

2021 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 グループ経営管理担当 三藤 智之

2022年2月期 通期 決算説明会

2022年4月7日



イオンフィナンシャルサービス（株）

証券コード 8570（東証プライム・その他金融）



目次

1. 通期 決算ハイライト
2. 「収益認識に関する会計基準」適用に伴う影響
3. 21年度のコロナ状況
4. 中期経営計画の方針と重点施策
5. イオン生活圏の創造
6. 取扱高と債権残高の見通し
7. ビジネスモデルの変革
8. 業績予想、配当予想
9. APPENDIX

・ 本日は、

- 1、通期 決算ハイライト
- 2、「収益認識に関する会計基準」適用に伴う影響
- 3、21年度のコロナ状況
- 4、中期経営計画の方針と重点施策
- 5、イオン生活圏の創造
- 6、取扱高と債権残高の見通し
- 7、ビジネスモデルの変革

最後に、業績予想、配当予想

以上の流れで説明する。

1. 通期 決算ハイライト・決算ハイライト (連結業績)

通期累計 連結業績ハイライト

- ・ 21年度の連結業績は、保険収益および利益の連結影響を除くと、増収増益
- ・ 債権残高の回復が鈍く、営業収益は伸び悩んだものの、主に国内外での貸倒費用の改善により、大幅増益
- ・ 親会社に帰属する当期純利益は、昨年度比70%を超える回復、302億円で着地
- ・ 公表利益を大幅に上回ったため、期末配当金を5円増配し1株あたり配当金は31円。年間では50円に増加

営業収益	連結	国内	国際
	(前年同期比) (AALI(※)除く) / 業績予想 前年同期比 対比	(前年同期比) (AALI(※)除く) 前年同期比	(前年同期比)
4,706 億円	(97%) (101%) /102%	3,334 億円	1,381 億円 (101%)
営業利益			
588 億円	(145%) (149%) /115%	260 億円	338 億円 (174%)
親会社に帰属する当期純利益		1株当たり配当金(うち記念配当)	配当性向
302 億円 (171%)	/121%	年間 50 円(4円) 中間: 19 円(2円) 期末: 31 円(2円)	35.7%

※AALI: イオン・アリアンツ生命

AEON Financial Service Co., Ltd.

2

- ・ まず、通期の連結業績について説明。

営業収益 4,706 億円、前年同期比 97%

営業利益 588 億円、前年同期比 145%

親会社に帰属する当期純利益 302 億円、前年同期比 171%

以上の結果となり、いずれも業績予想を上回った。

前年度に連結したイオン・アリアンツ生命の既存契約の満了が進んだ影響により、減収となったものの、この影響を除くと、増収増益となった。

- ・ 特に国内で債権残高の回復が鈍く、営業収益は伸び悩んだものの、主に国内外での貸倒費用の改善により、大幅増益となった。
- ・ 結果、親会社に帰属する当期純利益は、前年同期比で 70%を超える回復で、302 億円となった。
- ・ 第 3 四半期決算で公表した当期純利益 250 億円を大幅に上回ったため、期末配当金を 5 円増配し、1 株あたり配当金は 31 円、年間で 50 円の配当とする。これにより、配当性向は年間 35.7%となる。

第4四半期3ヵ月連結業績ハイライト

- ・国内事業は、債権流動化の売却益上振れと投資効果を鑑み、費用を抑制した影響で、大幅増益
- ・国際事業は、債権残高の順調な積み上がりとは債権償却を進めた結果、貸倒関連費用が増加し、減益で着地

連結	国内	国際
営業収益 <small>(前年同期比) (AALI(※)除く)</small> 1,219 億円 (97%) (106%)	<small>(前年同期比) (AALI(※)除く)</small> 875 億円 (95%) (107%)	<small>(前年同期比)</small> 346 億円 (103%)
営業利益 146 億円 (93%) (94%)	79 億円 (159%) (158%)	67 億円 (64%)
親会社に帰属する当期純利益 78 億円 (103%)	国内クレジットカード有効会員数 3,000 万人を達成 →WAON POINTを活用した会員数増加、稼働率の向上を継続	

※AALI：イオン・アリアンツ生命

AEON Financial Service Co., Ltd. 3

- ・続いて、第4四半期3ヵ月の業績の説明。

営業収益 1,219 億円、前年同期比 97%

営業利益 146 億円、前年同期比 93%

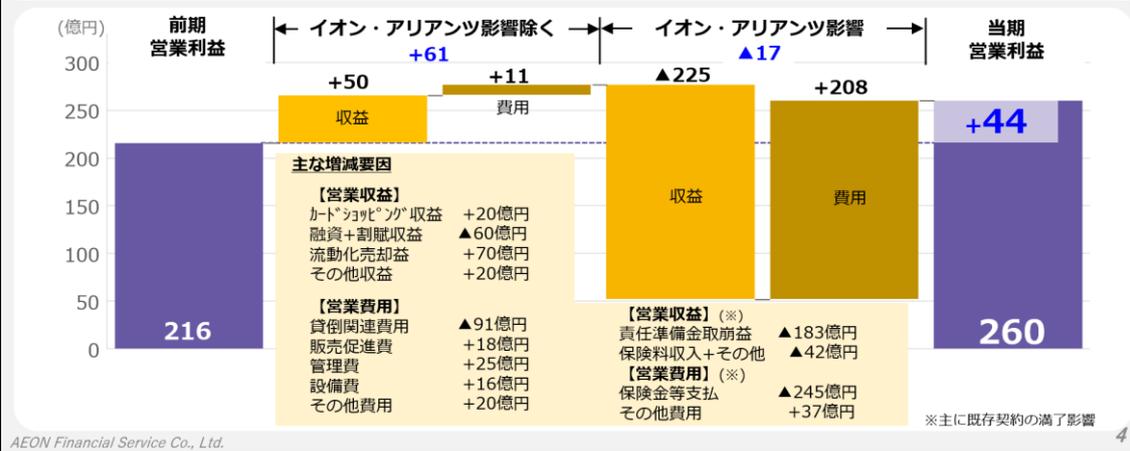
親会社に帰属する当期純利益 78 億円、前年同期比 103%

以上の結果となった。

- ・国内事業は、債権流動化の売却益上振れ、ならびに費用の抑制により、前期比 159%の大幅増益となった。
- ・国際事業は、債権残高の順調な積み上がりにもなう引当に加え、債権償却を進めた結果、貸倒費用が増加し、前期比 64%となった。
- ・なお、国内クレジットカード有効会員数は 3,000 万人を突破した。今後も WAON POINT 活用による会員数の増加、稼働率の向上に取り組む。

国内事業の年間推移

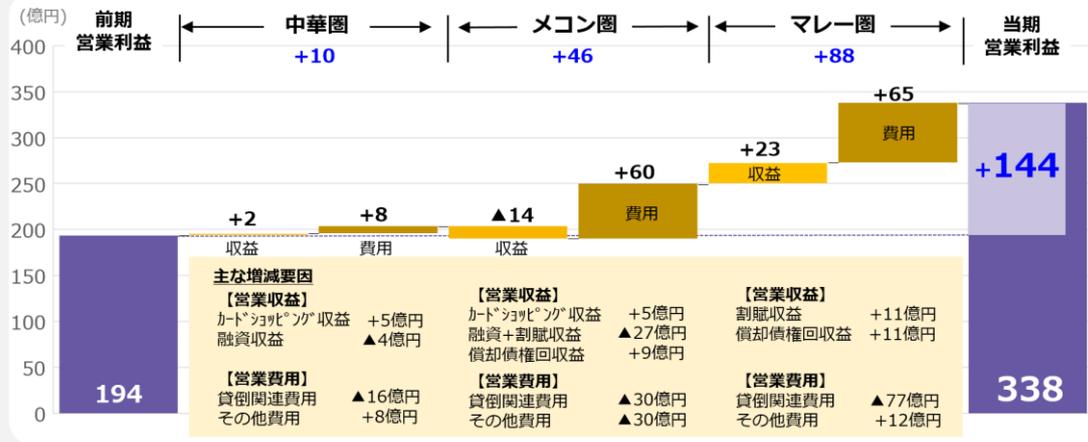
- ・国内事業は債権残高の伸び悩みから融資、割賦収益が減少したものの、債権流動化売却益の上振れによりプラス
- ・ポイント販促費用、システム関連費用等が増加した一方、貸倒関連費用の改善で費用を抑制



- ・国内事業の年間推移について説明。
- ・前期の国内営業利益 216 億円から 44 億円の増益要因をウォーターフォールチャートで示す。
- ・営業収益は、債権残高の伸び悩みによる減少の一方、債権流動化益の上振れにより、イオン・アリアンツ生命の連結影響を除くと増収となった。
- ・費用面においては、ポイント販促費用、システム関連費用等が増加した一方、貸倒関連費用の改善で費用を抑制し、増益となった。

国際事業の年間推移

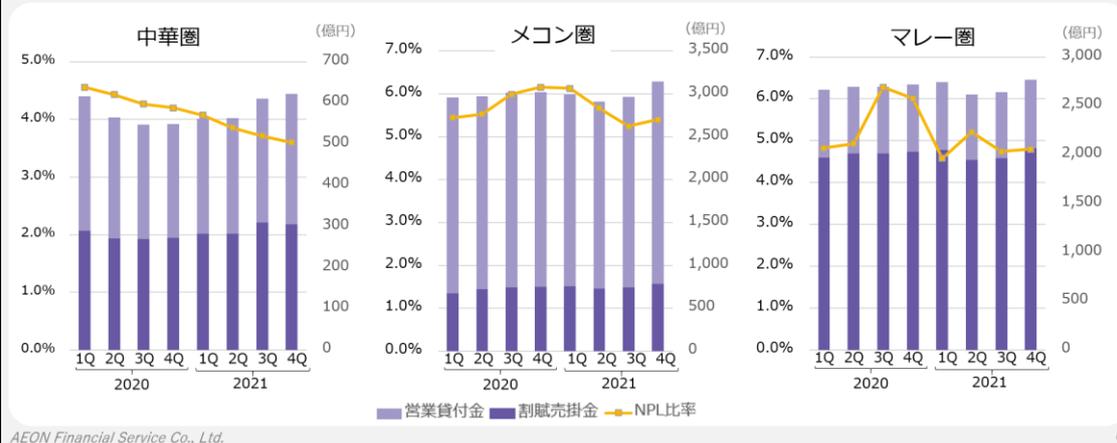
・国際事業は、キャッシング、ローン等の融資収益が減少したものの、貸倒関連費用を主とした費用削減により、大幅な増益を達成



- ・国際事業の年間推移について説明。
- ・国際事業では、キャッシング・ローン等の融資収益が減少した一方、貸倒関連費用を中心とした費用削減により、前期比 144 億円増と、大幅な増益を達成した。
- ・中華圏は前期比 10 億円増、メコン圏は 46 億円増、マレー圏は 88 億円増と、いずれのエリアも増益となった。

21年度通期 債権残高、NPL比率（国際事業）

- ・各エリアとも営業貸付金、割賦売掛金の積み上げが継続し、債権残高はコロナ前水準まで回復
- ・良質な債権の獲得による低水準のNPL比率を維持しながら、更なる残高積み上げに努める



- ・こうした状況を踏まえたで、国際事業の債権残高、NPL比率の推移を説明する。
- ・左からそれぞれ中華圏、メコン圏、マレー圏の推移を表す。
各エリアとも営業貸付金、割賦売掛金の積上がりにより、債権残高はコロナ前水準まで回復してきており、特にこの第4四半期においては、メコン圏の回復が顕著。
- ・各エリアにおいて、低水準のNPL比率を維持しながら、良質な債権のさらなる残高の積上げに注力していく。

2. 「収益認識に関する会計基準」適用に伴う影響・連結影響

「収益認識に関する会計基準」適用に伴う影響

- ・ 22年度第1四半期より、「収益認識に関する会計基準」の適用を開始
- ・ 基準適用により、一部の営業収益および営業費用がグロス表記からネット表記へ変更
- ・ 21年度の実績で影響を試算した場合、営業収益、営業費用ともに321億円減少
- ・ 主に国内事業の数値組み換えであり、国際事業の数値の変更はなし

21年度通期実績

	収益認識基準適用前			収益認識基準適用後			差額
	連結	国内	国際	連結	国内	国際	
営業収益	470,657	333,423	138,140	438,495	301,261	138,140	▲32,162
営業費用	411,804	307,357	104,333	379,642	275,195	104,333	▲32,162
営業利益	58,852	26,065	33,806	58,852	26,065	33,806	±0
当期純利益	30,212			30,212			±0

単位：百万円

AEON Financial Service Co., Ltd.

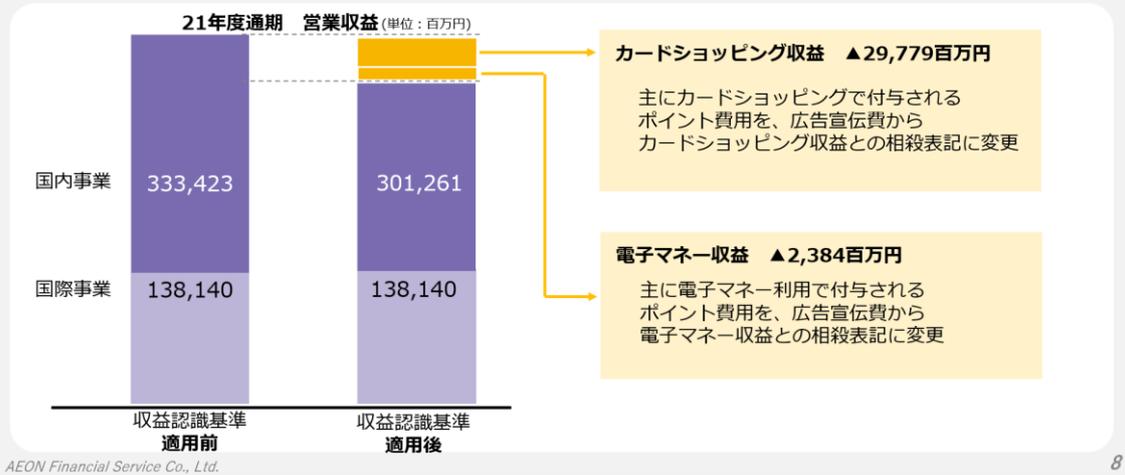
7

- ・ ここで、「収益認識に関する会計基準」適用にともなう影響について説明する。
- ・ 2022年3月1日以降から開始する事業年度より、「収益認識に関する会計基準」が適用されることにともない、当社は2022年度より基準を適用開始する。
- ・ 基準適用により、一部の営業収益および営業費用がグロス表記からネット表記へ変更となる。
- ・ 21年度の実績で影響を試算した場合、営業収益・営業費用ともに321億円の減少。

2. 「収益認識に関する会計基準」適用に伴う影響・事業別影響

「収益認識に関する会計基準」適用に伴う影響

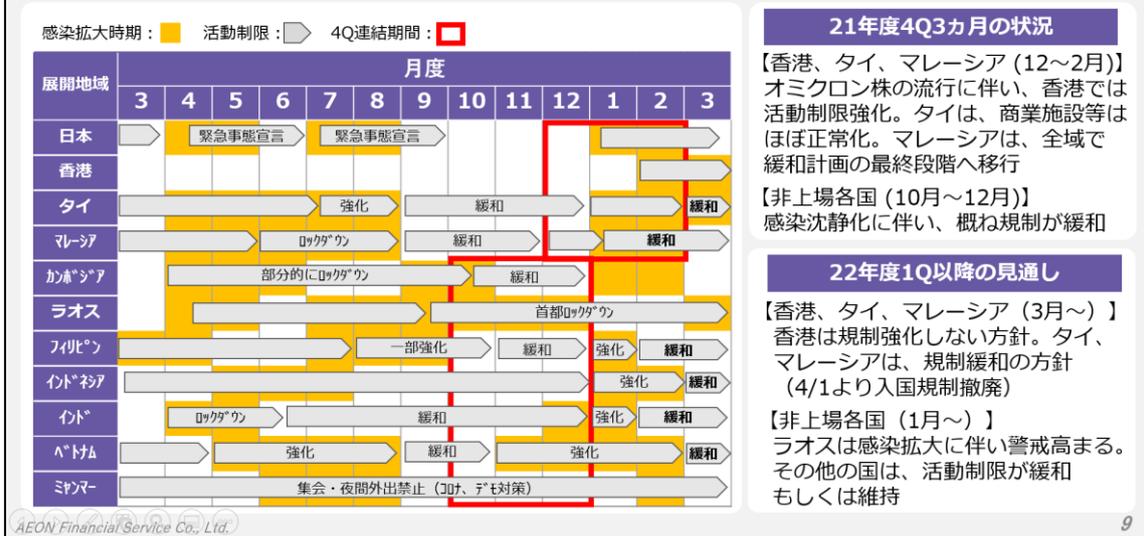
- ・21年度実績で試算すると、国内カードショッピング収益で297億円、国内電子マネー収益で23億円の影響
- ・広告宣伝費も同額減少し、営業利益への影響はなし



- ・こちらは、「収益認識に関する会計基準」適用にともなう影響を図解したスライド。
- ・主に、カードショッピング収益・電子マネー収益とのポイント費用の相殺の影響となり、カードショッピング収益で約297億円、電子マネー収益で約23億円となる。
- ・費用も同額減少するため、営業利益への影響はなし。

3. 21年度のコロナ状況・展開国、地域の状況

展開国、地域の感染拡大及び活動制限の推移



- ・ 新型コロナ感染拡大の状況、および活動制限の推移について説明する。
- ・ 表のうち、黄色く塗られているのが感染拡大時期、矢印が活動制限期間、赤線で囲っているのが、その中における当第4四半期連結期間を示す。
- ・ まず当第4四半期3ヵ月間の状況。
香港では、オミクロン株の流行にともない、活動制限が強化された。
一方、タイでは、商業施設等はほぼ正常化し、マレーシアでも、全域で緩和計画の最終段階へ移行する等、経済優先の動きが顕著となってきている。
- ・ 非上場会社の展開する各国では、感染鎮静化にともない、概ね規制が緩和される状況となっている。
- ・ 22年度第1四半期以降、香港は現状からの規制強化は無い見通し。
- ・ タイ、マレーシアでも、規制緩和の方針が示されており、特にマレーシアでは4/1より入国規制が撤廃される等、新たな段階へ進んでいる。
- ・ 非上場会社の展開する各国では、ラオスにおいて感染拡大にともなう警戒感が高まっているものの、その他の国においては、活動制限は緩和、もしくは維持の状況。
- ・ 以上が、2022年2月期通期の連結業績の説明。

イオンフィナンシャルサービス株式会社

代表取締役社長 藤田 健二

中期経営計画の方針と重点施策



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

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

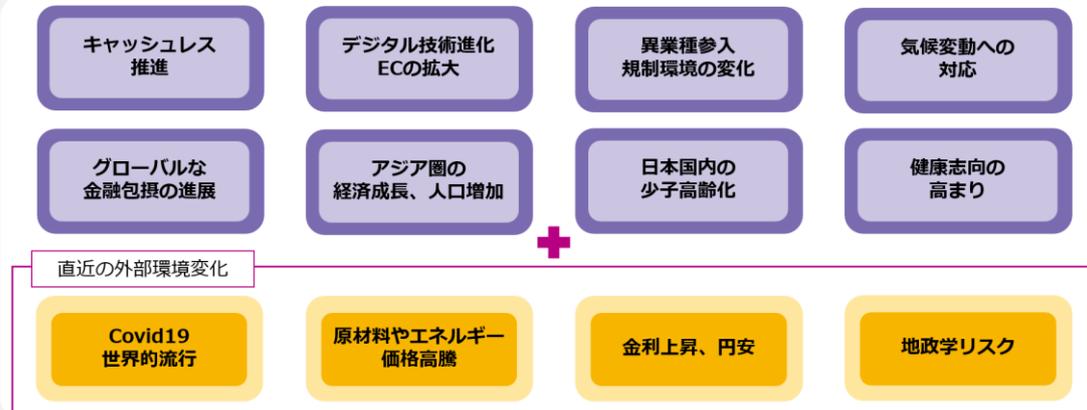
国際事業

- 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

- ・こちらのスライドは当社の中計の取り組みで、これまでに何度か示しているもの。
21年度は、国内で制度変更により、ときめきポイントをWAON POINTに変更した。
- ・また、グループ共通アプリのiAEONを、コード決済のイオンペイとともに導入した。
- ・海外では、AIなどのIT技術を活用して、当社のビジネスモデルそのものである
ファイナンシャルインクルージョンを推進しており、いずれも取り組みの成果が出始めている。

当社を取り巻く環境の変化

- ・直近では世界的な物価の上昇から、お客さまの生活防衛意識は高まる傾向
- ・外部環境の変化に対応し、中期経営計画の最終年度の達成に向けた事業構造の変化、実行時期の見直しを実施



- ・直近の経営環境を鑑みると、想定以上の新型コロナウイルスの感染拡大、急激な原材料やエネルギー価格の上昇といった新たな環境変化が起きている。
- ・こうした変化に対応し、2025年度の中計の目標を達成すべく、現在、事業構造および取り組みの実行時期の見直しを行っている。

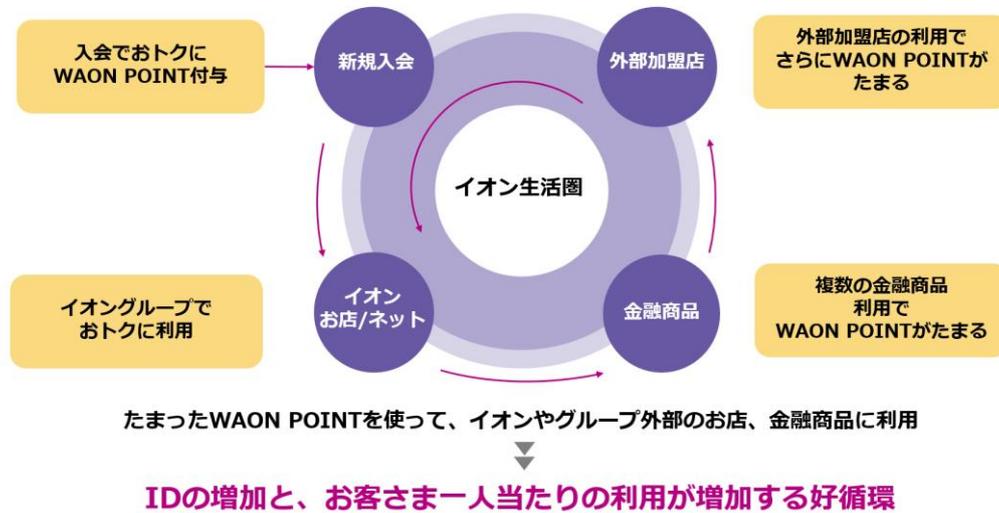
イオン生活圏の創造とビジネスモデルの変革

・お客さまへの提供価値を高めることで生活の質向上に貢献、「より豊かで安心できる社会」の構築に寄与する



- ・中計のコンセプトである、バリューチェーンの革新とネットワークの創造では、イオン生活圏の創造とビジネスモデルの変革が不可欠と考えている。
- ・イオン生活圏では、強みであるリアルでの展開に加え、オンラインでの利用をいかに増やしていくか、WAON POINT の取り組みが非常に重要となる。
- ・どこでも、誰でも使える利便性の高いサービスを提供し、イオン生活圏を創り、インフラとしていく。
- ・ビジネスモデルの変革では、ビジネスモデルがシンプルな海外は、新規事業や新商品を次々に開発できている。一方で、事業構造が複雑化している日本では、改革がより必要な状況。
- ・当社はクレジットカードや銀行、保険など様々な金融サービスを展開しており、主なタッチポイントであるリアルの小売店舗を通じて、お客さまに親しみやすさを感じていただいている。
- ・一方で商品については、プロダクトアウトな商品がまだ多いため、お客さまを起点としたマーケットインに基づいた商品・サービスに変えていく。
- ・今後は、OMO を実現し、オンラインとオフラインを融合させ、より魅力的な商品の提供、人材育成の強化などの改善により、わかりやすさ、選びやすさ、おトクな金融サービスを提供していきたいと考えている。
- ・これらの取り組みによりお客さまへの提供価値を高め、「より豊かで安心できる社会」の構築に寄与していきたいと考える。

WAON POINTを活用したイオン生活圏の創造



- ・ここからはイオン生活圏の創造について説明する。
- ・まず、生活圏を拡大していく中で、重要なツールとして WAON POINT がある。
- ・上記の図は、ポイントを活用して、どのように生活圏を創っていくのかを表す。
- ・まず、新規入会時のポイント付与から始まり、次にイオンのお店や、ネットでおトクにご利用いただくことで、ポイントの魅力を認知いただきたいと考える。
- ・また、金融商品の利用や購入でポイントが貯まる仕組みをつくり、クロスセルを推進する。
- ・加えて、グループ外部の店舗や EC の加盟店開発を強化し、どこでもポイントが使えて、貯まるネットワークを構築していく。

WAON POINT -ID拡大

- ・現金WAON POINTカードの累計発行枚数は約3,000万枚、電子マネーWAONは約5,000万枚と、イオンカード会員の獲得ポテンシャルは高い
- ・ポイントのたまりやすさ周知とポイント付与キャンペーンにより、イオンカード会員化を進める



- ・次に ID の拡大について説明する。
- ・現在イオンカードの有効会員数は 3,000 万名を突破し、拡大を続けている。
- ・右の絵にある、現金 WAON POINT カードの累計発行枚数は約 3,000 万枚、イオンカードとの一体型を除く電子マネーWAON の累計発行枚数は約 5,000 万枚となっている。
- ・合計で 8,000 万のお客さまに対し、ポイントによるおトクさ、EC 決済での利便性を提供することにより、新たにイオンカード会員となっていただくことで、会員数は、より大きくできるポテンシャルがある。
- ・ポイントがより貯まりやすくなるイオンカードをお勧めすることで、会員数の拡大を図っていく。

WAON POINTとAEON Payによる効果

- ・ポイント制度変更によるWAON POINTの魅力向上から、イオンカード会員のポイント利用が促進
- ・ポイントの利便性について認知度が高まり、カード利用回数、利用金額の増加にも寄与
- ・AEON Payは、最も家計消費の高い世代である30～50代に多く利用されており、取扱高拡大へ期待

ときめきポイント→WAON POINT交換



WAON POINT利用による決済



※1 21年10月～22年2月累計

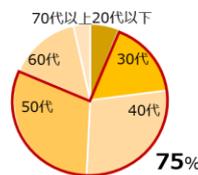
カード決済利用の変化

1人あたりの利用回数(月間) **+1.5回(※2)**
1人あたりの利用金額(月間) **+7,000円(※2)**

※2 ポイント制度変更後、初めてWAON POINTを利用した会員の前年実績比

AEON Pay利用動向

AEON Pay利用会員数



イオンカード有効会員は
30～50代が **53%**

AEON Payの利用会員は
30～50代が **75%**

- ・次に、昨年9月のポイント制度変更と、コード決済 AEON Pay を開始した効果について。
- ・ポイント制度変更後の21年10月から22年2月までの数値をまとめると、ときめきポイントをWAON POINTに交換された方は、昨年同期間比で2.4倍に拡大している。
- ・WAON POINT利用による決済については、昨年同期間比で2.3倍に拡大している。
- ・その結果、制度変更後に初めてWAON POINTを利用した会員さまにおいては、イオンカードの月間利用回数が1.5回増加、一人あたりの月間利用金額は7,000円増加しており、ポイントの利便性を認知されたお客さまにはしっかりと効果が出ていることがわかっている。
- ・また、AEON Payにおいては、30代から50代が利用者の75%を占めており、イオンカードの30代から50代の構成比と比べて、20ポイント高い結果となっている。
- ・AEON Payを拡大することで、最も家計消費の高い世代をしっかりと取り込み、加えて若い世代のお客さまも増やしたいと考えている。

WAON POINTを活用した会員募集

- ・ WAON POINTを活用したイオンカード入会企画を随時実施（Web申込みの場合はさらにポイント上乘せ）
- ・ 成人年齢引下げに対応（18歳以上は親権者の同意不要）、新成人を対象としたイオンカード入会企画を実施
- ・ イオングループでのWAON POINT利用場所拡大とともに、新規提携カードの発行推進（22年度下期予定）

【ポイント入会キャンペーン + 新成人応援】

The screenshot shows two promotional banners. The left banner is for a WAON POINT 10,000 campaign, with a deadline of 5/10. The right banner is for a 10% cashback offer for new adults (ages 18-20), with a deadline of 6/10.

【成人年齢引下げに伴う対応】

商品	3/31以前	4/1以降
イオンカード	18~19歳 親権者 同意必要	18歳~ 親権者 同意不要
運転免許ローン		
オートローン		
デンタルローン		
ペットローン		
住宅ローン		
投資信託		

- ・ 次に、会員募集について、現在は WAON POINT を利用したイオンカード入会企画を随時実施しており、Web での申し込みについては、さらにポイントを上乗せするなど、オンラインでの獲得強化を図っている。
- ・ また、成人年齢引き下げにおいては、イオンカードでの新成人応援キャンペーンの実施や、ローン商品や投資信託でも対応を開始しており、若年層の獲得を強化している。

WAON POINTを活用したイオンカードの利用促進

生活インフラ、EC・ネットスーパー利用

- ・新生活シーズンに合わせて、家賃や電気、水道などの生活インフラに対する登録型加盟店の推進企画を実施



- ・需要拡大が続くネットスーパーやECでのご利用企画を実施



支払いの平準化需要、資金需要をサポート

- ・ショッピングリボ、キャッシング利用促進キャンペーンを実施



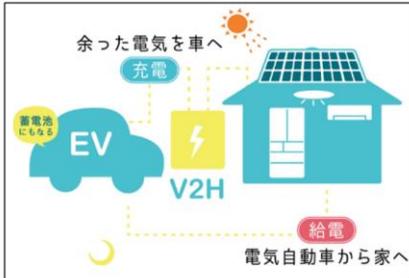
- ・タイムリーな利用促進施策の実施
 - 利用見込み顧客へのキャンペーンやリボ変更のアプリでのポップアップ通知を実施
 - プロモーションセンターの機能強化により、アウトバウンドによる需要の掘り起しを実施
- ・サービス改善による利便性の向上
 - ネットキャッシングの指定口座振込サービスの導入
 - リボ変更の申込み締切日の延長

- ・続いてイオンカードの利用促進について説明する。
- ・こちらも WAON POINT を活用してお客さまに訴求している。
- ・足元では、新生活シーズンに合わせて生活インフラを中心に登録型加盟店の推進企画を実施している。
- ・値上がりが続く電気代やガス代などの光熱費がおトクになることで、お客さまの生活防衛、家計の不安を和らげる施策を行っていく。
- ・また、コロナ禍で需要が拡大したネットスーパーや EC についても継続して販促企画を実施していく。
- ・底打ち、回復基調にあるショッピングリボとキャッシングについては、ポイントキャンペーンや、アウトバウンドプロモーションによる需要の掘り起こしに加え、ネットキャッシングでの指定口座振り込みなど、お客さまにきめ細かいサービスを拡充し、取扱高を拡大していく。
- ・21年度はコロナの拡大により、大型キャンペーンの機会が失われたが、22年度は、人の動きが活発化してくるタイミングを見極め、会員数、取扱高拡大のための販促を強化していきたいと考えている。

WAON POINTを活用したクロスセル推進

WAON POINT×個品割賦

- ・イオンプロダクトファイナンスでは、脱炭素型住宅の新築及びリフォームと電気自動車のパッケージ化ローンを提供、成約時WAON POINT付与キャンペーンを実施



ご成約特典 WAON POINT プレゼント

電気自動車ご購入で
200,000 WAON POINT

新築・リフォームご購入で
200,000 WAON POINT

最大 **400,000** WAON POINT

2022年 3月31日(木) 申込 受付分まで

WAON POINT×運用商品

- ・イオン銀行のつみたて投資お申し込みでWAONポイント付与



- 投信自動積立
- 外貨普通預金積立
- つみたてNISA

- ・イオンクレジットサービスとウェルスナビが業務提携契約、22年度にはイオンカード決済によるウェルスナビの投資一任サービスの利用を開始予定



積み立て金額に応じて WAON POINTを付与

- ・次に、クロスセルの推進について。

個品割賦を扱うイオンプロダクトファイナンスでは、脱炭素型住宅と電気自動車を組み合わせた、環境に配慮した商品へのローン行っており、成約時に WAON POINT を付与するキャンペーンを行っている。

サステナブルな社会の実現に向けた取り組みとして、拡大を図っていく。

- ・また、銀行の運用商品においては、積み立て投資商品に対してポイントを付与している。さらに、22年度にはイオンカード決済でウェルスナビのサービス利用に対するポイント付与を開始予定となっている。

WAON POINT、AEON Pay 利用場所拡大

- ・21年9月より、イオングループの主要会社を中心にWAON POINT、AEON Payの導入開始
- ・22年3月には外部加盟店1号として、ラウンドワン日本国内99店舗(2月末時点)にてAEON Pay利用開始
- ・22度は、飲食やカフェなどの小型店舗もターゲットに、イオングループ内外での利用場所の拡大をはかる

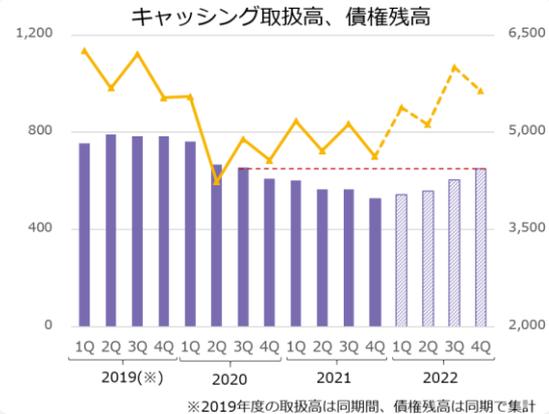
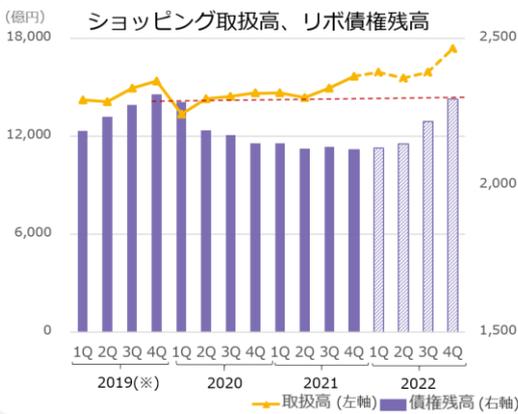
STEP 1 2021年9月～	STEP 2 2022年3月以降
<p>イオングループ各社</p> <p>主要会社を中心に導入</p> 	<p>首都圏エリア</p> <p>ドラッグストアやスーパー、ディスカウントストア等、首都圏のイオングループ店舗への展開を強化</p>
	<p>外部加盟店</p> <p>飲食やカフェなどを中心に利用場所を拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ファストフード、コーヒーショップ、コンビニ、ファミリーレストラン等 <p>小型店舗には、安価で簡易なQR読取方式を訴求</p> <ul style="list-style-type: none"> ・商店街、個人飲食店、クリーニング、医療クリニック、イオンモールの期間限定テナント等

2023年以降、イオンネクストの稼働に伴い、イオングループのネットスーパー事業が拡大ECでのお買い物時の決済需要の取り込みをはかる

- ・イオン生活圏について、ネットワークの創造には、やはり利用できる場所をどれだけ拡大できるかが重要。
- ・21年度はイオングループ内の基盤づくりが中心だったが、22年度においては、首都圏のドラッグストアやスーパーなどのイオングループ店舗への導入を積極的に促進していく。
- ・外部加盟店では、3月のラウンドワンさまへの導入を皮切りに飲食やカフェチェーン等、若年層が利用する店舗などを強化する。
また、小型店舗向けには、安価なQR読み取り方式を訴求し、導入を推進していく。
- ・現在、電子マネーWAONの加盟店は約80万店あり、ここでのAEON PayやWAON POINT利用可能とするとともに、開発の強化により早期に100万店規模へと拡大していく。
- ・さらに、23年以降にはイオンネクストが準備を進める次世代ネットスーパー事業の稼働が予定されており、イオングループのネットスーパー拡大による需要を取り込むために、ECでのポイント利用についてしっかりと準備をしていきたいと考えている。

国内カードショッピング及びキャッシング

- ・国内では、人の動きが活発化することで、ショッピングリボやキャッシングの利用シーンは増加する見通し
- ・ショッピング取扱高は過去最高を更新、キャッシング取扱高もコロナ前水準まで拡大すると想定
- ・ショッピングリボ残高は、年度末にはコロナ前と同水準に、キャッシング債権残高はやや遅れて回復の計画



AEON Financial Service Co., Ltd.

- ・以上の取り組みを進めていくことで、カードショッピング及びキャッシングの残高を再度拡大させていきたいと考えている。
- ・また、人の動きが活発化することで、リボとキャッシングも利用シーンが増えてくると考えている。
- ・カードショッピング取扱高は過去最高を更新し続けており、そのうち一定割合の方はリボを利用されることから、リボ取扱高は拡大フェーズに入ると考えている。加えて、キャッシング取扱高もコロナ前の水準まで戻る見通し。
- ・結果、ショッピングリボ残高は22年度末にはコロナ前の水準に戻り、キャッシング残高はそれよりも少し遅れて、コロナ前の水準に回復する計画としている。

国際事業の取扱高、債権残高

- ・アジア圏ではコロナ感染は収束しないものの、経済正常化へ向けて活動が活発化する想定
- ・すべてのエリアで取扱高、債権残高ともに拡大フェーズに入っており、22年度以降力強く成長していく



AEON Financial Service Co., Ltd.

- ・次に国際事業の取扱高、債権残高について説明する。
- ・足元でコロナの感染はまだ収まっていないが、経済活動は活発化の方向で各国が動いている。
- ・中華圏、メコン圏、マレー圏のいずれも、既に残高の拡大フェーズに入っており、22年度は、すべてのエリアでトップラインが伸びる見通しとなっている。

ビジネスモデルの変革

DX

- ・お客さまの生活や行動の変化
- ・ビジネスモデルの変革、効率化

Health & Wellness

- ・健康意識の高まり、行動変化の促進
- ・健康寿命の増進、未病への対応

ESG

- ・持続的なお客さまとの接点構築
- ・ファイナンシャルインクルージョン

サステナブル経営

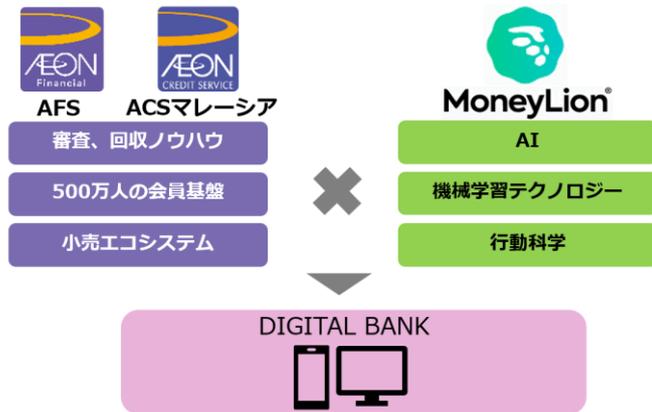


- ・続いて、事業拡大においては、ビジネスモデルをどう変革していくのが重要となる。
- ・DX、ヘルス&ウェルネス、ESGを3つの柱として変革を推進していく。
- ・これら3つの柱を進めることで、当社が目指すサステナブル経営が実現できるものと考えている。
- ・DX化により、お客さまのニーズを先取りし、商品サービスを提供していく。
- ・ヘルス&ウェルネスについては、世界中で健康に関する意識が高まっており、大きな事業機会のある、注力すべき分野と認識している。
イオングループの重点取り組み事項でもあり、グループ一体となって、ウェルビーイングを推進していく。
- ・ESG課題は経営の大きな課題であると同時に、企業の成長の機会と捉えている。
- ・長期的かつ持続的な企業価値の向上を目指し、様々な取り組みを進めていく。

DX① -デジタルによるビジネスモデルの変革

- ・マレーシアで日系初、デジタルバンクのライセンスを申請中

- ・テクノロジーパートナーに MoneyLionを迎え、デジタルバンクを開業予定
- ・MoneyLionは2013年アメリカでの創業以来、モバイルでリテールフルバンキングを中流階級に提供するデジタルプラットフォーム
- ・互いのノウハウを結集し、銀行サービスへのアクセス向上、お客さまの生活の質向上をイオン小売とも連携しサポート



- ・DXの取り組みの代表的なものとして、現在マレーシアで進めているデジタルバンクがある。
- ・日系初の、デジタルバンクとしてライセンス申請しており、テクノロジーパートナーとして、アメリカでデジタルバンクを展開するマネーライオン社との協業で準備をおこなっている。
- ・ACSマレーシアのみならず、イオンマレーシアなどのイオングループが持つ経営基盤に、最新のIT技術やデジタルバンクのノウハウを掛け合わせることで、非常に大きなシナジー、新しいビジネスモデルが生まれると考えている。

DX① -デジタルによるビジネスモデルの変革(マレーシア事業)

- ・アクセシビリティの改善により、アンバンクト層から富裕層、若年層から高齢者まで、顧客層を拡大
- ・お客さまの生活スタイルの変化に合わせて、最適な金融商品を提案、提供



- ・上記スライドは、デジタルバンク開業後のマレーシアのビジネスモデルを示す。
- ・デジタルバンクでは、タッチポイントがスマートフォンとなる。そして、預金や資産運用商品など様々な商品・サービスへのアクセシビリティが改善されることで、アンバンクト層から富裕層まで、顧客層の広がりが期待できる。
- ・また、ACS マレーシアが現在展開している商品は、リアルが中心だが、マレーシア国内で No.1 のシェアを持つ、バイクの個品割賦などの商品をデジタルプラットフォームに載せていくことで、更に大きなネットワーク効果が期待できると考えている。
- ・加えて、データの分析により、お客さまのライフスタイルに適した商品の提供が可能となり、ライフタイムバリューの拡大が実現できると考える。
- ・さらに、デジタルで全てが完結するため、ローコストな経営が可能となる。
- ・まず、マレーシアで新たなビジネスモデルを構築し、さらにアセアン各国での展開も視野に入れ、日本への技術移転にも取り組んでまいりたい。

DX② -UI/UX・事務オペレーションの改善(国際事業)

・ビジネスプロセスの変革により、顧客体験を向上

タナシンサップの取り組み

AEON THAI MOBILEアプリ

- ・バーチャルカード
→クレジットカードや
ローンメンバーカード
の持ち歩き不要
=**カードレス**
- ・ローン借入金を口座に直接入金
→返済も**アプリで送金**
- ・chat bot
→**AI**が即時に回答
- ・e-statement
→**いつでもどこでも**
請求金額が確認可能

お客様の利便性向上



eServiceアプリ

E-KYCアプリ
→**アプリだけで**
本人確認完了

費用の効率化

費用削減の推移 (21年度)

費用	19年度比
人件費	▲12%
電話料	▲33%
郵送料	▲20%
印刷費	▲27%

⇒**展開各国への水平展開**
により、**DXを推進**

- ・タイでの取り組みとして、イオンタナシンサップで、ビジネスプロセスをデジタルに置き換えることで、スマートフォン上でUIの改善、UXを向上させたという事例を示す。
- ・今では、お客さまはスマートフォンがあれば商品の利用や問い合わせ、利用額の照会などを完了することができ、来店が必要があった時と比べ、ストレスフリーなサービスの利用が可能となっている。
- ・また、自動化の推進や紙の削減などにより、募集、審査、回収業務の効率化が進んだことにより、21年度の費用では、19年度に比べ人件費、電話料、郵送料、印刷費がいずれも大きく改善している
- ・タイを例としたが、この2年間で、タイ以外の海外各国でも、スマートフォンでのサービス提供を進め、ある一定のレベルまで引き上げることが出来ている。
- ・こうした成功事例を国内外にも水平展開することで、ビジネスプロセスを変え、お客さまの満足度を高めていく。

DX② -UI/UX・事務オペレーションの改善(国内事業)

- ・イオンクレジットサービスが22年4月1日、経済産業省が定める「DX認定事業者」の認定を取得
- ・イオン生活圏において、アプリを活用したサービスやキャッシュレス決済・金融サービス分野でのDXインフラを構築し、お客さま満足を実現していく

イオンクレジットサービスのDXの取り組み — 戦略と施策 —

①イオンウォレットの機能強化

お客さまとイオン生活圏をつなぐ架け橋となるために、デジタル基盤となるイオンウォレット(*)の機能強化を図る



②信用供与の高度化

AIを活用した既存与信モデルの再構築を行い、信用供与の高度化を図る

③業務のデジタル化とデジタル支援の拡充

デジタルと人の対応領域を明確にし、これまで以上にお客さまに寄り添ったサービスを提供する

※イオンクレジットサービスが提供するイオンカード公式アプリ



DX認定

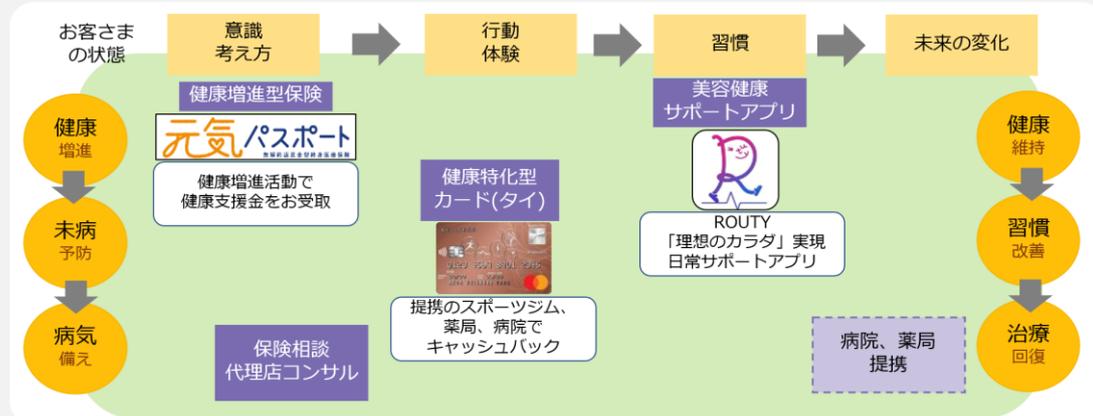
認定事業者数
357社
(22年4月時点)



- ・日本では、イオンクレジットサービスが4月1日DX認定事業者に認定されました。
- ・カード会員向けアプリのイオンウォレットでは、利用明細や、お得なクーポン発行に加え、ポイント交換が簡単にできるなど、デジタル基盤としての機能強化を随時行っている。
- ・また、AIを活用した与信モデルの構築や、デジタル化による業務効率化を図るなど、DXインフラを構築し、お客さま満足の実現に取り組んでいく。

Health & Wellness

- ・お客様の健康意識を高め、健康状態を改善、お客様の未来に貢献する
- ・未来に対する備えの中で、中長期的な関係性を維持できる商品提供を行う
- ・イオングループ全体で小売業・薬局との提携も進め、お客さまへの提供価値を高めていく



- ・次に2つ目の柱である、ヘルス&ウェルネスの取り組みを説明する。
- ・21年度については、お客様の健康意識の向上や、万が一の備えに対応したイオン・アリアンツ生命の健康増進型保険、元気パスポートの発売を開始した。
- ・また、イオンクレジットサービスより、健康的な食生活や運動習慣の実現をサポートするアプリ、ルーティをリリースしている。
- ・さらに、タイでスポーツジムや、薬局、病院での利用でキャッシュバック特典がある、健康特化型のイオンウェルネスカードを発行し、病気の予防や、治療をサポートする取り組みを強化している。
- ・上記のとおり、お客様の健康状態に合わせた商品、サービスの展開を拡大しており、今後はイオングループの小売、特にドラッグストアとの提携を強化していく。
- ・当社の商品を通じて、お客様の、意識や行動、習慣に良い影響を与え、お客様の未来に貢献できるよう、取り組んでいく。

ESG① – サステナビリティ基本方針、マテリアリティマップ策定

- ・当社グループの原則となる「サステナビリティ基本方針」を制定
- ・長期的に持続可能な社会の実現に貢献
- ・基本方針に基づくマテリアリティマップ
- ・AFSグループが事業を通じて解決していく社会課題を特定

マテリアリティに関する詳細はこちら
<https://www.aeonfinancial.co.jp/activity/materiality/>



持続可能な社会の実現を通じた「平和」への貢献		
人権	革新的な金融サービスを 通じた幸せの追求	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客責任 ・フィナンシャル・インクルージョンと金融教育 ・技術革新とイノベーション ・サステナブルファイナンス ・地域社会への貢献
	人材の多様性と 可能性の発揮	<ul style="list-style-type: none"> ・ダイバーシティ&インクルージョン ・人材の確保と維持、人材開発 ・労働慣行 ・労働安全衛生
レジリエントな経営基盤の確立		<ul style="list-style-type: none"> ・企業倫理とコンプライアンス ・情報セキュリティ ・コーポレートガバナンス ・リスクマネジメント ・ビジネスモデルのレジリエンス ・サプライチェーンマネジメント ・ステークホルダーエンゲージメント
気候変動等への対応		<ul style="list-style-type: none"> ・気候変動への対応 ・資源の有効活用

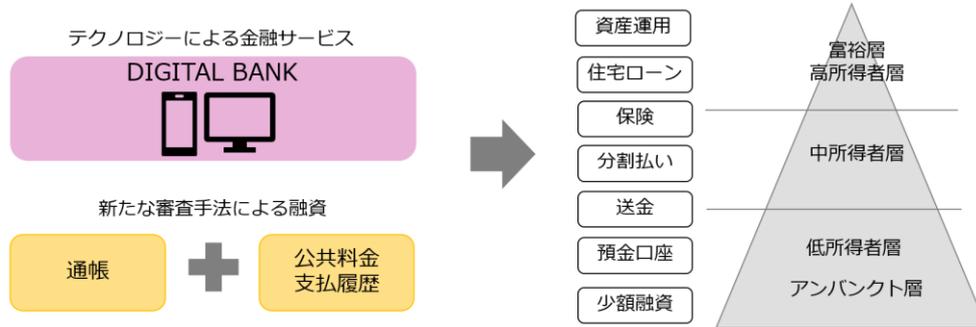
- ・ 3つ目の柱となる ESG の取り組みについて説明する。
- ・ 21年11月にサステナビリティ基本方針を制定するとともに、AFSグループとして事業を通じて解決すべき社会課題を特定した。
- ・ また、特定した課題を4つの分野に体系的に分類することで、課題を明確化している。
- ・ 持続可能な社会の実現を通じた「平和」への貢献を目指し、社会課題の解決と、事業の成長の両立を目指していく。

ESG② – 革新的な金融サービスを通じた幸せの追求

- ・金融包摂の取り組みを推進し、金融サービスを受けられる格差を縮める

ファイナンシャルインクルージョン

デジタルバンク（マレーシア）/デジタルレンディング（タイ）



- ・ ESG の取り組みとしての一つ目、ファイナンシャルインクルージョンの取り組みでは、マレーシアでのデジタルバンクや、タイでの所得証明を用いない、新たな審査方法を活用したデジタルレンディングにより、金融サービスを受けられる格差を縮めるよう努めている。

ESG② – 革新的な金融サービスを通じた幸せの追求

- ・ ACSフィリピンでは大手EC事業者Lazadaと配送ドライバーへの提携契約により、就労機会を創出
- ・ ACSマレーシアでは、市場や飲食店等を営む個人事業主、約180万名が登録する小規模事業者協会と提携し、電子マネーを活用した小規模事業者への事業支援を実施

就労機会の創出(ACSフィリピン)



小規模事業者支援(ACSマレーシア)



- ・ フィリピンではシンガポールに拠点を置く EC 企業のラザダと提携し、融資を希望する、ラザダの配送ドライバー向け融資により、就労機会の創出に取り組んでいる。
- ・ 加えて、マレーシアでは約 180 万名の小規模事業者が所属する事業者協会と提携し、電子マネーと口座機能を備えた会員証を発行する。
- ・ こちらの会員証で、売上代金の精算や、現地イオンから卸売価格で材料仕入れができることに加え、社会保険料の支払いや、補助金の受取りにも使用でき、持続的な事業活動支援に取り組んでいる。

ESG③ – 人材の多様性と可能性の発揮

- ・ 社内外に開かれた金融リテラシー教育の実施により、地域社会に貢献

AFSグループ各社が、金融リテラシー教育実施

2018年以降、クレジットカードや銀行サービスについて、イオングループ各社に加え、大学、高校、専門学校で金融リテラシー教育を実施

累計**150校**以上、延べ**7,000名**以上に講義

【イオンクレジットサービス】金融リテラシー教育風景



イオン銀行では、お客さま向けの金融セミナーに加え、ホームページおよびYouTubeで動画を配信



⇒教育活動を推進するための体制構築に向けた準備を開始予定

- ・ 次に、金融リテラシー教育の取り組みについて説明する。
- ・ 現在、AFSグループの各社が、イオングループ企業向けの他、大学や高校、専門学校の生徒に向けて金融リテラシー教育を実施しており、累計で150校以上、延べ7,000名以上に講義を行っております。
- ・ キャッシュレス化や、成人年齢の引き下げなどにより、教育機関からのオファーが非常に増加しているため、取り組みを強化し、貢献していきたいと考えている。
- ・ また、イオン銀行では、店舗でのセミナーに加えて、オンラインでセミナー動画を配信している。
- ・ ユーチューブにてタマルTVを開設し、生活に役立つお金に関する情報発信を行っている。
- ・ 今後は、教育活動を積極的に推進するために、社内の体制を強化し、従業員教育、地域社会への貢献を推進していく。

ESG③ –人材の多様性と可能性の発揮

- ・AFSグループ各社が2022健康経営優良法人に認定。イオンクレジットサービスは上位500社に選定
- ・全ての従業員が心身ともに健康で、活力に満ちた存在であることを目指し、健康経営を推進

イオンクレジットサービスが健康経営優良法人の大規模法人部門において、**全2,299法人中、上位500社の「ホワイト500」**に認定



AFSグループ各社で健康経営優良法人を連続認定

4年連続	イオンクレジットサービス、イオンフィナンシャルサービス イオン住宅ローンサービス、イオン保険サービス エー・シー・エス債権管理回収、ACSリース
3年連続	イオン銀行、イオン少額短期保険
初めて	イオン・アリアンツ生命保険

【イオンクレジットサービス】健康経営指標

	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 目標
健康診断受診率	100%	100%	100%
有所見者の受診勧奨 実施率	—	—	100%
Pep Up登録率※1	100%	100%	100%
喫煙率 (40歳以上)	18.9%	19.1%	前年から減
従業員教育 (健康編受講率)	100%	100%	100%
ストレスチェック 受検率	97.0%	100%	100%
1 on 1 ミーティング実施率 (月1回以上の実施) ※2	—	100%	100%
年次有給休暇 の取得率	68.8%	71.4%	前年から増

※1 イオン健康保険組合が導入する健康ポータルサイト

※2 上司と部下の間で定期的に行う対話

- ・こちらは、健康経営の推進について。
- ・国内の AFS グループ各社が健康経営優良法人に認定されている。
その中でも、イオンクレジットサービスは、健康経営優良法人の大規模法人部門において全 2,299 社中、上位 500 社のホワイト 500 での認定を受けることが出来ている。
- ・健康経営指標を用いた管理や、健康経営戦略マップに基づいた取り組みにより、企業の大事な資産である従業員の健康づくりを推進している。

8.業績予想、配当予想・連結業績、配当予想

22年度業績予想、配当予想

- ・22年度は業容拡大、営業債権積み上げのための投資を実行。21年度と同水準の業績と想定
- ・金利や為替、物価上昇などの経済環境の不透明感を鑑み、営業利益、当期利益はレンジでの開示を継続
- ・1株当たりの年間配当金は、21年度の普通配当46円から4円の増配とし、年間50円で計画

連結		国内	国際		
営業収益 ^(※1)	(前年同期比)	(前年同期比)	(前年同期比)		
4,450 億円	(101%)	2,900億円	(96%)	1,550億円	(112%)
550 億円	93%	210億円	81%	350億円	104%
～ 600 億円	(～102%)	～ 230億円	(～88%)	～ 380億円	(～112%)
親会社に帰属する当期純利益		1株当たり配当金 (うち増配金額)	配当性向		
270 億円	89%	年間 50 円(+4円)	中間： 20 円(+3円)	37.2%	
～ 290 億円	(～96%)		期末： 30 円(+1円)	～ 40.0%	

※1 営業収益は収益認識基準の適用後の数値

AEON Financial Service Co., Ltd.

34

- ・最後に、業績および配当予想について説明する。
- ・営業収益については、収益基準の影響を350億円程度見込んでおり、その影響を除いた21年度と同基準では、前年比で横ばいの計画となっている。
- ・主に国内でイオン・アリアンツ生命の、既存保険契約の満了による影響と、リボ、キャッシング残高の回復が後ずれしていることが影響している。
- ・営業利益以下については、引き続き生産性の改善に取り組み、コストコントロールに努めていくが、同時に、会員数、残高拡大のための積極的な販促投資や、残高拡大に伴う海外の貸倒費用増加、またIT投資に伴う償却費用の増加を計画しており、21年度の実績がベースになると考えている。
- ・加えて、為替や金利など不確実かつ業績インパクトの大きい要素があることから、レンジでの開示を継続する。
- ・なお、配当金につきましては、親会社株主に帰属する当期純利益は減益の予想ですが、配当方針を鑑み、前年の記念配当4円を、普通配当とすることで、実質4円増配の、年間50円とさせていただきます。
- ・22年度は、業績については踊り場となるが、23年度以降の成長フェーズへの準備期間として、しっかりと取り組んでいく。
- ・成長のための基盤づくりをしっかりと行っていくため、何卒ご支援の程、よろしく願いしたい。

【質疑応答】

■SMBC 日興証券／原アナリスト

①国内のガイダンスについて、減益要因をもう少し細かく教えて頂きたい。

(取締役兼上席執行役員 グループ経営管理担当 三藤)

営業債権の積み上がりのペースが昨年度の期待より遅く、利息収入がやや少なかったことが主な要因である。

②海外のガイダンスについて、金利や為替レート的前提をどのように織り込んでいるか、エリア別に教えて頂きたい。

(取締役兼上席執行役員 グループ経営管理担当 三藤)

為替については、足元の円安傾向を踏まえつつも、為替に頼って業績予想を上振れさせるようなことは考えておらず、ニュートラルな見方をとっている。金利上昇については、海外の展開国は基本現地通貨で資金調達を行っているため、金利状況を継続的にモニタリングしている。現段階で顕著に影響が表れてはいないが、今後ネガティブに働く可能性もあるため、引き続き注視していく。

■大和証券／渡辺アナリスト

①ガイダンスについて、営業利益の 50 億円の変動幅は何を想定しているか。

また、2021 年度の流動化益が大きかったが、2022 年度も同水準で見込んでいるか。

(取締役兼上席執行役員 グループ経営管理担当 三藤)

50 億円の変動幅に関しては、海外における調達コストの上昇がややネガティブに働く可能性がある。一方で円安の影響によりフェイバーに働く可能性もある。これらの要因が今期の利益水準に大きく影響すると考える。また、貸倒関連費用についてもコロナ禍の影響が依然として不透明であり、そこにも幅を持たせている。

流動化については、債権規模は前年度並みと計画している。市場金利と投資家需要により収益が多少変動する。

②株主還元に関して、2022 年度の配当が横ばいとなっている。配当性向をオートマティックに適応したかと考えるが、増配にもっていく考えはあるか。

(取締役兼上席執行役員 グループ経営管理担当 三藤)

2022 年度は業績が踊り場的なところがあるが、今後の成長に向けた取り組みを行い、収益向上の体制に変えていきたいと考えている。我々の決意としては 50 円を維持したい。

■三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券／辻野アナリスト

- ①業績予想について、流動化の規模は前年度並みだが利益は減少との説明があった。国内営業利益が210～230億円で大きなレンジではない為、流動化益については前年度比より保守的に見ているのか。

(取締役兼上席執行役員 グループ経営管理担当 三藤)

流動化益について、プラスにもマイナスにもなりえるが、テクニカル的には金利が上昇すると理論上の流動化益も増える。保守的に見ているというわけではない。

- ②キャッシングなど利益の高い債権の残高が減少している為、国内は減益で見ているとの説明があったが、決算説明会資料 P.21 から見ると国内債権残高が戻る見込みとなる。ショッピングリボ債権の平均残高だけでなく、キャッシング債権も2021年度の平均残高を下回ることがないように思える。上記を踏まえると、国内業績予想の減益要因について、債権残高が減少するというより、販促費、ポイント費用、イオン・アリアンツ生命等の影響によるものと考えるがいかがか。AEON Pay と WAON POINT の利用できる場所を拡大していくという説明があったため、今後ポイント費用が増加になるのではないか。

(取締役兼上席執行役員 グループ経営管理担当 三藤)

債権残高について、2022年度は前年比マイナス数百億円からスタートしているため、平均残高ベースで大きく増加するという予測はしておらず、減益の要素と考える。ポイント費用についてはご指摘の通り、今後はキャンペーン等により増えていく想定で予算化している。

- ③キャッシングとショッピングリボの債権残高回復について、WAON POINT を拡大することで増加することだが、直感的にこんなに増えるのか疑問。債権残高回復のためのサポート材料があれば、教えて頂きたい。

(取締役兼上席執行役員 グループ経営管理担当 三藤)

キャッシングとショッピングリボの残高回復に向けた施策について、奇をてらったものがあるわけではない。2021年度以降、重点的に行っているポイント統合をてこにした会員拡大、利用機会拡大の継続が一番の材料である。加えてゴールドカードの会員拡大やポイントN倍キャンペーンを強化していくと共に、Amazon等でタイムセールのポイント還元によるECの取組み、大型加盟店の誘致や、電気、ガスなどの継続利用を行う登録型加盟店の取り込みを積極的に行っていきたい。キャッシングはコロナ禍で使う機会が限られている中、楽観視はできないが、ショッピングリボについては利用を増やしていけるのではないかと考える。

■JP モルガン証券／大塚アナリスト

- ①2022 年度のガイダンスに関しては、変動要因として為替について説明があった。説明会資料 P.42(APPENDIX：通期 国際事業業績(円換算))に、為替レートの記載があるが、このレートと同水準を前提に 2022 年度のガイダンスを考えたという理解で良いか。

(取締役兼上席執行役員 グループ経営管理担当 三藤)

予算を策定する際の為替レートについては、概ね P.42 の数字に近いが、現在の為替水準で策定しているわけではない。マレーシアリングットはやや円安に動いている。現時点では若干円安傾向だが、最終的にどうなるかが変動要因である。

- ②中期的な利益水準について、2019 年 3 月期の営業収益が約 4,380 億円、営業利益が約 700 億円であった。決算期変更や会計基準変更、コロナ禍、イオン・アリアンツ生命の買収等テクニカルな要因があったのは理解しているが、2022 年度の営業利益ガイダンスと 2019 年 3 月期比で 100 億円の差が出る要因が何か。中期的に埋めていけるものか。

(執行役員 グループ経営管理本部 本部長 那須)

2021 年度については、国内ショッピングリボとキャッシングの債権残高が約 1,000 億円、計画との乖離があった。加えて、イオン・アリアンツ生命の既存保険契約の収益減少もあったため、収益面では 1 年くらいのズレがあると認識している。しかし、利益面では、2022 年度から 2025 年度に向けて、後半 2 年での伸びが大きくなり挽回していくと考える。特に 2022 年度については、国内事業において基盤のシステム投資や会員拡大に向けた販促費投入を考慮して利益水準を算出している。

■シティグループ証券／丹羽アナリスト

- ①海外では、2025 年度までの 3 年間で 200 億円強の営業利益を積み上げる計画だが、どのように積み上げていくか。2022 年度の計画でコスト増となっており、その影響を含めて教えて頂きたい。

(取締役兼上席執行役員 グループ経営管理担当 三藤)

重点国であるベトナムやフィリピンについては、コロナ禍で進捗が遅れてまだ軌道に乗っていないが、今後はそういったところを積み上げていきたい。それに加え、海外利益の大宗を占める上場三社においても拡大していく計画。

- ②システム投資について、2021 年度はどのくらい行われたか。また、2022 年度以降の投資はどのくらいの水準でどのような内容なのか。

(取締役兼上席執行役員 グループ経営管理担当 三藤)

設備やシステム投資については、2021 年度は概ね 400 億円弱である。2022 年度においても同程度と予定。老朽化対応のみならず、DX 対応や IT 化の推進にも重点的にリソースを振り向けていく予定。

③表面上の金額を聞くとシステム投資額にあまり加速感がないように感じるが、投資の中身が変わるのか。

(取締役兼上席執行役員 グループ経営管理担当 三藤)

システム投資については、金額が大きく期間も長いのは基幹系システムであり、DX等の投資は軽いものが多く、投資額として大きく現れないものもある。

■みずほ証券／佐藤アナリスト

①中期経営計画の KPI として掲げている貸倒関連費用を除いた費用率、人件費率はどのような進捗になっているか。それぞれの KPI について、今後どのような想定になるか。

(執行役員 グループ経営管理本部 本部長 那須)

2021 年度は収益の減少がある一方、去年のコロナ禍影響により貸倒関連費用も変動要因となった。特に販管費については、今後、システム投資も足元では若干増加するかもしれないが、中期経営計画の通りに減少していく推移にできると考えている。

②国内のトップラインについては、会計基準の変更やイオン・アリアンツ生命の影響などがあるが、KPI のターゲットや定義の変更などは今後予定しているか。

(執行役員 グループ経営管理本部 本部長 那須)

中期経営計画のローリングを予定しており、それに合わせて検討したい。