



INTEGRATED REPORT

統合報告書 2024



ORIX Group Purpose & Culture

ビジネスのグローバル化が進み、サステナビリティへの取り組みが求められる中、企業が果たすべき役割は大きくなっています。

役職員がグローバルで一体となり、こうした世界的な流れに対応していくため、ORIX Group Purpose & Cultureを導入しました。

オリックスは、グローバルでさらなる一体感を醸成し、世の中がよりよい方向へ進むきっかけとなる、“未来をひらくインパクト”を生み出すことで、社会へ貢献してまいります。

Purpose

存在意義

Purposeは、オリックスグループの社会における存在意義であり、私たちのすべての活動の根幹となるものです。

Culture

価値観

Cultureは、Purposeを実現するために、世界中のオリックスグループ社員が大切にしている共通の価値観です。

**変化に挑み、
柔軟な発想と知の
融合で、未来をひらく
インパクトを。**

**多様性を
力に変える。**

異なる視点や専門性を持った仲間と意見を交わり、垣根を越えて協力し合います。

**挑戦を
おもしろがる。**

独自の価値を生み出すための方法を考え抜き、取るべきリスクを見極めたうえで、新しいことにも前向きに取り組み続けます。

**変化に
チャンスを見出す。**

広い視野で時代の流れを捉え、変化の兆しに対していち早く行動を起こし、自らが進化する機会にしていきます。

私たちオリックスグループは、祖業であるリースを起点に、「隣へ隣へ」と事業領域を広げ、多角的に事業を展開するユニークな企業グループとなっています。

そんな私たちだからこそ培ってきた強みがあります。

それは、時代の要請をいち早く捉え、それに応えるためのビジネスの芽を見出すこと。その芽を育てるために、既存の枠組みにとらわれない“柔軟な発想”と、幅広い知見を生かす“知の融合”で、独自のこたえを作り出すこと。

この強みを生かして、私たちは自ら挑戦し、挑戦する人々を支援することで、世の中がよりよい方向に進むきっかけとなる、“未来をひらくインパクト”を生み出し続けています。

企業が時代を越えた進化を遂げるように。経済や社会が活性化するように。人々がなりたい自分に近づけるように。すべては、世の中が持続可能なあり方へと進んでいくために。

それが、私たちのパーパスです。

統合報告書2024について

対象範囲

オリックス株式会社および国内外のグループ会社

対象期間

2024年3月期(2023年4月1日～2024年3月31日)

※一部に、対象期間以前・以後の活動や情報も含まれています。

参考にしたガイドライン

- IFRS財団(旧VRF)「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」



お問い合わせ先

オリックス株式会社 IR・サステナビリティ推進部

TEL : 03-3435-3121

URL : <https://www.orix.co.jp/grp/contact/inquiry-jp.html>

情報体系図

主な情報開示の体系

オリックスは、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、持続的な成長を多面的にご理解いただくために、複数の媒体で情報を開示しています。

主な内容	年次報告書	最新の情報
非財務		 グループサイト「サステナビリティ」
財務	 有価証券報告書/Form 20-F	 グループサイト「投資家情報」

編集方針

オリックスでは、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、当社の持続的な成長を多面的にご理解いただくことを目的に統合報告書を発行しています。統合報告書を通じてステークホルダーの皆さまとの対話を深めるため、情報開示を継続して拡充していきます。

本統合報告書を通じて、オリックスの「As Is」と「To Be」をより深くご理解いただければ幸いです。

統合報告書2024のポイント

オリックスは2024年4月に創立60周年を迎えました。『CEOメッセージ』では、60周年を通過点として、絶え間ない組織改革を行うこと、強い危機感を持つこと、コーポレート機能の高度化を図ることを述べています。また、次世代のマネジメントに求める姿として、独自のリーダーシップを磨くことと専門性とインターカンパニー制を進めることが必要不可欠と語っています。

さらに、『CEOに聞く』では、コアビジネスの育成、キャピタルリサイクリングなど4つの基本戦略について説明すると同時に「金融・事業・投資」の3分類でも戦略を語っています。また、グローバルビジネスの拡大のためにはオリックスの企業風土や強みをグローバルに共有することが重要である、とCEOは述べており、2023年11月に制定した「ORIX Group Purpose & Culture」の浸透が有効だと考えています。

オリックスの人的資本経営が目指す姿は「バリューアップモデルを通じた持続的な事業成長の実現」です。バリューアップモデルとは、採算性やリスクを正しく評価し、価値を向上させ、Exitにより得た資本・人材・ノウハウを次の成長領域に再投資するビジネスモデルです。『人的資本経営』では、これを支える行動様式、組織的な変革力、職場づくりについても解説しています。

Contents

オリックスについて	1
ORIX Group Purpose & Culture	1
CEOメッセージ	3
数字で見るオリックス	5
あゆみと受け継がれる価値観	6
社会の中のオリックス	7
社会課題とSDGsへの対応	8
ESG関連の重要課題と重要目標	9
価値創造ストーリー	10
ORIX Group Purpose & Cultureの導入	11
価値創造モデル	16
バリューアップモデル	17
価値創造事例	19
価値創造に向けた成長戦略	23
CEOに聞く	24
中期的な方向性	28
財務戦略と資本政策	30
事業成長を加速させる人的資本経営	32
サステナビリティ推進状況・推進体制	40
ESG関連の重要課題と重要目標への取り組み状況	41
気候変動への対応	44
サプライチェーンマネジメントへの取り組み/生物多様性への取り組み	48
人権への取り組み/サステナブルな投融資	49
リスクマネジメント	50
デジタル化の推進	53
コーポレート・ガバナンス	54
オリックスのコーポレート・ガバナンス	55
マネジメントチーム	57
社外取締役対談	59
取締役会実効性評価	61
取締役会・三委員会の活動状況	62
報酬制度	63
執行体制	65
マネジメントチーム 執行役・事業ユニット責任者	66
事業別戦略	69
データ	85

CEOメッセージ



取締役 兼 代表執行役社長
グループCEO

井上 亮

創立60周年を迎えて

オリックスは1964年の設立から2024年4月で60周年となりますが、その間、リース事業中心からの路線を修正しながら、特にこの10年間は、若干の浮き沈みはありましたが、総じてグループ全体で持続的な成長路線を継続し、収益面においても株主の皆さまに貢献ができたと思います。

特筆すべきことは、コロナ禍が収束して、わずか2年でコロナ禍前の水準に業績を回復できたこと、2024年3月期において、過去最高となる3,461億円の当期純利益を計上できたことだと思っています。

この業績の回復と収益性の実現は、株主や取引先の皆さまなど多くのステークホルダーからの多大なご支援と、役職員の日々の奮闘により実現できたと思います。しかしながら、冷静な目で振り返れば、現在のオリックスをグローバル企業として位置づけるのであれば、まだ通過点に留まっているに過ぎません。将来に向けて、絶え間ないグループ内の組織改革を通して、さらなる成長の可能性を実現できる企業群になり得ると確信しています。

オリックスが、これまでの経営の延長線上にとどまるのであれば、近い将来、収益性は頭打ちとなり、いずれ停滞モードに陥ってしまう可能性があることを認識する必要があります。躊躇なく、新しい事業領域へ参入すること、今までとは違うことを実現していかなければならない、という強い危機感を持つことが重要です。

現在の多くの事業セグメントは、いずれも市場を注視しながらタイムリーに運営できていると考えていますが、新しい事業領域におい

て、新たな取り組みを模索すること、そのためには、リスク管理などのミドル・バックオフィスのコーポレート機能の高度化が不可欠であり、その基盤を強化すべく、絶え間ない努力が必要であると考えています。

新たな事業領域に踏み出す必要性

マーケットは変化し続けています。現状は投資実行から速やかに収益が生まれるような、ブラウンフィールドの取り組みを魅力的なエントリー価格で取り組んでいましたが、昨今、多くの投資家の参入により、競合状態が激しくなっており、案件獲得が容易ではなくなってきています。

その状況下で、投資実行から利益を計上できるまでの期間が長期化するグリーンフィールドの取り組みにも投資案件の対象を拡大する必要性が高まっています。しかしながら、単純にグリーンフィールドだけを追求すれば、グループ全体の収益性が一時的に低下することを許容することになりますので、キャピタルリサイクリングを併用することで、収益性を落とすことなく、新たな事業領域にも躊躇なく展開していけると考えています。

日本初の統合型リゾートプロジェクトとなる大阪・夢洲地区のMICE-IR案件は、2019年の公募手続きから5年が経過していますが、2024年3月に、経営母体となる大阪IR株式会社が、大阪府市、金融機関との基本協定ならびに融資契約を締結しました。着工への準備段階に進んでおり、2030年秋頃の開業に向けて対応中です。

CEOメッセージ

関西圏においては、2016年4月に事業を開始した関西国際空港、大阪国際空港、神戸空港を運営する関西エアポートグループは、コロナ禍で収益を落としましたが、インバウンドが好調なことに加え、来年の大阪・関西万博に向けても大幅な収益増を予定しています。また、JR大阪駅北側のうめきた2期区域の再開工事の完成が間近に控えており、順調にプロジェクトが進んでいます。

アセットマネジメント事業、プライベートエクイティ投資、航空機リース事業、再生可能エネルギー事業などポートフォリオ全体からのベース利益を伸ばすことを主眼に置き、総資産の規模の拡大を抑えつつ、キャピタルリサイクリングの方針を維持することで、収益の拡大を図ることが重要であると認識しています。

世界の経済情勢を注視して、将来の利益成長につながる投資を継続することは当然の義務ですが、国内外において、金利、為替、インフレなどのマクロ経済や、地政学リスク、サステナビリティ推進のための技術革新などを考慮しながら、今後も、機動的な対応ができるように切磋琢磨していきたいと考えています。

株価を意識した情報開示と オリックスのマネジメント・スタイル

オリックスは、リース事業を起点として、「金融・事業・投資」の3つの事業領域をベースに業績を拡大してきました。

オリックスグループの事業資産は、国内外において分散化が進んでおり、不況の影響を受けない安定したポートフォリオを構築できてい

と考えていますが、残念ながら、株主の皆さまからは、ポートフォリオ全体を見ると、非常に複雑に構成されているとの評価から、個々のセグメントの分析が困難であるというご意見を頂戴しています。

オリックスの収益構造には、ベース利益と一定の売却益が含まれており、不安定さが否めないことから、グループ全体の収益力が適切に株価に反映されないという阻害要因となっているという声も聞きます。

こうした投資家からの懸念を払拭するためにも、決算説明や統合報告書などによる、きめ細かい情報開示に加え、社外取締役を含むマネジメントと投資家の皆さまとの対話機会を充実していくことなどで、透明性を高めていきたいと思えます。

オリックスの経営方針は、机上で経営戦略、人事戦略を固めてから案件の選別など事業に着手するというプロセスを取らず、すべてディール・ファーストがマネジメントの基本的な特長です。オリックスは、そのディールを前提として人事戦略を見直し、既存ビジネスとのシナジーの可能性を検証するという方法を採用しており、そのプロセスを経ることにより、着実に収益が生まれるポートフォリオの組成ができています。

企業価値を適切に評価していただく上で、3分類ごとの成長戦略、10セグメントの業績内容の充実した開示を行うこと、オリックスの社風、マネジメント・スタイルを的確に発信すること、グローバルに拡大しているビジネスの横軸となる「ORIX Group Purpose & Culture」の浸透が有効だと考えています。

オリックスの成長を次世代へ

「ORIX Group Purpose & Culture」の精神は不変と考えていますが、時代によって変化する部分も存在すると考えており、柔軟に対応すべきと考えています。

サステナビリティなどESGへの対応、ガバナンスの強化などは、この10年間で大幅に改善が進んだと考えています。マーケットを注視した適切な市場・投資判断が重要であると同時に、テクノロジーの進化や企業のサステナビリティなど、今後も外部環境が変化するスピードは加速し続けるため、オリックスとしての対応力を維持する必要があります。

次世代のマネジメントに求める姿は、第一に、自分たちのやりかたで目標を達成し成長を実現できる経営者独自のリーダーシップを磨くこと、第二に、ポートフォリオ全体の運営とリスク管理など、フロント・ミドル・バックの専門性の向上と、それぞれの権限の範囲内におけるインターカンパニー制を進めることが必要不可欠な条件になると思えます。

次世代のマネジメントへの移行については、現在のトップマネジメントとの協議の上、指名委員会を中心となり取締役会において具体的な話し合いを進めています。

2025年3月期は、2022年に策定した3カ年の中期的な方向性の最終年度にあたりますが、オリックスの「As Is」と「To Be」の姿をご理解いただくために、この統合報告書を作成させていただいた次第です。

数字で見るオリックス

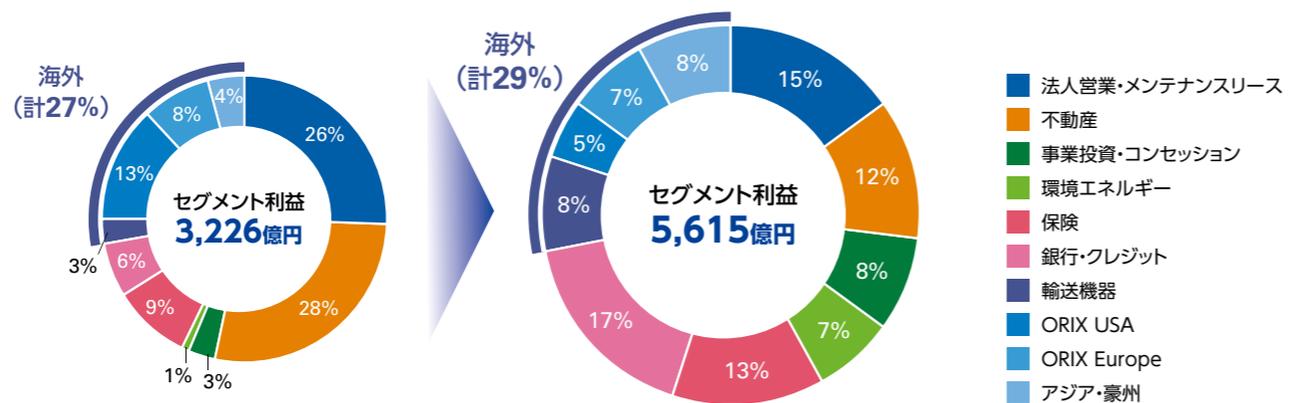
オリックスは1964年にリース会社として設立以降、新たな事業分野に進出し、今では世界で類を見ないユニークな会社になっています。環境の変化に対応しながら多角的な事業ポートフォリオを構築し、持続的な成長を実現しています。

	2014年3月期	2024年3月期
当期純利益*	1,874億円	3,461億円
ROE	10.5%	9.2%
配当金	23.0円	98.6円
社員数	25,977名	33,807名

2024年3月末	
黒字継続	59年
グローバルネットワーク	約30カ国・地域
健全性	信用格付A格相当

当期純利益
3,461億円

セグメント別利益構成



当期純利益の推移



*当期純利益は、当社株主に帰属する当期純利益を指します。

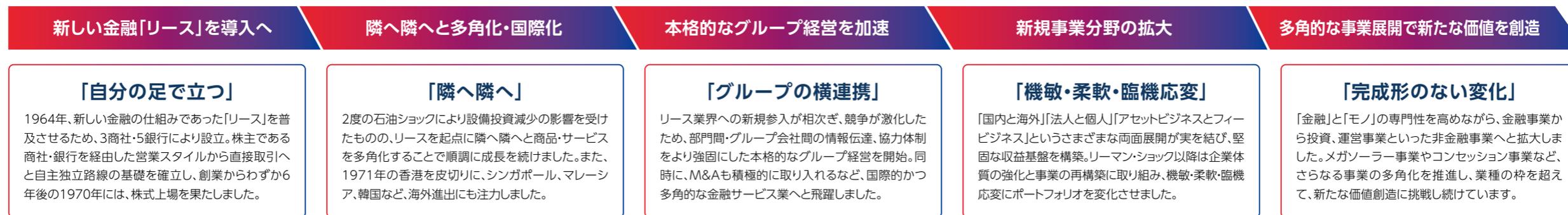
あゆみと受け継がれる価値観

1964年に設立したオリックスは、時代とともに、変化する社会課題やニーズに対応し、隣へ隣へと事業領域を広げ、世界各国で多様なビジネスを展開してきました。この多角的な事業ポートフォリオの展開と、環境変化に応じた絶え間ない事業の見直しが収益の源泉であると同時に、新しい分野へのチャレンジへとつながっています。

●時代の変化



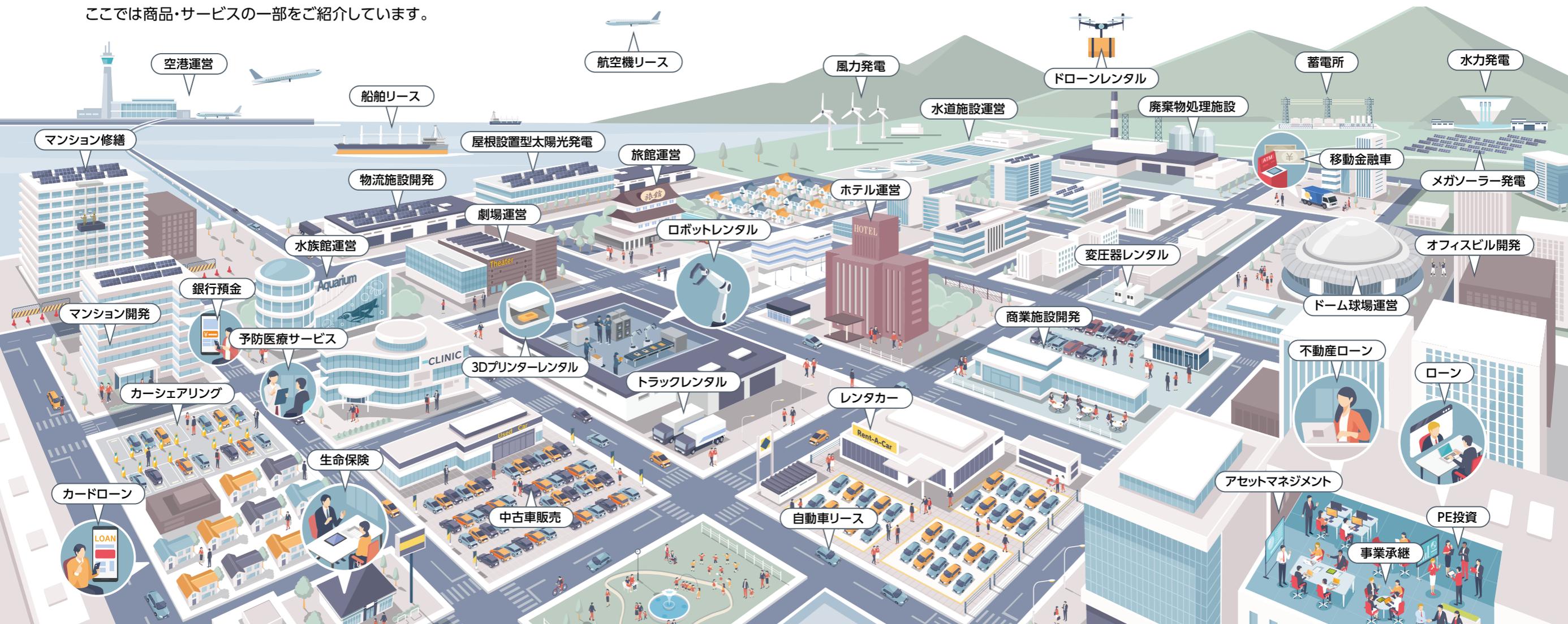
●時代の変化とともに、持続的成長を実現してきた歴史と受け継がれる価値観



社会の中のオリックス

※本ページのイラストは、各セグメントの商品・サービスを紹介するために作成した架空の場所を表現しています。
▶各セグメントの事業について詳しくはP.71~84をご参照ください。

オリックスでは、事業活動を通じて社会に貢献するという考えのもと、10セグメントの多岐にわたる事業において多種多様な商品・サービスを提供しています。
ここでは商品・サービスの一部をご紹介します。



セグメントごとの商品・サービス事例

● **法人営業・メンテナンスリース**: ローン、事業承継、予防医療サービス、自動車リース、レンタカー、トラックレンタル、カーシェアリング、中古車販売、移動金融車、ドローンレンタル、3Dプリンターレンタル、変圧器レンタル

● **不動産**: オフィスビル開発、物流施設開発、商業施設開発、水族館運営、旅館運営、ホテル運営、劇場運営、マンション開発、マンション修繕、アセットマネジメント

● **事業投資・コンセッション**: PE投資、空港運営、水道施設運営

● **環境エネルギー**: メガソーラー発電、屋根設置型太陽光発電、風力発電、水力発電、蓄電所、廃棄物処理施設

● **保険**: 生命保険

● **銀行・クレジット**: 銀行預金、ローン、不動産ローン、カードローン

● **輸送機器**: 航空機リース、船舶リース

● **ORIX USA**: ローン、不動産ローン、アセットマネジメント、PE投資

● **ORIX Europe**: アセットマネジメント

● **アジア・豪州**: 自動車リース、ローン、PE投資

社会課題とSDGsへの対応

オリックスは、企業や人々に活力を与え、持続可能な社会の実現を目指します。

環境問題の深刻化や産業構造の変化など、複雑な要因が絡み合い、不確実性が増えています。先行きが不透明で、将来の予測が困難な環境です。

こうした不確実性の高い時代において、オリックスは多様な事業ポートフォリオを通じて、さまざまな社会課題の解決に取り組んでいます。

解決に貢献できる社会課題

環境面の課題



気候変動／GHG排出削減

省エネルギー・省資源

循環型経済の推進

廃棄物の適正処理・削減

気候変動／再エネ発電の普及・推進

生物多様性・環境保全

社会面の課題



高齢化社会

災害対応

安全な労働環境

健康増進・健康寿命延伸

ESGを考慮した投資・融資

労働生産性向上

公共インフラ老朽化

中小企業の活性化

安心安全なモビリティ

安定した電力供給

地域の活性化

イノベーション・技術革新促進

労働力減少

重要課題・重要目標

オリックスは、ESG関連の重要課題・重要目標を特定しています。

▶ P.9 ESG関連の重要課題と重要目標



実現したい社会

多様な事業活動による社会課題の解決を通じて、いきいきとした社会、持続可能な社会の実現を目指します。

**SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS**



ESG関連の重要課題と重要目標 (2021年11月設定)

オリックスの持続的な成長を可能とするESG関連の重要課題は、以下のとおりです。
また、重要課題を具体的なアクションに結び付けるために、重要目標を設定しています。

ESG関連の重要課題

1 気候変動リスク軽減のための重点分野・課題

- 1 GHG排出削減目標を設定する。
- 2 事業者および投資家として、再生可能エネルギー分野における事業発展に寄与する。
- 3 気候変動関連リスクの定量化とその削減に努め、TCFDの提言を継続的に順守する。
- 4 循環型経済の推進と廃棄物削減の適切な処理を継続する。
- 5 環境リスクの高い事業分野への投融資残高削減を推進するとともに、新規投融資において除外規定を明示する。
- 6 環境への影響を緩和するための商品・サービスの提供により、すべての関係者と共同で環境改善を促進する。

2 人権問題を含む社会的リスク軽減のための重点分野・課題

- 1 新たな社会関連リスク発生を排除するため、サステナブル投融資ポリシーと行動指針および管理体制の強化を継続する。
- 2 国連世界人権宣言の支持、労働者の健康と安全・DE&I(多様性、公平性、包括性)・差別排除などの基本的人権の尊重をすべての関係者と共有する。
- 3 社員の多様性を尊重し、柔軟な働き方の推進・キャリア支援、公正な評価報酬制度・健康管理体制の整備を通じて、DE&I(多様性、公平性、包括性)を促進し、社員の働きがいを高める。

3 透明性、遵法性、誠実性を基本とするガバナンス強化のための重点分野・課題

- 1 取締役会は独立した客観的な立場から、業務執行に対する実効性の高い適切な監督・指導ができるための体制を維持する。
- 2 グループCEOは、取締役会の監督下において、当該重要課題の対応を含め、すべての業務執行の責任を担う。
- 3 顧客満足度を重視した持続可能な商品・サービスの提供を継続する。
- 4 すべての事業において、顧客からの信頼構築に努める。
- 5 適切な納税を含む、すべての法律・規制などコンプライアンスを重視する遵法精神を構築する。

ESG関連の重要目標

- 1 2023年6月の株主総会までに、取締役会の社外取締役比率を過半数とする。
- 2 2030年3月期までに、取締役会の女性取締役の比率を30%以上とする。
- 3 2030年3月期までに、オリックスグループの女性管理職比率を30%以上とする。
- 4 2030年3月期までに、オリックスグループのGHG(CO₂)排出量を、2020年度比実質的に50%削減する。
- 5 2050年3月期までに、オリックスグループのGHG(CO₂)排出量を実質的にゼロとする。
- 6 2030年3月期までに、GHG(CO₂)排出産業*に対する投融資残高を、2020年度比50%削減する。
- 7 2040年3月期までに、GHG(CO₂)排出産業*に対する投融資残高をゼロとする。

*海外現地法人における化石燃料採掘業やパーム油プランテーション、林業を指す。

価値創造ストーリー

オリックスが設立以来、積み上げてきた資本をもとにどのように価値を創造しているのかをご紹介します。

ORIX Group Purpose & Cultureの導入	11
価値創造モデル	16
バリューアップモデル	17
価値創造事例	19



ORIX Group Purpose & Culture を導入し、オリックスグループの社会における存在意義を明文化

2023年11月1日、「ORIX Group Purpose Discovery Project」における約1年半の検討を経て、「ORIX Group Purpose & Culture」を発表しました。

Discovery Projectでは、幅広いステークホルダーの皆さまからのご意見を取り入れ、また国内外のグループ会社の役職員が丁寧に議論を重ねることで、オリックスグループの社会における存在意義を明文化しました。

幅広いステークホルダーの皆さまからご意見をいただき 「オリックスグループならではの強み」や「創りたい未来像」を導出

1964年にリース会社として設立されたオリックスは、多角的な事業を展開する企業体へと成長し、現在では、国内外で3万人以上の役職員が勤務しています。そして、ビジネスのグローバル化が進み、SDGsをはじめとするサステナビリティへの取り組みが求められる中、企業が果たすべき役割も大きく変化しています。国内外で多様な事業に従事する役職員が共通の認識を持つことで、こうした世界的な流れに対応していくため、2022年6月に「ORIX Group Purpose Discovery Project」(Discovery Project)を立ち上げ、ORIX Group Purpose & Culture (Purpose & Culture)の検討を開始しました。

検討過程においては、まず初めに、「オリックスグループならではの強み」と「創りたい未来像」の結節点にPurpose(社会における存在意義)を見出すというフレームワークを整理しました。そして、国内外のグループ各社の役職員だけでなく、顧客・投資家・社外取締役など幅広いステークホルダーの皆さまに、これらのポイントについてインタビューを行いました。

国内外のグループ会社から集まった103名の社員と グループ各社経営陣が丁寧に議論

Purpose & Cultureを構成するエッセンスの導出や具体案の検討は、103名のワークショップメンバーによる議論を中心に進行了ました。ワークショップメンバーは、20代から40代の次世代を担う社員を中心に、中途入社社員や国内外のグループ会社の社員なども含めて、多様な社員から構成しました。これは、「Purpose & Cultureは次世代のオ

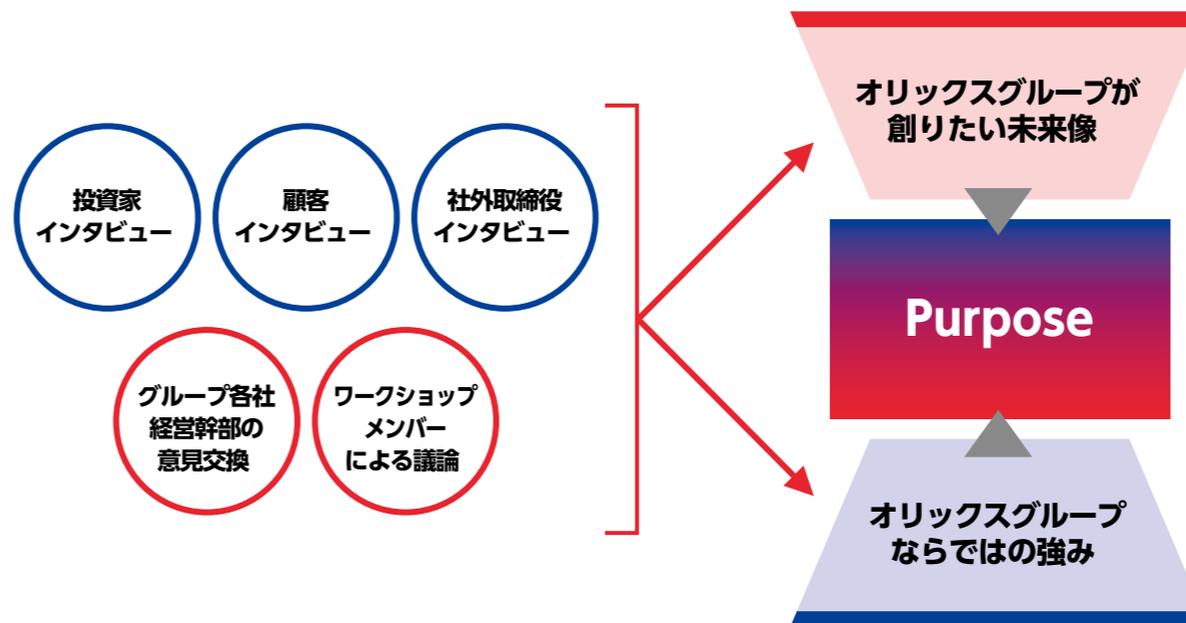
リックスグループを担う社員のものである」という考え方を重視したためです。

顧客・投資家・社外取締役や国内外のグループ各社の経営陣へのインタビュー内容をもとに、ワークショップメンバーが議論を重ね、Purposeの具体案を検討。これらをもとに経営陣がさらなる意見交換やブラッシュアップを行うことで、約1年半をかけてPurpose & Cultureが決定しました。

Purpose & Cultureは、「オリックスグループの社会における存在意義」を明文化したPurposeと、「世界中のオリックスグループ社員が大切にしている共通の価値観」であるCultureによって、構成されています。この

うち、特にCultureは、ワークショップメンバーから導出されたエッセンスがダイレクトに反映されています。多様な事業を手がける企業体でありながらも、創業時から大切にされてきた価値観は暗黙的に共有されていたため、スムーズに納得感の高いアウトプットを導出することができたのです。

一方でPurposeは、ワークショップメンバーが導出したエッセンスをもとに、グループ各社経営陣が“腹落ち”するまで対話を重ね、ブラッシュアップを繰り返した部分でした。これまでのオリックスは、「企業として収益を生み出すことで、世の中に貢献していく」という考え方で社会に向き



ORIX Group Purpose & Culture

合ってきましたが、「収益という尺度にとどまらず、オリックスが社会に対してどのような存在意義を発揮していくのか」という観点で経営陣が議論を行うことは、オリックスにとって新たな挑戦であり、時間をかけて丁寧に取り組みました。

幅広い事業を展開するオリックスだからこそ 多様な領域で「未来をひらくインパクト」を生み出す

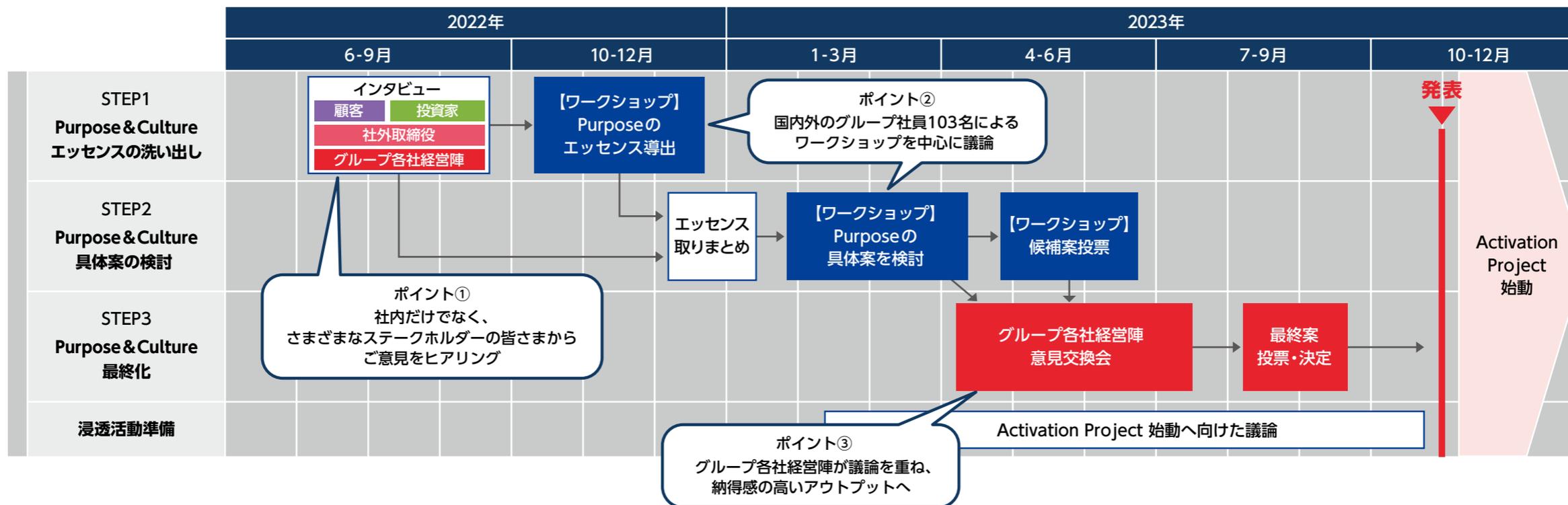
Purposeの「未来をひらくインパクト」という言葉には、「世の中がより

良い方向に進むきっかけ」という思いが込められています。「企業が時代を越えた進化を遂げる」「経済や社会が活性化する」「人々がなりたい自分に近づく」「世の中が持続可能なあり方へ進む」——Purposeにおいて言及されているこれらの未来像に向けて、オリックスは多様な事業・サービスを通して貢献していきます。幅広い事業を展開するオリックスだからこそ、多様な領域においてインパクトを生み出していけると考えています。

Purpose & Cultureへの認知・理解・共感を高めるとともに、グループ社員にオリックスグループで働く「意義」「やりがい」などをあらためて認識してもらうため、2023年10月より「ORIX Group Purpose Activation

Project」(Activation Project)が始動しました。

Activation Projectにおいては、名和高司教授(一橋大学ビジネススクール客員教授)に役員セッションの講師を務めていただき、各管掌領域においてPurposeをどのように事業戦略に落とし込んでいくかという観点で、グループ各社の役員が議論を重ねました。役員セッションの後も、部門責任者セッションやチームセッションが続き、グループ各社の全役職員がPurpose & Cultureへの理解を深める機会が設けられています。Activation Projectを通して、Purpose & Cultureを形骸化させることなく、しっかりと事業戦略に実装させていくことを目指しています。



Purpose & Culture の実装により、オリックスのさらなる進化を期待

「ORIX Group Purpose Activation Project」の一環であるカスケード式の対話セッションの講師を担当いただいた名和高司教授にお話を伺いました。



名和 高司 氏

京都先端科学大学教授 兼 一橋大学ビジネススクール客員教授

東京大学法学部、ハーバード・ビジネス・スクール卒業。

三菱商事株式会社を経て、マッキンゼー・アンド・カンパニーで約20年間勤務。

Activation Projectの一環として実施されているカスケード式の対話セッションにおいて、2024年1月より行われた幹部クラスのセッションの講師を担当いただき、合計187名と対話。

経営陣との対話を通して

創業時から受け継がれる自由闊達な企業風土を再確認

Activation Projectの一環として実施しているカスケード式の対話セッションの講師を担当し、Purpose & Cultureを「各セグメントにおける事業運営にどのように生かしていくか」という観点で、議論を交わしました。私は昔から折に触れてオリックスと接点を持ち続けてきましたが、創業時から受け継がれてきた自由闊達な企業風土は、今も健在であると感じます。大企業に多く見られる組織内の政治的な駆け引きは行われておらず、健全に動いているという印象を受けました。

さらなる成長を実現する

“挑戦をおもしろがる”というCulture

特に、Cultureの「挑戦をおもしろがる」という部分に、オリックスらしさが表現されていると考えました。この言葉は、昔から受け継がれてきたオリックスの前向きな攻めの姿勢が上手く表現されていると感じます。

オリックスは、リース事業からスタートして、他社が攻めあぐねている新しい領域にも積極的に挑戦を続けてきた結果、現在のような多角的な事業を展開する企業体に成長しました。その過程で企業文化は円熟味を増しましたが、それでも昔から受け継がれてきたチャレンジ精神は今もなお残っていると感じます。

一方で、この点においては、まだポテンシャルがあると感じているのも事実です。オリックスという社名は、独創性を意味する「ORIGINAL」と、柔軟性や多様性を表現する「X」を組み合わせたものですが、「ORIGINAL+X」が進み企業体が大きくなったがゆえに、守るべきものも増え、創業時のような攻めの姿勢を取り続けることが難しい場面もあるのだろうと推察しています。

大企業として適切なガバナンスを維持しながらも、「挑戦をおもしろが

る」というCultureを経営陣や社員の皆さんが再認識することで、オリックスはさらなる成長を実現できると確信しています。

多角的な事業をつなぐマグネットとして

Purpose & Cultureが機能することを期待

Purpose & Cultureに魂を入れる作業は、それぞれの組織の中で行わなければなりません。私に対話をした経営陣の皆さんは、Purpose & Cultureを「従前からオリックスが受け継いできた要素をあらためて言語化したもの」として受け止めている印象です。一方で、グローバルで多角的な事業を展開する企業グループへと成長した今のオリックスにおいて、社会から求められる「未来をひらくインパクト」をどのように実現していくべきか、各管掌領域において丁寧に議論を重ねていく必要があると考えている方が多いようです。

オリックスは昔からダイバーシティを自然に推進してきた会社ですが、そのような組織では、インクルージョンを大切にしていく必要があります。その中で、今回のPurpose & Cultureは、組織をつなぐマグネット、つまりガバナンス機能としてとても重要だと言えるでしょう。

オリックスの強みは、社会課題がある領域において、ファイナンスの専門性を生かしながら新たな事業の仕組みを創り上げ、それを実装していくことだと考えています。Purpose & Cultureを多様な事業・社員をつなぐマグネットとして機能させることで、このストラクチャリングという強みがさらに発揮されると確信しています。

これから各々が自分事としてPurposeの浸透を進めていく必要がありますが、オリックスは「実装すること」が大好きな人たちの集まりなので、そこは心配ないでしょう。ただ、変化を捉えながら柔軟に進化を続ける企業体ゆえに、短期的な目線にとらわれてしまう傾向があります。Purposeに対しては長期的な目線で向き合う必要があることを、私からしっかりと伝えていきたいと考えています。

Purpose & Culture によって、社会課題のある領域で、“未来をひらくインパクト”を生み出す

各事業部門や国内外のグループ会社において「ORIX Group Purpose & Culture」がどのように受け入れられているのか、グループ全体で一体感を醸成するために今後の「ORIX Group Purpose Activation Project」をどのように推進していくのか、取締役 兼 専務執行役 高橋英文、グループ広報・渉外部長 内田浩一、グループ広報・渉外部 Managing Director ダニエル・ロックマンが語り合いました。



(中央)
高橋 英文
 取締役 兼 専務執行役
 環境エネルギー本部長／グループ戦略部門 海外事業投資担当

(左)
内田 浩一
 グループ広報・渉外部長
 事務局として、「ORIX Group Purpose Discovery Project」
 「ORIX Group Purpose Activation Project」の推進を担う。

(右)
ダニエル・ロックマン
 グループ広報・渉外部 Managing Director
 「ORIX Group Purpose Discovery Project」
 「ORIX Group Purpose Activation Project」において、
 海外グループ会社とのコミュニケーションの推進を担う。

多様な事業を展開するグループにおいて Purpose & Culture が一つのつながりとして機能

高橋 オリックスは、リース事業を起点として「隣へ隣へ」と事業領域を拡大し、多角的に事業を展開する企業体へと成長しました。その結果、「隣の部署が自分たちとは全く異なる事業に取り組んでいる」という状況も日常となっています。こうした中で、Purpose & Cultureは、グループ全体に一つのつながりを持たせる機能を担っていくと考えています。

Purpose & Cultureの検討を進める過程においては、国内外のグループ社員103名のワークショップメンバーが世代や立場を超えて活発な議論を交わし、役員間でも意見交換を重ねました。Purpose & Cultureは役員から納得感をもって受け入れられていると感じます。

ロックマン 海外グループ会社におけるActivation Projectを推進するため、各現地法人の経営陣との対話を進めています。地域によって捉え方に差はあるものの、海外においてもPurpose & Cultureはしっかりと受け入れられている印象です。

アジア各国においては、Purpose & Cultureの内容に共感の声が多く、欧州においては、これをきっかけにグループとしての一体感が醸成されると期待されています。米国においては、一人ひとりの個性を重んじる国民性の影響からか、Cultureの「Find Power in Diversity」という言葉が特に支持されています。

内田 グループ広報・渉外部では、グループ人事部やIR・サステナビリティ推進部とともに、事務局を担いました。本プロジェクトの進行においては、ステークホルダーの皆さまに加え、国内外のグループ各社の社員や役員の意見を幅広くヒアリングし、ニュートラルなポイントを探りなが

ら、オリックスらしさや社会における存在意義を言語化していきました。結果として、役職員に受け入れられるPurpose & Cultureを導出できたと感じています。

Purpose & Cultureを軸に対話を重ねることでグループ内のギャップを埋めていく

高橋 多くの役職員はPurpose & Cultureの言葉には納得しているものの、これを踏まえた各セグメントが目指すべき方向性と現実の間には、まだギャップがあると感じています。Activation Projectの一環として進められているカスケード式の対話セッションにおいても、このギャップをどのように埋めていくのか、どのように部下にありたい姿、あるべき姿を伝えていくのか、講師の名和高司教授（一橋大学ビジネススクール客員教授）を交えて役員間で真剣に話し合いました。現時点では、そのギャップを認識できただけでも、意義があったと考えています。

これからは、Purpose & Cultureを理想の姿で終わらせず、しっかりと事業戦略に組み込み、日々の行動に落とし込んでいくことが必要だと考えます。

内田 Purpose & Cultureに盛り込まれている“柔軟性”や“多様性”といった要素に対して、違和感をもっている社員は少ないと思いますが、一方で「オリックスらしい“柔軟性”や“多様性”はどのようなものなのか」という観点では、各事業部門・各グループ会社によって解釈に違いが生じているのが実態です。こうしたギャップを埋めるためにも、Purpose & Cultureを活用し、対話や相互理解を進めていくことが必要だと考えています。

Purpose & Cultureによって、社会課題のある領域で、“未来をひらくインパクト”を生み出す

ロックマン ギャップを埋めるための対話が求められる一方で、地域ごとの事業や国民性の違いを理解しながら、それぞれの現地法人によってローカライズした方法で、柔軟に浸透活動を進めていくことも必要です。

Purpose & Cultureを本当の意味でグローバルに浸透させていくためには、オリックスとして共通した解釈をもつことと同時に、各現地法人の役職員が腹落ちするコンテキストを、それぞれの国・地域においてしっかりと考えていかなければなりません。

オリックスが生み出す “未来をひらくインパクト”とは

高橋 これまでのオリックスは、ニッチな分野で早期に事業機会を捉えながらビジネスを展開することで、持続的な成長を実現してきました。しかしながら、企業規模が大きくなった現在のオリックスにおいて、従来の戦略を踏襲するだけでは、企業価値のさらなる向上を達成することは難しくなってくると思います。こうした状況において、“未来をひらくインパクト”を生み出し続けていくためには、大きな社会課題のある領域において、事業を通じて本質的な解決策を生み出し、提案していくことが必要



です。「王道」ともいえる領域での事業では、一般的に他社との差別化は難しくなりますが、その際にオリックスがこれまで培ってきた強みを発揮して価値を創出していくための指針になるのが、Purpose & Cultureであると考えています。

内田 これまでのオリックスは、「企業として収益を生み出すことで、世の中に貢献していく」という考え方で社会に向き合ってきました。一方で、時代の変化とともに、企業が社会に対して果たすべき役割も変化しています。Purpose & Cultureの導入をきっかけに、社会価値と経済価値は両輪であることをあらためて社員が認識していくことが必要でしょう。



ロックマン 変化を捉えながら柔軟に事業を進化させていくオリックスのビジネスモデルに対して、日本企業にあまりないユニークさを感じたことが、私がオリックスに入社したきっかけです。Purpose & Cultureをきっかけとして、ステークホルダーの皆さまにも、オリックスらしい社会価値の生み出し方について発信していきたいと考えています。

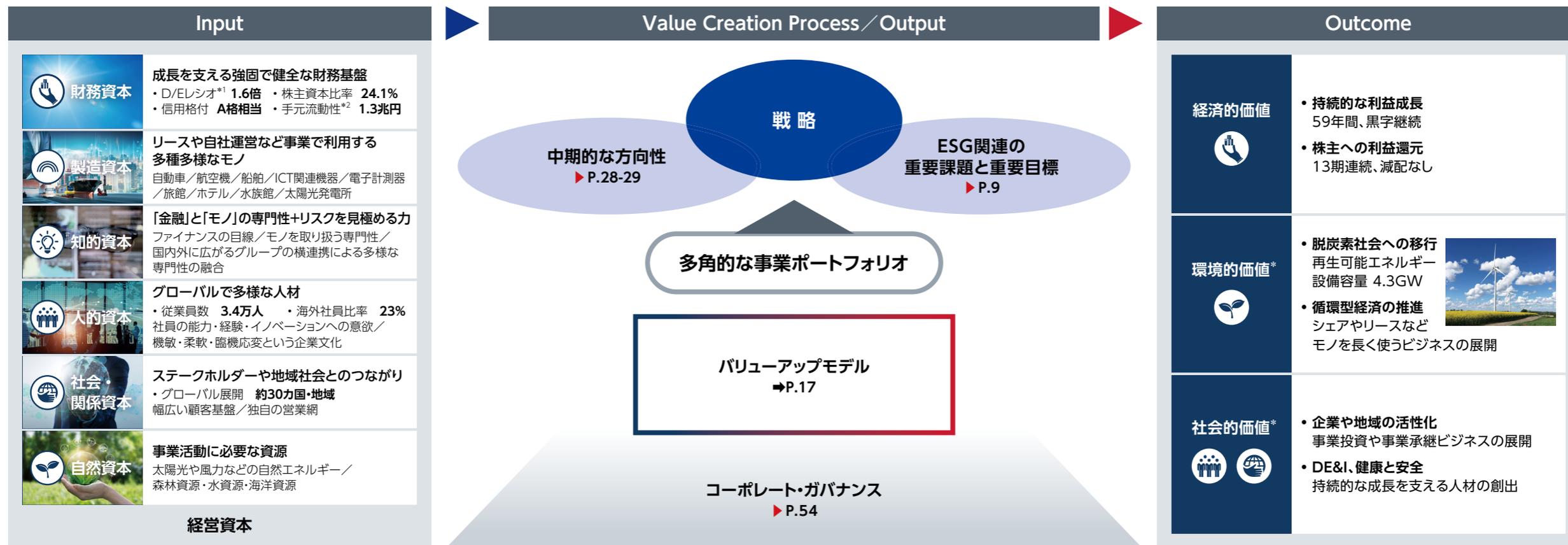


高橋 私は英語版のPurposeにおける「Finding Paths. Making Impact.」というフレーズがとても気に入っています。オリックスはこれまでも、常に工夫を重ねながら「Finding Paths」に取り組んできましたが、「Making Impact」という点ではまだ課題があると感じています。30年前のオリックスと、現在の多角的に事業を展開するオリックスでは、生み出すべき“インパクト”の規模感や内容は大きく異なると考えているからです。そして“インパクト”とは、オリックスの収益における“インパクト”ということだけでなく、「世の中がより良い方向に進むために、オリックスがどれほど貢献できるのか」という尺度でも考えていく必要があります。

社員に対しては、「最初は小さくてもかまわないので、最終的に大きなインパクトを生み出すよう思考し、新しいアイデアや事業を粘り強く具現化してほしい」と伝えていきたいです。

価値創造モデル

オリックスは、設立以来積み上げてきた資本を活用し、独自の「バリューアップモデル」で価値創造を行っています。その結果、現在10セグメントの事業を展開するに至り、さまざまな分野でオリックスならではの価値を提供しています。この一連のサイクルを回していくことで、これからも社会に新たな価値を提供していきます。



※上記データは2024年3月末現在
 *1 預金を除く。
 *2 オリックス銀行・オリックス生命を除く。

実績を積み重ね、ステークホルダーから選ばれる信頼を築く

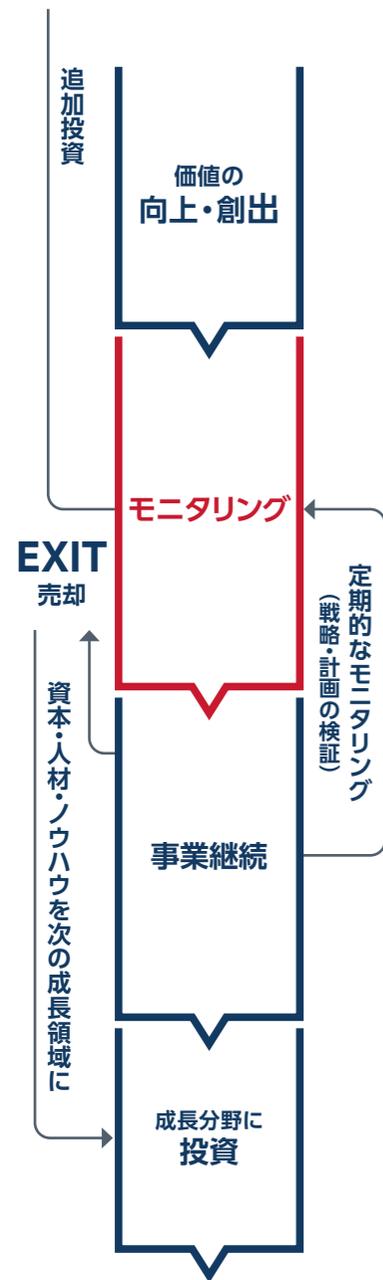
* 環境的価値・社会的価値の詳細については、以下のサイトをご参照ください。
 ▶▶▶ [サステナビリティ](#)

バリューアップモデル

オリックスはリース事業から始まり、その周辺の新たな分野に事業を拡大することで成長してきました。こうした新領域への挑戦は、リスクや事業性を正しく評価し、さまざまな価値に結び付け、成長を実現できるビジネスモデル(バリューアップモデル)に基づくものです。ここでは、バリューアップモデルの構成要素とその特徴についてご説明します。



追加投資



	概要	バリュードライバー：企業価値を高める要因(リスクマネジメント/成長分野を見極める人材)	
資産の価値を向上	オリックスならではの柔軟な資金手当て、グループネットワーク、ハンズオン体制を活用して資産価値の向上を図ります	<ul style="list-style-type: none"> ●投資先・融資先の業況・業界を深く理解し、中長期的な成長を重視する。 	<ul style="list-style-type: none"> ●投資の場合、 <ul style="list-style-type: none"> ・自己資金で投資するため、投資期間の延長や増資に柔軟に対応できる ・専門性を持った人材が投資先と一体となって経営管理を行う ・グループネットワークを活用して投資先の顧客開拓や販路拡大に取り組む ・投資先単体のバリューアップだけでなく、業界再編や業界構造改革の牽引も目指す
環境変化に対し柔軟に対応	定期的に案件をモニタリングし、環境変化をいち早く察知します、そして柔軟な考え方で最適な対応策を導き出します	<ul style="list-style-type: none"> ●案件実行後は定期的なモニタリングを行う。(融資案件では融資先の業績や案件の保全状況を確認/投資案件では事業計画と実績の比較検証やオペレーションを確認/IRRなど収益性とROEやROAなど効率性を継続評価/投融資判断時に特定した重要なESGリスクを継続評価) 	<ul style="list-style-type: none"> ●モニタリングは事業部門と管理部門がそれぞれ違う観点で行い、結果をトップマネジメントに報告する。(事業部門は「部門戦略会議」で部門ポートフォリオや個別案件状況を報告/グループ全体のポートフォリオについてERM部門がさまざまな切り口でダッシュボード化して報告) ●案件実行時からの環境変化を捉え、最初のシナリオにはこだわらず複数の新たなシナリオを検討する。選択肢として常に売却を検討し、最適な売却価格とタイミングを探る。
総合的な経営判断	案件の継続について関連部門の意見を踏まえトップマネジメントが総合的な観点で経営判断を下します	<ul style="list-style-type: none"> ●案件の継続・入れ替えについて投・融資委員会で審議・決裁する。 	<ul style="list-style-type: none"> ●モニタリングの結果や事業環境を踏まえ、またポートフォリオ全体の状況と個別案件の状況を踏まえ、継続、追加投資、売却、減損、事業撤退について判断する。投資の場合、案件の状況によっては戦略を変更する。(例えば、純投資から長期保有の自社事業へ戦略を変更) ●リスク低減につながる策または将来の成長を取り込む策などさまざまなシナリオを描いてから判断する。
新市場を開拓し、持続的成長を実現	積み上げた資本、人材、ノウハウを新たな分野に振り向け、持続的な成長を実現します	<ul style="list-style-type: none"> ●事業環境の変化に機敏に対応し、方向性や分野を限定することなく、幅広く次の成長機会を探る。 	

■ リスクマネジメント
 ■ 人材 成長分野を見極める人材

価値創造事例 ▶ CASE 1 宿泊施設運営事業 別府温泉 杉乃井ホテル

日本有数の温泉地である大分県別府市。その別府エリアで最大級の規模を誇る「別府温泉 杉乃井ホテル」は高度経済成長期の団体旅行ブームを背景に大型温泉リゾートとして親しまれてきました。しかしブームの収束やバブル期の終焉とともに経営状況が悪化し、2001年に民事再生法の適用を申請。これを受けて2002年にオリックスグループは支援を決定しました。施設の所有や資金面での支援から始まり、本格的な運営事業へのチャレンジとしてさまざまなバリューアップ施策を実行、現在、2019年から始まった大規模リニューアルが進行中です。これからの時代で求められるさまざまなニーズに対応し、「また行きたい、とっていただける場所。」を目指して、さらなる成長を遂げていきます。



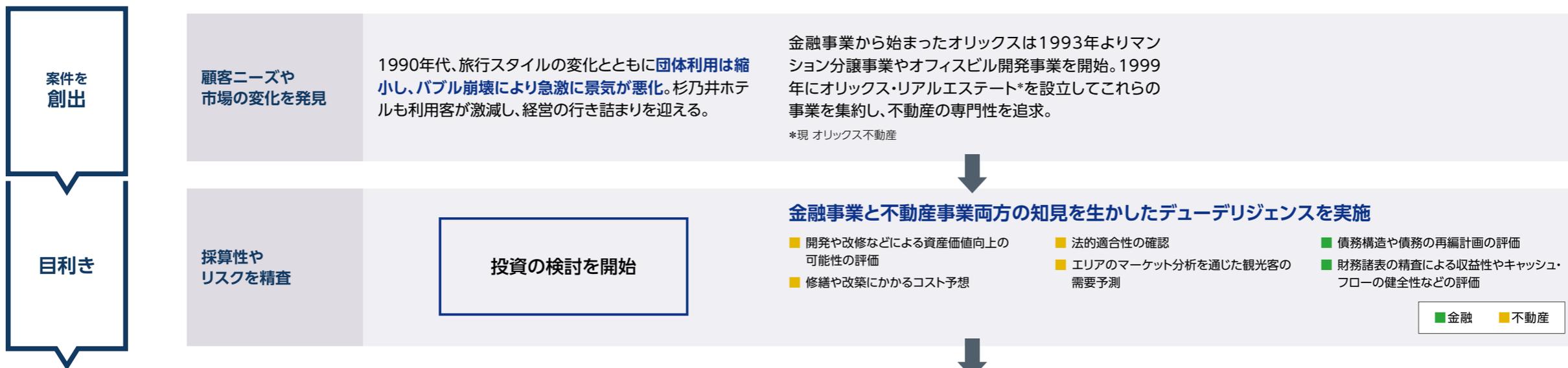
大規模リニューアルの完了イメージ。現在、2025年に竣工予定の「星館」を開発中。

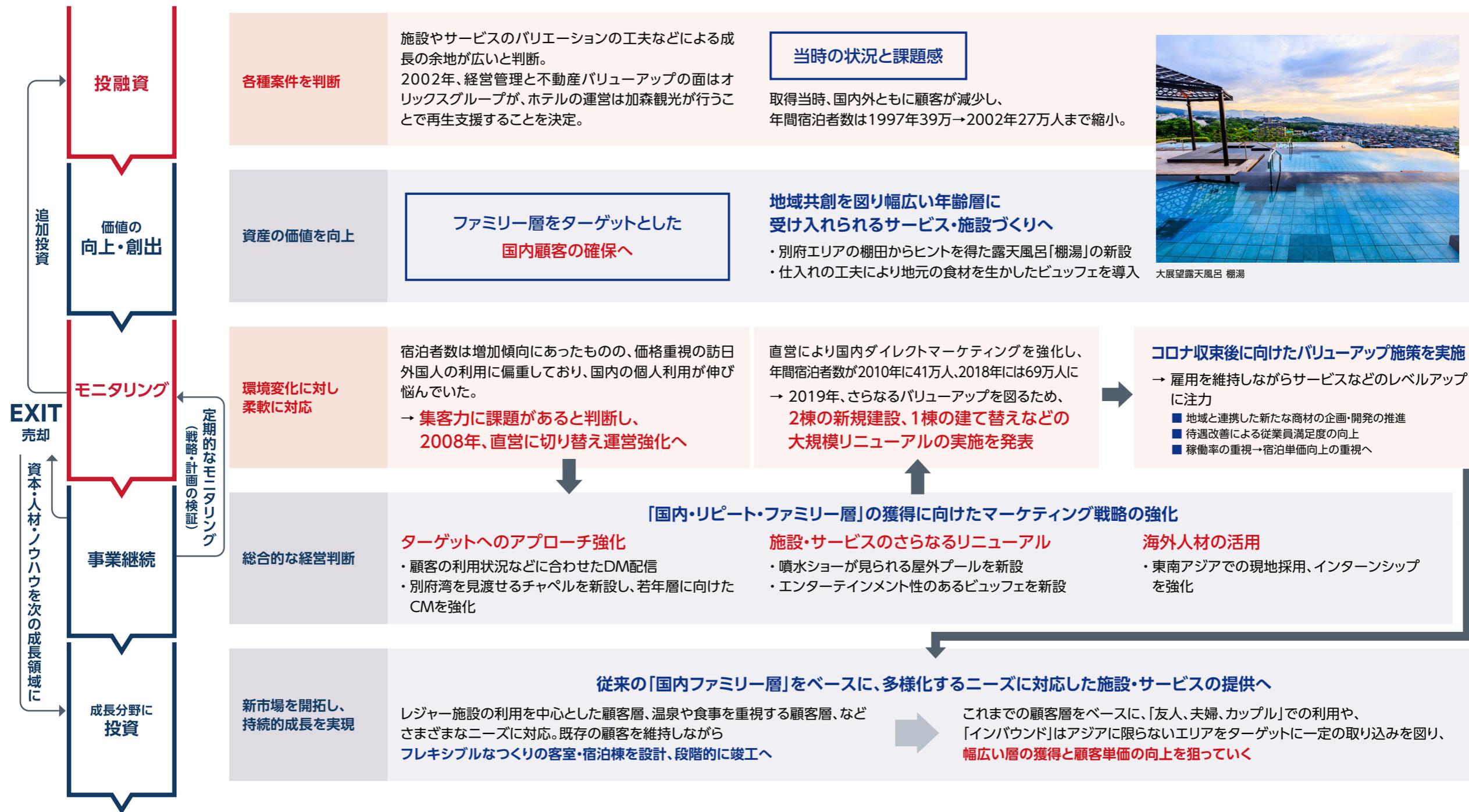


昭和時代の大劇場跡地をリニューアルしたビュッフェ「シーダパレス」



2023年に竣工した「宙(そら)館」にはスイートタイプの客室も



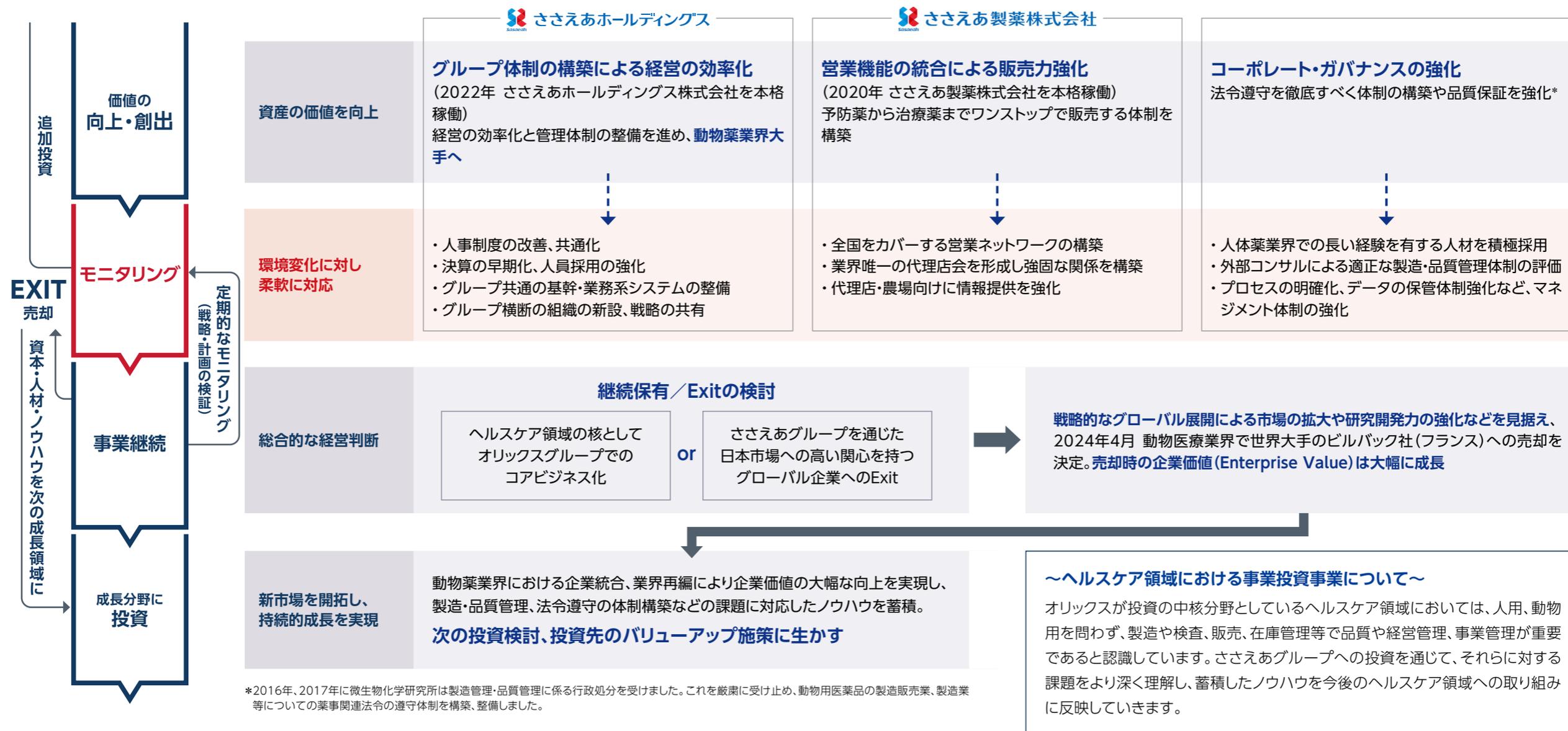


価値創造事例 ▶ CASE 2 事業投資事業 ささえあグループ

2024年4月、オリックスはささえあグループを動物薬業界で世界大手のビルバック社(フランス)へ売却しました。畜産動物用ワクチンで国内No.1の株式会社微生物化学研究所と、動物用ジェネリック薬で国内大手のフジタ製薬株式会社それぞれの強みを生かし、予防薬から治療薬まで扱う国内トップクラスの総合動物薬グループとなったささえあグループ。オリックスは2016年の投資実行から8年間、さまざまなバリューアップ施策を実行し、売却時の企業価値(Enterprise Value)を大幅に成長させました。その結果、世界トップクラスの企業がその価値を認め、投資先のグローバル展開へとつながる売却が実現しました。



<p>顧客ニーズや市場の変化を発見</p>	<p>業界再編の動きが活発化</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内ヒット薬メーカーによる事業の選択と集中 薬事法改正による動物薬の国内製造義務撤廃 <p>→動物薬事業の分離、売却</p>	 <p>畜産動物用ワクチンで国内No.1の微生物化学研究所</p>	 <p>動物用ジェネリック薬で国内大手のフジタ製薬</p>
<p>採算性やリスクを精査</p>	<p><投資先の統合によるバリューアップを想定></p> <ul style="list-style-type: none"> 体制強化 : 営業網を相互に活用 研究開発の強化 : 高付加価値製品の開発、ソリューション提案 海外分野進出 : 東南アジアなど成長市場へ 	<p>フジタ製薬株式会社</p> <p>フジタ製薬(1930年創業、動物用ジェネリック薬の開発・製造・販売業)に事業承継ニーズあり。オリックスは数年かけたアプローチの中で、業界再編の動きに成長可能性を見出す。</p>	<p>KYOTOBIKEN 株式会社微生物化学研究所</p> <p>事業領域が重複しておらず、事業承継などに課題がありそうな会社をリストアップ。その中からフジタ製薬と事業領域が重複していない微生物化学研究所(1948年創業、動物用ワクチンの開発・製造・販売業)にアプローチを開始。</p>
<p>各種案件を判断</p>	<p>2016年4月 微生物化学研究所、同年7月 フジタ製薬への投資実行。 それぞれの強みを生かし統合のシナジーによる企業価値の向上を目指す</p>	<p>強み</p> <p>研究開発に優れ、迅速な商品化スキームによる高い競争力があり、効率的な営業体制で高い利益率を確保する。</p>	<p>強み</p> <p>研究開発に優れ、牛用ワクチンではシェア60%超。海外生産拠点も保有する。</p>



価値創造に向けた成長戦略

オリックスが目指す中長期的な価値創造について
ご紹介します。

CEOに聞く	24
中期的な方向性	28
財務戦略と資本政策	30
事業成長を加速させる人的資本経営	32
サステナビリティ推進状況・推進体制	40
ESG関連の重要課題と重要目標への取り組み状況	41
気候変動への対応	44
サプライチェーンマネジメントへの取り組み/ 生物多様性への取り組み	48
人権への取り組み/サステナブルな投融資	49
リスクマネジメント	50
デジタル化の推進	53



CEOに聞く

事業環境をどのように評価しているか、今後も重要となる事業の基本戦略とは何か、新たに導入した3分類での開示の狙いとは、など、CEOにインタビューを行いました。

Q 事業環境についてどのように考えていますか？

井上 最近までの金利・為替などマクロ経済の外部環境の変化をみると、日本は長期にわたったデフレからの脱却を目的として、日銀が短期金利をゼロ～マイナス水準とし、さらにイールドカーブコントロールを実施するなど円の金融緩和策が相当長く続きましたが、足元では金利のある世界への転換の流れが顕在化してきています。一方で新型コロナウイルス感染症が拡大した際に世界各国は、特に先進国を中心として雇用や貿易などさまざまな経済リスクへの予防的措置をとるべく、大幅な金融緩和策を導入しましたが、その結果として世界中の金融市場では流動性が高い水準に留まり、これがグローバルな賃金・物価や金利の上昇、株式市場の高騰を招きました。また、地政学リスクが一部で顕在化し、インフレに拍車をかけるとともに、不安定な資源価格や不透明な金融政策の原因となっています。

こうした中で現在の「中期的な方向性」をオリックスが公表した2022年5月の時点では、コロナ禍からの反動需要やグローバル・エコノミーの回復を見越して、「事業・投資」を拡大しつつ「アセットマネジメント」に取り組むことを事業戦略の柱としました。その後、当期純利益の目標は不透明な環境に応じて若干修正したものの、2024年3月期には過去最高を更新し、また2014年3月期から2024年3月期までの11年間で年平均11%以上の成長という業績に結びついています。

オリックスのセグメント利益の構成を当初見通しと比べると、インバウンド関連の事業利益は極めて堅調に、想定以上に回復し、キャピタルリサイクリング戦略も着実に進んでいます。一方で、海外ビジネスは欧米や中国などのリスクテイクを厳格に選別するなど、グローバルな変化に合わせてポートフォリオを抑制させた事業領域も少なくありません。

しかしながら、こうした外部環境の大幅な変化や不透明な環境が長期化しても、オリックス自身は分散したポートフォリオがセグメントごとの環境変化、全体としてプラスがマイナスを弾力的に補完したことで、結果的にはグループ全体の当期純利益の成長を実現できたと言えます。

Q 事業の基本戦略を教えてください

井上 オリックスにとって今後も重要となる基本的な事業戦略は、従来どおり、第一にコアビジネスの育成、第二にキャピタルリサイクリングによる効率的なポートフォリオ運営の継続、第三にグローバルビジネスの機動的な拡大、第四にアセットマネジメントの推進です。

第一のコアビジネスの育成ですが、この10年でオリックスは当期純利益が1.9倍、総資産は1.8倍に拡大しました。これは当社の価値創造の要である「コアビジネスの育成」に注力してきた成果だと考えています。当社がコアビジネスを育成する場合、再生可能エネルギー

事業のように、新規事業としての自身による立ち上げを行う場合も、時間を優先してM&Aで有望な企業をグループに迎える場合もあります。いずれの手段でも目的は中長期に成長の礎となり得る新たな「コアビジネス」を確立することにあります。

2024年2月、当社は創業者一族からの事業承継によって三徳船舶株式会社の株式を取得しました。1972年設立の同社は創業社長が一代で築き上げた国内トップクラスの船主(船舶保有・貸渡)および船舶運航管理会社です。もともと創業者一族の方々からの打診に対して、当社がご提示できた価格は競合先より低く一度はお断りされました。しかしながら、オリックスが50年以上に及び船舶事業を自ら営んできた経験やノウハウなどをあらためてご評価いただいた結果、最終的には当社を譲渡先に選定していただきました。三徳船舶は自動車船、コンテナ船など多種にわたる船舶を67隻保有する上、政府が活性化を検討している内航船のライセンスを保有するなど、オリックスの船舶事業と統合することによるシナジーも見込まれ、オリックスにおいて船舶運営事業がグループのコアビジネスに育成できると戦略的に判断した一例となります。

第二のキャピタルリサイクリングについて、これまでの事業売却は売却益計上のために推進してきたわけではありません。グループ内での成長が頭打ちになってきたものの、思い切ってグループを飛び出し最適なパートナーと組むことで潜在的な成長力を開花させる可能性のあるビジネスを見極めることが、キャピタルリサイクリングの重

事業環境 CEOに聞く

要なポイントになります。

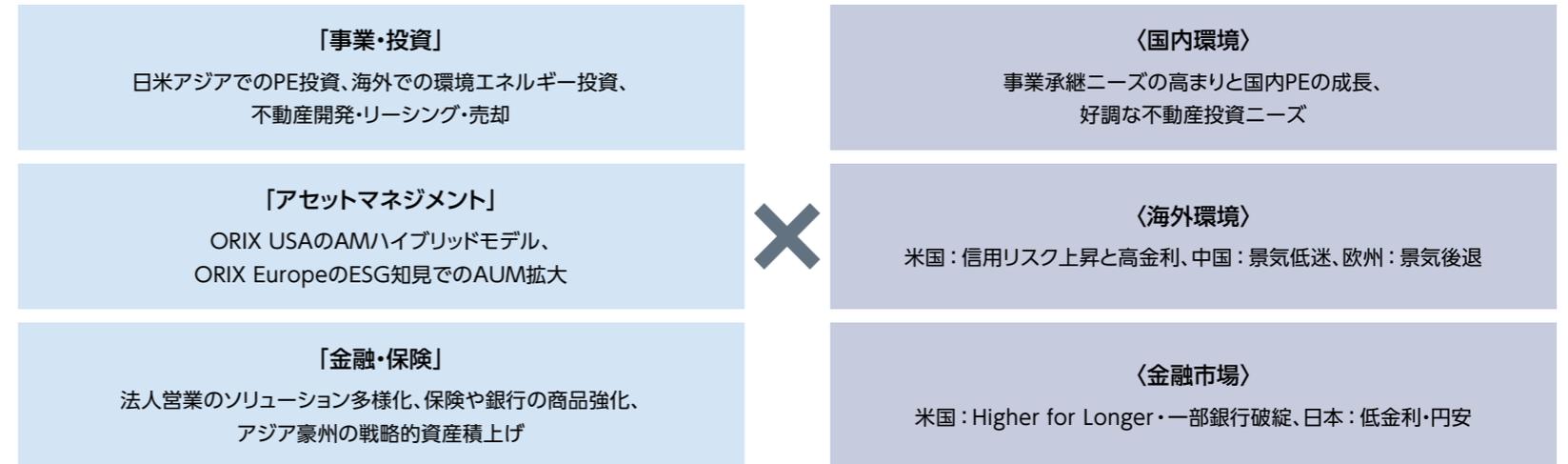
2024年3月に当社は連結子会社であるオリックス・クレジットの66%の株式を株式会社NTTドコモに譲渡しました。オリックス・クレジットは、金融テクノロジーが進展し顧客の世代やニーズが大きく変化していく中で、グループの完全子会社のままで成長を維持できるのか、という課題を持っていました。そこで同社は主体的に戦略的な選択肢を比較検討した上で、IT・デジタル活用に強みを持ち圧倒的な顧客基盤を有するNTTドコモが、今後も成長を加速するパートナーとして最適と判断し、オリックスもその判断を支援したという次第です。

キャピタルリサイクリングが一過性ではないのは、実際は投・融資委員会において新規投資案件として審議する当初からExitを強く意識した検討を行っていることや、ポートフォリオに聖域がないという理解が共有されていることが、再現性の高い戦略につながっているからです。特に事業投資や不動産、ORIX USAなどが中核となってグループ戦略を実践しています。

第三のグローバルビジネスの機動的な拡大と、第四のアセットマネジメントの推進には、実はそれぞれの戦略が互いに関連する領域が大きいと見込んでいます。当社には、1つの事業部門だけでコアの創出に取り組むのではなく、複数の事業部門や管理部門が部門の垣根を越えて人材やノウハウ、アイデアなどを持ち寄ることで、より良いコアビジネスを育て上げる文化があります。他部門と横連携し議論や検討を重ねることで、知の融合により柔軟な発想が生まれ、インパクトのあるコアビジネスが創出できると考えているためです。

グローバルビジネスは、将来の成長余地が多く残されている領域ではありますが、日本国内でのビジネスよりも投資リスクは高くなりがちです。また、グローバルな投資会社やソブリンファンドなどの資本規模は巨大であり、オリックスがバランスシートを拡大することで競

中期的な方向性(2022年5月決算発表資料より抜粋)と現在の環境



合することは決して戦略的ではないので、リスクをコントロールしてアセットライトに成長を推進していくことが重要になります。

グローバル展開の対象は米国・欧州・アジアの3地域ですが、米国では金利の高止まりや大統領選挙など少なからず不安要素が存在するものの、世界最大の経済大国として今も高成長を維持しており、当社のグローバル展開には欠かせませんので、引き続きリスク管理能力を高めながら事業戦略を推進しています。欧州では、オリックスがこれまで育成したビジネスを横展開するのではなく、サステナビリティの観点など進出戦略を練ることが重要な地域であり、アセットマネジメント、再生エネルギー、航空機ビジネスなどを選別して取り組みます。アジアでは、中国経済の低迷や通貨安などマクロ影響に対する感応度が高いという特性を有していますが、潜在的には日本以上の高い

成長率が期待できる地域であり、国ごとにリスクとチャンスをきめ細かく見極めながら機動的に展開していきます。

米国はORIX USAが、欧州はORIX Europeが地域を統括しています。中華圏は中国・香港・台湾が、アジア圏は東京がハブとなり域内各国に拠点配置していますが、ただ拠点があるだけでは意味がありません。3地域の統括機能や各国の現地法人が、実践的な運営方針や事業計画を立てて、それぞれローカライズして現地マーケットに適合させることで、初めてビジネスのグローバル展開が可能になります。このため、個別案件や事業戦略だけでなく、オリックスの企業風土や強みをグローバルにグループで共有することが重要です。

事業環境 CEOに聞く

Q 3分類での開示を開始された背景と戦略を聞かせてください

井上 わかりにくい、と言われるオリックスをもっとわかりやすくご説明できないだろうかと考えて試行錯誤をしています。「事業」と「投資」は線引きが難しいところもありますが、当面、以下表のような分類で戦略をご説明してまいりたいと思います。

<金融>

- あらゆる事業領域の顧客の技術力・ノウハウを具現化するために、オリックスの有する金融の知見・経験とネットワークを最大限活用して顧客の成長および未来を実現する。

- オープンイノベーションの拠点となり、中小企業の事業承継に対する戦略的出資、クロスセリングを含めた多岐にわたる金融サービスを提供することで、将来のカーボンニュートラルの実現、産業育成・イノベーションの支援、循環型経済の促進に寄与することで、金融部門の収益性と成長を具現化する。

<事業>

- オリックスの事業領域に制約がないことが「強み」であり、金融サービスを通して培ったノウハウをオリックス自らが事業展開できる領域において、事業に参画すること。
- プライベートエクイティ・事業承継・カーブアウト・ベンチャーキャピタルを通して傘下となる企業に対して、独自の事業展開が可能と判断した場合は、純投資から戦略投資に変換する。

タルを通して傘下となる企業に対して、独自の事業展開が可能と判断した場合は、純投資から戦略投資に変換する。

- 事業参画の基本的理念は次のとおり。

- ①対象の産業力向上への貢献
- ②持続可能な環境の創造
- ③すべてのステークホルダーが満足する社会の実現
- ④法令遵守・社会規範の遵守、公正・透明性の確保

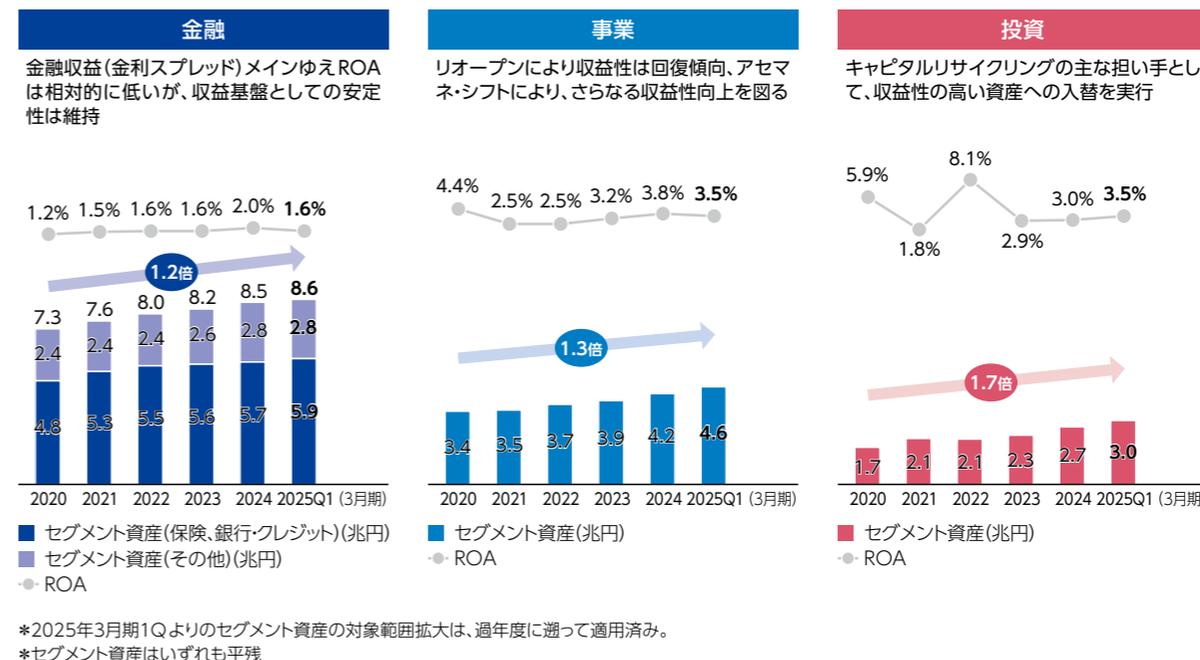
<投資>

- プライベートエクイティ・事業承継・カーブアウト・ベンチャーキャピタルの手法による戦略的出資または純投資を通して、企業の成長

3分類とセグメントのマトリクス

セグメント	3分類		
	金融 -ストック型、利ザヤが収益源-	事業 -現場オペレーションまで-	投資 -リサイクリングの主な対象-
法人営業・メンテナンスリース	法人営業(ファイナンス部門)	自動車、レンタック	法人営業(事業承継など)
不動産		不動産運営、AM、大京、MICE-IR	不動産開発・投資
事業投資・コンセッション		空港運営	国内PE
環境エネルギー		メガソーラー、電力小売、Elawan	Greenko, Ormat
保険	生命保険		
銀行・クレジット	銀行		クレジット
輸送機器	船舶ファイナンス	航空機事業、三徳船舶	Avolon、船舶投資
ORIX USA	ファイナンス部門	AMビジネス(Lument, NXT, BFIM)	米国PE
ORIX Europe		Robecoグループ	
アジア・豪州	ファイナンス部門	AMビジネス	アジア(投資)

3分類 ROAと資産規模



事業環境 CEOに聞く

に寄与すること、ひいては、企業の価値を向上させること。

- 企業のNew Productの販売網構築をオリックスのネットワークを活用することで、特異なパイアウト企業の地位を確立する。
- 現状、投資資金はオリックスのコーポレート与信を前提とした資金調達および対象企業のEVを前提としたNRLが中心。今後、外部資金の調達(AUM)を有効活用する戦略を拡大する。
- REITsを含むオリックスグループの管理する資産(AUM)は早急に100兆円以上の規模を目指す。
- オルタナティブ投資の海外展開を推進する。

Q コーポレート機能における取り組みにはどのようなものがありますか？

井上 案件の検討に際しては、オリックス社内に経営できる人材がいるか、オリックスとのシナジーを見込まずともスタンド・アローンで成長することが可能か、バリューアップがどのようにできるか、などあらゆる角度から検討を重ねていくわけです。それから、案件の進め方は私を含めた経営陣によるトップダウンではなく、現場の社員が自律的に新しい事業や案件を探し出し、経営陣と膝詰めで議論しながら検討を重ねて、最終的に実行の是非を判断する、というボトムアップのスタイルを取っています。このため、法務、コンプライアンス、リスク管理、IT/サイバーセキュリティ、業務監査、財務経理、広報・人事総務

など、あらゆるコーポレート機能がこうした事業部門のボトムアップ・スタイルを広くタイムリーにカバーしていく必要があります。またそれぞれの機能は、日本、米国、欧州、アジア・中華圏という4地域でグローバルに横展開していることが、今後の持続的な成長においては不可欠ですので、オリックスでは若手人材育成と専門人材獲得の双方向でコーポレート機能の強化に取り組んでいます。

Q 社会の中のオリックスについてどのように考えていますか？

井上 オリックスでは、サステナビリティが叫ばれるはるか以前から、事業活動を通じて社会に貢献する、という考え方を取っています。B to Bのイメージが強いかもしれませんが、B to B to Cという形で社会に関わっており、社会の価値観を大切にすることも重要です。例えば、日本に12チームしか存在しないプロ野球の球団運営とドーム球場の運営を手がけていますが、これは地域社会とファンの皆さまによって支えられていることは言うまでもありません。球団とその価値は歴史が積み上げてきたものです。オリックスが1988年にそのバトンを受け取って30年以上過ぎましたが、その間に2度の日本一を達成しました。今後も歴史を上手に引き継ぎながら成長していくことは、地域、社会にとっても重要であると考えています。私が2023年1月にオーナー職を引き継いでまだ1年です。オーナーとして何ができるか、考えていきたいと思っています。



報知新聞社提供

中期的な方向性

中期的な方向性(3カ年計画)について

2025年3月までの3カ年の計画を「中期的な方向性」として2022年5月に発表しました。2019年に始まったコロナ禍によりオリックスも2期連続の減益となりましたが、2022年3月期には当期純利益3,000億円を回復できたため、3カ年の計画ではそれより一段高い水準である純利益4,000億円を超える水準を目標としました。当時、この3カ年の計画における成長ドライバーは、PE投資、環境エネルギー、不動産など「事業・投資」分野の成長と、米国や欧州におけるアセットマネジメント事業の拡大、コロナ禍で影響を受けた輸送機器や空港コンセッション、不動産運営事業の回復と想定していました。

実際には、グローバルでは地政学リスクが増加し、インフレと高金利が長期化した結果、米国を中心とする海外事業が苦戦を余儀なくされ、2023年3月期における海外の各セグメントの業績は当初計画を下回りました。一方で、インバウンド関連事業はコロナ禍からの目覚ましい回復を見せ、加えて銀行・保険といった国内の金融事業が安定的に利益貢献しました。その結果、2023年3月期は純利益2,903億円(会計基準変更後)、2024年3月期は過去最高益である純利益3,461億円、ROE 9.2%を達成しました。極めて予測の難しい事業環境においても当社の強みである分散された事業ポートフォリオが効果を発揮したと言えます。

マーケット状況に応じて利益の牽引役を入れ替えながらポートフォリオ全体として成長を続ける、これがオリックスの強さです。中期的な方向性の最終年度となる2025年3月期の当期純利益目標は3,900億円、ROE 9.6%としました。3カ年の計画で描いた純利益4,000億円を意識した経営を継続しており、これを達成した上で、次のステージに進みたいと考えています。

2024年3月期実績

2024年3月期の当期純利益は前期比19%増の3,461億円と過去最高益を達成し、ROEは9.2%に上昇しました。セグメント利益合計は前期比25%増の5,615億円でした。

海外事業は前期比164億円の減益となりました。米ドルやユーロの金利高止まりによる資金調達コストの増加と、米国において新規実行を慎重に行うなどリスク管理を強化したことから、ORIX USAとORIX Europeは前期比で大幅な減益となりました。一方、航空機リースのマーケット回復により輸送機器事業は増益となりました。新規投資においては、国内船主大手の三徳船舶の事業承継を行ったほか、航空機の機体購入を進め、アジア・豪州での新規実行も増加しました。

国内事業は前期比1,294億円の増益となりました。訪日外国人数がコロナ禍前の水準を超過するなど、インバウンドの勢いを捉えて不動産運営事業が黒字を回復し、コンセッション事業も黒字幅を拡大しました。生命保険事業の運用収益も大きく伸長しました。さらに、当社の戦略の一つである、キャピタルリサイクリングも国内を中心に大きく加速しました。新規投資では東芝へのLP出資・メザンローンへの拠出を行いました。資産の売却では、国内PE投資先2件の売却に加え、オリックス・クレジットの株式をNTTドコモへ一部譲渡し、共同事業化しました。これによる売却益・評価益が国内事業の利益を押し上げる形となりました。

国内・海外合わせて6,200億円の新規投資を行い、5,200億円を回収し、キャピタルゲイン1,500億円を計上しました。

中期的な方向性(3カ年計画)

	中期的な方向性(3カ年計画)					
	2022年3月期	2023年3月期		2024年3月期		2025年3月期
	実績	予想	実績	予想	実績	予想
当期純利益(億円)	3,174	2,500	2,903	3,300	3,461	3,900
EPS(1株当たり利益、円)	264	—	246	285	299	341
DPS(1株当たり配当金、円)	85.6	85.6	85.6	94.0	98.6	133.2
ROE(%)	10.0	7.5	8.5	9.0	9.2	9.6
ROA(%)	2.3	—	2.0	—	2.2	2.4
信用格付	A格水準(グローバル)の維持			Moody's: A3(安定的)、Fitch: A-(安定的)		
経営環境	コロナウイルス感染症収束へ ロシア・ウクライナ紛争の発生 インフレ・利上げ(USD、EUR) 世界中でリスクオフ		インバウンドの回復開始 紛争長期化、利上げの継続(USD、EUR) 海外資金が日本へシフト 米国、欧州、中国で景気後退懸念		インバウンドがコロナ禍前を超過 米国の信用リスク上昇と高金利の長期化 万博開催、MICE-IR投資の本格化 中国の景気低迷、欧州の景気後退	

中期的な方向性

2025年3月期目標

2025年3月期の当期純利益目標は3,900億円と、2期連続で過去最高益の更新を目指し、ROEも9.6%と2桁に近づく目標を掲げています。

これまで、「金融」を安定的な収益基盤とし、アセットマネジメント事業の拡大とキャピタルリサイクリングの推進により「事業」「投資」の収益性向上を図ってきました。培ってきた確固たる経営基盤と高い専門性を生かし、2025年3月期以降も3分類それぞれの成長を加速させていきます。

「金融」では、前期の一部売却益等を除いて、203億円の増益を見込んでいます。2016年にマイナス金利政策が導入されて以降、日本での融資関連ビジネスは相対的に魅力が低下していましたが、今後の円金利の上昇期待に伴い、貸出収益、リース収益の拡大、また生命保険事業での運用収益拡大も見込んでいます。ドル金利の高止まりが続く米国では、クレジットコストの状況を注視しながら慎重にポートフォリオを管理しつつも、金利引き下げが実施された場合は、クレジットビジネス、不動産融資ビジ

ネスを中心に、オリジネーション金額の回復も期待され、利益に寄与すると考えています。

「事業」では、2,406億円への増益を見込んでいます。訪日外国人数がコロナ禍前の水準をすでに超過しており、コロナ禍前より注力していた、旅館・ホテルの運営事業、コンセッション事業の増益を目指します。コンセッション事業では、2025年に開催される大阪・関西万博による収益拡大も期待しています。

航空機リース事業は、堅調な旅客需要を背景に成長を見込んでおり、アセットマネジメント事業も、RobecoグループのAUMが過去最高を記録するなど、今後も安定的な成長を見込んでいます。

「投資」では、1,864億円への増益を見込んでいます。PE、カーブアウト、事業承継、VCなど多種多様な分野において、グループのネットワークを駆使してキャピタルリサイクリングを進めます。

これまで当社の手がけてきた事業投資は、多くの場合、非公開企業であり、「プライベートマーケット」が中心でした。このような案件は、オーナー

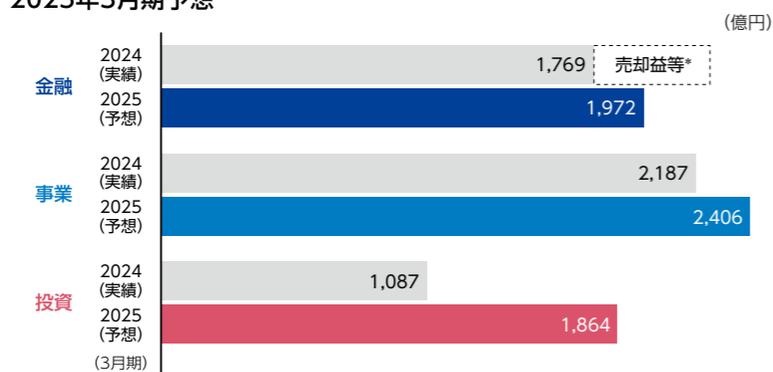
企業の会社に出資する事業承継のケースが多く、現在でも引き続き需要が高いため、継続して案件に取り組んでいきたいと考えています。

一方、今後は上場企業によるカーブアウト案件にも注力していきます。昨今、企業の一部を譲渡するケースも増加しており、オリックスが培ってきた事業投資のノウハウを、今後はそのような案件の取り組みに生かしていきたいと考えています。

なお、カーブアウトなどの投資案件の大型化が加速する中、投資資金のすべてを当社資本のみで賄うことには限界があるため、中期的にはアセットマネジメント事業の拡大が重要なテーマになります。当社はさまざまな有形資産の管理経験と豊富な金融面の知識を有しており、2024年3月末時点で69兆円のAUMを、早期に100兆円規模へ拡大することを目指しています。

2025年3月期は、全体として5,000～7,500億円の新規投資と、5,200～6,600億円の回収、1,500～2,000億円のキャピタルゲインを予想しています。

2025年3月期予想



	2025年3月期	(2024年3月期)
セグメント利益計	6,242	(5,615)
税引前利益	5,537	(4,700)
当期純利益	3,900	(3,461)

*2024年3月期Q4にオリックス・クレジットの株式の66%を譲渡し売却益等572億円を計上。

キャピタルゲイン／パイプライン

	2024年3月期実績			2025年3月期予想*2		
	不動産	事業投資 (国内PE)	その他	不動産	事業投資 (国内PE)	その他
売却	Capital Gain*1 350億円 物流施設、マンション、 研修所など	200億円 プリマジェストなど	960億円 オリックス・クレジット、 中華圏、米国など	Capital Gain*1	1,500～2,000億円	
	Cash In	5,200億円		Cash In	5,200～6,600億円	
新規投資	Cash Out 1,100億円 物流施設、マンション、 オフィスなど	2,100億円 東芝など	3,000億円 三徳船舶、航空機、 海外再生可能エネルギーなど	Cash Out	5,000～7,500億円	
				MICE-IR ・関西企業が中心の少数株主と株式引受契約を締結 ・融資団と融資契約を締結		

*1 売却等により計上する利益の額(簿価を含まない)。2024年3月期実績と2025年3月期予想のいずれも、評価損等を含まない金額。

*2 金額はいずれも、現時点で具体的に検討している案件を集計して算出。

財務戦略と資本政策

資本と負債のコントロールについて

金融危機以降、オリックスはその事業領域を「金融」から「事業」「投資」へとシフトさせてきました。2024年3月末時点の資産残高は、「金融」が8.5兆円（銀行・保険を除くと2.8兆円）、「事業」が4.2兆円、「投資」が2.7兆円となっています。預金を除くデット・エクイティ・レシオは全体で1.6倍です。「事業」「投資」へシフトする過程で資産や事業が内包するリスクが変わり、2015年3月期以降、デット・エクイティ・レシオは2倍を下回っています。財務レバレッジが低ければ低いほど望ましいと考えているわけではなく、財務の健全性を確保しつつ、資本コストを意識することで、適切なレバレッジ水準にコントロールすることが重要であると考えています。

そのような認識のもと、当社では資産や事業のリスク量（リスクキャピタル）を 独自に計測し、株主資本使用率を算出しています。東芝へのLP出資などの実行により2024年3月末の株主資本使用率は93%となりました。当社では成長戦略に合致するような魅力的な投資機会がある際は

積極的にリスクを取っていく方針です。同時にキャピタルリサイクリングによる資産売却も進めていますが、タイミングのズレによって株主資本使用率は上下します。株主資本使用率は100%が上限であるとは考えておらず、個別案件による影響と全体の見通しについてシミュレーションを行い、適宜、信用格付会社とコミュニケーションを取りながら、株主資本の十分性を確保するよう努めています。今後も株主資本使用率を意識しながら、資本収益性の高い投資を推進していきます。

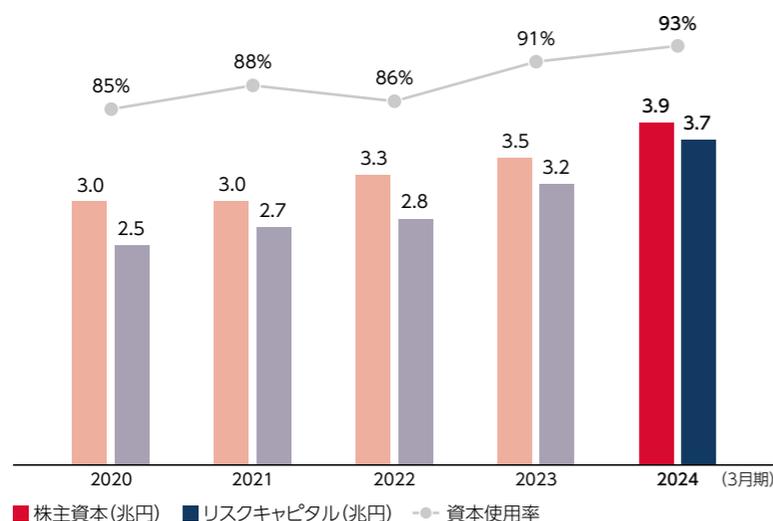
オリックスの事業は金利や為替相場の変動リスクにもさらされています。ALM（アセット・ライアビリティ・マネジメント）により、金利や為替の水準が大きく変動しても事業活動や財政状況に大きな影響が及ばないように管理しています。足元においては、日本円の金利上昇、米ドルやユーロの高金利継続、円安・ドル高の継続が市場では予想されていますが、そのような環境下においても適切な海外投資を行えるよう、リスクヘッジの機動的な運用も含め、適切にそのリスクをコントロールしていきます。

資本コストについて

オリックスでは、資本コストの考え方をポートフォリオ構築に反映するために、事業ユニットごとに必要な資本構成に基づいたWACC（加重平均資本コスト）を計算し、ROIC（投下資本利益率）との差（ROICスプレッド）を用いて収益性を定量化しています。ROICスプレッドがマイナスであるユニットについては今後の事業計画や収益性の改善見込みを検証します。また、個別の大型案件についても、投資時・売却時の判断において資本コストの考え方を考慮しています。事業ユニットごとのWACCを計算する際には、画一的な運用に陥らないよう常に市場の動向を反映するなど、最適なリスクテイクを後押しする機動的な運用を心がけています。

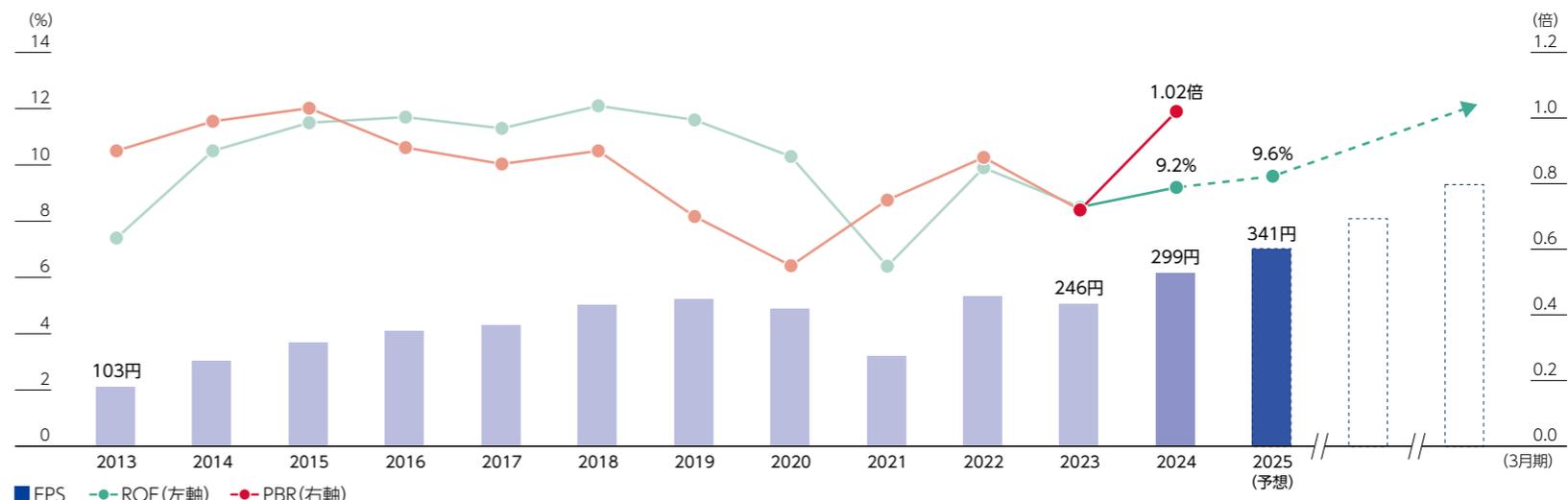
「金融」「事業」「投資」のバランスの取れた、安定成長を可能とする事業ポートフォリオへと変化したことで、実質的な資本コストは低下しています。また、2024年3月期より、新規投資に伴うキャッシュ・アウト、資産売却に伴うキャッシュ・イン（回収額）とキャピタルゲインの金額について、実績と将来見込みの金額を開示しました。売却益の予見可能性を高めるよう心がけています。

株主資本・資本使用率*



*すべての資産において過去の最大下落率をもとにリスクキャピタルを算定し、株主資本に占めるリスクキャピタルの割合である株主資本使用率を算出。信用格付はA格前提。

ROE・EPS・PBRの推移



(注) 2025年3月期のROEとEPSは、当期純利益3,900億円の場合。

財務戦略と資本政策

ROEとPBRについて

過去の実績を見ますと、当社のROEとPBRには高い相関関係があります。当社のPBRはここ最近約1倍を維持していますが、この水準に満足することなく早期にROEを10%以上へ向上させることで、PBR1倍からさらなる向上を目指していきたいと考えています。ROE向上に向けては当期純利益の成長を中核に位置づけていますが、同時に資本の十分性に配慮しながら継続的な自己株式取得を実施することにより、EPSの成長もモニタリングしています。

当社の多様なビジネスモデルや業績見通しに対するご理解を深めていただけるよう、今後も投資家に対する十分な情報開示に努めていきます。

機関投資家の皆さまとのコミュニケーション

株主・投資家の皆さまとの対話はCEOが主導し、主に担当役員や担当部署が実施しています。東京とニューヨークの2拠点体制をとっており、2024年3月期における投資家ミーティングの実施件数は約570件でした。CEOは半期ごとの決算説明会においてプレゼンテーションを実施しているほか、主要な機関投資家の皆さまと国内・海外で対面でのミーティング機会を増やしています。なお、2024年3月末時点における当社株主の内訳は、海外の機関投資家が4割強、国内の機関投資家が4割弱、そして残りの2割弱が個人株主、とバランスの取れた構成になっています。

最近、投資家の皆さまから個別の事業を深掘りするご質問やそれを統括するマネジメントに関するご要望をいただくことが増えてきました。こうした声にお応えできるよう、当社では社外取締役と機関投資家との対話機会を設けるなど、積極的に取り組んでいます。今後もテーマ性のある事業説明会や運営施設の視察会などの企画・開催をタイムリーに検討してまいります。

皆さま方からのご指摘やご意見を経営に反映することを通じて、企業価値の向上を図ってまいります。

株主還元について

2025年3月期は、「当期純利益の39%を配当、自己株式取得を500億円、残りを内部留保および新規投資」に配分することを株主還元の方針としました。2024年3月末をもって株主優待制度を廃止したこともあり、配当性向は東証プライム市場の上場企業の平均を上回る39%にまで引き上げました。2024年3月期の1株当たり配当金は98.6円でしたが、2025年3月期は当期純利益3,900億円の場合、133.2円となります。

当社は、配当を安定的・継続的な株主還元方法と位置づけ、過去13年間で、前期配当額と同額以上の配当成長を続けてきました。自己株式取得についても2020年3月期以降、每期継続的に実施しています。結果、2024年3月期の総還元性向は47%、2025年3月期の予想は52%となる予定です。

当社では当期純利益の成長によるROEの成長を企業価値向上の中核に位置づけています。財務健全性を損なうことなく、成長のための新規投資に資本を使いながら、余剰があれば機動的に自己株式取得を実施することも検討してまいります。

自己株式取得と総還元性向



*2025年3月期の「配当総額」および「総還元性向」は、当期純利益3,900億円の場合。

オリックスは2024年4月に設立60周年を迎えました。今後も成長を継続できるよう、株主・投資家の皆さまのご理解とご支援をよろしくお願いいたします。

社外取締役と機関投資家との対話

ガバナンスやサクセッションといったテーマへの関心の高まりに伴い、オリックスでは、社外取締役と機関投資家との対話の場を2023年4月以降で2度設けました。

- 秋山取締役・渡辺取締役、機関投資家5社 (2023年11月)
- 関根取締役・程取締役、機関投資家5社 (2024年7月)

取締役会での具体的な討議内容に関しては、サステナビリティ関連の取り組みやORIX Group Purpose & Cultureの導入に社外取締役も参加したことをご説明し、また投資家の皆さまからは、資本コスト・資本効率・中期的な方向性といった経営上の重要課題に関する討議が充実するよう、取締役に期待するというご意見をいただきました。また、当社の複雑な事業ポートフォリオを監督する社外取締役に必要なスキルに関する意見交換もありました。次世代へのサクセッションプランに関するご質問には、指名委員会を中心としたプロセスが機能し、着実にプランニングが進んでいることをご説明しました。

重要な質疑やフィードバックについてはトップマネジメントを含む全取締役に共有しています。参加された投資家の皆さまからは、対話を通じて社外取締役とオリックスの現状に対する認識を共有できたことを高くご評価いただき、今後も継続的な開催を望む声をいただきました。当社では今後も社外取締役を含む経営陣と投資家の皆さまとの対話の場を設けてまいります。

事業成長を加速させる人的資本経営

さまざまなバックグラウンドを持つ人材を受け入れ、多様な価値観やスキルを掛け合わせることで、絶え間なくイノベーションを創出し事業成長へ貢献する



執行役
コーポレート部門
人事、総務、広報、
渉外管掌、
取締役会事務局長
石原 知彦

略歴

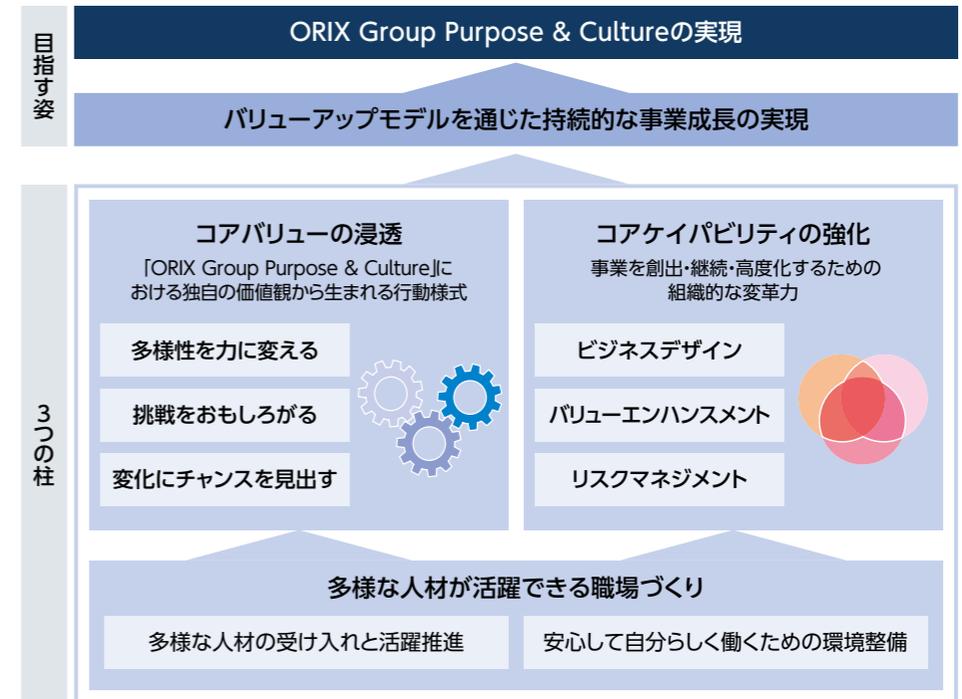
2002年5月、オリックス債権回収入社、2005年10月、当社入社。前職は三井信託銀行(株)(現 三井住友信託銀行(株))。オリックス債権回収では法務業務に従事、オリックスでは地域再生ファンドの組成や国内外のさまざまな事業投資案件に携わる。2023年に執行役 コーポレート部門 人事、総務、広報、渉外管掌に就任。

オリックスは、バリューアップモデルを通じた独自の価値創造モデルにより、金融事業を軸として隣接分野へ事業を拡大し、現在では多角的な事業ポートフォリオを有するユニークな企業グループに成長しました。今後もさまざまな分野で持続的な事業成長を実現するためには、多様な人材が自らの経験やスキルを持ち寄り、イノベーションの創出につながる知の融合を加速させる必要があります。

オリックスの人的資本経営とは、コアバリュー(独自の価値観から生まれる行動様式)の浸透とコアケイパビリティ(組織的な変革力)の強化、多様な人材が活躍できる職場づくりを三位一体で進めることで、新規事業の創出や既存事業の価値向上を図り、持続的な事業成長につなげていく経営のあり方です。

人的資本の価値を最大化し、さまざまな市場ニーズをいち早く満たしながらオリックスらしい成長につなげることで、「ORIX Group Purpose & Culture」の実現と企業価値の向上に寄与していきます。

オリックスの人的資本経営モデル



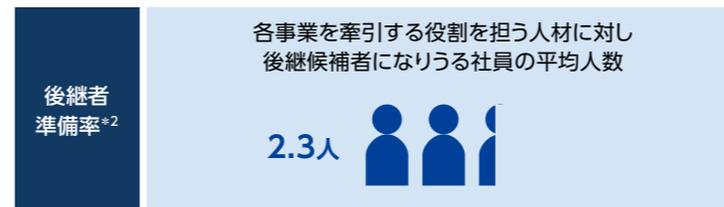
コアバリューの浸透

「ORIX Group Purpose & Culture」に基づく行動様式の実践度合である「ORIX Value Score (OVS)」



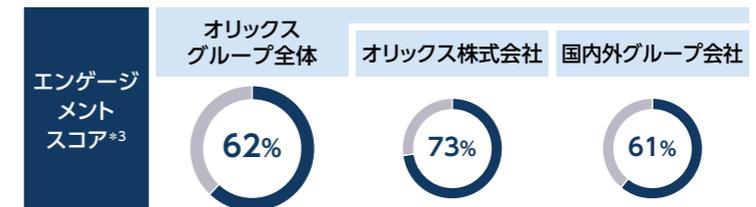
コアケイパビリティの強化

各事業を牽引する役割を担う人材の後継候補者の準備率



多様な人材が活躍できる職場づくり

社員の働きがいや働きやすさを総合的に測るエンゲージメントスコア



*1 ORIX Value Scoreの略。社内の年次エンゲージメントサーベイにおける質問項目「私の職場では“ORIX Group Purpose & Culture”を実践している」に対し肯定的な回答(5段階評価の上位2位)をした社員の割合。(2024年4月実施)

*2 2024年6月時点

*3 社内の年次エンゲージメントサーベイにおける質問項目「総合的に見て、当社について、現在どの程度満足していますか?」に対し肯定的な回答(5段階評価の上位2位)をした社員の割合。(2024年4月実施)

人的資本経営

コアバリュー

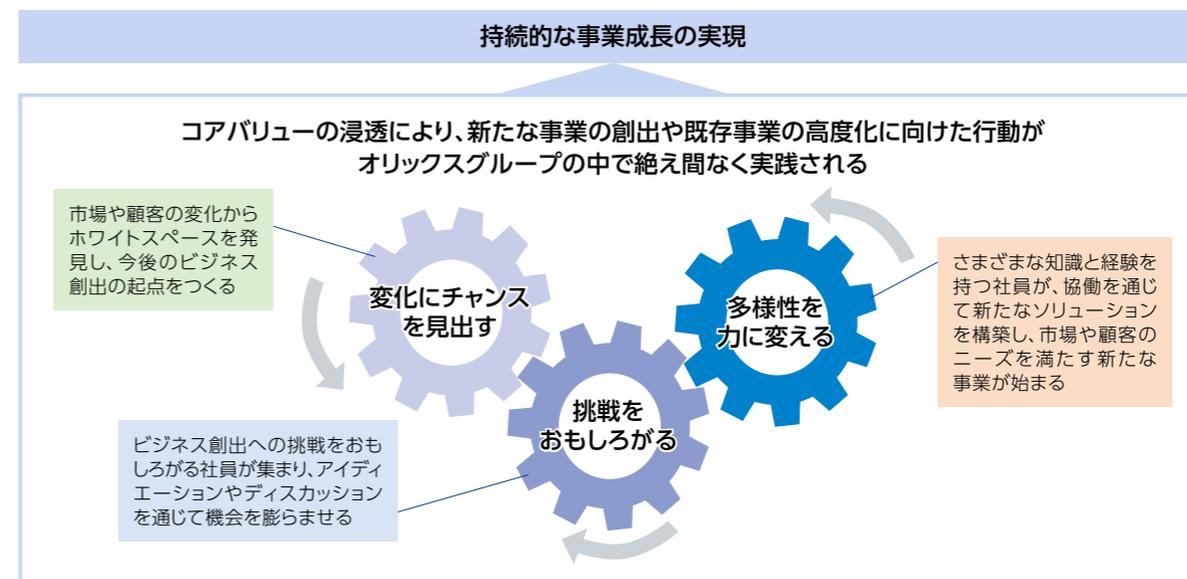
「ORIX Group Purpose & Culture」における独自の価値観から生まれる行動様式

「ORIX Group Purpose & Culture」の中で定義される3つの価値観に即した行動様式を実践することで、オリックスらしい持続的な事業成長を実現していくことを、人的資本経営におけるコアバリューと定義しています。3つの価値観は、これまでの事業成長において自然と醸成されてきたオリックス独自のカルチャーであり、「ORIX Group Purpose & Culture」の策定プロジェクトを通じてあらためて明文化されました。

3つの価値観に基づく行動をオリックスグループのすべての社員が実践することで、イノベーション創出に向けた新たなチャレンジがグループのいたる所で生まれ、新たな事業の創出や既存事業の価値向上を実現します。

人的資本経営において実現を目指す3つの価値観に即した行動様式

多様性を力に変える	挑戦をおもしろがる	変化にチャンスを見出す
既存の枠組みにとらわれない柔軟な発想と幅広い知見を生かす 知の融合	未知や困難に対する挑戦をおもしろがり、自ら新たな機会に挑む姿勢	世の中の変化や時代の要請をいち早く察知し、新たなビジネスの芽を見出す嗅覚



環境エネルギー本部
電力事業部調整力開発チーム長

末光 太郎

略歴

2008年4月、当社入社。入社以来、環境エネルギー部門において、大手企業向けのESCO事業提案、海外における風・水力等の再生可能エネルギーへの投資や新規事業開発などに幅広く従事。2022年より新規事業開発のチームリーダーとして、大型蓄電事業の事業化に向けた取り組み等を推進中。

果敢な挑戦の失敗から得た着想が、多様なメンバーを巻き込む国内初の蓄電所事業の実現へとつながる

私たちが新規事業を立ち上げた背景には、脱炭素社会の実現に向けて再生可能エネルギーの発電量の不安定性を克服する必要があるという課題認識がありました。2020年前後から、政府や業界においてもこの問題に関する議論が盛り上がり始め、当社でも2020年秋頃から社内横断的に新たなビジネス機会の検討を開始しました。

当初のアプローチは、お客さまの保有する自家発電機を非常時に借用し、売電収益を分配する取り組みでしたが、自社の資産を活用しないため独自性を出すことが難しく、期待した成果を得ることができませんでした。この経験を踏まえ、当社が長年培ってきた再生可能エネルギー事業の知見とリスク管理能力を活用し、自社の資産を最大限に活用することが競

争優位性につながると判断しました。こうして「巨大な蓄電池（蓄電所）を自社で投資・保有する」というアイデアが生まれました。

構想を早期に実現するために組織横断的なプロジェクトメンバーが集まり、パートナー企業と協業することで、2021年春からこの事業を本格的に開始することができました。国内ではまだ事例の少ない蓄電所ビジネスへの挑戦でしたが、電気自動車の普及に伴う蓄電池価格の急速な下落や、新たな需給調整市場の出現などの環境変化も捉え、前例のない挑戦を楽しむプロジェクトメンバーが一体となり新規事業として立ち上げることができました。

人的資本経営：コアバリュー

オリックスグループで働くすべての社員が、「ORIX Group Purpose & Culture」で明文化された3つの価値観を認知し共感できるよう、浸透活動を推進しています。今後は、社員一人ひとりが3つの価値観に基づく行動を自然と実践できるような施策も実施していく予定です。

STEP 1 3つの価値観に関する認知・共感・再発見(2024年)

業務を進める上でどのような思考やふるまいが求められるかを理解することで、3つの価値観に基づく行動を実践するための基礎をつくります。各社員が3つの価値観とそれらが醸成された背景を知り、その重要性を自身の業務に照らして再発見できるよう、さまざまな取り組みを推進します。

STEP 2 3つの価値観の自分事化と各価値観に基づく行動実践(2025年～)

業務の中で実践すべき具体行動を策定し、実際にその行動を起こすことを通じ、オリックスの持続的な事業成長のために必要な社員の行動変容が自ずと生じます。今後は、実践すべき行動の明確化に関するサポートや、それらを実践できる機会の提供を通じ、行動変容を促進していく予定です。

各リージョンにおける取り組み グローバル全体でカルチャー浸透を目的とした対話セッションを実施



3つの価値観に関する認知・共感・再発見をどのように促進するか

国内外の全社員を対象としたカスケード式対話セッションの開催

階層別の集合型対話セッションを開催し、3つの価値観とパーパスの実現、事業成長のつながりをグループの全社員が腹落ちできる状態を目指しています。2024年1月より順次開始し、すでに執行役から部長層までのセッション*1を実施しました。各セッションでは、「ORIX Group Purpose & Culture」の各組織における実践方法や参加者が担うべき役割等を言語化し、共有しています。今後は、課長層以下の各メンバーに対するセッションを展開し、グループ全体での3つの価値観の認知・共感・再発見を促進していきます。

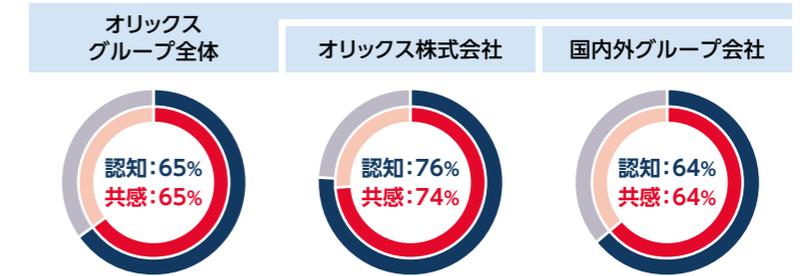
*1 対話セッションにはグループ会社35社を含む計543名が参加。

バリューサーベイによる認知・共感度合いの測定

2024年より開始したグループ共通の年次サーベイでは、一部の設問をコアバリューの浸透度を測るためのバリューサーベイと位置づけ、「ORIX Group Purpose & Culture」を認知・共感している度合い*2を測定してお

り、「ORIX Value Score」への連動指標としてモニタリングをしています。初年度となる2024年の結果は「認知」「共感」のいずれも、オリックス株式会社が国内外のグループ会社を上回る結果となりましたが、グループを横断した浸透活動の推進により、グループ全体のスコア向上を目指していきます。

*2 サーベイにおける質問項目「私は「ORIX Group Purpose & Culture」を知っている」「私は「ORIX Group Purpose & Culture」に共感している」に対し肯定的な回答(5段階評価の上位2位)をした社員の割合。



人的資本経営

コアケイパビリティ

新たな事業の創出と既存事業の価値向上を可能にする、オリックス独自の組織的な変革力

コアケイパビリティとは

コアケイパビリティとは、オリックスが事業成長を実現する過程で培ってきた多種多様な事業ノウハウからなる独自の組織的な変革力です。

3つのコアケイパビリティ

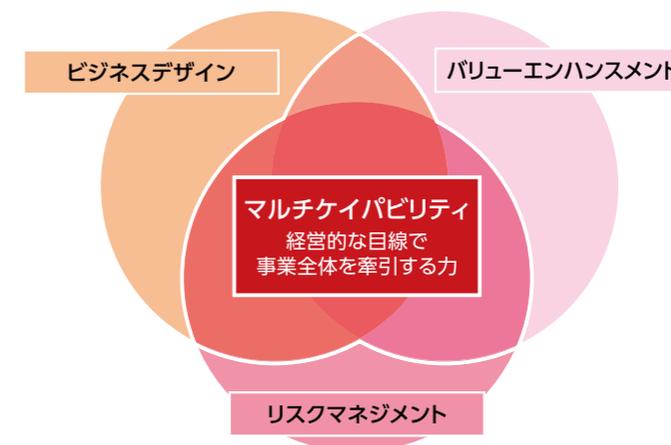
ビジネスデザイン “新たな事業・サービスを創る力”	市場や顧客の要請を先取りし、新たなビジネス機会を創出することで、オリックスグループの事業拡大に貢献
バリューエンハンスメント “事業の価値を向上させる力”	サービス・業務のクオリティ向上を通じ、既存事業の価値向上や収益性の向上に貢献
リスクマネジメント “事業リスクを見極め評価する力”	事業のリスクとリターンを正確に見極めることで、事業成長のための適切な意思決定に貢献

3つのコアケイパビリティが重なった「マルチケイパビリティ」とは

「マルチケイパビリティ」とは、3つのコアケイパビリティが重なり合うことで生まれる、経営的な目線で事業全体を牽引する力です。

多様な経験とノウハウを持つ人材が協働することで、市場や顧客のニーズをいち早く捉え、事業の成長性を冷静に見極めながら、新規事業の創出や既存事業の価値向上を実現することが可能になります。

オリックスの持続的な成長にとって必要不可欠なものであり、イノベーションの源泉です。



事業投資本部
事業投資第一グループ
マネージングディレクター

長谷川 聡

略歴

1998年4月、当社入社。約20年間法人営業部門において担当からマネジャーまで経験。現在はM&A領域において、プロジェクトマネジメントおよび出資先2社の取締役として経営参画し、企業価値向上を推進中。社員のキャリア形成を目的としたオリックス社内のオンライン講座の講師も務める。

法人営業を起点として数多くの経営者との対話を通じてケイパビリティを拡大

私が考えるビジネスデザインとは「新しい顧客・事業をオリックスグループに取り込む能力。オリックスグループへの共感を育む能力」、バリューエンハンスメントは「顧客取引を拡大・複合化する能力。既成概念にとらわれず事業を拡大する能力」、リスクマネジメントは「市場の変化を定性的に捉える視点と、ファイナンス思考をベースとした定量的なリスクコントロールの考え方を両立する能力」です。これらは市場や顧客の変化を事業機会に変えて成長を続けてきたオリックスの社員に共通する能力といえます。

法人営業部門に在籍していた時代は、社員数名の個人企業から上場企業まで数多くの経営者の課題を聞きながら、多様なグループ商品・サー

ビスの組み合わせにより「ほかにはないアンサーを」提供することを心がけました。市場の変化とともに経営者の課題も変化を続けますが、顧客ニーズの変化と時流を見極めながら、長期的にオリックスと取引を継続して頂ける顧客を1社でも多く作ることを心がけました。

事業投資部門においても、出資検討企業ごとに「オリックスだから実現できる成長戦略」の提案を心がけています。経営者と長い時間をかけて語り合い、出資先が持つ潜在的な強みを理解した上で、長期的な視点で経営者と成長戦略や経営課題を共有し、「一緒に汗をかきながら」企業価値向上に取り組んでいます。

人的資本経営：コアケイパビリティ

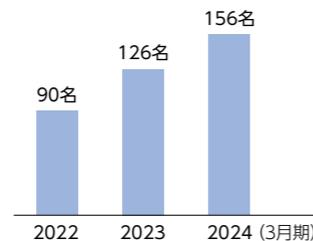
3つのコアケイパビリティと「マルチケイパビリティ」を両輪で強化していくために、グループ横断でさまざまな施策を実施しています。

さまざまな事業部の持つ専門性を連携させる
独自コンセプト「CO-WORK」

「CO-WORK」は部門を超えて多様な人材が連携し、個々の専門性を最大限発揮することで新たな価値を生み出す、オリックス独自のコンセプトです。グループの総合力を顧客に提供するための組織風土として、グループ全体に根づいています。

異動を通じて新たなチャレンジ機会を獲得できる
「キャリアチャレンジ制度」

キャリアチャレンジ制度は、社員が異動を希望する部署に直接アピールすることができる制度であり、双方が合意することで希望部署への異動が実現します。オリックスグループのさまざまな業務を経験することで、多様なノウハウを獲得することができ、社員の自律的なキャリア構築につながっています。

キャリアチャレンジ制度
応募者数

※国内グループ9社*の実績。

新たなメンバーと協働し、新規ビジネスを企画できる
新規事業公募制度「オリチャレ」

「オリチャレ」は、社員が任意のメンバーと新規ビジネスを立案し、経営層へ直接提案することができる制度です。メンバーやサポート部署と議論をし、新たな気づきや知見を得ることで、新規事業のアイデアを磨きます。今後は、アイデアの迅速な事業化を目的に刷新する予定です。

新規事業アイデア件数

アイデア
件数 422件

参加者 467名

※2020年3月期～2024年3月期の実績。

各事業の成長と高度化を支えるスキル強化に向けた研修体系

各事業の成長と価値向上を支える3つのコアケイパビリティには、事業ごとの無数のノウハウが内在するため、その強化においては、事業特性に応じた施策が必要です。

オリックスグループでは、それぞれの事業特性に合わせた独自の教育プログラムや技能認定制度等を導入しているほか、人事部門主催の研修とは別に各事業部門が独自で研修を企画し、実施しています。社員一人ひとりが専門性を磨くことで、オリックス全体の3つのコアケイパビリティが強化され、事業を内部から変革させていく力を生み出します。

部門独自で実施した研修実績
国内グループ9社*合計

研修数 576件

研修時間 111,374時間

※2024年3月期の国内グループ9社*の実績。
※グループ9社*の総研修時間に対する、部門独自研修時間の割合は33%です。

事業を牽引する人材を計画的に育成する
サクセッションマネジメント

これまで「マルチケイパビリティ」を有する人材は、事業領域の拡大や成長に対応するために人材のポートフォリオを機動的にシフトし、さまざまな実務を経験させることで育成してきました。

今後は、各事業部門がさらなる成長を実現するために、「マルチケイパビリティ」を有する人材を計画的に輩出する仕組みづくりに取り組みます。

事業を牽引するキーポジションを担う人材に求められる要件を精緻化した上で、後継者候補となる人材プールを可視化し、マネジメントチームで共有することで、全社的な視点で「マルチケイパビリティ」を有する人材の育成とサクセッションマネジメントを本格的に推進します。

同時に、このプロセスを通じて、事業成長に対する影響力が特に強いと思われるスキル・ノウハウを選別し、グループ全体の保有状況も可視化することができると考えており、各コアケイパビリティの強化をより計画的かつ効果的に実現することを目指します。

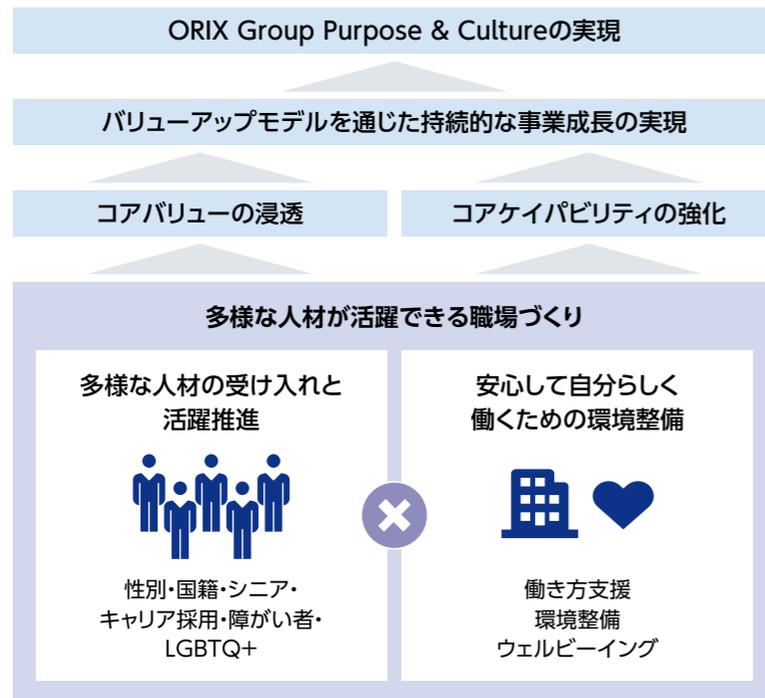


人的資本経営

多様な人材が活躍できる職場づくり

多様な人材が活躍できる職場づくり

オリックスでは、多様な人材が集まり、組織の壁を越えて議論を重ねながら、新しい事業価値を次々と創造してきました。持続的な事業成長のためには、コアバリューの浸透とコアケイパビリティの強化を実現する土台として、多様な人材が活躍できる職場づくりが不可欠です。そのために、性別・国籍・年齢等によらない多様なバックグラウンドと価値観を持つ人材を受け入れ、社員が安心して自分らしく働くための環境整備を推進しています。



多様な人材の受け入れと活躍推進

性別・国籍・年齢・人種・LGBTQ+といった多様なバックグラウンドや価値観を持つ人材を積極的に受け入れることが、新たな価値創造を生むという考えのもと、社員の多様性を受容・尊重するための各種施策を推進しています。

女性の活躍推進

オリックスは、男女雇用機会均等法の施行(1986年)以前から女性を積極的に採用してきました。性別に関係なくキャリアを構築し、意思決定の場に参画できる環境を提供しています。

●メンタリングプログラム

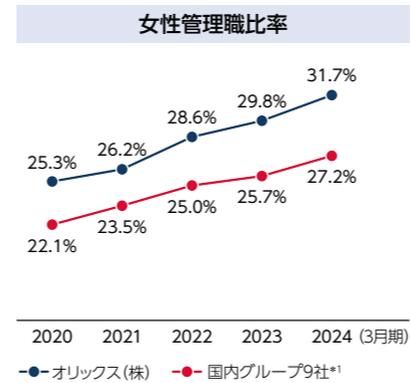
将来の女性リーダーの育成を目的に、新任の女性課責者に社内の経験値豊かなメンターをつけ、メンタリングを通じたサポートを行っています。

●異業種勉強会

女性管理職を対象に、参加企業各社の女性役員・職責者による懇話会やグループワークを通じた社外交流を行っています。

●男女の賃金の差異^{*2}

性別に関係なく役割・職務に応じて処遇を行っており、同一の役割・職務であれば男女間で賃金の差異が生じることはありません。全社員の差異にかかる主たる要因としては、男女間で職種構成が大きく異なることが挙げられます。

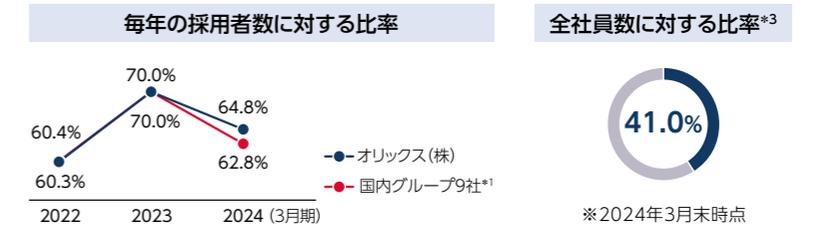


^{*3}
部長職: **95.0%**
全社員: **62.2%**
※2024年3月期

新卒採用とともに注力するキャリア採用

オリックスは、創業以来、事業拡大に必要な新たな知見を獲得するために、さまざまな経験やノウハウを持つ人材を積極的に採用してきました。近年は環境エネルギー、プライベートエクイティ投資等の注力分野に加え、DX、セキュリティ、事業ガバナンス等に精通した人材の採用に注力しています。

キャリア採用者比率



海外新卒採用への取り組み

海外事業の成長に向け、中国、台湾の主要大学からの新卒採用にも力を入れています。

海外籍新卒者比率^{*3}
11.1%
2024年3月期に新卒入社した72名のうち8名が海外籍

シニア人材に対する活躍機会の提供

多様な経験と専門性を持つシニア人材が引き続きチャレンジすることで組織全体の活力を高めています。

65歳定年制度	シニア社員向け社内公募制度	職務内容と成果に応じた給与体系
---------	---------------	-----------------

障がい者の活躍促進

障がいを持つ社員が働く喜びや成長を実感し、いきいきと輝けるよう、オリックス業務支援株式会社では、障がい特性に応じた業務分担を行い、グループ各社に貢献しています。

障がい者雇用率^{*3}
2.56%
法定雇用率: 2.5%
※2024年3月末時点

*1 国内グループ9社: オリックス、オリックス自動車、オリックス・レンテック、オリックス債権回収、オリックス不動産、オリックス環境、オリックス生命保険、オリックス銀行、オリックス・システムを指します。

*2 男性社員の年間平均賃金に対する女性社員の年間平均賃金の割合を示しています。

*3 オリックス単体。

人的資本経営：多様な人材が活躍できる職場づくり

安心して自分らしく働くための環境整備

さまざまな価値観を持つ社員一人ひとりが心身とも充実した状態で最大の成果を出すことができるよう、自分らしいキャリアの構築・実現や心身の健康に関する幅広い支援を行っています。

自分らしいキャリアの実現をサポートする取り組み

● ライフイベントとキャリアの両立支援

出産前後の柔軟な勤務制度や法定以上の水準で育児・介護を支える制度を整備しており、男女問わず家庭と仕事の両立を支援します。

▶▶▶ [DE&Iの推進](#)

● 多様な働き方の実現に向けた支援

フレックスタイム制度・時間単位の有給休暇制度・在宅勤務制度の整備や、フリーアドレス・サテライトオフィスの導入を行い、個人に合った柔軟なワークスタイルをとることができます。

▶▶▶ [多様な働き方を支援する制度](#)

男性育児休職取得率



女性育児休職後復職率

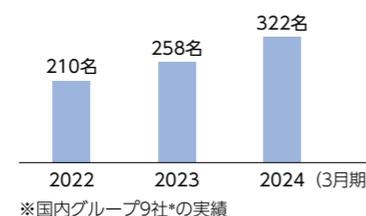


社員の自律的なキャリアデザインをサポートする取り組み

● 社内インターンシップ制度 (2017年～)

他部門の業務への挑戦を通じてさまざまな事業の理解を深めることのできる仕組みであり、社員のキャリアの選択肢を広げる機会となります。

社内インターンシップ制度利用者数



*国内グループ9社：オリックス、オリックス自動車、オリックス・レンテック、オリックス債権回収、オリックス不動産、オリックス環境、オリックス生命保険、オリックス銀行、オリックス・システムを指します。

● 社員を講師としたオンライン講座(2024年3月期～)

各部門の事業に精通した社員が、業務内容や仕事の魅力に加えてこれまでのキャリアや取り組んでいる自己研鑽についても紹介する実践的な講座です。求められるスキルや自己研鑽を明確にし、キャリアを具体的に描く機会として活用されています。

● キャリア開発関連プログラム(2025年3月期～)

社員の自律的なキャリア開発を支える仕組みであり、年代・役割別キャリア研修や、キャリアコンサルタントに相談できるキャリア相談窓口(社内・社外)により、社員が自らキャリアを描き、その実現に向けて行動・成長していくことを支援するプログラムです。

▶▶▶ [人材の育成 キャリア形成支援](#)

社員の健康増進に対する取り組み

オリックスグループ健康保険組合とのコラボヘルスの推進を通じ、疾患の予防や生活改善の支援を行っています。

▶▶▶ [社員の健康と安全](#)

テーマ	取り組み内容
生活習慣病等の重症化予防	ハイリスク者や若年層への保健指導の強化
メンタルヘルスケアの実施	ストレスチェックや階層別研修・eラーニングの実施 社内産業医・カウンセラーおよび社外相談窓口による適切な支援の実施
健康関連費用補助	人間ドック費用補助、 カフェテリアプラン

外部からの 評価・受賞



2024
健康経営優良法人
Health and productivity



法人営業本部
大阪事業法人第2チーム長
岡本 知英子
略歴

2003年4月、当社入社。不動産やリース事業に関する営業に従事した後、産育休を取得。復帰後は法人営業に従事。

男女分け隔てのない 環境で仕事と育児を両立

出産時は2年間の育児休暇を取得しました。復帰後は、異業種勉強会等を活用し、子どもの成長に合わせて仕事や自己研鑽の時間を増やしながら働いています。当時はチーム長へのキャリアアップを考えたこともありませんでしたが、私をよく知る上司がその可能性を拓いてくれ、キャリア形成を後押ししてくれたことに大きく感謝しています。



輸送機器事業本部
航空事業グループ
洪 偉綺
略歴

2016年9月に台湾における新卒採用者として当社入社。航空事業グループにて、ミドルオフィスの業務に従事。

インクルーシブな職場 環境で強みを生かす

研修等のサポートを通じて、オリックスの文化の理解や日本語スキルの伸長が進み、強みの語学力を生かして他者と異なる視点で貢献できていると感じます。また、会議の場でも、役職・国籍を問わず異なる意見が積極的に受け入れられると感じます。今後は専門性を磨きながら、オリックスと海外現地法人の懸け橋になりたいと考えています。

人的資本経営

オリックスの人的資本経営を通じた事業機会の創出事例

DHC への第二創業支援による事業の再成長 —投資先とともに成長したいというオリックスの熱意が、これまでにないコラボレーションを生む—

Q1 まずDHCへの投資プロジェクトが立ち上がった背景や経緯、内容を教えてください

小高 オリックスの事業投資部門は、ヘルスケア領域を注力投資分野の一つとしており、M&Aによる事業承継の実績もあります。高齢化社会の進展で注目される未病・予防医療の領域として健康食品やサプリメントを強みとするDHCは、特に魅力的に映ったため、今回はオリックスからお声がけしました。DHCの独立性を担保しつつ、ハンズオン体制で企業価値を向上させるスタンスを評価いただいたこと、オリックスの海外ネットワークの活用により、DHCのさらなる成長ストーリーを描けたこと等を背景にDHCへの投資プロジェクトが開始しました。オリックスとしても、ヘルスケア分野への投資で培った知見や、失敗経験を通じて得たリスクへに対する目利きを強みに、投資規模3,000億円と過去最大級の新たなチャレンジの機会となりました。

Q2 プロジェクトの中で発揮された「オリックスの強み」は何でしょうか

小高 複数事業の知見・ノウハウを融合することで新たな事業価値を生み出す「CO-WORK」の考え方です。法務・経理部門はもちろん、事業面では中華圏グループと連携し海外展開の足掛かりをつくる等、部門間の垣根が低く、かつ同じ熱量で取り組めるカルチャーがオリックスの大きな強みと考えています。「多様な力を結集して新たな挑戦を楽しむ姿勢」も発揮された強みです。BtoBビジネスを軸に成長してきたオリックスにとって、メンバーがDHCのようなBtoC事業への理解を深めることも挑戦でした。また、難しい課題に対しては、その都度多様な知見を持つメンバーが知恵を絞り、突破していける道を探してきました。いずれも「いかに会社を成長させるか」という確固たる信念を持ちながら事業理解を深めたことで、とるべきリスクの見極めや知見がない分野でも有意義な

議論ができたと思いますし、プロジェクトに関わったすべてのメンバーが未知の課題に対して主体的に動いてくれたと感じます。

村田・佐藤 どの案件でも、リーダーが適切にチームビルディングをしています。年次関係なく若手にも任せ、リーダーと一緒に自分の得意領域をつくり上げてくれることで、仕事を通じて自身が成長している実感があります。

小高 これはオリックスの文化だと思いますが、私たちは「オリックスが関わることで投資先の事業が良くなるか」を最優先の判断基準とし、リスクマネジメントを意識してさまざまな意思決定を行います。DHCの良さを生かし、オリックスとともに事業を成長させていこうとする私たちの姿勢と熱意が、他の投資ファンドとの差別化につながり、DHCの心を動かしたと感じます。

Q3 今後、他の案件においてもオリックスの強みを生かしながら成功を収めるために、どのようなことが必要だと思いますか

村田・佐藤 「個の主体性を生かすために、自立的なアクションを支える環境があること」だと思います。鮮度の高い情報や多様なナレッジへ自由度が高くアクセスできること、チーム内で分け隔てなく意見が尊重されることにより、どのような難解な課題に対しても、多様な知見やノウハウを結集させ、ほかにはないオリックスならではのアンサーを創出することができます。

小高 「チャレンジできる環境を作ること」だと思います。私は若手メンバーに対して、特定の領域を意図的に任せて主体的に取り組むためのフィールドを用意すること、課題解決に必要な人脈やナレッジを適切に提供することなどを通じたサポートを常に意識しています。できないことに対するさまざまなチャレンジを行い、それをできるようにしていく経験を積んで成長してほしいと思います。

小高 弘行

DHC 代表取締役副社長

2004年4月、当社入社。入社から法人営業、事業再生を経て、現在は事業投資に従事。2023年よりDHC代表取締役副社長に就任。



村田 久佳

事業投資本部

2007年4月、当社入社。入社から不動産、海外事業を経て、現在は事業投資に従事。DHC投資案件にはコアメンバーとして参画。

佐藤 雅克

事業投資本部

2008年4月、当社入社。入社から財務部、法人営業を経て、現在は事業投資に従事。DHC投資案件にはコアメンバーとして参画。



サステナビリティ推進状況・推進体制

オリックスの事業は多様であり、各事業が社会に影響を与える、または各事業が社会から影響を受けるサステナビリティ課題も多岐にわたります。そのため、サステナビリティ課題へのアプローチは、「コーポレート(全社)レベル」と「事業部門レベル」の2つに分けて行っています。

最近の取り組み状況

サステナビリティ委員会で以下1. および2. について討議・報告が行われました。またサステナビリティ委員会の内容は「サステナビリティ推進活動に関する進捗報告」として取締役会に上程し、承認されました。

1. 全社テーマについて

(1) 2024年3月期の実績報告

- ① ESG 関連の重要目標の進捗
- ② 「環境方針」「オリックスグループ 人権ポリシー」の改定
- ③ スコープ3の一部カテゴリーの開示
- ④ サステナビリティ推進の社内浸透活動における進捗

(2) 2025年3月期の注力テーマ

- ① サプライチェーン管理体制を強化する。リスク分析、行動指針の制定、運用方法などを検討する。
- ② ESG 関連の重要目標の見直しを検討する。
- ③ 社会・環境課題やその解決方法について知る機会を増やし事業活動に活用する。社内外に対してサステナビリティ推進に関する情報発信を強化する。
- ④ 非財務情報開示に関する規制への対応準備を進める。

- ▶ P. 41~43 ESG 関連の重要目標の進捗
- ▶ P. 47 TCFD 提言に基づくシナリオ分析

2. 各事業部門のサステナビリティへの取り組み方針およびKPIについて

2024年3月期の期初に設定した方針およびKPIの進捗状況をレビューし、2025年3月期以降の取り組み方針を定めました。

2024年3月期の主な取り組みは以下のとおりです。

- ・リース・レンタカー・カーシェアリング事業で次世代車両*の比率が増加。レンタカー全店舗の電力グリーン化が完了。(自動車)
- ・ESGの観点を取り入れた調達体制の構築に向け、仕入先・委託先へのアンケート調査を実施。(レンテック)
- ・保有物件におけるCO₂排出削減。運営事業での食品廃棄物の削減とリサイクルの推進。(不動産投資・運営)
- ・国内外で再生可能エネルギー事業の拡大を推進。(環境エネルギー)
- ・サステナビリティファイナンスの実行を推進。(銀行)
- ・ESGスコアの評価・モニタリングと年次レビューの実施。(ORIX USA)
- ・投資活動のCO₂排出量を削減。RobecoはTNFDのearly adopterに登録。(ORIX Europe)

*ハイブリッド車(HV)、プラグインハイブリッド車(PHV)、電気自動車(EV)、燃料電池自動車(FCV)

2025年3月期以降の各事業部門の取り組み方針

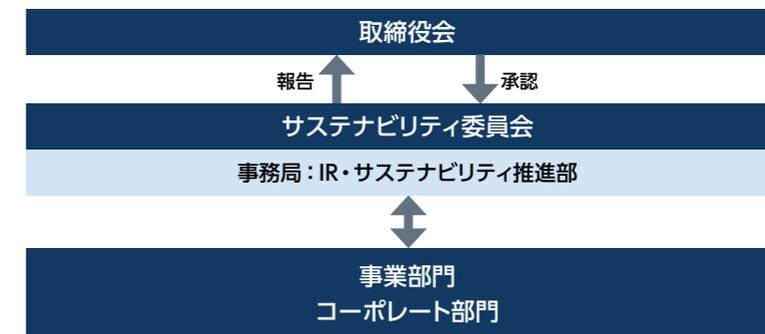
▶ P. 71~84 各事業部門のサステナビリティへの取り組み方針

各事業部門のサステナビリティへの取り組み事例

▶▶▶ [事業活動を通じた社会課題への貢献](#)

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進体制図



取締役会は、サステナビリティ推進を監督・指導する。

サステナビリティ委員会は、ESG関連の重要課題および重要目標を全社横断的に実行する。実行戦略・KPI・活動手順を策定し、取締役会に報告および承認を得る。メンバー：グループCEO(委員長)、ESGに直接関わる部門の責任者、議案の内容に応じてその他の関係者が出席

サステナビリティ委員会の役割

1. 目標の達成に向けた具体策に関する討議
2. 短期的な利益成長・長期的な成長と付随するコンフリクトに関する討議
3. 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)において要求される気候変動リスク低減に向けた討議
4. サステナビリティを取り巻く国内外の情勢に関する情報共有
5. 取締役会への報告事項に関する討議

▶▶▶ [サステナビリティ課題へのアプローチ](#)

ESG関連の重要課題と重要目標への取り組み状況



環境

気候変動リスク軽減のための重点分野・課題

- 1 GHG排出削減目標を設定する。
- 2 事業者および投資家として、再生可能エネルギー分野における事業発展に寄与する。
- 3 気候変動関連リスクの定量化とその削減に努め、TCFDの提言を継続的に順守する。
- 4 循環型経済の推進と廃棄物削減の適切な処理を継続する。
- 5 環境リスクの高い事業分野への投融資残高削減を推進するとともに、新規投融資において除外規定を明示する。
- 6 環境への影響を緩和するための商品・サービスの提供により、すべての関係者と共同で環境改善を促進する。

重要目標

- 2030年3月期までに、オリックスグループのGHG(CO₂)排出量を、2020年度比実質的に50%削減する。
- 2050年3月期までに、オリックスグループのGHG(CO₂)排出量を実質的にゼロとする。
- 2030年3月期までに、GHG(CO₂)排出産業*に対する投融資残高を、2020年度比50%削減する。
- 2040年3月期までに、GHG(CO₂)排出産業*に対する投融資残高をゼロとする。

*海外現地法人における化石燃料採掘業やパーム油プランテーション、林業を指す。

課題・目標への取り組み状況

- GHG(CO₂)排出削減目標に向けて、2020年度における排出量の7割以上を占める2基の石炭・バイオマス混焼発電所では、排出削減に向けて引き続き燃料転換等による脱炭素化の検討を進めています。
 - 2024年3月期のGHG(CO₂)排出量はスコープ1と2の合計で112.9万トン。2020年3月期の基準排出量と比較して13.7万トン(10.8%)の減少。
 - ▶ P.86 GHG(CO₂)排出削減
- オリックスグループの事業拡大や多様化する環境関連の課題に対応するために、2024年2月に「環境方針」を改定しました。推進する取り組みの対象として、「GHG排出削減」「省エネ活動・再生可能エネルギー分野における事業発展」「廃棄物排出削減、リサイクルの推進」「省資源・グリーン調達」「環境汚染の防止」「水資源の保全」「生物多様性の保全」を掲げています。
 - ▶▶▶ [環境方針](#)
- スコープ3(バリューチェーンのGHG排出)については、自動車、航空機/船舶、不動産、環境エネルギー部門の発電・電力小売事業、投融資先からの排出量(カテゴリー15)の規模を概算しています。カテゴリー6と7については数値を開示しています。
 - ▶ P.87 ESGデータ(スコープ3)

- 廃棄物の再資源化および廃棄物処理支援事業や、不用品リユース・リサイクル・適正処理サポート事業を推進しています。
 - ▶▶▶ [循環型経済の推進と廃棄物の削減](#)
- アジア・豪州セグメントの3現地法人(インドネシア、マレーシア、オーストラリア)では、環境負荷の高い業種に対する与信残高の縮小を進めていくにあたり、事業・地域特性に応じて対象となる与信先や削減効果の把握を進めています。
 - 2024年3月末の環境負荷の高い業種への与信残高(現地通貨ベース)は3現地法人すべてにおいて2020年3月期比で減少。



ESG関連の重要課題と重要目標への取り組み状況



社会

人権問題を含む社会的リスク軽減のための重点分野・課題

- 1 新たな社会関連リスク発生を排除するため、サステナブル投融資ポリシーと行動指針および管理体制の強化を継続する。
- 2 国連世界人権宣言の支持、労働者の健康と安全・DE&I(多様性、公平性、包括性)・差別排除などの基本的人権の尊重をすべての関係者と共有する。
- 3 社員の多様性を尊重し、柔軟な働き方の推進・キャリア支援、公正な評価報酬制度・健康管理体制の整備を通じて、DE&I(多様性、公平性、包括性)を促進し、社員の働きがいを高める。

重要目標

- 2030年3月期までに、オリックスグループの女性管理職比率を30%以上とする。

課題・目標への取り組み状況

- 事業活動全体を通じた人権尊重への取り組みを促進するために、「オリックスグループ人権ポリシー」を2024年4月に改定しました。引き続き、人権デューデリジェンスを推進しています。対応の優先度が高いと想定される事業部門では、ステークホルダーへのエンゲージメントを含めた実態調査を行うとともに、予防・軽減に向けた対応を進めています。役職員向けに人権をテーマにした研修を実施し、人権に関する啓発を行うとともに、人権尊重取り組みの推進につなげています。人権侵害が生じた際の救済制度として、自社社員だけでなく外部の方もご利用可能な相談・通報窓口を設置し、ウェブサイト上でお知らせしています。

▶ P.49 人権への取り組み

- オリックスは、サプライヤーとの持続可能なサプライチェーン構築を目指し、公平・公正な取引と環境負荷低減、人権尊重などの取り組みを推進しています。当社の事業継続に不可欠であり、また事業特性上、人権への負の影響や自然環境に負荷を与えるリスクがあるサプライヤーの多い事業部門を中心に、リスクの特定や現状把握のための分析を開始しました。また、委託先の選定・更新時には法令遵守状況や倫理面の懸念情報の確認を審査プロセスに含めています。

▶ P.48 サプライチェーンマネジメント

- 多様な人材が活躍できる働きやすい職場、能力と専門性を発揮できる働きがいのある職場、かつ心身ともに健康で長く働き続けられる職場。こうした職場づくりを社員の声を取り入れながら、さまざまな制度の整備を通じて推進しています。

▶ P.32~39 人的資本経営

▶▶▶ [持続的な成長を支える人材戦略](#)

- 2024年3月末時点のオリックスグループの女性管理職比率は、オリックス単体で31.7%、国内グループ9社で27.2%。

- 社会関連リスクに該当する企業、セクター・事業活動に係る案件は投融資禁止としています。環境リスクの高い事業分野への投融資残高の削減を重要目標に設定しています。

▶ P.49 サステナブルな投融資



ESG関連の重要課題と重要目標への取り組み状況



ガバナンス

透明性、遵法性、誠実性を基本とする ガバナンス強化のための重点分野・課題

- 1 取締役会は独立した客観的な立場から、業務執行に対する実効性の高い適切な監督・指導ができるための体制を維持する。
- 2 グループCEOは、取締役会の監督下において、当該重要課題の対応を含めすべての業務執行の責任を担う。
- 3 顧客満足度を重視した持続可能な商品・サービスの提供を継続する。
- 4 すべての事業において、顧客からの信頼構築に努める。
- 5 適切な納税を含む、すべての法律・規制などコンプライアンスを重視する遵法精神を構築する。

重要目標

- 2023年6月の株主総会までに、取締役会の社外取締役比率を過半数とする。
- 2030年3月期までに、取締役会の女性取締役の比率を30%以上とする。

課題・目標への取り組み状況

- 健全かつ透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。また、体制の強化に向けて次のような取り組みも行っています。
 - ・取締役の多様性を高める
 - ・取締役会の実効性評価と評価結果に基づく実効性向上のためのアクションプランの実行
 - ・執行役の報酬に関し、業績や中長期的な成果への貢献が評価される報酬制度を導入
 - ・オリックスグループのESG課題に対して、役員が率先して推進することを目的として、ESGへの取り組み状況の役員報酬への反映を開始
 - －2022年3月期より執行役の年次賞与の部門業績指標の定性評価項目として「ESGへの取り組み状況」を追加
 - －2024年3月期より社長、専務執行役、常務執行役について、オリックスグループとしてのESG関連の重要目標の進捗状況を定量評価項目として追加

▶ P.54 コーポレート・ガバナンス

- 2024年6月現在、社外取締役比率は54.5%。
(取締役全11名のうち社外取締役6名)
- 2024年6月現在、女性取締役比率は18.1%。
(取締役全11名のうち女性取締役2名)

- 最適な商品・サービスを選択いただけるようお客様の意向をよく把握し、その目的に適合する商品・サービスの提案に努めています。また、お客さまに適した商品・サービスを提供・推奨するために、プロフェッショナルとしての優れた職見や専門的知識・技能の習得にも努めています。各事業部門では、持続可能な商品やサービスの提供に取り組んでいます。

- ▶▶▶ [お客さまへの適切な対応](#)
- ▶▶▶ [事業活動を通じた社会課題への貢献](#)

- 行動指針において「常にすべての適用法令、規制およびオリックスグループの社内規程を遵守する」「税に関する法令、規制およびオリックスグループの社内規程を理解し、遵守する」と定めています。

- ▶▶▶ [税務に関する方針](#)



気候変動への対応

気候変動への対応

気候変動への対応は、グローバルでも取り組みが必要な重要課題の一つです。有効な対策をとらず地球温暖化が進めば、気候が大きく変動し、地球環境に大きな影響を与えます。こうした状況下で、世界的には、温室効果ガス(GHG)の排出量を実質ゼロにする「カーボンニュートラル」に向けた取り組みが加速しています。

オリックスでも気候変動への対応を重要課題の一つと位置づけ、再生可能エネルギー事業を積極的に推進すること、事業によるGHG排出を削減すること、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言を遵守することを掲げています。そして、重要目標として、「GHG(CO₂)排出量を2030年3月期までに、2020年度比で実質的に50%削減する。2050年3月期までに、実質的にゼロとする」と設定しています。

今後も、オリックスの手がける多様な事業を通じて、気候変動のもたらすリスクと機会に積極的に対応していきます。また、TCFDの情報開示フレームワークを活用して、気候変動に関するガバナンスを強化し、シナリオ分析を通じたリスク管理の強化も進めます。こうしたオリックスの気候変動に関する取り組みについては、より具体的にステークホルダーの皆さまへの情報開示を行っていきます。

TCFD 提言に基づく情報開示

オリックスは、2020年10月にTCFDへの賛同を表明しました。2021年11月よりTCFDの情報開示フレームワークに沿った開示を開始しています。

▶ P.46 TCFD 提言に基づく情報開示

1. GHG(CO₂) 排出削減

GHG(CO₂) 排出削減目標と排出量

● GHG(CO₂) 排出削減目標

オリックスでは、GHG(CO₂) 排出削減目標を次のように設定しています。

- ① 2030年3月期までにGHG(CO₂) 排出量を2020年度比実質的に50%削減する。
- ② 2050年3月期までにGHG(CO₂) 排出量を実質的にゼロとする。

2020年3月期 オリックスグループ GHG(CO₂) 排出量(基準排出量)

(単位:万トン-CO₂e)

	排出量	うち スコープ1	うち スコープ2
環境エネルギーセグメント うち石炭・バイオマス 混焼発電所2基	108.9	106.9	2.0
不動産セグメント	8.5	1.9	6.6
その他セグメント合計	9.3	1.8	7.4
合計	126.6	110.7	15.8

▶▶▶ 2020年3月期 オリックスグループ GHG(CO₂) 排出量(基準排出量) について、詳しくは[こちら](#)をご参照ください。

● GHG(CO₂) 排出量

2024年3月期の排出量はスコープ1と2の合計で112.9万トンです。基準排出量と比較すると13.7万トンの減少です。2基の石炭・バイオマス混焼発電所からの排出量は79.6万トンで、全体の70.6%を占めています。

オリックスグループ GHG(CO₂) 排出量

(単位:万トン-CO₂e)

	2020年3月期 (基準排出量)	2024年3月期
スコープ1	110.7	99.1
スコープ2	15.8	13.8
合計	126.6	112.9

▶ P.86 ESG データ ▶▶▶ [環境パフォーマンスデータ](#)

スコープ3(バリューチェーンのGHG排出)については、以下の事業で排出量の規模を概算しています。

自動車、航空機/船舶、不動産、環境エネルギー部門の発電・電力小売事業、投融資先からの排出量(カテゴリー15)

なお、カテゴリー6と7については数値にて開示しています。

▶ P.87 ESG データ ▶▶▶ [環境パフォーマンスデータ](#)

排出削減の取り組み

● 環境エネルギーセグメント/石炭・バイオマス混焼発電所*1

2030年3月期までの50%削減を目標に、設備改造によるバイオマス専焼化、水素・アンモニアなど次世代燃料への転換などによる排出削減を検討しています。2024年3月期は脱炭素化に向けた討議を進め、バイオマス専焼化した場合の発電効率やコストの確認、燃料調達ルートの検討、需要家に対するヒアリングなどを行いました。

*1 相馬石炭・バイオマス発電所(福島県相馬市、2018年3月運転開始、設備容量11.2万kW)、ひびき瀧石炭・バイオマス発電所(福岡県北九州市、2018年12月運転開始、設備容量11.2万kW)。

● 不動産セグメント

2030年3月期までの実質50%排出削減目標に向けて段階的に削減する計画を策定しています。主な削減取り組みは次のとおりです。

- ① 保有・運営物件の設備更新を前倒しで進め、省エネ機器などを導入*2
- ② 保有・運営物件に再生可能エネルギーを導入*3
- ③ 非化石証書付電力の活用*4や、Jクレジットなどの購入*5

2024年3月期は目標とした削減量を達成しました。2025年3月期は引き続き省エネや再エネ電力の導入を実施し、段階的な削減に向けて取り組みます。

*2 対象は、設備更新権限を有する物件。
 *3 オリックス不動産が開発する物流施設に太陽光発電パネルを設置し、当該施設で再生可能エネルギー電力を使用するが、余剰電力が発生する場合には、ほかのオフィスや運営施設などに余剰電力分の環境価値を供給する。
 *4 上記①②で削減が困難な電気使用ベースの排出分に充当。
 *5 電気以外使用ベースの排出分に充当。

2. 再生可能エネルギー事業の推進

オリックスはグローバルな再生可能エネルギー事業者として世界各国で発電事業を行っており、日本を含む全世界における稼働中の発電所の設備容量は2024年3月末時点で4.3GW*1です。稼働中・建設中・開発中の設備容量合計値は、Elawan Energy (持分100%) が11GW*2、Greenko (持分約20%) が18GW*2で、Elawan EnergyとGreenkoが事業の成長を牽引し、2025年3月時点では稼働中の発電所の設備容量は6GW*1(売却考慮前7GW*1)まで拡大する見通しです。また2030年3月には10GW*1へ拡大する目標です。

このほか、日本では再生可能エネルギーを利用した発電所の運営・管理・保守事業、蓄電所事業、太陽光発電システムの第三者所有モデルの導入に取り組み、再生可能エネルギーの普及拡大を推進しています。

CO₂排出削減貢献量

2024年3月期の再生可能エネルギー事業によるCO₂排出削減貢献量は約480万トンとなり、前期と比較して約10万トン増加しました。この主な要因は、Elawan Energyにおいて新たな再生可能エネルギー発電所が運転を開始したことです。

国・地域別、発電種別の内訳は下表のとおりです。

再生可能エネルギー事業によるCO₂排出削減貢献量

(単位:万トン-CO₂)

	風力	太陽光	地熱	水力	バイオマス	合計
インド	122.2	60.8	0.0	32.0	0.0	215.0
日本	0.0	44.6	0.0	0.0	25.2	69.8
米国	32.5	6.8	24.3	0.0	0.7	64.4
その他	78.9	43.2	4.2	0.8	0.0	127.0
合計	233.6	155.3	28.5	32.7	25.9	476.1

▶ P.87 ESGデータ ▶▶▶ [環境パフォーマンスデータ](#)

*1 当社の持分比率を考慮したネットの数値。個別プロジェクトがJVの場合は、その出資比率も考慮しています。

*2 当社の持分比率考慮前のグロスの数値。

取り組み事例

関西エアポートと国内最大級のオンサイト型PPAを締結

2023年11月、オリックスは関西エアポート株式会社とPPA(電力購入契約)を締結しました。関西国際空港および大阪国際空港に、オンサイト型として国内最大級*となる約23.4MWの太陽光発電施設を設置し、2025年春よりオリックスが各空港へ電力を供給する予定です。本事業では、オリックスの設立するSPCが発電事業者となり、関西国際空港に約22.8MW、大阪国際空港に約0.6MW、計約23.4MWの太陽光発電システムを設置・運営します。発電した電力を各空港内で自家消費することで、関西エアポートグループは年間消費電力のうち約20%を賄い、年間CO₂排出量を約12,300t-CO₂削減できる見込みです。

*当社調べ



大阪国際空港 太陽光発電設備設置イメージ図

ElawanにおけるAmazon向けコーポレートPPAの実行

Elawanは、スペインをはじめとする欧州や北米・南米を中心に、15カ国で風力および太陽光発電所の開発・運営を行っています。2023年にはAmazonとPPA(電力購入契約)を締結し、5カ所の太陽光発電所から電力の供給を開始しました。さらに、スペインで開発中の2カ所の風力発電所と4カ所の太陽光発電所から発電される約160MWの電力を、環境価値とともに2025年より順次供給する予定です。

これにより、Amazonへの累計供給電力は約340MWとなる見込みです。



2023年にAmazon向けに供給を開始した太陽光発電所(スペイン)

3. TCFD提言に基づく情報開示

情報開示フレームワーク／ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標

TCFD 提言にて推奨される4つのテーマに関する気候変動関連情報を、次のとおり開示します。

ガバナンス

【気候関連のリスク・機会についての取締役会による監督】

気候関連のリスク・機会に関して、取締役会は、ESG 関連の重要課題および重要目標を設定することにより、オリックスグループのサステナビリティ推進を監督・指導します。

2024年の取締役会においては、以下のとおり2024年3月期の実績報告を行いました。

- ① ESG 関連の重要目標の進捗
- ② 環境方針の改定
- ③ スコープ3の一部カテゴリー開示

【気候関連のリスク・機会についての執行体制】

サステナビリティ委員会は、グループCEOが委員長を兼任し、委員会メンバーは、ESGに直接関わるセグメントの責任者をもって構成し、議案の内容に応じてその他の関係者が出席することで、柔軟に運営しています。

また、外部有識者の招聘についても検討します。

サステナビリティ委員会では、目標達成に向けた具体策の討議、短期的な利益成長と長期的な成長に付随するコンフリクトの討議、TCFDで要求される気候変動リスク低減に向けた討議、サステナビリティを取り巻く国内外の情勢に関する情報共有、取締役会への報告事項の討議を行います。

▶ P.40 サステナビリティ推進状況・推進体制

戦略

【気候関連のリスク・機会に対する認識】

気候関連のリスク・機会には、気候変動に伴う自然災害の増加などによってもたらされる「物理的リスク・機会」と、気候関連の規制強化や、企業や消費者の嗜好が変化することによる脱炭素社会への移行に伴う「移行リスク・機会」の2つがあります。

想定されるオリックスへの主な影響は以下のとおりです。

● 物理的リスク・機会

運営施設や営業拠点の被災による、事業停止や対策・復旧によるコスト増加、気温上昇による運営コストや建築コストの増加、顧客の被災による与信コスト増加、投資先の被災による資産価値棄損などのリスクがあります。

● 移行リスク・機会

規制強化による事業停止・資産価値棄損・座礁資産化、炭素排出に係るコスト増加、顧客業績の悪化による与信コスト増加、GHG 高排出投資先の企業価値下落などのリスクがあります。一方、再生可能エネルギーへの需要が高まるなど事業機会も考えられます。

【シナリオ分析】

不動産事業と環境エネルギー事業では相応の財務影響を受けるリスクがあるものの、他の事業においては軽微であると評価しました。

- ▶ P.47 シナリオ分析前提
- ▶ P.88~91 分析結果

リスク管理

事業計画策定時に合わせて、ESG 関連の重要目標の進捗や各事業部門の方針およびKPIの進捗を取りまとめ、サステナビリティ委員会にて報告の上、取締役会の承認を得ています。また、各事業部門とIR・サステナビリティ推進部協議のもと、年に一回、シナリオ分析前提及び分析結果について更新しています。

指標と目標

【気候関連のリスク・機会を評価・管理するための指標と目標】

気候関連の目標として、以下の4つの重要目標を設定しました。

- 2030年3月期までに、オリックスグループのGHG (CO₂) 排出量を、2020年度比実質的に50%削減する。
- 2050年3月期までに、オリックスグループのGHG (CO₂) 排出量を実質的にゼロとする。
- 2030年3月期までに、GHG (CO₂) 排出産業*に対する投融資残高を、2020年度比50%削減する。
- 2040年3月期までに、GHG (CO₂) 排出産業*に対する投融資残高をゼロとする。

*海外現地法人における化石燃料採掘業やパーム油プランテーション、林業を指す。

▶ P.44 GHG (CO₂) 排出削減

【スコープ1、2、3のGHG 排出量実績】

▶ P.86~87 ESG データ

なお、オリックスグループでは、Robecoおよびオリックス・アセットマネジメントもTCFDに賛同し、情報開示しています。詳細は以下をご参照ください。

▶▶▶ [Robeco](#) ▶▶▶ [オリックス・アセットマネジメント](#)

戦略(シナリオ分析)／前提

【4℃シナリオ】

今世紀末の平均気温上昇が産業革命以前と比べて4℃程度。各国の政策や企業・消費者の嗜好は現状のまま(石炭は継続利用される、再生可能エネルギー発電は成り行き、カーボンプライシングは本格的に導入されない、省エネ不動産への需要は成り行き、電気自動車(EV)普及は進まない、自動車の所有から使用へのシフトは進まないなど)。気候変動の物理的な影響が顕在化する。

参照シナリオ:移行面「Stated Policies Scenario(STEPS)*1」(IEA WEO 2023)など、物理面「SSP*25-8.5シナリオ」(IPCC AR6)

【1.5℃シナリオ】

今世紀末の平均気温上昇が産業革命以前と比べて1.5℃に抑えられる。大胆な脱炭素政策が進み、企業や消費者の嗜好が変化し、社会の変容が起こる。気候変動の物理的な影響は現在から大幅な変化はない。

参照シナリオ:移行面「Net Zero Emissions by 2050(NZE)*1」(IEA WEO 2023)など、物理面「SSP*21-1.9シナリオ」(IPCC AR6)

影響度の評価

環境エネルギー事業と不動産事業では、大型発電所やホテル・旅館など大型施設を保有・運営しており、GHG排出量が大きくなっています。シナリオ分析した結果、4℃/1.5℃いずれのシナリオにおいても相応のリスクがある一方、1.5℃シナリオにおける機会も大きいと評価しています。

自動車事業と航空機／船舶事業では、リース物件の顧客使用によるGHG排出量が大きいものの、シナリオ分析した結果、いずれのシナリオにおいてもリスクは限定的と評価しています。また、ファイナンス事業、生命保険事業では、投融資先のGHG排出量が大きいものの、想定しうるリスク・機会の影響は軽微と考えられます。

詳細は、P.88～91のシナリオ分析をご覧ください。

*1 国際エネルギー機関(IEA)が2023年に公表した「世界エネルギー見通し2023(World Energy Outlook 2023)」において提示されたシナリオ。
*2 SSP(Shared Socioeconomic Pathways):共通社会経済経路。気候変動に関する政府間パネル第6次評価報告書(IPCC AR6)において提示された、気温上昇のモデル推計値。SSPに続く数値が大きいほど、大きな気温上昇が推計されている。

		リスク	機会
4℃シナリオ	急性	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンの寸断 不動産・車体・機体・船体が被災 被災可能性が高いエリアの不動産価格下落 顧客・投資先が被災 営業拠点・事業拠点が被災 	<ul style="list-style-type: none"> 災害復興需要
	慢性	<ul style="list-style-type: none"> 太陽光発電の効率低下 猛暑による作業不能日が増え、工期長期化 不動産開発可能エリアの減少 冷房需要の増加 	
1.5℃シナリオ		<ul style="list-style-type: none"> 石炭火力発電フェードアウトの加速 事業運営施設のコスト増加 GHG高排出投資先の企業価値が下落 規制対応による不動産建築費、船舶建造費の増加 ガソリン車の中古車価格が下落 顧客業績の悪化 	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー投資の拡大 省エネルギー不動産への需要増加 レンタカー・カーシェアの需要増加 脱炭素事業への投資機会拡大



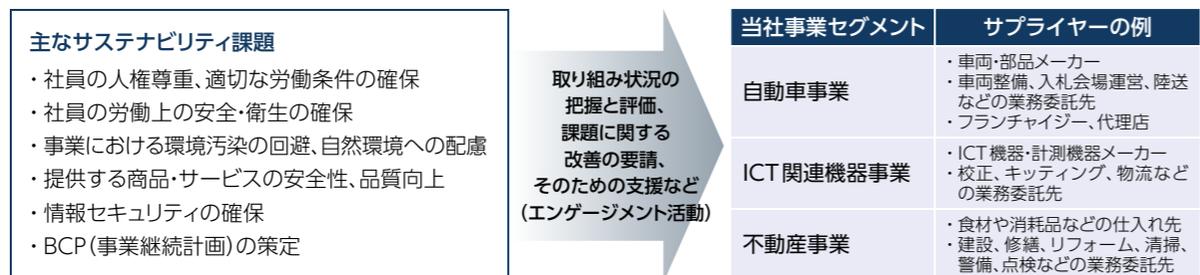
サプライチェーンマネジメントへの取り組み

考え方

オリックスに各種物品や役務をご提供くださるサプライヤーの皆さまは、当社の事業継続に不可欠な存在です。また当社は、自社の影響力を適切に発揮して持続可能なサプライチェーンを築くことが、当社の社会的責任であると認識しています。当社の責務として「行動指針」にて、ステークホルダーと公平・公正な取引を行うことを定めるとともに、「オリックスグループ人権ポリシー」および「環境方針」の適用範囲に、サプライヤーの皆さまを含めています。

サプライヤーの皆さまとともに、サービス品質向上を継続するとともに、環境負荷低減や人権尊重などのサステナビリティ取り組みを推進することで、今後もステークホルダーの皆さまから選んでいただける存在となることを目指します。

オリックスが手がける自動車事業、ICT関連機器事業、不動産事業では、業務の特性上、サプライヤーが事業活動において人権へ負の影響を与えるリスク(例:労働災害)や、自然環境に負荷を与えるリスク(例:環境汚染)が高まる可能性があります。持続可能なサプライチェーンの構築のために、当社は自社とサプライヤーの事業活動を一貫して、労働上の安全衛生や自然環境保護に関する法令遵守を行ってまいります。



取り組み

- グループ共通の委託先管理規則に基づき、委託先の選定・更新時には法令遵守状況や倫理面の懸念情報の確認を審査プロセスに含めています。
- 当社の事業継続に不可欠なサプライヤーの多い事業部門を中心に、リスクの特定や現状把握のための分析を開始しています。
- ICT関連機器のレンタルを行うオリックス・レントックでは、主要なサプライヤーを対象とした独自のアンケート調査を2023年に初めて実施し、法令遵守やサステナビリティへの取り組み状況の把握を行いました。今後も定期的な調査を継続し、課題の特定・改善を進めます。
- オリックスとオリックス生命保険ではパートナーシップ構築宣言とマルチステークホルダー方針の策定・公開を行いました。

▶▶▶ [パートナーシップ構築宣言](#) ▶▶▶ [マルチステークホルダー方針](#)

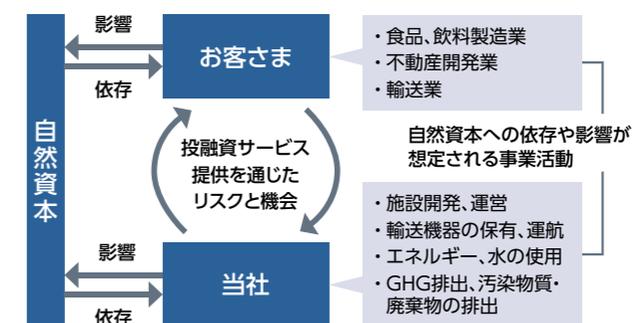
生物多様性への取り組み

考え方

オリックスは環境方針において「生物多様性の保全に配慮する」ことを定めています。当社は、自らの事業活動を通じて直接的に、またお客さまの事業活動を通じて間接的に、自然資本へ影響を与え、ともに依存しています。

今後、当社のバリューチェーンと自然資本との関係性についてリスク・機会両方の観点での分析を進め、得られた知見は事業活動を通じた社会課題解決への継続的な取り組みに生かしていきます。

当社事業活動と自然資本との関係性



リスク低減に向けた取り組み

- 生物多様性を含むサステナビリティの課題について、サステナビリティ委員会での審議内容を取締役に報告する体制を取っています。
- ESG関連の重要目標として、化石燃料採掘、パーム油プランテーション、林業等の環境負荷が高いセクターに対する投融資残高の削減を設定しています。
- 上記に加え、国際的に禁止された農薬および除草剤の製造・使用・輸出入、ダイナマイト漁、特定野生動物の取引など、生物多様性に悪影響を与えるセクター・事業活動への新規取引を禁止しています。
- 再生可能エネルギー事業においては、地域や有識者との対話や法令に基づいた環境アセスメントを実施しています。また、自主的に「環境社会配慮ガイドライン」を制定し、生物多様性に配慮した事業活動を進めています。

機会創出に向けた取り組み

- Robecoでは、事業戦略に生物多様性を含むサステナビリティの観点を統合しており、現在ほぼすべてのポートフォリオにおいて持続可能性を投資基準に組み込んでいます。Robecoは、投資先選定、モニタリング、議決権行使などすべての投資プロセスを通じて影響力を発揮することで、投資リターンだけでなく社会的インパクトも提供しています。
- すみだ水族館、京都水族館ではご来館の皆さまに生物や生態系について知り、感動していただく場を提供しています。また、保全、教育、調査・研究活動を通じて生物多様性に貢献しています。具体的には、ウミガメやオオサンショウウオなどの希少種の保全活動、館内ワークショップや地域の生態系を題材にした公立学校での授業開催、動物の予防医学に関する研究など、さまざまな活動を行っています。これらの活動に関して自治体や地域、教育機関と連携をとるとともに、趣旨にご賛同いただいたお取引先さまにもご参画いただいています。

人権への取り組み

考え方

オリックスは持続可能な社会の実現のために、人権への配慮を事業活動に組み込むことが企業としての社会的責任であると認識しています。

当社の事業活動において、自社の活動が直接人権侵害を引き起こす、または助長するリスク、そして当社のお客さまやサプライヤーが人権侵害を引き起こすリスクがあります。

当社は人権ポリシーの遵守を要求することで、自社社員による人権侵害を予防すべく努めています。また、同ポリシーについてはサプライヤーの皆さまやお客さまへも理解や実践を求めるとともに、各種取引時の審査・モニタリングのプロセスを通じて影響力を発揮することで、間接的な人権侵害の予防にも努めます。予防に努めた上でも、負の影響が生じた際には是正に向けて対処します。

▶▶▶ [オリックスグループ 人権ポリシー](#)

取り組み

- 「オリックスグループサステナブル投融資ポリシー」に基づき、人権に負の影響を及ぼす可能性のあるセクターへの投融資を禁止しています。
- 内部通報制度および外部通報制度を設け、社内外からの人権に関する相談や通報を受け付けています。
- 英国現代奴隷法に基づき「現代奴隷法に関する声明」を毎年更新、開示しています。

▶▶▶ [内部通報制度](#) ▶▶▶ [外部通報制度](#) ▶▶▶ [英国現代奴隷法への対応](#)

新たな取り組み、今後予定している取り組み

- 2024年4月に「オリックスグループ 人権ポリシー」の改定を行い、当社が認識している人権影響や人権尊重の対象者を明記しました。
- 今後、人権ポリシーの改定内容について全社員向けの研修を行い、理解浸透と実践を強化していきます。
- 国内外グループ会社の全社員を対象に実施しているハラスメント研修や各種階層別研修を通じて、人権に関する啓発を行っています。また、事業特性によってサプライチェーン上の人権侵害リスクが高いと想定される一部の事業部門向けには、より充実した研修を実施しています。
- 前述の人権リスクが高いと想定される事業部門においては、実態調査も含めたリスクの評価の精度向上を進めるとともに、具体的な予防・軽減策についても検討を行い、人権侵害リスクの適切な管理のための措置につなげています。
- 人権尊重に関する取り組みについては、サステナビリティ委員会での審議および取締役会への報告が行われています。

▶▶▶ [人権の尊重を実現するための取り組み](#)

サステナブルな投融資

考え方

オリックスは、ESG(環境・社会・ガバナンス)に関わるサステナビリティ課題が長期的なリスクと機会に重要な影響を与える可能性があり、意思決定にサステナビリティを考慮することが事業を行う上で極めて重要な必須要件であると認識しています。また、投融資取り組みの検討においてサステナビリティの要件を組み込むことは、その事業や取り組みに関するリスクと機会をより良く理解し、結果としてお客さまや株主に利益をもたらすものであると考えています。

2019年9月には、サステナブルな投融資を推進する目的で「オリックスグループ サステナブル投融資ポリシー」を策定しました。ポリシーに基づき、投・融資委員会に付議する投融資案件について、サステナブル投融資チェックリストを使用して、ESGの観点からチェック(スクリーニング)を行っています。投・融資委員会では、対象案件がもたらす環境、社会面への影響を十分に考慮した上で案件を判断します。環境、社会面において問題があると判断した事業に対しては、投融資を行わないことがあります。

▶▶▶ [オリックスグループ サステナブル投融資ポリシー](#)

取り組み

オリックスでは、以下に該当する企業、セクター・事業活動に係る案件は投融資禁止としています。

1. 英国現代奴隷法が問題視する強制労働や児童労働、人身売買などに関与している企業
2. 特に人権上の問題が存在・懸念される地域において、人権上の問題に加担する事業活動を行っている企業
3. 新規取引を不可とするセクター・事業活動

新規取引を不可とするセクター・事業活動	
1	Controversial Weapons の使用・貯蔵・生産・移譲など 例: クラスター爆弾、対人地雷(オスロ・オタワ条約)、化学兵器、生物兵器、劣化ウラン弾、核兵器、火器
2	アスベストおよびその他禁止有害化学物質の製造・輸入・譲渡・提供・使用など(労働安全衛生法)
3	国際的に禁止された農薬および除草剤の製造・使用・輸出入(ストックホルム条約)
4	ダイナマイト漁(水産資源保護法)
5	特定野生動物の取引(ワシントン条約)
6	ポルノおよび売春
7	違法カジノ

リスクマネジメント

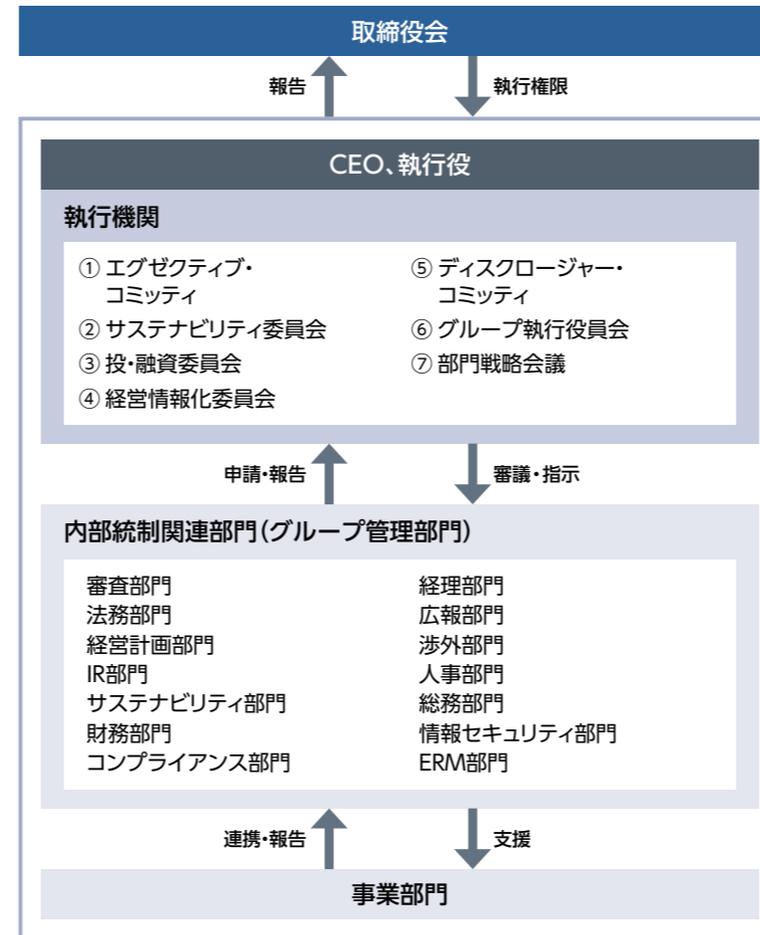
リスクマネジメントの考え方

オリックスでは、経営戦略に基づいた全社的なリスクの選好および各事業部門の事業戦略を勘案して、経営資源を配賦しています。そして、成長性のある事業部門により多くの経営資源を配賦するとともに、バランスシートのコントロールも行っています。リスクに見合った最適な経営資源の配賦を実現するために、事業活動に関するさまざまなリスクの特性をグローバルレベルで的確に把握し、リスクの種類や経営への影響度に応じた適切な管理を行うこととしています。

リスク管理体制について

リスク管理体制は、内部統制システムの一部として取締役会で決議されています。さまざまなリスクに対処するため、執行機関や責任部署を設置するとともに、各種管理規則、投資基準、リスク限度額・取引限度額の設定や、報告・監視体制の整備など、必要なリスク管理体制および管理手法を整備し、リスクを総括的かつ個別的に管理しています。リスク管理体制を含む内部統制システムの運用状況は、毎年取締役会に報告しています。

全社的リスク管理体制図 (2024年6月30日現在)



取締役会の監督のもとに、リスク管理の執行機関を設置しています。執行機関とその役割は以下のとおりです。

①	資本政策、資産・負債管理、会計・税務、コンプライアンス、人事、その他経営上重要な事項を審議する(必要に応じて取締役会にも報告)
②	サステナビリティ推進に関する重要な事項を審議する(必要に応じて取締役会にも報告)
③	個別の投資、融資に関する案件を審議する(必要に応じてエグゼクティブ・コミッティで審議し、取締役会にも報告)
④	情報化の基本方針・戦略や情報システム導入および維持に関する重要事項を審議する
⑤	重要情報を収集し、その適時開示の要否や開示方法を検討し、開示に対応する
⑥	グループ全体の業務執行に関わる重要な情報をすべての執行役が共有する
⑦	各部門責任者が戦略や事業環境の変化をトップマネジメントと議論する

内部統制関連部門(グループ管理部門)は、それぞれが統括するリスクをグループ横断的に把握し、分析と管理を行います。また、事業部門によるリスク管理を支援します。

事業部門は、事業戦略、事業計画に合わせて、自律的にリスク管理を実行します。案件の進捗や外部環境の変化に応じ、定期的リスクとリターンの検証を行っています。

リスクマネジメント

リスクダッシュボード活用による 統合リスク管理体制の進化



グループ戦略部門
ERM統括部管掌補佐
ERM統括部長

島本 純

略歴

2003年8月、当社入社。当社入社前は監査法人、銀行にて勤務。オリックスでは不動産ファイナンスや不良債権投資、コンセッション事業といった投融資事業に従事し2023年4月に現職に就任。

ERM統括部はグローバルかつ多様化するオリックスグループのポートフォリオに関するリスクの特性を、的確に把握・評価し、適時・適切に情報発信することで経営判断・グループの成長に貢献することをミッションとしています。

オリックスグループには、金額・規模の大小にかかわらず個々の取り組み案件に対し徹底したデューデリジェンスを実施するという強みがあります。この強みを生かし、適切なリスクテイクが行われ、ビジネスの規模・

事業領域・国や地域を年々拡大・多様化してきました。一方で、グループ全体が抱えるリスクも多様化しており、その状況・状態を捉える難易度とともにリスク管理の重要性が増し、「会社全体の統合リスク管理体制の整備」が課題となっていました。

現在、ERM統括部は3つのリスク領域（ポートフォリオリスク、市場流動性リスク、オペレーショナルリスク）をカバーしており、各リスクを可視化・直感的に把握できる形で「見える化」しトップマネジメントがいつでも確認できるツールとして、リスクダッシュボードを企画し、運用を行っています。

ポートフォリオリスクについては、10あるセグメントごとのバランスシートに加え、想定リスク量、ストレステストの結果、各ビジネスポートフォリオのリスクの把握に適したさまざまな指標や、重要投資案件の概要・現況等を可視化しています。また、市場流動性リスクについては、グループ全体の財務健全性・市場リスク量（為替・金利）、流動性の十分性等をモニタリングしています。そして、オペレーショナルリスクについては、インシデント対応規則に基づき世界中からERM統括部に報告されたインシデント*発生情報を経済的損失の有無等含めてタイムリーに把握し、ダッシュボードではレベル別、種類別、セグメントごとに評価・傾向分析することで、多様化するビジネスに対応するリスク管理ができるよう整備しています。

このように多様化したビジネスおよびそれを取り巻く環境変化に適時・適切に対応するためには、デジタル化・自動化の推進、関連部門との連携を通じた能動的なリスク管理が重要であり、それを支える人材の確保・育成が不可欠です。

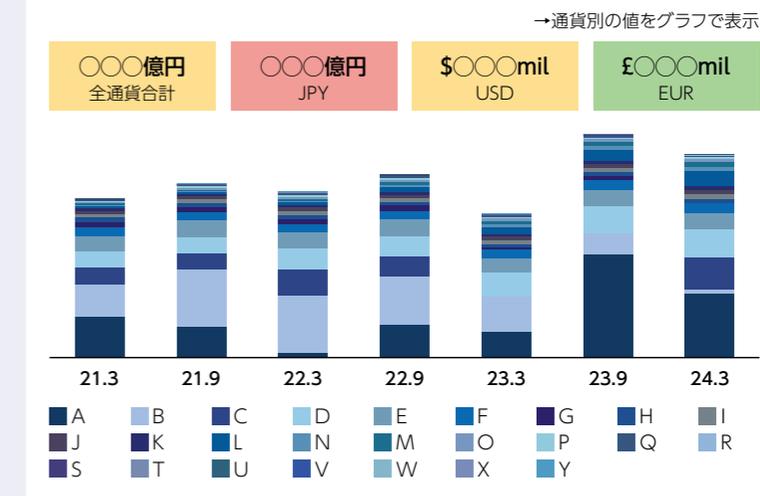
ERM統括部はオリックスに新卒で入社した社員・キャリア採用の社員、またワーキングマザーや海外籍のメンバー等、多様なバックグラウンド・

知識・経験・価値観を持つメンバーで構成されています。「多様性を力に変える」というオリックスグループのカルチャーのもと、一人ひとりの専門性・強みを生かすとともに、知の融合を進めることで、人材の育成を図りながら、グループの成長に寄与するリスク管理体制を整備・進化させていきたいと思っています。

*インシデントとは、業務運営、風評等に悪影響を及ぼす（またはその可能性のある）事象、およびお客さまなど第三者から受けたクレームやそれに基づく具体的な要求を指します。

リスクダッシュボード例

金利ミスマッチ量



リスクマネジメント

リスクファクターとリスク管理

リスクファクター	リスク管理	リスク統括部門	リスク管理に関連する執行機関
外部環境に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 多角的な事業展開による収益構造の多様化、十分な流動性の確保により、健全な財務運営を継続できる体制の整備 災害リスクマネジメント体制の整備 ▶▶▶ 災害リスクマネジメント体制 気候変動リスク対応体制の整備 ▶ P.40 サステナビリティ推進体制 ▶ P.46 TCFD提言に基づく情報開示 	経営計画、審査、広報、渉外、IR、サステナビリティ、財務、ERM	エグゼクティブ・コミッティ サステナビリティ委員会
信用リスク	<ul style="list-style-type: none"> 個別案件の審査時は、与信先の財務内容、キャッシュ・フロー、保全条件、採算性などを総合的に評価 個別案件およびポートフォリオでの与信リスク管理手法の強化(十分な担保や保証の取得、業種や与信先の分散、潜在的にリスクの高いマーケットへのエクスポージャーをコントロール) ▶▶▶ 投融資リスク管理体制 	審査、経営計画、経理、ERM	投・融資委員会
ビジネスリスク	<ul style="list-style-type: none"> 事業や投資実行前の徹底したリスク分析の実施(シナリオ分析やストレステストの実施) 事業や投資実行後の定期的なモニタリングによる商品・サービスの品質改善、撤退コストの評価・検証 ▶▶▶ 投融資リスク管理体制 	審査、経営計画、経理、ERM	投・融資委員会
市場リスク	<ul style="list-style-type: none"> 資産・負債の統合管理体制の整備(市場リスクの包括的な把握検証体制、ヘッジ手段としてデリバティブ取引を利用) 	審査、財務、経営計画、経理、ERM	エグゼクティブ・コミッティ
流動性リスク (資金調達に関するリスク)	<ul style="list-style-type: none"> 調達手法の多様化推進 手元流動性管理の強化(流動性リスクのストレステスト実施と対応策の整備、国や子会社ごとの流動性リスクの把握と対応策の整備) 	財務、ERM	エグゼクティブ・コミッティ
コンプライアンスリスク	<ul style="list-style-type: none"> 適切なコンプライアンス体制の整備と高い倫理観を持ってコンプライアンスを実践する企業文化の醸成(コンプライアンスプログラムの策定と実施、社内規程の制定と周知活動によるコンプライアンス意識向上の推進、内部・外部通報窓口の設置) ▶▶▶ コンプライアンス 	コンプライアンス、広報、渉外	エグゼクティブ・コミッティ サステナビリティ委員会
法的リスク	<ul style="list-style-type: none"> 法令遵守および法的リスク管理体制の整備(法令遵守のための社内規程の制定、各事業に適用される法令の把握と法改正への適切な対応の実施) 	法務、経理、IR、サステナビリティ	エグゼクティブ・コミッティ サステナビリティ委員会
情報・サイバーセキュリティリスク およびITリスク	<ul style="list-style-type: none"> 情報・サイバーセキュリティリスクおよびITリスク管理体制の整備(社内規程の制定、情報システムの脆弱性管理策やネットワーク防衛などの技術的施策の実施、情報サイバーセキュリティインシデント発生時の対応体制整備、システム障害発生リスク低減策の実施) ▶▶▶ 情報セキュリティ体制 	情報セキュリティ	経営情報化委員会
オペレーショナルリスク	<ul style="list-style-type: none"> 社内規程の整備、周知、教育 業務執行に関わる体制の整備 <ul style="list-style-type: none"> 財務報告に係る内部統制体制の構築 多様な人材を安定的に確保するための人事制度の整備と職場環境の整備 ▶▶▶ 持続的な成長を支える人材戦略 監査部門によるオペレーショナルリスクのモニタリングを通じたリスク管理体制全般の継続的な強化 オペレーショナルリスクインシデントの対応・再発防止の体制と、リスク統制自己評価の整備 ▶▶▶ インシデント管理体制 	ERM、人事、総務、経理、広報、渉外	エグゼクティブ・コミッティ サステナビリティ委員会

デジタル化の推進

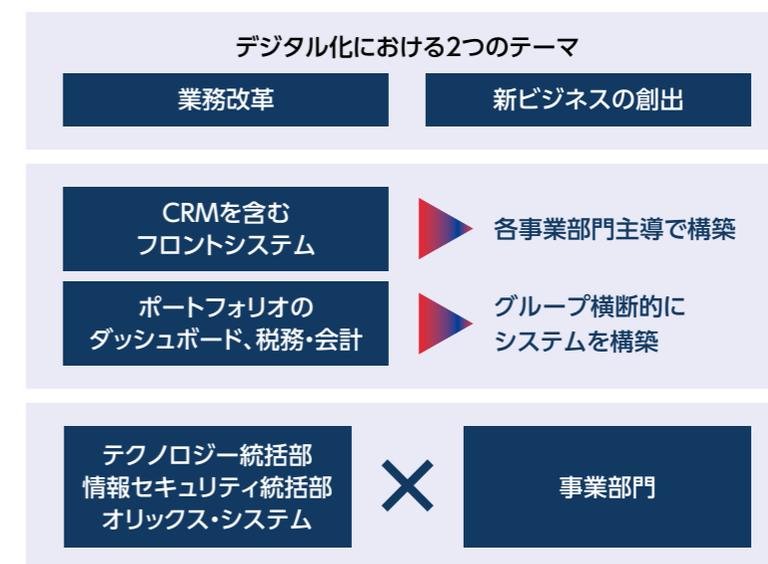
業務改革と新ビジネスの創出

オリックスでは、これまでに培ってきたノウハウや専門性といった知的資本を最大限に活用するためにデジタル化に取り組んでいます。事業の多様性を十分に考慮し、個別最適(個別事業にとっての最適)と全体最適(グループ全体にとっての最適)のバランスをとりながら推進しています。デジタル化の推進には、社内の業務をデジタル化して効率化する「業務改革」と、デジタル技術やデータを活用した「新ビジネスの創出」の2つのテーマがあります。オリックスでは、業務改革を優先課題としながら、新ビジネスの創出にも取り組み、どちらのテーマにおいても個別最適と全体最適の考え方を重視しています。

デジタル化を推進するグループ横断的な組織として、テクノロジー統括部、情報セキュリティ統括部を設置しています。ほかに、グループにおけるシステムの開発・運用を担う組織として、オリックス・システムがあります。これらの組織がデジタル化推進の際に、各事業部門と連携しています。各

事業部門には、デジタル化専門の人材や組織がそれぞれ存在します。事業部門が進めるデジタル化は個別最適の考え方に基づきますが、テクノロジー統括部などが、横ぐしの機能であるエンタープライズアーキテクト、ガバナンス、アナリティクスなどを監督・管理することで、全体最適の質も担保しています。

例えばシステムの開発では、CRM (Customer Relationship Management : 顧客関係管理) を含むフロントシステムは各事業部門が主導して構築を進めています。グループ横断的な共通システムは全体最適の観点から、事業ポートフォリオの迅速なモニタリングが可能となるダッシュボード機能や税務・会計に関連する機能の構築にとどめています。しかし基幹システムの改修といった大規模なプロジェクトでは、関連部署の密なコミュニケーションが必要であり、全社一丸となった協力体制で対応しています。



AIの活用で医療保険の引受範囲を拡大へ

オリックス生命は、ビジネスの拡大に合わせてお客さまに満足いただける商品・サービスを提供していくため、持続的な成長を支える安定的なIT環境の整備を進めています。複数に分かれていたコールセンターシステムの統合や、基幹・事業系システムのクラウド化では、処理時間の削減やサービス開発工数の削減など、生産性や業務効率の大幅な向上を実現しました。また、顧客の利便性向上の取り組みとして、診療明細書をAI-OCR*で読み取り傷病名や手術名をスマホ等に自動表示する機能や、Web上で給付金請求を完結できるサービスをリリースするなど各方面でデジタル化を積極的に推進しています。

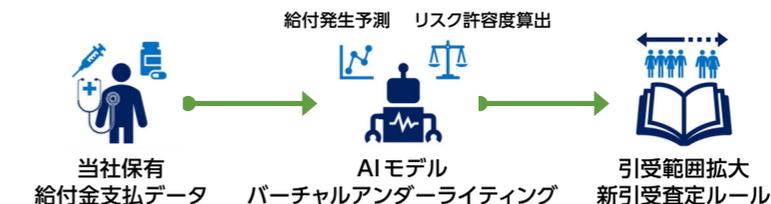
2023年10月には、AIを活用し医療保険の引受

範囲を拡大する「新引受査定ルール」を構築し、運用を開始しました。過去の病歴や慢性疾患の有無によって加入できない、条件付きの引き受けとなるなどのお客さまに対し、より精緻な査定を行うことで引き受けができる可能性があるのではないかという課題意識から、新査定ルール策定のためのさまざまな手法を検討。日本で初めて「バーチャルアンダーライティング」というSCOR SE社(本社フランス)のAIモデルを採用し、これまで引き受けしていなかった傷病について無条件で引き受けた場合の仮想シミュレーションを行いました。年齢や退院からの日数など、約300万件のデータからどの項目を使えば引受範囲拡大に資するのかを分析し、その分析データをもとに傷病ごとの給付発生率や保険料に対するリスク許容度を算出するモデルを作成。給付発生率やリスク許容度を考慮し傷病ごとの引受可否を検討した結果、いくつかの傷病について引受範囲を拡大しても損害率がリスク許容範囲内に設定可能であることが

わかりました。最も引受範囲を拡大できる傷病の場合、無条件で引き受けできる割合はこれまで全体の7割にとどまっていたところ、9割まで拡大できる見込みです。今後は定期的なルールの見直しや新薬の開発など予測の変更に影響のある要素を考慮しながら、さらなる顧客満足度の向上と新市場の拡大を図っていきます。

*人工知能を搭載した光学式文字認識装置。

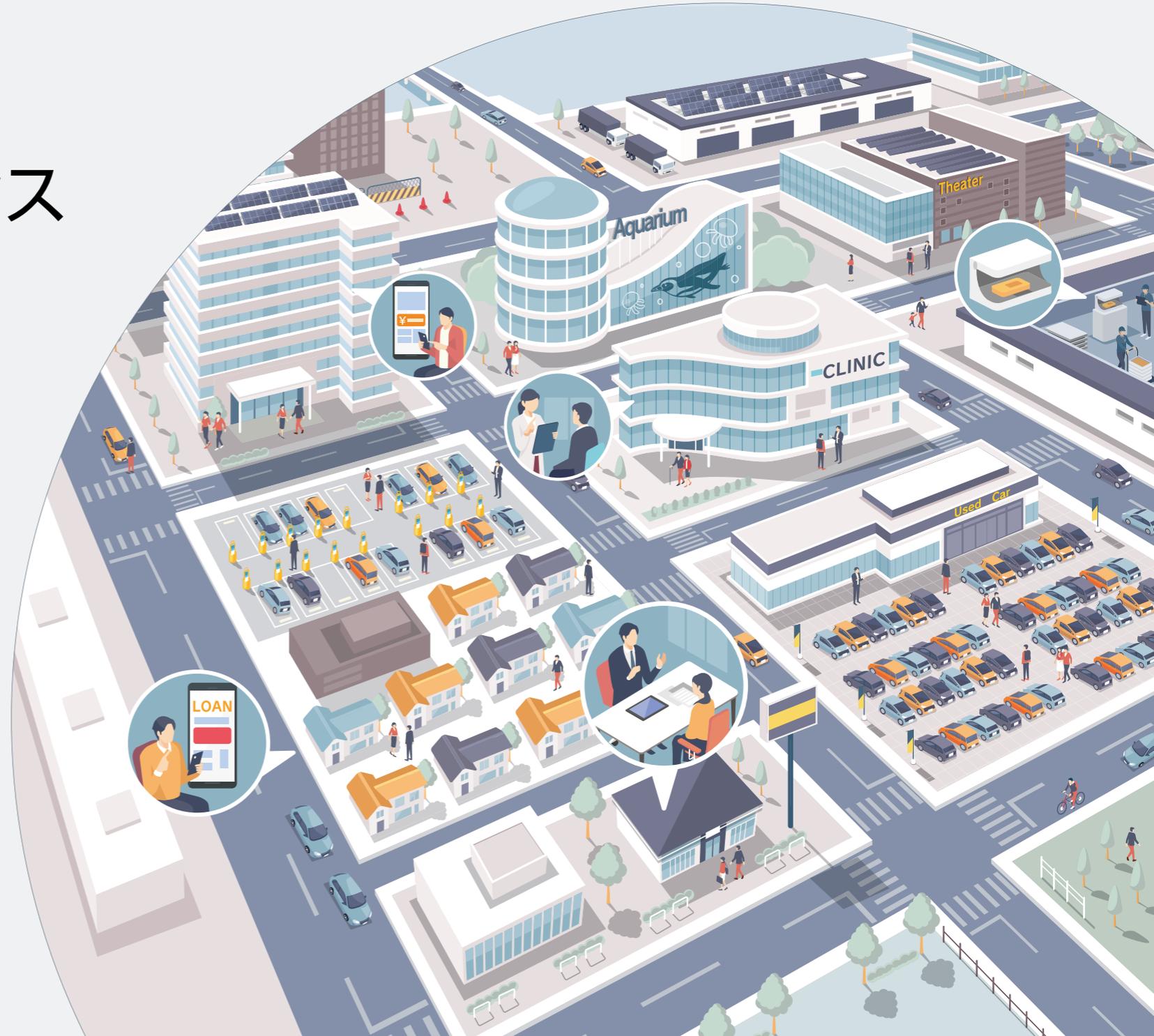
バーチャルアンダーライティングの仕組み



コーポレート・ガバナンス

オリックスのガバナンス体制について
ご紹介します。

オリックスのコーポレート・ガバナンス	55
マネジメントチーム	57
社外取締役対談	59
取締役会実効性評価	61
取締役会・三委員会の活動状況	62
報酬制度	63
執行体制	65
マネジメントチーム 執行役・事業ユニット責任者	66



オリックスのコーポレート・ガバナンス

社会の持続可能な発展への貢献と企業価値の向上を進め、すべてのステークホルダーから信頼される企業となるために、健全かつ透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制構築に努めています。

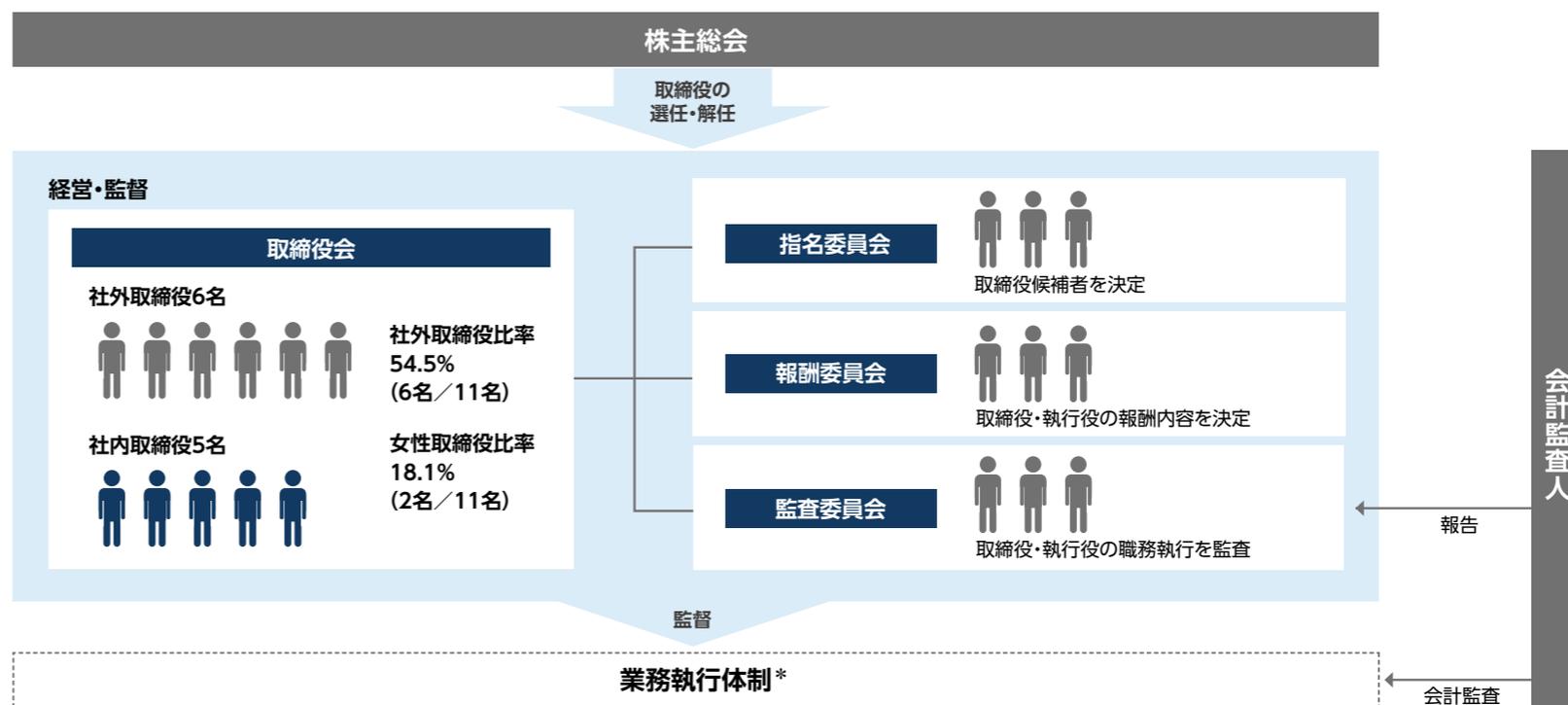
コーポレート・ガバナンスの考え方

- オリックスは、経営の基本方針に沿った事業活動を適切に実行し、経営の公正性を確保するため、コーポレート・ガバナンス体制の強化を経営の重要事項の一つと考え、健全かつ透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2024年6月30日現在)

オリックスのコーポレート・ガバナンス体制の特徴は、以下の4点です。

- 指名委員会等設置会社制度を採用(執行と監督の分離)
- 指名、監査、報酬の三委員会をすべて社外取締役で構成
- すべての社外取締役が当社の「独立性を有する取締役の要件」を充足
- すべての社外取締役が各分野において高い専門性を保有



※コーポレート・ガバナンスに関する詳細は以下をご参照ください。

- ▶▶▶ [コーポレート・ガバナンス](#)
- ▶▶▶ [コーポレート・ガバナンスに関する報告書](#)
- ▶▶▶ [有価証券報告書 / Form 20-F \(米国証券取引委員会向け年次報告書\)](#)

*業務執行体制についてはP.65をご参照ください。

オリックスのコーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

オリックスは、事業活動を通じて新しい価値を提供し、社会に貢献することを基本としています。また、お客さまや社会から信頼される企業になることが、事業機会の拡大につながり、持続的な成長を実現できると考えています。信頼される企業、持続的な成長を実現できる企業には、透明性が高く、迅速な意思決定を可能とするガバナンス体制が不可欠です。

オリックスは経営者を監督する機能としてガバナンスを積極的に強化してきました。ガバナンスは経営者にとっては厳しい仕組みですが、同時に経営者にとっても企業経営にとっても最も安全な仕組みであると考えています。ここでは、コーポレート・ガバナンス体制強化に向けてオリックスが特に重視している取り組みをご説明します。

	主な取り組み	目的
コーポレート・ガバナンス全般	1964 米国会計基準を採用 1970 大阪証券取引所市場第二部に上場 1997 諮問委員会の設置 1998 執行役員制度の導入 ニューヨーク証券取引所に上場 2003 委員会等設置会社 (現在の指名委員会等設置会社)へ移行	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内外の投資家に業績、事業内容を正しく伝える ● 企業価値向上 ● 経営の監督と執行の分離、業務執行の効率化 ● 外国人株主の利便性向上 ● 役員人事・報酬への独立社外取締役の関与・助言の確保 ● 株主視点の経営者選任と報酬決定
マネジメントチームの多様性 ▶ P. 57	1999 社外取締役制度の導入 2003 外国人社外取締役の選任 2010 女性社外取締役の選任 2017 社外取締役の比率を2分の1に 2021 スキルマトリクスを開示 ▶ P. 58 2022 社外取締役の比率を過半数に	<ul style="list-style-type: none"> ● 監督機能の強化 ● 多様なバックグラウンドを持った人材による客観的な視点でリスクを判断 ● 社外取締役中心の運営
取締役会実効性評価 ▶ P. 61	2016 取締役会の実効性評価を開始 2022 外部コンサルタントを起用 2016年以降に実施した実効性向上に向けた主な取り組み 社外取締役のみでの意見交換の場を設定／投資家の視点に関する情報の提供／部門の中長期的な戦略を社外取締役に対し説明する機会を設定／社外取締役による機関投資家との面談を実施	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会付議事項の十分な検討、審議の質の向上 ● 外部コンサルタントの第三者視点を評価に取り入れる ● 社外取締役間の情報連携体制の強化 ● 事業に対する社外取締役の理解を深める ● 投資家の関心事を理解する
報酬制度 ▶ P. 63	1997 スtockオプション制度導入 2002 退職慰労金制度廃止 2005 株式報酬制度導入 2017年3月期年次賞与より全社業績に加え担当部門業績の反映を開始 2021年3月期役員報酬より業績連動割合をさらに高める 2022年3月期年次賞与より定性評価にESGへの取り組み状況の反映を開始 2023 報酬クローバックポリシーの制定 2024年3月期年次賞与より定量評価にESG関連の重要目標の進捗状況の反映を開始* *対象は社長、専務執行役員、常務執行役員	<ul style="list-style-type: none"> ● 業績、中長期的な成果への貢献意欲向上 ● ESG取り組みの推進とESG関連の重要目標達成への貢献意欲向上

マネジメントチーム (2024年6月25日現在)

取締役



井上 亮 71歳

取締役 兼 代表執行役社長・グループCEO
グループ戦略部門管掌

主な経歴 1975年当社入社。投資銀行本部副本部長、グローバル事業本部部長などを経て、2014年6月より取締役 兼 代表執行役社長・グループCEO (現任)



松崎 悟 58歳

取締役 兼 専務執行役
法人営業本部長、オリックス自動車(株)代表取締役会長
オリックス・レンテック(株)代表取締役会長

主な経歴 1989年クラウン・リーシング(株)入社。1997年当社入社。東日本営業本部長などを経て、2020年1月より取締役 兼 専務執行役 (現任)



スタン・コヤナギ 63歳

取締役 兼 専務執行役
グローバルジェネラルカウンセル
リーガル部門管掌

主な経歴 1985年SHEPPARD, MULLIN, RICHTER & HAMPTON LLP 入所。ORIX USA Corporation (現 ORIX Corporation USA) ジェネラルカウンセルなどを経て、2013年当社入社。2023年1月より取締役 兼 専務執行役 (現任)



三上 康章 56歳

取締役 兼 専務執行役
コーポレート部門管掌、コーポレート部門統括役員
職場改革プロジェクト推進担当

主な経歴 1990年当社入社。ORIX USA Corporation (現 ORIX Corporation USA) シニアヴァイスプレジデント兼トレジャラー、グループ人事・総務本部長などを経て、2023年6月より取締役 兼 専務執行役 (現任)



高橋 英丈 53歳

取締役 兼 専務執行役
環境エネルギー本部長、グループ戦略部門海外事業投資担当
株式会社ユビテック取締役

主な経歴 1993年当社入社。事業投資本部事業開発部長、環境エネルギー副本部長などを経て、2024年6月より取締役 兼 専務執行役 (現任)

社外取締役



マイケル・クスマノ 69歳

● 報酬委員

- マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院 経営学部副学部長*
- マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院 経営学部教授

主な経歴 マサチューセッツ工科大学工学システム研究科工学部教授、東京理科大学特任副学長を歴任。2019年6月より社外取締役(現任)

*2024年6月30日退任



秋山 咲恵 61歳

● 指名委員(議長)

- (株)サキコーポレーション ファウンダー
- 三菱商事(株) 社外取締役
- ソニーグループ(株) 社外取締役

主な経歴 アーサーアンダーセンアンドカンパニーを経て、(株)サキコーポレーションを設立。2019年6月より社外取締役(現任)



渡辺 博史 74歳

● 報酬委員(議長) ● 指名委員

- 公益財団法人国際通貨研究所 理事長

主な経歴 財務省の要職、(株)国際協力銀行代表取締役総裁などを歴任。2020年6月より社外取締役(現任)



関根 愛子 66歳

● 監査委員(議長) ● 指名委員

- 日本公認会計士協会 相談役
- 国際評価基準審議会 評議員
- (株)IHI 監査役
- 日本製鉄(株) 取締役就任
- 早稲田大学商学大学院 教授

主な経歴 あらた監査法人(現 PwC Japan 有限責任監査法人)代表社員、日本公認会計士協会会長などを歴任。2020年6月より社外取締役(現任)



程 近智 63歳

● 監査委員 ● 報酬委員

- コニカミノルタ(株) 社外取締役
- 三菱ケミカルグループ(株) 社外取締役
- (株)三井住友銀行 社外取締役

主な経歴 アクセンチュア(株)代表取締役社長、相談役を歴任。2021年6月より社外取締役(現任)



柳川 範之 61歳

● 監査委員

- 東京大学大学院経済学研究科教授

主な経歴 東京大学大学院経済学研究科准教授などを歴任。2022年6月より社外取締役(現任)

※ 役職・略歴に関する詳細は以下をご参照ください。

▶▶▶ [役員情報](#)

マネジメントチーム

スキルマトリクス(取締役の主なスキル・経験等についての考え方)

オリックスの多角的な事業活動を監督する取締役に特に期待される各人のスキル・経験は次のとおりです。

企業経営	経営環境の変化を捉え、適切な成長戦略を構築・実行するため
グローバルビジネス	グローバルに事業展開するオリックスに必須となるため
金融・事業投資	オリックスの多岐にわたるビジネスを深く理解するため
事業知見	「税務、会計」「ERM、法務」「ITテクノロジー」等の「事業知見」は経営の重要事項に係る意思決定のベースとなるため

下表は各人の有するすべての知見・経験を表すものではなく代表的と思われるスキル・経験を表示しています。

氏名	性別	国籍	在任年数	所属委員会			取締役の主なスキル・経験など				
				指名	監査	報酬	企業経営	グローバルビジネス	金融	事業投資	事業知見
井上 亮	男	日本	14年				●	●	●	●	
松崎 悟	男	日本	5年				●	●	●	●	
スタン・コヤナギ	男	米国	7年					●	●		●(ERM・法務)
三上 康章	男	日本	1年				●	●	●	●	
高橋 英丈	男	日本	—				●	●	●	●	
マイケル・クスmano	男	米国	5年			○					●(ITテクノロジー)
秋山 咲恵	女	日本	5年	◎			●	●			●(テクノロジー)
渡辺 博史	男	日本	4年	○		◎	●	●	●		●(国際金融、税務)
関根 愛子	女	日本	4年	○	◎						●(国際会計)
程 近智	男	日本	3年		○	○	●	●			●(ITテクノロジー)
柳川 範之	男	日本	2年		○				●		●(金融経済政策)

◎:議長 ○:委員

指名委員会が定める取締役候補者選任基準

- 社内取締役
 - ・オリックスグループの業務に関し、高度の専門知識を有する者
 - ・かつ、経営判断能力および経営執行能力に優れている者
- 社外取締役
 - ・企業経営者として豊富な経験を有する者
 - ・経済、経営、法律、会計等の企業経営に関わる専門的な知識を有する者
 - ・広く政治、社会、文化、学術等、企業経営を取り巻く事象に深い知見を有する者

社外取締役対談

社外取締役としてどのような監督を行っているか、また、オリックスの組織風土や人材の特徴について、二人の社外取締役にお話を伺いました。



関根 愛子

監査委員(議長)、指名委員
(2020年6月より
オリックス社外取締役)

関根氏は、会計の専門家としての深い知見を有し、財務会計に関する国内外の政府、機関の審議委員や、あらた監査法人(現 PwC Japan 有限責任監査法人)代表社員、日本公認会計士協会会長等を歴任しています。

柳川 範之

監査委員
(2022年6月より
オリックス社外取締役)

柳川氏は、金融契約、法と経済学を専門とする金融経済に関する専門家として深い知見を有し、東京大学大学院経済学研究科教授を務めるとともに金融経済に関する政府、機関の審議委員を務めています。

豊富な情報をもとに俯瞰した目線で適切に監督する

柳川 私は2022年6月に社外取締役に就任しました。当社は指名委員会等設置会社であり、私は監査委員として監査委員会に出席していますが、オリックスの場合、自身が委員ではない委員会にもオブザーバーとして参加することができます。さらに、取締役が各事業の責任者から戦略の説明や業況報告を受ける部門報告会が全部門で年1回ずつ開催されます。これらの仕組みは私にとって有効で、特に部門報告会では現場の方々との意見交換を通じて情報を得ています。

関根 取締役会は代表執行役に多くの権限を委譲しているため、取締役会で討議や決議すべき事項は自ずと絞られます。一方、部門報告会では、私たちの方から聞きたい内容をリクエストすることもできます。私は2020年6月に社外取締役に就任して4年が経ちましたが、このような仕組みもあり、年を追うごとに事業内容の理解が深まってきていると実感しています。加えて、私は監査委員会の議長を務めているため、月2回程度、監査委員会事務局から報告を受けています。私自身がこれまで監査を専門としてきたことを生かし、執行とは異なる目線でオリックスを眺め、社会から見てどうなのか、という観点で議論を行っています。会議の場にはいつも新たな発見があり、オリックスが本質的に大切にしていることなどを垣間見ることができます。

柳川 そうですね。各種会議体の資料や議事録も閲覧することができますので、執行側でどのような議論と意思決定がなされたかを確認できるのも社外取締役としては有効です。豊富な情報をもとに、俯瞰した目線で経営状態を把握し、適切に監督していくことが社外取締役の役割だと私は思います。例えば、監督対象の一つはリスク管理体制です。

キャピタルリサイクリングの意識がポートフォリオのリスクを軽減している

柳川 企業のリスクは大別すると2つあり、一つはポートフォリオマネジメントのリスクです。オリックスの場合、執行において業績や利益、事業環境の変化などのリスク要因を案件ごと、ポートフォリオごとにかかり細かくチェックしていますので、大きなリスクはないと考えています。もう一つは、不祥事やコンプライアンス上のリスクです。事前に監査などでチェックしますが、残念ながら、思わぬところから問題が発生することもあります。そのような場合に備え、しっかりとしたコンプライアンス体制や内部統制を構築・維持できているか、そのような視点で監督しています。

関根 不祥事については監査委員会にも逐一報告が入る仕組みになっています。柳川さんと同意見ですが、ヒューマンエラーや何らかの組織上の不備から生じる問題は、体制がどんなに強固であっても完全に防ぐことは難しいものです。問題が小さいうちに対処し、今後同様のことが起きないように、その場その場で改善して前に進むことが何よりも重要です。

柳川 ポートフォリオのリスクについて付言しますと、一般的に日本企業の多くは買収はできて売却が上手ではないと言われますが、その点、オリックスではキャピタルリサイクリングの意識が徹底しているため、適切なタイミングで売却ができているという印象です。

関根 新規投資案件は出口である売却を念頭に置いて議論されていますし、既存案件については将来価値と現在価値を常に見比べて、事業や投資を継続するか、あるいはもっと成長させてから売却するかが議論されています。このような判断ができることが当社の強みだと認識しています。

社外取締役対談



部門ごとに異なる能力を身につけ、 事業を運営している社員はたくましい

柳川 今後、当社がさらに成長していくための課題は、どのようにグローバル展開を進展させていくか、ということではないかと思えます。当社は、旺盛なチャレンジ精神をもとに、新たな分野に事業を広げることで成長してきました。これまでの知見を生かせる部分も多くありますが、新しいフィールドの開拓には、海外の知見の活用や外国人の登用も重要で、巨大な企業体となったオリックスのカルチャーをどう育み、定着させるかが大きな課題となります。「ORIX Group Purpose & Culture」の中に「未来をひらくインパクトを」という文言があります。近年、注目されてきたインパクト投資は、経済的リターンだけでなく、社会的・環境的インパクトも追求するアプローチであり、私は、当社のパーパスにおいても社会や環境に対して良い方向性や影響をもたらす企業体を目指す、という意味合いを感じました。もっとも、これは私自身の解釈であり、パーパスの文言から受け取る意味合いは、社員一人ひとりで異なるのではないのでしょうか。絶対にこう解釈すべきということではなく、一人ひとりがその文言に基づいて想起したイメージを広げていくことに重要性があると思えます。

関根 私も今後、グローバル展開を強化していく上で、オリックスらしさを生かしながら、カルチャーをグローバルでも通用する形に変えていく必要があると考えていました。柳川さんが言われるように、パーパスによって何を想起するかがとても重要です。私は「未来をひらく」の部分に将来に対する強い想いを感じました。

柳川 もう一つの当社の特徴として、チャレンジ精神があります。それは、世の中にインパクトを与えるための原動力とも言えます。チャレンジすれば失敗することもあります。当社の場合、失敗を失敗として終わらせず、そこから学びを得て経験を積んだ人が多いように思います。これは、コンプライアンスや内部統制を徹底しているからこそできることです。こうした風土も、当社の魅力の一つだと思います。

関根 チャレンジをおもしろがる風土は魅力ですね。当社には失敗が減点につながる雰囲気があると私も思います。当社は創業間もない頃から事業を急拡大したため、中途採用の社員も多く、多様な人材がミックスし、チャレンジをおもしろがる社風ができたのだと理解しています。新卒入社2〜3年目の社員に接していても、その社風が受け継がれていることを感じます。

柳川 新しいことにチャレンジして未来を切り拓くのは、やはり「人」です。そのため、部門ごとに高度な専門知識や能力が必要とされますが、これらを座学だけで習得することは困難です。そこで、OJTを充実させ、中途採用の人も含めて、ある程度時間をかけて専門人材を育成しています。部門ごとに全く異なる能力を身につけ、事業を運営している社員の姿はともたくましく感じます。

グローバル展開を進展させるためにも 多様性の確保にはまだ課題がある

関根 人材育成に関する定量目標を部責任者に課している部門もありま

す。例えば、専門的な知見を持つ人や資格取得者を具体的に何人以上にする、というものです。恒常的にその人数が揃えられるよう、年齢構成を考慮した人員配置にしたり、資格取得のための研修時間を確保したりするなどの工夫をしています。また、当社では「社内インターンシップ制度」や「キャリアチャレンジ制度」も活用されています。前者は、他部署の業務に実際に触れて理解を深めるための仕組み、後者は、異動を希望する部署に対して自身を直接アピールできる制度です。キャリアチャレンジ制度によって、監査業務未経験の方が監査部門に配属されることもあります。多様な事業を展開しているからこそ、社内にいながらにして新たな知見を獲得できる、これもまたオリックスらしい教育システムと言えると思えます。

柳川 制度は整っていますし、良い風土も備わっていると思いますが、人材の多様性の確保という点にはまだ課題があると思えます。当社では中途採用、女性活躍、海外籍社員の活躍などが当たり前に行われていますが、さらにグローバル展開を進展させるためには海外籍社員や多様な文化的バックグラウンドを持つ人材など、異なる経験、異なる価値観を持つ人材を積極的に登用していくことも大切ではないかと考えます。結果として、執行役など、女性や海外籍社員の重要なポジションへの登用がもう少し増えてもよいかもしれません。



取締役会実効性評価

当社は、健全かつ透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築する一環として、取締役会における意思決定の有効性・実効性を担保するため、毎年、取締役会の実効性について分析および評価を行っています。2024年3月期の分析・評価の結果として、取締役へのアンケートで当社の取り組みが「有効、適切」、または「どちらかといえば有効、適切」である旨の回答が8割超を占めたことや、2024年3月期のアクションプランに対する取り組みが実効性の向上につながった旨が確認できたことなどから、当社の取締役会は有効かつ実効的に機能していると評価しました。

評価の実施要領

評価の流れ	アンケートの項目
<p>取締役全員を対象として、外部コンサルタントがアンケートを実施。さらに、アンケート回答を踏まえて個別インタビューを実施。</p> <p>↓</p> <p>アンケートおよび個別インタビューの内容について、外部コンサルタントが分析・評価を実施。</p> <p>↓</p> <p>分析・評価結果を取締役会へ報告。取締役会で議論し、アクションプランを策定。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の構成と運営 企業倫理とリスク管理 昨年度の課題への取り組み方針に係る対応の効果測定 指名委員会・報酬委員会・監査委員会の各委員会の実効性 経営戦略と事業戦略 ステークホルダーとの対話と協働

2024年3月期の評価結果と2025年3月期のアクションプラン

2024年3月期のアクションプラン(2023年5月策定)	2024年3月期のアクションプランにおける具体的な取り組みおよび取り組みに対する評価結果	2025年3月期のアクションプラン(2024年5月策定)
<p>中長期戦略や今後の方向性の議論を深めることを継続課題として捉え、以下のアクションプランを策定。</p> <p>① 重要な取り組みに関するタイムリーな情報共有 社外取締役間の情報共有体制の維持・強化に努めながら、特に重要と考えられる案件について、タイムリーに状況報告を行う。情報共有の目的を案件の決議に限定せず、執行のモニタリングの観点で特に重要な情報の共有に努める。</p> <p>② 投資家の視座の提供、社外取締役による投資家との対話 オリックスの戦略像を肯定的に理解する上で、代表執行役(CEO)と投資家との対話内容を社外取締役に共有する機会を充実させる。投資家の関心を理解し、そうした理解を踏まえた適切な対応に努めるために、社外取締役が投資家と直接対話する場の設定を検討する。</p> <p>③ 部門報告会*の継続実施 部門報告会を継続的に設けるとともに、より社外取締役の関心の高いテーマに集中した質疑応答の場とするため、説明用資料の展開を早め、社外取締役から事前に質問を募る。</p>	<p>① 重要な取り組みに関するタイムリーな情報共有 取り組み: 取締役会・三委員会の議案以外でも、重要な案件等については適時取締役向けに情報共有した。 評価: 執行のモニタリングに必要な情報を受領できた。パーパス策定においては社外取締役も関与するなど、すべてのステークホルダーを意識した良いプロセスだった。</p> <p>② 投資家の視座の提供、社外取締役による投資家との対話 取り組み: 取締役会に、IR活動の報告や、投資家・アナリストからのIRフィードバックを報告。社外取締役数名と投資家数社とのミーティングを実施。 評価: 社外取締役が投資家と対話し意見を聞くという点で改善が見られた。この報告内容も踏まえて中長期戦略の議論を一層深めていく。</p> <p>③ 部門報告会の継続実施 取り組み: 全部門で年1回開催。戦略に絞った説明としつつ、社外取締役の関心の高いテーマに集中した場とするため、社外取締役への資料配付日を早めた。 評価: 社外取締役からの要請を踏まえ、各部門の今後の展望に絞った説明がされており、取り組み当初と比べて大きな改善が見られる。</p>	<p>中長期戦略や今後の方向性の議論を深めることを今期も継続課題として捉え、以下のアクションプランを策定。</p> <p>① 次期中期経営計画策定プロセスの共有 2026年3月期以降の新たな中期計画の策定プロセスを定期的にと取締役会に共有する。計画策定のロードマップ、環境認識・課題認識、全体戦略とそれに対応した部門ごとの戦略、取締役会としてモニタリングすべき目標など、社外取締役がモニタリングボードとして役割を果たす上で重要な事項を共有する。</p> <p>② 重要な取り組みに関するタイムリーな情報共有 情報共有の目的を案件の決議に限定せず、執行のモニタリングの観点で特に重要な情報をタイムリーに共有する。</p> <p>③ 投資家の視座の提供、社外取締役による投資家との対話 取締役会での報告などを通して、投資家との対話内容や当社に対する投資家の評価等を取締役に共有する機会を充実させる。また、前期に引き続き、社外取締役が投資家と直接対話する場を設定する。</p>

*各事業部門が自事業の現状や中長期的な事業戦略、主要プロジェクトの進捗状況等を報告する会。社外取締役による監督に必要な情報を共有している。

取締役会・三委員会の活動状況

2024年3月期の主な活動・審議事項

取締役会

- 株主総会に提出する議案の決定、経営の基本方針の決定、執行役の選任、業務執行の決定に係る代表執行役への委任、取締役会の実効性についての審議、執行役および各委員会からの報告に基づく執行役等の職務執行の監督等を実施。

指名委員会

- 株主総会に提出する取締役の選任に関する議案内容の決定、各委員会を組織する取締役の選定の審議、執行役およびグループ執行役員の選任、職務の分掌変更についての審議、サクセッションプランについての審議等を実施。

監査委員会

[決議事項]

監査委員会監査計画、会計監査人の報酬承認、会計監査人の評価・再任、グループ監査部中期監査方針・年度監査計画、監査委員候補者の選定方

針、非監査業務等の委託に係る事前承認

[報告事項]

代表執行役、執行役による業務執行報告、グループ監査部門活動報告、内部統制関連部門活動報告、決算報告、会計監査報告

- 監査委員会での議論の充実、および監査委員相互の連携強化などの目的で、監査計画や監査活動の振り返りや方向性を検討する機会を定期的に設けるとともに、事業所視察や報告会等を通じて各事業の現状、事業戦略、プロジェクトの進捗状況等の監査活動に必要な情報を収集。

報酬委員会

- 2023年3月期業績連動型報酬(年次賞与)に係る業績評価および個人別の支給額の決定、2024年3月期役員報酬体系の審議・決定、第三者調査機関の調査結果をもとにした役員報酬水準の審議、クローバックポリシー制定の審議および決定等を実施。
- 取締役および執行役の個人別の報酬等の内容については2023年6月

22日開催の報酬委員会決議に基づく報酬方針との整合性を含め総合的に検討を行い、第三者の報酬調査機関からの調査結果なども用いながら報酬水準の妥当性を検証し決定しており、本報酬方針に沿うものであると判断。

オリックスでは、

- 部門報告会を開催し、各事業の現状、事業戦略、プロジェクトの進捗状況等を報告し、社外取締役による監督に必要な情報を共有しています。
- 社外取締役は自身が委員ではない委員会にもオブザーバーとして参加が可能のため、ほかの委員会に参加して議論を聞いて理解を深めることができます。

2024年6月末の委員会の構成、2024年3月期の取締役会および委員会の出席回数・出席率

氏名	取締役会		指名委員会		監査委員会		報酬委員会	
	出席回数	出席率	出席回数	出席率	出席回数	出席率	出席回数	出席率
井上 亮	8回/8回	100%						
松崎 悟	8回/8回	100%						
スタン・コヤナギ	8回/8回	100%						
三上 康章	6回/6回*	100%						
高橋 英文	—	—						
マイケル・クスmano	8回/8回	100%					5回/5回	100%
秋山 咲恵	8回/8回	100%	7回/7回	100%				
渡辺 博史	8回/8回	100%	7回/7回	100%			5回/5回	100%
関根 愛子	8回/8回	100%	7回/7回	100%	14回/14回	100%		
程 近智	8回/8回	100%			14回/14回	100%	5回/5回	100%
柳川 範之	8回/8回	100%			14回/14回	100%		

* 取締役就任以降開催の取締役会への出席状況

報酬制度

役員報酬

オリックスは、中長期的な株主価値の増大を経営目標としています。また、取締役および執行役の一人ひとりが確実に職務を執行するとともに、オリックス全体の継続的な成長を図っていくために、チームプレーが重要であると考えています。

報酬委員会は、この経営目標を達成するために、取締役および執行役は当期の業績のみならず、中長期的な成果をも重視すべきであると考えています。したがって、取締役および執行役の報酬体系ならびに報酬水準を決定するにあたって、これらのことを勘案し、報酬がインセンティブとして有効に機能することを基本方針としています。

その基本方針を踏まえた上で、取締役と執行役の役割に応じて2024年6月25日開催の報酬委員会決議に基づき、以下の報酬方針を設定しています。

取締役(執行役を兼務しない者)に対する報酬方針

- 取締役の報酬は、取締役の主な職務である執行役等の職務執行の監督および監視機能を維持するために有効な構成として、固定報酬および株式報酬*1とする。
- 固定報酬は、原則一定額とし、各委員会の議長および委員には職務に対する報酬を加算する。
- 中長期的な成果を反映する報酬としての株式報酬は、在任期間中に毎年一定のポイント(固定数)を付与し、退任時に累積ポイントに応じて当社株式を支給する。
- 取締役の報酬は第三者の報酬調査機関からの調査結果をもとに、取締役の果たすべき役割に応じた、競争力のある報酬水準を維持する。

*1 株式報酬：取締役および執行役の在任中に毎年ポイント(固定数)を付与し、役員を退任する時に、累積ポイントに応じた当社株式を信託を通じて交付する制度。付与されるポイントは報酬委員会で定められたガイドラインに沿って決定。報酬委員会ではこの制度により交付した株式を保有しなくてはならない期間について定めていない。取締役および執行役在任期間中において会社に損害が及ぶような重大な不適切行為があったと判断される場合には、報酬委員会は株式報酬の支給を制限することがある。

*2 海外子会社を拠点とする執行役および高度な専門性等を有する執行役の報酬については、現地における報酬体系および報酬水準ならびに専門性等を鑑み、個別に審議を行い決定。

執行役(取締役を兼務する者を含む)に対する報酬方針

- 執行役の報酬については、執行役の主な職務である業務執行機能を維持し、業績に対する連動性を持たせた構成*2として、固定報酬、業績連動型報酬(年次賞与)および株式報酬とする。その構成比率は1:1:1とすることを基本方針とする。
- 固定報酬は、役位別の一定額を基準として、役割に応じて決定する。
- 当期の業績に連動する業績連動型報酬(年次賞与)は、連結当期純利益にかかる年間成長率の目標達成度を全社業績指標とし、役位別の基準額の50%に対し0%から200%の範囲で変動する。同時に、執行役ごとに、その担当部門業績の目標達成度*3を部門業績指標とし、役位別の基準額の50%に対し0%から300%の範囲で変動する。なお、代表執行役については、連結当期純利益にかかる年間成長率の目標達成度のみ

を業績指標とし、基準額に対し0%から200%の範囲で変動する。これらの業績指標は当社の中期的な経営目標を踏まえて選定する。

- 上記に加え、社長、専務執行役、常務執行役については、オリックスグループのESG関連の重要目標の進捗状況を指標とし、役位別の基準額に対し0%から30%の範囲の額を加算・減算する。なお、予定どおり進捗した場合の支給率は0%。
- 中長期的な成果を反映する報酬としての株式報酬は、在任期間中に役位別に一定のポイント(固定数)を付与し、退任時に累積ポイントに応じて当社株式を支給する。
- 執行役の報酬は、第三者の報酬調査機関からの調査結果をもとに、執行役に対して有効なインセンティブとして機能するよう、競争力のある報酬水準を維持する。

執行役に対する報酬の概念図

報酬種類	支給基準	
固定報酬	役位別の一定額を基準として、役割に応じて決定	
業績連動型報酬(年次賞与)	代表執行役社長	執行役
	[全社業績指標](役位別基準額の100%) 連結当期純利益に係る年間成長率の目標達成度 (変動:0~200%)	[全社業績指標](役位別基準額の50%) 連結当期純利益に係る年間成長率の目標達成度 (変動:0~200%)
		[部門業績指標](役位別基準額の50%) 執行役ごとの担当部門業績の目標達成度 (変動:0~300%)
	[ESG進捗度](役位別基準額の100%) ESG関連の重要目標の進捗状況 (変動:-30%~30%の範囲で加・減算)	[ESG進捗度*常務以上のみ適用](役位別基準額の100%) ESG関連の重要目標の進捗状況 (変動:-30%~30%の範囲で加・減算)
株式報酬	中長期報酬として、役位別に一定のポイント(固定数)を付与し、退任時に累積ポイントに応じて当社株式を支給 ※潜在的所有株式数はP.64に記載のとおり。	

*3 担当部門の当期業績に係る年間成長率を中心に、定性面(目標の難易度、業績の内容、将来への布石、ESGへの取り組み状況等)を勘案した総合評価により決定。

報酬制度

業績連動型報酬(年次賞与)の支給算定方法

[代表執行役社長]

$$\text{業績連動型報酬 (年次賞与)} = \text{役位別の基準額 (100\%)} \times \text{全社業績指標 (変動: 0\sim 200\%)} + \text{役位別の基準額 (100\%)} \times \text{ESG進捗度 (変動: -30\% \sim 30\%)}$$

- 代表執行役社長については、業績指標は全社業績指標のみとし、役位別の基準額に対し連結当期純利益に係る年間成長率の目標達成度を反映します。

[執行役]

$$\text{業績連動型報酬 (年次賞与)} = \begin{matrix} \text{執行役共通} \\ \text{役位別の基準額 (50\%)} \times \text{全社業績指標 (変動: 0\sim 200\%)} \\ \text{役位別の基準額 (50\%)} \times \text{部門業績指標 (変動: 0\sim 300\%)} \end{matrix} + \begin{matrix} \text{対象: 常務以上} \\ \text{役位別の基準額 (100\%)} \times \text{ESG進捗度 (変動: -30\% \sim 30\%)} \end{matrix}$$

目標達成度 2022年3月期	目標達成度 2023年3月期	目標達成度 2024年3月期
103%	87%	105%
0~300% (中央値: 100%)	0~150% (中央値: 100%)	0~150% (中央値: 100%)

- 全社業績指標：当社の中期的な経営目標達成に向けて報酬委員会が定める連結当期純利益に係る年間成長率のマイルストーンを目標としており、2024年3月期の目標達成度は、105%です。
- 部門業績指標：全社業績目標を基礎として各担当部門の業績目標を定めており、執行役26名における各担当部門業績の2024年3月期の目標達成度(定性面も勘案した総合評価)は、0~150%(中央値: 100%)です。

取締役が所有する当社の株式数(2024年3月期有価証券報告書提出日時点)

氏名(社内取締役)	現に所有する普通株式(株)	潜在的に所有する普通株式*(株)	氏名(社外取締役)	現に所有する普通株式(株)	潜在的に所有する普通株式*(株)
井上 亮	105,010	761,948	マイケル・クスmano	0	8,500
松崎 悟	10,122	176,420	秋山 咲恵	0	8,500
スタン・コヤナギ	5,000	0	渡辺 博史	0	7,000
三上 康章	2,616	115,388	関根 愛子	0	7,000
高橋 英丈	7,100	73,333	程 近智	0	5,500
			柳川 範之	0	4,000

*潜在的に所有する普通株式は、株式報酬制度で付与された累積ポイントに相当する将来的に交付予定の株式数を示しています。

役員報酬の内容(2024年3月期)

区分	固定報酬		業績連動型報酬(年次賞与)		株式報酬		支給額合計(百万円)
	支給人員(名)	支給額(百万円)	支給人員(名)	支給額(百万円)	支給人員(名)	支給額(百万円)	
取締役 ()は社外取締役	6 (6)	110 (110)	—	—	6 (6)	20 (20)	131 (131)
執行役	26	649	26	691	26	728	2,069
計	32	760	26	691	32	749	2,201

※執行役が所有する当社の株式数および役員報酬に関する詳細は以下をご参照ください。

▶▶▶ [有価証券報告書 / Form 20-F\(米国証券取引委員会向け年次報告書\)](#)

ESGへの取り組みを年次賞与に反映

オリックスグループのESG課題に対して、役員が率先して推進することを目的として、ESGへの取り組み状況を役員報酬に反映しています。

- 2022年3月期より執行役の年次賞与の部門業績指標の定性評価項目として「ESGへの取り組み状況」を追加
- 2024年3月期より社長、専務執行役、常務執行役について、オリックスグループのESG関連の重要目標の進捗状況を定量評価項目として追加

(注1) 支給人員、支給額には、当期中に退任した執行役1名が含まれています。当期末の人数は取締役11名(社外取締役6名)、執行役25名(取締役と執行役の兼務者を含む)です。

(注2) 当社は、執行役を兼務する取締役に對しては取締役としての報酬は支給していないため、取締役と執行役の兼務者6名の報酬は、執行役の欄に総額を記載しています。

(注3) 株式報酬支給額は、当期分として付与されることが確定したポイント数に、信託が当社株式を取得した際の時価(1株当たり1,740.27円)を乗じた額を支給額として記載しています。そのため、当期に実際に支給した株式報酬の総額を記載しているものではありません。なお、当期に実際に支給した株式報酬の総額は、当期中に退任した執行役1名に対して127百万円です。

(注4) 当期中にはストックオプションとしての新株予約権の付与はありません。

(注5) 金額は、百万円未満の端数を切り捨てて表示しています。

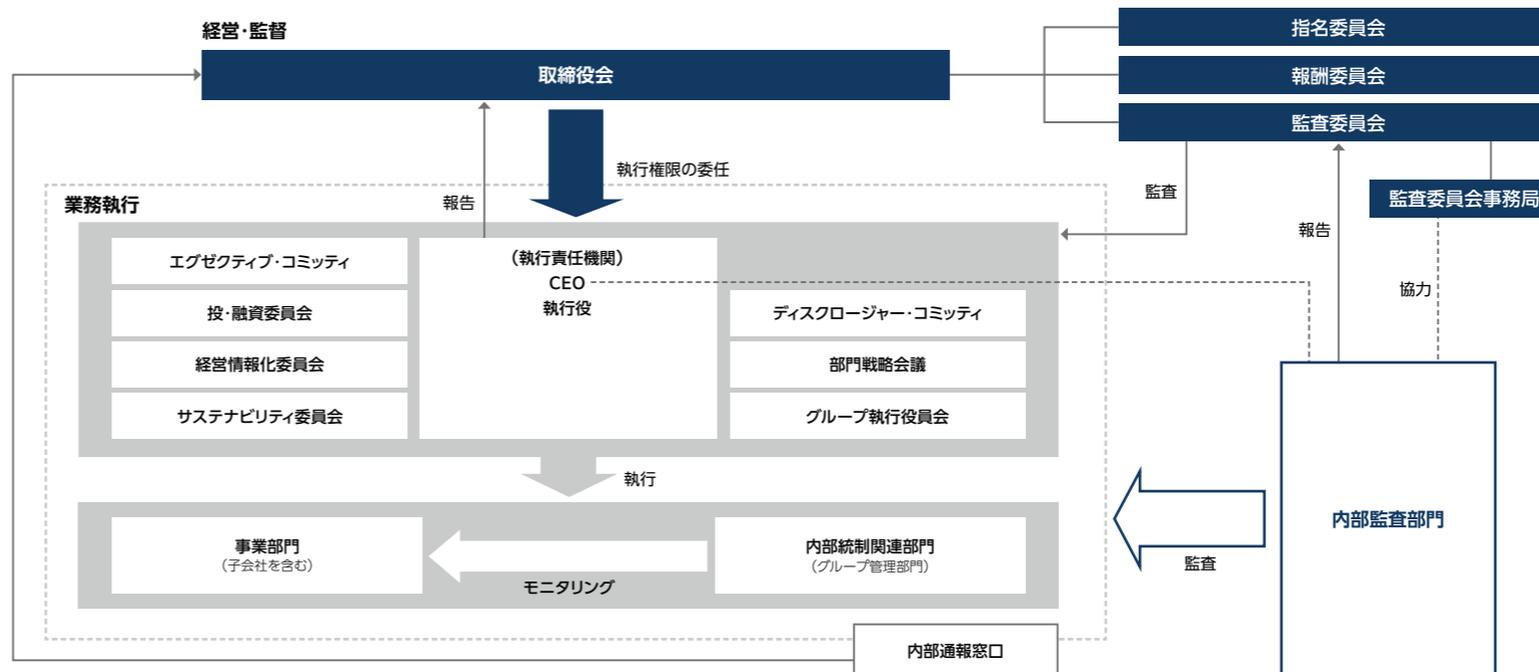
執行体制

執行機関

代表執行役は、各種社内規程の定めるところにより重要な業務執行の決定を、エグゼクティブ・コミッティなどの審議を経て行います。

執行役は、取締役会の決定、代表執行役による業務執行の決定および各種社内規程に従って業務を執行します。

業務執行体制図 (2024年6月25日現在)



執行機関	内容	構成メンバー		
		代表執行役	執行役	その他
エグゼクティブ・コミッティ	●主に経営上の政策など経営に係る重要事項を審議する。	○	○*	グループ執行役員*
サステナビリティ委員会	●サステナビリティ推進に関する重要な事項を審議する。	○	○*	グループ執行役員*
投・融資委員会	●主として一定金額以上の投資・融資に関する案件を審議する。	○	○*	グループ執行役員*
グループ執行役員会	●オリックスグループ全体の業務執行に関わる重要な情報を共有する。	○	○	グループ執行役員
部門戦略会議	●各部門の戦略や事業環境の変化などを議論する。	○	○*	
経営情報化委員会	●経営における情報化の基本方針・戦略や情報システム導入および維持等に関する重要事項を審議する。	○	○*	テクノロジー統括部管掌役員
ディスクロージャー・コミッティ	●オリックスグループにおける重要情報の適時適切な情報開示を実現するため、各部門の責任者から未開示の重要情報の報告を受け、その重要情報の適時開示の可否や開示方法など重要情報の開示に関する事項について検討し必要な対応を行う。			重要情報の開示に関わる管理部門を担当する執行役

*代表執行役から指名された者が対象。

※執行体制に関する詳細はこちらをご参照ください。▶▶▶ [有価証券報告書 / Form 20-F \(米国証券取引委員会向け年次報告書\)](#)

マネジメントチーム 執行役・事業ユニット責任者 (2024年6月25日現在)

	井上 亮	取締役 兼 代表執行役社長 グループCEO グループ戦略部門管掌
法人営業・メンテナンスリース	松崎 悟	取締役 兼 専務執行役 法人営業本部長 オリックス自動車(株) 代表取締役会長 オリックス・レンテック(株) 代表取締役会長
法人営業	有田 英司	常務執行役 法人営業本部副本部長 (株)カナモト 社外取締役
法人営業	小寺 徹也	執行役 法人営業本部副本部長
法人営業	馬殿 太郎	執行役 法人営業本部副本部長 グループ関西副代表
自動車	上谷内 祐二	グループ執行役員 オリックス自動車(株) 代表取締役社長 (株)ユビテック 取締役
自動車	内藤 進	グループ執行役員 オリックス自動車(株) 執行役員副社長 (株)カナモト 社外取締役
レンテック	細川 展久	グループ執行役員 オリックス・レンテック(株) 代表取締役社長
不動産	深谷 敏成	グループ常務執行役員 オリックス不動産(株) 取締役社長 (株)大京 代表取締役社長
投資・運営	高橋 豊典	執行役 グループ関西代表 大阪IR開業準備室担当、不動産営業部管掌 オリックス不動産(株) 専務執行役員
投資・運営	山科 裕子	グループ執行役員 オリックス・アセットマネジメント(株) 執行役員会長 日本たばこ産業(株) 社外取締役
投資・運営	似内 隆晃	グループ執行役員 オリックス不動産(株) 専務執行役員 オリックス・ホテルマネジメント(株) 取締役社長
投資・運営	松井 敏	執行役 大阪IR開業準備室管掌 オリックス不動産(株) 専務執行役員

投資・運営	北村 達也	グループ執行役員 オリックス不動産投資顧問(株) 代表取締役社長
事業投資・コンセッション	三宅 誠一	常務執行役 事業投資本部長
環境エネルギー	高橋 英文	取締役 兼 専務執行役 環境エネルギー本部長 グループ戦略部門 海外事業投資担当、(株)ユビテック 取締役 ORIX Corporation UK Limited 取締役
国内エネルギー	佐藤 厚範	執行役 環境エネルギー本部副本部長 オリックス・リニューアブルエナジー・マネジメント(株) 取締役社長
Elawan Energy S.L.	Dionisio Fernandez Auray	CEO
保険	片岡 一則	オリックス生命保険(株) 代表取締役社長
銀行・クレジット	錦織 雄一	オリックス銀行(株) 代表取締役社長
輸送機器	徳間 隆二郎	執行役 輸送機器事業本部長 三徳ホールディングス(株) 代表取締役 オリックス・マリタイム(株) 代表取締役社長
ORIX Aviation Systems Limited	James Meyler	Chief Executive Officer
Avolon Holdings Limited	Andy Cronin	Chief Executive Officer
ORIX USA	鈴木 喜輝	グループ専務執行役員 ORIX Corporation USA 社長 兼 CEO
ORIX Corporation USA	Gilbert Van Hassel	Group Head of Asset Management
ORIX Corporation USA	Jeff Abrams	Group Head of Private Credit and Real Estate

※組織図はこちらをご参照ください。 ▶▶▶ [組織図](#)

マネジメントチーム 執行役・事業ユニット責任者 (2024年6月25日現在)

NXT Capital Group, LLC	Ted Denniston	Co-Head and Senior Managing Director
NXT Capital Group, LLC	Joseph Lazewski	Co-Head and Senior Managing Director
Lument Real Estate Capital Holdings, LLC	James Flynn	Chief Executive Officer
Boston Financial Investment Management, L.P.	Robert Golden	CEO
ORIX Europe	羽廣 潔	グループ執行役員 ORIX Corporation Europe N.V. CEO ORIX Corporation UK Limited CEO
Robeco	Karin van Baardwijk	Chief Executive Officer
アジア・豪州	李 浩	執行役 中華圏グループ管掌
ORIX (China) Investment Co., Ltd.	Guoping Liu	Chairperson
アジア・豪州	松岡 芳晃	グループ戦略部門 海外事業統括グループ管掌補佐
ORIX Australia Corporation Limited	Reggie Cabal	Managing Director & CEO
ORIX Leasing Singapore Limited	Joanne Liau	Managing Director
ORIX Capital Korea Corporation	Chung Sung-Yoon	CEO
Thai ORIX Leasing Co., Ltd.	Ed Sirivallop	Managing Director and Co-CEO
Thai ORIX Leasing Co., Ltd.	森田 大輔	Managing Director and Co-CEO

事業部門以外

社長室、新規事業	渡辺 展希	執行役 グループ戦略部門 社長室、新規事業管掌 オリックス・キャピタル(株) 代表取締役社長
投融資管理	仲村 郁夫	執行役 グループ戦略部門 投融資管理管掌
ERM	大塚 隆司	執行役 グループ戦略部門 ERM管掌
情報セキュリティ・テクノロジー	トニー・アン	執行役 グループ戦略部門 情報セキュリティ統括部管掌、テクノロジー統括部管掌
リーガル部門	スタン・コヤナギ	取締役 兼 専務執行役 グローバルジェネラルカウンセル リーガル部門管掌
コーポレート部門 〔財務、経理、経営計画、 IR、サステナビリティ〕	三上 康章	取締役 兼 専務執行役 コーポレート部門管掌、コーポレート部門統括役員 職場改革プロジェクト推進担当
企業法務	影浦 智子	執行役 コーポレート部門 企業法務管掌
人事、総務、広報、渉外	石原 知彦	執行役 コーポレート部門 人事、総務、広報、渉外管掌 取締役会事務局長
グループ監査部	井戸 洋行	執行役 グループ監査部管掌
野球クラブ・大阪シティドーム	湊 通夫	グループ執行役員 オリックス野球クラブ(株) 代表取締役社長 (株)大阪シティドーム 代表取締役社長

マネジメントチーム 執行役・事業ユニット責任者 (2024年6月25日現在)

新任役員紹介(6名)

執行役(4名)



馬殿 太郎 57歳

執行役
法人営業本部副本部長
グループ関西副代表

主な経歴 1990年当社入社。近畿営業本部副本部長を経て、2019年1月より法人営業本部副本部長、グループ関西副代表(いずれも現任)、2024年1月より執行役(現任)



松井 敏 55歳

執行役
大阪IR開業準備室管掌
オリックス不動産(株) 専務執行役員

主な経歴 三菱地所レジデンス(株)を経て、2019年当社入社。建築監理部長、オリックス不動産(株)常務執行役員を経て、2024年1月より執行役、大阪IR開業準備室管掌、オリックス不動産(株)専務執行役員(いずれも現任)



トニー・アン 56歳

執行役
グループ戦略部門
情報セキュリティ統括部管掌、テクノロジー統括部管掌

主な経歴 プルデンシャル・システムズ・ジャパン(株)を経て、2020年当社入社。テクノロジー統括部長、情報セキュリティ統括部管掌補佐を経て、2024年1月より執行役、情報セキュリティ統括部管掌、テクノロジー統括部管掌(いずれも現任)



佐藤 厚範 51歳

執行役
環境エネルギー本部副本部長
オリックス・リニューアブルエナジー・マネジメント(株)取締役社長

主な経歴 1995年当社入社。事業開発部長を経て、2020年1月より環境エネルギー本部副本部長(現任)、2020年8月よりオリックス・リニューアブルエナジー・マネジメント(株)取締役社長(現任)、2024年1月より執行役(現任)

グループ執行役員(2名)



北村 達也 57歳

グループ執行役員
オリックス不動産投資顧問(株) 代表取締役社長

主な経歴 三井生命保険相互会社(現 大樹生命保険(株))を経て、2000年当社入社。オリックス不動産(株)不動産投資事業第一部長を経て、2017年1月よりオリックス不動産投資顧問(株)代表取締役社長(現任)、2024年1月よりグループ執行役員(現任)



内藤 進 56歳

グループ執行役員
オリックス自動車(株) 執行役員副社長
(株)カナモト 社外取締役

主な経歴 1990年当社入社。東京営業本部副本部長を経て、2023年1月よりオリックス自動車(株)執行役員副社長(現任)、2024年1月よりグループ執行役員(現任)

事業別戦略

このパートでは、各事業の戦略について、それぞれの機会、リスク、強みを踏まえ、ご説明しています。また、サステナビリティへの取り組み方針についてもご紹介しています。

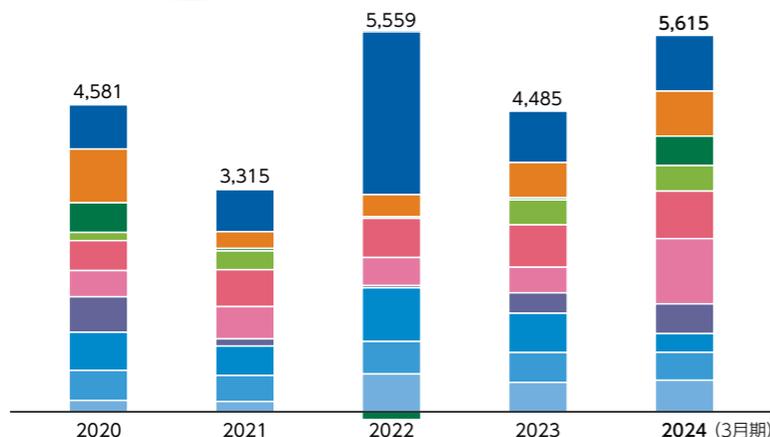
セグメント	ユニット	事業の特徴	ページ
法人営業・メンテナンスリース	法人営業	日本全国に営業ネットワークを有す。グループ営業の中核的なプラットフォームとして法人のお客さまに最適なソリューションを提供。	▶ P.71
	自動車	自動車に関するあらゆるサービスをワンストップで提供。車両管理台数は世界トップクラス。	▶ P.72
	レンタック	国内最大規模の機器レンタル会社。「機器」だけでなく「技術」と「ノウハウ」もあわせて提供。	▶ P.73
不動産	投資・運営	不動産に関する幅広い専門性を保有。開発・投資、アセットマネジメント、施設運営と多角的に展開。	▶ P.74
	大京	分譲マンションを中心とした不動産の開発、流通、建物の維持管理を展開。	▶ P.75
事業投資・コンセッション	事業投資	グループの専門性とネットワークを活用したハンズオン経営で投資先の企業価値向上を追求。	▶ P.76
	コンセッション	所有権を公的機関に残したまま、公共施設などを運営。関西エアポートは関西3空港*を運営。	▶ P.77
環境エネルギー	環境エネルギー	グローバルに再生可能エネルギー事業を展開。国内では廃棄物の収集・運搬、中間処理、再資源化のバリューチェーンを構築。バイオガス発電施設も手がける。	▶ P.78
保険	生命保険	死亡保険・医療保険などニーズに応える商品を提供。お客さまおよび外部から高い評価。	▶ P.79
銀行・クレジット	銀行	投資用不動産ローンにおいて長年の実績。店舗網やATMを持たず、インターネットを通じた取引が中心。	▶ P.80
輸送機器	輸送機器	航空機および船舶のリースやアセットマネジメントに関するノウハウを保有。航空機リースでは世界有数の規模。	▶ P.81
ORIX USA	ORIX USA	金融から事業投資まで、第三者の資金も活用し、米国企業に資金調達ソリューションを提供。	▶ P.82
ORIX Europe	ORIX Europe	Robecoのほか複数のブランドで資産運用事業を展開。RobecoはESG投資の分野で高い専門性を有す。	▶ P.83
アジア・豪州	アジア・豪州	アジア各国で主に金融サービスを現地のお客さまに提供。中華圏・韓国ではPE投資も展開。	▶ P.84

* 関西国際空港、大阪国際空港、神戸空港。

セグメント概要 (利益・資産・ROA・社員数)

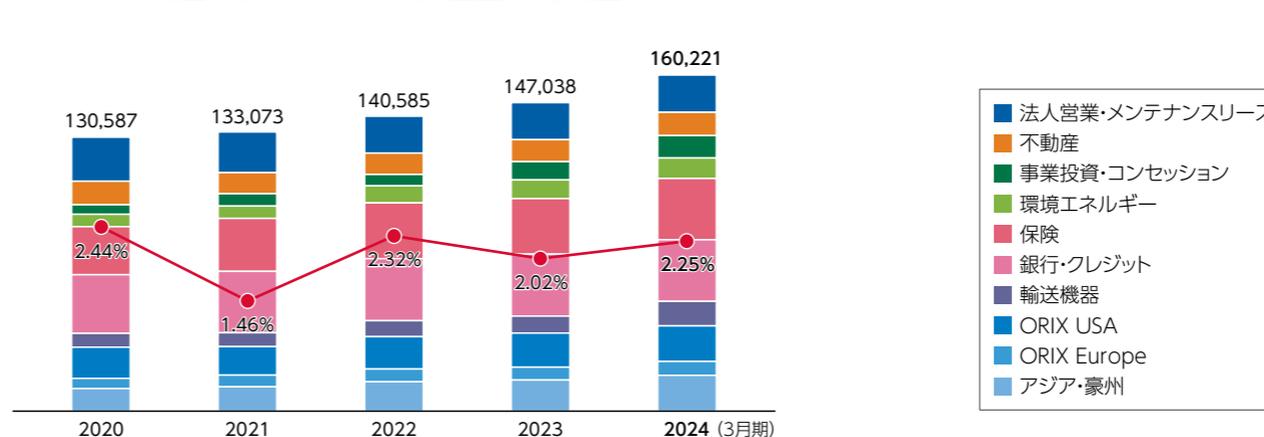
5年間の推移

セグメント利益 (億円)



2021年3月期はコロナ禍の影響で減益。2022年3月期は法人営業で弥生売却益1,630億円を計上。2023年3月期はリオープンの進展や売却益が寄与、弥生の売却による影響を除けば、前期比で増益。2024年3月期は、国内の不動産、事業投資・コンセッションの好調に加え、クレジット社の株式一部譲渡による売却益もあり前期比増益。

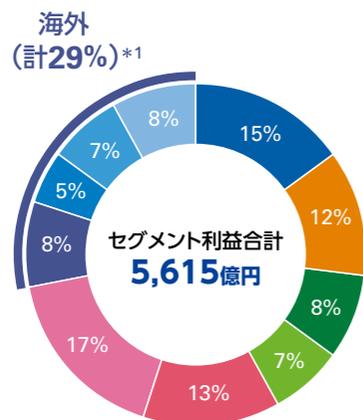
セグメント資産 (億円) / セグメント資産当期純利益率 (ROA) (%)



2024年3月末の資産は前期末比1兆3,183億円増加。主な増加要因は、東芝への出資・融資、三徳船舶の事業承継、航空機の機体購入、アジア・豪州での新規実行。このほか、為替変動の影響あり。

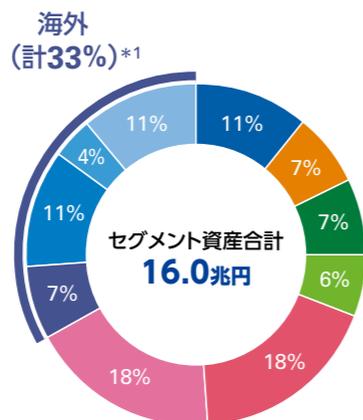
2024年3月期

セグメント別利益構成

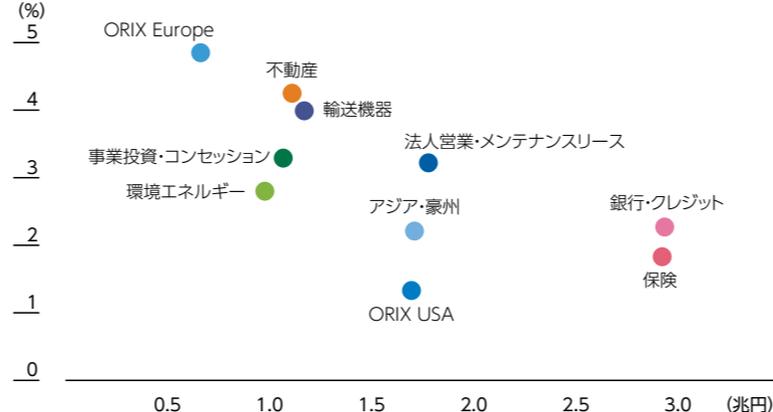


*1 環境エネルギー（海外）を含まない。

セグメント別資産構成

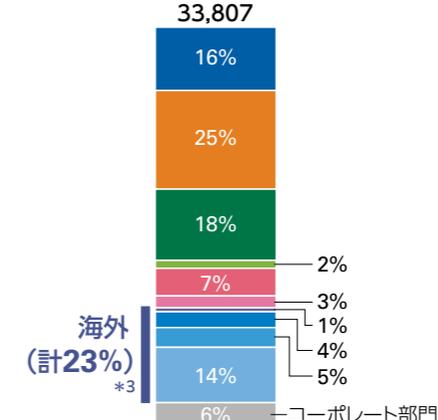


セグメント資産 (兆円) / ROA (%) *2



*2 セグメント資産ROAは、ユニットごとの税引後利益を用いて算出。

社員数 (名) / 社員構成 (%)



*3 輸送機器、ORIX USA、ORIX Europe、アジア・豪州の4セグメントの合計。コーポレート部門は含まない。



法人営業・メンテナンスリース 法人営業

事業内容 ▶ 中堅・中小企業向けリース・融資・ソリューション(各種商品・サービス)

機会

- 採算性、与信レベルを維持したままでのアセット拡大・手数料収益の拡大
- 後継者難による中堅・中小企業の事業承継ニーズ
- DX・ESG・サプライチェーンをテーマとした設備投資ニーズ

リスク

- 円安・原価高・人手不足による顧客業績への悪影響
- 金利上昇局面における法人向け貸出競争の激化

強み

- 国内各地域に根差した営業ネットワーク
- 中堅・中小企業向け金融サービスでの実績に基づく強固な顧客基盤

成長戦略

ベース利益を生み出す金融資産の拡大と手数料収益のさらなる積み上げ

2024年3月期のレビュー

厳しい事業環境のもとで案件を厳選して取り組み、資産残高は前期並みを維持。サービス収益は、本業補完、資産運用、事業承継といったお客さまのニーズを的確に捉えて伸長。ベンチャー投資先のIPOに伴い利益を計上。

- 金融収益については、デジタルシフトやカーボンニュートラル対応といった、お客さまが環境変化に対応する上で必要なファイナンスを提供することで、マーケットでの存在価値を高めます。また、金利上昇局面において市場環境の変化を捉えたファイナンス取り組みにより、資産残高の積み上げを進めます。
- サービス収益については、お客さまが抱える各種課題を多面的に捉え、複合的なサービスの提案を行います。本業補完、資産運用、事業承継といった多様な課題への解決手段として、M&A仲介、不動産仲介、生命保険販売など、さまざまな領域に及ぶサービスをワンストップで提供していきます。

▶▶▶ 事業活動を通じた社会課題への貢献は[こちら](#)をご参照ください。

サステナビリティへの取り組み方針

2024年3月期のレビュー

主に脱炭素化支援、事業承継支援、予防医療事業、オンラインストレージ事業に注力。脱炭素化支援では、補助金を活用した省エネ設備の導入支援や太陽光発電投資の支援を行い、お客さまの脱炭素化の推進に貢献。事業承継支援においては、さまざまな事業承継課題に対して一気通貫でサービスを提供する体制を整備し取り組みを推進。予防医療事業では、会員制メディカルクラブによる予防医療サービスを軸に中小企業の健康経営を支援。オンラインストレージ事業では業務文書をクラウド上で保管するストレージサービスを開始し企業のデジタル化を支援。

グループ営業の中核として、お客さまのニーズに合わせた新たなESG関連サービスを生み出していきます。そして、国内ネットワークを駆使して、社会課題の解決に取り組みます。

- 中小企業の事業承継支援に取り組み、地域経済の発展や雇用の維持・創出を支援します。引き続き、M&A仲介、不動産仲介、株式の譲り受け、相続税対策などをワンストップで提供する体制を強化します。
- 予防医療事業を通じて、健康寿命の伸長や、医療費削減と医療保険制度の維持・継続に貢献します。健診センターで提供する予防医療サービスを軸に中小企業の健康経営を支援します。
- 補助金を活用した省エネ設備の導入支援や太陽光発電投資の支援により、お客さまの脱炭素化を支援します。
- DXやESG関連などのベンチャー企業に投資し、成長支援と協業を通じた新サービスの創出を目指します。

Focus ▶

ストレージ事業と予防医療事業

企業のデジタル化と健康経営を支援



お客さまのニーズを捉えたサービスを通じて、社会課題の解決に取り組んでいます。

(写真上)オリックスは独自のAI-OCR技術を活用し、クラウド上に書類を保管できるストレージサービス「PATPOST」の提供を通じて、企業のデジタル化を後押ししています。

(写真下)資本業務提携先の株式会社CMCでは、2023年3月から会員制医療サービス「セントラルメディカルクラブ世田谷」の運営を行っており、高精度の画像診断機器を揃えるクリニックと提携し、人間ドックなどの三大疾病に関わる検査や日常の健康相談等の予防医療サービスを通じて、中小企業の経営を健康面からサポートしています。

上記の取り組みについては詳しくは[こちら](#)をご参照ください。



法人営業・メンテナンスリース 自動車

事業内容 ▶ 自動車リース・レンタカー・カーシェアリング、
中古車販売・売却サポート

機会

- 経済活動の再開、インバウンド需要の復活に伴う移動・輸送需要の拡大
- 脱炭素社会実現に向けた次世代車両*1への切り替えニーズ
- 自動車におけるDX・ESG対応

*1 ハイブリッド車(HV)、プラグインハイブリッド車(PHV)、電気自動車(EV)、燃料電池自動車(FCV)

リスク

- 円安や地政学リスク台頭によるエネルギー・資源価格の高騰、また物流の2024年問題への対応による部材・物流コストの上昇
- 生産人口減少や法人の車両保有適正化に伴う国内車両台数の縮小

強み

- 車両提供にとどまらず自動車を起点とした総合的かつ最適なサービスのラインアップ
- 世界トップクラスの車両管理台数と膨大な車両データ

成長戦略 顧客基盤強化と社会ニーズへの対応

2024年3月期のレビュー

リースでは、新車需要に対し供給不足が継続していたが再リース・中古車需要を取り込み好調維持。レンタカーは、円安を背景としたインバウンドの急回復と国内旅行需要の高まりを取り込み、同様に好調維持。社会ニーズへの対応として脱炭素社会に資するサービスラインアップの充実を推進。

- 既存ビジネスの成長に加え、法令を含む事業環境および顧客ニーズの変化に対応し、車両管理、EV導入支援、シェアリングに関連するサービスを拡大します。整備工場やレンタカーFCなど各種パートナーとの関係を強化し、事業基盤の安定を図ります。こうした施策によりお客さまへのワンストップサービスを向上させ顧客基盤の強化を進めます。
- リースでは、収益性を意識して良質な資産を積み上げます。脱炭素社会・法令対応・働き方改革など、新たな需要に対応する新サービスを追加して顧客ニーズに対応します。他にリテールマーケットの取り込みを強化します。
- レンタカー・カーシェアリングでは、デジタル技術の活用による店舗の省人化・無人化やオペレーションの効率化、フレキシブルな価格設定による収益性の強化に取り組めます。
- 次世代車両のラインアップ拡充、それに伴うエネルギー・マネジメントサービスの提供を検討し、脱炭素社会のニーズに対応します。

サステナビリティへの取り組み方針

2024年3月期のレビュー

燃料価格の高騰と脱炭素指向の高まりにより、リース取り扱いにおける次世代車両の台数が増加。あわせて長期的なCO₂排出量削減に貢献するため、レンタカー・カーシェアリング事業においても積極的に次世代車両への入れ替えを進めた結果、その比率が上昇した。また乗用レンタカー全店舗*2の電力グリーン化を完了した。

*2 空港等の店舗で電力会社と直接契約をしていない店舗は除く。

環境負荷低減や法令遵守につながるサービスの提供を推進します。また、自社施設・事業における脱炭素化についても推進・強化を継続します。

- EV取り扱い車種を増やすとともに、充電設備の設置提案も行うことで、お客さまがリースでEVを導入しやすい環境を提供します。
- レンタカーおよびカーシェア車両についても引き続き次世代車両化を進めます。
- トラックレンタル店舗、U-Car店舗および入札会場での使用電力グリーン化を実施します。
- 車両メンテナンスで必要となる部材・部品についてリビルト部品・中古部品の使用率を向上させ、サーキュラーエコノミーの推進および環境負荷の低減を実現します。
- 運転前アルコールチェック義務化を受け、それに対応したサービスを開発します。これにより酒気帯び運転等危険運転の撲滅とともに企業の車両管理DXを推進します。

▶▶▶ 事業活動を通じた社会課題への貢献は[こちら](#)をご参照ください。

Focus ▶

店舗対応と法人事業の強化

リテールと法人向けの両面でサービスを拡充



訪日外国人のレンタカー利用急増に対応するため、外国語専用カウンターを設置し、13言語に対応する翻訳ディスプレイを導入しました。専用カウンターを設置することで店舗の混雑を緩和し、国内・海外双方のお客さま満足度向上を図ります。



法改正に伴い、社用車の運転前後にアルコール検知器の使用と記録の保管が義務化され、企業に厳格な管理が求められています。企業の管理業務を支援するため、オリックスグループのユビテック社が開発した、アルコールチェックをクリアすると車のエンジンロックを解除するサービスのご案内を開始しました。コンプライアンス強化と業務効率化を両立した支援を行います。



法人営業・メンテナンスリース レンテック

事業内容 ▶ 電子計測器・ICT関連機器などのレンタル
およびリース

機会

- Windows11への移行に伴う入れ替え需要の本格化
- 国際情勢を背景にした防衛・宇宙関連の国家予算の拡大、関連するニーズの増加
- 脱炭素社会の実現に向けGX*1関連の技術開発が加速

*1 グリーントランスフォーメーション。化石燃料をできるだけ使わず、クリーンなエネルギーを活用していくための変革やその実現に向けた活動のこと。

リスク

- 物価上昇による諸原価の高騰
- 機器のダウンサイジングや技術革新によるハードウェアの必要性の低下

強み

- マルチベンダー・多種多様なレンタル商材の取り揃え
- レンタル機器の品質を維持・管理する技術力
- 翌日納品を可能にする物流サービス力
- 大手製造業をはじめとする広範な顧客ネットワーク

成長戦略 シェアリングサービスのプラットフォームへ

2024年3月期のレビュー

Windows11への入れ替え需要獲得拡大を目指し、メンテナンスやキittingなどが不要になるクラウドサービスの取り扱いを拡充。市場の入れ替え需要獲得に向けて活動を推進。3Dプリンター事業では日本で初めてBLT社*2製3Dプリンターの国内販売権を取得、さらに実機検証用装置を常設し、お客さまの抱える課題解決に向けたサポート体制を構築。淀川変圧器は大阪・関西万博や社会インフラ更新に伴う需要(リニア新幹線敷設など)の受注が好調。

*2 Xi'an Bright Laser Technologies Co., Ltd.

- ICT分野では、Windows11への移行に伴う入れ替え需要が2025年3月期から本格化し2026年3月期にピークを迎える見込みです。これに向け、ハードウェアとともに付加価値の高いサービスを提供することで資産の積み上げを図ります。
- 測定器分野では、GXや原発再稼働に関連するニーズの取り込み、通信測定器の防衛・宇宙分野での活用を引き続き推進します。
- 3Dプリンター事業では新たにBLT社製品の販売・レンタルに加え、販売後の保守サポートを行います。また、操作方法のトレーニングや造形手法のレクチャーを行いながら、企業の3Dプリンター導入をトータルでサポートしていきます。
- 淀川変圧器は新商品の投入でシェア拡大を図ります。高い技術力を要するフルオーダーメイドキュービクルの生産体制を構築し、競合他社との差別化を進めます。

サステナビリティへの取り組み方針

2024年3月期のレビュー

CO₂排出量可視化クラウドサービス「Zero Board」の紹介を開始。風況測定関連では、風況ドップラーライダーの提供に加え、燃料電池等の周辺機器や洋上の風況測定機へのラインアップ拡張を検討開始。「カーボン・クレジット付きレンタルサービス」を開発(2025年3月期にリリース予定)。ESGの観点を取り入れた調達体制の構築に向け、仕入先・委託先へのアンケート調査を実施。また、自社の調達方針公開に向けた準備を進めた。

技術的知見とレンタル機能の提供により、お客さまのサステナビリティ推進に貢献します。

- 循環型経済、気候変動の緩和、技術革新を促進する商材・サービスの開発を継続します。CO₂排出量の可視化クラウドサービスとオリックスグループ内外の削減ソリューションとの連携を検討します。また、GXに向けた新技術研究開発プロジェクトで使用される装置についてレンタル導入の促進を検討します。
- ESGの観点を取り入れた調達実現に向けて、調達方針を策定・リリースします。仕入先・委託先へのアンケート調査を定期的実施します。健康・安全、人権などのテーマごとに社内委員会を設置し、サステナビリティ推進のPDCAを実践します。

▶▶▶ 事業活動を通じた社会課題への貢献は[こちら](#)をご参照ください。

Focus ▶ 3Dプリンター事業

先進分野におけるお客さまの製品開発を支援



オリックス・レンテックでは、自動車や航空・宇宙、医療をはじめ、さまざまな先進分野でものづくりへの応用が期待される3Dプリンター技術を通じ、お客さまの製品開発を支援しています。3Dプリントの無料オンラインサイト「3D-FABs」は、お客さまが3D CADデータをアップロードし、条件を選択すると、プリントの可否判定やNGの場合のアドバイス、料金の試算が、AIを利用し自動回答されるシミュレーションツールです。本サービスでは短期間で結論にたどり着くことができ、お客さまのアイデアの具現化、開発納期の短縮に貢献します。

不動産 投資・運営

事業内容 ▶ オフィスビル・商業施設・物流施設などの開発・賃貸、アセットマネジメント、旅館・ホテル・水族館などの施設運営

機会

- コロナ禍収束に伴う国内外の観光需要の回復
- 相対的な低金利や円安を背景とした底堅い国内外投資家動向
- 環境価値の高い物件へのニーズの拡大

リスク

- 運営施設における人手不足や運営コストの上昇
- 建築・設備コストの上昇
- 急激な金利上昇によるマーケットの混乱

強み

- 不動産ビジネスにおける幅広い専門性
- グループネットワークを最大限活用した情報量と提案力

成長戦略

ストック（運営事業・アセットマネジメント事業）とフロー（回転型の物流・賃貸マンション事業）の両輪で収益基盤を拡大

2024年3月期のレビュー

開発・賃貸事業では物流施設や賃貸マンションへの投資を実行しつつ、売却も行い資産の回転を進めた。施設運営事業はコロナの収束でインバウンド宿泊需要が大きく回復し利益貢献、またラグジュアリー旅館ブランド2軒目となる「熱海・伊豆山 佳ら久」を開業。アセットマネジメント事業では、AUM(受託資産)が増加し、またタイムリーな売却により運用報酬も増加。

- 開発・賃貸事業では、物流施設や賃貸マンションなど物件を厳選して回転型ビジネスを継続します。物流施設に対するテナント需要は堅調なため、立地・コスト・プランを見極め慎重に開発に取り組みます。保有物件では適切な設備投資で環境面の付加価値向上を図りつつ、マーケットを見ながら入れ替えを進めます。
- 施設運営事業では、稼働率を維持しつつ単価重視の営業戦略を継続します。地域共創取り組みの推進を継続し、施設の付加価値、ブランド認知の向上を目指します。
- アセットマネジメント事業では、新ファンドの組成などを通じて継続的なAUM拡大を進めます。

▶▶▶ 事業活動を通じた社会課題への貢献は[こちら](#)をご参照ください。

サステナビリティへの取り組み方針

2024年3月期のレビュー

省エネ設備への更新実施、物流施設への太陽光発電パネルの設置、電力の再エネ化により保有物件からのCO₂排出量削減を推進。施設運営事業の食品廃棄物削減は対象の15施設で前期比約27%減少。食品廃棄物リサイクルは、「別府温泉 杉乃井ホテル」で100%を達成、「箱根・芦ノ湖 はなをり」ではごみ処理機の導入を進めた。16の運営施設で、日本初*1のサステナブル・シーフード*2の提供を開始。

*1 国内の複数の宿泊施設において「サステナブル・シーフード」を提供する取り組みは、日本初。一般社団法人 MSCジャパン調べ。

*2 水産資源や環境に配慮した、持続可能な漁業や養殖業により生産・流通される国際認証の水産物。国際認証は海洋管理協議会(MSC)または水産養殖管理協議会(ASC)の認証制度によるもの。

安全・安心・快適性を第一に、環境に配慮して脱炭素化を実現すること、地域と共生することを事業推進における方針とします。サステナビリティの観点を取り入れた商品やサービスを提供し、サステナブルな社会の実現を目指します。

- 新規開発物件においては、原則、環境性能や安全・安心を第三者に明示できる外部認証を取得します。また、保有物件からのCO₂排出量の削減計画に則り、省エネルギー設備への入れ替えや再生可能エネルギーの導入を進めます。
- 施設運営事業では、環境に配慮した備品を提供し、食品廃棄物や食品ロスの削減に取り組みます。地域の食材利用や地域からの雇用に加えて、地域の魅力を発信する取り組みを観光関連団体や地元企業などと協業して進めます。旅館・ホテルではお客様の安全・安心を第一として、衛生維持管理の行き届いた運営に努めます。
- サプライチェーン管理体制の構築に着手します。

Focus ▶

「熱海・伊豆山 佳ら久」を開業

直営施設でサステナブル・ツーリズムを推進



2023年12月に開業した「熱海・伊豆山 佳ら久」では、建物の品質を総合的に評価するシステムCASBEE*3のB+ランク取得や、お客さま駐車場に電気自動車(EV)充電設備を設置するなど、環境に配慮した施設として開発をしています。また、サステナブル・ツーリズム(持続可能な観光)*4の推進に向け、直営の旅館・ホテル、研修施設を対象に「つなぐはぐむツーリズム」プロジェクトを始動、SDGsの目標達成につながる体験を、宿泊プランやお食事、展示などさまざまな形でお客さまに提供します。

*3 省エネや環境負荷の少ない資材の使用といった環境配慮や、室内の快適性や景観への配慮なども含めた建築物の品質を総合的に評価するシステム。

*4 サステナブル・ツーリズムとは、「訪問客、業界、環境および訪問客を受け入れるコミュニティのニーズに対応しつつ、現在および将来の経済、社会、環境への影響を十分に考慮する観光」を意味する。引用：国連世界観光機関(UNWTO)。

不動産 大京

事業内容 ▶ 分譲マンションを中心とした不動産の開発、流通、建物の維持管理

機会

- 新築マンション市況は販売価格が上昇する中でも堅調な需要が継続
- 中古マンション市況は価格上昇と成約件数増加が継続

リスク

- 仕入競争激化による土地価格の上昇
- 建築・設備コストの上昇

強み

- マンションブランド（THE LIONS、サーパス）の認知度と開発ノウハウ
- 分譲マンション事業を起点とする建物管理、賃貸管理、売買仲介、修繕工事、リフォームなどの安定収益

成長戦略

ストック（マンション・ビルの管理や工事事業）とフロー（マンション開発や流通事業）の両輪で収益基盤を拡大

2024年3月期のレビュー

不動産開発事業は、好立地の大型物件の販売等もあり好調に推移。用地仕入の競争環境が継続する中でも都心・好立地を中心に厳選した投資を継続。不動産管理事業では、戦略的な解約を行いつつ管理体制を強化。不動産流通事業では、中古マンションの買取再販の仕入れを推進。

- 不動産開発事業では、都心・好立地を中心に、厳選して分譲マンション開発に取り組めます。
- 不動産管理事業では、管理戸数拡大に向けて、管理員省人化や業務の効率化を進め、競争力の向上を図ります。工事事業では、技術系人材の確保・育成で受注を強化します。
- 不動産流通事業では、店舗統合で営業効率を改善します。首都圏高額物件の買取再販の仕入れ・販売ルートを拡大し、収益向上を図ります。
- ビル管理事業では、注力アセット（病院・ホテル・物流施設・官公庁施設）と既存顧客を軸とした年間契約の増額・派生工事の受注を拡大します。

サステナビリティへの取り組み方針

2024年3月期のレビュー

ZEH-M Oriented（ゼッチ・エム・オリエンテッド）*1を採用した分譲マンション開発を推進。環境省の「高層ZEH-M（ゼッチ・マンション）支援事業」には令和5年度まで6年連続で採択。大京と穴吹工務店が手がけたZEH-M（ゼッチ・マンション）竣工物件が2024年3月末で全国51棟となった。大京と穴吹工務店は、電気自動車を活用してマンションギャラリーを防災拠点化する連携協定を日産自動車株式会社等と締結。

*1 ZEHとは、「Net Zero Energy House」の略。高い断熱性能やエネルギーを効率良く使う機器の導入による「省エネルギー」と、太陽光発電などにより電力を創り出す「創エネルギー」で、年間エネルギー消費量の収支をゼロ以下にすることを旨とした住宅を意味します。ZEH-M Orientedは、一次エネルギー消費量を基準値から20%以上削減した集合住宅です。

安全・安心・快適性を第一に、環境に配慮して脱炭素化を実現すること、地域と共生することを事業推進における方針とします。サステナビリティの観点を取り入れた商品やサービスを提供し、サステナブルな社会の実現を目指します。

- 分譲マンションの開発では、ZEH-M Oriented仕様を基本とし、物件のエネルギー消費量の削減を進めます。

▶▶▶ 事業活動を通じた社会課題への貢献は[こちら](#)をご参照ください。

Focus ▶ 「ザ・ライオンズ世田谷八幡山」

日本初の『ZEH-M』認定分譲マンション



「ザ・ライオンズ世田谷八幡山」は、分譲マンションとして日本初*2、ZEH区分最高ランクの『ZEH-M』および全住戸『ZEH』を取得しました。高断熱・高効率設備などの導入による省エネと太陽光発電設備の創エネにより、一次エネルギー消費量を全住戸で120%以上、住棟で110%以上削減。加えて、災害時にも生活を維持できる創蓄連携エネルギーシステムを採用、緑化計画では地域との共生・生物多様性に配慮。リブランドした「THE LIONS」は、一歩先の「暮らし」を実現するために、お客様の人生に新たな価値を創造します。

*2 一般社団法人住宅性能評価・表示協会公式ウェブサイトより算出。鉄筋コンクリート造の分譲マンションにおいて、本物件が最も早くBELS評価書を取得しているため。

事業投資・コンセッション 事業投資

事業内容 ▶ プライベートエクイティ投資

機会

- 事業承継ニーズのほか、カーブアウトや非公開化案件などパブリックディールの増加
- 生産性向上や人材獲得を目的としたM&Aや業界再編の加速に伴う投資機会の増加

リスク

- 競争環境の激化による買収価格の高騰や相対案件の獲得の困難化
- デューデリジェンス不足によるリスクの発現や投資先の業績不振、それらによる想定を下回る価格でのExit

強み

- ハンズオンによる経営管理体制強化、オリックスグループの営業ネットワーク・商材とのシナジーを生かすバリューアップ力
- 自己資金投資による柔軟な投資形態

成長戦略 コンスタントな新規投資およびExitの実現

2024年3月期のレビュー

株式会社天光社(葬祭業)と株式会社プリマジェスト(企業のDX支援、業務受託)のExitを実現。ホワイトエッセンス(歯のホワイトニング事業)と株式会社東芝への投資を実行。

- ヘルスケア、BPO、IT・情報サービス、物流・レンタルなどの注力業種における新規投資を拡大します。これらの分野はオリックスグループの既存事業と親和性が高く、シナジーが期待できるため、オリックスと投資先が連携しながら、相互発展を目指していきます。投資先を起点としたロールアップも積極的に推進し、マーケットシェアの拡大や提供サービスの付加価値向上に努めます。
- 競争環境の激化による買収価格の高騰に対抗すべく、バリューアップ戦略が明確な案件を厳選して検討します。
- EV(企業価値)が500億円以下の中小型の事業承継案件に加え、カーブアウトや非公開化などのパブリックディールの獲得にも注力し、EV500億円以上の大型案件の獲得も目指していきます。
- キャピタルリサイクルリングを念頭に優良なアセットへの入れ替えを積極的に推進しつつ、さらなる投資拡大に向けて、外部資本の活用も視野に共同投資やファンドスキームの検討も推進します。

サステナビリティへの取り組み方針

2024年3月期のレビュー

投資先のCO₂排出量のモニタリングを継続して実施。投資先のCO₂排出削減に取組み、老朽設備の更新、空調のエネルギー効率化、低CO₂排出電力プランへの切り替えなどを実施。

- 投資先に対しサステナビリティを意識した経営を求め、それによる企業価値向上に努めます。
- 投資先のCO₂排出削減を重要な課題と認識し、設備の入れ替え、使用電力の再生可能エネルギー化などの削減取組みを投資先とともに進めます。
- 投資先による中・長期的なESG課題の設定やサプライチェーン管理に対応するために、投資先各社のリスク分析に着手します。
- 投資先のコンプライアンスやガバナンスの強化に優先して取り組みます。労務管理の適正化や、不正防止・安全管理の徹底に注力します。
- 投資実行においては、社会課題の解決に資する産業を注力分野とします。投資先の事業を通じたSDGsへの貢献を目指します。

▶▶▶ 事業活動を通じた社会課題への貢献は[こちら](#)をご参照ください。

Focus ▶ 建設現場の次世代化

現場の安全と作業効率の向上に貢献



(左)
株式会社杉孝
代表取締役
社長執行役員
杉山 亮氏

(右)
同取締役
鎌田 憲太郎氏
(オリックス株式会社
事業投資本部事業
投資第一グループ
シニアヴァイスプレ
ジデント)

株式会社杉孝は足場などの仮設機材を建設現場に供給する大手レンタル会社です。2020年にオリックスグループ入りして以降、新型足場への入替投資を加速することで事業規模を大きく拡大しました。また、デジタル技術を活用して、足場の数量算出からWEB発注までの自動化や、メタバースを活用した組立技術教育、危険体験などの教育ツールを開発し、大手建設会社から高い評価を得ています。オリックスグループは建設関連サービスを提供する企業への出資を通して、建設現場の生産性向上と、安心・安全な社会インフラづくりに貢献しています。

事業投資・コンセッション コンセッション

事業内容 ▶ 空港や水事業の運営

機会

- 社会課題の解決や債務削減を目的としたコンセッションは国の注力政策
- コンセッション対象分野の潜在的な大きさ

リスク

- 感染症による旅客数低下など、不可抗力の発生
- コンセッション推進に関する政策の転換や法令の変更

強み

- 事業運営に関する幅広い専門性と運営実績
- 国内外の有力企業との豊富なネットワーク

成長戦略

質の高い公共サービスを提供しながら国・自治体の財政負担軽減に貢献

2024年3月期のレビュー

関西エアポートはコロナ禍から国際線が本格的に回復し4期ぶりの黒字決算となった。2023年12月には関西国際空港の国際線免税店エリアをリニューアルオープン。上下水道分野では、年間を通じて、法令を遵守した運営を実施。昨今の物価上昇の影響を抑えるべく、外注業務の内製化など費用削減に努め、安定的な収益基盤を構築。スタジアム・アリーナ分野では、川崎とどろきパーク株式会社が2023年4月より「等々力緑地再編整備・運営等事業」の運営権者として事業運営を開始。

- 関西エアポートでは、2025年大阪・関西万博開催に向けて、関西国際空港第1ターミナルビルのリノベーションを始め、空港のさらなる機能強化に関係者と連携して取り組みます。
- 日本政府は「ウォーターPPP」という、より民間の資金やノウハウを活用する形での水道施設の設備更新・維持管理を目指しています。こうした動きをビジネスチャンスと捉え、水道事業のより一層の拡大を進めます。
- その他の公共インフラの新規案件についても、国や自治体の課題解決に向け関係当事者と協議をしながら、最適なスキーム構築を検討します。

サステナビリティへの取り組み方針

2024年3月期のレビュー

関西エアポートでは、環境負荷低減に向け積極的な取り組みを推進。詳細を[環境レポート2023](#) (2023年9月発行) で公開。宮城の上下水道分野では、省庁が主催する第7回[インフラメンテナンス大賞](#)においてコンセッション導入が「国土交通大臣賞(メンテナンス実施現場における工夫部門)」を受賞。

- 関西エアポートでは、2023年4月にスタートした環境計画「[環境ビジョン2050・環境目標2030](#)」に継続して取り組みます。温室効果ガスの排出量削減に加え、資源循環、環境監視および生物多様性にもアプローチします。「脱炭素」「循環経済」「環境共生」を軸として、長期的に目指す姿と2030年の具体的な目標を設定しており、達成に向けた取り組みを進めます。
- 浜松・宮城の上下水道分野では、法令より厳しい自主基準などを含む管理のもとで、水質保全、大気汚染の防止や臭気の抑制、省エネルギー化、汚泥の減量化やリサイクルに努め、循環型社会の形成と持続可能な地域社会の実現に積極的に取り組みます。

▶▶▶ 事業活動を通じた社会課題への貢献は[こちら](#)をご参照ください。

Focus ▶

「浜松国際下水道セミナー」を開催

下水道関係者の知識・技術力向上に貢献



(写真提供: 浜松ウォーターシンフォニー株式会社)



(写真提供: ヴェオリア・ジャパン合同会社)

上下水道分野では、下水道事業における国内外の先進的な取り組みを紹介する「浜松国際下水道セミナー」を開催(写真上)。「脱炭素」をテーマとし、下水道コンセッション事業(浜松、写真下)における脱炭素の取り組みや、海外の下水処理場における脱炭素事例など、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを紹介しました。

環境エネルギー

事業内容 ▶ 国内外の再生可能エネルギー、電力小売、省エネルギーサービス、ソーラーパネル販売、廃棄物処理、資源リサイクル

機会

- グローバルな再生可能エネルギー市場の拡大
- 脱炭素化や循環型社会への移行など、顧客における環境価値意識の向上
- 高度な廃棄物処理やリサイクル、自治体による廃棄物処理のニーズ

リスク

- サプライチェーンの混乱、資材価格上昇
- 電力市場価格のボラティリティ上昇
- 大規模施設における事故や自然災害の発生による操業停止
- 環境エネルギーに関する政策転換や法令変更

強み

- 多様な国内エネルギーサービス事業を展開する総合力
- グローバルにビジネスを展開
- 廃棄物の収集運搬から最終処分までワンストップのサービス提供

成長戦略 国内外での新潮流を捉えた事業規模の拡大

2024年3月期のレビュー

再生可能エネルギー事業では、国内では関西エアポートと国内最大級のコーポレートPPA(電力購入契約)を締結。海外ではスペインでElawan EnergyがAmazon向けのコーポレートPPAを締結。太陽光発電所のO&M(運営・維持管理)サービス事業では新たに蓄電所向けのO&Mサービスを開始。

- 国内のエネルギー分野では、大型蓄電所、オフサイトPPA*1、アセットマネジメント事業など強みを発揮できる分野での事業展開を加速していきます。
- 海外では、戦略的プラットフォームであるElawan Energyを活用し、欧州・北米などにおける未進出地域への事業拡大、蓄電所・洋上風力など電源の多様化、グリーン水素等、次世代エネルギーへの展開など、ポートフォリオ拡大と多様化を図ります。
- 国内の環境分野では、従来型の事業に固執せず、循環型社会への移行に伴う新しいビジネスモデルの確立を急ぎ、M&Aや他社との事業提携等も視野に入れ、事業規模の拡大を目指します。

*1 発電事業者が一般送電網を介して、特定の一般需要家に電気を提供する仕組み。

サステナビリティへの取り組み方針

2024年3月期のレビュー

石炭・バイオマス混焼発電所の脱炭素化に向けて、燃料転換の検討を継続した。国内外で再生可能エネルギー事業の拡大を推進し、2024年3月末の稼働中の設備容量*2は4.3GWに拡大(2023年3月末は3.7GW)。

オリックス環境では、空調設備のフロン回収・再生取り組みを開始。フロンの循環利用によりCO₂排出量を削減し環境負荷低減に貢献する取り組みを推進。オリックス資源循環では、自治体との可燃ごみ処理に関する協定の締結数が増加。自治体のごみ処理が不能となる事態に備えたバックアップ機能を提供している。

*2 オリックスの持分比率など考慮後(国内+海外)。

持続可能な社会の実現に向けて、脱炭素社会と循環型社会の形成に貢献する事業を推進します。

- 脱炭素社会に貢献する事業として、グローバルに再生可能エネルギー事業を拡大します。海外では、Elawan Energyを戦略的プラットフォームとして事業を拡大します。日本では、太陽光発電システムの第三者所有モデル(PPAモデル)の導入を全国で推進します。
- 循環型社会に貢献する事業として、廃棄物の再資源化および適正処理事業を拡大します。オリックス環境では中古太陽光パネルの買い取りと再販を行い、パネルの再利用促進と廃棄物削減につなげます。
- 2基の石炭・バイオマス混焼発電所については2030年3月までに設備・燃料転換などのCO₂削減策を検討・実施します。削減が困難と判断した場合は施設の廃止を検討します。

▶▶▶ 事業活動を通じた社会課題への貢献は[こちら](#)をご参照ください。

Focus ▶ 南茅部地熱発電所の運転開始

バイナリー方式では国内最大規模



北海道函館市南茅部地域に、地熱発電所「南茅部地熱発電所」を開発し、2024年5月1日から商業運転を開始しました。設備容量6,500kW(6.5MW)で、バイナリー方式では国内最大規模の地熱発電所となります。バイナリー方式とは、地下から取り出した熱水の熱で水より沸点が低い媒体を沸騰させ、その蒸気でタービンを回し発電する方法で、低温度(主に200度以下)の地熱資源でも発電が可能になっています。グループで運営している温泉旅館「別府温泉 杉乃井ホテル」(大分県別府市)にて自家用の発電所を保有・運営するほか、八丈島で公募採択された地熱発電事業で発電所の建設に向けた調査を進めるなど、国内複数箇所で開発を推進しています。

保険 生命保険

事業内容 ▶ 医療保険や死亡保険などの生命保険

機会

- 人生100年時代の到来に伴う、資産形成ニーズ・資産運用ニーズ・生前保障ニーズの高まり
- AI等、デジタル技術の進歩

リスク

- 人口減少による国内生命保険マーケットの縮小
- 生命保険業界における競争環境の激化

強み

- お客さまニーズに応える高い商品開発力
- オムニチャネルを生かした事業展開
- 高品質のコールセンター(高い外部評価)

成長戦略 価格競争力と商品開発力のより一層の強化

2024年3月期のレビュー

第一分野(死亡保険・貯蓄性保険)の販売を強化し、新契約高が前期に比べて増加した。特に、料率改定を行った米ドル建終身保険「キャンドル」、円建終身保険「ライズ」が販売を牽引した。事務部門におけるデジタル化等を含む業務効率化の取り組みにより、事業費率は低下した。

- 高齢者の相続ニーズや資産運用ニーズ、働き世代の老後に向けた資産形成ニーズ、経営者の事業保障ニーズ等に応える商品を提供します。
- 代理店チャネルにおいては、ハイブリッド営業(対面×電話サポート)による代理店のサポート体制を強化します。
- お客さまのロイヤルティを高めるべく、真に必要と感じるサービスを提供することで、CX(お客さま体験価値)向上に取り組みます。

サステナビリティへの取り組み方針

2024年3月期のレビュー

「グループのESG関連の重要課題」のうち「オリックス生命の重要課題」と関連するものを特定し、それらへの取り組み状況について現状評価を実施。座礁資産リスクが高いアセットのダイベストメントを規程化。

オリックス生命は、[サステナビリティ方針](#)を制定し、優先的に取り組むべき5つの重要課題(マテリアリティ)を特定しています。この方針に基づきこれらの重要課題の解決に取り組んでいくことで、将来世代が生きる地球環境・社会のサステナビリティの実現に貢献していきます。

オリックス生命の重要課題(マテリアリティ)

- 人生100年時代を生きるあらゆる世代の人々に向けて保険事業を通じた「安心」の提供
 - 機関投資家として責任投資の推進による持続可能な社会の実現
 - ビジネスパートナーとの共存共栄関係の構築
 - 社員一人ひとりがさまざまな状況に応じて能力を最大限に発揮できる環境の実現
 - 持続的な成長を支えるコーポレート・ガバナンスの強化
- 各重要課題における取り組みについて詳しくは[こちら](#)をご参照ください。

▶▶▶ 事業活動を通じた社会課題への貢献は[こちら](#)をご参照ください。

Focus ▶ 保険事業を通じた安心の提供

割安な保険料による保障と高い貯蓄性を実現



「人生100年時代を生きるあらゆる世代の人々に向けて保険事業を通じた「安心」の提供」へ向けた取り組みとして、米ドル建終身保険「キャンドル」と円建終身保険「ライズ」の保険料率を改定し、保険料を引き下げました。米ドル建資産の運用環境の好転や円の長期金利が上昇していることを踏まえた保険料率に見直すことで、これまでより割安な保険料による保障のご提供と高い貯蓄性を実現しました。

銀行・クレジット 銀行

事業内容 ▶ 投資用不動産ローン、法人融資、
カードローン、信託業務

機会

- 企業のサステナビリティへの取り組みに係る資金需要の高まり
- 投資用不動産市場における投資家の高い投資意欲
- 顧客の資産運用・管理ニーズの多様化

リスク

- 他金融機関のサステナビリティ関連投融資の積極化
- 不動産価格・建築価格上昇による主力の投資用不動産ローン市場の縮小
- 金利・物価上昇や金融政策動向などに伴う、市場のボラティリティ上昇や信用リスク顕在化

強み

- 特定分野で強みを発揮する効率運営による高い収益性
- 信託機能を活用した多様な商品・サービスの提供

成長戦略

サステナビリティを基軸とした、新たな戦略分野への挑戦

2024年3月期のレビュー

投資用不動産ローン部門は、引き続き個人投資家の不動産投資ニーズは強く、マーケットは堅調。競合厳しい中、堅実な融資基準を維持しつつ新規貸出を推進した。法人部門では、再生可能エネルギーや物流関連施設などサステナビリティ分野のプロジェクトファイナンスを中心に新規貸出を実施した。また、貸出債権を金融商品化して機関投資家向けに販売し、資産回転型ビジネスを推進した。新たな取り組みとして、認知症に備えた財産管理をサポートする「eダイレクト家族信託」の取り扱いを開始した。

- 投資用不動産ローンは案件を選別して健全性を確保しながら一定のマーケットシェアを維持します。また、環境配慮型不動産の普及促進にも取り組みます。
- 再生可能エネルギー、グリーンビルディングなどの環境分野へのファイナンスに引き続き注力するとともに、新たな戦略分野へ挑戦します。また、投資家の運用ニーズを捉えた資産回転型ビジネスの強化を図ります。
- 資産の質・量を適切にコントロールしつつ、持続的な成長と収益性(ROA・ROE)の向上を目指します。

サステナビリティへの取り組み方針

2024年3月期のレビュー

サステナビリティを基軸とする経営を推進。主力分野の投資用不動産ローン事業に加え、再生可能エネルギー事業や物流施設関連事業などへの融資実行に注力。新たな取り組みとして2023年7月に初のサステナビリティ・リンク・ローン*1を、同年12月に初のポジティブ・インパクト・ファイナンス*2を実行した。

*1 持続可能な社会実現につながる経済活動を借り手に促進することを目的に、その達成状況に応じて、金利などの条件を優遇する融資手法。

*2 企業活動が経済・環境・社会の3つの側面にもたらすインパクトを包括的に分析・評価し、ポジティブな影響の増大およびネガティブな影響の低減を支援する融資手法。

オリックス銀行の重要課題(マテリアリティ)に則り、社会課題の解決に資する商品やサービスを提供し、当社自身もサステナブルな企業となるよう取り組みを推進します。

- 重要課題(マテリアリティ)に対する取り組みを継続します。
- サステナブルファイナンスの推進を軸に、再生可能エネルギー、グリーンビルディングなどの環境分野については、取引先のトランジションを含むサステナビリティ経営の支援機能を強化します。
- DE&I推進を継続し、人的資本関連ではIT人材の戦略的育成を図るなど、サステナビリティ推進にかかる体制と開示の充実を図ります。

▶▶▶ 事業活動を通じた社会課題への貢献は[こちら](#)をご参照ください。

Focus ▶ 持続可能な社会の形成に貢献

先進的な取り組みをファイナンス面から支援



2023年11月、バーチャルPPAの太陽光発電プロジェクトに対し、ノンリコースのプロジェクトファイナンスを実行しました。この取り組みは、中部・四国エリアの遊休地に開発した高圧太陽光発電所から生み出される再生可能エネルギー電力の環境価値を需要家が受領するもので、バーチャルPPAと呼ばれます。

オリックス銀行は、これまで太陽光発電所向けファイナンスを推進してきましたが、バーチャルPPAのように、再エネマーケットの拡大につながる先進的な取り組みをファイナンス面から支援し、気候変動対策などの社会課題の解決に貢献していきます。



輸送機器

事業内容 ▶ 航空機および船舶のリースや
アセットマネジメントサービス

機会

航空機

- 航空会社によるリース活用の増加、LCCの増加
- 機体のリマーケティングやアセットマネジメントの需要増加

船舶

- 世界的な物流需要の増加
- 海運の脱炭素、DXに関連する投資

リスク

航空機

- 世界経済の減速、戦争・テロ、感染症などによる旅客需要の低下
- 航空会社の倒産

船舶

- 地政学リスクに伴う保護主義の加速による貿易量の減少(海上荷動き量の減少)
- 世界経済の減速に伴う投資家需要の減退

強み

航空機

- 航空機のソーシング能力と高品質なアセットマネジメントサービス
- Avolonによる航空機メーカーへの発注ビジネスモデル

船舶

- 船舶管理業務を行う機能(三徳船舶、オリックス・マリタイム)
- 社船事業、ファイナンス事業、フィー事業など、多様化されたポートフォリオ

成長戦略 ポートフォリオの質の向上と規模の拡大

2024年3月期のレビュー

航空事業：旅客需要の回復を捉え、資産の入れ替えを推進し、ポートフォリオの質の向上と事業拡大を実現。

船舶事業：国内船主大手である三徳船舶株式会社の事業承継に伴い、株式を譲り受け。保有船種の多角化と船舶アセットマネジメントビジネスへの事業拡大を実現。

航空事業

- 引き続き、資産の入れ替えを積極的に行いながら、ポートフォリオの質の向上とさらなる事業拡大を図ります。
- ノウハウと高い専門性を生かし、国内外の投資家向けの機体のアセットマネジメントサービスを拡大します。

船舶事業

- 三徳船舶のPMI*を進め、事業領域の拡大と収益性向上を図ります。また、新たなM&A機会の発掘を目指します。
- 既存事業の3本柱(社船、ファイナンス、フィービジネス)に加え、船種のさらなる多角化や包括的な船舶運航管理に取り組み、事業領域を拡大します。

*M&A後の統合プロセス。経営統合(理念・戦略、マネジメントフレームの統合)、業務統合(業務・インフラや人材・組織・拠点の統合)、意識統合(企業風土や文化の統合)からなる。

サステナビリティへの取り組み方針

2024年3月期のレビュー

航空事業：保有する燃費効率の良い新型機種比率(簿価ベース)は、オリックスは2024年3月末で78%(2023年3月末64%)、Avolonは2023年12月末で60%(2022年12月末55%)となった。

船舶事業：三徳船舶のM&Aに伴い、同社発注済みのLNGと重油のDual Fuel船(最新鋭の環境低負荷船)を6隻獲得した(引き渡しは2025年~2027年)。

航空事業

- 航空業界のCO₂排出削減に対する社会からの強い要請を認識し、オペレーティング・リース会社として航空会社の排出削減目標を補完します。そのためにも、燃費効率の良い新型機種の保有比率の向上を目指します。Avolonでは2025年までに新型機種比率を75%とします。
- SAF(Sustainable Aviation Fuel: 持続可能な航空燃料)分野への投融資を継続して検討します。

船舶事業

- 自社で所有する船舶は、燃費の改善や環境負荷の低減ができる仕様を基本とします。燃費効率の悪い老齢船の売却とともに、LNG Dual Fuel船やメタノール、アンモニア燃料船など次世代燃料船の導入を検討します。バイオ燃料や省エネ技術の実証実験や試験航行に向けた協議・検討を進めます。
- サステナブル・リンク・ローンの取り組みを拡大します。

▶▶▶ 事業活動を通じた社会課題への貢献は[こちら](#)をご参照ください。

Focus ▶ 三徳船舶の事業承継

船種の多角化と事業領域の拡大を実現



2024年2月、オリックスは三徳船舶の株式を譲り受けました。三徳船舶は1972年に設立され、創業社長が一代で築き上げた船舶保有・管理・船員乗客を営む海運会社です。ばら積み船をはじめ、自動車船、コンテナ船など多種にわたる船舶を67隻保有し(2024年3月末時点、うち6隻は発注残)、国内外の大手資源会社や穀物会社などへ貸し出しを行う、国内トップクラスの船主です。船員の育成・派遣や船舶の保守管理を自社で手がけるほか、他社保有船の船舶管理業務も受託するなど、国際的かつ多角的な船舶事業を展開しています。



事業内容 ▶ 米国における金融、投資、
アセットマネジメント

機会

- 銀行の投融资基準引き締めによるファイナンス機会の増加
- プライベートクレジットに対する需要の高まりに応じた運用資産の拡大

リスク

- 高金利・高インフレ環境の長期化
- 顧客企業や取引先の事業活動に悪影響をもたらすマクロ環境
- M&A活動の低下による投融资機会の減少

強み

- プライベート市場に関する幅広いノウハウと投資プラットフォーム
- 顧客企業との長期的パートナーシップを重視した取引推進および各事業分野における豊富な専門知識

成長戦略

ORIX Corporation USA (OCU)の強みや豊富な専門知識を活かした新たな成長機会の創出

2024年3月期のレビュー

米国の不透明な金融・経済環境を踏まえて、リスク管理、ポートフォリオ管理およびガバナンス体制を強化。案件を厳選しながら、新規投資を行いつつ、将来の成長を見据えてアセットマネジメント・プラットフォームを拡大。

- 自己資金(バランスシート)および第三者資金(外部投資家)を活用したハイブリッドなアセットマネジメント事業をプライベートクレジット・不動産事業においてさらに拡大していきます。
- 新たなプロダクトやサービスの提供により、事業の強化および多様化を目指します。例えば、Boston Financialは、米国最大手のLIHTC(低所得者用住宅税額控除)シンジケートとして有する税額控除に関する専門性を活用し、従来とは異なる領域におけるプロダクトの開発にも取り組みます。
- 長期にわたる高金利環境下において、ダウンサイドリスクを管理しつつ、創造的かつオポチュニスティックな姿勢を保ちながら良質な資産に投資を行っていきます。

サステナビリティへの取り組み方針

2024年3月期のレビュー

OCU独自のESGスコアカード*1の改善、720件を超える投資案件のESGスコアの評価・モニタリングおよび年次レビューを実施。投資活動におけるサステナビリティへの取り組みも考慮する形へOCUグループのサステナビリティポリシーを更新。UN PRI署名者として最初の年次報告を提出。TCFDに関連する指標を定期的な内部報告用のダッシュボードに組み入れた。将来のサステナブル投資ファンド組成に備え、OCUのサステナビリティの取り組み状況について外部の投資機関によるレビューを実施。サステナブル投資商品の開発を進めた。OCUの社員にトレーニングを実施し、意識改善を行った。

*1 米国サステナビリティ会計基準審議会(Sustainability Accounting Standards Board, SASB)のフレームワークを取り入れて作成したものです。OCUではバランスシート上のすべての保有目的資産にESGスコアを付与しています。

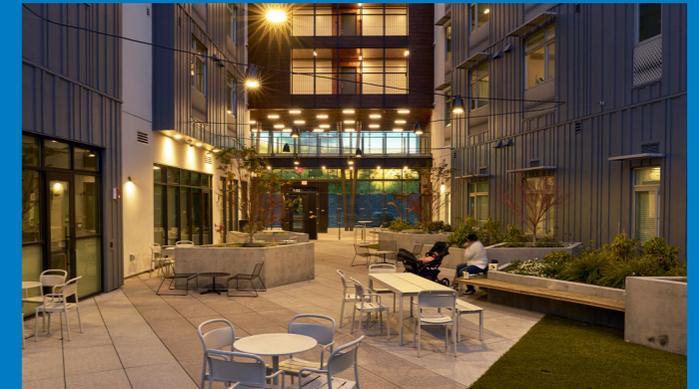
社会に貢献し、持続可能な成長を生み出し、リスクを管理し、そしてステークホルダーの信頼と尊敬を維持するためには、サステナビリティを意識した投資判断が不可欠であると考えています。OCUは進化を続けながら以下を推進していきます。

- ESGスコアの評価・モニタリングおよび年次レビューを継続して行います。
- スチュワードシップとエンゲージメントに関する新たなポリシーを策定します。
- 気候変動に関する研修をOCUグループ社員全員に対して実施します。
- サステナブル投資商品のローンチを進めます。

▶▶▶ 事業活動を通じた社会課題への貢献は[こちら](#)をご参照ください。

Focus ▶ 低所得者向け住宅の開発

環境への配慮を重視した開発物件



カリフォルニア州サンノゼ市にあるVitalia ApartmentsはOCU子会社のBoston FinancialがAffirmed Housing Groupと共同で開発した低所得者向け住宅(Affordable Housing)です。この住宅はソーラーパネルを多用し、約14.6トンの二酸化炭素を削減するよう設計されており、GreenPoint Platinum認定*2を受けています。Vitaliaはオール電化を採用、また、水使用効率を優先した設計がされる等、持続可能エネルギーに重点を置いた開発物件です。

*2 Fannie Maeのグリーン認証プログラムにより認定されている認証制度で、持続可能で環境に配慮した施設等が認証対象。



ORIX Europe

事業内容 ▶ グローバル株式・債券の
アセットマネジメント

機会

- アセットマネジメント市場拡大に伴う運用資産の拡大
- ESG投資への資金流入
- オルタナティブ投資商品分野の市場拡大

リスク

- アクティブからパッシブへのトレンド、フィープレッシャー拡大
- 優秀な人材の流出による運用体制の弱体化

強み

- 幅広い商品ラインアップと投資家層
- 長期的なトラックレコードに裏づけられた豊富な経験、卓越したリサーチ体制、ESG投資における高い専門性

成長戦略

欧州・アジア・北米の各地域で存在感のあるアセットマネジメント事業へ発展

2024年3月期のレビュー

株式市場の回復で運用資産残高は前年比で増加。Robecoは大規模な営業組織再編を実施し体制を強化した。Boston Partnersは米国大手保険会社 John Hancockと第1号となるETFをローンチした。Harbor Capitalは事業構造改革を推進し、商品面(アクティブETF)を充実させた。

- M&Aを含めた成長戦略を推進し、運用資産残高を拡大します。欧州・アジア・北米の各地域で存在感のあるアセットマネジメント事業へと発展させます。
- ディストリビューション基盤を強化しながら、同基盤にオリックスならではのオルタナティブ商品をクロスセルする事業モデルの確立を目指します。これにより収益性の向上を図ります。

▶▶▶ 事業活動を通じた社会課題への貢献は[こちら](#)をご参照ください。

サステナビリティへの取り組み方針

2024年3月期のレビュー

Robeco : 2024年3月末のインパクト投資AUMは235億ユーロと、前期末比6%増加。Net Zeroロードマップに従い、2023年12月末の投資活動によるCO₂排出量は2019年12月末比で43.7%削減。生物多様性ロードマップに従い、生物多様性への貢献を評価するフレームワークのパイロット版を運用開始。国・国営企業に対するエンゲージメントを強化。

Robeco : Net Zeroロードマップおよび生物多様性ロードマップに沿った活動を継続します。特に生物多様性フレームワークを拡充する計画です。またさまざまなトランジション投資ファンドの導入に代表されるようにインパクト投資のAUM拡大を目指します。

Transtrend : カーボンフットプリントの測定と報告をさらに改善することを目標とします。また、カーボンオフセットイニシアチブの有効性に関する議論をモニターし、できるだけオフセットプログラムを強化していきます。さらに、市場の機能に関する課題へのエンゲージメントを含め、責任ある投資家として役割を果たしていきます。

Harbor Capital : 今後も独自のフレームワークを適用し、さまざまな持続可能な投資オプションをお客さまに提供していきます。

Boston Partners : サステナビリティおよびエンゲージメントチームの専門知識を活用し、持続可能性に基づいた投資判断を行い、変化を推進していきます。

Focus ▶

サステナビリティへの 取り組み方針 2024年3月期のレビュー



Transtrend : 2023年末に初の[サステナビリティレポート](#)を発行。レポートでは、事業からのカーボンフットプリントと、認定カーボンオフセットプロジェクトへの参加を通じたオフセットについて説明しています。また、市場機能の円滑化への貢献を目指す責任ある投資家としての当社の役割や、当社が市場の機能に関する課題について、どのように取引所、規制当局、金融業界団体と関わっているかを説明しています。

Harbor Capital : 投資戦略へのESG要素の統合レベルに基づいて各ファンドを評価する独自のフレームワークを継続、これには5つのカテゴリがあり、各カテゴリでAUMがあります。

Boston Partners : 専任のサステナビリティおよびエンゲージメントチームが、投資判断の参考としてESGに関する独自の調査結果を提供し、また投資先企業の改善のために議決権行使およびエンゲージメント活動を実施、さらに各商品のカーボンフットプリントデータを四半期ごとにポートフォリオマネジャーに共有しました。

アジア・豪州

事業内容 ▶ アジア・豪州における金融、投資

機会

- アジア地域の新興国における中間層増加など、高い潜在成長力
- オーストラリア、インド、インドネシアの高い人口増加見通し

リスク

- 比較的高い金利や為替のボラティリティ
- 各国個別に存在する政治的な不透明要因

強み

- 長期にわたって培ってきた現地での専門性やネットワーク
- オリックスグループの事業多角化ノウハウの活用

成長戦略 事業の多角化の推進

2024年3月期のレビュー

アジア・豪州地域では、良質案件の選別やコスト削減に取り組み、成長を継続。新たな事業の創出、および将来的なマネジメント人材育成を企図し、グローバル研修プログラムを実施。

中華圏では収益性改善に向けた経営体制の見直しや、既存投資案件の棚卸しとExitに向けた優先順位づけを行った。

- アジア・豪州地域では市場機会や経済状況を鑑み、オーストラリアとインドネシアを最重点国として新規投資を推進します。特に不動産分野での投融資機会を模索します。
- 中華圏では、中国での市場ポテンシャルが高い、再エネ、消費者金融、インフラ関連分野での新たな事業機会の発掘に注力します。既存のプライベートエクイティ投資ではキャピタルリサイクリングを推進します。

▶▶▶ 事業活動を通じた社会課題への貢献は[こちら](#)をご参照ください。

サステナビリティへの取り組み方針

2024年3月期のレビュー

マレーシア、インドネシア、オーストラリアの3現地法人において、環境負荷の高い業種*1に対する与信残高が現地通貨ベースで2020年3月期比いずれも減少。

中華圏では、中国の現地法人でグリーンファイナンス*2を推進した。また各投資先がESG取り組みを進めた。

- *1 化石燃料採掘業、パーム油プランテーション、林業。
- *2 太陽光発電やEV等へのリース取り組み。

- マレーシア、インドネシア、オーストラリアの3現地法人では、環境負荷の高い業種に対する与信残高を縮小し、2030年までに2020年比で50%削減し、2040年3月期までにゼロとします。そのために、環境負荷の高い与信残高の縮小についてモニタリングを継続して、与信先や与信額を精査します。
- 各国の法規制をベースに、人権リスク、サプライヤー管理、コンプライアンス遵守について、各現地法人の課題の棚卸しと状況整理を実施します。
- EV化、サステナブルローンの提供、unbankableな先へのプロダクト提供など、ポジティブインパクトを与える施策について現地法人間で共有し、実現可能性を検討します。
- 中華圏では、主要投資先のGHG排出量計測方法について引き続き検討します。また、ESGレポートを未発行の投資先に対しては発行に向けた働きかけを行います。

Focus ▶ グローバル研修プログラム グループの理解を深め新規事業の創出へ



海外事業統括グループでは、2024年6月に第3回グローバル研修プログラムを実施しました。2023年1月より開始した本プログラムは、オリックスグループの海外現地法人(アジア・豪州)から幹部を選抜き、日本で約1か月間の研修を行うものです。オリックスの審査部、IR・サステナビリティ推進部等の専門部署や、オリックス自動車、オリックス・レンテックといったグループ会社にて研修を実施し、オリックスグループに対する理解を深め、新たな事業のアイデアを創出、および共有する機会となっています。

データ

ESGデータ	86
11年間の連結要約財務データ	94
連結貸借対照表	95
連結損益計算書・連結包括利益計算書	96
資産・収益のセグメント別内訳	97
グループ会社一覧	99
会社概要・株式情報・投資家メモ	101



ESGデータ

環境

▶ オリックスグループ GHG 排出量

(単位：t-CO₂e)

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
スコープ1	1,138,566	987,771	1,044,892	981,519	★ 991,233
スコープ2	112,444	151,055	151,980	139,766	★ 137,525
スコープ1・2合計	1,251,010	1,138,826	1,196,872	1,121,285	★ 1,128,757

スコープ1 (事業者自らによる温室効果ガスの直接排出 (燃料の燃焼、工業プロセス))
重油、軽油、ガソリン、都市ガス、石炭、バイオマス、廃棄物などの燃料燃焼、脱硫処理用石灰石の使用

スコープ2 (他社から供給された電気、熱の使用に伴う間接排出)
電気、熱 (蒸気、冷水、温水) の使用

算定範囲・方法

【算定期間】
各年度4月1日～3月31日

【算定範囲】
2020年3月期：オリックスグループ国内連結会社 (ただし、プライベートエクイティ投資の投資先会社は除く)
2021年3月期および2022年3月期：オリックスグループ連結会社 (国内・海外。ただし、一部の海外事業所を除く)
2023年3月期：オリックスグループ連結会社 (国内・海外。ただし、一部の海外事業所と、投資先子会社のうち第4四半期に連結範囲に含まれた会社を除く)
2024年3月期：オリックスグループ連結会社 (国内・海外。ただし、投資先子会社のうち第4四半期に連結範囲に含まれた会社を除く。)

【対象活動】
GHG プロトコル (GHG Protocol) の直接排出 (スコープ1)、間接排出 (スコープ2)

【算定方法】

- GHG 排出量 (CO₂量換算) は、「特定排出者の事業活動に伴う温室効果ガスの排出量の算定に関する省令」に基づき、GHG プロトコルを参照して算定。(当社グループのGHG算定ガイドラインに基づき算定)
- 環境情報管理に関する社内規定に基づき、GHG 排出量には、非エネルギー起源 CO₂、メタン (CH₄)、一酸化二窒素 (N₂O) を含む。
- 一部国内賃貸資産について、省エネ法上のエネルギー管理権原を有する資産からの排出量を含む。
- 算定に係る排出係数は、原則として、2024年改正前の温室効果ガス排出量算定・報告・公表制度の排出係数を使用。
- スコープ2排出量はマーケット基準排出量であり、国内事業所の電力使用に係る排出係数としては調整後排出係数を使用。2024年3月期は、2023年12月に環境省より公表された電気事業者別の調整後排出係数を使用。海外事業所の電力使用に係る排出係数としては、入手可能な場合には電力会社固有の排出係数を、そうでない場合にはIEA (International Energy Agency) のEmissions factorsの国別電力排出係数を使用。
- スコープ2排出量には、当社グループ会社の発電事業者からの買電 (グループ内企業との取引) に係る排出量を含む。
2024年3月期の買電 (グループ内企業との取引) に係る排出量は0.6万 t-CO₂e。
- 一部の算定に推計値を使用。

【注記・補足】

- 排出係数の変更：2022年3月期の集計から、電力消費に伴う排出量の算定はマーケット基準に変更しています。
- 石炭・バイオマス混焼発電所について：相馬石炭・バイオマス発電所 (福島県相馬市、設備容量112MW、2018年3月稼働開始)、ひびき灘石炭・バイオマス発電所 (福岡県北九州市、設備容量112MW、2018年12月稼働開始) の2カ所で石炭・バイオマス混焼発電所を運営しています。2024年3月期の両発電所のGHG排出量は合計で79.6万 t-CO₂e です。

第三者保証

- ◆ GHG 排出量 (スコープ1、2) は、2017年3月期から継続的に第三者保証を受けています。
- ◆ 2024年3月期のGHG排出量 (スコープ1、2) は、KPMG あずさサステナビリティ株式会社による保証を受けています。(★は第三者保証の該当箇所です)

第三者保証

独立した第三者保証報告書

2024年8月27日

オリックス株式会社
取締役兼代表執行役社長・グループ CEO 井上 亮 殿

KPMG あずさサステナビリティ株式会社
東京都千代田区大手町一丁目9番7号

パートナー 山田 岳 @

当社は、オリックス株式会社 (以下、「会社」という。) からの委嘱に基づき、会社が作成した**統合報告書 2024** (以下、「統合報告書」という。) に記載されている**2023年4月1日から2024年3月31日まで**を対象とした★マークの付されている**環境パフォーマンス指標** (以下、「指標」という。) に対して限定的保証業務を実施した。

会社の責任
会社が定めた指標の算定・報告規程 (以下、「会社の定める規程」という。統合報告書に記載。) に従って指標を算定し、表示する責任は会社にある。

当社の責任
当社の責任は、限定的保証業務を実施し、実施した手続に基づいて結論を表明することにある。当社は、国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準 (ISAE) 3000「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」及びISAE3410「温室効果ガス情報に対する保証業務」に準拠して限定的保証業務を実施した。

本保証業務は限定的保証業務であり、主として統合報告書上の開示情報の作成に責任を有するもの等に対する質問、分析的手続等の保証手続を通じて実施され、合理的保証業務における手続と比べて、その種類は異なり、実施の程度は狭く、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。当社の実施した保証手続には以下の手続が含まれる。

- 統合報告書の作成・開示方針についての質問及び会社の定める規程の検討
- 指標に関する算定方法並びに内部統制の整備状況に関する質問
- 集計データに対する分析的手続の実施
- 会社の定める規程に従って指標が把握、集計、開示されているかについて、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施
- リスク分析に基づき選定した株式会社吾妻バイオパワー及び相馬エネルギーパーク合同会社における現地往査
- 指標の表示の妥当性に関する検討

結論
上述の保証手続の結果、統合報告書に記載されている指標が、すべての重要な点において、会社の定める規程に従って算定され、表示されていないと認められる事項は発見されなかった。

当社の独立性と品質マネジメント
当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力及び正当な注意、守秘義務及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく独立性並びにその他の要件を含む、国際会計士倫理基準審議会の公表した「職業会計士の倫理規程」を遵守した。

当社は、国際品質マネジメント基準第1号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準並びに適用される法令及び規則の要件の遵守に関する方針又は手続を含む、品質マネジメントシステムをデザイン、適用及び運用している。

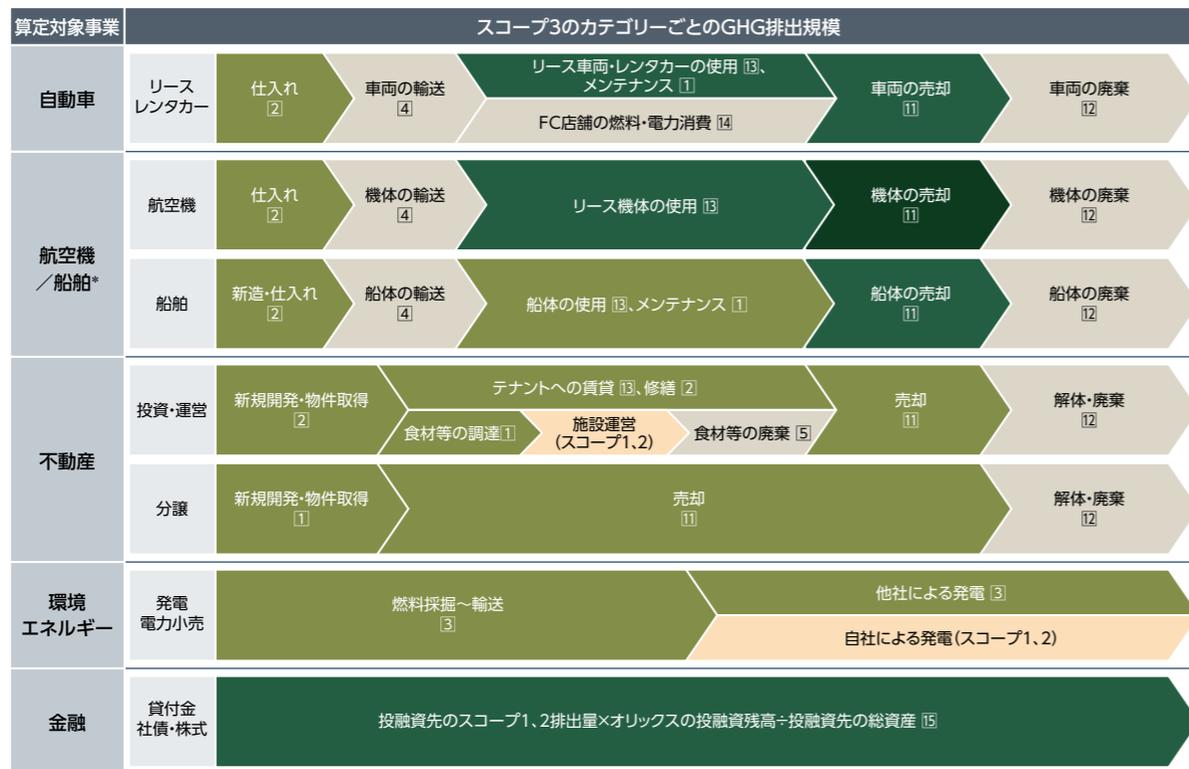
以上

上記は保証報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社及び KPMG あずさサステナビリティ株式会社がそれぞれ別途保管しています。

ESGデータ

▶ スコープ3(バリューチェーンのGHG排出)とオリックスの事業(2024年3月期)

オリックスのスコープ3において、賃貸した物件をお客さまが使用する際の排出(カテゴリ13)と、投融資先の排出(カテゴリ15)が、相対的に規模が大きく重要なカテゴリです。例えば自動車事業のカテゴリ13は、顧客の燃料消費量をAMSカード(給油専用カード)のデータを基に推定し、排出量を算定しています。また、物件売却後に二次利用される際の排出(カテゴリ11)は、売却時に物件が廃棄されるまでの排出量を想定して一括計上することから、物件の使用期間やエネルギー消費量など、複数の前提に基づいた算定とならざるを得ません。2024年3月期は航空機事業のカテゴリ11が前期比で増加していますが、これは機体の売却活動が前期に比べ活発であったことが要因です。



上表に関する注記 ①排出量規模 ①1万トン未満、②1万トン～50万トン、③50万トン～500万トン、④500万トン～1,000万トン
 ②算定期間：2024年3月期の1年間の事業活動による排出量をGHGプロトコルに則り概算。
 ③表の中の番号はスコープ3のカテゴリを示す。
 *2024年3月に取得した三徳船舶は算定対象外。

左記以外のカテゴリの排出量は以下のとおりです。(単位：千t-CO₂)

	2023年3月期	2024年3月期
カテゴリ6(社員の出張による排出)	39	49
カテゴリ7(社員の通勤による排出)	4	5

※算定範囲・方法などの詳細は[こちら](#)をご参照ください。

※2024年3月期スコープ3排出量のうち、カテゴリ2,3,6,7,11,13,15については、LRQAリミテッドによる第三者保証を受けています。LRQAリミテッドより受領した第三者保証書は[こちら](#)をご参照ください。

▶ 再生可能エネルギー事業によるCO₂排出削減貢献量

(単位：t-CO₂)

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
風力発電	1,670,000	2,155,000	2,336,000
太陽光発電	1,297,000	1,425,000	1,553,000
地熱発電	640,000	477,000	285,000
水力発電	428,000	406,000	327,000
バイオマス発電	254,000	198,000	259,000
合計	4,289,000	4,661,000	4,761,000

※算定範囲・方法などの詳細は[こちら](#)をご参照ください。

▶ オリックス株式会社 水使用量・廃棄物排出量

水使用量

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
取水量	249千m ³	273千m ³	282千m ³
うち雨水	2千m ³	2千m ³	2千m ³
排水量	248千m ³	272千m ³	280千m ³

廃棄物排出量

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
排出量	661トン	302トン	353トン

※算定範囲・方法などの詳細は[こちら](#)をご参照ください。

TCFD 提言に基づく情報開示 戦略(シナリオ分析)

環境エネルギー事業：4℃シナリオでは、発電所の洪水被災による復旧費用の発生や、売上減少が想定されます。一方、1.5℃シナリオでは、石炭火力発電所のフェードアウト加速、カーボンプライシング導入によるコスト増が、大きなリスクとして想定されるものの、再生可能エネルギー市場の拡大による事業機会の増加が見込まれます。

社会像		リスク・機会	財務影響	対策と評価	
4℃シナリオ	気候変動が加速して、災害の規模が大きくなり、かつ頻度が増加する	【リスク】 発電所などの運営施設に土砂や洪水被害	<石炭・バイオマス混焼発電所> <太陽光発電所> 修繕コスト・売電機会損失の発生	土砂災害リスクについて、原則、ハザードマップエリアでの発電所開発を行っておらず、同エリアの事後的な拡大により、一部該当する事例はあるものの、ハザードマップエリアに位置する太陽光発電所は、容量ベースで土地置き型で1%未満、屋根置き型で2%未満と影響軽微。一方、洪水・高潮リスクについて、一部の発電所が影響を受ける可能性があるが、①浸水リスクを想定して設備を一定程度の高さに設置、②被害発生時には早期復旧に加え、補強を伴う恒久工事を実施することで、リスクを軽減可能	
	【慢性】 気温が上昇する	【リスク】 気温上昇による発電効率の低下	<太陽光発電所> 発電量の低下による売上減少	気温上昇1℃当たりの発電効率劣化は一般的に約0.3~0.5%にとどまり、影響軽微	
1.5℃シナリオ	脱炭素社会実現に向け、国内外の環境規制が強化される	【リスク】 石炭火力発電フェードアウトの加速	<石炭・バイオマス混焼発電所> 閉鎖ないし燃料転換のための設備改修にかかるコストの発生	燃料転換を検討するが、その対策を含め、相応の費用が発生する可能性あり	
	カーボンプライシングが導入される	【リスク】 カーボンプライシングによるコスト増加	<石炭・バイオマス混焼発電所> <廃棄物処理施設><最終処分場> コストの増加	影響は販売価格への転嫁次第	
	投資家や消費者の声を受け、企業の再エネ投資・再エネ活用が拡大する	再エネ市場・再エネ発電量が拡大する	【機会】 再エネ市場拡大による事業機会の増加	再エネ事業の拡大 (PPA*1、バイオガス・地熱・風力発電、蓄電池など)	—
			【リスク】 系統容量制約による出力抑制*2が増加	<太陽光発電所> 出力抑制*2による売電収入の減少	出力制御*2のオンライン化により、手動制御に比べて1日当たりの制御時間は一定程度軽減可能
		【リスク】 発電量が不安定な再エネ発電の増加による、一時的な需給のひっ迫	<電力小売> 卸売市場価格の不安定化	自社石炭・バイオマス混焼発電所の柔軟な運転により、影響を一定程度軽減可能	
			<電力小売> 燃料高騰による自社石炭・バイオマス発電所の価格競争力低下	影響は販売価格への転嫁次第	

*1 PPA(Power Purchase Agreement)：第三者所有モデルと呼ばれるもので、お客さまの保有する店舗などの施設にオリックスが太陽光発電・蓄電池などを設置し、同設備から発電される電力をお客さまに供給するサービス。

*2 電力需要が少ない時に供給過多にならないよう、発電設備から電力系統への接続を電力会社が一時的に制限すること。出力制御中は、売電が停止もしくは一部制限される。

なお、Elawan EnergyではSustainability Reportにて気候変動に関連するリスク・機会について開示しています。詳細は[こちら](#)をご参照ください。それぞれのリスク・機会に対する評価は、上記の対策をとるという前提に基づくものです。なお、対策については実施を決定しているものではありません。

TCFD提言に基づく情報開示／戦略(シナリオ分析)

不動産事業：4℃シナリオでは、一部の旅館・ホテルに洪水被災リスクが想定されます。一方、1.5℃シナリオでは、カーボンプライシングによるコスト増が想定されるものの、省エネ不動産の価値上昇が機会として見込まれます。

	社会像	リスク・機会	財務影響	対策と評価	
4℃シナリオ	気候変動が加速して、災害の規模が大きくなり、かつ頻度が増加する	【急性】 洪水が増加する	【リスク】 運営施設で洪水被害発生	<旅館・ホテル運営> 修復コスト・売上機会損失が発生	被害を最小限に抑えるためにBCPを策定することにより、影響を軽減可能
		【慢性】 気温が上昇する	【リスク】 運営施設の冷房需要増加	<旅館・ホテル運営><不動産投資・開発> 空調費用が増加	高効率空調への更新や賃料への反映により、影響軽微
	【リスク】 猛暑日増加で作業中断が増えることによる工期の長期化		<分譲マンション><不動産投資・開発> 工期の長期化により建築費が増加	猛暑日の打設が可能な低発熱コンクリートを活用することにより、影響軽微	
1.5℃シナリオ	脱炭素社会実現に向け、国内外の環境規制が強化される	カーボンプライシングが導入される	【リスク】 カーボンプライシングによる燃料コスト増加	<分譲マンション><不動産投資・開発> 建築費(材料費)の増加	販売価格や賃料への反映により、影響軽微
	環境配慮不動産への需要が増加し、企業も対応を強化する	省エネ・省CO ₂ 不動産への需要が高まる	【機会】 省エネ認証を取得した不動産や、低炭素仕様住宅などの価値が上昇	<旅館・ホテル運営> 光熱費の増加	設備更新時に高効率の空調設備へ入れ替えることにより、影響軽微
			<分譲マンション><不動産投資・開発> 賃料単価の上昇、売却価格の上昇、販売件数の増加	環境認証物件開発など、脱炭素化に向けた投資を促進	

自動車事業：4℃シナリオでは、災害復興需要による収益増が見込まれます。一方、1.5℃シナリオでは、電気自動車(EV)普及による従来ビジネスの縮小がリスクとして想定されるものの、影響は限定的です。レンタカー・カーシェア事業の拡大が機会として見込まれます。

	社会像	リスク・機会	財務影響	対策と評価	
4℃シナリオ	気候変動が加速して、災害の規模が大きくなり、かつ頻度が増加する	【リスク】 拠点の被災	大規模入札会場が被災し、自社車両が水没	入札会場を分散することにより、影響軽微	
		【機会】 災害復興需要	復興に伴う車両需要の拡大による収益増	供給責任を果たしうる適正在庫の確保	
1.5℃シナリオ	脱炭素社会実現に向け、国内外の環境規制が強化される	【リスク】 EVが普及し、メンテナンス機会や給油が減少	メンテナンス収益やAMSカード*の需要が減少	既存のAMSカードにEV充電機能を付加することにより、影響軽微	
		【リスク】 ガソリン車の中古車価格が下落	売却益が減少	適正残価を設定することにより、影響軽微	
	EVの普及が加速する	【機会】 充電インフラ、再エネ供給、バッテリーの蓄電池利用など、新たなビジネス機会の出現	各種収益機会の増加	—	
	環境配慮の意識の高まりから、消費者の嗜好が変化する	車両の所有から使用へのシフトが加速する	【機会】 レンタカー・カーシェアの需要増加	シェアリングエコノミー台頭によるレンタカー・カーシェア事業の拡大	—

*[ENEOS][COSMO][apollostation]の3ブランドが統一価格で給油できる、燃料給油用カード。

それぞれのリスク・機会に対する評価は、上記の対策をとるという前提に基づくものです。なお、対策については実施を決定しているものではありません。

TCFD提言に基づく情報開示／戦略(シナリオ分析)

航空機事業：4℃シナリオでは、気象災害によるリース機体への影響が想定されるものの、影響は限定的と考えられます。一方、1.5℃シナリオでは、カーボンプライシングなどによる顧客のコスト増が想定されるものの、その影響は軽微とみられます。高効率機の需要が高まることが考えられます。

	社会像		リスク・機会	財務影響	対策と評価
4℃シナリオ	気候変動が加速して、災害の規模が大きくなり、かつ頻度が増加する		【リスク】 気象災害により機体が損傷	顧客の修繕コスト・売上機会損失が発生	機体は動かすことが可能であるため、損傷するリスクは限定的
	1.5℃シナリオ	脱炭素社会実現に向け、国内外の環境規制が強化される	カーボンプライシングが本格的に導入される、SAF*1利用が進む	【リスク】 カーボンプライシング・SAFによる燃料コスト増加	顧客の燃料コスト増加
【機会】 SAFの需要増加			新規事業の拡大	—	

船舶事業：4℃シナリオでは、気象災害による船体への影響が想定されるものの、影響は軽微と考えられます。また、1.5℃シナリオでは、環境規制強化による建造コストの増加が想定されるものの、影響は限定的と考えられます。

	社会像		リスク・機会	財務影響	対策と評価
4℃シナリオ	気候変動が加速して、災害の規模が大きくなり、かつ頻度が増加する		【リスク】 気象災害による船体の破損の増加	修繕コストの増加や備船料収入の機会損失が発生	市場価格の変動の範囲内にとどまると想定されるため、影響軽微
1.5℃シナリオ	脱炭素社会実現に向け、国内外の環境規制が強化される		【リスク】 保有船舶の陳腐化	資産価値の下落	環境低負荷船へのポートフォリオの入れ替え
	荷主や備船先の環境配慮の意識が高まる		【リスク】 規制対応のため船体購入価格上昇	建造コストの増加	備船料に転嫁可能と考えられるため、当該影響は限定的
			【機会】 新燃料*2対応船の需要増加	投資機会の拡大	—

*1 SAF (Sustainable Aviation Fuel)：持続可能な航空燃料。化石由来の原料を使用せず、従来のジェット燃料よりも環境負荷が低い航空燃料のこと。

*2 新燃料：船舶では、LNG燃料船などの環境低負荷船や、グリーンメタノール、アンモニア、水素燃料船などのゼロエミッション船への転換が進められている。ゼロエミッション船は商用化には至っていない。

それぞれのリスク・機会に対する評価は、上記の対策をとるという前提に基づくものです。なお、対策については実施を決定しているものではありません。

TCFD提言に基づく情報開示／戦略(シナリオ分析)

ファイナンス事業(日本、米国、アジア・豪州)：4℃シナリオでは、気象災害による担保物件・顧客事業所などの被災リスクが想定されるものの、影響は軽微と考えられます。1.5℃シナリオでは、カーボンプライシングなどによる顧客のコスト増加が想定されるものの、影響は軽微と考えられます。

	社会像	リスク・機会	財務影響	対策と評価
4℃シナリオ	気候変動が加速して、災害の規模が大きくなり、かつ頻度が増加する	【リスク】 担保不動産や当社グループの所有資産(事業所・リース資産など)が被災	担保不動産や所有資産の毀損による与信コスト増加	試算した結果、被災リスクのある担保不動産の想定損害額や顧客の想定被害額は軽微であり、与信コスト増加は僅少 被害を最小限に抑えるためにBCPを策定することで、影響を軽減可能
		【リスク】 顧客の事業所が被災	顧客の事業停止や修繕コスト増加などによる与信コスト増加	
		【リスク】 自社の事業所が被災	修復コスト・売上機会損失が発生	
1.5℃シナリオ	脱炭素社会実現に向け、国内外の環境規制が強化される	【リスク】 カーボンプライシングによる顧客の営業コスト増加	顧客の業績悪化による与信コスト増加	炭素関連業種向けの投融資は限定的であり、影響軽微 —
		【機会】 再エネ事業への投融資機会の拡大	新規の投融資取引増加	

なお、オリックス銀行は2024年3月期有価証券報告書にて、TCFD 提言への取り組みについて開示しています。

生命保険事業：4℃シナリオでは、自然災害に脆弱な投融資先の企業価値下落が想定されるものの、影響は軽微と考えられます。なお、気候変動による健康被害が拡大し、死亡率・罹患率が悪化することによる支払保険金・給付金増加などの影響についても調査し、リスク把握に取り組んでいきます。1.5℃シナリオでは、GHG 排出の多い投融資先の企業価値下落が想定されるため、スコープ3(投融資先の排出量)削減を推進します。

	社会像	リスク・機会	財務影響	対策と評価
4℃シナリオ	気候変動が加速して、災害の規模が大きくなり、かつ頻度が増加する	【リスク】 自然災害に脆弱な投融資先の企業価値の下落	運用収益の毀損	投融資先は分散されており、影響軽微
1.5℃シナリオ	脱炭素社会実現に向け、国内外の環境規制が強化される	【リスク】 GHG 排出の多い投融資先の企業価値の下落	運用収益の毀損	スコープ3(投融資先の排出量)削減を推進 ・脱炭素社会への移行に貢献する事業・企業への投融資を推進 ・既存投融資先への働きかけ、投融資先の入れ替えを実施
		【機会】 再エネ事業への投融資機会の拡大	運用収益の拡大	

それぞれのリスク・機会に対する評価は、上記の対策をとるという前提に基づくものです。なお、対策については実施を決定しているものではありません。

ESGデータ

社会

社員構成(グループ連結)

		2020	2021	2022	2023	2024
社員数(名)		31,233	33,153	32,235	34,737	33,807
うち地域別	日本	23,458	25,718	24,738	27,021	25,915
	日本以外*1	7,775	7,435	7,497	7,716	7,892
うち男女別	男性	19,630	20,876	20,330	21,352	20,707
	女性	11,603	12,277	11,905	13,385	13,100
平均臨時雇用人員(名)		19,816	19,194	19,024	19,623	19,678

社員の状況*2(オリックス単体*3)

平均年齢(歳)	全体	43.4	43.8	44.2	44.5	44.5
	男性	44.9	45.2	45.4	45.4	45.2
	女性	41.3	41.9	42.7	43.3	43.5
平均勤続年数(年)	全体	16.1	17.3	17.8	18.1	18.0
	男性	16.3	17.6	17.9	17.8	17.5
	女性	15.8	17.0	17.7	18.3	18.5
離職率*4(%)	全体	4.1	3.3	4.6	5.2	4.8
	男性	5.2	4.4	6.6	7.1	6.7
	女性	2.7	1.9	2.1	2.7	2.5
女性社員比率(%)		42.9	43.3	44.0	44.2	44.6
中途採用社員比率(%)		40.3	40.1	39.8	40.3	41.0
海外籍社員比率(%)		2.0	2.0	1.9	1.9	2.0

労働時間・休暇取得(オリックス単体)

年次有給休暇取得	取得日数(日)	15.1	13.3	14.1	14.9	15.1
	取得率(%)	80.6	71.3	75.0	79.7	81.9
月平均労働時間(時間)		150.8	156.4	157.4	157.3	156.7
月平均法定外労働時間(時間)		3.6	6.0	6.1	5.8	5.2

報酬(オリックス単体)

平均年間給与(円)	8,711,932	8,583,327	8,852,516	9,100,288	9,203,700
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

男女の賃金の差異*5(男性の賃金に対する女性の賃金の割合)(オリックス単体)(2024年3月末時点)

全社員	うち正規雇用社員	うち有期雇用社員・アルバイト
62.2%	61.7%	68.8%

研修(オリックス単体)

年間総研修時間(時間)	30,931	42,022	45,548	86,429	135,998
社員一人当たり年平均研修時間(時間)	8.3	11.3	12.5	24.0	37.6
社員一人当たり年平均研修費用(円)	90,810	55,520	67,285	98,646	112,825

*1 日本以外:輸送機器、ORIX USA、ORIX Europe、アジア・豪州の4セグメントの社員合計。

*2 社員の状況:役員を除く。

*3 オリックス単体:2024年3月末の社員数は2,929名、グループ連結社員数の8%。

*4 離職率:定年退職者、グループ内転籍者を含む。

*5 男女の賃金の差異:出向者については、他社から対象会社への受入出向者を含み、対象会社から他社への外部出向者を除いて集計。

※上記以外のグループ連結およびオリックス単体の人材関連データ、グループ9社(2023年3月期まではグループ10社)の人材関連データは[こちら](#)をご参照ください。

女性管理職*6(オリックス単体)

		2020	2021	2022	2023	2024
女性管理職	人数(名)	451	474	512	529	554
	比率(%)	25.3	26.2	28.6	29.8	31.7
新規管理職登用に占める女性比率(%)		35.3	35.3	54.2	50.0	61.2

出産・育児関連(オリックス単体)

ワーキングマザー	人数(名)	637	723	749	767	775
	比率*7(%)	40.2	45.1	46.8	48.2	48.0
育児休暇取得(女性)*8	取得人数(名)	53	60	59	61	46
	取得率(%)	110.4	92.3	111.3	107.0	109.5
育児休暇および育児特別休暇取得(男性)*9	取得人数(名)	49	54	52	61	51
	取得率(%)	63.6	76.0	83.8	91.0	96.2
育児休暇後の復職率*10	男性(%)	—	100.0	100.0	100.0	100.0
	女性(%)	92.3	97.0	94.4	97.0	98.1
復職後の定着率*11	男性(%)	100.0	—	100.0	83.3	88.8
	女性(%)	97.2	96.6	100.0	100.0	98.4

介護関連(オリックス単体)

介護休暇取得人数	男性(名)	25	14	14	17	29
	女性(名)	47	35	40	45	59
介護休職取得人数	男性(名)	0	0	0	0	0
	女性(名)	1	1	1	0	3

採用(オリックス単体)

採用人数合計(名)	127	127	101	147	205	
うち新卒採用	男性(名)	42	35	21	30	30
	女性(名)	31	33	19	14	42
うち中途採用	男性(名)	40	47	51	84	105
	女性(名)	14	12	10	19	28
女性採用比率(%)	35.4	35.4	28.7	22.4	34.1	
中途採用比率(%)	42.5	46.4	60.3	70.0	64.8	

健康と安全(オリックス単体)

ストレスチェック受検率(%)	87.7	88.7	89.1	91.8	93.0
ストレスチェック高ストレス者比率(%)	9.1	6.0	7.9	7.9	7.7
労働災害発生件数(件)	3	1	2	3	2
死亡災害件数(件)	0	0	0	0	0

*6 管理職:同一事業所において、課長のほかに、呼称、構成員に関係なく、その職務の内容および責任の程度が「課長級」に相当する者(ただし、一番下の職階ではない)。

*7 ワーキングマザー比率:女性社員に占めるワーキングマザーの割合。

*8 育児休暇取得(女性):前年度に出生した社員の数に対する、前年度に育児休暇を取得した社員の数の割合。取得者には前年以前に子が生まれたが当該年度には取得せずに、前年に新たに取得した人数が含まれるため、取得率が100%を超えることがある。

*9 育児休暇および育児特別休暇取得(男性):前年度に子が生まれた男性労働者の数に対する、前年中に新たに育児休暇または育児特別休暇を取得した社員の数の割合。取得者には前年以前に子が生まれたが当該年度には取得せずに、前年になって新たに取得した人数が含まれるため、取得率が100%を超えることがある。育児特別休暇:0歳児の子を養育する社員で、当該子での育児休暇を取得していない社員に対して、特別休暇を付与する制度。男性社員の育児参加機会を拡充し、仕事と家庭の両立への意識を高めることによって、男女ともに働きやすい職場づくりを目指し導入。

*10 育児休暇後の復職率:(2024年3月期の場合)2024年3月期中に育児休暇終了日を迎えた社員数に対し、復職した社員の割合。

*11 復職後の定着率:(2024年3月期の場合)2023年3月期中に復職した社員数に対し、2024年3月末時点で在籍している社員の割合。

ESGデータ

ガバナンス

取締役会の開催回数、出席率および構成

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
取締役会 開催回数(回)	9	8	9	8	8
取締役会 出席率	96%	100%	99%	100%	100%
取締役 人数(名)	12	12	11	11	11
うち社外取締役人数(名)	6	6	6	6	6
社外取締役比率	50.0%	50.0%	54.5%	54.5%	54.5%
うち女性取締役人数(名)	2	2	2	2	2
女性取締役比率	16.6%	16.6%	18.1%	18.1%	18.1%

委員会の開催回数および出席率

	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
指名委員会 開催回数(回)	5	5	7	6	7
指名委員会 出席率	95%	100%	100%	100%	100%
監査委員会 開催回数(回)	8	11	12	14	14
監査委員会 出席率	96%	97%	97%	98%	100%
報酬委員会 開催回数(回)	6	4	4	4	5
報酬委員会 出席率	100%	100%	100%	100%	100%

国別納付税額

2023年3月期			2024年3月期		
国	納付税額(百万円)	国別割合	国	納付税額(百万円)	国別割合
日本	162,667	86.9%	アメリカ	17,277	492.7%
アメリカ	7,294	3.9%	スペイン	4,443	126.7%
オランダ	2,549	1.4%	オランダ	1,839	52.5%
スイス	2,013	1.1%	マレーシア	1,396	39.8%
その他	12,723	6.8%	その他	-21,449	-611.6%
合計	187,246	100.0%	合計	3,507	100.0%

※納付税額は、税務当局に提出を行う国別報告書に基づいて掲載しています。

※2024年3月期については、日本は過年度の反動により還付となっています。

- ▶ P.62 2024年3月期の取締役会および委員会の出席回数・出席率(取締役別)
- ▶ P.64 取締役が所有する当社の株式数(2024年3月期有価証券報告書提出日時点)
- ▶ P.64 役員報酬の内容(2024年3月期)

ESG インデックスへの組み入れ

オリックスは、2024年3月現在、次のESGインデックスの構成銘柄に組み入れられています。

- MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
- MSCI日本株女性活躍指数(WIN)
- S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- FTSE Blossom Japan Index
- FTSE4Good Developed Index
- Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

その他のデータについては以下をご参照ください。

- ▶▶▶ [賛同するイニシアチブ](#)
- ▶▶▶ [ESG評価機関による評価](#)
- ▶▶▶ [サステナビリティに関連する方針・データ](#)



11年間の連結要約財務データ

2014年から2024年3月31日に終了した事業年度

(百万円)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
財政状態:											
リース純投資	¥1,094,073	¥ 1,216,454	¥ 1,190,136	¥ 1,204,024	¥ 1,194,888	¥ 1,155,632	¥ 1,080,964	¥ 1,029,518	¥ 1,057,973	¥ 1,087,563	¥ 1,155,023
営業貸付金	2,315,555	2,478,054	2,592,233	2,815,706	2,823,769	3,277,670	3,779,697	3,705,660	3,899,503	3,905,026	3,958,814
オペレーティング・リース投資	1,379,741	1,296,220	1,349,199	1,313,164	1,344,926	1,335,959	1,400,001	1,408,189	1,463,202	1,537,178	1,868,574
投資有価証券	1,214,452	2,846,257	2,344,792	2,026,512	1,729,455	1,928,916	2,186,896	2,578,023	2,761,698	2,852,378	3,263,079
事業用資産	295,863	278,100	327,016	398,936	434,786	441,632	562,485	491,855	561,846	620,994	689,573
総資産	9,063,517	11,439,874	10,992,918	11,231,895	11,425,982	12,174,917	13,067,528	13,563,082	14,280,684	15,289,385	16,322,100
長短借入債務および預金	5,363,968	5,701,356	5,685,014	5,753,059	5,890,720	6,423,512	6,847,889	7,041,887	7,142,843	7,964,864	8,446,306
長短借入債務	4,157,555	4,413,976	4,286,542	4,138,451	4,133,258	4,495,771	4,616,186	4,724,102	4,866,685	5,718,519	6,200,471
D/Eレシオ											
長短借入債務および預金/株主資本(倍)	2.8	2.7	2.5	2.3	2.2	2.2	2.3	2.3	2.2	2.2	2.1
長短借入債務/株主資本(倍)	2.2	2.1	1.9	1.7	1.5	1.6	1.5	1.6	1.5	1.6	1.6
長期借入比率(%)	93	94	92	93	93	93	93	93	91	91	91
当社株主資本	1,919,346	2,152,198	2,310,431	2,507,698	2,682,424	2,897,074	2,993,608	3,028,456	3,304,196	3,543,607	3,941,466
当社株主資本比率(%)	21.2	18.8	21.0	22.3	23.5	23.8	22.9	22.3	23.1	23.2	24.1
収益および費用:											
営業収益	¥1,375,292	¥ 2,174,283	¥ 2,369,202	¥ 2,678,659	¥ 2,862,771	¥ 2,434,864	¥ 2,283,000	¥ 2,292,357	¥ 2,508,043	¥ 2,663,659	¥ 2,814,361
営業費用	1,172,244	1,917,454	2,081,461	2,349,435	2,526,576	2,105,426	2,010,648	2,033,884	2,215,160	2,327,736	2,453,648
貸倒引当金繰入額	13,838	11,631	11,717	22,667	17,265	22,525	24,425	—	—	—	—
信用損失費用	—	—	—	—	—	—	—	16,275	5,388	8,117	20,968
税引前当期純利益	286,339	344,017	391,302	424,965	435,501	395,730	412,561	287,561	509,447	392,178	469,975
当社株主に帰属する当期純利益	187,364	234,948	260,169	273,239	313,135	323,745	302,700	192,384	317,376	290,340	346,132
ROA(%)	2.14	2.29	2.32	2.46	2.76	2.74	2.40	1.44	2.28	1.96	2.19
ROE(%)	10.5	11.5	11.7	11.3	12.1	11.6	10.3	6.4	10.0	8.5	9.2
1株当たり(円):											
当社株主に帰属する当期純利益:											
基本的	¥ 147.75	¥ 179.47	¥ 198.73	¥ 208.88	¥ 244.40	¥ 252.92	¥ 237.38	¥ 155.54	¥ 263.72	¥ 245.98	¥ 298.55
希薄化後	143.20	179.21	198.52	208.68	244.15	252.70	237.17	155.39	263.42	245.65	298.05
当社株主資本	1,465.77	1,644.60	1,764.34	1,925.17	2,095.64	2,263.41	2,386.35	2,487.77	2,768.72	3,027.93	3,422.94
配当金	23.00	36.00	45.75	52.25	66.00	76.00	76.00	78.00	85.60	85.60	98.60
セグメント:											
セグメント利益	¥ 322,619	¥ 337,543	¥ 403,437	¥ 447,308	¥ 462,809	¥ 438,298	¥ 458,059	¥ 331,497	¥ 555,851	¥ 448,510	¥ 561,521
セグメント資産	8,968,734	11,131,987	10,782,609	11,015,440	11,161,820	11,752,421	13,058,664	13,307,279	14,058,463	14,703,812	16,022,129
セグメント資産当期純利益率(ROA)(%)	2.34	2.34	2.37	2.51	2.82	2.83	2.44	1.46	2.32	2.02	2.25
従業員数(名)	25,977	31,035	33,333	34,835	31,890	32,411	31,233	33,153	32,235	34,737	33,807

(注1) 配当金は、該当決算期に対する1株当たり配当金額を表示しています。

(注2) 2015年3月期より、連結貸借対照表および連結損益計算書の分類方法を変更しています。この変更により、過年度についても組替表示しています。

(注3) 2015年3月期より、当社と株式会社大京との会計期間の差異を解消しました。この変更により、遡及的に調整しています。

(注4) 2017年3月期より、会計基準書アップデート第2015-03号(債券発行コストに関する表示の簡素化—会計基準編纂書835-30(利息—利息の帰属計算))を過年度の連結財務諸表に遡って適用しています。

(注5) 2019年3月期より、リース債権、貸付債権等の金融資産を証券化するためのVIEについては、セグメント収益・セグメント利益・セグメント資産に含めて計上しており、過年度の財務諸表に遡って適用しています。

(注6) 2020年3月期より、会計基準書アップデート第2016-02号(会計基準編纂書842(リース))を適用しており、ファイナンス・リース投資をリース純投資に組み替えています。

(注7) 2020年3月期より、会計基準アップデート第2018-20号(貸手の処理についての限定的な改善—会計基準編纂書842(リース))を適用しており、貸手のファイナンス・リースおよびオペレーティング・リースに係る税金等の特定の費用に関して、損益計算書の表示方法を変更しています。

(注8) 2021年3月期より、事業セグメントの区分を再編しており、セグメント利益・セグメント資産を過年度に遡って組替再表示しています。

(注9) 2021年3月期より、事業部門への経費の配賦方法を変更し、セグメント利益の算定方法を変更しています。これに伴い、セグメント利益を過年度に遡って組替再表示しています。

(注10) 2021年3月期より、会計基準書アップデート第2016-13号(金融商品の信用損失の測定—会計基準編纂書326(信用損失))を適用しており、貸倒引当金繰入額を信用損失費用に組み替えています。

(注11) 2022年3月期より、支払利息、販売費および一般管理費のセグメントへの配賦方法を変更しています。これに伴い、セグメント利益を過年度に遡って組替再表示しています。

(注12) 2022年3月期より、環境エネルギーセグメントで行っていたリース事業の一部を、法人営業・メンテナンスリースセグメントに移管しています。これに伴い、セグメント利益・セグメント資産を過年度に遡って組替再表示しています。

(注13) 2023年3月期より、支払利息、販売費および一般管理費等のセグメントへの配賦方法を変更しています。これに伴い、セグメント利益を過年度に遡って組替再表示しています。

(注14) 2024年3月期より、セグメント間の協業に係る利益配分の算入対象を広げてセグメント利益を算出しています。これに伴い、セグメント利益を過年度に遡って組替再表示しています。

(注15) 2024年3月期、会計基準書アップデート第2018-12号(長期保険契約に関する会計処理の限定的な改善—会計基準編纂書944(金融サービス—保険))を2022年3月期に遡って適用しています。

(注16) 2024年3月期より、持分法投資の表示方法を変更しています。これに伴い、2020年3月期に遡って組替再表示しています。

(注17) 2025年3月期より、支払利息の各セグメントへの配賦方法を一部変更しています。これに伴い、セグメント利益を過年度に遡って組替再表示しています。

(注18) 2025年3月期より、セグメント資産の対象に現金および現金等価物や受取手形、売掛金および未収入金等を含める方法に変更しています。これに伴い、セグメント資産を過年度に遡って組替再表示しています。

連結貸借対照表

2022年、2023年および2024年3月31日に終了した事業年度

	(百万円)		
	2022	2023	2024
資産の部:			
現金および現金等価物	¥ 954,827	¥ 1,231,860	¥ 1,032,810
使途制限付現金	136,985	135,048	152,497
リース純投資	1,057,973	1,087,563	1,155,023
営業貸付金 <small>(公正価値オプションを選択し、公正価値評価した以下の金額を含む) 2022年3月31日 151,061百万円 2023年3月31日 197,041百万円 2024年3月31日 129,959百万円</small>	3,899,503	3,905,026	3,958,814
信用損失引当金	(71,415)	(65,373)	(58,110)
オペレーティング・リース投資	1,463,202	1,537,178	1,868,574
投資有価証券 <small>(公正価値オプションを選択し、公正価値評価した以下の金額を含む) 2022年3月31日 19,353百万円 2023年3月31日 25,386百万円 2024年3月31日 35,696百万円</small>	2,761,698	2,852,378	3,263,079
事業用資産	561,846	620,994	689,573
持分法投資	1,033,741	1,062,410	1,313,887
受取手形、売掛金および未収入金	359,949	441,803	401,368
棚卸資産	139,563	169,021	227,359
社用資産	240,421	253,649	248,458
その他資産 <small>(公正価値オプションを選択し、公正価値評価した以下の金額を含む) 2022年3月31日 5,214百万円 2023年3月31日 4,676百万円 2024年3月31日 2,786百万円</small>	1,742,391	2,057,828	2,068,768
資産合計	¥14,280,684	¥15,289,385	¥16,322,100

	(百万円)		
	2022	2023	2024
負債の部:			
短期借入債務	¥ 439,639	¥ 508,796	¥ 574,095
預金	2,276,158	2,246,345	2,245,835
支払手形、買掛金および未払金	291,422	366,851	362,504
保険契約債務および 保険契約者勘定 <small>(公正価値オプションを選択し、公正価値評価した以下の金額を含む) 2023年3月31日 163,734百万円 2024年3月31日 167,207百万円</small>	1,912,698	1,832,057	1,892,510
未払法人税等:			
当期分	115,340	25,199	65,534
繰延分	346,001	429,063	505,190
長期借入債務	4,427,046	5,209,723	5,626,376
その他負債	1,040,202	1,056,084	1,025,446
負債合計	10,866,506	11,674,118	12,297,490
償還可能非支配持分	—	945	2,645
契約債務および偶発債務			
資本の部:			
資本金	221,111	221,111	221,111
発行可能株式総数		2,590,000,000株	
発行済株式の総数			
2022年3月31日		1,258,277,087株	
2023年3月31日		1,234,849,342株	
2024年3月31日		1,214,961,054株	
資本剰余金	260,479	233,169	233,457
利益剰余金	2,914,558	3,054,448	3,259,730
その他の包括利益累計額:			
未実現有価証券評価損益	(72,892)	(183,034)	(250,806)
保険契約債務割引率変動影響	37,536	164,516	257,785
金融負債評価調整	221	275	84
確定給付年金制度	(8,072)	(3,617)	9,670
為替換算調整勘定	61,914	155,912	324,208
未実現デリバティブ評価損益	2,788	22,083	16,207
小計	21,495	156,135	357,148
自己株式(取得価額)	(113,447)	(121,256)	(129,980)
2022年3月31日		64,877,309株	
2023年3月31日		64,543,473株	
2024年3月31日		63,475,848株	
当社株主資本合計	3,304,196	3,543,607	3,941,466
非支配持分	109,982	70,715	80,499
資本合計	3,414,178	3,614,322	4,021,965
負債・資本合計	¥14,280,684	¥15,289,385	16,322,100

(注1) 2022年3月31日、2023年3月31日および2024年3月31日において、保有自己株式数には、役員報酬BIP信託が保有する株式数、それぞれ1,963,282株、2,800,866株および2,727,686株を含めています。
(注2) 2024年3月期第1四半期より、会計基準書アップデート第2018-12号(長期保険契約に関する会計処理の限定的な改善—会計基準編纂書944(金融サービス—保険))を2022年3月期に遡って適用しています。
(注3) 2024年3月期より、持分法投資の表示方法を変更しています。これに伴い、過年度に遡って組替再表示しています。

連結損益計算書

2022年、2023年および2024年3月31日に終了した事業年度

	(百万円)		
	2022	2023	2024
営業収益:			
金融収益	¥ 281,701	¥ 319,478	¥ 348,001
有価証券売却・評価損益および受取配当金	42,076	27,850	33,023
オペレーティング・リース収益	450,454	499,541	535,490
生命保険料収入および運用益	481,810	494,070	558,923
商品および不動産売上高	435,398	392,569	373,914
サービス収入	816,604	930,151	965,010
営業収益合計	2,508,043	2,663,659	2,814,361
営業費用:			
支払利息	68,232	127,618	188,328
オペレーティング・リース原価	322,070	336,987	356,760
生命保険費用	363,569	373,906	433,863
商品および不動産売上原価	381,119	333,009	268,627
サービス費用	495,110	571,127	560,101
その他の損益	20,494	14,445	(4,671)
販売費および一般管理費	522,782	559,406	627,633
信用損失費用	5,388	8,117	20,968
長期性資産評価損	35,666	2,297	1,724
有価証券評価損	730	824	315
営業費用合計	2,215,160	2,327,736	2,453,648
営業利益	292,883	335,923	360,713
持分法投資損益	24,565	22,081	36,774
子会社・関連会社株式売却損益および清算損	191,999	33,000	72,488
パーゲン・パーチェス益	—	1,174	—
税引前当期純利益	509,447	392,178	469,975
法人税等	186,594	95,245	131,388
当期純利益	322,853	296,933	338,587
非支配持分に帰属する当期純利益(損失)	5,477	6,561	(7,682)
償還可能非支配持分に帰属する当期純利益(損失)	—	32	137
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 317,376	¥ 290,340	346,132

(注1) 2024年3月期より、会計基準書アップデート第2018-12号(長期保険契約に関する会計処理の限定的な改善—会計基準編纂書944(金融サービス—保険))を2022年3月期に遡って適用しています。

(注2) 2024年3月期より、持分法投資の表示方法を変更しています。この変更により、過年度の損益計算書についても組替再表示しています。

連結包括利益計算書

2022年、2023年および2024年3月31日に終了した事業年度

	(百万円)		
	2022	2023	2024
当期純利益	¥322,853	¥296,933	¥338,587
その他の包括利益(損失)			
未実現有価証券評価損益	(56,684)	(110,166)	(67,762)
保険契約債務割引率変動調整	62,177	126,980	93,269
金融負債評価調整	(337)	54	(191)
確定給付年金制度	13,002	4,448	13,293
為替換算調整勘定	105,693	94,707	173,304
未実現デリバティブ評価損益	15,070	19,670	(5,875)
その他の包括利益(損失) 計	138,921	135,693	206,038
当期包括利益	461,774	432,626	544,625
非支配持分に帰属する当期包括利益	12,137	12,059	(3,035)
償還可能非支配持分に帰属する当期包括利益(損失)	—	(17)	350
当社株主に帰属する当期包括利益	¥449,637	¥420,584	547,310

(注1) 2024年3月期より、会計基準書アップデート第2018-12号(長期保険契約に関する会計処理の限定的な改善—会計基準編纂書944(金融サービス—保険))を2022年3月期に遡って適用しています。

(注2) 2023年4月1日よりLDTI基準を適用し、2021年4月1日を移行日として修正遡及アプローチを適用しています。

資産・収益のセグメント別内訳

(2024年3月31日に終了した事業年度)

(百万円)

セグメント資産・主な内容	法人営業・メンテナンスリース		不動産		事業投資・コンセッション		環境エネルギー		保険	
セグメント資産・主な内容		1,777,320		1,110,087		1,066,647		976,434		2,921,927
リース純投資	法人向けリース・割賦、自動車リース	567,735	建物賃貸借	51,978	—	1,238	省エネルギー設備のリース	3,104	—	—
営業貸付金	法人融資、サービスの買取債権	346,840	—	52	投資先への貸付金	115,629	—	2,255	—	11,792
オペレーティング・リース投資	自動車・電子計測器等のリース、レンタル	535,655	賃貸不動産	278,191	投資先の事業関連資産	56,286	—	250	運用資産(賃貸不動産)	26,876
投資有価証券	上場株式	36,683	ファンド投資	4,036	上場株式、ファンド投資	36,729	—	571	公社債等の運用資産	2,236,495
事業用資産・サービス資産	太陽光発電施設(九電工との共同事業)	17,404	運営不動産	165,387	投資先の事業関連資産	41,416	環境エネルギー関連施設、設備	453,252	—	—
棚卸資産	—	928	分譲マンション	174,990	投資先の事業関連資産	47,553	—	2,463	—	—
賃貸資産前渡金	—	3,400	開発中の賃貸不動産	114,649	—	5	—	—	—	—
持分法投資	新規事業など、合併事業への出資	14,984	共同開発の賃貸不動産	143,751	コンセッション事業への出資、PE投資	118,310	海外の発電事業への出資	219,018	ファンド投資	29,742
事業用資産前渡金	—	—	開発中の運営不動産	8,183	—	4,466	開発中の環境エネルギー関連施設、設備	44,962	—	—
営業権、企業結合で取得した無形資産	—	28,693	—	52,898	—	351,202	—	121,174	—	4,452
セグメント収益・主な内容		444,959		471,692		379,168		165,598		563,869
金融収益	融資の利息収入、法人向けリース・割賦収益、自動車リース収益	61,428	建物賃貸借の賃料収入	6,134	—	6,679	省エネルギー設備のリース収益	1,478	—	300
有価証券売却・評価損益および受取配当金	上場株式の売却益・評価損益	2,626	—	857	投資先の株式売却益、配当、ファンドの取込損益	1,207	—	1,784	—	—
オペレーティング・リース収益	自動車・電子計測器等のリース、レンタル収益、中古車売却益	266,871	賃貸不動産の賃料収入、売却益	50,205	投資先のリース収益	41,529	—	79	—	—
生命保険料収入および運用益	—	—	—	—	—	—	—	—	生命保険料収入、資産運用損益	561,533
商品および不動産売上高	中古レンタル品の売上高	3,934	分譲マンションの販売収入	111,013	投資先企業の商品売上高	249,085	—	3,771	—	—
サービス収入	各種手数料、自動車メンテナンスサービス収入	110,100	運営事業収入、アセットマネジメント収入	303,483	投資先のサービス収入	80,668	環境エネルギー関連収入、売却益	158,486	—	2,036

資産・収益のセグメント別内訳 (2024年3月31日に終了した事業年度)

(百万円)

	銀行・クレジット		輸送機器		ORIX USA		ORIX Europe		アジア・豪州		合計
セグメント資産・主な内容		2,934,217		1,169,641		1,694,484		662,139		1,709,233	16,022,129
リース純投資	—	—	—	—	—	505	—	—	リース・割賦	530,426	1,154,986
営業貸付金	投資用不動産ローン、 カードローン	2,378,183	船舶の買取債権	60,468	法人融資	699,384	—	—	法人融資	343,936	3,958,539
オペレーティング・リース投資	—	—	航空機や船舶のリース	557,867	—	9,858	—	—	自動車リース	395,573	1,860,556
投資有価証券	公社債等の運用資産	311,237	—	11,960	地方債・CMBS投資、 ファンド投資	509,172	シードキャピタル	82,568	ファンド投資	33,520	3,262,971
事業用資産・サービス資産	—	—	—	—	モーゲージサービシング権	79,747	—	—	—	1,849	759,055
棚卸資産	—	—	—	733	—	159	—	—	—	224	227,050
賃貸資産前渡金	—	—	—	9,232	—	—	—	—	—	3,017	130,303
持分法投資	オリックス・クレジットに対する 保有持分	43,601	Avolonへの出資	399,061	PE投資	61,415	—	11,907	PE投資	271,682	1,313,471
事業用資産前渡金	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	57,611
営業権、企業結合で取得した無形資産	—	—	—	—	—	176,785	—	364,773	—	7,313	1,126,404
セグメント収益・主な内容		88,574		65,191		173,426		227,151		225,293	2,804,921
金融収益	投資用不動産ローンや カードローンの利息収入	80,653	—	7,769	融資やCMBSの利息収入	112,545	—	2,409	リース・割賦収益、 融資の利息収入	70,836	350,231
有価証券売却・評価損益および 受取配当金	—	600	—	(130)	投資先の株式売却益、ファンド 取込損益、地方債売却益	6,446	シードキャピタル取込損益	10,711	ファンド取込損益	7,885	31,989
オペレーティング・リース収益	—	—	航空機や船舶の リース収益・売却益	48,074	—	1,225	—	—	自動車リース収益、 中古車売却益	122,624	530,606
生命保険料収入および運用益	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	561,532
商品および不動産売上高	—	—	—	97	—	602	—	—	—	425	368,926
サービス収入	—	7,321	投資アレンジフィー、 アセットマネジメント収入	9,381	アセットマネジメント収入	52,608	アセットマネジメント収入	214,031	自動車メンテナンス サービス収入	23,523	961,637

グループ会社一覧 (2024年3月31日現在)

会社名	主な事業内容	設立(取得)	オリックスグループ 出資比率
法人営業・メンテナンスリース			
オリックス自動車株式会社	自動車リース、レンタカー、カーシェアリング、中古車販売・売却サポート	1973年 6月	100%
オリックス・レンテック株式会社	電子計測器・IT関連機器等のレンタルおよびリース	1976年 9月	100%
オリックス・キャピタル株式会社	ベンチャーキャピタル	1983年10月	100%
オリックス債権回収株式会社	サービシング	1999年 4月	100%
エヌエスリース株式会社	リース、融資、その他金融サービス	(2002年 7月)	100%
オリックス徳島株式会社	リース、その他金融サービス	(2005年10月)	95%
オリックス・ローン事務センター株式会社	個人向けローンの顧客対応、資産管理	2009年 5月	99%
筑波リース株式会社	リース	(2010年 6月)	95%
株式会社キューコーリース	リース、その他金融サービス	(2012年 1月)	85%
淀川変圧器株式会社	受変電・発電設備機器、各種変圧器、キュービクル等の製造、レンタル、販売	(2018年 1月)	100%
不動産			
オリックス・インテリア株式会社	不動産賃貸、駐車場事業	(1987年 1月)	100%
オリックス・ホテルマネジメント株式会社	旅館・ホテル・研修所運営	1997年 1月	100%
オリックス不動産株式会社	不動産の投資・開発・賃貸・運営・管理	1999年 3月	100%
オリックス・アセットマネジメント株式会社	不動産投資運用業	2000年 9月	100%
株式会社調布自動車学校	自動車教習所運営	(2005年12月)	100%
オリックス不動産投資顧問株式会社	不動産投資運用、投資助言・代理	2007年 9月	100%
オリックス水族館株式会社	水族館運営	2011年 4月	100%
株式会社大京	不動産開発・販売、都市開発	(2019年 1月)	100%
株式会社穴吹工務店	不動産開発・販売、建設請負	(2019年 1月)	100%
株式会社大京アステージ	マンション管理、修繕工事、居住者サービス	(2019年 1月)	100%
株式会社穴吹コミュニティ	マンション管理、修繕工事、居住者サービス	(2019年 1月)	100%
株式会社大京穴吹建設	マンション修繕工事、土木建築工事、建物診断・耐震補強工事	(2019年 1月)	100%
株式会社大京穴吹不動産	不動産の売買・仲介・賃貸借・管理	(2019年 1月)	100%
オリックス・ファシリティーズ株式会社	総合ビル・賃貸マンション・その他不動産管理、不動産仲介、建築工事	(2019年 1月)	100%

会社名	主な事業内容	設立(取得)	オリックスグループ 出資比率
環境エネルギー			
オリックス環境株式会社	金属等再資源化物の取引、廃棄物の収集・運搬、中間処理	1998年 4月	100%
オリックス資源循環株式会社	廃棄物の再資源化	2002年 9月	100%
株式会社ユビテック	IoTソリューションの開発・提供、電子機器の設計・製造・品質保証、ソフトウェアの設計・開発・保守	(2010年 7月)	57%
ONEエネルギー株式会社	太陽光パネル・蓄電システムなどの販売およびリース・レンタル等	2013年 3月	70%
ジークライト株式会社	廃棄物最終処分場運営、ゼオライト採掘・販売	(2017年 2月)	100%
オリックス・リニューアブルエナジー・マネジメント株式会社	再生可能エネルギーを利用した発電所の運営・管理・保守	2018年 6月	100%
保険			
オリックス生命保険株式会社	生命保険事業	1991年 4月	100%
ライフタイムコンサルティング株式会社	保険代理業	2012年10月	100%
銀行・クレジット			
オリックス銀行株式会社	銀行事業	(1998年 4月)	100%
輸送機器			
オリックス・マリタイム株式会社	船舶関連事業	1977年11月	100%
三徳船舶株式会社	船舶関連事業	(2024年 2月)	100%
本社管理部門(セグメントには配分されない事業)			
オリックス保険サービス株式会社	保険代理業	1976年 9月	100%
オリックス・システム株式会社	情報システム開発・運用	1984年 3月	100%
オリックス野球クラブ株式会社	プロ野球球団経営	(1988年10月)	100%
株式会社大阪シティドーム	多目的ホールの経営・管理、スポーツ等各種イベントの企画・制作・運営	(2006年 9月)	90%
オリックス・ビジネスセンター沖縄株式会社	事務センター、コンタクトセンター	1999年11月	100%
オリックス業務支援株式会社	事務代行、施設管理・運営	2007年 4月	100%

▶▶▶ [グループ会社一覧](#)



グループ会社一覧 (2024年3月31日現在)

会社名	国(地域)名*1	主な事業内容	設立(取得)	オリックスグループ 出資比率
海外				
ORIX Corporation USA	米国	法人向け金融サービス	1981年 8月	100%
Boston Partners Global Investors, Inc.	米国	資産運用	(2013年 7月)	100%
Harbor Capital Advisors, Inc.	米国	資産運用	(2013年 7月)	100%
Lument Real Estate Capital Holdings, LLC	米国	ローン組成、資産運用	2013年 9月	100%
Boston Financial Investment Management, L.P.	米国	ファンド組成・運用	(2016年 7月)	100%
NXT Capital Group, LLC	米国	ローン組成、資産運用	(2018年 8月)	100%
ORIX Asia Limited	香港	リース、融資、自動車リース、銀行事業	1971年 9月	100%
ORIX Asia Capital Limited	香港	エクイティ投資、融資	1973年 7月	100%
ORIX Finance Services Hong Kong Limited	香港	リース、融資、個人向け金融サービス業	(2002年 5月)	100%
ORIX Asia Asset Management Limited	香港	投資顧問・資産運用	2021年 3月	100%
ORIX Taiwan Corporation	台湾	リース、割賦、保険代理業	(1991年 2月)	100%
ORIX Auto Leasing Taiwan Corporation	台湾	自動車リース	1998年 4月	100%
ORIX Taiwan Asset Management Company	台湾	不良債権投資、サービシング	2004年11月	100%
ORIX Capital Korea Corporation	韓国	自動車リース、リース、融資	2004年 2月	100%
ORIX Private Equity Korea Corporation	韓国	ファンド運営・管理	2010年 3月	100%
ORIX China Corporation	中国	リース、レンタル	2005年 8月	50%
ORIX (China) Investment Co., Ltd.	中国	リース、エクイティ投資、 その他金融サービス	2009年12月	100%
ORIX China Industrial Holdings Limited	中国	リース、エクイティ投資、 その他金融サービス	2021年 9月	50%

会社名	国(地域)名*1	主な事業内容	設立(取得)	オリックスグループ 出資比率
ORIX Leasing Singapore Limited	シンガポール	リース、割賦、融資	1972年 9月	50%
ORIX Investment and Management Private Limited	シンガポール	エクイティ投資、融資	1981年 5月	100%
ORIX Leasing Malaysia Berhad	マレーシア	リース、融資	1973年 9月	100%
PT. ORIX Indonesia Finance	インドネシア	リース、自動車リース	1975年 4月	85%
PT Sinar Mitra Sepadan Finance	インドネシア	個人事業者および個人向け中古車ローン	(2015年11月)	85%
ORIX METRO Leasing and Finance Corporation	フィリピン	リース、自動車リース、融資	1977年 6月	40%
Thai ORIX Leasing Co., Ltd.	タイ	リース、自動車リース、レンタカー	1978年 6月	96%
OLP Financial Services Pakistan Limited*2	パキスタン	機械設備リース、自動車リース、融資	1986年 7月	49%
ORIX Auto Infrastructure Services Limited	インド	自動車リース、ITリース、レンタカー、リース、 商用車担保ローン、不動産担保ローン	1995年 3月	99%
ORIX Australia Corporation Limited	オーストラリア	自動車リース、トラックレンタル	1986年 7月	100%
ORIX New Zealand Limited	ニュージーランド	自動車リース	1988年12月	100%
ORIX Aviation Systems Limited	アイルランド	航空機リース、資産管理	1991年 3月	100%
ORIX Corporation Europe N.V.	オランダ	欧州事業統括会社	(2013年 7月)	100%
Robeco Institutional Asset Management B.V. (RIAM)	オランダ	資産運用	(2013年 7月)	100%
Transtrend B.V.	オランダ	資産運用	(2013年 7月)	100%
ORIX Corporation UK Limited	英国	エクイティ投資	2018年 1月	100%
Gravis Capital Management Ltd.	英国	ファンド運営・管理	(2021年 1月)	70%
Elawan Energy S.L.	スペイン	風力および太陽光発電所の開発・運営	(2021年 7月)	100%

*1 上記以外にも拠点を設け、合計約30カ国・地域に展開しています。

*2 上場している企業です。

会社概要・株式情報・投資家メモ

会社概要 (2024年3月31日現在)

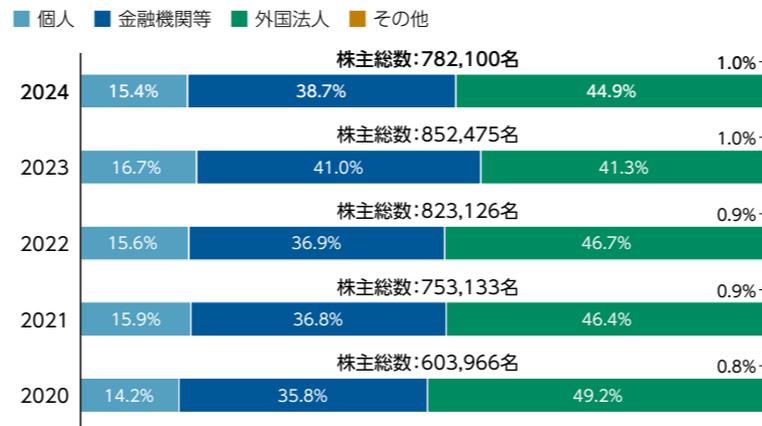
社名(商号)	オリックス株式会社 (英文社名)ORIX Corporation
設立年月日	1964年4月17日
本社所在地	〒105-5135 東京都港区浜松町2丁目4番1号 世界貿易センタービル南館 TEL:03-3435-3000
当社株主資本	3,941,466百万円
決算日	3月31日
連結会社	1,132社
関連会社	127社
従業員数	33,807名
グローバルネットワーク	世界約30カ国・地域

株式情報 (2024年3月31日現在)

株式数

発行可能株式総数	2,590,000,000株
発行済株式の総数	1,214,961,054株
株主数	782,100名

株主数・所有者別株主構成比の推移



※内訳は自己株式を控除して計算しています。

大株主(上位10名)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	221,733	19.21
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	96,916	8.39
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	24,782	2.14
CITIBANK, N.A. - NY, AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY SHARE HOLDERS	24,228	2.09
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	23,439	2.03
SMBC日興証券株式会社	17,838	1.54
JPモルガン証券株式会社	16,505	1.43
JP MORGAN CHASE BANK 385781	15,941	1.38
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	11,778	1.02
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	11,107	0.96

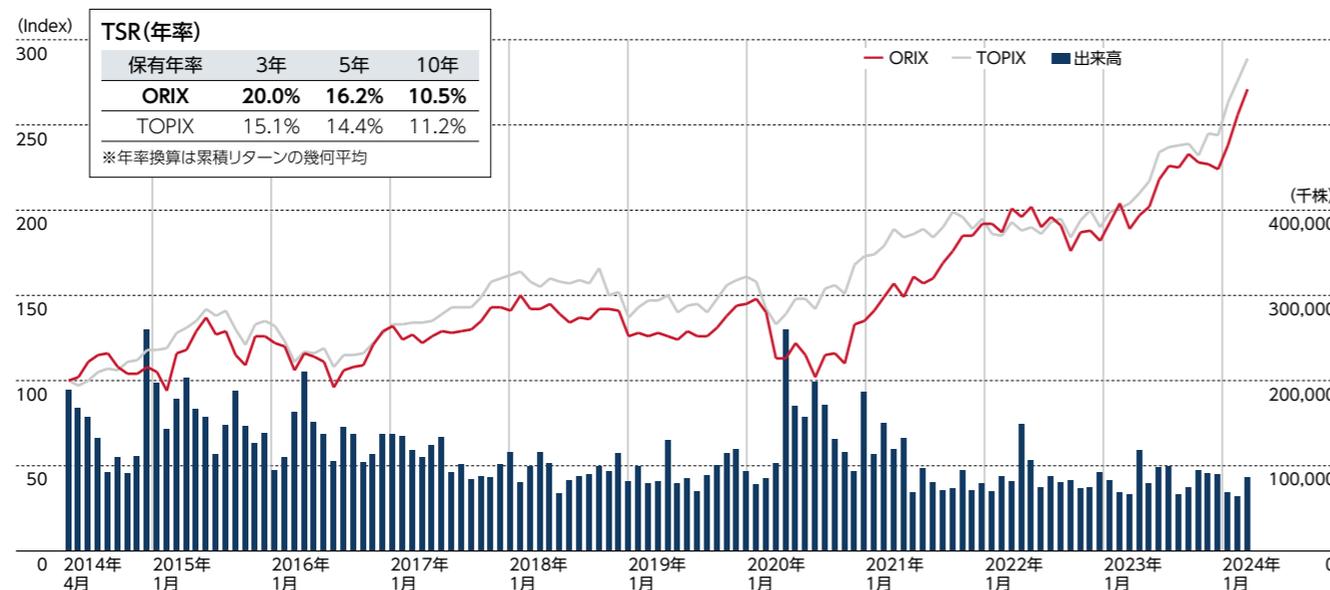
(注1) 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。

(注2) 持株比率は、小数点以下第3位を切り捨てて表示しています。

(注3) 持株比率は自己株式(60,748千株)を控除して計算しています。

会社概要・株式情報・投資家メモ

株主総利回り(TSR*)の推移



(注)上記グラフは2014年4月に投資を行って、2024年3月末時点の配当と株価を加味した収益率を示しています。オリックスのチャートは株価に配当を加えた投資成果(配当を再投資しない前提)について、2014年4月の投資額を100として指数化しています。比較している指数は東証株価指数(TOPIX)の配当込みのデータを使用し、同様に指数化しています。

*TSR(Total Shareholder Return):株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回りを表します。

投資家メモ (2024年8月1日現在)

株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社

TEL: 0120-232-711(フリーダイヤル)

上場証券取引所

東京証券取引所 プライム市場 証券コード 8591

ニューヨーク証券取引所 証券コード IX

米国預託証券の名義書換・預託代理人

Citibank, N.A. Shareholder Services

P.O. Box 43077, Providence, Rhode Island
02940-3077, U.S.A.

TEL: 1-877-248-4237(フリーダイヤル米国内)

TEL: 1-816-843-4281(米国外)

FAX: 1-201-324-3284

E-mail: citibank@shareholders-online.com

比率 1ADS=5普通株式

見通しに関する注意事項

本統合報告書に掲載されている当社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらは、現在入手可能な情報から得られた当社の判断に基づいています。したがって、これらの見通しにのみ全面的に依拠することはお控えくださるようお願いいたします。

実際の業績は、外部環境および内部環境の変化によるさまざまな重要な要素により、これらの見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。これらの見通しと異なる結果を生じさせる原因となる要素は、当社が米国証券取引委員会(SEC)に提出していますForm 20-Fによる報告書の「リスク要因(Risk Factors)」および関東財務局長に提出しています有価証券報告書の「事業等のリスク」に記載されていますが、これらに限られるものではありません。Form 20-Fおよび有価証券報告書は、当社のグループサイト「IR資料室」においてご覧いただけます。

▶▶▶ [有価証券報告書 / Form 20-F\(米国証券取引委員会向け年次報告書\)](#)

