

2020 年度通期決算説明会 原稿・質疑応答

イオンフィナンシャルサービス株式会社

取締役兼上席執行役員 グループ経営企画担当 兼 保険事業担当 鈴木 一嘉



# 2021年2月期 通期 決算説明会

2021年4月9日



イオンフィナンシャルサービス

東京証券取引所市場第一部  
証券コード: 8570

AEON Financial Service Co., Ltd.

## 2021年2月期 通期決算発表の要点



### 通期業績サマリー

- **通期の連結業績は、増収・減益**
- **連結営業債権残高は、国内の住宅ローンやオートローンを中心に期首より増加**
- **第4四半期においては、感染第3波のマイナス影響が想定を下回ったことに加えて、一部の国においては給付金再支給等により延滞債権が減少し、貸倒関連費用を抑制**
- **営業収益、利益、当期利益は前回(1/13)公表予想を上振れ、配当予想を上方修正**

### 2022年2月期 業績・配当予想

- **前期におけるコロナ影響(高利回り債権残高の減少や上限金利引下げ等)と、新中期経営計画における成長投資の先行負担を加味した上で、業績予想は増収増益を想定**
- **成長投資と利益回復のバランスを考慮した上で、配当予想は増配を想定**

AEON Financial Service Co., Ltd.

- ・まず、本資料の説明に先立ち、前期の業績および2022年2月期の業績・配当予想に関する要点について、説明する。
- ・当期の連結業績は増収、減益となった。
- ・連結営業債権残高は、国内の住宅ローンやオートローンを中心に期首より増加した。
- ・また、第4四半期は、新型コロナウイルス感染症の第3波の影響が想定を下回ったことに加えて、一部の国において、給付金再支給等の影響により延滞債権が減少し、貸倒関連費用を抑制した。
- ・これらの結果、営業収益、営業利益、親会社に帰属する当期純利益は、前回1月13日に上方修正した業績予想をさらに上回る結果となった。
- ・配当予想についても、期末配当金を12円の予想から期末23円、年間合計23円から34円に上方修正している。
- ・なお、2022年2月期の業績予想については、増収増益、配当予想についても増配を想定している。
- ・2022年2月期以降に関しては、中期経営計画の概要とともに、説明する。

1. 連結・セグメント業績
2. 連結・エリア別業容
3. 中期経営計画概要
4. 2021年度 業績予想

**【前年度の財務諸表における連結業績への取込み期間】**

前年度(2019年度)は決算期変更(3月末→2月末)に伴い、当社及び国内一部子会社(イオン銀行、イオンクレジットサービス、他3社)の連結業績への取込み期間は、以下の通りとなっております。

・当連結会計年度(2020年3月1日～2021年2月28日)は12ヵ月

・前連結会計年度(2019年4月1日～2020年2月29日)は11ヵ月

(前年同期間比は、前連結会計年度の12ヶ月換算数値との比較)

なお、国際事業は、決算期変更以前より、2月までに全ての子会社が決算を行っているため、当連結会計年度及び前連結会計年度は、いずれも現地12ヵ月決算数値を取込んでおります。

AEON Financial Service Co., Ltd.

- ・説明の順序は上記の通り。
- ・はじめに、連結・セグメント業績、次いで連結・エリア別の業容を説明し、その後、本年度を初年度とする5ヵ年の中期経営計画の概要、最後に2021年度の業績予想についてお伝えする。

# 1. 連結・セグメント業績－会社予想に対する乖離要因



## 【予想と実績の乖離要因】

### <予想公表時の4Qの想定>

- ・日本やタイ、マレーシア等の主要展開国において、感染第3波に伴う厳格な経済活動制限の発令により、商業施設の休業や営業時間が短縮。
- ・雇用環境の悪化や返済猶予措置の発動、債権回収活動の休止等により、信用リスクが増加。

### <実際の4Qの状況>

- ・一部の国で活動制限が厳格化もしくは再発令されるも、取扱高への影響は限定的。
- ・給付金再支給や年金積立金の一部引出し許可が出されたマレーシアを中心に信用リスクが低減、貸倒関連費用の追加的な発生が抑制。

	公表予想	実績	増減額	増減率
営業収益	4,700億円	4,873億円	+173億円	+3.7%
営業利益	270～330億円	406億円	+76～136億円	+23.2～50.6%
親会社株主帰属 当期純利益	110～140億円	176億円	+36～66億円	+26.4～60.9%
1株当たり 当期純利益	50.97～ 64.87円	81.99円	+17.12～ 31.02円	+26.4～60.9%

- ・はじめに、通期連結業績予想と実績の乖離要因について、説明する。
- ・1月13日に業績予想の上方修正を公表した時点では、新型コロナウイルス感染症の第3波の影響により、一部で経済活動制限が発令されるなど、予断を許さない状況だった。
- ・しかし、イオングループの小売各社と連携した販促企画やECサイトにおけるショッピング取扱高は堅調に推移し、トップラインに対する影響は限定的だった。
- ・また、各国政府が企業や個人に対して給付金の支給等支援策を実行したこと、海外子会社において審査や債権回収における高度化を図り、信用リスクのコントロールが進んだことで回収率が向上し、貸倒関連費用の追加的な発生が抑制された。
- ・これらの取組みの結果、通期の営業収益並びに営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益がいずれも想定を上回る結果となった。

## 1. 連結・セグメント業績－主な取組み内容



国内

- 対面・非対面のチャネルを整備、相談・申込みニーズへ対応
- タッチ決済の普及促進によるキャッシュレス化の推進

防疫対策	WEB相談	セルフ相談ブース
		
タッチ決済	カードご利用明細のWEB化	
<p>▶タッチ決済機能付帯カード: 866万枚(2月末時点) →国際ブランド主要3種(VISA、Master、JCB)対応は国内初</p>  	<p>・2019年11月引落請求分より、イオンカードのご利用明細を原則WEB化へ移行</p> <p>・さらに、2020年11月引落請求分より、当社発行カードのご利用明細全てが原則WEB化へ移行 →2021年2月利用(4/281落分)WEB明細比率: 84.3%</p>	

AEON Financial Service Co., Ltd.

5

- ・次に、当期における主な取組み内容について説明する。
- ・当連結会計年度は、新型コロナウイルス感染症の影響によって変化したお客さまの生活・行動様式に対応するため、従前から取組んできたデジタル化の取組みを加速した。
- ・国内事業においては、銀行や保険の店頭窓口、カード募集カウンターといった店頭におけるソーシャルディスタンスを確保するとともに、非対面・非接触へのニーズの高まりに対応し、事前にご来店の予約が可能なオンライン予約システムやテレビ相談・手続窓口を拡充した。
- ・また、イオン銀行では、11月にオープンしたイオンタウンふじみ野において、お客さまが非対面で担当者と相談できるオンライン相談ブースを設置した。
- ・イオンカードについては、2018年11月より発行を開始しているタッチ決済機能を搭載したVISAカードに加えて、2020年10月より、MasterCard、JCBカードについても発行を開始し、発行枚数は2月末時点で866万枚となった。
- ・さらに、2019年11月より開始したご利用明細のWeb明細基本サービス化については2020年11月から一部提携カードも対応したことで、当社発行カードすべてが対応完了した。

# 1. 連結・セグメント業績－主な取組み内容



国際

- スマートフォンアプリを中心とした、サービス提供の推進
- 現地イオングループ小売業や外部有力企業との連携強化

## デジタル金融包摂の取組み強化

【香港】  
WEB完結型  
個人ローン



【タイ】  
デジタル個人ローン  
→アプリのみ(カード  
レス)でサービス提供

【マレーシア】  
アプリの機能拡充  
(電子マネー即時発行)



## グループ内外企業との連携強化

【タイ】

大手小売や交通系の企業グループとの  
提携カードを発行。

Big Cワールドマスターカード



イオン ラビット プラチナムカード



【マレーシア】

現地小売イオンマレーシアのマイイオン  
(イオンオンラインモール)と連携  
→貯めたポイントを同サイトで購買に利用



- ・次に、国際事業の取組みについてお伝えする。
- ・当連結会計年度は、各国においてスマートフォンアプリを中心としたサービスの提供を推進した。
- ・タイでは、7月に大手小売ビッグCとの2枚目の提携カードとなるプレミアムカード「ビッグCワールドマスターカード」、10月には、バンコク首都圏で高架鉄道を運営するタイ交通機関大手グループ(BTS)との初めての提携カードであるIC乗車券機能付き提携クレジットカード、「イオンラビットプラチナムカード」を発行した。
- ・これらのクレジットカードは、主に都心在住の中・高所得者層のお客さまを対象とするほか、オンライン決済割引等の特典付与により、オンラインショッピング頻度の高い新たな顧客層の獲得を目指している。
- ・また、マレーシアでは、現地小売事業のイオンマレーシアのオンラインショッピングサイトと連携し、貯めたポイントを使用してお買い物ができる機能の導入を進めるなど、展開している各国において、現地でのイオングループ各社と連携を強化する取組みを行っている。

# 1. 連結・セグメント業績－通期業績



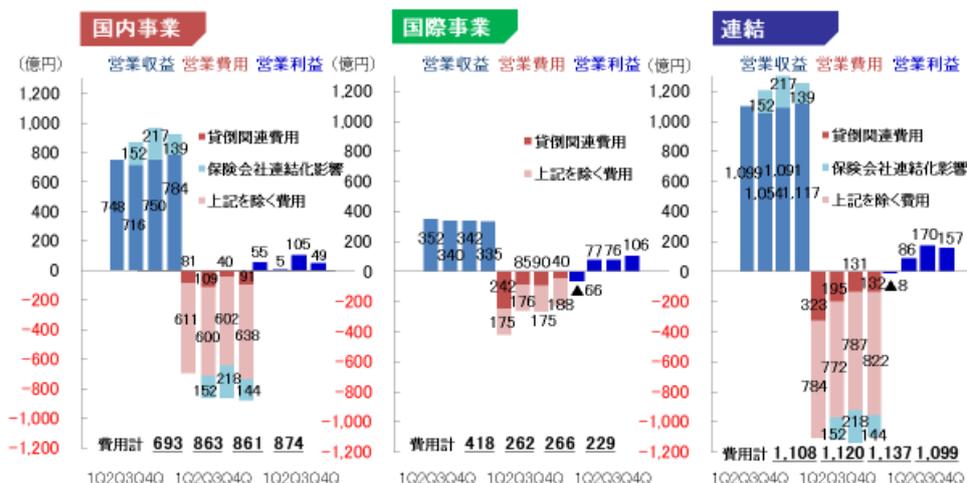
(単位: 億円)	国内計 ※1			国際計 ※1			連結計 ※3	
	リテール ※2	ソリューション ※2		中華圏	メコン圏	マレー圏		
営業収益	3,509	2,302	1,827	1,371	155	738	476	4,873
前年同期比	116%	124%	101%	89%	82%	88%	92%	107%
前年同期差	+489	+438	+10	△178	△33	△102	△42	+300
営業利益	216	46	166	194	45	107	41	406
前年同期比	59%	31%	70%	66%	77%	63%	66%	62%
前年同期差	△147	△103	△70	△98	△13	△63	△21	△244
営業利益率	6.2%	2.0%	9.1%	14.2%	29.2%	14.5%	8.8%	8.3%
前年同期差	△5.9pt	△6.0pt	△3.9pt	△4.7pt	△3.1pt	△2.3pt	△4.8pt	△5.9pt
<small>※1 国内計及び国際計は、各事業に属するセグメント間取引における相殺消去後の数値            ※2 リテールは個人向け中心のビジネス、ソリューションは加盟店向け中心のビジネス            ※3 連結計は、本社・機能会社および連結消去額を含んだ数値</small>							親会社株主に帰属する当期純利益	176
<b>【参考】収益影響額: 139億円(前年同期差▲159億円)</b> → 営業債権残高の積み上がリベースに合わせて、実施を抑制							前年同期比	52%

- ・これら取組みの結果が、上記の連結およびセグメント別業績である。
- ・国内事業では、今期連結子会社化しているイオン・アリアンツ生命保険の収益を第2四半期より損益計算書に取り込んだ影響や、売上好調なイオングループの食品スーパーを中心に WAON の取扱高が拡大したことによる手数料収益の増加等により、営業収益は増収となった。
- ・なお、販売促進費の抑制や、イオンカードご利用明細の Web 化に伴う郵送費および印刷費の削減等、コストコントロールに努めた一方で、先述の保険会社連結化に伴う費用影響や、債権流動化益の減少、貸倒関連費用の増加等により、国内の営業利益は前年同期比 59%となった。
- ・国際事業では、営業収益、営業利益ともにコロナ影響を受けたが、人件費や販売促進費等の費用圧縮に努めたことに加え、第1四半期において、将来的な延滞・貸倒リスクに備えて前倒しで計上した貸倒関連費用は、第2四半期以降、延滞や返済猶予債権の管理に注力し、継続して抑制されたことで、通年での営業利益は第3四半期累計の前年同期比より大きく改善した。

# 1. 連結・セグメント業績－国内・国際事業の四半期別業績



- 国内は、保険会社連結化影響を除く収益が2Q以降増加
- 国際は、返済猶予債権の管理等により、貸倒関連費用を抑制



- ・こちらは、国内事業、国際事業、連結の四半期別業績の内容をグラフ化したものである。
- ・国内事業は、イオン・アリアンツ生命保険の連結化影響を除く既存事業において、営業収益が第2四半期以降、増加している。
- ・同保険会社の連結化による収益および費用の影響はほぼ同水準であり、利益影響はほとんどない。
- ・また、貸倒関連費用については、第2四半期を中心に貸倒引当金の追加繰入を行ったが、特別定額給付金等の影響により延滞債権の返済が進んだことで、第3四半期は費用が抑制された。  
第4四半期では将来の利息返還に備えた引当金の繰入を行っている。
- ・国際事業では、将来の貸倒れに備え、第1四半期に貸倒関連費用を大きく計上したが、第2四半期以降は、返済猶予債権の対応、管理等により、費用が抑制できている。

# 1. 連結・セグメント業績－エリア別利益増減要因



## ■ 国内・国際ともに費用抑制に努め、前回公表予想を上振れ



※各事業の数値は、本社・機能会社除く、セグメント間消去後の数値

- ・次に、国内及び国際のエリア別業績グラフである。
- ・営業利益について、主な増減要因について示しているが、国内、国際いずれも営業収益の減収が減益要因となっている。
- ・繰り返しの説明にはなるが、収益の減少に対し、国内では販促費や管理費の抑制、国際では人件費や販促費の抑制に加えて、返済猶予債権の解消に向けた取組みを推進し、貸倒費用のコントロールに努めたことで、営業利益は前回公表予想を上回って着地した。

## 2. 連結・エリア別業容



### ■コロナ禍の影響を受けるも、国際事業の債権残高減少は回復基調

	(単位: 億円)	4Q(3ヵ月)		通期				
		取扱高	前年同期比 (前年同期間比)※1	取扱高	前年同期比 (前年同期間比)※1	営業債権 残高 ※2	期首増減	3Q比増減
国内	クレジットカード	15,332	146% (94%)	59,770	104% (95%)	14,492	△1,378	△1,042
	ショッピング	14,646	149% (95%)	56,768	106% (97%)	10,414	△722	△868
	キャッシング	685	105% (73%)	3,002	79% (72%)	4,288	△656	△173
	個品割賦	524	147% (95%)	2,184	100% (90%)	7,082	+128	△168
	住宅ローン ※3	1,396	153% (105%)	5,994	126% (107%)	26,806	+4,069	+959
国際	クレジットカード	803	73%	3,097	73%	1,907	△109	+16
	ショッピング	620	80%	2,315	80%	977	△33	+14
	キャッシング	183	57%	781	58%	929	△75	+1
	個品割賦	222	63%	822	62%	2,079	△14	+12
	パーソナルローン	251	72%	899	57%	2,306	△181	+0

※1 前期と会計期間が異なる国内の前年比較の為、今期と同期間で算出。 ※2 流動化前。 ※3 投資用マンション含むイオン銀行の数値。

(単位: 万人)	有効会員数		
	連結	国内	国際
実績	4,613	2,945	1,668
期首増減	+86	+56	+30

【国内】  
 ・新規カード会員数161万人(前年同期比80%、▲39万人)  
 →前年度は大型入会キャンペーンの影響あり(一昨年度比97%)  
 ・住宅ローンは、借換相談・申込み需要を店頭・WEBで囲い込み。  
 【国際】  
 ・個品割賦は、マレーシアにてバイクを中心に回復傾向。  
 ・パーソナルローンは、各国でリスクを選別した上で審査を緩和。

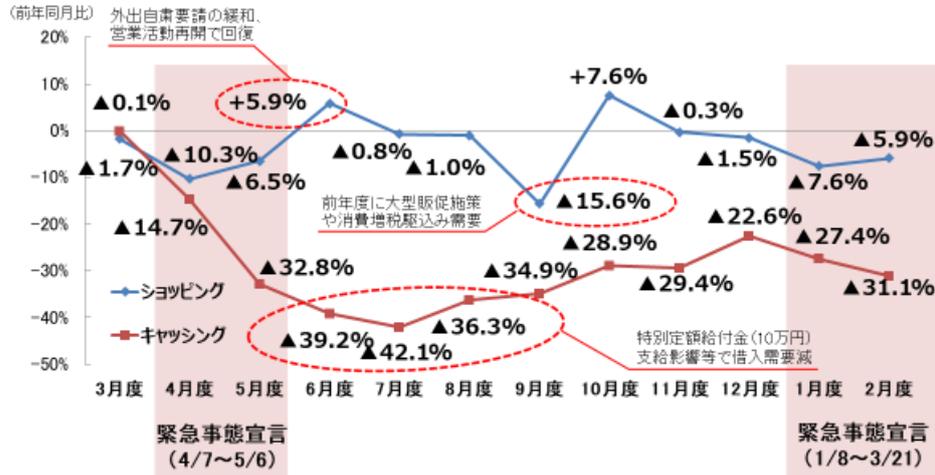
- ・次に、連結及びエリア別業容について説明する。  
国内事業に関しては、前期における決算期変更に伴い、前年同期と1ヵ月の差異が生じているため、比較の為に一昨年3月から昨年2月の12ヵ月と比較した前年同期間比を併記している。
- ・国内、国際ともに、主要商品の取扱高は行動制限や営業自粛等、コロナ影響を受けた。
- ・国際事業については 経済活動の再開や一時的に厳格化していた審査基準の見直しにより、残高の減少が回復傾向となっている。

## 2. 連結・エリア別業容－クレジットカード取扱高動向



国内

- ショッピング:「緊急事態宣言」の発令期間は、特に消費が縮小
- キャッシング:資金需要の縮小や特別定額給付金支給等の影響有



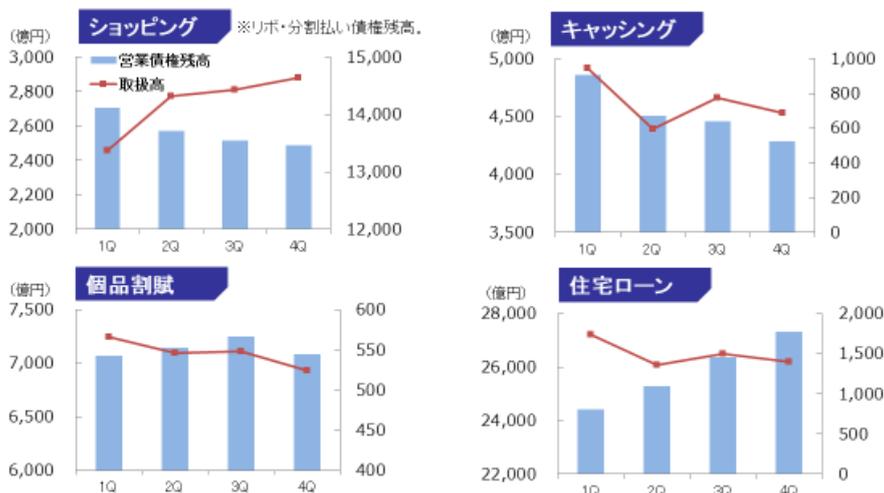
- ・次に、国内のクレジットカード取扱高の動向をお伝えする。
- ・こちらのグラフは、カードショッピングとキャッシング取扱高の前年同月比増減率を示したものである。
- ・赤色の帯で示している緊急事態宣言の発令期間は、特に取扱高が影響を受けている。
- ・ショッピングについて、8月と9月に大きな起伏があるが、これは10月からの消費増税前の駆込み需要や、これに合わせて当社が実施した販促施策の反動影響である。
- ・キャッシングについては、政府の特別定額給付金が支給された6月度から8月度にかけて取扱高が借入需要減少の影響を受けた。

## 2. 連結・エリア別業容－主要商品の取扱高及び債権残高推移

国内

- カードショッピング取扱高は回復傾向で推移
- 住宅ローン(※)取扱高は堅調に推移し、債権残高は順調に増加

【左軸：債権残高、右軸：取扱高】 ※投資用マンションローン含むイオン銀行数値



- ・次に、国内事業における主要商品の取扱高及び営業債権残高の四半期別推移について、説明する。
- ・カードショッピングについては、取扱高は回復基調であることに伴い、債権残高の減少ペースは鈍化している。
- ・個品割賦や住宅ローンについては、季節要因もあり取扱高は横ばいで推移しているが、いずれも債権残高は期首残高を上回っている。

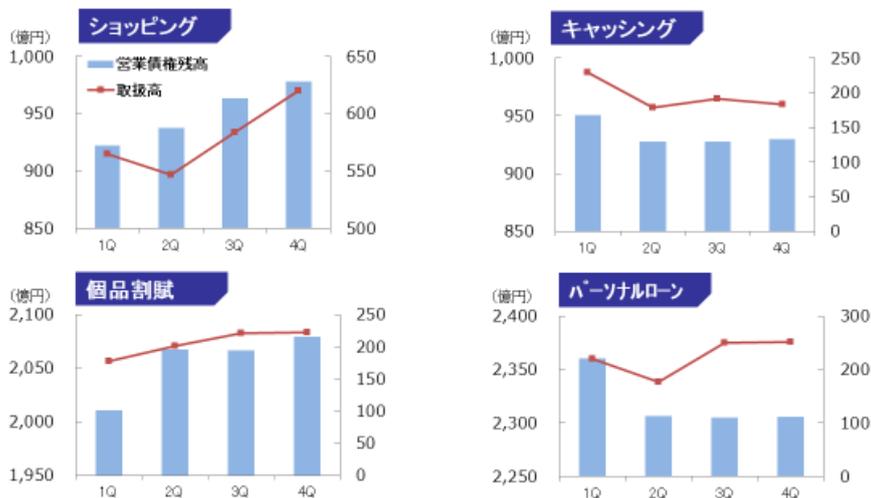
## 2. 連結・エリア別業容－主要商品の取扱高及び債権残高推移



国際

- 経済活動の回復とともに、物販(カードショッピング、個品割賦)は改善
- 一時厳格化した審査基準を見直し、融資残高減少は底打ち

【左軸:債権残高、右軸:取扱高】



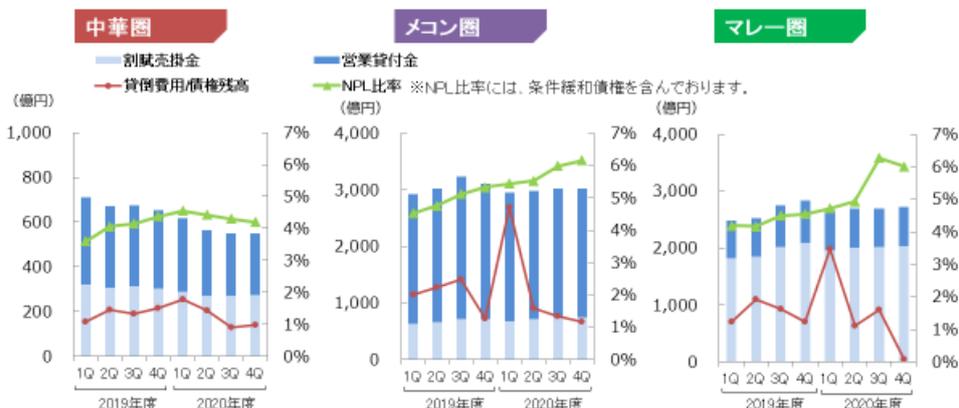
- ・こちらは、国際事業である。
- ・カードショッピングや個品割賦といった物販に紐付く商品は、経済活動の回復とともに、取扱高及び債権残高の持ち直しが見られている。
- ・カードキャッシングやパーソナルローンといった融資関連は、一時的に厳格化していた審査基準を第3四半期に見直しを進めており、営業債権残高の減少は底打ちしている。

## 2. 連結・エリア別業容－営業債権内容の推移



### 国際

- 1Qを中心に、返済猶予債権も含め、将来リスクに備えた貸倒関連費用が増加
- 3Q以降、タイ、マレーシア等における返済猶予措置後の請求再開に伴い、一部債権の延滞進行によるNPL比率の上昇が見られるも、貸倒関連費用は低位で推移
- 4Qではマレーシアにて給付金再支給や年金積立金一部引出し措置等により、新規延滞発生や既存延滞債権の回収率が改善。債権残高対比の貸倒費用率は大幅減



- ・次に、国際事業のエリア別における営業債権残高と債権の質の推移について説明する。
- ・中華圏では、香港においてコロナ禍以前から審査の厳格化や将来予測に基づいた貸倒引当金を実施していたため、コロナ禍においても、債権内容の良質化が図れている。
- ・メコン圏およびマレー圏については、第1四半期における貸倒引当金の繰入対応によって、営業債権残高に対する貸倒費用率が大きく上昇した。
- ・しかしながら、第2四半期以降は、返済猶予債権の回収が進展したことや、延滞・貸倒の発生が想定ほど顕在化しなかったことで、追加的な引当金の繰入額が限定的となり、前年度以前の水準にまで戻っている。
- ・特に、第4四半期においてマレーシアでは、政府による給付金の再支給に加えて、年金積立金の一部引出しプログラムの発動等により、新規延滞発生の減少や既存延滞債権の良質化につながったことで、大幅に低下した。
- ・なお、メコン圏やマレー圏においては、第1四半期から第2四半期にかけての返済猶予措置の反動により、第3四半期以降のNPL比率が上昇傾向ではあるが、想定範囲内であり、喫緊で追加的な引当金の積み増しが必要な状況ではないと考えている。



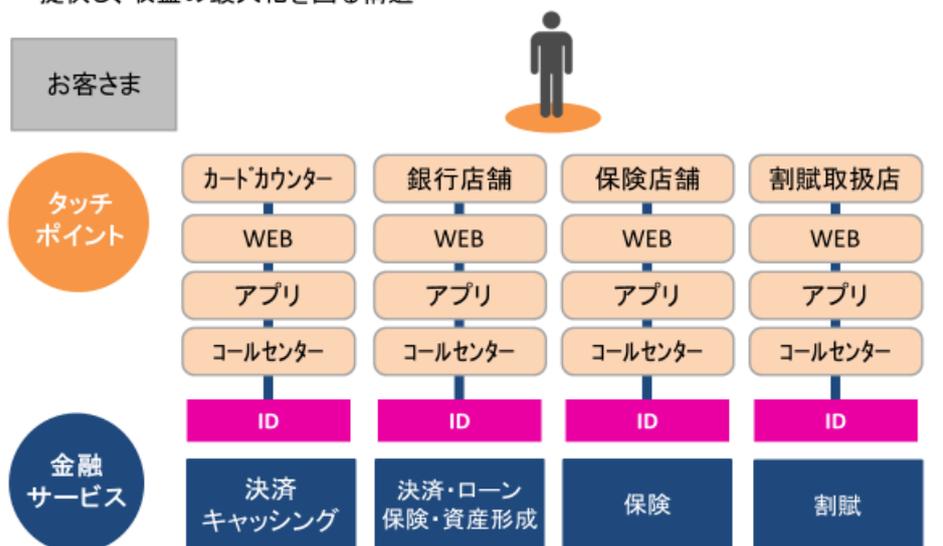
## 中期経営計画概要 〈2021年度～2025年度〉

- ・イオンフィナンシャルサービスの2021年度から2025年度までの中期経営計画の概要について、簡単に説明する。
- ・まず冒頭で、お客さま及び当社を取り巻く環境の変化について説明する。
- ・国内においては、キャッシュレスの推進、通信キャリアなど異業種プレイヤーやプラットフォーマーによる金融市場への参入等を受けて、競争環境と競争相手が様変わりした。
- ・これまで収益を支えていた手数料は、引き下げ競争に晒され、低金利が続く中、金利収入も厳しい状況が続くと予想される。
- ・アジアの各国においては、引き続き経済成長が見込まれているが、お客さまの生活水準が上がるにつれてニーズが変化すると共に、人件費も高騰していく。
- ・特にスマートフォンの普及も目覚ましく、このような環境の中でお客さまに選ばれる金融サービスを提供する事業者であり続けるためには、素早いデジタル技術の導入が待ったなしの状況にある。
- ・また、こういった環境に加え、新型コロナウイルス感染症により、国内外共にお客さまの生活様式は劇的に変化した。

## 当社グループの現状

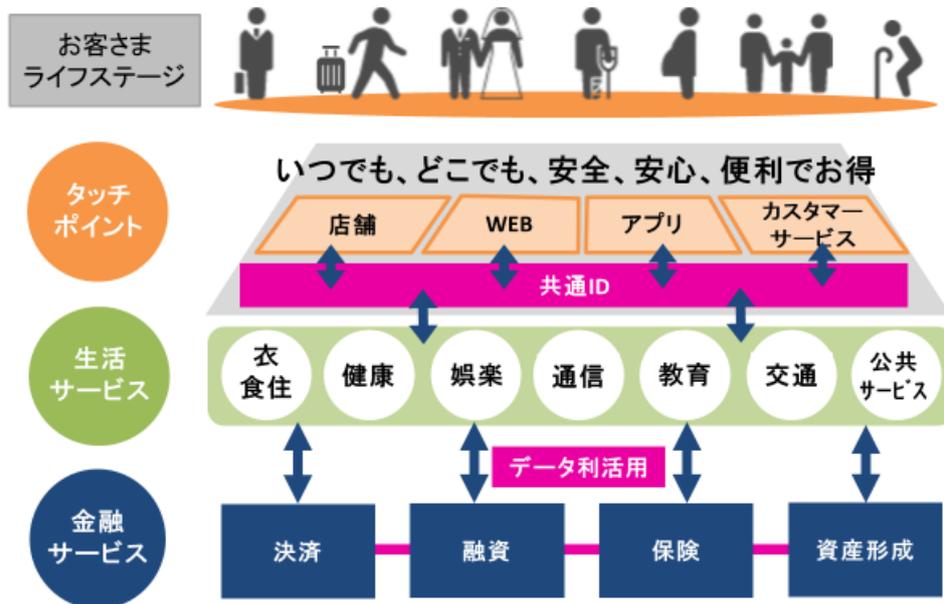


■ 自主・自立の経営方針に基づいて、各会社が個別にお客さまへ最適サービスを提供し、収益の最大化を図る構造



- ・このような環境の中、これまではそれぞれの会社が、それぞれの手段で、それぞれのお客さまへ最適なサービスを提供できるよう努め、収益の最大化を目指してきた。
- ・しかしながら、お客さまから見た場合、個別の会社からバラバラにサービスを提案されていたということになる。
- ・世の中には無数のサービスがあり、お客さまは自分にあったサービスが何であるか戸惑われているのが現状である。特に、金融サービスは、長くお付き合いいただくもの、金額が高額になるものもあり、必要な時に自分にあった最適なサービスを提案してくれることが求められている。

## 中期計画で目指す姿



AEON Financial Service Co., Ltd.

17

- ・ 今後は、お客さま個人へのパーソナライズされたサービスの提案が必須となる。
- ・ 冒頭にお話した、競争環境やコロナ禍においてお客さまの求めるものが急激に変化する中で、当社グループとしては、お客さまを起点に、まずはお客さまが必要な時に最適な金融サービスを提供できるビジネスモデルを作り直していく。
- ・ スライドでは、当社グループの「目指す姿」を示している。  
お客さまが生活サービスや金融サービスにアクセスしようとした際、まず接するのがタッチポイントとなる。
- ・ まずはここの使い勝手が良く、そしてセキュリティ面でも安全・安心であり、そしてお客さまにとって最も身近なものにしたいと考えている。
- ・ このタッチポイント、つまりお客さまからの入口が何であろうと、同じお客さま、つまり1IDであることを認識できることが重要となってきた。
- ・ 一人のお客さまがどのような生活スタイルで、どのような商品を購入しているのか、どのようなサービスを希望されているのかといったことを我々は把握し、そして、そのお客さまに合った商品、サービスをご提案することで、販促面で効率化が図られることはもちろん、お客さまのライフステージや健康状態に応じた商品を速やかにご提供でき、生涯に亘る長いお付き合いをすることができる。
- ・ これは、競合他社に真似できない強大なリアルビジネスを持つイオングループの最大にして最強の資産である。当社としては、それを最大限に活用し、デジタルと

リアルをバランスよく融合させた「いつでも、どこでも、安全で安心、便利でお得」な最適サービスをお客さま個人へ提供していく。

- そして当社グループにとっての競争企業との最大の差別化、競争優位性となるのが、構築したタッチポイント、共通化したお客さま ID を活用して提供する「お客さまに必要とされる魅力ある最適な金融サービスの開発力と提案力」となる。
- この取組みの中で、イオングループ各社や外部パートナーとの協業によるシナジー効果を発揮し、当社グループ全体の企業価値の最大化を図っていく。

## 第二の創業 バリューチェーンの革新とネットワークの創造

イオングループ、提携先サービスを、決済・ポイントをはじめとした金融サービスで繋ぐことで、生活圏(マーケットプレイス)を構築する



- ・そこで、本中期経営計画の期間を第二の創業期と位置づけ、「バリューチェーンの革新とネットワークの創造」に取り組んでいく。
- ・我々が「目指す姿」に到達するためには、目の前にいるお客さまの顕在化したニーズに対して金融商品を提供するという我々の現在の在り方を変革する必要がある。
- ・金融商品を提供するというバリューチェーンを俯瞰したときに、我々は、金融ニーズが生まれる前のより上流のサービス、例えば、買い物をする、スポーツジムに通う、映画を見る、教育を受ける等のサービスを利用されるお客さまへアプローチし、どのような金融商品が求められているのかを理解する必要がある。
- ・このようにお客さまへのアプローチ方法を変えること、すなわちバリューチェーンの革新を進めていかなければならない。
- ・また、日々の生活と融合し、当社グループの金融サービスをシームレスにストレスなく提供できるようになるためには、上流のサービスを提供しているイオングループ各社や提携パートナー、地方公共団体との関係をより深めて、より質の高い連携が実現するネットワークを創造していく必要がある。
- ・当社グループは、バリューチェーンを革新し、ネットワークを創造することで、イオングループ、提携先サービスを決済・ポイントをはじめとした金融サービスで繋ぐことで生活圏「マーケットプレイス」を構築していく。

### 国内事業

- ① イオン生活圏の構築に向けたインフラ作り
- ② 地域・お客さまの生活インフラニーズの取り込み
- ③ リスク・コストコントロール能力の向上

### 国際事業

- ① 各国でのデジタル金融包摂の実行
- ② 事業・提供商品・展開エリアの拡大
- ③ 都市と地方のニーズの違いに対応したエリア戦略立案

- ・この方針に沿って実行する具体的な重点施策は上記の通り。
- ・それぞれについて、次のスライドより説明をする。

## 重点施策(国内)



イオン生活圏構築に向けたインフラづくり	<b>グループキャッシュレス</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・グループID共通化</li><li>・お客さまのメインカード化</li></ul> <b>地域での決済ネットワーク構築</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・グループ内外加盟店の拡大</li></ul> <b>データ利活用によるクロスセル</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・データマネジメント体制整備</li><li>・マルチチャネルでの金融サービス・生活サービスワンストップ提供</li></ul>
地域・お客さまの生活インフラニーズの取り込み	<b>イオン生活圏外からのお客さまの取り込み</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・提携パートナーからの取り込み</li><li>・地方公共団体、地方加盟店との提携拡大</li><li>・新事業領域、バリューチェーン上流機能の取り込み</li></ul>
リスク・コストコントロール能力の向上	<ul style="list-style-type: none"><li>・与信・債権管理の高度化による貸倒費用の削減</li><li>・新スコアリングによる顧客層拡大</li><li>・本部機能統合、組織構造改革</li></ul>

- ・国内事業の一つ目は、「イオン生活圏の構築に向けたインフラ作り」を進めていく。
- ・イオングループでは、グループ各社の総合力を組み合わせることで地域に根差した商品・サービス・生活基盤をシームレスに提供することでイオン生活圏を創造し、お客さまの生活を豊かにしていくことを成長戦略の1つとして掲げている。
- ・当社グループでは、この「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う。
- ・そのために、グループをあげたキャッシュレスへの取組みを推進していく。
- ・当社グループでは、クレジットカード、電子マネーWAON、デビットカードなどお客さまの様々な利用シーンでご利用いただける決済手段があるが、これらの魅力を高め、利用できるシーンを増やすことでお客さまのメインカードとなれるよう取組みを進めていく。
- ・次に地域でのイオングループ各社と提携パートナーをつなぐ決済ネットワークを構築していく。イオングループ各社のみならず、提携パートナーと連携することで当社グループの決済手段が利用できる加盟店を拡大していく。
- ・また、データ利活用によるクロスセルの取組みを進めていく。
- ・共通化されたお客さまのIDを利活用して、イオングループが提供する生活サービスと当社グループが提供する金融サービスの「一体化」を進めていく。
- ・2つ目は、地域・お客さまの生活インフラニーズの取組みを行っていく。
- ・地域のお客さまはもちろんのこと、提携パートナー、地方公共団体、学校などステークホルダー皆さまの地域課題にアプローチすることで、

新たな関係を構築し、連携を深めていく。

- ・例えば、地方公共団体が発行する地域通貨や地域商品券の発行を支援する事業を開始した。このような事業を通じて、お客さまとイオン生活圏と接点を多く創り出していく。
- ・3つ目は、リスク・コストコントロール能力の向上に取り組んでいく。
- ・与信・債権管理の高度化により貸倒費用を低減しコスト削減につなげるだけでなく、与信の高度化により、これまで与信のできなかったお客さまに当社グループの商品、サービスをご利用いただけるようになる。
- ・お客さまの多面的な情報を基に新しいスコアリングを作ることで、当社グループとこれまで接点のなかった新しいお客さまへ当社グループの金融商品、サービスを提供することが可能となる。
- ・また、コスト削減については、営業チャネルの最適化、重複した本部、バックオフィス機能の統合を進めていく。

### 各国での デジタル 金融包摂 の実行

#### デジタル金融包摂による顧客拡大

- ・各国でのアプリへのインターフェース移行
- ・データ利活用、AI活用による審査手法の確立と貸倒引当の削減
- ・イオン、提携パートナーとの連携によるマーケットプレイス構築

### 事業・提供 商品・展開 エリアの拡大

#### 重点エリアへのリソース投下

- ・タイ、マレーシアの事業ポートフォリオの拡大(保険・資産形成商品、提携)
- ・ベトナム等でのライセンス取得による事業拡大(第4の成長エリア)

### 都市と地方の ニーズの違いに 対応した エリア戦略立案

#### エリア戦略の見直し

- ・都市間格差・産業間格差の見極めとそれに応じた営業マーケティング戦略展開
- ・デジタルによるタッチポイントの革新と支店ネットワークの最適化

- ・国際事業の一つ目は、「デジタル金融包摂を実行」していく。
- ・アジア各国においてデジタル金融包摂は政府の重要施策の一つとなっている。これからは、お客さまのタッチポイントは、リアル店舗から固定電話やFAX、更にはパソコンをも飛び越して、一気にスマートフォンへ移行すると想定される。
- ・当社グループでは、これまでリアル店舗中心であったタッチポイントを大胆にスマートフォンのアプリ上へ移行し、デジタル金融包摂を実現していく。
- ・リアル店舗については、お客さまのニーズに合わせてデジタル化による機能の見直しを行うとともに、キオスク型と呼ばれる軽量型店舗への見直しを進め、コスト面においても効率化を進めていく。
- ・これらにより、ネットとリアルのタッチポイントのベストミックスを実現し、お客さまの利便性を高めていく。
- ・また、各国に展開しているイオングループの各社およびビジネスパートナーとのネットワークを活用し、海外各国についてもイオン生活圏の構築を進めていく。同時に、データやAIの活用による与信、債権管理の高度化を進め、これまで獲得できていなかった新しいお客さま層へのアプローチを開始し、顧客ポートフォリオの拡大を実現していく。
- ・2つ目は、「事業・提供商品・展開エリアの拡大」を目指していく。
- ・すでに事業基盤が確立しているタイ、マレーシアでは、これまでの割賦・ローンを中心とした金融商品から、経済成長に伴うお客さまニーズの変化を反映した保険商品や資産形成などのサービスを拡大していく。

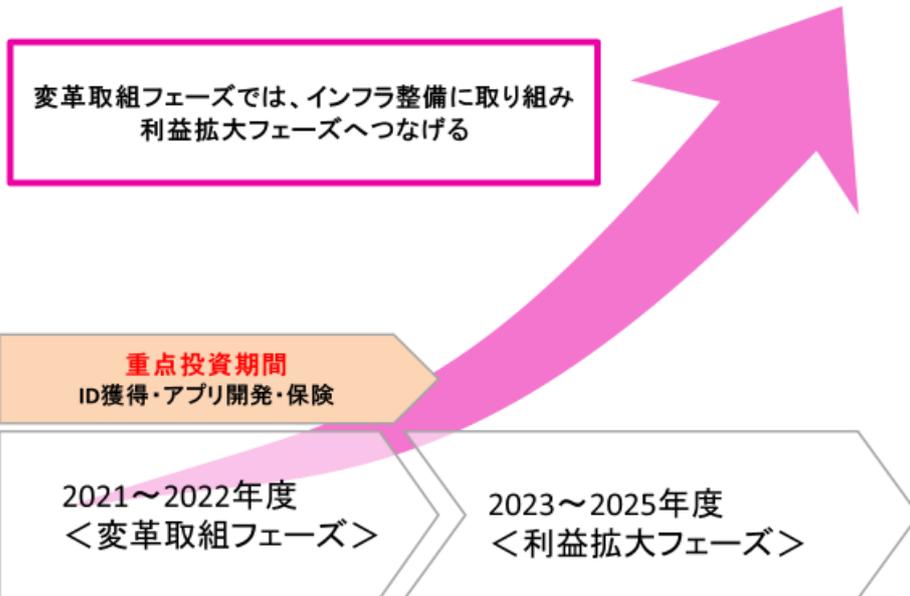
- ・また、各国においてグループ内外のパートナーと協働した新たな生活圏の構築を進めていくとともに、ベトナム等比較的新しい展開国において金融ライセンスを取得し、事業拡大を進めていく。
- ・最後に、当社がサステナブルに成長していくためには、国内外におけるこれらの取組みに加え、長期的な ESG の視点に立ち、環境・社会が抱えるグローバルレベルでの課題解決を経営戦略に織り込み、実行していくことが必要であると考えている。
- ・この視点から当社は、気候変動や貧困、少子高齢化等に伴い、地域社会が抱える様々な課題に向き合い、金融サービスの提供を通じてこれらの課題解決に努めていく。
- ・これからもお客さま視点に徹し、便利さと満足を追求しながら、グループの成長と持続可能な社会の実現の両立を目指していく。

## 主要数値



	2019年度 (実績)	2020年度 (実績)	2025年度 (目標)
営業収益	4,573億円	4,873億円	7,600億円
営業利益	650億円	406億円	1,000億円
営業利益比率 国内:海外	55%:45%	53%:47%	40%:60%

- ・ 2025 年に目指すべき水準については上記の通り。
- ・ 営業収益で 7,600 億円、営業利益 1,000 億円、そして営業利益率の国内海外比率を逆転させる計画である。



- ・ 中期経営計画期間のマイルストーンは上記の通り。
- ・ 2021年から2022年までは、次の変革へ向けたシステム投資や戦略投資を含め、インフラ整備を先行して実施していく。
- ・ そして、2023年以降、これらの基盤活用したクロスセル等事業を拡大するとともに、海外における非上場各社の事業成長が実現する利益創出フェーズとしていく。

## 2021年度 業績予想

- ・最後に、2021年度の業績予想についてお伝えする。

### 【国内】 グループ共通ID化に向けた取り組み

- ・グループのロイヤリティプログラム構築による顧客基盤の共有化
- ・金融商品サービスと生活サービスの融合
- ・グループを挙げたキャッシュレスの推進

### 【国内】 クロスセルの拡大

- ・イオンアリアンツ生命保険が提供する団体信用保険
- ・健康増進保険をフックとした健康関連(医療・スポーツ・食品等)に対するクロスセル

### 【国際】 デジタル金融包摂

- ・スマートフォンを利用した金融サービス完結型のアプリ開発
- ・与信・債権管理の高度化を通じた顧客層(ID)の拡大
- ・イオングループ内外のビジネスパートナーとの提携・協業の推進

- ・先ほど説明した中期経営計画の初年度となる 2021 年度においては、イオングループの共通 ID 化に向けた投資、並びに基盤整備に着手する。
- ・グループ共通 ID を活用し、国内外におけるイオングループ従業員をはじめ、イオングループ店舗をご利用いただくお客さまへ多様な金融商品をご提案する「金融サービスと生活サービスの融合」に取り組んでいく。
- ・同時に、コロナ禍において加速度的に普及が進むキャッシュレス化をより強力に推進していく。
- ・また、当期において子会社化したイオン・アリアンツ生命保険株式会社が提供する団体信用生命保険に加え、健康増進型保険のアプリ開発等を通じ、お客さまの健康増進ニーズに対応していく。イオングループが有する販売チャネルや商品、データ等の強みを発揮し、一体となってお客さまに新たな価値を提供するクロスセルを実現していく。
- ・海外においては、デジタル金融包摂に取り組み、全てをスマートフォンで手続きを完結するためのアプリ開発、並びに与信・債権管理 の高度化を通じた顧客 ID の拡大に取り組むほか、イオングループ内外のビジネスパートナーとの提携・協業を推進していく。

#### 4. 2021年度の業績予想－連結業績



	2021年度通期						配当性向	
	業績予想				前期比			
営業収益	4,900~5,200億円				101~107%			
営業利益	410~460億円				101~113%			
親会社株主に帰属する 当期純利益 (1株当たり当期純利益)	190~210億円 (88円04銭~ 97円31銭)				107~119% (+6円05銭~ +15円32銭)			
	第2四半期末		期末		年間			
	予想	前期差	予想	前期差	予想	前期差	予想	前期差
配当予想	14円	+3円	26円	+3円	40円	+6円	41.1~ 45.4%	Δ0.4~ +3.9pt

※2021年度の配当予想は、当社設立40周年を記念し、第2四半期末に2円、期末に2円(年間に4円)を含む。期末及び年間の配当予想は、前期予想値との比較。

- ・新型コロナウイルス感染症については、各国においてワクチン接種が開始され、経済活動の持ち直しが期待されるものの、国民全体への接種やその効果の見極めには時間を要すること、さらに変異株が拡大の様相を呈する等、未だ見通せない状況が継続している。
- ・当社事業は、各国における感染状況に取扱高が影響を受けることに加え、各国政府による給付金の支給等により、貸倒引当金繰入額や債権回収が影響を受けることから、次期の業績予想の前提となるシナリオを絞り込むことが難しい状況にある。
- ・このことから、2022年2月期の連結業績予想については、レンジ形式により開示している。
- ・今後の見通しについて、より合理的な見積もりが可能になったら、速やかに業績予想の修正を公表する。
- ・最後に、イオングループには、お客さまの激しい変化に対応するための考え方があがる。
- ・一つは、「大黒柱に車をつけよ」である。お客さまの変化を先取りし、これまでの成功体験に囚われることなく、新しい成長領域へ挑戦していく。
- ・具体的には、ストックビジネスからフロービジネスへ、オフラインからオンラインへ、個別最適から全体最適へ挑戦をしていく。
- ・もう一つは「スクラップ&ビルド」である。これまでの店舗の在り方、会社の枠組み、組織体制等をお客さま基点で見つめ直し、壊すものは壊して新しいものを作り上げて

いく。

- そのための第一歩として、先日4月1日付機構改革を発表したが、事業部制を導入することで本部と事業各社が一体となって迅速な経営の意思決定を行う体制とするとともに、当社グループ間におけるリソースの効率的活用、並びにグループ横断的な組織力の発揮を目的として横串機能を有する組織への改革を行った。
  - このように聖域なき「スクラップ&ビルド」を断行することで、本日発表させていただいた中期経営計画の実現を確実なものにしていく。
- 引き続き、皆さまのご支援のほどお願いしたい。

## 【質疑応答】

### ■大和証券/渡辺アナリスト

- ①決算説明会資料の P.26 に記載がある 2021 年度のガイダンスについて、上限と下限、楽観シナリオ、悲観シナリオの前提を教えてください。

(取締役兼専務執行役員 グループ経営管理担当 若林)

下限のシナリオについては、コロナの影響が残ることを前提とし、2020 年度に近い状況を想定しており、期間もコロナの影響が長く続く前提としている。デジタル化の進展やイオングループの営業は続く想定で見込んでおり、ここでの取り込みを着実にを行い、下振れの影響を抑えていく。クレジットコストについては、国内は 2020 年も悪化しなかった。海外は悪化しているが、努力とフォローにより少なく収まっている。施策がうまくいけば、上限ケースに当てはまるが、状況が厳しい場合は下限になってしまうという想定である。ベースケースの場合は 2 つの間に収まると思っている。

- ②配当方針について、2020 年度の DPS34 円、2021 年度の DPS40 円の根拠と DPS68 円に向けた時間軸 について教えてください。

(取締役兼専務執行役員 グループ経営管理担当 若林)

配当について、30~40%という当社の基本的な還元方針は変わっていない。一方で、2020 年度は業績の見込みについても厳しくみていた。環境の変化に応じて改善の努力をしながら、業績予想を上回ることができたと思っている。配当性向は上限 40%とするのではなく、超える予定としている。今期は設立 40 周年ということもあり、記念配当として中間・期末でそれぞれ 2 円程度の増配予定となっている。2021~2023 年の配当は通過点とし、2025 年で目標の達成を考えている。利益成長と還元はセットで進めていきたい。

- ③DPS68 円は通過点だということだが、この数値は中期経営計画の 2 年目、3 年目で達成できるということか。

(取締役兼専務執行役員 グループ経営管理担当 若林)

中期経営計画の施策は、比較的早く成果が出ると思っており、2 年目にはある程度のレベルまで配当を上げられるのではないかと思っている。

### ■SMBC 日興証券/原アナリスト

- ①2021~2022 年は重点投資期間とのことだったが、どの程度コストがかかるのか。

(代表取締役社長 藤田)

約 100 億円の先行費用・先行投資がかかると想定している。特にイオンカードのメインカード化や ID 整備にかかる費用が大きい。加えて、イオン・アリアンツ生命保険の立上げが大きく響いている。

②国内事業はトップラインが厳しいとの認識だが、トップラインとクレジットコストの今期予想はどうか

(代表取締役社長 藤田)

国内事業のトップラインは、感染拡大の中でも、足許では比較的ポジティブに推移していると考えている。上期はコロナの影響はあるものの、緊急事態宣言が再度、長期間連発されることがなければ、大きな落ち込みはないと思っている。下期は、仮定の話ではあるがワクチン接種が進めば、恐らく回復が進むと思っている。

③100 億円の先行費用については、2 年間、継続的にかかるということか。

(代表取締役社長 藤田)

ほぼ 2021 年の費用である。一方で、保険については、費用は段階的にかかってくるものであると考えていただきたい。

#### ■三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券/辻野アナリスト

①100 億円の特殊な費用がかかるということだが、クレジットコスト等の見方についても慎重になっていると認識している。例えば、マレーシアの状況は厳しいとみている等、何か前提があれば教えてほしい。また、特にマレーシアとタイの今後の見通しと現状について、どのように見ているのか教えてほしい。

(取締役兼専務執行役員 グループ経営管理担当 若林)

エリア別の前提をお伝えすると、香港については債権の質はかなり良くなっている。香港の状態が良くない中で、トップラインをいかに向上させるかが課題である。特にイオングループの現地小売と連携し、リアルとネットで取扱高を拡大する必要がある。タイについては、昨年から IFRS が導入されており、引当を積んでいる。タイの状況はそれほど悪くはないが、主要産業である観光・飲食は非常に大きな影響を受けており、お客さまの一部の層については厳しい状況にある。首都圏での中高所得層のニーズに応える一方で、地方ではまだ十分な金融サービスをお得に受けられない層もあり、サービスを提供していきたい。一時期の活動ができないような状況よりは、改善していると感じている。既存の安定した取引を基盤としつつ、地方でリスクテイクしていきたい。マレーシアについては、コロナで環境が厳しい一方で、コロナの影響を最小限にとどめるため、エリアを限定したロックダウンが行われており、バイクや車のローン等長期間の商品のパフォーマンスは悪くない。今後はイオングループの現地小売との連携により取扱高を増やすことで改善が可能と考えている。

②中期経営計画について、国内：海外比率では海外を増やし、海外が倍程度になるという認識だが、国内の前提を教えてほしい。

(代表取締役社長 藤田)

国内が全く伸びないということではなく、重点的に保険事業等を伸ばす計画にしている。決済は急激に伸びることはないと考えているのに加え、低金利環境は継続すると認識している。海外については、創業期から成長期に移った企業が多くなっていたが、コロナでダメージを受けており、一部創業期に戻っている状況となっている。ここが今後再び成長期に移行することが期待される。タイ、マレーシアでは商品の多様化を進めており、例えば保険を売るにあたり子会社のブローカーを中に取り込んでいるということもあり、顧客に対して保険のクロスセルを進めている。国内が悲観的ではないということをご理解いただきたい。

#### ■JP モルガン証券/大塚アナリスト

- ①先行投資の100億円、この金額は決定事項なのか。投資の進捗によって金額が増えたり、減ったりはしないのか。営業利益予想のレンジでは560億円程度が営業利益になり、四半期に分割すると140億円程度。コストが昨年をベースにすると140~150億円程度が連結の貸倒費用になると思っている。その認識で正しいか。

(代表取締役社長 藤田)

100億円のうち、保険の費用は確実に発生すると考えている。カードの魅力度向上の投資については、実行タイミングや実行規模によって変動する可能性がある。すべてが変動費用ではないが、変動要素は含まれていると認識してほしい。内訳としては、保険は約40億円、カードの魅力度向上は約80億円を見ており、全体のコストでは先ほどは約100億円と申し上げたが、実際には約120億円かかる。クレジットコストは連結で100~150億円程度と考えてもらえばよい。

- ②配当の考え方について、なるべく早い時期にDPS68円まで戻すということだったと思うが、考え方を教えてほしい。

(取締役兼専務執行役員 グループ経営管理担当 若林)

基本的には考え方の変更はないが、2020年度に減益になったことにより配当を下げており、早く戻したいという気持ちは変わらない。中期経営計画を発表し、5年間の目標を開示しているので、通過点と申し上げている。配当の考え方、再投資、内部留保を3等分していきたいという考え方は変わっていない。

- ③来期の配当については、配当性向40%程度が可能な利益水準になれば、68円の配当も可能ということか。

(取締役兼専務執行役員 グループ経営管理担当 若林)

来期の数字をコミットするわけにはいかないが、投資や国内事業の全体最適の取り組み、海外での取り組みが成果としてでてくれば、利益水準も上がるので、配当も上げることができると考えている。

■シティグループ証券/丹羽アナリスト

- ①中期経営計画について、トップラインは毎年一割程度の増収計画になっているが、何が牽引する予定なのか。保険の事業があると思うが、国内が中心になると思うがオーガニックなのか、M&A も考慮されているのか。

(代表取締役 藤田)

国内では、保険と新規事業により増収になる想定。クレジットカードは収益が上がってくると見ている。海外では、2019 年対比で倍近くの成長を見込んでいる。割賦、リース事業が 2 倍以上になる想定となっている。保険は 500%程度伸びる想定になっている。保険をしっかりと伸ばすというのが主な方向性であることに加え、クレジットや融資の成長も見込んでいる。

- ②中期経営計画の最終年度の総資産はどの程度で、自己資本比率はどの程度になることを見込んでいるのか。

(代表取締役 藤田)

2025 年の総資産は約 9 兆円を見込んでいる。自己資本比率は 6%程度を見込んでいる。

- ③自己資本比率についての確認だが、ノンバンクということで配当性向 40%程度は維持できるという理解で正しいか。また、保険が拡大するということだが、現状の自己資本比率で保険のビジネスは維持できるのか。

(代表取締役 藤田)

ご認識の通りである。保険は代理店事業になるので、アセットに関わらない構造になっている。

■みずほ証券/佐藤アナリスト

- ①配当について、従前の 30~40%の配当性向、成長投資も見込んでいるということだが、2022 年度にコロナ前の水準に戻れば 68 円に戻せるということだと思う。今年度と同様に費用が先行する場合、コロナ前の水準に戻らない場合は、どのように考えるのか。

(取締役兼専務執行役員 グループ経営管理担当 若林)

2022 年度は仮定の話であるが、現状のコロナの状況が続くという仮定としても、デジタル化や顧客へのアプローチ方法等、対応力が変化しており、従来から収支構造は変更されている想定。コロナが継続したとしても、米国も回復しており、利益水準が低いままというのは考えづらいと思っている。

- ②中期経営計画について、ROE や ROA の目標はなぜ開示しないのか。ROE については 2025 年度に 15%以上という話が過去にあったと思う。

(取締役兼専務執行役員 グループ経営管理担当 若林)

銀行持株会社の時には ROE、ROA は目標項目の一つであった。アセットビジネスから変革を進める中で、今では資産規模は重要なファクターではないと思っている。顧客の様々なライフステージに合わせて商品・サービスを提供することが必要となっている。ROE を 15%まで高めたい気持ちは変わらない。中期経営計画期間の 5 年間では高めていきたい。ただし、今期は財務的な目標よりも、顧客との関係を強化する期にしたいと考えている。

#### ■UBS 証券/岡田アナリスト

- ①国内のカード会員獲得の競争環境について、ID 獲得やメインカード化を進めるということだったが、e コマースやQR決済プレイヤーとの競争環境に関する現状認識を教えてください。若者の獲得施策・状況も教えてください。

(代表取締役 藤田)

e コマースとの比較は募集方法等も違うので単純に比較はできない。e コマースについては、リアルがないのでTV コマーシャルを大々的にうって、Web で募集すると思うが、当社は店頭でタブレット等を使用して顧客を獲得している。コロナ禍においては、リアルでの募集になるのでやり方を変える必要があると思っている。様々なビジネスパートナーを通じて、ID を獲得する必要があると思っている。e コマースとの競争環境については、リアルなタッチポイントが多い中、コロナ禍では不利な部分がある。コロナ禍が終わった際には、営業インフラがダメージを受けたわけではないので、一気に戻る可能性があると思っている。例えば、イオンモールの客数は戻っている。今後に期待している。