

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

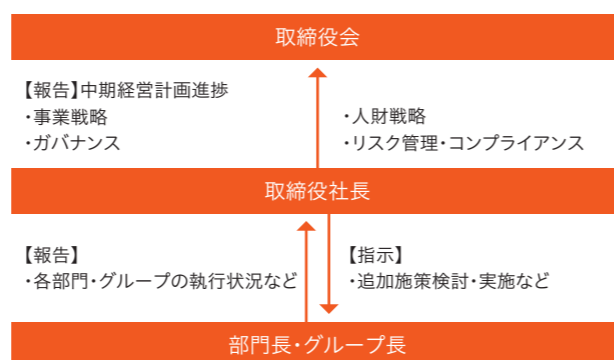
2022年度を初年度とする、3カ年の中期経営計画は、社外取締役を含めた取締役会メンバーとも繰り返し議論をしながら約1年をかけて策定しました。過去からの延長線上で今後の戦略を設計するのではなく、時代の転換点に在ることを意識し、過去の振り返りと合わせて、先々のメガトレンドや環境の想定、現在の当社の強みや弱みを認識した上で、変えてはいけないこと、変えなければならないことを整理し、そこから当社が10年後にめざす姿を描きました。その上で、2030年のあるべき姿からバックキャストして従来型ビジネスモデルからの転換を図る道を選択しました。当社は信販会社のリーディングカンパニーとして、約70年の歴史を誇っています。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。

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、新たな人材戦略を策定し、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。

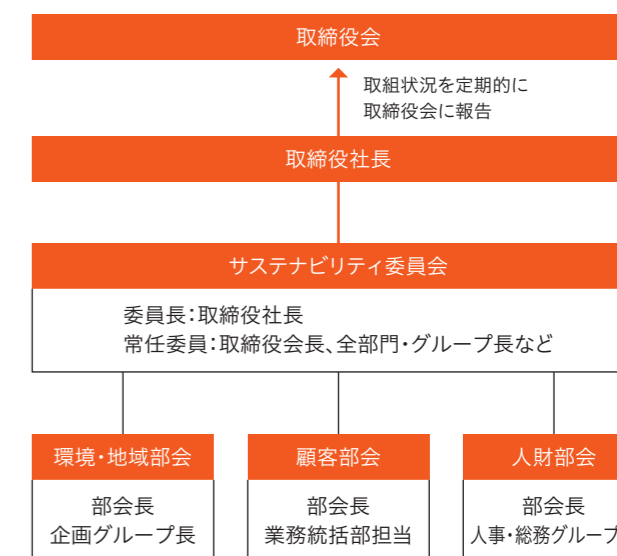
中期経営計画初年度のポイント

- 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
 - 新たな人材戦略を策定・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」「人材」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

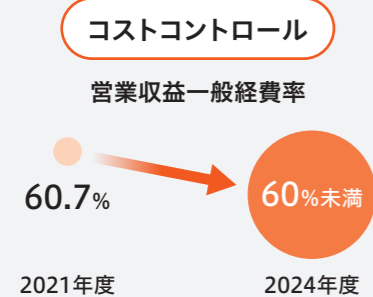
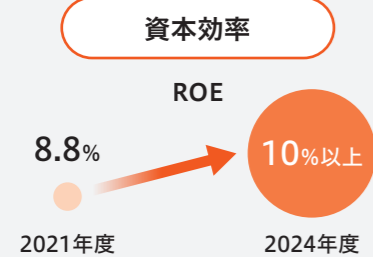
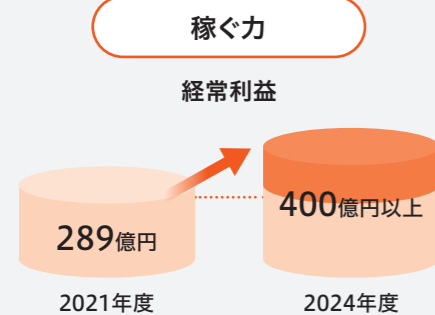
- リスク・コスト/リターンをベースとした
事業ポートフォリオ運営
1. 重点市場深耕と新規事業探索
 2. マーケットイン型営業の確立
 3. 異業種・先端企業との協働による新商品・サービス創出
 4. プロセスイノベーションの深掘

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



CX

Customer Experience
新たな顧客体験の提供

DX

Digital Transformation
イノベーティブな
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、イノベーティブな先進企業
- ✓ 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!

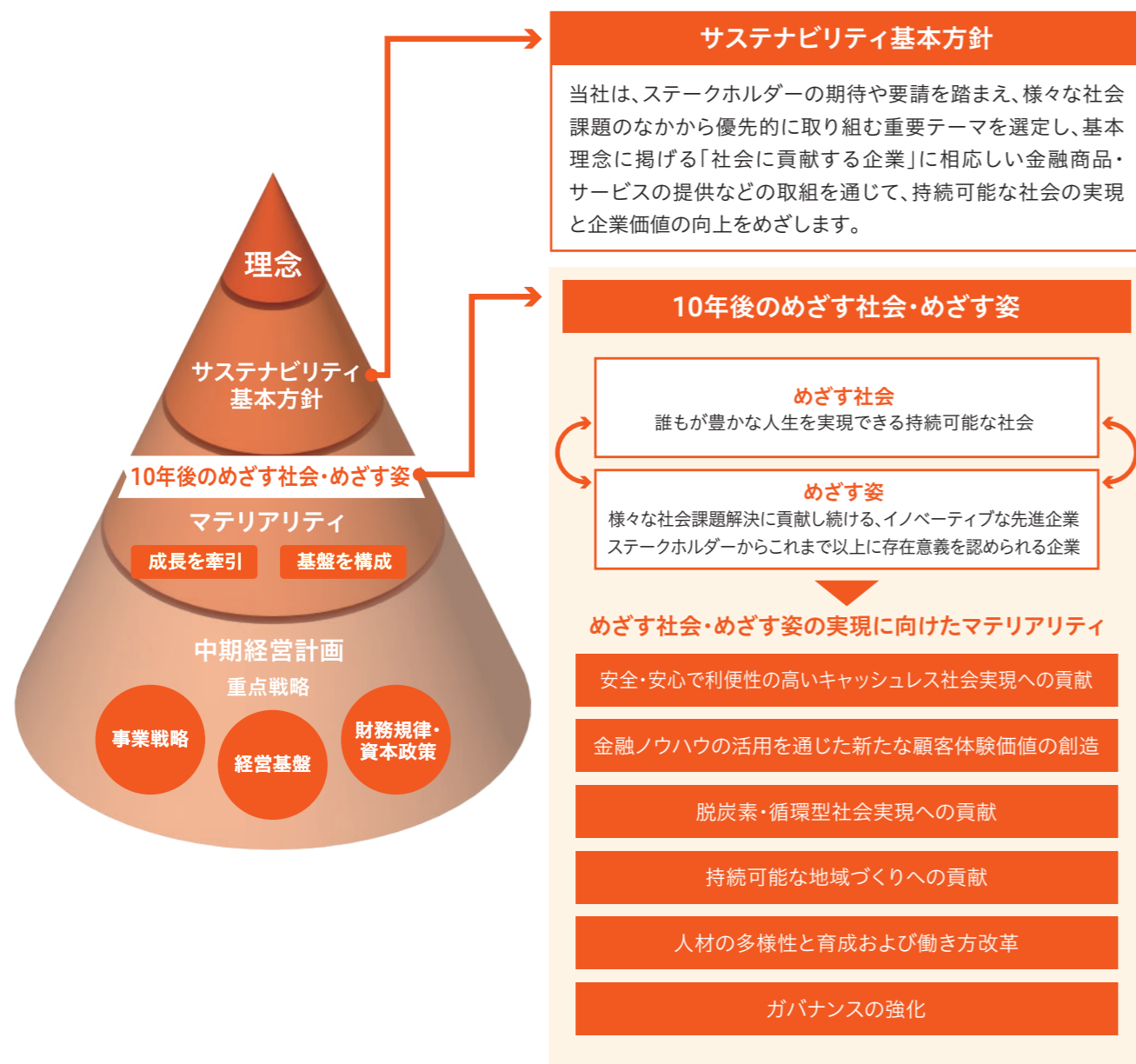
Transformation Now!

～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な取組・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

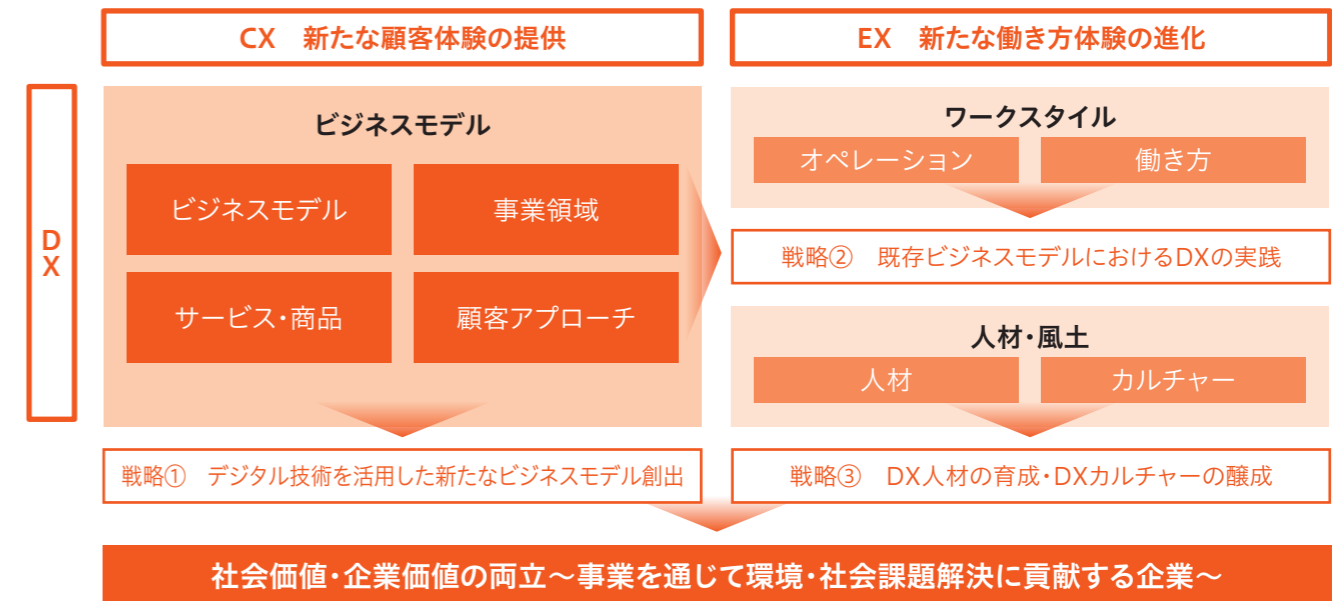
当社は、デジタル技術とデータを有効に活用することに取り組んでいます。具体的には当社の持つ金融サービスのノウハウ・知見と、他の企業が有するデジタル技術を掛け合わせ、新しいビジネスモデルを創出しています。加えて、決済・与信をはじめとした豊富なデータを基盤とし、匿名加工した当社固有データとオープンデータを掛け合わせAIを活用した分析により、パートナー企業の営業戦略やプロモーションをサポートするソリューションを提供するなど、データエコノミーの創造に取り組んでいます。

■ 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。

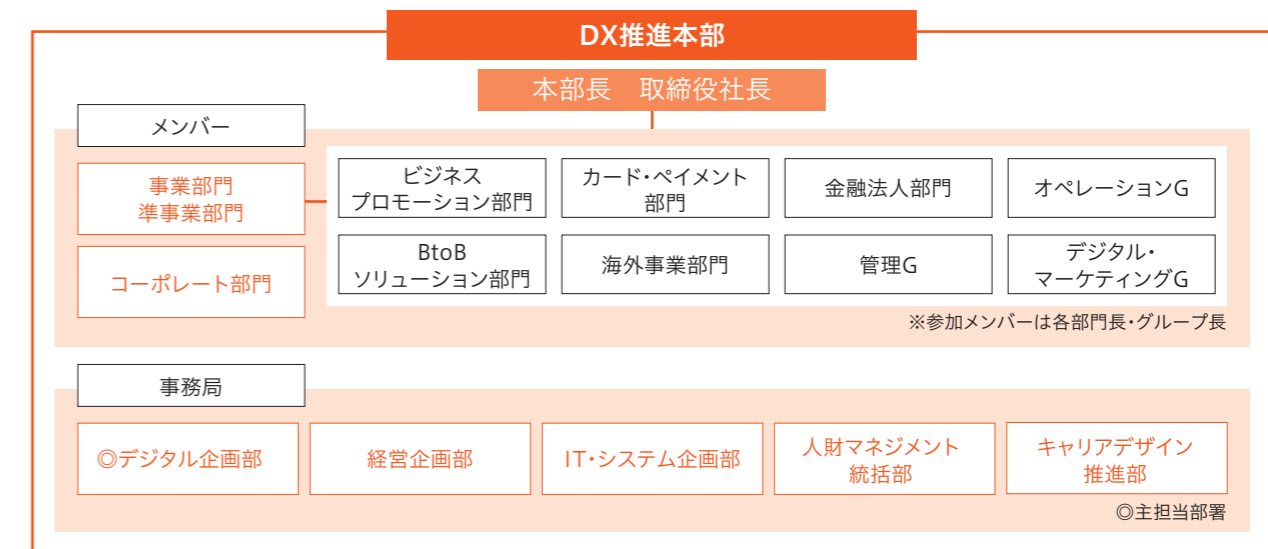
■ 戦略③ DX人材の育成・DXカルチャーの醸成

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なく、今後も変わらず社員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	「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」
	2. 挑戦	失敗を恐れず、新たな試みに挑戦する
	3. 分析思考	「何を(What)」の前に「なぜ(Why)」を考える
	4. 情熱	周囲を巻き込むような圧倒的な熱量で取り組む
	5. 探求心・向上心	現状に満足せず、学習を続けて、常に一步前に進む
	6. 寛容力・貪欲さ	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
	7. 誠実さ・高潔さ	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

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。

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

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。