

# 2030年の社会のために、 今、オリコができること

オリコは、「2030年にめざす社会・めざす姿」の実現に向けてマテリアリティを特定するとともに、10年後からのバックキャストिंगによって中期経営計画を策定しました。オリコが実践しようとしているサステナビリティ経営について、東京都立大学教授の松田千恵子氏をお迎えし、飯盛社長とともにお話しいただきました。



お客さまの「かなえる」のそばにある存在でありたい

**飯盛** 当社は「わたしたちは信頼関係を大切にし、お客さまの豊かな人生の実現を通じて社会に貢献する企業をめざします」という基本理念を掲げており、それを社内外に浸透させるためのブランドスローガンとして「かなえる、のそばに。」を定めています。

特に日本においては、高度成長期以降、何かを“かなえる”ためには“お金”がとても大切だったことから、ブランドスローガンには「私たちが資金を提供することでお客さまのそばにありたい」という想いが込められています。しかし今日、“かなえる”の手段は多様化してきており、当社に対しても資金提供にとどまらない価値の提供が求められていると認識しています。そうした変化を踏まえると、我々の企業価値を増大させるためには長期目線での社会価値をどうやって生み出すかが重要になってきます。そこで、その価値の両立をめざす“サステナビリティ”を経営の軸に据えることとしました。

**松田** 今はお金の価値が低くなっていると言われる一方、人の価値に注目が集まっていて、お金を手に入れることよりも、その人が何をしたいのか、どのような関係性を大切にしていきたいのかといったことが重視されるようになってきていま

## 飯盛 徹夫

代表取締役社長

す。そうした時代において、「かなえる、のそばに。」は、とても良いブランドスローガンだと思いますし、お金だけでなく人を大切にされようとしていることが感じられます。また、これからのビジネスにおいては信頼や信用が重要な鍵になってきますので、「信頼関係を大切に」と正面から打ち出している基本理念は、多くの人の心に響くものだと思っています。

### これまでの3年間で、社員に サステナビリティへの理解が浸透

**飯盛** 前中期経営方針(2019-2021年度)では、基本戦略の一つに「サステナビリティ取組み強化」を掲げ、その第一歩として社内で「サステナビリティとは何か」「自分たちの仕事とどう関係するのか」を学び、考えるところから始めました。その後、研修などを通じて少しずつサステナビリティへの意識が醸成・共有されており、当社の企業活動における重要テーマであることへの理解が社内全体に浸透してきたなど感じています。



## 松田 千恵子 氏

東京都立大学 経済経営学部 教授

**松田** “サステナビリティ”というと、「地球を大切に」「自然に優しく」のように、大きな掛け声を挙げる企業も少なからずあります。しかし、地球のサステナビリティを追求することだけが企業のサステナビリティ活動ではないですし、オリコさんが取り組まれてきたように、社員一人ひとりが自分ごととして捉えていかなければ、掛け声倒れになってしまうだろうと思います。

**飯盛** 企業の社会的責任という議論は昔からあり、利益を上げて税金を多く納めることで責任を果たすという考えもあれば、環境や社会に貢献して責任を果たすという考えもあります。私は、事業を通じて環境・社会の課題解決に貢献しながら正しく利益を得ることこそが、真のサステナビリティだと認識しています。

**松田** サステナビリティ経営を推進する前提として、サステナビリティのあり方について検討し、それを企業理念から経営戦略に至る会社の柱の中に組み込まれたことは、大変素晴らしいと思います。

### 変化が激しい時代には、 拠り所となるビジョンが不可欠

**松田** かつてのようにビジネス環境が安定していた時代は、いわゆる“オペレーショナル・エクセレンス”が企業価値の大部分を決めていたと思います。しかし、現在のように環境が激変するような時代においては、“マネジメントプロフェッショナル”が価値を創り出すようになってきました。トップのリーダーシップが企業価値に大きく影響し、それと同時に企業として何を拠り所として事業活動を進めていくかが明確になっていなければ生き残っていけないと考えています。

**飯盛** 私が社長に就任した2020年4月1日以降だけで考えても、新型コロナウイルス感染症の感染拡大が続き、最近ではウクライナ問題があるなど、社会・経済の環境が目まぐるしく変わっています。しかし、急激な変化の一つひとつに対応していくと、我々の基本理念や存在意義を見失ってしまう危険性がありますし、パッチワークのような対応を繰り返しては将来的な成長は見込めないと考えています。そこで、2030年を一つのゴールとして捉えて、それまでに社会がどのように変化し、その中で我々がどのような役割を果たしていくべきかという観点で「2030年にめざす社会・めざす姿」を策定しました。

**松田** 今のような時代において、10年後の環境変化を想像するのは難しくなかったのでしょうか？

**飯盛** 半年後や1年後の予測は難しいと思いますが、10年後のことはある程度の予測ができると、私は思っています。例えば、日本の生産年齢人口は2030年には約6,900万人にまで減少するとされ、金融サービスへの規制などの流れも大まかに想定できます。そうしたトレンドの中で、どうすればオリコが成長していけるかについての検討を重ね、社会価値の創出と企業価値の向上を両立させていく、すなわち“サステナビリティ”を重視すべきだと考えた次第です。そうした考えから、2030年にめざす社会・めざす姿を明確にしたうえで、そこからのバックキャストिंगによって今取り組むべき重要課題(マテリアリティ)を特定し、具体的な戦略を新しい中期経営計画に落とし込みました。

**松田** 今回、策定された2030年にめざす社会・めざす姿や中期経営計画、そして基本理念が、まさしく企業の拠り所と

なるものです。そこがしっかりとしているかどうか将来の持続的な成長可能性を大きく左右しますし、ステークホルダーからの信頼にもつながります。今やステークホルダーとしての社員を考えなければならない時代ですから、こうした確固とした拠り所の有無は、社員にとっての心理的安全性にもつながるのではないのでしょうか。

もう一つお伺いしたいのですが、今回策定された「めざす姿」として掲げている「さまざまな社会課題解決に貢献し続けるイノベティブな先進企業」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」には、どのような想いを込められていらっしゃいますか？

**飯盛** お客さまのニーズをしっかりと捉えながら成長を実現していくためには、マーケットイン型の営業が重要になります。そして、それを実現するためにはデジタル技術の活用が不可欠です。そこで、新たな中期経営計画のもとで進めているDX人材の育成・DXカルチャーの醸成などを通じて、イノベティブな企業風土をつくっていきたくと考えています。また、私は常々、全ての人から「オリコって良い会社だよ」と思ってもらえるような会社にしていきたくと考えています。“良い会社”と思われても収益にはつながらないという考えもあるかもしれませんが、最終的には社会から必要とされる“良い会社”だけが生き残るわけですし、当然ながら

生き残るためには収益性が必要です。したがって、収益性を高めながら社会に価値を提供していくことで、存在意義を認められる企業へと成長させていきたいという想いを抱えています。

二つのめざす姿については、「イノベティブな先進企業」をめざすことがスタートで、そのゴールが「これまで以上に存在意義を認められる企業」と整理していただくとわかりやすいと思います。

### 若い人たちが魅力を感じ、 希望を持てる会社に変えていく

**飯盛** 日本企業では若い人たちの離職率の高さが課題となっており、当社も例外ではありません。転職に対する考え方の変化はもちろんあるとは思いますが、もしかすると「このままオリコで働き続けても自分がしたいことは見つからない」と思われている部分もあるのではないかと感じています。この点については、これまでにない新たな制度づくりや風土の醸成によって一気に変えていきたくと考えています。

**松田** 私は大学などで多くの学生や若い人たちと日々コミュニケーションをとっていますが、その中で若手人材の早期離職について考えてみると、会社が社員にとって魅力的な場づくりに力を入れているか否かで、離職率に大きな差が出てきているように感じています。コミュニケーションにおいては「他者を変えようとしてはいけない」とよく言われますが、それと同じで、社員に対してだけ変化を強いるような会社は若者たちから嫌われてしまうでしょう。今の若者たちは、会社自体が自社を魅力的な場にしようと常に努力し、「社内には豊富にある成長機会を自由に使ってください」というスタンスの会社を好むようになってきているのだと思っています。

**飯盛** そうですね、松田先生がおっしゃられるような関係が、本当の意味でのWin-Winの関係なのだと思いますし、学びたい人が学べる環境づくりに力を入れたいと強く思いました。そして今後も基本理念で「信頼」を掲げていることを肝に銘じ、社員から信用され、信頼される経営を追求していきたいと考えています。



## 事業を通じた社会価値の創出を加速していく

**飯盛** めざす社会・めざす姿の実現に向けて、6つのマテリアリティを特定しましたが、これらの特定にあたっては、事業を通じて社会課題の解決に貢献をしていくために当社が優先的に取り組むべき課題は何か、ということ意識しました。また、これらマテリアリティをもとにして中期経営計画では「重点市場深耕と新規事業探索」「マーケットイン型営業の確立」「異業種・先端企業との協働による新商品・サービス創出」「プロセスイノベーションの深掘」という4つの事業戦略を策定しました。

**松田** 事業とは直接関係のないマテリアリティばかりを掲げている企業は、マテリアリティそのものへの理解度が足りないように見えます。また、金融業界はとりわけ大きな環境変化にさらされているため、かつてと同じことをしていたら持続的な成長は見込めません。そうした中で、オリコさんが設定したマテリアリティは事業と密接に関わっていて、かつ、これからの時代において重要なポイントを押さえており、非常に腹落ちする内容だと感じました。特に、事業の中核にあたる「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」を第一のマテリアリティとして設定したことは非常に重要で、サステナビリティ経営を大きく加速させるものだと思います。

**飯盛** ありがとうございます。具体的な事例についてお話をさせていただくと、当社の決済・保証事業は中小企業の生産性向上につながっていると思っています。国内の中小企業の生産性は以前から課題とされており、その原因は人手不足による長時間労働にあると考えられています。そこで我々は、異業種との協業も視野に入れながら、中小企業の売掛金回収などの効率化を実現するための取り組みを始めています。また、海外事業では、東南アジアにおいて、性能を保

障した認定中古車制度の創出やオートローンアプリの構築などを推進することで、アジアにおける健全な自動車市場の発展に貢献していく方針です。これらは、マテリアリティの「持続可能な地域づくりへの貢献」にあたります。

また、「脱炭素・循環型社会実現への貢献」の一環として、2022年5月に加入した次世代モビリティ業界のブロックチェーン技術を推進する国際標準化コンソーシアム「Mobility Open Blockchain Initiative」(MOBI)での活動を通じて、脱炭素社会へのトランジションを促進し、循環型エネルギー社会の実現をめざします。

このほか、当社の安全・安心な決済サービスの提供を通じて、スタートアップ企業による新しいビジネスの立ち上げを支援するなど、「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」に取り組んでいきます。

**松田** 飯盛社長のお話を伺って、今の時代において非常に良い立ち位置をめざされていると改めて思いました。金融に関するノウハウはもちろん、モノやサービスに紐付いたビッグデータをこれだけ多く蓄積し、それらを活用して社会価値と企業価値の向上を両立していく可能性を持った会社はなかなかないと思います。また、新規事業においては信用や信頼が重要になりますが、これまでに積み重ねてきた信頼を競争力に変えて、今後も社会に新たな価値を提供していくことを期待しています。

### 東京都立大学 経済経営学部 教授 松田 千恵子氏

日本長期信用銀行、ムーディーズジャパン格付けアナリストを経て、コーポレートディレクションおよびブーズ・アンド・カンパニーでパートナーを務める。2011年より現職。企業経営と資本市場に関わる豊富な経験を活かし、経営戦略・財務戦略、グループ経営、コーポレートガバナンスなどに関する研究、教育および実務を行う。

