



INTEGRATED REPORT

統合報告書 2023

金融の未来をつくる。

これまでの社会に
私たちは
何ができただろう



はじめは広島のコupon券

当社のクレジットは、発祥の地・広島で1954年に「クーポン券」というかたちでスタートしました。作ったのは「協同組合広島クーポン」で、現在のクレジットカードと同じように会員を募集して信用審査を行い「クーポン券」を発行していました。

その夢の、一歩先へ。



これからの社会に
私たちは
何ができるだろう



オリコのWeb総合決済ツール 「OricoPayment Plus」

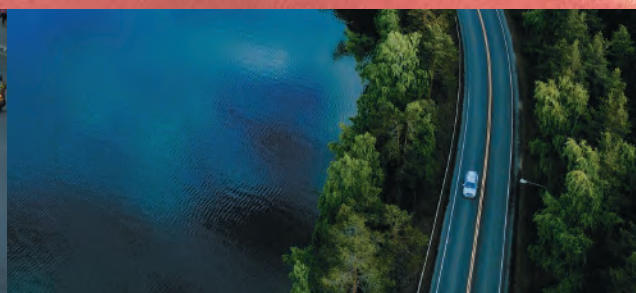
クレジットカード、コンビニ決済はもちろん、当社ショッピングクレジット(Orico Webクレジット)、電子マネー、ネットバンキングなど、多様な決済手段を一括で導入することができます。

あなたとともに。

脱炭素・循環型社会実現 への挑戦

2050年の政府目標であるカーボンニュートラル実現に向け、
当社はオートローンのトップ企業として、EVやV2Hなど環境商材の
普及に向けた取組の拡充を図ることで貢献していきます。

GREEN



脱炭素社会の実現への寄与

当社は、オートローンの領域にとどまらず、EV(電気自動車)の供給を通じて、脱炭素社会の実現に寄与することをめざしていきます。また、EVと家屋のグリーン電力の相互補完が可能となるEV+V2H(Vehicle to home)のセットローンを導入し、環境に優しいライフスタイルを送っていただけるようサービスを充実していきます。自動車ディーラーやハウスメーカーなどの共創パートナーとともに、脱炭素・循環型社会の実現に貢献していきます。



東南アジアの健全な中古車・EV市場 確立のプレーヤーに

当社は、成長著しい東南アジア市場への進出を積極的に進めています。日本でのオートローンのプレーヤーとしての経験やノウハウを活かし、安全性・健全性を担保する「認定中古車制度」を東南アジアで立ち上げ、サーキュラーエコノミーの確立に寄与していきます。また、東南アジア諸国がめざすEV市場の形成も、国内で培ったオートローンのノウハウやネットワークによりバックアップしていきます。

デジタルを活用し新時代のお客さま体験価値創出への挑戦

約1,100万人のクレジットカード会員さま、85万店の加盟店さまなどをビジネスの基盤とする当社は、高度化するデジタル技術を活用して新たなビジネスモデルを探求し、先進テック企業として、日本のキャッシュレス社会の実現、多様なお客さまやビジネスパートナーの方々の価値創出に挑戦し続けていきます。

DIGITAL



中小企業の課題解決に対応

「OBS(Orico Business payment for SME)」は、仕入先がカード決済を取り扱っていない場合でも、請求書のクレジットカード払いを実現できます。当社は中小企業における生産性の向上に向け、DX化・キャッシュレス化を促進させ、簡単・便利に金融サービスをご利用いただけるよう、更なる挑戦を続けています。今後も、ECサイト構築や経理DXの導入など、広範なサポートを通じ、中小企業の更なる発展と地域の経済成長の促進に寄与していきます。



デジタル技術の推進から、お客さまに新しい様々な価値を

会員さまサイト「eオリコサービス」は、ご利用明細の確認・お支払方法変更・ポイント交換などのWebサービス機能を提供しています。当社はこれからも「eオリコサービス」を、デジタルコミュニケーションのプラットフォームとして進化させる挑戦を続けていきます。また、プラスチックのカードを発行しない「デジタルカード」の開発を進めるなど、先進的なデジタル技術を活用し、キャッシュレス化における新しいお客さま体験価値の創出に向けて取り組んでいきます。

オープンイノベーションを 活用した挑戦

オープンイノベーションによる新たなビジネスモデルを構築するとともに、成長市場に向けて利便性の高い金融商品やサービスを提供することで、持続可能な社会への貢献をめざしていきます。

OPEN INNOVATION



技術革新などを通じて社会や産業界に 新しい価値を創造する企業への出資

当社は、出資機能として「Orico Digital Fund」を設定し、FinTechなどの先進技術を有するスタートアップ・ベンチャー企業との協業を推進しています。また、脱炭素につながる新たなビジネス機会の創出や持続可能な地域づくりの実現などを目的として、「Orico Sustainability Fund」を組成し、ESGの視点でシナジーが見込める企業との協業も進めています。当社は、中長期にわたる価値創造の共創パートナーの輪を、ファンドの活用により広げていきます。

オープンイノベーションによる 新たなビジネスモデルの構築

当社は、MOBI (Mobility Open Blockchain Initiative)^{※1}への参画を通じ、オートローンのトップ企業として、デジタル技術の活用を通じた脱炭素社会と循環型エネルギー社会の実現をめざしています。また、新たなお客さま体験価値の創出に向けて、複数のテック企業との協業により、社外のケイパビリティ^{※2}も活用しながら、新たなビジネスモデルを生み出していきます。

※1 MOBI:モビリティ領域におけるブロックチェーン技術を活用したビジネスモデルの研究などを行う国際非営利団体
※2 ケイパビリティ:組織的能力や強み

目次

イントロダクション

オリコの使命	01
オリコの挑戦01 グリーン	03
オリコの挑戦02 デジタル	05
オリコの挑戦03 オープンイノベーション	07
目次 / 編集方針	09
トップメッセージ	11

POINT

当社の挑戦、めざす姿をご紹介します

オリコの概観

価値創造のあゆみ	15
数字で見るオリコ / オリコのビジネスフィールド	17
価値創造プロセス	19
財務・非財務ハイライト	21

POINT

当社の「これまでの成長のあゆみ」、価値創造に向けた「ビジネスモデルおよび事業基盤」をご紹介します

オリコの成長戦略

経営面から	
企画グループ長メッセージ	23
中期経営計画	25
サステナビリティ経営への取組	27
オリコのDX戦略	29
オリコの人財戦略	31
事業面から	
財務・経理グループ長メッセージ	33
個品割賦事業	35
カード・融資事業	37
銀行保証事業	39
決済・保証事業	41
海外事業	43
社外取締役鼎談	45

POINT

当社のめざす社会・めざす姿の実現に向けて、「当社の成長戦略」を経営のメッセージにてご紹介します

成長を牽引

サステナビリティ目標と実績	49
マテリアリティ1 安全・安心で利便性の高い	
キャッシュレス社会実現への貢献	51
マテリアリティ2 金融ノウハウの活用を通じた	
新たな顧客体験価値の創造	53
マテリアリティ3 脱炭素・循環型社会実現への貢献	55
マテリアリティ4 持続可能な地域づくりへの貢献	59

POINT

当社のめざす社会・めざす姿の実現に向けて、当社の重要な取組をご紹介します

成長を支える基盤

マテリアリティ5 人材の多様性と育成および	
働き方改革	61
マテリアリティ6 ガバナンスの強化	63
・コーポレート・ガバナンス	
・取締役一覧	
・リスクマネジメント/コンプライアンス	

POINT

当社のめざす社会・めざす姿の実現のベースとなる当社の経営基盤などをご紹介します

データセクション

財務・非財務ハイライト(10年)	69
企業概要 / 株式情報	71
グループ会社情報	73

POINT

当社およびグループ会社の概要、過去の主な各種データをご紹介します

編集方針

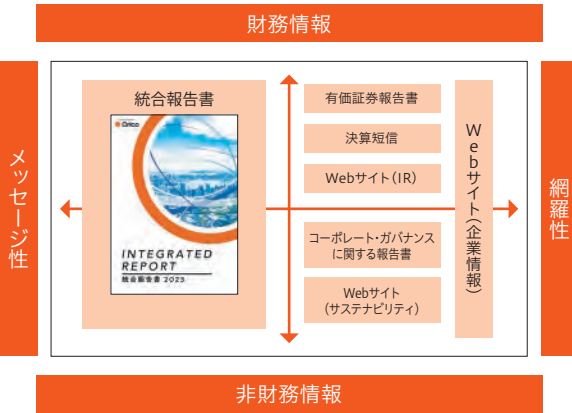
● 発行の目的

当社は、これまで有価証券報告書、決算短信など各種決算説明資料、コーポレート・ガバナンスに関する報告書、サステナビリティレポート、Webサイトなどを通じて、財務情報のみならず、当社の経営戦略、ガバナンス、リスクなど非財務情報の開示について、積極的に取り組んできました。

当社は、2022年4月に東京証券取引所の市場区分再編に伴うプライム市場上場企業への移行、2022年6月に戦略策定と業務執行の機動性強化などを目的とした監査等委員会設置会社への移行を契機として、今般2022年度より初めて統合報告書を発行することとしました。

今回の当社の統合報告書は、以下の3点を主な狙いとしています。

- ①国内外の幅広いステークホルダーの皆様に、当社のめざす姿、ビジネスモデル、戦略などを分かりやすく説明しご理解いただくこと
- ②上記①に関する深いご理解により、当社の持続的な企業価値向上の可能性について共感いただくこと
- ③経営戦略と財務・非財務資本の連関を明確にご説明し、社内外に広く発信することで双方向コミュニケーションのサイクルを創出すること



● 対象範囲

当社およびグループ各社を報告対象としましたが、項目により、報告対象が異なる場合があります。

● 対象期間

2022年4月1日～2023年3月31日(ただし、一部2023年4月以降の活動内容も含んでいます)

● 参考にしたガイドライン

国際統合報告評議会(IIRC、現IFRS財団)「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創ガイダンス」



● 見通しに関する注意事項

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

Webサイトでも随時情報発信しています。
<https://orico.jp/corp>



ボラティリティの 高い金融市場のなかで、 想像力と創造力を働かせて 社会価値と企業価値の 向上を図る

代表取締役社長

飯盛徹夫



オリコの歴史

当社の創業は1954年、日本で高度経済成長が始まった前年に当たります。それからの日本経済は、1973年の第1次オイルショックまで年率約10%で成長し、その後も約5%の安定成長期に入りました。この長い期間、日本の経済成長を支えてきたのが、個人消費の拡大です。個人消費を支えたのは、実は銀行ではありません。銀行業務は個人から集めた預金で重厚長大産業に資金を投入してきたからです。個人消費を支える個人信用を供与してきたのは、私たち信販・クレジット業界です。戦後間もなくの三種の神器（白黒テレビ、冷蔵庫、洗濯機）やその後の3C（車、カラーテレビ、クーラー）などの個人消費は、信販・クレジット業界が個人に信用を与えることで刺激・拡大し、それが我が国の経済成長に貢献してきました。しかし、1990年代に入ってバブル経済が崩壊すると、私たちの業界は、不動産バブルで大きな痛手を被り、加えて過剰融資を起因とした多重債務者問題を抱えました。必要のない資

金の供与や、本来供与すべきではないものを供与したことのツケが回ってきたのです。当社はそのことを、痛みを伴う教訓として認識しています。

当社は、その創業から今に至るまで、社会への価値を創出することで企業価値を向上させてきた歴史を歩んできました。したがって当社にとっては、企業価値の向上は結果であり、常に意識すべきは、社会価値の創出とともにあるか、ということです。こうした考え方を、今回の中期経営計画のなかに反映しました。「社会価値の向上と企業価値の向上の両立」、すなわちサステナビリティを経営の真ん中に据えたのです。ここには、私自身の強い思いも込めています。

私は長く銀行員として仕事をしてきました。新卒で銀行に入行したのは1984年です。日本経済の安定成長期からバブルに向かう時期で、銀行も住宅ローンなどを手掛けるようにはなったものの、私が入行した当時は、まだ個人への資金供与には積極的ではありませんでした。その後、1997年の山一証券破綻などの金融危機、銀行の統合・合併によるメガバンクの誕生など、我

イントロダクション

オリコの概観

オリコの成長戦略

成長を牽引

成長を支える基盤

データセクション

が国の金融が直面した課題に対峙する立場で仕事をしてきました。私は学生時代に財政学のゼミで日本の経済史を勉強していたのですが、ビジネスマンとなってからは、金融史のなかに身を置いて大きな変化を感じてきました。その過程で私は、本来、世の中の動きと表裏一体であるべき金融というビジネスが、それと乖離しつつあるように感じていました。やはり、金融業は実体経済とともに続けることが重要です。銀行を離れ当社に身を置く立場となり、「モノやコトと一体化した金融」の面白さとダイナミックさを感じています。

未来戦略

現在の金融マーケットは、グローバルな金融緩和が継続した結果、大量に資金市場に供給され、前述したように、金融がモノや人のニーズと離れたところで暴力的に渦巻いています。現在から2030年や更にその先を見据えると、各国が金融緩和の出口を模索し、市中の資金供給量を削減し、金利も上げていくことになると考えます。必要のない資金がマーケットにあふれていることが商品市況やインフレ圧力などに悪影響を及ぼすということは既知の事実です。しかしながら史上稀にみる大規模緩和をグローバルにやったわけですから、その出口戦略の帰結は不透明であり、金融環境は不安定にならざるを得ません。

当社は、このようにボラティリティの高い経営環境のなかで安定的に収益を上げ続けるために、モノやコト消費に密着した「本当に必要な金融」に加え、過度に金利収支に依存しない「脱金融」のビジネスモデル構築の2つにフォーカスすることが重要だと考えています。また、BtoBのsmallエンタープライズの領域にも、果たし得る大きな社会的役割があります。日本に存在する企業の99.7%が中小企業です。この中小企業に従事している人は、日本の全産業の68.8%を占めます。流通機構の簡素化やデジタル化の進展によって、こうした中小企業においても、部品などの発注のオ

ンライン化が進んでいます。かつて日本の流通機構の問題として指摘されていた多重的な流通構造がシンプルになり、地域の間屋などがどんどんなくなっています。しかし、これまで問屋が担っていた、受発注と集金の間に生じる「信用供与（掛け売り）」機能も同時に失われています。そこで中小企業のマーケットを対象として、ビジネスカードを発行し、支払い代行、請求代行の仕組みをWeb上に提供することで、中小企業の信用補完を行うとともに経理業務などの生産性を大幅に向上することをめざします。

これからの世の中がどのようなかは、誰にも分かりません。しかし、自分たちが世の中にどのような付加価値を生み出せるかを常に念頭に入れて仕事をする、その延長線上に将来の姿が描けます。その点で、私が一番重要だと考えるのが人材育成です。未来を「想像」し、想像したものを「創造」していく。この「想像力」と「創造力」を兼ね備えた人材の育成に注力すべく、新たな人事制度を2023年度からスタートしました。「ジョブ」の概念は、与えた仕事の成果に対してそれに見合う報酬を支払うことです。新たな人事制度とはこの「ジョブ」ではなく、「ミッション」の達成度合いを評価・報酬制度に組み込んでいます。「ミッション」とは何か。当社ではそれを、お客さまや従業員、マーケット（社会）に対する価値創造と定義し、ミッションドリブンで事業を展開し、それをもとに人材を評価することで、将来に向けた当社全体の価値創出につなげていきます。



オリコグループの特徴や強み

当社グループの大きな特徴や強みは、顧客基盤です。約1,100万人のクレジットカード会員、個品割賦事業で培った85万店の加盟店のほか、565の提携金融機関、家賃決済保証を供与する133万人のお客さまがあります。こうしたユニークな顧客基盤に加えて、提供する金融機能の品ぞろえが豊富であることも大きな特徴です。当社の祖業である個品割賦や、クレジットカード、銀行保証だけでなく、家賃決済保証では業界上位の規模を有していますし、企業間の売掛金決済保証も、その取扱高はとても大きい規模となっています。

金融の単品商売ではなく、これだけ幅広い金融サービスを通じて培ってきた顧客基盤を、今後は当社においてプロダクト別で捉えるのではなく当社全体のお客さまと捉えて集約していくことが、当社の強みを更に磨きあげ、競合との差異化を図っていくポイントになると考えています。



日本は2008年をピークに人口減少が続いています。当社をご利用されるお客さまの層となる生産年齢人口も、1995年の8,716万人をピークに2030年には6,875万人まで下がるとの予測もあります。個人信用だけで勝負をしていては成長戦略が描けない、そのような事業環境にあるわけです。

その一方で、BtoB、すなわち企業間決済の取引に目を向けると、その市場規模は1,000兆円を超えと言われ、中小企業だけでも個人のキャッシュレス市場の2倍の規模を有しています。ここで発揮されるのが、当社のもう一つの強み、すなわち、みずほフィナンシャルグループや伊藤忠商事との密接な関係です。みずほフィナンシャルグループは数十万社の中小企業とのお取引があります。伊藤忠商事は流通の一翼を担っています。こうした関係性は、今後当社が国内BtoB領域を軸に描く成長戦略を支える強固な基盤になると考えます。

また当然のことながら、海外市場も有望です。特に当社は東南アジアで事業を伸長させており、今後もこのエリアでの飛躍的な事業拡大が期待できると見込んでいます。高い経済成長率と地政学的にも安定した東南アジアでの取扱高は、タイは前年から70%増、フィリピンは95%増、インドネシアは230%増と勢いがあります。昨年はインドネシアに、ホンダの現地ディーラーとともに「認定中古車制度」を立ち上げました。品質保証された日本の中古車を足掛かりに、健全なマーケットの育成に寄与しつつ、別のファイナンスの展開も検討します。第4の進出国候補は、1億人近い人口で平均年齢も若く、国民平均所得が4,000ドルを超えるベトナムです。自動車販売台数も現在の50万台レベルから更なる伸長が期待できます。経済成長とコロナからの脱却を背景に、収益性の高い東南アジア市場にアセットを配分していきます。

中期経営計画初年度の振り返り

2020年に私が社長に就任して3年が経ちました。プライム市場への上場を決め、最初に着手したのがガバナンス体制の強化です。監査等委員会設置会社に移行し、執行側に大幅に権限を委譲してもらう一方で、取締役会では戦略策定とその後のモニタリングなど監督に特に注力する体制を構築しました。

またその間、調達の安定化・自由化を図ったことで、格付けもR&I、JCRともに2段階向上しました。

新たな人事制度をスタートさせたことは前述しましたが、特に注力したのがDX人材の育成です。全正社員を対象に3年間のDXプログラム研修を展開し、初年度ですでにほぼ全員が初級を受講しました。私も会長も受講しています。そして初級に合格した約3,000人のうち、約半数が今、中級プログラムに進んでいます。既存事業のDX化や、DXを活用した新事業の創出に向けて、DXのスキルを備えた人材が着実に前へ動き出しています。

一方で、個品割賦事業において金利上昇に伴うコスト増への対策は積み残した課題と認識しています。私は、金利上昇リスクがあるなかで、小さくなる利幅を量でカバーする施策は取りません。お客さまにコスト上昇分をご理解いただき、条件の改善を進めながらビジネスパートナーとともに協創することが肝要です。不採算取引の解消などの抜本的な構造改革を進めるべく組織も改編したほか、改正割賦販売法により新設された、いわゆる「認定包括信用購入あっせん業者」の認可を取得し、AIを活用した与信管理体制の導入・構築をしたことに加えて、加盟店・店舗別の採算の可視化を進めるなど顧客・加盟店管理の徹底を図ります。不採算の事業を採算の取れる事業へと変革し、サステナブルなビジネスモデルを構築することで、中期経営計画最終年度の2024年度に経常利益400億円以上を確実に達成していきます。

企業価値向上に向けて

当社の2023年3月末時点のPBR（株価純資産倍率）が1倍を割れていることを私は課題と認識しています。資本効率を高めROEの向上を図ることはもちろん、資本市場に当社の将来の成長性をご理解いただけるよう、中期経営計画で掲げた戦略や方針をしっかりと遂行することで、投資家の皆様との対話に基づく信頼関係を更に強化していきたいと思っています。

私たちが今推し進めている取組は、後から歴史を振り返ったときには、ほんの数行にしか存在しえないかもしれませんが、そう考えればこそ、社会価値の向上に資する普遍的なものを探求し続けていくことが、経営者としての私の役割と感じます。当社の持続的成長に向けて、その基盤となる想像力と創造力を兼ね備えた人材をしっかりと育成しながら、常に、未来の風景を思い浮かべて成功に向かうストーリーを描いていきます。

ステークホルダーの皆様には、これからのオリコには是非ご期待いただけますようお願い申し上げます。



価値創造のあゆみ

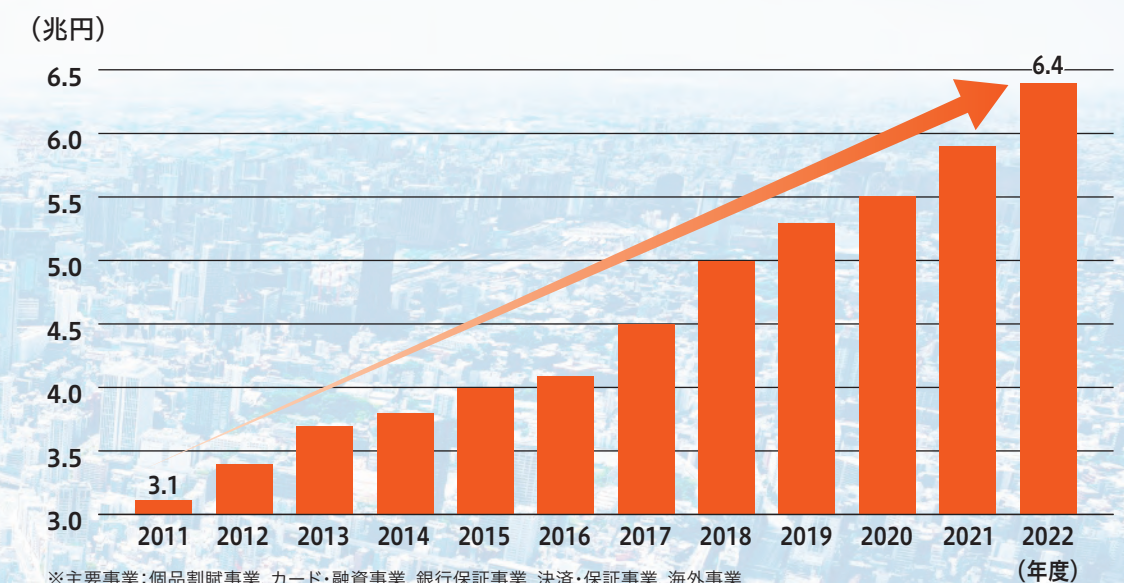
1954年創業以来、当社は、信販業界のパイオニアとして他社に先駆けた取組提供することで、お客さまの豊かな人生に貢献していきます。

に挑戦し、時代の要請やライフスタイルに合わせたサービスを提供してきました。これからも高付加価値なサービスを



成長の推移

● 主要事業*の取扱高(2011年度～2022年度)



数字で見るオリコ

オートローン、ショッピングクレジット、クレジットカード、料金決済や各種保証商品など、様々な分野において、より多くのお客さまに愛されご利用いただけるよう、お客さまのニーズを重視したサービスの拡充に努めています。

個品割賦 取扱高



1兆1,922億円

当社の個品割賦事業は業界トップクラスの取扱高を誇るオートローンや住宅関連商品・教育関連商品などのショッピングクレジットを中心に構成されており、全国の加盟店を通じてお客さまにご利用いただいています。

オートローン ご利用件数



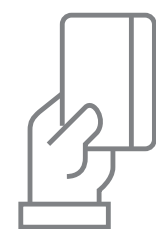
155万件

国内・国外でご利用されている当社のオートローン件数は150万件超。業界初となるオートローンを提供してから、自由支払型オートローンや長期自動車保険付きオートローン「O-Lai!」など、常に時代のニーズをくみ取った商品やサービスをお客さまに提供し続けています。



加盟店数 85万店

当社のオートローンやショッピングクレジット、クレジットカードなどをご利用いただける加盟店の総数は80万店を超えており、様々な加盟店を通じてお客さまに商品やサービスを提供しています。



カードショッピング取扱高

2兆9,487億円

オリコカードは年会費無料でも最大2倍の加算倍率のポイント(スマイル)制度やWebを活用した様々なサービス、非接触IC決済などへの取組を通じて、より多くのお客さまに便利にご利用いただけるカードをめざしています。

クレジットカード会員数



1,098万人

より多くのお客さまにご愛用いただけるよう斬新なデザインのクレジットカードや、非接触ICを搭載したクレジットカード、多種多様な企業・団体との提携カードなどの発行を通じて、安全・安心で便利なサービスを提供しています。



決済・保証取扱高

1兆5,932億円

当社は、マンション・アパートなどの賃貸契約で発生する家賃決済の回収・保証、企業間で発生する売掛金決済の回収・保証、業務用機器などのリース料の回収・保証や各種料金の集金代行など、事業拡大が期待される分野を中期経営計画の重点領域として注力しています。

銀行保証残高



1兆1,536億円

当社は、1983年より金融機関の個人融資保証業務を開始しました。現在、全国565の金融機関と提携しており、その保証残高は1兆円を超えました。全国規模のネットワークと豊富なノウハウで、金融機関の個人ローンをサポートしています。

営業資産残高



5兆4,683億円

当社の主な事業はオートローンやショッピングクレジットなどの個品割賦事業、カード・融資事業、銀行保証事業、決済・保証事業から構成され、その営業資産残高は5兆円を超えています。

(2023年3月31日現在) ※連結実績に基づく数値を表示しています。

イントロダクション

オリコの概観

オリコの成長戦略

成長を牽引

成長を支える基盤

データセクション

オリコのビジネスフィールド

業界のパイオニアとして、幅広い事業分野でお客さまやビジネスパートナーの様々なニーズにお応えしています。



オリコの強み

1 幅広いビジネスパートナーとのネットワーク

当社は、オートローンやショッピングクレジット、クレジットカードなどをご利用いただける加盟店数が80万店を超えており、提携先の業種は小売業・サービス業・卸売業・教育機関・金融機関など多岐にわたっています。国内最大の中古車流通組織である一般社団法人日本中古自動車販売協会連合会(JU中販連)におけるオートローンの取り扱いや、株式会社エディオン、コストコホールセールジャパン株式会社などの小売業大手との提携カード発行に加え、みずほフィナンシャルグループ、伊藤忠商事とのアライアンスを活用したマーケットの開拓を行っています。近年ではスタートアップ企業やFinTech企業との提携も拡大しており、新たなビジネスモデルの構築にも取り組んでいます。

2 AIを活用した自動スコアリングと高度な審査ノウハウの融合

オートローンやクレジットカード、銀行保証カードローンなど商品ごとに判別精度の高い専用のスコアリングモデルを構築しています。すべての申込に対しAIを活用した自動スコアリング判定を実施し、システムのみで審査業務を自動で完結するゾーンと、審査担当者の判断を必要とするゾーンに分け、後者についてはスコアリング結果に定性的な判定も加味し、1件1件丁寧な審査を実践しています。システムで完結する審査と審査担当者が実施する審査を組み合わせることで、より安定したパフォーマンスの高い審査業務の実現に努めています。

3 カウンセリング交渉を備えた回収ノウハウの蓄積

当社のビジネスモデルを支える重要な業務として、債権管理業務があります。債権管理とは、各種ローンやクレジットカードなどの代金の返済を期日どおりに行われなかったお客さまに対して、返済を促す業務となります。全国にある管理センターやサービスセンターでは「お客さまに寄り添ったカウンセリング交渉」を基本姿勢として、お客さま一人ひとりの状況に応じた返済プランを提案するなど、完済までのサポートを実施しています。これまで培った経験やノウハウの蓄積は競合他社に比べて優位なポイントとなっています。

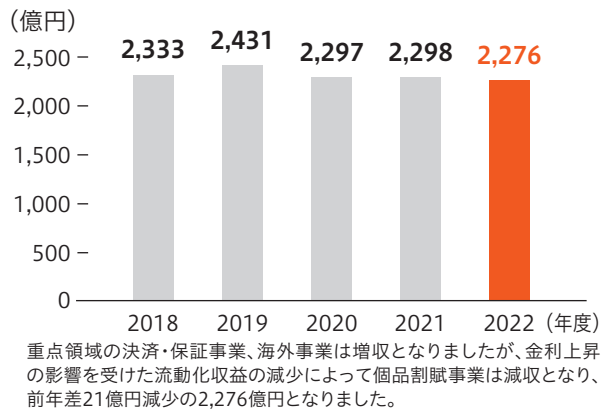
価値創造プロセス



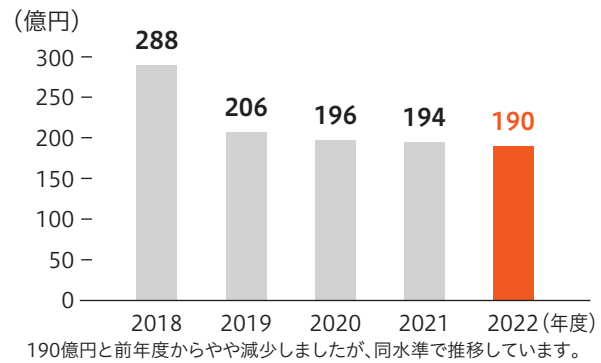
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト ※2021年度期首の会計方針などの変更により、2020年度まで遡及修正後の数値を記載しています。

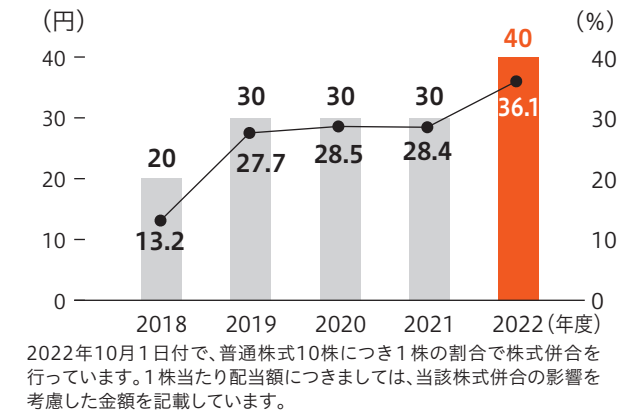
● 営業収益



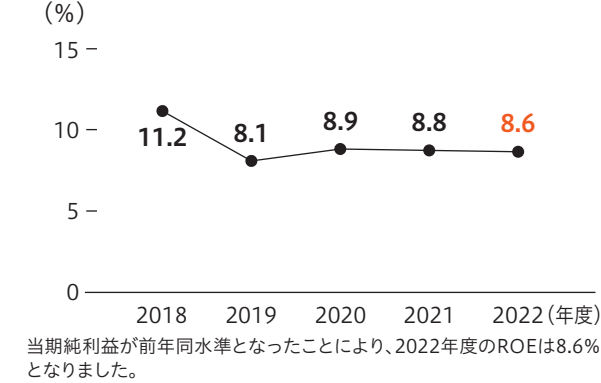
● 親会社株主に帰属する当期純利益



● 1株当たり配当額 / 配当性向

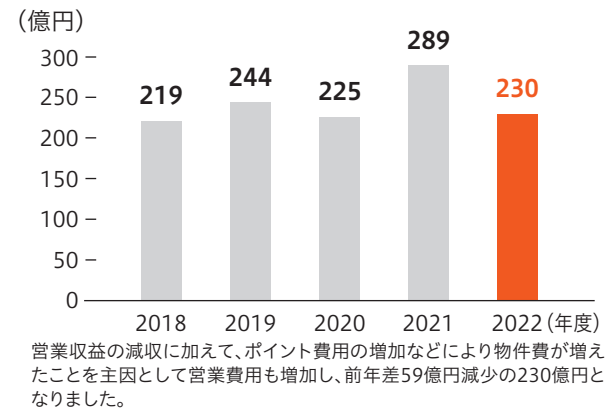


● ROE 経営目標:2024年度10%以上

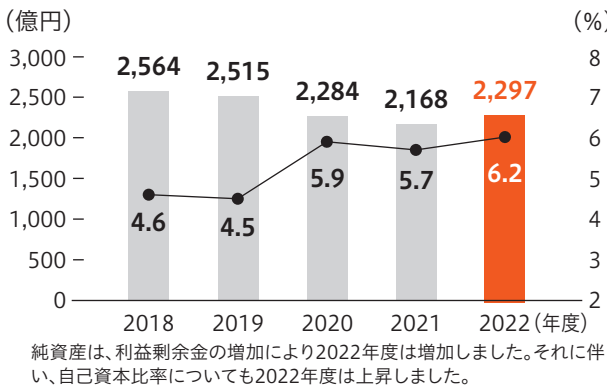


● 経常利益

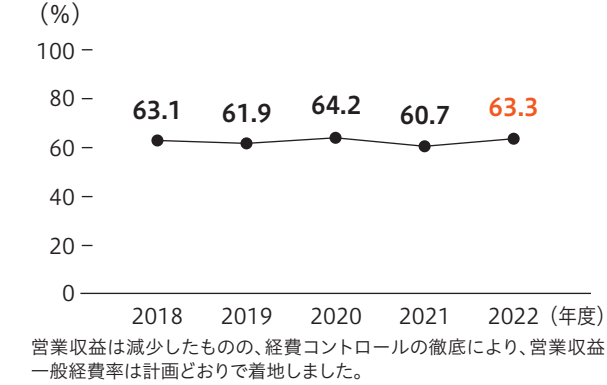
経営目標:2024年度400億円以上



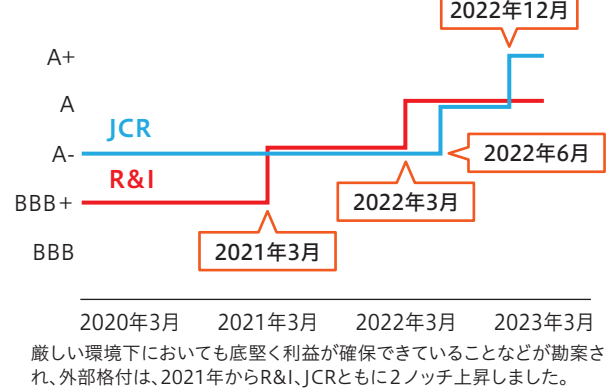
● 純資産 / 自己資本比率



● 営業収益一般経費率 経営目標:2024年度60%未満

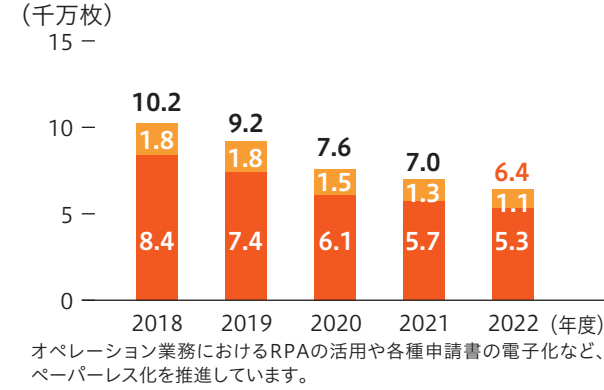


● 外部格付推移

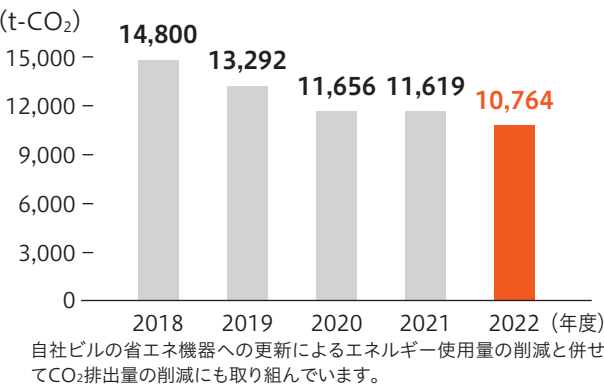


非財務ハイライト

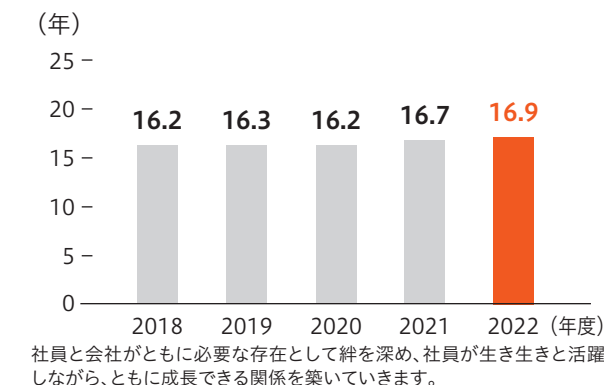
● コピー用紙購入量



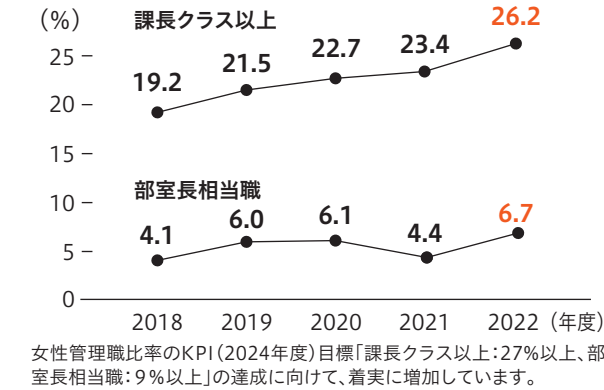
● CO2排出量 ※省エネ法に基づいて算出



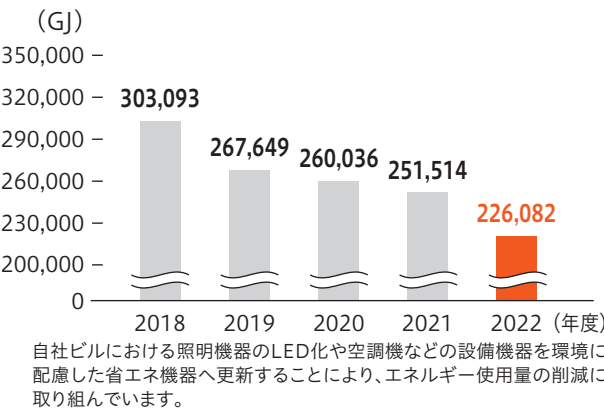
● 平均勤続年数



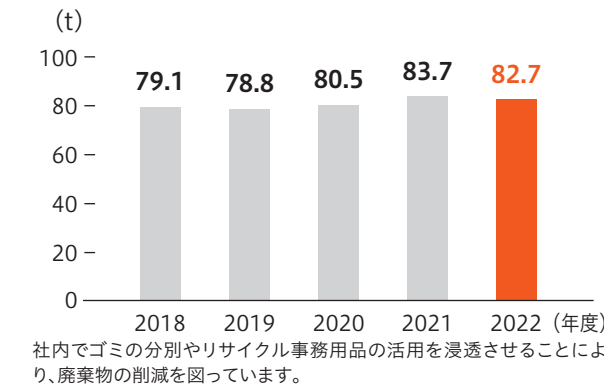
● 女性管理職比率



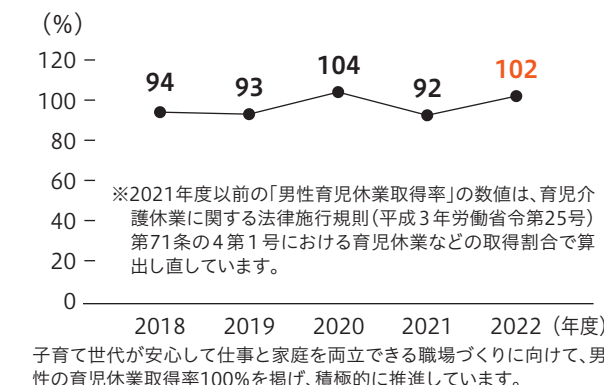
● エネルギー使用量 ※省エネ法に基づいて算出



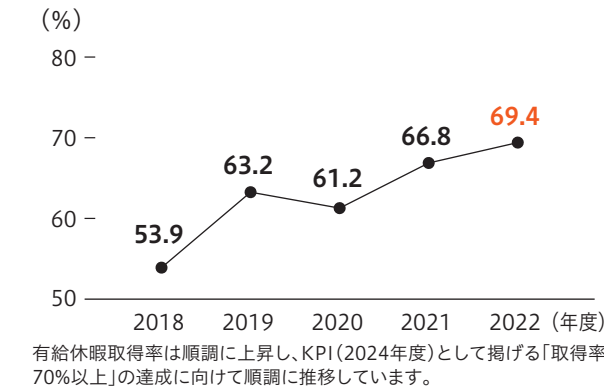
● 不燃物廃棄量 ※オリコ本社ビル入居事業所



● 男性育児休業取得率



● 有給休暇取得率



企画グループ長メッセージ

サステナビリティを経営の軸に
非連続な未来に自律的に挑む人材集団づくりが変革のカギ

常務執行役員
企画グループ長 宇田 真也



中期経営計画の策定プロセス

2022年度を初年度とする、3カ年の中期経営計画は、社外取締役を含めた取締役会メンバーとも繰り返し議論をしながら約1年をかけて策定しました。過去からの延長線上で今後の戦略を設計するのではなく、時代の転換点に在ることを意識し、過去の振り返りと合わせて、先々のメガトレンドや環境の想定、現在の当社の強みや弱みを認識した上で、変えてはいけないこと、変えなければならないことを整理し、そこから当社が10年後にめざす姿を描きました。その上で、2030年のあるべき姿からバックキャストして従来型ビジネスモデルからの転換を図る道を選択しました。当社は信販会社のリーディングカンパニーとして、約70年の歴史を誇っています。しかし、環境変化や我々が主戦場としているマーケットの市場成長などを踏まえると、これまでの連続性だけでは10年後も同様のポジションで、十分な成長を果たせるとは思えません。このような健全な危機感より、非連続な変化を遂げることを意識し、将来のありたい姿を描いたのです。

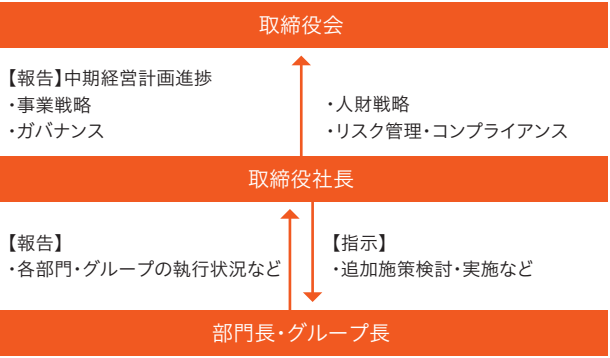
2030年に当社がめざす姿は、「様々な社会課題解決に貢献し続ける、イノベティブな先進企業」と「ステークホルダーからこれまで以上に存在意義を認められる企業」の2つです。具体的な中期経営計画の施策についても、めざす姿とサステナビリティ経営をリンクさせ、6つのマテリアリティ(重要課題)を設定した上で、解決すべき課題とすべての戦略を紐づけました。2030年のめざす社会・めざす姿に向けて最初の3年間である今次中期経営計画は、「新たな事業モデルへの変革」に注力し

ています。

世界的な気候変動問題への危機感やデジタル化の浸透の流れは、今後も変わらず加速し続けるでしょう。そのなかで、日本の異次元の低金利環境も今後、大きく変わる可能性があります。当社は信販モデルの強みを活かしながらも、新しいビジネスモデルへの転換を図ることで、そうした環境変化のなかでも持続的成長を可能とする、強固な収益基盤を確立することが不可欠であると考えています。

中期経営計画の主要戦略・進捗状況

● 中期経営計画推進体制



中期経営計画は、事業戦略、経営基盤、財務規律・資本政策の3つで整理し、事業戦略として①重点市場深耕と新規事業探索、②マーケットイン型営業の確立、③異業種・先端企業との協働による新商品・サービス創出、④プロセスイノベーションの深掘の4つを掲げています。初年度を終え、重点市場の海外事業は増収し、決済・保証事業もシェアを拡大するなど、事業戦略は着実に進捗しています。経営基盤についても、2022年

6月に監査等委員会設置会社に移行して経営の迅速化と監督の強化を図り、取締役会では長期視点での議論が活性化するなど、着実にレベルアップしました。もう一つの経営基盤である人材についても、新たな人財戦略を策定し、多様性に富んだ人材集団づくりに向けた具体的な施策としてDX推進人材の育成、スタートアップ企業での副業や社外・海外トレーニーなどへの公募などを実施し、多くの社員が自律的な学びの機会を享受しています。

大きな環境変化のなかで、一方、業績面では計画未達となり、金利上昇の影響を大きく受ける個品割賦事業の収益構造の改革は喫緊の課題と認識しています。リスクリターンとコストリターンに基づく事業ポートフォリオ全体の運営を通じて構造改革を加速するなど、環境変化のなかにあっても持続的成長を実現しうる事業モデルへの転換に向けて、最大限の努力を続けていきます。

中期経営計画初年度のポイント

事業戦略は着実に進捗

- 決済・保証事業、海外事業は増収
- 個品割賦事業の構造改革に着手

経営基盤は更にレベルアップ

- 監査等委員会設置会社に移行
- 新たな人財戦略を策定・推進

新たな資本政策

- 資本政策の基本方針を新規制定

サステナビリティ推進体制

今回の中期経営計画では、サステナビリティを社会価値と企業価値の両立と定義し、経営の真ん中に置き、一部の部門だけが取り組むのではなく、社員一人ひとりにもそれぞれの業務を通じた社会課題解決に取り組んでもらおうと考えています。2022年4月に新設したサステナビリティ委員会は、取締役社長が委員長を務め、全部門・グループ長を委員として年4回以上開催しています。サステナビリティ委員会の下には、6つのマテリアリティに関連して、「環境・地域」「顧客」「人財」の3部会を設けています。各部会は、部長クラスが毎月集まって多面的な議論を行うクロスファンクショナルな場となっています。例えば私が部会長を務める

環境・地域部会では、「Orico Sustainability Fund」の組成や、EVファブレスメーカーとの協業、空き家の活用などを議論し、環境保全や地域活性に資する新規ビジネスの創出にもつながっています。社内では、環境投資は必要コストというよりむしろ成長投資との理解が浸透し、リスクに備えつつ新たなビジネスシーズの探索が始まっています。



主体的に挑戦する人材集団への進化による変革の実現

中期経営計画では、「グリーン」「デジタル」「オープンイノベーション」を切り口に、CX(顧客)、DX(デジタル)、EX(従業員)を通じてSX(サステナビリティ)の推進につなげます。デジタルは、当社の業務効率改善やそれに伴うコスト削減だけでなく、デジタルを活用した新しい商品・サービスの創出を、オープンイノベーションも活用しながら進めていくことで、新たな顧客体験価値の提供につなげます。人材は、DX、CXを進める土台であり、最も重要となります。当社は昨年度、人事基本方針の改正を行い、求める人材像の見直しを行いました。求める人材像の1つ目に「主体性」を挙げ、「『誰か』ではなく『自分』がやる。『指示待ち』ではなく『自分で考える』」としています。これからの非連続な未来に自律的に挑む人材集団を作り上げ、イノベティブな先進企業、これまで以上に存在意義を認められる企業へと変革していく決意です。

中期経営計画

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

3年後の到達点(2030年からバックキャスト)

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

重点戦略

事業戦略

リスク・コスト/リターンをベースとした
事業ポートフォリオ運営

1. 重点市場深耕と新規事業探索
2. マーケットイン型営業の確立
3. 異業種・先端企業との協働による新商品・サービス創出
4. プロセスイノベーションの深掘

経営基盤

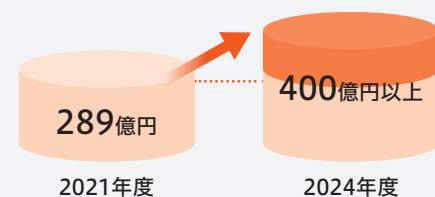
・ガバナンス
・新たな人財戦略

財務規律・資本政策

・健全性と収益性の両立
・新たな資本政策

稼ぐ力

経常利益



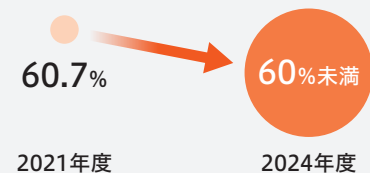
資本効率

ROE



コストコントロール

営業収益一般経費率



CX

Customer Experience
新たな顧客体験
の提供

DX

Digital Transformation
イノベティブな
先進テック企業へ

EX

Employee Experience
新たな働き方
体験の進化

2030年

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

- ✓ 常にお客さまに寄り添い、向き合い、ニーズに即した金融サービスを通じて、様々な社会課題解決に貢献し続ける、イノベティブな先進企業
- ✓ ステークホルダーからこれまで以上に存在意義を認められる企業

お客さま起点で価値を創造する
新時代の金融サービスグループへ

中期経営計画
Transformation
Now!

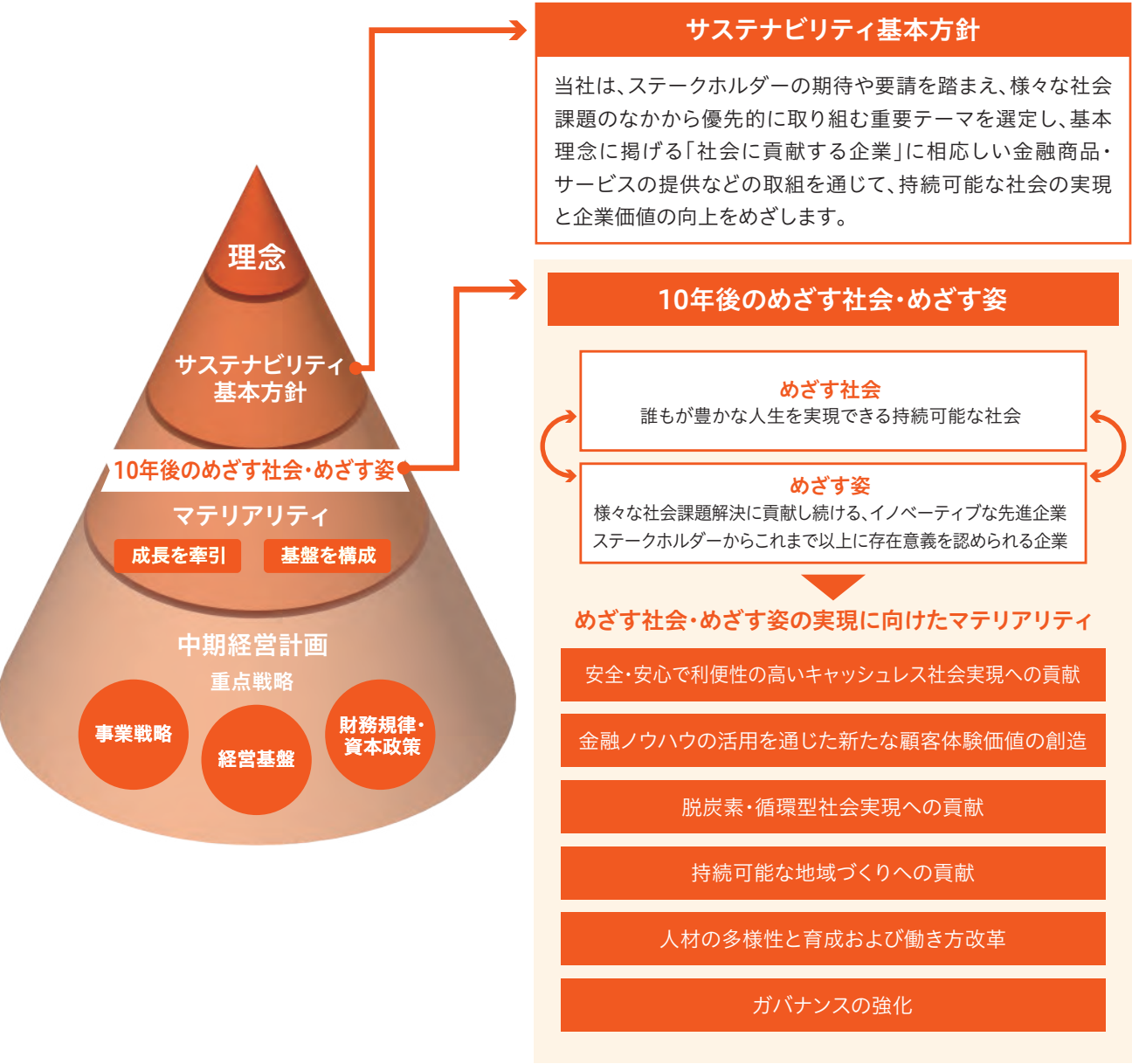
Transformation Now!

～お客さま起点で価値を創造する新時代の金融サービスグループへ～

スローガン



サステナビリティ経営への取組



サステナビリティ取組項目の特定プロセス

当社は、事業を通じた社会課題解決の実践およびマテリアリティの達成のために、中期経営計画と連関した具体的取組・KPIを下記のプロセスのとおり設定しました。

取組を推進することで、社会課題解決に寄与する新規事業創出や組織変革につなげ、社会価値と企業価値の両立を図っています。

①マテリアリティの特定	10年後の当社のめざす社会・めざす姿を定め、その実現に向けて優先的に解決すべき重要課題(マテリアリティ)を特定	③重要度の分析	「ステークホルダーからの期待や要請」と「オリコの戦略上の重要度」の二軸でマッピングし、優先順位の高い取組を素案として選定
②取組項目の選定	社会課題解決を踏まえ立案した部門・グループの戦略のなかから、マテリアリティに紐づく取組項目を選定	④取組項目の決定	サステナビリティ委員会審議および取締役会報告の上、取締役社長にて決定

サステナビリティ委員会/部会の概要

サステナビリティ委員会について

委員長を取締役社長、委員を取締役会長および全部門・グループ長、事務局をサステナビリティ推進室とし、サステナビリティ基本方針を踏まえ、サステナビリティに関する重要事項の審議・報告を行っています。

2022年度 主な審議事項	サステナビリティ委員会設置初年度にあたり、サステナビリティ経営の基盤整備にあたる事項 ・環境・地域部会、顧客部会、人財部会の設置および年間活動計画 ・サステナビリティ取組項目、目標(KPI)、価値創造プロセス ・TCFDへの取組方針およびTCFD提言に沿った開示
2022年度 主な報告事項	・環境・地域部会、顧客部会、人財部会の活動状況 ・サステナビリティ取組項目、目標(KPI)の実績および進捗状況 ・ESG、TCFD、サステナビリティ社内浸透など社内外コミュニケーション強化に向けた取組状況

各部会について

各部会の年間活動計画に基づき目的に応じた具体的な取組・施策を議論し、サステナビリティ委員会へ報告しています。

	目的	2022年度の主な活動
環境・地域部会	事業活動を通じた脱炭素社会・持続可能な地域社会への貢献 ・ビジネス機会の探索と創出 ・プロセスイノベーションとも連動した環境負荷軽減につながる事業運営体制の確立	・「Orico Sustainability Fund」の新設やASF株式会社との協業について議論 ・中古EV市場などの創出に向け、MOBIに加盟し分科会などを通じてグローバルな情報収集およびMOBIのブロックチェーン技術を活用したビジネスアイデアを議論 ・空き家活用株式会社との協業による地域活性化に向けた議論
顧客部会	あらゆる場面のお客さま体験価値向上に努め商品・サービスの充実を図ることによるお客さま満足度向上 ・お客さま起点によるサービス・商品の探索 ・期待を超えるお客さま対応の追求 それを支える基盤(お客さま保護)の強化	・お客さま本位の業務運営を高度化するべく、「お客さま本位の基本方針」や「お客さまエンゲージメント」について議論
人財部会	会社と社員が互いに成長できるWin-Winな関係構築 全社員が自らの価値を最大限発揮し、生き生きと働ける環境づくり	・人事に関する外部環境や内部環境を共有し、当社のめざす姿や経営戦略実現に向けた骨太の議論 ・「インクルージョン&ダイバーシティ」を中核テーマとし、新たに策定した基本方針を共有し、各組織での取組状況や今後取り組むべき事項について議論

サステナビリティに関する詳しい情報はWebサイトに掲載しています。
<https://orico.jp/sus>



オリコのDX戦略

当社は、中期経営計画を達成する重要な戦略の一つとして、2022年4月にOrico DX VisionとDX戦略を策定しました。当社はデジタル技術とデータを活用し、お客さま起点で新たな価値を創造しながら社会課題の解決に貢献し続けることで、イノベティブな先進テック企業となることをめざします。

常務執行役員
デジタル・マーケティンググループ長 向井 英伸



DX推進の背景について

この10年余りで私たちを取り巻くデジタル環境が格段に進歩したことに伴い、多くの新しいサービスが生まれ、私たちの生活様式も様変わりしました。また、最近話題の生成AIによって、私たちの仕事のやり方にも変化の兆しがみられるように、今後も様々なデジタル技術が進歩し、新たな商品・サービスが続々と登場することでしょう。

一方で、日本の労働人口が減少するなか、人の労働力に頼るビジネスモデルは限界を迎えており、企業にとって、日々進化するデジタル技術とデータを有効に活用し、効果的で効率的な業務運営体制を作り上げることは、持続的な成長を続けていくために不可欠です。デジタルに任せる部分はデジタルに任せ、人は人にしかできない価値創造にフォーカスしてビジネスに取り組んでいくという「変革」が求められていると考えています。

DX戦略

当社のDX戦略は以下の3つの戦略軸で構成しており、各戦略軸に従い、事業を通じて環境・社会課題解決に貢献する企業への変革に向けた取組を展開しています。また、DX戦略の推進にあたっては、取締役社長を本部長とするDX推進本部を組成し、全社横断的なDX推進に向けた取組施策などについて闊達な議論を通じたアイデア創出・具体化を進めています。

戦略① デジタル技術を活用した新たなビジネスモデル創出

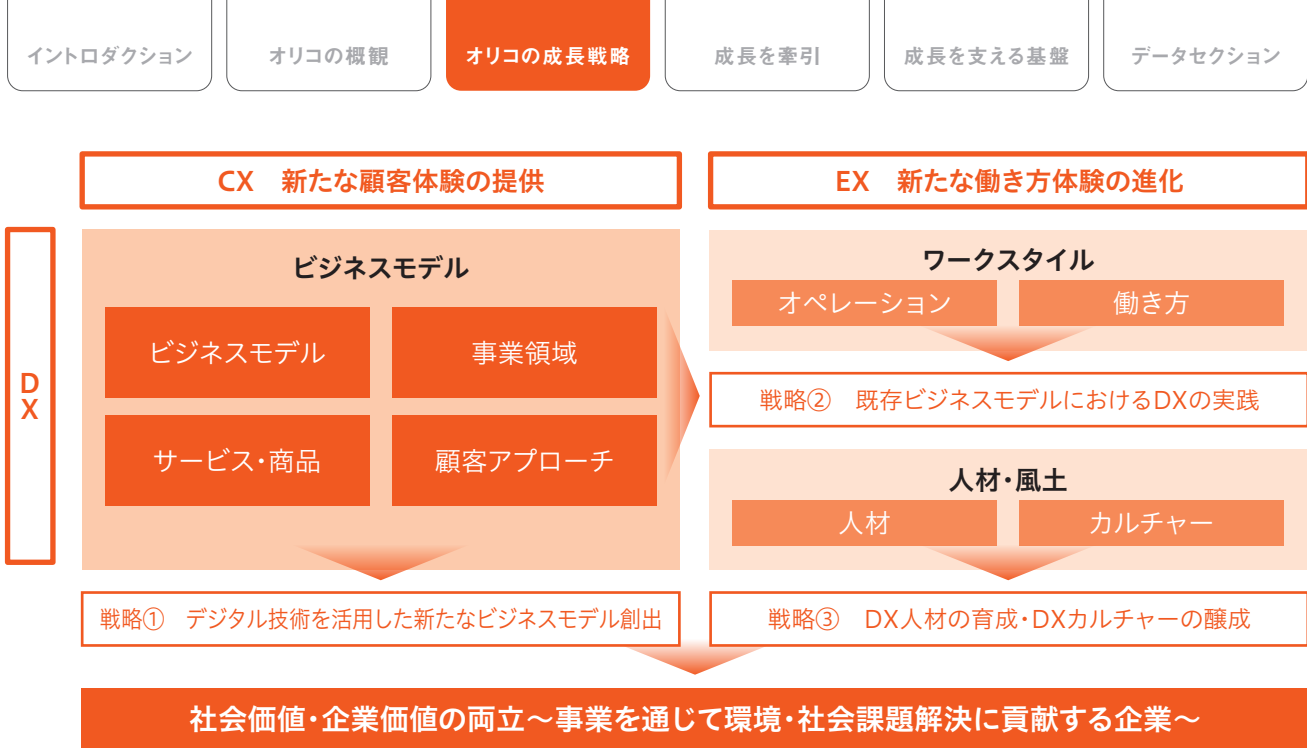
当社は、デジタル技術とデータを有効に活用することに取り組んでいます。具体的には当社の持つ金融サービスのノウハウ・知見と、他の企業が有するデジタル技術を掛け合わせ、新しいビジネスモデルを創出しています。加えて、決済・与信をはじめとした豊富なデータを基盤とし、匿名加工した当社固有データとオープンデータを掛け合わせAIを活用した分析により、パートナー企業の営業戦略やプロモーションをサポートするソリューションを提供するなど、データエコノミーの創造に取り組んでいます。

戦略② 既存ビジネスモデルにおけるDXの実践

当社は、ビジネスプロセスの構造改革を実現するため、デジタルを活用した業務の効率化・スピードアップに取り組んでいます。特に、お客さまの当社へのお申込み手続きから、取引契約、業務オペレーションが完結するまでの「エンドトゥエンド」のプロセスを俯瞰して全体最適の観点からBPRをより推し進めています。業務のデジタル化を通じたペーパーレス化により、2022年度はCO₂削減効果が124tと計画を大きく上回る実績となりました。

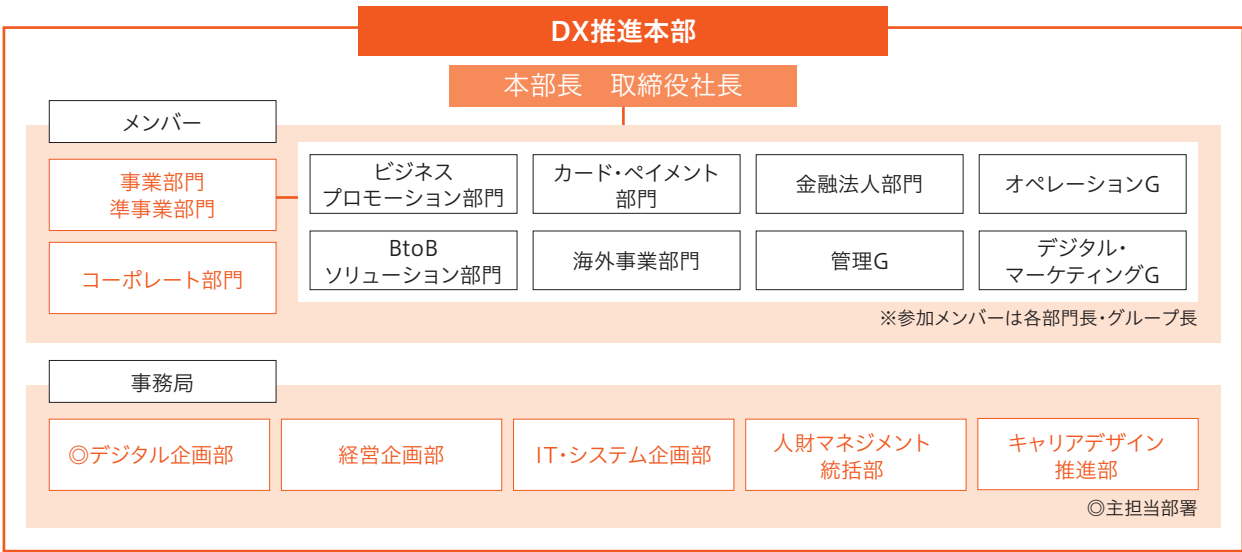
戦略③ DX人材の育成・DXカルチャーの醸成

当社は、DXを推進する上で、デジタル技術を活用し、お客さまに価値を提供し続ける熱意のある人材を育成するため、独自のDX人材育成プログラムを開発しています。中期経営計画において、全従業員を基礎的なデジタル技術の知識・スキルを有するDX推進人材として育成することを目標に掲げ、初年度の2023年3月に3,000人以上が認定取得に至りました。加えてグループ全従業員が自らの問題意識を基に、新たなビジネスアイデアや業務の変革アイデアを発信する「DXプレイス」を開始しており、当社グループ全体にDXカルチャーを醸成し定着させる取組を進めています。



DX推進体制

当社では取締役社長を本部長とした「DX推進本部」を組成し、全部門・グループを俯瞰し、横断的にDX戦略を推進する体制を構築しています。本部長を議長とし、各部門・グループ長が参画するDX推進会議を定期的開催し、全社横断的なDX推進に向けた取組施策などについて闊達な議論を通じた検討を進めています。



異業種・先端企業との協働による新たなサービスの創出

当社は、当社の持つ金融サービスのノウハウ・知見と、他の企業が有するデジタル技術を掛け合わせ、新しいビジネスモデルの創出に取り組んでいます。このような協業案件を数多く実現していくため、ベンチャー企業への出資機能として「Orico Digital Fund」を組成し、出資を含めた協業案件の発掘・創造を進めています。

本社定型業務のRPA化

当社は、2,000を超える本社定型業務を可視化し優先順位をつけて定型業務の自動化を進めています。また、各業務においてその業務の担当者が自ら自動化を進められるようにするため、RPAを開発できる人材の育成も進めています。

「DX認定」の取得

当社は、DX戦略の策定、推進体制の構築、およびDX推進への取組などが評価され、2023年3月に経済産業省が定める「DX認定事業者」の認定を取得しました。「DX認定」は、デジタルによって自らのビジネスを変革する準備ができてい事業者を国が認定する制度です。



オリコの人財戦略

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大切なことは、会社が社員一人ひとりに寄り添うことだと考えています。社員が会社とともに成長できる関係を築き、すべての社員が、仕事を通じて“自分らしく活躍できる”組織をめざします。

常務執行役員
人事・総務グループ長 松岡 英行



2030年を見据え、変革を実現する人財戦略を策定

当社の人財戦略は、2030年に当社がめざす社会・めざす姿の実現に資するものとして、世の中における人財戦略のトレンドも踏まえながら、当社のこれまでの取組や人事課題、人材の特徴、人事制度・組織運営の整理を行い、中長期的な視点で、組織と人材の在り方を根本的に捉え直し策定したものです。

新たな人財戦略を策定するにあたっては、3つの前提を踏まえて検討する必要があると考えました。1つ目として、労働人口が減少するなかで、働く人々は、会社を自身が成長する場・自分が大切にしていることを実現するための場として捉える傾向にあるため、社員が魅力を感じ、社員を惹きつける組織にする必要があります。2つ目として、2022年から開始した中期経営計画では、当社の事業・組織・プロセスを抜本的に変革することをめざしており、人財戦略も従来からの延長線上ではなく、変革に資するものである必要があります。3つ目として、変革を実行する際には、制度や仕組みを変えるだけでなく、役員・社員の思考・行動様式の改革が必要不可欠であり、こうした行動変容を促すことが求められます。

「求める人材像」についても、今後の変化への対応だけではなく、今後も変わらず当社の社員が持ち続けるべき強みや、強化していくべきものは何かについて、取締役の意見も反映させながら、時間をかけて幅広い組織の関係者との議論を通じて見直し、「人財マネジメントポリシー」は、社員に対して、思考・行動の改革を後押しし支援する会社の取組(コミットメント)として再定義しました。

従来の発想から大胆に転換した、人財戦略のめざす方向性と人事基本方針

こうした経緯を経て策定した人財戦略の根幹には、社員と会社の関係性を「互いに選び・選ばれる(Win-Winの関係)」ものに変えていく、という考え方があります。その実現のために必要な変化を下記のとおり11項目で整理し、求める人材像や人財マネジメントポリシーから構成する人事基本方針を策定しました。

人財戦略の方向性

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

人事基本方針

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

多様性に富んだ人材集団づくりとそのための人事基盤づくり

人財戦略を通じてめざす姿を「会社と社員が互いに成長できるWin-Winな関係構築を通じた社員エンゲージメントの最大化」として定義し、その実現に際して両輪となるのが、「求める人材像」と「人財マネジメントポリシー」です。これらを実現していくための重点実施事項として、以下の2つを掲げています。

1 多様性に富んだ人材集団づくり 個性ある多様な人材が活躍する組織へ	2 新時代のための人事の基盤づくり これからの当社に相応しい評価・処遇・育成の制度・運用へ
---------------------------------------	--

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

当社の人事制度や仕組みを抜本的に変えていきます。会社が一人ひとりのライフプランに合わせたキャリア形成を支援し、その一環として2025年4月より、望まない転居を伴う転勤を廃止します。また、重要テーマとして、年功・職能から仕事・ミッションを軸とした新たな人事への転換、「求める人材像」に即した評価軸の見直しと多面評価の導入、次世代を担う中核人材の育成に取り組んでいきます。これらの大前提として、社員が心身ともに健康で、公私ともに生き生きとした生活を送りながら仕事で能力を最大限発揮できるよう、健康経営にも引き続き力を入れていきます。

財務・経理グループ長メッセージ

財務健全性、株主還元、資本効率の3つのバランスを取りながら、アセット効率を高め、サステナブルな成長へ

常務執行役員
財務・経理グループ長 小杉 雅弘



2022年度の振り返りと2023年度の見通し

2022年度は先行き不透明な状況が続くなか、個人消費には一部回復の兆しも見えましたが、2022年12月の日銀の金融政策修正などにより、想定以上に金利が上昇しました。営業収益は、金利上昇に伴う流動化収益の減少で個品割賦事業が大きく減収となり、前年比1%減の2,276億円、経常利益は同20%減の230億円、親会社株主に帰属する当期純利益は同2%減の190億円となりました。一方、中期経営計画の重点領域である決済・保証事業や海外事業は順調に拡大していることに加え、機動的な不動産の売却や計画対比の経費抑制などにより、金利上昇のダメージを最小限に留めることができたと考えています。

2023年度は、経常利益250億円、親会社株主に帰属する当期純利益200億円と増益を見込んでいます。金利上昇の影響が通年で効く厳しい状況ではありますが、決済・保証事業、海外事業の更なる伸長、コロナ禍からの回復を取り込みカード・融資事業や銀行保証事業も収益を積み上げる計画です。中期経営計画最終年度の経常利益400億円以上の達成に向けて、4つの重点戦略の取組と、個品割賦事業の抜本的な収益構造の改革をしっかりと遂行していきます。

● 決算の概要
(億円)

	2022年度	前年差	前年比
営業収益	2,276	△ 21	△ 1%
内、事業収益	2,113	△ 47	△ 2%
営業費用	2,046	38	2%
内、一般経費	1,441	46	3%
内、貸倒関係費	464	△ 26	△ 5%
内、金融費用	105	6	7%
経常利益	230	△ 59	△ 20%
当期純利益	190	△ 4	△ 2%

安定的かつ効率的な資金調達

資金調達については、金融機関からの借入のほか、債権流動化や信用保証、社債やCPなど様々な選択肢があります。多様なチャネルを組み合わせる最適なバランスを保ちながら、安定的かつ効率的な調達運営を心がけています。特に今後の金利上昇局面を見据え、有利子負債については、固定調達比率約8割をめどに、固定化を進めています。

資金調達自体は、外部格付けの格上げや金融機関との良好な関係性からも懸念はありません。この先の成長投資を見据え、ニューマネーの調達が必要になる可能性もありますが、コロナ禍で厚めに維持したキャッシュについては、今後チューニングを進めていきます。

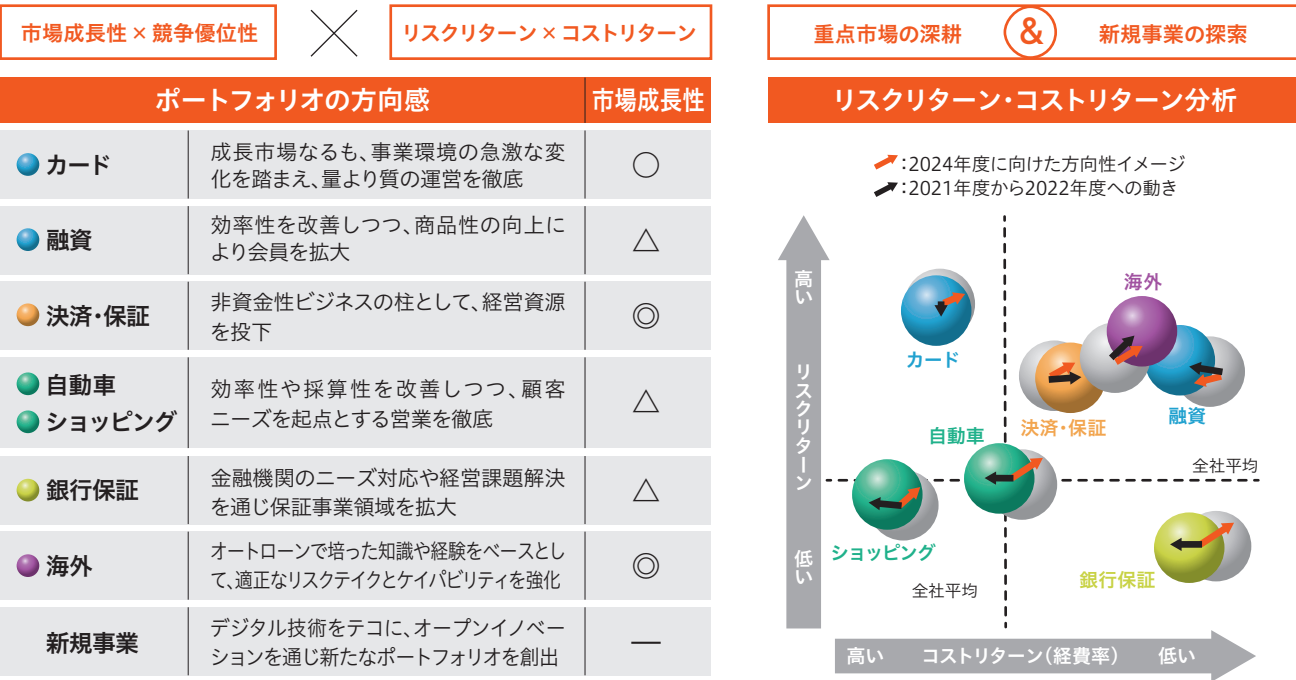
● 格付推移

格付機関	長期	短期
R&I	A(安定的)	a-1
JCR	A+(安定的)	J-1



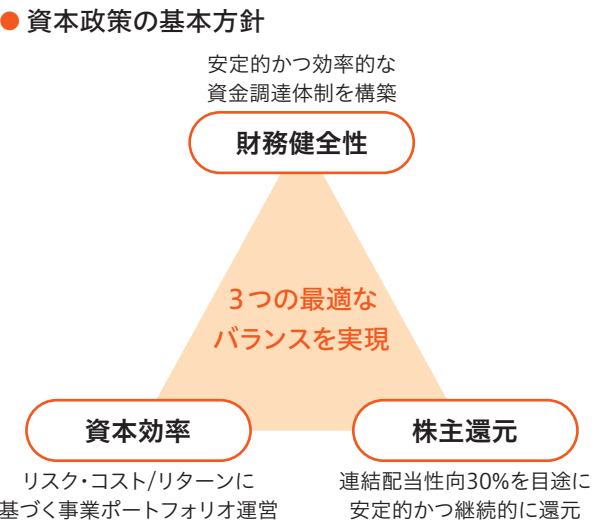
事業ポートフォリオ運営

2022年度から事業ポートフォリオ運営を開始しました。7つの事業ポートフォリオの下に更に細分化したサブポートフォリオを設け、リスク対比での収益率を表すリスクリターンと、経費率であるコストリターンの2軸から、中長期的に各事業の推移を分析し、今後の方向性を「注力」「維持」「縮退」の3分類で評価。経営資源の投下や今後の事業戦略を議論しています。また、事業ポートフォリオ運営と併せて、部門別管理会計の制度化も進めてきました。個々の管理数値の財務PLとの関連性を整理し、単年度の業績の進捗を管理しています。これらの取組は一部にあった売上至上主義的なマインドセットの変革にもつながっています。



資本政策

2022年度には新たな資本政策の基本方針を策定し、財務健全性、株主還元、資本効率の3つのバランスを取ることを掲げました。株主還元については、安定的かつ継続的な株主還元を基本とし、連結配当性向30%をめどに配当を実施していきます。この資本政策を実施していく上ではアセット効率の向上が肝要であり、アセット効率の高い決済・保証事業、海外事業に注力しています。また、ビジネスプロモーション部門における非金利ビジネスへの取組、個品割賦事業の収益構造改革と合わせて、効率よく収益を上げられる基盤構築に注力します。



ステークホルダーの皆様へ

今中期経営計画では、事業を通じて社会課題を解決しながら同時に収益の向上を図ることをめざしています。この方向性に沿って、しっかりと収益性を上げて成長性を示すことが当社への信認を高め、株価などへも反映されるものと考えています。20年後、30年後もサステナブルな企業になれるよう取り組んでいきますので、引き続きご支援いただけますと幸いです。

個品割賦事業

当社を支える基幹事業として、従来型の信販モデルから、環境変化に対応した収益性の高いサステナブルな事業モデルへと変革を進め、お客さまニーズに合致した最適なソリューション・商品・サービスをタイムリーに提供し、社会への貢献と企業価値向上を実現していきます。



株式会社オリコ・クレジット

常務執行役員
ビジネスプロモーション部門長 馬場 一晃



中長期でのめざす姿

当社の個品割賦事業は、オートローン、ショッピングクレジットなどを通じて、ブランドスローガンである「かなえる、のそばに。」の具現化に向け、お客さまやマーケットニーズにマッチした多岐にわたる商品・サービスを時代の変化に合わせて提供してきました。今後も予想される市場、価値観などの様々な変化への対応に加え、グローバル化、テクノロジー化などの進化を確実に捉えていくことで、お客さま起点での「安全・安心で便利なファイナンス」を提供し、当社のビジネスパートナーである加盟店とともに健全なマーケットの形成に取り組んでいきます。

具体的には、今次中期経営計画のスローガン「Transformation Now! ～お客さま起点で価値を創造する新時代の金融サービスグループへ～」のとおり、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」を切り口として、新たな価値を創造し、脱炭素社会の実現、生産性向上などの社会課題の解決に貢献し、同時に企業価値向上の実現をめざしていきます。

事業活動を通じて取り組むべき社会課題

当社は、業界トップクラスの取扱高を誇るオートローンに加え、リフォーム・学費・運転免許取得費用・ブライダル関連などお客さまの様々なライフイベントに寄り添ったショッピングクレジットを提供しています。そのなかで、個品割賦事業を通じ、脱炭素・循環型社会の実現に寄与することを目的としてEVや住宅向け太陽光発電システム、蓄電池などの再生可能エネルギーの普及促進につながる金融商品・サービスの開発に積極的に取り組んでいます。例えば、2022年11月にEVファブレスメーカーのASF株式会社に出資し、同社の構築するサプライチェーンに協業するとともに、当社ネットワークを通じてグループ会社である(株)オリコオートリースから全国のお客さまへのEV導入を促進することで脱炭素社会の実現に貢献していきます。また、今年2月に開発したEVとV2Hなどを含む環境商材とのセットローンについては、V2Hのリーディングカンパニーであるニチコン株式会社との包括的業務提携の締結を通じて、環境商材の普及支援や新領域での協業を進めています。ほかにもリフォームローンや家賃決済保証の拡大などを通じて、様々な人の「住」に対する不安解消を進めることで、地域社会の発展にもつながっていきます。

今後においても、一人ひとりがこれまで以上に事業活動を通じた社会課題の解決の重要性を意識し、モノの考え方やプロセスを大きく変革させながらお客さまに寄り添った商品・サービスの提供に取り組んでいきます。

市場環境認識(中長期の市場変動見通し)

脱炭素に向けた動きは、グローバルな規模で想定を上回って加速する可能性があります。また、国内の少子高齢化社会の進展も、当社に与える影響は非常に大きいものと考えています。当社の主力事業であるオートローン事業を中心に、リスクと機会を抽出し積極的に対策を行うとともに、変化をビジネスチャンスと捉え新たな事業を創造することも重要です。

一方で当社のビジネスパートナーである加盟店における後継者不足などの社会課題解決にも一緒になって取り組んでいきます。また今後、金融環境は金利上昇局面にあると予測しており、個品割賦事業では取扱高の拡大以上に収益性にこだわったロングテールのビジネスモデルへの変革が急務です。デジタルテクノロジーを活用した抜本的な構造改革を通じて、収益力の強化へとつなげます。

個品割賦事業

信販業界のパイオニア、トップ企業として、お客さまのニーズ・ライフスタイルのお役に立つべく、加盟店とともに様々なクレジットを提供しています。

オートローン

業界トップレベルのシェアを誇る。独自の商品開発で、お車をご購入いただくお客さまの幅広いニーズに応え、充実のカーライフをお届けしています。

ショッピングクレジット

お客さまのライフスタイルの幅広いシーンでお役に立ちたいと願い、様々な商品やサービスをクレジットでご利用いただけます。

リフォームローン

ご自宅の増改築費用、住宅設備機器購入費用など住宅に関する様々なリフォームにご利用いただけます。また「オール電化」「太陽光発電システム・蓄電池」などの購入にも対応しています。

事業の特徴、市場優位性

全国に展開する営業店ネットワークを活かし、地域に根差した機動力・展開力や、幅広い商品・サービスを軸とした提案力を通じて、既存領域にとらわれない最適なソリューションをタイムリーに提供するマーケットイン型営業に取り組んでいます。脱炭素やDXの潮流を汲んだ法令・規制の改正も新たな事業機会と捉え、果敢にチャレンジしています。

強み Strength

- 全国を網羅した営業店ネットワークを活用し、既存加盟店のほか、地場優良企業へのアプローチが可能
- 個品割賦事業に加え、リース、クレジットカード、決済・保証などお客さまのニーズに応じた幅広いサービスの提供が可能
- みずほ銀行、伊藤忠商事との連携による、親密・提携企業との商品・サービス提供が可能

課題 Weakness

- 他社との差別化商品戦略の実践と更なる拡充
- EV・環境商材におけるアライアンスの更なる強化
- 金利上昇局面による金融費用の増加

機会 Opportunity

- 脱炭素社会への実現に向けた自動車、住宅を中心とした新たな市場の登場
- 企業間決済、家賃などの「保証」ビジネスの需要拡大
- DXの潮流を汲んだ法令・規則が規制緩和の方向で改正(割販法、特商法、民法、新リース会計基準など)

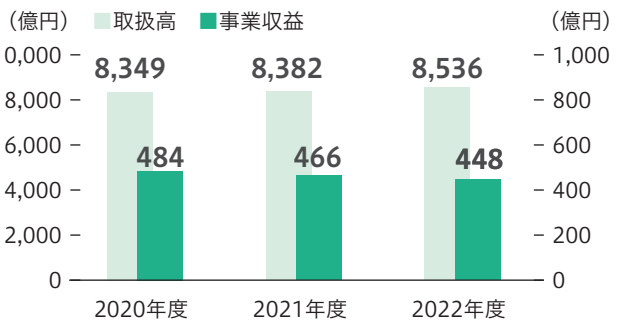
脅威 Threat

- 激変する世界情勢による個人消費動向の不安定な環境継続
- 少子高齢化により市場縮小、個品割賦市場の成長鈍化と競争激化
- 原材料価格高騰による物価高や金利上昇リスクの懸念

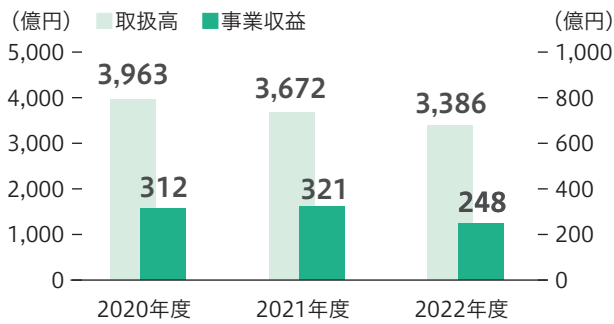
2022年度の概況

オートローンの取扱高は、新車部門における半導体不足による供給面での制約などの影響が想定以上に続いたものの、中古車の取り扱いが増加したことにより、前年同水準となりました。ショッピングクレジットの取扱高は、部材不足による工事の遅延などの影響を受け、リフォームローンの取扱高が減少したことなどにより、前年差で減少しました。

● オートローン



● ショッピングクレジット



2022年度のトピックス

「Orico Sustainability Fund」第1号案件として、ASF株式会社と資本業務提携を結んだほか、ニチコン株式会社とも包括的業務提携を締結し、持続的成長につながる新たなビジネスパートナーとの共創がスタートしました。商品開発において、「O-Lai! (オーライ)」がビジネスモデル特許を取得したほか、前述したようにEVとV2Hを含む環境商材のセットローンをリリースするなど、具体的な成果をお示しすることができました。

カード・融資事業

キャッシュレス社会の進展のなかで、安全と安心をお届けする機能に加えて、デジタルテクノロジーを活用した新しい体験価値の創造により、お客さまの生活を、より便利で楽しいものにしていきます。



常務執行役員
カード・ペイメント部門長 仙波 陽平

中長期でのめざす姿

テクノロジーの進化や新型コロナウイルス感染症によるライフスタイルへの影響など、ペイメント業界を取り巻く環境は日々変化しています。このような環境変化を重ねながらも中長期的にキャッシュレス社会は一層の進展が予想されますが、当社では、クレジットカードなどの事業を通じてお客さまに「安全と安心」「便利で楽しい」価値を提供することを使命と位置付けています。ありふれたポイント還元や優待クーポンにとどまらず、全面刷新を予定しているデジタルコミュニケーションプラットフォーム「eオリコ」を通じ、当社のクレジットカードを利用いただいている約1,100万人のお客さま、当社のオートローンなどを利用いただいている約400万人のお客さまを中心に、それぞれのお客さまに適したパーソナライズドサービスを提供します。また、大手クレジットカード会社初となる性能規定与信やスマートフォンに搭載するデジタルカードなどデジタルテクノロジーを活用した商品・サービスの開発により、カード申込や利用におけるお客さま体験を大きく変えていきます。

事業活動を通じて取り組むべき社会課題

クレジットカード業界では、ECサイトなどのオンライン取引を中心に不正利用が増加しており、不正利用防止対策の強化は業界全体の課題となっています。当社では、不正検知システムへのAI機能搭載やワンタイムパスワード導入による本人認証サービスの高度化など様々な対策を実施することで、お客さまが安心してクレジットカードをご利用いただける体制づくりに取り組んでいます。また、ペイメント市場における個人のキャッシュレス比率は着実に向上していますが、低水準にとどまっている法人のキャッシュレス比率向上は日本経済の生産性向上の観点から極めて重要です。当社は、この課題の解決に向けて、事業者間取引の請求書カード決済サービス「OBS(Orico Business payment for SME)」を積極的に推進しています。これからも、中小企業・個人事業主さまの会計業務DXに貢献するサービスラインナップの拡充を進めていきます。

市場環境認識(中長期の市場変動見通し)

テクノロジーが日進月歩で進化し、デジタルネイティブ世代が社会のなかでの存在感を高めてくるなかで、ペイメントシーンにおけるお客さま体験は大きく変貌していくことでしょう。10年前にQRコード決済※がこれほど普及するとは想像できなかったように、10年後のペイメント市場がどのような姿をしているのか、思い描くことは簡単ではありません。現在、キャッシュレス決済の8割強を占めているクレジットカードもその地位を維持できないかもしれません。ただ、一つ言えることは、個人・法人ともにペイメント市場におけるキャッシュレス化は進展し続けるであろうということです。FinTech企業や異業種企業の市場参入も続くでしょう。この拡大・進化するペイメント市場において、当社は、長い経験で築き上げた国内外での決済ネットワークと信用力、高度なセキュリティ、豊富な人材という財産を有しています。当社の経済圏において安全で安心、便利で楽しいサービスに磨きかけるとともに、新規参入企業に対し必要なペイメント機能を提供することで、市場の成長から果実を得ていきたいと考えています。

※QRコード決済とは、スマートフォンを活用したキャッシュレス決済手段です。なお、QRコードは株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

カード・融資事業

お客さまに「安全・安心・便利」を体感いただけるオリコのクレジットカードです。
魅力的なポイントプログラムや多彩な提携カードなど、お客さまの幅広いニーズに対応しています。

プロパーカード

年会費無料で、カードショッピング100円につき1オリコポイントがたまるポイント高還元率なOrico Card THE POINTなど、お客さまの幅広いニーズに応える機能性に優れたサービスを提供しています。

提携カード

みずほマイレージクラブカード/THE POINT、エディオンカード、コストコグローバルカードなど、ビジネスパートナーとともにお客さまのニーズに沿ったカードを提供しています。なお、現在、約1,500種類を提携カードとしてラインナップしており、引き続きお客さまへ魅力的なサービスを提供していきます。

事業の特徴、市場優位性

当社には、85万店の加盟店網、約1,100万人のクレジットカード会員、約400万人のオートローンなどの個品割賦を利用するお客さまがいらっしゃいます。全面リニューアルを予定している「eオリコ」を通じたデジタルコミュニケーションの推進とテクノロジーを活用した斬新な商品・サービスの提供によりお客さまにとっての新しい体験価値を創出し、「オリコ経済圏のお客さま」との深い繋がりを築いていきたいと思ひます。

強み Strength

- 多様なファイナンスニーズを有する約1,500万人のお客さま
- 85万店の加盟店や提携カード先など、全国に広がる幅広いネットワーク
- デジタルテクノロジーを活用した先進的な商品開発力

課題 Weakness

- 約1,500万人のお客さまとのデジタルコミュニケーションの強化と取引重層化
- クレジットカードの不正利用防止対策の一層の強化

機会 Opportunity

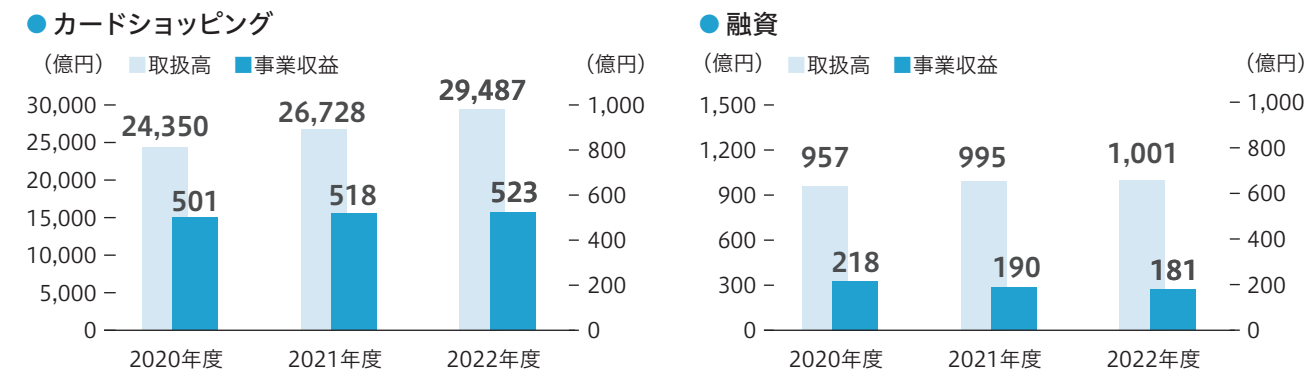
- 個人・法人のペイメント市場におけるキャッシュレス化の一層の進展
- デジタルテクノロジーの進化による金融商品・サービスの一段の多様化

脅威 Threat

- FinTech企業や異業種からのペイメント市場参入による競争環境の激化
- ペイメント手段多様化や乱立による開発コスト増大
- クレジットカード業界におけるポイント還元競争などによる収益性の悪化

2022年度の概況

カードショッピングの取扱高は、生活関連などの大型提携カードの推進で前年比10%増と拡大基調が継続しており、引き続き拡大を見込んでいます。



2022年度のトピックス

新しい提携先8社と「cheeky SBI e-Sportsカード」や「ブルーロックオリコカード」、人気ゲームシリーズの「カプコン オリコカード～ドラゴンズドグマ～」など、若年層を主なターゲットとした各種提携カードをリリースしました。
また、「SBI証券との個人向け資産運用サービスの協業」や「事業者間取引の請求書カード決済サービスOBSの開発」など、新しいビジネスの取組も加速しています。

銀行保証事業

事業を通じて全国各地の金融機関やその取引先（個人・法人）が抱える課題解決を支援すると同時に、地域の課題に応じた金融商品・サービスの提供を通じて、地域経済の活性化に貢献していきます。

常務執行役員
金融法人部門長 笠間 仁志



中長期でのめざす姿

当社は、銀行保証事業を通じて、個人ローンを提供する金融機関にとってのリスクをシェアするパートナーであると同時に、その先にいらっしゃる個人のお客さまのニーズに合わせ、円滑な資金供与を支援することで、地域にお住まいの方々の生活に彩りを与え、豊かにしていく役割を担っています。その役割に向けて、今次中期経営計画においては「地域を支える力になる」を事業部門のミッションとして掲げ、事業領域の拡大や社会課題の解決にも、トライ＆エラーで取り組んでいきます。

また当社は、全国565の様々な業態・規模の金融機関と提携していますが、金融機関やその取引先、更に各地域の抱える多様な課題に対し、タイムリーにソリューションを提供していくため、斬新なアイデアやビジネスモデルに強みを持つ事業パートナーとの協業を行っています。金融機関を巡る環境が大きく変化するなか、更なる収益力向上に向けて、個人ローン保証のみならず、DX推進や人材育成、業務効率化、更には取引先支援や事業領域拡大などの金融機関の経営課題に向き合い、多様なソリューション提供ができる事業パートナーとして、「選ばれ続ける保証会社」をめざしています。

事業活動を通じて取り組むべき社会課題

少子高齢化や人口減少などを背景に、高齢化が進むエリアを中心に「空き家問題」が全国的に深刻化しています。空き家の数は増加の一途をたどっており、防災、衛生、景観などの地域住民の生活環境に深刻な影響を及ぼしかねず、各自治体にとってもその対応が大きな課題になっています。こうした社会課題の解決に向け、当社は空き家活用株式会社とともに、自治体と連携し空き家の実態把握から利活用促進まで一気通貫でサポートすることを目的とし、地域の金融機関と協働し「アキカツローン」を商品化の上、空き家の活用拡大に向けた枠組みを構築し、2023年3月に全国で利用可能なプラットフォームとして始動しました。各地域の関係人口の増加を促し、ひいては地域経済の活性化へとつなげていきます。また、従来型の目的ローン商品においても、脱炭素やSDGsなどの視点で商品開発を進めており、2022年度には株式会社愛媛銀行とSDGs対応のEVマイカーローン、教育ローン、リフォームローンの取り扱いを開始しました。

市場環境認識（中長期の市場変動見通し）

人口減少時代に入った我が国において、シェアリングエコノミーの浸透、モノ消費からコト消費など、近年の消費行動の変化も踏まえると、今後、個人向け無担保ローン残高が右肩上がりに増えていく環境にはありません。また、将来にわたり相続という形を通じて、金融資産の世代間、地域間移転が進んでいくことを考えあわせると、従来型の個人ローン拡大を前提とした保証ビジネスだけでは、事業としての成長余力は乏しいと言わざるを得ません。当社では、個人のライフプランや地域特性も踏まえつつ、個人ローンを利用するお客さまにとってのニーズ対応や利便性を第一に、金融機関とともに新たな商品開発を継続するとともに、スタートアップを含む法人向け小口ローン保証や、自治体との連携による事業者向け制度融資への保証提供など、保証事業の領域拡大にも取り組んでいます。

イントロダクション

オリコの概観

オリコの成長戦略

成長を牽引

成長を支える基盤

データセクション

銀行保証事業

1983年より金融機関と提携し、金融機関の個人向けローン保証を行っています。

当社は、保証提携で業界トップクラスの取引先数を誇り、クレジット事業で培った豊富なノウハウで、金融機関のリテール部門の強化に寄与します。

目的ローン保証

資金使途が明確なお客さまのニーズにお応えする保証提携商品です。マイカーローン、教育ローン、リフォームローンなどの金融機関の「目的ローン」を当社が保証します。

フリーローン保証

幅広いお客さまの身近な資金ニーズにお応えする、資金使途自由な保証提携商品です。証書貸し付けタイプの金融機関の「フリーローン」を当社が保証します。

カードローン保証

幅広いお客さまの身近な資金ニーズに、タイムリーにお応えする保証提携商品です。極度額内で繰り返しご利用いただけるカードタイプの金融機関の「カードローン」を当社が保証します。

事業の特徴、市場優位性

当社は、40年にわたる銀行保証事業により培った与信ノウハウと、全国565の提携金融機関とのネットワークがあり、地銀・信金・信組など業態を問わずバランスのとれた保証残高を有し、高いシェアを維持しています。引き続きお客さまに対するきめ細やかな対応力と、銀行保証にとどまらない金融機関の経営課題への解決力を発揮することで、他社との差別化を図っていきます。

強み Strength

- 全国565の提携金融機関とのリレーションと全国ネットワーク
- 長年培った個人向け与信ノウハウと、AIなどを活用した与信モデルの進化
- みずほ連携も含め、金融機関やその取引先、地域の課題解決へのソリューション提供力

課題 Weakness

- 技術革新のスピードに合致させるIT対応力

機会 Opportunity

- 金融機関の再編・統合や持株会社化によるビジネスチャンスの拡大
- ネット銀行、デジタルバンクなど、新たな業態との提携や異業種との協業による競争力強化

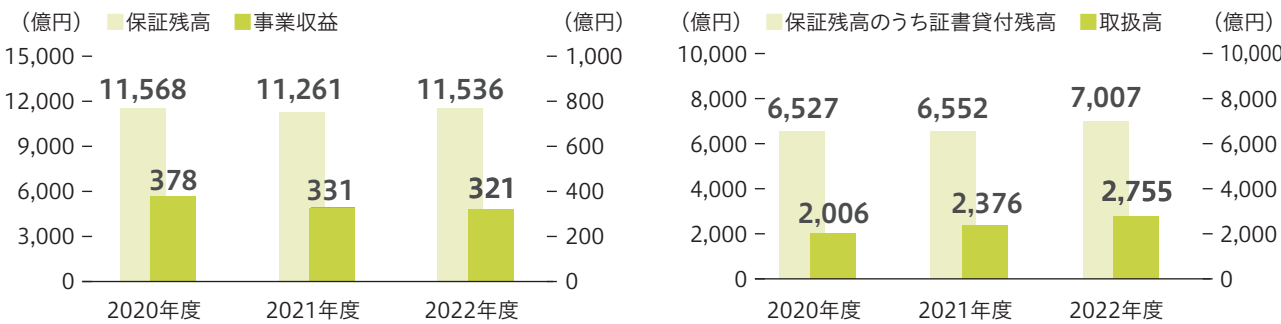
脅威 Threat

- 若年層を中心とする消費行動変化

2022年度の概況

マーケットイン型営業の実践を通じて、28の金融機関と新たなローンの取り扱いを開始するなど、金融機関の課題解決に向けた継続的な取組も奏功し、証書貸付取扱高の順調な拡大を背景に、保証残高は5期ぶりに前期末から増加に転じました。今後収益力強化による増収に取り組んでいきます。

● 銀行保証



2022年度のトピックス

お客さまの利便性向上を目的に、金融機関の個人ローンを検討しているお客さまと金融機関を結び付けるプラットフォーム「クラウドローン」向けに、当社の審査・保証ノウハウを活用した「事前審査サービス」を提供してきましたが、2022年5月、同プラットフォームを運営するクラウドローン株式会社と資本提携しました。これにより更なる提携金融機関の拡大やデジタルを活用した新たな申し込みチャネルの獲得などを進めるとともに、既述の「アキカツローン」の枠組みにもこのプラットフォームを活用しています。

決済・保証事業

決済・保証事業では、中小企業・個人事業主などへの信用供与の拡大を図ると同時に、アセットに依存しない非資金性ビジネスの創出を通じて、中期経営計画の重点市場として当社の成長を牽引していきます。

常務執行役員
BtoBソリューション部門長 堀内 大輔



中長期でのめざす姿

デジタル化の進展や経済活動が複雑化するなかで、事業者間の決済ニーズが多様化しています。決済・保証事業では、そうしたお客さまの多様なニーズに真摯に向き合い、快適で便利な決済手段を提供することをミッションとしています。お客さまに快適で安全・安心で確実・便利な法人取引の環境を構築し、中小企業・個人事業主への信用供与を拡大することで、お客さまの事業の発展やリスクコントロールに寄与します。その結果として、地域経済の活性化への貢献を果たしていきます。また、デジタルを活用しながら、社会の変化の先を見据えた商品・サービスの提供も図ります。お客さまに寄り添い、その課題を理解していくと、事業承継や不動産ニーズなど、これまで提供していた金融サービスの枠を超えた領域にも具体化したニーズがあることが分かっています。お客さまとの関係性のなかから、当社も金融の枠を超えてソリューションを提供するなどのサポートに挑戦することで、2030年に向けてお客さまの良きパートナーとなっていきたいと考えます。

事業活動を通じて取り組むべき社会課題

事業環境が厳しくなるなかで、多くの法人のお客さまは様々な課題を抱えていますが、とりわけ中堅・中小企業に共通して大きな課題となっているのが事業承継です。経営者の高齢化に加え、過去の日本経済のなかで従業員の採用などを抑制してきた関係から、経営幹部候補の採用が後手に回り、後継者の育成が不十分であるケースが目立ちます。加えて人口減少に伴って人員の確保も課題となっており、そうした事情から、事業の縮小や整理を進める企業も増えてきています。当社では、決済・保証といった金融商品・サービスの提供にとどまらず、当社が日本全国に持つお客さまとのネットワーク、みずほフィナンシャルグループや伊藤忠商事などのパートナーのノウハウやネットワークを活用し、事業承継など、法人顧客の抱える様々な課題に対する最適なソリューションの提供にもチャレンジしていきます。こうした金融の枠を超えたソリューションの提供を通じて、法人顧客の課題解決を図り、ひいては日本経済の活性化に寄与していきます。

市場環境認識(中長期の市場変動見通し)

決済・保証事業にとって、重要な要素は3つあります。1つ目は、コロナ禍を経た、人々の行動様式(モノの買い方・働き方)の大きな変化。2つ目は、高齢化の進展に伴い、中小企業の事業承継問題の顕在化による、業界淘汰・再編の活発化。3つ目は、地政学リスクの高まり、経済安全保障の問題、SDGs経営の実現に向けた対応、更にはデジタル化の進展に付随したサイバー攻撃への対処など、事業の持続的発展のためのコスト増となります。当社は、これら環境変化に伴うお客さまの影響、ニーズを的確に捉えて、最適なソリューションを提供していきます。

決済・保証事業

お客さまの幅広い決済・保証ニーズにお応えすべく、家賃決済保証、売掛金決済保証など、決済・保証事業を推進しています。

家賃決済保証

近年の単身世帯数の増加や保証会社利用率の高まりなどを背景に、入居者さま・不動産管理会社さまへ多様な商品・サービスを提供し、数多くご利用いただいています。

B2B決済サービス(売掛金決済保証)

未回収リスクの解消、営業の効率化、経理業務の効率化などを目的に、商品を購入されるお取引先さまに代わって、支払代金を立て替えるサービスです。

事業の特徴、市場優位性

決済・保証事業は、データの統計的な分析を得意とするデジタル企業も複数参入する成長事業です。一方で、顧客を取巻く環境は複雑多岐にわたり、ヒューマンタッチによる顧客理解も重要な要素です。当社は、全国の支店やみずほフィナンシャルグループ各社のネットワーク活用により、多様な顧客ニーズの発掘や的確な対応が可能な点において、市場優位性を持っています。また、金融事業で長年培った高い審査能力を活かし、大口取引先から小口取引先までの多様なニーズに対応していくことで、他社との差別化を図っています。

強み Strength

- 多様な商流・資金流に対応できる、既存4商品ラインアップ(「B2B決済カード」「B2Bサポートプラン」「B2B集金制度」「スマートプラン」)
- 大量・小口の売掛金決済保証に迅速に対応できるノウハウ
- 全国の支店ネットワークやみずほフィナンシャルグループなどのチャンネルを通じた、お客さまニーズへの的確な対応力

課題 Weakness

- ヒューマンタッチポイントを維持・拡大しつつデジタルの力を磨くことで、お客さまのDXニーズへの対応とハイブリッド営業の実現

機会 Opportunity

- 法人間取引のEC化や物流の進展に伴うメーカー・消費者間の直接取引の増加による、決済保証ニーズの顕在化
- コロナ後の社会活動正常化に伴う、国内消費やインバウンドの本格的な回復

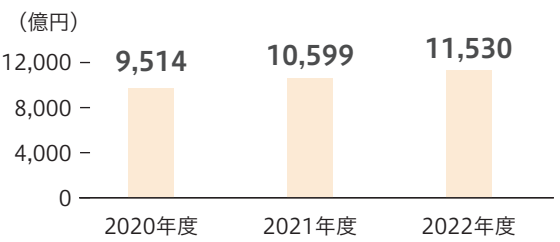
脅威 Threat

- 地政学や自然災害などのリスクの高まりによる保証先顧客の業績悪化
- 少子高齢化に伴う顧客商圏の縮小
- 原材料費高騰、人件費上昇やコロナ関連融資の終了などによる企業倒産件数の増加
- デジタル企業を始めとする新規プレイヤーの参入

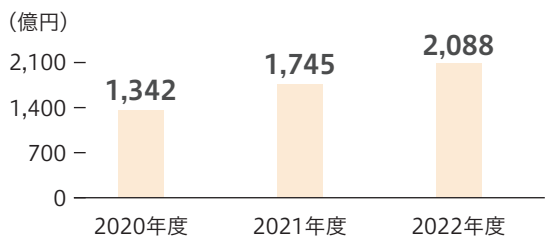
2022年度の概況

家賃決済保証の取扱高が前年比9%増となったほか、売掛金決済保証も、給油・建材・食品などの主要業種を中心に、前年比20%程度増と取扱高は拡大基調継続。引き続きお客さまの法人間決済ニーズに対応し、事業発展を支援することで、市場を拡大していきます。

● 家賃決済保証取扱高



● 売掛金決済保証取扱高



※クレジットカードによる売掛金決済保証取扱高は含んでいません。

2022年度のトピックス

今次中期経営計画において、重点市場と掲げた決済・保証分野の飛躍的な拡大に向け、BtoBソリューション部門を新設しました。また、マーケットイン型営業を確立する上で、中小企業の最重要経営課題の一つである後継者不在問題の解決や加盟店の出退店ニーズなどに対応していく上で、事業承継や不動産ソリューションの提供を開始しました。更に、みずほ銀行とタイアップし、同行の取引先である中小企業に対して、売掛金決済保証商品やビジネスカードの提供を通じた資金繰りや業務効率化の支援に本格的に取り組んでいます。他社協業の観点においても、クロススマート株式会社との提携による食品プラットフォームや、株式会社ライトアップとの提携による補助金・助成金自動診断サービスの提供も開始しています。今後も、金融の枠を越えたソリューション提供を通じて、当社の成長を牽引していきます。

海外事業

海外事業は中期経営計画の「重点領域」と位置付け、次の大きな柱として育成しています。進出国における営業エリアや取扱商品の拡充などを進め、東南アジアにおける金融商品の提供を通じて持続可能な地域づくりに貢献します。

常務執行役員
海外事業部門長 向井 和浩



中長期でのめざす姿

成長を続ける東南アジアでのオートローン事業の拡大に向け、2015年にタイにて事業を開始し、次いでフィリピン、インドネシアに進出し8年が経過しました。進出した各国では中間所得層が増え続けており、消費も活発化しています。その環境下において、当社としては国内で培ったオートローン事業のノウハウを活かし、営業ネットワークの拡大や取扱商品の拡充を進め、金融サービスの提供力にて各国でオリコブランドの認知度を高めていきたいと考えています。また、加速度的なデジタル技術の発展や通信インフラの整備によって金融包摂が進み、お客さまのニーズを捉えた安全・安心・便利な金融サービスを提供することで、お客さまの豊かな人生の実現と持続可能な地域づくりに貢献することをめざしてまいります。地域展開としてはベトナムを第4のオートローン市場と位置付けて参入の可能性を探索し、既に進出している国においてはオートローン事業のみならず新たな事業を創出し、海外事業を更に拡大していきます。

事業活動を通じて取り組むべき社会課題

気候変動対応がグローバルでの喫緊課題となるなか、進出する3カ国ではEVの普及に向け日本以上に積極的な取組が政府主導で行われています。現在は韓国・中国などの自動車メーカーによるEVの投入が目立ってはいますが、今後、日本車メーカーによるEVの本格展開が当社海外事業にとってのEV事業への展開の機会となると考えています。アジアに安全・安心の中古車を消費者が購入できるような市場の創出を行い、東南アジア市場で90%以上のシェアを有するクオリティの高い日本車の「リユース」により、更なる自動車市場の発展に貢献したいと考え、2023年3月からインドネシアにおいて認定中古車事業を開始しました。今後は中古車の個人間売買が活発な市場に対しても認定プロセスのある中古車市場の創出検討など、東南アジアの自動車市場全体の発展に寄与する取組を進めていきます。また、当社としては国ごとに最適な金融サービスとオートローン事業以外の新しいプロダクトを提供してお客さまの生活をより豊かにするお手伝いをしていきます。

市場環境認識(中長期の市場変動見通し)

世界の新车販売市場をみると、日本を含む先進国は2010年代から既に飽和状態である一方で、東南アジア主要5カ国においては2030年代までGDPは年平均3%成長していくとともにEVを含め新车販売台数は大きく増加する見込みです。この増加に比例して、消費者の所得増加による自動車の購買ニーズが高まり、オートローン市場も更に拡大していくと見通しています。ただし、足元では想定以上の金利上昇やインフレの進行など世界経済の減速を受け、東南アジア主要5カ国の景気減速、消費者の消費マインド低下などによる経済動向を注視することが必要な状況です。

しかしながら、東南アジア主要5カ国のGDP成長率は緩やかながら堅調に伸長しており、またアフターコロナによる消費者の生活スタイルが多様化するなかで、デジタル技術・インフラの飛躍的な普及により金融サービスはリープフロッグ型で進化しているとともに、消費者の利用が拡大しており、この流れをしっかりと捉え、顧客利便性を高めたオートローンや新商品・サービスの提供をし続けて当社の海外事業を拡大させていきます。

海外事業

オートローンなどにおける日本でのトップクラスの実績とノウハウを活かし、現地ニーズに即した金融サービスの提供を通じて、東南アジアでの新車・中古車市場の健全な発展に貢献していきます。

タイ	フィリピン	インドネシア
2015年に事業会社を設立し、バンコク市をはじめ主要都市部のお客さまに対して中古車ローンや付帯商品を提供しています。	2019年に事業会社を設立し、マニラ市を中心に営業ネットワークを拡げ、お客さまに中古車ローンを提供しています。	2021年に同国ローン会社の株式を取得し、新車・中古車ローンを提供しています。2023年から新たに「認定中古車制度」を開始しました。

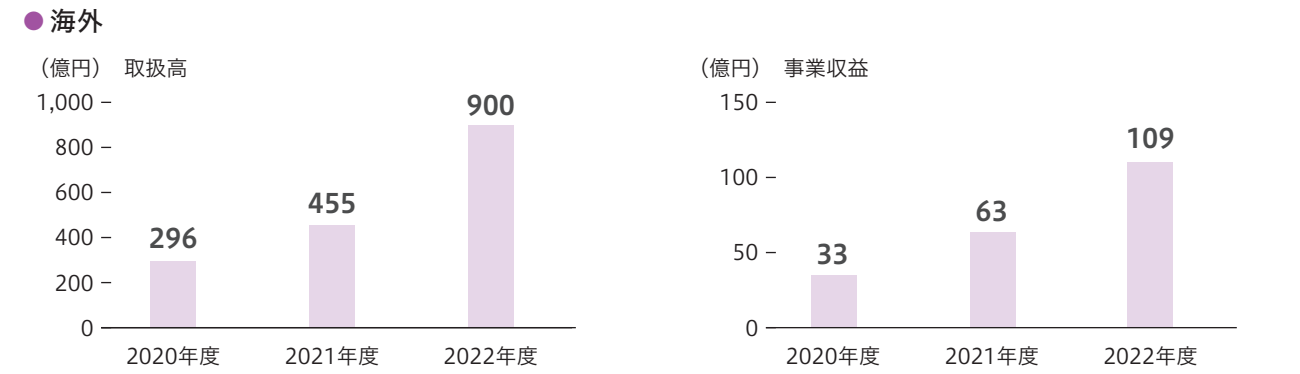
事業の特徴、市場優位性

日本国内で培ったオートローン事業のノウハウを各国市場に適合させながら、未開拓の市場での事業規模拡大に挑戦しています。

強み Strength	課題 Weakness
● 日本国内で培ったオートローン事業、加盟店管理、与信・回収ノウハウ ● 資金調達力	● 海外人材の育成 ● 事業拡大に対応するリスク管理を含めた強固なガバナンス態勢の構築
機会 Opportunity	脅威 Threat
● 人口増加により購買意欲の高い中間所得層の増加、モータリゼーションの加速 ● アフターコロナによるデジタル化など金融包摂の進展	● お客さまの金利選好激化 ● 各国監督官庁の規制変更対応に伴う負担 ● 地政学リスク、市場リスクの影響 ● 現地銀行などとの競合激化

2022年度の概況

海外のオートローン事業は、コロナ禍からの経済回復や営業基盤の拡充などにより、タイ(前年比70%増)、フィリピン(同95%増)、インドネシア(同230%増)、すべての進出国で取扱高が大幅に伸長しました。



2022年度のトピックス

2023年3月よりインドネシアで「認定中古車制度」を開始しました。車検制度が限定的かつ、中古車の品質保証がない東南アジアで、当社が持つ中古車の審査の知見を活かして制度設計することで、中古車市場の育成とオートローンの取扱高の増加を図ります。また、東南アジアにおけるオートローンの取扱高をKPIとするサステナビリティ・リンク・ファイナンス・フレームワークを信販業界で初めて策定しました。

社外取締役鼎談

新時代の金融サービス グループへの変革に向け ガバナンス体制の強化を 継続していきます

オリコグループではコーポレート・ガバナンスの一層の充実をめざし、幅広い知見や経験に富んだ方々を社外取締役として選任しています。今回、これまで取り組んできた当社のガバナンス改革や今後の目標を率直に語っていただきました。

—— 当社は2022年度から中期経営計画がスタートしました。その策定プロセスから関わられ、中期経営計画の内容や策定プロセスをどのように評価していますか。

松井: 今回、中期経営計画策定に向けては、我々社外取締役も交えた取締役会メンバーで、自由に意見交換を行うオフサイトミーティングを数カ月間、集中的に開催しました。結果として、経営陣の意見だけでなく社外取締役との議論も盛り込んだ、新時代のオリコに相応しい事業戦略が策定できたと思っています。新時代の金融サービスグループへと変革していくオリコの方向性がしっかり示されていると考えます。

西野: そうですね。策定プロセスのなかで、改めてオリコはどのような会社で、どうあるべきか、そしてどこに向かうのかを、経営理念やマテリアリティを明確にし、各事業のポジショニングや評価軸の統一化なども含めて、我々を含めた皆で検討してきました。その結果、デジタル化などの外的環境の変容のなかで向かうべ

き方向性が定まったと評価しています。

大庫: 今回の中期経営計画策定の過程では、オフサイトミーティングでの議論を通じて、リスクリターンとコストリターンの2つの軸で当社の事業を50以上のユニットに分解し、それぞれのポジショニングを注力・維持・縮退と明確に色分けしました。注力分野を決済・保証、海外と示せたことも大きな前進です。加えて、デジタル戦略の推進に向けて、正社員のほぼ全員がデジタル研修を受け、初級研修後に中級研修に進むことを1,000人以上の社員が志願したことは、明確になった戦略の下で、組織としてのスキル強化に社員がコミットしているのだと思います。私はここに当社のポテンシャルを感じます。

松井: マテリアリティに基づいた分析の結果、しなければならぬことを明確にし、プライオリティをつけてめざす方向を可視化した素晴らしいプロセスだったと思います。

西野: 当社の経営の重要課題であるマテリアリティは6つありますが、例えば、マテリアリティの一つ「金融ノウハウの活用を通じた新たな顧客体験価値の創造」に

ついては、新たな顧客開拓という視点で、社員一人ひとりがデジタルに関する知見を高め、新しいサービスを考える方向性が強化されています。もう一つのマテリアリティ「人材の多様性と育成および働き方改革」についても、人材の力を最大限引き出すための人材配置や報酬改定など、より働きがいのある環境づくりに向けて具体的に動き始めています。サステナブルな社会と当社のサステナブルな成長を両立させることをベースに、理念と連動した形でマテリアリティの網羅性も担保されていると思います。

大庫: 金融サービスは、収益を長期視点で考えなければならぬことに加え、例えば個品割賦とカードなど複数のビジネスラインが重なることで発生した収益・コストもあるため、収益管理やコスト分析などの管理会計は容易ではありません。中期経営計画策定の前哨戦として、財務・経理グループ長がこれまで現場を巻き込みながらコストの分解作業に注力されていたことで、コストリターンとリスクリターンが算出でき、それをもとに注力・維持・縮退などの方針を議論することができました。心を通じ合わせて一致団結するオリコ

の社風に、科学的な分析が加わり、皆で議論し合う良いモードに入っていると思います。

松井: そうですね。中期経営計画の立案段階から深く関与し、大きな責任を有する社外取締役として、経営陣が中期経営計画をきちんと実践していくよう、取締役会などを通じてしっかりと監視・モニタリングを行っていきます。同時に、積極的に意見を述べ、オリコの企業価値向上に寄与したいと思います。



社外取締役(監査等委員)
松井 巖

社外取締役
西野 和美

社外取締役(監査等委員)
大庫 直樹



社外取締役鼎談

—— 過去のオリコと比べると、取締役会やオフサイトミーティングなどを通じてどのような進化を感じていますか。

大庫: 私が社外取締役に就任した2014年の当時と比べると、今では社外取締役が5名に増え、それぞれの知見から多様な意見が出て、二重、三重に議論をし尽くした上で正しい方向性を見出せるようになったと感じます。取締役会資料もかなり改善されています。

西野: 私は2019年からですが、分かりやすい資料を事前にいただけるほか、大切な議案は事前にブリーフィングもいただいています。また、オフサイトミーティングなど、様々な場で当社についての理解を深められる機会も多く、社外取締役が意見の言いやすい風土が醸成されています。

松井: 取締役会で申し上げた意見は、真摯に受け止めていただき、後日、社内で再検討後、より前進した形の議案となって承認されたケースもあります。そうすると社外取締役としても、当社をより良い会社にしていくと、更に職務にやりがいを感じますし、執行側と円滑なコミュニケーションが取れていることが、良いシナジーを生んでいるように思います。

大庫: そうですね。中期経営計画策定プロセスでも更に

透明性が高まりました。一般的には、事業の縮退の議論は進みにくいものですが、2つの軸から縮退も覚悟すると呑み込んだことは、大きな前進だと思います。

西野: 評価できる戦略が構築できた今、今後はそこに到達するための実行力が重要です。すでにデジタル人材の育成や人財戦略を通じて、社員の皆さんはスキルやモチベーションを高めています。執行側、管理職、社員が力を合わせ、あるべき姿に向かう過程で、社外取締役もそれぞれの専門や知見に基づいた助言などを通じて貢献していきます。

松井: 戦略を一つの志と捉え、それを実現するのが戦術だとすると、戦術は知恵が力ぎとなります。当社には真面目で努力家で意欲のある人材が多く集まっていますから、社員の意見や知恵を吸い上げて経営に反映することこそが、経営の力です。最近取り組み始めた新たな事業分野での成功事例もありますから、今後生まれる新しいイノベーションにも期待しています。

大庫: 「オリコはテックカンパニーになる」との声も耳にします。であれば、理系人材の採用増に加え、中途採用者やフリーランス人材など、多様なスキルやバックグラウンドを持つ人材が活躍できるオープンな環境づくりも大切です。

西野: そうですね。これまでの商習慣やビジネスのやり方にとらわれず、新しいサービス、更には新しいビジネスモデルを創り出すには、人材の育成や副業・兼業も含むオープンな働き方は欠かせません。そのなかで、次世代オリコの先進テックカンパニーとしてのビジネスモデルを創り出すことを期待しています。

—— 当社のガバナンス体制についてはどのように評価していますか。

松井: 昨年6月に監査等委員会設置会社へと移行し、執行による攻めのガバナンスと監査等委員会を中心とする守りのガバナンスが強力に組み合わさる強固なガバナンス体制になりました。社外取締役3名と常勤社内取締役2名の計5名から成る監査等委員会は、内

部統制部門からの情報を通じた組織監査と、常勤監査等委員の実査も併せて行うことで、監査の効果を上げるべく努めています。ガバナンス体制変更後、一年で、制度がめざすところのガバナンス強化の実践が図られたと評価しています。

大庫: 執行と監督の分離によって、代表取締役社長による決定事項が増えたことで意思決定の迅速化が図られたほか、取締役会での議論の内容が重要案件に集中し、より中長期を見据えた議論も増えてきました。大きく経営のモードが変わったと感じています。

松井: リスク管理、コンプライアンス、内部監査など、これまで以上に中身がよく見えるようになったほか、取締役会以外の場でも取締役とコミュニケーションを取る機会が増え、経営の妥当性を監査する上で役立っています。

西野: 当社の監査はこれまでも監査役がしっかり進めてきていましたが、監査等委員会に移行後は監査等委員会が経営の妥当性評価についても踏み込んで実施し、詳細かつ独立性を担保した経営の監督ができています。また社外取締役が増えたことで、取締役会の多様性拡充につながっています。

—— 最後に、ステークホルダーの皆様に向けて、一言お願いします。

西野: 社外取締役の役割は、それぞれが社外の環境で培った知見や経験をもとに、客観的な観点から、当社の将来のために自分なりの意見を出していくことだと考えています。経営学やビジネスモデルを専門とする立場として、そして専門ではないものの一女性として、女性管理職比率の向上などの課題なども含め、当社のより良い将来に向けて貢献していきたいと思っています。

大庫: 社外取締役として10年目に突入し、独立性が薄れてきつつあるなかで、私はこれから先の10年に向けた引き継ぎの意味も込めて、自身のネットワークも活かしながら、新しい事業分野やDXなどを支援していきたいと思っています。この1年の重要課題は、みずほ銀行



との関係性であり、東証プライム市場上場企業として独立しながらも協調・連携する新たな関係を構築していく必要があります。

松井: 当社は長い歴史を持ち、社会的に高い信用の認められた会社ですけれども、それゆえに、逆に大きな前例や様々なしがらみに縛られる恐れがないとは言えません。しかしながら、今オリコに求められるのはまさに「Transformation Now!」なのです。私たち社外取締役は現在の中期経営計画の立案段階から深く関与しており、その意味で大きな責任を有しているものですから、経営陣がこの中期経営計画をきちんと実践していくよう、取締役会などを通じて、監視・モニタリングするとともに、積極的に意見を述べ、それによって当社の企業価値向上に寄与していくことが求められていると思います。

社外取締役の基本的立ち位置は、経営に対するモニタリングが中心であり、執行側とは良い意味の緊張感を持った関係を維持していきます。加えて広くステークホルダーの目線で執行側の経営判断に意見を述べることも社外取締役の役目ですが、当社はそれぞれ素晴らしいスキルを持つ社外取締役で構成されており、すべての社外取締役の持てる力を結集することにより、当社の素晴らしい力になります。私自身は法律の専門家として、特に会社不祥事や企業の危機管理などの観点から、引き続き目を光らせていきたいと思っています。