

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

比較的明確に理解できる。同社は、パーパスである「その夢の、一步先へ」を掲げ、与信とテクノロジーを組み合わせることで、新たな金融シーンを創り出す先進企業になることを目指している。これは、単にカードやローンを提供する会社にとどまらず、個人や中小企業が抱える不便、不安、資金面の課題を金融サービスで解決する会社へ変わろうとしている姿だと捉えられる。

特に新中期経営計画（2025～2029 年度）では、2029 年度に経常利益 500 億円超、ROE12% 以上、PBR1 倍超の回復を目標としている。前半 3 年で事業構造改革を進め、後半 2 年で成長の成果を出すという時間軸も示されているため、将来像は抽象的な理想だけではなく、数値目標を伴った現実的な計画として説明されている。前中期経営計画で目標未達があったことを踏まえ、今回は事業構造改革、成長戦略、経営基盤強化を同時に進める点も特徴である。

また、同社は高齢化、人口減少、金融犯罪の高度化、中小企業の人手不足、紙の手形・小切手の廃止といった社会変化を、自社の事業機会として捉えている。デジタル分割払い「ワケタラ」や中小企業向けの資金繰り支援、サーキュラーエコノミー市場の深耕などは、こうした社会課題を起点にした成長戦略である。したがって、同社の将来像は「金融を通じて顧客と社会の課題を解決しながら、企業価値を高める会社」と理解できる。

一方で、将来像が完全に安心できるものとして示されているわけではない。報告書では、利益水準の低下、株価の低迷、PBR1 倍割れ、財務戦略の弱さなども正直に書かれている。つまり、オリコはすでに完成された成長企業ではなく、強い事業基盤を持ちながらも、そこからもう一段変わろうとしている企業である。読み手としては、将来の方向性は理解できるが、その実現にはかなり大きな改革が必要だと感じた。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

十分に理解できる。最大の強みは、創業以来 70 年にわたり蓄積してきた「与信」の力である。ここでいう与信とは、単なる審査だけではなく、申込、審査、決済、事務処理、回収までを含む一連の金融機能を指す。同社は、1,000 万人を超えるカード会員、約 170 万件的オートローン、約 140 万件の家賃保証、全国約 90 万店の加盟店、550 を超える提携金融機関を持っており、この大きな顧客・加盟店基盤が競争力の土台になっている。

さらに、この基盤から生まれる信用データの蓄積も大きな強みである。個人向け金融では、

長期の分割払いに関するデータを多く持つ企業ほど、精度の高い審査や商品設計が可能になる。同社は AI を活用した与信機能を強化しており、デジタル分割払い「ワケタラ」や、顧客の信用度に応じて条件を変えるリスクベースドプライシングに取り組んでいる。これは、従来型の信販会社から、データと AI を活用する金融テクノロジー企業へ進化しようとする動きである。

また、みずほ銀行、イオンフィナンシャルサービス、楽天グループ、Amazon など、大きな経済圏を持つ企業との提携関係も重要な強みである。自社だけで顧客接点を広げるのではなく、提携先の顧客基盤と結びつくことで、サービスの広がりを大きくできる。この点から、オリコの競争優位性は「与信ノウハウ」「信用データ」「大規模ネットワーク」「有力企業との提携」の組み合わせにあるといえる。

法人向けの領域でも、同社の強みは見える。約 90 万店の加盟店管理で培った信用管理の経験は、中小企業向けビジネスカードや売掛金決済保証などに応用できる。中小企業は人手不足や資金繰りの課題を抱えやすく、そこに対してオリコが金融とデジタルの両面から支援できれば、個人向けだけでなく法人向けでも競争力を高められる。報告書では、こうした個人・法人の両面の強みがつながって説明されており、現在の競争優位性は理解しやすかった。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

一定程度あると考える。理由は、同社の強みが短期間でまねしにくいものだからである。70 年かけて蓄積した信用データ、加盟店との関係、金融機関との提携、回収業務を含む与信運営の経験は、新規参入企業がすぐに獲得できるものではない。特に金融サービスでは、利便性だけでなく、安全性や信頼性も重要であり、長年の実績は大きな参入障壁になる。

持続性を高めるうえで重要なのは、既存の与信力をデジタル技術で再定義している点である。AI 与信、生成 AI の活用、デジタル分割払い、リスクベースドプライシングなどは、過去のデータをそのまま持っているだけではなく、将来のサービスに変換する取り組みである。信用データは、量が多いだけでなく、どのように分析し、どのような顧客体験に結び付けるかが重要になる。その意味で、オリコが DX や BPX を経営基盤に置いていることは、競争優位性を持続させるために必要な方向性だといえる。

一方で、持続性が自動的に保証されているわけではない。キャッシュレス化や金融テクノロジーの進展により、銀行、クレジットカード会社、Fintech 企業など、多くの競合が同じ市場を狙っている。また、金利上昇、不正利用、個人情報保護、海外事業の貸倒れなど、リスクもある。報告書では、前中期経営計画の目標未達、PBR1 倍割れ、管理会計や ALM の高度化不足、組織のサイロ化といった課題も率直に示されている。

そのため、持続性の鍵は、既存の与信力を AI やデジタル技術でどれだけ磨けるか、また不採算事業から成長領域へ経営資源を移せるかにある。同社は、事業構造改革、BPX、DX、人的資本経営、カルチャー変革を一体で進めようとしている。これらが実行されれば、競争

優位性は持続する可能性が高い。ただし、報告書を読む限り、今後は計画の実行力と成果の見える化が強く問われる段階に入っていると感じる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

達成できると考える。理由は、同社が人財戦略を経営基盤の中心に置き、社員の自律的な成長を重視しているからである。報告書では、人的資本経営、人財戦略、働き方改革、インクルージョン&ダイバーシティ、健康経営などがまとまって説明されており、人を単なる労働力ではなく、変革を進める主体として位置付けていることがわかる。

特に、DX 人材の育成、生成 AI の活用、BPX による業務改革、ジョブポスティング制度、キャリア形成支援などは、社員が新しいスキルを得る機会になる。金融、データ分析、AI、マーケティング、商品開発、法人向けソリューション、リスク管理など、学べる領域が広い点も魅力である。従来型の事務処理だけでなく、デジタルを使って顧客体験を変える仕事に関われるため、市場価値の高いスキルを身につけやすい環境だと考える。

また、同社はカルチャー変革にも力を入れている。目指す姿として、オープンでインクルーシブ、挑戦が称賛される組織を掲げており、社員が自分の意見を出しやすい環境を作ろうとしている。もしこの文化が実際に根づけば、若手社員や異なる経験を持つ社員でも、新しい提案や改善活動に参加しやすくなる。これは、人的資本の価値向上にとって重要である。スキルは研修だけで高まるものではなく、実際の仕事で挑戦し、失敗し、改善する経験を通じて高まるからである。

ただし、人的資本の価値向上には、会社の制度だけでなく本人の主体性も必要である。同社は、サイロ化や評価至上主義、挑戦不足といった課題も認識している。したがって、この会社で成長するには、変化を待つのではなく、自ら学び、部門を越えて動き、デジタルや金融の知識を積極的に吸収する姿勢が求められる。そのような姿勢があれば、人的資本の価値向上は十分に可能だと考える。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

報告書のよかった点は、会社の強みだけでなく課題も率直に示している点である。トップメッセージでは、利益水準の低下、目標未達、PBR1 倍割れ、財務戦略や管理会計の弱さ、組織カルチャーの課題まで具体的に述べられている。統合報告書は企業をよく見せる内容になりがちだが、この報告書は変革の必要性を正面から説明しており、読み手に対して誠実な印象を与える。

また、競争優位性が数字で示されている点もわかりやすい。カード会員数、オートローン件数、家賃保証件数、加盟店数、提携金融機関数などが具体的に示されているため、同社の事業基盤の大きさを理解しやすい。さらに、2029 年度の経常利益 500 億円超、ROE12%以上

といった財務目標、デジタル分割払いや法人向け支援などの成長戦略も整理されており、将来像と現在の打ち手のつながりが見える。人的資本やカルチャー変革についても、単なる理念ではなく、制度や取り組みと結び付けて説明されている点がよい。

一方で、改善余地もある。第一に、成長戦略の成果がどの時点で、どの指標に表れるのかをさらに明確にするとよい。たとえば「ワケタラ」や中小企業向け DX 支援が、どのように収益や顧客数の増加につながるのかを、より段階的に示すと説得力が高まる。第二に、人的資本施策については、制度の説明だけでなく、社員のスキルがどのように伸びたのか、事業成果にどう結びついたのかを示す指標がもっとあるとよい。第三に、前中期経営計画の未達要因については説明があるが、同じ失敗を繰り返さないための管理方法や進捗確認の仕組みを、さらに具体的に示す余地がある。

総じて、オリコの統合報告書 2025 は、将来像、競争優位性、課題、改革方針がよく整理された報告書である。特に、与信力という伝統的な強みを、AI やデジタル技術で再定義しようとしている点に成長可能性を感じた。一方で、今後は掲げた目標をどれだけ実行し、成果として示せるかが最も重要になる。報告書としても、実行状況と成果を継続的に開示することで、読み手の納得感はさらに高まると考える。