木を植えています
私たちはイオンです

統合報告書 2023

2023年2月期

"FINANCE" CLOSER TO EVERYONE

イオンフィナンシャルサービス

パーパスの実現に向けた挑戦と変革

CONTENTS

01 イントロダクション

01 目指す姿
02 CONTENTS

03 経営戦略

03 社長メッセージ
07 AFS Story
11 価値創造の変遷
13 価値創造プロセス
15 イオンフィナンシャルサービスの強み
19 中期経営計画:2021～2025年度　概要／進捗
21 CFOメッセージ

23 経営基盤 –ESG–

23 イオンフィナンシャルサービスのサステナビリティ
25 マテリアリティ❶ 革新的な金融サービスを通じた幸せの追求
30 マテリアリティ❷ 人材の多様性と可能性の発揮
特集 AFSアカデミー座談会
39 マテリアリティ❸ レジリエントな経営基盤の確立
53 マテリアリティ❹ 気候変動等への対応

57 財務・会社情報

57 財務ハイライト
59 非財務ハイライト
60 ステークホルダーとの対話
61 11ヵ年サマリー
63 連結財務諸表
67 企業情報
68 関係会社の状況
69 株式に関する情報
70 イオンの基本理念

Webサイトのご案内 https://www.aeonfinancial.co.jp

会社情報
https://www.aeonfinancial.co.jp/corp/

株主・投資家情報
https://www.aeonfinancial.co.jp/ir/

サステナビリティ
https://www.aeonfinancial.co.jp/activity/

経営統合を機に
成長をさらに
加速していきます。

代表取締役社長

藤田 健二

次世代を見据えてOur Purposeを策定

当社は1981年の設立以来、イオングループの総合金融事業部門として、お客さまの日々のお買い物をより便利にすることを目的に事業を行っています。1987年の香港から開始したアジア各国への海外展開においても、当社が果たすべき役割は変わらず、それぞれの国や地域でお客さまの生活水準の向上に寄与するために、新たな施策に積極的に挑戦することで成長してまいりました。

一方で、社会の構造が変化していく中で、金融業界だけでなく様々な業界が大変革期にあると認識しています。イオングループも大きな変革期にあり、その中で「イオンの基本理念」がナラティブに、いわゆる物語のように叙述的に表現されるようになり、さらに「イオングループ未来ビジョン」が策定されました。「イオンの基本理念」はイオンとしてあるべき姿を示したもの、「イオングループ未来ビジョン」は目指す姿を示したものです。これらを受けて、当社は様々な変化の中でビジネスモデルをはじめとする変革に挑んでいるからこそ、ぶれない軸、私たちの拠り所を明確にすることを目的にOur Purpose「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。」を策定しました。私たちの道標、存在意義を問うパーパスですから、策定のプロセスとしてもトップダウンで決めるのではなく、従業員に腹落ちした上で行動変容してもらうために、20年後の当社の経営を担うであろう20～30代前半の従業員を中心とした、自発的に参加したメンバーでプロジェクトチームを組みました。

総合金融事業を営む当社としては、特に従業員が正しい倫理観を持った上で業務に従事することは不可欠です。パーパスを軸とした価値観や企業文化はそういった倫理観を醸成することに役立つものと考えており、また従業員一人ひとりの行動や仕事のパフォーマンスを正しい方向へ導くものでもあると捉えています。

当社はこれまで、どちらかというとトップダウンで動くことが多い組織でしたが、こういった活動を通して立場に関係なく、ともにOur Purposeの実現に向けて協調し合う組織に変革できると考えます。このようなプロセスを経て策定したOur Purposeは世代や性別等に関係なく、多くの従業員が共感できるものになっています。しかし、策定はゴールではなく、目指す姿を掲げただけに過ぎません。言わばスタート地点に立っただけです。このような取り組みを継続することで、皆の心の拠り所になるものと考えていますので、Our Purposeを会社の柱に据えていくことは皆で挑むチャレンジです。

金融業界の新たな枠組みを築く存在に

2022年度の経営環境は、社会全般ではアフターコロナのフェーズに移りつつあるとともに、資源高によってコストプッシュインフレが起こるなど新たな変化がありました。このような事業環境の変化に加えて、金融業界全般ではますます業界の垣根がなくなりつつあると感じています。金融機能だけをas a Service型で提供する金融機関が続々と増えたことで、新規企業が金融に参入しやすい状況にあることに加え、日本と海外といった地域間での垣根もなくなりつつあると捉えています。これまでのプロダクトアウト型の業界構造が崩れてきたことで、金融業界内だけでの競争ではなくなっている状況です。そのため今後、業界内での戦いから「経済圏同士の戦い」の時代に移行するものと考えています。そこで私たちは、イオングループ全体で注力している「イオン生活圏」をさらに確立させるために、これまでの業種や業界の枠組みにとらわれることなく、展開エリアや事業といったポートフォリオを再構築していく必要性を感じています。

このような中で、私が注視しているのが決済市場の変化です。足元ではコード決済も浸透し、決済手段は多様化していますが、将来的に大きなゲームチェンジャーになり得るのが、世界的に議論されている中央銀行によるデジタル通貨の発行です。仮に実現すると、極端に言えばクレジットカードや電子マネーですら不要な社会になります。金融業界の在り方そのものが変わる可能性があるわけですから、業界の枠組みにとらわれることの方がリスクになります。また、安全保障の面では地政学的なリスクが高まることも予測されます。このような事業の根幹を左右する事情が顕在化しつつある状況であるため、経済圏を築くことの重要性がより高まっているものと考えています。

一方で、各国の中央銀行が方針として掲げているのがファイナンシャル・インクルージョン（金融包摂）です。当社では、マレーシアで初めてとなるデジタルバンクのライセンスを2022年4月に取得し、2024年度の事業開始に向けて準備を進めています。デジタルバンクとは、スマートフォン等の端末ですべての銀行業務を完結できるサービスを提供するもので、当社ではこれまで銀行を利用していなかった方々をはじめとする幅広いお客さまを対象に、あらゆる金融サービスを提供する計画です。このような、これまでにない革新的なビジネスモデルを創出することにも取り組んでいるため、当社は今後、新たな枠組みをつくる立場でもあるものと捉えています。

ビジネスモデルの変革を進める中期経営計画

当社では、2021年度～2025年度の中期経営計画において「バリューチェーンの革新とネットワークの創造」を基本方針と定め、グループの成長に向けた改革を進めています。

当社が中期経営計画で掲げる国内事業での大きなテーマは、イオングループ全体で推進している「イオン生活圏の構築」で、その実現に向けてキャッシュレス決済やポイント経済圏づくりに注力してきました。具体的には、2021年9月にグループ各社が運用するポイントを整理・統合するためにイオンカードのポイントを「WAON POINT」に変更しました。同年9月にはイオンのトータルアプリ「iAEON」に、2022年10月には当社アプリ「イオンウォレット」へコード決済「AEON Pay」機能を搭載

し、2023年6月には「AEON Pay」のチャージ払いも開始する等、イオンカードをお持ちでないお客さまへもご利用いただけるよう利便性を向上するなど、着実に成果を上げています。当然ながらインフラをつくることだけが目的ではなく、私たちとしてはインフラを活用した金融サービスの提供を目指し、アプリを通じた商品販売といったクロスセルにこれまでも注力してきました。しかしながら、当社が提供する商品・サービスを一層連携させる施策は必要であると考えており、その実行に向けて2023年6月に連結子会社のイオンクレジットサービスを経営統合しました。当社が目指すビジネスモデルの変革とは、決済を入口にしてクロスセルという形で金融商品・サービスを提供することを指しています。このようなモデルチェンジによって次のステップに進むためには、イオングループ内でより緊密に連携してクロスセルの機会を得て、ビジネスモデルを確立していくことが引き続きの課題です。

海外では、各国においてファイナンシャル・インクルージョン（金融包摂）が重要な政策になっており、当社としても「デジタル金融包摂」を重要なテーマとして掲げています。モバイルで各種サービスを利用する習慣が急速に広がっているアジアにおいて、当社ではデジタル化によって金融包摂のステップアップに取り組んでいきます。また、この3年ほどでAI等の活用を含む業務プロセスの改革に注力してきたことで、業務面においてもデジタル化が進み、生産性の向上を実現しています。

今回の経営統合によって目指すビジネスモデルの変革に向けた組織構造に近づいていると感じています。今後さらに成長速度を上げるため、統合後にすぐに着手したことは、国内の一定程度の人材を海外へ送り出すことでした。この目的は、まずは現地の管理体制を強化すること、そして人材育成の2点です。当社を牽引する人材を育成していく上では成長市場で経験を積み、市場とともに自らの成長を体感することが有効であると考えています。加えて、大規模な配置転換ではありませんが、戦略に沿った形に人材の配置を少しずつ替え、組織の活性化を図っています。

このように変革に向けて着実に取り組んでいますが、業界の垣根を越えたビジネスモデルに革新してグループ一体となって取り組んでいく中で、今後は成長分野への資源配分を積極的に実施する方針です。特に成功の鍵を握るのはウォレットシェアだと考えています。当社はこれまで各事業の成長を実現するために、銀行であれば口座数、クレジットカードであれば会員数の拡大に注力することで持続的な成長を実現してきました。しかし、先ほど述べたように将来を見据えた時に、バーチャルな世界でお金のやり取りを完結するという世界観になることも予測されます。そこで今後は、ウォレットの保有者を増やすこと、そしてウォレットの中のシェア、つまり当社の提供する商品・サービスをより多くご利用いただくことが国内事業における再成長の鍵だと考えており、このような施策を通して将来的にも持続的な成長の実現を目指します。

イオンフィナンシャルサービスの価値創造

Our Purposeは、当社がサステナブルでありたいという想いのもと策定しています。また、中長期的に当社の事業へ影響を及ぼす社会課題を明確にするとともに、解決に向けて取り組むべき4つの重要課題（マテリアリティ）を設定しています。

まず1つ目の「革新的な金融サービスを通じた幸せの追求」

は、革新的な金融サービスを通じて皆さまに金融へアクセスしていただこうというものです。これは海外ではファイナンシャル・インクルージョンの考え方ですが、日本でも必ずしもすべての人が必要な金融サービスを利用できるわけではないと思います。ライフステージが変わる中で、世代を問わず必要な情報にアクセスできないといった潜在的なニーズがありますので、当社はそういった方々にとって革新性のある商品・サービスを提供します。また、金融リテラシー教育についても取り組んでいますが、社会全体が金融に対する理解力を高めることに貢献する活動は、当社だからこそできる取り組みだと捉えています。

2つ目は「人材の多様性と可能性の発揮」です。特にダイバーシティに注力しています。私としては人の可能性を追求することが企業価値向上において重要であると考えていますが、特にジェンダーについては女性活躍のロールモデルとなるような、女性の経営者を育てることが必要だと感じています。また、今後はこれまで以上に日本を越えてアジア全域に事業領域を広げていく計画ですので、グローバルに活躍できる人材を確保・育成することは、当社がサステナブルであるためには非常に重要だと捉えています。

3つ目は「レジリエントな経営基盤の確立」です。金融というインフラを担う存在として、私たちはその使命を果たし続けるためのガバナンスや情報セキュリティの強化をテーマとしています。

4つ目の「気候変動等への対応」では、金融企業として脱炭素に支出する投融資や、事業活動を通じて脱炭素に貢献してまいります。

私が以前、社長を務めたマレーシア現地法人では、自然発生的にサステナビリティ活動推進に取り組んでおり、結果としてESG調査機関からの評価につながりました。このような経験も踏まえて事業を営むことで、社会のサステナビリティも促進されるという流れにすることが理想であると考えています。

人的資本経営の推進

人材は社会や事業の変化に対応しなければなりません。人的資本と言われる中でも、人材のポートフォリオはひと昔前であれば、忠実なオペレーションを実行できる人材が重宝されていました。しかし、現在では業界の枠組みが変わる大変革期にある中で、求められるスキルセットが変化しており、変化に合わせて人材もモデルチェンジすることが必要です。その実現に向けては教育の枠組みを設けることが不可欠だと考えており、当社では2023年3月に人材教育・育成機関として「AFSアカデミー」を設立しました。当アカデミーの果たす役割としては、従業員にキャリア形成を行う機会を平等に与え、モデルチェンジを実現して社会のニーズに応えられるスキルセットを身に付けてもらうことです。企業の持続可能性を確保する上で、私は人的資本に注力することが非常に重要であると考えており、今後も重点的に取り組む方針です。

なお、当社グループでは、従業員一人ひとりが心身ともに健康であってこそ、お客さまにも健康や幸せをもたらすサービスが提供できるものと考えています。従業員の健康管理と健康増進を推進しながら、グループ一体となった事業活動に取り組んでいます。

経済的価値と社会的価値の両立

事業を通して社会課題を解決すること――これこそが私たちの最大の存在理由です。企業としては、社会的意義の大きい事業を営みながら、収益性を高めていくことで企業価値を向上させることが理想です。当社が将来的に、それをどのように実現しようとしているかというと、先ほど述べたように決済を入口としてお客さまのウォレットの数を増やすことです。しかし、これはゴールでなく、この先が重要で、お金を使おうと思う方々が何を求めていらっしゃるかというと、まだ顕在化していない金融ニーズや、金融を超えたニーズ、そして社会の課題もあると思います。そういった「知りたい」「悩みを解決したい」「楽しみたい」といったニーズのある方々とのメンバーシップをつくり、よりリーズナブルに様々なサービス、便益を提供できるビジネスモデルの構築を構想しています。決済や銀行機能はインフラの一つでしかありませんが、その先にある社会課題やニーズに対して当社が組織化してお応えする、それを「イオン生活圏」を活用してリアルで提供することは、私たちにしかできない、果たすべき使命だと考えています。

このように革新を追求する姿勢をもとに、地域の方々に貢献する意識を高め続けることが、イオングループの総合金融事業としてのイオンフィナンシャルサービスグループの独自性であり存在価値です。これからもステークホルダーの皆さまが抱える社会課題の解決に向けた事業を追求し、企業価値の向上を目指します。引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

Our Purpose

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。

グループの存在意義を言語化した「Our Purpose」を策定しました。
全従業員がOur Purposeに基づき行動することで、
成長を促進し、企業価値を向上させてまいります。

パーパス策定の背景

イオンフィナンシャルサービスグループ(以下、AFSグループ)は、1980年、総合スーパー「ジャスコ」でお買い物をされるお客さまへのクレジットカードの発行や融資から事業を開始しました。

1987年、香港への支店開設を皮切りに、アジアでの事業展開を開始。金融へのアクセスが困難なお客さまに対する分割払いの提供など、現地の状況に合わせたサービスを提供してきました。

2007年に日本で開業したイオン銀行は、お客さまの声にお応えし、365日営業や通帳レスをはじめとする新たな取り組みにより銀行業界に新風を吹き込みました。

現在では11ヵ国において、お客さまの「便利で豊かな生活」に貢献しています。

近年、異業種からの金融業界への参入や技術革新によるデジタル化の進展、お客さまの価値観の多様化など、事業環境の変化のスピードはますます加速しています。また、気候変動や人権問題などグローバルアジェンダへの危機感が高まり、社会の不確実性や複雑性が増しています。

このような予測不可能な時代を生き抜き、より一層成長していくには、まず、多様な人材が集い活躍できる会社になる必要があります。そのためには、これらの多様な人材にとって拠り所となる「志」や「価値観」が必要であり、これらのもとで私たちがお客さまの豊かな生活のために何ができるかを自立的に考え、自律的に行動することで変革していかなければなりません。

そこで、このたび、AFSグループの「志」であり、「存在意義」である「パーパス」を策定することとなりました。

パーパスに込めた思い

金融をもっと近くに。

私たちは、イオングループの総合金融事業として便利で分かりやすい「生活者視点」を活かした金融サービスを提供します。また、全世代に対し金融教育を進めるほか、多様な資金ニーズに応える金融包摂を通じ、金融の仕組みそのものをもっと身近にします。

一人ひとりに向き合い、

私たちは、生活者一人ひとりに真摯に向き合い、ライフステージや生活環境の変化に対応した金融サービスを提供しています。また、加盟店や地方自治体など地域社会の様々なビジネスパートナーとの協働により新しい価値を創造しています。お客さまの立場に立って行動することが私たちの大切な価値観です。

まいにちのくらしを安心とよろこびで彩る。

私たちは、毎日の生活を支える金融機関として、お客さまの生活の豊かさや、幸せに貢献しています。そして、私たちはともに働く仲間の多様性を尊重し、自由闊達に誇りを持って働くことができる環境や企業風土を大切にしています。これらを通じて、毎日のくらしが「安心」と「よろこび」で満たされ、心が高揚感やワクワク感で彩られることこそ私たちの提供価値です。

パーパス策定までの道筋

イオングループとAFSグループともに創業からの歴史を紐解き、自社の「価値観や強み」、これまで企業として発揮してきた「存在意義」を再確認した上で、「社会からのニーズ」と「社会や金融業界の将来像」を分析し、その中で「自社で解決できる可能性のある課題」を見つけ出しました。

「自社の価値観・存在意義」と「社会・時代からのニーズ」の重なるところにあるパーパスを言語化しました。

従業員の価値観／自社の存在意義	社会からのニーズ	社会・金融業界の将来像
過去／現在分析 • イオングループヒストリーの探求 • AFS各社の創業関係者インタビュー • 従業員アンケート	**ステークホルダー調査** • お客さまアンケート • 株主／機関投資家インタビュー • 社外役員インタビュー	**未来分析** • 2040年の社会トレンド・金融トレンドの分析 • 2040年の未来予測

上記の調査から見えたキーワードを抽出

本質的な存在理由を定義(パーパス)

プロジェクトメンバーインタビュー

PROJECT MEMBER INTERVIEW

李　アテイ
(株)イオン銀行

「Our Purpose」が策定されるまで

時代の変化が加速する中、自社グループのありたい姿の策定に参画したい、新しいチャレンジを通じて、自己成長の実現につなげたい、そんな思いで社内公募に応募しました。

プロジェクトチームがまず取り組んだのは「自社を知ること」です。各社の創業関係者インタビューや約8,500名の従業員アンケートを通じ、従業員の価値観や自社の存在意義を再確認しました。次に「社会からのニーズ」を確認するため、約2,000名のお客さまへのWebアンケートやイオンへ来店されたお客さま約1,000名への店頭アンケートに加え、株主さまから直接ご意見をうかがい、当社に求められている役割や解決すべき社会課題について認識しました。「自社の存在意義」と「社会からのニーズ」が共通・共感する部分を言語化したものが「Our Purpose」です。

「Our Purpose」に込めた思い

多くの人にとって「金融」は距離感のある言葉ですが、意外に我々の毎日に欠かせない生活の一部でもあります。お買い物の際にイオンカードで決済したり、家を買う時にイオン銀行で住宅ローンを借りたり、お買い物のついでにイオン保険サービスのショップで保険の相談をしたり――イオングループの総合金融事業はお客さまの「身近」なところで便利なサービスを提供しています。社会環境が激しく変化していますが、私たちは一人でも多くの方が金融の仕組みを理解でき、便利で分かりやすいサービスが受けられることを実現させたい、その「初心」は変わりません。

そのような気持ちを込めて「金融をもっと近くに。」を私たちの「存在意義」、従業員の「志」として策定しました。これからも多様な価値観の社会の中で一人ひとりに真摯に向き合い、「生活者視点」を活かしたサービスを提供し、安心とよろこびでまいにちの生活を彩ります。そのために、私たちは挑戦し続けていきます。

「Our Purpose」実現に向けた推進活動

グループ全従業員に向けてトップメッセージを発信するとともに、プロジェクトメンバーが込めた思いを動画で発信しました。いつでも見返せるように携帯できる「Our Purposeカード」を配布するなど、従業員一人ひとりが「Our Purpose」に共感し、実現に向けて自発的に行動していける社内風土を醸成するための取り組みを始めています。

タウンホールミーティング

役員や経営幹部が「Our Purposeアンバサダー」となり、国内グループ11社の全従業員（時間給社員含む）と対話するタウンホールミーティングを全国で313回開催しました（2023年10月末時点）。今後は海外各社でも開催し、共感の輪を広げていきます。

タウンホールミーティングの内容構成

アンバサダーによるお話
- なぜ今パーパスが必要なのか
- 「Our Purpose」に込めた思い

アンバサダーとの対話
- 「Our Purpose」に関する率直な感想
- 「Our Purpose」実現に向け、何が必要か
- ワクワクする会社とは

アンバサダーインタビュー

AMBASSADOR INTERVIEW

佐久川　誠
イオンフィナンシャル
サービス(株)

会社をどのように変革していきたいか

パーパスは、私を含めた従業員全員の共通の「志」となります。

パーパスの言葉の中で私自身は「一人ひとりに向き合い」という言葉にすごく共感を覚え、大切にしています。お客さま一人ひとりに向き合うという意味ですが、一緒に働いている仲間一人ひとりに向き合うという意味もあります。一緒に働く一人ひとりを尊重し大切にすること、これができて初めて本当の意味でお客さま一人ひとりと真摯に向き合えると信じています。総合金融で働くみんなが「パーパス」の言葉の中に、特に共感し大切とする部分を見つけていただき、その大切な部分を意識した行動を一人ひとりが毎日積み重ねることで、変革を実現していきます。そして、それが10年後20年後もずっと続いていくような会社にしていきたいと考えています。

「Our Purpose」を推進していく中で感じる従業員の声

タウンホールミーティングを実施する前は、「会社がまた何かを考えている」と戸惑いを持っている方もいらっしゃいました。でも、タウンホールミーティングが進んでいき、参加された皆さんと会話をしていく中で、会社が進もうとしている方向に共感を持つ人が増えていることを感じました。タウンホールミーティング後には、「一緒に実現していきたい」という声を直接いただくことも増えました。とはいえ、まだ全員が理解し、共感しているとは言えません。継続して「Our Purposeアンバサダー」として活動を行っていきたいと考えています。

タウンホール
ミーティング
参加者の声

山口　英臣 | フェリカポケットマーケティング(株)

パーパスを初めて見た時の印象と、タウンホールミーティングに参加した後では見え方がかなり変わりました。

“パーパス”ではなく“Our Purpose”、“お金”ではなく“金融”をもっと近くに、“喜び”ではなく“よろこび”。一つひとつの言葉に注目しても重要な意味が込められており、よく考えられたパーパスだと感心しました。

私たち従業員の大きな道標が明確になり、働くことに対する姿勢を見つめ直せました。

松﨑　わかな | イオン保険サービス(株)

タウンホールミーティングでは、グループ他社の従業員の皆さんとディスカッションを行う時間があり、皆さん本当に多種多様な価値観を持ってお仕事をされていると感じました。

変化のスピードが速い現代においては、組織内にいろいろな経験・考え方を持つ人がいるということは強みとなります。従業員全員がAFSグループの存在意義を考え、自分らしく働くことで新たな発想が生まれ、より身近で社会に貢献できる存在になると思いました。

HISTORY
成長の軌跡

1980年、当社の前身である日本クレジットサービス(株)は、ジャスコ(株)(現イオン(株))のお客さまへハウスカードを発行する会社として創業しました。以来、イオングループの営業ネットワークを活かし、クレジットカードを中心に、銀行、保険、その他金融サービスを提供する総合金融グループとして事業を拡大してきました。時代や環境の変化を敏感に捉えて、お客さまに新たな価値を提供しながら成長し続けています。

1980

「ジャスコカード」発行

1981

日本クレジットサービス(株)設立

1987

香港に支店開設、アジアでの事業展開を開始

1990

香港にNIHON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD. (現AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD.)設立

1992

タイにSIAM NCS CO., LTD. (現AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL.)設立

1995

AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD. 香港証券取引所に株式を上場

1996

東京証券取引所市場第二部に株式を上場

1996

マレーシアにACS CREDIT SERVICE(M)SDN.BHD. (現 AEON CREDIT SERVICE (M)BERHAD)設立

2000

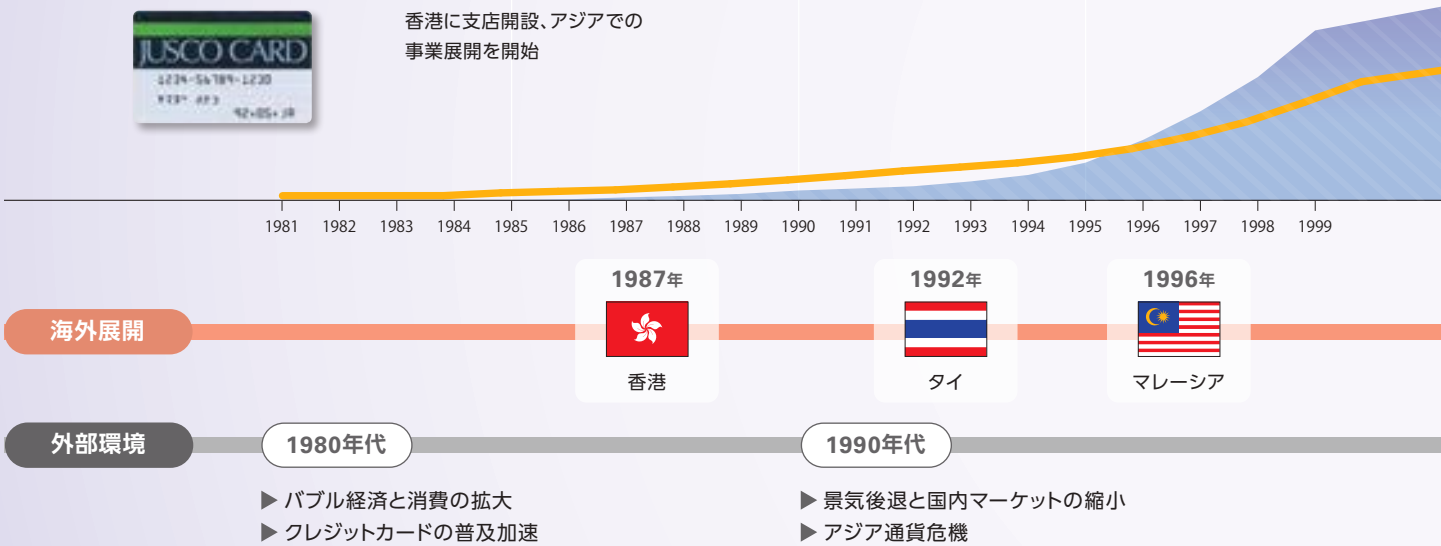
「イオンカード」発行開始

2001

AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL.
タイ証券取引所に株式を上場

2003

業界初となる年会費無料の「イオンゴールドカード」発行開始



第一の創業

ショッピングクレジット事業開始

「お金を使うからには、便利にお得に使いたい」——。日本の金融サービスの黎明期、こうしたお客さまの思いをいち早く汲み取ったのは、総合スーパー「ジャスコ」(現イオン)の売場従業員でした。彼らとともにアイデアを出し、食品売場でのサインレス決済や郵便貯金共用カードの発行、「お客さま感謝デー」による特典供与等の施策を次々と実施。取扱高と会員数を徐々に拡大しました。

海外展開の加速

アジア諸国の経済成長に目を付け、いち早く海外展開を開始。各国・地域において、現地金融機関のサービスを受けづらい方々へ金融サービスを提供し、ノンバンク市場を開拓してきました。現在では、日本を含む11カ国で事業を展開し、香港・タイ・マレーシアでは現地証券取引所に上場しています。

2007

AEON CREDIT SERVICE (M)BERHAD マレーシア証券取引所に株式を上場

2007

(株)イオン銀行営業開始

2009

クレジットカード、キャッシュカード、電子マネー一体型の「イオンカードセレクト」発行開始

2013

(株)イオン銀行とイオンクレジットサービス(株)が経営統合し、イオンフィナンシャルサービス(株)が発足

2019

AFSコーポレーション(株)設立

2021

コード決済「AEON Pay」開始

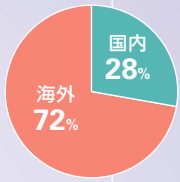
2022

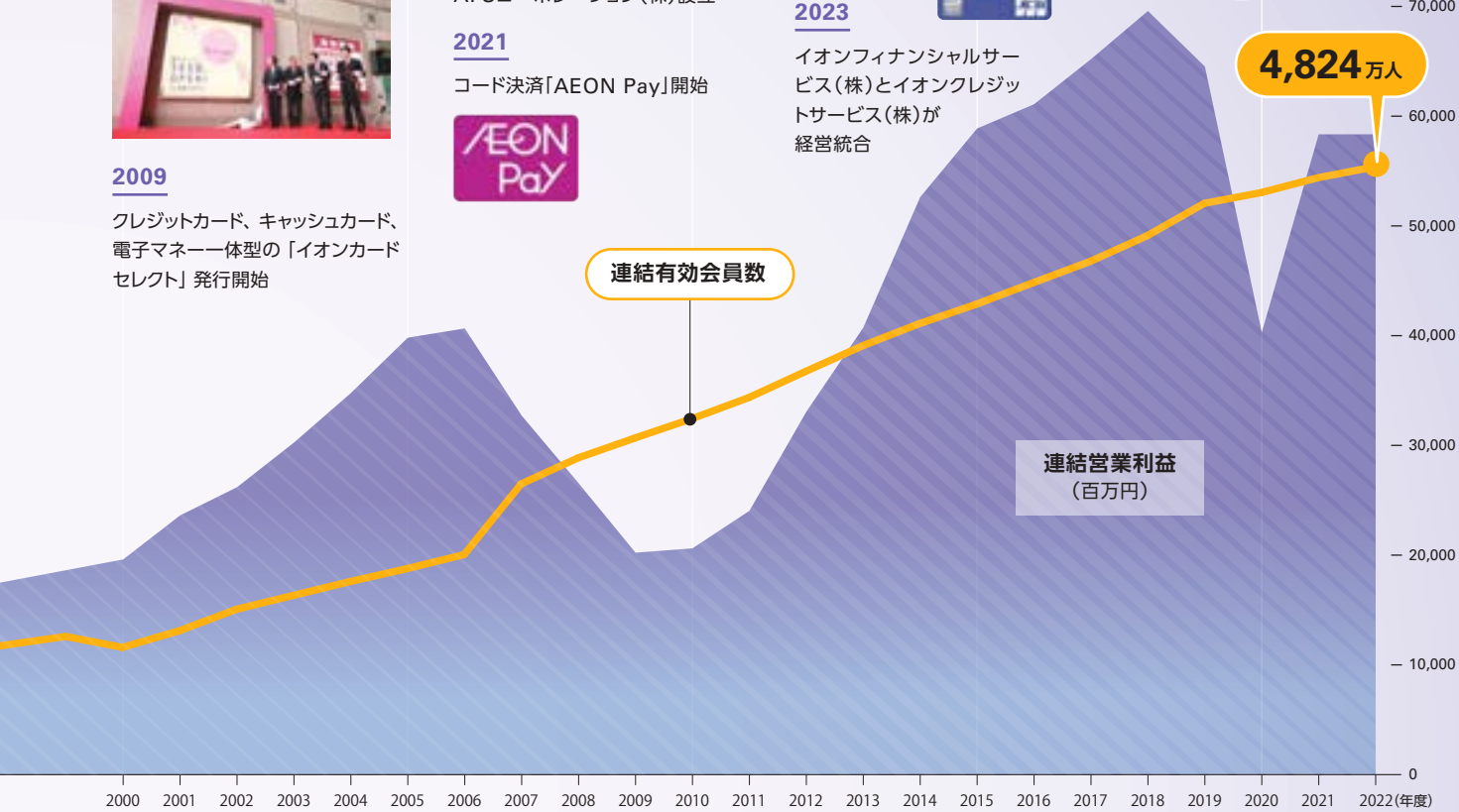
「イオンカード」デザインリニューアル

2023

イオンフィナンシャルサービス(株)とイオンクレジットサービス(株)が経営統合

2022年度 連結営業利益の国内外比率





2006年 インドネシア

2008年 フィリピン ベトナム

2011年 インド カンボジア

2012年 ラオス ミャンマー

2000年代

- ▶ 多重債務問題と貸金業法改正
- ▶ リーマン・ショック

2010年代

- ▶ 金融規制緩和と異業種参入
- ▶ フィンテックの発展

2020年代

- ▶ 新型コロナウイルス感染症の拡大
- ▶ 生活様式の変容

第二の創業

イオンフィナンシャルサービスの誕生

(株)イオン銀行とイオンクレジットサービス(株)が経営統合し、イオンフィナンシャルサービス(株)が発足することによって、お客さまの属性や購買情報、資産情報を融合。両社が培ってきた多様な顧客接点や商品開発力・提案力を活かし、暮らしの安心・便利・充実を幅広くサポートする、イオングループならではの総合金融事業を展開できる体制が整いました。

ビジネスモデルの変革に挑戦

グループ全体の事業ポートフォリオや経営体制を刷新すべく、中期経営計画〈2021年度～2025年度〉を策定し、デジタルとリアルをバランスよく融合させたプラットフォームを構築し、「いつでも、どこでも、安全、安心、便利でお得」なサービスの提供を目指しています。イオングループ各社や外部パートナーとの協業によるシナジー効果を発揮させ、当社グループ全体の企業価値の最大化を図っています。

VALUE CREATION

あらゆる時、あらゆる場所、あらゆる状況。
イオンフィナンシャルサービスは、お客さまの人生のお役に立ち続けるために、
お客さまが必要とする総合サービスを提供していきます。

外部環境の変化

経済

- 物価や金利の上昇
- アジア諸国の経済成長

社会構造

- 少子高齢化(国内)
- 健康寿命の延伸(国内)
- 所得格差の拡大(海外)
- 金融サービスへのアクセスの不十分さ(海外)

消費者動向

- キャッシュレス決済の進展
- 消費ニーズの多様化
- 健康意識の高まり

持続可能性

- 戦争・抗争の勃発
- 気候変動

AFSグループの強み

P.15~P.20

オフラインでのタッチポイント

海外各地域に根ざした
金融サービスの提供ノウハウ

中期経営計画

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

価値創造

AEON

イオンのブランド力	
店舗数	約18,000店舗／ヵ所
営業収益	9兆1,168億円

AEON Financial

Our Purpose

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。

P.7～P.10

4つのマテリアリティ

P.23～P.24

- 01 革新的な金融サービスを通じた幸せの追求
- 02 人材の多様性と可能性の発揮
- 03 レジリエントな経営基盤の確立
- 04 気候変動等への対応

提供サービス

P.16～P.18

- 使う
- 運用する
- ためる
- 備える
- 借りる
- 管理する

提供価値

ライフスタイルに合わせた金融サービス

イオンブランドを活用したオフラインでのサービスに、オンラインでの接点を組み合せることで、お客さま一人ひとりに合ったサービスを提供する

金融サービスのアクセシビリティ向上

アジア各国において、より多くのお客さまにご利用いただけるような金融サービスの民主化を進める

造の源泉

ネットワーク	
連結有効会員数	4,824万人
事業展開国数	11カ国
営業拠点	596拠点

財務資本	
連結総資産	6.6兆円
格付	A(JCR)
	A-(R&I)

P.57～P.59

人的資本	
連結従業員数	16,132人

P.30～P.38

※2023年2月28日現在

OUR STRENGTHS

連結営業収益9兆円を超える国内最大の小売グループであるイオングループが、日本・アジア各国で展開する営業ネットワークに加え、1980年の創業から今日まで、当社が独自に培ってきた強みを最大限に活かすことで、当社ならではの価値を提供し、成長し続けています。

イオングループ

純粋持株会社であるイオン株式会社のもと、お客さまの日々のくらしをサポートする8つの事業で構成される企業集団です。

営業収益	9兆1,168億円*2
店舗数	約18,000店舗／ヵ所
事業展開国数	14ヵ国

*1 総合金融事業には、当社グループのほか、イオン・リートマネジメント(株)が含まれます。
*2 2023年2月28日現在

イオンフィナンシャルサービス

事業領域

- クレジットカード事業
- 個品割賦・ローン（自動車・バイク・家具家電等の分割払い）
- 銀行事業
- 保険事業
- リース事業
- サービサー事業（債権管理回収）

- イオン保険サービス(株)
- エー・シー・エス債権管理回収(株)
- イオン少額短期保険(株)
- イオンプロダクトファイナンス(株)
- ACSリース(株)
- イオン・アリアンツ生命保険(株)
- フェリカポケットマーケティング(株)
- イオンクレジットサービス(アジア)*1
- イオンタナシンサップ(タイランド)*2
- イオンクレジットサービス(マレーシア)*3
- 海外連結子会社

- AFSコーポレーション(株)(銀行持株会社)

- (株)イオン銀行
- イオン住宅ローンサービス(株)
- イオンクレジットサービス(フィリピン)*4
- イオンスペシャライズド バンク カンボジア*5

*1 AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD.
*2 AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL.
*3 AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD
*4 AEON CREDIT SERVICE (PHILIPPINES) INC.
*5 AEON SPECIALIZED BANK (CAMBODIA) PLC.

STRENGTH 01

Comprehensive Financial Services
リアルとデジタルで総合金融サービスの提供

当社は、日本全国に広がるイオングループのショッピングセンター内をはじめとしたリアル店舗やATMを有する強みと、サービス基盤のデジタル化を組み合わせ、多面的な顧客接点からお客さまのニーズにお応えしています。

お客さまのライフステージと多様なライフスタイルに深く寄り添い、きめ細かくサポートできることは、小売業発の総合金融グループである当社の大きな強みです。イオングループが取り扱う様々な商品・サービスと金融を結び付けた、当社ならではの価値を今後も創造し続けます。

ライフステージに合わせた
金融サービスの提供

取扱高	約10兆8,000億円
連結有効会員数	4,824万人
うち 国内有効会員数	3,082万人

※2023年2月28日現在

決済　多種多様な決済サービス

クレジットカード、デビットカード、電子マネーWAONに加えて、コード決済「AEON Pay」、WAON POINT決済など、多種多様な決済サービスを取り揃えています。AEON Payはイオンのトータルアプリ「iAEON」並びに総合金融ポータルアプリ「イオンウォレット」に搭載しており、2023年6月よりイオンカードをお持ちでない方も対象の銀行口座と紐づけることで「チャージ払い」が可能になりました。決済を起点としてクロスセルを展開することで、イオングループ各社、外部の提携パートナーを金融サービスでつないでまいります。

銀行　リテール・フルバンキングサービス

（株）イオン銀行はイオンのショッピングセンター内を中心に全国に店舗を展開しており、年中無休365日営業しています。預金やATMサービス、住宅ローン、各種ローン、資産運用のご相談のほか、オンラインサービスも各種取り揃えており、お客さまの日々の暮らしに寄り添ったリテール・フルバンキングサービスを提供しています。2023年3月には、住宅ローンご契約者さま特典の「イオンセレクトクラブ」をリニューアルし、イオングループでの毎日のお買い物が完済まで5%オフになるなど、これまで以上に長くおトクにご利用いただけるようになりました。

保険　ヘルス&ウエルネスへの事業拡大

お客さまの未病、予防、健康増進のニーズに対応した健康増進型の終身医療保険「元気パスポート」の販売やヘルスケアアプリ「ROUTY」の提供など、お客さまの健康への意識の高まりによるニーズに対応しています。また、イオンのショッピングセンター内に「イオンのほけん相談」を出店し、お客さまへ最適な保険を提案しています。

STRENGTH 02

Overseas Expansion

アジアを中心とした積極的な海外展開

当社は、1987年に初の海外拠点として香港支店を開設し、アジアでの事業展開を開始しました。以降、各国のお客さまの多様なニーズに対応し、最適な金融サービスを創出しています。

香港、タイ、マレーシアでは現地の証券取引所に上場しており、現地における顧客基盤と高い知名度を有しています。

36年間で築いた信頼関係

事業展開国数 **11**ヵ国

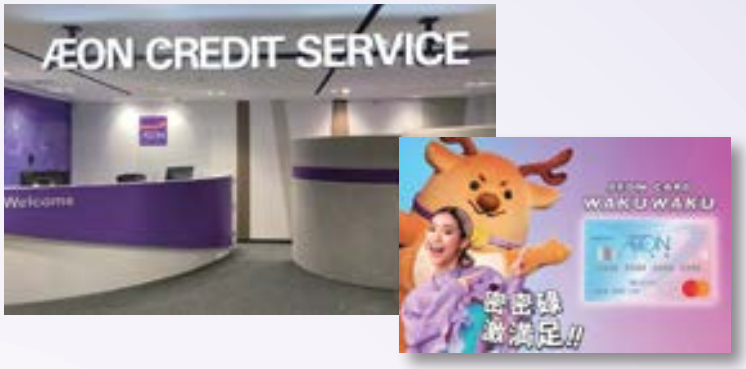
現地の社会課題に貢献する
金融サービスの提供

展開国での事業内容

●●●● 展開事業 ■■■■ 準備中	国内	メコン圏					マレー圏				中華圏	
	日本	タイ	カンボジア	ベトナム	ミャンマー	ラオス	マレーシア	フィリピン	インドネシア	インド	香港	中国
イオングループ店舗	●	●	●	●	●		●	●	●		●	●
個品割賦	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●
パーソナルローン	●	●	●	■	●		●	●		●	●	●
クレジットカード	●	●	●				●		●		●	
保険代理	●	●		●			●				●	●
電子マネー(プリペイド)	●		●				●				■	
サービサー(外部債権)	●	●		■								●
BNPL									●			
デジタルバンク							■					

日本のみでの取り扱い商品・サービス
銀行預金、デビットカード、住宅ローン、少額短期保険、生命保険、リース

香港



AEON CREDIT SERVICE(ASIA)CO.,LTD.は、従来より現地のイオン小売業AEON Stores(Hong Kong)Co.,Ltd.と「お客さま感謝デー」を実施するなど協業に取り組んでいます。

若年層をターゲットとして発行している「AEON CARD WAKUWAKU」は、訪日利用特典が付いており、新たな会員の獲得につながっています。

タイ

AEON THANA SINSAP(THAILAND)PCL.は、航空会社や鉄道、大手小売グループ等の現地有力企業との提携により、現地最大手のノンバンクに成長しています。

アプリを活用したプロセスのデジタル化を進めており、個人向け無担保ローンは完全カードレス化を実現するなど、業務効率と生産性の向上に取り組んでいます。

マレーシア

※イメージ

AEON CREDIT SERVICE(M)BERHADは、現地のイオン小売業と顧客基盤の統合を進めており、データの利活用や積極的な共同販促に取り組んでいます。また、バイクの分割払いでは市場シェア1位の占有率であり、新車登録台数の3割弱を誇るなど、現地のお客さまからもご支持をいただいています。

また、マレーシアで初となるデジタルバンクライセンスを取得し、事業開始に向けて準備を進めています。

P.20 中期経営計画

基本方針

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

国内：取り組みトピックス

お客さまとのタッチポイント拡大

イオングループは、グループ各社の総合力を結集し、地域に根ざした商品・サービス・生活基盤をシームレスに提供する「イオン生活圏」の創造を成長戦略の一つとして掲げており、当社グループは「イオン生活圏」を金融サービスでつなぐインフラづくりの役割を担っております。

その一環として、イオンウォレットを総合金融アプリとしてリニューアルしました。お客さま目線のシンプルな操作性に加え、イオンカードをお持ちでないお客さまにも「AEON Pay」やクーポン等のサービス提供が可能となり、顧客層の拡大と日常的にお得で便利かつシームレスな体験につなげるタッチポイントの拡充に努めてまいります。

また、地域通貨や地域ポイント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（株）の連結子会社化や、ふるさと納税サイト「まいふる」の開設により、地域社会との連携強化を図ってまいります。

重点

- 国内 1　イオン生活圏の構築に向けたインフラづくり
- 国内 2　地域・お客さまの生活インフラニーズの取り込み
- 国内 3　リスク・コストコントロール能力の向上

AI等の活用による与信・回収手法の高度化

当社グループでは、お客さまに安心してサービスをご利用いただけるよう、AIやIT技術を活用した与信・債権管理の高度化に取り組んでいます。

エー・シー・エス債権管理回収（株）では、債権回収プロセスでこれまで培ってきたノウハウに加え、データ分析技術やAIスコアリングの活用による精度の高い分析と、データ資産の有効活用を進めています。また、独自の回収スコアによる効率的な回収体制の整備等、積み重ねたデータとIT技術の活用により、生産性向上と業務効率化を進めています。

さらに、当社では新たにセキュリティセンターを開設し、カード不正利用検知やお客さまからのお問い合わせ対応などを一元管理することで、より安心してサービスをご利用いただける体制を整えてまいります。

イオングループ各社および外部の提携パートナーを、決済・ポイントをはじめとした金融サービスでつなぐことで、当社グループの金融商品やサービス、顧客基盤の枠にとどまらないイオン生活圏（マーケットプレイス）の構築を目指しています。

施策

- 海外 1　各国でのデジタル金融包摂の実行
- 海外 2　事業・提供商品・展開エリアの拡大
- 海外 3　都市と地方のニーズの違いに対応したエリア戦略立案

海外：取り組みトピックス

マレーシア・デジタルバンク開業準備

当社は、2022年にマレーシアで初となるデジタルバンクライセンスを取得し、2024年開業に向けた準備を進めております。

デジタルバンク事業の開始により、収入やライフステージによりお客さまの金融ニーズが変化しても、継続して金融サービスを受けられるよう、個々のニーズに合わせた預金や保険、少額ローンなどの金融商品・サービスの提供に加え、イオングループ各社と連携してこれまで以上にお客さまの生活をより豊かにする支援につなげてまいります。また、これまで金融サービスにアクセスしづらかったアンバンクト層など、幅広い層の方々に気軽にアクセスできる環境を提供してまいります。

※イメージ

ベトナム・ファイナンス会社の持分取得を決定

2023年10月、個人向けローンを提供するPost and Telecommunication Finance Company Limitedの持分を取得することを決定しました。当社は2008年より家電や二輪車等の自社割賦販売を中心とした、お客さまの暮らしに密着したサービスを提供しており、平均年齢が若く今後も経済成長が見込まれるベトナムでは、イオングループの小売店舗網も拡大しています。

今後、イオングループ一体となってベトナムでのイオン生活圏の拡大をさらに加速するため、これまでアジア各国で培ってきたファイナンスのノウハウを組み合わせ、個人向けローンやクレジットカード等、ベトナムのお客さまにとってニーズの高い、より良い金融サービスを提供してまいります。

2025年度数値目標

営業収益	7,600億円※
営業利益	1,000億円
営業利益比率	国内40％：海外60％

※営業収益は、収益認識に関する会計基準適用前の数値となります。

新たな経営体制のもと、「Our Purpose」を実現し持続的な企業価値の向上を図ります。

取締役 兼 常務執行役員
財務経理本部長
三藤　智之

近年、私たちの社会的価値観や意識は大きく変化し、生活・行動様式も大きく変貌しました。非接触・非対面でのコミュニケーションニーズの高まりや、お客さまの求めるモノ・コトの多様化、AI等のIT・デジタル技術の活用の飛躍的な進化、様々なバックボーンを持つ多種多様な競合の出現など、当社の経営環境も大きく変化しています。このような環境下で今後も当社が持続的に成長し続けるためには、顧客基盤の拡大やお客さま満足の向上と同時に、新技術の導入や生産性の向上を図っていく必要があります。

そのような認識のもと、グループ横断での経営資源の戦略的配分や、さらなる意思決定の迅速化を図るため、当社は2023年6月に連結子会社であったイオンクレジットサービス株式会社を吸収合併いたしました。新たな経営体制のもと、全役職員一丸となって「Our Purpose」を実現し、企業価値を向上させるべく経営努力を続けてまいる所存です。

2022年度業績と中期経営計画の進捗

中期経営計画の2年目となる2022年度は、お客さまの消費動向の変化に対応した営業活動の実施による各種取扱高の拡大を図った結果、連結営業収益は4,517億67百万円となり、国内における「収益認識に関する会計基準」の適用影響による収益減少（374億1百万円）の影響を除くと前期比増収となりました。連結営業利益は、国内におけるカードキャッシングを中心とした営業債権残高の積上げの進捗が想定より遅れた影響があったものの、588億59百万円（前期差7百万円増）と増益となりました。

なお、中期経営計画において2022年度までを準備期間、2023年度以降を利益拡大フェーズと位置付けておりましたが、新型コロナウイルス感染症やインフレ等の影響や、イオン・アリアンツ生命保険およびマレーシアにおけるデジタルバンク開業準備等の新たな投資に加え、2023年度は先行投資を継続する時期とし、マイルストーンの見直しを行っています。

国内のカード会員数は3,000万人を超え、コロナ禍で落ち込んだカード会員への営業貸付金残高も再び拡大フェーズに転換することができました。決済事業では、イオングループのトータルアプリ「iAEON」や金融サービスアプリ「イオンウォレット」で利用できるコード決済「AEON Pay」を起点に、グループを挙げたキャッシュレスの推進およびお客さまのさらなる利便性向上を図っております。イオン銀行では住宅ローンにおいて、貸出金利の引き下げや、同行の差別化商品であるイオンセレクトクラブの特典見直しを行い、お客さまにとってより価値の高い総合金融サービスの提供に努めています。

海外ではデジタル化の取り組みを大きく加速させることができました。デジタル化によってお申込みからご利用まで大半の取引をスマートフォンで行えるようになったことに加え、AIによるデータ分析や外部情報の活用等により、審査や債権管理の高度化を図ることで、延滞・貸倒リスクのコントロールが各段に進歩いたしました。今後もデジタル金融包摂に継続して取り組み、利便性向上や審査・債権管理の高度化に取り組んでまいります。

財務方針と資金調達

当社のバランスシートは、営業貸付金（債権）を核とした資産の部と、それを賄う銀行預金および借入金、株主資本で構成されていますが、国や事業により債権の期間や資金需要が異なるため、各社がその目的に適した資金調達を行うことが重要です。当社は、傘下各社がそのニーズに合わせた適切かつ効率的な資金調達を行うよう、内部統制推進委員会等を通じて資金調達や金利リスクおよび資本充実度等について随時モニタリング、指導を行っています。また、現下の金利上昇局面においては、イオン銀行の預金を最大限有効に活用することも当社の競争優位性を確保する大きなファクターと考えます。

企業価値向上に向けて

当社は、株主の皆さまに対する利益還元を経営の重要施策と位置付け、適正で継続的な利益配分を実施するとともに、事業拡大および生産性向上を実現するための投資とリスクバッファとしての内部留保のバランスをとり、企業競争力を高めることを基本方針としております。

当社は配当を利益還元の基本と位置付けており、30～40%の配当性向を目安として株主還元を行うこととしています。2020年度にはコロナ禍の影響を受け、EPS（1株当たり当期純

利益）が81.99円に低下し、当社設立以来初の減配となったことで多くの株主の皆さまへご心配をお掛けすることとなりましたが、2022年度にはEPSが142.13円となり、37.3%の配当性向である1株当たり配当額を53円といたしました。今後も、持続的に収益力の向上を図ってまいります。

また、成長分野へはオーガニック、ノンオーガニックともに資本を投入し、持続的な企業価値の向上を図ってまいります。当社はこれまでも金融包摂の考えのもと、アジア各国のお客さまへ各地域のニーズに合った金融サービスの提供を行い、成長の礎を築いてまいりました。2023年にはベトナムのファイナンス会社Post and Telecommunication Finance Company Limitedの子会社化を決定し、2024年にはマレーシアにてデジタルバンクの開業を予定しております。国内では、地方自治体への営業力強化のためフェリカポケットマーケティング株式会社を連結子会社化し、地域密着型ソリューションの提供強化に取り組む等、国内外にてエリアに根ざした個人向け金融サービスの強化に取り組んでおります。PMIを重視し、グループ一体となり企業価値の最大化を常に意識した経営を行ってまいります。

また厳しさを増す環境下、国内外での競争力を高めるためには、人材、ITへの投資も欠かせないものと考えております。持続的な成長を果たすため、急速に進化していくAIやデジタル技術等のIT·デジタルの活用によるお客さまへのサービスの質向上と、生産性向上·業務効率化を推し進めてまいります。さらに将来予測が難しいVUCA時代とも言われる中、それらIT·デジタル技術を有効に活用しながら、臨機応変な対応力を持つ人材を育成していくための投資も不可欠です。当社では役員を含め全従業員のDXリテラシー向上への教育機会の強化に取り組んでおります。また、イオン生活圏のインフラとしての役割を果たすべく、イオングループの多様なビジネスの情報やデータを集積し、共有し、活用していく基礎となる、クレジットカードシステムの更改も控えており、これら成長に向けた投資を戦略的に実施し、業容の拡大と収益力の強化につなげてまいります。

ステークホルダーの皆さまへ

当社はこれまでも生活者に密着した個人向け金融サービスを提供することで、金融へアクセスできる環境を創造してまいりました。金融という目に見えない、しかしながら生活になくてはならない商品を扱う中で、常にお客さまの視点に立ち、ニーズをいち早く捉えて提供するサイクルを回し続けることで、いつも身近に便利でお得な価値を付加してきたことが、私たちの存在意義であり今後の持続的な成長価値です。投資家や株主の皆さまをはじめとするステークホルダーの皆さまへ、当社の企業価値をより深くご理解いただけるよう、統合報告書等の分かりやすいディスクロージャーツールの拡充や、業績説明や個別面談等を通じたコミュニケーションの強化にも取り組んでまいります。

引き続き皆さまのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

主な経営指標の状況

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2025年度
連結営業収益	4,390	4,572	4,873	4,706	4,517 (4,891)	7,600
前期比	108%	104%	107%	97%	96% (104%)	-
連結営業利益	701	650	406	588	588	1,000
前期比	107%	93%	62%	145%	100%	-

※2018年度は、経常収益および経常利益。
※2021年度以前および2025年度計画の数値は、「収益認識に関する会計基準」適用前の数値。
※2022年度の( )内は、「収益認識に関する会計基準」適用前の数値。

IT／デジタル投資額

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	中期経営計画期間 2021年度～2025年度
連結	344	333	398	340	387	2,100
国内	280	281	343	292	304	-
国際	65	51	54	48	83	-

KPI

		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2025年度
貸倒関連費用除く営業費用／営業収益率	国内	75%	76%	66%	73%	77% (80%)	65%
	国際	52%	52%	52%	50%	47%	46%
人件費／営業収益率	国内	16%	16%	15%	16%	19% (17%)	9%
	国際	16%	15%	14%	14%	13%	10%

※2018年度は、経常収益対比での費用率。営業費用には、販売費および一般管理費と金融費用を含む。
※2021年度以前および2025年度計画の国内事業の数値は、「収益認識に関する会計基準」適用前の営業収益を用いて算出。
※2022年度の( )内は、「収益認識に関する会計基準」適用前の営業収益を用いて算出。

ステークホルダーの皆さまの豊かな生活のために何ができるかを自立的に考え、自律的に行動して変革に挑み続けることで、社会課題を解決してまいります。

取締役 兼 常務執行役員
経営企画本部長

木坂　有朗

Our Purposeのもと、サステナビリティ経営の実現へ

イオンの基本理念である「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する」。――当社では、この理念に基づいてすべての活動を行っています。その上で特に大切にしているのが、お客さまや地域に最も貢献する企業であり続け、革新を続けることです。

こうしたイオングループの基本理念に基づき、当社は2021年11月に、当社グループが中長期的に事業へ影響を及ぼす社会課題を明確化するとともに、解決に向け取り組むべき重点課題（マテリアリティ）を特定しました。同時に、当社グループが地域やお客さま、お取引先さまとともに能動的・積極的にサステナビリティ活動を推進するための原則を定め、事業運営のすべての意思決定にサステナビリティの視点を取り込むとともに、自然環境や社会システムと一体となった長期的な価値創造を実践することを「AFSサステナビリティ基本方針」として定めています。

また、当社グループのサステナビリティに関する戦略・方針を協議・検討するサステナビリティ委員会には、実行を担うグループ各社のトップをメンバーに加え、戦略・サステナビリティ部を中心に推進体制を強化しています。現在は、各マテリアリティに対して取り組むべき主要事項を掲げ、それに対する具体的なKPIを設定すべく議論しているところです。

さらに2023年には、当社グループの「志」であり「存在意義」である「Our Purpose」を公表しました。イオンの基本理念と「Our Purpose」のもと、従業員の一人ひとりがお客さまをはじめとしたステークホルダーの皆さまの豊かな生活のために何ができるかを自立的に考え、自律的に行動して変革に挑み続けることで、社会課題を解決してまいります。

金融包摂の取り組み

イオングループはお客さまの生活に密着した「生活応援企業」として事業活動を行っています。生活応援とは、お客さまが生活する上で必要としている価値を提供することです。

当社は1987年の香港から海外展開を開始していますが、現地のお客さまのニーズを汲み取り、お客さまの生活をより豊かにするために必要な金融サービスを提供できるよう柔軟に対応してきました。現地の従業員、行政と一緒になってその地域に溶け込む努力を継続しており、現地で上場している香港・タイ・マレーシアをはじめ、お客さまから本当に親しまれ、ご支持いただいております。これらの取り組みがまさに「ファイナンシャル・インクルージョン（金融包摂）」であり、当社の海外各国における取り組みを振り返りますと、「金融包摂」を実行してきた歴史そのものではないかと考えます。

今後も継続して、あらゆる人が基本的な金融サービスにアクセスできるよう支援するとともに、日本を含む各国でサステナビリティへの積極的な取り組みを行っていきます。

ステークホルダーの皆さまへ

当社は、お客さまと地域に最も貢献できる企業グループでありたいと思っています。そのために革新を続ける努力は惜しみません。また、我々の道標・存在意義であるOur Purpose「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。」を策定しました。このOur Purposeのもと、一人ひとりが自立的に考え、行動していきたいと考えています。

これからもお客さまに向き合い、暮らしに寄り添った金融サービスを提供してまいります。皆さまとともに成長する企業グループとして、ご支援のほどよろしくお願いします。

AFSグループにおけるマテリアリティ※

※誰もが心豊かで幸せに暮らせる持続可能な社会の実現、平和に貢献することを目指し、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組みます。その実現のため、中長期的に当社事業へ影響を及ぼすマテリアリティ(重要課題)を特定。

持続可能な社会の実現を通じた「平和」への貢献			取り組み事項
人権	**革新的な金融サービスを通じた幸せの追求** 安全・安心で革新的な金融サービスの提供や、誰もが金融サービスにアクセスできるインフラの構築、並びに金融リテラシーの向上を推進し、お客さまのより豊かな生活と幸せを追求します。	● 顧客責任 ● ファイナンシャル・インクルージョンと金融教育 ● 技術革新とイノベーション ● サステナブルファイナンス ● 地域社会への貢献	安全・安心、かつ誰もがアクセスしやすい金融インフラを提供する 金融教育を通じ、お客さま・取引先・従業員の生活を豊かにする 顧客体験の向上に向けたDXを推進する 社会・環境の変化に配慮した資金運用と資金調達を実現する 金融サービスを通じて地域社会の発展に貢献する
人権	**人材の多様性と可能性の発揮** 従業員の人間性と多様性を尊重し、個々の能力が最大限に発揮されるとともに、誰もが働きがいを感じる職場環境を実現することで、チームとしての目標達成を目指します。	● ダイバーシティ&インクルージョン ● 人材確保と維持、人材開発 ● 労働慣行 ● 労働安全衛生	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
	レジリエントな経営基盤の確立 高い倫理観と規律ある人材育成および現場への権限委譲による迅速かつ柔軟な意思決定を実行します。バリューチェーン全体におけるリスクマネジメント、経営管理の高度化によるガバナンスの進化並びに強靭な企業体質の構築を目指します。	● 企業倫理とコンプライアンス ● 情報セキュリティ ● コーポレート・ガバナンス ● リスクマネジメント ● ビジネスモデルのレジリエンス ● サプライチェーンマネジメント ● ステークホルダーエンゲージメント	ステークホルダーからの信頼を向上させるガバナンス体制を構築する
	気候変動等への対応 当社グループの提供する商品やサービスを通じ、お客さまや地域コミュニティと、一体となって脱炭素化に取り組むべくビジネスモデルの転換により資源の有効活用を進めてまいります。	● 気候変動への対応 ● 資源の有効活用	脱炭素社会に資する金融サービスを提供する

DX

当社グループは、お客さまのニーズや行動様式が大きく変容した環境変化を踏まえ、従前から取り組んできたグループを挙げてのデジタルトランスフォーメーション(DX)をより一層加速させております。スマホアプリやオンラインサービスの強化によるお客さまの利便性向上に加えて、AI等の活用によるサービスの高度化やお客さまの利便性向上に加えて、業務の効率化に注力しています。

DX戦略:イオングループならではの安全、安心、便利でおトクな顧客体験を提供

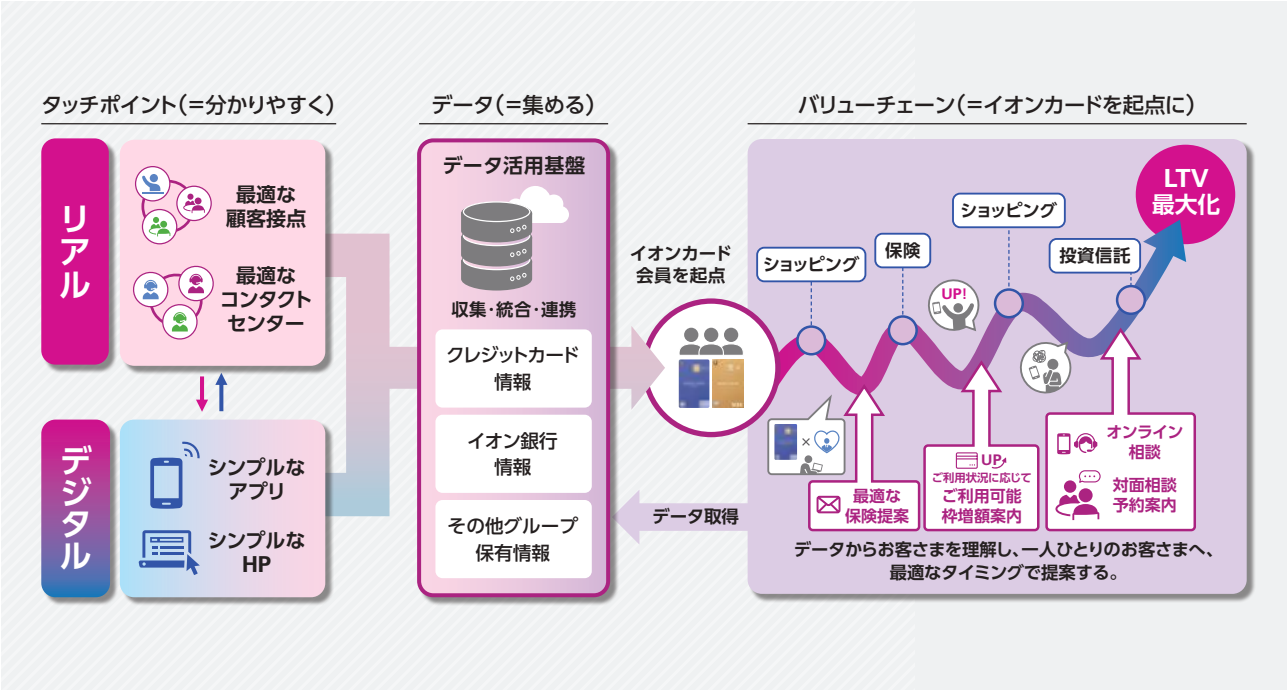
当社は、中期経営計画を第二の創業と位置付け、「バリューチェーンの革新とネットワークの創造」を基本方針に、イオングループの強みである国内外でのリアル接点を中心としたビジネスモデルから、デジタル接点を融合したOMO型のバリューチェーンからなるモデルへの変革を進めています。国内では、デジタルにて決済機能と金融サービスを提供する「イオンウォレット」アプリを起点として、イオングループにおける商品・サービス・生活基盤をシームレスに提供するイオン生活圏の構築を、海外ではアジア各国のデジタル成熟度に合わせたデジタルソリューションの提供により、デジタル金融包摂に取り組んでいます。

ビジネスモデルの改革におけるDXは、お客さま、事業(ビジネス)、従業員(働き方改革)の3つの観点で推進し、リアルとデジタルのタッチポイントの融合に加え、グループに蓄積されたデータやノウハウを最大限活用します。そして、イオングループならではの安全、安心、便利でおトクな顧客体験を提供し、AFSグループのパーパスである「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。」を実現していきます。

● ビジネスモデルの改革に向けて

イオングループをご利用いただくお客さま一人ひとりに向き合い、お客さまのライフプランや趣味嗜好に合った最適なご提案を、デジタル・リアルの双方でタイムリーにご提供できるよう取り組みを進めてまいります。そして、これらの取り組みを通じて、お客さまへ価値ある顧客体験の提供と、当社グループ内でのLTV(Life Time Value)の最大化を実現してまいります。

ビジネスモデルの改革



当社のDX戦略はこちらをご覧ください。
https://www.aeonfinancial.co.jp/ir/strategy/dxstrategy/

デジタルを活用した決済事業の強化

イオン(株)は2021年9月より、グループ全体の共通のタッチポイントとなるイオンのトータルアプリ「iAEON(アイイオン)」の配信をスタートし、イオンマークのカードを登録することで、全国のイオンペイ加盟店で利用できるコード決済「AEON Pay」を開始しました。2022年10月には、当社アプリ「イオンウォレット」へも「AEON Pay」の機能を搭載しています。

また、2023年6月より、新たに「AEON Pay」のチャージ払い機能の提供を開始し、対象の銀行口座を紐づけることで、イオンカードをお持ちでないお客さまもご利用いただくことが可能となりました。さらに9月には、「イオンウォレット」をリニューアルし、デザインもシンプルで見やすく、操作性と視認性を向上させるとともに、一人ひとりの利用したい機能に応じてホーム画面の選択・カスタマイズを可能としています。今後も、これまで以上に多くのお客さまにご利用いただけるようさらなる利便性の向上と、本アプリを起点にさまざまな金融サービスを提案できる「総合金融アプリ」へと機能拡大を目指しています。

選べるホーム画面3種

カード利用金額　AEON Pay　お得な情報

イオンウォレットアプリはこちら

オンラインチャネルの強化

(株)イオン銀行では、リアルチャネルと連携するオンラインチャネルを展開することで、いつでもどこからでも簡単に金融サービスをご利用いただける環境構築に取り組んでいます。店舗では、対面に加え、パソコンやスマートフォンから店舗担当者とオンラインで相談からお手続き・お申込みまでいただける「オンライン相談サービス」を提供し、お客さまのライフスタイルの変化に合わせた柔軟なサービス提供を可能としています。

2023年7月には「イオン銀行通帳アプリ」をリニューアルし、メッセージ機能等を追加したほか、アプリからオンライン相談サービスに接続できる仕様とし、お客さまとの総合的なコミュニケーションツールとして拡充しました。

テレビ相談・手続き窓口

海外でのデジタル化の進展

各国において、AI技術と外部信用情報を組み合わせて活用することで、審査スピードを改善しお客さまにスムーズな商品提供を行うとともに、申込み時の煩雑な作業やお待ちいただく時間を削減するeKYCを導入するなど、お客さまの利便性に向上に向けた取り組みを進めています。

● インドネシア

インドネシアの現地子会社PT AEON Credit Service Indonesia(以下、ACSI)では、2021年7月に、グローバルエーアイイノベーションズラボラトリー(株)(以下、同社)のAIクレジットスコアリングおよびAI回収スコアリングサービスを導入しました。当時、ACSIでは、外部信用情報のない顧客層が一定数いる市場において審査判断が困難であり、属人的な審査モデルでしたが、同社のデータに基づいた審査のデジタル化を推進した結果、平均審査時間が大幅に改善し(55分→4分)、お客さまへの利便性向上につながっています。

BNPL アプリロゴ・販促物

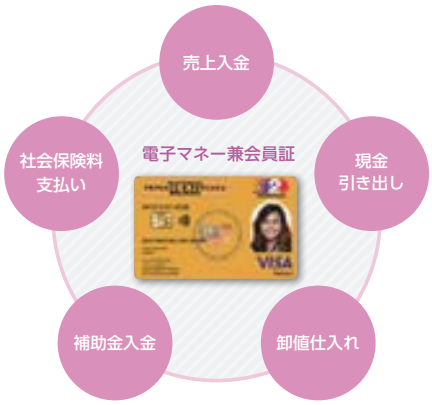
また、ACSIでは、2023年10月より、新たな決済手段として、BNPLのサービスであるQRIS PayLaterを開始しました。個品割賦サービスのスマホアプリ「AEON FAST」と連携するなど、デジタル活用をより進化させることで、現地のお客さまへ便利な金融サービスを提供し続けています。

社会課題の解決に向けて

当社グループは、金融サービスの提供という事業を通じて、各国・地域でお客さまが抱える社会課題を明確にして、長期的な視点に立ち、解決に向け取り組んでいます。

事業活動の支援

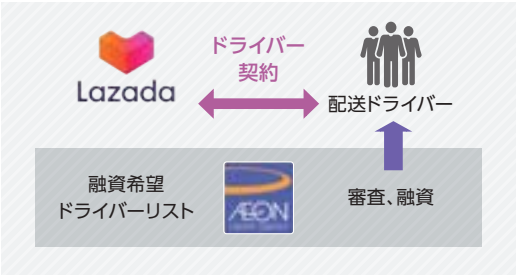
マレーシアでは、現地法人AEON CREDIT SERVICE(M)BERHADが、飲食屋台等を営む小規模事業者が所属する小規模事業者協会(会員180万人)と提携し、電子マネーと口座機能を付与した会員証を発行しています。この会員証では、会員の店舗で一般のお客さまがキャッシュレス決済した金額が全額口座に精算となる仕組みがあるほか、現地イオン小売企業から卸売価格で材料仕入れができることに加え、社会保険料の支払いや補助金の受け取りにも利用できるなど、小規模事業者の持続的な事業活動支援に取り組んでいます。



タイでは、現地法人AEON THANA SINSAP(THAILAND)PCL.が2021年4月に現地企業との合弁により設立したRabbit Cash Company Limitedが、2022年5月に「ナノファイナンス」のライセンスを取得しました。ナノファイナンスとは、タイ政府が非正規の高金利融資から消費者や個人事業主を守ることを目的に導入した少額融資商品です。売上や購買履歴をAIで分析し、信用リスクを判断することで従来の審査方法では信用力の測定が困難であったお客さまに対しても、小口ローンを提供することが可能となり、このライセンス取得により、デジタルプラットフォームを活用したローン事業を本格的に展開する準備を整え、引き続きタイの個人事業主のお客さまの事業拡大を支援してまいります。

就労機会の創出

フィリピンでは、現地法人AEON CREDIT SERVICE (PHILIPPINES) INC.が、シンガポールに拠点を置くEC企業LAZADAと提携し、融資を希望するLAZADAの配送ドライバー向け融資により、就労機会の創出に取り組んでいます。



社会課題への対応

日本では、高齢化社会の到来とともに顕在化している相続問題に対応するため、(株)イオン銀行は(株)山田エスクロー信託と業務提携し、同社の業務提携店として「相続相談(遺言信託・遺産整理)紹介サービス」を提供(同社の相続専門家をご紹介)しています。

イオン銀行の強みである、気軽に相談しやすい親しみやすさや店舗へのアクセスの良さといったメリットを活かし、お客さまの課題解決に取り組んでいます。

イオン銀行店舗でのご相談

イオン ハートフル・ボランティアの取り組み

当社は、イオングループの一員として「イオン ハートフル・ボランティア」に参加し、それぞれの地域が抱える環境・社会課題の解決に向けて、地域のステークホルダーの皆さまとともに、地域に根ざした継続的なボランティア活動を推進しています。

イオン ハートフル・ボランティア

基本コンセプト	イオンの基本理念である、お客さまを原点に「平和」を追求し、「人間」を尊重し、「地域社会」に貢献するため、イオンピープルが経営活動で得た様々な資源を活かし、地域の社会課題解決へ向け、ボランティア活動を推進します。
目的	イオンでは、2001年より毎月11日を「イオン・デー」と定め、「イオン基本理念」を具現化すべく、クリーン&グリーン活動を進めています。また、2011年の東日本大震災への復興支援活動「イオン 心をつなぐプロジェクト」の取り組みなど、多くの従業員ボランティア活動を継続しています。

これまでの活動や東北復興支援から従業員が得た学びと知見を、「イオン ハートフル・ボランティア」としての活動に活かし、全国の事業エリアで、地域の社会課題解決へ向けての取り組みを進めています。

● 海ごみクリーンアップ・ボランティア

世界的な海洋汚染問題の解決に向け、海岸や河川の清掃活動を行う「海ごみクリーンアップ・ボランティア」においては、全国各地でイオングループ企業とともに、地域の皆さまと一丸となりビーチクリーン活動を実施しています。

海外での清掃活動

● 東日本大震災の継続復興支援

東日本大震災以降、イオングループでは長期にわたる震災の復興のため、植樹活動、ボランティアの派遣や継続した募金活動等、様々な取り組みを行っています。

• 綿花収穫ボランティア活動

2017年より、特定非営利活動法人ザ・ピープルの協力のもと、津波により稲作が困難となった福島県いわき市の農地において、塩害に強い綿を栽培・収穫し、製品化により農業の再生と地域の雇用を産み出すことを目的とした「ふくしまオーガニックコットンプロジェクト」の綿花収穫ボランティア活動を行っています。

綿花収穫ボランティア

• "南三陸YES工房"オンラインワークショップ

当社では、コロナ禍で被災地に赴くことが難しい社会状況の中でも被災地の皆さまとのつながりを絶やさないため、2020年から従業員が自宅からオンラインで参加することができる「おうちで作ろう!オンラインワークショップ」を開催しています。

自然の恵みを素材にし、「創る」「学ぶ」「繋ぐ」の新たな循環を創造している宮城県南三陸の「南三陸YES工房」より講師を迎え、地域資源を利活用したモノづくりを、オンラインで体験しながら間伐材を活用した木工体験を通じて、南三陸の森づくりや防災に関しても学ぶ機会を提供しています。

ワークショップで制作できるペンスタンド

当社グループの地域社会への貢献活動についてはこちらをご覧ください。
https://www.aeonfinancial.co.jp/activity/community/

金融リテラシーの向上

当社グループは、SDGs（持続可能な開発目標）等を踏まえ、持続可能な社会の実現に向けた活動として、未成年のうちから金融や契約に関する知識を身に付けておくことの重要性を認識し、2018年から高校生や大学生を対象とした金融リテラシー向上の取り組みに注力しています。これからも社会インフラとして、「安全、安心、便利で、お得に」暮らせるキャッシュレス社会の実現に取り組んでまいります。

寄付講座の提供

（株）イオン銀行は、公正で質の高い金融教育と生涯学習の機会を積極的に提供するため、大学生を対象とする金融リテラシー講座の提供を行ってきました。2021年度からより幅広い金融教育の機会を提供すべく、事務局を当社へ移管し、総合的な金融リテラシー教育推進の取り組みを実施しています。さらに2023年3月に開設した「AFSアカデミー」に事務局を移管し、従来より無料で実施している高校生や大学生を対象とした金融リテラシー講座について、中学生や社会人等への対象拡大を目指しています。

寄付講座一覧

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
大学数	25	12	11	11
講義数	116	93	84	75
延べ受講人数	5,344	7,985	6,145	7,934

全国各地での金融教育

将来の健全なカードホルダーの育成に向け、クレジットカードをはじめとしたお金に関する教育活動に継続して取り組んでいます。当社では2021年度から、全国の支社・支店を中心に各地域においても実施しております。キャッシュレス決済の推進や成年年齢の引き下げなど、世の中の変化を背景に教育機関からのオファーも増加しており、継続して取り組みを強化していきます。

公益財団法人イオンワンパーセントクラブとの活動

当社、（株）イオン銀行、イオン住宅ローンサービス（株）、イオン保険サービス（株）、エー・シー・エス債権管理回収（株）、イオンプロダクトファイナンス（株）、イオン住宅ローンサービス（株）およびACSリース（株）の8社は、公益財団法人イオンワンパーセントクラブ（以下、イオン1%クラブ）に税引前利益の1%相当額を寄付金として拠出しています。イオングループのその他主要企業とともに、「次代を担う青少年の健全な育成」「諸外国との友好親善」「地域社会の持続的発展」を支援しています。

●「わくわくキャッシュレス体験」イベント

当社は、「次代を担う青少年の健全な育成」を目的に、イオン1%クラブが主催する「わくわくキャッシュレス体験」イベントに協力し、子どもたちにキャッシュレスの利便性を広く知っていただき、お金の未来について考えるきっかけを提供する体験イベントを支援しています。

イベントでは、未就学児から中学生を対象に、「お金の歴史クイズ」や「昔と今のキャッシュレス体験」などのコンテンツを通して、キャッシュレス決済の利便性やお得さについて実感いただいています。

「わくわくキャッシュレス体験」イベント

AEON 1% CLUB

イオン1%クラブは、イオングループの基本理念を具体的行動に移し、社会的責任を果たすことを目的に、1990年の設立以来、お客さまにイオングループをご利用いただき生まれた利益の1%相当額をもとに、環境・社会貢献活動に取り組んでいます。

イオン1%クラブについてはこちらをご覧ください。
https://aeon1p.or.jp/1p/

特集

AFSアカデミー座談会

人的資本へのコミットメント、AFSアカデミーの創設

当社は、イオングループに流れる「人」を大切にする人事の基本的な考えのもと、人的資本経営を強力に推進しております。その具現化の一つとして、2023年3月に、学びの機会を提供する人材教育・育成機関である「AFSアカデミー」を開設しました。

当社の人的資本経営の基本的な考え方とAFSアカデミーの役割について、人的資本経営と関係の深い社外取締役、人事総務本部長、AFSアカデミー プリンシパルの3名による座談会を行いました。

根底に流れる人材を最も大切にするDNA

稲垣:イオングループには、創業家の小嶋千鶴子さんが従業員に向けて書かれた『あしあと』という本があります。この本は、私だけでなくイオングループの人事、そして経営のバイブルです。『あしあと』の中では、企業の発展は「人」だと明確に謳われており、イオンの基本理念にも「人間産業」という言葉が出てきます。人材という見えない資産に積極的に投資をしようとする姿勢は1970年代以降、脈々と受け継がれてきたDNAです。イオングループの視点で考えると、300社を超えるグループ企業をマネジメントしていく中で、多くの経営者を育てなければ営業収益9兆円超のグループにはなっておらず、経営陣の並々ならぬ人材への思いを感じます。

新井:私は、2006年にほかの銀行からイオン銀行創業メンバーとしてイオングループに転職してきたのですが、イオンは前に勤めていた銀行と比べて人材を育てることを強烈に意識していると感じてきました。例えば、以前私が受講したイオン(株)主催のある研修は、経営スキルの向上に直接役立つ内容を学ぶことができるなど経営者教育を重要視したものでしたし、その他の研修メニューを見ても、質・量ともに非常に充実しています。今のように人的資本という言葉が注目される以前から、人材への投資を重視する考え方を持っていたのだと思います。また、イオンの経営者教育はイオンの歴史や基本的な考え方など、つまりDNAを次代につないでいくという姿勢があります。特に心に残っているの

特集 AFSアカデミー座談会

AFSグループは従前からの人材を重視する経営を土台として、変革に挑み続け、お客さまの期待を超える企業となるための転換期を迎えていると思います。

中島 好美

は、変革に対する思いが強いということで、その背景には挑戦を歓迎し失敗を受け入れる風土があるのだと思います。

稲垣：私の経験を振り返っても、特に現場では失敗をとがめられたことよりも、挑戦し成果を上げた時に評価されるという印象の方が強いです。それにたとえ失敗しても、上司や同僚、他部署の先輩など、必ず誰かが見守ってくれているところは当社の良い部分です。挑戦し続けることは当社のテーマの一つですが、挑戦を阻害する一番の要因は失敗を恐れることです。しかし、当社の場合は失敗した場合の安全が担保されているからこそ、経営者や従業員が挑戦し続けることができたのだと思います。一方で、現在の事業環境に目を向けると、これまでの画一的な競争ではなく、不確実な状況下で勇気ある決断を行うことが求められており、そのために何が必要かといえば、自律的に考えて判断することだと思うのですね。自律的になるには一人ひとりが変化しなければなりませんが、自らが学ばない限り変化は起きません。個人が内発的な動機に基づいて少しでも学びたいと思った時に、企業としては背中を押せるような学べる環境を提供することが、これまで以上に重要性を増しています。従業員一人ひとりが自律的になることは経営面から見ても重要な課題で、人事施策としては最も優先すべきことだと捉えています。

中島：企業としては自らを成長させ、市場で生き残らなければサステナブルではありません。そして、その成長を支えるのはやはり人材です。人材を根幹に置いて経営を行ってきた当社です。一方、ビジネス環境・構造自体が近年大きく急速に変化しています。良いものは大切にする一方で、今当社は、生き残るための転換期なのではないでしょうか。金融ビジネスは多様な業界からの参入者が増えたことで、これまでのように業界の中だけでの競争ではなくなったことに加え、国境の垣根もなくなってきています。それぞれの国で金融のシステムや法律も異なりますが、当社はそれを理解した上で、事業領域や展開地域の拡大を図るフェーズにすでに移行していると思います。事業の優位性を保つためには、人材は大きなキードライバーです。異なる環境下で多様なことを体験し、学び続ける人材が必要です。常に新しい課題に挑戦することが必要です。他社と同じことをやるのではなく、従前からの「人材を重視する経営」をさらに発展させる形で、当社は「人材が育つ経営」に変革する時期にあると思います。

稲垣：当社は本年、パーパスを開示しましたが、これは同じ志のもと、多様な人材が集まる会社にすることに必要性を感じている表れだと捉えています。多様性を強みにするというメッセージですが、多様性を許容するということは、中島さんが言われたように個人のスキルを常に向上させないと生き残れません。専門性を高めたい人、経営スキルを高めたい人など様々だと思いますが、重要なことはその本人が望んだ時に、会社としては挑戦できる機会や学ぶ場を提供することだと考えています。

個の成長を競争力に変える AFSアカデミー

新井：以前から藤田社長はAFSアカデミーの構想を持っていたようで、その立ち上げを私が任されました。最初に私が考えたのは、他業界からの金融ビジネスへの参入が増え、強力なライバルが現れている中、相対的に当社のプレゼンスが低下しており、その現状を打破して企業価値を増大していくにはイノベーションが必要であるということです。では、イノベーションを起こすために何が必要かというと、まずはアイデアです。アイデアは多様な「知」と「知」の組み合わせから生まれます。多様な「知」を得るには、組織で言えば同質性の高い人材が集まっても「知」は増えませんので、他業界も含めた多様な「知」を持つ人材を得る必要があります。これは、ダイバーシティな組織で実現することができます。従業員個人でも同様に考えられます。つまり、個々の人の中に多様な「知」を集積すればよく、そうすれば「知」の組み合わせからアイデアを生み出すことができます。その生まれたアイデアを磨き、収益事業化していくことがイノベーションです。この考えから、経営学でいうところの

イントラパーソナル・ダイバーシティ(個人内多様性)を推進し、イノベーションを推進する基礎をつくる場として、AFSアカデミーを従業員の皆さんに提供したいと思いました。また、人材の流動化が進む中で、自由に学べる場を提供することで会社の魅力を向上させ、それを人材の多様性につなげることも狙いの一つです。さらに当社が注力してきた学生を対象とする金融リテラシー教育の実施機能をAFSアカデミーに取り込むことで、サステナビリティの推進においても貢献することができます。これらイノベーション、人材マーケットでのプレゼンス向上、サステナビリティ推進という3つのテーマを柱としてAFSアカデミーを創設することにしました。現在は国内で、各分野の著名な方、有識者の方に講師をお願いして実施する講演会や、一般教養を身に付ける比較的少人数の講座を実施するなど、必ずしも業務には直結しない多様な内容の講座を設けています。受講対象者はAFSグループ国内各社の従業員全員で、原則として個人の希望による挙手制で参加者を募っています。

稲垣:従業員一人ひとりに目を向けると、自ら学びたい分野がある人材もいて、個々人の関心にまで目を向けていなかったことは人事部門の反省です。しかし、AFSアカデミーでは全従業員に対して、関心があればいつでも豊富なメニューを学べる機会を提供しています。個人の内発的動機づけによる学びの機会を提供することで、私たち人事部門は事業部門からの要請による人材の研修や育成にフォーカスできるので、相乗効果が出てくると非常に良い風土が醸成できるのではないかと考えています。

中島:私はAFSアカデミーが人々を集い、部署や、一緒に仕事をする機会がなかった人たちと知り合って、刺激し合う「場」として果たす役割は大きいと思っています。おそらく今後、多方面から出てくるフィードバックをもとに、新井さんたちがこの「場」をデザインしていくわけですが、私はこの「場」で新規事業のアイデアを出し合ったり、構想案を練って、社長のところに「押しかけプレゼン」に行くといった自由な場でも良いのではないかと思います。ここでの活動が人事評価と分離していることで心理的安全性も担保されます。職場を離れてアカデミーに参加することで、いつもと違う環境に身を置くことができます。ダイバーシティ・インクルージョンを実感しながら、新しいことにチャレンジする楽しさを知る場所になってほしいと思います。各取締役からの期待値も非常に高いと思います。

新井:そうですね。実は、会社の内外問わずに様々な人と知り合う機会があり、アドバイスをもらえるのが非常にうれしいという声は多いです。AFSアカデミーは、楽しく働ける職場環境の基礎をつくるような場にもしたいです。もう一つは、AFSアカデミーのスタッフには講座の企画・運営という役割はあるのですが、興味のある分野を研究して自らが講師になる、つまり本当の研究所のような形にできると理想的です。また、今後の経営者は自身の判断軸をつくるために、自分の会社と仕事のことだけを知るだけでは足りず、深い教養を身に付けることが必要だと考えています。そのためAFSアカデミーでは、いわゆるリベラルアーツ教育にも挑戦したいと思っています。経営者に限らず、ビジネスに携わる人は誰でも教養は必要なはずで、各事業や業務を変革する基礎づくりのために、当社グループの人材が教養を身に付けることにも貢献したいと私たちは考えています。

稲垣:私は、AFSアカデミーに取り組んでほしいことが一つあります。当社には素晴らしい経験を持っている人材が実はたくさんいます。例えば、20年以上も海外で勤めてビジネスをいくつも成功させた人や、対外的な交渉で歴史的なことを成し遂げた人などです。しかし、ご自身で経験を語る機会はあまりないのです。当社は日本でのクレジットカード普及に貢献し、海外でもここまで事業を成功させたという事実もあるので、暗黙知が多くあると思います。失敗の歴史も含めて何かしらの形でそれらをコンテンツ化して多くの人が触れられれば、その暗黙知が組織知に変わり、非常に価値が高まると思います。

新井:そうですね。豊富な経験を持つ方も含めて社内講師をもっと増やしたいと考

企業価値の増大には
イノベーションが不可欠であり、
そのイノベーションに必要な「知」を学べる
魅力的なアカデミーをつくります。

新井 直弘

特集 AFSアカデミー座談会

人材マネジメントへの強烈なアプローチによって
人事の在り方を変革し、
会社全体の変革を図ることで、
人的資本をより高めてまいります。

稲垣 武志

えています。イオングループには伝説的な方々が多くいらっしゃるので、そういった方々に講演をお願いして、若い世代に起業することとはどういうことかを失敗談も含めて話していただければ、イオングループのDNAも伝わるのではないかと思います。

企業価値の向上を実現する人的資本の強化

稲垣: 介護や育児など、すべての人々にとって様々なライフイベントがあります。今後は当社の人的資本にどのように向き合っていくのか、また従業員の関心やライフイベントがどのような状況にあるのかを、ある程度の確度で収集したデータを早期に保持する必要があると思っています。このような人的資本の定量データについては、これからの1～2年間で人事部門の基盤として構築していきたいと考えています。加えて、『あしあと』に書かれているように、人的資本の入口にある「人に関心を持つ人事」にもう一度立ち返ることも課題だととらえています。先日、イオングループの大先輩の方と話をする機会があったのですが、その際に印象的だったのが、「本当に多くの人の興味・関心を知ろうとしていた」という言葉でした。それを知らないと人事異動が決められない、そういう気概を持って仕事をされていたそうです。私たちは異動や育成といった、ある意味では従業員の人生の一部分をお預かりしているわけで、人事部門の一人ひとり、そして私たちが気概を持って業務に携わる必要があります。その気概を取り戻しつつも、先ほど述べたように人的資本のデータ等も加味して判断できるように、人事側の基盤を整えていきたいと考えています。そういったことに加え、多様性をどのように確保するか、または自律的な人間をどのように育成するかは、複合的で多様な施策が必要ですので、人事だけでは難しいのです。会議体の運営や働き方全般に関するマネジメントシステム自体を変革しなければならず、そこには強烈なアプローチをかけて人事の在り方を変革し、会社を変えていきたいと考えています。しかし、現実的には質と量の問題もあるので、まずは経営から要請される変革に対して質と量を担保するための現状把握をできるようにしておく必要があり、どのような手段によって質を変え、量を増やすかは最優先で取り組むべき課題です。

中島: 私は人事施策やAFSアカデミーの運営はそれぞれ別々に動くのではなく、協同して行うべきものだと思います。当社の向かうべき先は、パーパスに基づいた長期・短期の経営戦略で示されているとおりです。その実現に向けてはツールも多くあります。そのツールとは、人材や技術、システムに加えて、知恵や好奇心などもそうです。それらを活用するには、稲垣さんがおっしゃったように自らの実態を把握することが重要です。しかし、把握していても動かないと何も起こりません。目指す姿に向けて未来志向の流れの中で、それぞれが役割を持ち、自身の成長とともにドライブしていくものだと思います。それに対してマネジメントは大きな期待を持ちますが、期待しているだけではなくて自らも動くことが必要です。そして人事施策やAFSアカデミーの講座等によって皆さん自身が成長し、それを楽しめる職場になることで、当社の社員でよかったという「エンゲージメント」が育まれる関係になるとよいですね。人的資本というキーワードはよく耳にしますが、それを意識して育てるために最も重要なことはコミットメントですね。そして、当社としてのコミットメントの一つがAFSアカデミーです。AFSアカデミーという新しい場を存分に楽しんでいただきたいです。参加者も含めて様々な人が、自分たちのAFSアカデミーを育てていくことが、結果として人的資本が最大化され、企業価値も向上するという流れに貢献できると思います。

新井: 中島さんのおっしゃったことを実現するためにも、まずは従業員にもっと興味を持ってもらい、受講する方が増えてほしいと思います。従業員の皆さんにとってAFSアカデミーは、最初の一歩を踏み出せば継続的に興味を持つことができ、楽しめる場になってきています。現在は、最初の一歩を踏み出してもらうための仕組みづくりに注力しています。

AFSアカデミー

当社は、社内外に学びの機会を提供するため、2023年3月、人材教育・育成機関として「AFSアカデミー」を開設しました。

急速なデジタル化への対応等の様々な経営課題がある中、働く個人にとっても社会環境の変化により、考え方や働き方は多様化し、リスキリングを通じた知識の獲得が求められています。当社は、「教育は最大の福祉」というイオンの考え方に基づき、学習機会の提供など人材への投資を積極的に行っています。AFSアカデミーを通じて様々な従業員向け講座を提供することで、従業員の学びのニーズに応えるとともに、中長期的に従業員を育成し、人的資本経営をさらに推進しています。

また、当社グループはSDGs(持続可能な開発目標)等を踏まえ、持続可能な社会の実現に向けた活動として、従来より高校生や大学生を対象とした金融リテラシー向上の取り組みに注力してきました。今後さらにSDGsの推進によるサステナブルな社会実現に貢献するため、外部団体向け講座としての拡大を目指し、グループ一体となってより強力に推進します。

AFSアカデミー講座概要

	実施テーマ・概要		実施目的
1 従業員向け (2023年度約4,000人受講予定) ～国内グループ各社のすべての従業員対象、受講費用無料	① 講演会	・人的資本経営 ・心理的安全性 ・DX　・キャリア形成　等	各分野の著名な方や有識者を講師として幅広い知識・教養を獲得
	② 講座	・イノベーション、マネジメント基礎 ・DX　・財務会計基礎 ・ダイバーシティ ・自己理解、心理的安全性 ・公認内部監査人(CIA)資格取得支援、ITパスポート取得支援　等	イノベーションを起こすスキルやリーダーシップを中心としたマネジメント基礎スキルの獲得・向上、専門人材育成、専門知識のみならず業務には直接関係しない知見の習得、主体的に学ぶ姿勢の醸成
	③ 電子図書館	電子書籍を貸し出す「電子図書館」を開設	より幅広い知識の獲得のため
2 外部向け (2023年度12大学約8,000人受講予定) ～高校生や大学生が主な対象、無償で実施	外部の方に金融に関する基礎知識やキャリア形成に関する考え方を学んでいただく金融リテラシー講座およびキャリア講座を提供		広く金融に関する知識を身に付けていただくことによるサステナビリティの推進

AFSアカデミー 担当者の声

藤波　千尋

イオンフィナンシャルサービス(株)

「教育を通じてAFSグループの従業員をつなぎ、たくさんのお客さまにお金の学びの場を提供したい」と考え、また、私自身の今後の成長のために、外部向けの金融教育と内部向けの従業員育成の両方に携われるAFSアカデミーを志望しました。

現在、大学生向けの金融リテラシー講義の講師をしています。大学側との交渉や講義後の学生からの質問対応など大変なこともありますが、ずっとやってみたいと思っていた仕事ができていること、これまで銀行店舗で勤務していた経験や知識を活かせていることが非常に楽しいです。

今後は、大学生だけではなく中高生や社会人に向けた講座も企画し、講師を務めたいと考えています。

AFSアカデミー 受講者の声

福留　維朔

フェリカポケットマーケティング(株)

AFSアカデミー開講の案内を知り「参加しないのはもったいない」と思い、3ヵ月間毎週開催される新規事業開発に関する講座とeラーニングシステムの利用をすぐに申込みました。まずは講座をメインに取り組み、その補足としてeラーニングを活用し、効率的に学習を進めることができたと感じています。

AFSグループの中には様々な事業会社が存在し、各グループ社員が担当する業務も多様です。講座では会社や担当業務の垣根を越え、様々なメンバーと交流することができ、グループ全体として一元的に教育環境が提供されていることのメリットを感じました。今後も様々な講座に参加し、自らの知見と参加者との交流を広げていきたいと考えています。

イオングループは「国籍、年齢、性別、従業員区分を排し、能力と成果に貫かれた人事」を人事の基本的な考えとして共有しています。この考えのもと、絶えず革新し続ける企業集団として新たな価値を創造・提供し続けるために、当社グループにおいても多様な人材を受け入れ、様々な価値観を活かす「ダイバーシティ経営」を推進しています。

ダイバーシティの推進

(1)女性管理職比率

当社グループ(国内・海外)の2022年度期末の女性管理職(係長職以上)比率は34.2%です。2025年度には50%を目標としています。研修等によるキャリア開発支援やフレキシブルな勤務形態の拡充、職場環境の整備に努め、女性の活躍を推進しています。

(2)外国人比率

当社グループ国内の2022年度期末の外国人比率は1.5%です。

一方、海外会社における現地従業員比率は99.6%(日本を含む赴任者の比率は0.4%)です。

各社は創業当初から現地での経営人材育成に取り組み、現地スタッフによるマネジメント体制の構築を推進してきました。イオングループ全体で実施している共通の経営者教育に加え、金融事業として各国のマネジメント候補生を育成する研修(AFS Management Course、AFS Global Course)を継続的に実施し、経営のローカライズを実現しています。

(3)経験者採用比率

当社グループ国内の役員、部長職に占める経験者採用の比率は80%程度と高い水準にあります。従来から定期採用に加えて様々なバックグラウンドを持つ人材の採用を続け、多様な価値観を尊重する組織風土の醸成に取り組んでいます。

(4)障がい者雇用比率

当社グループ国内の障がい者雇用比率は2.5%です。

当社は「農園」を運営しており、野菜づくりに取り組むなど、障がいのある方々が生き生きと働くことのできる労働環境を実現しています。

ウェルビーイング実現に向けた取り組み

(1)健康経営

イオングループでは2016年度に、従業員とその家族が心身ともに健やかで、継続して成長する人材が長期にわたり働き続けられることを目指して「健康経営宣言」を定めています。

本宣言を受けて当社グループにおいては、右記の行動指針に基づき取り組みを行っております。

イオンは従業員と家族の健康をサポートします。
そして、従業員とともに地域社会の健康とハピネスを実現します。

【行動指針】

- 健康診断の受診および診断結果に基づくフォローアップを通じ、疾病予防に努めます。
- 4つのケア(自身によるケア、上司によるケア、事業場内産業保健スタッフによるケア、社外機能によるケア)を通じ、こころの健康づくりに努めます。
- 長時間労働撲滅宣言およびハラスメント撲滅宣言の行動指針を遵守し、心理的安心・安全な組織風土、活力ある職場の醸成を図ります。
- 当社の商品・サービスを通じ、お客さまおよび地域社会の健康づくりに貢献します。

その結果、当社並びに国内グループ8社((株)イオン銀行、イオン保険サービス(株)、エー・シー・エス債権管理回収(株)、イオン住宅ローンサービス(株)、イオンプロダクトファイナンス(株)、イオン少額短期保険(株)、ACSリース(株)、イオン・アリアンツ生命保険(株))が「健康経営優良法人2023」に認定されました。さらに、エー・シー・エス債権管理回収(株)は、大規模法人部門のうち上位500法人が認定される「ホワイト500(2023)」の認定を受けています。

国内各社「健康経営優良法人」認定状況一覧

5年連続認定	4年連続認定	2年連続認定	4度目認定
• エー・シー・エス債権管理回収(株) • イオンフィナンシャルサービス(株) • イオン住宅ローンサービス(株) • イオン保険サービス(株) • ACSリース(株)	• (株)イオン銀行 • イオン少額短期保険(株)	• イオン・アリアンツ生命保険(株)	• イオンプロダクトファイナンス(株)

(2)イオンフィナンシャルサービスにおける健康経営の取り組み

① 健康管理の推進・予防の強化

定期健康診断の100%受診のための施策として、各拠点ごとに集団での定期健康診断を毎年実施しています。また、喫煙者削減の取り組みとして、2020年度から「就業時間禁煙」「敷地内禁煙」「業務開始前45分以内の禁煙」を、会社のルールとして設定しています。加えて、イオン健康保険組合による健康ポータルサイト「Pep Up」を、当社では全従業員が登録・活用しています。自身の健康状態の見える化を通じて、生活習慣の見直しや、健康リテラシーの向上に取り組んでいます。

② 4つのケアの推進(メンタルヘルス)

事業所におけるこころの健康づくり計画の一環として、セルフケアおよびラインケアについて、統括産業医の協力のもと研修を行っています。ストレスチェックの受検では、全従業員に協力いただいています。組織診断では、衛生委員会や各職場で結果を共有、外部アドバイザーの知見も活用し、職場単位で問題解決の取り組みを進めています。

東京、千葉の2拠点に設置している健康支援センターでは、産業医、産業保健師による従業員の健康、医療、メンタルヘルス等の相談対応や、定期的な健康関連の情報配信等を実施しています。全国各地の拠点や、海外に赴任している駐在員に対してもオンライン面談を実施する等、当社グループ従業員の健康管理に努めています。

③ 働く環境の整備

連続休日の制度化や、年間最大15日の年次有給休暇の計画的付与等をはじめとしたワークライフバランスの推進を行っています。また、オペリスク・コンプライアンス部会をはじめとした社内会議にて、従業員の労働時間や有給休暇取得率等のモニタリングを実施し、労働安全衛生についての危険源の特定、リスク評価に努めております。

④ お客さまおよび地域社会の健康づくり・健康経営普及への貢献

健康経営宣言にある「地域社会の健康とハピネスの実現」に向けて、ヘルスケアアプリ「ROUTY」を提供しています。

ヘルスケアアプリ「ROUTY」

(3)多様な働き方の推進

育児や介護との両立といった従業員のニーズに合わせた多様な働き方が選択できることにより、従業員の能力を十分に発揮できる環境づくりに取り組んでいます。

①フレックスタイム制(コアタイムの設定なし)

②テレワークを活用した在宅勤務の促進

なお、2022年4月から定年年齢を60歳から65歳に引き上げました。人事の基本理念に則り、役職定年はありません。

人材育成

イオンの人事には代々受け継がれる「教育は最大の福祉」という言葉があり、学習機会の提供など教育投資を積極的に行っています。従業員には自ら研鑽に励み、目標に向けて努力し続けることを求めています。

(1)公募

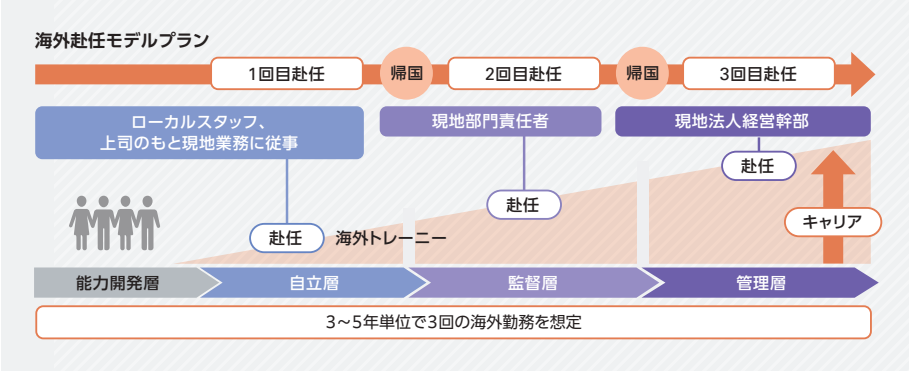
新規プロジェクトへの参画や研修等、従業員に能力を発揮できる場を提供し、挑戦することを尊重しています。また、従業員の自発的な意思と自己責任に基づいた人事異動を行うことにより、組織に絶えず活力と清新さを注入することを目的としています。

公募一覧

[組織強化、プロジェクト]
- 海外経営幹部派遣
  海外経営人材育成コース
- DX推進部門
- アイデアソン

[研修]
- 国内大学院(MBA課程)派遣
- 職務別コース(デジタル、人事、財務経理、経営監査)

海外経営人材育成コース



(2)主な研修プログラム

① ガバナンス強化
- リスクマネジメント研修
- ハラスメント研修
- 内部統制研修
- サステナビリティ研修

サステナビリティ研修動画

② 取締役、監査役トレーニング

会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割および責務を適切に果たすため、必要な知識の習得を目的とした役員研修(取締役、監査役)を毎月実施しています(毎月1回、計12回)。

③ DX研修

ビジネス環境の変化に対応すべく、組織全体のITリテラシーの向上を目的として、全従業員を対象にデジタルに関する基礎知識やデータ活用の方法を学ぶ「DXリテラシー研修」を実施しています。

2022年度 教育プログラム

経営人材	専門人材	理念、人権、ガバナンス	登用/キャリア支援	ウェルビーイング
• 取締役、監査役トレーニング • 海外経営人材育成コース • AFS Management Course • AFS Global Course • 新任取締役研修 • 経営幹部研修修 • 国内大学院(MBA課程)派遣	• DX研修 • 財務経理人材育成コース • 経営企画塾 • 職務別コース(デジタル、人事、財務経理、経営監査)	• 行動規範研修 • ハラスメント研修 • リスクマネジメント研修 • 内部統制研修 • ダイバーシティ推進研修 • サステナビリティ研修 • 派遣取締役・監査役研修 • 取締役会事務局研修 • 財務経理責任者研修 • 性的マイノリティ研修 • 障がい者に関する研修	• ビジネスリーダープログラム(BLP) • 登用研修 • デジタル・IT研修 • 内定者・新入社員研修 • 1~3年次フォローアップ研修 • CDP研修(30歳、40歳) • 管理監督層研修 • 新任拠点長研修	• 健康経営に関する研修 • 女性の健康問題に関する研修

※イオングループ共通プログラム含む

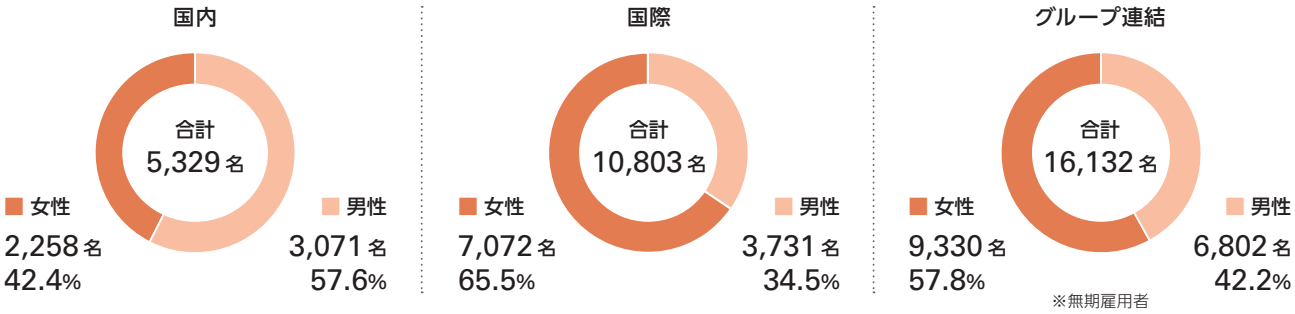
(3)AFSアカデミー

2023年3月、当社グループの人材に必要な共通スキル開発を担う人材教育・育成機関として、「AFSアカデミー」を開設しました。オンライン動画学習サービスや電子図書館の提供、公的資格取得の支援および外部講師を招いたセミナー開催等を通じ、従業員の自発的な学びの推進を行っております。

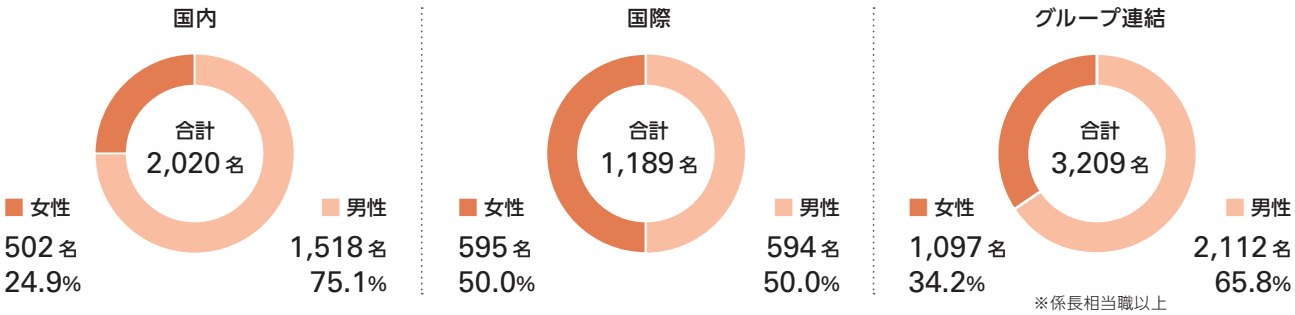
P.30 AFSアカデミー

人材関連データ

従業員人数／比率(2022年度)



管理職人数／比率(2022年度)



新規採用者総数(2022年度)

国内

	男	女	計
定期採用	62名	43名	**105名** (2023/4/1入社者)
定期採用以外	182名	107名	**289名** (2022/3/1~2023/2末入社者)

平均年齢／平均勤続年数(2023年2月末)

国内

	男	女	計
平均年齢	41.8歳	40.1歳	**41.1歳**
平均勤続年数	8.8年	7.0年	**8.1年**

障がい者雇用率(2023年6月1日現在)

2.50%

※国内グループ6社の合計
下記は常用雇用者が43.5名未満のため法定雇用率適用対象外
AFSコーポレーション(株)、
イオン住宅ローンサービス(株)、
ACSリース(株)、イオン少額短期保険(株)

研修費用・研修時間(2022年度)

国内

1人当たりの研修費用	32,906円
1人当たりの研修時間	23.7時間

※役員含む、日給月給社員対象

役員一覧（2023年10月現在）

取締役

白川　俊介
取締役会長

1986年	大蔵省(現 財務省)入省
2001年	金融担当大臣秘書官事務取扱
2008年	財務省 理財局計画官
2010年	金融庁 監督局保険課長
2011年	金融庁 検査局審査課長
2013年	金融庁 総務企画局参事官
2016年	金融庁 総務企画局審議官
2019年	金融庁 総合政策局総括審議官
2021年	財務省 関東財務局長
2023年	当社 顧問
	(株)イオン銀行取締役会長(現)
	当社 取締役会長(現)
	AFSコーポレーション(株) 取締役(現)
	ACS Digital Berhad 取締役(現)

藤田　健二
代表取締役社長

1992年	ジャスコ(株)(現 イオン(株))入社
1997年	JAYA JUSCO STORES SDN.BHD. (現 AEON CO. (M) BHD.)
2004年	同社 社長室長 兼 SC開発副本部長
2005年	同社 SC開発本部長
2007年	同社 人材開発部
2009年	AEON STORES (HONG KONG) CO., LTD. 管理本部長
2010年	同社 取締役 管理本部長
2011年	イオン(株)秘書部
2012年	イオンクレジットサービス(株)アジア事業本部 部長
	AEON CREDIT HOLDINGS (HONG KONG)CO.,LTD. (現AEON Financial Service (Hong Kong)Co., Ltd.) 取締役
2013年	AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD 取締役
2014年	AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD 代表取締役社長
2019年	ACS SERVICING (THAILAND)CO., LTD. 代表取締役会長
	AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL. 代表取締役社長
	AEON SPECIALIZED BANK (CAMBODIA) PLC. 代表取締役会長
2020年	当社 代表取締役社長(現)
	イオンクレジットサービス(株) 取締役
	AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL. 取締役
2022年	イオンクレジットサービス(株) 代表取締役社長
	(株)イオン銀行 取締役(現)

玉井　貢
取締役 兼 常務執行役員

1999年	当社入社
2006年	当社 取締役 財務経理統括部長
2007年	当社 取締役 財務経理本部長
2010年	当社 取締役 関連企業統括部長
2011年	当社 執行役員 関連企業統括部 関連企業管理部長
2012年	イオン(株) グループ経営管理責任者補佐
	イオンモール(株) 管理本部長
2013年	同社 アセアン本部長
	同社 取締役 アセアン本部長
2019年	同社 常務取締役 アセアン本部長 兼 デジタル推進部長
2021年	同社 取締役
	当社 常務執行役員 海外事業担当
	当社 取締役兼常務執行役員 海外事業担当
	AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL. 代表取締役会長(現)
	AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD 取締役(現)
	当社 取締役 兼 常務執行役員 海外事業担当 兼 海外事業本部長
2022年	ACS TRADING VIETNAM CO., LTD. 出資者会 会長(現)
	当社 取締役 兼 常務執行役員 海外事業担当
2023年	当社 取締役 兼 常務執行役員 海外事業本部 本部長(現)

木坂　有朗
取締役 兼 常務執行役員

1997年	当社入社
2003年	AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD. 営業本部 営業推進部長
2006年	同社 業務推進本部 副部長
2007年	AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD クレジットカード事業統括部長
2011年	同社 クレジットカード事業統括部長 兼 新規事業開発部長
2012年	当社 ミャンマー駐在員事務所長
	AEON MICROFINANCE (MYANMAR) COMPANY LIMITED 代表取締役社長
2019年	AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD 代表取締役社長
2021年	当社 取締役 兼 常務執行役員 グループ経営企画担当
	当社 取締役 兼 常務執行役員 グループ経営企画担当 兼 グループ事業推進担当 兼 保険事業担当
	イオン保険サービス(株) 取締役
	イオン・アリアンツ生命保険(株) 取締役
2022年	当社 取締役 兼 常務執行役員 グループ経営企画担当
	イオンプロダクトファイナンス(株) 取締役
2023年	当社 取締役 兼 常務執行役員 経営企画本部 本部長(現)

三藤　智之
取締役 兼 常務執行役員

1987年	(株)三和銀行(現(株)三菱UFJ銀行)入行
1994年	同行 資本市場部部長代理
1998年	同行 企画部調査役
1999年	三和インターナショナルplc(ロンドン) ストラクチャードファイナンス部ヴァイス・プレジデント
2001年	同行 総合資金部調査役
2005年	リーマン・ブラザーズ証券会社東京支店 投資銀行本部シニア・ヴァイス・プレジデント 兼 資本市場部長
2006年	イオン総合金融準備(株)(現(株)イオン銀行) 市場資金グループリーダー
2007年	同行 執行役員 市場資金部長
2010年	同行 取締役 兼 執行役員 市場資金部長
2012年	同行 取締役 兼 執行役員 アセットマネジメント部長
2014年	同行 取締役 兼 常務執行役員 法人営業部・法人企画部・ 資産運用部担当
2015年	同行 取締役 兼 常務執行役員 CSR・審査・ オペレーション改革、業務改革推進担当
	同行 取締役 兼 常務執行役員 審査・オペレーション改 革、リスク・コンプライアンス担当
2016年	同行 取締役 兼 常務執行役員 審査・オペレーション改 革、業務改革推進担当
2017年	同行 取締役 兼 常務執行役員 事業推進担当
2019年	当社 リスク管理・コンプライアンス本部長 兼 リスク管理部長
	当社 取締役 兼 上席執行役員 リスク管理・ コンプライアンス担当 兼 リスク管理・ コンプライアンス本部長
	PT. AEON CREDIT SERVICE INDONESIA コミサリス会長
2021年	当社 取締役 兼 上席執行役員 グループリスクマネジメント担当
	当社 取締役 兼 上席執行役員 グループ経営管理担当 兼 グループリスクマネジメント担当
	AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD. 取締役会長(現)
2022年	当社 取締役 兼 常務執行役員 グループ経営管理担当
2023年	当社 取締役 兼 常務執行役員 財務経理本部 本部長(現)

有馬　一昭
取締役 兼 常務執行役員

1995年	当社 入社
2004年	当社 九州沖縄事業部長
2006年	当社 九州四国支社長
2008年	当社 首都圏支社長
2011年	イオンモール(株)開発部長
2012年	同社 新規事業開発部長
2013年	イオンクレジットサービス(株) 執行役員 ネット事業部長
	同社 執行役員 営業企画部長
2014年	同社 執行役員 営業企画統括部長
	同社 執行役員 マーケティング統括部長 兼 当社マーケティング部長
2015年	同社 事業推進統括部長
2016年	イオン(株) 4シフト推進チーム 統括リーダー
2017年	同社 提携推進チーム プロジェクトリーダー
2018年	イオンエンターテイメント(株) 代表取締役社長
2022年	イオンクレジットサービス(株) 常務執行役員 法人営業担当
	イオンマーケティング(株) 取締役
	イオンクレジットサービス(株) 取締役 兼 常務執行役員 法人営業担当
2023年	同社 取締役 兼 常務執行役員 リテール営業担当 兼 法人営業担当 兼 営業企画本部長
	当社 取締役
	当社 取締役 兼 常務執行役員 決済事業責任者(現)

島方　俊哉
取締役 兼 常務執行役員

2000年	当社 入社
2006年	当社 広報課長
2008年	当社 社長室長
2010年	AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD. 取締役 営業本部長
2012年	天津永旺小額貸款有限公司 董事総経理
2013年	永旺信用担保(中国)有限公司 董事総経理
2015年	ACS TRADING VIETNAM CO., LTD. 代表取締役社長
2016年	イオンクレジットサービス(株) 営業企画部長
	同社 審査・債権管理統括部長
2017年	同社 執行役員 与信管理統括部長 兼 与信リスク管理部長
2018年	同社 執行役員 与信管理本部 副本部長 兼 債権管理企画部長
	(株)日本信用情報機構 社外取締役
2019年	イオンクレジットサービス(株) 取締役 兼 執行役員 与信管理本部長
2021年	同社 取締役 兼 常務執行役員 経営管理本部長
2022年	同社 取締役 兼 常務執行役員 経営管理本部長 兼 法務・リスク管理統括部長
2023年	当社 取締役
	当社 取締役 兼 常務執行役員 経営管理本部 本部長(現)
	イオンプロダクトファイナンス(株) 取締役(現)

渡邉　廣之
取締役

1982年	伊勢甚ジャスコ(株)(現 イオン(株))入社
2003年	ジャスコ(株)関東カンパニー管理部長
2006年	イオン総合金融準備(株)(現 (株)イオン銀行) 代表取締役
	同行 取締役 人事総務・広報統括
2008年	同行 取締役 兼 常務執行役員 人事部・総務部担当
2012年	同行 取締役 兼 専務執行役員 経営管理本部長
	当社 取締役
2013年	当社 取締役 人事総務・法務コンプライアンス担当
2014年	当社 取締役
	(株)イオン銀行代表取締役 兼 専務執行役員 営業本部長
2015年	同行 代表取締役社長
2016年	イオンクレジットサービス(株) 取締役
2017年	当社 取締役副社長
2018年	イオン(株) 執行役 人事・管理担当 兼 リスクマネジメント管掌
	当社 取締役(現)
	(株)イオン銀行 取締役
	(株)ザグザグ 取締役(現)
2021年	イオンディライト(株) 取締役(現)
2022年	イオン(株) 執行役副社長 人事・管理担当 兼 リスクマネジメント管掌(現)
2023年	(株)いなげや 社外取締役(現)

役員一覧

社外取締役

中島　好美

社外取締役
独立役員

1980年	安田信託銀行(株)(現 みずほ信託銀行(株))入行
1982年	AVON Product CO.LTD., Tokyo Japan入社
1990年	ディズニー ホームビデオ ジャパン(株)入社
1992年	電通 ワンダーマン ダイレクト(株)入社
1995年	メアリーケイ・コスメティックス(株)入社
1997年	シティバンクN.A.個人金融本部 バイスプレジデント
2000年	ソシエテ ジェネラル証券会社SGオンライン支社 マーケティング・営業担当 シニア・ジェネラル マネジャー
2002年	アメリカン・エキスプレス・インターナショナル,Inc.(日本) グローバル トラベラーズチェック&プリペイドカードサービス担当副社長
2003年	同社 個人事業部門 マーケティング統括 副社長
2011年	アメリカン・エキスプレス・インターナショナル, Inc. (シンガポール)社長
2014年	アメリカン・エキスプレス・インターナショナル,Inc.(日本) 個人事業部門 アクイジション・マーケティング統括 上席副社長
	アメリカン・エキスプレス・ジャパン(株) 代表取締役社長
2016年	事業構想大学院大学特任教授(現)
2017年	ヤマハ(株) 社外取締役
	当社 社外取締役(現)
2018年	日本貨物鉄道(株) 社外取締役(現)
	(株)アルバック 社外取締役(現)
2021年	積水ハウス(株) 社外取締役(現)

[重要な兼職の状況]
日本貨物鉄道(株) 社外取締役
(株)アルバック 社外取締役
積水ハウス(株) 社外取締役

山澤　光太郎

社外取締役
独立役員

1980年	日本銀行入行
1988年	同行 香港駐在員事務所 次席駐在員
1998年	同行 大阪支店 営業課長
2000年	同行 人事局 人事課長
2004年	同行 函館支店長
2006年	(株)大阪証券取引所 出向
2010年	同社 取締役常務執行役員
2013年	(株)日本取引所グループ 常務執行役 (株)大阪証券取引所 取締役常務執行役員
2014年	(株)日本取引所グループ 専務執行役 (株)大阪証券取引所 取締役専務執行役員
2015年	(株)大阪取引所 取締役副社長
2017年	同社 顧問
	当社 社外監査役
	(株)東京商品取引所 社外取締役
	グローリー(株) 特別顧問
2018年	ウイングアーク1st(株) 社外監査役
2019年	当社 社外取締役(現)
	ウイングアーク1st(株) 社外取締役(現)
2020年	HiJoJo Partners(株) 社外取締役(現)
2021年	(株)アグリメディア 常勤監査役
2022年	モーニングスター(株) (現 SBIグローバルアセットマネジメント(株)) 社外取締役(現)

[重要な兼職の状況]
ウイングアーク1st(株) 社外取締役
HiJoJo Partners(株) 社外取締役
モーニングスター(株) 社外取締役
(株)アグリメディア 特別顧問

佐久間　達哉

社外取締役
独立役員

1983年	検事任官 東京、那覇、新潟地方検察庁検事、 法務省刑事局付、在米国日本大使館一等書記官等 として勤務
1999年	法務省 人権擁護局調査課長
2003年	同省 刑事局公安課長
2004年	同局 刑事課長
2005年	東京地方検察庁特別捜査部 副部長
2007年	同検察庁 総務部長
2008年	同検察庁 特別捜査部長
2010年	大津、前橋、千葉地方検察庁検事正、国連アジア極東 犯罪防止研修所長、法務省法務総合研究所長を歴任
2019年	退官
	(株)bitFlyer 社外取締役
	当社 社外取締役(現)
	弁護士登録(第一東京弁護士会)
2022年	(株)パワーエックス 社外取締役(現)
2023年	(株)リケン 社外取締役(現)

[重要な兼職の状況]
青山TS法律事務所 弁護士
(株)パワーエックス 社外取締役
(株)リケン 社外取締役

長坂　隆

社外取締役
独立役員

1979年	監査法人中央会計事務所入所
1981年	公認会計士登録
1990年	中央監査法人 社員
1998年	同法人 代表社員
2005年	中央青山監査法人 監査部長
2007年	新日本監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人) 常務理事
2010年	同法人 シニアパートナー
2019年	長坂隆公認会計士事務所 代表(現)
	(株)コンテック 社外取締役
	特種東海製紙(株) 社外監査役
2020年	パーク24(株) 社外取締役
	当社 社外取締役(現)
2022年	特種東海製紙(株) 社外取締役(現)
	パーク24(株) 社外取締役監査等委員(現)

[重要な兼職の状況]
長坂隆公認会計士事務所 代表
特種東海製紙(株) 社外取締役
パーク24(株) 社外取締役監査等委員

監査役

渡部　まき
社外監査役

1988年	ジャスコ(株)(現 イオン(株))入社
1992年	同社 兵庫経理課
1993年	同社 経理部主計課
2010年	同社 経理部長
2013年	イオン北海道(株) 監査役
	イオン(株) 連結経理部長
2017年	(株)メガスポーツ 監査役
	イオンモール(株) 監査役
2018年	同社 常勤監査役(社外監査役)
	当社 常勤監査役(社外監査役)(現)
2023年	AFSコーポレーション(株) 監査役(現)
	(株)イオン銀行 監査役(現)

大谷　剛
社外監査役
独立役員

1980年	山之内製薬(株) (現アステラス製薬(株))入社
1997年	同社 シャクリー事業本部長代理 同社 米国シャクリーコーポレーション (米国子会社) 社外取締役
2001年	同社 広報部IR担当次長
2003年	同社 欧米部欧州事業担当部長
2005年	同社 欧州統括会社(在英国)出向 内部監査部門長
2009年	同社 監査部長
2013年	同社 常勤監査役
2016年	当社 社外監査役(現)
2023年	一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会代表理事(現)

余語　裕子
社外監査役
独立役員

1982年	モルガン銀行(現 JP Morgan) 東京支店入行
1993年	ジェー・ピー・モルガン証券 グローバル・マーケット部 バイス・プレジデント
1996年	スコットランド開発庁企業誘致局 日本オフィス カントリー・マネージャー
2002年	トロント・ドミニオン証券東京支店 バイス・プレジデント 管理本部長　内部統括管理者
2005年	エービーエヌ・アムロ証券 人事部長
2008年	フィデリティ投信(株) 人事部長 フィデリティ・ホールディング会社 代表執行役
2016年	フィデリティ投信(株) 執行役員人事部長
2019年	当社 社外監査役(現)
2022年	(株)ヘリオス 社外取締役(現)

藤本　隆史
監査役

1987年	警察庁 入庁
2011年	香川県警察本部長
2014年	警視庁 生活安全部長
2015年	警察庁 長官官房人事課長
2017年	警察庁 長官官房首席監察官
2018年	警察庁 長官官房総括審議官
2020年	大阪府警察本部長
2021年	警察庁 刑事局長
2022年	イオン(株) 顧問(現)
	(株)ダイエー 監査役
	イオンクレジットサービス(株) 監査役
2023年	当社 監査役(現)
	イオンリテール(株) 監査役(現)
	イオンディライト(株) 監査役(現)

執行役員一覧

常務執行役員 保険事業責任者	齋藤　達也
執行役員 次期クレジットカードシステム 開発プロジェクトチーム リーダー	中山　和雄
執行役員 事業推進チーム リーダー	西村　信一郎
執行役員 グループ経営管理チーム リーダー	濵野　勝三
執行役員 マーケティング・イノベーション本部 本部長	増田　俊之
執行役員 人事総務本部 本部長	稲垣　武志
執行役員 経営監査本部 本部長	脇田　国弘
執行役員 システム本部 本部長	光石　博文
執行役員 リテール営業本部 本部長	成澤　剛
執行役員 決済戦略チーム リーダー	荒木　悟
執行役員 プロセッシング本部 本部長	木村　信之
執行役員 法人営業本部 本部長	本田　比呂司
執行役員 営業企画本部 本部長	橋本　壮一郎
執行役員 お客さまサービス推進本部 本部長	内山　京子
執行役員 債権管理本部　本部長	山田　茂樹

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、イオングループの一員として、イオンの基本理念である「お客さまを原点に平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献すること」を永遠の指針とし、「お客さま第一」「生活に密着した金融サービスの提供」「社会の信頼と期待に応える」「活力あふれる社内風土の確立」を経営の基本方針としています。

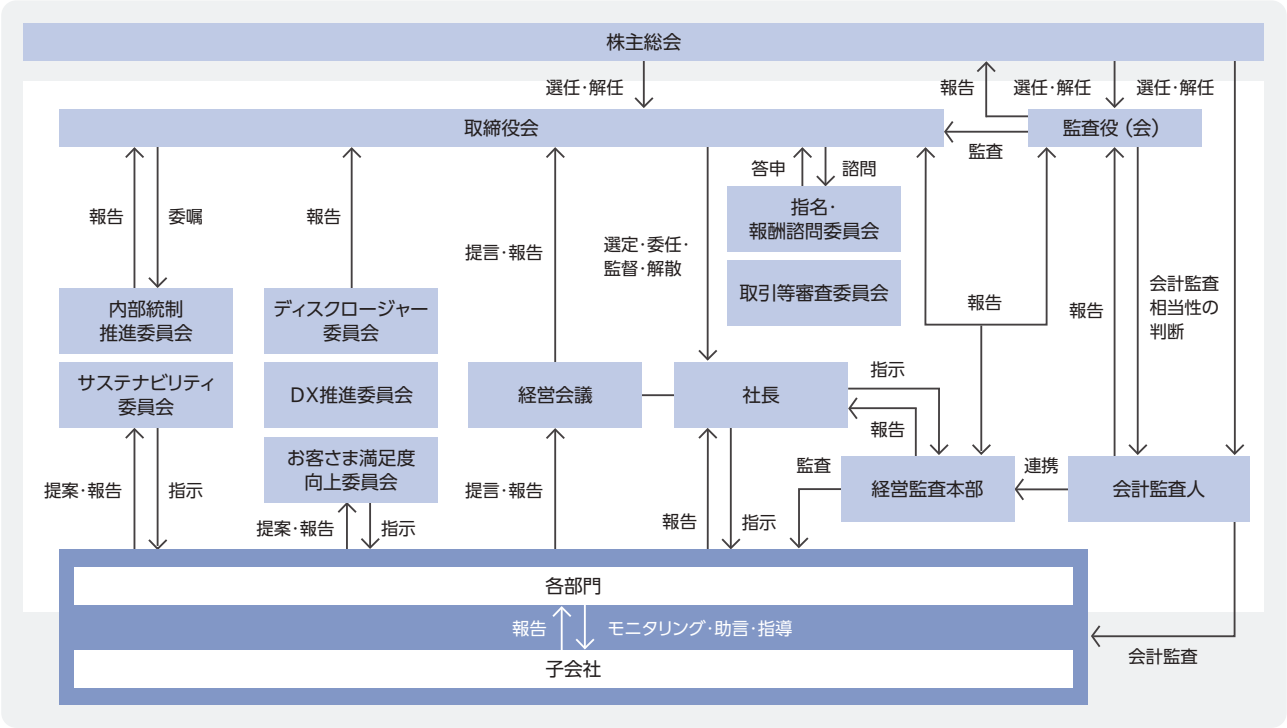
当社はこの指針および経営の基本方針のもとに、持続的成長と中期的な企業価値の向上を図るべく、すべてのステークホルダーの立場を踏まえ、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うためのコーポレート・ガバナンス体制の構築・強化・充実を推進することとしています。

当社のコーポレートガバナンス・ガイドラインはこちらをご覧ください。
https://www.aeonfinancial.co.jp/activity/governance/guideline

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、経営管理機能やコーポレート・ガバナンス体制をより一層強化するため、取締役会のほかに経営会議や内部統制推進委員会、サステナビリティ委員会、指名・報酬諮問委員会、取引等審査委員会、ディスクロージャー委員会、DX推進委員会およびお客さま満足度向上委員会を設置しています。

コーポレート・ガバナンス体制図（2023年9月30日現在）



コーポレート・ガバナンスの変遷

2014	2015	2017	2018	2019	2021	2022
• 内部統制推進委員会の設置	• 経営会議の設置 • 社外取締役、社外監査役の選任	• 社外取締役の1名増員	• 指名・報酬諮問委員会の設置 • コーポレートガバナンス・ガイドラインの策定	• 執行役員制度の導入 • 社外取締役の1名増員 • 社外取締役比率1／3	• 指名・報酬諮問委員会の委員長に社外取締役就任	• 社外取締役のみで構成される取引等審査委員会の設置

各機関・委員会概要

社内役員　社外役員

名称	取締役会	経営会議※	内部統制推進委員会※	サステナビリティ委員会※	監査役会
構成員（取締役・監査役）	社内8名+社外4名 議長 代表取締役社長	社内7名 議長 代表取締役社長	社内5名 議長 取締役兼常務執行役員（経営管理本部長）	社内7名 議長 取締役 兼 常務執行役員（経営企画本部長）	社内1名+社外3名 議長 社外監査役
概要	• 経営監視機能および内部統制機能の強化に継続的な取り組みを行う。 • 機動性を重視した迅速な意思決定を可能とするため、適正な人数で構成。 • 原則として毎月1回以上開催。	• 当社および当社グループの業務執行に関する意思決定機関として設置。 • 原則として毎月1回以上開催。	• 当社および当社グループの業務の適正と効率性の確保を推進するため、内部統制システムの整備に関する事項を総合的・専門的に協議・検討し、関係者に必要な指導・助言を与え、決議・報告・提言を行う。 • 原則として毎月1回以上開催。	• 当社および当社グループのサステナビリティに関する戦略・方針を総合的・専門的に協議・検討し、関係者に必要な指導・助言を与え、決議・報告・提言を行う。 • 原則として半期に1回開催。	• 当社は監査役会設置会社であり、監査役会は社外監査役3名（うち、独立役員2名）、監査役1名の計4名で構成。うち1名は財務・会計に関する相当程度の知見を有している。 • 原則として毎月1回開催。
2022年度開催回数	18回	31回	12回	2回	19回

名称	指名・報酬諮問委員会	取引等審査委員会	ディスクロージャー委員会※	DX推進委員会※	お客さま満足度向上委員会※
構成員（取締役・監査役）	社内2名+社外4名 議長 社外取締役	社外4名 議長 社外取締役	社内5名 議長 取締役 兼 常務執行役員（財務経理本部長）	社内5名 議長 執行役員（マーケティング・イノベーション本部長）	社内1名 議長 執行役員（お客さまサービス推進本部長）
概要	• 当社および当社グループ各社の取締役および経営陣幹部の指名並びに報酬の決定が客観性、透明性および独立性のある手続きにより行われること等を確保し、取締役会より諮問を受けた次期取締役の候補者や取締役の報酬について議論・協議を行い、答申を行う。 • 原則年1回以上開催。	• 当社の支配株主と少数株主との利益が相反する重要な取引または行為に関し、少数株主の利益の保護の観点から当該取引または行為の適正さを審議。 • 必要に応じて開催。	• 当社グループの業績や事業の状況等の重要な経営関連情報の開示資料等について、多面的かつ総合的な議論・協議を行う。 • 原則年4回以上開催。	• 当社および当社グループのDX戦略を策定し、グループ横断的なDXの観点から個社DXの取り組みの最良化を図る。 • 原則として月1回以上開催。	• お客さま、加盟店さま、従業員の声を確認し、当社のお客さまサービス向上に関する事項を総合的・専門的に検討・議論を行う。
2022年度開催回数	14回	5回	10回	3回	※2023年度新設

※上記取締役のほか、執行役員、関係各部門長が出席しています。

コーポレート・ガバナンス

取締役の多様性に関する考え方

当社は、お客さまの様々なライフステージやライフスタイルに貢献するため、高いインテグリティ(倫理観、誠実さ)と経営能力を兼ね備え、またイオンの理念を共有するとともに、企業経営、グローバル、金融、小売、法律、会計等についての指導的役割を果たせる豊富な実務経験と専門的知見を有し、適切な経営の意思決定および監督を行うことができる者を年齢、性別などの多様性を考慮して取締役として選定します。

社外取締役については、独立性を重視する観点から、(株)東京証券取引所が定める「独立役員」の要件を満たすとともに、各分野において指導的役割を務めた者あるいは政策決定レベルでの経験を有し、当社の企業価値向上に貢献することが期待される者を、専門分野などのバランス、年齢、性別などの多様性を考慮して選定します。

当社は、取締役会の諮問機関として、委員の過半数を独立社外取締役、委員長は独立社外取締役とする指名・報酬諮問委員会を設置しています。取締役候補者の選定にあたっては、委員会での審議結果を最大限に尊重し、取締役会で決定することとしています。

当社は、社外役員の独立性に関する基準を以下のとおり定めております。

【全取締役を対象とした基準】

1. (1) 当社又はその子会社の業務執行取締役、執行役、執行役員又は支配人その他の使用人(以下「業務執行者」という)ではなく、かつ、その就任の前10年間において当社又はその子会社の業務執行者ではなかったこと
   (2) その就任の前10年内のいずれかの時において当社又はその子会社の取締役、会計参与又は監査役であったことがある者(業務執行者であったことがあるものを除く)にあっては、当該取締役、会計参与又は監査役への就任前10年間において当社又はその子会社の業務執行者ではなかったこと
2. (1) 当社若しくはその主要子会社※1を主要な取引先※2とする者、またはその者が法人等※3である場合にはその業務執行者ではなく、また、過去3年間においてその業務執行者ではなかったこと
   (2) 当社若しくはその主要子会社の主要な取引先、またはその者が法人等である場合にはその業務執行者ではなく、また、過去3年間においてその業務執行者ではなかったこと

【社外取締役を対象とした基準】

3. 当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家等ではないこと
4. 当社を主要な取引先とするコンサルティング事務所、会計事務所および法律事務所等の社員等ではないこと
5. 当社から、多額※4の寄付等を受ける者、またはその者が法人等である場合にはその業務執行者ではないこと
6. 当社の主要株主、またはその者が法人等である場合にはその業務執行者ではないこと
7. 次に掲げる者(重要でない者※5は除く)の近親者※6ではないこと

A. 上記1～6に該当する者
B. 当社およびその子会社の取締役、監査役、執行役員および重要な使用人等

※1「主要子会社」:AFSコーポレーション株式会社、株式会社イオン銀行
※2「主要な取引先」:直近事業年度の連結売上高(当社の場合は経常収益)の1%以上を基準に判定
※3「法人等」:法人以外の団体も含む
※4「多額」:過去3年平均で、年間1,000万円以上
※5「重要でない者」:「重要」な者としては、会社の役員・部長クラスの者や会計事務所や法律事務所等に所属する者については公認会計士や弁護士などを指す
※6「近親者」:配偶者または二親等内の親族

取締役のサポート体制

当社は、取締役および監査役にその役割・責務に必要な知識の習得や、適切な更新等の研鑽を目的に、コーポレート・ガバナンス、経営戦略、リスクマネジメント・内部統制、コンプライアンスを研修内容とした取締役トレーニングを定期的に実施しています。

また、独立社外取締役に対しては、就任時のオリエンテーションの一環として、営業現場等を視察する機会を提供しております。就任後も事業に関する知識など、必要な情報提供を継続しております。

社外役員選任理由

社外取締役	選任理由	2022年度の取締役会への出席状況
中島　好美	外資系金融会社等でマーケティング部門等の主要ポストを経て、アメリカン・エキスプレスではシンガポール並びに日本法人の社長として企業経営にあたった後、事業構想大学院大学の特任教授を務めています。国内外の金融事業における会社経営について豊富な経験と実績を持ち、加えて、マーケティング、デジタル、コーポレート・ガバナンス、ダイバーシティ&インクルージョンについて卓越した見識を有しています。当社の国内および海外事業展開において、多様な立場と視点からの意見・提言が期待できることから、当社取締役会の構成に欠かせない人材と判断しました。なお、当社の指名・報酬諮問委員会委員長を務めています。	100% 18回／18回
山澤　光太郎	日本銀行入行後、大阪証券取引所(現 大阪取引所)取締役、日本取引所グループ専務執行役を経て、大阪取引所取締役副社長を務めました。金融事業における会社経営について豊富な経験と実績を持ち、加えて、財務会計、コーポレート・ガバナンスについて、卓越した見識を有しています。当社の持続的な発展のための経営戦略等を中心に、幅広い視点と中長期的な市場や産業構造の変化を踏まえた的確な意見・提言が期待できることから、当社取締役会の構成に欠かせない人材と判断しました。	100% 18回／18回
佐久間　達哉	検事任官後、東京地方検察庁総務部長および特別捜査部長を経て、国連アジア極東犯罪防止研修所長、千葉地方検察庁検事正、法務省法務総合研究所長といった要職を歴任した後、現在は弁護士として活躍し、法曹界における長年にわたる豊富な経験と卓越した見識を有しています。当社のコンプライアンスおよび内部統制、リスク管理体制等を中心に、独立性・客観性のある的確な意見・提言が期待できることから、当社取締役会の構成に欠かせない人材と判断しました。なお、当社の取引等審査委員会委員長を務めています。	100% 18回／18回
長坂　隆	公認会計士として、中央青山監査法人監査部長、新日本監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人)常務理事、シニアパートナーを歴任した後、現在は長坂隆公認会計士事務所代表を務めています。監査法人での担当は小売業、金融業、海外進出企業等と業種も多岐にわたり、会計監査および内部統制における豊富な経験と卓越した見識を有しています。 当社の事業戦略、支配株主との取引および適正性の確保等を中心に、独立性・客観性のある的確な意見・提言が期待できることから、当社取締役会の構成に欠かせない人材と判断しました。	100% 18回／18回

社外監査役	選任理由	2022年度の監査役会への出席状況
渡部　まき	ジャスコ(株)(現 イオン(株))入社後、連結経理部長等の要職を歴任し、複数のグループ会社において監査役を務めました。経理部門および監査役としての豊富な経験を有しており、当社監査役として経営および意思決定の健全性・適正性を確保するための適切な役割を果たすことを期待できることから、当社監査役会の構成と機能強化に必要な人材と判断しました。	–
大谷　剛	山之内製薬(株)(現 アステラス製薬(株))入社後、Shaklee Corporation(米国子会社)取締役、IR統括等を経てAstellas Pharma Europe Ltd.(英国)出向、欧州統括会社 内部監査部門長、アステラス製薬(株) 監査部長を歴任した後、同社常勤監査役を務めました。コーポレート・ガバナンス、リスク管理、内部統制等の領域について卓越した見識と国内外における豊富な現場経験をベースに、各分野における幅広い知見を有しています。当社経営の妥当性・適正性確保への貢献が期待できることから、当社監査役会の構成と機能強化に必要な人材と判断しました。	100% 19回／19回
余語　裕子	モルガン銀行(現 JP Morgan)入行後、ジェー・ピー・モルガン証券をはじめ様々な外資系金融機関で銀行、証券、資産運用業務に携わってきました。2008年からはフィデリティ・ホールディング会社の代表執行役、フィデリティ投信(株)およびフィデリティ証券(株)の執行役員人事部長を務めました。外資系金融企業において内部統括管理者、人事責任者として豊富な経験と実績を持ち、企業文化、人材育成、ダイバーシティ&インクルージョンについて卓越した見識を有しています。その深い見識とグローバルな視野に加え、社会的視点からの提言を通じて、コーポレート・ガバナンス強化への貢献が期待できることから、当社監査役会の構成と機能強化に必要な人材と判断しました。	95% 18回／19回

社外取締役からのメッセージ

社外取締役への質問

変革を進めるイオンフィナンシャルグループにおける現状の評価と期待、ガバナンスも含めた課題について社外取締役4名の方に質問を投げかけました。

指名・報酬諮問委員会
委員長
中島　好美

A.1 昨今では、異業種からの参入中等による競争激化や、高度なIT技術をもってしのぎを削るなか、当社グループも大きな変革を起こさなくてはならない状況です。社会、そして人々から求められる企業となるため、組織文化改革も含めたトップマネジメントの決意と実行が期待されます。多くの子会社を有する当社のガバナンスを高い水準に維持することは決して容易ではありませんが、国内外問わず、マネジメント・社員が真摯に取り組む姿は高く評価しています。一方、それを実行する人材への投資の遅れを取り戻す時間も必要であり、さらにスピードアップが求められます。

A.2 今後の成長に目を向けると、顧客の求めているものを先回りしてタイミングよく提供することが重要になっています。強固な顧客基盤を有するグループでありながら、その価値の最大化に向けた施策やチャレンジに不足感があります。マーケティング的発想や顧客ニーズの顕在化など、きめ細かい施策により、成長する余地は多々あります。人材資源の有効活用も課題の一つで、短期～長期の戦略に則った事業ポートフォリオの構築、それに基づいたリスキリング、DX、ITなど、効率性の高い運営が成長の鍵であると捉えています。

A.3 私は、社外取締役は執行側と対峙するためではなく、執行の高度化を助けるために存在していると考えています。企業価値を高めるために、社外取締役の皆さんが持つ多様な経験をもとに会話を重ね、最終的に執行側が判断したことを評価するサイクルが必要で、そういった点では年々たゆまぬ努力のもと、改善してきていると考えています。

山澤　光太郎

A.1 当社は日本初の小売り発の金融グループであり、「お客さま目線」を重視していることが最大の強みです。当社におけるガバナンス面での最大の特徴は親子上場ですが、取引等審査委員会の設置等により、少数株主の利益が阻害されないよう十分に配意して運営されています。当社は、指名・報酬諮問委員会の充実をはじめ、急速な変革を進めていますが、グループガバナンスの充実は継続的な重要課題であると認識しています。

A.2 「第二の創業」として、イオン経済圏の顧客の利便性を向上させながら収益を上げるビジネスモデルの実現を目指しており、成長セクターである海外では、マレーシアのデジタルバンク設立等の新規事業に加え、中期的には現在の上場3社に次ぐ「第4の柱」の育成も課題です。これら戦略の実行には、グループシナジーを追求するカルチャーの醸成、人材の確保が重要であり、社内での育成に加えて外部からのリクルーティングも必要と考えます。

A.3 私は当社の社外取締役が担う使命は、企業戦略の策定、業務執行の監督、役員の指名報酬の決定に加え、少数株主の権利保護であると認識しています。また東京証券取引所から要請されているPBR1倍の達成に向けて利益率の改善、資本効率の向上に取り組むこと、さらにOur Purposeという判断軸のもとで、中長期的視点から事業活動を通じて社会課題を解決することも極めて重要です。社外取締役としては、これまでの経験や知見を踏まえ、こうした諸課題の解決に加えて、重要な経営戦略の策定を主導し、当社のポテンシャルの発揮に貢献したいと考えています。

Q.1 現状の当社に対する評価と、ガバナンスにおける課題をどのように捉えていますか?

Q.2 持続的成長の実現に向けて、今後の課題は何だと思われますか?

Q.3 社外取締役の役割やミッションについてお考えを聞かせください。

取引等審査委員会
委員長
佐久間　達哉

A.1 AFSグループは、イオンクレジットサービスとしての創業以来、小売り発の金融、早期からの海外進出、新形態の銀行開業など、進取の気風にあふれたグループとして業績を伸ばしてきましたが、中間持ち株会社というAFSの難しい立ち位置もあってグループのガバナンスに穴もあり、それが時に不祥事を招いてきました。このような反省から、主としてガバナンスの改善向上に努めてきたのが近年の状況だと理解しています。

A.2 現在の中期経営計画が第二の創業を謳っているように、ガバナンスの改善向上にも取り組みつつ、新しいもの、グループのパーパスに適うものに積極的にチャレンジしていくことが必要で、そのようなリスクテイクを尊ぶ創業時からの進取の気風を取り戻し、発展させていくことが重要だと思います。

A.3 社外取締役としてガバナンスの改善向上に貢献することは当然ですが、AFSグループがそのパーパスに沿って一層成長し, 企業としての価値を高めていけるよう、適切なリスクテイクを後押ししてやることも重要だと考えています。

長坂　隆

A.1 国内・海外と活動範囲を広く展開し、イオングループの総合金融企業として付加価値を加えた多様な商品・サービスを提供していることは当社が誇れる点です。また、当社グループには多様な人材がおり、しかも個々人の能力は非常に高く、ダイバーシティ&インクルージョンも図れていると感じています。一方で、多くの子会社・多様な人材を組織として一つの力にまとめることは難しく、必ずしも良い面が活かしきれていない面もあり、個の力を集結し、全体最適にすることが課題であると認識しています。

A.2 この2～3年ではコロナ禍という特殊要因があったものの、当社の利益は減少傾向にあり、潜在的な成長率が鈍化していると考えています。1株当たり純資産に対する株価の割合を示すPBRが1倍を下回る水準であることは、成長性について疑問視されていることの表れと言えます。まずは、再び成長力を取り戻し、ROEを向上させるとともに、株主や投資家の皆さまとの対話を重ね、当社の成長戦略についての理解を深めてもらうことが重要であると考えています。

A.3 社外取締役の最も重要な使命は経営の監督です。社内のしがらみにとらわれず、中長期的で幅広く、そして多様な視点から、会社の持続的な成長に向けた経営戦略を考えることであると考えています。当社の社外役員は、業務執行から独立した立場で、しかも多様な視点から経営陣に対し活発な発言、行動を実施しています。考慮すべきことは多々ありますが、これからも株主・投資家の視点に立ち、企業価値の向上に努めていきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンス

イオン株式会社との関係性と株主権利平等の確保

当社の親会社であるイオン(株)は当社に対する議決権を全体の49.9%を保有しておりますが、当社は上場子会社として独立した意思決定のもと事業を続けております。小売業発の総合金融事業を展開する当社独自の発想を活かすことで、お客さま、少数株主を含むステークホルダーへの提供価値最大化を図っています。

当社は、親会社のイオン(株)との取引にあたり、少数株主利益が相反する可能性のある取引については、2022年度より新たに設置した、社外取締役のみで構成される「取引等審査委員会」にて事前に諮問し、妥当性を検討するなど、少数株主の利益にも十分配慮した運営を行っています。

なお、2022年度は「取引等審査委員会」を5回開催しております。

報酬の額またはその算定方法の決定方針

役員報酬(2022年度)

区分	支給人員(名)	報酬等の額(千円)		
		基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等
取締役 (うち社外取締役)	10 (4)	172,470 (53,400)	55,700 (−)	13,399 (−)
監査役 (うち社外監査役)	4 (4)	29,400 (29,400)	−	−
合計 (うち社外役員の合計)	14 (8)	201,870 (82,800)	55,700 (−)	13,399 (−)

(注) 1. 上表には、2022年5月23日開催の第41期定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名を含んでおります。
2. 取締役の報酬限度額は、2015年6月24日開催の第34期定時株主総会において、年額550百万円以内と決議いただいております。なお、このうち金銭報酬が年額400百万円以内(うち社外取締役分は2022年5月23日開催の第41期定時株主総会で100百万円以内と決議)とし、株式報酬型ストックオプションの公正価値分として年額150百万円以内となっております。
第34期定時株主総会終結時点の取締役の員数は、10名(うち、社外取締役は4名)、第41期定時株主総会終結時点の取締役の員数は、12名(うち、社外取締役は4名)です。
3. 報酬等の額には、取締役5名に対する業績連動報酬等の支払いに係る費用55.7百万円が含まれております。
また、非金銭報酬等には、取締役6名に対する株式報酬型ストックオプション(新株予約権)の割り当てに係る費用13,399千円が含まれております。
4. 監査役の報酬限度額は、1994年5月18日開催の第13期定時株主総会において、年額50百万円以内と決議いただいております。当該株主総会終結時点の監査役の員数は3名(社外監査役は3名)です。
5. 当事業年度末現在の人員は取締役12名および監査役4名です。このうち、取締役2名および監査役1名は無報酬です。

当社は、取締役および経営陣幹部の指名および報酬の決定が、客観性、透明性および独立性のある手続きにより行われること等を確保するため、指名・報酬諮問委員会(以下、委員会)を設置しています。

委員会の過半数は社外取締役で構成され、委員長は社外取締役である委員の中から社外取締役の互選によって選出されます。取締役会は委員会からの答申内容に基づき、取締役および経営幹部の候補者および報酬等を決定しています。

<指名・報酬諮問委員会の報酬の決定に関する活動内容>

- 2023年5月　常勤取締役および執行役員の2022年度対象の業績報酬支給額および株式報酬付与個数
- 2023年5月　改選後(2023年度)の取締役報酬(基本報酬、業績報酬規定額、株式報酬規定個数)

<取締役会の報酬の決定に関する活動内容>

- 2023年5月　常勤取締役、執行役員の2022年度対象の業績報酬支給額および株式報酬付与個数
- 2023年5月　改選後(2023年度)の取締役報酬(基本報酬、業績報酬規定額、株式報酬規定個数)

※業績報酬および株式報酬は、会社および個人の業績等(経常利益の達成状況等を指標)が目標を達成した場合の支給額、付与個数を規定額、規定個数としてあらかじめ決定し、年度終了後に会社および個人の業績等を評価し、支給額および付与個数を決定することとしています。
※株式報酬は、株式報酬型ストックオプションとして新株予約権を付与しています。

取締役会実効性評価の活用

● 取締役会の実効性評価

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資することを目的としたコーポレート・ガバナンス強化のために、取締役会の実効性の分析・評価を実施し、その結果を通じて抽出された各課題に対して、PDCAサイクルに対する取り組みを行っています。

2022年度は第三者機関による取締役会実効性評価を実施しました。全取締役(12名)および全監査役(4名)を対象に、取締役会の構成や運営状況等に関するアンケート調査と、1人当たり約1時間の個別インタビューによる評価を受けました。

2021年度からの改善が認められ、現状のコーポレート・ガバナンス体制および運用に大きな問題は見つからず、当社の取締役会は全体として適切に機能しており、実効性が向上していると評価されました。評価から導かれた課題を認識し、継続してさらなる実効性向上へ取り組んでまいります。

アンケート項目

- 取締役会の全体評価
- 取締役会構成
- 取締役会の事前準備
- 取締役会の運営
- 取締役会での討議
- 指名・報酬諮問委員会
- 監査役会
- 取締役会における自身の貢献度
- 2021年度課題への対応状況
- 議案の重要度と議論量のギャップ分析(各10段階評価の差分分析)

【取締役会の実効性について高く評価された点】

以下の点は改善・向上が認められ、実効性が高く評価されています。

- 全社最適の観点を踏まえた取締役会における議論活発化
- オフサイトミーティングの活用による取締役同士の相互理解促進
- 事前準備等における取締役会事務局の貢献

【取締役会の実効性について課題と評価された点】

以下の点は、引き続き改善・向上が求められる課題とされています。

- **取締役会が果たすべき役割認識の共有 :**
  取締役会が当社の企業価値向上に向けて果たすべき役割について多角的な視点から議論することにより、各取締役における監督機能の認識を共有してまいります。並行して執行においても取締役会に期待する役割を明確にした上で、中長期目線の戦略議論を充実化してまいります。
- **取締役構成見直しと経営陣後継者育成 :**
  あるべき取締役会の役割を踏まえ、当社取締役として必要な資質や知見を明確にし、取締役会構成の見直しを含めて検討してまいります。次世代経営陣の育成においては、持続的な成長を後押しする観点から、取締役会としての関与の在り方を議論してまいります。
- **取締役会運営の高度化 :**
  取締役会において中長期の戦略議論を充実する目的のもと、取締役会議案の精査と年間アジェンダの策定に向け取り組んでおります。事務局機能の向上も図り、より分かりやすい取締役会資料の作成や社外取締役への適切な情報提供を通じ、効率的な運営と監督機能の発揮を目指してまいります。

● 今後の重点課題

当取締役会は、現時点において実効性が確保されていると判断できるものの、より実効性の高い取締役会の実現に向け、前年度からの継続課題を含めた以下を重点課題とし、改善を図ってまいります。

- 企業価値向上に向けた取締役会の役割認識の共有と議論の深化(中長期のビジョンや方向性、あるべき姿の再確認、資本市場の期待の検証等)
- 取締役会構成の見直しと経営陣の後継者育成
- 取締役会における中長期の戦略議論充実に向けたアジェンダ整理
- 取締役への情報提供体制の充実など、事務局機能のさらなる高度化

リスク管理

リスクマネジメント

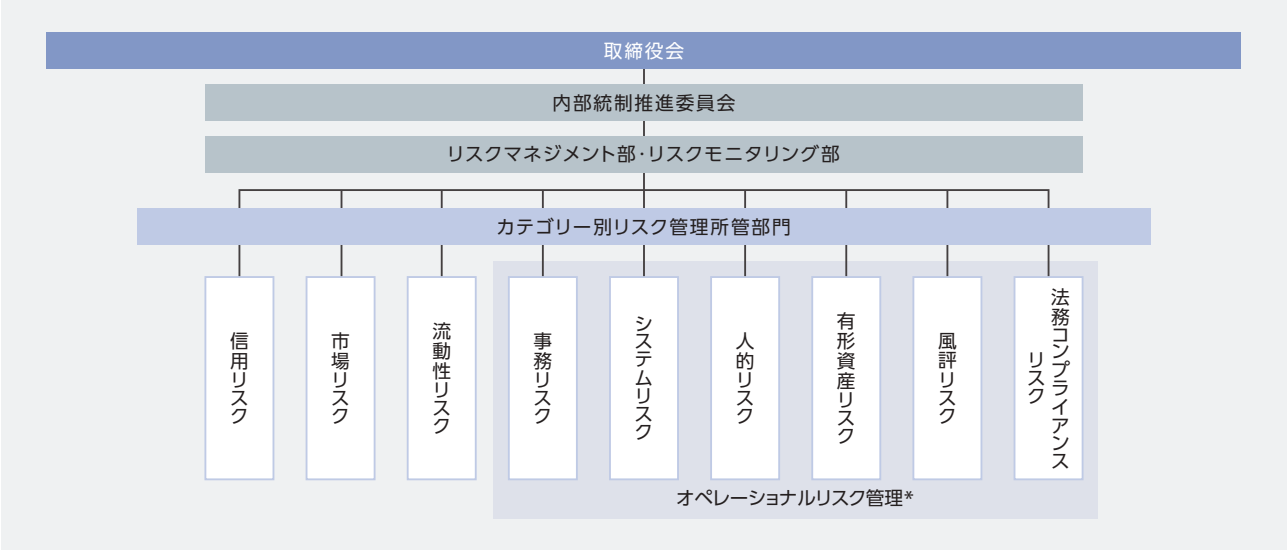
当社は、当社グループが直面する様々なリスクについて、リスクカテゴリーごとに評価したリスクを可能な限り一貫した考え方に基づいて総体的に捉え、より確実かつ継続的な企業価値の向上に貢献することを目的とするリスク管理を推進しています。

その推進のための体制として、当社および当社グループのリスク管理を統括する部門としてリスクマネジメント部およびリスクモニタリング部を設置しています。内部統制推進委員会では、当社および当社グループのリスク管理全般に関する事項について総合的な検討・審議を行い、必要な事項について取締役会に付議することとしています。また、内部統制推進委員会下に分野ごとの部会を設置し、リスクコントロール上の課題について具体的に検討(問題把握、真因分析、および対策立案)を行い、同委員会に提案・報告することとしています。

取締役会は、定期的にリスク管理状況の報告を受け、そのモニタリングを行い、リスク管理に係る重要な基本事項の審議、決定を行う体制としています。

当社グループでは、業務において発生するリスクを、リスクの要因別に「信用リスク」「市場リスク」「流動性リスク」「オペレーショナルリスク」に分類し、リスクの特性に応じて管理しています。

リスク管理体制



*当社グループではオペレーショナルリスク管理を6つのカテゴリーに分類し、各所管部門がリスク管理を行い、リスクモニタリング部が総合的なオペレーショナルリスクの把握・管理を実施しています。

事業等のリスク

当社では、当社グループの事業等のリスク評価について、リスク事象の発生可能性およびその経営への影響度を評価した上で、総合的に重要なリスクの判定を行っています。各リスクの管理については、年度ごとのリスク管理実行計画を立案し、内部統制推進委員会での審議を経て、取締役会にて審議・決定を行います。また、その実施状況については内部統制推進委員会および取締役会にて月次でモニタリングを実施し、対応を協議しております。リスク評価の結果、当社グループの経営成績および財務状況等に影響を及ぼす可能性が比較的高いと考えられるリスクについて、「特に重要なリスク」「重要なリスク」として、有価証券報告書およびWebサイトに一覧を掲載しています。

「重要なリスク」一覧はWebサイトに掲載しています。
https://www.aeonfinancial.co.jp/ir/strategy/risk/

コンプライアンス体制

当社グループの従業員は、イオングループが掲げる社会規範や企業倫理に則った適切な判断と行動をする上での指針および当社グループが定める「AFS(イオンフィナンシャルサービス)グループコンプライアンス基本方針」を共通の価値基準として、これを遵守することとしています。

また、「コンプライアンス規則」や「コンプライアンスマニュアル」を定めて従業員が遵守すべき法令、その具体的な留意点、違反を発見した場合の対処方法等を周知するほか、定期的、随時にコンプライアンス教育を実施しています。

当社は、当社グループのコンプライアンスを統括する部署として、法務コンプライアンス部を設置し、当社およびグループ各社のコンプライアンス状況のモニタリングや、必要に応じて指導や助言等を行っています。

内部統制推進委員会では、当社グループのコンプライアンスに関するモニタリングを行うほか、コンプライアンスに関する方針・規程等の見直しや個別課題への対応を検討します。

取締役会は、内部統制推進委員会から当社グループのコンプライアンスに関する報告や提言を受けるほか、コンプライアンスに係る重要な事項等の決定を行うこととしています。

当社グループ各社の監督官庁から行政処分や指導がある場合のモニタリング指導や支援も、この仕組みを通じて行っています。当社グループは「反社会的勢力に対する基本方針」を定め、反社会的勢力との関係を遮断し、断固としてこれらを排除する姿勢を従業員に明示しています。当社およびグループ各社は、反社会的勢力に関する内部・外部情報の収集・分析を行い、当社に管理状況を報告することとしています。当社は、グループ各社の反社会的勢力の排除に係る管理状況のモニタリングを行い、必要に応じて指示や指導を行っています。

また、当社グループでは国内外において、国際的な要請も強いマネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策のほか、外国公務員腐敗防止等の対策についても重要な経営課題として位置付け、主体的かつ積極的な対応を進めるため、当社グループコンプライアンス基本方針に基づき、グループ各社における管理体制の整備・運用に取り組んでいます。

● 内部通報制度

当社グループは、グループ各社に通報窓口を設置するとともに、イオンコンプライアンスホットライン、イオンフィナンシャルサービスコンプライアンスホットライン等の通報窓口および社外通報窓口を従業員に周知しています。通報窓口は、法令違反の問題はもとより社則違反から日常業務の問題に至るまで、各職場での解決が困難な場合に通報として取り上げ、通報者の保護を図りつつ、事実調査と対応・改善解決策を講じています。特に日本国内において2020年6月1日より事業者の義務とされている、職場におけるパワーハラスメントを防止する措置のほか、2022年6月に施行された公益通報者保護法の改正についてもグローバルベースで対応し、従来同様に同通報窓口を活用し、通報の受付、調査・対応・改善を図っています。

内部監査

当社は、適切なリスク管理体制を整備する上で、内部監査体制の構築が必要不可欠との認識のもと、内部監査の実効性の確保に向けた当社グループの「内部監査基本方針」を定めています。当社内部監査部門は、当社各部門・国内および海外子会社に対する実地監査およびモニタリングを実施し、グループの内部管理体制の適切性・有効性を検証、改善提言や助言を行うことにより、監査対象部門・子会社の自律的な改善を促す活動を行っています。

気候変動等への対応（TCFD提言を踏まえた取り組み）

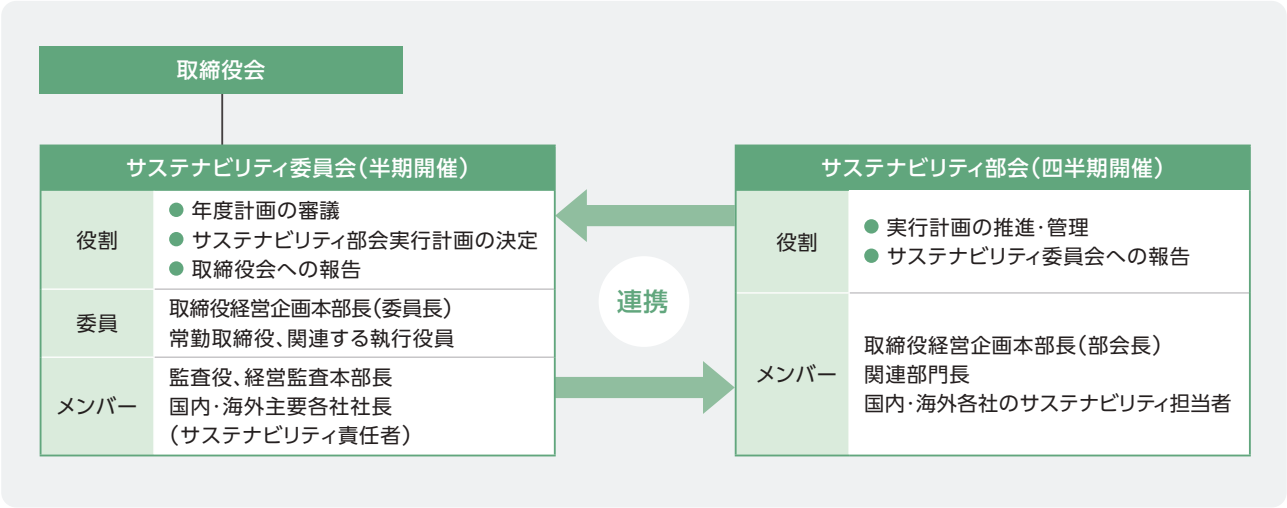
イオングループでは、地球環境および人間社会に大きな影響をもたらす気候変動の問題に早くから取り組み、2040年を目途に店舗で排出するCO_2等を総量でゼロにすることを目指す「イオン脱炭素ビジョン」を掲げています。当社は、2021年11月、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）へ賛同を表明し、持続可能な社会の構築に貢献する経営の推進に向けて気候変動への取り組み方針を明確化しています。

ガバナンス

取締役会は当社の企業価値向上を目指し、機動性を重視するとともに、迅速かつ適正な意思決定を行います。「サステナビリティ基本方針」の決定および改定、並びに中長期および年度活動計画の決定等、気候変動への対応を含むサステナビリティに係る重要事項については、サステナビリティ委員会における審議を経た上で取締役会決議事項としています。

取締役会は、サステナビリティに関する重要事項について、関係者に必要な指導・助言を与えています。また、サステナビリティ委員会は取締役会からの委嘱事項について、サステナビリティ部会と連携しながら実行し、取締役会に報告を行っています。

サステナビリティ推進体制



戦略

当社グループは、誰もが心豊かで幸せに暮らせる持続可能な社会の実現、平和に貢献することを目指し、サステナビリティ経営を推進しています。その実現に向け、2021年11月、中長期的に当社事業に影響を及ぼす重要な社会課題（マテリアリティ）を特定しています。マテリアリティは「革新的な金融サービスを通じた幸せの追求」「人材の多様性と可能性の発揮」「レジリエントな経営基盤の確立」「気候変動等への対応」の4つの分野に体系的に分類することで課題を明確化するとともに、これらの解決に向けた指標とロードマップを設定し、具体的に推進しています。中でも「気候変動等への対応」については、お客さまの生活や健康、地域経済並びに社会の発展に多大な影響を及ぼすことを認識し、脱炭素社会の構築に向けたガバナンスや戦略、目標設定を通じた強靭性確保に努めています。

まずは、気候変動関連リスクのマネジメントの一環として、気候変動がもたらす当社グループ事業への影響評価を目的とした、「1.5℃シナリオ」と「4℃シナリオ」の2つのシナリオによる気候変動関連リスク・機会のシナリオ分析を行っています。具体的には、気候変動に由来する中長期的なリスク項目を移行リスクと物理的リスクおよび機会に整理し、各項目の当社グループへの影響を評価し、影響が大きいと考えられるものを「重大リスク／機会項目」としています。その後、各項目をその影響が及ぶと考えられる時間軸別に短期・中期・長期の枠組みで整理しています。

気候変動に伴う重大リスクと機会項目と影響レベル

大分類	中分類	小分類	影響	時間軸	1.5℃シナリオ	4℃シナリオ
移行リスク	政策・法規制	炭素税の導入	炭素税による増税	短～長期	大	中
	市場	再エネ価格上昇	再エネ調達によるエネルギーコストの増加	短～長期	大	中
物理的リスク	急性	サイクロンや洪水などの自然災害の苛烈化	インフラや施設・設備への被害 これに伴うコスト増大、事業展開地域における債権回収リスク増大、保険料の増加、保険商品提供可能性の低下	中～長期	中	大
	慢性	平均気温上昇、海水面上昇			中	大
機会	エネルギー	炭素税導入	温室効果ガス(GHG)排出量削減による炭素税導入の影響低減(例:リサイクルPVC素材を活用したイオンカードの発行、エネルギー効率の良いビルへの事務所移転)	短～長期	大	中
	製品・サービス	気候変動に関連する商品への需要増加	新商品開発・販売による収益増(例:脱炭素型住宅(ZEH)の住宅ローンと電気自動車(EV)のマイカーローンのセット商品)	中～長期	大	中

リスク管理

当社グループでは、気候変動を含む多様なリスクについてリスクカテゴリーごとに評価し、経営体力と比較対照しながら適切に管理することにより、経営の健全性を維持することを目的としてリスク管理の高度化を進めています。この中で「リスク特定・評価」「コントロールの評価」「リスク評価」からなる一連のリスクマネジメントプロセスを構築しています。気候変動リスク管理においては、「1.5℃シナリオ」と「4℃シナリオ」といった複数の将来予測シナリオを用いてそれぞれについて分析を行い、当社グループに影響を及ぼす気候変動関連リスクと機会を特定・評価しています。特定したリスク項目と機会項目を当社グループの事業計画に反映させるべく、サステナビリティ委員会の指示・監督のもと、サステナビリティ部会における議論を通じて事業部門への潜在的な影響の規模や範囲を評価することとしています。

指標と目標

当社グループでは、気候変動関連のリスクおよび機会を評価・管理するために温室効果ガス(GHG)排出量の測定・把握を行っています。今後は、世界全体のGHG削減に貢献するべく、事業活動に伴う環境負荷の適切な削減目標と指標の設定を行ってまいります。

①当社グループにおける主な気候関連指標

(単位:トン)

指標		2020年度	2021年度	2022年度	前年差
グループ全体のGHG排出量(Scope1・2)		15,828	15,741	13,155	△2,586
営業車に占めるハイブリッド自動車台数の割合		49.29%(※1)	43.90%(※1)	53.34%	9.44%
クレジットカード利用明細書Web明細比率	国内	79.00%	83.97%	85.12%	1.15%
	海外	—	—	64.69%	—
	全体	—	—	78.48%	—

②当社グループにおける温室効果ガス(GHG)排出量

(Scope1・2)

(単位:トン)

指標	2020年度	2021年度	2022年度	前年差
Scope1(燃料消費による直接的排出)	2,598	3,332	2,641	△691
Scope2(電気使用による間接的排出)	13,230	12,409	10,515	△1,895
Scope1・2合計	15,828	15,741	13,155	△2,586

(Scope3)

(単位:トン)

指標		2020年度	2021年度	2022年度	前年差
クレジットカード紙明細による排出	国内	15,695	12,037	11,421	△616
	海外	—	—	13,043	—
	全体	—	—	24,464	—
プリンター使用に係る排出(上流・下流)		400	287	328	41
データセンターの運営・維持に係る排出(※2)		4,703	4,794	4,534	△261

※1 調査の精緻化に伴い2020年度、2021年度を修正しました。

・当社グループでは、GHG排出量をGHGプロトコルのメソドロジーに則り計算しています。

・集計対象は下記グループ会社です。
イオンフィナンシャルサービス(株)
(株)イオン銀行
エー・シー・エス債権管理回収(株)
ACSリース(株)
イオン住宅ローンサービス(株)
イオン保険サービス(株)
イオンプロダクトファイナンス(株)
イオン・アリアンツ生命保険(株)
AEON CREDIT SERICE (ASIA) CO., LTD.
AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL.
AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD

※2 下記2社が対象
イオンフィナンシャルサービス(株)
(株)イオン銀行

脱炭素に向けた取り組み

世界では、2016年にパリ協定が発効し、2021年には国連気候変動枠組条約第26回締約国会議（COP26）において、世界の平均気温上昇を産業革命前と比べて1.5℃以内に抑える努力を追求する「グラスゴー気候合意」が採択されました。日本政府も脱炭素社会の実現を目指す2050年カーボンニュートラルを宣言し、再生可能エネルギー強化を中心とした各種施策を推進しています。

当社は、イオングループの一員として「イオン脱炭素ビジョン」を掲げ、2040年を目途に店舗で排出するCO_2等を総量でゼロにすることを目指しています。

環境負荷低減の取り組み

● 環境にやさしいサービスの提供

• クレジットカードに環境配慮型素材を採用

当社が発行しているイオンカードはPET-G素材を使用しています。PET-Gは塩素を含まない素材で、燃やしても塩素系ガス（ダイオキシン）が発生せず、完全燃焼させることにより水と二酸化炭素に分解されます。

AEON イオンウォレット

• イオンカードWeb明細（環境宣言）の推進

当社は、2019年よりイオンカードのご利用明細をスマートフォンアプリ「イオンウォレット」でご確認いただくことができる「Web明細」を基本サービス化しています。これにより、封筒1通につき500g*のCO_2排出量の削減につながっています。

＊環境省「エコ・アクション・ポイントの二酸化炭素削減効果の算出手法例」をもとに算出

CO_2 削減効果

約500gのCO_2削減は、以下の資源の削減効果と同等です。

- スチール缶なら約12本分
- 牛乳パックなら約3本分
- ペットボトルなら約7本分
- 食品トレーなら約62枚分

※出典：チャレンジ25 温暖化関連資料ライブラリー

イオン銀行 BANK

• イオン銀行通帳アプリ

（株）イオン銀行では、2007年の開業当初より紙の通帳は発行しておらず、預金残高・入出金明細の確認は「イオン銀行通帳アプリ」で簡単・便利にご利用いただけます。

• ATMでのイオンカード磁気復元サービス

イオン銀行ATMでイオンカードの磁気不良を復元できるサービスを導入しており、利便性の向上とともに、カード再発行にかかる環境負荷の低減につながっています。

• タイにおけるカードレス化の推進

海外各国においてもデジタル化の推進により、アプリを活用したカードレス化、ペーパーレス化を進めています。タイの現地法人AEON THANA SINSAP（THAILAND）PCL.ではメンバーカードとして、従来プラスチックのカードを発行しておりましたが、2022年1月よりカード発行と紙の請求書発行を停止するとともに、同年5月にはアプリによる完全カードレスへの移行を完了しました。

AEON Thana Sinsap

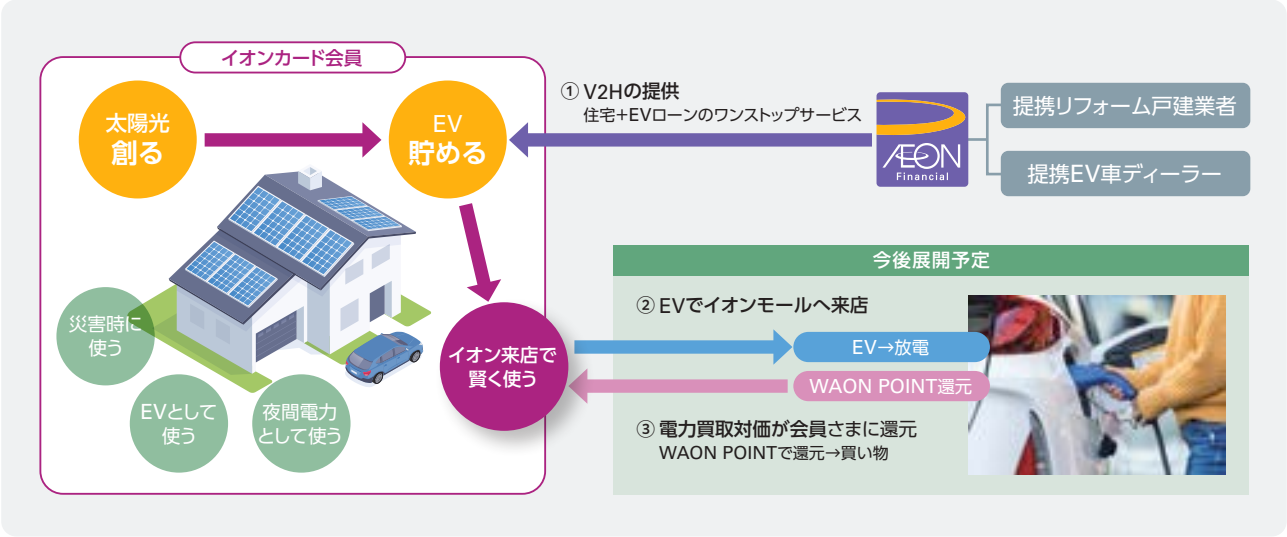
● 「イオンの森づくり」活動への参画

当社は2021年より、従業員による森づくりの推進や環境教育並びに里山・森林活動の普及・啓発を目的に、公益財団法人イオン環境財団が進める「イオンの森づくり」に参画し、千葉県君津市や宮城県亘理町に定期的に現地を訪問して、従業員とその家族によるボランティアで補植や下草刈りなどの森づくりを行っています。また、国内外での植樹活動に積極的に参加し、地域の皆さまとともに森づくりを推進しています。

植樹・育樹活動

クリーンエネルギーの普及促進に向けたローン商品

イオンプロダクトファイナンス(株)では、2021年11月より住宅メーカーと共同で、脱炭素型住宅(ZEH:ネットゼロ・エネルギー・ハウス)と電気自動車(EV)をパッケージで申込み可能なローンの提供を開始しました。本ローンは、太陽光パネルとEVを使用して電気を自給自足できるV2Hシステムを搭載した住宅とV2H対応のEVを対象に、脱炭素型ライフスタイルを一般家庭へ浸透させることを目的として開発しました。V2Hはご家庭の電気代が節約できるだけでなく、停電時にも電力を確保できるなど、お客さまの生活にとっても地球環境にとってもwin-winの関係にあり、脱炭素社会の実現を後押ししています。



サステナビリティ・リンク・ローンによる資金調達

2022年11月に、香港の現地法人AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD. (以下、ACSA)でサステナビリティ・リンク・ローンによる資金調達を実施しました。本契約のACSAにおけるサステナビリティ目標は、「使用電力の削減」、「コピー用紙の使用量削減」や「学生に対する奨励金付与」等です。

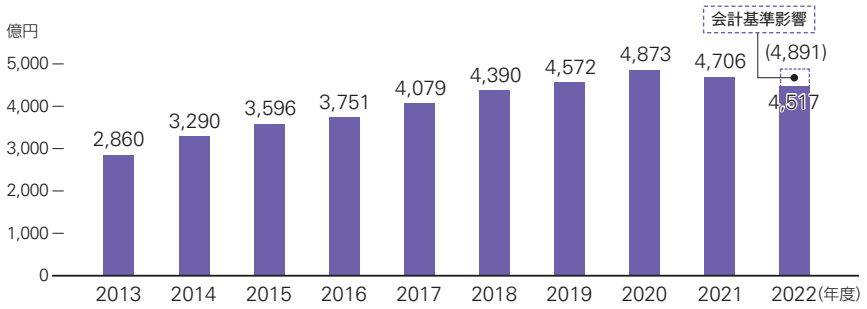
さらに2023年1月に、マレーシアの現地法人AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD(以下、ACSM)でもサステナビリティ・リンク・ローンによる資金調達を実施しました。ACSMにおいては、サステナビリティ推進をコミットメントとして掲げ、引き続き「CO_2排出量の削減」や「コーポレート・ガバナンス体制を強化」するとともに、「EVバイクファイナンスの拡大」や金融包摂の取り組みとして「小規模事業者への金融サービスの提供」「学校でのESG教育の実施」等に取り組んでいます。

当社グループは今後も、各国において事業を通じた社会課題の解決に取り組むことにより、持続可能な社会の実現への貢献と企業価値の向上を目指してまいります。

2022年度の業績概要

- 連結営業収益は、新型コロナウイルス感染症による影響から経済活動が回復する中、お客さまの消費動向の変化に対応した販促施策の実施による各種取扱高の拡大を図ったことで、国内外ともにカードショッピング取扱高および債権残高が伸長したことに加え、国際事業において個人ローンや個品割賦残高が拡大したことで4,517億67百万円となり、国内における「収益認識に関する会計基準」の適用影響による収益減少（374億1百万円）の影響を除くと前期比増収となりました。
- 連結営業利益は、国内における営業債権残高積上げの進捗が当期後半に遅れた影響等により、588億59百万円（前期差7百万円増）となりました。
- 親会社株主に帰属する当期純利益は306億77百万円（前期比1.5%増）となりました。

連結営業収益

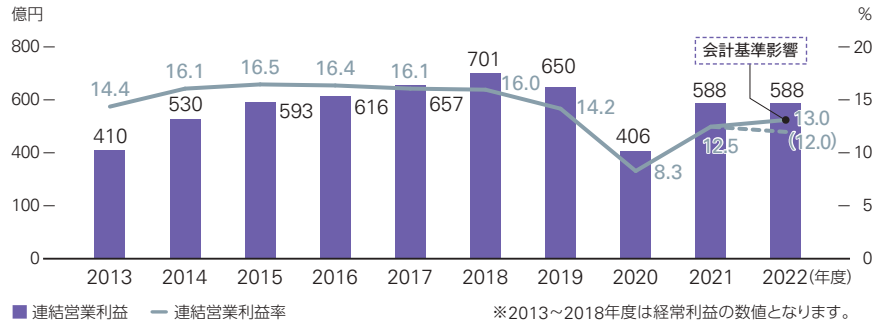


※2013～2018年度は経常収益の数値となります。

連結営業収益	
2022年度	4,517億円 （4,891億円）
前期比	△0.5% （+3.9%）

※（　）内は「収益認識に関する会計基準」の適用前の数値となります。

連結営業利益／連結営業利益率



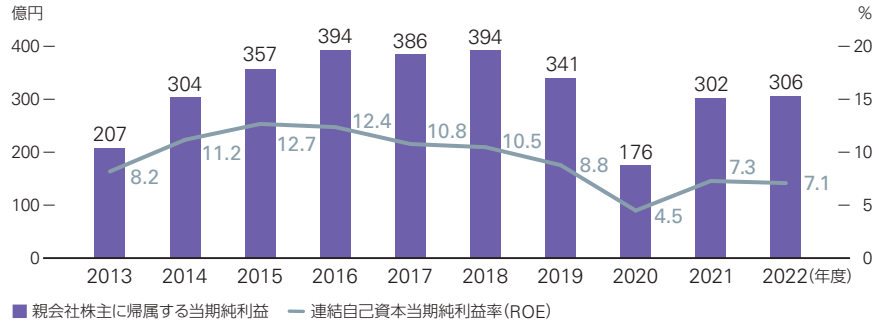
※2013～2018年度は経常利益の数値となります。

連結営業利益	
2022年度	588億円
前期比	+0.0%

連結営業利益率	
2022年度	13.0% （12.0%）
前期比	+0.5pt （△0.5pt）

※（　）内は「収益認識に関する会計基準」の適用前の数値となります。

親会社株主に帰属する当期純利益／連結自己資本当期純利益率（ROE）

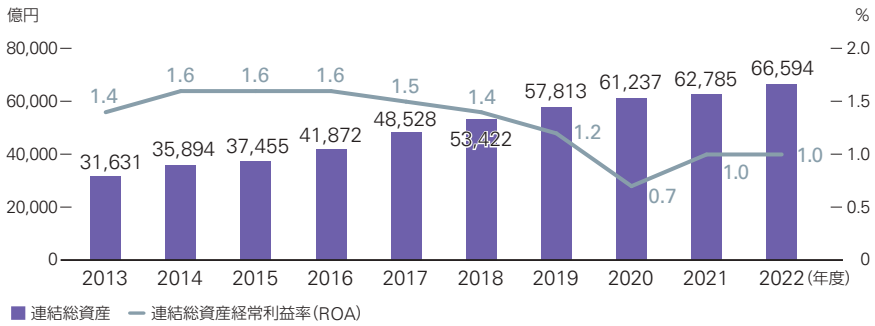


親会社株主に帰属する当期純利益	
2022年度	306億円
前期比	+1.5%

連結自己資本当期純利益率（ROE）	
2022年度	7.1%
前期比	△0.2pt

（注）2019年度の数値は決算期変更により、2019年4月1日から2020年2月29日までの11ヵ月間となっております。

連結総資産／連結総資産経常利益率（ROA）



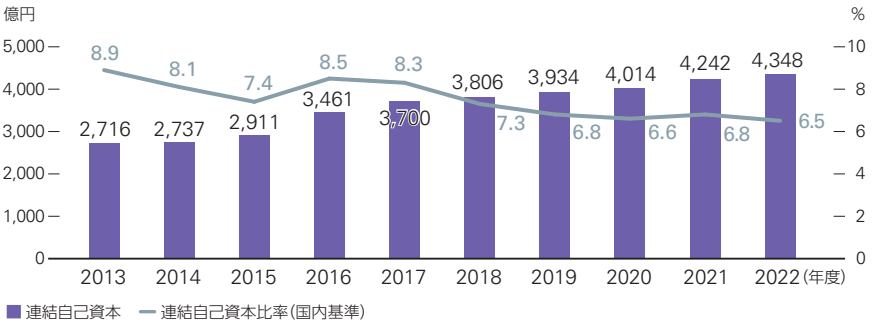
連結総資産

2022年度	66,594 億円
期首比	+3,809 億円

連結総資産経常利益率（ROA）

2022年度	1.0 %
前期比	+0.0 pt

連結自己資本／連結自己資本比率（国内基準）



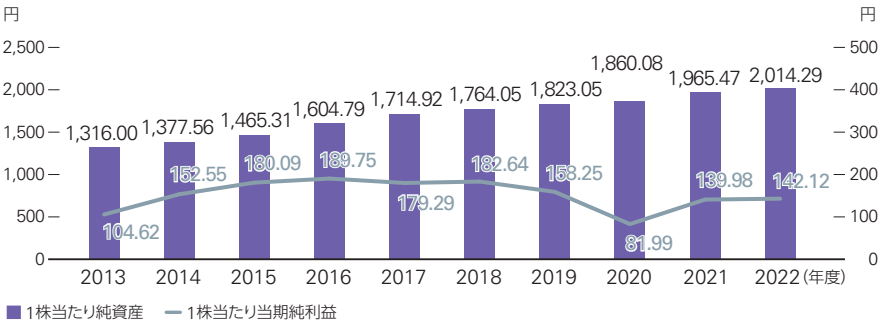
連結自己資本

2022年度	4,348 億円
期首比	+106 億円

連結自己資本比率（国内基準）

2022年度	6.5 %
前期比	△0.3 pt

1株当たり純資産／1株当たり当期純利益



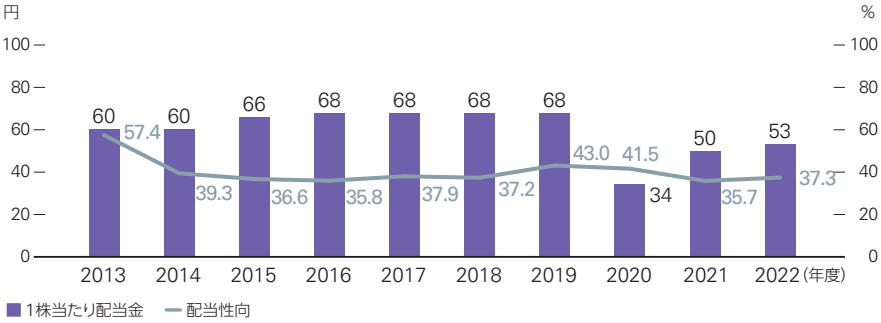
1株当たり純資産

2022年度	2,014.29 円
期首比	+48.82 円

1株当たり当期純利益

2022年度	142.12 円
前期比	+2.15 円

1株当たり配当金／配当性向



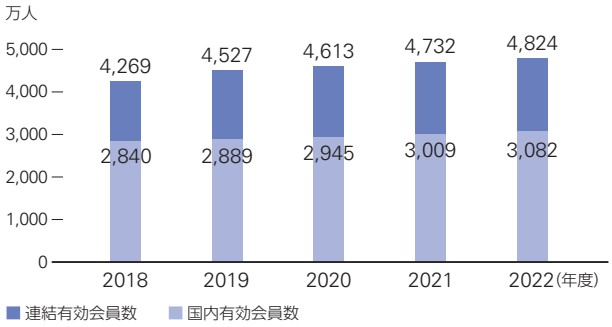
1株当たり配当金

2022年度	53 円
配当性向	37.3 %

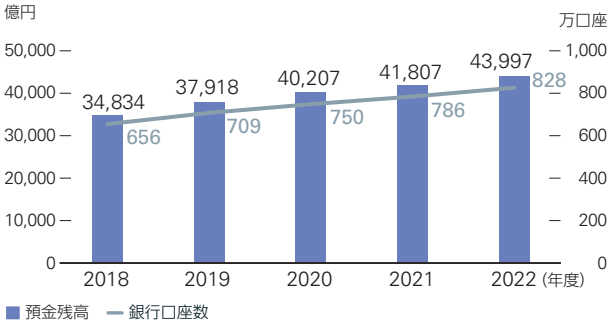
※2016年度の1株当たり配当金は上場20周年記念配当2円を含んでいます。
※2021年度の1株当たり配当金は設立40周年記念配当4円を含んでいます。

非財務ハイライト

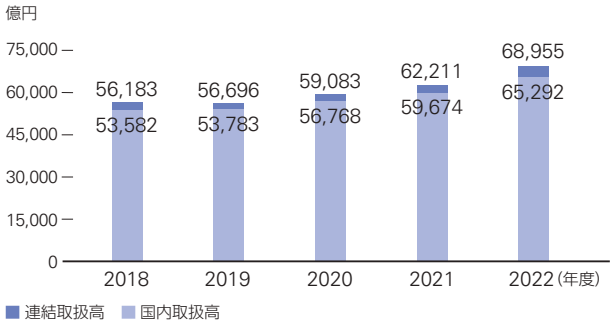
連結有効会員数



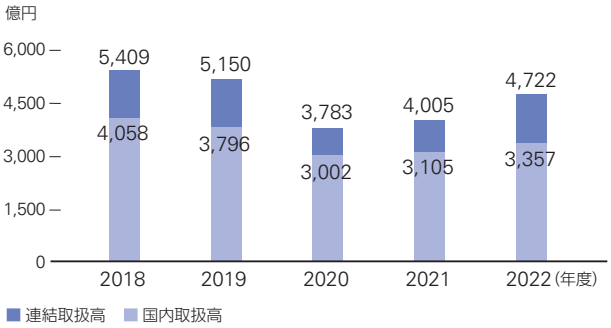
イオン銀行預金残高／銀行口座数



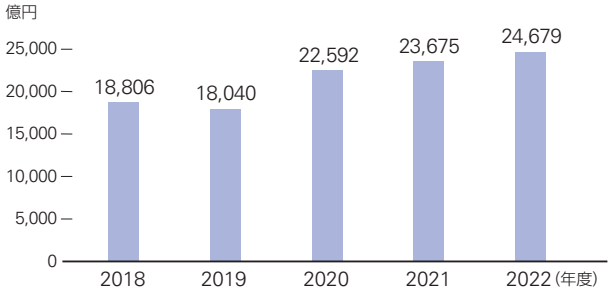
カードショッピング取扱高



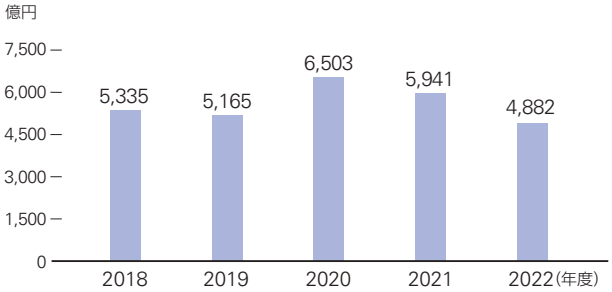
カードキャッシング取扱高



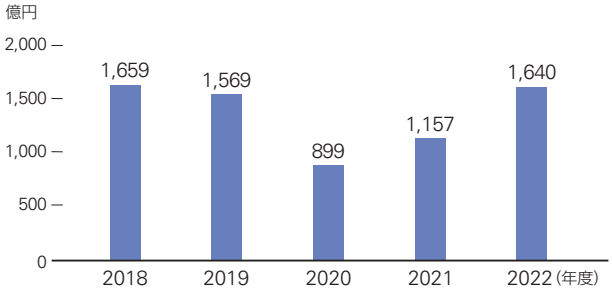
電子マネー取扱高(国内)



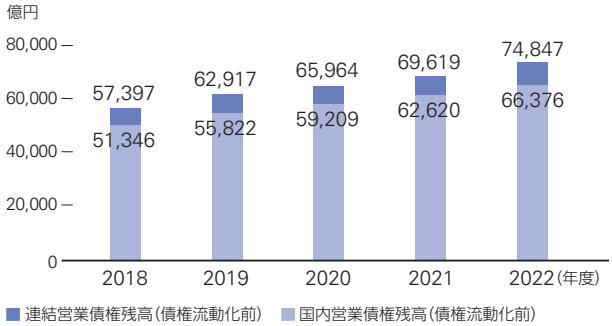
住宅ローン取扱高(国内)



無担保ローン取扱高(海外)



連結営業債権残高(債権流動化前)



(注) 2019年度の数値は決算期変更により、2019年4月1日から2020年2月29日までの11ヵ月間となっています。

当社は経営陣やIR部門が中心となり、株主・投資家との責任ある対話を行っています。今後も責任ある対話を通じて、企業価値の向上につなげていきます。

IRに関する活動状況

IR活動	補足説明	代表者自身による説明の有無	活動（2022年度実績）
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	ディスクロージャーポリシーを作成し、基本方針、情報開示の基準、情報開示の方法、IR自粛期間について公表しています。	—	—
個人投資家向け会社説明会の実施	個人投資家さま向けの会社説明会を開催し、当社の紹介・業績状況について説明しております。また、当社Webサイト上に個人投資家向けページを設け、当社の歩みや事業概要の説明など、分かりやすいコミュニケーションに努めています。	—	Web形式2回
アナリスト・機関投資家向け説明会の定期開催	決算発表の都度、決算説明会を開催し、当社マネジメントが事業環境や決算実績、業績見通し、経営戦略の進捗等について説明を実施しております。	あり	対話述べ数：270名
IR資料のコーポレートサイト掲載	各種資料の掲載に加え、決算説明会の音声配信および説明会当日の質疑応答等の内容について開示しております。また、月次情報を公表しております。 IRサイトの英語版には、各種決算資料やアニュアルレポートについて英文で掲載しております。	—	決算公表資料：四半期ごと その他IR関連資料：随時
IRに関する部署（担当者）の設置	2023年6月より新たにIR推進部を設置しております。	—	—
その他	国内・海外の投資家さまや証券アナリストさまを対象とした、代表取締役社長、取締役およびIR推進部による個別ミーティングを実施しております。 また、2021年度には社外取締役が機関投資家の皆さまと対話するスモールミーティングを初めて開催しました。	あり	開催数：115回

当社に対する外部評価（2023年9月30日現在）

IR活動	評価内容
日興アイ・アール（株）	「2022年度全上場企業ホームページ充実度ランキング」 総合ランキング：優秀サイト
モーニングスター（株）ゴメス・コンサルティング事業部	「Gomez IRサイトランキング2022」 優秀企業：銅賞

株価指数	評価内容
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	構成銘柄に2年連続選定
SOMPO サステナビリティ・インデックス	構成銘柄に12年連続選定
JPX日経400	構成銘柄に10年連続選定
S&P/JPX Carbon Efficient Index	構成銘柄に初選定

IR関連情報の開示状況

資料	日本語	英語
決算開示資料	●	●
適時開示資料	●	●
株主・株式関連情報	●	●
業績・財務関連情報	●	●
個人投資家向け情報	●	—

格付情報（2023年9月30日現在）

格付機関	長期	短期
日本格付研究所（JCR）	A（安定的）	J-1
格付投資情報センターR&I	A-（安定的）	a-1

11ヵ年サマリー

旧 イオンクレジットサービス株式会社（現 イオンフィナンシャルサービス株式会社）	2012[注1]
連結有効会員数（単位：万人）	
連結有効会員数	3,185
国内	2,224
年度業績（単位：百万円）	
営業収益	205,972
営業費用	172,892
営業利益	33,080
経常利益	33,367
親会社株主に帰属する当期純利益	13,616
1株当たりの数値（単位：円）	
1株当たり純資産	1,235.28
1株当たり当期純利益	88.12
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	78.25
年度末（単位：百万円）	
営業貸付金	421,196
債権流動化分を含む営業貸付金	518,908
割賦売掛金	507,315
債権流動化分を含む割賦売掛金	740,027
総資産	2,534,208
純資産	258,872
経営指標（%）	
営業収益営業利益率	16.1
自己資本比率（国内基準）	9.1
総資産経常利益率	1.9
自己資本当期純利益率	7.0
配当	
1株当たり配当金（円）	50
配当性向（%）	56.9

イオンフィナンシャルサービス株式会社[注2]	2013[注3]	2014	2015
連結有効会員数（単位：万人）			
連結有効会員数	3,390	3,567	3,722
国内	2,345	2,464	2,588
年度業績（単位：百万円）			
営業収益[注5]	286,070	329,046	359,651
営業費用[注6]	244,978	275,965	300,270
営業利益[注7]	41,092	53,080	59,380
親会社株主に帰属する当期純利益	20,743	30,491	35,785
1株当たりの数値（単位：円）			
1株当たり純資産	1,316.00	1,377.56	1,465.31
1株当たり当期純利益	104.62	152.55	180.09
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	99.49	152.04	180.00
年度末（単位：百万円）			
営業貸付金	1,276,741	1,474,236	1,673,997
債権流動化分を含む営業貸付金	1,531,376	1,873,598	2,364,444
割賦売掛金	957,403	1,038,221	1,022,387
債権流動化分を含む割賦売掛金	1,085,969	1,185,191	1,314,385
総資産	3,163,117	3,589,495	3,745,546
純資産	307,291	324,948	340,886
経営指標（%）			
営業収益営業利益率[注8]	14.4	16.1	16.5
自己資本比率（国内基準）	8.9	8.1	7.4
総資産経常利益率	1.4	1.6	1.6
自己資本当期純利益率	8.2	11.2	12.7
配当			
1株当たり配当金（円）	60	60	66
配当性向（%）	57.4	39.3	36.6

（注1）2012年度の数値は決算期変更により、2012年2月21日から2013年3月31日までの13ヵ月と11日間となっています。
（注2）2013年1月1日付で（株）イオン銀行を株式交換により完全子会社化したことに伴い、2013年度以降の連結業績には、同行および同行の子会社1社の業績が含まれています。
（注3）2013年4月1日に銀行持株会社へ移行したことに伴い、2013年度以降の連結財務諸表は、連結財務諸表における資産および負債の分類並びに収益および費用の分類は、「銀行法施行規則」（昭和57年大蔵省令第10号）に準拠しています。
（注4）2019年度の数値は決算期変更により、2019年4月1日から2020年2月29日までの11ヵ月間となっています。
（注5）2013年度から2018年度までは経常収益となります。2022年度より「収益認識に関する会計基準」を適用しており、( )内に参考値として、基準適用前の組み替え数値を記載しています。
（注6）2013年度から2018年度までは経常費用となります。2022年度より「収益認識に関する会計基準」を適用しており、( )内に参考値として、基準適用前の組み替え数値を記載しています。
（注7）2013年度から2018年度までは経常利益となります。
（注8）2013年度から2018年度までは経常収益経常利益率となります。

イオンフィナンシャルサービス株式会社[注2]	2016	2017	2018	2019[注4]	2020	2021	2022
連結有効会員数(単位:万人)							
連結有効会員数	3,894	4,064	4,269	4,527	4,613	4,732	**4,824**
国内	2,692	2,775	2,840	2,889	2,945	3,009	**3,082**
年度業績(単位:百万円)							
営業収益[注5]	375,166	407,970	439,001	457,280	487,309	470,657	**451,767 (489,168)**
営業費用[注6]	313,559	342,223	368,830	392,209	446,657	411,804	**392,907 (430,308)**
営業利益[注7]	61,606	65,746	70,171	65,070	40,651	58,852	**58,859**
親会社株主に帰属する当期純利益	39,454	38,677	39,408	34,149	17,693	30,212	**30,677**
1株当たりの数値(単位:円)							
1株当たり純資産	1,604.79	1,714.92	1,764.05	1,823.05	1,860.08	1,965.47	**2,014.29**
1株当たり当期純利益	189.75	179.29	182.64	158.25	81.99	139.98	**142.13**
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	183.96	170.02	173.20	154.15	81.97	139.97	**142.12**
年度末(単位:百万円)							
営業貸付金	1,864,904	2,271,666	2,429,740	2,535,358	2,781,296	2,882,615	**3,006,038**
債権流動化分を含む営業貸付金	2,757,434	3,326,572	3,757,628	4,153,294	4,507,680	4,824,899	**5,159,479**
割賦売掛金	1,182,193	1,294,632	1,453,160	1,543,135	1,521,149	1,566,284	**1,769,588**
債権流動化分を含む割賦売掛金	1,523,981	1,779,143	1,970,668	2,125,629	2,076,439	2,124,494	**2,313,359**
総資産	4,187,263	4,852,844	5,342,228	5,781,370	6,123,721	6,278,586	**6,659,468**
純資産	401,170	437,782	448,705	459,075	474,667	509,055	**541,133**
経営指標(%)							
営業収益営業利益率[注8]	16.4	16.1	16.0	14.2	8.3	12.5	**13.0**
自己資本比率(国内基準)	8.5	8.3	7.3	6.8	6.6	6.8	**6.5**
総資産経常利益率	1.6	1.5	1.4	1.2	0.7	1.0	**1.0**
自己資本当期純利益率	12.4	10.8	10.5	8.8	4.5	7.3	**7.1**
配当							
1株当たり配当金(円)	68	68	68	68	34	50	**53**
配当性向(%)	35.8	37.9	37.2	43.0	41.5	35.7	**37.3**

連結財務諸表

当社の連結財務諸表（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結包括利益計算書、連結株主資本等変動計算書および連結キャッシュ・フロー計算書）は会社法第396条第1項および金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づき、有限責任監査法人トーマツの監査証明を受けています。

連結貸借対照表

（単位：百万円）

科目	前連結会計年度（2022年2月28日）	当連結会計年度（2023年2月28日）
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	738,782	842,615
コールローン	8,864	10,373
割賦売掛金	1,566,284	1,769,588
リース債権及びリース投資資産	12,585	11,951
営業貸付金	772,604	845,262
銀行業における貸出金	2,110,010	2,160,775
銀行業における有価証券	536,221	460,545
保険業における有価証券	49,397	18,134
買入金銭債権	27,028	22,534
金銭の信託	111,015	123,894
その他	170,924	200,590
貸倒引当金	△124,549	△127,445
流動資産合計	5,979,170	6,338,823
固定資産		
有形固定資産		
建物（純額）	8,648	9,555
工具、器具及び備品（純額）	25,331	21,980
建設仮勘定	109	222
その他（純額）	230	167
有形固定資産合計	34,320	31,925
無形固定資産		
のれん	14,924	13,191
ソフトウエア	107,732	113,906
その他	4,344	3,942
無形固定資産合計	127,001	131,040
投資その他の資産		
投資有価証券	12,989	17,959
繰延税金資産	39,021	37,544
差入保証金	50,438	50,741
その他	34,928	50,763
投資その他の資産合計	137,377	157,008
固定資産合計	298,699	319,974
繰延資産		
社債発行費	716	670
繰延資産合計	716	670
資産合計	6,278,586	6,659,468

科目	前連結会計年度（2022年2月28日）	当連結会計年度（2023年2月28日）
負債の部		
流動負債		
買掛金	225,236	255,662
銀行業における預金	4,178,544	4,397,953
短期借入金	204,074	221,934
1年内返済予定の長期借入金	90,214	117,858
1年内償還予定の社債	63,410	85,237
コマーシャル・ペーパー	85,000	75,000
賞与引当金	4,086	4,365
ポイント引当金	7,129	798
その他の引当金	200	190
その他	194,349	185,509
流動負債合計	5,052,244	5,344,510
固定負債		
保険契約準備金	64,367	54,338
社債	277,250	264,826
長期借入金	335,933	417,238
退職給付に係る負債	2,271	2,151
利息返還損失引当金	6,476	4,822
その他の引当金	460	232
繰延税金負債	1,273	1,286
その他	29,252	28,928
固定負債合計	717,286	773,824
負債合計	5,769,530	6,118,335
純資産の部		
株主資本		
資本金	45,698	45,698
資本剰余金	119,990	120,270
利益剰余金	258,525	278,172
自己株式	△442	△390
株主資本合計	423,771	443,750
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	△2,549	△27,661
繰延ヘッジ損益	△1,628	120
為替換算調整勘定	4,852	18,738
退職給付に係る調整累計額	△222	△147
その他の包括利益累計額合計	450	△8,950
新株予約権	33	13
非支配株主持分	84,799	106,319
純資産合計	509,055	541,133
負債純資産合計	6,278,586	6,659,468

連結損益計算書

（単位：百万円）

科目	前連結会計年度（2021年3月1日から2022年2月28日まで）	当連結会計年度（2022年3月1日から2023年2月28日まで）
営業収益		
包括信用購入あっせん収益	131,779	112,416
個別信用購入あっせん収益	42,662	48,450
融資収益	128,421	137,960
償却債権取立益	11,920	16,116
金融収益		
銀行業における貸出金利息	22,878	24,371
銀行業における有価証券利息配当金	4,866	3,162
コールローン利息	29	204
受取利息	773	875
その他の金融収益	5,135	5,789
金融収益合計	33,684	34,403
保険収益		
責任準備金戻入額	22,271	10,029
その他の保険収益	6,918	3,175
保険収益合計	29,189	13,205
役務取引等収益	60,991	62,178
その他	32,007	27,036
営業収益合計	470,657	451,767
営業費用		
金融費用		
支払利息	16,596	18,953
銀行業における預金利息	1,864	2,397
その他の金融費用	2,972	2,210
金融費用合計	21,433	23,562
保険費用		
保険金等支払金	28,045	11,191
その他の保険費用	146	1,737
保険費用合計	28,192	12,928
役務取引等費用	11,462	11,345
販売費及び一般管理費	347,766	342,034
その他	2,949	3,035
営業費用合計	411,804	392,907
営業利益	58,852	58,859
営業外収益		
受取配当金	202	108
投資事業組合運用益	361	309
為替差益	—	1,245
補助金収入	493	117
受取補償金	—	734
その他	183	185
営業外収益合計	1,240	2,700
営業外費用		
持分法による投資損失	26	—
投資有価証券評価損	54	9
為替差損	46	—
債権売却損	10	—
雑損失	10	3
営業外費用合計	149	13
経常利益	59,944	61,547
特別利益		
固定資産売却益	21	10
投資有価証券売却益	436	—
退職給付制度終了益	239	—
雇用調整助成金	8	—
新株予約権戻入益	—	3
特別利益合計	705	14
特別損失		
固定資産処分損	574	478
減損損失	202	777
子会社清算損	53	149
経営統合費用	—	84
システム移行関連費	—	245
新型感染症対応による損失	48	24
その他	25	1
特別損失合計	903	1,760
税金等調整前当期純利益	59,745	59,801
法人税、住民税及び事業税	13,068	12,931
法人税等調整額	5,630	3,246
法人税等合計	18,698	16,177
当期純利益	41,047	43,623
非支配株主に帰属する当期純利益	10,834	12,945
親会社株主に帰属する当期純利益	30,212	30,677

連結包括利益計算書

（単位：百万円）

科目	前連結会計年度（2021年3月1日から2022年2月28日まで）	当連結会計年度（2022年3月1日から2023年2月28日まで）
当期純利益	41,047	43,623
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△5,757	△24,837
繰延ヘッジ損益	3,946	3,108
為替換算調整勘定	8,226	24,041
退職給付に係る調整額	130	75
その他の包括利益合計	6,545	2,387
包括利益	47,593	46,011
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	31,969	21,277
非支配株主に係る包括利益	15,623	24,734

連結株主資本等変動計算書

2021年度（2021年3月1日から2022年2月28日まで）　（単位：百万円）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	45,698	120,145	237,385	△460	402,768
当期変動額					
剰余金の配当			△9,064		△9,064
親会社株主に帰属する当期純利益			30,212		30,212
自己株式の取得				△0	△0
自己株式の処分			△7	18	10
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△155			△155
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	△155	21,140	17	21,003
当期末残高	45,698	119,990	258,525	△442	423,771

	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	3,283	△3,902	△334	△352	△1,306	43	73,162	474,667
当期変動額								
剰余金の配当								△9,064
親会社株主に帰属する当期純利益								30,212
自己株式の取得								△0
自己株式の処分								10
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							155	—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△5,833	2,273	5,186	130	1,756	△10	11,482	13,228
当期変動額合計	△5,833	2,273	5,186	130	1,756	△10	11,637	34,387
当期末残高	△2,549	△1,628	4,852	△222	450	33	84,799	509,055

2022年度（2022年3月1日から2023年2月28日まで）　（単位：百万円）

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	45,698	119,990	258,525	△442	423,771
当期変動額					
剰余金の配当			△11,007		△11,007
親会社株主に帰属する当期純利益			30,677		30,677
自己株式の取得				△0	△0
自己株式の処分			△22	52	29
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		280			280
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	280	19,646	52	19,979
当期末残高	45,698	120,270	278,172	△390	443,750

	その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計			
当期首残高	△2,549	△1,628	4,852	△222	450	33	84,799	509,055
当期変動額								
剰余金の配当								△11,007
親会社株主に帰属する当期純利益								30,677
自己株式の取得								△0
自己株式の処分								29
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							△280	—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△25,111	1,749	13,886	75	△9,400	△19	21,799	12,379
当期変動額合計	△25,111	1,749	13,886	75	△9,400	△19	21,519	32,078
当期末残高	△27,661	120	18,738	△147	△8,950	13	106,319	541,133

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

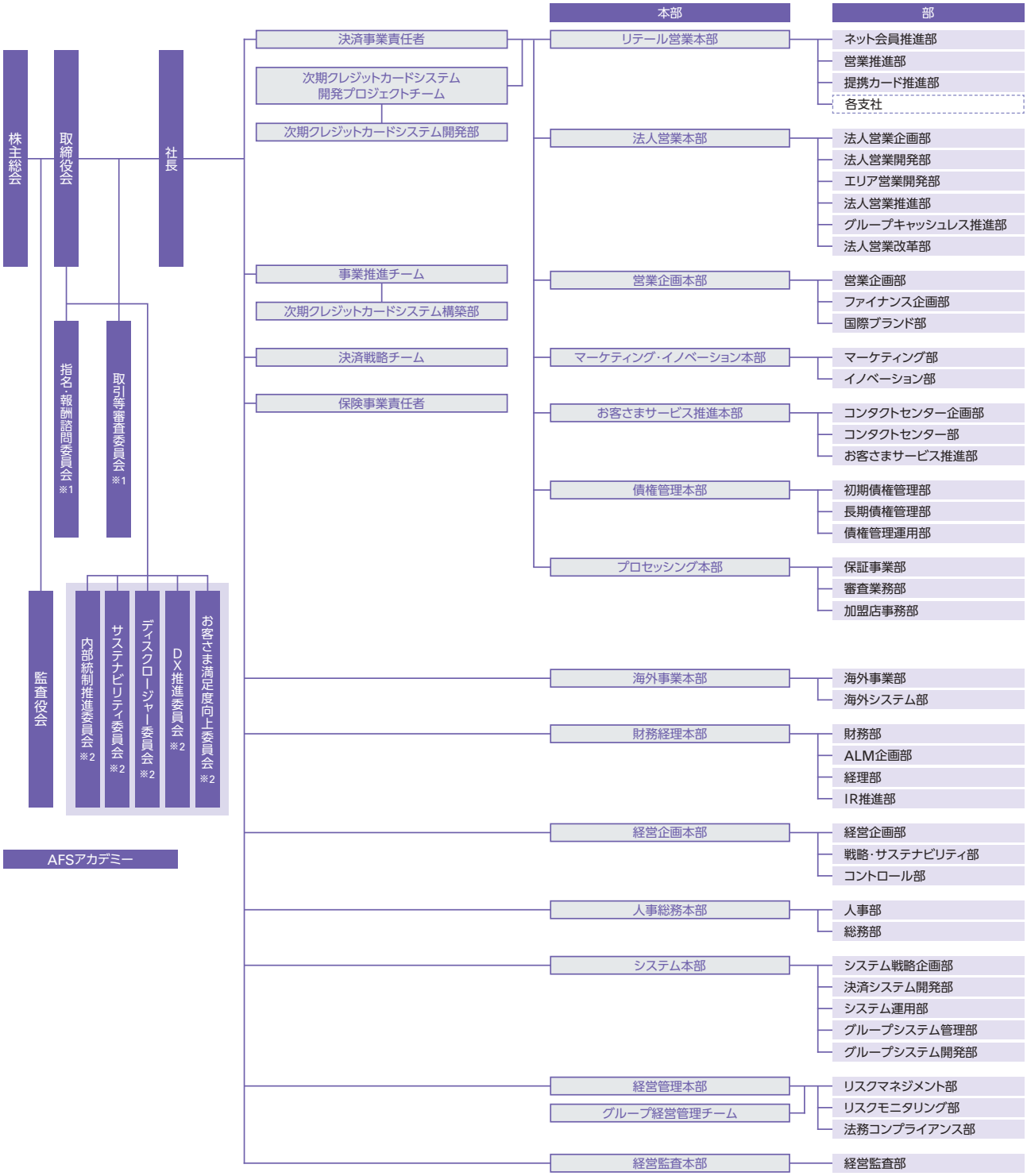
科目	前連結会計年度（2021年3月1日から2022年2月28日まで）	当連結会計年度（2022年3月1日から2023年2月28日まで）
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	59,745	59,801
減価償却費	30,561	30,364
のれん償却額	1,873	1,734
持分法による投資損益（△は益）	26	△19
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△10,602	△4,029
賞与引当金の増減額（△は減少）	484	91
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△1,959	140
ポイント引当金の増減額（△は減少）	△13,556	△6,330
利息返還損失引当金の増減額（△は減少）	769	△1,653
その他の引当金の増減額（△は減少）	△77	△224
金融収益	△33,684	△34,403
金融費用	21,433	23,562
受取配当金	△202	△108
固定資産処分損益（△は益）	552	468
子会社清算損益（△は益）	53	149
営業貸付金の増減額（△は増加）	18,031	△39,503
銀行業における貸出金の増減額（△は増加）	△111,630	△50,764
割賦売掛金の増減額（△は増加）	△30,412	△167,235
リース債権及びリース投資資産の増減額（△は増加）	△300	633
預金の純増減（△）	159,878	219,409
仕入債務の増減額（△は減少）	△44,964	30,020
借用金の純増減（△）	△8,626	76,207
預け金（日銀預け金を除く）の純増（△）減	△599	2,851
預け金（預入期間三ヶ月超）の純増（△）減	△710	1,095
コールローン等の純増（△）減	25,749	2,984
コマーシャル・ペーパーの増減額（△は減少）	—	△10,000
普通社債発行及び償還による増減（△）	33,071	5,147
保険契約準備金の増減額（△は減少）	△22,271	△10,029
セール・アンド・リースバックによる収入	929	103
資金運用による収入	33,988	33,342
資金調達による支出	△21,711	△23,361
その他	9,226	△29,576
小計	95,068	110,864
利息及び配当金の受取額	202	108
法人税等の支払額	△21,519	△10,950
法人税等の還付額	2,535	5,116
営業活動によるキャッシュ・フロー	76,287	105,138
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の取得による支出	△518,990	△617,966
有価証券の売却による収入	248,186	130,479
有価証券の償還による収入	283,851	546,185
金銭の信託の増加による支出	△28,450	△23,628
金銭の信託の減少による収入	10,823	10,578
有形固定資産の取得による支出	△4,101	△5,122
有形固定資産の売却による収入	76	12
無形固定資産の取得による支出	△24,961	△28,749
無形固定資産の売却による収入	3	6
投資活動によるキャッシュ・フロー	△33,562	11,796
財務活動によるキャッシュ・フロー		
配当金の支払額	△9,064	△11,007
非支配株主からの払込みによる収入	—	2,040
非支配株主への配当金の支払額	△4,443	△5,174
自己株式の取得による支出	△0	△0
自己株式の処分による収入	0	0
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△416
財務活動によるキャッシュ・フロー	△13,508	△14,559
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,674	4,688
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	30,890	107,064
現金及び現金同等物の期首残高	666,738	697,628
現金及び現金同等物の期末残高	697,628	804,693

企業情報

会社概要

社名	イオンフィナンシャルサービス株式会社	資本金	45,698百万円
設立	1981年6月20日	本社所在地	東京都千代田区神田錦町3丁目22番地 テラススクエア
代表者	取締役会長　白川 俊介 代表取締役社長　藤田 健二		

組織図（2023年10月現在）



※1 委員の過半数を社外取締役で構成する諮問機関
※2 執行役員を中心として構成する委員会

関係会社の状況

（2023年2月28日現在）

名称住所資本金または出資金	住所	資本金または出資金（百万円）	主要な事業の内容※1	議決権の所有（または被所有）割合（%）※2	当社との関係内容			
					役員の兼任等（名）	資金援助	営業上の取引	設備の賃貸借
（親会社）イオン（株）※3	千葉市美浜区	220,007	純粋持株会社	被所有 49.99（1.8）	—	—	業務委託手数料	事務所の賃借
（連結子会社）エー・シー・エス債権管理回収（株）	千葉市美浜区	600	ソリューション	99.5	—	—	経営管理料 業務受入手数料	—
イオン少額短期保険（株）	東京都千代田区	280	リテール	100.0（10.0）	—	—	経営管理料 業務受入手数料	事務所の転貸
イオン住宅ローンサービス（株）	東京都千代田区	3,340	ソリューション	100.0（100.0）	1	資金の貸付	経営管理料 業務受入手数料	事務所の転貸
（株）イオン銀行※4,5	東京都千代田区	51,250	リテール	100.0（100.0）	3	—	経営管理料 業務受入手数料	事務所の転貸
イオン保険サービス（株）	千葉市美浜区	250	リテール	99.0	—	資金の貸付	経営管理料 業務受入手数料	事務所の転貸
イオンクレジットサービス（株）※4,5,9	東京都千代田区	500	ソリューション	100.0	1	資金の貸付	経営管理料 業務受入手数料	事務所の転貸
イオンプロダクトファイナンス（株）	東京都千代田区	3,910	ソリューション	100.0	1	資金の貸付	経営管理料 業務受入手数料	事務所の転貸
ACSリース（株）	東京都千代田区	250	ソリューション	100.0	—	資金の貸付	経営管理料 業務受入手数料	—
AFSコーポレーション（株）※5	東京都千代田区	2,000	持株会社等	100.0	3	資金の貸付	経営管理料 業務受入手数料	事務所の転貸
イオン・アリアンツ生命保険（株）※5	東京都千代田区	19,749	リテール	60.0	—	—	経営管理料 業務受入手数料	—
AEON CREDIT SERVICE (ASIA) CO., LTD.※6	香港	269百万香港ドル	中華圏	54.0（54.0）	1	—	業務受入手数料	事務所の転貸
AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL.*※4,5,7	タイ	250百万 タイバーツ	メコン圏	54.3（19.2）	1	—	経営管理料 業務受入手数料	—
AEON CREDIT SERVICE (M) BERHAD※5,8	マレーシア	584百万マレーシア リンギット	マレー圏	61.5	1	—	経営管理料 業務受入手数料	—
AEON CREDIT CARD (TAIWAN) CO., LTD.	台湾	615百万台湾ドル	中華圏	100.0（100.0）	—	—	—	—
AEON INFORMATION SERVICE (SHENZHEN) CO., LTD.	中国深圳	2百万人民元	中華圏	100.0（100.0）	—	—	—	—
ACS CAPITAL CORPORATION LTD.	タイ	15百万タイバーツ	持株会社等	29.0［71.0］	—	—	—	—
AEON INSURANCE BROKERS (M) SDN. BHD.	マレーシア	1百万マレーシア リンギット	マレー圏	100.0（100.0）	—	—	—	—
PT.AEON CREDIT SERVICE INDONESIA	インドネシア	200,400百万ルピア	マレー圏	95.5（20.9）	—	—	経営管理料 業務受入手数料	—
ACS SERVICING (THAILAND)CO.,LTD.	タイ	148百万タイバーツ	メコン圏	100.0（100.0）	—	—	経営管理料	—
AEON CREDIT SERVICE SYSTEMS (PHILIPPINES) INC.	フィリピン	65百万 フィリピンペソ	持株会社等	100.0	—	—	—	—
ACS TRADING VIETNAM CO., LTD.	ベトナム	330,000百万 ベトナムドン	メコン圏	100.0（3.0）	1	—	業務受入手数料	—
AEON INSURANCE BROKERS (HK) LIMITED	香港	1百万香港ドル	中華圏	100.0（100.0）	—	—	—	—
AEON CREDIT SERVICE INDIA PRIVATE LIMITED※5	インド	4,200百万ルピー	マレー圏	100（4.3）	—	—	—	—
AEON SPECIALIZED BANK (CAMBODIA) PUBLIC LIMITED COMPANY	カンボジア	20百万米ドル	メコン圏	100.0（100.0）	—	—	業務受入手数料	—
AEON Financial Service (Hong Kong) Co.,Limited.※5	香港	740百万人民元	持株会社等	100.0	—	—	経営管理料	事務所の転貸
AEON Leasing Service (Lao) Company Limited	ラオス	28,000百万キープ	メコン圏	100.0（100.0）	—	—	経営管理料 業務受入手数料	—
AEON CREDIT SERVICE (PHILIPPINES) INC.※5	フィリピン	3,500百万 フィリピンペソ	マレー圏	99.1（99.1）	—	—	業務受入手数料	—
AEON Microfinance (Myanmar) Co.,Ltd.	ミャンマー	17,021百万チャット	メコン圏	100.0（100.0）	—	—	業務受入手数料	—
ACSI(Thailand) CO.,LTD.	タイ	100百万タイバーツ	メコン圏	100.0（100.0）	—	—	—	—
AEON MICRO FINANCE (SHENZHEN) CO.,LTD.	中国深圳	150百万人民元	中華圏	100.0（100.0）	—	—	—	—
ATS Rabbit Special Purpose Vehicle Company Limited	タイ	0百万タイバーツ	メコン圏	48.7（48.7）	—	—	—	—
（持分法適用関連会社）FUJITSU CREDIT SERVICE SYSTEMS (TIANJIN) CO.,LTD.	中国天津	20百万人民元	持株会社等	49.0	—	—	—	—

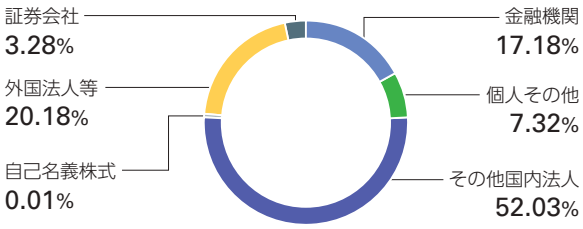
※1「主要な事業の内容」欄には、セグメントの名称を記載しています。
※2「議決権の所有（または被所有）割合」欄の（　）は、内書で間接所有（または被所有）割合、［　］は、外書で緊密な者または同意している者の所有割合です。
※3 イオン（株）は有価証券報告書の提出会社です。
※4（株）イオン銀行、イオンクレジットサービス（株）、AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL.およびAEON CREDIT SERVICE (M) BERHADは、営業収益（連結会社間の内部営業収益を除く。）の連結営業収益に占める割合が100分の10を超えています。
※5 特定子会社に該当しています。
※6 AEON CREDIT SERVICE(ASIA)CO., LTD.は、香港証券取引所に上場しています。
※7 AEON THANA SINSAP (THAILAND) PCL.は、タイ証券取引所に上場しています。
※8 AEON CREDIT SERVICE(M)BERHADは、マレーシア証券取引所に上場しています。
※9 イオンクレジットサービス（株）は当社との吸収合併により、2023年6月1日付で消滅しています。

株式に関する情報

株式基本情報（2023年2月28日現在）

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
業種	その他金融業
証券コード	8570
単元株式数	100株
事業年度	3月1日から翌年2月末日まで
剰余金の配当基準日	2月末日（中間配当8月31日）
発行可能株式総数	540,000,000株
発行済株式数	216,010,128株
株主数	33,002名

所有者別株式保有状況（2023年2月28日現在）

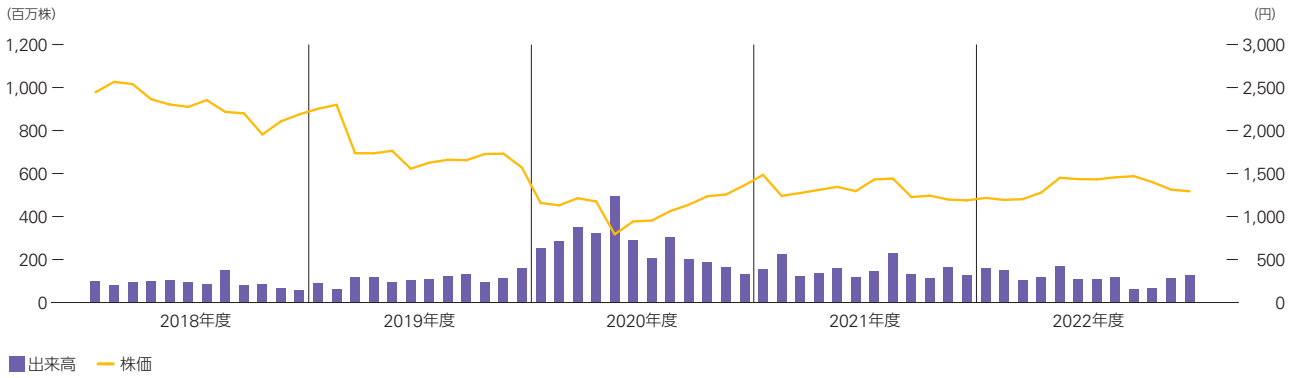


大株主の状況（2023年2月28日現在）

株主名	持株数（千株）	発行済株式（自己株式を除く。）の総数に対する所有株式数の割合（%）
イオン株式会社	104,051	48.20
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	21,851	10.12
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	7,815	3.62
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	4,891	2.27
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOUG S.A. 381572	3,318	1.54
マックスバリュ西日本株式会社	2,646	1.23
JP MORGAN CHASE BANK 385632	2,545	1.18
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,955	0.91
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	1,761	0.82
STATE STREET LONDON CARE OF STATE STREET BANK AND TRUST, BOSTON SSBTC A/C UK LONDON BRANCH CLIENTS−UNITED KINGDOM	1,719	0.80

※上記のほか、自己株式が152千株あります。

株価・出来高



	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
時価総額（億円）※	5,080	3,387	2,946	2,566	2,793
最高値（円）	2,785	2,329	1,601	1,608	1,521
最安値（円）	1,849	1,493	793	1,135	1,055

※時価総額は、年度末株価終値×年度末発行済株式総数により算出しています。

イオンの基本理念

お客さまを原点に
平和を追求し、人間を尊重し、地域社会に貢献する。

イオンは、小売業が平和産業であり、人間産業であり、
地域産業であると信じ、
その使命を果たす企業集団として永続するために、
お客さまを原点に絶えず革新し続けてゆきます。

イオングループ未来ビジョン

一人ひとりの笑顔が咲く未来のくらしを創造する。

イオングループが実現したい未来は、
お客さまが「明るくなっていく社会」と「自分らしい幸せ」を実感できることで
「心豊かにくらし、笑顔が広がる」未来です。
イオングループのありたい姿は、くらしの共創をリードし、
一人ひとりも社会全体もより豊かにするグループです。

イオンの基本理念＿詳しくはこちら
https://www.aeon.info/company/concept/

イオングループ未来ビジョン＿詳しくはこちら
https://www.aeon.info/vision/jp/

イオンフィナンシャルサービス

イオンフィナンシャルサービス株式会社
URL https://www.aeonfinancial.co.jp

Printed in Japan