

2025 年 2 月期 第 2 四半期(中間期) 決算説明会 原稿・質疑応答

開催日時：2024 年 10 月 8 日（火） 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

2025年2月期 第2四半期(中間期) 決算説明会

2024年10月8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)

中間期 決算サマリ

連結業績は増収増益

事業ポートフォリオの見直しが進み、成長性の高い領域への経営資源を集中

業績好調に推移

連結営業収益の順調増(YoY108%)に対し、費用増加の抑制(YoY105%)により
連結営業利益は271億円(YoY134%)

- 国内: 決済および銀行収益に加えフィー収益も拡大。販促費を中心に費用効率の向上が継続
- 国際: 各エリア営業収益は過去最高 デジタルバンク開業費用を除くと国際事業全体で増収増益

高利回り営業債権残高(※債権流動化後)の増加により、資産収益性が向上

高利回り債権残高比率の拡大(国内17.1%/YoY+1.0pt)が収益貢献

- 国内: 7,640億円(YoY113%/期首差+537億円)、国際: 9,723億円(YoY111%/期首差+666億円)

事業ポートフォリオの見直し進む

成長領域への経営資源の集中に向け、事業休止・撤退および集約化を実行

- ・はじめに、決算サマリーである。当中間期の連結業績は増収増益となる。
これまで取り組んできた企業価値向上に向けた事業ポートフォリオの見直しによる経営資源の最適化の効果が現れてきた。
- ・業績は好調に推移しており、営業収益が前年同期比で108%に拡大した一方で、営業費用の増加率を105%に抑制できたことが、連結営業利益の拡大に寄与し、前年同期比で134%となる271億円に伸長した。
- ・国内では決済事業収益に加え、銀行収益やフィー収益が拡大。販促費を中心に費用効率の向上が継続した。
- ・国際事業では、各エリア営業収益が過去最高となり、デジタルバンク開業費用を除くと国際事業全体も増収増益となった。
- ・資産収益性も向上しており、国内外にてキャッシングやローン等の利回りの高い営業債権残高が順調に拡大した。特に国内では、営業債権全体に占める高利回り債権の割合が前年同期比で1.0ポイント上昇、17.1%となっており、収益に貢献した。債権流動化後の同債権残高は、国内で7,640億円、前年同期比113%。国際では、9,723億円、前年同期比111%と、国内外いずれも、前年対比で2桁の伸びとなった。
- ・事業ポートフォリオの見直しも進捗しており、成長領域への経営資源の集中に向けた取り組みが進んでいる。事業ポートフォリオの見直しについては、後ほど藤田より説明する。

2025年2月期 中間期 連結業績ハイライト

	連結		国内		国際		24年度通期 連結見通し	進捗率
		YoY		YoY		YoY		
営業収益	2,557 億円	108 %	1,484 億円	103 %	1,084 億円	115 %	5,200 億円	49 %
営業利益	271 億円	134 %	94 億円	592 %	175 億円	95 %	550 億円	49 %
経常利益	271 億円	127 %	—	—	—	—	550 億円	49 %
親会社株主に 帰属する 中間純利益	102 億円	141 %	—	—	—	—	210 億円	49 %

・ 中間期の連結業績についてである。

○営業収益 2,557 億円、前年同期比 108%

○営業利益 271 億円、前年同期比 134%

○経常利益 271 億円、前年同期比 127%

○親会社に帰属する中間純利益 102 億円、前年同期比 141%

以上の実績となり、増収増益となった。

・ なお、連結営業収益 2,557 億円は、中間期として過去最高の実績となった。

2025年2月期 2Q会計期間(3ヶ月間) 連結業績ハイライト

	連結		YoY		国内		YoY		国際		YoY	
営業収益	1,278 億円	106 %			731 億円	101 %			553 億円	113 %		
営業利益	118 億円	107 %			31 億円	414%			88 億円	85 %		
経常利益	111 億円	95 %			—	—			—	—		
親会社株主に 帰属する 四半期純利益	41 億円	114 %			—	—			—	—		

※23年6月実施の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
24年2月期 2Q会計期間(3カ月間)連結業績ハイライトはAppendixに掲載

・第2四半期会計期間、3 か月間の連結業績である。

○営業収益 1,278 億円、前年同期比 106%

○営業利益 118 億円、前年同期比 107%

○経常利益 111 億円、前年同期比 95%

○親会社に帰属する当期純利益 41 億円、前年同期比 114%

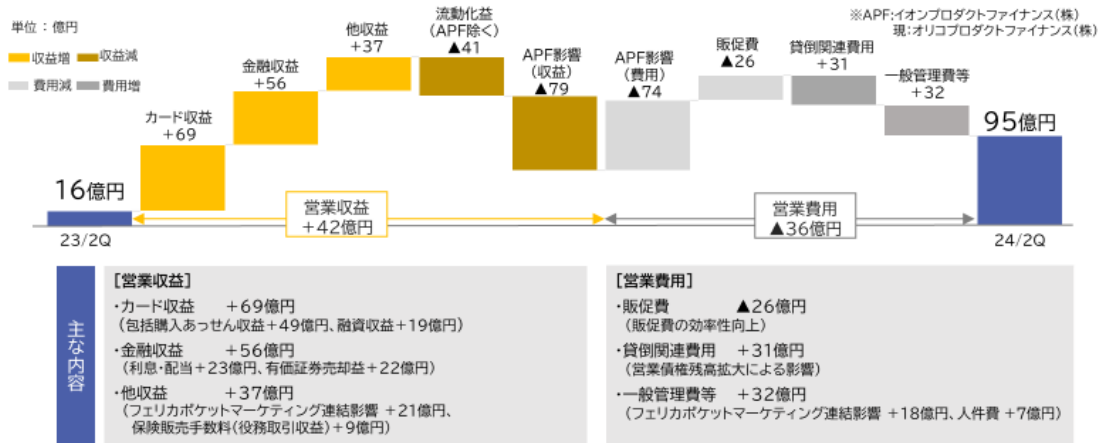
以上の実績となり、経常利益を除いて増収増益となった。

・経常利益が減益となったが、これは営業外の為替差損益の変動によるものである。

一方、四半期純利益は、昨年第2四半期に経営統合費用を特別損失で4億円計上していたため、増益となった。

〔国内〕 中間期営業利益 前年同期差内訳

- ・ カード収益の順調な拡大及び金融収益計上により、債権流動化益の減少をカバー
- ・ 費用効率を重視した施策実行により販促費を抑制、貸倒関連費用の増加は残高増と比例



AEON Financial Service Co., Ltd.

5

- ・ これは、国内事業の営業利益の前期差内訳を表したスライドである。
- ・ 黄色い棒で表した営業収益は、3月に実施したイオンプロダクトファイナンスの事業譲渡により収益が79億円減となったが、注力してきたショッピングリボやキャッシングの債権残高拡大によるカード収益の増加に加え、有価証券やローン債権の運用による金融収益の増加等により、前年同期と比較し42億円増収となった。
- ・ グレーの棒で表した営業費用は、債権残高の拡大に伴い貸倒関連費用が増加した一方、事業譲渡による費用減74億円に加え、会員募集を中心に効率性を追求した施策強化により、販促費は26億円減少、結果、営業費用は合計36億円減少した。
- ・ この結果、国内営業利益は78億円増の大幅増益となった。

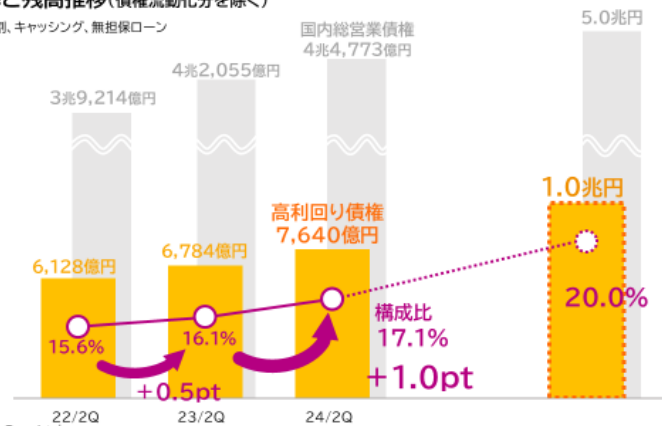
〔国内〕 ストック収益の基盤構築

資産収益性
向上

- ・ 国内営業債権残高に占める「高利回り債権比率」が改善し、資産収益性が向上
- ・ 前年同期と比較しても、積み上げが加速

高利回り債権比率と残高推移(債権流動化分を除く)

※高利回り債権：リボ・分割、キャッシング、無担保ローン



AEON Financial Service Co., Ltd.

6

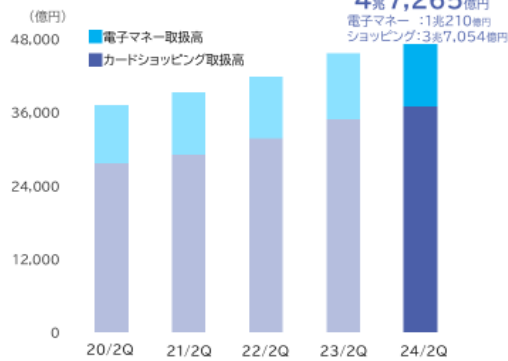
- ・ ここから、国内の業容について説明する。
- ・ 右上にお示ししているのは、期首にご説明した、当社の ROE 向上に向けた考え方の中で、どの指標・取組に該当するかをお示ししている。
- ・ まず、国内のストック収益の基盤となる営業債権の状況を説明する。棒グラフは国内の総営業債権と、その内の高利回り債権の残高を示しており、折れ線グラフはその構成比をお示ししている。
- ・ 高利回り債権の順調な積み上げにより構成比を高めることができている、そのスピードも加速した。
- ・ 期首に掲げた、ROE 目標達成に向けた資産収益性の向上に必要な、流動化後の高利回り債権残高 1 兆円の達成に向け、順調に収益基盤を固めることができている。

〔国内〕クレジットカード、電子マネー

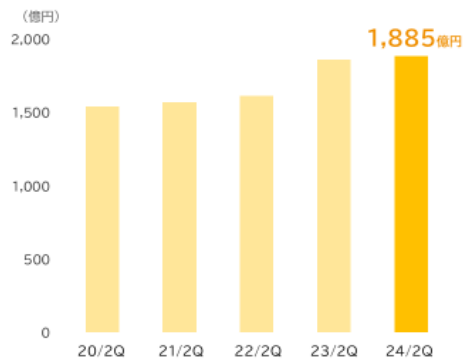
生産性
(収益拡大)

- ・ショッピング取扱高はイオングループでの特典浸透やAEON Pay利用促進が貢献しYoY106%
- ・キャッシング取扱高は継続した利用促進策により、前年を上回りYoY101%

決済取扱高



キャッシング取扱高



AEON Financial Service Co., Ltd.

7

- ・まず、左のグラフでお示ししている決済取扱高について、電子マネーWAON とカードショッピングの取扱高合計は4兆7,265億円となった。
- ・電子マネーWAON の取扱高は、昨年のマイナポイント実施によるご利用増の反動により、前年同期比94%となった。
- ・カードショッピング取扱高については、物価上昇による押し上げ効果があった一方、日常消費では節約志向の高まりによる買い控え傾向も続いている。
- ・そのような中、次のページからお話しする施策効果等により、ショッピング取扱高は3兆7,054億円、前年同期比106%となった。
- ・右のグラフのキャッシング取扱高については、賃上げによる夏季賞与の増加や定額減税等により市場全体では前年を下回る傾向があった。
- ・しかしながら、当社ではスマホアプリ「イオンウォレット」の利便性の向上や、お客さまへのアウトバウンドコールを通じた継続した訴求により、1,885億円と前年を上回ることができた。

〔国内〕 グループシナジーの拡大

生産性
(収益拡大)

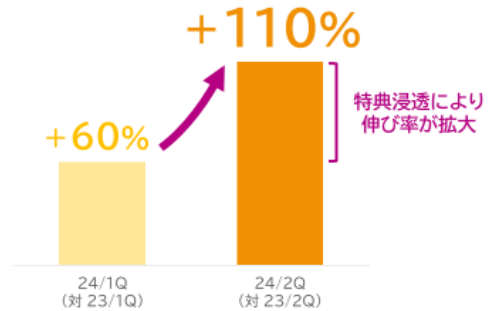
- ・ 4月に開始したイオンモールでのゴールド会員向け特典の浸透が進み、感謝デーの取扱高拡大
- ・ グループ利用における魅力度を高め、さらなるグループシナジー拡大を図る

イオンモールでの新特典(24年4月～)

イオンモールの専門店での
毎月20日・30日 5%OFF



感謝デー ゴールドカード取扱高伸び率 (イオンモールでの前年同日・同規模比較)



AEON Financial Service Co., Ltd.

8

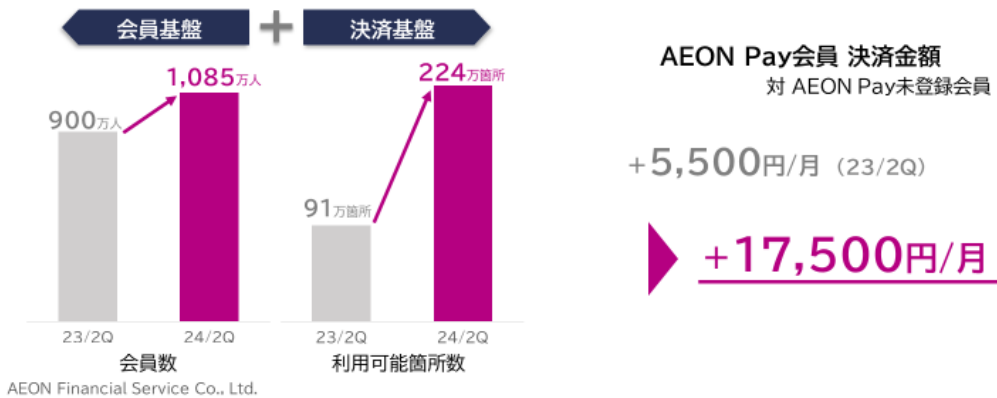
- ・ ショッピング取扱高に関しては、グループシナジーを高める新たな取り組みとして、ゴールドカード会員さまに対し、イオンモール専門店での「お客さま感謝デー」特典を、4月より開始している。
- ・ イオンモールでの感謝デー当日のゴールドカード取扱高は前年対比で110%増加し、特典の浸透により第1四半期よりも伸び率を大きく拡大することができた。
- ・ 今後もゴールドカード会員へのメリットを高めることで、利用頻度や金額の高いロイヤルカスタマー化を進めていく。

〔国内〕 AEON Pay

生産性
(収益拡大)

- ・ AEON Pay会員数、利用可能箇所数とも順調に増加 決済インフラとしての環境整備が進捗
- ・ 少額決済の取り込みや、グループ共同の利用促進施策などにより1人当たり決済額が拡大

会員数・利用可能箇所数



9

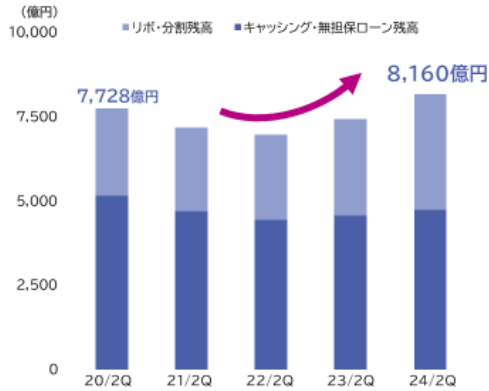
- ・ 次に、コード決済「AEON Pay」について説明する。
- ・ 8月末の会員数は1,085万人となり前期比で約20%増加している。決済基盤となる利用可能箇所数も224万箇所と前年同期と比べ100万箇所以上増加する等、決済インフラとしての環境整備が順調に進捗している。
- ・ 右にお示ししている通り、これまでクレジットカードの利用がされにくかった少額決済での利用や、グループでのAEON Payを活用した限定企画等により、AEON Pay会員のお客さまと未登録のお客さまの1ヶ月あたりのご利用金額の差は、昨年第2四半期における5,500円から17,500円に拡大した。

[国内] 高利回り債権残高の獲得状況

資産収益性
向上

- アプリのUI/UXの改善などにより、リボ・分割、キャッシングともに債権残高は順調に増加

高利回り債権残高(債権流動化分を含む)



増減内訳

	YoY	期首差
■ ショッピングリボ	120%	+272億
■ 分割払い	115%	+33億
■ キャッシング	105%	+92億
■ 無担保ローン (銀行カードローン等)	97%	▲8億
計	110%	+390億

AEON Financial Service Co., Ltd.

10

- このスライドは、債権流動化分を含んだ高利回り債権の推移を表している。
- 中間期末の高利回り債権残高は 8,160 億円と前年同期比で 110%となり、2 桁の伸び率を継続している。期首差でも 390 億円増加し、アプリの UI/UX の改善等により、残高の順調な積み上げができています。

- ・ 継続したUI/UXの改善に加え、AIを活用した利用予測スコアの高い会員へのアプローチ強化

AI活用によるターゲティング強化



従来のターゲティング販促と比較し **稼働率が倍増**

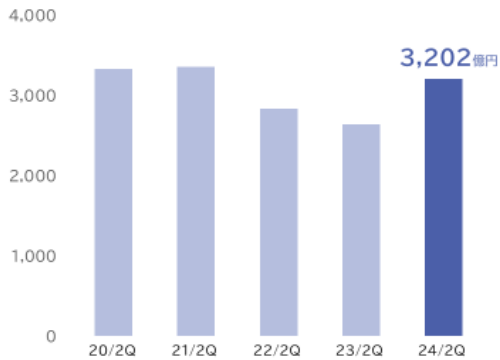
- ・ 高利回り債権の拡大に向けては、AI を活用した販促も功を奏している。
- ・ 顧客属性や購買情報、残高の保有状況等、多面的なデータをもとに将来利用を予測したスコアリングを実施し、より利用可能性の高いお客さまへのアプローチを強化することで、これまでのターゲティング販促と比較して販促後の効果を倍増させることができている。

〔国内〕 住宅ローン

生産性
(収益拡大)

- ・ 独自特典「イオンセレクトクラブ」での金利以外のメリット訴求により、取扱高はYoY 122%
- ・ 5月、10月に金利改定を実施し、今後の収益拡大を見込む

住宅ローン取扱高
(億円)



金融と小売りのサービス連携



住宅ローン金利改定と収益への反映



AEON Financial Service Co., Ltd.

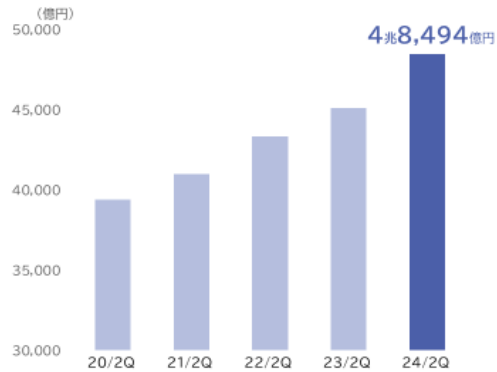
12

- ・ 次に、住宅ローンの取扱高の状況について説明する。
- ・ 取扱高は 3,202 億円、前年同期比 122%と大きく増加した。
- ・ 昨年 3 月より、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」の特典を拡充し、金利だけでなく当社独自特典の訴求に継続して取り組んでいる。
- ・ なお、住宅ローンの変動金利を含むローン金利は、5 月と 10 月に改定を実施した。

〔国内〕 銀行預金

- ・ 定期預金キャンペーンなどによりYoY107%、期首差3,101億円増
- ・ カード引落や給与振込設定など生活口座としての利用を促進し、粘着性の高い預金を獲得

イオン銀行預金残高



AEON Financial Service Co., Ltd.

生活口座としての利用促進

定期預金

- ・ 給与振込・年金受取設定時の優遇金利の提供



普通預金

- ・ お取引に応じたステージ別金利の提供



13

- ・ このスライドは、イオン銀行の預金についてである。
- ・ 金利が上昇する中で、イオン銀行預金による資金調達力は大きな競争優位を発揮する。
- ・ 預金残高は前年同期比で 107%、期首差 3,101 億円増となった。
- ・ 各銀行で預金獲得競争となる中、当社では預金獲得と合わせて生活口座としての利用促進を図っている。
- ・ 給与振込や年金受取を設定いただいた方への定期預金での金利上乘せや、カード利用の引落設定等のお取引内容に応じた優遇制度である“イオン銀行 My ステージ”を通じ、粘着性の高い預金獲得の強化を図っていく。

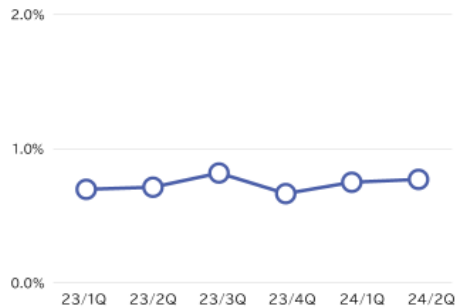
〔国内〕 費用コントロール

生産性
(費用コントロール)

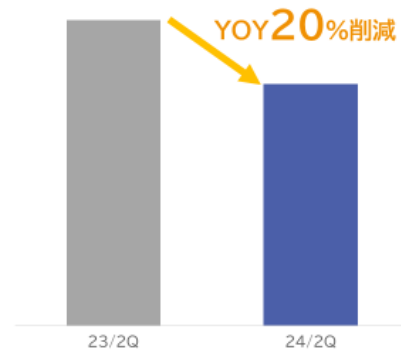
- ・ 営業債権残高に対する貸倒関連費用の比率は低位で推移
- ・ 店頭及びインターネット募集の運用見直しにより、獲得効率の改善は継続

貸倒関連費用率の四半期推移

※リボ・分割、キャッシング、無担保ローンの合計残高に対する貸倒関連費用率



1会員あたり獲得コスト(中間期)



AEON Financial Service Co., Ltd.

14

- ・ 次に、費用コントロールについてである。
- ・ 左の貸倒関連費用については、お客さまへのアウトバウンドコールを通じた登録情報の最新化や、債権回収においては架電後にご案内した内容の確認を SMS で送信する等、効率的かつストレスの少ない取り組みを通じ、債権残高に占める貸倒関連費用の比率を低位に維持している。
- ・ 右のカード会員獲得の効率改善については、店頭でのイオングループ各社での企画とあわせ募集体制の充実に加え、インターネット募集の方法や企画内容の見直しを図り、費用対効果の高い施策への絞り込みを継続しており、中間期でも 1 会員当たりの獲得コストを約 20%削減することができている。

〔国際〕 セグメント別 業績ハイライト

- ・ 中間期営業収益は3エリアともに過去最高 デジタルバンク開業に伴う費用を除けば増益
- ・ 会計期間(3か月間)ではメコン圏が増益に転換

中間期 (6ヶ月間)	国際事業		中華圏		メコン圏		マレー圏	
		YoY		YoY		YoY		YoY
営業収益	1,084 億円	115 %	172 億円	121 %	476 億円	106 %	435 億円	125 %
営業利益	175 億円	95 %	39 億円	93 %	68 億円	99 %	67 億円	92 %
<参考> 貸倒関連費用	351 億円	121 %	46 億円	158 %	173 億円	105 %	131 億円	137 %
2Q会計 (3ヶ月間)	国際事業		中華圏		メコン圏		マレー圏	
		YoY		YoY		YoY		YoY
営業収益	553 億円	113 %	86 億円	116 %	245 億円	105 %	220 億円	123 %
営業利益	88 億円	85 %	20 億円	96 %	42 億円	101 %	25 億円	63 %
<参考> 貸倒関連費用	180 億円	127 %	23 億円	133 %	85 億円	106 %	71 億円	166 %

AEON Financial Service Co., Ltd.

期中平均レート ※()内は前年同期差

HKD : 19.63円(7.3%円安) THB : 4.25円(4.2%円安) MYR : 32.96円(6.2%円安)

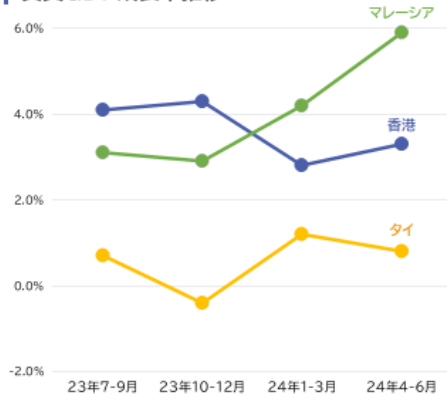
15

- ・ ここから、国際事業の説明となる。
- ・ 国際事業の中間期の営業収益は3エリアとも過去最高となった。
- ・ 営業利益も5月末のマレーシアでのデジタルバンク開業に伴う費用の増加を除くと増益となっている。
- ・ 会計期間3か月では、メコン圏において増益に転換することができている。

〔国際〕 各エリア別の環境

- ・ マレーシアが他国に先んじて回復 個人消費が好調
- ・ 一方、香港は内需の減少や個人の破産申請件数の高止まりが継続、タイはGDP成長率も停滞

実質GDP成長率推移



AEON Financial Service Co., Ltd.

※出典:日本貿易振興機構(JETRO)

マレー圏(マレーシア)

- ・ 個人消費の増加に加え、主要産業がすべてプラス成長となり、成長率が加速
- ・ 失業率がコロナ後最低(3.3%)で推移し、雇用も安定

中華圏(香港)

- ・ 物価の安い中国での消費(北上消費)が増加し、内需が減少したこと等で成長率が鈍化
- ・ 昨年下半年から増加した個人の破産申請件数が高止まり

メコン圏(タイ)

- ・ 物価高に伴う民間消費の鈍化は継続 農業生産や製造業等の輸出は回復基調も、中国経済の影響を強く受ける
- ・ 9月より政府施策として1万バーツの給付金を配布開始

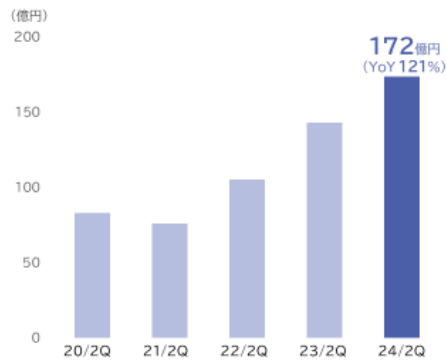
16

- ・ 海外3エリアの業績の説明の前に、各エリアにおける主要な国の外部環境を説明する。
- ・ 左は3ヶ月ごとの実質GDPの推移をお示ししている。
- ・ マレーシアでは、個人消費の増加に加え、直近では産業別成長率においても主要産業がすべてプラス成長となる等、実質GDPの成長が加速している。失業率も低位で推移する等、経済環境としては好調である。
- ・ 一方、中華圏の香港では通貨高により、週末等に物価の安い中国で消費する“北上消費”が増加し内需が減少したこと等により成長率が鈍化しており、香港政府が発表している個人の破産申請件数も高止まりしている。
- ・ メコン圏のタイでも、引き続き物価高に伴う民間消費の鈍化が継続しているが、農業生産や製造業等の輸出は回復基調にある。一方で中国経済の影響を強く受けるため、引き続き注視が必要である。消費者保護施策としての1人1万バーツの給付金についても、9月より順次配布が開始されている。

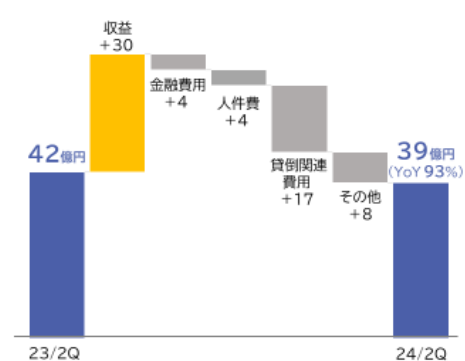
〔国際〕 中華圏の業績ハイライト

- ・北上消費需要の取り込みなど環境変化への対応が奏功し、収益は過去最高を更新
- ・引当率見直しにより貸倒関連費用増も、スコア活用による審査・途上与信強化の効果が徐々に発現

営業収益



営業利益前期差内訳



AEON Financial Service Co., Ltd.

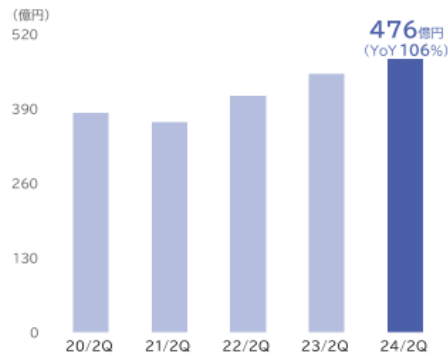
17

- ・まず、中華圏の説明である。
- ・営業収益では、増加する北上消費にあわせた銀聯 QR 決済への対応等、環境変化に対応した施策が奏功し、営業収益は過去最高の 172 億円となった。
- ・しかしながら、昨年下半年からの景気の悪化や物価の上昇等に伴い、香港全体で個人破産件数が増加している。中間期においては破産の増加を踏まえた ECL の見直しで貸倒関連費用が増加し、営業利益は 39 億円となった。
- ・貸倒関連対策として実施している、破産予測スコアを導入した審査の厳格化や、当社から先んじてリストラクチャリング契約の打診を行う等の途上与信の強化も徐々に現れており、引き続き、貸倒関連費用のコントロールを図り営業利益再拡大を図っていく。

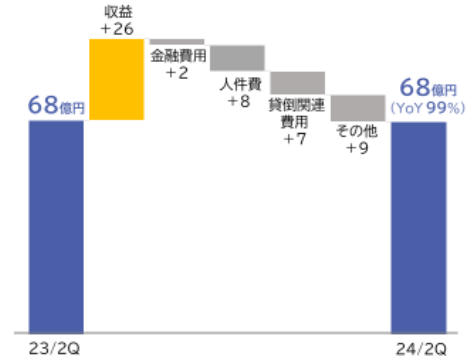
〔国際〕 メコン圏の業績ハイライト

- ・ 会員基盤の拡充、カードショッピングを中心とした取扱高が拡大
- ・ 営業収益は増加も、人件費や貸倒関連費用の増加により、営業利益はほぼ前年同期水準に

営業収益



営業利益前期差内訳



AEON Financial Service Co., Ltd.

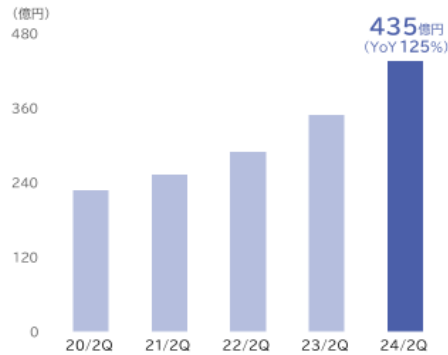
18

- ・ メコン圏では、経済環境の低迷が長期化しているなか債権残高の積み上げが課題ではあるものの、カード・個人ローンともに会員拡大が進み、取扱高が拡大したことで、営業収益 476 億円、YoY で 106% となった。
- ・ 一方、賃金上昇による人件費増および貸倒関連費用の増加により、営業利益は昨年とほぼ同じ 68 億円となった。
- ・ タイの本格的な経済回復にはまだ時間を要すると考えており、債権残高とクレジットコストのバランスを慎重に見極めつつ、会員基盤の拡大とボトムラインの最大化を図っていく。

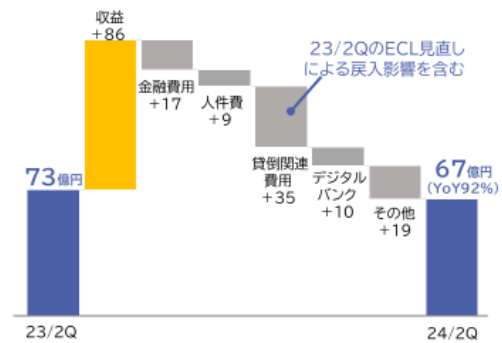
〔国際〕 マレー圏の業績ハイライト

- ・イオングループや加盟店との販促強化により個品割賦、個人ローンなどの取扱高・残高が増加
- ・貸倒関連費用は前年同期の戻入により前年対比で増加も、デジタルバンク開業の費用増を除くと増益

営業収益



営業利益前期差内訳



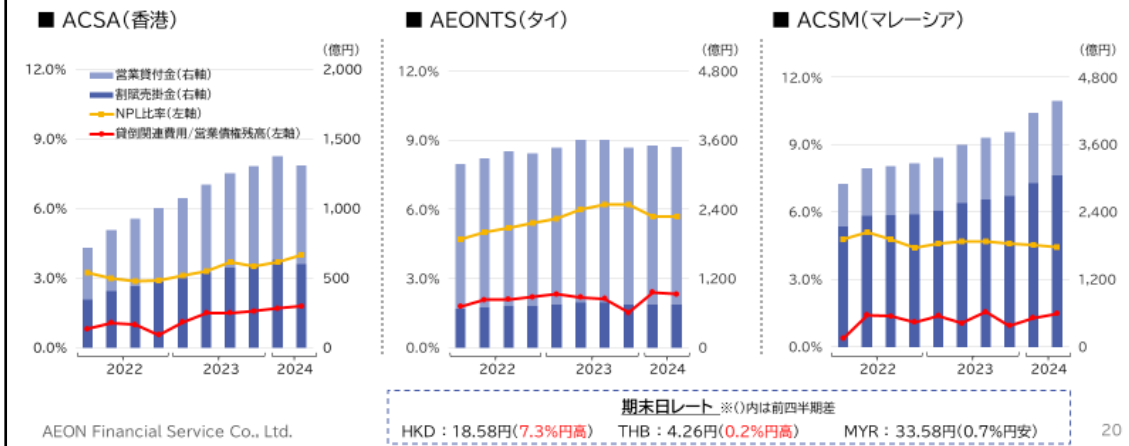
AEON Financial Service Co., Ltd.

19

- ・マレーシアでは、個品割賦において引き続き好調な二輪に加え、中古車が伸長した。また、個人ローンも手続きのデジタル化と審査時間短縮等により利便性が向上したことで、営業収益は前年同期比 125%の 435 億円と引き続き高い伸びとなった。
- ・営業費用では、貸倒関連費用が前年同期比で増加しているが、こちらは前年同期に ECL の見直しを行い、大きな戻入が発生したことで前年同期との差が大きく出ているものである。当期においては債権の質が悪化したものではなく、新たな営業債権の積み上げによるものである。
- ・5 月に開業したデジタルバンクは、開業に伴うキャンペーンの実施等により YoY で約 10 億円コストが増加している。
- ・マレー圏の営業そのものは好調であり、業容も良い形で拡大している。
- ・デジタルバンク事業と合わせて今後も現地に根差したさらなる成長を図っていく。

〔国際〕 上場子会社の債権残高およびNPL推移

- ・ 香港：引当率見直しにより貸倒関連費用が増加 円ベースの債権残高は為替により減少（香港ドルでは増加）
- ・ タイ：貸倒関連費用、NPL比率ともに安定基調に転換
- ・ マレーシア：債権残高増加により貸倒関連費用も増加も、正常債権の増加によりNPL比率は低下



- ・ 海外上場3社の債権残高およびNPL比率の四半期推移について説明する。
- ・ ACSアジアでは、NPL比率、貸倒関連費用率ともに上昇しているが、NPL比率は突発的な破産を防止するため、リストラクチャリング契約の増加による影響である。貸倒関連費用については、残高に対する費用率は大幅に増加することなく推移しており、今後も引き続き、与信コストとバランスを取りつつ債権残高拡大を図っていく。
- ・ 中央のイオンタナシンサップの状況である。
- ・ タイでは市場全体のNPL比率が高い状況ではあるが、当社においては足元で安定的に推移している。
- ・ 貸倒関連費用率も前年同期比で若干低下しており、経済動向を注視しながら引き続き貸倒関連費用率と債権残高積み上げのバランスを取りながら、営業収益拡大に努める。
- ・ 右のACSマレーシアでは、営業債権残高の積み上げが加速している。良質な債権の積み上げが継続できていることでNPL比率も継続して低下している。貸倒関連費用も残高の増加に対し適切なコストコントロールができていると考えている。



業績予想及び配当予想

業績予想と配当について説明する。

2025年2月期 業績予想及び配当予想

	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 %	

- ・ 4月に発表した業績予想から変更はない。
- ・ 国内では収益性の高いショッピングリボ、キャッシング債権の積み上げが図れており、下期以降も残高拡大とそれに伴う収益拡大が続くものと見込んでいる。
- ・ また、生産性向上策にも継続して取り組んでいく。
- ・ 海外では、貸倒関連費用の増加が継続しているが、マレー圏は引き続き好調であり、中華圏、メコン圏においてもトップラインとクレジットコストのバランスを見極めながら回復を図っていく。
- ・ 以上が中間期業績についての説明である。

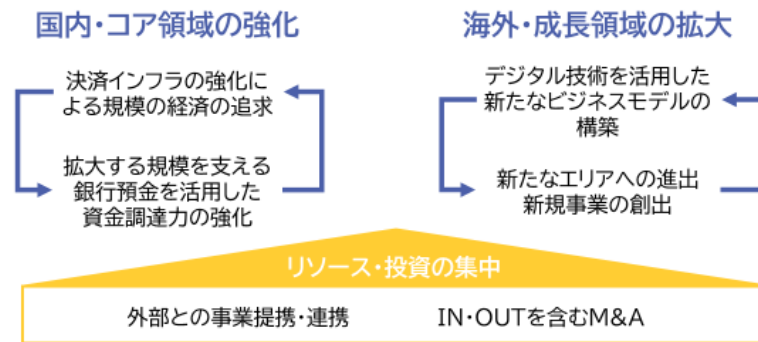


重点実施事項

- ・社長の藤田である。
- ・ここからは、下期以降の重点実施事項について説明する。

- ・ 事業環境の変化を踏まえた“選択と集中”により、事業ポートフォリオを見直し
- ・ コア事業である国内決済の規模拡大と、成長分野である海外へリソースを集中

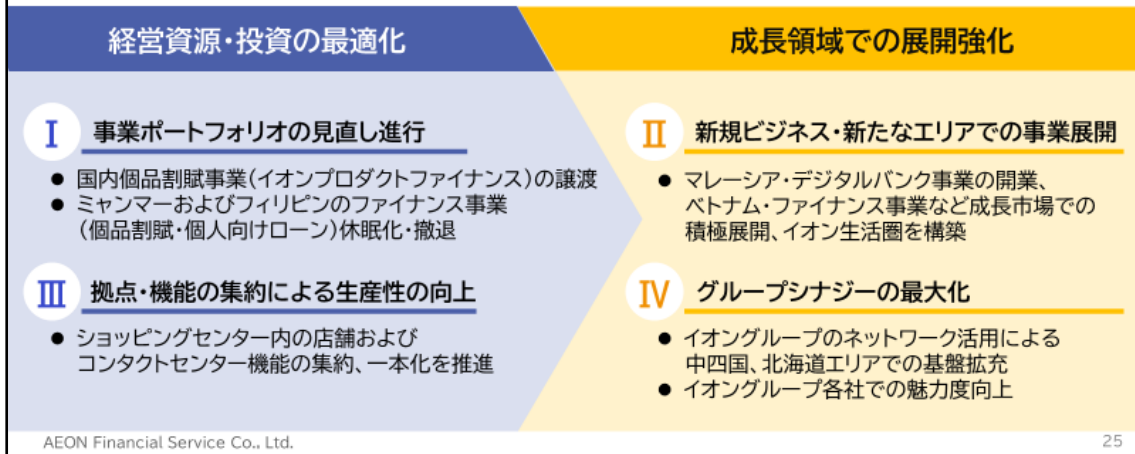
最適な事業ポートフォリオに向けた“選択と集中”



- ・ こちらは、本年1月にご説明した資料の再掲である。現在、当社はさらなる企業価値向上に向け、事業ポートフォリオの見直しを推し進めている。
- ・ 急速に変化する事業環境において、私たち自身もスピード感を持って変革に挑む時であり、国内では決済ビジネスの顧客基盤や加盟店ネットワークの拡大による「規模の経済」を追求していく。
- ・ また、成長性の高い「海外」のさらなる拡大に向け、新たなビジネス、エリアへの展開強化を図っていく。
- ・ 事業ポートフォリオの見直しにあたっては、外部リソース活用やM&A等も積極的に実施していく。

事業ポートフォリオの見直し

- ・ 成長領域での展開強化に向け、“選択と集中”による経営資源・投資の最適化を進める



- ・ 成長領域での展開をより強靱に、スピード感を持って進めるため、一部事業の譲渡や撤退や、集約による効率化を含めた“選択と集中”が重要であると考えている。

- ・ ここから、お示ししている通り、4つの取り組みについて説明する。

- ・ 一つ目は、事業ポートフォリオの見直し進行について、二つ目は、新規ビジネス・新たなエリアでの事業展開について、三つ目は、拠点・機能の集約による生産性の向上について、四つ目は、イオングループという大きなネットワークを持つ当社の、グループシナジーの最大化についてである。

事業ポートフォリオの見直し進行

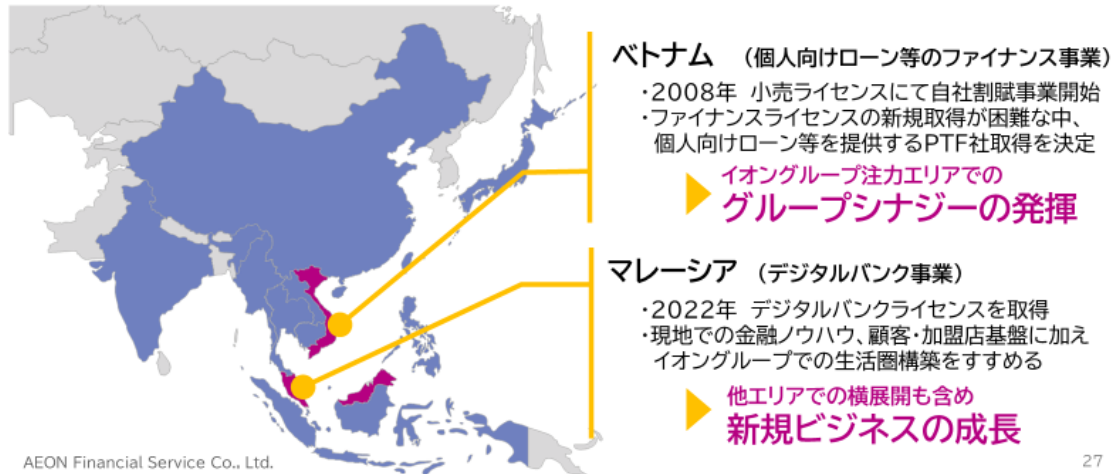
- ・展開する各エリア・事業の競争力や将来成長性を鑑みたポートフォリオ見直しを進める
- ・国内・個品割賦の譲渡に続き、ミャンマー・フィリピンのファイナンス事業整理を決定



- ・まず、「事業ポートフォリオの見直し進行」について説明する。
- ・昨年度国内では、当社と子会社であったイオンクレジットサービスの統合や、地域通貨等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、さらには個品割賦事業を営むイオンプロダクトファイナンスの譲渡等、さまざまな取り組みを進めてきた。
- ・海外においても、展開エリアや事業の将来成長性を鑑み、ミャンマーおよびフィリピンでの個品割賦や個人向けローン等のファイナンス事業を整理することを決定している。
- ・ミャンマーでは2012年にグループに先駆け展開を開始したが政治環境、経済環境が不安定であり、事業継続が困難な状況である。ファイナンスライセンスは維持するものの、環境が安定し、事業成長が見込めるようになるまで、休眠化する。
- ・フィリピンでは、現地で加盟店ネットワークを拡大してきたが、国際事業全体の成長戦略を検討する中で、当該エリアでの競争優位の発揮が難しいと判断した。
- ・今後も、企業価値の向上に向け必要と判断する事業ポートフォリオの見直しは、強力に遂行していく。

新規ビジネス・新たなエリアでの事業展開

- ・マレーシア・デジタルバンク事業、ベトナム・ファイナンス事業の拡大に向け体制強化
- ・ベトナムでは、既存事業と新規取得事業の連携に向けた体制整備が進む



- ・ミャンマー、フィリピンでの事業を整理する一方、新たなビジネス、エリアでの事業展開の強化を図るべく、人材等の経営資源は今後の成長性の高い領域へ適切にシフトしていく。
- ・ベトナムのファイナンス事業取得は、現地当局の承認に向けた手続きを進めているが、ベトナムにおける既存事業やイオングループ各社と、シナジーを発揮しより早く事業成長を果たせるよう、先んじてプロジェクトチームを組成している。
- ・ベトナムは、イオングループとしても最注力エリアと位置づけ、小売・ディベロッパー等の各社との連携も強固なエリアである。ファイナンスサービスの提供に加え、グループ各社のお客さま情報をグループ全体で共有し、より良いサービスの提供に繋げることでイオン生活圏を構築していく。

【マレーシア】 デジタルバンク

- ・ デジタル活用による新規ビジネス・展開エリアの拡大により、さらなる成長につなげる

AEON Bank(Malaysia)

イオングループ店舗でのイベント開催やSNS、外部広告を活用した認知度向上



グループ店舗でのイベント



駅や電車、街頭看板などの
露出強化



利用者の多いSNSや
インフルエンサーの活用

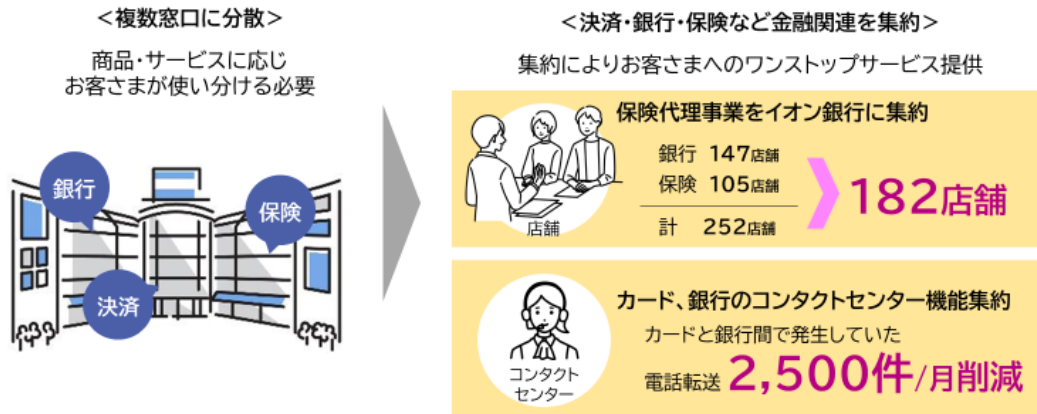
AEON Financial Service Co., Ltd.

28

- ・ マレーシアでは本年5月に、かねてより準備を進めてきたデジタルバンクを開業した。
- ・ デジタルバンクは、個人のお客さまに加え、今後はイオングループ各社や、加盟店・サプライヤー等の法人のお客さまにもサービスを提供し、スマホアプリを中心にお客さま、イオングループ、加盟店やお取引先を金融サービスでつなぐ役割を担っていく。
- ・ 早期のビジネスモデルの確立に向け、現在は認知度の向上、顧客基盤の拡充を進めている。
- ・ デジタル上でのサービス提供であるため、親和性の高い SNS での販促強化に加え、イオングループ店舗という競業他行にないネットワークを活用し、イオングループ各店舗でのイベントの実施等を通じ、お客さまの支持に繋げていく。

拠点・機能の集約による生産性向上

- ・ コンタクトセンターやリアル店舗を集約
- ・ ワンストップで金融サービスを提供し、顧客満足の向上に加え生産性の向上を図る



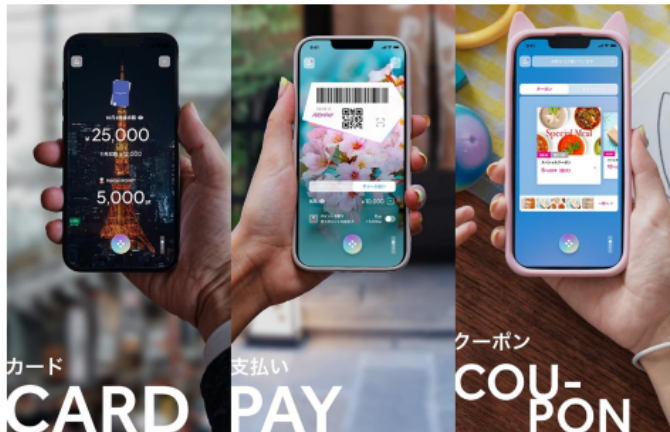
AEON Financial Service Co., Ltd.

29

- ・ 次に、「拠点・機能の集約による生産性の向上」について説明する。
- ・ 当社は、総合金融サービスとして決済や銀行、保険といった事業の多角化をすすめ、お客さまの生活のさまざまな場面で便利でお得な金融サービスを提供していく。
- ・ 一方で、それぞれの商品・サービスごとに、店舗やコンタクトセンター機能を有することで、お客さまは、各サービスに応じて相談・問合せ先を使い分ける必要が生じていた。そこで、お客さま自身で使い分ける負担を無くし、シームレスにサービスを利用いただけるよう、お客さまとの接点である各タッチポイントの見直しを進めていく。
- ・ まず当社の強みでもあるリアルタッチポイントでは、12月より保険代理店事業をイオン銀行に集約し、1つのショッピングセンターの中で分散していた拠点を集約、効率化を図っていく。分散していたタッチポイントを集約することで、お客さまのニーズにさらに適切に応えていく。
- ・ また、9月にカードと銀行のコンタクトセンター機能を統合した。これにより、役割を分散していたことで発生していた電話転送等のご不便の解消ができています。
- ・ タッチポイントの集約により、垣根なく、さまざまな金融に関するご相談にお応えできる環境を構築し、顧客満足の向上、さらには従業員のスキル向上による生産性向上につなげていく。

スマホアプリ イオンウォレット

- ・昨年度、総合金融アプリにリニューアル
- ・カードや銀行、保険サービスへいつでもシームレスにつながる環境を構築



各国デザイン賞でも評価



- ・お客さまとの、もっとも身近で、日常的なタッチポイントとなる、スマホアプリは、昨年、総合金融アプリとして「イオンウォレット」をリニューアルしている。
- ・「イオンウォレット」のリニューアル後、カード、銀行、保険等の各サービスの表示や導線を見直したことで、リニューアル前と比較したアプリ経由の資産形成メニューの閲覧数は10倍以上、住宅ローンメニューの閲覧数は20倍と、効果が出ている。
- ・アプリの直感的な操作性や、生活スタイルに合わせたデザインを選択できる機能性等、先進的なデザインについては、世界3大デザイン賞に数えられる、ドイツの「アイ・エフ・デザイン賞」やアメリカ「インダストリアル・デザイン・エクセレンス賞」等で評価をいただくことができた。
- ・まだ「イオンウォレット」の認知は高くないが、今後よりシームレスに、すべての金融サービスの手続き、確認等を1つのアプリで完結できるよう、お客さまにとって最も身近なタッチポイントとして進化をさせていく。

〔国内〕グループシナジーの最大化

- ・イオングループのお客さま・お取引先をつなぐ“金融インフラ”の提供により、顧客基盤を拡大
- ・グループ各社での新たな特典付与などによる魅力度の向上を図る



- ・当社の競争優位をさらに発揮し、成長基盤のさらなる強化に向けた「グループシナジーの最大化」について説明する。
- ・当社は、イオングループとお客さま、加盟店等を金融サービスでつなぐ“インフラ”の役割を担っているが、新たなイオングループ企業・店舗の拡大は、顧客基盤をさらに強固にしていく絶好の機会となる。
- ・中国・四国エリアにて店舗を展開する「フジ」や、北海道の旧西友の店舗は、地域のお客さまに愛され、親しまれている。これら店舗での会員募集の開始により、100 か所以上の獲得機会の拡大を予定している。
- ・また、10月よりカード新規入会者は、イオンモール専門店でのお買い物が1か月間・毎日5%割引になる企画を開始していますが「お客さま感謝デー」等の特定日での特典に加え、小売発の金融としての新たな特典・メリット拡大に取り組んでいる。
- ・グループシナジーを発揮することで、当社にしかできない、さらに魅力的な特典等を今後も拡充し、お客さまの日常生活に寄り添った、デイリーユーズな金融サービス提供に努めていく。

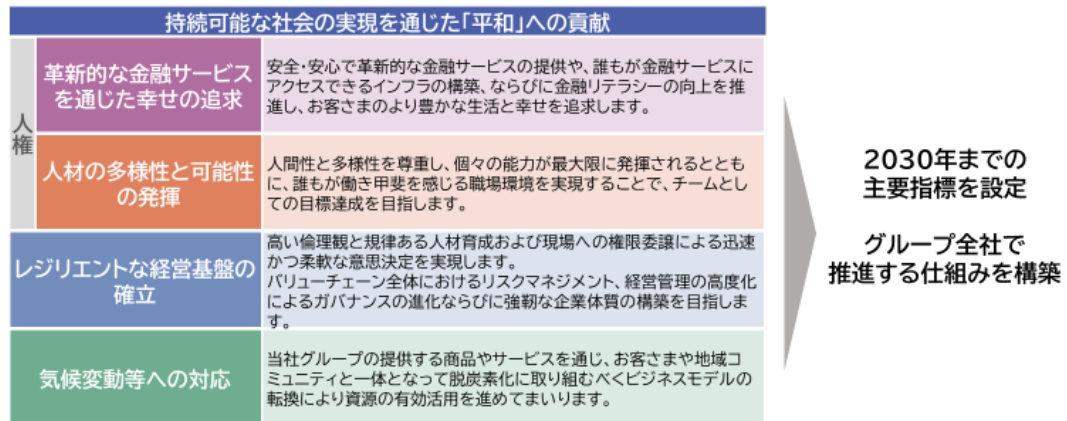


サステナビリティ取り組み

最後に、サステナビリティの取り組みについて説明する。

マテリアリティの主要指標の設定

- ・「2030年のありたい姿」達成に向けたマテリアリティ主要指標を設定
- ・事業活動と連動させた各取り組みの深化を図っていく



AEON Financial Service Co., Ltd.

マテリアリティ・主要指標の詳細はこちら [イオンフィナンシャルサービス\(株\)コーポレートサイト](#)

33

- ・当社は、「2030年のありたい姿」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。
- ・この「ありたい姿」の達成に向け、マテリアリティ主要指標を新たに設定し、当社グループ全社が、事業活動と連動させながら各取り組みを推進している。
- ・主要指標や各取り組みの詳細については当社ホームページや統合報告書にて紹介しているが、本日は一部取り組みについて説明する。

マテリアリティ① 革新的な金融サービスを通じた幸せの追求

取り組み 金融サービスを通じて地域社会に貢献する

主要指標
(2030年度)

- ・金融包摂の取り組み推進
- ・地域やコミュニティとの連携
- ・金融サービスを通じた 災害対応支援



都市部へ働きに行く移動手段を得るための
バイクファイナンスを
マレーシア設立当初より提供

取り組み 金融教育を通じ、お客さま・お取引先さま・
従業員の生活を豊かにする

主要指標
(2030年度)

金融教育累計受講者数50万人
(国内:35万人、海外:15万人)



イオン1%クラブとAFSの金融体験イベントの実施

- ・マテリアリティ一つ目の「革新的な金融サービスを通じた幸せの追求」では、展開各国のお客さまへ、安全・安心で、だれもが金融サービスにアクセスできるインフラの構築、金融リテラシーの向上を推進することで、お客さまのより豊かな生活と幸せを追求している。
- ・当社は、金融包摂の考えのもと、金融サービスがまだ身近にない地域へ積極的に展開し、誰もが金融を便利に利用できる環境構築に取り組んでいる。
- ・マレーシアでは、都市部へ働きに出たくとも、その足となるバイクを購入する資金が足りず、現地銀行からも借入が難しい方が多くいた。そのような社会的な課題に対し、当社はマレーシアに進出した当初より、独自の与信や回収ノウハウを活かし、現地のバイク協会とともに普及に取り組み、移動の自由、就労機会の創出に取り組んできた。
- ・また、金融に小さなころから触れていただく金融体験イベントや 学生や社会人等への金融教育等、金融リテラシーの向上に向けた取り組みも数多く実施しており、2023 年度では約 2.6 万人の学生へ金融講座を実施した。

マテリアリティ② 人材の多様性と可能性の発揮

取り組み 従業員の多様性を尊重し柔軟で働きがいのある職場環境を構築する

主要指標
(2030年度) 従業員トレーニングの充実



海外トレーニーでの実際の業務を通じた
キャリアデザイン支援

主要指標
(2030年度) 従業員エンゲージメントの向上

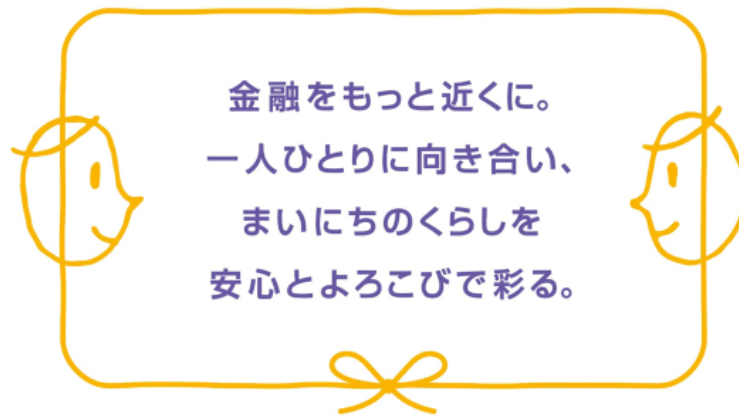


Our Purpose浸透に向けたミーティングを実施
マレーシアでは海外各社の推進担当者が集合

- ・「人材の多様性と可能性の発揮」では従業員の人間性と多様性を尊重することで、個々の能力が最大限に発揮できる、誰もが働きがいを感じる環境を実現していく。
- ・そのため、従業員全員が同じ志を持ち、変化に対応できる人材となるよう、DE&Iの推進や人材育成に向けた教育及びリスキリング機会の拡大、エンゲージメントの向上等に取り組んでいる。
- ・例えば、従業員のキャリアデザイン支援に向け、海外現地法人に半年間滞在し、日本とは異なる文化や慣習に身を置きながら、実際の業務へ従事する「海外トレーニー」制度を実施している。
- ・現在は、6人の若手従業員が香港、マレーシアの現地法人に参加し実際に現地の従業員とともに、商品開発等の業務についており、今後のキャリアについて生き生きと、前向きに描いている。
- ・エンゲージメントの向上に向けては、私たちのパーパスに共感し、自ら体現し、行動できる人材を輩出するため、日本だけでなく、海外でのパーパス浸透に向けたミーティングも実施している。

[Our Purpose]

Our Purpose



AEON Financial Service Co., Ltd.

36

- ・ 以上、2025 年 2 月期中間期決算について説明させていただいた。
- ・ 事業ポートフォリオの見直しでは、コア領域である決済インフラの強化や成長領域である海外での新規ビジネスの構築へリソース・投資を集中し、さらなる企業価値の向上を図っていく。
- ・ 大きく環境が変化する中、判断軸となるパーパスのもと、さらに機動的にポートフォリオの見直しを進めるとともに、設定した ROE 目標の達成に向けた、資産収益性・生産性の向上に、全社一丸となって取り組んでいく。
- ・ 今後も、より一層の経営努力を続けていくので、引き続きご理解ご支援の程をよろしくお願いしたい。

【質疑応答】

■大和証券 渡辺アナリスト

- ①2Qの当期利益の進捗が減速しているように見えるが、期初想定と比較した上振れ要因と下振れ要因をそれぞれ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)

当期利益の進捗率は49%となった。上振れ要因の一つは金融収益。有価証券売却益や金利上昇に伴う金利収入増加が大きな要因。住宅ローンの金利改定についても、今期ではそれほどインパクトがない可能性もあるが、中長期的には増益要因になるだろう。

下振れ要因は、海外中心に貸倒が高く、今後も注意が必要である。タイは営業債権残高が伸び悩んだこともあり、引き続き営業債権の伸びと貸倒のバランスを図っていくことが重要と考えている。

- ②ミャンマーとフィリピンの事業整理について、効果やコストを教えてください。また、香港の現地子会社の持分が56.6%に上昇している。背景を教えてください。

(取締役兼常務執行役員 財務経理本部長 三藤 智之)

ミャンマーは休眠化による大きな影響はない。フィリピンは数億円の赤字が出ていたため、今後の利益にプラス要因となると想定している。また、人的資本の観点では人材を成長分野に配分できる利点もある。

ACS(ASIA)の持分比率上昇は、株主間での売買結果であり、大きな動きというものではない。

■SMBC 日興証券 原アナリスト

- ①国内の個品割賦事業の譲渡影響を除いた債権流動化益の減少について、要因は何か。

(取締役兼常務執行役員 財務経理本部長 三藤 智之)

金利上昇が一つの大きな要因。投資家の目線が上がっておりロットがやや減少したため、流動化の額そのものが減少している。今期の流動化益は前年よりも少なく見積もっていたため、減少自体については想定していた。

- ②同業他社がリボ手数料の引き上げを発表しているが、御社の考え方を教えてください。仮に国内の金利上昇が続いた場合も価格転嫁はありえないということか。

(取締役兼常務執行役員 財務経理本部長 三藤 智之)

他社は上げているとのことだが、当社として現時点ではリボ手数料引き上げの計画はない。どちらかという、顧客利便性を高めることが当社のカルチャーである。あり得ないと言い切るのは難しいが、他社と異なり調達の源泉が預金であることを踏まえ、市場

の金利上昇ペースよりは緩やかに上がっていくと考えている。競合と比較して金利上昇への耐性は強いと考える。

■みずほ証券 坂巻アナリスト

- ①営業施策について。AEON Pay の会員獲得の進捗が遅いと感じている。上手くいっているところ、していないところを整理いただきたい。

(代表取締役社長 藤田 健二)

AEON Pay については、年度目標を達成できるように努力していく。我々はスマホ決済分野では後発であり、そういった意味ではハンデがあるが、イオングループ各社と連携をとってやっていきたい。

- ②4月の決算発表では、ROE 目標の達成時期が不明瞭なところもあったと思うが、その辺りのスピード感や手ごたえに変化があるのか教えていただきたい。

(代表取締役社長 藤田 健二)

ROE 目標はできるだけ早期に達成したい。高利回り債権残高が現時点で、国内約 7,600 億円、海外 9,700 億円。高利回り残高が合わせて 2 兆 1,000 億円を超えることで達成できていると考えている。

一方、まだ事業ポートフォリオの見直しは進めていかなければならない。BS 全体をどうするか、現時点でお話しできない面もあるが、債権をどう積み上げるかが課題であり、足許では進んでいる。

■JP モルガン証券 佐藤アナリスト

- ①カードショッピング取扱高は今期 8 兆円を目指す中で、現状への評価をいただきたい。国内稼働会員数が前四半期より下がっている点をどう捉えているか。

(取締役兼常務執行役員 財務経理本部長 三藤 智之)

ショッピング取扱高の伸びが鈍いのではないかとのご指摘について、もう少し欲しかったのが実感。2Q は、消費の高まる 8 月に自然災害等があり、売上が伸びなかった点がやや強く影響が出た。

新規入会者へのイオンモールでのお買い物を 1 ヶ月 5%割引する等の新たなキャンペーンも始めており、取扱高や稼働会員数を上げていく。AEON Pay では一人当たりの金額は着実に上がっている部分もあるため、この点を強化していきたい。

- ②1Q の決算説明会では、次期カードシステム稼働タイミングの後ずれでコストが浮いた場合は別の施策で使う、とのお話があったかと思う。コストの投下先のアップデートがあればいただきたい。

(取締役兼常務執行役員 財務経理本部長 三藤 智之)

不正対応に対する法規制も含めたシステム面での手当が多い。不正利用への対策は将来的に大きなコストを防ぐということであると考えている。先駆けて支出しているという認識。

■SBI 証券 大塚アナリスト

①海外の上期営業収益の進捗率が43%程度だが、計画通りなのか。

(取締役兼常務執行役員 財務経理本部長 三藤 智之)

海外の営業収益が想定より足りなかったのは事実。メコン圏でもう少し上がってほしかった。貸倒の増加もあるので注意が必要だが、できるだけ良質な債権の積み上げに力を入れていかないといけない。

②ROE 目標の達成に向けた資産収益性という考え方について、既存の高利回り債権に注力していくというのは理解しているが、マージンの改善が年度ごとで見ても見られない。貸倒関連費用が高止まりしているのが要因だと思うが、その点をお伺いしたい。

(取締役兼常務執行役員 財務経理本部長 三藤 智之)

当期利益を増やすことが重要なポイント。当然、費用のコントロールはしていくが、収益に貢献していない事業をいかに整理していくか、ポートフォリオの見直しを進める。当期利益をいかにあげていくかという点は我々の重要なテーマ。経営として努力していく。

以 上