



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。

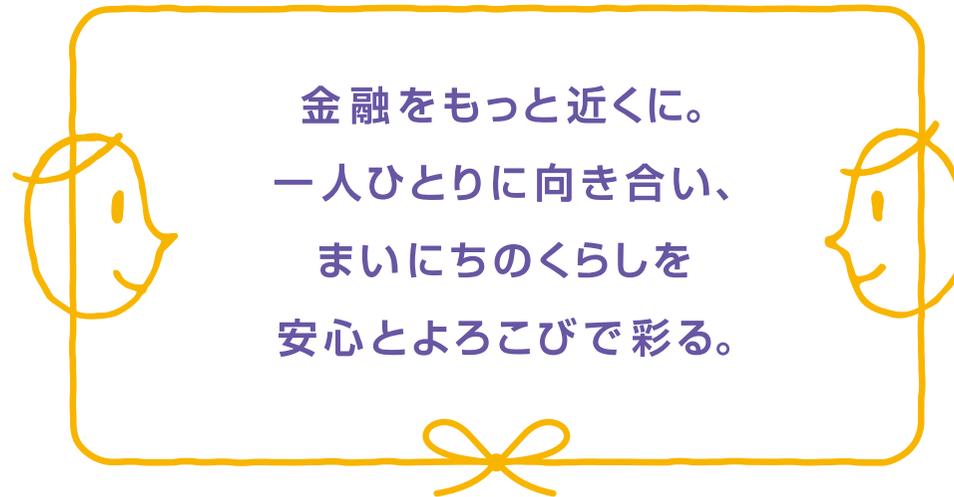
イオングループのありたい姿は、暮らしの共創をリードし、
一人ひとりも社会全体もより豊かにするグループです。

「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ルンプールに集めて、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与してまいります。

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

し業容を伸ばしてきましたが、ローカルの競合企業がデジタルを活用した新たなモデルで参入したことで競争が激化していますが、人口も増加している成長市場であり、ビジネスモデルを再確立し拡大していきます。アジア市場はまだ先駆者メリットを享受できるエリアがあると考えています。そのような国々には積極的に投資し、現地で活躍する人材については、現地採用や日本からの派遣はもちろん、他の国からのクロスボーダーでの最適な人材配置もすすめていきます。

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。

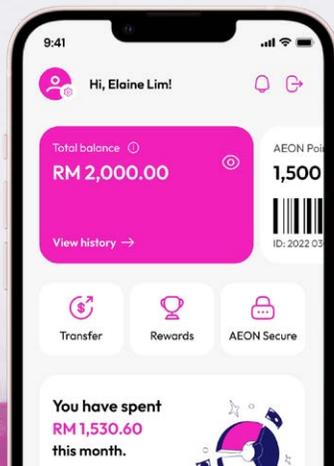
ステークホルダーの皆さまとの対話・エンゲージメントで我々が反省すべき点として、対外的なメッセージ、コーポレートブランディングの不足です。この反省を踏まえ、2024年度にコーポレートブランディングの部署を新設し、マーケティング・ブランディングの構築を図っております。エンゲージメントはまだ始まったばかりで、十分とは言えません。情報交換や働きかけを強化し、社内外のコミュニケーションを活性化すべく、さまざまな取り組みを実行中です。

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



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

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

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」一。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。

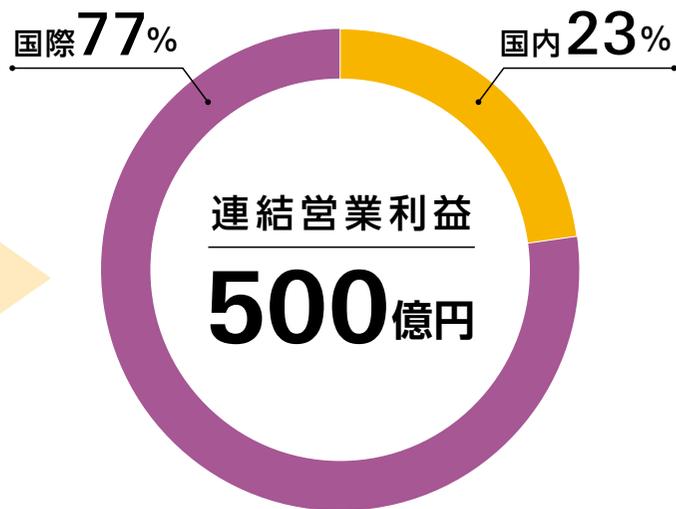
アジア各国のお客さまへ、金融サービスの提供を



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。



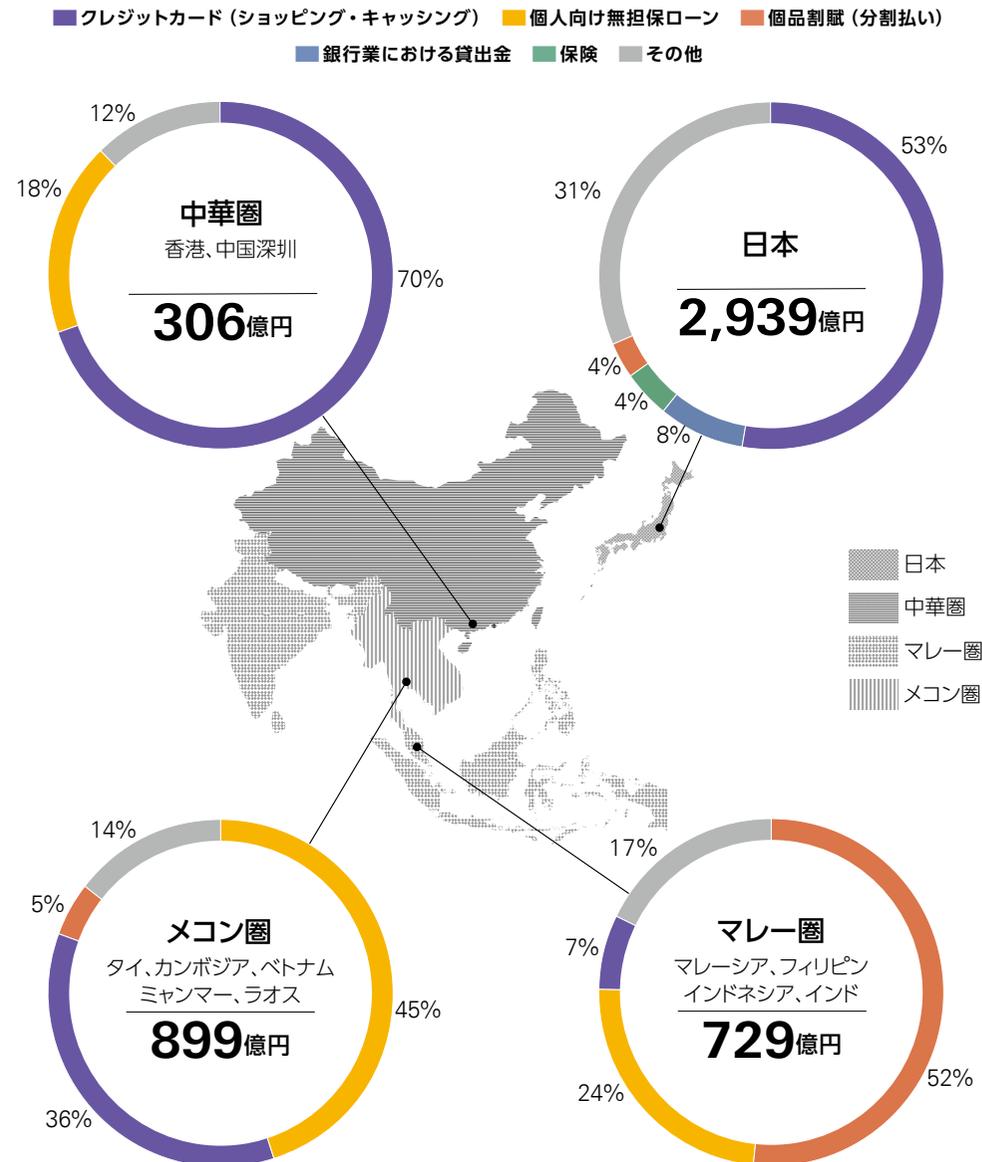
連結カードショッピング取扱高 **7兆5,108億円**

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