



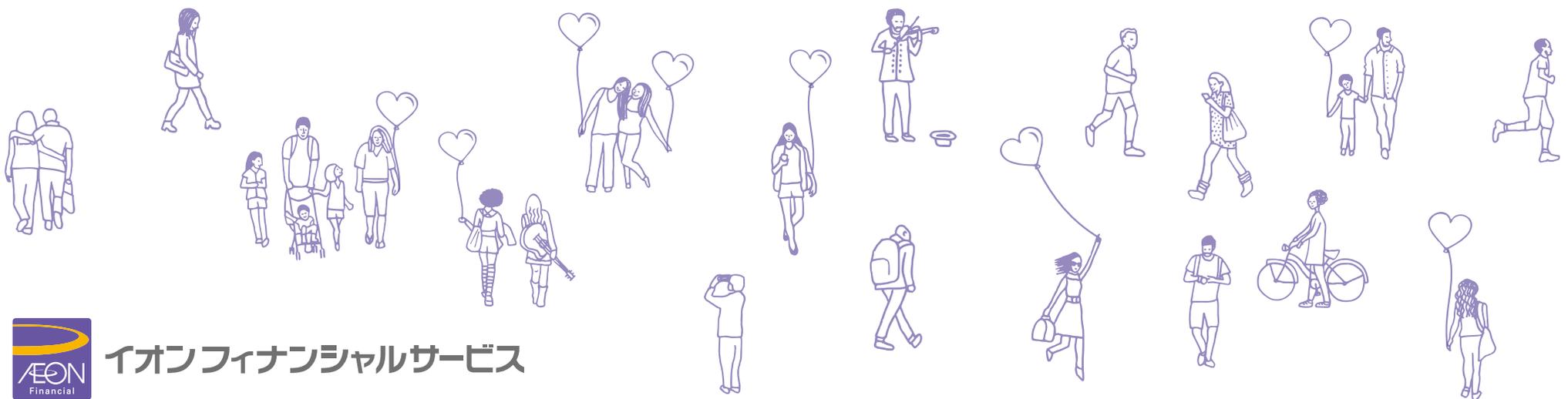
木を植えています
私たちはイオンです

統合報告書 2024

2024年2月期



“FINANCE” CLOSER TO EVERYONE



イオンフィナンシャルサービス



イオンの基本理念

お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する。

イオンは、小売業が平和産業であり、人間産業であり、地域産業であると信じ、その使命を果たす企業集団として持続するために、お客さまを原点に絶えず革新し続けてゆきます。

「イオンの基本理念」の全文についてはこちらをご覧ください
<https://www.aeon.info/company/concept/>



イオングループ未来ビジョン

一人ひとりの笑顔が咲く 未来の暮らしを創造する

イオングループが実現したい未来は、
お客さまが「明るくなっていく社会」と「自分らしい幸せ」を実感できることで
「心豊かに暮らし、笑顔が広がる」未来です。

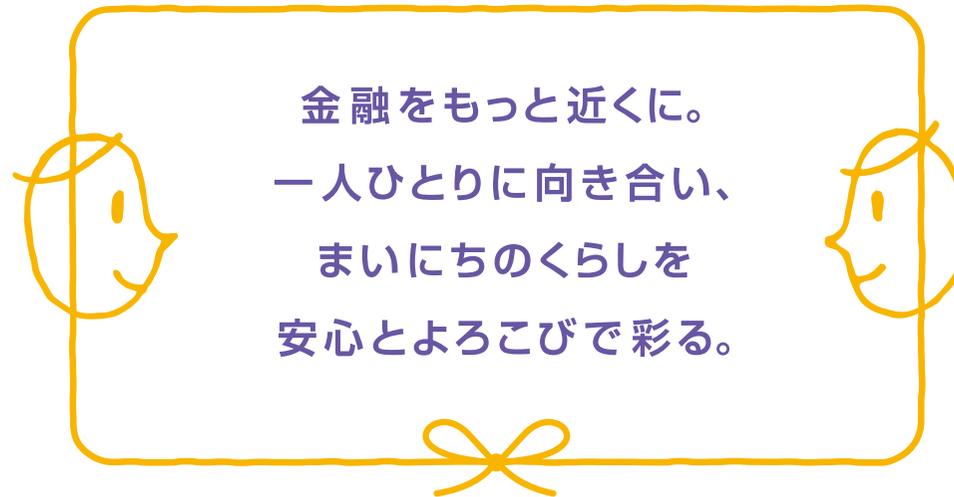
イオングループのありたい姿は、暮らしの共創をリードし、
一人ひとりも社会全体もより豊かにするグループです。

「イオングループ未来ビジョン」の全文についてはこちらをご覧ください
https://www.aeon.info/company/code_of_conduct/





Our Purpose



金融をもっと近くに。

私たちは、イオングループの総合金融事業として便利で分かりやすい「生活者視点」を活かした金融サービスを提供します。また、全世代に対し金融教育を進めるほか、多様な資金ニーズに応える金融包摂を通じ、金融の仕組みそのものをもっと身近にします。

一人ひとりに向き合い、

私たちは、生活者一人ひとりに真摯に向き合い、ライフステージや生活環境の変化に対応した金融サービスを提供しています。また、加盟店や地方自治体など地域社会の様々なビジネスパートナーとの協働により新しい価値を創造しています。お客様の立場に立って行動することが私たちの大切な価値観です。

まいにちの暮らしを安心とよろこびで彩る。

私たちは、毎日の生活を支える金融機関として、お客様の生活の豊かさや、幸せに貢献しています。そして、私たちは共に働く仲間の多様性を尊重し、自由闊達に誇りを持って働くことができる環境や企業風土を大切にしています。これらを通じて、毎日の暮らしが「安心」と「よろこび」で満たされ、心が高揚感やワクワク感で彩られることこそ私たちの提供価値です。

イオンフィナンシャルサービス統合報告書2024 コンテンツ一覧

01 INTRODUCTION

- 01 価値観と目指す姿
- 03 コンテンツ一覧
- 04 統合報告書2024編集方針
- 05 トップメッセージ



- 11 **特集** マレーシア デジタルバンク開業



- 13 価値創造の軌跡
- 15 At a glance

17 BUSINESS STRATEGY

- 17 価値創造プロセス
- 19 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
- 23 中期経営計画（2021年度～2025年度）概要/進捗
- 25 財務経理担当メッセージ



- 28 決済事業担当メッセージ



- 29 イオン銀行社長メッセージ



- 30 海外事業担当メッセージ



31 SUSTAINABILITY STRATEGY

- 31 イオンフィナンシャルサービスのサステナビリティ
- 33 **マテリアリティ①** 革新的な金融サービスを通じた幸せの追求
- 37 **マテリアリティ②** 人材の多様性と可能性の発揮
【対談】 Our Purposeの追求と変革への挑戦



- 47 **マテリアリティ③** レジリエントな経営基盤の確立
- 53 社外取締役インタビュー

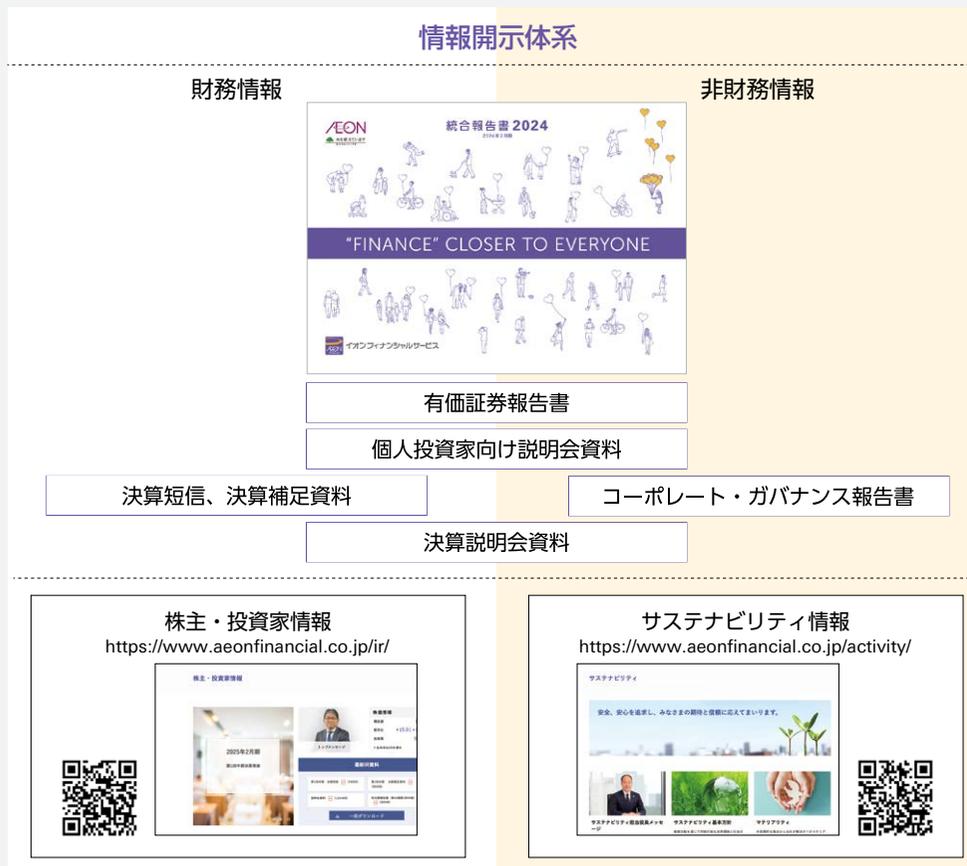


- 59 **マテリアリティ④** 気候変動等への対応

63 DATA/COMPANY PROFILE

- 63 財務ハイライト / 非財務ハイライト
- 65 11ヵ年サマリー
- 67 連結財務諸表
- 71 会社概要
- 72 関係会社の状況
- 73 ステークホルダーとの対話
- 74 株式に関する情報

編集方針



WEB サイトのご案内 <https://www.aeonfinancial.co.jp>

報告対象範囲

組織：イオンフィナンシャルサービス株式会社 および連結子会社

期間：2023年度（2023年3月1日～2024年2月29日）※一部対象期間外の情報も掲載しています。

将来見通しに関する注記

本統合報告書に記載されている、当社の将来的な経営戦略や営業方針、業績予測などに関わるものは、いずれも現時点において当社が把握している情報に基づいて想定・算出したものであり、経済動向、業界での競争、市場需要、為替レート、税制や諸制度などに関わるリスクをはじめとするさまざまな不確定要素を含んでいます。したがって、将来、実際に公表される業績などはこれらの種々の要素によって変動する可能性があります。

イオンフィナンシャルサービス 統合報告書 編集方針

イオンフィナンシャルサービスは、金融サービスの提供を通じて持続的な成長の実現および企業価値の向上に向け、当社グループの存在意義を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。」と定めております。

当社では、持続的な企業価値向上への取り組みを株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに一層深く理解していただくために、2017年より統合報告書を作成しています。本報告書を通じ、当社の目指す姿についてご理解いただくとともに、さらなる対話のきっかけとなることを目指しています。

編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省の「価値協創ガイドダンス2.0」を参考に、中長期的な企業価値向上において重要と思われる情報を中心に紹介しています。より詳細な内容については、情報開示体系に記載しております、当社ウェブサイトの各種情報開示資料をご参照ください。

今後もステークホルダーの皆さまとの対話を通じた、より質の高い情報開示とコミュニケーションによって持続的な企業価値向上を図ってまいります。本報告書の内容もさらなる高度化を図っていきたくと考えており、お読みいただいた皆さまより忌憚ないご意見を頂ければ幸いです。

統合報告書2024のポイント

統合報告書2024は、Our Purposeの実現に向け、当社グループの事業戦略とそれを支えるサステナビリティに関するマテリアリティや重要な経営資源である人材への取り組みについて、つながりを持つてご紹介することをコンセプトとしています。

急速に変化する外部環境に対応しながら持続的な成長を続けていくために推し進めている新たなビジネスや、資本コストや株価を意識した経営への対応、ガバナンスの高度化への取り組みについて、責任者メッセージなどを含めて説明することで、当社グループが経済的価値と社会的価値を両立しながら成長していく姿をイメージいただける構成を意識し作成しています。

主なポイント

- ・新規ビジネス マレーシア デジタルバンクの開業・・・・・・・・・・・・・・・・ P11~P12
- ・資本コストや株価を意識した経営に基づく取り組み方針（財務経理担当メッセージ）・・ P25~P27
- ・Our Purposeの実現に向けた各事業担当メッセージ・・・・・・・・・・・・・・・・ P28~P30
- ・マテリアリティKPI・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ P31~P32
- ・ありたい姿の実現に向けた人的資本戦略・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ P37~P46
- ・社外取締役インタビュー・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ P53~P55

トップメッセージ

イオンの基本理念・イオングループ未来ビジョン、
そしてOur Purposeにもとづき、
持続可能な成長を遂げるため
お客さま起点の金融サービスを再定義し、
ステークホルダーの皆さまに貢献できる企業へと変革を果たします。

代表取締役社長

藤田 健二



SESSION

1

イオンフィナンシャルサービスの価値観とありたい姿

パーパス策定から1年強が経過しました。パーパスを共有するためにどのような取り組みを実施しているのでしょうか。

2022年7月に当社グループのOur Purposeを策定し、イオンの基本理念・イオングループ未来ビジョンの実現に向けて、我々のあるべき姿・ありたい姿を明確にしました。パーパスの策定においては、2021年にスタートした「イオングループ未来ビジョン」と並行して策定プロジェクトを立ち上げ、策定後には当社と子会社であったイオンクレジットサービス（株）の経営統合準備の段階から、Our Purposeのロールアウトを全社プロジェクトとしてスタートしました。

Our Purposeは、前半の「金融をもっと近くに。」が当社グループの「ありたい姿」を、後半の「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。」は「あるべき姿」を表しており、それぞれの言葉に深い意味が込められています。これらの言葉は、次世代を担う20～30代前半の若手従業員が中心となって作成しました。「金融をもっと近くに。」は、表現は柔らかいですが、我々にとっては大きなチャレンジを意味しています。

Our Purposeの共有・共感を目的に、タウンホールミーティングを日本国内で実施し、これまでに多くの従業員が理解を深めてきたと実感しています。一方、海外はアジア10カ国にわたるため、現地の言葉で説明する準備に時間を要しましたが、2024年5月には、海外各社の人事責任者を「Our Purposeアンバサダー」としてマレーシアのクアラ Lumpur に集めて、私自身が丸一日かけて直接説明をする機会を設けました。現時点では、Our Purposeの共有・共感はまだ十分でないと考えますが、国内では、従業員が行動の際に立ち返る基本的な価値観になりつつあります。海外においても、異なる国の従業員が議論して、Our Purposeの内容をしっかりと

りと理解したうえで、価値観を共有すること、さらには「Our Purposeアンバサダー」として各国各社の従業員へも共感を広げていくことが重要です。今後も、各国間の交流を増やしながらか、行動の際の価値観として定着させることに私も尽力していきたいと思ひます。

2030年のありたい姿「金融をもっと近くに」する地域密着のグローバル企業」をどのように描いているか教えてください。

中期経営計画（2021～2025年度）については、新型コロナウイルス感染症の世界的なパンデミックの影響などにより、策定時から事業環境が大きく変化しました。そのようななか2023年度には、社外取締役も参加した戦略討議を通じた議論を深め、中期経営計画の中間振り返りと環境変化にもとづく政策の変更、そして将来からのバックカスティングを行うため「ありたい姿」の議論を行いました。外部環境変化だけでなく、イオンの基本理念の深化、イオングループ未来ビジョンとパーパス策定、サステナビリティの取り組みの深化により、将来に目指す姿がより鮮明になったことで、2030年のありたい姿が明確になりました。

パーパス、サステナビリティの観点から、2021年に特定した4つのマテリアリティのありたい姿、主要指標も設定しています。我々はグローバルに展開し、それぞれの国と地域をつなぐインフラを提供しています。地域に密着したアプローチを重視し、一人ひとりの暮らしに向き合うことを目指しています。グローバルな思考でネットワークを構築することにより、今後は日本の決済手段をアジアのどこの国でも使えることを目指していきます。

マテリアリティ1つ目の「革新的な金融サービスを通じた幸せの追求」では、デジタルを活用したファイナンス・インクルージョン（金融包摂）を進めます。マレーシアのデジタルバンク開業は一例ですが、日本を含む各国においてサービスやエリアの拡充による金融包摂をデジタルで実現していきます。また、金融リテラシーの取り組みを通じた人権の対応を強化していきます。アジア地域には金融サービスにアクセスできない方がまだ多くいます。彼らに金融のサービスや知識を提供することで、日々の生活を豊かにできるよう寄り添ってまいります。

2つ目の「人材の多様性と可能性の発揮」では、企業の成長のためには多様な個を認め、活躍できる組織でなくてはならないと考えています。そのためには、多様性を尊重するとともに、従業員の能力をさらに伸ばすため教育機会を増やしていきます。また、従業員の健康があってこそ、お客さまにも健康や幸せをもたらすサービスができると考えており、健康経営も重視してまいります。

3つ目の「レジリエントな経営基盤の確立」では、レジリエンス、いわゆるしなやかに回復する復元力が大切だと考えています。我々はインフラ産業であり、不測の事態に備えて倒れない、万が一の場合でも速やかに再起動することが大変重要であり、より一層強化してまいります。

4つ目の「気候変動等への対応」は我々のビジネスと直接的な関係が薄いように感じるかもしれ

ませんが、さまざまなファイナンス手法を駆使してカーボンニュートラルに貢献していきます。イオングループとともに2050年にゼロエミッションを達成することを共通目標として取り組んでいます。

イオンフィナンシャルサービス マテリアリティ

持続可能な社会の実現を通じた「平和」への貢献		16	SDGsとの関連性			
人権	革新的な金融サービスを通じた幸せの追求	<ul style="list-style-type: none"> 顧客責任 ファイナンス・インクルージョンと金融教育 技術革新とイノベーション サステナブルファイナンス 地域社会への貢献 				
	人材の多様性と可能性の発揮	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ&インクルージョン 人材確保と維持、人材開発 労働慣行 労働安全衛生 				
レジリエントな経営基盤の確立		<ul style="list-style-type: none"> 企業倫理とコンプライアンス 情報セキュリティ コーポレート・ガバナンス リスクマネジメント ビジネスモデルのレジリエンス サプライチェーンマネジメント ステークホルダーエンゲージメント 				
気候変動等への対応		<ul style="list-style-type: none"> 気候変動への対応 資源の有効利用 				

P.31 イオンフィナンシャルサービスのサステナビリティ

SESSION

2

ありたい姿の実現に向けた取り組み

「変わってはいけないこと」と「変わるべきこと」は何だと考えますか。

まず「変わってはいけないこと」についてですが、それはイオンの基本理念・イオングループ未来ビジョン、Our Purposeを基軸とした経営を行うこと、そして変革を追求することです。その一方で「変わるべきこと」は、現状維持の姿勢です。事業モデルや技術、商品・サービスな

トップメッセージ

どにおいて、お客さまのニーズと将来の変化を先取りし、一定のリスクを取ってでも積極的に変えていく必要があります。また、現在成功しているものであっても、将来的に環境に適応できないと予見されるものについては勇気を持ってやめることも必要です。ここでの私の役割は、組織に理念などを定着させたうえで、判断軸のもとに変革を先導することです。また、従業員が革新を起こすことを奨励し、環境整備への取り組みもサポートしていきます。

かつては1つのビジネスモデルが10年程度はもちましたが、今は変化のスピードが速く5年程しかもたないと考えています。例えば、スマートフォン決済は今後5年先までは主流となりそうですが、10年先には生体認証など、全く別の決済が主流となっている可能性もあります。紙幣も使われなくなるかも知れません。現金取引はますます減少し、より低コストの仕組みが登場するでしょう。このような変化に遅れることなく、合理的なものを適用し、先んじて作り変える必要があります。

ビジネスモデルの陳腐化が早くなるなか、今後の課題と取り組みを教えてください。

競争環境のなかにおいては、ある局面で勝つこともあれば、別の局面では劣ってしまうこともあります。必ずしも競争と同じ土俵の上に横並びで勝負をする必要はなく、我々の強みを発揮できる場で勝負し差別化していくべきと考えます。

我々はリアルとデジタルの両面でお客さまと接点を持っていることが大きな強みです。イオングループであることによるリアル接点の強みを最大限に活かしながら、顧客の生活スタイルの変化に合わせたデジタルを起点としたビジネスモデルへの変革を進めていきます。またイオン

グループであることによるもう一つの大きな強みは、イオングループのショッピングセンターに入居するテナントや、地域にあるコミュニティ、行政との関わりが強い点です。このつながりを活かして何をやるか、何ができるかをずっと追求していくべきだと考えています。例えば、イオングループは災害発生時には社会インフラとして役割を担います。場所や食料などの物資を提供し、提携先などと協力して災害対策を行うなど、小売の枠にとらわれず、行政や地域と一体となり社会生活をサポートしています。金融分野においても既存事業の枠にとらわれず、「何ができるか」をさらに追求していくことが重要なポイントであると考えています。



変革を追求していくためには、例えばレガシーシステムであってもお客さまの役に立つものは継続しますが、そうでないものは早急にやめる勇気も必要です。このプロセスを加速させていきます。そして新しい価値を創造するため、成長率や利益率の高い重点エリア・領域・技術に対し、積極的に投資を行います。例えば国内では、市場全体は人口動態をみても縮小していくことが予測されますが、キャッシュレス市場は拡大していくため、決済分野および決済と親和性の高いビジネスへの投資を進めています。

また、お客さまのニーズに迅速に対応し変革し続ける体制に向けては、重複する機能などを一本化し生産性向上への取り組みも重要です。加えて、変革のスピードに対応するためには従業員の能力が無くてはならない要素です。これに対応すべく、今後は従業員教育の機会をさらに増やしていきます。2023年度には人材の教育・育成機関としてAFSアカデミーを設立し、変革を志向する従業員が知識を獲得して、キャリアを進化させるための仕掛けを作りました。

SESSION

3

ビジネスモデル変革への実行戦略

日本のキャッシュレス比率は2023年で39.3%となりました。今後さらにキャッシュレスが加速することが予測されますが、当社を取り巻く事業環境の認識をお願いします。

諸外国のキャッシュレス比率は6割程、高い国では9割に達しており、日本でも2030年には2023年度の倍の8割に達するとも見込まれています。決済は、あらゆる取引の“終点”に位置付けられていますが、これからは取引の“終点”であると同時に、消費者が商品やサービスを選択する“入り口”になると想定しています。既に、スマートフォン決済を支える仕組みが消費者の財布の代わり、いわゆる「ウォレット」になっており、2030年までにはスマートフォンが決済認証を含むメインのツールとして、物理的な財布を持つ必要がなくなっていくと考えています。今後は、どのウォレットを持ち、利用されるかといった、ウォレットそのもののシェアが重要になるため、このシェア確立を実現するためのインフラづくりを進めていきます。ウォレットのさらに先には、スマホなども持ち歩く必要のない生体認証に代わっていき、それに応じたインフラ競争が起こる可能性もありそうです。現在、日本のクレジットカードの不正利用の金額は年間約540億円にのぼっています。指紋や虹彩などの生体認証テクノロジーの進化は、これら不正利用などの防止にもつながるものであり、単独ではなく業界全体で取り組むことで安全・安心な決済環境を構築したいと考えています。

中期経営計画では基本方針として「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」を掲げ、2023年度には事業ポートフォリオの見直しとして短期間にさまざまな取り組みを進めました。今後の方針と現在の進捗を教えてください。

当社はこれまで、イオングループの総合金融事業として金融の多角化を進めてきました。現在は、将来のキャッシュレス拡大や技術進化、異業種からの参入などを考慮し、イオングループの事業基盤をより活かした「複合型金融サービス」の提供を目指しています。そのため、これまでの業種に基づく自社の事業ポートフォリオを見直しています。

複合型金融サービスを強化するには、お客さまニーズを再整理する必要があります。一例を挙げると、銀行店舗ではこれまで、融資、為替、預金などの機能を提供していましたが、お客さまの生活が今後どのように変化するかを見据え、提供手法や商品を変えていきます。例えば、場所にとらわれず、いつでも・どこでも決済・融資を簡単に利用できる環境や、資産形成では投資信託に加えリスクに備えた保険商品などのさまざまな商品が負担なく利用できる仕組みなど、リアルとデジタルのチャンネルを活用し、お客さまとシームレスにつながることでできるシンプルで分かりやすい、タッチポイント・インフラ変革を進めていきます。さらに、地域のサービスと連携するケースも増えると考えています。直近では、さいたま市の地域商社へ参画し、行政や地元の企業とつながる地域アプリサービスを提供しています。このアプリはイオングループのアプリとも連携しており、生活に必要なことがこのアプリで完結します。小売業とグループ連携を一層強化し、インフラ作りに注力します。これらによりイオングループ内外のシナジーを生み出し、「イオン生活圏」を構築していきます。

また今後の事業ポートフォリオでは、海外の重要性がさらに増してきます。海外では国ごとに環境が異なるため、一概に同じ事業モデルを適用できませんが、ファイナンシャル・インクルージョン（金融包摂）を重要な経営テーマとして取り組んでいきます。2024年5月には、マレーシアでデジタルバンク事業を開始しました。デジタルバンクはスマートフォンで銀行商品・サービスの提供が完結できますが、このビジネスモデルを確立することは金融包摂や新たな技術の展開という意味で、今後の海外事業で重要な意味を持っています。また成長市場での拡大を目指し、ベトナムでファイナンス会社の買収を決定しました。これら2カ国では「イオン生活圏」の構築を進め、小売と金融が融合したビジネスモデルを実現していきます。その他の国でも各エリアに適したビジネスモデル変革や新たな事業モデルを構築中です。

注力すべきコア領域や成長性の高い領域の成長に加え、優先順位の低いポートフォリオの整理や生産性の向上への施策進捗を考えると、現在の事業ポートフォリオの見直しの進捗は、まだ3～4回目であると感じています。さらにスピードを上げて取り組んでまいります。

当社はイオングループの基盤を活用し、OMO（Online Merges with Offline）を実現できる

ユニークなポジショニングにあります。リアルのモデルは一定の基盤がありますが、リアルとデジタルをよりシームレスに統合した事業モデルを構築する必要があり、特に営業のタッチポイントの統合と集約を推進しています。当社のアプリである「イオンウォレット」も、イオンの総合金融サービスのアプリとして位置付けを明確にし、商品やサービスの集約を進めています。イオンウォレットは2023年9月にデザインを刷新し、世界的なデザイン賞であるドイツのiF Design賞やイタリアのA' Design賞を受賞するなど、デザインやUXが高く評価されています。

デジタル領域を強化するにあたっては、どのような差別化を図っていくかがカギとなります。ITやAIなどの活用技術を磨くことに加え、デジタル技術を分かりやすく使っていただけるように、UI/UXの改善をさらに進めていきます。イオングループ内には各社さまざまなアプリがありますので、アプリとペイメントを整理統合し、お客さまの体験につながるデジタル化を加速させていきます。

地域に根差した金融サービスの提供を通じ、地域・加盟店・提携先をつなぐインフラへ



日本やアジア各国で連携し、ボーダレスな顧客体験を



トップメッセージ

SESSION

4

成長性の高い国際事業の展開

国際事業は成長余地が大きいと感じる一方、今後は競争環境の激化が予想されます。事業環境の認識、機会とリスクについて教えてください。

現在はデジタル技術の進化により、既存の金融サービスとは異なる業種、業態からの参入も進み、金融新興国においてもリープフロッグ現象が容易に起こることで競争が激化しています。

このような環境下で、我々はどうのように対応するかが問われています。当社は1980～90年代に香港やタイ、マレーシアへ進出し、まだ各国では金融サービスが広く普及する前から事業展開を開始しました。現在では海外10カ国に展開しています。このように多数の国で展開することで、各国の異なる経験から得たノウハウを共有できることが他社にはない大きな強みです。また、イオンの小売事業が展開している国では、小売との融合によるビジネスモデルを追求できるため、事業機会やブランドなどの優位性が確保しやすい状況です。しかし、国ごとに参入障壁が異なり、全ての国で同じ事業モデルを実現できるわけではありません。創業期のモデルから脱せない国もあり、事業継続が難しい国での事業は整理し、継続的な事業成長が見込める国に投資をシフトしていく考えです。各国の環境に合わせたビジネスモデルをいかに迅速に構築できるかがカギであり、今後は成長性のある新しいエリアでの展開も検討していきます。

マレーシアに開業したデジタルバンク事業を含めて、今後の国際事業の展開を教えてください。

マレーシアに開業したデジタルバンクは、銀行として個人のお客さまに向けたファイナンシャル・インクルージョン（金融包摂）のみならず、提携先や小売りのサプライヤーなどの法人へのBtoB商品も拡充し、「イオン生活圏」のステークホルダーを包摂する金融サービスを提供する新たなビジネス構築に挑戦しています。また、デジタルバンクはアプリを駆使してアジャイル手法で運営しており、システムはわずか8ヵ月程で構築することができました。こうした技術とアーキテクチャーはどこでも活用できるので、銀行ライセンスが取得可能な参入機会のある国へ水平展開したいと考えており、これまでのノンバンク中心の海外展開を変えていく、新たな事業モデルとなっていく可能性を秘めています。

ベトナムやマレーシアのように、イオンの小売業が展開しているエリアでは、イオンブランドの価値が日本以上に高いと感じます。一方、例えばインドはイオングループの小売店舗が進出しておらずブランド力を活かすことができない市場です。携帯電話の個品割賦を当社が初めて提供

SESSION

5

人的資本の強化とAFSアカデミーの役割

中期経営計画の実行、ありたい姿の実現に向けた人的資本の強化をどのように行いますか。

バリューチェーンの革新もネットワークの創造も、人材（人的資本）なしでは実現できません。その意味で人材は最も重要な経営資源です。これまで国内事業は多角化を志向したポートフォリオ構成であり、人材もそれぞれのポートフォリオの閉ざされた世界にいたのが現実でした。現在進めている事業構造改革と並行して、それに適合する人材の獲得・育成が急務の課題です。特に、経営、DX、グローバル人材の育成が重要と考えており、具体的な数値目標を設定して取り組んでいます。人材の育成においては、若手従業員には事業領域にとらわれず、海外勤務を含めた多様な業務を積むことで視野を広げることが重要と考えています。そのため成長市場である海外へ人材を送りだし、自らの成長を体感してもらう取り組みも継続して実施するなど、キャリア形成に向けた適切な配置転換に加え、教育を通じた知識獲得や社内ネットワークづくりを推進し、従業員が自身のキャリアを自律的に考えて、周囲と切磋琢磨できる環境の整備を進めていきます。

マテリアリティである「人材の多様性と可能性の発揮」に向けた、求める人材像や戦略を教えてください。

当社が重視しているマテリアリティの一つが人権です。事業面では革新的な金融サービスの提供、ファイナンシャル・インクルージョン（金融包摂）、地域社会の貢献に取り組んでいます。パーパスを体現し、革新的でインテグリティのある人材であることはもちろん、多様性を尊重し、レジリエントな組織を構築し、世界的な課題に向き合える人材がこれからの当社には必要です。これらを実現するために求められる人的資本の向上に向けた、DE&I（ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョン）やそれを支える環境の整備が重要と捉えています。加えて、人材においてはハードスキルだけでなく、ソフトスキルも高めていくことが必要です。

このような人材を育成するために立ち上げたのが、AFSアカデミーです。ここでは業務に関連する基礎学習だけでなく、社外の知見を獲得するための講座などの教育機会も幅広く提供しています。2023年にスタートして1年ほど経ちましたが、業務知識に留まらず社内外講師による一般教養などのさまざまな「知」に触れる教育機会の提供は一定の成果につながっていると言えます。一方で、喫緊の課題である人材育成をもっと戦略的に進める必要があるという反省から、2024年度から人事総務本部下にある人材開発部と一体化した運用に切り替えています。また、AFSアカデミーのもう一つの機能として、外部に開かれた金融教育があります。大学での講義や高校生向けの金融教育を通じて、2023年度は約20,000名の方に受講いただきました。今後は、イオン銀行による金融セミナーも拡大する予定です。



AFSアカデミー 講座の様子

社内外講師による講演や各種スキル習得に向けた講座など、学ぶ姿勢の醸成機会を全ての従業員を対象に提供

P.44 マテリアリティ②：人材の多様性と可能性の発揮 > AFSアカデミー

SESSION

6

株価を意識した経営とステークホルダーエンゲージメント

東京証券取引所の求める「資本コストや株価を意識した経営の対応」について、株主との対話や具体的な反映があればお願いします。

資本コストや株価を意識した経営は東京証券取引所の要請だけでなく、レジリエントな経営を実施するために不可欠です。私は海外上場会社でも長く経験を積みましたが、海外では株価中心の経営が行われており、常にバリュエーションを意識した経営が実践されています。日本はこの設計が十分ではなかったと感じています。PBRの改善にはROEが重要であり、本質的にはR(利益)を上げることが大切です。本業の営業利益率を上げて、資本生産性を引き上げること、そして資本生産性を意識した経営を社内で浸透させて、その向上を目指す仕組みづくりと可視化が重要です。資本コストとリターンを明確にし、ROEを分解したツリーのKPIを各事業に落とし込むことで、

複合的なビジネスモデルの可視化を進めています。従業員一人ひとりの行動がPBRやROEの向上につながる、すなわち従業員に経営へ参画することを理解してもらうため、数値管理を行っています。

株主さま・投資家の方々との対話を通じて、我々が期待されていることは、イオングループとのシナジー拡大や持続可能なビジネスモデル構築のための大胆な変革だと捉えています。当社のビジネスモデルが複合的でKPIが分かりにくいというご指摘もいただいております。これらの意見は経営陣で共有し、IR活動の場で改善を図っています。事業ポートフォリオごとにリターンが異なるため、投資家からはポートフォリオの整理統合を迅速かつ大胆に行ってほしいなどという要望もあり、従業員が経営に参画したうえで、ポートフォリオを変えていきたいと考えています。またイオングループをもっと活用し、シナジー創出も鋭意工夫が必要です。「イオン生活圏」を活用して成長を実現し、その成果について開示していくことも課題の1つであると捉えています。

株主や投資家を含むステークホルダーとの対話・エンゲージメントについて教えてください。

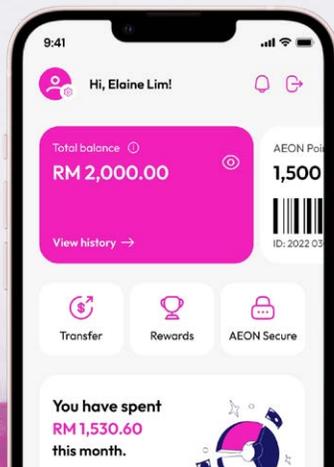
ステークホルダーの皆さまとの対話・エンゲージメントで我々が反省すべき点として、対外的なメッセージ、コーポレートブランディングの不足です。この反省を踏まえ、2024年度にコーポレートブランディングの部署を新設し、マーケティング・ブランディングの構築を図っております。エンゲージメントはまだ始まったばかりで、十分とは言えません。情報交換や働きかけを強化し、社内外のコミュニケーションを活性化すべく、さまざまな取り組みを実行中です。

当社は1981年の設立以来、イオングループの総合金融事業部門として、お客さまの日々のお買物をより便利にすることを目的に事業を行っており、1987年の香港から開始したアジア各国への展開においても果たすべき役割は変わりません。社会構造が変化するなか、我々の業界も大変革期にあります。お客さま一人ひとりの生活の向上に寄与するため、Our Purposeのもと、新たな施策にチャレンジしていきますので、ステークホルダーの皆さまにおいても、引き続きご支援賜りますようお願い申し上げます。



【特集】マレーシア デジタルバンク開業

マレーシア初!

イスラム金融方式
デジタルバンク開業

これまでのマレーシアでのあゆみ

1996年の会社設立以降、バイクの分割払いの提供などを通じ、事業を拡大してきました。地方に住む若年層の方々が都市部に出稼ぎに行く際必要な移動手段であるバイクを買う資金がなく、現地金融機関でもなかなか借入ができないなか、当社は日本で培った与信ノウハウを活かし、当時はまだ敷居の高かった分割払いサービスを提供することで、現地の金融包摂にも貢献してきました。

現在、バイクの分割払いでは市場シェア1位の占有率であり、新車登録台数の3割弱を誇るなど、現地のお客さまからも高い支持をいただいております。



マレーシアでの歴史

- | | |
|------------|--|
| 1996年12月 | ACS CREDIT SERVICE(M)SDN.BHD.
(現AEON CREDIT SERVICE(M)BERHAD) を設立 |
| 2005年11月 | マレーシアのノンバンクで初のクレジットカードを発行 |
| 2007年12月 | AEON CREDIT SERVICE(M)BERHADが
マレーシア証券取引所に上場 |
| 2022年4月 | マレーシアで初となる、イスラム金融方式での
デジタルバンク免許を取得 |
| 2024年5月26日 | AEON BANK(M)BERHAD (デジタルバンク) 開業 |



デジタルバンク開業まで

現地ニーズに応えた新しい銀行の開業

2024年5月26日に開業したデジタルバンクは、今後さらに“現地の社会課題の解決に貢献したい”という思いからできた新たな銀行です。

アジアの国々では、銀行口座を持っていない方や金融サービスへのアクセス方法が分からない方が多くいらっしゃる一方、そうした国々でもスマートフォンは広く普及しており、デジタルを通じて金融サービスへ容易にアクセスできる、“デジタル金融包摂”を実現することで、金融包摂の取り組みにさらに貢献してまいります。



イオングループとのシナジー

マレーシアのイオングループ店舗

GMS **33** 店舗 スーパーマーケット **8** 店舗
ディスカウントストア **21** 店舗

イオングループはマレーシアで60店舗以上の小売店舗を展開しております。そのなかでイオンバンクマレーシアはアプリを中心に、お客さま、イオングループ、お取引先さまや加盟店を金融サービスでつなぎ、イオン生活圏を拡大していく役割を果たしていくことでイオングループ全体のシナジーを創出してまいります。

新たな形のビジネスモデルの先駆けとして、今後、他のエリアでの水平展開も見越して、注力していきます。

ラジャCEOインタビュー

デジタルバンクのビジネスモデル・強み

イオンバンクマレーシアは、マレーシア初のイスラム金融方式のデジタルバンクであり、簡単で安全かつ誰もがアクセスしやすいオンラインバンキングとデジタル決済ソリューションを提供しています。近年、イスラム金融サービスへの需要が高まっており、これはマレーシアの他のデジタルバンクとの大きな差別化のひとつです。それに加えてイオングループの一員であることは、当社の競争優位性であり、提供価値にもつながっています。特に、イオングループはマレーシアで40年以上の歴史を持つ、認知度の高いブランドであり、金融サービスとも高い親和性を持っています。独自の小売りと融合した金融サービスと連携し、イスラム金融方式に準拠したマレーシアで唯一無二の存在であるといえます。

個人向け金融サービスでは、現在は普通預金、デビットカード（アプリ経由のバーチャルカードを含む）、家計管理ツール、QR決済、ATMでの現金引き出し、公共料金の支払い、戦略的加盟店との提携サービスなどの商品・サービスを提供しています。さらに、イオングループのロイヤリティ・プログラムを通じたポイントサービスなどの特典をお客さまに提供しており、マレーシアでのイオン生活圏との連携も図っています。

開業にあたっては、当社サービスを利用いただくためのプロモーションも実施しており、早期に多くの方々にイオンバンクマレーシアのサービスの魅力を知っていただきたいと考えています。

今後は事業者向けサービスにも参入し、イオンの主要なお取引先さまや、その他の法人のお客さま向けの預金、資金管理システム、サプライチェーンファイナンスなどの商品サービスを提供する予定です。また、クラウドサービスやAI技術に関するBtoBパートナーとの提携だけでなく、データアーキテクチャーの自社開発にも力を入れています。

デジタルバンクで目指すこと・期待

イオンバンクマレーシアは、これまで銀行口座を持てなかった方々や十分な金融サービスを受けることができなかった方々を含め、マレーシアの人々に簡単で安全、かつ利用しやすい金融ソリューションを提供することをお約束しています。その目的は、地域社会のさらなる発展と経済的な自立に加え、金融包摂の実現を通じ、マレーシアのフィンテック・デジタル経済の成長に貢献するためです。今後もお客さまの笑顔を生み出し、心をつなぐデジタル・バンキングとして、商品・サービスを提供し続けてまいります。



デジタルバンクとは：デジタル技術を活用してオンライン上でサービスを提供している銀行。

主にオンラインでのバリューチェーンに対応した金融サービスが提供できる銀行を指しています。

イスラム金融とは：イスラム教の規範に則った金融手法。利息の禁止や豚肉・酒類・タバコ事業への出資の禁止などの特徴があります。

価値創造の軌跡

(百万円)
80,000

70,000-

60,000-

50,000-

連結営業利益

30,000-

20,000-

10,000-

すべてのお客さまへ、金融サービスを通じた便利でお得な生活を。

社会変化を敏感に捉え、日本およびアジア各国のお客さまへ
「金融をもっと近くに」する新たな価値を提供しながら
成長し続けています。

1980年～

創業・ショッピングクレジット事業開始

国内 1980 「ジャスコカード」発行



1981 日本クレジットサービス(株)設立

海外 1987 香港支店開設
アジアでの事業展開を開始

1990年～

海外展開を本格化

国内 1994 イオンクレジットサービス(株)へ商号変更

1996 東京証券取引所 市場第二部に株式上場

1998 東京証券取引所 市場第一部に指定

海外 1990 香港に NIHON CREDIT SERVICE(ASIA)CO.,LTD.
(現AEON CREDIT SERVICE(ASIA)CO.,LTD.) 設立

1992 タイに SIAM NCS CO.,LTD.
(現AEON THANA SINSAP(THAILAND)PCL.) 設立

1995 AEON CREDIT SERVICE(ASIA)CO.,LTD.が
香港証券取引所に株式上場

1996 マレーシアに ACS CREDIT SERVICE(M)SDN.BHD.
(現AEON CREDIT SERVICE(M)BERHAD) 設立

2000年～

サービス多角化とアジアでの展開加速

国内 2003 業界初となる年会費無料の「イオンゴールドカード」
発行開始

2007 (株)イオン銀行営業開始



2008 保険代理店事業を統合、イオン保険サービス(株)
発足

2009 クレジットカード、キャッシュカード、電子マネー
一体型の「イオンカードセレクト」発行開始

海外 2000 中国深圳に現地法人設立

2001 AEON THANA SINSAP(THAILAND)PCL.が
タイ証券取引所に株式上場

2006 インドネシアに現地法人設立

2007 AEON CREDIT SERVICE(M)BERHADが
マレーシア証券取引所に株式上場

2008 フィリピン、ベトナムに現地法人設立



香港



香港



タイ



マレーシア



香港



タイ



マレーシア



インドネシア



フィリピン



ベトナム

1980

1981

1982

1983

1984

1985

1986

1987

1988

1989

1990

1991

1992

1993

1994

1995

1996

1997

1998

1999

2000

2001

2002

2003

2004

2005

2006

2007

2008

2009

(年度)

- ・バブル経済と実質賃金上昇による消費拡大
- ・クレジットカードの普及

- ・バブル崩壊、国内マーケット縮小
- ・1997年 アジア通貨危機

- ・多重債務者問題と貸金業法改正(2006年公布、2010年完全施行)
- ・2008年 リーマンショック



2020年～

第二の創業、ビジネスモデルの変革への挑戦

国内 2021 コード決済「AEON Pay」開始



2022 「イオンカード」デザインリニューアル



2023 イオンフィナンシャルサービス(株)とイオンクレジットサービス(株)が経営統合

海外 2024 マレーシアでデジタルバンク事業を営むAEON BANK(M)BERHADが営業開始

2010年～

イオンフィナンシャルサービス誕生、総合金融へ

国内 2010 住宅ローン契約者向けサービス「イオンセレクトクラブ」開始



2013 (株)イオン銀行とイオンクレジットサービス(株)が経営統合し、イオンフィナンシャルサービス(株)発足



2016 スマホアプリ「イオンウォレット」開始

海外 2011 インド、カンボジアに現地法人設立

2012 ラオス、ミャンマーに現地法人設立



2010

2011

2012

2013

2014

2015

2016

2017

2018

2019

2020

2021

2022

2023

(年度)

- ・金融規制緩和と異業種参入
- ・フィンテックの発展

- ・新型コロナウイルス感染症の世界的流行と生活様式の変容
- ・インフレの加速

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

At a glance (2024年2月29日現在)

小売業発の総合金融として、まいにちの生活を安全・安心、便利でお得に



連結カード有効会員数：**5,027**万人 (国内3,149万人、海外1,878万人)

イオン銀行口座数：**858**万口座

コード決済「AEON Pay」会員数：**990**万人

「お金を使うからには、便利にお得に使いたい」。こうしたお客さまの思いをいち早く汲み取ったのは、総合スーパー「ジャスコ」（現イオン）の売場従業員でした。彼らとともにアイデアを出し、クレジットカードをはじめとした便利でお得な決済手段の提供や、365日営業している銀行の開設など、「生活者視点」でのサービスの充実により、顧客基盤を拡大してきました。

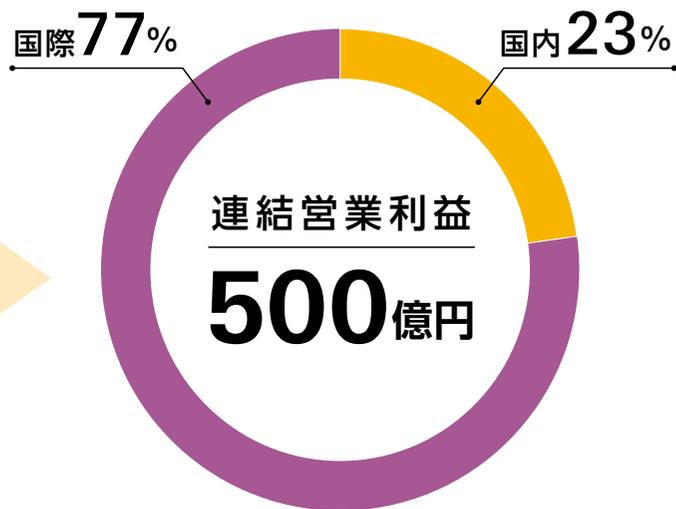
アジア各国のお客さまへ、金融サービスの提供を



展開エリア：日本を含むアジア**11**カ国

拠点数：**592**拠点 (国内353拠点、海外239拠点)

アジア諸国の経済成長に注目し、いち早く海外展開を開始。各国・地域において、現地金融機関のサービスを受けづらい方々へ金融サービスを提供し、ノンバンク市場を開拓してきました。地域に根差した身近な金融サービスの提供により、現在では、日本を含む11カ国で事業を展開し、香港・タイ・マレーシアでは現地証券取引所に上場しています。



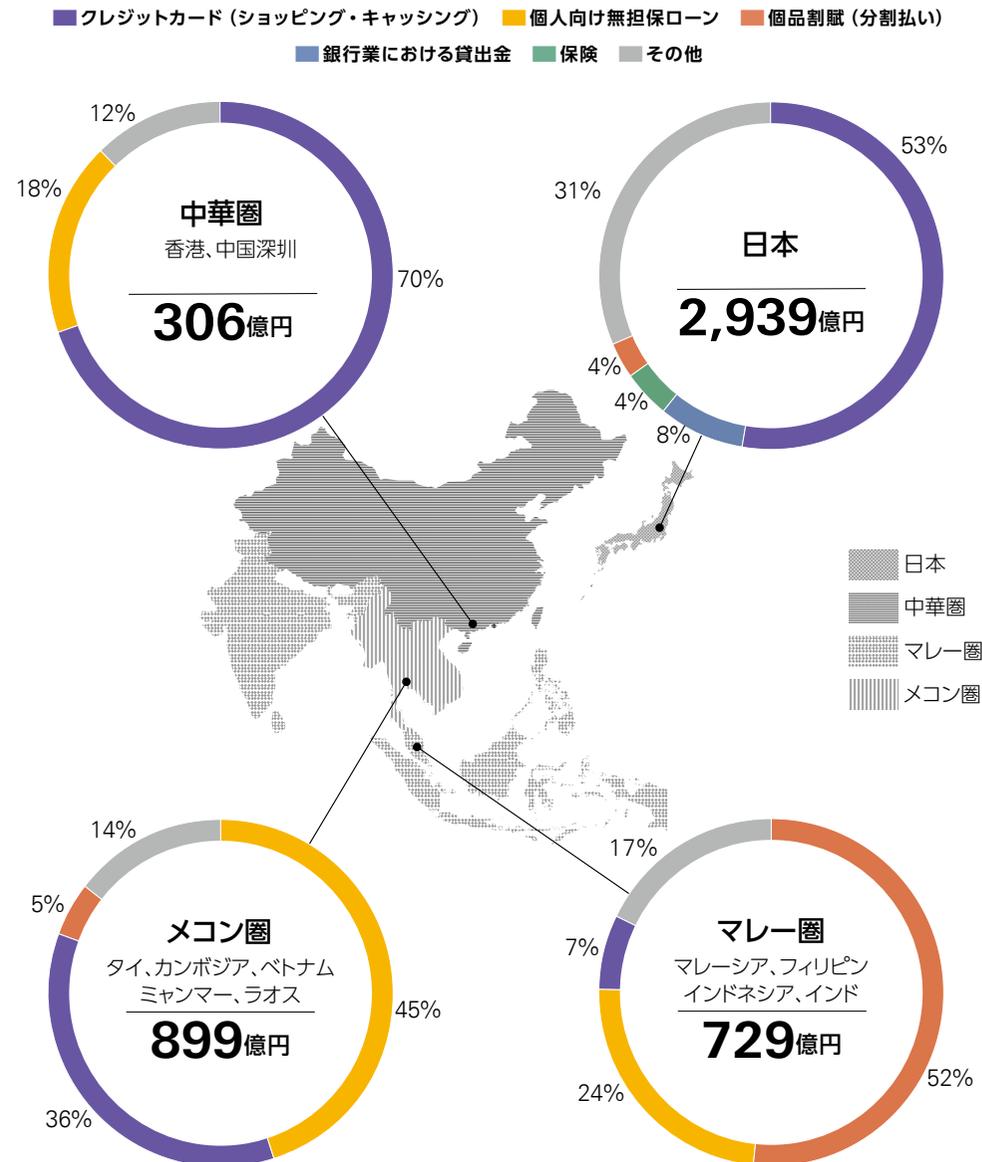
連結カードショッピング取扱高 **7兆5,108億円**

連結カードキャッシング取扱高 **5,205億円**

海外無担保ローン・個品割賦取扱高 **3,483億円**
うち、無担保ローン2,066億円
個品割賦1,417億円

連結営業債権残高 **8兆843億円**
(債権流動化分を含む)

エリア別営業収益



※2024年2月29日現在

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**カ国

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/カ所

※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

バリューチェーン

イオンフィナンシャル
サービスの強み

リアルのタッチポイント
海外各地域に根ざした
金融サービスの提供ノウハウ

お客さまへの提供価値の最大化

リアル/デジタルの
ネットワーク

データ活用

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

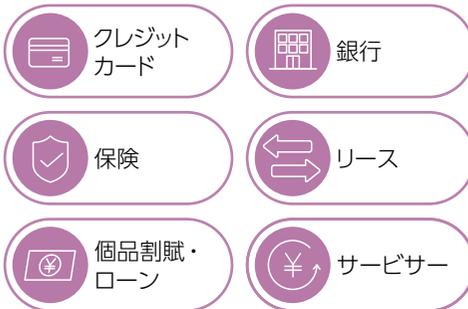
金融をもっと近くに。一人ひとりに向き合い、
まいにちの暮らしを安心とよろこびで彩る。

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



提供サービス



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

- CO₂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。

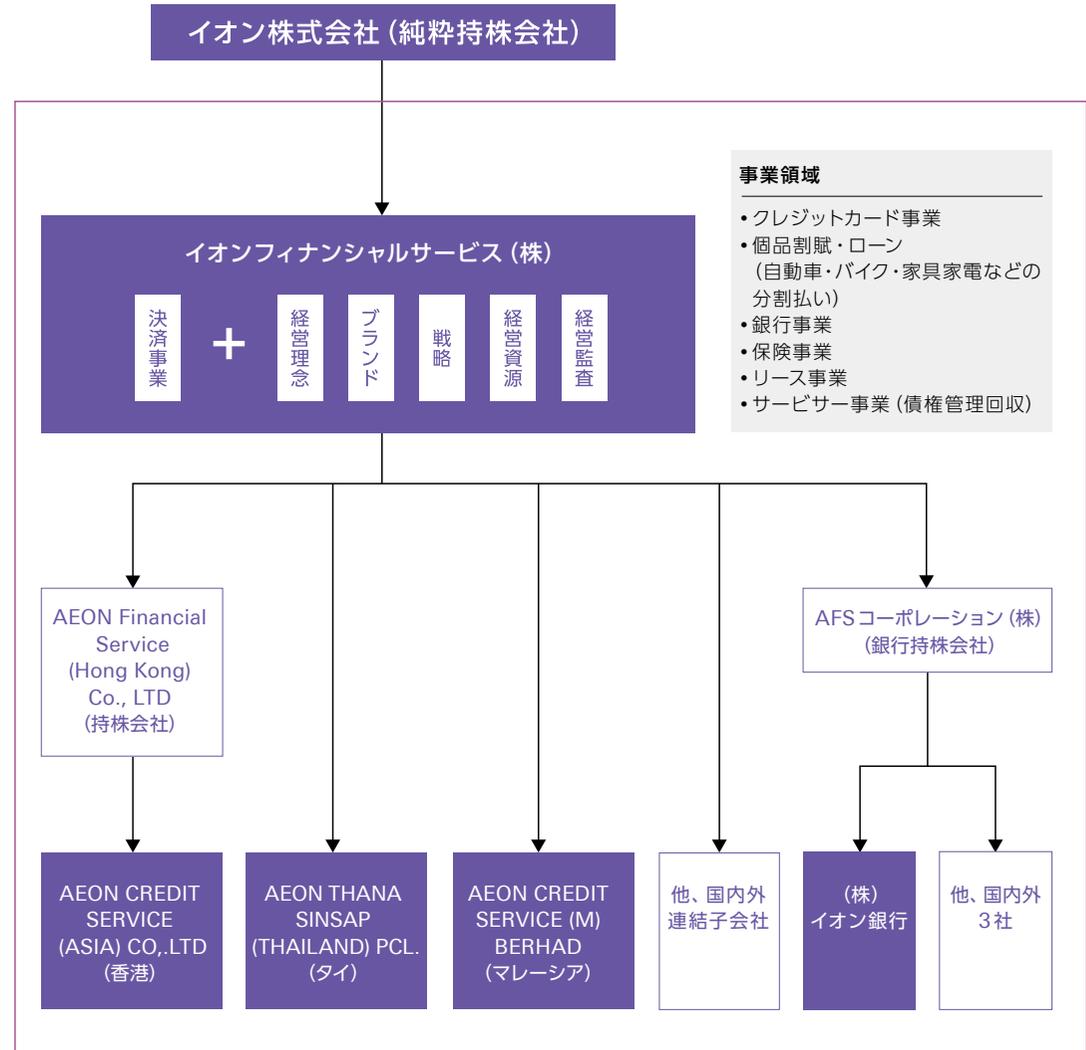


営業収益 **9兆5,535** 億円

店舗数 **17,887** 店舗/カ所

事業展開国数 **14** カ国

※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。



STRENGTH 02

ライフステージに応じた
総合金融サービスの提供

お客様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。



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

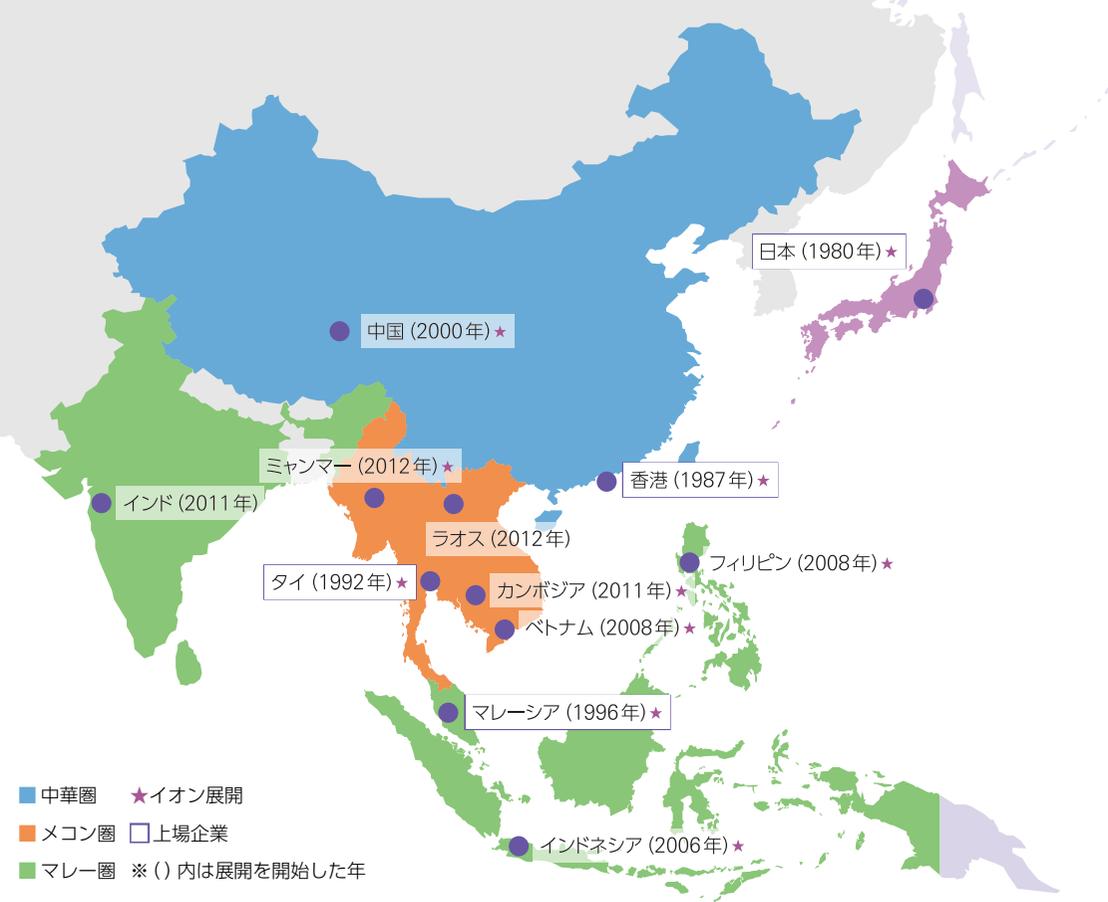
当社では、1987年に香港で海外事業を開始して以来、アジアでの事業拡大を重点戦略と位置付け、香港、タイ、マレーシアでは現地証券取引所へ上場を果たしています。現地における顧客基盤と加盟店網を有し、各国地域に密着した金融サービスを提供しています。

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カ国**

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

	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越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。

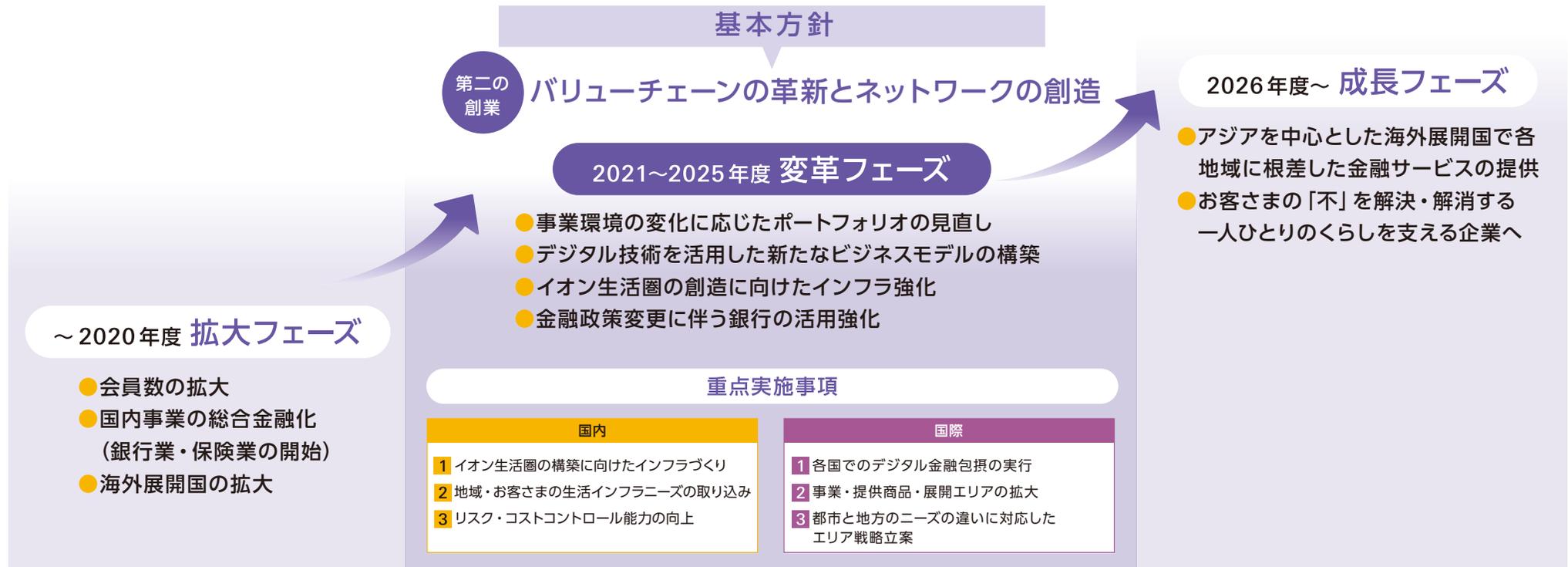
さらにお客さまに「未来のライフスタイル」をご提供できるよう、イオングループ一体となってイオン生活圏の構築を進めています。当社スマホアプリ「イオンウォレット」をタッチポイントとし、Our Purposeにある「金融をもっと近くに。」を目指し、お客さま一人ひとりの「自分らしい幸せ」と「笑顔」をお届けできるよう取り組んでまいります。

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。



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レコード決済「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、お客さま目線に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りモート相談など、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。イー・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

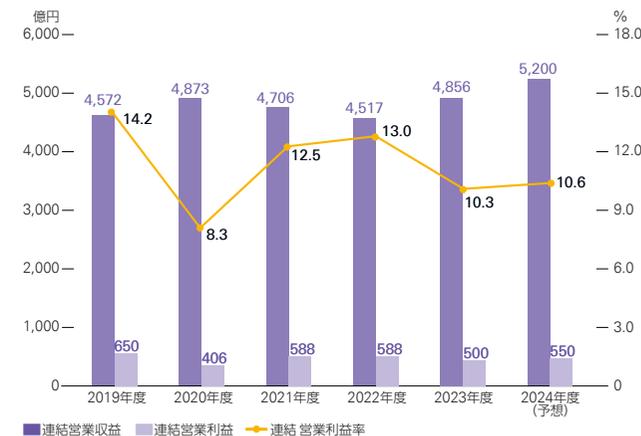
2025年2月期業績は、営業収益5,200億円（前期比7.1%増）、営業利益は550億円（前期比9.8%増、営業利益率10.6%）、親会社株主に帰属する当期純利益は210億円（前期比0.5%増）と予想しています。これまで取り組んできた事業構造改革や中期経営計画に沿った各種施策を成果につなげ、利益拡

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%**

たお客様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。

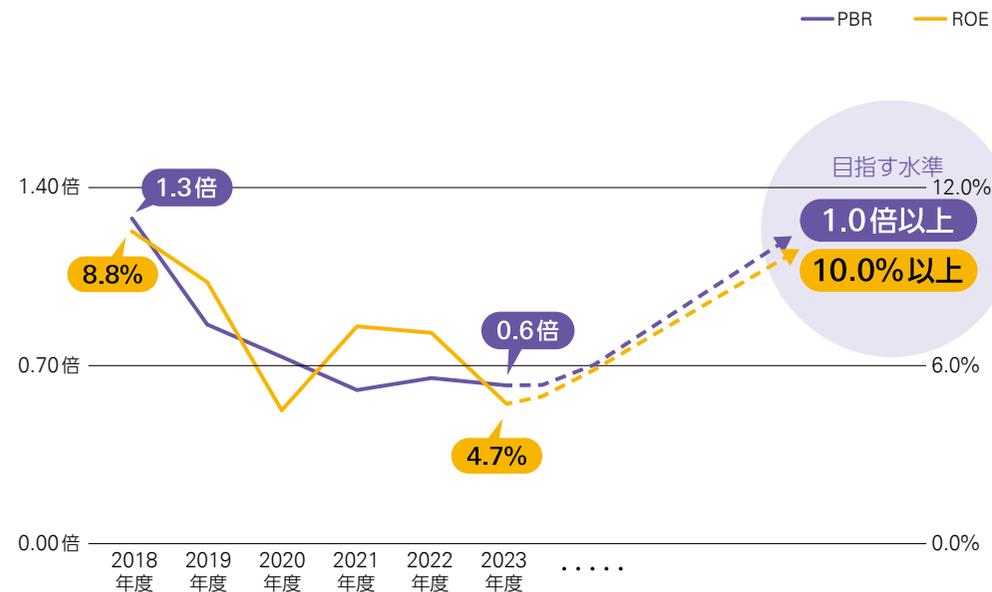
また、昨年度海外では債権残高の増加と金利上昇により金融費用が約48億円増加しましたが、直近の見通しでは米ドル金利の低下が展開各国における調達金利に波及することを見込んでおり、その効果が十分得られるよう海外各社にて適切に財務運営を行っています。

目標ROE10%の実現に向けて

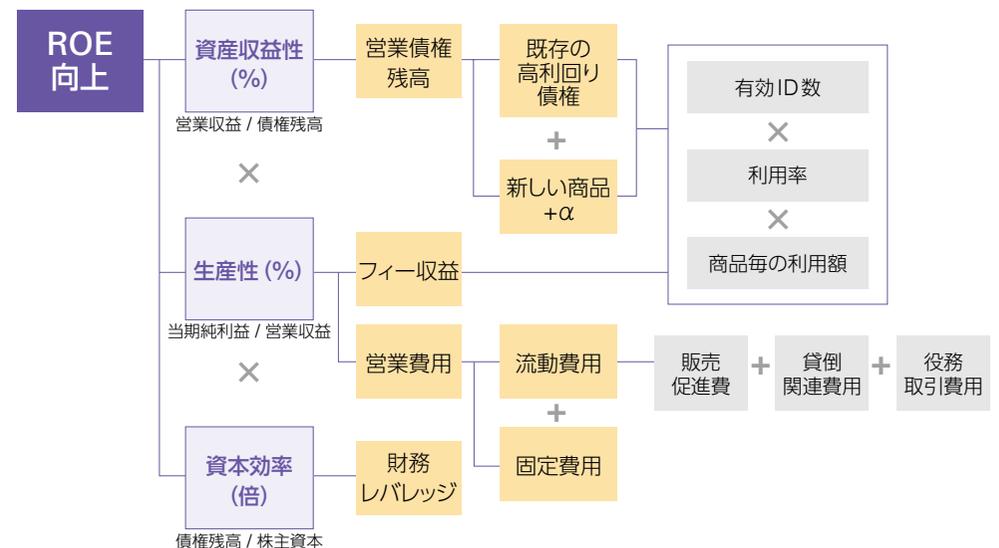
当社は、株主資本コストを上回るROEの実現を経営の重要課題と位置付けています。ROE向上に当たっては「資産収益性」、「生産性」、「資本効率」の3つの指標を意識しています。「資産収益性」の向上は主に営業債権残高の積み上げによって、「生産性」の向上は費用対効果の追及に加えフィー収入の拡大によって、「資本効率」についてはバランスシートにおける適切なリスクテイクによってもたらされるものです。これらの指標を適切に目標設定し管理して行くことがROE向上の王道であると考えます。

「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。

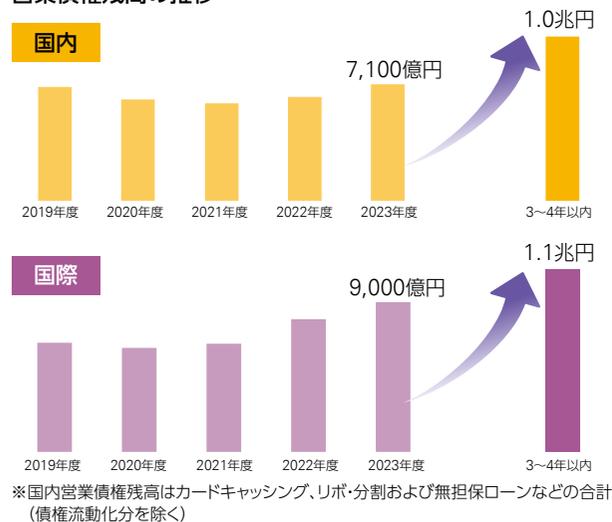
「生産性」の向上については前述の通り、貸倒関連費用のコントロールと金融費用（率）の削減に加え、広告宣伝費などのより効果的な使用やITの活用による効率化、利便性向上を継続して実行してまいります。

「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

営業債権残高の推移



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）オリココーポレーション（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ているからです。

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（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り所存です。

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

お客様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、イオンのお客様の「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ヘ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。お客様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様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。当社はお客様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、お客様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、金利だけでなく競争力を強みにお客様の支持を得てきました。今後は、イオンに来店するお客様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てください

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

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、バイクの個人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。

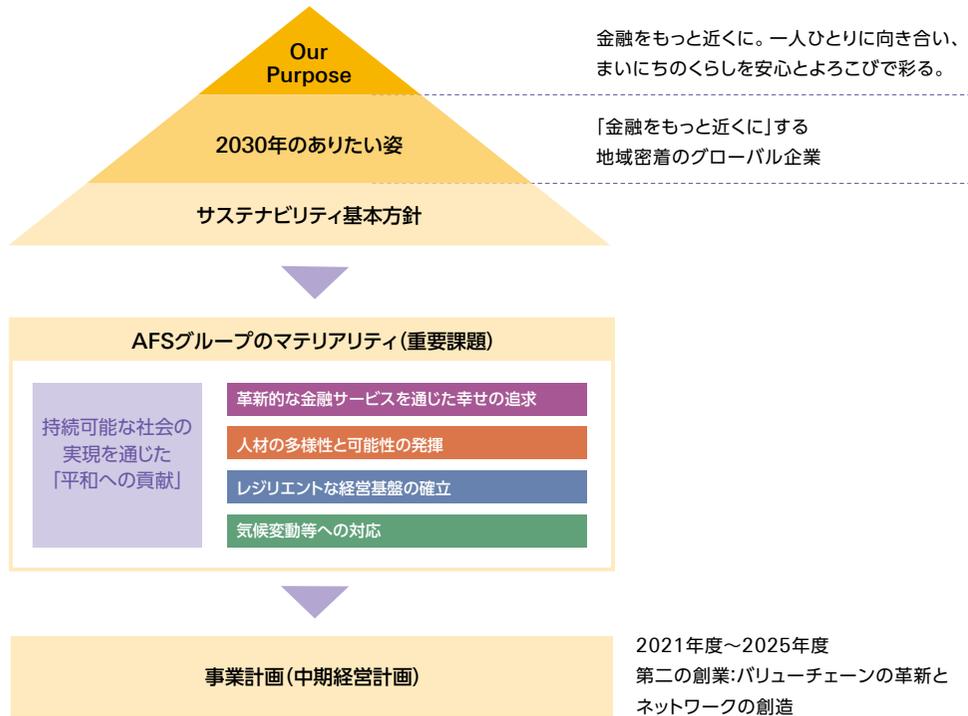
タイは、イオングループの小売業の展開が少ないなか、当社はBig Cグループやタイ航空といった現地の有力企業とのアライアンスで成長を遂げてきました。タイも少子高齢化問題を抱えるなかで、次なる成長戦略を検討中です。

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。

イオンフィナンシャルサービスのサステナビリティ

当社グループは、Our Purposeのもと、誰もが心豊かで幸せに暮らせる持続可能な社会の実現、平和に貢献することを目指し、その実現に向けて、中長期的に当社事業に影響を及ぼす重要な社会課題（マテリアリティ）を特定しています。



サステナビリティ基本方針

当社グループは、事業活動を通じて創出する経済価値と地域社会が享受する社会価値の双方が両立するサステナビリティ経営を推進するため、2021年に「AFSサステナビリティ基本方針」を策定しました。当社グループが、地域社会やお客さま、お取引先さまとともに、能動的、積極的にサステナビリティ活動を推進するための原則を定め、事業運営の全ての意思決定にサステナビリティの視点を取り込むとともに、自然環境や社会システムと一体となった長期的な価値創造を実践することを基本方針として定めています。

▶ AFSサステナビリティ基本方針はこちら：<https://www.aeonfinancial.co.jp/activity/policy/>

マテリアリティ特定プロセス

当社グループでは、中長期的に当社事業へ影響を及ぼすマテリアリティ（重要課題）を下記の4つのステップで特定しました。



マテリアリティマップ

当社グループでは、「ステークホルダーの重要性」、「AFSグループの重要性」を考慮し、「最重要」6つの課題、「重要」8つの課題に加え、当社グループにとって特に重要性の高い5つの課題を追加した19課題をマテリアリティとして特定しました。



マテリアリティの分類

マテリアリティマップから導き出し、特定した19のマテリアリティを包含する最上位の概念として、「持続可能な社会の実現を通じた『平和』への貢献」を掲げています。日々お客さまに接するイオングループの金融事業は「平和」であってこそサステナブルであり続けます。そのうえで、「人権」や「顧客責任」、「ダイバーシティ&インクルージョン」、「金融教育」など、お客さまや従業員も含めた「人」に深く関わりながら社会課題の解決に取り組んでまいります。

AFSグループにおけるマテリアリティ

持続可能な社会の実現を通じた「平和」への貢献			16	取り組み事項	主要指標 (2030年)
人権	革新的な金融サービスを通じた幸せの追求	安全・安心で革新的な金融サービスの提供や、誰もが金融サービスにアクセスできるインフラの構築、ならびに金融リテラシーの向上を推進し、お客さまのより豊かな生活と幸せを追求します。	<ul style="list-style-type: none"> 顧客責任 ファイナンシャル・インクルージョンと金融教育 技術革新とイノベーション サステナブルファイナンス 地域社会への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> 安全・安心、かつ誰もがアクセスしやすい金融インフラを提供する 顧客体験の向上に向けたDXを推進する 金融サービスを通じて地域社会の発展に貢献する 金融教育を通じ、お客さま・お取引先さま・従業員の生活を豊かにする 社会・環境の変化に配慮した資金運用と資金調達を実現する 	<ul style="list-style-type: none"> 全金融商品・サービスのデジタル提供と、お客さまが安心してご利用できるセキュリティ対応の継続更新 事業展開国において、決済サービスを越境（ボーダレス）で提供 DX推進人材の育成、確保 金融包摂の取り組み推進 地域やコミュニティとの連携 金融サービスを通じた災害対応支援 金融教育累計受講者数50万人 国内：35万人 海外：15万人 サステナブル投融資方針の検討 サステナブルファイナンスの実行
	人材の多様性と可能性の発揮	従業員の人間性と多様性を尊重し、個々の能力が最大限に発揮されるとともに、誰もが働きがいを感じる職場環境を実現することで、チームとしての目標達成を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ&インクルージョン 人材確保と維持、人材開発 労働慣行 労働安全衛生 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の多様性を尊重し柔軟で働きがいのある職場環境を構築する 	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率 取締役30%、部長職以上30% (国内) 障がい者雇用率3% (国内) PRIDE指標取得 (国内) 男性育児休暇取得率100% (国内) 従業員トレーニングの充実 従業員のエンゲージメントの向上
レジリエントな経営基盤の確立	高い倫理観と規律ある人材育成および現場への権限委譲による迅速かつ柔軟な意思決定を実行します。バリューチェーン全体におけるリスクマネジメント、経営管理の高度化によるガバナンスの進化ならびに強靱な企業体質の構築を目指します。	<ul style="list-style-type: none"> 企業倫理とコンプライアンス 情報セキュリティ コーポレート・ガバナンス リスクマネジメント ビジネスモデルのレジリエンス サプライチェーンマネジメント ステークホルダーエンゲージメント 	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーからの信頼を向上させるガバナンス体制を構築する 	<ul style="list-style-type: none"> 法令等遵守 インシデントによる業務停止件数 サステナビリティ指標の役員報酬への組入れ検討 外部ESG格付評価向上 災害などでの経営危機発生時における迅速・適切な対応による被害最小化、事業維持、早期復旧 (BCP) ガバナンス意識の醸成 	
気候変動等への対応	当社グループの提供する商品やサービスを通じ、お客さまや地域コミュニティと一体となって脱炭素化に取り組むべくビジネスモデルの転換により資源の有効活用を進めてまいります。	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動への対応 資源の有効利用 	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素社会に資する金融サービスを提供する 	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動等への対応 環境保全サステナビリティ活動の推進 省エネルギー推進による温室効果ガス排出量削減 環境配慮型商品・サービスの提供 	

さらに、マテリアリティを4つの分野に体系的に分類することで、4つの課題を明確化しています。

- 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

この4つの課題に対する取り組み事項および2030年の主要指標を設定し、課題解決に向けて当社グループ全体で進めております。

Our Purposeのもと、お客さまと地域に最も貢献できる企業グループであるために、従業員一人ひとりが自立的に考え、自立的に行動して変革に挑み続けてまいります。

マテリアリティ①：革新的な金融サービスを通じた幸せの追求

DX

当社は、グループを挙げてのデジタルトランスフォーメーション（DX）をより一層加速させております。DX推進委員会では、DX戦略に基づき、グループ横断的なDXの推進およびグループ各社のDXの取り組みの最良化を図っています。

なお、経済産業省が定める「DX認定事業者」として当社、(株)イオン銀行、エー・シー・エス債権管理回収(株)の3社が認定されています。



DX戦略：イオングループならではの安全、安心、便利でおトクな顧客体験を提供

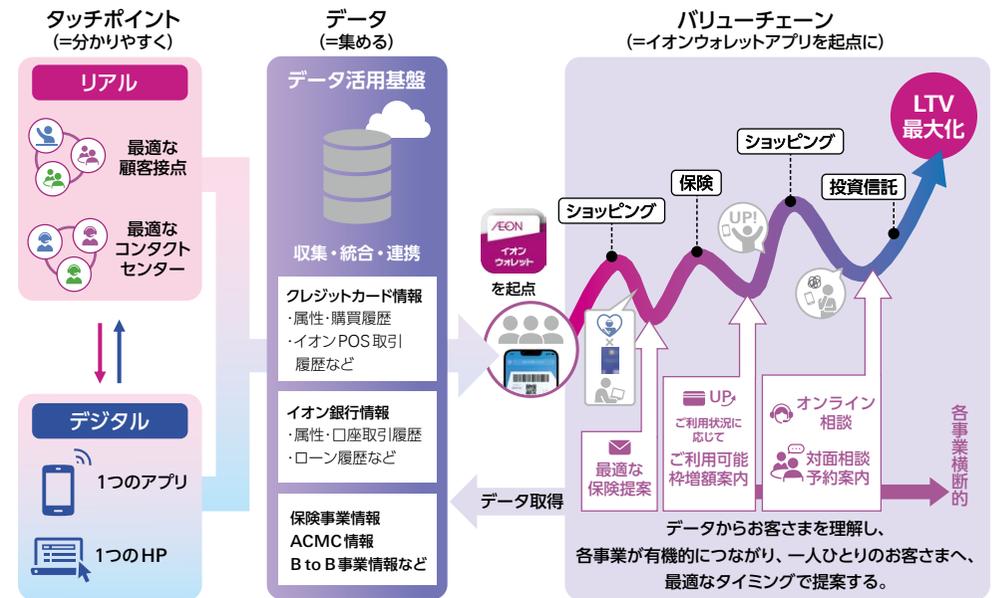
当社は、中期経営計画を第二の創業と位置付け、「バリューチェーンの革新とネットワークの創造」を基本方針に、イオングループの強みである国内外でのリアル接点を中心としたビジネスモデルから、デジタル接点を融合したOMO型のバリューチェーンからなるモデルへの改革を進めています。国内では、デジタルにて決済機能と金融サービスを提供する「イオンウォレット」アプリを起点として、イオングループにおける商品・サービス・生活基盤をシームレスに提供するイオン生活圏の構築を、海外ではアジア各国のデジタル成熟度に合わせたデジタルソリューションの提供により、デジタル金融包摂に取り組んでいます。

ビジネスモデルの改革におけるDXは、お客さま、事業（ビジネス）、従業員（働き方改革）の3つの観点で推進しております。イオングループが保有するデータとAI技術を活用し、お客さまへ価値ある顧客体験を提供すること、オペレーションエクセレンスの実現、併せて従業員の働き方改革を進めてまいります。

このようなDXの取り組みを通じて、イオングループならではの安全、安心、便利でおトクな顧客体験を提供し、当社グループの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るこびで彩る。」を実現していきます。

ビジネスモデルの改革に向けて

イオングループをご利用いただくお客さま一人ひとりに向き合い、お客さまのライフプランや趣味嗜好に合った最適なご提案を、デジタル・リアルの双方でタイムリーにご提供できるよう取り組みを進めております。これらの取り組みを通じて、お客さまへ価値ある顧客体験の提供と、当社グループ内でのLTV（Life Time Value）の最大化を実現してまいります。



DX人材の育成

当社は、ビジネスモデルを変革し新たな顧客価値を創造するためには、DXを推進する人材の育成・体制の構築・企業文化の醸成が重要と定め、その一環として、全従業員のDXリテラシー向上に向けた育成プログラムを開始しております。DXを企画・実現する人材を育成・増強し、組織横断でDX推進をリードできるマネジメントスキルの習得を目指しています。





総合金融アプリを起点としたサービスの強化

当社は、スマートフォンアプリ「イオンウォレット」を2023年9月に総合金融アプリとしてリニューアルし、デザインもシンプルで見やすく、操作性と視認性を向上させるとともに、一人ひとりの利用したい機能に応じてホーム画面の選択・カスタマイズを可能としました。これらの先進的なデザインが認められて、ドイツ「iF DESIGN AWARD 2024」サービスデザイン部門、イタリア「A' Design Award & Competition 2024」の「MOBILE TECHNOLOGIES, APPLICATIONS AND SOFTWARE DESIGN」部門ブロンズ賞、そして、アメリカ「International Design Excellence Awards」のシルバー賞の3つの国際的なデザイン賞を受賞しております。機能面においても、本アプリを起点として、さまざまな金融サービスをシームレスにご利用いただけるなど、これまで以上にお客さまにご活用いただけるよう利便性の向上に努めています。



左 ドイツ「iF DESIGN AWARD 2024」
中央 イタリア「A' Design Award & Competition 2024」
右 アメリカ「International Design Excellence Awards」

【選べるホーム画面3種】



▲カード利用金額

▲AEON Pay

▲おトクな情報

イオンのコード決済AEON Payは、「イオンウォレット」、イオンのトータルアプリ「iAEON（アイイオン）」に決済機能として搭載しており、全国のAEON Pay加盟店のレジにて、スマートフォンに表示されたコードを提示することで簡単に決済することができます。決済方法は、イオンマークのカードの登録によるクレジットカード払いに加えて、2023年6月に銀行口座との連携によるチャージ払いを開始、2024年7月には「イオン銀行ATM」および「WAONチャージャーLite」による現金チャージも可能となりました。AEON Pay決済の利用によりイオングループ共通ポイントであるWAON POINTがたまり、たまったポイントはWAON POINT加盟店でのお支払いに1 WAON POINT = 1円としてご利用いただけます。また、AEON Payを利用のお客さま同士でいつでも簡単に、1円単位でAEON Pay残高を手数料無料で送金できる個人間送金機能も搭載しております。AEON Pay機能向上と、利用いただける加盟店を拡大することで、日々のお買物をさらに便利でおトクにご利用いただけるよう努めています。

海外でのデジタル化の進展

各国においても、スマートフォンを起点とした利便性の向上や新たなサービス提供による顧客層の拡充を図っています。また、AI技術と外部信用情報を組み合わせて活用することで、審査スピードを改善しお客さまにスムーズな商品提供を行うとともに、申込み時の煩雑な作業やお待ちいただく時間を削減するeKYCを導入するなど、お客さまの利便性向上に向けた取り組みを進めています。

●タイ

タイの現地法人AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL.では、2024年1月に、スマートフォンアプリで申込み、アプリ上で発行される完全デジタル化のクレジットカード「Next Gen」を開始しました。最短30分で発行可能であり、オンライン決済で5%キャッシュバックされる特典も付帯しています。



●マレーシア

マレーシアの現地法人AEON CREDIT SERVICE (M) BERHADは、マレーシアのイオングループ各社のポイントを2018年に共通化するなど、協業を深化させてきました。また、同社のアプリ「イオンウォレット（マレーシア）」をグループの会員アプリへと刷新しております。アプリをダウンロードすることで即時ポイントアカウントの発行やイオングループのおトク情報掲載に加えて、ユーザー同士の送金機能やクレジットカード・ローンの申込みを可能にするなど、AEON BANK (M) BERHADとともに、マレーシアにおけるイオン生活圏の拡大につなげております。

▶P.11 AEON BANK (M) BERHADの特集ページは11～12ページに掲載しています。

●インドネシア

インドネシアの現地法人PT.AEON CREDIT SERVICE INDONESIAでは、2023年10月より、新たな決済手段として、BNPLのサービスでQRIS PayLaterを開始しております。スマートフォンアプリ上で申込み、本人確認に加えて、契約、決済までが完了いただけるサービスを提供しています。

マテリアリティ①：革新的な金融サービスを通じた幸せの追求

金融サービスを通じた地域社会への貢献

当社グループは、各国・地域において、長期的な視点に立ち、地域社会の発展に貢献すべく、お客さまに寄り添った金融サービスを提供しています。

各地域を応援、共創するポータルサイト まいふる/まいクラウドファンディング

当社は、より良い地域社会貢献を実現する目的で、新しいふるさと納税のかたちを共創する「ふるさと納税の未来を全力で応援、共創するポータルサイト」として、2023年9月に、ふるさと納税ポータルサイト「まいふる」を開設しました。本サイトを通して、全国各地の美しい自然、地域ならではの美食、文化、芸術や地域の皆さまの熱い想いなど、各自治体の魅力を発信しています。

▶まいふる：<https://www.furusato.aeon.co.jp/>

また、2024年3月には、購入型・寄附型のクラウドファンディングサービスを提供するポータルサイト「まいクラウドファンディング」を開設しました。全国各地から発信される新製品や画期的な挑戦など、支援者さま一人ひとりのニーズや嗜好に合ったプロジェクトを紹介することで、満足度の高いサービスを提供しています。イオングループ各社と連携し「まいクラウドファンディング」でしか出会えない魅力的なプロジェクトのご紹介とともに、ふるさと納税型のサービスも提供開始(2024年11月予定)し、あらゆる金融サービスのニーズにお応えしてまいります。

▶まいクラウドファンディング：<https://www.mycrowdfunding.aeon.co.jp/>

さいたま市地域商社事業への参画

2024年5月に、さいたま市と地元の経済団体・企業の出資により「株式会社つなぐ」が設立され、当社とフェリカポケットマーケティング(株)(以下、FPM)が参画しております。同社は、指定都市初のデジタル地域通貨や市民アプリの導入により、さまざまな公共サービス・民間サービスと市民をつなぐことで、地域内の経済システムを構築し、持続可能なさいたまを次の世代につないでいくことを目的としています。当社はデジタル地域通貨の発行事業者として、また、FPMは16年間にわたる地域通貨事業の経験とノウハウの提供および「さいたま市民アプリ」の開発会社として参画することで、さいたま市の地域活性化ならびにキャッシュレスなどの利便性向上に努めています。



マレーシアにおける小規模事業者への支援

マレーシアでは、現地法人AEON CREDIT SERVICE (M) BERHADが、飲食屋台などを営む小規模事業者が所属する小規模事業者協会と提携し、電子マネーと口座機能を付与した会員証を発行しています。この会員証では、会員の店舗で一般のお客さまがキャッシュレス決済した金額が全額口座に精算となる仕組みがあるほか、現地イオン小売企業から卸売価格で材料仕入れができることに加え、社会保険料の支払いや補助金の受け取りにも利用できるなど、小規模事業者の持続的な事業活動支援に取り組んでいます。



社会・環境の変化に配慮した資金調達

当社グループは、社会や環境の変化に配慮した資金調達など、サステナブルファイナンスの実行に努めてまいります。

サステナビリティ・リンク・ローン

香港の現地法人AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO.,LTD.(以下、ACSA)は、2022年11月に、サステナビリティ・リンク・ローンによる資金調達を実施しました。本契約のACSAにおけるサステナビリティ目標は、「使用電力の削減」、「コピー用紙の使用量削減」や「学生に対する奨励金付与」などです。

さらに2023年1月には、マレーシアの現地法人AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD(以下、ACSM)でもサステナビリティ・リンク・ローンによる資金調達を実施しました。ACSMにおいては、サステナビリティ推進をコミットメントとして掲げ、引き続き「CO₂排出量の削減」や「コーポレート・ガバナンス体制を強化」するとともに、「EVバイクファイナンスの拡大」や金融包摂の取り組みとして「小規模事業者への金融サービスの提供」「学校でのESG教育の実施」などに取り組んでいます。

当社グループは今後も、各国において事業を通じた社会課題の解決に取り組むことにより、持続可能な社会の実現への貢献と企業価値の向上を目指してまいります。

金融教育

当社グループは、SDGs（持続可能な開発目標）などを踏まえ、持続可能な社会の実現に向けた活動として、金融に関する知識を身に付けておくことの重要性を認識し、金融リテラシー向上の取り組みに注力しております。

寄付講座の提供

これから成人、社会人として金融サービスの利用者となる大学生などを対象に、金融教育を行っています。2023年3月には、新設したAFSアカデミーで専任チームを設け、公正・中立な消費者視点に立った金融教育を心がけており、寄付講座の対象大学を拡大しています。



寄付講座一覧

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
大学数	25	12	11	11	10
講義数	116	93	84	75	94
のべ受講人数	5,344	7,985	6,145	7,934	14,258

全国各地での金融教育

キャッシュレス決済を正しく、上手に活用してもらうため、当社の全国の支社・支店を中心に、各地域の高校や専門学校を対象としたクレジットカードをはじめとするお金に関する教育を提供しています。2022年4月からの成年年齢の引き下げやキャッシュレス決済の推進により、教育機関からの要望も増加しており、継続して取り組みを強化してまいります。



各地域での金融教育一覧

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
開催回数	3	1	14	96	85
のべ受講人数	267	66	1,673	14,857	11,629

公益財団法人イオンワンパーセントクラブとの活動

当社、(株)イオン銀行、イオン保険サービス(株)、イー・シー・エス債権管理回収(株)、イオン住宅ローンサービス(株)およびACSリース(株)の6社は、公益財団法人イオンワンパーセントクラブ(以下、イオン1%クラブ)に税引前利益の1%相当額を寄付金として拠出しています。イオングループのその他主要企業とともに、「次代を担う青少年の健全な育成」「諸外国との友好親善」「地域社会の持続的発展」を支援しています。

AEON 1% CLUB

イオン1%クラブは、イオングループの基本理念を具体的な行動に移し、社会的責任を果たすことを目的に、1990年の設立以来、お客さまにイオングループをご利用いただき生まれた利益の1%相当額をもとに、環境・社会貢献活動に取り組んでいます。今後も当社は、イオン1%クラブとともに社会貢献活動に積極的に取り組んでまいります。

「わくわくキャッシュレス体験」イベント

当社は、イオン1%クラブのイオンチアーズクラブ活動の一環として「次代を担う青少年の健全な育成」を目的に、イオンの店舗にてお子さまを対象とした金融教育イベントを開催しています。子どもたちにキャッシュレスの利便性を広く知っていただき、お金の未来について考えるきっかけを提供するとともに、幼少期からお金に興味を持つことが、将来のお金に関する知識や判断力につながるかと考えて取り組んでいます。



イベントでは、未就学児から中学生を対象に、「お金の歴史クイズ」や「昔と今のキャッシュレス体験」「お金の重さ体験」などのコンテンツを通して、キャッシュレス決済の利便性やお得さについて実感いただいています。



これからも当社グループは、社会インフラとして、「安全、安心、便利で、お得に」暮らせるキャッシュレス社会の実現に向けて、金融教育の対象を中学生や社会人への拡大を目指してまいります。また、海外各国においても金融教育をさらに拡大するなど、金融リテラシーの向上に取り組んでまいります。

[対談] Our Purposeの追求と変革への挑戦



専務執行役員
人事総務責任者

三島 茂樹

(2024年4月入社)

取締役兼常務執行役員
経営企画本部長

木坂 有朗

当社は、Our Purposeのもとサステナビリティ経営を実現するため、2030年のありたい姿を明確にしています。Our Purposeに込められた想い、2030年のありたい姿の実現に向けた企業風土改革や人材施策の取り組みについて、人事総務責任者と経営企画本部長による対談を行いました。

Our Purpose と2030年のありたい姿の関係性

木坂：当社グループは、11の国で事業を展開しています。グループがひとつになり、お客さまに価値を提供し続けるため、2023年に私たちの「志」をOur Purposeとして示しました。そして、2030年にどのような状態であれば、パーパスを追求していることを実感できるだろうかということ、大きく3つの観点で議論しました。1点目は多くの国で展開していること、2点目に地域密着企業であること、最後にお客さまの「不」を解消していくことです。そして議論を重ね、「『金融をもっと近くに』する地域密着のグローバル企業」という表現にたどり着きました。

三島：2030年のありたい姿を特定する議論のプロセスを聞いて、私たちの強みをさらに磨いて、今後も選ばれ続ける企業でありたいという明確な意思が込められていると感じました。

木坂：パーパスは常に自分たちが追求し体現し続けるものです。金融をもっと近くにして、一人ひとりに向き合うことを実現するためには、その時々状況に応じて取り組むべき

ことが異なります。お客さまのニーズは絶えず変化します。パーパスは決して到達するものではなく、常にそうあり続けることで当社グループはサステナブルに成長できると考えています。

三島：絶えず変革し続ける企業こそが市場やお客さまから選ばれ続ける企業であり、イオングループは「変革し続ける企業集団」であると入社以前より感じていました。パーパスは一度実現したら終わりではなく、それを実現するために自分たちはどう変わるべきかを絶えず自問していくものですね。パーパスを自分ごとにするには、私たち一人ひとりが自ら変わり続ける意思や覚悟を持つことに他ならないと思います。

木坂：私たちはなぜここに集まっているのだろうか、という問い掛けがパーパス策定の出発点でした。事業が多角化し、それぞれの部署によって会社の見え方が違いますが、その「なぜか」を一言で表現することで、みんなが一体感を持てるのではないかと考えました。パーパスを自分ごとにするためには、私たちが何のために働いているのかを自らが見つけていく

プロセスが必要です。そのためには経営層からの発信に加えて、上司や仲間との対話がとても大切になります。

変革への取り組みとミドルマネージャーの新たな役割

三島：パーパスについての理解を得るため、2023年度には、タウンホールミーティングや管理職向けのワークショップを数多く実施しました。タウンホールミーティングには海外グループ企業の従業員も含め1万名以上が参加しています。パーパス浸透実践をドライブするリーダーを選任し、国内・海外で経営トップとの対話の機会を増やしています。このような試みを継続的に展開して、パーパスの理解と共感から一人ひとりの行動変容にまでつなげたいと考えています。私たち経営層だけでなくミドルマネージャー層を含め、対話を通じて現場の従業員が認識している課題をしっかりと理解し、解決に向けて支援することが求められます。

木坂：パーパス経営が必要になった背景には競争環境の急激な変化があります。以前は個社の領域に専念するだけでお客さまに価値を提供できていましたが、今は当社グループが一体となってお客さまに価値を提供することが不可欠になっています。各社が連携・協働する際の判断基準、道標がパーパスという位置付けです。

三島：現在取り組んでいることは2つあります。1つは、銀行、保険、クレジットなど法人・事業間の壁を越えて、業態・地域を問わず事業機会があるところに全体最適で人材交流を進めることです。そのためには、一人ひとりが自分のキャリアを自律的に考え選択する姿勢が必要であり、そのために異動に関わる制度の運用も変えていく必要があります。もう1つはDE&Iの推進です。当社グループの金融サービスは性別や年齢、国籍などが異なる多様なお客さまに利用されています。多様なお客さまの困りごとを理解して、新しい商品やサービスを提供するためには我々自身が社会・消費市場の人員構成と相似形であることを目指すべきです。

木坂：経営陣は、根強い縦割り文化が事業ポートフォリオの



三島 茂樹:1987年松下電器産業(株)(現パナソニックホールディングス(株))入社。本社および事業部門の人事責任者を歴任し、2013年コーポレート戦略本部人事戦略部部長、2019年チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー(CHRO)を経て、2024年4月に当社入社、現職。

変革を妨げているという認識を共有しています。成長力の源泉が海外にあることは明らかなので、国内事業と海外事業を区別するという日本の発想を変え、グローバルな構想力をもっと発揮していかなくてはなりません。

三島：意欲能力ある従業員のキャリア実現に向けた意思を当社グループ全体最適で活かし将来の事業成長につなげていくため、取締役執行役員をメンバーとする「経営人材開発委員会」を立ち上げました。委員会では、若手や中堅社員の中で新しいキャリアに挑戦したい人材を見出し、各部門がそうした人材を抱え込むことなくグループ横断で活躍の機会を提供するためのプログラムも議論しています。海外の主要会社においても個社ニーズに応じた人材育成の取り組みが推進されていますが、今後も加速する海外事業戦略の展開に沿ってより全体最適視点で人材の育成と配置について委員会で議論提案できるよう、必要な人事情報共有も進めています。

木坂：エンゲージメントサーベイでは、経営陣の会社を変えていこうというメッセージが現場の最前線まで伝わり切れていないという課題が浮き彫りになりました。経営陣が高い理想を掲げても、日々の業務で変化が感じられないと挑戦する意欲は持ち得ないと考えています。

三島：エンゲージメントサーベイにより従業員の会社に対

する期待度と現状の満足度のギャップが可視化されました。ギャップが大きいことは会社への期待値が高いことを示しており、変革に向けた余地も大きいということです。そこでは、DE&Iの推進がひとつの突破口になると考えています。それぞれの組織が過去歴史にとらわれることなく変わっていくためには、部門内の昇格だけでなく、違う視点を持つ異なる部門からマネージャーを登用することも必要です。意思決定層におけるジェンダーバランスの改善も不可欠です。パーパス経営のもとで、多様な価値観を有する従業員のエンゲージメントを向上させるには、部下を持つマネージャーの役割も大きく変わってきます。

木坂：大切なことは、お客さまに価値を提供するために何をすべきか、何を变えるのかを上司と部下と一緒に考えることです。現場でお客さまと向き合っている従業員の多くは、そうした問題意識を持っていますが、上司がその解決に寄与できていないケースが見受けられます。現場の問題意識が上位者に行くほど希薄化していくと、前例踏襲や固定概念にとらわれて変革の芽を摘んでしまいます。

三島：パーパスを自分事のできる従業員は、お客さまや市場の変化に敏感で新しい価値を創出する担い手になると思います。マネージャーには、部下に対して「任せる達人」になるため、指示や命令ではなく対話を重視するスタイルを築いてほしいです。理想のマネージャーはチームメンバーのために挑戦できる環境をつくって応援する人です。そのためには価値観の共有が欠かせません。

失敗の許容と再挑戦の奨励

木坂：組織を立ち止まらせないことが重要だと思いますね。新しいことにチャレンジし続ける状態をつくっていかないと、どの組織も内向きになりがちです。挑戦を奨励していますが、まだ従業員の多くは挑戦することのインセンティブを十分に感じていない状況にあると思っています。その理由は、挑戦して失敗したことをポジティブに評価するという価値観が十

分に浸透していないからだと考えています。この安心感の不足は、エンゲージメントサーベイでも示されているので、失敗の許容、再挑戦の奨励という企業文化の醸成に取り組んでいます。一例を挙げれば、昨年度からアイデアソンと名付けた新規事業の社内コンテストを実施しています。80人以上が応募し、革新的な志向や技術を持つアイデアには、従業員の経験や年齢を問わず事業化に向けて資金提供も含め全面的にバックアップしています。たとえ結果が出なくても未知への挑戦をリスペクトします。

三島：新しい仕事や新しい挑戦の機会と個人の意欲マッチングにおいて公募制を重視しています。自らのWillを活かして新しい領域に挑戦した人材の経験は、その結果にかかわらず貴重な人的資産と見なす発想が必要ですね。このような文化が定着すれば、新たな挑戦者が増え、公募制の実効性も高まると考えています。

木坂：パーパスの追求、2030年ありたい姿の実現に向けて成長戦略の策定に着手しています。三島さんに議論に加わっていただき、斬新な視点から鋭いご指摘を貰っているところです。経営戦略と連動したサステナビリティ戦略ならびに人材戦略についても議論を深めているので、なるべく早い段階でステークホルダーの皆さまに説明したいと考えています。



木坂 有朗：1997年当社入社。2003年より香港およびマレーシアにて営業部門を歩み、2012年AEON MICROFINANCE (MYANMAR) COMPANY LIMITED代表取締役社長、2019年AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD代表取締役社長を歴任。2021年より当社取締役兼常務執行役員、2023年6月より現職。



マテリアリティ②：人材の多様性と可能性の発揮

当社はイオングループの一員として、イオンが掲げる「人間尊重の経営」を推進しています。

日本を含むアジア各国において市場環境の変化に対応し、Our Purposeを実現していくため、一人ひとりの能力や意欲を引き出し、可能性を活かした経営の実現に向けた取り組みを進めています。

Our Purposeの実現

近年は技術革新によるデジタル化の進展やお客さまの価値観の多様化など、事業環境の変化スピードはますます加速しています。また、気候変動や人権問題などグローバルアジェンダへの危機感が高まり、社会の不確実性や複雑性が増しています。このような予測不可能な時代においても成長し続けるためには、多様な人材が集い活躍できる会社になる必要があります。多様な人材の拠り所となる「志」や「価値観」として、私たちの存在意義である「Our Purpose」を全従業員と共有し、Our Purposeのもとに行動することで、企業価値を高めてまいります。

(1) タウンホールミーティング

トップメッセージやOur Purpose策定プロジェクトのメンバーが込めた思いを動画にて配信することによるOur Purposeの共有に加え、推進アンバサダーとの対話を通じ、従業員一人ひとりがOur Purposeに関する率直な感想を述べ、体現に向けて何が必要か考え、共感を深めるためのタウンホールミーティングを実施しています。



●国内各社

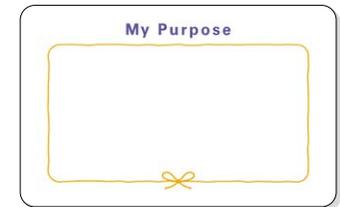
対面およびオンラインでのタウンホールミーティングを2023年度は317回開催し、合計10,580名の従業員が参加しました。また新規入社者には、「Our Purposeカード」の配布およびOur Purposeを紹介し、認知・共感を深める活動を継続しています。

●海外各社

海外でも認知を広げ、理解を深める活動を推進するため、キックオフミーティングを開催しました。海外各社の推進担当者がマレーシアに集合し、Our Purposeの背景にあるイオングループおよび当社グループの歩みを辿り、Our Purposeのさらなる理解を深めました。今後、各地の従業員全員の理解に広げていくための動画ツールなどを用いた、推進活動を継続して実施していきます。

(2) 管理監督者層向けのワークショップ

管理監督者自身がOur Purposeへの理解を深め、自らの言葉で部門のメンバーに伝えられるようになること、メンバーそれぞれが持つ志を認識しOur Purposeと照らし合わせ、今後どのように取り組んでいくかを考えるワークショップを実施しています。ワークショップのなかでは、自身の「My Purpose」の言語化にも取り組み、その後、対話の機会を設け、各メンバーがOur Purposeを踏まえた行動につなげていくための支援を行っています。



My Purposeの言語化

ワークショップ参加後の部門メンバーとの対話実施

- 対話によりメンバーが重要と考えていることを共有でき、業務の進め方について話し合う良い機会となった
- 一人ひとりの考え方を知り、お互いの理解が深まった
- パーパスに対し、何をするのか分からなかったメンバーの意識が高まった



(3) 従業員と経営陣の対話会

Our Purposeへの理解を深め、従業員一人ひとりがどのように行動していくかを考える機会のひとつとして、労働組合と会社の共同の取り組みとして対話会を行っています。労働組合が主催する場に役員が参加し「パーパスをどのように捉えているのか」、「どのような思いで働いているのか」を伝え合い、知ること、次の行動につなげる機会としています。

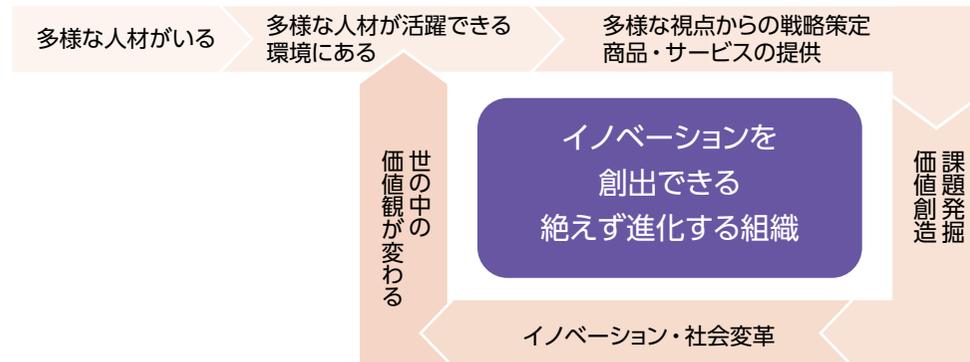
(4) Our Purpose浸透に向けた各社・各部門の取り組み共有

毎月実施している当社グループ合同朝礼にて、各社・各部門での取り組み事例を共有しています。対話のテーマや共感を深めるためのプロセスなどを共有し、各部門における推進活動に役立てています。



ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I) の推進

当社グループは、従業員一人ひとりが持つ多様な価値観が集まることで生み出されるイノベーションと、働きがいを持ち自律的に行動し変化を創り出す従業員の存在が、持続的な成長のために不可欠であると考えています。お客さまニーズに対応するため、多様な価値観が戦略および商品サービスへ反映されることが重要です。この考えのもと、人材の育成、ライフステージ・ライフスタイルが異なる全従業員が自分らしく働きがいを持ち働くことができる社内環境の整備、意思決定層の多様化を重点課題としています。



(1) DE & I 推進室の新設

2024年3月にDE&I推進室を設置し、当社グループ全体でのDE&I推進の取り組みをより一層加速させています。

DE&Iの推進は当事者のためだけでなく、会社の発展力確保のため、つまり会社の未来のために進めるものであるという考えのもと取り組みを進めております。

当社グループのお客さまは性別、年齢など多種多様であり、そのお客さまのニーズを正しく理解し期待に応えるためにも、社会、お客さまの構成に合わせて従業員の多様性を確保することが必要であると考えています。さらに、多様性を活かし、多様な意見や価値観を戦略や商品サービスへ反映するには意思決定層の多様性が重要です。

現状の当社グループ（国内）の階層別従業員構成における課題は、課長職相当以上の意思決定層における女性比率を向上させ、意思決定層におけるジェンダーバランスを適正化することです。この課題を解決するため、女性が働きやすく活躍しやすい環境の構築に取り組んでおります。女性が活躍しやすい環境を整えることで、その他のさまざまな従業員にとってもより良い環境になると考えています。



市橋 絵理

イオンフィナンシャル
サービス（株）
DE&I推進室 室長

今後、より一層DE&I推進を加速していくため専門組織であるDE&I推進室を新設しました。当社にとってDE&I推進は当社のパーパスである「金融をもっと近くに。」を実現するための鍵になると考えています。お客さまに必要とされ続ける会社であるためには、多様なニーズに応えるためにも従業員の多様な知と経験が集結し、安心してぶつかり合える環境でありたいと思っています。そのような従業員のマインド、社内風土をつくるためにも、なぜDE&Iを推進するか腹落ちやアンコンシャス・バイアス研修の実施、従業員同士がつながり、助け合える機会の提供を考えています。さまざまな当事者であるからこそ感じ、経験してきたことは、会社にとって実は大きな価値であるということを発信していきたいです。

(2) 女性活躍支援に関する取り組み

●NPO法人J-Winへの参画による女性のキャリア形成支援

当社は、NPO法人J-Win（特定非営利活動法人ジャパン・ウィメンズ・イノベティブ・ネットワーク）へ加入し、女性活躍推進のノウハウを得るとともに、教育プログラムへ従業員を派遣し、女性のキャリア形成支援を行っています。派遣した女性本人のスキルアップ、マインドの醸成に加え、社内の女性活躍支援を推進していくためには男性側の理解、変革が必要と考え、J-Winが提供する「男性ネットワーク」プログラムに2024年度から参画しています。本プログラムでは男性側のDE&Iおよび女性活躍推進の理解、腹落ちを目的とし、研修終了後は自組織でDE&I推進を牽引するメンバーとなるよう部長職以上を派遣しています。

●女性管理職育成プログラム「ダイ満足カレッジ」への派遣

イオングループでは、「ダイ満足カレッジ」として女性管理職候補の育成を実施しています。DE&Iの推進、女性管理職比率向上のため、2023年度は7名の参加であったところ、2024年度は取り組みを強化し35名を本プログラムへ派遣して女性のキャリア形成支援を強化しています。

●女性ネットワーキング「Magenta Network」

（株）イオン銀行では、女性従業員がより働きやすく活躍できる環境づくりを目指し「つながり」をテーマとした社内横断型ネットワーク「Magenta Network」を立ち上げ、約60名のメンバーが対話を重視したセッションのなかで、さまざまな経験や考え方に触れ、新たな気付きを得る取り組みを行っています。女性役員や先輩従業員との関係構築により、将来のライフキャリア*を明るく前向きに捉える機会となっています。多様性を尊重・受容し、一人ひとりが活躍できる環境づくりのために、当ネットワーキングから具体的な改善提案につなげていきます。

※ライフキャリア…仕事だけでなく私生活を含めた人生全体を通して形成されるキャリア

マテリアリティ②：人材の多様性と可能性の発揮

人材関連データ・取り組み

(1) 女性管理職比率

当社グループ（国内・海外）の2023年度期末の女性管理職（係長職以上）比率は33.5%です。

当社グループは女性のお客さまも多く、さまざまなお客さまニーズに応えるためには多様な意見をもとにした戦略策定、商品サービスの開発が必要であり、意思決定層における女性比率の向上がさらなる企業価値の向上につながると考えています。この考えのもと当社グループは、今後の管理職を担う係長職を含めた女性比率を2025年度には50%とすることを目標に、女性管理職研修などによるキャリア開発支援やフレキシブルな勤務形態の拡充、職場環境の整備に努め、女性の活躍を推進しています。

(2) 男性の子育て支援

当社グループ（国内）の2023年度の男性の育児休業取得率は75.6%です。

男性の家事・育児などへの参画を促すことは、男女の機会均等、ジェンダーバイアスの排除にとどまらず、男性の多様なキャリアの推進、企業風土や環境など多方面から女性の活躍を後押しすることにつながります。さらに育児経験は当社グループのお客さまに多いファミリー層、女性のニーズを捉えるうえで価値ある経験であるという考えのもと、2025年度には男性の育児休業取得率100%を目指しています。

(3) 経験者採用比率

当社グループの国内の役員、部長職に占める経験者採用の比率は80%程度と高い水準にあります。従来から定期採用に加えさまざまなバックグラウンドを持つ人材の採用を続け、多様な価値観を尊重する企業風土の醸成に取り組んでいます。

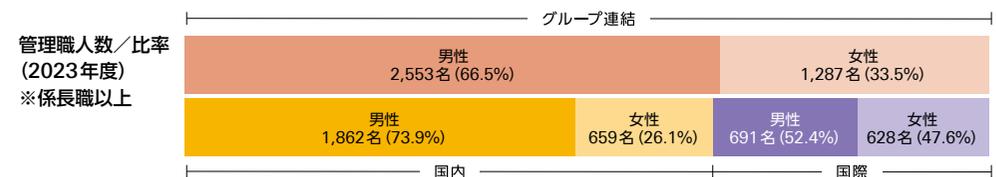
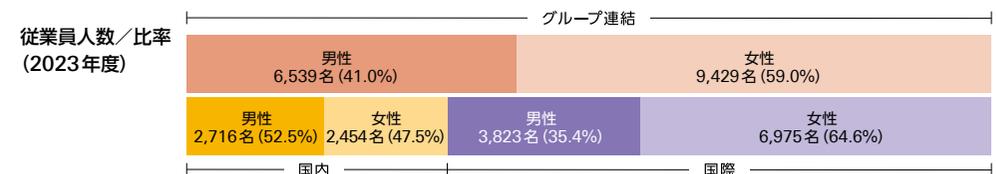
(4) 障がい者雇用比率

当社グループ（国内）の障がい者雇用率は2.42%です。

それぞれの特性や能力に適した業務を担っていただいています。上司と職場内でサポート体制を構築するなど、一人ひとりに向き合いケアすることで定着率が高まっています。また、個人の特性に合わせたデスク、聴覚障がい用ツール（文字起こしアプリ）の導入など、特性を考慮し障壁を取り除くことで、誰もが働きやすい環境を目指した取り組みを行っています。加えて「農園」を運営し野菜づくりや胡蝶蘭の栽培を行い、従業員の慶弔や式典への活用、お客さまへのおもてなしとして店舗での活用を進めています。

今後も、個々人に合わせ業務経験やスキル向上を促進することで、障がいを持つ従業員のやりがいを高める取り組みを強化するとともに、有資格者によるサポート体制や受け入れ教育の充実、全従業員を対象とした障がいに関する理解促進の研修を実施することで、全ての事業所で多様な人材に活躍いただける環境整備を行い、2030年度には雇用率3%を目指しています。

人材関連データ



男性育児休業取得率 (2023年度)

75.6% ※国内グループ10社の合計

国内労働者の賃金差異 (2023年度)

全労働者	正規雇用	パート・有期労働者
44.9%	69.1%	108.2%

※「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（平成27年法律第64号）の規定に基づき算出（女性労働者の平均年間賃金÷男性労働者の平均年間賃金×100%）

当社グループでは、従業員区分や賃金、昇格制度などについて、性別による区分はありません。

記載の男女の賃金差異については、男女の従業員数、勤続年数、職種、労働時間などの差によるものです。

新規採用者総数 (2023年度)

国内	男	女	計
定期採用	55名	33名	88名
定期採用以外	137名	95名	232名

平均年齢／平均勤続年数 (2024年2月末)

国内	男	女	計
平均年齢	42.3歳	40.4歳	41.4歳
平均勤続年数	9.3年	7.5年	8.4年

障がい者雇用率

(2024年6月1日現在)

2.42% ※国内グループ7社の合計 下記は常用雇用者が43.5名未満のため法定雇用率適用対象外:AFSコーポレーション(株)、ACSリース(株)、イオン少額短期保険(株)



人材育成

イオンの人事には代々受け継がれる「教育は最大の福祉」という言葉があり、学習機会の提供など教育投資を積極的に行っています。従業員には自ら研鑽に励み、目標に向けて努力し続けることを求めています。

(1) 主な教育プログラム

経営戦略実現のため、経営層に必要なスキル習得や知識向上を目的とした研修のみならず、経営者候補人材の発掘・育成や全従業員を対象としたスキル向上のプログラムを提供するなど、これまで以上に個人の自律的なキャリア構築の支援やさまざまな成長機会提供を推進しています。

経営人材	専門人材	理念・人権・ガバナンス
<ul style="list-style-type: none"> 取締役、監査役トレーニング 新任取締役研修 経営幹部研修 役員コンプライアンス研修 エグゼクティブ・コーチング 海外経営人材育成コース 国内大学院（MBA課程）派遣 海外赴任前研修 マネジメント基礎講座 OT（組織トレーニング） 女性経営者育成プログラム 	<ul style="list-style-type: none"> DX人材育成プログラム 財務経理人材育成コース 職務別コース（デジタル、人事、経営管理） プロトタイプ作成トレーニング 	<ul style="list-style-type: none"> パーパス研修 イオングループ未来ビジョン研修 リスクマネジメント研修 内部統制研修 サステナビリティ研修 派遣取締役・監査役研修 障がい者に関する研修 アンガーマネジメント研修 財務経理責任者研修 ダイバーシティ推進研修 コンプライアンス研修
階層・登用・キャリア支援	ウェルビーイング	
<ul style="list-style-type: none"> ビジネスリーダープログラム（BLP） 昇格者セミナー 内定者研修 新入社員研修 1～3年次フォローアップ研修 CDP研修（30歳、40歳、50歳） グループ管理監督層研修 新任拠点長研修 管理職向け評価研修 中途入社者研修 	<ul style="list-style-type: none"> 健康経営に関する研修 女性の健康問題に関する研修 メンタルヘルス研修 	

※イオングループ共通プログラム含む

(2) 研修機会の拡大

2023年度当社グループ各社の各種教育施策を主導し、集約して実施することに加え、自社で企画・制作した各種教育コンテンツを各社へ展開することでグループ各社の教育業務の効率化を推進しました。また共通のプログラムを横断的に実施することでグループシナジーの創出や教育レベルの均一化にもつながっています。これらの取り組みにより国内グループ各社の研修時間は前年比278%と大幅に増加し、当社グループ全従業員に対しより多くの教育機会の提供が可能となりました。

研修費用・研修時間実績

国内	2023年度	2022年度
1人当たりの研修費用	77,438円	32,906円
1人当たりの研修時間	66.1時間	23.7時間

(3) 次世代経営者育成

Our Purposeを軸に経営を推進する次世代経営者の早期発掘や、計画的な育成に向け、2024年度より「AFS次世代経営者育成プログラム」を開始しました。新たに定めた「AFSグループの求める人材像」を土台に据えつつ、変化を続ける経営環境において、当社グループを牽引する経営人材とはどのような人材であるべきかを考え、次代を支える人材をグループ全体最適の視点で発掘し、発掘した人材に成長機会を意図的かつ計画的に提供することを目的としています。

発掘した人材は、責任あるポジションへの積極的な配置を含めたサクセッションプランを通じて、育成を進めていきます。また、人材への投資を通じて、中長期でのビジネス機会を成果につなげていきます。

求める人材像

- 1 一人ひとりに真摯に向き合える人
- 2 変化を想像できる人
- 3 自身を磨き続ける人
- 4 自律的に行動できる人
- 5 新しい価値を創造できる人

マテリアリティ②：人材の多様性と可能性の発揮

キャリアデザイン

働くうえで自分の「軸になること」は何か、自分は「どうありたい」のかをしっかりと認識し仕事に取り組むことが、お客さま満足、仕事意欲、ウェルビーイングなどの向上につながるとの認識のもと、会社は従業員のキャリアデザイン支援を、4つの視点で実施しています。

- 1 自己理解のために、キャリア研修（CDP研修）を毎年、新卒入社3年次、30歳、40歳、50歳の全従業員に実施しています。
- 2 仕事理解のために、社内イントラ上に全ての部、支社の「職場紹介」を掲載し、組織、仕事、やりがい、人材要件の情報を共有しています。
- 3 一人ひとりのキャリアデザイン支援のために、キャリアコンサルタントによるキャリア相談窓口を設置し、2年間で約120名の相談を受けています。
- 4 本人希望のキャリア実現支援のために、社内公募、社内外副業、自己申告などの施策を実施しています。

今後も当社グループ各社と連携した取り組み、施策、人材交流のさらなる拡大を進めてまいります。

海外トレーニー

海外現地法人に6カ月間滞在し、日本とは異なる文化や慣習に身を置きながら、日本国内では経験できない事業や業務に従事します。

本制度は、会社や国の枠を超えて、年次の若いメンバーの挑戦を促しています。派遣期間終了後には海外事業だけでなく、国内事業も含めたグループ全体を通じてキャリアパスが描けるよう、トレーニー期間中に複数の部門を経験するようデザインしています。

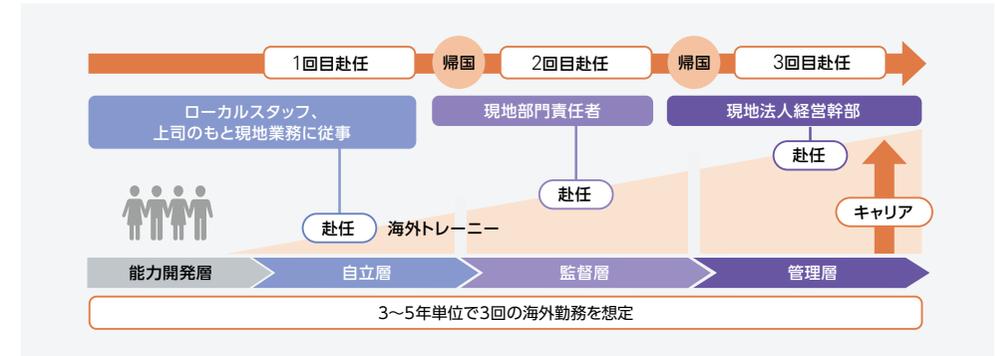


香港



マレーシア

海外赴任モデルプラン



国内各社を対象に社内公募を実施し、2024年度は計6名のメンバーが、香港およびマレーシアでの海外トレーニーへ参加しています。



穂坂 郁也

AEON CREDIT
SERVICE (ASIA)
CO.,LTD. トレーニー

マーケティング部門において、日本では経験したことのない、商品・サービスロジックの改善プロジェクトに参画しており、充実した毎日を過ごしています。

担当業務では、言語の違いや日本との商品設計の違いもあり難しいと感じることもありますが、上司や同僚はとても協力的で、内容が理解できた時はとても嬉しく、やりがいを感じています。香港で初めて海外勤務を経験しましたが、今後も香港をはじめ、海外での事業に携わっていきたくと考えています。



藤川 慶太

AEON CREDIT
SERVICE (M)BERHAD
トレーニー

研修期間を経て、現在はイオンクレジットサービス（マレーシア）の経営戦略部で勤務をしています。

現地では任される仕事の範囲も広く、毎日とてもやりがいを感じて業務に就いており、語学の勉強に加えて、会議資料の作成に必要なマクロ経済の勉強にも並行して取り組んでいます。本制度を通じて海外を経験できたことにより、今後も海外で働きたいという気持ちが強くなりました。将来は海外会社の社長を目指しているので、残りの期間でもできる限りさまざまなことを吸収できるよう頑張ります。

AFSアカデミー

2023年3月に人材教育・育成機関として「AFSアカデミー」を開設し、従業員の学びのニーズに応えるとともに従業員の自発的な学びを推進しております。急速なデジタル化への対応などのさまざまな経営課題があるなか、働く個人にとっても、社会環境の変化により考え方や働き方が多様化し、リスキングを通じた知識の獲得が求められています。当社は、「教育は最大の福祉」というイオンの考え方にに基づき、学習機会の提供など人材への投資を積極的に行っています。AFSアカデミーを通じてさまざまな従業員向け講座を提供することで、中長期的に従業員を育成し、人的資本経営をさらに推進しています。

	実施テーマ・概要	目的	2023年度実績
講演会	<ul style="list-style-type: none"> ・人的資本経営 ・心理的安全性 ・DX・キャリア形成 など 	各分野の著名な方や有識者を講師として幅広い知識・教養を獲得するため。	
講座	<ul style="list-style-type: none"> ・イノベーション、マネジメント基礎 ・DX・財務会計基礎・ダイバーシティ・自己理解、心理的安全性 ・公認内部監査人(CIA)資格取得支援、ITパスポート取得支援 など 	イノベーションを起こすスキルやリーダーシップを中心としたマネジメント基礎スキルの獲得・向上、専門人材育成。専門知識のみならず業務には直接関係しない知見の習得、主体的に学ぶ姿勢の醸成のため。	67回開催 のべ参加者数： 1,816名
社内講師による講義	<ul style="list-style-type: none"> ・営業スキル ・キャリア形成 など (グループ従業員がそれぞれの得意分野で講師を担当) 	業務で得たノウハウ（知恵・知識）や経験を講話。より身近な例で効果的な学びとなるため。	
オンライン学習	<ul style="list-style-type: none"> ・動画学習 ・電子図書館 	時間や場所にとらわれず学べる機会を提供。より幅広い知識の獲得のため。	利用者数： 3,267名 動画視聴時間のべ： 8,510時間

AFSアカデミー 社内講師の声



穴田 将人
(株) イオン銀行
取締役 兼 執行役員

AFSアカデミーに登壇し、自分自身の考えや思いを伝えさせていただくことが、当社グループ内のコミュニティ活性化につながる可能性があると思い、社内講師をお受けしました。

誰かが登壇しコミュニケーションの種を蒔き続けることが、話し手と聞き手双方の中での化学反応のようなものを誘発し、「仕事の幅の広がり」や「プロジェクトの自発的な発生」を引き起こすと思います。なので、私はさまざまな方に社内講師を体験してほしいです。

AFSアカデミー 受講者の声



安 叡恩
(株) イオン銀行

入社時研修でAFSアカデミーの講座を知り、利用し始めました。幅広い講座の中から自己理解(MBTI)やマーケティングなど興味関心のある講座を中心に受講しています。

MBTI講座を通じて自身を理解できたことは、お客さまへの関心の深まりにつながりました。

現在は業務に必要なスキルを中心に受講していますが、学びを深めて、将来はマーケティング分野に携わりたいと考えています。

AFSアカデミー 受講者の声



歌代 昂太
イオンフィナンシャル
サービス (株)

AFSアカデミーの講座は通勤時間の有効活用、知識・スキルの向上の為にオンライン講座や電子図書館をよく利用しています。オンライン講座は一度では理解できない事も巻き戻し機能を活用し、不明点を解消しながら学べる点が便利です。また、体験型のマーケティング講座で学んだ経験を活かしてストーリー性のある提案や説明ができるようになりました。今後も経営環境やマーケット動向に合わせた新しい知識を学び続け、新たな価値を創造することでグループに貢献していきたいです。

受講者からの自己啓発として参加しやすい開催時間帯を希望する声を受けた朝8時30分からの朝活講座や土曜昼開催のExcel講座の実施や、生成AIなどのトレンドを捉えたテーマ設定の講座開催を行っています。今後も従業員が自らの自己実現に必要なスキルを学ぶ場を提供し、自発的な学びを提供してまいります。

マテリアリティ②：人材の多様性と可能性の発揮

ウェルビーイング実現に向けた取り組み

「お客さま第一」の実現のためには、一人ひとりの従業員が「心身ともに健康で働く意欲に満ちた存在」であることこそ重要との認識のもと、健康経営に取り組んでいます。

(1) 健康経営

イオングループでは2016年度に、従業員とその家族が心身ともに健やかで、継続して成長する人材が長期にわたり働き続けられることを目指して「健康経営宣言」を定めています。

本宣言を受けて当社グループにおいては、下記の行動指針に基づき取り組みを行っております。

**イオンは従業員と家族の健康をサポートします。
そして、従業員とともに地域社会の健康とハピネスを実現します。**

【行動指針】

- 健康診断の受診及び検診結果に基づくフォローアップを通じ、疾病予防に努めます。
- 4つのケア（自身によるケア、上司によるケア、事業場内産業保健スタッフによるケア、社外機能によるケア）を通じ、こころの健康づくりに努めます。
- 長時間労働撲滅宣言及びハラスメント撲滅宣言の行動指針を遵守し、心理的安心・安全な組織風土、活力ある職場の醸成をはかります。
- 当社の商品、サービスを通じ、お客さま及び地域社会の健康づくりに貢献します。

その結果、当社ならびに国内グループ7社（(株)イオン銀行、イオン保険サービス(株)、イー・シー・エス債権管理回収(株)、イオン住宅ローンサービス(株)、イオン少額短期保険(株)、ACSリース(株)、イオン・アリアンツ生命保険(株)）が、「健康経営優良法人2024」に認定されました。さらに、当社とイー・シー・エス債権管理回収(株)は、大規模法人部門のうち上位500法人が認定される「ホワイト500（2024）」の認定を受けています。



2024
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

イオンフィナンシャルサービス(株)
イー・シー・エス債権管理回収(株)
「健康経営優良法人2024（ホワイト500）」に認定

国内各社「健康経営優良法人」認定状況

6年連続認定	イオンフィナンシャルサービス(株) イー・シー・エス債権管理回収(株) イオン住宅ローンサービス(株) イオン保険サービス(株)、ACSリース(株)
5年連続認定	(株)イオン銀行
3年連続認定	イオン・アリアンツ生命保険(株)、イオン少額短期保険(株)

(2) 身体の健康と心の健康

健康経営の指標として「有所見者率と高ストレス者率の改善」を掲げています。

身体の健康では、全従業員の健康診断結果データの一元管理を行い、社内に設置した「健康支援センター」所属の保健師が、全ての有所見者を直接的に事後措置する体制を構築しました。

また心の健康では、「心の健康づくり計画」に沿って実践しています。①メンタルヘルス研修の全従業員の受講（毎年）、②相談窓口の充実（健康支援センターの統括産業医・保健師によるメンタル相談、外部EAP（従業員支援プログラム）の導入）、③メンタル休業・職場復帰対応の強化（統括産業医・保健師による連携）、④ストレスチェック集団分析による「要対応職場」支援の充実（衛生委員会による職場風土改善、好対応事例の社内展開など）に注力しています。

今年度も当社は「健康経営優良法人・ホワイト500」の認定を頂きました。今後も引き続き認定のSTEPを通じて自社の課題を捉え、諸所の改善に努めるとともに、イオングループやイオン健康保険組合と連携した、健康診断の完全実施、禁煙活動の推進、Pep up（健康ポータルサイト）の有効活用を進めてまいります。



茅嶋 康太郎
統括産業医

健康経営とは「企業で働く人の『健康管理』を経営的な視点で捉えて、戦略的に実践すること」です。

自社の従業員の健康に関する投資を行うことによって、個々人が持つ力を十分に発揮することが期待でき、最終的に業績向上などを見込むことが可能になります。

当社内に設置された健康支援センター（産業医・保健師）は、医学的専門知識と企業が抱える健康問題に対する独自の情報を持つ存在として、「こころと身体の健康管理」のみならず、「治療と仕事の両立」など、一人ひとりのさらなるウェルビーイングを目指し、健康経営の実現をサポートします。



(3) 多様な働き方の推進

① パートナー社員制度の導入

Our Purpose をもとに、一人ひとりがお客さまの豊かな生活のために何ができるかを自立的に考え、自立的に行動し続ける組織・職場づくりを目指し、2024年6月に「パートナー社員制度」を新設しました。

パートナー社員制度は、時間給制で働く従業員の方を対象にした制度です。勤務時間や勤務場所、業務内容については、柔軟な選択を行いつつ、従来の制度とは異なり、担っていただく業務の内容および難易度によって報酬額が異なる制度としました（役割等級）。

従業員個人の働き方（業務や働く時間や場所）の選択を尊重し、一人ひとりのキャリア形成を促しながら、自ら変化し成長する人を支援すること。加えて、役割・成長・チャレンジに報いる報酬体系を導入することにより、働きがいの向上を目指しています。

「パートナー社員」に込めた想い

会社と従業員は主従や雇用という関係から、より良い社会の実現や、お客さまに向けた商品やサービスを共創する「パートナー」であるという願いを込めています。

② 働く環境の整備

従業員自らが労働する時間を選択できるよう、誰でも活用可能な短時制度や連続休日制度の導入、年間最大15日の年次有給休暇の計画的付与などをはじめとした、ワークライフバランスの推進を行っています。

加えて、育児と介護との両立といった従業員ニーズに合わせた多様な働き方が選択できることにより、従業員の能力を十分に発揮できる環境づくりに取り組んでいます。

① 男性の育児参画を目的とした当社グループ独自の有給休暇「パパママ休暇」の取得促進

② フレックスタイム制（コアタイムの設定なし）の導入

③ サテライトオフィス勤務や在宅勤務などを活用したテレワークの促進

また、オペリスク・コンプライアンス部会をはじめとした社内会議にて、管理監督者も含めた従業員の労働時間や年次有給休暇取得率などについてモニタリングし、労働安全衛生についての危険源の特定、リスク評価に努めています。

従業員エンゲージメントの向上

当社はイオングループの一員として、お客さまに対する価値創造を担う従業員を最も重要な経営資源であると捉えています。Our Purpose を体現するには、従業員が自らの仕事に対して意欲を持ち、充実感を得られる環境であることが不可欠であると考え、従業員エンゲージメント（働きがい）の向上を重要な目標として掲げています。

当社のエンゲージメントスコアは、他社平均50.0ポイントに対し、国内連結会社は42.7ポイント、海外連結子会社は70.3ポイントとなっております。

当社グループ共通の傾向として、「経営陣に対する信頼」や「階層間の意思疎通」に対する従業員の期待度が高いものの、満足度が低いという結果が出ています。この課題をグループ全体のものとして捉え、今後、経営層および従業員間の「対話」を軸とした取り組みを進めてまいります。

また、定量的な目標として2026年度までに、国内連結会社においては組織の信頼関係が健全な状態であることを示す50.0ポイントを目指しております。

エンゲージメント改善に向けた取り組み



- ・人事総務責任者直下にエンゲージメント改善に向けた専門チームを組成し、当社グループ各社・各部門の改善に向けた取り組みを支援しています。
- ・エンゲージメントスコアが低い各社・各部門に対する支援として、専門チームが対象部門と伴走しながら組織改善活動をサポートし、自律的な組織改善を推進する体制づくりを行っています。



- ・組織内での対話を推進し相互理解を深めることを目的に、制度として実施している上司と部下の1on1ミーティングの重要性について啓発活動を継続して行っています。



- ・組織改善の状況をモニタリングし、取締役会をはじめとした会議体で定期的に報告しています。



- ・エンゲージメント改善については経営陣が率先して取り組むべく、役員重点取り組み目標とするとともに、定性的な目標の評価へつなげるため、役員報酬制度および目標管理制度の見直しを行っています。

マテリアリティ③：レジリエントな経営基盤の確立



コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループのコーポレート・ガバナンスの基本的な考え方は次のとおりです。

(1) 当社の親会社であるイオン株式会社の基本理念を当社および当社グループに浸透させます。

【イオンの基本理念】

お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する。

イオンは、小売業が平和産業であり、人間産業であり、地域産業であると信じ、その使命を果たす企業集団として永続するために、お客さまを原点に絶えず革新し続けてゆきます。

▶イオンの基本理念：<https://www.aeon.info/company/concept/>

【イオングループ未来ビジョン】

一人ひとりの笑顔が咲く 未来の暮らしを創造する

▶イオングループ未来ビジョン：https://www.aeon.info/company/code_of_conduct/

(2) Our Purposeの実現・実践に向け、当社役員・従業員、グループ会社各社の自主・自律性を尊重しつつ、経営の基本方針の徹底を図ります。

【Our Purpose】

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

【経営の基本方針】

「お客さま第一」、「生活に密着した金融サービスの提供」、「社会の信頼と期待に応える」、「活力あふれる社内風土の確立」

(3) 株主への利益還元、関係ステークホルダーとの相互利益および社会貢献のため、当社グループの全役員・従業員が協力して、以下の取り組みを推進します。

- ①取締役会から各部署に至るまで、意思決定にあたっては、メリットのみならずデメリットやリスクも含めて十分に情報を集め、自由闊達な議論により利害得失を多角的に検討したうえで、適正な手続きにより、法令などの社会規範に適合し、最適な決定をします。
- ②お客さまの生活を豊かにするため、業務の効率化と事業の革新を追求し、グループシナジーの最大化により、継続的な成長を進めます。
- ③従業員については、公正な処遇や評価と能力発揮機会の適切な提供により、自ら考えて行動する人材を育成し、その能力の最大限の発揮を図ります。
- ④事業を通じた社会貢献やサステナブルな経営を推進します。

これらの方針に基づき、当社は経営戦略・中期経営計画を定め、その達成のため当社グループ各社の経営管理を適切に行うこととしております。とりわけ、成長戦略において重要な位置を占める海外子会社においては、経営環境や行政法規制などの各国の特殊性も踏まえた実効性のあるガバナンス体制を構築してまいります。

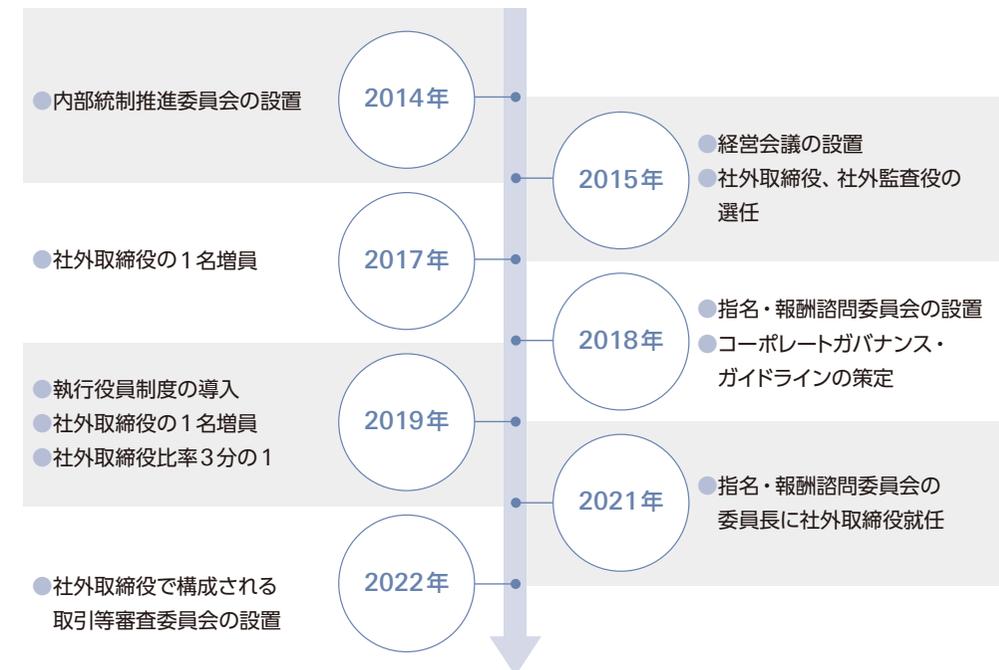
また、左記の理念・方針が、海外子会社を含めグループ各社の事業活動の第一線まで広く浸透し確実に遵守されるよう努め、社会的責任を果たしてまいります。

当社は、株主の皆さまの権利を尊重し経営の公正性・透明性を確保するとともに、経営の活力を増大させることがコーポレート・ガバナンスの要諦であると考え、実効的かつ最高のコーポレート・ガバナンスを実現するよう取り組むとともに、常にこれの見直しを図ってまいります。

▶当社のコーポレートガバナンス・ガイドラインはこちら

<https://www.aeonfinancial.co.jp/activity/governance/guideline/>

企業統治強化の歩み



マテリアリティ③：レジリエントな経営基盤の確立

取締役会・監査役会の構成（2024年8月31日現在）

氏名	役職	出席状況 (2023年)	就任時期	所有株式数	取締役・監査役 選任理由と期待する役割	各委員会の委員就任状況			
						取締役会	監査役会	指名・報酬 諮問委員会	取引等 審査委員会
 白川 俊介	取締役会長	14回/14回	2023年 5月	525株	大蔵省（現 財務省）入省後、金融庁総合政策局統括審議官、財務省関東財務局長などの要職を歴任し、金融行政における豊富な経験と深い見識を有しています。当社の経営に対し大所高所から意見するなど、取締役会の適切な監督機能および意思決定機能の強化が期待できることから、取締役としての職責を果たしています。	◎		○	
 藤田 健二	代表取締役社長	17回/17回	2020年 5月	4,547株	ジャスコ株式会社（現 イオン株式会社）入社後、同社がマレーシアで展開するAEON CO. (M) BHD. SC開発本部長、AEON STORES (HONG KONG) CO., LTD. 取締役管理本部長を経て、当社の海外上場子会社であるAEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD代表取締役社長およびAEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL. 代表取締役社長を歴任するなど、イオングループの小売事業や金融事業において、豊富な経営経験および実績を有しています。当社代表取締役としてリーダーシップを発揮し、中期経営計画や事業構造改革を推進するなど、中長期的な企業価値向上に努めており、取締役としての職責を果たしています。	○		○	
 玉井 貢	取締役兼常務執行役員 海外事業本部長	17回/17回	2021年 5月	4,213株	当社入社後、取締役財務経理本部長、執行役員関連企業管理部長を経て、イオンモール株式会社常務取締役などの要職を歴任し、海外事業、経営管理および財務経理について豊富な経験と見識を有しております。取締役兼常務執行役員海外事業本部長として、マレーシアで初めてのイスラム金融方式のデジタルバンクとなるAEON BANK(M) BERHADの開業に向けた準備を推進するなど、当社グループの海外展開において重要な役割を果たしています。当社海外子会社への適切な指導により、各社の自律的なガバナンスおよび収益基盤の構築を促進するなど取締役としての職責を果たしています。	○			
 木坂 有朗	取締役兼常務執行役員 経営企画本部長	17回/17回	2021年 5月	2,874株	当社入社後、海外子会社のAEON MICROFINANCE (MYANMAR) COMPANY LIMITED、AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD代表取締役社長などの要職を歴任し、経営、海外事業に関する豊富な経験と見識を有しています。取締役兼常務執行役員経営企画本部長として、連結子会社であったイオンクレジットサービス株式会社の吸収合併をはじめとする国内事業再編を執行するなど、経営の効率化および成長へ向けた取り組みを推進しております。また、当社のマテリアリティを特定し、サステナビリティに関する活動計画を定め、サステナビリティ経営を推進するなど取締役としての職責を果たしています。	○			
 三藤 智之	取締役兼常務執行役員 財務経理本部長	17回/17回	2021年 5月	4,642株	株式会社三和銀行（現 株式会社三菱UFJ銀行）入行後、同行企画部、同行総合資金部、三和インターナショナル plc（ロンドン）に勤務後、リーマン・ブラザーズ証券会社 投資銀行本部資本市場部長を経て、イオン総合金融準備株式会社（現株式会社イオン銀行）に創業時から参画し、同行取締役兼常務執行役員として、市場部門、リスク管理、オペレーション、審査、事業推進事業推進などを担当し、金融事業に関する豊富な経験と見識を有しています。取締役兼常務執行役員財務経理本部長として、当社連結ベースでの財務改善に向けた計画を策定し実行するなど取締役としての職責を果たしています。	○			
 有馬 一昭	取締役兼常務執行役員 決済事業責任者	14回/14回	2023年 5月	135株	当社入社後、事業部長や支社長、イオンモール株式会社 新規事業開発部長、イオン株式会社4シフト推進チーム統括リーダーなど、グループ会社を経て、イオンエンターテイメント株式会社では代表取締役社長などの要職を歴任し、決済事業に関する豊富な経験と見識を有しております。取締役兼常務執行役員決済事業責任者として、決済事業における外部ネットワーク利用の拡大および決済手段の拡充、新たな収益源を確保する取り組みを実行するなど取締役としての職責を果たしています。	○			
 渡邊 廣之	取締役	17回/17回	2018年 10月	12,910株	伊勢葛ジャスコ株式会社（現 イオン株式会社）入社後、同社関東カンパニー管理部長などを経て、イオン総合金融準備株式会社（現株式会社イオン銀行）に創業時から参画し、同行取締役兼常務執行役員経営管理本部長、同行代表取締役社長と当社取締役副社長の兼務を経て、イオン株式会社執行役員、執行役員社長人事・生活圏推進担当兼リスクマネジメント官などの要職を務めております。小売事業だけでなく金融事業において豊富な経営経験と幅広い分野での見識を有しており、当社事業の推進およびガバナンス強化に貢献していることから、取締役としての職責を果たしています。	○			
 尾島 司	取締役	—	2024年 5月	0株	株式会社三和銀行（現 株式会社三菱UFJ銀行）入行後、リーマン・ブラザーズ証券株式会社金融法人グループ統括責任者、野村證券株式会社執行役員、ウェルス・マネジメント株式会社取締役、イオン株式会社執行役員を歴任し、金融事業ならびにM&Aに関する豊富な経験と深い見識を有しております。これらを当社の経営に反映し、当社事業のさらなる推進やブランディングの再構築などの推進に貢献していることから、取締役としての職責を果たしています。	○			

◎は議長もしくは委員長、○は構成員を指します。出席状況の（ ）は監査役会の出席状況です。

取締役会・監査役会の構成（2024年8月31日現在）

氏名	役職	出席状況 (2023年)	就任時期	所有株式数	取締役・監査役 選任理由と期待する役割	各委員会の委員就任状況			
						取締役会	監査役会	指名・報酬 諮問委員会	取引等 審査委員会
 中島 好美	社外取締役	17回/17回	2017年 6月	0株	外資系金融会社などでマーケティング部門などの主要ポストを経て、アメリカン・エクスプレスではシンガポールならびに日本法人の社長として経営にあたった後、事業構想大学院大学の特任教授を務めています。国内外の金融事業における会社経営について豊富な経験と実績を持ち、マーケティング、デジタル、コーポレート・ガバナンス、ダイバーシティ&インクルージョンについて卓越した見識を有しています。当社の事業展開において、的確な意見および助言が期待されます。また、指名・報酬諮問委員会委員長として、多様な立場と視点から意見・指導が期待できることから、当社取締役会の構成に欠かせない人材と判断しました。	○		◎	○
 山澤 光太郎	社外取締役	17回/17回	2019年 6月	0株	日本銀行入行後、大阪証券取引所（現 大阪取引所）取締役、日本取引所グループ専務執行役を経て、大阪取引所取締役副社長を務めました。金融事業における会社経営について豊富な経験と実績を持ち、加えて、財務会計、コーポレート・ガバナンスについて、卓越した見識を有しています。当社の持続的な発展のための経営戦略などを中心に、幅広い視点と中長期的な市場や産業構造の変化を踏まえた的確な意見・指導が期待できることから、当社取締役会の構成に欠かせない人材と判断しました。	○		○	○
 佐久間 達哉	社外取締役	17回/17回	2019年 6月	0株	検事任官後、東京地方検察庁総務部長および特別捜査部長を経て、千葉地方検察庁検事正、国連アジア極東犯罪防止研修所長、法務省法務総合研究所長といった要職を歴任した後、現在は弁護士として活躍し、法曹界における長年にわたる豊富な経験と卓越した見識を有しています。上記の経験と見識から、当社のコンプライアンスおよび内部統制、リスク管理体制などを中心に独立性・客観性のある的確な意見および助言が期待できることから、取引等審査委員会の委員長を務めております。コンプライアンス経営の推進に意見、指導が期待できることから、当社取締役会の構成に欠かせない人材と判断しました。	○		○	◎
 長坂 隆	社外取締役	17回/17回	2020年 5月	0株	公認会計士として、中央青山監査法人監査部長、新日本監査法人（現EY新日本有限責任監査法人）常務理事、シニアパートナーを歴任した後、現在は長坂隆公認会計士事務所代表を務めています。監査法人での担当は小売業、金融業、海外進出企業などと業種も多岐にわたり、会計監査および内部統制における豊富な経験と卓越した見識を有しています。上記の経験と見識から、当社の事業戦略、支配株主との取引および適正性の確保などを中心に、独立性・客観性のある的確な意見および助言が期待できることから、当社取締役会の構成に欠かせない人材と判断しました。	○		○	○
 渡部 まき	常勤監査役（社外監査役）	14回/14回 (12回/12回)	2023年 5月	0株	ジャスコ（株）（現 イオン（株））入社後、連結経理部長などの要職を歴任し、複数のグループ会社において監査役を務めました。経理部門および監査役としての豊富な経験を有しており、当社監査役として経営および意思決定の健全性・適切性を確保するための適切な役割を果たすことを期待できることから当社監査役会の構成と機能強化に必要な人材と判断しました。		◎		
 余語 裕子	社外監査役	17回/17回 (18回/18回)	2019年 6月	0株	モルガン銀行（現 JP Morgan）入行後、ジェー・ピー・モルガン証券をはじめさまざまな外資系金融機関で銀行、証券、資産運用業務に携わってきました。2008年からはフィデリティ・ホールディング会社の代表執行役、フィデリティ投信（株）およびフィデリティ証券（株）の執行役員人事部長を務めました。外資系金融企業において内部統括管理者、人事責任者として豊富な経験と実績を持ち、企業文化、人材育成、ダイバーシティ&インクルージョンについて卓越した見識を有しています。その深い見識とグローバルな視野に加え、社会的視点からの提言を通じ、コーポレート・ガバナンス強化への貢献が期待できることから、社外監査役として欠かせない人材と判断しました。			○	
 小野 保子	社外監査役	—	2024年 5月	0株	株式会社太陽神戸銀行（現 株式会社三井住友銀行）入行後、国際審査部、SMBC SSC SDN,BHD.社長などを歴任し、金融業界での豊富な経験と見識を有しています。また、SMBC コンシューマーファイナンス株式会社およびグループ会社において監査役を務められました。客観的かつ中立的な立場から当社の経営の妥当性・適切性を確保するための役割を果たすものと判断し、社外監査役として欠かせない人材と判断しました。		○		
 藤本 隆史	監査役	14回/14回 (12回/12回)	2023年 5月	0株	警察庁入行後、警察庁長官官房総括審議官、警察庁刑事局長などの要職を歴任し、マネー・ローndリング対策などの警察行政に携わってきた豊富な経験と幅広い見識を有しています。さらにイオンリテール（株）やイオンディライト(株)での監査役を経験を有しており、監査役として欠かせない人材と判断しました。		○		

◎は議長もしくは委員長、○は構成員を指します。出席状況の（ ）は監査役会の出席状況です。



マテリアリティ③：レジリエントな経営基盤の確立

上場会社としての考え方

イオングループでは、イオンの基本理念のもと各社がその業界、事業領域において最大のパフォーマンスを上げることで、社会への貢献を果たしていくことを目指しております。各社が経営の自主性・独自性を持った事業運営を図ることで持続的な成長を促進しており、資本市場からの規律によりその経営の質が向上すると見込まれる事業・地域特性においては、株式市場へ上場することで外部視点による経営の透明性・公正性などのガバナンス強化を図っています。

当社の親会社であるイオン（株）は当社に対する議決権を全体の50.0%保有しておりますが、当社は上場会社として独立した意思決定のもと、小売業発の総合金融事業を展開する独自の発想を活かすことで、少数株主を含むステークホルダーの皆さまへの提供価値最大化を図っています。

取引等審査委員会／指名・報酬諮問委員会

取引等審査委員会の機能と役割

当社の支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引または行為に関し、少数株主の利益の保護を図ることを目的に、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役で構成する取引等審査委員会を設置しています。本委員会は、取引等審査委員会規則にて、取締役会は当社または当社の子会社と当社の支配株主またはその子会社（当社およびその子会社を除く）との取引、その他の支配株主と少数株主との利益が相反する取引または行為について決議するときは、あらかじめ委員会の意見を聞かなければならないと定めています。

【活動状況】

2023年度において審議した主な議題は以下のとおりです。

- ・ブランドロイヤリティの支払いについて
- ・支配株主の子会社の株式の取得について

指名・報酬諮問委員会の機能と役割

当社および当社グループ各社の取締役および経営陣幹部の指名ならびに報酬の決定が、客観性、透明性および独立性のある手続により行われることなどを確保するため、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役が過半数を占める指名・報酬諮問委員会を設置しています。本委員会は、取締役、監査役もしくは執行役員の選任、解任、人材育成その他人事に関する事項または報酬に関する事項について審議し、取締役会に意見を述べることができます。また、取締役会は、以下の決定をするときは、あらかじめ委員会の意見を聞かなければならないものとしています。

- ・株主総会に提案する取締役候補者または監査役候補者の選定
- ・代表取締役、役員取締役、業務執行取締役の選定または解職

- ・当社グループ各社の代表者（社長または経営執行責任者に相当する者）の選定または解職に関する方針
- ・執行役員の選任または解任
- ・常勤取締役の兼任の承認
- ・取締役、監査役もしくは執行役員の選定、解職などに関する基本的方針または社外取締役の独立性判断基準
- ・取締役もしくは執行役員の報酬制度またはそれに基づく具体的な報酬額

【活動状況】

2023年度において審議した主な議題は以下のとおりです。

- ・当社役員候補者および執行役員の選任
- ・当社執行役員の人事異動
- ・当社取締役および執行役員の個人別報酬
- ・当社グループ各社代表者候補者の選任、代表者変更
- ・当社グループ各社役員候補者の選任、役員体制変更

役員報酬基本方針

当社は役員報酬などの額又はその算定方法の決定に関する方針を定めております。

- ・取締役の報酬は、経営戦略遂行を強く動機づけるとともに業績と連動するものであり、公正、透明性に配慮したものであります。
- ・取締役の報酬は、「基本報酬」、「業績報酬」および「株式報酬型ストックオプション」で構成しております。

(1) 取締役報酬の内訳

①基本報酬

役位別に設定した基準金額内で、個別評価に基づき定め、月額払いで支給しております。なお、関連会社役員を兼務し関連会社より報酬を受領する取締役の基本報酬は、個別に対応しております。

②業績報酬

業績報酬の支給率は、期首に設定した目標達成時に基準金額の100%を支給するものとし、当該年度の業績および個人別評価に基づき0%から200%の範囲で変動幅を設けております。

業績報酬は、全社業績報酬と個人別業績報酬により構成しております。

- 全社業績報酬は、役位別基準金額に対して、連結および会社業績の達成率に基づく係数により算出し、業績を総合的に勘案し決定しております。
- 個人別業績報酬は、役位別基準金額に対して、担当部門別業績と経営目標達成度による個人別評価に基づく係数により決定しております。



③株式報酬型ストックオプション

株価や業績と報酬との連動性を高め、株価上昇によるメリットのみならず株価下落によるリスクまでも株主と共有することで、継続した業績向上と企業価値増大への意欲や士気を高めることを目的に、業績を反映させた株式報酬型ストックオプションとして新株予約権を割り当てております。新株予約権の割り当て数については、役位別基準数に対して、当該年度の業績に基づき決定しております。

なお、株式報酬型ストックオプションとして発行する新株予約権の総数は、2007年5月15日開催の第26期定時株主総会において200個（当社普通株式20,000株）を1年間の上限と決議し、2023年5月24日開催の第42期定時株主総会において新株予約権の総数、1年間の上限を200個から400個（当社普通株式40,000株）に改定することを決議しております。

(2) 報酬構成の割合

役員報酬（基本報酬＋業績報酬＋株式報酬型ストックオプション）に占める総現金報酬（基本報酬＋業績報酬）のウエイトは80%から90%程度とし、役位別基準数に対して、当該年度の業績に基づき決定しております。また、総現金報酬（基本報酬＋業績報酬）に占める業績報酬のウエイトは30%前後とし、責任に応じてそのウエイトを高めております。なお、社外取締役は固定報酬のみの支給となり、全社・個人別業績評価ともに適用対象外となっております。

役員区分別の種類別報酬総額（2023年実績）

区分	支給人員（名）	報酬などの額（千円）		
		基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬など
取締役（うち社外取締役）	13（4）	185,490（55,200）	29,000（-）	8,385（-）
監査役（うち社外監査役）	4（4）	30,000（30,000）	-	-
合計（うち社外役員の合計）	17（8）	215,490（85,200）	29,000（-）	8,385（-）

- 上表には、2023年5月24日開催の第42期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名、監査役1名を含んでおります。
- 取締役の報酬限度額は、2015年6月24日開催の第34期定時株主総会において、年額550百万円以内と決議いただいております。なお、このうち金銭報酬が年額400百万円以内（うち社外取締役分は2022年5月23日開催の第41期定時株主総会で100百万円以内と決議）とし、株式報酬型ストックオプションの公正価値分として年額150百万円以内となっております。
第34期定時株主総会終結時点の取締役の員数は、10名（うち、社外取締役は4名）、第43期定時株主総会終結時点の取締役の員数は、12名（うち、社外取締役は4名）です。
- 報酬などの額には、取締役5名に対する業績連動報酬などの支払いに係る費用29百万円が含まれております。また、非金銭報酬などには、取締役6名に対する株式報酬型ストックオプション（新株予約権）の割り当てに係る費用8,385千円が含まれております。
- 監査役報酬限度額は、1994年5月18日開催の第13期定時株主総会において、年額50百万円以内と決議いただいております。当該株主総会終結時点の監査役の員数は3名（社外監査役は3名）です。
- 当事業年度末現在の人員は取締役12名および監査役4名です。このうち、取締役1名および監査役1名は無報酬です。

取締役会の実効性評価

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資することを目的としたコーポレート・ガバナンス強化のために、取締役会の実効性の分析、評価を実施し、その結果を通じて抽出された課題に対して、PDCAサイクルの取り組みを行っています。

2023年度は、全取締役（12名）および全監査役（4名）を対象に、取締役会の構成や運営状況などに関する10項目のアンケート調査を実施しました。

・取締役会の全体評価	・委員会（指名・報酬諮問委員会、取引等審査委員会）
・取締役会構成	・監査役会
・取締役会の事前準備	・取締役会における自身の貢献度
・取締役会の運営	・2022年度課題への対応状況
・取締役会での討議	・議案の重要度と議論量のギャップ分析（各10段階評価の差分分析）

アンケート調査の結果、現状のコーポレート・ガバナンス体制および運用に大きな問題は見つからず、当社の取締役会は全体として適切に機能しており実効性が向上していると評価されました。また、2022年度に指摘された課題への対応として、戦略討議の議論を増やし、全社の方向性に関する議論の充実に取り組んだことで、改善・向上が認められたことは評価されました。一方で、議論をさらに充実したものにするための努力や取り組みはみられるものの、まだ十分ではなく、評価から導かれた課題を認識し、継続してさらなる実効性向上へ取り組んでまいります。

【取締役会の実効性について課題と評価された点】

- ・取締役会での議論の深化：
取締役会が当社の企業価値向上に向けた中長期目線の戦略議論を充実化してまいります。そのためにも、並行して執行における多角的な視点から議論することにより、企業価値向上に向けた議論への意識強化を図ってまいります。
- ・持続的な成長に向けた取締役会構成の検討：
あるべき取締役会の役割を踏まえ、当社取締役として必要な資質や知見を明確にしてまいります。次世代経営陣の育成においては、持続的な成長を後押しする観点から、取締役会としての関与の在り方を議論してまいります。
- ・取締役会運営の高度化：
取締役会において中長期の戦略議論を充実する目的のもと、取締役会議案の精査と年間アジェンダの策定に向け取り組んでおります。事務局機能の向上も図り、より分かりやすい取締役会資料の作成や社外取締役への適切な情報提供を通じ、効率的な運営と監督機能の発揮を目指してまいります。

マテリアリティ: ③レジリエントな経営基盤の確立



取引等審査委員会 委員長
指名・報酬諮問委員会 委員

佐久間 達哉

指名・報酬諮問委員会 委員長
取引等審査委員会 委員

中島 好美

指名・報酬諮問委員会 委員
取引等審査委員会 委員

山澤 光太郎

指名・報酬諮問委員会 委員
取引等審査委員会 委員

長坂 隆

多様なバックグラウンドと専門性を有する4名の社外取締役、成長戦略やコーポレートガバナンスの強化、そして取締役会・委員会の運営についてご意見をお聞きしました。

収益性と成長性を意識した経営

Q 中期経営計画のモニタリングにおいて注視していることや、資本コストを意識した経営について取締役会での議論について教えてください。

中島: 現中期経営計画は、新型コロナウイルスの世界的な大流行により非常に不確実な状況のなかでの遂行となりました。外部環

境の変化を見定めながら振り返り、見直しを進めています。議論のなかで、目標数値達成に対するロジックにこだわる姿勢が強くなっていると感じており、次期中期経営計画策定の議論がさらに深まることを期待しています。資本効率や事業ポートフォリオの変革について活発に討議されていることにも変化を感じています。変化の激しい時代であるからこそ、執行部門が議論を重ね、責任体制やリスクテイク、EXIT基準などを明確にしたうえで実行を決断した事案については、応

援したいと思っています。私自身は、金融をバックグラウンドに持ち、アジア市場に関する知見もあるため、現地視察の機会もいただいて、積極的に助言や計画進捗の監督を行っていきたいと考えています。

山澤: 目標として掲げているROE10%以上、PBR1倍以上を明確に意識しています。当社グループの課題として、事業毎の個別最適が優先されてきた点があると感じています。全体最適を追求し、金融プラットフォーマーとしての競争力を強化する必要があると考えおり、経営課題の克服も含めてさらなる成長に向けた経営戦略を資本市場に提示できることを期待しています。取締役会における資本コストに対する認識は、この1年間で大きく変わりました。新しい投資案件に対しても担当部署の説明だけでなく、ファイナンス部会から提供される投資効率分析が共有されるようになり、より客観的な判断ができるようになりました。一方でスクラップ&ビルドの“スクラップ”、つまり不採算事業からの撤退判断には時間がかかることもあり、取締役会の監督機能を強化したいと考えています。

佐久間: コロナ禍により経済環境が激変したことがありますが、各市場での具体的な方策に至るまで成長戦略を十分に詰め切れなかったところも反省すべき点だと認識しています。足元ではマレーシアのデジタルバンク、ベトナムのファイナンス会社のM&Aなど新たな布石を打っていますが、今後の成長にはどのような体制や取り組みが必要か、さらに詰める必要があります。また、パーパスや2030年のありたい姿の実現に向けて決済を中核とした事業ポートフォリオ改革の方針を明確にしておき、決済とシナジーが期待しがたい事業については出口戦略を検討する必要があります。当社は新たなことへの挑戦をしてきた会社だが、最近はそのスピードが落ちていくように感じており、今後の成長にはスピード感ある挑戦の決断が欠かせないピースではないかと考えています。



長坂：中期経営計画については執行部門で検討が進められており、我々社外役員も含めて議論を深めているところです。個人的には従来路線の踏襲ではなく、抜本的な改革が必要だと考えています。競争環境は厳しさを増しており、長期の事業構想を明確にしたうえで、見直しや次期中計の議論を進めるべきです。金利環境も変化するなか、守りの経営では成長できないと考えており、その点においては執行部門の意識との間にギャップは感じていません。事業ポートフォリオの变革に加えて、労働生産性の改善も大きな課題だと考えています。労働生産性の改善にはDXの推進が不可欠ですが、加えて従業員のエンゲージメント向上に取り組む必要があります。この点については、人事評価や報酬制度の変更も含めて注力されているので進捗をしっかりとモニタリングしたいと思います。

サステナビリティ経営とグローバルガバナンス

Q

サステナビリティ経営と海外グループ会社を含めたグローバルガバナンスの確立に向けた取り組みに対して、どのように評価・助言されていますか？

中島：イオングループの従業員には、「サステナビリティ」という言葉が世の中に浸透する以前から、地域社会に貢献したいという気持ちが根付いていると感じています。当社におい



てもOur Purposeを公表し、共通の目標に向かう指針として浸透しつつあります。一方で、経営戦略とサステナビリティの取り組みの統合にはまだ課題があると感じています。外部環境が大きく変化するなか、当社グループのサステナビリティを高めるために、何にフォーカスすべきかをもっと具体的に示す必要があると感じています。経営トップの強いコミットメントによって従業員全体を巻き込んで全員参加型で推進していきたいです。企業文化を変えるために注力しているDE&Iの推進についても、もっと数値目標にこだわってPDCAサイクルを回す時期に来ていると思います。

山澤：DE&Iの推進については当社グループ横断のプロジェクトがスタートし、従業員のエンゲージメント向上が目標になっています。こうした取り組みは企業価値に直結するのでその成果に期待しています。

長坂：サステナビリティの取り組みについては人的資本の強化に注目しています。パーパスを追求するために必要となる人材プールの拡充や多様性を尊重し、働きがいのある職場環境を構築することで、次の成長に向けた土台をしっかりと作っていく必要があります。経営陣もジェンダーギャップの是正や従業員エンゲージメント向上に対する人的資本施策を進めていますので、これをしっかりと後押ししたいと思います。

山澤：グローバルガバナンスについては課題が多いと感じます。営業利益ベースでは国際事業が7~8割を占めておりグローバル企業と位置付けられますが、海外子会社のコントロールはまだ十分とは言えません。内部統制システムに加えて自己資本比率や貸倒引当金など財務指標の一元管理や、ITガバナンスの強化など、横断的な横串機能を強化して体制の整備を急ぎたいですね。そうした体制が整うことで個社の最適化だけではなく、集約できる点は共有化し効率を高めることで、財務的な成果も期待できそうです。現在、海外のIT開発担当

部署を海外事業本部と一元化するなどの改革に着手しており、スピード感を持って進めていただきたいと思います。



佐久間：これまでのアジアでの事業展開を振り返ると、日本人責任者を派遣し、裁量を持たせて市場を切り拓いてきた経緯があります。現地の実情に合わせて事業拡大を図ってきました。この方法が奏功し今の成長につながっています。その反面、グローバル企業として無くてはならない海外子会社の一元管理体制が十分に整備されてこなかった弊害も指摘できます。経営陣の間ではグローバル企業としての自覚が高まっているので、グローバルガバナンス体制を強化することで海外におけるリスク対応や成長機会の獲得について、もっと戦略的な議論ができるようになって感じています。

長坂：グローバルガバナンスの体制強化の重要性は取締役会でも認識しており、内部統制システムの整備に尽力しています。上場子会社3社に比べると他の海外子会社の状況は見劣りするので、海外往査の実施も含めて現地の監査部門や会計監査人との連携を強化し、内部統制の整備状況を確認しています。ガバナンスの強化には、海外子会社のトップ人事が重要であると認識しているので、執行サイドが検討した人事案については指名・報酬諮問委員会としても積極的に関与していきたいと考えています。

マテリアリティ③：レジリエントな経営基盤の確立

委員会活動の成果と課題

Q 指名・報酬諮問委員会、取引等審査委員会の機能と役割について教えてください。

中島：次期経営層の育成計画や報酬制度のあり方などの諮問内容について、指名・報酬諮問委員会として取締役会へ答申を提出しました。支配株主を持つ上場会社として一定の制約はありますが、委員全員が持続的な企業価値の向上を目指し率直な議論ができています。イオングループの一員であることで、グループ内の豊富な経営人材にアクセスできることは、社外から必要な人材を獲得する際のメリットとなります。後継者の指名については、当社グループの目指す姿を実現できるリーダーを合理的に選ぶ必要があると考えています。リーダーはCEOだけではなく、ボードメンバー、執行メンバー、子会社の社長も含まれます。経営人材候補者には重要なプロジェクトを任せるなど選抜・育成プラットフォームができてきており、社外取締役の評価も重視されています。

山澤：現在の役員報酬については、企業価値の向上や競争力強化の観点から見直しの議論も一部始めています。業績連動報酬の評価指標は経常利益の目標達成率が主体となっていますが、経営指標として掲げる財務目標（ROE、PBR）との整合性や株主リターンなどを考慮すべきとの指摘も出ています。優秀な経営人材のリテンションや獲得のためにも競争力のある報酬制度にしたいと思っています。CEOをはじめとする主要なポストについては、求められる人材要件や資質を明確にしたうえで、候補者がその要件を身に付けられるようなローテーションを工夫することが必要だと感じています。

長坂：役員報酬の考え方として、資本市場からの規律を意識



して資本効率や株主リターンに加えて、サステナビリティの取り組みに連動させることが求められていることは理解しています。中期経営計画の議論が進展することで新たな経営目標がより明確になるので、それらの指標とインセンティブ報酬の連動性をどのように保つのか、議論を深めていきます。

中島：報酬制度についてはイオングループとしての整合性を保つ必要もあります。報酬に関する議論では、業績連動報酬の主な指標である経常利益に加えて次期中期経営計画で示される経営目標との整合性も考えなければいけません。短期的な業績指標だけではなく、将来の成長を確実にするための取り組みなど中長期の視点を反映させることで、ステークホルダーの皆さまの理解を得たいと考えています。

山澤：取引等審査委員会では、審議対象をどう考えるかが重要ですね。親子間のコーポレートアクションに限定するという考え方もあるし、ブランドなどの知財、人材など経営資本全般に及ぶという考え方もあります。

佐久間：利益相反取引だけではなく、利益相反の可能性があるものについても取引等審査委員会での審議が必要と考えています。利益相反の有無については、当該取引の合理性、

価格の妥当性について客観的に判断しています。端的な例として、支配株主である親会社に支払っているブランドロイヤリティの審議を行う際には、算出根拠に合理性があるか、私は法律家としての立場から、その合理性が事後検証に耐えるかどうかを判断基準に置いています。社外取締役だけで構成された委員会ですので、他の委員の異なる見地から意見をいただき、委員会の答申に基づいて取締役会で議論、承認を得ています。なかには、執行サイドから上がってきた内容に対し合理性が不足していると感じた場合は再提案を要請することもあります。少数株主や外部のステークホルダーから説明を求められた際に、明確に説明できるかどうかを常に念頭に置いており、委員会の実効性は確保できていると考えています。



長坂：審議内容については、当初想定していたより幅広い項目が上程されていると感じていますが、特に親会社との取引については、少数株主の視点からしっかり説明できるようにするという意識は取引等審査委員会の委員全員に浸透していると感じています。画一的な判断水準を設けるのではなく、各取引を行う際に、正当な対価を本当に合理的に説明できるかどうか重要な判断基準となっていることで、実効性が高まると感じています。

コンプライアンス推進

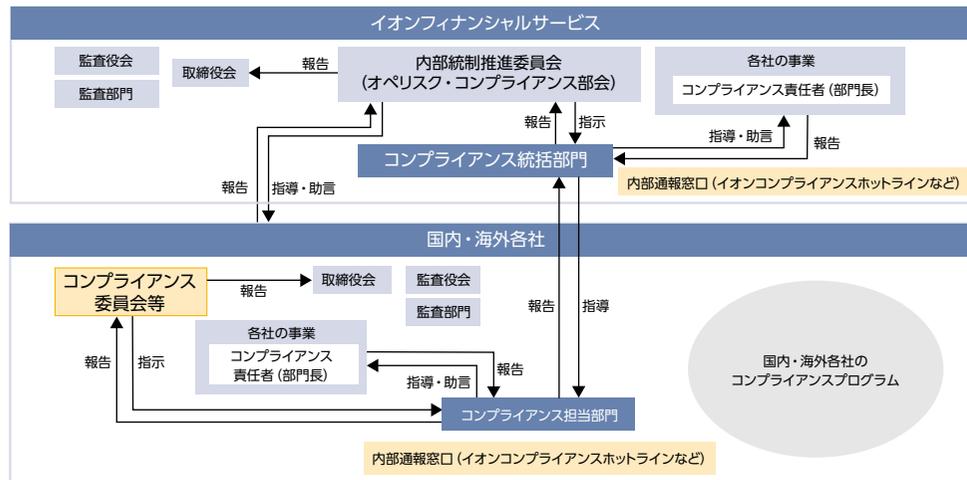
当社グループの従業員は、社会規範や企業倫理に則った適切な判断と行動をするうえで、日常行動の基本的な考え方や判断基準としてイオンピープルが共有する「イオンの基本理念」を指針とし、当社グループのコンプライアンスに対する基本的な姿勢を明確に定める「AFS（イオンフィナンシャルサービス）グループコンプライアンス基本方針」を共通の価値基準として、これを遵守することとしています。

▶ 「AFSグループコンプライアンス基本方針」はWebサイトに掲載しています。

<https://www.aeonfinancial.co.jp/activity/governance/compliance/>

コンプライアンス推進体制

グループコンプライアンス体制



1. コンプライアンスを統括する部署として法務コンプライアンス部を設置し、当社およびグループ各社のコンプライアンス状況のモニタリングや必要に応じて指導・助言などを行っています。
2. コンプライアンスの体制整備・確立のため、「内部統制推進委員会」において、当社グループのコンプライアンスに関する事項を総合的・専門的に検討・審議し、関係者に必要な指示を与え、取締役会へ必要な報告・提言を行っています。また、年度毎に定めるコンプライアンス・プログラムの進捗モニタリング状況について、報告を受けています。
3. 取締役会
取締役会は、内部統制推進委員会から当社グループのコンプライアンスに関する報告や提言を受けるほか、コンプライアンスに係る重要な事項などの決定を行うこととしています。

教育と周知

当社の従業員は、コンプライアンス意識の向上や「イオンの基本理念」の共有を目的とした研修を年1回以上受講しています。グループ各社においても、「イオンの基本理念」や遵守すべき事項の全従業員への周知、法令等制改定への対応のためのコンプライアンス教育を実施しています。また、「コンプライアンス規則」や「コンプライアンス・マニュアル」を定めて従業員が遵守すべき法令、具体的な留意点、違反を発見した場合の対処方法などを周知しています。

法規制違反の予防と対応

当社グループ各社が提供するサービスには、法令に基づく許認可によるものが多くあるため、各国における関係法令および諸規制の改正動向をモニタリングし、事業活動や業績などへの影響を評価分析し、対応を行っています。また、法令などに基づく各種報告や届出事項の厳格な期日管理も実施しています。加えて、当社グループ各社に対し監督官庁から行政処分や指導がある場合のモニタリング指導や支援も、グループコンプライアンス体制の仕組みを通じて行っています。

反社会的勢力対応

当社グループは「反社会的勢力に対する基本方針」を定め、反社会的勢力との関係を遮断し、断固としてこれらを排除する姿勢を従業員に明示しています。当社およびグループ各社は、反社会的勢力に関する内部・外部情報の収集・分析を行い、当社に管理状況を報告することとしています。また、当社は、グループ各社の反社会的勢力の排除に係る管理状況のモニタリングを行い、必要に応じて指示や指導を行っています。

マネー・ローンダリングおよび贈収賄の防止

当社グループでは国内外において、国際的な要請も強いマネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策のほか、外国公務員腐敗防止などの対策についても重要な経営課題として位置付け、主体的かつ積極的な対応を進めるため、当社グループコンプライアンス基本方針に基づき、グループ各社における管理体制の整備・運用に取り組んでいます。

内部通報制度

当社グループは、法令などに違反する行為の未然防止および早期発見を目的に、従業員が直接情報提供を行う手段として、当社の親会社であるイオン（株）が設置する「イオンコンプライアンスホットライン」のほか、当社および子会社が設置する内部通報窓口、「各社役員が関与する不正行為の通報専用窓口」などの社外通報窓口を全従業員に周知し、通報しやすい体制を構築しています。窓口では、法令違反、社則違反や、各職場での解決が困難な日常業務の問題に関する通報を受け、通報者保護を徹底しながら事実調査と対応・改善解決策を講じています。また、国内において、職場におけるパワーハラスメントを防止する措置、公益通報者保護法に基づく対応を実施しているほか、グローバルベースで連携して、通報窓口による通報の受付、調査・対応・改善に取り組んでいます。

マテリアリティ③：レジリエントな経営基盤の確立

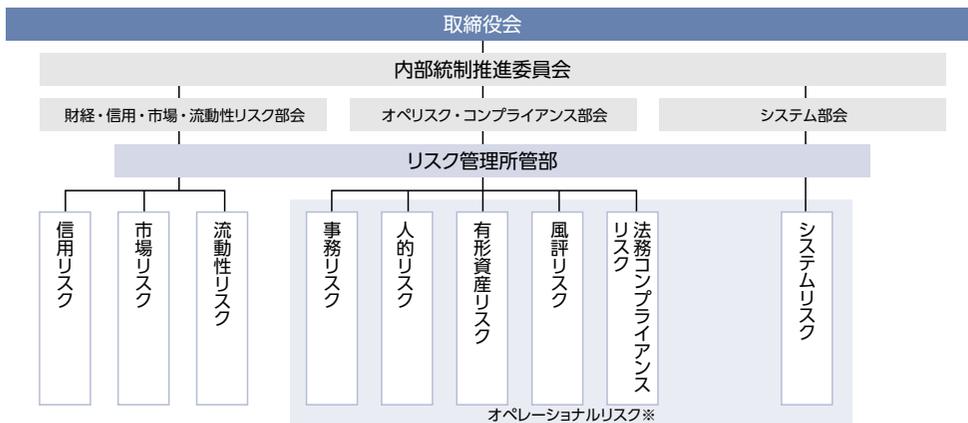
リスク管理

グローバル規模での政治・経済の変動やデジタル技術の進展など、環境変化のスピードは加速し、不確実性や複雑性が高まっています。当社は、こうした外部環境がもたらすリスクと機会をコントロールしながらビジネスチャンスの最大化に努めています。

当社グループは、Our Purposeのもと継続的な企業価値の向上を目的に、直面するさまざまなリスクについて総体的に捉え、適時適切な対応を行うリスク管理を推進しています。

リスク管理体制

当社の取締役会は、リスク管理に係る最高意思決定機関として、定期的にリスク管理状況の報告を受け、基本的事項の審議、決定を行います。内部統制システムの整備に関する事項を総合的・専門的に協議・検討する内部統制推進委員会を取締役会下に設置し、取締役会で決定したリスク管理に関する基本的事項のもと、当社グループのリスク状況のモニタリングや顕在化したリスクへの対応その他具体的事項の審議、決定を行っています。内部統制推進委員会下に3つの専門部会を設置し、より詳細なリスク検証などを行っています。また収益部門から独立したリスク管理部門を設置し、全社的なリスク管理を統括しています。こうしたリスク管理体制は監査部門によってその有効性と適切性の検証を受けています。



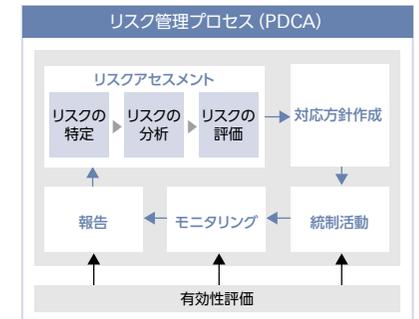
※当社グループではオペレーショナルリスクを6つのカテゴリに分類し、各所管部門がリスク管理を行い、リスクモニタリング部が総合的なオペレーショナルリスクの把握・管理を実施しています。

当社グループでは、リスクを「信用リスク」「市場リスク」「流動性リスク」「オペレーショナルリスク」に分類し、リスクの特性に応じた管理を実施しています。

信用リスク	融資などの信用供与先の財務状況が悪化するなどにより、資産の価値が減少・消失し、損失を被るリスク
市場リスク	金利、為替、有価証券などのいろいろな市場のリスク・ファクターの変動により、資産・負債の価値が変動し損失を被るリスク
流動性リスク	運用と調達の間隔のミスマッチや予期せぬ資金の流出により、損失を被るリスク（資金繰りリスク） 市場の混乱などにより通常よりも著しく不利な取引を余儀なくされることにより損失を被るリスク（市場流動性リスク）
オペレーショナルリスク	内部プロセス・人・システムが不適切であることもしくは機能しないこと、または外的事象によって損失を被るリスク（事務リスク、人的リスク、有形資産リスク、風評リスク、法務コンプライアンスリスク、システムリスク）

リスク管理プロセス

当社グループのリスク状況を把握し、適切な対応を行うため、年1回グループのリスク評価を実施しています。グループ各社は、自社事業を取り巻く外部環境の変化を整理したうえで、グループ共通のリスク項目について、影響度と発生可能性について評価を実施します。内部統制推進委員会は評価結果について、リスク対応など以後のアクションについての決定をします。このPDCAプロセスは、リスク管理の国際的スタンダードであるISO31000を参照しています。



インシデント管理

当社、グループ各社でリスク事象が顕在化した場合、被害及び影響の拡大防止、並びにお客さまをはじめとするステークホルダーへ迅速に対応を行います。グループ各社で発生したインシデント情報は当社に報告されます。また、インシデントの発生原因を特定し、再発防止のための対応を実施します。インシデントは顕在化したリスク事象として、前述のリスク評価プロセスにも反映されます。

危機管理（レジリエンス強化）

気候変動に伴い自然災害による被害は激甚化傾向にあります。また、世界的な情勢不安とデジタル技術の進展によりサイバー攻撃の脅威は複合的に高まっています。金融サービスの提供には、サードパーティリスクへの対応も重要な課題と認識しています。

当社グループの経営に重大な影響を与えるインシデントを「経営危機」と定義し、有事の際に迅速な意思決定と業務復旧が可能な体制を整備しています。また、事業継続マネジメントシステム（BCMS）の構築を推進し、レジリエンスの向上に努めています。事業継続計画（BCP）を策定することによって、有事の際の優先順位と必要な経営資源を整理し迅速な業務復旧を目指します。また、平時からの準備として、経営危機を想定した演習や訓練を実施しています。

主要な事業などのリスク（対応策）

当社グループが事業展開をしていく過程にはさまざまなリスク要因が存在しており、当社グループの財政状況や経営成績に影響を及ぼす可能性があります。以下のリスクは、2024年5月27日（有価証券報告書提出日）現在において判断したものです。なお、当社グループの事業に関する全てのリスクを網羅的に記述したものではありません。

大分類	リスクの概要	対応策
システムリスク	重要なITプロジェクトに関するリスク	
	当社グループは、中期経営計画に掲げるデジタルトランスフォーメーション（DX）の取り組みや、基幹システムの更改などにより、新商品やサービスの提供など、競争優位の確立や他社との差別化に努めております。これら重要なITプロジェクトにおけるリリースの延期、実現機能の不足や品質の低下などが発生した場合、投資コストの超過など、当社グループの業績や財務状況に影響を及ぼす可能性があります。	当社は、開発計画、開発プロセス、品質への重層的なモニタリングの実施や、設計品質、テストの網羅性を高めるためベンダーと相互牽制をしつつ、一体となって開発を行う態勢を整え、プロジェクトを推進しています。重要なITプロジェクトの進捗状況は月次で取締役会に報告されます。また、リリースに際しては、あらゆるケースを想定して事前の検証を徹底し、万が一障害が発生した場合の体制を準備します。
システムリスク	システムサービスの中断や誤作動（ITサービス品質リスク）	
	当社グループが提供する各種サービスにおいては、ITシステムの安定稼働は重要かつ必要不可欠なものとなっています。このことは自社のシステム環境だけでなく協業先であるサードパーティについても同様です。システム上の不具合、自然災害などによる影響、人為的なミスや過誤その他さまざまな要因によりITシステムの停止、中断や誤作動が発生した場合、当社グループの業績や財務状況に影響を及ぼす可能性があります。	当社グループではこうした障害による被害の最小化と早期復旧のために物理的、技術的、組織的な施策を講じています。具体的には、不具合などの発生を迅速に察知する監視体制の構築と強化、システムやデータの分散や冗長化、業務オペレーションの標準化と定期的な教育、インシデント発生時に備えたりカバリープランの策定および訓練の実施などがあります。実際に発生したインシデントに関しては、その原因究明を行い、再発防止策を策定しています。委託先に関しては取引開始前審査を実施するほか、その他のサードパーティについても平時から連絡連携を密にし、障害発生時に円滑な対応が取れるよう関係強化に努めております。
システムリスク	外部からの攻撃（サイバー攻撃）に関するリスク	
	近年のデジタル技術の著しい進展に伴い、サイバー攻撃も高度かつ巧妙な手法が用いられており、金融機関をとりまくサイバー攻撃の脅威は深刻なものとなっています。当社グループのシステムがこうした攻撃による侵襲を受けた場合、サービスの停止、データの喪失や情報の漏えいなどが発生した場合、当社グループの業績や財務状況に影響を及ぼす可能性があります。	当社グループでは、外部からのサイバー攻撃に対する技術的な対策を講じるとともに、運用面ではサイバーインシデントに対応する組織として主要会社にCSIRTチーム（Computer Security Incident Response Team）を設置し、さまざまな事故・障害を想定して、グループ各社または業界団体と一体となった訓練への参加を実施しています。また、フィッシングメールやBEC（ビジネスメール詐欺）、サイバー攻撃に対する社員への啓蒙・訓練も定期的に実施しています。

法務・コンプライアンスリスク	法規制違反	
	当社グループが提供するサービスには、法令に基づく許認可によるものが多くあります。これら法令および規制の変更や新設に適切な対応ができず、或いは違反による行政処分などを受けた場合、事業活動への制限を受けるなど当社グループの業績や財務状況に影響を及ぼす可能性があります。	当社グループ各社は、その展開する国や地域における関係法令および諸規制の改正動向をモニタリングし、事業活動や業績などへの影響を評価分析し適宜その対応を行っております。また、法令などに基づく各種報告や届出事項に遺漏がないよう厳格な期日管理も実施しております。また、当社グループの役職員に対して定期的に研修を実施するなどして法令遵守に努めています。
信用リスク	信用リスク	
	当社グループの与信業務はクレジットカード、割賦販売、住宅ローンなどの個人向けの割合が大きく、信用リスクの分散が図られています。しかしながら、経済状況の著しい悪化や金融市場などの混乱の発生などによるお客さまの信用状況の変化によって想定を超える与信関連費用が発生するなどした場合、当社グループの業績や財務状況に影響を及ぼす可能性があります。	当社グループでは、信用リスク管理態勢の強化を図っております。外部経済環境や商品・地域別の信用状況の変化を把握し、取扱高の減少による営業収益への影響についてもタイムリーに審査基準に反映することにより、ポートフォリオ残高と健全性のバランスのとれた運営に努めています。また、お取引開始後にも個々のお客さまの返済状況などのモニタリングを行い、必要な場合には与信枠の見直しを行うなど、適切な債権管理を実施しています。
事務リスク	外部不正（フィッシングサイトなどを通じた不正アクセスなど被害）	
	近年、フィッシング詐欺による被害が多く発生しており、こうした金融犯罪の増加は金融機関にとって喫緊の課題となっています。特にネットサービスにおける犯罪手法は、高度化、巧妙化が進んでおります。こうした犯罪に適切に対応できない場合、当社グループの業績や財務状況に影響を及ぼす可能性があります。	当社グループでは、お客さまのお取引に関する技術的安全措置の拡充、フィッシングサイトや不正アクセスの監視強化などに努めております。また、お客さまに対する被害にあわないための注意喚起などにも努めています。
事務リスク	情報セキュリティ	
	当社グループは、お客さまやお取引先さまの個人情報や機密情報入手および管理しています。これらの情報についてサイバー攻撃や役職員・業務委託先の社員の管理などにより情報の漏えい、改ざん、喪失などが発生した場合、当社グループの業績や財務状況に影響を及ぼす可能性があります。	当社グループは個人情報ははじめとする情報資産管理について、技術的、物理的および組織的な安全管理措置を講じております。近年脅威が増大しているサイバー攻撃については「外部からの攻撃（サイバー攻撃）に関するリスク」に記載のとおりです。当社グループ役職員は定期的な教育や研修により、情報管理の重要性およびその保護についての理解を深めています。また、個人情報などの取扱いを外部に委託する場合には、委託の基準を定めるほか、定期的なモニタリングを実施するなどの管理措置を講じています。

▶ 「重要なリスク」一覧は以下へ掲載しています

<https://www.aeonfinancial.co.jp/ir/strategy/risk/>

マテリアリティ④：気候変動等への対応

気候変動等への対応（TCFD 提言を踏まえた取り組み）

イオングループでは、地球環境および人間社会に大きな影響をもたらす気候変動の問題に早くから取り組み、2040年をめどに店舗で排出するCO₂などを総量でゼロにすることを目指す「イオン脱炭素ビジョン」を掲げています。当社は、2021年11月、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）へ賛同を表明するとともに、マテリアリティで特定した「気候変動等への対応」の方針を明確化しています。



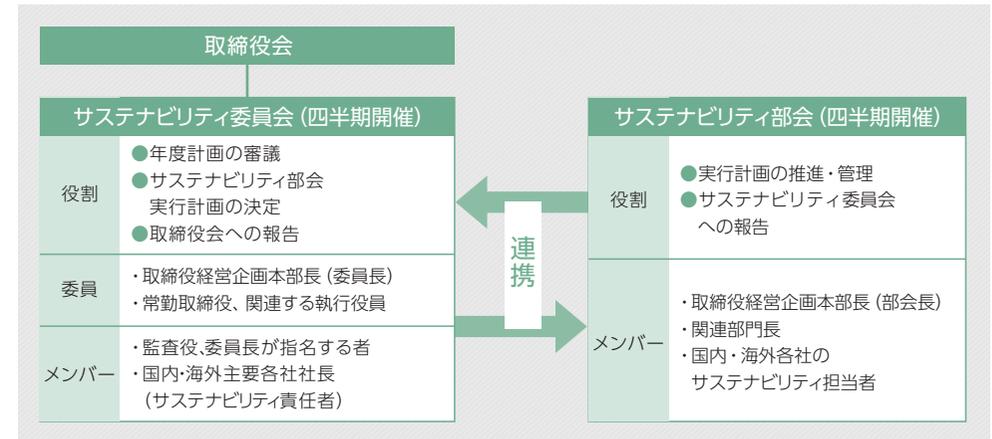
ガバナンス

当社は、サステナビリティ経営により企業価値の最大化を図ることを目的に取締役会からの委嘱を受けてサステナビリティ委員会を設置しています。取締役会は当社の企業価値向上を目指し、機動性を重視するとともに、迅速かつ適正な意思決定を行います。「サステナビリティ基本方針」の決定および改定、ならびに中長期および年度活動計画の決定など、気候変動への対応を含むサステナビリティに係る重要事項については、サステナビリティ委員会における審議を経たうえで取締役会決議事項としています。取締役会は、サステナビリティに関する重要事項について、関係者に必要な指導・助言を与えています。

サステナビリティ委員会は、社会的観点から当社グループの重要課題（マテリアリティ）に対してガバナンスを効かせ、企業としてのサステナビリティに関する戦略・方針を決定します。また、具体的な目標や施策に係る実行計画について、検討・審議を行うとともに、実行計画に基づき、当社グループによる取り組みやその進捗状況に関する継続的なモニタリング、フォローアップ（指導・助言）を行います。さらに、全社横断で課題へ対応するため、当社各部門ならびに当社グループ各社を指導し、施策の実行を統括・支援するとともに、サステナビリティに関する事項を総合的・専門的に協議・検討します。また、サステナビリティ委員会は取締役会からの委嘱事項について、取締役会に報告を行っています。

実践に向けた具体的な目標や施策に係る実行計画について、グループ一体となって推進するため、サステナビリティ委員会下にサステナビリティ部会を設置しています。ビジネスモデルの転換により事業活動を通じた資源の有効活用を進めるとともに、当社グループの提供する商品やサービスを通じ、お客さまや地域コミュニティと一体となって脱炭素化に取り組んでまいります。また、当社グループ従業員一人ひとりの環境保全意識を高め、主体性の発揮を促進してまいります。

サステナビリティ推進体制



戦略

当社グループは、誰もが心豊かで幸せに暮らせる持続可能な社会の実現、平和に貢献することを目指し、サステナビリティ経営を推進しています。その実現に向け、2021年11月、中長期的に当社事業に影響を及ぼす重要な社会課題（マテリアリティ）を特定しています。マテリアリティは「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」の4つの分野に体系的に分類することで課題を明確化するとともに、これらの解決に向けた指標とロードマップを設定し、具体的に推進しています。なかでも「気候変動等への対応」については、お客さまの生活や健康、地域経済ならびに社会の発展に多大な影響を及ぼすことを認識し、脱炭素社会の構築に向けたガバナンスや戦略、目標設定を通じた強靱性確保に努めています。

気候変動関連リスクのマネジメントの一環として、気候変動がもたらす当社グループ事業への影響評価を目的とした、「1.5℃シナリオ」と「4℃シナリオ」の2つのシナリオによる気候変動関連リスク・機会のシナリオ分析を行っています。具体的には、気候変動に由来する中長期的なリスク項目を移行リスクと物理的リスクおよび機会に整理し、各項目の当社グループへの影響を評価し、影響が大きいと考えられるものを「重大リスク/機会項目」としています。その後、各項目をその影響が及ぶと考えられる時間軸別に短期・中期・長期の枠組みで整理しています。

気候変動に伴う重大リスクと機会項目と影響レベル

大分類	中分類	小分類	影響	時間軸	1.5℃シナリオ	4℃シナリオ
移行リスク	政策・法規制	炭素税の導入	炭素税による増税	短～長期	大	中
	市場	再エネ価格上昇	再エネ調達によるエネルギーコストの増加	短～長期	大	中
物理的リスク	急性	台風や洪水などの自然災害の苛烈化	インフラや施設・設備への被害 これに伴うコスト増大、事業展開地域における債権回収リスク増大、保険料の増加、保険商品提供可能性の低下	中～長期	中	大
	慢性	平均気温上昇、海面上昇			中	大
機会	エネルギー	炭素税導入	温室効果ガス（GHG）排出量削減による炭素税導入の影響低減（例：リサイクルPVC素材を活用したイオンカードの発行、エネルギー効率の良いビルへの事務所移転）	短～長期	大	中
	製品・サービス	気候変動に関連する商品への需要増加	新商品開発・販売による収益増（例：脱炭素型住宅（ZEH）の住宅ローンと電気自動車（EV）のマイカーローンのセット商品）	中～長期	大	中


リスク管理

当社グループでは、気候変動を含む多様なリスクについてリスクカテゴリごとに評価し、経営体力と比較対照しながら適切に管理することにより、経営の健全性を維持することを目的としてリスク管理の高度化を進めています。この中で「リスク特定・評価」「コントロールの評価」「リスク評価」からなる一連のリスクマネジメントプロセスを構築しています。気候変動リスク管理においては、「1.5℃シナリオ」と「4℃シナリオ」といった複数の将来予測シナリオを用いてそれぞれについて分析を行い、当社グループに影響を及ぼす気候変動関連リスクと機会を特定・評価しています。特定したリスク項目と機会項目を当社グループの事業計画に反映させるべく、サステナビリティ委員会の指示・監督のもと、サステナビリティ部会における議論を通じて事業部門への潜在的な影響の規模や範囲を評価することとしています。


指標と目標

当社グループでは、気候変動関連のリスクおよび機会を評価・管理するために温室効果ガス（GHG）排出量の測定・把握を行っています。今後は、世界全体のGHG削減に貢献するべく、事業活動に伴う環境負荷の適切な削減目標と指標の設定を行ってまいります。

①当社グループにおける主な気候関連指標

(単位：トン)

指標	2021年度	2022年度	2023年度	前年差	
グループ全体のGHG排出量（Scope1・2）	16,373	14,455	(※1) 12,059	△2,395	
営業車に占めるハイブリッド自動車台数の割合	43.90%	53.11%	34.04%	-19.06%	
クレジットカード利用明細書Web明細比率	国内	83.97%	85.12%	85.92%	0.81%
	海外	—	64.69%	89.29%	24.60%
	全体	83.97%	78.48%	87.03%	8.54%

②当社グループにおける温室効果ガス（GHG）排出量

(Scope1・2)

(単位：トン)

指標	2021年度	2022年度	2023年度	前年差
Scope1（燃料消費による直接的排出）	3,332	2,783	2,548	△235
Scope2（電気使用による間接的排出）	13,041	11,672	10,389	△1,283
Scope1・2合計	16,373	14,455	(※1) 12,059	△2,395

(Scope3)

(単位：トン)

指標	2021年度	2022年度	2023年度	前年差	
クレジットカード紙明細による排出	国内	12,037	11,421	11,182	△239
	海外	—	13,043	4,129	△8,914
	—	12,037	24,464	15,311	△9,153
プリンター使用に係る排出（上流・下流）	287	370	239	△132	
データセンターの運営・維持に係る排出（※2）	4,794	4,534	4,729	195	

- ・当社グループでは、GHG排出量をGHGプロトコルのメソドロジーに則り計算しています。
- ・調査の精緻化に伴い、2021年度、2022年度数値を修正しています。
- ・集計対象は国内グループ各社および海外上場3社です。
- ※1 AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD のオフセット878トンを差し引いています。
- ※2 集計対象は下記グループ会社です。
イオンフィナンシャルサービス（株）、（株）イオン銀行、AEON CREDIT SERVICE(ASIA)CO.,LTD.（2023年度から対象）

マテリアリティ④：気候変動等への対応

脱炭素に向けた取り組み

当社は、イオングループの一員として「イオン脱炭素ビジョン」を掲げ、2040年をめどに店舗で排出するCO₂などを総量でゼロにすることを目指しています。

環境負荷低減の取り組み

【環境にやさしいサービスの提供】

●クレジットカードに環境配慮型素材を採用

イオンカードはPET-G素材を使用しています。PET-Gは塩素を含まない素材で、燃やしても塩素系ガス（ダイオキシン）が発生せず、完全燃焼させることにより水と二酸化炭素に分解されます。

●イオンカードWeb明細（環境宣言）の推進

2019年より、イオンカードのご利用明細をスマートフォンアプリ「イオンウォレット」または「暮らしのマネーサイト」で確認いただくことができる「Web明細」を基本サービス化しています。これにより、封筒1通につき500g*のCO₂排出量の削減につながっています。

*環境省「エコ・アクション・ポイントの二酸化炭素削減効果の算出手法例」をもとに算出

P.60 クレジットカード利用明細書 Web明細比率

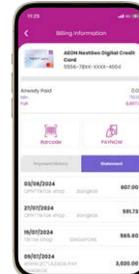
●イオン銀行 通帳アプリ/磁気復元サービス

（株）イオン銀行では、2007年の開業当初より紙の通帳は発行しておらず、預金残高・入出金明細の確認は「イオン銀行通帳アプリ」で簡単・便利にご利用いただけます。

また、イオン銀行ATMではイオンカードの磁気不良を復元できるサービスを導入しており、利便性の向上とともにカード再発行にかかる環境負荷の低減につながっています。

●タイにおけるカードレス化の推進

海外各国においてもデジタル化の推進により、アプリを活用したカードレス化、ペーパーレス化を進めています。タイの現地法人AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL.では個品割賦のメンバー会員さまを対象に従来プラスチックのカードを発行しておりましたが、2022年5月よりアプリによる完全カードレスへの移行を完了しております。

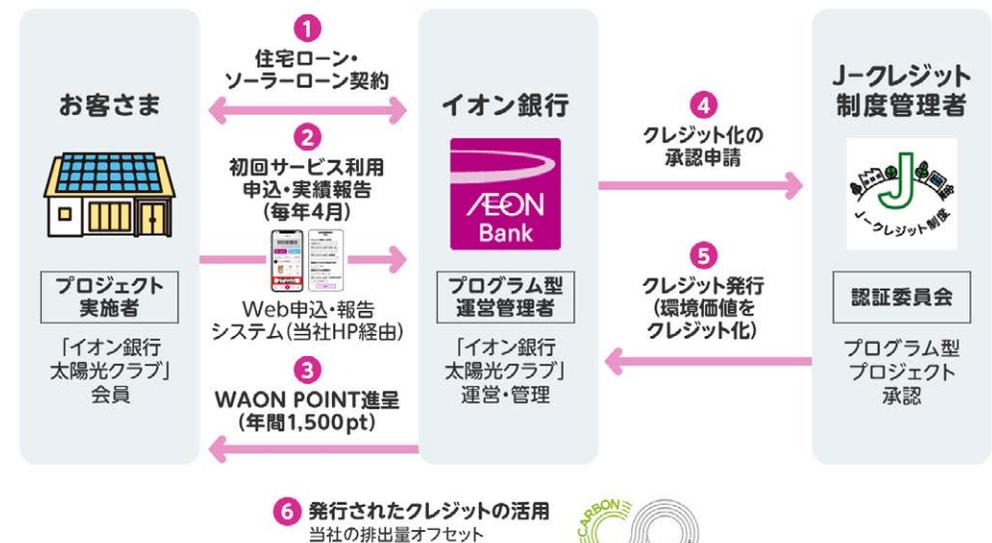


●「イオン銀行太陽光クラブ」の開始

イオン銀行は、2024年4月より、太陽光発電設備関連ローンなどのご契約者さまのうち、太陽光発電設備を設置されるお客さまを対象とする「イオン銀行太陽光クラブ」を開始しました。「イオン銀行太陽光クラブ」では太陽光発電により削減した温室効果ガス排出量（環境価値）を取りまとめ、J-クレジット制度認証委員会でクレジット認証を受けることで、地球環境の保全および地球温暖化対策など、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを行うことを目的としています。本取り組みにより発行されたクレジットは、原則、当社をはじめとするイオングループのカーボン・オフセットのために使用し、将来的には第三者への譲渡を視野に検討を進めております。

また、会員となるお客さまには、特典として会員期間中、毎年1,500WAON POINTを進呈します。本取り組みを通じ、脱炭素の第一歩である環境価値の“見える化”を図ることで、カーボンニュートラルな社会づくりに貢献いただくこととなります。

これからも当社グループは、事業活動を通じてお客さまとともに地域全体での持続可能な脱炭素社会の実現に向けて取り組んでまいります。



イオン ハートフル・ボランティアの取り組み



当社は、イオングループの一員として「イオン ハートフル・ボランティア」に参加し、それぞれの地域が抱える環境・社会課題の解決に向けて、地域のステークホルダーの皆さまとともに、地域に根ざした継続的なボランティア活動を推進しています。

イオン ハートフル・ボランティア

基本 コンセプト	イオンの基本理念である、お客さまを原点に「平和」を追求し、「人間」を尊重し、「地域社会」に貢献するため、イオンピープルが経営活動で得たさまざまな資源を活かし、地域の社会課題解決へ向け、ボランティア活動を推進します。
目的	イオンでは、2001年より毎月11日を「イオン・デー」と定め、「イオン基本理念」を具現化すべく、クリーン&グリーン活動を進めています。また、2011年の東日本大震災への復興支援活動「イオン 心をつなぐプロジェクト」の取り組みなど、多くの従業員ボランティア活動を継続しています。

これまでの活動や東北復興支援から従業員が得た学びと知見を、「イオン ハートフル・ボランティア」としての活動に活かし、全国の事業エリアで、地域の社会課題解決へ向けての取り組みを進めています。

海ごみクリーンアップ・ボランティア

世界的な海洋汚染問題の解決に向け、海岸や河川の清掃活動を行う「海ごみクリーンアップ・ボランティア」において、全国各地でイオングループ企業とともに、地域の皆さまと一丸となりビーチクリーン活動に参画しています。



綿花収穫ボランティア活動

津波により稲作が困難となった福島県いわき市の農地において、塩害に強い綿を栽培・収穫し、製品化することで、農業の再生と地域の雇用を産み出すことを目的とした取り組みに賛同し、地域支援として継続してNPO法人ザ・ピープルの協力のもと、「ふくしまオーガニックコットンプロジェクト」の綿花収穫ボランティア活動を行っています。



復興ぞうきんプロジェクト

2011年の東日本大震災の際に、余剰物資の有効活用として薄手のタオルでぞうきんを縫う「復興ぞうきんプロジェクト」を行っている岩手県盛岡市の一般社団法人SAVE IWATEに、当社は継続して手縫いで作るぞうきんに必要な材料となる新品のフェイスタオルや刺繍糸などを集めて贈呈しています。2024年6月には、当社従業員が現地を訪問し、復興ぞうきんの成り立ちや被災地の現状について情報交換いたしました。今後も継続して支援してまいります。



植樹・育樹活動の取り組み

当社グループは、国内外において、植樹・育樹活動に積極的に参画しています。

「イオンの森づくり」植樹活動への参画

当社は2021年より、従業員による森づくりの推進や環境教育ならびに里山・森林活動の普及・啓発を目的に、公益財団法人イオン環境財団が進める「イオンの森づくり」に参画し、千葉県君津市や宮城県亘理町において、従業員とその家族のボランティアによる補植や下草刈りなどの森づくりに取り組んでいます。2023年6月には、「君津イオンの森」で新生イオンフィナンシャルサービス統合を記念し、ヤマザクラの苗木の補植を行いました。



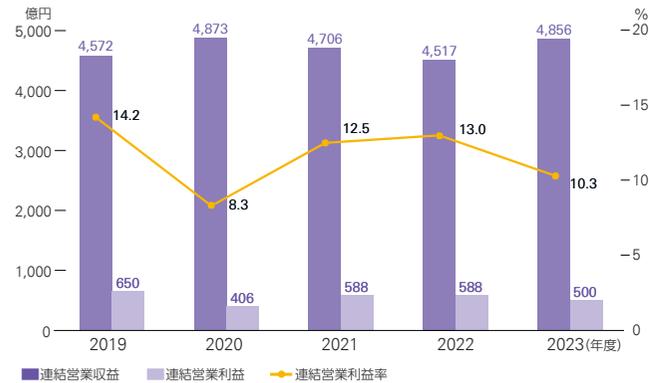
マレーシアでの植樹イベント [AEON Credit Biodiversity Afforestation Project]

マレーシアでは、2024年5月に、ペラ州キンタ自然公園にて現地法人AEON CREDIT SERVICE(M)BERHAD主催の植樹イベントを実施しました。ペラ州政府および天然資源・環境・サステナビリティ省などとの共催で、マレーシアのイオングループ各社従業員、地域のお客さまを含む700名以上のボランティアに参加いただき、20ヘクタールの土地に2,600本の植樹を行いました。同地域の生物多様性を保全することに加え、この取り組みは関連する検証機関による認証後、今後20年間にわたり、同社のScope1、2の二酸化炭素排出量がオフセットされる取り組みです。

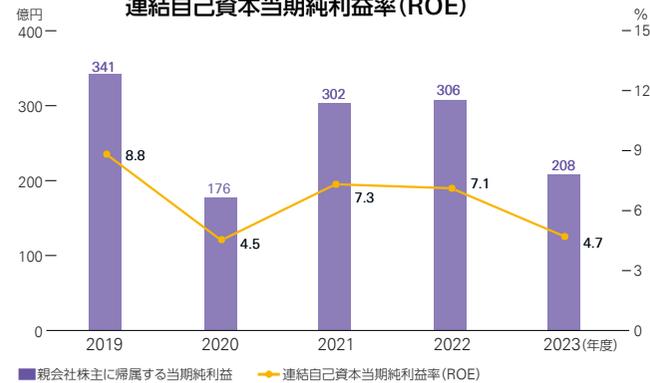


財務ハイライト

連結営業収益／連結営業利益／連結営業利益率

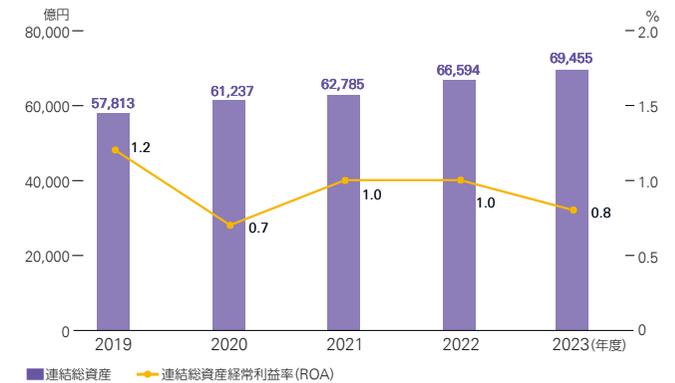


連結営業収益	2023年度	4,856 億円	前期比	+7.5%
連結営業利益	2023年度	500 億円	前期比	△14.9%
連結営業利益率	2023年度	10.3%	前期比	△2.7pt

親会社株主に帰属する当期純利益／
連結自己資本当期純利益率(ROE)

親会社株主に帰属する当期純利益	2023年度	208 億円	前期比	△31.9%
連結自己資本当期純利益率(ROE)	2023年度	4.7%	前期比	△2.4pt

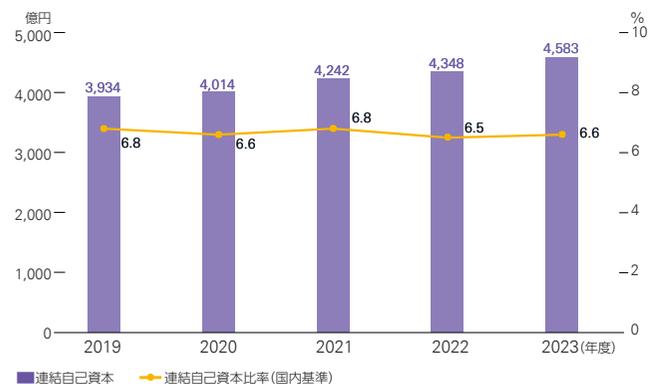
連結総資産／連結総資産経常利益率(ROA)



連結総資産	2023年度	69,455 億円	期首比	+2,861 億円
連結総資産経常利益率(ROA)	2023年度	0.8%	前期比	△0.2pt

(注1) 2019年度の数値は決算期変更により、2019年4月1日から2020年2月29日までの11ヵ月間となっております。(注2) 2022年度より「収益認識に関する会計基準」を適用しております。

連結自己資本／連結自己資本比率(国内基準)



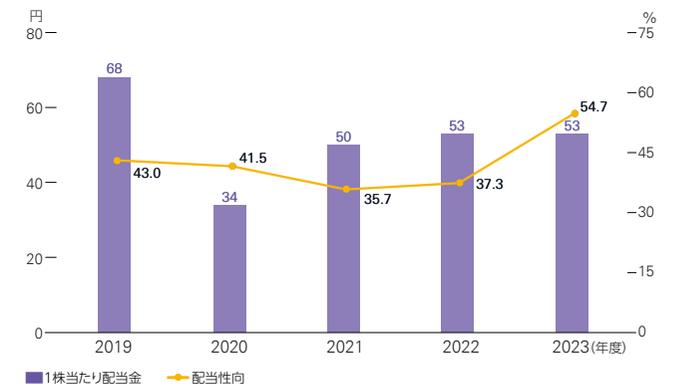
連結自己資本	2023年度	4,583 億円	期首比	+235 億円
連結自己資本比率(国内基準)	2023年度	6.6%	前期比	+0.1pt

1株当たり純資産／1株当たり当期純利益



1株当たり純資産	2023年度	2,123.47 円	期首比	+109.18 円
1株当たり当期純利益	2023年度	96.81 円	前期比	△45.31 円

1株当たり配当金／配当性向

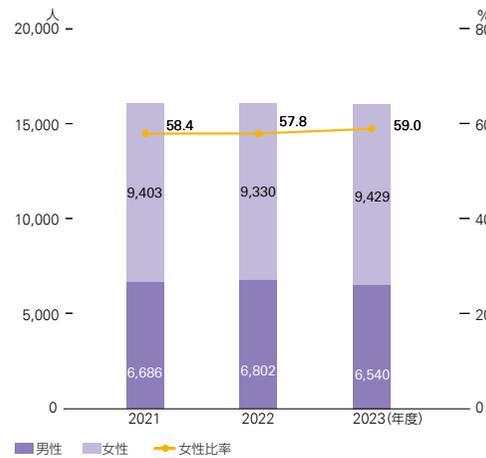


1株当たり配当金	2023年度	53 円
配当性向	2023年度	54.7%

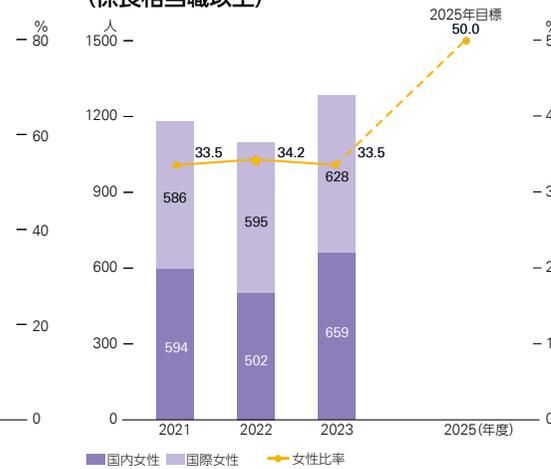
※2021年度の1株当たり配当金は設立40周年記念配当4円を含んでいます。

非財務ハイライト

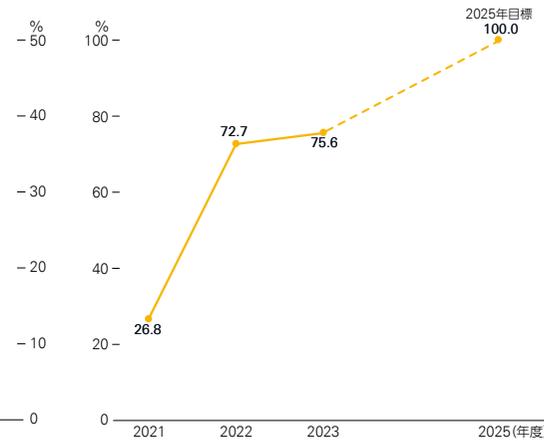
男女別連結従業員数/女性従業員比率



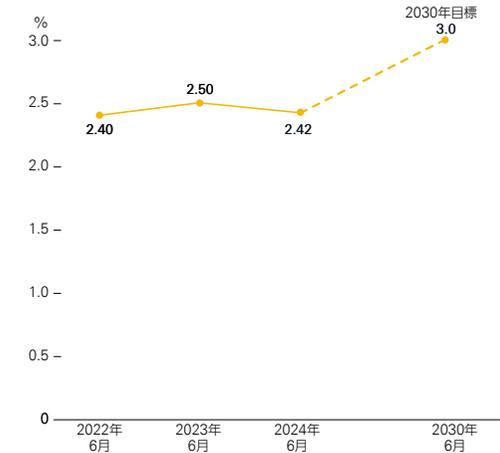
連結女性管理職人数/女性管理職比率 (係長相当職以上)



男性育児休暇取得率 (国内)

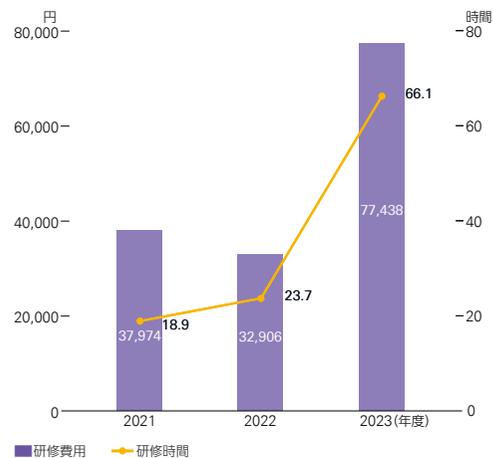


障がい者雇用率 (国内)



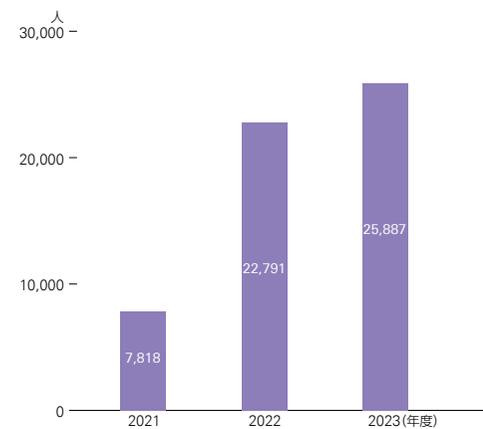
P.41 人材関連データ・取り組み

1人当たり研修費用/研修時間 (国内)



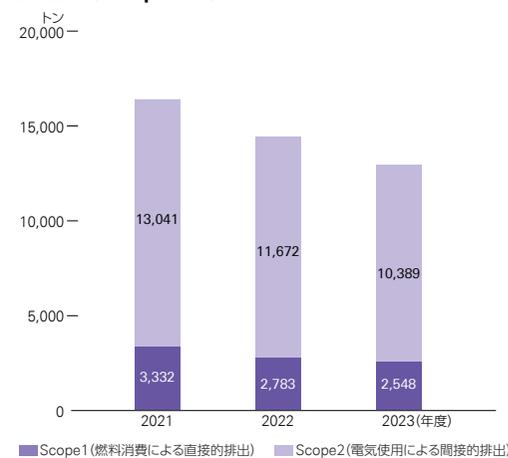
P.42 人材育成

金融教育受講者数 (学生向け)

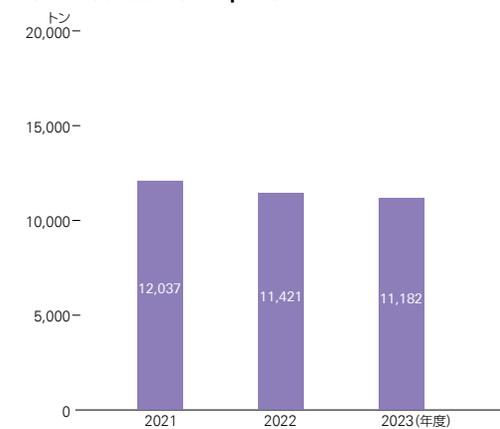


P.36 金融教育

当社グループにおける温室効果ガス (GHG) 排出量 (Scope1・2)



クレジットカード紙明細書による温室効果ガス (GHG) 排出量 (Scope3)



P.59 気候変動等への対応

11ヵ年サマリー

		2013	2014	2015	2016	2017	2018
連結有効会員数 (単位：万人)	連結有効会員数	3,390	3,567	3,722	3,894	4,064	4,269
	うち国内	2,345	2,464	2,588	2,692	2,775	2,840
年度業績 (単位：百万円)	営業収益 ※2018年度までは経常収益	286,070	329,046	359,651	375,166	407,970	439,001
	営業費用 ※2018年度までは経常費用	244,978	275,965	300,270	313,559	342,223	368,830
	営業利益 ※2018年度までは経常利益	41,092	53,080	59,380	61,606	65,746	70,171
	親会社株主に帰属する当期純利益	20,743	30,491	35,785	39,454	38,677	39,408
総資産／純資産 (単位：百万円)	総資産	3,163,117	3,589,495	3,745,546	4,187,263	4,852,844	5,342,228
	純資産	307,291	324,948	340,886	401,170	437,782	448,705
1株当たりの数値 (単位：円)	1株当たり純資産	1,316.00	1,377.56	1,465.31	1,604.79	1,714.92	1,764.05
	1株当たり当期純利益	104.62	152.55	180.09	189.75	179.29	182.64
期末残高 (単位：百万円)	営業貸付金	1,276,741	1,474,236	1,673,997	1,864,904	2,271,666	2,429,740
	債権流動化分を含む営業貸付金	1,531,376	1,873,598	2,364,444	2,757,434	3,326,572	3,757,628
	割賦売掛金	957,403	1,038,221	1,022,387	1,182,193	1,294,632	1,453,160
	債権流動化分を含む割賦売掛金	1,085,969	1,185,191	1,314,385	1,523,981	1,779,143	1,970,668
経営指標 (%)	営業収益営業利益率 ※2018年度までは経常収益経常利益率	14.4	16.1	16.5	16.4	16.1	16.0
	自己資本比率 (国内基準)	8.9	8.1	7.4	8.5	8.3	7.3
	総資産経常利益率 (ROA)	1.4	1.6	1.6	1.6	1.5	1.4
	自己資本当期純利益率 (ROE)	8.2	11.2	12.7	12.4	10.8	10.5
配当	1株当たり配当金 (円)	60	60	66	68	68	68
	配当性向 (%)	57.4	39.3	36.6	35.8	37.9	37.2
業容 (単位：億円)	カードショッピング取扱高	37,368	40,151	43,154	47,116	51,917	56,183
	うち国内	35,818	38,210	41,047	45,157	49,554	53,582
	カードキャッシング取扱高	4,350	4,483	4,697	4,758	5,083	5,409
イオン銀行の業容	イオン銀行預金残高 (百万円)	17,157	19,632	21,536	25,456	30,538	34,834
	銀行口座数 (万口座)	368	432	493	555	605	656

(注1) 2018年度以前は3月期決算、2019年度以降は2月期決算であり、2019年度の数値は決算期変更により2019年4月1日から2020年2月29日までの11ヵ月間となっています。(注2) 2022年度より「収益認識基準に関する会計基準」を適用しています。

		2019 ^{注1}	2020	2021	2022	2023
連結有効会員数 (単位：万人)	連結有効会員数	4,527	4,613	4,732	4,824	5,027
	うち国内	2,889	2,945	3,009	3,082	3,149
年度業績 (単位：百万円)	営業収益	457,280	487,309	470,657	^{注2} 451,767	485,608
	営業費用	392,209	446,657	411,804	^{注2} 392,907	435,519
	営業利益	65,070	40,651	58,852	58,859	50,088
	親会社株主に帰属する当期純利益	34,149	17,693	30,212	30,677	20,896
総資産／純資産 (単位：百万円)	総資産	5,781,370	6,123,721	6,278,586	6,659,468	6,945,571
	純資産	459,075	474,667	509,055	541,133	574,316
1株当たりの数値 (単位：円)	1株当たり純資産	1,823.05	1,860.08	1,965.47	2,014.29	2,123.47
	1株当たり当期純利益	158.25	81.99	139.98	142.13	96.81
期末残高 (単位：百万円)	営業貸付金	2,535,358	2,781,296	2,882,615	3,006,038	3,258,049
	債権流動化分を含む営業貸付金	4,153,294	4,507,680	4,824,899	5,159,479	5,597,231
	割賦売掛金	1,543,135	1,521,149	1,566,284	1,769,588	1,843,488
	債権流動化分を含む割賦売掛金	2,125,629	2,076,439	2,124,494	2,313,359	2,475,472
経営指標 (%)	営業収益営業利益率	14.2	8.3	12.5	13.0	10.3
	自己資本比率 (国内基準)	6.8	6.6	6.8	6.5	6.6
	総資産経常利益率 (ROA)	1.2	0.7	1.0	1.0	0.8
	自己資本当期純利益率 (ROE)	8.8	4.5	7.3	7.1	4.7
配当	1株当たり配当金 (円)	68	34	50	53	53
	配当性向 (%)	43.0	41.5	35.7	37.3	54.7
業容 (単位：億円)	カードショッピング取扱高	56,696	59,083	62,211	68,955	75,108
	うち国内	53,783	56,768	59,674	65,292	70,814
	カードキャッシング取扱高	5,150	3,783	4,005	4,722	5,205
イオン銀行の業容	イオン銀行預金残高 (百万円)	37,918	40,207	41,807	43,997	45,393
	銀行口座数 (万口座)	709	750	786	828	858

(注1) 2018年度以前は3月期決算、2019年度以降は2月期決算であり、2019年度の数値は決算期変更により2019年4月1日から2020年2月29日までの11ヵ月間となっています。(注2) 2022年度より「収益認識基準に関する会計基準」を適用しています。

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位：百万円)

科目	2022年度 (2023年2月28日)	2023年度 (2024年2月29日)
資産の部		
流動資産		
現金および預金	842,615	665,558
コールローン	10,373	1,192
割賦売掛金	1,769,588	1,843,488
リース債権およびリース投資資産	11,951	11,601
営業貸付金	845,262	918,824
銀行業における貸出金	2,160,775	2,339,225
銀行業における有価証券	460,545	572,248
保険業における有価証券	18,134	15,873
買入金銭債権	22,534	58,546
金銭の信託	123,894	116,695
その他	200,590	194,901
貸倒引当金	△127,445	△120,707
流動資産合計	6,338,823	6,617,447
固定資産		
有形固定資産		
建物（純額）	9,555	10,775
工具、器具および備品（純額）	21,980	21,067
建設仮勘定	222	176
その他（純額）	167	126
有形固定資産合計	31,925	32,146
無形固定資産		
のれん	13,191	11,684
ソフトウェア	113,906	125,144
その他	3,942	3,550
無形固定資産合計	131,040	140,379
投資その他の資産		
投資有価証券	17,959	14,649
繰延税金資産	37,544	35,453
差入保証金	50,741	50,901
その他	50,763	54,041
投資その他の資産合計	157,008	155,045
固定資産合計	319,974	327,570
繰延資産		
社債発行費	670	553
繰延資産合計	670	553
資産合計	6,659,468	6,945,571

(単位：百万円)

科目	2022年度 (2023年2月28日)	2023年度 (2024年2月29日)
負債の部		
流動負債		
買掛金	255,662	268,536
銀行業における預金	4,397,953	4,538,363
短期借入金	221,934	249,422
1年内返済予定の長期借入金	117,858	165,716
1年内償還予定の社債	85,237	83,355
コマーシャル・ペーパー	75,000	95,000
賞与引当金	4,365	5,006
ポイント引当金	798	689
その他の引当金	190	129
その他	185,509	187,491
流動負債合計	5,344,510	5,593,712
固定負債		
保険契約準備金	54,338	48,358
社債	264,826	240,604
長期借入金	417,238	451,111
退職給付に係る負債	2,151	2,128
利息返還損失引当金	4,822	2,518
その他の引当金	232	302
繰延税金負債	1,286	1,998
その他	28,928	30,521
固定負債合計	773,824	777,542
負債合計	6,118,335	6,371,254
純資産の部		
株主資本		
資本金	45,698	45,698
資本剰余金	120,270	119,144
利益剰余金	278,172	286,022
自己株式	△390	△357
株主資本合計	443,750	450,508
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	△27,661	△21,643
繰延ヘッジ損益	120	212
為替換算調整勘定	18,738	29,272
退職給付に係る調整累計額	△147	44
その他の包括利益累計額合計	△8,950	7,885
新株予約権	13	6
非支配株主持分	106,319	115,916
純資産合計	541,133	574,316
負債純資産合計	6,659,468	6,945,571

連結損益計算書

(単位：百万円)

科目	2022年度 (2022年3月1日から2023年2月28日まで)	2023年度 (2023年3月1日から2024年2月29日まで)
営業収益		
包括信用購入あっせん収益	112,416	125,716
個別信用購入あっせん収益	48,450	52,911
融資収益	137,960	151,909
償却債権取立益	16,116	16,048
金融収益		
銀行業における貸出金利息	24,371	24,176
銀行業における有価証券利息配当金	3,162	2,626
コールローン利息	204	340
受取利息	875	1,068
その他の金融収益	5,789	5,302
金融収益合計	34,403	33,514
保険収益		
責任準備金戻入額	10,029	6,401
その他の保険収益	3,175	6,201
保険収益合計	13,205	12,602
役務取引等収益	62,178	68,009
その他	27,036	24,896
営業収益合計	451,767	485,608
営業費用		
金融費用		
支払利息	18,953	23,626
銀行業における預金利息	2,397	3,095
その他の金融費用	2,210	2,358
金融費用合計	23,562	29,081
保険費用		
保険金等支払金	11,191	11,215
その他の保険費用	1,737	557
保険費用合計	12,928	11,772
役務取引等費用	11,345	10,546
販売費および一般管理費	342,034	381,006
その他	3,035	3,112
営業費用合計	392,907	435,519
営業利益	58,859	50,088
営業外収益		
受取配当金	108	169
投資事業組合運用益	309	118
為替差益	1,245	813
補助金収入	117	—
受取補償金	734	—
その他	185	104
営業外収益合計	2,700	1,204
営業外費用		
持分法による投資損失	—	101
投資有価証券評価損	9	—
雑損失	3	17
営業外費用合計	13	118

(単位：百万円)

科目	2022年度 (2022年3月1日から2023年2月28日まで)	2023年度 (2023年3月1日から2024年2月29日まで)
経常利益	61,547	51,174
特別利益		
固定資産売却益	10	11
投資有価証券売却益	—	169
投資有価証券清算益	—	89
新株予約権戻入益	3	—
特別利益合計	14	270
特別損失		
固定資産処分損	478	678
減損損失	777	1,297
子会社清算損	149	18
経営統合費用	84	475
システム移行関連費	245	90
新型コロナウイルス対応による損失	24	—
その他	1	—
特別損失合計	1,760	2,562
税金等調整前当期純利益	59,801	48,883
法人税、住民税および事業税	12,931	13,057
法人税等調整額	3,246	2,117
法人税等合計	16,177	15,175
当期純利益	43,623	33,707
非支配株主に帰属する当期純利益	12,945	12,810
親会社株主に帰属する当期純利益	30,677	20,896

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

科目	2022年度 (2022年3月1日から2023年2月28日まで)	2023年度 (2023年3月1日から2024年2月29日まで)
当期純利益	43,623	33,707
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△ 24,837	6,061
繰延ヘッジ損益	3,108	△ 2
為替換算調整勘定	24,041	17,890
退職給付に係る調整額	75	192
その他の包括利益合計	2,387	24,142
包括利益	46,011	57,849
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	21,277	37,732
非支配株主に係る包括利益	24,734	20,117

連結財務諸表

連結株主資本等変動計算書

2022年度 (2022年3月1日から2023年2月28日まで)

(単位：百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計			
当期首残高	45,698	119,990	258,525	△442	423,771	△2,549	△1,628	4,852	△222	450	33	84,799	509,055
当期変動額													
剰余金の配当			△11,007		△11,007								△11,007
親会社株主に帰属する当期純利益			30,677		30,677								30,677
自己株式の取得				△0	△0								△0
自己株式の処分			△22	52	29								29
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		280			280							△280	-
連結範囲の変動					-								-
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)						△25,111	1,749	13,886	75	△9,400	△19	21,799	12,379
当期変動額合計	-	280	19,646	52	19,979	△25,111	1,749	13,886	75	△9,400	△19	21,519	32,078
当期末残高	45,698	120,270	278,172	△390	443,750	△27,661	120	18,738	△147	△8,950	13	106,319	541,133

2023年度 (2023年3月1日から2024年2月29日まで)

(単位：百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計			
当期首残高	45,698	120,270	278,172	△390	443,750	△27,661	120	18,738	△147	△8,950	13	106,319	541,133
当期変動額													
剰余金の配当			△12,519		△12,519								△12,519
親会社株主に帰属する当期純利益			20,896		20,896								20,896
自己株式の取得				△0	△0								△0
自己株式の処分			△17	33	15								15
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△1,125			△1,125							1,125	-
連結範囲の変動			△508		△508								△508
株主資本以外の項目の当期変動額 (純額)						6,018	91	10,533	192	16,835	△7	8,471	25,299
当期変動額合計	-	△1,125	7,850	32	6,757	6,018	91	10,533	192	16,835	△7	9,596	33,183
当期末残高	45,698	119,144	286,022	△357	450,508	△21,643	212	29,272	44	7,885	6	115,916	574,316

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

科目	2022年度 (2022年3月1日から2023年2月28日まで)	2023年度 (2023年3月1日から2024年2月29日まで)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	59,801	48,883
減価償却費	30,364	31,133
のれん償却額	1,734	1,621
持分法による投資損益 (△は益)	△19	101
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	△4,029	△10,943
賞与引当金の増減額 (△は減少)	91	455
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	140	400
ポイント引当金の増減額 (△は減少)	△6,330	△108
利息返還損失引当金の増減額 (△は減少)	△1,653	△2,304
その他の引当金の増減額 (△は減少)	△224	21
金融収益	△34,403	△33,514
金融費用	23,562	29,081
受取配当金	△108	△169
固定資産処分損益 (△は益)	468	667
子会社清算損益 (△は益)	149	18
経営統合費用	—	475
営業貸付金の増減額 (△は増加)	△39,503	△43,803
銀行業における貸出金の増減額 (△は増加)	△50,764	△178,450
割賦売掛金の増減額 (△は増加)	△167,235	△51,990
リース債権およびリース投資資産の増減額 (△は増加)	633	350
預金の純増減 (△)	219,409	140,409
仕入債務の増減額 (△は減少)	30,020	12,573
借入金の純増減 (△)	76,207	76,307
預け金 (日銀預け金を除く) の純増 (△) 減	2,851	△2,492
預け金 (預入期間三ヶ月超) の純増 (△) 減	1,095	3,257
コールローン等の純増 (△) 減	2,984	△26,830
コマース・ペーパーの増減額 (△は減少)	△10,000	19,937
普通社債発行および償還による増減 (△)	5,147	△28,401
保険契約準備金の増減額 (△は減少)	△10,029	△5,979
セール・アンド・リースバックによる収入	103	125
資金運用による収入	33,342	32,010
資金調達による支出	△23,361	△28,423
その他	△29,576	△20,775
小計	110,864	△36,353
利息および配当金の受取額	108	169
法人税等の支払額	△10,950	△16,061
法人税等の還付額	5,116	1,468
営業活動によるキャッシュ・フロー	105,138	△50,776

(単位：百万円)

科目	2022年度 (2022年3月1日から2023年2月28日まで)	2023年度 (2023年3月1日から2024年2月29日まで)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の取得による支出	△617,966	△545,817
有価証券の売却による収入	130,479	201,714
有価証券の償還による収入	546,185	269,720
金銭の信託の増加による支出	△23,628	△5,451
金銭の信託の減少による収入	10,578	13,723
有形固定資産の取得による支出	△5,122	△4,626
有形固定資産の売却による収入	12	27
無形固定資産の取得による支出	△28,749	△40,436
無形固定資産の売却による収入	6	6
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△65
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	—	123
その他	—	△2,616
投資活動によるキャッシュ・フロー	11,796	△113,697
財務活動によるキャッシュ・フロー		
配当金の支払額	△11,007	△12,519
非支配株主からの払込みによる収入	2,040	—
非支配株主への配当金の支払額	△5,174	△5,671
自己株式の取得による支出	△0	△0
自己株式の処分による収入	0	0
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△416	—
財務活動によるキャッシュ・フロー	△14,559	△18,191
現金および現金同等物に係る換算差額	4,688	△554
現金および現金同等物の増減額 (△は減少)	107,064	△183,220
現金および現金同等物の期首残高	697,628	804,693
新規連結に伴う現金および現金同等物の増加額	—	4,008
現金および現金同等物の期末残高	804,693	625,482

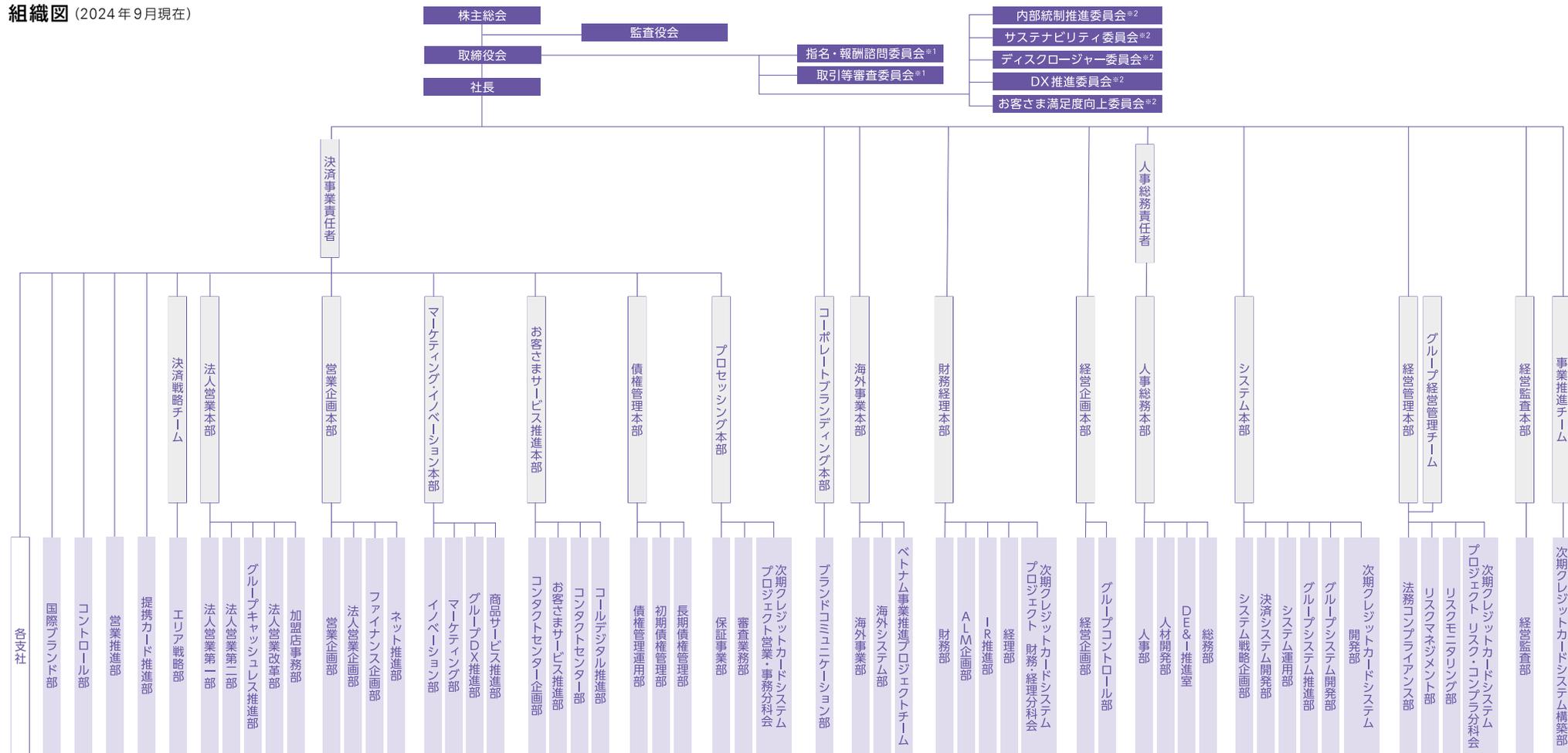
会社概要

会社情報

社名	イオンフィナンシャルサービス株式会社
発設立	1981年6月20日
代表者	取締役会長 白川 俊介 代表取締役社長 藤田 健二

資本金	45,698百万円
本社所在地	東京都千代田区神田錦町3丁目22番地 テラスクエア

組織図 (2024年9月現在)



※1 委員会の過半数を社外取締役で構成する諮問機関 ※2 執行役員を中心として構成する委員会

関係会社の状況 (2024年2月29日現在)

名称	住所	資本金または出資金 (百万円)	主要な事業の内容*1	議決権の所有 (または被所有) 割合 (%) *2	当社との関係内容			
					役員の兼任など(人)	資金援助	営業上の取引	設備の賃貸借
(親会社) イオン (株) *3	千葉県美浜区	220,007	純粋持株会社	被所有 50.00 (1.8)	—	—	業務委託手数料	事務所の賃借
(連結子会社)								
エー・シー・エス債権管理回収 (株)	千葉県美浜区	600	ソリューション	99.5	—	—	経営管理料、業務受入手数料	事務所の転貸
イオン少額短期保険 (株)	東京都文京区	530	リテール	100.0 (6.1)	—	—	経営管理料、業務受入手数料	事務所の転貸
イオン住宅ローンサービス (株)	東京都千代田区	3,340	ソリューション	100.0 (100.0)	—	—	経営管理料、業務受入手数料	事務所の転貸
(株) イオン銀行*4、5	東京都千代田区	51,250	リテール	100.0 (100.0)	3	—	経営管理料、業務受入手数料	事務所の転貸
イオン保険サービス (株)	千葉県美浜区	250	リテール	99.0	—	—	経営管理料、業務受入手数料	事務所の転貸
イオンプロダクトファイナンス (株) *9	東京都千代田区	3,910	ソリューション	100.0	1	資金の貸付	経営管理料、業務受入手数料	事務所の転貸
ACSリース (株)	東京都千代田区	250	ソリューション	100.0	—	資金の貸付	経営管理料、業務受入手数料	—
AFS コーポレーション (株) *5	東京都千代田区	2,000	持株会社など	100.0	2	資金の貸付	経営管理料、業務受入手数料	事務所の転貸
イオン・アリアンツ生命保険 (株) *5	東京都文京区	22,599	リテール	74.1	—	—	経営管理料、業務受入手数料	事務所の転貸
フェリカポケットマーケティング (株)	東京都文京区	945	ソリューション	87.6	—	資金の貸付	業務受入手数料	事務所の転貸
(株) 協栄エイアンドアイ	茨城県つくば市	55	リテール	100.0	—	—	—	—
AEON CREDIT SERVICE(ASIA) CO.,LTD.*5、6	香港	269百万香港ドル	中華圏	54.0 (54.0)	1	—	経営管理料、業務受入手数料	—
AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL.*4、5、7	タイ	250百万バーツ	メコン圏	54.3 (19.2)	1	—	経営管理料、業務受入手数料	—
AEON CREDIT SERVICE(M)BERHAD *4、5、8	マレーシア	584百万リンギット	マレー圏	61.5	1	—	経営管理料、業務受入手数料	—
AEON INFORMATION SERVICE(SHENZHEN) CO.,LTD.	中国深圳	2百万円	中華圏	100.0 (100.0)	—	—	—	—
ACS CAPITAL CORPORATION LTD.*5	タイ	15百万バーツ	持株会社など	29.0[71.0]	—	—	—	—
AEON INSURANCE BROKERS (M) SDN.BHD.	マレーシア	1百万リンギット	マレー圏	100.0 (100.0)	—	—	経営管理料	—
PT.AEON CREDIT SERVICE INDONESIA	インドネシア	200,400百万ルピア	マレー圏	95.5 (20.9)	—	—	経営管理料、業務受入手数料	—
ACS SERVICING(THAILAND)CO.,LTD.	タイ	148百万バーツ	メコン圏	100.0 (100.0)	—	—	経営管理料	—
AEON CREDIT SERVICE SYSTEMS(PHILIPPINES) INC.	フィリピン	65百万ペソ	持株会社など	100.0	—	—	—	—
ACS TRADING VIETNAM CO.,LTD.	ベトナム	630,000百万ドン	メコン圏	100.0 (1.6)	1	—	業務受入手数料	—
AEON INSURANCE BROKERS (HK) LIMITED	香港	1百万香港ドル	中華圏	100.0 (100.0)	—	—	—	—
AEON CREDIT SERVICE INDIA PRIVATE LIMITED *5	インド	4,200百万ルピー	マレー圏	100.0 (4.3)	—	—	業務受入手数料	—
AEON SPECIALIZED BANK (CAMBODIA) PUBLIC LIMITED COMPANY	カンボジア	20百万米ドル	メコン圏	100.0 (100.0)	—	—	経営管理料、業務受入手数料	—
AEON Financial Service (Hong Kong) Co.,Limited.*5	香港	740百万円	持株会社など	100.0	—	—	経営管理料	事務所の転貸
AEON Leasing Service (Lao) Company Limited	ラオス	28,000百万キープ	メコン圏	100.0 (100.0)	—	—	経営管理料、業務受入手数料	—
AEON CREDIT SERVICE (PHILIPPINES) INC.*5	フィリピン	3,500百万ペソ	マレー圏	99.1 (99.1)	—	—	業務受入手数料	—
AEON Microfinance (Myanmar) Co.,Ltd.	ミャンマー	17,021百万チャット	メコン圏	100.0 (100.0)	—	—	業務受入手数料	—
ACSI (Thailand) Co.,Ltd.	タイ	100百万バーツ	メコン圏	100.0 (100.0)	—	—	—	—
AEON MICRO FINANCE (SHENZHEN) CO.,LTD.	中国深圳	150百万円	中華圏	100.0 (100.0)	—	—	—	—
ATS Rabbit Special Purpose Vehicle Company Limited	タイ	0百万バーツ	メコン圏	48.7 (48.7)	—	—	—	—
AEON BANK(M) BERHAD *5	マレーシア	350百万リンギット	マレー圏	100.0 (50.0)	—	—	—	—
AEON ASSET MANAGEMENT (THAILAND) CO., LTD.	タイ	50百万バーツ	メコン圏	100.0 (100.0)	—	—	—	—
(持分法適用非連結子会社) AFS CREDIT SERVICE SYSTEMS (TIANJIN) CO.,LTD.	中国天津	20百万円	持株会社など	100.0	—	—	—	—

*1 「主要な事業の内容」欄には、セグメントの名称を記載しています。

*2 「議決権の所有 (又は被所有) 割合」欄の () は、内書で間接所有 (又は被所有) 割合、[] は、外書で緊密な者又は同意している者の所有割合です。

*3 イオン (株) は有価証券報告書の提出会社です。

*4 (株) イオン銀行、AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL およびAEON CREDIT SERVICE(M)BERHADは、営業収益 (連結会社間の内部営業収益を除く。) の連結営業収益に占める割合が100分の10を超えています。

*5 特定子会社に該当しています。

*6 AEON CREDIT SERVICE(ASIA)CO.,LTD は、香港証券取引所に上場しています。

*7 AEON THANA SINSAP(THAILAND)PCL は、タイ証券取引所に上場しています。

*8 AEON CREDIT SERVICE (M) BERHADは、マレーシア証券取引所に上場しています。

*9 イオンプロダクトファイナンス (株) は、2024年3月25日に (株) オリエントコーポレーションに発行済株式の全部を譲渡しました。

ステークホルダーとの対話

株主との対話の実施状況

当社では、株主をはじめとする投資家の皆さまとの責任ある対話を行っています。対話を通じて頂いたご意見については、取締役や社内関係者に共有し、経営戦略などに活用することで持続的な企業価値向上につなげてまいります。

対話の機会	四半期決算説明会、個別ミーティング (IR/SR)、ESG ミーティング、カンファレンスなど
主な対応者	代表取締役社長、財務経理担当取締役、経営企画担当取締役、部門長、IR推進部
対話を実施した株主の概要	国内外のファンドマネージャー、アナリスト、ESG 担当、議決権行使担当者など
対話の実績 (2023年度)	機関投資家・アナリスト向け決算説明会 参加者数：述べ328名 機関投資家・アナリスト向け個別ミーティング 実施回数：159回
対話の主なテーマや株主の関心事項	<ul style="list-style-type: none"> 経営目標達成のための具体的な取り組み方針 国内事業の収益性回復/海外の事業拡大に向けた施策 販促費や将来投資の適正投下など、コストコントロールの考え方 PBR1倍割れに対する会社の考え方と今後の対応策 株主還元に対する考え方 親子上場/少数株主の権利保護に対する考え方
経営陣や取締役会に対するフィードバックの実施状況	四半期決算ごとに投資家フィードバックを取りまとめ、取締役会に報告 そのほか、社内会議体などを通じて定期的に経営層へのフィードバックを実施

IRに関する活動

IR活動	補足説明	マネジメントによる説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	ディスクロージャーポリシーを作成し、基本方針、情報開示の基準、情報開示の方法、IR自粛期間について公表しています。	—
個人投資家向け会社説明会の実施	個人投資家さま向けの会社説明会を開催し、当社の紹介・業績状況について説明しております (2023年度実績：2回)。 また、当社ウェブサイト個人投資家向けページにて、当社の歩みや事業概要の説明など、わかりやすいコミュニケーションに努めています。	あり (取締役)
アナリスト・機関投資家向け説明会の定期開催	決算発表の都度、決算説明会を開催し、当社マネジメントが事業環境や決算実績、業績見通し、経営戦略の進捗などについて説明を実施しております。	あり (社長・取締役)
IR資料のコーポレートサイト掲載	各種資料の掲載に加え、決算説明会の音声配信および説明会当日の質疑応答などの内容を開示しております。また、月次情報を公表しております。 IRサイトの英文版にて、各種決算資料やアニュアルレポートを英文で掲載しております。	—
IRに関する部署(担当者)の設置	IR推進部を設置しております。	—
その他	国内・海外の投資家さまや証券アナリストさまを対象とした、代表取締役社長、取締役およびIR推進部による個別ミーティングを実施しております。 また、2021年度より社外取締役が機関投資家の皆さまと対話するスモールミーティングを開催しています。	あり (社長・取締役)

IR関連情報の開示状況

資料	日本語	英語
決算開示資料	●	●
適時開示資料	●	●
株主・株式関連情報	●	●
業績・財務関連情報	●	●
個人投資家向け情報	●	—

格付情報 (2024年8月31日現在)

格付機関	長期	短期
日本格付研究所 (JCR)	A (安定的)	J-1
格付投資情報センターR&I	A- (安定的)	a-1

当社に対する外部評価 (2024年8月31日現在)

株価指数	
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	
JPX日経インデックス400	
MSCI 日本株 女性活躍指数 (WIN)	2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)
MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数	2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

※当社のMSCI指数への組入れ、およびMSCIのロゴ、商標、サービスマーク、または指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社による当社のスポンサーシップ、承認、または促進を構成するものではありません。MSCIインデックスはMSCI指数の独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックス名およびロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標またはサービスマークです。

株価指数	
S&P/JPX Carbon Efficient Index	
Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index	
IRサイト	評価内容
日興アイ・アール (株)	 [2023年度全上場企業ホームページ 充実度ランキング] 総合ランキング：優秀サイト
モーニングスター (株) ゴメス・コンサルティング 事業部	 [Gomez IRサイトランキング2023] 優秀企業：銅賞

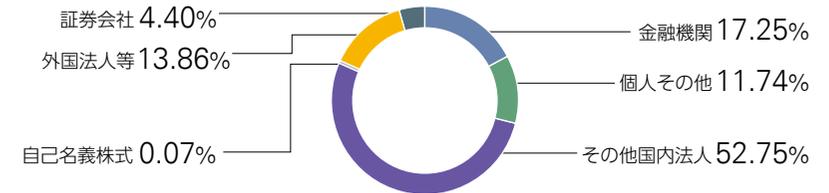
株式に関する情報

株式基本情報 (2024年2月29日現在)

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
業種	その他金融業
証券コード	8570
単元株式数	100株
事業年度	3月1日から翌年2月末日まで

剰余金の配当基準日	2月末日 (中間配当8月末日)
発行可能株式総数	540,000,000株
発行済株式数	216,010,128株
株主数	58,942名

所有者別株式保有状況 (2024年2月29日現在)

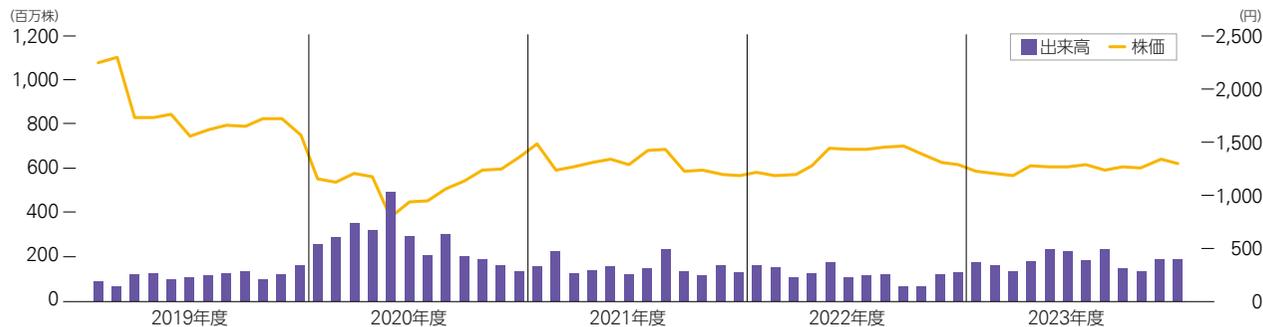


大株主の状況 (2024年2月29日現在)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
イオン株式会社	104,051	48.20
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	22,084	10.23
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	5,878	2.72
マックスバリュ西日本株式会社	2,646	1.23
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	2,557	1.18
SMBC日興証券株式会社	2,414	1.12
日本証券金融株式会社	2,399	1.11
NORTHERN TRUST GLOBAL SERVICES SE, LUXEMBOURG RE LUDU RE : UCITS CLIENTS 15.315 PCT NON TREATY ACCOUT	2,154	1.00
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOUG S.A. 381572	2,022	0.94
HSBC BANK PLC A/C TTF AIFMD GENERALOMNIBUS	1,635	0.76

※持株比率は自己株式 (139千株) を控除して掲載しております。

株価・出来高



	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
時価総額	3,387	2,946	2,566	2,793	2,822
最高値	2,329	2,601	1,608	1,521	1,360
最安値	1,493	793	1,135	1,055	1,165

※時価総額は、年度末株価終値×年度末発行済株式総数により算出しています。



<https://www.aeonfinancial.co.jp>

