

2023 年度 通期 決算電話説明会 原稿・質疑応答

開催日時：2024 年 4 月 9 日（木） 17:00-18:00

発表者：代表取締役社長 藤田 健二

取締役 兼 常務執行役員 財務経理本部長 三藤 智之

2024年2月期
通期 決算説明会

2024年 4月 9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 2023年度 通期決算概要
- 2 経営指標の設定
- 3 企業価値向上に向けた取り組み
- 4 2024年度 重点実施事項
- 5 2024年度 業績予想及び配当予想
- Appendix

- ・ 本日の説明は、まず三藤から、
 - 1 つ目に、 2023 年度 通期決算概要
 - 2 つ目に、 新たな経営指標の設定

続いて、代表取締役の藤田から、

- 3 つ目に、企業価値向上に向けた取り組み
- 4 つ目に、2024 年度重点実施事項について、
- 最後に、2024 年度業績予想および配当予想について

以上の流れで説明する。

2024年2月期 通期 連結業績ハイライト

- ・ 国内、国際ともに、取扱高・債権残高の順調な拡大により営業収益の計画数値を達成
- ・ 国際における貸倒関連費用の増加 国内における生産性に課題

	連結	YoY	国内 ※	YoY	国際	YoY	23年度通期 公表値	達成率
営業収益	4,856 億円	107 %	2,939 億円	103 %	1,935 億円	114 %	4,800 億円	101 %
営業利益	500 億円	85 %	116 億円	72 %	382 億円	90 %	610 億円	82 %
経常利益	511 億円	83 %	1株あたり配当金		配当性向		610 億円	84 %
親会社株主に 帰属する 当期純利益	208 億円	68 %	年間: 53 円	中間: 25 円 期末: 28 円	54.7 %		270 億円	77 %

※国内経営統合により、これまで調整額に計上していたイオンフィナンシャルサービス(株)の業績を国内セグメントに計上。
なお、YoYは前年実績を変更後のセグメントに組み直し算出。

AEON Financial Service Co., Ltd.

3

- ・ まず、2024年2月期 通期の連結業績については
 - 営業収益 4,856 億円、前期比 107%
 - 営業利益 500 億円、前期比 85%
 - 経常利益 511 億円、前期比 83%
 - 親会社に帰属する当期純利益 208 億円、前期比 68%

以上の実績となり、増収減益となった。

- ・ 期初に発表した公表値に対しては、営業収益は達成。
利益面では未達となった。
- ・ 国内、国際セグメントともに、取扱高の拡大により営業債権残高が順調に積み上がり、収益は拡大した一方、
利益面では、国際事業では貸倒関連費用の増加、前年度に実施された
コロナ禍での政府施策の終了などによる影響で、減益となった。
- ・ 国内では、債権残高の増加に伴う貸倒関連費用増加や、上期に重点的に行った顧客基盤
拡充にむけた販売促進費の拡大などにより減益となり、生産性に課題の残った1年とな
った。

【国内】通期営業利益 前期差内訳

- ・カード収益は債権残高の順調な積み上がり、加盟店手数料の増加により拡大
- ・残高の積み上がりにより貸倒関連費用は増加も、販促費は施策見直しによりコントロール



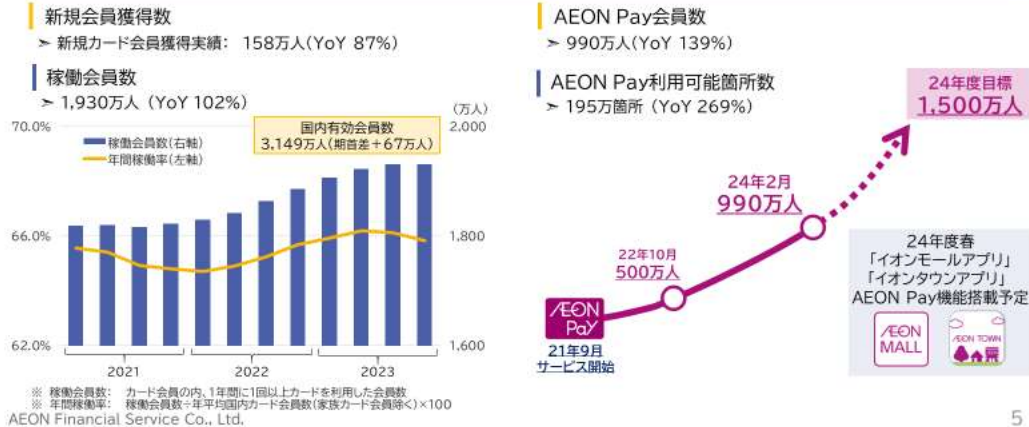
AEON Financial Service Co., Ltd.

4

- ・こちらは、国内事業の営業利益の前期差について、内訳を表したスライドである。
- ・グラフ左でお示しのとおり、当社とイオンクレジットサービスの合併により、第2四半期より、当社業績を国内セグメントに計上している。
 ここでお示ししている前年度の営業利益161億円は、本年と同基準に組み替えて算出したものである。
- ・黄色い棒で表した営業収益では、カードショッピング取扱高の拡大による、加盟店手数料の増加や、ショッピングリボやキャッシング債権残高拡大によるカード収益の増加により、増収となった。
- ・一方、グレーの棒で表した費用は、債権残高の拡大に伴う貸倒関連費用の増加や、人件費などの一般管理費が増加した。
- ・販促費は、上期に AEON Pay の会員拡大や利用促進に加え、特にインターネット経由でのカード会員募集へ多くの費用を投下したことで、前年を上回る結果となったが、インターネット募集の方法や企画内容の見直しにより、費用対効果の高い施策へ絞り込んだ結果、第4四半期の3か月では前年より13億円ほどマイナスとなった。
- ・これらの結果、営業費用が109億円増加し、通期の国内営業利益は、減益となった。

[国内] カード会員とAEON Payの状況

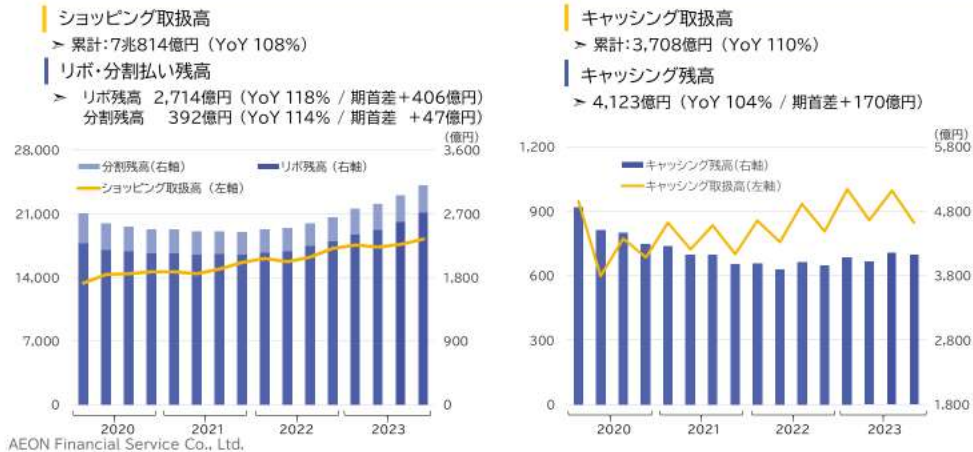
- ・獲得効率の向上に向け、入会施策を見直し 獲得数は前年を下回ったものの費用対効果の高い体制へシフト
- ・一方、AEON Pay会員数は順調に増加 利用可能箇所数は170万箇所の目標に対し195万箇所に拡大



- ・まず国内の会員獲得の状況について説明する。
 新規カード会員の獲得は、158 万人の獲得、前期比 87%、
 国内有効会員数は期首から 67 万人増の 3,149 万人となった。
- ・今期は春先を中心にインターネット募集で多く費用を投下したが、下期は、経営環境と費用対効果に鑑み、費用を抑えながら効果的な獲得に繋げられるよう取り組んだ結果、足元では獲得単価を 2 割程度抑えることができています。
- ・左のグラフは、青い棒が稼働会員数、黄色の折れ線が年間稼働率の推移を表している。
- ・稼働会員数は 1,930 万人、前期比 102%となった。バーチャルカードや AEON Pay 利用の促進などで、新規会員獲得が減少した中でもご利用者の増加を図ることができた。
- ・バーコード決済「AEON Pay」の会員数は 990 万人を突破し、利用可能箇所数も今期目標であった 170 万箇所にに対し、195 万箇所と拡大することができた。
- ・24 年度春に、イオンモールアプリ、イオンタウンアプリへの AEON Pay 搭載を予定しており、24 年度は AEON Pay 会員数の目標を 1,500 万人に設定した。
 クレジットカードのご利用の少ない少額決済や、スピーディーなお取引のニーズが高いシーンの取り込みにより、稼働率の向上を図り、収益性の高い会員組織化に引き続き取り組む。
- ・今後も他社アプリへの搭載など、より多くのお客さまにご利用いただける環境づくりを進めていく。

【国内】ショッピング、キャッシング取扱高および債権残高推移

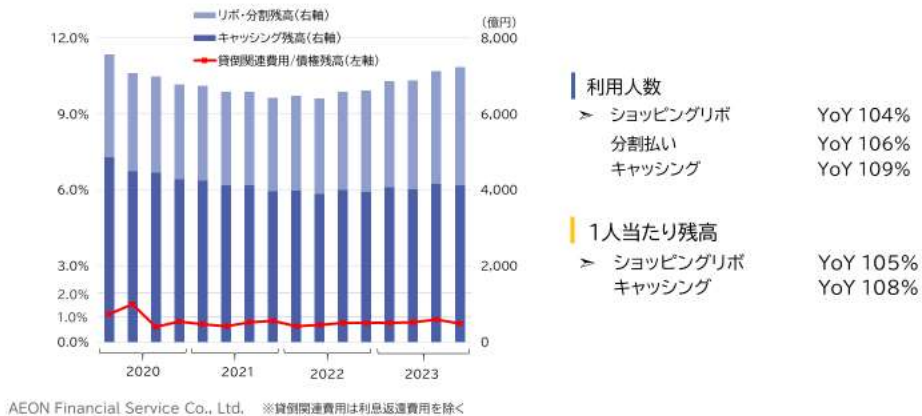
- ・カードショッピング取扱高は、AEON Pay促進による少額決済の取り込み等により前年比+8%
- ・アプリ機能改善などの利便性向上により、リボ・分割、キャッシングとともに営業債権残高が順調に増加



- ・次に、ショッピング取扱高およびキャッシング取扱高と債権残高の推移を説明する。
- ・グラフは、取扱高を黄色い折れ線で、債権残高を青い棒で示している。
- ・左のショッピング取扱高は、物価の上昇による買い控えや、電気やガス代への政府補助による1人あたり利用単価の減少などがあった一方、旅行やレジャーなどの“ハレの日消費”や、AEON Payの促進による少額決済の取り込みにより年間では7兆814億円、前期比108%となった。
- ・債権残高については、
 リボ残高は、2,714億円、前期比118%、期首差406億円増
 分割残高は、392億円、前期比114%、期首差47億円増と、
 前年比で2桁増となった。
- ・右のキャッシングについても、個人の資金需要回復や休眠会員の掘り起こしに加え、24時間365日いつでもお客さまの指定口座に即時入金できる利便性の訴求により、取扱高は3,708億円、前期比110%と拡大した。
- ・キャッシング債権残高も、返済方法をリボ払いに変更する手続きのオンライン対応などの利便性向上により、4,123億円、前期比104%、期首差170億円増と、通期では2019年度以来、4期ぶりに増加に転換することができている。

[国内] リボ・分割、キャッシング残高および貸倒関連費用の状況

- ・ 債権残高に対する貸倒関連費用率は低位安定
- ・ 利用促進による利用者数の拡大、与信精緻化により、債権の質を維持した残高増加を図る



・ こちらは、ショッピングリボ・分割、キャッシング債権残高と貸倒関連費用の推移を表したスライドである。

- ・ グラフの、棒グラフの薄いブルーがショッピングリボと分割残高、濃いブルーがキャッシング残高、赤い折れ線が、これらの債権残高に対する貸倒関連費用の比率を表している。
- ・ 赤い折れ線は1%未満で推移しており、直近では若干低下することができている。
- ・ 右側に、1人当たり残高と利用人数の前期比をお示ししているが、利用促進施策によりご利用人数は着実に増加している。
加えて、与信の精緻化により、1人当たり残高が増加しても、債権残高に占める貸倒関連費用率は、低位を維持することができている。
- ・ ご利用人数の増加に加え、1人当たり残高も拡大余地があることを示しており、今後も質を見極めながら着実に営業債権残高を伸ばすことができると考えている。

【国内】住宅ローン、資産形成ビジネスの状況

- ・イオンセレクトクラブ特典拡充などのメリット訴求が結実し、取扱高はYoYで114%
- ・資産形成ビジネスは新NISA開始に加え、マネックス証券への移管による利便性向上が奏功



8

- ・次に、住宅ローンの取扱高および債権残高と、資産形成ビジネスの状況について説明する。
- ・取扱高は、5,586 億円、前期比 114%と、上期の遅れを取り戻し、2 桁増まで拡大することができた。
- ・今期は金利環境の変化に伴い、借換案件のニーズが減少する中、お申込みから実行までの期間を要する新規案件が、融資実行に結びついたことが、取扱高に寄与した。
- ・加えて、住宅ローンをご契約頂いたお客さまがイオンの店舗でいつでも割引を受けられる「イオンセレクトクラブ」の特典を、ローン完済までに期間延長したことや、特典を継続して訴求したことで、金利だけではなく、当社にしかできない付加価値をお客さまにご理解いただけたことが取扱高の拡大につながったと考えている。
- ・資産形成ビジネスでは本年 1 月よりイオン銀行とマネックス証券との提携を開始した。
- ・新 NISA 制度の開始により、資産形成への関心が高まる中、イオン銀行の 365 日直接相談できる、身近なタッチポイントのメリットはそのままに、多様な投資信託、株式、債券が購入可能となったことで、口座開設数、投資信託販売額ともに高い伸びとなっている。
- ・1～2 月度のイオン銀行の店頭での相談件数も 16%増加しており、今後、投資信託に関する店頭相談をきっかけとした、各種サービスのご提案にもつなげていきたいと考えている。

〔国際〕 セグメント別 通期業績ハイライト

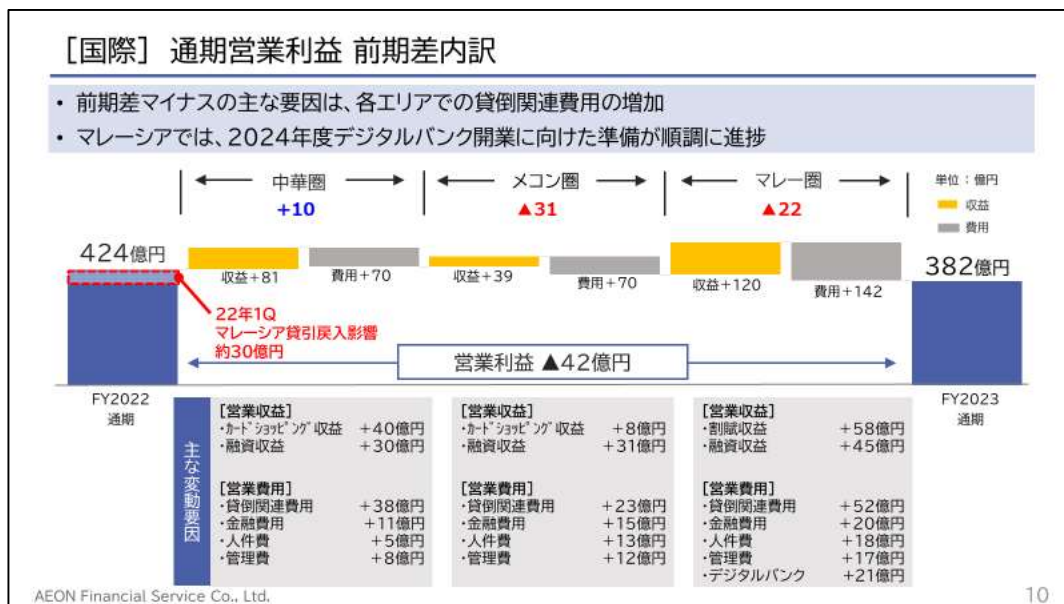
- ・ 累計の営業収益は3エリアとも過去最高
- ・ 中華圏は引き続き増収増益となり過去最高益を達成

通期 (12ヶ月間)	中華圏	YoY	メコン圏	YoY	マレー圏	YoY
営業収益	306 億円	136 %	899 億円	105 %	729 億円	120 %
営業利益	87 億円	114 %	158 億円	84 %	135 億円	86 %
<参考> 貸倒関連費用	68 億円	232 %	302 億円	108 %	203 億円	135 %
4Q会計 (3ヶ月間)	中華圏	YoY	メコン圏	YoY	マレー圏	YoY
営業収益	84 億円	139 %	224 億円	103 %	193 億円	119 %
営業利益	24 億円	92 %	56 億円	143 %	35 億円	93 %
<参考> 貸倒関連費用	20 億円	370 %	56 億円	72 %	43 億円	106 %

AEON Financial Service Co., Ltd.

9

- ・ ここからは国際事業の説明となる。
- ・ 国際事業の通期の営業収益は、中華圏・メコン圏・マレー圏、3エリアともに過去最高となった。
- ・ メコン圏、マレー圏では、貸倒関連費用の増加により減益となったが、中華圏では香港を中心に取扱高が順調に拡大し、過去最高益となった。



- ・ こちらは、国際事業における営業利益の前期差内訳を表している。
- ・ 貸倒関連費用は、中華圏で前期差 38 億円増、メコン圏で前期差 23 億円増、マレー圏では 52 億円増となったことが影響し、国際事業合計で前期比 42 億円の減益となった。
- ・ ただし、22 年第 1 四半期に、マレーシア政府による債務者保護施策として年金引き出しプログラムが実施されており、その影響により貸倒引当金の戻入影響が約 30 億円発生した点は特殊要因として留意いただく必要があり、マレー圏では、貸倒引当金の戻入の影響を除くと、前年を上回る営業利益を達成できている。

【国際】上場子会社の債権残高およびNPL推移

- ・ 貸倒関連費用の増加により利益想定を下回ったものの、営業債権は順調に積み上げ
- ・ タイは与信コストとのバランスを考慮しながら、残高回復を目指す



- ・ 次に、海外3社の債権残高およびNPL比率について説明する。
- ・ グラフは、薄いブルーが営業貸付金、濃いブルーが割賦売掛金、黄色い折れ線がNPL比率、赤い折れ線が債権残高に対する貸倒関連費用の比率を表している。
- ・ ACSアジアはトップラインの順調な拡大に伴い、債権残高は拡大基調が継続している。
- ・ 貸倒関連費用が増加しているものの、営業債権残高の積み上げに対し、費用率は大幅に増加することなく安定して推移している。
- ・ 次に、イオンタナシンサップの状況である。タイでは物価高騰や、若年層での失業率が高い状況が続いており、競合他社を含め、市場全体でもNPL比率が上昇している。約1年にわたる審査厳格化の継続により、債権残高は減少しているが、足元では貸倒関連費用も引当率計算方法の改訂により、低下することができている。
- ・ タイでは、引き続き経済状況や与信コストとのバランスを見極めながら、所得の安定している層への適切な与信により、債権残高拡大に繋げていく。
- ・ 次に、ACSマレーシアの状況である。マレーシアでは、前年第1四半期に実施された、政府主導での年金引出しプログラムにより、貸倒関連費用が大幅に縮小したことで、当期は、前年同期比で貸倒関連費用が増加しているが、営業債権残高が順調に増加し、収益の拡大が図れていることや、e-KYCや生体認証の導入による審査精度の改善に継続して取り組んだことで正常債権の増加に繋がっている。
- ・ NPL比率も安定して推移しており、適切なコストコントロールにつなげることができている。

2 経営指標の設定

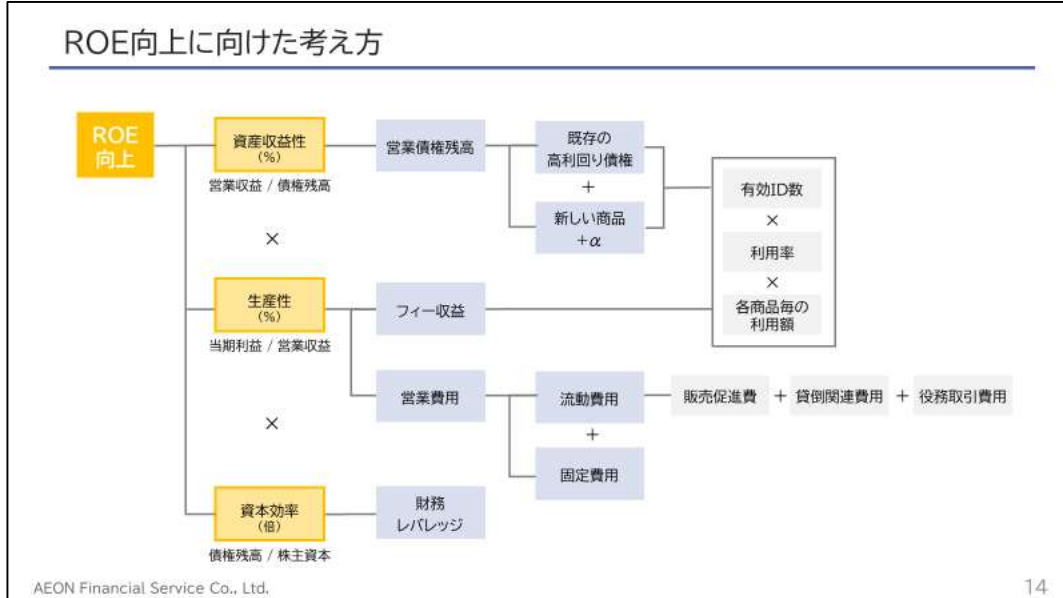
- ・ここからは今回当社が設定した、今後目指すべき経営指標とその考え方について説明する。

現状認識と経営指標の設定

- ・ コロナ以降、ROEおよびPBRが低下し、回復に遅れ
- ・ 経営指標をROE・PBRとし、資本コストを上回るROE10%以上を達成し、維持を目指す



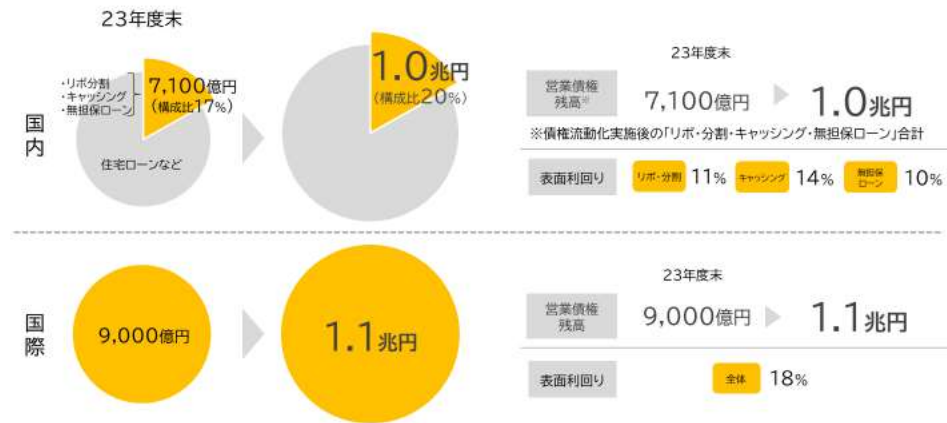
- ・ まず、現状認識について、当社の PBR は 2018 年度まで 1 倍超で推移していた。
- ・ しかしながら、新型コロナウイルスの世界的な流行に伴う、外出抑制や消費活動の低迷により、特に国内で大きな収益源であったキャッシング債権、ショッピングリボ債権、無担保ローンといった高利回り債権の残高が減少したことにより収益力が低下した。
- ・ その結果、ROE、PER が低下し、当社が認識している資本コストを下回る状態が続いている。
- ・ 当社は、より一層資本コストを意識した経営を行っていくため、新たに、ROE を経営指標に設定し中期的に 10%以上を達成、維持していくことで、PBR についても 1 倍以上を上回るよう、取り組んでいく。



- ・ こちらは当社の ROE 向上に向けた考え方をお示ししたものである。
- ・ 一般的な事業会社と少し異なる定義も含まれるが、
 - 営業収益 ÷ 債権残高で示される「資産収益性」
 - 当期利益 ÷ 営業収益で示される「生産性」
 - 債権残高 ÷ 株主資本で示される「資本効率」
 これら 3 つの指標を意識しながら、各施策を実施していく。
- ・ 「資産収益性」向上にむけた、営業債権残高の積み上げと、「生産性」向上にむけた、フィー収益の拡大には、カードや銀行口座、デジタルの ID を拡大し、その利用率を高めるとともに、一人ひとりのお客さまが各サービスを利用いただく金額を増やしていくことが、基本方針となる。

資産収益性の向上 <ストック収益の拡大>

- 債権残高の増加および高利回りの債権比率の向上による、安定した収益基盤を構築



AEON Financial Service Co., Ltd.

15

- まず、「資産収益性」の向上においては、「債権残高全体の増加」と「高利回りの債権の構成比を向上」させ、安定したストック収益の基盤を構築していく。
- 早期に目指す目標値として、国内では、利回りの高いリボ、分割、キャッシング、無担保ローン債権の残高を、23年度末の7,100億円から、1兆円に高め、住宅ローンなどの債権を含めた営業債権残高に占める構成比を現在の17%から20%に高めていく。
- 国際事業では、日本と比べ利回りの高い債権で構成されているため、営業債権残高全体を、23年度末の9,000億円から、1.1兆円に高めていく。

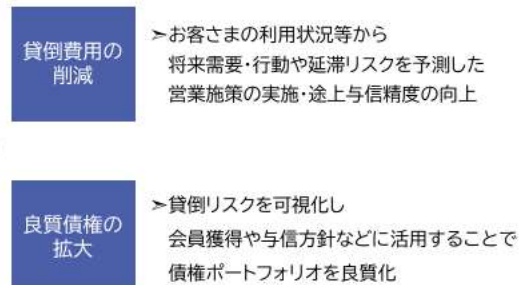
〔国際〕 生産性の向上 <与信・回収精度の向上>

- ・与信力・回収の向上による、取扱拡大および貸倒関連費用の抑制を図る

AIやデジタル活用による与信・回収強化



データ分析を通じたフォワードルッキングな施策強化



- ・続いて、「生産性」の向上において重要となる、海外の与信・回収精度の高度化についてである。
- ・与信では、マレーシアやインドネシアで導入したガイラボ社の AI 与信スコアの導入が挙げられる。
従来の方法では判断ができず、与信提供ができなかったお客さまなどに対し、AI による多面的な分析を用いることで、適切な与信を提供することで顧客の拡大、取扱高の増加に加え、審査人員の効率化につなげていく。
- ・回収においても AI やデジタル技術を活用し、より回収効率の高い体制を構築することで生産性の向上を図っていく。
- ・加えて、データ分析を通じたフォワードルッキングな取り組みを強化していく。
- ・貸倒費用の削減と、良質債権の拡大を挙げているが、ECL 算定のロジックを活用し、お客さまの将来動向や、延滞リスクを事前に予測し、営業施策や会員獲得方針に反映していく。
- ・将来予測に基づいた与信政策と、質の高い債権につながる営業施策の実行、さらにデータ分析に基づき効率的な回収体制を構築することで生産性の高い体質へつなげるバランスシートマネジメントを追求する。

資本政策の基本的運営方針

- ・収益力向上と財務安全性のバランスをとりながら、成長分野と生産性向上に向けた投資と安定的かつ持続的な株主還元を図る

財務レバレッジ	▶ 15倍程度を目途としつつ、リスクテイクに適切なリスクバッファを維持
成長投資	▶ ノンオーガニックな成長分野への投資を含め国内外で機動的に実施 ▶ DX(IT/デジタル、基盤整備)、人材育成など
株主還元	▶ 安定的かつ持続的な配当 ▶ 配当性向は、30～40%を目安

17

- ・私から最後に、資本政策の基本的な運営方針について、お話しする。
- ・収益力向上と財務安全性のバランスを取りながら、成長分野と生産性向上に向けた投資と、安定的かつ持続的な株主還元を図っていく。
- ・財務レバレッジは15倍程度を目安とし、リスクテイクを行うにあたって適切なバッファを維持していく。
- ・成長投資では、昨年発表したベトナムでのM&Aのようなノンオーガニックな成長分野への投資を含め、今後も機動的に実施していくとともに、DXに代表される生産性向上に向けたIT・デジタル投資や基盤整備に必要な投資、人的資本への投資なども進めていく。
- ・株主還元では、配当性向30～40%を目安としながらも、安定的かつ持続的な配当を重視した還元を図っていく。
- ・ご説明した方針のもと、全社で取組みを推進し、早期にROE10%を回復し、継続して維持、向上させることができるよう取り組んでいく。
- ・私からのご説明は以上となる。

3 企業価値向上にむけた取り組み

- ・社長の藤田である。
- ・ここからは、当社のこれからめざす方向性と、企業価値の向上に向けて取り組む内容について説明する。

ありたい姿

The Goal for 2030

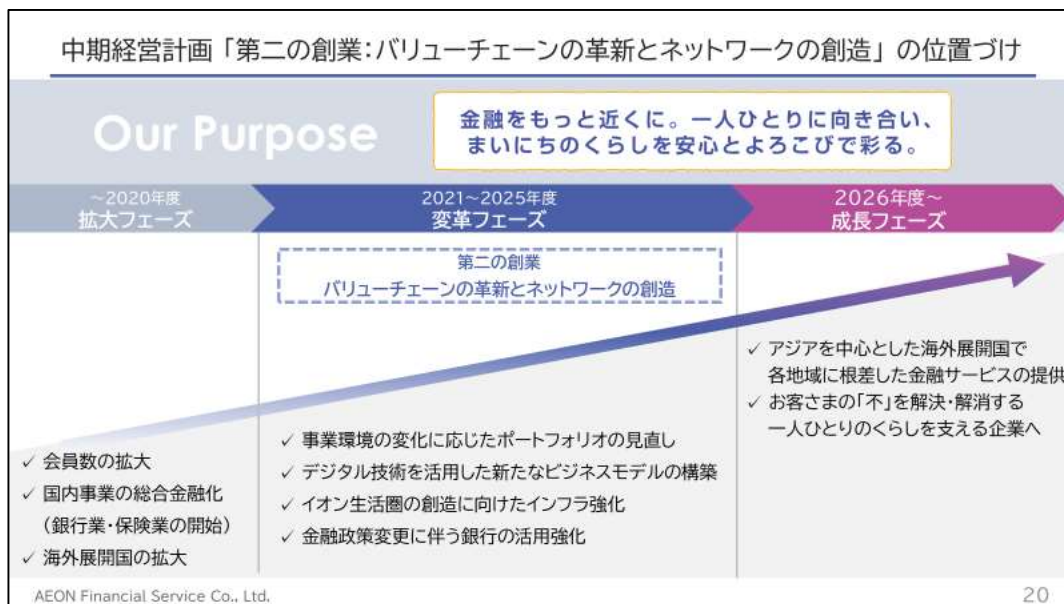
ありたい姿

「金融をもっと近くに」する地域密着のグローバル企業

AEON Financial Service Co., Ltd.

19

- ・当社は、日本や展開するアジア各国において地域の皆さまの生活にもっとも身近な企業として、小売から生まれた金融グループの強みである、「生活者視点」に立った、金融サービスを提供してきた。
- ・今後のさらなる企業価値の向上に向け、2030年度のありたい姿を
『「金融をもっと近くに」する地域密着のグローバル企業』と設定し、金融サービスで、お客さまの毎日の生活を支えることを目指している。



- ・ 2025 年度を最終年度とした現中期経営計画は
「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」を基本方針とし、
2030 年度の「ありたい姿」に向けた企業成長を確かなものとするための、
「変革フェーズ」と位置付けている。

事業ポートフォリオの見直し

- ・ 企業価値の最大化に向け、事業環境の変化を踏まえた“選択と集中”による見直しを継続
- ・ グループ内に分散する金融機能を集約し、効率的な組織体制へ変革



21

- ・ 現在は、経営環境を考慮しながら、お客さまへの提供価値の最大化を目指し、「選択と集中」による事業ポートフォリオの見直しやデジタルを活用した新たなビジネスモデルの構築などこれまでの手法に固執することなく、変革に挑んでいる。
- ・ 2023 年度には、国内において地域通貨などのソリューションを提供するフェリカポケットマーケティングの連結化や個品割賦事業の譲渡、海外では、ベトナムのファイナンス会社の M&A など、さまざまな取り組みを進めてきた。
- ・ 今後も、さらなる企業価値の向上に向け、外部リソースの活用や M&A を含めたさまざまな手法を用いてより強固な基盤への変革を図っていく。

イオン生活圏の拡大

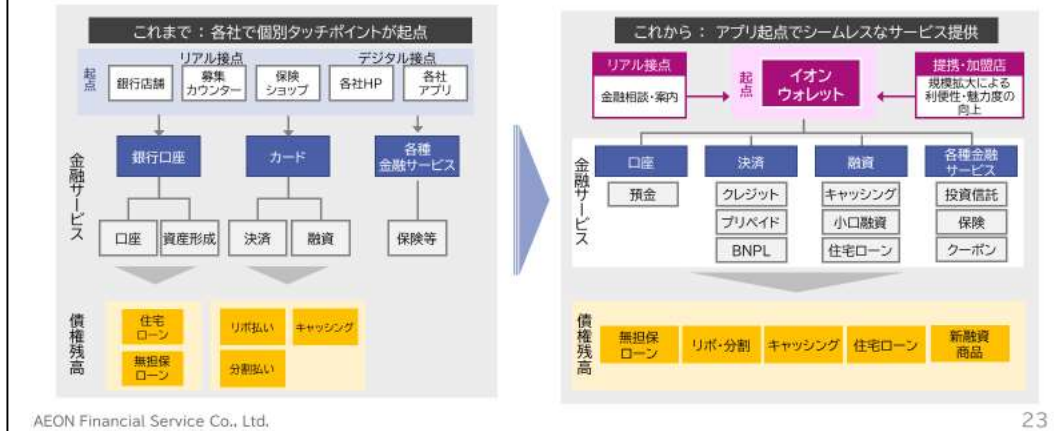
- ・ 展開各国にて、地域に根差した金融サービスの提供を通じ、地域・加盟店・提携先をつなぐインフラへ
- ・ 日本およびアジア各国で連携し、ボーダレスな顧客体験を生むイオン生活圏を構築



- ・ 当社は、日本を含むアジア 11 カ国で事業を展開しているが、いずれの国でも、地域に根差した金融サービスの提供により、お客さまと、地域、加盟店や提携先、そしてイオングループをつなぐ、インフラの役割を担っている。
- ・ これからも毎日の生活に欠かすことのできない、決済をはじめとした金融サービスを、いつでも、どこでも、便利でお得に使うことができる環境を広げることで、イオン生活圏を拡大していく。
- ・ 例えば国内では、新たにクラウドファンディングサイトを立ち上げ、中小規模事業者の皆さまの資金調達ニーズと、お客さまへ新たな商品との出会いをつなぐ場の提供を開始した。
- ・ その他、提携先・加盟店の拡大や、ふるさと納税などの地域の自治体とのさらなる連携強化を図っている。
- ・ また、今後はアジア各国に展開する強みを活かし、各国での決済ネットワークを連携し国を超えたボーダレスな顧客体験の創造を目指していく。

タッチポイントの転換

- ・身近な接点であるデジタルウォレット(スマホアプリ)を起点としたタッチポイントへ転換を図り、アプリから各金融サービスをシームレスに利用できる環境を構築



- ・イオン生活圏の拡大に向け、まず、お客さまとの接点・タッチポイントの転換を図る。

- ・これまで、カード、銀行、保険といった商品ごとにリアル店舗やホームページ、アプリ等の複数のタッチポイントを持ち、ご相談やお申込みいただいていた。
複数のタッチポイントを有することは大きな強みである反面、お客さまは他のサービスを利用するために、改めて別のタッチポイントを経由したお申込みをいただく必要があり、サービスの分離が生じている。

- ・そこで、昨年度はスマホアプリ「イオンウォレット」を総合金融窓口としてリニューアルした。
- ・今後は、お客さまにとって身近な存在であるスマホを起点とした、タッチポイントの転換を図っていく。
1つのアプリから、口座や決済、融資、保険などの各種金融サービスをシームレスに利用できる環境を構築していく。
これにより、お客さまはさまざまな窓口を経由する負担なく必要な時に気軽に当社サービスを利用できるようになりさらなるクロスセルの推進につなげる。

- ・また、リアル店舗では対面ニーズの高い「相談」や「ご案内」の場とし、お客さまとリアルに接することのできる、当社の強みを最大化していく。

【国内】イオンウォレットアプリ

- ・ 23年9月にリニューアルを行ったイオンウォレットアプリが国際的なデザイン賞を受賞



AEON Financial Service Co., Ltd.

24

- ・ このスライドは、昨年9月に総合金融アプリとしてリニューアルした「イオンウォレット」のスマホ画面である。
多様化するお客さまのニーズに対応できるよう、誰でも直感的な操作で
お客さまの求めるさまざまなサービスに遷移できるようになった。
- ・ シンプルで分かりやすい操作性やお客さまの好みにあわせホーム画面を変えられること
など、先進的なデザインに評価をいただき国際的なデザイン賞である「iF DESIGN
AWARD 2024」をサービスデザイン部門で受賞することができた。
- ・ 今後も、お客さまとのタッチポイントの起点として機能の拡充を図っていく。

4 2024年度 重点実施事項

- ・ ご説明した方針にもとづき2024年度に取り組む重点実施事項について説明する。

〔国内〕 決済事業を通じたイオン生活圏づくり

- ・ タッチポイントの転換を通じ、お客さまへ便利な機能、どこでもサービス利用が可能な環境構築により、イオン生活圏を拡大していく



AEON Financial Service Co., Ltd.

26

- ・ ご説明したタッチポイントの転換においてイオンウォレットの機能拡充によるシームレスな顧客体験を創出していくことに加え、加盟店を増やすことにより「どこでも」使える環境を整えることにもさらに注力していく。
- ・ 「イオンウォレット」を起点としたシームレスなサービス提供とどこでも使える環境の構築によるイオン生活圏の拡大に向けて、2024 年度には、現在 990 万人の AEON Pay 会員を約 1.5 倍の 1,500 万人へ。
利用可能場所は、290 万箇所の達成を目指していく。

【国内】リアルタッチポイントの再整理

- ・お客さま視点に立ち、リアルタッチポイントである各拠点のあり方を再整理
- ・ひとつの拠点でのサービスレベルの向上による顧客満足の向上を図る



AEON Financial Service Co., Ltd.

27

- ・次に、リアルタッチポイントについてである。
リアルタッチポイントにおいても、お客さまの視点に立ち
相談しやすい、利用しやすい環境に再整理していく。
- ・全国に広がるイオングループを中心とした店舗での、リアルのお客さまと対面し、
お声を聴くことができることは当社の大きな強みであると考えている。
- ・しかし、1つのショッピングセンターの中に、カードカウンターや銀行、保険店舗など
の複数拠点が分散していることでリアル拠点でもサービスの分断が生まれている。
- ・1つの拠点で、ワンストップで金融サービスの提供やさまざまなご相談ができる環境を
構築することでサービスレベルの向上を図っていく。
- ・2023年度には、一部店頭での拠点集約の実験導入を開始しており、
2024年度は、その効果を整理しながら実行に移していく年としていく。

〔国内〕 収益力の強化

- ・ カードショッピング取扱高の向上、営業債権残高の増加による収益基盤の拡充を推進
- ・ イオン銀行の預金拡大に注力 金利上昇局面における競争優位の強化

24年度 国内経済見通し・環境認識

実質GDP成長率予測
1.3%(YoY▲0.6%)

消費者物価指数
2.5%(YoY▲0.5%)

国内金利の上昇

インフレの継続

賃上げによる
消費拡大

自社決済取扱高 ※1

24年度

10兆円

内訳: カードショッピング 8兆円
電子マネー 2兆円

- ✓ AEON Pay促進
- ✓ ゴールドカードを中心とした新特典による魅力向上

営業債権残高 ※2

24年度末

8,100億円

(23年度:7,769億円)

- ✓ アプリ機能の拡充
- ✓ アウトバンドコール等利用訴求の強化

イオン銀行預金

24年度末

5兆円(+0.5兆円)

- ✓ クロスセルの推進
- ✓ 魅力ある特典の再設計

AEON Financial Service Co., Ltd.

※1 カードショッピング・AEON Payチャージ払い・電子マネーWAON 合計
※2 ショッピングリボ・分割、キャッシング、無担保ローン債権残高 合計

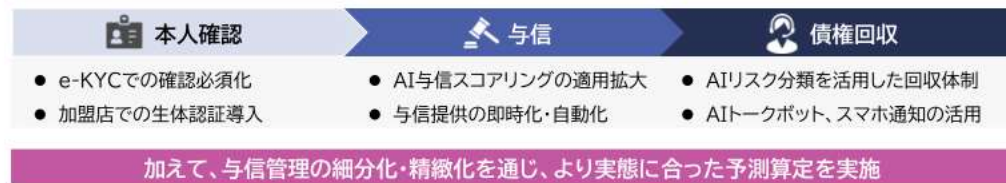
28

- ・ ご説明してきた、イオン生活圏の拡大に向けたタッチポイントの転換を着実に進めることで、顧客基盤の拡充をすすめるとともに、利用機会の増加を図り、カードショッピングをはじめとした決済取扱高の向上、営業債権残高の拡大を図る。
- ・ 決済においては、4月に開始したイオンモールでのゴールドカード特典などの新たな特典や、AEON Payの促進によりカードショッピングと電子マネーWAONを含めた決済取扱高を10兆円に高めていく。
- ・ 営業債権残高は8,100億円の規模にまで増加させ、収益基盤を拡充する。
- ・ また、金利が上昇する中で、イオン銀行の預金を活用した資金調達力は、大きな競争優位を発揮する。
カードなどとのクロスセルの推進や、新たな特典の再設計により、銀行預金残高は、5兆円に拡大させていく。

〔国際〕 地域別景気動向と取り組み

- ・ 香港とタイでは景気動向の注視が必要な一方、マレーシアでは安定成長が継続
- ・ 与信管理の高度化を通じ、債権を拡大しながらも質の向上、回収の効率化を図る

香港	タイ	マレーシア
【24年実質GDP成長率予測】 > 中銀予測: 2.5~3.5% (23年: 3.2%) 【消費者物価指数】 > +2%程度で推移 (24年2月: +2.1%)	【24年実質GDP成長率予測】 > 政府予測: 2.2%~3.2% (23年: 1.7%) 【消費者物価指数】 > 昨年11月以降マイナス (24年2月: -0.8%)	【24年実質GDP成長率予測】 > 中銀予測: 4.0~5.0% (23年: 3.7%) 【消費者物価指数】 > +2%弱で推移 (24年2月: +1.8%)



AEON Financial Service Co., Ltd.

29

- ・ 海外では、エリアごとに異なるものの、特にマレーシアでは、GDP 成長率などの指標でも安定した経済成長が見込まれている。
- ・ 一方でタイでは、消費者物価指数のマイナスが継続しており、香港では、GDP 成長率もやや低い水準であり、景気動向は注意深く見ていく必要があると考えている。
- ・ 2023 年度は、海外各国での貸倒関連費用の増加が利益を圧迫する要因となったが、各国の景気動向を見極めながら、これまでも取り組んできた、AI などのデジタル技術を活用した与信や債権回収の精緻化および効率化を推し進めていく。
- ・ 貸倒関連費用のコントロールでは与信や回収だけでなく、良質な債権を増加し、債権ポートフォリオの良質化を図ることが重要である。
そのため、お客さまの利用状況などから将来動向を予測し、会員組織化や営業施策の実施に反映させていくフォワードルッキングな取り組みを推進していく。

〔国際〕イオン生活圏(マレーシア)

- ・ 24年1Qにマレーシアで初となるイスラム金融方式でのデジタルバンク事業を開業予定
- ・ 個人預金から開始し、順次商品・サービスを拡充。法人向けサービスも展開し、取引先などにも拡大



30

- ・準備を進めてきた、マレーシアのデジタルバンクについてである。
- ・24年第1四半期に、マレーシアで初めてとなるイスラム金融方式でのデジタルバンク事業を開業する。
まずは個人預金やデビットカードの発行から開始し、各種ローンの提供などサービスを拡充していく。
- ・イオンバンク（マレーシア）では、個人のお客さまに加え、イオングループ各社や、加盟店・サプライヤーなどの法人のお客さまへも金融サービスを広げていく計画である。
- ・アプリを中心に、お客さま、イオングループ、お取引先や加盟店を金融サービスでつなぎ、イオン生活圏を拡大していく新たな形のビジネスモデルの先駆けであり、今後、他のエリアでの水平展開も見越し、注力していく。
- ・なお、ベトナムで取得を決定したファイナンス会社も24年度中の取得完了を予定しており、アジアでのイオン生活圏の構築と、さらなる事業成長に取り組む。

人的資本

- Our Purposeに共感し、お客さま満足を実現する人材に積極的に投資
- 従業員への学びの機会の充実、DX等の新たな知識習得などによる次世代人材を育成

Our Purposeの浸透

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

- ✓ 価値観や考え方が社内へ根付くよう取組みを推進
[取組内容]2023年度統合報告書

Our Purposeを体現し
自ら行動していく人材を輩出

リスキリングの推進

リスキリングの推進と次世代を担う人材の
育成体系の強化

- ✓ AFSアカデミー(2023年3月開設)
- ✓ DX研修などの分野別研修の推進
- ✓ 公募制度や社内FA制度の導入
- ✓ キャリア相談窓口の設置

- 環境や事業が大きく変化していく中で同じ志をもち、変化に対応できる人材の育成に取り組んでいる。
- 忠実なオペレーションの実行だけでなく、私たちのパーパスに共感し、自らパーパスを体現し、行動できる人材を輩出するため、日本やアジア各国での、Our Purpose 浸透にむけたタウンホールミーティングを継続して実施している。
- また、次世代を担う人材の育成にむけ、リスキリングの推進や公募や社内FA制度の導入により、自ら手をあげることでスキル、キャリアアップにつなげる場を拡大している。

AFSアカデミー

従業員向け講座の開催



電子図書館



AEON Financial Service Co., Ltd.

32

- ・例えば、2023年に開設した「AFS アカデミー」では業務スキルだけに留まらず、さまざまな知識やスキル、教養を高めるため、従業員への各種講座や、電子図書館、eラーニングなどを展開している。
- ・さまざまな分野の著名な方、有識者の方に講師をお願いする講演会に加え、社内講師による、業務だけでなく趣味や得意分野の講演などの一般教養の講座も数多く実施している。
- ・また、従業員のDXスキル向上にむけ、全ての従業員を対象としたDX研修の実施により、企画力・活用力の向上に取り組んでいる。
- ・従業員一人ひとりが、個々の中でさまざまな「知識」を高め、その知識を集積することで、組織として大きな「集合知」の力を高めていけるよう、今後も人材投資を積極的に実施していく。

5 業績予想及び配当予想

- ・最後に、2024 年度の業績および配当予想である。

2025年2月期 業績予想及び配当予想

- ・取扱高および営業債権残高の増加による、収益基盤の強化を図るとともに生産性向上に取り組む
- ・マレーシア・デジタルバンク開業を予定 新たなビジネスモデル構築に注力する

	連結	YoY	国内	YoY	国際	YoY
営業収益	5,200 億円	107 %	3,100 億円	105 %	2,100 億円	108 %
営業利益	550 億円	110 %	150 億円	129 %	410 億円	107 %
経常利益	550 億円	107 %	1株あたり配当金		配当性向	
親会社株主に 帰属する 当期純利益	210 億円	100 %	年間: 53 円	中間: 25 円 期末: 28 円	54.5 %	

AEON Financial Service Co., Ltd.

34

- ・国内事業では取扱高の拡大、収益性の高い営業債権残高の積み上げを図るとともに、タッチポイントの転換を推し進めることにより、業容の拡大と生産性向上を図ること
で再成長へ繋げていく。
- ・海外事業では、デジタル技術の活用による業容拡大、フォワードルッキングな与信施策
の実行に取り組むとともに、マレーシアでのデジタルバンク事業、ベトナムでの
ファイナンス事業の開始などの新たなビジネスの基盤構築を推進する。
- ・これらの取り組みにより、連結業績予想は
 - 営業収益 5,200 億円、前期比 107%
 - 営業利益 550 億円、前期比 110%
 - 経常利益 550 億円、前期比 107%
 - 親会社株主に帰属する当期純利益 210 億円、前期比 100%
 を目標に取り組んでいく。
- ・24 年度は、今後の成長に向け、事業ポートフォリオの見直しや新たなビジネスモデルの
構築に取り組む年と位置付けており、当期純利益の伸びは限定的であるものの、株主の
皆さまへの安定的かつ持続的な還元方針のもと、1 株あたりの配当金は、23 年度と同額
の、年間 53 円を予定している。
- ・これからも、一人ひとりのお客さまをはじめとしたステークホルダーの皆さまと向き合
い、ご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。
- ・引き続き、何卒ご支援の程、よろしくお願いいたします。

【質疑応答】

■JP モルガン証券/佐藤アナリスト

- ①24 年度予想について、国内営業費用の考え方を確認したい。営業費用が前年対比で 120 億円程度増えているが、APF の譲渡を考慮すると、費用増加幅が大きく感じる。

具体的にどの項目で増加するのか。P.14 の ROE 向上への考え方についても、生産性向上において、貸倒関連費用以外の費用を下げていく余地は現状見えていないのか。

(取締役兼常務執行役員 財務経理本部長 三藤 智之)

国内営業利益については、23 年度は営業債権残高がキャッシングやショッピングリボを中心に 600-700 億円増加し、スタート台が高い。それに伴い、貸倒関連費用の全体額も増加し、10%弱の増加を見込んでいる。販促費については、24 年度もストックの拡大、ブランド強化への費用計上を予定しており、前年を上回る想定だが、収益拡大に向けた費用効率の高い使用を徹底する。人件費は、6-7%程度増える想定。

なお、23 年度の APF の営業費用は 100 億円中盤程度である。

- ② ROE 目標について。達成までどれくらいの時間軸を想定しているか。

(取締役兼常務執行役員 財務経理本部長 三藤 智之)

ROE10%は 4 年程度の時間軸で目指している。債権残高は 26 年度末での達成を目指している。

■みずほ証券/坂巻アナリスト

- ①高利回りストックの拡大について。ミックス改善により資産収益性は十分確保できるものなのか。

(取締役兼常務執行役員 財務経理本部長 三藤 智之)

利益効果はあると考えている。海外については、利回りが 15-20%のため 300 億円程度収益が増える。住宅ローンは今後金利が上がる中で、変動金利の割合がそれなりにあるため資産効果を見込んでいる。加えて、流動化については、投資家の目線が落ち着いてくればまたチャンスがあると思っている。

- ②ノンオーガニックな成長分野への投資について、どのような分野が投資対象となるのか。

(取締役兼常務執行役員 財務経理本部長 三藤 智之)

まずは、赤字企業をできる限り縮小していく。拡大分野については、決済分野は大きく伸びるとみているため、機会があれば規模の経済を追求していく。また、海外では新規ライセンス取得に向けた M&A を展開していくことになるだろう。

■SMBC 日興証券/原アナリスト

- ①今期のガイダンスについて。国内営業利益が 29%増加する想定だが、純利益が増えない理由はなにか。

(取締役兼常務執行役員 財務経理本部長 三藤 智之)

APF 売却に際して、契約条件上当社に特損が計上される形になっている。

また、海外で稼ぐ場合の流出が相応にある。加えて、現在は赤字会社の株式持分が多く、黒字会社の持分が少ない。さまざまな要因が相まっている状況である。

- ②先般発表されたオリコとの業務提携の背景を教えてください。協業メリットは何か。

(取締役兼常務執行役員 経営企画本部長 木坂 有朗)

オリコと当社は外から見ると競合関係にあるように見えるが、双方の強みを伸ばすことができる補完関係があると考えている。AFS は決済を中心に銀行商品、保険商品をご案内することを方針として掲げている。一方、オリコは個品割賦加盟店 80 万社やその他法人顧客 40 万社をターゲットにしながら新しい価値を創出している。当社は BtoC、オリコは BtoB が今後の成長領域。お互いの強みを活かしていくのが今回の提携の背景である。

- ③オリコとの業務提携を踏まえ、事業ポートフォリオの見直しは現状何合目か。

(取締役兼常務執行役員 経営企画本部長 木坂 有朗)

ここでお伝えすることは難しいが、まだ道半ばだと考えている。決済を入口に金融商品をお客さまのニーズにあわせて提供していくことが当社の目的である。今後のコスト削減の話が出たが、イオンの店頭でかかるコストを一つにしてワンストップで提供するためにも、ポートフォリオの入替を進めていきたい。

■大和証券/渡辺アナリスト

- ①24 年度公表値における増益要因・減益要因を教えてください。

(取締役兼常務執行役員 財務経理本部長 三藤 智之)

増益要因は営業債権残高の増加。また、海外で従前通り債権を伸ばしていた点。債権残高は今年も増やしていく計画である。流動化は昨年ほど見込んでいない。一方、金利環境を踏まえ、住宅ローンの残高は残しておくのか流動化した方がいいのか、よく考えて実施していく。次期クレジットカード基幹システムの償却費計上は予算に織り込んでいる。償却期間等を監査法人と協議している状況。ざっくり 2 桁億円台の中盤と見込んでいるが、リリース時期などの詳細は決まっていない。

- ②財務レバレッジについて。15 倍程度を目途とのことだが、株主資本の水準を調整する可能性はあるのか。

(取締役兼常務執行役員 財務経理本部長 三藤 智之)

現在自己資本比率は約 6%程度であり、基本的には配当で調節していく方針。レバレッジの増減余地については、格付上はポートフォリオの質が維持されるのであれば、デットキャパシティ上の余力があるという分析もある。今のところは 15 倍としており、色々な要素を勘案しながら、株主資本水準を都度考えていくということになる。

■ゴールドマン・サックス証券/黒田アナリスト

- ①国内リボ・分割・キャッシング・無担保ローン合計を 1 兆円まで増やす点について、
26 年度末を目途と仰っていたが、25-26 年度に向けて成長が加速するとみていいのか。

(取締役兼常務執行役員 財務経理本部長 三藤 智之)

先ほどお答えした 26 年度末 1 兆円は、債権流動化前をベースとしている。24 年度は 8,100 億円を目標として取り組む。債権流動化実施後のベースでは、27 年度末の達成となる。

- ②国内金利上昇や円安等、24 年度計画に影響している点があれば教えていただきたい。

(取締役兼常務執行役員 財務経理本部長 三藤 智之)

住宅ローンの金利については、マーケットを見ながらどこかのタイミングで引き上げることになるだろう。預金については、粘着性のある定期預金を取ることを念頭に置き、トータルでは金利収入は増えていく。

■シティグループ証券 /丹羽アナリスト

- ①グループ全体で ROE10%に到達した場合、イオン銀行はどの程度か。住宅ローンが増えないように見えるが、御社グループに本当に銀行が必要なのか。どのような議論があったのか。

(取締役兼常務執行役員 財務経理本部長 三藤 智之)

住宅ローンは流動化の有無によってバランスシートに計上される額が異なる。状況を見て、機動的に流動化するかは決めていく。高利回り債権の比率を 20%程度にすることにより、利益水準をあげていく。

- ②ROE10%達成時の営業利益の水準及び国内と海外の内訳をコメントいただきたい。

(取締役兼常務執行役員 財務経理本部長 三藤 智之)

連結営業利益は 800~1,000 億円程度。1,000 億円を 3-4 年の間に達成し、ROE10%を一つの目途としていきたい。個品割賦事業の譲渡により、国内では、さまざまな営業債権を 100%イオン銀行の BS 計上することになる。資金調達の観点から競争力がある。自己資本比率の負担が上がっていかなくようコントロールしている。

■SBI証券 /大塚アナリスト

- ①AEON Payの利用者が増えることによる、イオン生活圏の規模拡大への結び付きを説明してほしい。

(代表取締役社長 藤田 健二)

AEON Pay 自体はコード決済機能であるが、裏に ID がついている。イオングループでは共通 ID 化を進めており、そこに紐づいていくことでイオングループの共通 ID が広がっていくため、AEON Pay の拡大が生活圏の拡大に繋がるという認識。

当社としても AEON Pay の利用を通じてクレジットカードや銀行口座の利用につながり、更にマネタイズできる機会が増えていくと考えている。従前は各社がそれぞれの顧客基盤を作っていたが、AEON Pay を通じて ID の統合化作業を行っている。イオンモール、イオンタウンのアプリに AEON Pay を搭載することも決まっており、イオングループ全体の ID 統合に繋がっていく。

また、グループ全体で DX を進めており、その基盤を作るためにも ID 連携は非常に重要である。グループ横断的に顧客の購買動向が見えるようになる。データ基盤をグループで作成している最中であり、データ活用は今後進んでいく。

- ②AEON Pay から営業債権残高の増加にどうつなげていくか。イオン（株）の説明会資料からは生活圏に関してそこまでのトーンを感じない印象だが、共通の経営課題という認識で良いか。

(代表取締役社長 藤田 健二)

親会社の説明会等で明示されないかもしれないが、グループ全体のバリューチェーンを分解するとこの水準になるように設計している。

■Millennium Capital Management Asia Limited/藤田アナリスト

- ①中期経営計画のタイムラインについて。元々25年度1,000億円という高い目標を掲げられており、アグレッシブな印象があった。24年度は営業利益550億円とのことで、しばらくは足場固めの2-3年と理解している。ROE10%達成時期を4年程度とすると、足許500-600億円の営業利益ともギャップのある目標かと感じており、方向感を整理させていただきたい。

(取締役兼常務執行役員 財務経理本部長 三藤 智之)

今回の ROE 10%目標の時間軸ははっきりと示していない。25年度1,000億円はややアグレッシブな目標であったのは事実であり、達成が2-3年延びることを念頭に置きつつも、今の会社の見られ方からすると、営業利益の額だけではないというのがマネジメントの議論の結果である。当社の資本コストを勘案すると ROE10%は欲しいというのが本音である。中計で掲げていた営業利益1,000億円を2-3年延ばさなければならない

現実の中で、その時間軸で今のところは考えている。環境の変化が激しく、ノンオーガニックや不採算事業の撤退等、タイミングとしてはさまざまな要素が絡んでいる。今ここであえて、いつまでにと明言することはしていない。数年内に目標を達成していきたいという思いではある。

- ②営業利益 1,000 億円の目標を ROE10%に変更されており、ノンオーガニックなものを含めて成長していく効率性の軸に代わってきたという理解で良いか。

(代表取締役社長 藤田 健二)

概ねのご理解は正しい。1,000 億円に固執すると、環境変化が激しい中で機会を損失する可能性がある。足許のオーガニックでは実態としては 2 年の遅れ。ROE とのバランスを見て、機会を捉えていくと見直しをしている最中である。

- ③ROE 目標はエクイティを削る印象を持つ投資家もいると思われるが、エクイティを削ることは検討せず、配当は通常水準のままで、ポートフォリオという意味での ROE を向上させていくという理解で良いか

(取締役兼常務執行役員 財務経理本部長 三藤 智之)

現段階ではバイバックではなく、ポートフォリオのミックスを前提として考えている。

以 上