

“FINANCE” CLOSER TO EVERYONE

金融をもっと近くに。





目次／編集方針



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

COVER STORY

- 4 Our Purpose
- 5 Our Purposeの実現に向けて
- 6 価値創造の軌跡
- 7 At a glance
- 8 イオングループの総合金融事業
- 9 独自性・強み
- 12 独自性・強みを支えるガバナンス
- 13 ありがたい姿

CORPORATE VALUE

- 15 トップメッセージ
- 19 中期経営計画(2026年度～2030年度)
- 24 財務経理担当役員メッセージ
- 27 価値創造プロセス
- 29 イオンフィナンシャルサービスの資本
- 30 ビジネス人材

BUSINESS

- 33 イオングループの価値創造を支える金融事業の役割
- 36 セグメント概況
- 42 顧客とともにつくる、生活金融の価値

SUSTAINABILITY

- 46 イオンフィナンシャルサービスのサステナビリティ
- 50 **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
- 55 **マテリアリティ2** 人材の多様性と可能性の発揮
- 64 **マテリアリティ3** レジリエントな経営基盤の確立
- 65 社外取締役座談会
- 83 **マテリアリティ4** 気候変動等への対応

DATA

- 91 財務ハイライト
- 92 非財務ハイライト
- 93 11カ年サマリー
- 94 会社概要
- 95 関係会社の状況
- 96 株式に関する情報
- 97 統合報告書2026の発行にあたって・編集後記
- 98 イオンの基本理念、イオングループ未来ビジョン

イオンフィナンシャルサービス 統合報告書 編集方針

当社は、投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに、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。

本報告書では、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た価値創造の取り組みと、持続的な成長および中長期的な企業価値向上を支えるDX、人的資本、ガバナンスなどのサステナビリティ経営の推進状況について、財務情報・非財務情報の両面から体系的に紹介しています。より詳細な内容については、情報開示体系に記載している当社Webサイトの各種開示資料をご参照ください。

統合報告書2026のポイント

本報告書では、2026年4月に公表した中期経営計画について詳しくご説明するとともに、その実現に向けて取り組む経営陣や従業員の姿をお伝えできるよう努めました。また、投資家の皆さまから多く寄せられるご質問やご期待を整理し、関連ページを分かりやすく示すことで、知りたい情報にスムーズにアクセスいただける構成としています。

目次／編集方針

Question

ステークホルダーの皆さまから寄せられるご質問に答えるコンテンツ

Q1 イオンフィナンシャルサービスの競争優位性について知りたい

P.9 独自性・強み

Q2 中期経営計画(2026年度～2030年度)について知りたい

P.19 中期経営計画(2026年度～2030年度)

Q3 成長投資や株主還元に対する経営陣の考え方について知りたい

P.15 トップメッセージ

P.24 財務経理担当役員メッセージ

Q4 人的資本の活用・育成状況について知りたい

P.30 ビジネス人材

P.55 **マテリアリティ** 人材の多様性と可能性の発揮

Q5 親子上場に関する考え方について知りたい

P.65 社外取締役座談会

P.73 上場子会社としての考え方

Q6 2024年のイオン銀行に対する行政処分への対応状況を知りたい

P.12 独自性・強みを支えるガバナンス

P.68 イオン銀行 業務改善命令への対応

Q7 取締役会の議論内容や各委員会の活動内容が知りたい

P.65 社外取締役座談会

P.73 取引等審査委員会／指名・報酬諮問委員会

P.75 取締役会の実効性評価

情報開示体系

ステークホルダーの皆さまが求める主な情報

- 価値創造プロセスや競争優位性
- 中長期的な成長戦略やマネジメントの考え
- マテリアリティの取り組みと進捗状況

- 最新の業績や取り組み状況

- 財務情報
- 非財務情報

- サステナビリティに関する考え方と取り組み

- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた取り組み
- ガバナンス体制や報酬制度の詳細
- 少数株主保護に関する取り組み

開示ツール

統合報告書(本冊子)



株主・投資家情報

- 決算資料
- ニュースリリース



- 有価証券報告書
- 上場子会社の決算情報

サステナビリティ情報

- サステナビリティ基本方針
- マテリアリティ
- ESGに対する取り組み



- コーポレートガバナンス報告書

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：2025年度(2025年3月1日～2026年2月28日)

※一部対象期間外の情報も掲載しています。

参考にしたガイドラインなど

- ・IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- ・経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」

将来見通しに関する注記

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

COVER STORY

- 4 Our Purpose
- 5 Our Purposeの実現に向けて
- 6 価値創造の軌跡
- 7 At a glance
- 8 イオングループの総合金融事業
- 9 独自性・強み
- 12 独自性・強みを支えるガバナンス
- 13 ありたい姿



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。お客さま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。

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。

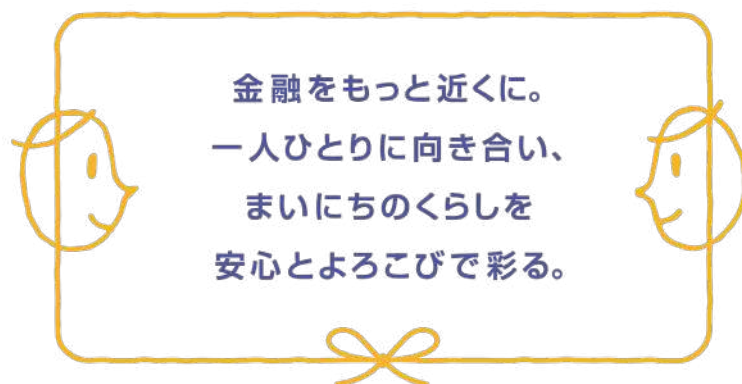
まいにちの暮らしを 安心とよろこびで彩る。

私たちは、毎日の生活を支える金融機関として、お客さまの生活の豊かさや、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、毎日の暮らしが「安心」と「よろこび」で満たされ、心が高揚感やワクワク感で彩られることこそ私たちの提供価値です。

Our Purposeの実現に向けて 金融の力で、安心とよろこびが広がるまいにちへ

私たちは、Our Purpose「金融をもっと近くに。一人ひとりに向き合い、まいにちの暮らしを安心とよろこびで彩る。」のもと、その実現に向けて、革新的な金融サービスを提供してまいります。

Our Purpose



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。自身の「My Purpose」を言語化し、Our Purposeの体現に向けて取り組んでいます。



AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD.のOur Purposeアンバサダートレーニング

Our Purposeについて、詳細は当社ホームページをご覧ください▶ <https://www.aeonfinancial.co.jp/purpose/>

パーパスを体現することで企業風土を変革する取り組みの事例として、2025年度の当社グループ「パーパスエンゲージメント表彰」を受賞した2つの取り組みを紹介します。

「誰も取り残さない」サービスの実現

聴覚に障がいをお持ちのお客さまの利便性向上を目指し、「手話リンク」サービス*の導入に取り組みました。導入事例が少なかったため、運用整備に苦労しましたが、「誰も取り残さないサービスを実現したい」という思いを原動力に、グループ会社を含む多くの関係者と協力して推進しました。今後もお客さまの声に聞き、多様なニーズに応える環境整備を通じて、安心とよろこびにつながる価値創造に取り組んでまいります。

イオンフィナンシャルサービス(株)
CS本部 お客さまサービス部

前川 早紀



My Purpose

お客さまに当社のサービスを
安心・便利に利用して
いただくために

共通のビジョン実現に向けてともに歩む組織づくり

新たなビジョンとその根幹となる価値観に対する理解・共感を組織全体に広げ、共通認識を醸成していくことが課題でした。そこで、タウンホールミーティングやビジョンセッションなど多様な機会を通じて浸透を図りました。また、参加型ゲームやアクティビティを導入し、従業員が気軽に意見交換し、理解を深めることができる、双方向かつ協働的なコミュニケーションの場を創出しました。今後も、全従業員がビジョンの実現に向けてともに歩む組織づくりを目指していきます。

AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD.
人事部

Chan Man Ting



My Purpose

月を目指して挑戦しよう。
たとえ届かなくても、
星々の間にたどり着ける

※「手話リンク」サービスに関する詳細はこちら▶ [P.53](#)

■ 価値創造の軌跡

上場30周年、設立45周年。挑戦の歩みは未来へと続く

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国のお客さまに「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。

1980- ショッピングクレジット事業開始

「お金を使うからには、便利でお得に利用したい」こうしたお客さまの思いをいち早く汲み取った、ジャスコ(現イオン)の売場従業員の声から、ハウスカード事業を起点とする小売業発の金融事業を開始。

- 1980 「ジャスコカード」発行
- 1981 日本クレジットサービス(株)設立



1987- 海外展開と金融包摂への貢献

アジア諸国の経済成長に着目し、1987年の香港進出を皮切りに海外展開を開始。金融サービスを受けづらい方々への支援を通じてノンバンク市場を開拓し、香港、タイ、マレーシアで現地上場を実現。

海外
株式上場

- 1995 香港
- 2001 タイ
- 2007 マレーシア

国内
株式上場

- 1996 東証第二部
- 1998 東証第一部



2007- ワンストップで国内金融サービスを提供

(株)イオン銀行とイオンクレジットサービス(株)は2013年に経営統合。お客さまへのワンストップサービスの提供体制を構築し、ブランド力の向上と経営資源の最適配分を推進することで、企業価値向上に向けた事業基盤を強化。

- 2007 (株)イオン銀行営業開始
- 2008 保険代理店事業を統合、イオン保険サービス(株)発足
- 2013 イオンフィナンシャルサービス(株)発足



2016- お客さまに選ばれ続ける金融グループへ

生活様式の変化に対応し、2021年にコード決済サービス「AEON Pay」を開始。2024年にはマレーシアで初となる、イスラム金融方式によるデジタルバンク事業を開始するなど、地域密着のグローバル企業として成長を続けている。

- 2016 スマホアプリ「イオンウォレット」開始
- 2021 コード決済「AEON Pay」開始
- 2024 マレーシアでAEON BANK(M) BERHADがデジタルバンク事業を開始
- 2025 ベトナムのファイナンス会社(現AEON Consumer Finance Company Limited)を連結子会社化
- 2025 マレーシアでAEON CO.(M)BHD.との合併会社AEON360 SDN. BHD.を設立



連結営業収益

展開国と進出年度はこちら ▶ [P.11](#)

中期経営計画(2026年度～2030年度)はこちら ▶ [P.19](#)

1982 1985 1990 1995 2000 2005 2010 2015 2020 2025 (年度)

※2022年度より「収益認識基準に関する会計基準」を適用

At a glance (2026年2月末時点)

日常に寄り添い、成長を支える金融インフラへ

お客さまとのリアルな接点を起点に、決済、銀行、融資など幅広い金融サービスを提供しています。

国内外で培った事業基盤を活かし、地域とともに成長を続けています。

顧客基盤 (Customer Base)



連結

有効ID数※ **5,951**万人

国内

イオン銀行 口座数 **891**万口座

AEON Pay有効会員数 **1,208**万人

※国内外のクレジットカードやコード決済など

取扱高 (Transaction)



連結

カードショッピング取扱高 **8兆3,542**億円

カードキャッシング取扱高 **5,660**億円

国内

国内自社決済取扱高※ **9兆8,707**億円

AEON Pay取扱高 **4,944**億円

※AEON Pay、クレジットカード、電子マネーWAONによる取扱高合計

金融サービス (Financial Assets)



連結

営業債権残高※ **8兆5,048**億円

うち、国内※ **7兆2,975**億円

うち、海外 **1兆2,140**億円

国内

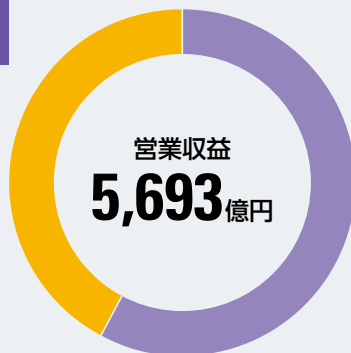
イオン銀行 預金残高 **5兆4,641**億円

※営業債権残高は債権流動化前

連結業績

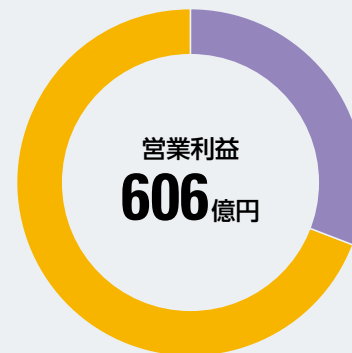
(Consolidated Performance)

海外 **42%**



国内 **58%**

海外 **69%**



国内 **31%**

■ イオングループの総合金融事業

暮らしに寄り添う、総合金融サービスを提供

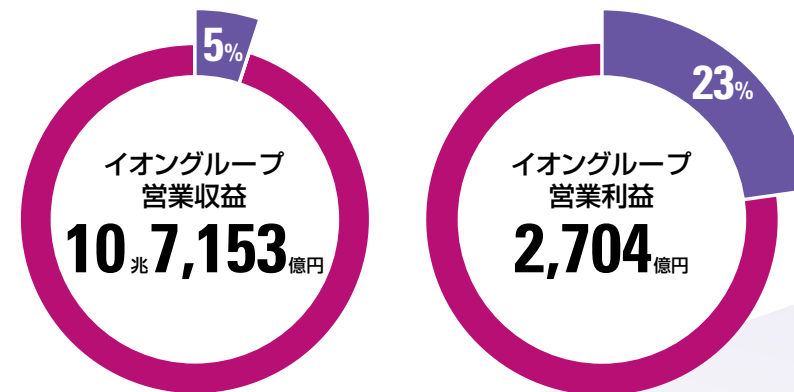
イオングループの総合金融事業として、「イオン生活圏」を金融サービスでつなぐインフラづくりの役割を担っています。
小売業発の総合金融グループとして、当社ならではのお客さまに最も身近なサービスを提供し、成長し続けています。



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つく姿を「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。

イオングループ連結 事業規模 (2026年2月期)



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23%を占める

■ 独自性・強み

1 イオングループの圧倒的な顧客基盤・店舗ネットワークとの連携力

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、事業を展開しています。

イオングループ



事業展開国数

14カ国



店舗／拠点数

20,257店舗／カ所



イオンフィナンシャルサービス

(2026年2月末時点)

当社提供サービスの
連結有効ID数※1

5,951万人

連結カードショッピング取扱高

8兆3,542億円

連結営業債権残高※2

8兆5,048億円

※1 国内外のクレジットカードやコード決済など

※2 流動化前残高

■ 独自性・強み

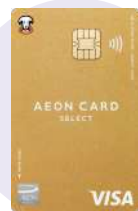
お客さまに最も身近な存在として、その声を大切にしながら、既存の枠にとらわれない革新的なサービスの提供を通じて成長してまいりました。

革新的な金融サービスの提供

2



業界初
1991年 開始
食品売場での
サインレス決済
導入



業界初
2003年 発行開始
年会費無料の
ゴールドカードを
発行



2007年 開業
365日
お買物ついでに
立ち寄れる銀行

“誰もが使える金融”の実現へ



マレーシア
で初
2024年 開業
イスラム金融方式の
デジタルバンク開業

“日常の利便性を革新”



特許承認
2025年 開始
AEON Payと
WAONの残高相互
交換機能

3

地域に密着した事業展開 (2026年8月末時点)

「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基づき、地域のニーズに応じた金融サービスを提供しています。

2023年9月開設

ふるさと納税サイト
「まいふる」



約**1,600**
自治体

ふるさと納税サイト「まいふる」は、日本全国各地の美しい自然、地域ならではの美食、文化や芸術、地域の皆さまの温もりなど、各自治体の魅力発信・再発見を応援します。

2020年4月提供開始

地域通貨・
自治体アプリの提供



160
自治体

地域経済、コミュニティ、市民のウェルビーイングの活性化に向けて、デジタル地域通貨の導入、自治体へ向けた地域通貨・ポイントなどの決済機能を軸に、多分野のデジタルソリューションを提供しています。

2009年発行開始

ギネス世界
記録認定®
ご当地WAON



203
種類

ご当地WAONは自治体との連携のもと、ご利用金額の0.1%をイオンが寄付し、地域活性化に役立てる取り組みです。AEON Pay (チャージ払い)・電子マネーWAONが対象で、累計寄付総額は2026年2月末時点で約36億円となりました。

※『電子マネーの寄付金プログラムで提携している自治体数の記録』『提携自治体数193』

■ 独自性・強み

4

アジアでの事業基盤

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結果、海外における営業債権残高は1兆円超の規模となり、当社の重要な事業基盤として確立されています。

海外における営業債権残高は **1.2兆円** を突破

■ 中華圏 ★ 上場企業

■ メコン圏 ■ マレー圏

※1 () 内は展開を開始した年

※2 薄い色のアイコンは展開準備中

(億円)

12,000

8,000

4,000

日本
(1980年)

※日本のみの取扱商品・サービス: リース、少額短期保険

ベトナム
(2008年)

中国
(2000年)

香港
(1987年)

インドネシア
(2006年)

ラオス
(2012年)

マレーシア
(1996年)

カンボジア
(2011年)

タイ
(1992年)

インド
(2011年)

タイ
(1992年)

インド
(2011年)

マレーシア
(1996年)

カンボジア
(2011年)

海外営業債権残高推移

※2008年度以前は営業貸付金・割賦売掛金の連単差で算出

0

1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025 (年度)

イオン
グループ店舗

クレジット
カード

銀行

電子マネー
(プリペイド)

個品割賦

パーソナル
ローン

保険代理

サービス
(外部債権)

共通ポイント
事業

BNPL
(後払い決済)

※展開事業は2026年5月時点

■ 独自性・強みを支えるガバナンス

経営課題から目を背けず、変化し続ける。それが私たちのガバナンスです

イオンフィナンシャルサービスは、金融グループとしての責任を果たすため、実効性を重視したガバナンス改革を継続しています。

経営課題やリスクを真摯に受け止め、取締役会による監督、独立社外役員の知見、グループ横断での改善活動を通じて、企業価値向上につなげています。

ガバナンスを機能させるプロセス

課題・リスクの認識

- 不祥事案の発生
カード不正利用被害の拡大
イオン銀行への業務改善命令
子会社取得にかかる過年度決算修正
- 組織・企業風土における課題
- ガバナンス意識の欠如

改善・変革

- ガバナンス体制の見直し
- 子会社管理の強化
- 対話、エンゲージメント向上
- 人材育成、教育

企業価値向上

- 持続的成長
- 透明性の高い経営
- ステークホルダーからの信頼
- 資本市場からの適正評価

実効性を支える3つの仕組み

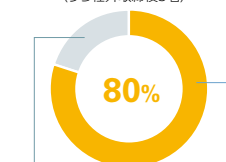
社外の視点

社外取締役比率 50%

経営の透明性と客観性を確保

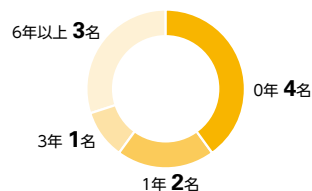
非業務執行の取締役比率

業務執行を兼任しない取締役 8名
(うち社外取締役5名)



業務執行を兼任する取締役 2名

取締役の在任年数構成比



少数株主保護

取引等審査委員会 100%社外取締役

親会社との取引を独立した立場で審査

2025年度 審議した主な議題

- 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

継続的な改善

毎年の取締役会実効性評価

課題を抽出し、改善につなげる仕組み

1 全取締役・監査役へのアンケート実施

2 実効性の分析・評価

3 重点課題への対応

コーポレート・ガバナンスの詳細 ▶ P.69

030年度
エーズ(2028年度～)

2030年
ありたい姿

「金融をもっと近くに」
地域密着のグローバル

イオンフィナンシャルグループ

効率経営への転換

④
構造改革

全・安心No.1

⑤
レポート・ガバナンスの実現

「金融をもっと近くに」する
地域密着のグローバル企業

イオンフィナンシャルサービス株式会社 統合報告書2026

中期経営計画の詳細 ▶ P.19



CORPORATE VALUE

- 15 トップメッセージ
- 19 中期経営計画(2026年度～2030年度)
- 24 財務経理担当役員メッセージ
- 27 価値創造プロセス
- 29 イオンフィナンシャルサービスの資本
- 30 ビジネス人材



トップメッセージ

お客さま起点への原点回帰と 変革をやり切り、リテール金融の 真価を発揮する

中期経営計画(2026年度～2030年度)では3つの重点テーマに取り組み、
営業利益1,000億円、ROE10.0%を実現します。



代表取締役 兼 社長執行役員

深山 友晴

前中期経営計画の総括

変化に向き合えなかった反省

2025年度をもって5年間の前中期経営計画が終了しましたが、最終年度の業績目標は大きく未達となり、ROEは4.5%にとどまりました。私は、この結果を重く受け止めています。主な要因は、コスト構造の硬直化や海外事業における従来型ビジネスモデルの限界に加え、成長に向けた投資を十分に成果へ結び付けられなかったことにあります。

ただ、こうした要因を並べるだけでは、本質的な変革にはつながりません。計画未達の最大の課題は、お客さまや市場の変化を的確に捉え、必要な変革を決断し、成果が出るまでやり切る実行力が不足していたことです。国内では、クレジットカード基幹システムの刷新に伴い、一定期間、新たな商品・サービスの開発が制限される状況にありました。しかし、その環境下であっても、お客さまに選ばれ続ける価値を提供できているのかを問い続け、できることを見極めて実行する余地はあったはず。自ら変わり、成果につながるまで改

善を重ねていく。企業は本来、その繰り返しで進化していくものですが、私たちは、その変化への感度とスピードを伴う実行力が弱くなっていたと言わざるを得ません。その結果が、計画の未達につながったと認識しています。

前中期経営計画では、コード決済AEON Payの立ち上げや決済基盤の整備、事業ポートフォリオの見直しなど、将来の成長に向けた土台づくりを進めました。しかし、土台を整えるだけでは十分ではありません。お客さまのニーズや市場環境の変化に合わせて商品・サービスを絶えず磨き、支持される価値を生み出し続けることで、利益と資本効率の向上につなげるところまでやり切る。成長に向けた投資を十分な成果へ結び付けられなかった教訓を踏まえ、新たに中期経営計画(2026年度～2030年度)を策定しました。

前中計の未達から、何を変えるべきか

当社は1981年の設立以来、イオングループにおけるキャッシュレス化を推進し、決済や銀行、保険などの金融商

品・サービスの提供を通じて、お客さまの暮らしに寄り添った金融サービスを展開してきました。かつての当社の金融サービスは、先進性や生活者の求めるお得さがありました。しかし、当社を取り巻く競争環境は大きく変化しています。スマートフォンを起点とした決済、ID・データに基づく顧客理解や、AIを活用したパーソナライズされたサービス提供など、企業が選ばれる理由は大きく変化しています。ポイント還元率や手数料だけを競う時代ではなく、生活圏そのものの価値が問われる時代になっています。

そのなかで、私は率直に、当社はイオングループという大きな基盤に支えられている環境に安住していた面があったと思います。全国に広がる店舗網や顧客接点という大きな強みを持ちながら、その強みをさらに磨き上げ、新たな価値へとつなげる挑戦が十分ではありませんでした。グループシナジーを発揮していたつもりでも、そのポテンシャルを十分に引き出し、活かすことも、グループの枠を超えて外へ価値を広げていくことも不十分でした。

トップメッセージ

変えるべきは、強みの持ち方ではなく、その活かし方です。イオングループの店舗網というリアルな接点に加え、AEON Payをはじめとしたデジタル接点から得られる決済データに、購買履歴や来店行動などの小売データを掛け合わせ、お客さまのニーズをより深く理解する。その理解を、日々の買い物を使いやすく、必要なときに安心して利用できる融資、将来への備えとなる金融サービスへつなげる。さらに、イオングループ各社のアプリや店舗といった顧客接点をより一層活用していくことに加え、自治体や企業が提供するサービスとの連携を通じ、金融機能をお客さまの日常生活における子育てや教育、医療、行政サービスなどの場面で広げていく。リアルな顧客接点で得られるお客さまの声と、デジタルデータを金融に融合し、必要なサービスが必要ときに自然に届く状態をつくるのが、当社の有するポテンシャルを価値に変える道だと考えています。

中期経営計画(2026年度～2030年度)

稼ぐ力を取り戻す

中期経営計画(2026年度～2030年度)では、「稼ぐ力の発揮」「高効率経営への転換」「安全・安心No.1」の3つを基本方針に掲げました。2030年度に営業収益7,800億円、営業利益1,000億円、ROE10%を達成し、PBR1倍以上を実現します。これは単なる数値目標ではなく、お客さまに選ばれ、株主・投資家の皆さまの期待に応え、従業員が誇りを持てる会社となるための経営の約束です。

中期経営計画を実現するうえで、国内の事業運営のあり方も変えていきます。当社と子会社であるイオン銀行は、これまでも連携を進めてきましたが、お客さま起点での商品・サービス提供をさらに高度化するためには、なお改善の余地があります。お客さまにとって重要なことは、自分に必要な金融

サービスを最適な形で利用できることです。そこで、商品・サービスの提供にとどまらず、事業戦略や組織運営、経営資源の配分を含め、両社が一体となって事業を運営する体制へ転換します。会社や事業の枠を超え、お客さまの暮らしに寄り添った金融サービスをシームレスに提供していきます。

こうしたお客さま起点の一体運営のもと、当社は「稼ぐ力の発揮」に取り組みます。当社グループの成長の鍵は、決済を起点とした顧客基盤の拡大と、融資事業の成長にあります。AEON Payをお客さまとの主要な接点として、決済データと小売データを活用し、お客さまに対する理解を深めていきます。顧客基盤の拡大は重要な戦略ですが、それ自体が目的ではありません。お客さまとの接点を広げ、一人ひとりに最適な金融サービスを提供していくことが目的です。決済、預金、融資、保険を一体的に提供することで、お客さまの利便性と安心感を高め、お客さまと当社グループとの関係性をより深めていきます。その結果としてクロスセルを進め、お客さまのLTV向上につなげます。なかでも銀行ローンやキャッシングなどの融資事業を今後の成長ドライバーと位置付け、必要な経営資源を重点的に投入していきます。

海外においては、選択と集中を進め、重点国へ経営資源を集中的に投入していきます。重点国と設定したマレーシア、ベトナム、カンボジアは、人口増加を背景とした消費市場の成長や、金融サービスの浸透余地を踏まえ、当社が中長期的に価値を発揮できる市場であると考えています。当社は長年にわたり海外各国に進出し、現地で事業基盤を築いてきました。しかし今後は、過去の延長線ではなく、各国の成長機会に合わせた事業モデルへと再構築していきます。そのため、セキュリティやリスク管理など共通化すべき領域は当社グループで標準化させる一方で、商品・サービスや営業スタイルは国や地域ごとの規制、商慣習やお客さまの生活スタイルに合わせ

て現地に根ざして磨き上げ、さらなる成長を目指します。

次に、「高効率経営への転換」です。稼ぐ力を取り戻すためには、高コスト体質を是正するとともに、変化に素早く対応できる経営基盤を整えることが不可欠です。金融事業においては、商品・サービスの提供から業務運営、リスク管理までを大規模なシステムが事業を支えています。当社は、国内においてクレジットカード基幹システムの刷新を完了しました。この投資は、単なるシステム更改ではありません。商品・サービスの開発や機能改善、新たな技術への対応をより迅速に行うための基盤であり、前中期経営計画期間中に課題であった変化への対応力や機動力を高める重要な意味をもっています。今後は、この基盤を稼ぐ力へと変えていきます。さらに、AIやデジタル技術の活用を通じて業務プロセスの見直しを一層加速させます。定型業務や確認業務をテクノロジーで置き換えることで、生産性を高めるだけでなく、従業員がお客さまと向き合い、課題解決や新たな価値の創出により多くの力を発揮できるようにしていきます。また、新しいことを始めるだけでは十分ではありません。限られた経営資源を成長領域へ振り向けるため、顧客ニーズに合致しない商品・サービスや非効率な業務については見直しを進めます。何を続け、何を止め、何を止めるか。その判断をすることも、私の重要な役割だと考えています。

そして、その全ての土台となるのが「安全・安心No.1」です。金融事業において信頼は事業の前提であり、成長と安全は両立しなければなりません。リスク管理やコンプライアンスを含むガバナンス体制を強化し、成長を支える経営基盤を築きます。

私は、この3つの基本方針を個別の施策とは考えていません。安全・安心という強固な土台の上に、高効率な経営基盤を築き、そのうえで稼ぐ力を最大限発揮する。この好循環を

トップメッセージ

生み出すことが、今回策定した中期経営計画(2026年度～2030年度)の本質だと考えています。

変革の起点は現場にある

社長就任後、私は各地の現場を回り、中期経営計画を自らの言葉で説明するタウンホールミーティングなどで、従業員との対話を重ねています。例えば若手従業員とのランチ会では、少人数で、仕事のことも、それ以外のことも、率直に話す場になっています。そこで再認識したのは、当社は現場でお客様の声を直接聞き、その気づきを商品・サービスに活かして成長してきた会社だということです。一人ひとりが会社を良くしたい、お客さまに良いサービスを届けたいという思いを持っています。このお客さま起点の姿勢が変わらない当社の強みです。

一方、その強みを組織全体の変化につなげる仕組みには改善の余地があります。現場では、お客さまの変化や不便さを感じ取り、「このような商品が必要ではないか」、「このサービスはもっと使いやすくなるのではないか」という声が日々あがっています。しかし、そうした気づきを素早く商品・サービスの改善や新たな取り組みとして実行するスピードは、



若手従業員とのランチ会

十分とはいえませんでした。変化の激しい時代だからこそ、最初から完成形を求めるのではなく、まずは行動し、その結果から学び、改善を重ねることが重要です。私は、現場で生まれた気づきを大切に、挑戦を後押しすることで、変化をより速く価値へつなげられる組織へ変えていきたいと考えています。

これは現場の問題ではなく、経営の課題です。私たちマネジメントには、現場で得られた気づきや提案を迅速な意思決定と行動につなげる責任があります。必要な権限や経営資源を適切に配分し、お客さまへの価値提供につながる取り組みを着実に前へ進めなければなりません。同時に、なぜこの戦略を進め、どこを目指すのかを、一人ひとりが自分の仕事と結び付けて理解できるまで伝える必要があります。上から指示を流すだけでも、声を聞くだけでも組織は変わらない。双方向の対話を意思決定と行動につなげ、組織の推進力へ変えていきます。だからこそ私は、経営が目指す未来と現場の仕事とのつながりを明確にし、一人ひとりが自分の言葉で戦略を語り、行動できるところまで伝え続けたいと思っています。

ガバナンス強化

予兆を見逃さない組織へ

前中期経営計画の期間中、カード不正利用被害の拡大やイオン銀行への業務改善命令、海外子会社取得に係る過年度決算の修正など、ステークホルダーの皆さまにご心配とご迷惑をおかけした事案が発生しました。金融サービスを担う会社にとって、安全・安心と信頼は事業の前提です。その前提を揺るがしたことを、経営として深く反省しています。

それぞれの事案の背景は異なりますが、共通する課題は、リスクの予兆や現場の違和感を早期に捉え、組織内で共有

し、適切な経営判断と行動につなげる力が十分ではなかったことです。問題が顕在化してから対応するのではなく、小さな兆候の段階で手を打つ。そのための仕組みと企業風土の双方を変えなければ、同じことを繰り返しかねません。

金融サービスを展開する会社において、ガバナンスや、これを支えるリスク管理・コンプライアンスは、専門部署だけが担うものではありません。第一線の一人ひとりがリスクオーナーシップを持ち、第二線、第三線が専門性を発揮し、経営が予兆を見逃さずに判断する。その全体が機能して初めて、信頼される金融サービスを提供できます。経営自ら、耳の痛い情報ほど正面から受け止め、速やかな行動につなげます。

現在、当社グループでは、リスク管理とコンプライアンスの運営体制を見直し、当社とイオン銀行との一体的な運営を進めています。前中期経営計画期間中に明らかとなった課題も踏まえ、グループベースでのリスク把握や情報共有を図るとともに、管理者層への研修、各部署におけるリスク管理責任の明確化、情報伝達プロセスの見直し、子会社管理の高度化、サイバーセキュリティ対策の強化など必要な施策に着手に取り組んでいます。重要なのは、取り組みを行ったという事実ではなく、それが現場で機能し、リスクの早期把握と低減につながっているかを検証することです。私は、ガバナンスに完成形はないと考えています。環境が変わればリスクも変わります。仕組みをつくって終わりではなく、常に見直し、改善を続けていきます。

ガバナンスの強化は、成長を止めるためのブレーキではありません。むしろ、適切なリスクテイクを行い、成長戦略を前に進めるための土台です。安全・安心がなければ、お客さまに選ばれ続けることはできず、株主・投資家の皆さまから将来への期待をいただくこともできません。安全・安心No.1

トップメッセージ

の金融グループを目指し、成長と信頼を両立する経営基盤を築いていきます。

私たちの存在意義

「金融をもっと近くに。」が描く姿

当社グループのPurpose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こぎりで彩る。」です。私はこの言葉を、金融機能がお客様の生活の中に自然に溶け込み、日々の暮らしを支える私たちのあり方を表したものだと思っています。

決済も融資も、それ自体が目的ではありません。主役はあくまでお客様の日々の生活です。お客様が欲しいものを買う、必要なサービスを利用する、急な支出へ備えるなど、暮らしのさまざまな場面を、気が付けば当社グループのサービスが支えている。そんな生活の裏方となる金融サービスの実現を目指しています。

顧客理解を、デジタルでさらなる競争力へ

当社の強みは、店舗などのリアルな接点でお客様の声を直接聞き、生活の変化やお客様自身もまだ明確には意識していない潜在的なニーズを捉えてきたことです。その顧客理解に基づく商品やサービスを提供することで、お客様との信頼関係を築き、顧客基盤を拡大してきました。一方、顧客接点がデジタルへ広がる変化への対応では、一部遅れを取った面も直視し、これまでの強みに安住せずに磨き直す必要があります。

リアルな接点で培った顧客理解に、行動データとAIによる分析を組み合わせることで、お客様の生活を誰よりも知る私たちだからこそ、実現できることがあります。対面では深い相談や課題解決に力を注ぎ、デジタルでは場所や時間を問

わず便利に利用できる。両者の融合により、当社の競争力はより高まると考えています。

また、自社アプリだけで全てのお客様へサービスを届けるという発想にもとられません。イオングループ各社のアプリや、お客様が日頃利用している地域サービス、自治体や企業のサービスにも当社の金融機能を組み込み、生活の中で自然に利用できる環境を広げていきます。

AIやデジタルの活用により、従業員は、対話、課題発見や提案など、人だからこそ生み出せる価値に一層力を発揮できます。お客様を深く知る人の力をさらに高め、一人ひとりの活躍の可能性を広げます。

人的資本経営

「全員活躍」を実現する

会社を動かすのは人であり、一人ひとりの能力を高めるための人材投資を充実させるとともに、その力を戦略上の重点領域で最大限に発揮できるよう、人材の育成と最適配置による「全員活躍」を実現することが不可欠です。私は従業員には、お客様起点で考え、変化を恐れず、自ら課題を見つけて行動することを求め、常に伝えています。過去のやり方にとられず、本当にお客様のためになっているのか、より良い方法がないのかを問い続ける。前例がないからこそ挑戦する姿勢が、これからの当社グループには必要です。

もちろん、挑戦を求めるだけでは不十分です。経営には、従業員が挑戦できる環境を整える責任があります。毎年実施しているエンゲージメントサーベイの結果は私自身も確認し、そこに現れる小さなサインを見逃さず、組織課題の早期把握と改善に努めています。声を聞くだけで終わらせるのではなく、経営と人事、各部門が一体となって対応し、従業員一人ひとりが力を発揮できる環境づくりを進めていきます。

そうした環境づくりを進めるうえで、特に重要な役割を担うのが、中間管理職層です。経営の方向性を職場へ伝え、一人ひとりの意見や気づきを経営へ届けるこの層が、自分の言葉で方針を語り、部下の声を受け止め、具体的な行動へつなげられるよう、次世代リーダーの育成に向けた研修に加え、経営層との対話や管理職同士の学び合いの機会を充実させていきます。

2030年に向けて

成長と信頼を両立する

2030年に向けて、私たちは生活者に最も近い金融グループへ進化していきます。お客様一人ひとりの暮らしに寄り添い、日々の生活を支える価値を提供し続けることで、お客様、地域社会、取引先、株主・投資家の皆さまをはじめ、あらゆるステークホルダーから信頼され、必要とされる企業へと進化していきます。

課題は明確になり、投資すべき領域と達成すべき目標も示しました。あとは実行です。私自身が先頭に立ち、お客様起点への原点回帰と変革をやり切ります。そして、「金融×小売×デジタル」の融合による価値創造を実現し、成長と信頼を両立する企業へと進化してまいります。

ステークホルダーの皆さまには、今後とも当社グループの挑戦にご期待いただき、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2030年度に向けた新たな中期経営計画がスタート

「『金融をもっと近くに』する地域密着のグローバル企業」を目指し、新たな中期経営計画をスタートしました。前中期経営計画で顕在化した課題を踏まえ、「稼ぐ力の発揮」「高効率経営への転換」「安全・安心No.1」を変革テーマに掲げ、事業構造と経営基盤の変革を進めます。

PAST

前中期経営計画(2021年度～2025年度)は、デジタル化の進展や新たなプレイヤーの金融事業参画など、当社を取り巻く環境は大きく変化しました。一方、当社は国内外で従来型のビジネスモデル、業務オペレーションから脱却しきれず、営業収益・営業利益ともに計画未達となりました。

前中期経営計画の結果

2025年度 営業利益

未達要因

- 顧客ニーズへの対応不足
- 高コスト体質の常態化
- 海外での従来型成長モデルの限界

計画差
▲394億円

実績
606
億円

計画
1,000
億円

PRESENT

2030年度に向けた中期経営計画の策定にあたっては、前期間の未達要因を分析し、経営課題を整理しました。また、お客さま動向や経済情勢などの外部環境変化を踏まえ、今後対応すべき事項を明確化しています。これらを踏まえ、さらなる事業成長と企業価値向上の実現に向けた基本方針を策定しました。

課題認識と対応すべき事項

市場変化に伴う顧客ニーズへの対応

- 顧客ニーズに合う新たな価値提供
- 決済構造や技術革新への対応
- 海外の事業モデル進化

国内コスト構造の抜本的見直し

- 商品・サービス・オペレーションなどの見直し
- AIを活用した生産性向上

安全・安心への重点対応

- グループ一体でのリスク管理・ガバナンス体制の強化
- 高度化し続ける脅威への継続的な対応

基本方針

稼ぐ力の発揮

デジタルを活用することで「イオンの金融」としての強みを最大化する

高効率経営への転換

成長投資の余力を創出する体質への転換

安全・安心No.1

再発防止と未然防止を徹底する

2030年
ありたい姿

「金融をもっと近くに」する
地域密着のグローバル企業

中期経営計画(2026年度～2030年度)の全体像

当社は、2030年度に向けて「稼ぐ力の発揮」を中核に据え、収益性・資本効率・財務健全性の向上を目指します。

イオングループが有する国内外の店舗ネットワークや顧客接点、当社がアジア各国で培った事業基盤を活かしながら、データ・AIの活用による収益機会の拡大と生産性向上を推進します。あわせて、ガバナンス・リスク管理の高度化を通じて経営基盤を強化し、成長投資を着実に実行することで、持続的な利益成長と企業価値向上の実現を目指します。

収益成長

稼ぐ力の発揮

- 重点戦略① AEON Payによる顧客基盤拡大
- 重点戦略② データ・AI活用による融資事業の強化
- 重点戦略③ アジア重点国における「小売×金融×デジタル」事業モデルの確立



生産性向上

高効率経営への転換

- 重点戦略④ 国内コスト構造改革



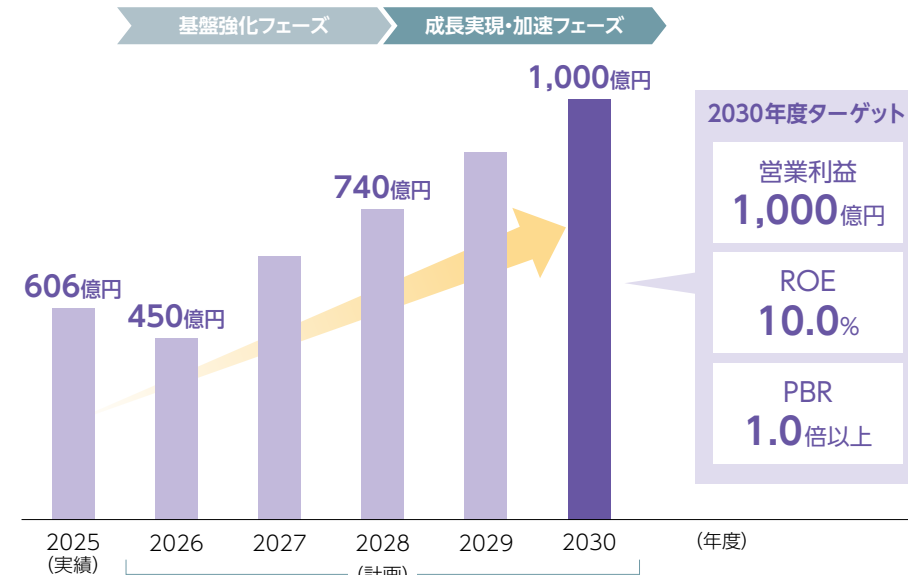
持続的成長の基盤

安全・安心No.1

- 重点戦略⑤ 強固なコーポレート・ガバナンスの実現



数値目標: 営業利益



デジタルを中心とした成長投資計画

総額	海外	国内	安全・安心
2,500億円	1,100億円	800億円	600億円

2030年のありたい姿の実現に向け、収益性・資本効率・健全性を高める

稼ぐ力の発揮 | 重点戦略①②

国内成長ストーリー

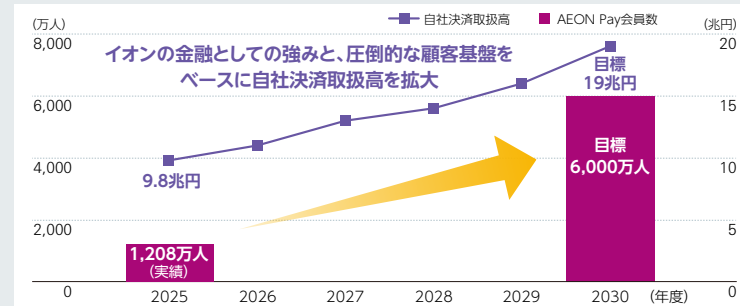
国内最大級の顧客基盤を実現し、収益成長を加速する

イオングループの店舗ネットワークや各事業会社との連携を通じてAEON Payを起点とした顧客接点を拡大し、国内最大級の顧客基盤の構築を目指します。さらに、その顧客基盤から生まれる小売と金融のデータを活用し、AIによる与信高度化や顧客理解の深化を進めることで、個人向け・法人向け融資を強化します。イオン生活圏の中で金融サービスの利用機会を広げ、国内収益力の向上と収益成長の加速を実現します。

重点戦略① AEON Payによる顧客基盤拡大

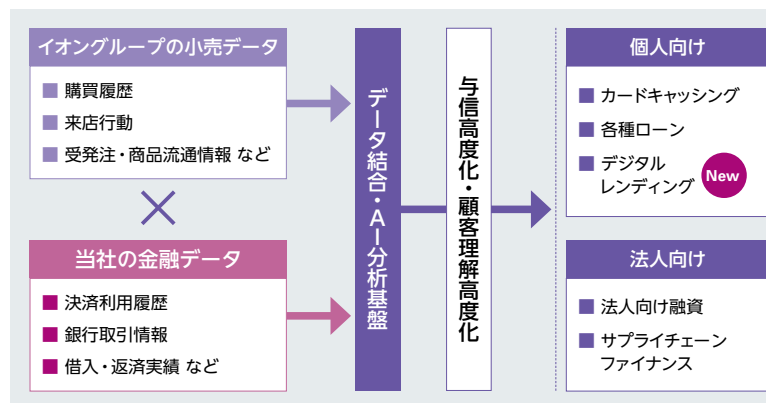
イオングループの店舗ネットワークやサービス各社との連携を通じて顧客接点を拡大します。加えて、自治体や学校などの地域社会との連携を強化し、日常生活のさまざまな場面で利用機会を創出します。AEON Payを生活に密着した決済サービスへと進化させることで、2030年度にAEON Pay会員6,000万人を実現し、国内最大級の顧客基盤と顧客データ基盤を構築します。本基盤により、データ・AIを活用した金融サービスの高度化と持続的な成長を実現します。

AEON Pay有効会員数と自社決済取扱高



重点戦略② データ・AI活用による融資事業の強化

AEON Payを通じて蓄積した決済データに、購買履歴や来店行動などの小売データを組み合わせ、AIによる与信精度の向上、顧客理解の高度化を図ります。お客さまの資金ニーズへ柔軟に応えられる商品ラインナップの拡充に加え、イオングループ各社の取引先へのサプライチェーンファイナンスの強化など、個人向け・法人向け融資の拡大を通じて営業債権残高を積み上げ、収益成長につなげます。



ROE向上に向けた国内主要KPI

AEON Pay有効会員数

2025年度実績 **1,208万人**
2030年度目標 **6,000万人**

自社決済取扱高

2025年度実績 **9.8兆円**
2030年度目標 **19.0兆円**

個人向け営業債権残高

2025年度実績 **8,838億円**
2030年度目標 **1兆2,600億円**

法人向け営業債権残高

2025年度実績 **3,378億円**
2030年度目標 **5,300億円**

稼働力の発揮 | 重点戦略③

海外成長ストーリー

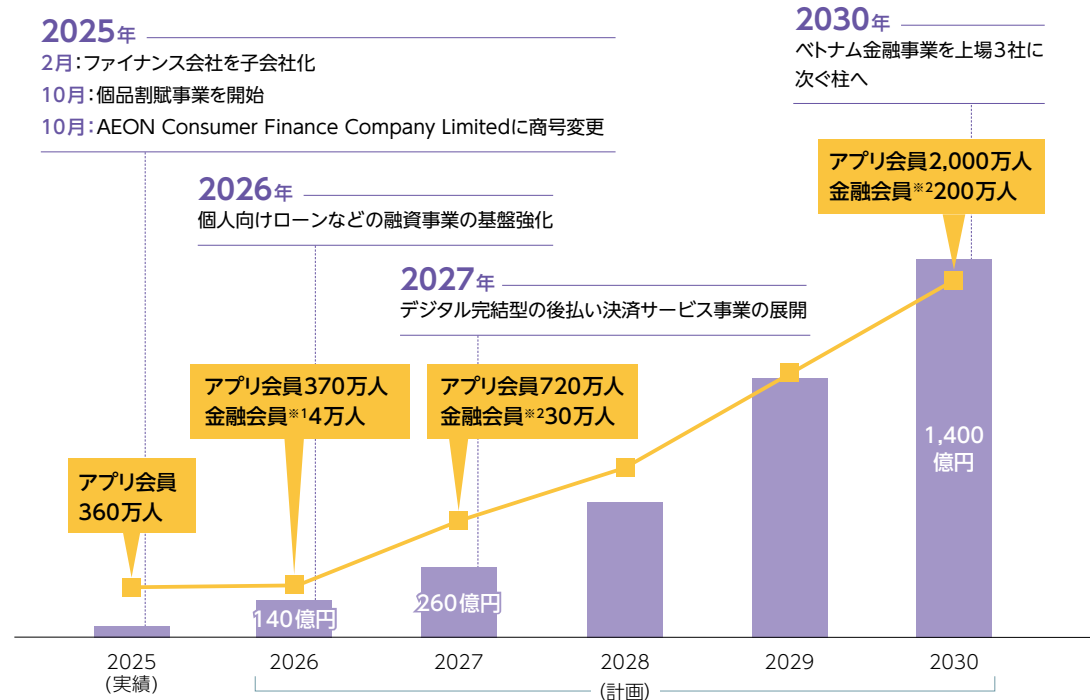
上場3社の収益基盤を礎に、新たな利益の柱を育成

海外事業では、香港・タイ・マレーシアの上場3社を収益基盤とし、マレーシア・ベトナム・カンボジアを重点投資国に位置付けています。5カ年で1,100億円を投資し、新たな利益の柱を育成することで、中長期的な利益成長を目指します。なかでもベトナムは、イオングループの最重点国として、「小売×金融×デジタル」モデルの確立を通じ、上場3社に次ぐ新たな利益成長の柱へ育成していきます。

重点戦略③ アジア重点国における「小売×金融×デジタル」事業モデルの確立

★ ベトナムの成長ストーリー

営業債権残高とアプリ会員数



イオングループでは2030年までにベトナム全土で店舗数を3倍以上に拡大予定

※1 ローン会員のみのみ ※2 決済・ローン会員

2025年2月、当社はベトナムで個人向けローン事業を展開するファイナンス会社 AEON Consumer Finance Company Limited*を子会社化しました。

ベトナムは若年人口が多く、高い経済成長と中間層の拡大を背景に、個人向け金融サービス市場のさらなる成長が期待される有望な市場です。また、イオングループはベトナムを海外戦略における最重点国のひとつと位置付け、2030年までに小売店舗数を現在の3倍以上へ拡大する計画を進めています。

この成長機会を最大限に取り込み、今後は、個人向けローンや個品割賦事業に加え、スマートフォンを起点としたデジタル完結型の後払い決済サービスの展開を通じ、「小売×金融×デジタル」を融合した独自の事業モデルの構築を推進します。

イオングループの顧客基盤や店舗ネットワークとのシナジーを活かしながら事業成長を加速し、2030年度にはアプリ会員2,000万人、金融会員200万人、営業債権残高1,400億円の実現を目指します。

* 2025年10月、Post and Telecommunication Finance Company Limitedから商号変更

ROE向上に向けた海外主要KPI

重点国の営業債権残高 (ベトナム・カンボジア)		上場3社の営業債権残高 (香港・タイ・マレーシア)	
2025年度実績	2030年度目標	2025年度実績	2030年度目標
411億円	2,000億円	1兆1,577億円	1兆7,500億円

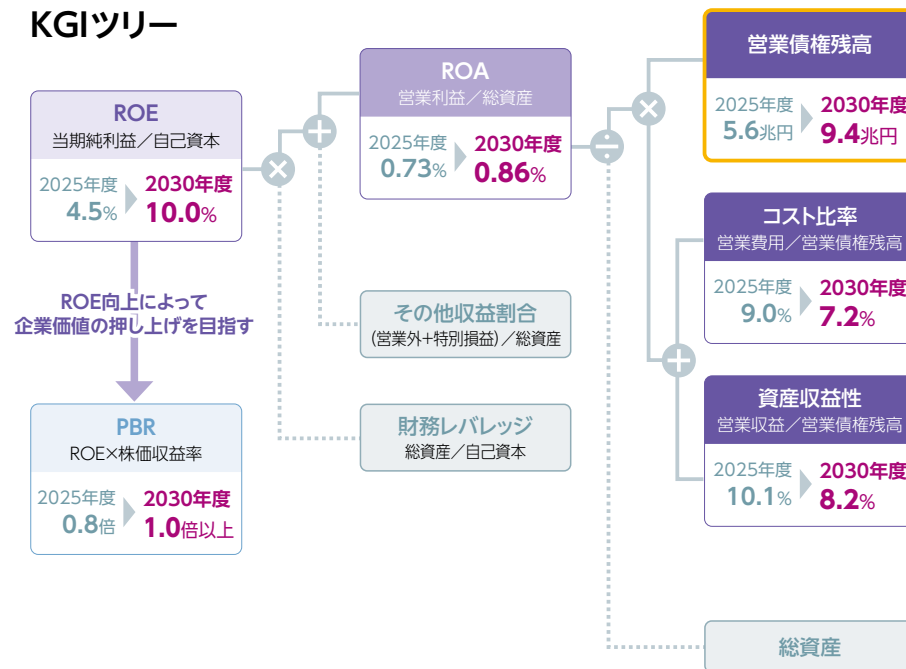
高効率経営の転換 | 重点戦略④ | 安全・安心No.1 | 重点戦略⑤

企業価値向上への道筋

当社は、成長投資による営業債権残高の拡大と国内コスト構造改革による生産性向上を通じて、収益性・資本効率の向上を目指します。ROAの改善と適切な財務レバレッジの活用によりROEを高め、成長投資と株主還元の好循環を実現することで、PBR1.0倍超の達成を目指します。

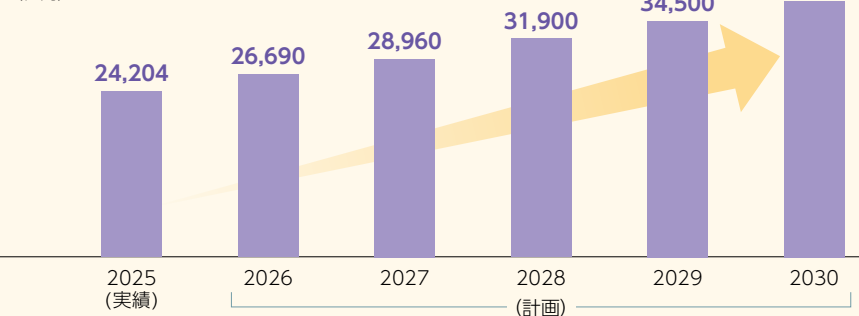
その実現に向け、内部統制の強化やリスク管理の高度化による強固なコーポレート・ガバナンスを構築するとともに、多様な人材が活躍できる「全員活躍」な組織づくりや、事業を通じた社会・環境課題の解決を推進し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上につなげていきます。

KGIツリー



国内ではAEON Payを起点とした顧客接点の拡大、海外ではAIを活用した与信高度化により営業債権残高を拡大し、安定的な収益基盤の強化と持続的な利益成長につなげていきます。

営業債権残高



重点戦略④ 国内コスト構造改革

AI活用による業務改革を推進し、コスト構造を最適化します。海外で先行導入しているAIオペレーターの展開などにより、2030年度までに約110億円のコスト削減(2025年度比)を実現し、創出した資金を成長投資に振り向けます。

資本配分 成長投資と株主還元の両立

成長投資 2,500億円

配当性向 30～40%

当社は、成長投資と財務基盤の強化を図りながら、株主の皆さまへの安定的かつ継続的な利益還元を実施します。配当性向は30～40%を目安とし、企業価値向上と株主還元の両立を目指します。

重点戦略⑤ 安全・安心No.1

強固なコーポレート・ガバナンスの実現

「コーポレート・ガバナンス」に関する詳細はこちら ▶ P.64

サステナビリティ 持続可能な成長へ

革新的な金融サービス

人材の多様性と可能性

気候変動等への対応

「サステナビリティ」に関する詳細はこちら ▶ P.46

財務経理担当メッセージ



執行役員 財務経理担当 兼
財務経理本部 本部長

大島 一将

就任のごあいさつ

このたび財務経理担当に就任した大島です。私に課せられた重要な使命は、財務を単なる管理機能としてではなく、企業価値向上を支える経営基盤として強化することです。私は18年間、劇的な変化を遂げてきたアセアン各国で財務経理、事業運営、子会社の再編などに携わってきました。グループの成長領域である海外事業や、今後ダイナミックな変化が必要となる日本国内での投資機会の拡大において、これまでの経験を活かしながら、持続的な成長と資本効率向上というステークホルダーからの期待に必ず応えていきます。

資本市場は過去の財務実績だけでなく、将来の成長可能性や実行力も評価しています。海外で事業経営を行ってきた中においても、政情不安や規制変更が起きれば市場は即座に反応し、投資や事業再編の方針を示した際にも、その懸

念や期待は株価という形で表れました。一方、市場とどれだけ対話を重ねても評価につながらない局面もありました。経営において重要なのは、言葉だけではなく、着実な成果を数字で示すことによるのみ市場からの評価が獲得されるということです。投資や再編は実行そのものが目的ではなく、「どの事業に資本を投下し、どのようなリターンを生み出し、どれだけのキャッシュを創出できたのか」、その成果を検証し、必要に応じて軌道修正を行うことが、財務経理の重要な役割です。

財務には、過去の数字を管理するだけでなく、将来の価値創造を数字で可視化し、利益成長とキャッシュ創出を通じてROEを向上させる役割があります。これが、市場からの信頼につながると考えています。

前中期経営計画の総括

前中期経営計画の最終年度である2025年度は、営業収益5,693億円(前期比6.8%増)、営業利益606億円(同1.4%減)となりました。国内ではAEON Payを中心に顧客基盤が拡大し、連結有効ID数は5,951万人(同379万人増)となりました。また、高利回り債権残高は国内外で増加し、海外事業ではAIを活用した与信・回収の高度化により過去最高の営業利益を達成しました。一方で、当初計画に対しては営業収益、営業利益ともに大幅な未達となり、ROEも4.5%にとどまりました。当社グループが資本コストを上回る水準として掲げてきたROE10%とは大きなギャップがあります。

私は、前中期経営計画の方向性は妥当であったと評価しています。しかし、施策を成果に結びつける実行力に課題がありました。投資後のPMIやシナジー創出、人材面での実行体制構築が不十分だったと感じます。その結果として、投下した資本が期待した収益やROE向上に結びつかなかったことが反省点です。今後は、資本をどの国・事業に配分するかにとどまらず、将来重要な要素となりうる人材、スキルに投資するのにかまで踏み込みます。

ROE10%とPBR1倍以上に向けた道筋

今回の中期経営計画では、2030年度に営業利益1,000億円、ROE10%・PBR1.0倍以上を目指します。私が財務面で特に重視していることは、PL中心の管理から、BSと資本効率をより強く意識した経営への転換です。金利のある世界では、資金調達には明確なコストが発生します。そのため、当社グループの強みであるイオン銀行預金による低利な調達機能を最大限活用しながらも、資金をどの資産に振り向け、どれだけの収益を生み出すのか収益性と資本効率を厳格に評価します。

中期経営計画では、ROEを起点としたKGIツリーを策定しました。ROE10%達成に向けては、利益成長によるROA改

財務経理担当メッセージ

善と資本効率向上の両面が必要です。具体的には、営業債権残高の拡大による収益基盤の強化、AI活用を含めた生産性向上によるコスト比率の改善、さらに事業ポートフォリオの最適化による資産効率向上を図ります。

重点KGIとして、「営業債権残高」「コスト比率」「資産収益性」を設定しました。連結営業債権残高は5.6兆円から9.4兆円に拡大し、コスト比率は9.0%から7.2%へ改善する計画です。一方で、資産収益性は10.1%から8.2%へ低下する見込みです。これは収益性を軽視するものではありません。高利回り債権だけでなく、住宅ローンや新たな融資商品などを組み合わせた、収益性と安定性のバランスが取れたポートフォリオへの転換を進めることを意図しています。

資金調達・資金運用と資本配分

当社単体の財務体質には、過去の投資損失や不正利用問題への対応により、財務面でのリスク許容度は一時的に下がっているという改善すべき課題があります。そのため、全ての投資機会を追求するのではなく、資本コストを上回るリターンが見込める案件を厳選して投資を行います。投資判断に当たっては、国・事業ごとの成長性、規制・カントリーリスク、資本コスト、期待リターン、既存顧客基盤とのシナジーを確認し、投資後も投資評価基準を用いてモニタリングします。

日本だけでなく海外にも強固な基盤を持った事業会社を有していることが当社の強みのひとつですが、海外でのさらなる拡大を目指し、各国の市場規模と成長性、イオングループの事業基盤、金融ライセンスなどへの規制有無を踏まえ、マレーシア、ベトナム、カンボジアを重点国と位置付け資本配分を最適化していきます。特にベトナムは、最重要国として位置付け、優先的に経営資源を投入します。国内では、基幹システムの更改が終わったことで、AEON Payを起点とした顧客接点の拡大に加え、キャッシングやカードローン、デジタル

レンディング、法人向け融資など多くの領域で新たな機能、サービスを短期間で導入が可能となっており、収益性と成長性の双方が期待できる領域へ重点配分します。

5カ年投資計画と投資規律

今回の中期経営計画では、2030年度までの5年間で総額2,500億円の投資を計画しています。内訳は、海外事業に1,100億円、国内事業に800億円、安全・安心への投資に600億円です。

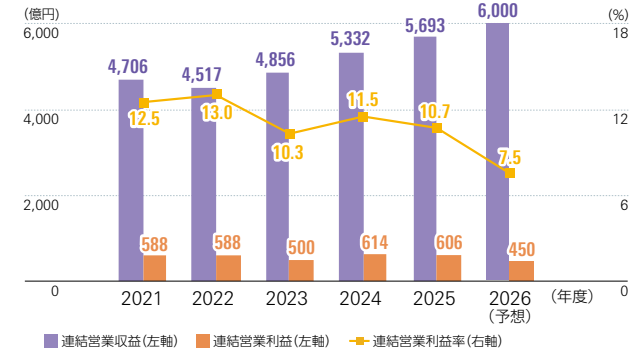
順位として、早期にキャッシュ創出が期待できるAI活用による生産性向上への投資と時間を掛けて育てる海外重点国への投資、国内でのAEON Pay・融資事業強化を優先的にを行います。そしてセキュリティやガバナンス強化への投資(安全・安心への投資)は、後回しにできません。当社が決済事業を強化し、生活インフラとしての役割を高めていく以上、24時間365日、サービスを止めず、お客さまを不正利用やサイバーリスクから守ることは事業継続の前提です。私はこれを単なるコストではなく、顧客基盤と資本市場からの信頼を支える投資であると考えています。

さらに、投資成果を実現するために最も重要なのは人材です。現在、海外で事業運営やPMIを担える人材は限られており、さらなる海外での事業拡大を行ううえで人材への投資が不可欠です。今後は日本から人材を送り出すだけでなく、海外の優秀な人材をグループ全体で活用できる仕組みを整え、投資案件の実行力とガバナンスを高めます。

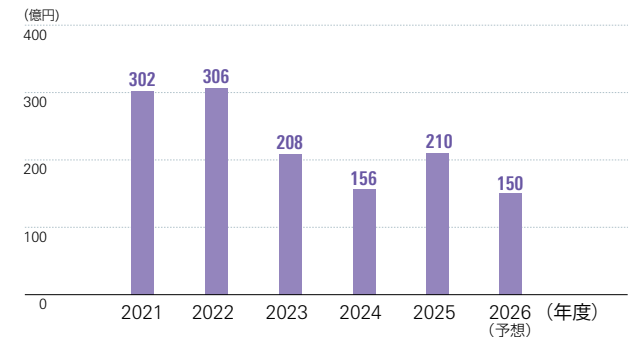
2026年度の業績見通しと株主還元

2026年度は、営業収益6,000億円、営業利益450億円を見込んでいます。営業収益は増加する一方、国内クレジットカード基幹システムの稼働に伴う費用負担などにより、営業利益は減少する見通しです。これらは一時的に利益を押し下

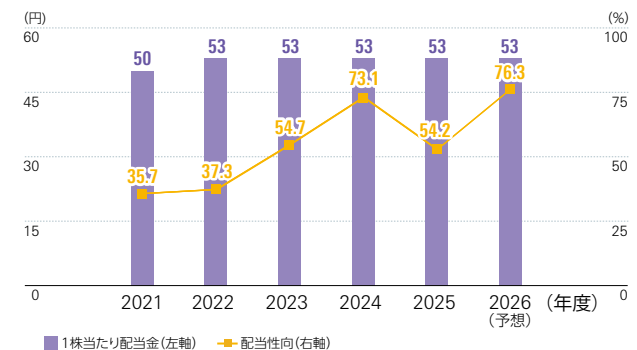
連結営業収益／利益／利益率の推移



親会社株主に帰属する当期純利益の推移



1株当たり配当金／配当性向の推移



財務経理担当メッセージ

げますが、安全・安心の確保、商品開発の迅速化、業務効率化や新たな顧客接点の創出につながる必要な投資です。基幹システムを安定稼働させ、ガバナンスを強化し、お客さまにより良いサービスを提供できる基盤をつくり、そのうえで次のジャンプにつなげます。それゆえ、2026年度から2027年度を「基盤強化フェーズ」、2028年度以降を「成長実現・加速フェーズ」と位置付けています。

株主還元については、安定的かつ持続的に実施していく方針です。2026年度は年間53円の配当を予定しています。投資家の皆さまからの厳しい評価は真摯に受け止め、収益性の回復と還元力の向上を最優先課題として取り組みますが、一方で、足元では成長投資、財務健全性の回復を同時に進め

る必要があります。したがって、中期経営計画期間で累計約700億円の株主還元を前提に、キャッシュアロケーションを意識しながら、将来的には利益成長に支えられる形で配当性向30～40%を目安とする水準へ収斂させていく考えです。投資と還元を対立概念で捉えるのではなく、投資によるキャッシュ創出力の向上を通じて、その成果を株主の皆さまへ還元していきます。

ステークホルダーの皆さまへ

PBRが1倍を下回っている状況は、当社の成長性や資本効率に対する資本市場の評価が十分ではないことを示しています。国内の成長余地や当社の資本効率に対して、厳しい見方

があることも理解しています。

だからこそ、私たちはまず実績で示していかなければなりません。イオングループの有する資産を活用し、海外の成長領域を拡大し、国内ではAEON Payを入口としたクロスセルを進める。その成果をKPIとして示し、着実に達成することによって市場からの信頼を高めていきます。ROE10%は容易な目標ではありません。しかし、当社の事業基盤と成長機会を踏まえれば十分に実現可能な水準であり、経営陣としてその達成にコミットしていきます。

今回の中期経営計画は、当社グループが「稼ぐ力」を回復し、規律ある資本配分、安全・安心を土台に持続的成長を実現するための道筋です。私たちは、言葉だけで信頼を得よう

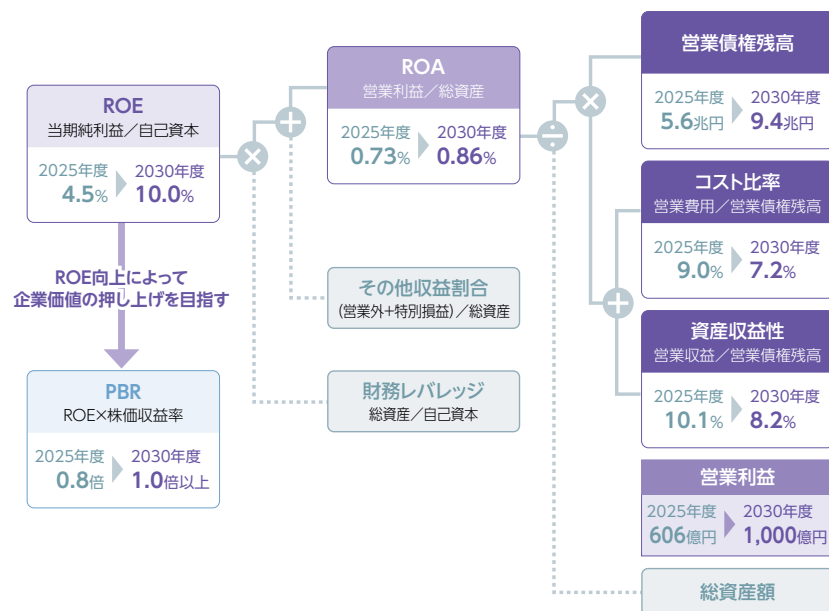
とは考えていません。投資は実行すること自体が目的ではなく、その成果を利益、キャッシュ創出、ROEの向上へ結びつけてこそ意味があります。

市場との積極的な対話を通じ、KPI進捗、投資成果、資本効率の改善状況をわかりやすく説明し、頂いたご意見を経営に反映していきます。やるべきことを着実に実行し、ステークホルダーの皆さまに「変わった」と実感いただける姿をつくっていきます。

私が財務責任者として最も重視するのは、利益成長そのものではなく、資本コストを上回るリターンを継続的に創出できる経営への転換です。事業拡大、投資、株主還元の全てをキャッシュ創出力と資本効率の観点から評価し、ROE10%、PBR1倍超を実現していきます。

企業価値向上に向けた考え方

KGIツリー



KPI

2030年度目標(2025年度差)



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こぐで彩る。」のもと、あらゆる時、あらゆる場所、あらゆる状況でも、お客さまの人生のお役に立ち続けるため、お客さま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2026年2月末時点

社会課題とマテリアリティ

INPUT

競争優位性

事業活動(ビジネスプロセス)

機会

- アジア諸国の経済成長
- 産業技術、デジタル技術の高度化・発展
- キャッシュレス決済の進展
- 国内金利環境の変化

リスク

- 少子高齢化等の人口動態の変化
- 戦争・紛争等の政情不安
- 業態を超えた競争激化

イオンフィナンシャルサービスのマテリアリティ

革新的な金融サービスを通じた幸せの追求

人材の多様性と可能性の発揮

レジリエントな経営基盤の確立

気候変動等への対応

社会・関係資本



- 展開エリア 11カ国
- 連結有効ID数 5,951万人
うち、国内有効ID 3,925万人
- 投資家・アナリスト対談数 214回/年

イオンのブランド力

- 展開エリア 14カ国
- イオングループ従業員数 約62万人
- 店舗/拠点数 20,257店舗/カ所

財務資本



- 連結総資産 8兆3,139億円
- 連結自己資本 4,768億円
- 自己資本比率 5.7%

人的資本



- 連結従業員数 14,942人
- うち海外 10,436人

知的資本



- 設立から45年間で培った与信・回収ノウハウ
- AI等のデジタル技術の活用
- 購買等のデータ蓄積

自然資本



- 省エネルギー推進による温室効果ガス(GHG)排出量削減

独自性・強み

1

イオングループの圧倒的な顧客基盤・店舗ネットワークとの連携力

2

革新的な金融サービスの提供

3

地域に密着した事業展開

4

アジアでの事業基盤

中期経営計画(2026年度~2030年度)

稼ぐ力の発揮 高効率経営への転換 安全・安心No.1

中期経営計画(P.19)



コーポレート・ガバナンス

イオンフィナンシャルサービスのサステナビリティ(P.46)

イオンフィナンシャルサービスの資本(P.29)

イオンフィナンシャルサービスの独自性・強み(P.9)

価値創造プロセス

2030年
ありたい姿

インパクト

OUTCOME

OUTPUT

「金融をもっと近くに」する
地域密着のグローバル企業

CORPORATE VALUE

革新的な金融サービスを通じた幸せの追求 P.50

金融サービスを通じて地域社会の発展に貢献する

- ふるさと納税サイト「まいふる」契約自治体数 約1,600団体
- ご当地WAON発行自治体・団体数 203団体
(2026年8月末時点)

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

- 金融教育受講者数 33,871人/年 (国内:31,992人、海外:1,879人)

人材の多様性と可能性の発揮 P.55

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

- 障がい者雇用率(国内) 2.81%
- 男性育児休暇取得率(国内) 98.5%
- 従業員エンゲージメントスコア(国内) 45.4

レジリエントな経営基盤の確立 P.64

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

- BCP訓練実施回数(国内) 4回/年
(イオングループ合同訓練2回/年、当社グループ合同訓練2回/年)
- ガバナンス意識の醸成に向けたコンプライアンス研修受講率
グループ全体99.0%

気候変動等への対応 P.83

- 温室効果ガス排出量
Scope1、2合計(2024年度差) +273トン
Scope3合計(2024年度差) △1,556トン
- 環境保全活動参加人数(国内) のべ4,075人

財務

- 連結営業利益 606億円
- 親会社株主に帰属する
当期純利益 210億円
- ROE 4.5%
- 配当 53円/年間
(配当性向73.1%)
- 連結営業債権残高 5兆6,481億円
(債権流動化分を含む) 8兆5,048億円

非財務

- 連結女性管理職比率
(部長職) 23.4%
- 海外部門従業員比率 69.8%

提供する価値

ライフサイクルに合わせた金融サービス

イオングループの強みを活かし、リアルとデジタルで
お客さま一人ひとりへの最適な金融サービス提供

金融サービスのアクセシビリティ向上

アジア各国において、より多くのお客さまに
ご利用いただける、金融サービスの民主化

提供サービス

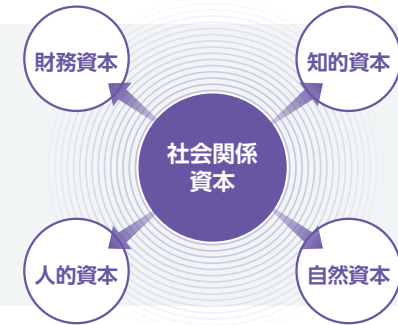
- 決済
- 銀行
- 保険代理
- ローン
- 個品割賦
- リース

イオンフィナンシャルサービスの資本

イオンの店舗網を活かした顧客接点や国内外で培った事業基盤を強みに、お客さまや地域社会との信頼関係を築いてきました。この信頼関係を起点に多様な資本を相互に活用し新たな価値創造と持続的成長を実現しています。

価値創造の原点は社会関係資本

国内外約6,000万人の顧客基盤、イオングループの店舗ネットワーク、加盟店や地域社会との信頼関係が、人的資本、知的資本、財務資本、自然資本の価値を高め、持続的な価値創造を支える基盤となっています。



	資本の重要性	掲載項目	強み・特長	資本の活用例
 社会・関係資本	イオングループの生活インフラに根ざした顧客接点と、日本・アジアで培った地域社会との信頼関係は、当社ならではの競争優位の源泉です。お客さま、加盟店、地域社会とのつながりから得られる知見やデータを価値創造につなげ、持続的な成長を実現しています。	イオンのブランド力 イオン連結社数(イオン(株)除く) 312社、店舗/拠点数20,257店舗/カ所 連結有効ID数 5,951万人 うち、国内有効ID 3,925万人 投資家・アナリスト対談数 214回/年	■ イオングループの多彩な事業と店舗ネットワークを活かした金融サービスの提供 ■ 地域・自治体・加盟店との広範なネットワーク ■ 日本・アジアでの事業展開で広がる顧客基盤	▶ イオングループの価値創造を支える金融事業の役割 ▶ 顧客とともにつくる、生活金融の価値
 財務資本	小売と金融を融合した独自の事業モデルを将来にわたり発展させるためには、安定した資金基盤と資本効率の向上が重要です。財務資本を成長投資へ適切に配分し、持続的な収益拡大と企業価値向上につなげます。	連結総資産 8兆3,139億円 連結自己資本 4,768億円 自己資本比率 5.7%	■ 大規模な金融基盤 ■ イオングループの顧客接点・店舗ネットワークを活用した銀行預金による安定的な資金調達(国内銀行預金:5.4兆円) ■ 国内外での分散された収益構造による成長ポテンシャルのあるポートフォリオ	▶ 財務経理担当役員メッセージ ▶ セグメント概況
 人的資本	多様な人材一人ひとりの能力と挑戦が、当社グループの競争力の源泉です。金融と小売、国内と海外をつなぐ事業環境のもと、多様な知識・経験を持つ人材が価値創造を担っています。	連結従業員数 14,942人 うち、海外 10,436人	■ 人材の多様性と可能性の発揮による、「全員活躍(All on Board)」の実現 ■ 多様性(女性管理職33.9%、海外人材比率70%) ■ グローバル、多種多様なキャリアパスによる人材基盤 ■ 教育投資(AFSアカデミー等)による人材育成基盤	▶ ビジネス人材 ▶ マテリアリティ② 人材の多様性と可能性の発揮
 知的資本	長年培ってきた与信・回収ノウハウやデジタル技術、蓄積されたデータは、当社独自の金融サービスを支える重要な資産です。お客さま理解の深化と業務高度化を通じて、新たな価値創造の実現につなげています。	設立から45年間で培った与信・回収ノウハウ AI等のデジタル技術の活用 購買等のデータ蓄積	■ 45年間で培った与信・回収ノウハウ ■ 決済・融資・銀行等のサービスを提供する総合金融モデル ■ 国・地域社会、生活者ニーズに応える、生活に根ざした柔軟な金融サービス提供	▶ DX戦略 ▶ 金融包摂の取り組み
 自然資本	持続可能な社会の実現は、金融サービスを提供する企業として果たすべき重要な責任です。当社は事業活動における環境負荷低減と、環境課題の解決に資する商品・サービスの提供を通じて、社会とともに成長していきます。	温室効果ガス(GHG)排出量 (Scope1、2合計、Scope3合計)	■ GHG排出量削減の進展 ■ 環境配慮型商品・サービス展開 ■ ペーパーレス化・デジタル化の推進	▶ TCFD提言を踏まえた取り組み ▶ 環境配慮型商品・サービスの提供

ビジネス人材

当社は人的資本を重要な経営基盤と位置付け、多様な人材の育成と活躍を推進しています。
本章では、価値創造を支える人材戦略と主な取り組みを紹介します。



イオンフィナンシャル
サービス(株)
商品改革タスクフォース
榎谷 昌彦

顧客の声を、変革の力へ

商品改革タスクフォースは、お客さまが抱える「不」を解決・解消し、商品・サービスの改善とさらなる提供価値の向上を実現するために発足しました。AEON Payを中心に、小売と金融がつながる新たな価値体験の創造を目指します。

全社視点で捉えたサービス課題の本質

私はこれまで、CS本部のお客さまサービス部において、お客さまの声を起点とした全社課題の解決をリードし、企業価値の向上に取り組んできましたが、日々お寄せいただく、「サービスの分かりにくさ」や「サービスが連携していないことによる不便さ」という声に向き合うなかで、個々の課題解決だけではなく、お客さま体験全体を見据えた変革の必要性を強く感じるようになりました。

部門横断で進めた業務改善の取り組み

お客さま起点の改革を意識するきっかけとなったのが、コールセンター運営部時代の経験です。当時、「ポイントサービスが分かりにくい」というお客さまの声が繰り返し寄せられていました。お客さま一人ひとりにオペレーターが丁寧な説明を行うことで、その場の疑問や不安を解消することはできましたが、同じお問い合わせが何度も発生する状況を目の当たりにするなかで、私は「対応品質の向上だけでは本質的な解決にならない」と感じていました。必要なのは、お客さまが迷わないサービスを設計すること。その思いから、サービス全体の構造や商品設計を見直すべきと考え、関係部門との対話を重ねるようになりました。

こうした取り組みは、全社横断で課題を議論する「業務改善ミーティング」へと発展しました。お客さまの声を起点に業務を見直す文化が、継続的な改善活動へとつながっていったことは、私にとって大きな経験となりました。

振り返れば、この経験こそが、現在取り組んでいる商品改革タスクフォースの原点です。お客さまの声の背景にある本質的な課題を捉え、個別最適ではなく、お客さま体験全体の最適化を目指す。その考え方は、今も変わることなく私の活動の根幹となっています。



PROCESS FLOW / 業務改善の流れ



KEY CHARACTERISTICS / このフローの特徴

- 1 お客さま起点の思考
- 2 課題の深掘りと検証
- 3 継続的な改善運動

担当業務のやりがい・楽しさ・つらさ

商品改革タスクフォースにおける業務は、グループ全体の成長に資する重要な取り組みであり、大きなやりがいを感じています。特に、各部門の知見を結集しながら、商品・サービスのあり方そのものを見直し、ID拡大やロイヤリティ改革といった経営テーマに直接貢献できる点に魅力があります。また、当社グループの垣根を越えた多様なステークホルダーとの対話は、新たな視点や発想が生まれ、それを具体的な施策として形にしていけるプロセスには大きな楽しさがあります。自ら設計した仕組みが実際の商品・サービスとして展開されることも、本業務の醍醐味のひとつです。

一方で、関係者が多岐にわたることから、合意形成には一定の時間と調整が必要となります。また、短期的な成果と中長期的な戦略の両立、不確実性の高い環境下での意思決定など、難易度の高い局面も存在しますが、そうした課題に対して関係者と建設的に議論しながら前進していくこと自体に価値があると考えています。

お客さまへの提供価値と今後目指すこと

商品改革タスクフォースは、AEON Payを起点にイオングループの各サービスをつなぐことで、お客さまに対して新たな顧客価値の提供を目指しています。具体的には、従来型の「個人単位の決済」から「家族・世帯単位の生活全体を支える金融体験」へ進化させたいと考えています。また、AEON Payを単なる決済手段にとどめず、さまざまなサービスを横断する“ハブ”として位置付けることで、お客さまとの接点を拡張し、イオングループ全体の利便性向上と利用促進を進めていきます。今後は、「家族をつなぐ」というコンセプトのもと、AEON Payを通じて、お客さまの日常生活を包括的に支えるインフラを目指します。私の理想は、お客さまが、イオングループのリアル店舗・デジタルサービスを意識することなく、生活の中で自然にご利用いただける環境を実現することです。そのために、日常の生活導線でシームレスにつながるサービスを提供し、価値を感じていただける体験を創出したいと考えています。このような取り組みを通じて、お客さま一人ひとりと、長期的な関係性を構築し、イオングループの持続的な成長に貢献したいと考えています。



AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD.
サステナビリティ推進チーム

サステナビリティを 経営価値へとつなぐ

世界的にESG（環境・社会・ガバナンス）の重要性が高まるなか、サステナビリティ推進チームは、イオンの基本理念、未来ビジョンおよびOur Purposeのもと、事業戦略やガバナンス体制との整合を図りながら、サステナビリティ戦略の立案・推進を担っています。

（左から）Ms. Erika Lam, Senior Officer, Ms. Alice Lui, General Manager, Ms. Tracy Chan, Associate Specialist, Ms. Lillian Hui, Manager.

サステナビリティ推進の中核として

AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD.（以下、ACSアジア）のサステナビリティ委員会の推進役として、目標達成に向けた進捗管理や各種施策を推進しています。あわせて、サステナビリティに関する情報開示やステークホルダーとの対話を統括し、社内外におけるESG意識の醸成に取り組んでいます。その一環として、ESG関連アワードを活用し、自社活動の評価・検証を行っています。

さらに、イオンフィナンシャルサービス(株)のサステナビリティ室と連携しながら、グループ全体のサステナビリティ方針に基づき、環境保全活動や社会貢献活動（寄付活動、奨学金制度、協賛活動など）を含む幅広いESG施策の企画・運営を主導しています。これらの活動を通じて、当社の持続的な価値創造と地域社会へ貢献しています。

サステナビリティ・リンク・ローンを通じた持続可能な成長の推進

「金融をもっと近くに」というOur Purposeとイオンの基本理念のもと、ACSアジアは事業活動にサステナビリティの要素を積極的に取り入れています。その代表的な取り組みのひとつが、環境・社会目標と資金調達を結びつけるサステナビリティ・リンク・ローン（SLL）の活用です。2025年11月に満期を迎えた3億2,000万香港ドルのSLLに続き、2025年2月には地域・地場銀行9行で構成されるシンジケート団との間で、新たに3億香港ドルのSLLを実行しました。

本案件の組成にあたり、サステナビリティ推進チームは主幹事金融機関と緊密に連携し、当社の事業特性や重要課題を踏まえた環境・社会分野のサステナビリティ目標を設定しました。目標達成



The Asset Triple A Sustainable Finance Awards 2026 表彰式

に向けては、サステナビリティ委員会を通じた継続的なモニタリングと進捗管理を実施し、その達成状況については毎年第三者機関による独立した検証を受けることで、透明性と信頼性の確保に努めています。

こうした継続的な取り組みの結果、当社は2026年3月、「The Asset Triple A Sustainable Finance Awards 2026」において、「Best Sustainability-Linked Loan – NBFI in Hong Kong」を受賞し、ESG目標と資金調達を効果的に連動させる取り組みが高く評価されました。

やりがい・楽しさ・苦勞した点

サステナビリティ・リンク・ローンでは、優遇金利の適用を受けるため、温室効果ガス（GHG）排出量の削減、従業員研修時間の増加、社会・環境プログラムへの参加率向上という3つの環境・社会目標の達成が求められていました。

これらの目標達成に向けて、まず取り組んだのが従業員のサステナビリティ意識の向上です。定期的なニュースレターやメール配信に加え、各種研修を実施するなど、さまざまな社内コミュニケーション施策を通じて意識醸成を図りました。

振り返ると、この取り組みを通じて従業員のエンゲージメントが着実に高まっていったことが、最も大きな成果のひとつだったと感じています。ESGの推進には、一人ひとりの参加と協力が欠かせません。サステナビリティ推進チームは年間を通じてさまざまな非営利団体（NGO）と連携し、多様なESG活動を展開しました。環境分野では植樹活動やビーチクリーン活動を実施し、社会分野では高齢者へのギフトバッグの配布、香港ユニセフ協会との青少年向けプログラムの運営支援、金融教育活動への参画など、幅広い社会貢献活動を推進しています。

一方で、これらの活動の多くは勤務時間外での参加が必要であり、当初は参加者の確保が大きな課題でした。そこで、活動の目的や社会的意義、社会にもたらすインパクトを積極的に発信し、参加への理解と共感を深めることに努めました。その結果、参加した従業員から前向きな感想や学びの声が社内で共有され、その経験が周囲に広がることで、参加者数は着実に増加していきました。

従業員のESGに対する理解が深まり、自発的に活動へ参加する人が増えていく様子を目の当たりにできたことは、大きなやりがいのひとつです。また、自身の取り組みが社会や環境への貢献につながっていると実感できたことも、この取り組みに大きな意義と達成感をもたらしました。

ESG推進の実践を通じた学びと挑戦

当チームは、1年間のESG活動を振り返るなかで、その成果を実感するとともに、当社の長期的な価値創造に向けた取り組みへの意欲を一層高めています。サステナビリティ戦略や各種施策を社内外のステークホルダーとともに推進することは容易ではありませんが、緊密な連携と継続的な対話、そしてチームワークを通じて共通認識を醸成し、さまざまな課題を乗り越えてきました。こうした積み重ねが、外部機関からの評価や業界内での認知向上にもつながっています。

BUSINESS

33 イオングループの価値創造を支える金融事業の役割

36 セグメント概況

42 顧客とともにつくる、生活金融の価値



イオングループの価値創造を支える金融事業の役割



(株)イオン銀行
代表取締役兼社長執行役員

木坂 有朗

イオン(株)執行役
人事・サステナビリティ担当

岡田 尚也

イオンフィナンシャルサービス(株) 専務執行役員
決済事業 兼 ファイナンス事業担当

櫻庭 博文

特集

接点が広がる。信頼が深まる。 金融が生み出すグループ価値

イオングループのシナジー最大化によるイオン生活圏の実現に向け、生活圏創造を担うイオン(株)執行役と、国内の決済・ファイナンス事業、銀行事業の責任者が鼎談。金融事業の果たす価値創造について語ります。

イオン生活圏と、顧客接点を支える金融の役割

岡田 イオン生活圏とは、簡単に言えば、お客さまとイオングループが接するあらゆる接点を一体として捉える考え方です。小売、ショッピングモール、金融など、それぞれの事業を個別に見るのではなく、地域のお客さまの暮らし全体を支える仕組みとして見ています。私たちは「経済圏」ではなく

「生活圏」という言葉を使っていますが、それは地域ごとに異なる課題やニーズに寄り添い、その地域の暮らしそのものを豊かにすることを目指しているからです。

櫻庭 その中で金融、とりわけ決済は、お客さまとの最も頻繁な接点です。現在の決済は単なる支払い手段ではありません。人々の暮らしや地域経済を支える社会インフラとしての役割を担うとともに、データの活用や高度なセキュリティを通

じて新たな価値を生み出しています。イオンカードやコード決済AEON Pay、電子マネーWAONや共通ポイントWAON POINTは、お客さまとつながるだけでなく、自治体や加盟店ともつながり、その接点をイオン生活圏へ広げる役割も果たしています。

木坂 銀行は少し違った役割を担っています。決済が入口だとすると、銀行はお客さまと長期的で深い関係を築く基盤です。預金や資産形成、ローンなどを通じて、お客さまの人生に寄り添うことができます。イオン銀行は「銀行をつくること」が目的ではなく、お客さまの不便を解消したいという声から生まれました。そうした成り立ちが、いまでも私たちの原点です。

岡田 重要なことは、お客さまを「イオン銀行のお客さま」「AEON Payのお客さま」と分けて見ないことです。全て「イオンのお客さま」として捉え、多様なサービスを組み合わせることで、1+1+1を3ではなく4や5にしていける。それが生活圏の価値だと考えています。

決済によって接点が広がり、銀行によって関係が深まる。そして、その接点や信頼関係が小売やショッピングモール、その他のサービスへとつながることで、お客さまにより便利で豊かな体験を提供できるようになります。

イオン生活圏とは、単に多くの事業を持っていることではなく、それぞれの事業がお客さまを起点につなぎ合い、一体となって価値を生み出すことです。その意味で、金融は生活圏を支える重要な機能であり、今後さらに大きな役割を担っていくと考えています。

イオングループの期待する金融

岡田 グループが金融に期待することは、大きく2つあります。ひとつは、お客さまとの接点をさらに広げることです。

イオングループの成長を支える金融事業の役割

人口減少が進む国内では、従来と同じサービスを提供するだけでは成長が難しくなります。だからこそ、決済を起点に、より多くのお客さまと継続的につながることが重要です。もうひとつは、小売やショッピングモール、サービスとの連携を通じて、お客さまへの提供価値を高めることです。特に海外では、小売と金融を融合したモデルがグループ成長の大きな原動力になると考えています。

櫻庭 私たちもその期待を強く認識しています。岡田さんの言うように、国内ではお客さまとの接点をいかに広げ、深めていくかが重要であり、金融事業はイオングループとお客さまをつなぐ入口として大きな役割を担っています。

国内の有効ID数は約4,000万人ですが、次のステージではAEON Payを軸に6,000万人規模の顧客基盤を目指しています。目的は単なる会員数の拡大ではなく、これまで接点を持てていなかった若年層や首都圏にお住まいの方など、新たなお客さまとのつながりを広げることです。また、グループ共通のロイヤルティプログラムやデジタルサービスの整備を通じて、小売・金融・サービスが一体となった顧客体験の

提供を進め、お客さまの利用価値向上につなげていきます。

木坂 銀行は、お客さまとの関係をより深く、長くしていく役割を担っています。金利のある世界になり、銀行預金の価値が改めて高まっています。預金はグループ金融事業を支える重要な土台であり、決済や小売との連携によって、イオンならではの価値創造につながります。また、クレジットカード利用情報や銀行口座の情報、店舗で伺ったお客さまのリアルな声を組み合わせることで、お客さま理解を深め、一人ひとりに寄り添ったサービスの提供を目指しています。イオン銀行の最大の強みは、全国のショッピングセンターに出店する約180店舗の顧客接点だと考えています。お客さまの悩みや気づきを直接伺うことができ、そのデータをAIなどで活用することで、お客さまとの関係をより深くすることができると考えています。

岡田 AEON Pay会員の拡大についてはイオンフィナンシャルサービスグループだけの課題とは考えていません。イオングループ全体の経営課題です。お客さまとの接点が増えることで、金融だけでなく小売も含めた価値創造の可能性が広がります。

決済ビジネスと銀行ビジネスを兼ね備える イオンフィナンシャルサービスの価値

櫻庭 当社グループの強みは、決済と銀行の両方を持っていることです。近年はAEON Payを軸に決済と銀行の連携を改めて強化しています。営業体制も見直しました。従来は別々に行っていた会員募集や営業活動についても、両社一体で運営する体制へ移行しています。決済の先には、預金や資産形成などのさまざまな金融ニーズがあります。お客さまにとって分かりやすく、シームレスな体験を提供するため、



今後も連携をさらに進化させていきます。

木坂 例えば「イオンカードセレクト」は、クレジットカード、銀行口座、電子マネーを一体化した商品です。カードをご利用いただくことで銀行預金が集まり、それが金融サービスの原資になります。従来は別々だった商品やサービスが、ひとつの体験として提供できることで、お客さまにとっても利便性が向上し、私たちにとってもより高い価値の提供につながることができています。今後もこういった金融サービスをワンストップで利用できる商品やサービス提供の形を考えていきたいです。

櫻庭 AEON Payの会員数や利用可能箇所は着実に増加しています。決済基盤が広がることで、お客さまとの接点も増えています。今後は、金融サービス全体をさらにシームレスにつなげることが課題です。

木坂 銀行も同様です。口座、決済、ローン、資産形成をお客さまから見てひとつの金融体験として提供する世界を目指しています。

岡田 決済と銀行の両方を持っていることはイオンフィナン



イオングループの成長を支える金融事業の役割

シャルサービスならではの大きな強みです。重要なことは、これが金融事業の中だけで完結しないということです。決済や銀行を通じて築かれたお客さまとの接点や信頼関係は、小売を含めたグループ全体の価値向上につながります。お客さまにとって価値があるのは、それらがひとつの体験としてつながっていることです。

私は、こうした接点の広がりと関係性の深まりが循環することで、イオン生活圏の価値はさらに高まっていくと考えています。

小売×金融が生み出す新たな価値

岡田 金融業界を取り巻く環境は大きく変化しています。デジタル化が進み、さまざまなプレーヤーが金融サービスへ参入しています。そのような環境下において、私は金融をグループ全体の価値創造エンジンのひとつだと考えています。金融にはお客さまとの関係そのものを深化させる力がある。さらにアジアでは、小売と金融を組み合わせたモデルが大きな

競争力になります。つまり、金融は顧客接点の拡大だけでなく、グループ全体の収益基盤強化にも大きく貢献しています。

櫻庭 私たちは長年クレジットカードの基幹システムの刷新に注力してきており、本年ついにシステムリリースを迎えました。今後の成長に向けては、このようなシステムやデジタル基盤への投資が欠かせません。ただ、私たちの競争優位はデジタル基盤だけでなく、やはりリアル店舗を持つことです。私が入社した30年前は、小売の現場と一緒に販促施策や企画を検討することが当たり前でした。現在はデジタル技術が進化していますが、木坂さんも言っていた通り、お客さまの暮らしに最も近い場所に店舗やショッピングモールがあり、リアルな声に触れられるという強みは変わりません。デジタルとリアルを融合しながら、小売との連携をさらに深めることで、イオングループならではの顧客体験を実現できるチャンスがあると考えています。

木坂 私たちは口座開設が起点ではなく、買物が起点です。お客さまはまずイオンに来店し、アプリや決済サービスを利用し、その延長線上で銀行ともつながります。この入口の広さがほかの銀行との大きな違いです。金融サービスのデジタル化が進み、ネットだけで完結するサービスも増えていますが、しかし、全てのお客さまがオンラインで金融商品を選ぶ訳ではありません。資産形成や住宅ローンなど、人生の節目に関わる相談では、実際に人に話を聞きたいというニーズも根強くあります。イオン銀行には全国の店舗があり、お買物のついでに気軽に立ち寄って相談できる環境があります。こうしたリアルな接点は、ネット専門の金融機関にはない強みです。デジタルの利便性と店舗での安心感を両立しながら、お客さま一人ひとりに寄り添った金融サービスを提供していきます。

イオンの金融サービスが描く次のステージ

岡田 今日の議論を通じて改めて感じたのは、イオン生活圏の価値をさらに高めていくうえで、金融の役割がますます重要になっているということです。イオングループが目指すのは、お客さま一人ひとりの暮らしに寄り添い続けることです。その実現に向けて、金融はますます重要な役割を担うと考えています。イオンフィナンシャルサービスには決済や銀行の枠を超え、お客さまとのつながりを起点に新たな価値を創出することを期待しています。

櫻庭 私たちは決済を通じて、より多くのお客さまとつながる基盤づくりを進めています。現在も、AEON Payを中心に、これまで接点を持ていなかった若年層のお客さまや、自治体、地域社会とのつながりも広がっています。今後は、こうした接点をさらに広げることに加え、そこから金融サービスやグループ各社のサービスへつなげていくことが重要になります。単に利用者数を増やすことではなく、日常生活のなかで自然に選ばれる存在となり、金融サービスへの入口としての役割を果たしていきたいと考えています。その先で、お客さま一人ひとりのニーズに応じた価値提供につなげていきたいですね。

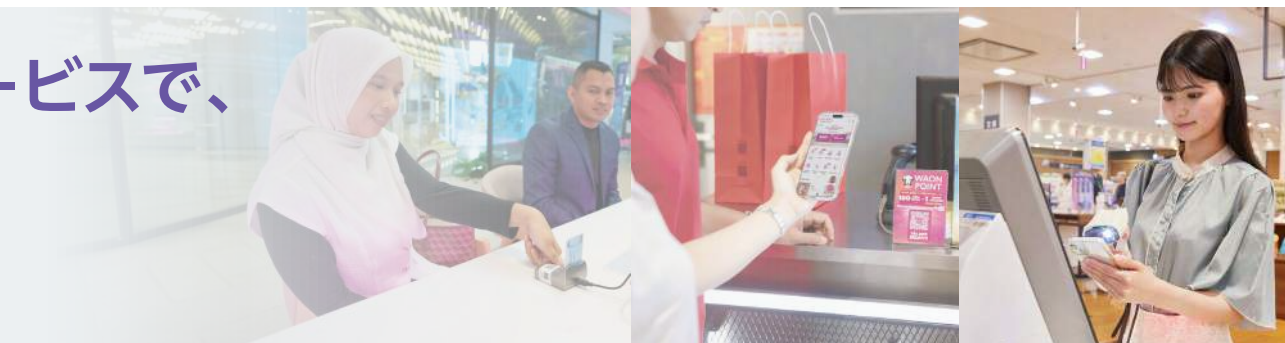
木坂 イオン銀行は創業以来、「お客さまの声から生まれた銀行」であり続けてきました。私たちが目指す姿は、単に預金やローンという機能を提供する銀行ではありません。預金や住宅ローン、資産形成など、ライフステージに応じたサービスを通じて10年、20年と信頼関係を築き、お客さまの人生に長く寄り添うことができる事業です。今後も決済や小売との連携を深めながら、お客さまの豊かな暮らしを支える存在であり続けたいと考えています。



セグメント概況

国内外の地域密着型金融サービスで、持続的な成長を支える

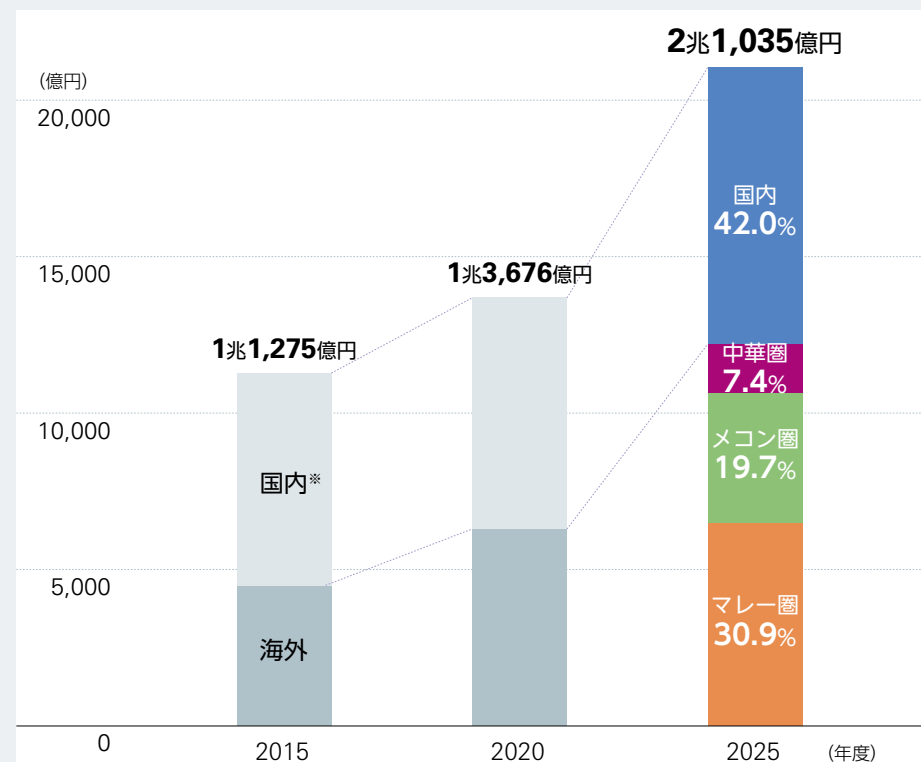
地域のニーズに応じた革新的なサービスを提供し、各地域の金融環境やお客さまのニーズに合わせた事業ポートフォリオを構築しています。



当社グループは、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。

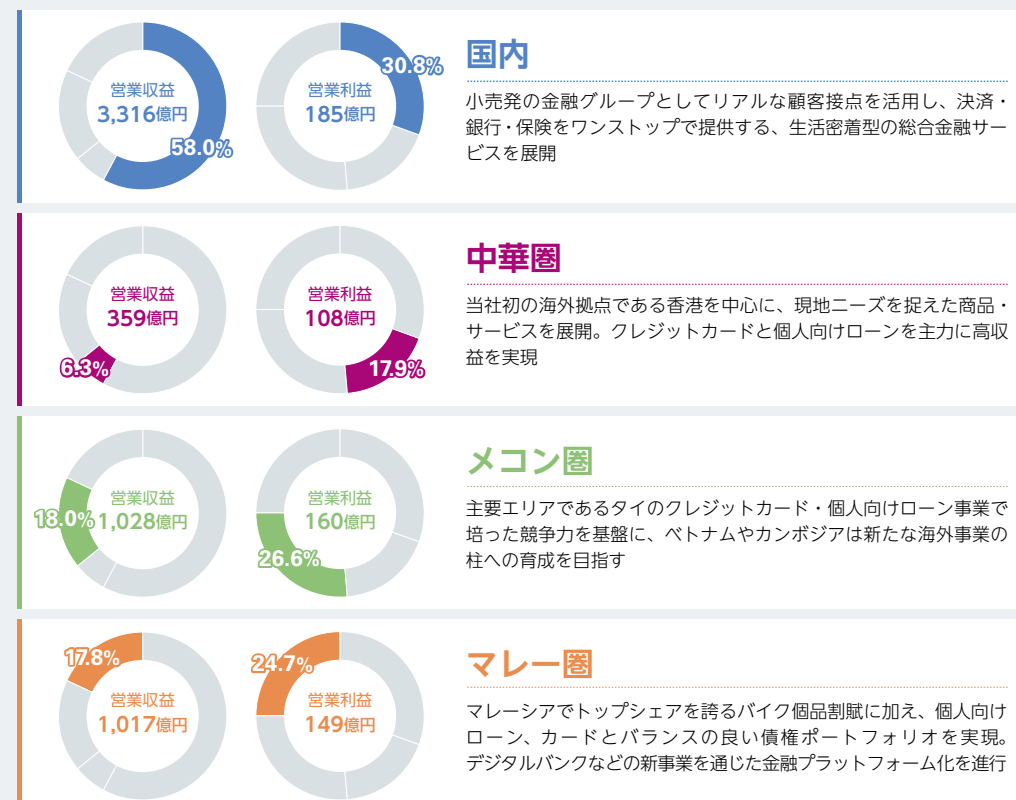
決済や銀行を中心に幅広い金融サービスを展開する国内と、ノンバンクビジネスを軸に成長を続ける海外では、収益構造にそれぞれ特徴があり、地域特性に合わせた多様な事業モデルが当社グループの持続的な成長を支えています。

営業債権残高の推移



*国内営業債権残高は、高利回り債権残高(カードキャッシング、無担保ローン、ショッピングリボ・分割債権)の合計

セグメント別 営業収益・営業利益構成比

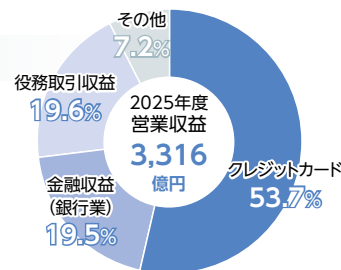


セグメント概況

国内

決済事業・ファイナンス事業

AEON Payを中心とした顧客接点の拡大と、融資サービスの成長により、収益基盤の強化と顧客生涯価値の向上を実現します。



入口

日常接点を広げるコード決済「AEON Pay」の拡大

AEON Payは、お客さまとの接点を広げるコード決済サービスとして成長を続けています。スマートフォンで手軽に利用できる利便性を強みに、従来のクレジットカード利用者に加え、これまで十分に接点を持てなかった若年層を含む幅広いお客さまとの新たな接点拡大に貢献しています。また、日々の決済を通じてお客さまと日常的なつながりを築くことで、カードや銀行口座、ローンなど多様な金融サービスへの入口としての役割も担っています。今後はグループ内外で利用シーンをさらに拡大し、誰でもどこでも利用できる環境づくりを推進します。2030年には6,000万人の顧客基盤構築を目指し、AEON Payを起点とした顧客接点の拡大と金融サービスの利用深化を進めていきます。

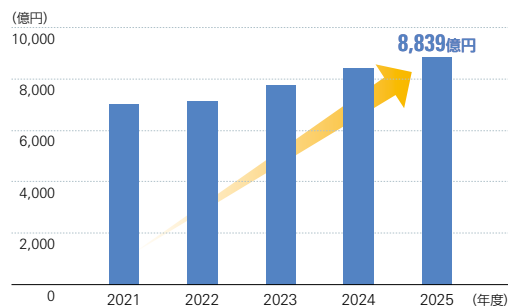


支える

多様な資金ニーズに応える融資サービスの拡充

キャッシュレス化が進展するなかでも、お客さまの資金ニーズは変わらず存在しています。当社はカードキャッシングをはじめとする融資サービスや、家計平準化ニーズに応えるショッピングリボ・分割サービスなどを通じて多様な資金需要に応えています。今後はさらに利便性の高いサービスに向け、クレジットカード発行を前提としない、デジタルレンディングの展開を予定しており、少額利用や柔軟な返済ニーズにも対応していきます。より幅広いお客さまへの金融アクセスの実現により、融資残高の拡大を通じて、当社の重要な収益基盤のさらなる強化につなげていきます。

高利回り債権残高*



*カードキャッシング、無担保ローン、ショッピングリボ・分割債権の残高合計

責任者メッセージ

決済を入口に、金融サービスをもっと身近に

イオンフィナンシャルサービス(株)
専務執行役員
決済事業 兼 ファイナンス事業担当

櫻庭 博文 (Hirofumi Sakuraba)



当社を取り巻く環境は、キャッシュレス決済の浸透、デジタルやAIの進化、多様化するライフスタイルに加え、「金利のある世界」への移行など大きく変化しています。これらは金融サービスへの期待を高めると同時に、当社の新たな成長機会でもあります。

当社の強みは、イオングループの強固な顧客基盤と、決済・銀行の両機能を持つ独自性にあります。「AEON Pay」を起点に、日々のお買物から生活を支える金融インフラとして、カード、口座、融資、保険などをシームレスにつなぎ、便利で快適な体験を提供します。日常の接点から得られる決済、購買、預金などのデータを一元管理・活用することで顧客理解を深め、一人ひとりのライフステージに応じた最適な提案を行い、他社にはない価値を生み出していきます。

「高齢化」が課題とされることもありますが、かつてのクレジットカード事業単体での評価(顧客が生涯でもたらす利益の視点)とは異なり、現在は銀行口座と紐付けることで、年金受給や資産運用といった新たな金融ビジネスへの展開が実現しています。

2030年に向けては、AEON Payを起点とした顧客基盤の拡大、データ・AI活用によるパーソナライズ、そして生活密着型の総合金融サービスへの進化を目指します。その第一歩として、2026年4月に「イオンウォレット」を「AEON Pay」アプリへ刷新し、決済を中心としたUI・UXへとりこみ刷新しました。

今後も「AEON Pay」を起点にお客さまへグループの強みを最大限に活かしたサービスを提供し、「金融をもっと近くに」の実現と企業価値の向上に邁進してまいります。

セグメント概況

国内

銀行事業

安定した預金基盤を強みに、決済から資産形成までワンストップで提供。
お客さまとの継続的な関係構築を通じて持続的な成長を実現します。



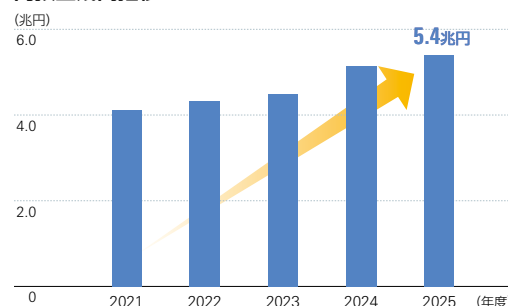
広がり

決済とつながる生活口座の推進

イオン銀行では、AEON Payやイオンカードと連携した口座利用を推進し、お客さまの日常生活を支える「生活口座」化を推進しています。給与受取や各種決済の設定などによる日常的な利用機会の拡大に加え、「イオン銀行 Myステージ」や「定期預金ポイントプラス」など、小売業から誕生したイオン銀行らしい、生活者の視点に立った独自のサービスを提供しています。

こうした取り組みを背景に預金残高は順調に拡大しており、金利上昇局面においても、預金による安定的かつ低利な資金調達は当社グループの強みとなっています。

円預金残高推移



繋がり

ライフステージに寄り添う金融サービスの提供

お客さまのライフステージに応じた総合金融サービスを提供することで、長期的な関係構築を進めています。住宅ローンをはじめとする各種ローンや保険、資産形成・資産運用に関する相談など、多様な金融ニーズにワンストップで対応できる体制を整えています。人生の節目ごとに発生するさまざまな課題や不安に対し、対面とデジタルを組み合わせたサポートを通じて、お客さまに寄り添った提案を実施しています。決済や預金を起点に築いた関係を、将来にわたる金融取引へつなげることで、お客さまの暮らしを支えるとともに、当社グループの収益機会の拡大と企業価値向上を実現していきます。



責任者メッセージ

暮らしに寄り添い、
生涯にわたる金融パートナーへ

(株)イオン銀行
代表取締役 兼 社長執行役員

木坂 有朗 (Yuro Kisaka)



イオン銀行はお客さまの声から生まれた銀行です。創業以来、「イオンのお客さまの気持ちに一番近い銀行」「毎日の生活に一番近い銀行」を目指し成長してきました。来年20周年を迎えますが、その原点は今も変わりません。私たちは、お客さまの暮らしに寄り添い、お客さま満足を追求することこそが、持続的な成長につながると考えています。

日本は「金利のある世界」への転換に加え、キャッシュレス化やデジタル化が急速に進んでいます。私は、この変化を大きな成長機会だと捉えています。なぜなら私たちは、小売と金融が融合した独自の事業基盤を通じて、お客さまの購買、決済、資産形成、資金ニーズに至るまで幅広い接点を有している、日本でも数少ない銀行だからです。

これまでの銀行は、口座を起点にお客さまとつながるモデルが中心でした。一方で私たちは、日々の決済を起点に、お客さまとのつながりを広げています。給与受取やローン、資産形成、保険など、人生のさまざまな場面で生まれる金融ニーズの一つひとつに寄り添い、長期的な信頼関係を築いていきたいと考えています。

当社グループの強みは、店舗網や顧客基盤、決済や銀行、小売のデータ、そして店舗で直接頂くお客さまの声です。これらにより、イオン銀行はお客さまを最も深く理解できる存在になると考えています。今後はAIも活用しながら、お客さま一人ひとりに最適な提案や課題解決を実現し、金融をより身近なものにしていきます。

イオン銀行は2030年度に「決済を起点としたリテール金融パートナー」の実現を掲げています。お客さまから見れば、決済も銀行もひとつのサービスです。私たちは常にお客さま視点でサービスを再設計し、暮らしの中に自然に溶け込む金融モデルを創り上げていきます。今後も、お客さまの期待を超える価値を提供し、イオン生活圏の発展と企業価値向上の両立を実現していきます。

セグメント概況

中華圏

主要エリアである香港では、クレジットカードを中心としたファインビジネスを提供し、カード発行枚数でノンバンク業界をリード

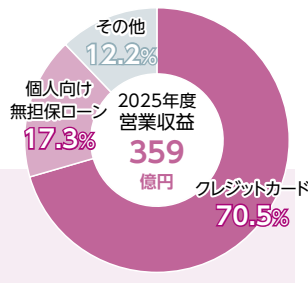
展開国/
エリア



中国香港



中国



Topics 1 小売×金融で実現するグループ顧客接点の拡大

AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD. (以下、ACSアジア)は、イオングループ各社との協働を中核戦略のひとつと位置付け、金融サービスと小売の顧客接点をつなぐ取り組みを推進しています。提供するスマホアプリ「AEON HK」は、カード・ローン申込、ポイント交換、キャッシング、eクーポン利用などを備えた重要なデジタル接点です。イオンストアーズ香港との協働販促を深化させる取り組みとして、同アプリにeクーポン引換機能を導入し、保有ポイントを時間や場所にとらわれずイオングループ店舗で利用できるeクーポンへ交換できるようになりました。今後もグループの連携領域を拡大し、戦略的な相互送客と価値共創を通じて、香港におけるグループシナジーの創出を進めてまいります。



Topics 2 S&P Global Sustainability Yearbookへの初選出

ACSアジアでは、国際的なESG基準対応とサステナビリティ経営の高度化を目的に、2025年にS&P Globalの企業サステナビリティ評価を初めて取得しました。評価対応を契機に、社内規程や運営プロセス、情報開示の強化を推進した結果、「総合金融サービスおよび資本市場」業界において世界の同業他社の80%を上回る評価を獲得。さらに2026年5月には「S&P Global Sustainability Yearbook (China Edition) 2026」に初選出され、大中華圏における業界上位15%のサステナビリティ・パフォーマーとして評価されました。今回の選定は、サステナビリティ経営が着実に前進していることを示すものと考えています。



AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD. 代表者メッセージ

小売と金融をつなぎ データとAIで進化を続け 生活圏の新たな価値を創造

AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD.
Managing Director

魏 愛國 (Wei Aiguo)



当社は1990年に香港で事業を開始して以来、日本発の上場金融サービス会社として香港のお客さまに支えられながら成長を続け、設立から36年を迎えました。現在は、中国・深圳の子会社を含め、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、地域のお客さまの多様な金融ニーズにお応えしています。

香港では、経済の先行き不透明感を背景に、消費環境が厳しさを増しているなか、お客さまの購買行動も変化しており、店舗・アプリ・ECを横断した顧客体験の提供へと競争の軸が移りつつあります。こうした変化を成長機会と捉え、当社はイオングループの強みである小売基盤と会員基盤を活かし、イオン生活圏の構築を加速しています。生活圏の拡大により蓄積されるデータとAI技術を活用し、お客さま一人ひとりのニーズに応じた最適な金融サービスの提供を目指してまいります。

2030年に向けて、お客さまからの信頼を基盤に、生活に身近な金融機関としての存在感を一層高めるため、以下の重点施策を推進しています。

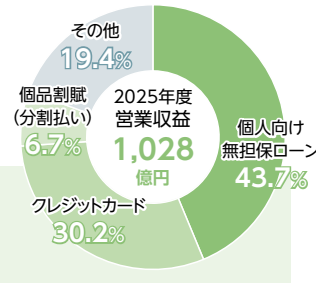
- イオン生活圏の構築に向けた共通ポイントプラットフォームの開発
- AIなどの先端技術を活用したオペレーションのデジタル化
- 若年層を中心とした顧客基盤の多様化
- 利益最大化とリスク最小化に向けたマネジメントの高度化
- お客さま・従業員双方に支持される企業づくり

これらの取り組みは、イオングループの基本理念に根ざしています。理念の実践と、組織全体への浸透をさせながら、環境の変化に応じて、進化と挑戦を続け、お客さま、株主、地域社会、そして従業員の皆さまが豊かさと笑顔を実感できる企業であり続けることが、私たちの目指す姿です。

セグメント概況

メコン圏

主要エリアであるタイでは、現地ノンバンク業界の中で個人向け無担保ローンやクレジットカードの高いシェアを誇る



Topics 1 デジタル化への取り組み

AEON THANA SINSAP (THAILAND) PLC.では、オンラインやスマホアプリを通じた取引ニーズの高まりに応えるべく、AI技術を活用したトークボットやチャットボットの導入を進めています。債権管理業務では、トークボットを活用したお支払いのリマインドコールを開始し、コールセンターの人員確保が難しい休日のご案内にも活用しています。

またスマホアプリやSNSアカウントにおいて、お客さまからの問い合わせに素早く適切なご案内ができるチャットボットの仕組みの導入も予定しています。

顧客利便性の向上に加え、定型業務の自動化による生産性向上や人的リソースの最適配置を進め、中長期的な収益性向上と持続的成長につなげていきます。



AIトークボット&チャットボット(みらいさん)

Topics 2 ファイナンス事業の展開を本格化

ベトナムでは、2025年2月に連結子会社化した現地ファイナンス会社のPMIを着実に推進してきました。これらの統合施策の進展を踏まえ、2025年10月、社名をAEON Consumer Finance Company Limitedへ変更し、当社グループとしてのブランドを明確化しました。ベトナムでは所得向上と個人消費の拡大を背景に金融サービス需要が高まるなか、現地で培った事業基盤と拡大するイオングループのネットワークを掛け合わせ、地域に根ざした金融サービスを提供します。グループシナジーの創出を通じて事業拡大を加速し、持続的な成長と企業価値向上を目指します。



AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL. 代表者メッセージ

金融アクセスの拡大で
地域格差の解消に挑み
タイ全土へ安全・安心を届ける

AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL.
Managing Director

島方 俊哉 (Toshiya Shimakata)



当社は1992年の会社設立以降、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まいりました。

今後もその使命を果たすべく、今回新たに策定した中期経営計画では、2030年までにグループマテリアリティを実現することを目的に4つの“High”コンセプトを掲げています。

タイで最も安全・安心な金融サービスの提供を目指す“**High Security**”、これまで金融サービスにアクセスできなかったお客さまにもサービスをお届けする“**High Acceptance**”、デジタルソリューションを活用した生産性向上を進める“**High Performance**”、タイの伝統文化や自然を守る“**High Contribution**”を柱に事業を進めてまいります。

2025年のタイ経済は、緩やかな成長を維持したものの、高い家計債務、製造業の競争力低下、観光客の回復鈍化などが成長の重荷となりました。特に地方での影響が大きく、バンコクエリアとそれ以外の地域での格差が広がっており、金融分野においても地方へのサービス提供がより強く求められていると認識しております。

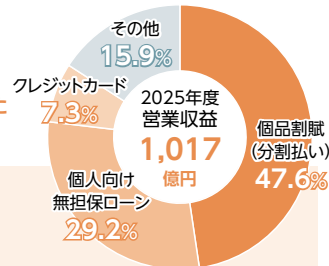
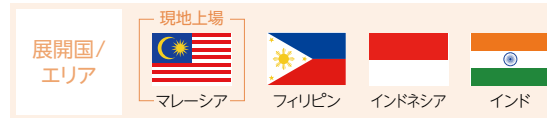
中期経営計画で掲げるHigh Acceptanceに関しては、地域のパートナー企業との提携を強化し、それぞれの地域に根ざしたサービスを提供すること、AIを活用し収入証明に頼らない審査を実現することでより多くのお客さまにサービスを提供することを掲げており、タイ全土において金融包摂を実現していくことが私たちの使命だと考えています。

今後もタイのお客さまニーズをいち早く捉え、お客さまの毎日の暮らしのお役に立てる金融サービスを提供し続けていくことで、「Our Purpose」を実践し、タイで最もお客さまに支持される企業を目指してまいります。

セグメント概況

マレー圏

マレーシアでは、グループアプリを中心にデータ・AIを活用した生活圏サービスの拡充が進む



Topics 1 会員プログラム「FinPlus」の開始

AEON CREDIT SERVICE (M) BERHADでは、2025年8月に会員プログラム「FinPlus」を開始しました。スマホアプリ上で事前に利用可能額を提示することで、お客さまの資金計画を支援するとともに、金融商品の申込手続きが円滑にできるようになりました。また、利用実績に応じた与信枠の拡大や手続きの簡略化などを通じ、顧客満足度と継続利用率の向上を図っています。当社にとっても、デジタルチャネルを通じた顧客接点の強化や即時審査の拡大、取引データを活用した与信精度の向上を通じた貸倒リスクの抑制につながる取り組みとして、収益性と債権クオリティの向上につなげています。



Topics 2 Islamic Finance News Awards の受賞

AEON BANK (M) BERHADは、イスラム金融業界で権威あるIslamic Finance News (以下、IFN) Awards 2025において、「Best Islamic Digital Bank (Global)」および「Best Islamic Digital Offering by a Bank (Malaysia)」を2年連続で受賞しました。マレーシア初のイスラム金融方式のデジタルバンクとして、デジタル技術やAIを活用した利便性の高い金融サービスの提供が評価されたものです。今後も、より多くのお客さまに価値ある金融体験を提供するとともに、2026年6月より開始した事業者向け融資の拡大などを通じてサービス領域を広げ、個人・事業者双方の多様な資金ニーズに応えることで、金融包摂の実現に貢献していきます。



IFN Awards 2025 授賞式



AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD

代表者メッセージ

小売と金融の融合から暮らしをつなぐ金融プラットフォームへ

AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD
Managing Director & CEO

前田 大輔 (Daisuke Maeda)



当社は1996年の創業以来、マレーシアの経済成長とともに、家電やモーターバイクの個品割賦(分割払い)を中心に、銀行サービスへのアクセスが限られるお客さまへ金融ソリューションを提供してまいりました。その後、お客さまのライフスタイルやニーズの変化に合わせ、クレジットカード、スマホアプリ「AEON Wallet」、保険代理業、そしてデジタルバンクへと事業領域を拡大し、総合金融グループへの進化を進めています。

近年、所得水準の向上、キャッシュレス化、AI技術の進展、異業種からの金融参入などにより、金融サービスに求められる価値は大きく変化しています。このような環境下、当社は既存事業の収益基盤強化とデジタル変革を推進し、デジタルバンクを営むAEON BANK (M) BERHADの創業期における成長投資を支えながら、将来に向けた新たな事業基盤の構築に取り組んできました。

2025年9月にはAEON CO. (M) BHD.との合併会社AEON360 SDN. BHD.を設立しました。小売・金融を横断したお客さまデータの活用、AIによるパーソナライズされたサービス提供、グループ共通ロイヤリティプログラムの強化を通じて、お客さま一人ひとりに最適な体験価値を提供してまいります。

2026年、当社は創業30周年を迎えました。これまで築いてきたお客さま・加盟店さまとの信頼を基盤に、2030年には「マレーシアの個人&リテールをつなぐ金融プラットフォーム」へ進化することを目指しています。AEON Walletを重要な顧客接点として進化させ、金融サービスの枠を超えた「未来のライフスタイル」を提供し、当社グループの成長と「金融をもっと近くに」というOur Purposeの実現に挑戦してまいります。



AEON360 合併設立調印式

顧客とともにつくる、生活金融の価値 Topics 1

NCXホンダ×ASBカンボジアの 強固なパートナーシップ ～お客さまの夢の実現を支える協業モデル

カンボジアは高い経済成長率、若年層中心の人口構成、中間層の所得拡大を背景に、今後さらなる成長が期待される市場です。AEON SPECIALIZED BANK (CAMBODIA) PLC. (以下、ASBカンボジア)は2011年に設立以来、クレジットカード、個品割賦、パーソナルローンなどの金融サービスを展開し、現地のお客さまの利便性向上に貢献してきました。

販売店と築く協業の力

ASBカンボジアは2012年よりN.C.X. Co., Ltd. (以下、同社)との提携を開始し、Honda二輪車をご購入されるお客さまへ、安心して便利なオートローンサービスを提供してきました。

二輪車は、カンボジアにおいて生活や仕事を支える重要な移動手段です。このオートローンの金融サービスを通じて、より多くのお客さまの生活向上に貢献できることから、ASBカンボジアは、同社と「お客さまにより良い価値を提供するパートナー」として長年にわたり強固なパートナーシップを築いています。現在では、同社の81店舗の販売店でASBカンボジアのオートローンサービスをご利用いただいています。

近年では、販売店へのASBカンボジアスタッフの配置や審査時間の短縮、定期的な情報共有、共同販促など、両社一体となった取り組みを推進しています。また、販売店の現場から寄せられる意見を取り入れ、審査プロセスやオペレーションを改善することで、お客さま満足度と販売店の利便性向上を実現しています。

2026年には協業をさらに発展させ、「短時間審査」や「頭金ゼロ(適用条件あり)」を訴求する店頭プロモーションや共同販促を実施し、販売機会の拡大とお客さまの利便性向上に取り組んでいます。



安全運転スキル向上に向けたミニトレーニングの風景

N.C.X. Co., Ltd.がASBカンボジアに期待すること

ASBカンボジアは、お客さま目線を大切にしながら販売店とも密接に連携し、販売現場への支援にも積極的に取り組む信頼できるビジネスパートナーです。

また、これまで、審査プロセスの改善や販売店への支援体制の強化などを通じて、お客さまの利便性向上と販売店へのサポートに取り組んできたことを高く評価しています。

今後は、デジタル技術やデータを活用した、より迅速で利便性の高い金融サービスの提供や、お客さまのニーズに応じたサービスの充実に期待しています。加えて、さらなる審査スピードの向上や、販売店との情報共有・営業支援の充実などについても取り組んでいくことを期待しています。

ASBカンボジアを単なる金融機関ではなく、お客さま満足度の向上をともに目指す長期的なビジネスパートナーと考えています。今後も両社がそれぞれの強みを活かしながら協業を深めてまいります。

N.C.X. Co., Ltd. 会社概要

- カンボジアにおけるHonda二輪車の輸入・販売会社
- Hondaブランドの二輪車を中心に、輸入、組立、主要部品の製造、販売を実施



私たちの ありがたい姿

ともに顧客満足度を高める

ASBカンボジアは同社とのパートナーシップをさらに深化させ、お客さまへより安心・便利な金融サービスを提供するとともに、デジタル技術やAIを活用した迅速でシームレスなローンサービスの実現を目指しています。また、販売店とのデータ連携や営業支援をさらに強化し、お客さま一人ひとりに最適な金融サービスを提供できる体制を構築していきます。

今後同社とともに、お客さまの豊かなモビリティライフを支え、金融を通じてカンボジア社会の持続的な発展に貢献してまいります。

顧客とともにつくる、生活金融の価値

Topics 2

さいたま市と育てる
デジタル地域通貨

～デジタルを活用した地域コミュニティ活性化に向けて

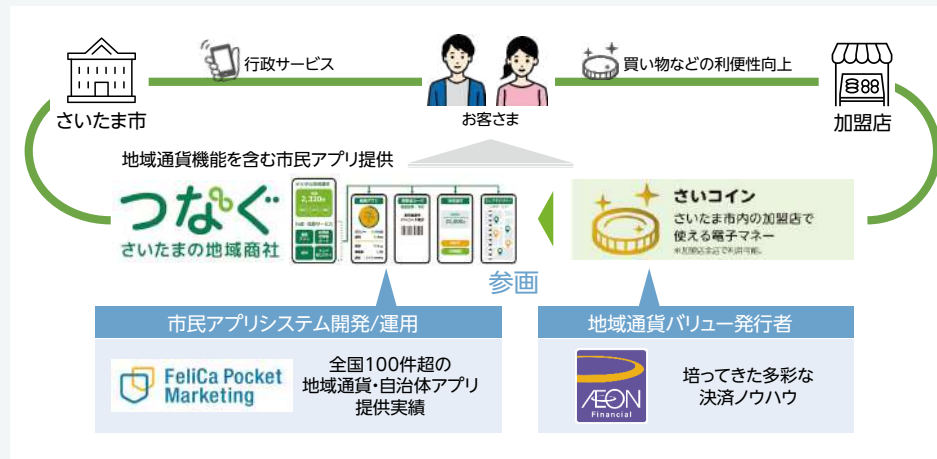
当社グループは、事業活動の中で地域社会の発展やお客さまの生活の向上に貢献することを通じて、持続的な成長に取り組んでいます。

地域との連携において、当社とフェリカポケットマーケティング(株)、他民間企業など計11社が、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)つなぐ」に参画し、デジタル地域通貨発行や、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などの利便性向上に努めています。



さいたま市PRキャラクターつなぐ竜ヌウ

「さいたま市みんなのアプリ」のステークホルダー



さいたま市みんなのアプリ

さいたま市みんなのアプリは、デジタル地域通貨を通じて地域経済の活性化や市民サービスの向上を目指し、2024年7月にサービスを開始しました。当初は、「地域通貨を利用するメリットがわからない」「キャッシュレス決済に不安がある」という声も多く、利用者と加盟店の双方に理解していただくことが大きな課題でしたが、市報や駅ポスター、地域イベント、SNSなどあらゆる接点を活用することで、認知を拡大してきました。また、デジタル地域通貨「さいコイン」チャージ時のポイント付与や利用還元キャンペーンを実施し、使っていただく機会の創出に注力しました。

加盟店開拓においては、特に中小事業者の中には、新たな決済手段の導入に慎重な店舗も多く、商工会議所や商店会と連携し、店舗への個別訪問を通じて地域事業者の参画を後押ししました。

現在は、「誰ひとり取り残さないデジタル化」を目指し、高齢者などデジタル活用に不安を抱えている方々への支援にも注力するとともに、スマホ教室の開催や端末の無償貸与に加え、ATMやクレジットカード、郵便局窓口でのチャージ対応を進めるなどの利便性の向上に努め、幅広い世代が利用しやすい環境を整備しています。

普及活動と機能改善を積み重ねることで、本アプリは単なる決済サービスを超えて、市民・事業者・行政をつなぐ地域プラットフォームへ成長しています。

アプリ機能一覧(一部抜粋)



地域別のゴミ出しカレンダー を確認できます。	図書館利用者カード を読み取り、アプリでカードの利用・管理ができます。スマホ1つで本を借りることができます。
スマートフォンから申請・届出 ができる、「電子申請・届出サービス」を起動します。	シルバーカード 65歳以上のさいたま市民を対象とする、シルバーカードの表示ができます。
水道局アプリ を起動します。(インストールされていない場合は、アプリストアを開きます。)	行政給付受取登録 給付先となるユーザーアカウントを登録することができます。
医療情報ネット(ナビ) を起動します。	商品交換 貯めたポイントを商品と交換できます。
「さいコイン」 、 「たまポン」 が貯まる・使えるお店を地図やジャンルから検索できます。	「さいコイン」 の残高を個人間で送る・受け取ることができます。

顧客とともにつくる、生活金融の価値

Topics 2

さいたま市と育てるデジタル地域通貨

SAITAMA

Voice 1 共創が生み出す、持続可能な地域の未来

さいたま市みんなのアプリは、地域経済の活性化や地域コミュニティの醸成などの地域課題解決を目指し、官民共創で構築してきた取り組みです。

イオンフィナンシャルサービスグループ(以下、同グループ)には、構想段階から現在まで一貫して伴走いただきました。特に印象深いのは、官民がそれぞれの役割を果たし、同じ目標に向かって一丸となり、通常では実現困難なほどの短期間でサービスインを実現したことです。同グループの高い実行力と地域への深い理解が大きな支えとなりました。

アプリは開始から約2年で利用者約40万人、市民の3人に1人が利用するまでに成長し、市民生活や地域経済、行政をつなぐ地域のデジタルプラットフォームとして、地域DXの中核を担う存在となっています。

2026年7月に発足した「たまポン生活圈実現会議」では、市民満足度90%以上を目指す「CS90+運動」と「市民のウェルビーイング向上」を共通KGIに掲げ、官民の真の協働による新たな価値創出を目指しています。同グループには、実現会議メンバーとともにデータ活用や新サービスの共創を進め、この「さいたまモデル」を全国展開につなげていくことを期待しています。



さいたま市 経済局
商工観光部
地域活性化推進課 課長
(兼)都市戦略本部
未来都市推進部 副参事

有山 信之 氏

Voice 2 CS90+の実現に向け、官民共創で育む「さいたまモデル」

さいたまの地域商社「(株)つなぐ」は、市と地元商工団体や民間企業など計11社・団体が出資して2024年に設立され、官民の協働によりCS90+を達成することを目指しています。CS90+というのは、「さいたま市に住んで良かった!」と感じる市民満足度(Citizen Satisfaction)を90%以上にする取り組みです。

この目標達成のために、「さいたま市みんなのアプリ」と地域通貨「さいコイン」「たまポン」の3つのツールを利用して、行政サービスや民間サービスをワンストップで提供しており、今後もサービスの充実を図り、「日常生活にはなくてはならないアプリ」を目指します。

7月末時点で約40万人の利用者と3千店舗を超える加盟店は、市のインフラになりつつあり、この貴重なインフラを活かした広告モデルや人と人、人と企業の出会いを創出するマッチングサービスや地域情報をまるごと提供する地域情報ポータル機能など新しい収益モデルにチャレンジし、将来的にはこの「さいたまモデル」を他自治体に展開したいと考えています。

また、2026年7月に発足した市と民間企業約20社が参加する「たまポン生活圈実現会議」では、つなぐ社が事務局を務め、4つの地域課題(地域経済・コミュニティ・快適便利・安心安全)の解決に向けたサービスの社会実装を推進しています。



(株)つなぐ
代表取締役社長

納村 哲二 氏

私たちの ありがたい姿

次なる挑戦へ 官民共創で広げる「さいたまモデル」

「さいたま市みんなのアプリ」「さいコイン」「たまポン」を通じて、市民・事業者・行政をつなぐ地域デジタル基盤を構築してきました。今後は、その基盤を活用し、新たな価値を創出するフェーズへと進みます。これまでの取り組みはゴールではなく、地域の未来を創るためのスタートラインです。

2026年に発足した「たまポン生活圈実現会議」では、さまざまなステークホルダーが知見やノウハウを持ち寄り、地域課題の解決につながるサービスや仕組みの実装を加速していきます。当社も、中核パートナーとして、金融・決済の枠を超えた共創に取り組みながら、市民のウェルビーイング向上と地域経済の活性化に貢献していきます。そして、この官民共創の成果を「さいたまモデル」として確立し、全国へ広げていくことを目指します。



もっと身近に、
もっとしあわせに



たまポン生活圈実現会議 立上げ総会

SUSTAINABILITY

- 46 イオンフィナンシャルサービスのサステナビリティ
- 50 **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
- 55 **マテリアリティ2** 人材の多様性と可能性の発揮
- 64 **マテリアリティ3** レジリエントな経営基盤の確立
- 65 社外取締役座談会
- 83 **マテリアリティ4** 気候変動等への対応



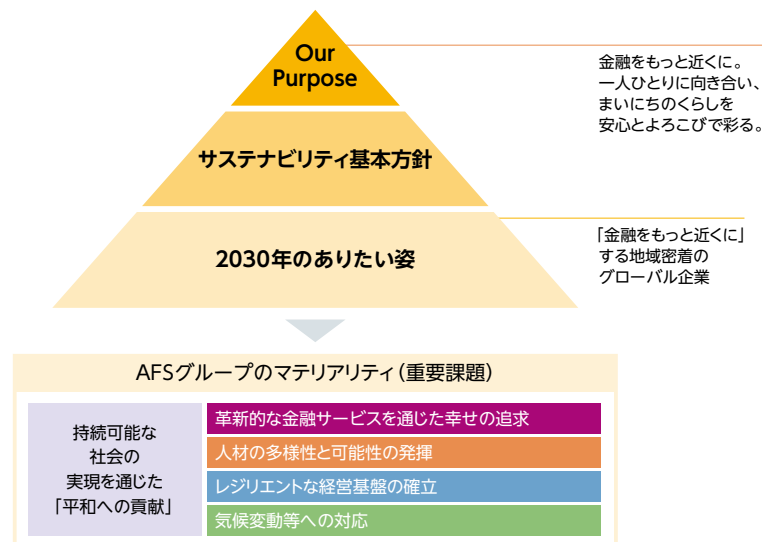
イオンフィナンシャルサービスのサステナビリティ

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、お取引先さまなどのすべてのステークホルダーとともに、能動的、積極的にサステナビリティ活動を推進するための原則を定め、事業運営の全ての意思決定にサステナビリティの視点を取り込み、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。

2023年には、当社グループの「存在意義」である「Our Purpose」を公表しています。イオングループの一員として「イオンの基本理念」、「イオングループ未来ビジョン」と「Our Purpose」のもと、従業員の一人ひとりがステークホルダーの皆さまの豊かな生活の実現に向けて主体的かつ自律的に行動し、社会課題の解決に取り組んでいます。2026年度から2030年度までを対象とする中期経営計画においては、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、金融を通じてお客さまの日常に寄り添いながら、持続可能な社会の実現に貢献する企業グループへの進化を目指しています。



推進体制

当社は、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。サステナビリティへの対応を欠かすことのできない経営上の重要な取り組みのひとつであると認識しており、サステナビリティ課題の監督は取締役会が行い、執行管理と取締役会への報告はサステナビリティ委員会が実施しております。また、同委員会の委員長を代表取締役兼社長執行役員とすることで、サステナビリティ課題に全社的に取り組んでいます。

サステナビリティ推進体制



取締役会

取締役会は、サステナビリティ課題への対応を経営上の重要事項として認識し、その推進・監督を担っています。気候変動を含むサステナビリティに関する重要事項については、サステナビリティ委員会での審議を経て取締役会が決定し、同委員会からの定期的な報告を通じて取り組み状況を把握するとともに、必要な指導・助言および監督を行っています。

サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、サステナビリティ経営を通じた企業価値向上を目的として設置し、原則として四半期ごとに開催しています。当委員会は、サステナビリティに関する重要事項の意思決定機関として、方針・戦略や重要事項の審議、KPIの承認・見直しを行っています。また、サステナビリティ部会に対して方針や施策の推進に関する指示を行うとともに、その進捗状況をモニタリングしています。審議結果や活動状況は定期的に取締役会へ報告しています。

イオンフィナンシャルサービスのサステナビリティ

<2025年度 議案一覧>

- サステナビリティ基本方針改定審議
- サステナビリティ委員会・部会 運営方針の確認
- 2024年度の振り返りおよび2025年度の活動計画
- マテリアリティに係る2030年度の取り組み事項・主要指標の2024年度実績開示および2025年度の進捗確認
- GHG排出量集計結果報告およびScope3開示項目拡大提案

サステナビリティ部会

サステナビリティ部会は、サステナビリティ委員会の下部組織として、施策の実行管理を担っています。人事総務本部長を部会長とし、原則として四半期ごとに開催しています。当部会では、KPIの進捗モニタリング、課題の抽出・改善策の検討、グループ各社における取り組みの共有・横展開を行うとともに、活動状況や施策の進捗をサステナビリティ委員会へ報告し、継続的な改善につなげています。

サステナビリティ室長メッセージ

サステナビリティを企業価値向上につなげる

当社グループでは、サステナビリティを事業活動と切り離された取り組みではなく、持続的な成長と企業価値創造につながる重要な経営課題として位置付けています。サステナビリティ基本方針の策定やマテリアリティの特定を通じて取り組みの方向性を明確にしましたが、その実効性をより高めるため、2025年度下期にはサステナビリティ室を設置し、グループ横断で推進する体制を整えました。2026年度から始動した中期経営計画においても、サステナビリティの視点を踏まえながら事業成長と経営基盤の強化を進めています。また、2030年主要指標の進捗モニタリングを開始し、非財務の取り組みと事業活動や財務成果とのつながりを把握することで、より実効性の高い取り組みへとつなげていきます。今後も環境課題への対応や地域・社会との共生に向けた活動を着実に推進するとともに、海外子会社の先進事例の共有・展開を通じて、グループ全体のサステナビリティへの取り組みをさらに高め、持続的な成長と企業価値向上に貢献していきます。

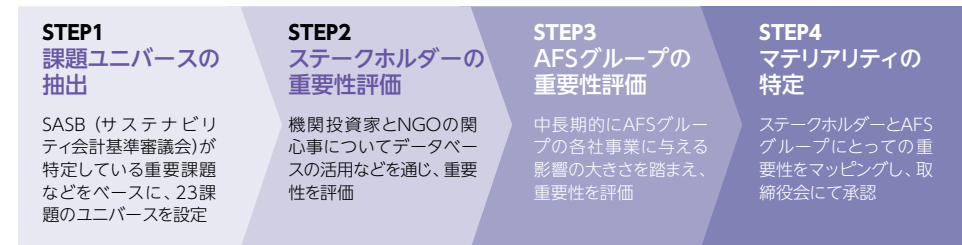


イオンフィナンシャルサービス(株)
サステナビリティ室
室長

鳴海 佳菜

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、「非常に重要」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

マテリアリティの取り組み事項・主要指標

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、「人権」「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います。

さらに、マテリアリティを4つの分野に体系的に分類し、それぞれに対して取り組み事項および2030年の主要指標を設定しながら、課題解決に向けて当社グループ全体で進めています。

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

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

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。	■ 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	■ 全金融商品・サービスのデジタル提供と、お客さまが安心してご利用できるセキュリティ対応の継続更新 ■ 事業展開国において、決済サービスを越境（ボーダレス）で提供	P.50～54
	人材の多様性と可能性の発揮	従業員の人間性と多様性を尊重し、個々の能力が最大限に発揮されるとともに、誰もが働きがいを感じる職場環境を実現することで、チームとしての目標達成を目指します。	■ ダイバーシティ&インクルージョン ■ 人材確保と維持、人材開発 ■ 労働慣行 ■ 労働安全衛生	■ DX推進人材の育成、確保 ■ 金融包摂の取り組み推進 ■ 地域やコミュニティとの連携 ■ 金融サービスを通じた災害対応支援	P.55～63
レジリエントな経営基盤の確立			■ 企業倫理とコンプライアンス ■ 情報セキュリティ ■ コーポレート・ガバナンス ■ リスクマネジメント ■ ビジネスモデルのレジリエンス ■ サプライチェーンマネジメント ■ ステークホルダーエンゲージメント	■ 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.64～82
気候変動等への対応			■ 気候変動への対応 ■ 資源の有効利用	■ 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.83～89

イオンフィナンシャルサービスのサステナビリティ

人権に対する取り組み

当社グループは、グローバルな事業活動において、自社従業員、取引先・委託先、お客さまをはじめとする全てのステークホルダーの人権を尊重することを、重要な社会的責任であり経営活動の一環と位置付け、事業活動に内在する人権リスクの特定・評価、防止・軽減、情報開示、救済を継続的に推進しています。

人権方針

策定の背景

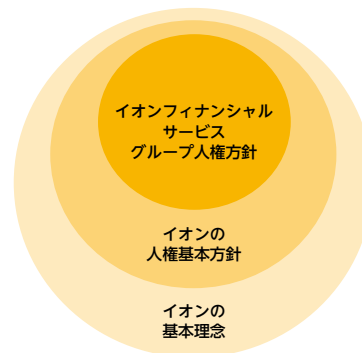
イオングループでは「イオンの人権基本方針」を定め、グループ全体での人権尊重の取り組みを推進してきました。一方で、当社グループは総合金融事業を主軸とし、日本を含むアジア各国においてグローバルな事業を展開しているという特性があります。製造業のサプライチェーンにおける強制労働や低賃金といった課題とは異なり、金融事業では職場内のハラスメント、委託先・ビジネスパートナーとの取引における人権課題、コンタクトセンターや店舗で働く従業員の人権保護、カスタマーハラスメントといった固有の課題が重要なテーマとなります。

また、各国・各社で人権に対する理解や運用に差異があることから、当社グループとして共通の人権に対する考え方と行動原則を定め、国内外の全てのグループ会社が同じ方向性で人権デュー・ディリジェンスに取り組む体制を整備することが急務となっていました。こうした背景を踏まえ、2025年度に「イオンフィナンシャルサービスグループ人権方針」を新たに策定しました。

方針の概要

本方針は「イオンの人権基本方針」を基盤としながら、当社グループの事業特性に応じた独自の内容を盛り込んでいます。

取締役会での承認を経て正式に制定し、Webサイトおよび各社の社内ポータルなどで広く周知しています。

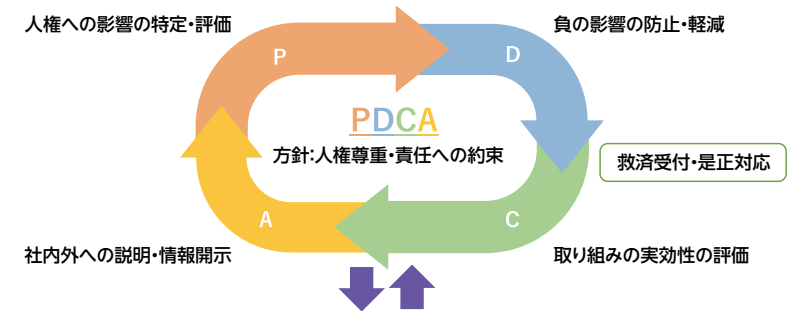


▶「イオンフィナンシャルサービスグループ人権方針」の詳細はこちら

https://www.aeonfinancial.co.jp/activity/social/human_rights/

人権デュー・ディリジェンスサイクル

方針策定、影響の特定・評価、負の影響の防止・軽減、実効性評価、情報開示、救済というPDCAサイクルで運用し、継続的な改善につなげています。



2025年度の重点人権課題と主な取り組み

当社グループ事業における重要な人権リスクを評価・特定し、自社・従業員、取引先・委託先、お客さまに関する重点人権課題を設定しました。主管部署を中心に防止・軽減策を推進するとともに、今後もステークホルダーの人権を尊重し、継続的な改善に取り組めます。

対象	重点課題	主な取り組み	実績
自社・従業員	法令・社会規範遵守／ハラスメント防止	全従業員を対象に人権・ハラスメント研修を実施(国内80カ所・7,000人) カスタマーハラスメント対応宣言を改定・公表	受講率100%を達成
取引先・委託先	法令・社会規範遵守	国内主要取引先407社を対象に人権・労働環境・職場環境に関するアンケートを実施	回収率100%を達成。追加確認が必要と判断された取引先へヒアリングと改善対応を実施
お客さま	ハラスメント防止	顧客対応部門を中心に接客モニタリングを実施 全従業員を対象に顧客満足度研修を実施	接客モニタリングを実施(700人) 品質評価・自己点検・再発防止教育を実施

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・地域でお客さま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。



DX担当役員メッセージ

データとAIの力で、 「金融をもっと近くに」する 新たな顧客体験を創造する



常務執行役員
オペレーション担当 兼
プロセッシング本部
本部長
増田 俊之

私たちを取り巻く環境は急速に変化し、お客さまの価値観やライフスタイルはますます多様化しています。また、AIをはじめとするデジタル技術の進化は、金融サービスのあり方そのものを大きく変えつつあります。一方で、お客さまには、より便利でパーソナライズされたサービスと同時に、安全・安心に利用できる信頼性の高いサービスが求められています。

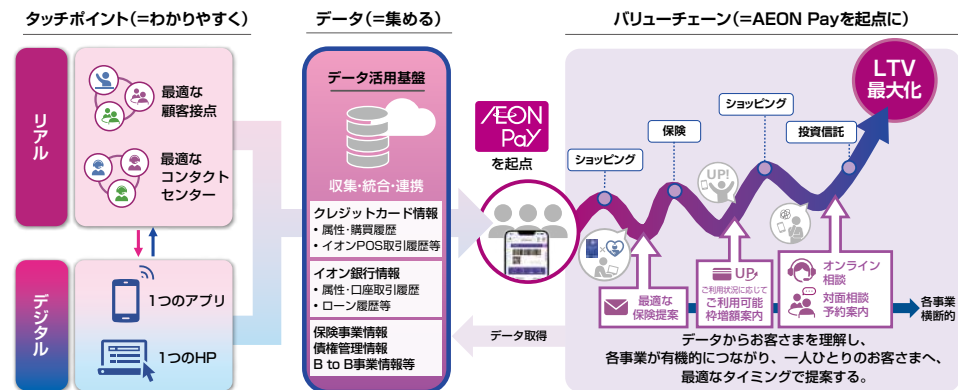
当社グループは、Our Purposeの実現に向け、2030年のありたい姿として「『金融をもっと近くに』する地域密着のグローバル企業」を掲げています。この実現の鍵となるのがデータとAIの活用であり、「稼ぐ力の発揮」「高効率経営への転換」「安全・安心No.1」を基本方針のもと、新たなDX戦略を通じてビジネスモデルの変革に取り組んでいます。

当社グループ最大の強みは、イオングループが有する国内外のリアル接点とデジタル接点、そして「小売×金融」の豊富なデータ資産です。私たちは、この強みを活かし、データとAIを全社共通基盤として整備しながら、お客さま体験(CX)、業務運営(OX)、経営高度化(MX)、従業員の働き方(EX)の4つの変革を一体的に推進していきます。

国内ではAEON Payを起点として、決済・銀行・保険・融資などの金融サービスと、イオングループの商品・サービスをシームレスにつなぎ、お客さま一人ひとりに最適なタイミングで価値を提供する「イオン生活圏」の実現を目指します。さらに、小売データと金融データを融合した

DX戦略 ～ビジネスモデルの改革に向けて～

お客さま一人ひとりに向き合い、お客さまに最適なご提案をデジタル・リアル双方で、タイムリーに提供できるよう取り組みを進めてまいります。



高度なデータ活用により、お客さまのライフステージやニーズに寄り添ったパーソナライズドな金融サービスを提供してまいります。

また、業務運営においては、AIエージェントや生成AIを活用した業務変革を進め、「人が業務を遂行する世界」から「AIが業務を支援し、人がより高度な判断と価値創造に集中する世界」への転換を図ります。これにより生産性向上とガバナンス強化を実現するとともに、従業員一人ひとりが創造的な業務に挑戦できる環境づくりを進めていきます。

DXは単なるデジタル化ではなく、事業と組織、そして企業文化を変革する取り組みです。私たちはデータとAIの力を最大限に活用し、イオングループならではの安全・安心、便利でおトクな顧客体験を提供するとともに、お客さまの暮らしに寄り添う新たな価値を創造し続けてまいります。

マテリアリティ ① 革新的な金融サービスを通じた幸せの追求

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・安心な利用環境を支えるセキュリティ対策の継続的な高度化

当社グループは、金融サービスを提供する企業として、これまでもセキュリティ体制の強化に継続的に取り組んでまいりました。お客さまに安全・安心にサービスをご利用いただける環境を提供するため、2024年度に発生した国内イオンカードにおける不正利用被害への対応で得られた知見・教訓を活かし、多層的なセキュリティ対策のさらなる強化を進めています。



フィッシング詐欺の未然防止策として、当社から送信するメールには、正規の送信元であることを視覚的に確認できるBIMI (Brand Indicators for Message Identification)を導入しています。また、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。フィッシング詐欺を目的として「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Webサイトを特定した際には、警告画面(レッドスクリーン)を表示する仕組みを活用し、お客さまが不正サイトであることを認識しやすい環境を整備しています。これにより、誤って個人情報や認証情報を入力してしまうリスクの低減を図っています。

さらに、本人認証の強化策として、3Dセキュアの利用促進に加え、FIDO2認証 (パスキー)を導入 (2026年11月予定)し、利便性と安全性の両立を実現していきます。



スマートフォンを起点とした顧客基盤の拡大

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、2026年4月に総合金融アプリ「イオンウォレット」を「AEON Pay」アプリへ全面刷新しました。アプリ起動時に決済画面を表示するほか、カード払いとチャージ払いをスワイプ操作でスムーズに切り替えら



決済画面 (カード払い)

決済画面 (チャージ払い)

クレジットカードご利用明細画面

れるようにするなど、決済機能の利便性を向上しました。また、主要機能へのアクセス性向上や画面構成の見直しによりUI/UXをさらに改善し、より直感的で使いやすい設計を実現しています。AEON Payを入口として、お客さまにさまざまな金融サービスをシームレスにご利用いただける環境の整備を進めています。

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。

マレーシアにおけるグループ横断のAI・データ活用基盤の構築

AEON CREDIT SERVICE (M) BERHADは、AEON CO. (M) BHD.と2025年9月に設立したAEON360 SDN. BHD.を通じて、Google LLCのクラウド事業部門であるGoogle Cloudとの戦略的提携を開始しました。マレーシアにおける会員プログラムの統合やデータ分析基盤の構築とともに、クアラランプールに設立した「AEON360 Innovation Foundry」を中核に、AI人材育成とAIエージェントの実装を推進し、小売・金融・ライフスタイル領域のデータとAIを活用した新たな顧客体験の創出を通じて、グループの成長基盤強化を図っていきます。

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、双方の加盟店でご利用できるようにするとともに、「ご当地WAON」の支払いを通じた地域応援の取り組みが、AEON Payチャージ払いでも可能となりました。

「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います。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200の寄付先をスマートフォン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。これらの取り組みにより、2009年から2026年2月末までの累計寄付額は約36億円と拡大しました。

さらに、2026年4月には、プラスチック型WAONカードの残高、ポイント数、寄付先などの情報をAEON Payへ移行する機能を開始しました。お持ちのWAON残高を「AEON Pay (チャージ払い)」に取り込み、WAONタッチ決済として、WAON加盟店にてご利用いただくことができます。より多くのカードでご利用いただけるよう、対象カードを順次拡大しています。

ご当地WAON発行数

2025年8月時点	186
2026年8月時点	203 +17

「ご当地WAON」ギネス世界記録™に認定

「ご当地WAON」が、『電子マネーの寄付金プログラムで提携している自治体数の記録』“提携自治体数193”としてギネス世界記録™に認定され、2026年3月27日に公式認定証の授与が行われました。

今回のギネス世界記録™は、ご当地WAONをご利用のお客さま、連携する自治体の皆さまとともに認定をいただいたものです。イオンは今後も、ご当地WAONを通じた地域応援の輪をさらに広げてまいります。



各地域を応援、共創するポータルサイト まいふる

当社は、ふるさと納税を通じて、地域経済の活性化に貢献することを目的として、2023年9月に「イオンカードのふるさと納税 まいふる」を開設しました。全国各地の自治体と連携し、地域ならではの魅力や特色を活かした返礼品を紹介することで、寄付者の皆さまに地域の価値をより身近に感じていただけるサービスを提供しています。

2025年よりイオングループ店舗と協業し、「まいふる」限定の返礼品を開発するなど、地域資源の魅力度向上と情報発信の強化に取り組んでいます。現在では、全国約1,600自治体、約75万点の返礼品を取り扱っており、地域の食材や工芸品、体験型プランなど、多彩な返礼品を通じて各地域の魅力を伝えています。

今後も自治体と寄付者をつなぐプラットフォームとして、地域の価値を発信する機会を創出し、地域経済の活性化と持続可能なまちづくりに貢献してまいります。

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



まいふる掲載地域団体数

2025年8月末時点	約1,000
2026年8月末時点	約1,600 +500以上

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することで、地域経済やコミュニティの活性化に加え、一人ひとりのウェルビーイング向上を目指しています。

また、同社はさいたま市において、指定都市初のデジタル地域通貨や市民アプリを導入し、地域内の経済システムを構築、キャッシュレスなどの利便性向上に努めています。

FPMの取り組み案件数	累計案件数
2025年8月末時点	152
2026年8月末時点	160 +8

▶(株)つながりの取り組みについてはこちら P.43



港区商店街振興組合連合会「みなトクPAY」(東京都港区)

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、各国・地域において、地域密着型の金融サービスを展開し、一人ひとりのお客さまに寄り添いながら、ありたい姿の実現に向けて取り組んでいます。

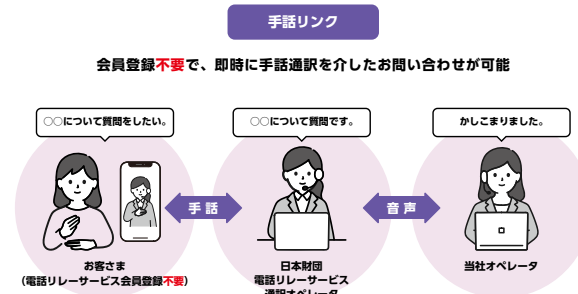
全てのお客さまが安心して利用できるサービスの提供

当社は、全てのお客さまに安心して金融サービスをご利用いただけるよう、公共性・利便性の高いサービスの向上に取り組んでいます。

▶サービスの詳細についてはこちら「お客さまの利便性向上のために」

<https://www.aeonfinancial.co.jp/activity/social/customer/>

2025年10月には、一般財団法人 日本財団電話リレーサービスが提供する「手話リンク」を導入しました。「手話リンク」は、聴覚などに障がいのあるお客さま向けに、ビデオ通話を通じて手話でのお問い合わせやお手続き対応を可能とするサービスです。手話通訳オペレーターがお客さまより手話でお伺いした内容をコールセンターの担当者へリアルタイムで音声通訳し、その回答も手話でお客さまに通訳することで双方向のスムーズなやりとりを実現しています。



アジア各国における金融包摂の進展

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わからない方が多くいる一方、スマートフォンは広く普及しています。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」の実現を推進しています。

■ マレーシア

2024年5月、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、全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銀行です。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。

■ タイ

タイでは、AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL.が、Pico Financeを設立し、2026年1月にサービスを開始しました。タイ政府が推進するピコファイナンス制度を通じて、金融サービスへのアクセスが限定的な地域のお客さまや低所得者層へ少額融資を提供し、金融包摂の実現に貢献しています。

社会・環境の変化に配慮した資金調達

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

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.	2025年2月 (期間3年) ※2022年に続く2件目のSSLによる資金調達	300百万 香港ドル	- CO₂排出量の削減 - 従業員の研修時間の増加 - ESG関連の環境・社会プログラムへの参加促進
AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD	2023年1月 (期間3年)	600百万 リンギット	- 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 - ESG教育・金融包摂活動の推進
AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL.	2025年3月 (期間3年) ※サステナビリティローン	500百万 バーツ	- 金融アクセスの向上(金融包摂) - グリーンエネルギーの普及

また、AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD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。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しており、マレーシア中央銀行の「Financial Inclusion Framework 2023-2026」に沿ったものです。本ローンは、The Assetが主催する「The Asset Triple A Digital Finance Awards 2026」において、「Best Social Loan-Consumer Finance」を受賞しました。

▶各国における外部評価についてはこちら P.82

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

金融教育を通じた、金融リテラシーの向上

金融教育

当社グループは、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ることの重要性を認識し、金融リテラシー向上の取り組みに注力してきました。国内外の各社において、学生向けの金融教育やお客さま向けセミナーに加えて、イオングループ従業員や学校教員を対象としたセミナー、動画コンテンツの配信など、さまざまな取り組みを行っています。

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などを対象に、寄付講座の提供を行っています。2023年3月からは、AFSアカデミーに専任チームを設置し、公正・中立な消費者視点に基づく金融教育の提供に努めています。また、キャリア講座の実施などを通じて、受講対象者の拡大にも取り組んでいます。



さらに、将来を担う若年層の決済リテラシー向上を目的として、当社の全国の支社・支店を中心に、高校や専門学校などにおいて、キャッシュレス決済や適切なお金の管理に関する教育を実施しています。今後も安全・安心な決済利用を支える教育活動の充実に取り組んでまいります。

▶金融教育受講者数の推移についてはこちら P.92

海外各社における金融教育

当社グループの海外各社においても、現地のお客さまの金融リテラシー向上に向けた取り組みを推進しています。

AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD.では、2022年度より、香港家庭福利会と共同で推進する金融教育プログラム「Financial Education ON! (FE-ON!)」を支援しています。同プログラムでは、累計200回の教育セッションを実施し、1,700人以上の学生および保護者の方々に参加いただきました。こうした取り組みが評価され、香港投資者及理財教育委員会 (IFEC) 主催の「Investor and Financial Education Award 2024 (企業部門)」を受賞しました。



公益財団法人イオンワンパーセントクラブとの活動

当社、(株)イオン銀行、イオン保険サービス(株)、イー・シー・エス債権管理回収(株)、イオン住宅ローンサービス(株)の5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。当社は、イオングループのその他主要企業とともに、「青少年の健全な育成」「諸外国との友好親善」「地域社会の発展への貢献」「災害復興支援」を主な事業領域とした環境・社会貢献活動に取り組んでまいります。



▶イオン1%クラブの詳細についてはこちら: <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%クラブのイオンチアーズクラブ活動の一環として、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だき、お金の未来について考えるきっかけを提供するとともに、幼少期からお金に興味を持つことが、将来のお金に関する知識や判断力につながると考えています。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。



また、イオン銀行では、全国のイオンモールにおいて、体験型の金融教育イベントを展開しています。利息計算やお金に関するクイズなどを通じて金融リテラシー向上に貢献するとともに、地域のお客さまとの継続的な接点を創出しています。イベントがきっかけとなり店舗への来店や相談につなげることで、地域社会への価値提供と事業成長の好循環を実現し、持続可能な地域社会づくりに貢献しています。

これからも当社グループは、社会インフラとして、「安全、安心、便利で、お得に」暮らせるキャッシュレス社会の実現に向けて、金融教育を通じた金融リテラシーの向上に取り組んでまいります。

2025年度 金融教育実績合計	(国内) 31,992人	(オンライン) 9,050,000回
	(海外) 1,879人	(オンライン) 39,458,472回

マテリアリティ ②

人材の多様性と可能性の発揮

多様な人材の力を、組織の力へ変える

当社はイオングループの一員として、イオンが掲げる「人権尊重の経営」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。



人事総務担当役員メッセージ

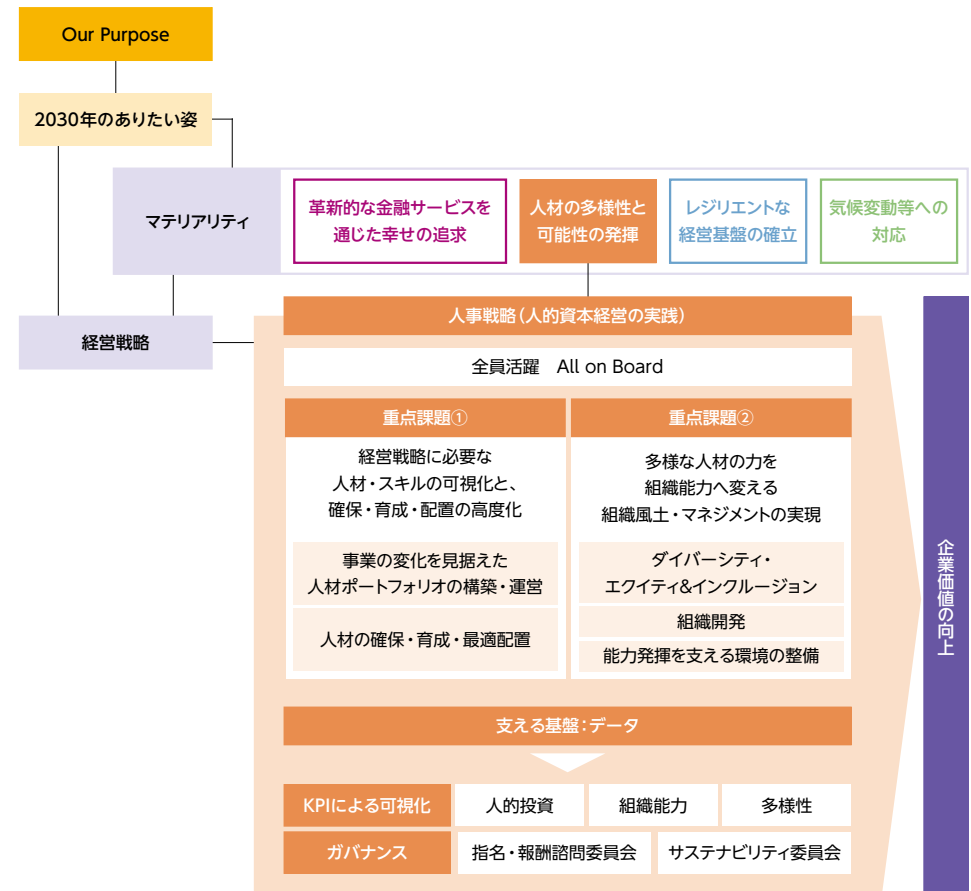
全員活躍で、一人ひとりの
可能性を組織能力と
企業価値へ



取締役 兼 専務執行役員
人事総務担当 兼
人事総務本部長
三島 茂樹

金融業界を取り巻く環境は、生成AIをはじめとするテクノロジーの進展や、お客さまの価値観・ニーズの多様化により、大きく変化しています。成長領域であるアジアにおいても、国や地域ごとの違いを捉え、それぞれに適した価値を届けていかなければなりません。こうした変化のなかで持続的に成長するには、経営戦略を着実に実行するとともに、事業や組織が自ら進化し続ける力が必要です。その源泉は、人材です。お客さまに向き合うなかで培ってきた知見や経験、高い専門性、異なる価値観や視点を持つ一人ひとりが力を発揮し、組織や国・地域の枠を超えて力を結集することが、新たな価値を生み出す原動力になると考えています。

私たちが目指すのは、一人ひとりの知見や経験、専門性が尊重され、それぞれの可能性が引き出される組織です。人事戦略「全員活躍 | All on Board」のもと、経営戦略に必要な人材・スキルを可視化し、確保・育成・配置を高度化するとともに、多様な人材の力を意思決定や事業の変革、お客さまへの新たな価値提供へとつなげ、組織能力を高めていきます。その基盤として、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン、ウェルビーイング、組織開発、能力発揮を支える環境整備を進め、人材データやKPIを活用して改善を重ねます。経営、管理職、従業員一人ひとりが人と組織の可能性に向き合い、パーパスと経営戦略の実現、企業価値の向上につなげてまいります。



マテリアリティ ② 人材の多様性と可能性の発揮

経営戦略の実行を支える人事戦略(人的資本経営の実践)

人的資本経営の考え方

当社グループの人事戦略は、中期経営計画の実現に必要な人材と組織能力を起点としています。必要な人材像を描き、その獲得・育成・配置に投資し、多様な人材の力が発揮される組織風土と環境を整えます。そして、人材と組織に生じた変化をKPIで確認し、次の投資判断に反映する、この一連のサイクルを、当社グループは人的資本経営として推進していきます。

その人事戦略の中核となるのが、「全員活躍 | All on Board」です。一人ひとりが強みと可能性を活かし、組織や属性の違いを越えて、経営戦略の実現に参画している状態を目指します。人事戦略の成果は、組織能力の向上と事業成果、そして企業価値の向上として実を結びます。人的資本への投資が、そこにどうつながっているかを確認しながら、継続的に取り組みを進化させていきます。

課題認識

事業構造や顧客接点の変化に伴い、経営戦略の実現に必要な人材や専門性も変化しています。将来必要となる人材・スキルを明確にし、社内人材の育成と外部からの人材獲得を組み合わせながら、必要な領域へ配置していくことが求められます。

また、多様な人材が持つ知見や経験を、意思決定、事業変革、お客さまへの価値提供に結びつける組織づくりが必要です。一人ひとりの挑戦と成長を支える組織風土、マネジメント、制度・環境を一体的に整えていきます。

こうした認識に基づき、2つの重点課題を設定しています。



重点課題①

経営戦略に必要な人材・
スキルの可視化と、
確保・育成・配置の高度化

経営戦略から必要な人材要件を明確にし、現在の人材・スキルとのギャップを把握します。その結果を、採用、育成、配置、登用、後継者育成へ反映し、動的な人材ポートフォリオを構築・運営します。

重点課題②

多様な人材の力を
組織能力へ変える
組織風土・マネジメントの実現

異なる知見や経験を意思決定や業務に活かし、一人ひとりの挑戦と成長を支える組織風土を醸成します。ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを、この重点課題の中核に位置付けており、管理職のマネジメント、評価、働き方、職場環境についても、全員活躍の実現に向けて見直しを進めています。

支える基盤

データ

2つの重点課題に共通する基盤として、国および個社ごとに分散している人材情報を、グループ横断で統合するデータ基盤の整備を進めています。人事部門が使うための仕組みにとどめず、管理職が自組織の人材や次世代人材を把握し、日々のマネジメントに活かせる基盤とすることを目指しています。

マテリアリティ 2 人材の多様性と可能性の発揮

重点課題①

経営戦略に必要な人材・スキルの可視化と、確保・育成・配置の高度化

事業の変化を見据えた人材ポートフォリオの構築・運営

中期経営計画の実現には、それを担う人材と組織能力を計画的に築いていく必要があります。各事業・機能の戦略に基づき、どのような人材やスキルが、どの領域にどれだけ必要かを明らかにしていきます。人材を人数や職位で捉えるだけでなく、経験、能力、志向、そして将来の可能性まで含めて可視化し、必要な人材像とのギャップを把握することが、多様な人材の力を組織能力へ変える出発点になります。当社グループは、この考えに立って、経営戦略と連動した人材ポートフォリオの構築・運営を進めています。事業環境の変化や人材の成長に応じてポートフォリオを継続的に見直し、その結果を採用、育成、配置、登用、後継者育成に反映していきます。

1 人材要件の明確化

各事業・機能の戦略を踏まえ、必要となる役割、専門性、経験、スキルを明確にします。人材要件は、次の2つで構成しています。

(1) 求める人材像(コアコンピテンシー)

当社グループでは、職種や専門領域を問わず共有して求める行動特性を、コアコンピテンシーとして定義しています。イオングループが求める人材像を踏まえ、当社グループの事業に即した行動として具体化したものです。

(2) 職種・ポジション別の要件の明確化(ジョブディスクリプション)

事業、職種、重要ポジションごとに必要となる専門性、経験、スキル、役割要件を定めます。コアコンピテンシーと職種・ポジション別の要件を組み合わせることで、共通して求める行動と、各領域に必要な専門性の両面から人材を捉えます。

2 人材データの活用

従業員の経験、専門性、能力、キャリア志向、適性などを把握し、重要ポジションの候補者や次世代人材を含め、グループ全体の人材状況を可視化します。国や個社、部門ごとに分かれていた人材情報を横断的に把握できる基盤を整備することで、組織の枠を超えて一人ひとりの経験や可能性を捉え、活躍の機会につなげていきます。

コアコンピテンシー



マテリアリティ ② 人材の多様性と可能性の発揮

重点課題① 経営戦略に必要な人材・スキルの可視化と、確保・育成・配置の高度化

人材の確保、育成、最適配置

① 獲得する—経営戦略と連動した採用

採用は、人材ポートフォリオに基づき、中長期的な視点で進めています。新卒採用では、変化を前向きに捉え、新たな価値創造に挑戦できる人材との出会いを重視しています。キャリア採用では、金融、デジタル、データ活用などの重点領域を中心に、専門性や多様な経験を持つ人材を獲得し、外部の知見と当社グループの事業基盤・組織知を掛け合わせ、組織能力の向上につなげています。

② 育てる—事業変革を支える育成と機会の創出

① 事業変革を支える人材の育成

人材育成を将来の成長に向けた投資と捉え、一人ひとりの継続的な成長を支えるとともに、経営戦略の実現に必要な人材・能力の育成に取り組んでいます。

2023年に設立した「AFSアカデミー」では、金融知識、DX、データ活用、会社理解などの講座や資格取得支援を提供し、全従業員が自身の知識やスキル、レベルに応じて主体的に学べる環境を整えています。また、自己申告制度やポスト公募制度など、自らの意思で新たな役割に挑戦できる機会を設け、学びと実践の両面から、一人ひとりの自律的なキャリア形成を支援しています。

こうした全従業員の成長を支える基盤に加え、事業変革や成長戦略の実現に必要な人材を育成するための取り組みも強化しています。デジタル・AI領域では、DX教育や生成AIの基礎・活用に加え、AIロールプレイングツールなどを活用した実務への応用を推進しています。

また、海外事業の強化に向けた赴任予定者への研修の充実など、事業課題や戦略に応じた実践的な育成施策を拡充しています。



DX活用推進を
目的とした
DXアイデアラボ

AFSアカデミー講座

講座	実施テーマ・概要	目的	2025年度実績
事業関連講座	- 理念教育 - DX・業務効率化、生成AI (Copilot)活用 - 各事業における業務概要理解・応用 (銀行、カード決済、住宅ローン、保険、WAON/AEON Pay など) - 会計基礎 (財務諸表の理解)	実務に直結する知識・スキルの獲得に加え、実際の業務での実践、応用につなげることで成果創出を目指す	149回開催 受講者数:2,118人
金融基礎講座	- 資産形成 (NISA、確定拠出年金など) - 金融知識 (社会情勢、金利)、会社理解 など	実務に直結する基本的な知識・スキルの理解および主体的に学ぶ姿勢の醸成	
FP講座	AFSグループ従業員向けにFP資格取得推進講座を開催	包括的な金融知識の獲得により、お客さまに寄り添った提案力を高め、有資格者増加で信頼度向上を図る	受講者数:84人
オンライン学習	- AFS電子図書館 - Udemy Business	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を支援する	利用者数:2,601人 動画視聴時間:のべ7,429時間

AIロールプレイングツールの活用想定シーン

営業・ヒアリング、提案活動 - 顧客情報ヒアリング - ニーズの掘り起こし - 来店誘致	商品説明・クロスセル - 保険、住宅ローンなどの新商品提案 - NISA、資産形成など	接客対応、問い合わせ・窓口対応 - AEON Pay、クレジットカードの問い合わせ - コンプライアンス対応	教育・育成 - 金融商品基礎研修 - 新入社員、異動者への教育
---	---	--	---

マテリアリティ ② 人材の多様性と可能性の発揮

重点課題① 経営戦略に必要な人材・スキルの可視化と、確保・育成・配置の高度化

人材の確保、育成、最適配置

②次世代人材の育成

将来の経営を担う人材を早期に把握し、重要ポジションの後継者候補と育成課題を明確にするサクセッションプランの整備を進めています。選抜型研修や実践機会を通じて必要な力を養い、経営戦略を支える人材パイプラインの充実につなげています。

グローバルな環境での経験も、人材育成の重要な機会です。海外赴任や海外トレーニー制度を通じて、多様な市場や文化の中で経験を積み、各地域への理解とグループ全体の視点を備えた、事業を構想・推進できる人材を育成しています。



次世代経営者育成研修

③活かすーグループ最適でのグローバル人材配置

当社グループは、日本を含むアジア各国・地域で事業を展開しており、従業員の約7割が海外で活躍しています。海外事業は収益面でもグループにおいて大きな割合を占めており、その成長を支える多様な人材をグループ全体で活かしていくことが重要です。こうした人材を国や法人ごとに管理するだけでなく、グループ全体の経営資本として捉える人材マネジメントへの転換を進めています。

これまでは各国・各社で人材の採用、育成、配置を行っていましたが、グループが持続的に成長していくためには、国や法人の枠を超えて人材の経験や専門性を活かす仕組みが必要です。

そのため、グループ全体をひとつの人材プールとして捉え、日本から海外、海外から海外、海外から日本への多方向の人材交流・配置を推進していきます。人材の経験・専門性・ポテンシャルを可視化し、国籍や所属会社にとらわれることなく、事業戦略上重要なポストや成長領域へ戦略的に配置することで、グループ全体の競争力向上を目指します。

また、こうした人材配置を通じて越境経験の機会を創出し、将来の現地法人経営層や事業責任者、高度専門人材を育成していきます。こうした取り組みにより、グループ横断で事業を構想・推進できる次世代経営人材を輩出し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

次世代経営者育成研修 受講者メッセージ

次世代経営者育成研修を通じて、経営の視点から自身の役割を捉え直すことで、目の前の成果だけではなく、「お客さまにどのような価値を提供できるか」「事業の成長にどうつながるか」を考えることの重要性を学びました。また、異なる経験や考え方を持つメンバーとの対話を通じて、自分にはない視点や発想に触れ、物事を多面的に捉える力が身についたことは、自身の成長にもつながりました。現在は、施策を検討する際にも、短期的な成果だけでなく中長期的な視点を意識し、周囲の意見を取り入れながら本質的な課題解決を意識して取り組んでいます。

今後は、組織を前向きに動かし、新たな価値を生み出せるリーダーとして、会社の成長を牽引していきたいです。



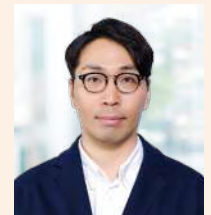
イオンフィナンシャルサービス(株)
カードキャッシング
企画部 部長

白髪 好美

海外トレーニー メッセージ

海外トレーニーとして香港で約6カ月間の研修に参加したことは、キャリアにおける大きな転機となりました。研修終了後は中国・深圳へ正式に赴任し、その後の帰任を経て、現在は2度目の海外赴任として再び香港で勤務しています。現地で学んだ広い視点を持つことの大切さや、多様な価値観への理解の重要性は、日々の業務にも活かしています。現在は、香港で研修に取り組む海外トレーニーのメンターを務めており、自らが得た学びや経験を次世代へつなげていきたいと考えています。

今後は、現地法人の経営幹部としてグループの成長を牽引できる人材を目指してまいります。当社の海外トレーニー制度は、海外での実践を通じて成長の機会を得るとともに、次世代のリーダー育成にもつながる制度だと感じています。



AEON CREDIT
SERVICE (ASIA) CO.,
LTD.
イオン生活圏構築部
シニアマネージャー

成田 達

マテリアリティ ② 人材の多様性と可能性の発揮

重点課題② 多様な人材の力を組織能力へ変える組織風土・マネジメントの実現

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

① ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)推進の考え方

経営戦略に必要な人材を確保・育成するとともに、一人ひとりの知見や経験を意思決定や事業変革に活かし、組織能力と新たな価値創出につなげていきます。その前提となるのがDE&Iです。多様な背景を持つお客さまのニーズを捉え、期待に応える商品・サービスを提供するには、組織の中にも多様な視点を確保し、活かすことが欠かせません。当社グループは、DE&Iを持続的な成長と企業価値向上に不可欠な取り組みと位置付けています。特に、経営戦略や商品・サービスに多様な意見を反映するには、意思決定層の多様性が重要です。当社グループでは、国内の課長職相当以上における男女構成の偏りを喫緊の課題と捉えています。DE&Iの課題はジェンダーに限りませんが、まずは女性活躍を起点に、これまで十分に捉えられていなかった制度、慣行、マネジメント上の課題を明らかにし、誰もが強みと可能性を発揮できる環境の実現を目指します。

② 主な取り組み

① 多様な人材の登用

意思決定に多様な視点を反映するため、管理職層の多様化を進めています。まずは女性管理職比率の向上に重点を置き、国内グループの女性社員がつながり、ライフキャリアを考える女性ネットワーク、管理職に必要なマインド・スキルを学ぶ社内外研修への派遣、上位層の視座を養い、育成課題を明確にする役員と女性管理職とのメンタリングなど、ポジティブアクションを実施しています。



女性ネットワーク
Be Colorful for Women×Magenta Network

② インクルーシブ・リーダーシップ

多様なメンバーの力を引き出すことは、管理職の中核的な役割です。当社グループでは、インクルーシブ・リーダーシップを管理職に求める行動として位置付けています。全従業員向けのDE&I研修に加え、役員・管理職向け研修と360度評価を実施し、育成と評価の両面から行動変容を促しています。日々のマネジメントで異なる意見を引き出し、真摯に検討して意思決定に反映する積み重ねにより、多様性を組織能力へと変え、判断の質を高めていきます。

③ 心理的安全性と対話

階層や所属を超えた対話の機会を設け、率直に意見を交わせる関係づくりを進めています。そのひとつとして、直属の上司・部下の関係や所属部門を超え、他部門の社員と1対1で対話する「ナナメ1on1」を実施し、相互理解やキャリア形成を支援しています。

また、役員と従業員が気軽に意見を交わすランチ会を毎月開催し、役職や組織の壁を越えた風通しの良い風土の醸成に取り組んでいます。こうした日常的な対話の積み重ねを通じて、一人ひとりの経験や視点を組織の判断と実行に活かしていきます。

心理的安全性を高めるには、立場や属性にかかわらず、一人ひとりが尊重され、自分らしく働ける環境を整えることも重要です。その一環として、LGBTQ+に関する制度整備、理解促進、従業員の参画機会の拡大に取り組んでいます。法的な婚姻に限らず、パートナーシップに基づく関係も家族の形のひとつと捉え、同性パートナーにも配偶者関連制度を適用しています。あわせて、Business for Marriage EqualityおよびLGBT平等法への賛同を表明しています。

さらに、従業員が多様性について考え、行動する機会として、イオングループでTokyo Prideに参加し、パレードへの参加は2年目となりました。正しい知識と理解を広げるため、6月を当社のプライド月間とし、LGBTQ+ハンドブックを作成し、グループ各社に配布しています。



Tokyo Pride参加



LGBTQ+ Handbook

マテリアリティ ② 人材の多様性と可能性の発揮

重点課題② 多様な人材の力を組織能力へ変える組織風土・マネジメントの実現

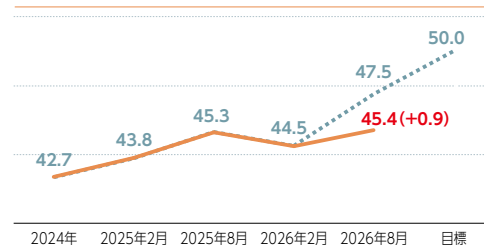
組織開発

従業員一人ひとりが能力を発揮し、組織として持続的に成果を生み出すためには、その土台となる組織の状態を良好に保つことが重要です。当社では、各種サーベイや人事データを活用して組織の状態を継続的に把握するとともに、その結果を従業員との対話につなげ、職場ごとの課題に応じた改善を進めています。また、分析から見えてきた全社共通の課題については、マネジメント、役割・キャリア形成に関する取り組みと、働き方や健康支援など能力発揮を支える環境整備の両面から改善を進め、中期経営計画の実行を支える組織力の向上に取り組んでいます。

① データによる組織状態の把握

これまででもエンゲージメントサーベイを通じて組織課題を把握し、改善に取り組んできました。エンゲージメントスコアにはこれまで改善傾向がみられる一方、従業員一人ひとりの能力発揮を支える組織の状態を把握するためには、エンゲージメントだけでなく、心身の状態やリスク、離脱、業務負荷なども含めて多面的に捉えることが重要です。そこで当社では、組織の状態を捉える観点として、「組織状況」「個人状態」「リスク予兆」「離脱傾向」「業務負荷」の5つの指標を設定しました。エンゲージメントスコアに加え、高ストレス者割合、内部通報件数、退職者数・私傷病による欠勤・休職者数、時間外労働時間・管理職労働時間など、各種サーベイと人事データを組み合わせ、組織の状態を継続的に把握しています。

エンゲージメントスコア (国内グループ全体)



5つの指標

測定内容

	組織状況	エンゲージメントスコア
	個人状態	高ストレス者割合
	リスク予兆	内部通報件数
	離脱傾向	退職者数 私傷病欠勤・休職者数
	業務負荷	時間外労働時間 管理職労働時間

② データと対話を起点とした組織改善の取り組み

データから把握した状態や課題を、分析だけで終わらせず、各組織の改善につなげています。各組織では、分析結果をもとに従業員との対話を行い、課題と目指す状態を共有したうえで、具体的な改善行動を設定しています。その後の変化をサーベイや人事データで確認し、次

の行動へ反映することで、把握・対話・実行・検証のサイクルによる継続的な組織改善を進めています。また、複数の組織に共通して見られる課題については、全社課題として捉え、組織横断の施策につなげています。

① 経営と現場をつなぐ対話の強化

中期経営計画への理解を深め、各組織での実行につなげるため、経営トップ自らが全拠点を訪問し、中期経営計画の説明と従業員との対話を行っています。計画の内容に加え、その背景や経営としての考えを直接伝えるとともに、現場の課題や意見を聞くことで、経営と現場の認識をすり合わせ、本社部門へのフィードバックや各職場での方針理解、行動の実践につなげています。また、組織や階層を超えたコミュニケーションの活性化に向け、社内SNSの運用を開始しました。役員・本部長からの発信に加え、属性や関心に応じたコミュニティを設け、従業員同士の情報共有や対話の機会を広げていきます。



② 役割・責任の明確化

組織の実行力を高めるためには、一人ひとりが自身に期待される役割と責任を理解し、それぞれの役割に基づいて意思決定・行動できる組織体制が重要です。管理職についてはジョブディスクリプションを整備し、求める役割や責任を明確化するとともに、各部におけるグループ長の位置付けを明確にするなど、組織運営上の責任体制を整備しました。あわせて、管理職の職責を踏まえた処遇の見直しを行い、役割・責任と処遇の整合性を高めています。

③ キャリア形成と成長支援

従業員が自身のキャリアを考え、主体的に選択できる機会を広げています。人事部にキャリア相談窓口を設置し、累計250人との面談を実施するとともに、面談で把握した本人意向や経験を異動・配置の検討にも活用しています。

また、期間を限定して別部署で勤務できる社内副業やイオングループ・AFSグループ公募を通じて、所属部門を超えて経験や知見を広げる機会を提供しています。加えて、入社1～5年次のフォローアップ研修や30・40・50歳でのCDP研修を実施し、キャリアの節目ごとに自身の経験を振り返り今後の方向性を考える機会を設けています。

マテリアリティ ② 人材の多様性と可能性の発揮

重点課題② 多様な人材の力を組織能力へ変える組織風土・マネジメントの実現

能力発揮を支える環境の整備

基本の考え方と取り組み

従業員一人ひとりが持続的に成長し、能力を発揮するため、ライフステージや心身の状態にかかわらず、安心して働き続けられる環境づくりを進めています。

① ライフイベントとの両立

育児、介護、治療など、従業員を取り巻く状況は一人ひとり異なります。休業や時間短縮勤務をはじめとする各種制度を整備し、ライフイベントと仕事を両立しながら、中長期的にキャリアを形成できる環境づくりを進めています。

② 柔軟な働き方

従業員がそれぞれの状況に応じて能力を発揮するとともに、組織として生産性を高めるため、柔軟な働き方を推進しています。業務の特性や職場の状況、組織運営との調和を踏まえながら、リモートワークやフレックスタイム制などを活用し、時間や場所の制約を軽減しています。

③ 心身の健康とウェルビーイング

従業員が継続的に能力を発揮するため、心身の健康を人的資本の基盤のひとつと捉え、健康経営戦略マップに基づく取り組みを進めています。健康診断やストレスチェックに加え、エンゲージメントサーベイやコンディションサーベイなどのデータを活用し、従業員と組織の状態を継続的に把握しています。特にメンタルヘルスについては、厚生労働省の指針に基づく「セルフケア」「ラインによるケア」「事業場内産業保健スタッフ等によるケア」「事業場外資源によるケア」の4つのケアを軸に、研修、産業医・保健師などによる健康支援、相談体制の整備を進めています。また、ストレスチェックの結果を職場単位の改善にも活用し、メンタルヘルス不調の予防から早期対応、休業後の復職支援まで一貫した支援体制を整えています。

主な取り組み

- メンタルヘルス研修(セルフケア研修、ラインケア研修、統括産業医による集合研修・オンライン研修)
- 健康支援センターの設置(産業医・保健師による相談・支援、リモート相談含む)
- ストレスチェックの実施と職場単位の組織診断、結果のフィードバックと改善支援
- 職場復帰支援などの手引きの策定と、復職支援プログラムの運用

健康経営戦略マップ

目指す姿 一人ひとりが心身ともに健康で働く意欲に満ちた状態の持続

推進方針 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。

健康経営で重視する主要指標

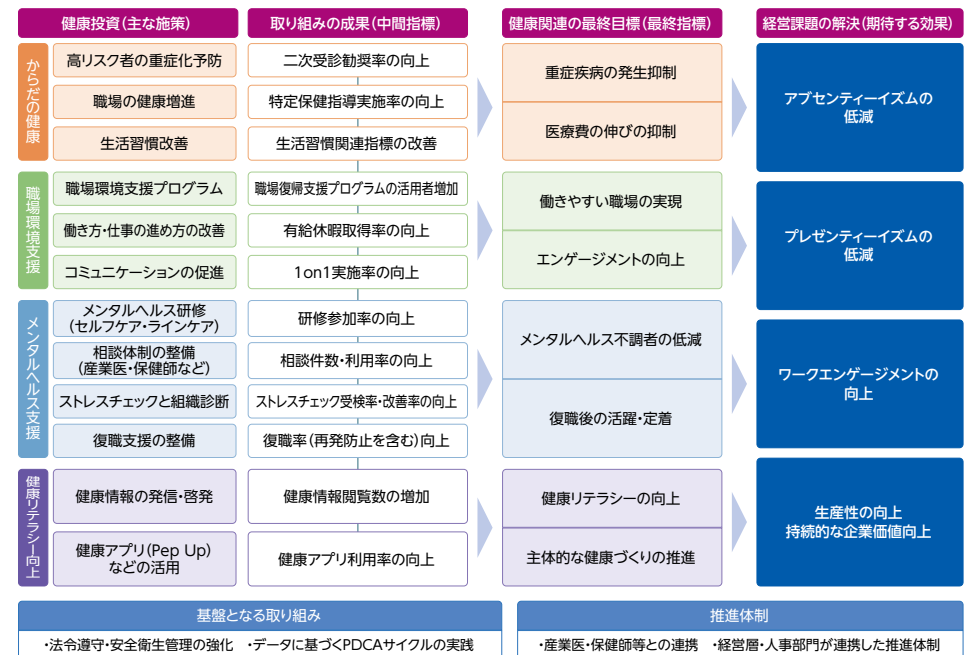
アブセンティーズム^{※1}
3.4%
(2027年度目標)

プレゼンティーズム^{※2}
27.5%
(2027年度目標)

ワークエンゲージメント^{※3}
3.35点
(2027年度目標)

- ※1 従業員が業務を休業・欠勤したことによる損失の割合
※2 出勤はしているが心身の不調により生産性が低下している状態による損失の割合
※3 従業員の仕事に対する熱意・活力・没頭の度合いを測る指標(5点満点)

健康経営戦略マップ



マテリアリティ ② 人材の多様性と可能性の発揮

重点課題② 多様な人材の力を組織能力へ変える組織風土・マネジメントの実現

人的資本に関する指標

人事戦略の進捗を可視化し、継続的な改善につなげる

当社グループでは、人事戦略の遂行と進捗を可視化し、指標を特定し、継続してモニタリングしながら、継続的な改善を進めています。

女性管理職比率

意思決定層における多様性の確保は、多面的な視点を経営判断や商品・サービス開発に反映し、企業価値の向上につながる重要な要素であると考えております。とりわけ女性活躍の推進は重要なテーマのひとつであり、女性比率の向上に加え、多様な経験や専門性を有する人材が意思決定に参画する環境づくりが重要であると考えております。当社グループ(国内・海外)の2025年度期末の女性管理職(課長職以上)比率は25.6%です。意思決定層の多様化を進める指標として、部長職以上に占める女性比率の向上を目標としており、2030年度までに役員および部長職それぞれに占める女性比率を30%とすることを目指しています。

男性の子育て支援

男性の育児参画を促進することは、育児と仕事を両立しながら能力を発揮できる組織風土の醸成につながり、全ての従業員の継続的な活躍を支えるものと捉えております。このため、男性の育児休業取得率の向上を目標としております。当社グループ(国内)における2025年度末の男性の育児休業取得率は98.5%であり、2026年度も継続して100%を目標としています。

障がい者雇用率

当社グループ(国内)の障がい者雇用率は2.81%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ます。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し、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、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。

主要指標データ

従業員数/比率 (2025年度)

	男性	女性
国内	2,634人(58.5%)	1,872人(41.5%)
海外	3,608人(34.6%)	6,828人(65.4%)
合計	6,242人(41.8%)	8,700人(58.2%)

管理職数/比率 (2025年度)

	男性	女性
国内	691人(85.4%)	118人(14.6%)
海外	250人(54.9%)	205人(45.1%)
合計	941人(74.4%)	323人(25.6%)

※課長相当職以上

新規採用者数 (2025年度)

	男性	女性	計
国内			
定期	62人	40人	102人
定期以外	81人	30人	111人

障がい者雇用率 (2026年6月1日現在)

2.81%
(国内グループ5社計)

※2025年度実績:2.67%

※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
エー・シー・エス債権管理回収(株)、イオン少額短期保険(株)

男性育児休業取得率 (2025年度)

98.5%
(国内グループ6社計)

※2024年度実績:96.0%

平均年齢/平均勤続年数 (2026年2月末)

	国内	男性	女性	計
平均年齢	42.4歳	46.9歳	45.6歳	
平均勤続年数	8.7年	9.4年	9.2年	

女性管理職比率 (2025年度)

25.6% (課長職以上)	20.1% (役員)
※2024年度実績:28.0%	23.4% (部長職)

研修費用・研修時間実績 (2025年度)

	国内グループ	2025年度
1人当たりの研修費用		54,206円
1人当たりの研修時間		36.5時間

国内労働者の賃金差異 (2025年度)

	全労働者	正規雇用	パート・ 有期雇用
	54.1%	70.6%	99.2%

当社グループにおいては、従業員区分や賃金、昇格制度などについて性別による区分はありません。記載の男女の賃金差異については、男女の従業員数、勤続年数、職種、労働時間などの差によるものです。

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

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に応え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、全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・果敢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。



取締役会議長メッセージ

実効性あるガバナンスで、持続的な成長を支える



取締役会長
白川 俊介

取締役会には、多様なバックグラウンドを有する社外取締役に加え、親会社からの派遣役員、業務執行を担う取締役など、さまざまなメンバーが参画しています。それぞれの知見を活かしながら活発な議論を重ねることで、意思決定の質は高まります。また、本年度は、取締役会の監督機能をさらに強化する観点から構成の見直しを行いました。新体制のもと、多様な視点からの活発な議論を促し、取締役会の実効性を一層高めていきたいと考えています。また、毎年実施している取締役会実効性評価を通じて運営方法や議論内容の深化と改善を進めることで、監督機能のさらなる強化に努めていきます。

ガバナンス改革を着実に前進させる

当社グループは、イオン銀行に対する行政処分をはじめ、不正利用被害、海外子会社管理など近年発生した一連の事案を受け、ガバナンス体制やリスク管理体制の見直しを進めてきました。この取り組みを通じて、グループ全体で実効性あるガバナンスを確立する重要性を強く認識しています。現在は、権限と責任の明確化を進めるとともに、現場、リスク管理部門、内部監査部門がそれぞれの役割を果たすスリーラインディフェンス体制の再構築や、グループガバナンスの強化に取り組んでいます。取締役会としても、これらの改革が実効性を伴って組織全体に定着しているかを継続して監督しています。

多様な視点からの自由闊達な議論を促す

私は、取締役会において最善の判断に至るよう、十分な情報共有のもとで自由闊達な議論が行われる環境を整えることが議長の役割だと考えています。

当社グループは、イオン(株)の子会社であると同時に上場会社でもあります。グループシナジーの追求と少数株主の利益保護という2つの重要な視点を踏まえながら適切な意思決定を行うためには、十分な情報共有と忌憚のない議論が欠かせません。

中期経営計画の達成に向けてモニタリングを強化

取締役会の重要な責務は、中長期的な企業価値の向上を支えることです。その中心となるのが、中期経営計画の着実な実行です。前中期経営計画(2021年度～2025年度)が十分に目標を達成できなかったこともあり、アナリストや投資家の皆さまからは、今回の計画の実現可能性について厳しい見方も示されています。取締役会としても、その点は強く意識しており、本計画ではKPIを活用しながら計画の進捗を継続的に確認する仕組みを整えています。取締役会では、本計画が着実に進捗しているかをモニタリングするとともに、進捗に遅れが生じた場合には、その要因を確認しながら対応策の実施状況を監督していきます。

本計画の審議にあたって取締役会で特に議論となったのは、リスク管理やコンプライアンス体制の強化と、将来の成長に向けた投資をどのように両立させるかという点です。これまで当社グループは、新しい課題への挑戦や新たな分野への進出を成長の原動力としてきました。不祥事への対応を着実に進める一方で、そうした強みを失うことなく将来の成長に向けた投資を継続していくことが重要です。取締役会では、そのバランスをどのように取るべきかについて議論を重ね、執行側はそうした意見を踏まえながら計画の検討を進めました。こうした熱心な議論を経て策定された本計画の実現に向けて、取締役会として引き続き責任を果たしていきます。

マテリアリティ ③ レジリエントな経営基盤の確立

社外取締役 座談会



企業価値向上に向けて

当社グループの企業価値向上に向けた提言を中心に、5人の社外取締役にインタビューを行いました。

1

取引等審査委員会 委員

山澤 光太郎

2

指名・報酬諮問委員会 委員長
取引等審査委員会 委員

長坂 隆

3

指名・報酬諮問委員会 委員
取引等審査委員会 委員長

佐久間 達哉

4

指名・報酬諮問委員会 委員
取引等審査委員会 委員

緒方 裕之

5

取引等審査委員会 委員

新井 佐恵子

ROE4.5%の現実を直視し、収益構造を変える

Q 当社のROE水準や収益構造について、本質的な課題をどう捉えていますか。

山澤 現在の収益性は低く、ROEは同業他社に見劣りし、PBRも1倍を下回っています。その厳しい評価が株価に表れていると受け止めています。低収益の要因は国内外で異なります。国内では、決済環境やお客さまニーズ、AIを含む技術革新への対応が遅れました。コスト構造にも見直す余地があり、例えばイオン銀行の経費率は主要金融機関と比べても高い水準にあります。

海外でも、従来強みとしてきた人による営業だけではプラットフォームとの競争や主力商品の変化に十分対応できません。AIやITを活用した事業モデルへの転換に加え、オールイオンとしてどこに競争優位を築くのかという戦略が求められます。こうした問題意識は執行側とも共有しており、中期経営計画の策定でも議論を重ねました。ただ、計画をつくって終わりではありません。環境変化を捉えながら戦略を見直し続ける必要があります。

長坂 当社のROEは、10年前の10%超から4.5%まで低下しました。これは一時的な現象ではなく、国内外で収益構造と資本効率が弱くなった結果です。国内では営業債権の増加に見合う利益を生み出せず、海外でも上場3社の事業モデルが成熟し、従来の延長線上では収益性の改善が難しくなっています。お客さまに選ばれる高収益の商品・サービスを生み出すには、IT・AI投資や外部との連携も含め、金融事業者の発想にとどまらない変化が必要です。

同時に、事業ポートフォリオ改革も不可欠です。イオン・アリアンツ生命保険(現・明治安田トラスト生命)の株式譲渡は容易な判断ではありませんでしたが、事業価値や資本への影響を精査し、中長期的な企業価値向上にとって最善と判断

マテリアリティ ③ レジリエントな経営基盤の確立

社外取締役座談会

しました。今後も各事業が企業価値向上に貢献するのかを厳しく見極めていく必要があります。ROE10%の達成には、高収益事業の育成とコスト構造改革の両方が必要です。

過去の成功体験を超え、「進取の気性」を取り戻す

Q 成長が伸び悩んだ背景には、どのような組織的要因があったのでしょうか。

佐久間 前中期経営計画期間には、コロナ禍や基幹システム開発の長期化に加え、カード不正利用被害の拡大、イオン銀行への行政処分、ベトナム子会社取得に係る過年度決算修正といった一連の不祥事案の発生が重なり、成長に十分な力を振り向けられませんでした。ただし、それだけを理由にはいけません。本質的には、過去の成功体験への依存があったと思います。当社はカードも銀行も後発ながら、新しい挑戦によって地位を築き、早くからアジアにも進出しました。しかしその後は同じ事業モデルを継続し、新しい挑戦を十分に行えていなかったと考えています。

当社には本来、新しい市場やサービスを取りに行く「進取の気性」があるはずで。技術も、お客さまの行動も、競争相手も変わるなかで、その姿勢を取り戻さなければなりません。これから社会や金融がどう変わり、自分たちはどこで勝つのかを考え抜く力と、実行するリーダーシップが必要です。限られた経営資源をどこに集中するのか。経営陣が「会社を

変えなければ生き残れない」という決意を持ち、最後まで推し進めなければ競争には勝てません。

山澤 国内における個品割賦や生命保険元受事業の譲渡など、これまでのポートフォリオ改革の方向性

は間違っておらず、過去から抱えていた課題は着実に整理してきました。前中計は未達でしたが、打つべき手を打ってこなかった訳ではありません。一方で、結果として収益構造の転換には至らなかったことは重く受け止める必要があります。

ポートフォリオ改革の前提には明確な戦略が必要です。競合が金融、IT、顧客基盤を組み合わせた戦略を打ち出すなか、当社もAEON Payの拡大だけでなく、その先の収益機会をどうつくっていくのかを考えなくてはなりません。イオングループの顧客接点とデジタル金融、新たなサービスをどう結びつけるかが問われています。

不祥事案を忘れず、仕組みから企業風土の改革へ進む

Q 一連のガバナンス事案をどう受け止め、何を変える必要がありますか。

佐久間 事案ごとにそれぞれ真因分析などをして対策を講じてきましたが、私たちが重く受け止めているのはそれだけではありません。初期段階で問題の重大性を十分に把握できず、報告や対応が遅れる例が少なくありませんでした。「それほど大きな問題ではない」という認識が報告や対応を遅らせ、問題を大きくしました。コンプライアンスの本質は手順を守ることではありません。なぜこの規制があり、何を守るための仕事なのかを、一人ひとりが理解することが重要です。

当社の従業員は真面目で一生懸命です。ですが、制度や研修を整えるだけでなく、一人ひとりが自ら考え、責任に向き合うことが重要です。私は従業員のエンゲージメントもコンプライアンスリスクを見る手掛かりだと考えています。仕



事への納得感が低ければ、法令や規制への理解も浅くなり、組織に綻びが生じやすくなるからです。

長坂 一連の事案を、個別のミスで終わらせてはいけません。背景には、法令や会計基準への理解不足、リスク感度の低さ、自組織を超えて全社への影響を想像できない縦割り風土という共通課題がありました。ベトナム子会社の事案では、特別委員会の調査にオブザーバーとして加わりました。そこで感じたのは、「この問題がグループ全体にどのような影響を及ぼすのか」という視点の不足です。

当然、「取締役会は何をしていたのか」という問いからも逃れられません。現在はモニタリングの頻度と議論の質が高まり、執行側と監督側が「もう後はない」という覚悟を共有しています。経営陣が現場を回り、中期経営計画を説明しながら従業員の声を聞く取り組みも始まりました。上下の対話がエンゲージメントを高め、内部統制の実効性や不祥事の未然防止につながることを期待しています。

山澤 これまでの経験上、金融機関で発生する不祥事には、強過ぎるトップ、収益プレッシャーによるコンプライアンス軽視、現場や管理部門の規制理解不足などの典型があります。当社では特に、第一線で問題を認識し、食い止める力を高める必要があります。組織的な手当では進みましたが、それだけで完結するものではありません。最後は一人ひとりのリスク感度と判断力です。一朝一夕には実現できないからこそ、継続しなければなりません。



マテリアリティ ③ レジリエントな経営基盤の確立

社外取締役座談会

親子上場の規律を守り、グループシナジーを企業価値につなげる

Q イオングループとの関係には、どのような強みと難しさがありますか。

長坂 ブランド力や顧客基盤を活用できることは大きなメリットです。一方で、親会社との調整も必要であることから、スピードと独立性のバランスを意識しなければなりません。重要なのは、イオングループとの協働が当社の企業価値を高めているのか、少数株主の利益が損なわれていないかを冷静に見極めることです。

注意すべき対象は取引だけではなく、人事も重要です。指名・報酬諮問委員会では、CEOの評価基準やプロセスが当社の企業価値向上につながるか、透明性や客観性が確保されているかを検証します。常に立ち返る原点は、当社の企業価値向上と少数株主保護です。

佐久間 取引等審査委員会では、少数株主の利益に影響し得る案件を幅広く検討しています。電子マネーWAON関連事業の集約では、合理性や対価の妥当性を確認しました。イオングループの社会貢献活動への寄付も、少数株主の利益に反していないかを毎年確認しています。必要に応じて第三者評価を用い、合理性や手続きの妥当性を検証します。委員会があること自体ではなく、実質的に機能しているかが重要です。

山澤 親子上場に対する資本市場の目は、今後さらに厳しくなります。検討対象も狭義の関連当事者取引だけでなく、

人事や知的財産など、親会社と当社の利害が異なり得る領域まで広げて考えるべきです。外部の視点で判断し、必要な時には執行側と異なる意見を述べるのが独立社外取締役の役割です。



新井 イオングループでは比較的独立性が保たれてきた一方、それがシナジーを十分に発揮できない一因だった可能性もあります。金融はイオングループ全体に関わるインフラです。利益相反を厳格に管理したうえで、AEON Payを含む顧客接点をもっと活用することは、稼ぐ力につながるはずで。当社とグループ双方の企業価値向上は、少数株主の利益にもつながります。

緒方 イオン生活圏と金融の組み合わせは、他社が容易に模倣できない強みです。収益性と資本効率を高めるには、過去の経験則ではなく事実とデータに基づき、経営判断の妥当性やプロセスの公平性を検証する必要があります。さらに重要なのが総合採算です。個々の商品だけでなく、別のサービス利用や継続的な関係まで含め、グループ全体で利益を生み出す。生活者との多様な接点を持つイオンだからこそ可能な戦略です。

目標必達を最低条件に、次の成長へ踏み出す

Q 新体制の社外取締役として、企業価値向上へどう貢献しますか。

新井 CFOと公認会計士の経験を活かし、ガバナンスとコンプライアンスが実質的に機能する仕組みづくりと、稼ぐ力の向上を財務・内部統制の両面から監督し、支援します。内部統制は従業員を束縛するものではなく、安心して力を発揮できる環境をつくるものです。適切な統制があるからこそ思い切って挑戦することができます。クレジットカードの基幹システムも稼働を開始しました。より機動的に活用し、その先にあるIT・AIによる金融変革を見据えることが肝要です。

緒方 企業価値向上には、成長戦略、ガバナンス、リスク管理、資本の健全性を一体として考えることが重要です。リス

クとリターンに向き合い、事実とデータに基づいて迅速に判断することが持続的成長につながります。アジアも含め、各地域に即した経営とグループ横断のリスク管理を両立し、責任・権限と、許容するリスクの範囲を明確にしたうえで、取るべきリスクを果敢に取る。小売の基盤を持ち、生活者の日々の動線に沿ってサービスを届けられる当社には、十分な勝機と伸び代があります。

長坂 中期経営計画の策定では、計画の蓋然性と具体性をどう市場へ伝えるかを何度も議論しました。説明はまだ十分ではありません。ROEの分析、資本コスト、営業債権やセグメント別の収益性を示し、資本効率改善の道筋を数字で伝える必要があります。実行と開示の両面で改善を続けます。

山澤 ROE10%は必達が最低条件です。これまで計画を十分に達成できていなかったことを踏まれば、市場の目は厳しく、投資家も進捗を細かく見ています。KPIを月次で確認し、軌道がずれれば早い段階で原因を特定し、執行側へ働きかける。社外取締役も実行過程を厳しく見ていかなければなりません。ただし、縮こまってほしくはありません。会社は前に進むからこそ問題にぶつかります。重要なのは、原因を深掘りし、対策を次への備えに変えることです。失敗を恐れて事業を縮小させるのではなく、一連の事案から学び、ガバナンスを強くし、その基盤のうえで再び挑戦する。私たち社外取締役の役割は期待を語ることだけではなく、中期経営計画の進捗を継続的に検証し、必要な軌道修正を求めながら、企業価値向上の実現を最後まで見届けることだと考えています。



マテリアリティ ③ レジリエントな経営基盤の確立

イオン銀行 業務改善命令への対応

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項の規定に基づく行政処分(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。

事案の概要

業務改善命令の内容は、マネー・ローンダ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。

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、定期的に進捗状況について金融庁へ報告を行っています。

業務改善命令への対応事項・進捗

対応事項	主な進捗(2026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・テロ資金供与リスク管理態勢改善委員会を設置('24/12月) ■ 外部専門家の知見を活用し、リスク評価書の見直しを実施('25/3月・7月) ■ 従業員の意識向上、経営陣と従業員の双方向の対話を目的として、経営陣と従業員との座談会を実施('26/5月)
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	
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	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('25/1月～) ■ 新システムの運用を開始('25/7月) ■ 業務量に応じた適切な人員配置による業務運営態勢構築('26/5月) ■ 人員の増員、外部専門家の知見の活用等による内部監査態勢構築('26/5月)
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	教育／研修 ■ 外部専門家による経営陣向けの研修を実施('25/2月) ■ 研修プログラムに基づく研修を継続して実施('25/4月～)

▶業務改善命令および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Webサイトをご参照ください

<https://www.aeonbank.co.jp/company/release/>

一体となったALM/CFT体制の構築

イオン銀行の業務改善計画の着実な進捗実行と並行して、当社はイオン銀行と一体となったAML/CFT体制の構築のため、以下の取り組みを行っています。

情報連携の強化

早期の情報連携強化を目的として、当社の「リスク・コンプライアンス委員会」とイオン銀行の「マネロン・テロ資金供与リスク管理態勢改善委員会」を同日に連続開催することで、共通の課題に対して両社で議論する運用としています。これにより、グループ全体でのリスク認識の早期共有と意思決定、対策実施までの一貫性を確保しております。

合同従業員教育の実施による理解の深化

これまでは、当社とイオン銀行のそれぞれで従業員教育を実施していましたが、両社の受委託の関係性についても触れながら、両社の全従業員に対して、同一の教育を実施する運用に変更しました。AML/CFTが金融機関にとって「なぜ重要なのか」、「どのように対応すべきか」、各部門にとって「AML/CFTの役割は何か」について、全従業員が理解を深めたうえで、業務に従事できるよう意識向上に取り組んでおります。また、全従業員向け研修のほか、役員向け研修や2線向け研修など階層に応じた研修の実施に加えて、本件に対する意識調査を並行して定期的に行うなど、体系的な取り組みを行っております。

子会社管理体制の強化

当社は、本業務改善命令等の課題の顕在化を踏まえ、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。

組織の強化	横軸での連携強化と、3線態勢の見直し ー子会社を含めた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 ー社内規程・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 ー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 ー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 ー業法、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

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通りです。

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】

お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する。

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

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

【イオングループ未来ビジョン】

一人ひとりの笑顔が咲く 未来の暮らしを創造する

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

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

【Our Purpose】

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

【経営の基本方針】

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

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

- ①取締役会から各部署に至るまで、意思決定にあたっては、メリットのみならずデメリットやリスクも含めて十分に情報を集め、自由闊達な議論により利害得失を多角的に検討したうえで、適正な手続きにより、法令等の社会規範に適合し、最適な決定をします。
- ②お客さまの生活を豊かにするため、業務の効率化と事業の革新を追求し、グループシナジーの最大化により、継続的な成長を進めます。

③従業員については、公正な処遇や評価と能力発揮機会の適切な提供により、自ら考えて行動する人材を育成し、その能力の最大限の発揮を図ります。

④事業を通じた社会貢献やサステナブルな経営を推進します。

これらの経営の基本方針に基づき、当社は経営戦略・中期経営計画を定め、その達成のため当社グループ各社の経営管理を適切に行うこととしています。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。

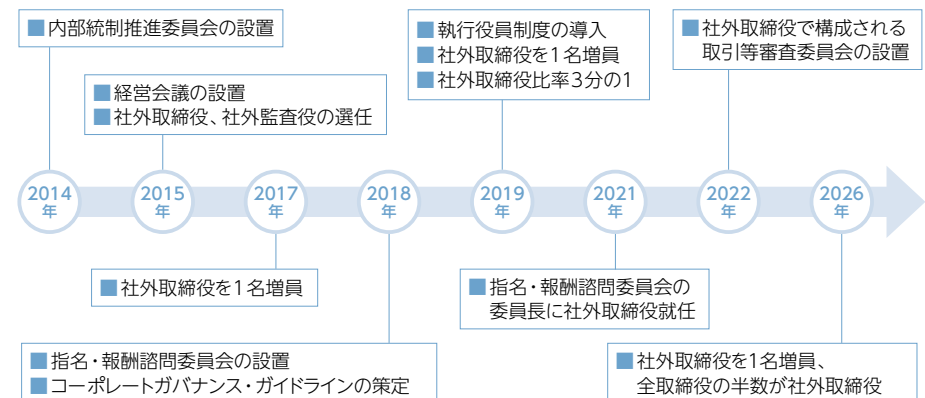
また、上記の理念・方針が、海外子会社を含めグループ各社の事業活動の第一線まで広く浸透し確実に遵守されるよう努め、社会的責任を果たしてまいります。

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よう取り組むとともに、常にこれの見直しを図ってまいります。

▶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/>

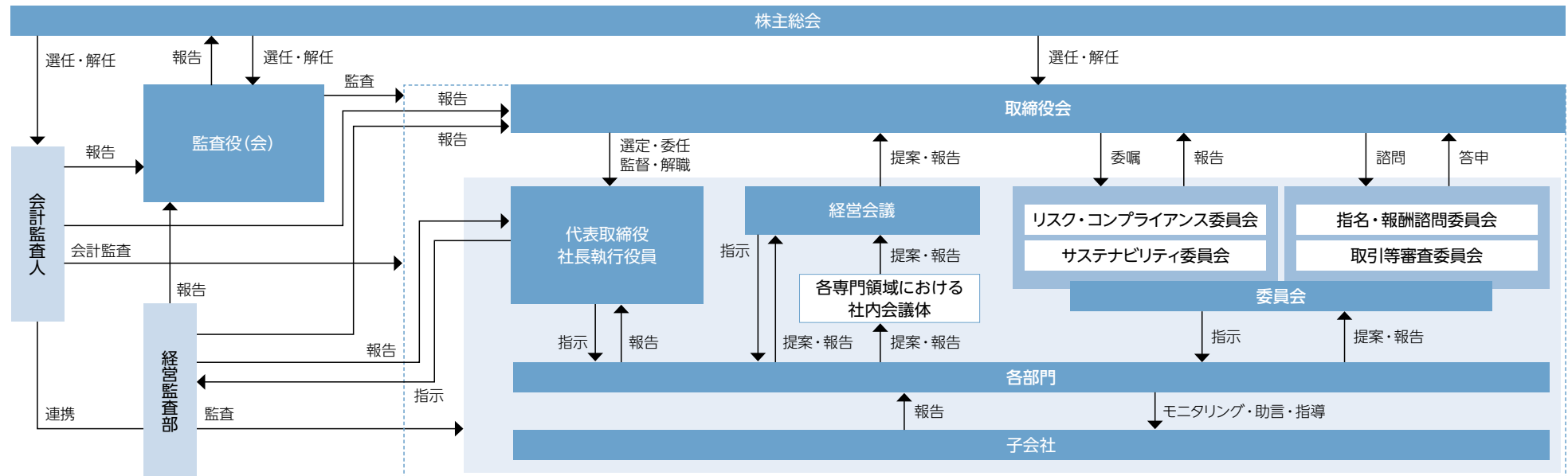
企業統治強化の歩み



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

コーポレート・ガバナンス体制図(2026年5月22日現在)



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5名、社外5名	社内1名、社外3名	社内2名、社外3名	社外5名
概要	■ 取締役会長を議長とし、原則毎月1回開催することにより、経営監視機能および内部統制機能の強化に継続的に取り組みを行う。 ■ 毎月1回定期開催するほか、必要に応じて随時開催。	■ 当社は監査役会設置会社であり、監査役会は社外監査役3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。	■ 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き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。	■ 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	50% (5名/10名中)	75% (3名/4名中)	60% (3名/5名中)	100% (5名/5名中)
2025年開催回数	20回	22回	15回	3回
議長 (委員長)	取締役会長	常勤監査役	社外取締役	社外取締役

マテリアリティ ③ レジリエントな経営基盤の確立

取締役会・監査役会の構成

(2026年9月30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2026年5月末時点のものです。 ※「◎」は議長もしくは委員長

白川 俊介

取締役会長



所有株式数 2,928株
取締役在任年数 3年0カ月

【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 兼
社長執行役員



所有株式数 9,815株
取締役在任年数 1年0カ月

【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

指名

三島 茂樹

取締役 兼
専務執行役員



所有株式数 0株
取締役在任年数 1年0カ月

【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

吉田 昭夫

取締役



所有株式数 0株
新任

【選任理由と期待する役割】

- ジャスコ株式会社(現 イオン株式会社)入社後、イオンモール株式会社の代表取締役社長などの要職を歴任し、現在はイオン株式会社の取締役兼 代表執行役社長として、国内外の多様な事業の経営を担う
- グローバルな事業経営および経営管理に関する豊富な経験と幅広い見識を活かし、当社の経営全体の高度化および持続的成長の実現への貢献を期待

岡田 尚也

取締役



所有株式数 0株
新任

【選任理由と期待する役割】

- イオンリテール株式会社入社後、国内外で小売・海外事業の責任者や社長を歴任し、豊富な経営経験と幅広い見識を有する
- 人事・サステナビリティ領域を含むマネジメント経験を活かし、成長モデル確立とガバナンス強化への貢献を期待

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 6年11カ月

【選任理由と期待する役割】

- 日本銀行で幅広い業務を担当した後、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 6年11カ月

【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 6年0カ月

【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

取引

新井 佐恵子

社外取締役



所有株式数 0株
新任

【選任理由と期待する役割】

- 公認会計士として監査・税務に従事し、CFO・海外CEOなどを歴任した豊富な実務経験と高い専門性を有する
- 会計・財務および企業経営の知見を活かし、当社経営への的確な助言とガバナンス強化への貢献を期待

指名

取引

緒方 裕之

社外取締役



所有株式数 0株
新任

【選任理由と期待する役割】

- 銀行・市場業務や財務企画を経て、MUFGグループで取締役・監査役など要職を歴任し、豊富な経営経験と見識を有する
- グローバルな財務・経営戦略および監査経験を活かし、当社の持続的成長に向けた助言と経営高度化への貢献を期待

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

※在任年数は2026年5月末時点のものです。 ※「◎」は議長もしくは委員長

監査◎

谷 新一郎

常勤監査役
(社外監査役)



所有株式数 0株
監査役在任年数 1年0カ月

【選任理由と期待する役割】

- 三井住友銀行と三井住友フィナンシャルグループの経営管理業務に従事した豊富な経験と知見
- グループCAE(内部監査責任者)等を歴任し、内部監査高度化とコーポレートガバナンス強化を推進した実績
- システム・シンクタンク企業の監査役として培った監査経験と経営の適正性確保への見識

監査

小林 昭夫

社外監査役



所有株式数 0株
監査役在任年数 1年0カ月

【選任理由と期待する役割】

- 国内外の上場企業に対する30年以上の監査経験に基づく財務会計・監査・情報開示分野の高い専門性
- コーポレートガバナンス強化や取締役会実効性評価支援を通じて培った豊富な知見と実績
- 企業再編、海外資金調達、不正調査、内部統制強化など経営課題への幅広い支援経験

監査

小野 保子

社外監査役



所有株式数 0株
監査役在任年数 2年0カ月

【選任理由と期待する役割】

- 三井住友銀行の海外グループ子会社社長等の要職の歴任など金融業界での豊富な経験と知見
- 海外金融会社経営経験に基づくグローバルガバナンスおよびリスク管理に関する高い専門性
- SMBCコンシューマーファイナンスおよびグループ会社の監査役として培った監査経験と実効的な監督経験

監査

藤本 隆史

監査役



所有株式数 0株
監査役在任年数 3年0カ月

【選任理由と期待する役割】

- 大阪府警察本部長、警察庁刑事局長等の要職を歴任し、警察行政全般にわたり培った豊富な経験と幅広い見識
- マネー・ロンダリング対策をはじめコンプライアンス分野における高い専門性と知見
- イオングループ企業の監査役経験と当社グループへの理解に基づくガバナンス強化と適切な監督経験

監査役会の役割と活動状況

当社監査役会は、経営陣から独立した立場で取締役の職務執行を監査するとともに、グループ全体のガバナンスおよび内部統制システムに係る監査の実施を通じ内部統制の実効性向上に取り組んでいます。また、取締役会、内部監査部門および会計監査人との緊密な連携を通じ、持続的な成長と企業価値向上を支える実効性ある監査とガバナンス強化に寄与しています。

今期の活動状況

- ・監査の方針および計画、職務の分担等を定め、監査の実施状況および結果について報告を受けるほか、取締役等および会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めています。
- ・監査役会は、原則毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。
- ・2025年度の監査役会における主な決議事項、報告事項等は以下の通りです。

決議事項	具体的な内容
監査役監査方針および監査計画	中期経営計画を踏まえた監査方針の策定(内部統制システムの構築・運用状況の監視、経営環境の把握および積極的な意見表明)ならびに監査実施項目、重点監査項目および各監査役の職務分担を定めた監査計画の決定
会計監査人に関する事項(再任の適否、報酬等の同意)	日本監査役協会の実務指針を参考に策定した評価基準に基づく、会計監査人の品質管理体制、独立性、監査実施体制およびグループ監査体制等の総合評価ならびに再任の適否の確認。ならびに、監査計画の内容、監査時間および報酬見積りの妥当性の検証に基づく会計監査人の報酬等への同意
監査役会監査報告	重点監査項目等を踏まえた事業報告等の監査結果ならびに計算書類等および連結計算書類の監査結果に関する各監査役および会計監査人からの報告の受領、審議および監査役会監査報告の決議
報告事項等	具体的な内容
業務執行取締役、幹部社員等との意見交換	代表取締役および業務執行取締役全員ならびに一部執行役員からの業務執行状況の聴取および意見交換の実施。ならびに、重要な子会社の役員との経営課題に関する意見交換の実施
常勤監査役の月次監査活動報告	当社および監査役を兼任する子会社の重要会議への出席、取締役および使用人等との面談、内部監査部門および会計監査人との連携、往査等を通じた確認事項・気付き事項ならびに常勤監査役の意見等
取締役会への報告内容	監査役監査の実施状況および監査を通じた気づきについて、四半期ごとに監査役会の報告として取りまとめ。監査役会での意見交換に基づき、取締役会への報告および提言を実施
内部監査部門との連携	内部監査部門からの監査実施状況、監査計画および財務報告に係る内部統制の有効性評価結果等に関する定期的な報告の受領ならびに監査役監査の共有を含む意見交換の実施
会計監査人との連携	会計監査人からの監査方針、監査計画、四半期レビュー、期中レビューおよび期末監査結果等に関する報告と意見交換の実施。内部監査部門参加のもとでの三様監査の視点による議論の実施
監査上の主要な検討事項(KAM)*に関する会計監査人とのコミュニケーション	会計監査人からのKAMの決定プロセス、選定理由および監査上の対応に関する説明の受領ならびに議論の実施。KAMに係る貸倒引当金の見積りの合理性および開発中ソフトウェア資産の評価等に関する監査状況の確認

※Key Audit Matters

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、各事業会社が自主性・独自性を発揮しながら成長することで、グループ全体の企業価値向上を目指しています。また、資本市場からの規律や外部評価を経営に取り入れることが、持続的な成長とガバナンスの強化につながると考えています。当社はこうした考えのもと、上場会社として独立した経営を行っています。

当社は上場会社として、金融事業に求められる透明性と健全性を確保するとともに、資本市場との対話を通じて経営を磨き続けています。金融は信頼を基盤とする事業であり、市場からの規律や評価を受けながら経営を進化させることが競争力向上につながると考えています。

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、あらかじめ委員会の意見を聞かなければならないと定めています。

【活動状況】

2025年度において審議した主な議題は以下の通りです。

- ・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、客観性、透明性および独立性のある手続きにより行われることなどを確保するため、取締役会の諮問機関として、独立社外取締役が過半数を占める指名・報酬諮問委員会を設置しています。本委員会は、取締役、監査役もしくは執行役員の選任、解任、人材育成その他人事に関する事項または報酬に関する事項について審議し、取締役会に意見を述べるすることができます。なお、

また、独立した上場会社であることは、地域社会、加盟店、提携先など多様なステークホルダーとの連携を広げ、新たな価値創造を進める基盤となっています。

一方で、親会社を有する上場会社として、少数株主の利益保護は重要な責務です。当社では独立社外取締役を中心としたガバナンス体制を整備し、親会社との取引や利益相反の可能性がある事項については独立した立場から十分な審議・検証を行っています。こうした市場規律とガバナンスのもと、全ての株主の利益に配慮しながら持続的な成長と企業価値向上を実現していきます。

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的方針または社外取締役の独立性判断基準
- ・取締役もしくは執行役員の報酬制度またはそれに基づく具体的な報酬額

【活動状況】

2025年度において審議した主な議題は以下の通りです。

- ・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、その内容は以下の通りです。

- 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、個別評価に基づき定め、月額払いで支給しています。なお関連会社役員を兼務し関連会社より報酬を受領する取締役の基本報酬は、個別に対応しています。

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ェイトは30%前後とし、責任に応じてそのウェ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基づき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%のウェイトとしています。

(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)の達成率に基づく係数により算出し、業績を総合的に勘案し決定しています。

(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基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も株主と共有することで、継続した業績向上と企業価値増大への意欲や士気を

高めることを目的に、業績を反映させた株式報酬型ストックオプションとして新株予約権を割り当てています。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、当該年度の業績に基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期定時株主総会において200個(当社普通株式20,000株)を1年間の上限と決議しており、2023年5月24日開催の第42期定時株主総会において新株予約権の総数、1年間の上限を200個から400個(当社普通株式40,000株)に改定することを決議しています。

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)のウェイトは80%から90%程度とし、役位別基準数に対して、当該年度の業績に基づき決定しています。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ェイトは30%前後とし、責任に応じてそのウェ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(2025年実績)

役員区分	支給人員(名)	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)	12(4)	141,240 (55,200)	19,100 (-)	7,849 (-)	168,189 (55,200)
監査役(うち社外監査役)	5(5)	34,800 (34,800)	-	-	34,800 (34,800)
合計(うち社外役員の合計)	17(9)	176,040 (90,000)	19,100 (-)	7,849 (-)	202,989 (90,000)

- (注) 1. 上表には、2025年5月23日開催の第44期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名、監査役2名、2025年1月14日及び2025年12月31日付で辞任した取締役2名を含んでいます。
2. 取締役の報酬限度額は、2015年6月24日開催の第34期定時株主総会において、年額550百万円以内と決議しています。なお、このうち金銭報酬が年額400百万円以内(うち社外取締役分は2022年5月23日開催の第41期定時株主総会で100百万円以内と決議)とし、株式報酬型ストックオプションの公正価値分として年額150百万円以内となっています。第34期定時株主総会終結時点の取締役の員数は、10名(うち、社外取締役は4名)、第41期定時株主総会終結時点の取締役の員数は、12名(うち、社外取締役は4名)です。また、2023年5月24日開催の第42期定時株主総会において、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。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は、12名(うち、社外取締役は4名)です。
3. 報酬等の額には、取締役4名に対する業績連動報酬等の支払いに係る費用19百万円が含まれています。また、非金銭報酬等には、取締役6名に対する株式報酬型ストックオプション(新株予約権)の割り当てに係る費用7,849千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。

アンケート項目

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

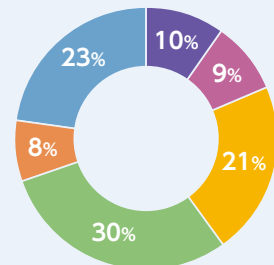
前年度(2024年度)アンケートにて抽出された課題への対応

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、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した。

アンケートで抽出された課題

- | | |
|--------------------|-----------------------------|
| ■ 取締役会の所要時間の適正性 | ■ 取締役会に上程される議案の適正性および資料の質・量 |
| ■ 次世代人材および後継者候補の育成 | ■ 内部統制やリスク管理体制についての議論と整備 |
| ■ 中期経営計画の進捗と課題分析 | |

2025年度の審議事項



具体的な検討内容

- 経営戦略・中長期戦略の策定
- 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および運用状況の管理
- 各種委員会の活動内容の報告
- 当社およびグループ会社の重要な業務執行報告

2025年度の取り組み

当社は、さらなる取締役会の実効性向上を図るため、前年度の実効性評価結果を踏まえ、以下の重点課題への対応を推進しました。

①取締役会における中期経営計画および成長戦略に関する議論の深化

2026年度を初年度とする次期中期経営計画の策定にあたって、取締役会での議論を充実させるため、中期経営計画および各事業戦略を取締役会の定例議案として設定するとともに、オフサイトミーティングを複数回実施しました。2026年度から2030年度の中期経営計画は、2026年4月8日の取締役会で決議し、公表しました。2025年度評価においても引き続き重点課題としており、到達度は「一部達成」と評価しています。

②取締役会構成の見直し

上場子会社としての少数株主保護の実効性確保および監督機能強化の観点から、取締役会構成の見直しについて検討を進めました。指名・報酬諮問委員会は2025年度に15回開催し、その結果、2026年5月の定時株主総会において、社外取締役比率50%となる取締役候補者案を付議しました。一方で、少数株主保護の観点からは、社外取締役の過半数化を目指す必要があると認識しており、到達度は「一部達成」とし、2026年度も継続課題としています。あわせて、次世代経営人材の育成について、後継者候補の育成状況を確認し、持続的成長を支える経営体制構築に向けた課題認識を共有しました。

③取締役会運営の高度化

取締役会運営の更なる高度化に向け、取締役会事務局としてコーポレートガバナンス企画室を2025年に新設し、アジェンダ構成の見直し、独立社外役員との連携強化、取締役会事前説明会の運営高度化等を通じて、取締役会運営の質的向上を図りました。加えて、投資家との対話や経営陣への建設的な意見表明など、取締役会での議論の活性化も確認されました。2025年度評価では、取締役会運営に一定の改善が見られたものの、中期経営計画および成長戦略に関する討議時間の確保に向け、引き続きアジェンダ設定の最適化を継続課題としました。

一方で、2025年度はイオン銀行の業務改善命令、海外子会社取得に係る過年度決算の修正等への対応を含む重要リスク事案について、重点的に審議しました。これらの議論を通じてリスク管理態勢やグループガバナンスのさらなる高度化に向けた課題認識を共有するとともに、再発防止策の実行と経営体制の強化を推進し、次年度以降の取り組みの方向性を明確化しました。

マテリアリティ ③ レジリエントな経営基盤の確立

取締役会の実効性評価

2025年度においても、全取締役(10名)および全監査役(4名)を対象に、取締役会の構成や運営状況などに関する10項目のアンケート調査を実施しました。

取締役会の実効性向上に向けては、現状を客観的に把握し、課題を率直に共有することが重要であると考えています。取締役会の構成や運営状況などに関するアンケートでは、取締役・監査役から多様な視点による、意見や提言が寄せられました。

取締役会参加者から寄せられた主な意見

2025年度の実効性評価では、取締役会における自由闊達かつ建設的な議論が評価されました。一方、執行段階における論点整理、戦略的議論への時間配分、取締役会構成および後継者計画について、さらなる改善を求める意見が寄せられました。

評価された点

- 社外取締役を含め、自由闊達かつ建設的に意見を述べられる環境が確保されている。
- 取締役会事務局による継続的な運営改善と支援体制の向上が認められる。

今後の課題・期待

- 取締役会で本質的な議論を行うため、執行段階における論点整理と議論を一層充実させる必要がある。
- 中長期的な企業価値向上に向け、経営戦略、事業ポートフォリオおよび成長戦略に関する議論をさらに充実させる必要がある。
- 上場子会社としての特性を踏まえ、独立性、多様性および必要な専門性の観点から、取締役会構成を継続的に検討する必要がある。
- CEO後継者計画と次世代経営人材の計画的な育成について、議論と監督を一層深化させる必要がある。

評価の結果

取締役および監査役へのアンケートの結果、現行のコーポレート・ガバナンス体制と運用は概ね適切であり、取締役会は全体として有効に機能していると評価されました。特に、前中期経営計画期間には、イオン銀行への業務改善命令、クレジットカード不正利用被害の拡大、海外子会社取得に係る過年度決算修正等の重大事案が発生しました。これを踏まえ、当社は再発防止策の策定と経営体制の強化に取り組んでおり、内部統制・リスク管理体制に関する取締役会の監督・モニタリングについては、改善傾向が確認されました。また、自由闊達な議論に加え、投資家との対話に関する議論の充実や、経営陣への建設的な意見表明など、取締役会の監

督機能が適切に発揮されていることも確認されました。

一方、重要リスク事案の審議に多くの時間を要し、取締役会の所要時間は長くなる傾向がありました。また、中期経営計画および成長戦略は、重要度に比して議論量がなお十分とは言えず、討議のさらなる深化が必要と認識しました。さらに、上場子会社としての監督機能の実効性向上および少数株主保護の実効性を高める観点から、取締役会構成の見直しについても、構成変更後の運用を通じた検証を含め、継続課題と認識しました。

今後の重点課題

当社は、前年度の評価で確認された成果と課題を踏まえ、取締役会の実効性向上に向け、以下の重点課題に取り組んでまいります。

①中期経営計画および成長戦略に関する議論の深化

中長期戦略の議論の充実化に向け、引き続き、十分な討議時間を確保します。中期経営計画の進捗については、KPI等を活用し、定期的にモニタリングを実施するとともに、計画と実績の差異要因や今後の対応策について取締役会で継続的に議論を行います。また、市場環境や事業環境の変化も踏まえながら、中長期的な企業価値向上に資する戦略的な討議の充実を図ってまいります。

②取締役会運営の高度化

上記①を実効的に行うため、付議基準の見直し、執行側への適切な権限移譲を進めます。あわせて、執行会議体における論点整理の深化、資料の枚数制限による論点の明確化、取締役会事前説明会および独立社外役員からの事前質問の受付・回答の充実により、取締役会における審議の質と効率の両立を図ります。また、取締役会において真に議論すべきテーマに経営資源を集中できるよう、アジェンダ設定や運営手法についても継続的な見直しを進めてまいります。

③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

持続的な成長を支える経営体制の構築に向け、次世代経営人材の育成およびサクセッションプランの実効性向上は、取締役会における重要な監督課題であると認識しております。引き続き、指名・報酬に関する議論の充実を図るとともに、後継者候補の育成状況等を適切にモニタリングします。また、グループ全体の持続的な成長と企業価値向上を支える人材基盤の強化に向け、中長期的な視点で後継者育成および経営人材の確保・育成に取り組んでまいります。

マテリアリティ ③ レジリエントな経営基盤の確立

コンプライアンス・リスク管理

経営管理担当役員メッセージ

リスク管理とガバナンスの
高度化を通じて、レジリエントな
経営基盤を確立する



執行役員
経営管理担当 兼
経営管理本部 本部長
対馬 義実

当社グループを取り巻く環境は、金融犯罪の高度化やサイバー攻撃の巧妙化はもとより、地政学リスクの高まり、金利・為替環境の変化、各国法規制の変化などを背景に、大きな変化の局面を迎えています。また、デジタル技術やAIの活用が事業成長の前提となる中で、システムの安定稼働や重要なITプロジェクトの確実な管理に加え、情報管理、サードパーティ委託先管理、不正利用防止、AML/CFT対応など、金融サービスに求められる安全性・健全性への期待はこれまで以上に高まっています。

当社グループは、前中期経営計画期間に発生した行政処分、不正利用被害、海外子会社管理に関する課題などを重く受け止めています。一方で、新たな中期経営計画では、小売接点、金融データ、AIをはじめとするデジタル技術を活用し、持続的な成長と企業価値向上の実現を目指しています。こうした環境変化への対応や前中期経営計画期間の課題を踏まえ、今後の成長戦略を着実に実現するための基盤として、「安全・安心No.1」を企業経営の前提条件と位置付けています。

その実現に向け、リスク管理、コンプライアンスおよびグループガバナンスの強化に取り組んでいます。3線防衛を基本とした内部管理体制の強化、重大事案の早期把握と再発防止、サイバーセキュリティや不正利用防止、AML/CFT対応などの高度化を進めるとともに、内部通報制度の運用や教育・研修によるコンプライアンス態勢の強化を図っています。加えて、各社の自主性を尊重しつつグループ共通の管理基準の整備を進め、グループ全体の経営管理を強化することで、グループガバナンスの実効性向上を図っています。

今後も、リスク管理、コンプライアンスおよびグループガバナンスのさらなる強化を通じて、安全・安心No.1の実現とレジリエントな経営基盤の確立を図り、グループの持続的な成長と企業価値向上に貢献してまいります。

コンプライアンスについて

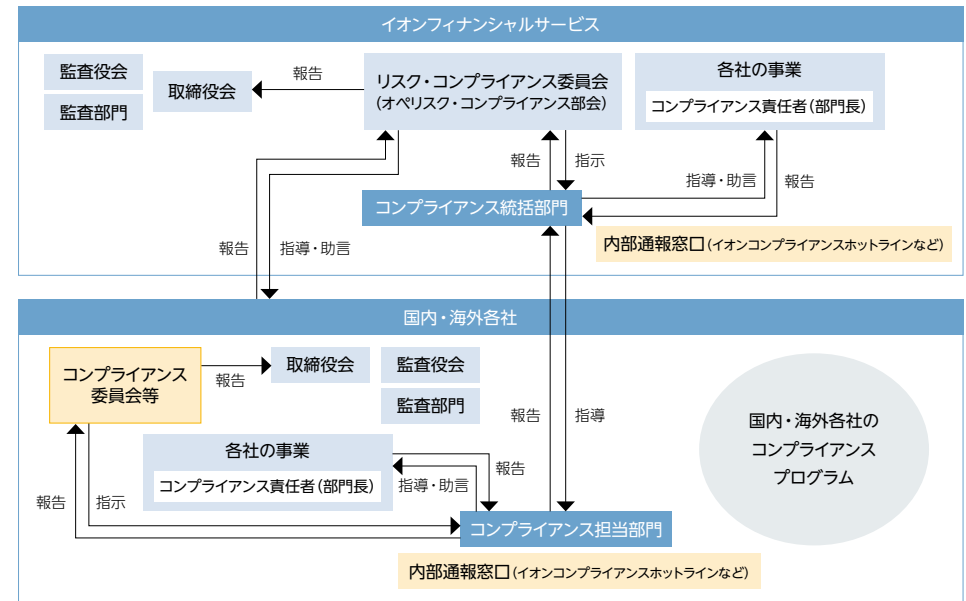
当社グループの従業員は、社会規範や企業倫理に則った適切な判断と行動をするうえで、日常行動の基本的な考え方や判断基準としてイオンピープルが共有する「イオンの基本理念」を指針とし、当社グループのコンプライアンスに対する基本的な姿勢を明確に定める「AFS（イオンフィナンシャルサービス）グループコンプライアンス基本方針」を共通の価値基準として、これを遵守することとしています。

▶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



- ・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。

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・リスク管理

- ・コンプライアンスの体制整備・確立のため、「リスク・コンプライアンス委員会」に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・プログラムの進捗状況、重要なコンプライアンス事案や法改正対応、研修実施状況等について、定期的に報告を受け、改善策の検討およびフォローアップを実施しています。
- ・取締役会は、リスク・コンプライアンス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」の共有を目的に、金融関連法令、個人情報保護、ハラスメント防止、マネー・ローンダリング防止、贈収賄防止等をテーマとした研修を年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、法令など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程」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	グループ全体
2024年度	97.6%
2025年度	99.0%

+1.4

法規制違反の予防と対応

当社グループ各社が提供するサービスには、法令に基づく許認可によるものが多くあるため、各国における関係法令および諸規制の改正動向をモニタリングし、事業活動や業績などへの影響を評価分析し、対応を行っています。また、法令等に基づく各種報告や届出事項の厳格な期日管理を実施しています。また、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った場合には、モニタリングや指導・支援を行っています。

反社会的勢力対応

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

マネー・ローンダリングおよび贈収賄の防止

当社グループでは国内外において、国際的な要請も強いマネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策のほか、外国公務員腐敗防止等の対策についても重要な経営課題として位置付けています。また、公正かつ透明な事業活動を実践するため、官公庁等の関係者および公務員に対する贈賄行為（ファシリテーションペイメントを含む）を例外なく禁止しており、関係法令および社内規程に基づく適切な管理・教育を実施しています。当社グループコンプライアンス基本方針に基づき、グループ各社における管理体制の整備・運用に取り組んでいます。

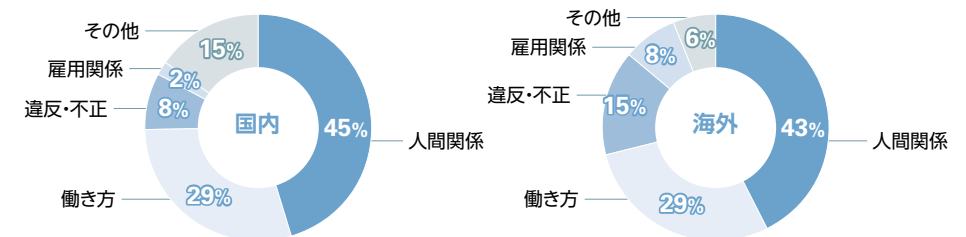
内部通報制度

当社グループは、法令等に違反する行為の未然防止および早期発見を目的に、法令上疑義のある行為等について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」等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おり、2025年度は国内177件、海外89件の通報を受け付けました。通報窓口では、法令違反の問題はもとより社則違反から日常業務の問題に至るまで、各職場での解決が困難な場合に通報として取り上げ、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。通報内容は法令・社則に従い秘密として保持し、通報者に対する不利益な取り扱いを行いません。また、国内において事業者の義務とされている、職場におけるパワーハラスメントを防止する措置、公益通報者保護法に基づく対応を実施しているほか、グローバルベースで、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。また、通報制度の実効性向上のため、定期的な周知活動や教育を実施するとともに、通報案件の傾向分析や再発防止策の共有を通じて、コンプライアンス意識の向上に努めています。

内部通報制度認知率	国内グループ全体
2024年度	97.3%
2025年度	98.5%

+1.2

【2025年度項目別の受付状況】



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・リスク管理

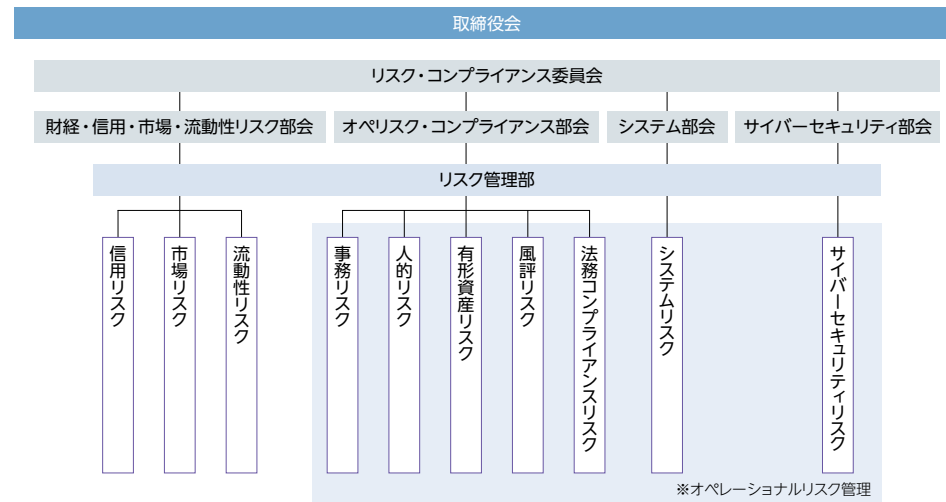
リスク管理について

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、脅威および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。その方針のもとリスク・コンプライアンス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、オペレーショナ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、COSOフレームワークを参照した全社的なリスク管理体制を維持・強化しています。

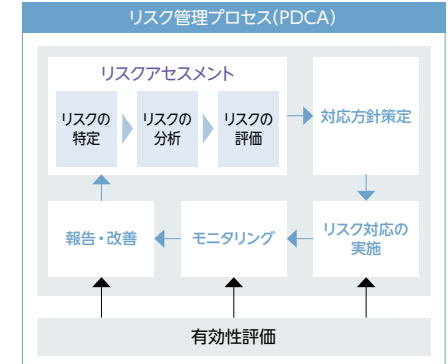


※当社グループではオペレーショナルリスクを7つのカテゴリに分類し、各所管部門がリスク管理を行い、リスク管理部が総合的なオペレーショナルリスクの把握・管理を実施しています。

リスク管理プロセス

当社グループでは、残存リスクに加え、事業活動に内在する固有リスクの観点から、リスクの特定・分析・評価を行っています。グループ各社は、外部環境の変化や事業戦略との関係性を考慮しながらリスク評価を実施し、その結果をリスク・コンプライアンス委員会で審議し、対応方針や必要な施策を決定します。本プロセスはISO31000を参照し、継続的な改善を図っています。

加えて、KRI(重要リスク指標)の運用を通じて、1線による自律的なリスク管理を推進し、グループ全体の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、人為的要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

BCP訓練回数(国内)	イオングループ合同	当社グループ合同
2024年度実績	2回	2回
2025年度実績	2回	2回

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・リスク管理

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。

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

買収前の情報開示に不適切な処理が含まれていた事案を踏まえ、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など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

金融サービスの提供において、業務委託先やクラウドサービスを含むサードパーティは重要な役割を担っています。一方で、それらに起因するシステム障害や情報漏洩などが、当社グループの事業運営やサービス提供に影響を及ぼすリスクを認識しています。

サイバーセキュリティリスク

不正アクセスや情報漏洩、システム障害などのサイバーセキュリティリスクを認識しています。また、攻撃対象は当社グループのみならず、委託先やサプライチェーンにも広がっています。これらの事象は、お客さま情報の保護やサービス提供に影響を及ぼすほか、当社グループの信用や企業価値に影響を及ぼす可能性があります。

重要なITプロジェクトに関するリスク

DX推進や基幹システム更改などの重要プロジェクトにおいて、開発遅延や品質不具合が発生した場合、サービス提供や業績に影響を及ぼす可能性があります。

システムサービスの中断や誤作動に関するリスク

システム障害や自然災害、人為的なミスなどによりサービスが停止・中断した場合、お客さまへのサービス提供や事業継続に影響を及ぼす可能性があります。

マネー・ローンドリングおよびテロ資金供与に関するリスク

AML/CFTに関する法規制への対応が不十分な場合、行政処分やレピュテーション低下につながる可能性があります。

法規制違反リスク

各国・地域の法令や規制への対応不足、または法令違反が発生した場合、事業活動の制限や企業価値の毀損につながる可能性があります。

信用リスク

景気悪化やお客さまの信用状況の変化により与信費用が増加した場合、業績や財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

外部不正に関するリスク

フィッシング詐欺や不正アクセスなど金融犯罪の高度化により、お客さま被害やブランド価値の毀損が発生する可能性があります。

情報セキュリティリスク

個人情報を含む重要情報の漏えいや改ざん、毀損などが発生した場合、事業運営や社会的信用に影響を及ぼす可能性があります。

なお、当社および当社グループの事業等のリスクについて、投資者の投資判断上重要であると考えられるリスク事項を「特に重要なリスク」「重要なリスク」として以下のHPに掲載しています。

▶事業等のリスク

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

※これらは、2026年5月19日(有価証券報告書提出日)現在において判断したものです。
なお、当社グループの事業に関する全てのリスクを網羅的に記述したものではありません。

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

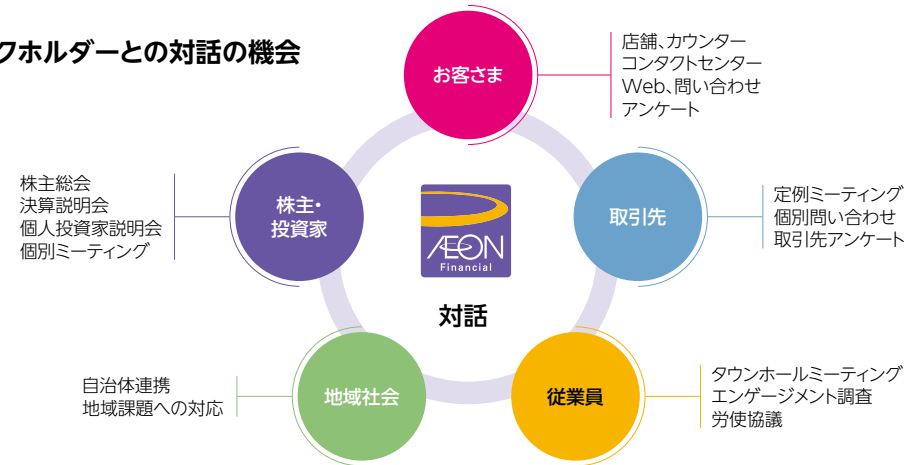
当社グループは、「持続可能な社会の実現」と「企業価値の向上」の両立を目指し、お客さま、株主・投資家さま、お取引先さま、地域社会、従業員など、さまざまなステークホルダーとの対話を重視しています。

対話を通じていただいたご意見やご期待を経営に反映し、事業活動や情報開示の改善につなげることで、持続的な成長と社会課題の解決に取り組んでいます。

▶当社のマルチステークホルダー方針はこちら

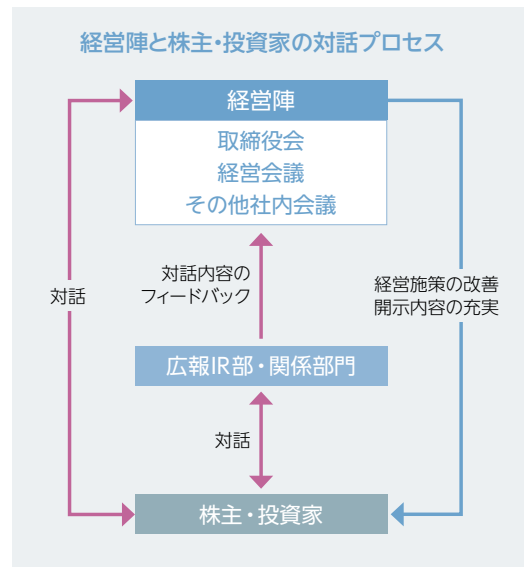
<https://www.aeonfinancial.co.jp/activity/social/stockholder/>

ステークホルダーとの対話の機会



株主・投資家との対話の実施状況

当社では、株主をはじめとする投資家の皆さまとの責任ある対話を行っています。対話を通じていただ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います。



対話の機会	株主総会、四半期決算説明会、個人投資家説明会、個別ミーティング(IR/SR)、ESGミーティング、カンファレンス
主な対応者	代表取締役、財務経理担当、経営企画担当執行役員、部門長、広報IR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、個人株主
対話の実績(2025年度)	株主総会 機関投資家・アナリスト向け決算説明会 回数:4回、参加者数:306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:のべ214回 個人投資家向け説明会 回数:1回、参加者数:51人
対話の主なテーマや関心事項	- 中期経営計画(2026年度～2030年度)の方向性や開示KPIについて - 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 - 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 - 不祥事案に対する取り組みと進捗状況 - 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
社内フィードバック実施状況	- 四半期決算ごとに投資家フィードバックを取りまとめ、取締役会や経営会議に報告 - 社内会議体などを通じて、随時経営層へのフィードバックを実施 - AFSアカデミー講座やグループ社内報を通じて、従業員へフィードバック
その他	- 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、情報開示方法、IR自粛期間について公表 - コーポレートサイトに統合報告書、月次報告、決算等各種資料に加え、決算説明会の音声配信および説明会の質疑応答内容を開示 - コーポレートサイトの英語版に各種資料を英文にて開示



代表取締役とのスモールミーティング



個人投資家向け説明会

マテリアリティ ③ レジリエントな経営基盤の確立

社外からの評価

(2026年8月31日現在)

イオンフィナンシャルサービス

株価指数

FTSE4Good Developed Index
FTSE4Good Japan Index



FTSE JPX Blossom
Japan Index



FTSE JPX Blossom
Japan Index

FTSE JPX Blossom Japan
Sector Relative Index



FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index

Morningstar Japan ex-REIT
Gender Diversity Tilt Index



S&P/JPX
Carbon Efficient 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。

格付情報

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

その他

DX認定



PREDE指標
シルバー



D&Iアワード
ベストワークプレイス



健康経営優良法人
2025



日興 アイ・アール(株)
優秀サイト



AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD.

株価指数

S&P Global



▶AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD.の
その他ESG関連受賞についてはこちらP.31

AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL.

株価指数

SET ESG Ratings



MSCI ESG Ratings AA



AEON CREDIT SERVICE (M) BEHAD

株価指数

FTSE4Good Brusa
Malaysia Index



MSCI ESG Ratings AA



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年度をめどに店舗で排出するCO₂などを総量でゼロにすることを目指す「イオン脱炭素ビジョン」を掲げています。

当社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)へ賛同を表明し、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。



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図についてはP.46参照

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。

「気候変動等への対応」については、お客さまの生活や健康、地域経済ならびに社会の発展に多大な影響を及ぼすことを認識し、脱炭素社会の構築に向けたガバナンスや戦略、目標設定を通じた強靱性確保に努めています。気候変動関連リスクのマネジメントの一環として、気候変動がもたらす当社グループ事業への影響評価を目的とした、「1.5℃シナリオ」と「4℃シナリオ」の2つのシナリオによる気候変動関連リスク・機会のシナリオ分析を行っています。具体的には、気候変動に由来する中長期的なリスク項目を移行リスクと物理的リスクおよび機会に整理し、各項目の当社グループへの影響を評価し、影響が大きいと考えられるものを「重大リスク/機会項目」としています。その後、各項目をその影響が及ぶと考えられる時間軸別に短期・中期・長期の枠組みで整理しています。

また、これらの分析結果を踏まえ、脱炭素社会への移行を新たな事業機会と捉え、環境配慮型商品・サービスの拡充や、温室効果ガス排出削減に資する取り組みの強化を通じて、中長期的な成長につなげることを検討しています。

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は、サステナビリティ委員会における審議を経たうえで取締役会決議事項としています。取締役会は、サステナビリティに関する重要事項について、関係者に必要な指導・助言を与えています。

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

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

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)

気候変動に伴う重大リスクと機会項目と影響レベル

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

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事業や財務に影響を及ぼすリスクを指します。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や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、そのような中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おそれ等が考えられます。

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り、事業や資産に対する急性あるいは慢性的な影響を及ぼすリスクを指します。異常気象による洪水などによりお客さまや従業員の生活が損なわれるのみならず、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

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、当社グループ事業におけるコスト削減や収益増といった財務上の効果につなげてまいります。

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基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通り、「気候変動等への対応」を重要な位置付けとしています。

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、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。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。

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

指標		2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	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	11,119トン※1	+273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%	54.23%	△0.62%
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%	86.62%	87.50%	+0.87%
	海外	－	64.69%	75.39%	83.57%	85.83%	+2.25%
	全体	83.97%	78.48%	82.08%	85.58%	86.87%	+1.29%

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	2025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	2,625トン	△17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	10,613トン	+1,848トン
Scope1、2 合計	16,373トン	14,455トン	12,059トン※1	10,846トン※1	11,119トン※1	+273トン

(Scope3)

指標		2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	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	10,776トン	10,218トン	△558トン
	海外	ートン	13,043トン	11,242トン	6,818トン	6,861トン	+44トン
	全体	12,037トン	24,464トン	22,426トン	17,594トン	17,079トン	△514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	185トン	△83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	3,592トン	△959トン
Scope3 合計		17,118トン	29,368トン	27,394トン	22,412トン	20,856トン	△1,556トン

- 当社グループでは、GHG排出量をGHGプロトコルのメソッド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。
- 算定範囲・方法の違いにより、一部の海外上場会社の開示値と異なる場合があります。

「グループ全体のGHG排出量Scope1.2」、[Scope1.2合計]

※1 AEON CREDIT SERVICE (M) BERHADのオフセットを差し引いています。

「クレジットカード利用明細書Web明細比率」、 「クレジットカード紙明細による排出」

※2 集計対象：イオンフィ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年度および2025年度排出無のため対象外)

「データセンターの運営・維持に係る排出」

※3 集計対象：イオンフィ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)、イオン少額短期保険(株)、イオン住宅ローンサービス(株)、エー・シー・エス債権管理回収(株)、フェリカポケットマーケティング(株)、ACSリース(株)、AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD、AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL、AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD

■ 上記以外の集計は下記グループ会社です。
イオンフィナンシャルサービス(株)、(株)イオン銀行、イオン保険サービス(株)、イオン少額短期保険(株)、イオン住宅ローンサービス(株)、エー・シー・エス債権管理回収(株)、フェリカポケットマーケティング(株)、ACSリース(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、ペーパーレス推進の取り組みや環境に配慮した商品・サービスの提供を、各社において進めています。

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Webまたはスマートフォンアプリ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.85



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らず、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、2026年9月より、スマホ認証(FIDO認証)の導入により、安全性と利便性を高めるとともに、振込および定期預金の預入がアプリ上で完結できるようになりました。



イオン銀行ATMでイオンカードの磁気復元サービス

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います。お客さま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。

また、2026年2月、省資源化を目的に店舗外ATMの現金封筒の設置を終了し、封筒設置数の9割を削減しました。

環境貢献型カードの発行

コスモ石油マーケティング(株)との提携により発行する「コスモ・ザ・カード・オーパス『エコ』」は、コスモエネルギーホールディングス(株)が運営する「COSMOエコ基金」の活動を支援する環境貢献型カードです。お客さまの日常的な利用を環境保全活動の支援につなげ、持続可能な社会の実現に貢献しています。

▶コスモ・ザ・カード・オーパス「エコ」の詳細はこちら

https://www.aeon.co.jp/campaign/lp/cosmo_shintokuten_opuseco_main/



環境配慮型住宅を対象とした住宅ローン金利優遇

(株)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・建築するお客さま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、お客さま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。

AEON CREDIT SERVICE (ASIA) グリーンパーソナルローン

AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD.は、2025年6月に「AEON Green Personal Loan」を開始しました。本ローンは、電気自動車(EV)の購入やEV充電設備、家庭用太陽光発電システムの導入に向けた資金ニーズに応えることで、お客さまの環境配慮型ライフスタイルへの移行を支援しています。グリーン消費へのニーズに応えながら、脱炭素社会の実現に向けた持続可能な金融サービスの提供を推進しています。



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.40

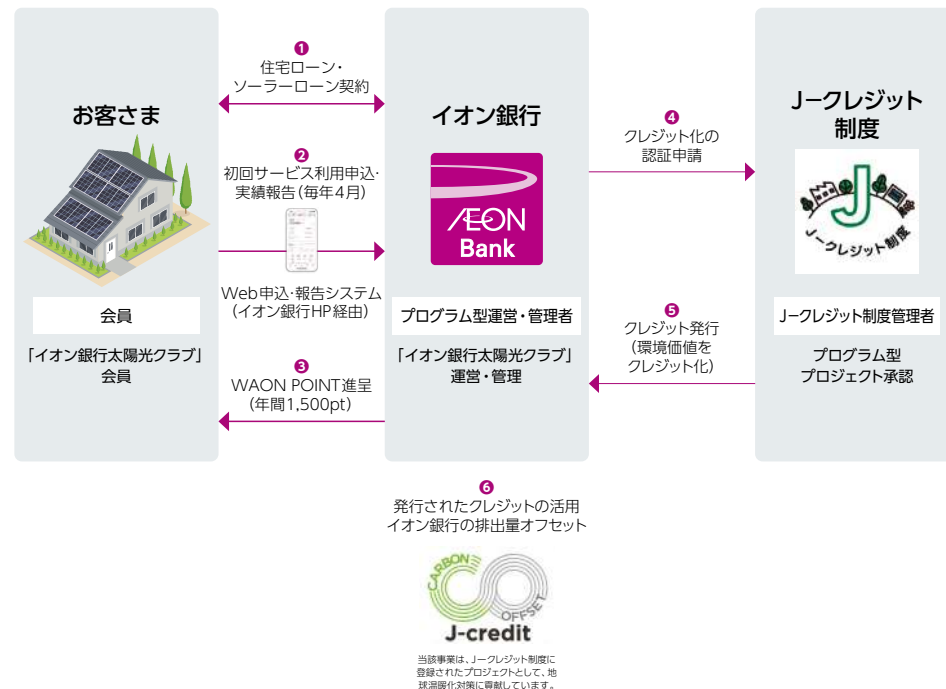
マテリアリティ ④ 気候変動等への対応

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

(株)イオン銀行は、2024年4月より、カーボンニュートラルな社会づくりに貢献する取り組みとして、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した「イオン銀行太陽光クラブ」を開始しています。本クラブでは、会員のお客さまが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-クレジット制度による認証を取得することで、地球温暖化対策や脱炭素社会の実現に向けた取り組みを推進しています。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・オフセットに活用しています。

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1,500 WAON POINTを進呈しています。本取り組みを通じて、お客さまに環境価値の「見える化」を実感いただくことで、脱炭素社会の実現に向けた行動変容を促し、カーボンニュートラルな社会づくりへの参画を支援しています。



イオン ハートフル・ボランティアの取り組み

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



イオン ハートフル・ボランティア

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

「イオン・デー」としての社会貢献活動も20年を超え、今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。

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、一般社団法人ふくしまオーガニックコットンプロジェクトご協力のもと、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。2025年度は通算7回目の開催となり、当社グループの従業員に加えて、イオンチアーズクラブと東北に拠点のあるイオン東北(株)、(株)サンデーが参加しました。綿花の収穫や糸紡ぎなどを体験するとともに、地域との交流を通じて、震災復興支援への理解を深める機会となりました。



マテリアリティ ④ 気候変動等への対応

環境保全・社会貢献活動の推進

グリーン&グリーン活動

国内では、毎月11日を「イオン・デー」と定め、オフィスや店舗周辺においてイオングループ従業員とともにグリーン活動を実施しています。

また、海外各国においても、街中や海岸などで地域に根ざしたグリーン活動を展開しています。ラオスの現地法人AEON LEASING SERVICE (LAO) CO., LTD.は、2025年11月、首都ヴィエンチャン市の都市開発管理局と協力し、タートルアン祭り後の市内の清掃活動を実施しました。



「スポGOMI」開催

一般財団法人日本財団スポGOMI連盟と連携し、大阪府堺市の大泉緑地公園および周辺地域で「スポGOMI@大阪」を開催しました。当社グループの従業員とその家族39名が参加し、スポーツとしてごみ拾いを楽しみながら、地域の環境美化に貢献するとともに、環境意識の向上を図りました。



ボッチャ体験会の開催

イオン社会福祉基金が主催する「イオン de パラスポ」をイオンモール幕張新都心、イオンモールむさし村山およびイオンモール長久手で開催し、当社グループ従業員が運営に参画しました。ボッチャ体験を通じて、「心のバリアフリー」への理解を深め、多様性を認め合い支え合う共生社会の実現に貢献しました。



社会福祉活動の推進

イオングループは、社会福祉施設との交流活動を推進し、障がい者支援施設への訪問やボランティア活動を通じて、従業員の相互理解や地域共生社会の実現に取り組んでいます。

当社は、2025年度に43施設と交流し、1,036,937円の給付金を活用した支援を実施しました。

(株)イオン銀行では、障がいのある方々の社会活動への参加促進と障がい者福祉の向上を目的に、特別支援学校の高校生を対象とした体験型金融授業を提供しています。卒業後のキャリア支援の一環として、イオングループ各社と連携し、ショッピングセンターにおいて金融への理解を深める機会を創出しています。

イオン保険サービス(株)では、チューリッヒ保険会社とともに、地域社会への貢献活動の一環として、障がいのある方とご家族を招待する貸切映画鑑賞会を開催しました。本活動は、イオンエンターテイメント(株)ご協力のもと、イオンシネマの1スクリーンを貸し切り、認定特定非営利活動法人Hands On Tokyoと連携して実施しています。

会場では、ポップコーンやドリンクを購入するなど、映画館での一連の体験を通じて、参加者にご家族に楽しんでいただきました。



社会福祉施設での交流会



イオン銀行の体験型金融授業



イオンシネマでの映画観賞会

マテリアリティ ④ 気候変動等への対応

環境保全・社会貢献活動の推進

海外の地域福祉支援活動

海外各国においても、現地の病院や地域団体への寄付・寄贈など、地域に根ざしたさまざまな支援活動を行っています。

中国・深圳の現地法人AEON MICRO FINANCE (SHENZHEN) CO., LTD. および AEON INFORMATION SERVICE (SHENZHEN) CO., LTD. は、現地の社会福祉団体と連携し、2025年中秋節にチャリティ活動を実施しました。高齢者世帯への生活必需品の提供や交流を通じて、地域コミュニティにおける高齢者支援に取り組みました。



植樹・育樹活動の取り組み

当社グループは、国内外において、植樹・育樹活動に積極的に参画しています。

「イオンの森づくり」植樹活動への参画

当社は2021年より、従業員による森づくりの推進や環境教育ならびに里山・森林活動の普及・啓発を目的に、公益財団法人イオン環境財団が進める「イオンの森づくり」に参画し、千葉県君津市や宮城県亘理町において、従業員とその家族がボランティアとして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年より、アプリを活用して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も行っています。



■ 君津イオンの森 植樹・育樹活動	累計活動回数	27回
■ 亘理イオンの森 植樹・育樹活動	累計活動回数	13回

(2026年8月末時点)

海外における環境保全活動

海外においても、イオン環境財団や地域と連携し、植樹・育樹活動を行っています。

インドネシアでは、森林再生と環境保全を目的に、現地法人PT. AEON CREDIT SERVICE INDONESIAの従業員22人が参加し、洪水や土壌侵食の防止に向けた植樹活動を行いました。地域社会と連携しながら自然環境の保全に取り組み、持続可能な地域づくりに貢献しています。



インドネシアでの植樹活動

また、カンボジアでは、2026年7月にシェムリアップで開催された、イオン環境財団主催の「第2回アンコール イオンネイチャーパーク植樹」に参加しました。本活動は、世界遺産アンコール・トム遺跡周辺の環境保全と生物多様性保全を目的としたもので、日本とカンボジアから約800人が参加し10,000本を植樹しました。現地法人AEON SPECIALIZED BANK (CAMBODIA) PCLの従業員も参加し、地域社会と連携しながら森林再生と持続可能な環境づくりに取り組んでいます。



カンボジアでの植樹活動

■ 環境社会貢献活動参加のべ人数(国内合計)	2024年度	4,692人
	2025年度	4,075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/>



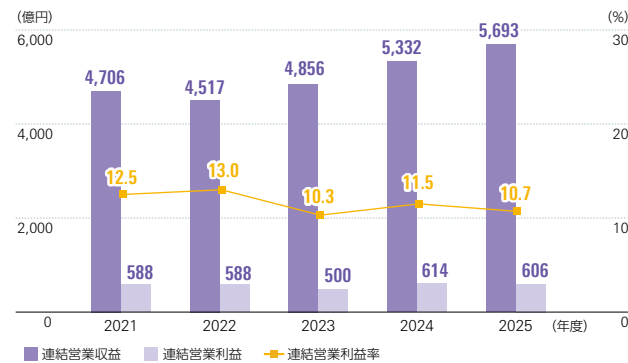
DATA

- 91 財務ハイライト
- 92 非財務ハイライト
- 93 11カ年サマリー
- 94 会社概要
- 95 関係会社の状況
- 96 株式に関する情報
- 97 統合報告書2026の発行にあたって・編集後記
- 98 イオンの基本理念、イオングループ未来ビジョン



財務ハイライト

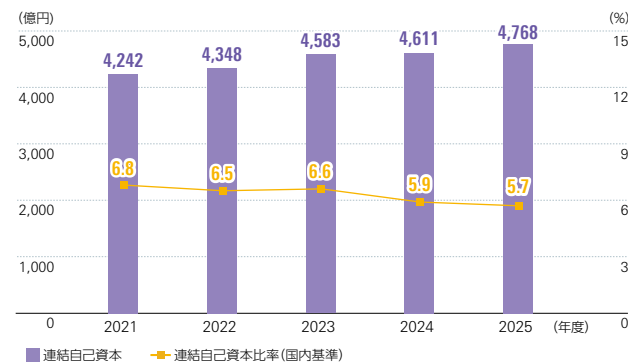
連結営業収益／連結営業利益／連結営業利益率



連結営業収益	5,693億円	前期比	+6.8%
連結営業利益	606億円	前期比	△1.4%
連結営業利益率	10.7%	前期比	△0.8pt

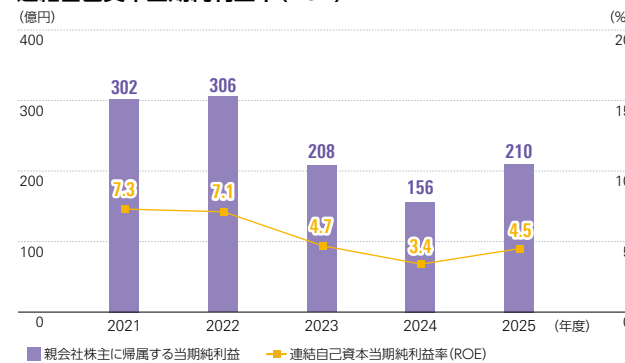
(注1) 2022年度より「収益認識に関する会計基準」を適用しております。

連結自己資本／連結自己資本比率(国内基準)



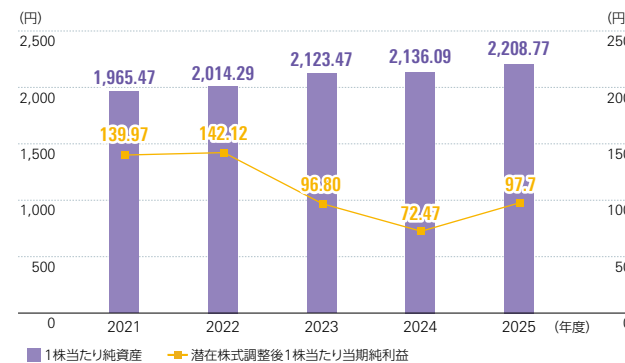
連結自己資本	4,768億円	前期比	+157億円
連結自己資本比率(国内基準)	5.7%	前期比	△0.2pt

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)



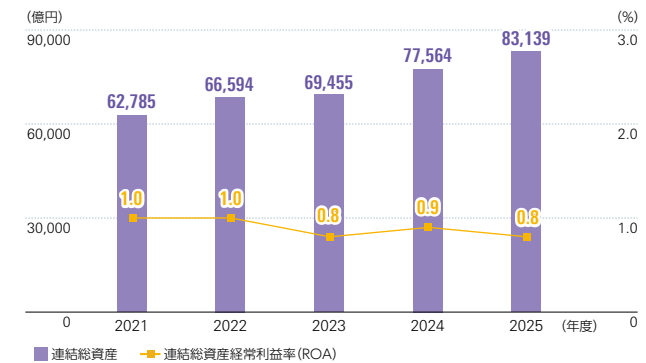
親会社株主に帰属する当期純利益	210億円	前期比	+34.8%
連結自己資本当期純利益率(ROE)	4.5%	前期比	+1.1pt

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



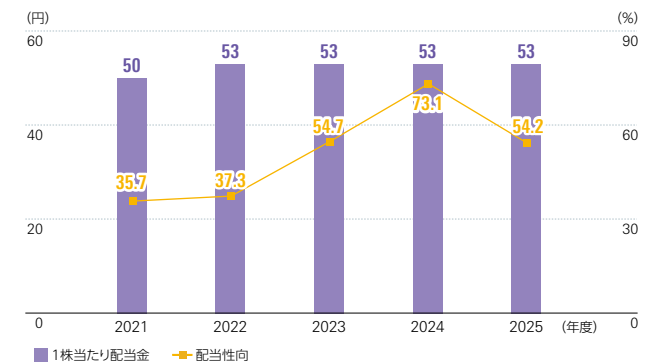
1株当たり純資産	2,208.77円	前期比	+72.68円
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	97.70円	前期比	+25.23円

連結総資産／連結総資産経常利益率(ROA)



連結総資産	83,139億円	前期比	+5,574億円
連結総資産経常利益率(ROA)	0.8%	前期比	△0.1pt

1株当たり配当金／配当性向

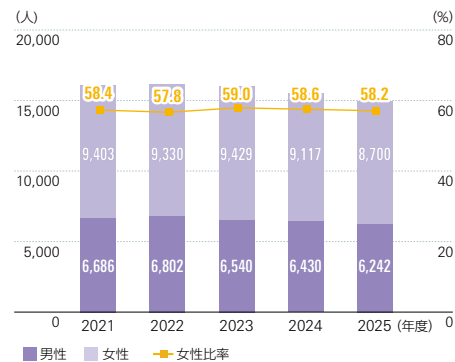


1株当たり配当金	53円
配当性向	54.2%

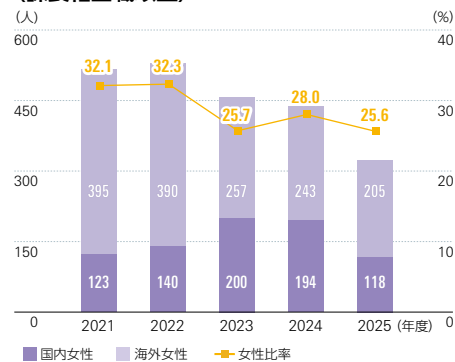
※1 2021年度の1株当たり配当金は設立40周年記念配当4円を含んでいます。
 ※2 表中は2025年度の実績です。

非財務ハイライト

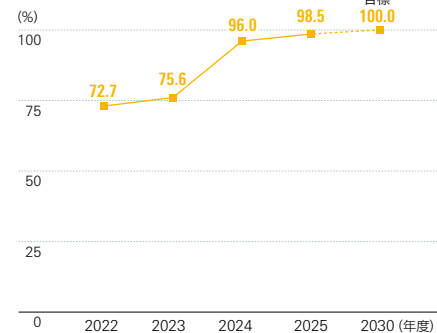
男女別連結従業員数/女性従業員比率



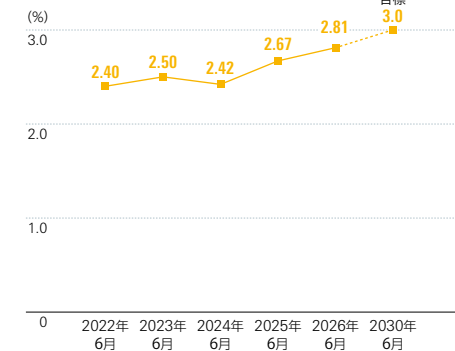
連結女性管理職人数/女性管理職比率
(課長相当職以上)



男性育児休暇取得率(国内)

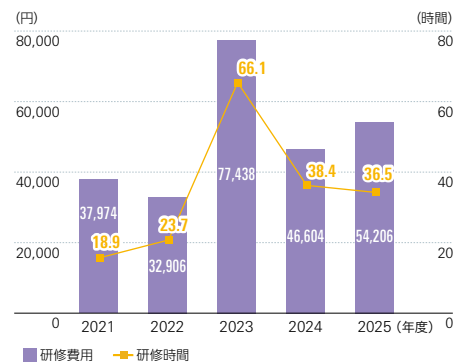


障がい者雇用率(国内)



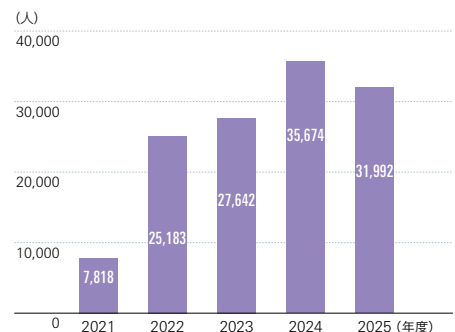
P.63 人的資本に関する指標

1人当たり研修費用/研修時間(国内)



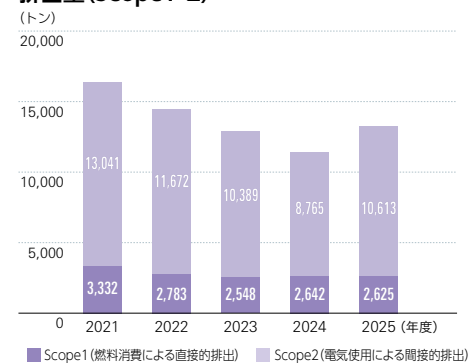
P.63 人的資本に関する指標

金融教育受講者数(国内)

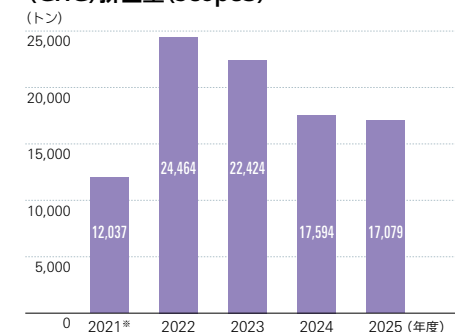


P.54 金融教育

当社グループにおける温室効果ガス (GHG) 排出量 (Scope1・2)



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



※2021年度は国内データのみです。

P.83 気候変動等への対応

11 年サマリー

		2015	2016	2017	2018	2019 ^{注1}	2020	2021	2022	2023	2024	2025
連結有効ID数 (単位:万人)	連結有効ID数	3,722	3,894	4,064	4,269	4,527	4,613	4,732	4,824	5,027	5,572	5,951
	うち国内	2,588	2,692	2,775	2,840	2,889	2,945	3,009	3,082	3,149	3,615	3,925
年度業績 (単位:百万円)	営業収益 ※2018年度までは経常収益	359,651	375,166	407,970	439,001	457,280	487,309	470,657	注2 451,767	485,608	533,262	569,370
	営業費用 ※2018年度までは経常費用	300,270	313,559	342,223	368,830	392,209	446,657	411,804	注2 392,907	435,519	471,776	508,715
	営業利益 ※2018年度までは経常利益	59,380	61,606	65,746	70,171	65,070	40,651	58,852	58,859	50,088	61,485	60,655
	親会社株主に帰属する当期純利益	35,785	39,454	38,677	39,408	34,149	17,693	30,212	30,677	20,896	15,644	21,092
総資産/純資産 (単位:百万円)	総資産	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	8,313,956
	純資産	340,886	401,170	437,782	448,705	459,075	474,667	509,055	541,133	574,316	585,766	625,209
1株当たりの数値 (単位:円)	1株当たり純資産	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	2,208.77
	潜在株式調整後1株当たり当期純利益	180.00	183.96	170.02	173.20	154.15	81.97	139.97	142.12	96.80	72.47	97.70
期末残高 (単位:百万円)	営業貸付金	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	3,900,015
	債権流動化分を含む営業貸付金	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	6,310,887
	割賦売掛金	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	1,730,410
	債権流動化分を含む割賦売掛金	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	2,176,260
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	16.5	16.4	16.1	16.0	14.2	8.3	12.5	13.0	10.3	11.5	10.7
	自己資本比率(国内基準)	7.4	8.5	8.3	7.3	6.8	6.6	6.8	6.5	6.6	5.9	5.7
	総資産経常利益率(ROA)	1.6	1.6	1.5	1.4	1.2	0.7	1.0	1.0	0.8	0.9	0.8
	自己資本当期純利益率(ROE)	12.7	12.4	10.8	10.5	8.8	4.5	7.3	7.1	4.7	3.4	4.5
配当	1株当たり配当金(円)	66	68	68	68	68	34	50	53	53	53	53
	配当性向(%)	36.6	35.8	37.9	37.2	43.0	41.5	35.7	37.3	54.7	73.1	54.2
業容 (単位:億円)	カードショッピング取扱高	43,154	47,116	51,917	56,183	56,696	59,083	62,211	68,955	75,108	79,932	83,542
	うち国内	41,047	45,157	49,554	53,582	53,783	56,768	59,674	65,292	70,814	74,925	78,666
	カードキャッシング取扱高	4,697	4,758	5,083	5,409	5,150	3,783	4,005	4,722	5,205	5,609	5,660
イオン銀行の業容	イオン銀行預金残高(億円)	21,536	25,456	30,538	34,834	37,918	40,207	41,807	43,997	45,393	52,016	54,641
	銀行口座数(万口座)	493	555	605	656	709	750	786	828	858	874	891

(注1) 2018年度以前は3月期決算、2019年度以降は2月期決算であり、2019年度の数値は決算期変更により2019年4月1日から2020年2月29日までの11カ月間となっています。

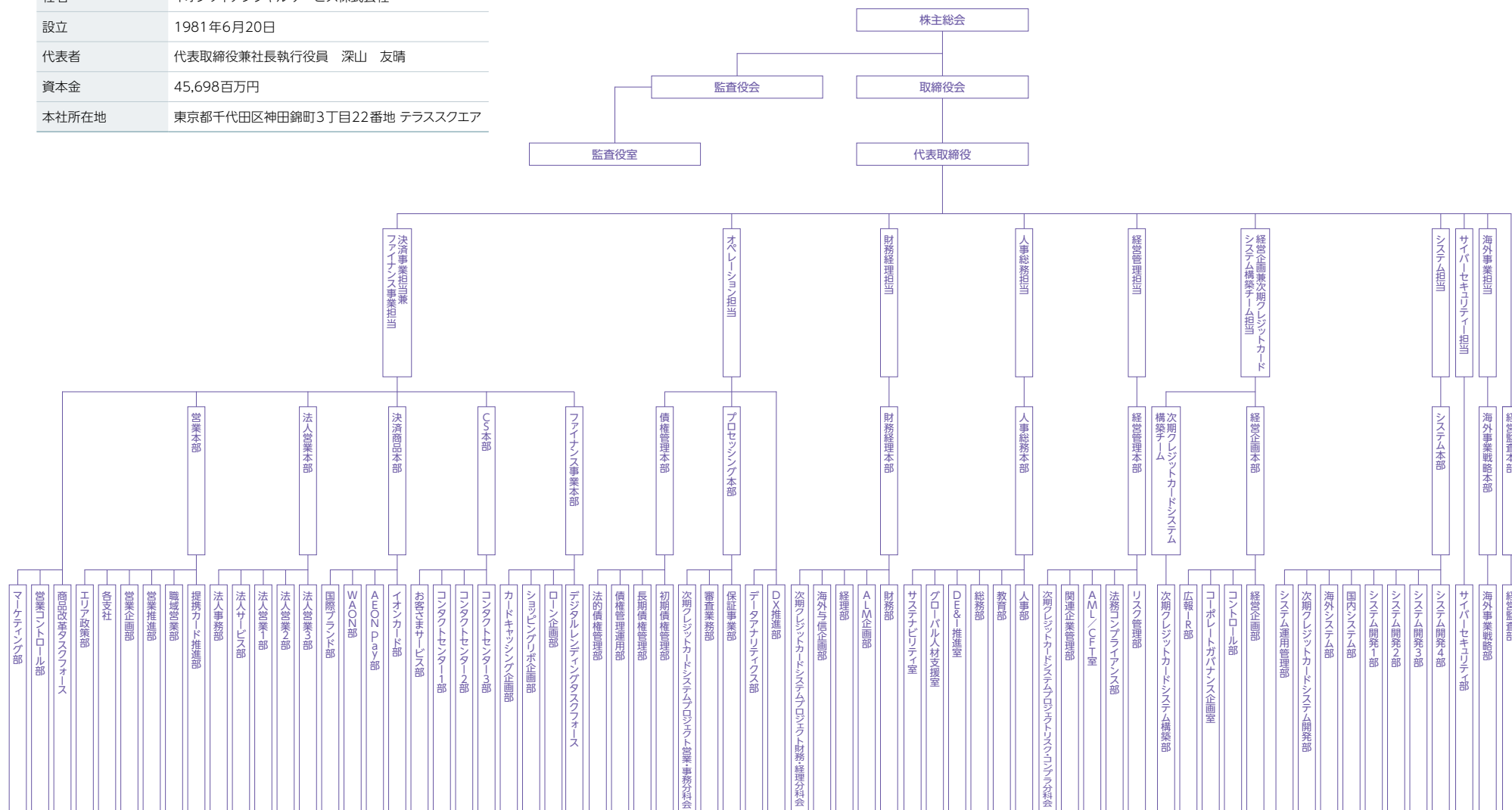
(注2) 2022年度より「収益認識基準に関する会計基準」を適用しています。

※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。

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	代表取締役兼社長執行役員 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

組織図



関係会社の状況

(2026年2月28日現在)

※記載の%は当社の議決権確保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

株式会社イオン銀行	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%
保険代理店業(生命保険・損害保険・少額短期保険)	
イオン少額短期保険株式会社	100.0%
少額短期保険業	

ソリューション

東京証券取引所プライム市場

イオンフィナンシャルサービス株式会社(事業持株会社)	—
決済事業、銀行代理業、グループ各社の事業運営管理	
イオン住宅ローンサービス株式会社	100.0%
住宅関連の融資・管理回収業務、保険代理店業(損害保険)	
エー・シー・エス債権管理回収株式会社	99.8%
債権回収業、バックアップサービシング業務	
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	

持株会社等

▶ 国内	
AFSコーポレーション株式会社	100.0%
※2026年5月1日付でイオンフィナンシャルサービス株式会社に吸収合併しました。	
▶ 海外	
AEON Financial Service (Hong Kong) Co., Limited	100.0%
AEON CREDIT SERVICE SYSTEMS (PHILIPPINES) INC.	100.0%
ACS CAPITAL CORPORATION LTD.	29.0%

持分法適用会社

▶ 国内	
株式会社つなぐ	20.0%

海外事業

中華圏

▶ 香港	香港証券取引所
AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD.	56.9%
AEON INSURANCE BROKERS (HK) LIMITED	100.0%
▶ 中国深圳	
AEON MICRO FINANCE (SHENZHEN) CO., LTD.	100.0%
AEON INFORMATION SERVICE (SHENZHEN) CO., LTD.	100.0%

メコン圏

▶ タイ	タイ証券取引所
AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL.	54.9%
ACSI (Thailand) Co., Ltd.	100.0%
ACS SERVICING (THAILAND) CO., LTD.	100.0%
AEON ASSET MANAGEMENT (THAILAND) CO., LTD.	100.0%
ATS Rabbit Special Purpose Vehicle Company Limited	48.8%
ATS PICO Holdings Company Limited	100.0%
ATS PICO (Bangkok) Company Limited	100.0%
ATS PICO (Samut Sakhon) Company Limited	100.0%
▶ ベトナム	
ACS TRADING VIETNAM CO., LTD.	100.0%
AEON Consumer Finance Company Limited	100.0%
▶ カンボジア	
AEON SPECIALIZED BANK (CAMBODIA) PUBLIC LIMITED COMPANY	100.0%
▶ ラオス	
AEON Leasing Service (Lao) Company Limited	100.0%
▶ ミャンマー	
AEON Microfinance (Myanmar) Co., Ltd.	100.0%

マレー圏

▶ マレーシア	マレーシア証券取引所
AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD	61.5%
AEON BANK (M) BERHAD	100.0%
AEON INSURANCE BROKERS (M) SDN. BHD.	100.0%
AEON360 SDN. BHD.	51.0%
▶ インドネシア	
PT. AEON CREDIT SERVICE INDONESIA	85.0%
▶ インド	
AEON CREDIT SERVICE INDIA PRIVATE LIMITED	100.0%
▶ フィリピン	
AEON ASSET MANAGEMENT CORPORATION	100.0%

株式に関する情報

(2026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	65,443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	48.17
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	14,891	6.90
CGML PB CLIENT ACCOUNT/COLLATERAL	4,423	2.05
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,420	2.05
ステート ストリート バンク アンドトラスト カンパニー 505223	3,205	1.48
JPモルガン証券株式会社	3,106	1.44
野村證券株式会社	2,766	1.28
株式会社フジ	2,646	1.23
エムエルアイ フォー クライアント ジェネラル オムニ ノン コラテラル ノントリーティーピービー	2,546	1.18
ブラウン ブラザーズ ハリマン ルクセンブルク エスシーイー カストディアン アーカス ファンド シカプ アーカス ジャパン ファンド	2,320	1.07

※持株比率は自己株式(125千株)を控除して掲載しています。

株主総利回り(TSR)

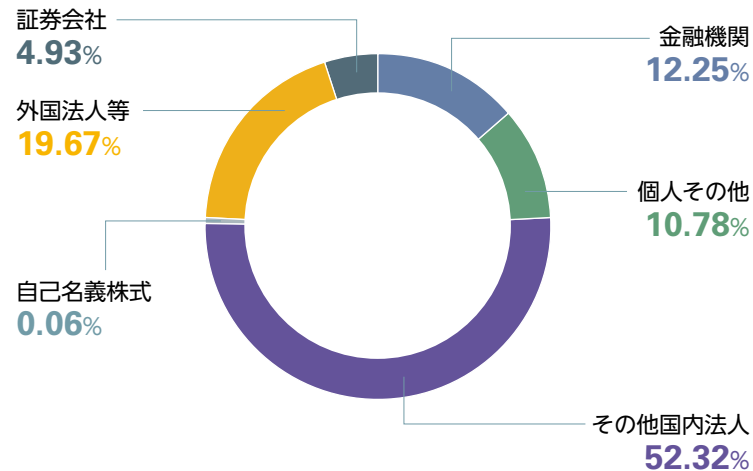
	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度
当社(%)	90.8	102.3	107.2	104.0	148.6
TOPIX(%)	101.2	106.9	143.5	143.9	211.2

※株主総利回りは、2021年2月末の株価を100として計算しています。

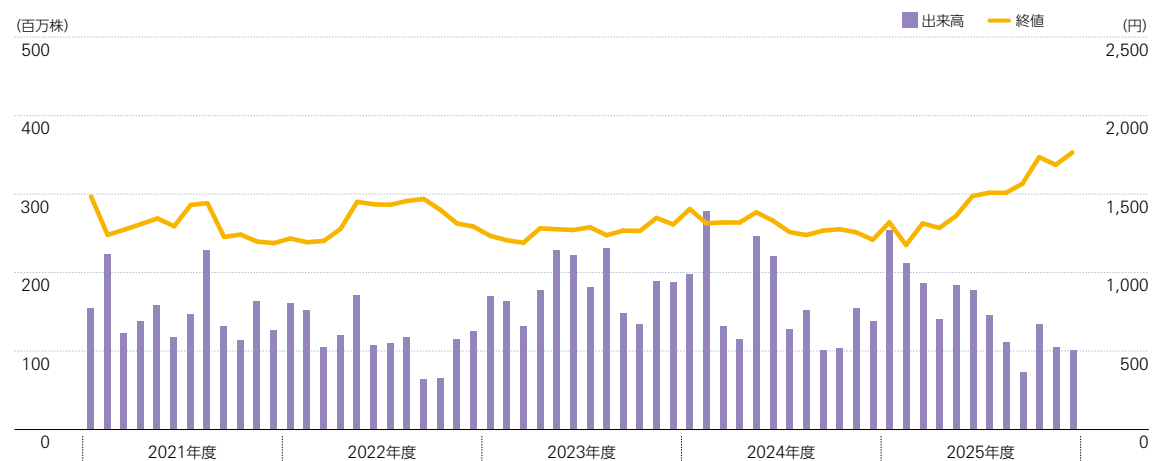
配当・配当性向

	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度
1株当たり配当金(円)	50	53	53	53	53
配当性向(%)	35.7	37.3	54.7	73.1	54.2

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2026の発行にあたって

このたび、「統合報告書2026」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、2026年4月に公表した中期経営計画の内容を軸に、2030年に向け、「金融をもっと近くに」する存在として、当社の価値創造ストーリーをより一層明確にお伝えすることを重視いたしました。昨年度の報告書に対する反省も踏まえ、財務・非財務情報のつながりや、今後の成長に向けた具体的な取り組みについて、特に投資家の皆さまにとって理解しやすい構成となるよう改善を図っております。

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。

本報告書が、当社の持続的な企業価値向上に向けた取り組みをご理解いただく一助となり、皆さまとの建設的な対話の深化につなが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2026」をご覧いただき、誠にありがとうございます。

本報告書は、4月に公表した中期経営計画を踏まえ、当社の目指す姿とその実現プロセスを、KPI達成に向けて取り組む経営や現場のリアルな声とともに、より分かりやすくお伝えすることを目指して制作しました。

なかでも、日々のIR活動を通じて投資家の皆さまから寄せられる「どのように価値を生み出していくのか」という問いにお答えするため、財務・非財務の取り組みを有機的につなぎ、価値創造の道筋が伝わる構成としました。制作にあたっては、広報IR部を中心にグループ会社や関係部署と連携しながら進めました。

本報告書を通じて、当社への理解と共感が深まり、対話のきっかけとなれば幸いです。今後も皆さまのご意見を真摯に受け止め、持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

イオンフィナンシャルサービス(株) 経営企画本部 広報IR部



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 未来の暮らしを創造する

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

イオングループのありたい姿は、暮らしの共創をリードし、
一人ひとり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/





イオンフィナンシャルサービス

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

