

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

理解できる。

P.8 に 2030 年のありたい姿として「『金融をもっと近くに』する地域密着のグローバル企業」という言葉が明示されており、シンプルでわかりやすい。また、P.26 の中期経営計画では変革フェーズ（～2025 年度）を経て成長フェーズ（2026 年度～）に移行するロードマップが示されており、段階的な成長のイメージが掴みやすかった。

P.12～13 の価値創造プロセスでは、インプット・ビジネスプロセス・アウトプット・アウトカムが一つの図にまとめられており、会社全体の構造と社会への貢献のつながりが視覚的に整理されていた点もわかりやすかった。特に、マテリアリティとして「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 つが整理されており、事業成長と社会課題解決を同時に追求しようとする姿勢が伝わってきた。

さらに P.15 のトップメッセージにある「収益力を高め、持続可能な事業運営により『生活者に選ばれ続ける金融グループ』を目指します」という言葉も、2030 年のありたい姿と一貫しており、経営陣が目指す方向性がブレてないことが伝わった。社長自身が「2026 年度から始まる新中期経営計画では、確実に『稼ぐ力』を身につけ、当社グループの再成長を実現してまいります」と具体的な時間軸とともに語っている点も、将来像の説得力を高めていると感じた。

P.2 の Our Purpose 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。」という言葉が、2030 年のありたい姿や中期経営計画と一本の線でつながっている点も好印象だった。単なるスローガンではなく、P.14 の Purpose の実現に向けてのページでは、2023 年の Purpose 制定から 2024～2025 年の浸透・実践フェーズへの移行が時系列で整理されており、目指す姿を組織全体に落とし込もうとする具体的なプロセスが見えた。就活生の立場からすると、会社がどこに向かうのかだけでなく「そこに向かうためにどう動いているのか」まで読み取れる報告書は、入社後のイメージを描きやすく、この点において本報告書は丁寧に作られていると感じた。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

おおむね理解できた。

P.19～21 の「独自性・強み」として 4 つが整理されていた。特に印象的だったのが、①イオングループのインフラ活用と④アジアを中心としたグローバル展開の 2 点だ。

①については、イオングループ全体で 18,086 店舗・拠点数、約 62 万人の従業員基盤を持ち、そのインフラを活用してリアルな顧客接点からカード会員を獲得できる構造は、純粋なフィンテック企業にはない強みだと感じた (P.19)。P.30 の財務経理担当メッセージにも「当社の強みは、やはり、リアル店舗での会員募集力だと認識している」という言葉があり、経営陣自身もこの点を核心的な強みとして捉えていることがわかった。また、イオングループのトータルアプリ「iAEON」の累計ダウンロード数が 1,500 万件に達しており (P.19)、リアルとデジタルの両面で顧客接点を持てる点は他社との差別化につながると感じた。

②の「業界初の革新的なサービスの創出」については、P.20 に年会費無料のゴールドカードや、AEON Pay と WAON の残高相互移行機能 (特許取得済み) など具体的な事例が紹介されており、単なる先行者優位ではなく継続的にイノベーションを生み出してきた歴史がわかった。

④のグローバル展開については、P.21 の図で海外営業債権残高が 1 兆円を超えていること、アジア 10 カ国超での展開実績が示されており、1987 年の香港進出から約 40 年かけて積み上げてきたノウハウの蓄積は短期間では模倣しにくい優位性だと思った。P.10 のエリア別営業収益を見ると、中華圏・マレー圏・メコン圏すべて近年右肩上がり成長しており、海外事業が収益の柱として機能していることも数値で確認できた。

ただし、各強みが他社と比べてどれほど優位かという相対的な比較情報がほぼなく、学生視点では「本当に強いのか」を客観的に確認しづらかった点は課題だと思う。業界内でのポジションを示す指標があればより説得力が増すと思う。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか (変化)

やや理解できたが、不安も感じた。

P.15~18 の社長トップメッセージを読むと、「PBR が 1 倍を大きく下回っている」「守りに入り活気を失っている」「失敗を恐れるあまり挑戦への意欲が後退している」といった、かなり率直な自己評価が記されていた。こうした開示姿勢自体は誠実だと感じる一方で、競争優位性の持続性については楽観的にはなれなかった。

特に P.32 の財務経理担当メッセージにある「フィンテック企業が莫大な資金を投じて参入し、当社が 10~15 年かけて築いたシェアを短期で奪われることも起きている」という記述は、海外事業の強みが必ずしも盤石ではないことを示唆しており、印象に残った。アジア各国でローカル企業の巨大化が進んでいることも踏まえると、これまで積み上げてきた地域密着の強みが今後も通用し続けるかは確信できないと感じた。

国内においても、P.16 のトップメッセージで「CBDC (中央銀行デジタル通貨) やステーブルコイン、ブロックチェーン技術を活用したデジタル金融サービスが広がりを見せるなか、決済の構造変化が進む」と言及されており、既存の決済ビジネスモデル自体が根底から変わる可能性が示されている。これは従来の強みであったクレジットカード事業の収益

基盤を揺るがすリスクであり、適応できるかどうかが持続性の鍵を握ると感じた。

一方で P.20 の AEON Pay と WAON の残高相互移行機能（特許取得済み）や、P.34 のマレーシアにおけるクラウド型デジタルバンクの開業など、デジタルと既存インフラを組み合わせた革新については、差別化の方向性として評価できると思う。また、P.26 に示されている「ROE10.0%以上の達成・維持」という数値目標は、資本効率の改善に向けた具体的な目標として理解できた。現状は ROE3.4%と目標から離れているが、この目標を掲げている点は少なくとも経営の方向性として評価できる。持続性があるかどうかの最終的な判断は、今後の進捗を継続的に追うべきだと感じた。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか 可能性はあると感じたが、環境次第だと思った。

P.48～49 の人材育成ページでは、DX 人材育成プログラム、MBA 派遣、次世代経営者育成プログラムなど幅広い研修制度が紹介されており、育成への投資意欲は感じられた。1 人当たりの研修費用は 2023 年度に 77,438 円とピークを迎えており、人材への投資を重視している姿勢が数値にも表れていた。

P.49 の海外トレーニー制度は、年次の若いうちから海外現地法人で半年間実務を経験できる制度であり、グローバルな視野を持ちたい自分にとっては魅力的に映った。海外赴任モデルプランの図を見ると、1 回目の赴任からローカルスタッフとともに現地業務に従事し、キャリアを重ねながら現地法人の経営幹部を目指せる道筋が描かれており、早い段階から責任ある仕事に挑戦できる環境があることが伝わってきた。

また、P.33～34 のビジネス人材紹介では、AEON Pay の開発担当者やマレーシアのデジタルバンク開発チームの取り組みが具体的に紹介されており、デジタルや金融領域で実践的なスキルを身につけられる可能性が感じられた。特に P.34 のマレーシアのデジタルバンク開発については、アジャイル開発や中央銀行との連携など、通常の金融機関では経験しにくい業務に携われる点が印象的だった。

一方で P.51 の従業員エンゲージメントスコアが国内で 43.8 と低い水準にあること、「経営陣への信頼」や「階層間の意思疎通」への満足度が低いという記述は気になった。制度が整っていても、職場の居心地や上司との関係性が良くなければ、成長機会を活かしきれないと感じたためだ。この点については、会社側もエンゲージメント改善を重要課題として認識しており（P.51）、今後の変化を注視したいと思った。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

○よかった点

構成のわかりやすさ（P.3 目次・全体）

WHAT/WHO → WHY → HOW → DATA という流れで全体を整理している構成はとても読みやすく、学生でも迷わず読み進められた。特に各セクションの冒頭に大きなビジュアルページが設けられており、読む前にこれから何について書かれているのかを直感的に理解できる工夫がされていた点も好印象だった。

社長メッセージの率直さ (P.15～18)

守りに入っている、挑戦文化を取り戻す、PBR が 1 倍を割り込んでいるなど、ネガティブな現状も隠さず書いていた点は信頼感につながった。就活生の視点では、こういった正直な話から本音を語れる会社という印象をもった。また、私自身が挑戦する文化を体現してまいりますという社長自身の言葉は、企業のトップの人柄や覚悟が伝わり、会社のカルチャーを想像するきっかけになった。

従業員の声 (P.43～44 座談会、P.33～34 ビジネス人材紹介)

実際に働く社員の言葉やプロジェクトストーリーが掲載されており、会社の雰囲気や仕事のリアリティが伝わってきた。特に P.43～44 の座談会では、パーパスが自分の仕事にどう関係するのかわからなかったという率直な声も掲載されており、美化されすぎない等身大の社員像が描かれていた点は就活生として参考になった。P.33 の AEON Pay 開発者の田中さんのページも、業務の具体的な苦労や達成感が伝わる内容で、入社後のイメージを持ちやすかった。

○改善できると思う点

競合他社との比較情報がない (P.9、P.76 等)

At a glance や財務ハイライトには多くの数値が並んでいるが、業界平均や競合との比較がほぼ見当たらない。例えば ROE やエンゲージメントスコアについても、他社平均と比べて低いという記述はあるものの、具体的な比較対象企業の数値が示されていないため、業界内での相対的な位置づけが学生には判断しにくかった。数値の意味を理解するためにも、簡単な情報があると親切だと感じた。

海外事業の個別説明が薄い (P.22～24)

海外上場子会社 3 社（香港・タイ・マレーシア）の代表者メッセージはあるが、各国事業の収益性や課題についての定量的な情報が少なく、どの国が稼ぎ頭でどの国がリスクなのかわかりにくかった。P.10 にエリア別の営業収益グラフはあるものの、利益やコストまでは掘り下げられておらず、海外事業の実態を深く理解するには物足りなさを感じた。アジア展開を強みとして前面に打ち出している以上、各エリアの詳細な説明があるとより説得力が増すと思う。

ガバナンス問題の説明が難解 (P.52～55)

イオン銀行への業務改善命令については 4 人の社外取締役がインタビュー形式で語っているが、マネー・ローンダリング対策や金融規制の専門知識が前提となっている部分が多く、学生には読み解きにくかった。何が問題だったかを平易な図解や時系列で補足してほしい。ガバナンスの問題は会社を選ぶうえで重要な判断材料になるため、できるだけ多くの読者が理解できるような工夫があるとよいと感じた。