

開催日時： 2026年4月8日（水） 17:00-18:10

発表者： 代表取締役社長 深山 友晴

執行役員 財務経理担当 兼 財務経理本部 本部長 大島 一将

2026年2月期 通期決算説明会

2026年4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)

- 本日はお忙しい中、弊社2026年2月期 通期決算説明会にご参加いただき、誠にありがとうございます。
- 執行役員 財務経理担当の大島でございます。

1 2026年2月期 通期決算概要

2 中期経営計画（2026年度～2030年度）

Appendix

- 本日は、こちらのアジェンダに沿って進めさせていただきます。
- まず、わたくしより26年2月期の実績についてご説明させていただき、後半の中期経営計画については代表取締役社長の深山よりご説明させていただきます。
- お時間の関係上、前半の説明が駆け足となる点、ご容赦ください。

2026年2月期 連結業績ハイライト

	連結	YoY					25年度通期 連結予想	達成率
			国内	YoY	海外	YoY		
営業収益	5,693 億円	107 %	3,316 億円	106 %	2,404 億円	108 %	5,700 億円	100 %
営業利益	606 億円	99 %	185 億円	83 %	418 億円	108 %	570 億円	106 %
経常利益	606 億円	97 %	—	—	—	—	570 億円	106 %
親会社株主に 帰属する 当期純利益	210 億円	135 %	—	—	—	—	210 億円	100 %

- それではまず、2026年2月期の連結決算概要です。
- なお、今回よりこれまで“国際事業”として表記しておりましたセグメントを、“海外事業”として名称を変更しておりますが、損益等への影響はございません。
- 期首公表値に対し、営業収益はほぼ計画通り、営業利益と経常利益は106%となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、公表値と同額の210億円となりました。

2026年2月期 4Q会計期間(3ヶ月間) 連結業績ハイライト

	連結		YoY		国内		YoY		海外		YoY	
営業収益	1,478 億円	102 %			832 億円	96 %			652 億円	112 %		
営業利益	189 億円	80 %			49 億円	50 %			139 億円	104 %		
経常利益	184 億円	78 %			—	—			—	—		
親会社株主に 帰属する 四半期純利益	66 億円	115 %			—	—			—	—		

- 第4四半期会計期間、3か月間の連結業績はご覧の通りとなりました。

2026年2月期 連結決算サマリ

連結有効IDは5,951万人(期首差+379万人)、取扱高・営業債権残高の拡大に寄与
流動化益剥落や調達コスト増により営業利益は前年並も、一過性費用の減少により最終増益

資産収益性の向上

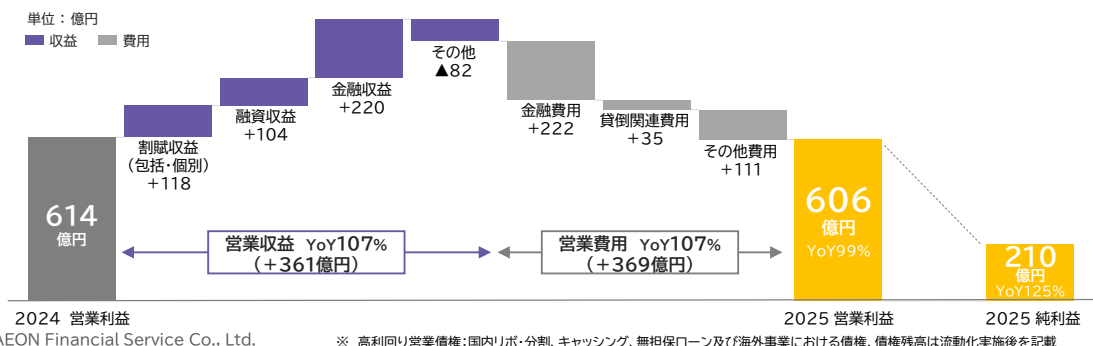
・流動化益に頼らない収益基盤構築に向け
高利回り債権残高※を拡大
国内 : 7,881億円(YoY109%)
海外 : 1兆2,104億円(YoY118%)

収益性の向上

・イオン・アリアーツ生命株譲渡後の収益
減少に対し、国内の金利環境変化に伴う
金融収益拡大や国内外での電子マネー・
ポイント事業等により、役務収益が拡大

費用コントロール

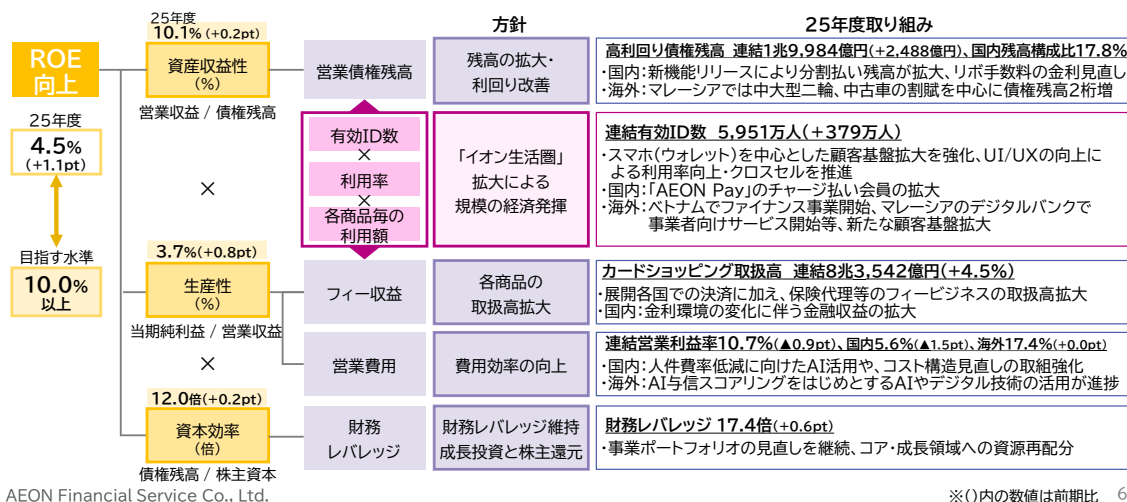
・国内預金の拡大による金融費用増
・AI等の活用による、与信・回収精度の
向上により貸倒関連費用、人件費の
増加を抑制



- こちらは連結決算サマリでございます。
- 当決算期は、国内におけるAEON Payをはじめ顧客基盤の拡大に取り組み、連結有効ID数は期首から379万人増加し、5,951万人となりました。
- 高利回り債権残高は、海外事業の債権残高が+18%と好調に推移し、国内の残高も+9%となりました。
- 金融収益は、国内の銀行におけるローン金利改定による効果や有価証券の利息配当などが寄与し、前年を大きく上回りました。
- 費用面は、国内で預金金利の上昇及び残高の増加により金融費用が増加しましたが、海外におけるAIの活用をはじめとする貸倒関連費用の抑制等により、海外セグメントは営業利益が過去最高となりました。
- 連結では前期末に実施したリボ債権の流動化益99億円が剥落したことで8億円の減益となりました。
- 純利益は、生命保険事業の株式譲渡に伴う費用を特別損失に計上したことで、210億円となりました。

[ROE向上] 2026年2月期 取り組み進捗

- ・国内でのAEON Pay会員の獲得をはじめとした成長基盤の構築は着実に進展
- ・ROEは4.5%(YoY+1.1pt)。前期からは回復も、目指す水準とは大きく乖離、中計期間での達成を図る



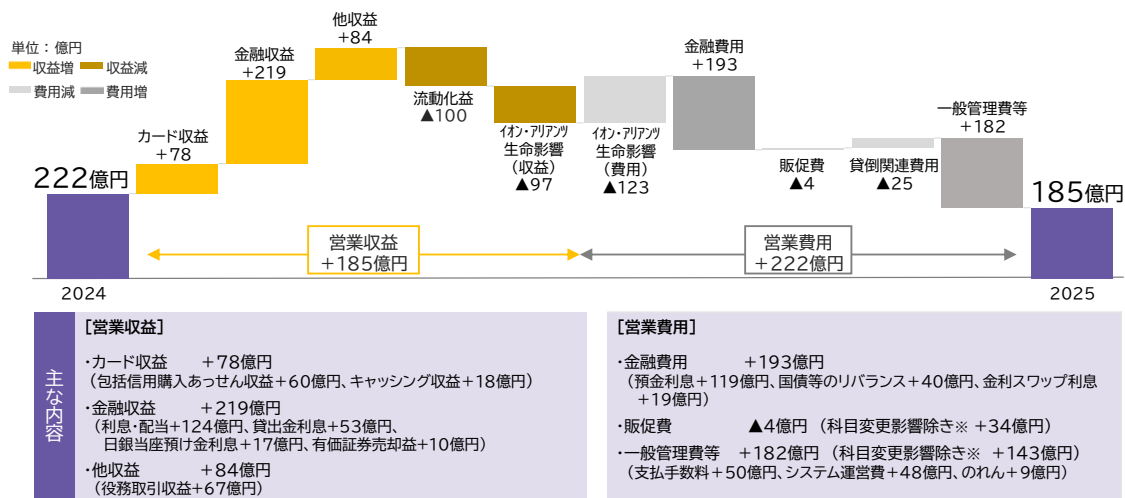
- ・2025年度のROEは4.5%と、前期からは1.1pt改善したものの、当社で認識する資本コストを上回るROEの水準として設定した10%の目標に対しては依然として大きく乖離しております。
- ・お示ししているページには、「資産収益性」、「生産性」、「資本効率」の今期の実績と、その取り組み進捗について記載しております。
- ・2025年度は、利回りの高い営業債権残高の拡大や、国内でのショッピングリボの手数料率の見直し等により、「資産収益性」を向上させることが出来ました。
- ・「生産性」についても向上したものの、各サービスの取扱高拡大や費用効率の向上にはまだまだ改善すべき点があると考えております。
- ・ROE向上に向けた今後の取組は、後半の中期経営計画のパートにてご説明させていただきます。

国内事業

- ここからは、国内事業の実績についてご説明します。

【国内】2026年2月期 営業利益 前期差内訳

- カード収益や金融収益が増加の一方、昨年実施したリボ債権流動化益の剥落影響(▲99億円)により減益



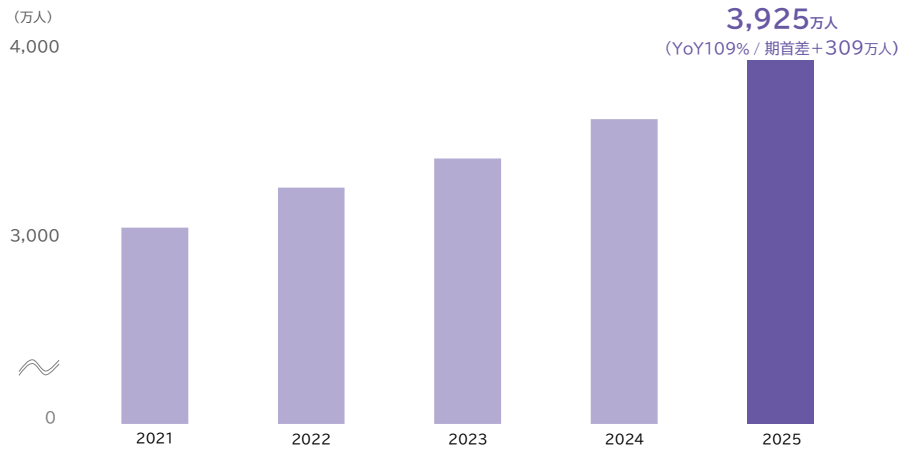
AEON Financial Service Co., Ltd.

※今期より一部費用の計上を、販促費から一般費に変更

8

- こちらは国内 営業利益の前期差を表したスライドです。
- 黄色い棒で表した営業収益は、カード収益の拡大に加え、銀行の有価証券等の運用における利息配当や、ローン金利の改定による貸出金利息が増加した一方、前期末に実施したショッピングリボ債権の流動化益の剥落により、前期比で106%となりました。
- グレーの棒で表した営業費用は、イオン銀行の預金利息の増加や国債等のリバランスの実施により、金融費用が193億円増加いたしました。
- 販売促進費はグラフ上、4億円の減少となっておりますが、今期一部費用を一般費に計上変更しており、販促費の実質的な増減額は+34億円となりました。
- 一般管理費等の実質的な増減額は+143億円となり、支払手数料やシステム運営費などが増加いたしました。
- これらの結果、国内事業の営業利益は、前期比で83%となる185億円となりました。

- コード決済「AEON Pay」のチャージ払い会員を中心に有効IDが拡大



AEON Financial Service Co., Ltd.

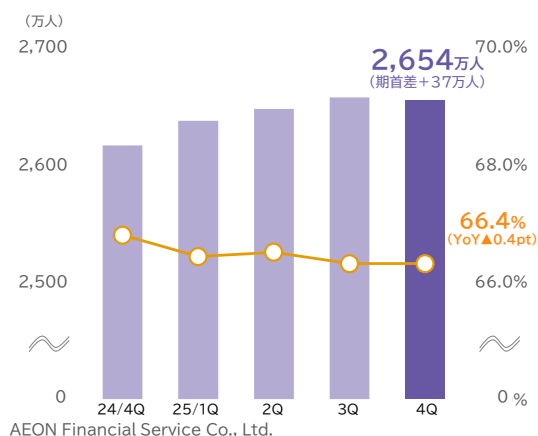
※有効ID：イオンカードやAEON Pay、イオン銀行口座等の当社提供サービス利用の顧客数
※会員が重複する場合は、名寄せして集計

9

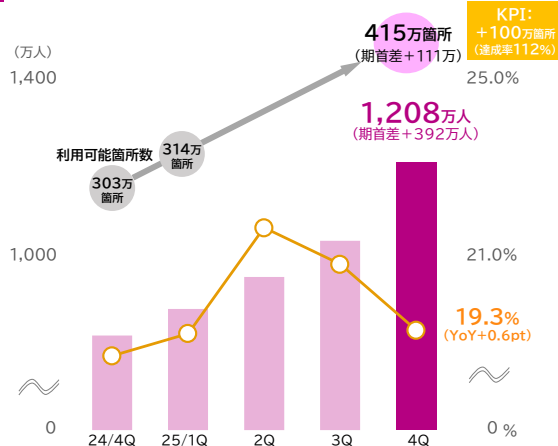
- 国内の業容についてです。「有効ID数」は先ほどお話しの通り、順調に拡大しております。

- ・カード有効会員数は期首より37万人増加
- ・AEON Payは会員数・利用可能箇所ともに拡大、利用可能箇所数はKPIを達成

カード有効会員数・稼働率



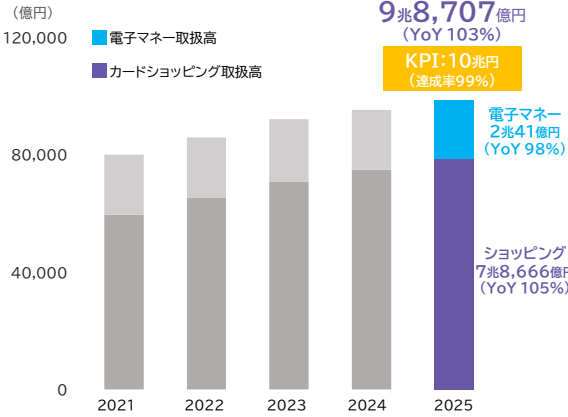
AEON Pay 有効会員数・稼働率、利用可能箇所数



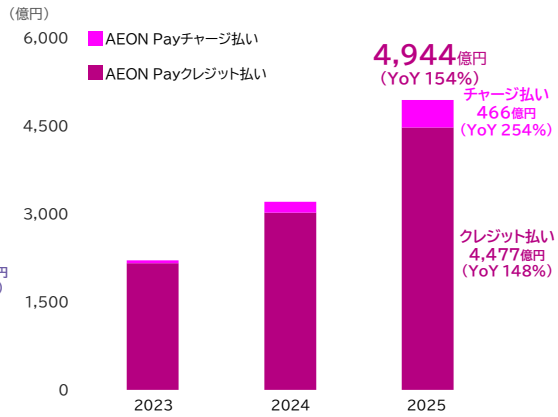
- ・クレジットカードとコード決済「AEON Pay」についてです。
- ・左のカード有効会員数は2,654万人、前期末から37万人増加いたしました。
- ・右側のAEON Payについて、会員数は、期首から392万人増加、利用可能箇所数も前期末より111万箇所増加し、期初にお示ししたKPIを上回りました。
- ・稼働率はAEON Payの開始に伴う利用促進施策で大きく上昇した第2四半期と比べ低下しておりますが、前年を上回り推移しております。

- ・ 節約志向の継続を背景に自社決済取扱高KPI(10兆円)には一歩及ばず
- ・ AEON Payはイオングループ内外利用の促進に取り組み順調拡大

自社決済 累計取扱高



うち、AEON Pay取扱高



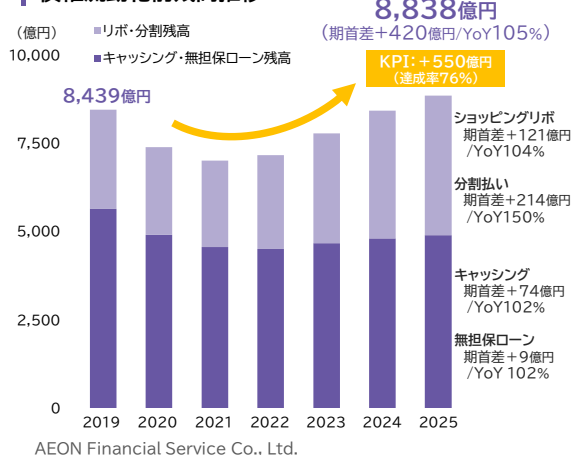
AEON Financial Service Co., Ltd.

※電子マネー取扱高にはAEON Payチャージ払いを含む

- ・ 次に、取扱高の状況です。
- ・ 左でお示ししている、ショッピング取扱高と電子マネーを合わせた自社決済取扱高は、KPIの年間10兆円に対し若干ビハインドする結果となりました。
- ・ 右のAEON Payの取扱高についてはイオングループでの利用企画や加盟店網の拡大により、年間5千億円近い規模まで、着実に増加させることができております。

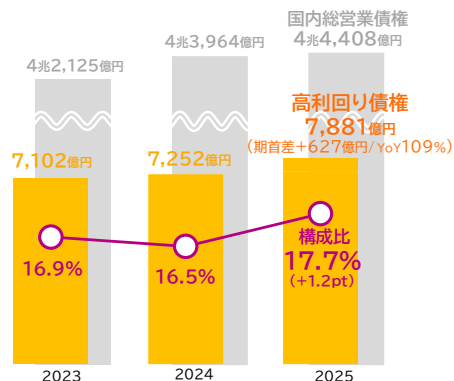
- ・ 積み上げはKPIを下回るも、ショッピングリボ・分割債権の拡大により高利回り債権残高は過去最高
- ・ 総営業債権に占める高利回り債権構成比もYoY+1.3ptと、資産収益性向上に貢献

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



- ・ 連結サマリのページでお話した国内の高利回り債権の内訳についてはご覧の通りです。
- ・ KPIに掲げた債権残高+550億円に及びませんでした。ショッピングリボ・分割払い債権の増加により、高利回り債権残高は過去最高水準に増加しました。

〔国内〕 銀行預金

- ・ 預金獲得ペースは鈍化するも、期首差+2,625億円、YoY105%と安定成長を維持
- ・ 給与受取や決済など日常取引の集約を進め、生活口座化を推進

イオン銀行預金残高

(億円)

60,000

45,000

30,000

15,000

0

2021

2022

2023

2024

2025

5兆4,641億円

(期首差+2,625億円、YoY105%)

KPI: +5,000億円
(進捗率53%)

日常的に利用いただく生活口座化を推進

口座に占める「イオン銀行Myステージ※1」上位※2構成比

100%

50%

0%

23/4Q

24/4Q

25/4Q

25.4%
(YoY +0.9pt)

※2 上位構成比…
イオン銀行Myステージのゴールド
ステージ+プラチナステージ構成比

※1 イオン銀行Myステージ

※普通預金適用金利特典は、2026年2月28日(土)
をもって終了

お取引内容に応じた優遇制度

- ①クレジット、WAONの利用実績
- ②住宅ローン/無担保ローン
- ③給与・年金受取口座
etc...



AEON Financial Service Co., Ltd.

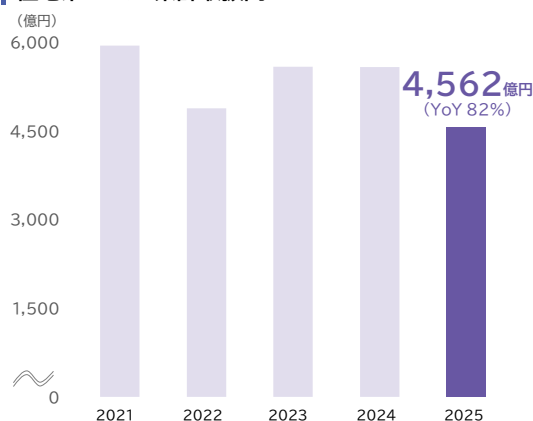
13

- ・ イオン銀行の業容についてです。
- ・ 預金の獲得ペースは鈍化しているものの、残高は期首差で増加しており、安定した成長を維持しています。
- ・ 金利上昇局面においても、低利で安定した調達を重視し、生活口座としての利用促進による粘着性の高い預金の獲得に向け、普通預金と定期預金のバランスをとった獲得に注力しております。

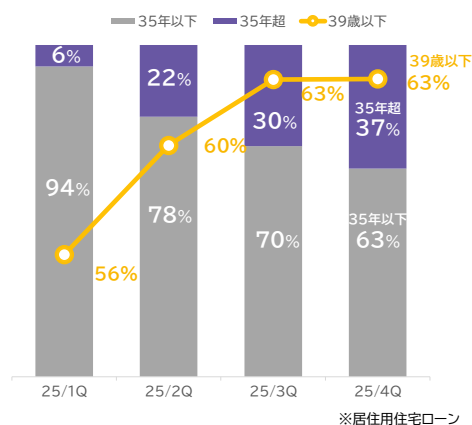
【国内】住宅系ローン

- ・住宅ローン取扱高は、会計期間ごとに回復基調（前年同期比 1Q:53%、2Q:83%、3Q:100%、4Q:106%）
- ・4月より開始した35年超長期ローンが拡大 39歳以下の構成比が高まる

住宅系ローン 累計取扱高



住宅ローン※取扱高に占める 35年超・39歳以下比率



AEON Financial Service Co., Ltd.

※居住用住宅ローン

14

- ・住宅系ローンの取扱高について、2025年度は前年同期比82%となりましたが、会計期間の3カ月では前年同期比106%と回復基調にあります。
- ・回復の背景として、各銀行の金利引き上げにより、住宅ローンの金利差が縮小したことに加えて、2025年4月に取り扱いを開始した35年超の長期ローンが寄与しております。
- ・若年層の獲得も進んでおり、今後の顧客基盤拡大に貢献するものと考えております。

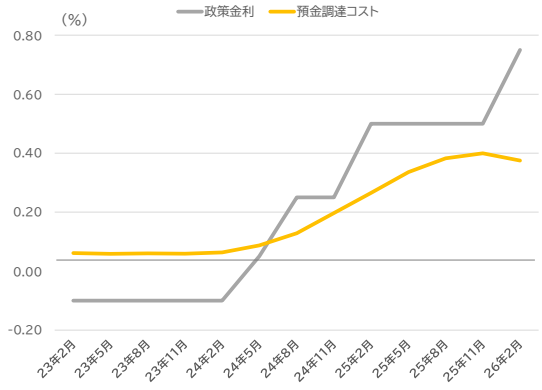
- ・イオン銀行の低利な調達機能を活かし、高利回り資産を拡大し収益力を強化

運用の利回り実績

平均利回り*1 住宅系ローン*2 1.01%(+0.23pt) キャッシング 14.76%(+0.01pt) 無担保ローン 8.93%(+0.07pt) リボ・分割 16.29%(+1.37pt) 銀行業における 有価証券 1.84%(+0.68pt) ()は前年同期差	貸出金 3.3兆円 前期差+1,776億円 割賦売掛金 1.1兆円 前期差▲1,325億円 有価証券 1.0兆円 前期差+3,218億円 現金預け金 0.6兆円 その他資産 0.8兆円 総資産 0.2兆円	預金 5.4兆円 前期差+2,640億円 平均預金金利*1 0.38% (YoY+0.16pt)
--	--	---

*1 四半期収益又は費用(12月、1月、2月) ÷ 期間平均残高(12月、1月、2月) × 4
 *2 居住用住宅ローンと投資用マンションローンの貸出金
 AEON Financial Service Co., Ltd.

政策金利と預金調達コストの推移



※イオン銀行単体、預金残高は月末時点にて集計
 ※政策金利は日本銀行公表値を基に作成

- ・国内の資金調達について、運用の利回り実績と預金調達コストの推移はご覧の通りです。
- ・割賦売掛金では、ショッピングリボ手数料の改定によりリボ・分割債権の利回りが第3四半期と比較し上昇いたしました。
- ・一方調達サイドは預金金利の改定等により前年対比で上昇しておりますが、普通預金の拡大により、第3四半期と比べた平均預金金利は若干ではありますが、低下しました。
- ・なお、2026年5月1日に住宅ローンの基準金利を改定予定です。

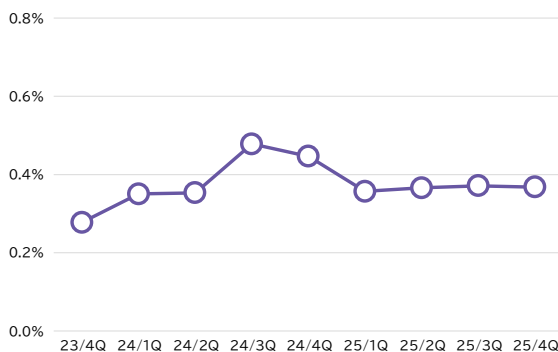
〔国内〕 貸倒関連費用率、人件費率の推移

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率は、引き続き低位で安定
- 人件費率は昨年度より1.3pt改善。効率化施策や事業ポートフォリオ見直しを通じた生産性向上も貢献

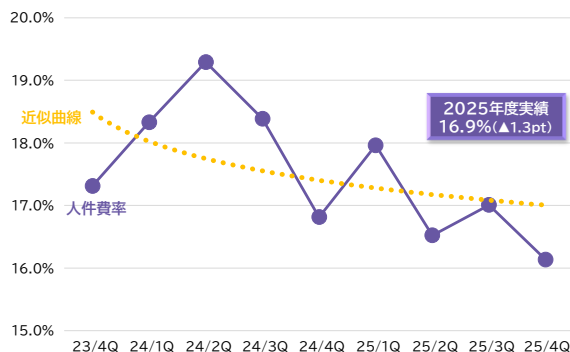
貸倒関連費用率の四半期推移

※営業貸付金と割賦売掛金の合計残高に対する貸倒関連費用率



人件費率の四半期推移

※人件費/営業収益比率



AEON Financial Service Co., Ltd.

16

- 次に、費用コントロールについて、毎四半期お示ししている、貸倒関連費用率と人件費率の推移はご覧の通りとなりました。

2025年度 KPI達成状況

- AEON Pay利用可能箇所数を除き、未達の結果
- 収益基盤となる債権残高の拡大、低利な調達基盤の活用により、公表業績の達成を確保

方針	国内KPI			
	指標	25年度目標	実績	達成率
「イオン生活圏」拡大による規模の経済発揮	AEON Pay利用可能箇所	+100万箇所	+111万箇所	112%
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:8.0兆円 電子マネー:2.0兆円	9.87兆円 カード:7.8兆円 電子マネー:2.0兆円	99%
残高の拡大・利回り改善	高利回り債権残高	+550億円	+420億円	76%
	銀行預金残高	+5,000億円	+2,625億円	53%

AEON Financial Service Co., Ltd.

17

- 期初にお示した、KPIの達成状況はご覧の通り、AEON Payの利用可能箇所を除いて未達となりましたが、高利回り債権の積み上げや、銀行預金を起点とする運用が大きく利益貢献するなど、重点取り組みの成果が公表値の達成に寄与しました。

海外事業

- 続いて、海外事業についてご説明します。

[海外] セグメント別 業績ハイライト

- 通期では、全エリアで営業収益が過去最高
- 4Q会計期間では、貸倒関連費用増により中華圏とメコン圏が減益も、マレー圏で増益

通期 (12ヶ月間)	海外事業		中華圏		メコン圏		マレー圏	
		YoY		YoY		YoY		YoY
営業収益	2,404 億円	108 %	359 億円	101 %	1,028 億円	107 %	1,017 億円	112 %
営業利益	418 億円	108 %	108 億円	116 %	160 億円	100 %	149 億円	111 %
<参考> 貸倒関連費用	751 億円	109 %	81 億円	93 %	355 億円	112 %	315 億円	110 %
4Q会計期間 (3ヶ月間)	海外事業		中華圏		メコン圏		マレー圏	
		YoY		YoY		YoY		YoY
営業収益	652 億円	112 %	95 億円	100 %	280 億円	116 %	276 億円	112 %
営業利益	139 億円	104 %	27 億円	93 %	51 億円	90 %	60 億円	129 %
<参考> 貸倒関連費用	178 億円	115 %	22 億円	110 %	95 億円	155 %	60 億円	82 %

AEON Financial Service Co., Ltd.

期中平均レート ※()内は前期差

HKD : 19.25円(1.6%円高) THB : 4.62円(6.0%円安) MYR : 35.88円(6.3%円安)

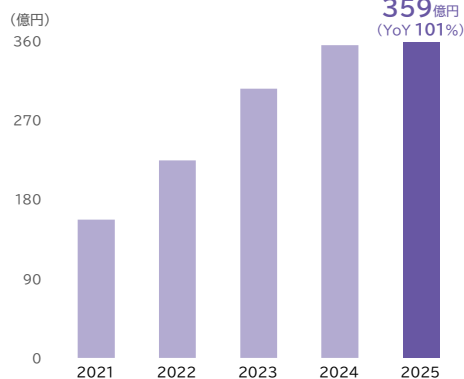
19

- 海外事業では、通期では、全エリアで営業収益が過去最高となりました。
- 第4四半期会計期間では、貸倒関連費用増により中華圏とメコン圏が減益も、マレー圏で増益となり、海外事業全体では増収増益となりました。
- 次のページから各エリアの損益の詳細についてご説明させていただきます。

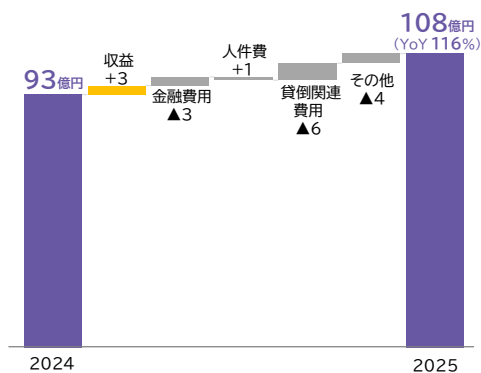
[海外] 中華圏の業績ハイライト

- 審査・途上与信厳格化により収益は横ばいも、貸倒関連費用や販促費等の費用抑制により最高益を更新

営業収益



営業利益前期差内訳



AEON Financial Service Co., Ltd.

期中平均レート ※()内は前期差

HKD : 19.25円(1.6%円高)

THB : 4.62円(6.0%円安)

MYR : 35.88円(6.3%円安)

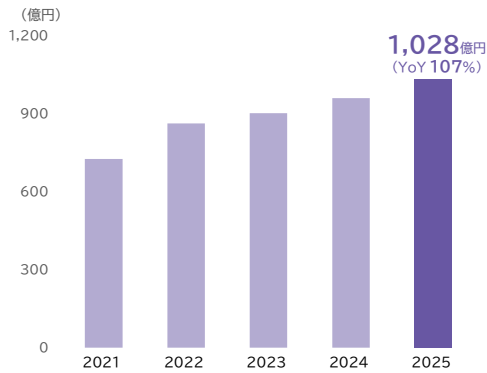
20

- まず、中華圏です。
- 営業収益は、香港全体の個人破産件数が高止まりしており、年間を通してローン等の与信引き締めを行ったことで、営業収益は前期比101%となりました。
- 営業利益は、販促費の抑制に加え、これまで取り組んできた途上与信強化が奏功し、貸倒引当金の抑制につながっております。
- これにより、中華圏の営業利益は過去最高益となりました。

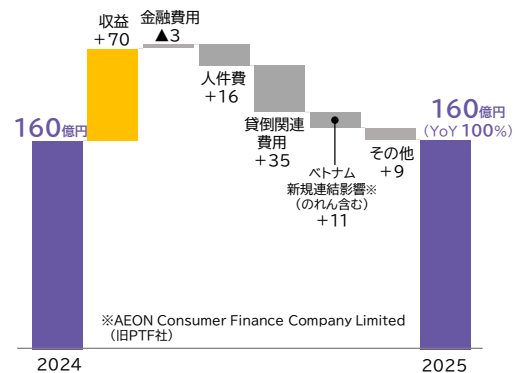
[海外] メコン圏の業績ハイライト

- タイのマクロ環境停滞や洪水に対する貸倒引当金増加に加え、ベトナム子会社取得に係るのれん償却費(9億円)計上も、増益を継続

営業収益



営業利益前期差内訳



AEON Financial Service Co., Ltd.

期中平均レート ※()内は前期差

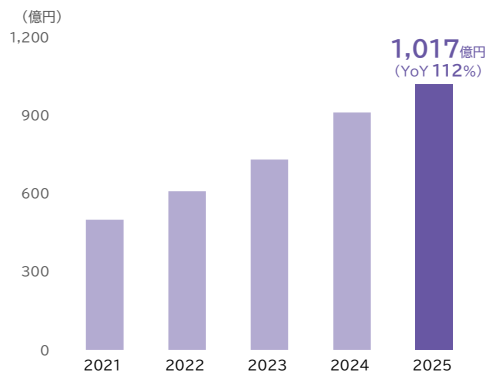
HKD : 19.25円(1.6%円高) THB : 4.62円(6.0%円安) MYR : 35.88円(6.3%円安) 21

- メコン圏では、為替による押し上げ効果に加え、前期末に取得したベトナムのファインانس会社の貢献もあり、営業収益は前期比107%となりました。
- 一方、タイ南部での大規模な洪水の発生や、中東情勢を受けた経済環境の悪化見通しにより、下期は貸倒関連費用が増加しましたが、販促費等の抑制により、営業利益は前年とほぼ同額ながら増益を維持しました。

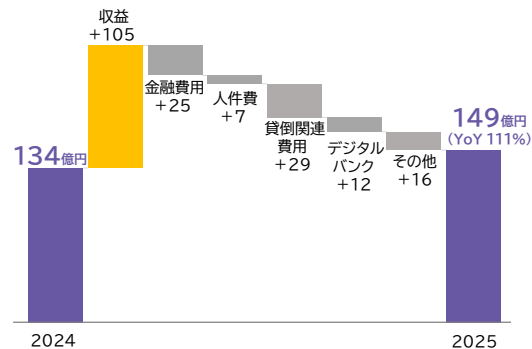
【海外】 マレー圏の業績ハイライト

- ・ 中・大型バイクの個品割賦取扱高・残高が増加し、収益は2桁成長を継続
- ・ 若年層を中心とした貸倒増加に対する審査厳格化と回収体制強化により、営業利益は2桁成長

営業収益



営業利益前期差内訳



AEON Financial Service Co., Ltd.

期中平均レート ※()内は前期差

HKD : 19.25円(1.6%円高)

THB : 4.62円(6.0%円安)

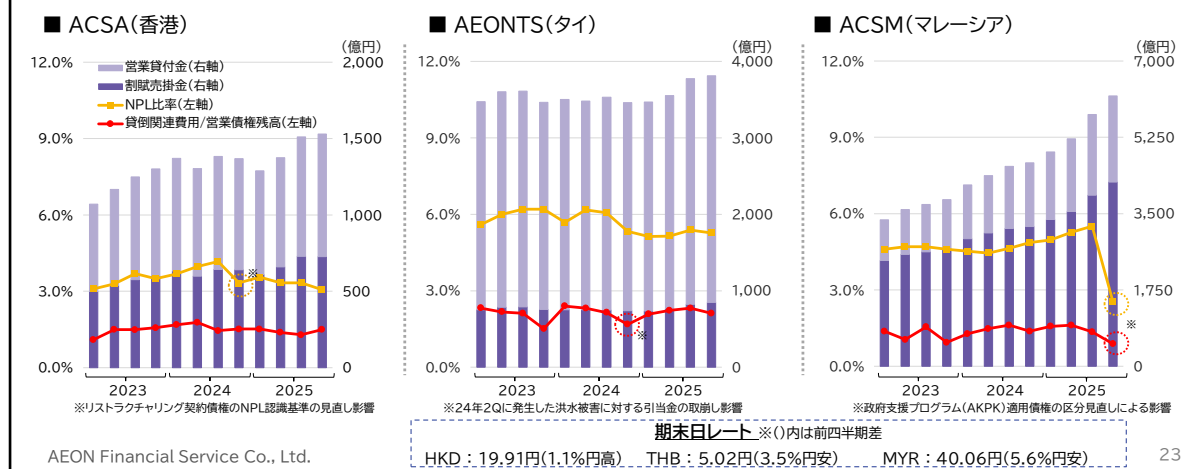
MYR : 35.88円(6.3%円安)

22

- ・ マレー圏の状況です。
- ・ マレーシアでは、バイクや中古車の個品割賦に加え、個人向けローンやカードも順調に拡大し、営業収益は為替による押し上げ効果もあり、前期比112%と、2桁成長となりました。
- ・ 営業費用は、債権残高拡大に加え、若年層を中心とした貸倒増加により上期まで減益でしたが、審査の厳格化と回収体制の強化により費用増加を抑制できたこと等により、営業利益も前期比111%となりました。

[海外] 上場子会社の債権残高およびNPL推移

- ・ 香港: 与信の精緻化や初期延滞対策により延滞債権の増加を抑制し、年間を通じNPL比率・費用率が低下
- ・ タイ: 中東情勢悪化に対し追加引当も、延滞債権の回収率が改善し、NPL比率・費用率ともに安定
- ・ マレーシア: 政府支援プログラム適用債権の区分見直しにより、NPL比率・費用率ともに低下



- ・ 海外上場3社の債権残高およびNPL比率の四半期推移です。
- ・ 各国、AIスコアリングなどを活用し与信、回収体制の強化を図っております。
- ・ マレーシアにおいては「AKPK」と呼ばれる、政府による債務者支援の申請を行ったお客さまの債権の取扱いを、従来のステージ3から、他の金融機関の取扱いと同水準のステージ2に変更する基準変更を行ったことにより、NPL比率が大きく低下しました。貸倒関連費用についても戻し入れが発生し、貸倒関連費用率が下がっております。
- ・ 私からの説明は以上です。

中期経営計画

(2026年度～2030年度)

- 代表取締役社長の深山です。
- 私からは、2026年度から2030年度までの新たな中期経営計画について、ご説明します。

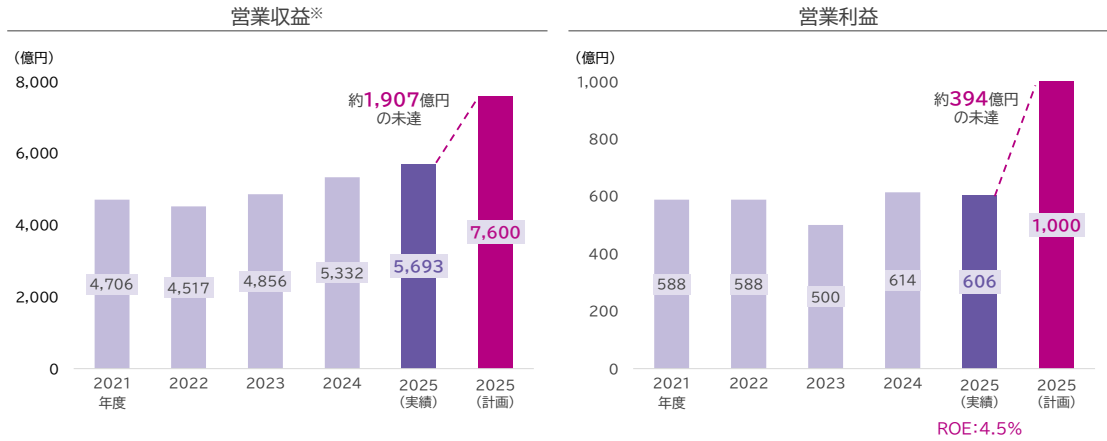
前中期経営計画の振り返り

(2021年度～2025年度)

- まずは前中期経営計画の結果についてです。

経営指標の達成状況 | 営業収益・営業利益

- 営業収益は5,693億円、営業利益は606億円となり、計画に対して共に大幅な未達



- 最終年度である2025年度の実績は、営業収益が5,693億円、営業利益が606億円となり、いずれも当初の計画に対して大幅な未達となりました。

経営指標の達成状況 | 未達要因

- 国内の「顧客ニーズへの対応不足」と「高コスト体質の常態化」に加え、海外の「従来型成長モデルの限界」が重なったことが、営業収益・営業利益未達の主因

	未達要因	関連実績	要因詳細
国内	顧客ニーズへの対応不足	国内有効ID: 3,925万人(計画比 ▲21%) 高利回り債権残高: 7,881億円(FY20比 +10%) ※流動化後	- 顧客ニーズに即した決済サービス・特典の提供遅れ - クレジットシステム基盤の更改と重なり商品開発を凍結したため、顧客ニーズに即した決済サービス・特典の提供が遅延 - 決済から融資商品へのクロスセル不足 - 決済で獲得した顧客に対し、データを活用したクロスセル提案が不足 - 即時性・柔軟性の高い魅力ある融資商品が不足
	高コスト体質の常態化	人件費:560億円 (FY20比 +8%) 管理費:1,028億円 (FY20比 +35%)	- 人に依存した業務オペレーションの改善不足 - ガバナンス対応・システム刷新に人材・投資が偏り、自動化の検討が不足し、人件費比率高止まり - サービス・特典の改廃遅れによる運用コストの固定化 - サービス・特典の維持に必要なインフラ・システム費用が高止まり
海外	従来型成長モデルの限界	営業収益:2,404億円 (FY20比 +8%) 非上場の海外子会社 営業利益:▲84億円	- 事業モデル転換の遅れ - 競合が大規模なデジタル投資によってアプリ中心の事業モデルへ転換をしたのに対し、当社は転換が遅れた

AEON Financial Service Co., Ltd.

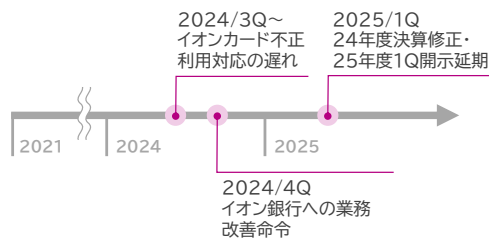
27

- 営業収益、営業利益ともに未達となった背景には、3つの要因があります。
- 第一に、国内においてお客さまニーズの変化を捉え切れず、対応が後手に回ったことです。キャッシュレス化が急速に進む中で、お客さまの期待に応える決済サービスを実装できず、他の決済サービスにシェアを奪われてしまいました。
- また、融資商品に対しては、即時性と柔軟性の高い資金ニーズの取り込みも出来ておりませんでした。
- これらはいずれも、お客さまのニーズ変化を捉えきれていなかった結果であると考えています。
- 第二に、国内の高コスト体質を改善できなかったことです。従来型の人海戦術に頼ったオペレーションを是正するための投資が不十分でした。
- また、サービスや特典の見直しが遅れ、その運用コストも高止まりしておりました。
- 第三に、海外事業における従来のビジネスモデルを刷新できず、変化に対応できなかったことです。
- 競合各社が巨額のデジタル投資を通じて規模を拡大する中、当社は限られたリソースの中でメリハリを付けた投資を行わなかったことも重なり、市場の変化に十分に対応できず、競合の後塵を拝することとなりました。
- これら要因により、計画未達となったと認識しています。

ガバナンス | 過年度に発生した重大事案を踏まえた課題認識

- ・ 当社グループ全体におけるリスク管理やガバナンス体制の整備不足を、課題として認識

前中期経営計画期間に発生した重大事案



AEON Financial Service Co., Ltd.

新中期経営計画期間に向けた課題認識

1. リスクの見極め力・プロアクティブな対応力の弱さ

- ・ 3線防衛における、2線機能の質・量不足や1線部門のオーナーシップが不足
- ・ 当社グループ一体でのリスク管理が分散

2. 子会社管理体制の不足

- ・ ビジネス戦略とリスク管理が非連動で、3線防衛が不徹底
- ・ 子会社ごとのリスク管理の最適化が不十分

3. 高度化し続ける脅威への継続的な対応不足

- ・ サイバー攻撃や不正利用、マネロンなどの高度化し続ける脅威に対し、継続的かつ早期な現状把握と対応策の策定・実行が不足

28

- ・ また、前中期経営計画の期間において、イオンカードの不正利用拡大に対する対応の遅れ、イオン銀行の業務改善命令、ベトナム子会社取得案件に伴う決算発表の延期等、立て続けに重大事案を発生させました。
- ・ これら事案の背景にある、共通課題は、
 1. リスクの見極め力、プロアクティブな対応力の弱さ、
 2. 子会社管理体制の不足、
 3. 高度化し続ける脅威への継続的な対応不足の3点と認識しております。
- ・ 金融業にとって大事なことは、「信頼」と「持続性」です。守りが弱いままでは、成長してもどこかで必ず行きづまります。
- ・ 新たな中期経営計画では、これらの課題に対する対応に重きを置き、経営基盤を再構築します。
- ・ 単発の是正ではなく、課題を早期に検知、是正し、改善を回し続ける仕組みを構築することで、再発防止に努めると共に、持続的な企業、価値向上につなげていきます。

新中期経営計画で取り組むべき事項

- 前中期経営計画の振り返りと外部環境認識から、市場変化に伴う顧客ニーズへの対応、国内コスト構造の抜本的見直し、安全・安心への重点対応を、新中期経営計画で取り組むべき事項に設定

新中期経営計画の前提

- 前中期経営計画の振り返り
- ✓ 達成事項
 - 組織・事業の大きな変革
 - 「多角化」ポートフォリオ・不採算事業の見直し
 - 海外での新規事業・マーケット進出
 - AEON Payのローンチ・周辺基盤の整備
 - ➡ 課題
 - 顧客ニーズへの対応不足
 - 国内の高コストな企業体質の常態化
 - 海外事業の成長鈍化
 - リスク管理・ガバナンス体制の不足
- 注視すべき外部環境
- 決済構造の変化
 - 次世代決済の開発・展開
 - AI技術のさらなる進化
 - AIを活用した業務効率化の拡大
 - サイバー攻撃の高度化
 - ゼロ金利から「金利のある世界」へ
- AEON Financial Service Co., Ltd.

新中期経営計画で取り組むべき事項

市場変化に伴う顧客ニーズへの対応

- 顧客ニーズに合う新たな価値提供
- 変化し続ける決済構造や技術革新への対応
- 海外の事業モデル進化

国内コスト構造の抜本的見直し

- 商品・サービス・オペレーションなどの見直し
- AIを活用した生産性向上

安全・安心への重点対応

- グループ体でのリスク管理・ガバナンス体制の強化
- 高度化し続ける脅威への継続的な対応

29

- 前中期経営計画を総括しますと、ポートフォリオの多角化、不採算事業の見直しや、AEON Payの展開等を進めた一方、顧客対応不足、国内の高コスト体質、海外事業の成長鈍化といった課題を残しました。
- また外部環境は、決済構造の変化、AI活用の進展、金利ある世界への移行などビジネスの前提が根本から変化しており、既存の延長では持続的成長は達成できません。
- この認識のもと、新中期経営計画では次の3点に取り組むべき事項とします。
 - 1つ目は、市場変化に伴う顧客ニーズへの対応
 - 2つ目は、国内コスト構造の抜本的見直し
 - 3つ目は、安全・安心への重点対応の3つを定めております。

中期経営計画

(2026年度～2030年度)

- 新たな中期経営計画の基本方針についてです。

中期経営計画(2026年度～2030年度)の基本方針

2030年のありたい姿

「金融をもっと近くに」する地域密着のグローバル企業



稼ぐ力の発揮

デジタルを活用することで「イオンの金融」としての強みを最大化する

重点戦略①

AEON Payによる
顧客基盤拡大

重点戦略②

データ・AI活用による
融資事業の強化

重点戦略③

アジア重点国における
「小売×金融×デジタル」
事業モデルの確立



高効率経営への転換

成長投資の余力を創出する体質への転換

重点戦略④

国内コスト構造改革



安全・安心No.1

再発防止と未然防止を徹底する

重点戦略⑤

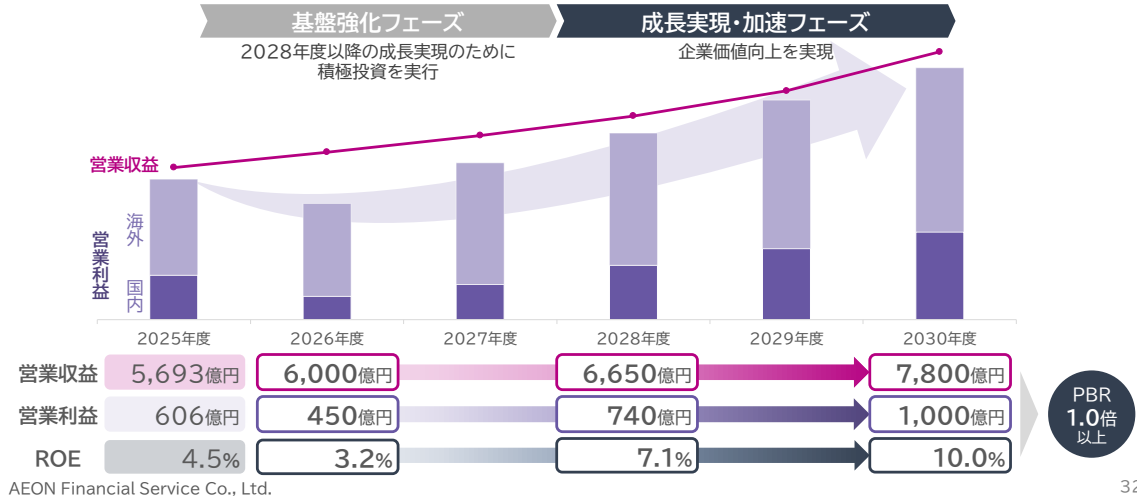
強固なコーポレート・
ガバナンスの実現

AEON Financial Service Co., Ltd.

31

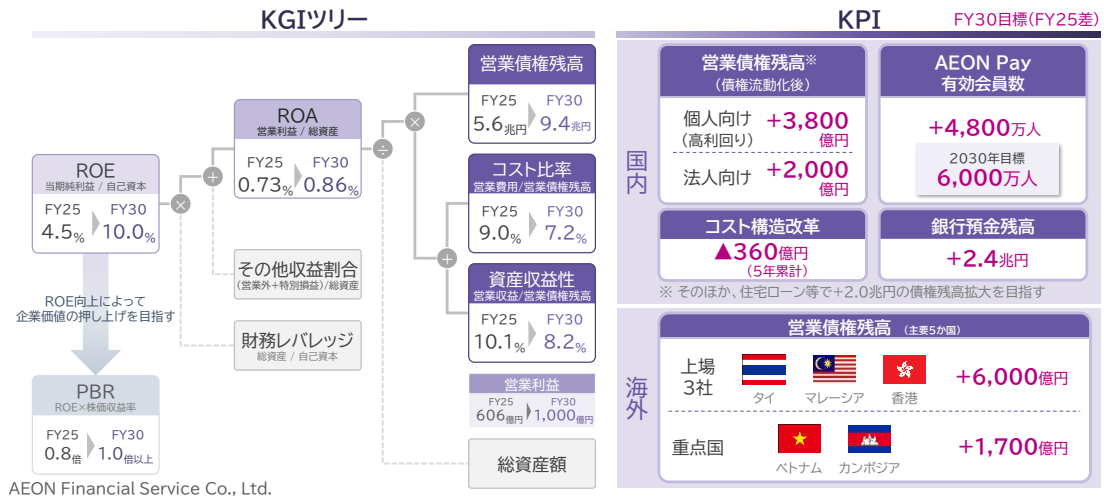
- 2030年のありたい姿として、「金融をもっと近くに」にする地域密着のグローバル企業を目指しています。
- その実現に向けた基本方針として、
①稼ぐ力の発揮、②高効率経営への転換、③安全・安心No.1 の3点を掲げてまいります。
- 1点目の「稼ぐ力の発揮」については、「イオンの金融」である強みを最大限に活かし、AEON Payを起点とした顧客接点増加により、競争力のある顧客基盤の拡大を図ります。その顧客基盤に対し、小売データとAIを掛け合わせた、最適な融資・サービスを展開していきます。
- また、アジア重点国においては、小売と金融、デジタルを掛け合わせた事業モデルを進化させ、各国独自の成功モデルの構築に努めてまいります。
- 2点目の「高効率経営への転換」については、AIを活用した業務の効率化、高度化や、既存商品・サービスの見直しを進めることで、これまでの高コスト体質を改善するとともに、従業員の働き方そのものも大きく変えていきます。
- また、削減したコストを、持続的な成長投資に振り向けていく、投資余力を確保します。
- 3点目は、強固なコーポレートガバナンスを実現すると共に、リスク管理の高度化により事故等を未然に防止する体制を整え、「安全・安心 No.1」の評価を確立します。

- 2026年度はクレジットカードシステム更改の影響で増収減益となるが、2028年度には最高益を更新、2030年度には営業利益1,000億円を達成する



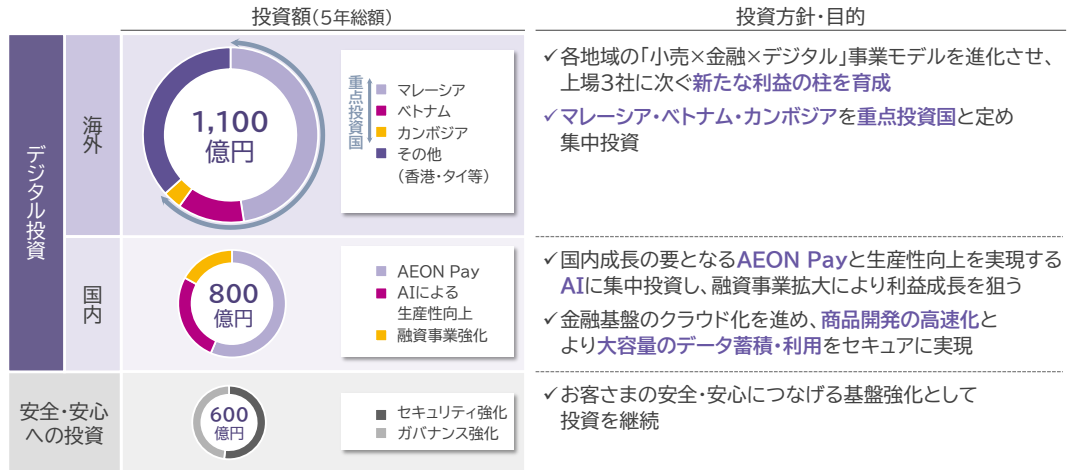
- 次に数値目標についてです。
- 当社は2030年度に、前中期経営計画では達成できなかった営業利益1,000億円、ROE10%、PBR1.0倍以上の達成を目指します。
- その実現に向け、2026年度から2027年度を基盤強化フェーズと位置づけます。
- 2026年度は、国内のクレジットカード基幹システムの更改に伴う費用増加により減益となりますが、この後ご説明させていただく収益拡大とコスト削減の取り組みや、成長に向けたデジタルを中心とした積極投資により、強固な事業基盤・収益基盤構築を図ってまいります。
- 2028年度以降は成長実現・加速フェーズと位置づけ、2027年度までに実施した投資を確実に利益に結びつけ、2028年度には営業利益を過去最高益に、2030年度は営業利益1,000億円を達成いたします。

- ・ 新商品投入によってポートフォリオを多様化させ営業債権残高を拡大、安定した収益基盤を確立
- ・ コスト比率の低減とあわせてROE10.0%の達成を目指す



- ・ ROE10%の達成に向け、当社は「営業債権残高」、営業費用を営業債権残高で割った「コスト比率」、営業収益を営業債権残高で割った「資産収益性」という3つの指標で管理していきます。
- ・ 国内事業は新たな融資サービスなど商品ラインナップ拡充、海外事業は上場3社と、今後の成長を見込み積極投資を行う重点国を中心に営業債権残高を拡大し、収益力を高めてまいります。
- ・ また、AI活用により、国内を中心にコスト構造改革の実施、業務効率化を進めることで、コスト比率を着実に逡減させてまいります。
- ・ なお、資産収益性は、2025年度より2030年度の数値が低下しますが、これは債権ポートフォリオの多様化による、より安定的で継続性の高い収益基盤を構築するため、これまで国内の主軸であったカードキャッシングやリボ・分割のみならず、法人向けローンや住宅ローン等の相対的には利回りが低いものの、安定した営業債権の積み上げや、新たな融資商品の投入によるものです。

- デジタル投資を中心とした総額2,500億円の投資により、国内・海外双方で事業モデルを進化させ、競争優位性を強化する



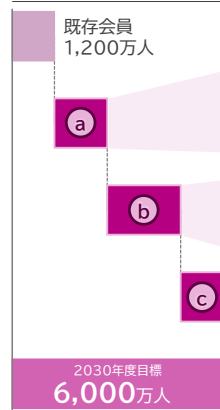
AEON Financial Service Co., Ltd.

34

- 次に、投資計画についてです。
- 2030年度までの5年間で、海外事業に1,100億円、国内事業に800億円、そして安全・安心への投資に600億円の総額2,500億円を、デジタルを中心とした積極的な成長投資を実行します。
- 海外事業では、重点投資国であるマレーシア、ベトナム、カンボジアに投資を集中させ、成長機会を確実に取り込んでまいります。
- マレーシアは、デジタルバンクやマーケティング事業などを通じた市場の更なる深堀、ベトナム、カンボジアは、成長期待の高い有望なマーケット開拓のための投資を進めます。
- 国内事業では、経営資源を大幅にAEON Payにシフトするとともに、AI活用による生産性向上へ向けた投資を進めます。
- また、ガバナンスおよびセキュリティ対応を高度化し、お客さまに安全な環境で安心してサービスをご利用いただける基盤を構築します。
- これらを通じ、当社はデジタルを通じた金融サービス会社へと、変革を図ってまいります。

- ・イオンカード、WAONなど既存サービス利用者の集約を本格的に進め、グループ企業・提携先の利用者、若年層などの新規顧客を獲得し、2030年度に会員6,000万人を実現

会員数積上計画



会員数の獲得アプローチ

対象	施策
・イオンカードやWAON、イオン銀行口座をすでにご利用されているお客さま	➢ 分散されていた既存の各サービスを1つのアプリに集約し利便性の向上を図る ➢ 特典を拡充し、AEON Payへのシフトを後押し
・グループ企業・提携先で他社決済サービスをご利用されているお客さま	➢ グループ企業・提携先のアプリにAEON Pay機能を提供 ➢ ポイント等の特典を通じて「AEON Payが最もおトクに」を訴求し、来店顧客のアプリ利用を促進
・AEON Payユーザーのご家族 ・首都圏や若年層	➢ 親子間送金やおこづかい管理などでお客さまのご家族へアプローチ ➢ 首都圏を中心とした自治体や大学等と連携し新規層の認知を獲得・利便性訴求

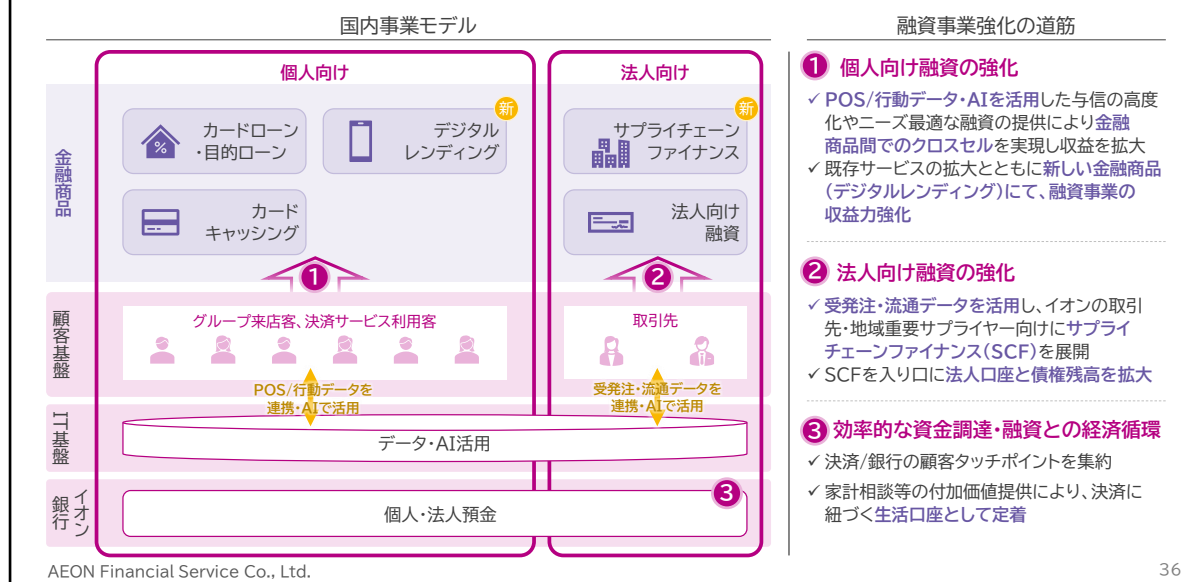
成長投資

5年間で約450億円の積極投資を実施

AEON Financial Service Co., Ltd.

35

- ・次に、AEON Payによる顧客基盤の拡大についてです。
- ・AEON Payの会員拡大に向け、イオンカードやイオン銀行口座など、他のサービスを利用している方のAEON Payへの集約、イオングループ企業や提携先などイオン生活圏からの獲得、そして新規顧客の獲得を組み合わせ、2030年度までに会員数6,000万人の達成を目指します。
- ・まず、当社サービスご利用者に対し、分散していた決済・サービスを集約したAEON Payアプリを提供することで利便性を高め、日常的に使われる決済手段にしていきます。
- ・次に、グループ企業や提携先など、イオン生活圏において、他社の決済サービスをご利用されているお客さまに対し、ポイント等の特典を通じてAEON Payが最もお得な決済手段だと認識してもらい、利用を促進いたします。
- ・新たな顧客の獲得については、AEON Payを家族で使える決済・金融アプリへと進化させ、親子間送金やおこづかい管理などの機能を通じ、ファミリー層の開拓を図ります。
- ・また、首都圏を中心とした自治体や大学等とも連携し、これまで当社が十分にリーチできていなかった顧客層へも、新たな価値を提供します。



- 次にデータ・AI活用による融資事業の強化についてです。
- 当社はイオングループとしての圧倒的な顧客基盤と、小売データを活用できること、イオン銀行の粘着性の高い預金を活用した低利で安定的な資金調達力という、他社にはない経営資源を有しています。
- これらを最大限に活かし、個人・法人の双方において融資サービスを強化してまいります。
- 個人向け融資では、イオングループ店舗における購買・来店データといった小売データに、AEON Pay利用者をはじめとする金融データを掛け合わせ、効果的なAI活用による与信の高度化を実現します。
- また融資の商品・サービスについても、カードローン、キャッシングのほか、スマホ完結型のデジタルレンディングに参入します。少額・即時、かつシームレスに借りたいというお客さまニーズを確実に取り込んでまいります。
- あわせて、これまで十分にアプローチできていなかった法人向け融資についても、本格的な強化を進めます。
- イオングループの取引先やサプライヤーなどの取引先基盤を活かし、受発注や流通データを基にしたサプライチェーンファイナンスを展開します。
- 支払サイトの調整など、取引先のキャッシュフロー改善にも貢献することで、法人版のイオン経済圏を拡大してまいります。

- ・ 経済成長が著しく当社の成長ポテンシャルも大きいベトナム・マレーシア・カンボジアに集中投資を実施し、地域別の成長戦略によって「小売×金融×デジタル」事業モデルを確立する

	成長ポテンシャル	成長戦略
 ベトナム	・ 一人当たりGDP成長率※: +6.7% ・ コンシューマーファイナンス市場は、2030年までに約30兆円規模まで成長	・ アプリを通じた与信を伴うコード決済事業の展開 ・ イオングループの出店拡大と合わせた経済圏の拡大
 マレーシア	・ 一人当たりGDP成長率※: +4.7% ・ イオングループ店舗の海外出店数最大(256店舗) ・ 当社ID会員数: 約630万人	・ アプリを軸に決済・銀行・小売が連動した事業モデルへの進化 - デジタルバンクを軸に金融サービスを連動し、顧客の利用動向を分析しパーソナライズされた個人向けローンを提案 - さらに小売データを活用しSME向けのローンを展開 ➔ 上記の事業モデルを新たな成功事例としてフォーマット化・各国に水平展開
 カンボジア	・ 一人当たりGDP成長率※: +5.6% ・ クレジットカード有効会員数: 6万名(業界トップクラス)	・ 首都圏・地方の両輪で決済顧客基盤を拡大 - 首都圏ではイオングループを軸としたクレジットカードの会員数拡大 - 地方ではBNPLサービスの展開 ・ イオングループと協働し金融サービスを拡充 - グループネットワークを活かした個人/法人向け融資サービスの展開

詳細は次頁

AEON Financial Service Co., Ltd. ※一人当たり名目GDP年平均成長率は、国際通貨基金による2025～2030年予測値から算出(2025年10月時点)

37

- ・ 次に海外事業について、マレーシア、ベトナム、カンボジアを重点投資国と定め、経営資源を集中的に投下します。
- ・ マレーシアは、ノンバンクやデジタルバンク、2025年度にはマーケティング事業会社を設立し、イオングループと一体となった、小売×金融×デジタルのビジネスモデルを確立するための土台が整いつつあります。
- ・ 既に展開しているアプリを軸に、決済・銀行・小売が連動するビジネスモデルを確立します。
- ・ また、デジタルバンクにおいては、一人ひとりに最適化した個人向けローンやSME向けローンを展開し、収益性と成長性を両立したビジネスモデルを実装します。
- ・ このマレーシアのビジネスモデルを成功事例としてフォーマット化し、他国へ水平展開することで海外事業全体の成長を加速させていきます。
- ・ カンボジアは、人口ボーナス期が2040年代半ばまで継続、1人あたりGDP成長率も2025年から2030年の平均成長率は5.6%の見通しと、人口動態および経済成長の両面から、中長期的な成長余地が大きい市場と捉えております。
- ・ また、当社のクレジットカードの発行枚数は業界トップクラスを誇り、13期連続黒字を達成、更なる成長を目指しております。首都圏ではクレジットカード、地方ではBNPLと、地域特性に応じた戦い方によって、それぞれの商品を起点に、イオングループと連携した金融サービスを広げていきます。

ベトナムにおける事業拡大

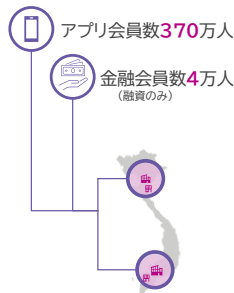
稼ぐ力の発揮 高効率経営への転換 安全・安心 No.1

イオングループでは2030年までにベトナム全土で店舗数を**3倍以上**に拡大予定

2026年度(現状)

融資事業の基盤強化

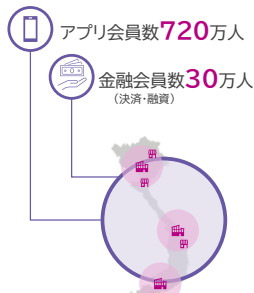
- 2027年度のコード決済事業展開に向けて、システム基盤等を構築



2027年度

与信を伴うコード決済事業の展開

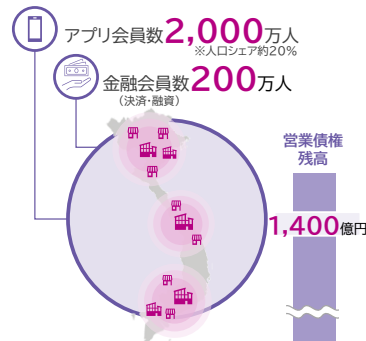
- アプリを通じて、所得増が進む中間層へ与信を伴ったコード決済サービスを提供



2030年度

グループシナジー最大化でベトナム国内でのプレゼンス向上

- グループ出店に合わせて経済圏を拡大
- 更なる成長に向け、アライアンスを軸とした顧客開拓を実行

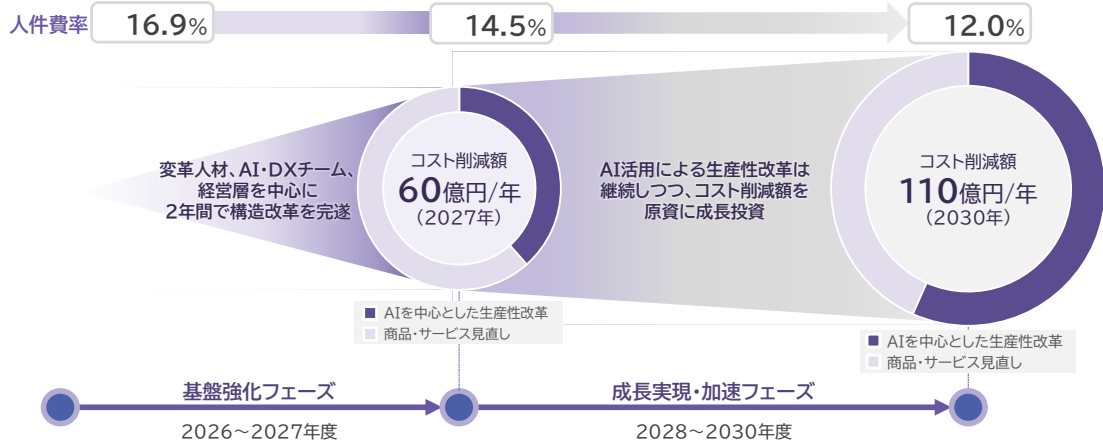


AEON Financial Service Co., Ltd.

38

- 続いて、ベトナムにおける事業拡大についてです。
- イオングループは2030年までにベトナム全土で店舗数を3倍以上に拡大する計画であり、当社も事業もこれに連動して成長を目指してまいります。
- 昨年取得したファイナンスライセンスを活用し、将来の優良顧客となる現在、約370万人のポイントカードアプリ会員さまに対し、個人向けローンのクロスセルを実施することで、融資による収益基盤を構築していきます。
- これと同時に、成長ドライバーである決済事業のスタートに向け、システム投資や体制整備を実施します。
- 準備が整う2027年には、モバイル上ですべての申し込み手続きが完結する「与信を伴うQRコード決済」のデジタルクレカ事業を展開し、所得増が進む中間層を中心に日常で使われる決済として浸透させていきます。
- 2030年に向けては、グループの店舗拡大に合わせて、ポイント会員から決済、そして融資へとお客さまとの取引の幅をシームレスに拡大していきます。さらに、地場の有力企業とのアライアンスも活用しながら、顧客基盤を飛躍的に拡大してまいります。
- 小売×金融×デジタルのシナジーを最大化させ、2030年度にはアプリ会員数2,000万人、金融会員数200万人、営業債権残高1,400億円というプレゼンスを確立してまいります。

- 2027年度末までにコスト構造を抜本的に改革し筋肉質な組織を目指すとともに、削減したコストを原資とする成長投資によって営業利益の拡大を狙う

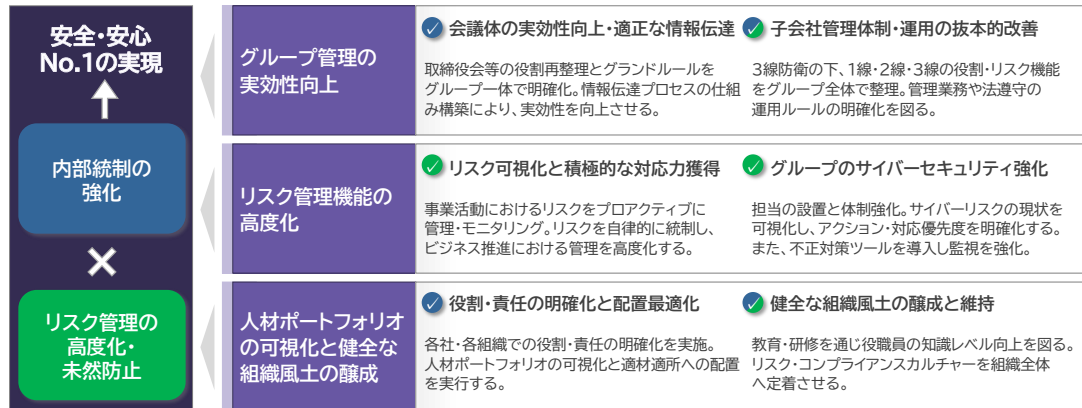


AEON Financial Service Co., Ltd.

39

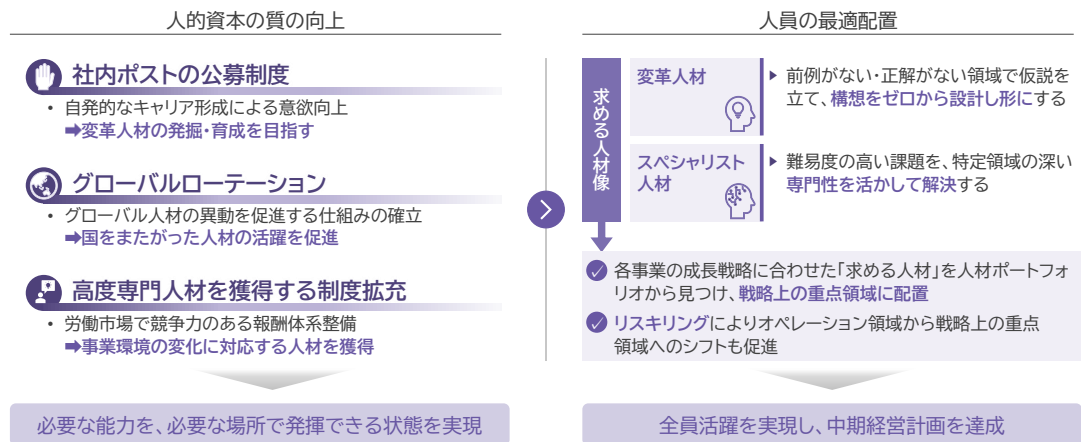
- 次に国内におけるコスト構造改革についてです。
- 課題である高コスト体質を抜本的に改善すべく、2027年度末までにコスト構造改革を推進し、筋肉質な組織への転換を進め、2030年度には2025年度と比較し、約110億円規模のコスト削減を実現する計画です。
- そのうち64億円をAIやDXの活用による生産性改革を目的とした投資を予定しております。
- 具体的には、すべての業務においてAI・DX化を進め、定型的なオペレーション業務はAIエージェントが担うことで約3,200人分の業務時間を創出し、人はリスクリングの機会を提供し、より付加価値の高い業務や重点領域に配置します。
- この結果、人件費率は、2030年度において、2025年度と比較して4.9%の改善を見込んでおります。
- 他にも、オペレーションの再設計や商品・サービスの見直しなども含め、コスト削減で捻出した原資を成長分野への再投資に振り向ける、その循環を確立します。

- ・ レジリエントな経営基盤を早期に再構築し、継続的に検証・改善を繰り返す



- ・ 次に、強固なコーポレート・ガバナンスの実現についてです。
- ・ 前中期経営計画の反省を踏まえ、内部統制の強化およびリスク管理の高度化、未然に防止する体制を構築し、その後は検証、改善のサイクルを回します。
- ・ 新中期経営計画では、
 1. グループ管理の実効性向上
 2. リスク管理機能の高度化
 3. 人材ポートフォリオの可視化と健全な組織風土の醸成
 の3つの取組みを反復・継続することとで強固なコーポレート・ガバナンスを構築し、お客さまにとっての安全・安心No.1の実現を目指します。

- ・ 人的資本の質を向上させ、戦略上の重点領域に最適配置を行うことで「全員活躍」を実現し、中期経営計画の達成を図る



- ・ 次に人的資本戦略についてです。
- ・ 新中期経営計画では、従業員一人ひとりが持てる能力を十分に発揮できる「全員活躍」を実現し、この中期経営計画を達成させていきます。
- ・ 人的資本戦略の基盤となるのが、制度面の改革です。社内ポスト公募制度や、人材異動の活発化を目的としたグローバルローテーション、高度専門人材を獲得するための制度拡充を通じて、人材の質と流動性を高めます。
- ・ 制度面の改革とともに、可視化した人材ポートフォリオに基づき、変革を担う人材やスペシャリストを戦略上の重点領域へ最適配置します。さらにリスキリングによる重点領域への人材シフトも進め、必要な能力を必要な場所で発揮できる「全員活躍」を実現させます。

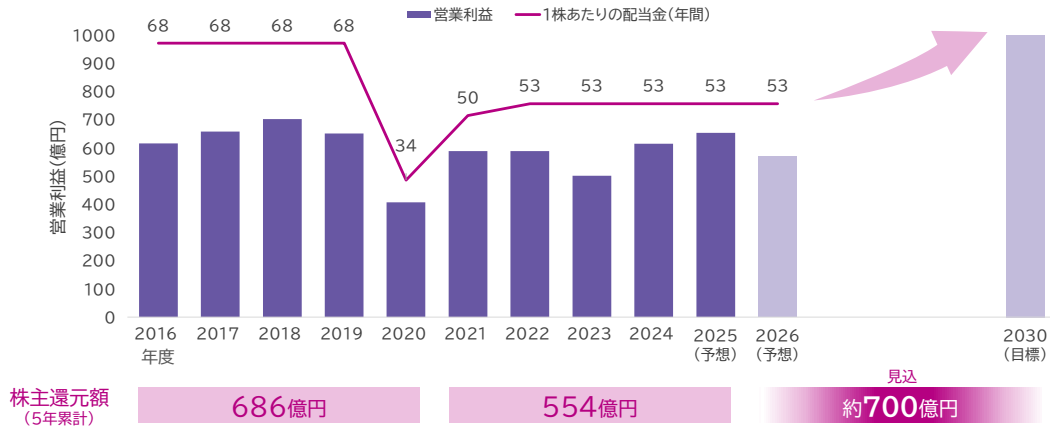
- 4つのマテリアリティに対し、2030年時点で達成すべき指標を置き、持続可能な成長を実現すべく引き続き対処していく

マテリアリティ		主要指標(2030年)	
人権	革新的な金融サービスを通じた幸せの追求	- 全金融商品・サービスのデジタル提供と、お客さまが安心してご利用出来るセキュリティ対応の継続更新 - 事業展開国において、決済サービスを越境(ポータレス)で提供 - DX推進人材の育成、確保 - 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 - 金融教育累計受講者数50万人 ー国内:35万人、海外:15万人 - サステナブル投資方針の検討 - サステナブルファイナンスの実行
	人材の多様性と可能性の発揮	- 女性管理職比率 執行役員以上30%、部長職30% - 障がい者雇用率3%(国内) - PRIDE指標取得(国内)	- 男性育児休暇取得率100%(国内) - 従業員トレーニングの充実 - 従業員のエンゲージメントの向上
	レジリエントな経営基盤の確立	- 法令等遵守 - インシデントによる業務停止件数 - サステナビリティ指標の役員報酬への組入れ検討 - 外部ESG格付評価向上	- 災害などでの経営危機発生時における迅速・適切な対応による被害最小化、事業維持、早期復旧(BCP) - ガバナンス意識の醸成
	気候変動等への対応	- 環境保全サステナビリティ活動の推進 - 省エネルギー推進による温室効果ガス排出量削減	環境配慮型商品・サービスの提供

- 次にサステナビリティについてです。
- 当社にとってサステナビリティは別枠ではなく、経営そのものとして認識しています。
- 統合報告書2025で公表した、重要視する4つのマテリアリティとそれに紐づく2030年の主要指標については、新中期経営計画においても継続して追求します。
- 取り組みについてはKPIによって進捗を管理し、成果と課題の双方を含めて、説明可能な形で継続的に開示します。

株主還元方針

- ・ 配当性向30～40%を目安にし、継続的な成長のための投資と株主還元の両立を目指す
- ・ 2026年度～2030年度の5年間で、累計約700億円の株主還元を見込む



※ 還元方針および配当額については、今後の経営成績、財務状況、投資計画および経済情勢の変化等により、将来において変更される可能性があります。

AEON Financial Service Co., Ltd.

43

- ・ 次に、株主還元方針についてです。
- ・ 当社は、企業価値の継続的な向上のため、成長投資と株主還元の両立を資本配分の基本方針としております。
- ・ 本中期経営計画では、まず成長投資を最優先事項と位置づけ、5年間で累計2,500億円の成長投資を着実に実行し、収益力の向上を図ります。
- ・ こうした投資を行うためにも、キャッシュ創出力の維持・強化を通じて財務の健全性を確保し、安定した経営基盤を堅持します。
- ・ その上で、株主の皆さまへの還元については、配当性向30%～40%を目安に、安定的かつ継続的な配当を行い、成長投資とのバランスを適切に保っていきます。
- ・ 投資局面では配当性向が目安を上回りますが、着実な利益成長により中期的には目安水準で配当を行ってまいります。
- ・ 当中期経営計画期間を通じた累計の株主還元額は約700億円規模となり、コロナ前水準を上回る還元を実現できる見通しです。
- ・ 成長への積極投資と、継続的な株主還元の両立を通じて、企業価値の最大化を目指してまいります。

2026年度業績予想

(単位:億円)

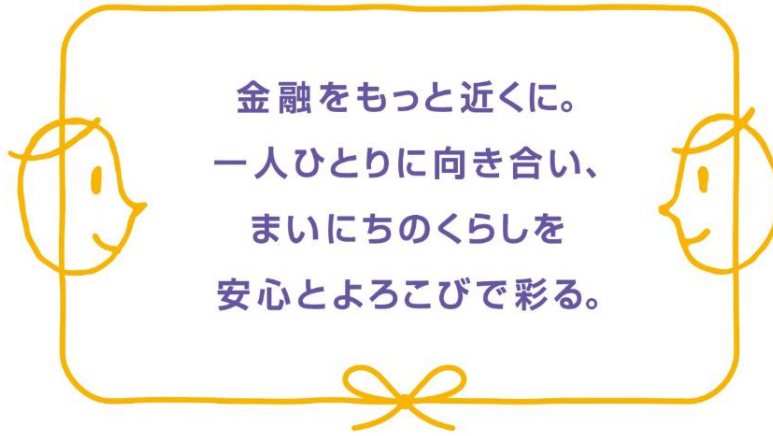
	2025年度実績	2026年度予想				2030年目標
	連結	連結	YoY	国内	海外	連結
営業収益	5,693	6,000	+307	3,550	2,450	7,800
営業利益	606	450	▲156	50	400	1,000
営業利益率	10.7%	7.5%	▲2.7pt	1.4%	16.3%	12.8%
経常利益	606	450	▲156	—	—	1,000
当期純利益	210	150	▲60	—	—	580
1株あたり配当金 (年間、円)	53	53	±0	—	—	—
ROE	4.5%	3.2%	▲1.3pt	—	—	10.0%

AEON Financial Service Co., Ltd.

44

- 最後に、2026年度の業績予想についてです。
- 営業収益6,000億円、営業利益は450億円を見込んでいます。
- 基盤強化フェーズと定めた2027年度までの2か年で成長投資をやり切り、2028年度以降の業績回復を実現します。
- また、計画には織り込んでおりませんが、インオーガニックの戦略として、デジタル通貨の研究や顧客基盤を持つ企業とのアライアンスを検討します。
- 最後に、今回の中期経営計画は、過去の反省を踏まえ、課題と打ち手を明確にし、実行を前提とした計画を策定しました。
- 2030年度に掲げる営業利益1,000億円、ROE10%以上、PBR1.0倍以上という数値計画は不退転の決意にて必ず達成し、中長期的な企業価値向上を目指します。

Our Purpose



【質疑応答】

■みずほ証券 坂巻アナリスト

Q1. 今期計画について。減益要因を教えてください。特に、新システムの稼働に係る償却費用と一時的な費用を合わせたコストはどの程度か、新中期経営計画で行われる成長投資のための費用がいくらかを教えてください。

(常務執行役員 経営企画兼次期クレジットカードシステム構築チーム担当兼
経営企画本部 本部長 西村 信一郎)

A1. 営業利益 450 億円と減益を予想している。国内のクレジットカードの基幹システムを準備中であることを、これまでご説明してきた。本システムは第 2 四半期から稼働を見込んでいる。準備は順調に進んでおり、間もなくシステムがいつ稼働するかをご案内する予定。今年度における営業利益 450 億円の計画には、基幹システム稼働に係る費用約 150 億円を織り込んでいる。一時的に発生するデータ移行の費用は当該会計年度で処理するため、26 年度だけの特徴である。有価証券報告書では本基幹システムに関連する未稼働資産の期末残高が記載されている。償却期間は一律ではなく、主要なパーツについては最長 10 年を超える予定。AEON Pay や AI を中心とする国内のシステム関連費は 20 億円強を織り込んでおり、これらは業務の改善や新たな顧客基盤の拡大に活きる投資と考えている。

Q2. コスト構造改革について。5 年間で累計 360 億円を削減するということが、人件費を削減するのか。ほかに減らすものがあれば教えてください。人件費だけであれば 25 年度比で 20% ほど人件費が減るがグロスで減るのか。どのように減らす計画なのかを教えてください。

(常務執行役員 経営企画兼次期クレジットカードシステム構築チーム担当兼
経営企画本部 本部長 西村 信一郎)

A2. 削減額は人件費以外の ATM 運営費用や不採算商品の改廃によるもの。人件費比率については 12% まで下げていくと示しているが、これは AI の活用によって業務量が減り、人に換算すると約 3,200 人分の削減になり、人を重点分野に再配置していく。賃金が上がっていくペースと、総人員数を増やさずに安定雇用と教育を進めながら生産性の高い形となることで、人件費比率が 12% となることを計画したものである。

■JP モルガン証券 佐藤アナリスト

Q1. 今期計画の減益要因について。コストの増加分は理解したが、トップラインが伸び、リボの料率改定効果の通年化の効果もある中で、ほかにも減益要因があると思う。先ほど言及がなかったものがあれば教えていただきたい。ショッピングリボ・分割残高は 25 年度 4Q にあまり増えていないが、今期どの程度の増加を見込んでいるのか。

(常務執行役員 経営企画兼次期クレジットカードシステム構築チーム担当兼
経営企画本部 本部長 西村 信一郎)

A1. リボの手数料率改定は、昨年 12 月度の請求分からであり、今期は通年で効果があるのはご認識のとおり。国内のストック債権増加に伴う収益増加も織り込んでいる。キャッシング残高についても増加していく計画であり、貢献していく。25 年度 4Q の営業債権残高の増加幅が弱いことは認識しているが、25 年度に開始したあとから分割払いにより、新たな分割払い利用者を獲得できた。このような方々の持続的な利用が債権残高の拡大に効いてくるため、伸び悩みがないように足元進めている。

一方、費用については預金金利増加による金利費用の増加を見込んでいる。AI 等の投資費用も増加要因である。まとめると、今期は基幹システムの稼働に係る一時費用、預金金利等の調達費用、AI 等の投資費用が費用増加要因である。システム稼働による一時費用を除くと国内でも増益を見込んでおり、早期に利益がついてくる形にする。ショッピングリボ・分割については 10%以上の残高成長を見込んでいる。

Q2. 連結営業債権残高が中期経営計画期間の 5 年で 5.6 兆円から 9.4 兆円と大幅に拡大する計画となっている。計算すると、営業債権残高/自己資本の割合である財務レバレッジが相当上がっていくが問題ないと考えているのか。流動化益に依存しない収益基盤構築という発言もあったため、この 5 年間のレバレッジ戦略および流動化についての考えを伺いたい。今期の営業利益 450 億円には流動化益は含んでいないのか。

(常務執行役員 経営企画兼次期クレジットカードシステム構築チーム担当兼
経営企画本部 本部長 西村 信一郎)

A2. 金利環境等もあり、債権流動化を継続的に実施するフェーズではないと認識している。営業債権残高を着実に増やしていくことが戦略である。有価証券運用は余剰資金の運用と位置づけているが、依存度を下げ、対顧客性の担保・無担保の国内外の融資を中心にしていく。そのために必要な資本がレバレッジになっている。イオン銀行においては国内の長期ローンの割合が増えていると言及したが、債権デュレーションが長いことによる資本に影響を及ぼすものではない。なお、今期の債権流動化益は、25 年度実績を下回る水準を計画している。

■三菱 UFJ モルガンスタンレー証券 竹村アナリスト

Q1.自社決済取扱高、個人向け営業債権残高、海外上場3社の営業債権残高が気になっている。自社決済取扱高の25年度実績はYoY+3%であったが、中期経営計画ではCAGRで+14%伸びていく計画となっている。個人向け営業債権残高についても25年度実績はYoY+5%だが、CAGR+7%で増加する計画。これらは計画に大きく寄与していると思われるため、蓋然性の観点で見通しについての考えを教えてください。

(常務執行役員 経営企画兼次期クレジットカードシステム構築チーム担当兼
経営企画本部 本部長 西村 信一郎)

A1.国内ではAEON PayのID数を6,000万人体制まで増やしていく。この顧客基盤を活かし、営業施策や取扱高の増加予測も踏まえ、2030年度の到達点を設定している。国内市場でのキャッシュレス決済の伸び率と比べ、現状当社はビハインドしているが、AEON Payを起点としてシェアを高めていくことを計画。2030年度の年間自社決済取扱高を19兆円にすることは業界順位でもTOP5に入ると考えており、業界でのポジショニングも意識しながら営業施策を検討していく。融資については資金ニーズが発生した際に、AEON Payが第一想起されるような仕掛けをすることで、若年層を含めて新しいお客さまを既存商品・新規商品の両立で獲得していく。そのためにAEON Payの視認性を上げるという意味で今週UI・UXをリニューアルした。

海外についても高い経済成長を背景にイオングループの総合的シナジーを発揮しながら、営業債権残高の伸びにつながると考えている。

Q2.財務レバレッジの考え方について、5年間累計の株主還元額が700億円、新規投資総額が2,500億円であり、キャッシュアウトが3,200億円である。加えて、運転資金の増加があるため財務レバレッジは下がらない認識だが、認識に齟齬はないか。配当性向の観点から資金繰りについて気になっているため教えてください。

(執行役員 財務経理担当 兼 財務経理本部本部長 大島 一将)

A2.ご認識について概ね間違いない。会社ごとに増減の差はあるが、連結ベースでの財務レバレッジは若干の増加を見込んでいる。ただ、資金繰りに課題はない水準と考える。今期は国内基幹システムの稼働に伴う関連費用が2026年から数年間の利益を押し下げる要因であるが、当該費用には減価償却費等の非資金費用が含まれている。これらを考慮した営業キャッシュ・フローの観点で見た場合、配当を含む株主還元を実施するための資金は十分に確保できると認識。加えて、海外事業を中心に有効活用が十分でない資産も存在すると認識しており、今後はグループ全体での最適化を進めることで、資金効率の向上を図っていく。26年度においては、利益水準の影響により配当性向が目安としている30%~40%を上回る見込みであるが、その後は中期経営計画の進捗に応じて、利益が増加するごとに目安の水準である30%~40%に収斂させていく方針。

■SBI証券 大塚アナリスト

Q1.今後の中期経営計画における、特別損益、税率、少数株主持分の考え方について。

30年度 営業利益 1,000 億円に対し、当期純利益 580 億円の計画。過去の推移と比較し、当期純利益に至るまでの損失分が大きく見える。営業利益以下の考え方に転換があるのか伺いたい。本計画では過去実績のような特別損失は発生しないのか。

(常務執行役員 経営企画兼次期クレジットカードシステム構築チーム担当兼
経営企画本部 本部長 西村 信一郎)

A1.中期経営計画において、現時点で具体的な特別損失を新たに織り込んではいない。過去において、株式売却損や減損損失などが発生し、営業利益から当期純利益に至るまでの差が大きくなる局面があったが、本計画は過去実績も踏まえ、5年間の平均的な構造を前提に策定している。

営業外損益および特別損益については、いずれも特段の異常値や一過性の損失を見込んだものではなく、通常の事業活動の範囲内で想定される水準を織り込んでいる。また、税率についても現行制度を前提とし、大きな変動は想定していない。一方、海外事業は為替影響を含めボラティリティが高いため、発生するコストや損失については、その性質を見極めたうえで、営業活動に伴う通常の費用として処理すべきものと、一過性の事象として特別損失に該当するものとを適切に区分していくことが重要であると考えている。

■ミレニアムキャピタルマネジメント 柳沼アナリスト

Q1.普通預金残高の計画について。5年間のCAGRで+12%の成長を見込んでいるが、調達費用率をどのような前提を見込んでいるか。預金の伸び方と費用のかけ方について確認させていただきたい。

(常務執行役員 経営企画兼次期クレジットカードシステム構築チーム担当兼
経営企画本部 本部長 西村 信一郎)

A1.この1年間から1年半の動きとして、イオン銀行はイオン店舗の近隣のお客さまから定期預金中心に残高を増やすことができている。今後はAEON Payで生活資金を中心とした普通預金を増やしていく計画である。これまでキャンペーン定期等で高い金利を設定して預金残高を追うことはなく、今後も考えていない。政策金利が上昇する見通しであり、預金ニーズは増加すると考えているため、さらに預金を獲得していきたいと考えている。AEON Payを中心とする決済の利用と、イオン銀行の口座を保有している方が最も良い特典・サービスを受けられる設計にしていき、その結果として普通預金が増えていくという調達ポートフォリオを考えている。

Q2.普通預金残高のKPI5.6兆円について。KPIに掲げる普通預金残高が達成できなかった場合、営業債権残高の拡大や財務レバレッジの観点からB/Sの制約になる可能性があるか。

(常務執行役員 経営企画兼次期クレジットカードシステム構築チーム担当兼
経営企画本部 本部長 西村 信一郎)

A2.普通預金が計画通り進捗しなかった場合であっても、直ちに営業債権の拡大に支障をきたすというほどの制約が生じるとは考えていない。一方で、調達構造の変化がB/Sや資金効率に与える影響については注視していく。営業債権残高の拡大において、安定的かつ低コストでの資金調達を重視しており、普通預金を中心とする預金残高の拡大は財務レバレッジを適切にコントロールするうえでも重要な要素と考えている。

■大和証券 渡辺アナリスト

Q1.30 年度の営業利益 1,000 億円の、国内外内訳をどのように見ているか。

(常務執行役員 経営企画兼次期クレジットカードシステム構築チーム担当兼
経営企画本部 本部長 西村 信一郎)

A1.国内：海外で、4：6 もしくは海外がそれ以上に高くなる見込み。海外は上場3社の安定的な成長とベトナム・カンボジアの成長寄与が中心である。国内はコスト構造改革により原資を作り利益水準を上げるとともに、融資をはじめとした営業債権残高が利益に貢献する構成になっている。

Q2.株主還元について。第3四半期決算発表の際に、「株主還元への期待は十分認識している」という発言があった一方で、年間配当額は1株あたり53円で据え置きとなった。5年累計の株主還元額700億円を掲げているが、利益が伸びない場合、配当性向30%~40%目安の方針のもと、配当額は維持となるのか。それとも、700億円という数字を一定意識していくのか、配当額の考えについて教えていただきたい。

(執行役員 財務経理担当 兼 財務経理本部本部長 大島 一将)

A2.25年度配当については、当初予想どおりの利益水準となり、配当も据え置きとした。今期は25年度と比較して利益水準が一時的に低下する見通しであるが、配当額は据え置きを前提としている。なお、当社の業績見通しにおいては、特に海外事業の為替前提を保守的に設定していることから、今後の為替動向や事業進捗によって、利益が計画を上回る可能性もあり、その場合には中間期以降の業績動向を踏まえ、配当について見直しを行う可能性はある。

株主還元の考え方としては、配当性向30%~40%を目安とした方針を基本としており、5年間累計で掲げている700億円の株主還元額についても、こうした配当方針及び業績の進展と整合的に実施していく考え。今後も、安定的かつ持続的な配当を目指していく。

以 上