

その夢の、一歩先へ
Open the Future with You



INTEGRATED REPORT

統合報告書 2024



パーパス

その夢の、一步先へ

Open the Future with You

バリュー

正しさを求める

信頼を育む

未来を想う

挑戦を楽しむ

我々の想い

わたしたちはこれまでも、
時代のニーズに合わせた安心・安全・便利な
金融サービスを提供してきました。

これからめざすのは、
目まぐるしく変化する不確実な時代においても、
お客さま一人ひとりのいまと未来に
親身に寄り添い、真摯に向き合い、
時には熱意を持ってリードする、
そうした信頼されるパートナーであり続けること。

そのためにわたしたちは、
お客さまや社会の未来を想像し、
そこから新たな価値を創造することに挑み続けます。

その夢の、一步先へ。 あなたとともに。

理念再構築委員会メンバーインタビュー

これまで以上のスピードで変化を遂げるこの時代に非連続な成長が必要となるなか、約1年半にわたる活動では「変革」をテーマに理念の検証・見直しを行っていきました。今後の当社のあるべき姿を明確化するため、社内での議論にとどまらず、外に目を向ける機会を設け各自さまざまな企業へヒアリングを行い、客観的な視点を取り入れ当社の弱点や課題を特定し、解決策を探っていきました。また、理念を策定するにあたり、まず初めに理念に込めべき想いや当社が担う社会へのインパクトなど、理念の土台となるストーリー「我々の想い」を策定し、社員が困った時に判断の拠り所となりうる理念へと仕上げていきました。

理念再構築委員会のメンバーは、過去に経験したことのない難易度の高いプロジェクトに果敢に挑戦し、数々の困難を乗り越えたことで変革マインドを培うとともに大きな成長を成し遂げました。

今後は理念再構築委員会のメンバーが中心となり、全社員への理念の共感・実践活動を実施していきます。

Q 理念を策定するうえで、苦勞したこと



オリコカードセンター
山中 麻紀

理念再構築委員会での最初のワークは、2050年の信販業界や当社を想像することでした。少し先の未来ではありますが、いざ言葉にするとともに苦勞したのを覚えています。その苦勞のなかにも、グループワークや他の方から意見を聞くことで、想像力を膨らませ取り組むことができ、良い経験となりました。

私たちの伝えたいことや想いを、どのような言葉で表現するのが最適か議論した際は、とても苦勞しました。特に活動を重ねるごとにメンバーも自身も新理念に対する想いがとても強くなり、お互いに譲れない想いが出てきたりと、チームの一人ひとりの考えを1つの理念にすることはとても難しかったです。



管理統括部
岡戸 理緒

理念を変えることに対しての社員アンケートでは、「理念を変える必要はない」「今のままで充分現代でも通用する」といった意見もありました。こういった意見も踏まえつつ、さまざまな部署や年次の方々から当社の変革に対する想いなどを聴取し、理念を策定することは一筋縄ではいきませんでした。



支店統括部
江本 尚矢

Q 活動を通じた会社や理念に対する想いの変化



オペレーション統括部
村上 茉衣

理念再構築委員会に参加するまでは、正直なところ、理念を身近なものとして感じることはあまりありませんでした。しかし、活動を通じて会社のことをより深く理解し、旧理念がどれだけ多くの方々の想いが込められ、当社らしさが反映されているかということを知ることができ、会社のことが今まで以上に好きになりました。

新理念を考える過程で、より深く旧理念に秘められた想い、願い、当社の核となる部分を感じ取れました。また、さまざまな企業の理念を研究し、その文章や一言一言に込められた想いをこの立場になり初めて感じることができ、企業理念に対する見え方が変わりました。



東京オート支店
奈良 礼基

Q 新理念に込めた想いや感想

4つのバリューのうち、「信頼を育む」という言葉に私自身とても共感しています。「信頼」は当社が昔から大切にしていた言葉であり、自身も入社以来ずっと親しんできた言葉でした。この「信頼」という言葉を理念に残すということは、当社にとってとても重要なことであると感じています。



新宿支店
吉野 裕介

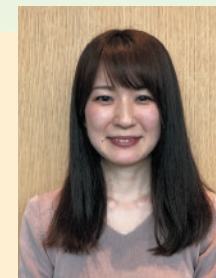
今までの当社は、お客さまやビジネスパートナー、社員に対して寄り添う存在でありたいというメッセージを掲げてきましたが、今回の新理念は、寄り添うという存在から一歩先を照らし、道しるべのような存在になることで、より主体的で挑戦し続けるという姿勢が皆さんに伝わると感じています。



大阪管理センター
瀬戸 麻友香

Q 活動を通じた自身の変化

会社を変えていくには社員一人ひとりの意識を変えていく必要があり、周りを変えるにはまず自分を変える！色々なことに挑戦して行動で示したいと考えるようになりました。「Transformation 私!!」をスローガンに掲げ活動し、社外副業へチャレンジするなど、理念再構築委員会をきっかけに変わることができました。



株式会社みずほ銀行（出向）
椎原 実可子

Q 活動の経験を活かして

さまざまなテーマでディスカッションをすることで、自分だけで考えるより、考えをより深掘りすることができました。また、さまざまな部署の方とお話しし、当社の良さを改めて確認する機会となりました。今後もより多くのお客さまへ貢献できる企業にしていけるよう、尽力していきます。



デジタルイノベーション部
小川 普子

理念再構築委員会の活動を通じて、理念は会社のブランドイメージや企業価値の向上など社外への影響だけではなく、明確に共感できるものにすることで社内のエンゲージやモチベーション向上につながるものと改めて認識しました。今後は、理念の共感・実践活動にも力を入れていきたいです。



プロセスイノベーション室
白根 千代

トップメッセージ

新理念を踏まえ
企業カルチャーを変革し、
「金利ある世界」で
チャレンジし続けます。

代表取締役社長
飯盛 徹夫

金利ある世界へ

2024年3月、日本銀行がマイナス金利政策を解除し、いよいよ「金利ある世界」が戻ってきました。実はかねてより今後金利が上昇する想定をしていましたが、昨今の金利上昇スピードは、複数の国内シンクタンクが予想していたペースより大きく上回っている状況です。

さかのぼれば、大手証券会社の破綻に代表される金融危機とその後の信用収縮を受け1999年2月に開始された日本のゼロ金利政策は、2006年7月～2008年12月の間の少し景気が上向いた一時期を除き、この3月に至るまで長く続いてきました。いわば21世紀になってからほとんどゼロ金利であったといえます。我々はノンバンクであり金利は調達コストとなるため、ゼロ金利が続いてきたことは我々にとって極めて恵まれた幸せな時間であったともいえます。

もちろんゼロ金利政策が導入される1999年以前においても、当社は着実に成長を遂げてきており、今回その時代に戻っただけではないかとの意見も当然あると思います。しかし、当時と今とで決定的に様相が異なるのが、背

後にある日本経済の成長度です。当社がオリエントファイナンスから現在のオリエントコーポレーションに社名を変えた1989年当時、日本の名目GDP成長率は約7%、実質GDPにして約5%の成長期にありました。こうした日本経済の成長局面では、当社は調達した資金を成長性の高い領域に投下することで収益を得られていたのです。

これに対し今の経済成長率を見ると、実質GDPにして1%程度でしょうか。過去経験したことのない、いわば成長なき「金利ある世界」と我々は対峙しようとしています。もちろん「成長なき」は、これからの期待も踏まえれば少し言い過ぎかもしれませんが、1955～1970年前半の高度成長期、それから1980年代の安定成長期のような成長をこれからはまず望めないのではないかと思います。

当社は今年12月に創業70周年を迎えますが、創業100周年までの今後30年は、過去経験のない「金利ある世界」のなかで新たなチャレンジをしていかなければいけません。この時代の大きな節目のなかで、経営の舵取りを行う責任を改めて強く感じています。

30年先を見据えたオリコの新理念 「その夢の、一歩先へ Open the Future with You」

新理念策定の背景

企業における理念とは、企業の大小に関わらず、優れた企業には必ずある道しるべだと思っています。

当社が1995年に策定した理念を見直すことにした動機は、時代の大きな変化です。旧理念を策定した1995年当時は、日本の生産年齢人口がピークの年であり、不動産バブル崩壊後に日本政府が規制緩和や構造改革を進めていました。Windows95が販売開始され、一家に一台パソコンがある時代が始まるとともに、携帯電話の普及率は前年の約5%から1年で10%へと急激に伸び始め、まさに社会ではこれからは右肩上がりの経済成長が続くことが信じられていた時代であったと思います。こうした旧理念を策定した当時と今とではずいぶん時代背景が異なってきており、旧理念は今では少し通用しなくなってきたと、私は約3年前、現中期経営計画を策定する時に気がつきました。旧理念のもとでは従来と同じ路線になってしまい新しい時代に対応できず、新たな企業理念を策定のうえ、その理念に込めた想いや考えをしっかりと内外に示すことが必要だと思ったのです。一方、新理念策定に向けて、今後30年の未来をどう予測

するか、21世紀に入り非線形で変わっていく未来を正確に想定する直感がきかず、なかなか難しいものです。

しかし、今後30年でほぼ確実に想定できるのは、日本の人口が1億人前後にまで減少していくこと、それに伴い生産年齢人口として捉える年齢も再定義されていくであろうこと。加えて、地球温暖化の進行とその抑止に向けた脱炭素化へ向けた動きが強くなり、問題解決に向けたさまざまな新しいテクノロジー、例えば核融合発電などが生み出されていくことが挙げられます。このような今後30年の変化・変動を真正面で捉え、社会課題の解決と企業としての成長を両立し続ける会社になるため、受け身ではなく社会の潜在的ニーズに積極的にアプローチしていく決意を込めて、パーパスを「その夢の、一歩先へ Open the Future with You」としました。また、かねてより大切にしてきた正しさと信頼をベースに、未来を想像し新たな価値を創造することに挑んでいきたいとの想いを込めて、4つのバリューを定めました。そしてパーパスと4つのバリューを合わせて新理念として、2024年4月に策定・発表しました。

トップメッセージ

新理念策定プロセス

率直に言いますと、新理念の策定にはかなり苦勞し、内容が固まったのは当初予定していた2023年9月から半年ほど遅れています。

この策定プロセスで特に私が重視したのは、より未来志向で変化や挑戦を盛り込みたいということと、今後30年の当社を支える20～30代の若手社員を中心に作っていくことです。本社企画部門の一部が原案を策定して決めていくようなプロセスにはしたくないと考え、若手を中心とした理念再構築委員会で検討を進めましたが、社内だけの議論では過去30年の前例に引っ張られ、そこからなかなか脱却できませんでした。そこで、新たな時代を予期しやすくなるよう、異業界の企業にも話を聞く機会を作りました。これは私自身も、日ごろから外部のさまざまな業界の企業経営者の方々と話をすることで、大きな刺激を得られているからです。こうした取組を通じてできあがった原案に基づき、私も含めた執行サイドの役員、そして社外取締役も含めた取締役会でも十分に議論をしたうえで最終的に策定しました。原案に対する全社員のアンケートも実施しました。パーパスに関しては「一歩先、みたいなことが当社にできるだろうか」といった声も聞かれました。また、4つのバリューのなかにある「正しさを求める」という表現には「当たり前のこ

とで、バリューにする必要はない。これだとあたかも我々が正しくないことをやっているようではないか」といった意見もありました。しかし、この「正しさ」は公正・正義よりも、英語でいうインテグリティという解釈が近く、お客さまやパートナーに対して真摯さや誠実さを以て対応することで、そのご要望を理解し新たな商品・サービス開発につなげていきたいという意味を私自身の言葉で説明しました。なお、今後はしっかり全社員が新理念を踏まえ自らの仕事をどう変えていくことができるのか、そして企業カルチャーを変えていけるかが肝要です。新理念策定に参加した若手を「伝道師」としていくのみならず、私を含めた全役員が自らの言葉で語り先頭を切ってその実践をリードしていきます。



10年先をめざすオリコの中長期戦略

キーワードはサステナビリティ

今後10年を見据えると、特に確実な社会課題とし当社が立ち向かわなければならないテーマは地球環境問題でしょう。環境破壊を防ぐ動き、地球温暖化を抑止するために温室効果ガスを実質ゼロ（ネット・ゼロ）にしていく動きは更に加速していきますし、金融機関の運用・投資も、より一層その方向性にシフトしていくでしょう。そうなれば、企業経営も当然同じようにそこにシフトしなければなりません。今後10年、「サステナビリティ」は間違いなくキーワードであり続けます。地球や社会のサステナビリティと、当社のサステナビリティをどのように考えていくのか。それは、成長性の高い市場を見極め、社会課題を解決していくために当社として何ができるのかを考えていくことだと思います。

当社は現中期経営計画策定に先立ち、「誰もが豊かな人生を実現できる持続可能な社会」をめざす社会と決めました。

そして、その社会の実現に向け当社は、「常にお客さまに寄り添い、向き合い、ニーズに即した金融サービスの提供を通じて、さまざまな社会課題解決に貢献し続ける、イノベティブな先進企業」「ステークホルダーからこれまで以上に存在意義を認められる企業」をめざす姿と決めました。長期的な目線に立って、社会価値と企業価値の向上の両立をめざしていく、こうしたサステナビリティが当社の経営の軸です。そのための進む道として、具体的な戦略などを示したのが中期経営計画になります。2024年度までの中期経営計画では、サステナビリティ経営の実現の向上に向けた体制基盤の整備と、持続的・安定的な収益力の向上に向けた事業ポートフォリオ運営を軸に進めており、中期経営計画2年目となった2023年度までの進捗を振り返ると、ガバナンス・人財戦略・財務規律の3つの基盤整備・強化が着実に進んでいると評価しています。

経営基盤は着実に強化

経営基盤であるガバナンスは着実に強化されています。先ほどご説明した新理念を策定したことに加え、当社の機関設計についても、2022年6月にこれまでの監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行するとともに、取締役会における独立社外取締役の比率も3分の1以上に引き上げています。

また、2022年以降「情報開示統制の基本方針」や「人権基本方針」「環境基本方針」など、新たな経営の基本方針を制定しています。サステナビリティ経営の視点からは、2023年度に初めて世界主要企業の環境活動を評価する国際NGOであるCDPの「気候変動質問書」に回答しました。回答内容の結果、上から3番目の「B」スコアとなり、初回答企業としては特筆すべき高評価だと激励の言葉をいただいています。また、2024年3月に、「MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数」の構成銘柄に選定され、同年5月には、「MSCI」のESG格付けで「A」評価を獲得しました。更なる改善の余地はあるものの、しっかりと国際基準に合致した実績を積み上げることができていると評価しています。

財務面についても、新たな資本政策や財務規律の策定など基盤の強化は進んでいます。私が社長に就任した2020年はコロナ禍

新たな価値につながる事業を生み出す

こうした経営基盤をベースに、社会課題の解決や社会価値の向上に資する事業を進めていくための事業ポートフォリオの再構築も進めています。リスクリターン・コストリターンの高い事業ポートフォリオへと変革することを目的に、「重点市場深耕と新規事業探索」「マーケットイン型営業の確立」「異業種・先端企業との協働による新商品・サービス創出」「プロセスイノベーションの深掘」の4つを重点戦略に掲げ、加えて、「個品割賦事業の構造改革の加速」を全社的な取組と位置付けて進めてきました。これら事業戦略のさまざまな取組が着実に進捗していると評価しています。例えば2023年には、インドネシアのFintech企業であるHonestに出資し、同国の銀行以外でクレジットカード事業ライセンスを保有する唯一の企業との戦略的パートナーシップを構築しました。米国の大学で学んだ金融やテクノロジーの知見をもとに起業した同社の創業者やCEOと私自身も現地でも対話を進めてきましたが、同国でのリープフロッグ現象を見ると、いつの間にか日本は抜かされているのではないかと危機感を感じずにはいられないほど、目を見張るものがあります。東南アジアで最大の2億8千万人の人口を抱える同国では、経済発展に伴って中所得者層が増加し、デジタルインフラも急速に普及し

の真ただ中でしたが、日本経済を見るとアベノミクスによってデフレマインドの脱却が進み、市場環境はマイナス金利状態のなかでデフォルト値も下がっていた時期でした。今後の金利は上がる方向にしか動かないというなかで、ノンバンクが重要な資金調達を今後も円滑に進めていくためには、JCRやR&Iの格付けが重要だと考え財務基盤の強化を図ってきました。当時「BBB+」だった格付けは、今や3ノッチ格上げの「A+」と業界でも最高水準となり、財務面での問題は解消されたと考えます。人財戦略では、新たな時代に対応できる人材の育成に向け、本人の希望に沿わない転居を伴う転勤の廃止やジョブポスティングの導入決定など、さまざまな人事制度の改正を進めました。2023年4月よりミッションやパフォーマンスを軸とした評価制度を管理職層でスタートし、2024年4月より対象を組合層にも拡大しています。こうした制度改正の狙いは、自律的なキャリア形成支援です。変化の非常に激しい時代に、新たに自らの道を切り拓こうとする人材を企業としてしっかりと支援していく。こうした考え方のもと体制を整備し運用していくことで、会社と社員がWin-Winな関係を構築できることをめざしています。

ています。その一方で銀行口座の保有率は全人口の半分程度しかなく、クレジットカード普及率も5%程度と金融サービスへのアクセスが必ずしも十分ではありません。当社が同国で手掛けてきたオートローン事業との融合にもらみ、拡大必至の市場ニーズを取り込みたいと思います。また、新理念を体現するような新たな価値を創出した取組事例も生まれています。日本全国で社会課題となっている空き家の流通を促進する「アキカツロン」がその一つです。これは、時間経過とともに担保価値の低下した空き家には住宅ローン等が適用されにくく、そのため購入を検討したい人も資金面から断念せざるを得ず、地域に残る空き家問題がなかなか解消されないという点に着眼したソリューションです。当社が長年築いてきた地域金融機関とのネットワークとデジタルテクノロジーを活用し、全国の空き家の所有者と購入希望者をマッチングするオンラインプラットフォーム「アキカツナビ」を運営する空き家活用株式会社とともに商品開発を重ねることで実現しました。このアキカツロンが「2023年日経優秀製品・サービス賞 日経ヴェリタス賞」を受賞しました。

今後の飛躍に向けて

それぞれの取組は着実に前に進んでいます。当初の想定以上に急激に進行した金利上昇の影響を受け、現中期経営計画最終年度の2024年度に経常利益400億円を達成することは望めず、5月に経常利益を200億円に下方修正しています。そもそもの当社が立てていた金利見通しは、複数の国内シンクタンクが立てた客観的に妥当と思われる見通しに依拠していましたが、中期経営計画1年目で3年間想定金利上昇を一気に超えてしまい、改めてそれだけ想定外のことが起きる時代であることを実感しています。

オリコの強み

当社にとって大きな財産となっているものの1つが、広範な顧客基盤とさまざまなタイプのビジネスパートナーとのつながりです。1,087万人のクレジットカード会員、140万人の家賃決済保証を供与しているお客さまに加え、90万店の国内外加盟店、562の提携金融機関等のビジネスパートナーと良好な関係を構築しています。また、先端テクノロジーを活用した各種スタートアップ企業との連携も進んでいます。



先ほどご説明したアキカツローンも、そうした顧客基盤・ビジネスパートナーとの関係性を上手に活用することで新しい価値を生み出しましたが、それぞれの顧客基盤やビジネスパートナーらを結びつけるカギとなったのが、サステナビリティであり、具体的には「空き家活用」であったのです。現在、国内に約340万社あるといわれる中小企業も、その約半数が事業承継等、サステナビリティの課題を抱えて

なお、現中期経営計画最終年度は、今後の成長に向けた重要なターニングポイントと考えています。お約束した経営目標の達成はもちろんのこと、次の飛躍・成長に向けた土台づくりが非常に重要です。PBRの改善に向けては、ROEとROAの向上と非財務価値の向上の2つに取り組むことで、成長性の高い企業へと変革を続けなければなりません。引き続き現中期経営計画をしっかりと遂行しながら、次の10年に向け、次期中期経営計画の策定に向けた議論を深めていきます。

おり、今後30年で中小企業数の減少は相当深刻になるでしょう。

そうした中小企業に向けても、当社がハブとなり、お付き合いのあるデジタル関連の先端企業と結び付けて中小企業の抱える決済業務をDXの視点でサポートしています。こうした取組をきっかけに、事業承継のご相談に乗るコンサルティング事業も伸びてきています。当社の強みである顧客基盤やパートナー企業といった財産を、社会課題の解決のためにサステナビリティを軸に商品化・サービス化していく。これを当社の新たな強みとして、成長につなげていきたいと思えます。

社会課題の解決につなげていくのは、やはり人材です。当社が2022年に開始したDX人材育成の取組では、社員全員が1年間で初級認定試験に合格し、そこから更に中級・上級へと挑戦しています。今、多くの企業が人手不足の課題に直面していますが、当社においては社員のリスクリングが順調に軌道に乗り、また、デジタルで進めるべき業務はデジタル化も進み、その分リアルの人材をしっかりと確保できています。また、女性の管理職比率も27.6%に拡大し、多様なバックグラウンドや価値観を持った人材がしっかりとアカウントビリティを持って意見を闊達に出し合う、そのような企業になるポテンシャルを感じています。この潤沢な人的資本も当社の成長を支える強みであり、今後10年のなかでも最大限そのポテンシャルの発揮に注力していきます。そうすることで、新たな価値の創出につながるビジネスをどんどん世の中に送り出していきたいと思えます。

今後の課題

そのためには大きく2つの課題があります。1つ目は、挑戦を生み出す企業カルチャーへの変革です。当社の社員は指揮命令系統に対してとても素直なのですが、その一方で、挑戦意欲が欠けているように感じることもあります。もっとネットワークを広げ外の社会を見にいく挑戦意欲がなければ、なかなか新たな価値は生み出せません。企業カルチャーの醸成は一朝一夕にはできませんが、自律的なキャリア形成支援をする制度面での充実に加え、これはトップである私自身の大きな仕事として牽引していくことが肝要と思っています。

2つ目の課題は言うまでもなく、過去経験のない「成長なき金利ある世界」への対応です。成長なきは言い過ぎだとの意見はあると思いますが、危機感をもってこれまでとは違うやり方をしなければ生き残れません。この課題に対して、私は4つの処方箋があると考えています。

1つ目は、アセットに依存しないビジネスにシフトしていくことです。過去とは違い、成長のないなかでアセットに依存すると金利の変動影響を色濃く受けることになります。決済・保証事業を重点市場に置いたのは、そのことへの備えの一つですが、例えば、当社が保有する顧客データを通常の与信判断に活かすだけでなく、顧客向けマーケティングなどに活かしていけば、それはアセットに依存しない新しい価値を生み出すと考えます。

2つ目は、アセットの回転率を上げていくことです。マンスリークリア(翌月1回払い)の債権をどんどん回す、或いは、長いものも流動化するのではなく、金銭債権として銀行等金融機関にパートアウトするなどしてアセット回転

ステークホルダーの皆さまに向けて

当社がめざす社会は、誰もが豊かな人生を実現できる持続可能な社会です。この実現に向けて、当社は社会価値と企業価値の向上を両立させていく考えのもとに、豊富な人的資本を最大限活かしながら着実な成果を上げてきています。

私は当社を、今後も更に大きな付加価値を生み出す可能性を秘めた企業だと思っています。これまで築いてきたお客さまやビジネスパートナーとの協業を基盤に、金利あ

率を上げていくことが重要です。

3つ目は、成長市場へのシフトを進めることです。具体的には海外の成長市場がターゲットになりますが、そこでの課題は経営管理体制などのガバナンス面と現地の優秀な人材の確保・育成・登用です。国内以上に資金調達しづらい海外で事業を進めるうえでは格付けも重要になりますから、現在の格付けである「A+」の維持はもちろん、更なる向上をめざしていきます。

そして4つ目が、サブスクリプションなどのように所有から使用へという流れに対応していくことです。顧客の新たなニーズを把握するうえでも、当社の幅広い顧客基盤を活用することでそうした流れにおいても強みが発揮されと考えています。



る新しい時代において新たな成長戦略を作っていく。これが私の使命だと思っています。

お客さま、ビジネスパートナーの方々、株主の方々、当社社員や当社に興味をもたれている学生の方々、地域社会の方々をはじめとしたステークホルダーの皆さまにつきましては、引き続きご期待をいただきながらご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。

目次

■イントロダクション

新理念	1
新理念策定に向けて	3
理念再構築委員会メンバーインタビュー	5

■トップメッセージ

トップメッセージ	7
----------	---

■過去から未来

創業の原点からオリコグループの変遷	15
価値創造プロセス	17
オリコグループの強み(価値創造のための資本)	19

■オリコがめざすサステナビリティ

企画グループ長メッセージ	23
「空き家問題」に光を！我々がめざす持続可能な社会へ	27
空き家活用株式会社代表取締役CEO 和田 貴充氏 × クラウドローン株式会社代表取締役 村田 大輔氏 × 金融法人部門長 笠間 仁志	
オリコの人財戦略・人的資本経営	
人事・総務グループ長メッセージ	31
人財戦略	33
“インクルージョン”を変革の活力とした、	
インクルージョン&ダイバーシティの推進	39
“自分らしさ”を大切に働く「なりたい女性管理職」をつくる	41
社外取締役 西野 和美 × システム推進部長 近藤 雅代 × 和歌山支店長 西田 真理 × ソリューションセンター支店長 佐藤 朝子	

■オリコの成長戦略

中期経営計画および事業戦略	47
協業を通じた新たな価値創出で、社会にインパクトを生み出す	49
イオンフィナンシャルサービス株式会社取締役兼常務執行役員 木坂 有朗氏 × 企画グループ長(兼)デジタル・マーケティンググループ長 宇田 真也	
東南アジアにおけるシナジー拡大への新たな道	53
Founder & CEO Peter Panas of Honest × Founder & CEO Will Ongkowidjaja of Honest × カード・ペイメント部門長 仙波 陽平	
デジタルを活用した事業戦略	57
財務・経理グループ長メッセージ	61

事業概要・戦略	
各事業業績推移	66
個品割賦事業	67
カード・融資事業	68
銀行保証事業	69
決済・保証事業	70
海外事業	71
みずほ・伊藤忠商事との強固な連携	72
事業ポートフォリオを多様化させるオリコグループ	
(株)オリコフォレントインシュア	73
オリファサービス債権回収(株)	74
日本債権回収(株)	74

■オリコを支える基盤

社外取締役鼎談	77
コーポレート・ガバナンス	
基本的な考え方	81
取締役会スキル・マトリックス	83
取締役紹介	85
新任社外取締役メッセージ	87
役員報酬	88
少数株主保護等を考慮した主要株主とのガバナンス体制	89
主要株主、取締役等との関連当事者取引に対する	
適切性の確保	89
取締役会実効性評価	90
業務執行体制	91
リスクマネジメント／コンプライアンス	
コンプライアンスグループ長	
(兼)リスク管理グループ長メッセージ	93
リスクマネジメントへの取組	95
コンプライアンスへの取組	96
サイバーセキュリティ	97
人権への尊重	98
気候変動への取組	99

■財務・非財務情報

ステークホルダーエンゲージメント	101
外部表彰・イニシアチブへの参画	103
財務データ	105
非財務データ	107
会社情報・株式情報	109

■編集方針

発行の目的	
当社は「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針」「情報開示統制の基本方針」を踏まえ、ステークホルダーの皆さまに公平かつ適時・適切な情報開示に努めることを経営上の重要課題の一つに位置付けており、財務情報のみならず経営戦略・ガバナンス・リスクなどの非財務情報についても積極的な開示に取り組んでいます。	
本報告書では、以下3点を主な発行の目的としています。	
① 国内外の幅広いステークホルダーの皆さまに、当社のめざす姿、ビジネスモデル、戦略などを分かりやすく説明しご理解いただくこと	
② ①により、当社の持続的な企業価値向上の可能性について共感いただくこと	
③ 経営戦略と財務・非財務資本の連関を明確にご説明し、社内外に広く発信することで、双方向コミュニケーションのサイクルを創出すること	

開示媒体	媒体概要	メイン対象	財務情報	非財務情報
統合報告書	企業の売上や資産など法的に開示が定められた財務情報に加え、企業統治や社会的責任、知的財産などの非財務情報を開示	全ステークホルダー	○	○
有価証券報告書	事業年度ごとに作成する企業内容を開示 ※昨今、非財務情報の開示義務事項も多数	株主・投資家	○	○
決算短信	証券取引所の要請により、上場企業が決算時に作成する決算期の財務状況の要点をまとめた速報版	投資家	○	
決算IR資料	財務情報や業績報告を含んだ資料	投資家	○	
事業報告書	会社法ですべての会社に作成が義務付けられている事業報告およびその附属明細書を合わせた総称	株主・投資家	○	○
コーポレート・ガバナンスに関する報告書	証券取引所の定める適時開示制度の一環として、上場企業が提出を求められるコーポレート・ガバナンスの状況を掲載	株主・投資家		○
Webサイト	自社の製品・サービス・財務・非財務情報など幅広く情報発信	全ステークホルダー	○	○

対象範囲	
当社およびグループ各社を報告対象としましたが、項目により報告対象が異なる場合があります。	
対象期間	
2023年4月1日～2024年3月31日(但し、一部2024年4月以降の活動内容も含んでいます)	
参考にしたガイドライン	
国際統合報告評議会(IIRC、現 IFRS財団)「国際統合報告フレームワーク」 経済産業省「価値協創ガイダンス」	
見通しに関する注意事項	

本報告書には、当社およびグループ各社の将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。また、経済動向、個人消費、市場需要、税制および諸制度に関わるリスクなど不確実性を含んでいます。それゆえ実際の業績は当社の見込みとは異なる可能性のあることをご承知おください。

当社Webサイトはこちらをご覧ください。
<https://orico.jp/corp>



創業の原点からオリコグループの変遷

オリコグループは1954年の創業以来、時代の変化・社会のニーズを先取りして継続的にポートフォリオを変革し、人々の豊かで快適な暮らしに貢献しながら成長を続けてきました。さまざまな変革と挑戦の歴史が現在の事業基盤につながっています。

▶1969年 4月
割賦債権買取業務開始
(現 オートローン・ショッピングクレジット)

▶1969年 11月
クレジットカードの発行を開始

▶1983年 11月
金融機関の個人向けローンを
対象とする保証業務を開始(現 銀行保証)

▶1992年 4月
料金収納保証サービスを開始(現 決済・保証)

▶2015年 5月
Orico Auto Leasing(Thailand)Ltd.設立

▶2017年 10月
(株)オリコフォレントインシュアを連結子会社化

▶2019年 9月
Orico Auto Finance Philippines Inc.設立

▶2021年 3月
PT Orico Balimor Financeを連結子会社化

▶2023年 9月
(株)オリコオートリースおよび
(株)オリコビジネスリースを連結子会社化

▶2024年 3月
イオンプロダクトファイナンス株式会社の完全子会社化ならびに
(株)オリコプロダクトファイナンスへ商号変更

▶1989年 10月
株式会社オリエントコーポレーションに商号変更



▶1954年
協同組合広島クーポン設立

1954



2024

▶2022年 6月
監査等委員会設置会社へ移行

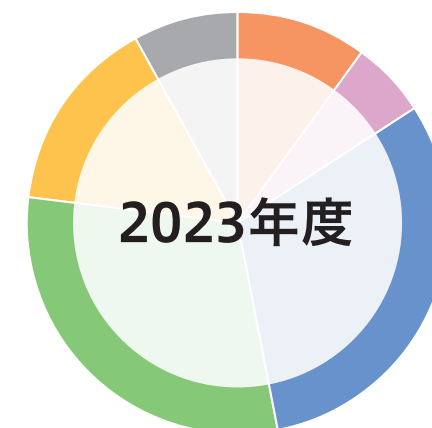
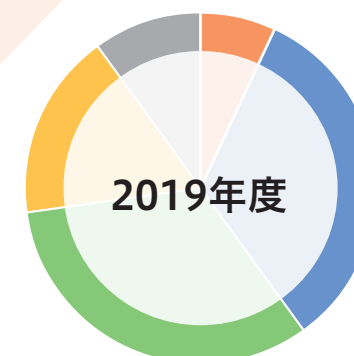
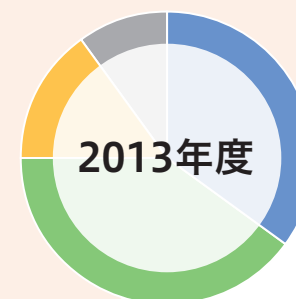
▶2022年 4月
プライム市場上場企業へ移行

▶2024年 4月
新理念策定

▶2024年 12月
創業70周年

主要事業の 営業収益推移

● 個品割賦事業 ● カード・融資事業 ● 銀行保証事業
● 決済・保証事業 ● 海外事業 ● その他



※2013年度の個品割賦実績には、決済・保証事業の実績も含む
※2019年度のその他実績には、海外事業の実績も含む

※イメージ

2054 創業100周年

価値創造プロセス



※イメージ

オリコグループの強み(価値創造のための資本) ※2023年度又は2024年3月末現在

社会関係資本

幅広い顧客基盤

国内オートローン
利用件数

140万件

海外オートローン
利用件数

10万件

クレジットカード
会員数

1,087万人

ビジネス系カード
会員数

24万人

オートローンを含む個品割賦取扱高 1兆686億円

カードショッピング取扱高 3兆1,267億円

家賃決済保証利用者数

140万人

売掛金決済保証利用社数

26万社

銀行保証利用件数

128万件

営業資産残高

6兆1,911億円

決済・保証取扱高 1兆7,132億円

銀行保証残高 1兆2,523億円

広範な加盟店・金融機関ネットワーク

加盟店

90万店

提携金融機関

562機関

スタートアップ企業等への出資

16件

主要株主(株式会社みずほフィナンシャルグループおよび伊藤忠商事株式会社)との強固な基盤

- 株式会社みずほフィナンシャルグループおよび伊藤忠商事株式会社との協業・連携
- 株式会社みずほ銀行をメインバンクとした資金調達

知的資本

AI等を活用した適切な審査基盤

商品ごとに判別精度の高い専用のスコアリングモデルを構築し、AIと審査担当者が判定するゾーンを分け1件1件丁寧な審査を行い、より安定したパフォーマンスの高い審査業務の実現に努めています。

大量かつ正確な事務処理対応

長年培ったノウハウから適切なRPAシナリオを作成し、繰り返しのルーティン業務を自動化することで誤処理や時間の浪費を防止しています。これにより、社員はより高度な事務処理に集中して取り組むことができ、大量かつ正確な事務処理を実現し、効率性と信頼性を高めています。

カウンセリング・債権管理ノウハウ

ご返済が期日どおりに行われなかったお客さま一人ひとりの状況に応じた返済プランを提案するなど、「お客さまに寄り添ったカウンセリング交渉」を基本姿勢とし、業界トップクラスの経験やノウハウで完済までのサポートを実施します。

人的資本

従業員数

5,585人(単体)

男性:1,968人
女性:3,617人

9,202人(連結)

女性管理職比率

27.6%

(課長クラス以上)

11.6%

(部室長相当職)

経験者採用人数

88人

財務/サステナビリティ

JCR・R&I A+

MSCI A
(2024年5月末現在)

CDP B

個品割賦事業

・オートローン
・オートリース
・ショッピングクレジット

カード・融資事業

・プロパーカード
・提携カード
・ビジネスカード

・OBS

銀行保証事業

・フリーローン保証
・目的ローン保証
・カードローン保証

決済・保証事業

・B2B 決済サービス
・保証ファクタリング
・事業性個品割賦

・小口リース保証
・家賃決済保証

海外事業

・オートローン

その他

・不動産売買
・物販事業
・債権回収事業

・調査事業
・データ販売

オリコグループ一体となった総合提案

国内外のグループ会社が一体となり、多岐にわたる商品・サービスにてシナジーを生み出し、ステークホルダーの皆さまへ最適なご提案を実施します。

消費・経済・技術動向の調査分析、人材育成・教育全般に関わる支援

物品販売会社の提携リース事業

個人・ノンフリート市場向けオートリース事業

株式会社オリコフォレストインシュア
賃貸保証サービス

CAL信用保証

株式会社オリコプロダクトファイナンス
信用購入あっせん・信用保証・保証業務・債権買取・集金および支払いの代行

株式会社市ロニック
ビジネスソリューション事業・オリコグループ向け業務請負

株式会社スタッフオリコ
オリコグループ向け人事・総務・経理・会計・ガバナンスサポート関連の総合シェアードサービス

債権回収事業

その夢の、一歩先へ
Open the Future with You

株式会社オリコビジネスコミュニケーションズ
調査事業、債権回収事業

株式会社オリコビジネスコミュニケーションズ
商事物販事業、広告宣伝・プロモーション事業

株式会社オリコバスターフィナンシャル
インドネシアにおけるオートローン事業

株式会社オリコバスターフィナンシャル
不動産売買事業・不動産賃貸事業・不動産仲介事業

Orico's Sustainability Management Goals

オリコがめざすサステナビリティ

23 企画グループ長メッセージ

27 「空き家問題」に光を！我々がめざす持続可能な社会へ

空き家活用株式会社代表取締役CEO 和田 貴充氏 ×
クラウドローン株式会社代表取締役 村田 大輔氏 ×
金融法人部門長 笠間 仁志

オリコの人財戦略・人的資本経営

31 人事・総務グループ長メッセージ

33 人財戦略

39 “インクルージョン”を変革の活力とした、 インクルージョン&ダイバーシティの推進

41 “自分らしさ”を大切に働く「なりたい女性管理職」をつくる

社外取締役 西野 和美 × システム推進部長 近藤 雅代 ×
和歌山支店長 西田 真理 × ソリューションセンター支店長 佐藤 朝子

企画グループ長メッセージ

社会課題の解決を起点に
サステナビリティ経営を加速していく

常務執行役員
企画グループ長
(兼)デジタル・マーケティンググループ長

宇田 真也



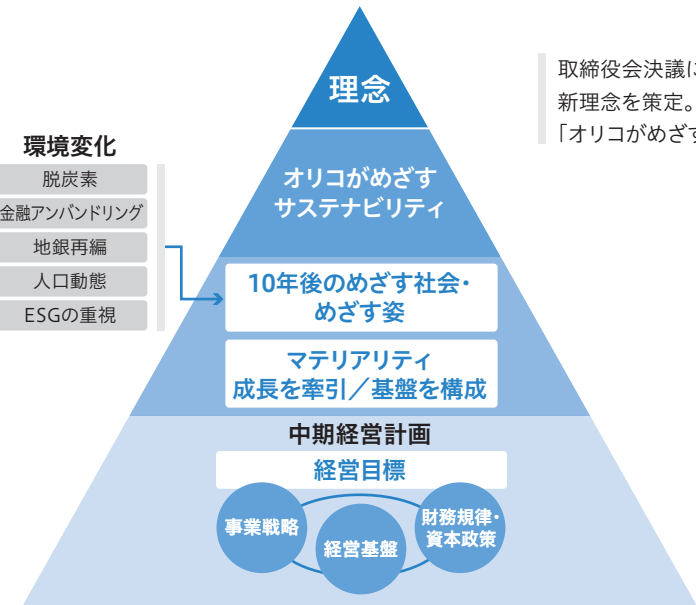
オリコがめざすサステナビリティ

当社は、中期経営計画において社会価値と企業価値向上の併進に向け、サステナビリティを経営の上位概念として位置付けています。その最上位にある理念を見直し、新理念のもとでスタートしたことを踏まえ、私たちが考えるサステナビリティについても改めて整理しました。

サステナビリティ基本方針は、旧理念のなかに織り込まれた考え方をサステナビリティという側面からスポットを当てて言語化しています。その意味では理念と一体であることを踏まえ、パーパスやバリューがある程度形として見え始めたところから、サステナビリティ基本方針についても新たなパーパスとのつながりや10年後にめざす姿との整合性に考慮して議論を深めていきました。

その過程で、私たちは新たなパーパスとして「その夢の、一歩先へ Open the Future with You」というメッセージを具現化しました。このメッセージから、私たちが持続可能な未来への貢献を実現するため、日々の事業活動を通じて社会に貢献し社会価値と企業価値の両立を図ることで、事業をサステナブルなものにしていくことを言葉に込めました。

このような想いとメッセージを世の中に発信するために、「サステナビリティ基本方針」を「オリコがめざすサステナビリティ」というステートメント形式に変更しました。この新たな表現方法により、私たちのサステナビリティへの取組をより明確に伝え、社会への貢献をより具体的に示すことができると考えています。



取締役会決議にて、「パーパス」「バリュー」から構成された新理念を策定。それに伴い「サステナビリティ基本方針」を改定し「オリコがめざすサステナビリティ」へ名称変更。

オリコがめざすサステナビリティ

わたしたちは、「その夢の、一歩先へ」というパーパスを掲げています。これには、お客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまのパートナーとして、一人ひとりのいまと未来に親身に寄り添い、真摯に向き合い、時には熱意をもってリードするというわたしたちの想いが込められています。

わたしたちがめざすのは、誰もが豊かな人生を実現できる持続可能な社会。イノベーションの力で様々な社会課題を解決し、未来の世代へと継承していきたいと考えています。

そのために、わたしたちは信頼されるパートナーとして、すべての企業活動を通じて社会に貢献し、社会価値と企業価値の両立を追求してまいります。

サステナビリティ経営を推進する背景と意義

サステナビリティ経営は、当社の企業価値向上につながっているのかと聞かれることがあります。確かに、短期的にはサステナビリティ経営の取組が目に見える形で変化を生み出すことは難しいかもしれません。しかしながら中長期的な視点から見ると、新たな時代に向け当社の社会的意義を確立するためにはサステナビリティの追求が必要不可欠だと考えています。

歴史を辿ってみると、当社の信販事業は高度経済成長を支える大きな役割を果たしてきました。「マイカー」や「マイホーム」といった言葉が生まれたように、高度経済成長期には、生活者の幸福の一部や生活を豊かにする満足度指数のかなりの部分を消費と購買が占め、当社は金融の側面からそれらを後押ししてきました。しかし今、その時代は大きく変化しました。車はシェアリングでいい、あるいは公共交通機関で十分と考える生活者も多くなります。ダブルインカムが大幅に増え、家族構成も大きく変わってきています。当社が信販

事業をスタートした時代から、生活者の抱く夢や満足度を支えるものが大きく変容したなかで、当社が旧来どおり所有や消費をする人にフォーカスして商品・サービスを提供するだけではあれば、お客さまの価値や満足度を最大化することはなしえませんが、新たな時代で生活者や中小企業の方々の満足度を高めるためにはどうすべきか。社会課題を起点にお客さまや社会のニーズをつかみ、それを事業機会としてマネタイズしていく。そうしたサステナビリティ経営へと大きく舵を切っていく、今がまさにそのタイミングだと思っています。

サステナビリティでめざすところの社会価値と企業価値の両立に向けて組織全体が動いていくためには、企業カルチャーの変革も伴わなければなりません。企業カルチャーはすぐに変革し得るものではありませんが、10年先を見据えて今、舵を切り、生みの苦しみを味わいながらも加速させていくことが、当社の社員にとってもその他のステークホルダーの皆さまにとっても大きな価値を生むと考えます。

サステナビリティ経営の進捗

当社が本格的にサステナビリティ経営をスタートさせたのは2022年で、今年が3年目です。短い期間ではありますが、サステナビリティ経営はかなり進捗したと実感しています。

中期経営計画では、初年度にサステナビリティ経営の「土台・基盤」を作り、2年目でより「スケールアップ」し、3年目で社会からもしっかりと認知される「業界リードレベル」をめざすことを目標に掲げました。もちろん、業界リードレベルに達した後も、その水準を高め続けるために前進していきます。

これまでの取組を振り返ると、3つの面で大きく進捗が見られています。

①「アウトサイドイン」のアプローチで事業機会を創出

大きな進捗と言えるのは、社会課題の解決を起点に事業機会へとつなげる「アウトサイドイン」での事業化が進んだことです。当社の信販事業はこれまで、商品ごとに事業部門を組織するプロダクトアウト的なアプローチでコンシューマーファイナンスの事業全体を成り立たせてきました。「アウトサイドイン」は、この「プロダクトアウト」とは真逆で、社会課題を起点にそこからユーザーインでニーズを取り込み、ビジネスとしてマネタイズしていくアプローチになります。この代表的な取組が、空き家という社会課題を起点に生み出した「アキカツローン」です。当社の強みであるアセットを活用し、オープンイノベーションでスタートアップ企業と開発し、マネタイズしていく仕組みを作りました。今後はそこにユーザーを取り込みながら収益事業へと育てていきます。アキカツローンの事業化はまだステップ途上ですが、アウトサイドイ

ンのアプローチで成果が見えつつある点で大きな一歩です。

②サステナビリティの社内浸透

2つ目は、サステナビリティの社員への共感・浸透の取組が進展している点です。サステナビリティに関しては、日ごろから経営層もその重要性を発信していますが、経営と社員とが気持ちを一つにすることが欠かせません。私は、社員がサステナビリティの重要性を共感し、理解し、自ら実践する。この3段階をサステナビリティ社内浸透施策と呼んでおり、社員自ら実践するようになる姿が社内浸透の最終的なゴールです。すでにさまざまな点から最終的なゴールに向けた萌芽が出てきたと感じています。例えば2023年10月より、当社グループ社員に国内の民間検定試験である「サステナビリティ経営検定」の受検の奨励を始めました。2024年4月の検定試験の結果、2級と3級の合格者は約600人となり、当該検定級の合格者の人数において、国内で2番目に多い組織となりました。また2022年12月からは、約200人の部長・室長・支店長を対象に「中核管理職ミッション開発プログラム」を実施し、自ら新たな付加価値と成果の創出に向けた考えをプレゼンテーションする機会を提供しました。そのなかで多いビジネスアイデアが、社会課題の解決を起点としたものでした。実際、複数の支店で、管轄地域の地方自治体との間でSDGs推進に向けたパートナー登録を結び連携するなどの成果も見られており、サステナビリティを自ら実践する企業カルチャーの醸成に向けて進展していると感じています。

オリコがめざすサステナビリティ／企画グループ長メッセージ

③イノベーションを起こすインクルージョン&ダイバーシティ
「オリコがめざすサステナビリティ」に掲げたように、組織としてイノベーションを起こすためには多様性を育み、その多様性を糧にいろいろなアイデアを掛け算して新しいビジネスを創っていくことが重要です。

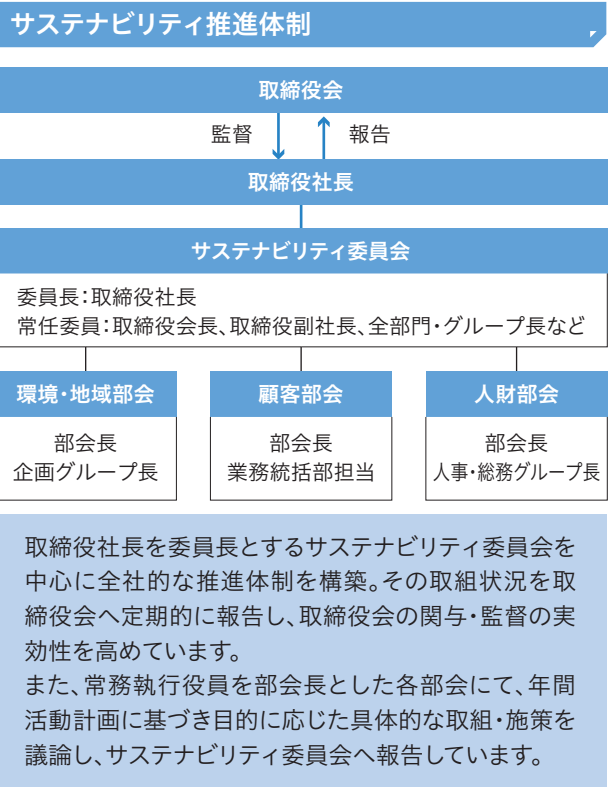
2023年4月、当社は従来のダイバーシティ推進の考え方を見直し、インクルージョンの実現にフォーカスした「インクルージョン&ダイバーシティ基本方針」を新たに制定しました。これにより、より包括的かつ多様な組織文化を築くことをめざしています。

そのためには、女性の活躍や多様な価値観・バックグラウンドを持った経験者の採用や人材の活用にも力をいれています。特に女性の活躍に関しては、取締役会にも女性の社外取締役が1名増員となりました。これにより、多様な人材が集まり、異なる視点やアイデアが交わることで起こる化学反応を促進し、組織全体でのイノベーションを生み出す基盤が整いつつあると考えています。

しかしながら、まだまだ女性活躍の観点では改善の余地があると感じており、更なる取組に注力していきます。例えば、女性リーダーの育成やキャリアパスの整備、ライフイベントのサポートなど、さまざまな面で女性の成長と活躍をサポートしていく方針です。

組織全体で多様性とインクルージョンを推進し、それぞれの

力を最大限に引き出すことで、イノベーションの創出を促進していきます。さまざまなバックグラウンドや視点を持つ人々が刺激し合い、お互いのアイデアを尊重しながら共創していくことで、新しい価値を生み出し続ける組織をめざしています。





「空き家問題」に光を！我々がめざす持続可能な社会へ

少子高齢化や人口減少などを背景として全国で増加の一途をたどる「空き家問題」。この大きな課題解決に向け、空き家の実態把握から利用促進までを一気通貫でサポートすることを目的に、当社と空き家活用株式会社が自治体や地域金融機関を交えた枠組みを構築・運用する無担保消費性ローン「アキカツローン」を2023年3月にリリースしました。

リリースから約1年半。「アキカツローン」誕生秘話や今後の展望等について、空き家活用株式会社代表取締役CEO 和田氏、ローン商品販売に係るUI設計の仕組みを提供したクラウドローン株式会社代表取締役 村田氏、当社金融法人部門長 笠間が語り合いました。



常務執行役員
金融法人部門長
笠間 仁志

空き家活用株式会社
代表取締役CEO
和田 貴充氏

クラウドローン株式会社
代表取締役
村田 大輔氏

「アキカツローン」誕生秘話

笠間: 金融法人部門のお客さまは全国の金融機関です。なかでも地域金融機関は、大都市圏への人口集中による地方人口の流出や少子高齢化といった社会的背景のなかで、地域経済をいかに活性化し地域に貢献していくかということを常に最重要課題として考えています。

また、日本の人口減少に伴う全国的な空き家の増加は、何年も前から社会課題として認識されています。しかし、具体的に効果的な打ち手が見つからないなか、当社としてもこの社会課題に対して何ができるかをずっと考えてきました。2023年に「空家等対策の推進に関する特別措置法」が改正される

以前から、空き家に対する問題意識をお持ちの金融機関からお話をうかがってきました。そのなかで明確な特徴として見えてきたことの1つが「空き家を購入したい」「修繕したい」という方々に対して、地域金融機関から融資が出にくいという課題でした。であれば、当社が保証する形をとれば、地域の空き家の利用促進につながるのではないかと考えたのです。中期経営計画でもサステナビリティを経営の中核に据えることを明確に打ち出していましたから、従来型の個人ローン保証を地域課題に応えられる仕組みにして提供することで、空き家の活用促進、更には地域の関係人口の増加や地域経済の活性化につながればと考えたのです。

和田: 本当にそうなんですね。当社はずっと空き家を流通させるプラットフォームとして事業を手がけてきましたが、2023年時点で約900万戸あると言われる空き家は、今後の

人口減少に伴って2033年には2,000万戸超に増え、三軒に一軒が空き家の時代がすぐそこに来ている状態です。日本の空き家の直面していた大きな課題は、購入希望者がいるのにもかかわらず物件を買えない人が多い。流通させたくてもできない。その一番の理由が、ファイナンスが見つからないことでした。私たちににとっても、ファイナンスをつけていけるようにすることは使命だと感じていたのですが、金融機関してみると、担保としての価値が出ない空き家にはなかなか融資をつけられないため、どうしてもそこで踏みとどまってしまう現状がありました。

笠間: 空き家になる建物は概して古く減価償却も終わっていますし、地方の不動産価格は相対的に安いので、担保価値を上回る資金を借りたいと言われると、金融機関はなかなか首を縦に振れないのは分かります。であれば、そこに当社が保証で入れれば、空き家の修繕・購入希望者に寄り添えるのではないかと思ったのです。空き家は物件としての将来価値も上がりにくいのですが、購入希望者が増えればその地域の関係人口の増加につながり、地域活性化に貢献したいと考える金融機関の使命にも沿うものになります。

和田: 空き家の場合、住宅としてではなくセカンドハウスや民泊などの事業目的での購入希望も多く、それも融資を難しくしているように感じていました。私たちが保証業務ができればよいのですが、到底スタートアップ企業なので金融機関から借りられない。そんな壁を感じていた時です。Webサイトのお問い合わせフォームを経由してオリコから「地方創生を考えていますが、何か一緒にできませんか」との連絡があったんです。私たちににとっては、渡りに舟です。これまでの思いの丈を込めてご相談させていただき、そこから「アキカツローン」の商品開発の話に発展しました。

笠間: 当社としては、プレマーケティングで金融機関から話を聞かせていただいていたので、ニーズがあることは分かっていましたし、購入希望のエンドユーザーも確実に存在していたので、やってみようということになりました。

和田: 当社から見ればオリコはプライム上場の大企業です。私たちスタートアップ企業は時間が命の世界で事業をしていますから、当初は意思決定に時間がかかるのではないかと懸念していました。2年後と言われたら、それはもう待てないんです。しかし、結果的に1年もかからずに商品化され、オリコのスピードの速さには本当に驚きました。私たちにも歩み寄ってくださりながら、私たちより速いスピードで商品づくりに挑戦し、意思決定され、そして「アキカツローン」ができ、本当にうれしく思いました。

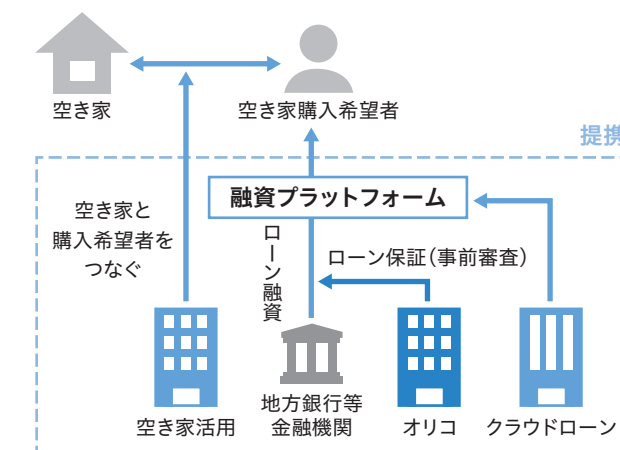
笠間: すべての金融機関や自治体にとって無関心ではられない社会課題ですから、当社としてもしっかりと向き合わなければなりません。空き家活用やクラウドローンなど外部の

知見を借りることで、当社としては自社の持つネットワークを最大限活かしてソリューションの提供に向けて進めてきました。

村田: 当社とオリコとは、2020年5月に金融法人統括部から最初にご連絡をいただき、事前審査での連携を開始したのが2021年7月です。規制や金融機関との連携等で少し構築までに時間は要しましたが、和田さんと同じようにオリコのスピードの速さはとても印象深かったです。途中から「アキカツローン」についての情報もご共有いただき、銀行側にも融資ニーズがありましたので、そこから組み込んで今につながっています。

笠間: エンドユーザーの多様なニーズに応えられるよう、和田さんにもアキカツナビなど入り口を少し工夫していただき、素早い連携スピードで立ち上がったと思います。

「アキカツローン」のイメージ図



アキカツプロジェクトの社会的意義

笠間: やはり空き家をそのままにしていることはデメリットしかないんですね。災害発生時には空き家の管理不行き届きで水道が止まったり、避難する際の障害になったり、時には犯罪の隠れ蓑になったりと、地域住民にとって空き家の放置はマイナス要素しかありません。ですから、空き家を増やさないこと自体が地域に貢献する社会的意義にもつながります。購入者のニーズも最近はかなり多様化し、コロナ禍で普及したリモートワークもあって、地方にも拠点をもちたいと考える二拠点生活の広がりやインバウンドの復活で不足する宿泊先候補としての民泊など、事業用途を検討される方も増えています。

和田: 空き家を居住するところとしか考えないとやはり限界があるんですね。空き家に移り住めば、もといいた家が空き家

オリコがめざすサステナビリティ／「空き家問題」に光を!我々がめざす持続可能な社会へ

になるわけですから、地域の空き家問題の解決には、一人が複数物件を借りて活用していく「1対n」の多居住拠点の考え方の浸透が必要だと以前から思っていました。暮らし方や働き方をもっと自由にしたいと考える人が潜在的にいることは数値としてもキャッチしていましたが、コロナ禍で一気変わったことで進めやすくなりました。しかし、購入後に複数拠点間の往来頻度が落ちてしまうと、かつての別荘と同じで行くたびに掃除する手間があり、維持することが負荷になってしまうケースも出てきます。そこに民泊やレンタルスペースなど、シェアリングエコノミーの観点で事業としての活用の可能性が見えてくると、それは購入者の所得の向上にもつながる可能性があり、社会的意義にもつながると思います。

村田:実は空き家向けローンは、2015年くらいから一部の地域金融機関では商品化されていたんですね。しかし、プロモーションが不十分で需要者側に届いておらず、それも地域金融機関にとっては課題でした。アキカツプロジェクトは、そうした金融機関の課題解決にもつながっています。また、民泊・賃貸業・カフェ・物販用などの事業用途も対象にすると、もちろんその与信上のリスクの認識も必要なのですが、用途が広がったことで需要者側の選択肢が拡張できたと思います。

笠間:従来エンドユーザー側は、取引のある金融機関を軸にお金を借りることを検討していたと思います。クラウドローンが同一の商品を提供する金融機関が複数あることを提示し、エンドユーザー側が選べるという真逆の発想に切り替えた点は意義があると思います。事業性に関しても、何ををもって事業性と呼ぶか、自らが使わない時だけ民泊に活用するといったさまざまな選択肢があることが、購入検討者の背中を押すことにもなっています。空き家を動かし始めてから見えてきたファイナンスニーズにも、引き続き最速で対応し「アキカツローン」のバージョンアップを図っていきたくですし、地域課題解決の仕組みに関心を持っていただけの企業との



クラウドローン株式会社
代表取締役
村田 大輔氏

会社名:クラウドローン株式会社
設立:2018年7月
事業概要:融資のマッチングプラットフォーム
「クラウドローン」運営



空き家活用株式会社
代表取締役CEO
和田 貴充氏

会社名:空き家活用株式会社
設立:2014年8月
事業概要:空き家の市場への再流通システムの構築
空き家所有者と空き家利用者をつなぐポータルシステムの構築・運用
空き家に対する新しい利活用モデルの開発・提案

ネットワークも広がっており、そこからまた新しい価値創造にもつなげていきたいですね。

和田:そうですね。今の900万戸の空き家のうち流通物件は約500万戸ですが、未流通の物件でも事業用で活用できそうなものは流通させていきたいと思います。

オリコと連携することのメリット

和田:プライム上場企業であるオリコも昔はスタートアップ企業だったことを考えれば、当社にとっては大先輩です。その大先輩から、事業の組み立て方や事業計画などを学ばせていただくことで、当社の成長にもつながっています。空き家問題の解決に向けて、当社自体もIPOを一つの目標に置いています。オリコとタッグを組むことで、よりスピーディーにさまざまな取組を実現できていることをとてもありがたく思っています。今回の資本業務提携も、当社にとって他の大企業も巻き込んで事業を強化していくうえでの代えがたいチャンスだと思っています。

村田:私もまったく同感です。当社はこれまで自力で一つひとつの提携金融機関を開拓してきたのですが、それまでアクセスのなかったリテールや決済の領域をオリコに取り次いでいただいたことは事業を前進させるうえで非常に大きく、金融法人統括部クラウドローン課のような気持ちで、二人三脚での金融機関の開拓を進めています。エンドユーザーに提示する選択肢の拡張という意味でも大きいと思います。

和田:他のスタートアップ企業からも、オリコを紹介してほしいと依頼されることもありご紹介しています。大企業の手の届かないニッチな領域で事業を展開しているけれど、ファイナンスがボトルネックになっているスタートアップ企業も多いんですね。もちろん、猫も杓子もというわけにはいかないと思いますが、ご紹介すると懐深く受けていただき、社会課題を共に解決したいと思っている起業家に手を差し伸べようとしてくださっています。そうしたオリコとともに、起業家が成功する未来をつくっていききたいと思います。

笠間:ありがとうございます。全国約560超の金融機関と、40年超にわたる銀行保証事業を展開してきた関係性がお役に立てればうれしいです。やはり日本経済を強くするためにも、スタートアップ企業の支援は重要なテーマだと思っています。金融機関側には、空き家と同じように担保がないと貸せないというジレンマがある。加えて、ほとんどのスタートアップ企業は赤字で担保を持っていない。ベンチャーキャピタルのサポートもありますが、最近ではデットの需要も旺盛ですから、当社ではスタートアップ企業の借り入れ保証もご提供しています。アキカツプロジェクトについては、コロナ禍収束後のインバウンド需要のなかで、別のニーズも出てきています。地域を元気にしていく一番の主役は地方自治体と地域金融機関ですから、彼らがやりにくさを感じている部分を当社としてサポートすることで、ソリューションにつなげられたらと思っています。

将来の更なる価値創出に向けて

和田:当社はこれまで、空き家の流通・利活用につなげるプラットフォームを構築し、空き家問題を本質的に解決するための基盤を拡充してきました。この10兆円、20兆円といわれるようなマーケットと大きな社会課題に対して、当社のようなプライベートカンパニーが1社で解決できる部分はほんの一部です。いろいろな事業者と手をたずさえて共存共栄しながら、ともに解決していかなければいけません。その意味で、将来的にはIPOを一つの通過点としての目標に据え当社も成長し、もっとさまざまな連携も広げながら空き家問題の解決という事業を通じてまちづくりの視点から日本の国土の価値を上げ、次の世代の幸せにつながる魅力ある社会づくりに貢献したいと思います。更にその先を見据えれば、空き家の問題は韓国や米国など世界中にありますので、課題先進国である日本で構築したビジネスモデルから将来的な海外展開もずっと先には見えてくるのかなと思います。空き家問



常務執行役員
金融法人部門長
笠間 仁志

題は、結局のところ人口問題です。新たな不動産マッチングの在り方を作り、空き家問題という社会課題をオーバーツーリズムや外国人・シングルマザー・単身高齢者の抱える社会課題などと掛け合わせて考えることで、ともに解決することも結構あるはず。自治体との連携も、複数部署と連携しながら解決できる可能性を模索していきたいと思います。

村田:アキカツプロジェクトに関しては、黒子としてのインフラを提供しながら融資枠や低金利での商品提案など選択肢を増やし、空き家のローンなら「アキカツローン」といわれるようカテゴリー認知を取りにいきたいと思います。空き家を含めた不動産活用では、民泊以外にも事業用途が広がっており、当社も金融機関との提携を拡充しながら現在企画している事業性資金のマッチングをしっかりとサポートし、同時に消費者が賢く借りていけるよう、態度変容を促す役割も果たしていければと思います。

金利以外に手続きスピードにも競争原理が働くと、シームレスな融資の流れを持つことが一つの競争優位性となって、金融機関のDXを強化することにもなると感じています。オリコがパートナーになっていただいたことで、非常に多くの金融機関とのリレーションが構築でき、そうした複数の銀行から多様な金利条件やちょっとニッチなローンなどへのアプローチもできるようになりました。引き続き融資のプラットフォームを通じて、それをご利用いただくお客さまの経済的な夢や目標が実現できるようサポートしていきます。

笠間:当社の金融法人部門は、空き家一本足打法ではありません。「アキカツローン」によって融資ニーズが創出できた一面はありますが、今後の日本の労働人口の減少を見据えると、外国人向けの金融サービスの提供や、シングルマザーや一人暮らしの高齢者など、審査の通りにくい層に対して当社の保証が貢献できる余地はまだあります。公的制度による支援も睨みながら、地域や日本の課題を解決していけるよう引き続き尽力していきます。

オリコの人財戦略・人的資本経営

一人ひとりの社員に寄り添い、
ともに成長する関係をめざして

常務執行役員
人事・総務グループ長
松岡 英行

人事・総務グループ長メッセージ

“自分らしく活躍できる組織”へ

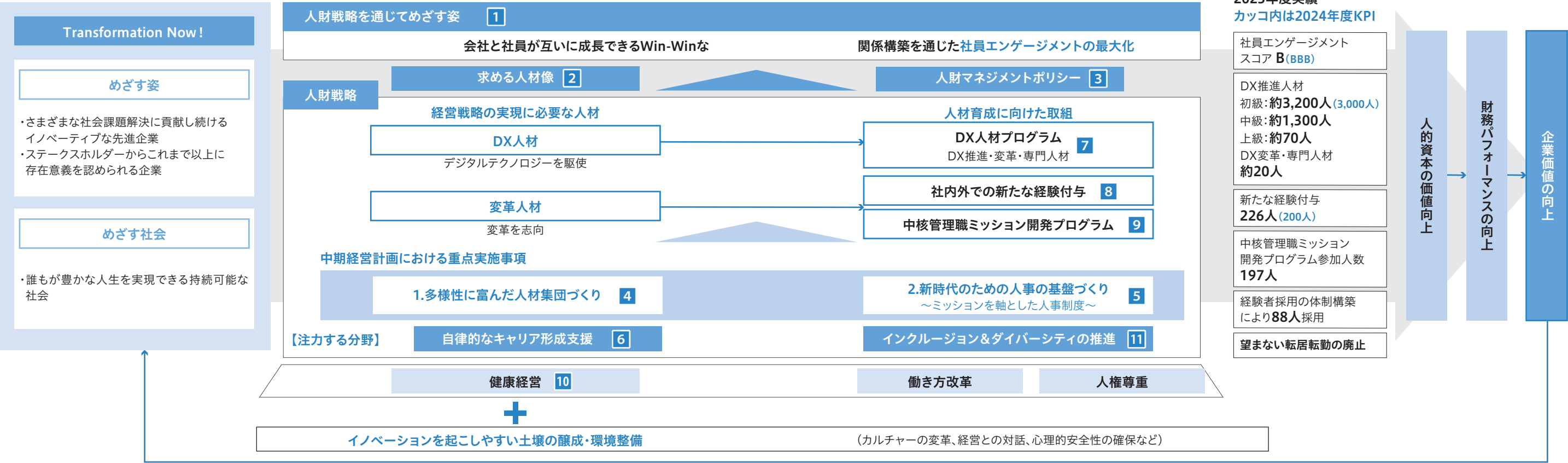
変化の激しい社会や環境下において、過去にとらわれない柔軟な発想でビジネスを変革していくことがこれまで以上に求められています。社員はまさにその価値を創り出していく原動力であり、持続的成長を支える「財産」です。
働く人の価値観やライフスタイルが多様化する時代において、会社が社員一人ひとりに寄り添うことが大切だと考えます。
会社と社員がともに成長できる関係を築くことで、すべての社員が仕事を通じてやりがいと成長意欲を感じ、“自分らしく活躍できる”組織を作り上げ、社員一人ひとりが持てる力を最大限発揮できる環境を整えていくことが私の使命です。

経営戦略と連動した人的資本経営

当社では、「人的資本経営」という言葉を人事が関わる領域だけでなく、それ以外の活動も含めたものとして捉えています。既存ビジネスの変革や、新たな価値を創り出す能力を身につけられるよう、教育や学習の支援など社員のスキル・能力開発に向けた投資に加え、社員が自身の能力を最大限に発揮しイノベーションを起こしやすい環境整備・仕組みづくりの両面にわたる取組を成長戦略の重要な要素と位置付けています。
2030年のめざす社会・めざす姿の実現に資するものとして、会社が期待する「求める人材像」と会社が社員に対して約束する「人材マネジメントポリシー」を定め、社員エンゲージメントの最大化を追求して会社と社員が互いに成長できるWin-Winな関係を築いていくことをめざすとともに、経営戦略の実現に必要な人材を定め独自の育成プログラムを用意し、人的資本の価値向上に取り組んでいます。

人財戦略で特に注力している2つの取組

人財戦略で力を入れて取り組んでいることは、社員の「自律的なキャリア形成支援」と「インクルージョン&ダイバーシティの推進」です。これまで社員自らがキャリア形成に関して行動する機会は限られていたため、自律的なキャリア形成のカルチャーを作っていくことは大きな挑戦ですが、従来の企業が主導する社員の異動や配置などが限界を迎えつつあると認識し、まずは社員が望まない転居を伴う転勤は廃止しました。そして、社員一人ひとりが自ら望むキャリアを実現できるよう2025年4月にジョブポスティングに移行し、よりチャレンジしやすい制度を整えていきます。社員が自発的に行動を促す施策を順次スタートさせ、社員一人ひとりが自律的に学び将来のキャリアに向けて挑戦できるようさまざまなサポートを行っていきます。
また、ダイバーシティに関しては2014年から女性活躍を中心にさまざまな取組を行ってきましたが、目的を改めて捉えなおしインクルージョンという考え方を採り入れ、多様性だけでなく価値観の異なる社員同士がそれぞれの個性を強みとして活かし、力を発揮できる環境づくりを重視しています。基本方針を新たに定め、最終的にめざすインクルージョンを先に持ってくるネーミングを行うことでその重要性を社内外に周知し、インクルージョンの浸透を図っています。



人財戦略

当社の人財戦略の根幹には、会社と社員が「互いに選び・選ばれる」ものに変えていくという考え方があります。その実現のために必要な変化を下記の11項目で整理したうえで「人事ビジョン」を定めるとともに、その実現の両輪として残すべき・取り戻すべきオリコらしさを発展的・未来志向的に進化させた「求める人材像」と、会社のコミットメントとして思考・行動の改革を後押しし支援する「人財マネジメントポリシー」から構成する「人事基本方針」を掲げています。

人財戦略の方向性			
会社と社員の関係性	選び・選ばれる (Win-Winの関係)	マネジメント	変革・リーダーシップ
社員に求めるもの	会社に共感・多様な価値観	配置・登用	実力(合理的)
雇用の考え方	出入り自由	人事評価	多面的
人材確保	いつでも必要なときに社内外・形態問わず	報酬	仕事が基準
キャリア形成	社員が主導	働き方	柔軟・多様
育成	自律的に学ぶ・会社が支援		

人事基本方針			
人事ビジョン	社員一人ひとりが自ら人材価値を高めていくことを尊重し、 仕事を通じて自己実現できる魅力と活力あふれる働きがいのある環境を実現していきます		
人財戦略を 1 通じて めざす姿	会社と社員が互いに成長できるWin-Winな関係構築を通じた社員エンゲージメントの最大化 自身の個性を活かして 自律的に学び挑戦し成長 社員Win-Win会社 社員の成長・活躍を通じて、当社が 「めざす社会」・「めざす姿」を実現		
2 求める人材像	1. 主体性 2. 挑戦 3. 分析思考 4. 情熱 5. 探求心・向上心 6. 寛容力・貪欲さ 7. 誠実さ・高潔さ 「誰か」ではなく「自分」がやる。「指示待ち」ではなく「自分で考える」 失敗を恐れず、新たな試みに挑戦する 「何を(What)」の前に「なぜ(Why)」を考える 周囲を巻き込むような圧倒的な熱量で取り組む 現状に満足せず、学習を続けて、常に一步前に進む 異なる意見や価値観を尊重し、それを自分自身の糧にする 真摯に向き合い、高い倫理観と責任感を持ってやり切る		
人財 3 マネジメント ポリシー	1. 個性を重視し、多様性を育む 社員一人ひとりの個性を重視することで、会社全体で多様性を育む 2. 自らの成長に繋がる挑戦する機会を提供するとともに自律的キャリア形成を支援 社員の主体的な行動を促すことで、組織全体の活力を向上させ、高いパフォーマンスと生産性向上に繋げる 3. 客観性・透明性がある公正な評価と処遇の実現 会社が求めることへの取組を正しく評価して処遇することにより、思考や行動の改革を推し進める 4. 変革を牽引するとともに多様な人材を束ねるリーダーの育成 非連続な環境下で変革を牽引するリーダーを育成し、多様性を活かしたインクルーシブなマネジメントを行う 5. 心理的安全性を確保し、活力ある職場環境を整備 心理的安全性が確保され、意見を出し合える環境を整えることで、生産性向上とマネジメント手法を改革する		

「社員エンゲージメントの最大化」を実現するために重点的に実施すべき事項として、以下の2つを設定しています。

1 多様性に富んだ人材集団づくり 4 個性ある多様な人材が活躍する組織へ

会社と社員の関係性を「互いに選び・選ばれる (Win-Winの関係)」ものに変えていくためには、個人の特性をより活かしていくことが重要だと考えています。能力開発とキャリアに関する挑戦機会の提供など、一人ひとりの成長意欲を高め、強みを伸ばすキャリア支援の拡充を行っていくこと、女性をはじめとしてさまざまなバックグラウンドや個性を持つ人材の幹部登用を加速していくこと、新規ビジネス創出等の核となる専門人材の確保・育成・活躍を推進することに注力していきます。

2 新時代のための人事の基盤づくり 5 これからの当社に相応しい評価・処遇・育成の制度・運用へ

当社の人事制度や仕組みを抜本的に変えていきます。会社が一ひとりのライフプランに合わせたキャリア形成を支援します。また、重要なテーマとして、「年功・職能」から「仕事・ミッション」を軸とした新たな人事への転換、「求める人材像」に即した評価軸の見直しと客観性を高める多面評価の導入、次世代を担う中核人材の育成に取り組んでいきます。これらの大前提として、社員が心身ともに健康で、公私ともに生き生きとした生活を送りながら仕事で能力を最大限発揮できるよう、健康経営にも引き続き力を入れていきます。

ミッションを軸とした人事制度の導入

ミッションとは、「何をするか=What」ではなく「なぜするか=Why」に焦点を当てた概念です。仕事を単なる作業ととらえず、自分の仕事が世の中や社会に対してどのような価値を提供するのかを重視する考え方に基づくものです。当社ではミッションを軸に3つの柱をコンセプトにした新しい人事制度を導入しました。

ミッションを軸とした人事制度

当社で働くすべての社員が、仕事を通じて “自分らしく活躍できる“会社へ

「自律的な」キャリア形成支援	自身の志向や成長・ライフステージに合わせて、どんな仕事にも挑戦できる
	「ミッション」を軸とした人事制度
	仕事に対する価値や意義を身近に感じながら働き、公正に処遇される
「働きやすい」環境への整備	安心して長く働くことができる

人事企画担当者からのメッセージ

私は主に人事制度に関する企画業務を担当しています。新時代のための人事の基盤づくりとして掲げた人事プラットフォーム構築と評価軸の見直しに向けて、「年功・職能」を中心とした従来の考え方から、「仕事・ミッション」を軸とした人事体系へ転換するために10年振りに人事制度を改定しました。価値観や生活スタイルにとらわれず、当社で働くすべての社員がこれまで以上に一人ひとりモチベーション高く仕事に向き合えるためにはどうしたらよいか、社員の声も参考に何度も議論を重ね検討し、2023年4月から段階的に導入しました。しかし、制度は改定したらそれで終わりではありません。私自身も含めてオリコの一員として誇りを持ち長く働き続けたいと思える会社にしていくために、過去にとらわれず、世の中の変化に合わせて柔軟に制度の見直しと検討を行っていきたいと思います。

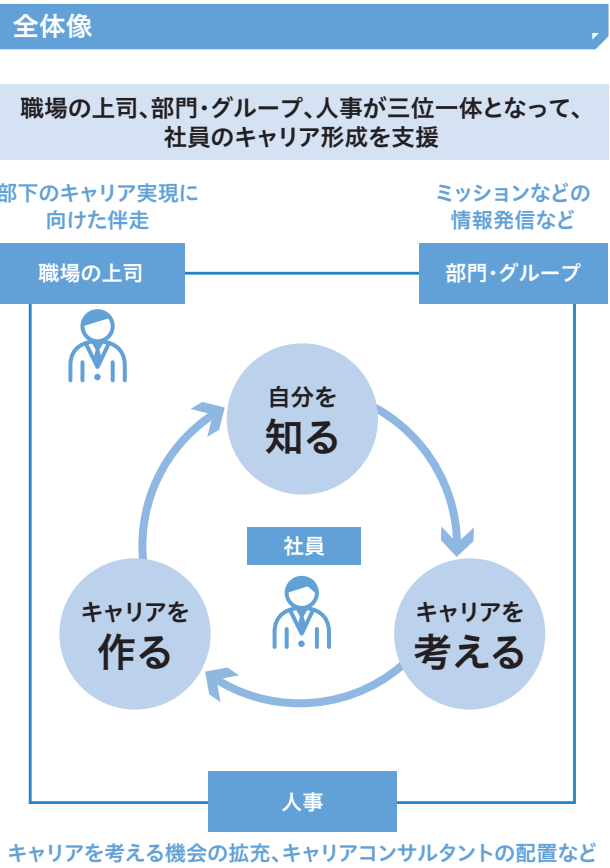


人財マネジメント統括部
人事企画チーム
新井 豪

自律的なキャリア形成支援 6

激しい環境の変化や人生100年時代が到来するなかで、キャリアに対する価値観や働き方が多様化しています。キャリア決定のオーナーシップを社員自らが持つこと、これからの仕事や人生において自分の意志で進む方向を決定していくことが「自律的なキャリア形成」と整理し、「働きがい」を感じながら一人ひとりが成長できる体制に向けてさまざまな取組を行っています。

最初の取組として、2023年度は専門家を招き、部室店長・グループ会社社長を対象に、部下のキャリアとどのように向き合うべきかを理解するところから始めました。その後、社員がキャリア形成の第一歩を踏み出し行動できるよう、上司が部下約3,000人とキャリア面談を行った結果、伸ばすスキルが明確になったと回答した社員の割合は75%にのびりました。このような取組が評価され、個人と組織の持続的な成長を実現するキャリアオーナーシップ経営に取り組んでいる企業を表彰する「キャリアオーナーシップ経営AWARD2024」にて優秀賞を受賞しました。これからは社員一人ひとりがキャリアに向き合う機会をしっかりと用意しながら会社全体で取り組んでいきます。



キャリアコンサルタントからのメッセージ

自律的なキャリア形成の考え方はとても重要です。なぜなら、自身でキャリアを考えることで自分の能力や興味に基づいた仕事に取り組むことができ、その結果、モチベーションやパフォーマンスの向上にもつながるといった好循環になるからです。更に自己成長をめざす社員は自ら進んで学び続ける傾向がありますので、組織の競争力も自ずと高まります。会社によるキャリア形成サポートの一環として、社内キャリアコンサルタントによるアドバイスやサポートが受けられる「キャリア相談窓口」を2024年4月に開設しました。当社の社員がキャリアに本格的に向き合い始めたのはここ最近で、私たちの役割は非常に大きいと考えています。社員一人ひとりがキャリア形成に向けて一歩踏み出せるようサポートしていきます。

キャリアデザイン推進部
キャリアコンサルタント
高橋 陽子



DX人材の育成に向けた取組 7

事業戦略を進めるうえで重要な要素であるデジタル技術を活用し、お客さまに価値を提供し続ける熱意のある人材を育成するために、独自のDX人材育成プログラムを実施しています。すべての社員が身に付けるべきデジタル知識やビジネスコアスキルの習得を初級プログラムと位置付け、約3,200人が修了しています。また、より専門的な知識・スキルを習得するプログラムやビジネス変革に向けた実践的トレーニングの受講も推奨しています。

今後は習得した知識・スキルを実際の業務で活用していくことが重要であると考え、人事が各部門やグループと連携を図りながら、社員がDX人材として活躍できる土壌を形成していきます。

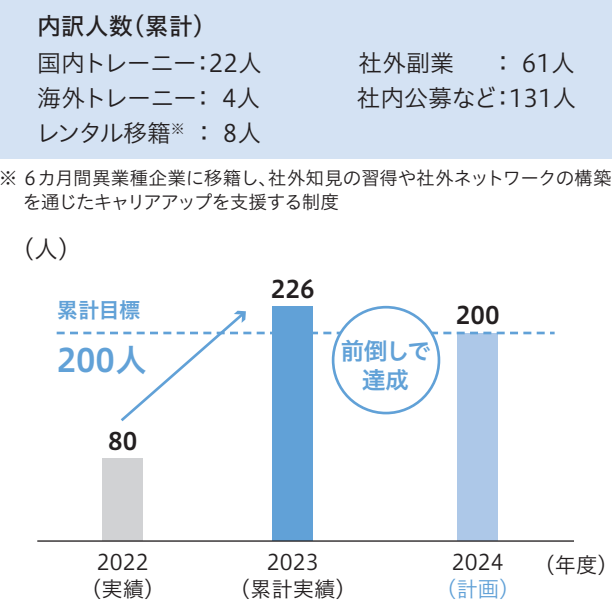
2024年3月31日現在

	学習領域	修了状況
上級プログラム	実践的なスキル (ビジネス変革)	約70人
中級プログラム	専門的な知識・スキル (デジタル・ビジネス)	約1,300人
初級プログラム	基礎的な知識・スキル (デジタル・ビジネスコア)	約3,200人

社員一人ひとりの挑戦意欲に応える、社内外の就業機会の拡充 8

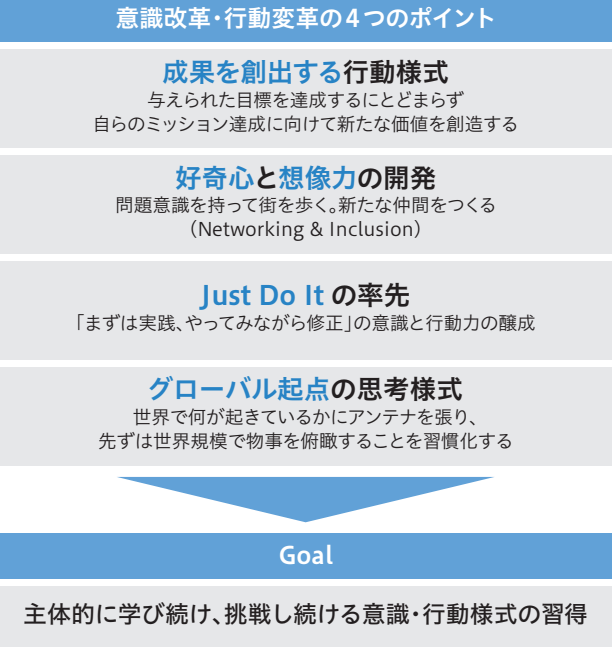
一人ひとりの自律的なキャリア形成支援の拡充として、自らの成長につながる挑戦する機会の提供など、さまざまな取組を推進しています。営業店管理職である支店長・副支店長・課長や、本社の全部署を対象とした社内公募制度のほか、国内・海外トレーニー、デジタル企業やスタートアップ企業などへのレンタル移籍や副業経験など、社外での就業機会の提供により、挑戦機会の拡大を進めています。2022年度から本格的な取組を開始し、2023年度は研修や面談を通じて社員が自身のキャリアに向き合う機会を提供した結果、自律的なキャリア形成を実践する社員が徐々に増え始め、多くの社員が各制度の応募に手を挙げるなど、挑戦する風土が着実に醸成されつつあります。2023年度は制度を活用する社員が大幅に増え、累計で226人となり、3年間の目標を1年前倒しで達成しました。2024年度も「自律的なキャリア」を合言葉に、この流れを加速させていきます。

■ 社外副業・社内公募などの活用人数
(2024年度の目標値は2022年度からの累計活用人数)



意識改革・行動変革を促す、中核管理職ミッション開発プログラム 9

2022年12月よりイノベティブな先進企業を牽引するチェンジリーダーに必要な意識改革・行動変革を促す「中核管理職ミッション開発プログラム」を開始し、部室店長197人が参加しました。取組にあたっては4つのポイントを踏まえ、各人がそれぞれ超えなければならない壁を打破し、「求める人材像」や社会から見た“正しい行動”を行うための判断の拠り所となる行動規範「オリコード」をベースに、より高いレベルでの意識・行動様式の確立をめざしました。プログラムのなかでは役員がメンターとして参加のもと、「その道のプロになる」「新たな付加価値を生み出す」をテーマに各人が個々に設定し、フィールドワークや新たな人脈づくりを行うことで、これまでの知識・経験に頼るのではなく、「主体的に学び続け、挑戦し続ける意識・行動様式の習得」に取り組みました。今後も対象者の範囲を拡大しながら実施し、組織全体へ浸透させながら企業カルチャーの変革につなげていきます。



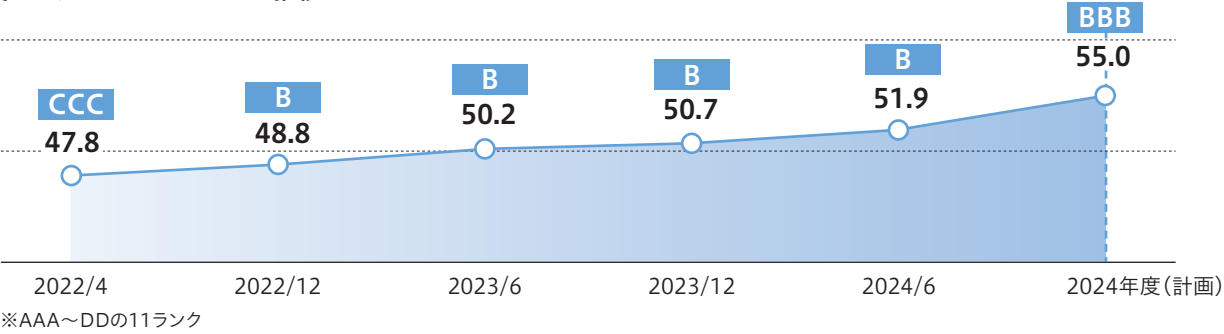
働く場所を選び、挑戦したい仕事にチャレンジする新たなジョブポスティング

転職に対する考え方が変わりつつあるなかで価値観やライフステージに合わせた働き方を尊重するため、社員が望まない転居を伴う転職を2024年4月に完全廃止し、人事異動において仕事の中身だけでなくどこで働きたいかという社員の意向にも配慮していきます。また、自身のキャリア形成を会社に委ね命じられたとおり転勤や異動を受け入れるのではなく、すべての社員が自律的なキャリア形成を通じて健全な競争環境のなかであらゆる職務に挑戦し、自分らしく活躍できるための仕組みとして「ジョブポスティング」を2025年4月に導入する予定です。制度導入後は、社員は自ら希望するポストや職種を選択、人事はそれぞれの社員のキャリア志向を踏まえつつ、成長機会につながる異動・配置を行っています。

社員エンゲージメントサーベイを活用した組織づくり 1

人財戦略の中核指標として活用するために従来の社員意識調査を見直し、2022年4月より社員エンゲージメントサーベイを年2回実施しています。職場ごとに抱える課題に対して部室店長が積極的に社員とコミュニケーションを取りながら全社的に取り組むことで、社員エンゲージメントスコアは順調に向上しており、2年間で「CCC」から「B」へ1段階ランクが上がりました。引き続き社員間の意識や認識のギャップ解消に向けて、社長と社員のトークセッションイベントの開催や社員同士の交流機会の提供、上司とのキャリア面談を通じた社員の成長機会の後押しなど、さまざまな取組を通じて2024年度までに「BBB」をめざしていきます。

社員エンゲージメントスコアの推移



静岡支店の取組紹介

意義と意味を語り、エンゲージメントが“当たり前”の組織へ

エンゲージメント向上に向けた活動当初は、「これやって何が変わるのか?」という反応でした。業務を個人ごとに進めていく傾向にあり、チーム戦というよりはどちらかというと個人戦、忙しさのなかでみんな自分のことだけでいっぱいだった状態でした。そこで、エンゲージメントを高めていくことの意味や意義を自身の言葉でメンバーに語り続けるとともに、メンバー全員で課題やアクションプランを設定し取り組むことを徹底しました。その結果、自発的な発言やボトムアップ型の提案が増え、日常的な声掛けや連帯感が生まれ、エンゲージメントスコアも大幅に向上しました。メンバー全員が「良い支店をつくりたい」という思いを持ち日々の業務に取り組んでいます。



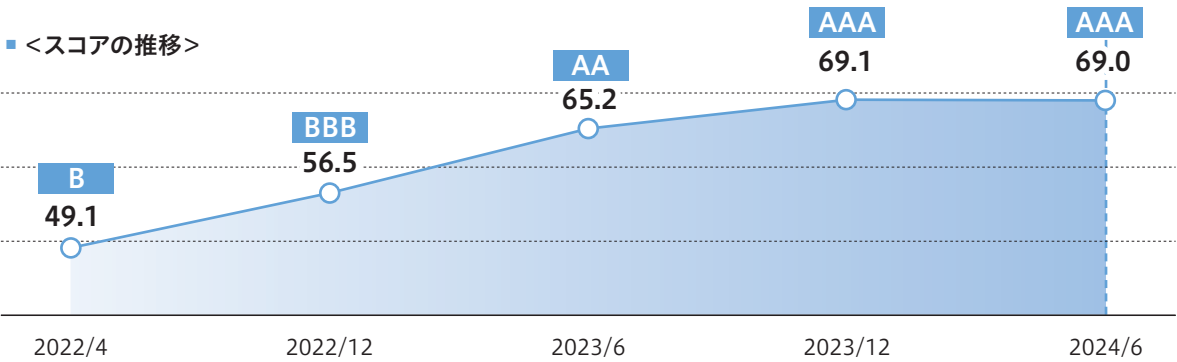
静岡支店長
(現 八王子支店長)
猪爪 康裕

Point

- メンバーを巻き込むうえで、**心理的安全性づくり**を日常から常に心掛ける
- 「なぜエンゲージメントが大事なのか?」を**自分の言葉**で語り続ける

静岡支店の成果(スコア) B → AAA(5ランクアップ)

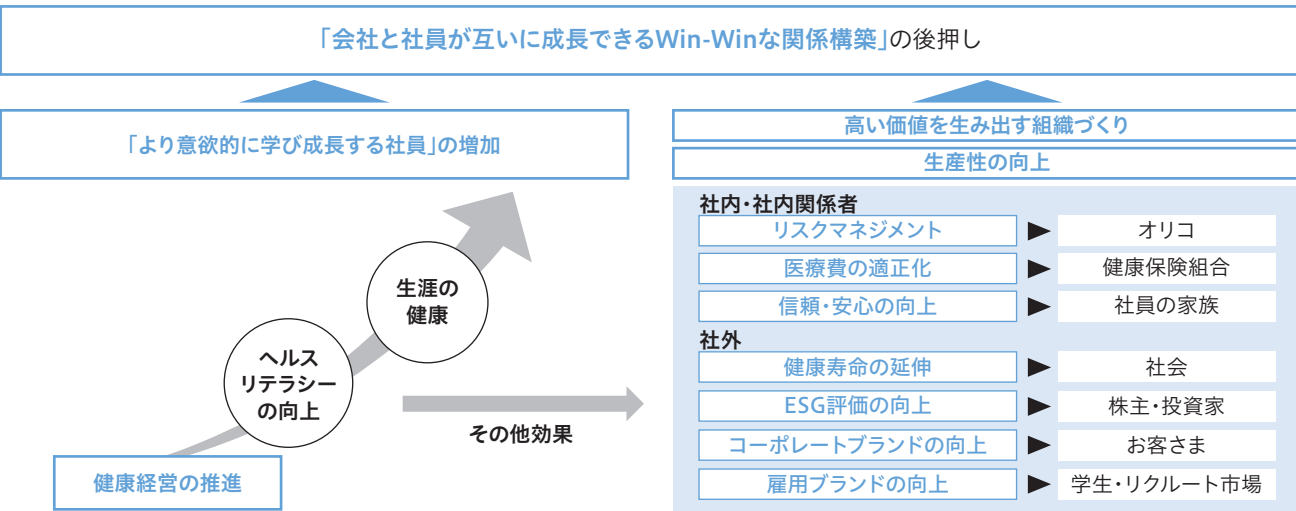
<スコアの推移>



社員が健康で生き生きと働けるための健康経営 10

当社は、「健康経営」を人財戦略に欠かせない要素と位置付けています。そこで、従来の健康宣言・行動指針を見直し、2023年9月に「健康経営基本方針」を新たに制定するとともに、毎年行動計画を策定し社員のヘルスリテラシーの向上と心身の健康保持・増進を積極的に取り組むことで意欲的に学び成長する社員を増やし、高い価値を生み出す組織づくりと生産性を高めていきます。産業医チームや健康保険組合と毎月打ち合わせの場を設け、連携しながらデータ分析に基づく各種施策の立案と実行を通じて健康を優先する組織風土を醸成し、会社と社員のより強固なWin-Winな関係構築を後押ししていきます。

健康経営に取り組む意義・目的



プレゼンティーイズムスコア、アブセンティーイズムスコアといった健康経営指標のほか、社員のヘルスリテラシーの度合いをKPIとして定め、継続的に測定しています。また、会社の支援姿勢をどのように社員が認知しているか、健康経営で蓄積される無形資源を測るPOS (Perceived Organizational Support)を採用し、評価指標として使用しています。

	2022	2023 (年度)		2022	2023 (年度)
プレゼンティーイズムスコア	16.9%	19.4%	アブセンティーイズムスコア	1.6日	1.7日
POSスコア	64.2%	66.8%	ヘルスリテラシースコア	—	60.5%

※各指標の定義は、当社Webサイトに掲載

統括産業医 小林 祐一先生からのメッセージ

私たち産業医・保健師チームの目標は、健康経営を通じて社員の皆さんの健康寿命を延ばすことです。人生100年時代を迎え、健康寿命の重要性がより高まっています。私たちは健康の専門家として、退職後も皆さんが生き生きと生活できるように、経営トップ、人事・総務グループ、健康保険組合と連携し、健康経営の取組を推進していきます。2024年度からは産業医と保健師が本社に常駐し、これまで以上に関係者とコミュニケーションをとりながら皆さんの健康をサポートしていきます。



産業医チームメンバー ※ 小林先生は右から2番目

より幅広い健康経営の取組情報は「健康経営への取り組み」をご覧ください。
<https://www.orico.co.jp/company/corporate/efforts/healthmanagement/>



「インクルージョン」を変革の活力とした、
インクルージョン&ダイバーシティの推進 11

当社は、社員一人ひとりの異なる考え・視点・価値観を受け入れ、活かしていくことが、社員エンゲージメントを高め当社の競争力ひいては企業価値をより向上させるとの認識のもと、2023年度にダイバーシティをより一層推進するため「インクルージョン&ダイバーシティ基本方針」を制定しました。当社がインクルージョン&ダイバーシティを推進する理由は、それが社会から求められているというだけでなく、お客さま起点での新たな商品開発やサービスの付加価値を生み出すために戦略上欠かせない取組であり、企業価値の向上に必要な戦略だと考えているからです。

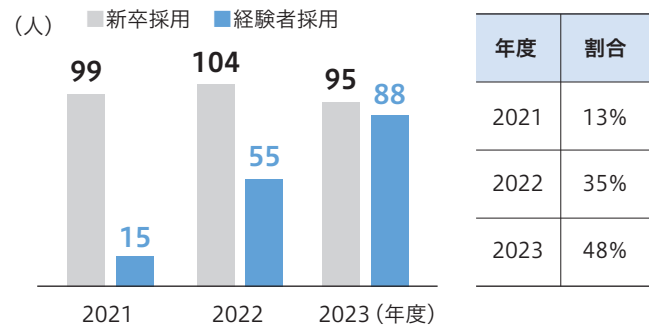
「ダイバーシティ」は、多様な人材が社内にいるだけでなく、それぞれの個性が発揮され自由な発想で変革を生み出し当社の競争力を高めること、すなわち「インクルージョン」を実現して初めて「ダイバーシティ」の真価が発揮されると考え、インクルージョンを変革の活力にインクルージョン&ダイバーシティを推進しています。また、LGBTQ+などのセクシュアル・マイノリティへの取組、子育て支援や不妊治療などの仕事との両立支援など、多様な人材が活躍できる環境をめざし、すべての社員が生き生きと活躍できる職場づくりに取り組んでいます。

多様な人材の活躍

経験者採用の強化

2022年4月より経験者採用を強化しており、2022年度は55人、2023年度は88人採用しました。その結果、正社員の採用に占める経験者採用者の割合は、2021年度の13%からこの2年間で48%まで大きく上昇しています。また、海外での事業拡大に伴い、グループ全体で外国人の採用も強化しています。引き続き、入社時期、国籍問わず中核人材として活躍できるよう取り組んでいきます。

採用人数の推移と経験者採用者の割合



アスリート社員の採用

2023年度に新たにアスリート社員3人を採用し、オリコ陸上競技部は今後更なる活躍が期待されるトップアスリート6人の新体制で活動を開始しました。高みをめざして挑戦するアスリート社員を全社員が応援することで一体感の醸成を図り、企業活力の向上をめざします。競技練習と並行して、オリコ社員としてアスリートの知識を基に健康増進を目的とした社内イベントの企画運営や、社内コミュニケーション活性化に向けた情報発信などにも取り組んでいます。



左から
勝山 眸美(ハンマー投)
森本 麻里子(三段跳)
嶺村 優(走幅跳)
森口 諒也(十種競技/110mH)
米沢 茂友樹(円盤投)
宇野 勝翔(100m/200m)



社内イベント「Let'sエクササイズ」の様子

より幅広いアスリート社員の情報は「アスリート支援への取り組み」をご覧ください。
<https://www.orico.co.jp/company/corporate/efforts/athlete/>



LGBTQ+に関する取組

全社員がLGBTQ+への理解を深め、正しい知識を持ち、性的指向および性自認を理由とする差別や偏見なく振舞えるよう研修を行うとともに、人事制度における対象家族の範囲について同性婚も対象にするほか、自認する性に基づく通称名の使用など、誰もが働きやすい環境づくりに努めています。また、東京レインボーパレードへの参加などAllyの輪を広げる活動を行い、LGBTQ+にフレンドリーな企業をめざしさまざまな取組を実施しています。これらの取組が評価され、「PRIDE指標2023」において5年連続で最高評価の「ゴールド」を受賞しています。

東京レインボーパレード参加の様子



“多様性に富んだ人材集団づくり” 個性を活かして、活躍している社員を紹介します

多様な人材の活躍

私は、2019年にナショナルスタッフとして入社しました。現在は、マネージャーとして債権管理やカスタマー部門を中心にチーム運営を行っています。日本とフィリピンの言語や文化の違いで苦労することもあります。協力・透明性・誠実さを成功の鍵と考え、チームメンバーとのコミュニケーションを大切にしながら業務に取り組んでいます。今後も、更なる顧客満足度の向上をめざします。



Orico Auto Finance Philippines Inc.
Michael Lawrence Acosta Rosario

多様な人材への挑戦機会

私は幼少期の事故により右手を失い、障がいを抱えながら生活してきました。オリコへ入社し、多くの成功と失敗を経験し成長していくなかで更なるキャリアアップをめざし、営業店の支店長になることができました。当社は多様な社員に対して、挑戦の機会を提供する環境が整備されています。今後も、今まで培った経験と人脈を活かして新たなビジネス創造に挑戦していきます。



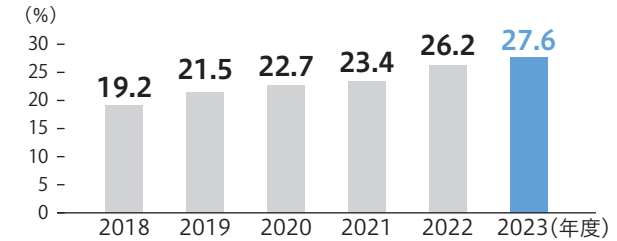
久留米支店長
御厨 雅一

女性管理職の登用にに向けた取組

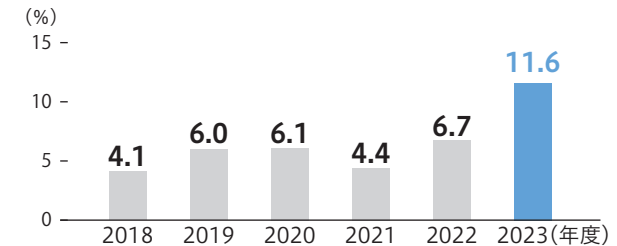
当社の更なる発展のためには、これまで以上に多様な人材の活躍の領域拡大と、能力を最大限発揮できるようにしていくことが必要と考えています。リーダーに求められるスキル強化を目的とした女性管理職向けの研修や、女性管理職同士が同じ立場ならではの悩みや経験を共有するネットワークづくり「Orico Women's Network」など、今後活躍する姿を想像しやすくする機会の提供などにより、2023年度女性管理職比率は課長クラス以上で27.6%、部室長相当職で11.6%となっています。

今後、本人のキャリア志向も踏まえたうえで、各部門・グループと人事が協働し女性役員候補や女性部室店長候補となる社員の育成計画を個別に立てながら取り組むことで、上位職位への更なる登用と活躍を支援していきます。

女性管理職比率(課長クラス以上)の推移



女性管理職比率(部室長相当職)の推移





和歌山支店長

西田 真理

ソリューションセンター

支店長

佐藤 朝子

システム推進部長

近藤 雅代

社外取締役

西野 和美

“自分らしさ”を大切に働く 「なりたい女性管理職」をつくる

社員の過半数が女性でありながらも、部長相当職の割合が低い。この課題に取り組むためには、何が必要なのか。西野社外取締役と3名の女性部店長が解決策を語り合いました。

管理職が生き生きと働ける制度が必要

近藤: 当社に女性の部室店長が少ないということは、色々な社内会議に参加した際に感じます。課長は増えてきた印象がありますが、その上の部室店長となると、一気に減ってしまうのが現状です。

佐藤: 女性管理職の数は、部門やグループによっても差がありますよね。私が所属するオペレーショングループは、女性社員が約8割を占めており、他グループに比べて多くの女性支店長や副支店長がいます。また、部下も経験豊富な人を頼りにしますから、持ち上がりで役席になるパターンも多く、管理職になりやすい環境なのかもしれません。また、「女性管理職を増やそう」という機運も一つの要因だと思います。実際に私が課長になったのもその後押しがあった時期ですし、課長までの道筋が明確化されていて研修なども充実していました。

近藤: 女性が課長になること自体は珍しくなくなりましたが、現場でも増えていることは実感できます。ただ、その上の部室店長への登用はまだ道半ばであり、これは「女性部室店長をどのように増やしていくか」という具体的な施策を改めて考える必要がある気がしています。

佐藤: 私も以前は、課長の先のキャリアを求められているとは思ってなくて、自分が副支店長や支店長をやるイメージができませんでした。

西田: 私は課長になった時点で、次は副支店長、支店長と段階を踏んでめざしていこうと考えていました。

佐藤: 営業部門に女性の支店長はいなかったと思うのですが、不安はなかったのですか？

西田: 仕事するうえで性別を考えたことがなかったので不安は感じていませんでした。課長になったタイミングで、上をめざす覚悟を決めていたというの也有ります。

近藤: 営業職を希望する女性社員が、なかなか支店長をめざす流れにならないのは、何か障壁があるのでしょうか？

西田: そもそも女性が少ないこと、身近にいる課長たちを大変そうだと感じてしまっていることが大きいと思います。身近に女性の管理職がいなくて、自分が上に立つイメージがしづらいという点もあるでしょう。現在、全国勤務と地域限定勤務を分けずにキャリアを形成していく取組が進んでいますが、そのなかで地域限定勤務でも上をめざしたいとか、違う業務に就きたいと思っても選択肢が限られてしまっているのは大きな障壁だと思います。DXが進んでいる今、もっと地域ごとにさまざまなポジションができれば活躍の場が広がると思います。

佐藤: 私は、自分で手をあげてキャリアアップにチャレンジした結果、支店長になれました。転居も覚悟しないとキャリア

アップにつながらない現在の制度は、見直した方が良いかもしれません。その一方で、転勤を経て成長してきた実感があるため、個人的には転勤があってもキャリアアップにチャレンジする人が増えてほしいとも思っています。

西田: 女性の場合、独身じゃないとチャレンジがしづらい部分もありますよね。若い女性社員は、昇進と家庭の両立ができれば最高だけど、それは難しいと思ってしまっているような気がします。社員の意識だけを変えれば良いのではなくて、社内制度なども変えていく必要はあるでしょうね。

西野: 女性の場合、結婚や子育て、介護といったライフイベントが仕事や人生を左右する要因であることは、今も昔も、あまり変わっていないんです。制度を変えただけでは活用されないし、効果も発揮しない。キャリア形成を考えた制度を整えるのであれば、やはり柔軟で活用しやすいものでなければなりません。そのうえで、新しい制度をうまく活用しているモデルケースをきちんと伝えて理解を深めていく。それらが機能してようやく女性社員の心のハードルが下がり、管理職にチャレンジしてみようという気持ちが生まれるんです。

佐藤: 課長が育児休業や短時間勤務を利用すると、どうしても周りにいる他の課長に負担をかけてしまうのが現状です。ジャストアイデアですが、短時間勤務の課長がいる支店には、その間は課長をもう1人置くといった制度があると良いかもしれないですね。そうすれば、短時間勤務の課長は周囲に気兼ねすることがなくなるし、周りに負担もかかりません。

西野: 今の制度改革は、どちらかというと管理職ではない人たちの働きやすさを追求していて、管理職は以前のまのような印象を受けます。残業なども含めて管理職の姿を見ると、若い女性社員が管理職になりたくないと思うのは当然なのかもしれません。実は、管理職にこそ生き生きと働ける制度が必要なんですよ。憧れる管理職をつくれれば、管理職になりたいと思う女性は増えますから。

近藤: 女性が活躍できない企業は、生き残ることができないというのはそのとおりだと思います。だからこそ、女性の支店長を増やすとともに、支店長の先をどうするか。また、本社の部長や室長に就く女性社員をどう増やすか等の検討が必要だと思います。現在の30代、40代の女性社員を対象としたキャリアアップ教育や研修にも早期に取り組む必要があるでしょうね。

佐藤: 私はやりたいことは課長にならなくてもできると思っていて管理職をめざしていなかったのですが、課長としてマネジメントに携わってからは見える世界が変わって、仕事に新たな面白さを感じるようになりました。いろいろな人がいて、いろいろなやり方があって良いと思いますし、こういう人じゃなければできないということもないので、今はどんどん管理職にチャレンジしてほしいと思っています。



化学メーカー勤務を経て、一橋大学大学院教授として経営戦略論、技術経営論を中心とした経営学の教育・研究に従事。2019年6月に当社取締役役に就任。

柔軟性と活用しやすさを重視した制度の見直しを

近藤: 私が入社した頃は、3～5年働いたら結婚、もしくは子どもができたなら退職するという時代でした。現在の若い社員たちのキャリア感はどうなんでしょう？

西野: 長く働くことを意識しているとは思いますが、懸念点として挙げられるのはジョブ型雇用が盛んになったことで、入社前から自分の仕事を決めてしまっている傾向があることです。配属された部署や仕事の内容が思い描いていたものと違うと感じると、すぐに辞める選択をしてしまうケースも少なくない。最近よく言われる〇〇ガチャのように、最初の一步で人生が決まると思ってしまっているんです。私としては、配属された部署や仕事が何か違うと感じても、まずは経験をしてほしいんですよね。なんか違うこともあると理解してほしいし、そのなかで可能性を探ってみてほしいし、仕事が一個できたらまた違うことができるようになるってという展開があることも経験してほしい。最初に配属された部署がちっと合わないと感じても、違う部署に行ったら自分にマッチした環境だったということもあります。会社にいれば新たに覚えてくるものも、思いもよらない展開も必ずあります。そういった経験をしてからでも辞めるのは遅くないと思うんですよね。

近藤: そういった面では当社は現場の営業などもあれば本社もあって、さまざまな仕事や部署が存在しているのでいろいろな経験は積めると思います。更に言えば、興味のある仕事に手を挙げて参画できる公募制度などもあるので、そういった面を学生や若手社員にアピールすればこの会社に入って定着してくれるだろうし、ここでキャリアを形成していこうという気持ちになるかもしれません。また、女性社員に管理職として活躍してもらうには、まず採用数を増やして社員の母数を確保することが必要ですしね。

佐藤: そのうえで、働きやすい職場環境にすることも重要ですよ。例えば、子育て中の管理職に対してテレワークでもできる業務を見つけることができれば、週の半分をその働き方へシフトするだけでもさまざまな負担軽減が期待できます。面談などのマネジメント業務は、オンラインで十分にできますから実現の可能性は高いと思います。また、テレワークできる部署で社内副業ができる制度を設けるのも良いかもしれませんが、対象の社員が周りに負担をかけると心苦しく思うと利用は進まないの、その懸念をカバーできるような制度でなければなりません。制度に柔軟性があれば、いろいろとやりようがあるような気がしています。

西田: 確かにそれはありますよね。先ほど佐藤さんから課長が短時間勤務をしている期間に課長をもう1人置くというアイデアが出ましたが、ある企業では、短時間勤務者の仕事を引き受けた人にインセンティブを与える制度を採用しているそうです。インセンティブではなくともフェアな関係性を構築することで双方の心の負担を軽くして、良い循環を生み出していこうという制度があれば、キャリアアップの機運が高まっていきそうです。

西野: オリコは女性社員の比率は高いものの、管理職をめざすということに関してはまだまだ意識が低めというか、これからという感じを受けています。クレジットセンターなどは、女性がたくさん働いていますし、子育てをしている方々も少なくありません。そういった意味でオリコは、女性管理職が増えるポテンシャルが非常に高い企業なんです。どのような人生を送りたいかは人それぞれですから、管理職にならなくても良いとか、与えられたものだけやっていけば良いというマインドが悪いとは思いません。しかし、管理職になれば見える景色が変わることも確かです。オリコは女性管理職が活躍できる可能性に満ちた企業だと思いますので、管理職をめざすというマインドで働けるような環境が整備されていけば、必然的に数は増えていくと思います。



事務推進部、システム企画部、システム推進部など本社スタッフとしてさまざまな業務に従事。同部にて部付部長経験後、2024年4月に女性唯一の部長に就任。



(株)オリコ中部に入社後、当社へ転籍。川越支店・名古屋支店・熊本支店にて管理職を経験後、2022年4月より女性唯一の営業支店支店長に就任。

自分らしく。多様な管理職像があっていい

西野: 地域限定勤務の営業職では、女性社員が管理職をめざすのはハードルが高そうに見えます。この点について、どうお感じでしょうか。

西田: 私としては、どこにでも転動できないとなかなか現場の支店長を長く務めるのは難しいと感じており、全国どこでも行きますと言っていますが、本音はどこかに落ち着きたいです。あと、地方は管理職のポジション数が限られており管理職をめざすなら転居も視野にいれなければならないが、本社は忙しそうに見えてわざわざ転居してまで管理職をめざそうという思いには至らないのかもしれない。

佐藤: 現場には現場のよさがあり、本社には本社ならではの大変さややりがいがあります。私は両方を経験してよかったと思っているので、若い社員の皆さんもぜひチャレンジしてほしいです。

近藤: やりたいことができるか、働きやすい職場かななどで定着率は変わるのではないかと思います。女性管理職を増やすためには定着率を上げ、次に管理職になりたい人を増やすように、積み上げていくことが必要なのではないでしょうか。そこで、育児中の人、配偶者の転勤に合わせて転居した人など、いくつかのロールモデルを設定して、それぞれ管理職になるために必要な制度を検討する場を設けても良いのではないかと思います。西野さんのお話にあったように、管理職になると見方が変わりいろいろとできることも増えるし、何とでもなるということを私自身も経験していますので、そこは伝えていきたいと思います。個人的には、課長を少しやってみてという「お試し制度」があってもいいのかなとも思っています。

佐藤: まったく同意見です。私は、支店長はもちろん、副支店

長も含めた上級職の業務がとてもハードで難しいことをやっているように見えてしまい、自分には絶対に無理だと思っていました。しかし、いざなってみると何とかなった。仕事はひとりですいているわけではないし、周りも助けてくれるものです。私は頼りない管理職と見られていたかもしれませんが、それでも何とかかなりましだし、人間的にも成長できた実感もあります。ですから自分には無理だとシャッターを降ろさないでいただきたいです。やはり、まずはチャレンジして、自分の可能性を試してほしいです。

西田: 私も本当に上司や同僚をはじめ、周りに育ててもらったと思っています。育成する側になる事で自身の成長につながると思っています。

西野: リーダーというと責任を持って意志決定ができ、部下を引っ張っていける人といったイメージがあるかもしれませんが。その一方で、サーバントリーダーのようにチームのメンバーの意見に耳を傾け、和を重視しながらチームをまとめていくまったく逆のタイプのリーダーもいます。私は、さまざまな個性を持ったリーダーがいる組織のほうが強くなる可能性があり、組織運営も非常に有効だと思っています。その意味で女性管理職が増えることはリーダーの多様性を広げることにつながりますし、女性だけでなく男性社員にとっても働きやすい職場づくりにつながります。そうすれば女性、男性問わず、若手社員のチャレンジ機運も高まり、社内全体が活性化されていきます。現在は人数が少ないということもあり、女性管理職の方々にどうしても注目が集まりがちで、ついつい気負ってしまうかもしれませんが、頑張りすぎず自分らしさを第一に考えて、職責をはたしてほしいと思います。そして、後に続く若い社員たちが自分らしいリーダーになるために、ぜひ皆さんの「らしさ」を大切にして日々の業務に向かっていただきたいです。私自身も「自分を越えたことはできない」と言い聞かせ、どうあるのが自分らしいのかと問いかけながら日々仕事に臨んでいます。



現 仙台オフィスに契約社員で入社後、正社員へ雇用転換。同支店にて昇進し管理職を経験。2019年にキャリアアップ転勤制度を活用し本社へ異動。2024年4月に現職に就任。

Orico's Growth Strategy

オリコの成長戦略

47 中期経営計画および事業戦略

49 協業を通じた新たな価値創出で、社会にインパクトを生み出す
イオンフィナンシャルサービス株式会社取締役兼常務執行役員 木坂 有朗氏 ×
企画グループ長(兼)デジタル・マーケティンググループ長 宇田 真也

53 東南アジアにおけるシナジー拡大への新たな道
Founder & CEO Peter Panas of Honest ×
Founder & CEO Will Ongkowidjaja of Honest ×
カード・ペイメント部門長 仙波 陽平

57 デジタルを活用した事業戦略

61 財務・経理グループ長メッセージ

事業概要・戦略

- 66 各事業業績推移
- 67 個品割賦事業
- 68 カード・融資事業
- 69 銀行保証事業
- 70 決済・保証事業
- 71 海外事業
- 72 みずほ・伊藤忠商事との強固な連携

事業ポートフォリオを多様化させるオリコグループ

- 73 (株)オリコフォレントインシュア
- 74 オリファサービス債権回収(株)
- 74 日本債権回収(株)

中期経営計画

事業を通じた社会価値と企業価値を両立する「サステナビリティ」を
上位概念として経営の中核に据えた事業運営

3年後の到達点(2030年からバックキャスト)

従来型の信販モデルから発展的に脱却し、グリーン、デジタル、オープンイノベーションを切り口に、お客さま起点で
価値を創造し、社会への貢献と企業価値向上を実現

スローガン

Transformation Now!

～お客さま起点で価値を創造する新時代の金融サービスグループへ～

GREEN
グリーン

DIGITAL
デジタル

OPEN INNOVATION
オープンイノベーション

事業戦略

リスク・コスト/リターンをベースとした
事業ポートフォリオ運営のもと、以下の戦略を遂行

➤ P.61

財務・経理グループ長メッセージ

重点市場深耕と新規事業探索

●持続可能な社会の実現に向け、資本業務提携等を通じたパートナーシップを強化

●地域活性化および地方創生に資する取組により、持続可能な地域づくりへ貢献

業務提携



➤ P.49

主な出資先


空き家活用株式会社
AKITA KATEIYO CO.,LTD.


クラウドローン
CrowdLoan

➤ P.27



➤ P.53

異業種・先端企業との協働による
新商品・サービス創出

●デジタル技術を活用した新たなビジネスモデル創出への挑戦

デジタルカード

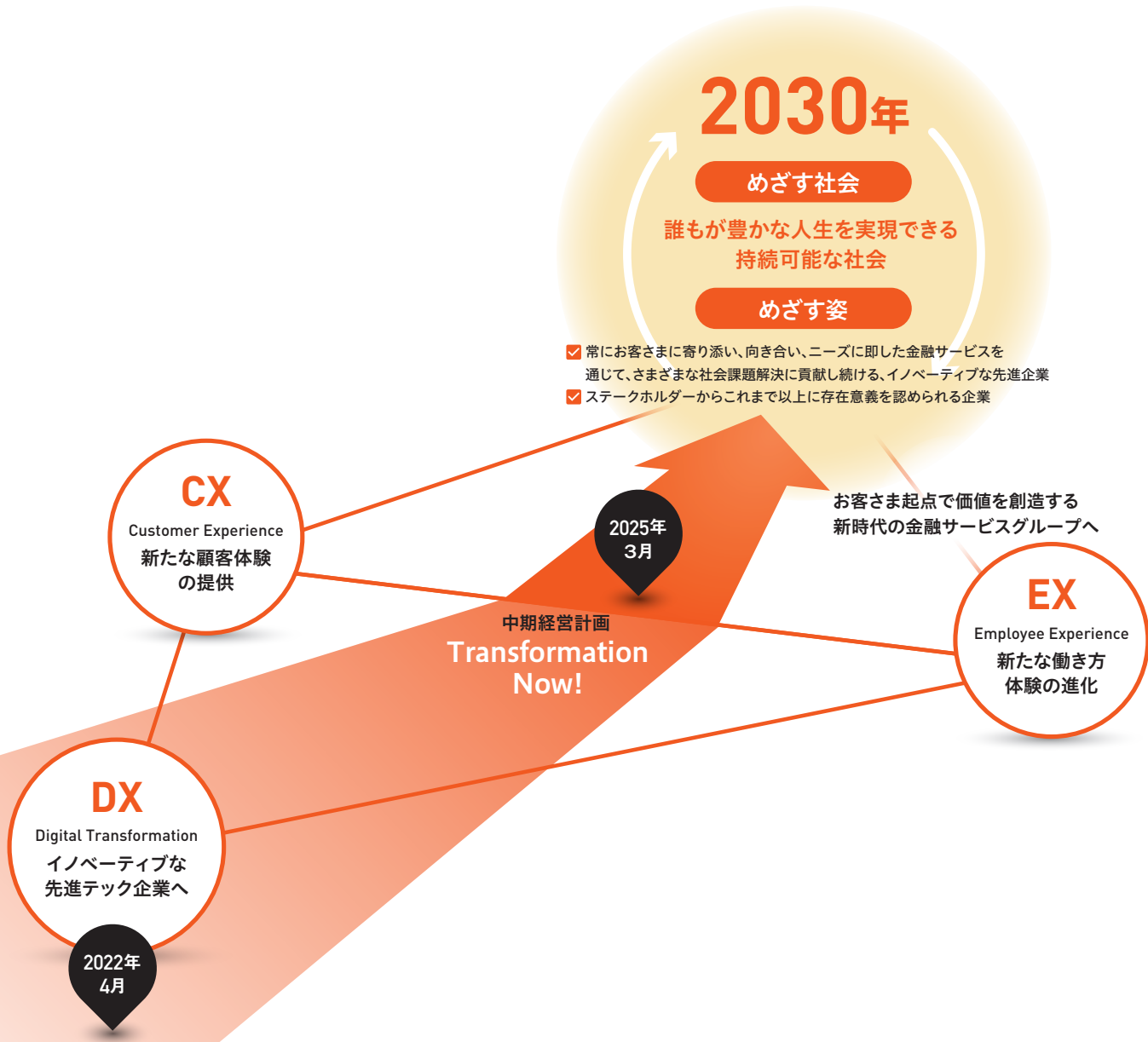
➤ P.57

デジタルコード決済

性能規定与信

➤ P.57

「認定包括信用購入あっせん業者」の認定を
大手クレジットカード会社で初取得



顧客ニーズを起点とした
マーケットイン型営業の確立

●デジタル技術を活用した新しい顧客体験価値提供を実現

UI/UX向上



➤ P.58

資金繰り支援

➤ P.59

業務効率化


OBS+
Orico Business payment for SME PLUS

データビジネス

➤ P.59

データ分析サービスの提供

プロセスイノベーションの深掘

●デジタル技術やAIを駆使した新たな働き方体験の創出

Orico AI Chat

➤ P.60

生成AIにより非定型業務を効率化し、
クリエイティブな業務への時間を捻出

与信業務へのAI活用

➤ P.57

ビッグデータによるモデル高度化

RPA推進

社内開発者の育成(約200人)稼働により
月1.8万時間の捻出



協業を通じた新たな価値創出で、社会にインパクトを生み出す

当社は、イオンフィナンシャルサービス株式会社（以下、イオンフィナンシャルサービス）との間で、双方の関係会社を含めた協働を通じ、両社のお客さまをはじめとしたステークホルダーに新たな価値を提供することを目的に、8つの事業*を中心に幅広い事業領域に関して業務提携の検討の具体化を進めてきました。

その一環として、2024年3月25日にイオンプロダクトファイナンス株式会社（現 ㈱オリコプロダクトファイナンス）を完全子会社化し、業界トップクラスにある個品割賦事業の事業基盤強化と競争優位性を高めるとともに、他事業とのシナジー追求等を通じ当社グループ全体の収益基盤の更なる強化を図っていきます。

今後も、イオンフィナンシャルサービスとの業務提携に係る個別契約締結の検討を進め、お客さま起点で新たな価値を創造し、社会に貢献し続けることを通じて、更なる企業価値の向上を実現していきます。

※ 会員向け・カード事業、企業間決済保証事業、ローン・ファイナンス事業、個品割賦事業、海外事業、不動産関連事業、債権回収・調査事業、サステナビリティに資する取組



イオンフィナンシャルサービス株式会社
取締役兼常務執行役員

木坂 有朗氏

常務執行役員
企画グループ長
(兼) デジタル・マーケティンググループ長

宇田 真也

提携に至るまでの経過

木坂: 初めて宇田さんとお会いしたのは2年前になりますね。当時、イオンプロダクトファイナンス（現 オリコプロダクトファイナンス）をどう再生しようかと考えるなかで、かねてよりベンチマークとして意識してきたオリコから見て、我々がどう見えているのかを聞きたいと思っていました。個品割賦で業界トップクラスのオリコは、当社ができないところを非常にきめ細かく対応されており、割賦販売法という複雑な法規制のなかで営業活動を進める際に顧客、加盟店、そして監督官庁も含めたさまざまなステークホルダーとの付き合い方が上手だなと感じていました。

宇田: 初めてお話した時は、ざっくばらんな雑談で木坂さんのマンマーマーでのご経験・ご苦労話を伺い、その豊富なご経

験とたくましさをととても印象深く思いました。お話のなかで、イオンフィナンシャルサービスの課題として、国内の経営資源を活用するために新たなことにチャレンジしたいとお考えを教えていただき、当社のめざす方向性とケミストリーが合うなというのが第一印象です。イオングループのなかでも燦燦たる業績を上げられているフィナンシャルサービス部門とのイメージが強かったので、率直なお話を伺えたことで、一緒にできることがあるのではと考え始めたように思います。

木坂: 一般コンシューマーを主対象にクレジットカード、決済事業を中心に、銀行と保険の商品をつなぐイオンフィナンシャルサービスと、個品割賦等で90万店の加盟店を持ち、みずほ銀行の数十万社の中小企業顧客向けに新たな価値を提供されるオリコとは、競合関係ですが、両社の社長間での話し合いも含め、両社が考えている方向性が非常に近いと思えたことが提携の大きな決め手でした。私個人としては、

宇田さんと腹を割った話ができる関係性になったことも大きく、BtoCに強い当社が、BtoBを得意領域とするオリコと提携することで、双方が得意領域を磨きながら新たな価値を生み出せると思いました。

宇田: 同じ業界の競合でありながらも、経営資源を注力させる領域が明確に異なることを知り、またお互いに何か変えなければいけないという問題意識も共通していて、うまくピースがはまると感じましたね。

木坂: そうですね。ただ、方向性が合致していても100%ではありませんから、双方がWin-Winになれるよう、お互いに思っていることを存分に意見交換できる間柄である必要があります。飯盛社長や宇田さんとの意見交換を通じて、その部分でもしっかりやっていけると私自身が思えたことも大きかったです。

宇田: ありがとうございます。イオンフィナンシャルサービスのバックにあるイオングループは9.5兆円の経済圏を持ち、日本経済全体へのインパクトや影響力の大きな企業です。すでに3,000万人以上の会員があり、銀行のほか保険会社も傘下を持つ総合金融サービス企業で、鬼に金棒が2つついている印象でした。その経済圏のなかで隅々まで金融サービスを手がけていらっしゃると思っていたのですが、木坂さんから拡大し続ける経済圏に対応するには、同じ方向を向いたパートナーが必要だとのご発言があったことがすごく印象に残っています。

木坂: 私と当社社長の藤田が本当に驚いたのは、業界全体をよくしようというオリコの強い意志です。新たな挑戦を一つでなく複数進めておられ、見習わなければいけないと非常に刺激を受けました。

宇田: イオンフィナンシャルサービスと当社とでは、規模も違いますが、傘下に銀行があるイオンフィナンシャルサービスと、当社のように主要株主が銀行という違いもあり、同じノンバンクでもステークホルダーとの立ち位置が異なり、見える風景が違うことも実感しました。

木坂: いや、まさにそうですね。なので、最初は競合と思っていたのですが、お話ししてみると本当の意味で一緒に事業をやっていけば相互に補完しながら新しいものを作り出せると感じました。今ではずいぶんお互いのことが分かるようになりましたし、そうなるまでにそんなに時間はかからなかったように思います。

宇田: そうですね。もちろん、現場同士は多少なりともぶつかることはありますが、藤田社長・木坂さんと、飯盛・私の間では、細かいことはお互い目をつぶりましょうとの大義の下で前に進める努力をしています。ケミストリー、相性や価値観、方向性を共有できるかが相互にWin-Winの関係性を構築するうえで重要であり、この方針がぶれないことで着実に前進していると感じています。

付加価値の創造

木坂: 当社は中期経営計画の基本方針に「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」を掲げています。なかでも中小企業向けの商品やBtoBソリューションは、やらなくてはいけないと認識しながらも、当社の経験やリソースから実現に向けたハードルが高く、この領域に知見のあるオリコとの協業で、スピードアップを図れると考えました。当社は非常に多くのサプライヤーやお取引先を抱えていますが、決済を通じて得られたデータを基に新たな融資につなげることができれば大きな事業機会になり、オリコの強みと当社の強みを組み合わせることで新たな価値が提供できると考えています。

宇田: イオングループに商材を納める全国津々浦々に広がる中小企業のサプライヤーのニーズを捕捉し、そのニーズに合った商品・サービスやソリューションを当社がご提案・ご提供していくことが、イオングループ経済圏の付加価値の向上にもつながると思います。人材交流も含め、スピードを上げて実践していきたいと思います。当社においては、イオンフィナンシャルサービスの注力される「AEON Pay」「イオンウォレット」などのBtoC向けアプリなどの知見を活用するとともに、コールセンターや不正対策等に関する両社の知見を持ち寄って、一緒に社会課題の解決につなげていくことも重要だと考えています。

木坂: 競争激化でレッドオーシャン化している決済やクレジットの分野で生き残るには、規模の追求が絶対必要条件です。コールセンターや不正対策、カードの基盤などに個々に投資するのではなく、双方のリソースを相互活用すれば、双方が経営資源を注力すべき分野により注力できると思います。特に決済分野では、これまでの会社対会社の戦いから経済圏対経済圏の戦いに変質しており、手を組めるパートナーとともに、相互の経済圏を活用しながら規模拡大を追求する必要があります。消費者、サプライヤーにとって、価値のある経済圏にするためにも、我々の得意とするBtoCに加え、オリコとともにBtoBの商品をしっかりと揃えて提供していくことが大事になります。

宇田: そうですね。また、イオンフィナンシャルサービスに比べると規模は小さいですが、当社は7割が提携カードで、そうした経済圏を加えることがイオンフィナンシャルサービスの経済圏を広げていくことにつながると考えますし、そのなかにはイオンフィナンシャルサービスのカバーされていない経済圏もあると思います。相互の送客は協業の一つの選択肢で、できることからスモールスタートで大きく生むような取組をスピードを上げて実践することで、社会的なインパクトを生み出す協業にしていけたらと考えます。



8つの事業提携での具体的展望

■会員向け・カード事業

木坂:会員向け・カード事業は、お客さまに対する提供価値やコストの面から、規模が大きければ大きいほどネットワーク効果を創出できる事業です。オリコとは、ポイントの相互交換や当社が注力している携帯のアプリ、ウォレット、コード決済と、オリコが新たに提供されるデジタル分割払いなどをうまく組み合わせることで、ユニークなモデルが構築できると考えています。

宇田:当社の「eオリコ」、そしてイオンフィナンシャルサービスの「AEON Pay」といったデジタルデバイスは、もはやカード戦略というよりアプリ戦略になってきており、イオンフィナンシャルサービスのAEON Pay戦略に当社も参画していきます。また、当社は高額帯の分割払いを得意としており、その分野での新たな顧客開拓やUIの利便性向上等を通じて、双方のカード会員や当社の個品割賦や家賃保証のお客さまなど、5,000万人近い方々に、質・利便性・安全性の高い魅力あるご提案をしていきたいと思っています。

■企業間決済事業

宇田:BtoCのキャッシュレス化が40%に達する一方で、企業間決済のキャッシュレス化が進んでいないことは政府も課題認識しており、特に中小企業の生産性向上に向けて、キャッシュレス化の促進や運転資金の与信向上という点で、企業間決済事業には一石二鳥の商品があります。当社の注力分野として、商品・サービス力・利便性等を高めると同時に、中小企業のDX化促進にも貢献したいと思っています。イオンフィナンシャルサービスの経済圏には、キャッシュレス化を必要とされるサプライヤー、中小企業が多数おられると伺っており、行政ともタイアップしながらそうしたお客さまのニーズに合った商品・サービスをご提供できるよう、イオン銀行と協働しながら進めていきます。

木坂:経済圏に参画されているお客さま、企業のニーズに対応

した商品をそろえ、決済について、売掛金の早期現金化や融資ニーズなどのオリコの得意とされる領域を共に手がけ、お互いの事業領域の拡大にもつながればと考えています。

■ローン・ファイナンス事業

木坂:ローン・ファイナンス事業については、すでにイオン銀行とオリコとの間で無担保ローンの提供に向けたシステム開発を進めており、2025年春頃のサービス開始を予定しています。これは、イオン銀行でお客さまのニーズに合った目的別ローン商品を提供するもので、保証業務をオリコにご支援いただくことで、当社が単独で展開するよりもより多くの方にローンをお届けできるようになります。

宇田:無担保ローンは、イオン銀行の今後の注力分野の一つと聞いており、当社が培ってきた保証や回収のノウハウを通じて、イオン銀行の無担保ローンの伸長施策をサポートしたいと思っています。また、当社が社会課題の解決施策の一つとして始めた「アキカツローン」についても、全国のイオン銀行のチャネルを活用した展開に向けご提案しているところです。

■個品割賦事業

宇田:イオンフィナンシャルサービスから譲受し、当社の完全子会社化したオリコプロダクトファイナンスを中心に、イオン経済圏にある個品割賦ニーズに対応し、付加価値を提供する仕組みを今後考えていきます。

木坂:イオングループのなかにある多様な個品割賦ニーズへの対応に向けて、分科会などを通じて更に具体的な検討を進めていきます。

■海外事業

木坂:将来的に日本だけでなく海外でも協業を検討していきます。イオンは小売で日本を含む14カ国・地域に、金融でも11カ国で事業を展開しており、主戦場は日本に限らずアジア全体と捉えています。オリコも海外進出をされているなかで、両社とも各国で異なる規制や顧客ニーズへの対応を課題認識しており、両社で協業することで解決を図ってきたいと思っています。

宇田:当社は現在、海外においては3カ国で事業を展開しており、当面は足元を固める時期と捉え、新たな地域への進出よりは既存進出地域での事業強化が優先です。例えば、労働人口の増加に伴い経済成長も著しいインドネシアでは、クレジット会社のFintech企業Honestに出資しており、同社の持つデジタル基盤を活用してオートローンを中心に同国での事業拡大を図ります。BtoC事業は人口に比例しますので、イオンフィナンシャルサービスとも現地の規制にうまく対応しながら協業できる領域を模索していきます。同国では車の利用も増えており、オートローンではガソリン車よりEV車の伸びが旺盛です。その事業から得られた当社の知見も活用し、イオンフィナンシャルサービスの展開する海外諸国でも新たな価値を創出できればと思います。

木坂:そうですね。デジタルバンクの免許を取得したマレーシアでは、ほぼすべての商品を展開していますが、全体的に海外でオートローンはさほど多くありません。オリコの注力されるオートローン領域と当社の顧客基盤とを掛け合わせることで、新しい価値が生まれると思います。各国のニーズが異なるなかで1社では解決が難しいことも、両社のノウハウを掛け合わせることで、社会課題解決に資する意義ある成果を出していきたいと思っています。

■不動産関連事業

宇田:イオンモールやイオンタウンなどの不動産開発はまちづくりにもつながっており、そこでの協業も一つの選択肢と考えています。また将来的には、運用資産としての不動産を両社のお客さまにご提供できるような仕組みを構築できればとの展望もあります。

木坂:当社は個人顧客向けに小さな金額を扱うことを得意としてきましたが、オリコは金額の大きなものも扱うノウハウをお持ちで、協業を通じてスピーディーに価値あるものを作れると思います。

■サステナビリティに資する取組

宇田:木坂さんとは以前から、脱炭素の取組や、イオンフィナンシャルサービスの得意とされる地域の活性化の切り口で、サステナビリティに資する協業の可能性を検討しています。また、金融教育も一つの社会貢献活動として共同で取り組むことが重要だと思います。

木坂:我々自身の事業がサステナビリティに連携していけるよう、情報共有をしながら、随時、協業できる部分を見つけていきたいですね。

■債権回収・調査事業

宇田:債権回収・調査事業は、個品割賦事業を生業としてきた当社が、分割決済を通じてそのノウハウや仕組み、プラットフォームを高めてきた領域で、イオンフィナンシャルサービスとは回収業務、調査事業などのサービスも含めてご一緒できる部分が多々あると思いますし、スケールメリットを活かせる領域だと思います。景気の波に左右される側面がある事業ですので、我々の得意な部分を活かすことでイオンフィナンシャルサービスをサポートできる点は多々あると思います。

木坂:債権回収・調査事業はほぼ合意しており、現在、システム開発に着手しています。

宇田:2024年度内の協業開始を予定しています。

今後お互いに期待していること

宇田:基本合意締結からまだ3カ月ですが、昨年秋から四半期に1度、両社長交えたステアリングコミッティを開催し、進捗状況や新たに創出できる価値提案などを率直に議論して



きました。決まったものから順次発表し、業務提携の成果を社内外に示すことも重要だと考えています。

木坂:すでに両社が共に進めていく土台や骨組みはできあがりました。これまでのところ非常に順調で、今後はもう一段スピードを上げたいと思います。単発的な協業ではなく、長期にわたるパートナーシップを前提に進めているものばかりですので、一緒にやることで新しいものを生み出すことに重きを置いて、しっかりと価値の提供を追求していきたいと思っています。

宇田:共に新たなことにチャレンジしていくという意味では、双方に失うものはなく、私は楽しみしかないと考えて進めています。

木坂:そうですね。相互がしっかりと意見を出し合いながら、Win-Winの形を作ることが重要です。当社としては、イオンカードの会員、電子マネー「WAON」の会員をデジタル上のプラットフォームに乗せる準備をしており、その4,000～5,000万人程の会員の皆さまと、オリコのクレジットカード、個品割賦事業のお客さまにも、共に新しい価値を提供していくプラットフォームがこれからできあがってきます。オリコとの協業を通じて、イオングループの経済圏をより価値あるものにしていきたいと思っています。

宇田:イオンフィナンシャルサービスとの包括的な協業を通じて新しい価値を生み出すことは、当然のことながら、両社の企業価値を高めることにもつながります。実際の取組は着実に進捗していますが、目に見える形で社会にインパクトを与えていくことも重要だと思います。BtoBで言えば、全国約340万社の中小企業のうち、当社で90万店、みずほ銀行のお客さまとして数十万社、そしてイオングループのサプライヤーも合わせると国内の半分がカバレッジできます。これだけのお客さまと、デジタルだけでなくリアルも含めてタッチポイントを有しているアセットとそのスケールメリットを活かし、上手に相互補完し合いながら新たな価値を生み出していきたいと思っています。ステークホルダーの皆さまには大きくスケールしていく両社の協業を楽しみにしていただきたいと思います。



東南アジアにおけるシナジー拡大への新たな道

Founder & CEO
Peter Panas

常務執行役員
カード・ペイメント部門長
仙波 陽平

Founder & CEO
Will Ongkowidjaja

Honest は、インドネシアでクレジットカード事業ライセンスを保有する唯一のFintech企業です。デジタル化された社会インフラを活かしたオンライン本人確認サービス(eKYC)の導入により、スマートフォン完結の申込みプロセスを実現。バーチャルカードやナンバーレスカードの発行などインドネシア初となる新しいクレジットカードを発行しています。また、AI やビッグデータを活用した与信判断モデルを開発し、従来の銀行が積極的に与信を行わなかったインドネシアの人口の70%を占める中所得者層へのクレジットカードを提供するなど、顧客ニーズに合致したサービス展開により同国

のマーケットにおいて存在感を高めています。2023年のHonestへの出資を通じて、当社が培ってきたクレジットカードビジネスのノウハウやグローバルなビジネスのケイパビリティを提供し、その成長を後押ししていくとともに、Honestの発展的なビジネスモデルや成長性を吸収し海外市場における競争力を高めています。今回Honest本社にて、Founder & CEO Peter Panas、Founder & CEO Will Ongkowidjaja、当社カード・ペイメント部門長 仙波がインドネシアと日本のマーケットやテクノロジーの違い、今後の展望等を語り合いました。

インドネシア・日本のマーケットとテクノロジーの発展

仙波: インドネシアにおけるサービス開始から1年が経ちましたが、顧客数やカード残高が順調に増加しています。Honestのビジネスの優位性やマーケットのポテンシャルの大きさを我々も実感していますが、現在の状況を経営者としてどのように見ているのでしょうか。

Will: インドネシアは若年層の比率が高いことに加え、スマートフォン普及率が90%を超えており、国民全体のデジタルデバイスのリテラシーが高いという特徴があります。ライドシェアの普及によりQRのインフラが整っており、決済シーンにおいてもQR決済がキャッシュレスを牽引しています。また、インドネシア政府が意欲的にキャッシュレス化を推進していることも重要です。以前は複数の決済会社が独自のQRを発行していましたが、政府がQRISという形で規格を統一しました。これによって利便性が飛躍的に高まり、今後

タイとクロスボーダーでQRの相乗りも見込まれます。**仙波:** インドネシアにおいてはデジタルでの決済が普及しており、クレジットカードについてもこれから更に受け入れられていく下地が十分整っているということですね。我々もジャカルタ市内を歩いていて、ライドシェアや屋台などQR決済が多くの人にとって身近な存在になっていると感じています。他にもインドネシアのマーケット環境に特徴はありますか。

Will: インドネシア市場がユニークなのは、QR決済の普及とは逆にクレジットカードの普及率はわずか5%に過ぎないということです。これは、クレジットカードの発行ライセンスが付与されている銀行がごく少数であること、かつ、ライセンスを保有する銀行も与信基準が厳しく高所得者層のみをカード発行の対象としていることが理由です。経済成長とともに増大する中所得者層にとって、クレジットカード保有はステータスとしてある種の憧れとなっており、この需要と供給のミスマッチが、当社に大きなビジネスチャンスを提供しています。当社が有するデジタルケイパビリティをフルに活用し、クレジットカードを通じた新しい顧客体験を創造することで、リテラシーの高い中所得者層から選ばれる存在になっていきたいと考えています。

仙波: 日本ではほぼすべての国民が銀行口座を保有していますし、金融機関の店舗もとても多く、伝統的に銀行やノンバンクがクレジットカードを発行してきました。但し最近では、EC事業者、通信事業者、あるいは大手小売事業者などがクレジットカード会社を自ら保有し積極的なリワードプログラムなどでシェアを拡大してきており、発行会社が多様化するとともに競争が一段と激しくなっています。

Peter: 日本のマーケットでは、クレジットカードの発行枚数が1人あたり3枚を超えているとのことですが、デジタルオンボーディング(デジタルの力で、顧客を獲得しロイヤリティを高めていくこと)はどのように発展してきているのでしょうか。

仙波: 最近では、銀行口座開設やクレジットカードの申込手続きがすべてスマートフォンで完結できるようになっていて、日本においてもデジタルオンボーディングの率は高まっています。クレジットカードの利用シーンにおいてはプラスチックカードの利用が依然主流ではありますが、当社を含めいくつかの会社では、物理的にカードを発行しない完全なデジタルカードの取り扱いをスタートしています。また、スマートフォンを財布に見立てたウォレットと呼ばれるアプリも普及してきています。但し、現在は多くの事業者のアプリが乱立している状況で、いずれかの時点で淘汰に向かうのではないかとみているのですが、デジタルサービスにおける競争要因として



何が大切でしょうか。

Peter: 最も重要なことの一つは、顧客接点であるスマートフォンのUI/UXを高速で改善することだと思います。当社では、利用者の反応、動き、ニーズといったものをタイムリーに把握してUI/UXに素早く反映していくPDCAサイクルを回しています。当社を創業する前にApple Cardで仕事をしていましたが、そこでの経験をしっかり活かして当社のUI/UXを高めてきました。

仙波: 日本においては、いずれの事業者においてもアプリでのタッチポイントを増やしてマネタイズの機会を狙っていますが、個人の利用者が必要とするサービスと我々事業者が提供しているアプリの機能には、まだまだギャップがあると感じています。我々としても、直感的に分かりやすいUIに加え、お客さまの困り事についてアプリ、Webサイトでの解決率を高めることで質の高いUXを提供していけるように努めています。

クレジットカード×デジタルテクノロジーにおける今後の戦略

Peter: オリコにおけるデジタルテクノロジーの活用について、最近の関心事は何ですか。

仙波: 当社では「顧客体験価値の向上」をキーワードとしてサービスの向上をめざしています。具体的にはeオリコというアプリをカード会員とのコミュニケーションプラットフォームとして位置付け、利用状況の確認のみならず、お客さまのニーズを捉えてリボリング払いであるとか、融資のサービスをタイムリーにリコメンドできる仕組みづくりを行っています。また、提携している加盟店の優待情報やお得なクーポンを日々発信することで、繰り返しeオリコを訪問していただける工夫を行っています。また、これまで商品購入の都度申し込みいただいていた個品割賦サービスについても、スマートフォン上での与信枠の

オリコの成長戦略／東南アジアにおけるシナジー拡大への新たな道

即時デジタル発行により、「すぐに何度でも使える分割払いサービス」の開発を進めています。

更に今後は、収集した顧客データの分析・活用スキルを一層高めていくことが課題なのですが、Honestにおけるデータ分析・活用の状況について教えてください。

Peter: データ分析という観点では常にAIが活躍しています。マーケティングのAI、申込手續のAI、利用限度枠や手数料水準を検討するAI、デフォルト関連のAIなど収益性と成長の両立を図るべくPDCAを回しています。

AIのデータ投入はリアルタイムで行っており、各モデルのバージョンアップは基本的にはお客さまの返済サイクルに合わせて月次で実施しています。

それに加え、最近ではボイスボット・チャットボットのようなものを導入し、すでに70%のお客さまの問い合わせについてはボイスボット・チャットボットで回答するという体制が構築できています。

仙波: 当社でもAIの活用を積極的に進めています。例えば、国内の大手クレジットカード会社で初めて認定された独自の与信手法や、カード不正利用の防止対策などにおいてAIを活用し実績を上げています。今後は、更にHonestでの先進的なAI活用手法について学んでいきたいと思います。

また、最近業界では、いわゆるオルタナティブデータの活用も大いに進んでいるところですが、Honestでの特徴的な取組があれば教えてください。

Peter: 活用機会が大きいのはスマートフォンのデバイスデータですね。お申込み時にお客さまの同意を得たうえで、そのお客さまのデバイスに関わる多岐にわたるデータを収集し、これを与信判断に活用しています。また、お客さまが利用している他社のアプリケーションや利用タイミング・利用頻度などを通じて日常行動を理解することができます。

このようなデータはなかなか単体では意味をなさないですが、他のデータと組み合わせることで有益な情報となり、パーソナライズなサービスが展開可能となります。



常務執行役員
カード・ペイメント部門長
仙波 陽平



Founder & CEO
Peter Panas

今後の協働に向けて

仙波: これまでお話をしてきたように、当社としては Honest のDXに関する知見を活用して、顧客体験価値の更なる向上を実現させていきたいと思っています。先日も、Honestタイランドにて、AIスコアリングを活用した高速PDCAの運用を見学し、大いに参考になりました。

Peter: デジタル技術だけではなくHonestタイランドの組織設計の考え方も参考になるかもしれません。一般的には役割や機能ごとに組織を作っていくというケースが多いと思いますが、当社では「顧客体験」を軸として「一つの顧客体験の設計から開発・モニタリングまでを一つのチームで完結する」ことができる組織設計をめざしています。

仙波: 顧客体験を大切に考える方が組織設計にも反映されているのですね。すでに当社からは2名のトレーニーを派遣していますが、AIスコアリング等のデジタルケイパビリティの獲得に加えて、今お話のあったような組織づくりのノウハウをトレーニーにはぜひ身につけて欲しいと期待しています。

Will: 当社は先進的な取組でインドネシアのマーケットを開拓中ですが、まだ業歴は浅く持続的な成長に向けては課題があると認識しています。当社としては、日本市場での長い歴史を有するオリコから、今後の成長に向けた経営面でのサポートやアドバイスをいただけると嬉しく思います。

インドネシアにおけるクレジットカード市場の発展とHonestの戦略

インドネシアにおけるクレジットカード市場

インドネシアのクレジットカード市場は大きな変化と成長を遂げています。最近のデータによると、クレジットカードの総発行枚数は、2021年の1,651万枚から2024年第1四半期には1,813万枚に増加し、取引額は、2021年の244兆ルピア（2.3兆円）から2023年には405兆ルピア（3.8兆円）へと拡大しています。

2023年には、インドネシア中銀がデジタル決済エコシステムを強化するため、最低支払金額を総請求額の5%にするなどクレジットカードの緩和政策を拡大、クレジットカード会社が顧客に対し公正な金融商品を提供できるよう、利率の上限設定と分割払い返済の導入を実施しました。しかし、クレジットカードの申込みに数多くの必要項目の入力や確認プロセスを有し、申込処理に2～3週間かかることもあり、お客さまからするとクレジットカードを取得することは複雑で困難なものという認識も広がっています。

そのようななかでも、インドネシアのクレジットカード市場の競争は非常に激しくなっており、各カード会社は市場シェア拡大のためにさまざまな利用促進策に取り組んでいます。

各社の取組事例

- 商品の差別化: 銀行はクレジットカードをお客さまのセグメントに合わせた独自の特典や機能を提供することで差別化しています。例えば、高所得者層向けのプレミアムカードには、空港ラウンジの利用や旅行保険、コンシェルジュサービスなどの特典が付いています。また、若年層向けのカードにはオンラインショッピングでのキャッシュバックやエンターテインメントの割引などの特典が付いています。
- プロモーション戦略: 銀行はクレジットカードを獲得するため、入会時の無利息期間・ポイント還元・キャッシュバックオファー・加盟店との提携による割引の提供などのプロモーションオファーを積極的に展開しています。
- デジタルイノベーション: デジタルバンキングやモバイル決済ソリューションの台頭は、インドネシアのクレジットカード市場での重要なトレンドとなっています。銀行はクレジットカードサービスをモバイルアプリに統合することで、シームレスなお客さま体験を提供するようになっています。

Honest Cardの特徴

当社ではインドネシアのスマートフォンユーザーの約89%が利用するプレイストアで入手できるHonestアプリをリリースしました。このアプリでは、いつでもどこでもHonest Cardをわずか5分で簡単に申込みでき、審査結果の確認やクレジットカード限度額と手数料を容認するか否認するかの選択ができます。更に、すべての取引がリアルタイムにアプリへ通知されるなど、お客さま自身で収支のコントロールがしやすくなりました。また、Honest Cardはインドネシア初のナンバーレスカードであり、お客さま自身でカード番号等の金融情報をより適切に管理できるようになりました。クレジットカードの情報はアプリ上でのみ利用可能であり、生体認証を利用した最高水準のセキュリティが搭載され安心してサービスを利用いただけます。実際クレジット機能を利用する際は、Tap to Pay機能[※]により、お客さまはスマートフォンをEDC端末(Electronic data capture)にタップするだけで簡単に取引を行うことができます。このように、アクセシビリティ・透明性・最新の決済イノベーションを組み合わせ、クレジットカードでお客さまがお金の管理をしっかりと行えるよう支援をすることにより、Honest Cardが日常的な決済手段となっていくものと我々は確信しています。

※スマートフォン等をクレジットカード端末のように使える仕組み



President Director
Dharu Estiningrum

【企業概要】

会社名:
Honest Financial Technologies International Private Limited
代表者: 共同創業者 Peter Panas, Will Ongkowidjaja
設立: 2019年4月
事業内容: コンシューマー向けクレジットカードイシューング事業

デジタルを活用した事業戦略

異業種・先端企業との協働による新たな商品・サービス創出

新たなキャッシュレス決済サービスの提供

当社は、改正割賦販売法（2021年4月施行）により新設された「認定包括信用購入あっせん業者」の認定を2023年6月に大手クレジットカード会社として初めて取得し、2023年7月より包括支払可能見込額調査を踏まえ、当社独自の方法による与信（性能規定与信）を開始しました。これによりAI等による延滞率管理を主眼とした独自の審査ロジックを活用することで「柔軟な利用限度額設定」や「申込項目数削減」が可能となりました。お客さまが記入又は入力する申込項目も従来の32項目から20項目（必須項目）に減り、今まで申込みに費やしていた時間や手間が大幅に省かれています。また、性能規定与信とデジタルカードおよびデジタルコード

決済（Orico Code決済※1）を組み合わせた新商品のリリースにより、クレジットカードの申込手続の開始から決済まで最短5分で完了できるようになりました。

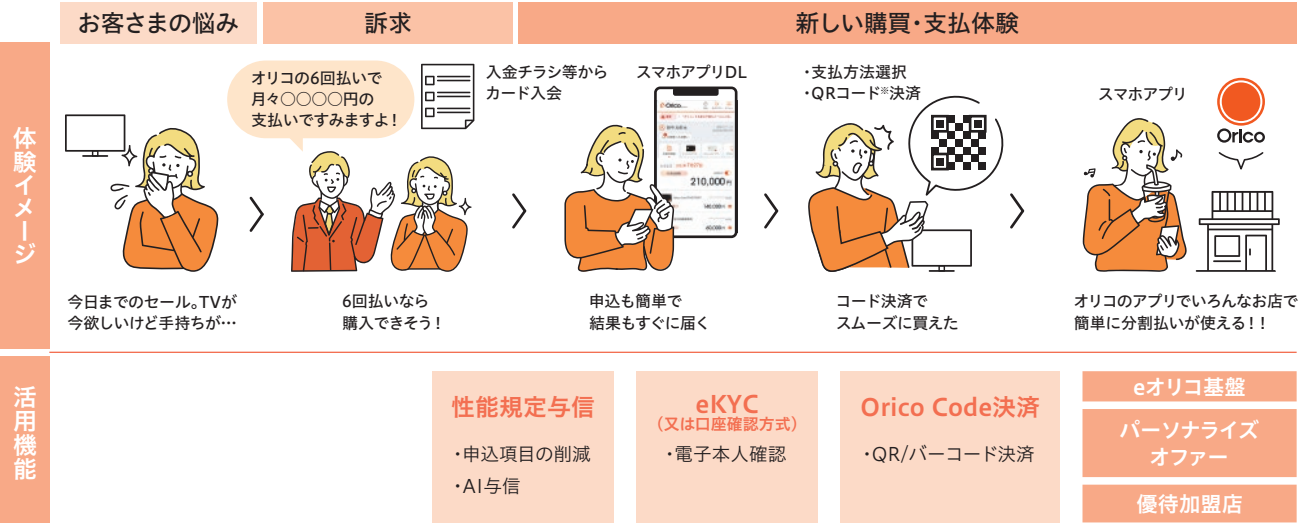
なお、デジタルカードはカード番号・セキュリティコードなどのカード情報をeオリコ※2上で確認できます。カードご利用内容の即時通知機能・利用一時停止機能なども備えましたので、ECサイトでのオンライン決済や店頭の非接触決済などさまざまなシーンでご利用する際の安全・安心を提供します。

※1 提携クレジットカードを即時発行、即時利用を可能とするサービス（クレジットカードは後日郵送）
※2 会員向けの専用Webサービス

お客さまへの新しい体験価値の提供

当社提携先のお店でお客さまが“今すぐ欲しい物”を見つけた際は、デジタル決済スキーム（Orico Code決済）が活躍します。デジタル決済スキームは、クレジットカードの申込みからお客さまのスマートフォンによる決済アプリのQR/バーコードの提示又は読み取りまでの手続きが最短5分で完了し、欲しい商品を当日に持ち帰ることもできます。本スキームでは、クレジットカードの受け取りを待つ必要がなく、提携先のお店で欲しいものを見つけた時に「すぐ買いたい」「楽しくお買い物をしたい」というお客さまのニーズをしっかりと捉え、新たな体験価値を提供します。

なお、当社が幅広く提供しているデジタルカードでは、eオリコ、スマートフォンアプリでクレジットカード番号・セキュリティコードなどのカード情報を確認でき、2回目以降のお買い物もご利用可能枠内であれば審査不要となります。デジタル決済スキームはECサイトでもご利用可能であり、24時間365日いつでも思い立った時に安全・安心・便利な体験を提供しています。当社は今後、個品割賦加盟店のマーケットにおいて、性能規定与信・デジタルカード・信販事業モデルの3つの機能を併せ持つ「当社ならではのサービスと顧客体験」を創造すべく新たな分割払い商品の導入準備を進めていきます。



※株式会社デンソーウェーブの登録商標

新たなキャッシュレス決済サービスの提供に向けて

私たちはデジタル決済商品の企画・開発を担当しており、ご入会後すぐにQRコード決済ができる「Orico Code決済」やeオリコからカード情報が確認できる「デジタルカード」をリリースしてきました。いずれのサービスも必要な時に、時間や手間を掛けずにご利用いただけるデジタル決済サービスです。「申込した日にすぐ利用したい」「人目が気になる場所でもカードを出さずに利用したい」そんなお客さまのニーズから実現した商品です。日々変化するデジタル社会において、これからもお客さまに特別な体験価値を提供していきます。



カードプロダクト開発部
曾我部 潤
鈴木 淳子

お客さまへの新しい体験価値の提供に向けて

当社が長年培ってきた独自の与信ノウハウを活用し、分割払い領域に独自のビジネスモデル実現をめざすべく、割賦販売法事業者区分を「認定」包括信用購入あっせん業者へ変更しました。本認定は、大手クレジットカード会社として初の取得であり、監督官庁の経済産業省と約半年間におよぶ面談を複数回行い、申請に関しての準備・確認をしました。性能規定与信とデジタル決済をかけ合わせることで高額・長期の分割払いをお客さま・加盟店が簡単に利用でき、これにより、分割払いをキーとした新たなマーケットの創出をめざします。



カード・ペイメント企画部
(現 東京オート支店)
高山 寛

顧客ニーズを起点としたマーケットイン型営業の確立

いつでも、どこでも。シンプルでもっと便利に

当社は、「便利で分かりやすいデザインの導入と安全・安心な新機能の追加」をコンセプトに、2024年3月にオリコ会員向け専用Webサービス「eオリコ」およびスマートフォン向けアプリ「eオリコアプリ」を全面リニューアルしました。eオリコは全画面のデザインを刷新し、お客さまが知りたい情報や各種メニューにすぐアクセスできるように視認性や操作性を大幅に改善しました。また、セキュリティの更なる向上を狙いとして、クレジットカード利用内容の即時通知・クレジットカード利用一時停止機能などを追加しました。加えて、eオリコのリニューアルに伴い加盟店優待ポータル「オリコ優待ナビ」の取り扱いを開始しました。オリコ優待ナビはeオリコ内にある会員限定クーポンやお得なサービスが受けられるポータルサイトです。当社加盟店が自由に作成・提供できるクーポンも実装していることからクレジットカード会員に加えて個別割賦のお客さまにとっても意味があるサービスです。今後も更なる機能拡充を進めていきます。

1 ユーザーフレンドリーでシンプルなデザイン



2 直感的に分かりやすく、優れた視認性



3 アプリでもブラウザでもかわらない表示



eオリコアプリのダウンロードはこちら



財務・経理グループ長メッセージ

経営資源を重点市場に集中投下し
成長戦略の実績を早期に示していく

常務執行役員
財務・経理グループ長
小杉 雅弘

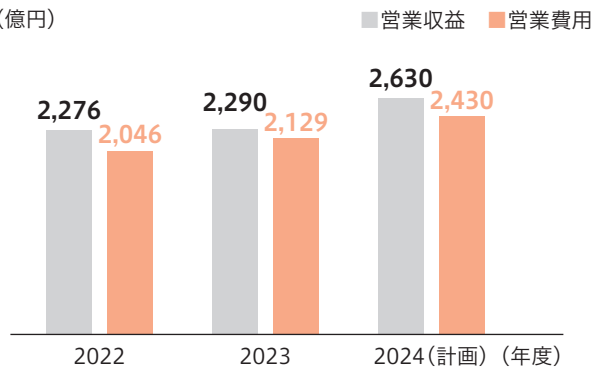


1. 現状と見通し

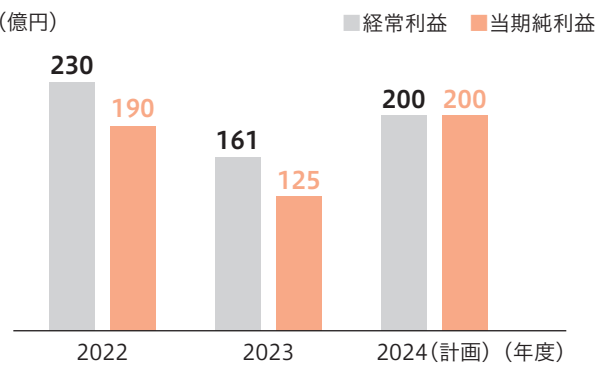
2023年度の振り返り

2023年度の営業収益は、前年度の大口不動産売却収入が剥落する影響を、重点市場を中心とした事業収益の積み上げで打ち返し、前年度比1%増の2,290億円となりました。東京センチュリー株式会社との合併企業である㈱オリコオートリース（以下、オリコオートリース）と㈱オリコビジネスリース（以下、オリコビジネスリース）を第2四半期より、持分法適用関連会社から連結子会社化したことも増収に貢献しました。一方、営業費用は前年度比4%増の2,129億円となりました。主因は、貸倒関係費が増加したことによるものです。海外で想定以上にクレジットコストが大きく増加した結果、期初に公表した経常利益250億円と当期純利益200億円の業績予想をそれぞれ100億円下方修正することになり、最終的には、経常利益は161億円（同30%減）、当期純利益は125億円（同34%減）となりました。

営業収益と営業費用



経常利益と当期純利益



2024年度の見通し

2024年度は、金利上昇に伴う流動化損益への影響や金融費用の増加といったマイナス影響をどう打ち返していくかが大きな課題です。重点市場の更なる伸長や、オリコオートリース、オリコビジネスリースに加え、2024年3月にイオンフィナンシャルサービス株式会社（以下、イオンフィナンシャルサービス）から株式譲渡を受けた個品割賦事業を営む㈱オリコプロダクトファイナンス（以下、オリコプロダクトファイナンス）を含めた3社の収益貢献に加えて、海外における貸倒関係費の削減や、2023年度に償却が完了した基幹システムの電算費の負担減少が通年で効くこと等も併せて、金利上昇の影響を打ち返す計画となっています。

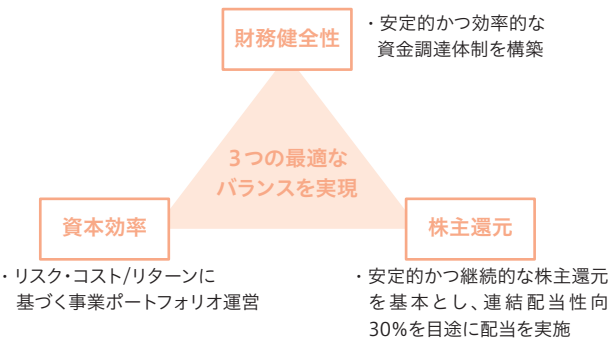
中期経営計画においては、最終年度（2024年度）の経常利益は、400億円以上を目標に掲げました。しかしながら、計画策定時と金利環境の想定が大幅に異なってきたことで目標には届かない状況となっていますが、経常利益は前年度比24%増の200億円、当期純利益は同59%増の200億円と増益をめざす計画としています。

中期経営計画で掲げた数値を達成できない点については強く受け止めていますが、経営基盤の強化等の各種重点戦略は着実に進捗しています。当年度の事業計画を、全社を挙げて達成することで、ステークホルダーの皆さまの信頼にお応えしたいと考えています。

2. 資本政策

当社は、財務健全性、株主還元、資本効率の最適なバランスを実現することを「資本政策の基本方針」に掲げています。

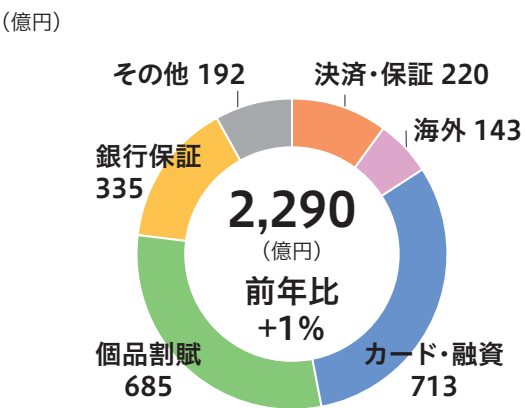
資本政策の基本方針



財務健全性

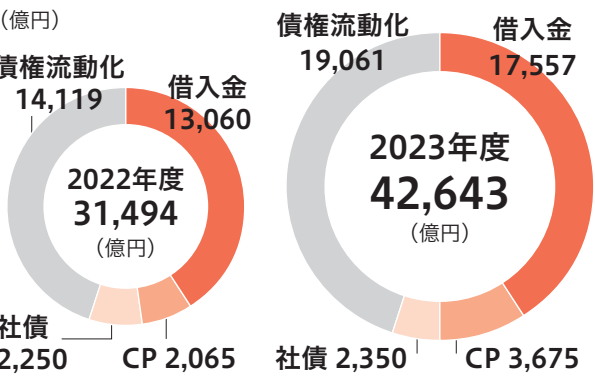
当社グループは、さまざまな形態で信用供与を行うビジネスを行っておりますが、中心となっているのは、資金を調達してお貸し出しすることで利益を得ることです。したがって、安定的かつ効率的に資金を調達できるだけの自己資本等の財務基盤を維持・増強することが重要になります。みずほフィナンシャルグループの一員として、メインバンクのみずほ銀行をはじめ多くの金融機関から資金を調達しており、各金融機関とは良好な関係を維持できていると認識しています。金融機関からの調達（借入金）に加えて、市場からの調達手段として「社債」「コマーシャルペーパー（CP）」「アセットを活用した債権流動化」「信用保証」等、多様なチャネルを組み合わせ、最適なバランスを追求し、安定的かつ効率的な調達運営を心がけています。

営業収益の構成（2023年度）



資金調達

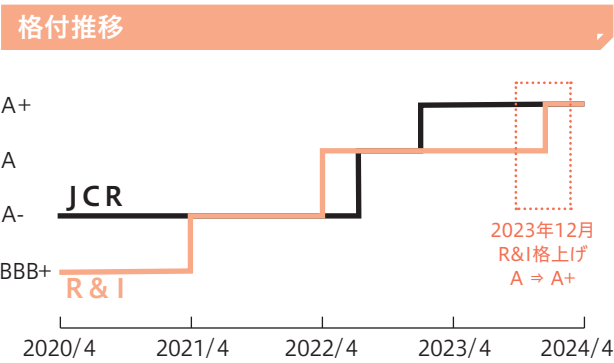
調達残高の推移



また、当社の格付けは、2022年12月に株式会社日本格付研究所（JCR）の長期発行体格付けが「A+」（格付の見通し：安定的）に、2023年12月には株式会社格付投資情報センター（R&I）の発行体格付けが「A+」（格付の見通し：安定的）に格上げされました。両格付けが「A+」となったことで、当社の信用力は更に向上しており、オリコオートリース、オリコビジネスリース、オリコプロダクトファイナンスの3社の連結子会社化

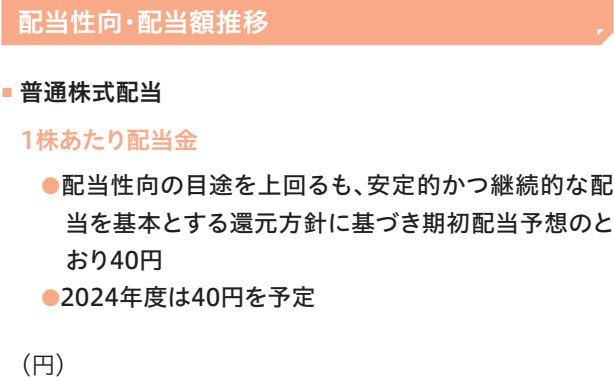


に伴う資金調達残高の大幅な増加に対応できたことも当社が持つ資金調達力の証明と考えています。今後も安定的かつ効率的な資金調達運営により、更なる財務健全性の向上に努めていきます。



株主還元

株主還元については、安定的かつ継続的な株主還元を基本とし、連結配当性向30%を目途に配当を実施しています。2023年度の決算は前年度から大幅に減益となり、当初想定を下回り下方修正することとなりました。その結果、連結配当性向は54.7%となりましたが、株主還元方針に基づき、期末配当金は期初の予定どおり1株あたり40円を維持しました。下方修正をしながらも、減配としなかった点については、投資家・株主の皆さまにご安心していただけたとの声を聞いています。2024年度についても、引き続き連結配当性向30%を目途に、1株あたり40円の配当を予定しています。



(注) 2022/10/1付で、普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施
2021年度以前は、株式併合の影響を考慮した金額を記載



資本効率

資本効率を意識した経営が従来以上に求められるなか、当社は現中期経営計画における最終年度（2024年度）の経営目標のひとつにROE10%以上を掲げその向上をめざしています。残念ながら、今年度の事業計画を達成してもこの目標には至らない見通しですが、資本効率の向上に向けて、リスクリターン（高いほどリスクに対するリターン効率が良い）とコストリターン（低いほどコスト効率が良い）の2軸に基づく事業ポートフォリオ運営を引き続き進めていくとともに、M&A等のインオーガニックな成長投資も含めてトータルで資本効率の改善につなげていきます。

現中期経営計画から、当社グループの事業を「カード」「融資」「決済・保証」「自動車」「ショッピング」「銀行保証」「海外」の7つに切り分けて、市場成長性と競争優位性にも照らしながら、各事業の将来性を議論する枠組みを整備してきました。その目的はもちろん、資本効率の向上を通じた中長期的な企業価値向上の実現です。

2023年度は、重点市場と位置付けた決済・保証事業が、リスクリターンはより高く、コストリターンはより低くというめざす方向に向けて動きました。また、銀行保証やカードも、めざす方向に動きつつあります。一方で、個品割賦事業（「自動車」「ショッピング」）については、なかなか低位から脱却できない状況であり、これらをめざす方向に向けて遷移させるために、2023年度から中期経営計画の追加施策として構造改革に着手しました。さまざまな議論や検証を重ね、加盟店や支店ごとの採算分析等、徹底した可視化や運営体制の整備等を進めてきましたが、成果の刈り取りまでには至りませんでした。2024年度には、この持ち越された課題をしっかりと成果に結びつけ、めざす方向へ向けて取り組んでいきたいと考えています。

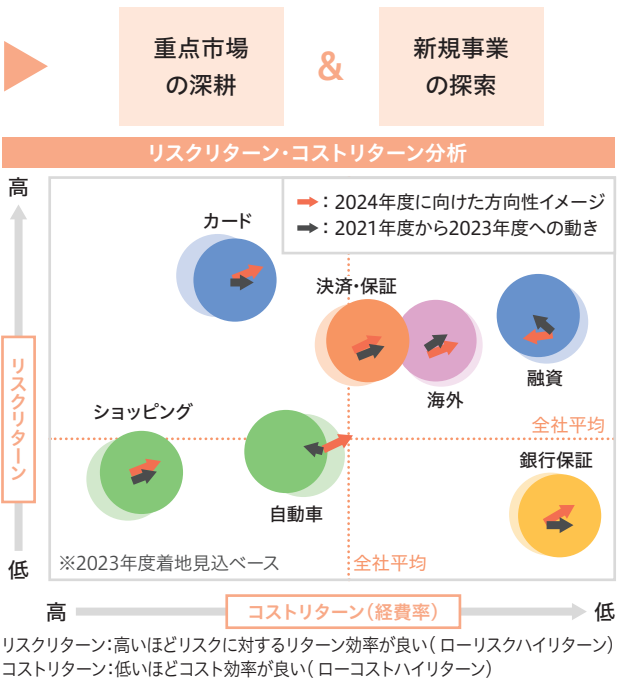
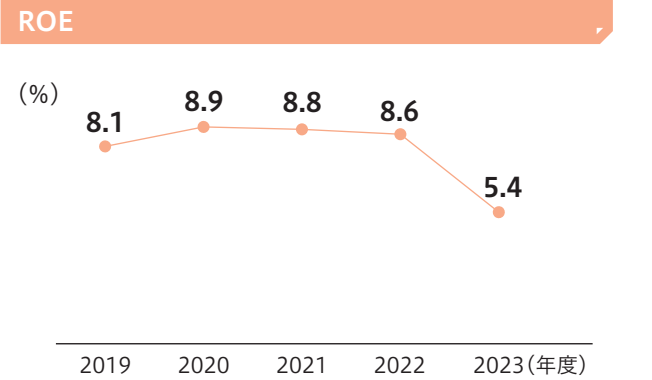
事業ポートフォリオ運営

事業ポートフォリオの方向性		
$\left[\begin{array}{c} \text{市場成長性} \\ \times \\ \text{競争優位性} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{c} \text{リスクリターン} \\ \times \\ \text{コストリターン} \end{array} \right]$		
ポートフォリオの方向感		市場成長性
カード	成長市場なるも、事業環境の急激な変化を踏まえ、量より質の運営を徹底	○
融資	効率性を改善しつつ、商品性の向上により会員を拡大	△
決済・保証	非資金性ビジネスの柱として、経営資源を投下	◎
自動車	効率性や採算性を改善しつつ、顧客ニーズを起点とする営業を徹底	△
ショッピング		
銀行保証	金融機関のニーズ対応や経営課題解決を通じ保証事業領域を拡大	△
海外	オートローンで培った知識や経験をベースとして、適正なリスクテイクとケイパビリティを強化	◎
新規事業	デジタル技術をテコに、オープンイノベーションを通じ新たなポートフォリオを創出	-

3. 資本コストや株価を意識した経営

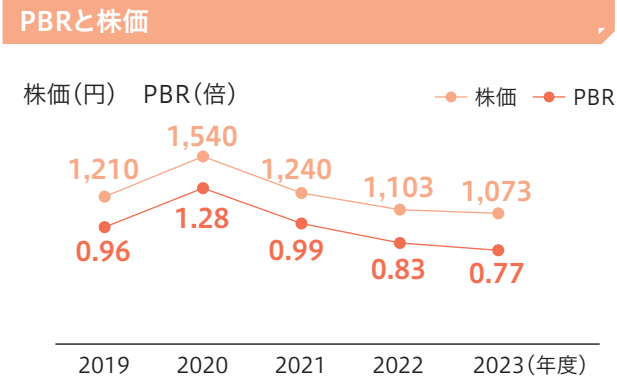
資本コストや株価を意識した経営に関しては、東京証券取引所からも、PBR向上に向けた対応策の開示要請がなされています。当社の現状は、ROEに関しては、CAPM（資本資産評価モデル）に基づく資本コストを上回っているものの、PBRは1倍を下回っている状況にあります。この直近でのPBRの低迷は、2023年度に通期予想を下方修正したことに加え、業績の不安定さ、成長戦略の発信が十分でないこと等に起因していると考えています。

業績の下方修正の主因となった海外事業、特にタイにおける貸倒関係費については、与信基準の高度化や最適な回収体制の構築等により大幅な削減をめざしています。また、海外事業全般に関しても、ガバナンス体制の徹底的な強化を図ることで安定した成長軌道に乗せていきたいと考えています。その他にも、金利上昇による流動化収益への影響を極力抑制するため、昨年度より新たなヘッジ取引を開始し、今年度から本格導入することとしています。



こうした取組も含めまして、PBR向上に向けては、限られた経営資源を収益性の低い事業から高い収益性や成長性に見込める事業へと移行することで、ROEの向上につなげていくことが何より重要です。そして、その取組をしっかりと開示し、広く資本市場のステークホルダーの皆さまにご理解いただき、当社への期待を高めていただくことが必要だと考えています。今後もPBR向上に向けた当社の考え方や取組方針を開示し、PBR 1倍回復をめざしたいと思います。

なお、IR活動においては、英文での情報開示の拡充も進めています。今後は、パイサイドアナリスト（機関投資家等、株を買い運用を行う側のアナリスト）に加えてセルサイドアナリスト（証券会社等、株を売る側のアナリスト）とのミーティングの拡充や、テーマ別でのスモールミーティングの開催等、これまで以上に資本市場とのコミュニケーションの強化にも注力していく考えです。



4. ステークホルダーへのメッセージ

2024年度は、中期経営計画の最終年度となります。

当社グループの主な事業は、日本国内の個人消費に依拠しており、国内人口が減少するなかで、そのまま何もしなければ縮小市場に位置することになります。

また、2024年5月には、11年ぶりに長期金利が1%台に到達する等、日本に「金利ある世界」が戻ってきました。

現中期経営計画においては、こうした国内人口の減少と「金利ある世界」を念頭に、成長が見込まれ、資金を投下しても高いリターンが得られる海外事業と約250兆円の市場規模と言われるBtoB市場をターゲットとした、資金が短期間で回転する決済・保証事業を重点市場と定めて取組を開始しました。両事業とも当初想定していた水準にはまだ届いておりませんが、引き続き注力し、その成果を早期にお示ししていきたいと考えています。

当初掲げた経営目標には届かない状況となりましたが、経営基盤の強化や「金利ある世界」に備えた成長の種まき等の

取組は着実に進捗してきていると考えています。

それらに加え、昨年度に実施しましたイオンフィナンシャルサービスとの業務提携においても、イオン銀行株式会社のローン・ファイナンス事業に対する保証業務等、さまざまな協業の検討が進展しています。

引き続き、事業基盤の拡充を進めるとともに、リスクリターン、コストリターンに基づく事業ポートフォリオ運営の更なる高度化を図り、金利上昇等、環境が変化するなかでも持続的な成長軌道確立のための強固な収益基盤の構築に努めることにより、企業価値の向上を実現し、皆さまのご期待に応えていきたいと考えています。

まずは足元を固め、しっかりと萌芽を育てて花を咲かせていきたいと思います。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、これまでと変わらぬご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

株主・投資家との対話状況

■ 主なIR活動

活動	実績	活動状況
機関投資家・アナリスト向け決算説明会	2回 (第2四半期・年度末)	代表取締役社長および財務・経理グループ長による決算説明会を年2回実施
機関投資家・アナリストとの個別面談	延べ64件	財務部IR室が中心となり、個別の対話を実施
内、海外機関投資家	19件	
IR資料のWebサイト掲載	決算説明資料(決算ハイライト・決算説明会資料・決算説明会動画・決算説明会書き起こし・計数資料)・有価証券報告書・決算短信・統合報告書・リサーチレポート(シェアードリサーチ社) ※下線部は英訳版開示あり	

■ 対話の成果

要望	①海外事業における延滞発生状況の具体的な情報開示の要望 ②新たに連結化した子会社3社のPL影響の情報開示の要望 ③英訳版IR資料の充実化に関する要望
対応	①2023年度第2四半期より、決算ハイライトにおいて貸倒引当金繰入額の国内、海外内訳を開示。決算説明会資料においては、タイ子会社の延滞発生率を開示 ②2023年度末より、連結化した子会社3社の営業収益、営業費用、経常利益を開示 ③2024年度より、英訳版適時開示を開始

■ 経営陣へのフィードバック

	回数	内容
機関投資家・アナリスト等との対話状況報告	4回	投資家・アナリスト等の面談における質疑応答・反応を経営会議等にて報告(年間4回の報告のうち2回は取締役会へ報告)
アナリストレポート	都度	証券アナリストのレポートを報告

■ 対話の主なテーマや投資家の関心事項

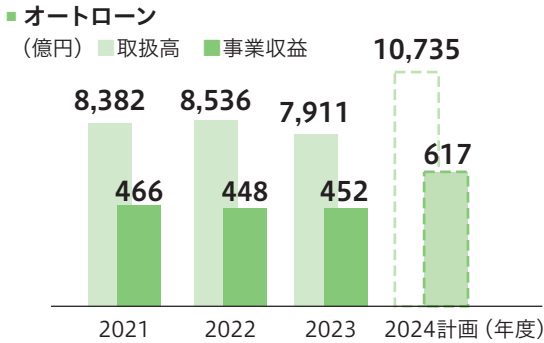
対話の主なテーマや投資家の関心事項	●中期経営計画の進捗状況(重点市場など)、個品割賦構造改革について ●延滞発生率の推移について(海外を中心とした貸倒関係費や過払金返還額の推移など) ●株主還元方針について(配当性向など) ●東証プライム市場の上場維持について(株式流通比率の見通し) ●イオンフィナンシャルサービス株式会社との業務提携について
-------------------	---



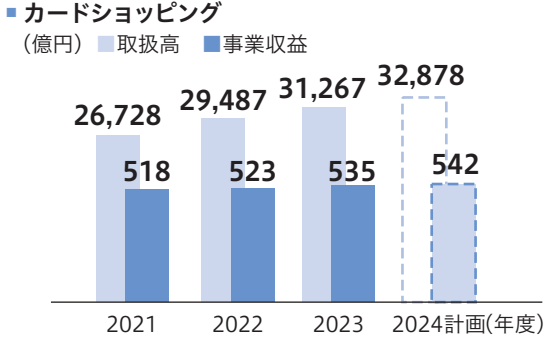
決算説明会の様子

各事業業績推移

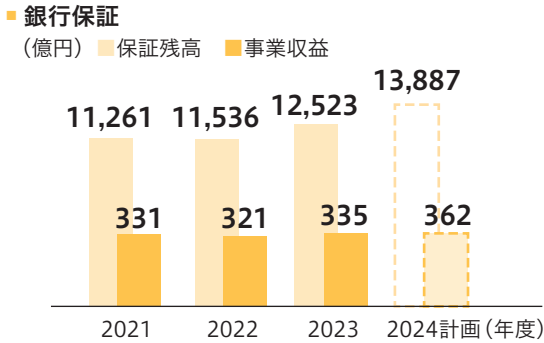
個品割賦事業



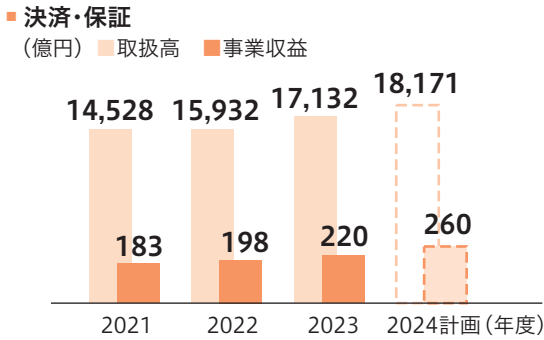
カード・融資事業



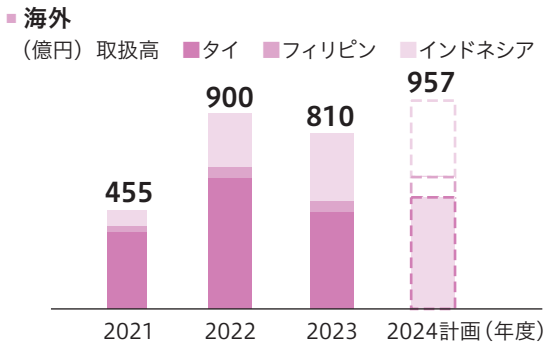
銀行保証事業



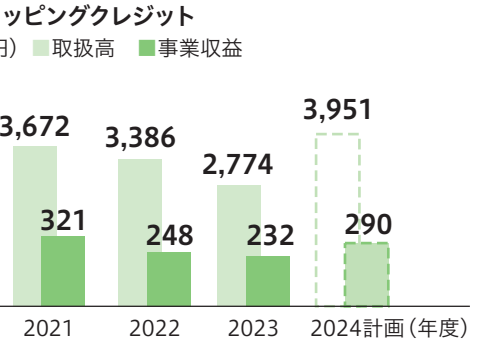
決済・保証事業



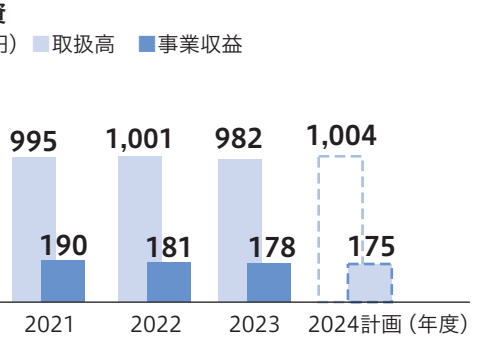
海外事業



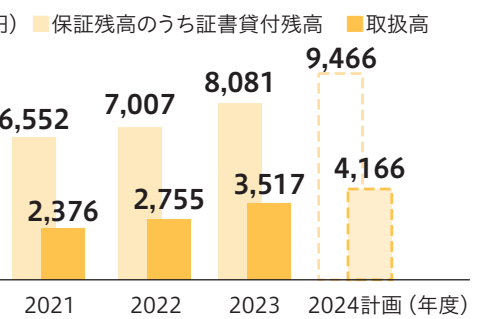
ショッピングクレジット



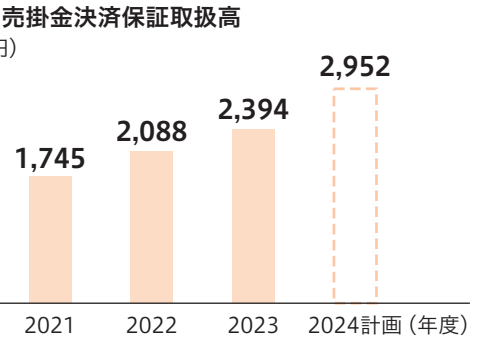
融資



保証残高のうち証書貸付残高

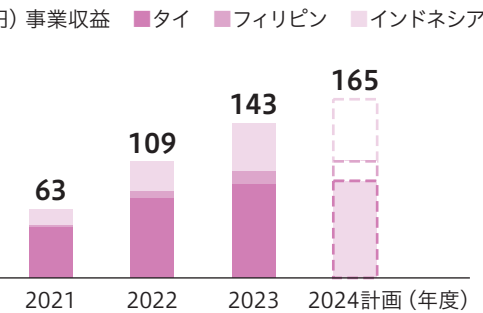


うち売掛金決済保証取扱高



※クレジットカードによる売掛金決済保証取扱高は含んでいません。

事業収益



個品割賦事業

主要商品・サービス

- ・オートローン
- ・オートリース
- ・ショッピングクレジット
- ・リフォームローン

常務執行役員
ビジネスプロモーション部門長
馬場 一晃



強み

全国を網羅した営業店ネットワークを通じて、既存加盟店のみならず地場企業へ、個品割賦、リース、クレジットカード、決済・保証などお客さまのニーズに応じた幅広いサービスを提供しています。また、地域に根差した機動力・展開力、幅広い商品・サービスを軸とした提案力を通じ、既存領域にとられない最適なソリューションをタイムリーに提供するマーケットイン型営業に取り組んでいます。更に、みずほ銀行や伊藤忠商事、イオンフィナンシャルサービスと連携することで、親密な関係を築いた提携企業との商品やサービスの提供をしています。

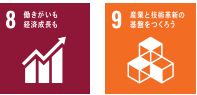
2023年度の成果・TOPICS

新たな事業領域への挑戦と差別化戦略、ソリューション提供による最大限の収益効果を実現するため、2023年9月に(株)オリコオートリースの連結子会社化を行いました。また、幅広い事業領域における新たな価値の創造や企業価値の向上にむけて、イオンフィナンシャルサービス株式会社との協業を開始しました。

その一環として2024年3月にイオンプロダクトファイナンス株式会社(現 (株)オリコプロダクトファイナンス)を完全子会社化し、同社の基盤を活用して現在取組中の個品割賦事業構造改革を更にスケールアップしていきます。

事業活動を通じて生み出す価値と取り組むべき社会課題

業界トップクラスの取扱高を誇るオートローンに加え、リフォーム・学費・運転免許取得費用・ブライダル関連などお客さまのライフイベントに寄り添ったショッピングクレジットを提供しています。市場・価値観などの変化への対応・グローバル化・テクノロジー化などの進化を確実に捉え、お客さま起点での「安全・安心で便利なファイナンス」を提供し、当社のビジネスパートナーである加盟店とともに健全なマーケットの形成に取り組んでいます。



市場環境認識に対する課題と対策	
課題	対策
自動車市場の不安定さ	・個人オートリースの拡大 ・新商品、新市場への取組強化
物価高騰、金利上昇に伴う個人消費動向の変化	・顧客起点の取組の本格化 ・toCサービスの拡大
環境に配慮した商品、サービス需要の増加	脱炭素社会に向けた政府施策との連動

個品割賦事業を通じ、Web申込機能の強化やペーパーレス化の推進、EV市場の環境商材とのセットローン推進など、お客さまの利便性向上とともに脱炭素・循環型社会の実現を進めています。

今後も、テクノロジーの進歩や社会の変化に伴うさまざまな課題を強く意識・認識し、お客さまのニーズに寄り添った最良な商品・サービスを個品割賦事業を通じて提供していきます。



カード・融資事業

主要商品・サービス

- ・プロパーカード
- ・提携カード
- ・ビジネスカード
- ・OBS

常務執行役員
カード・ペイメント部門長
仙波 陽平



強み

全面リニューアルしたデジタルコミュニケーションプラットフォーム「eオリコ」を通じ、当社のクレジットカードを利用いただいている約1,100万人のお客さま、当社のオートローンなどを利用いただいている約400万人のお客さまを中心に、それぞれのお客さまに適したパーソナライズドサービスを提供します。また、大手クレジットカード会社初となる性能規定与信やスマートフォンに搭載するデジタルカードなどデジタルテクノロジーを活用した商品・サービスの開発に加え、みずほ銀行や伊藤忠商事、イオンフィナンシャルサービスとの連携により、決済シーンにおけるお客さまの新しい体験価値を創造していきます。

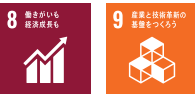
2023年度の成果・TOPICS

クレジットカードの申込手続開始から決済まで、スマートフォンで最短5分で完結するデジタルカードをリリースしました。新しい審査モデル開発による申込項目数の削減やタッチ決済・QRコード決済の導入など、決済シーンにおけるお客さま体験の変革に取り組んでいます。

また、お客さまとのデジタルコミュニケーションの場であるeオリコを、今春、全面的にリニューアルしました。直感的な分かりやすさに拘ることで視認性に優れたユーザーフレンドリーなデザインとなっています。また、お客さまのeオリコ訪問へのきっかけづくりとして、会員向けクーポンやコンテンツなども用意しています。

事業活動を通じて生み出す価値と取り組むべき社会課題

ペイメント市場における個人のキャッシュレス比率は着実に向上していますが、低水準にとどまっている法人のキャッシュレス比率向上は日本経済の生産性向上の観点から極めて重要です。当社は、この課題解決に向けて、事業者間取引の請求書カード決済サービス「OBS」や適格請求書発行業務に対応する請求代行サービス「OBSプラス」の取り扱いを開始しました。今後も、中小企業・個人事業主の皆さまの会計業務DXに貢献するサービスの拡充を進めていきます。



市場環境認識に対する課題と対策	
課題	対策
クレジットカード会員およびSME事業者とのデジタルコミュニケーションの強化と取引重層化	・デジタルマーケティングの活用 ・デジタルカードを活用した個人市場への新たな体験価値の創出および提供 ・OBSを活用したSME※事業者への新たな体験価値の創出
クレジットカードの不正利用防止対策に向けた一層の強化	・AIを活用した「IFINDS」による早期不正検知や3Dセキュア登録会員の拡大 ・クレジットカード番号などの裏面表示化 ・eオリコによるクレジットカード利用内容の即時通知・利用一時停止

※Small and Medium Enterprise

クレジットカード業界ではオンライン取引を中心に不正利用が増加しており、不正利用防止対策の強化は社会全体の課題となっています。

これに対し、当社では、不正利用検知システムへのAI機能搭載や本人認証システムの強化などにより不正利用抑止に成果を挙げています。これからも、お客さまが安全・安心にクレジットカードをご利用いただける体制づくりに努めていきます。



銀行保証事業

主要商品・サービス

- ・フリーローン保証
- ・目的ローン保証
- ・カードローン保証

常務執行役員
金融法人部門長
笠間 仁志



強み

40年超にわたる銀行保証事業により培った与信ノウハウとAIを活用した与信モデルの進化、全国560を超える提携金融機関とのネットワークを有しており、地方銀行、信用金庫、信用協同組合など、業態を問わずバランスのとれた保証残高で高いシェアを維持しています。

みずほ銀行との連携をはじめ、金融機関とその取引先および個人のお客さまに対するきめ細やかな対応力と、ローン保証にとどまらない金融機関の経営課題に対するソリューション提案力を有しています。

2023年度の成果・TOPICS

マーケットイン型営業の実践を通じて提携金融機関のニーズに応じた商品の提供を拡大し、保証残高1兆2,523億円（前年比+9%）の伸長となりました。

なかでも、地域課題解決に向けた取組として空き家活用株式会社や地域金融機関と協業した「アキカツローン」において、「2023年日経優秀製品・サービス賞 日経ヴェリタス賞」を受賞しました。今後も全国にある提携金融機関とのネットワークを通じて社会課題の解決、地域社会活性化に向けた取組を進めていきます。

事業活動を通じて生み出す価値と取り組むべき社会課題

株式会社大垣共立銀行との提携商品である女性専用ローン商品でWeb完結型の取扱を開始し、女性の活躍を支援するとともにご契約手の利便性向上につなげています。

また、教育環境の充実を目的とした教育関連商品の拡充を図っており、福島県内の4信用組合統一商品となる、教育カードローンの取扱を開始するなど、地域金融機関と提携しお客さまの課題解決や地域経済活性化に取り組んでいます。



市場環境認識に対する課題と対策	
課題	対策
個人ローン拡大を前提としたビジネスモデルからの転換	お客さまにとってのニーズ対応や利便性を第一に、金融機関とともに新たな商品開発を継続し、事業領域の拡大に取り組む

現在日本では、生産年齢人口減少に伴う事業者の労働力確保が深刻な課題となるなか、外国人材の活用でこの課題に対処することを目的とした株式会社YOLO JAPANと提携し、在留外国人26万人が登録している求人掲載サービス「YOLO WORK」の販売パートナーとなりました。全国にある当社の提携金融機関の取引先企業のうち、労働力確保を課題としている事業者に当該サービスを紹介し、全国の人手不足解消による持続可能な地域づくりに貢献しています。



決済・保証事業

主要商品・サービス

- ・B2B 決済サービス
- ・保証ファクタリング
- ・事業性個品割賦
- ・小口リース保証
- ・家賃決済保証

常務執行役員
法人ソリューション部門長
堀内 大輔



強み

さまざまな金融事業で培った高い審査能力・回収力を活かし、BtoB領域においても決済・保証事業を永らく展開しています。

また、さまざまな業種の多様な商流・資金流に対応してきたことから高い商品開発力を持ち、近時はデジタルを活用した取組を加速させています。

お客さまとのタッチポイントも、全国の営業店やみずほフィナンシャルグループ各社のネットワークなど多様であり、法人顧客ニーズの発掘や経営課題への確に対応することで他社との差別化を図っています。

2023年度の成果・TOPICS

売掛金決済保証事業は、既存提携先の実績が堅調に推移したに加えて新規提携先も拡大し、取扱高は2,394億円（前年比+15%）の伸長となりました。

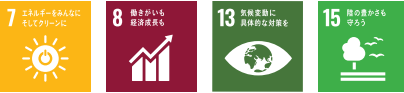
近時ニーズが拡大している小口リース事業においては、同分野の強化を目的に(株)オリコビジネスリースを連結子会社化したことにより、新たな事業領域への展開など意思決定が迅速となりました。

また、みずほ銀行とのタイアップにより、同行の取引先である中小企業に対してビジネスカードの発行および事業者間カード決済サービス(OBS)の提供を通じて資金繰りや業務効率化の支援を開始しました。

事業活動を通じて生み出す価値と取り組むべき社会課題

売掛金決済保証商品を通じて、提携企業に対して快適で安全な決済環境を提供しています。業務の効率化や未回収リスクの軽減を支援するとともに、提携企業の取引先である中小企業や個人事業主への信用供与や資金繰りニーズに対応することで地域活性化に貢献しています。加えて、中堅・中小企業のDX化や環境保護の課題解決にも貢献すべく、申込書や利用明細書のペーパーレス化・Web化を積極的に推進しています。

金融分野以外では、近時、中小企業に共通して大きな課題となっている事業承継に対応すべく、高度な専門知識を持った専任チームを組成し、事業承継・資産継承など中堅・中小企業が抱える重要な経営課題に対する最適なソリューションの提供にもチャレンジしています。



海外事業

主要商品・サービス
・オートローン

常務執行役員
海外事業部門長
頃安 俊郎



強み

成長著しい東南アジア市場において健全な自動車市場の拡大に向けて、日本国内で培ったオートローンのノウハウを活かした金融サービスの展開を進めています。オートローン以外にも日本国内で展開しているクレジットカード事業や保証事業、与信・回収ノウハウ等を活用した新たな事業・商品の開発に努めるとともに、みずほ銀行や伊藤忠商事、イオンフィナンシャルサービス等とのアライアンスによるビジネス展開など、金融サービスを通じて各国・地域経済の発展に貢献できる取組を行っています。

2023年度の成果・TOPICS

海外子会社3社合計の取扱高は、タイ子会社の取扱高減少を主因に前年差で減少しましたが、営業資産残高の増加等により事業収益は143億円（前年比+31.6%）の伸長となりました。一方、各国の経済低迷と急速な業容拡大に管理体制の強化が追い付かず、想定以上に延滞債権が増加し貸倒関係費が増加しました。既に回収体制の強化、与信基準の厳格化による債権良質化に取り組み、また、ガバナンス体制・リスク管理をより一層強化しており、今後は東南アジアの経済成長を享受し、海外事業を持続的・着実に成長させていくことで当社グループの発展に貢献していきます。

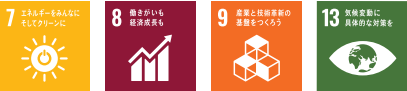
事業活動を通じて生み出す価値と取り組むべき社会課題

当社が事業を展開する東南アジアの諸国は、経済発展を受け中所得者層が拡大し、急速なモータリゼーションが進む地域です。そのような地域において、国ごとに最適なサービスを開発・提供し、自動車市場の発展に寄与します。オートローンの取扱高を増やすと同時に、健全な自動車市場の創出にも注力し、今後、普及の拡大が見込まれるEVや充電インフラ向けのマーケットへのアプローチを通じて幅広い層のお客さまに価値を提供します。インドネシアにおいては安全・安心な中古車を提供する「認定中古車制度」を展開するなど健全な自動車市場の拡大にも注力し、持続可能な地域づくりと車両リユースやサーキュラーエコノミー促進による循環型社会実現に貢献していきます。

市場環境認識に対する課題と対策

課題	対策
脱炭素・循環型社会実現への貢献	・東南アジア市場の動向調査 ・EVメーカー、新車ディーラーへのアプローチ強化
金融ノウハウの活用を通じた新たな顧客価値の創造	デジタル技術を活用した顧客利便性の高いアプリの開発や審査時間の短縮により、高品質な金融サービスを提供

東南アジアにおけるオートローン申込プロセスにおいて、デジタル技術を活用した利便性の高いアプリの開発や提供、AI等の活用による与信スコアリングモデルの高度化や審査時間短縮等により、顧客満足度を高めています。また、基幹システム刷新やモバイルアプリ活用等により業務の効率化を図り、顧客接点強化等の付加価値業務に振り向けていく等、DX化を進め働きがいのある職場をつくっていきます。



みずほ・伊藤忠商事との強固な連携

みずほと伊藤忠商事は当社の主要株主である一方、約20年にわたり積極的に協働・連携を行っている「銀行」と「商社」という重要なビジネスパートナーであり、当社の大きな強みの一つとなっています。特にみずほとは、みずほ銀行の持つ圧倒的な法人、個人のお客さまに対して、お客さまニーズに沿って、当社のクレジットカード、売掛金決済保証等幅広いプロダクトを提供することはみずほおよび当社にとってビジネス領域の拡大、新ビジネスの創造、双方収益増強等の大きな意義があると考えています。

みずほとの主な連携実績	伊藤忠商事との主な連携実績
・OBS (Orico Business payment for SME)、ビジネスカード、売掛金決済保証、保証ファクタリング等による、みずほ銀行取引先への業務効率化および資金繰支援等 ・みずほマイレージクラブ (The Point)、カードローン保証を通じて個人のお客さまの利便性向上 ・スタートアップ企業への出資や事業面での連携 ・みずほ銀行から売掛金決済保証、オートローン、ショッピングクレジット等での取引先紹介 ・人材交流 等	・売掛金決済保証、オートローン、ショッピングクレジット等での取引先紹介 ・伊藤忠グループ会社とtoB向け保証事業における共同での商品組成 ・共同出資会社、伊藤忠オリコ保険サービスによる当社お客さま向け商品の共同開発および販売 ・人材交流 等

今後引き続きみずほ・伊藤忠商事と積極的な協業・連携を行い、相互の企業価値向上に努めていきます。
なお、主要株主に対する適正なガバナンス体制はP.89をご参照ください。

人材交流

当社は、社員一人ひとりの自律的なキャリア形成支援に向けて、主体的に挑戦する意欲のある社員に対し、社内外問わず、知識・スキル・経験を蓄積する機会を提供しています。その一環として、株式会社みずほフィナンシャルグループの各社に、1～2年程度の期間でトレーニーとして派遣し、当社社員に実践的な経験を提供しています。また、Fintech最前線である米国企業の情報やノウハウを吸収すべく、2015年から伊藤忠インターナショナル会社シリコンバレー事務所へも派遣しています。

社外トレーニーの効果！経験者が語る変化と成果

私がみずほキャピタルへの社外トレーニー制度に応募した理由は、凝り固まった価値観を変え、柔軟な発想を身につける機会を求めていたからです。実際に着任すると、スタートアップ企業のビジョン・ミッション実現に向けた熱量やスピード感は、私の想像を遥かに超えるものであり、彼らの自由な発想に多くの刺激を受けるとともに、新しい分野への学びの姿勢に生涯学習の重要性を再認識させられました。現在は、ファンドからの出資やM&Aも活用したインオーガニック戦略の企画・立案から実現に向けた取組に従事していますが、ベンチャーキャピタルでの業務経験を通じ、思考の広がりや視点の多角化を実感しています。今後も成長と学びに取り組み、新たな可能性を追求していきます。



戦略企画部
川上 幸一郎

事業ポートフォリオを多様化させるオリコグループ

2023年度に連結子会社化した㈱オリコオートリース、㈱オリコビジネスリースおよび㈱オリコプロダクトファイナンスを加えた国内外主要18社のグループ会社は、オリコグループの一員として多岐にわたる商品やサービスを提供することで、お客さまのニーズに応え、社会の発展に貢献しています。

グループ会社は、当社と密な関係にあり、当社の事業ポートフォリオを多様化させる役割を果たしています。また、彼らは各々の業界や分野で優れた専門知識と経験を持ち、お客さまに対して最適なソリューションを提供するとともに、当社との連携による相乗効果を最大限引き出すための新たな展開や戦略についても検討し、サービスの品質向上や事業拡大を図っています。

本報告書では、特に注目すべきグループ会社の事業に焦点を当て、その強みや2023年度の成果について紹介します。

家賃決済保証事業

(株)オリコフォレントインシュア

代表取締役社長

中林 美雄

詳細はこちら

<https://www.orico-fi.co.jp>



株式会社 オリコフォレントインシュア

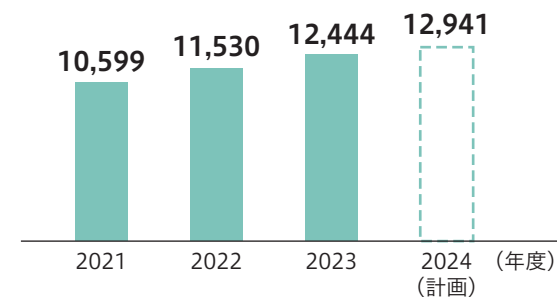
強み(グループ内での位置づけ含む)

30年以上にわたり家賃保証業界をリードしてきた豊富な経験とオリコグループとしての高い信用力を持ち合わせており、多くの管理会社にご利用いただいています。

管理会社のニーズに合わせたオリコグループの幅広い商品ラインナップに加え、全国に張り巡らされた加盟店ネットワーク、みずほ銀行や伊藤忠商事とのアライアンスを活用したサービス提供・価値創造力は大きな強みとなっています。

家賃決済保証取扱高

(億円)



※オリコの家賃決済保証残高含む

2023年度の成果・TOPICS

不動産業界におけるDX化が進むなか、各電子ベンダーとのAPI連携や独自開発システム(Insure NAVI)を活用し、電子申込・電子契約の推進により、管理会社さま・入居者さまの利便性が向上しました。

また、2024年1月には基幹システムのクラウド化による柔軟なインフラ体制が実現し、家賃保証事業の拡大に向けた商品開発や機能拡充、効率的な運用や事務負担軽減に向けた業務の自動化など、今後の成長に必要な環境を整備しました。

事業活動を通じて生み出す価値と取り組むべき社会課題

入居希望者が連帯保証人を用意することが困難な場合など、家賃滞納時の賃貸人のリスクを当社が保証することで、入居者・賃貸人・管理会社に関わる居住・賃貸管理をサポートする取組により、安心できる社会の実現をめざしています。また、日本社会の少子高齢化の進行、そして国内の労働力不足による外国籍労働者の増加に伴い、若年層・高齢者・外国籍の方々に対応した商品やサービスの開発に取り組んでいます。



債権回収事業

オリファサービス債権回収(株)

代表取締役社長

前田 泰

詳細はこちら

<https://orifaservice.co.jp>



強み(グループ内での位置づけ含む)

「現地訪問型サービサー」として、創業以来築き上げたノウハウと独自のネットワークを活かし、顧客調査、債権管理回収業務を行っています。法務大臣が許可する債権管理回収会社(サービサー)は、2024年4月1日現在全国に72社存在しますが、そのなかでも顧客調査までを行う事業者は数社のみであり、当社は数多くのクライアントから必要とされ選ばれる存在となっています。

2023年度の成果・TOPICS

当社独自商品の拡販により調査事業の売上が伸長、2024年3月にはクライアントの利便性向上を目的に新システム「COMPASS」をリリースしました。

また、調査事業のデジタル化・自動化の推進により、クライアントの満足度を高めるとともに、当社全体の業務対応能力向上と収益力強化へとつなげました。

事業活動を通じて生み出す価値と取り組むべき社会課題

特定金銭債権の譲受回収および受託回収を行うことで、不良債権の処理等を促進する役割を担っており、各クライアント(債権譲渡会社)は不良債権を適正価格で売却(オフバランス化)することで財務の健全性向上につながっています。また、当社はコンサルティングを重視した債権回収を行っており、無理な取り立てによる社会問題を生じさせない等、サービサー会社として健全な経済社会の発展に寄与しています。



債権回収事業

日本債権回収(株)

代表取締役社長

横大路 博

詳細はこちら

<https://japanservicer.co.jp>



強み(グループ内での位置づけ含む)

1999年に日本で初めて法務大臣より許可を受けた債権回収会社として、中長期遅延債権の買取・回収、初期遅延債権の案内業務受託、事業再生支援、バックアップサービシングなど幅広く事業を展開しており、業界内ではトータルサービサーとして信頼、地位を得ています。全国8支店とサービシングセンター、業務センターを展開し、地域密着型の営業体制により、お客さまへのきめ細やかな対応を行っています。

2023年度の成果・TOPICS

新規債権買取は7期ぶりの70億円台、買取債権残高は過去最高の180億円台と、2024年度以降の回収原資となる資産の積み上げを実現しました。

新たな取組として、オリコが出資を決定した事業再生ファンドと連携し、地方経済の課題となっている企業の過剰債務問題の解決にチャレンジしていきます。

また、系統債権管理回収機構株式会社と業務委託契約を締結し、同社が全国の農業協同組合等から受託しているローン等の返済にかかる案内業務を開始しました。

事業活動を通じて生み出す価値と取り組むべき社会課題

全国の中小企業の倒産件数は増加傾向にあり、円滑な事業再生のため、サービサーへの社会的期待感が高まっています。今後、みずほ銀行・オリコと連携し事業性債権への取組を本格的にチャレンジし、過剰債務企業の債務整理を円滑化することで中小事業者の再生を促し、ひいては地域経済の活性化に寄与するという社会的要請に応えていきます。



Orico's Foundation

オリコを支える基盤

77 社外取締役鼎談

コーポレート・ガバナンス

- 81 基本的な考え方
- 83 取締役会スキル・マトリックス
- 85 取締役紹介
- 87 新任社外取締役メッセージ
- 88 役員報酬
- 89 少数株主保護等を考慮した主要株主とのガバナンス体制
- 89 主要株主、取締役等との関連当事者取引に対する適切性の確保
- 90 取締役会実効性評価
- 91 業務執行体制

リスクマネジメント／コンプライアンス

- 93 コンプライアンスグループ長（兼）リスク管理グループ長メッセージ
- 95 リスクマネジメントへの取組
- 96 コンプライアンスへの取組
- 97 サイバーセキュリティ
- 98 人権への尊重
- 99 気候変動への取組

社外取締役鼎談

社外取締役
本庄 滋明社外取締役(監査等委員)
櫻井 祐記社外取締役(監査等委員)
松井 巖

新理念の下で前進を続けるオリコに向けて

社外取締役3名が、オリコのカバナンス体制や経営上の課題などに加え、策定した新理念に対する評価の2軸で鼎談を行いました。

新理念の策定について

松井: オリコは新理念を策定し、パーパスを「その夢の、一歩先へ Open the Future with You」としました。パーパスは企業の人格・社格を表す重要なものとして、多くの企業でパーパス経営の考え方が広がっています。1995年の理念策定から約30年が経ち、当時と比べて社会環境や価値観、ライフスタイルなどが激変しており、オリコの置かれた状況を鑑みると新理念の策定は必然的な流れと考えています。

本庄: 今回の一番のポイントは、将来を担う若手社員を中心に原案をまとめ全社アンケートを実施し、執行役員、それから取締役会で議論を重ねてきたというプロセスです。この新理念には、今の若手社員が考えるオリコ本来の目的も感じられます。現在だけにフォーカスするのではなく、30年

後の社会を想像してオリコの存在意義を考えた点で未来志向だと感じます。

櫻井: 私も同感です。理念はなかなか変えないものとする企業も多いなか、世の中の変化に応じて柔軟に理念を変えても良いという発想は良かったと思います。今後は、入社して間もない社員も理解できるよう、しっかりとこの新理念を全社に浸透させていくことが重要です。

本庄: 分かりやすさに加えてオリコらしさも重要です。今回、パーパスとともに策定した4つのバリューのなかで、冒頭に「正しさを求める」を据えた点に、私はオリコらしさを感じます。

櫻井: ビジネスを追求するなかでの正しさは、少し抽象的で分かりにくい部分があると思います。

松井: オリコのバリューが示す正しさは正義、ジャスティスではなく「インテグリティ」である。つまりは真摯・誠実・高潔といった人格的な高さを表すものです。単に違法ではな

いといった消極的な正しさではなく、より高次の立ち居振る舞いをするをオリコの全役職員の行動に求めています。私たち社外取締役は、全役職員がこのインテグリティを理解し、腹落ちし、当然のこととしてあらゆる行動の基本に据えているか、そうした浸透度もしっかり監視していかなければなりません。

本庄: 正しさの概念はとても難しいですが、金融サービスにおいては社会的に問題になると非常に大きな反発となって返ってきますので、倫理観という意味での正しさは生命線になります。

櫻井: オリコの海外事業展開においては、国によって倫理観も違うなかで、この正しさの考え方をどこまで海外の全役職員に浸透させていけるかが課題です。国内のオリコや関連会社、そして海外の全役職員まで、オリコグループ全体に普及・浸透させる取組が必要です。

松井: 私はこれまで司法の世界で、さまざまな問題を起こした企業を見てきました。それら企業に共通するのが、目先の問題の隠べいに汲々とし、会社のありたき姿に沿った対応を取っていないということです。オリコの求める正しさは「法律に違反しないから良い」という次元ではなく「インテグリティ」の風土溢れる企業になることです。そういう企業になれば、過去に破綻した企業の轍を踏むことはありませんし、私もオリコにはそういう企業であってほしいと思います。

中期経営計画2年目までの評価

櫻井: 中期経営計画に関しては、かなり進捗した印象です。M&Aや提携などで当初のシナリオと若干異なる部分もありますが、それは全然構わないと思っていて、いろいろなことにチャレンジ精神を持って挑んでいると評価します。アクセルを踏むのと同時にブレーキの面でも、監査等委員会設置会社に移行しがバナンスが強化されました。監査等委員は監査役とは異なり、ブレーキ機能だけでなく方向性のある程度修正できる機能もあります。中期経営計画のめざす姿には着実に前進していると思います。

松井: 経営基盤はこの2年間、執行と監督の分離強化を図るとともに監査等委員会設置会社へ移行することにより強化されました。それとともに人的資本や総合リスク管理委員会、コンプライアンス委員会等の内部統制機能も充実し

たと評価しています。監査等委員会と両輪となって働いていただく内部監査グループの人員配置が強化・拡充され、組織監査を行ううえで助けられています。

本庄: 従来型の信販モデルから脱却して、新時代の金融サービスグループに変革するという中期経営計画で掲げた方向性は、非常に的を射ていると感じます。強固な収益体制への改善という点は残念ながら目標未達と道半ばですが、新しい金融サービスグループへの変革に関してはDXや異業種との連携など、かなりアクティブに進みました。重点市場のなかでは、決済・保証事業が計画どおり進捗している一方で、海外事業では貸倒引当金が増加するなど苦戦している様子も見られ、全体の進捗には濃淡があります。オリコの祖業である個品割賦事業も、構造改革の効果が数値として示せるようになるまでにはもう少し待たなければなりません。まだ芽吹いたばかりの段階ですが、AIと信・中小企業向けDX支援・インドネシアのFintech企業への出資といった3つのデジタルの取組はかなり面白い動きだと期待しています。

櫻井: サイバーセキュリティ対策については、3Dセキュア、生体認証といった領域の発展が予測され、さまざまな研究余地があります。次期中期経営計画に向けてはもっと先を見据えた議論から、3年間でどう基礎固めするかを話し合っていけると良いと思います。一般的に信販会社は、金融機能的な要素と信用を測る要素との2つの異なる畑に従事する人材いますが、相互の人材交流を活性化させることで古い慣習にとらわれているところを打破する機会にもなると思います。

松井: 経営基盤の観点では、次期中期経営計画においては海外も含めた新規事業に対応しうる人材の育成・人的資本の活用を基軸の一つにすると良いと考えます。オリコには素晴らしい女性社員が多々います。彼女たちの能力が存分に発揮できる組織に変革し、早期に女性の社内取締役が誕生することも望んでいます。

サステナビリティ経営

本庄: サステナビリティ経営は、社会価値と企業価値のバランスがキーになります。社会的意義が大きくても、収益面で足を引っ張らないかといった点については経営陣も腐心されている部分です。

オリコを支える基盤／社外取締役鼎談

櫻井: サステナビリティ経営であっても、収益を度外視したビジネスは考えにくいと思います。アキカツでオリコが重視するのは与信ビジネスだと思いますが、常にオープンなスタンスで多様な提携先と協業しながらもある程度相互の目標に到達したら、提携を解消しても構わないと思います。

本庄: 業界で先駆けて性能規定与信ができたのも、これまでの与信ビジネスの力があってのことだと思います。オリコのなかには結構面白いネタがあるように感じていますので、それらをどう収益性の伴うビジネスにしていかがポイントですね。

櫻井: サステナビリティは、社会だけでなく会社の存続性の話でもあります。後生大事に同じビジネスモデルをずっと続けていくのではなく、世の中のニーズから次のビジネスの種を見つけステークホルダーに伝えていくことがサステナビリティ経営だと思います。



社外取締役
本庄 滋明

松井: 要するに、社会を構成する我々個人であれ、企業であれ、社会的存在である以上は自分のことを考えるだけでなく、次の社会を生み出していくという考えに基づいて相乗的なスパイラルを図っていくことが大切なのではないでしょうか。持続可能な社会がなければ持続可能な企業もあり得ないんですね。

櫻井: 30年後の未来に向けて、融資やデジタルの発展がどうなるか到底想像が及ばないなかでも、私たちが思いもつかないような事業に融資し、アキカツのように社会のニーズに合う事業を展開しています。その自由さをどんどん活かし、事業に結び付けていってほしいと思います。

本庄: そうですね。オリコはコンシューマー向け信販以外に

も法人向けもあります。オリコの強みを活かせる分野を模索しながら議論していることは面白いと感じています。

ガバナンス体制の課題

松井: オリコのガバナンスは間違いなく正しい方向に向かって前進しています。監査等委員会設置会社への移行に伴い法の理念にしたがった動きもできており、取締役会での議論も非常に活発です。社外取締役だけでなく最近では社内取締役も活発に発言するようになり、充実したスキル・マトリックスがより活かされる形で、法が考えるところの取締役会における戦略の方向性の決定と監視機能が充実してきています。

本庄: 確かにガバナンスはとても良くなっています。強い課題を挙げるなら、グループ会社が増えるなかでのグループガバナンスの強化でしょうか。

松井: そうですね。監査等委員会でもグループガバナンスの課題は認識しており、内部監査グループの責任者として専務取締役を当てるという強力な人事配置をして、会社としても共通の問題意識を持って取り組んでいます。

櫻井: 事業拡大のアクセルと内部監査などのブレーキのバランスを考えると、取締役会自体は良くなっています。一方、人材育成が十分追いついていないなかで、戦線を拡大しているがゆえの人材不足が出てきてしまうので、今後の大きな課題は人材の育成かもしれません。

松井: 攻めと守りのガバナンスのバランスを上手にコントロールして、会社が適正に進めるよう見ていくことが私たちの大きな役割ですね。

本庄: 取締役会での議論も、本来であればもっと中長期を見据えた方向性に時間が充てられると良いように思います。

櫻井: 取締役会の資料や分析量は簡素化しても良いですし、一方で、問題が生じた時の解決案は、シナリオ1・2と複数出せると良いと思います。

本庄: 全く同じ意見です。取締役会での議案には、事業収益などの業務執行の確認とサステナビリティのような中長期視点での議論の2通りあると思いますが、前者の議論は報告の粒度がかなり細かく分析過多で、「じゃあ、どうする」となった時に、中長期視点で本質的な方向で議論するまでたどり着けていないことを危惧しています。



社外取締役
(監査等委員)
松井 巖

松井: 議案の整理、資料や説明などは、私が社外取締役に就任した当初からは洗練されてきています。資料の絶対量は確かに多いかもしれませんが。事業ポートフォリオの変更など大きな議論は、テーマを絞って取締役会メンバーでオフサイトミーティングを開催し意見交換することを検討してもよいかと思います。

本庄: 女性社内役員の不在についても、社内で意識して人材戦略を作る必要があると思います。

櫻井: 優秀な女性が出てきていますが、同じ年次の入社でも男性の昇進が早い風潮も事実です。そこからまず直していくべきでしょう。

松井: 金融を生業とする企業では、人こそが資本です。海外事業向けに社内外から高い言語能力と異環境におけるタフネスさを持つ人材を確保してほしいし、女性の登用については先駆的な企業からももっと学んでほしい。今後30年を考えると、女性が活躍しない企業は衰退します。法曹界でも男女平等の抜擢が風土として定着し、当たり前になっています。男性も平気で半年くらい育児休業を取ります。こうした改革無しでは社会は回りません。それを前提に人組みをしていくのが経営者の仕事であり、ただポストを与えるだけでなく、会社や仕事のインフラから変えなければなりません。

櫻井: 自社や同業の枠を超え、他業種の企業の取組にももう少し興味を持てると社内議論の活性化にもつながると思います。「過去どうやってきたか」の前例踏襲で仕事を片付けるのではなく、一人ひとりが潜在的に持つ好奇心を伸ばすことが、個々のスキル向上にもつながります。

本庄: アジアなど海外市場への知見や、アジアでオリコの評価をどう高めるかの目線も大事です。

オリコへの期待

松井: 2024年4月1日の日本経済新聞で『夢は成長の原動力』という特集記事が掲載されましたが「その夢の、一步先へ Open the Future with You」をパーパスとして掲げるオリコには、お客さま、そして社会にとっての成長の原動力となる「その夢」の実現のため、お客さまや社会とともに歩んでいく会社になってほしいと願っています。

本庄: マーケットが「この会社は面白いな」と成長を実感すると、企業への期待は膨らみます。DXで見られる萌芽などの新たなビジネス領域を、スピード感を持って次の事業の柱としてマーケットに示していくことも重要です。収益の柱になるまでには恐らく2~3年を要しますので、それまでの間はしっかり既存ビジネスが地盤沈下をしないよう収益を稼ぐことも大事な要素です。個品割賦事業の構造改革は大改革ですが、やはりこの改革をチャンスと捉えられると新たな個品割賦サービスの誕生にもつながると思います。

櫻井: 新理念の下、若い人たちが中心となって新しいプロジェクトを作るなど、夢の実現ができるような会社にする、人材採用面も含め会社がボトムから活性化してくると思います。下からアイデアを出して上げていく過程では、当然不十分なものもありますが、チャレンジし続ける土壌を作る企業であってほしいと思います。新理念の策定でできたことを、今度は事業で進めていく。失敗しても良いと励まし合いながら、皆が切磋琢磨できる会社になることを期待します。



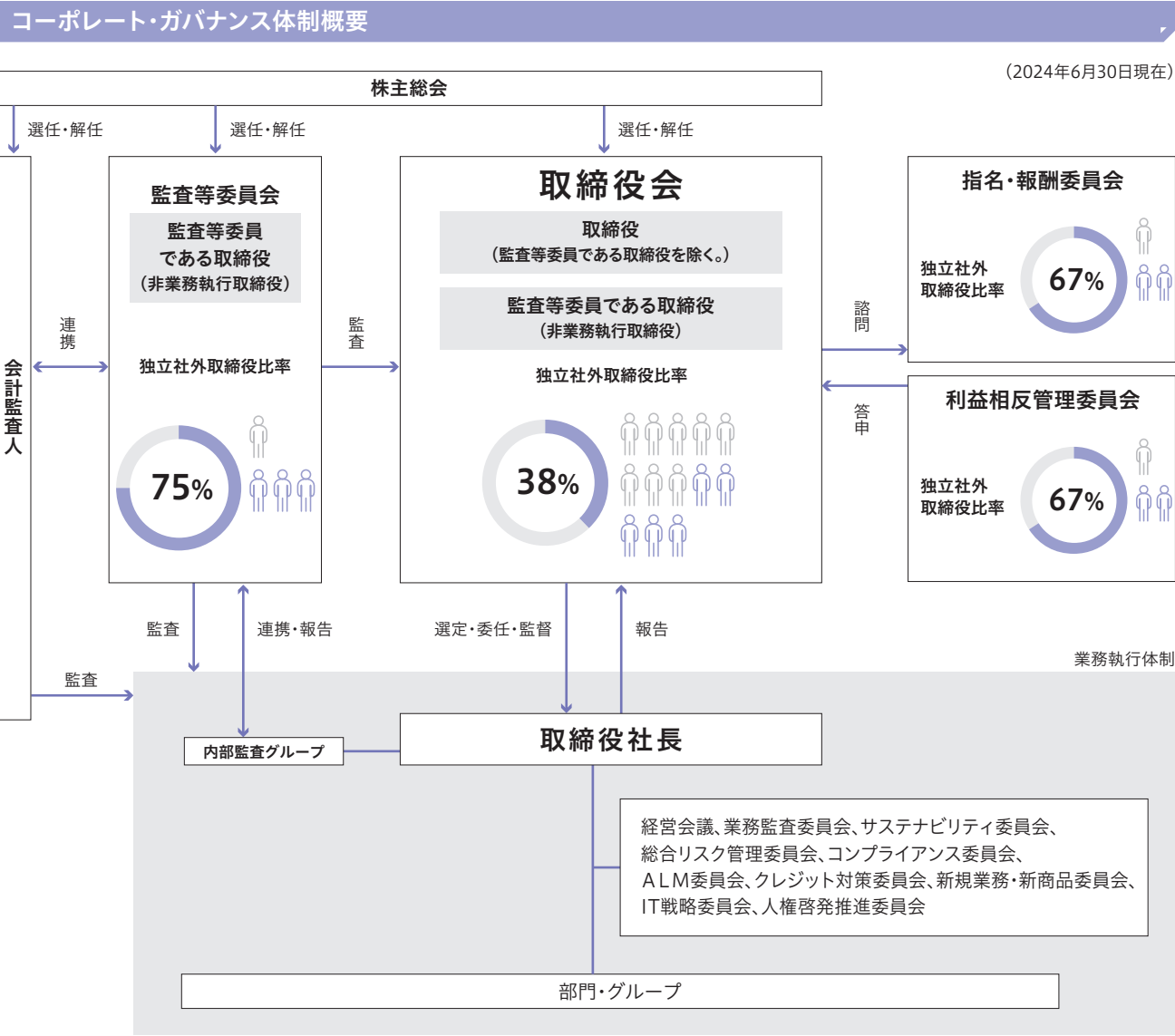
社外取締役
(監査等委員)
櫻井 祐記

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、急激な経済環境の変化が予想されるなか持続的な成長をめざすため、取締役会による戦略策定と監督機能を強化するとともに、重要な業務執行の決定を取締役会より取締役社長に最大限委任し、業務執行の機動性向上を図っています。

引き続き「コーポレートガバナンス・コード」「投資家と企業の対話ガイドライン」等の社会的指標を踏まえつつ、プライム市場上場企業として不断のガバナンス向上に取り組んでいきます。



	開催数(平均出席率)				
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
取締役会	13回 (99%)	13回 (96%)	13回 (98%)	16回 (98%)	16回 (99%)
指名・報酬委員会	3回 (100%)	7回 (100%)	6回 (100%)	5回 (100%)	6回 (100%)
利益相反管理委員会	—	—	2022年6月新設	2回 (100%)	(該当案件なく開催ございません)
監査等委員会	—	—		14回 (99%)	24回 (98%)
監査役会	16回 (97%)	17回 (96%)	17回 (98%)	3回 (93%)	—※

※2022年6月監査等委員会設置会社移行に伴い廃止

	【参考】東証の動き	機関設計等	方針等	取締役会における独立社外取締役*
2015年～2016年	コーポレートガバナンス・コード公表		「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針」を制定	2名(15%)
2017年～2018年	コーポレートガバナンス・コード改正	指名・報酬委員会を新設	取締役会実効性評価を開始	2名(15%)
2019年～2020年			取締役会から取締役社長への権限委譲を強化	3名(23%)
2021年	コーポレートガバナンス・コード改正		「内部監査基本方針」「事業継続管理基本方針」を制定	3名(23%)
2022年	東証市場再編	監査等委員会設置会社へ移行 利益相反管理委員会を新設	「資本政策の基本方針」「事業ポートフォリオに関する基本方針」を制定 取締役会から取締役社長への権限委譲を強化	5名(38%)
2023年～			「情報開示統制の基本方針」「人権基本方針」「環境基本方針」等を制定	5名(38%)

※各年の6月末現在

取締役会・監査等委員会・取締役会直下の諮問委員会の概要

取締役会

戦略策定と監督機能を重視し、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスと多様性および適正規模の両立を図っています。そのため取締役会が備えるべきスキル・マトリックスを明確化するとともに、独立社外取締役の比率を3分の1以上としています。

取締役よりメッセージ

取締役会は、中長期的な経営の方向性を示すことや事業戦略を策定することに加え、経営陣の迅速・果断なリスクテイクを支えるとともに、実効性の高い監督を行うことが重要です。取締役会の実効性を高め、オリコの持続的成長と企業価値向上に努めていきます。



本庄 滋明
(独立社外取締役)
取締役会在任期間：2年

監査等委員会

非業務執行取締役のみで構成され、過半数を占める社外取締役全員が独立社外取締役です。業務執行部門からの報告に加え、内部監査グループなどの緊密な連携により、業務執行の適法性や妥当性を監査しています。

監査等委員会 委員よりメッセージ

監査等委員会は内部監査グループ等との緊密な連携により、業務執行の適法性や妥当性を監査しています。組織的な監査を通じて、取締役会における監督機能を強化するとともに執行部門と共有することでオリコの企業価値向上につなげていきます。



櫻井 祐記
(独立社外取締役)
委員会在任期間：2年

指名・報酬委員会

取締役会の諮問機関として、社内取締役1名と独立社外取締役2名の計3名で構成しています。取締役会から諮問を受けた役員の人事や報酬に関する事項について審議しています。

指名・報酬委員会 委員よりメッセージ

役員の選解任は企業の最も重要な意思決定のひとつであり、経営戦略等を踏まえたスキルセットと透明性のある手続が必要です。報酬体系の構築も同様で、役員の役割と責任に応じて事業計画等の達成に資する適切なインセンティブとなるよう努めていきます。



西野 和美
(独立社外取締役)
委員会在任期間：2年

利益相反管理委員会

取締役会の諮問機関として、社内取締役1名と独立社外取締役2名の計3名で構成しています。持ち株比率40%を超える主要株主(株式会社みずほ銀行をはじめとする株式会社みずほフィナンシャルグループ各社)」との重要な取引について審議しています。

利益相反管理委員会 委員よりメッセージ

東証プライム市場に上場しているオリコにとって、主要株主であるみずほ銀行等との取引には、透明性や公平性が強く求められています。そこで、両者の間の重要取引に関しては、利益相反管理委員会においてその妥当性を慎重に審議し、取締役会に答申します。



松井 巖
(独立社外取締役)
委員会在任期間：2年

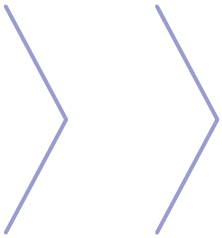
取締役会スキル・マトリックス

当社の取締役会が備えるべきスキル

当社は、取締役会による戦略策定と監督機能を重視し、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスと多様性および適正規模の両立を図っています。

また、中期経営計画で掲げている「事業を通じた社会価値と企業価値を両立するサステナビリティを上位概念として経営の中核に据えた事業運営」を実現すべく、当社取締役会が備えるべきスキルを以下8項目としています。

- ①企業経営②サステナビリティ③事業知見④財務・会計⑤ガバナンス・リスク管理・法務・コンプライアンス⑥研究開発・学識⑦デジタル・セキュリティ⑧国際ビジネス



基盤	企業経営	取締役会による戦略策定、適切なリスクテイク、実効性の高い監督を行うため必要と考えます。
	サステナビリティ	サステナビリティを経営の中核とする当社にとって、必要と考えます。
	事業知見	中期経営計画の重点戦略(事業ポートフォリオ運営)遂行のためにも必要と考えます。
	財務・会計	中期経営計画の重点戦略(財務規律・資本政策)遂行のためにも必要と考えます。
	ガバナンス・リスク管理・法務・コンプライアンス	公正な企業活動、健全な業務運営を監督するために必要なスキルであり、中期経営計画の重点戦略(経営基盤)遂行のためにも必要と考えます。
	研究開発・学識	さまざまな環境変化に対応し新たなビジネスチャンスを捉えるために必要なスキルであり、中期経営計画の重点戦略(異業種・先端企業との協働による新商品・サービス創出)遂行のためにも必要と考えます。
戦略	デジタル・セキュリティ	技術開発やビジネス開発、サイバー脅威に対して重要なスキルであり、中期経営計画のDX推進のためにも必要と考えます。
	国際ビジネス	中期経営計画の重点戦略(事業ポートフォリオ運営)で、重点市場としている海外事業の戦略に必要と考えます。

取締役のスキル・マトリックスと、任意諮問委員会の構成

			性別 男性M/女性F	在任年数	独立社外 取締役	基盤						戦略		指名・報酬 委員会	利益相反 管理 委員会	
						企業経営	サステナ ビリティ※2		事業知見	財務・会計	ガバナンス・ リスク管理・法務・ コンプライアンス	研究開発 ・学識	デジタル・ セキュリティ			国際 ビジネス
取締役	社内	河野 雅明	M	8年		◎	◎		◎	◎	◎					
		飯盛 徹夫	M	4年		◎	◎		◎	◎	◎			◎		◎
		梅宮 真	M	－		◎	○			◎		◎	◎			
		渡辺 一郎	M	2年			○					◎	◎			
		中西 真	M	－			○		◎		◎					
		樋口 千春	M	7年			○		◎				◎			
		水野 哲朗	M	2年			○		◎	◎	◎					
	社外	西野 和美	F	5年	◎		○					◎			◎	
		本庄 滋明	M	2年	◎		○					◎	◎			◎
(監査等委員) 取締役	社内	深澤 雄二	M	5年※1			○		◎	◎	◎					
	社外	櫻井 祐記	M	8年※1	◎	◎	○			◎	◎			◎		
		松井 巖	M	7年※1	◎		○				◎	◎			◎	◎
		小笠原 由佳	F	－	◎		○				◎			◎		

※1監査役在任期間も含まれています。 ※2社会価値と企業価値の両立をめざす当社の経営の軸であり、取締役全員が丸となって取り組む決意の表れを

踏まえ、取締役社長を中心に牽引する本表記としています。

社外取締役の独立性に関する判断基準

当社では、社外取締役が独立性を有すると判断する際には、次のいずれにも該当しないことを要件としています。

- 現在および最近10年間のいずれかの時期において、当社または当社の親会社、兄弟会社、子会社の業務執行取締役、執行役、執行役員、支配人その他の使用人(以下、業務執行者)および親会社の業務執行者でない取締役
- 当社又は当社の子会社(以下、当社グループ)の取引先のうち、直近3事業年度のいずれかにおける年間取引額が当社の連結売上高※または当該取引先の連結売上高の2%を超える企業等の現在および最近3年間の業務執行者
※当社の場合、連結営業収益
- 当社グループが借入れを行っている金融機関のうち、その借入金残高が直近の事業年度末において当社の連結総資産もしくは連結調達残高の2%または当該金融機関の連結総資産の2%を超える金融機関の業務執行者
- 直近の当社事業年度末において、自己又は他人の名義をもって議決権ベースで10%以上を保有する株主(当該株主が法人、組合等の団体である場合には、当該団体に所属する業務執行者又は業務を執行する社員もしくは理事その他これらに準じる者をいう)

- 当社グループから役員報酬以外に金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計士、税理士、弁護士、司法書士、弁理士等の専門家において、当該財産を得ている者が個人の場合には、直近3事業年度の平均で年間1,000万円以上、当該財産を得ている者が法人、組合等の団体の場合には、当該団体の直近3事業年度の平均で年間1,000万円以上または当該団体の連結総売上高の2%以上のいずれか高い金額を得ている者
- 当社グループから過去3事業年度の平均で年間1,000万円又はその者の平均年間総費用の30%のいずれか大きい額を超える寄付等を受けている者(その財産を得ている者が法人、組合等の団体である場合には、その団体に所属する者をいう)
- その他、当社の一般株主との間で、上記各号にて考慮されている事由以外の理由で恒常的に実質的な利益相反の生じるおそれがあると当社が判断した者
- 次の(1)または(2)のいずれかに掲げる者(使用人のうち、重要ではない者を除く)の近親者(配偶者または二親等以内の親族)
(1) 上記1～7に掲げる者
(2) 当社グループの業務執行者および業務執行者でない取締役

取締役紹介（2024年6月30日現在）



取締役

1
取締役会長(兼)会長執行役員
河野 雅明

所有株式 7,420株

1979年4月 現 株式会社みずほ銀行入行
2013年7月 株式会社みずほフィナンシャル
グループ副社長執行役員
2016年4月 当社入社
2016年6月 当社代表取締役社長
(兼)社長執行役員
2020年6月 当社取締役会長
(兼)会長執行役員(現任)

2
代表取締役社長(兼)社長執行役員
飯盛 徹夫

所有株式 5,320株

1984年4月 現 株式会社みずほ銀行入行
2017年4月 みずほ信託銀行株式会社
取締役社長(代表取締役)
2020年4月 当社入社
2020年4月 当社社長執行役員
2020年6月 当社代表取締役社長
(兼)社長執行役員(現任)

3
取締役副社長(兼)副社長執行役員
梅宮 真

所有株式 0株

1987年4月 現 株式会社みずほ銀行入行
2023年4月 株式会社みずほフィナンシャル
グループ取締役(兼)執行役
副社長(代表執行役)グループCDO
(兼)株式会社みずほ銀行
副頭取執行役員CDO
(兼)みずほ信託銀行株式会社
副社長執行役員CDO
2024年4月 当社入社
2024年4月 当社副社長執行役員
2024年4月 当社企画グループ管掌(兼)
財務・経理グループ管掌(現任)
2024年6月 当社取締役副社長(兼)
副社長執行役員(現任)

4
代表取締役(兼)専務執行役員
渡辺 一郎

所有株式 500株

1983年4月 伊藤忠商事株式会社入社
2022年5月 当社入社
2022年6月 当社代表取締役(兼)
専務執行役員(現任)
2022年6月 当社デジタル・マーケティング
グループ管掌(兼)
IT・システムグループ管掌
2024年4月 当社内部監査グループ長(現任)

7
取締役
水野 哲朗

所有株式 20,790株

1982年4月 現 株式会社みずほ銀行入行
2010年1月 当社入社
2022年4月 当社リスク管理グループ長
2022年6月 当社取締役(兼)専務執行役員
2024年3月 当社取締役(現任)
2024年3月 株式会社オリコプロダクト
ファイナンス取締役会長(現任)

5
取締役(兼)専務執行役員
中西 真

所有株式 1,750株

1988年4月 当社入社
2024年4月 当社専務執行役員
2024年4月 当社ビジネスプロモーション
部門管掌(兼)法人ソリュー
ション部門管掌(兼)業務統括部
担当(現任)
2024年6月 当社取締役(兼)
専務執行役員(現任)

8
社外取締役
西野 和美

所有株式 2,090株

1992年4月 富士写真フイルム株式会社
入社
2017年4月 一橋大学大学院商学研究科
准教授
2019年6月 当社取締役(現任)
2019年6月 古河機械金属株式会社
社外取締役(現任)
2022年4月 一橋大学大学院経営管理
研究科教授(現任)

6
取締役(兼)常務執行役員
樋口 千春

所有株式 1,640株

1984年4月 伊藤忠商事株式会社入社
2017年6月 当社入社
2020年6月 当社取締役(兼)
常務執行役員(現任)
2023年4月 当社オペレーショングループ長
2024年4月 当社オペレーション
グループ管掌(兼)
管理グループ管掌(現任)

9
社外取締役
本庄 滋明

所有株式 300株

1979年4月 富士通株式会社入社
2012年6月 株式会社富士通総研代表取
締役社長
2022年6月 当社取締役(現任)

取締役(監査等委員)

10
取締役(監査等委員)
深澤 雄二

所有株式 6,790株

1980年4月 現 株式会社みずほ銀行入行
2007年4月 当社入社
2007年6月 当社常務執行役員
2017年4月 当社リスク管理グループ担当
2019年6月 当社常勤監査役
2022年6月 当社取締役(監査等委員)
(現任)

13
社外取締役(監査等委員)
小笠原 由佳

所有株式 0株

1999年4月 現 株式会社国際協力銀行入行
2022年5月 Rennovater株式会社
社外監査役(現任)
2022年6月 日清食品ホールディングス
株式会社社外取締役(現任)
2023年4月 株式会社藤村総合研究所
取締役(現任)
2024年6月 当社取締役(監査等委員)
(現任)
2024年6月 株式会社RYODEN
社外取締役(現任)

11
社外取締役(監査等委員)
櫻井 祐記

所有株式 0株

1976年4月 富国生命保険相互会社入社
2009年6月 富国生命投資顧問株式会社
代表取締役社長
2016年6月 当社監査役
2022年4月 富国生命保険相互会社
取締役副社長執行役員
(現任)
2022年6月 当社取締役(監査等委員)
(現任)
2024年4月 富国生命保険相互会社取締役
(現任)

12
社外取締役(監査等委員)
松井 巖

所有株式 5,290株

1980年4月 検事任官
2015年1月 福岡高等検察庁検事長
2016年11月 日本弁護士連合会弁護士登録
(東京弁護士会所属)
2016年11月 八重洲総合法律事務所(現任)
2017年6月 当社監査役
2018年6月 長瀬産業株式会社社外監査役
(現任)
2018年6月 東鉄工業株式会社社外監査役
(現任)
2018年6月 グローブライド株式会社
社外取締役(監査等委員)(現任)
2022年6月 当社取締役(監査等委員)(現任)
2023年3月 株式会社電通グループ
社外取締役(現任)

当社取締役の略歴、指名選任理由等の詳細および執行役員
に関する情報は「役員紹介」をご覧ください。
<https://orico.jp/officer>



※所有株式数は2024年3月末現在

■ 新任社外取締役メッセージ

社会価値と企業価値の向上の両立を実現するために、モニタリング・ボードにおける取締役としての役割を果たしていきます。

社外取締役（監査等委員）
小笠原 由佳



モニタリング・ボードとしての取締役会の進化

東京証券取引所がコーポレートガバナンス・コードを公表して約10年が経過しました。コーポレートガバナンス・コードでは、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上をめざし、5つの基本原則を掲げています。そのなかの1つである「取締役会等の責務」は、戦略の方向性を定めリスクテイクできる体制を整備し実効性の高い監督を求めている、オリコでもこの考えを踏まえ取締役会の責務を進化させるため、継続して取り組んでいます。

特に2022年6月の監査等委員会設置会社への移行を機に、取締役会による戦略策定と監督機能の強化、重要な業務執行の決定を取締役会から取締役社長に最大限委任することで、業務執行の機動性向上の両立を実施したことが重要なポイントであったと思います。

しかし、枠組みだけでは意味がなく、実効性を確保し改善していくことが肝要です。社外取締役である私の役割として、株主の視点を持った外部からの目で客観的に評価し、改善すべき点を提言する役割を担っています。オリコの取締役会は戦略と監督を担うモニタリング・ボードとして、取締役会をより実効性のある形に進化させ最大限の効果が発揮できるように、評価と改善の提案を行っています。

オリコの人財戦略・インクルージョン&ダイバーシティの実現

オリコはグループ従業員が9,000人以上となる大規模な組織であり、オリコを支える役職員の方々を大切にするため、取締役会決議により人事基本方針を全面改正し、インク

ルージョン&ダイバーシティ基本方針と健康経営基本方針を新たに制定し、それに沿った施策を展開しています。

例えば、オリコは女性管理職比率が27.6%（2023年度）と上場企業として決して低い比率ではありません。但し、大事なのは、多様な価値観を持った役職員が忌憚ない意見を安心してぶつけ合える文化の醸成であると思います。働き方改革の促進、女性管理職比率、男性の育児休業比率等、指標を着実に達成していくことは重要です。しかし、最も重要なのは役職員が満足して働ける実効性のある「環境」と「文化」を整備することです。私はこれまでの経験を活かし、更なる取組の提言を行っていきます。

持続的成長に向けて

オリコグループ全社に適用する最上位概念として、存在意義や使命としての「パーパス」ならびに大切にしている価値観である「バリュー」から構成される新理念を掲げました。オリコの未来、持続的成長にはこの理念が非常に大切であり、決して神棚にのせて放置するのではなく、常に振り返りさまざまな戦略の起点としていくことが重要です。私はインパクトファイナンスや企業のサステナビリティが専門分野ですが、きれいごとではなく社会価値と企業価値の向上を両立させていく企業が生き残っていくと信じていますし、先進的な企業はすでにそれに気が付き取組を始めています。取締役会の一員として私はこのような視点も持ちながら、社外からの目線を持つ社外取締役としてしっかりこの点を評価・監督・提言していく役割を果たしたいと考えています。

■ 役員報酬

報酬の考え方

当社の取締役（非業務執行取締役、社外取締役および監査等委員である取締役を除く）の報酬は、中長期的な業績および企業価値向上に資する健全なインセンティブとして機能するよう、その役割と責任に応じた役位別定額の固定報酬と、会社等の業績に応じて支給額が変動する業績連動報酬で構成しており、業績連動報酬は現金報酬と株式報酬で構成しています。

また、非業務執行取締役、社外取締役および監査等委員である取締役においてはその職責を考慮し、固定報酬と非業績連動報酬の株式報酬で構成しています。

なお、執行役員の報酬については、取締役（非業務執行取締役、社外取締役および監査等委員である取締役を除く）に準じた体系としています。

	支給方法	支給時期	支給割合		
			取締役社長	取締役および執行役員 （非業務執行取締役、社外取締役および監査等委員である取締役を除く）	非業務執行取締役 社外取締役 監査等委員である取締役
固定報酬	金銭	毎月	60%	60～70%	約90%
業績連動報酬※1	金銭	翌年度	20%	20%	—
	株式 （BBT-RS※2）	翌年度80%分 退任時20%分	20%	10～20%	—
非業績連動報酬	株式 （BBT-RS※2）	翌年度80%分 退任時20%分	—	—	約10%

※1 業績連動報酬は、全社業績および個人業績により変動する仕組みであり、具体的には役位別に定める基準額に全社業績ならびに個人業績に係る評価に応じて0～150%の範囲で変動する支給率を乗じて当該報酬額を決定しています。なお、全社業績に係る指標には、連結経常利益等を採用し、計画比および前年比等を用いて指標に応じた支給率を決定するものとしています。

※2 株式報酬は、当社が拠出する金銭を原資として当社株式が信託を通じて取得され、当該株式および株式を時価で換算した金額相当の金銭が信託を通じて給付される株式報酬制度「株式給付信託（BBT-RS（= Board Benefit Trust-Restricted Stock）」）としています。

2023年度に係る報酬等の総額

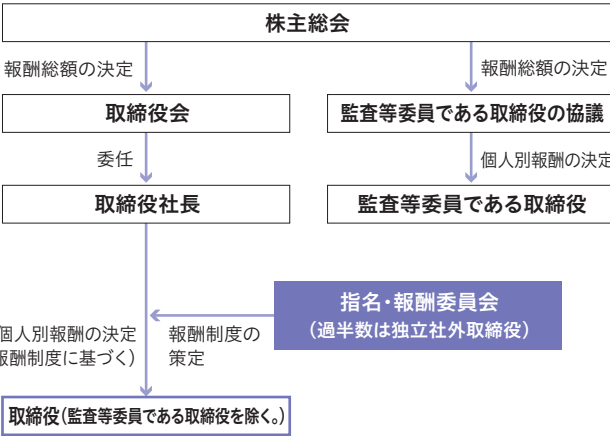
役員区分	報酬等の 総額 （百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）						対象となる 役員の員数 （人）
		固定報酬	賞与	株式報酬	ストック オプション	退職慰労金	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役（監査等委員および社外取締役を除く）	269	177	44	47	—	—	47	6
取締役（監査等委員） （社外取締役を除く）	46	46	—	—	—	—	—	2
社外役員	58	58	—	—	—	—	—	5

1. 上表には、2024年3月24日付および2024年3月25日付をもって辞任した取締役2名（うち取締役（監査等委員）1名）を含んでいます。
なお、当社は、2022年6月24日に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。
2. 取締役（監査等委員および社外取締役を除く）に対する非金銭報酬等の総額の内訳は、株式報酬47百万円です。
3. 役員ごとの連結報酬等の総額等の記載は省略しています。なお、連結報酬等の総額が1億円以上である役員はいません。

報酬決定プロセス

- 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等の内容についての決定プロセスは、株主総会で承認された報酬総額の範囲内で、取締役会の決議に基づき取締役社長が委任を受けるものとしています。なお、当該権限が取締役社長によって適切に行きわたるよう、取締役社長は予め指名・報酬委員会の諮問・答申を踏まえて策定された報酬制度に従って決定するものとしています。
- 監査等委員である取締役の個人別の報酬等の内容についての決定プロセスは、株主総会で承認された報酬総額の範囲内で監査等委員である取締役の協議により決定しています。

■ 報酬決定イメージ図



少数株主保護等を考慮した主要株主とのガバナンス体制

当社は、株式会社みずほフィナンシャルグループおよび伊藤忠商事株式会社の持分法適用会社となります。

また、株式会社みずほフィナンシャルグループ各社および伊藤忠商事株式会社と積極的に協働・連携を行うとともに、株式会社みずほフィナンシャルグループの子会社である株式会社みずほ銀行をメインバンクとした資金調達も支えに営業活動を行っています。

なお、以下のとおり少数株主保護等を考慮した主要株主とのガバナンス体制を整備しています。

(1) 主要株主等におけるグループ経営に関する考え方および方針

- いずれの主要株主も、当社とビジネスパートナーとして双方事業の拡大に努めるとともに、当社の少数株主保護等も踏まえ、当社の独立性を尊重し、適正な取引条件の維持等に利益相反が発生しないように配慮しています。

(2) 少数株主保護の観点から必要な主要株主からの独立性確保に関する考え方・施策等

- 経営計画等当社の意思決定を行うプロセスにおいて、主要株主に事前承認を要する等の関与はなく、独立性は十分に確保されています。
- 主要株主との取引条件は、当社および少数株主の利益を阻害することなきよう適正なものに努めています。また、取締役会の諮問機関として、委員の過半数が独立社外取締役で構成される利益相反管理委員会を設置し、持ち株比率40%を超える主要株主である株式会社みずほフィナンシャルグループ各社との重要な取引を審議しています。なお、2022年度は2回開催し、2023年度は該当案件がなく開催はありません。

(3) 主要株主とのグループ経営に関する契約等

- 当社および株式会社みずほフィナンシャルグループ双方の発展・向上のため、株式会社みずほ銀行との間で当社は株式会社みずほフィナンシャルグループのグループ経営に関する管理規程を遵守する旨合意し、書面にてその旨を確認しています。なお、株式会社みずほ銀行による経営管理は当社の独立性を尊重し、法令に定められた事項等を除き真に必要な項目に限定し管理方法も当社の意思決定後に報告する形としています。
- 伊藤忠商事株式会社との間でグループ経営に関する契約はありません。

主要株主、取締役等との関連当事者取引に対する適切性の確保

当社では、主要株主、取締役および執行役員等との取引を行う場合において、かかる取引が当社および株主共同の利益を害することのないよう、以下のとおり体制を整備しています。

- 当社は、取締役会決議により「内部統制システムの基本方針」および「コンプライアンス委員会運営規程」を定め、法令遵守体制の整備等コンプライアンスを経営の重要課題の1つと位置付けています。また、コンプライアンスの取組状況は定期的にコンプライアンス委員会、取締役社長および取締役会に対して適宜・適切に報告されるなど、当社グループ全体としてコンプライアンス遵守の実効性強化に取り組んでいます。
- 当社は、当社と取締役および執行役員との間で法令に定める競業取引および利益相反取引を行う場合、取締役会決議により定められた「取締役会規則」において取締役会の承認事項とする一方、実施結果は速やかに取締役会および監査等委員会に報告する旨を定めています。加えて当社は、主要株主からの独立性と少数株主を含めた株主共同の利益の保護を一層重視する観点から、取締役会の諮問機関として委員の過半数が独立社外取締役で構成される利益相反管理委員会を設置し、持ち株比率40%を超える主要株主である株式会社みずほフィナンシャルグループ各社との重要な取引を審議しています。
- 上記の運営が適正に行われていることを確認するため、当社は、取締役会決議で定められた「コーポレート・ガバナンスに関する方針等」に基づき、年一回、取締役、執行役員および主要株主等との取引に関する調査を行い、重要な事実を取締役に報告するとともに、法令等の定めに従い適切に開示しています。
- 当社は、監査等委員会において、監査等委員会決議で定められた「監査等委員会監査基準」に基づき、取締役および執行役員に違反の事実がないか監視・検証しています。

上記定め等を踏まえ、持ち株比率40%を超える主要株主である株式会社みずほフィナンシャルグループ各社との重要な取引内容は、当社有価証券報告書にて開示しており、当社および株主共同の利益を害することのない旨を確認のうえ、取締役会にも定期的に報告しています。なお、他に開示すべき関連当事者取引はありません。

取締役会実効性評価

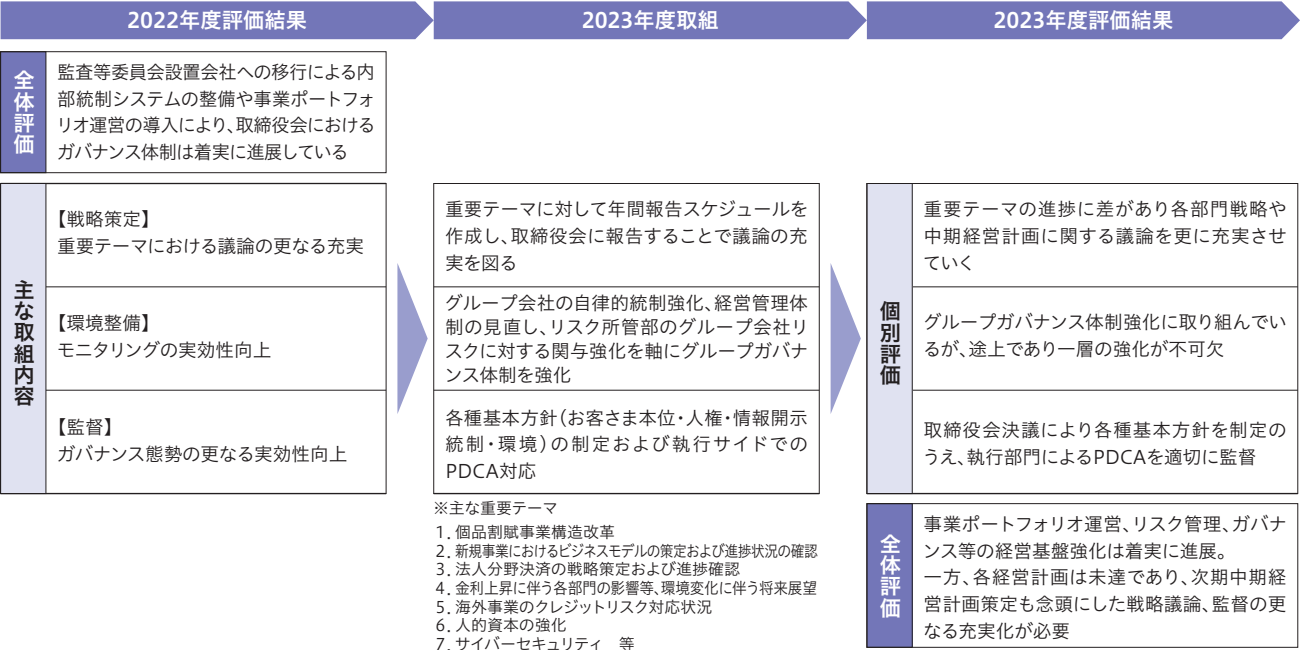
1. 基本的な考え方

当社は、コーポレート・ガバナンスの中核である取締役会が適切に役割・責務を発揮していくため、毎年第三者である外部専門家のサポートを得て取締役会の実効性に関する評価・分析を行い、その結果を踏まえた改善を図っていくことにより取締役会の更なる実効性向上に取り組んでいます。

2. 2023年度取締役会実効性評価の実施プロセス

対象者	全取締役(13名)※2024年2月1日現在
実施方法	1. 全取締役に対して、取締役会が適切に役割・責務を果たしていくアンケートを実施 2. 第三者である外部専門家にてアンケート内容をもとに対象者への個別インタビューを実施 3. 第三者である外部専門家の取りまとめのうえ分析を実施 4. 第三者である外部専門家の分析結果を踏まえ、取締役会事務局が分析結果・評価案を策定のうえ取締役会に報告し、取締役会での議論を実施
アンケート内容 (概要)	・取締役会の構成 ・取締役会の役割・責務 ・取締役会の運営状況 ・昨年評価した際の課題への対応状況 ・今後改善すべき事項等

3. 評価結果および取組



4. 取締役会の2024年度運営の主な考え方

当社の取締役会は、前年度の実効性評価等や取締役会実効性評価等を踏まえ、2024年度運営の主な考え方を以下のとおりとしています。

引き続き会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図っていくべく、取締役会による戦略策定、監督機能発揮等、取締役会の役割・責務を適切に発揮していきます。

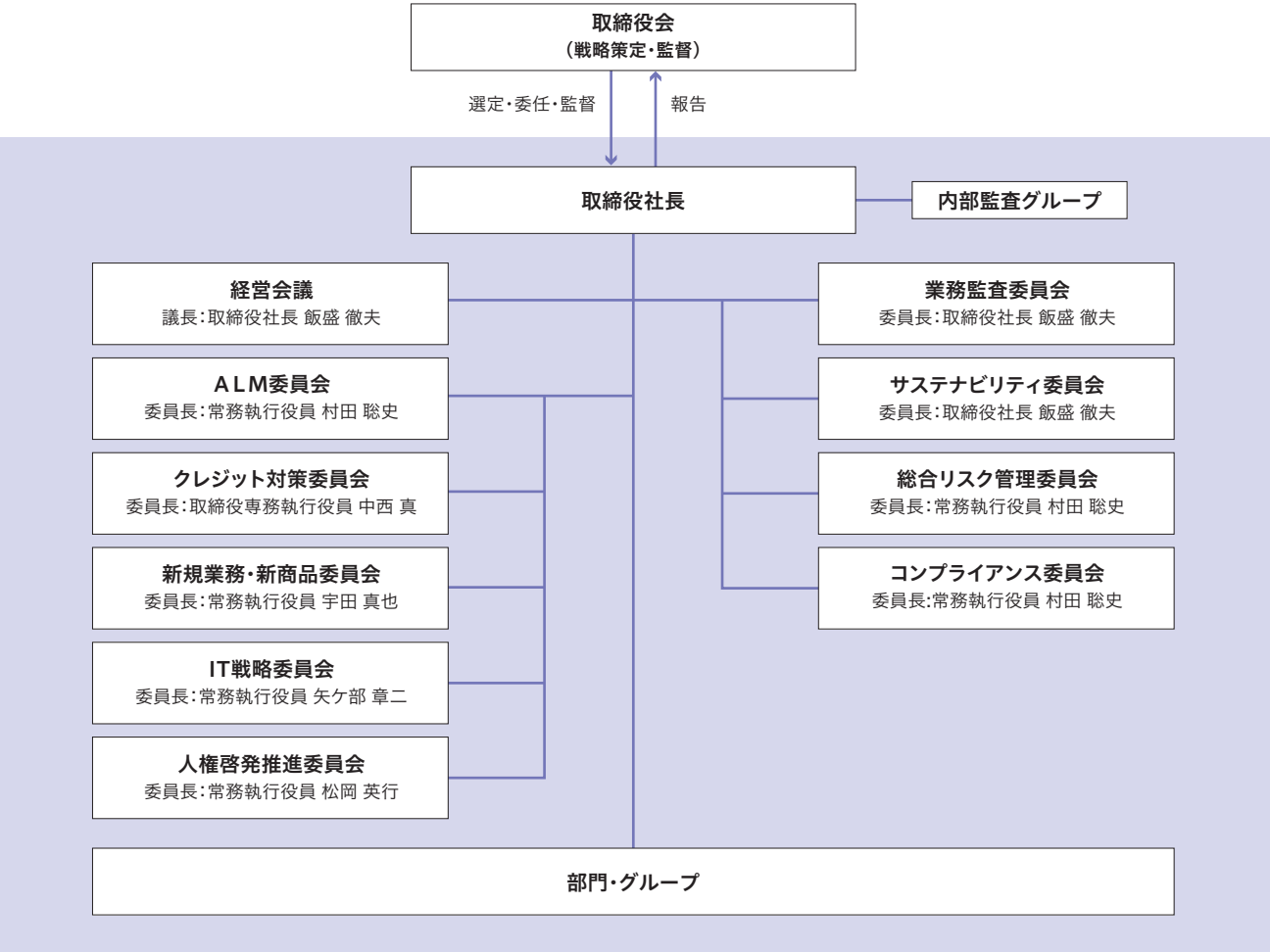
戦略観点	次期中期経営計画の策定 サステナビリティ経営の推進 人財戦略の高度化
監督観点	新理念の浸透 コーポレート・ガバナンスの高度化(グループ会社含) リスクマネジメント、コンプライアンスの適切運営 事業構造改革の推進

業務執行体制

業務執行体制の考え方

当社は、取締役会による戦略、取締役会から取締役社長への最大限の権限委譲を踏まえ、取締役社長を中心に迅速かつ充実した業務執行を可能とする業務執行体制を整備しています。

更に取締役会による監督の実効性を高めていくため、各委員会、部門長およびグループ長から取締役社長への業務執行報告、取締役社長から取締役会への業務執行報告を充実させています。



部門長・グループ長一覧

ビジネスプロモーション部門長	常務執行役員 馬場 一晃
金融法人部門長	常務執行役員 笠間 仁志
カード・ペイメント部門長	常務執行役員 仙波 陽平
法人ソリューション部門長	常務執行役員 堀内 大輔
海外事業部門長	常務執行役員 頃安 俊郎
管理グループ長	常務執行役員 草野 実
オペレーショングループ長	常務執行役員 嶋本 正治

企画グループ長 (兼)デジタル・マーケティング グループ長	常務執行役員 宇田 真也
財務・経理グループ長	常務執行役員 小杉 雅弘
コンプライアンスグループ長 (兼)リスク管理グループ長	常務執行役員 村田 聡史
人事・総務グループ長	常務執行役員 松岡 英行
IT・システムグループ長	常務執行役員 矢ヶ部 章二
内部監査グループ長	取締役専務執行役員 渡辺 一郎

取締役社長の意思決定を支える委員会

取締役社長下の充実した各委員会のなかで、執行役員を中心に各領域において専門性および実効性の高い議論を行っています。

与信リスク・新商品リスク・システムリスクに関する委員会の概要

	委員会の概要	2023年度の主な取組
クレジット対策委員会  委員長:取締役専務執行役員 中西 真	当社は、オートローン・ショッピングクレジット・クレジットカード等を事業としており、適正な与信管理は極めて重要です。また、社会から存在を認められ、お客さまに安全・安心で利便性の高い金融サービス・商品を提供するためにも、ビジネスパートナーである加盟店に対して適切な対応を要請していく必要があり、2007年に当委員会を新設しました。当委員会は、各リスク所管部・事業部門のメンバーから構成されており、過剰与信の防止を含む適正な与信の実現および加盟店管理の強化に関する重要な対策事項についての審議・決定を目的に定期的に開催・運営し、その実効性を高めています。	【開催数】6回 【主な取組】 中期経営計画の重点戦略を踏まえ、重要施策11項目(加盟店途上管理の検証および新たな手法、苦情発生とその対応状況、成年年齢引下げ後の状況、与信業務の運用状況等)について審議・報告しました。
新規業務・新商品委員会  委員長:常務執行役員 宇田 真也	当社は、1954年の創業以来、他社に先駆けて時代のニーズやお客さまのライフスタイルに合わせた商品・サービスを提供しており、新しい業務・商品の開発は極めて重要な取組です。一方、新しい業務・商品には不測のリスクが伴うため、慎重な検討とリスクコントロールを行うことを重視し、2008年に当委員会を新設しました。当委員会は、多くの専門知識と経験を持つメンバーから構成されており、新しい業務や新商品の検討とリスクコントロールを担当し、市場状況や競合分析・商品の開発プロセスの監視・リスクの評価・お客さま視点における適切性などを確認しながら新規業務・新商品導入の判断を行っています。	【開催数】6回 【主な取組】 重要な新規業務・新商品の導入、導入後の検証、当社商品の最適化状況等につき審議・報告しました。
IT戦略委員会  委員長:常務執行役員 矢ヶ部 章二	当社は、クレジットカード等社会的な決済インフラの一翼を担っており、個品割賦事業、カード・融資事業等はシステムの安定稼働を前提としています。また、適切なシステム投資はお客さまサービスの向上、適切な経費コントロールの両面において重要であり、2010年代に共同基幹システム構築プロジェクト推進を担っていた「オリコ戦略システム委員会」の後継として、2019年に当委員会を新設しました。当委員会は、IT戦略、IT投資計画、大型システム投資案件、システムリスク、サイバーセキュリティ対応等につき管理・審議する等、グループ全体のITガバナンスの高度化に取り組んでいます。	【開催数】16回 【主な取組】 IT投資計画、業務戦略・IT戦略に基づく大型システム投資案件、各投資案件の開発状況、システム稼働後の品質・投資対効果の状況、システムリスク管理・サイバーセキュリティ対応等を審議・報告しました。

なお、各委員会の活動は、サステナビリティ委員会(P.25)・総合リスク管理委員会(P.94)・コンプライアンス委員会(P.94)・人権啓発推進委員会(P.98)をご覧ください。

リスクマネジメント／コンプライアンス

■ コンプライアンスグループ長(兼)リスク管理グループ長メッセージ

リスクマネジメント、コンプライアンスは経営上の重要課題の1つ。体制整備に加え、実効性向上のため、不断の取組を行っていきます。

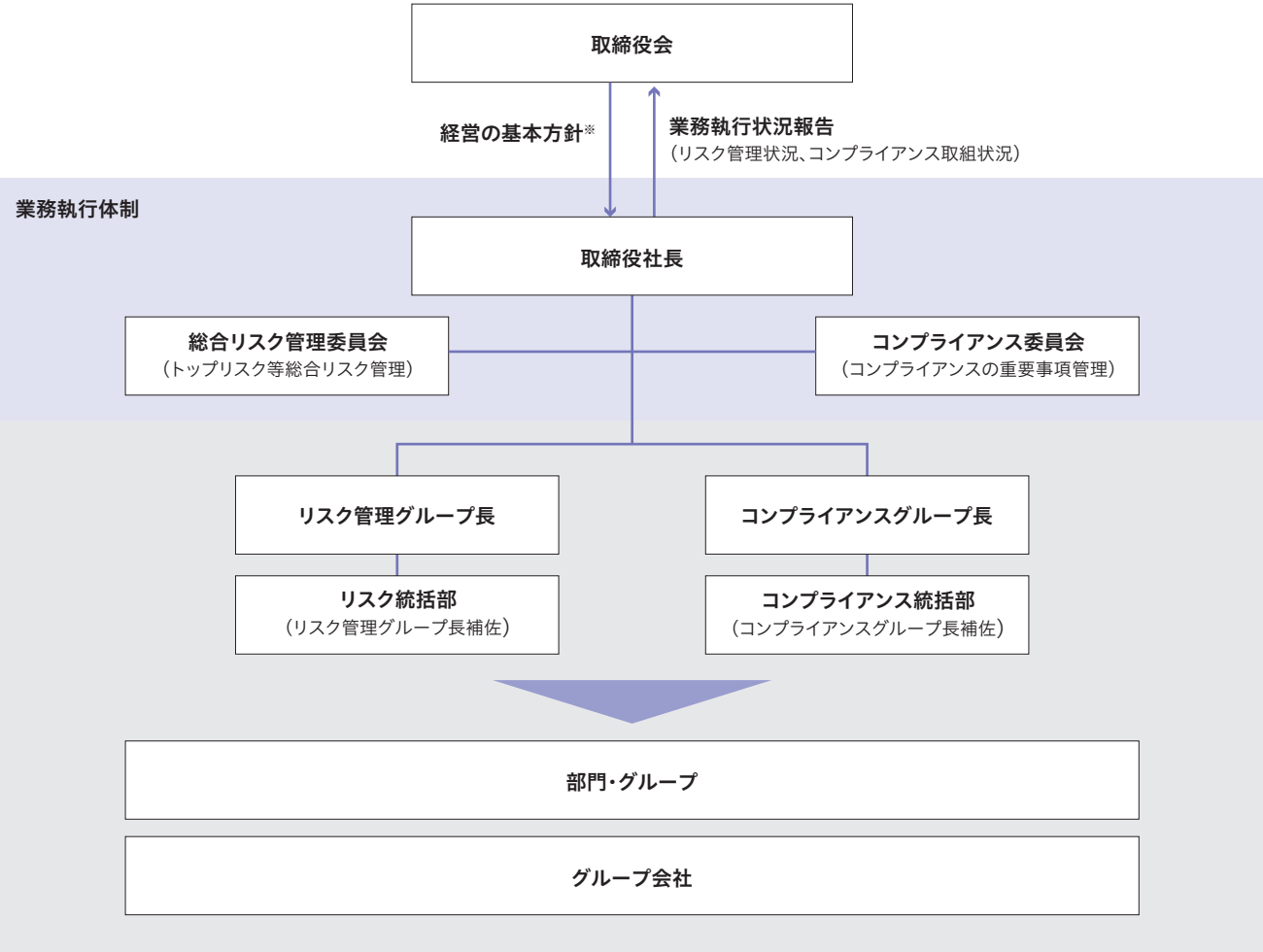
常務執行役員
コンプライアンスグループ長
(兼)リスク管理グループ長

村田 聡史

当社は、経営の健全性および安定性を維持しつつ企業価値の向上を図るため、リスクを適切に管理することを経営上の重要課題の一つと位置づけています。当社グループの多様化するリスクを総合的に把握・管理するため「リスク管理基本方針」を制定し、適切なリスクのコントロールに努めています。また、当社グループに重大な影響を及ぼすリスク事象を「トップリスク」として選定したうえで継続的にリスクの状況をモニタリングし、必要に応じて早期に対策を講じる体制を整備しています。更に、当社グループの成長の実現に向け、戦略・財務・リスクを一体的に捉え適切なバランスで経営判断を行うために、経営管理の枠組みとして「リスクアペタイト・フレームワーク」を導入しています。計量化されたリスクリターン・コストリターンに基づき、戦略の遂行・事業計画達成のための適正なリスク水準を設定し、これと整合した事業計画策定とリソース配分を行うとともに、期中のモニタリングを通じて資本十分性の確認や環境変化に応じた迅速な資源配分のリバランスを行うなど、経営の安全性の確保に資する適切な管理・運営を実施しています。なお、グループ会社のリスク管理については、各社の自律的統制のもとでリスクベースアプローチにより個別リスクを管理する当社のリスク所管部が各社のリスク管理に適切に関与し、グループ全体としてリスク管理が強化されるように努めています。

当社は、コンプライアンスも同様に経営上の重要課題と位置づけています。近時、社会的規範の欠如から企業価値を大きく毀損する他社事例も発生しており、コンプライアンスを単なる法令の遵守にとどめることなく、企業倫理や社会規範も含めた行動規範である「オリコード」を制定し、社員への浸透を通じて不正や不祥事の未然防止に向けて取り組んでいます。また、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力との関係遮断に向けた取組を継続して進めるとともに、近年の金融機関等への国際的なマネー・ローンダリングおよびテロ資金供与に係る規制強化を受け、AML(アンチ・マネー・ローンダリング)室を設置するなど、取組の強化に努めているところです。現在当社グループでは、海外子会社3社によるオートローン事業等を行っています。そうしたなか、2024年に海外コンプライアンス室を設置し、海外グループ会社のコンプライアンス管理に必要なモニタリング・支援・指導を行っています。マネー・ローンダリングの防止、個人情報管理、消費者保護等、国内外の環境変化や要請の高まりも踏まえ、海外グループ会社に対しより一層のコンプライアンス管理の強化が必要だと考えています。最後に、コンプライアンス・リスク管理については、会社の成長を支える重要な基盤の一つであり、その更なる管理態勢の強化に向けた取組を引き続き進めていきます。

リスクマネジメント体制／コンプライアンス体制



※内部統制システムの基本方針、リスク管理基本方針、反社会的勢力に対する基本方針、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与防止のための基本方針、情報セキュリティ基本方針、個人情報保護方針

経営上の重要課題の一つであるリスクマネジメント、コンプライアンスのため、取締役会決議による経営の基本方針に基づき、取締役社長、総合リスク管理委員会、コンプライアンス委員会を中心とした全社体制を整備しています。また、具体的な統括はコンプライアンスグループ長兼リスク管理グループ長である常務執行役員(村田 聡史)とし、企画推進等を担うリスク統括部・コンプライアンス統括部の下、全部門・グループおよび全グループ会社に対して実効性ある管理や施策検討を実施しています。

総合リスク管理

信用リスク・金利上昇リスクなど、個別リスクを管理するリスク所管部にて対応策を策定し、リスク統括部にてリスク管理状況を全体として把握・評価することにより、リスクの適切なコントロールに努めるとともに、リスク管理グループ長を委員長とする総合リスク管理委員会にて経営レベルでのコントロールを行っています。なお、2023年度は総合リスク管理委員会を5回開催し、取締役会および取締役社長にも、当社グループのリスク管理状況を定期的に報告しています。

コンプライアンス管理

コンプライアンス遵守、お客さま保護、贈収賄防止、反社会的勢力排除、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与防止等についてコンプライアンス統括部を中心に規程整備、役職員教育、内部通報制度の適正な運営等を行っており、コンプライアンスグループ長を委員長とするコンプライアンス委員会にて経営レベルでのモニタリングを行っています。なお、2023年度はコンプライアンス委員会を6回開催し、取締役会および取締役社長にも、当社グループのコンプライアンスへの取組状況を定期的に報告しています。

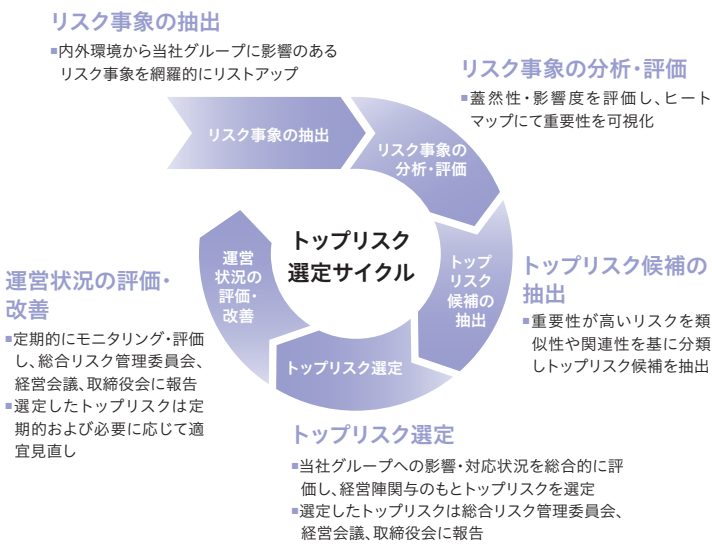
■ リスクマネジメントへの取組

トップリスク

当社は、内外環境を踏まえ、当社グループに重大な影響を及ぼすESGリスクを含むリスク事象を「トップリスク」として選定しています。

トップリスクの状況については継続的にモニタリングし、必要に応じて早期に対策を講じることにより適切なリスク管理に努めています。

こうした取組については、四半期に一回開催する総合リスク管理委員会において審議・報告がなされ、その内容を経営会議・取締役会に対して適宜・適切に報告しています。



	リスク事象	リスクシナリオ
1	経済環境の変化による業績への影響	物価上昇の高止まりや経済環境の大きな変動により、顧客の返済が困難となり貸倒損失が増加。事業環境の悪化により、加盟店の経営悪化・倒産が増加
2	急激な金利上昇による業績への影響	エネルギー・食糧価格高騰によるグローバルインフレが継続し、本邦やASEANにおける金融引締めによる市場急変からALM関連コストが増加・業績を下押し
3	不正利用増加による事業への影響	カードを中心とした不正利用・不正被害額が増大することによる業績影響やAML態勢の不足感により、ステークホルダーからの信頼を毀損・ビジネス機会を喪失
4	サイバー攻撃・大規模システム障害による事業への影響	サイバー攻撃や基幹システム障害を起因とする個人情報の漏えいや業務停止等により、ステークホルダーからの信頼を毀損・ビジネス機会を喪失
5	気候変動等に関する新たな規制の導入・変更による事業への影響	脱炭素の実現等に向けた新たな政策や規制変更への対応の遅れによりリスク事象が顕在化
6	技術革新等による事業への影響	技術革新による先端技術の取り込みの遅れにより、ビジネス機会を喪失
7	社会的規範に悖る行為等による企業価値の毀損	役職員が社会的目線に照らして正しい行為を行わないことにより、ステークホルダーからの信頼を毀損・ビジネス機会を喪失
8	人財マネジメントの不十分さによる戦略実現への影響	事業環境変化に合わせた経営戦略を遂行するための人財マネジメントが不十分であり、競争力が低下

事業継続への取組

当社は、大規模な「自然災害」「感染症蔓延」「システム障害」等、緊急事態発生時の対応を経営上の重要課題の1つとして位置づけ、取締役会決議により「事業継続管理基本方針」を制定するとともに、訓練等を通じて実効性向上に取り組んでいます。

当社は、緊急事態発生時において生命・身体に危害が及ぶような場合には人命を最優先で取り組むとともに、重要な社会インフラの一翼を担う企業としての社会的責任を踏まえ、「決済機能の維持・継続」および「業務の早期復旧」に優先的に取り組みます。

■ コンプライアンスへの取組

The Orico Group Code(オリコード)について

当社では、2000年に当社グループの行動規準であるオリコードを制定し、コンプライアンスを経営上の重要課題の1つとして位置づけオリコードの遵守に努めています。

近時、社会的規範の欠如から企業価値を大きく毀損する他社事例も発生しており、コンダクトリスクについても経営として重要なリスクと考えています。

こうした情勢や今日的な社会的要請を踏まえ、コンプライアンスを単なる法令遵守にとどめることなく企業倫理や社会規範も含めて遵守することと捉え、社会から見た「正しい行動」を行うための判断の拠り所となる新たな行動規範として、2022年にオリコードを改定しました。このオリコードの役職員への浸透を通じてコンプライアンス意識の更なる醸成を図り、不正や不祥事の未然防止に向けて引き続き取り組んでいきます。

贈収賄防止および腐敗防止

当社は、取締役会決議にて定めた「贈収賄防止規程」にて、贈収賄等防止体制を構築しています。贈収賄に関与することは社会的信用の失墜を招き、企業の存立基盤をも揺るがしかねない深刻な事態につながり得る事から、役職員の贈収賄行為および汚職・腐敗行為への関与を禁止し、全社一丸となって健全な企業活動の維持・発展をめざします。

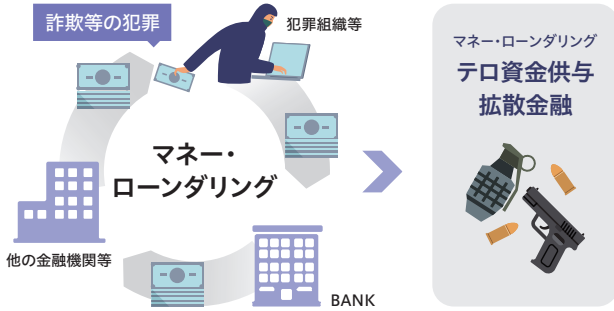
なお、2023年度に当社が贈収賄又は腐敗行為で摘発された事案、ならびに罰金・課徴金を支払った事案はありません。また、贈収賄や腐敗に関わる行為により処分・解雇をした役職員もいません。

AMLへの対応と態勢について

当社は、近年の金融機関等への国際的なマネー・ローンダリングおよびテロ資金供与に係る規制強化を受けて、マネロン・テロ資金供与防止を経営上の重要課題の1つに位置づけています。

マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与防止の基本方針および規程を制定するとともに、2019年2月には、コンプライアンス統括部内に専門部署としてAML(アンチ・マネー・ローンダリング)室を立ち上げ、法令等への対応や社内における教育・指導などマネロン・テロ資金供与防止に関する取組を行っています。

犯罪収益移転防止法の遵守、および金融庁・経済産業省から発出されているマネロン・テロ資金供与対策に関するガイドライン等により、貸金業者ならびにクレジットカード事業者として求められるリスク管理態勢の維持・強化に、引き続き取り組んでいきます。



反社会的勢力排除の考え方と態勢について

当社は、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力への対応として「反社会的勢力に対する基本方針」を定め、関係遮断に向けた取組を進めています。

反社会的勢力への対応を一元管理する専門部署として、2014年にコンプライアンス推進室を設置し、自社および外部情報の収集によるデータベースの構築ならびに反社データベースを活用した契約締結時の取引の未然防止および契約締結後の取引解消措置を実施しています。

また、反社会的勢力との関係遮断に関する研修を定期的実施するなど、社員の意識の醸成と徹底にも努めています。

こうした取組状況については、コンプライアンス委員会、経営会議、取締役会に対して適宜・適切に報告されるなど、当社グループ全体として反社会的勢力排除の態勢が構築されています。

サイバーセキュリティ

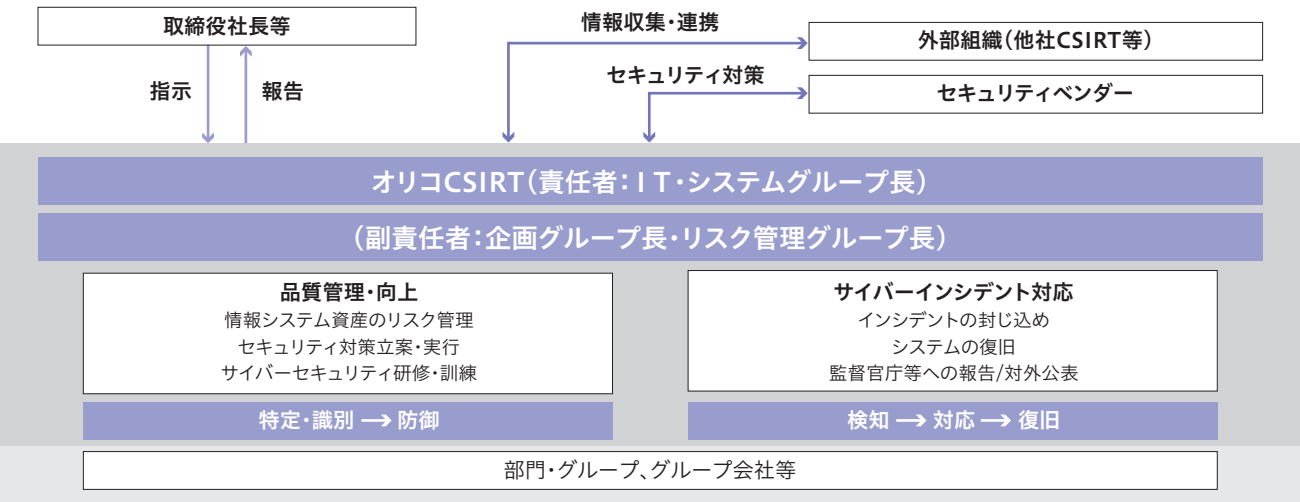
基本的な考え方

当社では、高度化・巧妙化するサイバー攻撃等の脅威を経営の重要課題の1つと認識し、事業に影響を与えるトップリスクと捉え、組織的、技術的、人的および物理的対策を講じることにより、サイバーセキュリティリスク管理態勢を整備しています。

管理態勢

サイバーインシデントの抑止・予防および緊急時における対応態勢の強化を目的としたオリコCSIRTを設置しています。外部組織と連携した情報収集および対策の立案・実行、研修や訓練の実施によるセキュリティ品質の向上を図っています。また、万一のインシデント発生時における被害の最小化と迅速な復旧のために中心となって活動します。

オリコCSIRT体制図



サイバーセキュリティ対策

①監視態勢

外部の専門機関と連携した情報収集および統合SOC※によりネットワークやデバイスを24時間365日監視し、インシデントの早期発見、即時対応に努めています。

※「Security Operation Center」。各セキュリティ機器から収集したログ情報を分析し、セキュリティインシデントの早期検知を実現する。

②技術的対策

不正侵入防止、マルウェア対策など、多層的な防御態勢を構築しています。また、フィッシング詐欺などへの対策として、BIMI※の導入を行い、セキュリティ対策の強化を図っています。

※「Brand Indicators for Message Identification」。正規に送信されたメールを「認証済メール」として送信企業のロゴを表示する仕組み



③教育・研修・訓練

役職員のセキュリティリテラシーの向上に向けて、定期的な標的型メール訓練やeラーニングを行っています。また、専門人材育成に向けて外部研修への参画を行い、知識の底上げを図っています。訓練については、セキュリティインシデントの発生を想定した演習を実施し、対応実効性の向上に努めています。

人権への尊重

基本的な考え方

人権に配慮した事業活動を行うことは、役職員を守り、ともに良い社会をつくっていくビジネスパートナーやお客さま、社会からの信頼を得るために必要不可欠です。誰一人取り残されことなく、すべての人の尊厳が確保され誰もが等しく尊重される社会の実現のために事業活動の根幹として人権を尊重します。人権尊重責任を果たすことは、社会からの信頼につながり、ひいては企業価値向上と持続可能な社会の実現に寄与すると考えています。

方針・推進体制

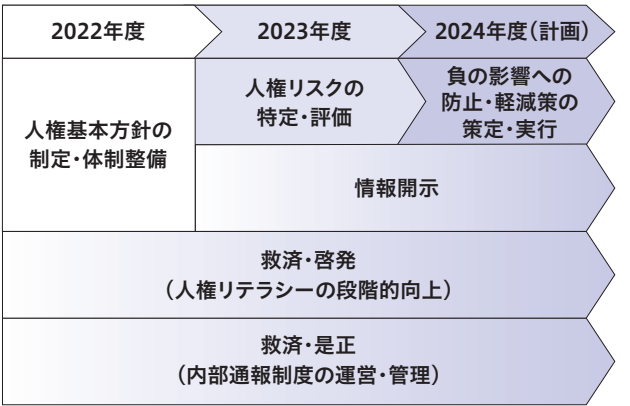
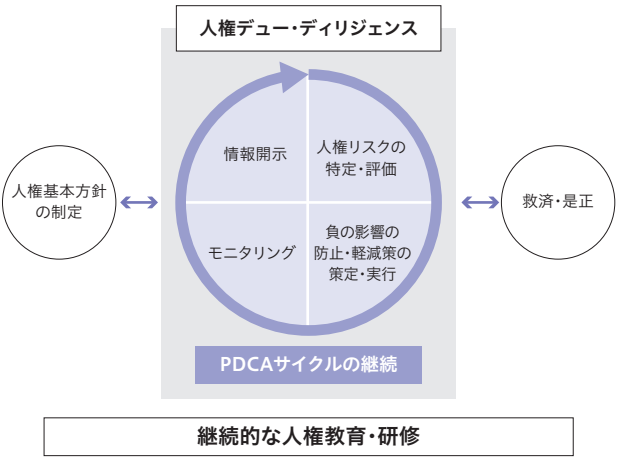
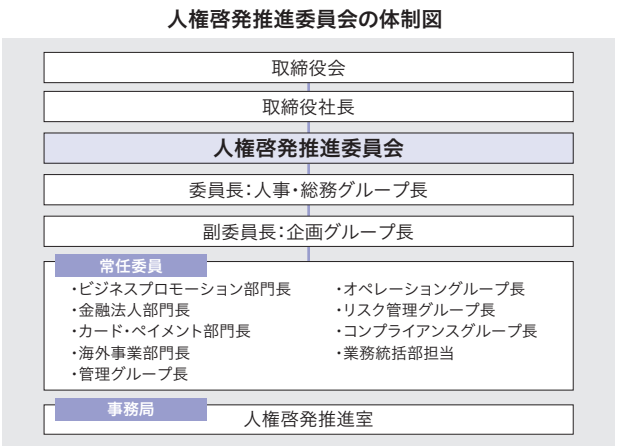
企業が尊重すべき人権対応の在り方について、2023年4月に外部専門家も交え議論し定めた「人権基本方針」の考え方に基づき、お客さま・ビジネスパートナー・サプライヤー・社員など、さまざまなステークホルダーに対する人権尊重責任を果たしていきます。人権課題への取組を実効的に遂行していくために「人権啓発推進委員会」を設置し、モニタリング機能を果たしながら人権侵害を直接的にも間接的にも発生させないための取組を進めています。

人権デュー・ディリジェンスの取組

企業として配慮すべき人権リスクを特定し、当社の事業活動における人権への負の影響について実態を把握するため、2023年度は人権デュー・ディリジェンスの本格的な取組開始の初年度として、社員へのヒアリング等を通じて「深刻度」「発生可能性」の観点から人権リスクを評価しました。すべてのステークホルダーの人権に与えるさまざまな負の影響を特定し、その防止・軽減策を策定・実行します。苦情処理メカニズムの整備のほか、その対処が適切に行われているかどうかを調査し、社内外に開示するPDCAサイクルを継続的に回していきます。

人権取組に関するロードマップ

当社では、人権尊重に関する計画を策定し、ロードマップに基づき継続的に取組を実施しています。毎年、人権に関する重要性や理解を深めるために、役員・部室店長を対象としたトップ層研修やすべての役職員を対象とした研修を実施することで、人権啓発意識の向上を図っています。2024年度は海外やグループ会社の人権デュー・ディリジェンスの実施のほか、特定・評価した人権リスクをもとに負の影響への防止・軽減に向けた具体的な取組を進めていきます。



気候変動への取組

気候関連リスク管理

当社グループは、気候関連の財務情報開示の重要性を踏まえTCFDの提言に賛同を表明し、TCFDが開示を推奨する各指標について開示しています。

また、2050年の脱炭素社会の実現、気候変動に対して強靱な社会の構築をめざし、ネットゼロ目標達成に向けた移行計画を策定しました。

ガバナンス

当社グループは、気候変動関連のリスクや機会を含む事業戦略等に基づき、取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会を中心とした全社的な取組体制を構築するとともに、サステナビリティ委員会下に常務執行役員を部会長とする環境・地域部会を設置し、専門性・実効性のある検討を行う体制を整備しています。

また、環境基本方針を制定し、基本方針に沿って計画策定、実施報告等PDCAサイクルを回すことにより実効性向上を図っています。なお、気候変動ならびに環境に対する取組状況は、取締役社長および取締役会に対して適宜・適切に報告されており、当社の気候変動ならびに環境関連の取組の推進体制は取締役会が監督しています。

〔環境基本方針〕
<https://www.orico.co.jp/company/corporate/environment/>

戦略

当社グループは、めざす社会・めざす姿の実現に向けて優先すべきマテリアリティを定め、バックカスティングの考えのもと、気候変動を含めた社会課題解決への貢献に向けて取組を進めています。また、気候変動に関するリスク・機会の洗い出しを行い、当社事業への影響を定量的に把握しています。こうした認識に基づき分類した移行リスクと機会ごとに、発生の可能性、影響額、対応策を定めています。

具体的なリスクと機会についてはWebサイトに掲載しています。

リスクマネジメント

当社グループは、異常気象による自然災害多発や脱炭素社会への移行に伴う事業への影響を「気候変動リスク」と認識しています。気候変動リスクのうち「物理的リスク」として、台風や洪水等の極端な気候現象の深刻化により業務運営に支障を来す可能性、加盟店の資産や事業基盤が毀損する可能性があります。

「移行リスク」として、脱炭素を促す技術革新やイノベーションへの対応、政策・法規制、特定の金融サービスの需給変化への対応、それらの情報開示への取組が不十分と見なされ、ステークホルダーからの信頼を損なう可能性があります。

この気候変動リスクを当社のトップリスクの一つとして位置づけており、総合リスク管理委員会などの各種委員会により経営レベルでリスクを適切にコントロールする体制を整備しています。

指標と目標

当社グループは、パリ協定の1.5℃目標および2050年ネットゼロ目標の達成に向け、GHG排出量を2020年比で2030年までに、Scope1・2を42%削減、Scope3を25%削減する目標を設定しています。これに伴い、短期目標として、2020年度比で2027年度にScope1・2の排出量を29.4%削減、Scope3の排出量を17.5%削減する目標を設定しています。

より幅広い気候変動の取組情報は「気候変動への取組」をご覧ください。
<https://www.orico.co.jp/company/sustainability/esginfo/03/>



2050年ネットゼロ目標達成に向けた計画および取組

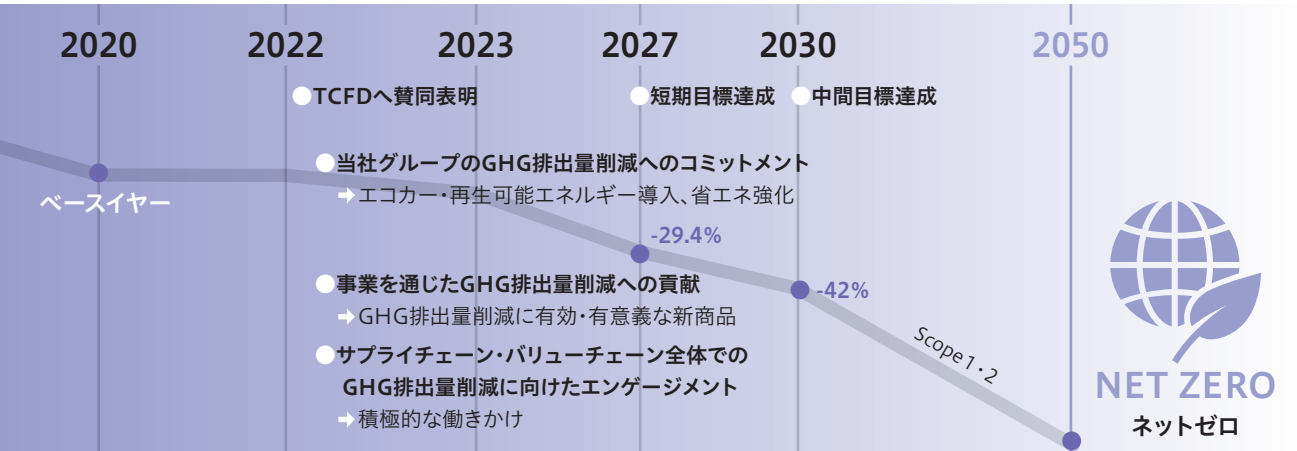
当社グループは、2050年の脱炭素社会の実現、気候変動に対して強靱な社会の構築をめざし、2024年7月にネットゼロ目標達成に向けた移行計画を策定しました。

移行計画の考え方

GHG排出量削減に向け、「社会的要請への対応と事業拡大の両立」を前提に、「当社グループのGHG排出量削減」、「事業を通じたGHG排出量削減への貢献」ならびに「サプライチェーン・バリューチェーン全体でのGHG排出量削減に向けたエンゲージメント」を3本の柱とし、各種取組を推進していきます。

移行計画のポイント

短期目標	2020年度比 2027年度のScope1・2を 29.4% 、Scope3を 17.5% 削減
中間目標	2020年度比 2030年度のScope1・2を 42% 、Scope3を 25% 削減



当社グループのGHG排出量削減へのコミットメント

省エネルギー設備・機器への入替推進、再生可能エネルギー使用比率向上に努め、当社グループにおけるGHG排出量削減を推進していきます。特に、100%再生可能エネルギー導入をめざし、長期的にネットゼロエミッションを実現すべく、全社的に取組を推進していきます。

また、社有車の台数を適正な水準にするとともに低燃費なエコカーに置き換え、エコカー比率を高めることを推進しています。会議体においても電子画面による会議を行い紙の使用削減を行っています。

事業を通じたGHG排出量削減への貢献

オートローンやショッピングクレジット、クレジットカードなどの事業領域において、EVや太陽光発電システムの普及など、GHG排出量削減に貢献できる領域は広く、有効・有意義な新商品の開発を積極的に行っています。また、資本業務提携により、電動バイクやEVの普及を進めていくなど、他社との協業によるGHG排出量削減にも積極的に取り組んでいます。

サプライチェーン・バリューチェーン全体でのGHG排出量削減に向けたエンゲージメント

当社グループは、社会全体でGHG排出量を削減すべく、ネットゼロ目標達成に向けて協力関係を築き、ともに推進していくことが重要と考えています。

各種ローンやクレジットカード等の入会・利用申込書やクレジットカード発券時の封入物(会員規約、各種ご案内等)、クレジットカードご利用時の明細書などを電子化することにより紙の削減に取り組んでいます。また、デジタルカードを提供することによりプラスチックカードの発行抑制を推進するなど、ビジネスに関連するGHG排出量の削減を行っています。こうした取組に限らず、加盟店・提携先・委託先・サプライヤーなどのビジネスパートナー、ならびに官公庁や地方自治体などを含む多様なステークホルダーの皆さまに、脱炭素・循環型社会達成への働きかけなどご協力いただくための取組を粘り強く行っています。

ステークホルダーエンゲージメント

当社は、自社の成長のみならず、社会の持続可能な発展と社会への価値提供をめざし、ステークホルダーとの対話を通じて、社会環境・事業環境をとらえた企業活動に努めています。なお、当社ではお客さま、株主・投資家、社員、加盟店・取引先、地域社会、NPO・NGO、業務委託先・サプライヤー等をステークホルダーと考え、皆さまの声に耳を傾けながら自社の企業活動を進めています。

主なコミュニケーション手段

お客さま	お客さま対応窓口・eオリコ・Webサイトなど
株主・投資家	株主総会・決算説明会・IR情報・統合報告書など
社員	労使協議会・1on1ミーティング・社内コミュニケーションサイトなど
加盟店・取引先	加盟店専用Webサイト・電話対応アンケートなど
地域社会	ボランティア活動・自治体との連携・金融教育など
NPO・NGO	NPO・NGOとの対話・協働プロジェクトの実施など
業務委託先・サプライヤー	サステナビリティに配慮した調達方針の開示・日々のやりとりなど

ステークホルダーの声

CXDXEX

お客さま起点で価値を創造する、新時代の金融サービスグループへ

次世代への支援

金融教育

昨今の資産運用の必要性や諸外国と比較した日本の金融教育の遅れ、成年年齢の引き下げなどに伴い、高等学校では金融教育が必須化される一方、教員側の専門知識・経験・時間が追いつかないといった課題が顕在化しています。当社は株式会社ARROWSと提携し、消費者教育支援の取組の一環として、高校生が金融を身近にとらえ将来に向けて主体的に向き合い、資金捻出の手段に関する正しい理解を促進するプログラムを作成し、株式会社ARROWSのネットワークである「SENSE! よのなか学」を通じて、全国の高等学校の教員の方へ提供しています。また、当社Webサイトへ新成人向けコンテンツ「18歳になったら…何ができる?」を掲載し、金融リテラシー向上に貢献しています。

18歳になったら…何ができる?

https://www.orico.co.jp/lp/enlighten/

SDGs QUESTみらい甲子園に協賛

当社は、高校生がチームを組み主体的にSDGsを探究し、さまざまなアクションアイデアを創出・発表・表彰する大会「SDGs QUEST みらい甲子園 東京都大会」に協賛しています。2023年度の東京都大会には、東京都の高校から30校(42チーム・151人)の高校生が参加しました。当社の社員が企業賞の選定審査に参加し、ファイナリストチームのなかから東京都立国分寺高等学校「ぶんじカレープロジェクト」チームの「SDGs・環境問題に配慮したレトルトカレーを作成する」プランに「オリコ賞」を授与しました。

より幅広い次世代への支援情報は「次世代育成への取組」をご覧ください。

https://www.orico.co.jp/company/sustainability/contribution/financial_literacy.html

地域社会への貢献

オリコの森プロジェクト

2020年7月、埼玉県、秩父市と「埼玉県森林(もり)づくり協定」を締結し、秩父市が所有する森林の整備を通じた森林の再生を図っています。その成果として埼玉県より「埼玉県森林CO₂吸収量認証書」を取得しており、温室効果ガスの排出削減に寄与しています。また、社員や家族から書き損じはがきの寄付を募り、はがき3枚で1本の苗木へ交換しオリコの森へ植樹するなどの活動を通じて、社員の環境に対する意識の醸成を図っています。



自治体との連携

2024年3月に当社初となる自治体との包括連携協定を千葉県船橋市と、同年5月には連携協定を埼玉県富士見市と締結しました。具体的な活動として船橋市とは、「各種セミナー・講座の開催、学校教育における連携、SNSを活用した船橋市の情報発信、船橋物産展の開催、チラシ・ポスター等の情報発信媒体のデザインの作成協力、広報研修への協力」、富士見市とは、「子どもの貧困対策整備計画の推進」など、地域活性化および地域創生に資する取組を進めていきます。



船橋市との包括連携協定の締結式
代表取締役社長 飯盛 徹夫(左)、船橋市長 松戸 徹氏(右)

社員・加盟店・地域住民とのコミュニケーション

障がい者雇用促進

当社は、障がい者の雇用を積極的に推進するとともに、職場定着を目的とした面談の実施、理解促進を目的とした社内ハンドブックの提供などを実施しています。また、障がい者の状況や業務適性などに配慮し、働きやすい職場環境の整備を行うことで障がいのある社員が全国で活躍しています。2019年からは、新たな活躍の場の提供として都市型農園「輝き★ふあーむ」をオープンしました。栽培した無農薬野菜は加盟店への贈呈やこども食堂への提供など母子支援や健康増進に貢献しています。



輝き★ふあーむ

社員による社会貢献活動

オリコグループ社会貢献ファンド

2012年4月に社員の社会貢献活動を促進する募金制度として設立しました。社員は1口100円から参加でき、会社は参加社員1名に対し100円を上乗せして積み立てのうえ、福祉団体や大規模災害の被災地などへ寄付を行っています。

Orico One Step Program

2014年より、さまざまな社会貢献活動を紹介する専用サイトを立ち上げ、社員が自ら興味のあるボランティアに参加できる仕組みを設けています。社会貢献に関して、考えることから行動へ移す一歩を踏み出すという趣旨で、名称を「Orico One Step Program」としています。



外部表彰・イニシアチブへの参画

ESGインデックス

世界的なESG投資指数



GPIFが採用するESG投資指数(総合型)



2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

GPIFが採用するESG投資指数(テーマ別)



Morningstar

日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)

受賞・認定等



イニシアチブへの参画



TOPICS

受賞・認定等	2020年10月にお客さま対応を担う東京第一サービスセンターが信販業界としては日本国内で初めて、コンタクトセンターの業務品質を国際基準で評価する規格「COPC CX規格 CSP版リリース6.1」の認証を取得しました。その後2021～2023年と継続して認証を取得し、2022年と2023年には、2年以上COPC認証を継続した企業として「CXエクセレンス賞」を受賞しました。	通常業務と並行しての活動であり、規格変更時の修正など容易ではない場面も数多くありましたが、支店の皆さんの強い意識と本社の方々の手厚いサポートもあり、現在3年連続の認証を継続中です。今では支店での浸透も深まり「COPC」が身近なものとなっているほか、支店に合わせたコンタクトセンター運用マネジメントに役立てています。今後もCOPCのフレームワークを活かした取組を継続し、顧客満足度向上をはじめとするコンタクトセンターとしてのクオリティ向上をめざし、次なる挑戦へと進んでいきます。
受賞・認定等	2022年11月にくるみん認定企業のうち、より高い水準の取組に加え、不妊治療と仕事の両立支援の取組を行った企業が認定を受ける事ができる「プラチナくるみんプラス」を取得しました。次世代の社会を担う子どもが健やかに生まれ、育成される環境づくりのため、当社においても仕事と育児の両立に資する各種支援制度の整備や、不妊治療と仕事の両立支援拡充などさまざまな取組を行っています。	妻の出産時期が近づくにつれて、妻と一緒に子育てをして子どもの成長過程を間近で感じたいという気持ちが強まってきたため、妻と話し合って育児休業(以下、育休)を申請することにしました。自身の業務への影響を考え、産後パパ育休と育休の2回に分けて取得したいと上司へ相談したところ快く承諾をいただき、安心して育休を取得することができました。合計で約1カ月半育休を取得しましたが、子育ての大変さと子どもの成長を妻とともに経験できたことは今後仕事・家庭を両立していくうえでの大変貴重な経験になったと実感しています。
イニシアチブへの参画	「CDP 気候変動質問書」に2023年度初めて回答し、その評価結果としてBスコアを獲得しました。CDPIは、企業の温室効果ガス排出削減や気候変動戦略に関する世界有数のESG評価機関で、企業の取組の評価と情報開示を行っています。このたび当社が認定されたBスコアは、8段階評価のうち、上位から3番目で、「自社の環境リスクや影響について把握し、行動している」と評価されたことを示すものです。	TCFDに則った開示が日本においても上場企業の社会的責任になってから、当社は気候変動関連開示を研究してきました。この度、そのTCFD対応の成果が一定の評価を外部機関から得たということは、社会から当社への期待の表れだとも考えています。さまざまな環境関連の取組を推進してくださっている社内外のステークホルダーの皆さまに、この場を借りて厚く御礼申し上げます。そして、今後も正確に、そして透明度高く皆さまのご尽力の詳細を開示し、気候変動対策や当社のステークホルダーエンゲージメント向上の一助になっていきたいと思っています。



東京第一サービスセンター
渋谷 美穂



カードプロダクト開発部
瀧島 祥博



サステナビリティ推進室
鈴木 智恵

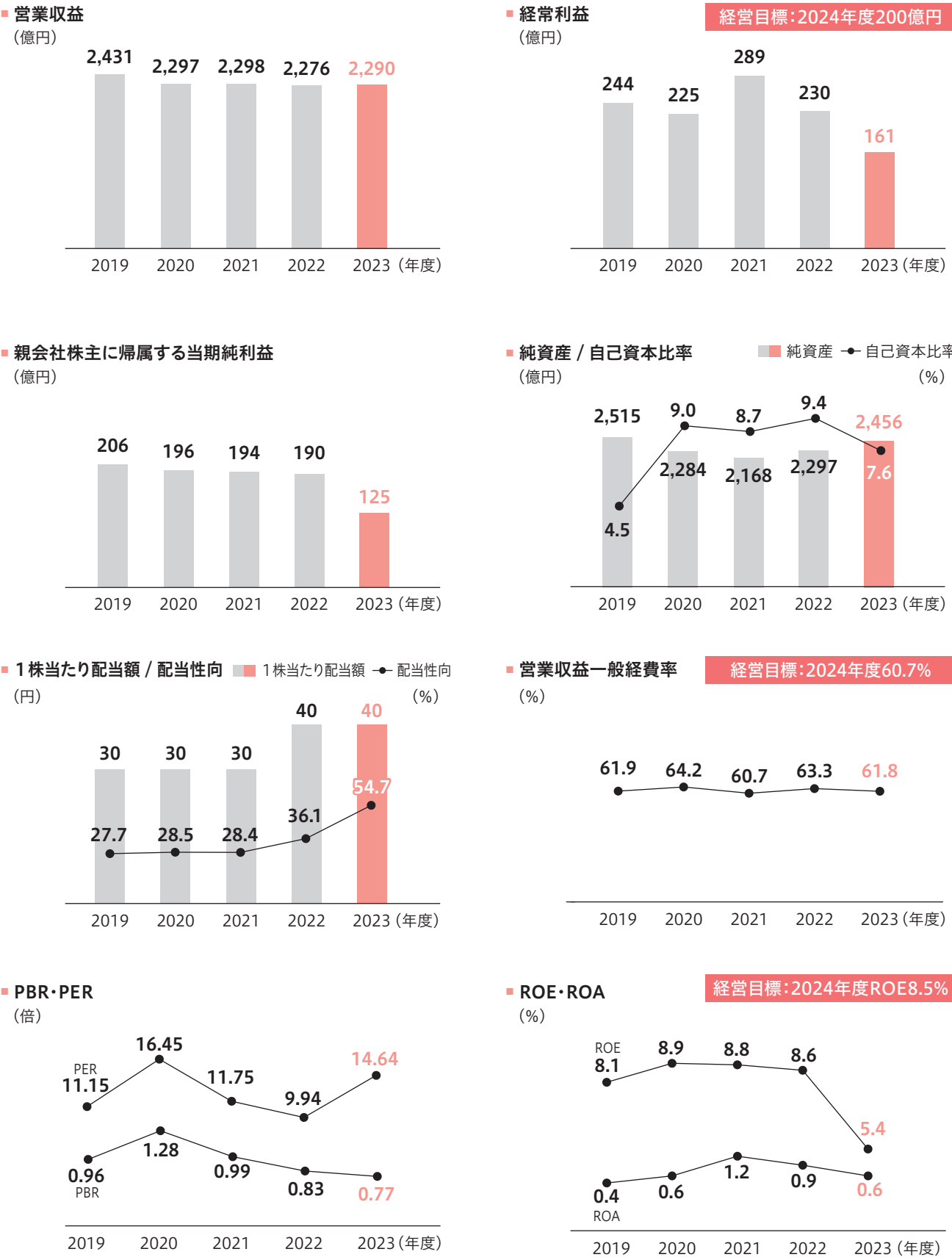
財務データ

連結財務データ※1

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	単位
営業収益	2,063	2,118	2,136	2,243	2,333	2,431	2,297	2,298	2,276	2,290	億円
経常利益	207	294	335	300	219	244	225	289	230	161	億円
親会社株主に帰属する当期純利益	184	245	286	280	288	206	196	194	190	125	億円
純資産	2,499	2,740	3,039	2,594	2,564	2,515	2,284	2,168	2,297	2,456	億円
総資産	49,287	51,529	53,290	54,753	55,429	55,847	25,058	24,721	24,139	31,476	億円
1株当たり純資産額※2	-200.70	779.50	953.30	1,092.50	1,192.70	1,253.90	1,199.00	1,249.79	1,324.44	1,388.79	円
1株当たり当期純利益※2	229.50	174.60	154.40	132.80	151.90	108.50	105.40	105.54	110.92	73.30	円
1株当たり配当額※2	-	-	20	20	20	30	30	30	40	40	円
一般経費	1,181	1,159	1,184	1,279	1,471	1,504	1,474	1,395	1,441	1,414	億円
営業収益一般経費率	57.2	54.7	55.4	57.0	63.1	61.9	64.2	60.7	63.3	61.8	%
自己資本比率	5.1	5.3	5.7	4.7	4.6	4.5	9.0	8.7	9.4	7.6	%
ROE	7.8	9.4	9.9	10.0	11.2	8.1	8.9	8.8	8.6	5.4	%
ROA	0.4	0.6	0.6	0.6	0.4	0.4	0.6	1.2	0.9	0.6	%
PBR	-9.72	2.87	2.11	1.53	0.95	0.96	1.28	0.99	0.83	0.77	倍
PER	8.50	12.83	13.02	12.58	7.44	11.15	16.45	11.75	9.94	14.64	倍
配当性向	-	-	13.0	15.1	13.2	27.7	28.5	28.4	36.1	54.7	%
最高株価	2,980	2,780	2,420	2,080	1,930	1,830	1,680	1,730	1,236	1,211	円
最低株価	1,720	1,710	1,760	1,660	1,120	1,000	1,010	1,130	1,098	1,031	円
営業活動によるキャッシュフロー	82	-422	-1,046	-776	-417	-667	545	817	322	-434	億円
投資活動によるキャッシュフロー	-6	-224	-279	-366	-274	-122	-140	-190	-203	-444	億円
財務活動によるキャッシュフロー	11	1,117	1,524	1,600	1,483	558	441	-401	-806	2,216	億円
現金及び現金同等物の期末残高	1,319	1,787	1,984	2,442	3,234	3,002	3,851	4,081	3,398	4,793	億円

※1 2023年度の会計方針の変更により、2020年度まで遡及修正後の数値を記載しています。詳細は有価証券報告書をご確認ください。
※2 2022年10月1日付で、普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っています。2021年度以前は株式併合の影響を考慮した金額を記載。

財務ハイライト ※2023年度期首の会計方針などの変更により、2020年度まで遡及修正後の数値を記載しています。



より幅広い財務関連情報は「財務・業績情報(主要指数・係数推移)」をご覧ください。
<https://www.orico.co.jp/company/ir/financial/>



非財務データ

非財務データ

		KPI	2014 年度	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	単位
連結従業員数	全体	-	9,080	8,975	9,020	9,244	9,017	8,785	9,074	8,503	8,521	9,202	人
単体従業員数	全体	-	7,312	7,111	7,067	6,995	6,915	6,635	6,413	6,032	5,819	5,585	人
	男性	-	2,559	2,489	2,473	2,448	2,420	2,322	2,194	2,110	2,046	1,968	人
	女性	-	4,753	4,622	4,594	4,547	4,495	4,313	4,219	3,922	3,773	3,617	人
経験者採用数	全体	-	0	14	18	29	12	3	18	15	55	88	人
	男性	-	0	14	17	28	11	1	12	11	25	28	人
	女性	-	0	0	1	1	1	2	6	4	30	60	人
障がい者雇用数		-	70	71	71	74	87	90	96	87	87	81	人
障がい者雇用率		-	1.95	2.01	2.03	1.80	2.21	2.33	2.63	2.42	2.54	2.42	%
新規管理職登用数	全体	-	82	98	84	103	80	97	57	128	109	78	人
	男性	-	52	56	57	70	56	69	38	91	58	44	人
	女性	-	30	42	27	33	24	28	19	37	51	34	人
女性管理職比率(課長クラス以上)		28%	13.7	16.2	17.2	18.6	19.2	21.5	22.7	23.4	26.2	27.6	%
女性管理職比率(部長相当職)		12%	0.6	0.6	1.2	4.0	4.1	6.0	6.1	4.4	6.7	11.6	%
法定時間外労働時間(1ヵ月あたり)		-	18:48	17:27	16:56	19:47	20:03	18:08	14:14	15:30	16:20	16:08	時間
年次有給休暇取得率		70%	49.2	53.3	54.3	57.4	53.9	65.4	61.2	66.8	69.4	70.9	%
育児休業取得者数	全体	-	33	56	62	79	99	82	109	74	82	86	人
	男性	-	-	-	-	24	54	46	64	36	46	40	人
	女性	-	33	56	62	55	45	36	45	38	36	46	人
育児休業取得率	男性 ^{※1}	100%	-	-	-	34	94	93	104	92	102	108	%
平均勤続年数	全体	-	16.3	16.5	16.5	16.5	16.3	16.4	16.3	16.7	16.9	16.9	年
	男性	-	18.2	18.0	17.9	17.7	17.5	17.3	16.7	16.7	17.0	17.2	年
	女性	-	13.7	14.5	14.9	15.0	14.9	15.5	15.8	16.6	16.8	16.6	年

※1 2021年度以前の「男性育児休業取得率」の数値は、育児介護休業に関する法律施行規則(平成3年労働省令第25号)第71条の4第1号における育児休業などの取得割合で算出し直しています。

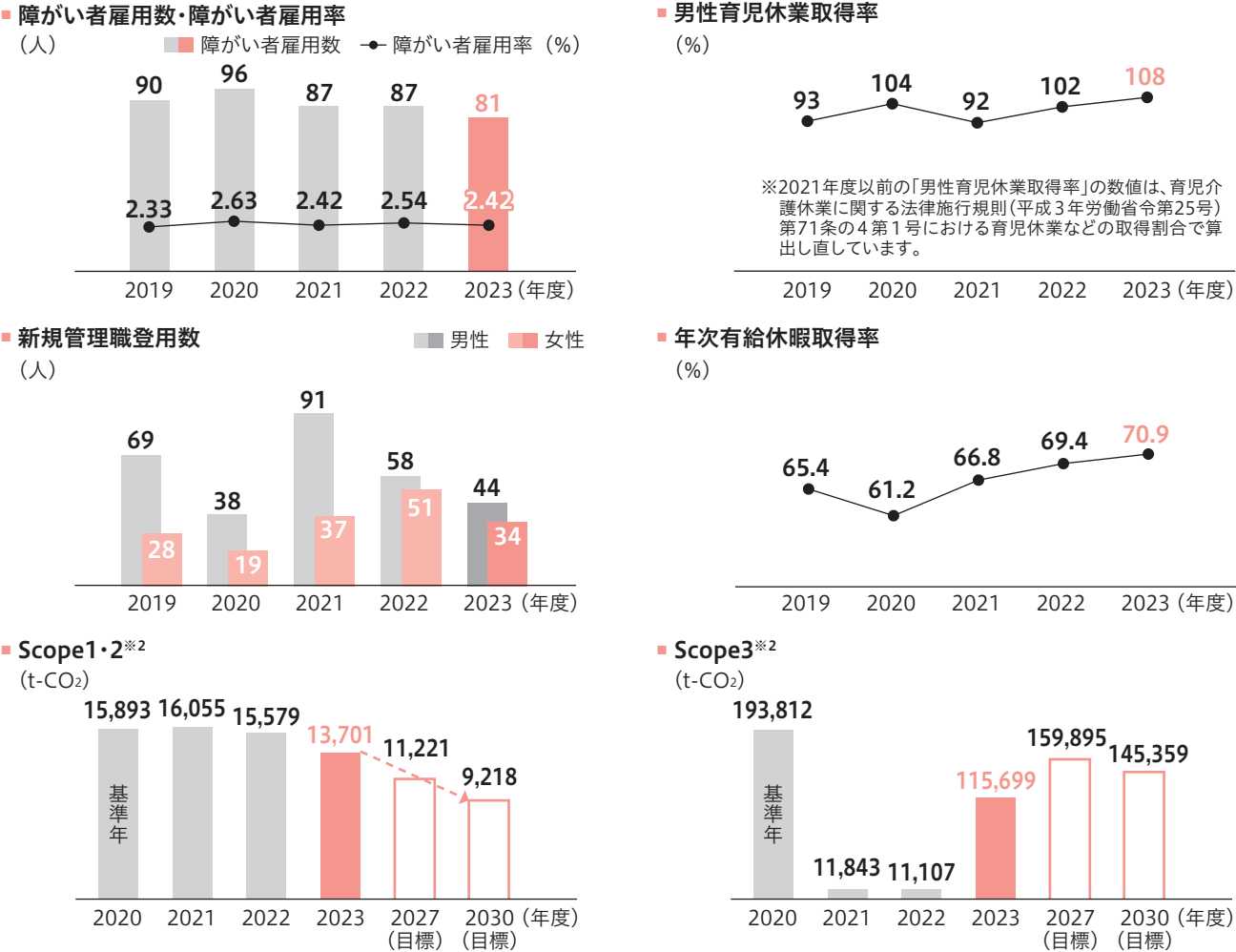
	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	単位
Scope1 ^{※2}	-	-	-	-	-	-	4,246	4,549	4,869	4,745	t-CO ₂
Scope2 ^{※2}	-	-	-	-	-	-	11,647	11,506	10,709	8,956	t-CO ₂
Scope3 ^{※2}	-	-	-	-	-	-	193,812	11,843	11,107	115,699	t-CO ₂
コピー用紙購入量	連結	-	-	-	10.6	10.2	8.6	7.0	6.9	6.4	千万枚
	単体	-	-	-	8.7	8.4	6.8	5.5	5.2	4.9	
エネルギー使用量 ^{※3}	332,980	331,956	336,302	335,040	303,093	267,649	260,036	251,514	226,082	216,658	GJ
CO ₂ 排出量 ^{※3}	17,915	17,183	19,401	16,942	14,800	13,292	11,656	11,619	10,764	8,954	t-CO ₂
紙ごみ廃棄量 ^{※4}	-	211.9	221.1	209.4	199.1	157.3	142.9	112.6	114.7	112.9	t
不燃物廃棄量 ^{※4}	-	73.5	74.3	75.4	79.1	78.8	80.5	83.7	82.7	85.0	t
社会貢献活動支出額	9,586	6,570	6,265	6,793	6,398	7,052	7,294	7,422	8,136	10,655	万円
オリコグループ社会貢献ファンド支出額	800	600	700	700	700	600	600	500	500	600	万円
社会貢献プログラム参加者数	123	91	109	238	296	577	771	1,309	1,737	1,731	人

※2 算定範囲は当社単体および連結子会社としています。2023年10月以降に連結子会社となった㈱オリコオートリースおよび㈱オリコビジネスリースの排出量は、GHGプロトコルに則り、基準年の2020年度および2023年度下期については、Scope1・2・3にそれぞれ含めています。なお、2021年度、2022年度および2023年度上期に関しては、連結子会社化前のため数値に含めていません(2024年7月末算出)。

※3 省エネ法に基づいて算出

※4 オリコ本社ビル入居事業所(当社、日本債権回収㈱、㈱CAL信用保証、㈱スタッフオリコ、㈱オリエント総合研究所、㈱オリコエステート、㈱オリコビジネス&コミュニケーションズの計7社)

非財務ハイライト



※2 算定範囲は当社単体および連結子会社としています。2023年10月以降に連結子会社となった㈱オリコオートリースおよび㈱オリコビジネスリースの排出量は、GHGプロトコルに則り、基準年の2020年度および2023年度下期については、Scope1・2・3にそれぞれ含めています。なお、2021年度、2022年度および2023年度上期に関しては、連結子会社化前のため数値に含めていません(2024年7月末算出)。

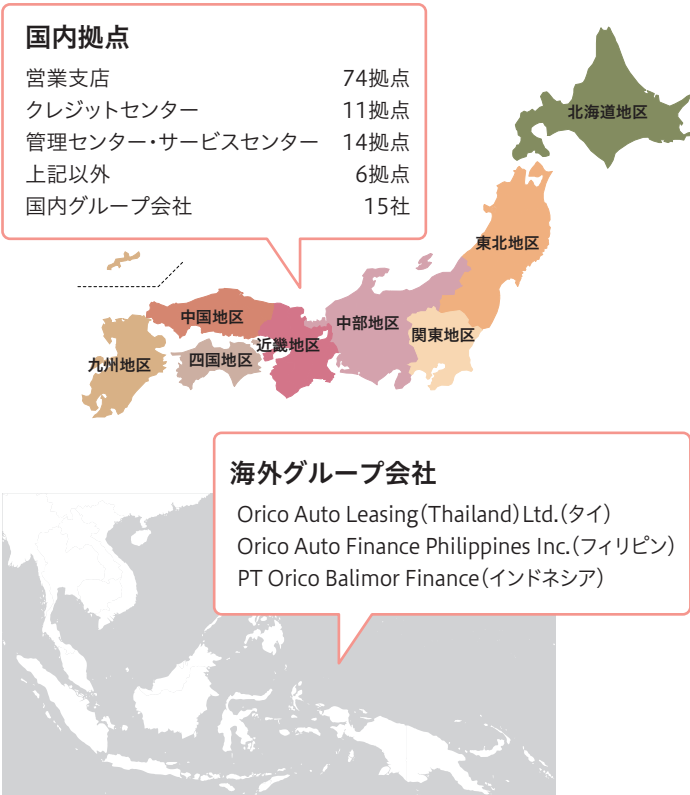
より幅広いESG関連情報は「ESGデータ集」をご覧ください。
<https://www.orico.co.jp/company/sustainability/esg/>



会社情報・株式情報 (2024年3月31日現在)

企業概要

商号	株式会社オリентコーポレーション (英訳名:Orient Corporation)
株式市場	東京証券取引所プライム市場 (コード8585・呼称オリコ)
創業	1954年12月27日
主な事業	個品割賦事業 カード・融資事業 銀行保証事業 決済・保証事業 海外事業
資本金	1,500億円
従業員数	単体:5,585人 連結:9,202人
本社	〒102-8503 東京都千代田区麹町5丁目2番地1 Tel:03-5877-1111



主な連結子会社

株式会社オリент総合研究所
株式会社オリコエステート
株式会社オリコオートリース
株式会社オリコビジネスリース
株式会社オリコ ビジネス&コミュニケーションズ
株式会社オリコフォレントインシュア
株式会社オリコプロダクトファイナンス
オリファサービス債権回収株式会社
株式会社スタッフオリコ
日本債権回収株式会社
株式会社ビジネスオリコ
株式会社ホロニック
株式会社CAL信用保証
Orico Auto Leasing(Thailand) Ltd.
Orico Auto Finance Philippines Inc.
PT Orico Balimor Finance

消費・経済・技術動向の調査分析、人材育成・教育全般に関わる支援
不動産売買事業(不動産投資含む)、不動産賃貸事業、不動産仲介事業
個人・ノンフリート市場向けオートリース事業
物品販売会社との提携リース事業
商事物販事業・広告宣伝・プロモーション事業
賃貸保証サービス
信用購入あっせん、信用保証、保証業務、債権買取、集金および支払いの代行
調査事業、債権回収事業
オリコグループ向け人事・総務・経理・会計・ガバナンスサポート関連の総合シェアードサービス
債権回収事業
オリコグループ向け事務処理受託
ビジネスソリューション事業・オリコグループ向け業務請負
オリコ向けオートローン保証
タイにおけるオートローン事業
フィリピンにおけるオートローン事業
インドネシアにおけるオートローン事業

主な持分法適用関連会社

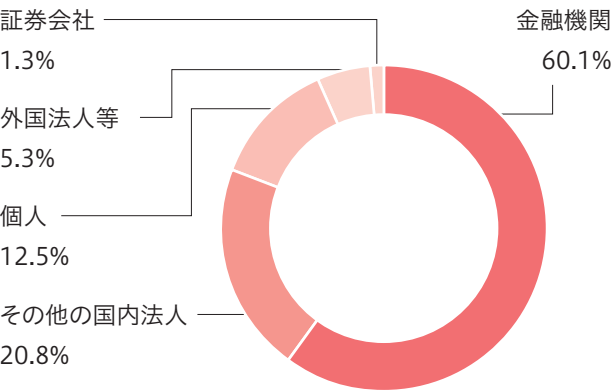
伊藤忠オリコ保険サービス株式会社
株式会社JCM

保険流通業
自動車販売店向け事業

株式の状況

発行可能株式総数 182,500,000株
発行済株式の総数 171,882,370株
株主数 28,740名
単元株式数 100株

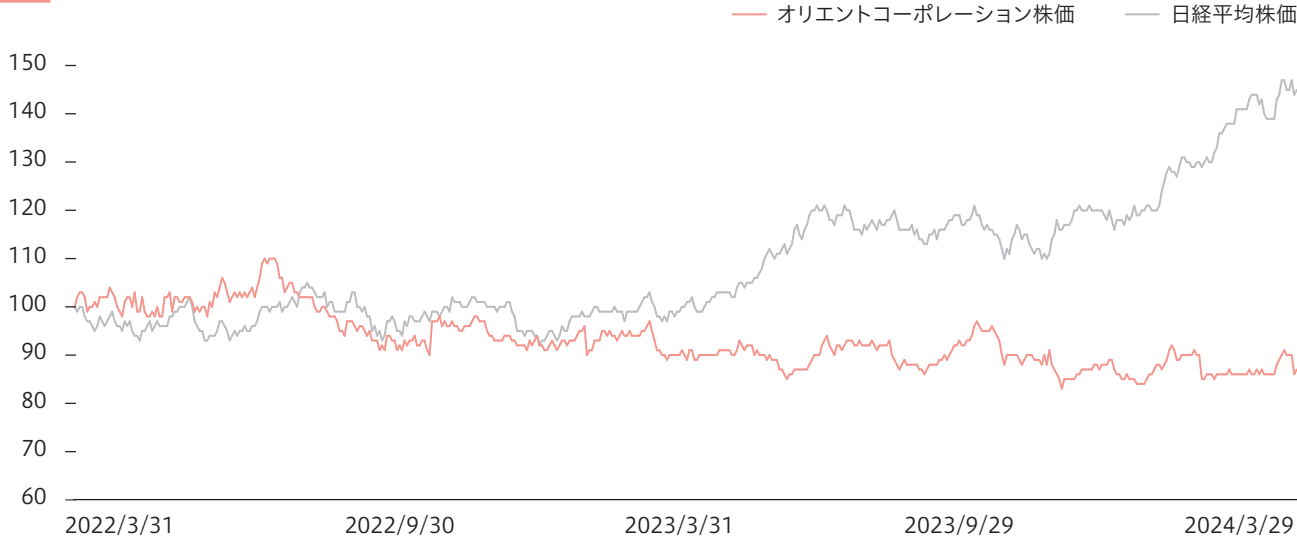
株式の所有者別分布状況(普通株式)



大株主

株主名	持株数	持株比率
株式会社みずほ銀行	83,640千株	48.66%
伊藤忠商事株式会社	28,404千株	16.52%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,816千株	5.12%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7,972千株	4.63%
中央日本土地建物株式会社	1,917千株	1.11%
東京センチュリー株式会社	1,536千株	0.89%
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	904千株	0.52%
MSIP CLIENT SECURITIES	808千株	0.47%
森本 博義	737千株	0.42%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	587千株	0.34%

株価チャート



より幅広いIR関連情報は「株主・投資家情報(IR)」をご覧ください。
<https://www.orico.co.jp/company/ir/>

より幅広い企業概要情報は「企業概要」をご覧ください。
<https://www.orico.co.jp/company/corporate/about/>



株式会社オリエンٹコーポレーション

〒102-8503 東京都千代田区麹町5丁目2番地1
<https://www.orico.co.jp/company/>

