

2025 年 2 月期 通期 決算説明会 原稿・質疑応答

開催日時：2025 年 4 月 10 日（金） 17:00-18:00

発表者：代表取締役 会長兼社長 白川 俊介

取締役 兼 常務執行役員 財務経理・銀行事業担当 三藤 智之

2025年2月期
通期決算説明会
2025年4月10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 2024年度 通期決算概要
- 2 企業価値向上に向けた取り組み
- 3 2025年度 業績予想及び配当予想
- Appendix

- ・ 本日は、私から 1 点目の 2024 年度決算概要について説明する。
- ・ 続いて、代表取締役会長兼社長の白川より 2 点目の企業価値向上に向けた取り組み、3 点目の 2025 年度業績予想および配当予想について説明する。

決算サマリ

通期業績は順調推移 国際3エリアともに営業収益 過去最高 資産収益性の向上に成果

業績は順調推移

連結営業収益は2桁増(YoY110%)、連結営業利益は614億円(YoY123%)と拡大

- 国内: 決済・銀行収益が拡大 費用効率の向上を継続
- 国際: 3エリアとも過去最高の営業収益 貸倒関連費用の改善により増益

資産収益性の向上 : 残高が順調拡大。国内金利環境に合わせた金利改定も寄与
国際の残高は1兆円に拡大、国内は流動化実施も残高増加、金利改定も寄与

- 国内: 7,252億円(YoY102%/+150億円)、国際: 1兆333億円(YoY114%/+1,277億円)

セキュリティ、リスク管理・コンプライアンス体制の強化

カード不正被害への補償費用99億円を特別損失に計上、対策により新規の被害発生抑止
イオン銀行における行政処分へ対する再発防止の実行及びグループガバナンス強化を図る

※記載の債権残高は、債権流動化実施後

※高利回り営業債権: 国内リボ・分割、キャッシング、無担保ローン及び国際事業における債権

AEON Financial Service Co., Ltd.

3

- ・はじめに、決算サマリである。
- ・2024年度の連結業績は順調に推移し、国際事業では3エリアともに営業収益が過去最高となった。国内外ともに営業債権残高が順調に拡大し、資産収益性の向上について一定の成果が出たものとする。
- ・連結営業収益は順調に推移した一方で、営業費用の増加率を抑制できたことが、連結営業利益の拡大に寄与し、営業利益は前期比123%となる614億円に伸長した。
- ・国内ではカード収益に加え銀行収益が拡大し、販促費を中心とした継続的な費用コントロールも増益に寄与した。
- ・国際事業は過去最高の営業収益となった。貸倒関連費用も抑えられ、デジタルバンク開業に伴う費用の増加を吸収し増益となった。
- ・資産収益性については、利回りの高い営業債権残高を順調に拡大することができ、特に海外では1兆円超に拡大した。国内ではリボ債権の流動化を実施したが、債権流動化後の高利回り債権残高は7,532億円と前期を上回ることができた。
- ・2024年度は、特殊な手口によるクレジットカードの不正利用が増加したことにより、お客さまへの補償費用99億円を特別損失に計上した。本手口については対策を講じ、現在新たな被害拡大を抑制できている。
- ・また、イオン銀行における行政処分へ対しては、再発防止策の実行及びグループガバナンス強化を進めている。

- ・2024 年度においては業績が好調に推移した一方で、リスク管理、コンプライアンス体制に関し、ステークホルダーの皆さまへご心配をお掛けしていること、心よりお詫び申し上げます。
- ・近年巧妙化するサイバー犯罪等の不法行為に対し、より一層の体制強化を図るとともに、国内外に子会社を有する金融グループとして、今一度グループガバナンス体制の強化を図っていく。

2025年2月期 通期 連結業績ハイライト

- ・ 国内事業の回復がけん引し、営業収益、営業利益が拡大
- ・ 特別損失に、特殊な手口によるカード不正利用への補償費用を計上

	連結		YoY	国内		YoY	国際		YoY
営業収益	5,332 億円		110 %	3,131 億円		107 %	2,225 億円		115 %
営業利益	614 億円		123 %	222 億円		191 %	387 億円		101 %
経常利益	625 億円		122 %	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	195 億円		93 %	年間: 53 円		中間: 25 円		58.6 %	
						期末: 28 円			

AEON Financial Service Co., Ltd.

※期末および年間配当、配当性向については予定

4

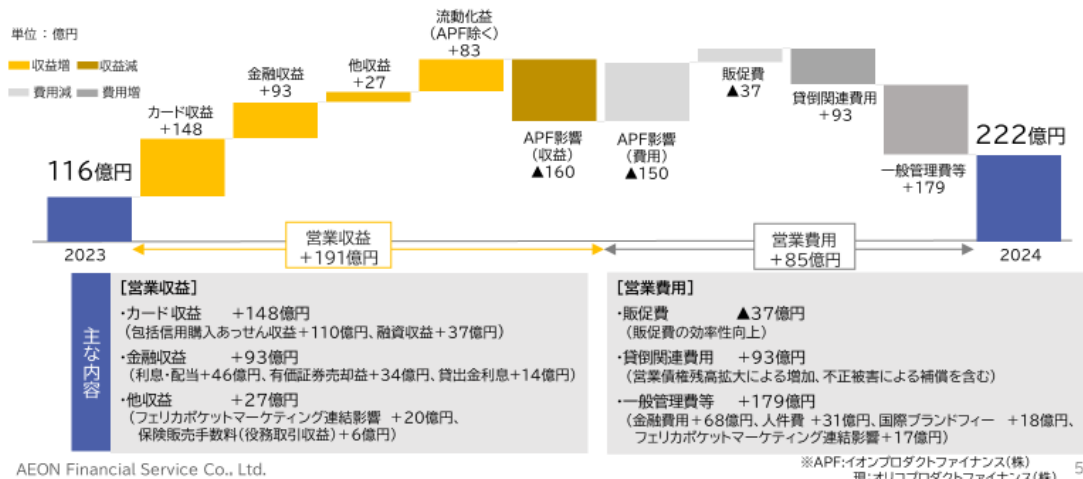
- ・ 通期の連結業績についてである。

- 営業収益 5,332 億円、前年同期比 110%
- 営業利益 614 億円、前年同期比 123%
- 経常利益 625 億円、前年同期比 122%
- 親会社に帰属する当期純利益 195 億円、前年同期比 93%

- ・ 以上、増収増益となり、特別損失に補償費用 99 億円を計上した影響により最終利益は減益となったが、国内事業の業績が収益拡大と費用コントロールの成果により回復しつつあることで、営業利益、経常利益は増益となった。

〔国内〕 通期営業利益 前期差内訳

- ・ カード収益の拡大、金融収益や流動化益による増収が、貸倒関連費用などの費用増を上回りYoY106億円増益



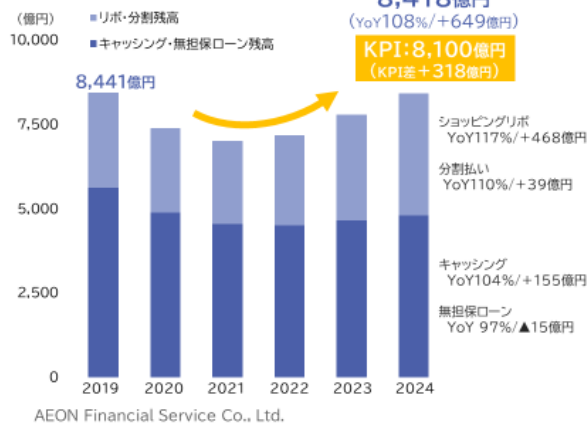
- ・ これは、国内事業の営業利益の前期差内訳を表したスライドである。
- ・ 営業収益は、個品割賦事業を営むイオンプロダクトファイナンスの譲渡により 160 億円減少したものの、注力してきたショッピングリボやキャッシングの債権残高増加によるカード収益の拡大に加え、有価証券などの運用による金融収益の増加や債権流動化の実施などにより、前期と比較し 191 億円増収となった。
- ・ グレーの棒で表した営業費用については、事業譲渡による費用減 150 億円に加え、会員募集を中心に効率性を追求した施策強化により販促費も 37 億円減少した。
- ・ 貸倒関連費用が 93 億円増加しているが、これは営業債権残高の拡大に伴う増加に加え、クレジットカードの不正利用被害に対する補償費用のうち、特別損失に計上している特殊な手口による不正被害の補償額を除いたものが含まれている。
- ・ 一般管理費等においては、イオン銀行における預金残高拡大などにより、金融費用が 68 億円増加した。
- ・ これらの結果、営業費用は合計 85 億円増加したが、収益の伸びに対して費用の伸びを抑えることができたことから、国内営業利益は 106 億円の増益となった。

【国内】高利回り債権残高の状況

資産収益性
向上

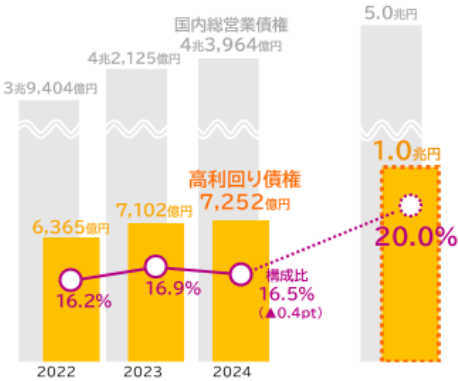
- ・ 強固な収益基盤構築に向けた残高獲得が順調に進み、期末債権残高KPI 8,100億円(債権流動化前)を達成
- ・ リボ債権の流動化実施により高利回り債権構成比は前期を下回る 構成比拡大に向け今後も注力

債権流動化前残高推移



高利回り債権比率と残高推移(債権流動化実施後)

※高利回り債権:リボ・分割、キャッシング、無担保ローン

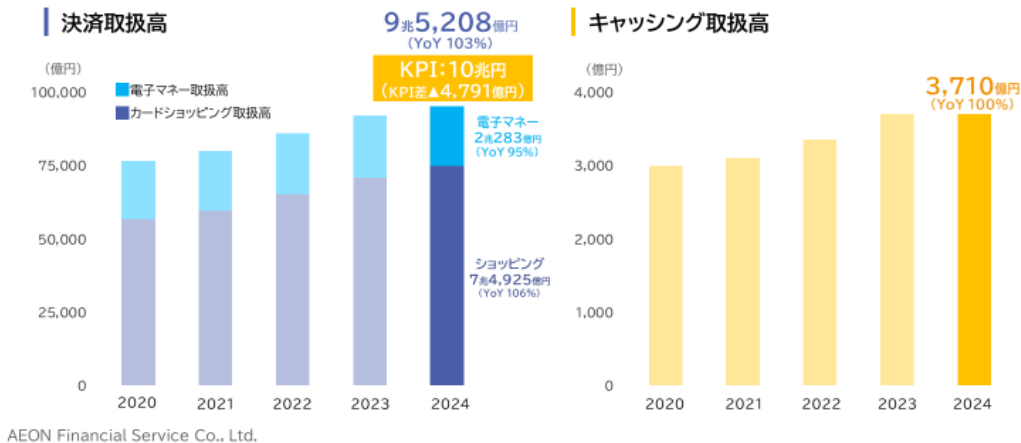


- ・ このスライドは、今期当社が資産収益性の向上に向けて重点的に取り組んできた、国内の高利回り債権の推移を表している。
- ・ 左側のグラフは債権流動化前の残高を示したグラフとなるが、ショッピングリボ、キャッシング債権を中心に、アプリの UI/UX 改善等により残高の獲得が順調に推移し、高利回り債権の期末残高は KPI としていた 8,100 億円大きく上回る 8,418 億円となった。
- ・ 今期はリボ債権の流動化を一部実施したことで、右側のグラフの通り、国内の総債権残高に占める、債権流動化実施後の高利回り債権の残高構成比は前年を下回る結果となったが、ショッピングリボ等を利用いただけるお客さまを着実に増やし、残高を積み上げる営業力はついてきていると考えている。
- ・ 今後、本構成比を向上させることで、より強い収益基盤の構築に取り組んでいく。

【国内】クレジットカード、電子マネー

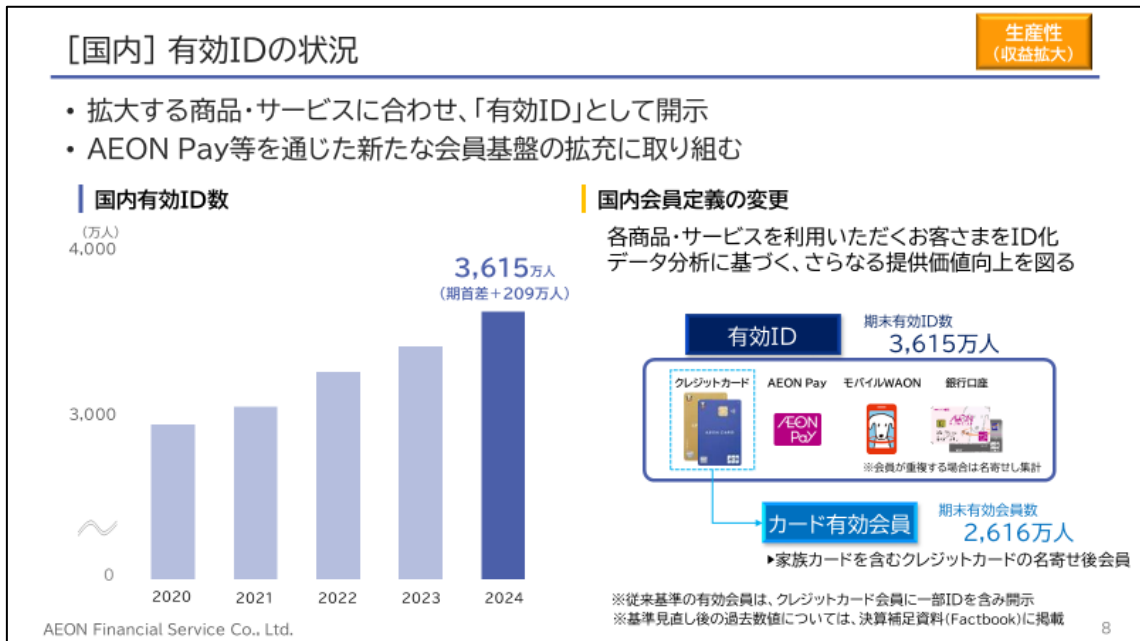
生産性
(収益拡大)

- ・ 決済取扱高はゴールドカード限定お客さま感謝デーやAEON Pay利用促進が貢献
- ・ キャッシング取扱高はAIを活用した営業活動により、市場の取扱高が低下する中で前年を上回る



7

- ・ 次に、取扱高の状況である。
- ・ 左のグラフでお示ししている決済取扱高についてである。カードショッピング取扱高と電子マネーWAON を合わせた決済取扱高は 9 兆 5,208 億円となり、KPI である 10 兆円には未達となった。
- ・ 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がある一方、日常消費では節約志向の高まりによる買い控え傾向が続いている。
- ・ そのような中、イオングループでの新たな特典付与やコード決済 AEON Pay の利用促進などの施策効果により、ショッピング取扱高は 7 兆 4,925 億円、前年同期比 105.8%となった。
- ・ 右のグラフのキャッシング取扱高については、賃上げによる賞与の増加などにより国内市場全体では前年を下回って推移しているが、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、3,710 億円と前年同水準となった。

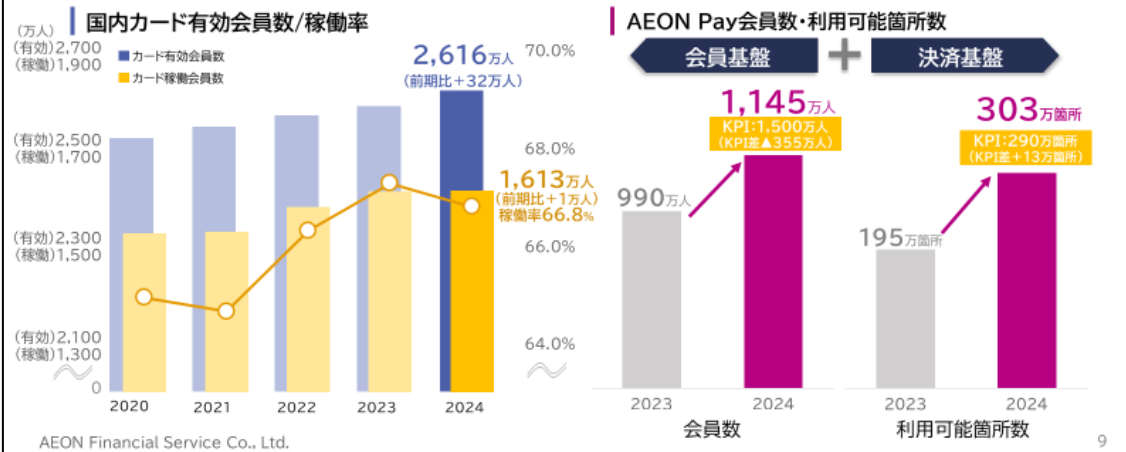


- ・ 国内の会員の状況について説明する。
- ・ この度、これまで開示していた国内会員数の基準を見直した。新たな会員定義について記載しているが、当社はクレジットカードに留まらず、さまざまなお客さまニーズに対応した金融サービスを提供している。提供する商品・サービスを利用いただくお客さまを「有効ID数」としてお示しすることとした。
- ・ 左側のグラフの通り、国内有効ID数については24年度に開始したAEON Payチャージ機能を通じた新たなIDの獲得等も寄与し、前期末から209万人増加し3,615万人と、順調に増加した。

【国内】クレジットカード・AEON Pay

生産性
(収益拡大)

- ・カード有効会員数は32万人増加。稼働会員数の増加・稼働率向上に向け取り組む
- ・AEON Payは会員数、利用可能箇所とともに順調拡大。利用可能箇所はKPIを達成

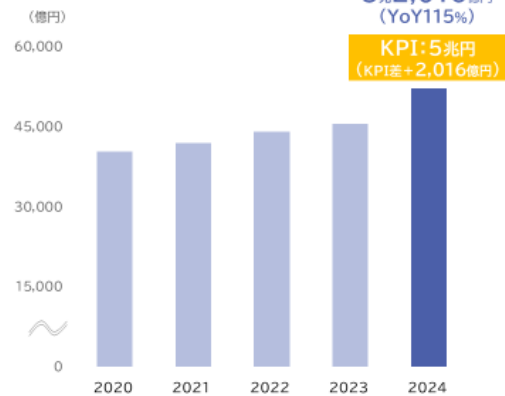


- ・クレジットカードとコード決済「AEON Pay」についてである。
- ・カード有効会員数は2,616万人と、前期末から32万人増加した。稼働会員数は1万人増の1,613万人となり、稼働率は前期より低下している。
- ・稼働会員数が伸び悩んでいる点は課題であり、25年度は稼働会員数の向上に向けた取り組み強化を図っていく。
- ・AEON Payの会員数は1,145万人となり、KPIとしていた1,500万人は未達となったが、前期末より155万人増加した。
- ・決済基盤となる利用可能箇所数は303万箇所と、KPIの290万箇所を達成し、前期末より100万箇所以上増加した。決済インフラとしての環境整備は順調に進捗している。

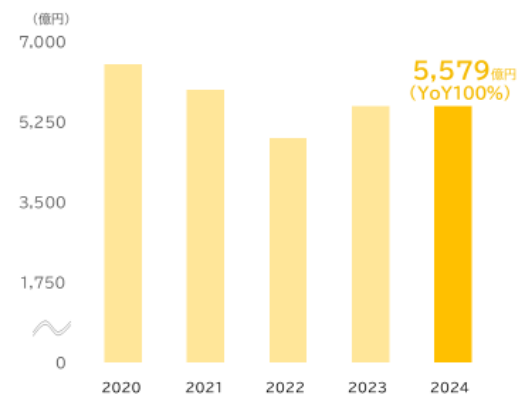
〔国内〕 銀行業容

- ・ 冬の定期預金キャンペーンによりYoY115% 期首差6,622億円増となり過去最高
- ・ 金利以外のイオンの金融としての独自のメリットを訴求 住宅ローン取扱高は前年同水準

イオン銀行預金残高



住宅系ローン取扱高



AEON Financial Service Co., Ltd.

10

- ・ イオン銀行の業容について説明する。
- ・ 金利が上昇する中、イオン銀行の預金による資金調達力は大きな競争優位を発揮することから、2024年度は5兆円を目標に預金獲得の強化を図った。結果、預金残高は前期比で15%増加の5兆2,016億円となり、KPIを2千億円超過することができた。
- ・ 住宅系ローンについては、居住用で昨年5月と10月に金利改定を実施した。金融機関によって金利上昇への追随状況にばらつきが見られたことで、年間での取扱高は前年同水準の5,579億円となった。
- ・ なお2025年3月には、市場環境にあわせ預金金利及びローン金利の改定を実施している。

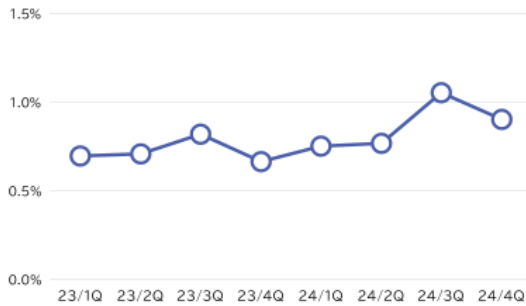
〔国内〕 貸倒関連費用のコントロール

生産性
(費用コントロール)

- ・ 貸倒関連費用率は1%未満に低下
- ・ セキュリティ体制強化に加え外部団体と連携深化を図り、最新の情報共有・対策を実施

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



AEON Financial Service Co., Ltd.

安心・安全な利用環境の構築

	本人認証 ・ ネット経由のカード入会時のマイナンバーカードでのe-KYC認証 ・ 3Dセキュア(ECにおける本人認証)のSMS認証による登録会員拡大
	モニタリング ・ AI等の各種スコア(ルール・リスクベース)による不正利用検知システム ・ 365日、24時間体制でのモニタリング
	外部団体との連携 ・ 各業界団体での情報共有、セキュリティ強化への反映 ・ 日本サイバー犯罪対策センター(JC3)正会員加入、最新情報の活用

11

- ・ 次に、費用コントロールについて説明する。
- ・ 貸倒関連費用率の推移は、第4四半期では1%未満となり抑制が図れた。債権の質は安定して推移していると言える。
- ・ また、国内で増加するクレジットカードの不正利用に対する対策については、お客さまに安全・安心な利用環境の構築を目指し、本人認証サービスに加え、AIを活用した不正利用検知システムでのモニタリング等、セキュリティ体制の強化を図っていく。
- ・ また、警察との協力はもちろん、外部専門団体との連携等、会社をまたいでの情報共有や対策を図っている。

〔国際〕 セグメント別 業績ハイライト

- ・ 営業収益は3エリアともに過去最高 国際事業合計では営業利益も増益で着地
- ・ 会計期間(3か月間)ではマレー圏が増益に転換し、全エリアで増益

通期 (12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	2,225 億円	115 %	355 億円	116 %	957 億円	107 %	911 億円	125 %
営業利益	387 億円	101 %	93 億円	106 %	160 億円	101 %	134 億円	99 %
<参考> 貸倒関連費用	690 億円	120 %	87 億円	128 %	316 億円	105 %	286 億円	141 %
4Q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	584 億円	116 %	95 億円	113 %	241 億円	108 %	246 億円	128 %
営業利益	133 億円	114 %	29 億円	118 %	57 億円	101 %	46 億円	130 %
<参考> 貸倒関連費用	155 億円	130 %	20 億円	102 %	61 億円	109 %	73 億円	169 %

期中平均レート ※()内は前年同期差

HKD : 19.57円(7.0%円安) THB : 4.36円(6.9%円安) MYR : 33.74円(8.7%円安)

AEON Financial Service Co., Ltd.

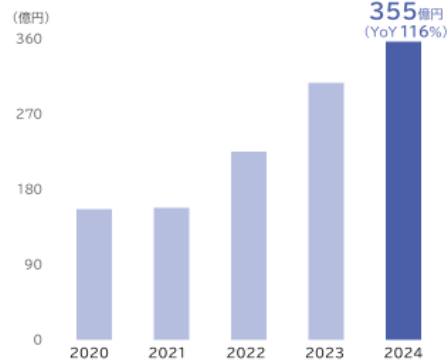
12

- ・ ここから、国際事業の説明に移らせていただく。
- ・ 通期の営業収益は3エリアとも過去最高となった。
- ・ 営業利益もマレー圏ではデジタルバンク開業に伴う費用の増加により減益となったが、国際事業全体では増益となった。
- ・ 会計期間3か月では、マレー圏が増益に転換し、全エリアで増益となった。

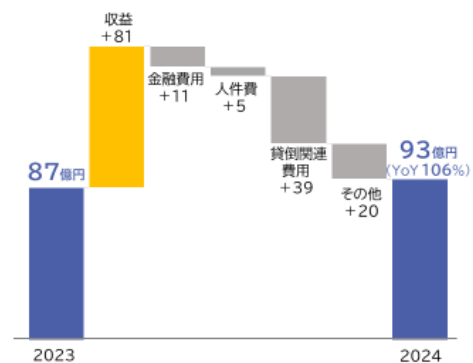
〔国際〕 中華圏の業績ハイライト

- ・北上消費需要の取込みなど環境変化への対応が奏功し収益は拡大
- ・審査・途上与信強化とリストラチャリング契約後の支払状況管理により、貸倒関連費用を抑制し増益

営業収益



営業利益前期差内訳



AEON Financial Service Co., Ltd.

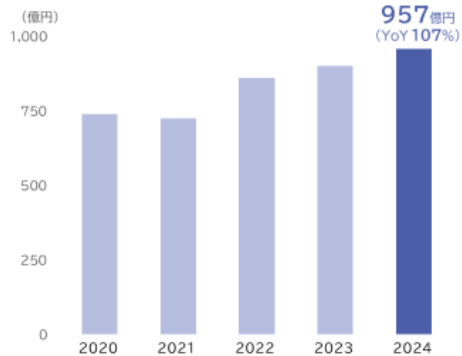
13

- ・まず、中華圏の説明である。
- ・営業収益では、北上消費や越境 EC の利用の増加といった、現地の環境変化に対応した施策が奏功し、カードショッピング取扱高が伸長した。トップラインの拡大により、営業収益は過去最高の 355 億円となった。
- ・一方で、2023 年下期からの景気悪化や物価上昇などに伴う香港全体での個人破産件数の増加は現在も継続している。
- ・そのような中、破産予測スコアの導入や、当社から先んじてリストラチャリング契約の打診を行うなどの、途上与信強化の効果が徐々に現れ、貸倒引当金の増加を抑制できたことで第 3 四半期より増益に転換している。
- ・引き続き、貸倒関連費用のコントロールを図り営業利益の再拡大を図っていく。

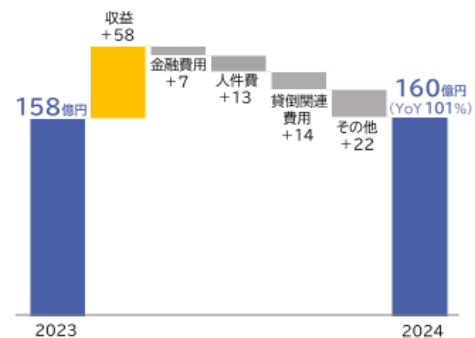
【国際】 メコン圏の業績ハイライト

- ・ 経済環境には引き続き注視が必要も、新たなクレジットカードや中古車ローンの展開により取扱高が拡大
- ・ 人件費や貸倒関連費用は増加も、営業利益は増益

営業収益



営業利益前期差内訳



AEON Financial Service Co., Ltd.

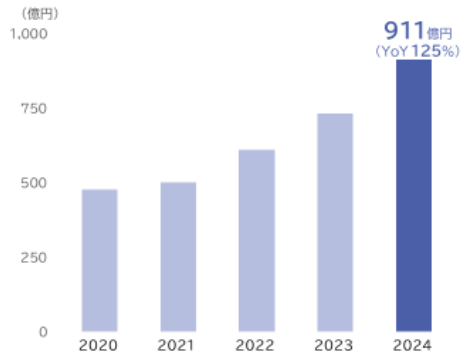
14

- ・ 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、クレジットカード会員の拡大や新たな中古車ローンの販促が寄与し、営業収益は957億円、前期比107%となった。
- ・ 一方、賃金上昇による人件費増や貸倒関連費用の増加により、営業利益は昨年とほぼ同じ160億円となった。
- ・ タイでは最低賃金の引き上げや電子マネー配布などの施策が行われているものの、本格的な経済回復には時間を要している。
- ・ しかしながらクレジットカードや中古車ローン等の新商品の投入など、債権残高の再拡大に向けた取り組みは進んでおり、経済環境やクレジットコストとのバランスを見極めながら再び成長軌道に乗せられるよう取り組んでいる。

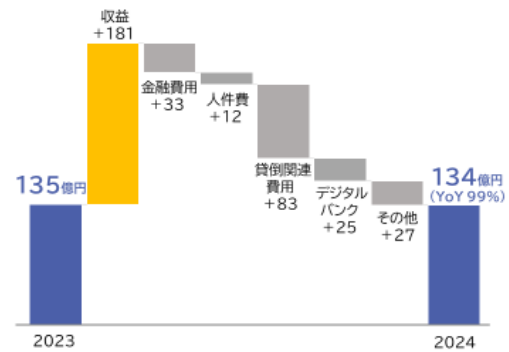
〔国際〕 マレー圏の業績ハイライト

- 主力の個品割賦に加え、個人ローンの取扱高・残高が増加し、収益はYoY125%と拡大
- 債権残高拡大に伴う貸倒関連費用やデジタルバンク開業に伴う費用増も、営業利益はほぼ昨年並み

営業収益



営業利益前期差内訳



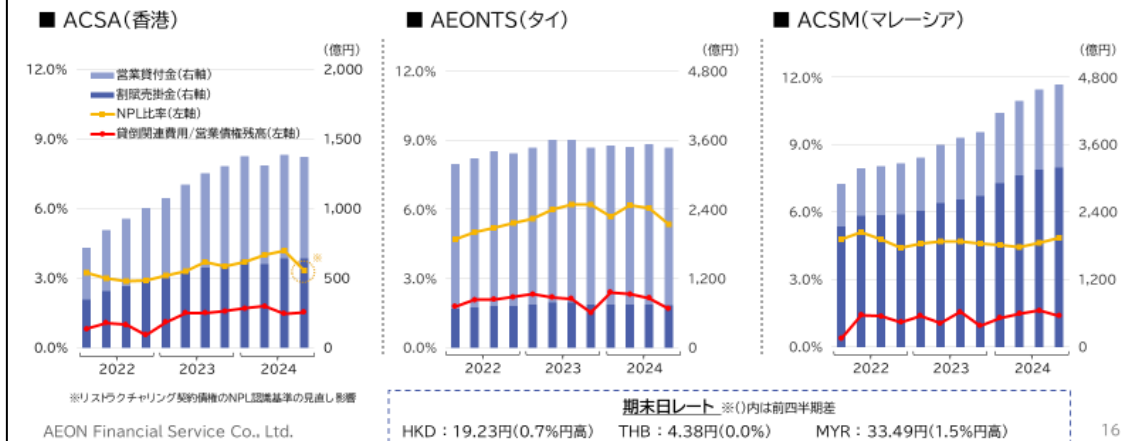
AEON Financial Service Co., Ltd.

15

- マレー圏の状況である。
- マレーシアでは、個品割賦では主力の小型二輪に加え、大型バイクや中古車が伸長した。また、個人ローンやカードも順調に拡大し、営業収益は前期比 125%の 911 億円と引き続き高い伸びとなった。
- 営業費用では、貸倒関連費用が前期比で増加しているが、こちらは前期に ECL の見直しによる、大きな戻入が発生したことや、当期に新たな営業債権の積み上げが順調に進んだことによるものであり、債権の質は大きく悪化していない。
- 5 月に開業したデジタルバンクは、販促の強化等により前期より 25 億円コストが増加したが、マレー圏全体の営業利益は昨年とほぼ同じ 134 億円となった。

【国際】上場子会社の債権残高およびNPL推移

- ・ 香港:市場全体の破産申請件数は高止まりも、貸倒関連費用率は安定して推移
- ・ タイ :NPL比率は延滞債権売却により減少 貸倒関連費用率は洪水による引当金の戻りにより低下
- ・ マレーシア:債権残高の積み上げが好調に推移し、NPL比率も安定



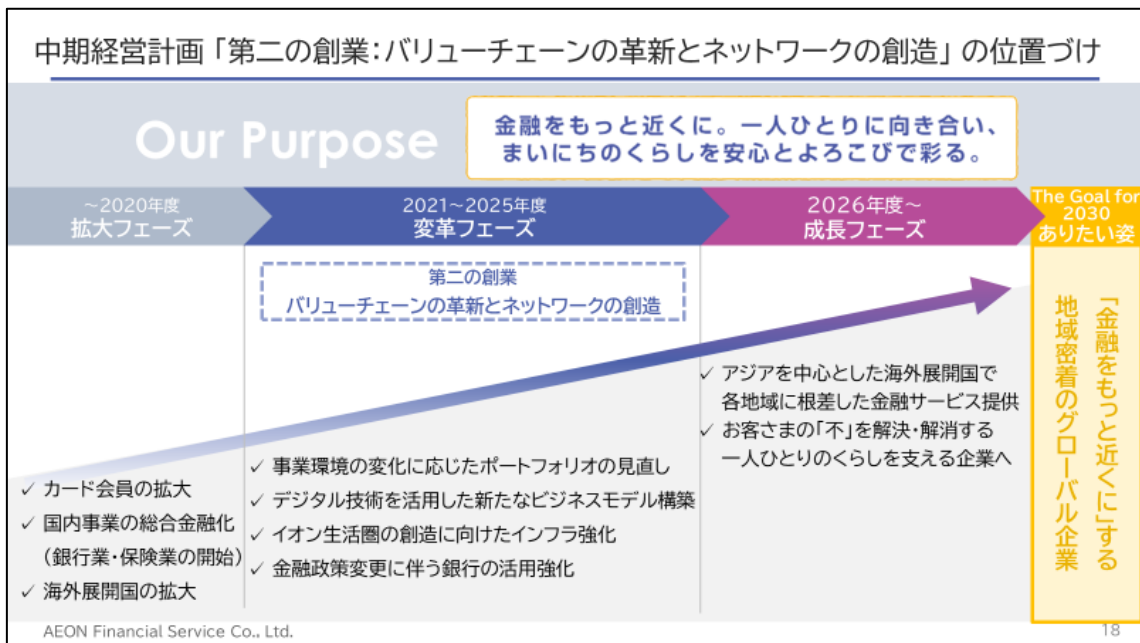
- ・ 海外上場3社の債権残高およびNPL比率の四半期推移を説明する。
- ・ 香港市場全体の個人破産申請件数が増加している中、ACS アジアでは、リスクに応じたスコアリングに基づき、先んじてリストラクチャリング契約の打診を継続して実施したことで、NPL比率が上昇傾向にあった。第4四半期には、リストラクチャリング契約後のモニタリングの結果、NPLにあたる債権の区分見直しを行ったことで、NPL比率は低下している。
- ・ 貸倒関連費用は、安定推移しており、今後も引き続き与信コストとバランスを取りつつ債権残高拡大を図っていく。
- ・ 次に、中央のイオンタナシンサップの状況である。
- ・ NPL比率は延滞債権の売却により低下した。貸倒関連費用率も、2024年8月に発生した洪水による引当金の戻りにより低下した。タイでは債権残高の減少が課題であるが、経済動向を注視しながら貸倒関連費用率と債権残高積み上げのバランスを見極め、収益拡大に努める。
- ・ 右のACS マレーシアは、営業債権残高の積み上げが加速している中で貸倒関連費用は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。
- ・ NPL比率は安定的ではあるものの若干上昇しており、完全デジタル化によって申込が増加している個人ローンについては、与信管理を強化している。

- ・24 年度は国際事業における貸倒関連費用が前期を上回っているが、残高に対する費用率は各エリア安定しており、マレーシアが牽引する形で回復に向かっている。
- ・ここまで説明したとおり、24 年度は国内外において業績が順調に推移し、今後の成長に向けた基盤強化も図れた。
- ・一方、直近で発表されたアメリカの相互関税の影響は極めて不透明であり、今後当社業績に与える影響を見極めつつ、運営にあたる必要があるものとする。
- ・この後、白川から説明する方針のもと、全社で取組みを強化していく。
- ・私からの説明は以上となる。



企業価値向上にむけた取り組み

- ・ 代表取締役会長兼社長の白川である。
- ・ ここからは、当社の目指す方向性と、企業価値向上への取り組みについて説明する。



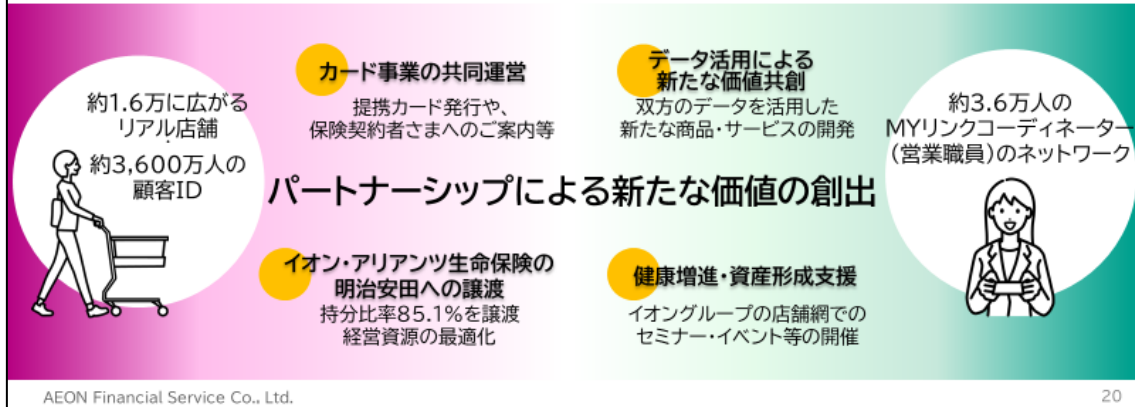
- ・当社は、2030 年の「ありたい姿」を、「『金融をもっと近くに』する地域密着のグローバル企業」と位置づけている。
- ・ありたい姿の実現に向け、本年度を最終年度とする現中期経営計画は「第二の創業；バリューチェーンの革新とネットワークの創造」を基本方針とし、次期中期経営計画での企業成長を確かなものとするための、「変革フェーズ」として、環境の変化に応じた事業構造の抜本的見直しや、新たなビジネスモデルの構築等に取り組んでいる。

明治安田とのパートナーシップ締結

- ・明治安田、イオンと包括的パートナーシップ契約締結、お客さまへの提供価値拡充を図る
- ・双方の経営資源を活用し、相互送客や新たな商品・サービス提供につなげる

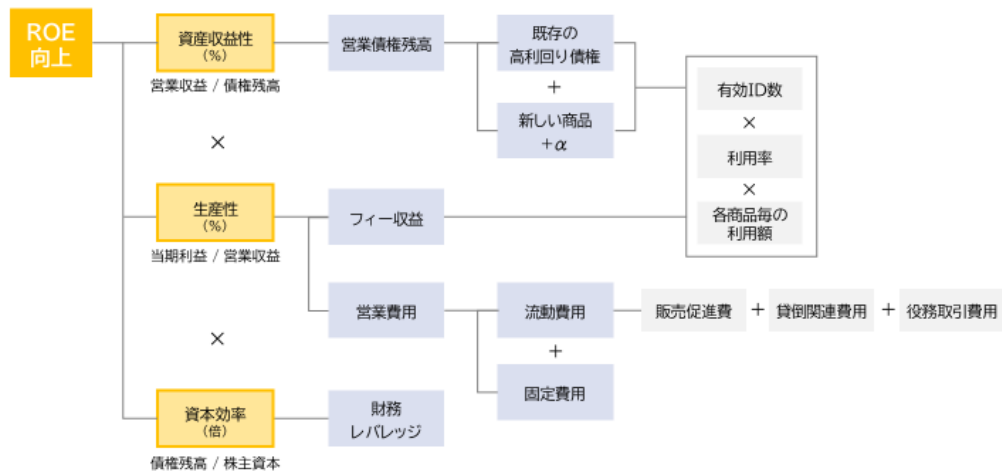


明治安田



- ・明治安田さまとは、イオン・アリアンツ生命保険の譲渡に留まらず、双方の持つノウハウや経営資源を活かし、相互送客や新たな商品・サービスの提供等を行うため、新たな価値創造に向けた包括的パートナーシップ契約を締結し、今後も連携を強化していく。
- ・イオングループでは、全国に広がるリアル店舗のネットワークや、約3,600万人のお客さまのネットワークを有している。
- ・明治安田さまは、日本全国で活躍されている約3万6千人の営業職員さまのネットワークを有している。
- ・このような強みを活かし、カード事業においては提携カードの発行や、明治安田さまの保険契約者さまへ当社カードの利用促進等のご案内を頂くことも計画している。
- ・また本日、オリコ様との業務提携にもとづくコーポレートカードの発行について発表したが、今後もこのような外部パートナー様とともに、お客さまへの提供価値の最大化に取り組んでいく。

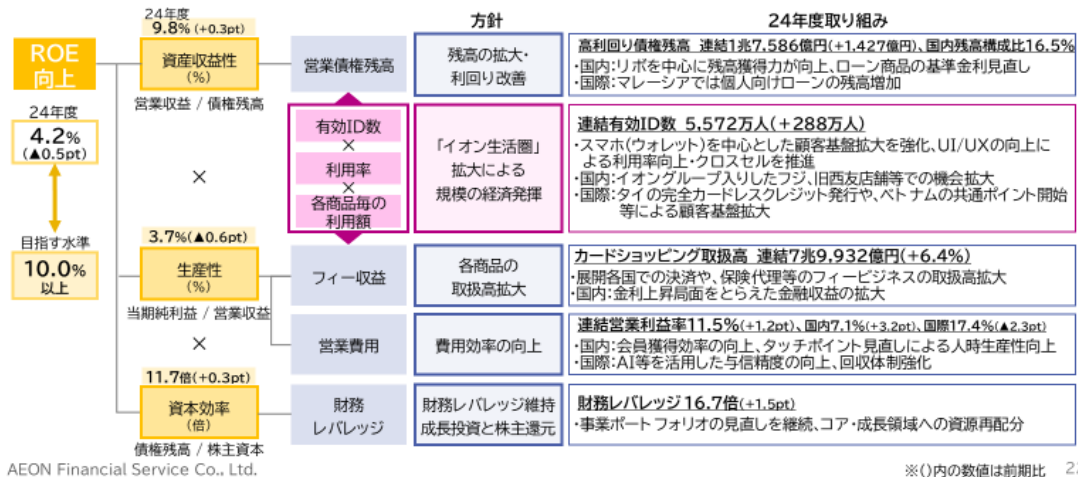
ROE向上に向けた考え方



- ・こちらは当社の ROE 向上に向けた考え方の再掲である。
- ・説明してきた事業ポートフォリオの見直しによる事業構造改革とともに、中期的な目標である ROE10%の達成・維持に向け、取り組みを進めている。
- ・一般的な事業会社と少し異なる定義を含むが、「資産収益性」「生産性」「資本効率」の3つの指標を意識しながら、各施策を実施している。

[ROE向上] 24年度 取り組み進捗

- ・ ROEは4.2%(YoY▲0.5pt)。目指す水準とギャップがあり、成長軌道への回復が急務
- ・ 資産収益性・生産性向上に資する「有効ID」「利用率」「利用額」向上のため、「イオン生活圏」拡大を一層強化

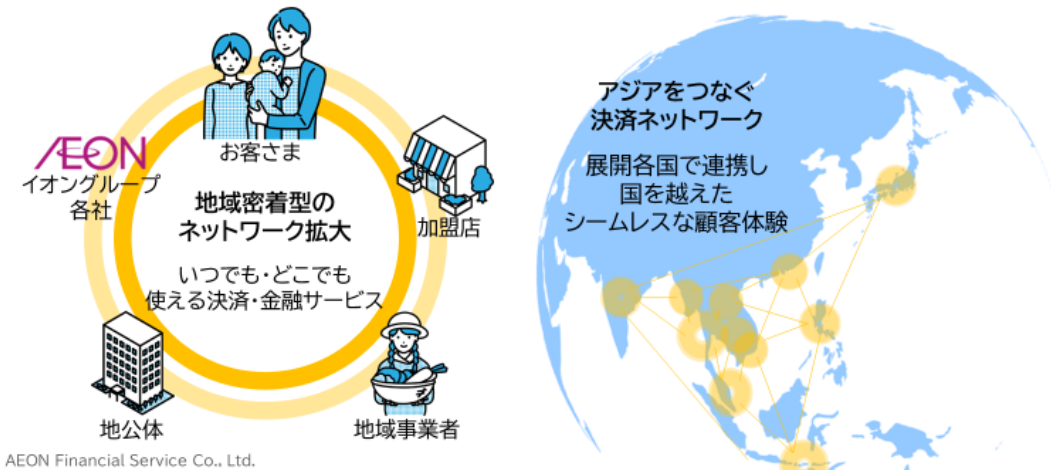


- ・ 当社で認識する資本コストを上回る ROE の水準として 10%の達成・維持を目指しているが、2024年度のROEは4.2%と、前年度を下回る結果となった。
- ・ 示しているページには、「資産収益性」、「生産性」、「資本効率」のそれぞれ2024年度の実績とその取り組み進捗について記載している。
- ・ 2024年度においては、利回りの高い営業債権残高の拡大や、国内では金利環境の変化に伴う変動型ローンの金利見直し等により「資産収益性」を向上させることができた。
- ・ 一方で、各サービスの取扱高の拡大によるフィー収益の拡大や費用効率の向上への取り組みを強化しているものの、「生産性」向上にはまだまだ改善すべき点があると考えている。
- ・ 「資産収益性」向上にむけた営業債権残高の積み上げ、「生産性」向上にむけたフィー収益の拡大においては、カードや銀行口座、デジタルの「有効ID数」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「利用額」を増やしていくことが重要である。
- ・ そのため、当社は金融サービスというインフラを活かし、イオングループの規模を最大限に活用していく「イオン生活圏」の拡大に取り組んでいる。

イオン生活圏の拡大

再掲:2024年2月期 通期決算発表

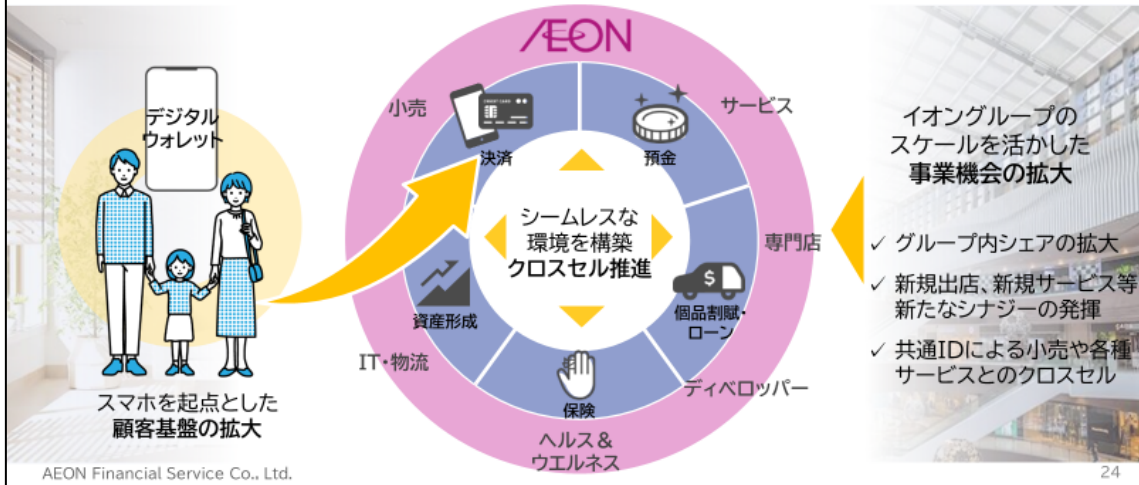
- ・展開各国にて、地域に根差した金融サービスの提供を通じ、地域・加盟店・提携先をつなぐインフラへ
- ・日本およびアジア各国で連携し、ボーダレスな顧客体験を生むイオン生活圏を構築



- ・こちらも昨年度の通期決算発表の再掲となりますが、当社の企業価値を高めるベースの考え方として説明する。
- ・当社は、アジア各国で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。
- ・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る。
- ・また、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することによって国を超えたボーダレスな顧客体験を創造していく。
- ・そうすることで、各国に広がるイオン生活圏をつなぎ、さらに大きなネットワークに広げていく。

デジタルウォレット(スマホ)を起点としたタッチポイント構築

- ・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、顧客基盤の拡充、シームレスな利用環境の構築による各金融サービスへのクロスセルを進める



- ・お客さまの生活様式や競争環境が変化する中、従来のプラスチックカードを起点としたモデルでは無く、お客さまにとって最も身近な接点であるスマートフォンを介する「デジタルウォレット」を起点としたタッチポイントの転換に取り組んでいる。
- ・スマートフォンは通信手段に留まらないインフラとしてアジア各国でも広く普及し、銀行口座を持っていない方でもスマホを介するデジタルウォレットを通じさまざまな金融サービスを利用できる環境になっている。
- ・このような環境において、当社も日本や展開各国でスマホを起点に、アプリを通じた顧客基盤の拡大に取り組んでいる。
- ・また、当社の持つ預金や個人割賦、ローン、保険などのさまざまな金融サービスが簡単に利用できるシームレスな環境を構築することで、クロスセルの推進を図っていく。
- ・当社は、イオングループの金融グループとして、ファミリー層のお客さまが多いという特徴がある。デジタルウォレットは、これまで当社サービスが利用しにくい未成年のお客さま等にも利用できる機会が拡大し、将来的な顧客基盤、利用増加にもつながると考えている。
- ・イオングループの持つリアル店舗やさまざまなサービスといったスケールを活かしながら、タッチポイントの転換によりさらなる機会拡大に取り組んでいく。

〔国内〕 AEON Payを起点とした顧客体験

- WAON/バリュイシュア事業※を集約し、顧客・加盟店網の拡大および地域連携を強化
- 新たな購買体験の創造に取り組み、AEON Payを起点とした基盤の拡充を図る



- デジタルウォレットを起点としたタッチポイントとして、日本国内ではコード決済「AEON Pay」の推進に取り組んでいく。
- 2025 年 2 月に、イオンリテールより電子マネーWAON のバリュイシュア事業を取得した。イオングループに分散していた金融関連事業を集約し、より競争力の高い決済サービスの提供を目指していく。
- 今期は、コード決済である「AEON Pay」と IC チップによるタッチ決済の「WAON」を融合し、チャージ残高を相互に移動できる機能を開発する。これにより、どちらの加盟店でも利用できる環境を目指す。
- また、生体認証の導入による何も持たずに決済が行える仕組みや、アジア各国で普及するコード決済との連携を推進する。これにより、海外のお客さまが来日する際、日頃利用している決済手段を日本国内でそのまま利用できる、そのような新たな購買体験を創造していく。
- これら機能拡充・利便性向上により、お客さまに選ばれるデジタルウォレットとしての地位を確立し顧客基盤の拡大、利用促進に取り組んでいく。

【国際】イオン生活圏の拡大とグループシナジーの発揮

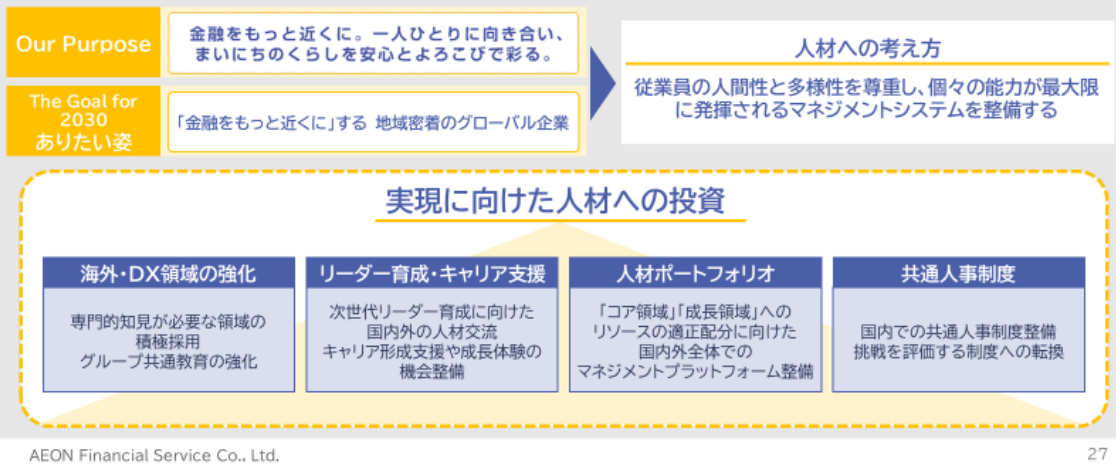
- ・ 展開各国において現地イオングループ企業との共通ポイントの開始等、連携を一層強化



- ・ イオン生活圏の拡大に向けた取り組みは、展開するアジア各国でも進めている。
- ・ マレーシアでは昨年開業したデジタルバンクを営む「イオンバンク（マレーシア）」において、スマホアプリ上で手続きが完了できる個人向けローンを3月に開始した。
- ・ マレーシアでは、イオンバンクやイオンクレジットサービス（マレーシア）、イオングループの小売各社との更なる連携強化も進めている。
- ・ また、香港においても、小売業を営むイオンストアーズ香港とともに新たなポイントプログラムの開始を予定している。
- ・ ベトナムでは、昨年イオングループ共通ポイント「WAON POINT」を開始し、本年2月には現地ファイナンス会社 PTF 社の取得を完了した。ポイント及び金融サービス提供により、ベトナムにおいてイオン生活圏の構築・拡大を図っていく。

人材に関する取組

- ・ 変化する環境下で重要性の増す「人材」について、人を活かし、人の成長を支える基盤整備への取り組みを加速する



- ・ 今後の企業価値を高めていくためには、これら戦略を支える「人材」が重要である。
- ・ 当社には国内外で2万人を超える従業員が在籍している。従業員一人ひとりの能力が最大限に発揮されるよう「人を活かし」、「人の成長を支える」マネジメントシステムの整備を図っていく。
- ・ 当社の成長を支えていく、グローバル人材やDX人材等の専門人材や、次世代リーダーの育成に向けて、国内外を問わない人材交流にも積極的に取り組んでいく計画である。



業績予想及び配当予想

- ・最後に業績予想および配当予想について説明する。

2025年度 KPI

- ・イオン生活圏の拡大による資産収益性・生産性向上を通じ、持続的なROEの向上を目指す

方針	国内KPI	
	指標	25年目標
「イオン生活圏」拡大による 規模の経済発揮	AEON Pay利用可能場所	+100万箇所
残高の拡大・利回り改善	高利回り債権残高	+550億円
各商品の取扱高拡大	自社決済取扱高	10兆円(+0.5兆円) カード:8兆円、電子マネー:2兆円
	銀行預金残高	+ 5,000億円

AEON Financial Service Co., Ltd.

29

- ・説明してきた通り、企業価値向上に向けた取り組みや、顧客基盤の拡充を図り、決済取扱高の向上、営業債権残高の拡大を図っていく。
- ・国内においては AEON Pay 利用可能箇所数を、100 万箇所増加させている。
- ・また、営業債権残高は 550 億円増加、カード及び電子マネーを合わせた自社決済取扱高は 10 兆円規模に再チャレンジする。
- ・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。提供する各金融商品・サービスとのクロスセルの推進や、クレジットカードや AEON Pay との紐づけによる生活に密着した口座の強みを活かし、銀行預金残高は、5.7 兆円に拡大していく。

2026年2月期 業績予想及び配当予想

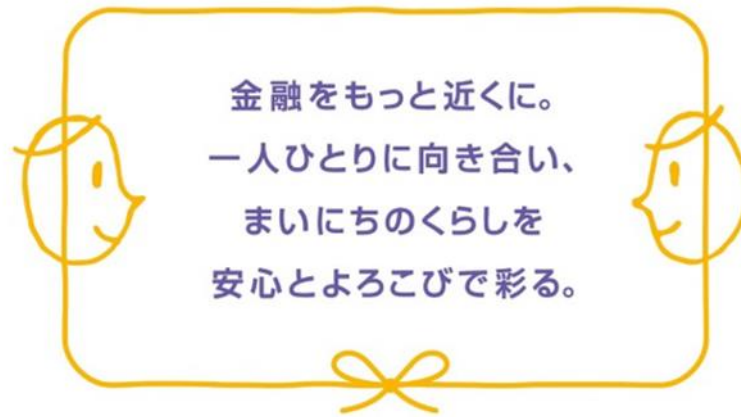
	連結	YoY	国内		国際	
				YoY		YoY
営業収益	5,700 億円	107 %	3,300 億円	105 %	2,400 億円	108 %
営業利益	570 億円	93 %	190 億円	85 %	390 億円	101 %
経常利益	570 億円	91 %	1株あたり配当金		配当性向	
親会社株主に 帰属する 当期純利益	210 億円	108 %	年間: 53 円		54.5 %	
			中間: 25 円			
			期末: 28 円			

AEON Financial Service Co., Ltd.

30

- ・国内では先の KPI を達成することで、顧客基盤の拡充による取扱高向上、ショッピングリボ、分割等の利回りの高い営業債権残高の積み上げを図り、収益性の向上を実現する。
- ・海外では、与信及び回収体制の強化に継続して取り組むことで貸倒関連費用のコントロールに努めるとともに、新たなビジネスの基盤構築を推進する。
- ・連結業績予想については
 - 営業収益 5,700 億円、前期比 107%
 - 営業利益 570 億円、前期比 93%
 - 経常利益 570 億円、前期比 91%
 - 親会社株主に帰属する当期純利益 210 億円、前期比 108%
 以上の達成に取り組んでいく。
- ・営業利益、経常利益においては、2024 年度に特別損失計上に対する対策を講じたことから減少するが、当期純利益においては事業構造に係る費用の計上を見込むものの 210 億円を目標に取り組んでいく。
- ・25 年度は、引き続き今後の成長に向けた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いるが、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、24 年度と同額の、年間 53 円を予定している。

Our Purpose



- ・2024年度は、連結子会社であるイオン銀行において金融庁より業務改善命令を受けたこと、改めてお詫び申し上げます。現在は本件にかかる改善計画の着実な実行に取り組んでいる。
 - ・また、特殊な環境下におけるカード不正利用被害の発生等、関係者の皆さまに大変なご不安とご心配をおかけした。非常に重く受け止め、金融犯罪対策、リスク管理態勢の強化に当社グループをあげて取り組んでいる。
 - ・金融グループとして皆さまに安全で安心してご利用いただける体制構築を大前提に、説明した取り組みの推進による企業価値向上に、より一層の経営努力を続けていく。
 - ・これからも金融サービスを通じ、お客さまや地域にもっとも貢献できる企業グループとして取り組んでいく。
- 引き続き、何卒ご支援の程、よろしくお願いしたい。

【質疑応答】

■JP モルガン証券 佐藤アナリスト

- ①2025 年度の業績予想について。特に費用の内訳や国内外での事業構造改革による影響を含め、営業利益の前提を伺いたい。バランスシートを見ると 2 月末でのれんが約 300 億円増加しておりベトナムのファイナンス会社取得によるものと見えるが、本影響と、のれん償却前の同社利益の状況も教えてほしい。

(取締役兼常務執行役員 財務経理担当 三藤 智之)

2024 年度は、カード不正利用に対するお客さまへの補償に充てるために債権流動化収益をやや多く計上した。一方、2024 年度にはイオン銀行でのロスカットを実額は申し上げられないが一部実施している。

2025 年度の債権流動化収益は、前年度を下回る計画である。金利上昇を見込み、変動金利部分のアセット、営業債権の残高増加を見込んでいる。不正利用関連や防止に関するコストについては、人件費も含めて 2 桁億円を見込んでいる。連結化したベトナム・PTF 社については、米国の関税政策により経済環境はより不透明であり明確に申し上げられる状況ではないが、直近では利益が出ている企業である。

(執行役員 経営企画本部 本部長 西村 信一郎)

イオン・アリアンツ生命の譲渡については、明治安田生命相互会社における金融庁認可を前提として 2025 年 7 月に非連結となる予定。ついては 2025 年度当社の連結業績へは第 1 四半期 3 カ月分のみが当社連結業績に影響するものである。

- ②国内 KPI を示していただいているが、ROE が低い要因として、生産性に課題があり、2025 年度業績予想では営業利益率が実績よりさらに下がる計画になっている。生産性に向けた取り組みは何があるのか、KPI を示す予定はないのか。

(執行役員 経営企画本部 本部長 西村 信一郎)

2024 年度に子会社であるイオン銀行の経営体制を大きく変え、当社の経営企画本部長であった木坂が社長に就任した。当社とイオン銀行がより一体となった運営を行っていく。象徴的な点として、イオングループ店舗内にある店舗のあり方の変化がある。銀行の店舗やクレジットカードのカウンターについても、リアルタッチポイントをどのような形態が最適であるか検討していく。また、営業面では共通の KPI 用いて管理する体制となっており、今後、成果をお示しできるようにしていきたい。

■みずほ証券 坂巻アナリスト

- ①決済取扱高について。2025 年度目標の妥当性について教えてほしい。電子マネーがほぼ横ばいの中、カードショッピング取扱高でトータルを伸ばす計画と思慮するが、取扱高拡大に向けた取り組みについて教えてほしい。

(執行役員 経営企画本部 本部長 西村 信一郎)

電子マネーは近年の年間取扱高は 2 兆円でほぼ横ばいになっている。IC チップの電子マネーはネットで使えない等の不便があり、一定のお客さまがリピーターとなり 2 兆円を維持している状況。今後は、コード決済の AEON Pay を起点として、日常的に利用する決済となるよう取組みを強化する。AEON Pay を利用する方は日常のちょっとしたお買い物でも使っていただいている。これまで電子マネーを利用いただいていた方が AEON Pay になると、クレジットチャージの利用にもつなげることでカード取扱高にも寄与する。AEON Pay を通じ、新たなお客さまをイオンカードユーザーへ繋げていくことが重要と考えている。

- ②AEON Pay について。前年度は会員数の KPI を設定されていたが、今回は設定していない。2024 年度はイオングループのアプリへの搭載が遅れていたとのことだが、AEON Pay はイオングループでの利用促進が上手く行かないと広がらないということか。御社でのコントロールは難しいのか。

(執行役員 経営企画本部 本部長 西村 信一郎)

AEON Pay はイオングループのポータルアプリである「iAEON」にも搭載しており、本チャネルから利用いただいている方も多い。イオンモール等のイオングループ各社のアプリから AEON Pay を利用いただきやすい環境構築も含めた取り組みにより、アプリを通じて AEON Pay に繋がる環境を、グループをあげて取り組んでいる。一方で、イオングループ以外で利用できる場所も法人営業として強化する。飲食、家電、ドラッグストア等を開拓することでイオングループ以外でも使えるようにしたい。コツコツと積み上げることとあわせ、外部パートナーと連携した加盟店拡大や、KPI として開示していないが、新たな顧客獲得も行っていく。

■SMBC 日興証券 原アナリスト

- ①2025 年度の業績予想について。イオン・アリアンツ生命の譲渡影響額は確定していないとのことだが、最終利益のガイダンスに売却影響は含まれていないのか。

(執行役員 経営企画本部 本部長 西村 信一郎)

イオン・アライアンス生命の売却損は、については一定の規模感を想定し 2025 年度業績予想に織り込んでいる。

- ②銀行ビジネスについて。連結 ROE の向上の観点からは、銀行ビジネスは重たいビジネスであるとする。イオン銀行の位置付けについて、経営でどのような議論が行われているのか。

(執行役員 経営企画本部 本部長 西村 信一郎)

当社グループが銀行業を持つ意義を改めて深堀している。ご指摘を賜ったように、イオン銀行のビジネスは店舗や ATM 等固定的な費用も大きい。店舗や ATM、コールセンター等のオペレーション、セキュリティ対策の在り方等、当社グループ全体で議論をしている。

■シティグループ証券 丹羽アナリスト

- ①マネジメント交代について。深山氏に何を託し今回の人事を検討したのか。ROE のコミット等、経営方針の変化の可能性も含めて、なぜ今般のマネジメント人事に繋がったのか。

(代表取締役 会長兼社長 白川 俊介)

深山氏はイオンクレジットサービスに入社し、重要なポストを経ている。また、イオン(株)へ出向し、経営の中核に関わる仕事をしてきた。近年では国際事業での業務に携わり、香港の ACS アジアの社長としても大変良い業績を残した。このような経歴からも分かるように、国内外での経験が非常に豊富な人である。イオンとの連携をより一層強化し、イオン生活圏をフルに活用してビジネスを広げていくことを期待している。

- ②個人的な見解で良いので、イオン(株)との親子上場の在り方についてどうお考えなのか。どのような議論をされているのか。

(代表取締役 会長兼社長 白川 俊介)

親子上場については、現時点で議論していることはない。

■SBI 証券 大塚アナリスト

- ①稼働会員について。喫緊の課題とのことだが、どのように稼働会員数を増やすのか。

(執行役員 経営企画本部 本部長 西村 信一郎)

AEON Pay を日常使いされている方は、月間のクレジットカード利用額が他の顧客セグメントよりも高いことが分かっている。これまでは IC チップの WAON やモバイル WAON を使っていた方にも、AEON Pay がより利便性が高いことを訴求していく。ま

だ AEON Pay を利用していない既存のお客さまにしっかりと訴求すること、イオングループ以外にも利用場所が増えことで新たに顧客としてお迎えすること、イオンカードを紐づけてもらおうとキャッシングを含めてトータルの利用ができることがお客さまに実感として伝わるとが、稼働会員数・単価の上昇に繋がっていくと考えている。

②クレジットカード会員数は飽和状態に来ているということか。

(執行役員 経営企画本部 本部長 西村 信一郎)

プラスチックカードを使うことだけがキャッシュレス体験ではないということを訴求していきたい。しばらくイオンカードを使っていない方にいかに使っていただくか。この期間中にイオンカードを使ったらお得ということを見せることも含めて稼働の施策を打っていく。

③2025 年度の業績予想について。営業利益率が低下するように見えるがその背景は何か。

(執行役員 経営企画本部 本部長 西村 信一郎)

ご指摘の通り、昨対ベースだと利益率についてはまだ課題がある。米国による関税問題がどのように景気や金利に影響するか予断を許さない状況であるが、現在の計画では、マレーシアでは引き続きの利益向上、タイは景気が一定回復し当社業容も改善してくると考えている。一方で、営業利益率については課題認識を持っている。環境認識を踏まえ積み上げた予算について、少しでも効率的な結果が残せるようにしていきたい。増益を見込めるエリアがある一方、初期投資としてのマレーシアのデジタルバンクや先行投資が年間フルで効いてくるため、このコストを踏まえた上での利益予算と計画でプラスとマイナスの効果を消しあっている状況である。

以 上