

中期経営計画

中期経営計画の策定

当社グループを取り巻く環境は急激に変化し、国内では、キャッシュレスの推進、通信キャリア等異業種プレイヤーやプラットフォームによる金融市場への参入等を受けて、競争環境と競争相手が様変わりしました。

また、成長が著しいアジアでは、お客さまの生活水準が上がるにつれてニーズが変化するとともに、スマートフォンが目覚ましい勢いで普及しています。このような環境の中でお客さまに選ばれる金融

サービスを提供する事業者であり続けるためには、デジタル技術の導入を早急に実現することが求められています。

そこで、当社グループはお客さまを起点に、お客さまが必要な時に最適な金融サービスを提供できるビジネスモデルを構築するために、中期経営計画(2021年度～2025年度)を策定し、基本方針を、「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」と決めました。

中期経営計画で目指す姿

当社グループの現状

これまででは、お客さま自身が自身の金融ニーズを調べ、当社グループの営業チャンネルにアプローチし、ご利用いただく状況でした。当社グループとしても自主・自立の経営方針に基づいて、各グループ会社が個別にお客さまに最適サービスを提供することで、収益の最大化を図っていました。

これまでの顧客アプローチ：
金融商品の販売



これまでのビジネスモデル

お客さま



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」

イオングループ、提携先サービスを、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、生活圏(マーケットプレイス)を構築します

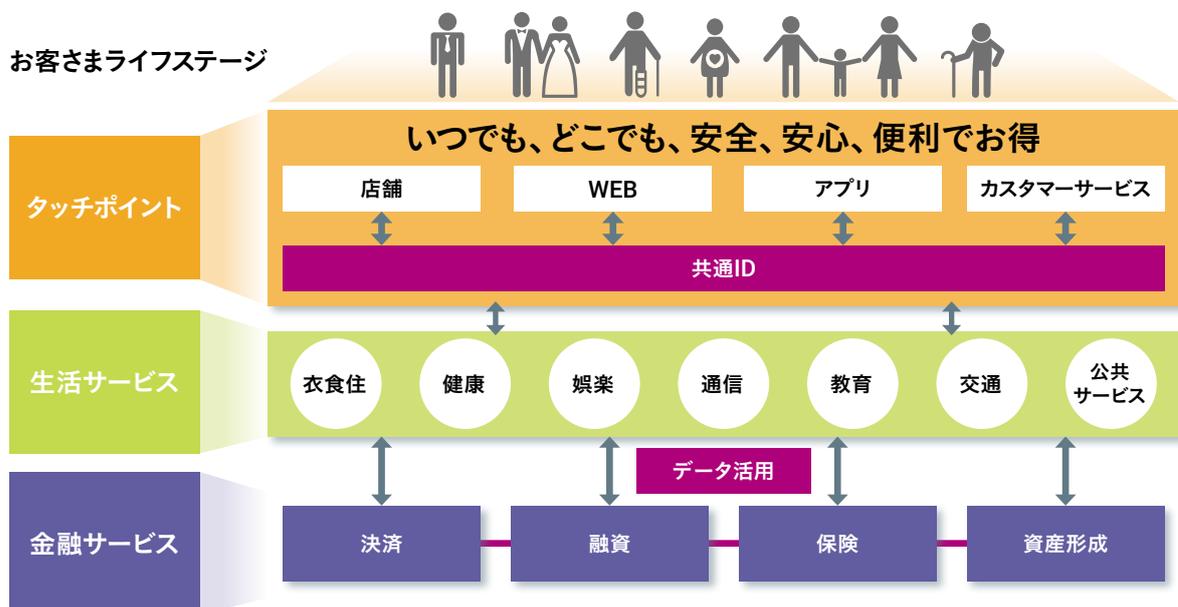
当社グループが目指す姿

これからは、当社グループがお客さまの新たな金融ニーズを予測し、パーソナライズした金融サービスを提供します。そのためにイオングループが圧倒的な優位性を持つ、国内外におけるリアル店舗での小売・タッチポイントを通じて蓄積されたデータやノウハウを最大限活用し、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」なサービスの提供の実現を目指します。

これからの顧客アプローチ：
お客さまが何かしたい時に金融を提供



これからのビジネスモデル



重点施策

国内事業



1 イオン生活圏の構築に向けたインフラ作り

イオングループでは、グループ各社の総合力を組み合わせ、地域に根差した商品・サービス・生活基盤をシームレスに提供することでイオン生活圏を創造し、お客さまの生活を豊かにしていくことを成長戦略の一つとして掲げています。

当社グループは、その「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います。その一環として、「いつでも、どこでも、安全、安心、便利でお得」に利用可能な決済手段の提供に当社グループのみならず、イオングループを挙げて取り組み、イオンカードをはじめとした当社決済サービスをメイン決済手段として位置付ける「グループを挙げたキャッシュレス推進」に取り組んでいきます。

さらに、これらの取り組みによって蓄積されたサービス利用情報の分析や、グループ各社の営業基盤の活用を通じて、お客さま一人ひとりにパーソナライズ化したサービスをデジタル・リアル双方でタイムリーに提供する仕組みを構築します。これにより取扱高、会員数の飛躍的拡大を実現するとともに、健康増進型保険等の保険事業をはじめとした当社グループ各事業へのクロスセルを拡大していきます。

2 地域・お客さまの生活インフラニーズの取り込み

地方公共団体への地域通貨や地域商品券発行事業の支援、生活に欠かせない健康、通信等の生活関連ニーズに対応していくことで、イオン生活圏のサービス利用機会を地域のお客さまに広く提供し、「いつでも、どこでも、安全、安心、便利でお得」にサービスを受けることのできる豊かな暮らしを実現していきます。

3 リスク・コストコントロール能力の向上

AIを活用したスコアリング等による与信・債権管理の高度化を図るとともに、金融サービスを提供するお客さま層の拡大にも取り組んでいきます。

また、金融サービス提供に係るリアル・デジタル双方のタッチポイントを見直し、サービスのワンストップ提供、オンライン接客、無人店舗等、お客さまのニーズに合わせて柔軟にサービスを提供していきます。さらに、本中期経営計画における重点施策の実行を支える本部機能の見直しも図り、当社グループ全体での最適なリソース配分を行い、リスク・コストコントロール能力の精度向上を図ります。

国際事業



1 各国でのデジタル金融包摂の実行

デジタル金融包摂は当社グループが展開するアジア各国政府にとって、重要施策の一つとなっています。アプリやデジタルでの商品提供を早期に実現させるとともに、既存サービスにおいてもデジタル化を図り、お客様の利便性を高めていきます。また、国内同様、アジア各国においてもイオングループの各社およびビジネスパートナーとのネットワークを活用し、イオン生活圏の構築に取り組んでいきます。

2 事業・提供商品・展開エリアの拡大

展開国の中で既に事業基盤が確立しているタイ、マレーシア等高所得者層が増加している地域では、これまでの割賦・ローンを中心とした金融商品から、お客さまニーズの多様化・高度化に対応した保険商品や資産形成等のサービスを拡大していきます。また、有力パートナーとの提携による事業の多角化等、積極的に事業ポートフォリオの拡大を図ります。

さらに、ベトナム等の比較的新しい展開国においては、これまでの事業拡大ノウハウを結集して、お客さまの生活を豊かにするサービスを拡大展開していきます。

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

各国・エリアによって異なるお客さまニーズ、人口動態、都市間・産業間で異なるコロナ影響等を見極め、エリア特性に応じた最適なサービスを最適な方法できめ細かく提供していきます。

国内・国際事業の基盤強化に向けて

国内・国際両事業を推進していく上での共通課題として、IT・システムに係るガバナンス体制整備、経営人財・IT人財等の育成、サステナビリティを高める事業モデルの確立等が挙げられます。当社がサステナブルに成長していくためには、国内外における取り組みに加え、長期的なESGの視点に立ち、環境・社会が抱えるグローバルレベルでの課題解決を経営戦略に織り込み、

実行していくことが必要であると考えています。この視点から当社は、気候変動や貧困、少子高齢化等に伴い、地域社会が抱えるさまざまな課題に向き合い、金融サービスの提供を通じてこれらの課題解決に努めるとともに、事業拡大に取り組むことで、中期経営計画の実効性をより一層高めていきます。

大きな環境変化を機会と捉え、 バリューチェーンを変革し、 さらなる飛躍を目指します。

数年先の変化が一気に発現した2020年度

2020年度は、新型コロナウイルス感染症により、お客さまのニーズや行動様式が大きく変容しました。そして、この変化に伴い、数年先の変化として予見されていたことが一気に発現した1年でもありました。具体的には、外出自粛や巣ごもりによってデジタル化・オンライン化が一気に進み、我々の主要事業の一つである決済の分野においてもキャッシュレス化が急速に進展しています。

当社の国内事業では、銀行事業や保険事業において事前にご来店予約が可能なオンライン予約システムやテレビ相談・手続き窓口を拡充し、リモートサービスを開始しました。また、コロナ禍における非接触ニーズに対応するため、コンタクトレス決済機能を搭載したクレジットカードの発行枚数拡大に取り組みました。国際事業では、各国においてオンライン需要に対応した商品の開発・提供やサービスのデジタル化を推進しました。また、各国でAIを活用した審査の精緻化や債権回収体制の構築に努め、延滞債権比率の低下等、債権の良化を進めています。

このように当社は、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)を加速させて、お客さまの行動変容に対応するべく施策の前倒しに取り組んできましたが、想定を上回る新型コロナウイルス感染症の長期化やお客さまの生活の変化に十分に対応できていない部分もまだあると考えています。

新たなバリューチェーンに変革しAFSエコシステムの飛躍を

当社を取り巻く環境変化はお客さまの生活の変化だけではありません。当社は、これまでイオングループの総合金融事業として、イオングループの小売店舗でお買い物されるお客さまを中心に金融サービスを提供し、利益の最大化に取り組んできました。しかし、今や金融業界を取り巻く競争環境は個社対個社ではなく、プラット

フォーマー対プラットフォームに変質しており、当社においてもイオングループ全体の基盤を活用したビジネスモデルを追求していかなければ、生き残っていけないという危機感を強く持っています。

また、金融商品を提供するバリューチェーンを俯瞰して見た時、バリューチェーンを構成するプロセスが一つの企業内で完結する時代ではなくなっています。当社はこれまで「アジアで最も身近なAFS(イオンフィナンシャルサービス)エコシステム」の構築を目指し、自社の事業を中核としたバリューチェーンを基盤としていましたが、これからは当社の金融商品やサービス、顧客基盤の枠に留まらないプラットフォームを創造する必要があります。その観点から新たなバリューチェーンに変革し、これまでの「AFSエコシステム」を飛躍させていかなければならないと考えています。

「第二の創業」としての中期経営計画

このように今後の事業環境に対応するバリューチェーンにおいては、金融ニーズが生まれるもっと手前の段階から関与し、どのような商品やサービスが求められているかを理解する必要があります。これまでのようにお客さま側から当社の商品・サービスにアプローチしていただくことを待つ受動的な姿勢ではなく、よりマーケットインのアプローチをとり、我々はイオングループやビジネスパートナーと創る複合的ビジネスモデルを通じて、お客さまにアプローチすることを志向していきます。

さらにアフターコロナではOMO(Online merges with Offline)が常態化していきます。その中で当社グループの金融サービスをオンラインとオフラインでシームレスに提供するには、上流にあるサービスを提供するステークホルダーと連携し、水平統合を実現するようなネットワークを創造することが重要であると考えています。

従って、本中期経営計画では、「バリューチェーンの革新とネットワークの創造」を基本方針として掲げ、より複合的なバリュー



代表取締役社長

藤田 健二

チェーンを創造し、「マーケットプレイス」の構築を目指す決意を込めて、「第二の創業」と位置付けています。

イオン生活圏の金融インフラ構築に向けて グループの強みを活用

国内事業では、「バリューチェーンの革新とネットワークの創造」の基本方針のもと、イオン生活圏における最も便利でお得な金融インフラの構築に取り組みます。当社はイオングループ各社が展開する商品やサービスとシームレスにつながり、最もお得で便利な決済手段を提供することでイオングループを挙げたキャッシュレス化に取り組んでいきます。

これまで、当社はイオングループのリソースを十分に活用しきれなかったとは言えず、イオングループもまた当社の金融事業としてのリソースを活かしきれませんでした。イオングループの強みは、全国各地に持つリアルなタッチポイントです。これは他のプラットフォームにはない優位性です。イオン生活圏では、イオングループのリソースを最大化するために新たなキャッシュレスサービスの提供を実現していきます。

まず、2021年9月11日からイオンカードのご利用に対して付与するポイントを「WAON POINT」とする制度に変更しました。さらに、9月に導入したイオンのトータルアプリ「iAEON」でコード決済が可能となる等、プラットフォームづくりに向けた取り組みを進めています。

また、イオン生活圏でのクロスセルによる保険事業の拡大が当社にとっての大きな挑戦となります。イオン生活圏ではさまざまなお客さまのニーズを捉え、他の生命保険会社や損害保険会社の商品を代理販売することに加え、2020年度新たにグループ入りしたイオン・アリアンツ生命保険(株)が開発した団体信用生命保険や今後展開を予定している健康増進型保険等を提供していきます。健康増進型保険については、アプリ開発等を通じ、ますます高まるお客さまの健康志向に対応していくことで差別化を図っていきます。

加えて、イオン生活圏外のお客さまに向けても幅広くリーチするために、イオングループ各社や外部の提携パートナー、地方公共団体等のステークホルダーとの連携を深めていきます。従来イオングループは国内外の地方公共団体と連携しており、有事の際に地域のライフラインとして認識される等、地域コミュニティと一体となった多様な取り組みを行っています。これを平時に広げ、地方公共団体との連携を深めることがイオン生活圏の創出につながります。当社では地方公共団体が発行する地域通貨や地域商品券の発行といった事業を開始しています。今後も地方公共団体の成長に寄与し、我々自身が地域に根差した企業グループであると認識されることが当社の成長にもつながるものと考えています。今後も地方公共団体や地域コミュニティとの連携深化に向け、積極的に取り組んでいきます。

事業展開国で多くの成長ポテンシャルが見込める国際事業

国際事業では、「事業・提供商品・展開エリアの拡大」に向けた取り組みを推進していきます。事業基盤が確立しているタイ、マレーシア、香港では、各現地法人が上場を果たし、現地企業として安定的に収益を上げられるまでに成長しました。これらの国・地域は、お客さまのニーズが生活資金や耐久消費財を中心とした決済需要から、保険商品や資産形成等の「ための」「備える」ニーズへ移行しています。これらお客さまのニーズの変化を反映した金融商品のポートフォリオを拡大することで、飛躍的な成長の余地があると考えています。

また、成長の初期段階に当たるベトナム、インドネシア、カンボジア、フィリピンは、経済成長のポテンシャルを高く持っており、事業拡大が見込めると判断しています。各国で異なる金融ニーズを把握し、これまで培ってきたノウハウや経験の活用と、事業拡大に向けたリソースの投入によって、エリアの成長を取り込む事業モデルに注力していきます。

さらに、当社が展開しているアジア各国では、デジタル金融包摂が重要な施策の一つです。各国によって進展の速度は異なりますが、お客さまのデジタル環境はパソコンを飛び越え、スマートフォンに移行しています。急速な変化に伴いブレイクスルーも多く起こっており、プラットフォームを目指すユニコーン企業がデジタルを活用した新たな社会インフラを形成しています。特にこの分野における東南アジア諸国の発展は目覚ましく、私もマレーシア赴任時、配車アプリが瞬間に定着し、配車アプリを提供する企業が急激に成長した姿を目の当たりにしました。

プラットフォームを目指すユニコーン企業は、自社のサービスと金融サービスを紐づけたアプリを提供することで、新たな金融の仕組みを次々に構築しています。こうした市場は非常に高い成長ポテンシャルが見込める領域ですが、アプリを開発するだけでは大きなビジネスにはなりません。さまざまなサービスと組み合わせ、クロスセルすることが重要です。当社では、銀行サービス、クレジットカード、保険といった金融商品を組み合わせ、スマートフォン上ですべての手続きが完結できるアプリの開発に取り組んでいます。自社サービスだけでなく、各国・地域でさまざまなサービスを提供している企業とネットワークを構築し、多様なサービスをシームレスに提供できるアプリに育て上げていきたいと考えています。



各国の独立性を重視しつつ集中と分権のバランスを

中期経営計画において、国際事業と国内事業の営業利益構成比率60:40を掲げる中、2021年度を取締役には、海外勤務経験や知見が豊富な方々を選任しました。コーポレート・ガバナンスやサステナビリティの分野では、より一層グローバルスタンダードが求められており、スピード感のある意思決定を行っていきたくと考えています。東証のガバナンススタンダードにおいても国際的な基準が適用される中で、国内基準から国際基準への対応を進めるとともに、純粹持株会社としてのモニタリングから事業持株会社としての経営資源の戦略的配置や組織能力の向上、ポートフォリオの入替について経営のグリップを効かせていきます。

また、各地域の独立性を重視しながらもグループ全体のマネジメントを有効に機能させていきます。海外子会社が上場することは、現地での企業価値や認知度が高まるだけでなく、経営の自律意識も向上するメリットがあります。グループ全体としても、資金調達や有能な人財を確保する上で上場する意義は大きいと考えます。当社とイオン(株)の親子上場に関しても、小売と金融で業種の違いがある中で、上場会社として株主に対して責任を持って事業を行うとともに、独立性を担保した上でガバナンスの強化に取り組んでいきます。

さらに2021年は、リスクマネジメントシステムの高度化に取り組まれました。近年、自然災害やパンデミック等、自社でコントロールすることが不可能なリスクも増加しています。不測の事態に柔軟に対応できる企業体制を構築すべく、ISO22301を取得するとともに定期的に訓練を実施しています。特に当社グループを取り巻くリスクは、顧客情報の漏洩リスクからITリスクやカントリーリスク等広範囲に及ぶため、中長期の企業成長に向けて、取るべき事業リスクを見極めたリスクマネジメントを実施していきます。

長期的な視点に立つサステナビリティ経営を目指す

近年、当社が事業展開するアジア各国においてスマートフォンは通信手段としてだけでなく、より高い収入を得るための必需品になっています。スマートフォンの購入と紐づけた金融サービスを提供することは、お客様の生活だけでなく、事業を通じた社会発展への貢献につながると考えます。これからは、長期的な視点に立ち、イオン生活圏におけるステークホルダーの皆さまが抱える環境・社会課題を明確化し、取り組んでいく必要があります。

社会課題への解決に向けて、当社が提供できる価値の一つは、金融のサービスを通じて「お客様の信用を活かすこと」です。例えば、当社が展開するアジアの国・地域では、さまざまな社会課題

が存在する中で、社会インフラが十分に整備されていないことが共通の課題です。そうした国や地域で一定の所得を得るには、モビリティ(移動手段)の獲得が不可欠です。モビリティを提供することは社会的な意義が強く、私は前赴任地のマレーシアにおいて、モビリティと紐づけた金融サービスの提供に注力してきました。これによりマレーシアでは、自動二輪車の登録台数の約3割が当社の金融サービスを通じて購入され、お客様の就労機会創出と生活レベルの向上に貢献を果たしました。今後は、保険の普及率が低く、基礎的な保険サービスを受けることができない国において、お金や健康に関する悩みを解消し、お客様の手に届く範囲での保険の提供にも取り組む等、イオン生活圏のお客様に向けて、より豊かな生活を送っていただくための金融サービスの提案・提供を進めています。さまざまな社会課題の解決と当社の持続可能な成長を実現するサステナビリティ経営を推進していきます。

気候変動に関する対応では、イオングループ全体で取り組むことで、さらなるシナジーを発揮できると考えます。さらに当社は、(株)イオン銀行が発行する「イオンカードセレクト(キャッシュカードとクレジットカード、電子マネーの一体型カード)」について、プラスチックカードを再生素材に変更するほか、外部の住宅関連企業やカーディーラーとの提携を通じて、脱炭素型住宅の新築・リフォームと電気自動車(EV)をパッケージ化したローンを提供する等、我々としてできることから金融サービスを通じた脱炭素に取り組んでいきます。

マーケットプレイスの構築には

従業員の積極的な事業参画が重要

マーケットプレイスでは、お客様の金融ニーズを予測し、お客様ごとにパーソナライズしたサービスを提供していきます。これを実現するには、従業員一人ひとりがおお客様の不安、不信、不満がどこにあるかを考え、解消していくことが重要です。従って、トップダウンではなく、従業員が事業や経営に積極的に参画することを期待しています。

2020年度は、大きな環境変化の中で、既存事業の安定的成長が実現できなかったことが反省材料であると同時に、革新と創造を生み出すための経営課題が明確になった1年でした。2021年度からは中期経営計画の実行を通じて、環境変化に対応しながら新たなバリューチェーンの創造に着手していきます。また、アフターコロナにおけるお客様の新たな価値観の変化等、ステークホルダーが抱える社会課題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。今後とも、ご支援のほどよろしく申し上げます。

企業競争力の向上を 支える財務基盤の構築を 目指します。

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

三藤 智之



財務方針と資金調達

当社は設立から2021年で40周年を迎えます。国内外で展開する事業領域は年々拡大し、なおかつその中身についても複雑化しています。当社の事業構造は、銀行業をはじめとしてアセットビジネス中心ですが、国ごとに、あるいは商品ごとにその債権の期間や資金需要の波が異なるため、それぞれに適した資金調達が一つの課題となっています。当社は国内外グループ32社の親会社であり、これら子会社の資金需要を適時モニタリングしつつ、調達については当社が一括して行い、子会社へ貸付を行う仕組みを取っています。そのため、当社では、市場環境等を見極めながら、銀行預金や借入、社債発行、債権流動化等、多様な手段を用いて適切な調達を行っています。

また、投資信託や代理店を活用した保険の販売をはじめとする資産形成ビジネスの強化、クロスセルにつなげるアプリの開発等の戦略的投資を通じて、アセットに依存しないフィー収益の拡大による事業ポートフォリオの変革にも取り組んでいます。さらに、コロナ禍における非対面、非接触ニーズにお応えするサービス提供手段へのシフト等、デジタルトランスフォーメーション(DX)に向けた投資についても随時対応しています。

2020年度の業績・財務状況

2020年度の業績は、連結営業収益が前期比6.6%増の4,873億9百万円、連結営業利益が前期比37.5%減の406億51百万円となりました。緊急事態宣言の発出期間はレジャー等の需要が大

幅に減り、キャッシングを中心とした融資収益等が減少しましたが、2020年3月にグループ入りしたイオン・アリアンツ生命保険(株)(以下、AALI)の収益の取り込み影響や、売上好調なイオングループの食品スーパーを中心に電子マネーWAONの取扱高拡大に伴う手数料収益の増加等により、営業収益は増収となりました。一方で、上期を中心に将来の貸倒増加に備えた貸倒引当金を積み増したことにより貸倒引当金繰入額が増加し、営業利益は減益となりました。

当社の国際事業においては国際財務報告基準(IFRS)第9号を適用しており、引当対象債権の増減や延滞・貸倒の発生状況、さらには経済指標の見通しから将来的な貸倒発生を予測し、引当金の水準を算出しています。2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大による経済環境の悪化を織り込んだことで、貸倒引当金を大きく積み増しました。一方で、審査の精緻化や債権回収の強化によって、主要展開国・地域である香港やタイ、マレーシアでは、年度末に向けて延滞や貸倒の発生状況が改善傾向で推移する結果となりました。引き続き、営業債権の質を維持しながら、消費や資金ニーズの回復とともに債権残高の拡大に努めます。

2021年度は、各国においてワクチン接種が開始され、経済活動の持ち直しが期待される中で、融資収益を回復させることが目標達成のカギになると捉えています。

中期経営計画の財務戦略

2021年度を初年度とする中期経営計画(2021年度～2025年度)では、「バリューチェーンの革新とネットワークの創造」を通じ、

イオングループ、提携先サービスを決済・ポイントをはじめとした金融サービスでつなぐイオン生活圏「マーケットプレイス」の構築を目指します。2021年度～2022年度を重点投資期間とし、顧客IDの獲得やアプリ開発、保険元受事業(AALI)強化に向けて、インフラ整備を先行して実施していきます。

顧客IDの獲得では、イオングループの強みであるマルチフォーマットの店舗網と事業・デジタルの融合を進めており、会員数が2,900万人を誇るイオンカード会員とイオングループが提供するサービスの共通ID化に向けた投資および基盤整備に着手しています。イオングループが有するデータをグループ内で連携、活用し、国内外におけるイオングループ店舗をご利用いただくお客さまに向けて、多様な金融商品をご提案する「金融サービスと生活サービスの融合」に取り組んでいきます。

また、人生100年時代と言われている現代では、健康寿命を延ばすことへの関心が高まっています。保険事業においては販売および元受機能をフルに発揮し、健康増進型保険のアプリ開発等を通じ、お客さまの健康増進ニーズに対応したサービスを提供していきます。特に健康増進型保険に関連したサービスや商品は、イオングループとの親和性も高く、イオングループが有する販売チャネルや商品、データ等の強みを発揮し、一体となってお客さまに

新たな価値を提供するクロスセルを実現します。さらに自社のビジネスモデルだけでは補完できない領域や分野に関しては、外部パートナーとの提携やM&Aの選択肢も常に持ち続けています。

株主還元の方針

株主還元の方針としては、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、株主の皆さまへの適正な利益配分を実施するとともに、事業拡大や生産性向上を実現するための内部留保を行い、企業競争力を高めることを基本方針としています。配当性向に関しては、従来の30～40%程度を目安とする水準を維持していきます。2020年度は、コロナ禍の影響を受け、EPS(潜在株式調整後1株当たり当期純利益)が81.99円となったことを反映し、配当金についても34円と当社設立以来初の減配としましたが、2021年度は収益力を向上させ、EPSを改善していくことが課題と認識しています。

2021年度より取り組む「バリューチェーンの革新とネットワークの創造」に向けたインフラ整備の投資と、株主の皆さまへの還元を両立していくことにより、さらなる企業競争力の向上を目指していきます。

主な経営指標の状況

(単位：億円)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2025年度
連結営業収益	3,751	4,079	4,390	4,572	4,873	7,600
前期比	104%	109%	108%	104%	107%	-
連結営業利益	616	657	701	650	406	1,000
前期比	104%	107%	107%	93%	62%	-

※ 2016年度～2018年度は、経常収益および経常利益

IT/デジタル投資額

(単位：億円)

	前中計期間				2020年度	中計期間
	2017年度	2018年度	2019年度	累計		2021年度～2025年度
連結	353	344	333	1,030	398	2,100
国内	260	280	281	821	343	-
国際	93	65	51	209	54	-

KPI

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2025年度
貸倒関連費用除く						
国内	73%	74%	74%	74%	65%	65%
営業費用/営業収益率						
国際	52%	53%	52%	52%	52%	46%
人件費/営業収益率						
国内	18%	17%	16%	16%	15%	9%
国際	16%	16%	16%	15%	14%	10%

※ 2016年度～2018年度は、経常収益対比での費用率。営業費用には、販売費及び一般管理費と金融費用を含む。