価値創造プロセス

あらゆる時、あらゆる場所、あらゆる状況。
イオンフィナンシャルサービスは、お客さまの人生のお役に立ち続けるために、
お客さまが必要とする総合金融サービスを提供していきます。

社会課題と業界変化

機会

- アジア諸国の経済成長
- 物価や金利の上昇
- キャッシュレス決済の進展
- デジタル化の促進、産業技術の高度化
- 消費ニーズの多様化
- 資産形成ニーズの高まり

リスク

- 少子高齢化と労働人口の減少（国内）
- 金融サービスへのアクセス不十分（海外）
- 各国における各種規制強化
- 業態を超えた競争の激化
- 戦争・抗争の勃発
- 気候変動への対応

INPUT

財務資本

連結総資産	6兆9,455億円
連結自己資本	4,583億円

人的資本

連結従業員数	15,968名 うち国際 10,700名

知的資本

リアルとデジタルの融合

データ蓄積

社会関係資本

連結カード有効会員数	5,027万人
金融サービスの展開エリア	11ヵ国

イオンのブランド力

イオングループ従業員数	約60万名
店舗数	17,887店舗/ヵ所

※2024年2月29日現在

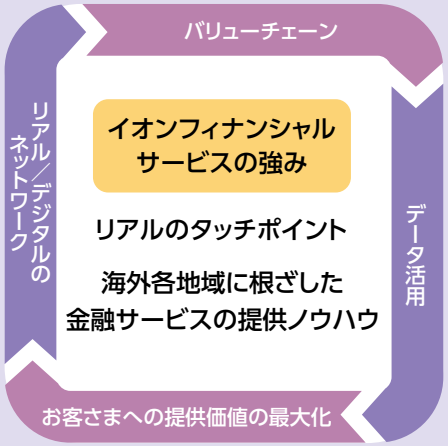
事業活動（ビジネスプロセス）

戦略

第二の創業

バリューチェーンの革新と
ネットワークの創造

事業循環



マテリアリティ

- 革新的な金融サービスを通じた幸せの追求
- 人材の多様性と可能性の発揮
- レジリエントな経営基盤の確立
- 気候変動等への対応

コーポレート・ガバナンス

Our Purpose

金融をもっと近くに。一人ひとりに向き合い、
まいにちのくらしを安心とよろこびで彩る。

2030年 ありたい姿

「金融をもっと近くに」する
地域密着のグローバル企業

OUTPUT

事業領域

- クレジットカード
- 銀行
- 保険
- リース
- 個品割賦・ローン
- サービサー

提供サービス

- 使う
- 備える
- 運用する
- 借りる
- ためる
- 管理する

OUTCOME

財務資本

ROE	4.7%
配当	53円/年間
格付	JCR A（安定的） R&I A-（安定的）

人的資本

女性管理職比率	33.5%
国際部門従業員比率	67.6%

知的資本

金融ノウハウ、データの蓄積

DXによる顧客体験の向上

社会関係資本

金融包摂の取り組み推進

地域やコミュニティとの連携強化

※2024年2月29日現在

提供価値

ライフサイクルに合わせた金融サービス

イオンブランドを活用したオフラインでのサービスに、オンラインでの接点を組み合わせることで、お客さま一人ひとりに合ったサービスを提供する

金融サービスのアクセシビリティ向上

アジア各国において、より多くのお客さまにご利用いただけるような金融サービスの民主化をすすめる

IMPACT
～ステークホルダーとの価値共創

株主・投資家

- 創出した利益の還元
- 中長期成長と株主価値向上の実現

お客さま

- 金融サービスによる幸福感
- 省人化・省エネ・自動化への貢献

従業員

- 働きがいと多様な価値観の醸成
- 活力あふれる職場風土への進化

お取引先さま

- デジタル化による品質向上の支援
- サステナブルで競争力の高い消費者チェーンの構築

地域社会

- 地域社会との共存共栄
- 雇用機会の創出

地球環境

- CO_2排出量削減による貢献、関連ローン商品の提供

イオンフィナンシャルサービスの強みと目指す姿の実現

OUR STRENGTHS

当社グループはイオングループの総合金融事業として、「イオン生活圏」を金融サービスでつなぐインフラづくりの役割を担っています。イオンのブランド力とアジア各国で展開する店舗ネットワークに加え、当社が創業から培ってきた、クレジットカードや銀行などの幅広い金融ノウハウを活かした事業を展開しています。

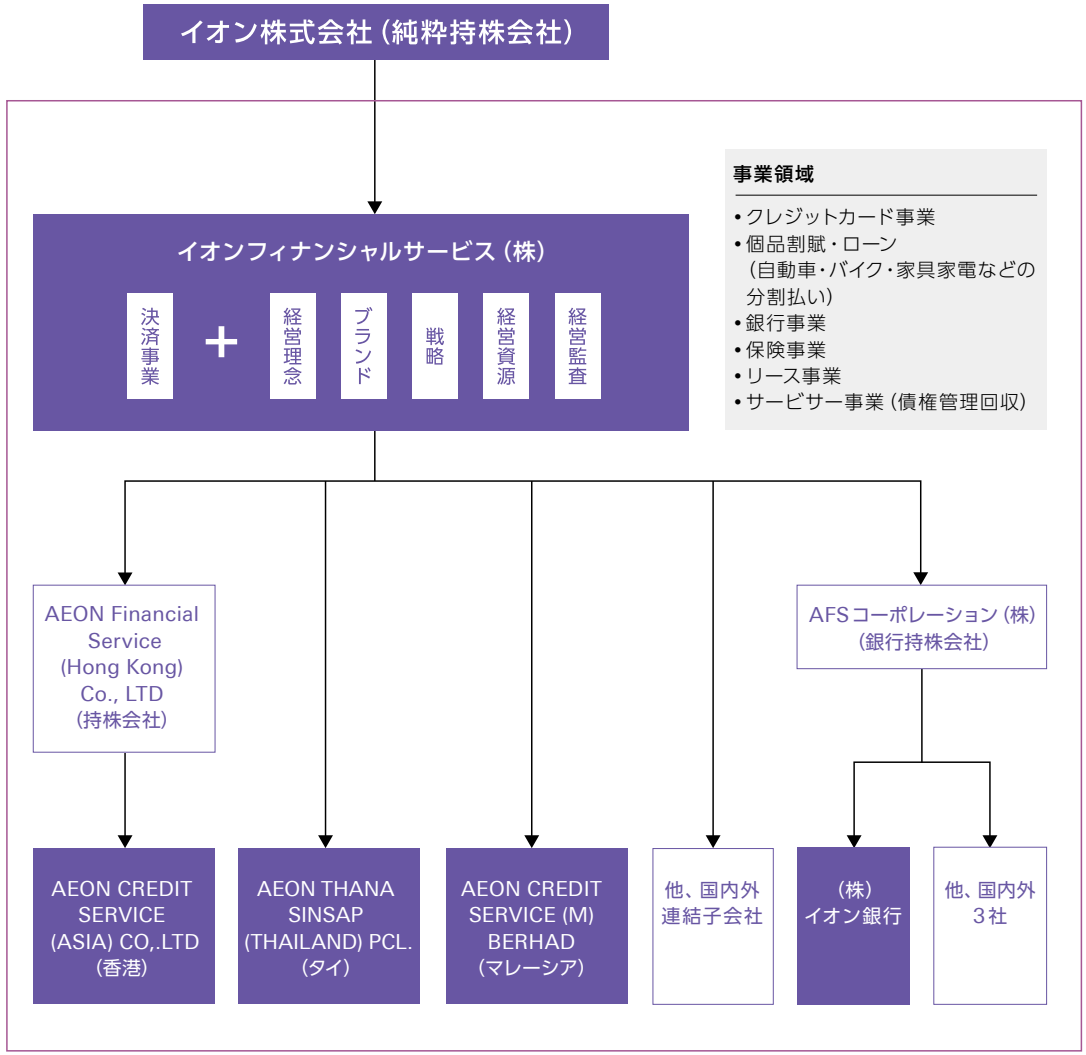
「小売×金融」「リアル×デジタル」の強みを活かした、当社ならではの金融サービスを提供し、成長し続けています。

イオングループ
8つの事業と機能会社・その他の企業で構成される企業集団です

※1 総合金融事業には、当社グループの他、イオン・リートマネジメント（株）が含まれます

営業収益	9兆5,535億円
店舗数	17,887店舗／ヵ所
事業展開国数	14ヵ国

※2 2024年2月29日現在



STRENGTH 01

リアル×デジタル

当社は、日本全国に広がるイオングループのショッピングセンター内をはじめとしたリアル店舗やATMを有する強みに、デジタルでのサービス基盤を組み合わせることで「いつでも、どこでも、安全、安心、便利でお得」なサービスの提供を実現しています。

リアル	デジタル
いつもの場所で365日相談できる、身近な安心感	いつでもどこでも利用できる利便性

店舗	日本全国に広がる365日営業するリアル店舗網
ATM	イオングループ店頭や一部の駅・空港など、全国に約6,800台
テレビ相談	店舗窓口の終了後も、夜21時まで専門スタッフと相談可能
パソコンやスマホでお手続き	場所や時間を選ばず、各種サービスの利用・手続き
コード決済	スマホ1つで、便利でスピーディーな決済
オンライン相談	店舗へ行けない時も、いつもの店舗のいつもの担当者と相談可能

STRENGTH 02

ライフステージに応じた総合金融サービスの提供

お客さまのライフステージと多様なライフスタイルに深く寄り添い、きめ細かくサポートできることは、小売業発の総合金融グループである当社の大きな強みです。イオングループが取り扱うさまざまな商品・サービスと金融を結び付けた、当社ならではの価値を今後も創造し続けます。

	ためる	使う
就職	•口座開設 •預金 •ポイント	•クレジットカード •デビットカード •コード決済
結婚	増やす •投資信託 •個人年金 •NISA　•iDeCo	管理する •スマホアプリ（クレジット、通帳など） •ふるさと納税
育児	借りる •カードキャッシング •住宅ローン •教育ローン	備える •生命保険 •医療保険 •介護保険
セカンドライフ	次代につなぐ •相続 •贈与 •遺言信託	老後に備える •退職金・年金の運用相談 •保険見直し

イオンフィナンシャルサービスの強みと目指す姿の実現

STRENGTH 03

アジアを中心とした積極的な海外展開

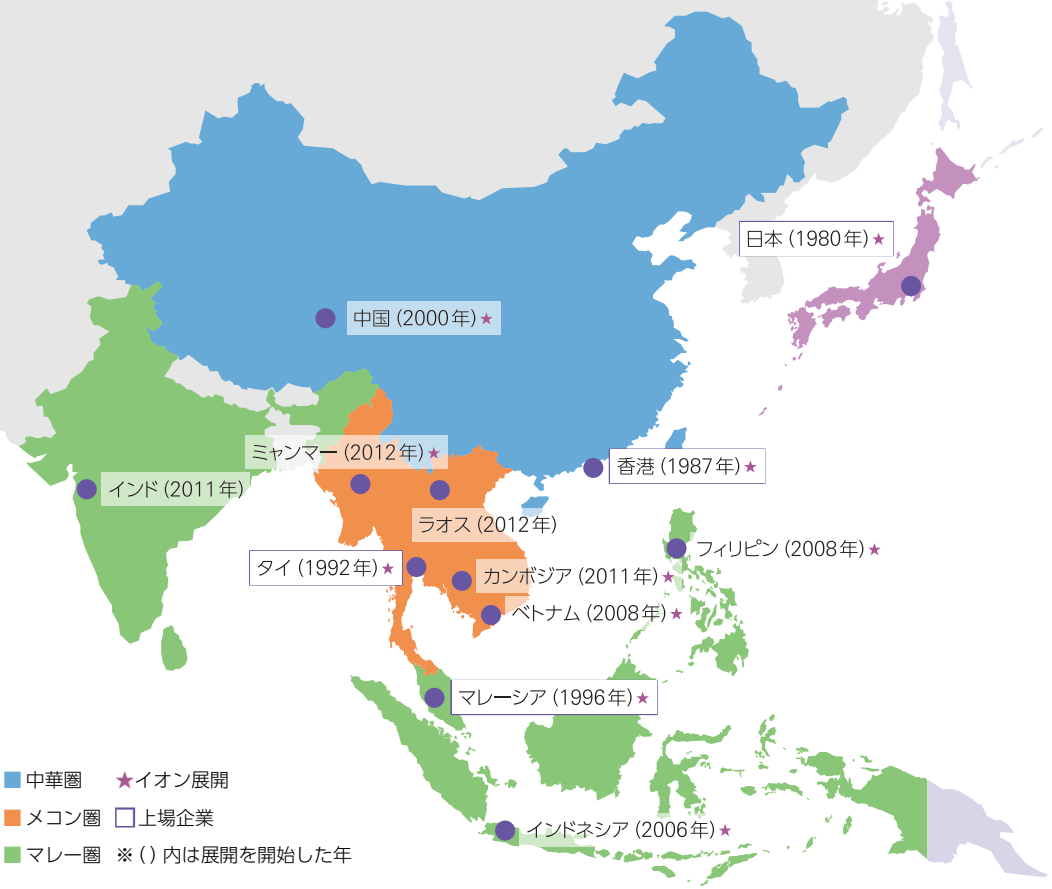
当社では、1987年に香港で海外事業を開始して以来、アジアでの事業拡大を重点戦略と位置付け、香港、タイ、マレーシアでは現地証券取引所へ上場を果たしています。現地における顧客基盤と加盟店網を有し、各国地域に密着した金融サービスを提供しています。

先駆的な海外進出と現地に根付いた事業展開により、国内同様アジア各国においてもイオングループ各社、有力パートナーとのイオン生活圏の構築に取り組んでいます。

37年間で築いた
信頼関係

事業展開国数 **11ヵ国**

現地の社会課題に貢献する
金融サービスの提供



展開国での事業内容

●●●● 展開事業 ■■■■ 準備中	国内	メコン圏					マレー圏				中華圏	
	日本	タイ	カンボジア	ベトナム	ミャンマー	ラオス	マレーシア	フィリピン	インドネシア	インド	香港	中国
イオングループ店舗	●	●	●	●	●		●	●	●		●	●
個品割賦	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●
パーソナルローン	●	●	●	■	●		●	●		●	●	●
クレジットカード	●	●	●	■			●		●		●	
保険代理	●	●		●			●			■	●	●
電子マネー（プリペイド）	●		●	■			●				■	
サービサー（外部債権）	●	●										●
BNPL									●			
デジタルバンク							●					

＜日本のみでの取扱い商品・サービス＞　住宅ローン、少額短期保険、生命保険、リース

※2024年2月29日現在

AEON CREDIT SERVICE（ASIA）CO.,LTD.

100万人超の会員基盤を持つ強みを活かし、さらなるイオン経済圏の拡大を図っていきます。

Managing Director
魏　愛國 (Wei Aiguo)

当社は1990年代以来、お客さまへ便利でお得なサービスを提供し喜んでいただくことを事業の原点として、イオンカードを中心に、イオンストアーズ香港をはじめとした加盟店との協業を通じたお得な特典の提供に取り組んできました。また、カード分割払いや即時カード発行、さまざまなオンラインサービスの提供に加え、近年では、スマホ決済へのカード紐づけやモバイル決済の拡充、キャッシュバック特典を付与したカードの発行など、サービス改善や機能追加を重ねてきました。

約750万人の人口を有する世界的金融都市でもある香港では、クレジットカードの流通枚数が飽和状態にあります。そのような環境下で、当社は広く香港のお客さまに浸透したイオングループの小売店舗網や加盟店網をベースに、カード会員を着実に伸ばし、現在は100万名余に至りました。また、香港に加え、政府主導の諸政策とも相まって、深圳や広東省を含む大湾区へ事業を拡げています。

このような恵まれた事業環境のなか、当社はOur Purposeの実現に向け、お客さまへ「金融をもっと近くに。」することによりイオン生活圏の構築を実現し、さらなるお客さまのご支持の拡大と当社の成長につなげてまいります。

当社は、Our Purposeのもと、お客さまの毎日の暮らしが安心と喜びでもっと豊かになれるよう、便利でお得なサービスの提供に不断の努力を重ねてまいります。どうぞご支援をくださいますよう心よりお願い申し上げます。

AEON THANA SINSAP（THAILAND）PCL.

金融サービスのDX化を通じ、タイで最もお客さまに支持される企業を目指します。

Managing Director
島方　俊哉 (Toshiya Shimakata)

タイでは、コロナ禍においてEコマースが急速に拡大し、シェアードサービスやEVが普及、金融分野でも「Prompt Pay」と呼ばれるQRコード決済プラットフォームが幅広く浸透するなど、新たな消費を牽引する変化が起こっています。

一方で、タイにおいても少子高齢化が社会問題となっており、労働力不足の懸念などから、今後、外国人労働者の増加や、小売・サービスなどの分野でのデジタルシフトがさらに加速していくと思われ、こうした変化に伴い金融業界でも新たなニーズが形成されていくことになると考えています。

当社は、1992年の会社設立以降、割賦販売事業からスタートし、小口ローン、クレジットカードなどへ商品を展開することで、幅広い層のお客さまへ金融サービスを提供してきました。近年ではプラスチックカードを発行しないデジタルクレジットカード「NextGenカード」を発行するなど、フィンテック技術を活用した金融サービスのDX化を進めており、若年層など、新たなお客さまにもご支持をいただいております。また、地域への貢献も重要な使命であるとの考えのもと、イオングループと一体となって植樹活動をはじめとした環境保全活動や、学校への寄付などの社会貢献活動にも積極的に取り組んでいます。今後もタイのお客さまニーズにお応えし、お客さまの毎日の暮らしのお役に立てる金融サービスを提供し続けていくことで、Our Purposeを実践し、タイで最もお客さまに支持される企業を目指してまいります。

AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD

お客さまへ「自分らしい幸せ」「笑顔」を届ける金融ソリューションを提供します。

Managing Director
前田　大輔 (Daisuke Maeda)

当社は1996年よりマレーシアにおいて、経済発展を背景に需要が増す生活家電の分割払い事業を開始し、日常の必需品であるモーターバイクへ同事業を拡大してきました。一般的な銀行融資へのアクセスが難しいお客さまに対し、加盟店さまとともに金融ソリューションの提供に努めています。また近年では、イオンをご利用のお客さまへポイントカードやクレジットカードの提供を行っています。

現在、マレーシアにおいても経済発展やパンデミックを経た環境変化を背景に、所得の上昇やオンラインへのシフト、趣味嗜好の多様化、キャッシュレス決済が急速に進み、これまでの金融サービスを超えたニーズが生まれています。

そのような環境下、当社も申込プロセスの完全デジタル化や、AIを活用した各種ローンの即時審査を導入し、お客さまからの支持を拡大しています。また、新たにマレーシア国内5社のみに発行されたデジタルバンク事業認可を取得し「イオンバンク（マレーシア）」を設立。預金を含む幅広い金融ニーズに対応するほか、「イオングループ共通ポイント」と連携したイオンならではのサービスを提供していく計画です。

さらにお客さまに「未来のライフスタイル」をご提供できるよう、イオングループ一体となってイオン生活圏の構築を進めています。当社スマホアプリ「イオンウォレット」をタッチポイントとし、Our Purposeにある「金融をもっと近くに。」を目指し、お客さま一人ひとりの「自分らしい幸せ」と「笑顔」をお届けできるよう取り組んでまいります。

中期経営計画（2021年度～2025年度） 概要/進捗

お客さまと、地域・提携パートナーや加盟店・イオングループ各社を決済・ポイントをはじめとした金融サービスでつなぎ当社グループの金融商品・サービスや顧客基盤の枠にとどまらない「イオン生活圏」の構築を目指す。

異業種プレイヤーなどの参入による競争環境の激化や、成長著しいアジアにおける生活水準の上昇によるお客さまニーズの変化、AIやIT技術などの発展によるデジタル化の進展など、当社グループを取り巻く環境は急激に変化しています。このようななか、当社はお客さまに選ばれる金融サービスを提供する事業者であり続けるため、デジタルやデータを活用し、お客さまが必要なときに最適なサービスを提供できるビジネスモデルの構築を目指しています。

基本方針

第二の創業 バリューチェーンの革新とネットワークの創造

～2020年度 拡大フェーズ

- 会員数の拡大
- 国内事業の総合金融化（銀行業・保険業の開始）
- 海外展開国の拡大

2021～2025年度 変革フェーズ

- 事業環境の変化に応じたポートフォリオの見直し
- デジタル技術を活用した新たなビジネスモデルの構築
- イオン生活圏の創造に向けたインフラ強化
- 金融政策変更に伴う銀行の活用強化

重点実施事項

国内	国際
1 イオン生活圏の構築に向けたインフラづくり	1 各国でのデジタル金融包摂の実行
2 地域・お客さまの生活インフラニーズの取り込み	2 事業・提供商品・展開エリアの拡大
3 リスク・コストコントロール能力の向上	3 都市と地方のニーズの違いに対応したエリア戦略立案

2026年度～ 成長フェーズ

- アジアを中心とした海外展開国で各地域に根差した金融サービスの提供
- お客さまの「不」を解決・解消する一人ひとりのくらしを支える企業へ

中期的に目標とする経営指標

収益力の強化および資本効率の向上を図り **ROE10.0%以上** の達成・維持を目指す

重点実施事項進捗

国内

1 イオン生活圏の構築に向けたインフラづくり

イオングループが成長戦略の一つとして掲げる「イオン生活圏」の創造において、当社グループは生活圏を金融サービスでつなぐインフラづくりの役割を担っています。

2023年9月、スマホアプリ「イオンウォレット」を総合金融アプリとしてリニューアルし、さまざまな金融サービスがシームレスに利用できるようになりました。さらに2024年5月には、イオングループ各社の提供するスマホアプリへコード決済「AEON Pay」を搭載するなど、お客さまが日常的かつシームレスにサービスを利用できる環境構築に努めました。

国内

2 地域・お客さまの生活インフラニーズの取り込み

当社グループは、お客さま目線で必要なサービスをスムーズに提供できるようタッチポイントの再構築に取り組んでいます。店舗での対面サービスに加え、テレビ電話やスマホアプリを通じたリモート相談など、リアル・デジタルの利点を活かし、いつでも、どこでもワンストップでサービス提供が可能な環境構築に取り組んでいます。

また、地域通貨事業への参画やふるさと納税サイト「まいふる」の開設など、地域社会との連携強化を図っています。

国内

3 リスク・コストコントロール能力の向上

当社グループでは、安全・安心なサービスの提供に向け、AIやIT技術を活用した与信・債権管理の高度化に継続して取り組んでいます。エー・シー・エス債権管理回収（株）では、データ分析技術やAIスコアリングの活用による精度の高い分析とデータ資産の有効活用を進めています。

また、お客さまへのカード利用通知サービスやAIを活用したカード不正利用検知など、決済サービスのセキュリティ強化に取り組んでいます。

国際

1 各国でのデジタル金融包摂の実行

2024年5月、マレーシアで初となるイスラム金融方式のデジタルバンクサービスを提供するイオンバンク（マレーシア）を開業しました。同社ではAI分析など最新技術を導入し、お客さまの収入やライフステージの変化に伴う金融ニーズの変化に合わせた適切なサービス提供により、LTVの最大化を図ってまいります。また、金融サービスにアクセスしづらかったアンバンクト層など、幅広い方々に気軽にアクセスできる環境を提供しています。

国際

2 事業・提供商品・展開エリアの拡大

2023年10月、ベトナムにおいてイオングループ各社と一体となりイオン生活圏を拡大するため、個人向けローンを提供するPost and Telecommunication Finance Company Limitedの持分取得を決定しました。当社は2008年よりベトナムにて家電などの自社割賦販売を中心としたサービスを提供しており、同社の取得により、さらにお客さまのニーズに応えた多様な金融サービスを提供してまいります。

国際

3 都市と地方のニーズの違いに対応したエリア戦略立案

アジア各国において、それぞれの地域のお客さま属性や商品ポートフォリオに合わせた与信管理モデルの構築に取り組んでいます。ポートフォリオを細分化し、生涯予測収益や貸倒リスクなどの把握により、各営業施策や審査基準に活用したエリア戦略立案を進めることで、収益の最大化および貸倒費用の抑制を図っています。

財務経理担当メッセージ

事業ポートフォリオの変革と収益力の強化を財務面で支え早期にROE10.0%、PBR1.0倍以上の実現を目指します。

取締役兼常務執行役員
財務経理本部長
三藤　智之

財務・資本政策の基本方針

当社の財務・資本政策はOur Purposeを実現するための適切な資源配分とステークホルダーへの還元をバランスよく実行すること、同時に財務健全性を維持・向上させることを基本方針としています。特に、Our Purposeで掲げている金融包摂の思想は当社のユニークな存在意義といっても過言ではなく、まさに「一人ひとり」のお客さまの生活を豊かにするための投資、そしてそれを支える強固な財務基盤の維持が事業運営の柱と考えます。

当社の2024年2月期の連結総資産は6兆9,455億円（前期差2,861億円増）と過去最大となりました。国内においては決済および銀行事業で獲得した営業資産に対する資金調達の大宗をイオン銀行における約4兆5,000億円の預金が担っており、金利のある世界が進行するなか、競争優位性の一層の発揮が期待されます。同時に競争がますます激化するクレジットカード業界において他社サービスよりも少しでも便利に、手軽にご利用いただけるよう、ITなどへの投資にも適切な資源配分を行っています。海外においては成長分野であるアジア各国への積極的な投資を続けており、サービスの充実と収益、強固な財務基盤のベストミックスを常に目指しています。

2024年2月期の業績概況

連結業績は、営業収益が4,856億円（前期比7.5%増）、営業利益は500億円（同14.9%減、営業利益率10.3%）、親会社株主に帰属する当期純利益は208億円（同31.9%減）と増収減益の結果となり、コロナ禍以前の利益水準を大きく下回りました。2024年2月期は、コロナ禍を経てお客さまの生活様式や消費行動が急速に変化するなか、国内および国際事業ともにお客さまとのリアルとデジタルの接点を融合したタッチポイントの拡充に取り組むなどの施策が奏功し、決済取扱高および営業債権残高の順調な拡大が営業収益を押し上げました。しかしながら、国内では販促費や人件費などの一般販管費の増加、海外ではコロナ禍のもと行われていた政府による消費者保護施策の縮小や、物価高騰などに起因する生活費負担の増加により貸倒関連費用が増加しました。結果、ROEは4.7%、PBRは0.6倍と低下し、収益力と資本効率ともに大きな課題があると認識しています。

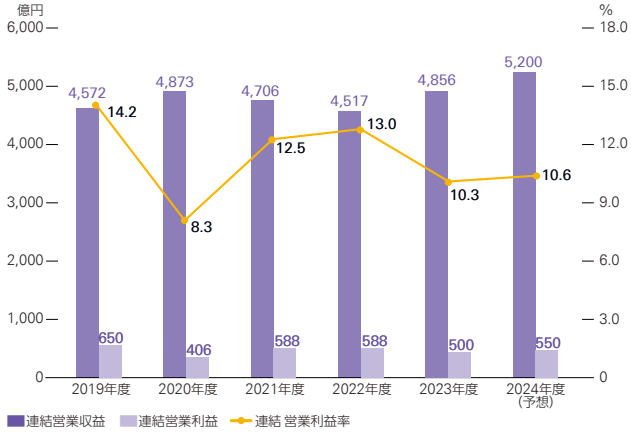
2025年2月期の業績見通し

2025年2月期業績は、営業収益5,200億円（前期比7.1%増）、営業利益は550億円（前期比9.8%増、営業利益率10.6%）、親会社株主に帰属する当期純利益は210億円（前期比0.5%増）と予想しています。これまで取り組んできた事業構造改革や中期経営計画に沿った各種施策を成果につなげ、利益拡大フェーズへの回復を図っています。

国内事業では、昨年来取り組んでいるスマートフォンアプリのUI/UX向上によるリボ・分割払い、キャッシングの利便性向上策の効果が見られ、取扱高の拡大につなげることができています。業績の先行指標となる営業債権残高も着実に積み上げることができており、今期中にはコロナ禍で1,000億円以上減少したキャッシングを中心とする営業債権残高を取り戻すことができると考えています。

国際事業は、各国で景気環境の回復については状況が異なるものの、特にマレーシア（マレー圏）はデジタルを活用し

連結営業収益／連結営業利益／連結営業利益率



連結営業収益	2024年度(予想)	5,200億円
連結営業利益	2024年度(予想)	550億円
連結営業利益率	2024年度(予想)	10.6%

たお客さまの利便性の向上などが奏功し先んじて回復が見えつつあります。

マレーシアでは新規事業であるデジタルバンクを営むイオンバンク（マレーシア）が2024年5月26日に開業、ベトナムでは今期中にファイナンス事業のM&Aが完了する見込みです。既存事業に加え、新たなビジネスの展開により顧客利便性の拡充と業績の伸長を図って行きます。

財務面では海外において前年比約114億円増加した貸倒関連費用のコントロールが大きな課題であると認識しています。デジタルやAIを活用した与信・回収精度の高度化に加え、データ分析を通じたフォワードルッキングな取り組みを強化してまいります。

国内外における金利環境変化による影響

国内では、日本銀行の金融政策の転換による金利上昇に伴い、資金調達面で費用増加が懸念されます。しかしながら当社にとっては、イオン銀行の預金という競争優位性を活かせる絶好の機会とも捉えています。イオン銀行においては変動金利の貸出債権や有価証券も相応に有しており、運用対調達スプレッドの拡大余地があります。加えて預金という安定した調達手段を活用することによって、上限金利のある国内のショッピングリボ、キャッシング債権の運用対調達スプレッド縮小の抑制にも効果が期待できます。

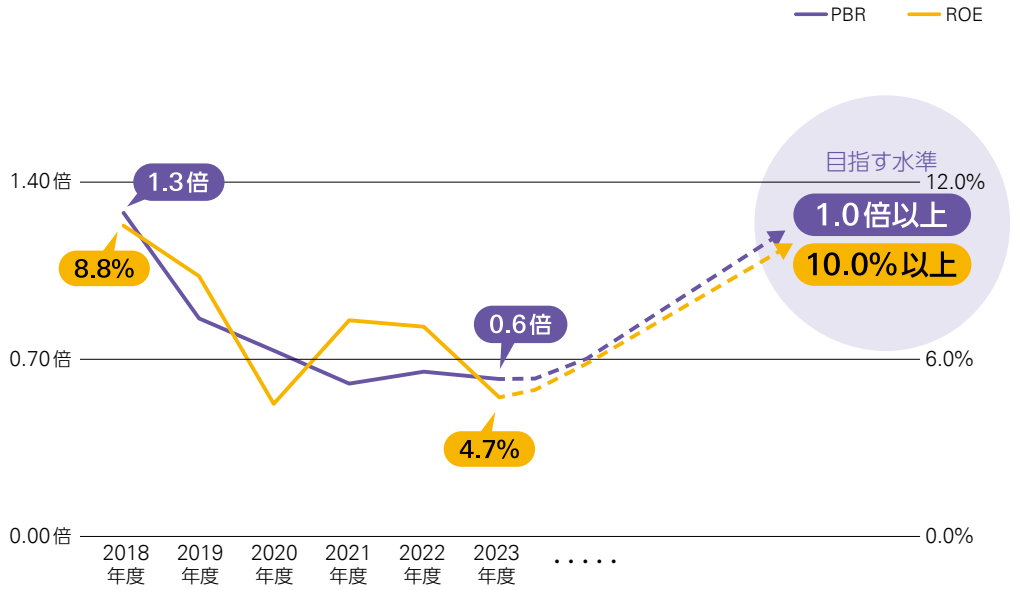
また、昨年度海外では債権残高の増加と金利上昇により金融費用が約48億円増加しましたが、直近の見通しでは米ドル金利の低下が展開各国における調達金利に波及することを見込んでおり、その効果が十分得られるよう海外各社にて適切に財務運営を行っています。

目標ROE10%の実現に向けて

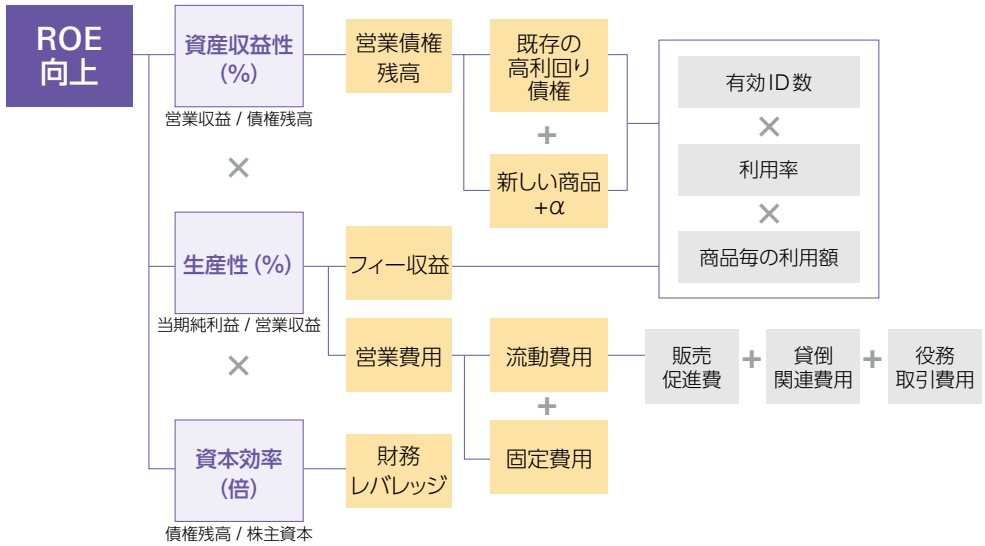
当社は、株主資本コストを上回るROEの実現を経営の重要課題と位置付けています。ROE向上に当たっては「資産収益性」、「生産性」、「資本効率」の3つの指標を意識しています。「資産収益性」の向上は主に営業債権残高の積み上げによって、「生産性」の向上は費用対効果の追及に加えフィー収入の拡大によって、「資本効率」についてはバランスシートにおける適切なリスクテイクによってもたらされるものです。これらの指標を適切に目標設定し管理して行くことがROE向上の王道であると考えます。

「資産収益性」の向上については小口分散され、かつ収益性の高い営業債権残高を増加させることがその鍵となります。国内事業においてはリボ・分割、キャッシング、無担保ローンなどの営業債権残高を今後3～4年で2024年2月末の約7,100億円から1兆円程度まで、国際事業においては同様の

現状認識と経営指標の設定



ROE向上に向けた考え方



財務経理担当メッセージ

残高を約9,000億円から1.1兆円程度まで増やす方針です。

「生産性」の向上については前述の通り、貸倒関連費用のコントロールと金融費用（率）の削減に加え、広告宣伝費などのより効果的な使用やITの活用による効率化、利便性向上を継続して実行してまいります。

「資本効率」については、2024年2月期の株主資本4,505億円に対して財務レバレッジ（総資産÷株主資本）は15倍程度となっています。厳格な自己資本規制のもと運営されているイオン銀行を傘下にしている点も勘案すれば十分に信用力のあるバランスシートであり、営業債権をさらに積み上げる当社方針を支障なく遂行して行くことができるものです。

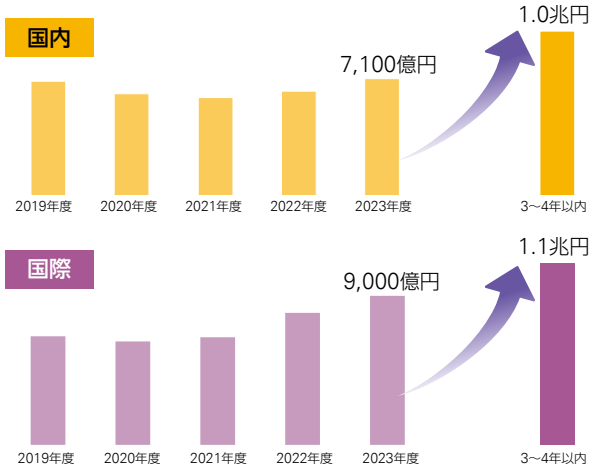
最適な事業ポートフォリオの実現に向けて

当社では、収益力の向上に向けた事業ポートフォリオの見直しを継続して推進しています。2023年度には、連結子会社であったイオンクレジットサービス（株）を運営の合理化を目的に吸収合併したことや、地域通貨などの自治体向けソリューションを提供するフェリカポケットマーケティング（株）の連結子会社化、ベトナムにおいて個人向けローンなどを提供するファイナンス会社Post and Telecommunication Finance Company Limitedの取得を決定しました。

また2024年3月には、個品割賦事業を手掛けるイオンプロダクトファイナンス（株）（現（株）オリコプロダクトファイナンス）の（株）オリエントコーポレーション（以下、オリコ）への譲渡を完了しました。本譲渡により、外部調達コストの低減や人的リソースの最適化を図っています。オリコとは業務提携を締結し、今後幅広い事業分野での新たな価値創造に向けた取り組みを検討しています。

なお、企業買収（譲渡）に当たっては当社資本コストに見合った投資の採算および対象企業の価値算定などを個別案件ごとに吟味しています。具体的には、資本コストを勘案したうえで、一定の時間軸のなかでの採算性、加えて海外案件では各国のカントリーリスクや為替変動リスクなども考慮し厳格な審査を行っています。これは、事業ポートフォリオの見直しを進めるに当たっては対象会社の事業内容はもとより財務規律の観点も重要であると考えるからです。

営業債権残高の推移



※国内営業債権残高はカードキャッシング、リボ・分割および無担保ローンなどの合計（債権流動化分を除く）

配当政策

当社は、株主の皆さまに対する利益還元を経営の重要施策と位置付け、株主の皆さまへの適正な利益配分を実施するとともに、事業拡大や生産性向上を実現するための内部留保資金の確保を行い、企業競争力を高めることを基本方針としています。具体的には配当性向の目安を30～40%とし、安定的かつ持続的な配当を行うこととしています。

一方で昨年度の当社の一株当たり当期純利益（EPS）は96.80円と前年度比大きく落ち込みました。しかしながら安定的かつ持続的な配当を実施するという考えおよび事業ポートフォリオの変革が具体的に進み始めたことを踏まえ、配当性向は50%を超えるものの期初予想である一株当たり53円の配当を実施いたしました。今年度につきましては、昨年度来加速してきた事業ポートフォリオの変革や将来の収益力強化に向けた施策が実現しつつあること、また引き続き安定的かつ持続的に配当を実施するという考えのもと、配当性向は目安を上回るものの（期初予想当期純利益比）、昨年度同様一株当たり53円の予想としています。

本来、十分な利益を上げ基本方針に則ったうえでより多くの利益配分を実施して行くことが経営の使命であります。経営陣一同、今一度この使命を強く認識し、いち早く収益力の改善を実現してまいる所存です。

ステークホルダーとのエンゲージメント

企業としてさまざまなステークホルダーから支持されるためには、成長戦略を語り、着実に実行し結果に結び付けて行く経営力が求められます。

当社は株主をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話を積極的に行うことで当社の現状や戦略を理解していただくとともに、ステークホルダーの皆さまの期待や頂いたご意見などを経営に反映させています。具体的には代表取締役社長をはじめとするマネジメントが出席する説明会の開催や、国内外の機関投資家・アナリストとの個別ミーティング、個人投資家向けの会社説明会などの場を設け、対話機会の拡充を図っています。

投資家・アナリストの皆さまから頂いたご意見は取締役会などさまざまな場で社内にフィードバックし、課題認識の共有と改善に向けた検討を行っています。このようなエンゲージメントの活動は当社経営のアップデートに貢献するのみならず、市場目線での経営の透明度を高め、少なからず株価形成にも良い影響を与えるものと考えます。

これらのエンゲージメント活動を活かし、着実に企業価値を向上させることで株主をはじめとするステークホルダーの皆さまからの期待に応えていく所存です。引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

決済事業担当メッセージ

キャッシュレス比率の上昇を背景に、独自の差別化戦略でタッチポイントの拡大を図り、早期に２桁の営業利益率の獲得を目指します。

取締役兼常務執行役員
決済事業責任者
有馬　一昭

決済事業責任者の役割について教えてください

日本の消費人口の減少が懸念されるなか、2030年のキャッシュレス比率は80%に達すると見込まれています。決済事業は、キャッシュレス化の流れを追い風に、当社を再び成長軌道に乗せる重要な役割を担っています。

近年の環境を見ると、コロナ禍の行動制限下においてネット系を中心とした競合企業は著しい成長を遂げました。一方、当社はイオングループを中心としたリアル店舗での決済に強みがありますが、コロナ禍にはリアル店舗での売上高が減少し、その結果、カードショッピングおよびリボ・分割事業が大きなダメージを受けました。加えて、カードキャッシングでは政府の補助金配布などによる資金需要の低下や利用形態の多様化などにより、2020～2021年度の2年間で営業債権残高は約1,300億円減少してしまいました。その間にシステムの更改投資も重なり、固定費負担が高まったことで収益力の低下につながりました。

コード決済「AEON Pay」は、他社に遅れて2021年9月に開始しましたが、現在、加盟店数は約200万箇所に達しました。業種ごとに候補店舗を抽出し開拓を進め、2030年には1,000万箇所へ拡大させる計画です。自社キャッシュレス取扱高も現在の約10兆円から、さらに拡大してまいります。加盟店開発をすすめ決済利便性を高めることと同時に、業務デジタル化による効率化を図り、収益性向上を実現させることが私の責務です。

事業機会と課題はどこにありますか

お客さまがイオングループでお買物される際のキャッシュレス比率を現在の40%弱からさらに高めていかなければなりません。また、イオンカードを保有されるお客さまの80%弱がイオングループ以外の店舗でもイオンカードを利用されています。イオンカードの利便性を高め、日常的に使っていただけるメインカード利用のお客さまを増やすことで、営業収益の拡大が期待できます。加えて、地域連携の強化を図るなかで、2023年9月に「まいふる（ふるさと納税サイト）」、2024年3月に「まいクラウドファンディング」を立ち上げました。イオンモールなどで開催される独自イベントが好評を得ており、提携する自治体や事業者が増えています。

一方で、足元の課題はフィッシング詐欺をはじめとするカード不正利用です。2023年11月に与信管理とコールセンターが一体化したセキュリティセンターを設置し、対策強化を図っています。

差別化戦略について教えてください

当社の強みは、イオングループのリアル店舗網です。全国に拡がるお客さまと接することのできるタッチポイントは、当社独自の差別化要素です。この強みを最大限に活かすため、イオングループとの連携を強化し、お客さまが当社決済サービスを利用したくなる特典・サービスを拡充し、魅力度の向上に努めています。2024年には、新たにゴールドカード会員さま向けに毎月20日と30日のイオンモールでのお買物が5%割引となる特典を開始しました。特定日の特典だけでなく、イオングループ店舗ではイオンカードのご利用でポイントがいつでも2倍付与されるなど、さまざまなメリットを設定しており、このような他社にない独自の特典を付与することで、イオンカードの利用拡大を目指します。

※特典などは一部対象外店舗あり

収益性およびROEの改善策について

独自の差別化戦略やデジタルを活用した利便性の向上策が奏功し、有効会員数は前年比で増加しています。営業債権残高は2024年度中にはコロナ禍前水準を回復する見込みです。また、2025年頃には現在取り組んでいるコスト構造の見直し効果が現れると期待しています。コロナ禍前の国内営業利益率は10%を上回る水準を確保していましたが、コロナ禍を経て大幅に低下しました。しかし、営業債権残高の回復に加え、AEON Payの加盟店拡大や利便性向上によるタッチポイントの拡充、イオングループや地域との連携強化による決済取扱高の拡大により、収益力の強化を図っていきます。同時に、各種費用コントロールを着実に実行することで、2025年度の営業利益率は10%程度へ回復すると見ています。中期的な目標のROE10.0%は、国内事業の収益性が正常化すれば、比較的短期間で達成できると考えており、早期の収益性改善を実現させていきます。

イオン銀行社長メッセージ

お客さまの相談ニーズにワンストップでお応えする幅広い金融サービスの提供とタッチポイントの充実により、収益力の向上を実現します。

（株）イオン銀行
代表取締役社長
小林　裕明

イオン銀行の役割と差別化要素について教えてください

イオン銀行は、イオンのお客さまの「お買物ついでに銀行を利用できたら」といった声から誕生した、土日祝日や夜間でも、いつでも気軽に相談できる身近な銀行です。2007年の開業以来、住宅ローンや保険、投資信託に加え、遺言信託や税務相談の取次などへサービスメニューの幅を広げ、ワンストップで金融商品の提供、相談ができる環境を整えています。お客さまのお金に関わるさまざまな相談ニーズに応え、生活に密着した金融サービスを提供することで、イオン生活圏のサービスを広げる役割を担っています。

イオングループの店舗内に利便性の高いリアル店舗を構えるとともに、インターネットバンキング機能やオンラインを活用したリモート相談窓口を設けることで、リアルとオンラインを併せ持ち、いつでも金融相談に応じることのできる点が大きな差別化要素です。最近では地方銀行などで銀行店舗の閉鎖や自社ATMを削減する動きもありますが、例えば住宅ローンは対面相談のニーズが高く、居住地の近隣に店舗やATMがあることを希望するお客さまが圧倒的に多いです。対面で365日夜まで相談できる銀行は他になく、他行の店舗削減の流れは、当社の強みがさらに発揮できる環境につながっていくと考えています。

国内の金利上昇をどのように捉えていますか

10年余り続いた異次元の金融緩和が終わり、金利のある世界になるなかで、イオン銀行においても2024年5月に預金金利や住宅ローンをはじめとするローン金利の引き上げを行いました。長期金利は既に上昇しており、長期国債の利回りは1%を超え始めています。当社はお客さまからお預かりした預金を基盤にクレジットカードや各種ローン、有価証券などの運用を行っていますが、金利上昇により預金金利と貸出金利の間の利ザヤが拡大するため、金利上昇はプラスの効果が期待されます。金利の上昇を追い風として、預金のさらなる拡大を図っていくとともに、そこから生まれる収益をもとに、より利便性の高いサービスの拡充を図っていきます。

事業機会と今後の戦略を教えてください

リアル店舗の強みをさらに発揮し、対面で相談できる安心感と、手続きはオンライン完結できる利便性を両立することで、お客さまのニーズに応えていきます。オンラインを生業とするネット銀行やネット証券と比べると、店舗を有することはコストがかかる形態ではありますが、オンライン相談を掛け合わせることで、フルラインナップの商品を提供しながらも少人数で運営できる、ローコストオペレーションな店舗運営を強化していきます。また、個人向けのリテールファイナンスだけでなく、イオングループに商品を納入する法人向けにサプライチェーンファイナンスを強化していきます。イオングループ各社の保有する情報と当社グループの持つ金融のデータを組み合わせ、イオングループのお取引先さまを含めイオン生活圏につなげていくことで、さらなる事業拡大の機会につながっていくと考えています。

理想とする商品ポートフォリオの構築に向けて

イオン銀行の現在の主力商品は住宅ローンです。住宅ローンでは、イオングループである強みを活かした契約者さま向けのお買物割引特典「イオンセレクトクラブ」といった、金利だけでない競争力を強みにお客さまの支持を得てきました。今後は、イオンに来店するお客さまニーズの高いマイカーローンやカードローンなどの個人向け無担保ローンの提供を強化していきます。無担保ローンの拡大に向けては、現在一部に残っているアナログ手続きのデジタル化が必要不可欠であり、DXを進め生産性の向上を図ります。無担保ローンや前述のサプライチェーンファイナンスともに、規模の拡大と利益貢献が期待され、次なる収益の柱に育てていきます。

一方で、資産形成ビジネスでは、投資信託を自社提供から、金融商品仲介業務に変更しました。これにより、これまでご案内できなかった株式なども含めた幅広い資産運用ニーズに応えながらも、システム投資などの負担が不要となり、収益性の改善につながっています。新型コロナウイルス感染症の蔓延が保険の加入や見直しに影響を与えたことに加え、資産形成の一環として保険ニーズも高まっており、さまざまな相談に応えることのできる金融の専門家となる人材の育成を強化し、人時生産性を高めていきます。

海外事業担当メッセージ

金融包摂の考え方を基盤に、さらなる成長機会を模索し、高収益性の確保と連結ROEへの貢献を目指します。

取締役兼常務執行役員
海外事業本部　本部長
玉井　貢

海外事業のミッションをお話しください

海外事業は、2024年2月期における連結営業収益の約40%、営業利益の約75%を占めています。今後もアジアを中心とした生活水準の向上などを背景に海外事業の成長余地は大きく、新たなテクノロジーを活用した市場開拓も期待されます。現地株式市場に上場している香港、タイ、マレーシアに加え、インドやインドネシア、カンボジアも成長軌道に乗り始めています。金融包摂の考え方を基盤に、イオングループ各社とのシナジー効果を実現しつつ、さらなる利益成長と連結ROEの向上に貢献することが海外事業に課されたミッションです。

現状の課題とその対策を教えてください

香港やタイ、マレーシアでは物価上昇やコロナ禍に政府が行っていた支援策の終了などによりお客さまの支払負担が増加したことで貸倒費用の増加が収益性の悪化につながっています。特に、タイ（メコン圏）では回復が遅れていますが、マレーシアではこれまで進めてきたデジタル化を通じた利便性の向上などが奏功し、想定以上に早く収益性の改善が見られています。どうしても現地の景気の影響を受ける面はありますが、収益性の改善には、良質な営業債権残高の獲得に加え、与信管理の審査精度向上と回収の効率化が必要です。AIやDXなどのデジタルを活用した精度向上と効率化を図り、それを海外各国に横展開することで、生産性のさらなる改善を目指します。

2024年度の注力施策を教えてください

2024年5月に開業したマレーシアのデジタルバンクに大きな期待を寄せています。開業から5年以内の黒字化を目指しておりますが、是非とも前倒しで実現したいと考えています。もう1つの重要施策は、懸案であったベトナム事業の再建です。ファイナンス会社の連結化は2024年度中に現地承認が得られるとみています。連結化後はPMIの強化を図り、さらなる業容拡大を目指します。両国は成長ポテンシャルが大きく、今後も経営資源を継続投入する方針です。

一方、経営資源の配分についても検討を進めており、事業の選択と集中を今後行っていく計画です。

エリア別の戦略を教えてください

当社グループの海外事業は金融包摂という全ての人々に金融サービスの利用機会を提供することが原点にあります。マレーシアで営業を開始したデジタルバンクは、これまで金融機関のサービスを受けられなかった方々もターゲットにしています。アプリを通じて誰もが気軽に金融サービスを受けられ、お客さまの生活をサポートすることを中央銀行からも要請されています。マレーシアは、バイクの個品割賦事業で大きく成長を遂げてきました。今後も金融サービスをシームレスに提供できる体制づくりと商品提供を通じて、さらなる成長を目指します。

香港は、知名度も高く、現地のお客さまにも支持を頂いておりますが、人口も限られ、競合企業も多いエリアです。事業基盤を維持しつつ、展開を強化する方針です。

タイは、イオングループの小売業の展開が少ないなか、当社はBig Cグループやタイ航空といった現地の有力企業とのアライアンスで成長を遂げてきました。タイも少子高齢化問題を抱えるなかで、次なる成長戦略を検討中です。

今後の事業機会はどういったところにありますか

成長機会を模索する際、その国の人口も重要な要素です。インドは人口が世界一となり、今後も高成長が期待されます。当社は2013年2月にノンバンクライセンスを取得し、ムンバイに現地法人を設立しました。これまで多くの困難がありましたが、今期は黒字化が見えてきました。次なる成長に向けて成長戦略を再考しています。また、インドの周辺国においても、イオングループの小売業と意見交換をしながら、市場調査を進めています。マレーシアやベトナムは、イオングループとしても注力している地域です。ファイナンスと小売事業は親和性が高いため、今後もイオングループに属することでのシナジー効果の最大化を図っていきます。