



INTEGRATED REPORT

統合報告書 2022



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。



オリックス統合報告書2022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

2022年3月期(2021年4月1日~2022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」



編集方針

「オリックス統合報告書2022」の編集においては、財務情報と非財務情報を合わせて掲載することで、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、オリックスの持続的な成長を多面的にご理解いただくことを主眼にしています。2022年3月期は、中長期での価値創造に向けた道筋を示すストーリーやそれを達成するための戦略や資本、基盤を中心に説明しています。「事業活動を通じて社会に貢献する」というオリックスの基本的な考え方と、中長期的な価値創造の道筋をご理解いただければ幸いです。

なお、より長期的な目線で持続可能な成長を目指すオリックスについては、当社発行「サステナビリティレポート」をご覧ください。

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	 サステナビリティレポート	 グループサイト 「サステナビリティ」
財務	 統合報告書 有価証券報告書/ Form 20-F	 グループサイト 「投資家情報」

Contents

オリックスについて	2
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
ポートフォリオの分類	5
CEOメッセージ	6
価値創造ストーリー	11
はじめに	12
歴史と受け継がれる価値観	13
価値創造モデル	14
経営資本	15
バリュードライバー	16
バリューアップモデル	17
価値創造事例	19
中長期の価値創造	21
中期的な方向性	22
価値創造を支える財務戦略と資本政策	26
ESG 関連の重要課題と重要目標	30
デジタル化の推進	31
人材戦略	33
リスクマネジメント	37
サステナビリティ	39
経営基盤	40
オリックスのコーポレート・ガバナンス	41
マネジメントチーム	43
社外取締役対談	45
コーポレート・ガバナンスの体制	50
マネジメントチーム 執行役・事業ユニット責任者	53
報酬制度	55
執行体制	57
事業別戦略	58
データ	74

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。

ここでは、現在のオリックスの概況をご紹介します。

※別途記載がない限り、2022年3月期もしくは2022年3月末時点のデータに基づいて作成しています。

業績

当期純利益*1

3,121 億円

ROE

9.9%



分散された事業ポートフォリオにより、安定した利益を確保しています。

黒字継続

57 年

規律ある経営により、設立翌年以降、連続で黒字を達成しています。



再生可能エネルギー事業 設備容量

3.3 GW*2

グローバルで再生可能エネルギー事業に取り組み、日本ではトップクラスの事業者です。



株主還元

1株当たり配当金と配当性向

85.6円 (33%)

自己株式取得

500 億円

総還元性向

49%



安定的・継続的な配当と機動的な自己株式取得を実施しています。

グローバルネットワーク

28 カ国・地域

1971年の香港進出以降、海外ネットワークを拡大しています。



国内プライベートエクイティ投資事業 IRR

30%*3

グループネットワークや専門性を活用し、高いIRRを実現しています。



健全性

信用格付 **A 格以上**

高い流動性を維持し、財務の健全性を保っています。



従業員数

32,235 名

持続的な成長を支えるさまざまな人材が活躍しています。



アセットマネジメント事業 運用資産残高

55 兆円*4

グローバルにアセットマネジメントビジネスを展開しています。



*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 オリックスの持分比率および個別プロジェクトの出資比率を考慮して算出した数値

*3 2012年以降の投資案件(8件)のExitの平均値。2022年3月末に資産譲渡した小林化工株式会社を除きます。

*4 ORIX Europe、ORIX USA、不動産の各セグメントがアセットマネジメント事業で運用する資産残高の合計

多角的な事業ポートフォリオ

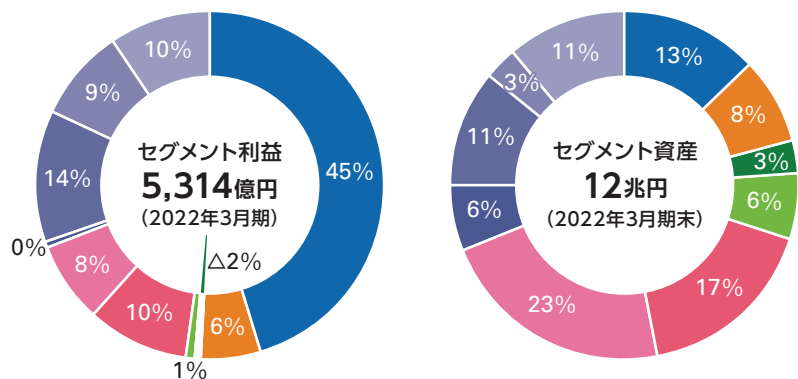
多岐にわたる事業領域

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、自らを枠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。

10セグメントと15事業ユニット

社会の変化に合わせた事業ポートフォリオの構築こそが、オリックスの持続的な成長につながっています。現在、オリックスの展開する主な事業内容は右表のとおりです。それぞれのセグメントおよび事業ユニットが独自の強みを最大限に発揮しており、また他のセグメントと商品・サービスを相互に提供できる体制を構築するなど、相乗効果も生み出しています。

→ P.58「事業別戦略」



※ 上記には、2022年3月に株式譲渡を行った弥生株式会社にに基づく利益が法人営業・メンテナンスリースセグメントに含まれています。

セグメント	事業ユニット	主な事業内容
法人営業・メンテナンスリース	法人営業	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)
	自動車	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
	レンテック	電子計測器・ICT関連機器などのレンタルおよびリース
不動産	投資・運営	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、ホテル・旅館・水族館などの施設運営
	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
事業投資・コンセッション	事業投資	プライベートエクイティ投資
	コンセッション	空港や水事業の運営
環境エネルギー	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	生命保険	医療保険や死亡保険などの生命保険
銀行・クレジット	銀行	投資用不動産ローン、法人融資、カードローン、信託業務
	クレジット	無担保ローン、他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	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サービス
ORIX USA	ORIX USA	米州における金融、投資、アセットマネジメント
ORIX Europe	ORIX Europe	欧州・米国を中心としたアセットマネジメント
アジア・豪州	アジア・豪州	アジア・豪州を中心とした金融や投資

ポートフォリオの分類

下表は、オリックスが展開する多角的な事業ポートフォリオを、そのビジネス特性により「金融・保険」「アセットマネジメント」「事業・投資」の категорияに分類したものです。

		金融・保険	アセットマネジメント	事業・投資
セグメント	法人営業・メンテナンスリース	法人営業		自動車、レンタル、サービサー
	不動産		アセットマネジメント	不動産投資、大京、不動産運営
	事業投資・コンセッション			プライベートエクイティ投資、コンセッション
	環境エネルギー			環境エネルギー
	保険	生命保険		
	銀行・クレジット	銀行、クレジット		
	輸送機器			船舶、航空機
	ORIX USA		アセットマネジメント、貸付金、債券投資	プライベートエクイティ投資
	ORIX Europe		アセットマネジメント	
	アジア・豪州	リース、貸付金		プライベートエクイティ投資

※ポートフォリオの分類による利益の推移については、P.22「中期的な方向性」をご参照ください。

CEOメッセージ



2022年3月期実績

2022年3月期の当期純利益は前期比62%増の3,121億円、ROEは9.9%となりました。1株当たり当期純利益(EPS)は259円と、過去最高となりました。

金融収益やオペレーティング・リース収益、サービス収益から構成される「ベース利益」は、前期比33%増の3,424億円となり、過去5カ年で最大のベース利益を計上しました。10あるセグメントのうち、8つのセグメントにて増益となり、特に海外ビジネスが牽引したことがベース利益の増加要因となります。航空機リース事業、空港運営事業、不動産運営事業に関しては、新型コロナウイルス感染症(以下、新型コロナ)拡大以前の利益水準からは程遠いのが現状ですが、今後、正常化に向かう中ではベース利益の大幅な改善に寄与するものと考えています。

ベース利益以外のいわゆる「売却益」につきましては、前期比247%増の1,890億円と

なり、こちらも過去5カ年で最大となりました。第4四半期に弥生の事業売却に伴う利益を計上したほか、ORIX USAでは、PE投資先の売却益などを数多く実現しました。また、不動産事業においては、開発やリーシングなどにより付加価値を高めた上での売却も継続的に行っています。

前期の2021年3月期には新型コロナの影響を受けて当期純利益が前期比で減益となりましたが、ポートフォリオが多様な資産から構成されていること、資産の入れ替えを継続して行っていたこと、ALM(資産・負債の管理)が機能していたことなどにより、新型コロナの影響を極めて限定的に押さえ込んだと言っても過言ではなく、当期2022年3月期に当期純利益3,121億円を計上できたことは、これまでの経営方針の成果であると確信しています。

2008年の世界金融危機、いわゆるリーマン・ショックから10年以上が経過していますが、その間、危機に強い財務体質や営業基盤の構築に努めてきた結果が、すでに2年以上に及ぶ今回の新型コロナ禍での堅調な業績に表れていると考えています。

なお、近時の世界的な地政学リスクの高まりに伴い、海外金利や為替相場の変動性が上昇していますので、オリックスグループにおける金利・為替リスクへの基本的な対応についてご説明します。まず、金利リスクにつきましては、資産の状況に合わせた負債の調達を行っています。必要に応じて、デリバティブを利用してヘッジを実施します。また、そのような資産負債管理をそれぞれ通貨ごとに適切に行っています。日本円は、金利上昇のインパクトが非常に限定的です。オリックスグループにとって金利上昇局面はポジティブな事業機会という側面がありますので、リスク管理能力を向上させながら、適切な資産負債管理による収益拡大を実現していく所存です。

為替リスクにつきましても、原則、外貨建ての投融资は原則として為替ヘッジを行っているため、損益計算書上の影響は限定的です。外貨建ての利益に関しましては、連結損益計算書を作成する際に円貨に換算されるため、為替相場の変動で増減しますので、円安になれば円換算後の利益が増加することになります。

CEOメッセージ

中期的な方向性

前述のとおり、世界的な海上輸送網の混乱や中国のゼロコロナ政策、また今年2月のロシアのウクライナへの侵攻などにより、原油高、米ドルをはじめとする金利上昇、半導体不足、資材の高騰、急激な為替変動など、世界の経済・金融市場は不確実性が増しています。これまでのところオリックスグループへの直接的な影響は限定的ですが、米国FRBをはじめ主要な中央銀行が金融引き締めを進めており、米国では景気後退を懸念する専門家の意見もあります。これまで以上に外部環境の変化に、細心の注意を払いながら経営していく必要があると考えています。

今後の事業計画やそれに伴う利益成長について、不確実性が増す状況下においては短期的な数字を開示することよりも、中期的にあるべき姿をお見せすべきと考え、2025年3月期の当期純利益目標を4,400億円と設定しました。2022年3月期と比べて41%の増加、年平均では2桁の成長を目指し、2025年3月期のROEは11%以上に回復させることを目指します。

主要な成長分野の戦略について

「環境エネルギー」分野では、国内外での再生可能エネルギー事業の推進を重要な経営戦略の一つとして掲げています。これまで、日本国内において合計940MWの太陽光発電事業のほか、風力、地熱などの発電事業を積極的に推進しています。海外では、2021年3月に出資したインドのGreenko Energy Holdings (以下、「Greenko」と)と2021年7月に出資したスペインを本拠とするElawan Energy S.L. (以下、「Elawan」)に資本を振り向ける予定です。

Elawanは、スペインをはじめとする欧州や北米・南米を中心に風力および太陽光発電所の開発・運営を行っています。2023年3月期以降、多くのプロジェクトの稼働を予定しており、ベース利益と売却益において、大きな利益貢献が期待できる見込みです。

Greenkoは、太陽光、風力および水力発電の開発や運営を手がけるインド最大手の

再生可能エネルギー会社です。再生可能エネルギー電源と蓄電設備を組み合わせたIREP*事業が、成長ドライバーとなります。2022年3月には、鉄鋼製造過程での再生可能エネルギー導入を目的として、世界第2位の鉄鋼メーカーであるArcelorMittal, S.A.と、パートナーシップ契約を締結しました。Greenkoのパイプラインを含めた設備容量は18GWとなっています。

2022年3月末現在、オリックスが手がける再生可能エネルギー事業の稼働済みの設備容量は3.3GW(オリックス持分考慮後)です。Elawan、Greenkoにおけるパイプラインを確実に実行に移し、2025年3月期には7.0GW(売却分1GWを含む)まで設備容量を増やしていきます。

* IREP(Integrated Renewable Energy Project): 再生可能エネルギー電源と蓄電設備を組み合わせた事業。再生可能エネルギー電源で発電した電気の一部を蓄電し、出力が変動した時などに放電することで、電気の不足分を補い安定供給するもの。

「アセットマネジメント」分野では、ORIX Europeの中核会社であるRobecoは、1995年にサステナブル投資商品を開発して以来、この分野のリーダーとして認知されています。ORIX Europeの運用資産残高(AUM)は2022年3月期に過去最高を記録しました。引き続きESG投資商品へのニーズを捉え、また投資対象商品の多様化も進めてAUMを一層拡大し、グループ全体のアセットマネジメント分野の収益力を高めていく方針です。

「リテール」分野では、オリックス生命保険における保有契約件数の伸びが業界全体を大きく上回っており、引き続き成長が期待できる分野です。オリックス銀行においては、主力の投資用不動産ローンに加え、ESG投資ニーズの受け皿になること、また、信託機能をはじめとするコマーシャルバンキング以外の事業展開を通して、ROA 1.0%以上を目指すことを期待したいと思っています。また、海外の金融分野では、金利上昇を受けてスプレッド確保がしやすい状態に戻ることを期待しています。

「不動産」分野では、日本における物流施設に対する投資家の強いニーズが継続しています。オリックスグループは1,000億円以上のパイプラインを確保しており、引き続き首

CEOメッセージ

都圏を中心に、開発・リーシング・売却という回転型のビジネスモデルを推進していきます。

「PE投資」分野では、事業承継などの中小型分野での企業投資に加え、カーブアウト案件などの大型M&Aにも積極的に取り組み、米国、欧州、アジア、日本で新規案件を積み上げていきます。→P.22「中期的な方向性」

新型コロナウイルスの影響を受けた事業の回復

航空機リース事業、空港運営事業、不動産運営事業に関しては、新型コロナウイルス感染拡大の影響を大きく受け、その感染拡大前と比べ、約900億円程度の落ち込みを経験しました。しかしながら、すでに業績は底打ちしており、2022年3月期の後半から回復フェーズに入ったとみています。2025年3月期には、これら3事業のセグメント利益が新型コロナウイルス感染拡大前の8割、金額にして800億円程度の増益となると見込んでいます。特に、2025年4月開催予定の「大阪・関西万博」までには、インバウンド旅行客の増加が見込まれることから、不動産運営事業と空港運営事業の回復が可能と考えています。

また、航空機リース事業については、2022年3月期決算において関連会社 Avolon Holdings Limited (以下、「Avolon」) がロシア国内にある10機に対して減損を計上し、オリックスグループとしても持分に応じた処理を行いました。ロシア・ウクライナ情勢による悪影響は同業他社と比較すると軽微かつ迅速な対処ができたと言え、今後、マーケットの回復をチャンスとして積極的に捉えていける立ち位置にあります。

海外事業の拡大に向けて

2022年3月期、セグメント利益に占める海外事業の比率は33%ですが、弥生の売却益を除くと47%です。足許の円安傾向を考慮すると、海外事業からの利益がすでに半分以上を占めています。オリックスグループは、1971年の香港進出を皮切りに、世界28カ国・地域に拠点を設けて、グローバルに事業を展開しています。1990年代までは、アジア各国におけるリース子会社をコアとする金融事業が主たる業務でしたが、2000年

以降、「事業・投資」「アセットマネジメント」分野を中心に事業を拡大してきました。今後もその方向性は変えずに、これからもマクロ経済と事業領域の成長が見込まれる海外での事業の拡大を目指していきます。

海外事業を拡大するために、最も重要な要素は人材であると考えています。各分野で専門性の高い人材に活躍してもらうため、特に海外では、各分野での専門性に加え、現地の商習慣や法規制を熟知したマネジメント人材の存在が不可欠となっています。オリックスグループの海外戦略はローカル化であり、各現地法人において、個々の業務の専門家を確保して、経営を委託することです。

全社リスク管理(ERM)の観点から見ても、特に、米国証券取引所の監督下にあること、英国独立反隷属委員会、対米外国投資委員会(CFIUS)、関係国における法制度・条例に精通した上での経営が求められていることから、旧来型の日本人駐在員に依存するマネジメントは機能しないと考えています。

海外現地法人の一部には日本人駐在員がトップを務めている会社もありますが、事業開発・分析・マネジメント・オペレーションは、原則として、今後も、現地のマネジメント人材を中心に委任する方針を維持していきます。

海外事業を拡大するには、法務・コンプライアンス本部、グローバルジェネラルカウンセル室を中心に、世界的なガバナンス体制の確立・強化が前提です。加えて、それぞれの業界で長年の経験を積んだ、高い専門性とマネジメント能力を有する人材の確保が不可欠な要素だと考えています。M&Aによりグループ入りする企業は、その経営者の資質、能力に加えて、オリックスの基本的な哲学・方針につき全面的な合意を得ることが絶対条件です。合意を得ることが難しければ買収しない、という絶対的な方針を維持していく所存です。

経営基盤の強化について

ビジネスのグローバル化を支える基盤として、リスク情報のダッシュボード化(財務・非

CEOメッセージ

財務リスクを合わせたグループ全体のリスクの可視化)にも継続して取り組んでいます。ダッシュボード化を進める目的は、マネジメントに対してより迅速かつ体系的にリスク情報を提供し、危機対応力の向上を図ることです。リスクを適切に特定・評価、コントロール、マネジメントできる体制の整備とその運用強化に取り組んでいきます。

デジタル化推進についても、いくつかの事例をご紹介します。2021年9月にIPOを果たしたセーファー株式会社など、IT関連のベンチャー投資の機会があれば積極的に検討したいと考えています。また、社会におけるデジタル化の動向を捉え、デジタル技術を活用した新規ビジネス領域への参入検討も進めています。

リモートワークの浸透に伴うデジタルトランスフォーメーション(DX)推進施策として、電子契約システムの導入を積極的に進めています。一部の事業部門ではすでに導入を終えており、顧客サービスの向上と社員の働き方改革に効果を上げています。また、AI-OCRやRPAなどのデジタル技術を活用したプロセス改善の取り組みを推進し、業務効率の向上を果たしています。さらには、データを利活用した業務品質の向上を積極的に進めており、データ蓄積と分析のためのインフラの構築を進めています。そこで蓄積されたデータを分析することで、業務の効率化およびお客さまに対するサービスの品質向上を図っていきます。

なお、オリックスグループではデジタル化を推進していますが、それに伴い、情報セキュリティの強化は当然担保されなくてはなりません。グループ全体に適用するミニマム・セキュリティ・スタンダード(すべての組織が最低限維持しなければならない情報セキュリティ管理施策)を定め、情報セキュリティリスクの低減を図っています。

株主還元について

今後の株主還元方針としましては、毎期の当期純利益の33%を配当に充てること、残りを新規投資、内部留保および自己株式取得の原資とする基本方針を維持します。また、1株当たり配当金については、前述の中期的な方向性を推進していく2025年3月期まで

の間、原則として配当性向33%または前期配当金額のどちらか高い方を予定しています。

自己株式取得については、純利益の水準や、新規投資のパイプラインなどを考慮し、機動的に実施します。私たちが考えるオリックスの本来あるべき企業価値と比べますと、現在の株価は、いまだ、割安な水準にあると考えていますので、2023年3月期においても、500億円の自己株式取得を実施することにしました。

なお、5月11日開催の取締役会において、2024年3月31日現在の株主名簿に記載される株主さまへの贈答をもって、株主優待制度を廃止することを決定しました。

2015年3月末より、当社株式を多くの個人投資家の皆さまに保有していただく目的で、カタログギフト形式の「ふるさと優待」を開始しました。開始当初、個人株主数は9万2千人でしたが、お陰をもちまして、現在は80万人の株主さまに当社株式を保有いただくまでに至りました。

また、2015年3月期の1株当たり配当金は36円、総還元性向は20%でしたが、2022年3月期は85.6円に大幅に増配したこと、機動的な自社株買いを実施したことにより、総還元性向は49%に改善させていただきました。海外を含む機関投資家と個人投資家の皆さまへの公平な利益還元を基本方針とする意味から、今回の決定となりました。今後も利益成長を続け、配当と自己株式取得による株主還元をさせていただきます。

サステナビリティの推進と開示の充実

2021年11月に公表しましたサステナビリティレポートにおきまして、オリックスグループが取り組むべきESG関連の重要課題と重要目標を発表しました。7項目の重要目標のうち、取締役会の社外取締役比率を過半数とする目標は本年の株主総会における取締役選任をもちましてすでに達成しています。また、GHG(CO₂)排出量を2030年3月期までに50%削減する目標に関しても、グループ排出量全体の8割以上を占める2カ所の石炭・バイオマス混焼発電所について、2030年までの燃料転換、あるいは排出削減が困難と判断した場合には廃止などを視野に、2022年3月期に196億円の減損を計上

CEOメッセージ

し、計画に沿ったプロセスに入っています。

このほか5つの環境・社会・ガバナンスそれぞれの重要目標についても、予定どおりのスケジュールで進めてまいります。これからも適切な情報開示を行ってまいります。サステナビリティ推進についての詳細は、当社のサステナビリティレポートおよびサステナビリティサイトをご覧ください。

財務情報の開示については、従前の6セグメントから2021年3月期以降は10セグメントへの変更を行うなど、この10年間で相当改善したと自負していますが、投資家・アナリストの方々からはまだ十分ではないとのご意見もいただきます。投資家・アナリストの皆さまのみならず、オリックスグループの幅広いステークホルダーにご理解を深めていただけるよう、前述のサステナビリティなど非財務情報を含め、引き続き情報開示の高度化に努めますが、それと同時に、どのようにしてオリックスのさまざまな事業への理解をより深めていただくか、企業価値と存在意義をアピールしていくかを、これまで以上に考えて実行してまいります。

企業理念体系の見直しについて

今後、オリックスグループがグローバル企業として成長を続けていくためには、海外グループ会社を含めた、グループ全体の一体感をさらに醸成させる必要があると考えており、グループに共通する存在意義（パーパス）の抽出および企業理念体系を見直すプロジェクトを始動しています。オリックスグループは、すでに自己資本3.3兆円、社員3.2万人の規模を誇るグローバル企業となっていますが、残念ながら、現在の企業理念体系が海外のグループ会社や新規にグループ入りした会社にも十分に浸透しているとは言い難く、グループの一体的な価値観を構築し定着させることが、グループのさらなる飛躍に不可欠であると感じています。

マーケットの状況は刻々と変化しており、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまからのオリックスグループへの期待は、もちろん収益性だけではなく、SDGs

に代表される社会課題に対する貢献度も、投資などの判断における重要な基準となっていることを強く感じています。マーケットや地球環境の変化、ステークホルダーの期待の変化に加え、社員の意識変化を理解しなければ、企業の存在意義が失われていくこととなります。

5年、10年先の将来を見据え、海外を含めた事業の拡大、そのために高い専門性を有する人材を確保する必要があります。人材育成に加えて、オリックスの根底にある価値観や企業風土を浸透させること、グループ間のコミュニケーション強化、ガバナンスの確立、DXによる情報伝達のスピード・精度向上などにより、オリックスグループの存在意義の発揮に向けて国内外一体で動いていくことが何よりも重要なテーマだと認識しています。

おわりに

今後3年間は、2025年3月期に当期純利益目標4,400億円、ROE11%以上を達成するための期間となります。繰り返しになりますが、この4,400億円の目標は、年換算で2桁成長を意味します。この目標を確実に達成するために、各セグメントのポートフォリオの収益性を高めること、特に海外のベース利益の拡大を実現して、成長を図っていきます。

2023年3月期は、オリックスグループとしては1964年に創設されて以降59年目の年となります。今後も、中期的な方向性で掲げた目標の達成に向け、オリックスグループの強みを活用しながら変革に挑戦し、ステークホルダーの皆さまの期待と信頼にお応えしていきます。

本統合報告書をオリックスグループへのご理解を一層深めていただく機会として、ご利用いただけますとともに、今後も、企業価値の向上に邁進してまいりますので、引き続きのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

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。

はじめに	12
歴史と受け継がれる価値観	13
価値創造モデル	14
経営資本	15
バリュードライバー	16
バリューアップモデル	17
価値創造事例	19



はじめに

オリックスが目指すのは、 企業や人々に活力を与え、サステナブルな社会を実現すること。

外部環境認識

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。



解決に貢献できる社会課題

不確実性の高い時代においても、多様な事業ポートフォリオの展開により、さまざまな社会課題に貢献しています。また、単一の事業展開では解決が難しい複雑な社会課題に対して、多面的なアプローチで取り組んでいます。



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。これらに重点的に取り組むことで、さまざまな社会課題の解決に貢献します。

※ 詳細はP.30「ESG関連の重要課題と重要目標」をご参照ください。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

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、サステナブルな社会の実現を目指していきます。



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。

この多角的な事業ポートフォリオはどのような歩みによって生まれたのか、オリックス58年間の歴史と受け継がれる価値観を紹介します。

2010年～

「完成形のない変化」

「金融」と「モノ」の専門性を高めながら、金融事業から投資、運営事業といった非金融事業へと拡大しました。メガソーラー事業やコンセッション事業など、さらなる事業の多角化を展開し、業種の枠を超えて、新たな価値創造に挑戦し続けています。

1970年代 「隣へ隣へ」

2度のオイルショックにより設備投資減少の影響を受けたものの、リースを起点に隣へ隣へと商品・サービスを多角化することで順調に成長を続けました。また、1971年の香港を皮切りに、シンガポール、マレーシア、韓国など、海外進出にも注力しました。

2000年代 「機敏・柔軟・臨機応変」

「国内と海外」「法人と個人」「アセットビジネスとフィービジネス」というさまざまな両面展開が実を結び、堅固な収益基盤を構築。リーマン・ショック以降は企業体質の強化と事業の再構築に取り組み、機敏・柔軟・臨機応変にポートフォリオを変化させました。

1960年代 「自分の足で立つ」

1964年、新しい金融の仕組みであった「リース」を普及させるため、3商社・5銀行により設立。株主会社経由を主体とした営業スタイルから直接取引へと自主独立路線の基礎を確立し、創業からわずか6年後の1970年には、株式上場を果たしました。

1980年代～1990年代 「グループの横連携」

リース業界への新規参入が相次ぎ、競争が激化しました。部門間・グループ会社間の情報伝達、協力体制をより強固にするべく、本格的なグループ経営を開始。同時に、M&Aも積極的に取り入れるなど、国際的かつ多角的な金融サービス業へと加速しました。

当期純利益

3,121億円

当期純利益の推移



新しい金融「リース」を導入へ

隣へ隣へと多角化・国際化

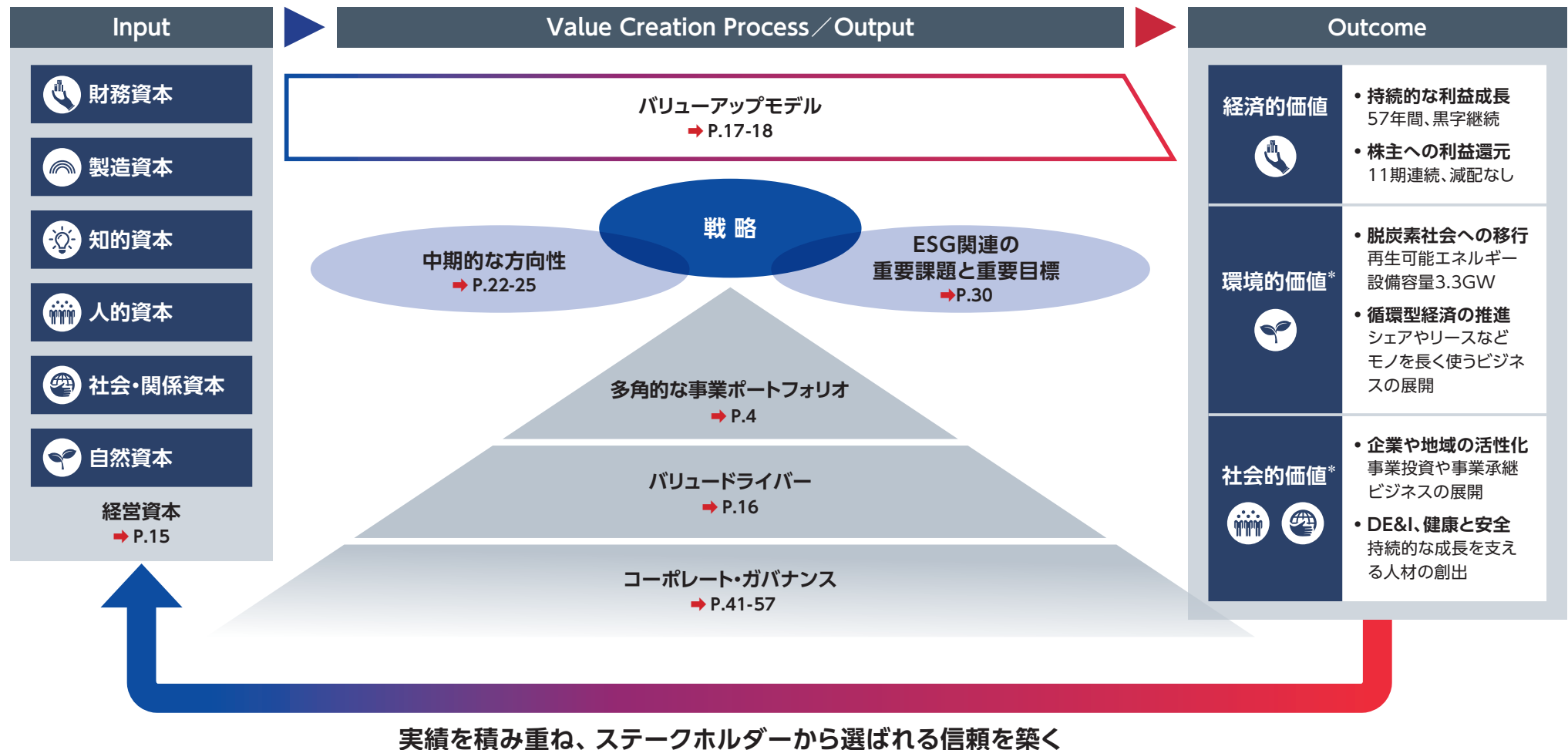
本格的なグループ経営を加速

新規事業分野の拡大

多角的な事業展開で新たな価値を創造

価値創造モデル

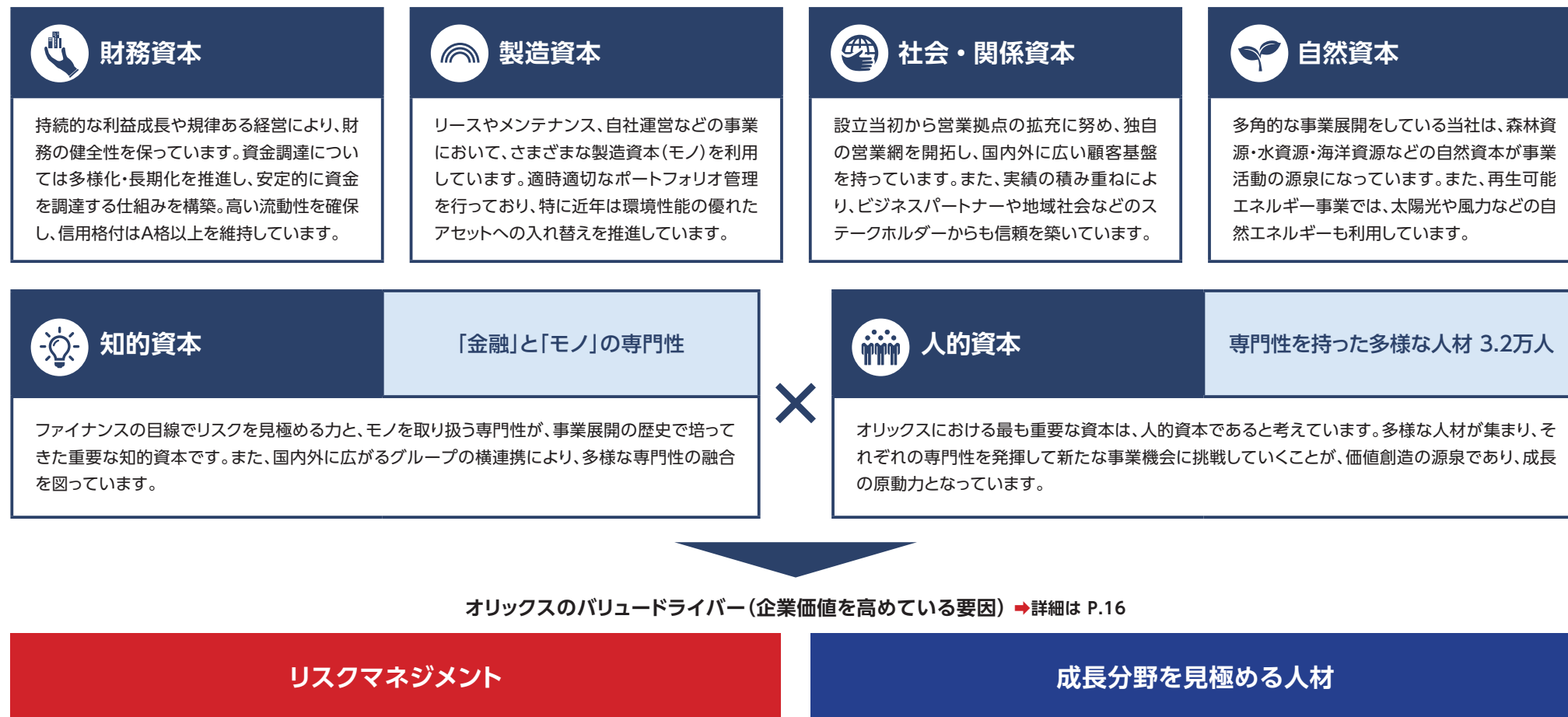
オリックスは、設立以来積み上げてきた資本を活用し、独自の「バリューアップモデル」で価値創造を行っています。その結果、現在10セグメントの事業を展開するに至り、さまざまな分野でオリックスならではの価値を提供しています。この一連のサイクルを回していくことで、これからも社会に新たな価値を提供していきます。



* 環境的価値・社会的価値の詳細については、「サステナビリティレポート」をご参照ください。

経営資本

オリックスが設立以来培い、事業活動を支えている資本が、今後の価値創造の源泉になります。
これらの資本の充実と有効活用に努めることで、持続的な価値創造を行っていきます。



不確実性の高い時代においても、資本と事業ポートフォリオを最適化し、持続的な成長を可能とする

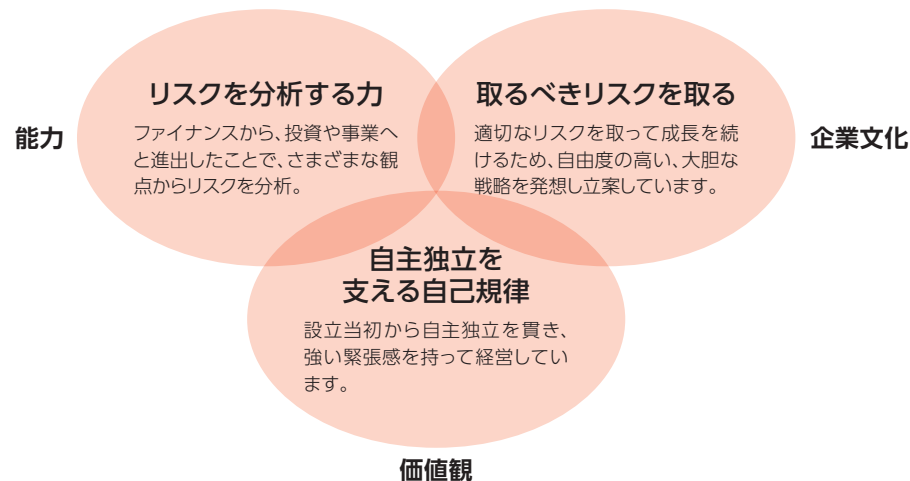
バリュードライバー

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

ここでは、オリックスのリスクマネジメントと人材がどのような特徴を持ち、それがどのように企業価値向上につながっているかをご説明します。



リスクマネジメント



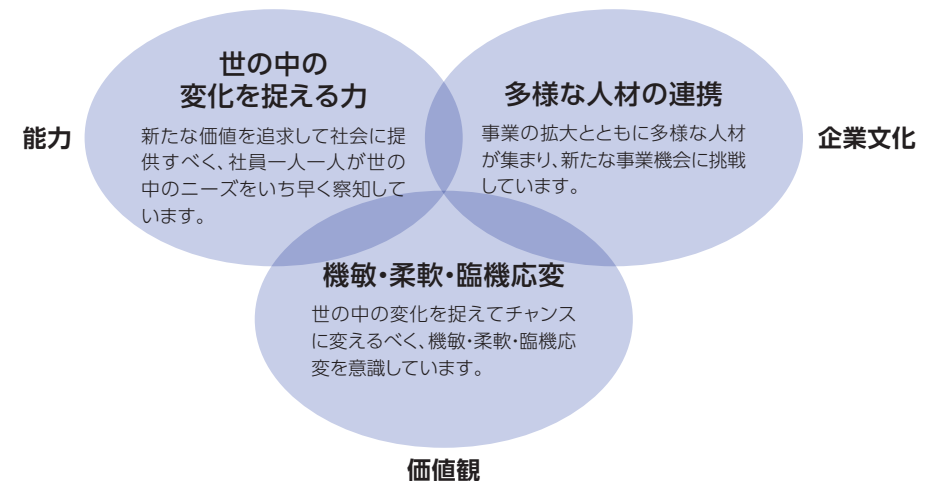
オリックスは、お客さまのニーズや環境の変化に対応することで事業を拡大し成長してきました。企業成長には、リスクを見極めた上でそのリスクを取り、かつ健全性を維持することが必要不可欠です。こうした考えがオリックスのリスクマネジメントのベースとなっています。

維持・強化するための取り組み
全社的リスク管理体制の構築
リスクファクターの分析と管理

→詳細は P.37



成長分野を見極める人材



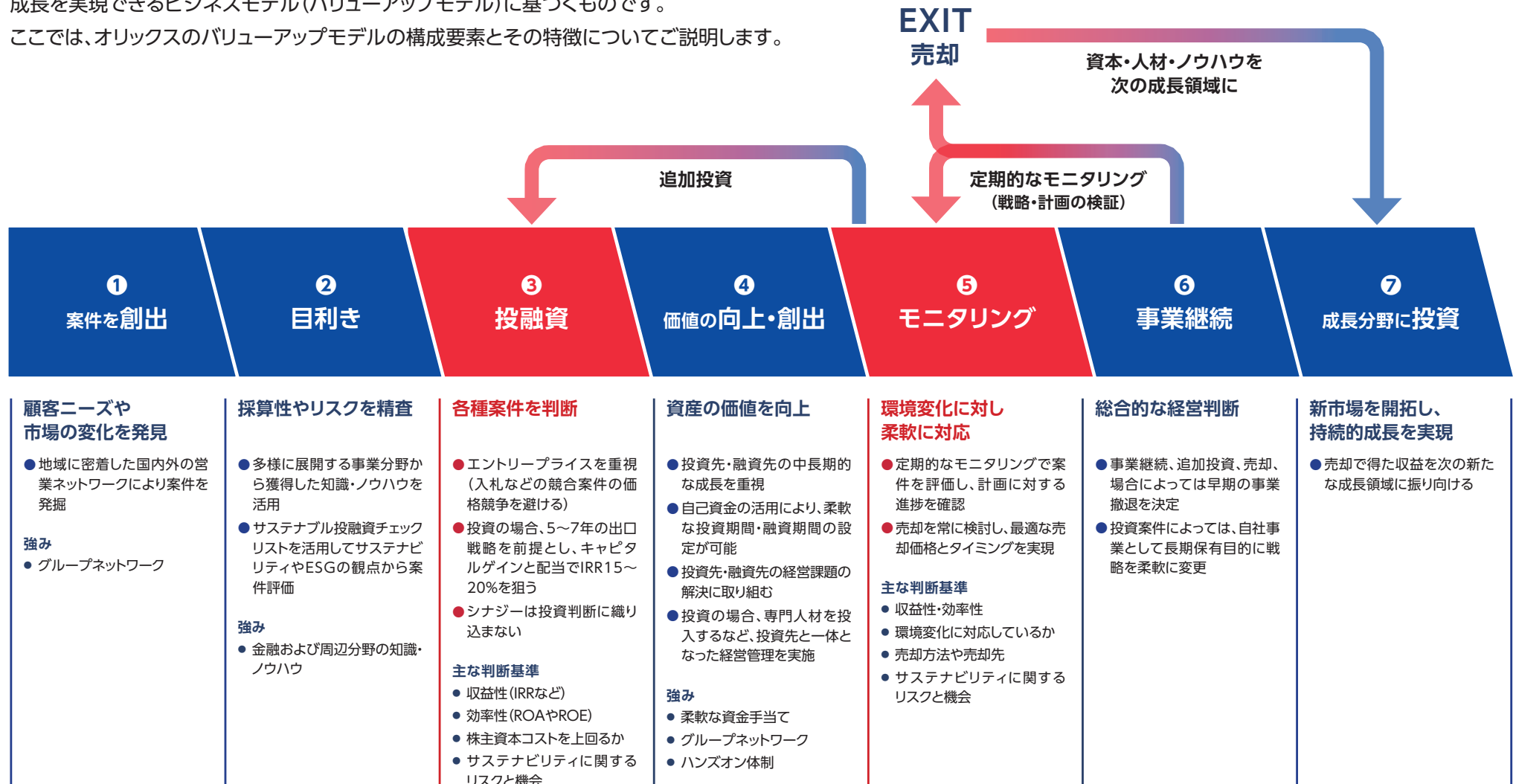
オリックスでは、「Keep Mixed」という考えのもとに、多様な人材が集まっています。その一人一人が世の中の変化を捉える力を養い、そして、変化をチャンスに変えるという意識を持っています。こうした人材がオリックスの成長の源泉であり、また原動力でもあり、財産となっています。

維持・強化するための取り組み
ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進
人材の育成

→詳細は P.33

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、オリックスの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。



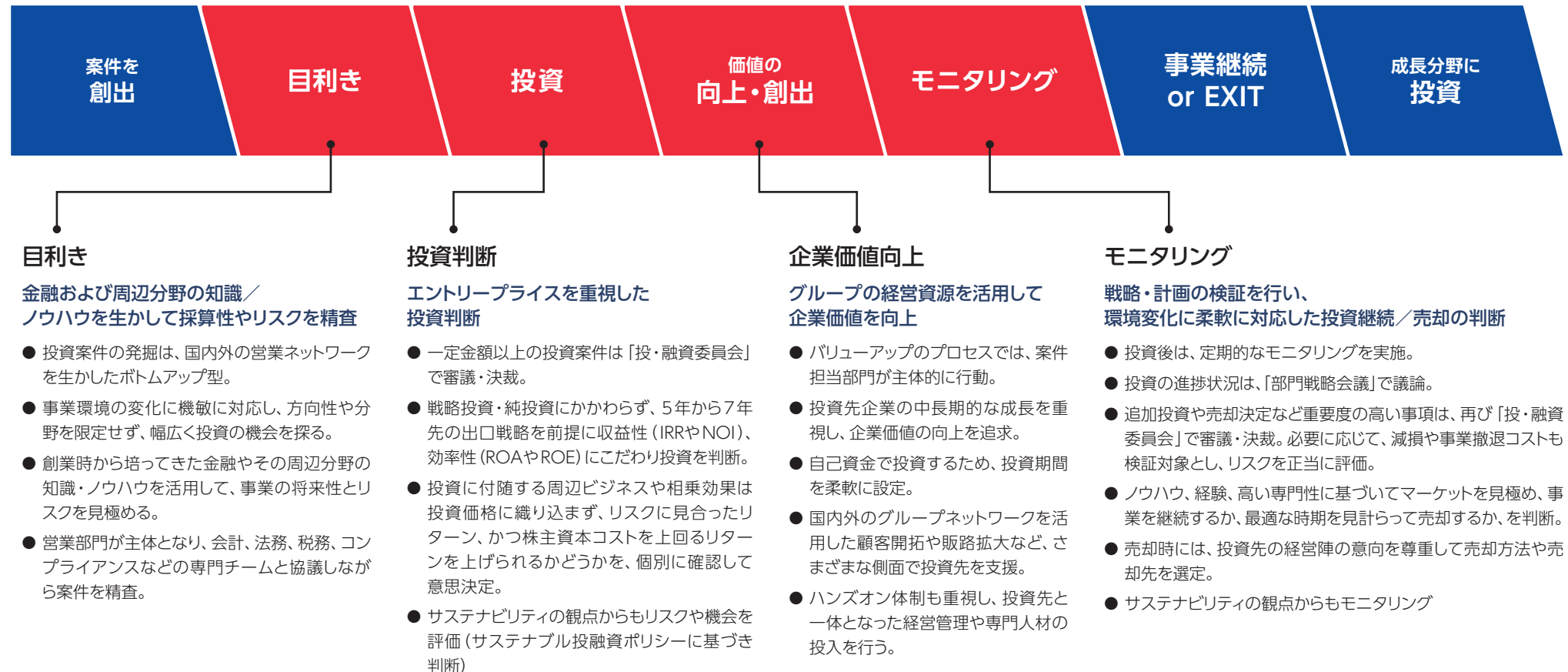
バリューアップモデル

投資におけるバリューアップとリスク管理

オリックスでは、リスクを適切に判断してコントロールすることに加えて、取るべきリスクを取って成長につなげることも重視して、投資のリスク管理を行っています。営業現場が発掘した案件は金融知識やノウハウを使って精査され選別されま

す。次に、トップマネジメントによる投資判断を経て、投資を実行します。その後は、投資先の中長期的な企業価値の向上を図りつつ、定期的なモニタリングを行って事業継続か売却かを見極めます。オリックスの関与により、投資先の企業価値を

最大限に高めるという実績を積み重ねることで、投資先からビジネスパートナーとして選ばれる信頼を築き、それが新たな投資の発掘にもつながっています。



価値創造事例

オリックスは、バリューアップモデルを回し続けることで、持続的成長を可能にしています。

以下に、オリックスにおける特徴的な大型投資案件と、そのバリューアップ事例をご紹介します。

投資先	主な事業	投資の経緯	バリューアップ事例
株式会社大京	マンションの開発、 流通、維持管理	2005年3月に大京へ資本参加し、さらなる相乗効果を発揮するため、2019年1月に完全子会社化しました。オリックスが手がける不動産事業と相互補完関係にあり、統合を進めることで不動産機能を強化。総合不動産グループとしての成長を図っています。	<ul style="list-style-type: none"> 不動産セグメントへ統合。 リソースやノウハウを共有。共同体制により、大型プロジェクトへの取り組みを実現。
Houlihan Lokey Howard & Zukin	投資銀行	2006年1月、ORIX USAを通じて米国の投資銀行Houlihan Lokey Howard & Zukin(現 Houlihan Lokey, Inc.)を買収しました。高いIRRを達成し、米国におけるバリューアップ力を示す代表例となっています。	<ul style="list-style-type: none"> M&A案件の仲介に強みを持つHoulihan Lokey, Inc. と中堅企業向けのファイナンスに強いORIX USAがシナジーを発揮。 2015年にIPO(株式公開)、2019年にすべての株式の売却を完了。
Robeco Groep N.V.	アセットマネジメント	2013年7月、資産運用会社Robeco Groep N.V.(現 ORIX Corporation Europe N.V.)をオランダの大手金融機関Rabobankより買収。金融事業において手数料収益の拡大を目指す大きなきっかけとなりました。	<ul style="list-style-type: none"> 中核ビジネスと成長し、セグメントの1つを構成。 運用資産残高が1,890億ユーロ(2012年12月末)から3,279億ユーロ(2022年3月末)に増加。
弥生株式会社	業務ソフトウェア	2014年12月、業務ソフトウェアサービス会社の弥生株式会社を買収しました。小規模事業者向けの会計ソフトで高いシェアを確保し、保守サービスによる安定的な顧客基盤を持ちます。	<ul style="list-style-type: none"> 登録ユーザー数が125万人(2014年9月末)から250万人(2021年9月末)に増加。 2022年3月に事業譲渡を完了。

大型投資案件／年表



価値創造事例



投資先	主な事業	投資の経緯	バリューアップ事例
関西エアポート株式会社	関西3空港の運営	2016年4月、関西エアポート株式会社が、国内初の民間による本格的な空港運営事業を開始しました。不動産や事業投資といった複数の専門性と、外部との強固なパートナーシップにより実現した、オリックスならではの新規事業立ち上げの例になります。	<ul style="list-style-type: none"> 旅客数が3,868万人（2015年度）から4,890万人（2018年度）に増加（新型コロナウイルス感染拡大前）。 各種リノベーションに着手。
Avolon Holdings Limited	航空機リース	2018年11月、世界第3位の規模を誇る大手航空機リース会社であるAvolonの発行済株式の30%を取得しました。航空機リース分野の専門性に加えて、Avolonや親会社である中国の海航集団（HNAグループ）とのネットワークにより実現できた投資案件です。	<ul style="list-style-type: none"> 信用力向上によるAvolonの資金調達環境の良化。 航空機メーカーへの発注を伴うプライマリーマーケットへの進出。
Lument (ORIX Real Estate Capital Holdings, LLC)	アセットマネジメント (不動産ローン組成)	2019年1月、RED Capital Group, LLC、Lancaster Pollard Holdings, LLCを、2020年4月にHunt Real Estate Capital, LLCをORIX Real Estate Capital Holdings, LLCに統合。米国の不動産ローン組成の分野でユニークな地位を築いています。	<ul style="list-style-type: none"> 事業ブランド“Lument”のもとにビジネスを展開。 FHA（米連邦住宅局）の指定金融機関として、全米1位の不動産ローン組成件数*を達成。
Greenko Energy Holdings Elawan Energy S.L.	再生可能エネルギー	2021年3月にインドのGreenkoに出資し、同年7月にスペインのElawanを買収しました。両社は開発プロジェクトを多数持ち、グローバルに再生可能エネルギーを展開する上で重要なプラットフォームとなっています。	<ul style="list-style-type: none"> Greenkoは18GW、Elawanは9GWのパイプラインを保有。オリックスの資本参加により、円滑な開発進行を計画。

* Mortgage Bankers Association's 2021 CRE Originations Rankingsより。

大型投資案件／年表



中長期の価値創造

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	22
価値創造を支える財務戦略と資本政策	26
ESG関連の重要課題と重要目標	30
デジタル化の推進	31
人材戦略	33
リスクマネジメント	37
サステナビリティ	39

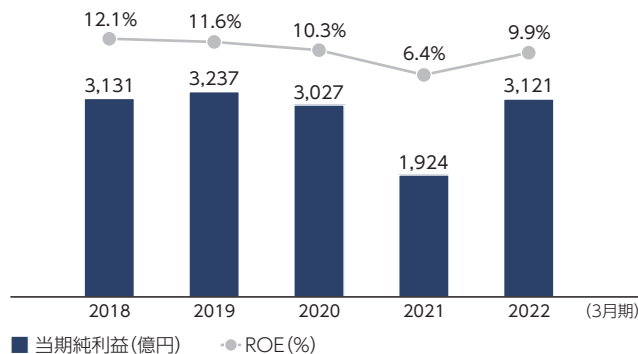


中期的な方向性

2022年3月期業績

2022年3月期の当期純利益は、前期比62%増の3,121億円でした。また、ROEは9.9%となりました。2018年3月期から、3期連続で当期純利益3,000億円以上を達成しているように、オリックスは当期純利益3,000億円の水準を安定して創出できる事業体です。コロナ禍で減益となった2021年3月期の決算発表時では、当期純利益3,000億円への回復の目安として、2023年3月期と説明していました。しかしながら、売却案件の実行などもあり、コロナ禍の影響が残る中、想定より1年前倒しで当期純利益3,000億円を回復することができました。コロナ禍による利益の落ち込みが抑えられたこと、早期に回復を達成できたことは、オリックスの多角的な事業ポートフォリオの展開により、さまざまなリスクを分散できていたという証左だと考えています。

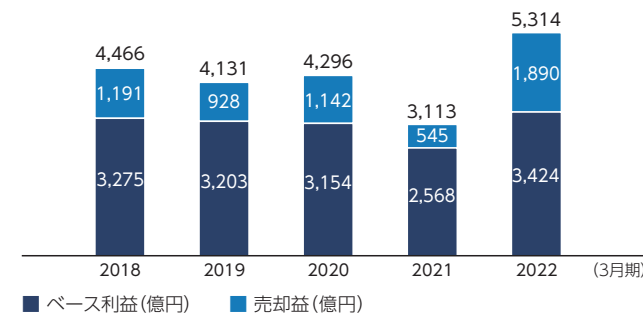
当期純利益／ROE



セグメント利益

2022年3月期のセグメント利益は5,314億円となりました。「ベース利益」は、前期比で33%増の3,424億円となり、過去5年で最大となりました。10セグメントのうち、8セグメントのベース利益において増益となり、特に海外ビジネスが牽引しました。「売却益」は、前期比で247%増の1,890億円となり、こちらも過去5年で最大となりました。第4四半期に弥生の売却益を計上したほか、ORIX USAではPE投資先のExitを数多く実現しました。また、不動産の売却も継続的に行っています。なお、2022年3月期は、約700億円の減損を計上しています。主に「事業投資・コンセッション」「環境エネルギー」「ORIX Europe」のセグメントで計上しました。2022年3月期より、減損については「売却益」に含めるよう定義変更をしており、

セグメント利益



過去にわたり訴求修正しています。減損も「売却益」と同様、主に投資先から生じるという点を踏まえ、変更しました。

セグメント別では、すべての事業ユニットにおいて増益を計上した「法人営業・メンテナンスリース」、物流施設を中心に売却益を計上した「不動産」、PE投資をはじめ各事業が伸びた「ORIX USA」、第3四半期に運用資産残高が過去最高を更新した「ORIX Europe」、主に韓国・中国で金融収益が伸びた「アジア・豪州」が前期比増益となりました。また、前期比減益となったセグメントにおいても、一時的な減損を除けば増益というケースが多く、分散されたポートフォリオにより、安定的に利益を計上しています。

ベース利益・売却益の定義

2022年3月期 通期以降	
ベース利益	金融収益、オペレーティング・リース収益（不動産売却益を除く）、商品および不動産売上高、サービス収益、販売管理費、支払利息、貸引など
売却益	賃貸不動産売却益、子会社・関連会社株式売却益、有価証券売却益、減損など

中期的な方向性

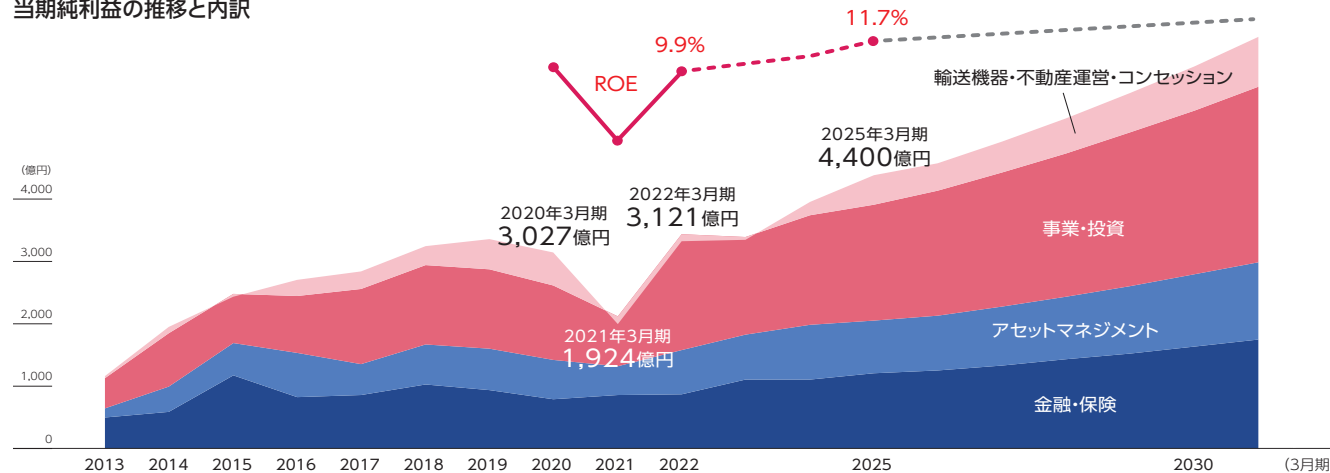
2025年3月期業績目標

中期的な方向性として掲げる利益目標として、2025年3月期の当期純利益を4,400億円としました。2022年3月期から2025年3月期までの3年間で年平均は2桁の成長を目指していきます。「事業・投資」および「アセットマネジメント」を注力分野と位置づけ、多くの資本を投下していきます。パイプラインについては、環境エネルギーやPE投資、そのほか不動産やORIX USAなどの事業において豊富に存在します。また、「事業・投資」分野については、注力分野として成長が見込まれると同時に、コロナ禍からの回復も見込まれるため、利益成長を後押ししていくという想定です。「金融・保険」

分野については、他社との差別化により収益性を向上させ、安定的な成長の実現を図っていきます。

ROEについては、3年後に11.7%まで回復させることを目標に掲げています。その達成のために、利益の成長を継続させながら、資産の入れ替えや自己株式の取得を選択肢としつつ、資本効率を高めていく方針です。また、シングルA格にふさわしいバランスシートの管理を継続し、財務健全性を考慮します。そのほか、株主還元も含めて、財務戦略や資本政策などの詳細については、P.26～29「価値創造を支える財務戦略と資本政策」をご覧ください。

当期純利益の推移と内訳



セグメント利益の内訳(億円)

事業部門	2025年3月期(目標)
輸送機器・不動産運営・コンセッション	600
事業・投資	2,900
アセットマネジメント	1,300
金融・保険	1,800
セグメント利益	6,600
税引前利益*	6,200
当期純利益	4,400

*税引前利益はセグメント利益からセグメントに属さない費用などを控除した後の金額

中期的な方向性

中期的な方向性における重要項目

中期的な方向性を達成する上で、「ベース利益の成長」「キャピタルリサイクリング」「海外ビジネスの成長」の3つを重要項目として位置づけています。2025年3月期の目標として掲げた利益水準および資本効率を達成するためには、これらの項目に対する取り組みを進めていく必要があります。それぞれの進捗を示す指標としては、ベース利益の水準、ROE・ROAや大型の投資・売却案件の有無、海外ビジネスの利益比率などがあり、今後、株主・投資家をはじめとするステークホルダーに中期的な方向性の進捗を説明する上で、重点的に報告すべき事項と考えています。

重要項目	
1	ベース利益の成長
2	キャピタルリサイクリング
3	海外ビジネスの成長

1 ベース利益の成長

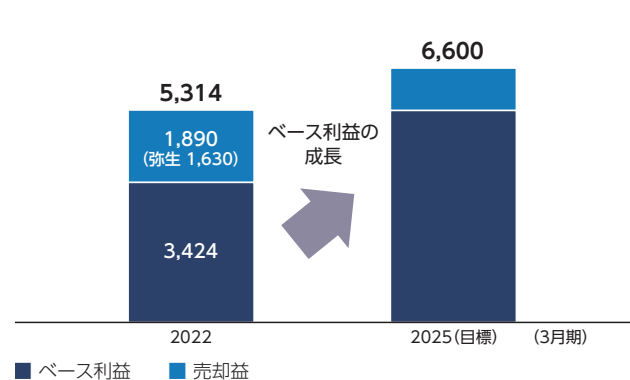
オリックスのセグメント利益は、賃貸不動産売却益、子会社・関連会社株式売却益、有価証券売却益、減損などで構成される「売却益」と、それ以外の金融収益やサービス収益などから構成される「ベース利益」の大きく2つにわけられます。売却益について、オリックスでは取得から売却までがビジネスモデルとして一連のプロセスとなっており、毎期一定額を計上しているものの、マーケットの状況を判断し売却しているという性質から、期によってある程度変動が出ます。対してベース利益は、オリックスの収益基盤であり、安定的な成長のためにはベース利益の成長が欠かせないと考えています。

ベース利益の成長には、各セグメントにおいて既存の事業を伸ばしていく点と同時に、M&Aによって、いかに新たな収

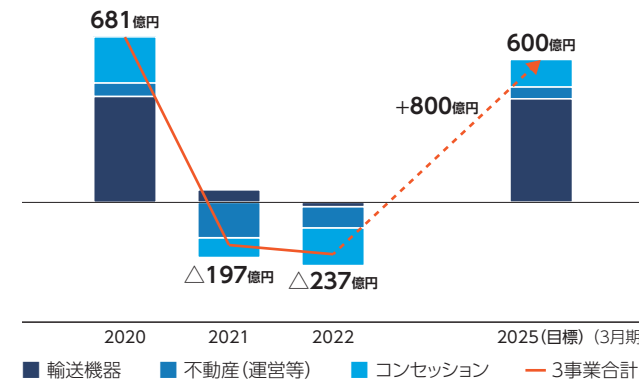
益源を得るかという点も重要になります。歴史的にもオリックスは、Exitを前提とする純投資のみならず、中長期で1つのセグメント、または1つの事業ユニットとなりうる戦略投資先の発掘を続けてきました。過去にグループ入りした企業は、着実にベース利益の増加に貢献しており、今後も成長に寄与する新たな戦略投資先のM&Aを継続していきます。

また、コロナ禍の影響を受けた「不動産運営事業」「航空機リース事業（輸送機器）」および「空港コンセッション事業」も、すでに業績は底打ちしており、2025年3月期には、これら3事業のセグメント利益がコロナ禍前の8割程度まで回復すると見込んでいます。これは、2022年3月期比で、800億円のベース利益の増益要因となります。

セグメント利益(億円)の推移(ベース利益と売却益)



セグメント利益の推移(コロナ禍影響の大きい3事業)



中期的な方向性

2 キャピタルリサイクリング

資産売却により資本(キャピタル)を生み出し、それを新分野に投資するキャピタルリサイクリング(資産の入れ替え)をオリックスでは重視しています。2022年3月期末から2025年3月期末までの資産増加は2兆円程度に抑えるめどです。今後も、新規投資と売却をバランス良くコントロールしながら、資産の拡大スピードを上回る利益成長率を目指し、ROAを高めていきます。

キャピタルリサイクリングには、通常のビジネスサイクルと、事業・会社規模の入れ替えを伴うものの2種類があります。通常のビジネスサイクルとしては、国内不動産における「開発・リーシング・売却」などが典型例ですが、今後は、海外におけ

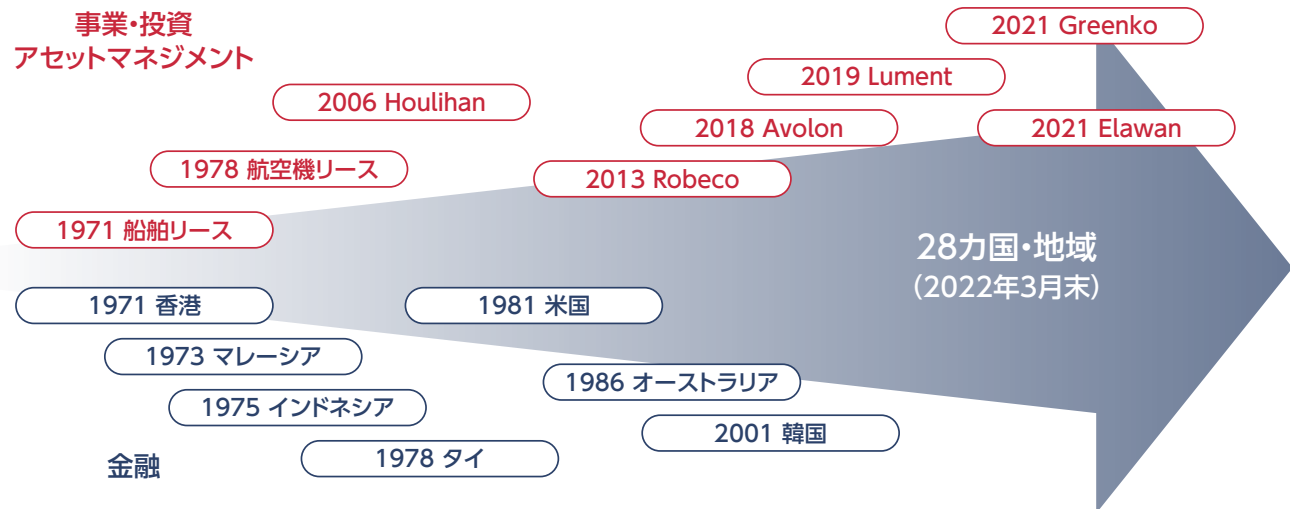
	2022年3月期 実績	2025年3月期 目途値*1
セグメント資産 総資産	12兆円 14兆円	14兆円 16兆円
セグメント資産ROA 総資産ROA	2.7% 2.2%	3.1% 2.7%
海外利益比率*2	33% (弥生売却益を除く: 47%)	51%
株主資本比率	22.9%	24%

*1 2025年3月期の為替前提: USD/JPY 125円、EUR/JPY 135円

*2 海外: 輸送機器、ORIX USA、ORIX Europe、アジア・豪州の4セグメントおよび環境エネルギーセグメントの海外事業を含みます。

る再生可能エネルギー事業などにおいても、最終的に売却することも見据えながら各プロジェクトの開発に取り組みます。また、事業・会社規模の売却も引き続き検討します。事業の入れ替え対象に制限は設けず、グループにとどまるよりもさらに企業成長が見込める、または独立企業として上場した方がより高い評価を受けられると判断すれば、市況を見極めつつ、売却やIPOを検討します。売却で得た資金は、新たな成長分野への投資を第一と考えますが、目線に合う投資案件がない場合は、自己株式取得など株主還元にも利用することも選択肢としています。

海外ビジネスの広がり



3 海外ビジネスの成長

オリックスは、1971年の香港進出を皮切りに、現在では世界28カ国・地域に拠点を設けてグローバルに事業を展開しています。1990年代までは、アジア各国でのリース子会社設立による「金融」分野での事業拡大をしていましたが、2000年代以降、欧米地域での事業展開が進み、「事業・投資」「アセットマネジメント」分野を中心に事業を拡大しました。

今後、グローバル企業としてさらなる成長を続けていくためには、海外のグループ会社を含めた一体感をより一層高める必要があると考えています。オリックスの経営陣と海外グループ会社トップは、定期的なコミュニケーションを基盤として強い信頼関係を築いています。今後も、現地マネジメント人材と密にコミュニケーションをとりながら、海外ビジネスを拡大する考えです。

価値創造を支える財務戦略と資本政策



矢野 人磨呂

執行役 財経本部長

主な経歴

1989年6月、当社入社。財務部長、財務本部副本部長などを経て、2018年1月より執行役 兼 財経本部長(現任)

2022年3月期、新型コロナウイルス感染症による影響が残る中で、当期純利益3,121億円(前期比62%増益)、ROE9.9%を達成し、設立初年度を除く57年連続の黒字計上を果たしました。コロナ禍でも多角的な事業と分散されたポートフォリオを持つオリックスの強みが発揮されたと考えています。私は財経本部長として、財務、経理、経営計画、IR、サステナビリティ推進を統括し、資金調達、業績管理、決算、資本政策、格付政策を所管しています。去る5月、オリックスは「中期的な方向性」として2025年3月期の当期純利益4,400億円、ROE11.7%、格付A格相当の維持を掲げました。この達成に必要なこととして、会社が良質な資産を持ち、成長性・安定性のある事業を展開することは当然ですが、資金の調達力に代表されるように、その資産や事業が発揮する力をいかに高めるかも大切な要素となります。そのためには、資産・負債・自己資本のプロポーシオンが重要となりますが、大きく2つの視

点にわけると、1つは適切な自己資本と負債のコントロール、もう1つはALM(Asset Liability Management:資産・負債の総合管理)を通じた、金利リスク、為替リスク、流動性リスクの観点での資産と負債のバランスになります。今回は、この2つのバランスを中心にお話しさせていただきます。

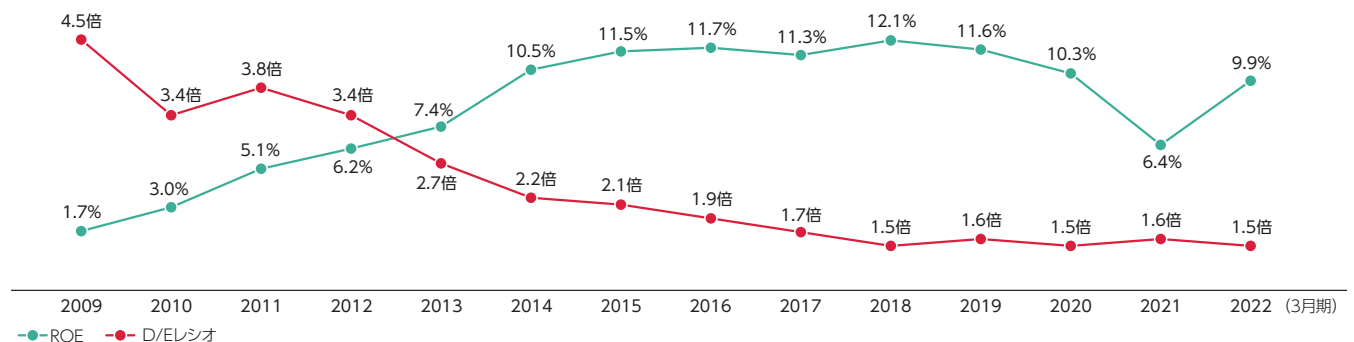
適切な自己資本と負債のコントロール

まず、財務資本戦略上の大きなテーマの一つが、適切なレバレッジをいかに効かせるかということです。財務規律と資本効率向上、この2つのバランスを適切に保つ必要があります。オリックスは、金融危機以降、継続的にレバレッジを引き下げてきました。これには、主に2つの理由があります。1点目は、金融危機の際に金融資本市場が機能不全に陥り、その結果、オリク

スの事業活動に制約が生じたことへの反省から、調達の安定性を重視する方向へ舵を切ったこと。2点目が、事業の軸足が金融から事業・投資へと移るに従って、資産が内包するリスクに見合った株主資本を保持する必要性が出てきたこと。この事業構造の変化が功を奏して利益成長につながったことで、レバレッジを金融危機以前に比べて低位にコントロールしながら、2桁近いROEを達成しています。

レバレッジに関しては、低ければ低いほど良いとは考えていません。企業価値向上の観点から、デットとエクイティ、それぞれの特性を常に意識して経営しており、目の前の案件が資本コストを上回る収益性を有しているかは、組織全体がチェックすべき項目です。取得する資産によっては、レバレッジを高めることも選択肢になります。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

ROEとD/ELレシオ(預金を除く)の推移



価値創造を支える財務戦略と資本政策

スを継続的に行うこと、つまり個々の案件の内容や性質に応じた資本戦略の積み重ねが肝心です。財務健全性を考慮しつつ、資本コストを意識して財務戦略を執行していけば、適切なレバレッジの水準は自ずと収れんと考えています。

オリックスでは、適切なレバレッジをはかるために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しています。リスクキャピタルは、資産タイプごとにマーケットのインデックスの過去の年間最大下落率をもとに算定しており、これにより、資産や事業が内包するリスク量を計測しています。過去5年間は、期末時点の株主資本使用率を90%程度に維持しています。これにより、リスクに対する資本の充足性が十分である一方、新規投資の余地も確保しています。今後も環境エネルギーやPE投資、アセットマネジメントといった注力分野への投資に資本を活用していきます。

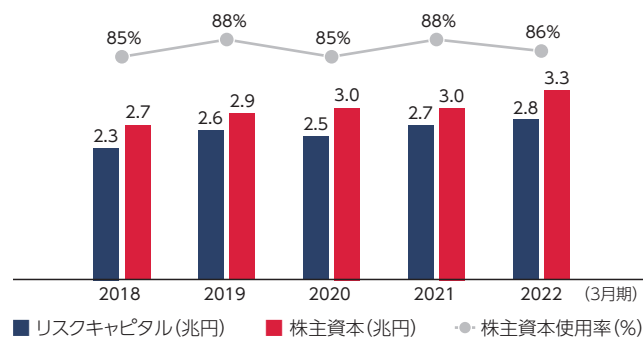
加えて、多様な事業を展開するオリックスでは、資本コストの

考え方をポートフォリオ評価に活用するため、事業ユニットごとの必要資本量を用いてWACC(加重平均資本コスト)を計算し、ROIC(投下資本利益率)と対比することで事業ユニットごとの収益性を計測します。投資分野など、必要資本量が大きくWACCが高い事業ユニットは、求められるROICの水準も高くなります。

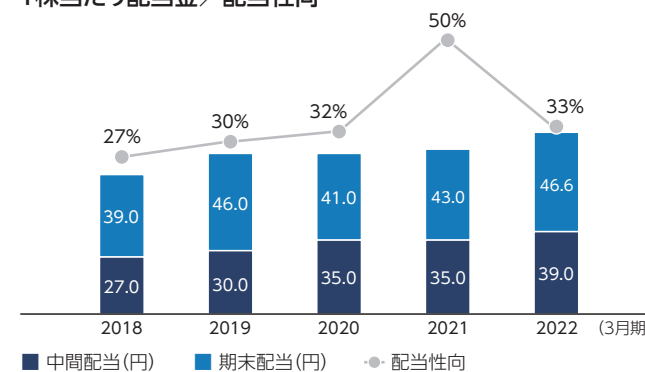
安定的な配当と機動的な自己株式取得による株主還元

株主還元の基本方針としては、当期純利益の1/3を配当に、1/3を新規投資に、そして残りを内部留保および自己株式取得に配分する、と表明しています。そのうち、配当については、安定的・継続的な株主還元と位置づけています。「中期的な方向性」において、2025年3月期までの3年間の配当方針として「配当性向33%または前期配当金額のどちらか高い方」と説明させていただきました。過去11年、前期配当額と同額以上の配当を続けてきた実績があり、今回、前期の配当金額を最低でも維持する姿勢を明確にお示しすることで、株主・投資家の皆さまの期待により応えていきたいと考えています。さらには、配当性向33%を継続することで、中長期的な利益成長、それに伴う配当金の増加についても、ぜひ期待していただきたいと思い

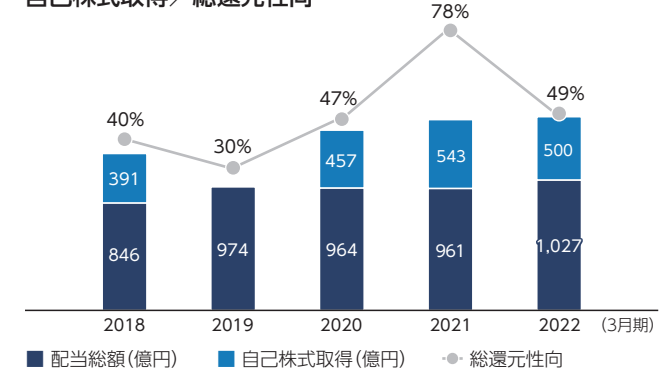
リスクキャピタル／株主資本／株主資本使用率



1株当たり配当金／配当性向



自己株式取得／総還元性向



価値創造を支える財務戦略と資本政策

ます。

継続的な成長のため、毎期一定水準の資本は新規投資に使用させていただきたいと考えていますが、オリックスでは投資枠ありきではなく、マーケット環境を注視しながら柔軟に投資判断をします。一方で、余剰資本を留保しない方針ですので、目線が合わずに投資を見送ることが続き、資本余剰の状態が続く場合には、自己株式取得によって株主還元を行うことが適切であると考えます。このように、自己株式取得を機動的な株主還元と位置づけています。

自己株式取得については、利益成長やポートフォリオの入れ替えを推し進めつつ、財務状況、経営指標、そして経営環境や株価の動向などを勘案の上、総合的に判断していきます。

ALMを通じた資産・負債のコントロール

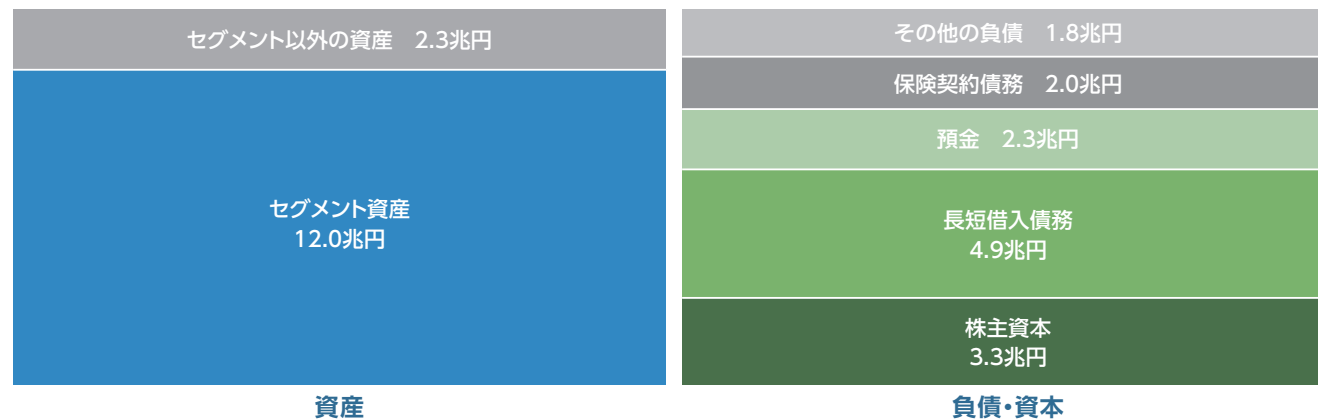
もう一つの大きなテーマがALMです。オリックスが保有する資産と負債には、金利、為替などの市況の変動によって価値が変動するリスクがあります。オリックスはALMに関して規則を制定しており、これらのリスクを多方面から計測・対応しています。例えば、金利リスクに対しては、まず期初に許容リスク量を設定します。そして通貨ごとにリスク量、金利変動時の時価変動の感応度、会計数値への感応度などを計測・モニタリングし、それに合わせて負債の調達を決定、必要に応じてデリバティブを活用し、リスクのコントロールを行っています。為替リスクに対しては、外貨建ての営業取引や海外投資において、原則として同通貨での資金調達を行うことで、リスクの低減を図っています。このように、金利リスク、為替リスクともに適切に管理

しています。

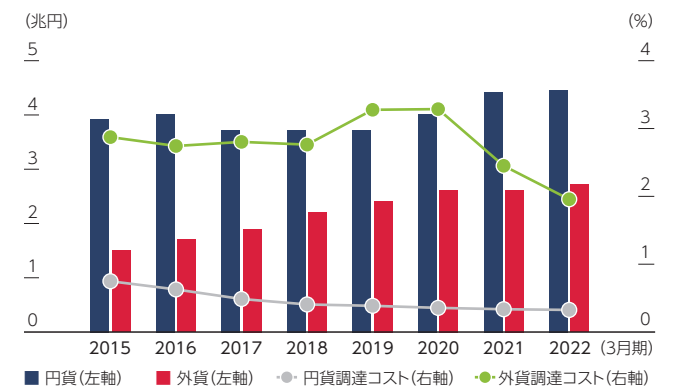
また、ALM上で、もう一つ重要なのが、流動性リスクへの対応です。金融危機のような事態において、負債の返済ができ、キャッシュ・フローに障害が起こらないようにします。負債については、調達期間を長期化すること、償還時期を集中させず分散することで、一定期間内に償還する金額を少なくし、そして必要にして十分な手元流動性を持つようにコントロールしています。手元流動性については、金融危機を想定したストレステストを定期的に行い、適切な水準の維持に努めています。

このような観点から、信用格付は重要であると考えています。高い格付を維持することで、質・量ともに高い調達力を維持し、それが収益性の向上につながると考えます。

オリックスのバランスシート(2022年3月末)



長短借入債務および預金の通貨別残高(平残)と調達コスト



価値創造を支える財務戦略と資本政策

マーケットとのコミュニケーションと非財務情報の開示強化

これまでお話ししましたとおり、適切な自己資本のコントロール、および適切なALMを実行するためには、資金の出し手である金融機関やデット・エクイティ双方の投資家に対して継続的にコミュニケーションを取り、オリックスの持続的成長を目指す方針に共感していただくことが重要と考えています。特に、株主・投資家の皆さまとは、日々対話させていただいており、貴重なフィードバックをいただいています。その中で、「オリックスはわかりにくい」というお声をよくいただいています。オリックスの強みとしている事業ポートフォリオや成長戦略における多様性・柔軟性は、一方で「わかりにくい」との印象をもたらすものでもあると認識しています。したがって、多様性・柔軟性を丁寧にご説明することは当然として、オリックスへの投資の魅力をわかりやすく伝えるための不断の努力が必要と考えています。市場からの評価を高めるには、足元の業績に対する理解だけでなく、どれだけ中長期における成長への期待を持っていただけるかだと思いますので、成長戦略についての情報をこれまで以上に積極的に開示していく考えです。

また、ここまで財務的な資本について説明をしてきましたが、オリックスの価値創造の源泉はそれだけではありません。人的資本や知的資本など、その大部分がバランスシートに計上されない非財務資本も、オリックスの価値創造に大きな原動力となります。その非財務資本の価値を、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに正しくお伝えできるかが、昨今の大きな課題であると認識しています。その対応が株価やそのほかの評価に直結し、最終的にはバランスシートにも影響を与えようと考えます。ESG・サステナビリティの潮流の加速は、株主・投資家の皆さまとの日々の対話のなかでも強く感じています。サステナビリティ推進のために社内体制整備が重要となりますが、サステナビリティに関連する情報を適切に開示することも重要であると考えています。

オリックスは、2022年5月に3年後を見据えた「中期的な方向性」を、2021年11月に「ESG関連の重要課題・重要目標」を発表しました。2つの課題と目標は独立したものではなく、互いに関係し合うものです。2022年3月期に行った環境対応のた

めの既存設備の減損などは、ESGリスクが財務数値に影響を与えたわかりやすい例ですが、すべてのESGリスクは顕在化すれば財務数値に影響を与えるため、正しいリスク評価と低減策が必要であると考えています。また、ESG・サステナビリティの潮流がもたらすビジネスチャンスの側面も十分に議論や検討がされるべき事項です。リスクとチャンスについて、本統合報告書や「サステナビリティレポート」を通じて適切に開示していきたいと考えています。ぜひ今後とも、オリックスから発信するメッセージに注目していただければ幸いです。

情報開示における重要事項

中期的な方向性

ベース利益の成長 キャピタルリサイクリング 海外ビジネスの成長



ESG関連の重要課題

ESG関連の重要課題と重要目標

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

ESG関連の重要課題

1 気候変動リスク軽減のための重点分野・課題

- GHG排出削減目標を設定する。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。

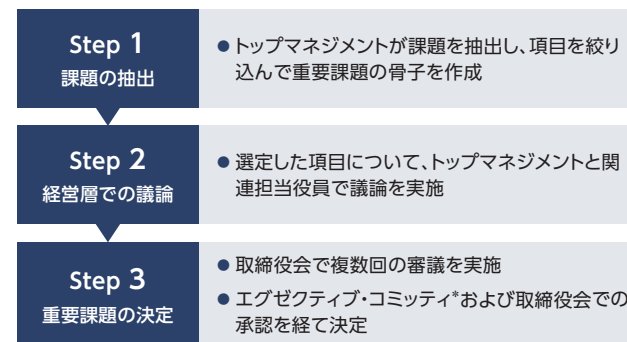
2 人権問題を含む社会的リスク軽減のための重点分野・課題

- 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。
- 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。
- 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

- 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。
- 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。
- 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。
- すべての事業において、顧客からの信頼構築に努める。
- 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。

重要課題見直しのプロセス



* トップマネジメントおよび執行役等が経営上の政策など経営に関する重要事項を審議する執行機関

ESG関連の重要目標

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

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

ESG関連の重要課題と重要目標に関する詳細は、[サステナビリティレポート](#)をご覧ください。

デジタル化の推進

基本的な考え方

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により加速したデジタル化の流れは、オリックスを取り巻く環境においても例外ではありません。今後もオリックスの経営資本、特に今まで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活用し価値創造するために、より一層のデジタル化の推進が必要不可欠と考えています。オリックスは、金融から事業、投資まで多様なビジネスを展開していることが持続的な成長の原動力となってきました。一方で、多種多様なニーズに合わせて商品・サービスをカスタマイズして提供してきたことが、業務標準化の壁となり、デジタル化の推進を難しくしています。デジタル化の推進においては、多様性を十分考慮した上で、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）のバランスをとっていきます。

デジタル化の推進には、大きくわけて、社内の業務をデジタル化して効率化する業務改革という側面と、デジタル技術やデータを活用し新しいビジネスを創出する側面があります。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んでいますが、どちらの面においても個別最適と全体最適の考え方を重要視しています。システムの開発においても、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で構築することを主眼とします。対して、グループの横断的な共通システムは、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、そのほか税務や会計に関連する事項にとどめるなど、シンプルにしていきます。

デジタル化推進の体制

オリックスでは、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。また、主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。

各事業部門の中には、デジタル化専門の人材や組織がそれぞれ存在します。これらの部門が進めるのは個別最適となりますが、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。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を構築しています。

デジタル化における2つのテーマ

業務改革

新ビジネスの創出

CRMを含む
フロントシステム

ポートフォリオの
ダッシュボード、
税務・会計

各事業部門
主導で構築

グループ横断的に
システムを構築

テクノロジー統括部
情報セキュリティ統括部
オリックス・システム社



各事業部門

デジタル化の推進

業務改革

不動産(大京)

「マンション管理契約電子化サービス」を導入

マンション管理を行う大京アステージと穴吹コミュニティは、2020年8月、マンション管理組合と管理会社との間の契約手続きや契約書の保管をインターネット上で行う「マンション管理契約電子化サービス」を開始しました。マンション管理の知見やノウハウを生かし、DXを積極的に推進しています。

生命保険

システム統合により、コールセンター業務時間を大幅に削減

オリックス生命は、2020年、コールセンター業務において、契約情報照会やお客さまとのコンタクト履歴の入力など、業務ごとに利用していた10種類のシステムを1つの新システムに統合しました。同時にUXデザインを導入し、オペレーターの事務的なミスの防止や事務時間の削減を実現しています。

銀行

投資用不動産ローンに電子契約サービスを導入

オリックス銀行は、2021年7月、投資用不動産ローンの契約手続きをインターネット上で行う電子契約サービスを導入しました。借入のお申し込みからローン実行後の各種手続きに至るまでオンラインでの手続きが可能となり、「非対面」「ペーパーレス」「ハンコ・サインレス」での取引環境を実現しました。

新ビジネスの創出

法人営業

AI画像分析のスタートアップRidge-iと資本業務提携

AI(人工知能)技術によるシステム開発・コンサルティングを手がける株式会社Ridge-iと、2021年2月に資本業務提携しました。本提携によりグループ内の生産性の向上や業務効率化に加えて、映像データを活用した新たな商品・サービスを開発し、実用的なAIソリューションの提供を目指します。

事業投資

地理情報システム開発の「インフォマティクス」に出資

株式会社インフォマティクスはデジタル地図分野に強みを持つ電子システム開発会社です。事業投資セグメントでは、デジタルを注力分野の一つとしており、ほかにも情報処理サービス事業を手がける株式会社プリマジェストやネットワーク機器メーカーのAPRESIA Systems株式会社などへ出資しています。

環境エネルギー

発電所の発電効率や生産性を「見える化」で支援

2022年3月、オリックスが全国に設置するメガソーラーの運営状況を評価・分析し、効果的なマネジメント方法を提案するサービスを開始しました。AIなど最先端デジタル技術を活用したデータ分析を組み合わせることで、売電収益の最大化を図るマネジメント方法をレポートで提供します。

人材戦略



三上 康章

常務執行役
グループ人事・総務本部長
取締役会事務局長
職場改革プロジェクト推進担当

主な経歴

1990年4月、当社入社。経営企画部秘書役、秘書室長、人事部長、グループ人事・総務本部副本部長などを経て、2017年1月よりグループ人事・総務本部長(現任)、2020年1月より常務執行役(現任)。

2022年5月に発表した「中期的な方向性」にあるとおり、オリックスは2025年3月期に当期純利益4,400億円を目標

としています。その達成のために、環境エネルギーやプライベートエクイティ投資、アセットマネジメントなどの注力分野での成長を掲げていますが、こうした既存の事業領域が注力分野として成長した際に、機動的に人材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。同時に、グローバル展開など、事業領域のさらなる拡大を支えるため、現在はデジタル化推進、IT・情報セキュリティ、リスクマネジメントなどのガバナンス分野での専門性を有する人材の強化にも取り組んでいます。

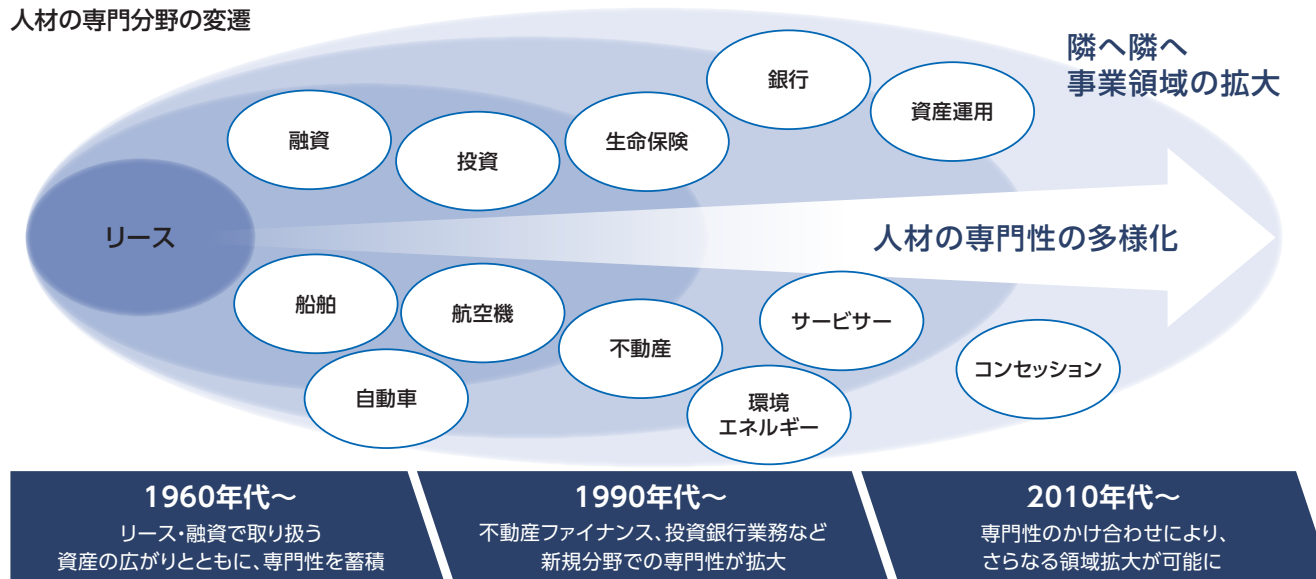
オリックスは、ファイナンスを起点として隣の分野に事業を展開しながら成長してきました。それを支える人材はファイナンス知識をベースとしながら、さまざまな事業展開に対応することで多様な専門性を得ることができました。こうし

た多面的な専門性は新規ビジネスだけでなく、さまざまな観点からビジネスを判断できるという意味で、リスクマネジメントの機能も有しています。また、事業拡大に伴い、国内外を問わず、さまざまな分野で専門人材が加わり、それが有機的につながる「知の融合」がオリックスの強みとなっています。社員の成長は会社の成長の源泉であり、欠かせません。会社が社員の育成に責任を持ち、社員の将来に「投資」することで、社員が自律的に自己のキャリアを明確に描き、さらなる成長を促していくことが重要と考えています。オリックスでは各々の社員と定期的なコミュニケーションを図ることも社員への「投資」と捉え、個々のキャリアの成長を実現することで会社全体の成長につなげています。

また、「中期的な方向性」において、重点項目の一つが、海外ビジネスの成長です。オリックスは、1971年以降の海外展開の結果、グローバルにおいても独自のネットワークを築いています。海外のオペレーションはローカル化を基本としており、海外のマネジメント人材獲得においても、これまで築いた現地でのビジネスネットワークや人的ネットワークを活用しています。また、海外ビジネスの拡大により、それを管理する本社側で求められるガバナンスや知識のレベルが高度化しています。より本社機能・管理機能をグローバルレベルで中長期的に高められるよう、こうした分野の人材育成、外部からの専門人材の獲得を進めています。

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性を持つ人材の獲得に取り組み、この両者が融合し相乗効果を発揮することで、持続的な成長を目指してまいります。

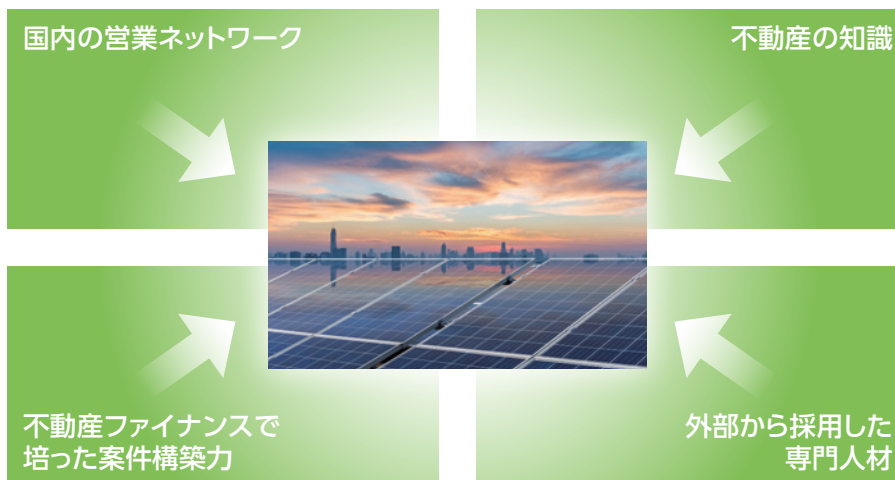
人材の専門分野の変遷



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。



オリックスの人材の強み 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。



オリックスの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、新しい分野へ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し、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。多様なバックグラウンドを持つ社員一人一人の価値観を尊重し、すべての社員が健康的に安心して働ける職場となるため、社員とのコミュニケーションを密にとることが重要であると認識しています。モラルサーベイ以外にも、社員の声を取り入れて働きやすい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、多様な働き方を認め合う文化を浸透させています。



人材戦略

DE&Iの推進と人材の育成

多様な人材の確保とそれに応じたキャリア支援

オリックスが今後も新しい価値を提供し続けていくためには、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くエクワイティの考え方を、より推進していく必要があると考えています。

例えば、ESG関連の重要目標において、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%以上とすることを掲げていますが、こうした女性活躍推進の取り組みは、女性に限らず多様なバックグラウンドを持つ社員に対して「意思決定への参画」や「平等なリーダーシップの機会の提供」のベンチマークの一つとなると考え、推進しています。

同時に、多様な人材を育成し、さらに活躍してもらうためには、さまざまなキャリア支援が存在し、画一的な制度だけでは不十分であり、多様な選択肢があることが社員のみならずオリックスの成長につながると考えています。社員それぞれが自律的にキャリアを切り拓き、専門性を高められるように、各事業分野に即した人事制度やキャリア形成を支援する仕組みを構築しています。特に特徴的なのが、「社内インターンシップ制度」や「キャリアチャレンジ制度」といった、社内にながら、さまざまな職場・仕事に出会える制度を設け、社員の積極的なチャレンジを支援する制度です。

社員それぞれの事情に応じて必要な支援は異なりますので、社員自身が状況に合わせて人事制度を組み合わせながら活用できるよう幅広い選択肢を整備してきました。例えば、所定労働

時間を短縮し終業時間を17時に変更、スーパーフレックスタイム制度（コアタイムのないフレックスタイム制度）の新設、時間単位の年次有給休暇制度の新設などで時間に柔軟な働き方を選択可能とし、サテライトオフィス、モバイル環境の整備などにより、働く場所の選択肢を増やし、柔軟な働き方を後押ししてきました。こうした取り組みがあったからこそ、コロナ禍においても各部門の状況に応じて臨機応変に対応し、生産性を維持しながら新しい働き方に適応しています。今後もオリックスや社員を取り巻く環境は変化していきます。その変化に柔軟に対応し、常に社員が働きやすさと同時に働きがいを感じながら、自発的、意欲的に仕事に取り組めるような環境を整えることを最優先課題として取り組んでいきます。

働き方についても、その多様な選択肢のニーズへの対応を、環境変化に合わせて行っていく必要があります。個々の事情に合わせて必要な制度を活用しながら働くことができる「働きやすさ」を大前提として、すべての社員が持てる能力を最大限に発揮して会社に貢献できるよう、ライフイベントを支援する制度の整備のみならずキャリア構築を支援する制度の浸透に注力しています。

新たな専門性の獲得

事業領域の拡大や注力分野の変化に対応し活気のある職場であるために、社員には常に新たなチャレンジができる機会を提供し続けることが重要と考え、そのために必要な経験・知識の習得を支援しています。

これまで人材育成においては、事業活動を通じて最新の業務経験を積むことから得られる知見、成長を重視し、育成の柱として中心に置きながら、階層別のスキルやキャリア開発研修、各部門に応じた専門領域の情報を習得できるプログラムの提供、自己研鑽支援などを複合的に行ってきました。

今後は中長期的なキャリアを自律的に切り拓くための気づきの提供、キャリアを実現するための学び直しの機会の提供、グループ横断的に社員が最大限能力発揮できる職場の提供などを社員一人一人の状況に合わせながら進めることに注力していきます。

また、すべての事業領域で必須となっているデジタル領域・ITリテラシー分野については、全社的なレベルアップに向けて取り組んでいきます。

育成につながる評価報酬制度

オリックスは、「ESG関連の重要課題」において公正な評価報酬制度の整備を掲げています。オリックスの人事評価は、各自が上司と確認した目標（成果責任）に対してどの程度の結果が残せたかを評価する「目標貢献度評価」と、職種・等級ごとに期待される行動指針について、どのようなプロセスでどの程度発揮したかを評価する「役割行動評価」で構成されます。上司は部下が最大限の能力を発揮できるように目標を設定し、その達成を支援します。例えば、上司と部下は定期的な面談を行い、上司は部下に求める役割や期待する基準を業務に即して提示し、評価結果についてフィードバックを行います。また、こうした制度が公平・公正に機能するように、上司には評価者としての制度理解および部下のキャリア支援のためのスキルを身に付ける研修を行っています。

経営人材の育成

主要なポストのサクセッションやリテンションは、重要な経営課題として認識し、将来に向けて重点的に投資すべき事項になります。特に、重要なポストに対しては、将来を見据えて戦略的な異動配置や、子会社での経営経験など、全社横断的にパイプラインを形成する仕組みの構築に取り組んでいます。

人材戦略

人材紹介

さまざまなキャリアを経験し、オリックスの多様な事業を支えている人材の一例を紹介します。

※部署名は当時のものです。



電力事業部長
大坪 陽介

1997年4月 新卒入社

初配属は法人営業。人事で新卒採用業務に従事した後、不動産ファイナンスや事業法人向けの営業、環境エネルギー本部でもESCOの営業に従事。幅広いソリューション営業の経験をもとに、現在は電力小売事業と発電所運営の責任者も務める。

略歴

1997年 オリックス(株)五反田支店など
2002年 総務部人事課
2005年 プロジェクトファイナンス部
2010年 事業法人営業部
2016年 電力事業部、2021年より部長



グループ監査部長
脊戸川 瑞穂

1994年4月 新卒入社

初配属は法人営業。その後は会社法務・コンプライアンス・内部統制の業務に長らく従事し、多角化・多国籍化する事業を法的側面から支援し、ガバナンスやコンプライアンスに関する専門性を蓄積。途中、育児休職も取得。現在はグループ監査部長として、約60名を率いて国内外の内部統制強化を推進。

略歴

1994年 オリックス(株)上野支店
1998年 総務部
2003年 法務部、グループコンプライアンス部など
2019年 グループ監査部、2021年より部長



PT Sinar Mitra Sepadan
Finance 社長
栗原 英徳

1998年4月 新卒入社

初配属は法人営業。海外志向の高さから海外事業部への異動を果たし、以降、海外畑を一貫して歩み、通算10年以上を海外で過ごす。複数の現地法人においてCRO/CFOの役割を務め、経営の一翼を担ってきた。2022年からは社員2,000名以上の現地法人のトップを務める。

略歴

1998年 オリックス(株)奈良支店など
2007年 海外事業部
2008年 タイ現地法人、インドネシア現地法人など
2022年 PT Sinar Mitra Sepadan Finance 社長(インドネシア)



社長室長
大久保 玲子

2004年5月 中途入社

新卒で大手銀行に入社し、法人営業を経験。“プロジェクトファイナンス”に携わることを希望してオリックスに中途入社。「新江ノ島水族館」「Robeco 買収」「空港コンセッション」などオリックス“初”の案件を通じて知見・経験を蓄積。現在は、事業部門が立案する投資案件のサポート、既存投資先のバリューアップ、グループポートフォリオの見直しなどに従事。

略歴

1999年 国内大手銀行(前職)
2004年 オリックス(株)ストラクチャードファイナンス部(法人営業本部)、事業開発グループなど
2013年 経営企画部、新規事業開発部
2018年 社長室、2022年より室長

リスクマネジメント

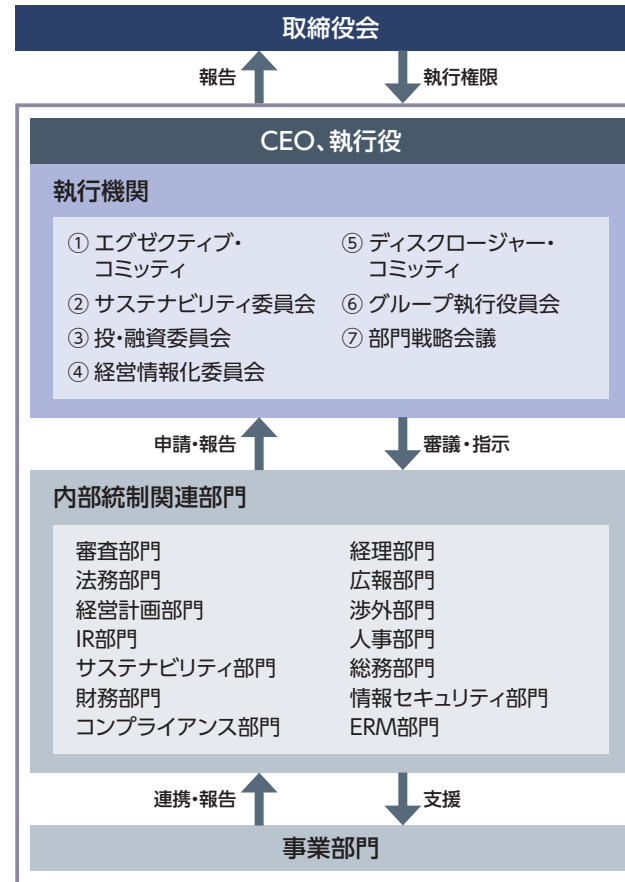
リスクマネジメントの考え方

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。

全社的なリスク管理体制図(2022年6月30日現在)



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

①	資本政策、資産・負債管理、会計・税務、コンプライアンス、人事、その他経営上重要な事項を審議する(必要に応じて取締役会にも報告)
②	サステナビリティ推進に関する重要な事項を審議する(必要に応じて取締役会にも報告)
③	個別の投資、融資に関する案件を審議する(必要に応じて取締役会にも報告)
④	情報化基本戦略や情報システム導入および維持について審議する
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の達成状況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、定期的に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	外部環境に関するリスク	信用リスク	ビジネスリスク	市場リスク	流動性リスク (資金調達に関するリスク)
リスクの内容	<ul style="list-style-type: none"> グローバルな経済・政治動向の変化 戦争、暴動、テロの発生 自然災害、気候変動の影響などによる異常気象、火災、感染症の大流行 	<ul style="list-style-type: none"> 金融事業（リース、営業貸付など）における与信関係費用の増加 	<ul style="list-style-type: none"> 事業拡大やM&A、他社との合併、提携などに対するプロジェクトマネジメントの失敗 保有資産や投資資産の価格変動による資産の損失 資産価格の変動による資産運用事業の収益の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 金利および為替相場の大きな変動による収益・資産状況へのマイナス効果 デリバティブ取引で意図した経済効果が得られない 保有有価証券の価格変動による財務への影響 	<ul style="list-style-type: none"> 新規の資金調達や既存の調達資金の期日更新の制限や、資金調達コストの上昇 信用格付の引き下げによる金利負担増加や資金調達力の悪化
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> 多角的な事業展開による収益構造の多様化、十分な流動性の確保により、健全な財務運営を継続できる体制の整備 災害リスクマネジメント体制の整備 気候変動リスク対応体制の整備 	<ul style="list-style-type: none"> 個別案件の審査時は、与信先の財務内容、キャッシュ・フロー、保全条件、採算性などを総合的に評価 個別案件およびポートフォリオでの与信リスク管理手法の強化（十分な担保や保証の取得、業種や与信先の分散、潜在的にリスクの高いマーケットへのエクスポージャーをコントロール） 	<ul style="list-style-type: none"> 事業や投資実行前の徹底したリスク分析の実施（シナリオ分析やストレステストの実施） 事業や投資実行後の定期的なモニタリングによる商品・サービスの品質改善、撤退コストの評価・検証 	<ul style="list-style-type: none"> 資産・負債の統合管理体制の整備（市場リスクの包括的な把握検証体制、ヘッジ手段としてデリバティブ取引を利用） 	<ul style="list-style-type: none"> 調達手法の多様化推進 手元流動性管理の強化（流動性リスクのストレステスト実施と対応策の整備、国や子会社ごとの流動性リスクの把握と対応策の整備）

リスクファクター	コンプライアンスリスク	法的リスク	情報・サイバーセキュリティリスク	オペレーショナルリスク
リスクの内容	<ul style="list-style-type: none"> 法令や社内規程違反および社会規範を逸脱した組織・個人の行動による信頼の低下と企業価値の損失 	<ul style="list-style-type: none"> 各国で適用される法令や規制当局の監督から受ける事業活動への制限 法令や会計基準などの制定、改正、変更による事業活動への制限や、制定、改正、変更への対応費用の増加 	<ul style="list-style-type: none"> 個人情報を含む顧客情報およびオリックスグループの財務情報や人事情報などの情報資産の滅失、毀損あるいは漏洩 サイバー攻撃およびコンピューターウイルスその他の要因によるシステム障害などがもたらすサービスや企業活動の中断 	<ul style="list-style-type: none"> 財務報告に係る内部統制が有効とみなされないことによる市場からの信頼低下 事業の急速な拡大、外部環境の変化に対してリスク管理の効果を発揮できない 多様な人的資源を育成または確保できないことにより、事業の質が低下したり、安定した事業継続ができない その他多様な業務の遂行に伴う、さまざまなオペレーショナルリスク事象の発生
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> 適切なコンプライアンス体制の整備と高い倫理観を持ってコンプライアンスを実践する企業文化の醸成（年間の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） 	<ul style="list-style-type: none"> 法令遵守および法的リスク管理体制の整備（法令遵守のための社内規程の制定、各事業に適用される法令の把握と法改正への適切な対応の実施） 	<ul style="list-style-type: none"> 情報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御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） 	<ul style="list-style-type: none"> 社内規程の整備、周知、教育 業務執行に関わる体制の整備 <ul style="list-style-type: none"> 財務報告に係る内部統制体制の構築 多様な人材を安定的に確保するための人事制度の整備と職場環境の整備 監査部門によるオペレーショナルリスクのモニタリングを通じたリスク管理体制全般の継続的な強化 オペレーショナルリスクインシデントの対応・再発防止の体制と、リスク統制自己評価の整備

サステナビリティ

サステナビリティ推進の取り組み姿勢

オリックスでは、サステナビリティ推進において、次のことを重視し取り組んでいます。

重要課題の理解

重要課題を特定し、その内容について理解します。

重要課題から生じる機会の追求

課題に対応し、解決することから生まれる新たな事業機会を追求します。

重要課題から生じるリスクの管理

課題をリスクの観点でも検討し、管理します。

ステークホルダーエンゲージメント

すべてのステークホルダーとダイアログなどを通じてコミュニケーションを深め、企業活動における情報の透明性を高めるとともに、ステークホルダーからのフィードバックを企業活動に生かします。また、オリックスのビジネスパートナーやサプライヤーに対しても「オリックスグループ サステナビリティポリシー」の実践を奨励します。

従業員の意識の向上

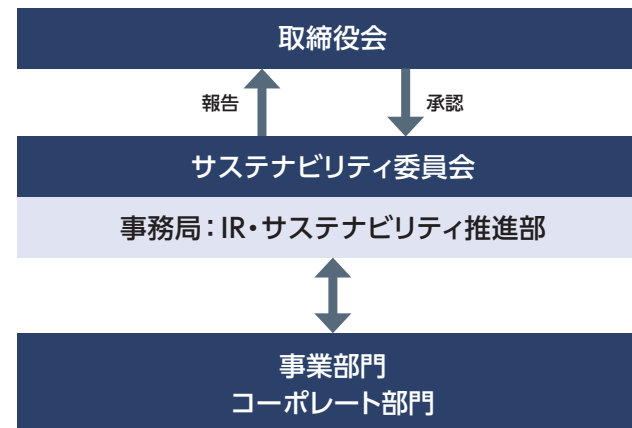
「オリックスグループ サステナビリティポリシー」に対する従業員の理解を深めるとともに、事業の中で実践するためのガイダンスを適時適切に提供します。これにより重要課題に対する従業員の意識と知識の向上を目指します。

サステナビリティ推進体制

オリックスでは、サステナビリティの推進および取り組みへの透明性をさらに高める目的で、2019年7月にサステナビリティ推進チーム(現 IR・サステナビリティ推進部)を設置しました。IR・サステナビリティ推進部は取締役会、エグゼクティブ・コミッティ、CEOにサステナビリティ推進の活動状況を報告し、適宜判断を仰いできました。また、グループの事業部門および管理部門と連携してサステナビリティを推進してきました。

2021年11月には、サステナビリティの重要課題や重要目標を全社横断的に着実に実行していくために、執行機関の一つとしてサステナビリティ委員会を設置しました。IR・サステナビリティ推進部は、同委員会の事務局として引き続きサステナビリティ推進の実務を担っています。

サステナビリティ推進体制図



サステナビリティ委員会

委員会の目的および位置づけ

サステナビリティの重要課題・重要目標を全社横断的に着実に実行する役割を担います。そのために必要な実行戦略・KPI・活動手順を明確にし、取締役会にこれらを報告し、承認を得ます。

委員会の構成

委員長はグループCEOとします。メンバーは、ESGに直接関わる部門の責任者とし、議案の内容に応じてその他の関係者が出席します。また、外部有識者の招聘についても検討します。

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

経営基盤

中長期的な価値創造を支える

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 41

マネジメントチーム 43

社外取締役対談 45

コーポレート・ガバナンスの体制 50

マネジメントチーム 執行役・事業ユニット責任者 53

報酬制度 55

執行体制 57



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。

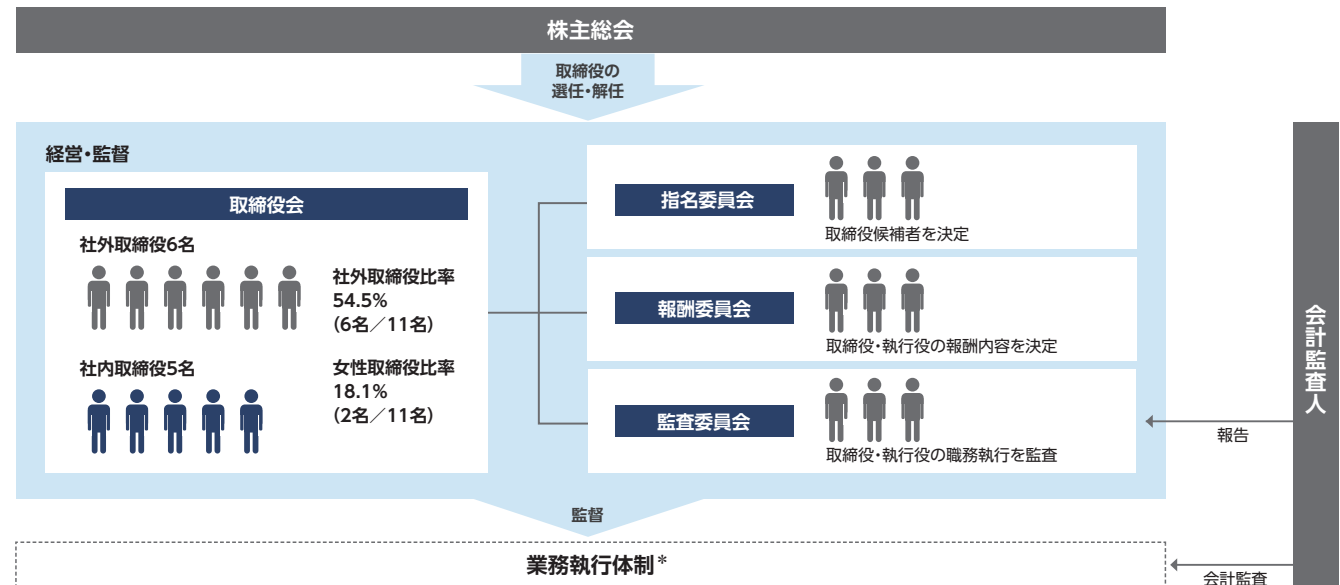
コーポレート・ガバナンスの考え方

- 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「リスクを取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・ガバナンス体制図 (2022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.57をご参照ください。

※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。

- 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) ▶▶▶ <https://www.orix.co.jp/grp/company/ir/library/>
- コーポレート・ガバナンスに関する報告書 ▶▶▶ <https://www.orix.co.jp/grp/company/ir/governance/>

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
コーポレート・ガバナンス全般	1964 米国会計基準を採用 1970 大阪証券取引所市場第二部に上場 1997 諮問委員会の設置 1998 執行役員制度の導入 ニューヨーク証券取引所に上場 2003 委員会等設置会社 (現在の指名委員会等設置会社)へ移行	<ul style="list-style-type: none"> 国内外の投資家に業績、事業内容を正しく伝える 企業価値向上 経営の監督と執行の分離、業務執行の効率化 外国人株主の利便性向上 役員人事・報酬への独立社外取締役の関与・助言の確保 株主視点の経営者選任と報酬決定
マネジメントチームの多様性 →P.43	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.52 2022 社外取締役の比率を過半数に	<ul style="list-style-type: none"> 監督機能の強化 多様なバックグラウンドを持った人材による客観的な視点でリスクを判断 社外取締役中心の運営
取締役会実効性評価 →P.50	2016 取締役会の実効性評価を開始 2016年以降に実施した実効性向上に向けた主な取り組み <ul style="list-style-type: none"> 社外取締役と現場の役職員との交流促進 資料のペーパーレス化 インフォーマルな意見交換の場を設定 第三者評価機関による評価の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会付議事項の十分な検討・審議時間の確保、審議の質の向上 実効性向上に向けたアクションプランの策定
報酬制度 →P.55	1997 ストック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ESGへの取組状況の反映を開始	<ul style="list-style-type: none"> 業績、中長期的な成果への貢献意欲向上

マネジメントチーム (2022年6月24日現在)

取締役

井上 亮

69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

59歳

取締役 兼 専務執行役
事業投資本部長



主な経歴 2001年、みずほ証券株式会社入社。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

56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・リーシング株式会社入社。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)

鈴木 喜輝

59歳

取締役 兼 専務執行役
ORIX Corporation USA
社長 兼 CEO



主な経歴 1985年、当社入社。株式会社サーベラスジャパン 代表取締役社長を経て、2015年に当社再入社。2020年6月より取締役 兼 専務執行役 (現任)

スタン・コヤナギ

61歳

取締役 兼 常務執行役
グローバルジェネラル
カウンセル
法務・コンプライアンス本部
統括役員



主な経歴 1985年、SHEPPARD, MULLIN, RICHTER & HAMPTON LLP入所。ORIX USA Corporation (現 ORIX Corporation USA) ジェネラルカウンセルなどを経て、2013年に当社入社。2017年6月より取締役 兼 常務執行役 (現任)

マネジメントチーム

社外取締役

マイケル・クスマノ

67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

59歳

● 指名委員(議長)

- (株)サキコーポレーション ファウンダー
- ソニーグループ(株)社外取締役
- 日本郵政(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、株式会社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

72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、株式会社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

64歳

● 監査委員(議長) ● 指名委員

- 早稲田大学商学学術院教授
- 国際会計士連盟 指名委員会委員
- 国際評価基準審議会 評議員
- 日本公認会計士協会 相談役
- 住友理工(株)社外監査役
- (株)IHI 社外監査役



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

61歳

● 監査委員 ● 報酬委員

- コニカミノルタ(株)社外取締役
- (株)三菱ケミカルホールディングス 社外取締役



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

柳川 範之

59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)

社外取締役対談

秋山 咲恵

指名委員(議長)
(2019年6月よりオリックス
社外取締役)



程 近智

監査委員・報酬委員
(2021年6月よりオリックス
社外取締役)

オリックスが中長期的な企業価値向上に向け、スピード感を持って課題に取り組む上で、コーポレート・ガバナンスの中核に位置づけられる取締役会が実効性ある経営監督を実現するポイントや、取締役会・各委員会における討議の雰囲気について、お二人の社外取締役の対談を通じてお届けします。

オリックスの取締役会の特長や雰囲気について

程：オリックスの取締役会では、会社風土、あるいはトップマネジメントの人柄を反映して、社内・社外とも参加する取締役の姿勢は非常にフランクで、かつストレートな発言が多くあります。良い意味で遠慮がなくリラックスした雰囲気で、思ったことを言い合える環境こそが特長と考えます。社外取締役は、指名・監査・報酬の3委員会について、自分が委員ではない委員会にもオブザーバー参加することができます。3委員会での議論や報告内容をよく把握した上で取締役会に臨むため、取締役会でも意見が言いやすいという効果があると思います。

秋山：取締役会は経営全般の重要な意思決定の場ですが、それだけに、大事なことや気になることについて、議論をしたり、説明の確認をしたりできるということは、取締役会の実効性という意味で非常に大切です。3委員会も含めた会議の雰囲気について、率直に質問や意

見が言えるという基本条件は、十分に満たしていると思います。

程：オリックスの取締役会は、女性や外国籍の方、経済学や国際金融の専門家、事業経営に関する経験が豊富な方など多様な取締役によって構成されています。それぞれの専門領域における知見はもちろんのこと、多様な分野でクロスオーバーした経験をお持ちの方が多く、それが議論に深みや広さを生み出しています。例えば、環境問題の領域では、政府・官公庁からの見え方や、国内だけでなく海外での状況など、さまざまな視点から議論できることが強みになっていると考えています。また、2022年1月からは取締役の過半数が社外取締役となっており、これまで以上に新たなダイナミクスや進化が起きると期待しています。

秋山：当社のように事業領域の広い企業の経営判断に重要なことは、ビジネスポートフォリオ全体を俯瞰した時に、中長期的な成長をどの事業領域で実現していくのか、ポートフォリ

社外取締役対談

オ自体をどのように評価し、そして変えていくべきか、ということです。また、「時代感」という視座も重要で、特に今は環境問題を一つ取っても、社会からの要請が非常に速いスピードで変化していきます。テクノロジーも新しいものがどんどん創出されてきており、オリックスにとって機会と捉えることもできますが、一方でこれまでの事業構造や収益モデルが侵食されたり陳腐化したりというリスクにもなり得ます。そういった「時代感」を取締役会でしっかり共有し、当社にどのような影響を与えるかという議論ができる。そのような意味で、取締役の多様性が、非常に重要であると考えます。そのため、単に専門分野が多様であるとか、属性が多様であるということ以上にクロスオーバーした領域の経験が豊富であることや、専門分野で多くの企業のビジネスに関わった経験をお持ちの方が多くいることが、取締役会構成の質を高めていると思います。

「中期的な方向性」の策定における取締役会での討議

秋山: 2022年5月に公表した「中期的な方向性」については、取締役会でも議論を重ねました。企業経営において、中期的にどういう目線を据えるか、それをどのように実現していくかは、取締役会における大変重要な討議であり決議事項です。特に、社外取締役からは、「中期的な方向性」を適切に言語化して、対外的にも対内的にも説明できることが重要であると進言し、内容を立案する執行役の方々へ直接働きかけを行いました。

程: マーケット、投資家の方々に対して発表したことをそのとおり実践する、そしてコミットメントを達成することは、マネジメントに対しての信任・信頼につながります。期待値だけを上げておきながら、実際には達成できないという事態は最も避けるべきです。一方で、あまりにも保守的になり、成長期待が持てないような企業に将来はありません。そのバランスが大事であると考え、私としては、「中期的な方向性」の実現の蓋然性には細心の注意を払いました。現在、外部環境はグローバルに非常に変化が激しい状況が続いていますが、そのような環境下でもオリックスは、しっかりと成長していける会社という認識を持っています。

秋山: 人に歴史あり、会社にも歴史ありで、今起きていることの多くは、やはり歴史の積み重ねに由来していると思います。オリックスは時代が変化する時に、それを先取りする形で、



新しい事業分野やビジネスモデルをいち早く手がけることと、それをオペレーションも含めて事業としてしっかりと成り立つ規模を確立させてきました。これを長年繰り返しているのがオリックスの歴史だと思います。例えば、ベンチャー企業でも、新しいものを見つけて、アイデアがあって手を付ける。そこまではある程度の勇気があればできます。ただ、新しいことのスケールを確保する過程では、泥臭く、緻密に、粘り強く物事に取り組んで、しかも結果・数字に相当こだわりながら、現場が自律的に動かないと実現できないと考えています。

取締役会の議論でも、執行側の説明を聞いていると、オペレーションにコミットして仕事をしている会社であると感じます。一つ一つの事業、一つ一つの小さな仕事を社員の皆さんがしっかりと手がけているということが、外部環境が大きく変わった時でも、事業全体が揺らぐ余地が少ないということにつながっていると思います。このような部分は、オリックスがこれからも着実に成長するために欠かせないコアな部分です。決して派手な部分ではないため、格好良く説明はできないのですが、「これからやります」ということに対して、実際にその成果を見せていくという積み重ねによって、マーケットから評価されるのだと思います。

程: マーケットからの評価について付け加えますと、オリックスの事業内容がわかりにくいためにコングロマリットディスカウントが生じていないか、売却益が継続的に計上できるのか、

社外取締役対談

そのようなマーケットからの声に対しては、できるだけ対応し可視化すべきと考えています。オリックスは、投資した会社や事業について、しっかりと価値を上げようとする会社です。その価値創出のノウハウが当社のコアコンピタンスだと思います。付加価値を高める過程を通じて、継続保有するか、売却するかを判断する。今の日本の事業投資に係るエコシステムの中の大事な潤滑油的なプレイヤーであり、社会的意義も大きいと思いますので、投資家の皆さまにはそこにオリックスへの投資の魅力をもっと感じていただきたいと思います。加えて、オリックスはさまざまな危機の中でも強いレジリエンス(復元力)を持っていますので、安定した利益の成長、株主還元も期待いただけると思います。

オリックスのユニークさと社会的価値を提供していくモデル

程: 以前、オリックスがどのような業態の会社に似ているのか、日本の商社や海外の投資会社と比べてみましたが、社外取締役に就任した現在でも、世界に唯一無二の事業形態だと感じています。その理由の一つとして、当社の執行機関である投・融資委員会に付議される案件のカバー範囲が広く、実質的には投資案件の大半が投・融資委員会で審議・報告されることにあります。オリックスの執行のノウハウがこの委員会を通じて蓄積・凝縮され、非常に細かく個別に分析をしている。加えて、多様な現場も持っているため、少額の案件を多く実行する人もいれば、大きなお金を動かす人もいます。現業とも言うべきビジネスを多く展開しているため、表層的な投・融資委員会ではない、この点が非常にユニークであると感じます。一人一人の社員が、どのような案件であれば投・融資委員会で可決されるのか、ビジネスとして成功するのかを考え、さまざまな提案や行動をし、結果も出しているのだと思います。全社規模としては大きな会社ですが、芯がかなり堅確な構えになっている。芯がしっかりしていると、社員の行動もおのずと決まってくると思います。もちろん、今後も世界で通用し続けるモデルであるために、また多様な価値観を持った世代の人たちに受け入れられる持続性の高いモデルであるためには、取締役として継続的な検証と働きかけが重要ではないかと思っています。

秋山: 時代が変わり、社会のニーズも変わり続ける中で、今までの産業構造や製品、サービ

スのポートフォリオに新しい隙間が生じた時、オリックスはそこに積極的に入り込み、事業として成長させてきました。オリックスは、世界の最前線の新しい動きをファイナンスの面からサポートしたり、スキームを提供したり、専門性やサービスを提供したり、そういう面が多ある会社だと思います。なぜそのようなことができるかという、社員一人一人が肌感覚のある、手触り感のあるビジネスをしっかりと手がけていることにより、取れるリスクがあるからであり、チャレンジできる範囲が他社より広いということではないか、と考えています。

例えば、環境エネルギー分野において、かなり思い切った規模で海外の再生可能エネルギー事業に投資しました。そうした投資の意思決定ができる根拠は、日本で10年以上、再生可能エネルギー事業の現場に携わってきた経験や知見から、「やれる」という確信を持っているからにほかなりません。その判断力が持てるまで現場やビジネスに飛び込んでいく、そうした部分が、オリックスによる社会的価値の提供に通じていると感じます。これからも社会やビジネスが変わっていく中で、オリックスの役割が広がっていくことを期待しています。

程: そのとおりですね。それと、オリックスはもともと業務の持続性に危機感、緊張感が高いがゆえに市場のニーズの先取りがうまく、同時に運営や金融、投資といった事業の芯がしっかりしているため、迅速に意思決定できる組織風土があることも付け加えておきたいと思います。



社外取締役対談

求める人材像のアップデートと経営基盤の強化

秋山: オリックスでは、「人材は実務で鍛える」という考え方が比較的強いと感じます。ただ時代の要請もあって、サクセッションを考える時には、それはトップマネジメントだけではなく、その候補になる人材層をいかに厚くするか、その層を厚くするために人材のパイプラインをどう拡充していくか。人材に対する投資や評価、人事システム、それらをどのように精緻化していくのか、といったことを総合的に考えなければなりません。最近は執行側にこのような問いかけをたびたび行っており、社外取締役の中でも情報共有が進んだ段階に入っていると思います。

程: 人材育成の方向性という意味では、オリックスが求める人材像というものをアップデートしていく必要があると考えます。これから入ってくる人は、年齢とは直接関係なく、ダイバーシティも含め、いわゆる昭和時代のジャパンモデルとは違う価値観を持っています。特に、優秀な人ほど、お金儲けより社会インパクトが大事と考えている人が増加する傾向にあります。オリックスが求める人材像とはどのようなものかを再定義し、それが徒弟的な現場育成の中でたまたま育つのではなく、仕組みとして持続的に育成されてくるようにする。現時点ですでにできているかもしれませんが、もう一度再確認する必要はあると思います。

特に確認したほうがよいのは、世界のトップ層を採用できるかどうかです。国籍を問わず、グローバルに競争力のあるトップクラスの人材がオリックスグループに参画したいと希望する水準を目指すべきです。階層としても、マネジメントレベルだけでなく、マネジャーレベル、もう少し下のジュニアレベルでも、そのような目線で人材獲得を企図することが一層重要になってくると考えます。人材についてはネバー・エンディング・ストーリーですので、常にアップデートして最先端にしておくべき大事なところだと思います。

秋山: オリックスの経営層に求められる能力や資質を考えるためには、オリックスのコアバリューがどこにあるかという点から出発する必要があります。特に、今のような環境変化が激しい中では、成長を求める事業領域を見極める戦略眼と、具体的にどのように実現するのかという実践力が重要な役割期待になります。それが実現できる人材と考えると、どこか専門分野に特化したというよりは、当社の事業に関する「時代認識」をしっかり持つということが挙



げられます。今どういう時代であって、オリックスを取り巻くビジネスの環境がどういう状況にあり、予想はできないけれども、少なくとも中長期的に見た時に間違いなく起きるトレンドはわかる必要があります。

もう一つは、「時代認識」に対して具体的にどういう「戦略」を立て、「実行」していくのかということ考えた時に、もはや当社のように幅広い業種で事業展開している企業トップが、何もかも統括しているということは現実的ではなくなっていく。そうすると、衆知を集める力が重要だと思います。それは、トップ自身が、提案や、場合によっては厳しい意見も含めてさまざまな人から言ってもらえる人物であるということ。そして、企業風土として、闊達に率直に議論ができる、本質的な議論ができるという点をこれからも大切に育んでいくことが重要だと思います。

程: 私は同時に、オリックスには強いリーダーシップが必要だと思います。先取りしないといけない、リスクテイクしないといけない。特に、日本企業だと大企業病というものが起こります。中途半端に権限委譲してしまい、社長が各部を尊重し過ぎることで、強いリーダーシップを発揮できなくなることが起こり得ます。当社は先取りして、リスクテイクして、世界を見渡さないといけないので、できるだけ強いリーダーが必要です。

社外取締役対談

一方で、秋山さんのおっしゃるとおり、拡大・変動し複雑化する事業領域のすべてを実務レベルまでタイムリーに知っているということはますます困難になっていきます。そのため、タイムリーな情報伝達の仕組みや、内部統制を通じた堅確な組織運営を、しっかり整えなければなりません。意思決定においては、できるだけ強いリーダーが集中的にやるべきだとは思いますが、自由闊達でチャレンジする風土を維持し、独断専行を避けるマネジメントチームを揃え、また、トップマネジメントをバックアップする各部門のスタッフと同じ情報が共有できる仕組みが必要です。財務・経理、人材、アセット、リスク、これらの情報を集める仕組みは、まだ改善の余地が残っていると思います。

秋山: 井上CEOは、まさにその仕組みの高度化を重要な経営課題の一つとして、時間軸を持って率先されていますが、例えば、ダッシュボード化によりさまざまな数値情報をさまざまな人が見ることができる工夫を実現し、ファクトをベースに速やかに議論と判断が行えるように進めています。ITシステムも、引き続きバージョンアップが必要ということで取り組んでいます。さらに付け加えますと、最近では、人的資本経営が話題になっています。そのため、経営戦略と人事戦略との整合性、人材構成やパイプラインと育成による人的資本の拡充は、開示すべき情報の一部としてさらに重要性が高まってくると思います。



実質で進めていくサステナビリティ推進

秋山: サステナビリティに関しては、情報開示の要求レベルが年々上がっており、資本市場でも重要度や注目度が上がってきているテーマです。ここ1年の、オリックスの取締役会においてもサステナビリティ関連の議題や報告に費やす時間や密度は着実に増えており、会社としての取り組みが強化されてきたと実感しています。

オリックスでは、サステナビリティ推進に関して表層的な形を整えるということは重視していません。地に足の着いたオリックスらしい議論の進め方だと思います。例えば、サステナビリティ委員会のあり方について、まずは執行機関として制度設計し、そこでの議論や議題が充実してきたら取締役会に報告する、そのような実効性のあるステップを踏んで体制を徐々に充実させていきたい、という意見が井上CEOからありました。現在は、ESG関連の重要課題・重要目標を各事業部門のKPIとしてどのように落とし込み推進していくか、などの議論を執行側でしっかり進めていると思います。形からではなく実質を重視して進めていく、こうした役職員一体の姿勢は、マネジメントに対する信頼感を生んでいます。

程: サステナビリティに関しても、オリックスは非常にユニークなポジションにいると思います。各種の開示要請にどのように対応していくのかという受動的な側面と、さらに、自分たちのビジネスチャンスとして能動的に対応していく側面の両方を持ち合わせているからです。環境エネルギー分野など、社会的インパクトを与えるという貢献面では最前線に位置づけても遜色ないと思います。また、RobecoというESGに非常に競争力を持っているアセットマネジメント会社が、世間一般が関心を高める前からグループ傘下にあります。SDGsやESGを通じて利益成長ができる、そういう認識を社員が持っており、それをマーケットに対しても立証できる立場にいると思います。投資家の皆さまには、引き続きサステナビリティを通じたオリックスの成長に期待していただきたいと思います。

秋山: これまでお話ししたとおり、オリックスだからこそ取れるリスク、チャレンジできる事業分野があり、それはサステナビリティの側面でも同じことが言えると思います。情報開示を進めるとともに、ビジネスとしてもサステナビリティを推し進めることで、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまからのご期待に応えていきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンスの体制

取締役会

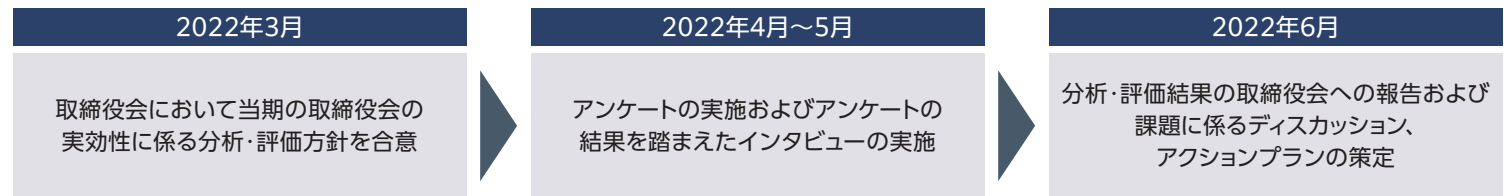
取締役会は、経営方針および内部統制システムの基本方針等の法令、定款上執行役に委任できない事項および取締役会規則に定める重要な事項の決定ならびに執行役等の職務執行の監督を行います。取締役会が決定する事項を除き

業務執行の決定を代表執行役に委任し、意思決定と業務執行の効率化・迅速化を図っています。取締役会が行う職務執行の監督については、自らが決定した基本方針等について定期的にチェックするとともに、執行役および各委員会から

その職務の執行状況について報告を受け、また、監督に必要な情報収集を行い、それらの情報を踏まえた業務執行の適切性について監督します。

取締役会実効性評価（2022年3月期）

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うこととしています。



評価プロセス

- 取締役会における意思決定の有効性・実効性に係る運営の課題のほか、複雑かつ不連続的に変化する事業環境下で、持続的な成長を実現するにあたり、一層の高度化を検討すべきコーポレート・ガバナンスに係るテーマを確認するため、すべての取締役を対象にアンケートおよびインタビューを行い、その結果を踏まえ取締役会で課題について審議しました。
- アンケートおよびインタビューの実施にあたっては、取締役会および各委員会の構成、運営、審議内容等に係る取締役の認識を客観的に把握するため、当期は、外部コンサルタントを活用しました。また、外部コンサルタントの分析・評価結果に基づき、取締役会において、取締役会の有効性・実効性を向上させるための施策を審議しました。

アンケートの項目	評価結果の概要	アクションプラン
<ul style="list-style-type: none"> • 取締役会の構成と運営 • 経営戦略と事業戦略 • 企業倫理とリスク管理 • 株主等との対話 • 指名委員会・報酬委員会・監査委員会の各委員会の実効性 	<p>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おり、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や、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などを行い、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。</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、今後の方針を以下のとおり策定しました。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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。 • 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。 • 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。

コーポレート・ガバナンスの体制

指名委員会

- 株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定します。
- 会社法に基づく権限ではありませんが、取締役会で決議される執行役の選任および解任に関する議案を審議します。
- 「独立性を有する取締役の要件」*を定めています。
- 取締役候補者を決定する際に「取締役候補者選任基準」*を定め、指名委員会における取締役候補者の選任を適切に行うことができるようにしています。

*指名委員会が定める「独立性を有する取締役の要件」および「取締役候補者選任基準」に関する詳細情報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)
▶▶▶ <https://www.orix.co.jp/grp/company/ir/library/>

監査委員会

- 取締役および執行役の職務の執行を監査し、監査報告を作成します。また、株主総会に提出する会計監査人の選任および解任ならびに再任しないことに関する議案の内容を決定します。

報酬委員会

- 取締役および執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針、およびそれらの個人別の報酬等の内容を決定します。

※役員報酬についてはP.55～56をご参照ください。

2022年3月期の取締役会・三委員会の開催回数および出席率

	開催回数	出席率
取締役会	9	99%
指名委員会	7	100%
監査委員会	12	97%
報酬委員会	4	100%

2022年3月期 取締役会および三委員会における社外取締役の発言の状況

氏名	発言の状況	
	取締役会	三委員会
竹中 平蔵(2022年6月に退任)	主に経済・金融に関する専門的な観点から積極的な意見・提言を行いました。	報酬委員会では議長として中長期インセンティブ機能を高めるための役員報酬体系ならびに報酬水準の審議を主導的に行いました。
マイケル・クスマノ	主にテクノロジーに関する専門的な観点から積極的な意見・提言を行いました。	報酬委員会ではグローバル企業との比較分析などの多様な見地より役員報酬についての審議に貢献しました。
秋山 咲恵	主に企業経営に関する専門的な観点から積極的な意見・提言を行いました。	指名委員会では議長として、当社の事業展開にふさわしい取締役会や執行役の陣容やサクセッションプランについての審議を主導的に行いました。
渡辺 博史	主に金融・経済や企業経営に関する専門的な観点から積極的な意見・提言を行いました。	指名委員会では当社を取り巻く国内外の環境変化などの多様な見地より取締役会の機能発揮についての審議に貢献しました。
関根 愛子	主に会計・財務に関する専門的な観点から積極的な意見・提言を行いました。	監査委員会では議長として、内部監査部門から定期的な報告を受けるとともに、内部統制関連部門や会計監査人からも報告を受けるなど、当社の内部統制システムの実効性についての審議を主導的に行いました。
程 近智	主にデジタルビジネスに関する専門的な観点および豊富な経験に基づく経営者の観点から積極的な意見・提言を行いました。	監査委員会では企業経営を取り巻く国内外の環境変化などの多様な見地より内部統制システムの実効性についての審議に貢献しました。

※社外取締役の主な活動状況の詳細は下記をご参照ください。

- 招集通知関連資料 ▶▶▶ https://www.orix.co.jp/grp/company/ir/library/shareholder_meeting/index.html

コーポレート・ガバナンスの体制

スキルマトリクス

指名委員会では、取締役会が全体としての知識・経験・能力のバランスや多様性が確保された構成となるよう、指名委員会が定める「取締役候補者選任基準」に従い、取締役候補者を選任しています。特に、社外取締役候補者は、当社の経営における重要な事項への提言や経営の監督など、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断し、候補者として選任しています。

氏名	在任年数	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	12年	●	●	●	●	
入江 修二	4年	●	●	●	●	
松崎 悟	3年	●	●	●	●	
鈴木 喜輝	2年	●	●	●	●	
スタン・コヤナギ	5年		●	●		● (ERM・法務)
マイケル・クスマノ <small>社外取締役 独立役員</small>	3年					● (ITテクノロジー)
秋山 咲恵 <small>社外取締役 独立役員</small>	3年	●	●			● (テクノロジー)
渡辺 博史 <small>社外取締役 独立役員</small>	2年	●	●	●		● (国際金融、税務)
関根 愛子 <small>社外取締役 独立役員</small>	2年					● (国際会計)
程 近智 <small>社外取締役 独立役員</small>	1年	●	●			● (ITテクノロジー)
柳川 範之 <small>社外取締役 独立役員</small>	—			●		● (金融経済政策)

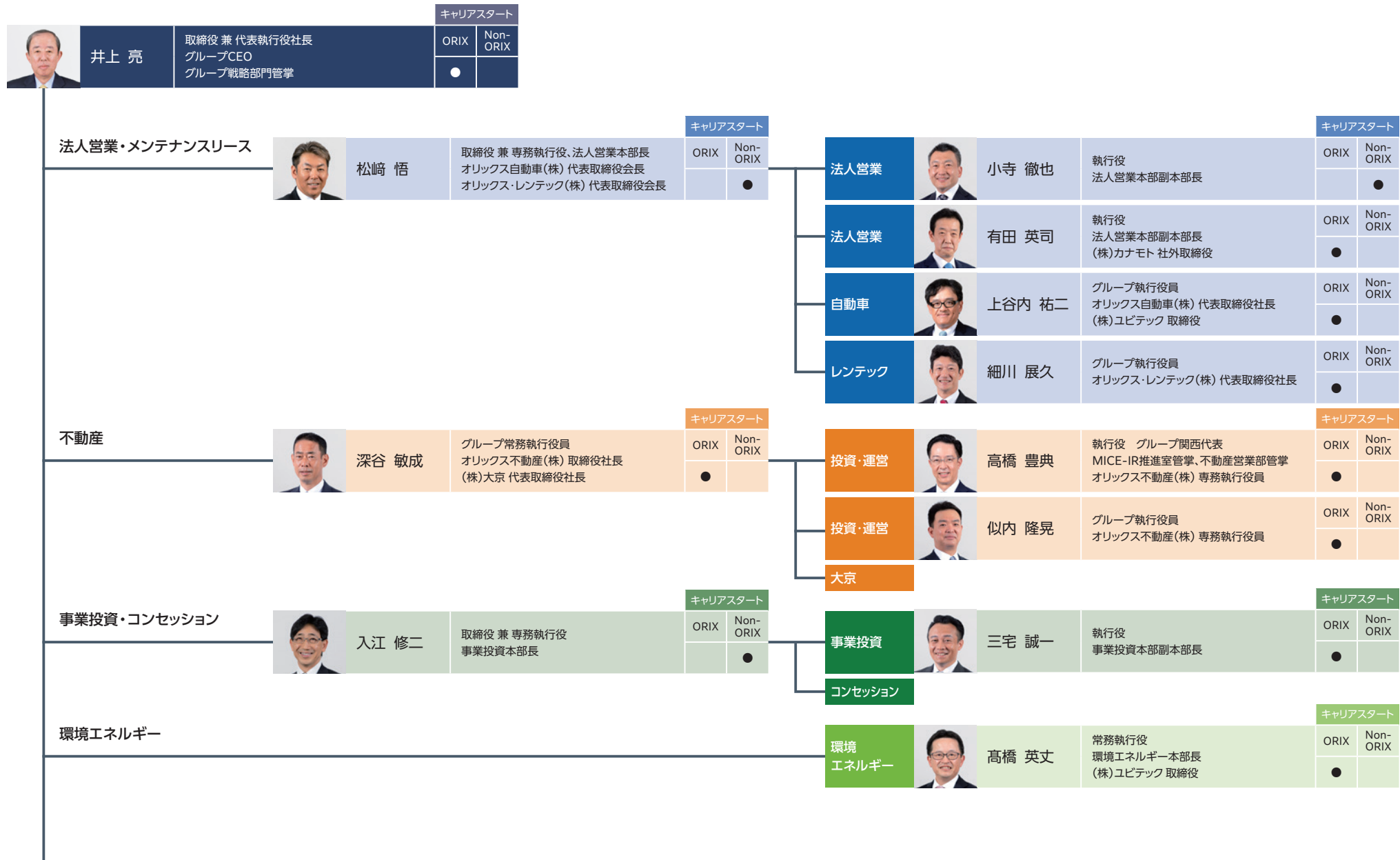
社外取締役比率 54.5% (6名/11名)

女性取締役比率 18.1% (2名/11名)
















※ 各人に特に期待される項目を記載しています。

※ 各人の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

マネジメントチーム 執行役・事業ユニット責任者 (2022年8月31日現在)



マネジメントチーム 執行役・事業ユニット責任者

				キャリアスタート			
保険	生命保険		片岡 一則	オリックス生命保険(株) 代表取締役社長	ORIX	Non-ORIX	
	銀行・クレジット	銀行		錦織 雄一	オリックス銀行(株) 代表取締役社長	ORIX	Non-ORIX
		クレジット		岡田 靖	オリックス・クレジット(株) 取締役社長	ORIX	Non-ORIX
輸送機器	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	Non-ORIX	
ORIX USA	ORIX USA		鈴木 喜輝	取締役 兼 専務執行役 ORIX Corporation USA 社長 兼 CEO	ORIX	Non-ORIX	
ORIX Europe	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	ORIX	Non-ORIX	
アジア・豪州	アジア・豪州		李 浩	執行役 中華圏グループ管掌	ORIX	Non-ORIX	
	アジア・豪州		松岡 芳晃	グループ戦略部門 海外事業統括グループ管掌補佐	ORIX	Non-ORIX	
新規事業・広報	新規事業・ 広報		渡辺 展希	執行役 社長室管掌、新規事業開発部管掌 グループ広報・渉外部管掌	ORIX	Non-ORIX	
グループ戦略	グループ戦略		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	ORIX	Non-ORIX	
法務・コンプライアンス	 スタン・コヤナギ	取締役 兼 常務執行役 グローバルジェネラルカウンセラー 法務・コンプライアンス本部統括役員			ORIX	Non-ORIX	
財務・経理・計画・サステナビリティ	財務		矢野 人磨呂	執行役 財経本部長	ORIX	Non-ORIX	
人事・総務	人事・総務		三上 康章	常務執行役、グループ人事・総務本部長、 取締役会事務局長、 職場改革プロジェクト推進担当	ORIX	Non-ORIX	
投融資管理・ERM	投融資管理		坪井 靖博	執行役 投融資管理本部長	ORIX	Non-ORIX	
監査	監査		井戸 洋行	執行役 グループ監査部管掌	ORIX	Non-ORIX	

※ 役職・略歴に関する詳細はウェブサイトをご参照ください。 ● 役員情報 ▶▶▶ <https://www.orix.co.jp/grp/company/about/officer/>

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2022年6月24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て当社株式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します。

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を部門業績指標^{*3}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。
- 中長期的な成果を反映する報酬としての株式報酬は、在任期間中に役位別に一定のポイント(固定数)を付与し、退任時に累積ポイントに応じて当社株式を支給する。

執行役に対する報酬の概念図

比率 ^{*2}	報酬種類	支給基準
1	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
1	業績連動型報酬 (年次賞与)	〈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 ^{*3}
1	株式報酬	中長期報酬として、在任期間中に役位別に一定のポイント(固定数)を付与し、退任時に累積ポイントに応じて当社株式を支給する ※各取締役の潜在的所有株式数はP.56に記載のとおり。
2022年 3月期		

^{*2} 役員報酬のうち、固定報酬、業績連動型報酬、株式報酬の比率を示す。

^{*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への取組状況等)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)

[業績連動型報酬(年次賞与)の支給額算定方法](代表執行役を除く)

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%)	目標達成度 2021年3月期 64%	目標達成度 2022年3月期 103%
		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%)

取締役が所有する当社の株式数(2022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	96,387	603,948	マイケル・クスmano	0	4,500
入江 修二	3,816	131,490	秋山 咲恵	0	4,500
松崎 悟	9,416	126,420	渡辺 博史	0	3,000
鈴木 喜輝	0	77,295	関根 愛子	0	3,000
スタン・コヤナギ	5,000	0	程 近智	0	1,500
			柳川 範之	—	—

*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(2022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)	93 (93)	—	—	7 (7)	13 (13)	106 (106)
執行役およびグループ執行役員	27	669	27	686	27	615	1,970
計	34	762	27	686	34	628	2,076

※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) ▶▶▶ <https://www.orix.co.jp/grp/company/ir/library/>

●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、2022年3月期の目標達成度については、103%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、執行役20名における各担当部門業績の2022年3月期の目標達成度(定性面も勘案した総合評価)は、0~300%中央値:100%です。

ESGへの取組状況を年次賞与に反映

2022年3月期より年次賞与における部門業績指標の定性評価項目につき、「ESGへの取組状況」を追加しました。これは各部門の取り組みにおいて、環境・経済・社会に与える影響を考慮し、中長期的な視点で企業活動を行っていくことを、役員が率先し推進していくことを目的としています。

(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2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20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6名の報酬は、執行役およびグループ執行役の欄に総額を記載しています。

(注3) 株式報酬支給額は、当期分として付与されることが確定したポイント数に、信託が当社株式を取得した際の時価(1株当たり1,479.87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2名(取締役と執行役の兼務者を含む)に対して282百万円です。

(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。

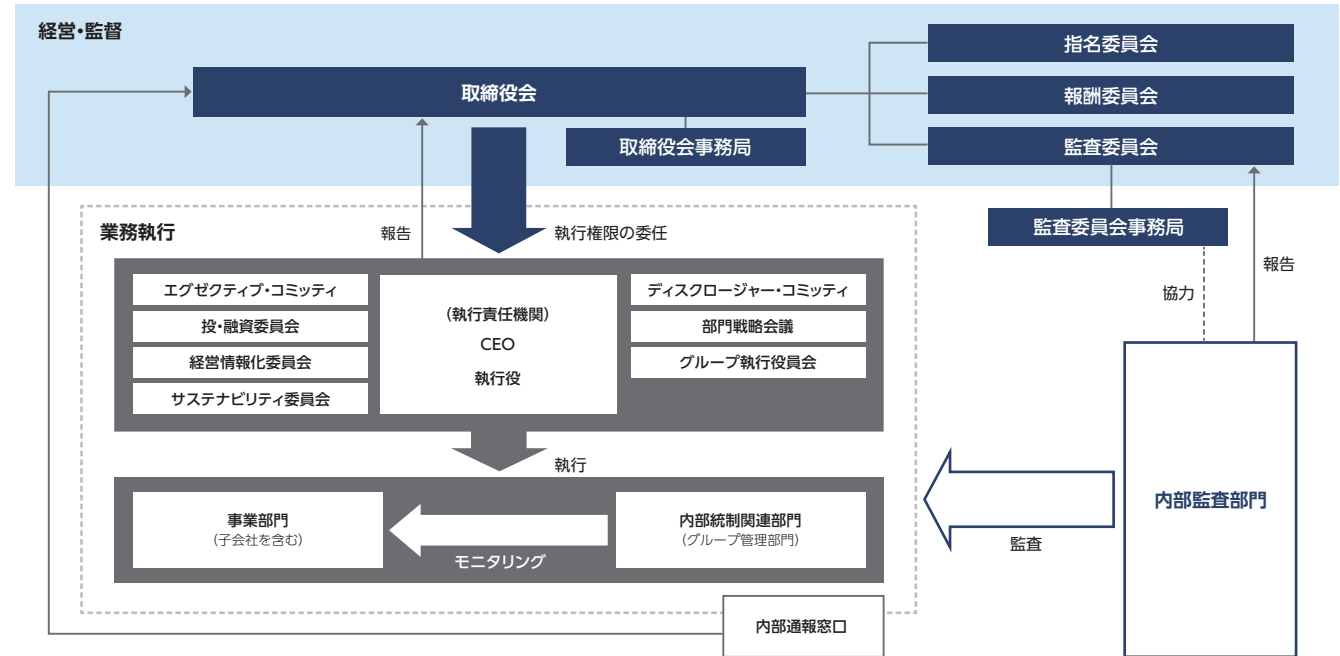
執行体制

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 (2022年6月30日現在)



執行機関	内容
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	● 各部門の戦略の達成状況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や情報システムに関する重要事項を審議する。
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。

※ 執行体制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) ▶▶▶ <https://www.orix.co.jp/grp/company/ir/library/>

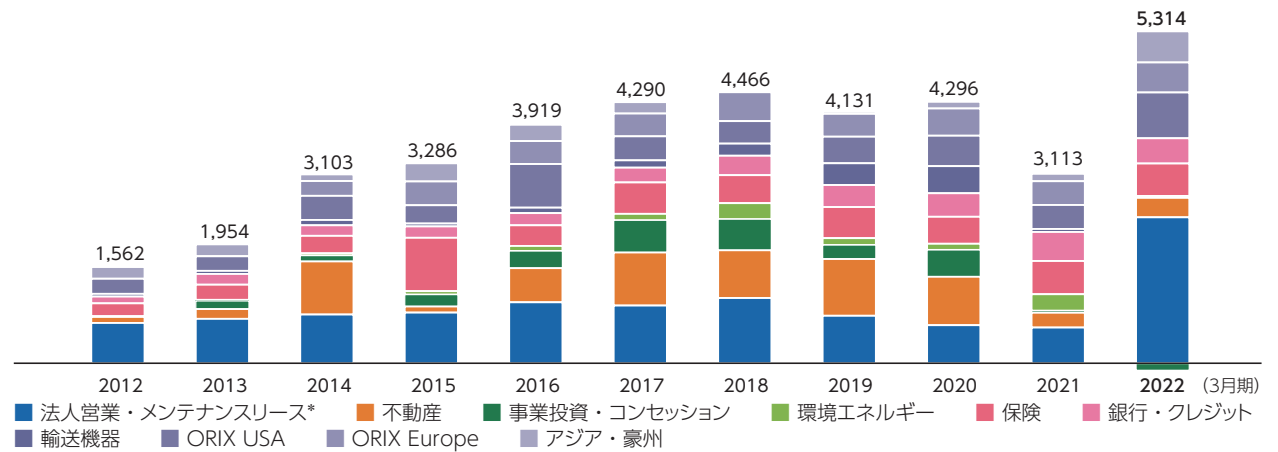
事業別戦略

オリックスの多様な事業ポートフォリオについて、それぞれの戦略をご紹介します。

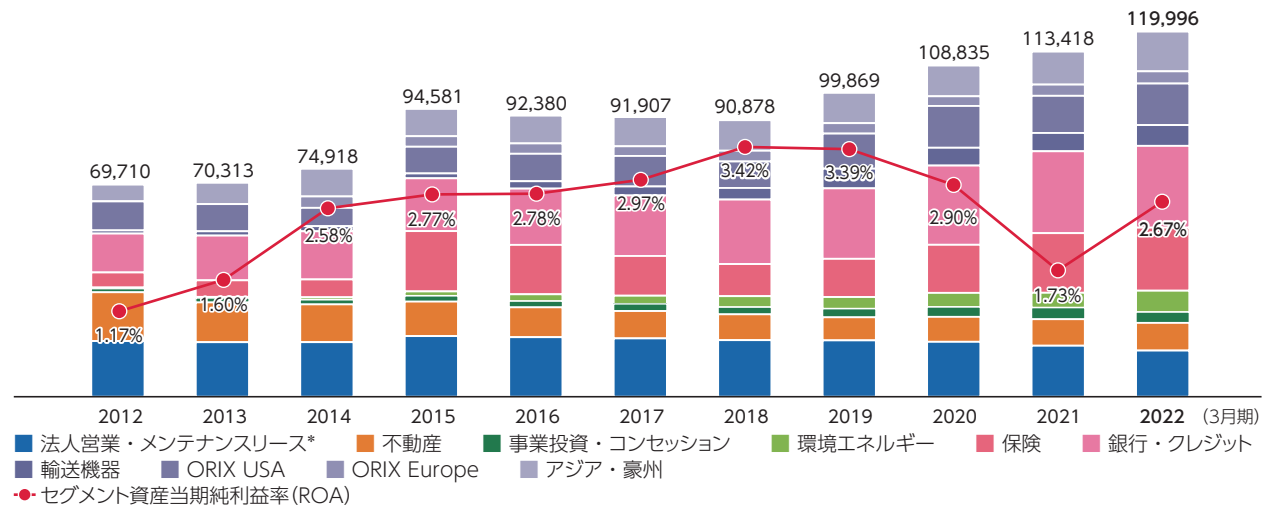
10セグメントと15事業ユニット

法人営業・メンテナンスリース (法人営業、自動車、レンタック)	59
不動産(投資・運営、大京)	62
事業投資・コンセッション	64
環境エネルギー	66
保険	67
銀行・クレジット	68
輸送機器	70
ORIX USA	71
ORIX Europe	72
アジア・豪州	73

セグメント利益(億円)



セグメント資産(億円)とセグメント資産当期純利益率(ROA)(%)



* 2015年3月期～2022年3月期の業績には、2022年3月に株式譲渡を行った弥生株式会社に基づく利益や資産が含まれています。



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)

資産 (構成比)
7,072億円 (6%)

利益 (構成比)
190億円 (4%)

※ 構成比は、2022年3月に株式譲渡を行った弥生株式会社を含んで計算しているため、合計が100%にはなりません。

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

チャレンジ

- 採算性、与信レベルを維持したままでのアセット拡大
- 手数料収益源の拡大

機会

- 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と低金利環境の継続
- 一部顧客のコロナ禍による業績悪化

事業の特徴

グループ営業の中核的なプラットフォーム

法人営業は、オリックスのビジネスの起源であり、現在に至るまでグループ営業の中核的なプラットフォームの役割を担っています。当事業では、主要なお客さまである中堅・中小企業に、各種設備のリース、融資に加え、生命保険、環境エネルギー、自動車リースなどの商品・サービスを幅広く提供しています。また、お客さまのニーズや経営課題をグループ内で共有・連携し、グループのノウハウや専門性、幅広い商品・サービスを活用した最適なソリューション提案を行っています。

成長戦略

収益源の一層の拡大

金融収益については、従前から取り組んでいる中堅・中小企業向け事業性資金の融資に加えて、各種ストラクチャードファイナンスを強化するとともに、カーボンニュートラル対応、デジタルトランスフォーメーション(DX)といった事業環境変化へのソリューションにつながるファイナンス機能を提供していきます。サービス収益については、生命保険の販売や資産(PV*1・不動産・事業など)の購入・売却ニーズへの対応による手数料拡大を主眼に置いており、例えば、環境エネルギー事業でのPPAモデル*2の成約では、当事業の営業網が活用されています。また、2021年にはM&A仲介事業の本格展開を開始し、事業承継課題をワンストップで解決する機能を整えています。

*1 Photovoltaic Power Generation (太陽光発電)

*2 Power Purchase Agreement (電力購入契約)。第三者所有モデル

法人営業の幅広い商品・サービス

ソリューション提供

(手数料収入の獲得)

主なソリューション例

コスト削減・業務効率化

- 自家発電／蓄電池／PPA
- 固定電話、車両関連業務のアウトソーシング
- 支払手形削減システムの提供
- 振込業務を一律料金で受託代行

収入の増加・安定

- 不動産の仲介・買取
- 売電用太陽光発電システムの紹介
- 航空機投資の紹介
- ベンチャー企業への投資／営業支援
- ビジネスマッチングによる取引機会の創出
- ファイナンシャル・アドバイザー

福利厚生

- 生命保険・損害保険商品の販売
- 確定給付企業年金受託業務、退職給付債務計算業務
- 予防医療分野におけるメディカルサービスの提供

事業承継支援

- 資本政策に関するアドバイス
- 自社株式移譲スキーム構築のサポート
- M&A 仲介
- 親族外承継のための株式譲受
- 資産換価・処分

金融サービス

(リース料・割賦収益、融資の利息収入の獲得)

- ファイナンスリース・オペレーティングリース
- コーポレートファイナンス
- LBOファイナンス
- 割賦売買
- 不動産ノンリコースローン
- その他のストラクチャードファイナンス
- 脱炭素支援型の補助金付きリース

金融サービスで培ったノウハウや顧客を基盤に、
グループネットワークを活用したソリューションを提供



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

資産（構成比）
6,750億円（6%）

利益（構成比）
379億円（7%）

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

チャレンジ

- 個人顧客の獲得
- 国内外のスタートアップ企業による新しい技術の獲得
- リース、レンタカー、カーシェアリングの各サービスのシームレス化

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

事業の特徴

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

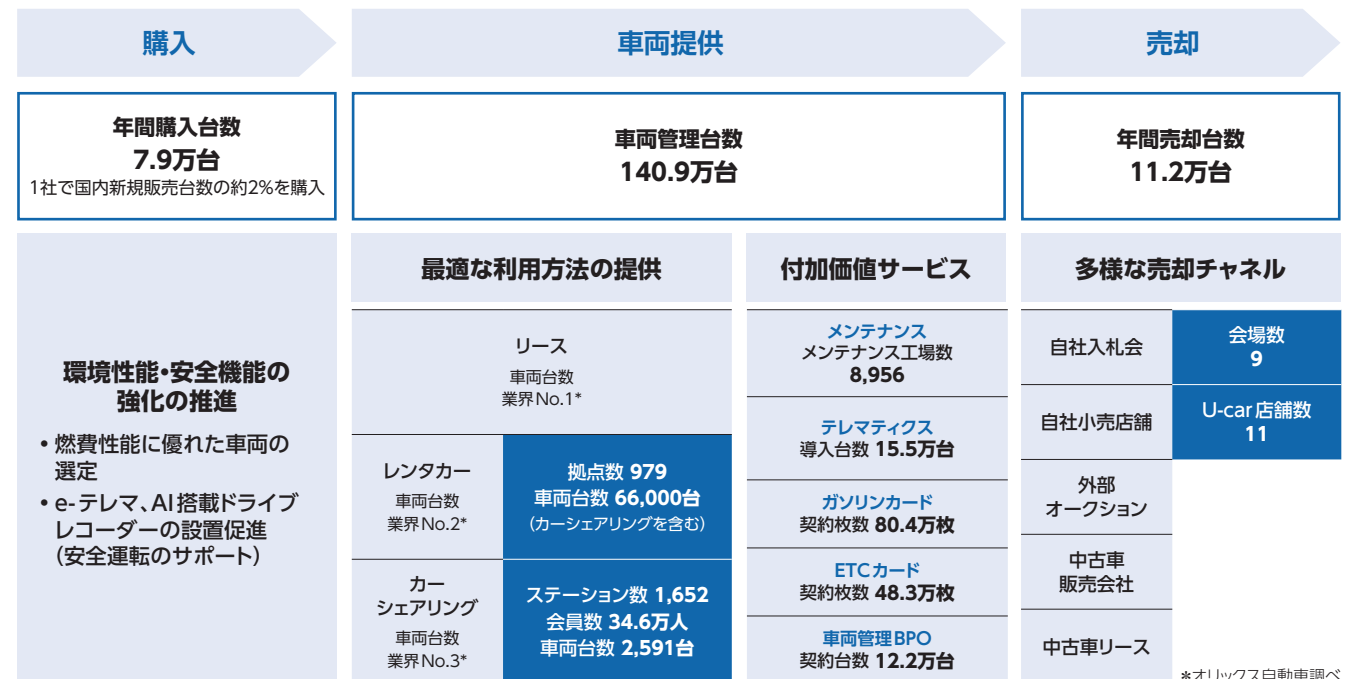
オリックス自動車は、自動車専門のリース会社として1973年に設立しました。幅広い商品・サービスと専門性を強みに、お客さまの使用期間、使用頻度、使用目的に応じたさまざまな利用形態に合わせて、自動車リース、レンタカー、カーシェアリングを複合的に提案しています。コンプライアンス、環境対応、安全運転、労務管理、事故の未然防止などの各ニーズに対応するソリューション、車両管理全般のアウトソーシング、中古車のリースや販売など、自動車に関するあらゆるサービスをワンストップで提供しています。

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

車両の所有から使用への流れはますます加速しており、また利用形態にもこだわりがなくなってきました。メンテナンス工場などとのネットワークによる安全性の担保、サービスの多様性を維持しつつ、各サービスのシームレス化など、デジタル時代にふさわしい一段上の利便性を提供していきます。また、脱炭素社会への進行とともに、EV化へのニーズが高まってきています。EV導入支援サービスの確立に加えて、充電・蓄電池など周辺インフラの提供にも取り組んでいきます。また、エネルギー関連企業とのアライアンスなど、大きなチャレンジを並行して進めます。

オリックス自動車のバリューチェーン（数値は2022年3月末現在）



世界トップクラスの車両管理台数。
幅広い商品・サービスと専門性が強み



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

資産（構成比）
1,346億円（1%）

利益（構成比）
147億円（3%）

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

チャレンジ

- 顧客基盤を生かした協業による新たなビジネスの創出
- 長年培ったノウハウをデータ化して蓄積・活用することによる幅広い提案

機会

- 労働力不足対策、働き方改革、感染症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
- 半導体などの部材不足による納期遅延

事業の特徴

機器関連レンタル会社として国内最大規模

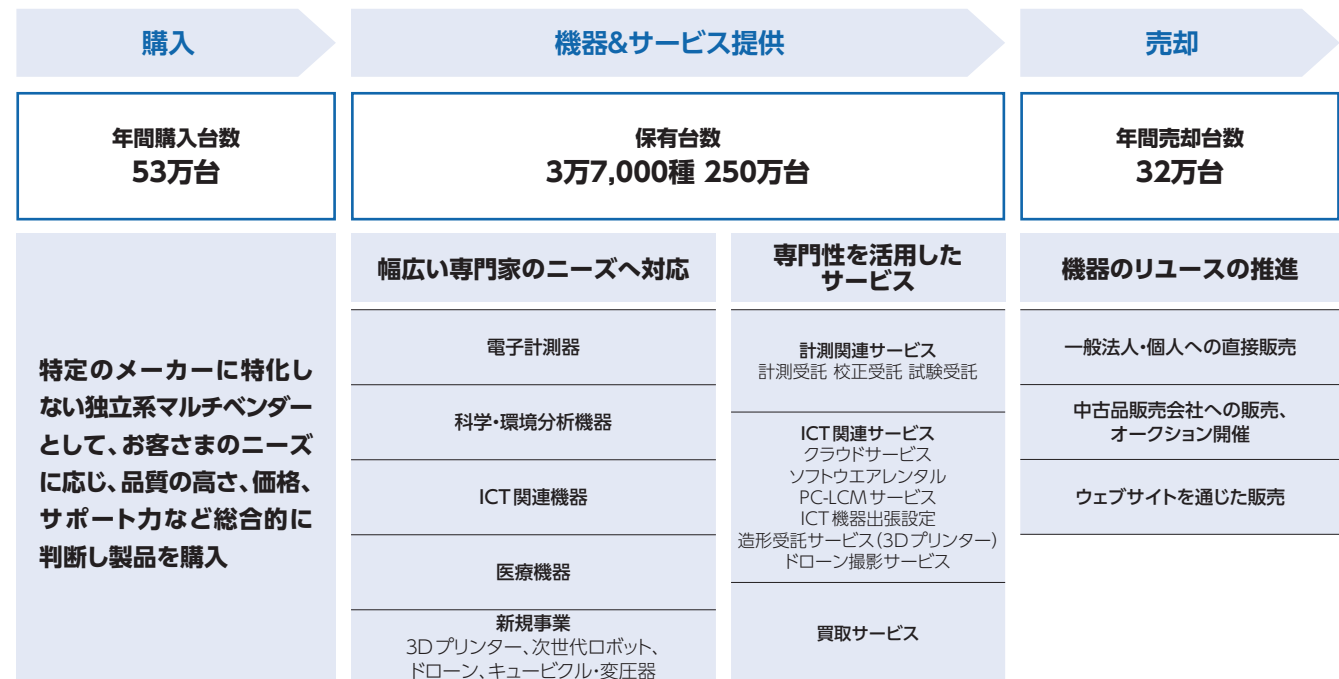
オリックス・レンテックは、日本初の計測器レンタル会社として1976年に設立、保有するレンタル機器は3万7,000種、250万台（2022年3月末時点）と、国内最大規模を誇る業界のリーディングカンパニーです。電子計測器や科学・環境分析機器、ICT関連機器、医療機器などのレンタルを中心に、品質管理や計測作業などの業務アウトソーシングを支援する計測関連サービスのほか、IT資産の最適運用支援を行うICT関連サービス、中古機器の販売やお客さまの保有する機器・設備を買い取るサービスも行っています。

成長戦略

シェアリングサービスのプラットフォームへ

IT分野では、クラウドサービスやその他サブスクリプション型のサービス事業者との協業を推進し、事業者の資産の管理、メンテナンスのアウトソーシングを提案していきます。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、5G（第5世代移動通信システム）関連需要を着実に獲得します。ローカル5Gに関しては、2021年10月に Apresia Systems 社と連携して開始した「ローカル5G実証実験パッケージ」のように、関連する各種ベンダーと協業し、認証を含めた導入支援からネットワーク敷設、効果測定までのワンストップサービスを展開します。

オリックス・レンテックのバリューチェーン（数値は2022年3月末現在）



レンタル機器保有台数は国内最大規模。
次世代ロボット、3Dプリンター、ドローンなど幅広くレンタルが可能



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、ホテル・旅館・水族館などの
施設運営

資産（構成比）
6,700億円（6%）

利益（構成比）
120億円（2%）

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

チャレンジ

- 高いレベルでの品質管理能力の強化
- ORIX HOTELS & RESORTSブランドの価値向上
- アセットマネジメント事業による安定収益基盤の拡大
- DXおよびサステナビリティの取り組みによる不動産ビジネスにおける新たな価値提供

機会

- 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、感染症などの影響による宿泊需要の変化
- 国内人口の減少に伴う不動産投資マーケットの縮小化
- 建築コストの上昇

事業の特徴

総合的な不動産ビジネスを展開

オリックスは、1986年に後の不動産事業の礎となる独自賃貸事業を開始しました。その後、不動産分野において事業領域を拡大し、現在では、不動産開発・賃貸から、アセットマネジメント、施設運営に至るまで、多様な事業を展開しています。グループネットワークを活用した物件情報収集、投資家の発掘、テナントの獲得、お客さまへの運営施設紹介なども特長とし、他社にはない不動産ビジネスにおける総合力を有しています。

成長戦略

グループネットワークを最大限活用

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、2022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ていますが、将来的には中長期保有も視野に入れています。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。施設運営事業は、アフターコロナを見据え、コスト構造見直しとさらなる顧客評価追求による収益性向上に努めます。

不動産投資・運営各ビジネスの構成（一部を除き数値は2022年3月末現在）

1986年～	1991年～	2000年～
開発・賃貸 (不動産賃料、不動産売却益の獲得)	施設運営 (運営事業収入、施設売却益の獲得)	アセットマネジメント (アセットマネジメント報酬の獲得)
賃貸資産 約 2,700 億円	運営施設数 46 カ所	運用資産残高 約 1兆2,800 億円

内訳

オフィスビル：21%	物流施設：34%	旅館・ホテル：24カ所	水族館：2カ所	オリックス・アセットマネジメント (J-REIT 運用)	運用資産残高 約 6,800 億円 (2022年2月末時点)
賃貸マンション：16%	商業施設：15%	サービスオフィス：7カ所	研修施設：4カ所		
建物賃貸借取組：6%	その他：8%	その他(レストラン、劇場など)：9カ所		オリックス不動産投資顧問 (私募ファンド運用)	運用資産残高 約 6,000 億円
<ul style="list-style-type: none"> ● 不動産担保融資(1970年代～)から不動産賃貸、開発事業に進出 ● 2019年にグループ入りした大京との連携強化 		<ul style="list-style-type: none"> ● 2000年頃よりホテル・旅館の再生支援を開始 ● 2019年に「ORIX HOTELS & RESORTS」を立ち上げ(直営13施設) 			

不動産開発から施設運営・資産運用までを手がける。
ポートフォリオの収益性と安定性の向上を目指す



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

資産（構成比）
2,401億円（2%）

利益（構成比）
200億円（4%）

<p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ライオンズマンション、サーパスマンションの開発ノウハウとブランド認知度 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 	<p>チャレンジ</p> <ul style="list-style-type: none"> 三大都市圏におけるマンションの供給シェア拡大 DXによる業務の変革と効率化の推進 再開発を含めた開発力（提案力）の強化
<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 仕入競争激化による土地価格の上昇 建築コストの上昇

事業の特徴

分譲マンション累計供給戸数 国内第1位*1

オリックスは2005年に大京に資本参加し、2019年に完全子会社化しました。大京はマンションを中心とした不動産の開発、不動産流通、建物の維持管理を行っています。不動産開発事業では、新築分譲マンションに加え賃貸マンションなども提供しています。不動産管理事業では、設備メンテナンスや建物清掃、改修工事のほか、マンション管理組合の運営サポートなども行っています。不動産流通事業では、売買仲介のほか、住宅を買い取り、リノベーションなどで新たな価値や機能を加えて販売する買取再販や賃貸物件の運営サポートも行っています。

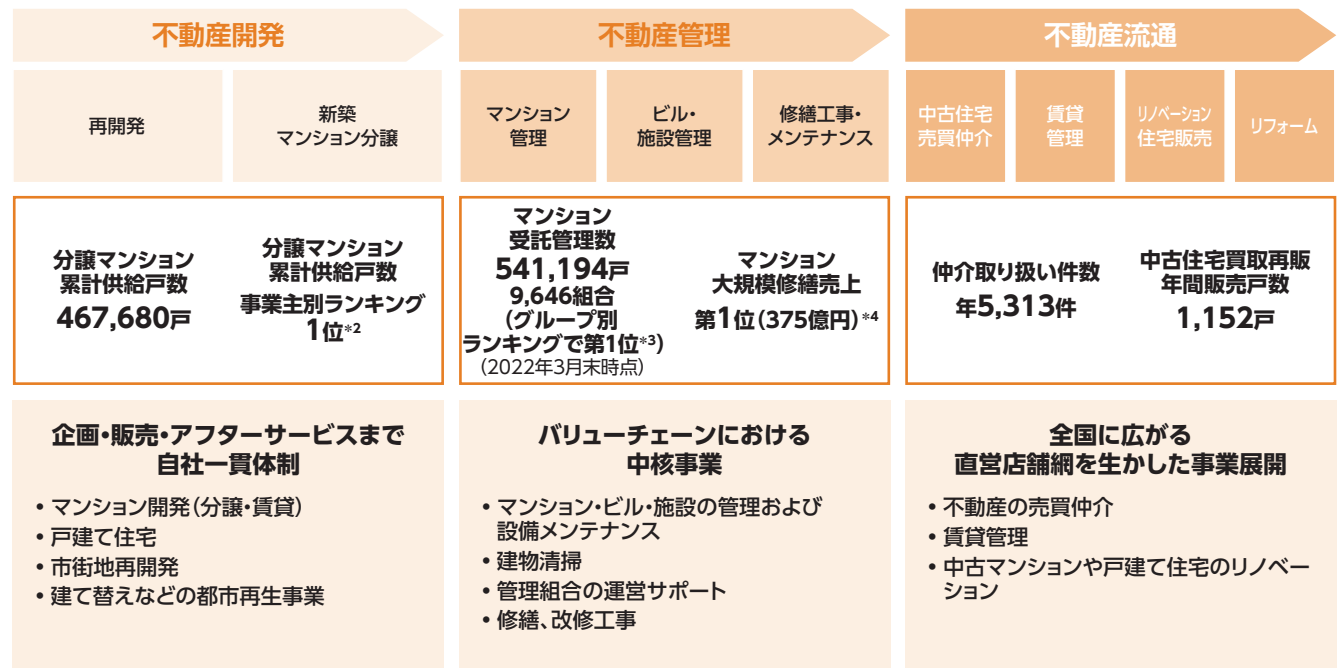
*1 株式会社不動産経済研究所調べのデータをもとに算出(2021年12月現在)

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

不動産開発事業では、再開発事業への積極的な参画や、底堅い需要の見込める人口集積エリア(三大都市圏)を中心にマンション事業を強化します。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の受注拡大を図ります。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。

大京のバリューチェーン（一部を除き数値は2022年3月末現在）



*2 株式会社不動産経済研究所調べのデータをもとに算出(2021年12月現在)

*3 株式会社マンション管理新聞社調べ

*4 株式会社リフォーム産業新聞社調べ

不動産開発・管理・流通のノウハウを生かし、不動産ソリューションで社会課題の解決を図る



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

資産（構成比）
3,150億円（3%）

利益（構成比）
△4億円（△0.1%）

強み

- ハンズオンによる、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

チャレンジ

- 事業会社との共同投資など新たな投資スキームの模索
- 投資先を起点とするロールアップを通じたスケールメリットの追求
- 投資規模の拡大

機会

- 事業承継ニーズや、上場企業におけるカーブアウト案件の増加
- 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

- 買収価格の高騰による新規投資の停滞
- デューデリジェンス不足や、業績不振による想定を下回る価格でのExit

事業の特徴

ファンドと事業会社の長所を併せ持つ投資家

オリックスの投資事業は、ベンチャーキャピタルを行うオリックス・キャピタルが設立された1983年まで遡ります。その後、投資分野での事業領域を拡大した後、リーマン・ショックで業績悪化を経験しましたが、2012年3月期から、また本格的にプライベートエクイティ投資を再開しました。ハンズオン体制を重視し、投資先企業と一体となった経営管理や営業支援、プロフェッショナル人材の投入、グループ各事業部門による顧客開拓や販路拡大支援など、あらゆる側面での投資先の企業価値向上を追求しています。

成長戦略

隣接領域への拡張と既存事業とのシナジー

投資先を起点としたロールアップによるマーケットシェアの拡大と、隣接領域への展開を進めます。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。また、これまで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案件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。

投資先企業について（2022年3月末現在）

投資先企業	投資先企業	
	投資時期	事業内容
経営管理・支援 オリックス社員による ハンズオン管理・支援		
買収・提携戦略 同業・隣接業種の 買収・提携による業容拡大		
営業支援 オリックスのネットワークを 活用した顧客開拓、販路拡大		
プロフェッショナル人材 エキスパートによる支援		
	IT 情報サービス	
	コイケ	2017年 電子材料製造業
	プリマジェスト	2017年 情報処理サービス事業
	APRESIA	2020年 ネットワーク機器の開発・製造
	エイチ・シー・ネットワークス	2020年 情報ネットワークシステムの設計・構築
	インフォマティクス	2020年 地理情報システムの開発
	物流・レンタル、酪農	
	コーンズ・エージー	2018年 酪農・農業関連機械のトータルエンジニアサービス
	ワコーパレット	2019年 物流機器の販売・レンタル事業
	杉孝	2020年 足場・仮設機材のレンタル事業
	ヘルスケア	
	イノメディックス	2015年 医療機器の販売
	ささえあ製薬*1	2016年 動物用医薬品

*1 2016年に出資した動物用医薬品メーカーのフジタ製薬株式会社と動物用ワクチンメーカーの株式会社微生物化学研究所が、両社の営業機能を統合した新会社ささえあ製薬を2020年に設立

2012年以降の投資案件(8件)の
EXITの平均値*2
IRR 30%

2012年以降の新規投資実績
26社

2022年3月末投資先
17社

*2 2022年3月末に資産譲渡した小林化工は除く。

グループのネットワークや専門性を最大限に活用し、投資先の企業価値向上を図る

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

資産（構成比）
386億円（0.3%）

利益（構成比）
△113億円（△2%）

強み	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	チャレンジ	<ul style="list-style-type: none"> ● 新しい官民連携の形ゆえに求められるクリエイティブな発想 ● 海外コンセッション案件への参画
機会	<ul style="list-style-type: none"> ● 潜在的に大きい国内コンセッションマーケット ● グローバルでのインフラ案件 	リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

事業の特徴

所有権を公的機関に残したまま、公共施設を運営

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）の運営を国内初の民間による本格的な空港運営事業として開始し、2018年4月からは神戸空港の運営にも携わっています。いずれも運営は、オリックスとフランスのVINCI Airportsを中核とするコンソーシアムが設立した関西エアポート株式会社が担っています。また、2018年4月より静岡県浜松市の公共下水道終末処理場、2022年4月より宮城県の水事業（上水道・工業用水道・下水道の3事業）の運営に取り組んでいます。メタウォーター株式会社、ヴェオリア・ジェネッツ株式会社などが中心となって設立した運営会社にオリックスも参画しています。

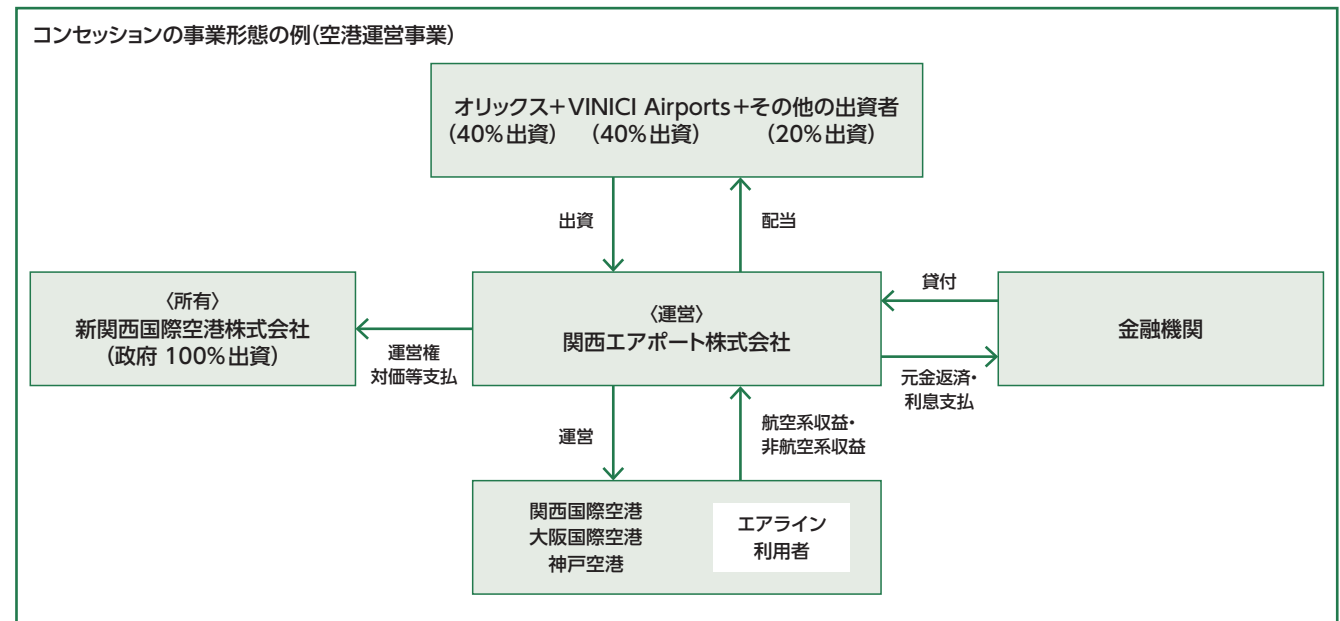
成長戦略

中長期的視野に立って市場を開拓

既存の空港コンセッションについては、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により厳しい環境が続いています。そうした中、ポストコロナを見据え、関西国際空港ターミナル1の大規模改修や、データ活用によるオペレーション・マーケティング分析の改善、カーボンニュートラル推進を進めています。新規のコンセッションについては、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。

コンセッション方式

空港や道路・上下水道などの公共施設について、施設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事業形態のこと。



実績を積み上げ、国内有数のコンセッショナーとしてポジションを固める

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

資産（構成比）
7,036億円（6%）

利益（構成比）
31億円（1%）

<p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ●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 	<p>チャレンジ</p> <ul style="list-style-type: none"> ●政府や地域住民など、関連ステークホルダーとのコミュニケーション ●事業拡大・新分野への展開に伴う人材・技術の確保・育成
<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ●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 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ●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

事業の特徴

総合的な環境エネルギー事業のトップランナー

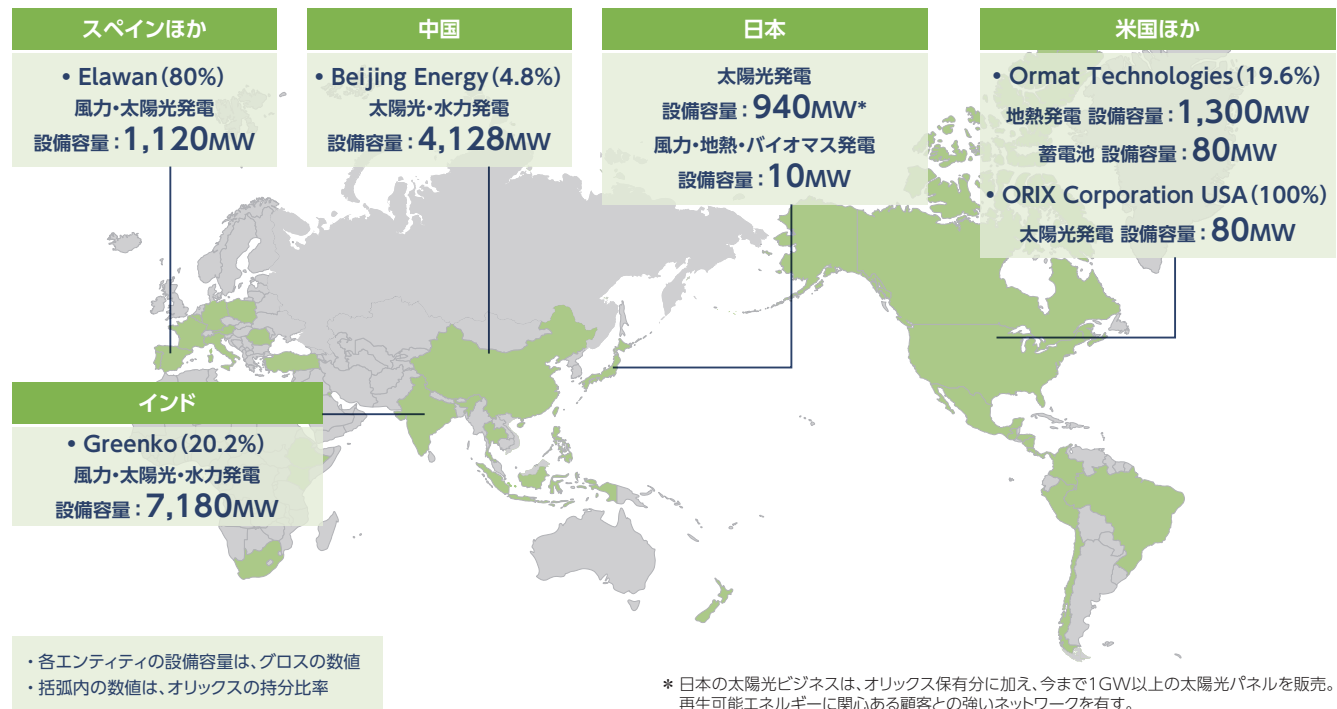
オリックスの環境エネルギー分野への参入は、1995年の風力発電事業への資本参加から始まりました。その後、リース+コンサルティング機能から派生したエネルギー分野と、自社リース終了物件の適正処理から派生した環境分野で、事業を展開しました。現在、エネルギー分野では再生可能エネルギーの発電・電力小売・省エネルギーサービスなど、環境分野では廃棄物の再資源化や処理など、国内外の幅広い領域で事業を行っています。

成長戦略

バリューチェーンの拡大とグローバル展開

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の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。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、施設・設備の比較優位性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。海外については、スペインのElawanやインドのGreenkoを中心に、開発プロジェクトのパイプラインが豊富にあります。これらの戦略的プラットフォームを活用し、開発した案件の売却も同時に進めながら、グローバル展開を加速していきます。

再生可能エネルギー事業のグローバル展開（2022年3月末現在）



エネルギー分野と環境分野のノウハウを統合し、持続可能な社会の実現を目指す

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

資産 (構成比)
2兆721億円 (17%)

利益 (構成比)
533億円 (10%)

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

チャレンジ

- 代理店に偏重した販売チャネル構成の改善と新しい顧客接点の創出
- 第3分野商品メインの販売から死亡・貯蓄性保障へのシフトによるバランスの取れた商品ポートフォリオの構築

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市場の縮小
- 生命保険業界における競争環境の激化

事業の特徴

医療保険を中心に、お客さまおよび外部から高い評価

オリックス生命は1991年に設立されました。「シンプルでわかりやすいこと」「合理的な保障をお手頃な価格でご提供すること」をコンセプトに、豊富な保険商品を取り揃えて提供するとともに、新商品の研究および開発にも努めています。また、オリックス生命では保険代理店による販売、金融機関による販売、通信販売、オリックス生命社員（コンサーブアドバイザー）による対面販売を行っています。この4つの販売チャネルを有機的に統合し、お客さまが求めるチャネルを通じてサービスを提供する“オムニチャネル”を推進しています。

成長戦略

顧客層の拡大とオムニチャネル戦略の高度化

「人生100年時代」の到来を受け、引き続き主力商品の医療保険による生前保障を提供していきます。さらに、高齢のお客さまの相続対策や、老後のための資産形成、単身者向けの保障・貯蓄の準備など、時代に合った商品・チャネル・サービスの提供により、お客さまのニーズにお応えしていくことで、顧客層の拡大を図ります。また、強みであるオムニチャネルを一層充実させるべく、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にもチャレンジします。

オリックス生命の概況 (数値は2022年3月期または2022年3月末現在)

新契約件数 年**33**万件

保有契約件数 **488**万件

お客さまが求めるチャネルに応じてサービスを提供する“オムニチャネル”を推進

代理店数
5,199店

全国に販売網を展開

郵送・インターネット
などによる通信販売

1997年から
サービスを開始

お客さま

提携金融機関
103社

都市銀行、地方銀行、
信用金庫および
その他金融機関と提携

対面によるコンサル
ティングサービス、
社員による直接販売

4都市 **9**支社
体制

健全性

ソルベンシー・マージン比率
1275.9%

+

格付・保険金支払能力
AA- 格付投資情報センター (R&I)

商品ラインアップの充実とともに、
お客さまとの接点を強化するオムニチャネルを推進



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

資産（構成比）

2兆4,964億円（21%）

利益（構成比）

282億円（5%）

強み

- 投資用不動産ローン市場での高いシェア、リスク管理能力、お客さま本位の運営
- 低い経費率での運営による高い収益性

チャレンジ

- 戦略的な資産活用によるROAの向上
- デジタルを活用したお客さまとの接点最適化による関係性の深化

機会

- 社会の課題解決に資する商品・サービスへのニーズの高まり
- 信託機能を活用した顧客ニーズを捉えた商品の提案・提供

リスク

- 国内人口の減少に伴う不動産投資マーケットの縮小
- 低金利環境の長期継続による資金収益低下

事業の特徴

投資用不動産ローンにおいて長年の実績

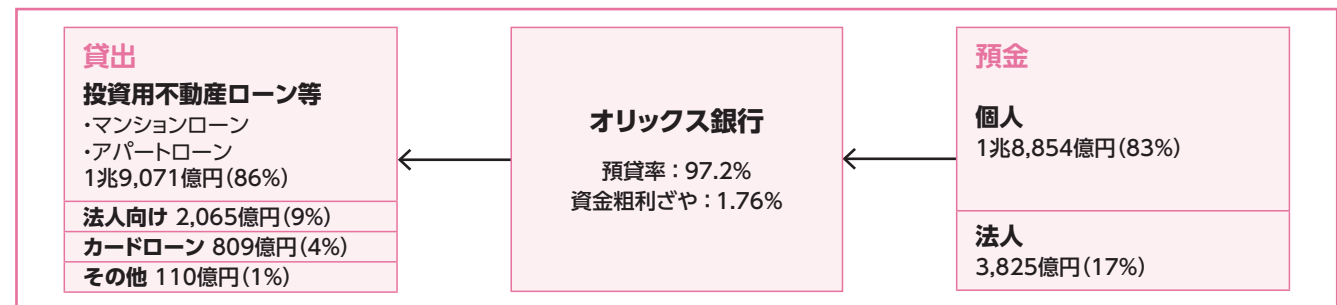
オリックス銀行は、1998年にオリックスグループ入りして以来、既存の銀行のあり方にとらわれず事業を展開しています。店舗網や口座決済機能、ATMを持たず、インターネットを通じた取引を中心にすることで運営費を抑え、お客さまに魅力的な預金金利を提供し支持を得ています。また、投資用不動産ローンをメインに取り扱うことで、差別化を図っています。このように特定の分野で強みを発揮し事業を拡大してきました。近年ではお客さまの資産運用や承継ニーズにお応えするため、信託機能を生かした新たな商品・サービスの展開も進めています。

成長戦略

サステナビリティを基軸とした新たな戦略分野への展開

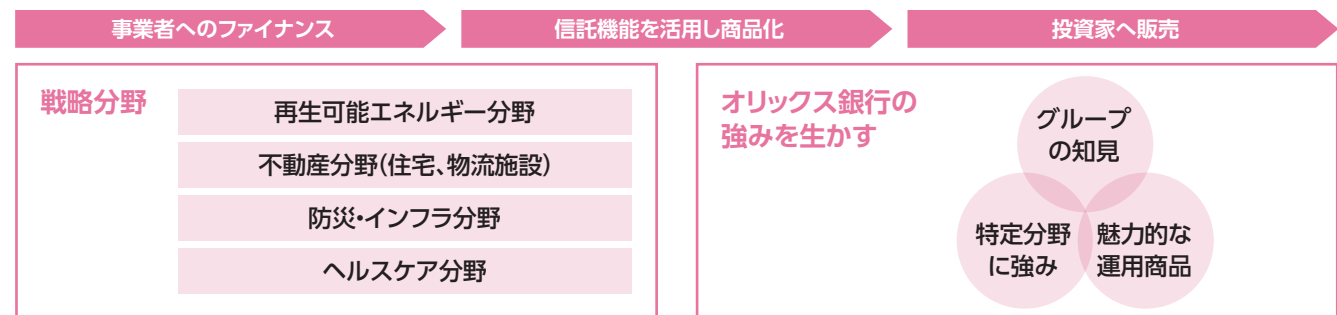
主力である投資用不動産ローン事業では、ZEH仕様などの環境配慮型マンションの普及促進にも取り組んでいます。加えて、再生可能エネルギー分野などの持続可能な社会の基盤となる産業を新たな戦略分野とし、ファイナンスを推進しています。また、機関投資家のESG投資ニーズにお応えするため、信託機能を活用して、保有するローン債権を金融商品化するなどして販売しています。2021年8月には、メガソーラープロジェクトに対し「グリーンローン」を提供。その一部を商品化し、地域金融機関向けに販売しました。今後も、お客さまのニーズを捉えた商品の提案・提供に取り組めます。

オリックス銀行のビジネスモデル（数値は2022年3月末現在*）



*オリックス銀行の決算開示資料より(日本会計基準)

オリックス銀行が強化するビジネスモデル



サステナビリティを基軸とした経営を行うことにより、
お客さまと社会の課題を解決し、持続可能な社会の形成に貢献する

銀行・クレジット クレジット

事業内容 ▶ 無担保ローン、他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)

資産(構成比)
1,907億円(2%)

利益(構成比)
133億円(3%)

強み

- 無担保ローンにおけるブランド力
- 長年培った審査力

チャレンジ

- ローン事業における営業債権の残高反転
- モーゲージバンク事業におけるシェア拡大

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

事業の特徴

1979年設立、オリックスグループ初のリテール向け事業

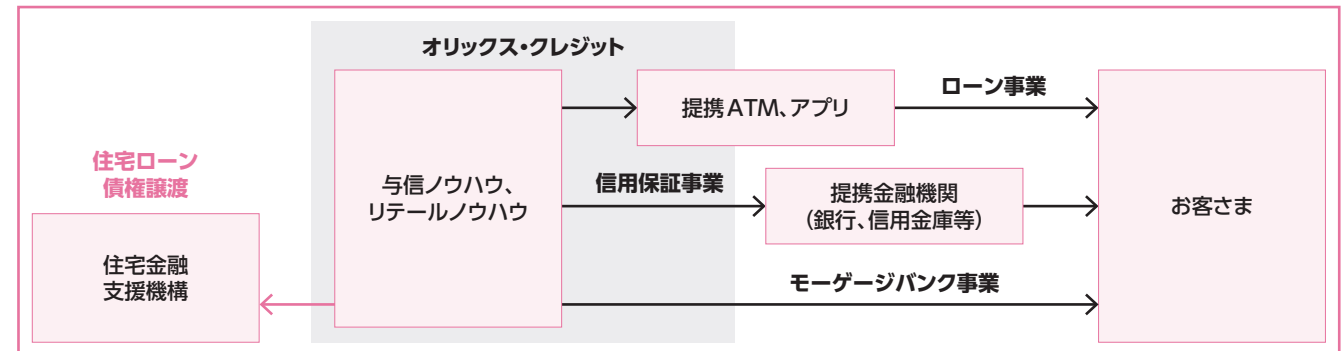
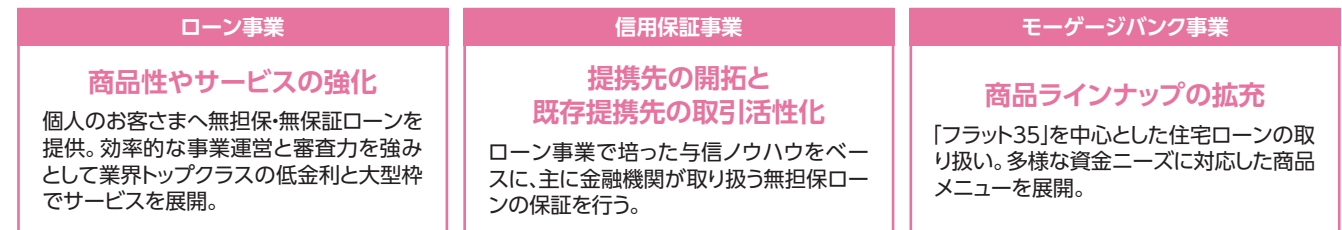
オリックス・クレジットは、「ローン事業」「信用保証事業」「モーゲージバンク事業」を展開しています。ローン事業では、主に個人のお客さまへ無担保・無保証ローンを提供しており、1987年に販売を開始した「オリックスVIPローンカード」は確固たる地位を築くに至り、現在では「ORIX MONEY」へと発展を遂げています。信用保証事業では、ローン事業で培った与信ノウハウをベースに、主に金融機関が取り扱う無担保ローンの保証を行っています。2017年より開始したモーゲージバンク事業では、「フラット35」を中心とした住宅ローンを取り扱っています。

成長戦略

無担保ローン事業の再興

ローン事業では、2022年2月に、デジタル化やキャッシュレス化のニーズに対応したスマートフォン起点のローン「ORIX MONEY」の提供を始めました。広告宣伝の積極的な活用による認知度の向上や、顧客層のバランス改善を図り、営業債権残高の反転を目指していきます。信用保証事業では、各営業所を拠点に、地域に根づいたきめ細かな営業活動を引き続き実施します。モーゲージバンク事業は順調に取り扱いを拡大しています。引き続き成長スピードを維持し、業界1位のポジションを目指していきます。

オリックス・クレジットのビジネスモデル



VIPローンカード
1987年発売

ORIX MONEY
2022年発売

一般個人ローン保証残高
2,849億円(2022年3月末現在)

与信ノウハウをベースに、一層のサービス拡充を目指す



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

資産（構成比）
6,841億円（6%）

利益（構成比）
△23億円（△0.4%）

強み <ul style="list-style-type: none"> 航空機 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 管理業務を行う機能（オリックス・マリタイム） リース収益、売却益、資産管理手数料という分散化された収益源 	チャレンジ <ul style="list-style-type: none"> 航空機 <ul style="list-style-type: none"> シクリカルな航空機市場における高度なリスク管理 有望な人材の拡充 船舶 <ul style="list-style-type: none"> 世界的に不足している管理業務に精通した人材の確保
機会 <ul style="list-style-type: none"> 航空機 <ul style="list-style-type: none"> 航空会社によるリース活用の増加、新興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 <ul style="list-style-type: none"> 物流需要の増加 海運の環境負荷軽減に関連する投資 	リスク <ul style="list-style-type: none"> 航空機 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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

事業の特徴

40年以上にわたリノウハウを蓄積

航空機事業：1978年に航空機ファイナンス事業に参入、1991年にアイルランドに航空機リース会社を設立し、航空機のオペレーティング・リース事業を開始しました。自社保有機のみならず、国内外の投資家に対して、航空機投資のアレンジメントや、機体の売却や再リースを含むアセットマネジメントサービスを提供しています。また、2018年には世界第3位の航空機リース会社 Avolon Holdings Limited に30%の出資をしています。

船舶事業：1971年に船舶リース事業を開始し、1980年代からは自社で船舶を保有し、国内外の海運会社に備船する船舶投資事業を行っています。船舶のファイナンス、自社保有船の管理・運航、船舶の売買・仲介に至るまで、船舶に関するさまざまなノウハウを蓄積しています。

成長戦略

マーケットの状況を踏まえた収益の確保

航空機事業：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、投資家需要を見ながら、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。また、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：船舶マーケットは活況であり、3本柱（社船、船舶オペレーティングリース、ファイナンス）、および船舶の知見が生かせる周辺事業への投資を拡大していきます。船舶ファイナンスでは、2022年2

月に、サステナブル・リンク・ローンの提供を開始しました。海運の脱炭素化、サステナビリティを金融面から後押ししていきます。

輸送機器事業の収益機会

	収益機会	リース収益/ 備船料	売却益	手数料収益
自社保有	保有機体を航空会社にリース、保有船舶を海運会社に備船	○	○	
共同投資	共同投資家と機体/船舶を保有し、リース/備船	○	○	○
	アセットマネジメントサービス/運行管理を共同投資家から受託			○
投資アレンジ	投資家に投資機会を提供			○
	アセットマネジメントサービス/運行管理を投資家から受託			○

Avolonとオリックス航空機リース事業の比較

ビジネスモデル	
Avolon	航空機メーカーに対して大口発注、発注機のリーシングに強み（バイ&ホールド）
オリックス航空機リース事業	中古マーケットでのトレーディングが主力、第三者に対する機体購入のアレンジメントやアセットマネジメントサービスに強み

長年の経験、多様な収益機会により、環境変化を乗り越え事業領域を拡大



事業内容 ▶ 米州における金融、投資、アセットマネジメント

資産 (構成比)
1兆3,641億円 (11%)

利益 (構成比)
752億円 (14%)

<p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> 幅広い金融サービス事業を手がけることによる、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 	<p>チャレンジ</p> <ul style="list-style-type: none"> ストックビジネスとフィービジネスとの両輪による継続的収益拡大 ブランドの統合や共通バックオフィス機能の導入
<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> アセットマネジメント市場拡大に伴う運用資産の拡大 ペイメントや再生可能エネルギーなど新しい産業に対する旺盛な需要 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 旺盛な投資意欲を背景とした競争の激化と資産価格の上昇 顧客企業の業績悪化による信用損失の発生

事業の特徴

米国を中心に多角的金融サービス業を展開

1981年に設立されたORIX USAは、レバレッジド・ローンやベンチャーファイナンスを含むコーポレートローン事業、地方債などの有価証券投資、不動産・インフラ向けのファイナンス・サービシング・投資を含む不動産事業、プライベートエクイティ投資を含むエクイティ事業を展開するとともに、これらの資産を対象としたアセットマネジメントサービス事業などを提供・展開しています。2010年以降、複数の会社を買収し、オルタナティブ投資にフォーカスしたアセットマネジメントサービスの強化を図っています。

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

ORIX USAは、自身のバランスシートを通じて投資を行うとともに、外部投資家へ資産運用および資本市場ソリューションを提供するハイブリッド戦略を展開しています。そのため、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志向しています。資産管理・運用機能を持つ会社の買収も織り交ぜながら、プライベートクレジット・プライベートエクイティを中心としたアセットマネジメントサービスの拡大を目指します。

ORIX USAの事業分野

クレジット	不動産	事業投資(PE)
<p>米国企業のさまざまなニーズに対応したファイナンスを、ミドルマーケットを中心に提供</p> <ul style="list-style-type: none"> レバレッジド・ローン、ベンチャーファイナンスや、CLO発行・運用など 	<p>不動産を軸とした幅広いソリューションを提供</p> <ul style="list-style-type: none"> 不動産ファイナンス、サービシング、地方債投資、CMBS投資など 	<p>有望業種を対象とした事業投資など</p> <ul style="list-style-type: none"> インフラ関連事業者を中心としたミドルマーケットへのプライベートエクイティ投資、中小企業に対するエクイティソリューションの提供など
<p>バランスシート(自己勘定投資)</p> <ul style="list-style-type: none"> 長期的な視野に基づく投資選別 時価会計の対象となる有価証券は全体資産の1%未満 業績管理上、原資産のパフォーマンスを重視 		<p>外部投資家へのアクセス(アセットマネジメント)</p> <ul style="list-style-type: none"> 各事業部門にて組成された異なる資産をさまざまなチャネルにて販売し、収益性の高いビジネスを展開

運用資産残高
(2022年3月末現在)
\$73.9Bn

セグメント利益内訳 (2022年3月期)

クレジット	不動産	事業投資(PE)
\$328Mn	\$253Mn	\$224Mn

セグメント資産内訳 (2022年3月末現在)

クレジット	不動産	事業投資(PE)
\$6.2Bn	\$3.6Bn	\$1.0Bn

金融サービスの専門性を生かし、金利収入に加えて
多面的に手数料を獲得する収益性の高いビジネスモデルを構築



事業内容 ▶ 欧州・米国を中心としたアセットマネジメント

資産 (構成比)
4,019億円 (3%)

利益 (構成比)
493億円 (9%)

<p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>チャレンジ</p> <ul style="list-style-type: none"> 運用パフォーマンスの改善 運用資産残高の増加
<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 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

事業の特徴

アセットマネジメント事業において長年の実績

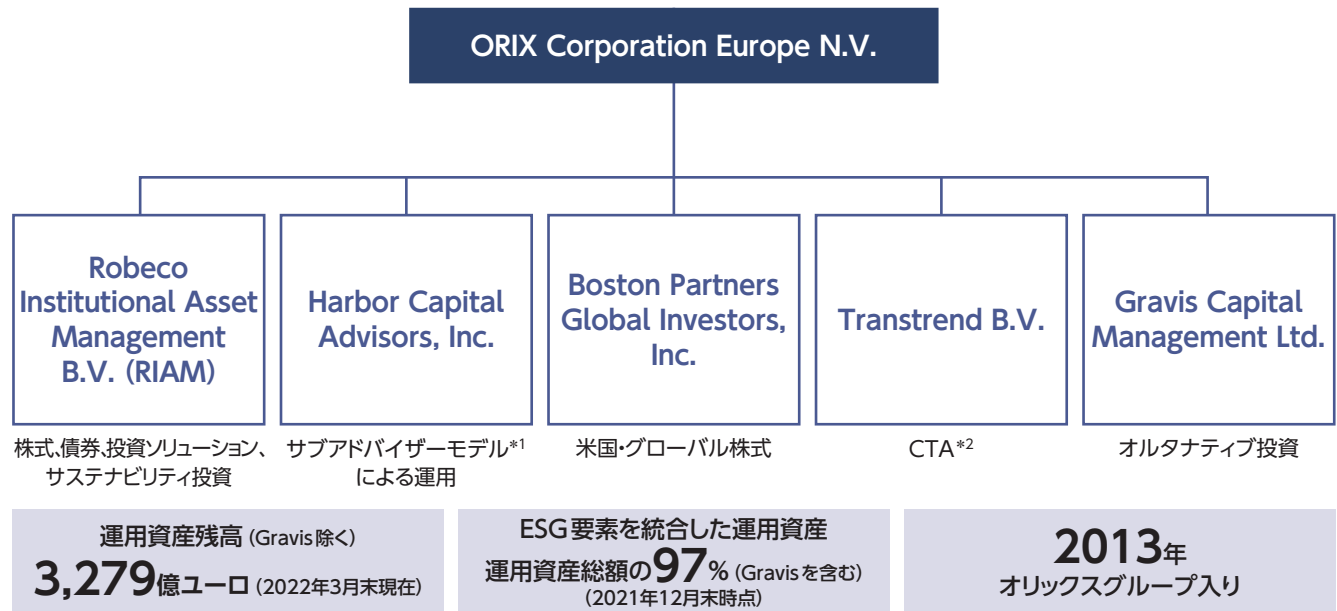
オリックスは、2013年にオランダに本社を置く資産運用会社 Robeco Groep N.V. を買収しました。2018年に商号を ORIX Corporation Europe N.V. に変更しています。傘下には「ロベコ」ブランドで資産運用事業を手がける Robeco Institutional Asset Management B.V. のほか、複数の資産運用会社があります。ロベコは1929年の創業から投資実績を重ね、今では株式から債券まで幅広いアクティブ運用の投資ソリューションを提供し、年金、銀行、保険、公的機関など欧州の多くの機関投資家を顧客としています。また、1995年に初のサステナブル投資商品を開発し、以来、サステナブル投資分野をリードしています。

成長戦略

営業の強化とプロダクトラインの拡充

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の拡大を図っていきます。また、M&Aも含めてプロダクトラインを拡充していく方針です。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、現在のロベコの強みである、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ります。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により、収益性を確保していきます。

ORIX Europeの組織図



*1 株式・債券のミューチュアルファンドを組成し、ファンドごとに最適な運用会社(サブアドバイザー)を選定すること
*2 コモディティ・トレーディング・アドバイザー。商品先物のみではなく、通貨、株価指数先物など広範な金融商品に分散投資して、顧客から預かった金融資産を運用する企業や運用者

資産クラス、投資スタイル、顧客ベース、地域の観点から
バランス良く分散された資産運用を行う

アジア・豪州

事業内容 ▶ アジア・豪州を中心とした金融や投資

資産（構成比）
1兆3,061億円（11%）

利益（構成比）
512億円（10%）

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国内事業ノウハウの活用

チャレンジ

- 事業多角化
- 伝統的なリース事業に偏っている社員のスキルと意識の変革

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
- 香港でのIPO増加など、中華圏における投資規模の拡大

リスク

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

事業の特徴

現地に根づいた金融サービス事業を展開

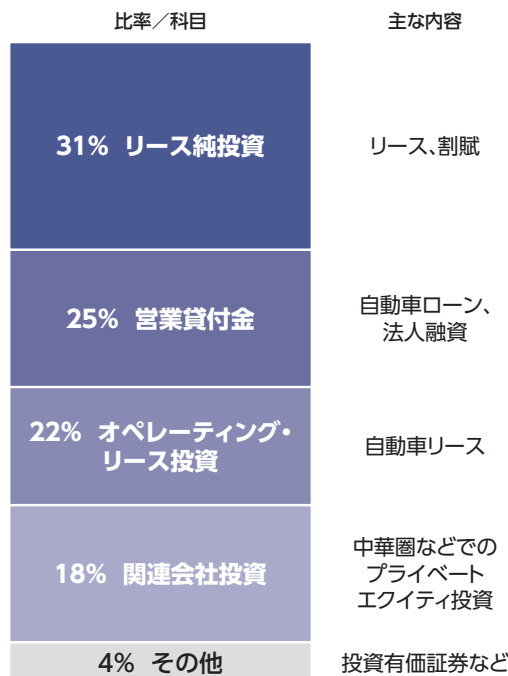
1971年の香港進出以降、東南アジア、南アジア、オセアニア、中東に現地法人を設立し、グローバルネットワークを形成しています。主に金融サービス事業を展開しており、国ごとに異なる商習慣や法規制などを熟知した現地法人が、現地のお客さまに対して機械・設備リース、自動車リース、割賦、融資、レンタルなどを提供しています。中華圏（中国、香港、台湾）の現地法人では、プライベートエクイティ投資も行っています。各現地法人では、オリックスの国内事業で培ったノウハウを活用し、事業の多角化を図っています。

成長戦略

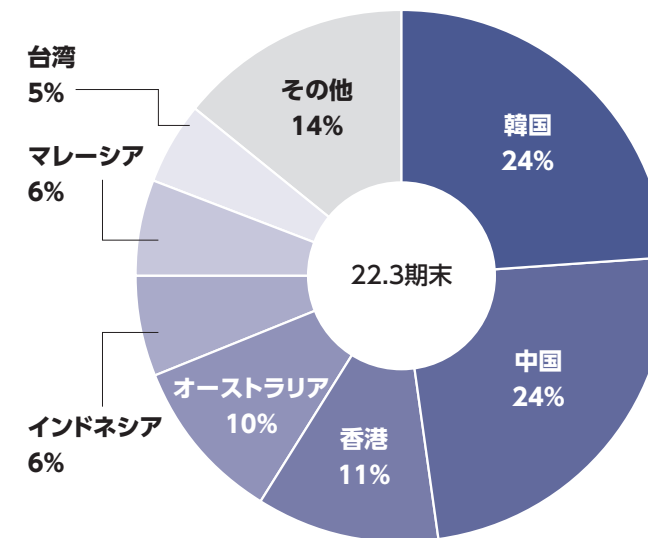
事業の多角化の推進

新型コロナウイルス感染症拡大の影響については、国や地域によって異なるため、各国の状況に合わせた対応を行っています。その上で、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。現地人材のノウハウや専門性を生かしたネットワークのもと、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。

アジア・豪州の資産構成 (2022年3月末現在)



アジア・豪州のセグメント資産 (地域別割合)



1970年代から海外に進出。
各国のニーズに応じたさまざまな金融サービスを展開

11年間の連結要約財務データ

2012年から2022年3月31日に終了した事業年度

(百万円)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
財政状態:											
リース純投資	¥ 900,886	¥ 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
営業貸付金	2,769,898	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
オペレーティング・リース投資	1,309,998	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
投資有価証券	1,147,390	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
事業用資産	194,576	218,697	295,863	278,100	327,016	398,936	434,786	441,632	562,485	491,855	561,846
総資産	8,332,830	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	14,270,672
長短借入債務および預金	5,828,967	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
長短借入債務	4,725,453	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
D/Eレシオ											
長短借入債務および預金/株主資本(倍)	4.2	3.4	2.8	2.7	2.5	2.3	2.2	2.2	2.3	2.3	2.2
長短借入債務/株主資本(倍)	3.4	2.7	2.2	2.1	1.9	1.7	1.5	1.6	1.5	1.6	1.5
長期借入比率(%)	90	91	93	94	92	93	93	93	93	93	91
当社株主資本	1,380,736	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	3,261,419
当社株主資本比率(%)	16.6	19.5	21.2	18.8	21.0	22.3	23.5	23.8	22.9	22.3	22.9
収益および費用:											
営業収益	¥ 963,721	¥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
営業費用	841,506	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	2,218,282
貸倒引当金繰入額	19,186	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
税引前当期純利益	127,515	172,572	286,339	344,017	391,302	424,965	435,501	395,730	412,561	287,561	504,876
当社株主に帰属する当期純利益	83,509	111,909	187,364	234,948	260,169	273,239	313,135	323,745	302,700	192,384	312,135
ROA(%)	0.99	1.33	2.14	2.29	2.32	2.46	2.76	2.74	2.40	1.44	2.24
ROE(%)	6.2	7.4	10.5	11.5	11.7	11.3	12.1	11.6	10.3	6.4	9.9
1株当たり(円):											
当社株主に帰属する当期純利益:											
基本的	¥ 77.68	¥ 102.87	¥ 147.75	¥ 179.47	¥ 198.73	¥ 208.88	¥ 244.40	¥ 252.92	¥ 237.38	¥ 155.54	¥ 259.37
希薄化後	65.03	87.37	143.20	179.21	198.52	208.68	244.15	252.70	237.17	155.39	259.07
当社株主資本	1,284.15	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	2,732.88
配当金	9.00	13.00	23.00	36.00	45.75	52.25	66.00	76.00	76.00	78.00	85.60
セグメント:											
セグメント利益	¥ 156,201	¥ 195,366	¥ 310,320	¥ 328,556	¥ 391,874	¥ 429,038	¥ 446,628	¥ 413,115	¥ 429,619	¥ 311,279	¥ 531,361
セグメント資産	6,970,998	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
セグメント資産当期純利益率(ROA)(%)	1.17	1.60	2.58	2.77	2.78	2.97	3.42	3.39	2.90	1.73	2.67
従業員数(名)	17,488	19,043	25,977	31,035	33,333	34,835	31,890	32,411	31,233	33,153	32,235

(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、会計基準書アップデート第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。

連結貸借対照表

2020年、2021年および2022年3月31日に終了した事業年度

(百万円)

	2020	2021	2022
資産の部:			
現金および現金等価物	¥ 982,666	¥ 951,242	¥ 954,827
使用制限付現金	152,618	128,333	136,985
リース純投資	1,080,964	1,029,518	1,057,973
営業貸付金 (2020年3月31日、2021年3月31日および2022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90,893百万円、63,272百万円および151,601百万円を含む)	3,740,486	3,670,784	3,862,604
貸倒引当金	(56,836)	—	—
信用損失引当金	—	(78,945)	(69,459)
オペレーティング・リース投資	1,400,001	1,408,189	1,463,202
投資有価証券 (2020年3月31日、2021年3月31日および2022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25,295百万円、9,384百万円および19,353百万円を含む)	2,245,323	2,660,443	2,852,349
事業用資産	562,485	491,855	561,846
関連会社投資	821,662	887,764	978,033
受取手形、売掛金および未収入金	312,744	354,334	359,949
棚卸資産	126,013	142,156	139,563
社用資産	203,930	246,399	240,421
その他資産 (2020年3月31日、2021年3月31日および2022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18,206百万円、6,297百万円および5,214百万円を含む)	1,495,472	1,671,010	1,732,379
資産合計	¥13,067,528	¥13,563,082	¥14,270,672

(注1) 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2) 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、貸倒引当金を信用損失引当金に組み替えています。

(注3) 2021年3月期より、関連会社貸付金に対する信用損失引当金は関連会社投資に含めて表示しています。

(百万円)

	2020	2021	2022
負債の部:			
短期借入債務	¥ 336,832	¥ 307,269	¥ 439,639
預金	2,231,703	2,317,785	2,276,158
支払手形、買掛金および未払金	282,727	260,712	291,422
保険契約債務および 保険契約者勘定 (2020年3月31日、2021年3月31日および2022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300,739百万円、266,422百万円および198,905百万円を含む)	1,591,475	1,822,422	1,963,623
未払法人税等:			
当期分	28,203	22,170	115,340
繰延分	328,147	341,290	345,841
長期借入債務	4,279,354	4,416,833	4,427,046
その他負債	912,921	971,457	1,040,202
負債合計	9,991,362	10,459,938	10,899,271
償還可能非支配持分	10,331	—	—
契約債務および偶発債務			
資本の部:			
資本金	221,111	221,111	221,111
発行可能株式総数		2,590,000,000株	
発行済株式の総数			
2020年3月31日		1,324,629,128株	
2021年3月31日		1,285,724,480株	
2022年3月31日		1,258,277,087株	
資本剰余金	257,638	259,361	260,479
利益剰余金	2,754,461	2,744,588	2,909,317
その他の包括利益累計額:			
未実現有価証券評価損益	(5,001)	(16,208)	(72,892)
金融負債評価調整	1,457	558	221
確定給付年金制度 為替換算調整勘定	(26,375)	(21,073)	(8,072)
未実現デリバティブ評価損益	(72,471)	(36,456)	61,914
未実現デリバティブ評価損益	(16,142)	(11,471)	2,788
小計	(118,532)	(84,650)	(16,041)
自己株式(取得価額)	(121,070)	(111,954)	(113,447)
2020年3月31日		70,157,472株	
2021年3月31日		68,386,164株	
2022年3月31日		64,877,309株	
当社株主資本合計	2,993,608	3,028,456	3,261,419
非支配持分	72,227	74,688	109,982
資本合計	3,065,835	3,103,144	3,371,401
負債・資本合計	¥13,067,528	¥13,563,082	¥14,270,672

(注4) 2020年3月31日、2021年3月31日および2022年3月31日において、保有自己株式数には、役員報酬BIP信託が保有する株式数、それぞれ1,476,828株、2,154,248株および1,963,282株を含めています。

連結損益計算書

2020年、2021年および2022年3月31日に終了した事業年度

(百万円)

	2020	2021	2022
営業収益:			
金融収益	¥ 276,864	¥ 271,194	¥ 279,589
有価証券売却・評価損益および受取配当金	22,499	46,097	56,510
オペレーティング・リース収益	430,665	397,065	450,454
生命保険料収入および運用益	367,778	487,550	481,810
商品および不動産売上高	406,511	410,953	435,398
サービス収入	776,012	679,849	816,604
営業収益合計	2,280,329	2,292,708	2,520,365
営業費用:			
支払利息	99,138	78,068	68,232
オペレーティング・リース原価	289,604	295,628	322,070
生命保険費用	269,425	374,348	368,140
商品および不動産売上原価	354,006	347,721	381,119
サービス費用	483,914	439,233	495,110
その他の損益	14,925	17,125	20,494
販売費および一般管理費	460,199	456,795	522,782
貸倒引当金繰入額	24,425	—	—
信用損失費用	—	16,021	3,939
長期性資産評価損	3,043	3,020	35,666
有価証券評価損	11,969	5,935	730
営業費用合計	2,010,648	2,033,894	2,218,282
営業利益	269,681	258,814	302,083
持分法投資損益	67,924	481	15,006
子会社・関連会社株式売却損益および清算損	74,001	23,300	187,787
バーゲン・パーチェス益	955	4,966	—
税引前当期純利益	412,561	287,561	504,876
法人税等	105,837	90,747	187,264
当期純利益	306,724	196,814	317,612
非支配持分に帰属する当期純利益	3,640	4,453	5,477
償還可能非支配持分に帰属する当期純利益(損失)	384	(23)	—
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 302,700	¥ 192,384	¥ 312,135

(注1) 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2) 2021年3月期より、会計基準アップデート第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3) 2021年3月期より、関連会社貸付金に対する信用損失費用は持分法投資損益に含めて表示しています。

連結包括利益計算書

2020年、2021年および2022年3月31日に終了した事業年度

(百万円)

	2020	2021	2022
当期純利益	¥306,724	¥196,814	¥317,612
その他の包括利益(損失)			
未実現有価証券評価損益	(22,456)	(11,182)	(56,684)
金融負債評価調整	875	(899)	(337)
確定給付年金制度	1,529	5,330	13,002
為替換算調整勘定	(31,664)	36,246	105,693
未実現デリバティブ評価損益	(8,556)	4,782	15,070
その他の包括利益(損失) 計	(60,272)	34,277	76,744
当期包括利益	246,452	231,091	394,356
非支配持分に帰属する当期包括利益	756	5,128	12,137
償還可能非支配持分に帰属する当期包括利益(損失)	187	(303)	—
当社株主に帰属する当期包括利益	¥245,509	¥226,266	¥382,219

資産・収益のセグメント別内訳 (2022年3月31日に終了した事業年度)

(百万円)

	法人営業・ メンテナンスリース	不動産	事業投資・ コンセッション	環境エネルギー	保険
セグメント資産・主な内容	1,516,795	910,101	353,581	703,608	2,072,145
リース純投資	法人向けリース・割賦、 自動車リース 580,161	建物賃貸借 62,498	—	省エネルギー設備のリース 7,910	—
営業貸付金	法人融資、 サービサーの買取債権 325,482	—	—	—	17,983
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 517,233	賃貸不動産 300,460	投資先の事業関連資産 43,686	—	運用資産(賃貸不動産) 28,296
投資有価証券	上場株式 34,987	ファンド投資 4,289	上場株式、ファンド投資 12,129	—	公社債等の運用資産 2,021,134
事業用資産・サービス資産	太陽光発電施設 (九電工との共同事業) 17,199	運営不動産 155,750	投資先の事業関連資産 40,725	環境エネルギー関連施設、設備 330,598	—
棚卸資産	—	分譲マンション 97,667	投資先の事業関連資産 39,554	—	—
賃貸資産前渡金	—	開発中の賃貸不動産 112,309	—	—	6
関連会社投資	新規事業など、 合併事業への出資 16,929	共同開発の賃貸不動産 113,178	コンセッション事業への出資、 PE投資 43,498	海外の発電事業への出資 204,260	—
事業用資産前渡金	—	開発中の運営不動産 6,857	—	開発中の環境エネルギー 関連施設、設備 57,520	—
営業権、企業結合で取得した 無形資産	—	—	—	—	4,732
セグメント収益・主な内容	445,338	390,688	385,739	160,232	486,704
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 57,580	建物賃貸借の賃料収入 5,602	—	省エネルギー設備のリース収益 1,001	265
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 4,417	—	投資先の株式売却益、配当、 ファンドの取込損益 2,555	—	—
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 254,956	賃貸不動産の賃料収入、 売却益 48,091	—	—	68
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 484,377
商品および不動産売上高	弥生のソフトウェア売上高、 中古レンタル品の売上高 9,741	分譲マンションの販売収入 97,138	投資先企業の商品売上高 320,104	—	3,860
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 118,644	運営事業収入、 アセットマネジメント収入 235,746	投資先のサービス収入 28,973	環境エネルギー関連収入、 売却益 155,303	—

資産・収益のセグメント別内訳 (2022年3月31日に終了した事業年度)

(百万円)

	銀行・クレジット		輸送機器		ORIX USA		ORIX Europe		アジア・豪州		合計
セグメント資産・主な内容		2,687,156		684,098		1,364,142		401,869		1,306,089	11,999,584
リース純投資	-	-	-	-	-	475	-	-	リース・割賦	405,043	1,057,776
営業貸付金	投資用不動産ローン、 カードローン	2,397,532	船舶の買取債権	81,695	法人融資	717,183	-	-	法人融資	321,994	3,862,580
オペレーティング・ リース投資	-	-	航空機や船舶のリース	271,910	-	4,653	-	-	自動車リース	286,214	1,452,731
投資有価証券	公社債等の運用資産	277,786	-	-	地方債・CMBS投資、 ファンド投資	367,190	シードキャピタル	82,770	ファンド投資	48,052	2,849,298
事業用資産・サービス資産	-	-	-	-	モーゲージサービシング権	79,000	-	-	-	1,084	624,356
棚卸資産	-	-	-	113	-	685	-	-	-	483	139,452
賃貸資産前渡金	-	-	-	-	-	945	-	-	-	3,919	118,979
関連会社投資	-	67	Avolonへの出資	320,058	PE投資	45,337	-	2,221	PE投資	232,471	978,019
事業用資産前渡金	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	65,700
営業権、企業結合で取得した 無形資産	-	11,771	-	10,322	-	148,674	-	316,878	-	6,829	850,693
セグメント収益・主な内容		84,821		38,639		161,344		221,112		148,055	2,522,672
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	76,190	-	2,580	融資やCMBSの利息収入	90,708	-	56	リース・割賦収益、 融資の利息収入	47,166	281,385
有価証券売却・ 評価損益および受取配当金	-	2,204	-	-	投資先の株式売却益、 ファンド取込損益、地方債売却益	37,802	シードキャピタル取込損益	1,849	ファンド取込損益	3,673	56,611
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	28,620	-	800	-	-	自動車リース収益、 中古車売却益	82,004	448,409
生命保険料収入 および運用益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	484,377
商品および不動産売上高	-	-	-	-	-	2,335	-	-	-	577	433,755
サービス収入	-	6,427	投資アレンジフィー、 アセットマネジメント収入	7,439	アセットマネジメント収入	29,699	アセットマネジメント収入	219,207	自動車メンテナンス サービス収入	14,635	818,135

グループ会社一覧 (2022年3月31日現在)

会社名	主な事業内容	設立(取得)	オリックスグループ 出資比率
法人営業・メンテナンスリース*			
オリックス自動車株式会社	自動車リース、レンタカー、カーシェアリング、中古車販売・売却サポート	1973年 6月	100%
オリックス・レンテック株式会社	電子計測器・IT関連機器等のレンタルおよびリース	1976年 9月	100%
オリックス債権回収株式会社	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%
オリックス農業株式会社	植物工場における各種野菜の生産・販売	2014年 2月	100%
オリックス・フードサプライ株式会社	青果物の仕入・販売	2016年 7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%
不動産			
オリックス・インテリア株式会社	不動産賃貸、駐車場事業	(1987年 1月)	100%
オリックス・ホテルマネジメント株式会社	旅館・ホテル・研修所運営	1997年 1月	100%
オリックス不動産株式会社	不動産の投資・開発・賃貸・運営・管理	1999年 3月	100%
オリックス・アセットマネジメント株式会社	不動産投資運用業	2000年 9月	100%
株式会社調布自動車学校	自動車教習所運営	(2005年12月)	100%
オリックス不動産投資顧問株式会社	不動産投資運用、投資助言・代理	2007年 9月	100%
オリックス水族館株式会社	水族館運営	2011年 4月	100%
株式会社大京	不動産開発・販売、都市開発	(2019年 1月)	100%
株式会社穴吹工務店	不動産開発・販売、建設請負	(2019年 1月)	100%
株式会社大京アステージ	マンション管理、修繕工事、居住者サービス	(2019年 1月)	100%
株式会社穴吹コミュニティ	マンション管理、修繕工事、居住者サービス	(2019年 1月)	100%
株式会社大京穴吹建設	マンション修繕工事、土木建築工事、建物診断・耐震補強工事	(2019年 1月)	100%
株式会社大京穴吹不動産	不動産の売買・仲介・賃貸借・管理	(2019年 1月)	100%
オリックス・ファシリティーズ株式会社	総合ビル・賃貸マンション・その他不動産管理、不動産仲介、建築工事	(2019年 1月)	100%

会社名	主な事業内容	設立(取得)	オリックスグループ 出資比率
事業投資・コンセッション			
オリックス・キャピタル株式会社*2	ベンチャーキャピタル	1983年10月	100%
環境エネルギー			
オリックス環境株式会社	金属等再資源化物の取引、廃棄物の収集・運搬、中間処理	1998年 4月	100%
オリックス資源循環株式会社	廃棄物の再資源化	2002年 9月	100%
株式会社ユビテック	電子機器、車載機等の設計・製造およびシステムの開発・運用、IoT関連事業	(2010年 7月)	57%
ONEエネルギー株式会社	太陽光パネル・蓄電システムなどの販売およびリース・レンタル等	2013年 3月	70%
ジークライト株式会社	廃棄物最終処分場運営、ゼオライト採掘・販売	(2017年 2月)	100%
オリックス・リニューアブルエナジー・マネジメント株式会社	再生可能エネルギーを利用した発電所の運営・管理・保守	2018年 6月	100%
保険			
オリックス生命保険株式会社	生命保険事業	1991年 4月	100%
オリックス保険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%
銀行・クレジット			
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%
輸送機器			
オリックス・マリタイム株式会社	船舶関連事業	1977年11月	100%
本社管理部門(セグメントには配分されない事業)			
オリックス保険サービス株式会社	保険代理業	1976年 9月	100%
オリックス・システム株式会社	情報システム開発・運用	1984年 3月	100%
オリックス野球クラブ株式会社	プロ野球球団経営	(1988年10月)	100%
株式会社大阪シティドーム	多目的ホールの経営・管理、スポーツ等各種イベントの企画・制作・運営	(1992年 1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%

*1 2022年4月 オリックスハケ岳農園株式会社削除 *2 2022年4月 法人営業・メンテナンスリースへ移管

※グループ会社に関する詳細はウェブサイトをご参照ください。

●グループ会社一覧 ▶▶▶ <https://www.orix.co.jp/grp/company/about/group/>

グループ会社一覧 (2022年3月31日現在)

会社名	国(地域)名*1	主な事業内容	設立(取得)	オリックスグループ出資比率
海外				
ORIX Corporation USA	米国	法人向け金融サービス	1981年 8月	100%
Boston Partners Global Investors, Inc.	米国	資産運用	(2013年 7月)	100%
Harbor Capital Advisors, Inc.	米国	資産運用	(2013年 7月)	100%
ORIX Real Estate Capital Holdings, LLC (事業ブランドLument)*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)	65%
ORIX Asia Limited	香港	リース、自動車リース、融資、銀行事業	1971年 9月	100%
ORIX Asia Capital Limited	香港	エクイティ投資、ファンド運営・管理、融資	1973年 7月	100%
ORIX Finance Services Hong Kong Limited	香港	融資、住宅ローン、リース	(2002年 5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%
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%

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 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、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)	80%

*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 2019年1月1日付で、RED Capital Group, LLC(2010年5月取得)、Lancaster Pollard Holdings, LLC(2017年9月取得)をORIX Real Estate Capital Holdings, LLCに統合。2020年4月1日付で、Hunt Real Estate Capital, LLC(2020年1月取得)を同社に統合

*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 (2022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 3,261,419百万円

決算日 3月31日

連結会社 1,006社

関連会社 152社

従業員数 32,235名

グローバルネットワーク

2,128カ所(世界28カ国・地域)

日本 1,652カ所

日本以外 476カ所

株式情報 (2022年3月31日現在)

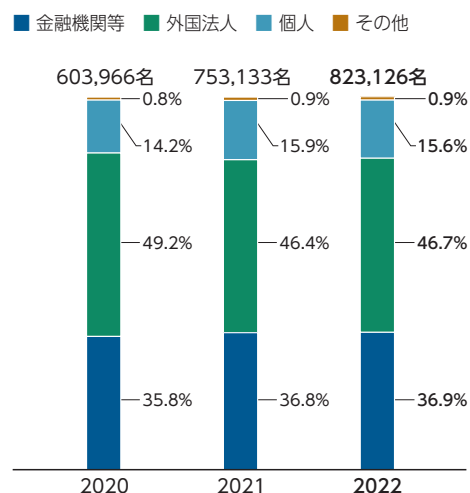
株式数

発行可能株式総数 2,590,000,000株

発行済株式の総数 1,258,277,087株

株主数 823,126名

株主数(名)・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)	225,084	18.82
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	79,085	6.61
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	26,401	2.20
CITIBAN K, N.A. - NY, AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY SHARE HOLDERS	24,203	2.02
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	21,568	1.80
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) SUB A/C NON TREATY	18,601	1.55
JP MORGAN CHASE BANK 385781	15,429	1.29
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	15,026	1.25
JPモルガン証券株式会社	13,895	1.16
SMBC日興証券株式会社	12,955	1.08

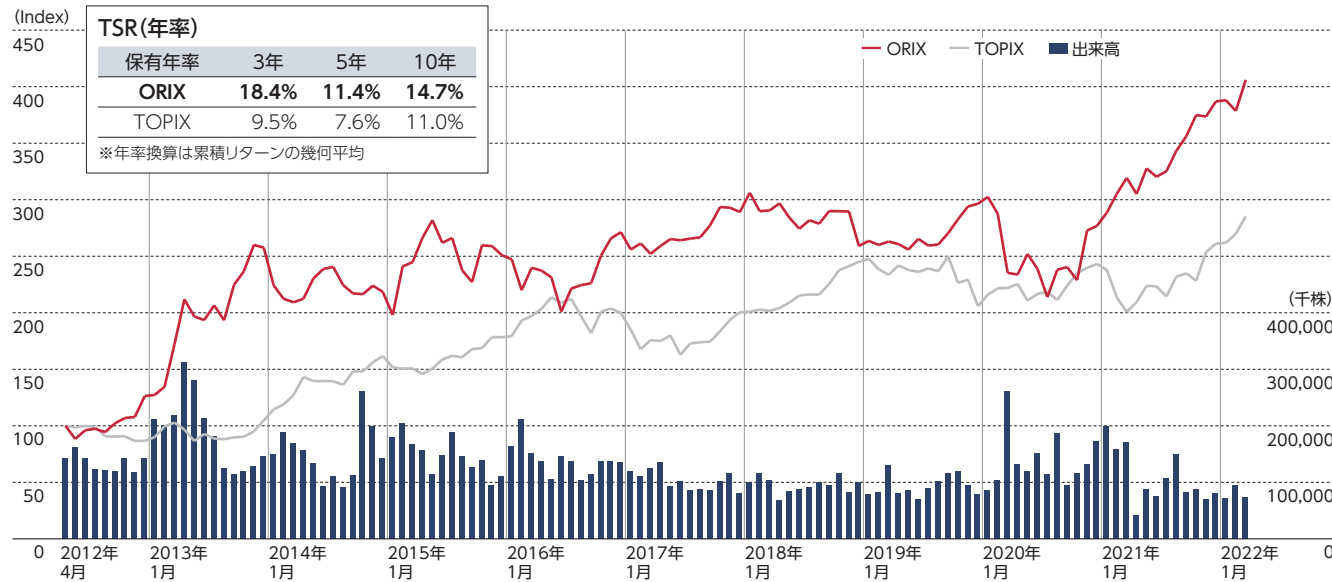
(注1) 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。

(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(62,914千株)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1) 2013年3月31日最終の株主名簿に記載された株主に対して、2013年4月1日付で1株につき10株の割合をもって株式分割を行いました。2013年3月期以前の株価は、株式分割から遡って便宜的に計算したものです。

(注2) 上記グラフは2012年4月に投資を行って、2022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、2012年4月の投資額を100として指数化しています。比較している指数は東証株価指数(TOPIX)の配当込みのデータを使用し、同様に指数化しています。

* TSR(Total Shareholder Return)：株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回りを表します。

投資家メモ (2022年8月1日現在)

株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社

TEL：0120-232-711(フリーダイヤル)

上場証券取引所

東京証券取引所 プライム市場 証券コード 8591

ニューヨーク証券取引所 証券コード IX

米国預託証券の名義書換・預託代理人

Citibank, N.A. Shareholder Services

P.O. Box 43077, Providence, Rhode Island
02940-3077, U.S.A.

TEL: 1-877-248-4237(フリーダイヤル米国内)

TEL: 1-816-843-4281(米国外)

FAX: 1-201-324-3284

E-mail: citibank@shareholders-online.com

比率 1ADS=5普通株式

見通しに関する注意事項

本統合報告書に掲載されている当社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらは、現在入手可能な情報から得られた当社の判断に基づいています。したがって、これらの見通し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) ▶▶▶ <https://www.orix.co.jp/grp/company/ir/library/>

