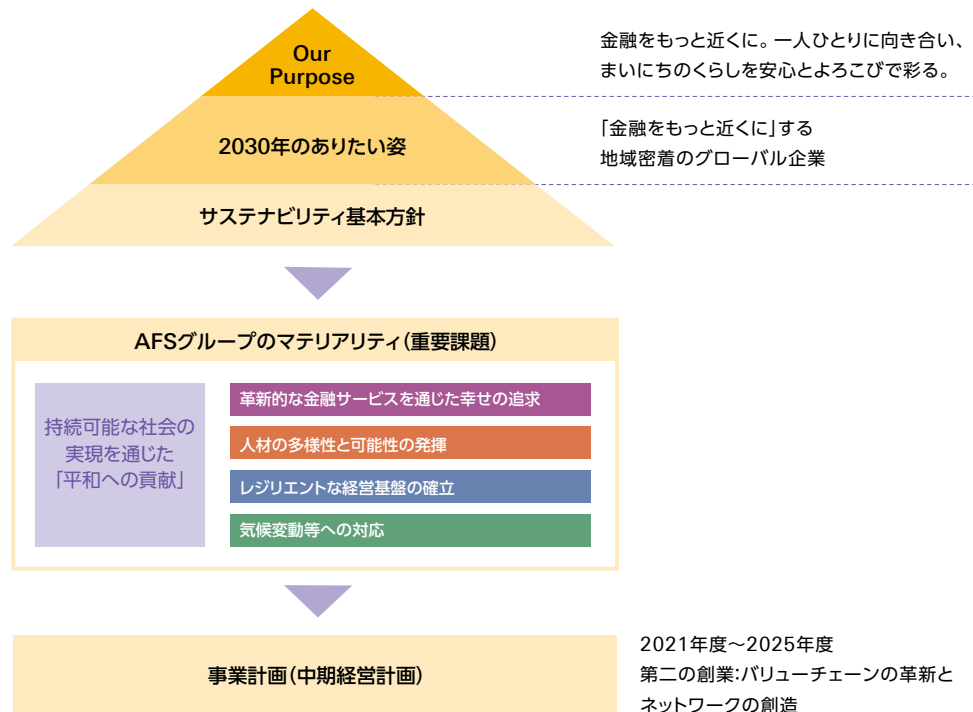


イオンフィナンシャルサービスのサステナビリティ

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。



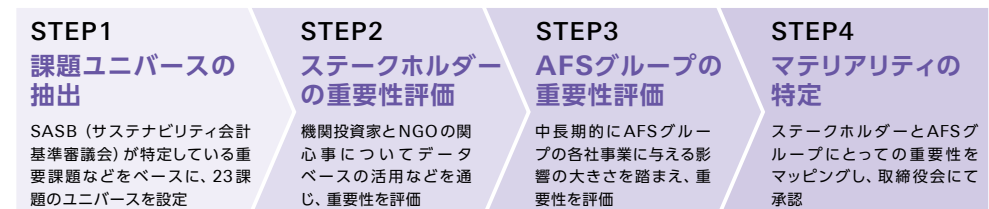
サステナビリティ基本方針

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				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。	- 顧客責任 - フィナンシャル・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 	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	- 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。	- 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 	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	- 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） - 外部ESG格付評価向上 - 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。	- 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 	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	- 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。	- 気候変動への対応 - 資源の有効利用 	脱炭素社会に資する金融サービスを提供する	- 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、自律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

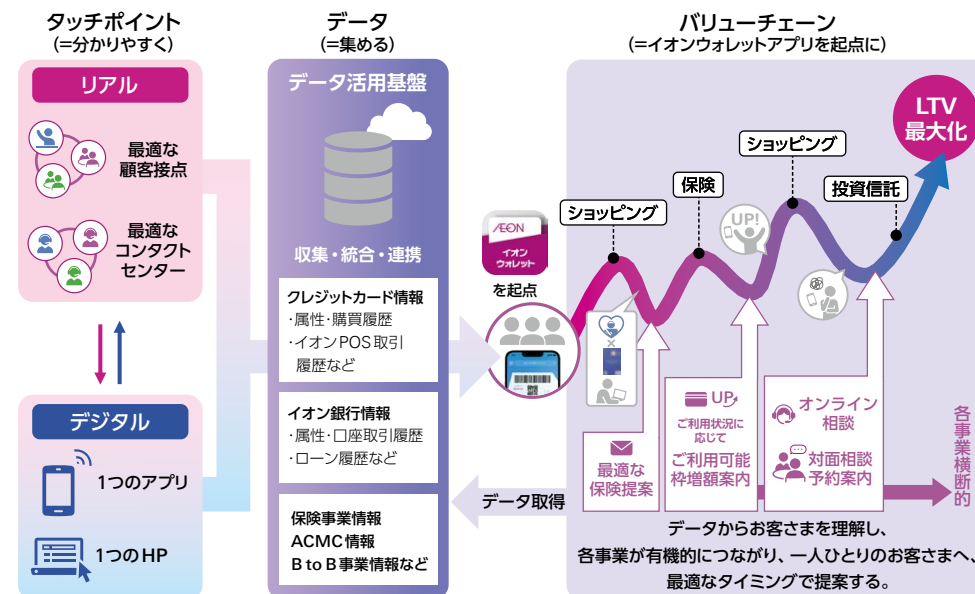
当社は、中期経営計画を第二の創業と位置付け、「バリューチェーンの革新とネットワークの創造」を基本方針に、イオングループの強みである国内外でのリアル接点を中心としたビジネスモデルから、デジタル接点を融合したOMO型のバリューチェーンからなるモデルへの改革を進めています。国内では、デジタルにて決済機能と金融サービスを提供する「イオンウォレット」アプリを起点として、イオングループにおける商品・サービス・生活基盤をシームレスに提供するイオン生活圏の構築を、海外ではアジア各国のデジタル成熟度に合わせたデジタルソリューションの提供により、デジタル金融包摂に取り組んでいます。

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ろこびで彩る。」を実現していきます。

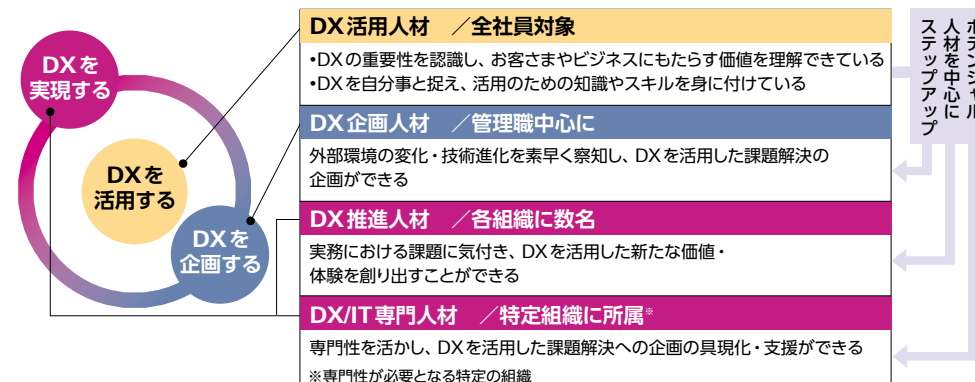
ビジネスモデルの改革に向けて

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「ふるさとと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)、エー・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



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ていくため、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を、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、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ブ

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ければいけません。

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に、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、何を変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：パーパスを自分事にできる従業員は、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。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充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

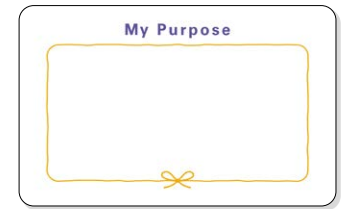
対面およびオンラインでのタウンホールミーティングを2023年度は317回開催し、合計10,580名の従業員が参加しました。また新規入社者には、「Our Purposeカード」の配布およびOur Purposeを紹介し、認知・共感を深める活動を継続しています。

●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。

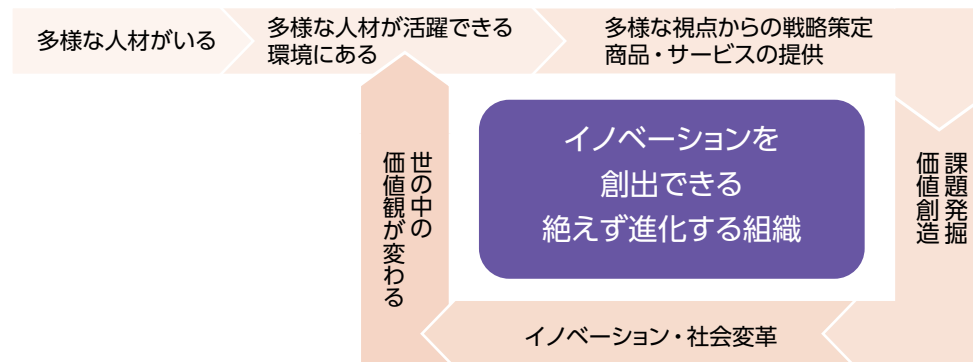
(4) Our Purpose浸透に向けた各社・各部門の取り組み共有

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を推進するかの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。

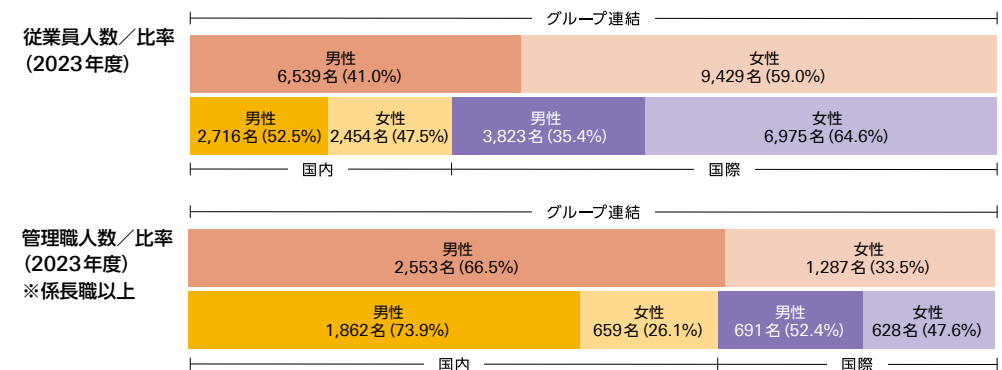
(4) 障がい者雇用比率

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
- 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	- 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	- 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	
- 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	- 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。

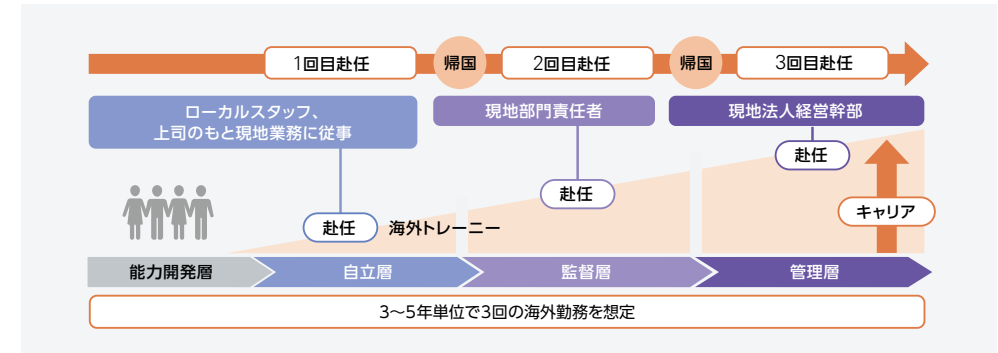


香港

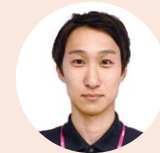


マレーシア

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みたいと考えています。



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、リスクリ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	・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	・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	・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	・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 颯恩

(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】

- 1 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。
- 2 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。
- 3 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。
- 4 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。



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。

身体と心の健康では、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、「こころと身体と健康管理」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、自律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、誰でも活用可能な時短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、役員の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。

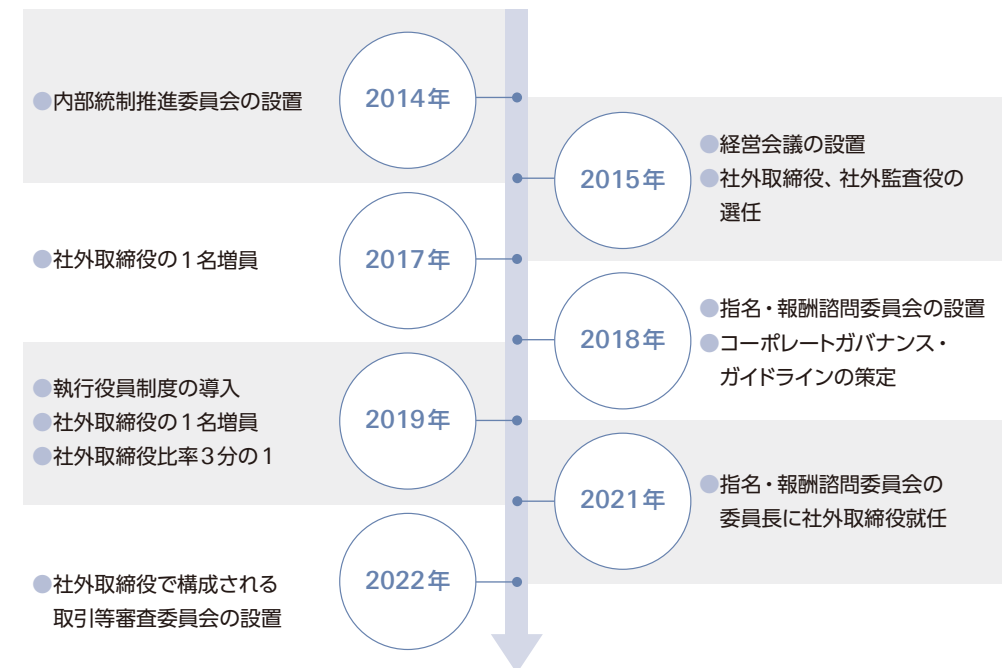
また、左記の理念・方針が、海外子会社を含めグループ各社の事業活動の第一線まで広く浸透し確実に遵守されるよう努め、社会的責任を果たしてまいります。

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、実効的かつ最良のコーポレート・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



[illegible]

機関	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
構成員	社内8名、社外4名	社内1名、社外3名	社内2名、社外4名	社外4名
概要	- 取締役会長を議長とし、原則毎月1回開催することにより、経営監視機能および内部統制機能の強化に継続的に取り組みを行う。 - 毎月1回定期開催するほか、必要に応じて臨時に開催。	- 当社は監査役会設置会社であり、監査役会は社外監査役3名（内、独立役員2名）、監査役1名の計4名で構成されており、そのうち1名は財務・会計に関する相当程度の知見を有している。 - 原則として毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催。	当社および当社グループの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し、取締役会より諮問を受けた次期取締役の候補者や取締役の報酬について議論・協議を行い、答申を行う。	- 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の観点から当該取引または行為の適正さを審議。 - 必要に応じて随時、開催。
社外比率	33%（4名/12名中）	75%（3名/4名中）	66%（4名/6名中）	100%（4名/4名中）
2023年開催回数	17回	18回	12回	8回
議長（委員長）	取締役会長	常勤監査役	社外取締役	社外取締役

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実行するなど、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	伊勢甚ジャスコ株式会社（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、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掌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)での監査役経験と有しており、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



上場子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、当社は上場子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することができます。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、役付取締役、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

当社は役員の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。
- 監査役の報酬限度額は、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いまいます。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名の社外取締役役に、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っているように感じており、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。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

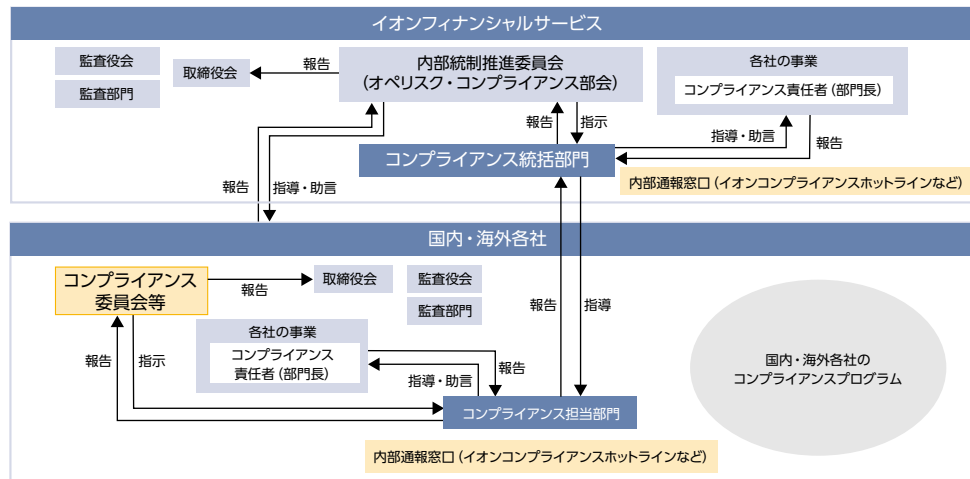
当社グループの従業員は、社会規範や企業倫理に則った適切な判断と行動をするうえで、日常行動の基本的な考え方や判断基準としてイオンピープルが共有する「イオンの基本理念」を指針とし、当社グループのコンプライアンスに対する基本的な姿勢を明確に定める「AFS（イオンフィナンシャルサービス）グループコンプライアンス基本方針」を共通の価値基準として、これを遵守することとしています。

▶ 「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



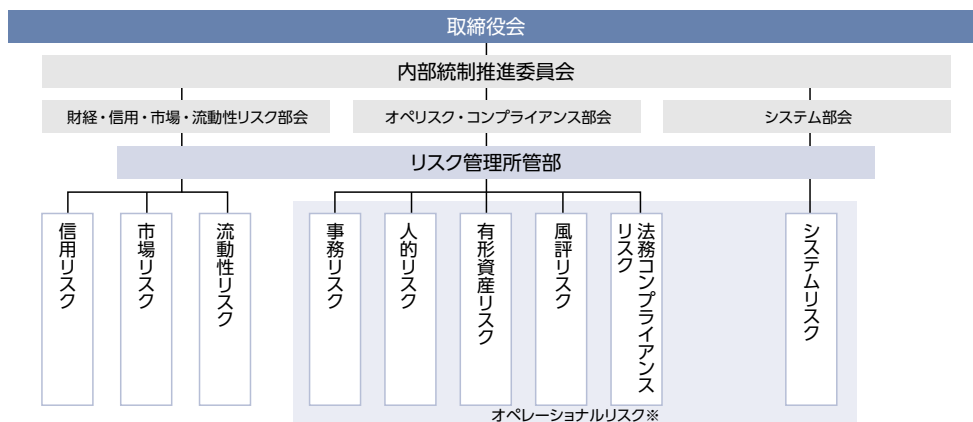
リスク管理

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。



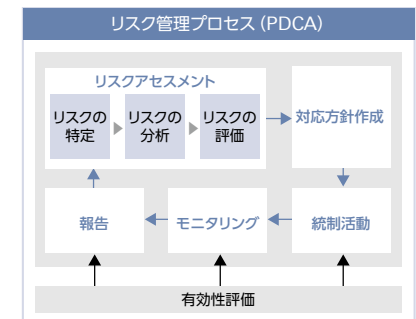
※当社グループではオペレーショナルリスクを6つのカテゴリに分類し、各所管部門がリスク管理を行い、リスクモニタリング部が総合的なオペレーショナルリスクの把握・管理を実施しています。

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害を受けた場合、サービスの停止、データの棄損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、グループ各社或い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関し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を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・業務委託先の杜撰な管理などにより情報の漏えい、改ざん、棄損、紛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おいては、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めざす「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。



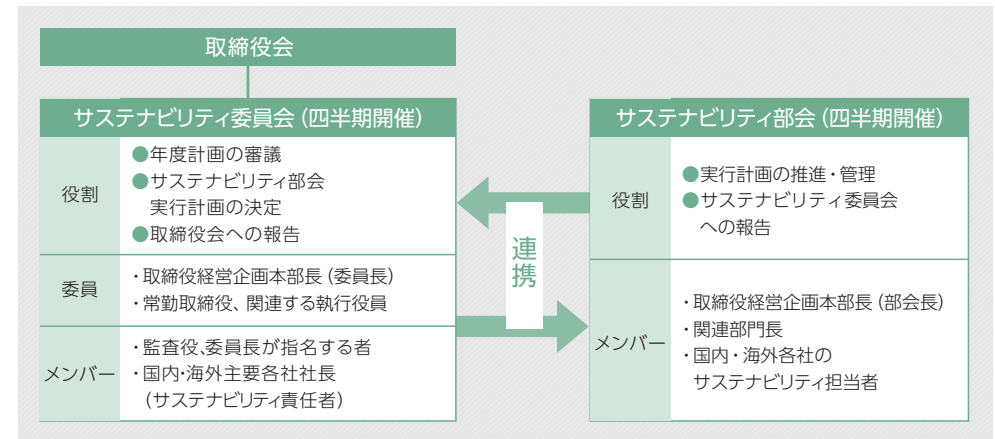
ガバナンス

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

(Scope 1・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トン差を差引いています。

※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

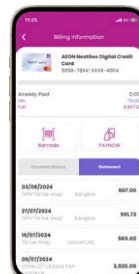
イオンカードはPET-G素材を使用しています。PET-Gは塩素を含まない素材で、燃やしても塩素系ガス（ダイオキシン）が発生せず、完全燃焼させることにより水と二酸化炭素に分解されます。

●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

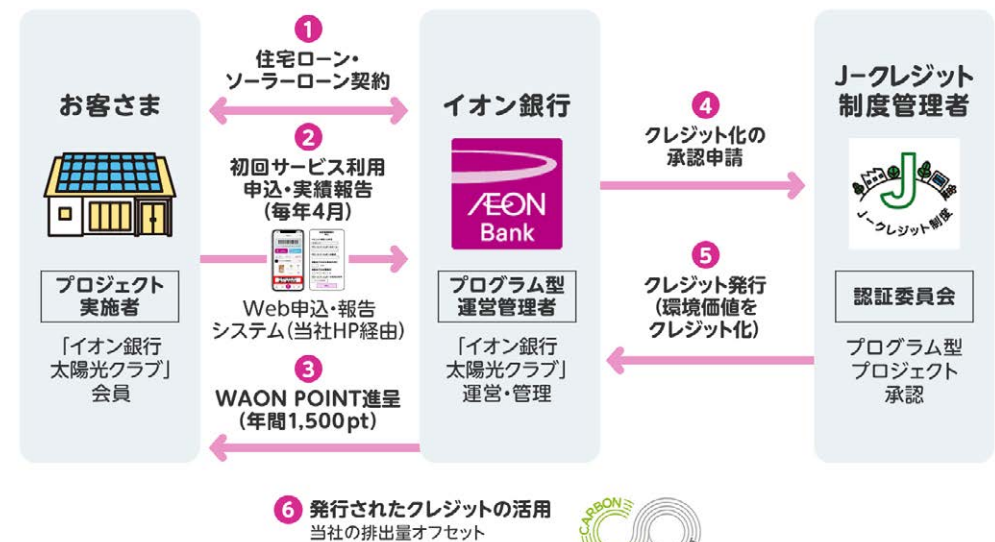
海外各国においてもデジタル化の推進により、アプリを活用したカードレス化、ペーパーレス化を進めています。タイの現地法人AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL.では個品割賦のメンバー会員さまを対象に従来プラスチックのカードを発行しておりましたが、2022年5月よりアプリによる完全カードレスへの移行を完了しております。

●「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になります。

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。

