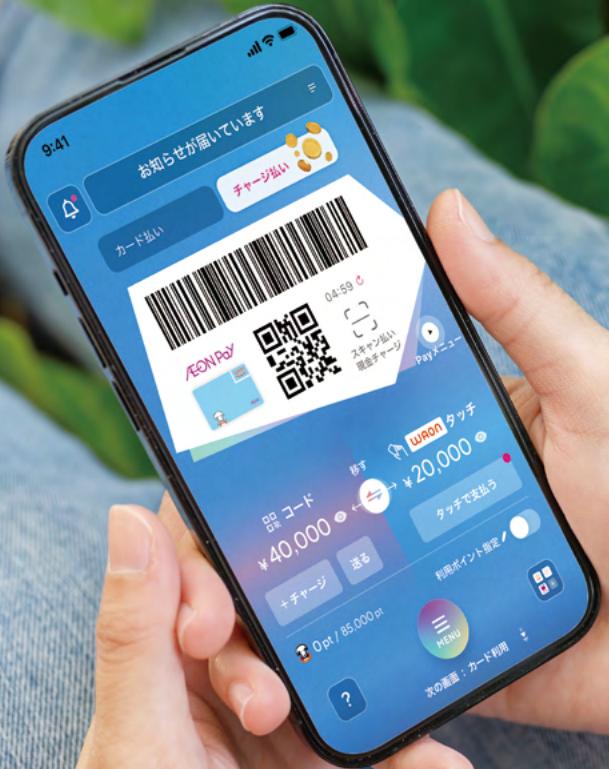




木を植えています
私たちはイオンです



“FINANCE” CLOSER TO EVERYONE

金融をもっと近くに。



イオンフィナンシャルサービス

統合報告書2025 (2025年2月期)



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」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 未来のくらしを創造する

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
「心豊かにくらし、笑顔が広がる」未来です。

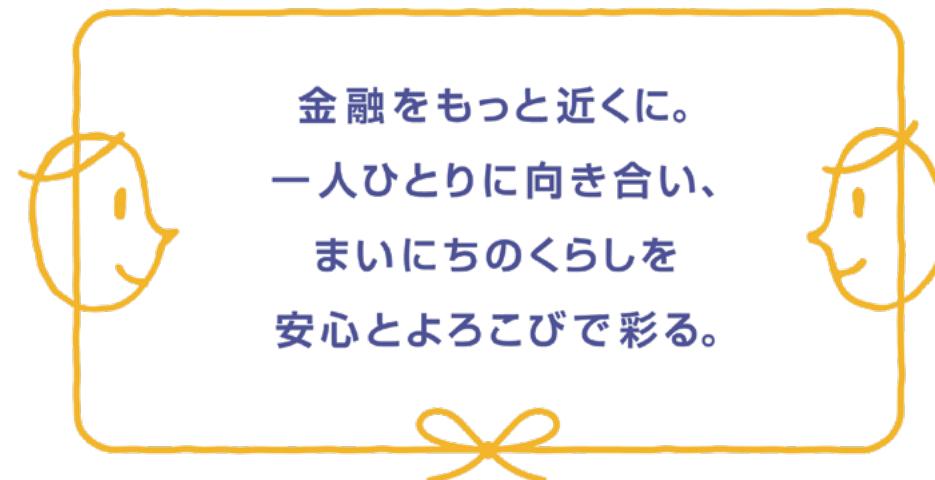
イオングループのありたい姿は、くらしの共創をリードし、
一人ひとりも社会全体もより豊かにするグループです。

「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



パーカスの詳細▶ P.14

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わかりやすい「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さまざま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。

まいにちのく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、私たちはとも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、毎日のくらしが「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。



目次

目次に戻ります

直前に閲覧していたページに戻ります

前のページに戻ります

次のページに進みます

イオンの基本理念、イオングループ未来ビジョン	1
Our Purpose	2
目次・編集方針	3
WHAT/WHO	5
いっさい何をやる会社なのか	
イオングループの総合金融事業	6
価値創造の軌跡	7
At a glance	9
価値創造プロセス	11

WHY	13
なぜそれをやるのか、やれるのか	
Purposeの実現に向けて	14
トップメッセージ	15
独自性・強み	19
海外上場子会社 代表者メッセージ	22

HOW	25
どのようにそれをやるのか	
中期経営計画	26
財務経理担当メッセージ	30
ビジネス人材	33
イオンフィナンシャルサービスのサステナビリティ	35
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	42
マテリアリティ③ レジリエントな経営基盤の確立	52
マテリアリティ④ 気候変動等への対応	69

DATA	75
データ集・会社概要	
財務ハイライト	76
非財務ハイライト	77
11ヵ年サマリー	78
会社概要	79
関係会社の状況	80
株式に関する情報	81
統合報告書2025の発行にあたって・編集後記	82



トップメッセージ



財務経理担当メッセージ



Our Purpose 従業員座談会



社外取締役インタビュー



編集方針

情報開示体系

財務情報	非財務情報
有価証券報告書	
個人投資家向け説明会資料	
決算短信、決算補足資料	コーポレート・ガバナンス報告書
決算説明会資料、About Us	
株主・投資家情報 https://www.aeonfinancial.co.jp/ir/	サステナビリティ情報 https://www.aeonfinancial.co.jp/activity/

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: 2024年度(2024年3月1日～2025年2月28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もとづいて想定・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

当社では、投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さんに、当社の持続的な価値創造に向けた取り組みをご理解いただくため、2017年より統合報告書を作成しています。

編集にあたっては、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省の「価値協創ガイドライン2.0」を参照しています。

報告書では、当社グループの存在意義である「Our Purpose」を起点に、国内外で展開する決済、融資、銀行などの金融サービスを通じて、地域社会やお客様の生活にどのような価値を提供しているかを示すとともに、サステナビリティ、DX、人的資本の強化など、持続的な成長に向けた取り組みを systematic 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考ください。

統合報告書2025のポイント

当社を中長期的な視点で評価いただく投資家の皆さんに、当社グループの価値創造ストーリーをわかりやすくお伝えすることを目的に構成しています。

統合報告書2025では、投資家の皆さまとの対話の中でいただいたご意見より、当社グループの企業価値の源泉である資本や、当社の独自性、強みとそれを支えるサステナビリティの取り組み、今後の成長に向けた方針を、よりストーリー性やリアリティをもってお伝えすることをコンセプトに作成いたしました。

- 「WHAT/WHO: いといい何をやる会社なのか」
- 「WHY: なぜそれをやるのか、やれるのか」
- 「HOW: どのようにそれをやるのか」

という3つの問い合わせ軸に、当社グループの価値創造の軌跡と独自の強み、そして「ありたい姿」の実現への取り組みをお伝えしています。

また、皆さまからの関心が高い点については、価値創造に向けた取り組みとともに紹介しております。

- ▶ 海外上場3社の紹介(P.22-24) 独自性、強みでもある海外展開を、各社の軌跡とともに紹介
 - ▶ ビジネス人材の紹介(P.33-34) 注力分野であるデジタルを活用したサービス展開に貢献した人材を紹介
 - ▶ Our Purpose 従業員座談会(P.43-44) 「パーカス経営の深化に向けて」をテーマとした座談会
 - ▶ 社外取締役インタビュー (P.52-54) 金融グループとしてのコーポレート・ガバナンスの進展
- 現場の声を通し、よりリアルな視点で当社の強みや可能性をお伝えします。



いったい何をやる会社なのか



イオングループの総合金融事業

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事業規模および店舗ネットワークに加え、当社が創業から培ってきた、クレジットカードをはじめとする決済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。小売業発の総合金融グループとして、当社ならではの、お客さまにもっとも身近な金融サービスを提供し、成長し続けています。



イオン生活圏における総合金融事業の役割

イオンは、地域に根ざした事業活動の積み重ねが地域の課題を解消し、イオンの成長や地域の豊かさに結び付く姿を「イオン生活圏」としています。

当社グループは、総合金融サービスの提供を通じた「イオン生活圏」の実現を目指し、お客さまの日々の生活に欠かせない金融サービスを提供しています。

当社グループが
提供する金融サービス

イオングループが提供する
商品・サービス・場

イオングループ連結 事業規模



総合金融事業は、イオングループの連結営業収益の約5%、
連結営業利益の約26%を占める

※数値は2024年度(2024年3月～2025年2月)実績

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



価値創造の軌跡

金融サービスの総合金融化と国際化による価値創造、2030年ありたい姿

イオンフィナンシャルサービスは創業以来、総合金融化と国際化を推進し、日本およびアジア各のお客さまに「金融をもっと近くに」するためのサービスを提供し続け、価値を創造しています。

総合金融サービスの提供

1980年のジャスコカード発行開始を起点に、銀行、保険、電子マネーなど多様な金融サービスを展開



アジア各国への展開

1987年の香港進出から、アジア10カ国で事業を展開
各国・エリアに根ざした金融サービスを提供

1987 香港支店開設・アジアでの事業展開を開始

アジア諸国の経済成長に注目し、イオングループの小売事業とともに海外展開を開始。
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



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



地域に根ざした身近な金融サービス提供企業としてさらなる成長を図るため、現地証券取引所に上場。2001年にタイ、2007年にマレーシアでも現地証券取引所に上場し、グローバルに飛躍



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



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





・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

・金融規制緩和と異業種参入
・フィンテックの発展

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



2030年 ありたい姿

※1 2022年度より「収益認識基準に関する会計基準」を適用
※2 2025年10月にAEON Consumer Finance Company Limitedに商号変更

「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

(2025年2月末時点)

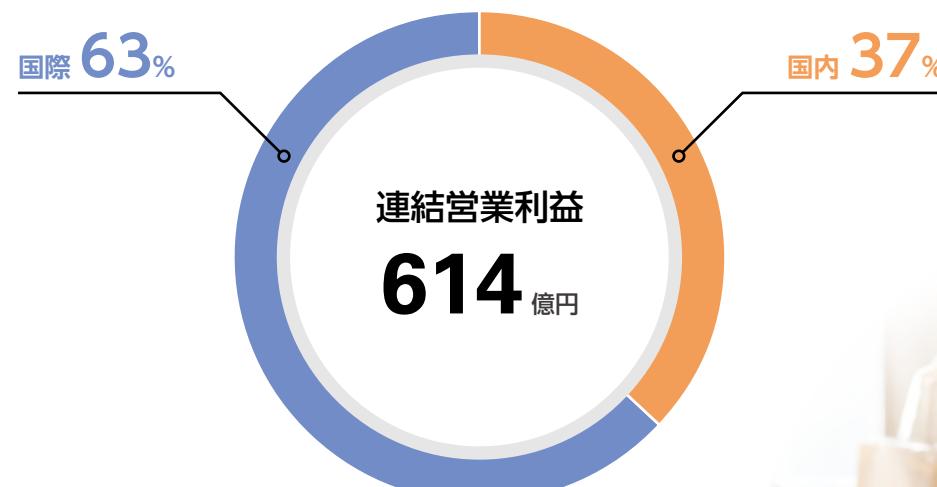
↑ 連結カードショッピング取扱高
7兆9,932億円

↑ 連結カードキャッシング取扱高
5,609億円

↑ 連結営業債権残高*
8兆878億円

↑ 預金残高*
5兆2,016億円

↑ 連結有効ID数
5,572万人



↑ 展開エリア数
日本を含む11カ国

↑ 連結従業員数
15,547人
 (国内 4,644人 国際 10,903人)

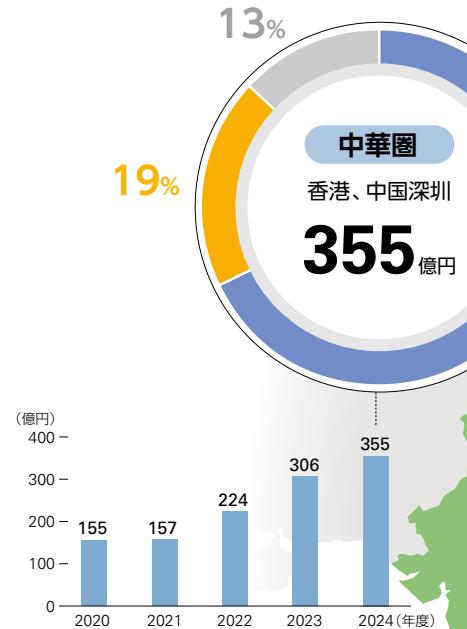
↑ 連結対象会社数
32社
 (国内 9社 国際 23社)

↑ 店舗数
421店舗
 (国内 182店舗 国際 239店舗)

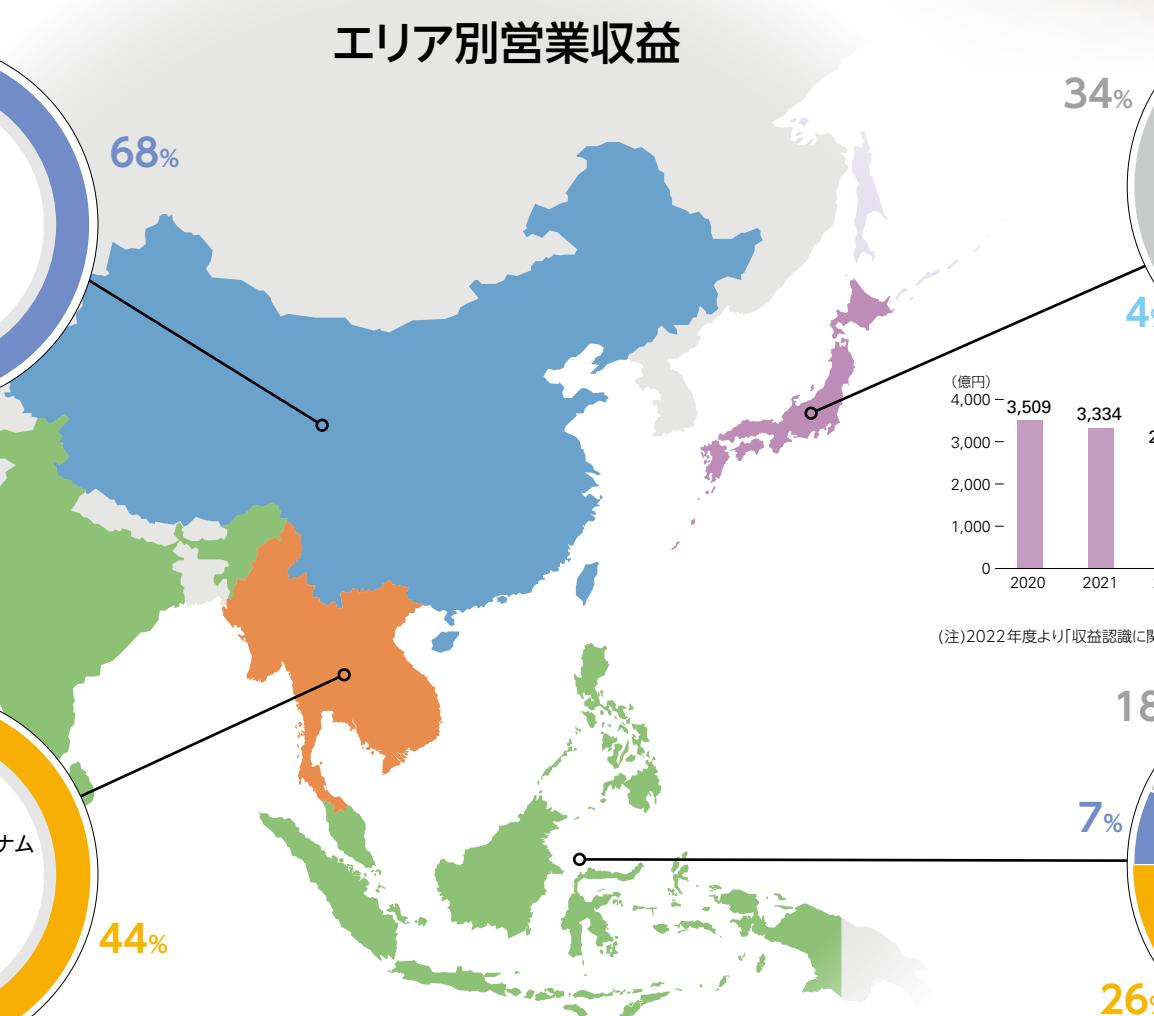




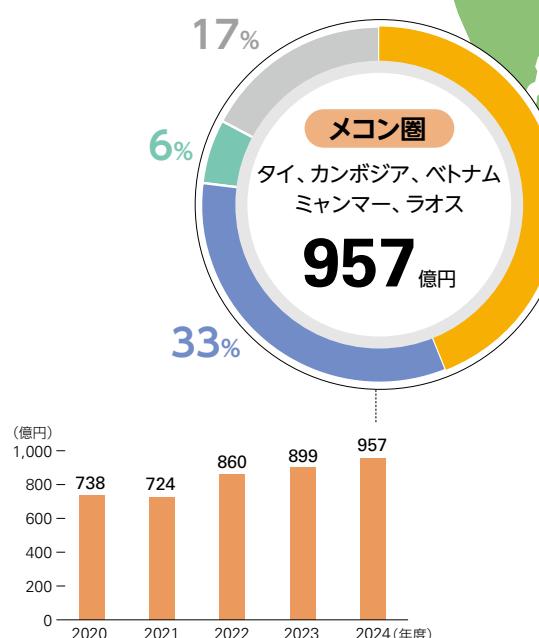
At a glance (2025年2月末時点)



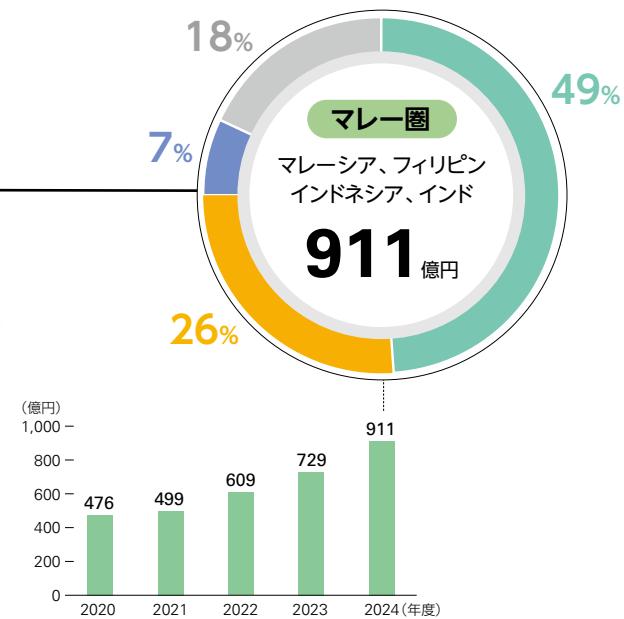
エリア別営業収益



(注)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。



- クレジットカード
(ショッピング・キャッシング)
- 個人向け無担保ローン
- 個品割賦(分割払い)
- 銀行業における貸出金
- 保険
- その他

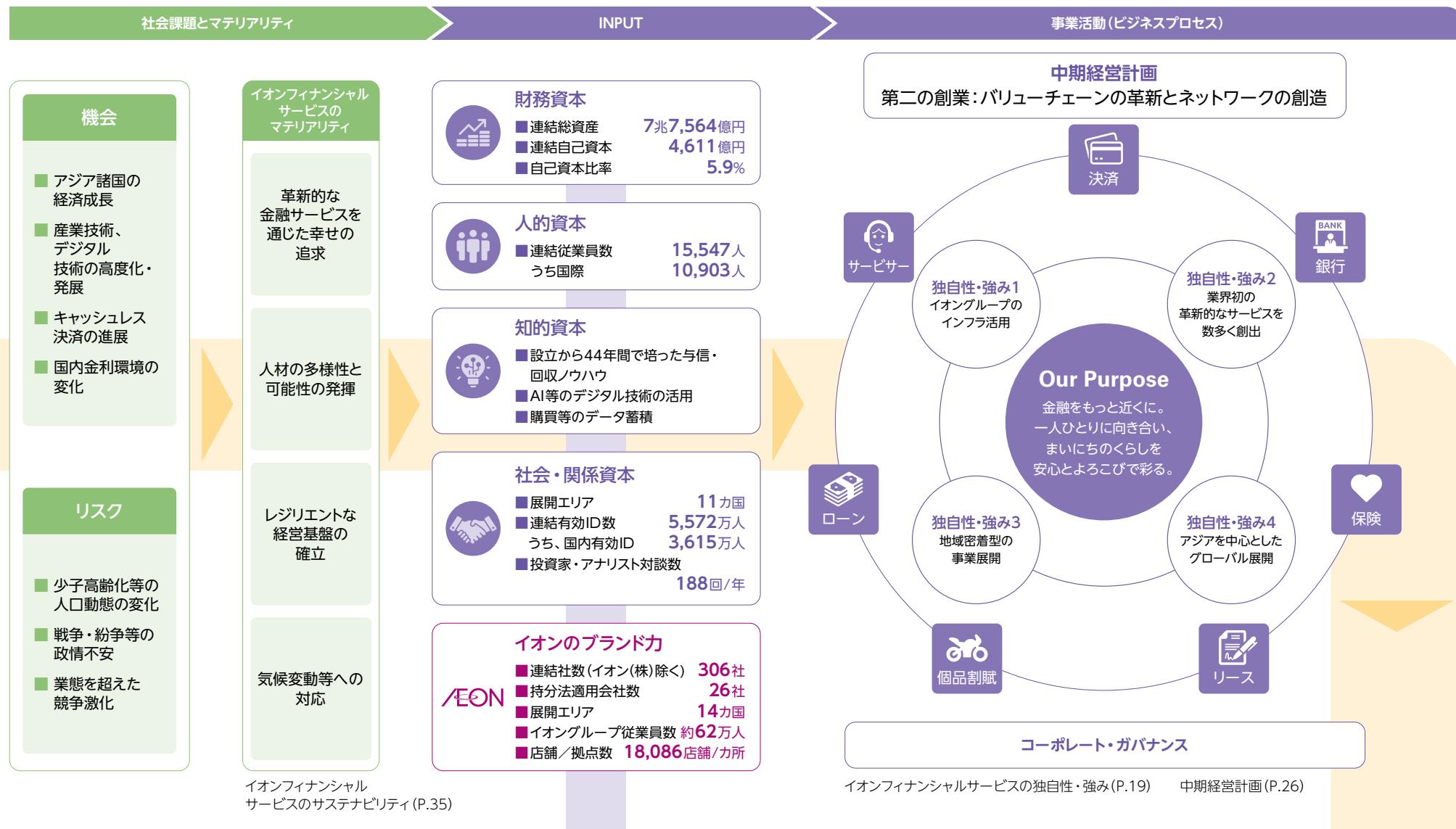




価値創造プロセス

当社は、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。」のもと、あらゆる時、あらゆる場所、あらゆる状況でも、お客様の人生のお役に立ち続けるため、お客様の必要とする革新的な金融サービスを提供してまいります。

※数値は2025年2月末時点

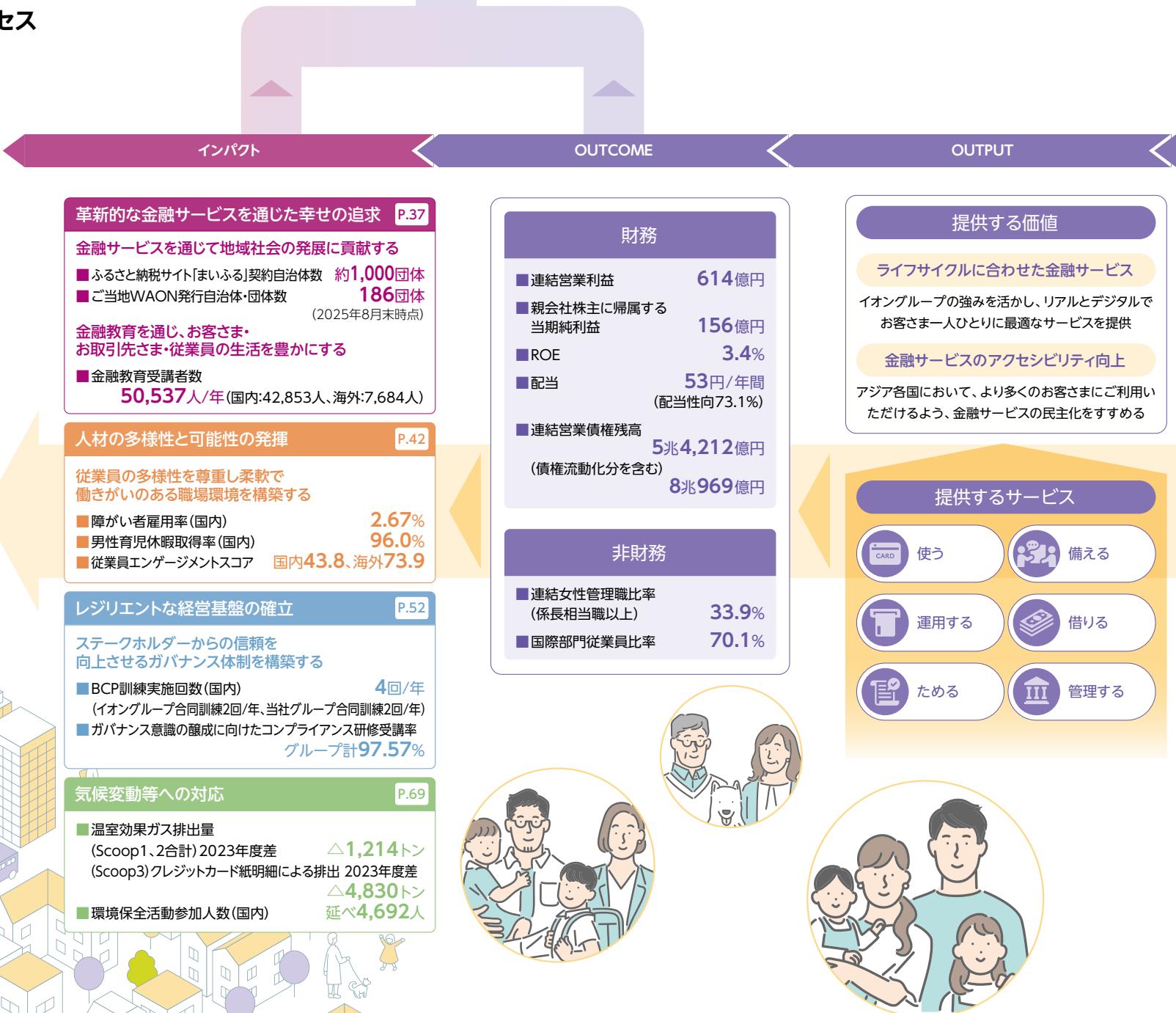




価値創造プロセス

2030年
ありたい姿

地域密着のグローバル企業
「金融をもつと近くにする」





なぜそれをやるのか、やれるのか



Purposeの実現に向けて

私たちのパーサスは、「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。」です。
このパーサスの実現に向けて、革新的な総合金融サービスを提供してまいります。

なぜ総合金融事業をやるのか

2023年 Our Purpose制定

→ Our Purpose 実現のため

2023-2024:浸透

2025(現在):実践

1 パーサス浸透に向けた取り組み

Our Purpose制定後、Our Purposeに込めた思いを動画配信にて共有するとともに、体現に向けて何が必要かを考え、共感を深めるタウンホールミーティングを開催しました。

2024年度は、グループ各社・各部門でイオンの基本理念・イオングループ未来ビジョン・Our Purposeに関しての対話を実施し、浸透活動に継続して取り組みました。



タウンホールミーティング

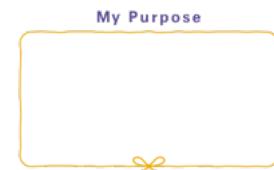
2 パーサスの理解と共感、実践

各社、各部署でOur Purposeの理解を深め、行動につなげていく活動を行っています。今後どのように取り組んでいくかを考えるため、各部署でワークショップやミーティングを実施するなかで、自身の「My Purpose」を言語化し、メンバーと対話することで、Our Purposeの体現に向けて取り組んでいます。

パーサス 認知度	パーサス 理解度
国内グループ計 96%	76%
海外グループ計 79%	60%



ワークショップ



My Purposeカード

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。

パーサス策定の背景、パーサスに込めた思い、
パーサス策定までの道筋については、
当社ホームページおよび
統合報告書2023 P.7-10をご覧ください。

▶当社ホームページ
<https://www.aeonfinancial.co.jp/purpose/>

▶統合報告書2023 P.7-10
https://www.aeonfinancial.co.jp/-/media/AeonGroup/Aeonfinancial/Files/ir/library/disclosure/202302/disclosure_2023.pdf

▶パーサスの現場での実践事例につきましては、P.43-44をご覧ください。

トップメッセージ

収益力を高め、
持続可能な事業運営により
「生活者に選ばれ続ける
金融グループ」を目指します



社長就任に際しての決意

▶イオンフィナンシャルサービスグループを再成長軌道に導く

2025年5月に、イオンフィナンシャルサービス(株)の代表取締役社長に就任いたしました。私は1997年に新卒で当社に入社し、支店勤務を経て、長く経営企画部門に従事してきました。また、親会社であるイオン(株)への出向を通じて、イオングループの多様なビジネス全体を俯瞰する貴重な機会を得ました。こうした経験を通じ、イオングループの事業や戦略への理解を深めるとともに、経営の視点を磨いてまいりました。

2015年からは、香港の上場子会社AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD.で営業責任者、2020年からは同社代表取締役社長を務めました。コロナ禍という未曾有の状況下において、市場シェアの拡大と事業の成長が大きな課題となるなか、現地に根付いた現場起点のアプローチにこだわり、ローカル人材の育成と自発的な組織づくりに注力した結果、同社を再び成長路線へと導くことができました。

2024年には、現地で育ったローカル人材にバトンを渡し、次なる挑戦として成長市場であるベトナムで金融事業を拡大していくため、プロジェクトチームのリーダーとして準備を進めていた折、当社代表取締役社長への就任要請を受けました。私自身驚きもありましたが、新たな挑戦と使命に対し強い決意を持って挑む覚悟を固めました。

これまでも海外子会社の経営に携わるなか、当社グループ全体が抱える課題に対し常に問題意識を持って取り組んでまいりました。課題に向き合い、当社グループの持続的な成長に向けて舵を取る覚悟で臨んでいます。2026年度から始まる新中期経営計画では、確実に「稼ぐ力」を身につけ、当社グループの再成長を実現してまいります。

外部環境認識

▶デジタル化の進展と「金利のある世界」の到来

現中期経営計画「変革フェーズ(2021~2025年度)」のスタートからコロナ禍を経て、外部環境は劇的に変化しました。デジタル技術の急速な進展により、生活者のコミュニケーションの中心は、インターネットなどの非対面でのシーンが多くを占めるようになっています。金融業界でも、キャッシュレス決済ではスマホ決済が拡大し、資金ニーズに応える投資信託や保険などの金融商品もスマートフォンを起点としたサービス提供へと急速にシフトしています。同時に、フィンテック企業が新たなプレイヤーとして参入し、競争はますます激化しています。

国内では、20年以上続いたゼロ金利政策が終わりを迎え、「金利のある世界」に戻りました。コロナ禍の収束に伴い、リアルな場の価値も再評価され、お客さまはデジタルの利便性とリアルの安心感を、その時々のニーズに応じて使い分けるようになっています。

アジア各国では、ローカル企業の巨大化が進むとともに、国境を越えた「面」の展開が加速しています。こうした企業は、地域に根ざした強みとデジタル活用を組み合わせ、存在感を高めています。加えて、デジタル活用型の新たな金融サービスは、アジャイルな開発体制のもと、ニーズの変化に柔軟かつ迅速に対応し、国境や文化の壁を越えてさまざまな地域にサービス展開の範囲を広げています。

このような急速な環境変化に対し、当社グループはワンストップ型の総合金融サービスを目指すとともに、マレーシアでのデジタルバンク開業、AIを活用した海外での与信・回収体制の構築などを進めてきました。しかしながら、通信をはじめとしたさまざまな生活圏において、より一層最適なサービ

トップメッセージ

スを選択できる環境が整備されつつあるなか、当社グループは、小売業発の金融グループとしての独自性や優位性を十分に発揮しきれていないのが実情です。

私たちの存在意義

▶ 金融をもっと近くに

当社グループは、2030年にありたい姿として「『金融をもっと近くに』する地域密着のグローバル企業」を掲げています。これは、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。」を金融の領域で体現することにより、生活者にとって“なくてはならない存在”となるビジョンです。イオンの基本理念は、単なる利便性の追求ではなく、常にお客さまの立場に立ち、誠実に行動する姿勢であり、私たちはこの理念をすべての判断と行動の基準とし、金融サービスのあり方を問い合わせ続けています。

当社グループが策定した「Our Purpose」は、イオンの基本理念を金融という手段を通じて実現するための道しるべです。また、サステナビリティの観点から4つの重要課題(マテリアリティ)を特定し、2030年までに達成すべき主要指標を設定しています。これまで当社グループは、誰もが利用できるクレジットサービスの提供や、年中無休でいつでも気軽に立ち寄れる銀行の展開などにより、お客さまに寄り添い、「金融をもっと近くに」を実践してきました。

今後は、地域ごとの多様なニーズに応じたサービスを提供し、真に地域に根ざした存在を目指すとともに、デジタル技術を最大限活用し、時間や場所にとらわれない利便性の高い金融体験をお届けしていきます。今やお子さまからご年配の方まで幅広い世代がキャッシュレスを活用する時代です。イオングループのサービスはファミリー層のお客さまに多くご利用

いただいているが、若い世代のお客さまのニーズにもしっかりと応え、すべての世代のお客さまにとって使いやすいサービスを追求します。人生のあらゆるライフステージに応じた多様な金融サービスを、パートナー企業とも連携しながら提供し、お客さまの暮らしを支え続けていきたいと考えています。

さらに、グローバルな知見を、地域に最適化させつつ展開する“グローカル”なアプローチにより、世界中の生活者に選ばれる企業へと成長していくシナリオも描いています。お客さま一人ひとりのニーズに寄り添い、生活者に選ばれ続ける企業であることこそが、当社グループの存在意義であり、社会的価値の向上にもつながると確信しています。

中長期の見通し

▶ 決済の構造変化、リテール金融の進化

私は、中長期的な事業環境を、「決済の構造変化」「リテール金融の進化」というキーワードで捉えています。

現在の決済ネットワークは、国際ブランドや認証システムなど多種多様なプレイヤーが関与し、高コスト構造となっています。しかし、CBDC(中央銀行デジタル通貨)やステーブルコイン、トーカン化預金など、ブロックチェーン技術を活用したデジタル金融サービスが広がりをみせるなか、決済の構造変化が進むと見込まれます。これにより、加盟店の手数料負担が大幅に軽減され、キャッシュレス拠点の拡大や、利用者の利便性向上が期待される一方で、従来型の決済事業は構造転換が求められる可能性が高く、今後は、お客さまの多様なニーズに応える融資商品の充実や、新たな安定収益源の確保が不可欠だと考えています。こうした環境下において、効率かつ安定的な収益源を確保するため、国内では、スマホ決済「AEON Pay」を軸とした生活口座化を推進しています。

さらに、金融サービスのバンドル化やデジタル基盤への移行に伴って、お客さまの多様なニーズにきめ細かく対応するリテール金融へと進化していく時代を迎えることになります。大手銀行も、これまで駅前などに構えていた店舗を商業施設内への移転や、提供サービスを絞った特化型店舗の出店や営業時間の柔軟化を図るなど、チャネル戦術を大きく転換しています。(株)イオン銀行も同様に、お客さまとのタッチポイントを見直し、多様化するニーズに合わせたチャネルの最適化や出店地の特性に応じた店舗形態の再構築を進めてまいります。

経営ビジョン

▶ 生活者に選ばれ続ける金融グループ

中長期の見通しを踏まえ、2026年度から始まる5カ年計画を「成長フェーズ」と位置づけ、私たちは、収益力を高め、持続可能な事業運営を通じ、ステークホルダーの皆さまとの信頼関係を築くことで「生活者に選ばれ続ける金融グループ」へと進化していきます。これが私の目指す経営ビジョンであり、最大の使命と考えています。数値と実績を伴う成長を徹底的に追求し、2030年度にはそれまでの取り組みの成果をしっかりと刈り取れるよう取り組んでまいります。

このビジョンの達成に向け、国内では、スマートフォンを起点とした決済、融資、銀行事業への経営資源のシフト、アジアでの再成長という方向性を明確にし、これらの戦略をコンプライアンス・ガバナンス・内部統制の強化と両輪で推進することにより、「稼ぐ力」を着実に高めていく方針です。

まず国内では、決済構造の変化を捉え、スマホ決済AEON Payへ経営資源をシフトし、AEON Payを中心とした加盟店ネットワークの拡充、決済コストの最適化、ブロックチェーン技術

トップメッセージ



の活用などを通じて、利便性と収益性を両立する新たな決済インフラを構築します。

融資事業では、銀行を有する強みを最大限に活かし、銀行とノンバンクの枠を超えた多様な融資サービスの拡充により、幅広い資金ニーズに対応し、収益基盤を強化します。当社は国内カードキャッシング市場でトップシェアを有しているものの、月間取扱高はピークを下回っています。しかしながら、「金利のある世界」においてどこで収益を上げるのかと言えば、融資が重要であることは明白であり、最も注力すべき領域と考えています。そこで、融資事業を本部として独立させ、個人・法人向けの融資商品を戦略的に拡大してまいります。特に、加盟店向けの資金繰り支援や即時入金サービスなど、決済と連動した金融ソリューションに注力し、安定的な収益基盤を構築してまいります。

当社の使命は、生活者の皆さんに安心してご利用いただける金融サービスを提供することにあります。融資や分割払い、リボ払いは、お客様の収入と支出のバランスをサポートする重要なツールであり、社会的にも意義の高い事業です。生活者の暮らしを豊かにする金融サービスとして、融資事業の強

化を最優先施策に据えて取り組みます。

イオン銀行は、「生活者に最も近い銀行」という原点に立ち返り、AEON Payを中心とした生活口座化、店舗フォーマットの再構築、デジタルとリアルの融合による利便性向上を主要施策として推進します。加えて、クレジットカードも銀行サービスも、お客様にとってイオングループの金融サービスですから、会社の垣根を越えて一体的に経営し、利便性の高いワンストップサービスを目指すとともに、強みである預金収集力を発揮し、低コストの調達に注力してまいります。

アジアでの再成長に向けては、本社主導から現地主導の経営体制へのシフトを加速させます。その実現のため、優秀なローカル人材を登用しつつ、地域に根ざしたブランド戦略を展開することで、アジア地域で「選ばれるリージョナルブランド」への進化を図ります。リソースの配分にあたっては、各国の経済成長や金融規制の動向、競合環境、イオングループとのシナジー発揮の可能性などを総合的に勘案し、事業規模の拡大が見込まれる国・領域へ適切に投下してまいります。当面はマレーシア、ベトナム、カンボジアを注力エリアと位置づけ、取り組みを強化していきます。

グループガバナンスの強化

▶持続的成長のためのガバナンス

イオン銀行への業務改善命令、ベトナムのファイナンス会社Post and Telecommunication Finance Company Limited(以下、PTF。現 AEON Consumer Finance Company Limited)の持分取得前の不適切な会計処理の発覚に伴う2026年2月期第1四半期決算発表の延期および過年度決算の修正、イオンカードの不正利用被害の拡大など、ステークホルダーの皆さんには多大なるご迷惑とご

心配をおかけしており、深くお詫び申し上げます。

イオン銀行が金融庁より受けた業務改善命令、PTFの持分取得前に発覚した不適切な会計処理については、当社が親会社として果たすべき子会社管理が十分に機能していなかつたことが一因であると受け止めています。これらの事案について、しっかり反省し、役員の職務明確化および監督機能の強化や承認・報告制度の最適化により、グループガバナンスの体制を強化しています。ガバナンスの強化に取り組むことで、成長力をより確かな、強固なものとしてまいります。

また、イオンカードの不正利用につきましては、悪意ある第三者による新たな手口による攻撃に対し、お客様をお守りするための対策が後手に回ったことが被害拡大の要因であると認識し、専門組織の設置などによる不正検知・モニタリング体制の強化に加え、業界各社や関連団体との連携を図り、不正利用の撲滅と未然防止に継続的に取り組んでいます。

ステークホルダーの皆さまの信頼を二度と損なうことのないよう、当社グループ全体でガバナンス・コンプライアンス意識の徹底に努めてまいります。

人的資本の強化

▶人材育成と多様性の推進

イオングループは、人材教育を非常に重視しています。教育は個人の成長を促し、企業の持続的な競争力の源泉になるからです。私自身、「教育は最大の福祉である」と教えられて育ちましたので、社長就任後も新たな知識やスキルの習得に積極的に取り組み、さまざまな研修に参加し続けています。

特に、DX、サステナビリティなどの分野で専門性を持つ人材が不足していることから、国内では、既存人材のリスキリングやアップスケーリングを通じて、「デジタル×金融」の融合人

トップメッセージ

材の育成に力を注いでいます。これまで述べてきた戦略の方向性を実現するためには、DX人材が必要不可欠であり、もちろん人材確保が必要な分野です。

また、年齢や性別に関わらず「意欲や能力のある人にはより大きな挑戦の場を提供する」という方針のもと、キャリアの自律的な形成を後押しし、次世代リーダーの育成にも力を入れてまいります。次世代を担う若手には成長市場である海外に対する関心と感度を高めてもらいたいと思っています。そのため、海外現地法人における課題解決の機会をより多く提供し、グローバルな視野を持って当社グループの挑戦をけん引する人材の育成に取り組んでまいります。

海外においては、グローバル経験の豊かな人材が不足している現状を踏まえ、現地子会社で活躍する優秀なローカル人材をグローバル人材へと成長させるため、教育・研修機会の拡充とグループ共通の価値観の浸透に注力してまいります。中長期には、国や地域の枠を越えて適材適所に人材を配置する「グローバルタレントマネジメント」の展開を進めるとともに、グローバルな意思決定層の多様化を図り、現地の声をより経営に反映する体制の構築を目指します。

さらに、女性のお客さまが多い当社グループにおいては、女性従業員の視点や観点が経営において重要であると考えています。この考えのもと、国内外の当社グループ全体の女性管理職比率を、2030年度までに40%に引き上げることを目標として掲げています。

当社グループの持続的な成長を支える人材を育成していくためには、従業員一人ひとりが自身の仕事に意欲や誇りを持ち、やりがいを感じられる職場環境の整備が不可欠です。今後も継続的に従業員エンゲージメントサーベイを実施し、従業員が会社に対して抱いている期待値や満足度を分析のうえで、従業員が高いモチベーションを持って働く職場風土や環境づくりに努めます。

ステークホルダーの皆さまへ

▶ 挑戦する文化を取り戻す

再成長を目指すうえで私が最も重要なと考えていることは、「守りに入り、活気を失っている」現状の打破です。当社はこれまで、失敗も経験してきました。その結果、失敗を恐れるあまり挑戦への意欲が後退しているのではないかと感じています。まさに「羹に懲りて膾を吹く」という状況です。

かつての当社は、挑戦への強い情熱とアニマルスピリットに満ち、それが成長の原動力となっていました。「反省=挑戦しないこと」という姿勢では、大きな変革期にある金融業界で生き残ることはできません。過去の失敗から学びつつも、必要以上に自らを縛らず、前向きに挑戦する文化を取り戻すことが、私の最初の役割だと考えています。そのため、社長就任にあたり、従業員の皆さんには「正しく反省しましょう」と伝えました。

私が入社した時代は、当社が大きく成長する過程にあり、組織が縦横に拡大するなかで、「できるかどうか」と悩む間もなく、若手であっても未知の領域に挑まざるを得えない環境でした。そのようななか、「自ら手を挙げて挑戦し、成果を上げる人」が最も評価され、たとえ失敗しても自ら行動した人は、指示されて成果を上げた人以上に評価される文化でした。「まずはやってみよう」「挑戦させよう」という「行動ありき」の風土が根付いていました。振り返れば、私自身も若い頃から責任ある役割を任され、挑戦を通じて成長する機会を得てきました。イオンはチャレンジ精神を重んじるカルチャーを持つ組織であり、私自身が「挑戦する文化」を体現してまいります。

資本効率の改善に向け

▶ スピード感を持って取り組む

コロナ禍以前、当社のPBRは1倍を上回る水準で推移していましたが、現在はそれを大きく下回る状況が続いています。その主な要因はROEおよび将来の成長への信頼度の低下であり、資本効率の抜本的な改善が喫緊の課題であると強く認識しています。

この課題に対し、カード中心のビジネスモデルからスマートフォンを起点としたモデルへの転換や、事業ポートフォリオの見直し、ストック残高の拡大などにスピード感を持って取り組み、改善を図っています。また、繰り返しになりますが、ステークホルダーの皆さまからの信頼回復に全力を尽くすとともに、透明性の高い情報開示や資本市場との積極的な対話を重視し、次期中期経営計画において成長軌道への回帰を必ず実現したいと考えています。ステークホルダーの皆さまには、今後とも変わらぬご支援とご期待を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



独自性・強み

当社グループは、小売業発の総合金融グループとして日本を含むアジア各国で、地域や生活に密着した金融サービスを展開し、お客様にとって「金融をもっと近くに。」することで、成長を続けてきました。

独自性・強み1

イオングループのインフラ活用

当社グループは、イオングループの8つの事業のうち、総合金融事業を担っています。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、当社グループ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。



*総合金融事業には、当社グループのほか、イオン・リートマネジメント(株)が含まれます
※数値は2025年2月末時点

数字で見るイオングループ



営業収益

10兆1,348億円



店舗／拠点数

18,086店舗／力所



事業展開国数

14力国

イオングループとイオンフィナンシャルサービス

イオングループ
小売業展開国での
当社グループ展開国数

9力国

※日本含む

決済ツールとしてAEON Payを搭載

イオングループ
トータルアプリ「iAEON」
累計ダウンロード数

1,500万DL

独自性・強み

独自性・強み2

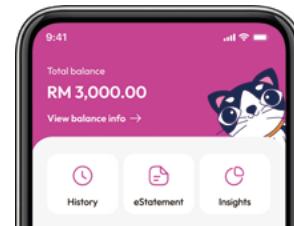
業界初の革新的なサービスを数多く創出

当社は、業界初となる年会費無料のゴールドカードの発行や、食品売場におけるサインレスでのクレジットカード決済の導入など、既存の枠にとらわれない革新的なサービスの提供を通じて成長してまいりました。

■マレーシアで初! イスラム金融方式のデジタルバンク開業

2024年5月26日にマレーシア国内で初となる、イスラム金融方式のデジタル銀行を開業しました。イスラム教徒が6割超を占めるマレーシアでは、イスラム金融の推進が中央銀行の中期重点施策の一つとして掲げられています。

イスラムの教義にもとづいた金融システムを、もっとも身近なデジタルタッチポイントであるスマートアプリ上で提供し、誰もが金融サービスにアクセスしやすい環境の構築に取り組んでいます。



■AEON PayとWAONの残高相互交換機能 特許承認

2025年6月26日にコード決済「AEON Pay」と電子マネー「WAON」を融合した新たなサービスを開始しました。

AEON PayとWAONの間で残高を自由に移行することが可能となり、双方の加盟店でご利用できるようになりました。これにより、どちらの決済サービスでも利用可能な場所は、約430万カ所に拡大しています。

アプリを通じ、サーバーおよびICチップにある残高を簡単に移行することができるサービスは、日本初であり、特許承認も得ています。



独自性・強み3

地域に密着した事業展開

当社では、「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」というイオンの基本理念にもとづき、地域のニーズに応じた金融サービスを提供しています。

■地域連携の拡大

地域経済の発展に貢献するふるさと納税サイト「まいふる」や、フェリカポケットマーケティング(株)での地域通貨や地域ポイント等のソリューション提供など、地域社会に密着した金融サービスを提供しています。電子マネー「WAON」では、お客さまの毎日のお買い物を地域活性化につなげる取り組みとして、ご利用額の一部を地域に寄付する「ご当地WAON」を発行しており、2025年6月には“ご当地機能”を拡充し、AEON Payチャージ払いを通じた寄付も可能となりました。





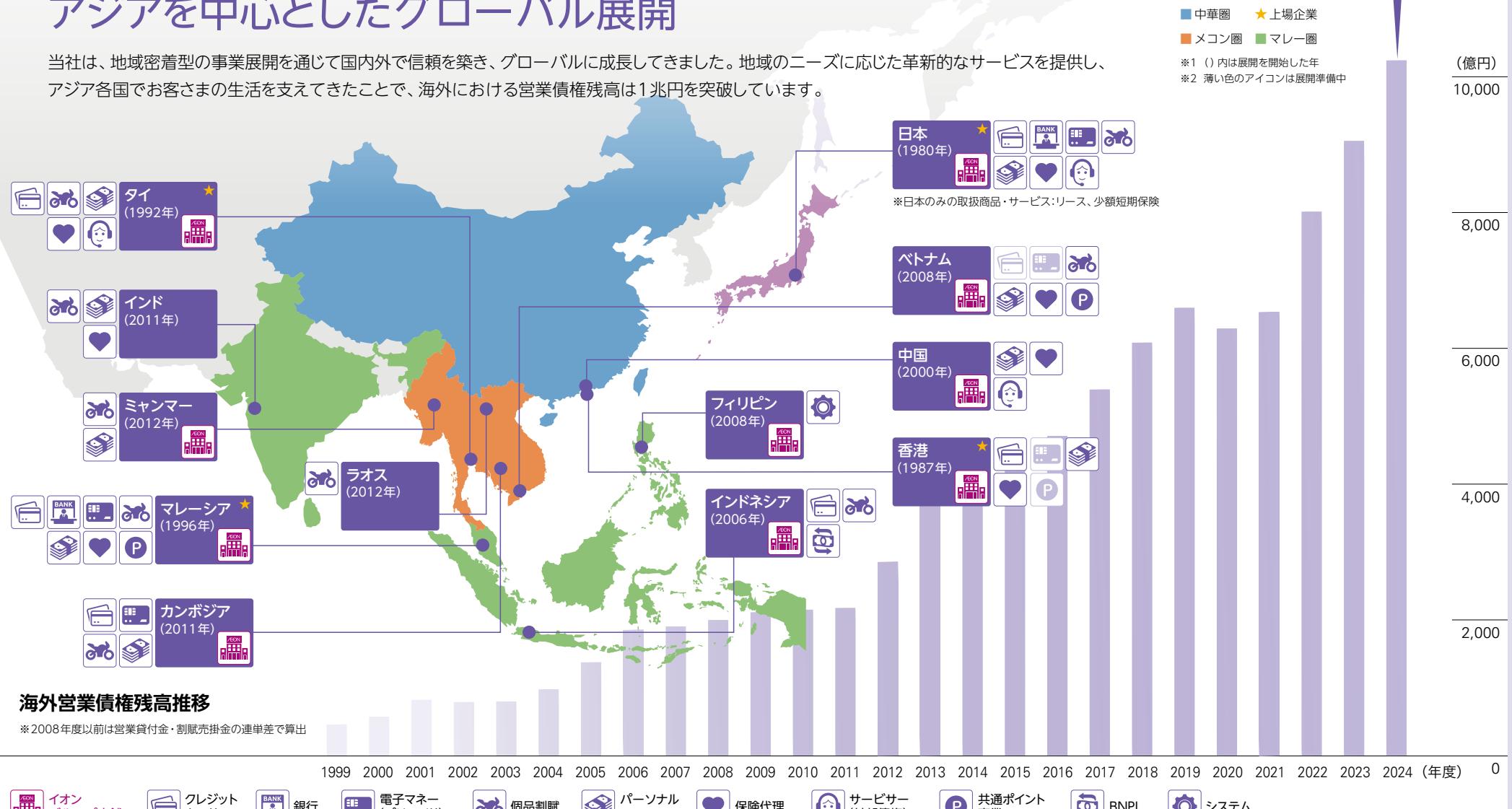
独自性・強み

独自性・強み4

アジアを中心としたグローバル展開

当社は、地域密着型の事業展開を通じて国内外で信頼を築き、グローバルに成長してきました。地域のニーズに応じた革新的なサービスを提供し、アジア各国でお客様の生活を支えてきたことで、海外における営業債権残高は1兆円を突破しています。

海外における営業債権残高は**1兆円**を突破





海外上場子会社 代表者メッセージ



AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD.

香港に根ざし、未来へつなぐ金融の力

Topics 金融で広がる、イオン生活圏の未来

独自性を追求しお客さまにご支持いただくため、GMS事業を営むイオンストアーズ香港とともに、イオン生活圏の構築を進めています。

イオンは、香港の生活に馴染み、愛されているブランドです。当社はイオンでお買い物するお客様へ決済や融資のサービスを提供するだけでなく、イオンとパートナー企業をつなぐプラットフォームを構築し、共通ポイントやロイヤルティプログラムによって、より生活を便利にしていくことを目指します。また、日本やGBA*へとお客様のニーズに合わせて、生活圏を広げていくことを構想しています。

*グレーターベイエリア：「粤港澳大湾区」香港・マカオ・広東省の9都市を結ぶベイエリア

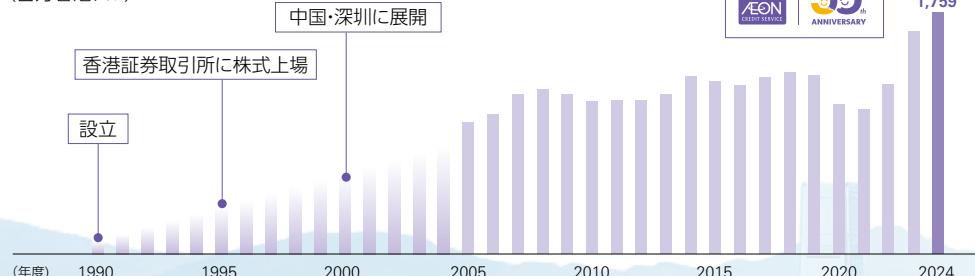
イオン生活圏の創造



*ACS(ASIA): AEON CREDIT SERVICE(ASIA)CO.,LTD

成長の軌跡 営業収益の推移

(百万香港ドル)



海外子会社代表者メッセージ

**Don't just continue as is,
One step back to roots
不忘初心 方得始終**

Managing Director

魏 愛國

(Wei Aiguo)



1990年、香港にイオンクレジットサービスが誕生して以来、着実な発展を続け、設立35周年を迎えた現在では、当社と中国・深圳で事業を営む子会社を含め、クレジットカード、個人向けローン、アクワイアリング、保険代理業など、地域のお客さまのニーズに応えるかたちで、さまざまな金融サービスを展開しています。

しかしながら香港は世界有数の人口密集地であることからも、多くの企業がさまざまなサービスを早いサイクルで展開しており、金融業における事業環境も厳しさが増しています。このような環境下で、お客様の信頼を得て、生活に身近な金融機関としてのプレゼンスを高めていくために、次の重点施策に取り組んでいます。

- イオン生活圏の構築に向けて共通ポイントプラットフォームの開発
- AI等の最新技術を活用したオペレーションのデジタル化
- 若年層を中心とした顧客基盤の多様化
- 利益の最大化とリスクの最小化のためのマネジメントの高度化
- お客様・従業員に支持される企業づくり

これらを重点施策とするのは、イオングループの基本理念「お客様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」が原点にあるからです。この理念を香港を中心とした地域で実現することこそ、当社不变のパーソナリティと考えています。

35年前に当社が設立された当時の初心を忘ることなく、たゆまぬ努力と挑戦により、お客様、株主・地域の皆さま、従業員が笑顔になっていく、そのような企業成長のあり方を目指してまいります。



海外上場子会社 代表者メッセージ

AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL.

デジタルと共生の力でタイの未来を支える、
やさしく強い金融へ

Topics **紙もプラも使わない、未来志向の金融サービス**

社会変化とお客さまニーズにいち早く対応するため、デジタル化に積極的に取り組んでいます。2024年11月にプラスチックのカードを発行しない完全デジタルクレジットカードを発行し、利便性と環境にも配慮したサービスが若年層を中心にお好評いただいております。

また商品・サービスだけでなく、モバイルで参加できるデジタルロイクラトン(灯籠流し)を主催するなど、デジタル技術を活かし伝統を守りつつごみを出さない、環境にも配慮した持続可能なイベントを行っています。

タイにおけるデジタル化の取り組み事例



海外子会社代表者メッセージ

デジタルで、サステナブルで、
誰ひとり取り残さない
—タイの未来に寄り添う金融サービスを。

Managing Director

島方 俊哉

(Toshiya Shimakata)



2024年のタイ経済は、輸出と観光の緩やかな回復によりGDP成長率が前年の伸びよりやや加速したものの、民間消費と投資の回復は鈍く、家計債務の高止まりや物価上昇率の低迷が景気の重荷となっています。また、人権と環境保護への意識が急速に高まっており、同性婚の合法化や差別禁止法の推進など多様性を尊重する社会づくりが進むと同時に、大気汚染やプラスチック廃棄物問題への対策が強化されるなど、社会全体が持続可能性と公平性を重視する方向へと変化しています。加えて政府主導でデジタル化、オンライン化が推進され、利便性と透明性も重要な要素の一つとなっています。

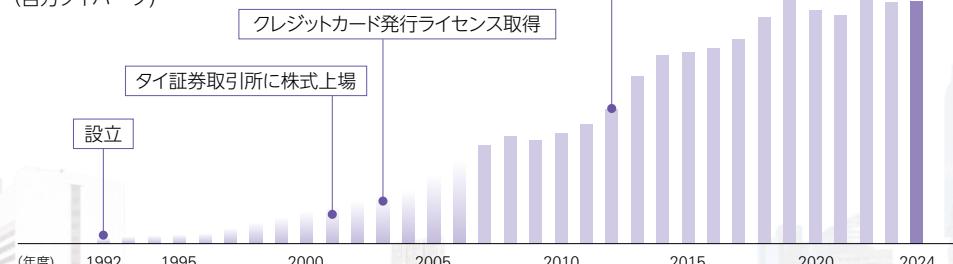
当社ではこうしたタイ社会の変化とお客さまのご要望にいち早くお応えすべくサービスのデジタル化を進め、利便性と持続可能性の両立をはかり社会課題の解決に努めています。また、家計債務問題については、タイ中央銀行が主導する債務軽減支援プログラム“You Fight, We help”に参画し、積極的に社会問題の解決に取り組んでおります。

当社は1992年の会社設立以降、いつの時代においても地域の人々の生活に根ざしたサービスをご提供し、お客さまの日々の暮らしをサポートするという使命を守り続けてきました。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、タイでもっともお客さまに支持される企業を目指してまいります。

成長の軌跡 営業収益の推移

(百万タイバーツ)

再編により損保・生保・サービサー3社を子会社化





海外上場子会社 代表者メッセージ

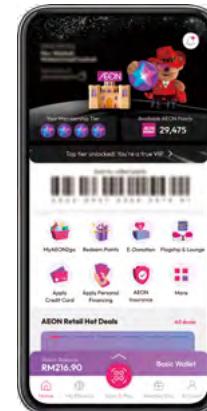
 AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD

金融の枠を超えて、ライフスタイルを変える —イオン生活圏の挑戦を、マレーシアから

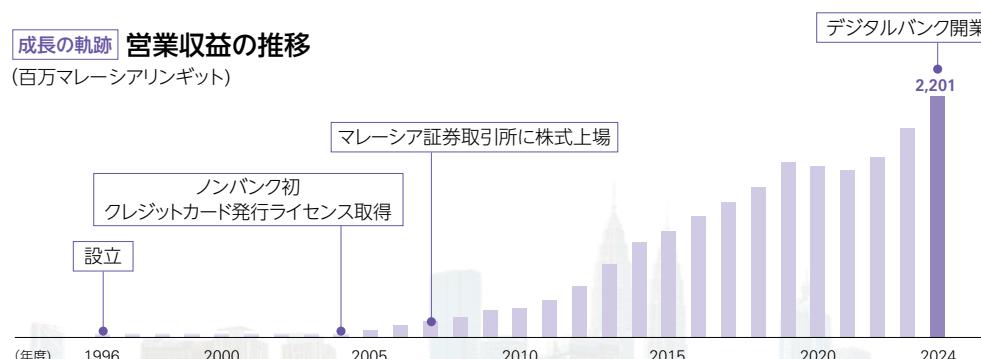
Topics 暮らしに寄り添う、イオンの“スーパーアプリ”へ

2025年4月にスマホアプリ「イオンウォレット」を刷新しました。イオン店舗でのお買い物で貯まるポイントと、クレジットカード利用で貯まるポイントをイオンポイントに統合し、ポイントがより貯めやすく、また、ポイント獲得に応じてさまざまな特典が付与される「会員ステータス制度」を新たに導入しました。今後、ステータスに応じてさまざまな特典をイオングループ各社から提供していく計画です。

「イオンウォレット」では各種金融サービスを中心に提供していますが、今後はイオングループ共同でお客さまのお買い物データを活用し、イオングループおよび提携各社からハイパーソナライズドサービスを提供する、イオン生活圏のスーパーアプリへと革新していく計画です。



成長の軌跡 営業収益の推移 (百万マレーシアリンギット)



海外子会社代表者メッセージ

デジタルを活用し、
「金融をもっと近くに。」する
—未来のライフスタイルを提供していく。

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まいりました。一般的な銀行融資へのアクセスが難しいお客様に対し、加盟店さまとともに金融ソリューションの提供に努め、近年ではお客様の需要の変化に応じ、クレジットカードやスマホアプリを介したデジタルウォレットなどの決済事業、保険代理店事業に加え、デジタルバンク事業への進出により総合金融会社への転換を進めています。

現在、マレーシアでは経済成長や生活様式の変化に伴い、所得の上昇やオンラインへのシフト、キャッシュレス決済の浸透、ライフスタイルの多様化、プラットフォーマによる金融事業進出などが進み、これまでの金融商品を超えたサービスが期待されています。

そのような環境下、当社ではスマホアプリ「イオンウォレット」の強化を進めており、バーチャルカードの発行やローン申込、保険購入に加え、今後はメンバーカードへの分割払いと信託提供や国内共通QR決済の導入など「金融ワンストップ化」の実現に向け取り組んでおります。また当社が運営するイオンポイントに「会員ステータス制度」を導入し、アプリ上での表記を開始したほか、イオン等での購買データなどをもとに、さまざまなパーソナライズドオファーを提供できる仕組みを構築していく予定です。

当社の「イオンウォレット」をタッチポイントとし、グループのお客さまに「未来のライフスタイル」をご提供しながら、「Our Purpose」である「金融をもっと近くに。」を実現すべく取り組んでまいります。



どのようにそれをやるのか



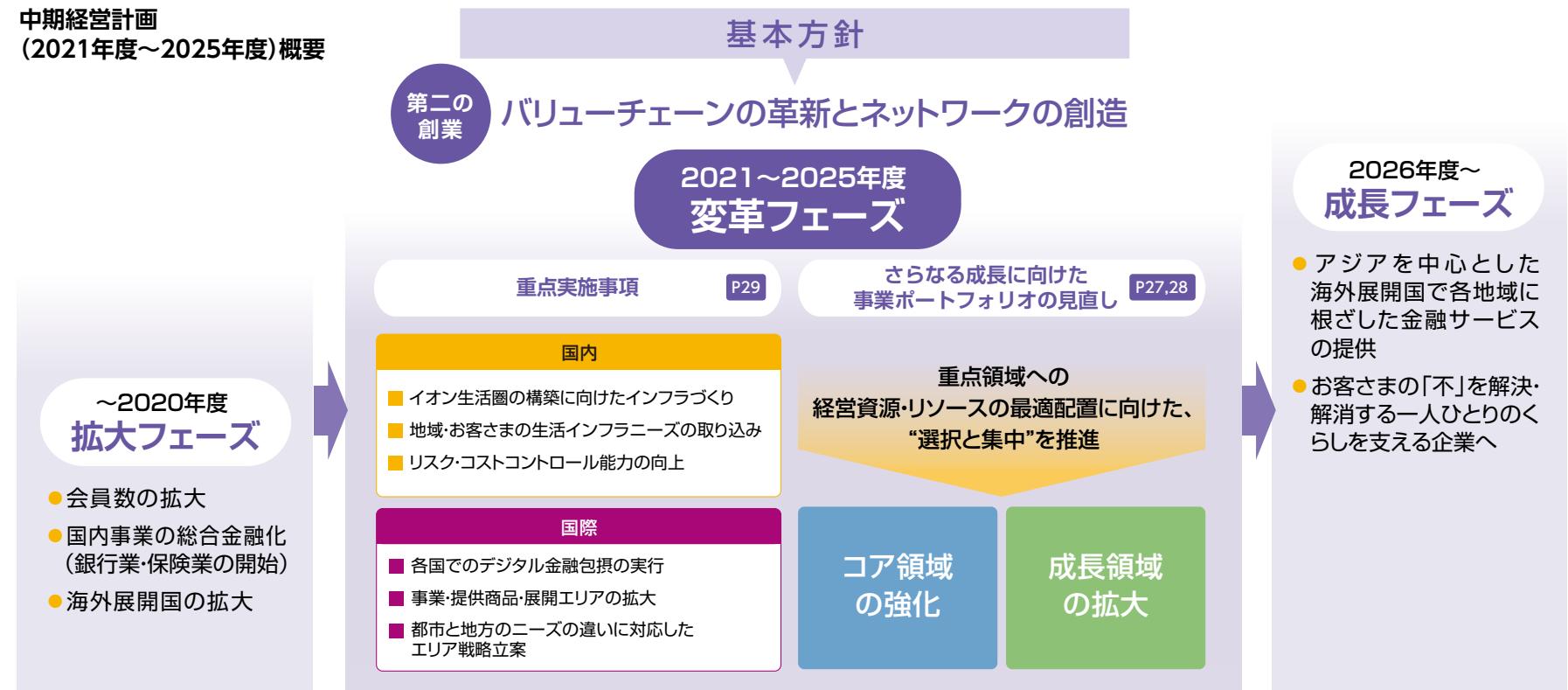
中期経営計画

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。



当社は、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」の実現に向けた中期経営計画(2021年度～2025年度)を策定しています。

**中期経営計画
(2021年度～2025年度)概要**



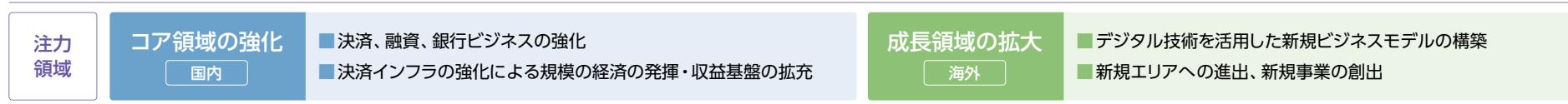


中期経営計画

—さらなる成長に向けた事業ポートフォリオの見直し

事業環境やお客さまの生活様式の変化に合わせ、当社は最適な事業ポートフォリオに向けた見直しを進めています。

コア領域・成長領域へ適切なリソース配分を行うことで、今後のさらなる企業価値の向上につなげてまいります。



最適な事業ポートフォリオに向けた“選択と集中”的進捗

新規投資

さらなる成長への
新規ビジネス、
展開エリア強化

集約

効率的な事業運営に
向けた全体最適化

協業・譲渡等

外部リソースの活用、
事業譲渡等による
リソース最適化

23年6月

24年1月

2月

3月

5月

24年度2Q

25年2月

7月

9月

【マレーシア】
AEON BANK (M) Berhad開業

イオンクレジットサービス(株)
を当社へ統合

フェリカポケット
マーケティング(株)取得

(株)協栄エイアンドアイ取得

【ベトナム】
Post and Telecommunication Finance Company Limited[®]取得

WAONバリュイシュー事業
取得

フィンテック企業
AND Global Pte. Ltd.へ出資

【マレーシア】
AEON360 Sdn.Bhd.設立

マネックス証券(株)と協業

(株)オリエントコーポレーションと協業・
イオンプロダクトファイナンス(株)を譲渡

【ミャンマー】
現地法人の休眠化決定

【フィリピン】
ファイナンス事業撤退決定

明治安田生命保険相互会社と協業・
イオン・アリアンツ生命保険(株)の株式譲渡

※2025年10月にAEON Consumer Finance Company Limitedに商号変更

中期経営計画

事業ポートフォリオの見直し 実施内容

新規投資

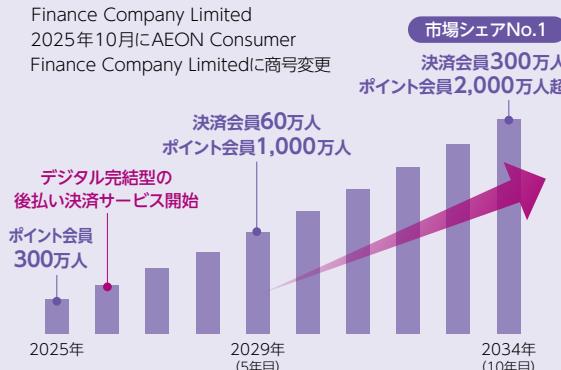
ベトナム ファイナンスライセンス取得

2025年2月、ファイナンス会社PTF*の持分を取得し、子会社化しました。

若い世代が多く、今後も高い経済成長が期待されるベトナムは、中間層の拡大を背景に個人向け金融サービス市場も飛躍的な成長を遂げています。イオングループは、ベトナムを海外戦略の最重点国と位置づけさまざまな業態が展開を強化しており、当社はグループ店舗・サービス網における顧客接点や購買データなどを活用し、多様な資金ニーズ、決済等の金融ニーズに応えていきます。

2024年に開始した共通ポイントの会員基盤に加え、2026年度にはスマホを起点としたデジタル完結型の後払い決済サービスを開始し、今後10年間で決済会員300万人へと、ベトナムのクレジット業界トッププレイヤーを目指します。

*PTF:Post and Telecommunication Finance Company Limited
2025年10月にAEON Consumer Finance Company Limitedに商号変更



集約

WAON事業を集約 スマホを起点とした決済の融合

2025年2月、経営資源の集約による事業運営の効率化と戦略的投資を目的に、イオングループの電子マネー「WAON」の発行事業(バリュイシュー事業)を集約しました。

WAONは2007年に誕生、累計発行枚数は1億844万枚、利用箇所数は155万箇所とプリペイド式電子マネーとして広く親しまれてきました。2025年6月には、コード決済「AEON Pay」とWAONを融合し、AEON Pay(コード決済)とWAON(タッチ決済)間の残高移行や、ご利用金額の一部をイオンが自治体などに寄付をする「ご当地WAON」機能のAEON Payへの拡大など、機能拡充を図っています。両決済の強みを活かし、お客さまの生活にもっとも身近なスマホを起点とした顧客基盤の拡充や、さらなる顧客体験価値の創造に取り組んでまいります。

※数値は2025年8月末時点

▶「新AEON Payリリースまでのプロジェクトストーリー」(P.33)



協業・譲渡等

戦略的パートナーとの協業深化

事業ポートフォリオの見直しでは、急速に変化する事業環境において、持続的な成長とお客さまのニーズに応える新たな価値提供を続けるため、事業譲渡を含めた戦略的パートナーとの協業を推進しています。

2024年3月に(株)オリエントコーポレーション(以下、オリコ)との業務提携に係る基本合意を締結、その一環として個品割賦事業をオリコへ譲渡しました。2025年10月に、個人事業主および法人代表者、中小企業法人向けビジネスカード「イオンビジネスカード」の発行を開始しました。

また、2025年3月には明治安田生命保険相互会社(以下、明治安田)と包括的パートナーシップ契約を締結し、2025年7月に生命保険事業の譲渡を完了しました。

両社とは、双方の強みを活かし、幅広い領域での協業によるさらなるシナジー発揮に取り組んでまいります。

明治安田との包括的パートナーシップ





中期経営計画

重点実施事項の進捗

中期経営計画の重点実施事項として掲げた項目に対し、これまで「イオン生活圏」の軸となるポイント制度の共通化や、新たなデジタルタッチポイントの構築をはじめとした、将来に向けた基盤整備を進めてきました。当社が創業から今日まで培ってきた強みをより強固にすることを通じ、当社グループならではの価値を提供し、成長を続けています。

国内 イオン生活圏の構築に向けたインフラづくり

お客さまの生活様式や競争環境が変化する中、お客さまにもっとも身近な接点であるスマートフォンを介する「デジタルウォレット」を起点としたタッチポイントの転換に取り組んでいます。

コード決済「AEON Pay」では、クレジットカード払いや銀行口座からのチャージに加え、ATMでの現金チャージが可能となる機能を拡充し新規利用促進に取り組んだ結果、会員数は順調に拡大しています。2025年度は、お客さまにより日常的にご利用いただけるよう利用可能箇所を100万箇所拡大することを目標に、決済インフラの拡充を推進しています。



国内 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、事業活動の中で地域社会の発展やお客さまの生活の向上に貢献することを通じた、持続的な成長に取り組んでいます。

地域との連携においては2024年5月より、当社とフェリカポケットマーケティング(株)が、さいたま市のデジタル地域通貨機能を含む市民アプリの運用を担う地域商社「株式会社つなぐ」に参画いたしました。デジタル地域通貨の発行や、地域通貨事業の経験とノウハウの提供、市民アプリの開発を通じ、地域活性化ならびにキャッシュレス等の利便性向上に努めています。



さいたま市の取り組み

さいたま市PRキャラクターつなが竜ヌウ
フェリカポケットマーケティングの全国での取組案件数
152件
(2025年8月末時点)

国際 各国でのデジタル金融包摂の実行

2024年5月26日にAEON BANK (M) BERHADが、マレーシア国内で初となるイスラム金融方式のデジタルバンクを開業しました。

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の提供により、LTV*の最大化を図っています。また、これまで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することで、デジタル金融包摂の実現にも取り組んでいます。



Malaysia's First
Islamic Digital Bank

*LTV:Life Time Value

国際 事業・提供商品・展開エリアの拡大

イオン生活圏の拡大に向けた取り組みは、日本だけでなく展開するアジア各国でも進めています。ベトナムでは、ACS TRADING VIETNAM CO.,LTD.において、2024年10月よりイオングループ共通ポイント「WAON POINT」の提供を開始し、現地イオングループ企業と連携を強化しています。

マレーシアにおいても、AEON CREDIT SERVICE (M) BERHADと、現地で小売業を展開するAEON CO.(M) BHD.は、2025年9月にイオン生活圏の拡大に向けて新会社AEON 360 Sdn.Bhd.を設立しました。データマーケティングの連携を強化し、お客さまへの新たな顧客体験の創造に取り組んでいます。



ベトナム共通
ポイント会員数
300万人
(2025年2月末時点)

財務経理担当メッセージ



**グループの総合力と
海外での経験により、
「金融をもっと近くに」を実現する
地域密着型グローバル企業を
目指します。**

取締役兼常務執行役員

三藤 智之

中長期目標・強みについて

当社は小売業発の金融グループとして、イオングループの広範な顧客接点と全国に広がるリアル店舗網を最大限に活用し、生活者視点に立った金融サービスを展開してきました。クレジットカードや電子マネー、銀行、保険、ローンといった多様な金融商品を、日常の買い物等の生活シーンとシームレスに結びつけることで、他の金融グループにはない「イオン生活圏」という独自のエコシステムを築くインフラとなっています。この「イオン生活圏」で私たちは、単なる決済インフラにとどまらず、地域社会や加盟店、行政とも連携し、生活者一人ひとりの「不」を解消するプラットフォームへと進化しています。国内外で2025年8月末時点で5,700万人を超える有効ID基盤を持ち、リアルとデジタルを融合した顧客体験の拡充に取り組んでいる点が、当社グループの独自性です。

当社の強みは、やはり、リアル店舗での会員募集力だと認識しています。2000年代から2010年代初頭にかけては、モールの新規出店のたびに会員を着実に獲得してきました。これはイオングループ各社の売上にも貢献し、クレジットカ-

ることを目指し、今後も、生活者一人ひとりの安心と豊かさを支える存在として、独自の強みを磨き続けていきます。

業績について

2025年2月期の連結業績は、営業収益5,332億円(前期比110%)、営業利益614億円(同123%)と、国内外とともに増収増益を達成しました。国内では決済・銀行収益の拡大や費用効率化が進み、国際事業も3エリアすべてで過去最高の営業収益を記録しています。このように1年間を通じると堅調で、特に上期は国内外において取扱高および営業債権残高が順調に拡大しました。一方、下期にはクレジットカードの不正利用被害の拡大等により、国内業績へ一部影響を受けました。

さらに、ベトナムのファイナンス会社Post and Telecommunication Finance(以下、PTF。2025年10月にAEON Consumer Finance Company Limitedに商号変更)の持分取得前における貸倒引当金の過少計上が判明したこと、資産再評価と事業計画の見直しを余儀なくされました。これに伴い、過年度に遡って貸倒引当金18億円の追加引当、のれん減損38億円を特別損失として計上し、親会社株主に帰属する当期純利益は156億円(前期比75%)にとどまりました。ステークホルダーの皆さまにはご心配をお掛けすることとなり、大変申し訳なくお詫び申し上げます。今後は、海外新規企業取得時のリスク評価体制の強化や、決算・財務報告プロセスの整備・運用改善を徹底し、再発防止に努めていく方針です。

2026年2月期の業績見通しについては、営業収益5,700億円、営業利益570億円、親会社株主に帰属する当期純利益210億円を計画しており、国内外ともに顧客基盤の拡大と高利回り債権の積み上げを進め、ROEの持続的な向上を目指します。

財務経理担当メッセージ

財務運営の舵取りについて

国内では金利上昇局面が続く一方、生活費負担増による貸倒リスクの高まりや、海外では地政学リスクや為替変動、米中摩擦の影響など、不確実性が増しています。こうした環境下で、資金運用・調達については、ALM(資産・負債総合管理)を徹底し、長短のバランスを考慮した多様な調達手段を活用しています。イオン銀行の預金残高は5兆2,000億円を超え、定期預金キャンペーンや生活口座化の推進により、安定的な資金調達基盤を確立しています。

また、預金の運用については、リスク管理を徹底しつつ、金利環境や市場動向を注視し、収益性と安全性の両立を図っています。海外は利下げ方向で貸出スプレッドが広がってくる一方で、国内は金利上昇によりコストが上昇する状況であり、国内外で異なる金利環境をどう乗り切るかが非常に重要と考えています。そのため、リアル店舗の強みを活かしつつ、AI

やデジタルを活用したDX推進や、スマホアプリのUI/UXの改善等を地道に進め、量的拡大と同時にコストをコントロールすることにより効率性の追求を進めています。

一方、財務の健全性を示す格付けについては、日本格付研究所「A(安定的)」、格付投資情報センター「Aマイナス(安定的)」を維持しています。当社では、格付け会社とも定期的に意見交換していますが、現状格付けが下がる懸念はないと思います。

株主還元については、2025年度は引き続き今後の成長に向けた事業ポートフォリオの見直しや新たなビジネスモデルの構築に取り組む年と位置づけているなかで、株主の皆さまへの安定的かつ持続的な還元方針のもと、1株当たりの配当金は、2024年度と同額の年間53円を予定しています。今後は利益水準を上げていくことでさらなる増配を目指してまいります。

今後も、内部留保と投資、配当のバランスを取りつつ、安定的かつ持続的な還元を重視し、財務の健全性と成長投資の両立を図っていきます。

課題対応・目標達成に向けた取り組みについて

PBRが1倍を大きく割り込んでいる現状について、私たちは資本コストを強く意識した経営の徹底と、ROE10%の早期達成が不可欠であると認識しています。資産収益性・生産性・資本効率の3指標を重視し、KPIとして高利回り債権残高や自社決済取扱高、銀行預金残高などの拡大を推進しています。2024年度は、国内でのカード収益や金融収益の拡大、AIを活用した与信精度向上、回収体制強化などにより、貸倒関連費用に関しては、決算説明会資料でもお示ししている国内の営業貸付金と割賦売掛金の合計残高に対する四半期での貸倒関連費用の比率を0.5%未満に抑制しました。人件費

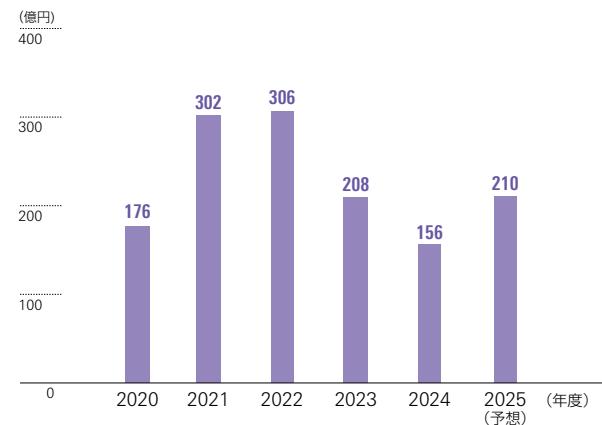
連結営業収益／利益／利益率の推移



2025年度
(予想)

連結営業収益
5,700億円
連結営業利益
570億円
営業利益率
10%

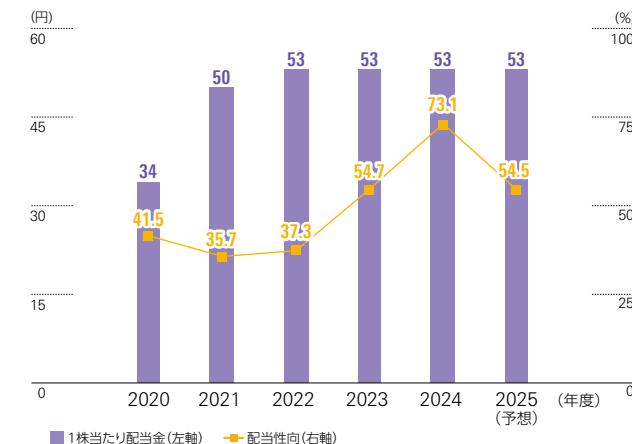
親会社株主に帰属する当期純利益の推移



2025年度
(予想)

親会社株主に帰属する
当期純利益
210億円

1株当たり配当金／配当性向の推移



2025年度
(予想)

1株当たり配当金
年間 53円



財務経理担当メッセージ

やサービス料の上昇に対しては、DXによる業務効率化やシステム投資を積極化し、生産性向上に取り組んでいます。

一方で、ここ数年の業績回復の足踏みの背景には、人材やシステムへの投資が不十分だったという反省があります。例えば不正を検知する仕組みや、システム人員への投資がやはり不足しており、それが昨年度のカード不正利用被害の拡大や業務改善命令という形で表面化したとみています。コロナ禍を受けて、クレジットカードのショッピングリボやキャッシング残高が大きく減少した結果、収益力の低下を招き、守りの部分への投資や人材採用に遅れが生じたことも一因であると考えています。

また、海外においては現環境下でのマレーシア・タイでの貸倒関連費用の増加への対応など、現地事情に応じたリスク管理の高度化が課題となっています。さらに、PTFのPMIも重要な経営課題として今後注力していく分野と認識しており、より一層の現地経営陣との連携や、グループ横断的なリスク

管理体制の構築が不可欠と考えています。

今後は、こうした反省を踏まえ、IT・DX投資を年間400億円規模で継続し、コールセンターのDX化やセキュリティ強化、UI/UX改善、AI与信モデルの高度化など、基幹システムの刷新を推進します。また、人材面でも、専門性の高い人材の採用・育成を強化し、現場の知見を経営に反映させる体制を整えます。これらの取り組みを通じて、グループ全体の生産性向上と収益基盤の強化を図り、ROE10%の早期達成と企業価値の持続的向上を目指していきます。

事業ポートフォリオの最適化と投資(選択と集中)について

現在当社は、2021年度からの変革フェーズにおいて、事業ポートフォリオの見直しを加速しています。国内では、クレジットカード事業と銀行事業を2本柱とし、2025年にはイオン・アリアンツ生命保険(株)の明治安田生命保険相互会社への譲渡など、選択と集中を進めています。

国際事業では、現在当社はアジア各国で事業を展開していますが、国によって明暗が分かれています。例えば1990年代に進出した香港・タイ・マレーシアは、ブルーオーシャンの状況下でじっくり育てたため成功し、現在当社グループの利益の多くを占めるまでに成長しました。一方で、その後、新たに各国に進出したエリアでは、後に進出してきたフィンテック企業などが莫大な資金を投じ攻勢をかけてきた結果、当社が10年15年かけて築いたシェアを、短期で奪われてしまうこともあります。

これらの状況を見極め、マレーシア、ベトナム、カンボジア等の成長性の高い国を重点エリアと位置づけ、マレーシアでのデジタルバンクや、ベトナムPTFでのファイナンス事業など成長市場へのリソース再配分を実施し、デジタル金融サービスの拡充と現地生活圏の構築に注力します。

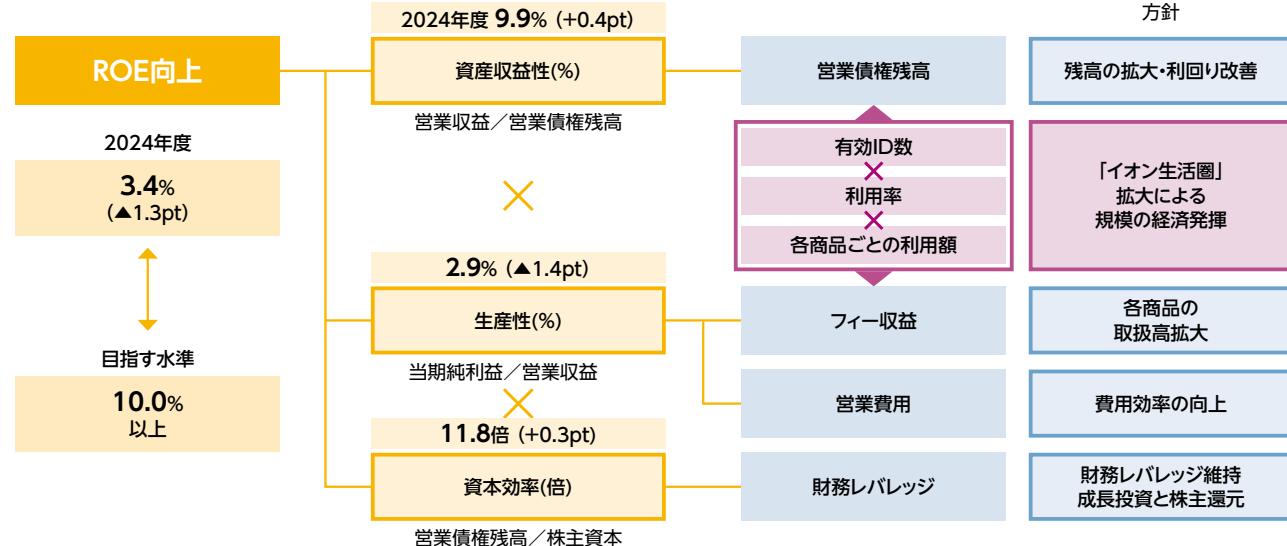
ステークホルダーとの対話について

財務課題や経営方針については、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまと、決算説明会やIRミーティング、個別面談等を通じて積極的な対話を重ねています。

また、格付会社や主要金融機関とも定期的な意見交換を行い、財務健全性やリスク管理体制について外部の視点を取り入れています。今後も、株主還元や資本政策、成長投資の方針について、わかりやすく、かつ具体的なストーリーをもってお伝えしていく所存です。

最後に、当社グループは「金融をもっと近くに」というパスのもと、生活者一人ひとりの安心とよろこびを支える企業であり続けることを約束します。変化の激しい経営環境の中でも、持続的な成長と企業価値向上を実現し、すべてのステークホルダーの皆さまのご期待に応えてまいります。今後とも、変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

ROE向上に向けた考え方



新AEON Payリリースまでのプロジェクトストーリー



イオンフィナンシャル
サービス(株)
AEON Pay部

田中 健斗

お客様の日常に寄り添う
決済体験を、もっとスマート
で安心できるものにしたい

AEON Pay 開発者 田中のご紹介

イオン生活圏を支える新たなキャッシュレス決済基盤として、AEON PayとWAONを統合した新AEON Payが誕生。AEON Payの立ち上げ当初から商品設計や運営面で携わった田中は、お客様にとって使いやすく、安心できるサービスを目指し、開発の中心メンバーとしてプロジェクトを牽引しました。

AEON Payとは

イオンカード公式アプリ「イオンウォレット」、イオングループの公式アプリ「iAEON（アイイオン）」で使用できるコード決済です。



新AEON Payをリリースするまでの苦労

システム開発とブランド・ビジネスの検討が並走

このプロジェクトでは、サービスの早期提供を目指し、システム開発とブランド戦略の検討を並行して進めました。その結果、2025年6月時点で求められる機能や要件に対し、限られた期間と予算の中で調整を行う必要があり、通常の開発案件と比べて高い管理能力が求められる状況となりました。

新AEON Payの開発では、既存資産の活用を前提としていたため、既存サービスの仕様やルールに制約を受ける場面もあり、必要に応じ見直しを行いました。また、イオングループ各社に提供している機能の改修も含まれていたため、各社との影響調査や仕様・テストに関する認識のすり合わせなど、綿密なコミュニケーションが不可欠でした。こうした複雑な状況の中でも、各部門・各社との連携を重ね、情報共有を徹底することで、開発を計画通りに進めることができました。その成果として、新AEON Payの機能に関して特許を取得することができ、当社の技術力と革新性を対外的に証明する結果となりました。今後も、社会やお客様のニーズに応える革新的な技術開発に取り組み、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

新AEON Payの開発の経緯

決済手段がスマホや後払い決済へ

キャッシュレス化の進展に伴い、決済手段は現金からクレジットカードに加え、スマホ決済等へと急速に移行しています。このような環境変化の中で、クレジットカードだけでは競争力の維持が困難となり、スマホ決済への対応が急務となりました。そこで当社は、多様な決済手段の統合を目指し、「新AEON Pay」を中心とした決済基盤の構築に着手しました。そして新AEON Payは、電子マネー「WAON」とコード決済「AEON Pay」を統合した新たな決済サービスとして2025年6月にサービスを開始しました。

新機能として、AEON Pay残高とWAON残高の相互移行が可能となり、スマートフォン1台で両方の決済手段をご利用いただけるようになりました。これにより、利用可能な場所が広がり、お客様の利便性が大きく向上しています。私たちは、新AEON Payを通じて、より幅広く、差別化された価値をお客さまに提供できると確信しています。

新機能! \アプリでサクッと! /



チャージ残高を相互移行!
コード決済とWAONタッチ※のチャージ残高を
アプリ内でいつでも簡単に移行ができる!

※スマートフォンを専用端末にかざすだけで支払いができるサービスです。

お客様への提供価値と今後目指すこと

年齢や属性に関係なく、幅広く気軽に利用してもらいたい

AEON Payは、年齢や属性を問わず、すべてのお客さまが安心して利用できるサービスの提供を目指しています。これまで私たちは、直感的で使いやすいUI・UXの実現に注力してきました。今後は、さらなる価値提供に向けて追加サービスの開発を進めるとともに、利便性の向上に加え、安全性や不正利用対策の強化にも積極的に取り組んでいきます。お客様にとって、より安全・安心で快適なキャッシュレス体験を提供するために、技術革新とサービス品質の向上を継続的に追求していきます。

マレーシア初となるクラウド型デジタルバンクの実現 ~チームで実現したイノベーションと価値創造~



2年で銀行を創る それは、誰かの未来を 変える挑戦だった

クラウド型デジタルバンク開発チームのご紹介

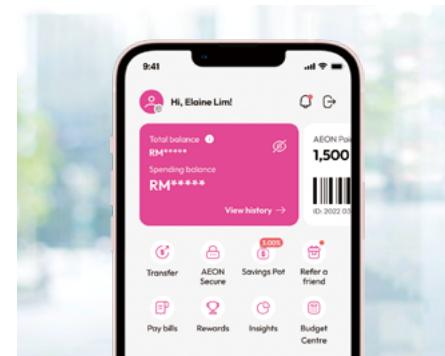
デジタルバンクの中核を担うデジタルプラットフォームの構築を行なうチームとして100人以上が参画。お客さまにとって安全で使いやすい仕組みを目指した開発を通じ、開業に貢献しました。

デジタルバンクの開業の背景と開発コンセプト

誰でも、どこからでもアクセスできる新しい銀行を

私たちはマレーシア初のイスラム金融方式デジタルバンクとして、これまでの銀行の課題を乗り越え、より多くの人々に金融サービスを届けるために誕生しました。店舗を持たず、すべてのサービスをオンラインで提供し、誰でもどこからでもアクセスできる新しい銀行の形を実現しています。

開発では、AIなどの先端技術を積極的に取り入れ、イオン生活圏にあるさまざまなサービスと連携できるよう設計しました。利用者が増えても安定して使えるよう、24時間365日いつでも快適に動作し、高い安全性を確保しています。開発プロセスでは、初期段階からセキュリティ対策を徹底することに加え、“アジャイル開発”という、システムを細かく分けて短期間で改善を重ねる開発手法を採用し、チーム全体で協力しながら、短い期間で安全性と使いやすさの両立を目指しました。



開発を進めるなかでの苦労

期限内のローンチに向けた取り組み

最大の課題は、中央銀行が定めたライセンス取得からシステムの運用開始まで2年という厳格な期限でした。特に、最初にリリースするサービス範囲の決定、短期間でのチーム組織、システム開発パートナーとの連携に苦心しました。これらの困難を乗り越えるため、アジャイル開発と密なメンバーとのコミュニケーションでスコープを厳格に管理しつつ、柔軟性を確保しました。また、効率的な採用プロセスで、短期間に大規模なチームを構築。さらに、社内のリスク管理部門や外部との緊密な連携により、中央銀行の厳しい運用準備要件もクリアしました。綿密な計画、アジャイルな実行、戦略的な協業が、期限内のローンチを可能にしたと自負しています。

お客さまへの提供価値と今後目指すこと

ASEAN地域の金融技術革新に貢献

当社は、個人向け融資の審査をAIで自動化する仕組みを既に導入していますが、今後はさらにAIでお客さまの支出や貯蓄の管理を支援し、最適なローン商品を先回りして提案、即座に資金提供を行うことを目指します。2026年までに独自の不正対策や融資システムなどの知的財産を築き、イオンフィナンシャルサービスグループ内外に展開することで、ASEAN地域の金融技術革新にも貢献したいと考えています。私たちは、マレーシアの金融の未来をより多くの人に開かれたものに変革することを目指し、地域発展とフィンテックデジタル経済への貢献を続けます。



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。



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。

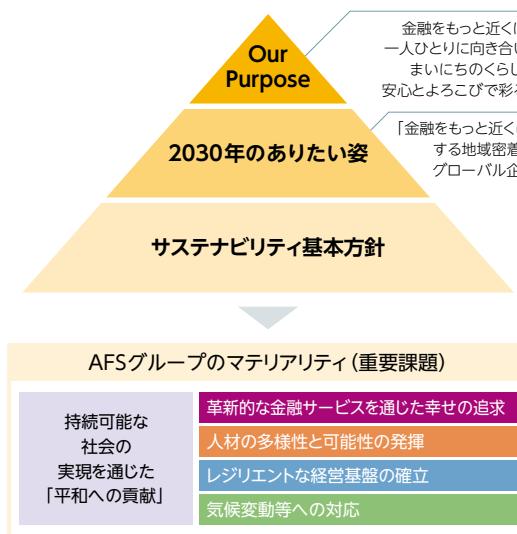
サステナビリティ基本方針

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、事業運営のすべ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

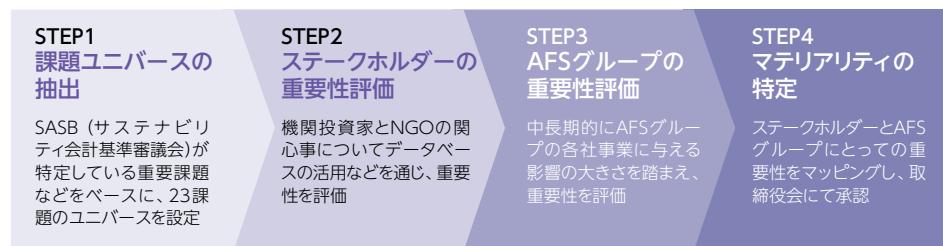
<https://www.aeonfinancial.co.jp/activity/policy/>

サステナビリティ推進体制



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。





イオンフィナンシャルサービスのサステナビリティ

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)	関連ページ	
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"> ■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 	P.37~41
	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"> ■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靭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 ■コードポーレート・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 	P.52~68
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緒に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 	P.69~74



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

顧客体験の向上に向けたDXを推進する

決済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、および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るデジタル金融包摂への取り組みを進めております。

金融サービスを提供する事業を通じて、各国・地域でお客様が抱える社会課題を明確にして、長期的な視点に立ち取り組んでまいります。



推進責任者メッセージ



イオンフィナンシャル
サービス(株)
執行役員
オペレーション担当 兼
ファイナンス事業本部 本部長

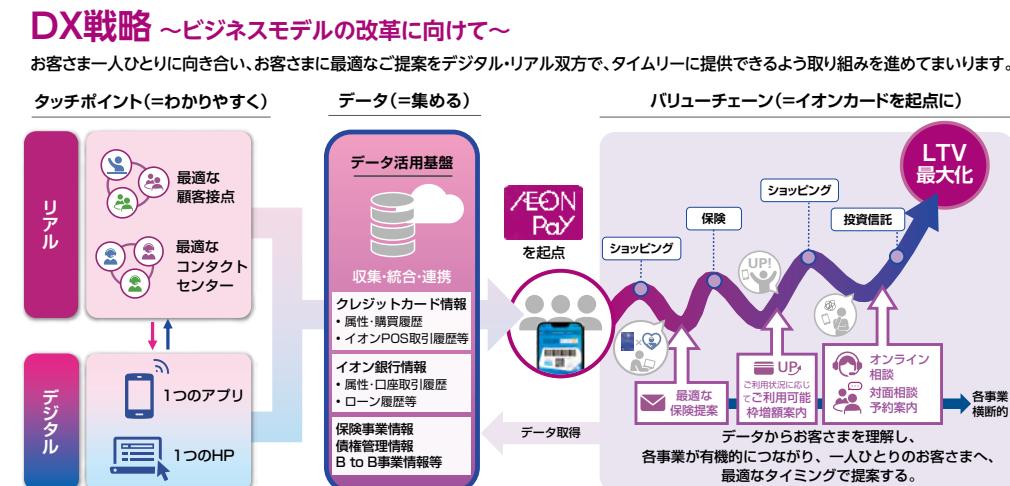
増田俊之

私たちはグローバルに展開しながらも、それぞれの国や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おります。そして、デジタルを活用した安全、安心、そして価値ある金融サービスを提供することで、お客様の日々の生活を豊かにできるよう、ファイナンシャル・インクルージョン(金融包摂)に取り組んできました。

具体的には、私たちの大きな強みであるリアル接点での有人対応を最大限に活かしながら、国内では、決済機能であるAEON Payを搭載した総合金融アプリを起点として、イオングループの商品・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進めてまいります。

そして、グローバルな思考での決済ネットワークを構築し、スマートフォンを活用した各国のQRコード決済手段が、アジアのどこの国でも、安全に、そして安心して使える世界を築いてまいります。

また2024年度は、国内において、オフライン取引を悪用した不正利用への対策が遅れたため、イオンカードをご利用の多くのお客さまへご迷惑とご心配



をおかけいたしました。私たちが提供する金融サービスを安全、安心にご利用いただくために、最新のAI技術を活用したセキュリティ対策を実行するとともに、サイバー犯罪対策センター等の業界・団体との連携強化、そして手のひらでの生体認証による決済の導入など、今後も一層の強化をしてまいります。



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

安全・安心、かつ誰もがアクセスしやすいサービスの提供

安全・安心してご利用いただけるセキュリティ対応の継続更新

当社グループは、金融サービスを提供する企業として、セキュリティ体制を構築してまいりました。2024年度は国内において、新たな手口によるイオンカードの不正利用被害の拡大に対し、対応の遅れによりお客さまにご迷惑をおかけする結果となりました。あらためて、安全・安心にご利用いただける環境を構築するため、より一層のセキュリティ体制強化に取り組んでいます。

▶イオンカードのセキュリティ対応：<https://www.aeon.co.jp/security/>

セキュリティ体制の強化

未然防止	・AIによるフィッシング詐欺サイトのリアルタイム検知 ・3Dセキュアの推進(SMS認証・絵文字認証導入等)
不正監視	・AIを活用した不正検知システムの継続的高度化 ・24時間・365日のモニタリング
態勢強化	・相談ダイヤル設置等のお客さまサポート体制強化 ・分析、防止・検知策の対策専門部門の設置
外部連携	・業界団体や他社との連携強化による対応早期化

また、新たな取り組みとして2024年12月に、一般財団法人日本サイバー犯罪対策センター(Japan Cybercrime Control Center、以下、JC3)に正会員として加入しました。JC3を通じて得られる最新のサイバー犯罪情報などを活かし、必要に応じて検査機関と連携し、不正利用の撲滅に取り組んでいます。

さらに、2025年7月には、グーグル・クラウド・ジャパン合同会社とフィッシング詐欺対策の強化を目的としたWeb Riskパートナーシッププログラムを締結しました。フィッシング詐欺などを目的としたイオンカードの「暮らしのマネーサイト」や「イオン銀行インターネットバンキング」を模倣した不正なウェブサイトを特定次第、タイミングに警告画面(レッドスクリーン)に書き換えるため、お客さまは不正なウェブサイトを察知しやすくなり、誤って情報を入力するリスクの低減を図っております。

当社グループは、これからも業界各社、関係団体との連携を強化し、近年増加するフィッシング詐欺や今後発生しうる新たな手口の情報を早期にキャッチアップすることで未然に防ぎ、迅速に対策を講じてまいります。



レッドスクリーンの画面

総合金融アプリを起点としたサービス

当社は、国内外においてスマートフォンを起点とした顧客基盤の拡大に取り組んでいます。国内では、2023年9月に総合金融アプリ「イオンウォレット」をリニューアルし、デザインをシンプルで見やすくすることで、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。

2025年7月には、イオングループ各社のサービスへワンストップでアクセスできる第4のホーム画面を新たに追加しました。イオン銀行と連携し普通預金残高など各種情報を確認できるとともに、グループ各社と連携し、保険の相談からイオンモバイルの申込みまでできるようになりました。本アプリを起点として、これまで以上にさまざまな金融サービスをシームレス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。



また、国内外において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、eKYCを導入するなど、お客さまの利便性の向上に向けた取り組みを進めています。

финтект企業 AND Global 社との戦略的パートナーシップ

2025年7月にレンディングサービスやフィンテックソリューションを提供するAND Global Pte. Ltd.(以下、同社)と戦略的パートナーシップに関する覚書を締結しました。

同社が提供するAI与信スコアリングサービスは、当社海外子会社であるAEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL.、PT AEON CREDIT SERVICE INDONESIAに導入しております。今後も同社が独自開発するフィンテックソリューションを国内外の事業で活用することにより、サービスのAI・DX化の推進、融資事業の強化を図り、お客さまのニーズに応えてまいります。





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

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。

AEON Payでご当地WAONの寄付が可能に

2025年6月にコード決済「AEON Pay」と電子マネー「WAON」を統合した新たなサービスを開始し、スマートフォン1台でAEON PayとWAONの間の残高移行が可能となり、双方の加盟店でご利用できるようになりました。

▶新AEON Payについてはこちら P.33

さらに、「ご当地WAON」の機能を、AEON Payチャージ払いでも可能としました。「ご当地WAON」は、イオンが2009年から発行を開始しているWAONカードで、お客さまがご利用した金額の0.1%をイオンが自治体などに寄付し、それぞれの地域で活用いただいております。2009年から2025年2月末までの総寄付額は約33億3,163万円となりました。この度、新AEON Payに本機能を追加したことにより、お住まいの地域や旅行先、帰省先など、お客さまが地域貢献や応援したい約180の地域・団体などをスマホ上で選択することが可能となり、地域経済活性化や地域の環境保全、観光振興に貢献することができます。これからもイオンとお客さまとともに、地域の活性化に取り組んでまいります。

ご当地WAON発行数
186
(2025年8月末時点)

ご当地WAON一例



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。

2025年8月には、国内最大級のふるさと納税総合サイト「ふるさとチョイス」を企画・運営する(株)トラストバンクと提携し、ふるさとチョイスの返礼品や自治体情報を連携するサービスを開始したことで、約1,000自治体への寄付が可能となりました。

今後も全国の自治体への寄付が可能となるよう、対象自治体を順次拡大し、地域への共感と応援の輪を広げ、地域の魅力発見と地方創生につなげていきます。

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

まいふる掲載地域団体数
約1,000
(2025年8月末時点)



また、2024年3月には、購入型・寄付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。2024年11月には、ふるさと納税型のサービスも提供を開始し、地方自治体において、緊急時や特定のプロジェクトに対して迅速に寄付を募ることが可能となりました。

今後も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をご紹介するとともに、あらゆるお客さまの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>

まいクラウドファンディング
累計掲載案件数70
(2025年8月末時点)

地域活性を実現するアプリ開発

フェリカポケットマーケティング(株)(以下、FPM)は、独自のICT技術を駆使し、全国各地で、地域通貨や各種ポイントを通じて、アプリを活用した新しい社会インフラを構築しています。

また、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を導入し、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、キャッシュレス等の利便性向上に努めています。

FPMの取組案件数
累計案件数152
(2025年8月末時点)



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

金融包摂の取り組み推進

当社グループは、各國・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。

特に、当社グループが展開するアジアの国々では、銀行口座を持っていない方、金融サービスへアクセスする方法が分からぬ方が多くいる一方、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簡単にアクセスできる「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をさらに推進しています。

▶アジア各国での展開サービス、取り組みについてはこちら P.21-24

マレーシアにおける金融包摂の進展

イオングループはマレーシアで40年以上の歴史があり、当社子会社のAEON CREDIT SERVICE(M)BERHAD(以下、ACSM)は、1996年に設立後、2007年に現地取引所に上場し、バイクの分割払いの提供やクレジットカードの発行などで事業を拡大してきました。近年ではイオン小売事業とのアプリ連携やポイント共通化など、小売と金融のシナジーを発揮しております。

2022年4月には、マレーシ亞初となるデジタルバンクライセンスを取得し、2024年5月にAEON BANK(M)BERHAD(デジタルバンク)を開業しました。

デジタルバンクは、店舗を持たない銀行であり、すべてのサービスをオンラインで提供することで、誰でも、どこからでもアクセスできる新しい銀行であり、さらにマレーシアで普及しているイスラム金融方式を採用することで、マレーシア現地に根付いた商品・サービスを提供しています。

▶デジタルバンクについてはこちら P.34

マレーシアでのイオン生活圏のさらなる発展につなげていくことを目的に、ACSMとAEON CO.(M)BHD.は2025年9月に新会社「AEON360 Sdn.Bhd.」を設立しました。同社は、イオングループがマレーシアで培ってきた小売業におけるお客さまや店舗、お取引先さまなどの事業基盤と、ACSMが現地で展開する金融商品・サービスから蓄積したノウハウやデータを融合することで、お客さまのライフスタイルに関わる全方位(360度)のサービス提供および顧客IDやロイヤリティ制度の共通化、AIを活用したデータマーケティングなどの提供を目指してまいります。



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等、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、マレーシア、タイにおいて、サステナビリティ推進の目標を設定し、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ております。

会社名	開始月・期間	金額	サステナビリティ目標
AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD.	2022年11月 (期間3年)	320百万香港ドル	<ul style="list-style-type: none"> 使用電力の削減 紙使用量削減 学生に対する奨学金付与
AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD	2023年1月 (期間3年)	600百万リンギット	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量の削減 コーポレート・ガバナンス体制強化 EVバイクファイナンス拡充 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
AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL.	2025年3月 (期間3年)	500百万バーツ	<ul style="list-style-type: none"> 金融アクセスの向上(金融包摂) クリーンエネルギーの普及

また、ACSMは、2025年9月に、ソーシャルローンによる資金調達を実施しました。このソーシャルローンは、ACSMが低所得層や小規模事業者など十分な金融サービスを受けられていない層への融資を拡大するために設計されており、マレーシア中央銀行の「Financial Inclusion Framework 2023-2026」に沿ったもので、マレーシアにおける社会的インパクトの創出を目指しております。

当社グループは今後も、各國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。

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

金融教育

当社グループは、2018年より、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、特に学生に向けた金融リテラシー向上の取り組みに注力してまいりました。国内外の各社において、お子さまから社会人まで対象者をさらに拡げて取り組んでおります。

学生向け金融教育

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等を対象に、寄付講座の提供を行っています。2023年3月より、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、キャリア講座の提供や、受講対象者を拡大しています。

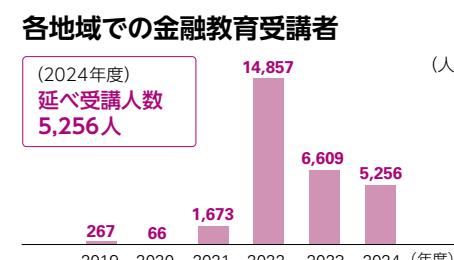


全国各支社での金融教育

将来の健全なカードホルダーの育成のため、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等においてクレジットカードをはじめとしたお金に関する教育を提供しています。成年年齢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おります。

各社における金融教育

国内外の当社グループ各社においても、お客さまを対象とした金融セミナーや学生向けのセミナーに加えて、イオングループ従業員や学校の教員を対象としたセミナー、金融リテラシー向上のための動画コンテンツ配信などさまざまな取り組みを行っています。



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、「子どもたちの健全な育成」「諸外国との友好親善」「地域の発展への貢献」「災害復興支援」を支援しています。



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。

▶イオン1%クラブ：<https://aeon1p.or.jp/1p/>

「わくわくキャッシュレス体験」イベント

当社は、イオン1%クラブのイオンチャーズクラブ活動の一環として「子どもたちの健全な育成」を目的に、2021年より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り、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と考えています。

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、金融教育を通じて金融リテラシーの向上に取り組んでまいります。



スマートフォンでお買い物体験

2024年度
金融教育実績合計

(国内) 42,853人 (オンライン) 980,000回
(海外) 7,684人 (オンライン) 1,167,100回

マテリアリティ②

人材の多様性と可能性の発揮

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

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。この基本理念のもと、絶えず革新し続ける企業集団として新たな価値を創造、提供し続けるために、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のもと、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。



推進責任者メッセージ



イオンフィナンシャルサービス(株)
取締役兼専務執行役員
人事総務担当
人事総務本部長
三島 茂樹

当社グループは、持続的な成長を実現するため、「人材の多様性と可能性の発揮」を重要課題と位置づけ、従業員一人ひとりが自らの強みを活かし、互いを尊重し合う企業風土の醸成に取り組んできました。

2023年度に制定したOur Purposeについて、現在は、従業員一人ひとりが、Our Purposeへの理解を深め、一人ひとりがどのように行動していくかを考えることができるよう、従業員と経営陣の対話会を実施しています。このような取り組みを継続的に展開して、パーソンズ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。

そして、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。エンゲージメント向上の取り組みとしては、サーベイ結果を踏まえた所属長向けの共有会の開催や所属長のマネジメント上の困りごとの解決をサポートするための相談窓口を開設しました。各職場が主体的に職場環境の改善を目指し、従業員の意欲とパフォーマンスを高めることができるように、アクションプランの策定と着実な実行に向けた支援を実施しております。

また、多様性はイノベーションの創出や競争力強化の機会となる一方、価値観の違いやコミュニケーションの課題がリスクとなり得ます。そこで、ともに働く仲間の声に耳を傾け、お互いを自分と等しく尊重するカルチャーを醸成するために、年2回の人権研修等を通じ、多様性に対する理解促進や心理的安全性向上に努めています。

加えて、人権デュー・ディリジェンスを実施し、当社およびグループ各社の重点人権課題を選定しました。今後、想定リスクへの対策および具体的な取り組みを決定し、従業員・お取引先さま・お客さまの人権に配慮した事業活動を徹底してまいります。

これからも、これらの取り組みを継続し、多様な個性が輝き、その可能性を最大限に発揮できる組織文化を醸成し、すべてのステークホルダーの期待に応える企業グループとして、挑戦を続けてまいります。



マテリアリティ② 人材の多様性と可能性の発揮

Our Purpose従業員座談会

イオンフィナンシャルサービスでは、「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Our Purposeを定めています。当社グループの「志」であり、「存在意義」であるOur Purposeが、従業員の働く現場でどのように実践され、浸透しているかを、さまざまな職種、ポジションの従業員に語っていただこうと、今回、「パーパス経営の深化に向けて」をテーマとする従業員座談会を行っています。



■ パーパスへの理解と共感について

川崎 私はパーパスに対して、策定当初は少し距離を感じていましたが、入社7年目を迎えた今、会社のパーパスが、自分の思いと重なっていることに気づきました。社内座談会や動画を通じて背景や言葉の選定過程を知ることで、自然と共感が深まりました。特に動画の中の「ひらがなにした方がいいのでは?」という議論が印象的で、従業員の思いが込められたものだと実感しました。

渡邊 私も当初はパーパスという言葉に距離を感じていました。私の担当する債権回収業務では、正直パーパスが、どう関係するのかわかりませんでした。しかし、社内報や座談会を通じて、私たちもイオンフィナンシャルサービスの一員

渡邊 桃香
イー・シー・エス債権管理回収(株)
人事総務部 人財開発グループ
川崎 翔太郎
(株)イオン銀行 マーケティング部
マーケティンググループ兼
クリエイティブグループ

佐久川 誠
イオンフィナンシャルサービス(株)
人事部長
Christy Fok
AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD.

My Purpose
採用・教育業務を通じて
一人ひとりに向き合い
サービスのイメージ向上に努める

My Purpose
AEON グループ
VALUE を届ける

My Purpose
みんなを
「笑顔」にする

My Purpose
在日常工作中，我会清晰地说明
产品資訊，並主動思考如何提升
客户對我們服務的信心。*

*日々の業務でお客さまにわかりやすく説明することで、我々のサービスに対する信頼を高めてまいります

だ、と実感できるようになりました。動画を見たとき、私も川崎さんと同じように、同じ立場の従業員が真剣に考えて作ったものだと知り、自然と大切にしたい気持ちが芽生えました。

Christy 私は海外で業務を行っていますが、日々の業務の中でパーパスを自然と意識することができます。お客さまからの問い合わせ対応では、ただ説明するだけでなく「どうすれば安心して使っていただけるか」を考えるようになりました。保険商品の違いをわかりやすく伝えることも、パーパスの実践の一環だと感じています。

佐久川 私はパーパスのアンバサダーの役割を担っていました。このため、北関東支社長として全国でタウンホールミーティングを行ってきました。アンバサダーとして説明を重ねる

なかで、自身の理解も深まり、伝え方も工夫できるようになりました。策定までのビデオを何度も見返すことで、毎回新しい気づきがありました。同じ映像でも、見るたびに異なる部分が心に残っています。

■ 日常におけるパーパスの実践

Christy 以前は「お客さまサービスNo.1」が目標でしたが、パーパスに触れてからは「お客さまが喜んでくださることで、自分も嬉しくなる」という感覚が強まりました。仕事のやりがいが、より深いところで自分の気持ちとつながったように思います。最近では、店舗でのアプリ案内を強化する取り組みも進めています。アプリで解決できることを丁寧に



マテリアリティ② 人材の多様性と可能性の発揮

Our Purpose従業員座談会

伝えることで、来店不要の利便性を提供し、より多くのお客さまに「金融が近くなる」体験を届けています。

川崎 私が担当するマーケティング部でキャンペーン設計を行う上でも、パーカスを意識する場面は多くあります。新NISA開始に伴い、友人から「どう始めればいいの?」と聞かれたことがあります、金融がまだ身近ではないことを痛感しました。だからこそ、誰もが一歩踏み出せる仕組みづくりが必要だと感じています。法務部門との協議を重ねながら、ルールに則ったなかでも実現可能な施策を模索するようになったのも、パーカスがあったからこそだと考えています。

渡邊 私の担当する債権回収の現場でお客さまと話す際、「少しでもいいですよ」と言いたくなる場面もあります。そこでは、「安心とよろこびに彩られた人生を支える」というパーカスに立ち返り、計画的な返済提案をすることで、お客さまの未来に寄り添う姿勢を持てたと思います。現在は担当が変わり、人事部で新入社員の面談を担当していますが、「あなたのパーカスは何ですか?」という問い合わせを通じて、彼らのモチベーション維持にもつながっていると思います。

佐久川 北関東支社長の後、人事部長として着任してからは、全従業員に「My Purpose」を策定してもらう取り組みを進めています。会社にとってのOur Purposeと従業員の個人としての価値観を重ねることで、自分らしい働き方が見えています。部署内のワークショップでは、従業員が「会社に入って嬉しかったことベスト3」を発表し合い、互いの意外な一面を知ることで横のつながりが深まりました。アウトドア好きや共通の趣味など、個性が見える場面も多く、職場の雰囲気が一層明るくなつたと感じています。

■ パーカスを意識することで変わったこと

川崎 パーカスを意識するようになってから、仕事へのやりがいが大きく変わりました。グループ全体で同じ方向を向いて取り組む姿勢が生まれ、会社の垣根を越えた協力が進むようになりました。ある先輩から「パーカスは判断に迷ったときに立ち返る原点だよ」と言われたことが印象に残っています。印象的だったのは、メンバーから「安心で彩る」という言葉が出てきたこと。フィッシング詐欺などのリスクを踏まえ、メールが配信の見直しを提案する声が上がったのも、パーカスを意識したからこそ変化です。

渡邊 私自身も、数字ばかりを追いかけていた時期がありました。しかし、パーカスの勉強会を通じて「債権回収のイメージを変えたい」という入社時の原点を思い出すことができました。お客さまにとっては、1件の電話がとても大切なものです。その意識を持つようになったことが大きな変化です。

佐久川 人事部門においても、従業員からの問い合わせ内容にも変化が見られます。以前は個人的な要望が多かったのですが、最近では「会社としてどうあるべきか」といった視点での相談が増えています。人事としても、ルールに縛られるだけでなく、一人ひとりの状況に寄り添った対応を心がけるようになりました。営業時代はエンドユーザーが「お客さま」でしたが、今では従業員がその対象となり、「相談してよかったです」と思ってもらえる人事部を目指しています。

Christy 社内外のコミュニケーション力を高めることも、パーカス実現には欠かせないと感じています。自分自身もまだ成長途中ですが、仲間とともに学び合いながら、お客さまとの信頼関係を築いていきたいです。

■ 今後の展望

渡邊 今後は、パーカスを「自分のもの」として実践するだけでなく、「人に伝えられる人」を増やしていくことが必要だと感じています。現在は人事部長やマネージャーが各拠点に赴いて教育を行っていますが、誰もがパーカスを語れる体制を整え、人事部として「人と人とのつながり」を意識した職場づくりを目指していきます。

川崎 日常業務の中で「この施策はお客さまにとって本当にベストか?」と問いかける習慣を続けていきたいです。社外との接点を増やし、金融が難しいと感じるポイントを深く理解することも必要です。パーカスを軸にキャリアを描いていきたいと思います。お客さまの課題や不安を解決するサービスを提供することで、自分の成長、会社の拡大、そしてお客さまの満足が循環する未来を目指しています。

Christy これからも、パーカスをただの言葉で終わらせず、日々の行動に落とし込んでいくことで、イオンフィナンシャルサービスの価値創造に貢献していきたいと思います。

佐久川 今後は、パーカスの実践が事業成長につながるという理解を社内外に伝えていくことが重要です。勤務形態が多様ななかでも、理解の差が生まれない仕組みづくりが必要です。最終的には、従業員一人ひとりが自律的に「お客さま第一」の行動を起こせるようになることが目標です。



マテリアリティ② 人材の多様性と可能性の発揮

人権に対する取り組み

イオングループではグループ全従業員が共有する「イオンの基本理念」において「人間の尊重」を掲げております。当社においても、人間を尊重する企業風土を築き上げるために、グループ各社で人権啓発に取り組んでいます。「すべてはお客さまのために」という価値観のもと、人権を尊重し、国籍・人種・性別・学歴・宗教・心身の障がい・性的指向や性自認等を理由とした差別を一切行わないこと、また、従業員一人ひとりが、ともに働く仲間の声に耳を傾け、お互いを自分と等しく尊重してまいります。具体的な取り組みとして、全従業員に年2回実施される人権研修への参加を義務付け、「イオンの人権基本方針」を確認するとともに従業員一人ひとりが人権に対する正しい知識と理解を深めることに積極的に取り組んでいます。さまざまな人権課題について、国際労働機関(ILO)条約に記された人権規範が求める社会からの期待に応えるべく、毎回テーマを設定し、差別や偏見の解消に向けて啓発活動を行っています。

これらの考えにより、当社グループでは、従業員のみならずお客さまやお取引先さまを含めた当社グループに関わるすべての人の人権を尊重するため、重点人権課題を選定し、リスク回避の取り組みを実行しております。

人権デュー・ディリジェンス

当社は「イオンの人権デュー・ディリジェンスおよび推進体制」に則り、人権に配慮した事業活動を推進しています。また、当社グループとして、対象者に重点人権課題リスクアセスメントを

実施し、当社およびグループ各社の重点人権課題より「自社・従業員」「お取引先さま・委託先」「お客さま」を対象とした下記4項目をイオンファイナンシャルサービスグループの重点人権課題として選定しました。今後、想定リスクへの対策および各項目についての具体的な取り組み決定と四半期ごとの進捗確認を実施してまいります。

対象	リスクカテゴリ	リスク名	選定理由(想定される具体的な影響や、課題認識等)
自社・従業員	コンプライアンス	法令および社会規範の順守	各種法令を理解していないことにより労働者自身の不利益や経営リスクが発生する可能性がある。
	人権・労働	ハラスメント	各種ハラスメントが発生することで、業務の生産性低下やメンタルヘルス不調、従業員の離職が想定される。
お取引先さま・委託先	コンプライアンス	法令および社会規範の順守	お取引先さまに対して人権侵害やハラスメント行為等が発生すると、公正かつ持続可能な取引が行えなくなる可能性がある。 委託先が当社方針と異なる運用、方針をとることによりレビュー・リスクが生じる。
お客さま	人権・労働	ハラスメント	当社で直接お客さま対応を行う営業部門やコールセンター部門などにおいて、従業員がお客さまへの不適切または不親切な対応を取ることでハラスメントに該当するリスクがある。不適切な対応により、訴訟リスク、SNS等での情報拡散による企業イメージの低下、またイメージダウンによる優秀な人材確保ができなくなるなどの採用活動への影響も考えられる。

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

人材の多様性に関する考え方

当社グループは、従業員一人ひとりが持つ多様な価値観の融合によって生み出されるイノベーション、そして働きがいを持ち自律的に行動・変化する従業員の存在が、当社の持続的な成長のために不可欠であると考えています。お客さまニーズの多様化、価値観の変化に対応するため、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。この考え方のもと、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。



マテリアリティ② 人材の多様性と可能性の発揮

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

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進

当社では、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んでおります。

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)の従業員構成では、課長職相当以上の意思決定層において女性比率が減少しており、意思決定層におけるジェンダーバランスの適正化が課題です。この課題解決のため、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、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。

女性活躍支援に関する取り組み

(1)女性ネットワーキング「Be Colorful for Women」

当社では、従業員がライフステージにかかわらずキャリアを前向きに捉えられるよう、従業員同士が「つながり」を持ち、「ライフキャリア」についてともに考えられる場の提供に取り組んでいます。こうした考えのもと、女性ネットワーク「Be Colorful for Women」を新たに立ち上げました。



立ち上げ時には61人の参加者に加え、15人の協力者が加わり、多様なキャリアの在り方に触れながら、自身の将来について考える機会を提供しました。現在は、有志による分科会も始動しており、今後、制度や施策への具体的な提案につなげていく予定です。

(2)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、特定非営利活動法人ジャパン・ウイメンズ・イノベイティヴ・ネットワーク(J-Win)に加入しています。J-Winを通じて得た知見をもとに、女性のキャリア形成支援を目的として、同団体の教育プログラムに従業員を派遣しています。

また、女性従業員自身のスキル向上やキャリア意識の醸成を図るとともに、組織全体で女性活躍を推進していくためには、男性側の理解と行動変容も重要であると考えています。この認識のもと、当社は2024年度より、J-Winが提供する「男性ネットワーク」プログラムにも参画し

ています。本プログラムは、男性管理職がDE&Iおよび女性活躍に対する理解を深め、自らの言動を見直すことを目的としており、2024年度は4人、2025年度は7人の部長職以上を派遣しています。プログラム修了後は、自組織におけるDE&I推進の担い手としての役割を果たすとともに、社内女性ネットワーキング活動の支援者としても積極的に関与しています。

LGBTQに関する取り組み

(1)同性パートナーへの配偶者関連制度の適用

当社は、従業員一人ひとりが自分らしく働ける職場環境の整備が、企業の持続的な成長に不可欠であると考えています。人にはそれぞれ異なる背景や価値観があり、家族のあり方や大切な人との関係性も多様です。

こうした認識のもと、当社では、法的な婚姻に限らず、パートナーシップにもとづく関係も尊重すべき家族の形の一つと捉え、同性パートナーを対象とした配偶者関連制度の適用を開始しました。これにより、すべての従業員が安心して働く環境づくりを推進しています。

(2)Tokyo Prideへの参加

多様性を尊重し、すべての人が自分らしくいられる社会の実現に貢献したいという想いから、Tokyo Rainbow Pride 2025のパレードに参加しました。イオングループとしての取り組みの一環として、当社グループからは16人が参加し、LGBTQ+をはじめとする多様な人々への理解と連帯の意思を示しました。



組織活性化に関する取り組み

組織を超えた対話機会の提供「ナナメ1on1」

部門間の壁を越えた対話の促進を通じて、組織の活性化や社員のキャリア形成支援を図る取り組みとして、「ナナメ1on1」を実施しています。本プログラムは、自部署以外の従業員と1on1で対話することで、新たな視点や気づきを得ることを目的としています。

日常業務では関わる機会の少ない他部署の従業員との対話を通じて、ロールモデルやキャリアの選択肢を広げるとともに、自身の強みの再発見につなげています。

本取り組みは、縦割り組織の解消や従業員一人ひとりが多様なキャリアを主体的に考える風土づくりにも貢献しています。



マテリアリティ② 人材の多様性と可能性の発揮

人的資本・人材の多様性

イオングループは「国籍、年齢、性別、従業員区分を廃し、能力と成果に貴かれた人事」を人事の基本理念として共有しています。当社グループにおいても一人ひとりの個性を尊重し、多様な人材が活躍できる体制づくりを推進しています。そのため、性別、年齢、国籍等にとらわれることなく、多様な人材を受け入れ、積極的に活躍の場を与えるとともに、考え方や意見の多様性を尊重し、自由闊達な議論を奨励する社内風土、職場づくりに取り組んでいます。

1 女性管理職比率

当社グループ(国内・海外)の2024年度期末の女性管理職(係長職以上)比率は33.9%です。当社グループは女性のお客さまも多く、さまざまなニーズに応えるためには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の向上を目標値として定め、2030年度には国内外グループで40%とすることを目標としています。2024年度は、女性管理職研修等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、継続して女性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2024年度の男性の育児休業取得率は96.0%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2.67%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おり、個人の特性に考慮し障壁を

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、障がいのある従業員のやりがいを高める取り組みを強化、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、すべ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

従業員数／比率 (2024年度)

	男性	女性
国内	2,618人(56.4%)	2,026人(43.6%)
国際	3,812人(35.0%)	7,091人(65.0%)
合計	6,430人(41.4%)	9,117人(58.6%)

管理職数／比率 (2024年度)

	男性	女性
国内	1,677人(74.0%)	590人(26.0%)
国際	629人(51.6%)	591人(48.4%)
合計	2,306人(66.1%)	1,181人(33.9%)

女性管理職比率 (2024年度)

33.9%
(係長職以上)

※23年度実績:33.5%

男性育児休業取得率 (2024年度)

96.0%
(国内グループ10社計)

※23年度実績:75.6%

障がい者雇用率 (2025年6月1日現在)

2.67%
(国内グループ7社計)

※23年度実績:2.42%

※下記は常用雇用者が43.5人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)

国内労働者の賃金差異 (2024年度)

全労働者	正規雇用	パート・ 有期雇用
43.3%	71.2%	125.7%

当社グループにおいては、従業員区分や賃金、昇格制度等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。

※「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)の規定にもとづき算出(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%)

新規採用者数 (2024年度)

国内	男性	女性	計
定期	84人	22人	106人
定期以外	135人	82人	217人

平均年齢/平均勤続年数 (2025年2月末)

国内	男性	女性	計
平均年齢	40.8歳	46.6歳	44.9歳
平均勤続年数	8.2年	8.8年	8.6年

マテリアリティ② 人材の多様性と可能性の発揮

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

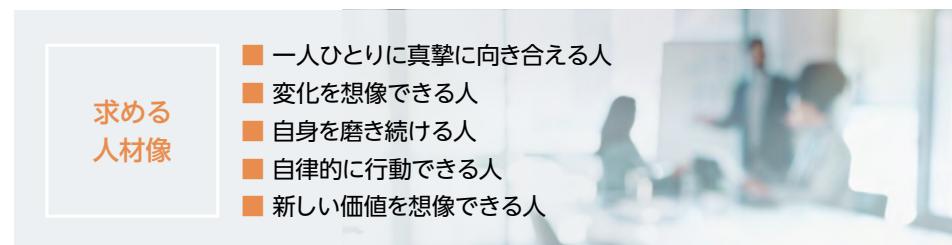
経営戦略実現のため、経営層に必要なスキル習得や知識向上を目的とした研修のみならず、経営者候補人材の発掘・育成や管理職対象および全従業員を対象としたスキル向上のプログラムを提供するなど、個人の自律的なキャリア構築の支援やさまざまな成長機会提供を推進しています。

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 国内大学院(MBA課程)派遣 海外赴任前研修 次世代経営者育成プログラム(Leader, Next Leader, Future Leader) 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 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 サステナビリティ研修 リスクマネジメント・コンプライアンス・内部統制研修 派遣取締役・監査役研修 障がい理解研修 財務経理責任者研修 ダイバーシティ推進研修 AML/CFT研修

階層・登用・キャリア研修	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 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

2 次世代経営者の育成

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「イオンフィナンシャルサービスグループの求める人材像」を土台に据え、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、育成を進めるとともに、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。



3 従業員トレーニングの充実

2023年度より、当社グループ各社の各種教育施策を主導・集約して実施することに加えて、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ています。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り、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を可能としています。

研修費用・研修時間実績

国内グループ	2022年度	2023年度	2024年度
1人当たりの研修費用	32,906円	77,438円	46,604円
1人当たりの研修時間	23.7時間	66.1時間	38.4時間

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

① キャリアデザイン支援

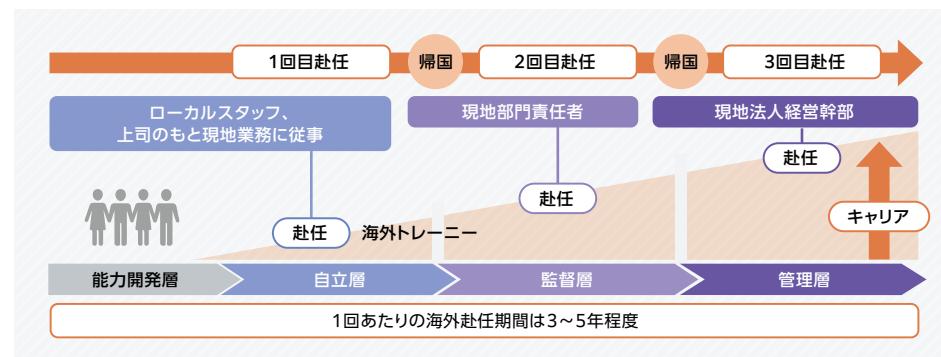
働くうえで自分の「軸になること」は何か、自分は「どうありたい」のかをしっかり認識し仕事に取り組むことが、お客さま満足、仕事意欲、ウェルビーイングなどの向上につながるとの認識のもと、当社は従業員のキャリアデザイン支援を、4つの視点で実施しています。

- 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
- ②仕事理解のために、社内イントラ上にすべての部、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
- 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(自発的相談数:2024年度実績46人)
- 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

② 海外トレーニー

海外現地法人に6ヶ月間滞在し、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。

海外赴任モデルプラン



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もとづき、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	2024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 等 	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	
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 等 	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	30回開催、延べ参加者数: 1,054人
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 等 (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する	
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	利用者数: 2,432人 動画視聴時間延べ: 7,827時間

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、自発的な学びを支援してまいります。



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・エンゲージメント

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、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、下記の行動指針にもと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 健康診断の受診および検診結果にもと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およびハラスマ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、お客さまおよ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6社が、「健康経営優良法人2025」に認定されました。さらに、(株)イオン銀行は、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(2025)」の認定を受けています。

国内各社「健康経営優良法人」認定状況

7年連続認定	イオンフィナンシャルサービス(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) イオン保険サービス(株)、ACSリース(株)
6年連続認定	(株)イオン銀行(ホワイト500)
4年連続認定	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「要医療者割合の減少・プレゼンティーム損失割合の減少」を掲げております。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、すべての要医療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」に沿った4つのケアを実践するなかでも、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等)に注力しています。

今後も引き続き自社の課題を捉え、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。

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、従業員の健康を確保するため「病気休暇の時間単位取得」制度や、従業員が十分な休息を確保し心身ともに健康に勤務が続けられるよう、「夜勤休暇」を導入するなど、快適な職場環境の形成の促進を通じて効率的かつ柔軟な働き方を促進しています。

また、基本理念に根ざし、従業員一人ひとりが心身ともに健康で意欲に満ちた存在となるよう、地域で起こる災害に対する人的支援を促進すべくボランティア休暇を導入し、参加意欲のある従業員が活動に参加しやすい職場と仕組みを構築することに取り組んでおります。

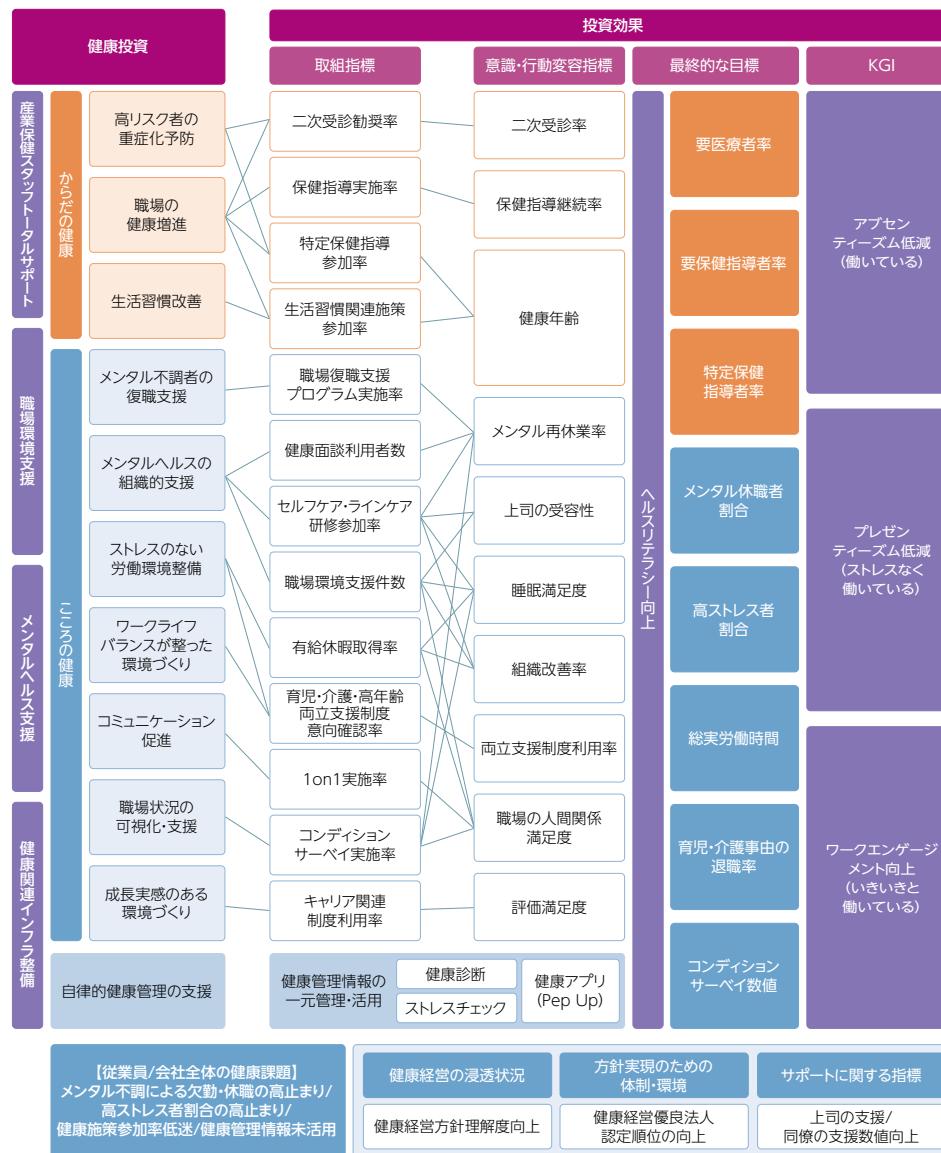
▶ボランティア活動への参画についてはこちら P.73-74

さらに、従業員一人ひとりが自分らしく働ける職場環境をつくり、多様な価値観や生き方を尊重する企業文化をさらに深化させるため、法的な婚姻に限らず、多様なパートナー関係も尊重する、社内の配偶者関連制度の適用範囲を拡充しました。

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・エンゲージメント

健康経営戦略マップ



従業員エンゲージメントの向上

当社は、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、2025年1月時点で国内連結会社は43.8(前回比+1.1)ポイント、海外連結子会社は73.9(前回比+3.6)ポイントとなっております。海外グループ会社については、全体的に高いエンゲージメントスコアとなっており、各社組織改善活動を自発的に行っております。一方、国内のエンゲージメントスコアの2025年1月目標である45ポイントには届かない結果となりました。

グループ共通の傾向として、2024年度と同様に「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一方、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捉え、経営層および従業員間の「対話」を軸とした取り組みをより一層進めまいります。

また、定量的な目標としては引き続き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

各部署での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おります。経営層へ各本部のエンゲージメントサーベイ結果のご報告を実施するなかで、グループ課題の共有を行うとともにエンゲージメント改善についてのディスカッションを行いました。

管理職者向けに各現場でのエンゲージメントスコアの結果から要因を分析するための「結果共有会」を開催し、エンゲージメント改善のための取り組み支援を行いました。

エンゲージメントスコアが低い部門に対する支援として、人事部の組織開発チームおよび健康経営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。

国内グループ会社のエンゲージメント事務局へ定期的に組織改善に関する情報発信や各社の状況共有を行いました。また、海外グループ会社につきましても各社経営トップへエンゲージメントサーベイの結果を報告するとともに、エンゲージメントを国内外問わずステークホルダーに選ばれる指標としていく旨をお伝えするなど、グループ全体でエンゲージメント改善活動に取り組みました。

マテリアリティ③

レジリエントな経営基盤の確立



(左から)
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
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

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

当社グループのコーポレート・ガバナンスに関する現状の課題と新社長への期待について、4人の社外取締役にインタビューを行いました。

■グループ・ガバナンスについて

Q 2024年12月、連結子会社のイオン銀行は、金融庁よりマネー・ローンダリングおよびテロ資金供与管理態勢に関し業務改善命令を受けました。本件をどのように受け止めていますか。

中島 当社グループは、お客さまの「便利で豊かな生活」に貢献することを使命とし、小売業発の金融グループとして成長してきました。その一方で、イオン銀行への業務改善命令については、金融機関としての意識が十分でなかったと認めざるを得ないと考えています。当社グループは今回の業務改善命令を真摯に受け止め、深く反省して改善計画に取り組んでいるところですが、それで終わりという話ではないと思っています。当社グループは常に新たな挑戦を続ける金融グループであり、今回の問題を教訓として、改めて、挑戦の背後に未知のリスクが潜んでいることを全従業員が考え、行動できる組織へと生まれ変わることが重要だと考えています。また、私の知る限り、当社の従業員は皆さん真面目で、決められたルールをきちんと守る人たちです。しかし、決められた手順を踏めばよいという姿勢ではなく、結果に対して責任を持つ意識をもっと高め、リスク管理が後手に回らないようにする必要があると思っており、我々もこれまで以上に厳格な姿勢でリスク管理への取り組みを監視していきます。

山澤 親会社であるイオン(株)、当社(イオンフィナンシャルサービス(株))、当社子会社のAFSコーポレーション(株)、(株)イオン銀行が連なる重層的なガバナンス構造において、それぞれの事業領域に関する規制が専門化・複雑化しているのは事実です。その内で役割分担が曖昧なまま、互いに見合つてしまい、リスク管理を含むガバナンスが十分に機能していないといった課題感を持っています。

加えて、近年の金融業界において、マネー・ローンダリングやクレジットカード等の金融サービスでの不正利用被害といつ

マテリアリティ③ レジリエントな経営基盤の確立



た金融犯罪の問題は「雨後の筈」のように出てきています。そのようななかで、当社も金融業界のネットワークに対してもっと敏感にアンテナを張っていれば、より早くリスクや落とし穴に気づけたのではないかと思っています。中島さんが「金融機関としての意識レベルが不十分」と言われましたが、その意味では小売業発という他の銀行とは異なる生い立ちが逆に視野を狭める結果になったのかもしれません。こうした課題の解決には、まず意識改革が不可欠だと考えています。

一方で、ガバナンス、内部統制、リスク管理、どれも形としては同業他社に見劣りするものではないと思っています。監査役が子会社を訪問して問題がないかをチェックしたり、アンケート調査を実施したりと一通りの取り組みは行われています。それでもこのような問題が起きたことは、従業員一人ひとりのリスク感度や当事者意識が足りていないのだと思います。従いまして、仕組みを整えることも大切ですが、やはりマインドを変えることがもっと重要なことではないかと考えています。

佐久間 今回の行政処分については、当社やAFSコーポレーションによるチェック機能を議論する前に、イオン銀行自身の取締役会等のガバナンスがしっかりと機能することが重要だと考えています。その上で、皆さんお話をされたように、私も金融業界の常識が共有しきれていない面はあると思っており、金融当局からの指摘事項が確實に履行される体制が整っているかどうか、親会社である当社がしっかりと監督していく必要があると考えています。

また、毎年リスクを洗い出しヒートマップを作成し、対策を議論しているにもかかわらず、こうした問題が起こるのは、

いつの間にかヒートマップを作るのが目的化してしまって、何のためのリスク管理なのかがあまり意識されなくなっていることも一因ではないかと思っています。さらに私も、最終的には「人」の要素が非常に大きいと考えており、金融業のリスクに精通し、金融当局への適切な対応ができる人を、しかるべきポジションに配置しているか、そういう人を育てているか、必要であれば外部から採用する努力をしているか、こういった点にも課題があると考えています。

長坂 今回の事案では、こうした子会社における重要な情報が適時に親会社である当社取締役会に共有されていたか、ということも重要な点だと考えています。私は、グループ・ガバナンスが形だけではなくちゃんと機能しているのかという根本的な課題が今回の行政処分で浮き彫りになったと認識しています。従って、「マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与管理態勢の改善計画を完了する」ことで終わりにする話ではなく、グループ・ガバナンスが実質的に機能を果たすもののかどうかを総点検する必要があると考えています。ある意味、これを契機に前向きに捉え、当社グループ全体を改革していく良いチャンスであるとも感じています。

グループ・ガバナンスを構築していく要素はさまざまあると思いますが、根底には親会社と子会社を結び付ける共通の価値観が必要であり、それはグループ全体で共有するパーソンズであると思います。当社は「金融をもっと近くに。一人ひとりに向かい、まいにちのくらしを安心とよろこびで彩る。」をOur Purposeとしています。それぞれの立場において、判断に迷った際には立ち返る視点があることが重要です。Our Purposeを当社グループ全体

に、そこに所属する従業員それぞれにしっかりと浸透させることがベースになると私は考えています。

■親子上場について

Q 親子上場に関して社外取締役はどのような役割を果たしていますか。

佐久間 当社では取引等審査委員会を設置しており、親会社であるイオンと当社の少数株主の利益が対立する可能性のある取引や行為についてはそこで審議し、少数株主の利益を損なうことがないことを確認するようにしています。私自身が取引等審査委員会の委員長を務めており、大小さまざまな案件についてかなり頻繁に議論しています。例えば、2025年2月期にイオンの100%子会社であるイオントリール(株)のWAONバリュイシュー事業を、当社グループが簡易吸収分割によって譲り受ける際には、対価の算定について第三者に公平中立な立場で事業価値の算定をお願いし、法律的な観点についても専門家からアドバイスを受けながら、何回にもわたって慎重に検討を行いました。

中島 社外取締役の役割として、親会社に忖度して当社の少数株主が不利益を被るようなことがないか、あるいはそうした疑いのある取引がなされていないかは、常に注意深く監視しています。

山澤 イオンから当社の取締役会に2人取締役が就任していますが、お二人とも「イオンフィナンシャルサービスのことは自社でしっかりと議論し、決定してください」とも常々おっしゃっています。取締役会でも、当社の取締役という立場で発言していると感じます。当社は、小売ではなく金融のロジックで主張すべき点は主張すべきです。ですから、無意識のうちに親会社への変な忖度がなされていないか、外部の目線でチェックするのも我々の役割だと認識しています。



マテリアリティ③ レジリエントな経営基盤の確立

Q 親子上場の意義についてはどのようにお考えですか。

長坂 仮に、同じ業種・領域であれば利益相反のリスクが高くなり、親子上場は避けるべきだと私は思います。しかし、当社はイオングループの中で、銀行を保有する金融業を営んでいます。この事業は銀行法や金融商品取引法をはじめ複雑な規制のもとで非常に厳格な、透明性が求められる業種です。親会社の情報開示の中で対応することも可能ですが、上場会社として資本市場と直接向き合い、金融業のルールを厳格に遵守し、積極的な情報開示に努めることは大きな意義があると思っています。



海外展開など新たな市場を開拓しながら独自の成長路線を歩んできましたが、近年はそれが停滞している状態です。その原因の一つとして、成長戦略にリスク管理が追い付いていなかったことが露呈したわけですから、深山さんには、この弱い部分を徹底的に改善していただいた上で、本来注力するべき成長軌道への回帰に邁進していただきたいと思っています。

山澤 現在、当社は「ROE10%以上、PBR1.0倍以上の達成と維持」という中期的目標から大きく離れており、同業他社と比較しても株価の伸び悩みが続いている。それゆえ、当社グループの勝ち筋を見極めつつ、今後も事業ポートフォリオの見直しによる成長性の高い領域の強化が重要なテーマになります。ただし、こうしたビジネスモデルの変革を実現するには、リスク管理を含め組織体制も大幅に見直さなければならず、非常に大きなプレッシャーがかかると思います。これまでも、過去のビジネスモデルからの変革や時には負の遺産とも言える課題の解決に多くの労力を費やされるなかで、未来的な成長を見据えた取り組みに十分注力できなかつたことも事実です。しかし、これまでの取り組みにより、後ろ向きの課題は概ね整理されてきています。深山さんには、強い危機感と覚悟を持って、現中期経営計画で掲げている“第2の創業”を力強く推進してほしいと思っており、我々もできる限りのサポートをしていきます。

■企業価値向上に向けて

Q 2025年5月に代表取締役社長に深山氏が就任し、新経営体制を発足しました。新社長について指名・報酬諮問委員会でどのような議論がなされましたか。

中島 成長ドライバーである海外事業に精通しており、経営のこともよくわかっている方ということで、香港の子会社AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO.,LTD.で取締役社長の経験を持ち、将来の社長候補の1人とみられていた深山さんに白羽の矢が立ちました。

長坂 一時的に会長と社長が兼務となる経営体制を経て、5月に新体制となりました。指名・報酬諮問委員会としては深山さんと面談を重ね、議論の上で社長に指名したわけですが、私の印象としては、海外展開について非常に論理的で、冷静かつ客観的に物事を把握し、的確な決断を下せる素養をお持ちで、当社グループの今後の成長を託すにふさわしい人物だと感じています。

Q 新社長にはどういったことを期待していますか。

佐久間 当社はショッピングクレジット事業からスタートし、

少数株主の立場に立って物事を判断し、最終的に当社グループの企業価値が最大化するような貢献をしていきたいと思っています。

佐久間 近年はコーポレート・ガバナンスコードをはじめ、企業が対応しなければならないルールも増えています。そうしたことにつきまづ対応しているかを監視することが、法律の専門家である私の大きな役割と認識していますが、押さえるべきポイントを指摘して、むしろ執行部門の経営陣には成長戦略など本来力を注ぐべき業務に集中できるような貢献がしたいと考えています。

山澤 一般的に短期で資金を調達し長期で貸し出す金融機関にとって、イールドカーブのステップ化(短期と長期の金利差拡大)は、収益が上がりやすい環境だと思います。しかし、こうした外部環境に依存する話ではなく、本源的に収益力を高める新たな取り組みを、金融の専門家としてサポートしていくことを考えています。私の役割は適切にリスクティクしていく前向きな議論を促していくことではないかとも思っています。

中島 長坂さんと同様、私の基本的な役割は外部目線だと思っており、内部と外部の常識の乖離を指摘したり、AI活用など外部で起きているイノベーションに対して、新しい挑戦を PUSHしたりすることだと考えています。また、各プロジェクトの進捗状況を客観的に確認し、必要に応じて背中を押す役割を果たしたいと思っています。さらに、社内の常識では埋もれがちな変革の芽を育てたり、そのきっかけづくりも担っていかなければなと考えています。





マテリアリティ③ レジリエントな経営基盤の確立

金融庁による(株)イオン銀行への行政処分について

2024年12月に、当社の連結子会社である(株)イオン銀行が金融庁から銀行法第26条第1項の規定にもとづく行政処分(業務改善命令)を受けました。お客さまおよび関係各位の皆さまに多大なご迷惑とご心配をおかけしましたこと、深くお詫び申し上げます。

事業の概要

業務改善命令の内容は、マネー・ローンダーリングおよびテロ資金供与(以下、マネロン・テロ資金供与)対策を重視する健全なリスクカルチャーを醸成し、実効性のあるマネロン・テロ資金供与リスク管理態勢を構築するとともに、疑わしい取引の届出に関する適切な業務運営を確保するための措置を求めるものです。イオン銀行の取締役会および経営陣は、自ら実態把握を積極的に行うことなく、態勢整備に向けて必要な指示を出さず、主導的に関与しておりませんでした。取締役会および経営陣のこうした姿勢が、イオン銀行の組織内において、マネロン・テロ資金供与リスク管理態勢の構築を軽視したりスクカルチャーを助長し、自主的な改善を阻害してきました。

業務改善命令の内容(銀行法第26条第1項)

業務改善命令の内容については、2024年12月26日のイオン銀行リリースをご参照ください。

<https://www.aeonbank.co.jp/company/release/data/2024/pdf/n2024122601.pdf>

責任の明確化

イオン銀行への業務改善命令を受け、当社の親会社であるイオン(株)が直ちに本件の原因究明および再発防止策の実効性を高めるため、第三者による特別調査委員会を設置しました。2025年1月31日に特別調査委員会より調査報告書を受領し、本事案の問題の所在、原因、グループガバナンス上の問題点に加えて、経営責任、今後の対応について公表しました。イオン(株)より勧告を受け、当社は当社グループのコーポレート・ガバナンスが機能できていなかったことの責任を明確にするため、当時の会長、代表取締役、経営管理本部長の処分を決定しました。今回、当局や特別調査委員会から指摘されたことを真摯に受け止め、また、改善のきっかけを得たと捉え、当社グループ全体のグループガバナンス態勢を再度見直し、強化に取り組んでまいります。

業務改善計画の概要

イオン銀行では実効性の高い再発防止のため、改善計画の策定および着実な実行に向けた組織として、取締役会直下に「マネロン・テロ資金供与リスク管理態勢改善委員会」を設置し、取締役会の管理・監督のもと、外部の知見をも活用しつつ、経営陣が先頭に立って業務改善計画を実行しております。

対応事項	主な進捗(2025年8月時点)
1 マネロン・テロ資金供与対策に関するガバナンス強化	ガバナンス強化 マネロン対策等に関する有効性検証の年間計画を策定 新たなリスクの特定・評価および低減策等を踏まえて、リスク評価書の見直しを実施 警察庁と「情報連携協定書」を締結
2 疑わしい取引の届出業務を適時・適切に行うための態勢構築	態勢構築 KRIの実績・推移を月次で報告し、検証する運用を継続 新システム運用開始後に想定される適正人員を算出し、配置 新システムの運用を開始
3 取引モニタリングシステムで検知したにもかかわらず、疑わしい取引に該当するか否かの判断を行わず放置した取引への対応	教育／研修 全従業員を対象とした意識調査アンケートの結果を踏まえ、経営陣向けの研修を実施 2025年度下期の研修プログラムを策定
4 ガイドライン未了事項の早期解消	
5 新システムの早期リリースおよび業務運営の開始	

業務改善計画の詳細な進捗状況については、イオン銀行のニュースリリースをご参照ください。
<https://www.aeonbank.co.jp/company/release/2025/>

子会社管理態勢の強化

当社においては、本業務改善命令や、子会社持分取得前の不適切な会計処理等の課題が顕在化を踏まえ、子会社管理態勢を見直し、金融グループとしてのガバナンス強化を図っております。これまで以上に、より強固で透明性の高いガバナンス体制の構築に向けて、継続的な改善と取り組みを進めてまいります。

組織の強化	横軸での連携強化と、3線態勢の見直し -子会社を含めた2線・3線の役割明確化、組織評価の見直し
	M&A等のプロセス再整備 -社内規程・規則の見直し、周知徹底 経営幹部としての知識、判断能力の向上・適正人材の拡充 -経営体制強化に向けた研修・教育機会の拡大
子会社との連携強化	子会社への派遣役員制度の運用高度化 -派遣役員としてのミッション明確化、職務執行状況のモニタリング
	子会社から当社への承認・報告制度の最適化 -業法、エリア、子会社規模に応じた、権限の集約・委譲の適正化



マテリアリティ③ レジリエントな経営基盤の確立

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

当社は、当社グループのコーポレート・ガバナンスを最良のものとするための基本的な仕組みを定めるため、AFSコーポレートガバナンス・ガイドラインを定めています。このガイドラインのもとに、持続的成長と中期的な企業価値の向上を図るべく、すべてのステークホルダーの立場を踏まえ、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うためのコーポレート・ガバナンス体制の構築・強化・充実を推進してまいります。



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（以下、イオン）の基本理念、イオングループ未来ビジョン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】

お客様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、

お客様を原点に絶えず革新し続けていきます。

▶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 未来のくらしを創造する

▶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、まいにちのく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上で、適正な手続きにより、法令等の社会規範に適合し、最適な決定をします。

②お客様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、公正な待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。



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

これらの経営の基本方針にもとづき、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います。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。

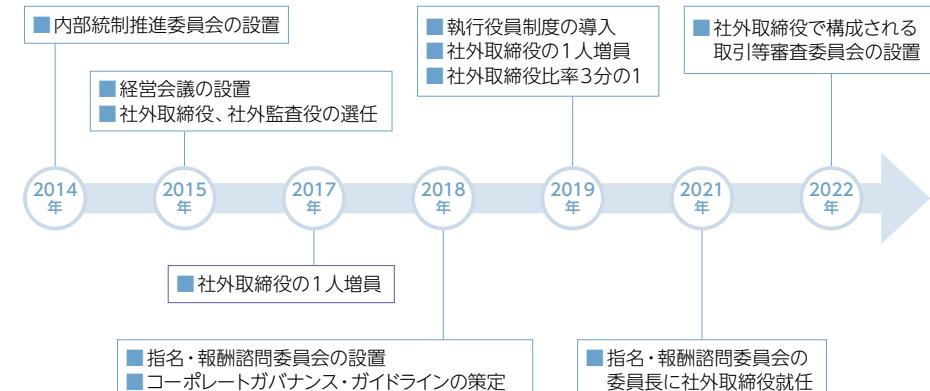
また、上記の理念・方針が、海外子会社を含めグループ各社の事業活動の第一線まで広く浸透し確実に遵守されるよう努め、社会的責任を果たしてまいります。

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。

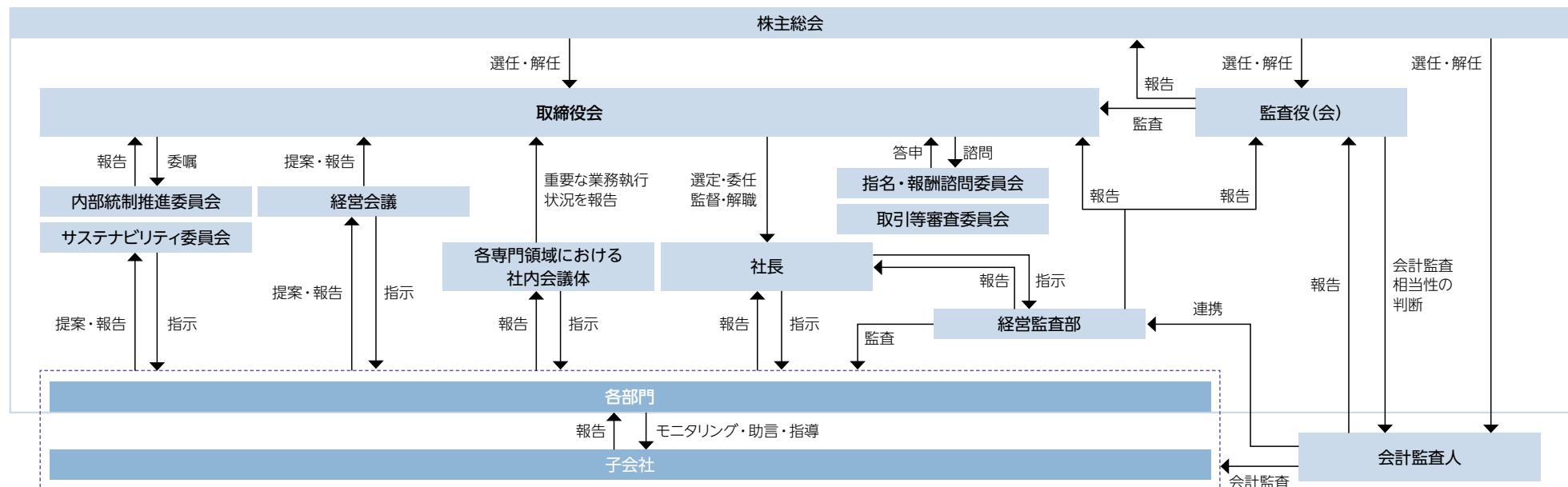
▶コーポレートガバナンス・ガイドライン

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

企業統治強化の歩み



コーポレート・ガバナンス体制図(2025年5月21日現在)



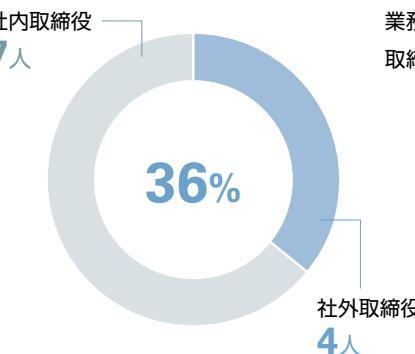
マテリアリティ③ レジリエントな経営基盤の確立

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

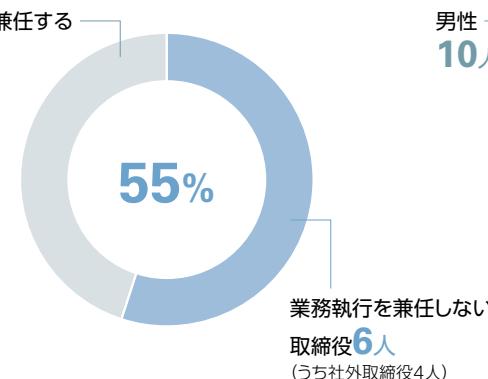
各監督機関の役割と構成

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7人、社外4人	社内1人、社外3人	社内2人、社外4人	社外4人
概要	<ul style="list-style-type: none"> ■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、必要に応じて随時開催。 	<ul style="list-style-type: none"> ■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人（うち、独立役員3人）、監査役1人の計4人で構成されており、そのうち1人は財務・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。 	<ul style="list-style-type: none"> ■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審議。 	<ul style="list-style-type: none"> ■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	36%(4人/11人中)	75%(3人/4人中)	66%(4人/6人中)	100%(4人/4人中)
2024年開催回数	18回	16回	17回	6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

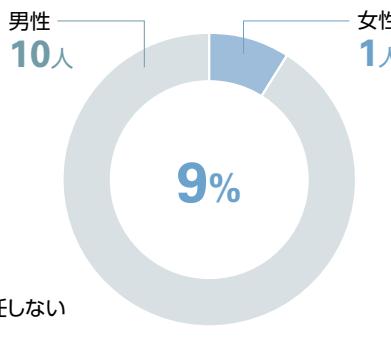
社外取締役比率



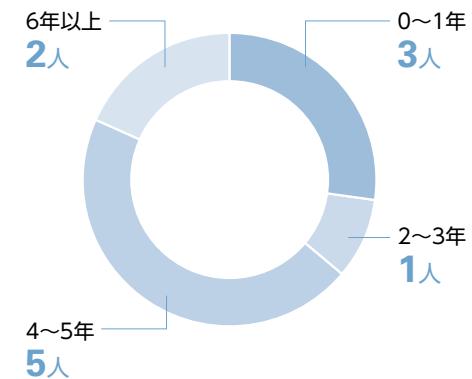
非業務執行の取締役比率



女性取締役比率



取締役の在任年数構成比





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

(2025年10月1日時点)

指名 指名・報酬諮問委員会

取引 取引等審査委員会

監査 監査役会

※在任年数は2025年5月末時点のものです。



指名

白川 俊介

取締役会長

所有株式数 2,730株
取締役在任年数 2年0ヶ月

【選任理由と期待する役割】

- 大蔵省(現 財務省)入省後、金融庁総合政策局総括審議官、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する
- 取締役会の適切な監督機能および意思決定機能の強化を期待



指名

深山 友晴

代表取締役社長

所有株式数 9,465株
新任

【選任理由と期待する役割】

- イオンおよび海外において要職を歴任
- グループ決済戦略の実行、マレーシア・ベトナムにおける事業モデル確立、実行力のある組織・経営基盤の確立実現を期待

**三島 茂樹**取締役兼専務執行役員
人事総務担当
人事総務本部長所有株式数 0株
新任

【選任理由と期待する役割】

- 松下電器産業株式会社(現 パナソニックホールディングス株式会社)に入社後、人事戦略グループ部長、執行役員チーフヒューマンリソースオフィサーなどの要職を歴任
- パナソニックホールディングス株式会社において、グループチーフヒューマンリソースオフィサーとして人事全般を統括
- 人事に関する豊富な経験を活かし、グループガバナンス強化推進を期待

**三藤 智之**取締役兼常務執行役員
経営管理・銀行事業担当所有株式数 6,728株
取締役在任年数 5年11ヶ月

【選任理由と期待する役割】

- 三和銀行(現 三菱UFJ銀行)やリーマン・ブラザーズ証券での金融業務経験
- イオン銀行の創業メンバーとして、幅広い金融分野(市場、リスク管理、審査等)を担当した経験
- 金融事業に関する豊富な経験と見識

**玉井 貢**取締役兼執行役員
海外事業担当
海外事業本部長所有株式数 6,282株
取締役在任年数 4年0ヶ月**渡邊 廣之**

取締役

所有株式数 12,910株
取締役在任年数 6年7ヶ月

【選任理由と期待する役割】

- 財務経理・経営管理・海外事業に関する豊富な経験と見識
- イオンモール株式会社常務取締役などの要職を歴任
- AEON BANK(M) BERHADの立ち上げやベトナムでのPMI推進など、海外展開で重要な役割を経験

**尾島 司**

取締役

所有株式数 0株
取締役在任年数 1年0ヶ月

【選任理由と期待する役割】

- 三和銀行(現 三菱UFJ銀行)をはじめ、リーマン・ブラザーズ証券、野村證券などで金融法人業務や経営に従事
- ウエルス・マネジメント株式会社やイオン株式会社での取締役・執行役経験
- 金融事業およびM&Aに関する豊富な経験と深い見識から、当社事業の推進およびブランディングの再構築推進を期待



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

指名 指名・報酬諮問委員会

取引 取引等審査委員会

監査 監査役会

※「○」は議長もしくは委員長



指名○ 取引

中島 好美

社外取締役

所有株式数 0株
取締役在任年数 7年11ヶ月

【選任理由と期待する役割】

- アメリカン・エキスプレスのシンガポール法人および日本法人で社長を務めた経営経験
- 事業構想大学院大学の特任教授としての知見
- 金融事業、マーケティング、デジタル、ガバナンス、D&Iに関する卓越した見識



指名 取引

山澤 光太郎

社外取締役

所有株式数 0株
取締役在任年数 5年11ヶ月

【選任理由と期待する役割】

- 日本銀行入行後、大阪取引所取締役、日本取引所グループ専務執行役、大阪取引所取締役副社長を歴任
- 金融事業における経営経験と実績
- 財務会計およびコーポレート・ガバナンスに関する卓越した見識



指名○ 取引

佐久間 達哉

社外取締役

所有株式数 0株
取締役在任年数 5年11ヶ月

【選任理由と期待する役割】

- 東京地検総務部長・特捜部長、国連アジア極東犯罪防止研修所所長など、検察・法務分野の要職を歴任
- 弁護士としての法曹界における豊富な経験と卓越した見識



指名 取引

長坂 隆

社外取締役

所有株式数 0株
取締役在任年数 5年0ヶ月

【選任理由と期待する役割】

- 小売業、金融業、海外進出企業など多様な業種に対応した監査経験
- 会計監査および内部統制に関する豊富な経験と卓越した見識



監査○

谷 新一郎

常勤監査役(社外監査役)

所有株式数 0株
新任

【選任理由と期待する役割】

- 住友銀行(現 三井住友銀行)および三井住友フィナンシャルグループにて約30年間、経営管理・内部監査に従事
- グループ経営体制の整備や内部監査の高度化に関する豊富な経験と知見を保有



監査

小野 保子

社外監査役

所有株式数 0株
監査在任年数 1年0ヶ月

【選任理由と期待する役割】

- 太陽神戸銀行(現 三井住友銀行)に入行後、国際審査部やSMBC SSC SDN,BHD.社長などを歴任
- 金融業界における豊富な経験と見識



監査

小林 昭夫

社外監査役

所有株式数 0株
新任

【選任理由と期待する役割】

- 30年以上にわたり、国内外の上場企業に対する監査業務を提供
- 財務会計、監査、企業情報開示に関する高い知見
- コーポレート・ガバナンス分野の専門家として、複数企業のガバナンス強化や取締役会の実効性評価を支援



監査

藤本 隆史

監査役

所有株式数 0株
監査在任年数 2年0ヶ月

【選任理由と期待する役割】

- 警察庁にて長官官房総括審議官、刑事局長などの要職を歴任
- マネー・ローンダリング対策を含む警察行政に関する豊富な経験と幅広い見識



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

イオンは、「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。」という基本理念のもとに、グループ会社の経営の自主性・独立性を重視し、分権制によるグループ経営を実践することで、グループ全体の企業価値が向上するものと考え、創業以来これを実践してまいりました。そのようななか、当社の親会社であるイオン(株)は、グループガバナンスの透明性と経営のスピードを高めるため、指名委員会等設置会社へ2003年にいち早く移行、さらに特定の事業に偏することなくグループ全体の視点に立った経営を強化すべく2008年に純粹持

株会社に移行し、グループ全体のシナジーを高めるための経営諸施策を実施しています。

グループ会社のうち、特に事業・地域の特性を踏まえた自律的経営により持続的な成長が促進され、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ものについては上場子会社としています。そして、上場子会社の少数株主保護の観点から、独立社外取締役の選任や独立役員による諮問委員会の設置などを要請しています。

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ぬと定めています。

【活動状況】

2024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
- ・支配株主の子会社からの事業承継について

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、客觀性、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。なお、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、解職等に関する基本の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もとづく具体的な報酬額

【活動状況】

2024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
- ・役員報酬制度の見直し



マテリアリティ③ レジリエントな経営基盤の確立

役員報酬基本方針

当社は役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針を定めており、その内容は以下のとおりです。

- 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」で構成しています。

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、個別評価にもとづき定め、月額払いでの支給です。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、個別に対応しています。

②「業績報酬」

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います。

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もとづき0%から200%の範囲で変動幅を設けています。

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、それぞれ50%のウエイトとされています。

(a)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(営業収益および経常利益)の達成率にもとづく係数により算出し、業績を総合的に勘案し決定しています。

(b)個人別業績報酬は、役位別基準金額に対して、中期経営計画の実現に向けた経営目標達成度による個人別評価にもとづく係数により決定しています。

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います。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、当該年度の業績にもとづき決定しています。

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期定期株主総会において200個(当社普通株式20,000株)を1年間の上限と決議いただいており、2023年5月24日開催の第42期定期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います。

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、当該年度の業績にもとづき決定しています。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います。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います。

役員区分別の種類別報酬総額(2024年実績)

役員区分	支給人員(人)	報酬等の額(千円)			報酬等の総額(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)	11(4)	173,120 (55,200)	16,020 (-)	5,070 (-)	194,210 (55,200)
監査役(うち社外監査役)	4(4)	33,600 (33,600)	-		33,600 (33,600)
合計(うち社外役員の合計)	15(8)	206,720 (88,800)	16,020 (-)	5,070 (-)	227,810 (88,800)

(注) 1.上表には、2024年5月24日開催の第43期定期株主総会終結の時をもって退任した取締役1人、監査役1人、2025年1月14日付で退任した取締役1人を含んでいます。

2.取締役の報酬限度額は、2015年6月24日開催の第34期定期株主総会において、年額550百万円以内と決議いただいています。なお、このうち金銭報酬が年額400百万円以内(うち社外取締役は2022年5月23日開催の第41期定期株主総会で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います。第34期定期株主総会終結時点の取締役の員数は、10人(うち、社外取締役は4人)、第41期定期株主総会終結時点の取締役の員数は、12人(うち、社外取締役は4人)です。また、2023年5月24日開催の第42回定期株主総会において、株式報酬型ストックオプション(新株予約権)の1年間の発行上限数を200個から400個に改定いたしました。当該定期株主総会終結時点の取締役の員数は、12人(うち、社外取締役は4人)です。

3.報酬等の額には、取締役5人に対する業績連動報酬等の支払いに係る費用16,020千円が含まれています。また、非金銭報酬等には、取締役6人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5,070千円が含まれています。



マテリアリティ③ レジリエントな経営基盤の確立

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。

2024年度は、全取締役(11人)および全監査役(4人)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
- ・取締役会構成
- ・取締役会の事前準備
- ・取締役会の運営
- ・取締役会での討議
- ・委員会(指名・報酬諮問委員会、取引等審査委員会)
- ・監査役会
- ・取締役会における自身の貢献度
- ・2023年度課題への対応状況
- ・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いると評価されました。2023年度に指摘された課題への対応として、中期経営計画の振り返りおよび成長戦略について議論を行い、全社の方向性に関する議論の充実に取り組みました。しかし、これらの取り組みはまだ十分ではなく、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に努めています。

【取締役会の実効性について課題と評価された点】

▶取締役会での中期経営計画、成長戦略の議論の深化

当社の企業価値向上に向けた中長期目線の戦略議論をさらに充実させます。成長志向の経営を推進するため、取締役会で中期経営計画や各事業戦略を定例議案として設定し議論を行うほか、オフサイトでのミーティングも活用し中長期戦略の議論の充実化を図ります。

▶持続的な成長に向けた次世代経営人材の育成および指名・報酬に関する議論の深化

次世代経営陣について、持続的な成長を後押しする観点から、求められる人材要件や育成方針・計画、育成状況ならびに後継者候補を定期的に取締役会でモニタリング、審議します。

▶取締役会運営の高度化

さらなる取締役会の実効性向上に向け、取締役会運営の高度化に取り組んでいきます。執行側においては十分な議論を実施するとともに、取締役会事務局は執行側が中長期の成長戦略やグループガバナンスの高度化等、重要度が高い案件を適時適切に取締役会に提案、情報を共有できる仕組みを構築します。取締役会事務局はアジェンダ設定の適正化、わかりやすい取締役会資料の作成、事前説明会の実施等、社外取締役への適切な情報提供を通じ、取締役会の監督機能の発揮を支援していきます。

取締役会での審議状況

a.目的

法令、定款及び社則を遵守し、会社の企業価値向上を目指した経営を推進するために、迅速な意思決定を行い、また、各取締役の職務執行につき監督するものとしております。

b.権限

以下の事項については、取締役会の決議を経なければならないこととしております。

- ・法令及び定款に規定された事項
- ・当社「取締役会規則」及び「職務権限基準」において取締役会決議事項と規定された事項
- ・株主総会から取締役会に委任された事項
- ・その他、取締役会において決議すべき事項

c.具体的な検討内容

- ・経営戦略/中長期戦略の策定
- ・中長期経営計画の進捗状況の管理
- ・各事業における進捗状況の管理
- ・資本政策/資源配分の決定
- ・グループの内部統制の構築及び運用状況の管理
- ・各種委員会の活動内容の報告
- ・当社及びグループ会社の重要な業務執行報告



マテリアリティ③ レジリエントな経営基盤の確立

コンプライアンス

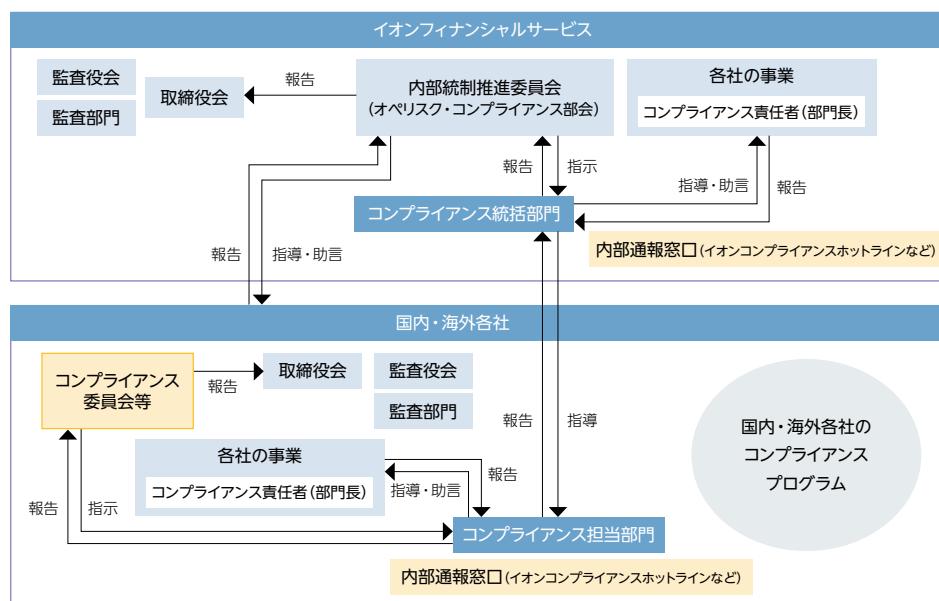
当社グループの従業員は、社会規範や企業倫理に則った適切な判断と行動をするうえで、日常行動の基本的な考え方や判断基準としてイオンピープルが共有する「イオンの基本理念」を指針とし、当社グループのコンプライアンスに対する基本的な姿勢を明確に定める「AFS(イオンフィナンシャルサービス)グループコンプライアンス基本方針」を共通の価値基準として、これを遵守することとしています。

▶AFSグループコンプライアンス基本方針

<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、年度ごと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。

コンプライアンス研修受講率
グループ計 **97.57%**
(2024年度)

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、法令にもと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、法令などにもと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。



マテリアリティ③ レジリエントな経営基盤の確立

コンプライアンス

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されています。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づけ、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もとづき、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付け、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もと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。

内部通報制度認知率
国内グループ計 **97.34%**
(2024年度)

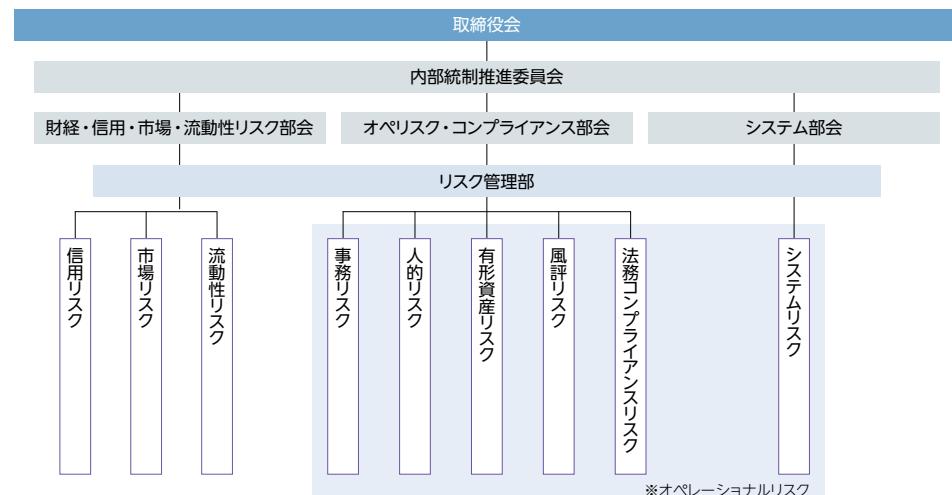
リスク管理

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のもと継続的な価値の向上を目的に、直面するさまざまなる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、定期的に報告を受け、基本方針や重要事項の審議、決定を行っています。その方針のもと内部統制推進委員会がリスク状況のモニタリングや対応その他具体的な事項の決定を担っています。専門部会は、信用・市場・流動性リスク、オペレーションアルリスクなどの詳細な検証や分析を実施しています。これらの活動は、収益部門から独立したリスク管理部が統括しており、全社的なリスク管理体制を維持・強化しています。



※当社グループではオペレーションアルリスクを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、リスク管理部が総合的なオペレーションアルリスクの把握・管理を実施しています。



マテリアリティ③ レジリエントな経営基盤の確立

リスク管理

リスク管理プロセス

当社グループでは、リスク状況を的確に把握し、適切な対応を行うため、グループ全体で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、共通のリスク項目について、影響度と発生可能性の観点から評価を行います。評価結果は内部統制推進委員会に報告され、リスク対応など以後のアクションについての決定がなされます。

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を参照しており、継続的な改善を図っています。

加えて、リスク管理手法としてKRI(重要リスク指標)の運用にも注力しており、第1線が日常的にKRIをモニタリングすることで、第2線に依存しない全社的なリスク感度の向上を図っています。

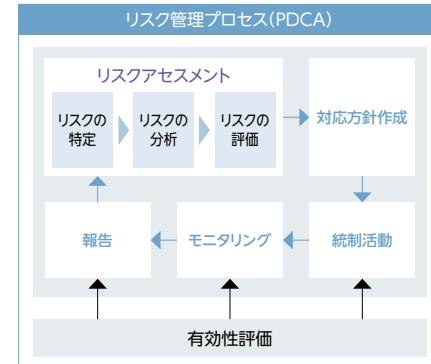
インシデント管理

当社およびグループ各社では、リスク事象が顕在化した際には、被害および影響の拡大を防止するとともに、お客さまをはじめとするステークホルダーへの迅速な対応を行います。発生したインシデントの情報はグループ各社から当社へ報告され、必要に応じて全社的な対応が図られます。

インシデント発生後は、業務プロセス、組織体制、システム環境、人為的因素など多角的な観点から原因を分析し、再発防止策を講じています。

また、当社グループに起因しない事象であっても、ステークホルダーへの影響を重視し、誠実かつ迅速な対応を行うことで、信頼の維持と企業責任の遂行に努めています。

これらの対応は、リスク管理プロセスにも活かされており、組織の対応力の向上につながっています。



危機管理(レジリエンス強化)

当社グループでは、経営に重大な影響を及ぼすインシデントを「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。事業継続マネジメントシステム(BCMS)の構築を推進し、組織のレジリエンスの強化に取り組んでいます。具体的には、事業継続計画(BCP)の策定を通じて、有事の際の業務の優先順位や必要な経営資源をあらかじめ整理し、迅速かつ的確な対応を図っています。また、平時からの備えとして、経営危機を想定した演習や訓練を実施し、体制の実効性を検証・維持しています。

BCP訓練回数(2024年度実績)

国内 イオングループ合同 2回
当社グループ合同 2回

リスク認識

外部環境の変化や当社グループで顕在化した事象を踏まえ、以下のリスクの高まりを認識しています。

海外子会社における会計不正リスク

海外子会社における持分取得買収前の貸倒引当金の過小計上の発覚事案を踏まえ、海外M&Aにおける情報信頼性やガバナンス体制に関するリスクを認識しています。

レピュテーションリスク

不正利用や情報開示の遅れなどにより、顧客やステークホルダーからの信頼が毀損されるリスクを認識しています。SNS等による情報拡散の加速により、企業対応の初動がブランド価値に直結する可能性が高まっています。

サードパーティリスク

業務委託先や外部ベンダーに起因するシステム障害や情報漏えいなど、サードパーティに依存する業務に関するリスクを認識しています。



マテリアリティ③ レジリエントな経営基盤の確立

リスク管理

主要な事業等のリスク

そのほか、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るリスクとして以下を認識しています。これらは、2025年5月21日(有価証券報告書提出日)現在において判断したものであります。なお、当社グループの事業に関するすべてのリスクを網羅的に記述したものではありません。

リスクの概要	対応策
■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等により、新商品やサービスの提供等、競争優位の確立や他社との差別化に努めています。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等が発生した場合、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。	当社グループは、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当社の内部統制推進委員会に報告されます。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。
■システムサービスの中断や誤作動 当社グループが提供する各種サービスにおいて、ITシステムの安定稼働は重要であり、必要不可欠です。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、自然災害等による影響、人為的なミスなどさまざまな要因によりITシステムが停止、中断、誤作動した場合、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、不具合等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および冗長化、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リ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います。
■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になっています。AI技術を利用した攻撃パターンの学習、メールや電話を通じた悪意あるサイトへの誘導による人的な脆弱性を突いた手法、サードパーティを攻撃経路として狙う手法などが用いられ、金融機関を取り巻くサイバー攻撃の脅威は一層深刻化しています。当社グループのシステムやサードパーティがサイバー攻撃を受け、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、サイバー攻撃に対する技術的な対策を講じるとともに、さまざまな事故・障害を想定し、グループ各社および業界団体と一緒に訓練への参加や外部専門家との連携を強化しています。また、主要会社にCSIRT(Computer Security Incident Response Team)を設置しています。これにより、日進月歩で進化するサイバー脅威に対して迅速に対策を講じる体制の整備を進め、潜在的リスクの軽減に取り組んでいます。また、フィッシングメールやビジネスメール詐欺などのサイバー攻撃に対するお客さまや役職員への啓蒙を実施しています。



「重要なりスク」一覧は以下へ掲載しています

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

リスクの概要	対応策
■マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与に関するリスク 当社グループは、金融機関としてマネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策(AML/CFT)に関する法規制を遵守する義務があります。当社グループは、態勢を整備し各種の対応策を実施していますが、これらの法規制に違反し、法的制裁等を受けた場合、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。また、AML/CFTに関する不備が発生した場合、当社グループのブランドイメージやお客さまからの信頼にも悪影響を与える可能性があります。	当社グループでは、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与に関するリスクを重要な経営課題と位置づけ、お客さまとの取引開始およびその後の継続的な確認を通じて、お客さまの身元および取引の目的を確認する手続、不審な取引を検出するためのシステムによる日常的な取引の監視、内部監査およびコンプライアンスチェックによる内部統制の有効性確認を実施しています。また、当連結会計年度において、当社グループ会社の銀行事業におけるAML/CFTについて金融庁より業務改善命令が発出されたことを踏まえ、業務フローの見直しによる疑わしい取引の届け出迅速化、外部専門家による全般検査を実施するほか、役職員に対する教育を実施することにより法規制の遵守意識の向上に努めています。
■法規制違反 当社グループが提供するサービスには、法令にもと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、あるいは違反による行政処分等を受けた場合、事業活動への制限を受ける等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、事業活動や業績等への影響を評価・分析し、コンプライアンスリスクの把握を行っています。また、法令等にもとづく各種報告や届出事項に遗漏がないよう、厳格な項目管理を実施しています。さらに、当社グループの役職員に対して定期的に研修を実施し、法令遵守に努めています。
■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が大きな割合を占めており、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等の混乱の発生などにより、お客さまの信用状況が変化し、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います。外部経済環境や商品・地域別の信用状況の変化を把握し、タイムリーに審査基準に反映することにより、収益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等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等、適切な債権管理を実施しています。
■外部不正(フィッシングサイト等を通じた不正アクセス等被害) 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、巧妙化が進んでいます。こうした犯罪に適切に対応できない場合、当社グループの信頼が損なわれ又は評判が低下する可能性があります。また、これらの事象に対応するための追加費用、被害にあったお客さまに対する補償費用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。	当連結会計年度は、不正利用が増加しました。このような外部不正動向の変化やリスクに迅速に対応するため、当社グループでは、技術的および組織的な安全措置の拡充に努めています。具体的には、お客さまのお取引に関して絵文字を利用したセキュアなワンタイムパスワードの導入、不正手口を早期に検知・防止するためのセキュリティ強化専門チームの組成、フィッシングサイトや不正アクセスの監視強化、業界全体でのフィッシングサイトの能動的小閉鎖などを実行しています。また、お客さまに対して被害に遭わないための注意喚起にも努めています。
■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重要な情報を必要な範囲で取得し、適切に管理しています。しかしながら、これらの情報がサイバー攻撃を受けたり、役職員、サードパーティおよび業務委託先の社務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を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います。近年脅威が増大しているサイバー攻撃については「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を通じて、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、個人情報等の取り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等の管理措置を講じています。

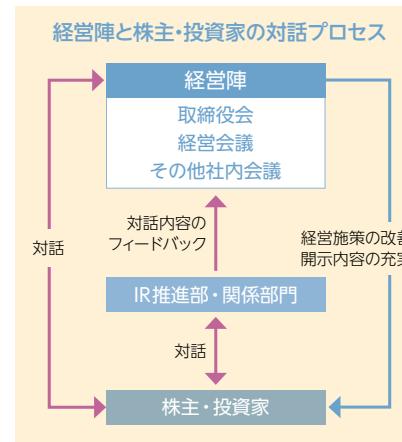

マテリアリティ③ レジリエントな経営基盤の確立

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実施しています。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おります。

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・経営企画担当 取締役または執行役員、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(2024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370人 機関投資家・アナリスト向け個別ミーティング 実施回数:188回 ・マネジメントの交代に伴う会社方針への影響について ・クレジットカードの不正利用被害に対する対応状況 ・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 ・現状の企業価値に対する会社の認識と企業価値向上に向けた取り組み状況 ・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、社内会議などを通じて隨時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自歴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(2024年実績: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、社外取締役が機関投資家の皆さまと対話するスマートミーティングを開催しております。	あり (社長・取締役)

格付情報(2025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(2025年8月31日現在)

株価指数	
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	 FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
MSCI 日本株女性活躍指数(WIN)	2025 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

※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	 S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

IRサイト	評価内容
日興 アイ・アール(株)	 企業ホームページ 優秀サイト 2024 日興アイ・アール 総合部門 「2024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



マテリアリティ④

気候変動等への対応

脱炭素社会に資する 金融サービスを提供する

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年度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。当社グループにおいても環境方針のもと、持続可能な社会の実現に向け、事業が環境に与える影響を意識し、自ら積極的・継続的に取り組みを進めています。



気候変動等への対応(TCFD提言を踏まえた取り組み)

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。「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、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るとともに、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、実行計画にもとづき、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緒に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についてはこちら P.35

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靭性確保に努めています。



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)

リスク管理

当社は、当社グループが直面するさまざまなリスクについて、リスクカテゴリーごとに評価したリスクを可能な限り一貫した考え方にもとづいて相対的に捉え、より確実かつ継続的な企業価値の向上に貢献することを目的とするリスク管理を推進しています。

当社は、TCFDに沿ったリスクの把握・評価や情報開示の拡充に努めており、当社グループのマテリアリティで特定しているとおり、「気候変動等への対応」を重要な位置づけとしています。

気候変動を含む多様なリスクについてリスクカテゴリーごとに評価し、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°Cシナリオ」と「4°C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、

シナリオ別に特定した当社グループの気候変動関連重大リスク／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°C シナリオ	4°C 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	再エネ補助金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	台風やサイクロン、洪水などの自然災害の頻発	インフラ設備・施設への被害による修繕コスト増加、平常操業阻害、保険料引き上げリスク増大、サプライチェーン寸断、製品供給不能	中～長期	中	大
	慢性	平均気温上昇、海水面上昇	体感気温の変化に伴う空調需要増加、農作物生産量減少	中～長期	中	大
機会	エネルギー	炭素税導入	GHG排出削減による炭素税導入への対応(例:リサイクルPVC素材を活用した製品開発・販売)省エネ機器(例:高効率ヒートポンプ)の需要拡大、省電力型製品やサービスへのニーズ高まり	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	新商品の開発・販売による収益増(例:脱炭素素材(FRP)の住宅用建材や自動車部材、省電力カーエアコンセット商品)	中～長期	大	中

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。

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°Cシナリオ」と「4°C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。

移行リスク

移行リスクとは、気候変動政策および規制や、技術開発、市場動向、市場における評価等の変化によってもたらされるリスクです。脱炭素社会への移行にあたっては、炭素税の導入、再生可能エネルギーへ電気自動車に対する優遇措置など法や規制の変化により、税負担やエネルギー価格の高騰、与信関係費用の増加や資金調達コストの増加による財務的な影響が考えられます。また、そのようななかで気候変動を含むサステナビリティへの取り組みに消極的であると、市場からの信頼を失い企業価値が低下する恐れが考えられます。

物理的リスク

物理的リスクとは、気候変動によってもたらされる災害等による急性あるいは慢性的な被害を指します。異常気象による洪水などによりお客さまや従業員、店舗等の資産に直接的被害が生じる可能性があります。また、クレジットカードや銀行システムが寸断されるなど金融インフラサービスの維持が困難となり、その復旧・対策のためのコストが増加するリスク等が考えられます。

機会に対する認識

脱炭素社会の実現にあたって、環境に対する意識の拡大や大規模な事業設備ニーズが生まれるものと考えられます。当社グループは、脱炭素関連設備や住宅への融資、リース等をはじめ、お客さまに対する環境負荷に配慮した新たな金融サービスの提供を通して事業機会が増大すると考えています。また、再生可能エネルギーの利用、低炭素素材への切り替え等により、当社にとってコスト削減や収益増といった財務上の効果が得られること等が挙げられます。



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)

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。

当社グループにおける主な気候関連の指標

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年実績	前年差
グループ全体のGHG排出量(Scope1、2)	16,373トン	14,455トン	12,059トン ^{*1}	10,846トン ^{*1}	△1,213トン
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%	54.85%	+20.81%
クレジットカード 利用明細書 Web明細比率 ^{*2}	国内	83.97%	85.12%	85.92%	+0.70%
	海外	—	64.69%	75.39%	+8.18%
	全体	83.97%	78.48%	82.08%	+3.51%

当社グループにおける温室効果ガス(GHG)排出量(Scope1、2)

指標	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	前年差
Scope1(燃料消費による直接的排出)	3,332トン	2,783トン	2,548トン	2,642トン	+94トン
Scope2(電気使用による間接的排出)	13,041トン	11,672トン	10,389トン	8,765トン	△1,264トン
Scope1、2 合計	16,373トン	14,455トン	12,059トン ^{*1}	10,846トン ^{*1}	△1,213トン

(Scope3)

指標	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年実績	前年差
クレジットカード 紙明細による排出 ^{*2}	国内	12,037トン	11,421トン	11,184トン	△408トン
	海外	—トン	13,043トン	11,242トン	△4,424トン
	全体	12,037トン	24,464トン	22,426トン	△4,832トン
プリンター使用に係る排出(上流・下流)	287トン	370トン	239トン	268トン	+30トン
データセンターの運営・維持に係る排出 ^{*3}	4,794トン	4,534トン	4,729トン	4,550トン	△179トン

■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。

■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のオフセットを差し引いています。

*2 集計対象:イオンファイナンシャルサービス(株)、AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD.、AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL.、AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD(2024年度排出無のため対象外)

*3 集計対象 イオンファイ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)

■上記以外の集計は下記グループ会社です。
イオンファイナンシャルサービス(株)、(株)イオン銀行、イオン保険サービス(株)、ACSリース(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)、旧イオン・アリアンツ生命保険(株)、AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD.、AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL.、AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD



マテリアリティ④ 気候変動等への対応

環境配慮型商品・サービスの提供

環境負荷低減の取り組み

当社グループは、ペーパーレス推進や環境に配慮した商品・サービスの提供を各社で進めています。

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。

また、イオンカードセレクトには、リサイクルプラスチック素材(リサイクルポリ塩化ビニール)を採択し、環境に配慮したカードへの切り替えを順次実施しています。

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ホアプリ「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。

▶クレジットカード利用明細書 Web明細比率はこちら P.71

※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
※CO₂削減効果:約500gのCO₂削減は、以下の資源の削減効果と同等です。



スチール缶なら約12本分



牛乳パックなら約3本分



ペットボトルなら約7本分



食品トレーなら約62枚分

※出典:チャレンジ25 温暖化関連資料ライブラリー

イオン銀行 通帳アプリ

(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りません。預金残高・入出金明細は「イオン銀行通帳アプリ」で簡単・便利にご確認いただけます。また、通帳アプリには、イオン銀行スタッフとメッセージのやりとりや、オンライン相談・オンラインセミナーに参加できる機能などもあり、便利にご活用いただいております。



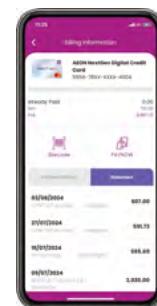
イオン銀行ATMでイオンカードの磁気ストライプ復元

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ます。お客様の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げています。

海外各国アプリ

海外各国においても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、2024年11月には完全デジタルクレジットカードの発行を開始しています。

▶タイにおけるデジタル化の取り組み事例はこちら P.23



環境配慮型住宅を対象とした住宅ローン金利優遇

イオン銀行は、2025年3月より、住宅ローンにてZEHをはじめとする消費エネルギーを抑え、断熱、日射遮蔽、気密に特化した環境配慮型住宅を購入・建築するお客様へ住宅ローンの金利優遇を開始しました。本取り組みにより、お客様の多様なニーズにお応えできるとともに、より多くのお客さまに環境配慮型住宅をご検討いただける機会が増え、脱炭素社会の実現に貢献できるものと考えています。



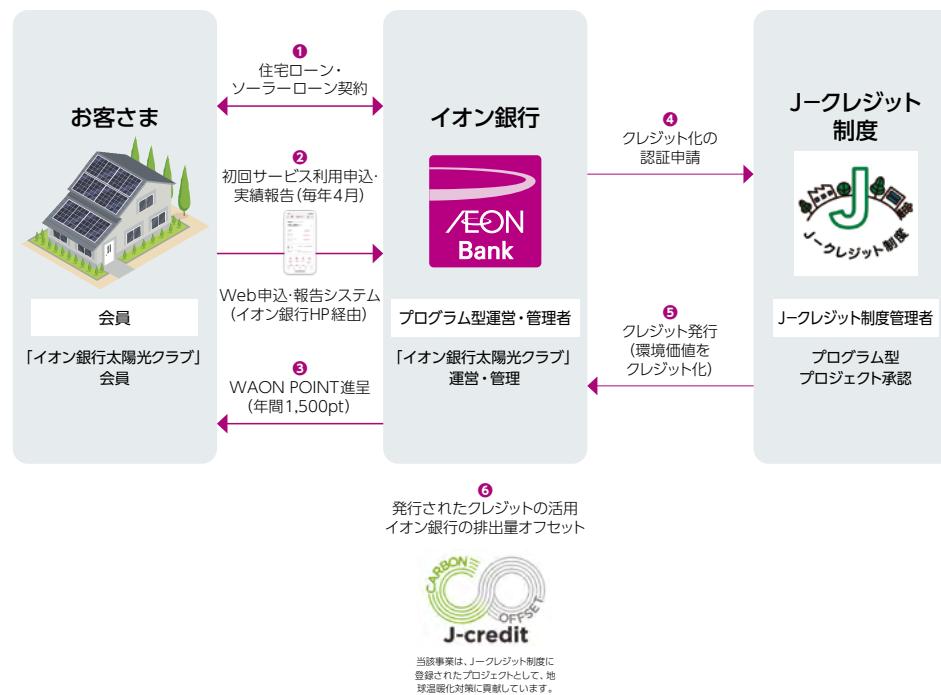
マテリアリティ④ 気候変動等への対応

環境配慮型商品・サービスの提供

イオン銀行太陽光クラブ

イオン銀行は、2024年4月より、イオン銀行住宅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-クレジット制度の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、原則イオン銀行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。



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」に参画し、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、イオングループ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、多くの従業員が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

イオングループでは、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」を行っています。当社グループ従業員も全国各地で地域の皆さまと一緒に、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

2011年の東日本大震災での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生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、NPO法人ザ・ピープルご協力のもと「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。今年度で通算7回目の開催となり、綿花摘みに加えて、綿繰り機で種を取り除き、綿をほぐして柔らかくし、糸を紡ぐ作業や、収穫した綿花を使ってキーホールダーを作る体験を実施しました。



マテリアリティ④ 気候変動等への対応

環境保全活動の推進

クリーン活動

国内では、イオンの基本理念を体現する目的で毎月11日の「イオン・デー」に、オフィスや店舗周辺でイオングループ従業員とともにクリーン活動を行っています。

また、海外においても各国で街中や海岸などでさまざまなクリーン活動を行っています。

カンボジアの現地法人AEON SPECIALIZED BANK (CAMBODIA)PLC.は、2024年9月と12月に、プノンペン市内のワットボトム公園、クロムンゴイ公園、サムデック・フンセン公園にて「クリーンシティプロジェクト」を開催するなど、継続して活動に取り組んでおります。



復興ぞうきんプロジェクト

東日本大震災復興支援活動として「復興ぞうきんプロジェクト」を行っている岩手県盛岡市的一般社団法人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年に引き続き2025年7月に、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を交換しました。今後も継続して支援してまいります。



イオン能登復興支援プロジェクトへの参画

イオングループでは、2024年1月に発災しました「能登半島地震」および9月の「奥能登豪雨災害」に対し、いち早く被災地のニーズにもとづき、物資・募金支援、移動販売車派遣、被災地産品フェア、学校給食・子どもの遊び支援など、さまざまな支援を進めております。同時に、会社と労働組合が協働して、2024年3月より石川県七尾市を皮切りに輪島市・珠洲市への従業員復旧ボランティア派遣を実施しており、当社グループも支援活動に参画しております。

イオンピープルとして自らが主体的に復興・創生支援を実践し、被災地の復興に寄与することを目指し、地域の皆さんとともに復興に向けた取り組みを継続してまいります。

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」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、千葉県君津市と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。また、2024年には森に生息する動植物の調査を実施するなど、森の生物多様性を実感する活動を実施しました。



君津イオンの森 植樹・育樹活動 累計活動回数 26回

亘理イオンの森 植樹・育樹活動 累計活動回数 11回

(2025年8月末時点)

海外における環境保全活動

各国においても、イオン環境財団や地域と連携した植樹・育樹活動に加えて、地域の団体へ物資支援、寄付活動を行っています。

タイでは、現地法人AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL.がAEON THAILAND FOUNDATIONとともに、地域の学校や病院などへ物資の支援や寄付、植樹・育樹活動を行っています。2024年10月には、スリランカ国立公園において、2,000本の植樹を実施しました。



2024年度 環境社会貢献活動参加延べ人数(国内合計) 4,692人

▶当社グループのサステナビリティ活動についてはこちらをご覧ください

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



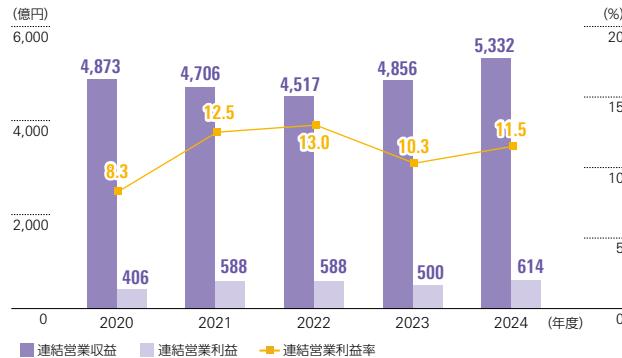
データ集・会社概要





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	5,332億円	前期比	+9.8%
連結営業利益	614億円	前期比	+22.8%
連結営業利益率	11.5%	前期比	+1.2pt

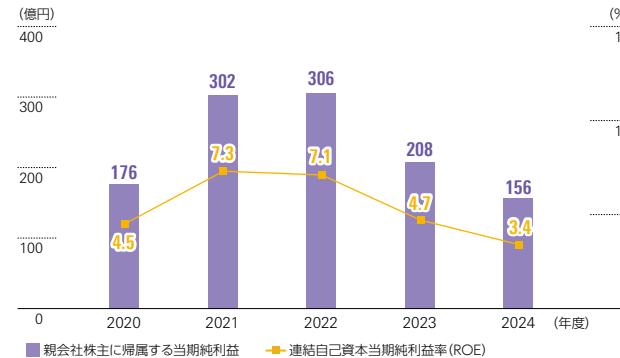
(注1)2022年度より「収益認識に関する会計基準」を適用しております。

連結自己資本／連結自己資本比率(国内基準)



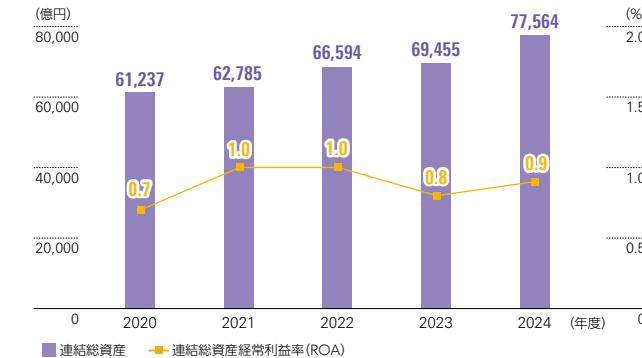
連結自己資本	4,611億円	前期比	+28億円
連結自己資本比率(国内基準)	5.9%	前期比	△0.7pt

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)



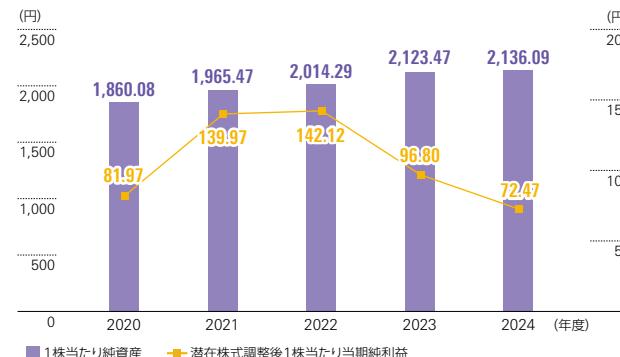
親会社株主に帰属する当期純利益	156億円	前期比	△25.1%
連結自己資本当期純利益率(ROE)	3.4%	前期比	△1.3pt

連結総資産／連結総資産経常利益率(ROA)



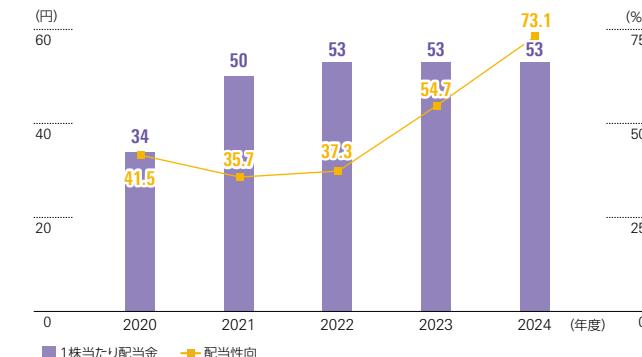
連結総資産	77,564億円	前期比	+8,109億円
連結総資産経常利益率(ROA)	0.9%	前期比	+0.1pt

1株当たり純資産／潜在株式調整後1株当たり当期純利益



1株当たり純資産	2,136.09円	前期比	+12.62円
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	72.47円	前期比	△24.33円

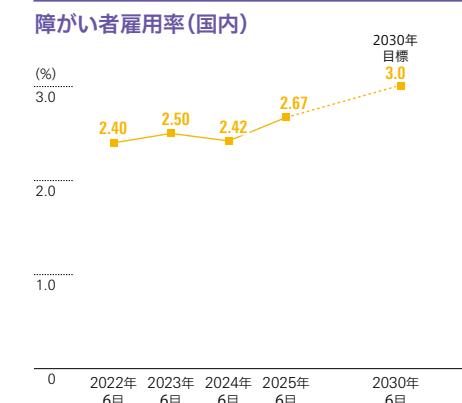
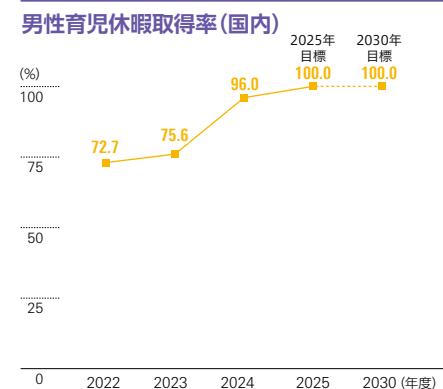
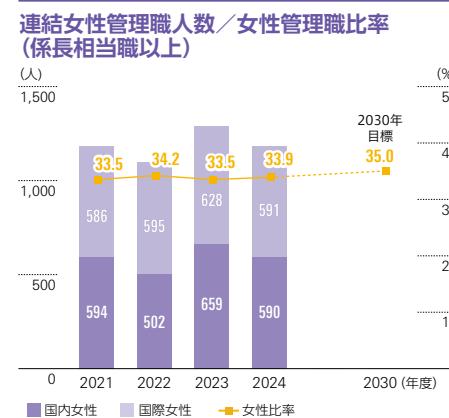
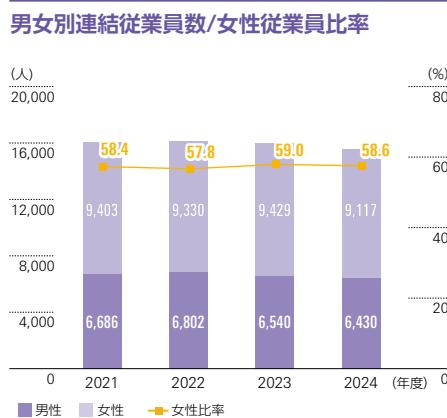
1株当たり配当金／配当性向



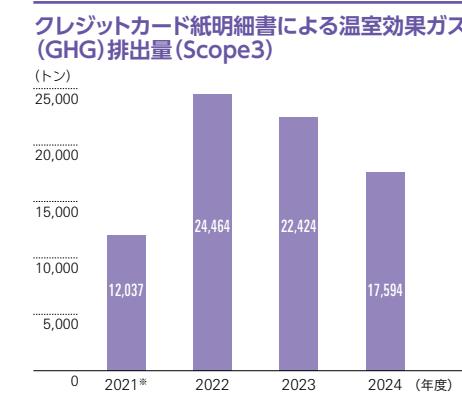
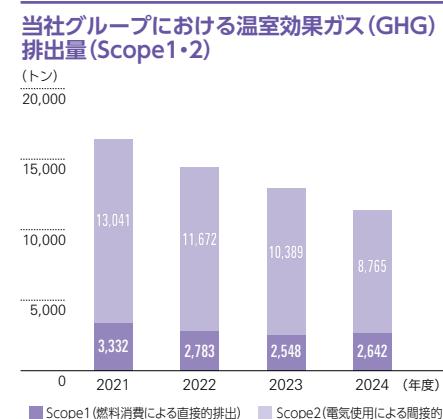
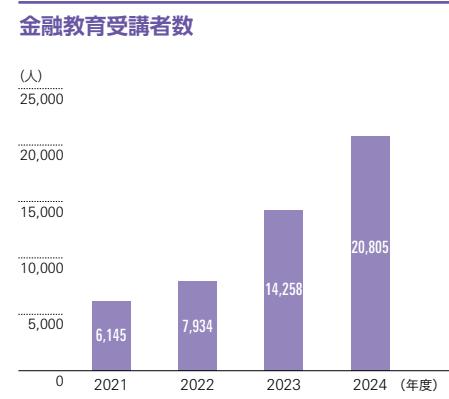
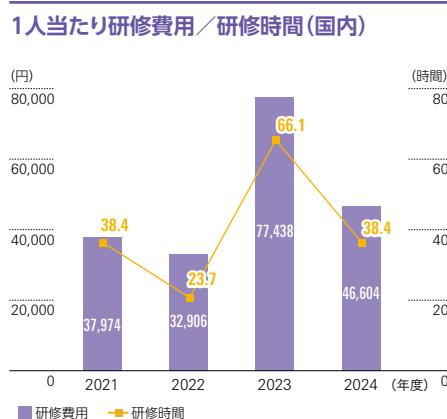
1株当たり配当金	53円
配当性向	73.1%



非財務ハイライト



P.47 人材関連データ・取り組み



*2021年度は国内データのみです。

P.48 人材育成

P.41 金融教育

P.69 気候変動等への対応



11カ年サマリー

		2014	2015	2016	2017	2018	2019 ^{注2}	2020	2021	2022	2023	2024
連結有効ID数 ^{注1} (単位:万人)	連結有効ID数	3,567	3,722	3,894	4,064	4,269	4,527	4,613	4,732	4,824	5,027	5,572
	うち国内	2,464	2,588	2,692	2,775	2,840	2,889	2,945	3,009	3,082	3,149	3,615
年度業績 (単位:百万円)	営業収益 ※2018年度までは経常収益	329,046	359,651	375,166	407,970	439,001	457,280	487,309	470,657	注3 451,767	485,608	533,262
	営業費用 ※2018年度までは経常費用	275,965	300,270	313,559	342,223	368,830	392,209	446,657	411,804	注3 392,907	435,519	471,776
	営業利益 ※2018年度までは経常利益	53,080	59,380	61,606	65,746	70,171	65,070	40,651	58,852	58,859	50,088	61,485
	親会社株主に帰属する当期純利益	30,491	35,785	39,454	38,677	39,408	34,149	17,693	30,212	30,677	20,896	15,644
総資産/純資産 (単位:百万円)	総資産	3,589,495	3,745,546	4,187,263	4,852,844	5,342,228	5,781,370	6,123,721	6,278,586	6,659,468	6,945,571	7,756,492
	純資産	324,948	340,886	401,170	437,782	448,705	459,075	474,667	509,055	541,133	574,316	585,766
1株当たりの数値 (単位:円)	1株当たり純資産	1,377.56	1,465.31	1,604.79	1,714.92	1,764.05	1,823.05	1,860.08	1,965.47	2,014.29	2,123.47	2,136.09
	潜在株式調整後1株当たり当期純利益	152.04	180.00	183.96	170.02	173.20	154.15	81.97	139.97	142.12	96.80	72.47
期末残高 (単位:百万円)	営業貸付金	1,474,236	1,673,997	1,864,904	2,271,666	2,429,740	2,535,358	2,781,296	2,882,615	3,006,038	3,258,049	3,650,408
	債権流動化分を含む営業貸付金	1,873,598	2,364,444	2,757,434	3,326,572	3,757,628	4,153,294	4,507,680	4,824,899	5,159,479	5,597,231	6,079,509
	割賦売掛金	1,038,221	1,022,387	1,182,193	1,294,632	1,453,160	1,543,135	1,521,149	1,566,284	1,769,588	1,843,488	1,747,333
	債権流動化分を含む割賦売掛金	1,185,191	1,314,385	1,523,981	1,779,143	1,970,668	2,125,629	2,076,439	2,124,494	2,313,359	2,475,472	1,993,883
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	16.1	16.5	16.4	16.1	16.0	14.2	8.3	12.5	13.0	10.3	11.5
	自己資本比率(国内基準)	8.1	7.4	8.5	8.3	7.3	6.8	6.6	6.8	6.5	6.6	5.9
	総資産経常利益率(ROA)	1.6	1.6	1.6	1.5	1.4	1.2	0.7	1.0	1.0	0.8	0.9
	自己資本当期純利益率(ROE)	11.2	12.7	12.4	10.8	10.5	8.8	4.5	7.3	7.1	4.7	3.4
配当	1株当たり配当金(円)	60	66	68	68	68	68	34	50	53	53	53
	配当性向 (%)	39.3	36.6	35.8	37.9	37.2	43.0	41.5	35.7	37.3	54.7	73.1
業務 (単位:億円)	カードショッピング取扱高	40,151	43,154	47,116	51,917	56,183	56,696	59,083	62,211	68,955	75,108	79,932
	うち国内	38,210	41,047	45,157	49,554	53,582	53,783	56,768	59,674	65,292	70,814	74,925
イオン銀行の業務	カードキャッシング取扱高	4,483	4,697	4,758	5,083	5,409	5,150	3,783	4,005	4,722	5,205	5,609
	イオン銀行預金残高(億円)	19,632	21,536	25,456	30,538	34,834	37,918	40,207	41,807	43,997	45,393	52,016
	銀行口座数(万口座)	432	493	555	605	656	709	750	786	828	858	874

(注1)2024年度よりカード会員数を含む、国内における集計基準を変更しています。これに伴い、2023年度以前の数値は「連結有効会員数」、2024年度は新たな基準で集計した「連結有効ID数」の数値を記載しています。

(注2)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。

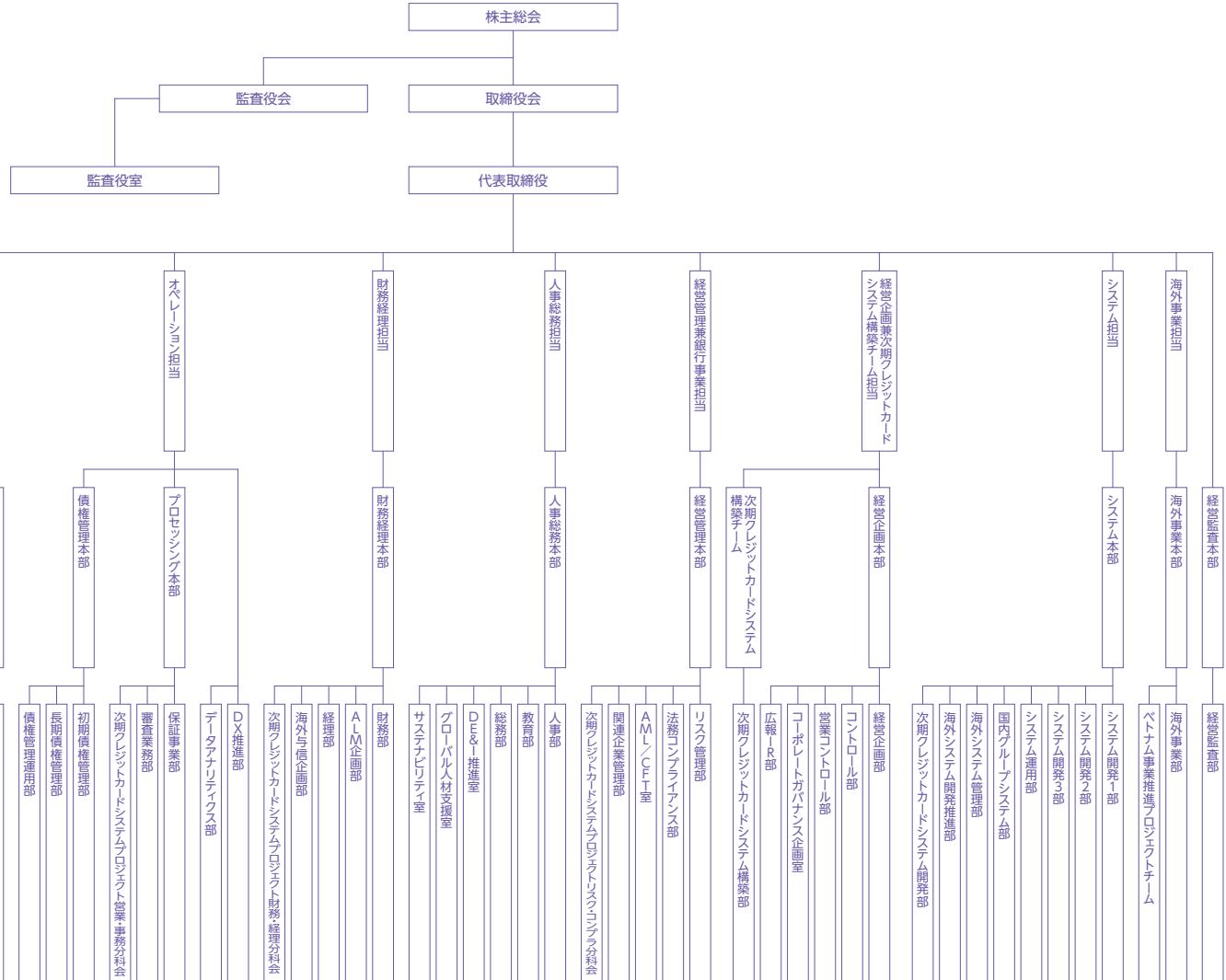
(注3)2022年度より「収益認識基準に関する会計基準」を適用しています。

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
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 深山 友晴
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 テラススクエア

組織圖



※2025年11月1日現在



関係会社の状況

(2025年2月28日現在)

※記載の%は当社の持株比率を示しています。

※濃い色で表示されている会社は、証券取引所に上場しています。

国内事業	リテール	ソリューション	持株会社等
		東京証券取引所プライム市場	
株式会社イオン銀行	100.0%	イオンフィナンシャルサービス株式会社(事業持株会社) 一 決済事業、銀行代理業、グループ各社の事業運営管理	AFSコーポレーション株式会社 100.0%
銀行事業、クレジットカード事業			
イオン保険サービス株式会社	99.0%	イオン住宅ローンサービス株式会社 100.0%	AEON Financial Service (Hong Kong) Co., Ltd. 100.0%
保険代理店業(生命保険・損害保険・少額短期保険)		住宅関連の融資・管理回収業務、保険代理店業(損害保険)	AEON CREDIT SERVICE SYSTEMS (PHILIPPINES) INC. 100.0%
イオン少額短期保険株式会社	100.0%	エー・シー・エス債権管理回収株式会社 99.5%	ACS CAPITAL CORPORATION LTD. 29.0%
少額短期保険業		債権回収業、バックアップサービス業	
イオン・アリアンツ生命保険株式会社	100.0%	ACSリース株式会社 100.0%	
生命保険業		リース・割賦販売業	
※2025年7月1日付で明治安田生命保険相互会社に発行済株式の85.1%を譲渡しました。		フェリカポケットマーケティング株式会社 87.6%	
		地域活性のデジタルソリューションの提供	

中華圏	メコン圏	マレー圏
▶ 香港 AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD. 56.5%	香港証券取引所 AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL. 54.3%	タイ証券取引所 マレーシア証券取引所
AEON INSURANCE BROKERS (HK) LIMITED 100.0%	ACSI (Thailand) CO., LTD. 100.0%	AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD 61.5%
▶ 中国深圳 AEON MICRO FINANCE (SHENZHEN) CO., LTD. 100.0%	ACS SERVICING (THAILAND) CO., LTD. 100.0%	AEON BANK (M) BERHAD 100.0%
AEON INFORMATION SERVICE (SHENZHEN) CO., LTD. 100.0%	AEON ASSET MANAGEMENT (THAILAND) CO., LTD. 100.0%	AEON Insurance Brokers (M) Sdn. Bhd. 100.0%
	ATS Rabbit special purpose vehicle Co., Ltd. 48.7%	▶ インドネシア PT. AEON CREDIT SERVICE INDONESIA 85.0%
	▶ ベトナム ACS TRADING VIETNAM CO., LTD. 100.0%	▶ インド AEON CREDIT SERVICE INDIA PRIVATE LIMITED 100.0%
	Post and Telecommunication Finance Company Limited 100.0%	▶ フィリピン AEON CREDIT SERVICE (PHILIPPINES) INC. 99.1%
	※2025年10月にAEON Consumer Finance Company Limitedに商号を変更しました。	
	▶ カンボジア AEON SPECIALIZED BANK (CAMBODIA) PLC. 100.0%	
	▶ ラオス AEON Leasing service (Lao) Co., Ltd. 100.0%	
	▶ ミャンマー AEON Microfinance (Myanmar) Co., Ltd. 100.0%	



株式に関する情報

(2025年2月28日現在)

株式基本情報

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	70,546人

大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
イオン株式会社	104,001	48.18
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	16,699	7.74
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,871	2.26
SMBC日興証券株式会社	2,873	1.33
株式会社フジ	2,646	1.23
日本証券金融株式会社	2,532	1.17
NORTHERN TRUST GLOBAL SERVICES SE, LUXEMBOURG RE LUDU RE : UCITS CLIENTS 15.315 PCT NON TREATY ACCOUNT	2,464	1.14
JPモルガン証券株式会社	2,456	1.14
MLI FOR CLIENT GENERAL OMNI NON COLLATERAL NON TREATY - PB	2,451	1.14
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	2,417	1.12

※持株比率は自己株式(129千株)を控除して掲載しています。

株主総利回り(TSR)

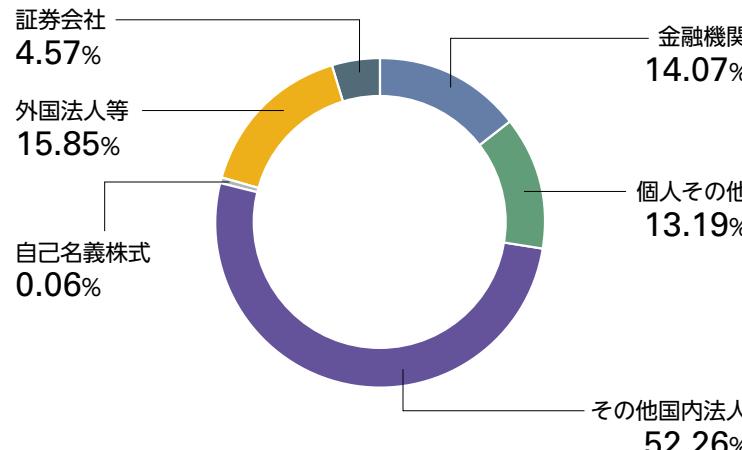
	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
当社(%)	89.2	81.1	91.2	95.4	92.6
TOPIX(%)	123.4	124.9	131.9	177.1	177.5

※株主総利回りは、2020年2月末の株価を100として計算しています。

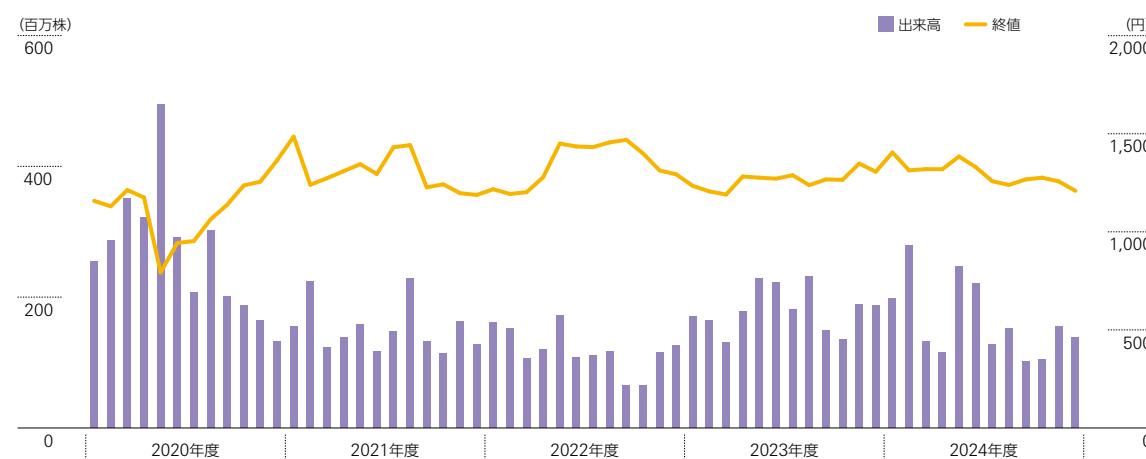
配当・配当性向

	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度
1株当たり配当金(円)	34	50	53	53	53
配当性向(%)	41.5	35.7	37.3	54.7	73.1

所有者別株式保有状況



株価・出来高





担当役員保証／ 統合報告書2025の発行にあたって

このたび、「統合報告書2025」をお届けできることを、心より御礼申し上げます。

本報告書の作成にあたっては、当社の事業活動の成果を正確かつ透明性高く開示するとともに、非財務情報との有機的なつながりを重視し、企業価値向上に向けた戦略とその進捗を、ステークホルダーの皆さまにわかりやすくお伝えすることに努めました。

私は、統合報告書の作成主管部門の責任者として、本報告書の作成プロセスが適切に実施され、記載内容が正確であることをここに表明いたします。

変化の激しい事業環境の中で、当社がどのように社会課題の解決に貢献し、持続可能な成長を実現していくのか、その道筋を本報告書から感じ取っていただければ幸いです。

本報告書が、皆さまとの対話を深める一助となることを願っております。今後とも、変わらぬご支援とご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。



常務執行役員
経営企画担当 兼
経営企画本部
本部長

西村 信一郎

編集後記

このたびは当社の「統合報告書2025」をご覧いただき、誠にありがとうございます。

第9回目となる統合報告書の発行にあたっては、当社グループの多岐にわたる事業活動とパーカペラの実現に向けた取り組みを、よりわかりやすく、かつ深くお伝えすることを目指しました。制作にあたり、下記の制作チームをはじめ、グループ会社や関係部署と連携し、一丸となって取り組みました。

特に今回は、昨年度にいたいたフィードバックを踏まえ、当社グループの強みや独自性を、ステークホルダーの皆さまにとって価値ある情報としてお伝えできるよう、試行錯誤を重ねました。

当社がこれまで培ってきた資産を、未来にどのように活かしていくのか、その可能性を感じ取っていただければ幸いです。今後も皆さまからのご意見を真摯に受け止め、より良いコミュニケーションに努めてまいります。

制作チーム役職と氏名

1 広報IR部
副統括マネージャー

久喜 至

2 広報IR部
アシスタントマネージャー

篠原 敬

3 広報IR部
部長

高橋 江里子

4 広報IR部
統括マネージャー

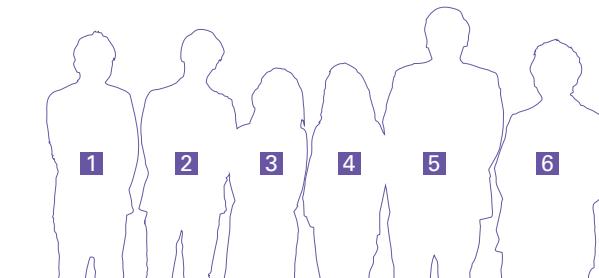
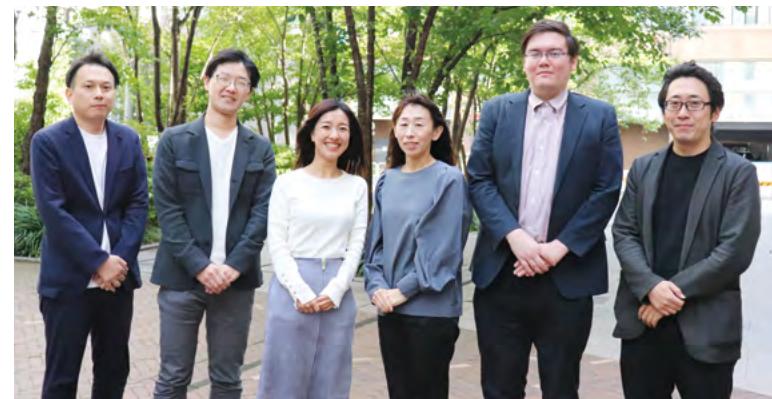
中原 昌子

5 広報IR部

ブラック ニコラス 賢一

6 広報IR部

飯塚 進柱





イオンフィナンシャルサービス

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

