Stakeholder Dialogue

サステナビリティ活動の本格展開から1年。見えてきた成果と課題、今後の展望

当社は、2020年3月期の中期経営方針の開始に合わせて、サステナビリティ基本方針を策定するとともに、重要テーマを特定し、サステナビリティ活動の本格展開に着手しました。それから1年を経て、今期の振り返りから見えてきた課題や展望などについて、組織・人材論に造詣の深い株式会社クレイグ・コンサルティングの小河光生氏を迎え、サステナビリティ推進担当役員の菅尾が話し合いました。

今期の振り返り

サステナビリティ経営の初年度として、社内浸透に一定の手応え

小河　御社は、中期経営方針で「サステナビリティ取組み強化」を基本戦略の一つとして位置づけ、2019年度に本格的な活動を展開されました。今期を振り返って、進捗状況とご評価をお聞かせください。

菅尾　1年目の今期は、当社が取り組む「サステナビリティ」について基本方針から重要テーマ、目標までを明確に定め、全体のフレームワークを完成させました。

その上で、サステナビリティの社内浸透に注力し、役員・管理職向けのセミナーをはじめ、階層別研修、eラーニング研修、解説DVDの全店配布などの施策を実施しました。

また、「私たちのサステナビリティ」と銘打ったプログラムも展開しました（→P10参照）。これは従業員一人ひとりが“自分ごと”として考えることでさらなる浸透につながるという目的で始めたもので、自分の仕事や日常生活において何ができるかを考え、自ら宣言し、行動に結びつけていくというものです。日々、これらの取り組みの手応えを感じていますが、特にうれしかったのは、日常業務の中でも従業員同士の会話の中に「サステナビリティ」「SDGs」「ESG」といった言葉が自然に出てくるようになったことです。これは定着化における成果の表れかなと、非常にうれしく、手応えを感じています。

小河　そうした成果を受けて、今後はどのような取り組みを展開されていくお考えなのでしょうか。

菅尾　当然のことですが、サステナビリティの社内浸透は一朝一夕で完結できるものではありませんから、引き続き、定着化に向けた取り組みを継続していくつもりです。ただ、テーマごとに具体的な目標を設定しているので、そのPDCAを回しながら、より実践を意識した活動にシフトしていくつもりです。また、今後はPDCAを怠りなく、最低でも半年に1回回していくことも重要です。そのなかで課題を浮き彫りにし、次の一手を考え、愚直に実行していくことに尽きると思います。

さらに「私たちのサステナビリティ」というプログラムも、もっと「サステナビリティとは、社会の発展と企業価値向上をWin-Winで両立させるもの」という目線を持った宣言が増えるように従業員たちの理解を促進していきたいと考えています。

株式会社 クレイグ・コンサルティング
代表取締役
小河 光生

社会課題の解決に資する事業の創出

常に経営理念に立ち返りながら地域・社会の発展に貢献していく

小河　SDGsという概念が登場してから、世の中におけるサステナビリティの潮目が大きく変わったように思います。先ほども社内で「SDGs」という言葉が自然に出始めたというお話がありましたが、日々のビジネスでSDGsが共通の話題として出てくるような、そんなメガトレンドになってきたと感じます。

今後ますます、SDGsの達成に向けたイノベーションが事業機会の創出につながっていくことになると思いますが、御社ではSDGsと事業の関係性をどう捉えていらっしゃるか、お聞かせいただけますか。

菅尾　当社では、さまざまな経営判断を迫られる中で、迷ったり悩んだりした場合は、経営理念に立ち返ることにしています。当社の経営理念すなわちめざすビジョンは何かというと、「分割決済ニーズのあるお客さまに最高の金融サービスを提供して、お客さまの豊かな生活と夢の実現に貢献する」というものです。ですから、この経営理念とSDGsの考え方は密接不可分であり、一致するという意識を強く持っています。

キャッシュレス化やグローバル化が本格化している中、当社はどんな使命や役割を果たしていくべきなのかを経営理念と重ね合わせ、長期的な視点で考えていくことこそが重要だと考えています。

小河　御社の重点取り組みの一つであるアジアでの事業展開についても、経営理念に基づくSDGsの視点が一貫しているわけですね。

菅尾　はい。私たちは、アジアの新興国の人々に自動車や家電などの購入資金を提供することで、現地の方々がより豊かな生活や夢を実現するサポートをしていきたいと思っています。

特にタイは4年前にオートローン事業の営業を開始して以来、現地におけるオリコのステータスも一定程度は確立できました。また、今期はフィリピンにも進出し、2019年9月にオートローン会社を設立しました（→P21参照）。さらに、2020年2月にはインドネシアのオートローン会社の株式を取得し、子会社化することを公表しました。

小河　アジアについては、今後もオートローン事業を軸に展開されるということでしょうか。

菅尾　そうですね。当社がオートローンで培った知見やノウハウは、日本でもトップクラスという自負があります。そのためアジアにおいても、より良い商品・サービスを多くの方々に提供していくために、まずはオートローンを軸に広げていくというのが基本方針となります。

しかし、現地のお客さまや関連企業さまに当社の商品・サービスをご評価いただきながら、地域に最適化したサービスを横展開していきたいとも考えています。

小河　ASEAN諸国の所得水準は、経済成長率の高さに比べて、まだこれからという状況だと思います。こうした地域に対しては、オートローンだけでなく、低所得層向けのマイクロファイナンスといった新たな金融商品も求められているのではないかと思いますが、いかがでしょうか。

菅尾　最近、タイで車両担保融資というサービスを始めました。これは当社のローンで自動車を購入された借り主さまに対して、自動車を担保にして融資し、教育や旅行のための資金にしていただくというものです。これはマイクロファイナンスにつながる一手になるかなと捉えています。

小河　もう一つ、御社の新しい取り組みとしてはデジタルファンドがありますね。

菅尾　はい。中期経営方針に定めたデジタルイノベーションの一環として「Orico Digital Fund（オリコデジタルファンド）」（→P20参照）という20億円規模の投資ファンドを立ち上げました。

株式会社 オリエントコーポレーション
常務執行役員　企画グループ担当

菅尾 睦

大きな狙いは、投資したフィンテックなどのスタートアップ企業とアライアンスを組んで、今後の事業パートナーとしてWin-Winの関係をつくりながら新たなビジネスモデルを構築していくことです。また、デジタル化を加速させることで、当社の業務効率や生産性を向上させていきたいという狙いも込めています。

小河　御社のサステナビリティの取り組みについては、非常に多面的に取り組まれているだけでなく、それぞれの活動のレベルが高いという率直な感想を持っています。

一方、私はサステナビリティ活動において大事なのは「顔の見える活動」と考えています。その活動の内容を聞けば、その企業の名前が浮かぶような活動のことですが、御社の次の課題として「オリコの顔が見えるような活動」を考えるべき段階に来ているのではないかと思います。

菅尾　そうですね。当社は経済の黒子的な存在ですが「オリコは、こういう事業、こういう取り組みで社会に貢献していく」といった明快な意思表明をすることで、より幅広い皆さまにご理解をいただけると思います。従業員が一丸となってめざす目標に向かっていけるよう、これから「オリコにとって、顔の見える活動とは何か」を考え、みんなでトライしていきます。

次世代に向けた金融教育

キャッシュレスが進む将来を見据えて お金の重みや価値をきちんと伝えていきたい

小河　日本では少子高齢化が進んでいますが、御社の基盤事業である個品割賦事業やクレジットカード事業を考えると、これから成人を迎える次世代のステークホルダーが重要になってくると思います。

御社は、高校生を対象にクレジットカードを中心とした金融教育の出前授業に取り組まれています。今年度は1校の小学校でも行ったと伺っていますが、2022年の成人年齢引き下げを踏まえて、今後は小学生向けの出前授業をさらに広げていってはいかがでしょうか。その小学生がやがて社会人になってクレジットカードを持つ時に、昔から知っているオリコのカードを選んでもらうという“長期的なファンづくり”にもなると思います。そうした次世代教育については、いかがお考えでしょうか。

菅尾　当社の次世代教育は緒についたばかりですが、アグレッシブに取り組んでいきたいですね。

もちろん、オリコのファンづくりという側面もありますが、やはり将来ある日本の若年層に、金融に対する正しい知見を養ってもらい、社会に貢献できるような大人に育ってほしいという強い思いがあります。

最近、このままキャッシュレス化が進むと、お金の重みや価値が薄れていくのではと危惧する声も聞かれますが、私もこのままでは硬貨を見たことがない子どもが世の中に溢れるのではないかと少し気になっているところです。

小河　日本の将来を考えても、小さいうちからきちんとしたお金の勉強をしておくことは大事ですね。御社には、出前授業のほかにも、金融教育の場づくりを積極的に進めてほしいと思います。

人材強化への取り組み

女性活躍推進への取り組みなど、「人を大切にするオリコ」をさらに強化

小河　女性活躍という観点で見ますと、御社の女性管理職比率は非常に高いと思います。それに加えて、男性従業員の

Profile

株式会社クレイグ・コンサルティング 代表取締役
小河 光生 氏

早稲田大学卒業、大手自動車関連メーカーを経て、ピッツバーグ大学経営学修士（MBA）取得。三和総合研究所、PwCコンサルティングで経営コンサルティングに携わる。2004年にクレイグ・コンサルティングを設立、現在に至る。専門分野は組織論・人材活性化論。名古屋商科大学大学院　マネジメント研究科　客員教授。主な著書に「ISO26000で経営はこう変わる」「CSR　企業価値をどう高めるか」（日本経済新聞社）など。

育児休業取得率がここ数年右肩上がりで伸長していることが素晴らしいです。御社の人材強化が花開き始めている証ではないでしょうか。

そうした意味では、「人を大切にするオリコ」というキーワードは「オリコの顔」になり得るのではないかと思います。

菅尾　ありがとうございます。人材は当社にとって何物にも代えがたい財産ですから、当社の企業価値を高める上でも、人材の育成については、より一層強化すべきところと認識しています。今後、真の意味で「当社の顔」になるよう、人材育成への取り組みだけでなく、アピールの仕方も含めて検討していきたいと思います。

また、当社の女性従業員比率は、現在約6割に及びます。女性の活躍も当社の成長にとって無くてはならないものですので、非常に重きを置いています。それを評価いただいてか、先般もMSCI日本株女性活躍指数※の構成銘柄に組み込んでいただきました。

小河　そうした女性活躍の推進において、今後注力したい取り組みはございますか。

菅尾　一つは、女性管理職の比率を現状の21.5%からさらに高めていくことです。女性には出産など女性特有のライフイベントがありますが、それに伴う制約を乗り越え、一人ひとりの能力・資質を発揮しながら、長く働き続けてもらえる環境づくりに取り組んでいかねばなりません。

また、ワーク・ライフ・バランス、働き方改革といった重要なキーワードを念頭に置いて、従業員それぞれの多様なニーズに応えられるような人事制度や仕組みをつくっていくことも重要と考えています。

小河　そうした取り組みは、上司や同僚の意識改革に加え、企業風土自体を高めていかないと目に見えるような効果は期待できないと思います。支援制度を整えるだけでなく、誰もが使いやすい環境をつくり、制度や取り組みの実効性を上げていくことが欠かせません。そうした観点から、御社の場合は人材育成における非常に良い風土をお持ちではないかと拝察しています。

※MSCI日本株女性活躍指数…女性活躍を推進し、性別多様性に優れた企業への投資を検討する機関投資家向けに、MSCI社が作成した株価指数です。

10年先のありたい姿に向けて

バックキャストの発想で
基盤事業に加え、新たな成長の柱を

小河　御社では、これから10年先、どのような社会を想定されているのか。また、どういう社会づくりに貢献されようとしているのか。長期的な目線でのお考えをお聞かせください。

菅尾　当社の10年先のありたい姿を定めるには、先々の環境変化を想定して多面的な議論をしていかなくてはなりません。また、日本は少子高齢化が進み、人生100年時代を迎えつつありますが、今後の大きな環境変化に対応するために、新たな成長の柱を育てる必要があります。そうした視点に立って当社の、そして社会の未来にはどのような事業が求められるのかを探ることが、これからのテーマだと考えます。

まずは経営陣の間で侃々諤々と議論を尽くし、そこからブレークダウンした、より具体的で実効性のあるビジョンとして、経営計画を策定していきたいと思います。昨年のサステナビリティレポートの第三者意見の中でも、小河さんから「中長期的なビジョンを持ってサステナビリティに取り組んでほしい」という提言をいただきましたので、着実に実行に移していきます。

小河　恐縮です。それはまさにバックキャスティングの考え方ですね。サステナビリティの分野でも、10年先のビジョンを掲げ、そこに対してバックキャストして経営計画を組み立てて、具体的な年度計画に取り込んでいく。こういう発想が今後ますます重要になると思います。

菅尾　先ほどご提案いただいた「顔の見える活動」にも注力していく必要があるとあらためて認識しています。当社のブランド強化にもつながることなので、肝に銘じて取り組みを考えていきたいと思います。

小河　従業員が誇りに思えるような、オリコで働いていることが家族にも自慢できるような活動こそが重要と考えます。そういうことが実現できると、サステナビリティ経営がますます加速すると思います。御社の今後に大いに期待しております。