その夢の、一歩先へ
Open the Future with You

Orico

# INTEGRATED REPORT

統合報告書 2026

# 理念

## Purpose

# その夢の、一歩先へ
# Open the Future with You

## Values

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、時には熱意をもってリードする、
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。

# 目次

## イントロダクション


03 投資家の関心事から読む　統合報告書2026のポイント
04 SNAPSHOT
05 収益構造
07 トップメッセージ
14 オーナーシップ・インクルージョン・挑戦に向けたカルチャー変革
15 デジタル・AIで、お客さま起点の価値創造を加速する
16 事業構造改革の完遂に向けた取り組み


## 持続的価値創造ストーリー


19 強みを蓄積してきた軌跡
20 強み
21 価値創造に向けた強みの有効性
22 価値創造プロセス
23 価値創造プロセスを駆動する5つの循環要素
24 価値創造プロセスが生み出す提供価値とマテリアリティ


## 中期経営計画


26 中期経営計画（2025～2029年度）概要
27 金利環境変化下での初年度評価
28 初年度課題を踏まえた戦略強化
29 財務・経理グループ長メッセージ
34 ステークホルダーとの対話
35 個人戦略
37 法人戦略
39 海外戦略


## 経営基盤


41 4つの経営基盤強化
42 人的資本経営
45 社外取締役鼎談
コーポレート・ガバナンス
49 取締役紹介
50 スキル・マトリックス
51 新任社外取締役メッセージ
52 基本的な考え方
52 コーポレート・ガバナンス向上への主な取り組み
53 コーポレート・ガバナンス体制
53 各監督機関の役割と構成
54 取締役会の実効性評価
55 少数株主保護
55 サクセッションプラン
56 役員報酬
リスクマネジメント/コンプライアンス
57 基本的な考え方
57 リスクマネジメントへの取り組み
57 コンプライアンスへの取り組み
58 事業継続管理
58 サイバーセキュリティ
サステナビリティ
59 事業を通じた社会価値創出を支える推進体制
59 責任あるサプライチェーンの推進
60 人権尊重への取り組み
60 在留外国人の金融包摂
60 多様な人々への学びの提供
61 環境への取り組み


## データ編


62 会社情報・株式情報


### 編集方針

本報告書は、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーに対し、当社グループの価値創造プロセスと中長期的な企業価値向上の取り組みをお伝えすることを目的に作成しています。

### 報告期間・範囲

期間：2025年4月1日～2026年3月31日
（ただし、一部2026年4月以降の活動内容を含む）
範囲：当社およびグループ各社
（項目により対象が異なる場合あり）

### 将来見通しに対する記述

本報告書に記載されている将来に関する記述は、作成時点で当社グループが把握可能な情報に基づく判断であり、実際の業績等はさまざまな要因により異なる場合があります。

# 投資家の関心事から読む　統合報告書2026のポイント

投資家との対話で寄せられた関心事項を起点に、統合報告書2026で重点的にお伝えする論点と、各論点に関連する主な掲載コンテンツを整理しました。

| 投資家の関心事 | オリコの考え | 本誌での主な見どころ | 関連コンテンツ |
|---|---|---|---|
| 1 金利上昇による収益下押しを、どのように打ち返していくのか | 価格転嫁や採算改善に加え、BPX/DX・AI活用による業務プロセス改革を加速し、金利上昇下でも収益力を高める事業基盤へ転換します | ●金利上昇局面における収益力強化策とその進捗<br>●成長領域への資源シフトとポートフォリオ変革<br>●BPX/DX・AI活用による事業構造改革の成果と今後の取り組み<br>●ROE向上に向けた資本政策と株主還元 | ▶トップメッセージ P.07<br>▶事業構造改革の完遂に向けた取り組み P.16<br>▶中期経営計画 P.26<br>▶財務・経理グループ長メッセージ P.29 |
| 2 オリコならではの強みを、どのように企業価値と収益力の向上につなげていくのか | 与信力をテクノロジーで磨き上げ、ネットワーク経済圏を通じた提供価値の拡大により、新しい金融シーンの創出と収益力・企業価値の向上につなげます | ●与信力（与信・回収・オペレーション）の源泉<br>●信用データとテクノロジーによる強みの高度化<br>●ネットワーク経済圏を通じた価値提供領域の拡大<br>●価値創造プロセスと企業価値向上へのつながり | ▶強みを蓄積してきた軌跡 P.19<br>▶強み P.20<br>▶価値創造に向けた強みの有効性 P.21<br>▶価値創造プロセス P.22<br>▶価値創造プロセスを駆動する5つの循環要素 P.23<br>▶価値創造プロセスが生み出す提供価値とマテリアリティ P.24 |
| 3 変革の実行を支える人的資本・ガバナンスなどの経営基盤を、どのように強化していくのか | カルチャー変革と人的資本経営、デジタル・AI利活用、透明性・実効性あるガバナンスを一体で強化し、中期経営計画の実行を支える経営基盤を強化します | ●カルチャー変革と人的資本施策の進捗<br>●事業戦略と人財戦略の連動<br>●取締役会の実効性向上とガバナンス強化<br>●少数株主保護等を考慮した株式会社みずほフィナンシャルグループとのガバナンス体制<br>●サクセッションプランの策定 | ▶トップメッセージ P.07<br>▶オーナーシップ・インクルージョン・挑戦に向けたカルチャー変革 P.14<br>▶4つの経営基盤強化 P.41<br>▶人的資本経営 P.42<br>▶社外取締役鼎談 P.45<br>▶コーポレート・ガバナンス P.49 |

# SNAPSHOT

**戦略別営業収益**
**2,476億円**
2025年度

| | |
|---|---|
| 個人戦略 1,975億円 | |
| 法人戦略 625億円 | |
| 海外戦略 123億円 | |
| その他 ▲248億円※ | |

（2025年度ルールに基づく管理会計ベース）

### 個品割賦 948億円（オートリース除く）
業務プロセス改革等により完全自動化をめざし、高品質・低コストを両立した競争力ある個品割賦事業への再構築を推進

### カード・融資 704億円
カードセンターへのAI本格導入により24時間365日対応・品質均質化・迅速化を実現し、顧客体験価値向上をめざす

### 家賃決済保証 178億円
家賃決済保証領域における強化すべきエリアとマーケットに対し、市場ニーズに沿った的確な店舗体制や新商品を展開し、持続的な成長を確保

### 売掛金決済保証 32億円
建材業等、収益性の高い業種との取引を拡大するとともに、法人与信高度化による取引拡大、株式会社みずほ銀行との強固な連携等による顧客拡大に注力

### ビジネスカード 36億円
提携カードの拡大、既存顧客への取引重層化、BtoBネットワークの活用等により新規獲得を強化し、資金繰り支援プラットフォームを拡販

### 銀行保証 376億円
新規提携先の獲得や、ニーズに応じた新商品導入等により、さらなる残高拡大・収益性向上に取り組む

### タイ67億円・インドネシア38億円・フィリピン17億円
日本国内で培ったオートローンのノウハウに加えて、与信・回収・オペレーションのノウハウを活用して、東南アジアの自動車市場にて金融サービスを展開

**【展開地域】タイ、インドネシア、フィリピン**

**［顧客基盤］**
（2026年3月末時点）

国内オートローン利用件数
**164万件**

クレジットカード会員数
**1,096万人**

家賃決済保証利用件数
**151万件**

売掛金決済保証利用件数
**29万件**

ビジネスカード会員数
**23万人**

銀行保証利用件数
**130万件**

海外オートローン利用件数
**9万件**

**広範なネットワーク**

加盟店数
**91万店**

提携金融機関数
**556機関**

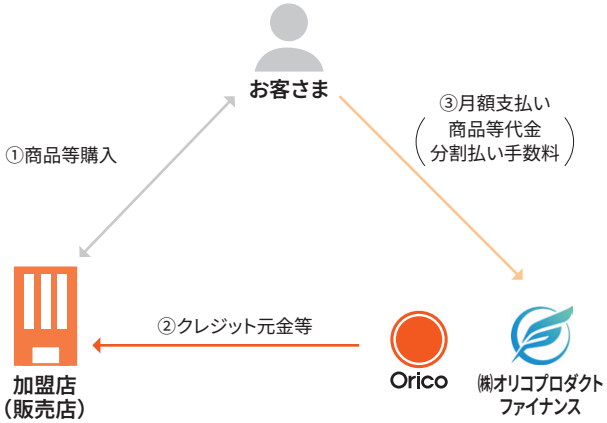
独自の経済圏を保有する事業者
イオンフィナンシャルサービス株式会社
楽天グループ株式会社
PayPay株式会社　等

※延滞債権の督促・管理コスト、クレジットコスト、流動化影響、財管差等

# 収益構造

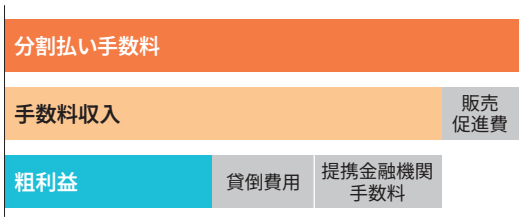
**当社は長年培ってきた与信力を起点に、個品割賦、クレジットカード、銀行保証、売掛金決済保証、家賃決済保証など、お客さまのニーズに応じてさまざまなサービスを提供しています。なお、お客さまが当社のサービスをご利用される際は、原則販売店や卸業者などの加盟店（代理店）・提携金融機関などを介してお申し込みいただきます。**

## オートローン・ショッピングクレジット

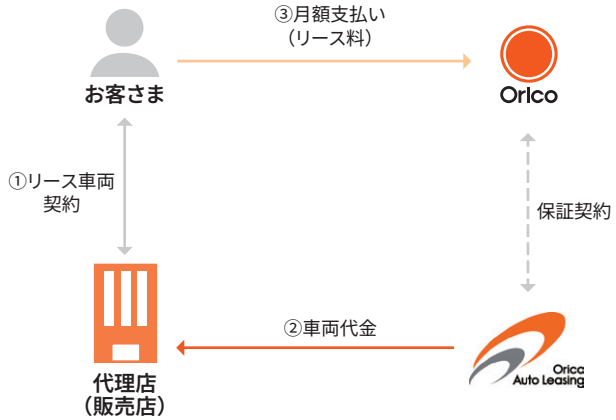



お客さまが車両の購入や住宅関連、教育関連などの商品・サービスを利用する際に加盟店などを介してお申し込みいただき、その都度契約を結ぶスキームです。
当社および㈱オリコプロダクトファイナンスは、商品・サービスの代金を加盟店へ一括で立替えし、お客さまには月々分割でご返済いただくことで、その分割払い手数料等が当社グループの収益となります。

● 収益イメージ

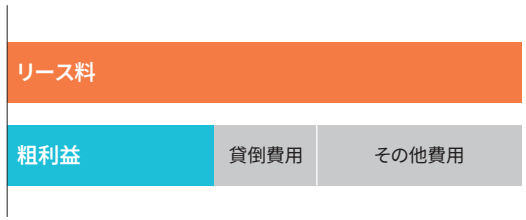



## オートリース

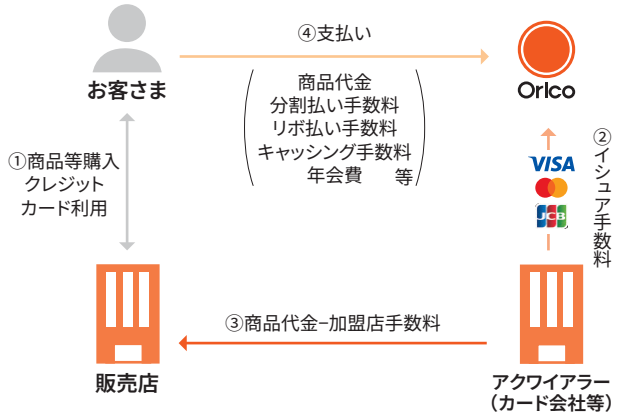



お客さまが希望される車両を㈱オリコオートリース（以下、「OAL」という）が購入し、登録諸費用・税金・自賠責保険料等を含み一定の期間、月々一定の料金で貸借するスキームです。
お客さまから返済いただくリース料のうち保証料が当社グループの収益となります。なお、車両代金等はOALより代理店へ一括で入金します。

● 収益イメージ



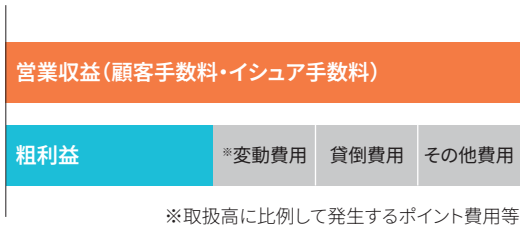

## クレジットカード




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、イシュア手数料※等が当社の収益となります。

※カード発行会社（イシュア）が取引に対して課す手数料

● 収益イメージ

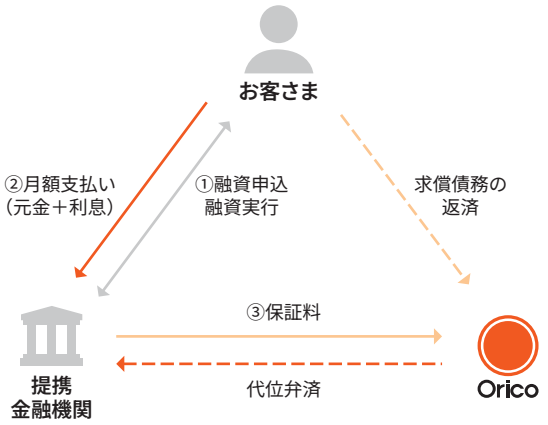



※取扱高に比例して発生するポイント費用等

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。

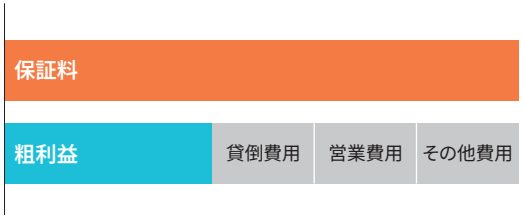
# 収益構造

## 銀行保証

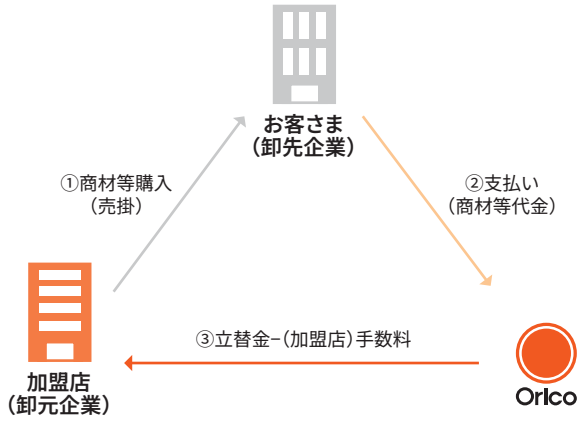



お客さまが金融機関から融資を受ける際に、当社がその債務の連帯保証を行い、万が一支払い不可能となった場合に当社がお客さまに代わって残債務を一括して金融機関へ代位弁済するスキームです。
保証金額もしくは残債務に対し所定の料率を乗じた金額を保証料としており、その保証料が当社の収益となります。

● 収益イメージ

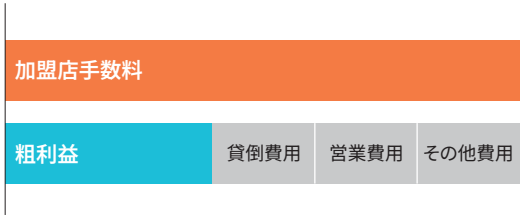



## 売掛金決済保証

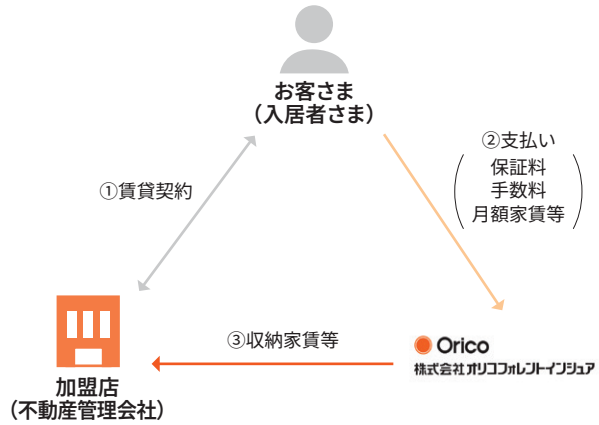



法人・個人事業主のお客さま（卸先企業）を対象に、加盟店（卸元企業）の売掛金等を決済・保証するスキームです。当社は、加盟店（卸元企業）への立替金から（加盟店）手数料を徴収し、その（加盟店）手数料が当社の収益となります。

● 収益イメージ

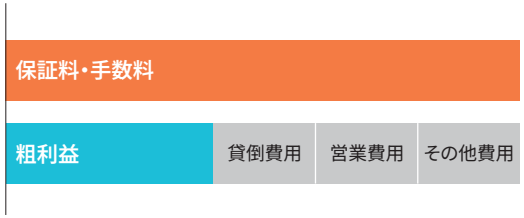



## 家賃決済保証




入居者さまが賃貸保証人を探すことなく、㈱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




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。

# 変化を前提に、
# 事業のあり方を見直し、
# 信用の未来をつくる

代表取締役社長

梅宮 真



## この1年で見えてきたもの

財務規律の確立とカルチャー変革。

社長就任に際し、最優先でこの2つの課題に取り組むことを決意し、2025年の統合報告書のトップメッセージでは、その方向性を皆さまにお示ししました。一部の株主・投資家の方からは、「自らの課題をここまでオープンにして良いのか」という声を頂戴しましたが、経営の危機感をお示しするためには必要なことだと考えました。

この1年、これら2つの課題を中心に取り組んできましたが、手応えとともに、新たな課題も浮き彫りになってきました。

財務規律に関する手応えとしては、ROE経営が組織内に浸透してきたことです。事業ポートフォリオごとに、さらには全ての個別施策に対し、財務ROE10%に相当するハードルレートを課す運営を徹底してきた結果、経営層の意識が大きく変わってきました。「黒字だから問題ない」という発想から脱し、資本や投資・経費などの投下経営資源に対するリターンがROE目線を達成できるのかを問う場面が増えています。戦略の妥当性や将来予測の確からしさ、間接経費として各事業に賦課されるコーポレート部門経費の必要性、資本配賦のあり方など、経営として必要な視点での議論が行われるようになってきました。2025年のメッセージの中でサイロ化の課題についても触れましたが、経営層がROE経営を通じ他部門の運営に口を挟むようになってきたことも、大きな変化です。加えて、収益計画・KPIという目標設定の精度の向上、目標達成に向けたPDCAサイクルの定着と言えば当たり前のことですが、ようやく上場企業として恥ずかしくないレベルでの規律ある財務運営が行えるようになってきたと考えています。

カルチャー面でも、少しずつ変化が現れています。全支店長に作成してもらった「支店経営計画書」においては、最初、何から手を付ければ良いか分からず手探り状態だったと思いますが、この1年で大きく改善しました。その地域における支店の存在意義は何か、3年後にはどのような支店にしたいか、その姿を実現するために具体的にどうするかなど、支店長自らが考え、支店の仲間とも共有し、日々の運営に取り組むようになってきました。また、社員が経営に対し直接意見を伝えることができる「場づくり」も積極的に進めています。1年間でグループ会社を含む全国100拠点以上の現場を訪問し、約1,000名の社員から経営に対する意見や要望を受け取りました。特に、要望事項については決して聞きっぱなしにすることなく、「直ぐに対応する」「十分に検討を行ったうえで方向感を出す」「経営として採用できない」の3つに分類し、声を上げてもらった社員に対し、必ず経営の考えを回答するようにしてきました。自らの声が会社を動かしたということを、一人でも多くの社員に実感してもらうためです。オンラインでの全社員会議（Orico Open Forum）も今年の1月から開始しましたが、毎回数百名の社員が参加し、その日のテーマに沿った意見やコメントを、直接、社長である私に投げかけてくれるようになってきました。上意下達、受け身の姿勢という長年染みついたカルチャーを変えることは決して容易なことではありません。それでも、自ら考え主体的に行動し、経営に声を上げる社員が着実に増えていることを、頼もしく感じています。

一方、Amazonとのデジタル分割払いの取り組みや、ムニノバとの協業に向けた対話から、新たに向き合うべき課題も明らかになってきました。それは、当社のリスクテイクスタンスが非常に保守的だということ、厳しい言い方をすればリスクテイクに臆病になっているということです。変化や挑戦に対する恐れ、外部から学ぶ姿勢の不足、貸倒損失極小化をめざす銀行カルチャーの影響など、要因としてさまざまなことが考えられますが、今後の成長には、今のLow Risk-Low Return発想からの脱却が必要です。金融機関として、健全性を重視するのは当然ですが、リスクを避けるのではなく、新たなリスクを取るための挑戦を続けなければなりません。お客さまの行動や社会の変化に向き合い、仮説を立て、試し、結果から学ぶ。貸倒の発生も学習機会と捉え、データを蓄積・分析し、より良い与信やサービスへ進化させる。こうした試行錯誤の積み重ねこそが、中期経営計画で掲げる「与信×テクノロジー」で新たな金融シーンを創出することにつながっていくと信じています。

中期経営計画初年度は、一部の成長戦略に遅れがあるものの、期初計画や主要KPIは達成し、おおむね想定どおりの進捗を示すことができました。

| 主要KPI | 計画 | 実績 | 計画差 |
|---|---|---|---|
| 経常利益 | 120億円 | 144億円 | +24億円 |
| ROE | 5.0% | 5.3% | +0.3% |
| 営業収益一般経費率 | 64.3% | 63.3% | -1.0% |

ただし、当社を取り巻く事業環境は、想定を上回るスピードで変化しています。1年目の結果に満足せず、環境変化を踏まえ戦略を機動的に見直すとともに、カルチャーの変革、リスクテイク力の向上など、各種取り組みを着実に推進していきます。

## 変わる事業環境

当社の事業モデルや経営の前提を大きく揺さぶる構造変化が進んでいます。特に重要なのが、AIの社会実装と国内の資金需給環境の変化です。

AIの影響は、業務効率化にとどまりません。お客さまが期待するサービス水準やコミュニケーションのあり方そのものが変わり、一人ひとりの状況に応じて最適な価値を提供できる企業が選ばれる時代になっています。当社も、従来の金融機能を提供するだけでなく、データやAIを活用し、お客さまの課題解決を支える存在へと進化していかなければなりません。また、その実現に向けては、業務運営のあり方そのものを抜本的に見直す必要があります。与信、回収、マーケティング、顧客対応、事務処理、サイバーセキュリティ対策など、金融サービスのあらゆる領域で、AIを前提とした事業・組織への転換が求められています。重要なのは、AIを導入することではなく、人とAIそれぞれの役割を再設計し、両者の力を最大限に引き出すことです。一方で、モノに紐付く個品割賦を祖業とする当社には、例えば、債権回収手段としての車両引揚げ業務など、AIが代替するのは困難な業務が数多く存在します。社内では、このような業務を「ラストワンマイル」業務と呼ぶようにしていますが、全ての業務を棚卸しし、業務プロセスを見直したうえで、人とAIの協業体制をどう構築していくか、外部委託を含め当社内に残す業務は何か、という問いに対する答えを出していく必要があります。

もう一つの留意すべきポイントは、国内の資金需給環境の変化です。日本銀行による金融政策の正常化は、貸出増加支援策の終了という形で地域金融機関の貸出余力を低下させることになるでしょう。国債の新たな購入主体として個人に対する期待が高まっており、個人預金から国債へと資金シフトが起こる可能性も無視できません。戦略17分野における資金需要の高まりも見込まれます。今後の金融機関の貸出姿勢については、慎重に見極める必要があります。

当社はこれまで、長く続いた低金利環境の中、必要な資金を安定して調達できることを前提に事業を拡大してきました。現時点で資金調達に特段の懸念はありませんが、「金利ある世界」における金利リスクコントロール、ALMの高度化にとどまらず、資金調達の制約を意識した経営が、従来にも増して重要となります。調達手段の多様化を進めるとともに、バランスシートを使う要資金ビジネスについては、収益性や将来性を踏まえた選択と集中の徹底が一層求められます。



## 事業構造改革の深掘り

2025年に公表した中期経営計画では、前半の3年間で事業構造改革を完遂し、後半2年でその成果を刈り取るという方針をお示ししました。その際の事業構造改革のストーリーですが、今後、バブル期に大量採用した社員が定年退職を迎え、各現場で人手不足が表面化してくる。こうした状況に対し、DX化・AI活用をこれまで以上に進め、人が担う業務量を削減し、人員減少圧力を吸収する。さらに、成長戦略を推進するための人員も捻出し、デジタル分割払い、オートリース、ビジネスカードなどのバランスシート活用を前提とした事業領域を伸ばしていく。

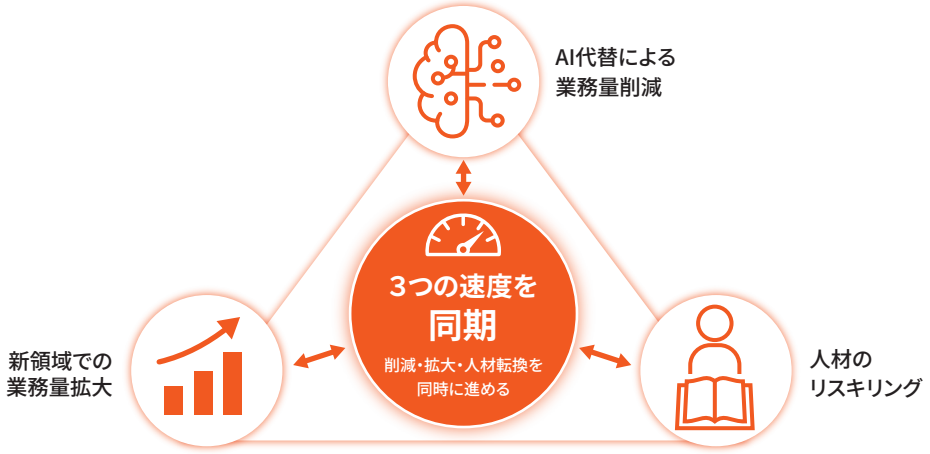
しかし、策定からわずか1年半で、この前提は大きく変わりました。

AIの実装領域は格段に広がっています。実装スピードを加速させなければ、先ほど述べたとおり変化し高度化し続けるお客さまのニーズに応えていくことは、ますます困難になっていきます。業務量や人員削減を目的とするのではなく、お客さまから選ばれ続け社会に新たな価値を届けるためには、今後、AIドリブン経営へと大胆に転換する必要があります。その過程では、当初想定した業務量の削減にとどまらず、追加で数百人規模の業務がAIに置き換わっていくでしょう。他方、余力が生じた人員を、伝統的な個品割賦やカード営業にシフトし、バランスシートを使いながら成長をめざすという選択肢はあり得ません。「人手不足・資金調達余力あり」から、今後の数年で大きく変容し、「人員余剰・資金調達制約」へと、これからの1～2年で事業環境が転じることを前提に、事業の組み換えを進めていく必要があります。

人員余剰に対し、現時点で完全な答えは出せてはいませんが、一つの方向性として、先ほどご紹介した「ラストワンマイル」業務にヒントがあると考えています。社内でどこまでこれらの業務を抱えるのか、外部委託とのバランスをどうするか。これは当社に限らず、多くの金融機関に共通する悩みです。地域金融機関の中には、人手不足を背景に、調査・回収業務を自社内で抱え続けることが難しくなり、外部委託を検討する動きが広がっています。最近も、ある地方銀行の督促業務を、当社が受託しました。相手先のニーズに応えると同時に、当社にとってはバランスシートを使わず、人材を有効活用できる先行事例となるものです。「ラストワンマイル」業務のBPOビジネス化。これは、挑戦する価値のある事業領域だと考えています。

そのほかにもさまざまな打ち手を検討していますが、ここでお伝えしたい重要なポイントは、AIによって代替される人の業務量減少スピードと新たな領域での業務量拡大スピード、そして人材のリスキリングの3つを、同期させながら進める必要があるということです。将来、AIに置き換わることが見込まれる業務を担っている社員にとって、自分の仕事がいつ、どう変わり、その先にどのような活躍機会があるのかは、切実な問題です。社員が安心して働き、変化に備えられる環境を整えることは、経営の責務です。その自覚を持って、事業構造改革を進めていきます。

バランスシート運営についても付言します。デジタル分割払いのような当社にしか提供できない唯一無二のサービスや、圧倒的強みを有する個人向けオートリースなどは、しっかりとバランスシートを使い、お客さまや社会のニーズに応えていきます。一方、それ以外の要資金ビジネスは聖域なく見直していきます。金融機関動向や資本市場動向を踏まえながら、当面は要資金額がおおむね横ばいとなるよう、コントロールしていくつもりです。



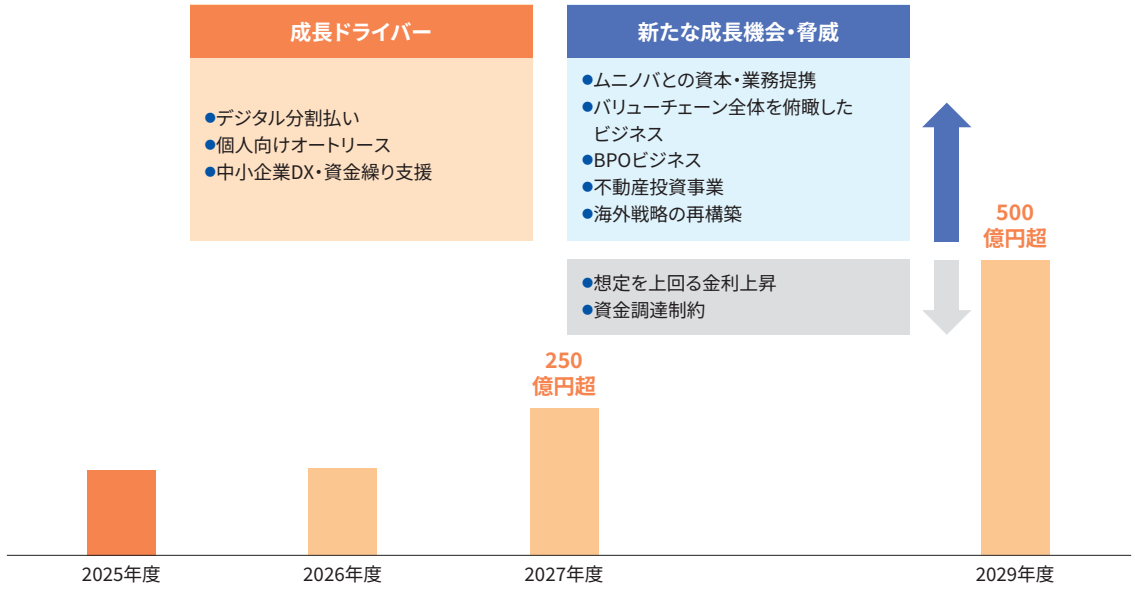
## 新たな成長への道筋

中期経営計画最終年度の経常利益500億円は、経営としてのコミットメントです。この目標を変えるという考えはありませんが、そこに到達するための戦略や道筋はその時々の事業環境に合わせて柔軟に見直さなければなりません。デジタル分割払い、個人向けオートリース、中小企業DX・資金繰り支援の3つを、成長ドライバーとする方向性は変わりません。プロダクトとしての強み、市場の広がり（フィープール）を踏まえれば、大きく飛躍する可能性が十分にあると確信しているからです。当然、UI/UXの改善、お客さまニーズの高い機能の追加、認知度の向上など、さまざまな課題を抱えていますが、必要な手当ても進めています。一方、AIの進化により、プロダクトやソリューションの競争優位性を長期間維持することは、難しくなっていくと想定されます。お客さまの個別ニーズに対する個別ソリューションは、あっという間にコモディティ化する危険をはらんでいるからです。そこで勝ち切るためには、強いプロダクトを軸にバリューチェーン全体を俯瞰したビジネスを再構築する必要があると考えています。

例えば、個人のお客さまが、車を購入された場合、その後、点検や整備、部品・車関連商品購入、さらには車の買い替え、処分といったイベントが発生します。住み替えについても同様です。家賃保証を受けて賃貸住宅に入居が決まると、その後、家具・家電の購入、使わなくなったものの処分、引越し、さらには将来の住宅購入や住宅ローン借入というイベントにつながっていきます。オートローンやオートリース、家賃保証という単発の接点にとどめるのではなく、将来にわたりお客さまとつながり続ける、その起点に当社が立っているメリットを生かすことができれば、大きなビジネスチャンスに結び付きます。「点」から「線」へ。加盟店・提携先にとどまらず多様な業種のパートナーと連携し、バリューチェーン全体でお客さまに価値を提供する戦略を推進していきます。

また、新たに強化していく領域として、先ほど触れたBPOビジネスに加え、メザニン投資を中心とした不動産投資事業も推進していきます。これまでも、家賃保証事業の強化を狙いに、不動産管理会社とのリレーション構築を目的としてメザニン投資には取り組んできましたが、リスク管理を含め取り組みを拡大する体制が整いつつあります。ただし、バランスシート制約がある中での投資であり、徹底的にリスクリターンにこだわった運営を行っていきます。

最後に、海外戦略の再構築についてです。進出している3ヵ国のうち、タイでは黒字が定着、インドネシアもおおむね経営基盤の再構築が完了しました。一方、フィリピンは依然として赤字が継続しており、各国の状況を踏まえた対応を進めていきます。一部の株主・投資家の方からは、「そもそも海外事業から撤退すべきではないか」とのご意見を寄せられることがあります。確かに前中期経営計画期間中、海外事業は失敗を繰り返しました。新たなリスクテイクに際し慎重さを欠いたこと、経営を現地任せにしたことなど、反省すべき点は多々ありますが、ガバナンス体制



含め、ようやく前向きなことに取り組む土台ができあがってきました。10年以上にわたり現地で事業を営んできたことで築けたネットワークも、強みに変わり始めています。スタートアップ含む多くの現地企業から、協業や連携の相談を受けるようになってきました。これまで以上に日本との一体運営を推進していくことで、進出国・日本双方にとって、多くのシナジーが生み出せることでしょう。海外の成長を当社の事業ポートフォリオに取り込むだけでなく、海外で得た知見を国内に還流させ、国内事業の発展・成長に貢献する。特に、後者のミッションにこだわり、海外戦略を再構築していきます。

お伝えしてきたとおり、当社を取り巻く事業環境は大きく変化しています。AIによる高度な判断力とラストワンマイルの実行力、そして国内外のパートナーとの連携を掛け合わせながら、当社ならではの価値提供を進化させ、持続的な成長につなげていきます。

経常利益500億円達成に向けた詳細説明は、財務・経理グループ長メッセージで触れてもらいますが、お伝えしてきたとおり、具体的な打ち手は当初の想定から変わってきています。環境変化を踏まえ、経営戦略を磨き続ける。その戦略を着実に実行し、結果として示していく。経営として、当たり前のことを当たり前にできるかが重要だと考えています。

## 変革を加速するパートナーシップ

ムニノバとの資本・業務提携は、株主や投資家の皆さまからの関心が高いテーマです。提携を通じた目標や成果を、定量的に示してほしいという声もいただいています。新規ビジネスをJVで立ち上げる、バックオフィスを両社で一体運営するといった取り組みであれば、売上や収益、経費削減という形で数値化できるでしょう。しかし、私がこの提携に最も期待していることは、事業構造改革を完遂し「強いオリコ」に生まれ変わるための学びを得ることです。まずは、事業構造改革や収益基盤の強化が着実に進捗しているか、その中でムニノバからの学びがどう生かされているかを、お示ししていきたいと考えています。

AIを含むIT・デジタル技術やシステム開発力、データ分析力、デザイン技術など、ムニノバには当社が取り入れるべき強みが数多くあります。現場レベルで交流もはじまり、既に多くの刺激と学びを得ています。お客さまとの関係をつなぎとめるため、どんな工夫をしているのか？人を介さずに返済約束を高い確率で取り付けることができるのは何故か？効率的な業務プロセスを作り上げるためにどんな工夫をしてきたのか？社内で新しい取り組みや挑戦が次から次に生まれてくる背景は何か？業務プロセス、仕事の進め方、人材管理などの実務面に加え、ミッションやバリュー、価値観、さらには経営哲学に至るまで、学ぶべきことは多岐にわたります。

これまでに、私自身も多くの気付きを得ました。冒頭でお伝えしたリスクテイクはその一例です。当社は「与信の力」を成長の源泉としているにもかかわらず、現在のリスクテイクスタンスは非常に保守的になっています。今後、外国人やフリーランスなど、従来の枠組みでは与信が難しい方々は間違いなく増加します。金融包摂への貢献を掲げながら、こうした方々へのリスクテイクをためらうのであれば、言行不一致と指摘されても反論すらできません。コンシューマーファイナンスは、リスクを取りながら試行錯誤するR&Dという発想。これは、ムニノバとの対話を通じての学びですが、当社にも取り込むべき考え方であり、カルチャーだと考えています。

みずほとの関係についても触れておきます。みずほは、今後も当社にとって最も重要な戦略パートナーです。メインバンクとしての支援体制や、みずほが持つ顧客基盤・経済圏とのつながりは、引き続き当社の成長に必要不可欠です。新たにムニノバを含む3社の提携がスタートしましたが、当社としてもこれまでの発想にとどまらず、幅広い領域で三者がWin-Winの関係となるよう取り組んでいきます。



## 結果で信認に応える

一部の投資家の方から、「最近オリコは変わってきた」「戦略がクリアになった」「市場と本気で向き合っている」という前向きな評価の声をいただくようになりました。これは、私にとって大きな励みです。一方で、PBR1倍超や経常利益500億円の実現可能性については、依然として懐疑的な見方が多いことも理解しています。今回のトップメッセージだけで、ご納得いただけないことも承知しています。市場からの信認回復には、満足いただける結果を示し続けること以外にありません。

過去、当社は経営環境の変化を理由に、計画未達を繰り返してきました。想定を超える金利上昇、資金調達環境の変化、AIの業務インパクト、サイバーセキュリティ対応など、向き合うべき課題は山積していますが、過去の経営とは決別する覚悟で取り組んでいきます。環境変化を踏まえた経営戦略の練り直しは、着実に進んでいます。危機感を共有する多くの役員や部長は、猛烈なスピードで対応策や次なる打ち手を検討しており、非常に頼もしく感じています。

パーパスである「その夢の、一歩先へ Open the Future with You」。お客さまや社会の未来を想像し、必要な価値を先回りして創り出す。変化を恐れず、自らの強みを進化させる。挑戦を称賛し、失敗から学び、次の行動につなげる。徐々にですが、パーパスに込めた想いが、この変化の激しい時代において、社内に根付きだしています。

今、当社は大きく変わろうとしています。ステークホルダーの皆さまには、引き続き当社グループの変革にご期待いただき、ご支援を賜りますようお願い申しあげます。

# オーナーシップ・インクルージョン・挑戦に向けたカルチャー変革

カルチャー変革・組織開発担当を司令塔として、理念浸透や経営層と現場の対話、挑戦機会の創出などを組織横断で推進してきました。2026年7月のアンケートでは、「オーナーシップ」「インクルージョン」「挑戦」の実践度がいずれも大幅に向上し、役職員の主体的な行動変容の広がりが確認されています。今後も理念共感・実践活動、経営層との対話、ブランド戦略などを一体的に推進し、人的資本経営やDX戦略、事業構造改革を支える企業文化の定着を図ります。

**カルチャー変革を通じた行動変容の実践**

価値観形成

### 理念共感・実践活動

理念アンバサダーの活動 ……総勢108名

中核管理職
ワークショップ ……286名参加



中核管理職ワークショップの様子

価値観形成

### オリコブランドの確立

ブランド戦略の策定

ブランドガイドラインの策定

ブランドムービーの公開

ブランドキービジュアルの展開




ブランドキービジュアル

能力開発

### 人的資本・DX推進

新たなキャリアへの公募（累計）… 495名
女性管理職比率
　部室店長相当職 …… 13.2%
　課長クラス以上 …… 29.1%
AIベーシック修了者 ……4,482名
社員参加型DX推進会議 ……3回



タウンホールミーティングの様子

対話共創

### 経営層と現場の対話

タウンホールミーティング
　営業店・本社 …… 104回
　グループ会社 …… 13回
全社員会議（Orico Open Forum）
　……3回/累計約1,100名参加
社員向け決算説明会

仕組みづくり

### 挑戦・成長を支える仕組み

1on1の再構築

社内交流・ナレッジ共有の場の構築

評価制度の改定

オリコまなびキャラバンでの出張授業

**オーナーシップ**
**×**
**インクルージョン**
**×**
**挑戦**

**人的資本経営・DX戦略・事業構造改革を支える企業文化**

# デジタル・AIで、お客さま起点の価値創造を加速する

## 全社への浸透から事業・サービスへの実装を広げ、AIドリブン経営へ

デジタル・AIの利活用により、業務プロセス、顧客接点、与信・営業、次世代決済の各領域で変革を加速します。人とAIそれぞれの強みを生かし、生産性を高めるとともに、お客さま一人ひとりの状況に応じた新たな価値を提供していきます。

### 01
**全社でAI活用を定着させる**

- **Orico AI ChatとCopilotの活用拡大**
  作業時間を削減し、考える時間を創出
- **DX推進会議での事例共有**
  各部門の実践事例を共有し、全社に展開
- **データ・AI人材育成の体系化** P.43
  ビジネスにおいて「データ×AI」を有効に活用し、業務変革を担う人材を段階的に育成

### 02
**AIを前提に業務を変える**

- **カードセンターのAI化** P.16
  お客さま対応をAIが担い、後続事務も自動化
- **経理・精算業務の自動化**
  確認・入力業務を自動化し、従業員の処理負担を削減
- **督促・回収モデルの高度化** P.16
  「データ×AI」の活用により、回収アクションを高度化

### 03
**顧客接点と与信を高度化**

- **Salesforce起点の営業DX** P.38
  商談・顧客情報を一元管理し、データに基づく最適な提案を実現
- **AIを活用した営業の高度化**
  商談準備や提案資料の作成、AIロールプレイングなど、営業プロセスへのAI活用を通じた営業品質と提案力の向上
- **与信モデル高度化**
  「データ×AI」の活用により、審査精度を高め、与信判断を高度化

### 04
**次世代決済を創る**

- **Slash Card/USDC※1対応カード**
  USDCを活用し、新たなカード決済を実装
  ※1「USD Coin」の略称。米国の法定通貨USDに価値を連動させたステーブルコイン
- **ステーブルコイン活用による新サービス開発**
  売上から口座着金までの期間を短縮し、事業者の資金繰りを支援
- **Agent型Payment構想** P.36
  複数の決済手段から最適な支払方法を提案

### GOAL
**AIドリブン経営の実装イメージ**

AI活用を、以下へ展開

- 全社定着
- 業務変革
- 事業高度化
- 新サービス創出

### 安全・安心なAI活用基盤

ガードレール整備　利活用の一元管理
認証・トレーサビリティ　データマネジメント

**COLUMN**

**日本初、USDC対応カードで次世代決済を社会実装へ**

2026年4月、米ドル連動のステーブルコイン「USDC」を決済原資として利用できる日本初のBNPL※2サービス「Slash Card」を発行開始。国内外のVisa加盟店で従来カードと同様に決済でき、法定通貨への交換なしに日常の買い物でステーブルコインを活用できます。




※2「Buy Now Pay Later」の略称。後払い決済

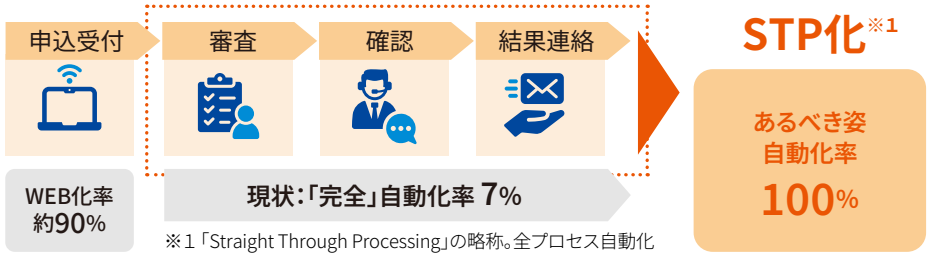
# 事業構造改革の完遂に向けた取り組み

**当社グループは、事業ポートフォリオの見直しによる経営資源の最適配分を進めてきました。**
**今後は、生成AIをはじめとするデジタル技術を活用し、お客さま起点で事業・業務構造を抜本的に変革していきます。顧客体験価値の向上と生産性向上を両立し、人的リソースの戦略的再配置を通じて、中期経営計画に掲げる経常利益500億円達成に向けた基盤を強化します。**

## 個品割賦の完全STP化

DX・AI活用により、申し込みから審査・結果通知に至るまでを自動化

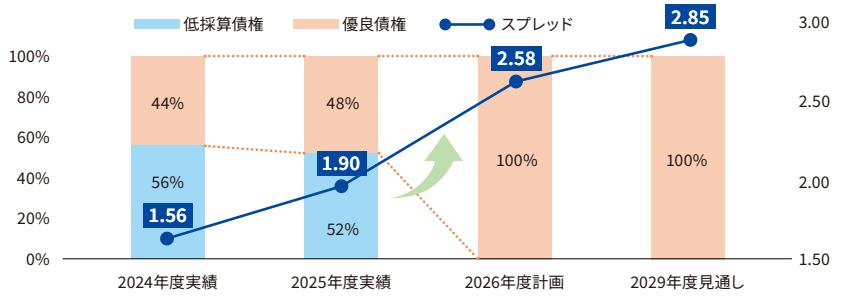
● 個品割賦の申込フロー




※1「Straight Through Processing」の略称。全プロセス自動化

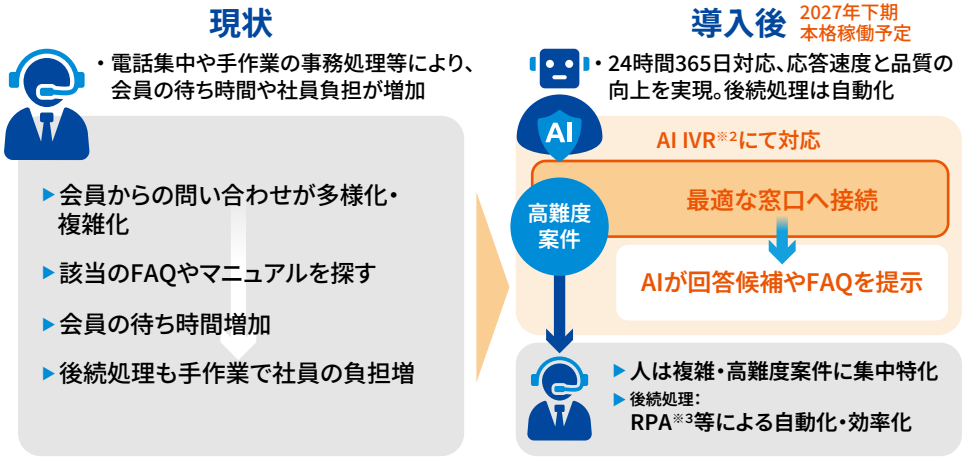
## ショッピングクレジットのアセットコントロール

金利上昇への対応強化として、リフォーム領域での変動金利商品切り替えや価格転嫁など、ショッピングクレジット全体の事業ポートフォリオの収益性を改善




## カードセンターのAI化

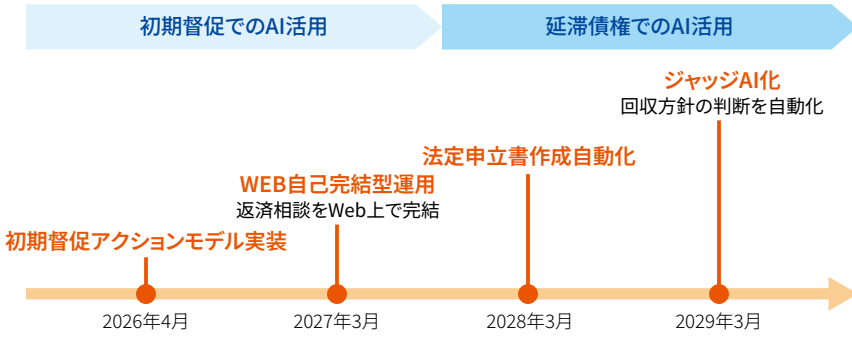
AIの本格導入により24時間365日対応・品質均質化・迅速化を実現し、顧客体験価値を向上




※2「Interactive Voice Response」の略称。電話の自動音声案内システム
※3「Robotic Process Automation」の略称。定型業務を自動化するソフトウェアロボット

## 督促・回収業務プロセスの変革

AI・データを活用し、初期督促のお客さまの返済確度を自動予測、最適なコンタクト時期・手法・頻度を自動算出



# 事業構造改革を加速させる新たな資本・業務提携について

お客さまに選ばれ続ける企業となるため、デジタル・AI技術の活用による業務効率化、顧客体験価値の向上、さらには先進的な与信ノウハウによるサービス品質の高度化が不可欠であると認識しています。

この認識のもと、メガバンクとしての信頼性と幅広い顧客基盤を持つ株式会社みずほ銀行、独立系消費者金融としてアイフル株式会社が培ってきた先進的な与信ノウハウとIT・デジタル技術を基盤に金融のみならず複数の事業領域を有するムニノバホールディングス株式会社、信販大手として培ってきた分割・決済ノウハウや加盟店・提携先との幅広いネットワークを持つ当社が、3社のそれぞれの強みを最大限に生かしノンバンクと銀行取引のシームレスな接続の実現に向けて検討をしていくことを合意しました。




## 業務提携契約

01 IT・デジタル技術を活用した業務効率化・生産性向上

02 与信審査の強化および効率化ならびに与信モデルの共同開発

03 回収・督促業務における高度化および効率化

04 その他の協業（顧客基盤拡大など）

## これまでの主な取り組み

01 経営層同士の定期的なミーティング

02 協業推進に向けた情報交換・連携強化

03 現場への相互視察を通じた事業理解の深化

04 人的連携を通じた相互理解の促進

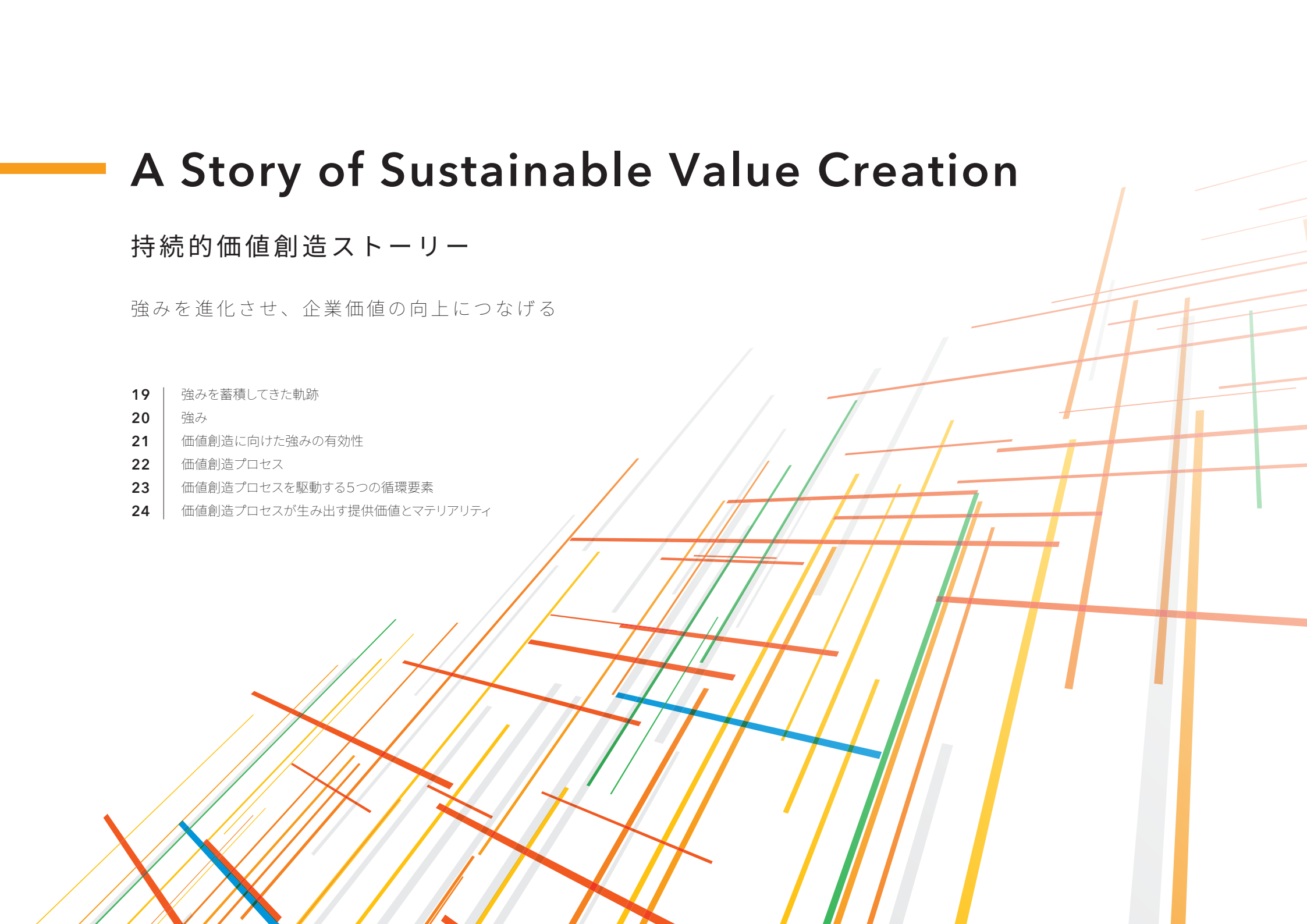
05 新たな協業領域の探索・具体化

# A Story of Sustainable Value Creation

## 持続的価値創造ストーリー

強みを進化させ、企業価値の向上につなげる

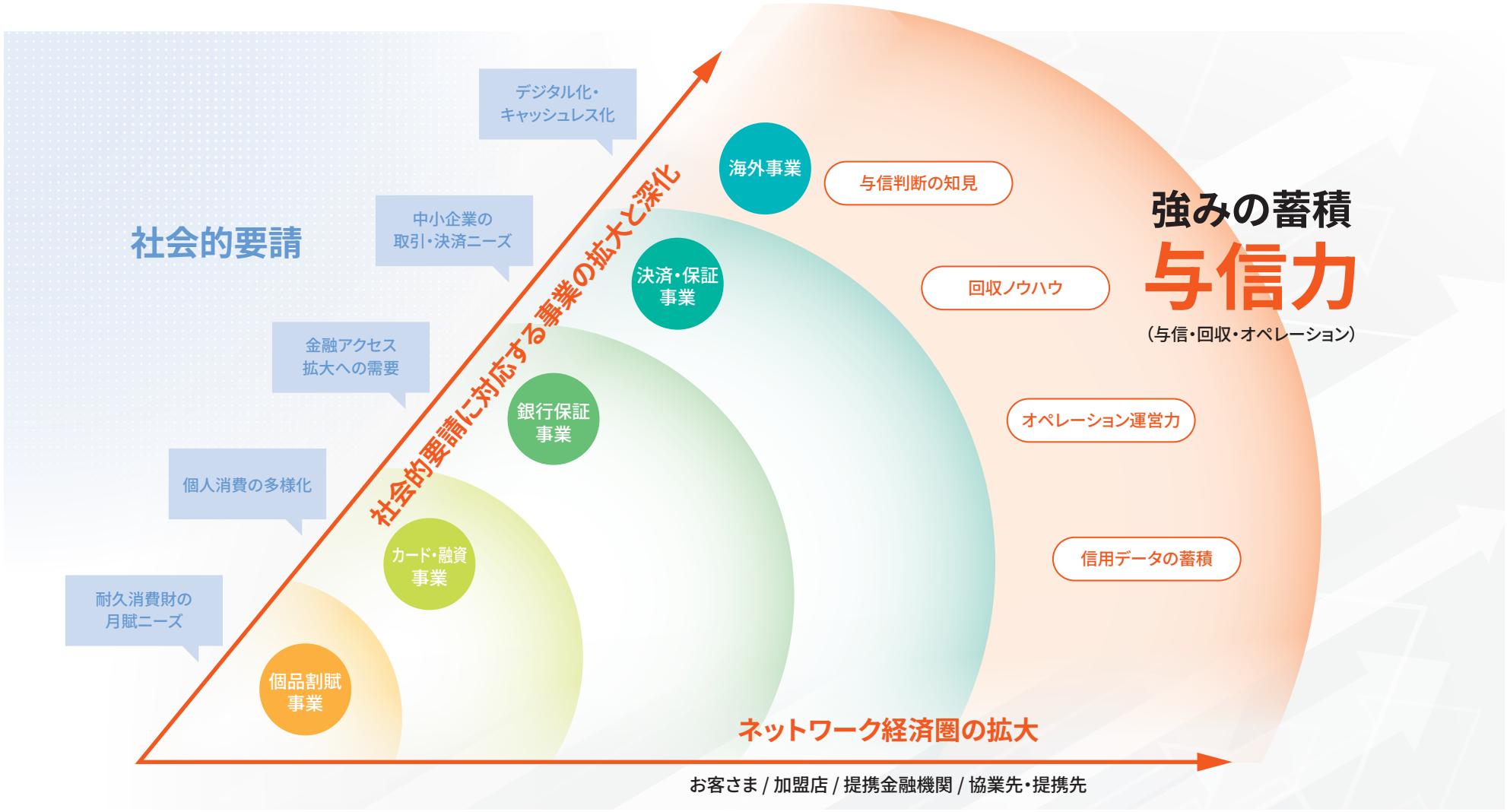

19 強みを蓄積してきた軌跡
20 強み
21 価値創造に向けた強みの有効性
22 価値創造プロセス
23 価値創造プロセスを駆動する5つの循環要素
24 価値創造プロセスが生み出す提供価値とマテリアリティ

# 強みを蓄積してきた軌跡

## 事業の拡がりとともに磨き続けてきた、当社グループならではの与信力

当社グループは、お客さまの多様なニーズにお応えする中で、個品割賦事業を起点としてカード・融資事業、銀行保証事業、決済・保証事業、海外事業へと事業領域を拡大してきました。また、事業の拡大とともに加盟店や金融機関などとのネットワークを広げ、信用データの蓄積に加え、与信・回収ノウハウやオペレーション運営力を磨き上げていきました。これらの蓄積が、現在の当社グループの強みである「与信力」の基盤となっています。



# 強み

## 信用データを核とした独自の金融インフラ

当社は、長年にわたり培った与信力（与信・回収・オペレーション）の知見を、テクノロジーによって高度化することで独自の金融インフラを構築してきました。スコアリングモデルの内製による柔軟かつ迅速な与信や長期蓄積データと特許AI等を活用した高精度な回収、そして現場主導で進化し続けるオペレーション。これら三位一体の仕組みを当社ネットワーク経済圏でスケールすることで信頼性・利便性・持続性を支える当社グループならではの強みとして磨き続けています。




P.04 | SNAPSHOT

### 内製スコアリングが実現する迅速・正確・柔軟な与信

長年蓄積してきた与信・回収・オペレーションデータを活用し、「内製スコアリングによる審査システム」を他社に先駆けて構築。法改正や市場変化、新商品投入にもスピーディに対応できる柔軟性を備え、高水準な精度を維持しています。また、蓄積される信用データを継続的に与信モデルへ反映することで、品質を持続的に高度化しています。

### データ×AI×人材による回収力

申し込みから回収・償却までのデータを一気通貫で蓄積し、とりわけ延滞・償却データを活用したAIモデルにより回収精度を高度化しています。さらに、特許取得済みAIによる督促アクションモデルで熟練社員のノウハウを形式知化し、データ・AI・人材を融合した再現性の高い回収力を実現しています。

### 高効率なオペレーション

受付・審査・確認業務の自動化・標準化を推進し、業務品質の向上と生産性向上を両立しています。既存システム資産を有効活用しながらRPAを導入することで、業務量の変動や災害時にも柔軟に対応できる運営基盤を構築し、事業継続性の向上と最適な人材配置を実現しています。

### ネットワーク経済圏が生む競争優位性

お客さま、加盟店、金融機関など多様な接点を通じて、与信・回収・オペレーションを磨き続けています。そこで蓄積されたデータと知見を与信・回収の高度化へ循環させることで、競争優位性を強化するとともに、経済圏全体の利便性と持続性向上に貢献しています。

# 価値創造に向けた強みの有効性

## 重点領域である個人戦略・法人戦略において、強みが価値創造を支えている

当社の強みは、重点領域である個人戦略・法人戦略などにおいて、社会やお客さまのニーズに応えるサービスの提供を支えています。個人戦略における「デジタル分割払い」、法人戦略における「売掛金決済保証」は、その強みを起点とした価値創造の代表的な取り組みです。

### 個人戦略｜デジタル分割払い

**多様化する購買行動に応え、新たな顧客接点を広げる**

| | |
|---|---|
| **社会ニーズ・市場機会** | 購買チャネルの多様化や物価上昇を背景とした柔軟な支払いニーズの拡大 |
| **強みがどう生きているか** | 与信・回収ノウハウとテクノロジーを融合し、お客さま・加盟店双方にとって利便性の高い決済サービスを提供 |
| **足元実績・広がり** | 加盟店ネットワークの拡大と、大手PSP※事業者との協業による利用機会の拡充<br>※「Payment Service Provider」の略称。決済代行事業者 |
| **価値創造へのつながり** | 新たな顧客接点の創出と利便性の高い購買体験の提供 |

### 法人戦略｜売掛金決済保証

**中小企業の取引安定化を支え、継続的な関係構築につなげる**

| | |
|---|---|
| **社会ニーズ・市場機会** | 中小企業における債権保全・資金繰り安定ニーズの高まり |
| **強みがどう生きているか** | 与信・回収の一体運営や信用データ等の強みを背景に、安定的な保証サービスを提供 |
| **足元実績・広がり** | 株式会社みずほ銀行等との連携強化と、法人与信高度化による取扱高および顧客基盤の拡大 |
| **価値創造へのつながり** | 中小企業の商取引を支え、持続的な事業成長に貢献 |

# 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さら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てこに、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。

**Purpose** その夢の、一歩先へ
Open the Future with You

**当社事業に関連の深い環境変化**

- キャッシュレス社会への不安
- 価値観・ライフスタイルの多様化
- 多様な商品・サービスのニーズの高まり
- 金融アクセスの拡大
- 中小事業者等の人手不足
- 地方経済の空洞化
- 環境課題

**優先的に取り組む社会課題**

**与信力**（与信・回収・オペレーション）
**X**
**テクノロジー**

01 多様なニーズを捉えたサービス提供
02 信頼の獲得
03 ネットワーク経済圏の拡大
04 実績データ・知見の蓄積
05 与信力の高度化と新たなサービス創出

**強みを生かす事業戦略**
強みを価値変換する役割
- 個人戦略
- 法人戦略
- 海外戦略

**提供価値**
- 安全・安心・便利なキャッシュレス環境
- 新たな顧客体験価値
- 地域・中小企業への課題解決支援
- 循環型社会に資するサービス

**マテリアリティの実現（社会価値）**
WEB | サステナビリティKPI

**経営目標の達成（企業価値）**
経常利益500億円超
ROE12%以上

**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だす先進企業
～お客さまの笑顔と豊かな未来のために～

**経営基盤** P.41
カルチャー変革 | DX/デジタル・AI利活用 | 人的資本 | ガバナンス・リスク管理

※「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ックスの両義的な意味

# 価値創造プロセスを駆動する5つの循環要素

## 各要素を磨き続けるための課題と取り組み

当社の価値創造は、多様なニーズを捉えたサービス提供を起点に、信頼の獲得、ネットワーク経済圏の拡大、実績データ・知見の蓄積、与信力の高度化と新たなサービス創出へと循環することで進化していきます。当社は、この5つの循環要素を将来にわたり競争優位として機能させるため、各要素における課題を認識し、事業構造改革、デジタル・AI利活用、提携拡大、経営基盤強化を通じて、価値創造プロセスをさらに力強く駆動させていきます。




| 循環要素 | 価値創造で担う役割 | 進化に向けた課題 | 主な取り組み |
|---|---|---|---|
| 01 多様なニーズを捉えたサービス提供 | 社会・顧客ニーズを捉え、強みを生かしたサービスへ反映 | 顧客起点の商品・UX設計およびサービス開発力の高度化 | ● 顧客理解と商品・UX設計の高度化<br>● デジタルによる顧客体験の向上<br>● 新たな顧客体験価値の創出 |
| 02 信頼の獲得 | 高精度な与信・回収と安定したオペレーションによる信頼の積み上げ | 不正対策・品質管理・安定運営の継続的高度化 | ● 不正検知・審査の高度化<br>● 顧客・加盟店対応品質の強化 |
| 03 ネットワーク経済圏の拡大 | 顧客接点・提携基盤を広げ、価値提供の対象と機会を拡大 | 提携・ネットワークの深化およびスケール化 | ● PSP・大手プラットフォーマーとの協業拡大<br>● 株式会社みずほ銀行との連携を含む提携強化 |
| 04 実績データ・知見の蓄積 | 取引・返済・延滞等のデータと知見を蓄積し、高度化 | データ基盤整備と知見の形式知化・利活用 | ● AI・データ活用の高度化<br>● 業務プロセス改革とDXの推進 |
| 05 与信力の高度化と新たなサービス創出 | 蓄積データ・知見をテクノロジーで磨き、新たな価値へ再投下 | AI・データを活用した与信モデルの高度化 | ● 新たな与信モデルの開発<br>● AI活用・審査自動化範囲の拡大 |

# 価値創造プロセスが生み出す提供価値とマテリアリティ

## 4つの提供価値を起点に、マテリアリティの実現へ

当社は、価値創造プロセスを通じて、お客さま・社会に対して4つの価値を提供していきます。これらの価値は、当社が優先的に取り組むマテリアリティと連動しており、対応するKPIの進捗を通じて、社会価値と企業価値の両立につなげていきます。

※Webサイトで開示している価値創造ストーリーをもとに再構成 WEB | 価値創造ストーリー

### 価値創造プロセスが生み出す4つの提供価値

| 安全・安心・便利なキャッシュレス環境 | 新たな顧客体験価値 | 地域・中小企業への課題解決支援 | 循環型社会に資するサービス |
|---|---|---|---|
| 決済手段の多様化が進む中、個人や中小企業のお客さまが安全に安心して利用できる決済環境を広げていきます | 価値観や購買行動の多様化に応じて、柔軟な支払いの選択肢を広げることで、お客さま一人ひとりに合った新たな金融シーンを創りだし、顧客体験価値の向上につなげていきます | 中小企業のキャッシュレス化、売上拡大、資金繰りや業務効率化へのニーズに応え、地域経済の活性化につなげていきます | リユースや空き家活用など、事業との親和性が高い領域で循環型社会への移行を支え、未来の世代へ持続可能な社会をつないでいきます |

### 各提供価値に対応するマテリアリティ

| 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 | 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 | 地域経済活性化への貢献 | 循環型社会・脱炭素化実現への貢献 |
|---|---|---|---|

### マテリアリティ実現に向けた主なKPI（2029年度）

| | | | |
|---|---|---|---|
| ●不正申込（なりすまし）発生率：0.01%以下<br>●ビジネス機会が拡大した中小企業数：約33万社 | ●多様な分割払いサービスによる価値提供：6,838億円<br>●デジタル分割払い体験の提供：452万件 | ●事業性ローン保証残高：750億円<br>●社会課題解決型ビジネスの新規リリース（定性目標） | ●個人向けオートリース：5.4万台<br>●空き家流通に対する信用供与：200億円 |

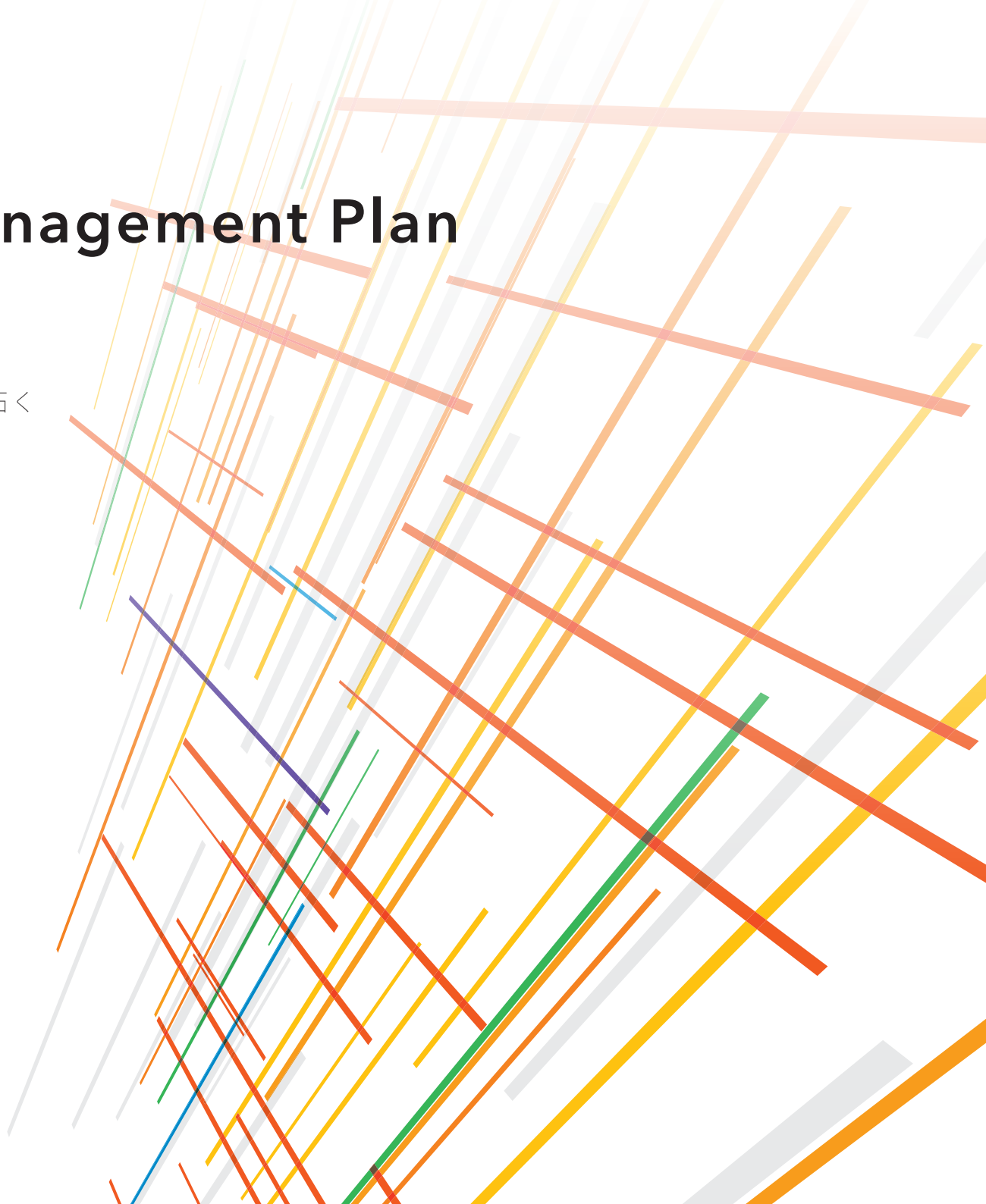
WEB | サステナビリティ推進体制・マテリアリティ・KPI

# Medium-Term Management Plan

## 中期経営計画

変革を断行し、新たな成長ステージを切り拓く


26 中期経営計画（2025～2029年度）概要
27 金利環境変化下での初年度評価
28 初年度課題を踏まえた戦略強化
29 財務・経理グループ長メッセージ
34 ステークホルダーとの対話
35 個人戦略
37 法人戦略
39 海外戦略

# 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。

**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だす先進企業**

～お客さまの笑顔と豊かな未来のために～

## 2025～2027年度
**競争優位性のある事業基盤固め**

## 2028～2029年度
**競争優位性のある分野での市場シェア拡大と収益獲得の加速**

**５年後の到達点**

**オリコならではの金融モデルの確立**

### 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
- 個人戦略
- 法人戦略
- 海外戦略

#### 経営基盤強化
- カルチャー変革
- DX/デジタル・AI利活用の徹底拡充
- 人的資本経営
- コーポレート・ガバナンス/リスク管理/ALMのレベルアップ

| | | 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 |

# 金利環境変化下での初年度評価

## 計画レンジ内で順調に進捗、ただし金利耐性が課題

2025年度の当社を取り巻く経営環境は、中期経営計画策定時の想定を大きく上回る金利水準で推移するなど、厳しい状況となりました。一方で、主要KPIである経常利益、ROE、営業収益一般経費率はいずれも初年度計画を達成するとともに、事業構造改革についてもおおむね計画どおり進捗しました。しかしながら、金利上昇への対応は依然、課題として残っています。

## 金利上昇による収益影響（主要課題）

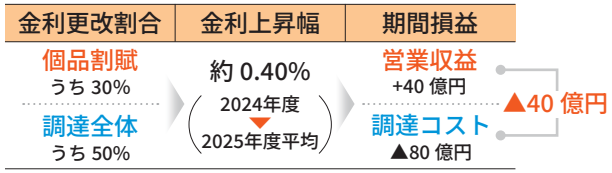
当社の収益構造においては資産と負債の金利更改期間差が約1.5年あるため、金利変動の影響を受けやすい構造となっています。金利上昇局面では調達コストが先行して上昇し、収益を下押しします。実際、2025年度には約0.4%の金利上昇により約40億円の影響が発生しました。

また、個品割賦事業では商談時に金利を決定する一方、資金決済までに時間差があるため、金利上昇を即時に価格へ反映しにくい課題があります。今後は調達の多様化や金利条件の見直し等により、金利変動への耐性強化を進めていきます。

● 金利更改時期

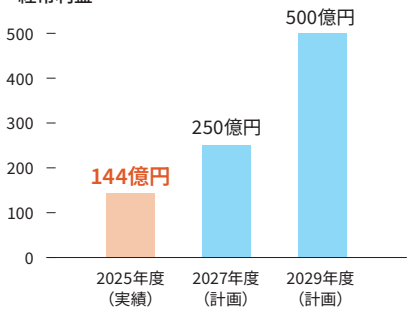



● 期間損益影響

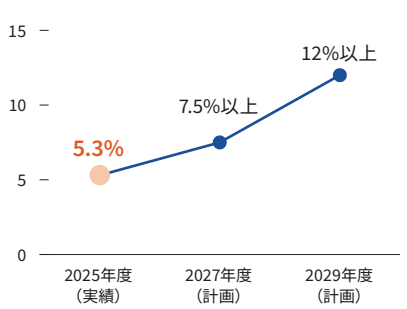



## 主要KPI・実績

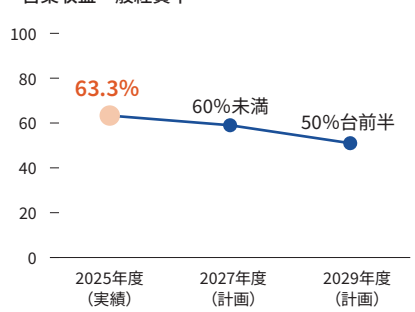
● 経常利益




● ROE




● 営業収益一般経費率




| 項目 | 2025年度計画 | 計画差 | 評価 | コメント |
|---|---|---|---|---|
| 経常利益 | 120億円 | +24億円 | 計画達成 | 計画レンジ内で推移 |
| ROE | 5.0% | +0.3% | 計画達成 | 改善トレンド維持 |
| 営業収益一般経費率 | 64.3% | -1.0% | 計画達成 | 収益改善が継続 |

## 個別戦略実績

**事業構造改革**

**約300名分の業務量削減、約80名を成長領域へと再配置**
収益性と成長性の観点から事業ポートフォリオを見直し、経営資源を成長領域へシフトすることで、事業構造改革を進める

**個人戦略**

**増収・減益**
デジタル分割払いの課題や個人向けオートリース市場の成長鈍化により取扱高は計画未達。さらに、市場金利上昇による金融費用増加の影響から価格転嫁を進めるものの、その反映には一定の時間を要している

**法人戦略**

**増収・増益**
法人ニーズの高度化に対応しマーケットイン型営業への転換を進める中、保証事業等を中心におおむね計画どおり進捗。顧客基盤拡大と取引重層化も進み、株式会社みずほ銀行との連携やデジタル活用、SME向けソリューション商品化により取り組みを加速

**海外戦略**

**減収・増益**
取り扱いの拡大を優先したことにより不良債権が増加し収益性が悪化したが、与信厳格化や回収強化により一部黒字化の目途が立つ。一方、地政学リスク等により事業環境は引き続き不透明であるものの、新たな戦略で持続的な成長と高収益の実現をめざす

# 初年度課題を踏まえた戦略強化

### 金利上昇が短期的に利益を圧迫、価格転嫁で徐々に吸収

2025年度に顕在化した市場金利上昇の影響は、2026年度も継続すると見込んでいます。

**2026年度金利シナリオ**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 政策金利 | 1Q:**1.00%** | ▶ 4Q **1.25%** | 中計差 **+0.25%** |
| 3年スワップ | 1Q:**1.55%** | ▶ 4Q **1.70%** | 中計差 **+0.55%** |

そこで当社では、価格転嫁の推進、保証事業の拡大、さらには成長領域の深耕といった施策を着実に実行することで、その影響の吸収を図っていきます。そのため、2026年度においては、前年度並みの経常利益および当期純利益の確保をめざす計画としています。

| 項目 | 2026年度目標 | 前年差 |
|---|---|---|
| 経常利益 | 150億円 | +5億円 |
| 営業収益一般経費率 | 60.4% | -2.9% |

### デジタル・AIの徹底活用による成長戦略

これらの戦略を推進するにあたり、当社は2026年度の重要テーマとして「事業構造改革の深掘り」と「成長戦略の加速」を掲げています。とりわけ、デジタル技術やAIの活用は、業務効率化および付加価値向上の双方に資する重要な基盤であり、競争力強化に向けた中核的な取り組みと位置付けています。そのため当社は、ムニノバホールディングス株式会社との資本・業務提携を締結しました。同社が有するIT・デジタル分野における高度な知見や業務効率化のノウハウは、当社の事業構造改革および成長戦略の推進を加速させるうえで重要な戦略パートナーとしての役割を果たすものと認識しています。本提携を通じて得られるシナジーを最大限に活用することで、当社は変革の実効性をより一層高めるとともに、持続的な成長と企業価値の向上に取り組んでいきます。

### 重要テーマ

デジタル・AI活用により創出した人的リソースを保証事業やSME領域などの成長分野へ再配分し、付加価値の高い業務へのシフトを進めることで、収益力と企業価値の向上を図る

**事業構造改革の深掘り**
- 業務プロセスやビジネス構造をお客さま起点で抜本的に見直し
- デジタル・AIの徹底活用による生産性向上と新たな顧客体験価値の創出
- 創出された人的リソースを成長分野へ戦略的に再配分
- 低採算先の見直し

**成長戦略の加速**
- 市場成長性を踏まえた戦略の見直し
- SMEマーケット・保証事業の収益基盤拡大

**深耕・加速**

**ムニノバホールディングス株式会社との資本・業務提携**
**IT・デジタルに関する知見や業務効率化のノウハウの提供**

### 足元の事業ポートフォリオの課題

ROE目線を意識、金利に耐え得る収益構造への転換

**個人戦略**

事業構造改革を通じた効率化と採算性の向上を図り、稼げる体制をつくることをめざす
- デジタル基盤の強化による顧客体験の高度化
- 自動車バリューチェーン全体への拡張を通じて、顧客価値の最大化と持続的な関係構築を図る

P.35

**法人戦略**

成長ドライバーとして全社を牽引し、規模拡大を着実に進める
- 保証事業の収益性向上とBtoB・SME領域の拡張により、法人ビジネスの成長基盤を強化
- 新規事業の育成により、収益の安定成長とポートフォリオの多様化を図る

P.37

**海外戦略**

赤字からの脱却と今後の成長戦略を構築する
- 与信厳格化とDXによる効率化を通じて、収益の安定化と強固な黒字基盤の確立を図る
- 各国パートナーとの協業による既存ビジネスの強化や新たなビジネスモデルの展開

P.39

# 財務・経理グループ長メッセージ



## 企業価値向上への道筋を描く

馬塲 一晃
代表取締役（兼）常務執行役員
財務・経理グループ長

## 計画達成の先に見えた企業価値向上への課題

2025年度は、中期経営計画の初年度として計画を達成し、一定の成果を確認できた1年でした。経常利益144億円、当期純利益128億円となり、銀行保証事業や決済・保証事業が着実に成長したほか、事業構造改革や海外事業の改善も前進しました。2026年度についても、事業環境には不透明感が残るものの、経常利益150億円、当期純利益130億円と、前年度を上回る利益水準を計画しています。

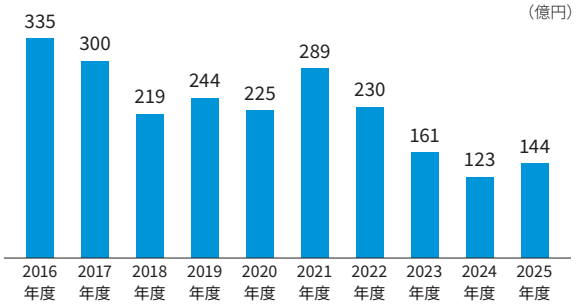
一方で、ROEは5.3%にとどまり、PBRも1倍を下回っています。現在の評価を真摯に受け止めると同時に、当社にはまだ十分に引き出し切れていない成長力があると考えています。長年培ってきた顧客基盤、パートナーとの接点、与信・決済・回収のノウハウ、豊富なデータ、そして変革を実行する人材。これらを一つにつなぎ、強みを利益へ変えることで、当社の収益構造は大きく変わり得ます。

投資家の皆さまが知りたいのは、当社がどのように変わろうとしているのか、経常利益500億円をどのような成長戦略と収益構造の変革によって実現し、ROE向上とPBR1倍超につなげるのかという点です。当社は、その具体的な道筋を示していかなければなりません。

企業価値を高めるためには、利益成長だけではなく、成長戦略に基づく実効性の高い事業計画を策定し、それを着実に実行することで事業そのものが生み出す本源的価値を高める必要があります。加えて、その価値向上の取り組みや成長可能性について、適切な情報開示と投資家の皆さまとの対話を通じて理解を深めていただき、当社がめざす未来への期待を共有していくことが不可欠です。本源的価値と株式市場における評価とのギャップを縮小し、資本市場からの信認を高めていくことこそが、企業価値向上の本質と考えます。

こうした観点から、企業価値向上に向けてまず取り組むべきことは、ROEを全社共通の行動基準として浸透させることだと考えています。

● 経常利益




## ROEを全社の行動基準に変えていく

この1年、特に注力してきたのは、ROEを軸とした経営への転換です。当社はこれまでも事業成長や収益力の向上に取り組んできましたが、企業価値向上をさらに加速していくためには、利益の拡大に加え、どれだけの資本を使い、どれだけのリターンを生み出しているのかという視点を経営により深く浸透させていく必要があります。中期経営計画において2027年度にROE7.5%以上、2029年度にROE12%以上を目標として掲げています。この目標は単なる財務指標ではなく、お客さまへの提供価値を高め、収益性を改善し、限られた資本をより成長性の高い領域へ振

り向けるという、全社の変革を表す指標です。
ROE改善は財務施策だけで実現できるものではなく、事業ポートフォリオ全体の質を高めることで実現すべきものだと考えています。当社は個人向け事業と法人向け事業という異なる収益特性を持つ事業を展開しており、ROE向上に向けて取り組むべき課題と成長機会は明確です。
また、事業構造改革を着実に進めていくためには、ROEを全社共通の行動基準として浸透させていくことが不可欠です。本部レベルでは、資本効率やROEに対する意識は着実に高まってきましたが、現場の隅々まで十分に行き渡っているとは言えません。ROEを財務部門だけの指標ではなく、全社員が共有する経営の物差しにしていきたいと考えており、事業ごとの採算性や資本効率、リスクに見合ったリターンを可視化し、現場の意思決定にまで落とし込むことで、ROE経営を「数字の管理」ではなく「行動基準」として全社に根付かせていきます。

## 資本効率を意識した事業ポートフォリオ運営とバランスシート改革

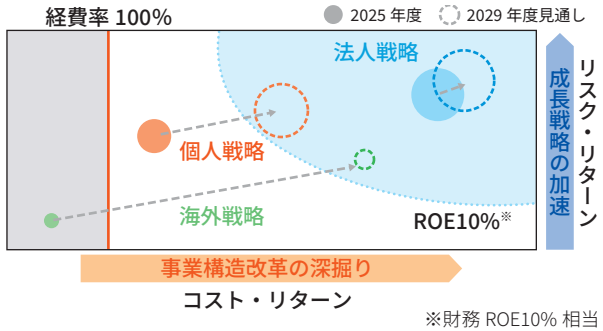
事業ポートフォリオ運営は、企業価値向上に向けた経営上の大きなテーマです。全ての事業を一律に拡大するのではなく、成長性、収益性、資本効率、リスクの観点から事業を評価し、経営資源を重点的に配分すべき領域を明確にしていきます。
そこで重要なのは、事業ごとの利益規模だけではなく、どれだけ資本コストを上回るリターンを創出できているかという視点です。成長余地のある領域には積極的に経営資源を投入する一方で、採算性や資本効率の低い事業・投資は、見直しや改善を進めていかなければなりません。また、外部環境や景気変動の影響も踏まえながら、成長性と安定性のバランスの取れた事業構成を実現し、環境変化に耐え得るレジリエントなポートフォリオを構築していくことが求められます。
近年の金利環境や資金調達環境の変化を踏まえると、資本効率が高く、環境変化への耐性を備えた事業構造への転換がこれまで以上に求められています。その観点から、当社では銀行保証事業や決済・保証事業を収益力に加え、バランスシート改革を支える戦略事業として位置付けています。これらの事業は、比較的少ない資本で収益を創出でき、資金調達コストや金利変動の影響を受けにくい特性を有しています。そのため、こうした事業の拡大は、資本効率の向上と環境変化に強い収益構造への転換の双方に寄与すると考えています。
成長性、収益性、資本効率、リスク、お客さまへの提供価値を踏まえて事業を評価し、経営資源を重点的に配分し、事業ポートフォリオとバランスシートを一体的に捉えながら、バランスが取れた経営基盤の構築を進めていきます。

● 足元の事業ポートフォリオの課題

ROE目線を意識、金利上昇に耐え得る収益構造への転換

| | |
|---|---|
| 個人戦略 | 高い経費率 |
| 法人戦略 | 成長ドライバーとして規模の拡大 |
| 海外戦略 | 赤字脱却 |

● 2029年度にめざす事業ポートフォリオ




※財務 ROE10% 相当

## ALMによる財務戦略の進化

ALMを単なる金利リスク管理手法ではなく、事業戦略と財務戦略を結び付け、資産・負債・資本を一体で運営するための経営インフラであると考えています。
この1年は、ディスカウントキャッシュフローモデルを導入し、時価ベースで金利リスクを把握する体制へ移行するとともに期間別の金利感応度指標を整備することで、金利リスクの可視化と定量管理を強化するための基盤整備を進めました。
調達面では、CP、債権流動化など多様な調達手段やデリバティブを活用しながら、調達コストや金利変動リスクコントロールのレベルアップを図っています。
今後は、事業ポートフォリオ運営、バランスシート改革、ALMを一体で推進することで、金利環境や市場環境の変化に耐え得る収益構造と強固な財務基盤を構築し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

## 経常利益500億円に向けた成長ロードマップ

2025年度の経常利益144億円から500億円を実現するには、356億円以上の利益成長が必要です。決して容易な目標ではありませんが、当社には、長年培ってきた事業基盤、多様なお客さまとの接点、与信を通じて蓄積してきたデータやノウハウ、そして変革に挑戦する社員の力があります。これらの経営資源をつなぎ直すことで、従来の延長線を超えた成長軌道を描くことができます。

当社はこの成長を、事業構造改革とAI・デジタル活用によって既存事業の採算を高め、事業の構造を変える「収益構造の変革」、強い事業へ資金と資本を集中する「資本効率の向上」、強い商品と顧客接点を継続的な取引と新たな収益へ広げる「利益成長」という3つのドライバーから実現していきます。これら3つのドライバーを相互に作用させることで、個別施策の足し算ではなく、利益を生み出し続ける構造そのものへの転換をめざします。



第一のドライバーは、事業構造改革とAI・デジタル活用によって、既存事業の採算を高め、事業の構造を変える「収益構造の変革」です。500億円への成長をトップラインの拡大だけに依存することはできません。既存事業の採算を高め、事業の構造を変え、利益成長を支える収益基盤へ転換します。当社を取り巻く環境は、AIの急速な進展や資金調達環境の変化など、大きな転換点を迎えています。AI・デジタル・データ活用は、単なるコスト削減策ではありません。当社が蓄積してきた与信データや業務ノウハウを新たな価値へ転換し、顧客対応、審査、事務、督促・回収のあり方を抜本的に変える取り組みです。与信モデルの高度化、督促・回収業務の最適化、コンタクトセンターの生産性向上、事務プロセスの自動化を進めます。

同時に、低採算の商品・顧客・チャネルを選び直し、自動化後も残る旧業務、重複機能、低利用システムをやめ切るところまで踏み込みます。削減工数を必要人員、外部委託費、システム費、一般経費率の改善へ着実につなげ、施策を実際の利益へつなげます。

さらに、当社が持つラストワンマイルの実行力をBPOなどの新たな収益機会へ転換します。自社の効率化で培った仕組みを、お客さまやパートナーの課題解決にも生かすことで、コスト削減にとどまらず、新たな利益成長へつなげます。

加えて、ムニノバとの提携効果については現在の中期経営計画に織り込んでいません。AI・データ活用に関する先進的な知見の獲得に加え、新たなサービスやビジネスモデルの創出につながる可能性があると考えています。こうした取り組みを通じて、中期経営計画では想定していない将来の成長機会の創出が期待できます。

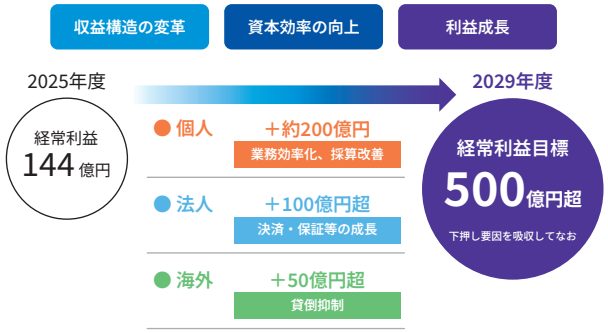
第二のドライバーは、事業ポートフォリオ運営、バランスシート改革などを通じ、強い事業へ資金と資本を集中する「資本効率の向上」です。

この点に関しては、既に「資本効率を意識した事業ポートフォリオ運営とバランスシート改革」にて詳細にご説明しましたが、当社ならではの顧客価値と競争優位性を有する要資金ビジネスに必要なバランスシートを配分する一方、フィービジネス、BPOなど、資本効率の高い事業の拡大を進めます。期待するリターンを継続的に下回る事業・投資については、条件改善、縮小、転換を含めて見直します。

収益構造の変革と資本効率の向上を土台として、第三のドライバーである「利益成長」では、個人向け、法人向け、海外の各事業の収益力を高めます。商品単位の成長にとどまらず、当社が有する顧客接点やパートナーとの関係を生かし、継続的な取引とバリューチェーン全体の成長へ広げていきます。

個人向け事業では、既存事業の採算改善に加え、デジタル分割払いや個人向けオートリースなどの成長領域を拡大します。個人向け事業は、当社が長年培ってきた顧客基盤と与信ノウハウを持つ領域です。この強みを、商品単体の収益から、より長く、より広い顧客関係へ発展させます。デジタル分割払いでは、UI/UX機能、認知度の向上を通じて、強い商品を継続的な顧客接点へ育てます。個人向けオートリースでは、契約時だけでなく、保有期間中や満了後も含め、お客さまへの提供価値と収益機会を広げます。事業構造改革による採算改善もあわせ成長領域への投資を同時に進め、個人向け事業を次の成長段階へ引き上げ

ます。
法人向け事業では、金融法人部門と事業法人部門がそれぞれの顧客基盤やノウハウを生かしながら連携を強化し、金融機関とその先にある法人顧客を一体的に捉えながら、取り組みを進めていきます。
当社が持つ決済・保証、資金繰り支援などの機能を組み合わせ、金融機関単独では対応しにくい領域を補完することで、お客さまのバリューチェーン全体の課題解決につなげていきます。これにより、個別商品や単発取引にとどまらない継続的な収益機会の創出をめざします。
また、銀行保証や決済・保証の領域は、市場金利の上昇や資金調達環境の変化が見込まれる中においても、資本効率の高い収益基盤の構築につながる事業です。こうした強みを生かし、法人向け事業への経営資源シフトを進めながら、当社の利益成長を支える収益基盤へと進化させていきます。
海外事業では、タイ事業の黒字化に加え、各拠点における与信・債権ポートフォリオ改革を進めるとともに、海外で培った知見を国内事業へ還流し、グループ全体の競争力向上につなげます。
個人向け、法人向け、海外という異なる成長機会を有していることは当社の大きな強みです。それぞれの事業を個別に成長させるだけでなく、顧客基盤、商品・サービス、与信・回収ノウハウ、データを横断的に活用し、収益構造の変革と資本効率の向上を各事業の利益成長につなげることで、個人向け事業約200億円、法人向け事業100億円超、海外事業50億円超の増益を実現し、2025年度の経常利益144億円から500億円をめざします。




## 下押し要因を吸収してなお、500億円へ

500億円への道筋には、金利・資金調達環境、競争や成長施策の遅れ、AI実装の遅れ、信用コスト、海外事業の不確実性など、将来の下押し要因を織り込む必要があります。
とりわけ「トップメッセージ」にもあるとおり、国内の資金需要・供給構造の変化による資金調達環境の変化や、継続する市場金利上昇への対応は重要なポイントです。市場金利の上昇に対しては、価格転嫁を推し進めるとともに、貸付年限など商品性や調達構成、人員配置、事業・投資の優先順位などを機動的に見直すことに加え、要資金ビジネスの方向感などを議論していきます。各戦略について、KPI、利益寄与、必要投資、使用資本などを明確にし、将来の下押し要因の打ち返し策について、あらためて施策効果の漏れ・ダブリ・整合性などを横断的に検証します。個人、法人、海外での増益目標を核としながら、進捗は増益施策の総額ではなく、利益への純効果で検証します。
進捗が見えれば、次の成長投資を加速し、遅れがあれば、早期に軌道修正を行う。このサイクルを回し続けることで、挑戦を成果へと変えていきます。

## 市場との対話が企業価値を高める

事業価値を高める取り組みを進めても、市場に正しく理解されなければ、株価には十分に反映されません。適切な情報開示と投資家の皆さまとの対話を通じて、当社の変革の進捗、成長戦略、資本活用の考え方を、より分かりやすく、具体的にお伝えしていく必要があります。投資家の皆さまとの対話では、「500億円に向けた道筋をより具体的に示してほしい」「ROEをどのように高め、PBR1倍超につなげていくのか教えてほしい」という声を数多くいただきました。
また、債権流動化は資金調達の多様化や資本効率の向上に寄与する一方、実施時期によっては単年度利益の見え方に影響を与え、事業の実力を分かりにくくする場合があります。2026年度は、事業ごとの収益性や成長ドライバー、流動化が決算に与える影響、バランスシート改革の進捗などを可視化し、成長戦略の進捗や収益の安定化に向けた取り組みを継続的に発信することで、市場との認識ギャップを縮小し、資本コストの低減と適正な企業価値評価の実現をめざします。

## 企業価値向上に向けた資本活用の考え方

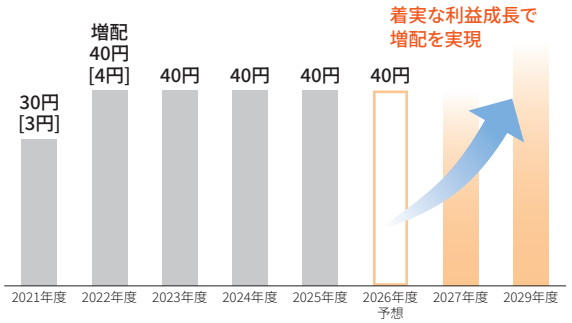
資本の活用は、企業価値向上に向けた重要な責務です。当社がめざすのは、短期利益の最大化ではなく、財務健全性、成長投資、株主還元のバランスを通じた持続的成長です。
財務健全性を維持しながら、将来の成長に必要な投資を行い、その成果を株主の皆さまに適切に還元していくことです。

# 財務・経理グループ長メッセージ

成長投資については、銀行保証、決済・保証、法人向けソリューション、AI・デジタル活用など、当社の強みを生かし、中長期的な収益力向上につながる領域へ経営資源を配分していきます。ただし、成長という言葉だけで投資を正当化することはありません。投資判断にあたっては、収益性、資本効率、リスク、回収期間を見極め、ROE向上と企業価値向上への貢献を確認していきます。

また、株主還元も重要な資本配分の一つです。当社は累進配当を基本方針とし、配当性向30～40%を目安に、安定的かつ継続的な株主還元に取り組んでいます。財務健全性を維持しながら成長投資を進め、その成果を株主還元につなげることで、中長期的な価値創造を実現していきます。

● 1株当たり配当金推移




※2022年10月1日に10株を1株とする株式併合を実施しており、株式併合の影響を遡及した金額を記載しています。なお、株式併合を考慮しない金額を[ ]内に記載しています。

## 財務・経理グループ長としてのコミットメント

ROEが資本コストを下回り、PBRが1倍を割る状況は決して容認できるものではありません。この状態を変えていくためには、本源的価値を高める経営改革と、その価値を資本市場に正しくお伝えする対話の双方を一層強化する必要があります。

財務・経理グループ長として、ROE経営の浸透、事業ポートフォリオ運営のレベルアップ、バランスシート改革、資本政策の明確化に加え、前述した3つのドライバーを財務成果へ接続すること、そして投資家の皆さまとの対話の質の向上に、強い覚悟を持って取り組んでいきます。

経常利益500億円は、言葉だけでお約束するものではありません。成長の確度を問い、資本の使い方を問い、結果が出なければ事業、投資、経費の前提と優先順位を見直す。その選択と実行を積み重ね、成果としてお示しします。

また、企業価値向上の実現には、財務戦略や資本政策のレベルアップに加え、ガバナンスの実効性向上も不可欠です。

この1年、当社では少数株主を含む全ての株主の皆さまの利益をより意識した経営を進めるべく、取締役会での議論や意思決定プロセスの透明性・公正性の向上に取り組んできました。資本政策、事業ポートフォリオ運営、成長投資、株主還元に関する判断においても、特定の立場に偏ることなく、株主共同の利益に資するかという観点を重視しています。

PBR1倍超の実現、そしてその先の持続的な成長に向けて、財務健全性、成長投資、株主還元のバランスを取りながら、資本効率を高める経営を推進します。透明性と公正性を備えたガバナンスのもと、資本政策と市場との建設的な対話を通じて、資本市場から信認される会社への変革をめざします。



# ステークホルダーとの対話

当社では、持続的な成長と企業価値向上のために、透明性の高い情報開示と、株主・投資家をはじめとするステークホルダーとの対話に取り組んでいます。
2025年度はSR面談の拡充や能動的アプローチにより新規面談の積み上げを図り、以下のとおり面談を実施しました。なお、ステークホルダーとの対話を通じて得られた意見は定期的に経営陣および取締役会へ共有し、事業ポートフォリオ戦略、資本政策および開示方針の検討などに活用しています。

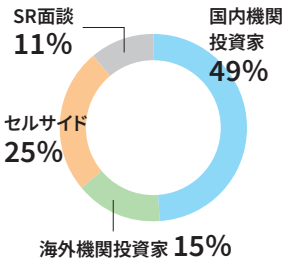
## 2025年度の主なIR活動

| 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 | 代表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実施 |
| 機関投資家・アナリストとの個別面談 | 延べ108件 | 以下のとおり組織的に面談を実施<br>代表取締役社長 13件<br>社外取締役 1件<br>財務・経理グループ長 19件<br>財務部IR室 75件 |
| うち、国内機関投資家 | 53件 | |
| うち、海外機関投資家 | 16件 | |
| うち、アナリスト（セルサイド） | 27件 | |
| うち、議決権担当者とのSR面談 | 12件 | |
| IR資料のWeb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） | |

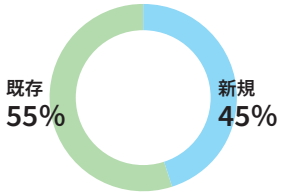
※下線部は英訳版開示あり

## 対話の実施

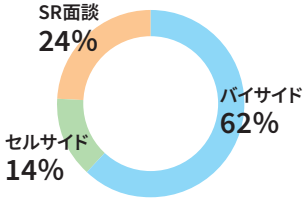
● 面談先の属性




● 新規・既存の割合




● 新規面談先の内訳




## 株主・投資家からの意見とそれを踏まえた2025年度の対応（対話の成果）

| 主な意見 | 対応 |
|---|---|
| 市場金利上昇の影響を詳細に開示してほしい | ▶ 営業収益における流動化影響（調達コスト、譲渡益・償却）を開示<br>▶ BS構造や金利感応度（金利更改期間、期間損益影響）を開示 |
| 資本配賦および資本効率化について開示してほしい | ▶ 自己資本、配賦原資、配賦資本の内訳および戦略別ROEを開示 |
| スプレッドを開示してほしい | ▶ 個品割賦スプレッドおよび銀行保証の保証料率を開示 |
| 中期経営計画における計数計画の詳細について開示してほしい | ▶ 個人・法人戦略の営業収益の内訳（利上げ影響含む）を開示 |

## その他投資家の関心事項

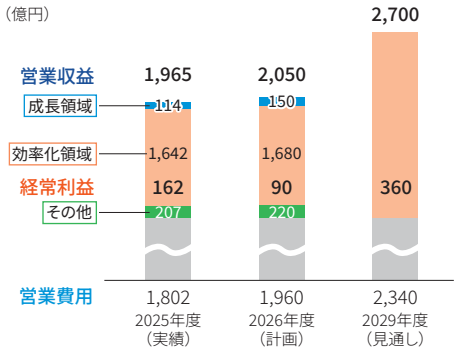

- 2029年度の経常利益500億円達成に向けた取り組みについて P.29
- ムニノバとの資本・業務提携の狙いについて P.17
- 事業構造改革におけるAIの活用状況について P.16
- 個人、法人、海外戦略の今後の見通しについて P.35
- カルチャー変革の状況について P.14
- 人財戦略における具体的な取り組みについて P.42

# 個人戦略

## 選択と集中による収益モデルの再構築

2025年度の個人戦略全体の営業収益は増収となった一方、個品割賦などの価格転嫁の遅れ等により経常利益は減益となりました。人口減少に伴う市場環境を踏まえ、トップラインの大幅成長が見込みにくい中、収益性重視への構造転換が不可欠と認識しています。2026年度は金融費用の増加により厳しい収益環境を想定する中、事業構造改革を前倒しで推進し、V字回復に向けた基盤構築の年と位置付けています。具体的には、個品割賦の完全STP化やショッピングクレジットの見直し、変動金利化による採算性の確保を徹底します。加えて、業務プロセス改革により300～400名規模の効率化を図るとともに、AI活用によるカードセンターおよび督促・回収業務の高度化を推進します。これらの取り組みにより、コスト削減と回収率向上を実現し、収益力と資本効率の双方を高めることで持続的な成長と企業価値の向上をめざすとともに、新たな顧客体験価値の創出を実現していきます。

### 利益計画




注：2026年度ルールに基づく管理会計ベース。2025年度実績は、2026年度ルールを遡及適用。流動化影響、財管差等は含まない。

**2026年度計画（前年差）営業収益 内訳** (億円)

**成長領域**
- オートリース …… 130 (+20)
- デジタル分割払い …… 20 (+15)

**効率化領域**
- 個品割賦（オートリース除く） …… 960 (+15)
- カード・融資（デジタル分割払い除く） …… 720 (+20)

**その他**
- 家賃決済保証 …… 190 (+10)
- その他（子会社等） …… 30 (+5)

### 事業構造改革完遂に向けた主な取り組み

P.16

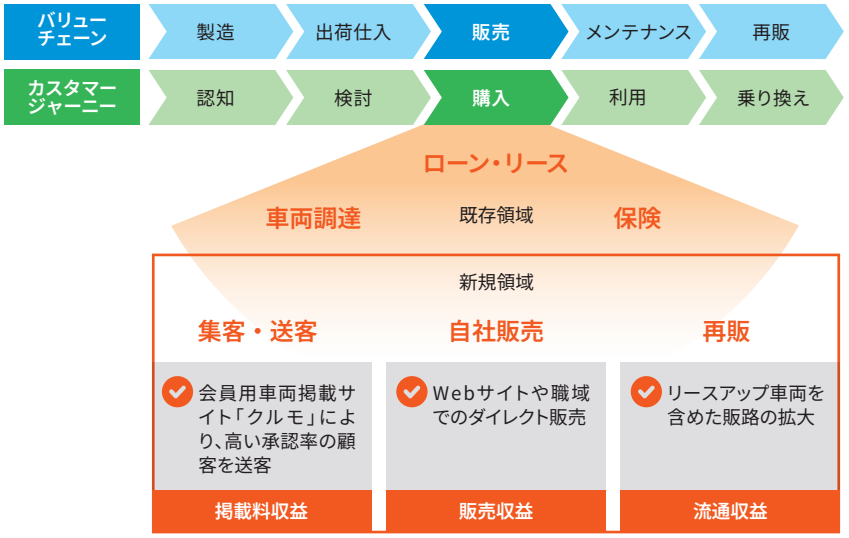
| | |
|---|---|
| 01 個品割賦の完全STP化 | 02 ショッピングクレジットのアセットコントロール |
| 03 カードセンターのAI化 | 04 督促・回収業務プロセスの変革 |

### 個人向けオートリース

成長領域

オートリース市場では足元で成長の鈍化が見られるものの、当社グループは本領域を中長期的な成長ドライバーと位置付けています。当社は、オートローン事業で培った販売店ネットワークや与信ノウハウに加え、豊富な顧客基盤を有しており、これらの強みを活用することで競争優位性を発揮できると考えています。今後はリース契約にとどまらず、自動車関連バリューチェーン全体へ事業領域を拡大し、顧客生涯価値（LTV）の最大化と持続的な収益成長を実現していきます。2026年度は、代理店戦略の再構築に加え、リース契約満了顧客への再提案強化など既存顧客基盤の活用を進め、新規契約の拡大と顧客接点の強化を図ります。また、販売店経由中心の事業モデルから、お客さまとのダイレクトな接点を持つモデルへの転換を進めることで、顧客基盤の拡充とLTV向上を図り、収益の安定性と成長性を高めることで企業価値向上につなげていきます。

**自動車市場のバリューチェーンを俯瞰した新規領域への取り組み**

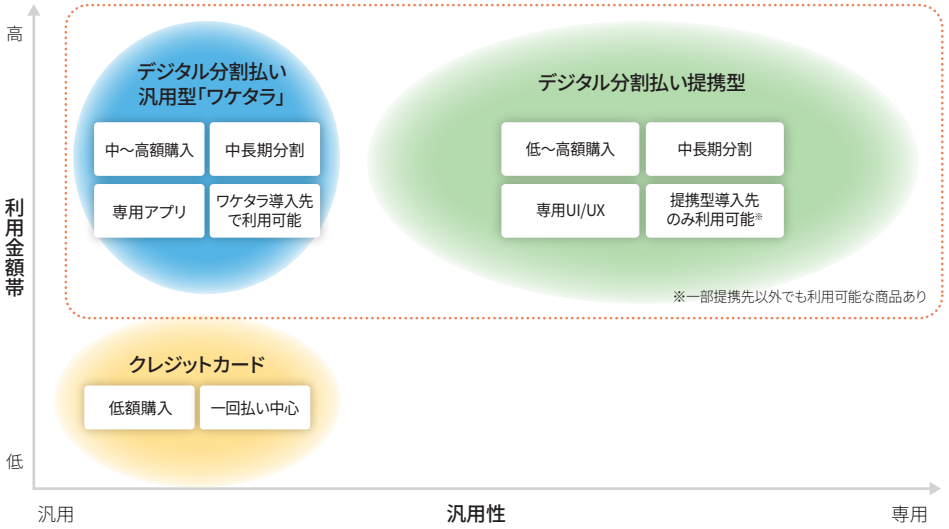


# 個人戦略

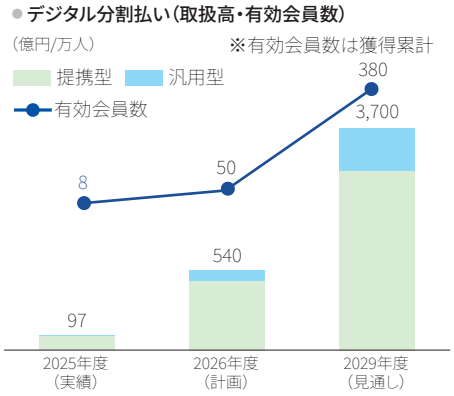
## デジタル分割払い

成長領域

デジタル分割払いは、スマートフォンもしくはPCのみで申し込みから利用まで完結する利便性の高い分割払いサービスです。お客さまは審査後に設定された利用可能枠の範囲内で、ワンクリックにより繰り返し分割払いを利用でき、オンラインショッピングをはじめとする幅広い購買シーンで活用いただけます。




本サービスは、中期経営計画における重要な成長ドライバーの一つとして位置付けており、取扱高は100億円規模まで成長しています。今後は500億円規模への拡大をめざし、AmazonやAppleなどの主要提携先との連携強化に加え、大手決済代行事業者（PSP）との協業による加盟店網の拡充を通じて、さらなる利用機会の創出を進めています。




### 提携型（Amazon,Apple等）

- 提携先と協力しプロモーションを推進、分割ニーズの高い顧客層へのターゲティング施策等により稼働を最大化
  ex）顧客無金利キャンペーン、支払方法選択時のレコメンド等
- 株式会社みずほ銀行等との連携を活用した、新たな大手プラットフォーマーとの協業

### 汎用型 ワケタラ

導入社数　2,300社（2026年3月末時点）

加盟店への導入拡大 / ユーザー認知度の向上 / 利便性の向上

取引対象 4万社以上

- 対面店舗以外にもEC事業者への導入を加速し、有効会員数・取扱高を拡大
- 大手PSP事業者との協業開始予定

また、AIを活用した「Agent型Payment構想」の実現に向けた取り組みを推進しています。複数の決済手段をシームレスに統合し、お客さま一人ひとりに最適な支払方法を提案することで、利便性と顧客体験の向上を図るとともに、利用促進による収益成長の加速をめざしています。今後もデジタル技術を活用した金融サービスの進化を通じて、持続的な成長と企業価値の向上に取り組んでいきます。

### Agent型Payment構想　2028年度予定

- 一度の申し込みで、複数の決済サービスを登録
- AIが適切なアカウントを推奨し、決済を実行

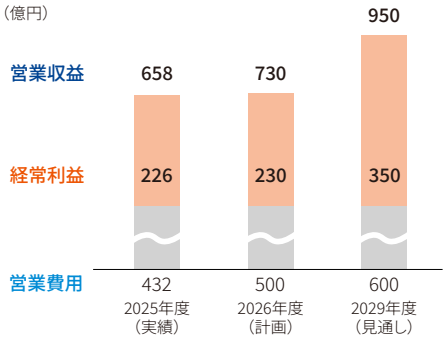


# 法人戦略

## 収益成長を牽引するコアドライバー

2025年度における法人向け事業は、銀行保証残高の増加を主因として増収増益を達成しました。とりわけSME市場向けビジネスは、依然として大きな成長余地を有する一方で、競争環境は急速に変化しており、今後の市場シェアが形成されていく重要な局面にあると認識しています。当社は、長年にわたり培ってきた与信ノウハウに加え、金融機関・販売店・加盟店との強固なネットワークを生かし、本領域における競争優位性を確立し、持続的な成長をめざします。また、足元では市場金利の上昇が進行していますが、当社の法人戦略は、資金調達コストの影響を受けにくい保証ビジネスを中核としており、こうした環境変化は相対的な収益機会の拡大につながるものと捉えています。今後の金利上昇局面においても、保証ビジネスは当社の収益安定性と成長性を支える重要な領域です。これらを踏まえ、保証ビジネスを中心とした低資本・高収益モデルにより資本効率の高い成長を実現するとともに、SME市場におけるプレゼンス向上を通じて企業価値の最大化をめざします。

### 利益計画

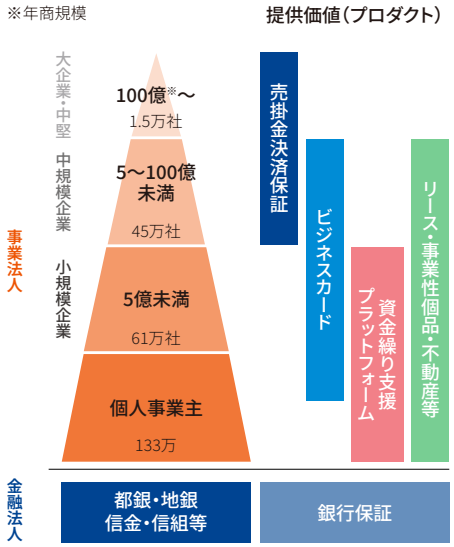



注:2026年度ルールに基づく管理会計ベース。2025年度実績は、2026年度ルールを遡及適用。流動化影響、財管差等は含まない。

**2026年度計画(前年差)営業収益　内訳**　(億円)

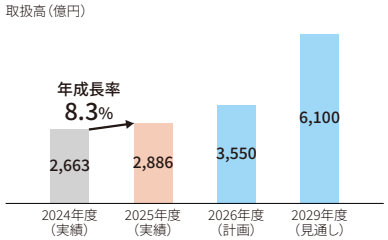
| | | | |
|---|---|---|---|
| 銀行保証 | 390(+20) | ビジネスカード | 40(+5) |
| 事業性個品等 | 90(+5) | 売掛金決済保証 | 40(+5) |
| 不動産 | 80(+30) | その他(子会社等) | 90(+7) |

### セグメント別戦略




**売掛金決済保証**

2025年度は外部環境の影響により取扱高は計画を下回ったものの、与信見直しやデジタル施策で収益影響を抑制しました。今後は、業種別戦略や与信高度化、保証ファクタリング強化により減収影響を吸収し、データ活用とUI/UX改善を通じて収益基盤の質と成長性を一段と高めていきます。

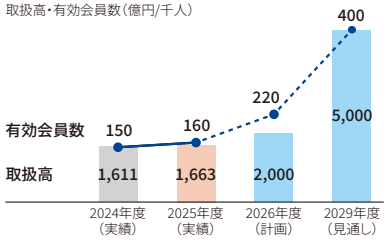



**ビジネスカード**

2025年度は、専属推進チームの設置による営業体制の強化や提携先との協業基盤構築を進めたものの、その効果発現に時間を要したことから、計画を下回る結果となりました。

今後は、ネットワーク経済圏を軸とした顧客基盤の拡大に加え、特典設計の柔軟化や商品機能(支払条件)の拡充を通じて新たな顧客層の開拓を推進します。

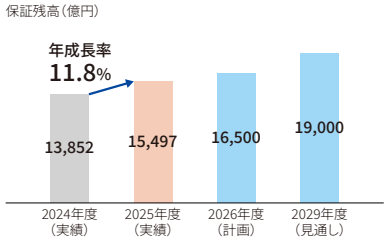
また、mitoselやファクタリング機能の拡充により、業務効率化や資金繰り支援など、お客さまへの提供価値のさらなる向上をめざします。




**銀行保証**

2025年度は、目的ローンを中心とした資金需要を的確に捉え、保証残高は計画を前倒しで達成しました。

今後は、各ローン商品の収益性向上に加え、受付業務の自動化などによる事務コスト削減を着実に進め、持続的な収益基盤の確立を図ります。



# 法人戦略

## mitosel

資金繰り支援プラットフォーム

ビジネスカードを起点とした小規模事業者・個人事業主向け資金繰り支援プラットフォーム「mitosel」をリリースしました。今後サービス拡充を行い、ドミナントな存在をめざします。

**スマホアプリで手軽に資金管理！登録口座の金融機関・各種カードの制限なし！**




**01 資金の動きを把握し、将来を見通す**

入出金や融資を一元管理し、将来のキャッシュフローを見える化します。

**02 最適な資金繰り改善で事業成長の機会を逃さない**

あなたの企業に合った資金繰り方法をご提案、最適な手段でキャッシュフローを改善できます。

**03 いつでも、どこでも資金管理**

場所・時間を問わず資金管理ができ、事業成長のための業務に集中できます。

● 主な機能・他社比較　　2026年7月末現在

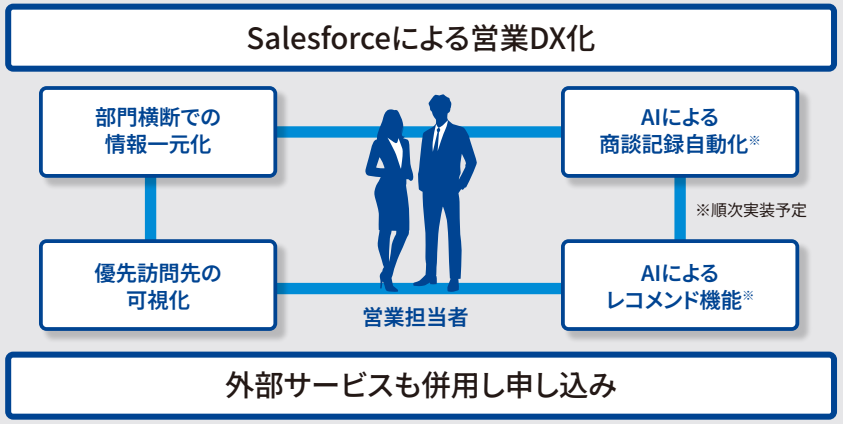
| カテゴリー | 内容 | 搭載機能 | | | A社 | B社 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 26/6 | 26/11 | 27/5 | | |
| 基本機能 | 請求書取り込み（OCR）・管理 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | 請求書作成・メール発送 | | ○ | ○ | – | – |
| シミュレーション | キャッシュフロー表作成 | ○ | ○ | ○ | ○ | – |
| | 資金繰りシミュレーション | | ○ | ○ | – | – |
| 資金繰りサポート商品 | 請求書カード払い | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | オンラインレンディング | ○ | ○ | ○ | ○ | – |
| | 請求書ファクタリング | | ○ | ○ | – | △※ |
| サポート | 資金繰り分析・レコメンド | | | ○ | – | – |

※今後拡充予定

WEB ｜ mitosel（ミトセル）公式サイト

### 法人営業高度化の取り組み

顧客企業の経営課題をデータとして蓄積・分析し、最適な提案につなげるコンサルティング機能の高度化を推進しています。部門横断での情報一元化により意思決定精度と提案力を向上させるとともに、AIを活用した営業支援や人材育成を通じて営業プロセスのDXを加速し、付加価値の高いサービス提供と収益力強化を両立していきます。これにより、営業人員の業務量を約1割削減するとともに新規獲得を拡大することで、2026年4月からの5年間で約30億円の効果を見込んでいます。




| | |
|---|---|
| 企業データベース | 企業データの連携自動化 |
| 営業提案品質向上 | 営業ナレッジ共有 |

**5年累計効果 30億円（想定）**

- 新規獲得による収益拡大
- 営業人員の業務量削減（営業活動余力約 1割増）

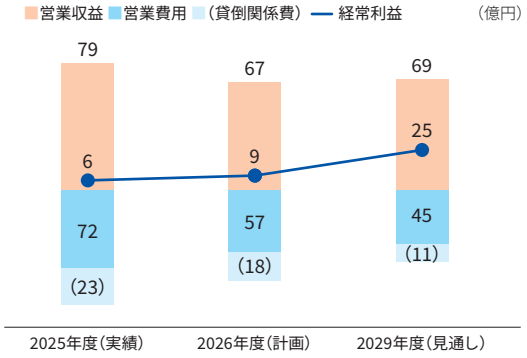
# 海外戦略

## 海外事業の黒字化定着への転換期

当社グループの海外事業は、「再建」から「黒字化定着」への転換期を迎えています。事業構造改革による収益体質の改善を進めた結果、タイ事業の黒字化やインドネシア事業の収益改善など着実な成果が現れています。併せて、事業ポートフォリオの最適化を通じて経営資源を成長領域へ集中させるとともに、DXや戦略パートナーとの協業を通じた新たな価値創出に取り組み、持続的な利益成長を支える海外事業基盤の構築を進めています。

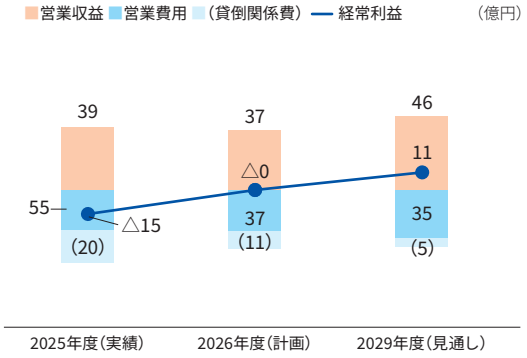
### タイ

タイでは、良質債権への選択と集中を進めた結果、3期ぶりの黒字化を実現し、再建フェーズから成長フェーズへの移行を果たしました。与信厳格化や回収体制の強化により資産の質が改善し、貸倒コストや金融費用の低減を通じて収益体質の強化を進めています。



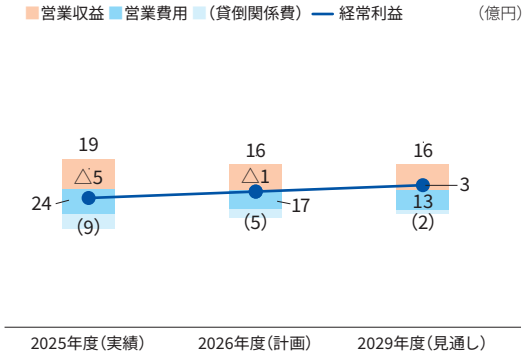

### インドネシア

インドネシアでは、事業構造改革を通じて資産の質の改善と収益基盤の強化を進めています。与信・回収管理の高度化により貸倒コストの低減が進み、ポートフォリオ改善も着実に進展しています。また、ガバナンス強化やDX活用による業務効率化を推進し、黒字化に向けた事業基盤の整備を進めています。




### フィリピン

フィリピンでは、与信・回収管理の高度化により資産の品質の改善と財務基盤の強化を着実に進めています。また、市場環境や成長性を踏まえた事業ポートフォリオの最適化を推進し、資本効率を重視した経営への転換を進めています。




注:2026年度ルールに基づく管理会計ベース。2025年度実績は、2026年度ルールを遡及適用。流動化影響、財管差等は含まない。

#### 成長戦略・将来像

タイでは、事業体質の変革を経て、与信管理力とガバナンスを強みとした競争優位性を確立しています。今後は、ディーラーファイナンス、車両担保融資、保険事業を成長ドライバーに育成するとともに、DX化を進めながら収益源の多様化を推進し、持続的な利益成長をめざします。

#### 成長戦略・将来像

今後は、中古車ローンやディーラーファイナンス、法人融資など成長領域への展開を加速するとともに、DXと戦略的パートナーシップを活用した収益機会の拡大を進めます。オートローン中心の事業モデルから収益源を多様化し、中長期的な利益成長の実現をめざします。

#### 成長戦略・将来像

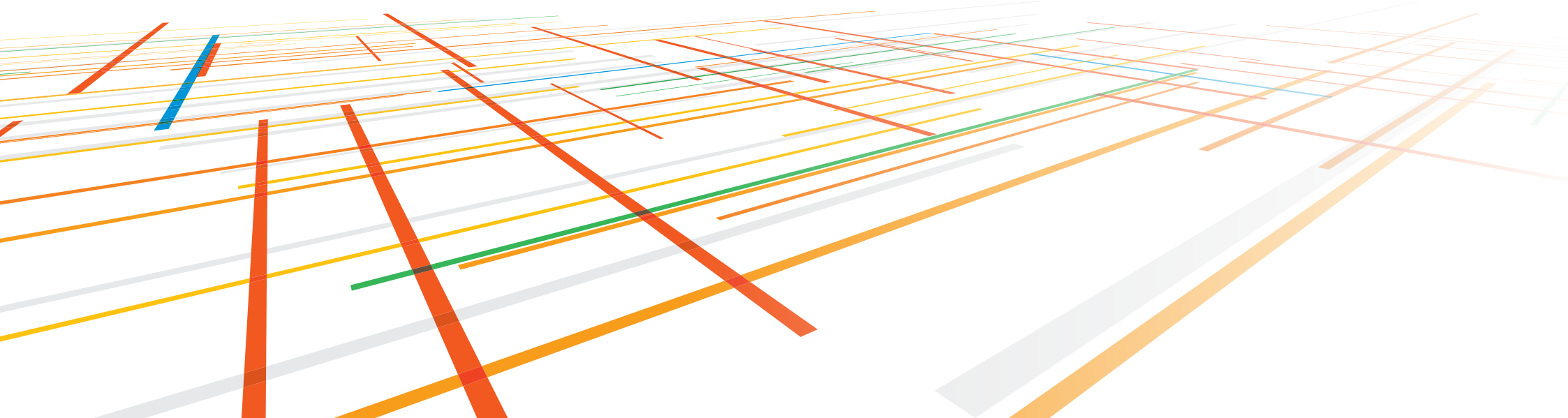
今後は、与信基準の厳格な運用および審査体制の高度化により債権管理を安定化させつつ、ガバナンスと回収強化を図ります。
規律あるポートフォリオ運営のもと、グループ全体の資本効率向上と持続的な企業価値向上をめざします。

# Management Foundation

## 経営基盤

人材と組織を強化し、
戦略実行力を高める


41 4つの経営基盤強化
42 人的資本経営
45 社外取締役鼎談
コーポレート・ガバナンス
49 取締役紹介
50 スキル・マトリックス
51 新任社外取締役メッセージ
52 基本的な考え方
コーポレート・ガバナンス向上への主な取り組み
53 コーポレート・ガバナンス体制
各監督機関の役割と構成
54 取締役会の実効性評価
55 少数株主保護
サクセッションプラン
56 役員報酬
リスクマネジメント/コンプライアンス
57 基本的な考え方
リスクマネジメントへの取り組み
コンプライアンスへの取り組み
58 事業継続管理
サイバーセキュリティ
サステナビリティ
59 事業を通じた社会価値創出を支える推進体制
責任あるサプライチェーンの推進
60 人権尊重への取り組み
在留外国人の金融包摂
多様な人々への学びの提供
61 環境への取り組み

# 4つの経営基盤強化

当社グループは、「与信×テクノロジーで新たな金融シーンを創りだす先進企業」をめざし、中期経営計画における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。その実現に向け、個人・法人・海外といった顧客セグメント別事業戦略を打ち出すとともに、それを支える業務プロセス改革（BPX）、デジタル・AIの徹底活用（DX/AI）等の経営基盤強化を重点取り組み事項としています。さらに、新たな価値を創造するために多様な仲間と協業・挑戦し、ミッションを果たすことを志向する企業カルチャーへの変革を重点課題の一つとして位置付けており、さまざまな施策を推進しています。

| | ● 2025年度の取り組み |
|---|---|
| **01 「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**<br>●オープンかつインクルーシブ&イノベーティブ<br>●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<br>●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 | ▶タウンホールミーティング：117回開催<br>▶Orico Open Forum：3回開催<br>▶中核管理職層向けワークショップ（理念・共感実践活動）：13回・286名受講<br>▶オリコまなびキャラバンでの出張授業：5回開催 |
| **02 DX / デジタル・AI 利活用の徹底拡充**　WEB ｜ DX戦略<br>●テクノロジー活用による競争力の向上<br>●DXの深化により、マーケティング先進企業へ<br>●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 | ▶社員参加型「DX推進会議」：3回開催<br>▶シチズン・データサイエンティスト：124名<br>▶AIベーシック：4,482名修了<br>▶AIエキスパート：20名修了 |
| **03 人的資本経営 / 人財戦略のさらなる進化と働き方改革**　WEB ｜ 人的資本経営・人財戦略<br>●『個』が成長・協働し、変革・改善を起こす人材集団づくり<br>●社員が最大のパフォーマンスを発揮する環境づくり<br>●経営戦略に資する人事の高度な体制づくり | ▶新たなキャリアへ向けた公募への挑戦：495名応募<br>▶組織開発専任担当による個別対話の実施<br>▶女性管理職異業種交流セミナーの開催：37社・91名参加<br>▶次世代リーダー育成に向けた人材プールの組成：約300名 |
| **04 コーポレート・ガバナンス / リスク管理 / ALMのレベルアップ**<br>●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<br>●リスク管理、個人 / 法人与信モデルの高度化<br>●ALMのレベルアップ | ▶取締役会の過半数を独立社外取締役に変更<br>▶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<br>▶国内外の子会社管理を含めた当社グループのリスク管理の実効性向上<br>▶個人・法人の信用力をより多面的に評価する新たな与信モデルの構築<br>▶市場環境の変化に強い資産・負債構造の構築<br>▶デリバティブ取引の活用による金利変動リスクへの適切な対応 |

# 人的資本経営

## 経営戦略と連動した人財戦略

当社は、「与信×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、経営戦略と連動した人財戦略を推進しています。中期経営計画においては、「オリコならではの金融モデルの確立」を5年後の到達点に掲げ、顧客セグメント別事業戦略の推進に加え、業務プロセス改革、デジタル・AIの徹底活用、企業カルチャーの変革を重点課題として位置付けています。これらを着実に実行していくためには、社員一人ひとりが自律的に学び、挑戦し、持てる力を最大限に発揮できる人財基盤の強化が不可欠です。当社では、人財戦略を「人材・組織」「環境・仕組み」「体制」の三つの観点から体系的に整理し、社員の自律的キャリア形成の支援、挑戦と対話を促す組織風土の醸成、DX・AI活用を支える育成体系の整備を一体的に進めています。とりわけ、DX・AI活用を支える育成体系については、人材ポートフォリオを起点に、経営戦略の実行に必要な人材要件やスキルを明確化し、採用・育成・配置・登用と連動させることで、業務高度化や変革を担う人財の確保・育成を進めています。これらの取り組みを通じて、人材価値の最大化と組織力の向上を図り、中期経営計画の実現と持続的な企業価値の向上につなげていきます。




## 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中、社員一人ひとりが自らの志向や強みを踏まえ、主体的に学び、挑戦し、成長できる環境の整備を進めています。2025年度においては、ジョブポスティング制度を通じた社内公募をはじめ、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、副業経験など、社内外での多様な挑戦機会の提供を継続・拡充しています。これにより、社員が自身のキャリアと向き合い、新たな経験や知見を獲得し、活躍の幅を広げることを支援しています。加えて、デジタル・AI分野を含む専門性の強化を図り、業務高度化・変革を担う人材の育成を重点的に推進しています。これらの取り組みを通じて、自律的な成長を促すとともに、業務プロセス改革の推進力を高め、新たな価値創出を支える人財基盤の構築を図っていきます。

### 挑戦を後押しする環境が変えた私のキャリア

入社以来6年間、クレジットセンターで個品割賦や業務用機器等のリース案件の審査業務に従事してきました。個人や法人の信用状況を適切に判断する業務を通じて、正確性や判断力、多角的な視点でリスクを捉える力を培いました。当初の私は挑戦よりも安定を選ぶことが多く、自ら環境を変えることに不安を感じていました。しかし、当社には未経験の分野でも学びながら成長できる環境があり、年次に関係なく一人ひとりの意見や挑戦を尊重する風土があります。そのような環境に後押しされ、自身も新たな領域に挑戦したいという思いが強まり、以前から関心を持っていたアクワイアリング業務への異動に公募制度を通じて挑戦しました。現在は審査業務で培った正確性や判断力を生かしながら、新たな知識や経験の習得に取り組んでいます。社員一人ひとりの成長と挑戦を支える企業文化が、新たな価値創出と当社の持続的な成長につながっていると実感しています。



コンシューマー・ペイメント営業部
**菅野 奈菜**

# 人的資本経営

## データ・生成AI人材の育成

当社では全社的にDXによる新たな価値創造と生産性向上を進めるため、前中期経営計画において「DX推進人材育成プログラム」を策定、推進し、KPIであるDX推進人材3,000名を2年前倒しで達成するなど成果を上げてきました。

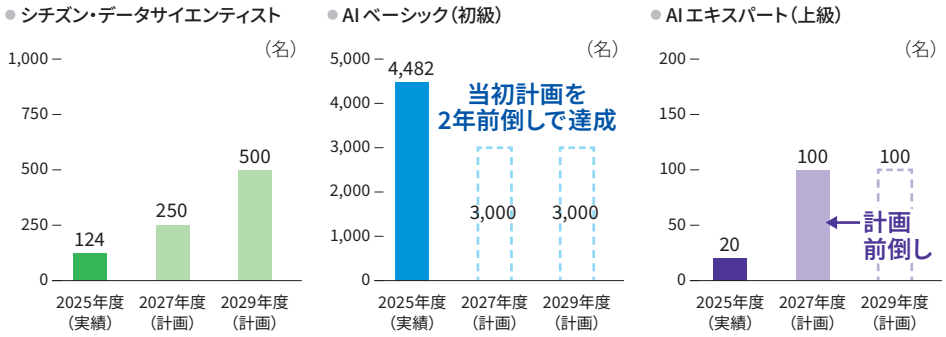
2025年度から開始した中期経営計画では、重点的に強化する経営基盤の一つとして「デジタル/AI利活用の徹底拡充」を掲げており、これを着実に実現していくうえで最も重要となる「人材」を強化すべく、データ人材と生成AI人材の育成に取り組んでいます。

具体的には中期経営計画の最終年度にあたる2029年度末時点で「シチズン・データサイエンティスト※1」を500名、2027年度末時点で「AIベーシック※2」修了者を3,000名、さらに2029年度末時点で「AIエキスパート※3」修了者を100名育成していくことをKPIに設定していました。しかし、生成AIの急速な進化を鑑み人材育成のペースを速めたことから、AIベーシックについては2025年度末時点で4,482名が修了し、KPIを達成しました。また、AIエキスパートについては当初計画を見直し、2年前倒しの2027年度末までに100名の育成をめざしています。

なお、データサイエンティストも生成AIを有効に活用して価値創造を実現することが求められていること、プログラミング技術等がなくても生成AIを活用して高度なデータ分析が可能になりつつあることを鑑み、データ人材と生成AI人材の育成プログラムを統合し、従来以上に効果的な人材育成プログラムへ見直すことも検討しています。

※1 BIツールを活用してデータ分析を行い、課題解決を進める人材
※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

## データ・生成AI人材のKPI




## TOPICS

### データ活用スキルを有する人材のネットワーク化

当社では中期経営計画において「デジタル/AI利活用の徹底拡充」を経営基盤強化の重要戦略と位置付ける中、全社的にデータに基づく意思決定や行動を進めるため、社内のデータ活用スキルを有する人材が連携し知見を共有するネットワークを整えています。本ネットワークでは、好事例や最新動向の共有、ツール活用勉強会、人材交流会などを定期的に実施しています。

また、各部門から寄せられるデータ活用に関する課題や相談には、専門部署であるデータ・ソリューション部が伴走し、新たな価値創造や業務改善をサポートしています。当社は人材育成と実践支援を通じて、データドリブン・カルチャー醸成に取り組んでいきます。



### 機械学習モデルで督促業務の効率化

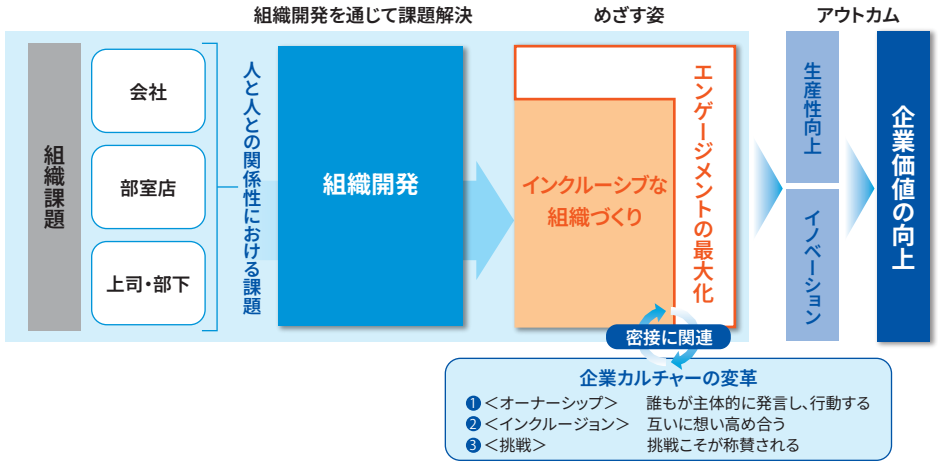
クレジットやローンなどの金融サービスを提供する当社にとって、督促・回収は重要な業務ですが、従来は従業員の属人的な経験や知見で督促方法や実施タイミングを判断していました。今般、蓄積したデータを活用し、機械学習モデルと最適化アルゴリズムにより、お客さまごとに最適なアプローチを自動で導き出す仕組みを構築しました。本取り組みは、数年にわたる検証とABテストによるノウハウの蓄積、数十種類の機械学習モデルの試行錯誤により実現しました。また、実装化にあたっては現場との対話を重ね実務に即した仕組みへと磨き上げ、初期段階では計画を上回る効率化効果を上げています。本取り組みの独自性が認められビジネスモデル特許を取得しており、当社のデータ活用力を示す大きな成果となっています。



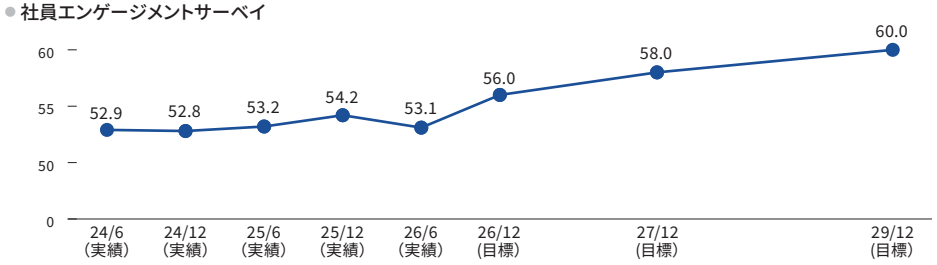
## ②社員が最大のパフォーマンスを発揮する環境づくり

### 組織開発への取り組み

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配置しました。具体的な取り組みとして、エンゲージメントサーベイや組織診断を通じて各組織の課題を把握し、個別訪問によるワークショップやマネジメント研修等を実施しています。これらの取り組みでは、「対話」を起点に課題への気付きや職場内の関係性向上を促すことで、各組織の自律的な改善活動を後押ししています。こうした活動を通じて、社員一人ひとりが互いを尊重し、ともに成長できる組織風土を醸成するとともに、インクルーシブな組織づくりと社員エンゲージメントの向上に取り組んでいます。




● 社員エンゲージメントサーベイ




P.14 | オーナーシップ・インクルージョン・挑戦に向けたカルチャー変革

## ③経営戦略に資する人事の高度な体制づくり

### タレントマネジメントを通じた次世代リーダー育成

当社では、評価や人材情報を活用した適所適材のタレントマネジメントを実践する中で、将来の経営を担うリーダー人材の計画的な育成・輩出に取り組んでいます。その一環として、各部門・グループからの推薦等を踏まえた人材プールを構築し、一人ひとりの強み・課題・キャリア志向を把握したうえで、成長段階に応じた育成を推進しています。具体的には、配置や全社横断プロジェクトなどの「経験」を通じて実践で鍛え、研修等の「学習」により知識・スキルを補強し、メンタリングやフィードバック等の「支援」を通じて内省と変革を促しています。これらを組み合わせながら、育成状況を定期的に確認し、配置・登用へ接続することで、経営人材を継続的に輩出する仕組みの高度化を図っています。



# 社外取締役鼎談



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
**平山 景子**

**経歴**

国内外の多様な企業において、マーケティング戦略や事業開発、サービス企画の経験を経て、事業成長やブランド価値向上、インクルージョン&ダイバーシティ推進に従事。
2025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セクターで国際金融、海外支援、インパクト投資等に幅広く従事。
2024年6月から現職。

## オリコの変革に向けた前進をより一層、強く後押ししていきます。

中期経営計画（2025～2029年度）の初年度を終えたオリコは、梅宮社長率いる新体制のもと、変革をさらに前進させています。本鼎談では、新たな経営体制、初年度を終えた中期経営計画、そしてガバナンスの実効性について、3名の社外取締役に率直な評価と課題を語っていただきました。

### 新体制と変革の実効性について

**小笠原**：梅宮社長率いる新体制がスタートして1年が経ちました。取締役会では、常に中期経営計画に照らし合わせて議論が実施されており、計画達成へのこだわりを強く感じます。撤退すべき領域と攻めるべき領域を明確に切り分け、経営として踏み込んだ議論を実施している点は、大きく変化した点と捉えています。

**西野**：ロジカルに組み立てた中期経営計画を、いかにわかりやすくフラットに社内へ浸透させるかを梅宮社長ご自身が強く意識されており、社内での対話や情報共有を積極的に実施していることが大変印象的でした。実行と責任は一対であるべきだと考えていますが、各部門が責任を持って戦略を実行していくために、「誰が責任を負うのか」といった責任体制を明確にできたことは、大きな進展であったと考えます。



## 責任ある実行で変革を成果につなぐ

**平山**：社外取締役に就任して１年になりますが、成長戦略、事業構造改革、それを支える経営基盤という3つの柱を軸に、最終年度の経常利益500億円という大きな目標がロジカルに組み立てられており、会社としての方向性が明確になった印象を持っています。加えて、西野さんのお話にもありましたが、社長ご自身が自らの言葉で説明するなど、コミュニケーションに気を配られているのがとても印象的でした。今計画に対しても部室店長にご自身の言葉で説明したり、グループ全体へメールを発信したりするなど、グループの全役職員が同じ方向を向くよう心を配っておられます。

**小笠原**：梅宮社長ご就任後、全支店やグループ会社を回り、現場の意見を聞いて、対応できないものも含め数日以内に回答を行っていました。トップがここまで真摯に現場の声に向き合う姿に、私もとても感心しました。

**西野**：確かに、梅宮社長が自ら各部門との対話を重ねられたことが戦略推進上、ポジティブな影響をもたらしているのを実感しています。環境変化に対してどう対応すべきかをご自身で考え抜き、各部門と直接やり取りをして意思決定に至った過程が、取締役会でご説明いただく際に伝わってきます。一方で、金利の上昇やAIの急激な進化等、外部環境が劇的に変化している現在において、社長のリーダーシップのみに頼るわけにはいきません。事業部門のリーダーが現場で起きていることを的確に把握し、施策を打ち、それを現場に伝えていくことが外部環境への対処という大きな課題を克服し変革を実現させていくために不可欠だと考えています。

**小笠原**：以前にも、一部現場に指示が下りておらず、部門間の調整も十分できていなかった事例がありましたね。この課題に取り組むことは重要だと考えています。

**平山**：おっしゃるとおりどれだけ合理的な中期経営計画があっても、実行する側がついてきていなければ意味はありません。私は、AIの活用によって働き方を変えていくべき現在、「考えながら走れる組織」をつくることが重要なポイントだと考えます。梅宮社長をはじめとした経営陣には「何を達成するか」にフォーカスいただき、「どのように達成していくのか」は可能な限り現場に委ねる。つまり、現場が指示待ちにならず、現場が考えるということの意識付けが重要になってくると思います。

### 中期経営計画の初年度の評価

**小笠原**：前中期経営計画では未達が続いていたため、中期経営計画の初年度の計画目標を達成できた点は評価しています。ただ、個人戦略の新規事業であるデジタル分割払い「ワケタラ」や法人の新しい取り組みは、苦戦しているというのが率直な印象です。就任時から指摘させていただいていますが、プロダクトアウトの発想から抜け出せていないことが、大きな要因と考えています。著しく変化する外部環境がオリコの顧客層のニーズにどのような変化をもたらすのかについて、もっと解像度を高めていくべきです。プロダクトアウトからマーケットインへ転換していくためには、プロダクト開発時からいかに現場の視点を入れられるかが重要になってくると思います。経営と現場の距離を縮めようとする梅宮社長の狙いの一つがここにあると思います。

**西野**：数値計画としては達成となっているものの、事業戦略ごとに見たときに課題があるというのは、小笠原さんに同感です。個人戦略のうち特に個品割賦の領域に関してはデジタル化の遅れ等、古いビジネスモデルの構造を変えていく大きな余地が残されていると感じますし、法人戦略は資金繰りプラットフォームのリリースなど、新しい挑戦が実を結ぶにはもう少し時間が必要だと思います。加えて、海外事業を一つの事業の柱にしていくためには、より一層の知見の蓄積およびガバナンス体制の構築やマネジメント体制の盤石化が課題だと考えています。

**平山**：事業ポートフォリオ改革の視点では、長年続けてきた事業であっても撤退の決断を下すなど、選択と集中の面で確実な進捗が見られます。創業から蓄積してきた与信力にテクノロジーを掛け合わせた価値提供の答えの一つとして、「ワケタラ」を世に示したことは大きな成果である一方で、現状は計画値を大きく下回っている状況にあります。顧客体験を大きく変えるサービスだと思いますが、コミュニケーションインターフェイスの設計にまだ改善の余地があるかもしれません。1,000万人を超えるカード会員や90万店を超える加盟店といったアセットをうまく活用し、お客さまが望むタイミングで、望むサービスを受けられるコミュニケーション設計をしていくことが課題と捉えています。

**西野**：オリコの差別化の源泉となる強みの明確化はできていると思いますが、それをいかに有効に活用していくのかというところにはまだ課題が残っていますね。オリコ最大の強みである、与信力を軸としつつ、顧客とのインターフェイスの設計を外部環境の変化に応じて、柔軟に変えていく必要があるというのは平山さんと同意見です。

**平山**：それはまさに、ファイナンスでありながらテクノロジーの企業へ変革しようとするオリコにとってのチャレンジだと思います。IT企業は、最初からアプリをいかにユーザーに活用してもらうかにフォーカスしています。オリコも与信×テクノロジーでサービスを提供しているのであれば、ファイナンスプロダクト起点ではなく、生活や活用シーンに目を凝らしてどうしたらユーザーに使ってもらえるのかについて、必死に考え抜かなければなりません。2026年5月に、みずほ銀行およびムニノバホールディングス（以下「ムニノバ」）と新たに業務・資本提携を結びましたが、



## 顧客起点で価値創造を加速する

ムニノバは、オリコがめざすファイナンス×テクノロジーの企業へいち早く舵を切った企業ですので、同社の変革のスピードや、大胆さ、実行力を、これを機に学んでいただきたいと思っています。

**小笠原**：平山さんからムニノバのお話がありましたが、ムニノバは協業する領域だけでなく、競合する分野においては、利益相反やコンプライアンス等の観点から、利益相反管理委員会における審議や監査等委員会による監査を通じて、取締役会が適切な監督機能を発揮していくことが重要であると考えています。

## ガバナンス体制と取締役会の実効性

**小笠原**：2025年度は、取締役会における独立社外取締役の割合を過半数としたほか、取締役会議長も非業務執行取締役が務める体制とし、指名・報酬委員会および利益相反管理委員会の委員長に独立社外取締役が就任しました。これらにより、監督と執行の役割分担がより明確となり、独立した立場から質の高い議論が行われるようになりました。一方、改訂されたコーポレート・ガバナンスコードの趣旨は、体制を整えて終わりではなく、「攻め」の投資に向けたプロセスがきちんと機能しているか、つまり実質面を強化することだと思います。その観点の成長投資に関する私たちのモニタリングをより実効性の高いものにしていくための情報共有の仕組みや社外取締役を含めた議論の強化は、今後の課題であると感じています。

**平山**：確かに、事業の選択と集中を進める中で、撤退の一方で新しい事業への投資も行っていくことになると思いますが、どのような領域に投資し、どのような時間軸でリターンを見込み、いかなるKPIでモニタリングしていくかといった攻めの投資に関する議論も重要なテーマになってくると思います。事業ポートフォリオが変わっていく中で、PBRやROEを改善していく具体策についても、議論を深めていく必要があると思います。

**小笠原**：一方で、意思決定は格段に速くなった印象です。例えば経費削減等の「守り」の意思決定はスピード感を持って進めている印象ですが、AIの驚異的な進化等を踏まえると、「攻め」の意思決定はもっとスピードを意識していく必要があるかもしれません。

**西野**：意思決定のスピードや議論の質を高めるための運営上の細かな工夫が見て取れます。配布資料の枚数が減り、執行の状況を監督者である社外取締役にわかりやすく端的に情報を伝える工夫がなされています。取締役会の前には事前説明の場が設けられ、特に重要な案件に関してはヒアリングや質疑ができ、事前の知識を得たうえで取締役会へ臨むことができる点にも工夫を感じます。私は指名・報酬委員会のメンバーでもありますが、社外取締役比率が高く、踏み込んだ議論を交わせており、実効面でもよく機能していると感じています。2025年度には、社長の選解任基準を定め、恣意性を排除し適切な経営者を選任・解任するための規律を明確化するとともに、経営の連続性を確保し、指名プロセスの客観性・透明性の向上を図るため、社長や部門長・グループ長、ボードメンバーのサクセッションプランを策定しました。また、社長の業績連動報酬割合を4割から5割に拡大し、成果責任をより明確化するなど、より一層のガバナンス向上を図っています。一方、実効性をさらに高めていくうえでは、私たちも背景知識や、現場の状況を能動的に入手する責務があります。これまでも支店やセンターを見学させていただくことはありましたが、環境が変化していく中で、どのようなことが現場で起こっているのかを知る機会をこれまで以上にいただくことで、より現場に即した提言ができると思っています。

**平山**：オリコは、中期経営計画の最終年度で経常利益500億円という大きな数値計画をコミットしていますが、いかに投資が稼ぐ力に結びついているのかといったモニタリングは、非常に大切だと思います。投資の回収に時間を要し、成果が短期的に見えにくいケースもあると思いますが、そのためにもIRが非常に重要になります。5年間の中期計画ではありますが、環境変化に対応しながら常にローリングしていくことが必要になります。そのタイミングで方向性を見誤らないことが重要ですので、客観的な見地で提言をさせていただきたいと思っています。

**西野**：例えば長期的な投資を優先する、比較的短期の株主価値を高めるための策を優先する、など取締役によって考え方に相違があっても良いと考えています。オリコの取締役会は女性比率の向上もあり、外形上の多様性は高まっていますが、追求すべきは異なる意見をぶつけ合い、企業価値を高めるという共通の責務を遂行していく、こうした真の多様性だと思います。

## さらなる変革に向けた期待

**平山**：AIも加わり、ドラスティックにテクノロジーの変化が生じているため、新しい働き方や新しい価値創造を進めていくことへの解像度を一人ひとりが上げていってほしいと考えています。事業構造改革を進めているわけですので、視点を社内だけでなく社外へも意識的に向け、競合分析を行い、今後オリコが提供すべき価値をさらに高めていってほしいと思います。

**西野**：ここまで事業構造改革にカルチャー変革とさまざまな改革に取り組んできました。私たち監督する側は、変革の手応えを実感していますが、これからは株主の皆さまにも見える形で変革の成果を示していってほしいです。一つひとつ変化を示していくことで、成長の好循環が生まれると思います。変革の実現に向けて、私たちも背中を押し続けたいと思います。



## 市場起点で成長戦略を磨く

**小笠原**：オリコは社会課題の解決を通じた社会価値の創出をめざし、サステナビリティと成長戦略を両輪で推進しています。もちろん社会への貢献なしに企業価値の持続的向上は望めませんが、現在のオリコは形式的で狭義のサステナビリティを追求するステージではありません。まずは「オリコならではの金融モデルの確立」に向けて、自己変革を成し遂げることを優先してほしいと思います。その結果として社会的な価値もついてくるはずです。株主の皆さまから「オリコの株価が上がったね」という声をいただけるよう、社外取締役としての責務を果たしていきたいと思います。

# コーポレート・ガバナンス

## 取締役紹介（2026年6月24日現在）



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 **馬塲 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 **平山 景子**
社外取締役

7 **西畑 智博**
社外取締役

8 **深澤 雄二**
取締役（監査等委員）

9 **松井 巖**
社外取締役（監査等委員）

10 **小笠原 由佳**
社外取締役（監査等委員）

11 **小松 幹太**
社外取締役（監査等委員）

WEB | 役員紹介



# 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、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、取締役会が備えるべき8項目のスキルを定めています。
取締役会による戦略策定と監督機能を重視し、下表スキル・マトリックスに示すとおり、知識・経験・能力等（スキル）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。

| | | | 独立社外取締役 | 業務執行取締役 | 性別 | 在任年数 | 備えるべき8項目 | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | 経営 | 営業戦略・マーケティング | IT・AI・デジタル | 財務・会計 | リスク管理・法務・コンプライアンス | サイバーセキュリティ・事業継続 | 人財・組織 | サステナビリティ |
| 取締役 | 1 | 飯盛 徹夫 ※1 | | | 男性 | 6年 | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | |
| | 2 | 梅宮 真 | | ● | 男性 | 2年 | ● | | ● | ● | ● | ● | ● | |
| | 3 | 松岡 英行 | | ● | 男性 | 1年 | | | | | ● | | ● | ● |
| | 4 | 馬場 一晃 | | ● | 男性 | 1年 | | ● | | ● | ● | | | |
| | 5 | 西野 和美 | ● | | 女性 | 7年 | | ● | | | | | ● | ● |
| | 6 | 平山 景子 | ● | | 女性 | 1年 | | ● | ● | | | | ● | |
| | 7 | 西畑 智博 | ● | | 男性 | 0年 | ● | ● | ● | | | ● | ● | |
| 取締役（監査等委員） | 8 | 深澤 雄二 | | | 男性 | 7年※2 | | | | ● | ● | ● | | |
| | 9 | 松井 巖 | ● | | 男性 | 9年※2 | | | | | ● | | ● | ● |
| | 10 | 小笠原 由佳 | ● | | 女性 | 2年 | | ● | | ● | | | | ● |
| | 11 | 小松 幹太 | ● | | 男性 | 0年 | ● | ● | | ● | ● | ● | | |

※1 取締役会議長
※2 監査役と取締役（監査等委員）の在任年数を合算
なお、上記の一覧表は、各氏の有する全てのスキル・経験を表すものではありません。

### 独立社外取締役として選任している理由

当社では、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および監督機能ならびに監査等委員会による監査機能に貢献する役割を担うものと位置付けています。こうした役割を踏まえ、取締役会における多角的な検討と意思決定の客観性・透明性の確保に資する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 |
| 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 |
| 西畑 智博 | デジタルイノベーション推進および経営トップを務めた経験を通じ、デジタル分野に関する高い見識と経営能力を有し、適切な意思決定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 |
| 小松 幹太 | 財務・会計分野および経営に関する豊富な経験と高い見識を有し、経営全般の適法性・妥当性に関する監査・助言が可能と判断し選任 |

# 新任社外取締役メッセージ

2026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。オリコの企業価値向上、さらなる成長に向けて尽力していきます。これまで日本航空株式会社入社以来40年以上にわたり、主に「ITとビジネスの融合」をテーマに、WEBビジネスの進化、基幹システムの刷新、イノベーションファンドの創設や新規事業創造等、さまざまな部署でチームによる成長をめざして取り組んできました。2022年からは株式会社JALカード・代表取締役社長・CEOとしてデータドリブン経営による企業価値向上をめざしてきました。

企業を取り巻く環境を振り返ってみると、古くは1990年代に世界にインターネットが登場し、ダイレクトマーケティングの進化などビジネスモデルが大きく変革しました。そして今、生成AIやAIエージェントが登場し、当時と同様、いや、それ以上の大きな変化の時代、VUCAの時代を迎えています。このような環境変化の中、既存ビジネスのさらなる成長とともに新たなビジネス・価値創出へ挑戦していくこと、その両輪がますます重要になっていくと考えています。個人情報の保護やシステム安定運用の継続等の情報セキュリティの確保は非常に重要なインフラであることはもちろんのこと、企業としてのガバナンスの確保向上とともに、厳しい競争環境において、成長に向けた企業活動が一層求められています。

これまで培ってきた知見を最大限に活用させていただき、オリコのさらなる成長に向けてそ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
**西畑 智博**

2026年6月の株主総会にて、監査等委員である社外取締役に選任いただきました。私にとって新たな重責を担う機会をいただいたことに心より感謝するとともに、オリコの企業価値向上に微力ながら貢献すべく、その責務を果たしていきたいと考えています。

私は過去40年以上にわたって大和証券グループにおいて資本市場に携わってきました。一貫して大和証券グループに在籍していましたが、その経歴は、国内営業部門、海外部門、企画部門、財務部門、マーケット部門、そして資産運用部門と多岐にわたっています。そのうち15年間は海外駐在、さらに15年間はCFOや代表取締役など経営を担い、グループの持続的な成長に向けたさまざまな施策を実行してきました。マーケット部門では株式市場に深く関わり、資産運用部門では機関投資家として多くの上場企業にも関わってきました。

私はオリコのパーパスである「その夢の、一歩先へ　Open the Future with You」に深く共感しています。オリコは、多くのお客さまの夢を叶えるお手伝いができる社会的意義の高い金融サービスを行っています。もちろん金融サービスを提供する企業である以上、必ずしも順風満帆ではないことも多いでしょう。しかしどのような状況下においても、しっかりとしたガバナンスと役職員の高いコンプライアンス意識が保たれ、お客さまに寄り添いつつ最適な解決策を見つけ誠意をもって対応することができ会社の持続的な成長につながると考えています。

資本市場という先行きの見通しが難しい環境の中で培ってきた経験を生かし、独立した立場から取締役および監査等委員としての責務を誠実に果たすことで、オリコの持続的な成長につながるよう尽力していきます。



社外取締役（監査等委員）
**小松 幹太**

## 基本的な考え方

**当社は、当社グループの存在意義・使命である「パーパス」、大切にする価値観である「バリュー」をグループ共通の「理念」とし、それを補完する「我々の想い」を定めています。**

### パーパス

その夢の、一歩先へ　Open the Future with You

### バリュー

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。

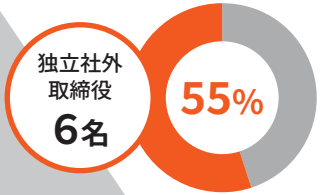
当社は、この「理念」に込めた想いを踏まえ、株主やお客さまをはじめとする投資家、ビジネスパートナー、地域社会、従業員といったさまざまなステークホルダーの期待と信頼に応え、持続可能な社会の実現と中長期的な企業価値の向上をめざしていきます。
当社において、コーポレート・ガバナンスとは、上記を踏まえ、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みであり、中長期的かつ持続的な収益性・資本効率の向上に向けた当社の戦略策定・遂行を円滑に支える重要な経営基盤と考えています。当社は、プライム市場上場会社として、ステークホルダーからの信頼性の高いガバナンス体制をめざし、コーポレート・ガバナンスの実効性向上に向けて不断の取り組みを行っていきます。

WEB ｜ コーポレート・ガバナンスの基本方針

## コーポレート・ガバナンス向上への主な取り組み

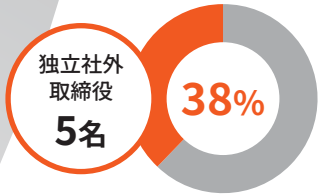
### 2025年～

- 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
- 取締役懇談会を新設
- 社長サクセッションプラン、部門長・グループ長サクセッションプラン、ボードサクセッションプランの策定
- 取締役社長の選解任基準制定
- 取締役社長の業績連動報酬割合の拡大



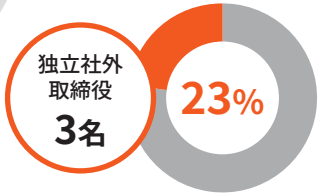

### 2022年～

- 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



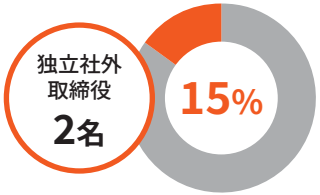

### 2019年～

- 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



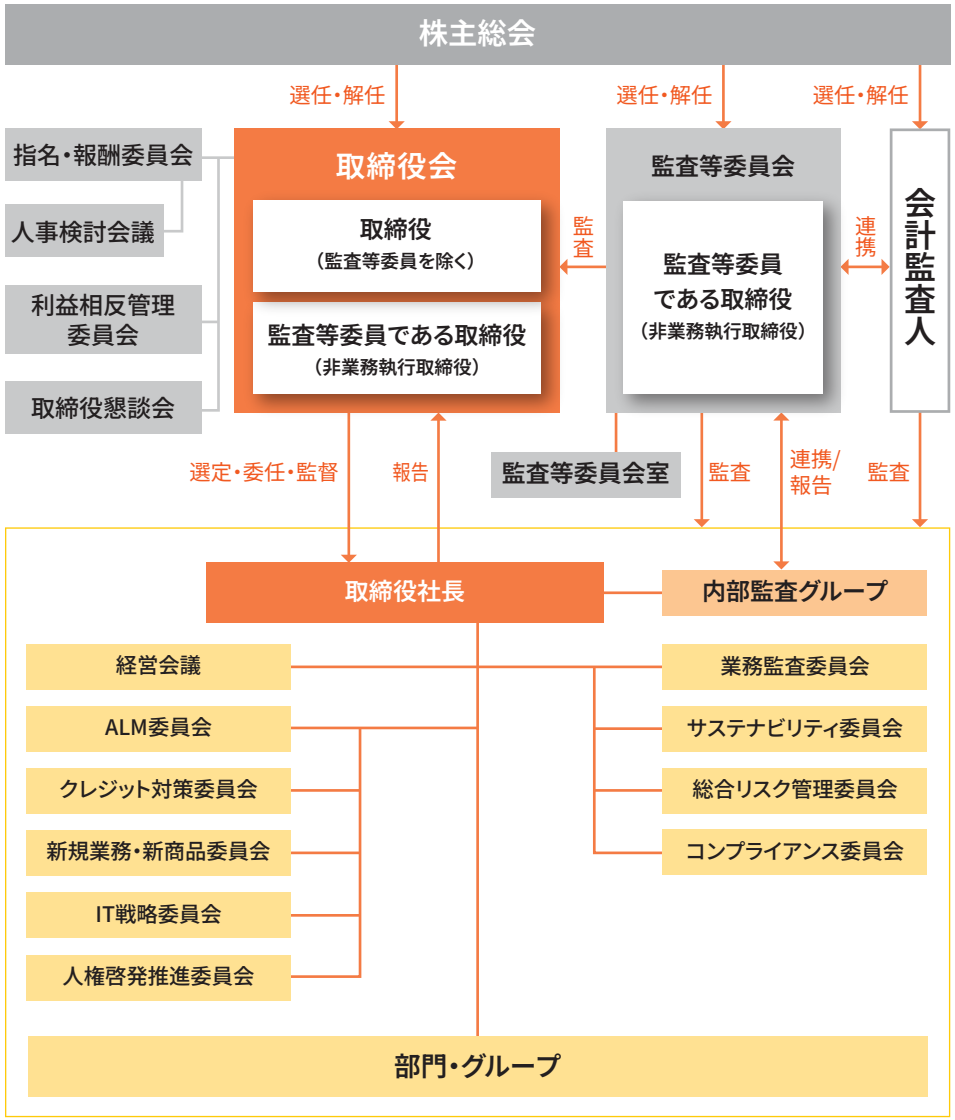

### 2015年～

- 「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



# コーポレート・ガバナンス体制

（2026年6月24日現在）




# 各監督機関の役割と構成

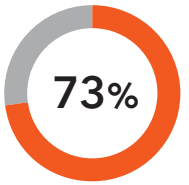
## 取締役会

持続的な成長と中長期的な企業価値向上のため、戦略策定と監督機能を重視しています。
また、経営の執行と監督の分離により意思決定の客観性・透明性を確保しています。

**メンバー**



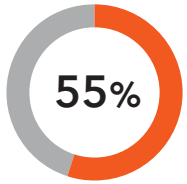

**非業務執行取締役割合**



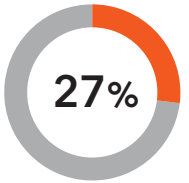

**議長**
非業務執行取締役

**2025年度開催回数**
13回

**独立社外取締役割合**

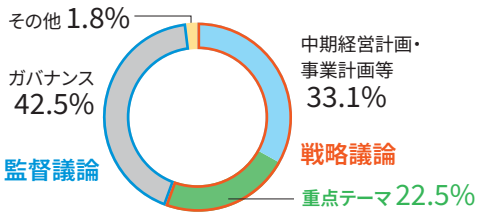



**女性取締役割合**




**平均出席率**
96%

**取締役会議論内容（議論時間割合）**




**主な重点テーマ**
- カルチャー変革の取り組み
- BPXの取り組み
- ブランド戦略の策定
- デジタル/AI利活用の徹底拡充

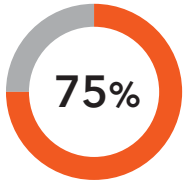
## 監査等委員会

内部監査グループと連携し、業務執行の違法性や妥当性を監査しています。

**委員長**
非業務執行取締役

**2025年度開催回数**
22回

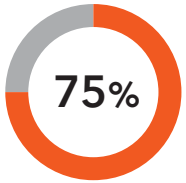
**独立社外取締役割合**



### 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関して審議しています。

- 委員長
  独立社外取締役
- 2025年度開催回数
  7回
- 独立社外取締役割合




### 利益相反管理委員会

株式会社みずほフィナンシャルグループおよびそのグループ会社との重要な取引等について審議しています。

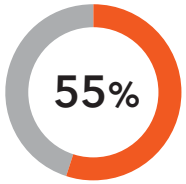
- 委員長
  独立社外取締役
- 2025年度開催回数
  2回
- 独立社外取締役割合




### 取締役懇談会

取締役会の重点事項の深掘議論および取締役間での自由闊達な議論・意見交換を行っています。

- 議長
  非業務執行取締役
- 2025年度開催回数
  3回
- 独立社外取締役割合




WEB | ガバナンス体制の詳細

## 取締役会の実効性評価

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・責務を発揮するため、毎年、第三者の外部専門家のサポートを得て取締役会の実効性評価を実施しています。

### 2025年度全体評価

新たな取締役会体制への移行や、期初に設定した重要テーマに沿った各課題の取り組みにより、着実に取締役会の実効性は向上した一方、事業構造改革などの中期経営計画における主要戦略に対して取締役会による進捗確認と対応策のフォロー強化など、不断の取り組みを継続。

| 2025年度 | | 2026年度 |
|---|---|---|
| 主な取り組み内容 | 評価結果 | 主な取り組み内容 |
| ●重要テーマの設定および年間のスケジューリングの高度化 | ●スケジュールに沿った議論が行われるも重要テーマによって進捗差が発生 | ●当社の成長戦略に資する年間アジェンダ設定およびグループ戦略に関する議論拡充 |
| ●取締役会の体制変更に伴う執行側への権限委譲の見直し | ●監督と執行の分離を踏まえた報告事項の見直し、それに伴う権限委譲 | ●事業ポートフォリオおよび経営資源の適切な配分に関する議論拡充 |
| ●各グループ会社連携による取締役会への報告の高度化 | ●グループ各社の自律的統制は改善傾向であるも、報告の高度化には課題が残る<br>●取締役会の体制強化により実効性が向上 | ●グループガバナンスの最適化に向けたモニタリング強化 |
| ●サクセッションプランの策定 | ●社長、部門長・グループ長およびボードサクセッションプランを策定 | ●取締役会のさらなる機能強化に向けた体制の整備 |

WEB | 取締役会の実効性確保

## 少数株主保護

### 少数株主保護等を考慮した株式会社みずほフィナンシャルグループとのガバナンス体制

当社は、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であり、株式会社みずほフィナンシャルグループおよびそのグループ会社と積極的に協働・連携を行うとともに、メインバンクである株式会社みずほ銀行を軸とした資金調達も支えに営業活動を行っています。

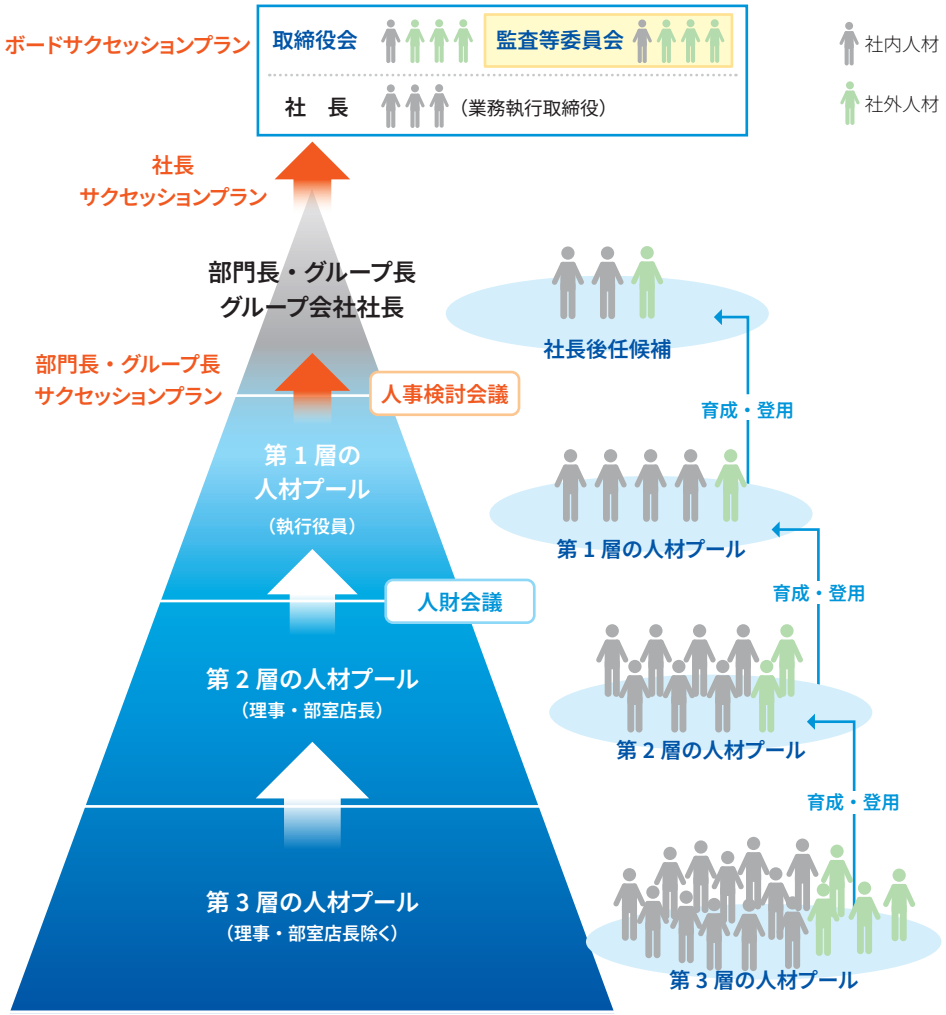
### 少数株主保護の観点を踏まえた株式会社みずほフィナンシャルグループからの独立性確保に関する考え方・施策等

- 取締役会の監督機能を強化すべく「コーポレート・ガバナンス規程」にて取締役会の過半数を原則非業務執行取締役とする旨を規定したうえで、現在取締役会の過半数を独立社外取締役で構成しています。
- 「コーポレート・ガバナンスの基本方針」にて株主共同の利益保護を明確に掲げ、利益相反管理委員会を設置して株式会社みずほフィナンシャルグループおよびそのグループ会社との重要取引を審議しています。これにより適切な取引条件の維持と独立性の確保を図っています。
- 原則として年1回、取締役、執行役員および主要株主との取引に関する調査を実施し、利益相反管理委員会および取締役会に報告しています。法令等にも従った適切な開示も行い取締役会の意思決定の公正性を確保しています。
- 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およびそのグループ会社の事前承認を要する等の関与はなく、独立性は十分に確保しています。

WEB | 責任ある事業運営

## サクセッションプラン

当社では、社長、部門長・グループ長およびボードメンバーのサクセッションプランを策定しています。
経営の連続性を確保するとともに、指名プロセスの客観性・透明性の向上を図っています。



# 役員報酬

業務執行取締役の報酬は、その役割と責任に応じた役位別の定額報酬として、在任期間中に毎月現金にて支給する固定報酬と業績連動報酬で構成し、業績連動報酬は、短期インセンティブに資する現金報酬と中長期インセンティブに資する株式報酬で構成しています。

一方、非業務執行取締役（社外取締役を含む）の報酬については、その職責を踏まえ、固定報酬および非業績連動報酬の株式報酬で構成しています。

| | | 支給方法 | 業績連動割合 | 支給割合 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 取締役社長 | 部門長・グループ長以上 | 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 |
| 固定報酬※1 | | 金銭 | – | 50% | 60% | 70% | 90% |
| 業績連動報酬 | 短期インセンティブ※2 | 金銭 | 0～150% | 25% | 20% | 20% | – |
| 業績連動報酬 | 中長期インセンティブ※3 | 株式 | 0～150% | 25% | 20% | 10% | – |
| 非業績連動報酬 | | 株式 | – | – | – | – | 10% |

| 業績連動報酬 | 業績評価指標 | ウェイト※4 |
|---|---|---|
| 短期インセンティブ | 経常利益 | 100% |
| 中長期インセンティブ | ROE | 40% |
| | TSR※5 | 40% |
| | 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 取締役社長の例。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
※5「Total Shareholder Return」の略称。株主総利回り

## 報酬決定プロセス

### ❶ 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人報酬等

株主総会
↓ 報酬総額の決定
取締役会
↓ 委任
取締役社長
↓ 報酬制度※に基づいた個人別報酬の決定
取締役（監査等委員である取締役を除く。）

※あらかじめ指名・報酬委員会の審議を踏まえて策定

### ❷ 監査等委員である取締役の個人報酬等

株主総会
↓ 報酬総額の決定
監査等委員である取締役の協議
↓ 個人別報酬の決定
監査等委員である取締役

WEB | 取締役・経営陣幹部の報酬の決定方針

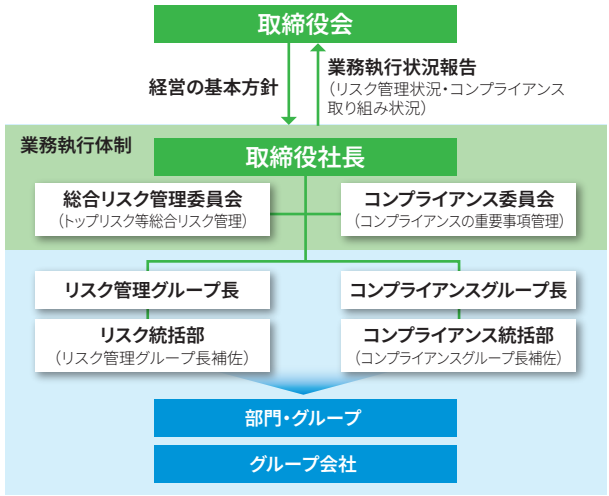
WEB | 取締役および監査等委員の報酬等

# リスクマネジメント/コンプライアンス

## 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一つと位置付けています。

● リスクマネジメント体制/コンプライアンス体制図




当社は、当社グループのリスクを総合的に管理し、リスクの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り組みを審議・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されるなど、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への取り組み

### トップリスク

内外環境を踏まえ、足元から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。

● 2026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等 | 不正利用の増加等 |
| 自然災害や新たな感染症 | 人財マネジメントの不十分さ | 技術革新等 |

### RAF(リスクアペタイト・フレームワーク)

当社は、「リスクアペタイト・フレームワーク運営に関する基本方針」を定め、事業戦略・財務戦略とリスク管理を一体的に運営し、適切なリスクテイクを通じた最適なリスク・リターンの実現をめざしています。RAF(リスクアペタイト・フレームワーク)をリスクアペタイト(事業戦略や財務戦略を実現するために進んで受け入れるべきリスクの種類および総量)に沿ったリスクテイクを実現するための経営管理の枠組みと位置付けています。期中のモニタリングを通じ、資本十分性を確認するとともに環境変化に応じた迅速なリバランスを行うなど、経営の安全性確保と経営資源配分の最適化に資する適切な管理を行っています。

## コンプライアンスへの取り組み

### 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一つに位置付けるとともに、社会的規範の欠如から企業価値の大きな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、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行動規範として「The Orico Group Code(オリコード)」を制定しています。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さらなる醸成を図り、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。

### マネー・ローンダリング等への対策および反社会的勢力との関係遮断

当社では、マネー・ローンダリング等への対策および反社会的勢力対応の一元管理部署として「AML室」を設置しています。マネー・ローンダリング等への対策においては、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に係る基本方針や規程を定めるとともに、マネー・ローンダリング等に係る対策を経営上の重要課題の一つに位置付け、法令や金融庁等から発出されたガイドラインに則した態勢の整備を実施しています。また、反社会的勢力との関係遮断を目的として反社会的勢力に対する基本方針や規程を定め、データベースの構築、取引未然防止や契約解消措置などの態勢を整備し、経営トップ以下、組織全体として反社会的勢力排除に努めています。

WEB | リスクマネジメント WEB | コンプライアンス

# 事業継続管理

## 事業継続管理への取り組み

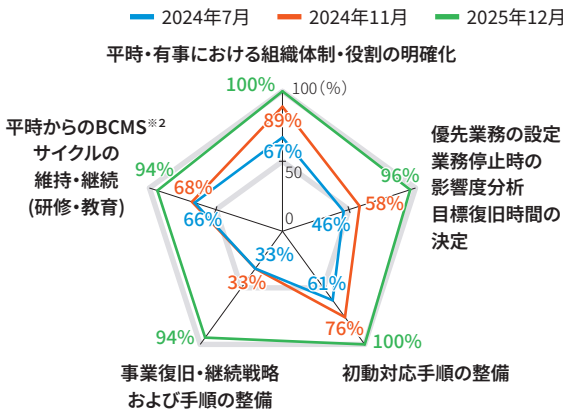
当社は、「自然災害」「感染症蔓延」「システム障害」等の緊急事態・有事発生時の対応を経営上の重要課題の一つと位置付け、「事業継続管理基本方針」を定めています。
有事発生時には人命を最優先とし、社会インフラの一翼を担う企業として「金融サービスの維持・継続」および「業務の早期復旧」に取り組んでいます。

### 2025年度の取り組み

2025年度は事業継続管理態勢の高度化に向け、業務影響度分析（BIA※1）およびリスクアセスメントの見直し等を行いました。BIAでは、有事発生時における影響を踏まえ重要業務の特定、評価・見直しを行うとともに、リスクアセスメントを通じて業務の継続および早期復旧に向けた対応策を強化しました。
また、大規模地震を想定した総合訓練やサイバーインシデント対応訓練を実施し、有事発生時における対応態勢の実効性向上に努めました。さらに、これらについて外部評価を受け、その有効性を検証し、今後も社会インフラとしての機能の早期復旧・影響の軽減を図れるよう継続的にオリコグループ全体のレジリエンス強化に取り組んでいきます。

※1「Business Impact Analysis」の略称。災害やシステム障害などで有事が発生した際に事業へ与える影響度を評価・数値化する手法

● 事業継続高度化の取り組み（外部評価）




● 訓練の様子



WEB ｜ 事業継続管理基本方針

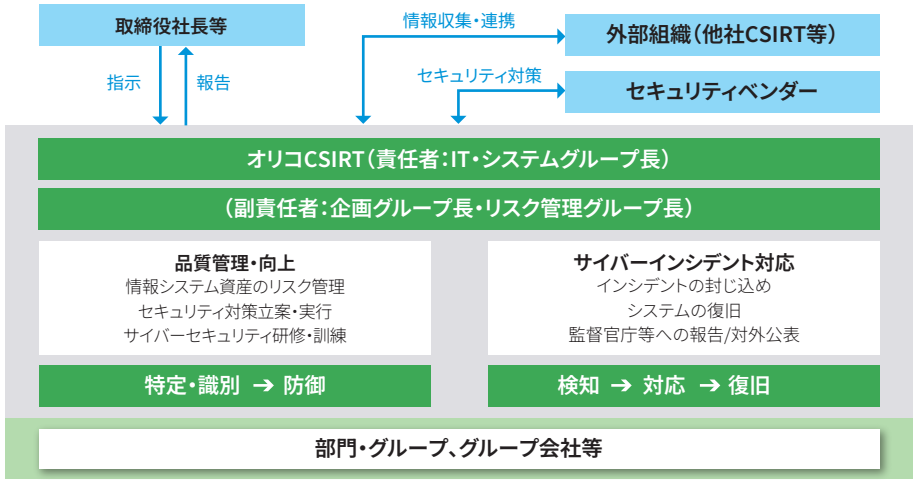
※2「Business Continuity Management Systems」の略称。不測の事態に備え、事業の継続・早期復旧を実現するための管理の仕組み（事業継続マネジメントシステム）

# サイバーセキュリティ

## サイバーセキュリティへの取り組み

当社では、サイバー攻撃等の脅威を経営上のトップリスクと捉え、取締役会および経営層の関与のもと、組織的・技術的・人的対策を推進しています。また、生成AIや自律的な判断・実行機能を備えた高性能AIの進展を背景にサイバー攻撃の手法が一層高度化・巧妙化しており、事業継続の観点から対応強化に取り組んでいます。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、平常時の予防活動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。また、監視体制の強化や技術的対策に加え、サプライチェーン管理に取り組むとともに、経営層向けの研修や全役職員を対象とした研修も継続的に実施しています。

● オリコCSIRT体制図




● 主な取り組み

| | |
|---|---|
| 監視態勢 | ● 外部の専門機関と連携した情報収集、統合SOCによる24時間365日の監視体制 |
| 技術的対策 | ● 不正侵入防止やマルウェア対策などの多層的な防御態勢の構築<br>● DMARC※3・BIMI※4の導入によるなりすましメール対策<br>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 |
| 教育・研修・訓練 | ● 経営層向けサイバーセキュリティ研修の実施、専門人材育成に向けた外部研修への参画<br>● 全役職員を対象とした標的型攻撃メール訓練およびeラーニングの実施<br>● セキュリティインシデントの発生を想定した対応訓練の実施 |

※3「Domain-based Message Authentication, Reporting and Conformance」の略称。メール送信元で認証メール判定された場合の拒否・隔離などを制御する仕組み
※4「Brand Indicators for Message Identification」の略称。正規に送信されたメールに認証ロゴを表示する仕組み

# サステナビリティ

## 事業を通じた社会価値創出を支える推進体制

### ステークホルダーとの対話を軸とした、サステナビリティを推進・統括し、事業を通じた社会価値の創出を実現

#### サステナビリティ推進体制

当社グループは、取締役会の監督のもと、取締役社長を委員長とするサステナビリティ委員会を中心に、グループ横断でサステナビリティを推進・統括しています。同委員会では、ステークホルダーとの対話や社会的要請を踏まえ、年次計画・KPIの進捗、ESGに関するリスク・機会等を議論し、その結果を経営・事業方針へ反映しています。2025年度は、マテリアリティの実現に資するテーマごとに、在留外国人向けサービス検討、顧客エンゲージメント強化、SMEマーケット価値創造、人事運営の各部会を設置し、事業戦略との連関性強化やサステナビリティの社内浸透に取り組みました。サステナビリティと事業戦略とのつながりが高まったことを踏まえ、2026年度以降、これらの部会活動は事業戦略推進の枠組みで継続します。

また、人権、健康経営、インクルージョン&ダイバーシティ、お客さま保護、環境、調達慣行など、社会的要請が高まる領域については、サステナビリティ委員会での議論を強化しています。

各領域のリスク・機会/依存・影響、年次計画・進捗・課題を一体的にモニタリングし、経営・事業方針へ反映する運営へ移行することで、事業を通じた社会価値の創出と企業価値向上につなげていきます。

#### 対話を軸としたサステナビリティ推進

当社グループは、投資家、株主、顧客、ビジネスパートナー等との対話を通じ、社会的要請や期待を把握し、その内容を経営へ反映しています。対話を起点に、サステナビリティを踏まえた事業運営の高度化と、役職員の内発的な実践の促進に取り組んでいます。ESG領域のリスク低減と機会活用の最大化を図りながら、事業を通じたさらなる社会価値の創出および企業価値向上をめざします。

**ステークホルダーとの対話**
- 投資家・顧客・ビジネスパートナー等との対話
- 社会的要請・期待の把握
- 対話内容の経営へのフィードバック

**サステナビリティ委員会を中心に統括**
- ESGリスク・機会の特定・評価
- 年次計画の議論・モニタリング
- 経営・事業方針への反映
- 役職員の内発的なサステナビリティの実践

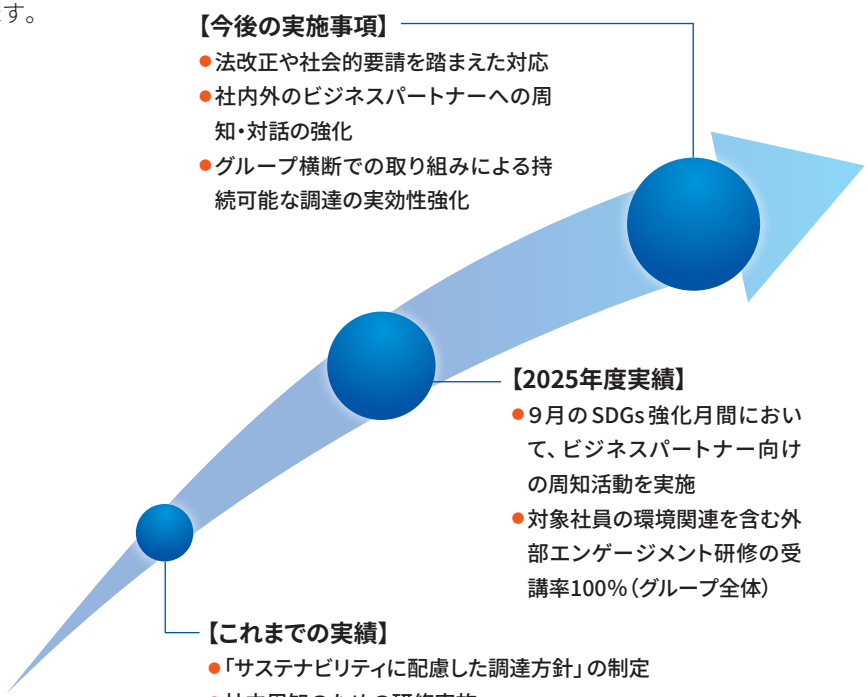
**企業価値・社会価値の創出**
- 収益機会の創出/リスク低減
- 環境・人権・金融包摂等への貢献
- 持続的成長の実現

## 責任あるサプライチェーンの推進

### 事業を通じた社会価値の創出を支える、ステークホルダーエンゲージメントの高度化

当社グループは、調達、委託、取引先を含むバリューチェーン全体で、法令遵守、人権尊重、環境配慮、公正・適正な取引を重視しています。「サステナビリティに配慮した調達方針」に基づき、社内外への浸透と運用高度化を進めています。

#### 理解・協力を図るロードマップ



# 人権尊重への取り組み

### 全てのステークホルダーの人権を尊重

当社グループは、「人権基本方針」のもと、お客さま、取引先、社員など全てのステークホルダーの人権尊重を事業活動の根幹に位置付けています。人権啓発推進委員会がモニタリングを担い、経営層および取締役会の監督のもと、人権デュー・ディリジェンスをPDCAサイクルで運用しています。重点領域は、差別的対応、AIに関する人権、ハラスメント、過重労働、取引先に関する人権の5項目としており、各領域における主なリスクと対応状況は以下のとおりです。

| 特定した重要な人権リスク | | 2025年度の取り組み |
|---|---|---|
| お客さまの人権に関するリスク | **差別的対応**<br>・取引を通じて生じるお客さまの人種・国籍・性別・居住地等の人権侵害リスク<br><br>**AIに関する人権問題**<br>・AIの利活用によって引き起こされる差別やプライバシー侵害等のリスク | ・障がいのあるお客さまへの対応ツール（電話リレーサービス、手話通訳サービス）を導入し、網羅的に整備<br>・AI倫理に関する論点を整理し、今後の方針制定に向けて土台を構築 |
| 従業員の人権に関するリスク | **ハラスメント対応**<br>・パワーハラスメント・セクシュアルハラスメント・カスタマーハラスメントなどの各種ハラスメントの発生や、差別・ジェンダーに関するリスク<br><br>**過重労働の撲滅**<br>・過剰・不当な労働時間により、従業員の健康障がいが発生するリスク | ・ハラスメントの実態把握のため、アンケートを実施<br>・管理職を含む全役職員を対象に人権・ハラスメント研修を実施<br>・セクシュアルハラスメントに関する社内規定上の定義の精緻化や対応内容の拡充<br>・労務管理ルールの見直しおよび継続的なモニタリングを実施 |
| ビジネスパートナーの人権に関するリスク | **取引先に関する人権問題**<br>・当社が取引するビジネスパートナーにおいて、ハラスメント・消費者の権利侵害などの人権問題が発生するリスク | ・ビジネスパートナーへ人権尊重をはじめ当社の考え方をまとめた「サステナビリティに配慮した調達方針」の浸透活動を実施 |

# 在留外国人の金融包摂

### 多様なニーズに応える金融サービスの基盤構築

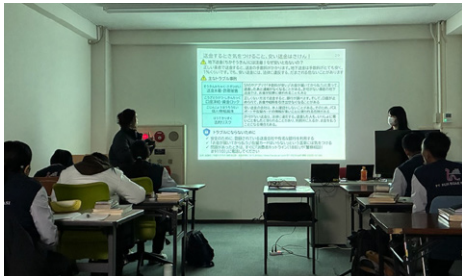
当社グループは、金融サービスへのアクセス格差の解消を重要な社会課題と認識し、誰もが安全・安心かつ利便性高く利用できる環境づくりに取り組んでいます。外国人の受入支援を行う東洋ワーク株式会社との包括的業務提携を通じ、在留外国人の生活基盤の安定と地域社会の発展に向け、個品割賦、カード、決済・保証等の金融サービス提供を検討しています。また、23ヵ国語のリアルタイム通訳による電話対応や、特定の在留資格・属性を対象としたオートローンのPoC※など、言語・制度面の障壁低減に向けた取り組みを進めています。加えて、金融サービスへの理解が十分でない在留外国人に対し、給与・税制・生活費管理等の基礎知識や家計管理の実践機会を提供する金融リテラシー教育を実施しています。今後も外部パートナーと連携し、金融サービスと学びの両面から支援を継続・拡充していきます。

※「Proof of Concept」の略称。実証実験

# 多様な人々への学びの提供

### 社員が講師を務める出張授業「オリコまなびキャラバン」

当社グループは、社員が講師を務める出張授業「オリコまなびキャラバン」を通じ、在留外国人、学生、高齢者、ひとり親家庭などに、金融教育、キャリア教育、SDGs教育を無償で提供しています。多様な人々の自立や将来設計を支える学びの機会を広げています。





# 環境への取り組み

**当社グループは、気候変動・自然資本保全を重要課題と位置付け、TCFD※1・TNFD※2の考え方を踏まえたリスク・機会/依存・影響の分析を進めるとともに、個人向けオートリースなどの事業を通じ、循環型社会・脱炭素化実現に貢献することをめざしています。**

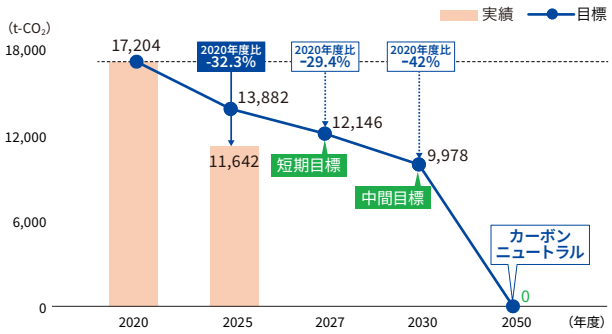
※1「Task Force on Climate-related Financial Disclosures」の略称。気候関連財務情報開示タスクフォース
※2「Taskforce on Nature-related Financial Disclosures」の略称。自然関連財務情報開示タスクフォース

## 4要素に沿った情報開示の概要

当社グループは、気候変動・自然資本保全への対応を、ガバナンス、戦略、リスクマネジメント、指標と目標の4要素に沿って整理し実効性の向上に努めています。

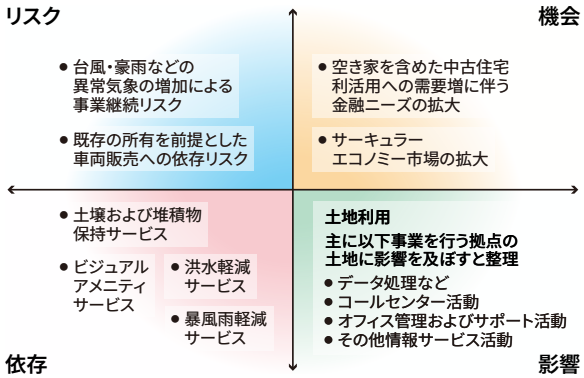
| | |
|---|---|
| ガバナンス | 気候変動・自然資本保全の重要事項は、サステナビリティ委員会で審議・報告し、PDCAと取締役会の監督により環境対応の実効性を高めています。 |
| 戦略 | 循環型社会・脱炭素化実現への貢献をマテリアリティの一つに位置付け、中長期的に事業を通じた課題解決を推進しています。 |
| リスクマネジメント | 当社グループは、気候変動や自然資本・生態系の変化が事業に与える直接的な影響は大きくはないものの、重要なリスクと認識し、関連するモニタリングと対応体制の強化を進めています。 |
| 指標と目標 | 2050年ネットゼロ目標の達成に向け、短期・中間目標を設定し、GHG排出量削減に取り組んでいます。 |

● Scope1&2　GHG排出量の推移と目標




## リスク・機会/依存・影響

気候変動・自然資本関連の変化を、リスク・機会/依存・影響の観点から分析しています。また、事業領域の依存・影響についてはENCOREやTNFDのLEAPアプローチを用いて分析を行っています。




WEB ｜ 気候変動・自然資本保全への取り組み

## 環境に関する社外評価

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」

## 事業を通じたGHG排出量削減への貢献

当社グループの個人向けオートリース事業は、定期メンテナンスの推奨により車両寿命の延伸に貢献しています。これにより、新車製造に伴うGHG排出量の軽減が見込まれ、試算では、軽自動車・普通自動車ともに通常利用されている車両に比べ、約33%のGHG排出量削減に寄与すると考えられます。

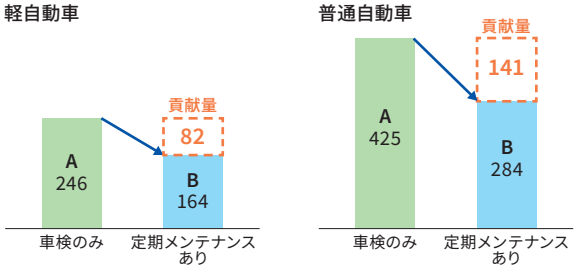
● GHG排出量削減貢献量の推計ロジック

- 自動車製造時のGHG排出量を車両寿命で割り、「1台当たりの製造時GHG排出量/年」を算定
- メンテナンス状況に応じた2つのシナリオ（A・B）を設定し、両者の「1台当たりの製造時GHG排出量/年」の差をGHG排出量削減貢献量として算定

● 比較対象としたシナリオ

| | |
|---|---|
| A | **車検のみ**：車両点検が車検のみで、定期的なメンテナンスは行わない乗り方 |
| B | **定期メンテナンスあり**：年2回以上のエンジンオイル交換など、定期的なメンテナンスを行う乗り方 |

● 1台当たりの製造時GHG排出量/年（kg-$CO_2$）




WEB ｜ 事業を通じた循環型社会・脱炭素化実現への貢献

# 会社情報・株式情報（2026年3月31日現在）

## 企業概要

| | |
|---|---|
| 商号 | 株式会社オリエントコーポレーション<br>（英訳名：Orient Corporation） |
| 株式市場 | 東京証券取引所プライム市場<br>（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<br>カード・融資事業<br>銀行保証事業<br>決済・保証事業<br>海外事業 |
| 資本金 | 1,500億円 |
| 従業員数 | 単体：5,251人<br>連結：8,636人 |
| 本社 | 〒102-8503<br>東京都千代田区麹町5丁目2番地1<br>Tel:03-5877-1111<br>※当社は電話リレーサービスに対応しています。 |
| 国内拠点<br>※2026年4月1日現在 | 営業支店 47拠点<br>クレジットセンター 9拠点<br>管理センター・サービスセンター 14拠点<br>上記以外 7拠点 |
| グループ会社 | 連結子会社 18社<br>持分法適用関連会社 4社 |

WEB | 会社概要
WEB | グループ会社案内
WEB | 主要指標・計数推移
WEB | ESGデータ集

## 主な連結子会社

株式会社オリエント総合研究所
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

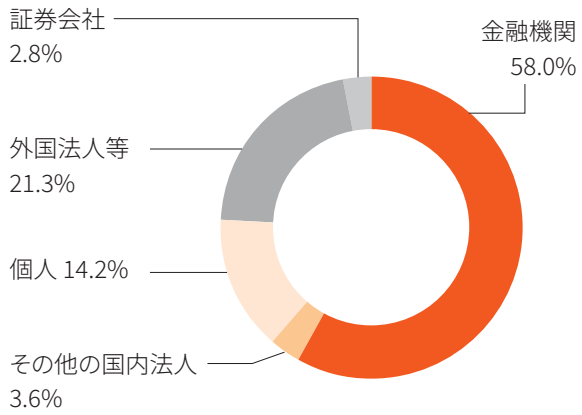
## 主な持分法適用関連会社

伊藤忠オリコ保険サービス株式会社

## 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 | 171,888,020株 |
| 株主数 | 31,413名 |
| 単元株式数 | 100株 |

### 株式の所有者別分布状況（普通株式）




## 大株主の状況

| 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% |
| INTERTRUST TRUSTEES (CAYMAN) LIMITED SOLELY IN ITS CAPACITY AS TRUSTEE OF JAPAN-UP | 16,750千株 | 9.74% |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口） | 8,861千株 | 5.15% |
| 株式会社日本カストディ銀行（信託口） | 5,073千株 | 2.95% |
| INTERTRUST TRUSTEES CAYMAN LIMITED AS TRUSTEE OF JAPAN-UP UNIT TRUST | 3,500千株 | 2.03% |
| J.P. MORGAN MARKETS LIMITED | 2,700千株 | 1.57% |
| 中央日本土地建物株式会社 | 1,917千株 | 1.11% |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223 | 1,889千株 | 1.09% |
| JPモルガン証券株式会社 | 1,850千株 | 1.07% |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 | 1,706千株 | 0.99% |

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/