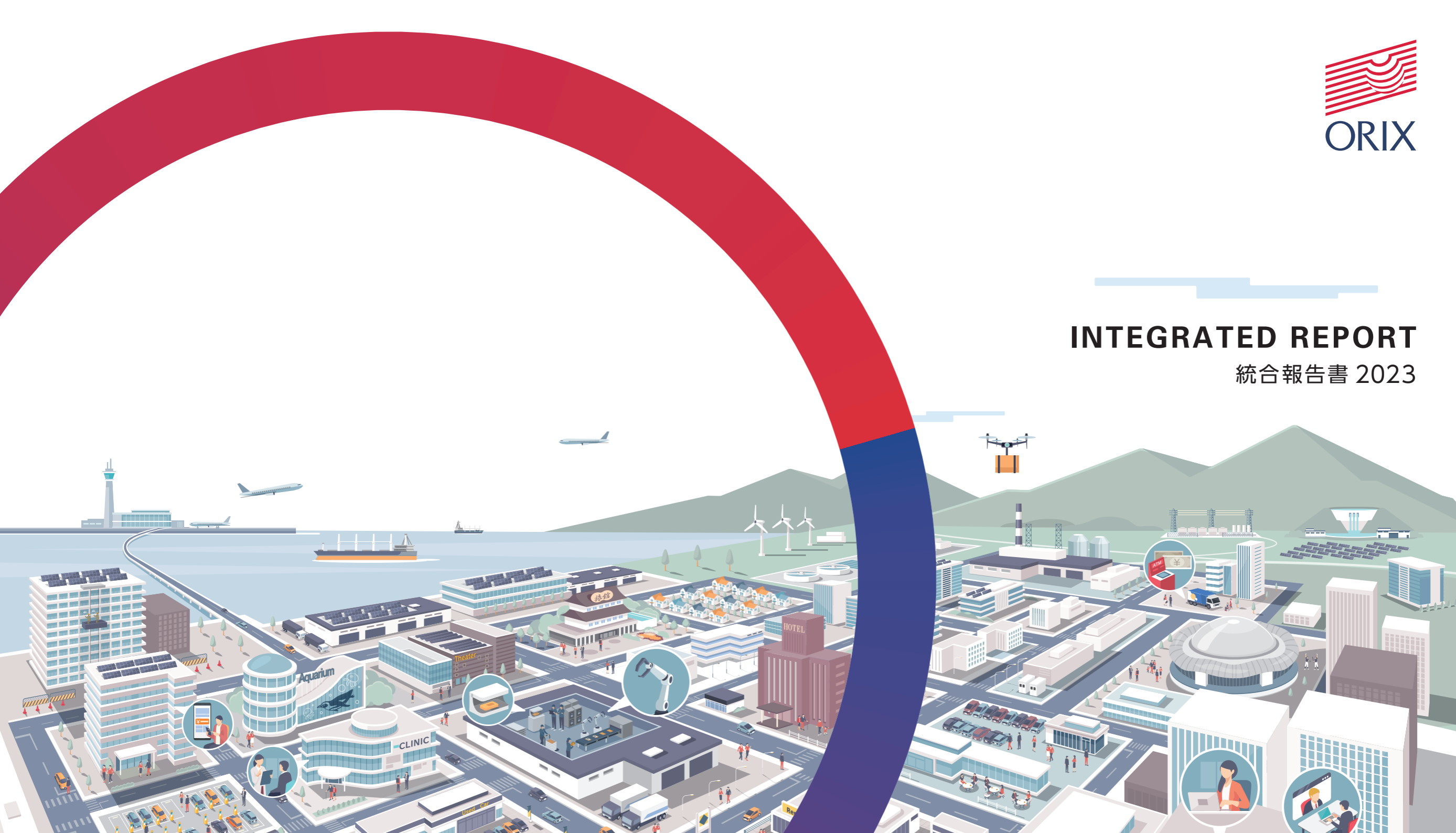


# INTEGRATED REPORT

統合報告書 2023





# オリックスについて

## 企業理念

オリックスは、たえず市場の要請を先取りし、先進的・国際的な金融サービス事業を通じて、新しい価値と環境の創造を目指し、社会に貢献してまいります。

## 経営方針

1. オリックスは、お客さまの多様な要請に対し、たえず質の高いサービスを提供し、強い信頼関係の確立を目指します。
2. オリックスは、連結経営により、すべての経営資源を結集し、経営基盤の強化と持続的な成長を目指します。
3. オリックスは、人材の育成と役職員の自己研鑽による資質の向上を通じ、働く喜びと誇りを共感できる風土の醸成を目指します。
4. オリックスは、この経営方針の実践を通じて、中長期的な株主価値の増大を目指します。

## 行動指針

### Creativity

先進性と柔軟性を持って、  
たえず創造力あふれる行動をとろう。

### Integration

お互いの英知と情報を結合させ、  
人間的なふれあいを通じて、グループ力を高めよう。

## Contents

オリックスについて	1
数字で見るオリックス	3
多角的な事業ポートフォリオ	4
社会の中のオリックス	5
社会課題とSDGsへの対応	6
CEOメッセージ	7
価値創造ストーリー	13
価値創造モデル	14
オリックスの価値創造ストーリー	15
歴史と受け継がれる価値観	16
バリュードライバー	17
バリューアップモデル	18
価値創造事例	19
価値創造の実現に向けて	23
中期的な方向性	24
ESG関連の重要課題と重要目標	28
サステナビリティ推進状況・推進体制	29
ESG関連の重要課題と重要目標への取り組み状況	30
気候変動への対応	33
人権への取り組み／サステナブルな投融資	36
持続的な成長を支える経営基盤	37
財務戦略と資本政策	38
人材戦略	42
リスクマネジメント	46
デジタル化の推進	49
コーポレート・ガバナンス	50
オリックスのコーポレート・ガバナンス	51
マネジメントチーム	53
社外取締役メッセージ	55
取締役会実効性評価	57
取締役会・三委員会の活動状況	58
報酬制度	59
執行体制	61
マネジメントチーム 執行役・事業ユニット責任者	62
事業別戦略	64
データ	81

## 統合報告書2023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

2023年3月期(2022年4月1日~2023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「 <a href="#">サステナビリティ</a> 」
財務	 統合報告書 有価証券報告書/Form 20-F	 グループサイト「 <a href="#">投資家情報</a> 」

### 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。

当社は2023年より「サステナビリティレポート」の情報を、統合報告書に集約しました。財務情報と非財務情報を簡潔に一冊にまとめることで、当社の中長期的な価値創造に向けた道筋をよりわかりやすくお伝えでき

ると考えています。なお、より幅広くかつ詳細な情報については、グループサイトの「投資家情報」や「サステナビリティ」に掲載していますのでぜひご参照ください。

オリックスでは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。本報告書につきましても皆さまの貴重なご意見をいただけますと幸いです。

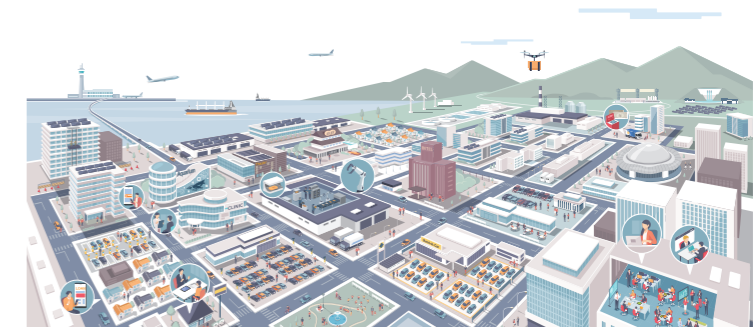
### 統合報告書2023のポイント

CEOメッセージでは、2014年の就任以降を振り返ったCEOとしての自己採点、携わった業務を通じて学んだ「キャピタルリサイクリング」と「デューデリジェンスの徹底」、失敗から学ぶ経験の大切さ、そして次世代へのパトタッチやこれからの経営体制、さらにはサステナブルな事業の推進や人材に関する考えまでを記載しています。また現在策定中のパーパスの状況とオリックスの新たな成長を実現するためのパーパスの浸透に向けた思いも記載しています。

価値創造ストーリーでは、価値創造モデルの中で最も重要なオリックス独自のバリューアップモデルについて、2つの事業の事例をまじえて解説をしています。

中期的な方向性やESGへの取り組みについては、グループ全体の観点で事業戦略やESG目標の進捗やレビューを記載するとともに、事業部門ごとに、成長戦略やサステナビリティへの取り組み方針について2023年3月期のレビューも含めて記載しています。

社外取締役メッセージでは、デジタル化、サクセッション、金融市場に対する感度、ESGへの取り組み姿勢、オリックスらしさの追求、といったさまざまな観点で課題と期待が提示されています。



# 数字で見るオリックス

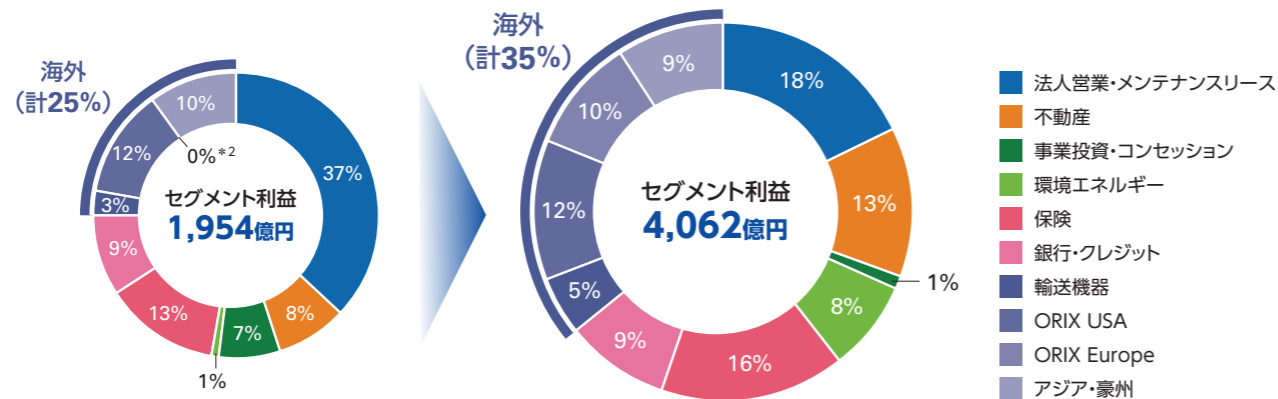
オリックスは1964年にリース会社として設立以降、新たな事業分野に進出し、今では世界で類を見ないユニークな会社になっています。環境の変化に対応しながら多角的な事業ポートフォリオを構築し、持続的な成長を実現しています。

	2013年3月期	2023年3月期
当期純利益*1	1,119億円	<b>2,903億円</b>
ROE	7.4%	<b>8.5%</b>
配当金	13.0円	<b>85.6円</b>
社員数	19,043名	<b>34,737名</b>

	2023年3月末
黒字継続	<b>58年</b>
グローバルネットワーク	<b>28カ国・地域</b>
健全性	<b>信用格付A格以上</b>

当期純利益  
**2,903億円**

## セグメント別利益構成



## 当期純利益の推移



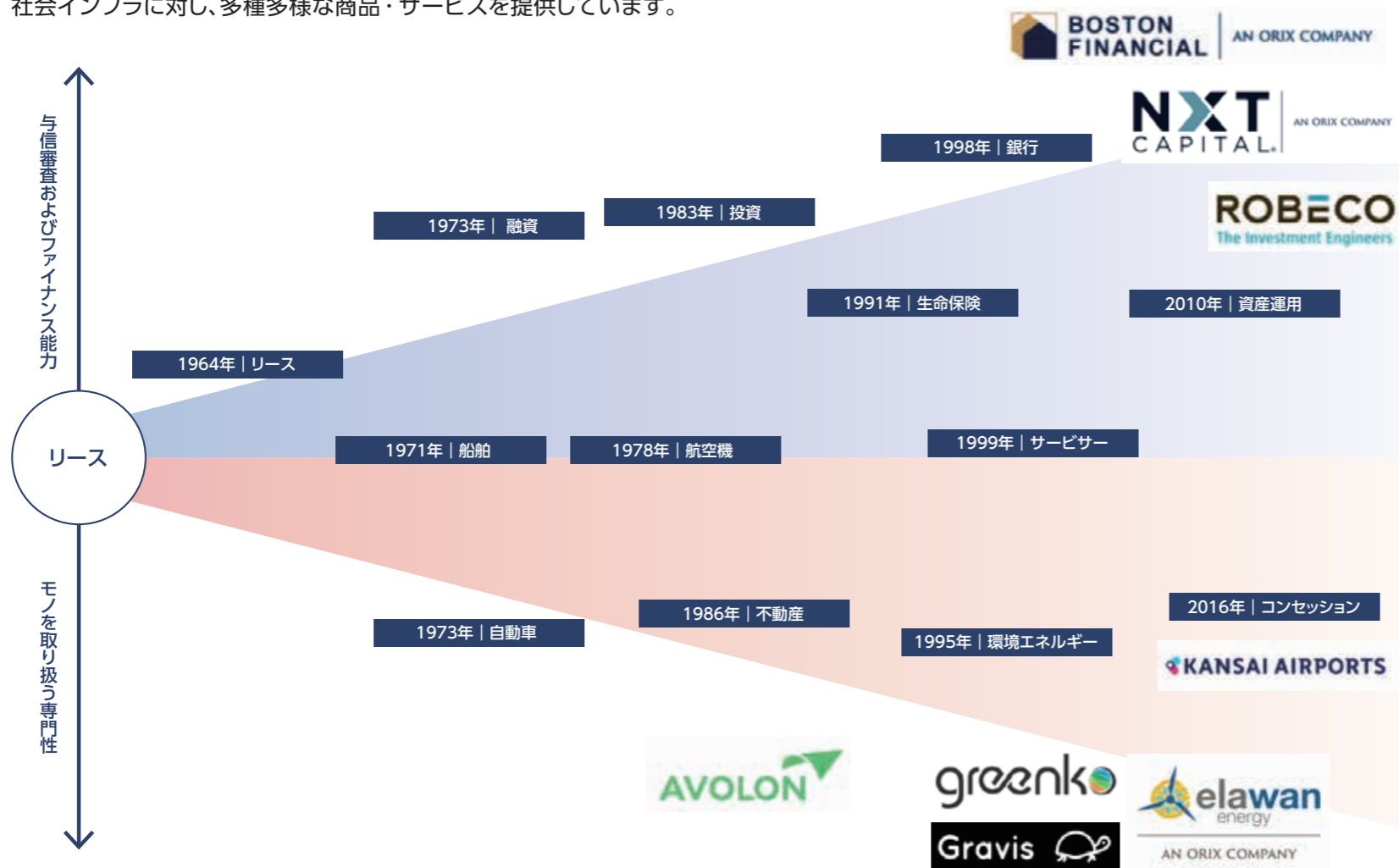
\*1 当期純利益は、当社株主に帰属する当期純利益を指します。

\*2 2013年3月期のORIX Europeのセグメント利益はありません。オリックスは2013年7月にロベコグループを買収。

# 多角的な事業ポートフォリオ

オリックスは、お客さまの多様化するニーズや経済環境の変化に対応する中、各事業の専門性を高め、自らを柱におさめることなく成長してきました。

リースを起点に広がった事業領域は、現在では多岐にわたり、法人および個人のお客さま、また地域コミュニティや社会インフラに対し、多種多様な商品・サービスを提供しています。

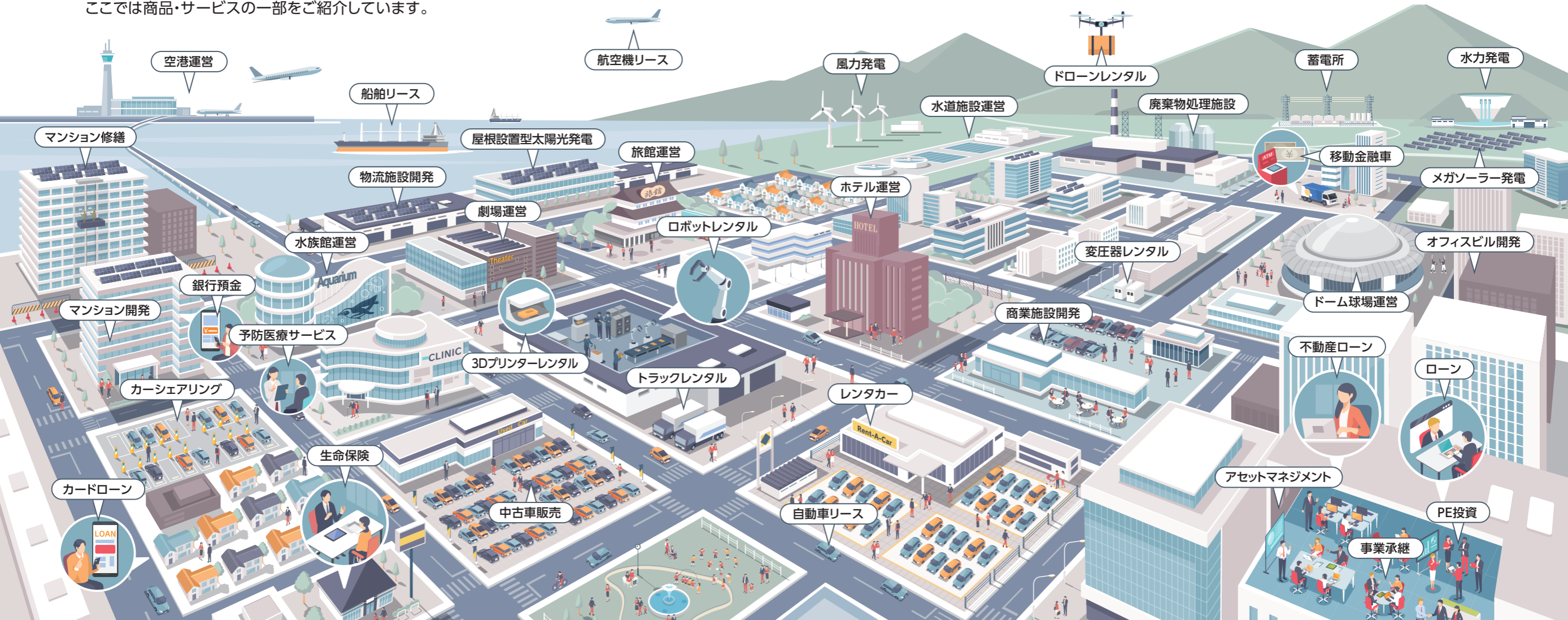


セグメント	主な事業内容
法人営業・メンテナンスリース	金融・各種手数料ビジネス、自動車および電子計測器・ICT関連機器などのリースおよびレンタル
不動産	不動産開発・賃貸・管理、施設運営、不動産のASETマネジメント
事業投資・コンセッション	プライベートエクイティ投資、空港や水事業の運営
環境エネルギー	国内外の再生可能エネルギー、電力小売、省エネルギーサービス、ソーラーパネル・蓄電池販売、廃棄物処理、資源リサイクル
保険	医療保険や死亡保険などの生命保険
銀行・クレジット	投資用不動産ローン、法人融資、カードローン、信託業務、無担保ローン、ほかの金融機関が取り扱う無担保ローンの保証、住宅ローン(フラット35)
輸送機器	航空機および船舶のリースやASETマネジメントサービス
ORIX USA	米州における金融、投資、ASETマネジメント
ORIX Europe	グローバル株式・債券のASETマネジメント
アジア・豪州	アジア・豪州における金融、投資

# 社会の中のオリックス

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。

※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.64~80をご参照ください。



## 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.28 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**



# 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

## これまでの航跡

### CEOとしての自己採点

2023年3月期の当期純利益は前期比8.5%減益の2,903億円となりました。セグメント利益は4,062億円となり、前期は弥生株式会社の事業売却益を計上しましたので、その影響を除くと384億円の増益でした。コロナ禍からロシア・ウクライナ紛争、世界的なインフレと各国の利上げにより不透明な経済環境が続きますが、オリックスの業績は堅調に推移しています。

オリックスは1964年の設立から来年で60周年を迎え、また私自身は2014年6月にCEOに就任して来年で10年となります。就任5年目の2019年の統合報告書で率直な評価を50点位と申し上げましたが、さらに4年が経った現時点では60点位と考えています。

2019年にも課題の一つに挙げたミドル・バックオフィスのコーポレート機能強化は、例えばダッシュボード化などリスク管理体制の高度化が進んでいるものの、まだ満足できるレベルではありません。DX(デジタルトランスフォーメーション)推進では、ビジネス現場のノウハウとテクノロジー専門家の知識が適切に融合するよう、経営情報化委員会の委員長として自ら時間を費やしていますが、さらにスピードアップすべきであるため、現状の評価は辛めの点数となります。

事業については、変化を先読みした機動性の点では、弥生売却や社船売却などをタイムリーに実行できましたが、課題なしという訳ではありません。例えば米国で進めるアセットマネジメント事業強化な

どのビジネスモデルの転換と、金融政策変更による米ドル金利上昇については、マーケットのタイミングに即応してさらに迅速に対応すべきと考えます。こうしたことから現在の評価を60点位とした訳です。オリックスの成長の航跡は、リース業を起点に金融と資産の両面から近接する事業領域に展開し、市場の変化を成長の機会に変えながらポートフォリオを入れ替えて現在に至っています。事業の多角化やポートフォリオの選択というオリックスの航跡と自らの経験に基づき、引き続き市場と対話しながら成長に結び付けていきます。

### 船舶リース時代に学んだ「キャピタルリサイクリング」と「デューデリジェンスの徹底」

私がオリックスに入社した1975年当時は、オリエント・リース株式会社という社名で社員数も数百人という規模でしたが、新人として配属された船舶事業は当時、世界的な海運不況で大変危機的な状況にありました。総資産に占める船舶与信の残高は大きく、全社を挙げて回収に奮闘する必要があったため、新人の私の仕事はその多くが船舶の差し押さえでした。担保の船舶を引き揚げてもそのままでは何も生まないので、1977年にペルサス・ SHIPPING株式会社(現オリックス・マリタイム株式会社)という船舶マネジメントと保守管理を行う会社を設立し、私もそちらで船舶の運航業務に従事しました。与信の回収で取得した営業資産を、事業を起こして運営で資金化するという、船舶リース時代に得た経験は、オリックスがその後に事業



## CEOメッセージ

ポートフォリオを拡充する際の姿勢にとっても大きく影響しています。

また、船舶リースは通常、期間が10年以上の長期であるため、必ずと言っていいほどリース期間中に何かが起こります。当時は中途解約不能のリース契約が多く、万一解約をすると借り手であるお客さまが負担する多額のペナルティーが契約に定められていました。そのためお客さまは何らかの理由で船舶が事業で不要になった場合でも、解約して多額のペナルティーを払うよりそのまま放置せざるを得なくなってしまう、結局は担保の資産価値を毀損して与信に問題が生じることがあったのです。私はお客さまが返したいものを、契約の定めで返せないというほうがビジネスとして合理性がないと思いましたので、引き揚げてまたほかのリース先を見つければよい、すなわち、船舶という営業資産を金融ビジネスの考え方で回転させる仕組みがあればよいと考えた訳です。これがキャピタルリサイクリングの考えにつながっています。資産であれ資金であれ、それを回転させるというのは労力がかかりますので、本当は置いたままで収益を生んでくれればこんなに楽なことはありません。しかし市場の変化はいつどの程度起こるか誰にもわからないので、日頃から常に資産・資金の回転、リサイクリングを想定した準備が不可欠だと考えます。

さらに、船舶リースのように長期の取引では、当初に手がけた担当者が最後まで面倒を見るときは限らず、取引の途中で誰かに担当を引き継ぐことが多くあります。その取引で何かあった時に「なんだ、この契約は井上が担当だったのか」と言われないよう、後任の担当

者に迷惑がかからないように、契約書の確認は取引当初も引継ぎの際も徹底するように、担当者時代から今まで大事に心がけてきました。これは私の座右の銘のようなものかもしれません。今でも私が投融資案件の説明を受けた際に気になる点を指摘することがありますが、その際は契約書のドラフトを自らの目で確かめて、事前の契約書チェックや徹底したデューデリジェンスがいかに重要かを、担当者に説いています。現場にとってはCEOにそこまで見られたくない、また自分でもCEOが見なくていいのではとも考える一方で、厳しかった船舶リース時代からのディール経験を通じて、事前の契約書確認とデューデリジェンスの徹底は決して見過ごせないと思い、自らの教訓を社内ですできるだけ浸透させています。

### 「失敗の経験に成長への力」を見出す

海運不況時は運航業務の立ち上げで苦労しましたが、航空機リース担当の時代も大変でした。倒産した航空会社に貸していた機体の回収で南米に行った際、クーデターがあって機関銃を持った軍人が空港にいる状況で、金銭を要求されたり、身の危険を感じる有様でした。案件が失敗したので対応せざるを得ないわけですが、このような失敗で追い詰められた経験をオリックスで一番多くしているのは私だと思います。そして振り返ってみると失敗からこそ学ぶことが多くあります。

2008年のリーマン・ショック後から足元までの15年間を大過なく過ごし、追い詰められるような失敗や危機を経験していない人が

“ 失敗の経験こそが  
会社の成長に生きる ”

オリックスでも少しずつ増えていることに危惧を抱いています。他社では案件で失敗した人は外されがちではないかと思いますが、当社では外されないし、ペナルティーもありません。理由は簡単で、そうした案件は委員会が承認していたからで、担当者の判断だけではないからです。実務で失敗を経験しても人が残ることで会社にノウハウが蓄積します。失敗から得られるノウハウというのは貴重です。失敗した人はその時は追いつめられて辛い気持ちになることもあるでしょうけれど、しかしその経験こそが将来に、会社の成長に生きてきます。委員会では、当初の取引時の承認だけでなく、経過や問題発生時も報告され、全員で討議し経験を共有します。私は問題が生じた際でも担当者には、「1億円損しても、100億円儲けて返してくれたら大丈夫」と声をかけますが、失敗がダメではなく、その失敗を跳ね返す成長をあなたに期待しているという気持ちを込めています。

## CEOメッセージ

### 次世代へのバトンタッチ

#### 踏襲ではなく進化する人たちへ

CEO就任から9年が経ちましたが、次世代へのバトンタッチは以前から意識しています。後継者は現在の方針を踏襲する人を選ぶべきという意見もあるようですが、私は違うと思っています。次世代のCEOは、むしろ私のやり方を否定するくらい明確な自己を持った人が務めるべきでしょう。

CEO、つまり企業トップの考え方で企業文化というのはある程度変わらと思っています。オリックスの企業文化とは、CEOを中心に皆がどうまとまるかに現れています。「前のCEOとはどこか違うけど、次の時代も新CEOのもとでさらに成長しよう」と言えるような、そんな柔軟性がオリックスの企業文化にはあります。次の世代では、その人の経営スタイルをしっかりと出してほしいですし、それによって次のオリックスの企業文化を創り出してほしいと考えています。

#### これからに適した経営体制

ここまでグループの事業領域が広がった今となっては、私のようにCEOが細かい所まで全部を見るというのは不可能だと思います。それぞれの事業領域ではセグメントヘッドへの権限委譲を進め、CEOはポートフォリオ全般のマネジメントに集中できる体制として、社外取締役を含む取締役会が執行を監督する。これが次世代にふさわしい経営体制でしょう。また次の世代の経営トップが果たす責

任を考えると、ガバナンスとコンプライアンスの知見に優れ、それを守る強い気持ちを持っていること、そして人材を客観的に評価できる人が相応しいと思います。当たり前のことかもしれませんが将来のオリックスの健全な成長のためには大切なことです。

“ 経営トップは教えてわかるのではなく感覚を磨くもの ”

企業の経営者というのは、さまざまなステークホルダーに目配りする必要があります。当社にはさまざまな投資家がいて、中には短期的なリターンを求める声が強くあります。一方で持続的な成長を求める声も相当の割合であります。全員を同時に満足させるのは容易ではありませんが、論理的で納得感のある関係を維持しないといけません。短期の成果を意思決定しながら、将来はこうしていくという成長戦略にも理解を得ていく。長期と短期と両方のミッションをどうクリアしていくかが経営者の責任だと思います。正解はないので常に考えるしかありません。これは正直に言うと教えられてわかるものではなく、実践を通じて経営感覚を磨く必要があるでしょう。CEOサクセッション・プランの進め方は指名委員会が決めるべきことですが、選ばれた候補者には、CEOとして自分が教えられること

をすべて伝えたら、その後はその人にすべて任せることが、私が望ましいと考えているサクセッションのイメージです。

### オリックスの今

#### ポストコロナの事業環境

新型コロナウイルス感染症は、日本では2023年5月に5類感染症に移行し、経済活動も正常化しつつあります。当社では空港コンセッション、国内の旅館・ホテル運営、航空機リースの3事業が大きくコロナの影響を被りましたが、インバウンド需要が回復し国際線旅客数や旅館・ホテルの稼働率が上昇したことで、順調な業績回復に寄与しています。懸念点としてはマンパワー不足で、処遇向上などにより増強を図っていますが、それでも安定的な人材確保は喫緊の課題です。航空機リース事業の業績は、人の往来は活発になってきたとはいえ、収益回復の意味ではもう少し時間がかかる見込みです。

日本円がマイナス金利、ゼロ金利から上昇に転ずる時期はもう少し先になるかもしれませんが、金利が上昇すれば法人営業部門が有する国内の顧客基盤、人材、全国ネットワークの価値を十分に発揮できると考えています。

私が入社した当時のリース事業は、15%程度のリース料収益と7~8%の資金調達費用からの5~6%のアービトラージが金融事業としての利益の源泉であり、100の案件から1~2件の問題債権が生

## CEOメッセージ

じても利益で損失をカバーできた時代でした。現在の金融環境で0.2～0.3%程度の利鞘では、1件の事故でも致命傷になりますので、リースやファイナンスで失敗から学んで跳ね返すようなリスクテイクは許容できない状況が続いていました。このため、動産を担保とするリースやシニアローンで利益を確保し難くなり、メザンや劣後投資、エクイティ投資といったよりリターンとリスクの高い事業へとシフトしていくしかありません。エクイティ事業では、複雑で専門的なリスク判断能力を備えていないと投資案件には取り組みませんが、当社はこうして事業領域をシフトしながら、失敗からの学びを蓄積し跳ね返すことで、成長してきました。この間、日本円でも金利が上昇すればリースやローンでもスプレッドを確保できる機会は増すだろうと考えていたので、法人営業の人材と全国ネットワークの維持に努めてきたのです。法人営業はほかの事業と協働し、クロスセルにも注力することで、金利収益のみに依存することなくROA3%を達成してきました。ここに金利スプレッド収益が回復してくる余地が出てくると、ファイナンス会社で今でも全国ネットワークを持っているのは当社だけです。金融でも再びお客さまに貢献でき、ネットワークに非常に価値が出てくると確信しています。

### キャピタルリサイクルの推進

当社はあらゆるセグメントで事業や資産の入れ替えを通じて資金を回転させることを推進し、資産規模の拡大を一定水準に抑えつつ

収益性を向上させています。これをキャピタルリサイクルと呼んでいますが、それ自体は難しい戦略ではありません。常に市況とバランスシートの変化に目を配り、負債と資本の最適バランスを判断し、そしてリーマン・ショックの経験を思い出して、市場と対話しながらポートフォリオを調整していただくだけです。当社の10セグメントそれぞれの資産と負債・資本を常に把握していれば、異常値にすぐに気が付き、セグメントヘッドと経営判断して売却などが執行できます。

キャピタルリサイクルの結果、当社は年間約1,000億円の売却益を実現しています。過去の実績と将来の投資パイプラインは決算報告で皆さまにお示しする工夫をしていますが、再現性や持続性を十分に理解いただけないことが課題です。当社を担当いただいている株式アナリストは金融セクターの専門家が多くいらっしゃいますが、金融セクターでは安定的な収益を高く評価する傾向が見られます。ポートフォリオの入れ替えがもたらす売却益は、一過性ではなく再現性がありますので、こうした当社の長をより理解していただけるよう、事業や業績の開示を一層工夫していきます。

### サステナブルな事業とサステナブルな利益

開かれた資本市場において、企業は持続的に利益を上げることが期待されますが、それ以上に、社会にとって必要な存在であるべきです。それが健全な企業の成長と、持続可能な社会の実現の両方につながると思います。これが「事業活動を通じて社会に貢献する」という

オリックスのサステナビリティに対する考え方です。例えば、再生可能エネルギー事業ですが、きっかけは2011年の東日本大震災でした。日本のエネルギー事業や電源構成が変化すると予測、また世界的にも温暖化が深刻な問題になっていると認識し、この事業は注力すべき分野と判断しました。グループのネットワークや知見を総動員して事業を立ち上げ、グローバルで稼働している再エネ発電設備容量は2023年3月で3.7GWです。安定して利益貢献する事業であり、かつCO<sub>2</sub>排出削減にも大きく貢献しています。

国内の太陽光発電は固定価格買取制度があるため、キャッシュフローが安定したら売却する戦略を考えていました。しかし買取期間終了後に当社に残る環境価値は非常に高いものが見込まれますので、現時点では売却シナリオだけにとらわれず、当社の成長と持続可能な社会にとって最も良い形で運営できるのは何か、いくつかの方法を比較検討しています。

また海外では主にElawan Energy S.L.(本社スペイン)、Greenko Energy Holdings(本社インド)、Ormat Technologies, Inc.(ニューヨーク証券取引所上場)の3社に出資しています。当社としてグローバルに最適な再生可能エネルギー事業の発展を考えると、このまま3社すべてを単に保有し続けるかどうかという検討は常に行っています。それぞれ固有の事業戦略があり、地域の市場に適したガバナンスの方策を討議し、事業・投資環境やほかのステークホルダーとの関係など、さまざまな要素を考慮しながら機動的に保有か売却かべ

## CEOメッセージ

ストな選択肢を判断していきます。

当社は、環境エネルギー事業のみならず、10セグメントのすべてに共通するサステナビリティポリシーを定めていますが、事業特性に応じた社会課題の解決に貢献できるよう、健全な企業成長と事業利益につながるサステナビリティが重要と考えています。

### コーポレートのあり方

#### リスク管理、ポートフォリオ管理体制の強化とダッシュボード化

オリックスには、事業部門が中心であり、バックやミドルオフィスは営業のサポーターという雰囲気の色濃く残っています。これは50年以上続いてきた流れですから一気に変えるのはなかなか難しいところがあります。しかし、冒頭にも申し上げたとおり、これからのオリックスの成長にとってコーポレート部門の役割はますます重要になるため、さらなる成長のためのコーポレート部門の強化に率先して取り組んでいます。

次世代の経営体制として、セグメントヘッドへの権限委譲を進め、CEOはポートフォリオマネジメントに注力することが望ましいと申し上げましたが、セグメントヘッドは自らのセグメント単位でものごとを捉えがちです。それとは別に全社目線でポートフォリオが大きすぎるとか、キャピタルリサイクルが必要だということを考えるポートフォリオ管理の思考がセグメントヘッドにも必要だと考えてい

ます。今もそういう機能を持ったポートフォリオ・与信管理部門の強化を進めていますが、まだ弱い。営業部門に対してキャピタルリサイクルを能動的に指揮できるようなポートフォリオ管理体制を確立できたらベストだと考え、さまざまな施策に取り組んでいます。

## “ グローバル成長に相応しい コーポレート機能を ”

リスク管理の高度化のため、ダッシュボード化とDX化に力を入れてきました。特に海外ポートフォリオの状況把握には時間がかかりがちでしたが、整備が進んできました。定量的なデータはダッシュボード化、DX化が進みましたが、アセット・クオリティや見直しに関する分析や情報がまだ不足しています。例えば、ウォッチリスト対象先の状況変化がもっとタイムリーにモニタリングできれば、本社からイエローカード・レッドカードが即座に出せ、カードが出てすぐに現場が対処すれば回収を進めて不要な損失を回避できます。対処が少しでも遅れると回収できなくなり損失が拡大します。アセット・クオリティまでリアルタイムにカバーできるレベルにすることで、満足できるポートフォリオ管理体制が達成できます。

### コーポレート・ガバナンスについて

当社の取締役会では社外取締役の発言が活発で、緊張感のある議論が行われていると思います。取締役会が執行を監督する機能は非常に大切なものです。当社の多様な事業を理解していただくために、部門説明会を開催したり、現場とのミーティングや社外取締役同士の談話機会を設けたりしています。監督と執行の双方が努力を継続して、取締役会としてさらに良い議論を重ねていきたいと思っています。

取締役会の議長は現在私が務めています。社外取締役が務めるほうがよいという意見があることは認識していますし、検討すべきテーマだと思います。ただし当社の多様なポートフォリオとグローバルな地域にわたる、グループ全体の把握が不十分だと、取締役会議長の役割を十分に果たすことは難しいので、どのような形が当社にとってベストなのか、取締役会でもっと議論を積み重ねることが必要と考えます。

また、現在は事業部門のヘッドを務める執行役が取締役を務めている例があります。将来目指すコーポレート・ガバナンス体制には、社外取締役が中心となってCEOやCFO、ジェネラルカウンセルなどから選ばれた執行サイドの取締役を監督し、またCEOとコーポレート部門の責任者を軸として執行をモニタリングする仕組みも考えていますが、真にあるべきコーポレート・ガバナンスについて議論を重ねて、実効性の高い体制に進化させることが重要です。

## CEOメッセージ

### 人材、中途採用の活躍、適切な人事評価、多様な人事制度

当社は中途採用した人材の活躍によって成長を加速してきたと言えます。2023年3月期では、国内グループ10社で約650名を採用し、このうち7割が中途採用でした。こうした多様なバックグラウンドの人材が活躍できるかどうかは社内ネットワークをうまく作れるかどうかにかかっています。当社は事業分野が広いいため、誰に何を聞いたらいいかを身に付けるためには、入社して1~2年はネットワークづくりが不可欠です。社内外の人材が分け隔てなく高い専門能力を発揮してもらえるように、これからもサポートしていきたいと考えています。

現在の人事部門の責務は、人事業務が中心で、真の人材戦略やタレントマネジメントの点ではまだ強化すべきところがあります。営業部門で行われている個別の人事評価が真に適正かどうかの判断も、人事部門が積極的に関与できる領域です。評価が高い場合はいいとしても、評価が低い場合の真因を人事がしっかりと把握し、社員と会社の双方にとって最善な人事施策を能動的に行うこと。こうした積極的な人事戦略の推進を人事部門と議論しています。人材マネジメント機能を適切に構築するには、客観的なデータの蓄積と分析が重要です。データを集めてうまく活用するデジタル化が、人事部門の強化においてもカギになってきます。

人事・給与制度については、全社一律ではなく、セグメントごとにマーケットに適合するように徐々に変革しています。セグメントの属

する業界特性を考慮した改革です。例えばオリックス生命や、事業投資など一部ではこうした変革を導入しました。これからも、競争力の高い専門人材を惹きつけるよう、人事制度の機動的な変革が必要です。

### パーパスの策定に向けて

各セグメントで、各社で、また世界の各地域で、それぞれに最適なビジネス戦略を遂行し、業界特性に適した人事制度に変革していくと、グループの一体感はどうなるか、という課題が出てきます。部門・個社が個性を生かして頑張りつつ、グループとしての一体感を高めるものの一つが、コーポレート・パーパスだと思います。2022年6月からパーパスプロジェクトを始動しましたが、「自分たちにとってオリックスは株主にすぎない」と考えている社員が、特に海外子会社に一定数いると知ったことがきっかけです。現在進行中のプロジェクトでは、日本だけではなく世界各国の社員がプロジェクトメンバーとして議論に参加していますが、このようなグローバルな議論を通じて初めて、自分たちがオリックスグループの一員であると強く認識したという意見も聞いており、こうしたプロセスにも意味があります。議論が活発に行われているため、当初の予定よりも時間をかけていますが、社員全員にきちんとしたメッセージが伝わるものとなるように、丁寧に言葉を選んでいきたいと思っています。

パーパスは策定して発表したら完了ではなく、ここからが本当の

始まりです。どうしたら隅々まで浸透し、それを土台としてグローバルに通じ合える企業文化を構築するか。例えばセグメントのトップをすべて本社に集めたマネジメントミーティングを開催し、しっかり議論することも一案だと考えます。コロナ禍で直接集まって議論を重ねることができずにいましたが、パーパスがお題目で終わることのないよう、実際に集まって対面でじっくりとパーパスの浸透について議論を深めたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまには当社のパーパスプロジェクトの遂行と、またそこから始まるオリックスの新たな成長にご期待いただければと思います。

### おわりに

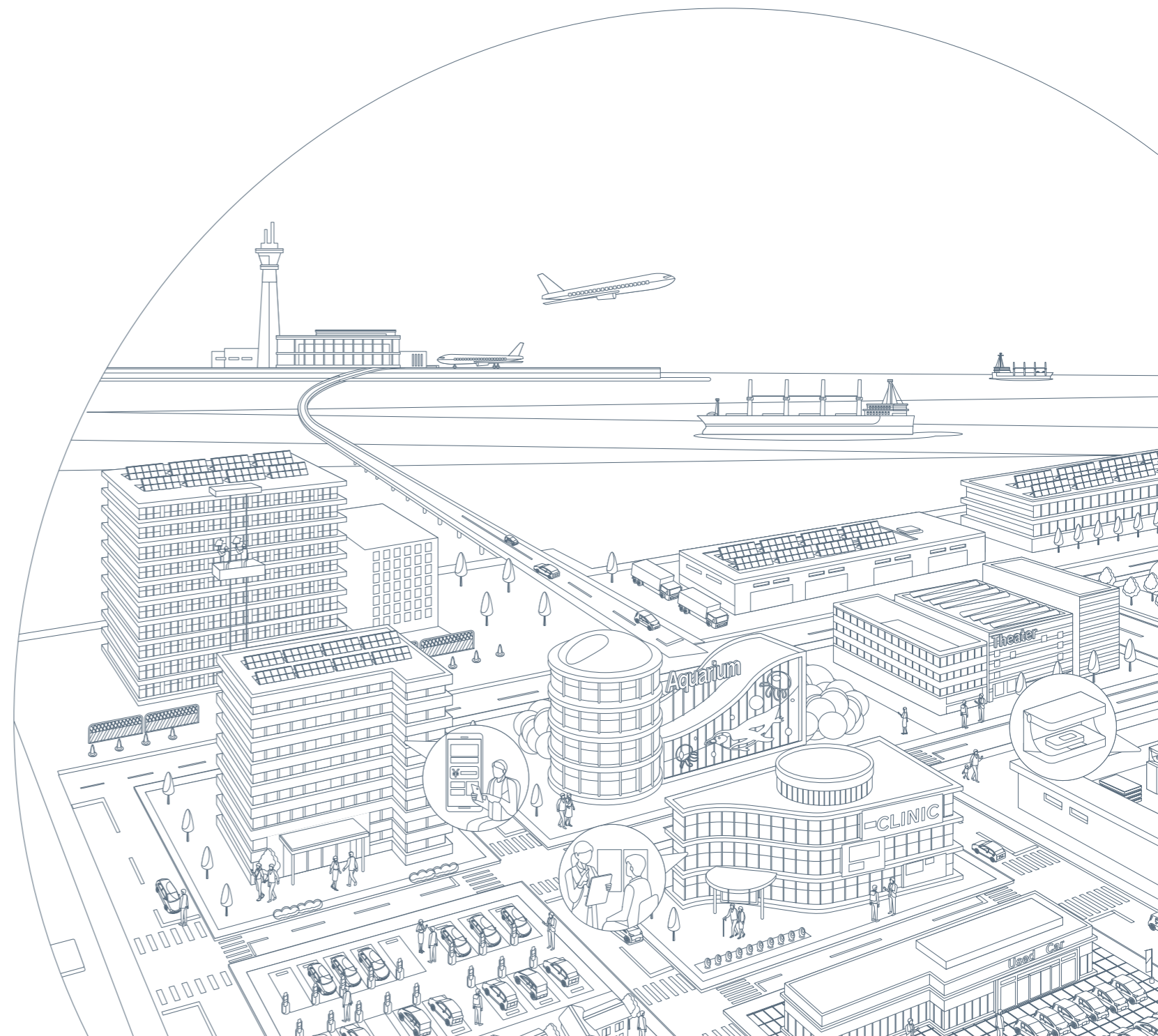
オリックスをとりまく市場の変化は目まぐるしく、なかなか気が抜けません。市場との対話を大切にしながら、ここで申し上げたこと、一つ一つを着実に成し遂げていけば、規模が拡大し複雑化している現在のオリックスに、資本市場からより適切な評価を得ることができ、企業として持続的に成長できると確信しています。

最後に、今回から従来のサステナビリティレポートの内容を、統合報告書に一本化しました。この統合報告書が皆さまの当社に対するご理解をより深めていただく一助となれば幸いです。

# 価値創造ストーリー

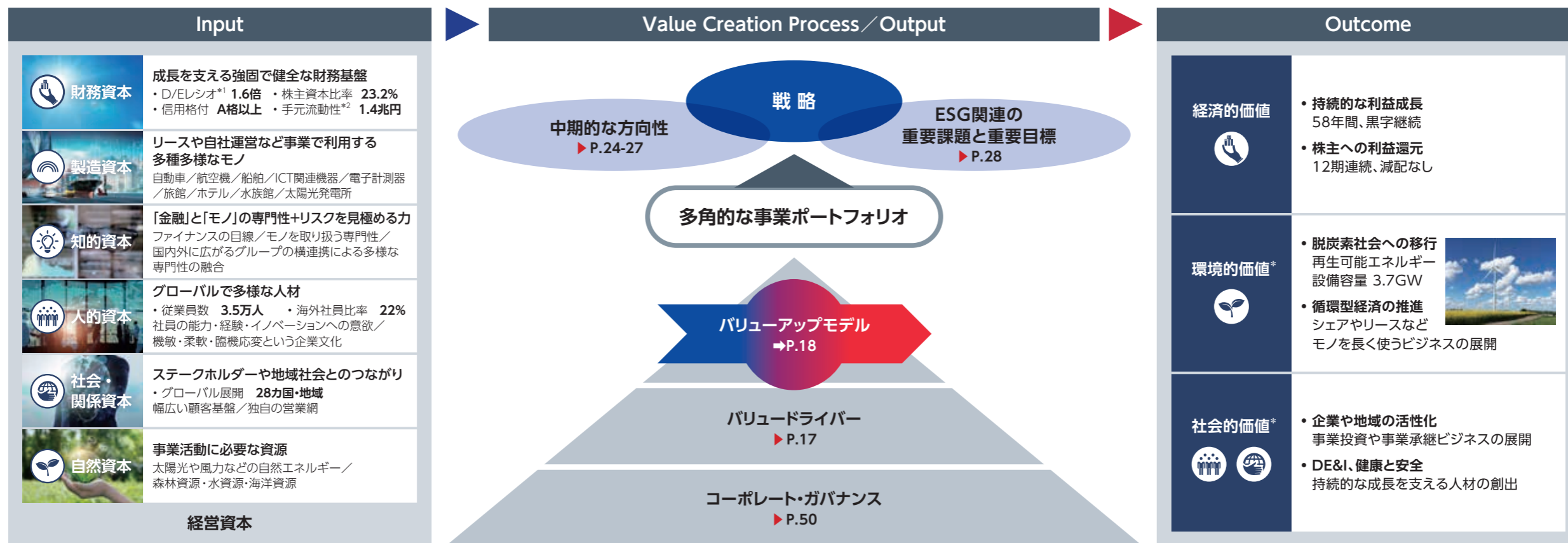
オリックスが設立以来、積み上げてきた資本をもとにどのように価値を創造しているのかをご紹介します。

価値創造モデル	14
オリックスの価値創造ストーリー	15
歴史と受け継がれる価値観	16
バリュードライバー	17
バリューアップモデル	18
価値創造事例	19



# 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2023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、下記のサイトをご参照ください。  
 ▶▶▶ [サステナビリティ](#)

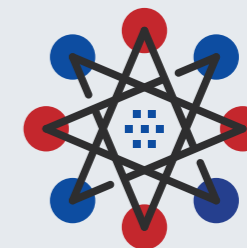
# オリックスの価値創造ストーリー

価値創造モデルにおいて最も重要な部分はオリックス独自の「バリューアップモデル」です。ここからはバリューアップモデルがどのように形作られ、さらには価値創造を実現するまでについてご説明します。オリックスにはこれまで受け継がれてきた価値観と育まれた企業文化があります。この価値観と企業文化を土台にして培ってきた強みがリスクマネジメントと人材であり、これがオリックスのバリュードライバー（企業価値を高めている要因）としてバリューアップモデルを支えています。そしてバリューアップモデルを通じて、さまざまな分野でオリックスならではの価値を創造し、成長を実現しています。

## 歴史と受け継がれる価値観

▶ P.16

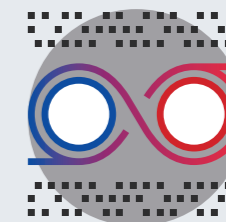
オリックスは、隣へ隣へと事業領域を広げながら新しい価値を創造することで、ほかにはない企業グループへと発展を遂げてきました。その歴史には、脈々と受け継がれてきた価値観（自主独立を支える自己規律、機敏・柔軟・臨機応変）と企業文化（とるべきリスクをとる、多様な人材の連携）があります。



## バリュードライバー

▶ P.17

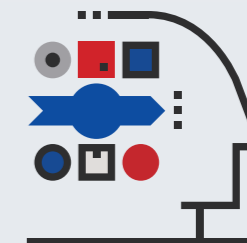
受け継がれてきた価値観と企業文化を土台にして培ってきた強みがリスクマネジメントと人材であり、これがオリックスのバリュードライバー（企業価値を高めている要因）となっています。  
**リスクマネジメント**：組織としての仕組み：リスクを見極めたうえでリスクをとる  
**人材**：個の力：世の中の変化を捉えてチャンスに変えるべく考え、行動する



## バリューアップモデル

▶ P.18

バリューアップモデルを支えているのはバリュードライバーです。バリュードライバーによってリスクや事業性を正しく評価することができ、新領域への挑戦が可能になっています。そしてバリューアップモデルを通じて、さまざまな分野でオリックスならではの価値を創造し、成長を実現しています。



### 価値創造事例 CASE 1 再生可能 エネルギー事業

▶ P.19

2011年の東日本大震災を受けて、日本のエネルギー事情や電源構成が変化すると予測。グループ内の知見・人材を活用して再エネ事業推進体制を他社に先駆けていち早く確立した。2023年3月現在、グローバルで稼働中の再エネ設備容量は3.7GWに成長。2025年3月には6GWへの拡大を予定し、2030年3月に10GWを目標とする。また発電所の運営・管理・保守事業や「蓄電所」の開発事業も開始している。

### 価値創造事例 CASE 2 コンセッション事業

▶ P.21

2011年のPFI法改正でコンセッション方式が日本に導入され、社内でもリサーチを開始。2014年の関西・大阪（伊丹）空港公募の具体的な発表を受け、グループ内の知見・人材を集めたプロジェクトチームが本格始動。前例のない長期の運営期間と巨額の運営権対価について社内で議論を尽くし、2016年より空港運営を開始。2023年3月現在、事業ノウハウを生かした空港リニューアルを進め、また水道事業などその他のコンセッション事業も開始している。



# 歴史と受け継がれる価値観

オリックスは、隣へ隣へと事業領域を広げながら新しい価値を創造することで、ほかにはない企業グループへと発展を遂げてきました。

その歴史には脈々と受け継がれてきた価値観と企業文化があります。

この価値観と企業文化を土台にして培ってきた強みがリスクマネジメントと人材であり、これがバリュードライバー（企業価値を高めている要因）となっています。

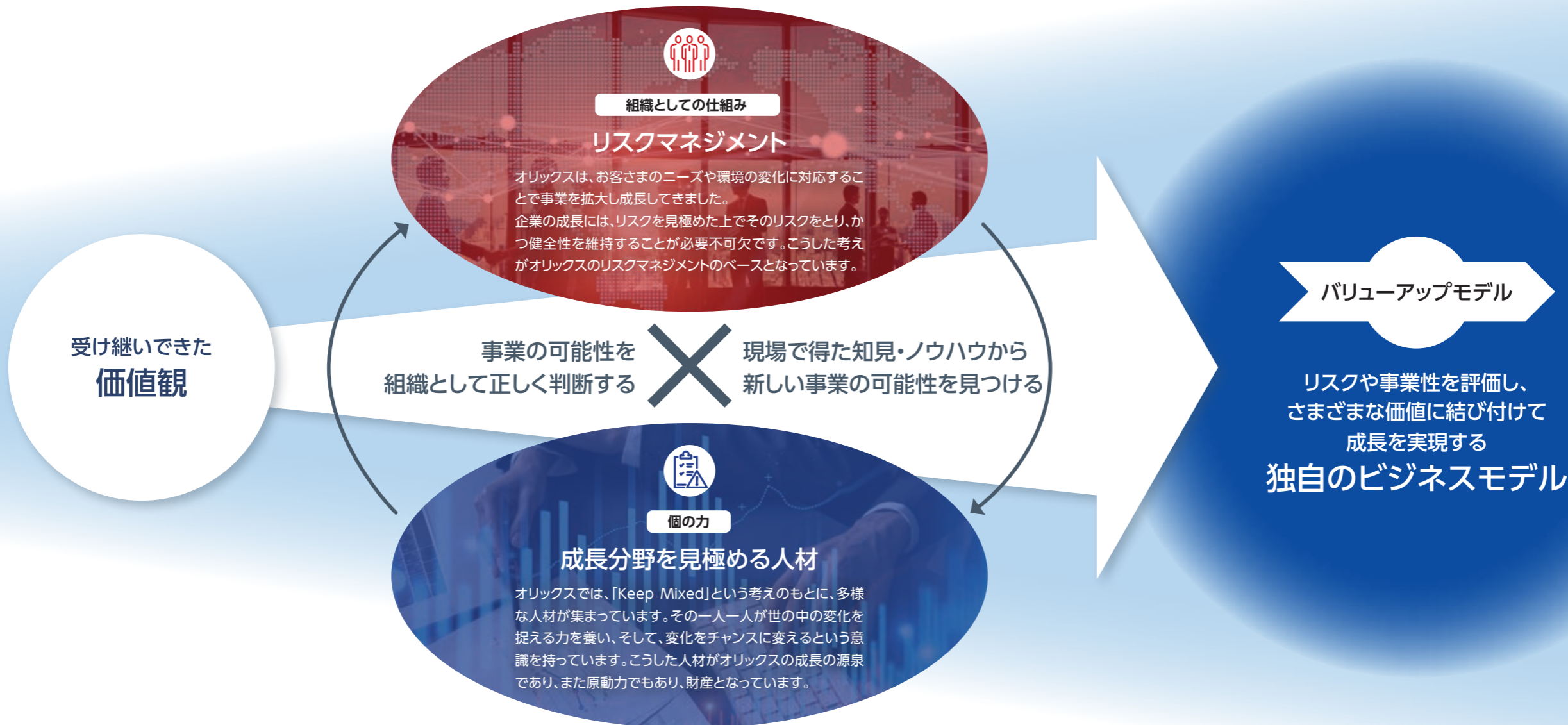


バリュードライバー

# バリュードライバー

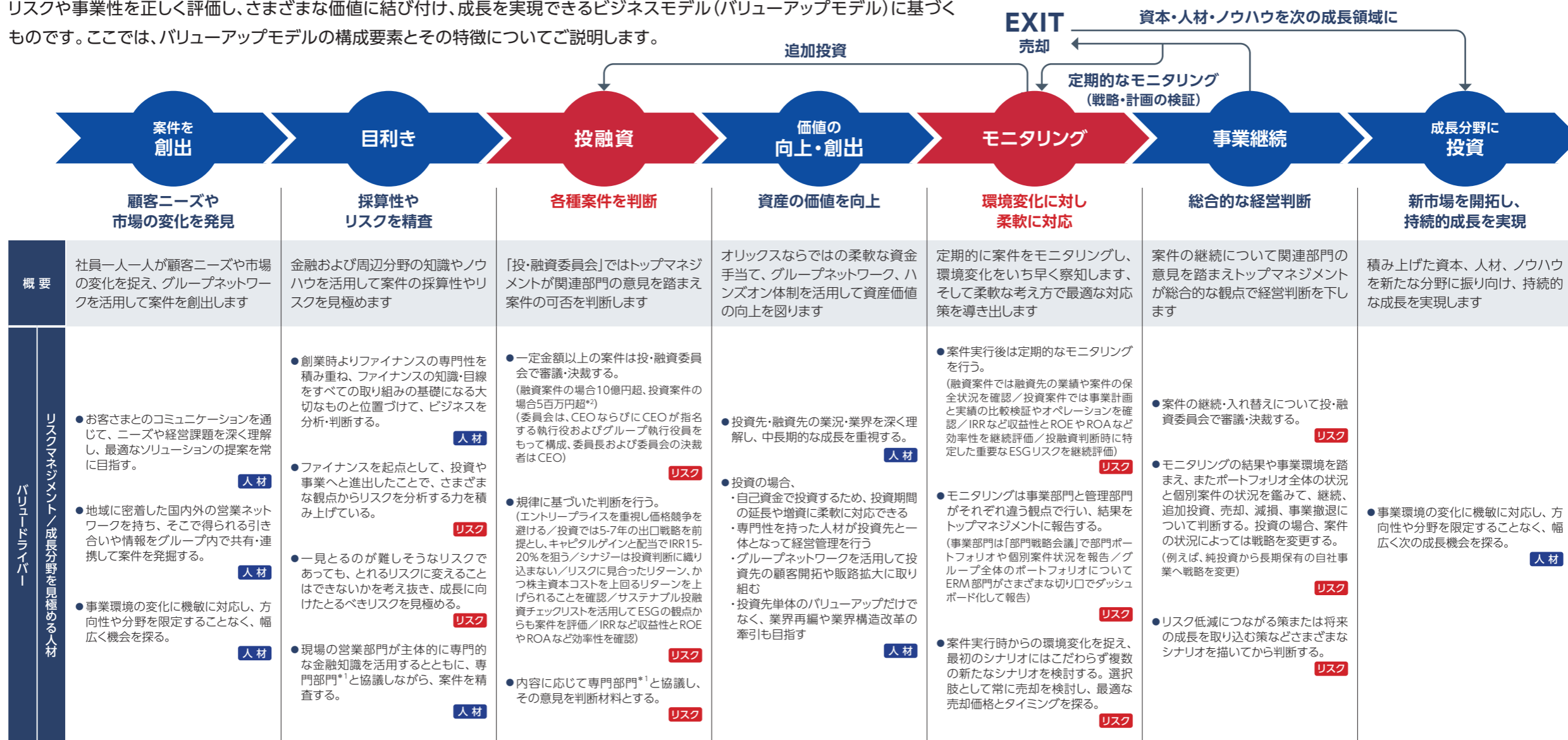
オリックスのバリュードライバー（企業価値を高める要因）はリスクマネジメントと人材です。

受け継いだ価値観を土台にしたリスクマネジメント（組織としての仕組み）と、受け継いだ価値観を持った人材（個の力）がオリックス独自のバリューアップモデルを支えています。



# 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。



**リスク** リスクマネジメント **人材** 成長分野を見極める人材 \*1 専門部門とは、会計、法務、税務、財務、経理、コンプライアンス、不動産鑑定など。 \*2 委員会規則では案件詳細に応じて決定権限金額を設定していますがここではその一例を示しています。

# 価値創造事例 ▶ CASE 1 再生可能エネルギー事業

オリックスが再生可能エネルギー分野へ進出したきっかけは、1995年の風力発電事業への出資でした。これは自ら発電所を運営して事業を展開する目的ではなく、ファイナンスの延長線上の新しい取り組みの一つという位置づけでした。再生可能エネルギー事業の転機となったのは2011年に発生した東日本大震災で、ここから事業は大きく成長していきました。



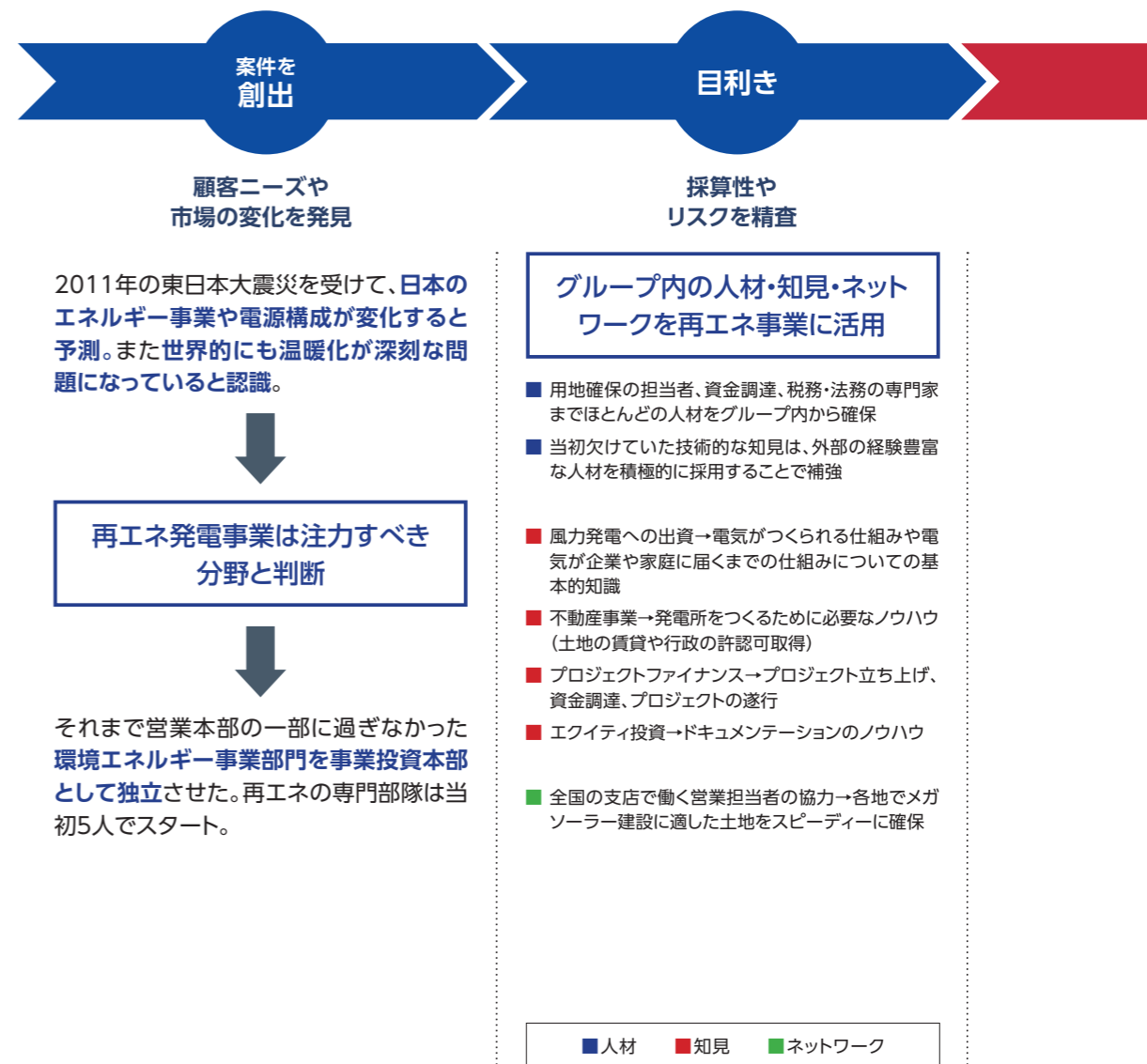
オリックス更別・十勝メガソーラースピードウェイ発電所



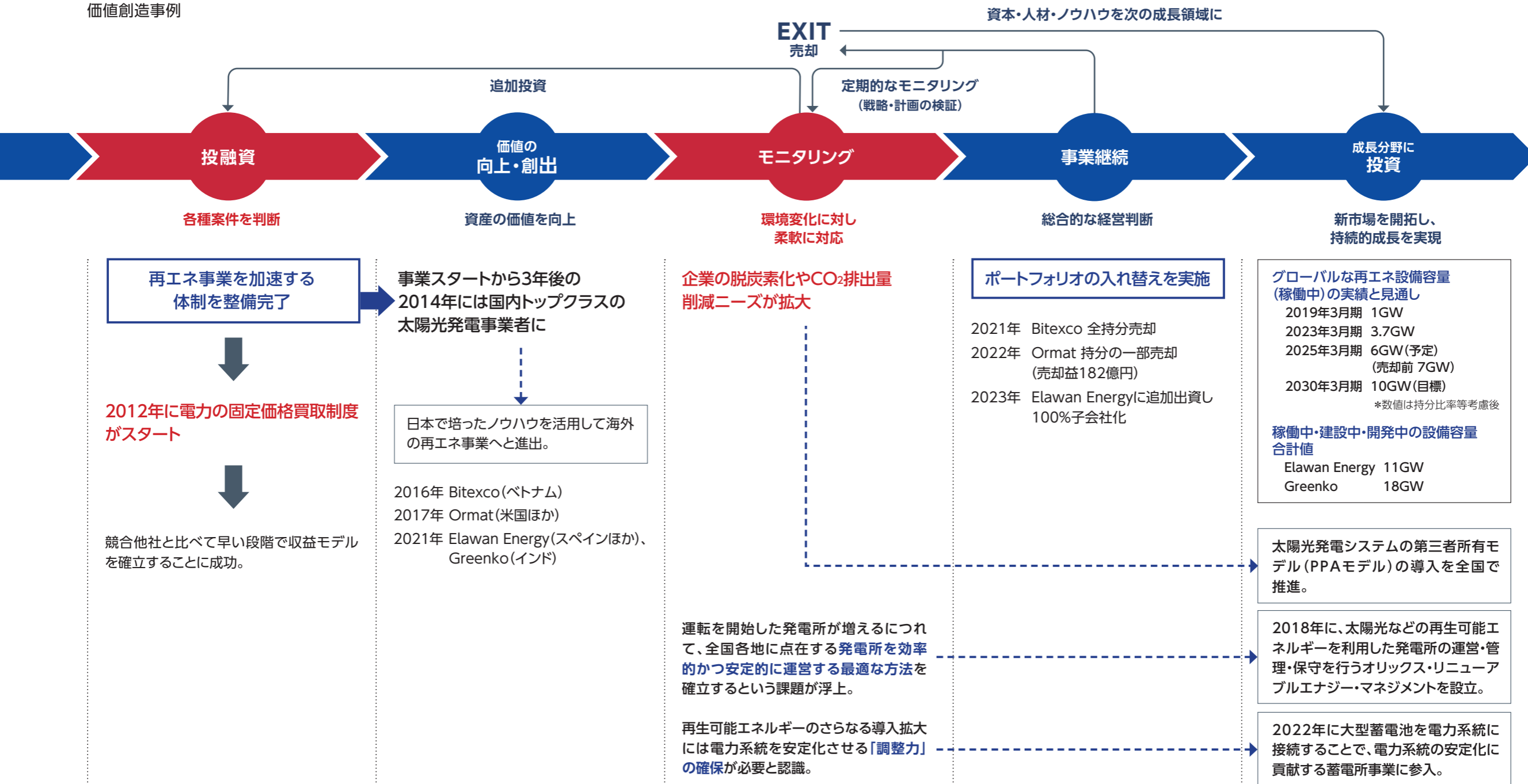
Elawan Energyが運営する風力発電所

太陽光発電システムの第三者所有 (PPA) モデル  
富士物流「三重物流センター」

蓄電所 (イメージ図)



## 価値創造事例



## 価値創造事例 ▶ CASE 2 コンセッション事業

公共インフラの老朽化を背景として、  
2011年にPFI法が改正され、  
公共施設などの所有権を公的機関に残したまま、  
運営を民間事業者が担うコンセッション方式が日本に導入されました。  
オリックスは、不動産、国内外の事業投資、財務、審査など各部門の専門性を活用して、  
2016年に国内初の民間による大型空港運営をスタートさせました。



関西国際空港



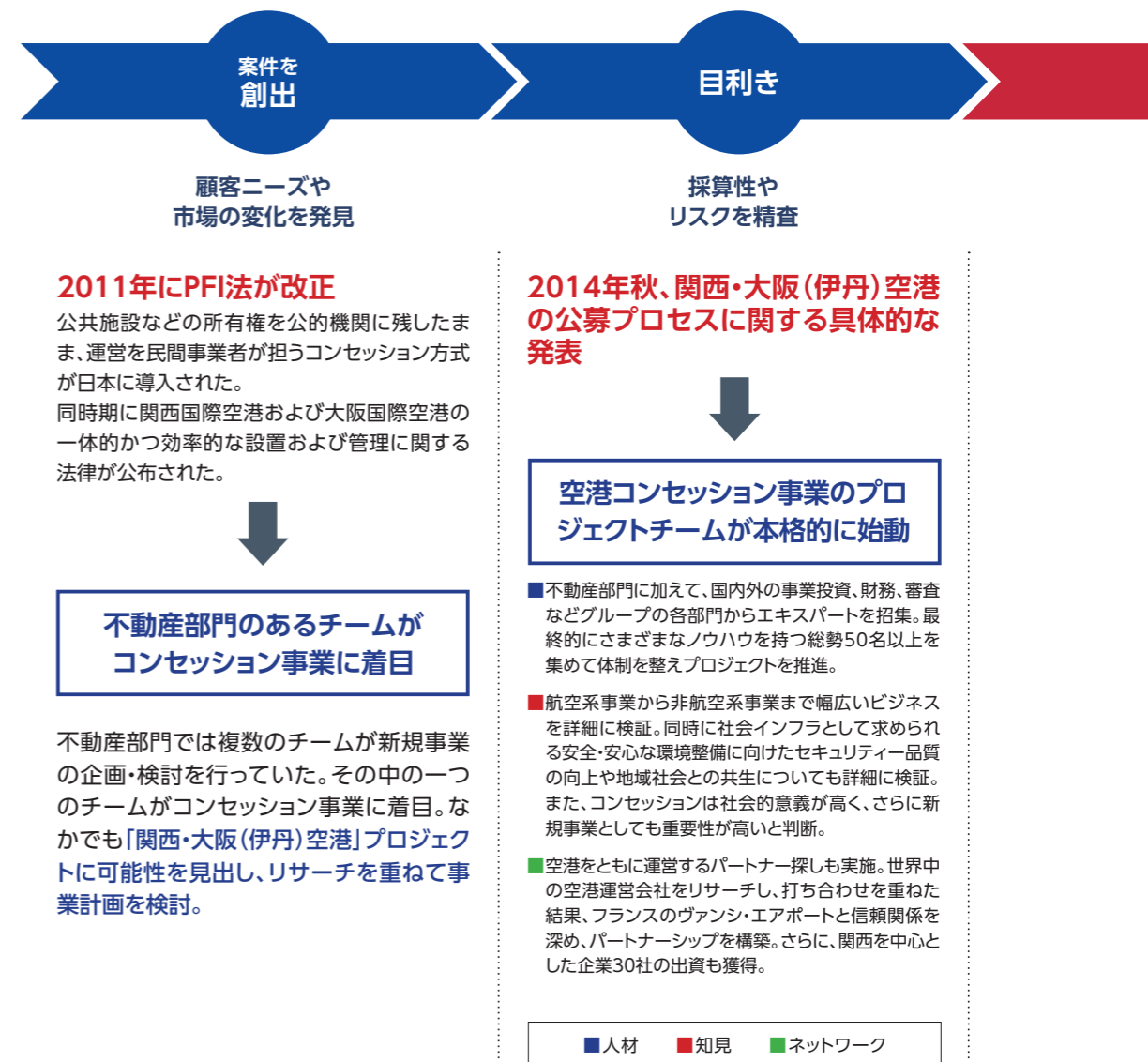
神戸空港



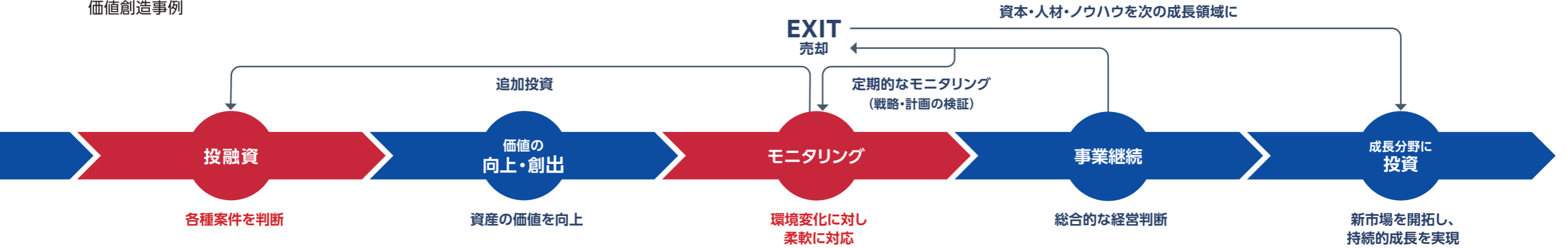
南部山浄水場 (宮城県白石市)



等々力陸上競技場 (神奈川県川崎市)



## 価値創造事例



最終的に関西・大阪(伊丹)コンセッション事業は「運営期間40年超」、「運営権対価は総額数兆円単位」という前例のない一大ビジネスとなり、社内でも議論を尽くした。



これからのオリックスの成長方針として、金融ビジネスだけに縛られることなく、社会的意義の高い事業、中・長期的なサービスやオペレーション事業もこれまで以上に伸ばしていこうという経営判断がなされた。

オリックスとフランスのヴァンシ・エアポートを中核とするコンソーシアムにより設立された関西エアポート株式会社は、2016年4月より関西国際空港および大阪国際空港(伊丹空港)の運営を開始。また、子会社を通じて2018年4月より神戸空港の運営も開始。



空港だけでなく、有料道路や上下水道、その他の公共施設など、国や自治体に代わって民間企業が運営できる事業に参入することで、サービスや安全の品質を高め、収益を改善することができる分野はまだ多く残されていると認識。

2018年に、2025年の日本国際博覧会(大阪・関西万博)の開催が決定。

旺盛な航空需要を受け、航空旅客数が増加。

2017年3月期	4,082万人
2018年3月期	4,448万人
2019年3月期	4,890万人

※ 2017年3月期と2018年3月期は関西国際空港と大阪国際空港の2空港の数値、2019年3月期は神戸空港を加えた3空港の数値



海外からの訪問客の受け入れ能力の拡大および利便性・魅力の向上が必要と認識。

### 関西国際空港の大規模なリノベーションに着手

2022年10月に第一弾として第1ターミナルの国内線エリアがリニューアルオープン。保安検査後の商業エリアを大幅に拡充。複数の利用客が同時に検査レーンを利用できるスマートレーンを保安検査場に増設。

コロナ禍により落ち込んだものの、3空港の旅客数は2023年3月期に2,759万人まで回復。関西国際空港では、2023年冬の新国際線エリアオープン、2025年春のグランドオープンに向け、さらなるリニューアルを推進。

静岡県浜松市で、上下水道分野におけるコンセッション方式の国内第1号案件\*1に参加。(2018年4月運営開始)

宮城県で、上水道・工業用水道・下水道の運営事業\*2に参加。(2022年4月運営開始)

神奈川県川崎市で、等々力緑地の再編整備と管理運営事業\*3に参加。(2023年4月運営開始)

\*1 浜松市公共下水道終末処理場(西遠処理区)運営事業

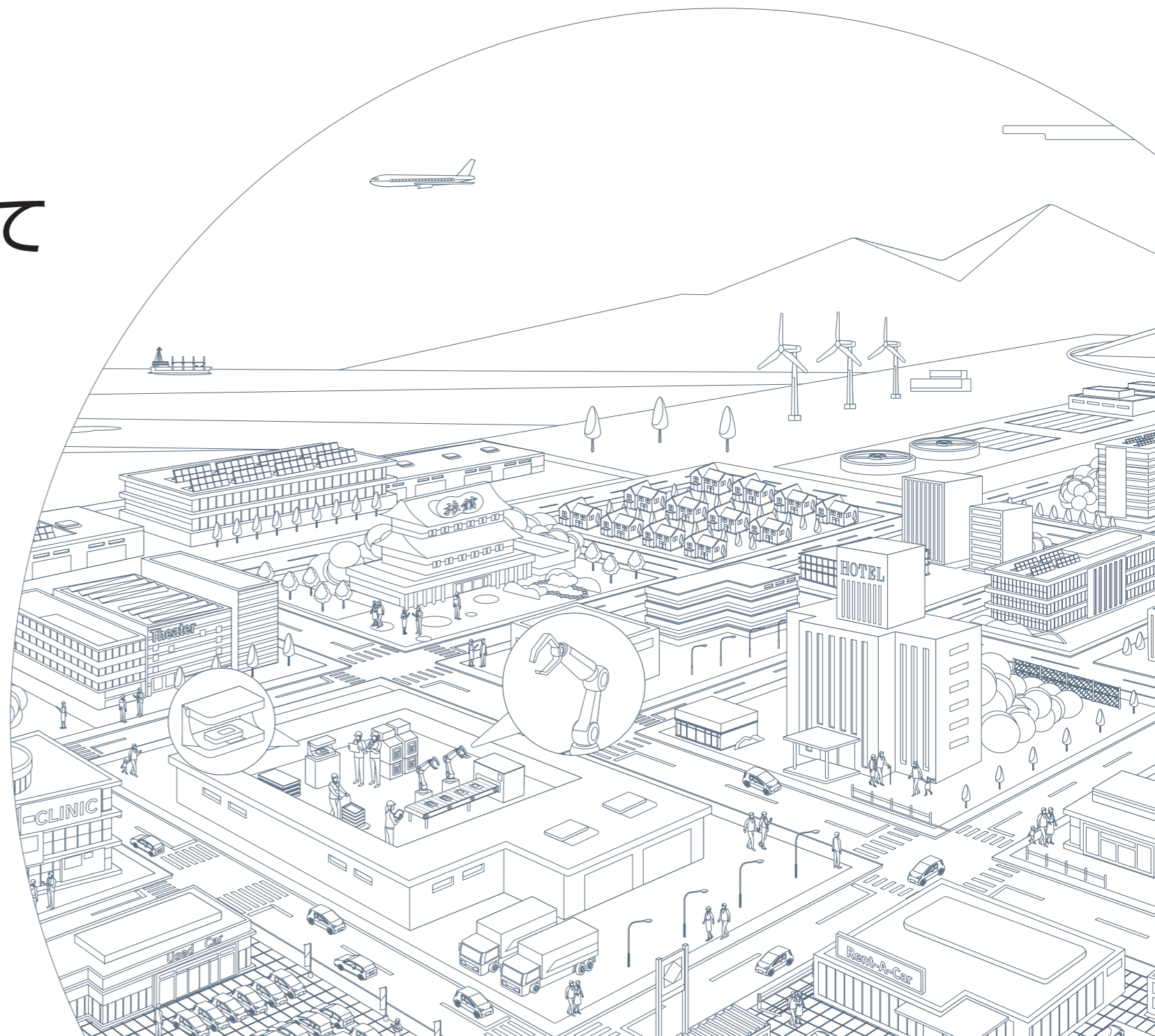
\*2 宮城県上工下水一体官民連携運営事業

\*3 等々力緑地再編整備・運営等事業

# 価値創造の実現に向けて

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。

中期的な方向性	24
ESG関連の重要課題と重要目標	28
サステナビリティ推進状況・推進体制	29
ESG関連の重要課題と重要目標への取り組み状況	
環境	30
社会	31
ガバナンス	32
気候変動への対応	33
1. GHG(CO <sub>2</sub> )排出削減	33
2. 再生可能エネルギー事業の推進	34
3. TCFD提言に基づく情報開示	35
人権への取り組み	36
サステナブルな投融資	36





# 中期的な方向性

## 2023年3月期実績

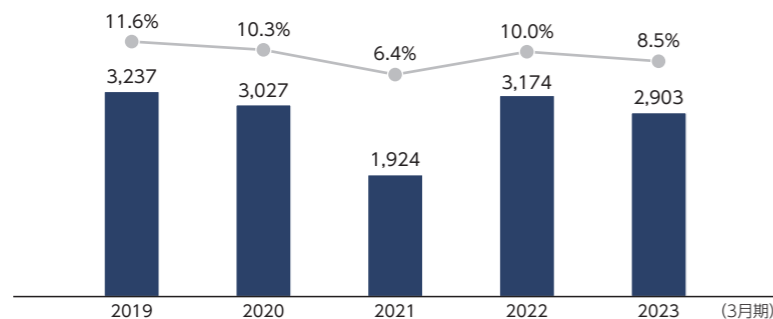
2023年3月期の当期純利益は、前期比8.5%減の2,903億円、ROEは8.5%となりました。セグメント利益は前期比24%減の4,062億円となりました。ベース利益は同7%減の3,228億円で不透明な事業環境下でも底堅い水準を維持できました。売却益は前期に弥生の売却益1,630億円を計上した反動で同56%減の835億円となりましたが、当社は例年1,000

億円前後の売却益を計上しており、この環境下においてもキャピタルリサイクルを継続できました。

2023年3月期のセグメント利益は、売却益を計上した弥生を除くと前期比384億円、10%の増益となります。当期は各セグメントの業績に濃淡がありました。米国事業や欧州のアセットマネジメント事業などはマーケッ

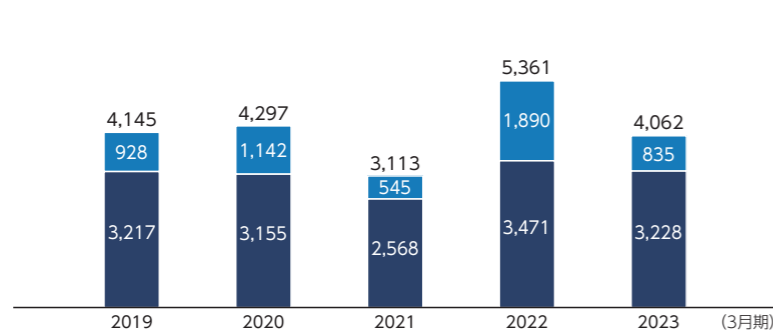
トの急変により減益となりました。一方で、コロナからのリオープンで回復を続けている事業があり、また環境エネルギーや国内の事業投資など注力分野での成長もみられました。そのほかにも自動車や不動産事業なども好調に推移しました。

### 当期純利益\* / ROE



■ 当期純利益 (億円) ● ROE  
\*当期純利益は当社株主に帰属する当期純利益を指す。

### セグメント利益内訳：ベース利益と売却益

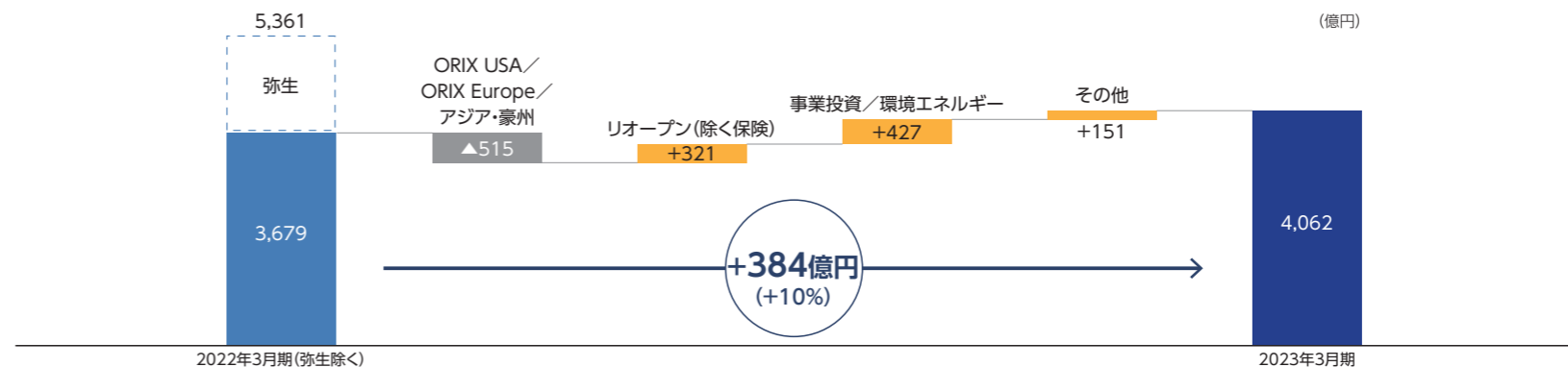


■ ベース利益 (億円) ■ 売却益 (億円)

### 売却益と主な内訳

セグメント	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (3月期)
不動産	429億円 複合施設	565億円 オリックス・ゴルフ・マネジメント	536億円 オリックス・リビング	169億円	214億円	295億円 物流施設
事業投資・コンセッション	269億円 アーク	3億円	164億円 クラシアン	▲7億円	▲191億円 小林化工	26億円 ネットジャパン
ORIX USA	216億円	337億円 Houlihan Lokey	376億円	177億円	459億円 RoadSafe	332億円
その他	276億円 オリックス電力	23億円	67億円 RobecoSAM ESGレーティング部門	206億円	1,408億円 弥生	182億円 Ormat(一部)
合計	1,191億円	928億円	1,142億円	545億円	1,890億円	835億円

### セグメント利益 (2022年3月期→2023年3月期)



## 中期的な方向性

### 2025年3月期目標

中期的な方向性として掲げる2025年3月期の当期純利益目標は4,000億円です。2022年3月期の決算発表時(2022年5月)では4,400億円としていましたが、不安定なマーケット状況を勘案して2023年5月に下方修正しました。2024年3月期の予想は3,300億円です。ROEは2024年3月期に9.0%、2025年3月期に10.4%を目標とします。

セグメント別の2024年3月期および2025年3月期の利益は、大きく4分類(国内・金融、国内・非金融、海外・欧米、海外・その他)で予想および目標を立てています。

国内・金融は、安定した成長を見込んでいます。国内・非金融は、インバウンドの回復で関西国際空港などの空港コンセッション事業が2024年3月期から2025年3月期にかけて回復し、以降はほかの非金融事業と同様に安定した利益貢献が期待できます。

欧米は、世界的なインフレと利上げ、また欧州など一部株式市場の低調な推移により、2024年3月期の利益の伸びを保守的に想定していますが、今後の成長に向けてリスク管理を厳格にして案件を選別実行するこ

#### 2024年3月期予想と2025年3月期目標

	2023年3月期 実績	2024年3月期 予想	2025年3月期 目標
当期純利益	2,903億円	3,300億円	4,000億円
EPS	246円	285円	351円
ROE	8.5%	9.0%	10.4%
財務健全性	A格相当	A格相当	A格相当
通期配当金 (1株当たり)	85.6円	配当性向33%	配当性向33%+
自社株買い	500億円	500億円	機動的に実施
総還元性向	52%	48%	—

とで、確実な成長軌道への回復を目指します。

海外・その他では、旅客需要回復による航空事業の利益貢献、再生可能エネルギー事業の拡大による利益貢献が成長を牽引します。

セグメント利益の海外比率は、欧米の利益貢献を保守的に見込んでいたため2024年3月期には40.8%ですが、回復基調を想定する2025年3月期には44.1%まで上昇し、2023年3月期を上回ると予想しています。

#### 中期的な方向性

- 2025年3月期の当期純利益目標: 4,000億円
- 「キャピタルリサイクリング」の継続
- 機動的な株主還元(自社株買い)の継続
- 2024年3月期以降の株主優待制度廃止を受けて、配当方針は自己資本比率の水準などを考慮した上で再検討の予定
- 健全な財務体質の維持と投資機会の模索

#### セグメント利益の内訳(2023年3月期~2025年3月期)

(億円)

	2023年3月期		増減	2024年3月期		増減	2025年3月期		
	実績	構成		予想	構成		目標	構成	
国内	金融	1,756	43%	144	1,900	39%	100	2,000	34%
	法人金融・メンテナンスリース	750		50	800				
	保険	630		10	640				
	銀行・クレジット	376		84	460				
	非金融	654	16%	346	1,000	20%	300	1,300	22%
	不動産	516		4	520				
	事業投資・コンセッション 環境エネルギー(国内)	28		292	320				
海外	欧米	897	22%	53	950	19%	250	1,200	20%
	ORIX USA	490		60	550				
	ORIX Europe	407		▲7	400				
	その他	755	19%	295	1,050	21%	350	1,400	24%
	環境エネルギー(海外)	219		51	270				
	輸送機器	186		114	300				
	アジア・豪州 (海外比率)	350		130	480				
		(40.7%)			(40.8%)			(44.1%)	
セグメント利益合計*	4,062	100%	838	4,900	100%	1,000	5,900	100%	
税引前利益	3,922		828	4,750		1,000	5,750		
当期純利益	2,903		397	3,300		700	4,000		

\*セグメント利益合計と税引前利益の差額は管理部門販管費など。

注: 為替レート 1USD=130円、1EUR=140円

## 中期的な方向性

## キャピタルリサイクリング

資産規模を適切にコントロールしながら、安定した利益成長を継続するための基本戦略がキャピタルリサイクリングです。ポートフォリオの入れ替えはオリックスにとって通常の事業運営の一環であり、今後もこの方針を維持して、資産規模を一定水準に抑えつつ収益性を向上させていきます。2014年3月期以降は、効率的、効果的な資本活用のため、キャピタルリサイクリングを加速してきました。その結果として全体的な当期純利益は、2013年3月期から2023年3月期で2.6倍、CAGR(年平均成長率)は10%となっています。

2023年3月期は、株式会社ディーエイチシー(DHC)の株式取得(取得価格3,000億円)に加え、プライベートエクイティ(PE)投資や不動産開発などで、新規投資額が4,700億円(PE投資はEVベースの金額)と売却額の2,700億円を上回りましたが、2024年以降は投資と売却のバランスをとりながら管理していく計画です。2024年3月期は、不動産、国内外の環境エネルギー、米国、国内PE投資を中心に売却を検討しており、売却益は例年どおりの1,000億円程度を目指しています。

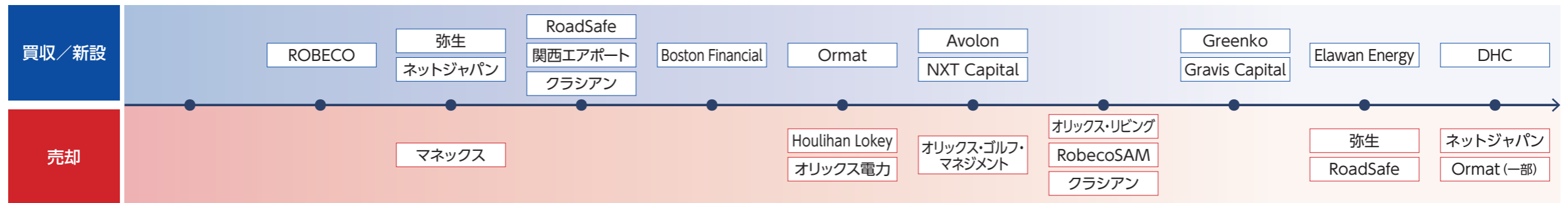
投資のパイプラインは有望な案件で総額1.5兆円程度(2023年5月時

点)と高水準です。案件数が増加していますが、マーケット状況を慎重に見極め、リスクを抑えながら真に有望な案件に新規投資し、高いリターン獲得を目指していきます。

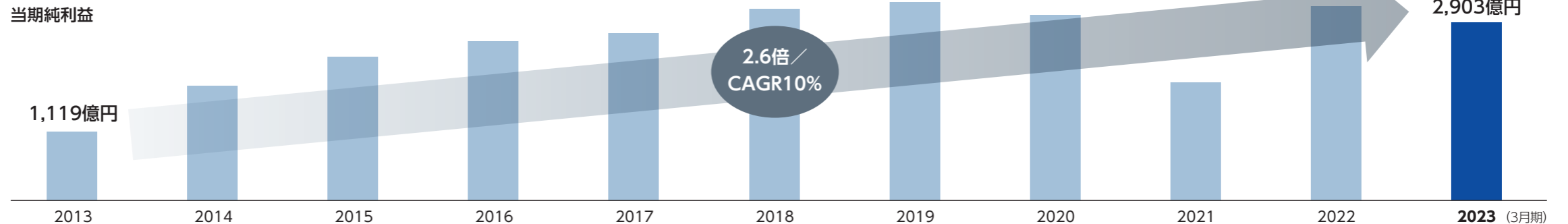
国内のPE投資ではIT・情報サービスやヘルスケアなどの注力分野を中心に大型のカーブアウトや中小型の事業承継などさまざまなサイズの場合を検討しています。保有期間5年から7年、IRR15%から20%のレンジにおさまる案件を選んで、実行していくことを基本とします。

国内の不動産は、建築コストが上昇基調にあるのを認識した上で、採

## キャピタルリサイクリングと利益成長



## 当期純利益



## 中期的な方向性

算が十分確保できる物流施設やマンション開発を、東京・大阪などの都市部を中心に進めていきます。

海外の再生可能エネルギー事業は、Elawan Energyの取り組みや米国マーケットの調査を推進しています。ただし、金利上昇局面であることや資材価格の上昇を考えて、確実にアービトラージを確保できる、出口戦略が確実な案件に絞って選別します。

航空機は、自社でリースをするだけでなく、購入・売却・機体管理まで自社運営しており、購入やリースと並行して市場売却も進める回転型ビジネスを進めます。

その他では、既存事業の成長を後押しする戦略投資案件も推進します。これまで同様に、分野を問わずに「おもしろい」案件を検討していきます。

※財務および株主還元について詳しくは、P.38「財務戦略と資本政策」をご参照ください。

## パイプライン(2023年5月時点)

ターゲット	概要	投資額
国内PE投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT・情報サービス、ヘルスケア、BPO、物流</li> <li>東芝のほか、カープアウト(大型)や事業承継(中小型)の案件多数</li> </ul>	4,000億円
国内不動産	<ul style="list-style-type: none"> <li>建設中のプロジェクトは、建設費の低い時期に着工済み</li> <li>新規開発はコスト管理を徹底し、相応の開発NOIを維持</li> </ul>	1,900億円*1
海外再生可能エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elawan Energyは未進出国へ参入</li> <li>米国では新たなプラットフォームの買収を目指す</li> </ul>	6,000億円*2
航空機	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型ナローボディが中心</li> <li>購入後、市況を踏まえて売却を進め、アセットマネジメント受託件数を増やす</li> </ul>	1,300億円
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存事業の成長を後押しする複数の戦略投資案件を推進</li> </ul>	3,000億円*3

\*1 物流施設と賃貸マンションについてプロジェクト総額ベースの金額(2023年3月期までに支払い済みの分を含む)。

\*2 Elawan Energy(連結子会社)が2025年までに実行予定の投資が大半。Greenko(持分法適用会社)が手がける再エネ案件は含まない。

\*3 2029年以降に開業予定のMICE-IRは含まない。

# 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、下記のとおりです。  
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・ダイバーシティ&インクルージョン・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、ダイバーシティ&インクルージョンを促進し、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(CO<sub>2</sub>)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(CO<sub>2</sub>)排出量を実質的にゼロとする。
- 6 2030年3月期までに、GHG(CO<sub>2</sub>)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(CO<sub>2</sub>)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。

# 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下記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) 2023年3月期の実績報告

- ① ESG 関連の重要目標の進捗
- ② TCFDの提言に基づくシナリオ分析の対象拡大
- ③ 人権に関する状況調査やリスク評価の準備開始
- ④ ESG 格付の評価改善やGPIFが採用するESG指数への選定

#### (2) 2024年3月期の注力テーマ

- ① 「オリックスらしいサステナビリティ推進」を社員に浸透させる(働きがい高め、より良い企業文化を形成する、サステナビリティに対する認識の世代間ギャップを埋める)
- ② 各事業部門で認識しているサステナビリティに関する事業機会を全社で共有し、事業活動に活用する
- ③ サプライチェーンや人権に対する関心の高まりを認識し、それらを反映するように当社のポリシー改訂を検討する
- ④ 非財務情報の開示拡充を図る

- ▶ P. 30~32 ESG 関連の重要目標の進捗
- ▶ P. 35 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

2023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、2024年3月期以降の取り組み方針を定めました。

2023年3月期の主な取り組みは下記のとおりです。

- ・お客さまのCO<sub>2</sub>排出量算定とデータ提供を検討。レンタカー店舗の電カグリーン化率が向上(自動車)。
- ・循環型経済や気候変動の緩和に資する商品・サービスの提供開始。サプライチェーン管理に着手(レンタック)。
- ・保有物件におけるCO<sub>2</sub>排出削減。運営事業での脱プラスチック、食品廃棄物の削減(不動産投資・運営)。
- ・今後開発する分譲マンション駐車場にEV充電コンセントを標準設置することを決定(大京)。
- ・「PTPシート」の材料リサイクル事業や、太陽光パネルのリユース・リサイクル事業の推進(環境エネルギー)。
- ・初のサステナビリティ・ボンドを発行(銀行)。
- ・自己保有前提の全投融資案件にESGスコアを付与(ORIX USA)。
- ・生物多様性に特化した株式ファンドを組成(ORIX Europe)。

2024年3月期以降の各事業部門の取り組み方針

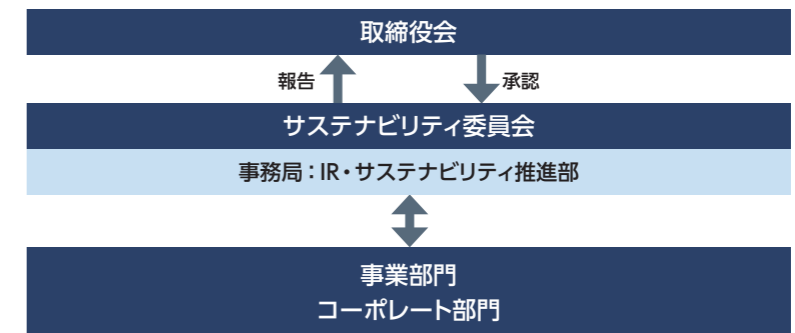
- ▶ P. 66~80 各事業部門のサステナビリティへの取り組み方針

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(CO<sub>2</sub>)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(CO<sub>2</sub>)排出量を実質的にゼロとする。
- 2030年3月期までに、GHG(CO<sub>2</sub>)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(CO<sub>2</sub>)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

- 1 GHG(CO<sub>2</sub>)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、使用する燃料の転換などによる排出削減を検討しています。削減が困難と判断される場合には施設の廃止も視野に入れるため、2022年3月期には196億円の減損を計上しました。2023年3月期は脱炭素化に向けた討議を進め、検討事項を「設備転換」「燃料調達」「再エネ電力需要」の3点に整理し、具体的な検討を開始しました。
  - 2023年3月期のGHG(CO<sub>2</sub>)排出量はスコープ1と2の合計で112.1万トン。2020年3月期の基準排出量と比較して14.5万トン(11.4%)の減少。
    - ▶ P.33 GHG(CO<sub>2</sub>)排出削減
- 2 2023年3月末時点の再生可能エネルギー事業の設備容量(稼働中)は3.7GWです。2025年3月末では7.0GW\*に拡大する見通しで、2030年3月には10GWへ拡大する目標です。
  - \*うち1.0GWは売却予定のため、オリックス保有分は6.0GW。
    - ▶ P.34 再生可能エネルギー事業の推進
- 3 2021年11月にTCFDの情報開示フレームワークに沿った開示を開始しました。環境エネルギー、不動産、自動車、航空機/船舶、ファイナンス(日本、米国、アジア・豪州)、生命保険事業のシナリオ分析を実施しています。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)について、排出量の規模を概算しています。
  - ▶ P.35 TCFD提言に基づく情報開示
  - ▶ P.83 ESGデータ(スコープ3)

- 4 廃棄物の再資源化および廃棄物処理支援事業や、不用物リユース・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](#)
- 5 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。
  - 2023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。
- 6 各事業部門では、環境に配慮した商品やサービスの提供に取り組んでいます。
  - ▶▶▶ [事業活動を通じた社会課題への貢献](#)



## 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・ダイバーシティ&インクルージョン・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、ダイバーシティ&インクルージョンを促進し、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

- 1 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.36 サステナブルな投融資

- 2 国連世界人権宣言、国際労働機関の国際労働基準、国連のビジネスと人権に関する指導原則などを参照した人権方針を策定、開示し、社内外の関係者に人権尊重を求めています。また、サステナブル投融資ポリシーでは人権リスクを投融資判断の重要な要素として定めています。

当社グループによる人権侵害リスクについては、2019年に初めて事業分野別の分析を実施しました。2022年からは、国連のビジネスと人権に関する指導原則などの規範に沿った人権デューデリジェンスに着手しており、バリューチェーンにおける事業分野、事業地域、ステークホルダー別に負の影響の特定・評価のための机上分析を進め、深刻度の高い課題を抽出しました。そのうち対応の優先度が高いと想定される事項については、実態調査の開始に向けて検討を進めています。また、コンプライアンス部門においても人権侵害リスクの具体的な予防・軽減策について協議を進めています。

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お客さまやお取引先さまなど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.36 人権への取り組み

- 3 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.42 人材戦略

▶▶▶ [持続的な成長を支える人材戦略](#)

- 2023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29.8%、国内グループ10社で25.7%。





## 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

- 1 2 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.50 コーポレート・ガバナンス

- 2022年1月より、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)
- 2023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)

- 3 4 最適な商品・サービスを選択いただけるようお客さま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](#)

- 5 役職員行動指針において「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(CO<sub>2</sub>)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.35 TCFD 提言に基づく情報開示

# 1. GHG(CO<sub>2</sub>) 排出削減

## GHG(CO<sub>2</sub>) 排出削減目標と排出量

### ● GHG(CO<sub>2</sub>) 排出削減目標

オリックスでは、GHG(CO<sub>2</sub>) 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(CO<sub>2</sub>) 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(CO<sub>2</sub>) 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(CO<sub>2</sub>) 排出量(基準排出量)

(単位: 万トン-CO<sub>2</sub>e)

	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(CO<sub>2</sub>) 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(CO<sub>2</sub>) 排出量

2023年3月期の排出量はスコープ1と2の合計で112.1万トンです。基準排出量と比較すると14.5万トンの減少です。2基の石炭・バイオマス混焼発電所からの排出量は79.3万トンで、全体の70.7%を占めています。

### オリックスグループ GHG(CO<sub>2</sub>) 排出量

(単位: 万トン-CO<sub>2</sub>e)

	2020年3月期 (基準排出量)	2023年3月期
スコープ1	110.7	98.2
スコープ2	15.8	14.0
合計	126.6	112.1

▶ P.82 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、下記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)

▶ P.83 ESG 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。削減が困難と判断される場合には施設の廃止も視野に入れるため、2022年3月期には196億円の減損を計上しました。2023年3月期は脱炭素化に向けた討議を進め、検討事項を「設備転換」「燃料調達」「再エネ電力需要」の3点に整理し、具体的な検討を開始しました。

\*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)、ひびき灘石炭・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

2023年3月期は目標とした削減量を達成しました。2024年3月期は運営施設などの稼働増加による排出量の増加が見込まれますが、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。

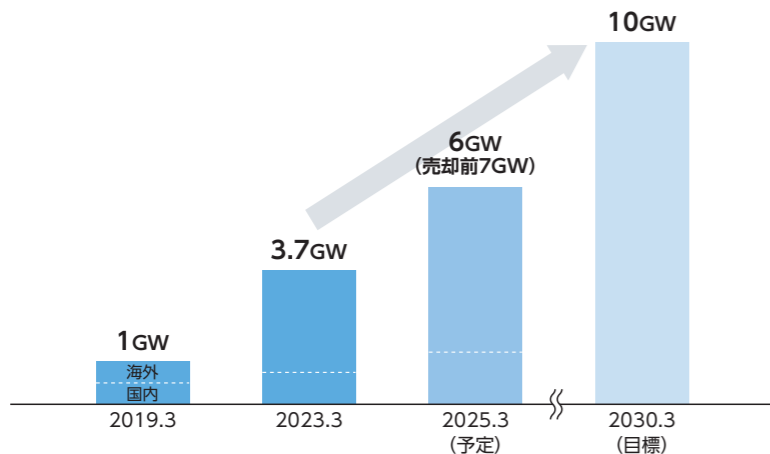
## 2. 再生可能エネルギー事業の推進

### 発電事業を通じた再生可能エネルギーへの取り組み

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2023年3月末時点で3.7GW\*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。

再生可能エネルギー事業 設備容量(稼働中)の見通し\*1

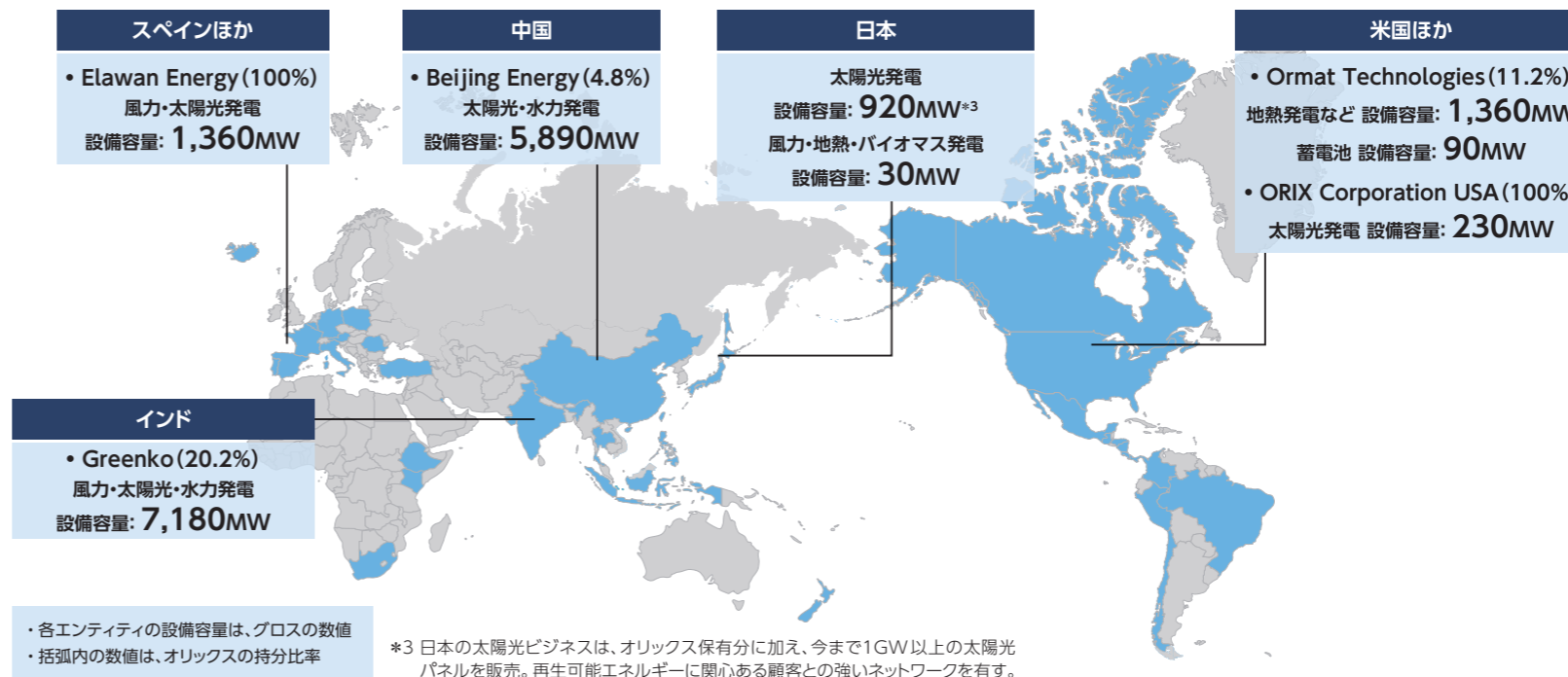


\*1 当社の持分比率を考慮したネットの数値。個別プロジェクトがJVの場合は、その出資比率も考慮しています。

\*2 当社の持分比率考慮前のグロスの数値。

▶▶▶ [環境エネルギー](#)

再生可能エネルギー事業のグローバル展開(2023年3月末現在)



### CO<sub>2</sub>排出削減貢献量

2023年3月期の再生可能エネルギー事業によるCO<sub>2</sub>排出削減貢献量は約470万トンとなり、前期と比較して約40万トン増加しました。この主な要因は、Elawan Energyにおいて発電量の増加、新規再生可能発電所の運転開始に加え、2023年3月期に当社の持分比率が増加したことによりです。

国・地域別、発電種別の内訳は右表のとおりです。

再生可能エネルギー事業によるCO<sub>2</sub>排出削減貢献量

(単位:万トン-CO<sub>2</sub>)

	風力	太陽光	地熱	水力	バイオマス	合計
インド	116.3	61.5	0.0	39.2	0.0	217.0
日本	0.0	45.2	0.0	0.0	19.8	65.0
米国	30.1	3.1	28.9	0.0	0.0	62.1
中国	3.9	11.4	0.0	0.0	0.0	15.3
その他	65.1	21.3	18.9	1.4	0.0	106.7
合計	215.5	142.5	47.7	40.6	19.8	466.1

▶ P.83 ESGデータ

▶▶▶ [環境パフォーマンスデータ](#)

## 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。

2023年の取締役会においては、下記のとおり2023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 TCFD の提言に基づくシナリオ分析の対象拡大

##### 【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.29 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下記のとおりです。

##### ● 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】

参照シナリオの更新に合わせて、シナリオ分析を更新しました。

シナリオ分析前提および分析結果は[こちら](#)をご参照ください。

#### リスク管理

気候関連リスクの管理開始に向け、IR・サステナビリティ推進部ではリスク管理部門との協議を実施しました。

#### 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、下記の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 (CO<sub>2</sub>) 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 (CO<sub>2</sub>) 排出量を実質的にゼロとする。
- 2030年3月期までに、GHG (CO<sub>2</sub>) 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 (CO<sub>2</sub>) 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.33 GHG (CO<sub>2</sub>) 排出削減

##### 【スコープ1、2、3のGHG排出量実績】

▶ P.82～83 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。詳細は下記をご参照ください。

▶▶▶ [ROBECO](#)

▶▶▶ [オリックス・アセットマネジメント](#)

# 人権への取り組み

## 方針・考え方

### サステナビリティの基本原則 人権の尊重

オリックスは事業活動において企業として果たすべき社会的責任があること、その一環として人権尊重が必須であることを認識しています。「オリックスグループ サステナビリティポリシー」では、日々の業務で実行すべき基本原則の一つとして「人権の尊重」を定めています。

#### 「人権の尊重」

オリックスは、世界人権宣言や、労働における基本的原則および権利に関する国際労働機関(ILO)宣言など国際的基準で定義されている人権を尊重します。

### 人権に対する考え方 人権ポリシー

人権尊重のための具体的な行動指針として2019年9月に「オリックスグループ 人権ポリシー」を策定し、グループ内における人権尊重の取り組みの推進や、お客さま・お取引先さまへの人権を尊重した事業活動の要請について表明しています。

▶▶▶ [オリックスグループ 人権ポリシー](#)

### 英国現代奴隷法への対応

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。

▶▶▶ [英国現代奴隷法への対応](#)

## 課題・取り組み

### 重要課題

- 国連世界人権宣言の支持、労働者の健康と安全・ダイバーシティ&インクルージョン・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。

### 取り組み

- 2022年から、国連のビジネスと人権に関する指導原則などの国際的な規範を参照した人権デューデリジェンスに着手しています。人権への負の影響の特定・評価のための机上分析を行うとともに、深刻度の高い課題を抽出しました。そのうち対応の優先度が高いと想定される事項については、実態調査の開始に向けて検討を進めています。また、コンプライアンス部門においても人権侵害リスクの具体的な予防・軽減策について協議を進めています。
- 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お客さまやお取引先さまなど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。

▶▶▶ [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

## 方針・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\*1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。

\*1 投・融資委員会は、執行機関の一つ。トップマネジメントおよび投融資担当の執行役が出席して、一定額以上の投融資案件を審議する。

▶▶▶ [オリックスグループ サステナブル投融資ポリシー](#)

## 課題・目標・取り組み

### 重要課題

- 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。
- 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。

### 重要目標

- GHG(CO<sub>2</sub>) 排出産業\*2に対する投融資残高を、①2030年3月期までに2020年度比50%削減する、②2040年3月期までにゼロとする。

\*2 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。

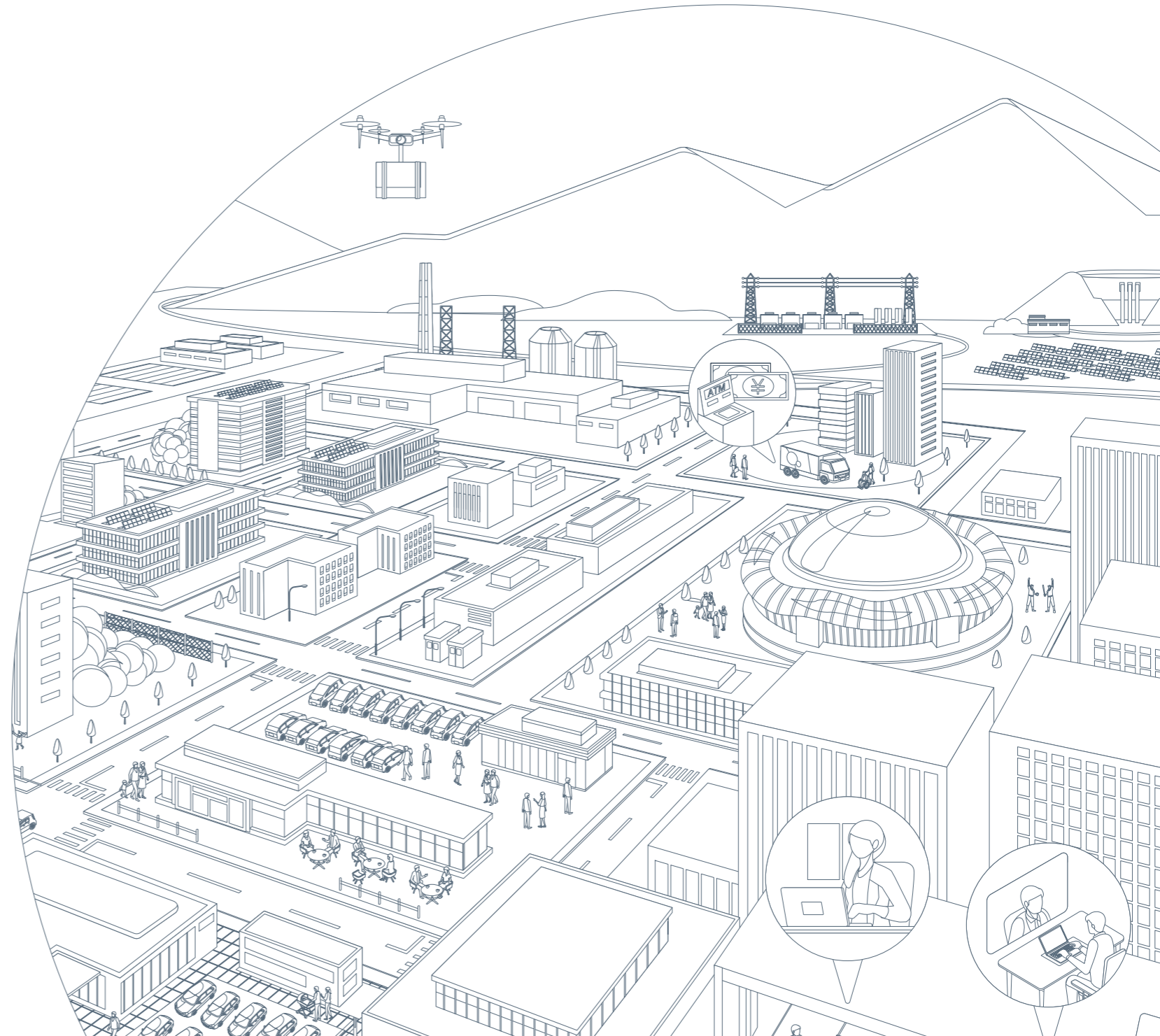
### 取り組み

- サステナブルな投融資を推進するための取り組みは[こちら](#)をご参照ください。

# 持続的な成長を支える 経営基盤

中長期的な価値創造を支える  
オリックスの経営基盤についてご紹介します。

財務戦略と資本政策	38
人材戦略	42
リスクマネジメント	46
デジタル化の推進	49



# 財務戦略と資本政策



執行役  
コーポレート部門  
財務、経理、経営計画、IR、サステナビリティ管掌

**矢野 人磨呂**

## 略歴

1989年6月当社入社。財務部長、財務本部副本部長、財経本部長などを経て、2023年1月より執行役 コーポレート部門 財務、経理、経営計画、IR、サステナビリティ管掌(現任)。

## 資本コストや株価を意識した経営の実現

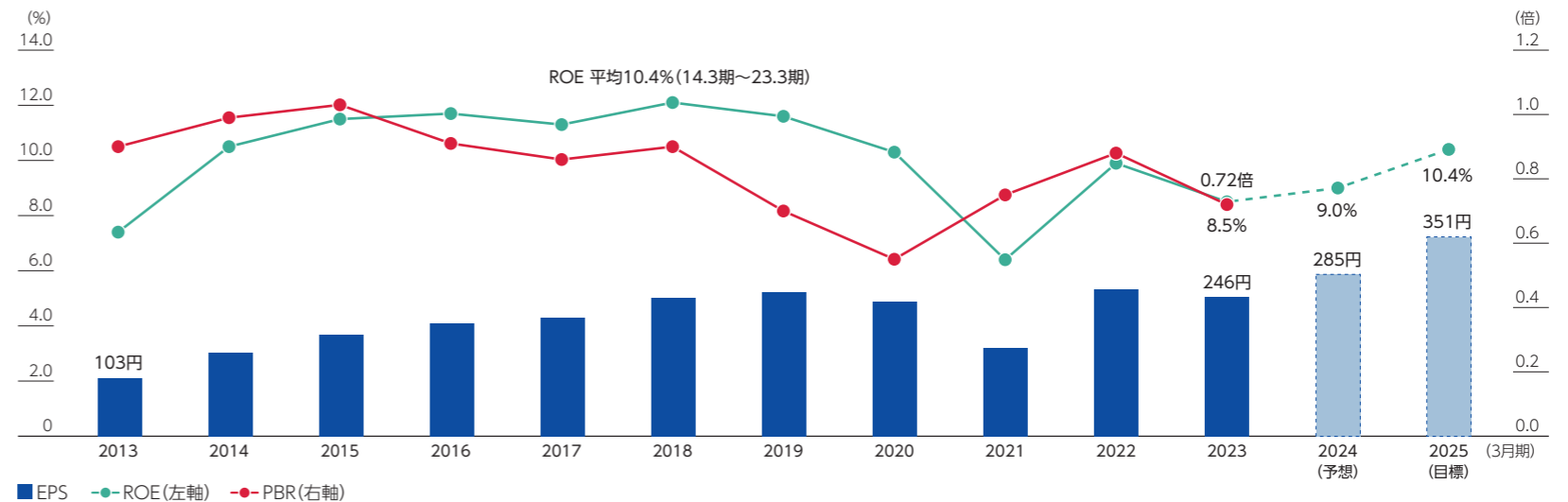
2023年3月31日、東京証券取引所はPBR(株価純資産倍率)が1倍を下回る企業は、資本収益性や持続的な成長性の市場における認知に課題がありうるとして、現状分析と対応策の策定や、株主との対話の促進に取り組むよう上場企業に要請しました。当社のPBRは1倍を下回る状況にありますので、まずはPBR1倍以上を回復し、さらに高めていくことを目指していきます。そのためには、ROEを高めていくことと、そして開示の改善や対話の推進を通じて株主・投資家の皆さまに当社への理解を一層深めていただくことが重要だと考えています。

過去実績を見るとROEとPBRが高い相関関係にあることは明らかであり、ROEの向上により株価の上昇とPBRの回復が期待できます。このため利益水準を持続的に成長させていくことが何よりも大切です。そして同時に、株主資本の規模を適切にコントロール、すなわち資本の十分

性を確認しながら投資と還元の最適なバランスを追求し、資本を最も効率的に活用することでROEを高めていきます。

また、投資家向けの情報開示については、わかりやすさを重視し、引き続きその改善に努めます。例えば2023年3月期の本決算説明資料では、10セグメントあるオリックスグループの各事業について、2025年3月期までの利益目標を、国内は「金融」と「非金融」、海外は「欧米」と「その他」という4分類に簡素化してご説明しました。また、2023年3月期における主な新規投資および回収・売却の実績をお示しすると同時に、過去10年間の主な投資と回収・売却の事例をまとめて開示することにより、長期間におけるキャピタルリサイクリングの実績をご確認いただき、同方針についてのご理解を深めていただけるように努めました。

## ROE・EPS・PBRの推移



## 財務戦略と資本政策

## 機関投資家の皆さまとのコミュニケーション

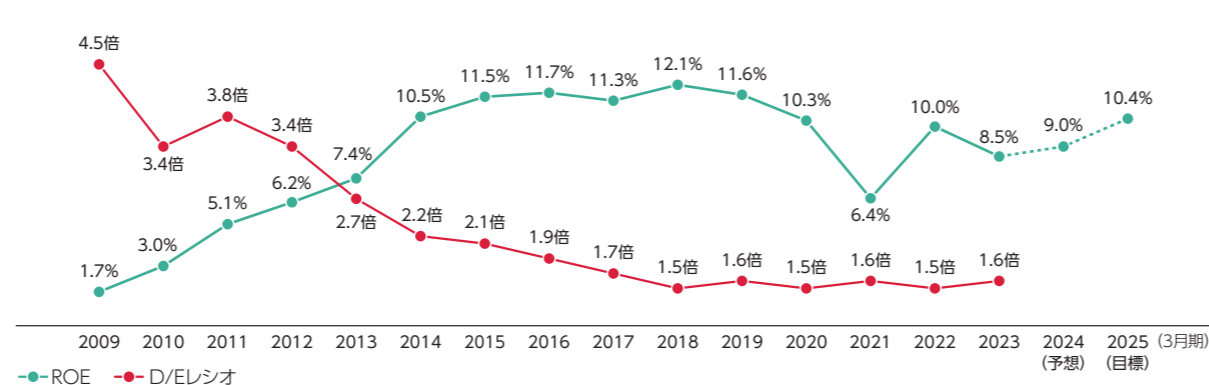
株主・投資家の皆さまとの対話につきましては、国内・海外で積極的な機会の拡充に努めています。IR(投資家対応)活動はグループCEOが主導し、主に担当役員や担当部署が実施しています。東京とニューヨークの2拠点体制をとっており、2023年3月期における投資家ミーティングの実施件数は年間500件を超えました。CEOは半期ごとの決算説明会においてプレゼンテーションを実施しているほか、主要な機関投資家の皆さまと国内・海外で対面でのミーティング機会を増やしています。

近時、投資家の皆さまから個別の事業やそれを率いるマネジメントに関するご質問やご要望をいただくことが増えました。こうした声にお応えできるよう、テーマ性のある事業説明の拡充を図ります。またコーポレート・ガバナンスやサクセッションについても、社外取締役を含む取締役会などでの討議内容に皆さまが高いご関心をお持ちであると考えており、こちらも実現すべきと考えています。

## 年間実施件数(2023年3月期)

機関投資家向け個別ミーティング	約500件
アナリスト・機関投資家向け説明会	4件(各四半期)
海外ロードショー(現地)	5件
証券会社主催カンファレンス	10件
個人投資家向け説明会	1件

## ROEとD/Eレシオ(預金を除く)の推移



## 資本と負債のコントロールについて

先ほど「株主資本の規模を適切にコントロール」と申し上げましたが、財務の健全性を維持して低コストの調達を享受しつつ、投資家への還元を行っていくことが重要と考えています。そのために、適切なレバレッジを模索し、維持していきます。オリックスは2008年頃の国際金融危機を契機とした世界的な低金利化の流れの中で、財務レバレッジ比率の引き下げを継続してきました。それは、金利スプレッドビジネスに妙味が薄れる中、金融から事業・投資へと事業領域が拡大したことで、営業資産や事業内容が内包するリスクに見合った株主資本比率を確保する必要性が高まったためです。

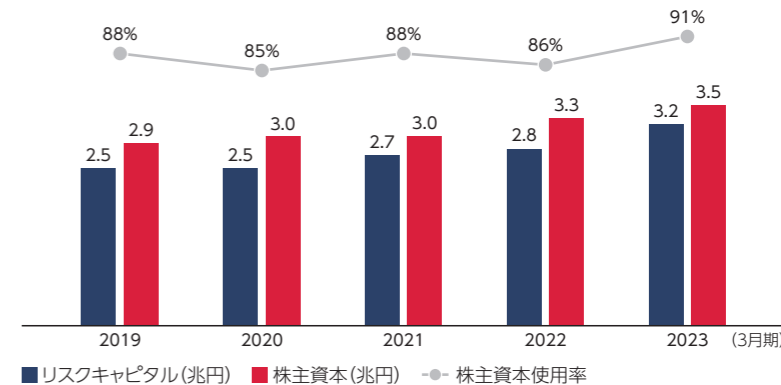
財務レバレッジ比率は低ければ低い方が良いとは考えていません。2025年3月期のROE目標である10.4%を達成し、さらにはROE11%以上を継続的に達成するためには、株主資本を効率的に使いながら、収益性の高いビジネスを継続して行うことが肝心です。財務の健全性を確保しつつ、資本コストを意識することで、適切なレバレッジ水準にコントロールすることが重要です。

その一例として当社では、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、株主資本に占めるリスクキャピタルの割合として株主資本

使用率を算出しており、過去5年間は90%程度で安定的に推移しています。大型投資の実行によって一時的に上昇することはありますが、資産の売却や内部留保の積み上がりを織り込みながら、安定的に90%程度でコントロールしています。今後もリスクキャピタルに対する株主資本の十分性を確保しながら、資本収益性の高い投資を推進していきます。

またオリックスでは、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)と対比することで収益性を定量化しています。投資分野など、株主資本比率が高くWACC水準が高い事業では、求められるROICも高くなります。ROICとWACCは経営管理手法の一つとして使用し、取締役会ではROICスプレッド(ROICとWACCの差)を用いた事業ポートフォリオ改善策を討議しています。事業特性によっては単年度の利益が上下する場合もあるため、ROICスプレッドは複数年にわたる推移を見通して中長期の成長を考慮します。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。

## 株主資本/株主資本使用率\*



\*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。

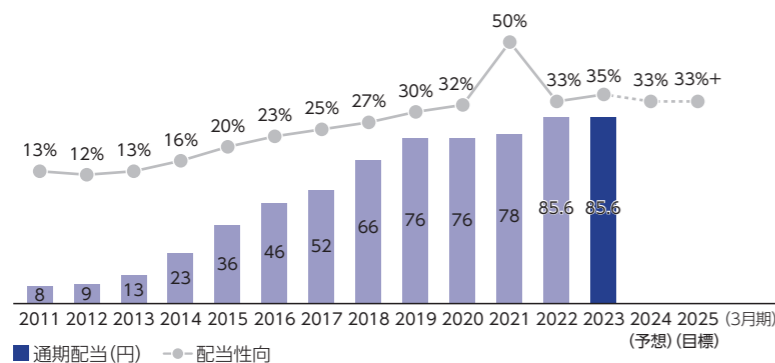


## 財務戦略と資本政策

### 株主還元について

以上の考え方から、当社は株主還元について、フローの観点からは「当期純利益の1/3を配当に、1/3を新規投資に、残りを内部留保または機動的な株主還元（配分）することを基本方針として、取締役会において決めました。配当は安定的・継続的な株主還元方法と位置づけており、足元の「中期的な方向性」では配当性向を2024年3月期は33%または前年の配当額のどちらか高い方、2025年3月期は33%+(プラス)としています。2025年3月期のプラス部分の具体化は今後のテーマですが、2024年3月末をもって株主優待制度を廃止させていただくこともあり、配当に重きを置くという当社の姿勢を示すものをご理解いただければと思います。

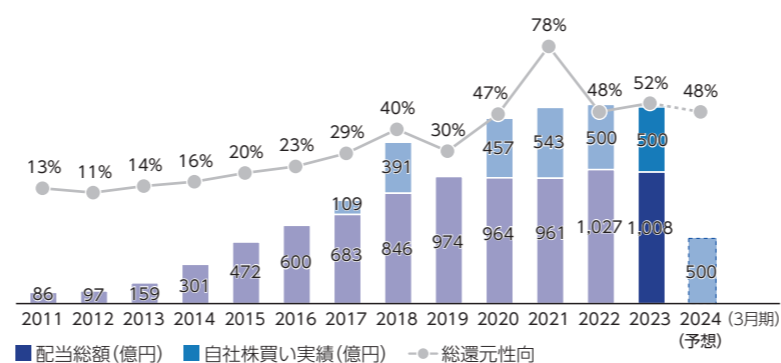
#### 1株当たり配当と配当性向



当社は過去12年間、前期配当額と同額以上の配当成長を続けた実績があり、配当性向33%を継続することで、中長期的な利益成長とそれに伴う配当成長を目指していきます。

持続的な成長のため、毎期、利益の一定水準は内部留保し新規投資に配分します。当社は、投資意欲が旺盛でパイプラインは潤沢ですが、投資判断の最終決定には非常に慎重です。マーケット環境によっては見送りが続くこともあり、こうした場合は余剰な資本をとどめずに、機動的な自己株式取得による株主還元を行います。現在も自社株買いを行っていますが、今後もこの姿勢を継続します。

#### 自社株買いと総還元性向



### 信用格付について

低金利で安定的な調達ができることは、オリックスグループの競争力の源泉の一つであり、外部信用格付や金融機関の当社への見方を意識して財務健全性を維持するよう経営しています。ただし、格付基準の厳格な運用に基づく説明責任を重視し、同業種企業間の比較を考慮して格付符号を付ける格付会社の見方と、当社が考える財務健全性（見方）に、相違が生じることもあります。その差異が、特に大型の投資案件の際に格付アクションとして出るケースがあります。当社としましては、現行水準の格付維持に過度に拘り、そのために良い投資機会を断念するという経営判断は、回避すべきと考えています。当社として投資のリスクを慎重に分析し、グッドリスクと判断した投資機会については、格付会社の基準や分析手法とは異なる見方であっても、財務健全性をしっかりと確保した上で取り組んでいきます。格付会社の皆さまとも定期的に面談を実施し、意見交換をしています。その中で当社の経営状況と今後の方向性を理解していただくことに努め、また、健全性維持への有効な示唆と考えられる事項は当社の経営に取り入れることで、財務健全性を維持しながら持続的な成長を果たしていきたいと思っています。

#### 格付一覧(2023年6月現在)

格付会社	格付
S&P	A-(ウォッチネガティブ)
Moody's	A3(安定的)
Fitch	A-(安定的)
R&I	AA-(安定的)
JCR	AA(安定的)

## 財務戦略と資本政策

### ALMについて

当社が保有する資産と負債の関係では、金利、為替など金融市場動向によって影響を受けるリスクが内在するため、ALMに関する規則を制定して、これらのリスクを多方面からモニタリングしています。例えば、金利変動リスクに対しては、まず期初に設定した許容リスク量に対して、通貨ごとに想定リスク量を計測し、金利変動時の資産・負債の感応度や財務状況への影響額などをモニタリングすることで、今後の負債調達方針を決定したり、必要に応じてデリバティブを活用したリスクヘッジを実施します。為替リスクに対しては、外貨建ての営業資産や海外投資に対して、原則として同一通貨の資金調達を行うことで、リスクをヘッジしています。

ALM上で、もう一つ重要なのが、流動性リスクへの対応です。金融危機のような事態においても、負債の返済ができ、キャッシュ・フローが滞ることのないように管理しています。負債については、調達期間の長期化と償還時期の分散によって償還を一定期間内に集中させないことで、手元流動性を必要十分な範囲に適正化できるようにコントロールしています。手元流動性については、金融危機を想定したストレステストを定期的に行い、適切な水準の維持に努めています。

#### 金利・為替の感応度

金利感応度*1	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本円、米ドル：ほぼゼロ</li> <li>ユーロ：▲20～▲30億円</li> </ul>
為替感応度*2	<ul style="list-style-type: none"> <li>+15億円</li> </ul>

\*1 1年間にわたり1%の金利上昇が続く場合の税引前利益に対する感応度。

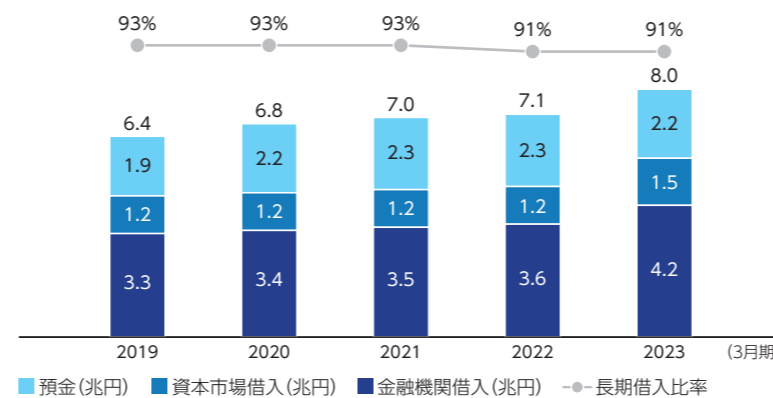
\*2 1年間にわたり1円の円安が続く場合の税引前利益に対する感応度。

### おわりに

当社は今後もキャピタルリサイクリングを継続し、資産規模をコントロールしながら収益性を重視する方針を継続します。パイプラインの総額は有望な案件だけでも1.5兆円程度あり(2023年5月時点)、2025年3月期の当期純利益目標達成に向けて、再生可能エネルギー、プライベートエクイティ投資、アセットマネジメント、航空機関連への投資が成長を牽引すると期待しています。こうした投資資産を積み上げる一方で、事業売

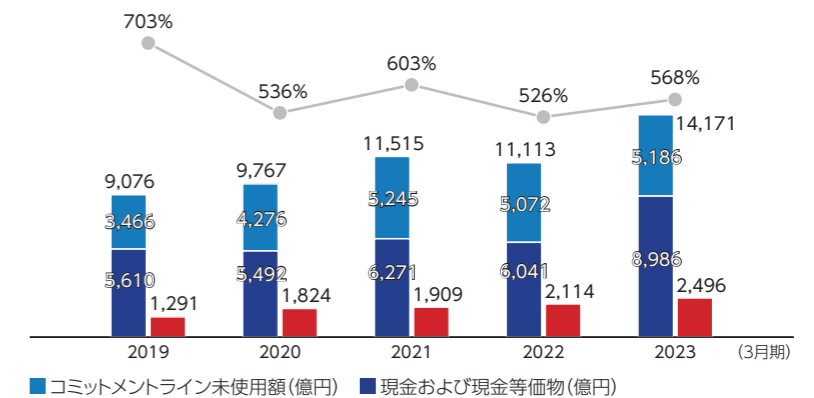
却や市況を捉えた資産売却も積極的に推進します。こうした資産サイドの動きに合わせ、資金調達サイドでは国内外の資本市場、金融機関借入、プロジェクトファイナンスや資産証券化など多様な手法を活用します。刻々と変化する市場動向に合わせた機動的な財務運営を実現することが、財務部門の重要な役割だと考えています。

#### 資金調達構造と長期借入比率\*



\*預金を除く。

#### 手元流動性の状況



\*1 1年以内に償還予定の社債・MTNと、CP残高の合計。

\*2 手元流動性(コミットメントライン未使用額+現金および現金等価物)÷市場性短期債務

# 人材戦略

## オリックスの人材戦略



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、1964年にリース会社として設立され、隣へ隣へと事業領域を拡大させてきました。

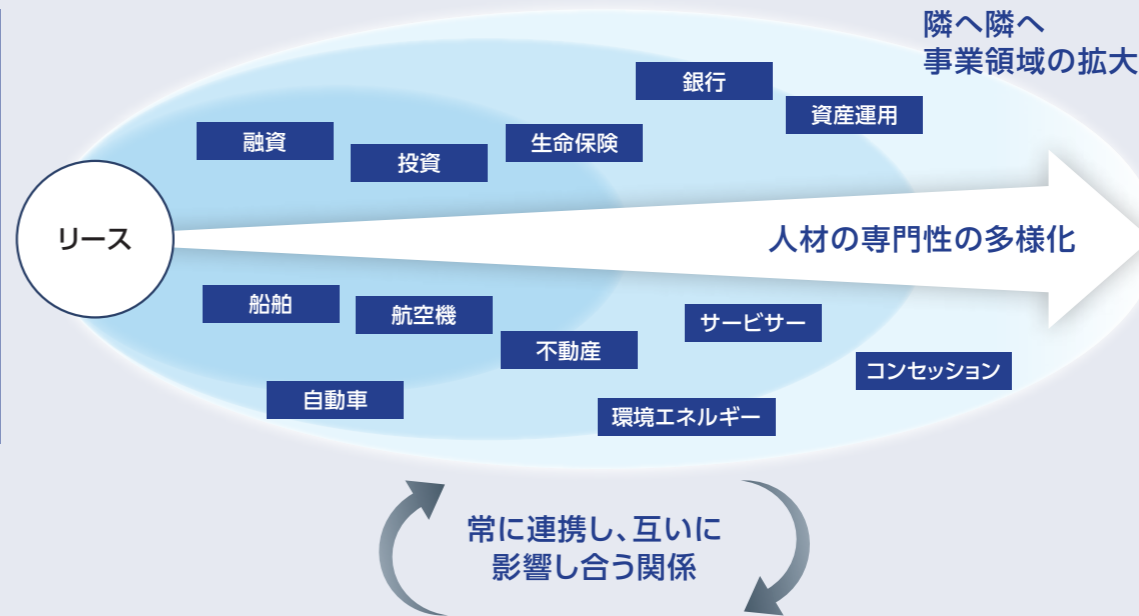
リース事業には、「金融」と「モノ(物件)」の2つの専門性が必要ですが、リースを起点とした「金融」の専門性は、現在では、融資、事業投資、生命保険、銀行、資産運用へ、「モノ」の専門性は、船舶、航空機、産業／ICT機器、自動車、不動産からサービス、そして環境エネルギーやコンセッション事業へと、それぞれ広がっています。また、1971年の香港進出を皮切りに、2023年3月現在では世界28カ国・地域に拠点を設け、グローバルに事業を展開しています。

この成長を支えてきたのが、オリックスの人材です。事業領域の拡大や新たな価値の創造は、必ずしも既存の人材や専門性だけで達成できるものではありません。国籍、年齢、性別、職歴を問わず、多様な人材を受け入れ、誰もが活躍できる職場環境に加え、新たな人材が持つ専門性と既存の専門性を有機的に結びつけ、新しい分野にチャレンジしていく企業風土が必要です。オリックスでは、前者を「Keep Mixed」、後者を「知の融合」と呼んでいますが、これらはオリックスの中で自然発生的に生まれてきた価値観であり、創業時から連続と受け継いできた社風とも言うべきものです。

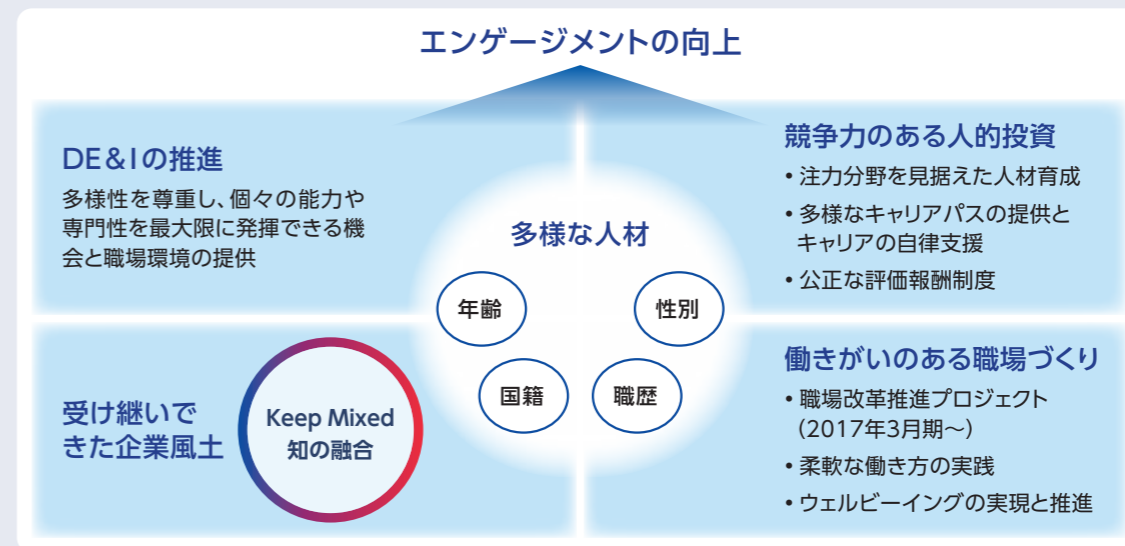
事業の成長と人材の育成は車の両輪として密接に連携しており、事業が成長、拡大するほど、人材の専門性も多様化、深化していく関係にあります。これを踏まえ、オリックスでは事業展開のスピードを損なうことなく、機動的に人材のポートフォリオをシフトできるよう、人材の基盤づくりに力を入れてきました。注力分野であるプライベートエクイティ投資や環境エネルギー事業、アセットマネジメント事業のみならず、グローバル展開を支えるガバナンス分野や、デジタル化の推進およびIT・情報セキュリティ分野における専門人材の育成と外部人材の獲得も進めています。

今後も、中長期的な事業展開を見据え、既存分野に精通し、プラスアルファの付加価値を生み出せる人材の育成と、新規分野で即戦力となる専門人材の獲得に取り組み、両者が相乗効果を発揮することで、持続的な成長を目指します。

### 事業戦略



### 人事戦略



## 人材戦略

## オリックスの人材の強み

## 事例① 環境エネルギー

2013年頃から、太陽光発電事業を本格的に全国展開する際、不動産開発やエクイティ投資分野の人材が持つ案件構築力やドキュメンテーションなどのノウハウを駆使しました。また、国内の法人営業ネットワークにより、スピーディーに事業化を行い、太陽光発電事業の日本でのリーディングプレイヤーに成長しました。



## 事例② コンセッション

コンセッション方式が日本に導入された際、金融サービスで培った共通する知見と不動産、国内外のプライベートエクイティ投資、法人営業、財務、審査など各部門の専門性や多様な事業経験を融合させ、この新しい事業にチャレンジしました。現在取り組んでいるMICE-IRプロジェクトでも、この経験が生かされています。



## 企業風土とそれを支える職場環境

多様なバックグラウンドを持つ社員が相互に連携し、新しい価値創造に挑戦することがオリックスの企業風土であり、変化する環境に柔軟かつスピーディーに適応すること、新しい分野に積極的にチャレンジすることを楽しむことが、受け継がれていくべき価値観と考えています。オリックスでは、従業員満足度調査(モラルサーベイ)を毎年行っており、こうした重要な価値観に変化がないかモニタリングをするとともに、部門長へのフィードバックを通じて、現状課題の把握と各種取り組みへの反映に活用しています。

また、モラルサーベイでは、社員の「働きがい」と「働きやすさ」を定点で把握し、性別・年齢などの属性、部署や経年などで分析しています。同時に、ストレスチェックを実施し、社員が健康的で安心して働ける職場づくりのため、組織分析レポートを部門長と共有し、組織の活性化につなげています。

社員の声を直接取り入れながら、働きやすさとともに働きがいのある職場環境を作る目的で職場改革推進プロジェクトを立ち上げており、その活動を通じて多様な価値観や多様な働き方を認め合う文化を浸透させています。

社員を取り巻く環境の変化に応じた生産性向上への取り組みと社員のウェルビーイングの実現と推進により、すべての社員が最大限に能力を発揮し続ける職場となることを目指しています。

## 人材戦略

## DE&amp;I推進と人材の育成

オリックスグループにとって、最も重要な財産は人材です。多様な価値観と専門性の「知の融合」を図り、新たな価値を創造することが、オリックスグループの成長の源泉であり、今後も新しい価値を提供し続けるためには、「Keep Mixed」という考えのもと、国籍、年齢、性別、職歴といった形式的な多様性のみならず、物事を捉える視点や考え方の多様性を確保していくことが必要不可欠です。

そのために、多様な知見や価値観を受容する風土の醸成としてのダイバーシティや、多様性を生かして切磋琢磨する環境の整備としてのインクルージョンだけでなく、社員一人一人の得意分野やバックグラウンドの状況に合わせた内容の支援を行い、すべての社員が活躍し続けるための人事施策を行っていきエクイティの考え方を、より推進していく必要があると考えています。

## 自律的にキャリアを切り拓くための支援

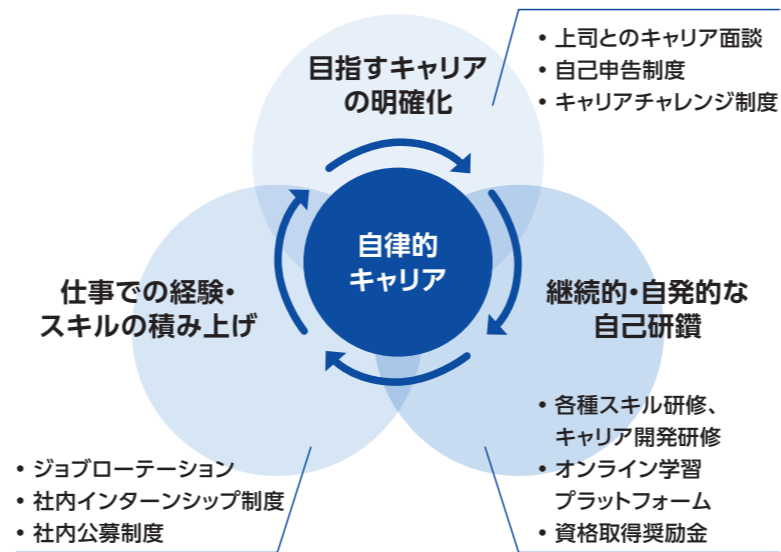
こうした人材の育成には、社員一人一人が目指すべきキャリアを明確にし、それに向かって主体的に自己研鑽に励み、最終的には自ら事業活動を通じて専門性と経験値を高めていくことが重要であり、オリックスでは、そのためのさまざまな支援制度を設けています。

特徴的なのが、「社内インターンシップ制度」(一定期間、希望する部署でその部署の業務に従事できる制度)や「キャリアチャレンジ制度」(社員が異動を希望する部署に直接アピールできる制度)といった、社内にながらオリックスグループのさまざまな業務に触れることで、社員の自律的なキャリア構築や積極的なチャレンジを支援する制度です。

2024年3月期は自律的なキャリア構築をさらに後押しするため、社員を講師としたオンライン講座を開始しました。この講座では、各部門の事業に精通した社員が、業務内容や仕事の魅力を語るだけでなく、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しています。実際の社員が語ることで業務が身近に感じられ、オリックスグループの事業理解が深まるだけでなく、求められるスキルや自己研鑽の内容が明確になることで、より具体的なキャリアパスを描く機会としても利用されています。

このほかにも、階層別の研修や各部門の業務に応じた専門領域のスキルを習得するプログラム、多数のコンテンツを時間と場所にとらわれず公平に学べるオンライン学習プラットフォームを提供しています。2023年3月期のオリックス(株)における社員一人当たりの年平均研修時間は24時間、年平均研修費用は98,646円です。



## DE&amp;Iの推進に関する指標および目標

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、健康推進体制の整備を通じて、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンを促進し、社員の働きがいを高めることは、ESG関連の重要課題の一つです。

オリックスでは、日本国内での新卒採用に加え、新たな知見をもたらすキャリア採用や、海外での新卒採用にも注力しています。オリックス(株)の2023年3月期の採用人数の70.0%がキャリア採用でした。2023年3月末時点で、社員の40.3%がキャリア採用、1.9%が海外籍です。また、女性社員は44.2%です。

オリックスの人材戦略「Keep Mixed」の実践を通じて、多様なバックグラウンドを持つ社員に対する「意思決定への参画」や「平等なリーダーシップの提供」のベンチマークの一つとして女性活躍推進を捉えており、重要目標の一つとして女性管理職比率の向上を設定、推進しています。

## 〈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。

— 2023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(株)で29.8%、国内グループ10社\*で25.7%。

\*国内グループ10社とは、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・クレジット、オリックス・システムを指します。オリックスグループの人事戦略に基づき、オリックス(株)とグループ会社9社は人事制度や人事システムの一部を共同で運営しています。

詳細はこちらをご参照ください。

▶▶▶ [人事制度](#)

▶▶▶ [評価報酬制度](#)

▶ P.84 ESGデータ

▶▶▶ [人材育成体系](#)

▶▶▶ [健康推進体制](#)

## 人材戦略

### 新規事業への取り組みや 部門間の協業から見た オリックスの人材と企業風土



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

**渡辺 展希**

#### 略歴

2001年8月、当社入社。前職は大和証券(株)。オリックスでは主に事業投資に従事し、ROBECOや弥生の買収、関西国際空港のコンセッション参画、Avolon Holdings Limitedへの出資など数多くの案件に携わる。新規事業開発部長、グループ戦略部門管掌補佐などを経て、2023年1月より執行役 グループ戦略部門 社長室、新規事業管掌(現任)。

#### 部門間の協業を通じて知識やノウハウが蓄積され組織全体のレベルアップにつながる

M&Aや事業投資を推進する際には、「戦略は大胆に、実行は慎重に」という考え方を大切にしています。自由度の高い大胆な戦略を発想する一方で、リスク・リターンの見極めを慎重に検討し、経営判断で「グッドリスク」を見極めることが重要と考えています。

アクセルとブレーキのさじ加減が難しいため、私の管掌する社長室および新規事業開発部では、営業部門と管理部門の機能を併せ持つミドルオフィスとして、特にデューデリジェンス、バリュエーション、ストラクチャー構築などのエグゼキューション機能を担い、投資案件や新規事業案件を入口からサポートしています。社長室は海外案件を、新規事業開発部は国内案件を中心に担当し、メンバーが事業部門に兼務出向することなどを通じて、専門知識が必要な領域でも事業の検討や念入りなデューデリジェンスによるリスクの見極めを、スピード感をもって進めています。

現場の社員と一緒に案件を推進することで、具現化のプロセスや知識、ノウハウが部内で蓄積され、人材育成にもつながっています。そして、経験を重ねた社員が会得した知識・ノウハウを若手などへ新たに伝承していくことで、組織全体のレベルアップとさらなるスピード化の循環が実現しています。

#### チャレンジ精神とCo-work(協業)の企業風土醸成に貢献する 新規事業公募制度

2019年にスタートした新規事業公募制度(オリチャレ)は、2023年で5回目になります。オリックスグループに眠っている新規事業のアイデアを募り、新規事業開発部のオリチャレ推進担当や外部メンターとともに事業案を練り上げ、社内の最終審査を経て事業化する取り組みです。

起案メンバーとオリチャレ推進担当とのチームアップ、外部メンターとのディスカッション、役員や外部有識者との質疑などを通じて事業案を具現化させ

ていくプロセスは、人材の成長だけでなく、チャレンジ精神とCo-work(協業)の企業風土醸成にも貢献しています。

#### 外部人材の専門性とプロパー社員の知識を融合した ベンチャーキャピタル投資

2022年12月に、オリックス・キャピタルがベンチャーキャピタル(VC)投資を再開しました。1983年に同社を設立以降、1,655社に投資し、そのうち216社がIPOを遂げるなど、積極的な投資活動をしていました。リーマン・ショックを受け新規投資を一時停止していましたが、VC事業で豊富な実績を持つ専門家を外部より招聘し、投資活動を再始動しました。現在のマーケット感覚とベンチャーキャピタリストとして豊富な業務経験を持つ外部人材を軸に、オリックスの若手や中堅のプロパー社員が参画してチームアップすることで、外部人材の専門性とプロパー社員がこれまで培ってきた金融知識や投資経験を融合させ、オリックスグループらしいVC投資を推進します。

#### ORIX Group Purpose Discovery Project (パーパスプロジェクト)

現在、オリックスグループは国内有数の企業体へと成長を遂げ、28カ国・地域にビジネスを展開し、従業員数は約35,000名になりました。ビジネスのグローバル化と多角化が進み、多様なバックグラウンドを持つ社員が働く中、組織の一体感をあらためて醸成するべく、2022年6月からグループのパーパス策定プロジェクトを推進しています。年齢、性別や職種など、オリックスグループ全体のバランスに見合うよう、国内外100名を超える社員を募り、多様性のあるプロジェクトメンバー間でグループの強みや社会に提供したい価値などを議論しています。また、社員のみならず役員間でも同様に、次世代につなぎたいメッセージについて議論を重ねています。

# リスクマネジメント

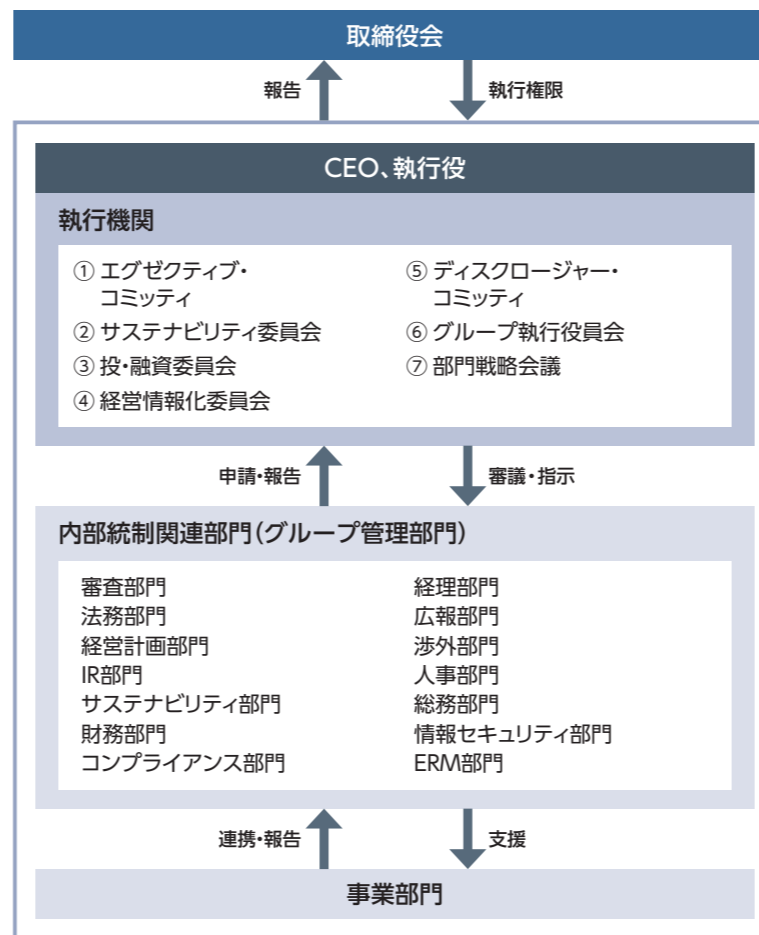
## リスクマネジメントの考え方

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 (2023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下記のとおりです。

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、定期的な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"> <li>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</li> <li>災害リスクマネジメント体制の整備 ▶▶▶ <a href="#">BCP(災害リスクマネジメント)体制</a></li> <li>気候変動リスク対応体制の整備 ▶ P.29 サステナビリティ推進体制 ▶ P.35 TCFD提言に基づく情報開示</li> </ul>	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"> <li>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</li> <li>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) ▶▶▶ <a href="#">投融資リスク管理体制</a></li> </ul>	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"> <li>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)</li> <li>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 ▶▶▶ <a href="#">投融資リスク管理体制</a></li> </ul>	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"> <li>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)</li> </ul>	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"> <li>調達手法の多様化推進</li> <li>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)</li> </ul>	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"> <li>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) ▶▶▶ <a href="#">コンプライアンス</a></li> </ul>	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"> <li>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)</li> </ul>	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
情報システム・ サイバーセキュリティリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報システムおよびサイバーセキュリティ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) ▶▶▶ <a href="#">情報セキュリティ体制</a></li> </ul>	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"> <li>社内規程の整備、周知、教育</li> <li>業務執行に関わる体制の整備                         <ul style="list-style-type: none"> <li>財務報告に係る内部統制体制の構築</li> <li>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 ▶▶▶ <a href="#">持続的な成長を支える人材戦略</a></li> <li>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</li> </ul> </li> <li>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 ▶▶▶ <a href="#">インシデント管理体制</a></li> </ul>	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



## リスクマネジメント

## 投資のリスク管理：入口審査から実行後のモニタリングまで、個別案件とポートフォリオの両面でリスクを評価・管理



執行役  
グループ戦略部門 投融資管理管掌

**仲村 郁夫**

### 略歴

1998年11月、当社入社。前職は(株)日本長期信用銀行(現(株)SBI新生銀行)。オリックスではプライベートエクイティ投資業務と海外事業(新興国への投資やアジア地域における金融事業)を約10年ずつ経験し、2020年より審査業務に従事。2023年に執行役 グループ戦略部門 投融資管理管掌に就任。

投融資管理管掌は、審査部門としてさまざまな案件の審査やモニタリングを通じ、投融資案件に付随するリスクの評価と管理を担っています。

当社の事業は多角化しており、投融資案件の審査においては、幅広い領域の案件、時には未知の分野の案件についても判断が求められますが、IRRやNOIなどの収益性やROEやROAの効率性、株主資本コストなどの分析を踏まえ、リスクに見合う十分なリターンが確保できるかを検証しています。資金回収までの事業リスク、マーケット変動リスク、資産価値変動リスクなど、多様な観点からリスクを洗い出し、ほかの専門部署である法務部門、経理部門、コンプライアンス部門などとともに、多岐にわたるリスクを分析し、総合的な判断を下せるような仕組みを構築しています。

投資実行後は、個別案件の進捗やポートフォリオの動きをモニタリングすることで、事業環境などの変化をすばやく把握し、適時に必要な対策を講じる体制を整えています。個別案件では、各プロジェクトの事業収益や経営統合プロセスの進捗などが一定の水準を下回る等、事業内容や状況に変化がないか、また、ポートフォリオ全体でも変化の有無をモニタリングし、案件審査にも生かしています。

現在、オリックスグループでは多種多様な投資を積み重ねており、保有する投資案件を売却して別の投資に振り向け、循環的な事業拡大、ポートフォリオの最適化を目指す「キャピタルリサイクリング」がテーマになっています。近時は、インフレや金融の不安定化などグローバルレベルでマーケットが不透明であり、オリックスグループのポートフォリオの最適化を考慮しつつ、マーケットの急激な変化を想定して、個別案件のリスク評価を強化していきたいと考えています。

## ERM機能の強化：多角化したオリックスグループのビジネスと成長に対応するリスク管理へ不断の改善



執行役  
グループ戦略部門 ERM管掌

**大塚 隆司**

### 略歴

2020年5月、当社入社。前職のゴールドマン・サックス証券(株)で15年以上リスク管理業務に従事し、チーフ・リスク・オフィサーを務める。オリックスではグループ全体の統合リスク管理機能の強化を担当。2023年に執行役 グループ戦略部門 ERM管掌に就任。

オリックスでは、国内外の広い営業ネットワークを生かし、長年蓄積された金融知識やノウハウを使って、内部統制関連部門と協議、委員会などで意思決定することで、さまざまな視点・レベルで個別案件の審査を行い、投資後のモニタリングを行う強固な仕組みがあります。ERM部門として、これらの個別案件から構成されるポートフォリオ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・評価し、リスクの種類や経営への影響度に応じた適切な管理ができるように、体制整備・強化を行っています。

その大事なツールの一つがダッシュボードです。財務・非財務リスクを含むグループ全体のリスクを可視化するダッシュボードは、審査部門をはじめ関係部門と連携し運用を開始しており、より迅速かつ体系的にトップマネジメントや関連部門へリスク情報を共有し、必要なアクションへつなげる仕組みへと強化されています。

この仕組みを通じて、グローバルで発生するオリックスグループ内外のさまざまなイベントに対して影響を把握・評価し、アクションにつなげていくことができ、多角化したオリックスグループのビジネスと成長に対応するリスク管理ができるように整備しています。

今後もオリックスのビジネスが多角化し、成長することと、VUCA\*の時代に対応できる、多種多様なレベル(層)・切り口でリスク情報を把握するプラットフォームのために、ダッシュボードやその他のツールの改善・強化、デジタル化を継続していきたいと考えています。

\*V(Volatility、変動性)、U(Uncertainty、不確実性)、C(Complexity、複雑性)、A(Ambiguity、曖昧性)

# デジタル化の推進

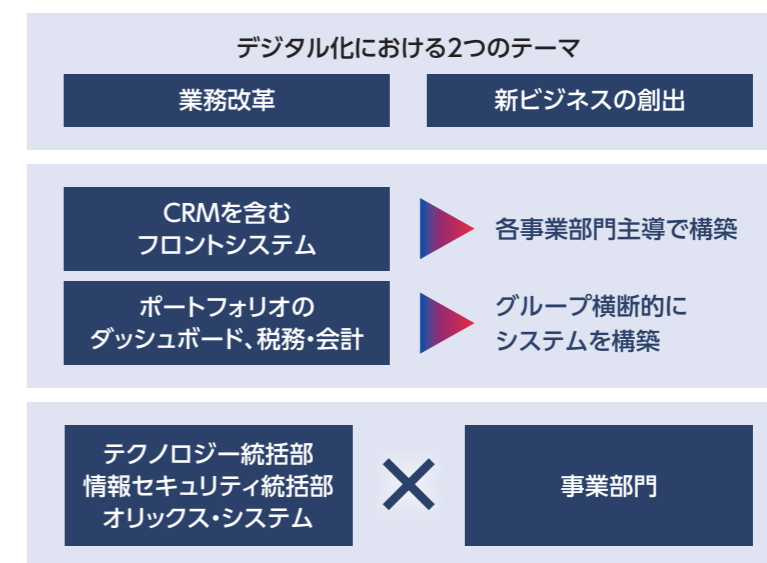
## 業務改革と新ビジネスの創出

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。



## デジタル戦略の推進



法人営業本部  
デジタル戦略推進室長

### 長澤 拓馬

#### 略歴

2005年11月、当社入社。前職ではベンチャー起業を経験。オリックスでは情報通信業界のお客さまへのファイナンスや、与情報サービスの提供といった新規事業の企画運営、スマートフォンやCRM導入などによる業務改善およびBtoBマーケティングに従事し、2021年のデジタル戦略推進室設立に伴い現職に就任。

グループ営業の中核的なプラットフォームである法人営業本部のデジタルトランスフォーメーション(DX)では、お客さまの情報や、グループの情報を一元化し、さらにお客さまやパートナー様とオンラインで接続することで、グループのファイナンス機能やサービスを適切かつ適度に提供する仕組みの実現をミッションとしています。また、自社のみならず、主要なお客さまである全国の中堅・中小企業のデジタル化、DXの敷居を下げることで、ChatGPT\*1などに代表される「デジタルの恩恵」を裾野広くお届けしたいと考えています。

その実現に向け、現在は社内業務の改革・デジタル化と、新ビジネスの2つを両輪で進めています。社内業務の改革・デジタル化では、CRMに営業情報のみならず、申請・決裁や契約などのコア情報を集約し、API\*2で基幹システムと連携することで、情報の一気通貫性および生産性やリスク管理の向上を図っています。新ビジネスでは、簡単にビジネス文書を保管し、

AI-OCR\*3によりデジタル化することで、文書の検索・共有や電子帳簿保存法への対応ができるオンラインストレージサービスを開発し、パッと保管、共有の意味を込めて「PATPOST」というサービス名でリリースしました。

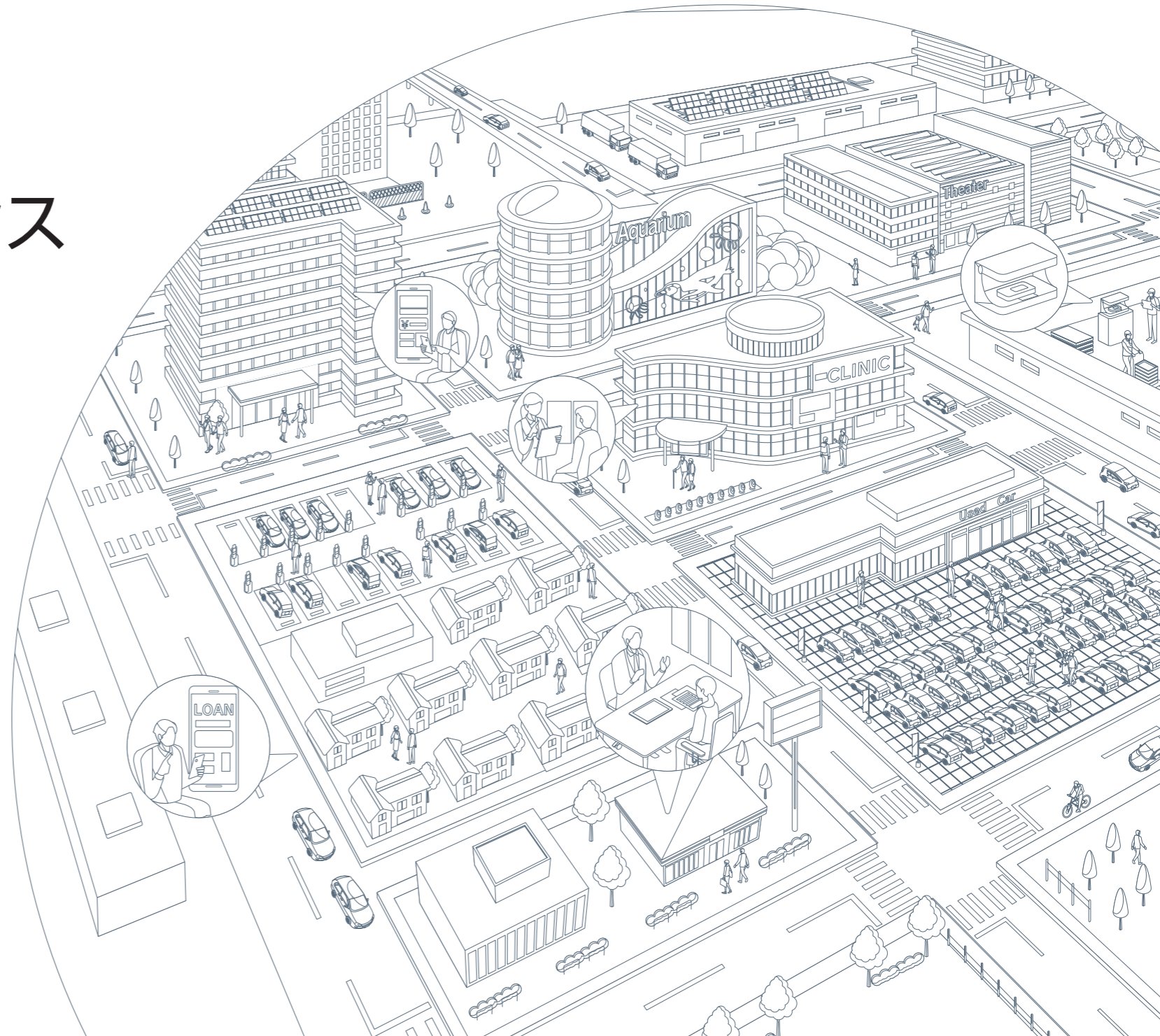
いずれも推進にあたっては若手を中心に、さまざまなバックグラウンドを持つキャリア採用の方々や、オリックス・システムからの出向により設立されたIT部門のメンバーと一体となり共創・内製する組織を実践しており、デジタルを前提とした事業や業務の設計能力の獲得を進めています。社内の情報と、お客さまの情報がデジタル化され、つながる仕組みにより、最終的にはさまざまな産業分野、学術分野の価値を相互連携し、最終消費者に横断的な利便性を提供する仕組みの構築を目指します。

\*1 ChatGPT: 2022年に米OpenAIが公開した自然な文章を生成する人工知能(AI)。  
\*2 API: Application Programming Interface(システム間を接続し、データや機能を共有する仕組み)。  
\*3 AI-OCR: AI-Optical Character Recognition(AIを取り入れた光学式文字読み取り装置)。

# 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	51
マネジメントチーム	53
社外取締役メッセージ	55
取締役会実効性評価	57
取締役会・三委員会の活動状況	58
報酬制度	59
執行体制	61
マネジメントチーム 執行役・事業ユニット責任者	62



# 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・ガバナンスは、経営者に目標を与え、業績を分析・評価し、経営者が優れた結果を出すように監督する「経営者に対する監視制度」です。これにより、経営者は適切な緊張感のもとで、目標達成に向かってイノベーションを促進します。その結果として、継続的に高いROEを実現できると考えています。
- コーポレート・ガバナンスでは、社外取締役が果たす役割が重要です。多様なバックグラウンドを持った人材が、業界の常識や企業独特のやり方にとらわれない違った視点で、経営の成果を客観的に判断することができます。また、外部の目線で「リスクをとらないことのリスク」を監督することも可能になると考えています。

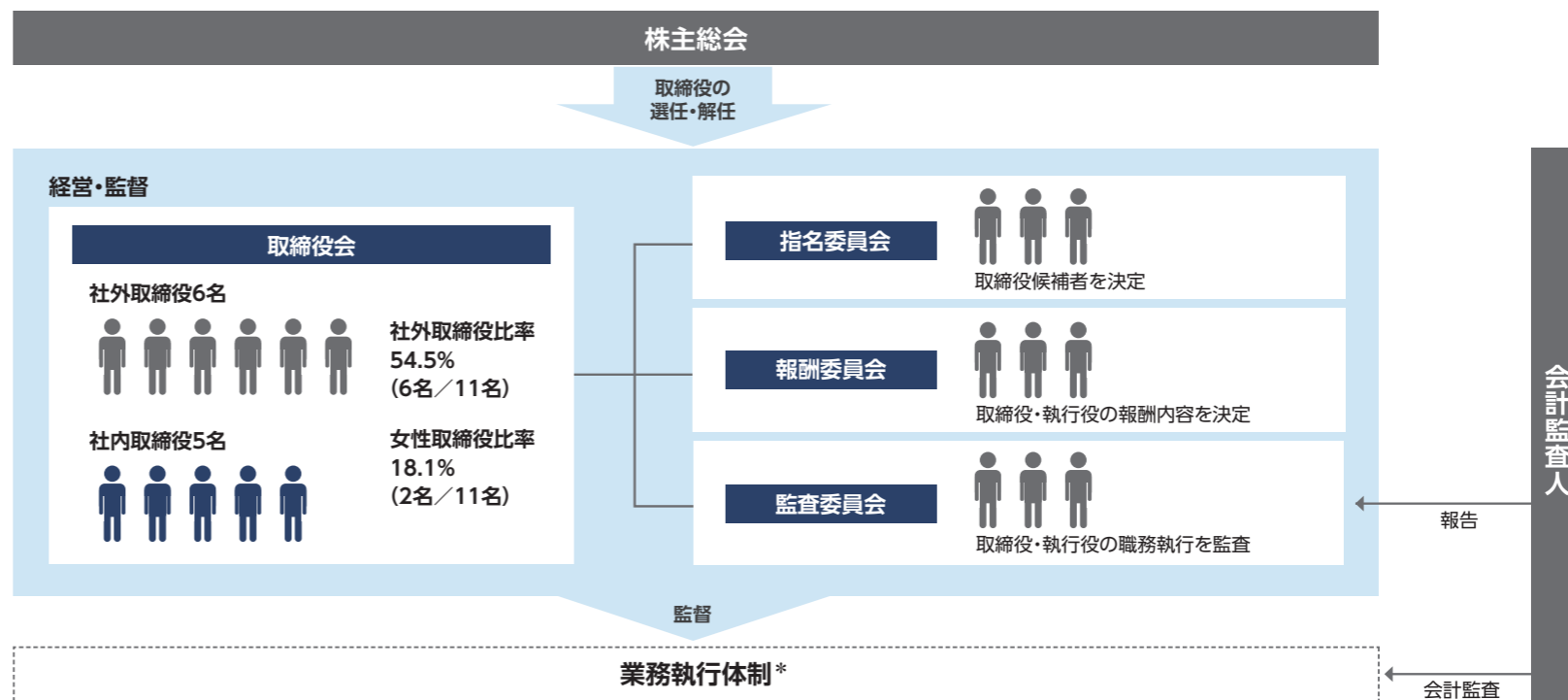
※コーポレート・ガバナンスに関する詳細は下記をご参照ください。

- ▶▶▶ [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\(米国証券取引委員会向け年次報告書\)](#)

## コーポレート・ガバナンス体制図 (2023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、下記の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



\*業務執行体制についてはP.61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・ガバナンス強化へ向けた取り組み

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
<b>コーポレート・ガバナンス全般</b>	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"> <li>● 国内外の投資家に業績、事業内容を正しく伝える</li> <li>● 企業価値向上</li> <li>● 経営の監督と執行の分離、業務執行の効率化</li> <li>● 外国人株主の利便性向上</li> <li>● 役員人事・報酬への独立社外取締役の関与・助言の確保</li> <li>● 株主視点の経営者選任と報酬決定</li> </ul>
<b>マネジメントチームの多様性</b> ▶ P.53	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.54 2022 社外取締役の比率を過半数に	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 監督機能の強化</li> <li>● 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</li> <li>● 社外取締役中心の運営</li> </ul>
<b>取締役会実効性評価</b> ▶ P.57	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 <b>2016年以降に実施した実効性向上に向けた主な取り組み</b> 資料のペーパーレス化／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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会付議事項の十分な検討、審議の質の向上</li> <li>● 外部コンサルタントの第三者視点を評価に取り入れる</li> <li>● 社外取締役間の情報連携体制の強化</li> <li>● 事業に対する社外取締役の理解を深める</li> <li>● 投資家の関心事を理解する</li> </ul>
<b>報酬制度</b> ▶ P.59	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 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、常務執行役	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業績、中長期的な成果への貢献意欲向上</li> <li>● 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</li> </ul>

# マネジメントチーム (2023年6月22日現在)

## 取締役



**井上 亮** 70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)



**入江 修二** 60歳

取締役 兼 専務執行役  
事業投資本部長

**主な経歴** 2001年みずほ証券(株)入社。2011年当社入社。事業投資本部副本部長などを経て、2020年1月より取締役 兼 専務執行役(現任)



**松崎 悟** 57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** 62歳

取締役 兼 専務執行役  
グローバルジェネラルカウンセラー  
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ラーなどを経て、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** 55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)

## 社外取締役



**マイケル・クスmano** 68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
- Multitude SE 社外取締役

**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)



**秋山 咲恵** 60歳

● 指名委員(議長)

- (株)サキコーポレーション ファウンダー
- (株)日本郵政(株) 社外取締役
- ソニーグループ(株) 社外取締役
- 三菱商事(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** 73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
- 三菱マテリアル(株) 社外取締役

**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** 65歳

● 監査委員(議長) ● 指名委員

- 早稲田大学商学大学院教授
- 住友理工(株) 社外監査役
- 国際評価基準審議会 評議員
- (株)IHI 社外監査役
- 日本公認会計士協会 相談役

**主な経歴** あらた監査法人(現 PwC あらた有限責任監査法人)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** 62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** 60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)

\*2023年6月29日就任

※ 役職・略歴に関する詳細は下記をご参照ください。

▶▶▶ [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。

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

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				
					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	13年		●	●	●	●	
入江 修二	男	日本	5年		●	●	●	●	
松崎 悟	男	日本	4年		●	●	●	●	
スタン・コヤナギ	男	米国	6年			●	●		●(ERM・法務)
三上 康章	男	日本	—		●	●	●	●	
マイケル・クスマノ <small>社外取締役 独立役員</small>	男	米国	4年	報酬委員会					●(ITテクノロジー)
秋山 咲恵 <small>社外取締役 独立役員</small>	女	日本	4年	指名委員会(議長)	●	●			●(テクノロジー)
渡辺 博史 <small>社外取締役 独立役員</small>	男	日本	3年	報酬委員会(議長)・指名委員会	●	●	●		●(国際金融、税務)
関根 愛子 <small>社外取締役 独立役員</small>	女	日本	3年	監査委員会(議長)・指名委員会					●(国際会計)
程 近智 <small>社外取締役 独立役員</small>	男	日本	2年	報酬委員会・監査委員会	●	●			●(ITテクノロジー)
柳川 範之 <small>社外取締役 独立役員</small>	男	日本	1年	監査委員会			●		●(金融経済政策)

### 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

# 社外取締役メッセージ

## 環境変化を捉えて金融コストへの感度を高め、ESGには力点を決めて取り組む そして目指す姿を全員で共有し、オリックスらしさを基準に走る



**渡辺 博史**

報酬委員(議長)・指名委員  
(2020年6月より社外取締役)

渡辺氏は国内外の金融および経済の専門家としての豊富な経験と深い知見、企業経営における幅広い経験を有しています。大蔵省(現財務省)に入省し、主税局からキャリアをスタート、その後、国際局長を経て通貨政策の最高責任者である財務官を3年間務めました。財務省退官後は、日本政策金融公庫代表取締役副総裁や、国際協力銀行代表取締役総裁を務め、現在は公益財団法人国際通貨研究所の理事長を務めています。諸外国の金融当局者との豊富な人脈を有し、また国際金融市場に関する書籍も執筆しています。

### 金融コストへの感度を高める

コロナからの回復過程において、グローバルなマクロ指標も金融行政も動き、経営環境が変わりつつあります。一例として、これまでは特に日本では資金が比較的容易に手に入り、そのコストを気にかける必要性はさほど高くありませんでしたが、こうした時代は終わりつつあります。資金のコストが高くなり、その高い資金をいかにうまく活用するかという時代になります。オリックスにおいて金融事業が占める割合は高く、コストへの感度を高めなければなりません。コストが高い時代を経験した人が減ってきています。私はそうした時代を知る者の一人として、取締役会でもこのような話をしています。

### グローバルな成長に必要なことは、 地域ごとのマネジメント体制、 適切な報酬による有能な人材の確保

これからのオリックスの成長ポテンシャルは日本ではなく海外、特にアジアにあると考えています。グローバルな成長を実現するためには取り組むべきことが多々あります。

現状、オリックスでは、米州については米国がコアになって周りのメキシコや南米も含めた一つの経済圏として見るマネジメント体制ができています。しかしアジアは国ごとにバラバラです。全世界でこれから伸びていくGDPのうち半分以上は東南アジアや南アジアだと思っていますので、その成長を取り込むためにどのような形で地域を分け、マネジメント体制を敷くかが重要

です。オリックスは各国で現地のマネジメントに経営を任せていますが、基本的には東京からアジア全体を見る形を取っているのです。ここは見直す余地があると思います。取締役会でも話題にしています。またマネジメント体制に実効性を持たせるには良い人材が必要です。権限を渡さなければ良い人材は来ません。ある程度まで高い権限を与え、一定程度の裁量を持たせるべきです。

もう一点、重要なことは報酬です。特に日本の賃金体系は、世界水準の人材を採るには低すぎます。優秀な人材を惹き付けるためにも、報酬水準を引き上げ、マーケットで評価される人を評価する報酬体系に変えていく必要があります。

### ESGには力点を決めて取り組む

2022年3月期より執行役の報酬評価にESGへの取り組み状況を定性的に織り込んでいますが、2024年3月期からは定量評価にも織り込むこととしました。ESGは取り組むのが当たり前であり、どこに力点を置くかが重要です。SDGsの17の目標すべてを追いかける必要はなく、オリックスとして力点を置くべきものを考え、5つか6つに絞り込まないと成果も出ないと思います。

例えば、オリックスは女性活躍に積極的に取り組んできたわけですが、他社も追いついてきているので、もう一段階がんばってほしいところです。女性取締役についても、社外からの招へいではなく、社内ですテップを上げてきた人が抜擢されるようなキャリアパスを示すべきです。ここは加速度的にやる必要があり、オリックスならできると考えています。

### これからのオリックスに向けて 目指す姿を全員で共有し、 オリックスらしさを基準に走る

2020年に社外取締役に就任する前は、オリックスが何をやっている企業なのかよくわかっていませんでした。今ではよく理解できましたが、少し事業が広がりすぎではないかと思うこともあります。ポートフォリオに取り込んだものをそのまま抱え込むのではなく、オリックスらしさがないものは止めることも必要でしょう。儲かればよいという考え方もあるかもしれませんが、抱え込んでいることでもっとほかに儲かるものを見過しているかもしれません。選択と集中という言葉がありますが、その根っこにはスクラップがあります。日本では不要なものを潰したりバラバラにすることを積極的にはいませんが、オリックスは不要なものは大胆にスクラップすべきだと思います。

また事業が多岐にわたるオリックスに、何かで一本の串を刺せるとよいのではと考えています。その串の一つは策定検討中のパーパスかもしれません。オリックスが何を目指しているか、どこに行きたいかを全員が理解していることが大切です。そうすれば、仮にオリックスが成長するためにポートフォリオのこの部分をスクラップするという判断がなされても、そのメッセージは正しく社員全員に伝わっていくでしょう。

オリックスには、他者と比べて自分たちが良いことに満足するのではなく、他者を凌駕してもっと先を走ってほしいと思います。それができると既存の枠を飛び越えたオリックスという独自の存在になれるはずです。



## 社外取締役メッセージ

# デジタルトランスフォーメーションはオリックスグループの 水平統合的な取り組みや事業部門間の横連携に不可欠

## 包括的なデータ共有インフラの確立は 一つの成長の可能性になる

オリックスは、デジタルトランスフォーメーションの推進とサイバーセキュリティの強化に向けて、IT分野で注目に値する取り組みを行ってきました。しかし、組織全体にわたる包括的なデータ共有インフラを確立するにあたって、まだ手つかずとなっている成長の可能性があると感じています。

オリックスは顧客にサービスを提供する事業を展開しているため、中核となる事業において顧客データは極めて重要です。さまざまな事業部門の情報プラットフォームをより効果的に統合できれば、クロスセルや難しい投資案件といった新たなビジネスチャンスが広がってきます。

単一の集中管理型プラットフォームをデータ共有インフラとすることは、オリックスのように複雑な組織にとってかなり難しいことです。地域で分けたデータ共有がやりやすい方法だと思います。この場合、機密性を保持するしっかりとした仕組みが整っていることが前提となります。

## 水平統合的な取り組みがオリックスの 可能性を最大限に引き出す

オリックスが事業部門を上から下という縦方向で管理する力は特筆すべきものです。事業部門はそれぞれが独自に優れた経営管理を行っています。しかし、オリックスの持つ可能性を最大限に発揮するには、事業部門間のつながりを強化し、水平統合的な試みをさ

らに高める必要があります。水平統合、つまり事業部門をつなぐ横連携こそが、オリックスを単なる部門の集合体ではないそれ以上の企業体へと成長させる原動力となります。

最も簡単な方法は持ち株会社を設立し、その下で各事業部門が独立して事業を行うことです。しかし私はこの方法は今のオリックスにはふさわしくないと考えます。なぜなら、その選択をすることは「事業部門を一つにまとめてオリックスの持つ可能性を十分に活用することができない」と認めるに等しいからです。

現時点でも横連携を進めるための報酬制度があり、これもすばらしいものですが、まだまだ改善の余地があると私は考えています。現在、執行役の報酬の一部は、自分の責任範囲を超えた会社全体の業績に連動する設計となっています。他方、それより下のレベルの管理職は、会社全体の業績よりも担当部門、個人の責任範囲の業績にウエイトが置かれた報酬体系です。

事業部門をまたぐ水平統合を進めるには、すべてのレベルの管理職に共通する報酬制度を導入することが必要です。より包括的な報酬の仕組みができれば、さらなる成長の機会と最適化を実現する機会を得られることとなります。

## グループの知見を集め、グループで リスクを共有することで 持続可能なビジネスを強化する

オリックスは社会に役に立ち、また社会のためになる事業を広く行っています。役員報酬をサステナビリ

ティ推進の成果と結び付けていることからわかるように、サステナビリティに力を入れており、ESGへの取り組みを財務パフォーマンスに一致させることへのオリックスのコミットを示すものです。

オリックスは多様な事業を展開しており、そこに独特の優位性があります。幅広い知見を活用し、グループが一体となってリスクを共有する力があるため、他社には全く手の届かない投資機会をつかむことができます。これは東芝への投資や大阪のMICE-IR運営事業といったプロジェクト事例からも明らかです。多くの企業はこうしたプロジェクトに手を挙げるができないのです。

## 今後の取締役会の ガバナンスについても自信がある

取締役会による健全なガバナンスに不可欠な部分として、私は次のことを保証します。それは、その時が来たらシームレスな移行が確実にできる包括的なサクセッションプランを、指名委員会が鋭意作成しているということです。将来的には、エグゼクティブチームに経営を任せるといって強まっていき、そして次の段階へと移行を進めていく自信が高まっていくと思います。そのため、私たち社外取締役は知識と能力を發揮して、指名、報酬、監査の3つの委員会を牽引しながら、エグゼクティブチームと常に対話していきたいと思っています。



**マイケル・クスマノ**

報酬委員  
(2019年6月より社外取締役)

クスマノ氏は日本企業の経営に関する専門家であり、ハーバード大学で日本の自動車産業に関する博士論文を執筆しました。そして研究対象をIT分野に広げ、1991年には『Japan's Software Factories』を出版しました。同書は日立製作所、富士通、NEC、NTT、東芝といった日本の有名企業との強いつながりのもとに編纂されました。またクスマノ氏は専門知識を生かして、東京大学、東京理科大学、一橋大学で学術研究に積極的に取り組みながら、ソフトウェア開発を手がける株式会社フィクスターズの取締役およびアドバイザーを15年間務めました。

# 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。2023年3月期の分析・評価の結果として、当社の取締役会は多様なバックグラウンドを有し、経験豊富な社外取締役が過半数参加していることや、業務執行の意思決定権限の大部分を執行へ委譲し、実効的に執行監督を行う体制のもとで運営されていること、執行や取締役会事務局は、社外取締役からのリクエストへの対応や取締役会の実効性評価で識別された課題への改善活動を行い、取締役会の実効性向上に向けて自発的に取り組んでおり、執行と取締役の信頼関係が醸成されていることなどを確認しました。この結果、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"> <li>取締役会の構成と運営</li> <li>企業倫理とリスク管理</li> <li>昨年度の課題への取り組み方針に係る対応の効果測定</li> <li>指名委員会・報酬委員会・監査委員会の各委員会の実効性</li> <li>経営戦略と事業戦略</li> <li>ステークホルダーとの対話と協働</li> </ul>

## 2023年3月期の評価結果と2024年3月期のアクションプラン

2023年3月期のアクションプラン(2022年6月策定)	2023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	2024年3月期のアクションプラン(2023年6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、下記のアクションプランを策定。</p> <p>① 社外取締役間の情報連携体制のさらなる強化 社外取締役のみでの意見交換の場(社外取締役連絡会)の定期開催や執行とのコミュニケーションを図る世話役の設置など、社外取締役間の情報連携体制をさらに強化する。</p> <p>② 投資家の視点の提供 当社に対する投資家の視点に関して、執行側から取締役への定期的な情報提供を拡充する。</p> <p>③ 部門報告会*の継続実施と、メリハリのある運営の向上 社外取締役の事業に対する理解をさらに深めるため、各部門の中長期的な戦略を社外取締役に対して説明する機会を継続的に設ける。</p>	<p>① 社外取締役間の情報連携体制のさらなる強化 取り組み:社外取締役のみでの昼食会や委員会に関連するテーマに応じたミーティングを複数回実施。 評価:改善が図られているが、機会を増強してさらに議論を深めるとよい。</p> <p>② 投資家の視点の提供 取り組み:取締役会に、投資家・アナリストへの決算説明方針や、投資家・アナリストからのIRフィードバックを報告。 評価:一定の情報提供はできた。これをベースにさらに議論を深め、具体的な対応につなげる必要がある。</p> <p>③ 部門報告会の継続実施と、メリハリのある運営の向上 取り組み:全部門で年1回開催。部門によっては複数回開催。また計数面の説明を減らしより戦略に絞った説明を実施。 評価:報告会での説明は概要にとどめ、質疑と議論を中心とした形にしてより議論が深められるとよい。</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、下記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>

\*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

## 2023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、取締役会の実効性評価、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

- 代表執行役との意見交換、執行役等からの定期的な業務執行状況の報

告受領、内部統制関連部門からの個別の業務執行状況の報告受領、内部監査部門の監査計画承認、会計監査人の評価および報酬同意、会計監査人との連携。

- 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

- 2022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、2023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2022年6月

24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。

## 2023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%						
入江 修二	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	—	—						
マイケル・クスマノ	8回/8回	100%					4回/4回	100%
秋山 咲恵	8回/8回	100%	6回/6回	100%				
渡辺 博史	8回/8回	100%	6回/6回	100%	3回/ 3回*1	100%	3回/3回*2	100%
関根 愛子	8回/8回	100%	6回/6回	100%	14回/14回	100%		
程 近智	8回/8回	100%			13回/14回	93%	4回/4回	100%
柳川 範之	6回/6回*3	100%			11回/11回*4	100%		

\*1 監査委員就任中開催の監査委員会への出席状況 \*2 報酬委員就任以降開催の報酬委員会への出席状況 \*3 取締役就任以降開催の取締役会への出席状況 \*4 監査委員就任以降開催の監査委員会への出席状況

# 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一人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2023年6月22日開催の報酬委員会決議に基づき、下記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。また、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。
- 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。

\*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。
- 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。
- 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、連結当期純利益に係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、連結当期純利益に係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。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。また、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%とする。

- 中長期的な成果を反映する報酬としての株式報酬は、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)	執行役	社長・専務執行役・常務執行役
	〈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	〈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
	〈部門業績指標〉(役位別基準額の50%) 執行役ごとにその担当部門業績の目標達成度	〈部門業績指標〉(役位別基準額の50%) 執行役ごとにその担当部門業績の目標達成度
株式報酬	〈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	
	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.60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

業績連動型報酬(年次賞与)		目標達成度 2021年3月期		目標達成度 2022年3月期		目標達成度 2023年3月期	
業績連動型報酬 (年次賞与)	役位別の基準額 (50%)	×	全社業績指標 (変動:0~200%)	64%	103%	87%	
	役位別の基準額 (50%)		×	部門業績指標 (変動:0~300%)	50~150% (中央値:95%)	0~300% (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、2023年3月期の目標達成度は、87%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22名およびグループ執行役員5名における各担当部門業績の2023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(2023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	101,072	682,948	マイケル・クスマノ	0	6,500
入江 修二	4,200	156,490	秋山 咲恵	0	6,500
松崎 悟	9,800	151,420	渡辺 博史	0	5,000
スタン・コヤナギ	5,000	0	関根 愛子	0	5,000
三上 康章	2,267	90,388	程 近智	0	3,500
			柳川 範之	0	2,000

\*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(2023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	7 (7)	106 (106)	—	—	7 (7)	20 (20)	126 (126)
執行役およびグループ執行役員	28	697	28	623	28	758	2,080
計	35	804	28	623	35	778	2,207

※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下記をご参照ください。

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

### (代表執行役・専務執行役・常務執行役)

業績連動型報酬 (年次賞与)	=	役位別の基準額 (50%)	×	全社業績指標 (変動:0~200%)
		役位別の基準額 (50%)	×	部門業績指標 (変動:0~300%)
		役位別の基準額 (100%)	×	ESG進捗度 (変動:-30%~30%)

- 代表執行役については、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。

### 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

(注1) 支給人員、支給額には、当期中に退任した取締役1名、執行役1名(取締役と執行役の兼務者を含む)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22名(取締役と執行役の兼務者を含む)、グループ執行役員5名です。

(注2) 当社は、執行役を兼務する取締役に対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5名の報酬は、執行役およびグループ執行役員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、当期中に退任した取締役1名および執行役1名(取締役と執行役の兼務者を含む)に対して103百万円です。

(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。

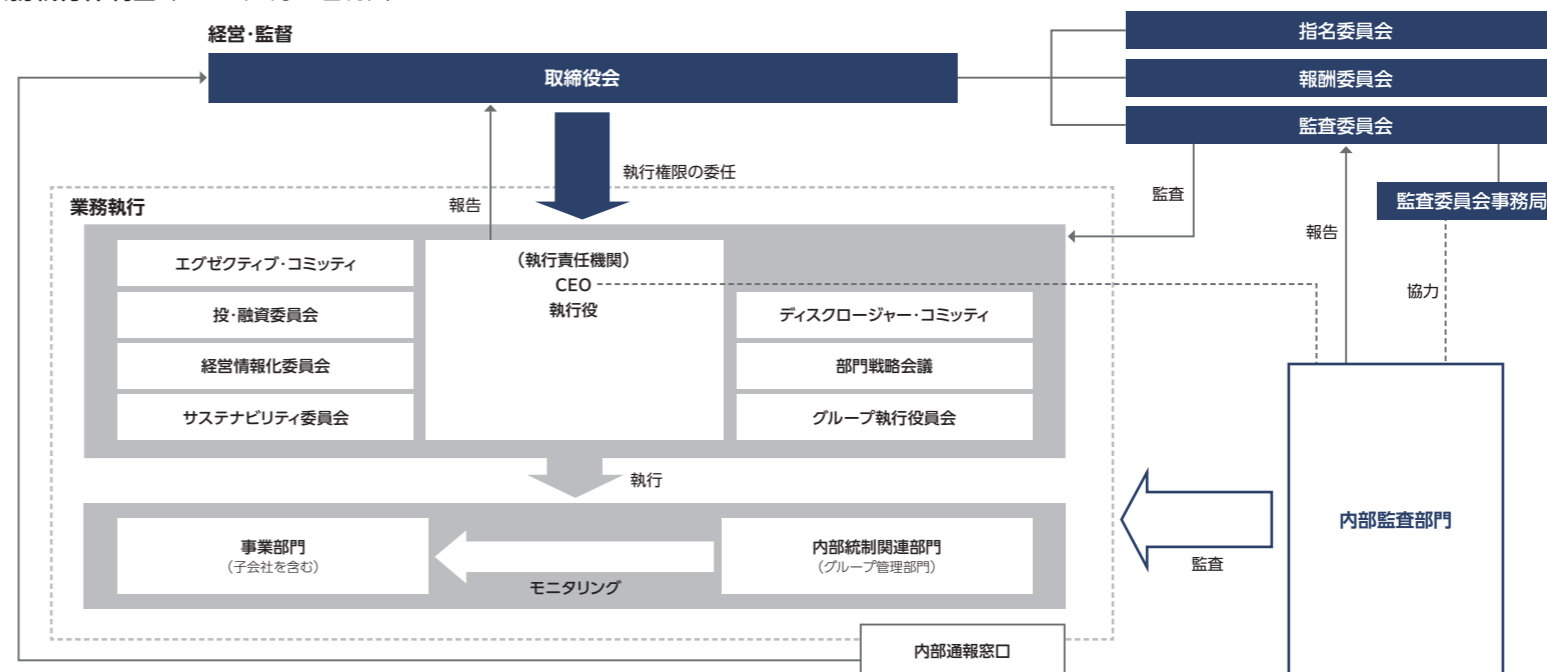
# 執行体制

## 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。なお、グループ執行役員は、取締役会の決議によりグループ会社の取締役または執行役員の中から選任されます。

業務執行体制図 (2023年6月30日現在)



執行機関	内容	構成メンバー			
		代表執行役	執行役	グループ執行役員	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。	○	○*	○*	
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。	○	○*	○*	
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。	○	○	○	
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要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 (2023年8月31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		小寺 徹也	執行役 法人営業本部副本部長
法人営業		有田 英司	執行役 法人営業本部副本部長 (株)カナモト 社外取締役
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
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 MICE-IR推進室管掌、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		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
事業投資・コンセッション		入江 修二	取締役 兼 専務執行役 事業投資本部長
事業投資		三宅 誠一	執行役 事業投資本部副本部長
環境エネルギー		高橋 英丈	常務執行役 環境エネルギー本部長 (株)ユビテック 取締役
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		錦織 雄一	オリックス銀行(株) 代表取締役社長
クレジット		山科 裕子	グループ執行役員 オリックス・クレジット(株) 執行役員会長 日本たばこ産業(株) 社外監査役
クレジット		岡田 靖	オリックス・クレジット(株) 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 オリックス・マリタイム(株) 代表取締役社長
ORIX USA		鈴木 喜輝	専務執行役 ORIX Corporation USA 社長 兼 CEO
ORIX Europe		羽廣 潔	執行役、ORIX Europe/ROBECOグループ担当 ORIX Corporation Europe N.V. CEO ORIX Corporation UK Limited CEO
アジア・豪州		李 浩	執行役 中華圏グループ管掌
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

## 事業部門以外

野球クラブ・大阪シティドーム		湊 通夫	執行役、グループ戦略部門 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
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

※組織図は下記をご参照ください。

▶▶▶ [組織図](#)

## マネジメントチーム 執行役・事業ユニット責任者

### 事業部門以外(続き)

ERM		大塚 隆司	執行役 グループ戦略部門 ERM 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		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
財務、経理、経営計画、 IR、サステナビリティ		矢野 人磨呂	執行役 コーポレート部門 財務、経理、経営計画、IR、サステナビリティ管掌
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

### グローバルマネジメント

Elawan Energy S.L.		Dionisio Fernandez Auray	CEO
ORIX Aviation Systems Limited		James Meyler	Chief Executive Officer
Avolon Holdings Limited		Andy Cronin	Chief Executive Officer
ORIX Corporation USA		Gilbert Van Hassel	Group Head of Asset Management

ORIX Corporation USA		Jeff Abrams	Group Head of Private Credit
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.		Gregory P. Voyentzie	Chief Executive Officer
Robeco		Karin van Baardwijk	Chief Executive Officer
ORIX (China) Investment Co., Ltd.		Guoping Liu	Chairman
ORIX Australia Corporation Limited		Reggie Cabal	Chief Executive Officer & Managing Director
ORIX Leasing Singapore Limited		Joanne Liao	Managing Director
ORIX Capital Korea Corporation		Chung Sung- Yoon	CEO
Thai ORIX Leasing Co., Ltd.		Ed Sirivallop	Managing Director and Co-CEO



# 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.66
	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.67
	レントック	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.68
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.69
	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。分譲マンション累計供給戸数は国内第1位*1。	▶ P.70
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.71
	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*2を運営。	▶ P.72
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や最終処分場運営も手がける。	▶ P.73
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.74
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などを持たず、インターネットを通じた取引が中心。	▶ P.75
	クレジット	ローン事業、信用保証事業、モーゲージバンク事業を展開。個人向け無担保ローンで40年以上の実績。	▶ P.76
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.77
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.78
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.79
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.80

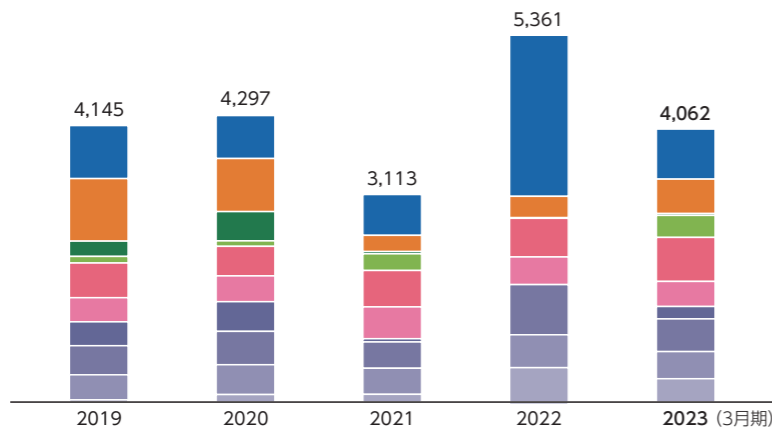
\*1 株式会社不動産経済研究所調べのデータをもとに算出(2022年12月現在)。

\*2 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)

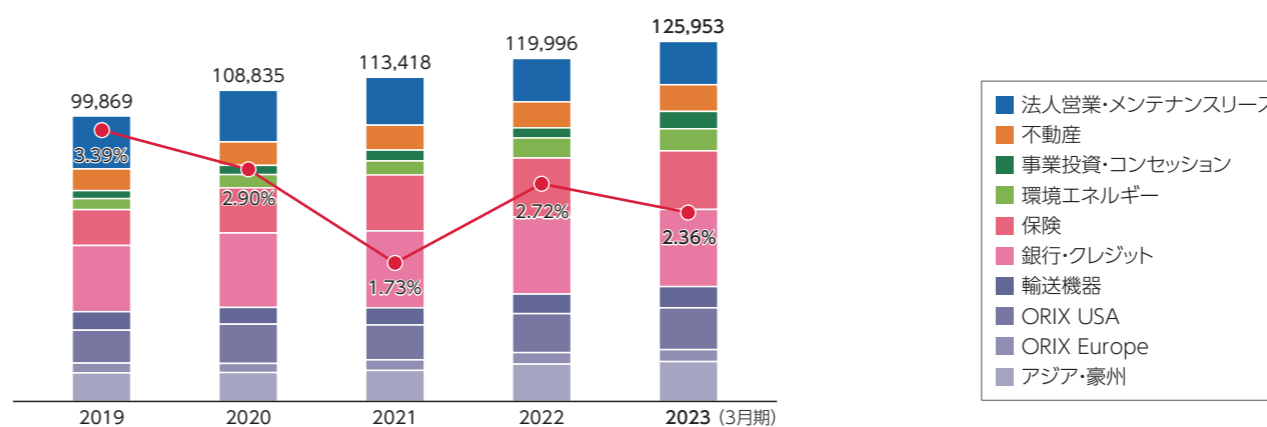
## 5年間の推移

セグメント利益 (億円)



2021年3月期はコロナ禍の影響で不動産、コンセッション、輸送機器(航空機)を中心に減益となった。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月期は主に保険、ORIX USAが減益となったが、リオープンに進展に加え、不動産、環境エネルギーの売却益が寄与した。弥生の売却による影響を除けば、前期比で増益。

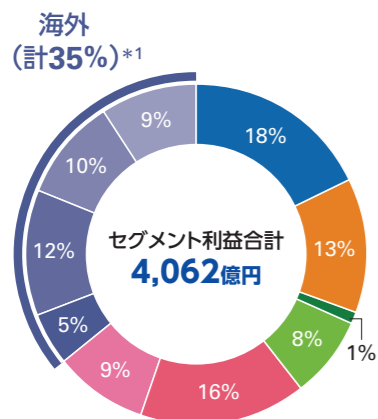
セグメント資産 (億円) / セグメント資産当期純利益率 (ROA) (%)



2023年3月末の資産は前期末比5,958億円増加。主な増加要因は、事業投資部門での新規投資や為替の影響(+3,687億円)。

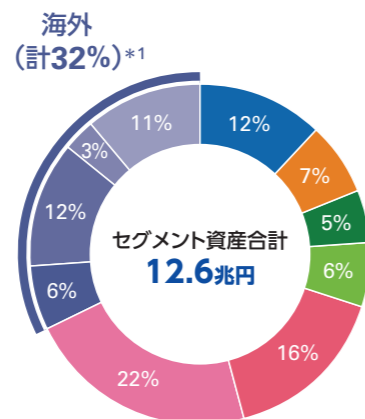
## 2023年3月期

セグメント別利益構成

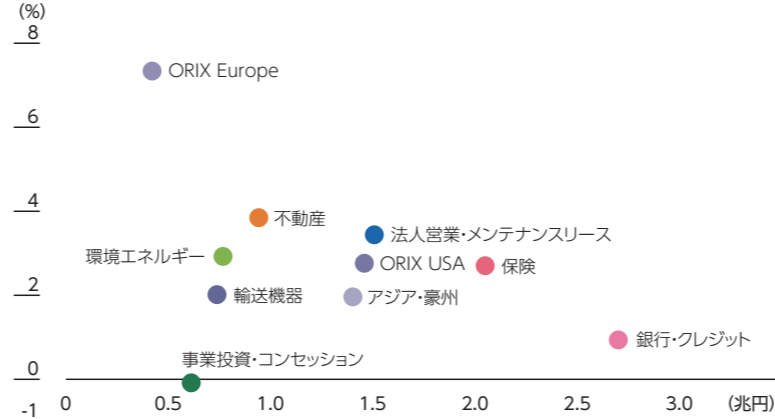


\*1 環境エネルギー(海外)を含まない。

セグメント別資産構成

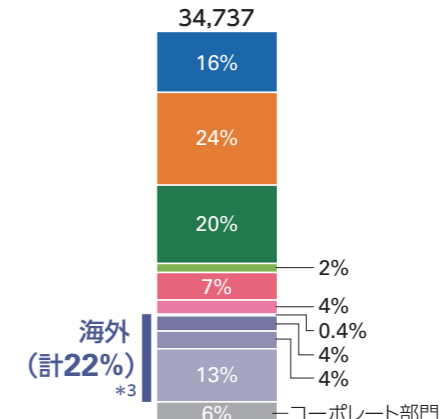


セグメント資産 (兆円) / ROA (%) \*2



\*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やESGをテーマとした設備投資ニーズ

### リスク

- 法人向け貸出競争の激化
- 世界的な高インフレによる顧客業績への悪影響

### 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 収益源の一層の拡大

### 2023年3月期のレビュー

金融収益は、従前から取り組んでいる中堅・中小企業向け事業性融資が堅調に推移したことに加え、金融機関向けの事業性融資保証取り組みの取り扱いが増加。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た結果、順調に拡大。

- 金融収益については、専門性が必要な各種ファイナンスプロダクトの展開を進めます。不動産ノンリコースローンを代表とするストラクチャードファイナンスによるアセットの積み上げを図るとともに、カーボンニュートラル対応やデジタルシフトといった、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。
- 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、太陽光発電システムの第三者所有モデル(PPAモデル)、不動産仲介、M&A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

### 2023年3月期のレビュー

主に脱炭素化支援、事業承継支援、予防医療事業に注力。脱炭素化支援では、PPAモデルや太陽光パネル販売が堅調。事業承継支援においては、M&A仲介が本格稼働し、さまざまな事業承継課題を解決する体制が整った。また、予防医療事業では、中小企業の健康経営を支援する目的で、東京都内に新たな会員制メディカルクラブを開設。

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。
- PPAモデルに代表される環境対応型電力供給サービスの提供により、お客さまの脱炭素化を支援します。
- 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。新設した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。
- 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。



「PATPOST」は、独自のAI-OCR技術により、文字をテキストデータに変換し、クラウド上に書類を保管できるサービスです。また、請求書などのビジネス書類をシステム上にアップロードするだけで、取引先などの項目を自動でデータ化できます。11D当たり月額980円から提供することで顧客企業のデジタル化、データ活用を裾野広く支援するもので、2024年1月に施行予定の改正電子帳簿保存法の対応に必要な書類の仕分けや保管もこのサービスで簡単に完結できます。



資本業務提携先の株式会社CMCでは中小企業のオーナーや経営者に高精度の検査機器を使用した人間ドックや経年での健康管理などを提供する会員制メディカルクラブの運営を行っています。2023年3月に設立したセントラルメディカルクラブ世田谷では、PET-CTやMRIなど先進的な画像診断機器を揃えるクリニックと提携し、三大疾病(がん・心疾患・脳血管疾患)に関わる検査のほか、日常の健康相談サービスなどを通じ、中小企業の経営を健康面からサポートしています。



## 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

- シェアリングエコノミーやMaaSの浸透によるレンタカー、カーシェアリングを含むモビリティサービス市場の成長
- 電気自動車(EV)へのニーズ

### リスク

- 自動車業界の構造変化による既存事業・サービスからの収益や車両残存価値の低下

### 強み

- 総合的かつ最適なサービスの提案が可能な多様なサービスメニュー
- 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

### 利便性の追求と電気自動車(EV)ニーズの取り込み

#### 2023年3月期のレビュー

EV充電サービスの法人向け利用拡大に関しユビ電株式会社と業務提携。リースやレンタルでの車両調達やEV充電設備の導入を提案するとともに、導入後の充電利用の分析や車両メンテナンスなどの一元管理をワンストップで提供。

- 「顧客基盤の拡大」と「収益力の強化」の二軸で成長を継続します。事業環境およびお客さまのニーズの変化に対応して、車両管理、EV、シェアリングに関連する新たなサービスを追加し、収益機会を増やします。またお客さまへワンストップでサービスを提供できる体制を強化し、顧客基盤のさらなる拡大を目指します。
- リースでは脱炭素社会・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の追加を検討します。また、EV普及を踏まえた新たなバリューチェーンの確立(EV導入、充電サービス、中古車両・バッテリーのリユース・リサイクル)にも取り組みます。
- レンタカーでは安心・安全の強化、脱炭素への貢献、デジタル技術の活用によって「選ばれるレンタカー会社」を目指します。
- カーシェアリングではステーション開拓、会員獲得、サービス向上を進めると同時に、新たなシェアリングサービスの開発を検討します。

## サステナビリティへの取り組み方針

#### 2023年3月期のレビュー

ユビ電と提携してお客さまへのEV導入を提案。給油量などのデータを活用してお客さまのCO<sub>2</sub>排出量を算出し、データとして提供できるサービスの開発はシステム開発が視野に入るまでに進展。レンタカー店舗の電力グリーン化率が20%に向上。

環境負荷低減や交通事故の削減につながるサービスの提供を進めます。そして、自社施設・事業における脱炭素化も推進・強化します。

- お客さまがEVを導入しやすい環境を整備し、管理台数の拡大につなげます。
- リース・レンタカー・カーシェアリング事業における次世代車両(HV\*1、EV、FCV\*2)の導入比率をモニタリングし、積極的な車種提案でその比率向上を目指します。
- 自社所有車の段階的なEV化や、直営レンタカーおよびカーシェア車両の次世代車両化率向上を進めます。
- 車両運行データを活用した車両管理レポートを開発し、環境関連や安全運転に関する情報サービスとして提供します。
- レンタカー店舗で使用する電力のグリーン化に取り組み、CO<sub>2</sub>排出量の削減を実現します。

\*1 ハイブリッド車 \*2 燃料電池自動車

▶▶▶ 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。



EV車両の導入だけでは実質的なカーボンフリーとは言えません。オリックス自動車では自動車ライフサイクルのすべての面でお客さまを支援できる体制を目指しています。必要とする次世代車両を幅広いラインアップから提供できる車両導入支援に始まり、十分な充電インフラの整備、電力使用におけるエネルギーマネジメントや再生可能エネルギーへの転換支援、車両利用後の中古車としての流通、バッテリーの二次利用などに取り組んでいます。



お客さま支援の取り組みの一環として、EV充電サービス「WeCharge」のユビ電株式会社と資本業務提携しました。「WeCharge」はすべてのEVやプラグインハイブリッド車に対応し、利用手続きから料金精算までをアプリで完結できる充電サービスです。オリックス自動車は、EV導入を検討するすべてのお客さまへ、EV充電設備の導入から導入後の充電利用の分析までをワンストップで提供し、EVにおいても車両管理業務の効率化をサポートします。今後もこうした事業提携などにより、お客さまの課題解決を支援していきます。



## 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

- 顧客基盤を生かした協業による新たなビジネスの創出
- 労働力不足対策、働き方改革、セキュリティ対策におけるテクノロジー活用加速
- デジタル分野を中心とした、企業による活発な設備投資

### リスク

- 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
- 物価上昇による諸原価の高騰

### 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

### 2023年3月期のレビュー

国内3カ所目となる技術センターを神奈川県相模原市に開設し、デジタル分野における活発な設備需要や、人材の流動に合わせたフレキシブルなPCの導入ニーズにお応えすべく、保管・メンテナンス能力を大幅に拡大。

- ICT分野ではサブスクリプションモデルを強化し、入れ替えの自由度を高めることでレンタルユーザーの拡大を図ります。またPCベンダー、Sler\*1、代理店との協業により中堅企業層のレンタル利用を推進します。
- 測定器分野では通信機器メーカーとのリレーションを強化し、通信分野における次世代規格(Beyond 5G)の研究開発関連需要にお応えします。
- 3Dプリンター事業ではサブスク3Dプリントに加え、3Dプリントの造形シミュレーション[3D-FABs]の提供を通じて、お客様のDX推進もサポートします。
- メーカー・ベンダーとユーザーをつなぐコミュニティの提供、ユーザーとベンダーのビジネスマッチング、顧客データを利活用したコンサルティングサービスやデータ販売事業の展開といった、顧客基盤を生かしたプラットフォームサービスの展開を検討します。

\*1 システムインテグレーター(Sler)はクライアントのシステム開発や運用などを請け負うサービス事業者を指す。

## サステナビリティへの取り組み方針

### 2023年3月期のレビュー

CO<sub>2</sub>排出量の可視化クラウドサービスのほか、風力発電事業者向けの計測器や燃料電池の開発用装置といった、循環型経済、気候変動の緩和、技術革新を促進する商材・サービスを開発し提供を開始。

技術的知見とレンタル機能の提供により、お客様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。CO<sub>2</sub>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\*2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、調達方針の策定を進めます。

\*2 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。

▶▶▶ 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。



2023年4月にオープンした相模原技術センターは、東京ドーム約15個分の広さを誇る国内最大級の最先端物流拠点[GLP ALFALINK相模原]にあり、ICT機器の保管・運用に特化した技術センターです。世界最高レベルの保管効率機能を持つ高密度ロボットストレージシステム「オートストア」や、無人搬送車(AGV)の導入により、東京技術センターの約2倍の処理能力を有します。



2023年5月に3Dプリントのシミュレーションを自動化するサービスとして、「3D-FABs」を開始しました。お客様が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、お客様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

- コロナ禍で落ち込んだ宿泊需要の回復
- EC市場の拡大に伴う物流施設ニーズ
- 投資への資金流入拡大の流れを受け、活発に行われる不動産売買

### リスク

- 運営施設の人材不足、エネルギー・人件費などのコスト上昇
- 国内人口の減少に伴う不動産投資マーケットの縮小
- 建築・設備コストの上昇

### 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 グループネットワークを最大限活用

### 2023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促進。施設運営事業のコロナ禍の影響は収束傾向。日本人需要が先行回復し、2022年10月以降は入国制限の大幅緩和に伴いインバウンドも回復傾向。安定収益基盤となるアセットマネジメント事業の運用資産は順調に拡大。

- 開発・賃貸事業では、需要の高い物流施設や賃貸マンションへの投資を積極的に行います。特に、物流施設は、首都圏を中心に開発を継続しており、2023年3月末時点で1,000億円以上のパイプラインを確保しています。開発・賃貸・売却を一連とする回転型ビジネスを基本としながら、将来的には中長期保有も視野に入れていきます。
- 施設運営事業では、立地や体験などで差別化できる良質案件に投資します。ブランド認知の向上を進め、集客機能、顧客基盤を強化します。地域共創取り組みをさらに推進し、施設の付加価値向上を目指します。
- アセットマネジメント事業では、継続的に運用資産残高の拡大を進めます。

## サステナビリティへの取り組み方針

### 2023年3月期のレビュー

オリックスグループのカーボンニュートラル目標に合わせた保有物件からのCO<sub>2</sub>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実施。施設運営事業では特定シングルユースプラスチック製品の撤去完了\*1、客室の提供飲料水をペットボトルからアルミ缶へ切り替え完了\*2、食品廃棄物・食品ロス削減目標(ビュッフェ10%、コース3%)を達成\*3。

\*1 全18の運営施設にて完了 \*2 17の施設にて完了 \*3 ホテル事業全14施設にて達成

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CO<sub>2</sub>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めます。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。

▶▶▶ 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。



リサイクル堆肥により  
収穫された有機野菜

「別府温泉 杉乃井ホテル」(大分県別府市)では、2棟目の新客室棟「宙館(そらかん)」を2023年1月に開業しました。当館は、省エネルギー設備の導入や地熱エネルギー\*4の有効活用などにより、CASBEE\*5建築の最高SランクおよびZEB Oriented\*6を取得しています。また当ホテルでは、ビュッフェの調理過程で生じた不可食部分やお客さまの食べ残しなどを含む食品残渣を堆肥化し、その堆肥を使用して育てた有機野菜をレストランにて提供する「食品リサイクルプロジェクト」を構築。地域と連携しながら食品廃棄物の削減・リサイクルを推進しています。

- \*4 地熱発電所は設備改修工事中。2024年10月運転開始予定。
- \*5 省エネや環境負荷の少ない資機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。
- \*6 外皮の高性能化および高効率な省エネルギー設備に加え、さらなる省エネルギーの実現に向けた措置を講じた、延べ面積が1万㎡以上の建築物を対象とした認証制度。



神奈川県愛甲郡において、オリックス不動産最大の延床面積(55,464.63坪)を有する大型マルチテナント型物流施設「厚木Ⅲロジスティクスセンター」の開発に着手しました。屋上には太陽光発電設備を設置し、再生可能エネルギー由来の電力を施設全体に供給するほか、年間の一次エネルギー消費を実質的にゼロとするZEB\*7認証を取得しています。

- \*7 高効率な設備システムの導入などにより一次エネルギー消費量を基準一次エネルギー消費量から50%以上削減し、かつ、再生可能エネルギー由来の電力を施設全体に供給するほか、年間の一次エネルギー消費を実質的にゼロとするZEB\*7認証を取得しています。

# 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

- 大規模再開発案件を含めた老朽化マンションの改修・建て替えニーズ
- グループネットワークを活用した事業機会の増加

## 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

### 各事業の強化とデジタルトランスフォーメーション(DX)による業務変革と効率化の推進

#### 2023年3月期のレビュー

不動産開発事業では、新築マンション価格が上昇する中、底堅い需要を捉え堅調に推移。2023年4月には「THE LIONS」へのリブランドを発表。不動産管理事業では管理体制を強化しながら管理施設数を維持。不動産流通事業では、中古マンション価格の上昇と高額物件の取り扱い強化により取引単価が上昇。

- 不動産開発事業では、マンション事業で都心好立地を中心に仕入れを厳選し、またリブランドにふさわしい価値を提供する取り組みを進めます。再開発事業へも積極的に参画します。
- 不動産管理事業では、管理施設数の受託拡大を図りつつ、受託施設からの改修工事受注およびオプションや派生工事受注の拡大を図ります。また、DXによる業務の変革と効率化を推進します。
- 不動産流通事業では、買取再販およびリテール向け仲介において高額物件の取り扱いも強化し、収益向上を図ります。

## サステナビリティへの取り組み方針

#### 2023年3月期のレビュー

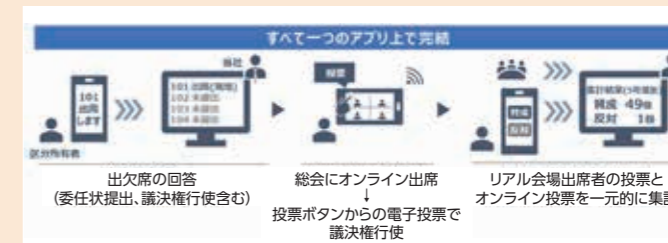
ZEH-M Oriented(ゼッチ・エム・オリエンテッド)\*1を採用した分譲マンション開発を推進。環境省の「令和4年度 中高層ZEH-M(ゼッチ・マンション)支援事業」にも3事業が採択。今後開発する分譲マンションの駐車場にEV充電コンセントを標準仕様として設置することを決定。大京および穴吹工務店では、すべてのマンションギャラリー\*2の電力を実質再エネ化。大京、穴吹工務店の本社、オリックス・ファンリティーブズの京都本店を実質再エネ化。

- \*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。
- \*2 ビル内マンションギャラリーやJV事業など大京および穴吹工務店が電力需給契約者にならないものを除く。

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。



マンション居住者サービス「POCKET HOME」は、業界初\*3の「マンションの総会支援システム」です。マンション管理組合の総会を、アプリを利用してオンライン形式で開催できる「マンションWEB会議」のほか、「AI自宅査定」「LINEからお問い合わせ」「よくあるご質問」「各種お手続き」「お知らせ」など、6つのコンテンツの利用が可能なマンション居住者向けサービスとなっています。大京アステージ・穴吹コミュニティが全国で管理受託する約54万戸のマンションを対象に無料で提供しています。

\*3 大京アステージ・穴吹コミュニティ調べ。



「ライオンズ千林大宮レジデンス」(大阪府大阪市)は、関西の分譲マンション初\*4の「高層ZEH-M Ready」\*5を取得しました。高断熱・高効率設備などを導入することに加え、太陽光発電によりエネルギーを創出し、住棟全体で一次エネルギー消費量を56%削減しています。

\*4 大京調べ。

\*5 強化外皮基準や、再生可能エネルギーを含め一次エネルギー消費量を50%以上75%未満削減するなどの要件を満たした集合住宅のこと。

## 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
- デジタル化などによる業界構造の大幅な変化や、業界再編の加速に伴う投資機会の増加

### リスク

- 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など
- 競争環境による買収価格の高騰

### 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 注力業種における拡張と既存事業とのシナジー

### 2023年3月期のレビュー

株式会社ネットジャパン(貴金属リサイクル最大手、2014年買収)のExitを実現。株式会社HEXEL Works(集合住宅向け総合電気設備工事業)、DHC(化粧品・健康食品の大手メーカー)への投資を実行。日本産業パートナーズ株式会社(JIP)が主導する東芝買収案件も検討。

- 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。
- これまではEV(企業価値)が500億円以下の中小型の事業承継案件が中心でしたが、今後は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向けても注力し、EV500億円以上といった案件の大型化を目指していきます。
- キャピタルリサイク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ます。

## サステナビリティへの取り組み方針

### 2023年3月期のレビュー

投資先のCO<sub>2</sub>排出削減に取り組み、老朽設備の更新、空調のエネルギー効率化、低CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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の取り組みを投資先とともに進めます。
  - 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。



HCNET

(左)  
代表取締役社長  
大江 慎一氏

(右)  
取締役 安久津 好雅氏  
(オリックス株式会社  
事業投資本部事業投資  
グループ シニア  
ヴァイスプレジデント)



エイチシーネットワークス株式会社(HCNET)は、ネットワークに関する設計・構築・保守などのサービスを統合的に提供するインテグレーターです。2020年の出資後、多様な領域で事業展開するオリックスグループの特色を生かし、システム改革プロジェクトへの招聘、新サービスの共同開発、サービス拡張のための子会社買収など、HCNETに新たな成長機会を提供してきました。事業投資セグメントでは、テクノロジーと現場ノウハウの融合を狙い、IT業界を注力テーマの一つにしています。



(左)  
代表取締役会長・  
CEO 高谷 成夫氏

(中央)  
代表取締役社長・  
COO 宮崎 緑氏

(右)  
代表取締役副社長  
小高 弘行氏(オリックス株式会社 事業投資本部事業投資グループ ディレクター)



オリックスは事業承継ニーズに対応し、大手化粧品・健康食品メーカーであるDHCの全株式を創業者らから譲り受けました。DHCは「ウェルネス(Wellness)」に資する「美」と「健康」の事業を併せ持ち、国内では高い知名度を有しています。トップダウン経営からボトムアップ経営への組織・意識改革を行いながら新体制への移行を進め、海外を含めた事業戦略の立案・実行や、ヘルスケア領域での他の投資先とのシナジーを追求することで、さらなる成長を支援していきます。



## 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

- 潜在的に大きい国内老朽インフラの更新・維持管理マーケット
- グローバルでのインフラ案件

### リスク

- 国内コンセッション案件における競争激化
- コンセッション推進に関する政策の転換や法令の変更
- 感染症拡大による旅客数低下など、不可抗力の発生

### 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 中長期的視野に立って市場を開拓

### 2023年3月期のレビュー

関西エアポートは、新型コロナウイルス感染症の水際対策緩和による国際線の需要回復を着実に取り込むために、航空会社との関係性維持と就航環境整備を図った。お客さま体験の向上やキャパシティ拡大を目的とした関西国際空港第1ターミナルビルの大規模改修の第一弾として、新国内線エリアの供用を開始。

上下水道分野では、株式会社みずむすびマネジメントみやぎが、2022年4月より「宮城県上工下水一体官民連携運営事業」の運営権者として事業運営を開始。新規コンセッションとして川崎市の「等々力緑地再編整備・運営等事業」へ参画。

- 既存コンセッション案件：関西エアポートは国際線回復や大阪・関西万博開催に備え、関西国際空港の改修やDX（デジタルトランスフォーメーション）推進に取り組めます。浜松・宮城の上下水道分野ではエネルギーコスト高騰への対応に取り組む、等々力緑地の整備・運営事業では運営体制の構築に注力します。
- 新規コンセッション案件：これまで多くの入札に参加した経験に基づくノウハウと、国内外パートナー企業との良好な関係をもとに、将来有望な新規エリアおよび新規事業に対するアプローチを続け、事業化に取り組んでいきます。
- インフラ運営に必要な専門性を有す企業の買収を検討します。

## サステナビリティへの取り組み方針

### 2023年3月期のレビュー

関西エアポートでは、再生可能エネルギー・水素の利活用、空調や照明設備の省エネルギー推進、環境負荷の低い車両の導入推進など温室効果ガス排出削減への取り組みを実施。浜松・宮城の上下水道分野では、維持管理の工夫を通じたエネルギー消費量・薬品使用量の削減や、環境負荷低減に係るKPI管理などの取り組みを実施。

- 関西エアポートでは、2023年4月より新たな環境計画「[環境ビジョン2050・環境目標2030](#)」をスタートしました。新計画では、温室効果ガスの排出量削減だけでなく、資源循環、環境監視および生物多様性にもアプローチしています。「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目標達成のためのマイルストーンとしての2030年の具体的な目標を設定しています。
- 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んでいます。

▶▶▶ 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。



関西エアポートでは、将来の成長に向け、国際線キャパシティ拡大のための関西国際空港の大規模改修をはじめとする必要な投資を着実に実施し、3空港\*の運営を通じて関西経済の発展に貢献すべく全社一丸となって取り組んでいます。

\*関西国際空港、大阪国際空港、神戸空港



浜松・宮城の上下水道分野では、下水道の仕組み・役割や地域課題を知るための活動として、小学生向けの「下水道教室」（浜松）や地域イベント「みずむすびフェス」（宮城）を実施。地域の一員として、地域社会の発展に資する取り組みを継続しています。

# 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・蓄電池販売、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

- 金利上昇の継続と高止まり
- サプライチェーン混乱や資材価格の高騰
- 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

- さまざま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 バリューチェーンの拡大とグローバル展開

### 2023年3月期のレビュー

オリックスがグローバルに再生可能エネルギー事業を展開する戦略的プラットフォームであるElawan Energy(スペイン)は、2023年2月に持分80%から完全子会社化し、海外の再生可能エネルギー事業基盤をより強化。

大型蓄電池を設置し電力系統に接続することで、電力系統の安定化に貢献する「蓄電所」の開発を推進。経済産業省が所管する「令和3年度補正再生可能エネルギー導入加速化に向けた系統用蓄電池導入支援事業(執行団体:一般社団法人環境共創イニシアチブ)」に関西電力株式会社と共同で参画。

- 国内のエネルギー分野では、電力小売、省エネルギー、再生可能エネルギーなどの複数サービスを組み合わせ、電源の開発・運営・販売に至るバリューチェーンを構築することで、「再エネワンストップサービスプロバイダー」として、付加価値の高いサービスの提供を目指していきます。
- 海外では、戦略的プラットフォームを活用し、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、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、資産の一部売却などキャピタルリサイクリングも推進していきます。
- 国内の環境分野では、リサイクル品目の拡充やネットワークの構築、高付加価値の処理能力が強みとなっており、循環型社会に向け、バリューチェーンのさらなる拡大を加速していきます。

## サステナビリティへの取り組み方針

### 2023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つつ、国内外で再生可能エネルギー事業の拡大を推進し、稼働中の設備容量\*は2022年3月期の3.3GWから3.7GWに拡大。

オリックス環境では、循環型社会の実現に向け、錠剤の包装などに使用される「PTPシート」のマテリアルリサイクル事業、太陽光パネルのリユース・リサイクル事業など、付加価値の高い事業領域を新規事業として開拓・推進。

\*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。
- 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CO<sub>2</sub>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。



スペインを本拠とするグローバルな再生可能エネルギー事業会社Elawan Energyの発行済み株式の100%を保有しています。同社は、欧州や北米・南米を中心に、14カ国において風力および太陽光発電所の開発・運営を行っており、設備容量合計1,360MW(2023年3月末時点)の稼働済発電施設を運営し、合計11GWの稼働中・建設中・開発中のプロジェクトを有しています。開発から運営まで一貫して手がける専門性と機能に強みを持っており、今後、オリックスがグローバルに再生可能エネルギー事業を拡大する上での戦略的プラットフォームと位置づけています。



オリックス資源循環は、2021年6月に埼玉県寄居町で一般廃棄物を活用した国内最大規模となる設備容量1.6MWの乾式バイオガス発電施設「寄居バイオガスプラント」を竣工しました。2022年4月に商業運転を開始し、年間の想定発電量は980万kWhです。本施設は、食品廃棄物や紙ごみなどの一般廃棄物をメタン菌により発酵させることで生成したバイオガスを、発電燃料として活用するWaste to Energyの再生可能エネルギー発電施設です。本施設の稼働により、食品産業の中でも川下にあたる事業者の食品リサイクル率の向上に貢献します。

## 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、資産形成ニーズや生前保障ニーズの高まり
- オムニチャネルの活用によるお客さまとの接点増加、契約獲得機会の拡大

### 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
- 外部評価機関からの高い評価
- オムニチャネルを生かした事業展開

## 成長戦略

### 顧客層の拡大とオムニチャネル戦略の高度化

#### 2023年3月期のレビュー

高齢化する企業経営者のニーズに応える生前給付保険を新たに発売。オムニチャネルの充実を進め、直営の来店型保険ショップや、オンライン対面による販売など、新たなお客さま接点の創出を推進。

- 高齢者の相続ニーズや老後のための資金形成ニーズに応える商品、法人マーケットをターゲットにした商品を提供し、顧客層の拡大を図っています。
- 商品競争力、商品供給力を強化するために商品開発を複線に進め、開発期間も短縮していきます。
- 4つの販売チャネル(代理店販売・金融機関による販売・通信販売・社員による対面販売)の特性を生かした営業戦略を通じて、新たなお客さま接点を創出していきます。
- オペレーションの効率化、デジタル化によりCX(お客さま体験価値)向上を図り、契約獲得機会の拡大を進めていきます。

## サステナビリティへの取り組み方針

#### 2023年3月期のレビュー

2022年12月にサステナビリティ方針を制定し、5つの重要課題(マテリアリティ)を特定。資産運用におけるESGを考慮したスクリーニング基準を策定。運用ポートフォリオのGHG排出量の算定を実施。

オリックス生命は、[オリックス生命理念](#)に基づき、生命保険事業を通じて社会課題の解決に貢献するための基本的な考え方を明文化した[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。



「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、当社主力商品の「医療保険 新キュア」「医療保険 新キュア・レディ」をリニューアルし、2022年4月2日より「医療保険キュア・ネクスト」「医療保険キュア・レディ・ネクスト」の販売を開始しました。保険料はお手頃なまま三大疾病(がん・心疾患・脳血管疾患)の保障をより充実した内容となっています。



「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」へ向けて、環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)の課題を反映した「ESG投資」に取り組んでいます。主な取り組みの一つとして、リスク・リターンを考慮した上で、再生可能エネルギー資産、グリーンボンド、サステナブルボンドなどへの投資を通じて、持続可能な社会の実現に貢献する「テーマ型投資」を行っています。

## 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
- 顧客の資産運用・管理ニーズの多様化、ESG投資ニーズの高まり
- 多様なニーズを捉えた戦略的な資産活用

### リスク

- 不動産価格高止まりなど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

### 新たな戦略分野への展開と資産回転型ビジネスの強化

#### 2023年3月期のレビュー

主力の投資用不動産ローンはマーケットが活況で堅調推移する中、融資を通じて環境配慮型不動産の普及を促進した。また、再生可能エネルギー、物流などの戦略分野へのファイナンスを推進。加えて保有するローン債権の流動化商品への投資ニーズを捉え資産回転型のビジネスを推進した。デジタル証券準備株式会社への出資や全自動の資産運用サービスの開始を通じ、機関投資家のみならず、個人のお客さまの資産運用手段の選択肢の拡充にも取り組んだ。

- 投資用不動産ローンでは、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。
- 持続可能な社会の基盤となる戦略セクターを設定して融資の実行を進めるとともに、信託機能を活用して商品化し、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ROA向上を目指します。

▶▶▶ 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。

## サステナビリティへの取り組み方針

#### 2023年3月期のレビュー

サステナビリティを経営の基軸とし、社会課題の解決に資する取り組みを推進した。投資用不動産ローンでは、ZEH\*1仕様の投資用マンション開発融資を拡大するとともに、ZEH仕様のアパートへの融資を実行。再生可能エネルギー向け融資では太陽光発電から新分野に取り組みを拡大。2022年11月にはこれらのプロジェクトを対象とする当社初のサステナビリティ・ボンドを発行。また、業務のデジタルイノベーションを進めるとともに、働き方改革に向けて新人事制度を導入した。

\*1 ZEH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目指した住宅。

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ご提供し、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。

#### オリックス銀行の重要課題(マテリアリティ)

- |                      |   |
|----------------------|---|
| 1. 持続可能な経済・社会の創造     | 「高齢化社会対策」「地域活性化」<br>「スマートでレジリエントな社会の実現」 |
| 2. 安心・安全な住まいと暮らし     | 「住み続けられるまちづくり」<br>「都市問題の解消」             |
| 3. 自然共生社会の実現         | 「気候変動対策」「循環型社会の形成」                      |
| 4. 誰もががのびのびと働ける職場づくり | 「ダイバーシティ&インクルージョン」<br>「人材育成と自己実現」       |



当社ではサステナビリティ方針で「住み続けられるまちづくり」を重要課題(マテリアリティ)と定めています。環境配慮型建物の開発事業者向けの融資に続いて、2022年9月に当社として初めてNearly ZEH-M\*2の投資用アパートを購入する個人投資家向けに購入資金を融資しました。今後も、当社は環境に配慮された不動産の普及を促進し、持続可能な社会を実現していきます。

\*2 Nearly ZEH-M(Nearly Zero Energy Mansion)。Nearly ZEH-Mの規定に準拠し、省エネルギーと創エネルギーにより基準一次エネルギー消費量を75%以上削減した集合住宅。



当社では、サステナビリティを基軸とした経営を行っており、働き方改革やデジタルイノベーションを推進しています。従来、社員の柔軟な働き方を実現する人事制度などの拡充を図りつつ、デジタル化やペーパーレス化の推進により、在宅勤務をしやすいハード面の環境も整えてきました。本社ビルのすべてのフロアのリノベーションを行い、テレワークとリアルワークが融合可能なオフィス環境を実現することで、社員の生産性向上と働きがいを醸成し、新たな価値の創造を目指しています。

## 銀行・クレジット クレジット

事業内容 ▶ 無担保ローン、ほかの金融機関が取り扱う無担保ローンの保証、住宅ローン(フラット35)

### 機会

- コロナ禍で悪化した消費者マインドの回復
- 提携先とのコラボレーションによる集客機会の増加

### リスク

- 経済環境の悪化(不良債権の増加)
- FinTech企業など他業種からの参入による消費者ローン市場のさらなる競争激化
- 長短金利差の拡大による事業環境の変化

### 強み

- 商品展開や営業活動におけるブランド力
- 長年培った審査力

## 成長戦略 次世代に向けた事業成長

### 2023年3月期のレビュー

消費性ローン事業では、2022年2月に提供開始した「ORIX MONEY」の積極的な推進により、営業債権残高が反転。信用保証事業では、全国営業所を拠点とした地域金融機関への営業活動により、提携金融機関数が増加。モーゲージバンク事業は金利環境の変化の影響で【フラット35】業界全体の取り扱いが低迷する中、安定した取り扱いにより当社のマーケットシェアは拡大。

- 消費性ローン事業では「ORIX MONEY」の認知向上や営業債権残高の伸長に加え、ブランド力を生かした独自の新規顧客獲得や既存活性化手法の確立を図っていきます。
- モーゲージバンク事業では全国営業所を拠点とした積極的な営業展開により【フラット35】取り扱いにおいて、早期に業界1位のポジションを目指すとともに、住宅ローン関連商品を拡大し、さらなる収益機会の獲得を目指します。

## サステナビリティへの取り組み方針

### 2023年3月期のレビュー

環境に配慮したカードレス商品やデジタルサービスの提供開始に加え、多重債務や自己破産の防止などに貢献する取り組みの検討を開始。

常に個人のお客さまの視点に立った商品やサービスのご提案ができる金融サービス会社を目指します。

- 既存の金融サービスではニーズが充足されていないお客さま(例えば、フリーランス、外国籍、シニア層、専業主婦など)が利用できる商品の開発に取り組みます。
- 過剰貸付の抑止や若年層への金融教育などにより、多重債務や自己破産の防止に貢献します。

▶▶▶ 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。



オリックス・クレジットでは、「ORIX MONEY」の推進およびプロモーション活動に積極的に取り組んでいます。デジタル技術の活用やUI/UX\*の改善によるお客さまの利便性向上に努め、これまでのアプリ型に加え、お客さまのニーズに対応したカード型の商品提供も開始しました。またテレビCMなどのプロモーション展開による認知向上と消費者ローン市場内での独自のポジショニング確立を目指しています。  
\*使いやすいインターフェースと満足度の高い体験を提供すること。



【フラット35】の推進では営業強化に加え、業務フロー改善や審査スピード向上などの業務効率化にも取り組んでいます。また、代理店との関係性やガバナンスを強化しながら、取り扱いの拡大を図っています。さらに住宅ローン市場の環境やニーズの変化に対応した幅広いサービスを提供すべく、商品企画・開発にも注力しています。



# 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(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 マーケットの状況を踏まえた収益の確保

### 2023年3月期のレビュー

**航空事業**：旅客需要の回復を捉え、積極的な資産の入れ替えを推進。事業領域の拡大に向け複数の投資案件の検討を実施。

**船舶事業**：市況下落前に社船売却を推進。案件を厳選しつつ**サステナブル・リンク・ローン**を含むファイナンスを実行。海運セクター専門のベンチャーキャピタルファンドに出資。

### 航空事業

- コロナ禍による影響は回復基調であり、引き続き旅客マーケットの将来性が期待できます。持続的な成長を目指し、航空会社やリース市場の動向、投資家需要をみながら、資産の入れ替えを行い、保有ポートフォリオの質の向上と保有・管理機数拡大を目指します。
- Avolonとの高い親和性を生かし、航空機リースにおける事業領域を拡大していきます。

### 船舶事業

- マーケットを適切に見極めながら、社船事業のキャピタルリサイクリングをさらに推進します。
- 既存事業の3本柱(社船、ファイナンス、フィービジネス)をベースとした事業展開に加えて、50年にわたる海運事業の経験を生かして「海運×サステナビリティ」、「海運×DX」などの成長分野への投資を加速します。

## サステナビリティへの取り組み方針

### 2023年3月期のレビュー

**航空事業**：2022年12月現在でAvolonの保有する燃費効率の良い新型機種は全体の55% (2021年12月は50%)。これを2025年までに75%まで引き上げる目標を設定。発注済みの258機はすべてが新型機種。

**船舶事業**：保有していた非環境対応船舶8隻すべての売却を完了。国際環境規制\*発効前(2013年より前)に建造された船舶を新規投資対象から除外。

\*新造船に対する燃費性能規制。

### 航空事業

- 航空業界のCO<sub>2</sub>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。
- SAF (Sustainable Aviation Fuel : 持続可能な航空燃料) 分野への投融資を検討します。

### 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。今後の新造船発注では、原則として国際環境規制に準拠する船舶を対象とし、国際環境規制発効前(2013年より前)に建造された船舶は投資対象から除外します。
- 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。



1970年代後半に航空機ファイナンスリースに参入し、1991年にORIX Aviation Systems Limitedを設立して航空機オペレーティングリース事業を拡大しました。国内外の投資家へのアセットマネジメントサービスも提供しており、192機の航空機を保有・管理しています。また、2018年に世界第3位の航空機リース会社Avolonに30%出資しました。Avolonでは531機の航空機を保有しています(2023年3月現在)。



1960年代後半に国内で中古船リースの取り扱いを始め、1970年代前半からは船舶ファイナンス事業を国際的に展開しています。1977年には船舶のマネジメントおよび保守・管理を行うパールサス・ SHIPPING株式会社(現オリックス・マリタイム)を設立しました。社船として主にハンディサイズバルカー(ばら積み船)を保有し、国内外の穀物商社や電力会社などの大手企業へ提供しています。2023年3月現在はバルカー10隻を保有しています。



事業内容 ▶ 米州における金融、投資、  
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
- 銀行の融資引き締めによるファイナンス機会の増加

### リスク

- 金利上昇の継続と高止まり
- 顧客企業の業績悪化による信用損失の発生
- M&A活動の低下による投融資機会の減少

### 強み

- ミドルマーケットに特化したさまざまなキャピタルソリューションの提供力
- 各分野のビジネスに精通したスペシャリスト人材の活用

## 成長戦略

### オンバランス資産に加えオフバランス資産も活用

#### 2023年3月期のレビュー

米州における不透明な金融経済見通しを踏まえ、リスク管理態勢を厳格化。アセットマネジメント事業を成長させるため、内部規定やコミットティを変更。

- ORIX Corporation USA (OCU) は、自身のバランスシートを通じて投融資を行うとともに、外部投資家の資金を活用したアセットマネジメント事業を展開します。バランスシートをコントロールしながら、運用資産残高の拡大、フィービジネスの拡大を進めます。
- プライベートクレジット、プライベートエクイティ、不動産の各ビジネスでは、米国のミドルマーケット企業に資金調達のソリューションを提供します。そして、資産管理・運用機能を持つ会社の買収も織り交ぜながら、アセットマネジメントサービスの拡大を目指します。

## サステナビリティへの取り組み方針

#### 2023年3月期のレビュー

OCU独自のESGスコアカード\*1を使用して、自己保有を前提とした全資産にESGスコアを付与。スコアカードの情報をダッシュボード化し、ポートフォリオ全体のESGリスクを可視化し、管理することが可能に。個別の投融資案件に関するESGの観点からの助言やOCUのESG戦略に対する助言を行う社内アドバイザリー機関\*2を設立。インパクト投資商品の開発に向けフレームワークを作成。

- \*1 ESGスコアカードは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おり、また、業種セクターに応じてリスクウェイトを調整しています。
- \*2 名称はESGアドバイザリーグループ。

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、ESGに基づく投資判断が不可欠であると考えています。

- ESGスコアの評価・モニタリングおよび年次レビューを行います。
- ESGスコアカードを改善し、ESGデューデリジェンスとエンゲージメントにより資するものとします。
- TCFD提言に基づく情報開示に関連する指標とエクスポージャーを特定し、これをリスク管理の対象としてモニタリングします。

▶▶▶ 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。



テキサス州ガーランド市のLakeview Pointeは、OCU子会社のBoston Financial Investment Management, L.P.が運用ファンドを通じて投資する中低所得者向け住宅(Affordable Housing)です。132戸を擁する同物件は、同市初のNational Green Building Standard認証プロジェクト\*3です。

\*3 NAHB(全米ホームビルダー協会)などが定める基準を満たし、設計、建設、運営において持続可能で環境に配慮した施設が認証対象。



OCUグループの社員は、NGO団体Habitat for Humanityと共同で、ニューヨークにおける賃貸住宅の塗装を手伝うなどボランティア活動を実施しています。この活動は恵まれない地域における住宅建設を支援する取り組みの一つです。OCUグループは、CSRの一環としてHabitat for Humanityに10万ドルを寄付し、米国で安全な中低所得者向けの住宅・コミュニティを作るという使命を支援しています。

# 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

- 国際的なESG投資への資金流入
- 資産運用業界の再編に伴うM&A機会の増加

## リスク

- 優秀な人材の流出による運用体制の弱体化
- 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

## 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 営業の強化とプロダクトラインの拡充

### 2023年3月期のレビュー

**ROBECO**：市場下落の影響で運用資産残高が減少。プライベートデットビジネスの拡充に注力。

**Boston Partners**：市場低迷に関わらずパフォーマンスは堅調。ディストリビューションの強化に着手。

**Harbor Capital**：市場下落の影響で運用資産残高が減少。ディストリビューションの強化に着手。

**Transtrend**：株式市場と相関性が低く、パフォーマンスは好調。

- 営業・ディストリビューションを強化し、各エリアでの預かり資産拡大を図ります。また、M&Aも含めてプロダクトラインを拡充していきます。オルタナティブ投資といわれる、不動産やインフラ、プライベートデット、それに加え、現在のROBECOの強みである、クオンツ、サステナビリティの分野も拡大の余地があります。
- 伝統的な株式・債券を対象とした運用商品は、運用手数料が減少傾向にあることから、比較的フィーマージンが高いオルタナティブ系のラインアップ拡大で収益性を確保していきます。

▶▶▶ 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

### 2023年3月期のレビュー

**ROBECO**：Net Zeroロードマップ\*1に従い、投資活動および事業活動の炭素排出量を2022年12月末時点で45.1%削減達成。生物多様性ロードマップ\*2に従い、生物多様性への貢献を評価するフレームワークを作成し、生物多様性株式戦略を設定。

\*1 2021年に公表。 \*2 2022年に公表。

### ROBECO

- 運用では、ESG要素を統合した戦略(①ESG情報を投資判断に活用する戦略、②サステナビリティに焦点を当てた戦略、③インパクト投資戦略)をとります。特に、③インパクト投資戦略に関する運用資産残高の拡大に注力します。
- エンゲージメントポリシーを作成し、専門家を配置して国・国営企業に対するエンゲージメントを強化します。
- Net Zeroロードマップに従い、投資活動および事業活動の炭素排出量を毎年7%削減し、2050年にネットゼロの実現を目指します。
- 生物多様性ロードマップに従い、TNFD\*3のテストや生物多様性に関するアセットマネジメント業界のスタンダードづくりに取り組みます。

Boston Partners Global Investors, Harbor Capital Advisors, Transtrend, Gravis Capital Managementのサステナビリティへの取り組み方針は[こちら](#)をご参照ください。

\*3 Taskforce on Nature-related Financial Disclosures:自然関連財務情報開示タスクフォースとは、組織が自身の経済活動における自然環境や生物多様性に関するリスクと機会を評価し報告することを促す、2021年6月に設立されたイニシアチブ。



ROBECOは、2022年に自社のSDGスコアリング・生物多様性フレームワークなどを投資家や学者に公開する取り組み(Sustainable Investment Open Access)を開始しました。今後はフィードバックを受領し改良していくことでROBECOのサステナビリティフレームワークがグローバルスタンダードになることを目指しています。



ROBECOは、1995年に当社初のサステナブル投資商品を設定し、それ以来、サステナブル投資を最前線でリードしています。[サステナビリティレポート2022]では、ROBECOがサステナビリティを投資や事業活動にどのように統合し、お客さまにどのようなサステナブル投資ソリューションを提供し、アクティブオーナーシップ活動をどのように実現しているかをまとめています。



# 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
- EVなどを含めた、次世代テクノロジーに対する新たな投資機会ポテンシャル

## 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

### 2023年3月期のレビュー

コロナ禍前の資産規模を回復、特に自動車リース事業は中古車価格高騰により好調。事業の多角化に向かって現地法人の間で情報やノウハウの連携を強化。既存プライベートエクイティ投資案件ではバリューアップに注力し、売却可能性も模索。

- 国の人口や経済などの市場規模、市場の成長性、競合状況を踏まえた戦略を進めていきます。引き続きファイナンスと投資、両輪にてビジネスラインを拡大して、事業の多角化を目指します。
- 多角化推進にあたっては、現地人材のノウハウや専門性を生かしたネットワークを活用して投資機会や事業機会の創出を進め、アジア・豪州地域でのより一層のプレゼンス向上を図っていきます。

## サステナビリティへの取り組み方針

### 2023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。マレーシアではパーム油プランテーション事業者への与信残高に対する認証(RSPOおよびMSPO)\*2取得企業の比率目標を設定。審査体制を確立し、全案件をレビュー。中華圏ではグリーンファイナンス(太陽光発電、電動自動車、電動フォークリフト、環境資源リサイクル設備などに対するリース)を推進。投資先のGHG排出量算定方法の検討を開始。

- \*1 化石燃料採掘業、パーム油プランテーション、林業。
- \*2 RSPOは持続可能なパーム油のための国際認証、MSPOはマレーシア政府認証。

- 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%削減します。
- 中華圏で行っているプライベートエクイティ投資では、既存投資先のESG推進をサポートしていきます。

▶▶▶ 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。



上海海昌海洋公園は、中華圏グループの戦略投資先である海昌グループが運営しています。海昌グループは中国で水族館やシーパラダイスといったテーマパークを開発・運営しています。2009年にオリックスが出資後、2014年に香港市場に上場しました。

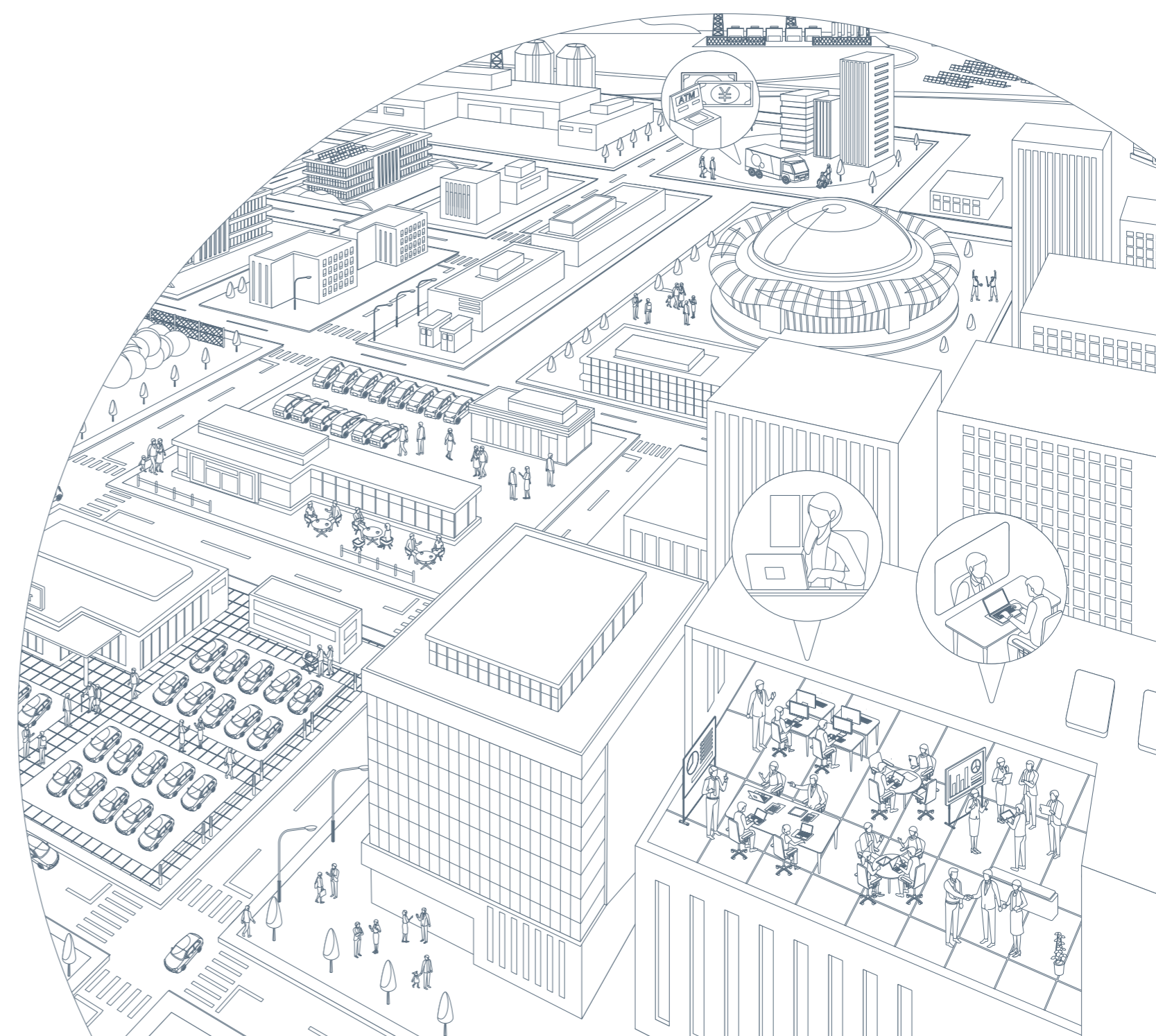


ORIX Australiaは2020年にニュージーランド最大手企業(道路・空港インフラ工事およびメンテナンス事業)に向けて、SEA Electric\*3製の二酸化炭素排出量ゼロ電動トラック(車種:SEA日野917EV)のリース取り組みを開始しました。この世界初の電動トラックは、100kWhのバッテリー容量を備えた電源システムを搭載しており、1回の充電で275km(空車時)までの連続走行が可能です。リース先企業もサステナブルなインフラ整備を提供するという経営理念に沿うものとして、本取り組みを重視しています。

\*3 SEA Electricは、化石燃料に頼らない、100%電気動力の自動車の組み立てを専門とする世界的な自動車技術会社です。



# データ



ESGデータ	82
11年間の連結要約財務データ	86
連結貸借対照表	87
連結損益計算書・連結包括利益計算書	88
資産・収益のセグメント別内訳	89
グループ会社一覧	91
会社概要・株式情報・投資家メモ	93

# ESGデータ

## 環境

### ▶ オリックスグループ GHG 排出量

(単位：t-CO<sub>2</sub>e)

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
スコープ1	907,345	1,138,566	987,771	1,044,892	★ 981,519
スコープ2	146,469	112,444	151,055	151,980	★ 139,766
スコープ1・2合計	1,053,814	1,251,010	1,138,826	1,196,872	★ 1,121,285

**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・蒸気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月期迄：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月期以降：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2023年3月期においては第4四半期に連結範囲に含まれた投資先を除く)

##### 【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 (CO<sub>2</sub>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 CO<sub>2</sub>、メタン (CH<sub>4</sub>)、一酸化二窒素 (N<sub>2</sub>O) を含む。
- 算定に係る排出係数は、原則として、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。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。2023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0.7万 t-CO<sub>2</sub>e。

##### 【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。2023年3月期の両発電所の GHG 排出量は合計で79.3万 t-CO<sub>2</sub>e です。

#### 第三者保証

- ◆ GHG 排出量は、2017年3月期から継続的に第三者保証を受けています。
- ◆ 2023年3月期の GHG 排出量は、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

2023年8月30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

代表取締役 齋藤 和彦

®

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、会社で作成した統合報告書 2023 (以下、「統合報告書」という。)に記載されている 2022 年 4 月 1 日から 2023 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・報告規準(以下、「会社の定める規準」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準の検討
- 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
- 会社の定める規準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オリックス資源循環株式会社寄居バイオガスパラント及び響灘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、会社の定める規準に従って算定され、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

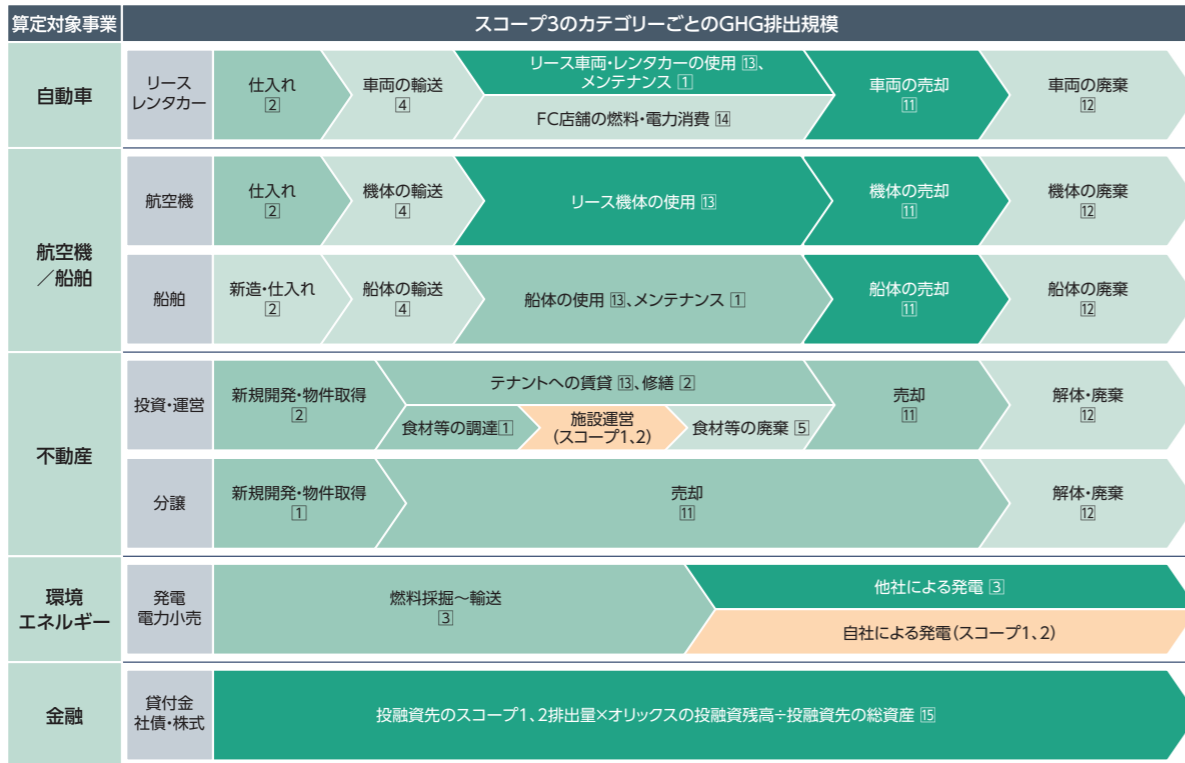
当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力及び正当な注意、守秘義務及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく独立性並びにその他の要件を含む、国際会計士倫理基準審議会の公表した「職業会計士の倫理規程」を遵守した。

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 (2023年3月期)**


上表に関する注記 ①排出量規模 大\*: 50万～500万トン 中: 1万～50万トン 小: 1万トン未満  
 ②算定期間: 2023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。  
 \*2023年3月期はコロナ禍からの回復により航空機の売却機数が増加したため、本年より排出量規模「大」の最大値を変更していますが300万トン超は航空機のカテゴリ11のみです。その他の事業・カテゴリは2022年3月期と同じ範囲の排出量となります。

これまでのスコープ3 (バリューチェーンのGHG 排出) の開示については、下記をご参照ください。

2022年3月期 [サステナビリティレポート2022 P.39](#)

2021年3月期 [サステナビリティレポート2021 P.30](#)

**▶ 再生可能エネルギー事業によるCO<sub>2</sub>排出削減貢献量**

 (単位: t-CO<sub>2</sub>)

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

※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**

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
取水量	197千m <sup>3</sup>	249千m <sup>3</sup>	273千m <sup>3</sup>
うち雨水	7千m <sup>3</sup>	2千m <sup>3</sup>	2千m <sup>3</sup>
排水量	197千m <sup>3</sup>	248千m <sup>3</sup>	272千m <sup>3</sup>

**廃棄物排出量**

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
排出量	173トン	661トン	302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。

## ESGデータ

### 社会

#### 社員構成(グループ連結)

		2019	2020	2021	2022	2023
社員数(名)		32,411	31,233	33,153	32,235	34,737
うち地域別	日本	24,639	23,458	25,718	24,738	27,021
	日本以外*1	7,772	7,775	7,435	7,497	7,716
うち男女別	男性	20,491	19,630	20,876	20,330	21,352
	女性	11,920	11,603	12,277	11,905	13,385
平均臨時雇用人員(名)		20,768	19,816	19,194	19,024	19,623

#### 社員の状況\*2(オリックス単体\*3)

平均年齢(歳)	全体	42.9	43.4	43.8	44.2	44.5
	男性	44.6	44.9	45.2	45.4	45.4
	女性	40.7	41.3	41.9	42.7	43.3
平均勤続年数(年)	全体	15.6	16.1	17.3	17.8	18.1
	男性	15.9	16.3	17.6	17.9	17.8
	女性	15.1	15.8	17.0	17.7	18.3
離職率*4(%)	全体	4.4	4.1	3.3	4.6	5.2
	男性	5.7	5.2	4.4	6.6	7.1
	女性	2.6	2.7	1.9	2.1	2.7
女性社員比率(%)		42.6	42.9	43.3	44.0	44.2
中途社員比率(%)		40.9	40.3	40.1	39.8	40.3
海外籍社員比率(%)		1.6	2.0	2.0	1.9	1.9

#### 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)	15.5	15.1	13.3	14.1	14.9
	取得率(%)	83.2	80.6	71.3	75.0	79.7
月平均労働時間(時間)		151.7	150.8	156.4	157.4	157.3
月平均法定外労働時間(時間)		3.9	3.6	6.0	6.1	5.8

#### 報酬(オリックス単体)

平均年間給与(円)	8,800,192	8,711,932	8,583,327	8,852,516	9,100,288
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

#### 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)(2023年3月期)

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%	61.8%	65.3%

#### 研修(オリックス単体)

年間総研修時間(時間)	30,369	30,931	42,022	45,548	86,429
社員一人当たり年平均研修時間(時間)	8.1	8.3	11.3	12.5	24.0
社員一人当たり年平均研修費用(円)	96,674	90,810	55,520	67,285	98,646

\*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:2023年3月末の社員数は2,937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)

		2019	2020	2021	2022	2023
女性管理職	人数(名)	418	451	474	512	529
	比率(%)	23.8	25.3	26.2	28.6	29.8
新規管理職登用に占める女性比率(%)		32.0	35.3	35.3	54.2	50.0

#### 出産・育児関連(オリックス単体)

ワーキングマザー	人数(名)	634	637	723	749	767
	比率*7(%)	39.9	40.2	45.1	46.8	48.2
育児休暇取得(女性)*8	取得人数(名)	71	53	60	59	61
	取得率(%)	98.6	110.4	92.3	111.3	107.0
育児休暇および育児特別休暇取得(男性)*9	取得人数(名)	76	49	54	52	61
	取得率(%)	96.2	63.6	76.0	83.8	91.0
育児休暇後の復職率*10	男性(%)	100.0	—	100.0	100.0	100.0
	女性(%)	95.2	92.3	97.0	94.4	97.0
復職後の定着率*11	男性(%)	100.0	100.0	—	100.0	100.0
	女性(%)	97.7	97.2	96.6	100.0	97.0

#### 介護関連(オリックス単体)

介護休暇取得人数	男性(名)	18	25	14	14	17
	女性(名)	37	47	35	40	45
介護休暇取得率	男性(名)	0	0	0	0	0
	女性(名)	0	1	1	1	0

#### 採用(オリックス単体)

採用人数合計(名)		126	127	127	101	147
うち新卒採用	男性(名)	31	42	35	21	30
	女性(名)	42	31	33	19	14
うち中途採用	男性(名)	44	40	47	51	84
	女性(名)	9	14	12	10	19
女性採用比率(%)		40.4	35.4	35.4	28.7	22.4
中途採用比率(%)		42.0	42.5	46.4	60.3	70.0

#### 健康と安全(オリックス単体)

ストレスチェック受検率(%)	86.6	87.7	88.7	89.1	91.8
労働災害発生件数(件)	na	3	1	2	3
死亡災害件数(件)	na	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:(2023年3月期の場合)2023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:(2023年3月期の場合)2022年3月期中に復職した社員数に対し、2023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

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
取締役会 開催回数(回)	8	9	8	9	8
取締役会 出席率	97%	96%	100%	99%	100%
取締役 人数(名)	12	12	12	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%	50.0%	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%	16.6%	18.1%	18.1%

## 委員会の開催回数および出席率

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
指名委員会 開催回数(回)	3	5	5	7	6
指名委員会 出席率	94%	95%	100%	100%	100%
監査委員会 開催回数(回)	8	8	11	12	14
監査委員会 出席率	100%	96%	97%	97%	98%
報酬委員会 開催回数(回)	4	6	4	4	4
報酬委員会 出席率	100%	100%	100%	100%	100%

## 国別納付税額

2022年3月期			2023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	42,929	51.7%	日本	162,667	86.9%
アメリカ	22,725	27.4%	アメリカ	7,294	3.9%
オランダ	9,644	11.6%	中国	2,549	1.4%
スイス	1,476	1.8%	スペイン	2,013	1.1%
その他	6,255	7.5%	その他	12,723	6.8%
合計	83,030	100.0%	合計	187,246	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。

- ▶ P.58 2023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.60 取締役が所有する当社の株式数(2023年3月期有価証券報告書提出日時点)
- ▶ P.60 役員報酬の内容(2023年3月期)

## ESG インデックスへの組み入れ

オリックスは、2023年7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下記をご参照ください。

- ▶▶▶ [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

2013年から2023年3月31日に終了した事業年度

(百万円)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>財政状態:</b>											
リース純投資	¥ 989,380	¥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
営業貸付金	2,691,171	2,315,555	2,478,054	2,592,233	2,815,706	2,823,769	3,277,670	3,740,486	3,670,784	3,862,604	3,877,602
オペレーティング・リース投資	1,395,533	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
投資有価証券	1,093,668	1,214,452	2,846,257	2,344,792	2,026,512	1,729,455	1,928,916	2,245,323	2,660,443	2,852,349	2,940,858
事業用資産	218,697	295,863	278,100	327,016	398,936	434,786	441,632	562,485	491,855	561,846	620,994
総資産	8,435,193	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
長短借入債務および預金	5,556,330	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
長短借入債務	4,477,743	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
D/Eレシオ											
長短借入債務および預金/株主資本(倍)	3.4	2.8	2.7	2.5	2.3	2.2	2.2	2.3	2.3	2.2	2.2
長短借入債務/株主資本(倍)	2.7	2.2	2.1	1.9	1.7	1.5	1.6	1.5	1.6	1.5	1.6
長期借入比率(%)	91	93	94	92	93	93	93	93	93	91	91
当社株主資本	1,643,596	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
当社株主資本比率(%)	19.5	21.2	18.8	21.0	22.3	23.5	23.8	22.9	22.3	23.1	23.2
<b>収益および費用:</b>											
営業収益	¥1,052,477	¥1,375,292	¥ 2,174,283	¥ 2,369,202	¥ 2,678,659	¥ 2,862,771	¥ 2,434,864	¥ 2,280,329	¥ 2,292,708	¥ 2,520,365	¥ 2,666,373
営業費用	901,624	1,172,244	1,917,454	2,081,461	2,349,435	2,526,576	2,105,426	2,010,648	2,033,894	2,213,711	2,327,375
貸倒引当金繰入額	10,016	13,838	11,631	11,717	22,667	17,265	22,525	24,425	—	—	—
信用損失費用	—	—	—	—	—	—	—	—	16,021	3,939	7,756
税引前当期純利益	172,572	286,339	344,017	391,302	424,965	435,501	395,730	412,561	287,561	509,447	392,178
当社株主に帰属する当期純利益	111,909	187,364	234,948	260,169	273,239	313,135	323,745	302,700	192,384	317,376	290,340
ROA(%)	1.33	2.14	2.29	2.32	2.46	2.76	2.74	2.40	1.44	2.28	1.96
ROE(%)	7.4	10.5	11.5	11.7	11.3	12.1	11.6	10.3	6.4	10.0	8.5
<b>1株当たり(円):</b>											
当社株主に帰属する当期純利益:											
基本的	¥ 102.87	¥ 147.75	¥ 179.47	¥ 198.73	¥ 208.88	¥ 244.40	¥ 252.92	¥ 237.38	¥ 155.54	¥ 263.72	¥ 245.98
希薄化後	87.37	143.20	179.21	198.52	208.68	244.15	252.70	237.17	155.39	263.42	245.65
当社株主資本	1,345.63	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
配当金	13.00	23.00	36.00	45.75	52.25	66.00	76.00	76.00	78.00	85.60	85.60
<b>セグメント:</b>											
セグメント利益	¥ 195,366	¥ 310,320	¥ 328,556	¥ 391,874	¥ 429,038	¥ 446,628	¥ 414,472	¥ 429,698	¥ 311,286	¥ 536,056	¥ 406,233
セグメント資産	7,031,316	7,491,827	9,458,077	9,237,950	9,190,667	9,087,803	9,986,916	10,883,545	11,341,789	11,999,584	12,595,338
セグメント資産当期純利益率(ROA)(%)	1.60	2.58	2.77	2.78	2.97	3.42	3.39	2.90	1.73	2.72	2.36
従業員数(名)	19,043	25,977	31,035	33,333	34,835	31,890	32,411	31,233	33,153	32,235	34,737

(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。

# 連結貸借対照表

2021年、2022年および2023年3月31日に終了した事業年度

(百万円)

	2021	2022	2023
<b>資産の部:</b>			
現金および現金等価物	¥ 951,242	¥ 954,827	¥ 1,231,860
使途制限付現金	128,333	136,985	135,048
リース純投資	1,029,518	1,057,973	1,087,563
営業貸付金 <small>(2021年3月31日、2022年3月31日および2023年3月31日において、会計基準編纂書825に基づき公正価値評価した、それぞれ63,272百万円、151,601百万円および197,041百万円を含む)</small>	3,670,784	3,862,604	3,877,602
信用損失引当金	(78,945)	(69,459)	(64,723)
オペレーティング・リース投資	1,408,189	1,463,202	1,537,178
投資有価証券 <small>(2021年3月31日、2022年3月31日および2023年3月31日において、会計基準編纂書825に基づき公正価値評価した、それぞれ9,384百万円、19,353百万円および22,874百万円を含む)</small>	2,660,443	2,852,349	2,940,858
事業用資産	491,855	561,846	620,994
関連会社投資	887,764	978,033	1,000,704
受取手形、売掛金および未収入金	354,334	359,949	441,803
棚卸資産	142,156	139,563	169,021
社用資産	246,399	240,421	253,649
その他資産 <small>(2021年3月31日、2022年3月31日および2023年3月31日において、会計基準編纂書825に基づき公正価値評価した、それぞれ6,297百万円、5,214百万円および4,676百万円を含む)</small>	1,671,010	1,742,391	2,057,828
<b>資産合計</b>	<b>¥13,563,082</b>	<b>¥14,280,684</b>	<b>¥15,289,385</b>

(百万円)

	2021	2022	2023
<b>負債の部:</b>			
短期借入債務	¥ 307,269	¥ 439,639	¥ 508,796
預金	2,317,785	2,276,158	2,246,345
支払手形、買掛金および未払金	260,712	291,422	366,851
保険契約債務および 保険契約者勘定 <small>(2021年3月31日、2022年3月31日および2023年3月31日において、会計基準編纂書825に基づき公正価値評価した、それぞれ266,422百万円、198,905百万円、163,734百万円を含む)</small>	1,822,422	1,912,698	1,832,057
未払法人税等:			
当期分	22,170	115,340	25,199
繰延分	341,290	346,001	429,063
長期借入債務	4,416,833	4,427,046	5,209,723
その他負債	971,457	1,040,202	1,056,084
<b>負債合計</b>	<b>10,459,938</b>	<b>10,866,506</b>	<b>11,674,118</b>
償還可能非支配持分	—	—	945
契約債務および偶発債務			
<b>資本の部:</b>			
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			
2021年3月31日		1,285,724,480株	
2022年3月31日		1,258,277,087株	
2023年3月31日		1,234,849,342株	
資本剰余金	259,361	260,479	233,169
利益剰余金	2,744,588	2,914,558	3,054,448
その他の包括利益累計額:			
未実現有価証券評価損益	(16,208)	(72,892)	(183,034)
保険契約債務割引率変動影響	—	37,536	164,516
金融負債評価調整	558	221	275
確定給付年金制度	(21,073)	(8,072)	(3,617)
為替換算調整勘定	(36,456)	61,914	155,912
未実現デリバティブ評価損益	(11,471)	2,788	22,083
小計	(84,650)	21,495	156,135
自己株式(取得価額)	(111,954)	(113,447)	(121,256)
2021年3月31日		68,386,164株	
2022年3月31日		64,877,309株	
2023年3月31日		64,543,473株	
当社株主資本合計	3,028,456	3,304,196	3,543,607
非支配持分	74,688	109,982	70,715
<b>資本合計</b>	<b>3,103,144</b>	<b>3,414,178</b>	<b>3,614,322</b>
<b>負債・資本合計</b>	<b>¥13,563,082</b>	<b>¥14,280,684</b>	<b>¥15,289,385</b>

(注1) 2021年3月31日、2022年3月31日および2023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2,154,248株、1,963,282株および2,800,866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。



# 連結損益計算書

2021年、2022年および2023年3月31日に終了した事業年度

	(百万円)		
	2021	2022	2023
<b>営業収益:</b>			
金融収益	¥ 271,194	¥ 279,589	¥ 317,612
有価証券売却・評価損益および受取配当金	46,097	56,510	32,430
オペレーティング・リース収益	397,065	450,454	499,541
生命保険料収入および運用益	487,550	481,810	494,070
商品および不動産売上高	410,953	435,398	392,569
サービス収入	679,849	816,604	930,151
営業収益合計	2,292,708	2,520,365	2,666,373
<b>営業費用:</b>			
支払利息	78,068	68,232	127,618
オペレーティング・リース原価	295,628	322,070	336,987
生命保険費用	374,348	363,569	373,906
商品および不動産売上原価	347,721	381,119	333,009
サービス費用	439,233	495,110	571,127
その他の損益	17,125	20,494	14,445
販売費および一般管理費	456,795	522,782	559,406
信用損失費用	16,021	3,939	7,756
長期性資産評価損	3,020	35,666	2,297
有価証券評価損	5,935	730	824
営業費用合計	2,033,894	2,213,711	2,327,375
営業利益	258,814	306,654	338,998
持分法投資損益	481	15,006	25,091
子会社・関連会社株式売却損益および清算損	23,300	187,787	26,915
パーゲン・パーチェス益	4,966	—	1,174
<b>税引前当期純利益</b>	287,561	509,447	392,178
法人税等	90,747	186,594	95,245
当期純利益	196,814	322,853	296,933
非支配持分に帰属する当期純利益	4,453	5,477	6,561
償還可能非支配持分に帰属する当期純利益(損失)	(23)	—	32
<b>当社株主に帰属する当期純利益</b>	¥ 192,384	¥ 317,376	¥ 290,340

(注) 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。

# 連結包括利益計算書

2021年、2022年および2023年3月31日に終了した事業年度

	(百万円)		
	2021	2022	2023
当期純利益	¥196,814	¥322,853	¥ 296,933
その他の包括利益(損失)			
未実現有価証券評価損益	(11,182)	(56,684)	(110,166)
保険契約債務割引率変動調整	—	62,177	126,980
金融負債評価調整	(899)	(337)	54
確定給付年金制度	5,330	13,002	4,448
為替換算調整勘定	36,246	105,693	94,707
未実現デリバティブ評価損益	4,782	15,070	19,670
その他の包括利益(損失) 計	34,277	138,921	135,693
当期包括利益	231,091	461,774	432,626
非支配持分に帰属する当期包括利益	5,128	12,137	12,059
償還可能非支配持分に帰属する当期包括利益(損失)	(303)	—	(17)
当社株主に帰属する当期包括利益	¥226,266	¥449,637	¥ 420,584

(注) 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。

# 資産・収益のセグメント別内訳

(2023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	
<b>セグメント資産・主な内容</b>		<b>1,514,070</b>		<b>935,027</b>		<b>605,471</b>		<b>773,617</b>		<b>2,050,412</b>
リース純投資	法人向けリース・割賦、自動車リース	566,010	建物賃貸借	57,587	—	1,616	省エネルギー設備のリース	6,723	—	—
営業貸付金	法人融資、サービスの買取債権	333,922	—	—	—	—	—	190	—	18,109
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	511,184	賃貸不動産	302,698	投資先の事業関連資産	52,976	—	264	運用資産(賃貸不動産)	27,467
投資有価証券	上場株式	35,164	ファンド投資	3,894	上場株式、ファンド投資	42,401	—	1,580	公社債等の運用資産	2,000,150
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)	18,908	運営不動産	170,425	投資先の事業関連資産	51,978	環境エネルギー関連施設、設備	362,043	—	—
棚卸資産	—	1,104	分譲マンション	108,789	投資先の事業関連資産	48,716	—	9,825	—	—
賃貸資産前渡金	—	1,566	開発中の賃貸不動産	112,973	—	4	—	1	—	—
関連会社投資	新規事業など、合併事業への出資	16,961	共同開発の賃貸不動産	117,040	コンセッション事業への出資、PE投資	36,678	海外の発電事業への出資	190,384	—	—
事業用資産前渡金	—	—	開発中の運営不動産	6,625	—	2,354	開発中の環境エネルギー関連施設、設備	88,493	—	—
営業権、企業結合で取得した無形資産	—	29,251	—	54,996	—	368,748	—	114,114	—	4,686
<b>セグメント収益・主な内容</b>		<b>429,907</b>		<b>418,736</b>		<b>376,405</b>		<b>215,770</b>		<b>499,487</b>
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	60,066	建物賃貸借の賃料収入	5,562	—	159	省エネルギー設備のリース収益	1,230	—	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	(442)	—	(243)	投資先の株式売却益、配当、ファンドの取込損益	1,298	—	22	—	—
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	258,385	賃貸不動産の賃料収入、売却益	55,544	投資先のリース収益	38,653	—	78	—	—
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	496,561
商品および不動産売上高	中古レンタル品の売上高	5,356	分譲マンションの販売収入	96,030	投資先企業の商品売上高	280,361	—	4,200	—	—
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	106,542	運営事業収入、アセットマネジメント収入	261,843	投資先のサービス収入	55,934	環境エネルギー関連収入、売却益	210,240	—	2,626

## 資産・収益のセグメント別内訳 (2023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
<b>セグメント資産・主な内容</b>		<b>2,698,747</b>		<b>742,890</b>		<b>1,462,067</b>		<b>417,941</b>		<b>1,395,096</b>	<b>12,595,338</b>
リース純投資	—	—	—	—	—	483	—	—	リース・割賦	454,961	<b>1,087,380</b>
営業貸付金	投資用不動産ローン、 カードローン	2,395,340	船舶の買取債権	74,151	法人融資	743,091	—	—	法人融資	312,788	<b>3,877,591</b>
オペレーティング・リース投資	—	—	航空機や船舶のリース	295,858	—	3,612	—	—	自動車リース	329,549	<b>1,523,608</b>
投資有価証券	公社債等の運用資産	291,627	—	5,800	地方債・CMBS投資、 ファンド投資	423,229	シードキャピタル	84,147	ファンド投資	50,360	<b>2,938,352</b>
事業用資産・サービス資産	—	—	—	—	モーゲージサービシング権	81,291	—	—	—	1,184	<b>685,829</b>
棚卸資産	—	9	—	37	—	142	—	—	—	202	<b>168,824</b>
賃貸資産前渡金	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3,720	<b>118,264</b>
関連会社投資	—	—	Avolonへの出資	348,583	PE投資	52,408	—	2,714	PE投資	235,586	<b>1,000,354</b>
事業用資産前渡金	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	<b>97,472</b>
営業権、企業結合で取得した無形資産	—	11,771	—	18,461	—	157,811	—	331,080	—	6,746	<b>1,097,664</b>
<b>セグメント収益・主な内容</b>		<b>84,286</b>		<b>54,009</b>		<b>189,045</b>		<b>206,486</b>		<b>189,744</b>	<b>2,663,875</b>
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	78,066	—	6,660	融資やCMBSの利息収入	106,599	—	812	リース・割賦収益、 融資の利息収入	59,933	<b>319,387</b>
有価証券売却・評価損益および 受取配当金	—	(839)	—	(1,354)	投資先の株式売却益、ファンド 取込損益、地方債売却益	32,641	シードキャピタル取込損益	(2,155)	ファンド取込損益	2,886	<b>31,814</b>
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	37,208	—	426	—	—	自動車リース収益、 中古車売却益	104,614	<b>494,908</b>
生命保険料収入および運用益	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	<b>496,561</b>
商品および不動産売上高	—	—	—	624	—	2,034	—	—	—	1,698	<b>390,303</b>
サービス収入	—	7,059	投資アレンジフィー、 アセットマネジメント収入	10,871	アセットマネジメント収入	47,345	アセットマネジメント収入	207,829	自動車メンテナンス サービス収入	20,613	<b>930,902</b>

# グループ会社一覧 (2023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
<b>法人営業・メンテナンスリース</b>			
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%
株式会社フリール	医療機器のレンタル	(2013年 5月)	100%
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%
<b>不動産</b>			
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・ファンリティアーズ株式会社	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
<b>環境エネルギー</b>			
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%
<b>保険</b>			
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%
株式会社ライフアシスト	保険代理業	(2020年 2月)	80%
<b>銀行・クレジット</b>			
オリックス・クレジット株式会社	個人向け金融サービス業	1979年 6月	100%
オリックス銀行株式会社	銀行事業	(1998年 4月)	100%
<b>輸送機器</b>			
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%
<b>本社管理部門(セグメントには配分されない事業)</b>			
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 (2023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
<b>海外</b>				
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*2	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%
RB Capital S.A.	ブラジル	不動産証券化、資産運用、 不動産開発・投資	(2016年12月)	64%
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*3	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28カ国・地域に展開しています。

\*2 2023年1月1日付で社名をORIX Real Estate Capital Holdings, LLCからLument Real Estate Capital Holdings, LLCに変更。

\*3 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 (2023年3月31日現在)

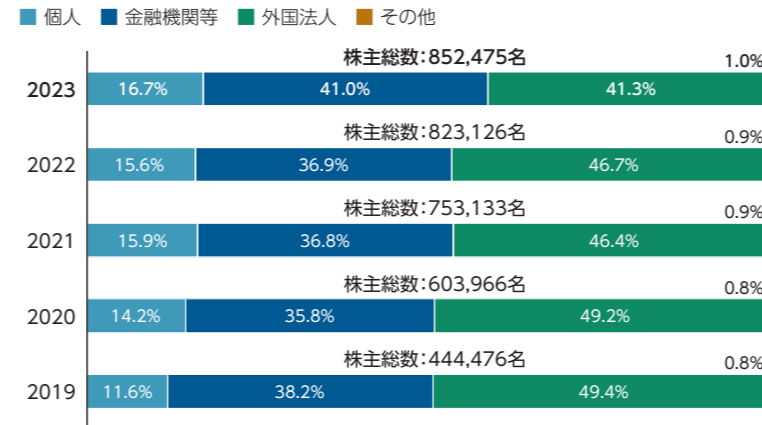
社名(商号)	オリックス株式会社 (英文社名)ORIX Corporation
設立年月日	1964年4月17日
本社所在地	〒105-5135 東京都港区浜松町2丁目4番1号 世界貿易センタービル南館 TEL:03-3435-3000
当社株主資本	3,543,607百万円
決算日	3月31日
連結会社	999社
関連会社	138社
従業員数	34,737名
グローバルネットワーク	世界28カ国・地域

## 株式情報 (2023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	1,234,849,342株
株主数	852,475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)	255,019	21.73
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	96,043	8.18
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	22,360	1.90
CITIBAN K, N.A. - NY, AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY SHARE HOLDERS	21,989	1.87
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	20,885	1.78
JPモルガン証券株式会社	16,201	1.38
SMBC日興証券株式会社	16,044	1.36
JP MORGAN CHASE BANK 385781	15,547	1.32
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	14,477	1.23
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	11,031	0.94

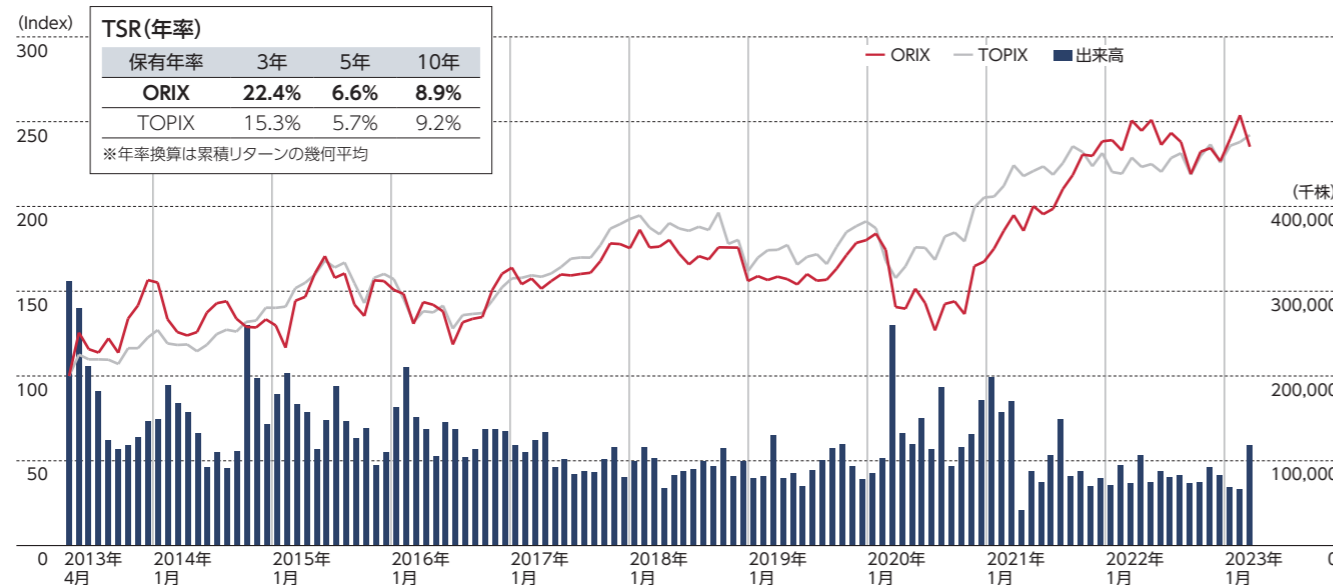
(注1) 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。

(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(61,742千株)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2013年4月に投資を行って、2023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、2013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。

## 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、これらの見通しのみで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\(米国証券取引委員会向け年次報告書\)](#)

## 投資家メモ (2023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](mailto:citibank@shareholders-online.com)

比率 1ADS=5普通株式

