

2022 年度 通期 決算電話説明会 原稿・質疑応答

開催日時：2023 年 4 月 11 日（火） 17:00-18:15

発表者：代表取締役社長 藤田 健二

取締役兼常務執行役員 グループ経営管理担当 三藤 智之

2023年2月期 通期 決算説明会

2023年4月11日



イオンフィナンシャルサービス

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. 業績予想、配当予想**
- 3. 企業価値向上に向けた重点取組事項**
- 4. APPENDIX**

- ・ 本日の説明は、まずグループ経営管理担当の三藤から、
 - 1 つ目に、 通期 決算ハイライト
 - 2 つ目に、 業績予想、配当予想

続いて、代表取締役の藤田から、
3 つ目の、 企業価値向上に向けた重点取組事項

以上の流れで説明する。

決算のポイント

国際事業が過去最高益、連結業績は増収増益、公表数値を達成。期末配当を3円増
国内事業は業容拡大への先行投資を継続、再編に着手しビジネスモデルの変革を開始

【国内事業】

- ・ カード会員獲得はオンラインが店頭の同水準まで成長、効率的な体制を構築（181万件、前期差+23万件）
- ・ キャッシュレス決済取扱高は2年連続で過去最高を更新（ショッピング 6.5兆円、前期比+9% / 電子マネー 2.4兆円、前期比+4%）
- ・ ショッピングリボ・分割残高は増加ステージへ（2,653億円、前期差+206億円）
- ・ 資金需要回復に伴い与信基準を見直し、キャッシング取扱高は拡大（上期前期比+3%→下期前期比+14%）
- ・ 債権流動化は金利上昇を鑑み、実行額を見直し

【国際事業】

- ・ コロナ禍にデジタル化を進め生産性を改善 新たな成長に向けてビジネスモデル改革及び投資を加速
- ・ 香港、マレーシアを中心に業容を拡大、カンボジアが海外第4の柱として成長（営業利益12億円）

- ・ まず、今回の決算のポイントについて説明する。
- ・ 国際事業が過去最高益を更新した結果、連結業績は増収増益となり、公表数値を達成することができた。これにより、期末配当の3円増配を予定している。
- ・ 国内事業は、業容拡大への先行投資を継続するとともに、事業再編によるビジネスモデルの変革に着手した。
- ・ 国内事業のトピックスを簡単に説明する。

カード会員獲得は、オンラインでの獲得が店頭での獲得とほぼ同水準となり、前期差 23 万件増の 181 万件を獲得する事ができた。

カードショッピング取扱高は、引き続き順調に推移しており、6 兆 5 千億円、前期比 9% 増と過去最高を更新した。

ショッピングリボ・分割残高は、各種施策により 2,653 億円、前期差 206 億円増と、拡大のステージへ移行している。

キャッシング取扱高は、資金需要の回復に伴い与信施策を見直した結果、上期の前期比 3%増加から、下期は前期比 14%増と拡大基調に転じている。

債権流動化は、直近の金利状況を鑑み、実行額を見直した結果、収益への影響が発生した。
- ・ 国際事業のトピックスは、後ほどのスライドで説明する。

1. 通期 決算ハイライト

通期 連結業績ハイライト

- ・国内事業は再成長に向けた事業再編に着手。国際事業はコロナ前を上回り成長（為替影響は+48億円）
- ・経常利益、当期純利益は公表数値を超える着地、配当金は当初計画から期末を3円増配し、年間53円

連結		国内	国際
営業収益	(前期比) (‘19年比) 4,517 億円 (96%) 【収益認識基準 適用前比較】 (104%) (107%)	(前期比) (‘19年比) 2,827 億円 (85%) (96%) (106%)	(前期比) (‘19年比) 1,693 億円 (123%) (109%)
営業利益	588 億円 (100%) (90%)	171 億円 (66%) (47%)	424 億円 (126%) (145%)
経常利益	615 億円 (103%) (94%)	※国内及び国際の実績は、各事業セグメント間取引における相殺消去後の数値を記載	
親会社に帰属する当期純利益	306 億円 (102%) (90%) ※本年度より、収益認識に関する会計基準を適用	1株当たり配当金（うち増配金額）	配当性向
		年間 53 円(+3円) 中間： 20 円(+1円) 期末： 33 円(+2円)	37.3%

AEON Financial Service Co., Ltd.

3

- ・通期の連結業績について説明する。

営業収益 4,517 億円、前期比 96%、

ただし、収益認識基準に関する会計基準の適用影響を除く前期比 104%

営業利益 588 億円、前期比 100%、19 年比 90%

経常利益 615 億円、前期比 103%、19 年比 94%

親会社に帰属する当期純利益 306 億円、前期比 102%、19 年比 90%

以上の実績となり、増収増益を達成した。

（収益認識基準に関する会計基準の適用影響については APPENDIX を参照）

- ・期末配当金は当初計画から 3 円増配の 33 円、年間 53 円とする予定である。

1. 通期 決算ハイライト

第4四半期3か月 連結業績ハイライト

- ・国内事業はクレジットカードを中心に業容が拡大、決済を中心とした事業構造への転換が進む
- ・国際事業は資金需要回復に対する取扱高拡大施策と審査・債権管理体制の強化を推進

連結	国内	国際
営業収益 (前年同期比) ('19年4Q比) 1,206 億円 (99%) 【収益認識基準 適用前比較】(108%)(130%)	764 億円 (87%) (99%) (145%)	441 億円 (128%) (108%)
営業利益 172 億円 (118%) (79%)	69 億円 (88%) (66%)	105 億円 (155%) (96%)
経常利益 169 億円 (116%) (77%)	※国内及び国際の実績は、各事業セグメント間取引における相殺消去後の数値を記載	
親会社に帰属する当期純利益 82 億円 (105%) (70%) ※本年度より、収益認識に関する会計基準を適用	<4Q概要> ・営業収益は香港 (前年同期比 143%) など国際事業が引き続き好調推移 ・営業利益はマレーシア (前年同期差+27億) が牽引し、香港 (同+12億) のほか、カンボジアなどの海外非上場会社も貢献	

AEON Financial Service Co., Ltd.

4

- ・次に第4四半期3か月間の連結業績である。

営業収益 1,206 億円、前年同期比 99%、

ただし、収益認識基準に関する会計基準の適用影響を除く前年同期比 108%

営業利益 172 億円、前年同期比 118%、19 年比 79%

経常利益 169 億円、前年同期比 116%、19 年比 77%

親会社に帰属する当期純利益 82 億円、前年同期比 105%、19 年比 70%

以上の実績となり、四半期ベースでも増収増益を確保している。

- ・国内事業においては、クレジットカード事業を中心に業容は着実に拡大しており、今後の事業構造転換が本格的な業績回復へ向けたポイントになると考えている。
- ・国際事業においては、引き続き取扱高拡大へ向けた施策と審査・債権管理体制の強化に取り組んでいる。

1. 通期 決算ハイライト

国内事業の営業利益前期差内訳

・クレジットカード事業は先行投資を継続、業容の拡大を推進

	主な変動要因	前期差 単位：億円			
クレジットカード事業	■カードショッピングの回復 - 取扱高：前期比109% / リボ残高：前期差+326億円 (平均残高：+116億円) ■キャッシング取扱高は伸長、残高は前期末水準を回復 - 取扱高：前期比108% / 残高：前期差+60億円 (平均残高：▲104億円) ■業容拡大に伴う変動費の増加 - カード発行費、国際ブランドフィー等 ■利息返還請求件数の減少、長期延滞債権の和解推進	ショッピング収益増	+94		
		ポイント・販促費増	▲73		
		計	+21		
		キャッシング収益減	▲28		
		業容拡大変動増	▲49		
保険事業	■イオン・アリアンツ生命 - 事業展開に伴う営業費用（人件費、減価償却費、販促費等）+16億円	貸倒関連費用減	+36		
		営業利益	▲20		
		営業利益	▲15		
		その他	■フィー収益の増加 - 電子マネー収益、保険代理店収益 ■銀行業貸出金利息の増加 - 住宅ローン等の営業債権残高拡大 ■投資有価証券利息配当金の減少 - 市況環境の変動に伴う減少 ■債権流動化収益の減少 - 金利上昇の影響等による減少 ■本社機能集約 - オフィスの移転・集約等 ■その他の費用 - 業容拡大に向けたその他費用	営業利益	+14
				+14	+14
▲17	▲17				
▲43	▲43				
▲11	▲11				
※ショッピングリボ及びキャッシング債権の平均残高は四半期平均		合計	▲89		

AEON Financial Service Co., Ltd.

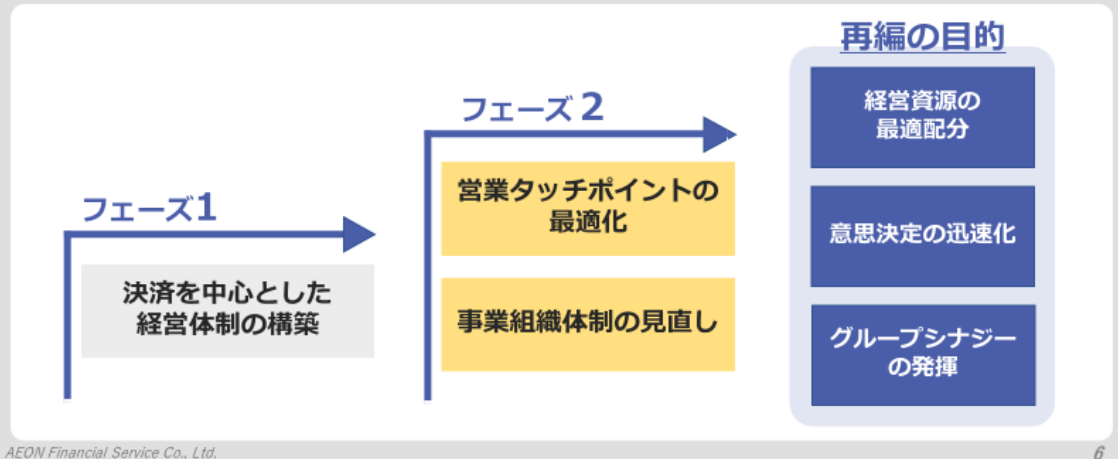
5

- ・国内事業の概況について、通期営業利益は、前年差▲89 億円の実績となった。
- ・クレジットカード事業においては、ショッピング取扱高の回復に加え、ショッピングリボ残高が拡大し、ショッピング合計で+21 億円となった。
キャッシングは、取扱高が伸長し、残高も前期末水準をほぼ回復したものの、期中平均での残高マイナスが影響し、▲28 億円となった。
加えて、業容拡大に伴う変動費増加の影響▲49 億円と、貸倒関連費用減少の影響+36 億円を勘案した営業利益の前年差は▲20 億円となった。
- ・保険事業は、イオン・アリアンツ生命の事業展開に伴う営業費用により、▲15 億円となっている。
- ・その他記載の通り、フィー収益の増加等の一方、金利上昇に伴う債権流動化益の減少等により、営業利益の前年差は合計で▲89 億円となった。

国内事業の回復に向けた事業再編については、次のスライドで説明する。

国内事業再編

- ・再編の取り組みはフェーズ1が完了、継続してフェーズ2を開始
- ・2023年6月1日で子会社イオンクレジットサービスとの経営統合を予定



- ・国内事業再編の目的は、右側に記載の通り、「経営資源の最適配分」「意思決定の早期化」「グループシナジーの発揮」の3点である。
- ・まずフェーズ1として、本年6月1日に、当社と子会社のイオンクレジットサービスとの経営統合を行う。これにより、事業会社として決済を中心とした経営体制を構築していく。
- ・次にフェーズ2として、お客さまがより分かりやすく、ご利用しやすいサービスを提供可能とするため、営業タッチポイントの最適化に取り組むとともに、戦略実行力を高めるべく、事業組織体制の見直しに取り組んでいく。
- ・具体的な内容については、今後決まり次第説明させていただく。

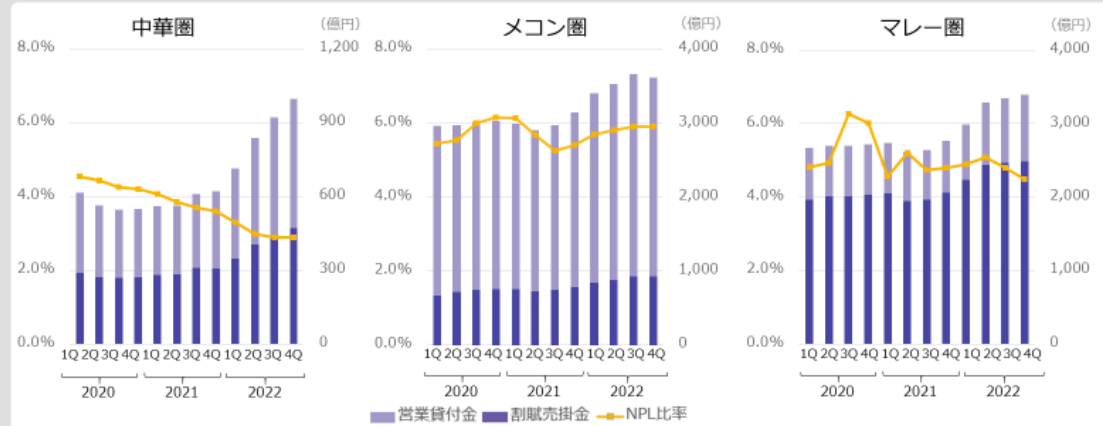


- ・次に、国際事業の業績について説明する。
- ・左から中華圏・メコン圏・マレー圏の順で、上段に営業利益、下段に債権残高を記載している。全てのエリアでコロナ前を上回り、過去最高益を更新した。
- ・中華圏においては、若年層をターゲットとした「AEON CARD WAKUWAKU」の獲得拡大や、与信政策の高度化等により、営業利益・債権残高ともに大幅に伸長した。
- ・メコン圏においては、タイでの会社設立 30 周年企画や大手 EC サイトとの販促企画の推進に加え、カンボジア現地法人の再成長等により、セグメント別利益において最も高い実績となった。
- ・マレー圏においては、コロナ禍で中断していた「イオン感謝デー」の再開や、バイクの供給回復に合わせたメーカーとのキャンペーン等が奏功し、過去最高益を更新した。

1. 通期 決算ハイライト

国際事業の債権残高、NPL比率

・各エリアでコロナ前と比べ営業債権残高は拡大、NPL比率は正常範囲にてコントロール



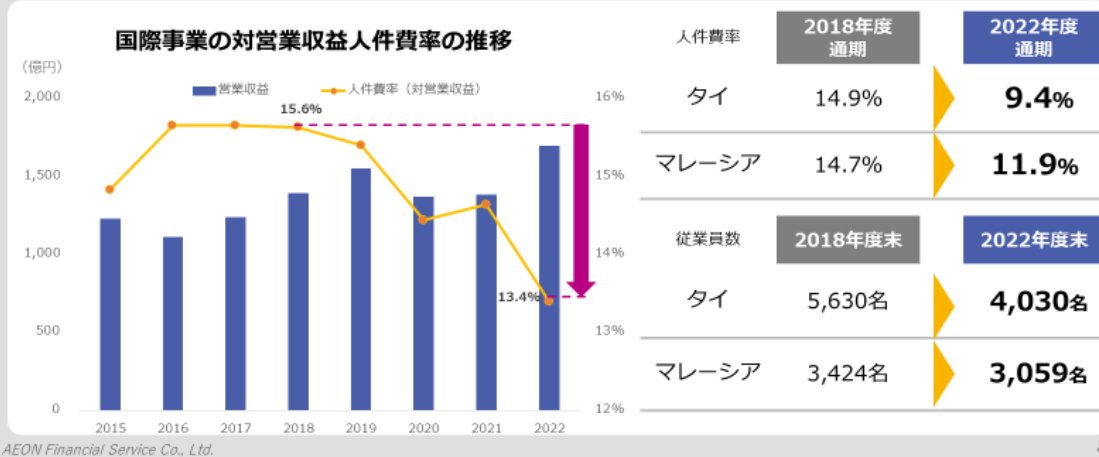
AEON Financial Service Co., Ltd.

8

- ・このグラフは、各エリアの債権残高、NPL 比率の推移を表したスライドである。
左からそれぞれ中華圏、メコン圏、マレー圏の推移を表している。
- ・中華圏は、債権残高拡大に合わせて、与信精度向上と審査スピード改善に取り組んだことで、NPL 比率は引き続き低位安定して推移している。
- ・メコン圏は、タイでの返済猶予や最低支払率引上げ等の影響により、NPL 比率が一時上昇していたものの、この第4四半期でようやく安定基調となった。
- ・マレー圏は、第3四半期以降の回収強化策が奏功したことに加え、与信基準の適正化に取り組んだ結果、NPL 比率は2四半期続けて低下した。
- ・各エリアとも良質な債権の積上げが図れており、今後も業容拡大策と与信政策の両面で高度化に取り組んでいく。

国際事業の生産性改善の状況

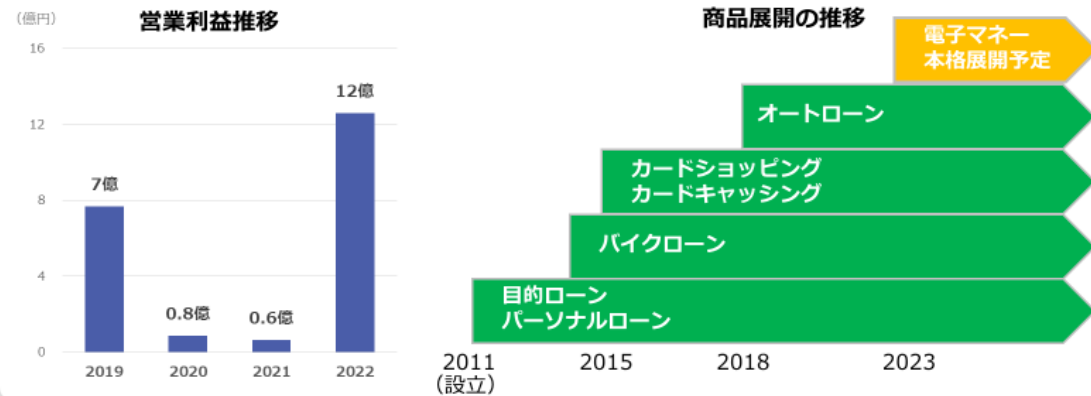
- ・タイの人件費率は22年度で9.4%と、18年度より5.6pt改善
- ・営業収益拡大の局面においてもデジタル化の推進により、さらなる生産性改善を図る



- ・次に、国際事業の生産性改善について説明する。
- ・スライドの左側は、青い棒グラフで国際事業の営業収益の推移、営業収益に対する人件費率を黄色い折れ線グラフで表している。
- ・国際事業各社にて、営業・審査・債権回収、それぞれのプロセスでデジタル化を推進し、業容拡大と併せて生産性向上に取り組んだ結果、営業収益に対する人件費率は、2018年の15.6%から、2022年度は13.4%まで低下している。
- ・右側の表の通り、タイとマレーシアで特に成果が顕著であり、人件費率、従業員数ともに改善度合いが大きくなっている。
- ・今後も引き続き、生産性改善に取り組んでいく。

カンボジアの利益拡大

・カンボジアは利益拡大フェーズに移行。23年度は電子マネー事業に注力し、収益源を拡大



- ・続いて、カンボジア現地法人の状況について説明する。
- ・カンボジアにおいてコロナ禍による事業環境変化の影響は大きく、ロックダウンが実施されたこともあり、一時は営業利益が1億円を下回る水準まで低下したが、2022年度で大幅回復し、営業利益は一気に過去最高を更新する12億円まで拡大した。
- ・カンボジアでは、専門銀行ライセンスを活用し、上場会社のタイやマレーシアと同様、目的ローンからパーソナルローン、クレジットカードと、幅広い商品展開を行っている。これらに加えて本年度は、これまでの事業ノウハウと顧客データを活用し、電子マネー事業を本格展開の予定である。
- ・今後も着実に事業基盤構築を図ることで、タイ・マレーシア・香港に続く国際事業の第4の柱に育成していく。

2.業績予想、配当予想			
23年度業績予想、配当予想			
・国内は再編を継続。デジタルバンクへの先行投資費用24億円を計上予定も、連結は営業増益			
・統合関連費用の計上等により当期純利益は減益予想。1株当たり配当金は年間53円を継続			
営業収益	連結	国内	国際
	(前期比)	(前期比)	(前期比)
	4,800 億円 (106%)	2,900 億円 (103%)	1,900 億円 (112%)
営業利益			
	610 億円 (104%)	190 億円 (111%)	430 億円 (101%)
※国内及び国際の実績は、各事業セグメント間取引における相殺消去後の数値を記載			
親会社に帰属する当期純利益	1株当たり配当金		配当性向
	年間53円 中間：25円、期末：28円		42.4%
270 億円 (88%)			
AEON Financial Service Co., Ltd.			
11			

- ・最後に、23年度の業績予想と配当予想について説明する。
- ・国内事業においては、事業再編に継続して取り組み、業容拡大と生産性向上を図ることで、収益力復活への道筋をつけ、再成長へ繋げていく。
- ・国際事業においては、オンラインシフトやデジタル化による業容拡大、与信精度の向上に継続して取り組むとともに、マレーシアで事業開始予定のデジタルバンク事業への先行投資を実施していく。
加えて、成長途上の非上場会社を、次の成長ステージへ移行させていく。
- ・これらの取り組みにより、連結業績予想については、
営業収益 4,800 億円、前期比 106%、
営業利益 610 億円、前期比 104%、
親会社に帰属する当期純利益 270 億円、前期比 88%、
以上の業績目標に取り組んでいく。
- ・当期純利益の前期比マイナスについては、本日説明した、国内事業再編に関する一過性の費用を見込んでいること等によるものである。
- ・1株当たり配当金は、22年度と同額の53円を予定している。一過性の費用による当期純利益の減益を見込んでいるため、配当性向は42.4%となるが、22年度と23年度平均での配当性向は40%以内の水準となる。

- ・営業利益、経常利益から当期純利益に至るプロセスを詳しく説明する。
- ・2022 年度は、営業利益から経常利益に至るところで、為替影響やテナント入居している事務所の移転にともなう家賃保証等の営業外収益があった。
- ・2023 年度、営業利益、経常利益から当期純利益との差については、1 つは経営統合にかかる費用として、15 億円程度の特損を見込んでいることによるものである。
もう 1 つは、マレーシアのデジタルバンクで 24 億円の先行投資を見込んでいる。
これは、例えばイオンタナシンサップやイオンクレジットサービス（マレーシア）などは当社の持ち分は 50% 強であり、その場合少数株主持分に利益や損失の半分が出ていくが、デジタルバンクは現在当社が 100% 保有している。
従って、利益への影響としては、営業利益▲24 億円が、当期純利益にそのまま計上されるため、イオンタナシンサップ等の場合より約 50% 分多く▲12 億円が直接影響することとなる。
- ・加えて、国内の利益を 20 億円程度増やす計画であるが、国内の税率はおよそ 30% 程度、海外は 20% 程度であり、国内の利益が増える分影響する。
少数株主持分で流出していく海外とは、若干裏腹の関係がある。
- ・その他にも減損を約 3 億円程度想定している。
- ・ここまでが、2023 年度の当期利益は 270 億円になる説明である。
- ・今後も、さまざまなステークホルダーの皆さまの期待にお応えできるよう、より一層の経営努力を続けていく。

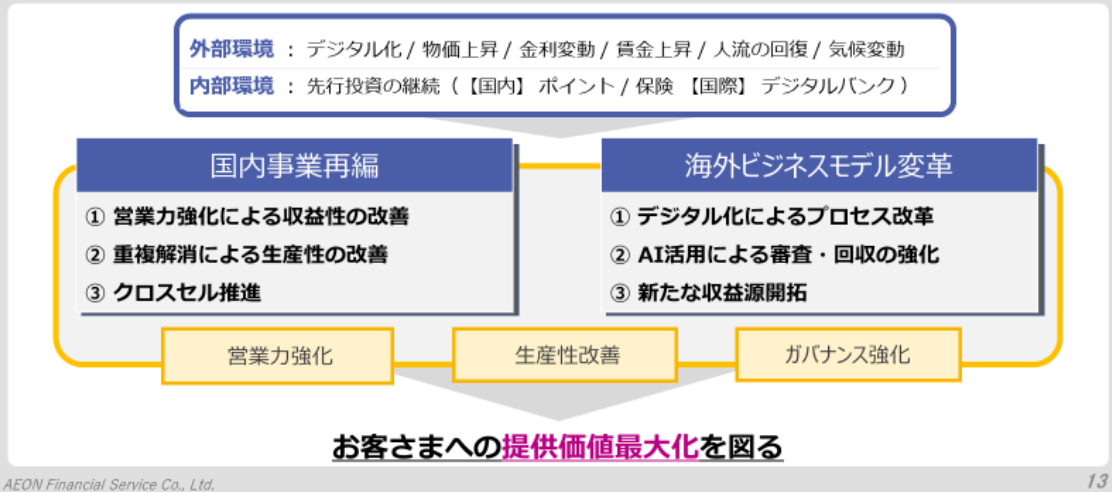
企業価値向上に向けた重点取組事項

- ・ここからは、企業価値向上に向けた重点取組みについて、藤田よりお伝えする。

3. 企業価値向上に向けた重点取組事項

当社を取り巻く環境と取組の方向性

- ・お客さまへの提供価値最大化を図るため、国内事業再編と海外ビジネスモデル変革を実行



- ・まず、当社を取り巻く環境だが、デジタル化については海外が先行的に対応しており、国内も事業再編の中で、加速度的に進めていく。
足元では、物価や賃金の上昇、金利変動、コロナからの経済回復などがあげられる。
また、コロナ禍で、お客さまのライフスタイルも変化が見られた。
- ・国内のお客さまにおいては、日常の出費は、健康や商品の質に配慮しながらも抑えたい、一方でハレの日には、少し出費がかさんでも十分な満足を得たいと、1人のお客さま、1つの家族の中でも消費の二極化が進むと考えている。
また、賃金が上昇し、人流が回復する中で、資金ニーズも拡大するフェーズに入ると予想している。
- ・海外のお客さまについては、東南アジアでインフレの影響があり、アクセルとブレーキの調整が必要な状況である。
しかし、アフターコロナの局面で資金ニーズが高まっており、チャンスが拡大している局面となっている。
- ・総じて、足元の状況は、当社にとっては大きなチャンスであり、業容拡大への投資を継続するフェーズであると考えている。

3. 企業価値向上に向けた重点取組事項（国内事業再編）

① 営業力強化による収益性の改善

・決済を中心とした事業構造への転換により利益を拡大

1. イオングループを中心としたキャッシュレスの拡大

キャッシュレス決済額

年平均成長率 **20%超**

2. 収益性の高い債権の拡大

リボ・分割+キャッシング債権残高

22年度 7,100億円 → 25年度 **8,000億円超**

3. フィービジネスにおけるビジネスプロセス改革

資産形成ビジネスの拡大

1～3の取組により
25年度までの3年間で
100億円以上の
利益を積み上げ

・次に、国内事業の収益性改善について説明する。

・まず、キャッシュレス決済については、イオンカードと電子マネーを主力として、コード決済を始めとした決済チャネルの多様化も進めている。

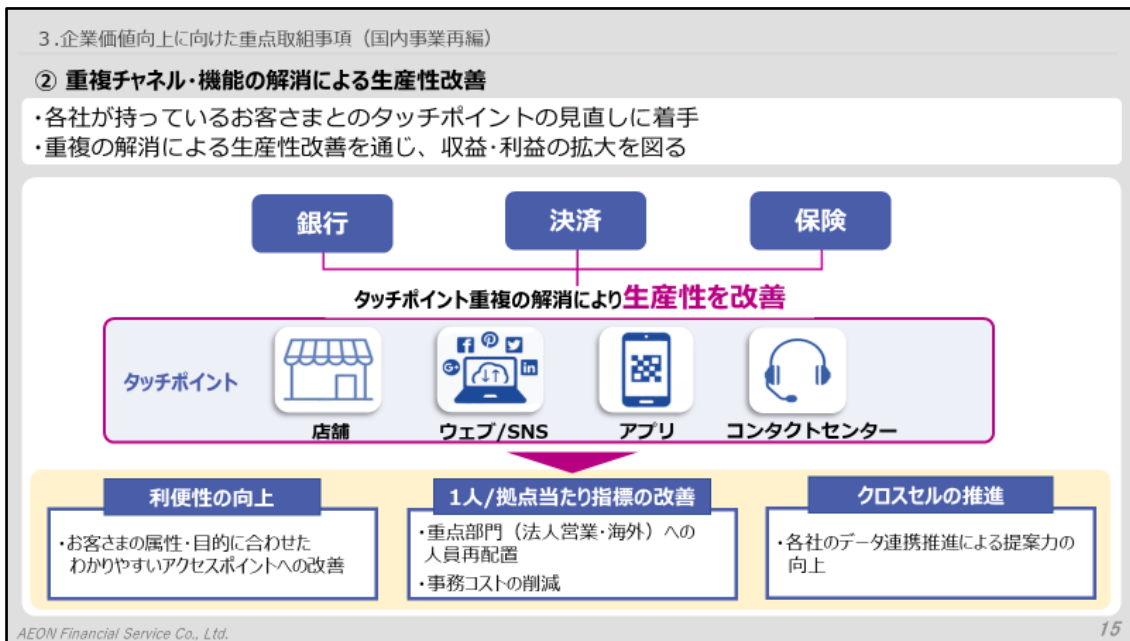
消費の二極化では、強みであるイオングループとの連携を深め、便利でおトクを追求し、日々の家計の負担を軽減するという価値提供を行っていく。

イオングループを中心として、決済サービスを拡充し、23年度から25年度の平均成長率は20%超を目指していく。22年度の数値は20%までは達していなかったが、下期以降このレベルに近づいており、足元ではこのレベルを達成している。

・また、リボ・分割とキャッシング残高については、資金ニーズの拡大に伴い大きく伸ばす局面に入っていく。特に、キャッシングはコロナ禍で慎重を期し、厳格にし過ぎたところがあったが、適正化を図ったことで、足元では前期比20%を超える伸び率となってきた。リボ・分割とキャッシングの合計残高は、23年度から25年度で900億円を積み増し、8,000億円としていきたい。

・フィービジネスでは、資産形成分野でマネックス証券との提携に代表されるように、プロセス改革を図り、生産性の改善を図っていく。

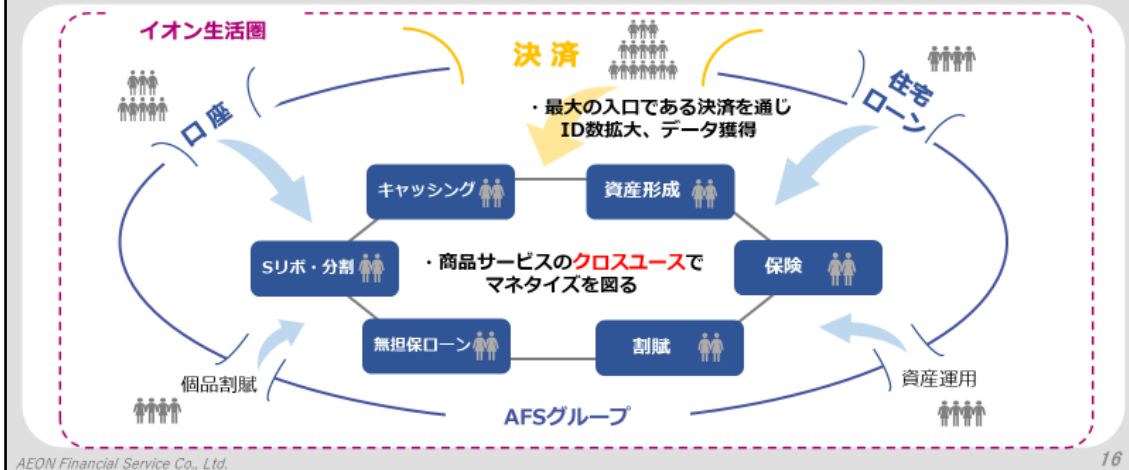
・これらの取り組みで25年度には100億円以上の利益を積み上げていく。



- ・次に、国内事業再編についてである。
- ・現在、事業会社各社で様々なタッチポイントを持っており、リアル店舗だけでなく、Web やアプリでも役割や機能が重複しており、お客さま対応や投資面での改善が必要な状況となっている。
- ・22年度は決済を中心とした事業体制への移行を行ったが、23年度は各社で保有するタッチポイントの見直しを図り、営業のあり方を再構築することで、お客さまにとって、分かりやすい営業へと進化させていく。
- ・試算段階ではあるが、国内で毎日営業を行っている拠点は、全国のイオングループ店舗を中心に約160拠点ある。そのうち66拠点では、イオンカード、銀行、保険の営業が重複しており、重複拠点でかかっている人件費は約80億円となる。
- ・これが全てではないが、重複を解消し、浮いたリソースを決済や海外などの成長分野に振り向けることで、営業力を強化し、生産性を改善させていく。

③-1 クロスセルの推進

- ・決済を中心としてイオン生活圏に参入するステークホルダーを拡大し、ID数最大化を図る
- ・クレジットカードを起点とした商品・サービスのクロスセルを推進

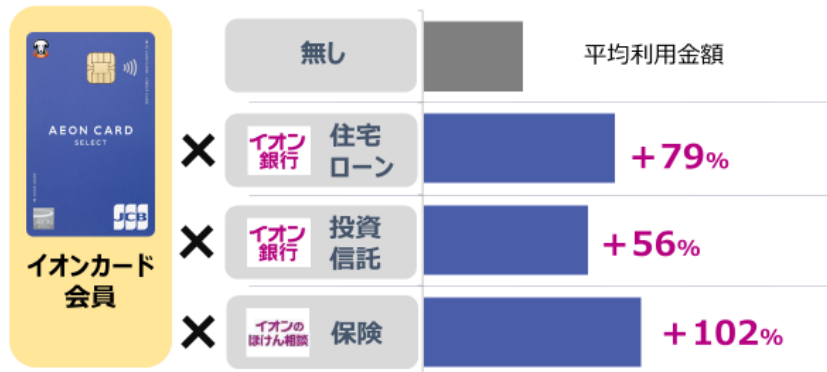


- ・次に、クロスセルの推進についてである。
- ・当社は中期的な目標として、イオンカードを始めとする決済を中心にお客さまのID数を拡大し、それを起点として、お客さまが必要な時に最適な商品・サービスを提供していきたいと考えている。
- ・従来もクロスセルを進めていたが、我々の最大の顧客基盤であるイオンカードから、その他の金融商品へと繋いでいく、ご案内の体制や特典の付与などの仕掛けが十分ではなかった。
- ・前ページで伝えたタッチポイントの見直しにより、バリューチェーンの改革を行うことで、今後はクロスセルを拡大していく。

③-2 クロスセルの推進効果

- ・住宅ローン、投資信託、保険サービスを利用したイオンカード会員の利用額が増加
- ・データ活用による効果的な提案を早期に実現

イオンカード年間1人あたり利用額



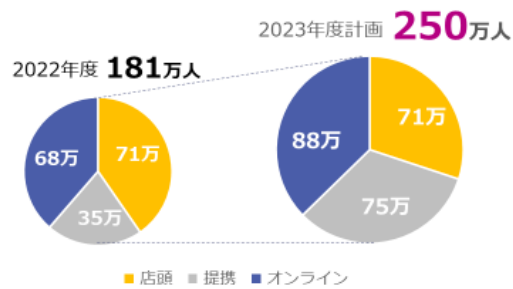
- ・次に、クロスセルの効果についてである。
- ・こちらのスライドは、イオンカード会員で住宅ローン、投資信託、保険をご利用いただいている方の、カード利用額を表している。
クロスセルによりカードの平均利用額が大きく跳ね上がっている。
- ・クロスセルを推進するための、エンティティを超えた議論を既に活発に行っており、今後はクロスユースの割合なども KPI として、しっかりと管理していこうと考えている。

3.企業価値向上に向けた重点取組事項（国内事業再編）

営業力の強化_ID数の拡大

- ・首都圏のイオングループの顧客基盤を活用し、会員獲得を年間250万人のペースへ加速
- ・今夏サービス開始のイオングループの新ネットスーパー“Green Beans”とも相互送客で連携

今後の会員拡大施策



首都圏約850店舗を中心に全国に2,700店舗以上を展開するウエルシアグループとの提携カードを発行

- ・ここからは営業力強化のための具体的な取り組みである。
- ・会員獲得数は22年度の181万件から、23年度は250万件にジャンプアップさせ、ID数拡大に拍車をかけていく。
- ・23年度はウエルシアとの提携カードに加え、今年の夏に稼働予定のイオングループの新ネットスーパー、Green Beansとの協業を開始する。
また、AEON Payの機能を拡張し、コード決済と親和性の高い、まいばすけっとでの利用を拡大していく。
- ・これらの取り組みにより、特に首都圏においてしっかりとID数の拡大を図っていく

3.企業価値向上に向けた重点取組事項（国内事業再編）

営業力の強化_ID数の拡大

- ・ターゲットのニーズに合わせた、特典の付与及びチャネル変革を実施し募集力を底上げ

若年層へのアプローチ強化



若年層と親和性の高いオンライン募集推進や、SNSでのマーケティングを強化

店頭募集カウンターの総合窓口化



従来のカード会員募集に加え、アプリ・クーポンの使い方など、お困りごとをサポートする「総合窓口」にアップデート

- ・次に、会員募集拡大の取り組みである。
- ・当社の課題である若年層会員の拡大だが、カード券面のリニューアルや、オンラインでの会員募集強化、新生活応援キャンペーンなどを実施し、徐々に浸透が図られ、効果が出てきている。
- ・29歳以下の方を対象としたキャッシュバック企画の実施など、特典を強化するとともに、Web や SNS での販促を強化することで、若年層会員を拡大していく。
- ・右の写真は店頭のカード募集カウンターだが、従来はカードの受付のみ行っていたが、イオンの統合アプリの iAEON など、イオン店舗にくるお客さまのお困りごとを解決する場へと転換を進めている。
- ・これにより、さまざまなご相談を受けるようになり、結果としてカード獲得数が増加するなど、生産性を向上する効果が図れている。

営業力の強化_ID数の拡大

- ・ アプリの利便性及びイオンペイ利用場所の拡大により、決済インフラの構築を推進

ウォレットアプリのUX（使いやすさ）改善



イオンウォレットを中心に、総合金融サービスをワンストップで提供

イオンペイ加盟店（使える場所）の拡大

2022年度末時点

72万箇所

事業再編により加盟店拡大へ向けた体制整備が完了

2023年度末見通し

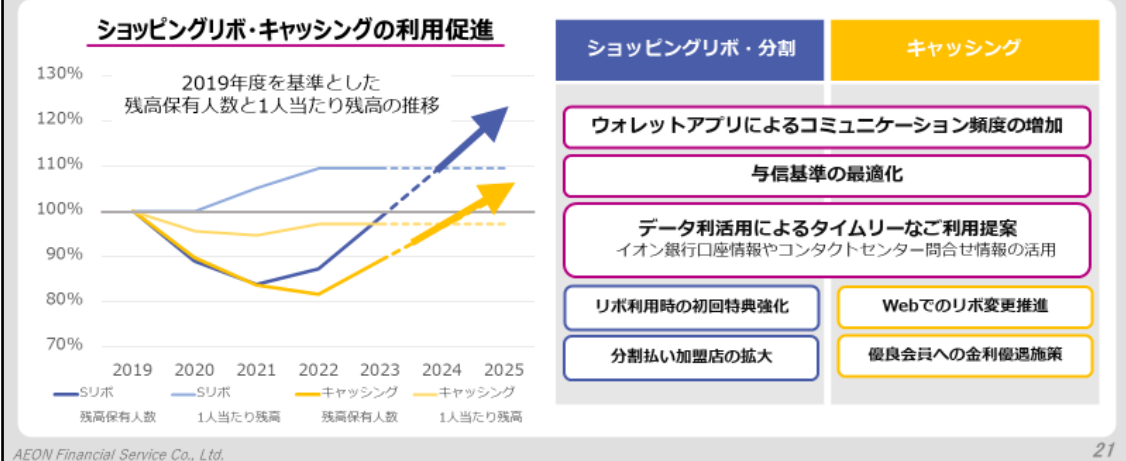
170万箇所

若年層の利用が多い飲食チェーンを中心に拡大

- ・ 次に、決済インフラの強化に向けた取り組みである。
- ・ スマホアプリのタッチポイントにおける重要性が増す中でこちらも見直しを図っていく。国内事業で最大の会員数があるアプリは、イオンカードのウォレットアプリである。このウォレットアプリを中心として、銀行、保険などのさまざまなサービスをお客さまがワンストップで、シームレスにご利用いただけるように、アプリを変えていく。
- ・ ID 数拡大の上で重要な利用場所の拡大だが、イオンペイ加盟店は開始から 1 年半で 72 万箇所と計画通りに進捗している。23 年度は飲食チェーン店を中心に 100 万箇所を新たに開拓し、170 万箇所としていく見通しである。

収益力の強化_ショッピングリボ・分割、キャッシング残高の拡大

- ・コロナ禍で減少した利用者数の増加により、リボ・分割及びキャッシング残高を拡大



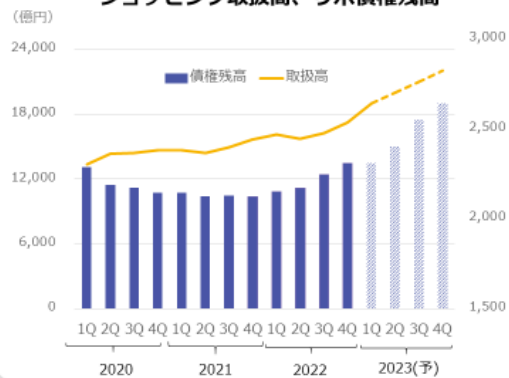
- ・次に、ショッピングリボ、キャッシングについてである。
- ・資金ニーズは高まっていく環境にあり、既にリボ、キャッシングともに拡大のフェーズに入っている状況である。
- ・左のグラフでわかるように、コロナ禍で残高が減少した要因は1人当たりの残高ではなく、利用者数の減少である。
- ・これまでの経験則から、クレジットカード会員の一定割合は必ずリボやキャッシングをご利用いただけることがわかっているので、やはりID数の増加が残高拡大の最大の要因となる。
- ・また、コロナ禍で利用されなくなった方々に対し、アプリなどアクセス頻度が高いチャネルの利用時や、与信基準の最適化を行った際のご案内、加えて、高額商品の利用時におけるタイムリーな提案などを行い、コミュニケーションの頻度を上げていく。
- ・加えて特典の強化、利便性の向上により利用者数を拡大していく。

3.企業価値向上に向けた重点取組事項（国内事業再編）

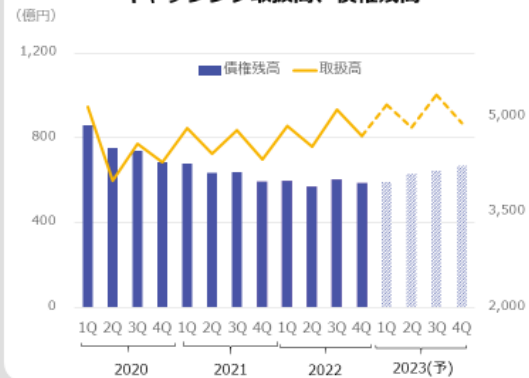
カードショッピング取扱高及びリボ、キャッシング残高の計画

- ・カードショッピング取扱高は年間8兆円（前期比123%）を計画
- ・リボはコロナ前の残高を超え過去最高を更新、キャッシングも残高拡大フェーズへ移行

ショッピング取扱高、リボ債権残高



キャッシング取扱高、債権残高



- ・ここまで説明したカード会員獲得の強化や、リボ、キャッシングの推進策により、年間のカードショッピング取扱高は、前期比 123%の 8 兆円を目指している。
- ・また、リボでは約 300 億円の残高拡大、キャッシングは第 2 四半期以降の反転を見込んでいる。

収益力の強化_住宅ローンの利用促進

- ・小売と連携した独自の特典付与により住宅ローン実行額は前期比130%を計画

住宅ローン特典【イオンセレクトクラブ】の推進



住宅ローンの取扱高拡大

イオングループのシナジーを活かしたインセンティブによりイオン生活圏のお客さまを取り込む

2023年度計画 約**6,000億円**（前期比130%）



イオンカードの利用促進

住宅ローンとのクロスセルにより、イオンカードの利用金額が向上

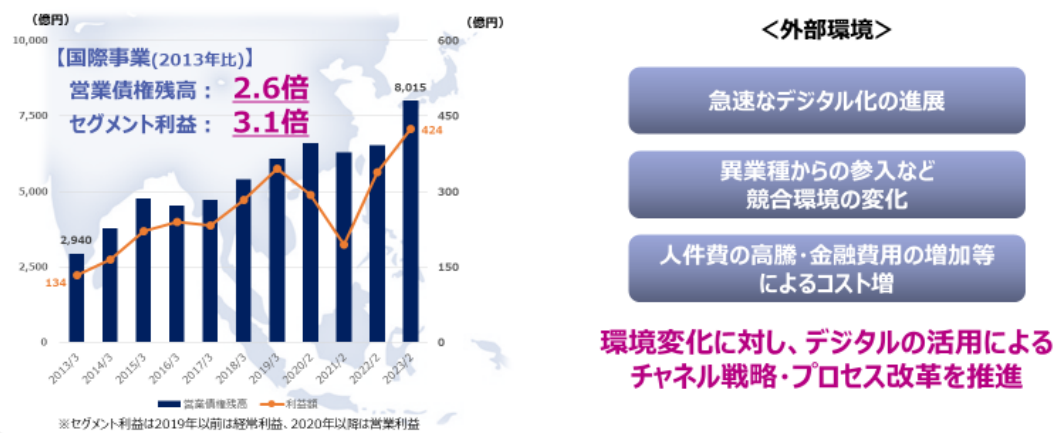
イオンセレクトクラブ会員の利用金額 通常会員利用の**+79%**

- ・次に、住宅ローンについてである。
- ・以前より、イオン銀行の住宅ローン契約者さま向けの特典として展開している、イオンセレクトクラブだが、23年3月より特典を強化している。
- ・このセレクトクラブ特典は、イオングループ店舗でのお買い物が毎日5%割引となるもので、他の住宅ローン提供会社では真似のできない魅力的な特典となっている。
- ・住宅価格が高騰する中、金利だけの競争では、体力が削られるだけだが、当社は小売との連携により差別化を図ることができるため、23年度は前期比で130%まで拡大できるものと見込んでいる。
- ・これまでは、毎日5%割引となるのが契約から5年間だったが、住宅ローン完済するまでとなり、金利換算しても非常におトクである。これを中心に推進していく。

3. 企業価値向上に向けた重点取組事項（海外ビジネスモデル変革）

国際事業における環境認識

- ・過去10年で上場3か国を中心に債権残高、利益が大幅に拡大
- ・外部環境の変化に対応し、さらなる業績の拡大を目指す



AEON Financial Service Co., Ltd.

24

- ・ここからは国際事業について説明する。
- ・国際事業を振り返ると、香港、タイ、マレーシアの上場3カ国がけん引し、過去10年で営業債権残高は2.6倍、営業利益は3.1倍となっており、コロナの影響も乗り越え、いずれも過去最高を更新している。
- ・今後も大きな成長を見込んでおり、外部環境の変化に対応していくことはもちろんだが、特に非上場の国で、旧態依然のビジネスモデルを継続しているところは、5年後または10年後は、競争に敗れてしまう恐れがあると考えている。
- ・そのため、タイやマレーシアを中心に成果が出ているデジタル化を全てのエリアで早期に展開し、チャネルとプロセスの改革を進め、競合に負けない力をつけていく。

3. 企業価値向上に向けた重点取組事項（海外ビジネスモデル変革）

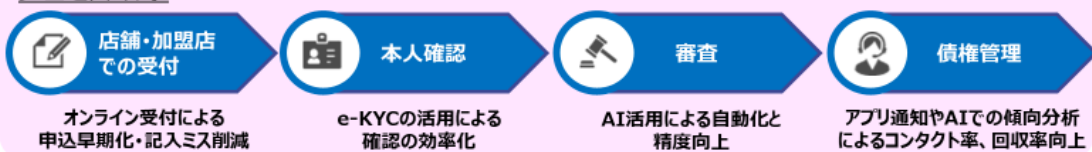
デジタル化による営業力の強化と生産性の改善

- ・リアルからデジタルへとチャネルを移行し、新商品・サービスを展開
- ・プロセスのデジタル化により、スピード、精度、生産性を改善

チャネル（タッチポイント）戦略



プロセス改革



AEON Financial Service Co., Ltd.

25

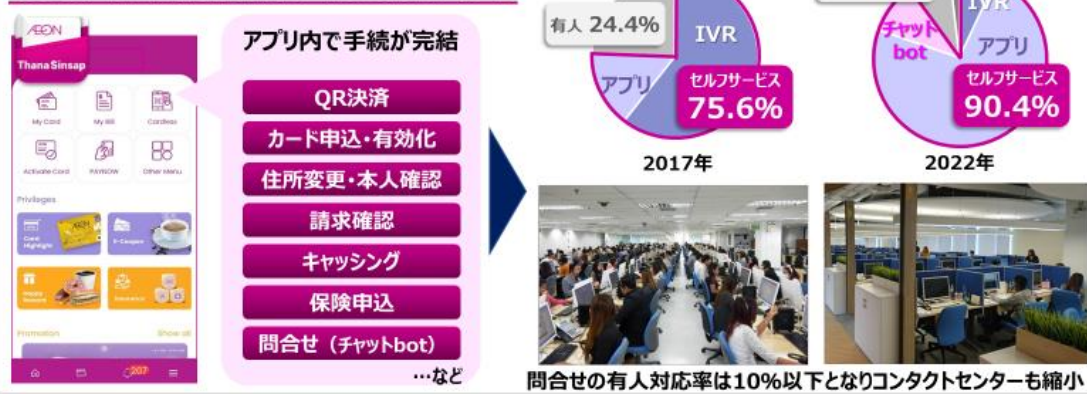
- ・次に、デジタル化により、チャネルとプロセスをどう変えていくかについてである。
- ・まず、リアルを中心としてきたタッチポイントは、アプリ中心へと移行が進んでいる。その中で、提供の仕方を変え、アクセスを改善することでこれまで培ったノウハウを活用した BNPL やナノファイナンスなどの、新たなサービスが開始している。
- ・また、申込みから支払いにおける当社のオペレーションについてもデジタルの技術を組み込むことで、提供スピードや審査の改善、自動化による労働集約モデルからの脱却など、生産性の改善が図れている。
- ・従来の成功モデルにデジタルの要素を組み込むことで、新たなビジネスを生み出すという新たなサイクルを早期に確立し、国際事業の成長を加速していく。

3.企業価値向上に向けた重点取組事項（海外ビジネスモデル変革）

タッチポイントのデジタル化によるプロセスの刷新

- ・メインのタッチポイントをアプリに一元化。既存のコンタクトセンターがアプリの補完チャネルという位置づけとなり業務効率化

アプリを基軸としたタッチポイントのデジタル化（タイ）



- ・具体的な取り組み成果を紹介する。
- ・こちらはタイの事例だが、コロナが発生したとき、私はタイで社長をしていた。その半年後に現在のポジションとなったが、コロナ禍で海外はロックダウンなどで完全に行動が規制されるなど、日本よりも厳しい経営環境となっていた。その中で、ビジネスモデルを変えなければ生き残れないと考え、海外はデジタル化を一気に進めてきた。
- ・タイでは既にタッチポイントの一元化が図れており、それにより業務の効率化が一気に進んだ。写真を見ていただくとわかるが、コロナ前はセンターにびっしりと従業員がいたが、アプリでほとんどが完結できるように進めたことで、現在はそのセンターの人員数を大きく減らすことができている。また、多くの人数で対応する必要がなくなり、センター数も減らすことができ、賃料の削減も図れている。
- ・既に出ている成果を展開各国に広げていく段階であり、国際事業の生産性はさらに改善できるものと考えている。

AIの活用による審査・債権管理の高度化

・AIによるソリューションを提供するGAILABO社を戦略的パートナーとし、AI与信・回収に関するサービスをインドネシアに導入。審査スピード・生産性・与信精度が向上

インドネシアでの活用実績

① 審査時間の短縮

平均審査時間

導入前 **55分**

導入後 **4分**
(93%減)

② 生産性の改善

審査スタッフ数

導入前 **50名**

導入後 **11名**
(78%減)

③ 適正な与信の実施



従来の融資基準に
満たないお客様



AIがシミュレーションし
適切な融資条件を提案

回収率を下げずに申込承認率を向上

▶ 今後マレーシアに導入 海外各国への導入も検討

・次に、本日の日経新聞にも掲載されていたが、AI の活用による審査と債権管理の高度化についてである。

・クレジットビジネスを行う上で、最も重要なのは、審査と債権管理である。
こちらはインドネシアの事例だが、インドネシアでは審査のスピードや精度が課題で、そこに多くの人的リソースをかけて対応していた。
そこで、AI ソリューションを提供する GAILABO 社をパートナーとして、AI を活用することで改善を図った。

・審査スピード、生産性に加え、与信精度についても改善する結果となっており、期待された成果が見られている。

・今後は、マレーシアへの導入を進めており、香港やフィリピンでの活用も検討するなど、各国で審査、債権管理の高度化を進めていく。

3. 企業価値向上に向けた重点取組事項（海外ビジネスモデル変革）

新たなビジネスモデル確立へ向けた取組

- ・24年1月予定のデジタルバンク開業に向け、外部よりデジタルバンク経験者のラジャCEOを招聘し、早期の事業基盤確立を目指す

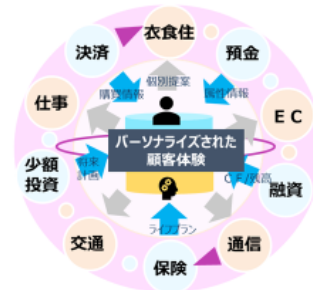
デジタルバンク開業準備（マレーシア）



ACS DIGITAL BERHAD
CEO Raja Teh Maimunah

【経歴】

マレーシア証券取引所や現地銀行の
CEO・MDを経て、デジタルバンクCEOに就任
銀行業のデジタル化・DX推進の経験を活かし、
デジタルバンク事業推進を先導



アプリをタッチポイントにして、収集したデータを活用
▶ 個人にあわせて商品・サービスを提供

- ・次に、デジタルバンクの取り組みである。
- ・現在、24年1月の開業に向けて準備を進めているが、今回はCEOに就任いただいたラジャ氏を紹介する。
ラジャ氏はマレーシアの銀行でイスラム金融やデジタル化を推進してきた経験に加え、マレーシア証券取引所での勤務経験を活かしたネットワークなど、今回のデジタルバンクを立ち上げるにあたり最適な方を迎え入れられたと考えている。
- ・デジタルバンクは店舗を持たず、アプリが店舗となるため、現在は利便性の高いアプリの開発に取り組んでいる。
- ・アジアでの総合金融サービスを展開していく上で、デジタルバンクの成功は欠かせないので、継続してAFSグループ全体で注力していく。

3. 企業価値向上に向けた重点取組事項（サステナビリティの推進）

成長分野への人的資本投資（AFSアカデミーの設立）

- ・ 2023年3月に人材教育・育成機関として「AFS アカデミー」を開設
- ・ 学びのニーズに応えた中長期的な従業員育成への投資とともに外部団体向け金融リテラシー講座の拡大を図る

	講座の種類 (対象者)	内容	
グループ内	選択型講座 (希望者)	DX やイノベーション、財務等の知識習得に加え、ダイバーシティや自己理解、心理的安全性等、幅広いテーマの講座を提供	 ・戦略実現に必要な人材ポートフォリオ実現 ・個の価値の最大化
	指名型講座 (各社が決定)	マネジメント基礎講座、公認内部監査人資格対策講座等を提供し、マネジメント能力向上や専門人材を育成	
	電子図書館 (希望者)	個人のニーズに合った、幅広い知識の習得機会として開設。タイトル一覧より利用者が自由に読書可能	 ・正しい金融知識習得 ・金融リテラシーの育成
グループ外	外部団体講座 (学生)	高校生や大学生を対象とした金融リテラシー講座 今後、中学生や社会人等に対象拡大予定	

・ 次に、従業員の価値最大化に向けた取り組みである。

・ 会社を運営していく上で最も重要なのは人であると考えている。

イオングループには「教育は最大の福祉」という考えがあり、従業員の学びのニーズ応え、中長期的に従業員を育成していくために、人材教育、育成機関として AFS アカデミーを開設した。

・ また、このアカデミーでは外部団体向けの金融リテラシー講座も行っており、社内外で学びのニーズに応えることができる体制となっている。

・ 人的資本経営を進めるとともに、持続可能な社会に向けた取り組みを推進していく。

2.業績予想、配当予想

【再掲】23年度業績予想、配当予想

- ・国内は再編を継続。デジタルバンクへの先行投資費用24億円を計上予定も、連結は営業増益
- ・統合関連費用の計上等により当期純利益は減益予想。1株当たり配当金は年間53円を継続

連結		国内		国際	
営業収益	(前期比)	営業収益	(前期比)	営業収益	(前期比)
4,800 億円	(106%)	2,900 億円	(103%)	1,900 億円	(112%)
営業利益		営業利益		営業利益	
610 億円	(104%)	190 億円	(111%)	430 億円	(101%)
親会社に帰属する当期純利益		1株当たり配当金		配当性向	
270 億円	(88%)	年間53円 中間：25円、期末：28円		42.4%	

※国内及び国際の実績は、各事業セグメント間取引における相殺消去後の数値を記載

- ・最後に、再掲となりますが23年度の業績予想である。
- ・中期経営計画を策定した際には無かったこととして、コロナの影響を受け、その立て直しに時間がかかったこと、また、保険事業が海外のデジタルバンクなど、新たな投資を開始している。
- ・23年度は当初、投資の回収時期と見ていたが、先行投資を継続する年度として業績予想を立てている。
- ・これまで説明した取り組みを着実に実行することで、来年度以降の大きな成長へと、繋げる一年にしたいと考えているので、何卒ご支援の程、よろしくお願いしたい。

【質疑応答】

■野村證券/坂巻アナリスト

- ①配当の考え方について、基本的には当期純利益を重視し、それに対して 40%程度の配当性向が今後も継続されとの理解でよろしいか。

(取締役兼常務執行役員 グループ経営管理担当 三藤 智之)

配当性向は概ね配当可能利益の 3 分の 1 を基本としており、場合によって 40%程度まで引き上げることも既定の方針である。今年度については特殊な要因で利益が減少することに鑑み、53 円を維持する考えとしている。

- ②中計への目標について、現時点の立ち位置、営業利益 1,000 億円への達成確度などの実現可能性を教えてください。

(代表取締役社長 藤田 健二)

2025 年度末で 1,000 億円の目標に対して、2022 年度末の数字はほぼ計画内である。

ここからの伸びが課題であり、デジタルバンクや保険等の投資拡大により 100 億円程度マイナス影響はあるが、2025 年度までの期間でいうとまだ投資期間である。一方、海外のオーガニックグロースは想定以上である。国内はまだ追いついていない状況であるから、マイナスの 100 億はオーガニック以外でも取り戻すべく、事業再編やポートフォリオ再編を経て達成していく計画である。

■三菱 UFJ モルガン・スタンレー証券/辻野アナリスト

- ①流動化益について 23 年度はほぼ横這いでみているか。4Q は流動化益が大きく出たが、足元の状況、流動化のしやすさ等についてご教示いただきたい。

(取締役兼常務執行役員 グループ経営管理担当 三藤 智之)

流動化益については、ほぼ 22 年度と同様の水準を見込んでいる。昨年度後半は金利が急上昇した場面があるので、調達コストとの見合いで 2 月は少し流動化金額を減額した経緯がある。これを勘案した上で、今年度は流動化の実施額は若干増える可能性があるものの、益はほぼ変わらない水準を見込んでいる。

- ②タイについて NPL 比率がやや下がっているが、元本返済額を元に戻した影響はもう一巡しているか、まだ出てくる可能性はあるのか。

(取締役兼常務執行役員 グループ経営管理担当 三藤 智之)

まだ一巡しているとは言い難い状況である。返済額が上がるため、まだ延滞が発生する状況は続いているが、今年に入って落ち着いてきている。

■大和証券/渡辺アナリスト

- ①配当について方針転換はないとのことだが、配当の下方硬直性について意識はされているか。また、DPS 53 円を引き上げるために必要な条件、利益がどのぐらいになれば見直しを検討するのかご教示いただきたい。

(取締役兼常務執行役員 グループ経営管理担当 三藤 智之)

配当可能利益の 3 分の 1 ずつを配当、内部留保、投資に充てる方針を維持しているが、特に今年度来年度については投資家の期待に応えるためにも 40%までは配当性向を引き上げることも考慮している。当期利益は営業努力とプラスアルファで出てくるので、引き上げるかについてはその時の要因、状況によって検討していく。DPS は当期利益が上がるのが第一の条件になる。それに向けて企業努力をしていく所存である。

- ②国内のキャッシングの与信基準についてどのような見直しを行ったのか、またクレジットコストへの影響についてご教示いただきたい。

(代表取締役社長 藤田 健二)

コロナ禍になり与信基準をかなり厳しめにしてカットオフポイントを上げていたが、これを一部引き下げた。クレジットコストの見通しは、足元では安定しているものの、デフォルトの確率が高い若年層の顧客が拡大していることから、コストは上がる可能性がある。ここは長期的に見てトータルリターンを考えていくべきなので、若年層の増加幅は検証していく。

■SMBC 日興証券/原アナリスト

- ①今期計画において、海外は営業収益 12%増と高い水準にあるが、営業利益がほとんど伸びない理由をご教示いただきたい。

(取締役兼常務執行役員 グループ経営管理担当 三藤 智之)

マレーシアのデジタルバンクの投資と、金利上昇のコストをリスク要因として保守的に織り込んでいる。また貸倒については残高が増加すると比例的に増加するので、この点も見込んで計画を立てている。

- ②国内事業について再編のフェーズ 2 はいつ終わるのか。また終わるまでの投資のイメージとシナジー、生産性向上の部分は定量的にどう考えればよいか。

(取締役兼常務執行役員 グループ経営企画担当 木坂 有朗)

本年 6 月に決済を中心とした経営体制へ移行する。これを機に営業タッチポイントの最適化、事業組織再編の見直しを上期中に実施する。営業のタッチポイントの最適化については、アプリや店頭、コールセンターなどお客さまにとってどれが最適か見直しを図る。例えば店頭だけでも現状 80 億円程度ある重複コストにメスを入れ削減する。決済で獲得した顧客に保険、銀行のサービスを提供することで収益性の拡大に繋げていく。

■UBS 証券/岡田アナリスト

- ①新年度以降の販売促進費について見通しをご教示いただきたい。

(取締役兼常務執行役員 グループ経営管理担当 三藤 智之)

継続的に販促を行っていくため、国内では1割程度増やす計画となっている。

- ②3Qまではカードの発行費用、システムの保守費、人への投資などが見えたが、新年度以降についての見通しをご教示いただきたい。

(取締役兼常務執行役員 グループ経営管理担当 三藤 智之)

カード発行費用はトランザクションに応じて変動する費用であるため、トランザクションが増加した分だけ費用も増加する。大きな投資としては、国内でDX対応を含めたIT投資に300億円程度計画している。DXについて特別に何か増えるという要因はない。

■BofA 証券/柳沼アナリスト

- ①海外について、地域ごとのカラーと前期比で増収ペースが鈍化することになる背景をご教示いただきたい

(取締役兼常務執行役員 グループ経営管理担当 三藤 智之)

3社の中で、営業収益では香港のACSアジアが一番伸びている。次はマレーシアであり、一時バイクの在庫が不足した時期に売上が落ちたが、在庫回復とともに伸びている。最後はタイであり、相応に伸びているが、成熟したマーケットということもあり伸びは限定的である。一方で引き続き収益及び取扱高は、タイ、マレーシア、アジアの順である。増収ペースの鈍化については、競争の激化が原因であり、一番伸び率の高いアジアの取扱高が小さいことも要因となっている。

■JP モルガン証券/佐藤アナリスト

- ①東証からの資本コストを意識した経営への要請を受けて、どのような対応を考えているかをご教示いただきたい。

(取締役兼常務執行役員 グループ経営管理担当 三藤 智之)

マネジメントとしても非常に重要な経営課題であると認識している。東証から要請があるからということではないが、早急にどう対応するのかを検討し、可能であれば半年程度で何かお示ししたいと考えている。

以 上