

その夢の、一歩先へ
Open the Future with You



INTEGRATED REPORT

統合報告書 2025

トップメッセージ



変えることが勇気、
成長することが使命。
ステークホルダーの皆さまと
次のステージへ。

代表取締役社長

梅宮 真

トップメッセージ

副社長としての1年間で見た経営課題とその根本原因

2025年4月に代表取締役社長に就任した梅宮 真です。私はみずほフィナンシャルグループに37年間在籍し、主に財務・企画分野で多くのキャリアを積んできました。2017年からの6年間はCFOを務め、その後デジタル担当役員としての経験を経て、2024年4月に当社に副社長として入社しました。当時、信販やカードを含めリテールビジネスに明るくない自分が本当に適任なのか、という迷いを抱きながら入社した事を今でも鮮明に覚えています。

当社グループに対する最初の印象は、非常に強い事業基盤があり、成長戦略もその強みを活かし理にかなっているというものでした。

70年の歴史のなかで培った個品割賦加盟店のネットワークやクレジットカード利用者を含む顧客基盤、リテール向けレンディングビジネスの肝となる高度な審査力、大量かつ正確な事務処理能力、一人ひとりに寄り添った債権回収に係るカウンセリング交渉力、個人や法人のお客さまに安全・安心・便利な決済手段を提供してきた結果として皆さまから寄せられた信用や信頼、それらを支えてきた商品開発力。ページの都合によりすべてを語ることはできませんが、当社グループには誇るべき強みが数多くあり、リテール領域における金融シーンを変革できる可能性を持った会社であるという印象を持ちました。

同時に成長戦略についてもサステナビリティを経営の中心に据え、お客さま、そして社会の課題解決を起点にビジネス

を創り出す取組がいくつかの領域で進んでおり、非常に頼もしく感じました。2025年2月にリリースしたデジタル分割払いアプリ「ワケタラ」や、空き家問題解決に貢献する「アキカツローン」がその代表例です。こうした取組をスケール化するための提携戦略も複数進行中で、まさにこれからの成長が楽しみだと、本当にワクワクしました。

その一方で業績面に目を転じると、当社の利益水準は右肩下がり減少し続け、対外公表している経営目標については未達が常態化しており、株価も長年にわたりPBRが1倍を大きく下回っていました。当社の強みや着実に進めてきている成長戦略を考慮すると、経常利益が200億円にも届かないという事実は受け入れ難く、この状況に満足してはいけなさと強く感じました。

その後、企画グループならびに財務・経理グループ管掌副社長として、個品割賦事業の構造改革や新たな中期経営計画の策定等、さまざまな業務に携わっていきななかで、2つの大きな課題を認識するようになりました。

1つ目は、当社グループに財務戦略を立案・遂行する組織ケイパビリティが不足していたことです。いくつか具体例をお示しします。リスクリターン・コストリターンの2軸で各事業を評価し、事業ポートフォリオの変革につなげていく取組を数年前に開始しましたが、議論はリターンをどう増やしていくかが中心で、経営資源対比の収益性や将来性を踏まえた資源の最適配分、事業ポートフォリオの組み換えは道半ばの状態でした。

また、その前提となる管理会計制度についても数年前に整備導入されたものの、その後の見直しや高度化は十分に行われていませんでした。金利のある世界へと回帰していきながら、ALM^{*1}運営の高度化は経営の最重要課題の1つだったはずですが、実際にはヘッジ手法を一部導入しただけで、マチュリティ・ギャップ^{*2}の捕捉やVaR^{*3}の計測などを簡便的に行うに留まり、それらを資産・負債両面での金利リスクコントロールに活用する等の態勢整備がなされませんでした。株価が低迷しPBR1倍割れが長く続いている、上場企業として「No」を突き付けられている状況であるにもかかわらず、エクイティ投資家に対するIRの取組は全く不十分でした。組織として有しておくべきCFO的な知見や能力が十分には備わっていなかったと言わざるを得ません。

2つ目は、企業カルチャーに関する課題です。各部署においては、仲間意識や協調性、チームワークがあり、これらは今後も大切にしていきたい素晴らしい組織風土です。しかしながら組織全体で見ると、他部署への遠慮や関心の低さから、「サイロ化」が進んでいることが深刻な課題として浮かび上がりました。

また、全般的に易きに流れる傾向が強い点も大きな課題です。サステナビリティや理念の見直し、インクルージョン&ダイバーシティ^{*4}等の本質的な議論が経営レベルではなされても、実践フェーズでは本質が横に置かれチェックボックスを埋めることが目的化してしまう、チャレンジングな事に取り組む際には尻込みする、或いは「今の自分たちであればこれで十分」と自らの限界を決めてしまう等の事例がいくつもありました。

トップメッセージ

厳しい言い方をすれば、組織全体として生温さのある「馴れ合い」状態に陥っているということです。勿論、こうしたカルチャー上の課題に対し、理念を見直し、新たなパーパス・バリューの制定、組織内への共感・実践活動に注力する等、経営としてもさまざまな手を打ってきていましたが、残念ながら満足できるレベルには至っていませんでした。

こうした課題を認識するなかで、入社当初の迷い「本当に自分が当社の再建には適任なのか」という疑問は解消されました。今、当社に必要なことは、経営にCFO機能をしっかり根付かせることであり、企業カルチャーを大きく変革することです。みずほフィナンシャルグループのCFOとして抜本的構造改革を推進し、また2021年のシステム障害を引き起こす原因となった企業カルチャーの変革に、経営チームの一員として向き合ってきた、これら経験を最大限活かしていくことが求められている、と考えるようになりました。

- ※1 アセット・ライアビリティ・マネジメント：資産（アセット）と負債（ライアビリティ）の双方を一元的に総合管理（マネジメント）する手法
- ※2 各期間における資産（貸付金の回収など）および負債（財投債の償還など）の満期額の差
- ※3 バリュー・アット・リスク：（経営が許容しうる）予想最大損失額
- ※4 当社は、「ダイバーシティ」は多様な人材が社内だけでなく、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ています

新中期経営計画

ここからは、当社グループの強みや課題、環境認識を踏まえ、副社長として自らが中心となって策定した新中期経営計画について、計画に込めた想いや戦略の方向性についてお話をします。

前中期経営計画との相違点

期間を5年間	前半3年間で早期に事業構造改革を完遂し、捻出された経営資源を成長領域に振り向け、競争優位性のある事業の基盤を固める。そのうえで、後半2年間は市場シェアの拡大、収益獲得を加速し、経営目標の達成をめざす点
株価を意識した経営の実践	早期のPBR1倍超回復を実現するための道筋と方策を明確化した点
真にお客さまを起点とした事業モデルへの転換	事業戦略にかかげた顧客エンゲージメント強化や中小企業に対する信用供与・生産性向上支援は、当社が個人のお客さま・法人のお客さまにどう向き合っていくかの方針を示した点
カルチャー変革	当社のさまざまな課題に通底するカルチャーの変革を経営基盤強化の重点事項として加えた点

まず財務目標ですが、最終年度である2029年度の経常利益は2024年度対比で4倍を超える500億円超、ROEは12%以上をめざします。この水準はPBR1倍超回復のために必要な目線であり、その実現に向けた具体的戦略をバックキャストで考えていきました。先ほどPBR1倍割れは市場から上場企業として「No」を突き付けられている状態だと述べましたが、新中期経営計画はPBR1倍超を達成させるために策定したと言っても過言ではありません。当然ながら威勢の良い数字を掲げるだけで計画が達成できるわけではなく、しっかりとした戦略に裏打ちされた具体的な定量計画がなければただの数字遊びになってしまいます。

当社の強みを活かし競争優位を確立する「成長戦略」、環境変化に即応しつつ有限な経営資源対比の収益性を高めるため、聖域なくビジネスの在り方・会社の姿を変えていく「事業構造改革」、そしてこれら取組を支える「経営基盤強化」。この3つを軸に新中期経営計画は構成されています。

当初はこれまでの中期経営計画にならい、3力年で前述し

た財務目標を達成できないか、成長戦略と事業構造改革に係る取組のスピードや深度について徹底的に議論を行いました。残念ながら3年間では絵を描き切れず、今回の計画期間は5年と定め、前半3年を成長に向けた基盤固めのフェーズ、後半2年を成果の刈り取りフェーズと位置付けましたが、少しでも前倒しでの目標達成をめざしていきたいと考えています。

社会課題解決起点の成長戦略

今後、日本社会では、高齢化や人口減少の加速、個人のライフスタイルや価値観の多様化、テクノロジーの進展に伴う働き方の変化、グローバル化の反動と自国第一主義の台頭、温暖化による自然災害の激甚化等、これまでの延長線では想定すらできないような地殻変動が起こっています。当社の事業領域にも大きな影響を及ぼす事象が多く、事業の見直しを含めた対応が急務となっています。キャッシュレス化が進展する一方で金融犯罪や不正の手口が高度化しており、お客さまの利便性と安全性を確保するために継続

トップメッセージ

的な取組が必要です。

中小企業の人材不足は深刻化しており、生産性の向上が死活問題となってきました。その対応として外国人労働者への期待が高まる一方で、金融面含め日本での生活立ち上げ時のサポートが十分になされない等、このままでは外国人労働者の方々に見向きもされなくなる可能性すらあります。

また、2026年度末には紙の手形・小切手が廃止されるため、とりわけ中小企業の企業間決済の代替手段普及が喫緊の課題です。そのほか、地域課題や環境問題等、解決すべき課題が山積しています。

当社は前中期経営計画で初めてサステナビリティを経営の中心に据え、社会課題の解決を通じた成長戦略を打ち出しました。かなり先進的な取組だったと思いますが、残念ながら、当社の持つ強みを活かすことで誰のどのような課題解決に貢献できるのか、といったレベルまでは言語化されておらず、戦略とのつながりが希薄になっていました。

新中期経営計画ではこうした反省を踏まえ、当社の強みを改めて等身大で評価し、優先的に取り組むべき重要課題であるマテリアリティを特定し直すところから議論をはじめ、成長戦略を描いています。 **P.22**

強みと競争優位性

当社グループは、1,000万人を超えるカード会員数、約170万件的オートローン利用件数、約140万件的家賃保証利用件数、全国約90万店の加盟店数、550を超える提携金融機関数等を有しており、これらが当社経済圏を形成しています。加えて主要株主であるみずほ銀行をはじめ、イオンフィナン

シャルサービスや楽天グループ、Amazonなどの独自経済圏を有する大手事業者とも協業・提携関係にあります。これらの顧客基盤や事業基盤は当社の誇れる強みですが、こうした基盤が構築できた真の強みは、創業70年という歴史のなかで築いてきた「与信」の力です。

ここでの「与信」とは、クレジットの審査、資金決済、資金回収、更にはその間の一連の事務処理等、入口から出口まで全体を包含しており、個人向け・法人向けそれぞれに独自の強みを有しています。 **P.14**

まずは個人向け与信の強みについて説明します。

当社グループには長年にわたり蓄積してきたお客さまの信用データがあり、毎日数千件という新たなデータが蓄積され続けています。長期の分割払い与信に係る豊富なデータの存在こそが、当社グループの競争力の源泉です。多くの事業者が、個人向け金融ビジネスに参入してきていますが、当社グループには、他社が決して手に入れることのできないデータがあります。AI等の最新テクノロジーを駆使しデータをフル活用することで、競合が追従できない商品やサービスを提供していきます。

ここで、2つ事例を紹介します。

1つ目は「認定包括信用購入あっせん業者」の認定です。大手クレジットカード会社や割賦業者のなかでは当社のみがこの認定を取得しており、AI与信機能を活用した「デジタル分割払い」という新しい顧客体験価値を提供する商品・サービスを開発しました。 **P.31**
この「デジタル分割払い」は、ご利用可能枠内で、“すぐに・い

つでも・何度でも”分割払いができるという全く新しい金融サービスです。お客さまや加盟店の皆さんを、申込や審査に関連する煩わしさから解放することが可能となります。

既に大手ECサイトや家電量販店での取り扱いがスタートしましたが、今後、取り扱い可能な場所は飛躍的に増加していきます。お客さまのさまざまな分割払いニーズにお応えしていくことができる画期的なサービスであり、新中期経営計画における成長戦略の柱の1つに育てていきたいと考えています。

2つ目の事例は、個人のお客さまの信用度に応じ条件をきめ細かく設定する「リスクベースプライシング」の導入です。個人与信の場合、法人と異なり一人ひとりの信用度が適用金利に反映されることは一般的ではありません。

一方で世界に目を向けると、米国ではFICOスコアがローン金利をはじめ、信用度が重視されるさまざまなシーンで活用されており、一種の社会インフラの役割を担っています。日本においても指定信用情報機関のCICがクレジットガイダンスの開示をスタートしたことを契機に、米国同様、個人の信用度で借入金利等の経済条件が異なる世界がいずれ実現するかもしれません。

当社グループは、個人別の信用度とそのリスクに応じた適用金利であるリスクベースプライシングを測定するモデルは開発済み、2025年度より有効性やお客さまの許容度を検証するPoCを開始しました。この取組が普及していくためには、当社グループが提示する経済条件が十分に透明性が高く、お客さまに納得していただけるものでなければなりません。

トップメッセージ

これまで蓄積してきた膨大な信用データに基づく精度の高い与信モデル、デジタルやAI活用による低コストオペレーション、高い専門性が求められる回収業務遂行力を有している当社グループだからこそ可能となる取組に、これからも挑戦していきます。

次に、法人向け与信に関する当社グループの強みについても、簡単に触れたいと思います。個人向け与信の延長にある、個人事業主向け・法人代表者向け与信における実績やデータ蓄積にとどまらず、個品割賦事業における約90万加盟店の信用管理を行ってきた経験は、当社グループが法人領域で勝負していくうえで、非常に大きな強みとなります。

とりわけ、中小企業向け与信の主力商品であるビジネスカードは、独自経済圏を有する大手事業者からも高く評価されており、スケール化の道筋が見えてきました。

更に、先進的なFintech企業との協業により、手元資金の動きや請求・支払情報をベースとした「キャッシュフロー予測モデル」と「最適な資金調達プラン提示モデル」の開発に取り組んでいます。これらのモデルをスマートフォンに搭載し「最強の資金繰りアプリ」として提供することで、中小企業の経営者の皆さまを、日々の資金繰りの悩みから解放していきたいと思っています。 **P.38**

現在、メガバンクをはじめ、さまざまな金融事業者がこのマーケットでの取組を加速していますが、当社グループには一日の長があると自負しています。中小企業の人手不足という社会課題に対し一定の解を示しつつ、当社グループの成長戦略の2つ目の柱に育てていきたいと考えています。

事業構造改革

ここまでお話してきた成長戦略を推し進めていくためには、CFO機能を根付かせながら、必要な経営資源を縮退領域から捻出し、成長領域に振り向けていかねばなりません。まずは、各事業をリスクリターン・コストリターンという共通の軸で評価し、リスク(=資本)、コスト(=経費)、リターン(=収益)それぞれの課題を可視化しました。そのうえで、今後の事業環境も踏まえ、事業ごとに計画を策定していきました。なかには新中期経営計画期間中にROE10%を超過する道筋が描けない事業もありましたが、その場合にはビジネスの在り方を全面的に見直す等、何度も議論を重ね、最終的な形にしていきました。

例えば、当社グループの祖業である個品割賦事業は、マーケットの成熟に加え金利上昇という逆風のなか、リスクリターン・コストリターンいずれも悪化していくことが予想されました。リターンを大幅に改善させることが難しい状況下、事業ROE10%超に向け必要な打ち手は、コスト構造をどこまで筋肉質なものにできるかに絞られます。

不採算先からの撤退、営業店ネットワークの見直し・店舗統廃合、デジタル化による事務や回収業務の効率化等を通じ、人員をはじめとした経営資源を大きく削減し、ROEのハードルレートを達成するところまで切り込んでいきました。特にショッピングクレジットの低価格帯は事務コストが高く、コストリターンが非常に低い水準にとどまっていたため、上述したデジタル分割払いへ経営資源を大胆にシフトする等、成長戦略とのバランスを図りながら進めていきました。こうした議論を事業ごとに実施し、最終的には当社の事業ポートフォリオを安定性・成長性のバランスが取れた姿に変

えていく、これが新中期経営計画で打ち出している事業構造改革のコンセプトです。但し、先行きが極めて不透明な事業環境であることを踏まえれば、一度決めた計画に拘泥することなく、状況の変化に応じ機動的に対応していくことが肝要です。

成長が期待できる新たな領域への挑戦、そのための経営資源捻出に向けた縮退領域の深掘り等、不断の見直しを行っていきます。

経営基盤強化:カルチャー変革

冒頭で、企業カルチャーの課題をあげましたが、立派なビジョンや事業戦略を掲げたとしても、実際にそれらを遂行するのは「人」であり、そのためには社員一人ひとりが生き生きと働き、仲間と協力し、挑戦を楽しむカルチャーを醸成することが必要不可欠だと考えています。「オープンかつインクルーシブ&イノベティブ」「何をすべきか自ら考え、オーナーシップを持って主体的に行動・推進」「変化をポジティブに捉え挑戦が称賛され・挑戦を競い合う」を、めざすカルチャー像として社員と共有していますが、その実現のためには働く環境の改善や人事制度・評価制度の見直し等、ハード面の整備で後押しするだけでなく、ソフト面、つまり社員一人ひとりの心や行動様式に訴えかけ変化を促すことが重要だと考えています。

時間と労力が必要であることは十分に覚悟しています。なかには変化に戸惑う社員、腹落ちしない社員もでてくるでしょうが、カルチャー変革は新中期経営計画の最重要テーマと位置付け、全力で取り組んでいきます。

トップメッセージ

認識している課題	10年後のめざすカルチャー像
評価至上主義	オープンかつインクルーシブ&イノベティブ
サイロ化	何をすべきか自ら考え、オーナーシップを持って主体的に行動・推進
上意下達	変化をポジティブに捉え挑戦が称賛され・挑戦を競い合う
本質を掘下げることが苦手	

カルチャー変革の詳細は後のページ [P.43-45](#) に譲りますが、ハード面の対応としては、業務プロセスを抜本的に見直し、社員一人ひとりが生産性を高め、創造的に業務に取り組める環境を構築していくための「BPX (Business Process Transformation) [P.47](#)」と「DX [P.48-49](#)」を中心に推進していきます。

特に「DX」については、2022年4月に策定した「Orico DX Vision」に基づき、全社的なDX推進体制を整え、デジタル人材の育成に力を入れてきました。基礎的なプログラムでは、3,000人の育成を2年前倒して達成する等、AIを活用した業務プロセス変革や新たなビジネスモデル創出に取り組むための基盤は整ってきました。

今後、データやAIの利活用を徹底的に進め、営業やマーケティング、事務、経理、システム開発、リスク管理等、あらゆる業務プロセスの変革を進めていきます。またそれら以外にも、評価制度や権限体系等、カルチャーに影響を及ぼし得るあらゆる制度を見直し対象とし、検討を進めていきます。

一方、ソフト面については、「組織開発」と「ブランド戦略」、そして昨年より取組を開始した「理念共感・実践活動 [P.46](#)」を中心に取り組んでいきますが、ここでは新たに開始する組織開発について、少し触れさせていただきます。

組織開発でめざすものは、「仲間同士が向き合い・活かし合う“インクルーシブ”な組織づくり」であり、そのために、上司と部下間、人と組織間、そして組織間のコミュニケーション上の課題を浮き彫りにし、それぞれの現場における課題に応じた最適な働きかけを行っていきます。心理的安全性が確保され、気兼ねなく自分の意見を発信できるといった状況を作り出すことはスタート地点にすぎず、自分の意見や想いが周囲に受け入れられる、更にはその想いに対し周囲が応援しサポートしてくれる、そのような真の意味でのインクルージョンを実現していきたいと考えています。

変革への決意

当社グループの強みや価値創造ストーリー [P.16](#)、新中期経営計画をどれだけ説明しても、未達を繰り返してきた過去を考えれば、皆さまから信用していただくことが容易でないのは十分に理解しています。まずは一つひとつの戦略を着実に遂行し実績を示していくことで、これなら信用してみようと思っただけしか道はないと考えています。

当社グループのパーパス「その夢の、一步先へ Open the Future with You」には、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し、生活者である個人のお客さまや中小企業・個人事

業主などの法人のお客さまを、当社グループの与信力を活かし支援していくという決意が込められています。

70年前、広島で創業した当社グループは、当時の金融市場では取りこぼされてしまう方々のために、当社ならではの商品・サービスを開発し、提供してきました。そして、そのパイオニアのDNAは今も当社グループに息づいています。

社長に就任した際、全国の支店長に「支店経営計画書」の作成をお願いしました。各支店長が任されている支店の地域特性や事業環境、収益構造や取引構造、人事面・組織運営面での課題等、支店経営を行っていくうえで考慮すべきあらゆることを踏まえ、中長期的にどのような支店にしていきたいか、熱い想いを込めるようにとメッセージを伝えました。これまでは経営や本社から支店ごとに目標が与えられ、それを達成することが支店長の役割だと考えていた多くの社員にとって、最初は戸惑うことばかりだったようです。現在、全国の支店を訪問し、支店長や社員の皆さんの日々の悩みや経営に対する意見・要望について対話を重ねていますが、少しずつ変化の兆しが現れてきたと実感しています。

■社員との対話の様子



トップメッセージ

なかには他社や地元の自治体等とともに地元経済を盛り上げるため、自分たちにできることは何かを考え、計画に盛り込む支店長も出てきました。加盟店やディーラーを通じ当社グループの商品・サービスを提供するという伝統的な信販ビジネスからの脱却に向け、もがきながら、苦しみながらですが、自分たちのめざす姿を描こうと頑張ってくれている支店長が増えてきたことを頼もしく感じています。

昨年、理念を30年ぶりに改め、今年度から新中期経営計画がスタートしました。当社グループとして進むべき道は定まっています。社員一人ひとりがその戦略を自分事として捉え全力で取り組むことで、必ず成長軌道に回帰していけると信じています。

ステークホルダーの皆さまには、「新たなオリコ」を実感していただけるよう、変革をリードしていく所存です。今後ともご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

Profile

1987年4月	現、株式会社みずほ銀行入行
2012年4月	株式会社みずほ銀行 大阪支店長
2014年4月	株式会社みずほフィナンシャルグループ 財務企画部長
2017年4月	株式会社みずほフィナンシャルグループ 執行役常務財務・主計グループ長
2022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 デジタルイノベーション担当兼財務・主計 グループ長
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グループCDO
2024年4月	当社副社長執行役員
2025年4月	当社代表取締役社長(現任)

About Orico

オリコとは

理念	10
私たちは何者か	11
あゆみ	12

理念

Purpose

その夢の、一歩先へ

Open the Future with You

Value

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、一歩先へ。あなたとともに。

私たちは何者か

当社は、70年にわたり時代のニーズに合わせた安全・安心・便利な金融サービスを提供してきました。

今後もお客さまや社会の未来を想像し、新たな価値を創造することに挑み続けます。

まだ20代だったころキャンプで見上げた満天の星に心が震え、思い切って本格的なカメラを分割払いで購入しました。星空を追い求めるあまり装備をもっと揃えたくなり、その度に分割払いに助けられました。定年した今では毎週末パートナーと最高の星空を求め、世界中を飛び回っています。

先日、カードの紛失に気づき、オリコへ連絡したところ、すぐにカードの利用停止手続きを進めてくれたうえ、万が一身に覚えがない利用があった場合の対応などを丁寧に教えていただきました。

相当うろたえ落ち込んでいた私の心にしっかりと寄り添った対応をしていただきました。

オリコに売掛金の回収等をお願いしはじめてから、集金や経理業務に従事していた人員を新規事業へ投入できたうえ、取引先の反社チェックもしっかり行ってくれるため、安心して事業を拡大することができています。

会社立上げ当初、唯一加盟店契約をしてくれたのがオリコでした。オーダーは多くなかったものの、よく顔を見せてくれていたオリコの担当者に引退・廃業を考えていると伝えたところ、「事業承継を一緒に考えましょう」と親身になって相談に乗ってくれました。オリコのアシストもあり良い企業とのご縁が実り、家族にも資産を残すことができました。

幼い頃から医者になることが夢でした。金銭的な不安から諦めかけていた頃に訪れたオープンキャンパスで、学費をフレキシブルに支払える制度があることを知りました。在学中は両親にも助けられながら夢を追い続けることができ、今では残りの学費を自身で支払いつつ、小児科医として多くの子どもたちの未来をサポートしています。

安全装備の付いていない車に乗っていることを家族に猛反対されていましたが、あと数年で免許を返納する予定であり、購入資金等を考えるとなかなか踏み出せずにいました。そのことを整備で訪れた車屋さんでお話すると、「オリコのカーリースなら免許返納時も安心ですよ」とお勧めいただき、新しい車を購入する決意がつかまりました。最近では、家族とのドライブの機会も増え、安心して遠出にもチャレンジできています。

数か月前、大型の機械が故障し、修理費用が必要となりました。銀行融資では支払いが間に合わない・・・と焦っていた時に、オリコからもらっていたチラシが目に入り、銀行振込をカード払いに切り替え無事支払いを終えました。支払いまでの空いた期間で資金の調整ができたうえ、カードのポイントも貯まり、今ではポイ活好きの私の良き相棒です。

あゆみ

当社グループは1954年の創業以来、時代の変化・社会のニーズを先取りして事業領域を拡大し、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

クレジットカード発行開始

1983年11月

金融機関個人向けローン保証業務開始

(現 銀行保証)

1992年4月

★料金収納保証サービス開始

(現 決済・保証)

1954年12月

協同組合
広島クーポン
設立

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

2004年7月

株式会社みずほ銀行との
包括業務提携

2017年10月

㈱オリコフォレントインシュア
完全子会社化

2023年9月

㈱オリコオートリース
連結子会社化

2025年3月

㈱オリコカーライフ
連結子会社化

2024年3月

㈱オリコプロダクトファイナンス
完全子会社化

2024年3月

イオンフィナンシャルサービス株式会社
との業務提携

2023年9月

㈱オリコビジネスリース連結子会社化

2022年4月

東証プライム市場上場企業へ移行

2022年6月

監査等委員会設置会社へ移行

サーキュラー
エコノミー

> P.39-40

個人戦略

> P.31-32

法人戦略

> P.37-38

創業～

2000年～

2020年～

当 社	★1984	JU※と組織提携	2001	クレジットカード会員1,000万人突破	★2009	携帯電話による申込開始(モバクレ)	★2023	認定包括信用購入あっせん業者認定取得
	★1996	資産担保証券(ABS)を発行	★2002	残価保証型据置オートローン取り扱い開始	★2011	東証一部指定へ復帰	2023	O-Lai! 申込システムビジネスモデル特許取得
	★1998	クレジットカードのネット入会取り扱い開始	★2003	車両落札代金を決済可能なクレジットカード発行	★2017	与信高度化に向け「HyperCube」導入	2024	二期連続業績下方修正
	★1999	日本債権回収(株)の設立により サービサー業に進出	2007	4,500億円最終赤字計上・東証二部指定替え	2018	共同基幹システムリリース	2025	デジタル分割払いビジネスモデル特許取得中
社 会	1961	割賦販売法施行・特定商法取引法制定	2000	出資法上限金利29.2%へ引き下げ	2010	改正貸金業法施行、総量規制導入	2020	新型コロナウイルス感染症拡大
	1974	政策金利引き上げ	2002	高額着物モニター商法集団訴訟	2010	グレーゾーン金利廃止	2023	新型コロナウイルス感染症5類移行
	1990	軽自動車規格改正	2008	リーマンショック	2011	東日本大震災	2024	日銀マイナス金利解除
	1991	バブル崩壊	2008	所有から利用への加速の始まり	2016	日銀マイナス金利導入	2025	トランプ関税

※一般社団法人 日本中古自動車販売協会連合会

★ 業界初 ★ 日本初 ★ 大手クレジット会社初

How We Create Value

いかに価値を創造するのか

強みと経営資本	14
価値創造プロセス	15
価値創造ストーリー	16
収益構造	17

強みと経営資本

※2024年度または2025年3月末現在

社会関係資本 事業をスケールする当社ネットワーク経済圏

当社グループは、幅広い顧客基盤、広範な加盟店・金融機関ネットワークに加え、主要株主である株式会社みずほ銀行との強固な基盤を有しています。また、新たに独自の経済圏を有する事業者（イオンフィナンシャルサービス株式会社・楽天グループ株式会社等）との協業・提携等を通じて、お客さま一人ひとりのニーズに合わせた商品・サービスを提供しています。

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

167万件

オートローンを含む個品割賦取扱高 1兆2,688億円

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

1,075万人

カードショッピング取扱高 3兆3,416億円

ビジネス系カード
会員数

24万人

家賃決済保証
利用件数

146万件

決済・保証取扱高 1兆8,300億円

売掛金決済保証
利用社数

27万社

銀行保証
利用件数

129万件

銀行保証残高
1兆3,852億円

個人向けオート
リース保有台数

18.7万台

広範なネットワーク

加盟店数

91万店

提携金融機関数

553機関

独自の経済圏を有する事業者
イオンフィナンシャルサービス株式会社
(2024年3月業務提携)
楽天グループ株式会社
(2024年11月業務提携) 等

知的資本 与信・回収・オペレーション

商品ごとに判定制度の高い専用スコアリングモデルを構築し、AIと審査担当が判断するゾーンを分け、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るとともに、お客さまに寄り添ったカウンセリング交渉やこれまで培ったノウハウから適切な債権回収で完済までのサポートを実施しています。また、繰り返しのルーティーン作業を自動化することで誤処理や時間の浪費を防止し、大量かつ正確な事務処理を実現しています。

人的資本

従業員数

連結

9,032人

単体

5,412人

健康経営銘柄
2025

「プラチナくるみん
プラス」認定

女性管理職比率

課長クラス以上

29.7%

部室長相当職

11.3%

男性育児休業取得率

100%

財務/サステナビリティ

JCR・R&I

A+

MSCI

A

CDP(気候変動評価)

最高評価 A リスト

価値創造プロセス

当社は、パーパス「その夢の、一歩先へ Open the Future with You」のもと、社会課題解決を起点とした価値創造をめざしています。強みである与信力をテクノロジーの力で更に磨きをかけ新たなソリューションを創出するとともに、当社ネットワーク経済圏を梃子とし、個人・中小企業等のお客さま一人ひとりのニーズに即した当社ならではのソリューションを提供することにより、事業の飛躍的拡大を実現したいと考えています。

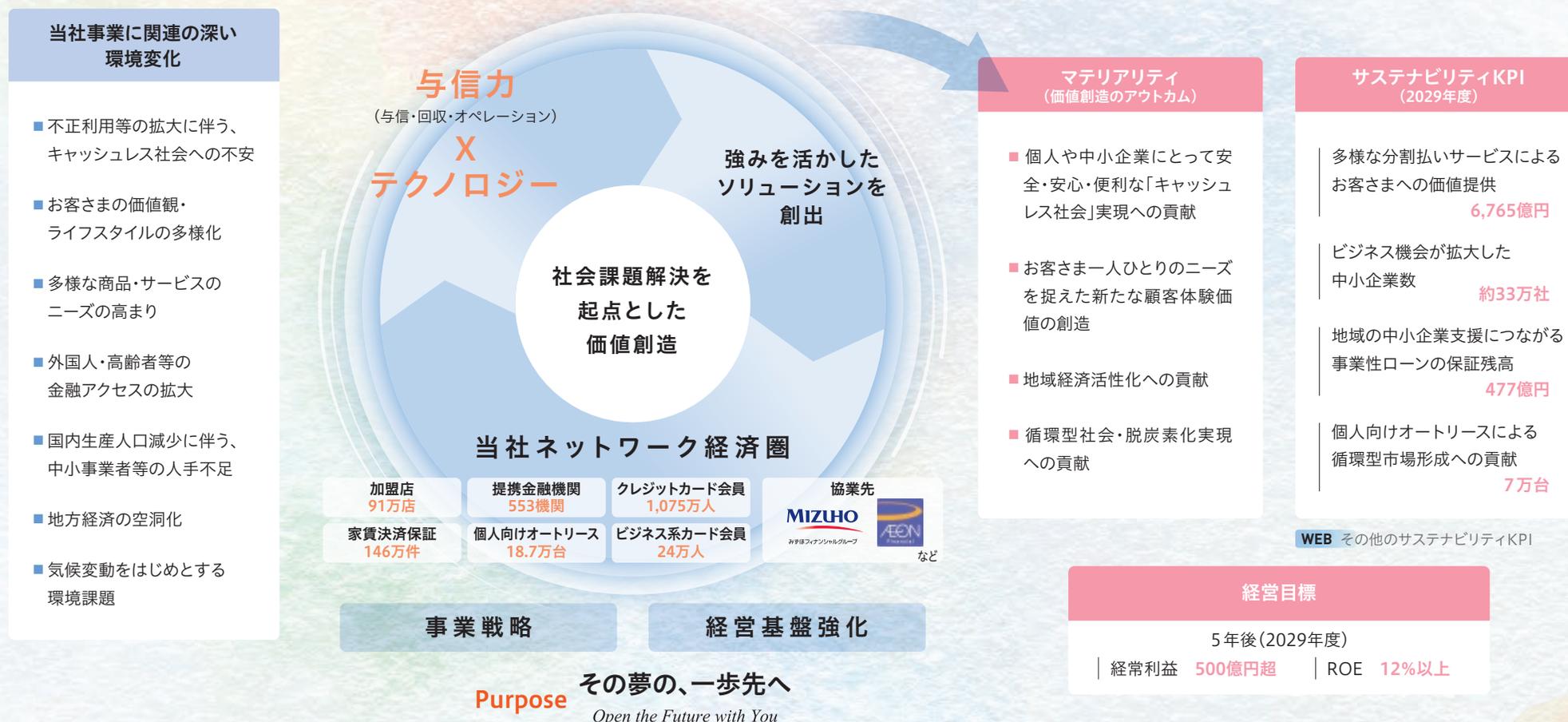
めざす社会

誰もが豊かな人生を実現できる
持続可能な社会

めざす姿

「与信 X テクノロジー」で新たな金融シーンを創り出す先進企業 ~お客さまの笑顔と豊かな未来のために~

※「X」=掛け合わせることでのイノベーションとトランスフォーメーションのエクスの両義的な意味



価値創造ストーリー

日本の高度成長期に果たした役割・原点・めざす姿

当社の強みは、これまで紡いできた英知と信頼の証である**審査・回収などの与信の力**であり、こうしたスキル・ノウハウと**AIなどのテクノロジーの掛け合わせ**で、さまざまなお客さまに**安全・安心・便利な金融サービスを提供できる**ことです。当社は創業時から、加盟店や地域金融機関等との強固な信頼関係を礎に、個人消費を支え日本の経済成長に貢献してきました。これまで、個人向けのリテール金融ニーズに応えることで、多くのお客さまの豊かな人生の実現を支えてきた70年以上の歴史があります。これからも、更に**多様化する購買層や消費のシーンを踏まえ、それに適した商品・サービスを提供していく**ことは、我々の社会的な使命だと考えています。

「キャッシュレス社会」実現への貢献

今日、テクノロジーの発達により、決済手段の多様化およびキャッシュレス化が大きく進展しています。簡単に決済ができるキャッシュレスサービスは、その便利さで多くの方々の多忙な日常を豊かにしている一方で、**不正や金融犯罪が社会問題として深刻化**しています。キャッシュレス化の恩恵をお客さまが安全・安心に享受でき、これまで以上にスピーディーかつ利便性高く利用できる環境を整備し、お客さまの満足度を高めることは、リテール金融事業者である当社にとって経営上の最重要課題です。

企業間決済においても手形・小切手などが廃止されていくなか、**安全・安心・便利な新たな代替決済手段に対する社会的なニーズが高まり**つつあります。こうしたなか、日本の企業の99%を占める中小企業の皆さまのキャッシュレス化・売上拡大・資金繰り・業務効率化等の課題解決は、これまで以上に重要度を増しています。与信の力にテクノロジーを掛け合わせることで、こうした社会課題やニーズに応えていき、**新たな金融シーンを創出**していきたいと考えています。

新たな顧客体験価値

今後、ますます社会経済状況が複雑化し、価値観やライフスタイルも変化するなかで、**お客さまが自分らしい生活を築くための**多様な商品やサービスのニーズが一層高まると考えられます。例えば、日々の消費行動において社会や世界の持続可能性を重んじる方々や、生活を彩るうえで自分の好きなコトやモノとの心理的な接点を大切にされる方々が、特にZ世代を中心に増加することが予想されます。更に、社会構造の変化に伴い、フリーランスや在留外国人、高齢者、単身世帯、スタートアップ事業者など、お客さまの属性も多様化する見込みです。ニーズや属性が多様化していくなかで、**生活を支える金融サービスを皆さまがより便利に利用**できるようにすることは、当社にとって重要な使命であり、社会全体の活力を高めるためにも欠かせません。そのため当社は、強みである高い与信力をベースにテクノロジーの力で更なる進化を追求し、お客さまの**価値観やライフスタイルの変化を先取り**するとともに、**金融サービスの利便性や付加価値を追求**していきます。そして、お客さまが未来への扉を開き、**豊かな人生を実現**できるよう、新たな顧客体験価値を創造していきます。

環境に取り組む理由・未来の世代

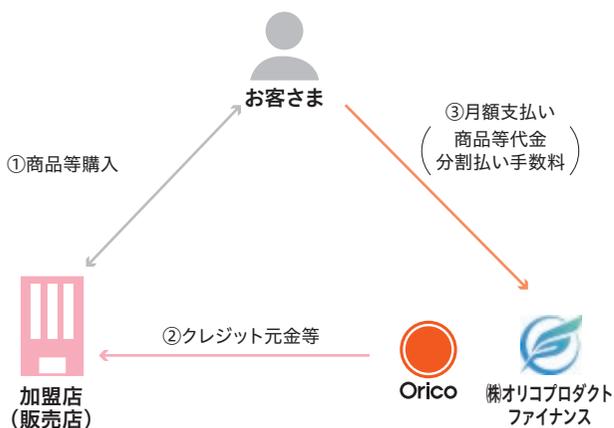
気候変動をはじめとする環境課題が深刻度を増す昨今、セカンドハンドやリユース等のマーケットでプレゼンスを有する当社にとって、**持続可能な経済の実現に貢献することは、重要な社会的責任と認識**しています。モビリティや住宅由来の環境負荷を軽減するのみならず、サーキュラーエコノミーへの移行およびエシカル消費喚起の一助を担い、ビジネスパートナーの皆さまとともに循環型社会・脱炭素化実現に向け協働を推進し、**未来の世代へと社会を継承**していきます。

収益構造

※記載の取引は一例であるため、実際の取引と異なるケースがあります

当社は長年培ってきた与信力を起点に、個品割賦、クレジットカード、銀行保証、売掛金決済保証、家賃決済保証など、お客さまのニーズに応じてさまざまなサービスを提供しています。なお、お客さまが当社のサービスをご利用される際は、原則販売店や卸業社などの加盟店（代理店）・提携金融機関などを介してお申いただけます。

オートローン・ショッピングクレジット



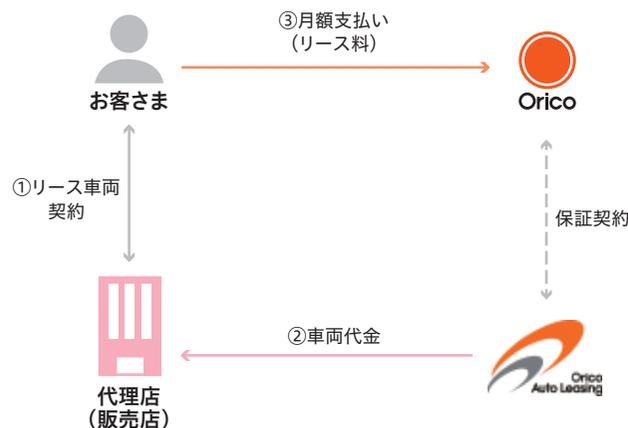
お客さまが車両の購入や住宅関連、教育関連などの商品・サービスを利用する際に加盟店などを介してお申いただき、その都度契約を結ぶスキームです。

当社および㈱オリコプロダクトファイナンスは、商品・サービスの代金を加盟店へ一括で立替えし、お客さまには月々分割でご返済いただくことで、その分割手数料等が当社グループの収益となります。

■収益イメージ

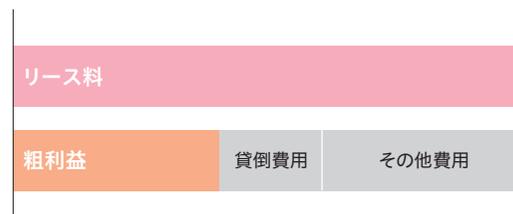


オートリース

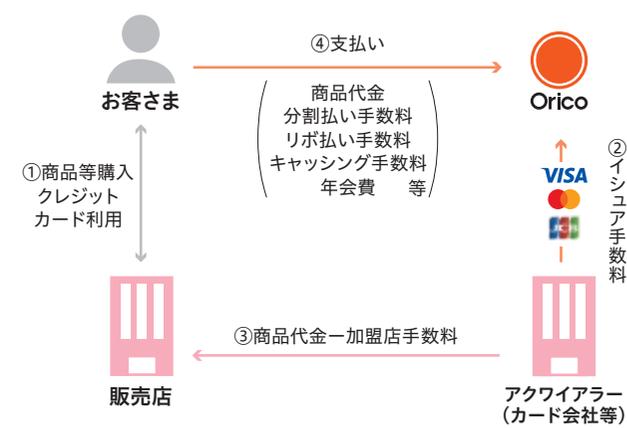


お客さまが希望される車両を㈱オリコオートリース（以下、「OAL」という）が購入し、登録諸費用・税金・自賠責保険料等を含み一定の期間、月々一定の料金を貸借するスキームです。お客さまから返済いただくリース料のうち保証料が当社グループの収益となります。なお、車両代金等はOALより代理店へ一括で入金します。

■収益イメージ



クレジットカード



与信限度額内でお客さまが購入した商品・サービスを後払いで支払うスキームです。

会員手数料(カードショッピングにおける分割払いやリボ払い手数料等)、カード年会費、キャッシング手数料、イシュー手数料*等が当社の収益となります。

※カード発行会社(イシュー)が取引に対して課す手数料

■収益イメージ

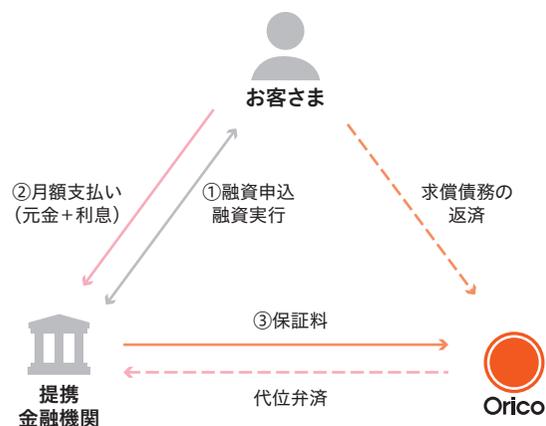


※取扱高に比例して発生するポイント費用等

収益構造

※記載の取引は一例であるため、実際の取引と異なるケースがあります

銀行保証



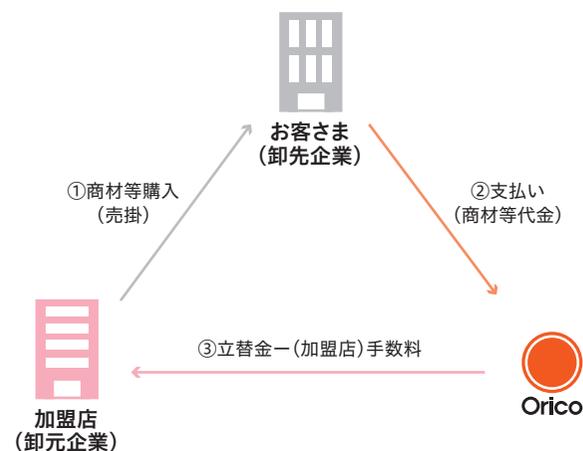
お客さまが金融機関から融資を受ける際に、当社がその債務の連帯保証を行い、万が一支払い不可能となった場合に当社がお客さまに代わって残債務を一括して金融機関へ代位弁済するスキームです。

保証金額もしくは残債務に対し所定の料率を乗じた金額を保証料としており、その保証料が当社の収益となります。

■収益イメージ

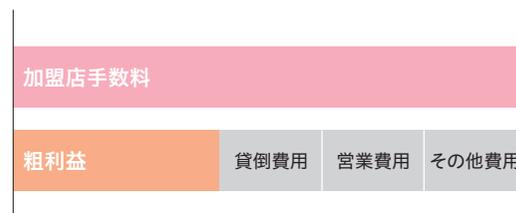


売掛金決済保証

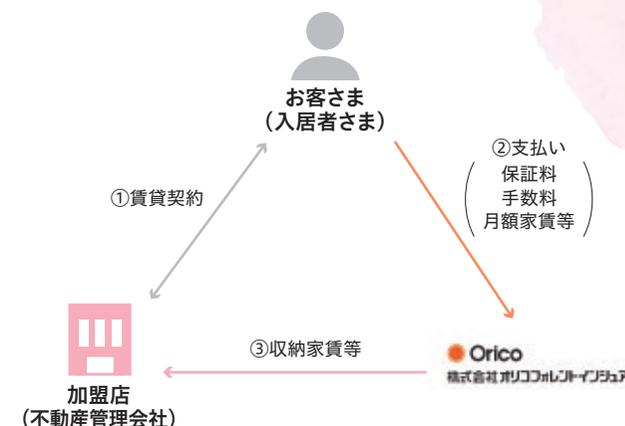


法人・個人事業主のお客さま(卸先企業)を対象に、加盟店(卸元企業)の売掛金等を決済・保証するスキームです。当社は、加盟店(卸元企業)への立替金から(加盟店)手数料を徴収し、その(加盟店)手数料が当社の収益となります。

■収益イメージ



家賃決済保証



入居者さまが賃貸保証人を探すことなく、(株)オリコフォレントインシュア(以下、「OFI」という)が代わりに連帯保証人になるスキームです。OFIはお客さまからお支払いいただく保証料・手数料等が収益となります。

■収益イメージ



How We Materialize the Goals

いかに実現するか

中期経営計画

前中期経営計画(2022～2024年度)総括	20
企画グループ長メッセージ	21
マテリアリティ	22
社外有識者等との対話を踏まえた成長ストーリー	23
新中期経営計画(2025～2029年度)概要	24
財務・経理グループ長メッセージ	25

事業戦略

事業構造改革の完遂	30
新たな体験価値提供を通じたお客さまとの エンゲージメント強化(個人戦略)	31
「デジタル分割払い」を通じたエンゲージメント強化	32
特集 デジタル分割払いアプリ「ワケタラ」	33
「ワケタラ」座談会	34

中小企業等への信用供与・生産性向上支援(法人戦略)	37
中小企業等のDX支援	38
サーキュラーエコノミー市場の深耕	39

中期経営計画

前中期経営計画(2022～2024年度)総括

▶2024年度の到達点

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。

■経営目標

経常利益	ROE	営業収益 一般経費率
400億円以上	10%以上	60%未満

■実績

	2022年度	2023年度	2024年度	評価
経常利益	230 (未達)	161 (業績下方修正)	123 (業績下方修正)	未達
ROE	8.6 (%)	5.4 (%)	5.8 (%)	未達
営業収益 一般経費率	63.3 (%)	61.8 (%)	62.9 (%)	未達

前中期経営計画においては、海外事業における貸倒関係費の増大や従来型の信販モデルからの発展的な脱却をめざした事業構造改革が道半ばのなか、金利上昇の影響を大きく受けたことにより、策定当初掲げた経営目標を大きく下回る結果となりました。

一方で、独自の経済圏を有する大手事業者との協業・提携を進展させるとともに、ガバナンス体制の充実や外部格付の格上げによる資金調達基盤の安定化等を図るなど、一定の成果を生み出しています。

主な取組内容	評価
事業ポートフォリオの再構築 事業構造の“見える化”は進展するも、個品割賦事業より着手した事業構造改革の本格的な刈り取りは次年度以降に持ち越し	未達
「グリーン」「デジタル」「オープンイノベーション」を切り口とした新たな取組 デジタルカード・デジタル分割払いに加え、アキカツローンや事業者間決済サービス(OBS(Orico Business payment for SME))など、社会課題解決にもつながる商品・サービスをリリース	一部未達
株式会社みずほ銀行との連携に加え、独自の経済圏を有する大手事業者等との提携・協業 独自の経済圏を有する大手事業者(イオンフィナンシャルサービス株式会社・楽天グループ株式会社等)との提携が進展今後、これらの巨大経済圏を梃子とした事業基盤拡充に取り組む	達成
従来型の信販モデルからの発展的脱却 個品割賦ユーザーをeオリコ会員に誘導するなど一定の進捗は見られたものの、真にお客さまを軸とした事業モデルへの転換が急務	未達
経営基盤の強化 ・2022年6月に監査等委員会設置会社へ移行、取締役会における独立社外取締役の比率を3分の1以上に引き上げ ・新理念の策定、新人事制度への移行、ジョブポストイングの導入など継続的成長に向けた人財戦略に着手 ・サステナビリティを経営の上位概念に位置付け、取組を強化。CDP「気候変動」分野で最高評価「Aリスト」企業、「FTSE4Good Index Series」およびGPIF採用のESG指標の5つの構成銘柄に選定	達成
外部格付の格上げによる資金調達基盤の安定 ・JCR・R&Iの外部格付は「A+」まで上昇 ・新たな資本政策や財務規律の策定など基盤の強化は進展	達成

中期経営計画

企画グループ長メッセージ



宇田 真也

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

はじめに

前中期経営計画期間において、経営目標の達成には至らず、直近2期では経常利益目標の下方修正を余儀なくされたことは、経営として大変重く受け止めています。主な要因として、事業構造改革の遅れにより収益力低下に歯止めをかけることができないなかで、海外子会社における延滞債権の急増に対する打ち手が遅れ、貸倒関係費が増加したことに加え、市場金利上昇による金融費用の増加等が影響したことです。一方で、人的資本経営やサステナビリティなどの経営基盤強化の取組は着実に進み、デジタル分割払いやアキカツローン等、次なる成長の萌芽を見出すなど、事業創出の取組においても進展が見られました。今後は、戦略の実行力や推進力を高め、環境変化に即した迅速な対応を図ることが求められます。この期間中に築いた事業基盤を更に強化し、持続的な成長を実現することが最重要課題であると認識しています。

新中期経営計画策定にあたり

前中期経営計画で築いた基盤を最大限に活用することを念頭に、新社長の梅宮のもとで新中期経営計画を策定しました。まず、新中期経営計画では戦略の実行力や推進力を高めるために、立案の段階からプロセスや体制を大幅に見直しています。

各事業部門・グループには、自らの事業領域において10年後の世界がどうなっているのか想像し、めざす姿を思い描いてもらいました。いわゆるトップダウンではなく、策定当初より事業部門・グループの主体的な参画を促し、それぞれが自ら考えコミットしてもらうことを企図したものです。それらをもとに経営レベルで議論を重ねるとともに、複数の社外有識者等のご意見も取り入れるなどして更に練り上げ、中期経営計画を仕立て上げました。

また、誰のどのような課題を解決し社会的な価値を創出しているのか見えづらいとのご意見を踏まえ、当社グループの強みに基づいて10年後のめざす社会・めざす姿、マテリアリティの見直しを行い、価値創造ストーリーの言語化を行いました。当社グループの競争優位性や強みを活かした価値創造は、生活者や中小企業・個人事業主等、お客さまの金融ニーズに応えることにあるとの認識に基づき、戦略の骨子を個人戦略・法人戦略・サーキュラーエコノミーなどの顧客軸・マーケット軸で明確化しました。

「与信 X テクノロジー」に込めた思い

前述の工程を経て策定した新中期経営計画の前提として、10年後のめざす姿を「与信 X テクノロジーで新たな金融シーンを創りだす先進企業～お客さまの笑顔と豊かな未来

のために～」と決めました。これには、過去70年の間に紡いできた英知と信頼の証である「与信力」(与信・回収・オペレーション)をAIをはじめとするさまざまなテクノロジーの力で更に磨きをかけ、金融事業を通じて社会に新たな価値を創出する、そのことにより「お客さまから選ばれ続ける企業」に進化していくという私たちの強い思いが込められています。

当社グループの与信に対するテクノロジーの活用は、古くは1990年頃から始まりました。当時、顧客属性や自社利用の実績に基づき、信用状態を数値化するためのスコアリングモデルを稼働させ、与信データの蓄積を開始しました。2000年代には外部の信用機関の情報も盛り込んだスコアリングモデルへと改修、2010年代にDataRobotを他社に先駆けて導入し、より精度の高い与信モデルの構築が可能となりました。このように当社は強みである与信をたゆまぬ努力によりレベルアップし続けてきた歴史がありますが、今後はこの強みを差別化の源泉とし続けるために生成AIをはじめとする最新テクノロジーを最大限活用し、更なる高度化を図っていきます。

10年後のめざす姿を確実に実現するため、5年後の到達点を「オリコならではの金融モデルの確立」と掲げています。これは10年後のめざす姿への通過点として、今後成長が期待できる市場において、当社グループのコアとなる事業領域を確立することが重要だと認識したことによるものです。

今後も、当社グループの強みを最大限活かすことにより、お客さま一人ひとりに親身に寄り添い、真摯に向き合い、時には熱意を持ってリードする、そういった信頼されるパートナーとしての金融グループをめざしていきます。

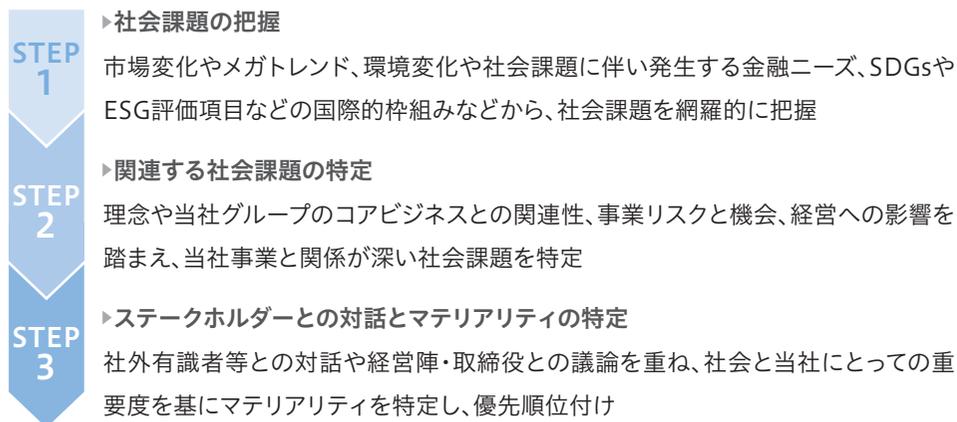
中期経営計画

マテリアリティ

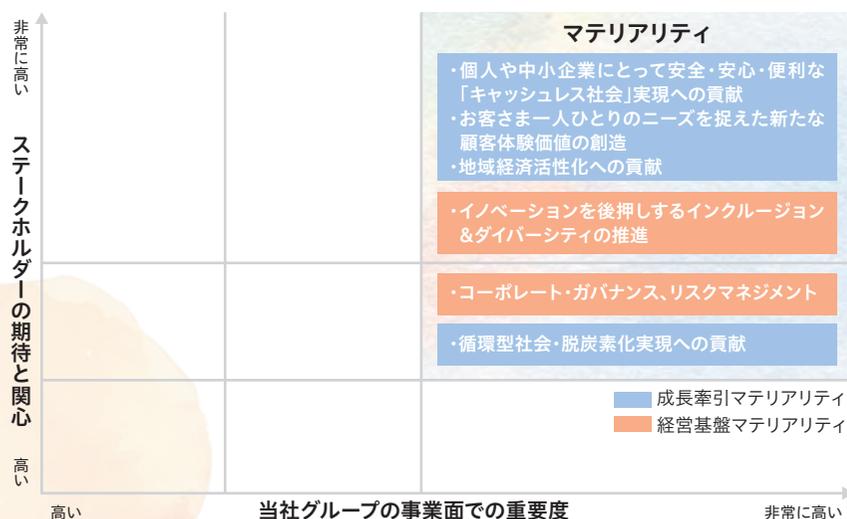
昨今のサステナビリティに対する社会的要請が高まっていることを受け、社外有識者等との対話や経営陣・取締役との議論を重ね、優先的に取り組むべき重要課題であるマテリアリティの見直しを行い、特定したマテリアリティを起点とした新中期経営計画を策定しました。

今後も事業を通じた社会価値の創出を推進し、社会課題解決に貢献する事業成長を実現していきます。

マテリアリティ特定のプロセス



■マテリアリティマップ



マテリアリティの特定理由

	マテリアリティ	特定理由
1	個人や中小企業にとって安全・安心・便利な「キャッシュレス社会」実現への貢献	キャッシュレスの進展に伴う不正の増加・巧妙化は重要な社会課題。中小企業DX支援(企業間決済、売掛金決済保証等)の領域は、人手不足等社会課題の解決にもつながる取組であり、企業価値と社会価値の両立を図るうえで極めて重要と判断
2	お客さま一人ひとりのニーズを捉えた新たな顧客体験価値の創造	今後10年の間に、お客さまの属性・ライフスタイル・価値観が一段と多様化すると見込まれ、当社グループは分割払いや決済保証などの領域で貢献することが求められている。多様なニーズを先取りした新たな金融サービスの提供は、当社グループのみならず社会全体の活力を高めるうえで特に重要と判断
3	地域経済活性化への貢献	地域経済活性化は、当社グループおよび加盟店・提携先金融機関等ビジネスパートナーの商圏の維持・拡大において重要。ビジネスパートナーと連携し地域の個人・中小企業に円滑な金融を提供し、販路拡大や労働力不足対応にも貢献することはめざす社会実現のうえで不可欠と整理
4	循環型社会・脱炭素化実現への貢献	セカンドハンドやリユース等のマーケットでプレゼンスを有する当社グループに対し、ビジネスを通じた循環型社会実現へのステークホルダーの期待値は潜在的に高いと整理。所有から利用への価値観の変化等を先取りした新たなサービスの提供は事業面でも重要
5	イノベーションを後押しするインクルージョン&ダイバーシティの推進	インクルージョンこそイノベーションの源泉と位置付け、多様な属性・バックグラウンド・強みを有する役職員が、多様な外部のステークホルダーと連携し、自ら挑戦のうえイノベーションを起こせる組織となっていくことをめざす。経営基盤強化・事業面の成功の必須条件と位置付け
6	コーポレート・ガバナンス、リスクマネジメント	強みである与信力(与信・回収・オペレーション)の担保および強化と、グループ経営高度化等ガバナンス強化は事業成功の前提となる重要課題と認識

中期経営計画

社外有識者等との対話を踏まえた成長ストーリー

客観性を担保するため、当社グループの新中期経営計画の策定にあたり、旧マテリアリティ・価値創造の流れを含む前中期経営計画に対し、社外有識者等から以下のご意見をいただきました。ご意見を踏まえ、新中期経営計画においては、当社グループが70年をかけて培ってきた競争優位性の源泉である与信に力点を置き、個人ならびに法人のお客さまの直面する社会課題に深く関係する金融ニーズに、当社グループの強みを活かして応えることに焦点をあてています。なお、ご意見を賜った社外有識者等の皆さまには、新中期経営計画の成長戦略について別途ご報告をしております。「分かりやすくなった」「今後のオリコならではの金融モデルに期待したい」等のフィードバックをいただいています。

前中期経営計画への社外有識者等からのご意見

総花的な戦略や、基盤の弱い海外事業に力点を置くことに違和感を覚える。例えば、キャッシュレスをうたっているかと思えばいきなりアジアが出てきては投資家目線では混乱するのではなかろうか。

与信・回収・オペレーションなどの強みがあるのであれば、そこにフォーカスをあててはどうか。そのようにすると、今後10年、オリコは何で稼いでいこうとしているのかが投資家などにも理解されると思料。

プロダクトや事業軸の戦略であり、受益者目線の戦略になっておらず、成長戦略に具体性が乏しい。

企業の社会的存在意義を内外にコミュニケーションする際に、誰のどのようなニーズに応えているのかを明確にすると、投資に資するかどうかの判断がしやすくなる。

例えばオリコの場合は、誰のどのような金融ニーズをどのような強みを活かして充足し、それによって誰が何をできるようになったのか、というのが立ち上ってくるような戦略を意識するといいいのではないだろうか。

PBR1倍超を達成するには、オリコならではの強みに基づき、成長期待につながるような与信を実現する必要があるのではないか。

どのような個人・企業に対して、何を新たな判断軸にして金融ニーズを充足していくのか、今後検討していくことをお勧めする。

ご意見を受けての当社グループの対応

新中期経営計画においては、当社グループが70年をかけて培ってきた競争優位性の源泉である与信に力点を置いています。

当社グループの強み [P.14](#)

新中期経営計画においては個人ならびに法人のお客さまの直面する社会課題に深く関係する金融ニーズに、当社グループの強みを活かして応えることに焦点をあてています。

・ 価値創造ストーリー [P.16](#)

・ 個人戦略 [P.31-32](#)

・ 法人戦略 [P.37-38](#)

・ サークュラーエコノミー市場の深耕 [P.39-40](#)

中期経営計画

新中期経営計画(2025～2029年度)概要

「早期のPBR1倍超回復」を経営の最重要課題と位置付け、経営目標達成に向け戦略・施策を着実に遂行していくとともに、株価を意識した経営を実践していきます。

本計画では、5年間の計画を2つのフェーズに分け、前半3年間でこれまで取り組んできた事業構造改革を早期に完遂するとともに、競争優位性のある事業基盤を固め、後半の2年間で成果の刈り取りを進めていきます。この実現のため、マテリアリティを起点とした事業戦略を策定し、経営基盤強化とともに推進することでお客さまから選ばれ続ける企業をめざします。

2025～2027年度
競争優位性のある事業基盤固め

事業構造改革の早期完遂・経営資源の捻出・成長分野へのシフト

事業戦略

- 事業構造改革の完遂 [P.30](#)
- 新たな体験価値を通じたお客さまとのエンゲージメント強化(個人戦略) [P.31](#)
- 中小企業等への信用供与・生産性向上支援(法人戦略) [P.37](#)
- サーキュラーエコノミー市場の深耕 [P.39](#)

経営基盤強化

- 「新たな金融シーンを創り出す先進企業」の実現に向けたカルチャー変革 [P.43](#)
- DX/デジタル・AI利活用の徹底拡充 [P.48](#)
- 人的資本経営/人財戦略の更なる進化と働き方改革 [P.50](#)
- コーポレート・ガバナンス/リスク管理/ALMのレベルアップ [P.60](#)

		2027年度	2029年度
経営目標	経常利益	250億円超	500億円超
	ROE	7.5%以上	12%以上
	営業収益一般経費率	60%未満	50%台前半

中期経営計画

財務・経理グループ長メッセージ



■ 新中期経営計画にかける想い

前中期経営計画については、経営目標である経常利益、ROE、営業収益一般経費率は、いずれも未達となりました。この背景には、2022年からの市場金利の上昇やコロナ禍といった外部環境の影響は確かにありました。しかしながら、こうした外部環境の変化に対応しつつ成長を加速させていくための抜本的な取組に遅れがあったことは否めない事実です。

当社は、ここ10数年にわたり、貸金業法や割賦販売法改正への対応、過払い金返還請求の問題、基幹システムの入替え、優先株式の償還など足許の課題解決に多くの経営資源を投下せざるを得ませんでした。

冒頭のトップメッセージでありましたとおり、事業ポートフォリオ運営、ALM運営の高度化およびIR強化に対する取組については、途上段階であり、継続課題として認識してい

ます。

財務・経理グループ長の役割は、企業の財務戦略をリードし持続可能な成長を支えるとともに、企業価値向上に向けた重要な役割を担っているものと認識しています。私は、2025年3月までビジネスプロモーション部門長を務めており、それ以前のキャリアでは財務・経営企画・海外事業などを担当してきました。これまでの経験を活かし、会社全体の改革を成し遂げていきたいと考えています。

新中期経営計画で掲げた経営目標の達成に向け戦略・施策を着実に遂行していくとともに、株価を意識した経営を実践し、PBR1倍超を最大限早期に回復すべく対応していきます。戦略・施策の推進にあたっては、新中期経営計画の前半3年間で早期に事業構造改革を完遂し、競争優位性のある事業基盤を固めたうえで、後半2年間では市場シェアの拡大・収益獲得を加速化し、経営目標をできる限り前倒しで達成するよう取り組んでいきます。

■ 足元の状況

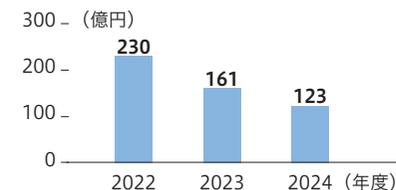
景気の先行きについては、物価上昇が消費者マインドを下振れさせ、個人消費に影響を及ぼす懸念があります。また、米国の関税引き上げが各国経済に与える影響も懸念され、依然として不透明な状況が続いており、国内外の金融市場の変動にも十分な注意が必要です。

厳しい経営環境のなか、前中期経営計画期間の最終年度である2024年度は、営業収益が増収となりましたが、連結子会社化した3社(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)の影響が大きく、オリコ

単体で見ますと前年同期比42億円の減収となっています。また、営業費用についても重点市場に位置付けた海外事業における貸倒関係費の増大影響で前年より32億円増加しており、事業構造改革の遅れによる収益力低下と金利上昇の逆風もあり、経常利益は前年同期比75億円の減益の状況です。

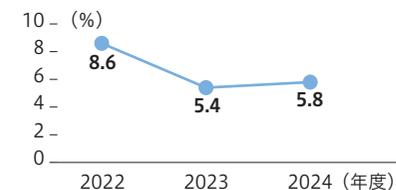
■ 前中期経営計画実績

経常利益



最終年度目標
(2024年度)
400億円以上

ROE



最終年度目標
(2024年度)
10%以上

営業収益一般経費率



最終年度目標
(2024年度)
60%未満

中期経営計画

財務・経理グループ長メッセージ

冒頭でふれたとおり、前中期経営計画においては、経営目標である経常利益、ROE、営業収益一般経費率についてはいずれも未達となり、直近2期では業績の下方修正を余儀なくされたことは、経営として大変重く受け止めています。一方、財務規律においては進展が見られており、外部格付が「A+」まで上昇し、資金調達基盤の安定化が図れたと考えています。また、東証プライム市場の上場維持基準を満たすため、主要株主との対話を重ねた結果、「流通株式比率35%以上」を達成し、すべての上場維持基準に適合しました。

■ 新中期経営計画のめざす財務目標

2025年5月に発表した5年間の新中期経営計画では、最終年度の経営目標を経常利益500億円超、ROE12%以上、営業収益一般経費率50%台前半という数値目標を掲げました。

新中期経営計画期間を5年とし、経常利益目標を500億円超としたのは、PBRが1倍を割れている現状への問題意識があります。

しかしながら、当社の現状からすると、市場評価としてはまだまだ中長期の利益成長に確信を持っていただけていないと感じています。

新中期経営計画の経営目標は「挑戦的」と感じられたかもしれませんが、掲げた事業戦略を着実に遂行することで、経常利益500億円超およびPBR1倍超への回復は可能と見込んでいます。

具体的には、事業構造改革の最優先事項である個品割賦事業は、低採算である低額個品のデジタル分割払いへの切替、営業体制の見直し、不採算先からの撤退、事務効率化、

経費削減等によりオリコプロダクトファイナンスも含め筋肉質な事業に転換させていきます。

また、海外事業については、事業規模圧縮、徹底的なコスト削減により再建を行い、稼げる体制にしていきます。成長戦略に関し、重点的に取り組んでいく領域である個人戦略のデジタル分割払い、オートリース、法人戦略のビジネスカード、売掛金決済保証の戦略を着実に遂行し、2024年度対比営業収益ベースで、個人戦略で750億円超（うち、デジタル分割払い250億円超、サーキュラーエコノミー戦略100億円

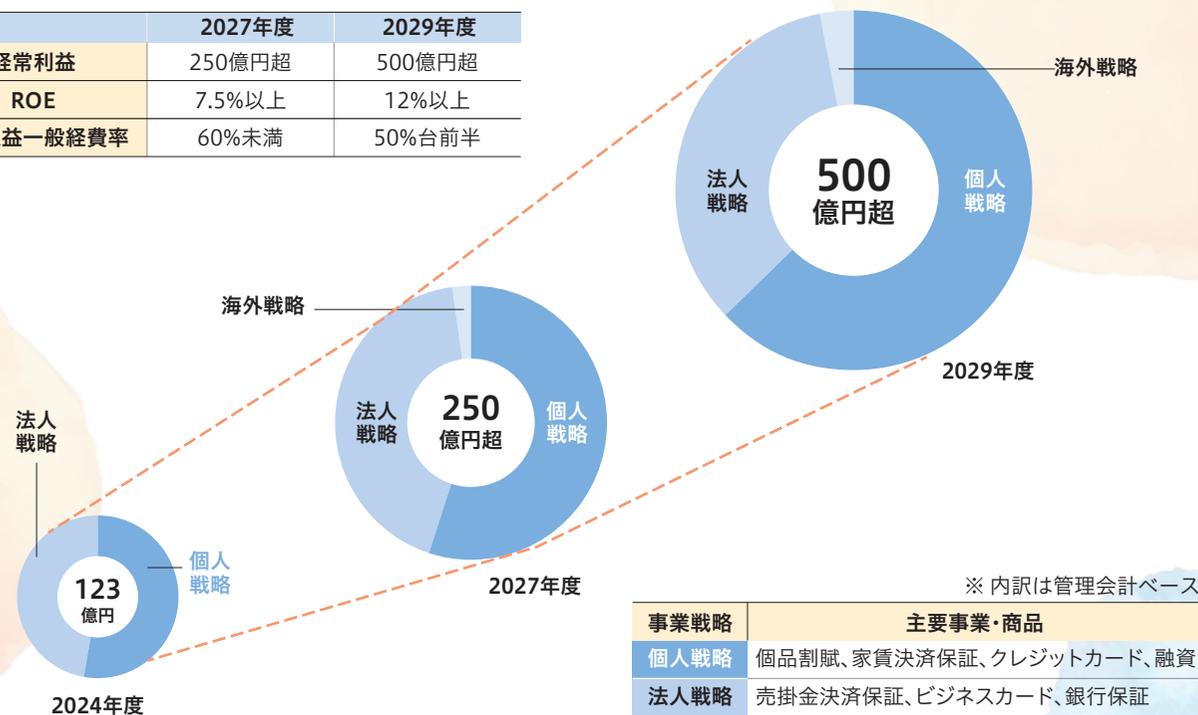
超）、法人戦略で200億円超の増加を図っていき、経営目標の経常利益500億円超の達成をめざします。

また、中期経営計画初年度の2025年度は、中期経営計画の土台を固めるうえで重要な期であります。経常利益は120億円と前年を下回る計画ではありますが、現在、デジタル分割払いの取扱店舗拡大や利便性向上、法人マーケット向けのプラットフォーム整備等々に取り組んでいます。

成果が現れるのは少し先のものもありますが、5年先を見据え、掲げた戦略を着実にやっていく1年としていく所存です。

■ 経営目標

	2027年度	2029年度
経常利益	250億円超	500億円超
ROE	7.5%以上	12%以上
営業収益一般経費率	60%未満	50%台前半



中期経営計画

財務・経理グループ長メッセージ

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

当社のPBRは1倍割れが継続しており、TSRも100%を下回っています。これら当社に対する市場の評価については重く受け止めており、早期のPBR1倍超回復を経営上の最重要課題と位置付けています。PBR1倍割れが継続している要因は、計画未達はもちろんのことでありますが、資本市場との対話が欠けていたことも要因の1つと考えています。

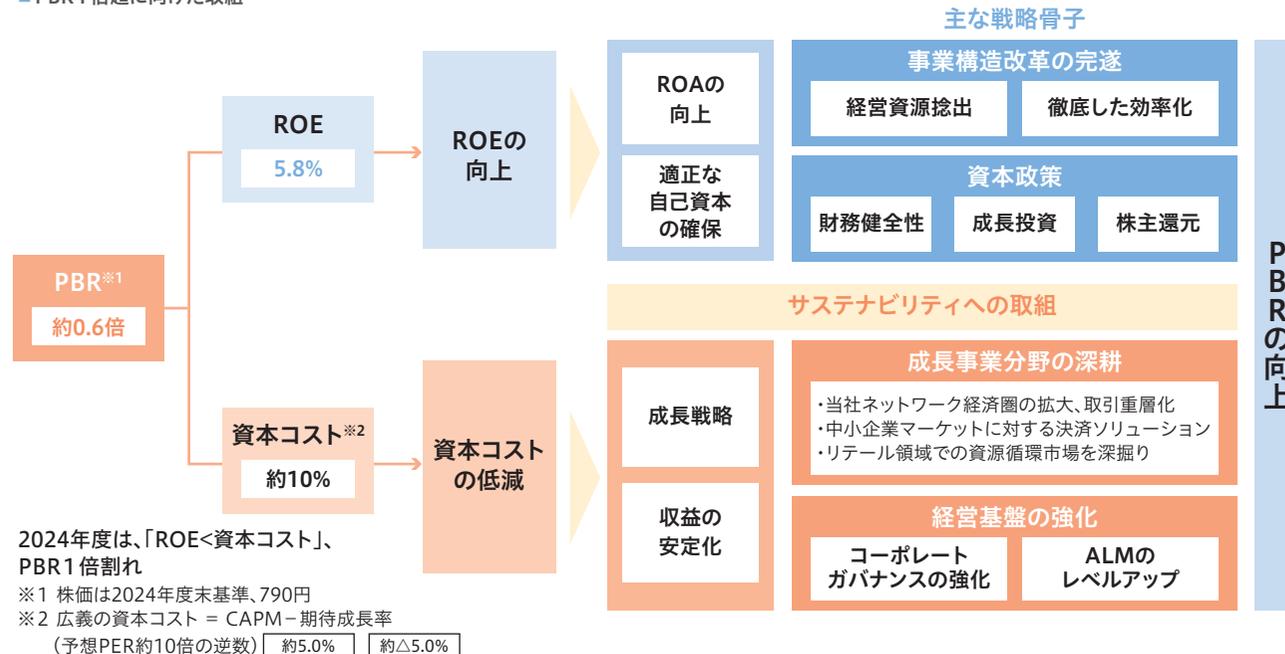
こうした課題を踏まえ、新中期経営計画では、PBR1倍超回復に向けた事業戦略と収益ロードマップを策定しました。PBR1倍超に向けては、ROEの向上と資本コスト低減の双方の観点から向上を図っていきます。

まず、ROEの向上に向けては、ROAの向上と適正な自己資本の確保が必要であると認識しています。

信販会社の事業として一定のアセットの積み上げは避けて通れないものですので、ROAを向上させることは何よりも重要となります。ただただ利益を出すことをめざすのではなく、いかに効率的に経営をしていくかがポイントとなります。資産効率を高めるため、前述のとおり、事業構造改革を通じて稼げる体制にするとともに、捻出した経営資源を新中期経営計画における各戦略に積極的に投下し、事業ポートフォリオの入替え、資源の再分配を図り、競争優位性のある市場からの利益を拡大させ実現していきます。適正な自己資本につきましては、資金調達の安定性確保を前提に自己資本と負債のバランスを考慮し、財務健全性の維持を図ることに加え、持続的な成長に向けた投資と株主還元とのバランスが取れた資本運営をめざします。

P.30 事業ポートフォリオの見直し参照

■ PBR1倍超に向けた取組



次に、資本コストの低減についてですが、成長戦略の遂行を通じて当社への成長期待を高めるとともに、経営基盤の強化と収益の安定化を示していく所存です。

現在、みずほ銀行、イオンフィナンシャルサービスとの提携により、当社のネットワーク経済圏は確実に拡大しています。個人戦略としては、顧客基盤の拡大に伴い、お客さま目線に立った新たな体験価値の提供と取引の重層化により顧客エンゲージメントの強化に取り組んでいきます。また、デジタル分割払いアプリ「ワケタラ」(以下、「ワケタラ」という)の本格展開により、お客さまのロイヤリティやエンゲージメントを高め、選ばれる企業をめざすとともに収益の拡大もめ

ざしていきます。サーキュラーエコノミー市場の深耕については、当社の強みである個人向けオートリースを中心に、所有から利用への潮流を捉え、リテール領域での資源循環市場を深掘りしていきます。法人戦略としては、ビジネスパートナーである当社加盟店等の決済ニーズに対応し、法人与信モデルの高度化を通じて、成長市場である売掛金決済保証市場とビジネスカード市場での優位性を確立していきます。強固な経営基盤を構築するためには、コーポレート・ガバナンスの強化に加え、資産と負債を統合的に管理し、リスクを適切にコントロールするALMのレベルアップが重要です。これまで長らく『金利のない世界』が続き、その恩恵を受け

中期経営計画

財務・経理グループ長メッセージ

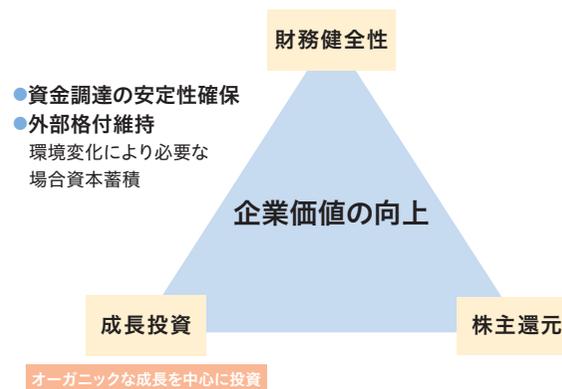
ていましたが、現在は『金利のある世界』、更には『金利が変動する世界』を迎え、市場金利の動向は経営に大きな影響を与える重要な変動要素となります。PBR1倍超回復を実現するためにも、引き続きALMのレベルアップに取り組んでいきます。

ノンバンクという業態の特性上、当社のバランスシートは銀行などの規制金融機関とは異なる独特のリスクプロファイルを有しており、当社固有の資産・負債特性に基づく金利リスクや流動性リスクの定量化が重要となります。これらのリスクが経営に与える影響を可視化したうえで、個別調達金利のヘッジや動的なバランスシートヘッジなど、オペレーションを柔軟かつ高度化し、資産と負債の期間ミスマッチから生じる利ザヤ(ALM収益)を獲得することで、経営の安定に資する最適なALM運営の実現をめざしていきます。

こうしたPBR1倍超回復に向けた取組は、短期的な財務指標の向上だけでなく、中長期で持続的な企業価値向上をめざしており、マネジメント層と社員一人ひとりの理解と実践によって実現されるものです。マネジメント層だけの理解に留めず、社員一人ひとりに取組意義を浸透させる取組も進めています。

資本政策

新中期経営計画における資本政策は、「財務健全性、成長投資、株主還元の最適なバランスを実現」することを基本方針とし、株主還元は配当を基本に据え、累進配当を明確化しました。



財務健全性

ノンバンクにとって、資金調達の安定性と資金調達コストの低減は非常に重要なポイントであり、格付の維持・向上は財務政策において重要な要素です。格付の維持・向上を前提とした財務運営を実施しており、固定金利建ての調達であるアセットファイナンスを中心にリスクヘッジを行った結果、固定調達比率75%、直接調達比率も64%と推移しています。

自己資本比率は8.3%と8%を少し上回っています。この水準は、外部環境の変化に対しても耐えられるものであると認識していますが、一定のストレスシナリオのもとでは自己資本比率が0.5~1%程度低下する可能性もあるものと見ています。その点を考慮すると一定の資本上積みは必要との認識も持っています。

成長投資

新中期経営計画においては資本効率を意識し、高成長が期待できる戦略領域にフォーカスして投入し、オーガニックな

成長を中心に投資していきます。具体的には、ROE・市場における成長率を高めるべく、カード(デジタル分割払い)、売掛金決済保証、オートリースといった新中期経営計画の各戦略に資源を投入していきます。また、IT関連や人財戦略にも資源を投入し、競争力強化、業務効率化や新たな事業価値の創造等、収益力向上に向けた基盤強化も行っています。

インオーガニックな成長投資は、厳選したうえでタイミングを見て判断を行っていきます。資本活用・戦略出資等について規律を持って検討し、適切な事業ポートフォリオの構築をめざし、持続的な成長と企業価値向上に向けて取り組んでいきます。

株主還元

新中期経営計画期間における株主還元は自社株買いではなく、配当による還元を優先し、実施していきます。

配当政策は、「累進配当を基本とし、連結配当性向30%から40%を目安に実施」することとしました。

当社はこれまで、企業価値の向上とともに、株主の皆さまへの適切な利益還元を経営の重要課題の1つと位置付け、2016年度の復配以降、減配を行わず、安定的かつ継続的な配当の実施に努めてきました。

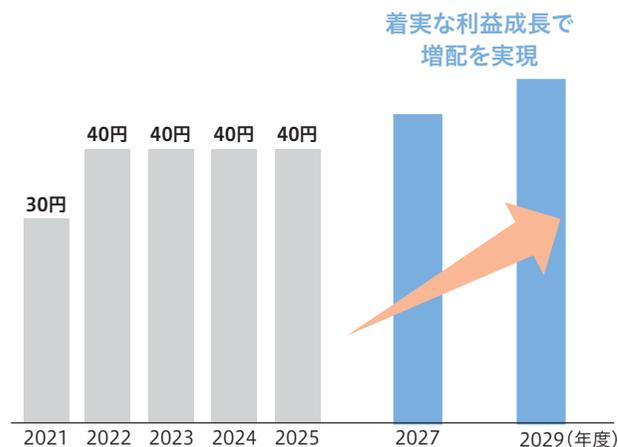
当社株式を長期的に保有いただく株主の皆さまへの還元姿勢を一層明確にするとともに、着実な利益成長で増配の実現をめざすという還元姿勢を明確にすべく、累進配当を導入したものです。

また、配当性向については、バランスの取れた資本運営を状況に応じて行っていくため、幅を持って柔軟に対応していく予定です。

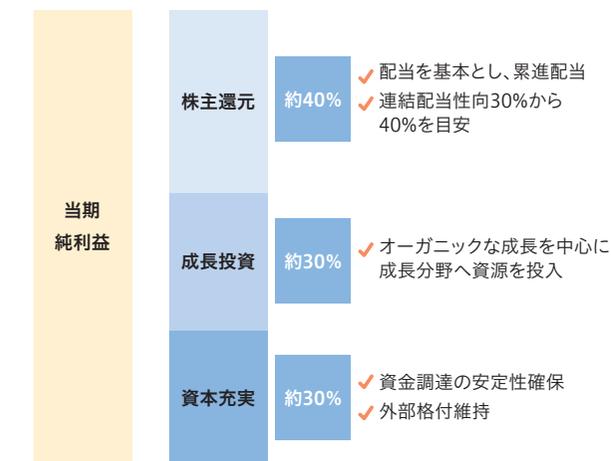
中期経営計画

財務・経理グループ長メッセージ

2025年度の配当予想は横ばいの40円で公表していますが、新中期経営計画で定めた戦略を遂行のうえ、着実な利益成長で新中期経営計画期間での増配の実現をめざしていきます。



■ 新中期経営計画期間の資本配賦イメージ



■ ステークホルダーの皆さまへ

当社は、前中期経営計画から事業ポートフォリオ運営を開始し、リスクリターン・コストリターンに基づく分析・評価など可視化が進んだことで、事業ポートフォリオ運営に対する理解は浸透してきました。新中期経営計画では、策定段階から共通のROE目標を掲げ各事業ポートフォリオの中長期的な方向性について繰り返し議論を重ねてきました。早期のPBR1倍超回復に向け、更なる事業ポートフォリオ運営の高度化を進めていきます。

昨今、投資家の皆さまからは個別の事業を深掘りするご質問や情報開示の充実などのご要望をいただくことが増えてきました。投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまと建設的な対話を積み重ねていくことは財務・経理グループ長としての重要なミッションであり、当社の戦略をご理解いただくために、戦略や事業内容を正確にご説明することが重要だと考えています。

業績や戦略に関する情報をタイムリーかつ正確に開示することはもちろんのことですが、投資家の皆さまとの対話について、社長の梅宮に加え、社外取締役との対話機会についても検討しています。ステークホルダーの皆さまとの開かれた関係の構築に関し、マネジメント層も一体となって取り組んでいきます。

皆さまとの対話を通じて得る学びや気づき、そしてご意見は取締役会やマネジメント層で共有し、業務運営や資本政策等の参考にしていきたいと考えています。また十分な情報提供を行うことによって、投資家の皆さまにより深く当社をご

理解いただけるよう、最大限努力していきます。特に、関心の高い分野について積極的に情報を開示することに留意し、双方向のエンゲージメントを重ねていくことで、持続的な成長と企業価値向上につなげていきます。

また、これまでの商品別の実績開示からターゲット層を明確にすべく、個人戦略・法人戦略のカテゴリーでの実績開示を試みています。まだ試行錯誤中ではありますが、ステークホルダーの皆さまにとって、より分かりやすいIR資料をめざしていきます。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、一層のご理解・ご支援の程、よろしくお願い申し上げます。

P.75 株主・投資家との対話状況

事業戦略

事業構造改革の完遂

事業ポートフォリオごとのリスクリターン、コストリターン等の可視化は進んできましたが、縮退効率化領域から成長領域へと経営資源を大胆にシフトし、事業ポートフォリオそのものを大きく変えていくところまでは至っていません。金利上昇等、当社を取り巻く経営環境がますます厳しくなるなか、安定性と成長性を兼ね備えた事業ポートフォリオの構築は喫緊の課題だと考えています。具体的には、個品割賦事業やカード事業、海外事業等の抜本的見直し、オペレーションの効率化等で約1,200人の人員を捻出、そのうち300人は成長分野であるカード(デジタル分割払い)や売掛金決済保証あるいはオートリースなどへシフトしていきます。

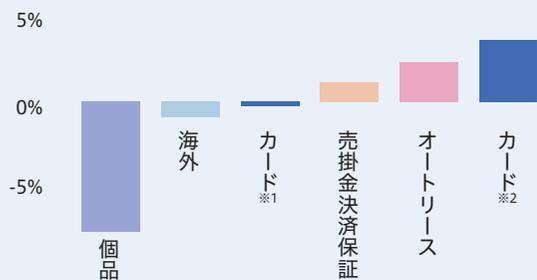
経営資源の捻出・再配分

人員の再配置等

2024年度総数(連結)	9,032人
人員の捻出	△1,200人
成長分野へシフト	300人
2029年度までのネット減(自然減含む)	△900人

	2024年度	2029年度
営業拠点数 (当社+㈱オリコプロダクトファイナンス)	107	半減
営業収益一般経費率	62.9%	50%台前半

資本の再配分 (2024年度→2029年度配賦シェア変動)



※1 デジタル分割払い除く ※2 デジタル分割払い

事業ポートフォリオの方向性(2029年度)



ROE : 2029年度予想(経常利益ベース)

事業戦略

新たな体験価値提供を通じたお客さまとのエンゲージメント強化(個人戦略)

当社は、マテリアリティに掲げる新たな顧客体験価値の創造に向けて、eオリコ®を入口としてお客さまに新たな体験価値を提供し、ロイヤリティやエンゲージメントを高め、お客さまから選ばれ続ける企業をめざします。 ※会員向けWebサイト

■個人戦略全体

営業収益 (2024年度対比)	2027年度 +410億円	2029年度 +760億円
--------------------	------------------	------------------

1. 当社ネットワーク経済圏の拡大

クレジットカードを保有するお客さまにeオリコ会員登録をいただくことに加え、個品割賦ユーザーのeオリコ会員登録を進めていきます。更に、グループ会社や株式会社みずほ銀行との連携に加え、イオンフィナンシャルサービス株式会社、楽天グループ株式会社等の大手事業者等との提携・協業を梃子に当社ネットワーク経済圏を深耕することで、eオリコの顧客基盤の拡大をめざします。併せて、若年層や消費性向が高く、LTV(Life Time Value)が見込めるお客さまを取り込むとともに、増加する在留外国人の取扱拡大もめざします。

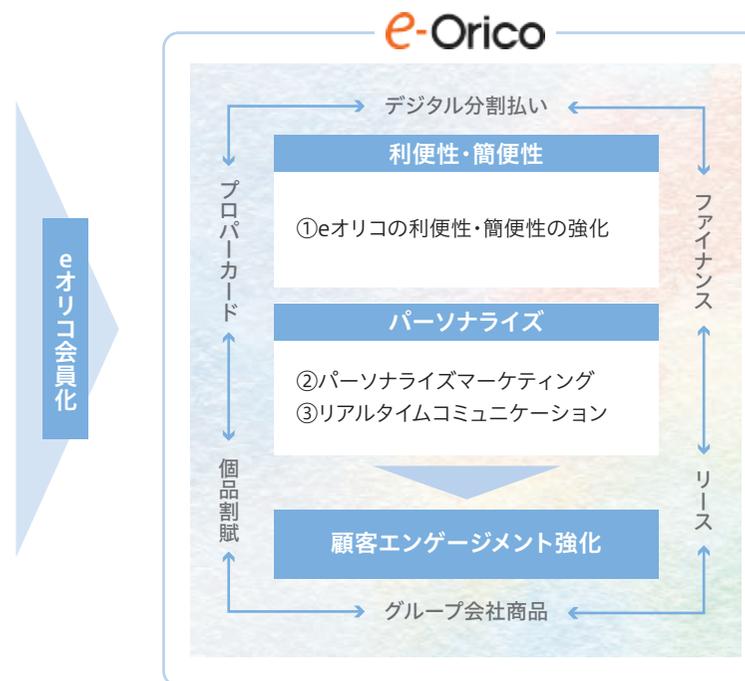
2. 顧客エンゲージメントの強化

当社ネットワーク経済圏の拡大に伴い増加したeオリコ会員に対して、お客さま目線に立った新たな体験価値の提供と取引重層化によるエンゲージメントの強化に取り組んでいきます。



当社顧客化

取引重層化/エンゲージメント強化



エンゲージメント強化の流れ

- ①eオリコの利便性・簡便性強化
オファーから申込、利用までeオリコ内で完結
- ②パーソナライズマーケティング
当社の顧客データ基盤を活用し、お客さまごとに最適な商品をオファー
- ③リアルタイムコミュニケーション
マーケティングオートメーションツールを活用、取引データや行動予測等に基づき商品をオファー

新中期経営計画の10年後をめざす姿「与信 X テクノロジー」で新たな金融シーンを創りだす先進企業の実現に向け、リスクベースドプライシング導入等も含め、与信・回収・オペレーションの更なるレベルアップを通じて、お客さまから選ばれ続ける企業をめざします。

事業戦略

「デジタル分割払い」を通じたエンゲージメント強化

新商品「デジタル分割払い」の本格展開

従来のショッピングクレジットでは、ご利用の都度、申込手続き・審査が必要なため、お客さま・加盟店従業員さまより、これまで以上に簡単にスピーディーに利用できる分割払いサービスのご要望をいただいていた。

当社はこのご要望に応えるため、2023年7月に、認定包括信用購入あっせん業者の認定を取得し、「性能規定与信」を開始しました。これにより、当社はAIによる与信機能を活用した数少ない事業者となり、申込の簡易化、審査の迅速化を実現しました。その後、2023年9月に「Orico Code 決済」、2024年3月に「デジタルカード」をリリースし、これらの技術・サービスを組み合わせた分割払いの新サービス「デジタル分割払い」の提供をスタートしました。

デジタル分割払いには、加盟店への導入が簡易な“プラットフォーム型「ワケタラ」”と加盟店専用に決済方法や利用方法をカスタマイズした“OEM型”などがあり、審査完了後、お客さまはご利用可能枠の範囲内で「すぐに・いつでも・何度でも」分割払いをご利用いただけます。なお、デジタル分割払いは、従来のショッピングクレジット（低額個品割賦）市場やクレジットカードの分割払い（リボ払い含む）等の約8兆円規模の市場を想定しており、お客さまに安心して継続的にご利用いただける分割払いサービスを実現し、新たな顧客体験価値向上を図っていきます。

今後も、当社が従前から持つ与信力に、「性能規定与信」と「デジタル技術（Orico Code決済・デジタルカード）」を掛け合わせることで、お客さまのニーズに即した唯一無二の商品・サービスを提供し、お客さまから選ばれ続ける企業をめざします。

■ 3～5年後の到達点

	2027年度	2029年度
デジタル分割払い有効会員数	205万人	380万人
エンゲージメント顧客数※1	28万人	43万人

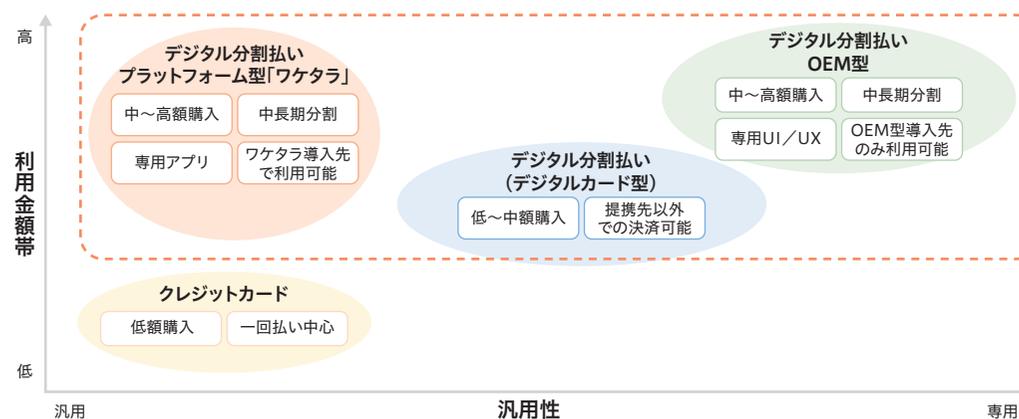
※1 eオリコログイン月一回以上、かつ2商品以上利用

■ デジタル分割払い全体

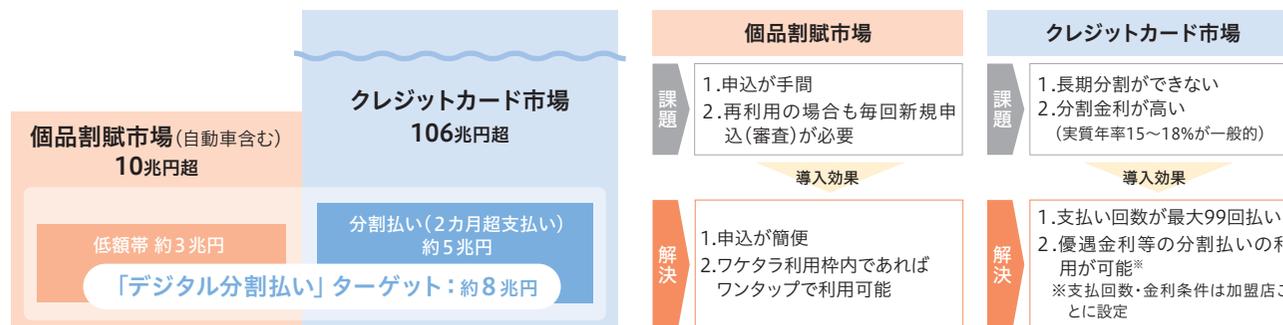
営業収益※2 (2024年度対比)	2027年度 +120億円	2029年度 +280億円
----------------------	------------------	------------------

※2 個人戦略の内数

■ デジタル分割払いのターゲット層



■ 分割払い市場規模想定(年間/2024年)



事業戦略

特集 デジタル分割払いアプリ「ワケタラ」

「ワケタラ」は
簡単でスピーディーに
ご利用いただける新しい
分割払いアプリです。



「ワケタラ」ご利用シーン

急な出費



突然自宅の家電製品が壊れてしまった場合でも分割で購入することで家計の負担を軽減できます。

高額商品



ずっと欲しかった高級バッグも無理なく購入できます。

忙しくて
店舗で手続き
できない

お申込手続きはご自宅からでも可能です。ご登録完了後に店頭ではアプリからQRを読み取り金額・回数を入力、ECサイトではECサイトの商品購入手続きから分割払いをご利用いただけます。

「ワケタラ」公式アプリのダウンロードはコチラ



「ワケタラ」の特徴

申込 性能規定与信^{*1}により申込項目17項目を実現

申込 5分



審査 最大24時^{*2}まで夜間与信(自動与信)対応

審査 90秒



利用 二回目以降はワンタップで24時間365日分割払い可能

利用 0分



※1 割賦販売法で認められた登録区分 ※2 23:45申込完了分まで

WEB デジタル分割払いアプリ「ワケタラ」

事業戦略

特集 デジタル分割払いアプリ「ワケタラ」～「ワケタラ」座談会～



与信企画部 中村 伊織

延滞リスクをコントロールし、適切なリスクテイクとなるよう管理する業務に従事。「ワケタラ」では、与信基準の策定など審査に関連した業務を担当。

クレジット営業部 杉本 真之介

加盟店となる企業の開拓と対応に従事。デジタル分割払いの導入促進や利用拡大に向けた折衝を主に担当。

カードプロダクト開発部 坂上 豪則

カード系や融資商品などの開発を担当。新商品開発チームの責任者として、新しいプロダクトの開発を主導。

カードマーケティング部 鹿田 絢子

デジタルメディアを中心にプロパーカード商品等に関するマーケティングを統括。「ワケタラ」では、プロモーション領域の設計から認知拡大、利用促進等に従事。

デジタル分割払いアプリ「ワケタラ」で、お客さまに選ばれる企業へ

大手クレジットカード会社初となる性能規定与信を活用したデジタル分割払いアプリ「ワケタラ」^{※1}。

サービスの開発と運用に携わっている社員に、開発の経緯と今後の展望について語っていただきました。

※1 デジタル分割払いをベースとした、加盟店導入が簡易なプラットフォーム型商品

※2 株式会社デンソーウェブの登録商標

——「ワケタラ」の概要と開発の経緯を聞かせてください。

坂上: 決済業界ではここ数年、クレジットカード以外に電子マネーやQRコード決済など、さまざまな決済インフラが整ってきました。こうした事業環境の変化を受け、当社も2023年9月には加盟店と協業で発行している提携クレジットカードの利用にQRコード^{※2}で決済を可能とするサービス「Orico Code決済」をスタートさせ、2024年3月には会員向けWebサイトの「eオリコ」を活用し、セキュアな環境でお客さまが自身のカード情報を確認できる「デジタルカード」

の取り扱いを開始するなど、デジタル決済サービスの拡充を進めてきました。一方、個品割賦においては、商品購入の都度、申込手続きと審査が必要であるため、手続きの負荷を気にされるお客さまのニーズに合致せず、加盟店においても、都度手続きに手間がかかるという課題を抱えておられました。これらの課題を解決するため、デジタル決済サービスの仕組みを個品割賦領域にも展開できないか模索していった結果、クレジットカード払いの分割払い機能を活用し、性能規定与信によるスピーディーな審査により一度の申込で利用可能枠内なら繰り返し分割払いがご利用いただける「ワケタラ」を考案・開発するに至りました。

杉本: 私も個品割賦商品の課題を強く感じており、申込手続きの手間を軽減するためWeb化の促進などを図ってきましたが、他社の決済サービスとの差別化が十分にできていませんでした。そうしたなか、新たに開発された「ワケタラ」を加盟店へご提案に伺ったところ、迅速な決済と長期分割など、高いユーザビリティに対する加盟店からのご評価に手応えを掴み、サービスリリースに向けた調整を進めていきました。デジタル分割払いは、これまでの加盟店起点のビジネスモデルとは大きく異なり、お客さまへの直接的リーチや、与信基準策定の必要性があり、カードマーケティング部や与信企画部とも連携しサービス化に向け取り組んでいきました。

——差別化要素である「認定包括信用購入あっせん業者」の認定とは、どのようなことでしょうか。

中村: 他社との最大の差別化要素は、当社の強みである与信力を活かした「性能規定与信」にあると考えています。従来は、法令により義務化されている支払可能見込額調査にお

事業戦略

特集 デジタル分割払いアプリ「ワケタラ」～「ワケタラ」座談会～

いて、各社同じルールに従って算定する必要があり、世帯人数や世帯主との関係等の項目をお客さまに申告していただく必要がありました。しかし、2021年にキャッシュレス決済の利用促進やFintech企業の参入促進を目的とした規制緩和により「認定包括信用購入あっせん業者」という新たな制度が設けられ、国から認定をうけた事業者は、これらの項目の申告を受けることなく、独自の与信手法にてお客さまの支払可能見込額の算定が可能となりました。

当社は長年にわたり、カードだけでなく個品割賦や銀行保証など多種多様な商品を取り扱ってきており、こうしたさまざまなお客さまのデータを蓄積しAI分析を活用した与信力が他社にはない当社の強みであると思っています。この与信力が、他社との差別化のチャンスになると考え、「認定包括信用購入あっせん業者」の認定取得へ踏み切りました。認定取得には厳しい条件が設けられていましたが、一つひとつ障壁を乗り越えながら約3年をかけて取得することができました。

——「ワケタラ」のお客さまと加盟店にとってのメリットを聞かせてください。

坂上: 中村さんが触れましたが、企業独自の与信が可能な性能規定与信は、個人のお客さまの申告項目を減らすことができることが一番大きなメリットだと思っています。従来申し込みから審査完了まで30分程度かかっていましたが、性能規定与信になってからは5分程度に短縮されましたので、顧客体験の向上が図れました。また、加盟店にとっては、お客さまご自身でお申込手続きを完了することができ、審査がお見送りの場合にご負担いただいていた業務もなくなることができます。人手不足のなかで商談時間を短縮できることは、次の商談への対応時間が確保できるようになるなど

大きなメリットになると思います。システム面でも加盟店のシステムと連動して決済を完了させることも可能なため、事務処理の負担軽減も実現できます。

中村: 法令により各社同じルールで支払可能見込額調査を行う必要があった際は、お客さまの申告に不整合等があると、お客さまに確認したうえで支払可能見込額を算定していたため、審査の自動化ができませんでした。しかし、現在は当社独自の与信手法にて支払可能見込額を算定しているため、審査の自動化率を上昇することができ、お客さまや加盟店をお待たせせず、当社の審査業務の負荷も軽減できたと思っています。

杉本: 営業の視点でも、この審査の自動化率を上昇することができ、大きなアピールポイントとして働き、大手小売企業との加盟店契約を締結できたケースも少なくありません。

鹿田: 確かに、性能規定与信により審査がスピーディーになり、「審査最短90秒」という訴求ができたことは、プロモーション面で優位性を打ち出す大きな武器となりました。

坂上: ネット通販やテレビ通販などの非対面取引では、周りの目を気にせず申込ができる一方で、高額商品はその都度分割払いの申込・審査が必要でした。「ワケタラ」では、お客さまにあらかじめご利用可能枠を付与することにより、お客さまはその限度額の枠内で繰り返し利用できるようになり、支払い回数もご自身で選ぶことができます。店頭でも人目を気にせず利用できるようになったのも大きなメリットだと思います。

杉本: 審査の申込を遅くまでできるのもメリットになります。従来は21時に審査が終了していたため、以降にお申込されたお客さまには、朝まで審査結果をお知らせすることができ

なかったため、その間に他社をお選びになるケースもあるなど、ご不便をおかけしていました。一方、デジタル分割払いでは23時45分まで審査可能なため、ネットショッピングの利用が多い時間帯である夜間のお客さまもカバーできるようになりました。審査は一度のみで、二回目以降はワンタップで24時間365日分割払いが可能であり、ほかにない顧客体験をお届けできている自信があります。

鹿田: 当社の会員向けWebサイトの「eオリコ」を通じて、導入加盟店のプロモーションを支援することで、間接的に加盟店の集客にも貢献できていると感じています。「ワケタラ」アプリでも加盟店情報を掲載することで、店舗への送客効果が期待できます。「ワケタラ」の会員数が増えれば、これまで来店機会がなかった客層の来店にもつながり、新たな顧客獲得が見込めると考えています。

坂上: 鹿田さんの言うとおり、加盟店にお客さまを獲得していただいた従来の流れから、お客さまがアプリを通じてご利用される加盟店を選んでもいただくことで、加盟店に「ワケタラ」でお客さまを送客する流れが自然にできあがっていただければと思います。

——オリコのビジネスのスタンスに変化はありますか。

杉本: クレジット営業部は、個品割賦をメインに向き合っていたため、デジタルに関する知識や感覚が遅れていました。しかし、このサービスを通じてデジタルに関する関心が向上し、今まで以上に新しいことにチャレンジする姿勢が生まれています。

鹿田: これまでは、多くのサービスで当社が前面に出るというよりも、裏方として安定した決済サービスを支える役割を担ってきました。今後、「ワケタラ」のプロモーションが進む

事業戦略

特集 デジタル分割払いアプリ「ワケタラ」～「ワケタラ」座談会～

ことで、当社の認知度は更に高まり、当社が提供するサービスとしての存在感も強まっていくでしょう。「ワケタラ」は当社のサービスであり、加盟店が活用する形で展開されているため、お客さまにとっても当社の印象がより明確になると感じています。

坂上: 2025年8月6日よりネット通販サイト「Amazon.co.jp」で当社のデジタル分割払いのシステムが導入されました。これにより、「Amazon」のサイト内で「オリコ分割払い」の決済方法が選択できるようになり、お客さまの目に触れる機会がより多くなることで「デジタル分割払いといえばオリコ」というイメージが定着すればと期待しています。

—— 今後の展望や方針を聞かせてください。

坂上: インフレが続くなかでは、分割決済のニーズは高まり続けることが予測されます。そうした分割ニーズにダイレクトに答えていくために、「ワケタラ」や、AmazonやAppleなど各加盟店のご要望に合わせたOEM型デジタル分割払いまで、あらゆるニーズにダイレクトに答えていくために、さまざまなプロダクトを展開しており、今後も拡大していきます。

鹿田: デジタル全盛の現代では、積極的なプロモーションによるスピード感ある市場シェアの確保が成功のカギとされがちです。しかし当社では、会員数の拡大よりも、まずは利用可能な店舗を増やすことが優先課題と考えています。使える店舗が少ない段階でプロモーションを強化してしまうと、お客さまに混乱を与え、かえってサービスの普及にマイナスになる可能性があります。大型チェーン店や街中で使える場所をある程度増やしたうえで、認知度を高めるフェーズへ移行したいと考えています。今後プロモーションを強化する際には、お客さまの目に触れた最初の段階で選ばれるような

訴求を心がけていきます。

中村: 申込が簡単で審査がスピーディーという魅力がある半面で、不正申込のリスクも増えています。マテリアリティの1つとして定める、「個人や中小企業にとって安全・安心・便利な『キャッシュレス社会』実現の貢献」に従い、「お客さまからオリコなら安全で安心」と認知していただけるよう、取り組んでいきたいと思えます。

鹿田: 単なる決済手段ではなく、ECとリアル店舗の両方で使えるシームレスな体験を提供することで、お客さまの生活に寄り添いながら、安心感や利便性も提供し、長期的に選ばれ続けるパートナーをめざしていきたいですね。

坂上: 繰り返しになりますが、「デジタル分割払いといえば

オリコ」という認知が、現実になることが願いです。その一方で、認知された後もお客さまのさまざまな資金ニーズやご利用ニーズにしっかり応えていけるよう、更なる進化を続けていきたいと考えています。

杉本: 個品割賦領域の「加盟店視点」とカード領域の「お客さま視点」を最適な形で組み合わせたハイブリッドサービスである「ワケタラ」は、両方の視点を合わせもっているからこそ、今の時代のニーズにあったサービスができたと思っています。お客さま、加盟店のニーズにしっかりお応えし、その結果、付加価値に見合った収益をいただくことで、当社の企業価値向上に貢献していくことができればと考えています。



事業戦略

中小企業等への信用供与・生産性向上支援(法人戦略)

ビジネスパートナーである当社加盟店を含む中小企業・個人事業主においては、効率的な資金決済ニーズ、債権保全ニーズ、円滑な資金繰りニーズ等の多種多様な経営課題が存在しています。当社は、デジタル技術を活用した商品力の強化、法人与信の高度化、営業体制の強化等を通じて中小企業等の経営課題に対するソリューションを提供することで、新しい顧客体験価値を創造します。これにより、成長市場である売掛金決済保証市場およびビジネスカード市場で優位性のあるポジションを確立し、中小企業等とともに持続的に成長していくことをめざします。

売掛金決済保証の取組

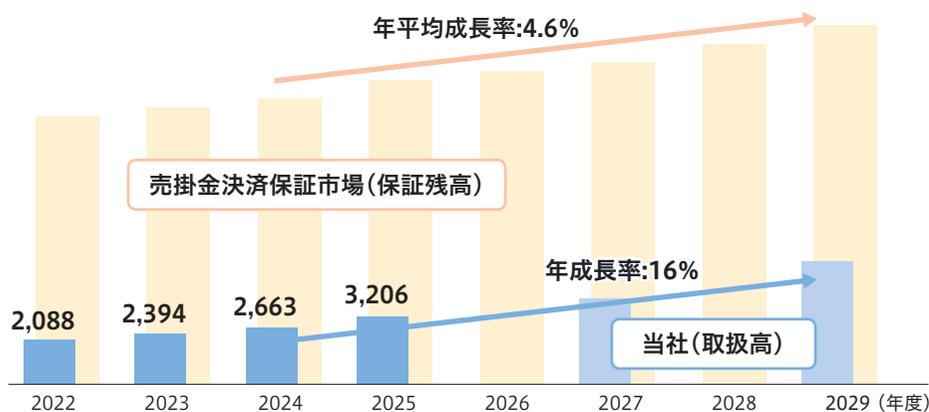
当社は、株式会社みずほ銀行との連携強化およびデジタルマーケティング高度化等に取り組むことにより、売掛金決済保証市場の開拓を進めています。また、営業体制の強化や営業人材の育成を継続的に行い、加盟店との取引を深耕していくことで、市場成長率※を上回る事業拡大を図ります。

※2030年に向けて40兆円に達し、年平均成長率4.6%と見込む

売掛金決済保証の深耕

■市場規模・信用保証残高/当社取扱高

単位: 億円



※シンクタンク調査レポートより当社推計

■法人戦略全体

営業収益 (2024年度対比)	2027年度 +110億円	2029年度 +240億円
--------------------	------------------	------------------

中小企業等のDX支援

デジタル化の進展により、企業間決済においてはキャッシュレス化が急速に進んでいます。これに伴い、中小企業向けに与信の高度化を図り、会計・資金繰りアプリ等を通じて業務効率化および資金繰りの可視化を支援していきます。株式会社みずほ銀行、イオンフィナンシャルサービス株式会社等との連携を含め、当社ネットワーク経済圏においてビジネスカードを起点に顧客化を図り、各種プロダクト・サービスをプラットフォーム上で一元的に展開していきます。(詳細は次頁)

中小企業等のDX支援



■5年後(2029年度)の到達点

ビジネスカード市場成長率(年)

市場	当社	市場シェア
18.6%	32.4%	10%超

ビジネスカード/Bizカード
有効会員数

44万件
(2024年度比+28万件)

事業戦略

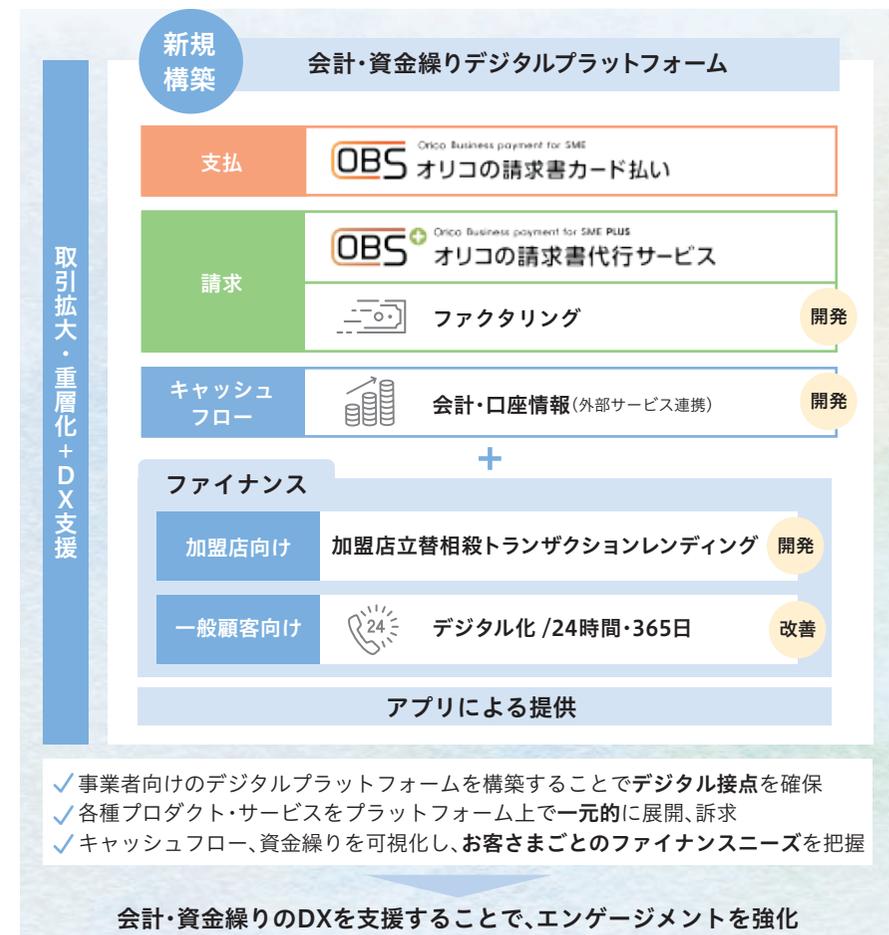
中小企業等のDX支援

2026年度における約束手形利用の廃止および小切手の全面電子化を受け、企業や個人事業主においてはキャッシュレス化の進展が見込まれています。また、フリーランサーの増加に伴い、当該市場は更なる成長が期待される状況です。このような背景のなか、当社は新たなビジネスチャンスをつえ、戦略的な取組を進めています。

当社ネットワーク経済圏における顧客基盤や豊富な与信ノウハウを活かし、イオンフィナンシャルサービス株式会社をはじめとした大型提携ビジネスカードのリリースにより、マーケットにおける当社のシェアを拡大し、競争力を強化していきます。

また、中小企業等のDX支援に向け、会計・資金繰りのデジタルプラットフォームを構築し、各種ソリューションを提供することで、マーケットにおけるメインプレイヤーの地位を確立します。これにより、中小企業や個人事業主をターゲットとしたサービスの充実を図り、顧客体験価値の向上をめざします。

■ デジタルプラットフォームを活用したエンゲージメント強化



事業戦略

サーキュラーエコノミー市場の深耕

当社グループがめざすサーキュラーエコノミー

当社グループは、自然資本・生態系をはじめとする環境の持続可能性への貢献として、循環型社会・脱炭素化実現に貢献する安全・安心・便利な金融商品・サービスを提供してきました。特に自動車産業では、定期メンテナンスや車検などを通じて長期利用を促進する「サーキュラーエコノミー」の深耕を進めており、当社グループは金融の側面からこれらをサポートしてきました。

自然資本・生態系をはじめとする環境は、お客さま、ビジネスパートナー、当社グループ役職員等あらゆるステークホルダーの生存基盤です。

当社グループは、環境の持続可能性が極めて重要だと認識しており、イノベーションの力でさまざまな社会課題を解決することで、誰もが豊かな人生を実現できる持続可能な社会をめざしています。

限りある資源を有効活用し経済成長を遂げることができる「循環型経済」の確立のため、創業70年の歴史で培った与信力や加盟店、グループ会社、大手事業者等とのネットワーク経済圏など、これらの強みを活用し、リユースとリサイクルに資するマーケットの構築と更なる拡大に貢献していきたいと考えています。

特に、環境への負荷がこれまで以上に意識されている自動車分野においては、個人向けオートリースの業界トップシェアを有するリーディング企業として更なる寄与をめざしています。

オートリースは「利用・回収・再整備・再利用」の循環型のサービスであり、車両のライフサイクルを最大化することで資源の有効活用を実現しています。この安全・安心・便利かつ環境にも優しいサービスをより多くのお客さまにご提供することで、循環型経済の確立を推進していきます。

また、個人間売買のユーズド商品取引が拡大するなかで、その便益をお客さまが安全・安心に享受でき、これまで以上にスピーディーかつ利便性高く利用できる取引環境の整備が求められています。リテール金融事業者である当社グループは、与信力を活用し、金融ニーズに応じたサービスを提供し健全なマーケットプレイスの構築に貢献していきます。

更に、世界のCO₂排出量の約3分の1を占める建築・住宅関連の分野では、中古住宅やリフォームなどへの志向のシフトが加速しています。当社グループは、与信力とビジネスパートナーとのネットワークを活用し、空き家を含む中古住宅の流通市場の循環促進と市場拡大に貢献します。

そのために、当社グループはビジネスパートナーと手を携え、事業を通じた循環型経済の実現に貢献し社会価値と企業価値の両立を追求していきます。



事業戦略

サーキュラーエコノミー戦略

サーキュラーエコノミーにおける当社グループの主な強み

- ・個人向けオートリースの業界トップシェアを支える加盟店・営業支店網
- ・(株)オリコオートリース・(株)オリコプロダクトファイナンス・(株)オリコカーライフの連結子会社化による競争優位性
- ・シェアリングエコノミーの主要企業・組織との強固なネットワーク

成長に向けたリスク・機会

リスク	<ul style="list-style-type: none"> ・循環型・脱炭素経済の確立に向けた法規制等 ・所有を前提としたオートローン市場の縮小 ・個人間売買での契約トラブル等
機会	<ul style="list-style-type: none"> ・自動運転・ライドシェア・EV等の市場変化の激化 ・リユース/リサイクルに対する意識の高まり、所有から利用への加速 ・個人間売買中古市場や個人向けオートリース市場の更なる成長

事業戦略

自動車産業の
サーキュラーエコノミー
市場深耕

個人間売買中古市場の
金融ニーズへの応需

空き家を含めた
中古住宅の
循環促進

■サーキュラーエコノミー戦略全体

営業収益 (2024年度対比)	2027年度	2029年度
	+70億円	+130億円

※個人戦略の内数

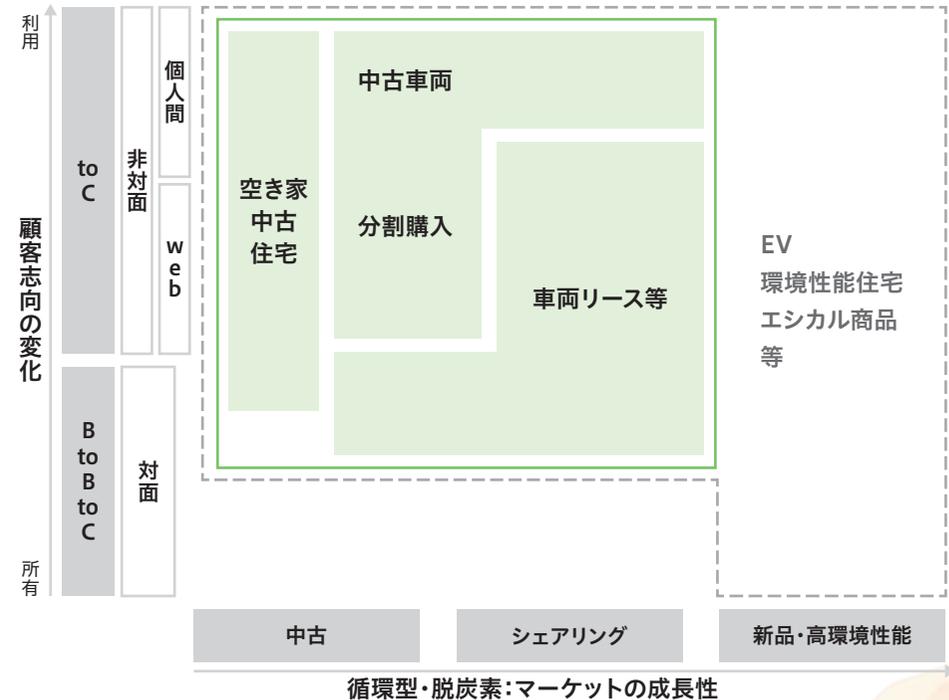
■5年後(2029年度)の到達点

オートリース市場成長率 (年)	市場	当社グループ	市場シェア
	10.7%	11.2%	19%超

■サーキュラーエコノミー領域

【二】当社グループが拡大すべき領域

□同左のサーキュラーエコノミー領域



Our Foundations for Success

そのための基盤は

経営基盤強化

4つの経営基盤	42	少数株主の保護等を考慮した主要株主とのガバナンス体制	65
「新たな金融シーンを創り出す先進企業」の実現に向けたカルチャー変革	43	役員報酬	66
具体的な取組紹介～理念共感・実践活動～	46	リスクマネジメント／コンプライアンス	
BPX(Business Process Transformation)	47	コンプライアンスグループ長(兼)	
DX／デジタル・AI利活用の徹底拡充	48	リスク管理グループ長メッセージ	67
人的資本経営／人財戦略の更なる進化と働き方改革		リスクマネジメント／コンプライアンス	68
人事・総務グループ長メッセージ	50	サイバーセキュリティ	69
人財戦略のめざす姿と人事基本方針	51	サステナビリティ推進体制	70
インクルージョン&ダイバーシティ	53	環境への取組	71
社外取締役鼎談	55	人権の尊重	74
取締役会議長メッセージ	59		
コーポレート・ガバナンス			
取締役紹介	60		
スキル・マトリックス	61		
基本的な考え方	62		
取締役会・監査等委員会の概要	63		
取締役会の実効性評価	64		

経営基盤強化

4つの経営基盤

事業戦略を推進するうえで不可欠な以下の経営基盤を重点的に強化していきます。

<p>「新たな金融シーンを創り出す先進企業」の実現に向けたカルチャー変革</p> <p>P.43</p>	<p>新たな価値を創造するために多様な仲間と協働・挑戦し、ミッションを果たすことを志向するカルチャーへの変革</p> <p>▶めざす姿の実現に必要なカルチャーの要素</p> <ul style="list-style-type: none"> ①オープンかつインクルーシブ&イノベティブ ②何をすべきか自ら考え、オーナーシップを持って主体的に行動・推進 ③変化をポジティブに捉え、挑戦が称賛され・挑戦を競い合う
<p>DX／デジタル・AI利活用の徹底拡充</p> <p>P.48</p>	<p>テクノロジーの組織ケイパビリティを高め、新たな金融モデルを構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・テクノロジー活用による競争力の向上 ・DXの深化により、マーケティング先進企業へ ・デジタル／データを起点とした学習する組織の実現、それを支える人材の育成・確保
<p>人的資本経営／人財戦略の更なる進化と働き方改革</p> <p>P.50</p>	<p>多様な人材が活躍でき、最大のパフォーマンスを発揮する基盤を構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・『個』が成長・協働し、変革・改善を起こす人材集団づくり ・社員が最大のパフォーマンスを発揮する環境づくり ・経営戦略を資する人事の高度な体制づくり
<p>コーポレート・ガバナンス／リスク管理／ALMのレベルアップ</p> <p>P.60</p>	<p>国内外の子会社管理を含めたグループガバナンスの実効性向上に加え、与信モデル、RAFを高度化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会の実効性向上や役員報酬体系の見直しを含めたコーポレート・ガバナンスの強化 ・リスク管理、個人／法人与信モデルの高度化* ・ALMのレベルアップ

※個人/法人与信モデルの高度化

当社の与信モデルは、70年にわたり提供してきた商品・サービスをご利用いただいた多種多様なお客さまの情報に支えられて発展してきました。

21世紀の初頭から他社に先駆けて取り組んできたAI活用が、お客さまの情報活用の精度を高め、今ではAI与信モデルが、お客さまそれぞれのニーズに合わせた適切な与信結果を導き出しています。

今後、当社の与信モデルがめざすのは、最新のAIを活用しつつ、安全で迅速、簡便、完結性が高く、透明な、これまで以上にお客さまに寄り添うモデルです。

拡大を続けるお客さまのデータと、今次急速に発展したAIを与信に取り入れ、更なる与信モデルの高度化に取り組んでいきます。



経営基盤強化

「新たな金融シーンを創り出す先進企業」の実現に向けたカルチャー変革

当社では、これまでの歴史における事業構造の変化や業績低迷期などに端を発し、企業カルチャー上の課題が顕在化してきました。前中期経営計画では、人財戦略をはじめとしたさまざまな取組を行い、そのなかでかつては見られた未知の領域に挑戦し新たなものを生み出す取組も現れてきました。しかし、そのような動きはまだ一部に留まっています。今後ますます価値観やライフスタイルの多様化が進むなど社会が大きく変化していくなか、お客さまが真に求める商品・サービスを届け、「オリコならではの金融モデル」の確立をめざしていくためには、カルチャー変革の取組を更に加速することが必要だと認識しています。新中期経営計画において改めて企業カルチャーにおける課題を検証し、「10年後のめざす姿」の実現のために必要な要素を抽出したうえで、めざすカルチャー像を整理しました。

これまで（前中期経営計画まで）

認識している当社の課題（経緯）

評価至上主義

業績評価制度を過度に重視するあまり、各組織における評価対象項目以外の取組が後回しになり、お客さまニーズや社員の育成などに目が向きにくい

サイロ化

当社の事業構造が分化・変化していくなかで、事業・機能に分かれた「タテ」が強い内向きの組織風土が生まれ、全社的課題や市場変化への対応が後手に回る

上意下達・受け身の姿勢

業績低迷期に端を発する、指示にないことはやらない行動様式から、主体的に新たなことに挑戦する機運が弱く、市場ニーズを捉えた商品・サービスが生まれにくい

本質を掘り下げることが苦手

上意下達が続くことで、いつしか自身で考える習慣が薄れ、市場ニーズの把握・分析や真因追求といった経験やスキルが不足

これらの課題が重層的に影響し、事業変革や新たな価値創造が生まれづらい状況をもたらし、社員エンゲージメントも不十分な状況

前中期経営計画における取組

人財戦略をはじめとしたさまざまな取組を推進

<具体的な取組>

- ・ 自律的キャリア形成支援、社外就業機会の拡充
 - ・ DX人材育成プログラムの展開
 - ・ 経験者採用の大幅拡大
 - ・ 新理念への共感・実践活動等
- 「主体性」「挑戦」「学び」や「外に目を向ける」ことを後押し

好ましい事例

<事例>

<内容>

デジタル分割払い

国内2例目となる認定包括信用購入あっせん事業者の認定を受け、ユーザー目線での新商品を開発

アキカツローン

社会課題に目を向け当社のめざす姿を体現する新商品。「2023年日経優秀製品・サービス賞」「日経ヴェリタス賞」を受賞

エンゲージメントサービススコア推移

	2022	2023	2024（年度）
顧客や社会への責任感	3.1	3.2	3.2
個性や能力の発揮	3.2	3.3	3.4
理念戦略	3.2	3.3	3.3
責任ややりがい	3.1	3.2	3.2

当初改善が続くも、ここの年は頭打ち

取組の加速が必要

これから

10年後のめざす姿

「与信 X テクノロジー」で新たな金融シーンを創り出す先進企業

めざすカルチャー像

オープンかつインクルーシブ&イノベティブ

何をすべきか自ら考え、オーナーシップを持って主体的に行動・推進

変化をポジティブに捉え、挑戦が称賛され・挑戦を競い合う

経営基盤強化

「新たな金融シーンを創り出す先進企業」の実現に向けたカルチャー変革

「10年後のめざす姿」を実現するには、「外向き」「インクルーシブ」「当事者意識」「挑戦」「テクノロジー志向」の5つの要素を育み、高度化していく必要があると考えています。めざすカルチャー像に向けそれらの要素を踏まえたさまざまな打ち手を講じ、社員が生き生きと活躍・成長し会社も発展していく状態をめざしていきます。打ち手の実施にあたっては、社員一人ひとりがカルチャー変革を真に自分事として捉え、思考・行動し、上司、会社がそのための「マネジメント・しくみ変革」を進めていきます。

■「10年後のめざす姿」実現に必要な要素

外向き

インクルーシブ

当事者意識

挑戦

テクノロジー志向

■ 変革のための打ち手

- 理念・ミッションと自身の仕事との接続
- 会社理解・他組織理解とコラボレーション
- 日常のあらゆる場面で「めざすカルチャー像」を体現するリーダーの育成
- 主体的行動、挑戦を全力でサポートする組織風土の定着
- 社外の知見の取り入れ・活用
- ムリ・ムダ・ムラの撲滅と自動化による創造時間の捻出
- 変革や付加価値を創出する能力開発・実践

経営や組織トップからのコミット

■ 取組スタンス

内発的なモチベーションの創出

社員は自身の価値観に照らして理念を自分事化し、理念がブレイクダウンされた自組織のミッション実現に向けて主体的に思考・行動し、それを通じて自身が成長し、豊かな人生を実現

マネジメント・しくみ変革

上司は一人ひとりに向き合い、自由闊達に意見交換がなされ、ミッション実現に向けて主体的に行動・協働できる環境をつくり、
会社はテクノロジーも活用し、それを阻害する仕組みを変革

■ めざすカルチャー像

オープンかつ
インクルーシブ &
イノベーター

何をすべきか自ら考え、
オーナーシップを持って
主体的に行動・推進

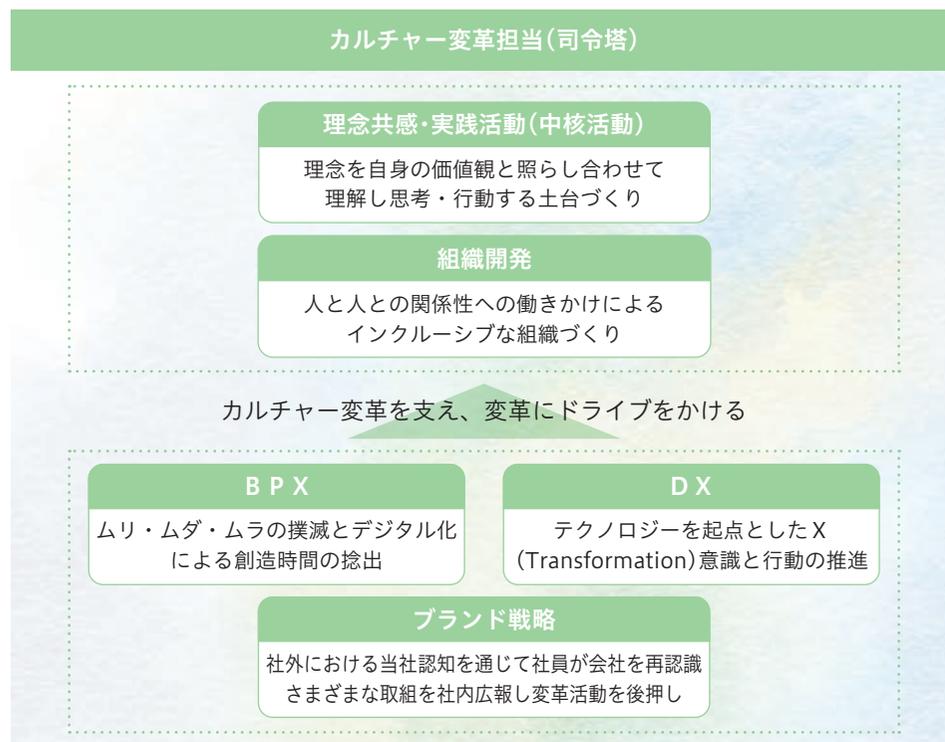
変化をポジティブに捉え
挑戦が称賛され・
挑戦を競い合う

経営基盤強化

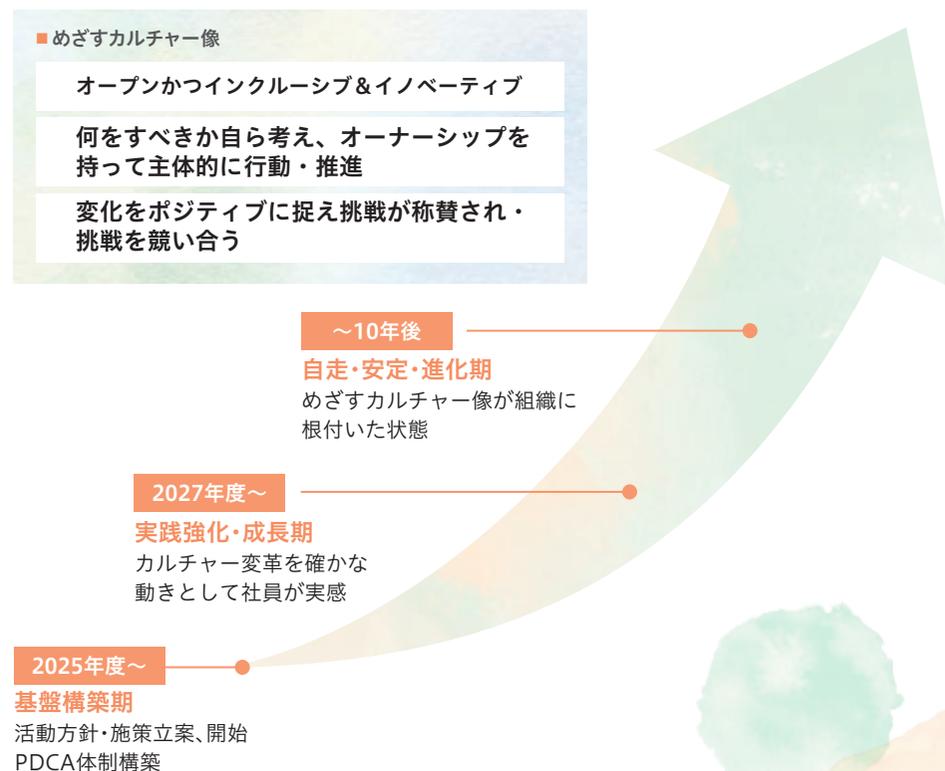
「新たな金融シーンを創り出す先進企業」の実現に向けたカルチャー変革

めざすカルチャー像を実現するため、2025年4月より社長直轄の「カルチャー変革担当」を新たに立ち上げました。カルチャー変革担当が司令塔となり関連する5つの取組と連携し、組織横断的な活動を進めていきます。インクルーシブでイノベティブ、変化をポジティブに捉え、主体的に挑戦することの重要性を経営層から社員に対して発信し続けるとともに、具体的な取組を展開していきます。また、社長自らが全国の営業店やグループ会社へ赴き、社員と直接会話し現場の課題に直接向き合いさまざまな課題解決を図っていきます。

■ カルチャー変革の体制図



■ カルチャー変革に向けたロードマップ



【目標(サステナビリティKPI)】

		2022	2024 (年度)			2027	2029 (年度)
実績推移	社員エンゲージメントスコア	48.1	52.8	目標	社員エンゲージメントスコア	58.0	60.0
	手挙げ人数 ^{※1}	—	226人 ^{※2}		手挙げ人数	1,000人 ^{※3}	2,000人 ^{※3}
		^{※1} 新たなキャリアへの挑戦に向けて手を挙げた人 ^{※2} 前中期経営計画3年間累計人数				^{※3} 新中期経営計画初年度(2025年度)からの3年間、5年間累計人数	

経営基盤強化

「新たな金融シーンを創り出す先進企業」の実現に向けたカルチャー変革

具体的な取組紹介～理念共感・実践活動～

「10年後のめざす姿」の実現に向けたカルチャー変革の中核になる取組が「理念共感・実践活動」です。2024年4月に新たに策定された理念を当社グループの役職員一人ひとりに対し、会社のめざす方向と自身の業務やミッション・価値観との関連性に関する意識を高め、内発的に行動変容を促す活動として「理念共感・実践活動」を展開しています。前中期経営計画で実施した役員クラスへのトレーニング・ワークショップを順次部室店長やミドルマネージャーへ実施していくとともに、理念アンバサダーを通じた職場対話会等により、役職員一人ひとりが日々の業務のなかで常に理念を意識し、体現できるようになることをめざしていきます。



※理念策定の背景や理念に込められた想いを深く理解し、パーパス・バリューに基づき自ら実践するとともに、熱量を持って職場での活動を主導し、理念に共感し実践する社員を支援する役割を持つ活動のキーパーソン

共感・実践活動にドライブをかける取組

評価制度への反映

理念ハンドブックの発行

社長と社員のトークセッション開催

職場対話会実施

自店で職場対話会を実施した理念アンバサダーにインタビュー

参加者の皆さまには、主体的な対話の実施に感謝しています。

「職場対話会はメンバーへの刺激になる」と思い、上司に相談したことがきっかけでした。私が思う理念浸透とは、「この会社はこういう想いで動いている」と第三者にも自然と伝わること。そうなるために、「理念がこうだから、こう行動する」と決めることを大切にしています。誰かに貢献したいと思う行動は伝わり易く、理念をより広げる力になると感じています。だからこそ、あの時、上司への相談を他人の目を気にして胸に秘めることなく、踏み出して良かったと実感しています。



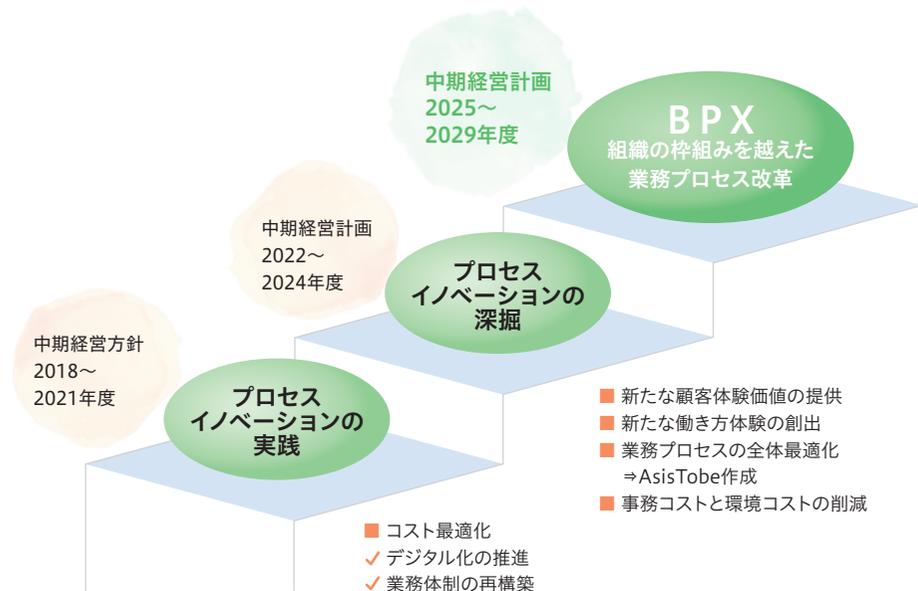
経営企画部(現 秘書室)
内西 大輝

経営基盤強化

BPX (Business Process Transformation)

BPXとは

BPX(Business Process Transformation)とは、前中期経営計画まで取り組んできたプロセスイノベーションの取組を進化させ、テクノロジーを駆使したビジネスプロセスの抜本的な変革を通じて、当社グループ全体の業務効率を飛躍的に向上させることをめざす取組です。組織の枠にとらわれることなく、業務の進め方を見直すことで、社員がこれまで以上に働きがいや満足感を実感できる職場の実現とともに、当社をご利用いただくすべてのお客さまの満足度向上に貢献していきます。



全社の旗振り役を担うBPX推進室では、10年後にめざす理想的な姿を以下のとおり掲げ、その実現に向けてさまざまな施策に取り組んでいます。

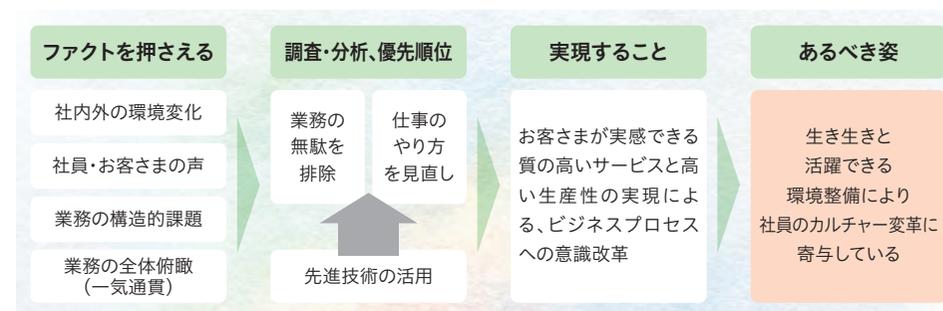
【10年後のビジョン】

質の高いサービスと高い生産性を実感するお客さま、その実現を支える社員一人ひとりが最先端のテクノロジーを駆使し、自己の意欲と能力を最大限に発揮して活躍できる環境を実現する

取組プロセス

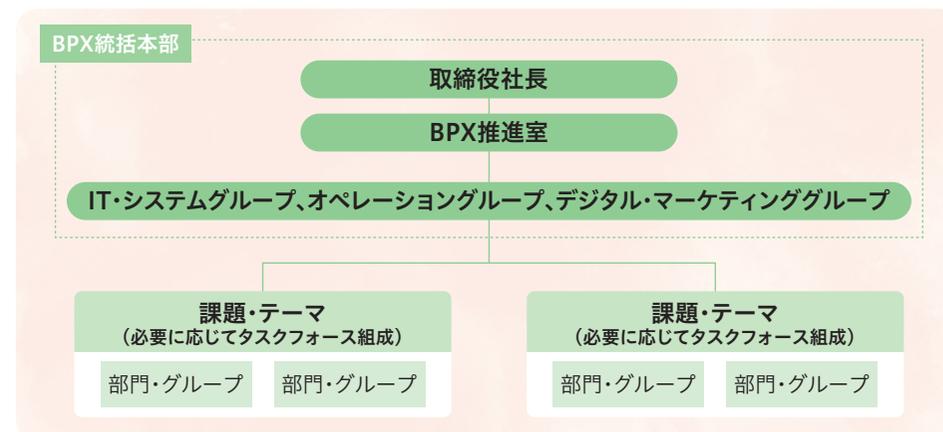
社内外の環境変化やお客さま、社員の声などを確認しながら業務全体を俯瞰します。固定観念にとらわれることなく、先進技術を活用した「仕事のやり方の見直し」、「業務の無駄の排除」という観点から根本的な課題を特定し、ビジネスプロセスの改革を推進します。

■ 取組の考え方



推進体制

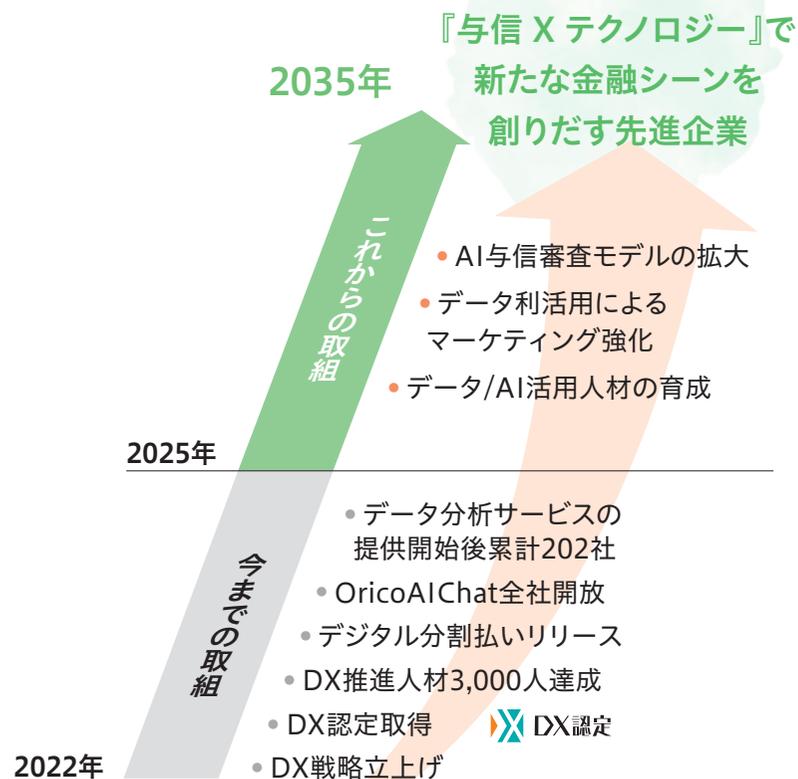
取締役社長をリーダーとし、関係するグループ長が参画するBPX統括本部を設立しています。この枠組みのなかで、全社最適の観点から取り組むべき重要課題の優先順位を決定し、解決策の方向感を定め、タスクフォース等を組成し取組を推進しています。



経営基盤強化

DX／デジタル・AI利活用の徹底拡充

DXへの取組

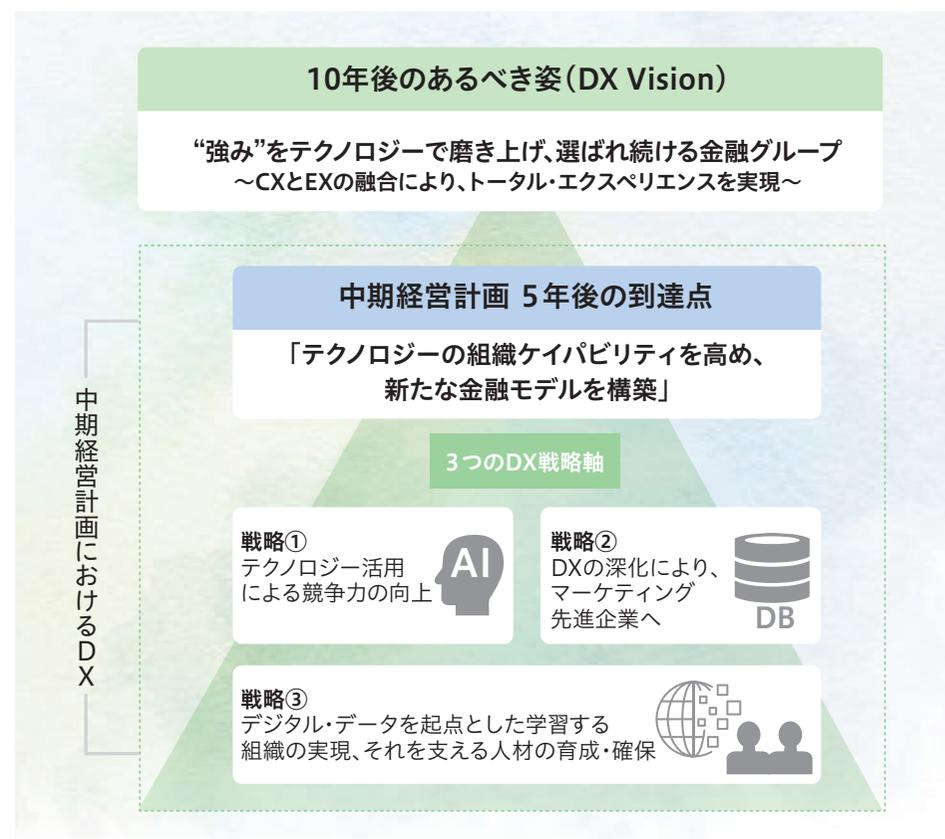


当社は前中期経営計画の達成に向け、2022年4月にDX戦略を策定し、3つの戦略軸として、「デジタル技術を活用した新たなビジネスモデル創出」「既存ビジネスモデルにおけるDXの実践」「DX人材の育成・DXカルチャーの醸成」を掲げ、戦略軸に沿ってさまざまな取組を展開しました。データ利活用や生成AI活用における取組では当初計画を上回る成果も実現しました。

オリコグループのDX戦略

▶10年後のあるべき姿(DX Vision)

当社では、DXによる10年後のあるべき姿を「強み」をテクノロジーで磨き上げ、選ばれ続ける金融グループ」としています。デジタル活用を梃子に、お客さまにとって新たな体験価値を創出する(CX)とともに、社員に対しても働き方改革等を通じ、従来とは異なる就業体験を提供する(EX)ことにより、お客さまからも社員からも選ばれ続ける金融グループをめざしていきたいと考えています。



経営基盤強化

DX/デジタル・AI利活用の徹底拡充

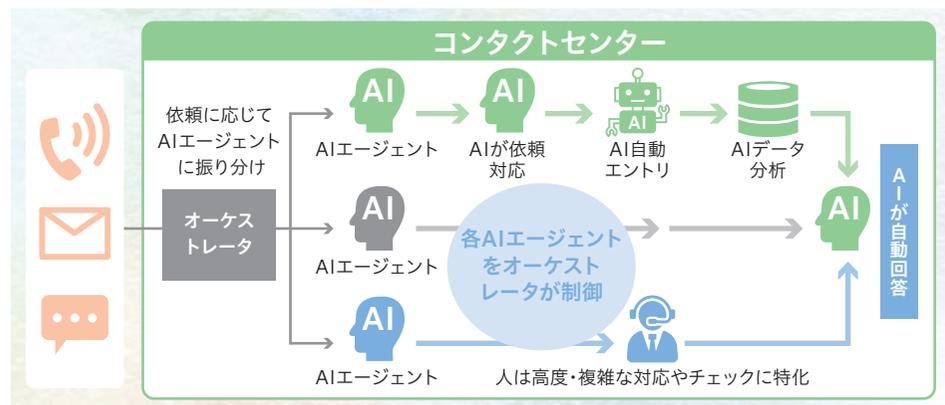
オリコグループのDX戦略

10年間のテクノロジーの進化を予想することは難しいですが、とりわけ、昨今の生成AIの進化のスピードはすさまじく、今後、この分野での取組次第で企業の競争力は大きく変わっていくものと認識しています。

例えば、コンタクトセンターは生成AIがお客さまからのご相談を受け、複数の依頼があっても必要な処理を行い、完了報告をお送りするようになるでしょう。それぞれのタスクをAIエージェントが担い、個々のAIエージェントの動きを指揮・統括するオーケストレータの役割もAIが担う時代が訪れると予想されます。

これに対し、当社グループでは、長年の与信業務や付随するオペレーションや回収において培った知見やノウハウの「強み」をベースに、まずはデータ整備と生成AIをはじめとするテクノロジーの有効活用を進め、「強み」のブラッシュアップを図っていきます。同時に加盟店・提携金融機関との信頼関係を盤石にすべく、さまざまな取組を進めていきます。

■ 将来のコンタクトセンター（イメージ）



▶ 3つのDX戦略軸

前中期経営計画で進めてきたDXを土台とし、この10年後のあるべき姿、お客さまに選ばれ続ける金融グループになっていくために、「テクノロジーの組織ケイパビリティを高め、新たな金融モデルを構築」することを新中期経営計画の到達点に置いています。この実現に向けて3つの軸によるDX戦略を推進していきます。

戦略①テクノロジー活用による競争力の向上

主に当社グループの生産性向上や営業活動の活性化をめざし、データとテクノロジーの活用を進めていきます。「与信 X テクノロジー」では、例えば個人戦略において当社独自のAI与信を活用した「デジタル分割払い」をリリースしたほか、法人分野においても、マネーフォワードエックス株式会社と共同開発したAI与信審査モデルを多くの金融機関に活用いただくべく取り組んでいきます。また、リスクベースプライシングの本格導入や、これまで十分に組み込んでいなかった外国人顧客層への与信提供等にもチャレンジしていきます。

回収やオペレーションにおいても、生成AIなどのテクノロジーを活用し、生産性を大幅に向上させ、他社競争力を高めていきます。特に、年々人手の確保が難しくなっているコンタクトセンターの自動化は急務であり、すでに現場での実装に着手しています。

戦略②DXの深化により、マーケティング先進企業へ

主に加盟店や金融機関等への営業支援、ユーザーへのサービス提供拡大に向けて、データやテクノロジーを活用していきます。データ利活用を通じて、加盟店や金融機関の事業戦略やマーケティング戦略に役立つデータサービスを提供し、当社と加盟店・金融機関との強固な関係を構築するとともに、お客さまに提供する商品やサービスのレベルアップにつなげていきます。また、新規事業や新商品の開発を活性化させるために、各事業部門やグループ会社の連携を強化し、お客さまの課題やニーズに基づいた取組を進めるとともに、当社ならではの新規事業開発の「型作り」も進めていきます。

戦略③デジタル・データを起点とした学習する組織の実現、それを支える人材の育成・確保

戦略①、②を支えるカルチャーの浸透と人材の育成・確保を進めていきます。社員が自ら必要な知識・スキルを習得するカルチャーを浸透させるために、多様な「学びの場」を提供していきます。また、データや生成AIに関する人材の育成では、新中期経営計画期間中に「シチズン・データサイエンティスト^{※1}」を500人、「生成AI活用人材^{※2}」を3,000人育成する計画です。更に、生成AIに関しては「生成AIエキスパート^{※3}」を100人育成していきます。

※1 BIツールを活用してデータ分析を行い課題解決を行う人材

※2 生成AIの基本的な知識とスキルを習得し業務活用する人材

※3 生成AIの理論と実践を理解し、生成AIを活用したビジネス開発や業務変革をリードする人材

経営基盤強化

人的資本経営／人財戦略の更なる進化と働き方改革

人事・総務グループ長メッセージ



人的資本経営と人財戦略

当社では、自身のキャリアや業務に必要なスキル・専門性獲得のための教育・学習支援や健康増進といった社員への投資と、組織・チームとして社員が能力を最大限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「人的資本経営」としています。人的資本への投資により、社員一人ひとりが自律的に学び挑戦することで人材価値を高め、それぞれの個性や強みを活かして最大限のパフォーマンスを発揮することで、企業価値向上につなげていきます。また、当社で働くすべての社員を当社の持続的成長におけ

る重要な「財産」として捉え、更なる経営基盤の強化を図るべく「人財戦略」を策定しています。

人財戦略は、社員と会社の関係性をこれまでの「雇う側－雇われる側」という関係から「互いに選び・選ばれるもの(Win-Winの関係)」に変えていくという考えで策定しており、人財戦略を通じ、会社と社員が互いに影響を及ぼし合い、共に必要な存在として絆を深め、社員が成長・活躍し会社が持続的に成長する関係を築きながら社員エンゲージメントの最大化をめざします。

“自分らしく活躍できる組織”へ

テクノロジーの急速な発達、少子高齢化等による労働人口の減少、終身雇用、年功序列の崩壊等、「VUCAの時代」と呼ばれる社会環境下において、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ています。

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つ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。



経営基盤強化

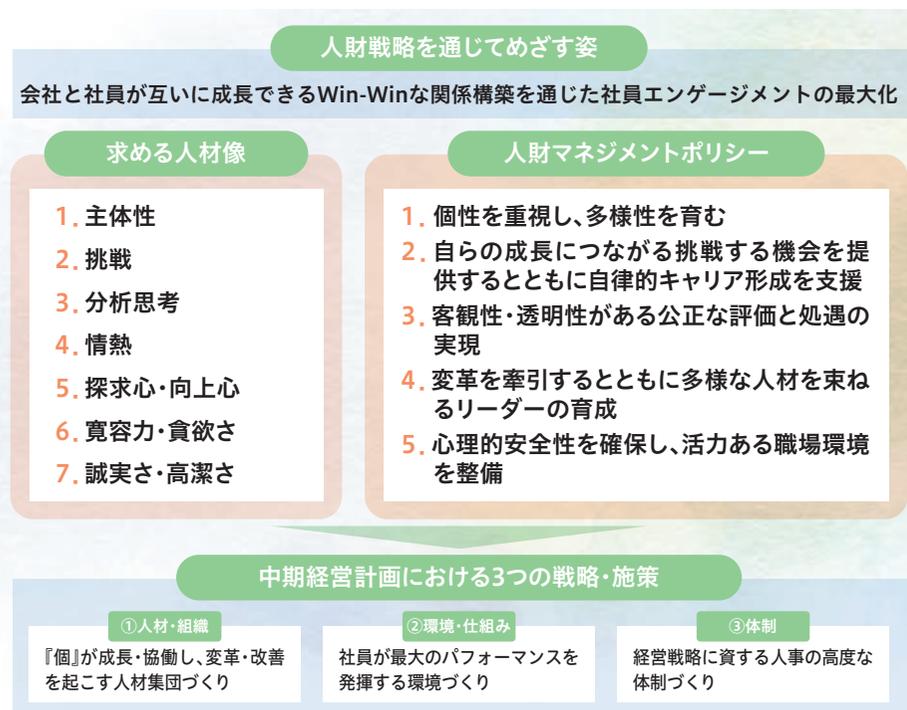
人的資本経営／人財戦略の更なる進化と働き方改革

人財戦略のめざす姿と人事基本方針

人財戦略の遂行にあたっては、「人財戦略を通じてめざす姿」を定めるとともに、その実現の両輪として、社会的規範を重視した行動様式を踏まえつつ、社員に変革・改善を通じた価値創造を求めていくなかで、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」および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」を掲げています。

前中期経営計画期間中においては、人財マネジメントポリシーの実現に向け、さまざまな人事施策を策定・展開し、取組は着実に進展しています。

新中期経営計画においては、「データドリブン」「グループベース」「タテ・ヨコの対話」を土台とし、「人材・組織」「環境・仕組み」「体制」の3つの視点で戦略および施策を策定しています。また、新たに組織開発の取組として人と人との関係に働きかけることで、社員エンゲージメントの最大化とともにカルチャー変革をめざしていきます。



①『個』が成長・協働し、変革・改善を起こす人材集団づくり

▶自律的なキャリア形成支援

キャリアに対する価値観や働き方が多様化するなかで、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重要であると考え、「働きがい」を感じながら一人ひとりが挑戦・成長できる体制に向けて各種取組を行っています。2024年度においては、ジョブポスティング制度を本格的にスタートし、営業店の管理職や本社の全部署を対象とした社内公募、国内外トレーニー、スタートアップ企業へのレンタル移籍や副業経験など社内外での挑戦機会の提供を拡大し、社員が自身のキャリアについて向き合い、主体的に学び・挑戦できる環境整備に取り組みました。

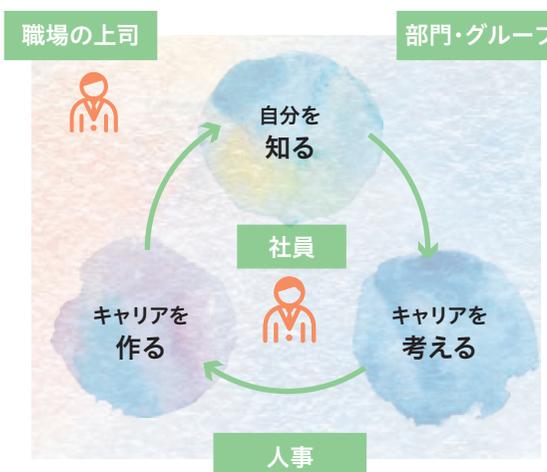
これらの自律的キャリア形成支援の取組が評価され、キャリアオーナーシップ経営AWARD「優秀賞」を2年連続受賞しました。



キャリアオーナーシップ経営
AWARD2025

職場の上司、部門・グループ、人事が三位一体となって、社員のキャリア形成を支援

部下のキャリア実現に向けた「キャリア面談」



組織情報・業務・修得できるスキルの情報発信・魅力づけなど

社内外での就業・挑戦機会の拡充、キャリアコンサルタントの配置など

経営基盤強化

人的資本経営／人財戦略の更なる進化と働き方改革

②社員が最大のパフォーマンスを発揮する環境づくり

▶人事制度の定着および改善・拡充

すべての社員が自身の「ミッション」を意識し、仕事に対する価値や意義を身近に感じながら働き、公正に処遇されることをコンセプトとした新たな人事制度を策定し、2025年4月に制度移行を完了しました。

引き続き社員の声や要望に耳を傾けながら、一部の福利厚生制度の見直しにより捻出した原資を、仕事を通じた自己実現や両立支援を後押しする環境整備に還元・投資し、多様な働き方の促進による社員のワークライフバランスのサポートや、社員の健康増進に注力するなど、すべての社員が「自分らしく」働ける職場環境の実現に向けて制度をアップデートしていきます。

人事制度の全体像

～オリコ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」 環境の整備	・安心して長く働くことができる

▶組織開発への取組

当社では、「社員と組織の関係性に働きかけ、社員が互いに信頼し合い、一人ひとりの強みや個性が組織の中で最大限に生きるインクルーシブな環境づくりを通じて、組織パフォーマンスの最大化につなげる」ことを目的に、2025年度より組織開発の専任担当者を設置しました。社員同士の主体的な「対話」を通じて「気づき」を促し、マネジメントへの働きかけも行いながら組織内の当事者自らがより良い組織づくりに取り組むことで、組織のエンゲージメントに関する課題解決に取り組んでいきます。また、社員が安心して自分らしさを発揮できる心理的安全性が確保された環境を整えると同時に、一人ひとりの「声」が会社の未来につながるよう、社員と会社をつなぐ“架け橋”の役割として、互いに共感・成長できる関係構築をめざします。

③経営戦略に資する人事の高度な体制づくり

▶人事機能の再編

経営戦略の実現に向けては、社員へ意識・行動変革を求めるだけでなく、「人事」自体も変革していく必要があります。

「企画」「採用」「育成」「配置」「労務」等のさまざまな人事の役割を、当社の事業規模や組織体制に最適となるよう集約・委譲することで、より柔軟かつ機動的な人事運営の実現をめざします。

▶グループベースの人事運営

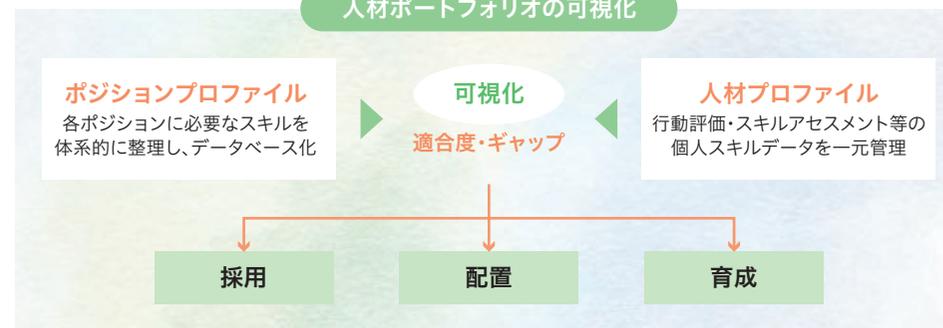
労働人口減少等の社会環境を踏まえ、当社の持続的な成長と発展を実現するためには、当社グループ全体の人的資本を最大限に活かす体制構築が必要です。当社グループを一体と捉え、グループ会社を含めた異動・登用等の人事運営や、人事情報や人材交流・育成の共有・汎用化を進め、当社グループのすべての社員が意欲的に働き続けられる環境を構築していきます。

▶テクノロジーやデータを活用したタレントマネジメント

急速に変化する時代や市場に適應するために、優れた人材の確保・育成とともに、より効果的な人員配置が求められています。

テクノロジーやデータを活用し、当社の経営戦略実現に必要な人材データベースを整理し、各部門・グループが必要とする人員の「量と質」を定量化した人材ポートフォリオを可視化することで、採用から育成・配置、評価に至るまでのプロセスを効率化し、組織パフォーマンス向上を実現していきます。

人材ポートフォリオの可視化



経営基盤強化

人的資本経営／人財戦略の更なる進化と働き方改革

インクルージョン&ダイバーシティ

インクルージョンが未来をつくる

当社は、インクルージョン&ダイバーシティ(以下、「I&D」という)を掲げ、あらゆる違いを尊重し、それぞれの強みを活かす文化を築くことで、より革新的で、より柔軟な組織への進化をめざしています。インクルージョンこそが、私たちの未来を切り拓く鍵であり、それをあたり前のものとして根付かせることが、企業の持続的成長につながると考えています。すべての社員が、自分らしく輝きながら挑戦できる環境をつくるために、全社を挙げてインクルージョンを推進しています。

▶インクルージョンを根付かせる職場づくりに向けて

インクルーシブな企業風土の醸成に向けて、毎年5月をI&D月間と位置付け、I&Dを「自分事」として捉え、理解を深める機会を提供しています。2024年度は「興味を持つから始めよう!」をテーマとし、全役職員が「#わたしのI&D宣言」を通じてそれぞれの行動目標を掲げました。併せて、D&I検定(3級)による基礎知識の習得を推進し、これまでに490人が合格しました。また、「制度から風土へ」の定着を図る取組として、社員主体のERGでは、「女性活躍推進」「LGBTQ+」「外国籍・外国出身者」「経験者採用」「介護・認知症者支援」など、多様なテーマで活動を展開しています。



I&D月間
女性役員との
トークセッション



Orico Women's
Network
異業種交流セミナー



▶女性管理職の登用にに向けた取組

当社では、持続的な企業成長とイノベーション創出に向けて、女性管理職比率の向上を重要な課題と捉え、計画的な育成と支援を進めています。具体的には、役員と女性社員双方の対話を通じて気づきや成長を促す「役員メンターシッププログラム」や、社内外ネットワーク構築による視野拡大を目的とした「Orico Women's Network」など、女性が将来の活躍をより具体的にイメージできる機会を提供しています。これらの取組もあり、2024年度の女性管理職比率は課長クラス以上で29.7%、部長相当職で11.3%と女性の管理職登用は引き続き拡大しています。

▶ライフもワークも人生における大切なキャリア、仕事を通じて豊かな人生を実現する

私は現在、短時間勤務制度を利用し、育児をしながら課長としてチームのマネジメントを行っています。課長に任命された時は、時間に制約があるなかで管理職が務まるのか、部下や同僚に負担をかけるのではないかと、不安も迷いもありました。それでも、課長に挑戦しようと思ったのは、自分らしく働き輝いている先輩の姿があったからです。



クレジットセンター
東京第一オフィス
蒲原 久仁子

いざ一歩踏み出してみると、新たな視点や学び、やりがいに出会うことができました。そして、時間の使い方への意識が高まり、優先順位を明確にし効率よく決断・行動する力がつきました。また、部下や周囲の力を信じて任せることの大切さにも気づきました。チームで成果を出すことを意識し、職場の信頼関係もより良くなったと感じています。協力してくれている同僚や部下へは感謝しています。すべてを自分ひとりで完璧にこなすことよりも、仕事も育児もチームですることが大切だと思います。私の場合、家族の理解と協力があり、自分の仕事に誇りを持って挑戦できています。キャリアアップの形は人それぞれ、時間がかかっても、遠回りに見えても、築いてきた経験は必ず強みになると思います。短時間勤務でも、キャリアの可能性は広がっています。そのことを自分自身の経験を通して、これからも周囲に伝えていきたいと思っています。

経営基盤強化

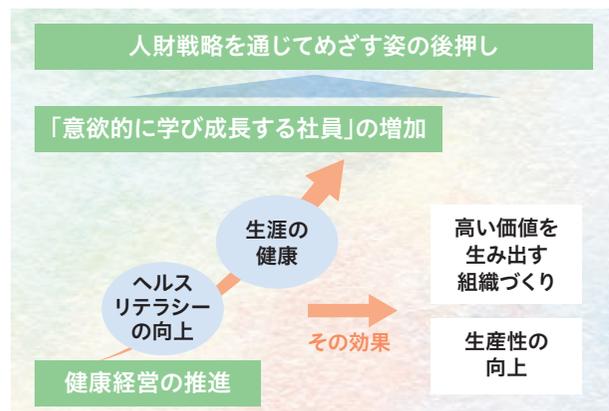
人的資本経営／人財戦略の更なる進化と働き方改革

健康経営に関する取組

当社の健康経営に関する取組が高く評価され、2024年度には健康経営優良法人(ホワイト500)の上位に位置し、1業種1社を基本として選定される「健康経営銘柄2025」に初めて選ばれました。

当社は、健康経営を高いレベルで推進するべく、2023年度に経営戦略と紐づけて基本方針の見直しを行い、「健康経営」を人財戦略を進めるうえでの土台になるものと定義しました。

今後更に、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向上を図っていきます。また、産業医や保健師と連携しながらデータ分析に基づく各種施策の立案・実行により、健康を優先する組織風土を醸成し、人財戦略を通じてめざす姿の実現を後押ししていきます。



若きリーダーの挑戦

名古屋支店の隣席、同期入社で切磋琢磨!!
入社7年目にして社内公募でキャリアを築いた
最年少課長へインタビュー



秋田支店
駒澤 公柄



和歌山支店
竹中 偉吹

公募に挑戦した理由

駒澤:名古屋支店時代の上司の背中を見ていたなかで、自身もいつか誰かの成長を支えられる立場になりたいと感じるようになったことが大きな理由の1つです。また、当時はまだ20代であり、管理職になるのは数年後だろうと思っていましたが、同期の竹中が挑戦すると聞き、負けず嫌いの相まって挑戦を決めました。これまで支えてくれた周囲の方への感謝の気持ちが原動力となり覚悟を持って挑むことができました。

竹中:名古屋支店時代の課長の存在が大きく、指導のおかげで自身の知識・スキルのベースアップが図れたと感じています。また、支店長には「常に広い視野で見よう」と教わっており、視野が広がるにつれてもっと挑戦したいという気持ちが強くなっていきました。支店長に背中を押していただいたこともあり公募に挑戦しました。

苦労したこと・克服エピソード

駒澤:着任当初は、経験豊富な部下に自身の考えをどう伝えるか常に悩み、極力融和的に進めようとしていたことが、かえって課としてのまとまりを弱くしてしまいました。この状況が変わったきっかけは「自身のキャリアが浅いことは変えられない、一緒に成果を出すための調整役になる」と決心したことでした。まず相手を知るために個別面談を重ね、リスペクトと情熱を伝播することで課

としての協調性が生まれていきました。今後も「姿勢は言葉以上に伝わる」と信じ、大変ななかでも「仕事=楽しい」と思ってもらえるよう課を牽引していきます。

日々心掛けていること

竹中:知識を言葉で伝えるのではなく、「一緒にやってみる」ということを心掛けています。加盟店同行の際は、事前に当日のストーリーを筋道立ててどう話すのかを一緒に考え、終わった後はしっかりと答え合わせをしていくことを徹底しています。あくまで加盟店と日々対峙するのは担当者であり、その担当者のスキルを上げることが大前提だと考えています。また、年齢・キャリア問わず、課長として伝えなくてはならないことはしっかりと伝える。こういったスタンスは崩さないようにしています。

今後について

駒澤:会社に雇われているのではなく、自身が会社を使いながら自らキャリアを築いていかなければいけないなととても感じています。今後もバリューの1つである「挑戦を楽しむ」を胸に行動していきます。

竹中:公募を通じて人選してもらった以上、まずは今の仕事を責任をもってやりきりたいです。現行の人事制度は「やってみたい、挑戦してみたい」を会社が支援してくれる制度だと思っていますので、今後も挑戦し続けます。

社外取締役鼎談



オリコの覚悟を持った変革を後押し

新中期経営計画(2025~2029年度)を公表したオリコは、新たな経営体制のもと、持続的な企業価値向上に向けた変革の時を迎えています。ここでは、オリコの課題と期待について、3名の社外取締役に忌憚のない意見を交わしていただきました。

—— 前中期経営計画への評価と オリコの課題

西野：前中期経営計画は、3つの経営目標(経常利益、ROE、営業収益一般経費率)はすべて未達という厳しい結果に終わりました。株主の皆さまとの約束を達成できなかったことを、社外取締役の立場から重く受け止めています。

未達の要因としては、見通しの甘さがあったと思います。次第に数値が目標から乖離し結果的に未達となるケースが幾度もありました。未達の大きな要因の1つである海外事業については、もう少し市場や社会の変化に加え、文化の特徴等を十分に考慮したうえで目標を設定すべきだったと思います。

また、計画の軸の1つに据えていた「デジタル」に関して申し上げると、この3年でAI等のデジタル化が急速に進展しました。オリコでもデジタル人材の育成については取り組んできましたが、これらを効果的に活用していくことが今後の課題であると認識しています。新中期経営計画では人材の育成を進めるとともに、オリコの強みである「与信力」にデジタ

社外取締役

西野 和美

経歴

化学メーカーの勤務を経て、一橋大学副学長、経営管理研究科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月から現職。

社外取締役(監査等委員)

櫻井 祐記

経歴

富国生命保険相互会社において、財務企画部門の業務執行責任者を務めた後、取締役副社長執行役員として企業経営に従事。

2016年6月当社監査役。

2022年6月から現職。

社外取締役(監査等委員)

小笠原 由佳

経歴

政府系金融機関、外資系コンサルティング会社、政府系機関、民間財団等の行政・民間・公益という異なる3セクターで従事。

2024年6月から現職。

社外取締役鼎談

ルを掛け合わせ、他社と差別化されたビジネスをスピード感を持って創り上げていこうとしています。

櫻井:「金利のある世界」に移行し、商品性でいかに差別化を図っていくかが問われる市場環境となるなかで、前中期経営計画では「従来型の信販モデルからの発展的脱却」という目標を掲げ、ガバナンス面も含めた変革にチャレンジしてきました。とりわけ、事業ポートフォリオマネジメントを本格的に導入し、各ポートをリスクやコストとの対比で分析し、適切な施策を模索しました。そのなかで、決済・保証事業やカード事業では、今後の成長につながる基礎が着実に形成され、銀行保証事業も安定的な利益を稼得するに至っています。

しかしながら、個品割賦事業は、業界的しがらみや単純な条件競争から脱却できませんでした。また、海外事業においては、経済環境の変化等を適切にマネジメントできる人的リソースが不足していたと思います。

今後は、事業分野別の収益分析をより精緻に行い、オリコが強みを持つ領域に集中的に資源投入を行わねばなりません。そこで必要なのは「強み」に関する全社的な共通認識です。新中期経営計画では「与信力」を強みとして明らかにし、その活用領域に焦点を絞っている点で、大きく姿勢が変わった印象です。

更に、スピードを持ってしがらみを打破するために特に重要なのは経営と現場の一体感ですが、従来は、上意下達の受け身姿勢の企業文化が一体感を阻害し、経営の考えの現場浸透が遅れていたように感じています。

そして同じ問題意識から、梅宮社長も、目の前の収益をいかに稼ぐかという目線で考えがちな現場の社員に向け、経営

の考えを腹落ちさせて戦略の実効性を高めるべくさまざまな施策を講じています。

西野:櫻井さんがおっしゃる強みとも関連しますが、私は社会や市場の変化を捉えた戦略を実行していくなかでも「変わらない杭」を打っておき、全社で認識を共有していくことが非常に重要だと考えています。「杭」は必ずしも事業に直結する技術などの強みとは限らず、社員間で共有する価値観のようなものである場合もあるでしょう。

もし、そうした「杭」がしっかりと打たれていなければ、変わりゆく社会や新しい技術に単に流されるだけの企業になってしまい、オリコとしての差別化ができなくなってしまいます。そのため取締役会では、オリコの差別化の源泉となる強みは何か、それをどのように活かしていくのかという議論を徹底いただくよう、指摘させていただきました。

新中期経営計画の事業構造改革では、これまでオリコの礎を築いてきた個品割賦事業やカード事業、そして海外事業から経営資源を捻出し、成長領域に大きくシフトすることにより、確かな戦略の推進を利益成長につなげていって欲しいと思っています。変わらない「杭」を、経営陣はもとより全社で共有していくことで、何があっても揺らぐことがないオリコを築き上げて欲しいと考えています。

小笠原:私は、誰にどのような価値を提供するか、という観点での戦略設計も必要だという意見を申しあげました。社外取締役に就任してから1年間で持った印象は、「既存の事業や商品をいかに選んでもらえるか」というプロダクトアウトの発想が多いということです。変化が著しい現代においては、企業側の都合でサービスや商品を提案するのではなく、お客さまが何を求めているかを起点に事業の内容を変えて



“

強みである杭を明確にし、
資源を投じて戦略を加速させます

”

いくマーケットインの発想に転換しなければなりません。その点、新中期経営計画は、マテリアリティを戦略に組み込み、「個人戦略」と「法人戦略」という具合に、「誰に」対して、どのような価値を生むのかを十分に議論を行い、具体的な戦略に落とし込まれています。あるべきプロセスで策定された中期経営計画だと考えており、今後の進捗を注視したい

社外取締役鼎談

と思います。

櫻井:今や転職があたり前の世の中になっており、これまでの会社のように勤続年数の長い社員の方が「オリコらしさ」を体現し、引き継いでいくのが難しい時代となりました。西野さんが言われるとおり、「オリコらしさ」に関する共通認識を持つのは大切だと思います。

個人に関して言えば、結婚観や持ち家に関する認識も多様化してきています。そうしたなかで従来の価値観に基づいた与信モデルは、早晚、通用しなくなる可能性もあります。まさに小笠原さんが言われる「マーケットイン」の姿勢で、これまでとは異なるデータを収集し、分析する手法をいかに確立するかが、差別化の重要な決め手になると思います。与信力に強みを持つオリコこそ、そうした変化をリードし、従来型の信販モデルに革新をもたらして欲しいと思います。

小笠原:一般的な日本企業の旧来型の人事では、1つの事業部や職種内で社員のキャリアが回っていくケースが多いですが、事業ポートフォリオの変革を確実に進めていくためには、成長事業や新規事業に人的リソースを柔軟にシフトできるよう、人材戦略も変えていく必要があります。

そうした課題認識のもと、新中期経営計画では、カルチャー変革に加え、事業部を超えた自由で活発な連携を視野に入れた人材戦略への刷新に着手されています。これまで取り組んできた理念の共感・実践活動に加え、「組織開発」や「DX」などを連動させながら、一体的にカルチャーを変えていかれることを期待しています。定量・定性の両面でしっかり状況をモニタリングしていきたいと思います。

—— 経営体制やコーポレート・ガバナンス体制への評価

櫻井:変革を確かなものとするためには、ガバナンスの継続的な強化も必要ですが、そこでは形式主義に陥ることなく、実質主義を追求すべきと考えています。例えば、ある立場に社外取締役を任命すべきと一般的に認識されているとしても、その人がその職務に精通しているかどうかを慎重に見定めなければなりません。

機関設計も、その企業の事業形態や企業文化などさまざまな角度から適合性を検討すべきです。機関設計以上に重要なことは有効に機能するかどうかです。やや自画自賛のようになりませんが、オリコの取締役会では、社外取締役が歯に衣着せぬ発言をしても執行側が真摯に耳を傾けており、社外取締役も単に頭数を揃えるのではなく、真に必要なスキルを求めた人選だと思います。

小笠原:おっしゃるとおり、外形を整えて終わりではなく、改善へのプロセスがきちんと回っているのが大切だと思います。特に新中期経営計画の策定過程では、私たち社外取締役が、厳しい指摘を含めてかなり意見させていただきましたね。実効性評価も、形式的に済ますのではなく、透明性ある形で課題を共有できており、それを戦略やガバナンスの更なる改善につなげるというサイクルが回っている健全で風通しの良い取締役会に変化していると感じています。

櫻井:事業部門ごとの縦割りによるサイロ化や受け身の姿勢、つまり風通しの悪い企業文化があると改革は成功しません。取締役会の雰囲気のように事業部門のトップから風通しが良くなることで、徐々に現場の横の連携にもつながって欲しいと思います。戦略を理解して率先垂範すること

で、現場での日々の行動に少しでも変化が生まれると良いですね。

小笠原:風通しの良い企業文化の確立に向けて、社長をはじめ経営陣が現場に赴き、社員と対話を通じて壁を壊していくことで、はじめて分かることもあるのではないかと思います。対話のなかから現場の課題に向き合い、経営の視座から打ち手を導くことでビジネスプロセスを改革し、対話を行うこと自体がエンゲージメント強化につながるのではない



“
実質主義を追求し、
風通しの良い企業文化を育みます”

社外取締役鼎談

でしょうか。これを着実に実行していけば、戦略の実効性はより高まると思います。

西野: 低迷する株価指標をはじめとする経営課題や戦略と連動する形で、報酬制度面でもテコ入れが進みましたね。従来は、単年度業績への連動でしたが、企業価値向上に向けた単年度の成果に対する短期インセンティブと、中長期的な企業価値向上に対する中長期インセンティブに分けられました。この見直しは、業績目標の達成に向けて、まず執行側が身を正すためだと理解しています。

2025年6月にはマーケティング戦略に深い知見をお持ちの平山さんを新たに独立社外取締役に迎え、社外取締役は1名増員となる6名となりました。更にバックグラウンドに多様性が高まり、戦略と整合した取締役会構成で監督と執行の分離を更に強化する体制になったと思います。

—— 新社長への期待

小笠原: 梅宮社長は周りの方が意見を伝えやすく、よく聞く方でもあるという印象を持っています。同時に、率直な議論を求める方でもあります。役員が社長に臆することなく、「お言葉ですが・・・」と反論したのを見て驚いたことがあります。普段から率直に意見を言える安心感を醸成しているためでしょう。オリコが本気で変わろうとしている一端が見えたと感じました。

梅宮社長は、副社長時代からお客さまに対してどのような価値を提供するのか、という「顧客視点」の重要性をお話になっていました。「金利のある世界」で新しい挑戦を通じて、オリコを変えていただけたらと思います。



“
**変革は社員の納得と頑張りが
 あってこそ、共に歩む未来を描きます**
 ”

変革は社員の納得と頑張りがあってこそ実現できるものです。従業員サーベイでは、「会社の業績、自身の将来に不安を感じる」という声もありました。そうした社員に希望を与えるためにも、計画の達成に全力を投じていって欲しいと思います。

西野: 近年では、異業種やFintech企業等の参入など、競合環境が複雑化しています。そうしたなかで公表された新中期経営計画は、業界構造が変わっていくタイミングで、オリコ

はいかなるポジショニングで戦っていくのか、どのようにして課題を乗り越えていくのかを示しました。しかし、株主の皆さまは計画を公表しただけで納得いただけるほど甘くはありません。確実に実行できるかどうかを注視していますので、一つひとつ実績を示していかなければなりません。

2025年度は、梅宮社長の就任と新中期経営計画の初年度ということもあり、オリコが大きく変わる覚悟を示すことができる絶好の環境とも言えます。持ち前の冷静な分析力と実行力で戦略を遂行いただき、株主の皆さまや社員、お取引先などのステークホルダーの信頼を勝ち得ていただければと思っています。

櫻井: 船が、航海で嵐や冰山などの予期せぬ事態に対応しながら航路やスピードを変更するように、中期経営計画も方針を硬直的に推進するのではなく、実行しながら状況に応じて柔軟に修正や変更していくべきと考えています。しかし、航海がそうであるように目的地は明確に定めなければなりません。それが中期経営計画であり、仮に達成の過程が変わった際も含めて、株主はもとより社員に対して丁寧な説明を心掛けていって欲しいと思います。その羅針盤となるのが、2024年度に改定した理念「その夢の、一歩先へ Open the Future with You」です。

梅宮社長は物事の本質を見抜く方であり、決算発表の場において、オリコの課題を率直にお話になっていたように、誠実な方でもお感じしています。社長が率いるオリコが、「これがオリコの強みである」「これはオリコじゃないとできない」といったことを、明確に社会にアピールできる会社になってくれることを願っています。私たち社外取締役も、そうした将来像を実現できるよう、しっかり支えていきます。

取締役会議長メッセージ



飯盛 徹夫

取締役会長

前中期経営計画における ガバナンス強化の歩み

当社は、2022年5月に前中期経営計画を発表し、そのなかで「ガバナンス強化」を企業価値向上の基盤として位置付けました。具体的には、取締役会の戦略策定および監督機能の強化、更には業務執行の機動性強化を両立させることであり、2021年改訂の「コーポレートガバナンス・コード」を参考にし以下の施策を講じてきました。

まず、2022年6月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、取締役会等の体制を全面的に見直しまし

た。取締役13名と監査役5名の合計18名を実効性を高めるべく、監査等委員である取締役を含めた取締役13名とし、更に独立社外取締役を取締役総数の3分の1以上としました。また、当社の取締役会が備えるべきスキルを明示し、取締役会の多様性と客観性を強化しています。

次に、監査等委員会設置会社に移行した法的効果を活用し、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譲するとともに、取締役社長を頂点とする業務執行体制を再整備しました。この結果、取締役会では形式的な決議事項が大幅に減少し、重要な議題に集中した運営が実現しています。また、経営の根幹となる「理念」「オリコがめざすサステナビリティ」に加え、「リスク管理基本方針」「人権基本方針」等の重要な方針等を体系的に整備し、会社の方向性や執行のフレームワークを取締役会として明確にしました。更に、当社はみずほ銀行の持分法適用会社であり、その株式シェアが相応に高いため、利益相反管理委員会を2022年6月に発足させみずほフィナンシャルグループとの取引の公正性を審議しています。リスク管理体制においても、リスクアパタイトフレームワークの導入やコンプライアンスフレームワークの構築を進めています。

新中期経営計画における 更なるガバナンス強化

2025年度から新たな中期経営計画がスタートしましたが、経営環境の激変に対処するため、従来の方向性のもと更なる「ガバナンス強化」に努めています。具体的には、2025年6月より取締役会の過半数を独立社外取締役で構成する11名体制とし、取締役会の多様性と客観性を更に強化しています。

また、取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会や利益相反管理委員会の委員長には独立社外取締役が就任し、その客観性を一層強固なものとしています。

加えて、従来は取締役社長が務めていた取締役会議長に、非業務執行の取締役会長である私が就任しました。この変更は、取締役会が中期経営計画等に基づく多数の変革に関する議案を適切に審議するため、取りまとめ役である議長は当社業務に精通していることと、業務執行から距離を置いて客観的な立場であることの双方が必要であると考えたからです。

取締役会議長として

当社のガバナンスとそれに基づく取締役会の機能は、これまでのさまざまな取組により、間違いなく確固たるものとなっています。しかし、ガバナンスは環境変化を見極めつつ不断の取組が不可欠です。

当社の体制は、取締役会による監督と監査等委員会による監査を可能にするものであり、いわゆるモニタリング型の企業統治構造と呼ばれるものです。それにより、取締役会が定めた戦略の方向性に対し、迅速かつ果断に業務を執行できる体制が整備されています。

取締役会議長として、私はこのガバナンス体制の実効性を高めるために取締役会の適切な運営に努めていきます。これにより、当社の持続的成長の促進および企業価値向上に寄与し、さまざまなステークホルダーの皆さまのご期待に応えていく所存です。

引き続き、皆さまのご支援とご指導を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

コーポレート・ガバナンス

取締役紹介 (2025年6月25日現在)

WEB 当社取締役の略歴、執行役員に関する情報は役員紹介をご覧ください



1 飯盛 徹夫

取締役会長

2 梅宮 真

代表取締役社長
(兼) 社長執行役員

3 松岡 英行

取締役
(兼) 専務執行役員

4 馬場 一晃

代表取締役
(兼) 常務執行役員

5 西野 和美

社外取締役

6 本庄 滋明

社外取締役

7 平山 景子

社外取締役

8 深澤 雄二

取締役 (監査等委員)

9 櫻井 祐記

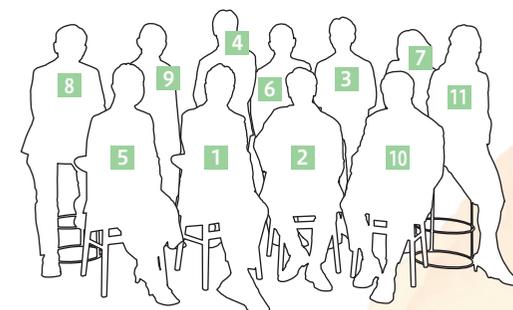
社外取締役 (監査等委員)

10 松井 巖

社外取締役 (監査等委員)

11 小笠原 由佳

社外取締役 (監査等委員)



コーポレート・ガバナンス

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「オリコならではの金融モデルの確立」、すなわち「マテリアリティ(重要課題)解決を起点とした、オリコの代名詞となる競争優位性のある事業基盤の確立」を実現すべく、当社取締役会が備えるべき8項目のスキルを定めています。

		独立社外取締役	業務執行取締役	備えるべきスキル							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	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	人財・組織	デジタル		
取締役	社内	飯盛 徹夫 (取締役会議長)		○	○	○	○	○	○	○	○	
		梅宮 真	○	○	○	○	○	○	○	○		○
		松岡 英行	○		○	○		○	○			
		馬場 一晃	○		○	○	○	○				
取締役	社外	西野 和美	○		○				○		○	
		本庄 滋明	○		○				○			○ 委員長
		平山 景子	○		○			○	○	○		
取締役 (監査等委員)	社内	深澤 雄二		○	○	○	○					
		櫻井 祐記	○		○	○	○	○		○	○	
		松井 巖	○		○			○	○			○ 委員長
	社外	小笠原 由佳	○		○		○			○		

■独立社外取締役として選任している理由

社外取締役は、非業務執行取締役として、客観的な立場から取締役会による戦略策定と監督機能、監査等委員会による監査機能に貢献することを目的に、当社取締役会が備えるべきスキルを考慮し適切な人材を選任しています。

西野 和美	一橋大学副学長、経営管理研究科教授として、実践的な研究に基づく企業経営に関する高い見識を有し、適切な意思決定等が可能と判断し選任
本庄 滋明	大手システム開発ベンダーでの業務執行責任者としての豊富な経験に基づく、優れた経営判断能力を有し、適切な意思決定等が可能と判断し選任
平山 景子	マーケティング戦略に加え、インクルージョン&ダイバーシティに関する高い見識を有し、適切な意思決定等が可能と判断し選任
櫻井 祐記	大手生命保険会社の業務執行責任者としての企業経営経験を有し、経営全般に対する適法性・妥当性に関する監査・助言が可能と判断し選任
松井 巖	法曹界における豊富な経験と高い見識を有し、経営全般に対する適法性・妥当性に関する監査・助言が可能と判断し選任
小笠原 由佳	経営およびコンサルティング分野に関する豊富な知見を有し、経営全般に対する適法性・妥当性に関する監査・助言が可能と判断し選任

WEB 社外取締役の独立性に関する判断基準

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、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、東証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。

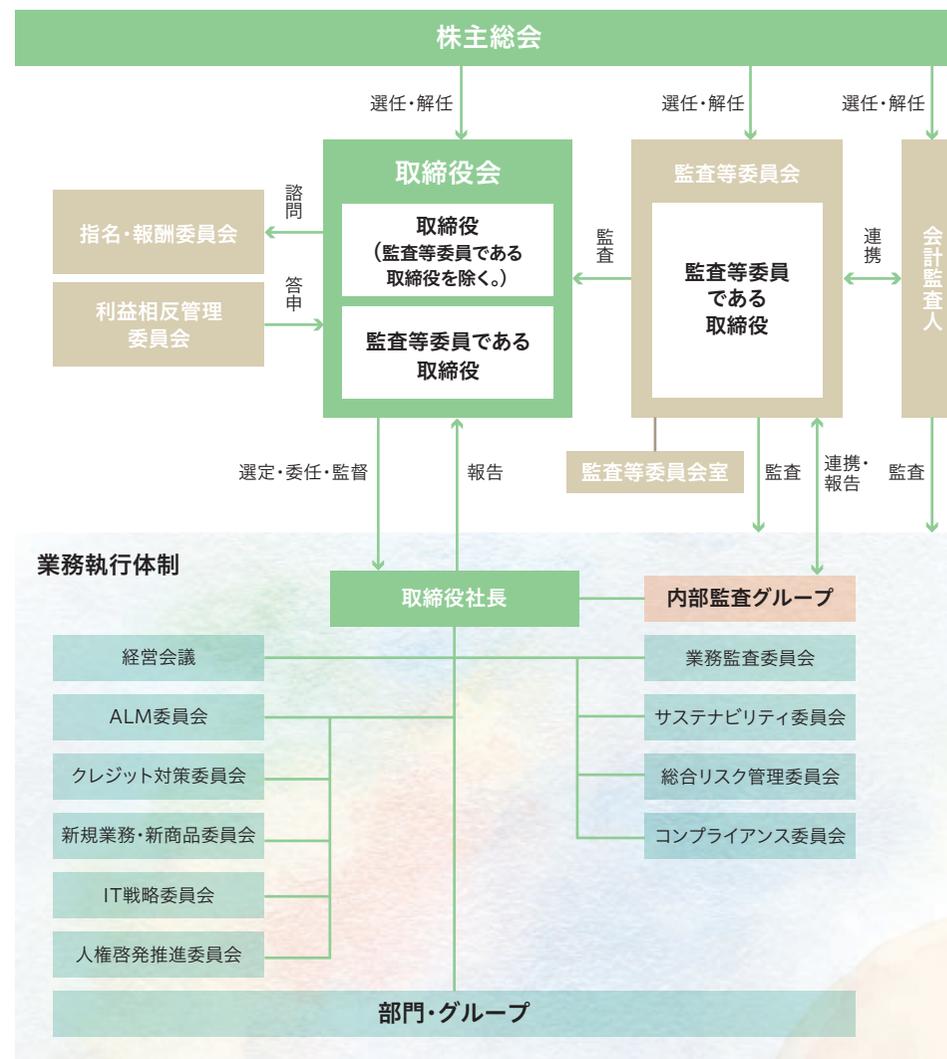
コーポレート・ガバナンス向上への主な取組

	方針・機関設計等	取締役会における独立社外取締役*
2015～2018年	<ul style="list-style-type: none"> 「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 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%)
2019～2021年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会から取締役社長への権限委譲を強化 「内部監査基本方針」「事業継続管理基本方針」を制定 	3名(23%)
2022～2024年	<ul style="list-style-type: none"> 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」「情報開示統制の基本方針」「人権基本方針」等を制定 	5名(38%)
2025年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の過半数を独立社外取締役に変更 取締役会議長を非業務執行取締役である取締役会長に変更 指名・報酬委員会、利益相反管理委員会の委員長を独立社外取締役に変更 	6名(55%)

※各年の6月末現在

コーポレート・ガバナンス体制図

(2025年6月30日現在)

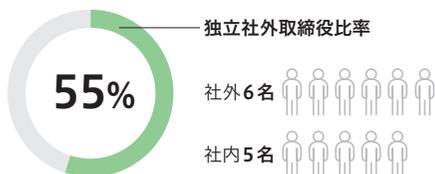


コーポレート・ガバナンス

取締役会・監査等委員会の概要

取締役会

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のため、戦略策定と監督機能を重視しています。また、独立社外取締役の比率を過半数以上とするとともに、議長を非業務執行取締役である取締役会長にすることで、取締役会における多角的な検討と意思決定の客観性・透明性を確保しています。



議長	飯盛 徹夫 (非業務執行取締役)	
実績 (2024年度)	開催数	15回
	平均出席率	98%

▶取締役会直下の諮問委員会

指名・報酬委員会

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。



委員長	松井 巖 (独立社外取締役)	
実績 (2024年度)	開催数	7回
	平均出席率	100%

利益相反管理委員会

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についてその適正性を確認すべく、審議しています。



委員長	本庄 滋明 (独立社外取締役)	
実績 (2024年度)	開催なし	

監査等委員会

守りのガバナンスの重要な機能を担っており、業務執行の適法性や妥当性を監査しています。非業務執行取締役のみで構成され、過半数が独立社外取締役です。



委員長	深澤 雄二 (常勤監査等委員)	
実績 (2024年度)	開催数	29回
	平均出席率	97%

新任社外取締役メッセージ

2025年6月の株主総会にて、社外取締役に選任いただきました。貴重な役割を担わせていただくにあたり、身の引き締まる思いです。

これまで約30年にわたり、主にテクノロジー系企業において、マーケティングおよびダイバーシティ推進に従事してきました。そのうち約20年はグローバル企業にて勤務し、迅速な意思決定、合理的かつ論理的な思考、そして企業文化の醸成など、グローバルスタンダードに基づいたビジネスの在り方を学ぶ機会に恵まれました。

オリコが70年にわたり築いてきた強みを、新たな時代の価値観に即したかたちでお客さまに提供し続けられるよう、私の経験を活かし、変化を伴う成長に寄与したいと考えています。デジタル化とグローバル化が進み、変化のスピードが加速する市場環境において、ガバナンス体制の一層の強化と将来の企業価値創造の一助となれるよう、誠心誠意取り組んでいきます。



社外取締役
平山 景子

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

▶ 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。

▶ 2023年度評価結果

全体評価	事業ポートフォリオ運営、リスク管理、ガバナンス等の経営基盤強化は着実に進展 一方、各経営目標は未達であり、新中期経営計画策定も念頭にいた戦略議論、監督の更なる充実が必要
課題	【戦略策定】重要テーマにおける更なる議論の充実 【環境整備】グループ会社含むモニタリングの実効性向上 【監督】ガバナンス態勢の更なる実効性向上

▶ 2024年度取組

取組内容	【戦略策定】企業戦略の大きな方向性を示す重要テーマ*の設定および年間のスケジュールリングの高度化を踏まえた議論の充実
	【環境整備】グループ会社を含む3ラインモデルの強化、グループ会社の自律的統制強化等、グループ経営管理の最適化により、モニタリングの実効性を向上
	【監督】各種基本方針（お客さま本位、人権、情報開示統制、環境等）に基づく執行サイドでのPDCA対応

*主な重要テーマ

- | | |
|------------------------------|-----------------|
| 1. 新中期経営計画(オフサイトミーティングを4回実施) | 3. 新理念浸透状況 |
| 2. 海外含むグループ全体の内部統制システム構築 | 4. 事業構造改革の完遂 |
| | 5. 海外事業における取組状況 |

▶ 2024年度評価結果

個別評価	【戦略策定】重要テーマを議論するも進捗に差があり、合理的な計画策定や予実差の要因分析と対策等において更なる議論の充実が必要
	【環境整備】グループガバナンスの態勢を構築するも検証は道半ばであり、一層のモニタリング強化が不可欠
	【監督】取締役会にて、各種基本方針に基づく執行部門によるPDCAを適切に監督
全体評価	戦略策定、モニタリングの強化等により着実に取締役会の実効性は向上 新中期経営計画の達成に資するモニタリングや大局的・本質的な観点からの更なる議論の充実が必要

▶ 取締役会の2025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、取締役会実効性評価等を踏まえ、2025年度運営の主な考え方は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	新中期経営計画の達成に資する戦略議論
監督観点	・デジタルおよびAI利活用への拡充 ・コーポレート・ガバナンスおよびリスク管理の高度化 ・企業カルチャーの変革

▶ 2024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(12名) ※2025年2月1日時点
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ためのアンケートを実施 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にて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・評価案を策定し取締役会に報告のうえ取締役会にて議論を実施
アンケート内容(概要)	・取締役会の構成および監査等委員会ならびに取締役会諮問機関の構成 ・取締役会の役割・責務 ・取締役会の運営状況 ・2023年度に評価した際の課題への対応状況 ・今後改善すべき事項等

コーポレート・ガバナンス

少数株主の保護等を考慮した主要株主とのガバナンス体制

当社は、株式会社みずほ銀行より約48.6%の出資を受ける等、株式会社みずほフィナンシャルグループ各社合計で約49%の出資を受けており、株式会社みずほフィナンシャルグループの持分法適用会社となります。

株式会社みずほフィナンシャルグループは、当社とビジネスパートナーとの双方の事業拡大に努めるとともに、以下のとおり、当社の独立性を尊重し、当社および少数株主の利益を阻害することなきよう努めています。

①経営計画等当社の意思決定を行うプロセスにおいて、株式会社みずほフィナンシャルグループ各社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。

②株式会社みずほフィナンシャルグループ各社との取引条件は、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、委員長および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、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の適正性を審議しています。

③本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、年一回主要株主等との取引に関する調査を行い、重要な事実を利益相反管理委員会および取締役会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。

当社は少数株主の利益を保護しつつ、株式会社みずほフィナンシャルグループ各社との良好な関係を築いていくことをめざすことにより透明性のあるガバナンス体制を強化し、ステークホルダーの皆さまより信頼される企業として成長を続けていきます。

WEB ・支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針
・関連当事者間の適正な取引の確保

株式会社みずほ銀行との強固な連携

主要株主である株式会社みずほ銀行との協業・連携は当社の強みの1つです。前中期経営計画より、当社取締役社長と株式会社みずほフィナンシャルグループ 執行役員 常務 リテール・事業法人カンパニー共同カンパニー長をヘッドとするステアリングコミッティーを定期的に開催し、経営トップレベルの意思疎通を図りながら具体的な協業を進めています。

主な協業実績

個人のお客さま向け

- みずほマイレージクラブカードの会員数増加

前期比 **15.1%**増

- 株式会社みずほ銀行等との業務提携の枠組みのなかで、楽天市場のお客さまに対しデジタル分割払い機能の提供を検討中

Rakuten

法人のお客さま向け

- ビジネスカードやOBS(Orico Business payment for SME)を活用して資金繰りの改善や業務効率化を支援

OBS獲得数
みずほ比率 **24.2%**

- 大手・中堅企業に対して、売掛金決済保証を使った回収リスクヘッジと業務効率化を支援

売掛金決済保証
取扱高
みずほ比率 **18.6%**

新規契約 **52社**

※当社社員が株式会社みずほ銀行法人営業オフィスに出向し、より一層の連携効果の創出をめざしています

コーポレート・ガバナンス

役員報酬

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、役位別の固定報酬と業績連動報酬である金銭報酬と株式報酬で構成されています。業績連動報酬は資本市場の声を踏まえ、TSR、カルチャー変革を見据えた社員エンゲージメントスコアなどを評価指標とし、中長期的な業績および企業価値向上をめざしています。一方、非業務執行取締役や社外取締役は固定報酬と非業績連動報酬である株式報酬から成り、執行役員は取締役と準じた体系としています。

	支給方法	業績連動割合	支給割合				業績連動報酬内訳		
			取締役社長	業務執行取締役/ 役付執行役員	執行役員	非業務執行取締役/ 社外取締役/ 監査等委員である取締役	業績評価指標	ウェイト※4	
固定報酬※1	金銭	—	60%	60%	70%	90%	経常利益	100%	
業績連動報酬	短期※2 インセンティブ	金銭	0~150%	20%	20%	20%	—	ROE	40%
	中長期※3 インセンティブ	株式	0~150%	20%	20%	10%	—	TSR	40%
非業績連動報酬	株式	—	—	—	—	10%	社員エンゲージメントスコア	20%	

※1 役員の役位等に応じて毎月支給

※2 企業価値向上に向けた単年度の成果に対するインセンティブとして翌年度に一括して支給

※3 中長期的な企業価値向上等に対するインセンティブとして、当社グループが重視する財務関連指標の達成度や、ステークホルダーに関する指標の評価等に応じて支給

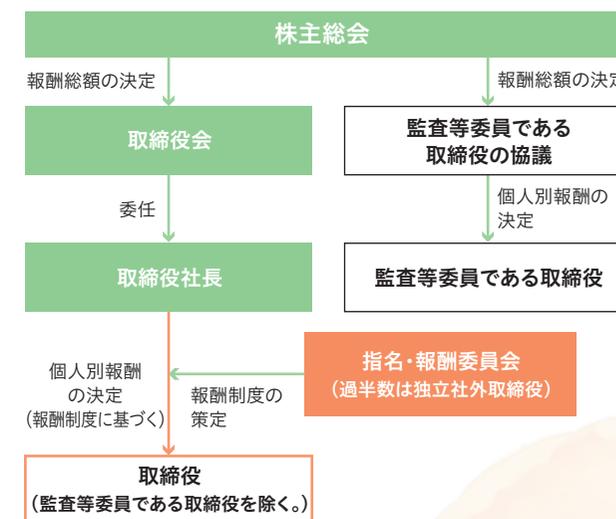
※4 部門長・グループ長の短期インセンティブは、連結業績50%、管轄する部門・グループの業績評価を50%で評価

WEB 2024年度に係る報酬等の総額

▶報酬決定のプロセス

- ・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渡るよう、取締役社長はあらかじめ指名・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



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



村田 聡史

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

はじめに

コンプライアンスにおいて最も重要なのは、役職員の姿勢・向き合い方であると考えています。当社では、およそ30年ぶりに理念を見直し、2024年に新しい理念を策定しました。理念を構成する「バリュー」には、「正しさを求める」「信頼を育む」があり、この考えが役職員にしっかり根付いていくことが重要です。リスク管理については、リスクを正しく認識し、リスク低減策を適切に講じながら取るべきリスクはとり、リターンの拡大をめざすものであると考えています。不正やリスク検知・予測など、常にレベルアップが求められるなか、AI等の最新デジタル技術の活用にその解があると考え、予兆管理をテーマとした新たな取組にもチャレンジしているところです。会社の成長を支える基盤としてのコンプライアンス・リスク管理の体制整備に今後も努めていきたいと考えています。

基本的な考え方

当社は、経営の健全性や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、また、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社会から見た「正しい行動」を行うことと捉え、リスク管理およびコンプライアンス管理を経営上の重要課題の1つと位置付けています。

当社の成長の基盤を支えるこれら管理の基盤強化に向け、より一層の取組を進めていきます。

リスクマネジメント体制／コンプライアンス体制

当社グループの多様化するリスクを総合的に把握・管理するために「リスク管理基本方針」を定め、個別のリスクをリスク所管部が管理し、リスク統括部が全体として把握したなかで状況に応じて必要な対応を指示するなどの体制を構築しています。

また、コンプライアンスについては、自律的統制のもとでグループ会社がコンプライアンス管理体制を整備し、グループ会社の管理状況について適宜報告を受け、また、必要な支援・指導を行うことで、当社グループ全体としてコンプライアンスを遵守する体制の構築に努めています。

▶総合リスク管理委員会・コンプライアンス委員会

当社グループのリスクを総合的に管理し、リスク顕在化に伴う適切な対応を講じることを目的とする総合リスク管理委員会、コンプライアンスの取組を審議・報告するコンプライアンス委員会を四半期に一度開催しています。なお、委員会の内容は、適宜・適切に経営会議および取締役会に報告するなど、当社グループ全体としてリスクを適切に管理する体制およびコンプライアンスを遵守する体制が構築されています。

■リスクマネジメント体制／コンプライアンス体制図



WEB リスクマネジメント体制／コンプライアンス体制について

リスクマネジメント／コンプライアンス

リスクマネジメント

リスクマネジメントへの取組

▶ トップリスク

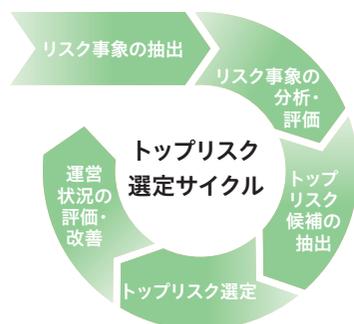
内外環境を踏まえ、足許から3年ないし5年先を見据え顕在化した場合に、当社グループの経営に重大な影響を及ぼすリスク事象を「トップリスク」として選定しています。選定したトップリスクは、定期的および必要に応じて都度見直しを行う態勢とし、また、適宜実効的な対策を講じることにより適切なリスクのコントロールに努めています。

リスク事象の抽出

- 内外環境から当社グループに影響のあるリスク事象を網羅的にリストアップ

運営状況の評価・改善

- 定期的にモニタリング・評価し、総合リスク管理委員会、経営会議、取締役会に報告
- 選定したトップリスクは定期的および必要に応じて都度見直し



リスク事象の分析・評価

- 蓋然性・影響度を評価し、ヒートマップにて重要性を可視化

トップリスク候補の抽出

- 重要性が高いリスクを類似性や関連性を基に分類しトップリスク候補を抽出

トップリスク選定

- 当社グループへの影響・対応状況を総合的に評価し、経営陣関与のもとトップリスク案を選定
- 総合リスク管理委員会および経営会議審議を経て、取締役社長にてトップリスクを決定

■ 2025年度トップリスク

経済環境の低迷深刻化	金利上昇	サイバー攻撃・大規模システム障害
社会的規範に悖る行為	不正利用増加	自然災害や新たな感染症
人財マネジメントの不十分さ		

(2025年6月時点)

WEB トップリスクのリスクシナリオについて

▶ 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つとして位置付け、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。

コンプライアンス

コンプライアンスへの取組

▶ The Orico Group Code(オリコード)

当社では、コンプライアンスを経営上の重要課題の1つに位置付けるとともに、企業価値の毀損につながる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。

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「The Orico Group Code(オリコード)」を改定しました。オリコードの役職員への浸透を通じて当社グループ全体における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、引き続き取り組んでいきます。

WEB コンプライアンス体制・内部通報制度・コンプライアンスに関する取組等

▶ マネー・ローンダリング、テロ資金供与への対応と態勢

「マネー・ローンダリング、テロ資金供与および拡散金融防止のための基本方針」を制定するとともに、専門部署として「AML室」を設置し、法令や金融庁等から発出されたガイドラインに係る態勢整備や役職員への教育・指導を実施するなど、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態勢の整備に努めています。

WEB マネー・ローンダリング、テロ資金供与および拡散金融防止のための基本方針

▶ 反社会的勢力への対応と態勢

反社会的勢力との関係遮断を目的に、基本方針や規程を制定するとともに、専門部署として「コンプライアンス推進室」を設置し、データベース構築や取引未然防止、契約解消措置を実施しています。また、全役職員に対する研修を実施し、組織一体となって反社会的勢力排除態勢の整備に努めています。

WEB 反社会的勢力に対する基本方針

WEB 反社会的勢力に対する取組・贈収賄防止およびあらゆる腐敗行為防止に向けた取組・マネー・ローンダリング、テロ資金供与および拡散金融防止のための基本方針とコミットメント

サイバーセキュリティ

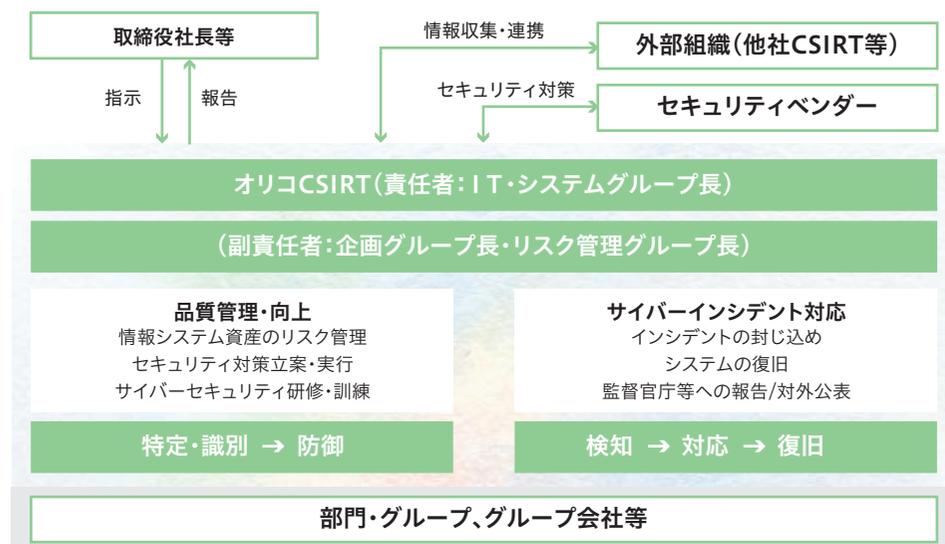
基本的な考え方

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、サプライチェーンの管理を含めた平常時の予防安全からインシデント発生時の即応態勢までを一貫してコントロールする体制を構築しています。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、セキュリティ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」の略称

各セキュリティ機器から収集したログ情報の分析を行う組織

▶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、不審メールやフィッシング詐欺などへの対策として、DMARC※¹、BIMI※²の導入を行い、セキュリティ対策の強化を図っています。

※1「Domain-based Message Authentication, Reporting and Conformance」の略称

メール送信元で迷惑メールと判定された場合の拒否・隔離などを制御する仕組み

※2「Brand Indicators for Message Identification」の略称

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

WEB 「オリコから送信するメール」における
ロゴマークの表示について



▶③教育・研修・訓練

役職員のセキュリティリテラシー向上に向けて、経営層向けの研修や全役職員を対象とした標的型メール訓練やeラーニングを定期的に行っています。

また、外部からの情報収集や第三者評価等を行い、継続的な対応力強化に取り組むとともに、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。

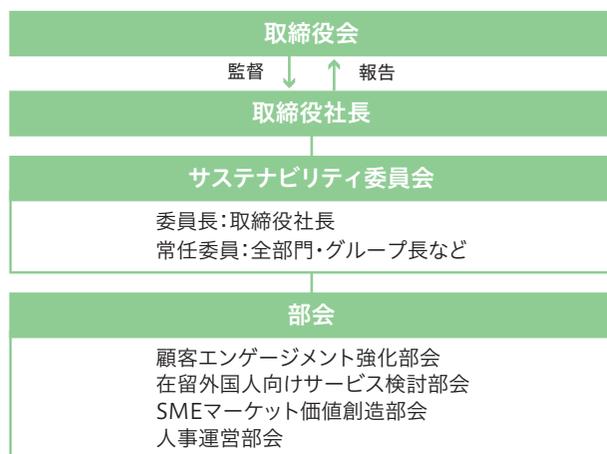
サステナビリティ推進体制

当社グループ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いくため、以下のサステナビリティ推進体制を整備しています。

オリコがめざすサステナビリティ

当社グループは、「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当社グループの想いが込められています。当社グループがめざすのは、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さまざま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、当社グループ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いきます。

■ サステナビリティ推進体制図



サステナビリティ推進体制

当社グループでは、取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティに関する重要事項を審議・報告する推進体制を構築しています。

本委員会には常任委員として各部門・グループ長が参加するほか、視聴メンバーとして、当社グループ会社経営陣ならびにサステナビリティ推進に携わる当社従業員が、また、オブザーバーとして社外取締役が参加しています。本委員会の活動内容は半期ごとに取締役会に報告され、取締役会が取組状況を監督しています。

▶ 2024年度に議論・報告した主なテーマ

- ・新中期経営計画に向けたサステナビリティを軸にした経営の方向性
- ・旧部会活動の取組状況報告（環境・地域部会、顧客部会、人財部会）
- ・ESGの取組に関する進捗報告
- ・「グリーンウォッシュ」に関する管理
- ・地方自治体等との連携に関する進捗報告
- ・社内浸透施策における検討状況報告
- ・「サステナブル経営/CSR検定」の推進
- ・各組織の自発的取組
- ・社会貢献活動における報告

サステナビリティに配慮した調達方針

当社グループは、事業運営においてサステナビリティに配慮することをコミットするとともに、すべてのステークホルダーの皆さまと共有する未来のため、ビジネスパートナーの皆さまにサステナビリティに配慮した事業運営への理解を求めることを重要視しています。

これを踏まえ、「サステナビリティに配慮した調達方針」を定めました。

理解・協力を図る事項

- 法令遵守、腐敗防止、情報管理
- 人権尊重、労働安全衛生、顧客保護
- 責任ある宣伝・マーケティング、環境配慮

当社グループ役職員、加盟店、提携先、委託先および物品・サービスを提供するサプライヤーなどのビジネスパートナーの皆さまに、この調達方針の理解・協力を図る活動を推進しています。

理解・協力を図る活動の実績(2024年度)

- 当社役職員…100%
 - 業務委託先…100%
 - 関係の深いビジネスパートナー※…100%
- ※定期訪問加盟店・提携金融機関等

[WEB](#) サステナビリティに配慮した調達方針

環境への取組

気候変動・自然資本保全

気候変動による影響や自然資本の保全に関し高まる危機意識を背景に、近年、企業に対する環境関連の対応への要請が急速に高まっています。セカンドハンドやリユース等のマーケットでプレゼンスを有する当社グループにとって、持続可能な経済の実現に貢献することは重要な社会的責任と認識しています。当社グループでは、優先的に取り組むべき重要課題であるマテリアリティの1つに「循環型社会・脱炭素化実現への貢献」を掲げ、取組を進めています。

ガバナンス

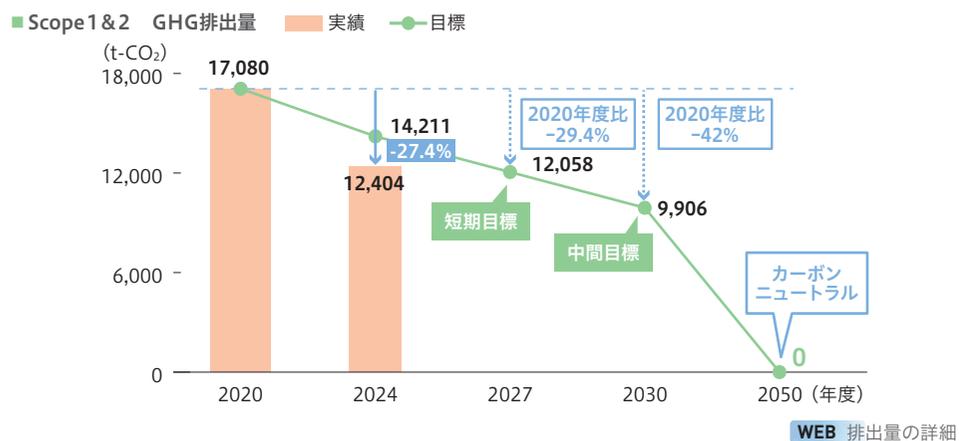
気候変動・自然資本保全関連のリスク・機会および自然への依存・影響関係を含む事業戦略等については、その重要性に鑑み、取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会にて審議・報告する体制を整備しています。

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、これら環境関連の取組状況は、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、当社グループの気候変動および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。

指標と目標

当社グループは 2050年ネットゼロ目標の達成に向け、短期・中間目標を定めています。再生可能エネルギーやエコカー切替を推進することで、以下のとおりGHG排出量を削減していきます。



戦略・リスクマネジメント

当社グループは、10年後のめざす社会・めざす姿を実現するために、優先的に取り組むべき重要課題「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、環境を含めた社会課題解決への貢献に向け、サーキュラーエコノミー市場の深耕を戦略の柱の1つとしています。また、気候変動・自然資本保全に関するリスク・機会および自然への依存・影響関係を特定し、当社グループ事業への影響を定量的に把握しています。

P.73 シナリオ分析結果

▶シナリオ分析およびリスクマネジメントの具体的な手順

気候変動をはじめとする環境問題および循環型社会・脱炭素化への移行が当社グループに与える影響について、TCFDが提唱するフレームワークに則りシナリオ分析を行いました。また、自然資本保全・生態系に関してはTNFDの推奨するLEAPアプローチ*での分析を行っています。

シナリオ分析および具体的な評価・管理においては、気候変動・自然資本を含む環境関連の「リスク・機会」「依存・影響」の洗い出し、評価、対応策を検討しました。

また、サステナビリティ委員会において審議を行い、サステナビリティ委員会の常任委員である役員など、当社の経営層も評価と対応策検討に参加し、実効性の高い気候変動をはじめとする環境関連の諸課題への対応を全社的に推進しています。

*TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)が開発した、自然との接点、自然との依存関係、インパクト、リスク、機会など、自然関連課題の評価のための統合的なアプローチないしフレームワーク。スコーピングを経て、Locate(発見する)、Evaluate(診断する)、Assess(評価する)、Prepare(準備する)のステップを踏むこと

環境への取組

気候変動・自然資本保全

2050年ネットゼロ目標達成に向けた計画および取組

移行計画の考え方

当社グループは、2050年の循環型社会・脱炭素化実現をめざし、移行計画を策定しました。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」ならびに「事業を通じたGHG排出量削減への貢献」および「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。

これら取組の推進にあたってはKPIを設定し、PDCAサイクルを実効性高く運営することとしています。

[WEB](#) 移行計画の詳細

当社グループのGHG排出量削減へのコミットメント

主なKPI (2025-2029年度)

- ・社有車のエコカー化に向けた切替推進 :90%
- ・自社ビル再エネプラン導入比率:100%

社会的要請への
対応と事業拡大の
両立

事業を通じた GHG排出量削減への貢献

主なKPI (2025-2029年度)

- ・サーキュラーエコノミー市場の深耕を通じた循環型社会・脱炭素化に資するビジネスの拡大:約130億円規模拡大

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

主なKPI (2025-2029年度)

- ・対象社員の環境関連を含む外部エンゲージメント研修の受講率:100%

財務計画(2025年度)

- ・再生可能エネルギー使用比率向上:合計500万円追加
- ・Orico Sustainability Fund:最大8億円出資
- ・社内外のエンゲージメント強化に向けた教育機会の創出:最大5,000万円投資

自然資本保全に向けた取組

LEAPアプローチを用いた分析

当社グループは、お客さま、ビジネスパートナー、当社グループ役職員など、あらゆるステークホルダーの生存基盤として森林などの自然資本を認識しています。このような森林などの自然資本や生態系などと共存共栄が可能となるよう継続的に努力をしており、LEAPアプローチを用いた自然資本・生態系関連の分析を行いました。

優先地域の特定

当社グループは日本全国および東南アジア(タイ・フィリピン・インドネシア)において操業しており、優先地域を特定するため、要注意地域に当社グループの事業所が関係していないかを生物多様性重要地域(KBA^{※1})のデータベースと照合し確認しました。

洗い出しの結果、KBAのうち中海(島根県松江市)の至近距離に当社グループの事業所が存在していることが確認できました。引き続き注視のうえリスクの低減に努めていきます。

自然への依存・影響の特定・評価

事業における依存・影響に関し、ENCORE^{※2}を用いて当社グループの主たる事業の依存・影響の項目、大きさをヒートマップ化しています。

なお、ENCOREに記載がない依存・影響に関しても、当社グループの事業運営上の重要度に鑑み、特定・評価において考慮することとしています。

[WEB](#) ENCOREヒートマップ

※1「Key Biodiversity Area」の略称

生物多様性の保全の鍵になる重要な地域。鳥類の保全を行っているバードライフ・インターナショナルが設定したIBA(Important Bird Area)、植物についての重要地域であるIPA(Important Plant Area)、分布が1カ所に限られる絶滅危惧種が生息している地域であるAZE(Alliance for Zero Extinction)、既存の保護地域などに含まれない地域を整理したもの

※2「Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure」の略称

経済が自然にどのように依存しており、影響する可能性があるのか、環境の変化がどのようにビジネスのリスクを生み出すかを可視化するためのツール。組織が自然関連リスクへのエクスポージャー(感応度)を調査し、自然への依存と影響を理解するために役立つもの

環境への取組

気候変動・自然資本保全

シナリオ分析

当社グループが認識する依存・影響一覧

シナリオ名	分類	依存・影響	依存・影響の規模(期間内合計)	対応策
リース満了後の中古車両廃棄による影響	影響	リース満了後の車両が適切な管理や廃棄のプロセスを経ず、不適切に廃棄されることで、自然環境を汚染する等の影響を及ぼしかねない	約10万トン	リース中の車両を適切に点検・整備することで車両の寿命を延伸し、リース満了後に良質な中古車として再販可能となるスキームを構築し運用中
森林の恵み(紙や什器など)への依存	依存	当社グループの事業運営においては、営業や事務処理などにおいて、紙類や什器等の使用・消費が不可欠であり、自然資本に依存関係を有している	紙類 約2.7億円 什器 約1.3億円	<ul style="list-style-type: none"> 紙類使用の頻度を抑えるべく極力オペレーションをデジタル前提に改善 紙類や什器を調達する際に環境配慮認証製品のみを用立てるルールを作り、グループ統一基準として浸透

TCFDおよびTNFDを参考に特定・評価した当社グループが認識するリスク・機会一覧

シナリオ名	分類	時間軸	発生可能性	リスク・機会	影響度	影響額(期間内合計)	対応策
既存の所有を前提とした車両販売への依存リスク	移行リスク	短期	大	ガソリン中古車オートローン取扱高の減少	中	個品割賦取扱高 △約1,000億円	オートリース等シェアリングエコノミーやサブスクリプションの商品・サービスの開発・販売
台風・豪雨などの異常気象の増加による事業継続リスク	物理リスク	中期	中	当社データセンターが停電などに発展した場合に、事業継続リスクが増大	—	営業収益 △約5億円 (1日ダウンを想定)	災害時の業務継続対応
サーキュラーエコノミー市場の拡大	機会(市場)	短期	大	個人向けオートリースのニーズが増大し、当社のビジネス機会が拡大	高	営業収益 +約380億円	個人向けオートリースに関連する金融ニーズへの応需
中古BEV※市場の形成	機会(市場)	中長期	大	当社グループが高いシェアを持つ個人向けオートリース市場や中古車市場にBEVが流入し事業も成長	—	—	BEVの肝であるバッテリーを中心とした商流をビジネスパートナーと構築
空き家を含めた中古住宅利活用への需要増に伴う金融ニーズの拡大	機会(市場)	中期	大	空き家を含めた中古住宅の利活用への関心が高まり、アキカツローンの保証機会などが拡大	低	銀行保証累積実行額 +約200億円	空き家を含めた中古住宅の利活用の促進をビジネスパートナーと牽引し、アキカツローンの保証を含めた市場を拡大

※Battery Electric Vehicleの略称

ガソリンを使わずバッテリーにためた電気で走行する車

WEB リスク・機会認識の一覧

人権の尊重

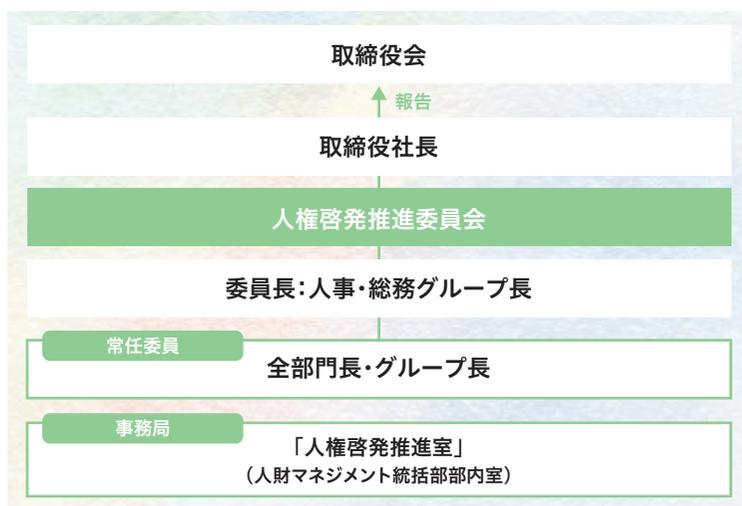
基本的な考え方

人権に配慮した事業活動を行うことは、役職員を守り、共により良い社会をつか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。誰一人取り残されることなく、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

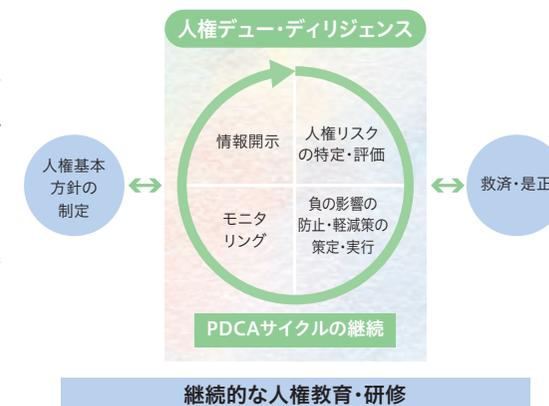
企業が尊重すべき人権対応の在り方について、2023年4月に外部専門家も交え議論し定めた「人権基本方針」の考え方にに基づき、お客さま、ビジネスパートナー、サプライヤー、社員など、さまざまなステークホルダーに対する人権尊重責任を果たしていきます。人権課題への取組を実効的に遂行していくために「人権啓発推進委員会」を設置し、モニタリング機能を果たしながら人権侵害を直接的にも間接的にも発生させないための取組を進めています。

■ 人権啓発推進委員会の体制図



人権デュー・ディリジェンスの取組

当社は、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」や、行政が発信する指針やガイドラインを参考に、当社グループや取引先の人権侵害リスクを特定・評価し、リスクの予防・軽減措置・モニタリングを通じたPDCAサイクルを継続的に回していきます。



重要な人権課題の取組

人権リスクアセスメントを踏まえて、優先的に取り組むべき重要な人権リスクとして特定した以下5つの項目について、負の影響を防止・軽減する対応策を講じていきます。

特定した重要な人権リスク		人権リスクへの対応策
お客さまに関するリスク	差別的対応	<ul style="list-style-type: none"> ・ルールやマニュアルの整備、社員のリテラシー向上 ・与信のスコアリングに用いる項目の検証と適宜見直し ・AI活用に関するポリシーやガイドラインの策定
	AIに関する人権問題	
従業員に関するリスク	ハラスメント対応	<ul style="list-style-type: none"> ・職階に応じた、心理的安全性やハラスメント等の人権研修を実施 ・過重労働の撲滅のため労働時間の制限やモニタリング体制を整備 ・労働時間等に応じて産業医による健康管理のための個別面談を実施
	過重労働の撲滅	
ビジネスパートナーに関するリスク	取引先に関する人権問題	<ul style="list-style-type: none"> ・当社の「サステナビリティに配慮した調達方針」を周知 ・人権の尊重をはじめ当社の考え方について理解を得る活動

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	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66件	取締役社長、財務・経理グループ長をはじめとするマネジメントやIR室が対応
内、海外機関投資家	17件	
IR資料のウェブサイト掲載		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

■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・取締役会等にて報告
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

■対話の成果

要望	対応
セグメントごとの経常利益の開示	2024年度第2四半期決算説明会資料より、海外子会社の営業収益、営業費用、経常利益等を開示 2024年度決算説明会資料より、2025年度からの新中期経営計画における各戦略ごとの経常利益計画を開示
市場金利想定の開示	2024年度決算説明会資料より、新中期経営計画における市場金利想定を開示
ガバナンスの強化および開示の充実化	2024年度決算説明会資料におけるガバナンスに関する事項の開示(取締役会の実効性向上、役員報酬体系の見直し)

■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	<ul style="list-style-type: none"> ・事業構造改革の状況、今後の方針について ・海外を中心とした貸倒関係費の推移について ・資本政策について(資本政策方針や株主還元方針など) ・新中期経営計画における経営目標の前提や考え方 ・今後注力する分野について(デジタル分割払い、ビジネスカード、オートリース等)
-------------------	---

社外からの評価／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



FTSE4Good
Developed Index,
Japan Index

GPIFが採用するESG投資指数 (総合型)



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

2025 CONSTITUIT MSC 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 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



CDP
「気候変動対策」



CDP
「サプライヤー・エンゲージメント・
リーダー」



プラチナくるみん
プラス



PRIDE指標2024



D&I AWARD2024



DB健康格付2023



国際基準品質保証
規格「COPC」



2023年日経優秀製品・
サービス賞 日経ヴェリタス賞

WEB 社外からの評価

イニシアチブへの参画



WE SUPPORT
UN GLOBAL COMPACT
国際グローバル・
コンパクト



気候関連財務情報
開示タスクフォース



GXリーグ



JAPAN CLIMATE
INITIATIVE

WEB イニシアチブへの参画

財務データ

連結財務データ※1

	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	2024年度	単位
営業収益	2,118	2,136	2,243	2,333	2,431	2,297	2,298	2,276	2,290	2,452	億円
経常利益	294	335	300	219	244	225	289	230	161	123	億円
親会社株主に帰属する当期純利益	245	286	280	288	206	196	194	190	125	139	億円
純資産	2,740	3,039	2,594	2,564	2,515	2,284	2,168	2,297	2,456	2,465	億円
総資産	51,529	53,290	54,753	55,429	55,847	25,058	24,721	24,139	31,477 ^{※3}	28,816	億円
1株当たり純資産額 ^{※2}	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	1,397.90	円
1株当たり当期純利益 ^{※2}	174.60	154.40	132.80	151.90	108.50	105.40	105.54	110.92	73.30	81.45	円
1株当たり配当額 ^{※2}	-	20	20	20	30	30	30	40	40	40	円
一般経費	1,159	1,184	1,279	1,471	1,504	1,474	1,395	1,441	1,414	1,542	億円
営業収益一般経費率	54.7	55.4	57.0	63.1	61.9	64.2	60.7	63.3	61.8	62.9	%
自己資本比率	5.3	5.7	4.7	4.6	4.5	9.0	8.7	9.4	7.6	8.3	%
ROE	9.4	9.9	10.0	11.2	8.1	8.9	8.8	8.6	5.4	5.8	%
ROA	0.6	0.6	0.6	0.4	0.4	0.6	1.2	0.9	0.6	0.4	%
PBR	2.87	2.11	1.53	0.95	0.96	1.28	0.99	0.83	0.77	0.57	倍
PER	12.83	13.02	12.58	7.44	11.15	16.45	11.75	9.94	14.64	9.70	倍
配当性向	-	13.0	15.1	13.2	27.7	28.5	28.4	36.1	54.7	49.3	%
最高株価	2,780	2,420	2,080	1,930	1,830	1,680	1,730	1,236	1,211	1,077	円
最低株価	1,710	1,760	1,660	1,120	1,000	1,010	1,130	1,098	1,031	788	円
営業活動によるキャッシュフロー	-422	-1,046	-776	-417	-667	545	817	322	-434	26	億円
投資活動によるキャッシュフロー	-224	-279	-366	-274	-122	-140	-190	-203	-444	-133	億円
財務活動によるキャッシュフロー	1,117	1,524	1,600	1,483	558	441	-401	-806	2,216	-2,520	億円
現金及び現金同等物の期末残高	1,787	1,984	2,442	3,234	3,002	3,851	4,081	3,398	4,793	2,168	億円

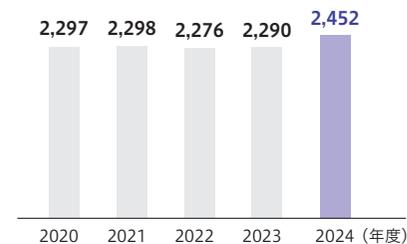
※1 2023年度の会計方針の変更により、2020年度まで遡及修正後の数値を記載(詳細は有価証券報告書参照)

※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

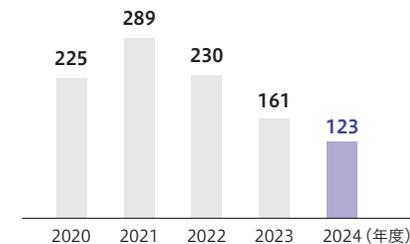
※3 ㈱オリコプロダクトファイナンスとの企業結合について2023年度に暫定的な会計処理を行い、2024年度に確定。2023年度については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映

財務ハイライト

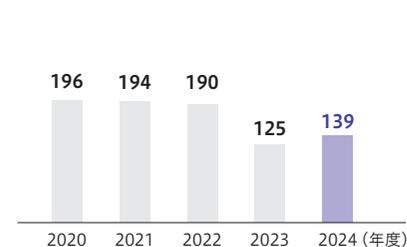
■ 営業収益 (億円)



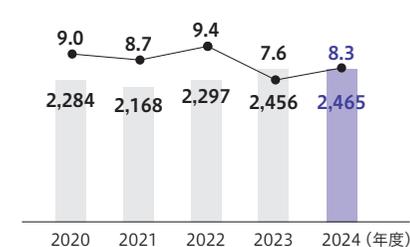
■ 経常利益 (億円)



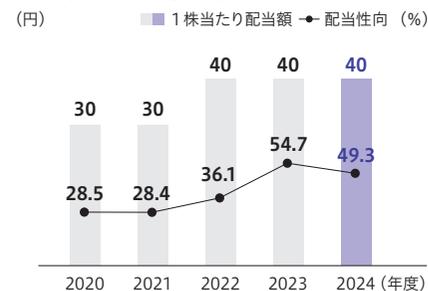
■ 親会社株主に帰属する当期純利益 (億円)



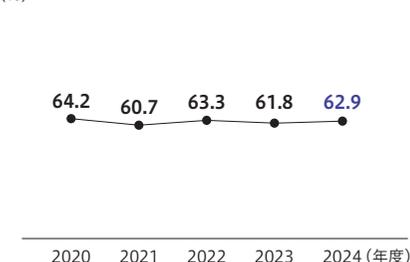
■ 純資産 / 自己資本比率 (億円)



■ 1株当たり配当額 / 配当性向 (円)



■ 営業収益一般経費率 (%)



WEB 財務関連情報について

非財務データ

非財務データ

※1		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	2024年度	単位
連結従業員数	全体	8,975	9,020	9,244	9,017	8,785	9,074	8,503	8,521	9,202	9,032	人
	全体	7,111	7,067	6,995	6,915	6,635	6,413	6,032	5,819	5,585	5,412	人
単体従業員数	男性	2,489	2,473	2,448	2,420	2,322	2,194	2,110	2,046	1,968	1,909	人
	女性	4,622	4,594	4,547	4,495	4,313	4,219	3,922	3,773	3,617	3,503	人
	全体	14	18	29	12	3	18	42	82	125	106	人
経験者採用数	男性	14	17	28	11	1	12	20	35	40	33	人
	女性	0	1	1	1	2	6	22	47	85	73	人
障がい者雇用率	単体	2.0	2.0	1.8	2.2	2.3	2.6	2.4	2.5	2.4	2.6	%
	全体	98	84	103	80	97	57	148	144	141	103	人
新規管理職登用数	男性	56	57	70	56	69	38	101	72	88	53	人
	女性	42	27	33	24	28	19	47	72	53	50	人
女性管理職比率(課長クラス以上)		16.2	17.2	18.6	19.2	21.5	22.7	24.2	27.3	27.1	28.6	%
女性管理職比率(部長相当職)		0.6	1.2	4.0	4.1	6.0	6.1	4.3	6.3	7.7	10.2	%
法定時間外労働時間(1ヵ月あたり)		17:27	16:56	19:47	20:03	18:08	14:14	9:14	10:36	13:09	11:13	時間
年次有給休暇取得率		53.3	54.3	57.4	53.9	65.4	61.2	75.0	76.9	79.0	76.9	%
	全体	56	62	79	99	82	109	112	107	129	131	人
育児休業取得者数	男性	-	-	24	54	46	64	41	51	58	56	人
	女性	56	62	55	45	36	45	71	56	71	75	人
育児休業取得率	男性 ^{※2}	-	-	34	94	93	104	93.2	100	91	100	%
	全体	16.5	16.5	16.5	16.3	16.4	16.3	14.1	14.3	13.9	13.8	年
平均勤続年数	男性	18.0	17.9	17.7	17.5	17.3	16.7	15.2	15.4	14.9	14.6	年
	女性	14.5	14.9	15.0	14.9	15.5	15.8	13.4	13.5	13.3	13.2	年

※1 経験者採用数以下の項目(障がい者雇用率除く)は、2020年度以前のデータは単体、2021年度以降は国内連結子会社の集計結果を掲載(単体の集計結果はWebサイト参照)

※2 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再算出

	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	2024年度	単位	
GHG排出量 Scope1 ^{※3}	-	-	-	-	-	4,927	4,549	4,869	4,745	4,583	t-CO ₂	
Scope2 ^{※3}	-	-	-	-	-	12,153	11,506	10,709	8,956	7,821	t-CO ₂	
Scope3 ^{※3}	-	-	-	-	-	221,333	34,143	31,114	139,675	201,653	t-CO ₂	
CO ₂ 排出量 ^{※4}	17,183	19,401	16,942	14,800	13,292	11,656	11,619	10,764	8,954	7,668	t-CO ₂	
エネルギー使用量 ^{※4}	331,956	336,302	335,040	303,093	267,649	260,036	251,514	226,082	216,658	189,407	GJ	
コピー用紙購入量	連結	-	-	10.6	10.2	8.6	7.0	6.9	6.4	5.8	6.1	千枚
	単体	-	-	8.7	8.4	6.8	5.5	5.2	4.9	4.3	3.8	千枚
紙ごみ廃棄量 ^{※5}	211.9	221.1	209.4	199.1	157.3	142.9	112.6	114.7	112.9	107.2	t	
不燃物廃棄量 ^{※5}	73.5	74.3	75.4	79.1	78.8	80.5	83.7	82.7	85.0	81.4	t	
社会貢献活動支出額	6,570	6,265	6,793	6,398	7,052	7,294	7,422	8,136	10,655	10,165	万円	
オリコグループ社会貢献ファンド支出額	600	700	700	700	600	600	500	500	600	400	万円	
社会貢献プログラム参加者数	91	109	238	296	577	771	1,309	1,737	1,731	2,671	人	

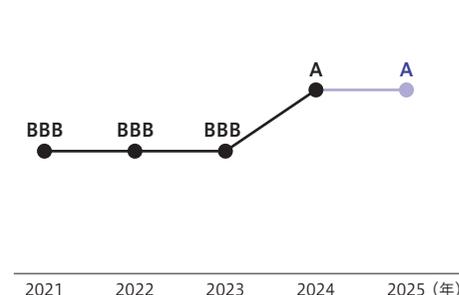
※3 算定範囲は単体および連結子会社。GHGプロトコルに則り、(株)オリコオートリースおよび(株)オリコビジネスリースの排出量は、基準年の2020年度および連結子会社化した2023年度下期以降、(株)オリコプロダクトファイナンスの排出量は、基準年の2020年度および連結子会社化した2024年度のScope1・2・3にそれぞれ含む

※4 省エネ法に基づいて算出

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

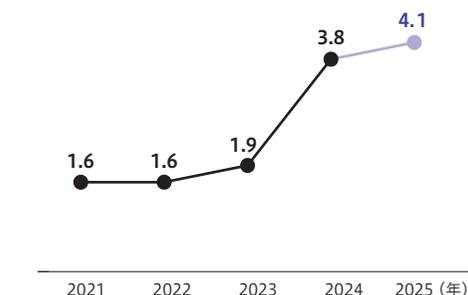
WEB ESG関連情報について

MSCI ESG Ratings



※米国MSCI社の評価指標(AAAからCCCまでの7段階)

FTSE ESG Score



※英国FTSE Russell社の評価指標(5点満点)

会社情報・株式情報 (2025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:5,412人 連結:9,032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	
国内拠点 <small>※2025年 4月1日現在</small>	営業支店	54拠点
	クレジットセンター	11拠点
	管理センター・サービスセンター	14拠点
	上記以外	7拠点
グループ会社	連結子会社	18社
	持分法適用関連会社	4社

[WEB](#) 企業概要について

[WEB](#) グループ会社案内

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
株式会社オリコカーライフ
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
日本債権回収株式会社
株式会社ホロニック
Orico Auto Leasing(Thailand)Ltd.
Orico Auto Finance Philippines Inc.
PT Orico Balimor Finance

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

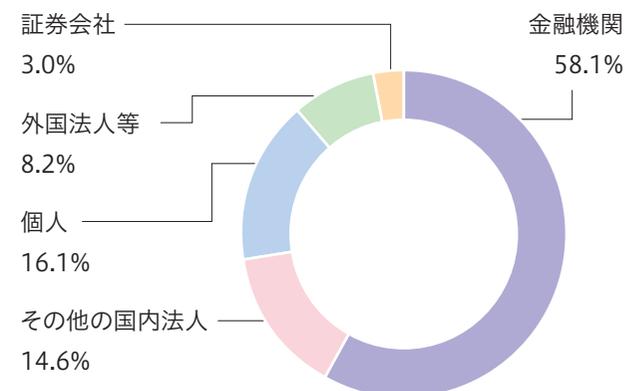
大株主

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	18,124千株	10.54%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	8,609千株	5.00%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,211千株	3.03%
中央日本土地建物株式会社	1,917千株	1.11%
JPMorgan証券株式会社	1,836千株	1.06%
東京センチュリー株式会社	1,536千株	0.89%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	1,179千株	0.68%
モルガン・スタンレーMUF G証券株式会社	1,153千株	0.67%
JP JPMSE LUX RE UBS AG LONDON BRANCH EQ CO	917千株	0.53%

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	171,882,620株
株主数	34,609名
単元株式数	100株

株式の所有者別分布状況(普通株式)



株式会社オリエントコーポレーション

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

