

中期経営計画 (2026年度～2030年度)



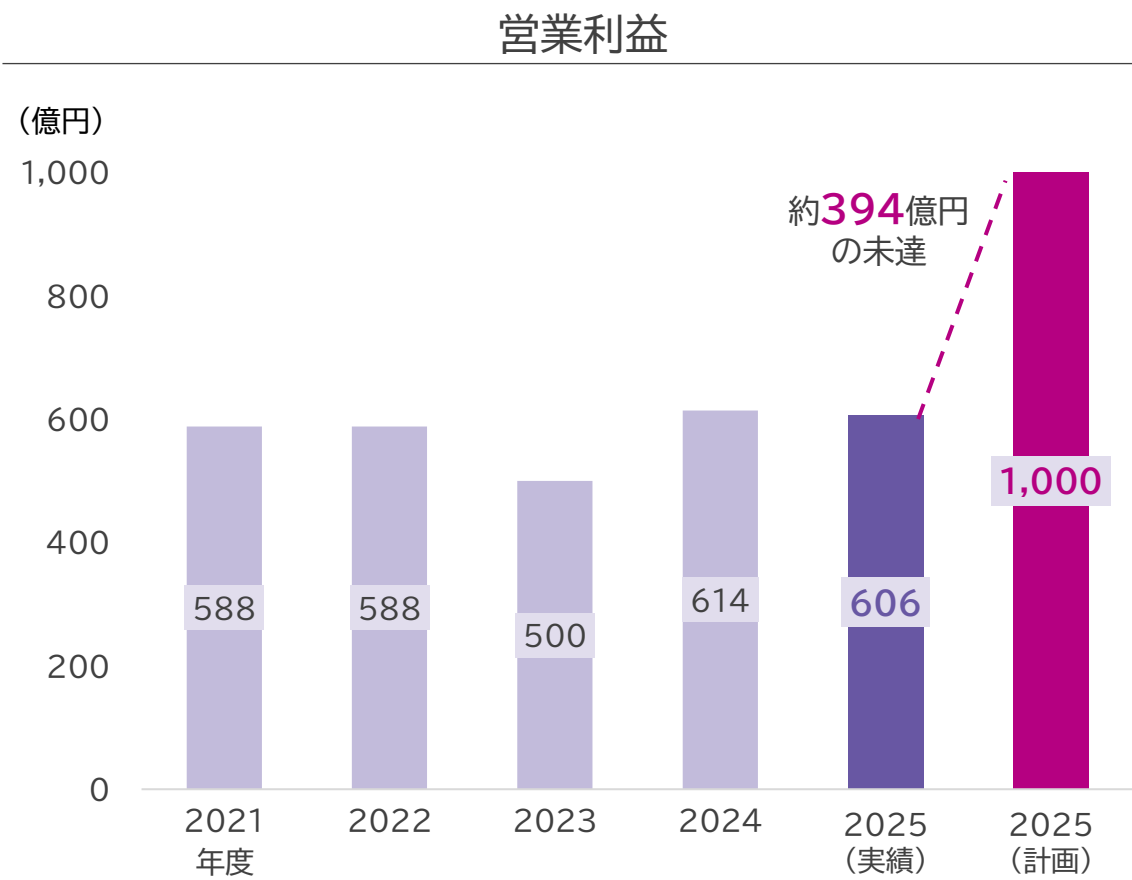
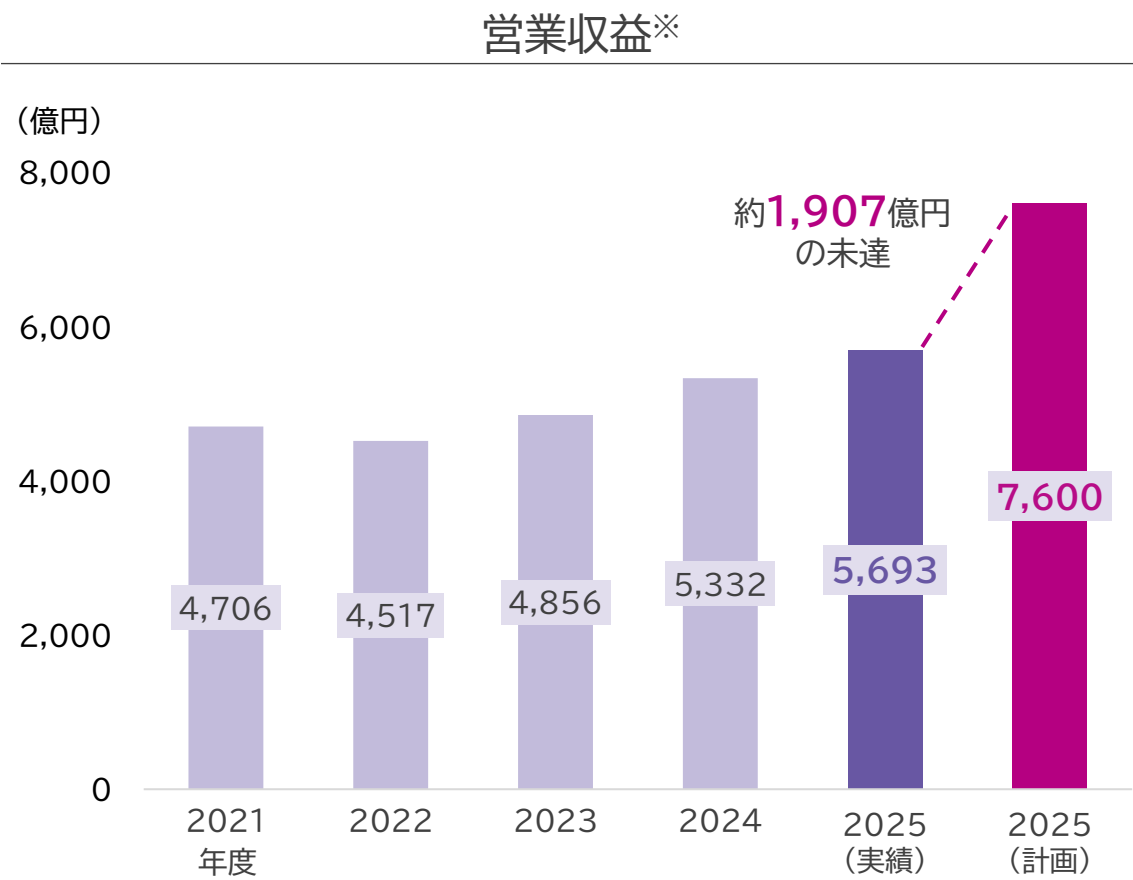
イオンフィナンシャルサービス

前中期経営計画の振り返り

(2021年度～2025年度)

経営指標の達成状況 | 営業収益・営業利益

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



ROE:4.5%

経営指標の達成状況 | 未達要因

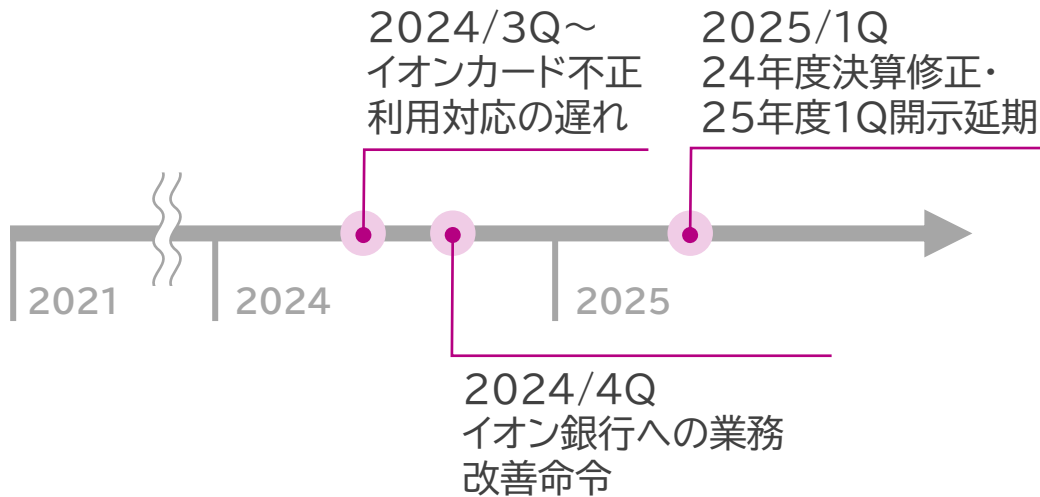
- 国内の「顧客ニーズへの対応不足」と「高コスト体質の常態化」に加え、海外の「従来型成長モデルの限界」が重なったことが、営業収益・営業利益未達の主因

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

ガバナンス | 過年度に発生した重大事案を踏まえた課題認識

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

前中期経営計画期間に発生した重大事案



新中期経営計画期間に向けた課題認識

1. リスクの見極め力・プロアクティブな対応力の弱さ

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

2. 子会社管理体制の不足

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

3. 高度化し続ける脅威への継続的な対応不足

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

新中期経営計画で取り組むべき事項

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

新中期経営計画の前提

前中期経営計画
の振り返り

✓ 達成事項

- 組織・事業の大きな変革
 - 「多角化」ポートフォリオ・不採算事業の見直し
 - 海外での新規事業・マーケット進出
- AEON Payのローンチ・周辺基盤の整備

－ 課題

- 顧客ニーズへの対応不足
- 国内の高コストな企業体質の常態化
- 海外事業の成長鈍化
- リスク管理・ガバナンス体制の不足

注視すべき
外部環境

- 決済構造の変化
 - 次世代決済の開発・展開
- AI技術のさらなる進化
 - AIを活用した業務効率化の拡大
 - サイバー攻撃の高度化
- ゼロ金利から「金利のある世界」へ

新中期経営計画で取り組むべき事項

市場変化に伴う 顧客ニーズへの対応

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

国内コスト構造の 抜本的見直し

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

安全・安心 への重点対応

- グループ一体でのリスク管理・ガバナンス体制の強化
- 高度化し続ける脅威への継続的な対応

中期経営計画

(2026年度～2030年度)

中期経営計画(2026年度～2030年度)の基本方針

2030年のありたい姿

「金融をもっと近くに」する地域密着のグローバル企業



稼ぐ力の発揮

デジタルを活用することで「イオンの金融」としての強みを最大化する

重点戦略①

AEON Payによる
顧客基盤拡大

重点戦略②

データ・AI活用による
融資事業の強化

重点戦略③

アジア重点国における
「小売×金融×デジタル」
事業モデルの確立



高効率経営への転換

成長投資の余力を創出する体質への転換

重点戦略④

国内コスト構造改革



安全・安心No.1

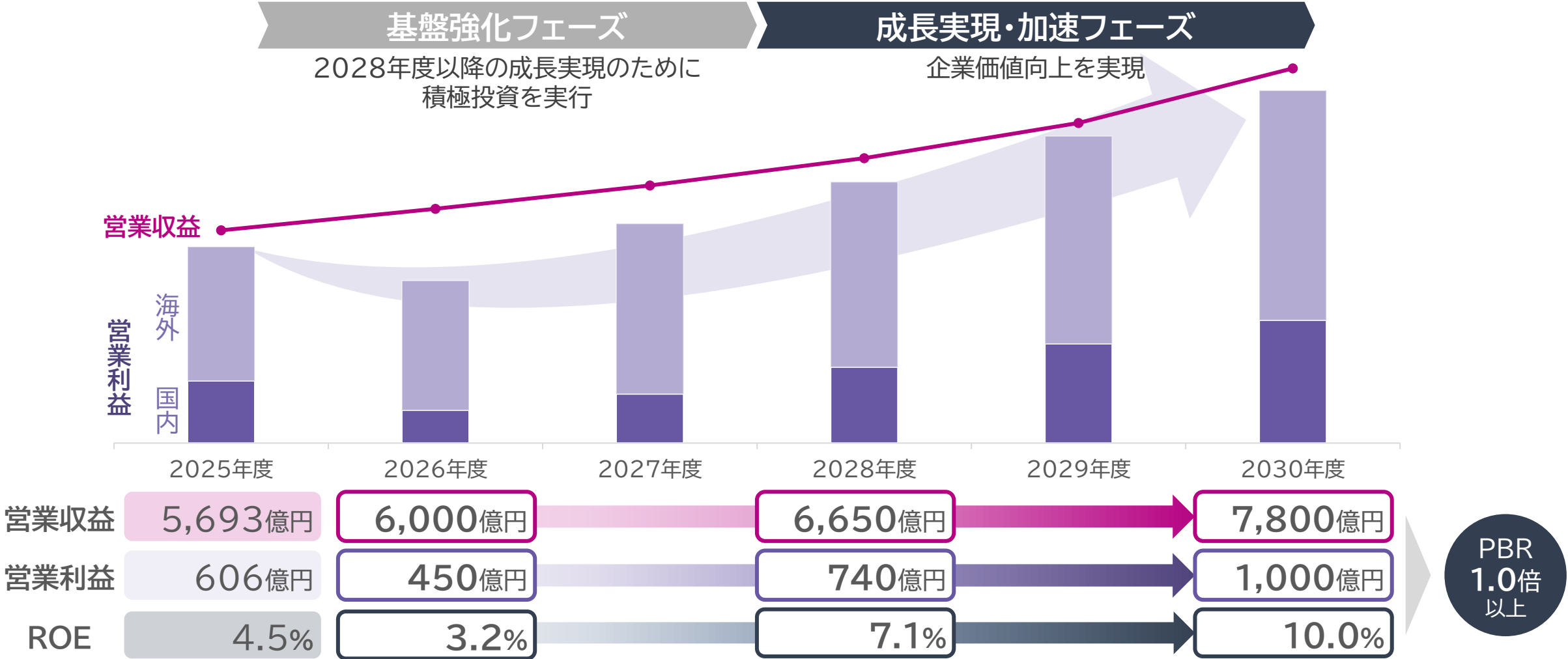
再発防止と未然防止を徹底する

重点戦略⑤

強固なコーポレート・
ガバナンスの実現

数値目標 | 営業収益・営業利益・ROE

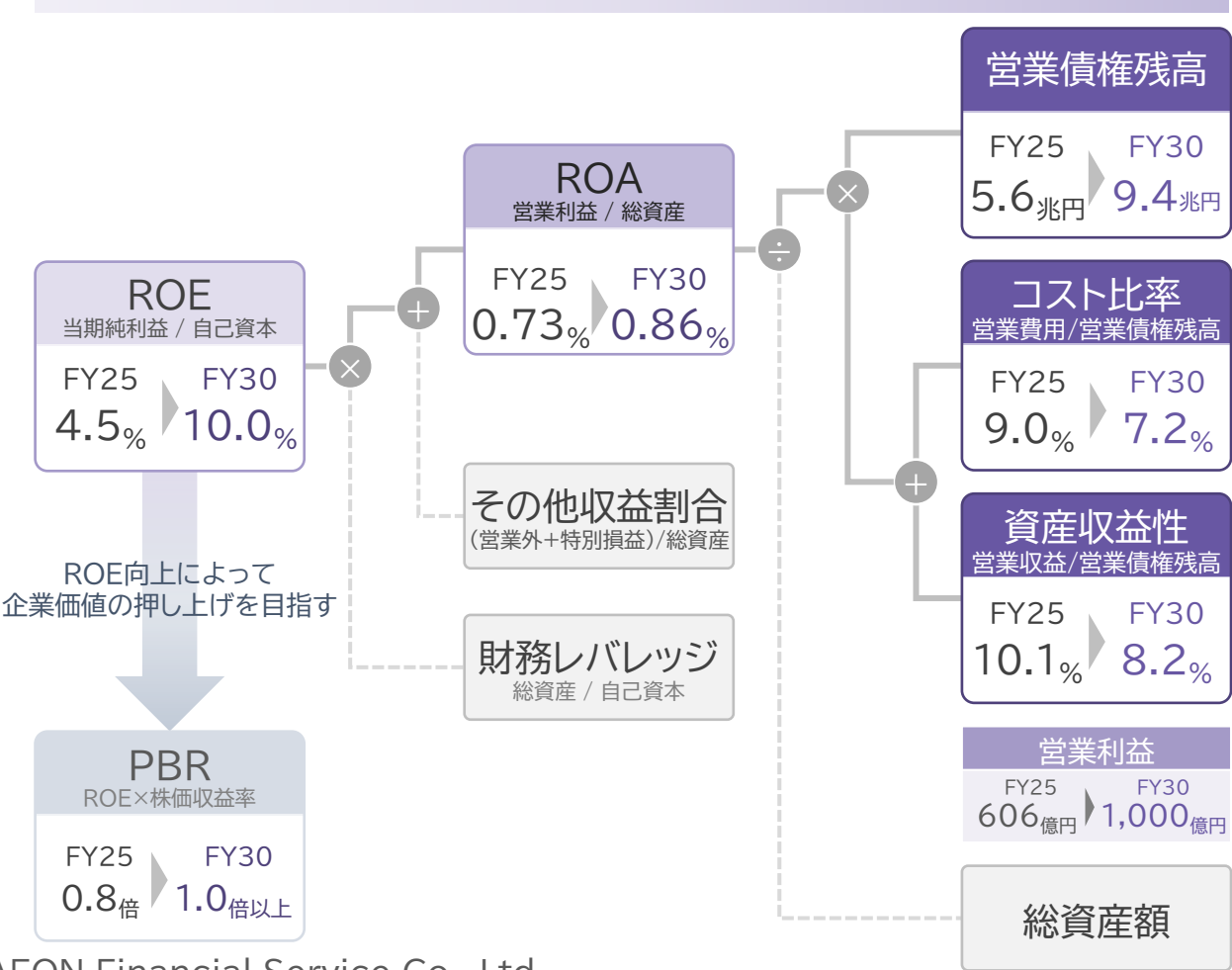
- 2026年度はクレジットカードシステム更改の影響で増収減益となるが、2028年度には最高益を更新、2030年度には営業利益1,000億円を達成する



企業価値向上に向けた考え方

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

KGIツリー



KPI

FY30目標(FY25差)

国内

営業債権残高※
(債権流動化後)

個人向け (高利回り) **+3,800** 億円

法人向け **+2,000** 億円

コスト構造改革
▲360 億円 (5年累計)

※ そのほか、住宅ローン等で+2.0兆円の債権残高拡大を目指す

AEON Pay
有効会員数

+4,800 万人

2030年目標
6,000 万人

銀行預金残高

+2.4 兆円

海外

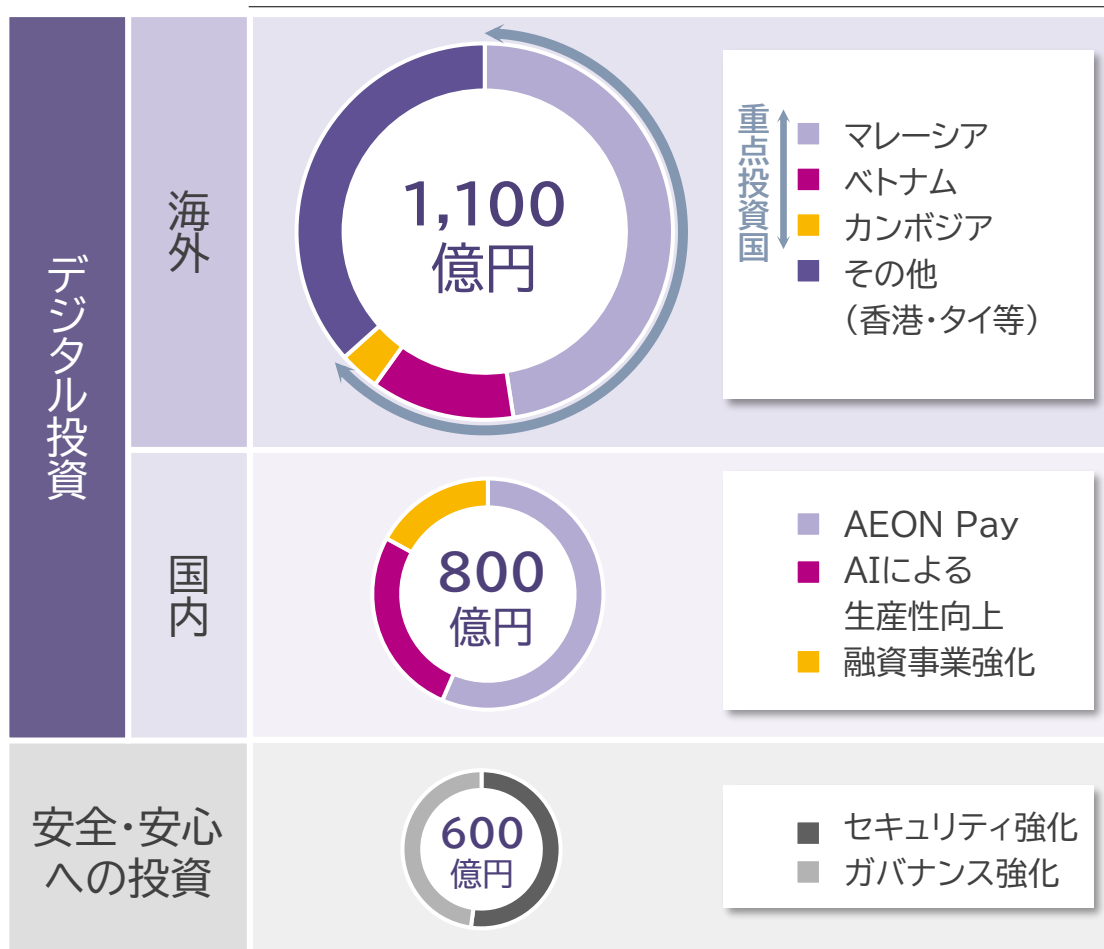
営業債権残高 (主要5か国)

上場3社
タイ **+6,000** 億円
マレーシア
香港

重点国
ベトナム **+1,700** 億円
カンボジア

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

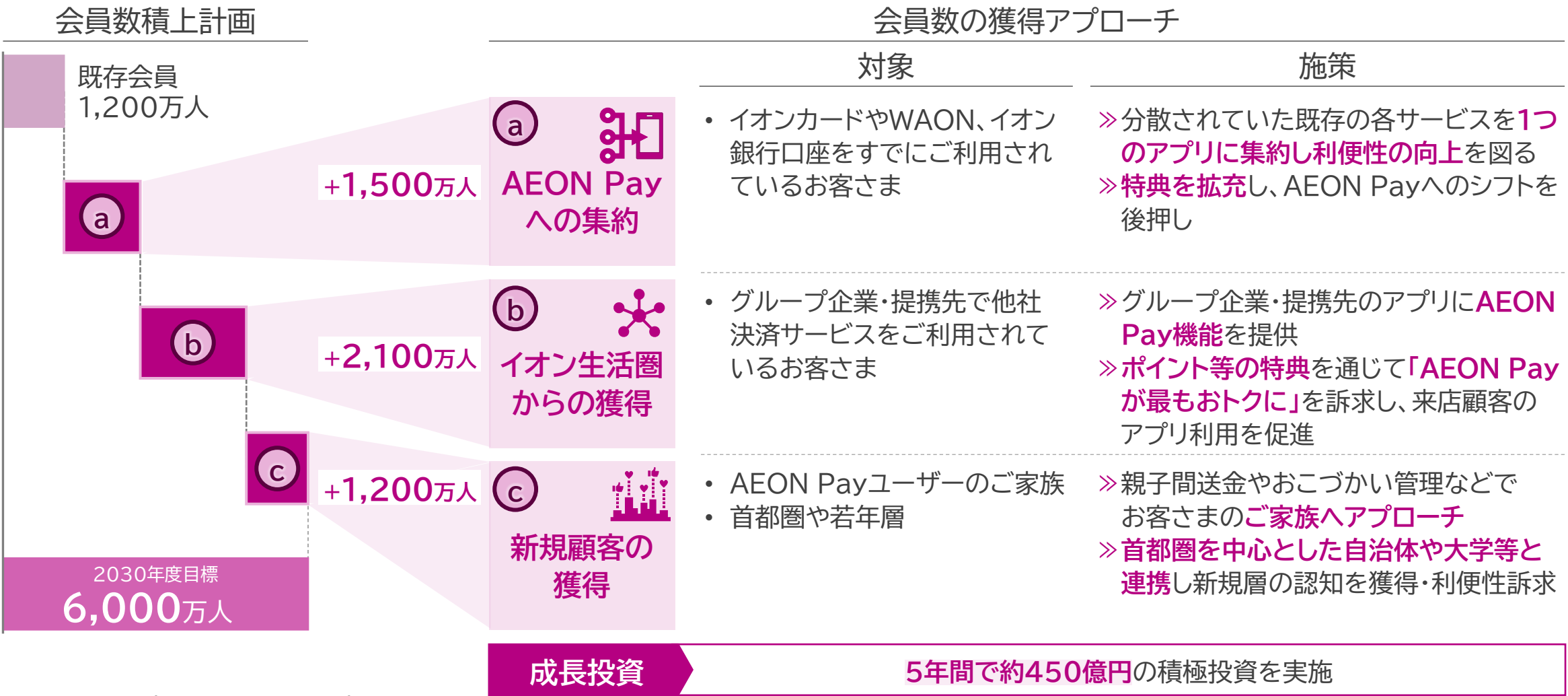
投資額(5年総額)



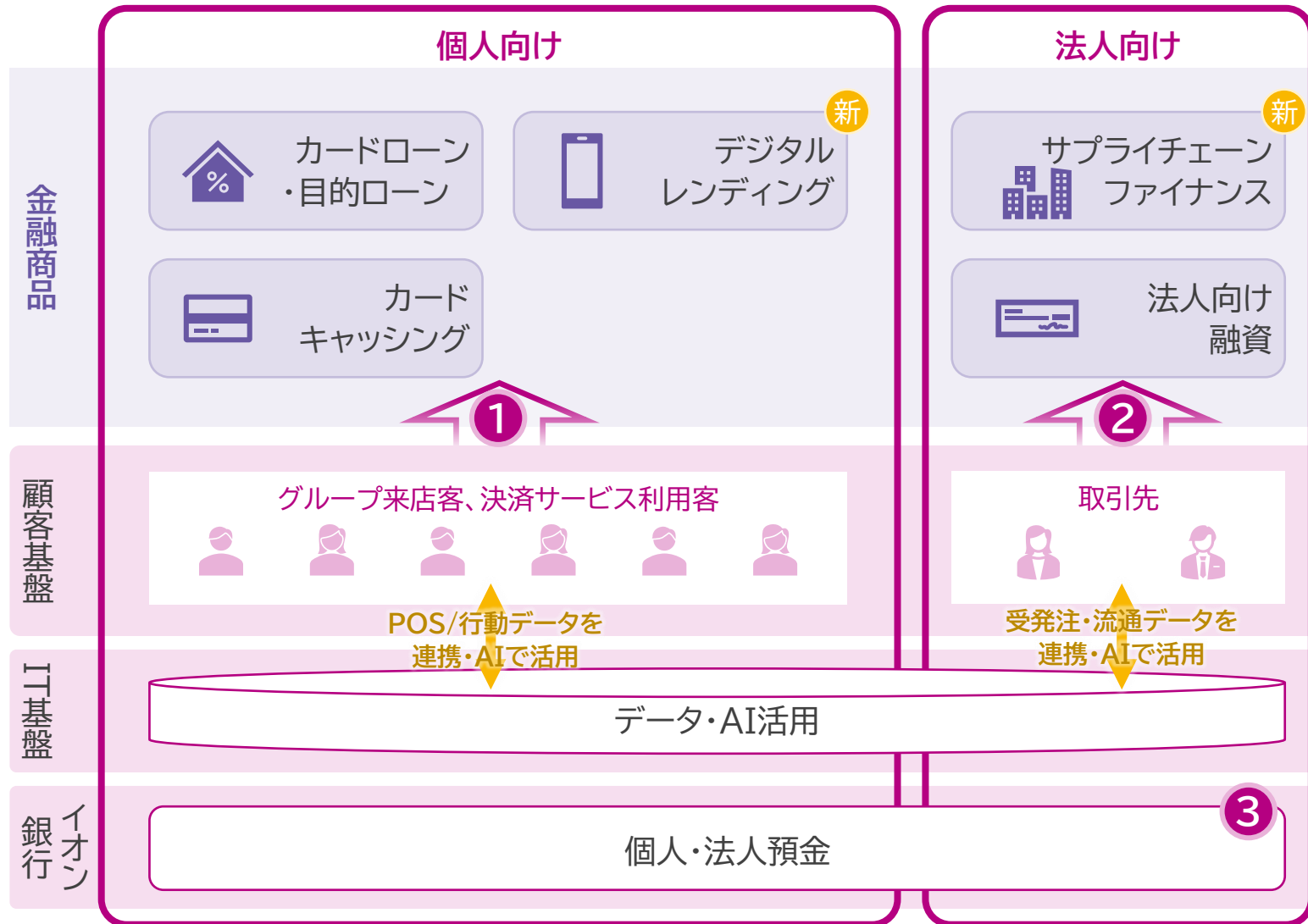
投資方針・目的

- ✓各地域の「小売×金融×デジタル」事業モデルを進化させ、上場3社に次ぐ**新たな利益の柱を育成**
- ✓マレーシア・ベトナム・カンボジアを**重点投資国**と定め集中投資
- ✓国内成長の要となる**AEON Pay**と生産性向上を実現する**AI**に集中投資し、融資事業拡大により利益成長を狙う
- ✓金融基盤のクラウド化を進め、**商品開発の高速化**とより**大容量のデータ蓄積・利用**をセキュアに実現
- ✓お客さまの安全・安心につなげる基盤強化として投資を継続

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



国内事業モデル



融資事業強化の道筋

① 個人向け融資の強化

- ✓ POS/行動データ・AIを活用した与信の高度化やニーズ最適な融資の提供により**金融商品間でのクロスセル**を実現し収益を拡大
- ✓ 既存サービスの拡大とともに**新しい金融商品** (デジタルキャッシング)にて、**融資事業の収益力強化**

② 法人向け融資の強化

- ✓ 受発注・流通データを活用し、イオンの取引先・地域重要サプライヤー向けに**サプライチェーンファイナンス(SCF)**を展開
- ✓ SCFを入り口に**法人口座と債権残高を拡大**

③ 効率的な資金調達・融資との経済循環

- ✓ 決済/銀行の顧客タッチポイントを集約
- ✓ 家計相談等の付加価値提供により、決済に紐づく**生活口座として定着**

アジア重点国における「小売×金融×デジタル」事業モデルの確立

稼ぐ力
の発揮

高効率経営
への転換

安全・安心
No.1

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

成長ポテンシャル

成長戦略



- ・ 一人当たりGDP成長率※: +6.7%
- ・ コンシューマーファイナンス市場は、2030年までに約30兆円規模まで成長

- ・ アプリを通じた与信を伴うコード決済事業の展開
- ・ イオングループの出店拡大と合わせた経済圏の拡大

詳細は次頁



- ・ 一人当たりGDP成長率※: +4.7%
- ・ イオングループ店舗の海外出店数最大(256店舗)
- ・ 当社ID会員数: 約630万人

- ・ **アプリを軸に決済・銀行・小売が連動**した事業モデルへの進化
 - デジタルバンクを軸に金融サービスを連動し、顧客の利用動向を分析しパーソナライズされた個人向けローンを提案
 - さらに小売データを活用しSME向けのローンを展開
- ➡ 上記の事業モデルを新たな成功事例として**フォーマット化・各国に水平展開**



- ・ 一人当たりGDP成長率※: +5.6%
- ・ クレジットカード有効会員数: 6万名(業界トップクラス)

- ・ 首都圏・地方の両輪で**決済顧客基盤を拡大**
 - 首都圏ではイオングループを軸としたクレジットカードの会員数拡大
 - 地方ではBNPLサービスの展開
- ・ イオングループと協働し**金融サービスを拡充**
 - グループネットワークを活かした個人/法人向け融資サービスの展開

ベトナムにおける事業拡大

稼ぐ力の
発揮

高効率経営
への転換

安全・安心
No.1

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

2026年度(現状)

融資事業の基盤強化

- 2027年度のコード決済事業展開に向けて、システム基盤等を構築

2027年度

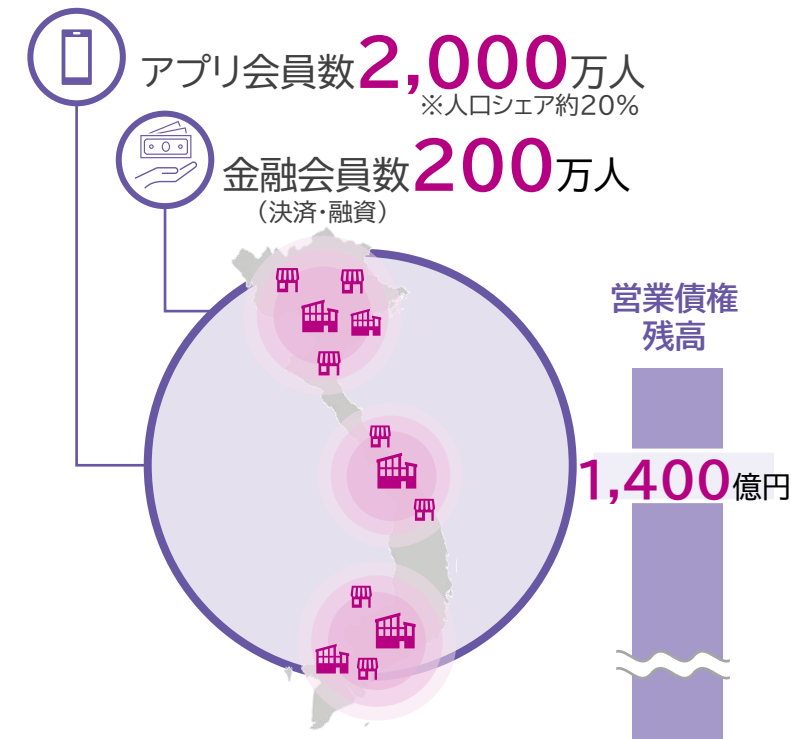
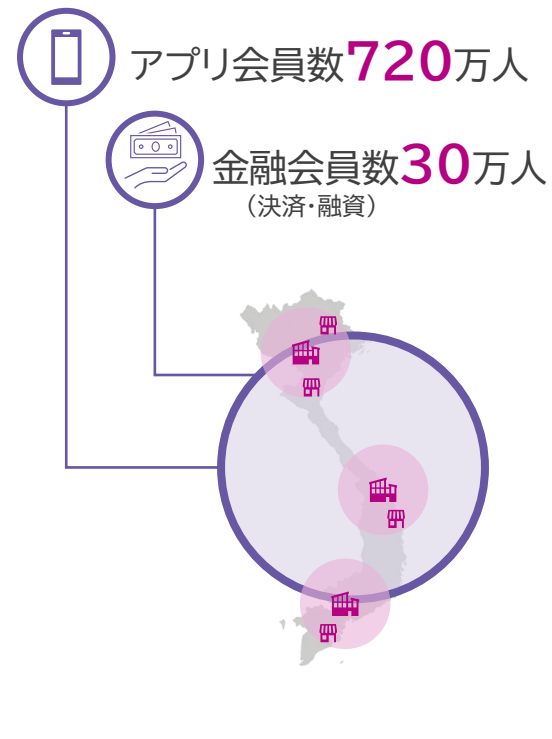
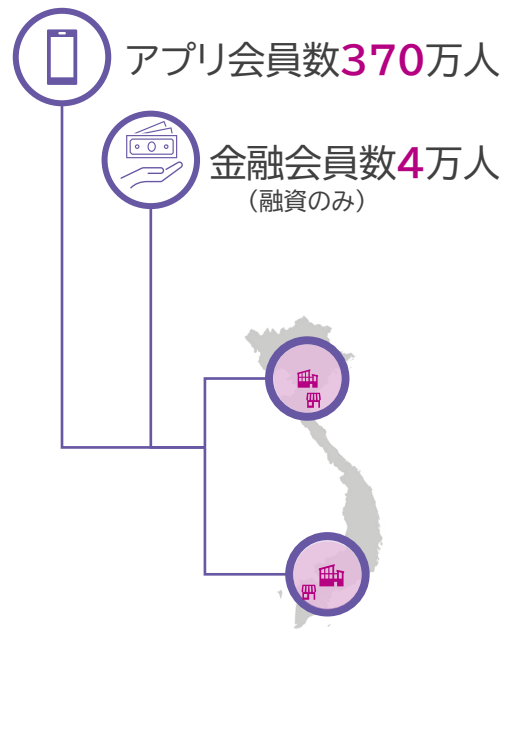
与信を伴うコード決済事業の展開

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

2030年度

グループシナジー最大化で ベトナム国内でのプレゼンス向上

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



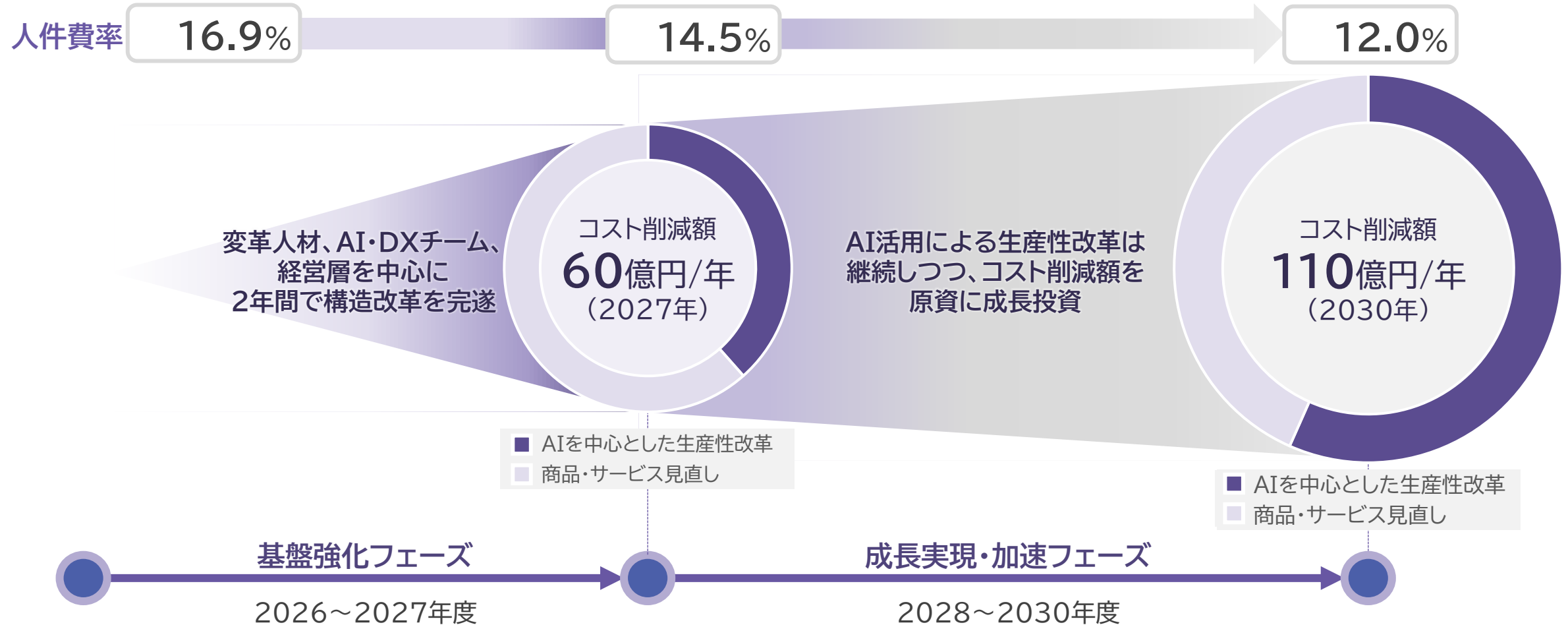
国内コスト構造改革

稼ぐ力
の発揮

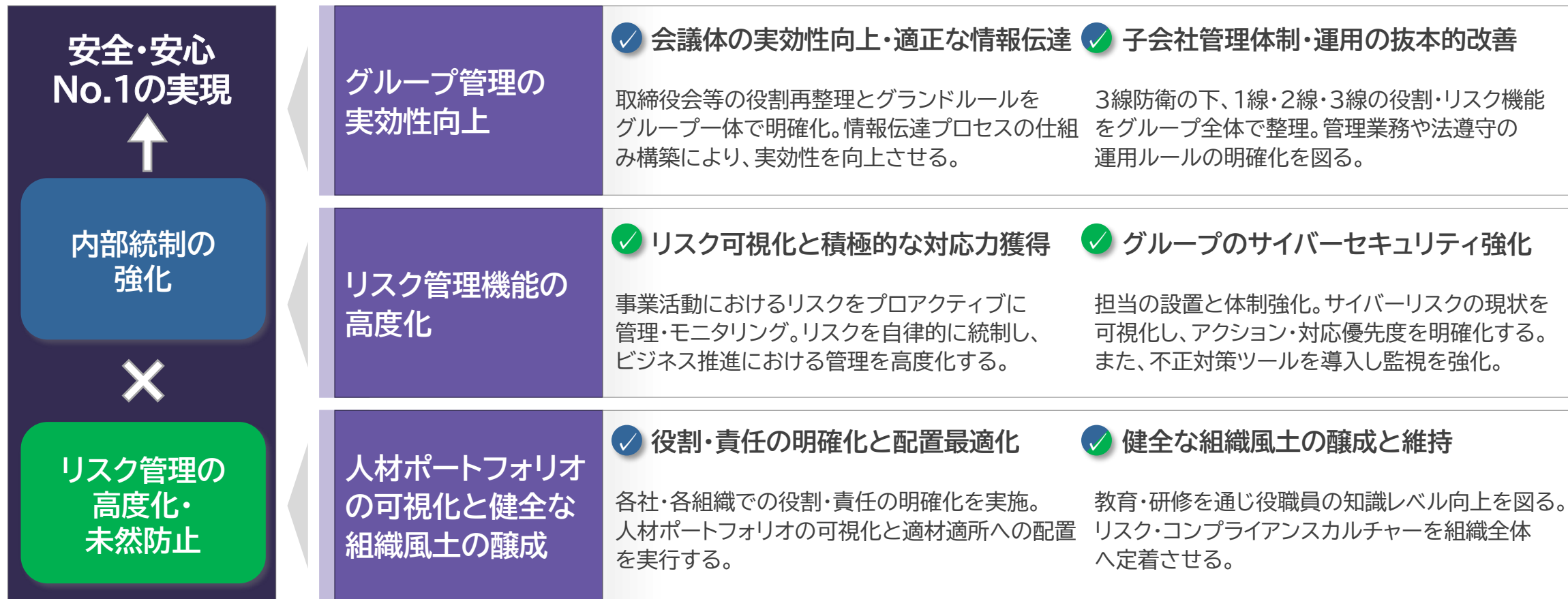
高効率経営
への転換

安全・安心
No.1

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



- レジリエントな経営基盤を早期に再構築し、継続的に検証・改善を繰り返す



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

人的資本の質の向上

社内ポストの公募制度

- ・ 自発的なキャリア形成による意欲向上
→ 変革人材の発掘・育成を目指す

グローバルローテーション

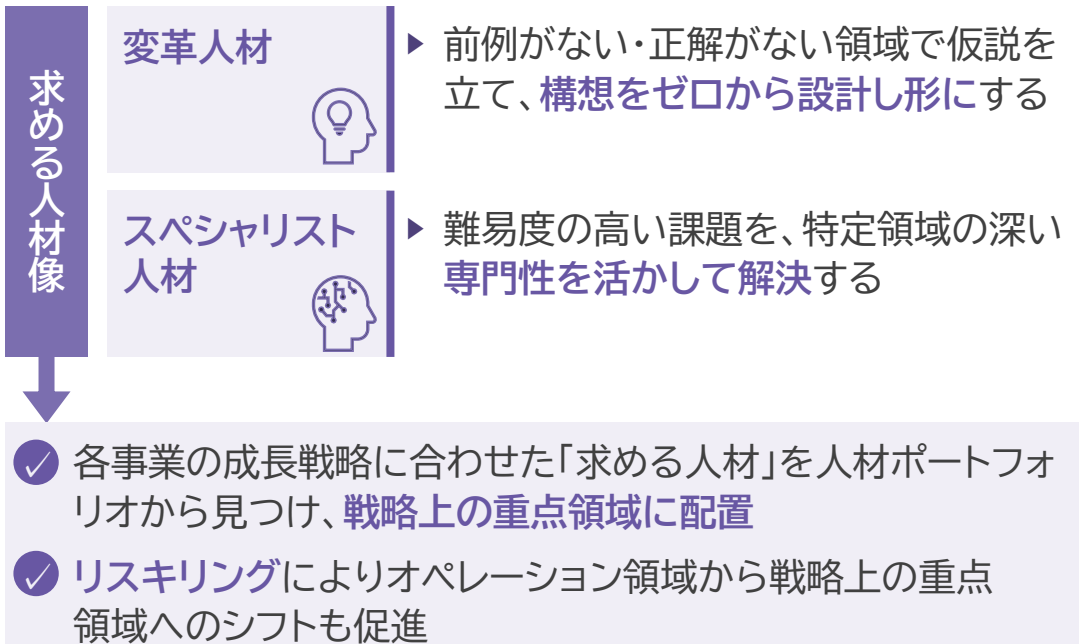
- ・ グローバル人材の異動を促進する仕組みの確立
→ 国をまたがった人材の活躍を促進

高度専門人材を獲得する制度拡充

- ・ 労働市場で競争力のある報酬体系整備
→ 事業環境の変化に対応する人材を獲得

必要な能力を、必要な場所で発揮できる状態を実現

人員の最適配置



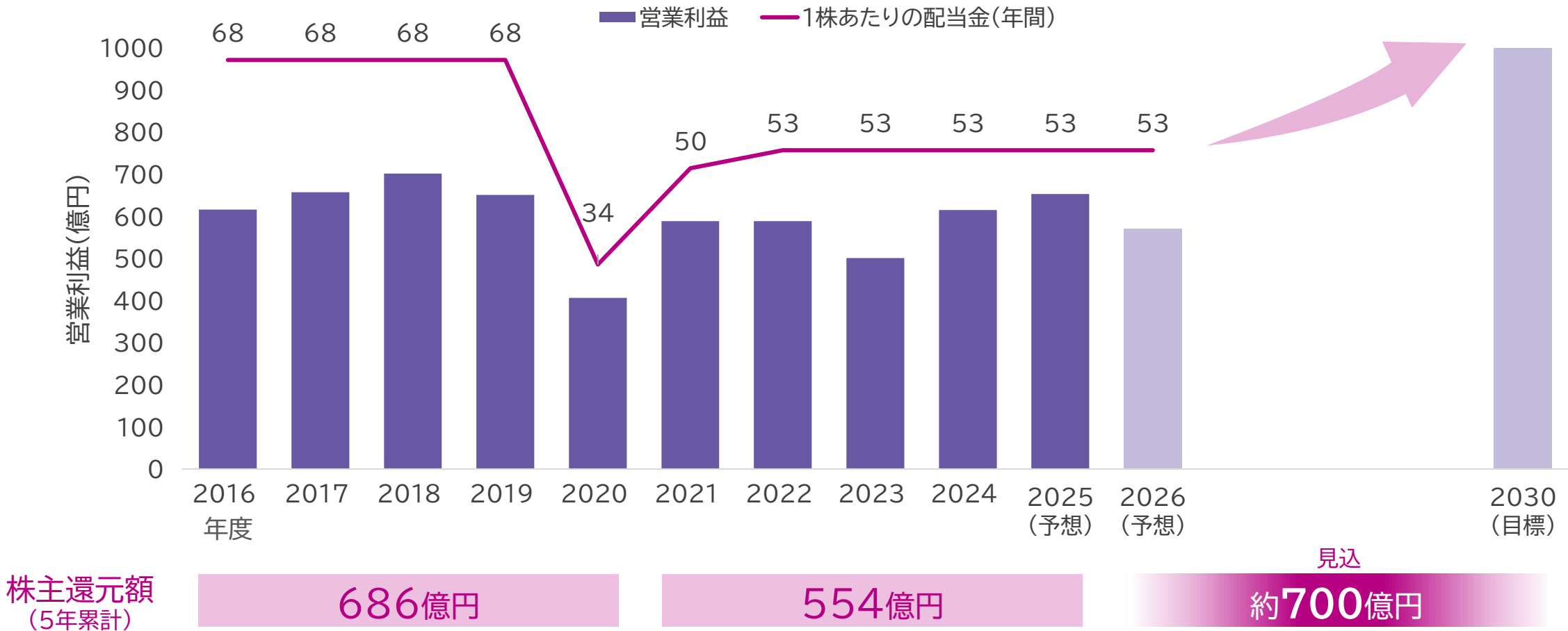
全員活躍を実現し、中期経営計画を達成

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

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

株主還元方針

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



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

2026年度業績予想

(単位:億円)

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

中期経営計画にて管理するKPIの一覧

各年度指標(KPI)		2025 (実績)	2026 (計画)	2027 (計画)	2028 (計画)	2029 (計画)	2030 (計画)	
	単位							
国内	AEON Pay有効会員数	(万人)	1,208	3,000	4,000	4,700	5,500	6,000
	普通預金残高	(兆円)	3.2	3.4	3.7	4.1	4.7	5.6
	自社決済取扱高	(兆円)	9.8	11.0	12.0	14.0	16.0	19.0
	個人向け営業債権残高※1 (高利回り債権残高)	(億円)	8,838	9,500	10,200	11,100	11,900	12,600
	法人向け営業債権残高	(億円)	3,378	3,700	4,000	4,300	4,800	5,300
	収益人件費率	(%)	16.9	15.5	14.5	14.0	13.0	12.0
海外	営業債権残高(上場3社※2)	(億円)	11,577	12,900	14,000	15,500	16,300	17,500
	営業債権残高(重点国※3)	(億円)	411	590	760	1,000	1,500	2,000

※1 債権流動化前 ※2 イオンバンク(マレーシア)を含む ※3 ベトナム、カンボジアの子会社合計

本資料のうち、当社の将来的な経営戦略や営業方針、業績予測等にかかわるものは、いずれも現時点において当社が把握している情報に基づいて想定、算出されたものであり、経済動向、業界での競争、市場需要、為替レート、税制や諸制度等に関わるリスクをはじめとする様々な不確実要素を含んでおります。従って、将来、実際に公表される業績等はこれらの種々の要素によって変動する可能性があります。



イオンフィナンシャルサービス