



INTEGRATED REPORT

統合報告書 2021

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。

ブランドストーリー

オリックスは、多様な活動を通じて経済や暮らしに新たな活力を与え、いきいきとした社会づくりに貢献していきます。

そのために、お客さまを深く理解し、ニーズや課題に対して諦めずに取り組むことで、確かな信頼関係を築くことを大切にしています。

また、専門性を高めた幅広い事業の連携と、オリジナルな視点の提案で、新たな発見や喜びをお届けする企業でありたいと思っています。

「また、オリックスで。」と言っていただけるよう丁寧な気配りと最適なサービスの提供を心がけ、私たちは日々努力してまいります。

“企業や人々に新たな「活力」を。”

オリックスは、これからも挑戦し続けます。

オリックス統合報告書2021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

2021年3月期(2020年4月1日~2021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

- 国際統合報告評議会(IIRC)
「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2021」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。2021年3月期は、価値創造モデルや価値創造事例などの「OUR VALUE」、それを支える「OUR PLATFORM」という構成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

INTRODUCTION	01
CEO MESSAGE	06
OUR VALUE	15
OUR PLATFORM	25
CORPORATE GOVERNANCE	36
OUR STRATEGY	51
DATA	68

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、2021年3月期もしくは2021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

1,924 億円

ROE

6.4%

新型コロナウイルス感染症流行の影響を受けつつも、安定した利益を確保しました。

黒字継続

56 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

3GW^{*1}

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

78 円 (50%)

自社株式取得

543 億円

安定的・継続的な配当と弾力的・機動的な自社株式取得を実施しています。

グローバルネットワーク

31 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%^{*2}

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

33,153 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

50兆円^{*3}

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 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。2021年3月末時点でクローリング手続き中の案件 (Elawan Energy S.L.、2021年7月にクローリング済) の設備容量も含む。

*2 2012年以降の投資案件 (8件) のExitの平均値

*3 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

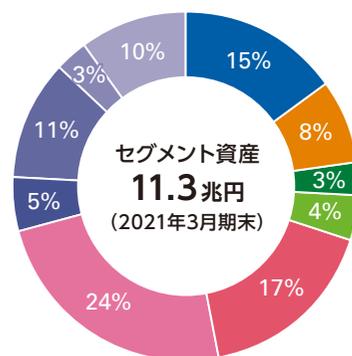
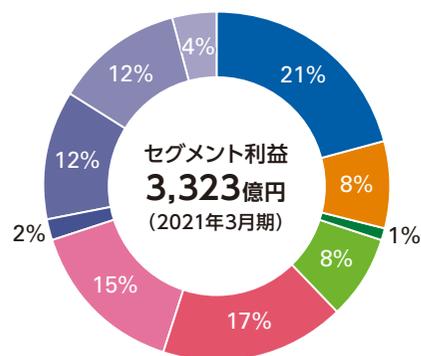
多岐にわたる事業領域

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、自らを柱におさめることなく成長してきました。リースを起点に広がった事業領域は、現在では多岐にわたり、法人および個人のお客さま、また地域コミュニティや社会インフラに対し、多種多様な商品・サービスを提供しています。

10セグメントと16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.51 「セグメント別概況」



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)
	弥生	業務ソフトウェア開発・販売およびサポートサービス
	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	国内外のプライベートエクイティ投資
	コンセッション	空港や下水処理場の運営
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
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	カードローン、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3分類

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」「アセットマネジメント・保険」「事業・投資」の3つのカテゴリーに分類しました。3分類と10セグメントのマトリクスとその構成要素は、下表のとおりです。また、3分類をさらに新型コロナウイルス感染拡大による影響度の大小で分けています。

		3分類			
		金融	アセットマネジメント・保険	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、弥生	
	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	
		コロナ影響小		コロナ影響大	

※ポートフォリオの3分類による利益の推移については、P.13「今後の見通し」をご参照ください。

CEOメッセージ



取締役 兼 代表執行役社長
グループCEO

井上 亮

2021年3月期の当期純利益は、前期比36%減益の1,924億円となりました。

旅館・ホテルなどの運営事業、航空機リース事業、空港運営に携わるコンセッション事業が、新型コロナウイルスの感染拡大による影響を大きく受けたことが減益の主な要因です。これらの3事業で約900億円の利益の落ち込みとなりましたが、新型コロナウイルスが収まれば、急速な回復が見込める分野であると認識しています。コロナ禍の影響で、ある程度、資産価値が下落すると予想していたことから、当初予定していた一部資産の売却を無理に進めなかったことも、減益の一つの要因となりました。

財務健全性は R&Iが「ダブルA マイナス」のアウトルック「安定的」、Moody's, Fitchが「シングルA マイナス」のアウトルック「ネガティブ」となっていますが、S&Pにつきましては「シングルA マイナス」のアウトルック「安定的」と改善されています。

世界的な流動過多により、数少ない投資チャンスに投資家が群がる状況が継続しており、極端な売主市場、借主市場が形成されていると言っても過言ではないと判断しています。特に、日本の不動産については、国内外の投資家が、市場の安値感から積極的に投資を継続しており、価格は上昇傾向にあります。2022年3月期においては、その傾向を捉えて、予定していた資産の売却を開始しており、コロナ禍においても一定程度以上の売却益を計上できるものと考えています。

2022年3月期の純利益目標は2,500億円、通期配当は78円とさせていただきます。新規投資については若干ながら慎重対応を基本方針とさせていただきますが、上記のとおり、資産の売却については順調に推移していること、コロナ禍にあってもマーケットが堅調であること、また、ワクチン接種の浸透により、新型コロナウイルス感染症が収束のめどが立ち始めていることから、世界的な経

CEOメッセージ

済の回復の兆しが見えてきています。2022年3月期の純利益目標である2,500億円の達成については、おおむね、懸念事項は払拭できているものと考えています。

オリックスグループの最優先課題は、早急に純利益水準をコロナ以前に戻すことです。その後のステップとして事業拡大の施策、道筋については、適切な時期に発表させていただく所存です。

政府が発表した「カーボンニュートラル」の方針および世界的な潮流であるESG関連の重要課題について、オリックスにおいても、持続可能な社会の実現のための施策およびESG関連の重要課題および目標を設定しました。詳細は近く発行を予定しています「サステナビリティレポート」をご覧ください。幸甚と存じますが、ポートフォリオの入れ替えなどにより、ある程度、オリックスグループの収益性に影響が出ると考えていますので、ESG関連の基本方針を以下のとおり記載させていただきます。

ESG関連の重要課題を以下のとおり設定しました。

1 気候変動リスク軽減のための重点分野・課題

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



オリックスのサステナビリティに関する詳しい情報は当社発行の「サステナビリティレポート」をご覧ください。

CEOメッセージ

2 人権問題を含む社会的リスク軽減のための重点分野・課題

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

3 透明性、遵法性、誠実性を基本とするガバナンス強化のための重点分野・課題

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

CEOメッセージ

オリックスグループの重要目標を以下のとおり設定しました。

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

*海外現地法人における化石燃料採掘業やパーム油プランテーション、林業を指す

上記重要課題、重要目標および「サステナブル投融資ポリシー」に基づいて、投融資案件の可否判断を行います。個々の案件が及ぼす環境、社会への影響を十分に考慮することを案件の可否判断の基本とします。さらに、人権リスクの高い国・地域について、財政・法整備関連のソブリンリスクに加えて人権リスクを投融資判断の重要な要素とします。

次ページの項目にある人権リスクの高い、ないしは、その事由が疑われる企業との取引、取引不可とするセクターとの取引、人権上の問題が存在、あるいは、懸念されるソブリン取り組みを禁止します。

CEOメッセージ

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

No.	新規取引を不可とするセクター・事業活動
1	Controversial Weapons の使用・貯蔵・生産・移譲など 例) クラスター爆弾、対人地雷(オスロ・オタワ条約)、化学兵器、生物兵器、劣化ウラン弾、核兵器、火器
2	アスベストおよびその他禁止有害化学物質の製造・輸入・譲渡・提供・使用など(労働安全衛生法)
3	国際的に禁止された農薬および除草剤の製造・使用・輸出入(ストックホルム条約)
4	ダイナマイト漁(水産資源保護法)
5	特定野生動物の取引(ワシントン条約)
6	ポルノおよび売春
7	違法カジノ

上記の基本原則に基づいて企業活動を推進していきます。持続可能な社会に貢献していくことで、ステークホルダーの皆さまに適切な評価をいただけるものと確信しています。オリックスの理念に則った経営により、金融・投資・事業に加えて、さらなる新規事業分野への進出を継続していきたいと思っています。

そのためにも、グループ内のデジタル化の推進が不可欠であり、クレーム処理を含めた非財務情報を含めた、すべてのポートフォリオのデータベース化とリアルタイムに情報の把握ができる体制を構築すること、公正・公平な職場環境の整備を加速していきます。

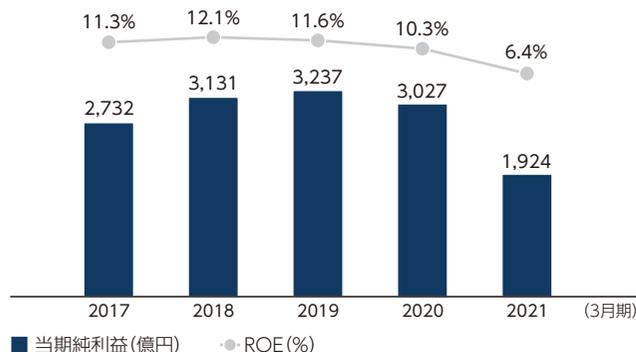
組織ガバナンスの強化、権限移譲、組織再編を推し進め、オリックスの強みを生かして、自らの持続的な成長に向けて、事業ポートフォリオのさらなる構築を進めていきます。ステークホルダーの皆さまの期待と信頼にお応えするために、企業価値の向上に邁進してまいりますので、ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続きのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2021年3月期の実績と今後の見通し

2021年3月期業績

2021年3月期の当期純利益は、前期比36%減の1,924億円、ROEは6.4%となりました。旅館・ホテルなどの不動産の運営事業、航空機リース事業、空港コンセッション事業の3事業が、新型コロナウイルス感染拡大の影響を大きく受けたことが減益の主な要因です。しかし、これら3事業以外は、コロナ禍においても安定した収益を計上しました。その結果、2021年3月期中間決算時に発表した、当期純利益予想の1,900億円を達成することができました。新型コロナウイルス感染拡大の影響は今後も注意深く見ていく必要がありますが、全体として業績へのマイナスの影響は減少傾向にあります。

当期純利益* / ROE



* 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。

セグメント利益

2021年3月期のセグメント利益は3,323億円となりました。ベース利益は2,449億円となり、前期比664億円の減益となりましたが、コロナ禍の影響が大きい3事業を除くと、前期比で増益となりました。これは、環境エネルギー、生命保険、銀行・クレジットなどのセグメントが堅調に推移したことが主な要因です。

一方、売却益は874億円でした。タイミングを捉えたEXITで高いリターンを獲得し、一定の水準を確保することができました。国内では不動産セグメントの物流施設や、環境エネルギー、海外ではアメリカやアジアでも売却益の計上を実現しました。

セグメント利益



* 売却益：賃貸不動産売却益、子会社・関連会社株式売却益、有価証券売却益など

売却益の内訳

オリックスは、多様な事業から安定的に売却益を計上しています。過去の推移と内訳は、下表のとおりです。主に売却益の計上が多い事業部門は、不動産、事業投資およびORIX USAとなっています。また、オリックス・ゴルフ・マネジメント、オリックス・リビングなど、事業自体の売却も行っており、ポートフォリオの入れ替えを積極的に実施しています。

売却益の推移 (億円)

事業部門	18.3期	19.3期	20.3期	21.3期
不動産	472	②582	③547	184
事業投資・コンセッション	272	8	187	14
ORIX USA	⑤242	376	395	289
その他	①445	106	④272	387
合計	1,431	1,072	1,401	874

※ 下表①～⑤の主な事業売却案件は、上表の同じ番号を記している売却益に含まれています。

主な事業売却

No.	会社名
①	オリックス電力
②	オリックス・ゴルフ・マネジメント
③	オリックス・リビング
④	RobecoSAMのESGレーティング部門
⑤	Houlihan Lokey

2021年3月期の実績と今後の見通し

新規投資の進捗

2021年3月期は、合計約5,000億円の新規投資を実行しました。今後も、環境エネルギー、プライベートエクイティ投資、アセットマネジメント、物流投資、データセンターなどの注力分野において、将来の成長につながる新規投資を続けていきます。

環境エネルギー事業では、インドの大手再生可能エネルギー事業者 Greenko Energy Holdings とスペイン本拠のグローバルな再生可能エネルギー事業会社 Elawan Energy S.L. への投資を実行しました。今後は、この2社をプラットフォームとして活用することで、欧州、北米、インドなどの海外を中心に再生可能エネルギー事業をグローバルに拡大していく見通しです。

プライベートエクイティ投資では、日本、米国、アジアの3拠点において、新たな投資機会を創出しています。日本では、ネットワーク機器メーカーの APRESIA Systems 株

式会社や足場・仮設機材レンタル大手の株式会社杉孝グループホールディングスなど、ウィズコロナ、アフターコロナの時代でも成長が見込める分野に投資しています。米国では、外部資金を活用したプライベートエクイティ投資を中心に進めています。

アセットマネジメント事業では、オルタナティブ系の運用資産を拡大しています。2021年3月期の Boston Capital と Gravis Capital Management Ltd. の買収により、2021年3月末時点の運用資産残高は約50兆円にまで増加しています。引き続き、グローバルに買収機会を模索します。

物流施設に関しては、堅調なEC需要などを背景に、外資系投資家からのニーズも引き続き強く、首都圏を中心に開発を継続しています。また、昨今、ニーズが高まっているデータセンターの開発・賃貸や運営について検討を始めています。

分野	概要
① 環境エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> 投資を実行した Greenko Energy Holdings、Elawan Energy S.L. の2社を中心に、国内外で多数のプロジェクトを推進
② プライベートエクイティ投資	<ul style="list-style-type: none"> 過去、数年間に計2,000億円以上の売却益を計上 事業承継分野に加え、大型M&Aの取り組みを日本、米国、中国、欧州にて検討
③ アセットマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 2021年3月末時点の運用資産残高約50兆円(2021年3月期は Boston Capital および Gravis Capital Management Ltd. を買収) 今後も、タイミングを計りながら、新規買収を継続的に検討
④ 物流投資/データセンター	<ul style="list-style-type: none"> 物流は、首都圏を中心に開発を継続(1,500億円のパイプラインを確保)(当面、運営・開発・売却のビジネスモデルを継続) デジタル化の加速に伴い、電力消費を抑えた新たなデータセンターを検討

2021年3月期 新規投資の事例

Greenko Energy Holdings

分野	環境エネルギー
投資時期	2021年3月
出資比率	21.6%
事業概要	インドの大手再生可能エネルギー事業者
特徴	インド国内で、設備容量合計7.1GWの稼働済再生可能エネルギー発電施設を運営。合計6GW以上の建設または開発中のプロジェクトを有する。

Gravis Capital Management Ltd.

分野	アセットマネジメント
投資時期	2021年1月
出資比率	70%
事業概要	英国のオルタナティブ資産運用会社
特徴	インフラや再生可能エネルギー、不動産などESGの観点から選別したアセットを投資対象としたファンドを運営する。資産運用規模は約4,000億円。

2021年3月期の実績と今後の見通し

今後の見通し

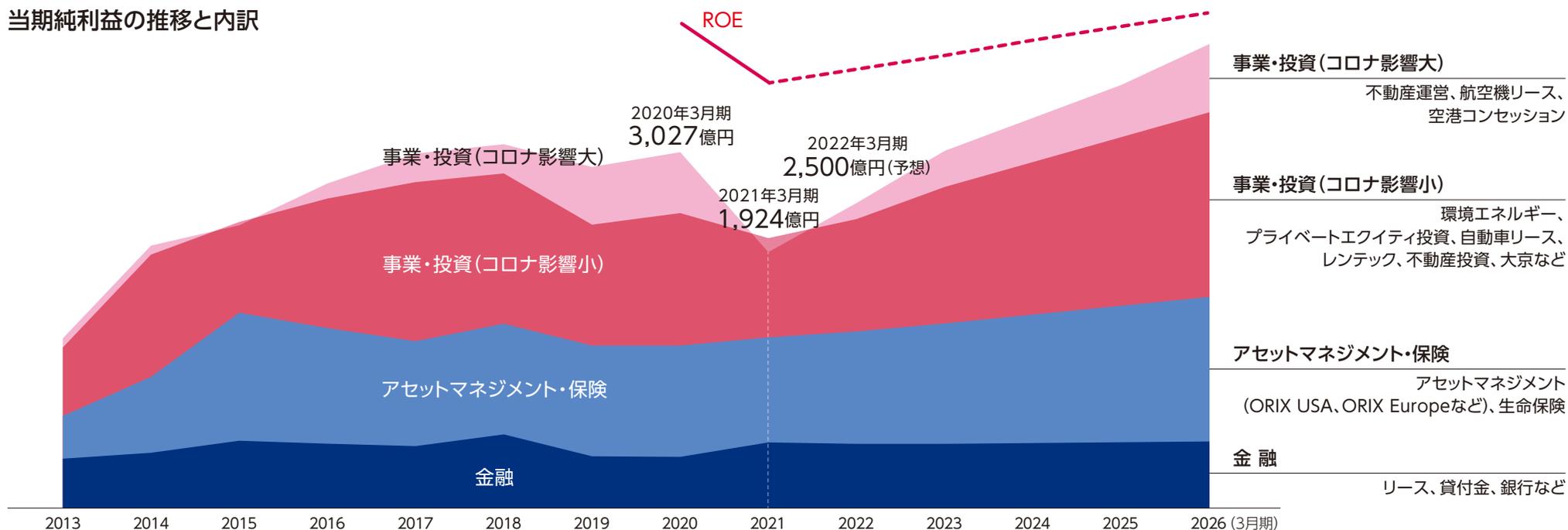
下図は、「金融」「アセットマネジメント・保険」「事業・投資」の3分類による利益の推移です。オリックスは「金融」から事業を始めましたが、隣地拡大により「アセットマネジメント・保険」「事業・投資」へと事業分野を広げました。特に、2013年3月期以降は、「アセットマネジメント・保険」「事業・投資」の категорияが成長を牽引しました。

今後は、コロナ禍からの回復と注力分野の成長により、早期に当期純利益3,000億円に戻し、中長期的に4,000億円を目指します。また、ROEを11%以上に戻すことを

最重要課題としています。コロナ禍においては、不動産の運営事業、航空機リース事業、空港コンセッション事業の3事業が特に大きな影響を受けました。これらはコロナ禍の影響が大きい「事業・投資」に分類されますが、2021年3月期をボトムとして、今期以降、徐々に回復することを見込んでいます。これら3事業以外は比較的コロナ禍の影響が小さく、この環境下でも安定した収益を上げています。中でも、将来の利益成長のドライバーと考えているのは、「アセットマネジメント・保険」と、コロナ

禍の影響が小さい「事業・投資」の категорияです。具体的には、「事業・投資」の環境エネルギー事業やプライベートエクイティ投資事業では、将来の成長につながる新規投資を実行し、それらの利益が着実に貢献することを見込んでいます。また、「アセットマネジメント・保険」のアセットマネジメント事業は、米国と欧州で継続的にM&Aを実行する計画であり、AUMと利益をさらに拡大することが可能だと考えています。

当期純利益の推移と内訳



※ 各項目の構成要素の詳細は、P.5「ポートフォリオの3分類」をご参照ください。

2021年3月期の実績と今後の見通し

株主還元

配当について

2021年3月期の1株当たり通期配当金については、前期比2円増の78円としました。新型コロナウイルス感染症流行の影響により、期初の時点で業績を見通すことが困難であり、環境次第では大幅に下振れる可能性もありましたが、こうした状況下でも安定的な株主還元を行う姿勢を示すため、当期に限り、配当性向を50%としました。引き続き、業績を反映した安定的かつ継続的な配当を実施します。2022年3月期の通期配当予想は78円、中間配当予想は39円としています。

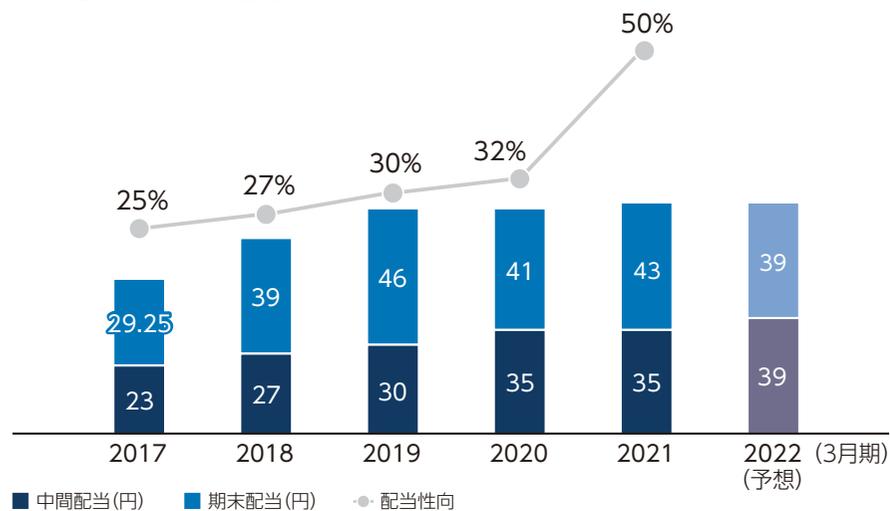
自己株式取得について

2021年3月期は、543億円の自己株式取得を行い、総還元性向は78%となりました。2022年3月期は、500億円の自己株式取得を実施する予定です。2022年3月期の総還元性向は、当期純利益予想2,500億円を踏まえると、57%となる予定です。

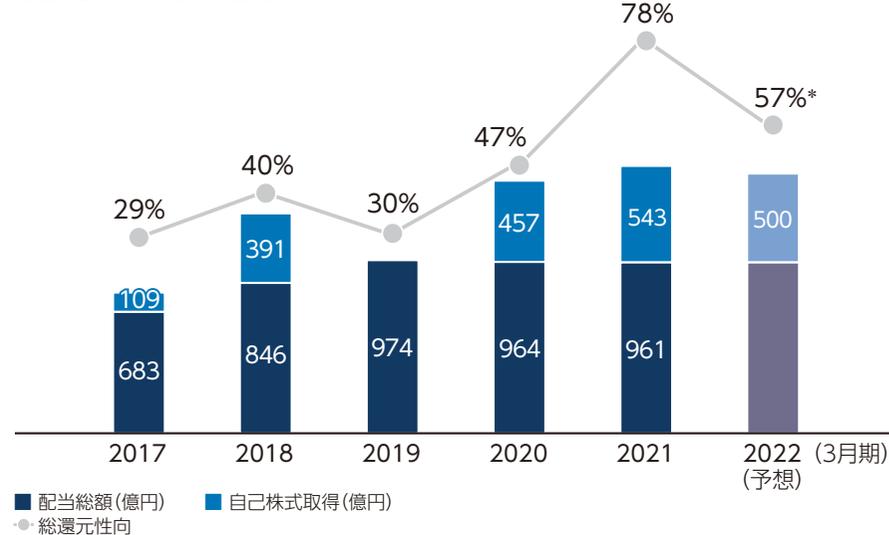
毎期の純利益の配分については、その時の状況を判断した上で、配当、新規投資、内部留保および自己株式の取得に充てることを基本方針としています。オリックスはROE11%以上に戻すことを最重要課題としていますが、

利益成長やポートフォリオの入れ替えとともに、自己株式取得を含む株主還元も重要な要素です。引き続き、経営環境、株価の動向、財務状況および目標とする経営指標などを勘案の上、弾力的かつ機動的に自己株式取得を実施します。

1株当たり配当金／配当性向



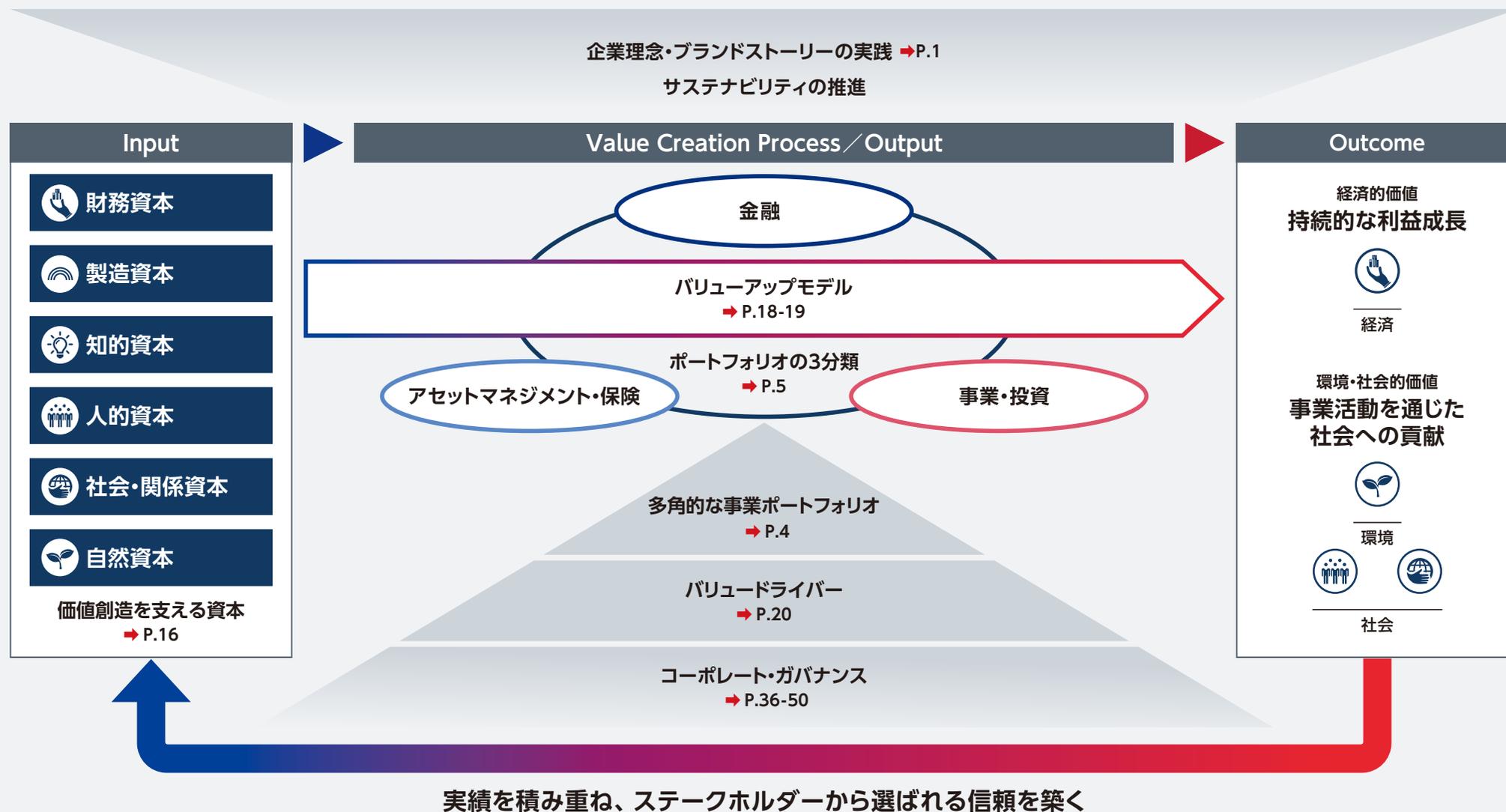
自己株式取得／総還元性向



* 当期純利益が2,500億円の場合、2022年3月期の総還元性向は57%と予想

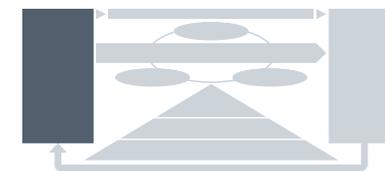
価値創造モデル

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まわしていくことで、これからも社会に新たな価値を提供していきます。



価値創造を支える資本

オリックスが設立以来積み上げてきた資本が現在の事業活動を支え、今後の価値創造の源泉となります。これら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。



 <h2>財務資本</h2> <p>事業活動を行うにあたって利用可能な資金</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●財務レバレッジ D/Eレシオ*1 1.6倍 ●株主資本比率 22.3% ●信用格付 A格以上を維持 ●手元流動性 1.2兆円*2 	<p>築きの歴史</p> <p>56年の黒字継続</p> <p>自主独立を支える経営・財務規律</p>
	<p>持続的な成長のための施策</p> <p>持続的な利益成長／資本の適切なアロケーション／資金調達が多様化・長期化</p>	

 <h2>人的資本</h2> <p>社員の能力、経験およびイノベーションへの意欲</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●専門性を持った多様な人材 3.3万人 ●海外社員比率 22% ●女性社員比率 37% 	<p>築きの歴史</p> <p>多様な人材の活躍</p> <p>機敏・柔軟・臨機応変の企業風土</p>
	<p>持続的な成長のための施策</p> <p>ダイバーシティ&インクルージョンの推進／価値ある職場づくり</p>	

 <h2>製造資本</h2> <p>事業活動を行うにあたって利用できる製造物</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●自動車、航空機、船舶 ●ICT関連機器・電子計測器などのレンタル機器 ●旅館・ホテル・水族館 ●太陽光発電所 	<p>築きの歴史</p> <p>リースやメンテナンス、自社運営など、モノの特性を生かしたビジネス展開</p>
	<p>持続的な成長のための施策</p> <p>適切なポートフォリオ管理／環境性能の優れたアセットの取得</p>	

 <h2>社会・関係資本</h2> <p>ステークホルダーやコミュニティとのつながり</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●グローバル展開 31カ国・地域 ●拠点数 日本 1,654 日本以外 519 ●広い顧客基盤 	<p>築きの歴史</p> <p>営業拠点の拡充</p> <p>独自の営業網の開拓</p>
	<p>持続的な成長のための施策</p> <p>幅広いステークホルダーのニーズに応える</p>	

 <h2>知的資本</h2> <p>組織として保有する知識ベースの無形資産</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●ファイナンスの目線、リスクを見極める力 ●モノを取り扱う専門性 ●グループの横連携、多様な専門性の融合 	<p>築きの歴史</p> <p>金融から事業・投資への展開と海外進出</p> <p>成長に向けたリスクテイク</p>
	<p>持続的な成長のための施策</p> <p>市場ニーズを先取りした商品・サービスの継続的な開発</p>	

 <h2>自然資本</h2> <p>事業活動を行うにあたってその基礎となる環境資源</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●自然エネルギー(太陽光、風力、地熱) ●森林、湖畔などの観光資源 	<p>築きの歴史</p> <p>環境・エネルギー分野での積極的な事業活動・投資活動</p>
	<p>持続的な成長のための施策</p> <p>気候変動による自然環境変化への対応／温室効果ガス排出の削減</p>	

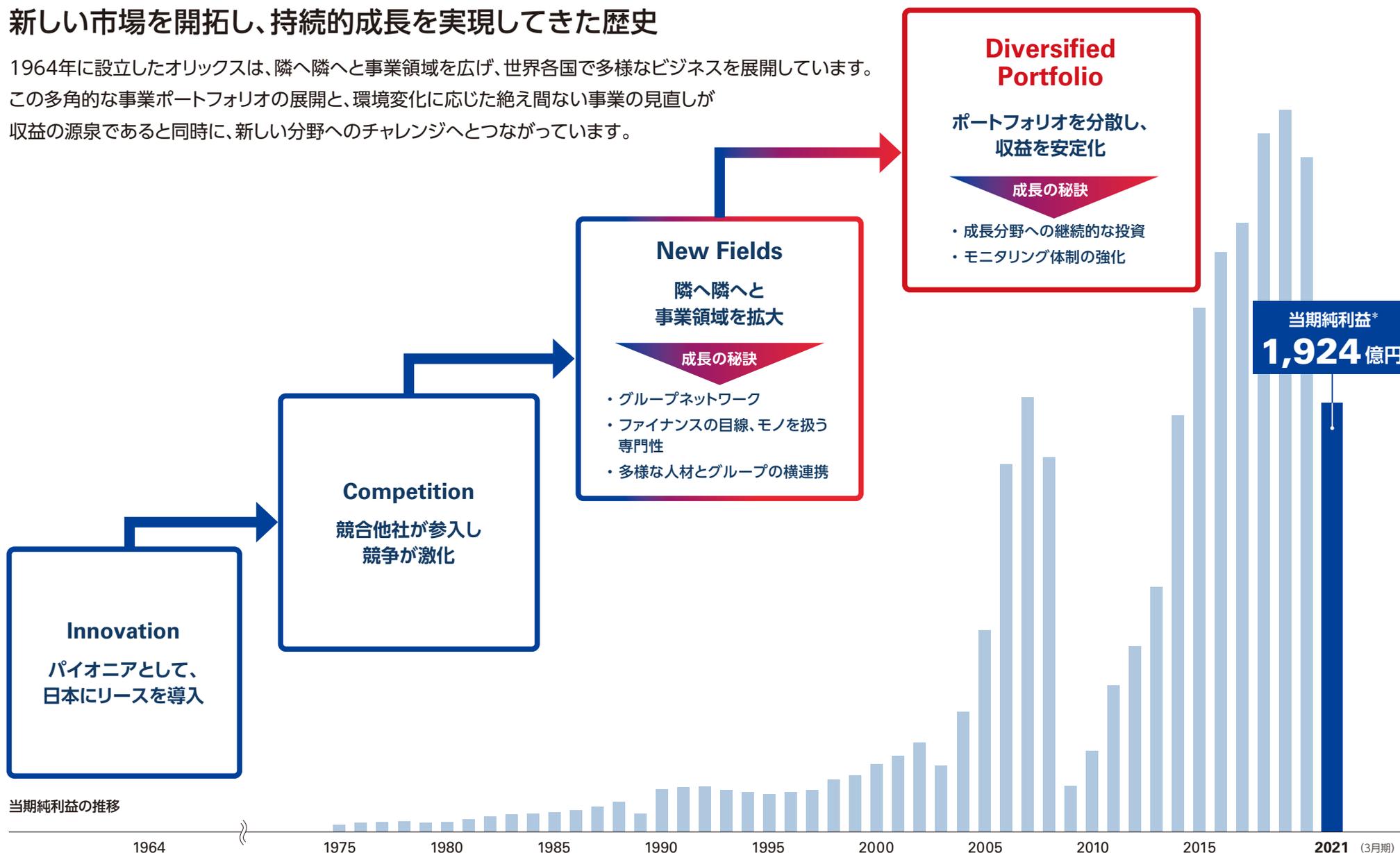
※上記データは2021年3月末現在

*1 預金を除く *2 オリックス銀行・オリックス生命を除く

バリューアップモデル構築の軌跡

新しい市場を開拓し、持続的成長を実現してきた歴史

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

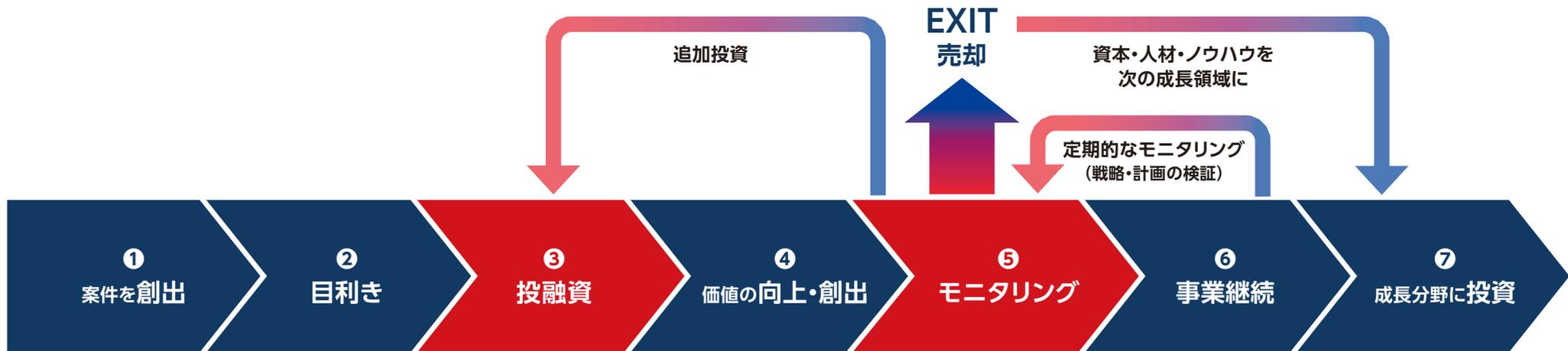


*当期純利益は、当社株主に帰属する当期純利益を指します。

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つけ、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。



顧客ニーズや市場の変化を発見

- 地域に密着した国内外の営業ネットワークにより案件を発掘

強み

- グループネットワーク

採算性やリスクを精査

- 多様に展開する事業分野から獲得した知識・ノウハウを活用

強み

- 金融および周辺分野の知識・ノウハウ

各種案件を判断

- エントリープライスを重視(入札などの競合案件の価格競争を避ける)
- 投資の場合、5～7年の出口戦略を前提とし、キャピタルゲインと配当でIRR15～20%を狙う
- シナジーは投資判断に織り込まない

主な判断基準

- 収益性(IRRなど)
- 効率性(ROAやROE)
- 株主資本コストを上回るか

資産の価値を向上

- 投資先・融資先の中長期的な成長を重視
- 自己資金の活用により、柔軟な投資期間・融資期間の設定が可能
- 投資先・融資先の経営課題の解決に取り組む
- 投資の場合、専門人材を投入するなど、投資先と一体となった経営管理を実施

強み

- 柔軟な資金手当て
- グループネットワーク
- ハンズオン体制

環境変化に対し柔軟に対応

- 定期的なモニタリングで案件を評価し、計画に対する進捗を確認
- 売却を常に検討し、最適な売却価格とタイミングを実現

主な判断基準

- 収益性・効率性
- 環境変化に対応しているか
- 売却方法や売却先

総合的な経営判断

- 事業継続、追加投資、売却、場合によっては早期の事業撤退を決定
- 投資案件によっては、自社事業として長期保有を目的に戦略を柔軟に変更

新市場を開拓し、持続的成長を実現

- 売却で得た収益を次の新たな成長領域に振り向ける

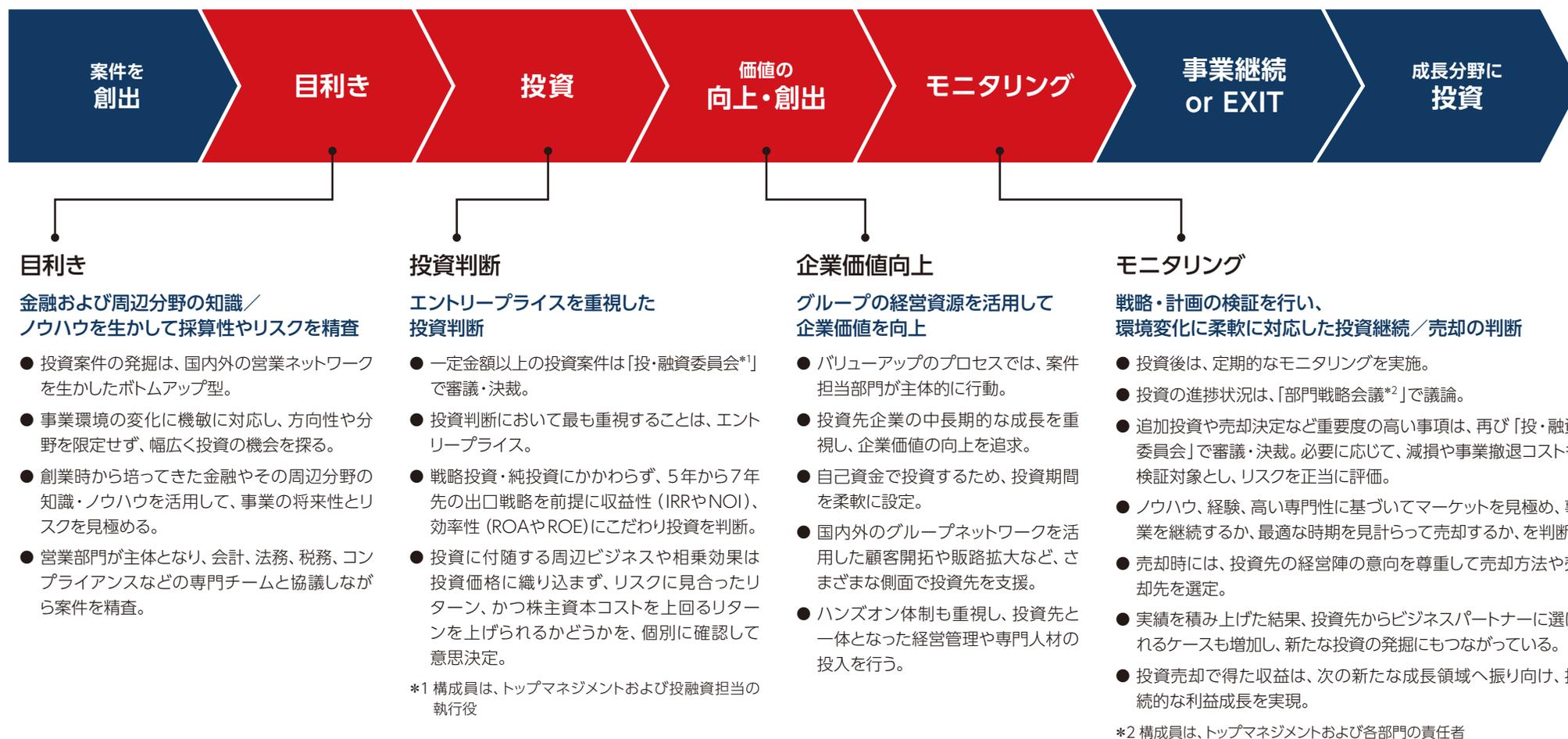
バリューアップモデル

投資におけるリスク管理

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

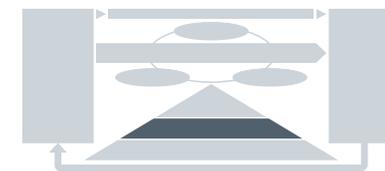
最大限に高めるという実績を積み重ねることで、投資先からビジネスパートナーとして選ばれる信頼を築き、それが新たな投資の発掘にもつながっています。



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

→ P.27 「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。

取るべきリスクを取る

企業が生き残るためには、適切なリスクを取って成長を続ける必要があります。オリックスはどの資本系列にも属さない独立系の企業であるため、自由度の高い、大胆な戦略を発想し立案することが可能です。一方で、リスクについては慎重かつ丁寧に判断し、成長に向けた取るべきリスクを見極めています。

リスクを見極める力と自己規律

オリックスは、ファイナンスを起点として、投資や事業へと進出したことで、さまざまな観点からリスクを分析する力を積み上げています。これまで培ってきたリスクを見極める力は、守りを固めるためだけのものではありません。一見取るのが難しそうなリスクであっても、取れるリスクに変えることはできないかを考え抜くという場面でも発揮されています。

また、設立当初から自主独立を貫き、強い緊張感を持って経営しています。このような状況から、自主独立を支える強い自己規律が生まれています。

人材

→ P.33 「人事戦略」

オリックスでは「Keep Mixed」という考えのもと、多様な人材が集まっています。そして、その一人一人が世の中の変化を捉える力と、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原動力であり、財産となっています。

事業拡大に伴い人材も多様化

オリックスはリース会社として設立しましたが、リース事業だけでは成長が限定的であることから、徐々に事業分野を拡大しました。その過程で人材が育っていきましたが、同時に外部からの採用も積極的に行うことで、事業拡大とともに多様な人材が集まり、その結果として多様な専門性も高まりました。

グループの横連携と企業風土

オリックスでは、グループ連結経営を基本方針としており、多様な人材が部門やグループ会社という垣根を越えて横連携することが当たり前となっています。横連携によって多様な人材がそれぞれの専門性を持ち寄り、協力して新たな事業機会に挑戦しています。

また、事業分野の拡大には、世の中の変化を捉えてチャンスに変えていくことが大切になります。そのため、機敏に動くこと、柔軟であること、臨機応変であることが社員に求められ、それがオリックスの企業風土にもなっています。

価値創造事例 環境エネルギー

マネジメントメッセージ：事業を通じてサステナブルな社会の実現に貢献する

高橋 英文

執行役
環境エネルギー本部長



主な経歴

1993年4月、当社入社。法人営業からキャリアをスタートし、不動産ファイナンス、事業投資、株式会社大京への出向を経て、2011年から環境エネルギー事業に携わっている。2020年、執行役に就任。

環境エネルギー事業は、「脱炭素社会」「循環型社会」といった持続可能社会の実現に向け、「国内エネルギー」「環境」「海外エネルギー」の3つのユニットで事業を展開しています。

「国内エネルギー」ユニットにおいては、これまで拡大してきた再生可能エネルギー事業や電力小売事業など一つ一つの事業を深化させながら連携させ、バリューチェーンを拡大していくことを目指します。

「環境」ユニットにおいては、これまで培ってきた運営ノウハウや自治体・民間企業とのネットワークを生かして、資源リサイクル事業、廃棄物処理事業、廃棄物発電事業を推進していきます。

また、「海外エネルギー」ユニットにおいては、これまでの国内の実績をもとに再生可能エネルギー事業を中心としたグローバル展開を加速し、電源の積み上げと多様化を図り、

主要プレイヤーとしてのポジションを確立します。

これらにより、「他社にはないユニークなバリューチェーンを有し、グローバルに展開した、付加価値の高い事業プラットフォームを構築する」ことが事業ビジョンです。

収益面では中長期でROA3%の水準を目標としており、収益および資産規模でグループ全体の10%程度を構成するよう、事業成長を図ります。

再生可能エネルギープロジェクトに対する投資ニーズは高く、グローバルにプロジェクト開発から保有、運営まで一貫して手がける機能を確認する一方、稼働済プロジェクトの一部は投資家に売却することで、キャピタルゲインを享受し、バランスシートをコントロールしながら、売電収入、アセットマネジメントやオペレーション&メンテナンス受託によるサービスフィーなど安定的な収益基盤を構築していきます。

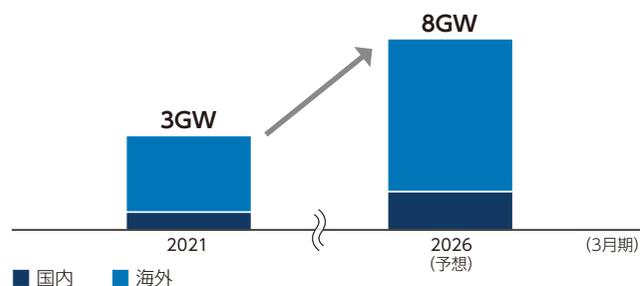
1995年～2011年	2011年～2019年	2019年～2030年
2012年3月期 セグメント利益：16億円 セグメント資産：387億円	2020年3月期 セグメント利益：111億円 セグメント資産：4,643億円	中長期の目標 セグメント利益：グループ利益の10% セグメント資産：グループ資産の10%
<ul style="list-style-type: none"> ● 法人営業部門の中で事業をスタート。風力発電事業への参画や省エネルギー設備リースなどを手がける。 ● 2011年の東日本大震災を契機に、自社事業として再生可能エネルギーに取り組む方向へ。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業本部として独立。 ● 事業展開を本格化し、事業規模を拡大。海外展開を開始。 ● 外部から専門人材を柔軟に取り入れる。 	<ul style="list-style-type: none"> ● オリックスグループのコアセグメントへの成長。 ● 各ユニットとの連携と本格的な海外展開。 ● アセットマネジメントビジネスへの進出。

価値創造事例 環境エネルギー

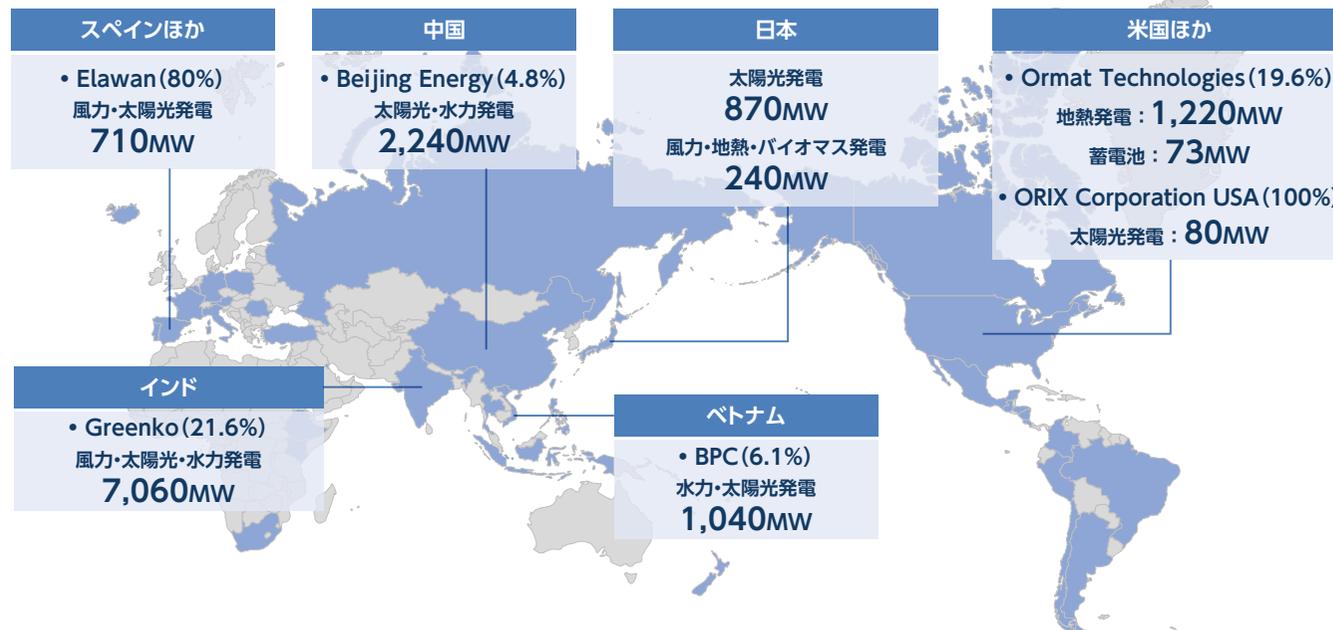
再生可能エネルギー事業の広がり

国内外での再生可能エネルギー事業の設備容量は合計3GW*1となり、日本を代表する再生可能エネルギー事業者となりました。2021年3月期に投資を発表した、インドのGreenko Energy、スペインのElawan Energyなどの戦略的プラットフォームを活用し、需要の高まる再生可能エネルギーマーケットで存在感を発揮していきます。

再生可能エネルギーの設備容量の見通し*1



*1 オリックスの持ち分比率などを考慮後

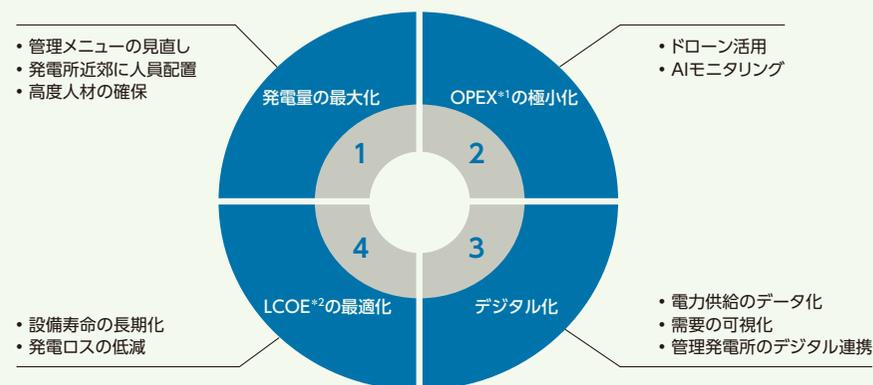


※ 2021年3月末時点。2021年3月末時点でクローリング手続き中の案件 (Elawan Energy S.L.、2021年7月にクローリング済) の設備容量も含む。
 ※ 各エンティティの設備容量についてはグロスの数値
 ※ ()内の数値は、オリックスの持ち分比率
 ※ MWは設備容量を表す。

TOPIC

再生可能エネルギー発電所の運営・管理・保守会社の設立

再生可能エネルギー事業では、発電量の最大化、設備寿命の長期化、運営管理コストの低減を図るオペレーション&メンテナンス(O&M)の重要性が高まっています。オリックスは、2018年6月に太陽光発電所の運営管理を専門とする子会社オリックス・リニューアブルエナジー・マネジメントを設立しました。これまで当社保有のメガソーラー発電施設を運営管理してきましたが、2022年3月期より第三者保有の発電所へのサービス提供を開始しています。



*1 OPEX(Operating Expense) : 事業管理費
 *2 LCOE(Levelized Cost Of Electricity) : 均等化発電コスト

価値創造事例 アセットマネジメント/ORIX USA

マネジメントメッセージ：オンバランスとオフバランスを組み合わせたハイブリッド戦略で事業を拡大

鈴木 喜輝

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



主な経歴

1985年4月、当社入社。1993年に退社後、KPMG LLP パートナー、株式会社サーベラスジャパン代表取締役社長を経て、2015年に再入社。以来、ORIX USAに所属し、2019年に社長兼CEOに就任。

ORIX Corporation USA (OCU) の注力事業は、不動産、コーポレートローン、エクイティの3分野です。顧客層は、ミドルマーケットの中堅中小企業が中心です。

OCUでは自己資金を使ったオンバランスビジネスと、投資家の資金を活用し、さらにフィー収入を獲得するオフバランスビジネスを組み合わせたハイブリッド戦略をとっています。自社のバランスシートで抱えられるリスクには許容範囲があるので、投資家の資金を活用したアセットマネジメントやシンジケーションを強化しています。M&Aによるロールアップも成長ストーリーに組み込んでおり、例えば、不動産ローン組成・サービシング分野では、2010年にRED Capital Groupの買収後、2017年に同業者であるLancaster Pollard、2019年にHunt Real Estate

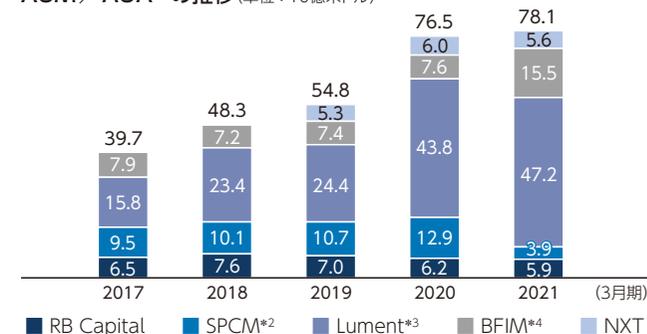
Capitalを買収しました。また、2016年に大手LIHTC(低所得者向け住宅税額控除)シンジケータのBoston Financialを買収し、2020年9月には、同業者であるBoston Capitalの運用資産を買収し、米国LIHTC業界でトップクラスの資産運用事業者となりました。オンバランス資産の規模は、2021年3月末の110億米ドルから、最大でも150億米ドル程度までと考えています。対して、オフバランスビジネスの方は、運用資産額を約800億米ドルから、中長期的には1,000億米ドル程度まで増やしていく方針です。これを実現するための戦略として、投資家層の拡大や、オリックスグループの事業とも親和性のある再生可能エネルギーなど、新たな業種・業界の掘り下げにも取り組んでいきたいと思っています。

価値創造の歩み

OCUは1981年の設立以降、自社のバランスシートを用いた債券や不動産などへの投資を行っています。しかし、近年は、複数の戦略的な買収とともに、第三者からの投資資金の調達機能を高めています。米国は、金融マーケットが日本に比べ多岐にわたっており、M&Aにより関連分野の企業を取得することで、各種ニーズに特化

した専門性を伸ばすことができます。このことで、株式や債券といった伝統的な資産のみならず、未上場企業株式・不動産などの幅広い分野でアセットマネジメント事業が可能となり、バランスシートリスクを抑えた成長を実現しています。

AUM/AUA*1の推移(単位: 10億米ドル)



*1 AUM: Assets Under Management/AUA: Assets Under Administration

*2 SPCM: Signal Peak Capital Management (旧 Mariner)

*3 旧 OREC、RED Capital Group、Lancaster Pollard、Hunt Real Estateを統合

*4 2020年12月にBoston Capitalの運用資産取得完了

価値創造事例 アセットマネジメント/ORIX USA

不動産事業のブランド統合

2021年3月期に、過去約10年間で戦略的に買収を進めてきた不動産子会社3社を新ブランド「Lument」に統合しました。Lumentは、政府支援機関である連邦住宅抵当貸付公社（Freddie Mac）や連邦住宅抵当金庫（Fannie Mae）、政府機関の米連邦住宅局（FHA）の指定金融機関となっています。すでに、FHAローン貸出金額で全米1位になるなど存在感を示しており、今後、統合によるシナジー効果を含め、収益性の向上とさらなる事業拡大を目指します。このブランド統合により、OCUの米国での不動産市場における地位を一層強固なものにします。

FHAローン
組成
1位

中低所得者向け住宅
FHAローン貸付
6位

シニア向け
住宅ローン貸付
1位 (米国内)

累計シニア向け
FHAローン住宅貸付
1位

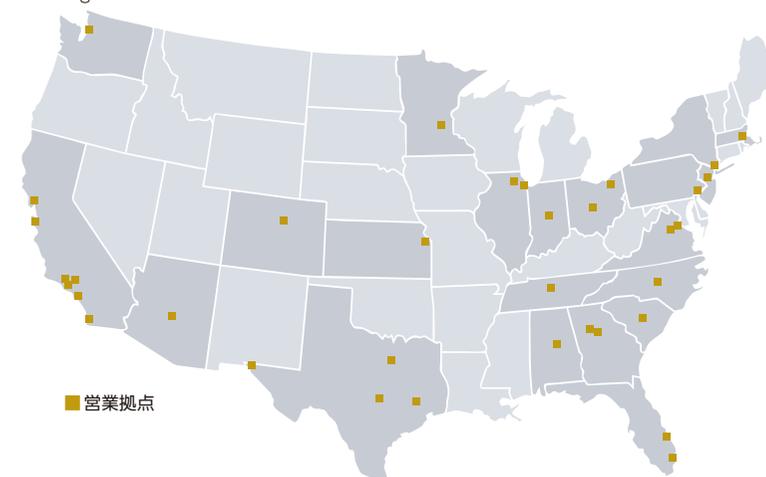
Fannie Mae & Freddie
Mac少額ローン取り扱い
トップ5 (米国内)

※ 出所：Mortgage Bankers Association's 2020 CRE Originations Rankings

営業拠点：**30カ所以上**

従業員：約**600名**

融資スタッフ：約**160名**



TOPIC

グローバルでオルタナティブ系の運用資産を拡大

ORIX Corporation UK Limited (OUK)は、欧州での新規投資の拠点として、2018年に設立しました。アセットマネジメントの分野では、2021年3月期に英国のGravis Capital Management Ltd. (Gravis)を買収しました。Gravisはインフラファンドのアセットマネジメント会社で、オルタナティブ系の運用資産拡大とともに、オリックスの再生可能エネルギー事業との協業も視野に入れています。これからも成長が見込める有望な事業を見極めつつ、新規事業機会を模索していきます。

ORIX Corporation UK Limited CEO
羽廣 潔

2021年3月期にOUKが関与した新規投資

分野	会社名	概要	備考
アセットマネジメント	Gravis Capital Management Ltd.	英国のオルタナティブ資産運用会社	ORIX Europeとの共同案件
環境エネルギー	Elawan Energy S.L.	スペイン本拠のグローバル再生可能エネルギー事業会社	環境エネルギー本部との共同案件
新規分野 (プライベート エクイティ投資)	OurCrowd International General Partner, LP	イスラエルの大手ベンチャーキャピタル	—

OUR PLATFORM

バランスシートで見るオリックス／財務資本戦略	26
リスクマネジメント	27
全社的リスク管理体制の強化	30
コンプライアンスの強化	31
情報セキュリティの強化	31
デジタル化の推進	32
人事戦略	33

※ オリックスのサステナビリティに関しては、当社「サステナビリティサイト」および「サステナビリティレポート」をご覧ください。
<https://www.orix.co.jp/grp/company/sustainability/>

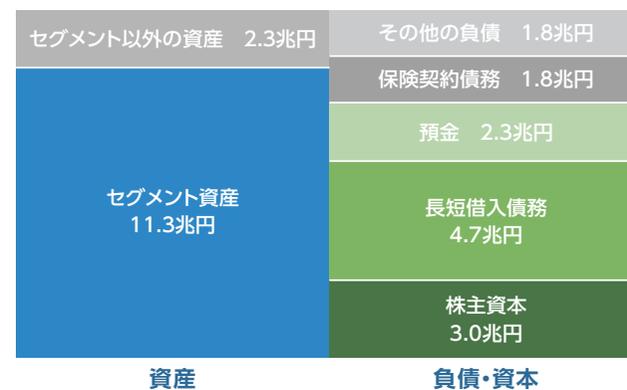
バランスシートで見るオリックス／財務資本戦略

負債の調達方針

負債については、資産サイドの特性に見合った調達を行っています。金融機関からの間接調達、市場からの直接調達を活用しています。そのほか、オリックス銀行の預金やオリックス生命の保険契約債務があります。

資金調達については、資産・負債管理の方針(ALM方針)を定めており、資金調達手法を多様化しながら、高い長期借入比率を維持しています。近年増加している外貨の資金調達では、調達方法、調達マーケット、調達エリアを多様化するとともに、調達期間の長期化も推進することで、安定的に調達する仕組みを構築しています。

オリックスのバランスシート(2021年3月末)



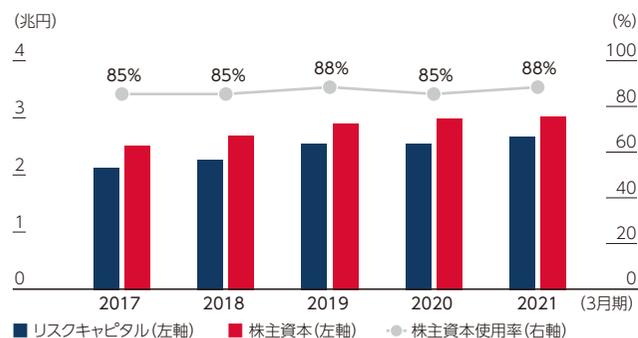
長短借入債務および預金の通貨別残高(平残)と調達コスト



株主資本使用率と財務レバレッジ

すべての資産において過去の最大下落率をもとにリスクキャピタルを算定し、株主資本に占めるリスクキャピタルの割合である株主資本使用率を算出しています。これにより、資産や事業のリスクに見合った自己資本水準を判断しています。

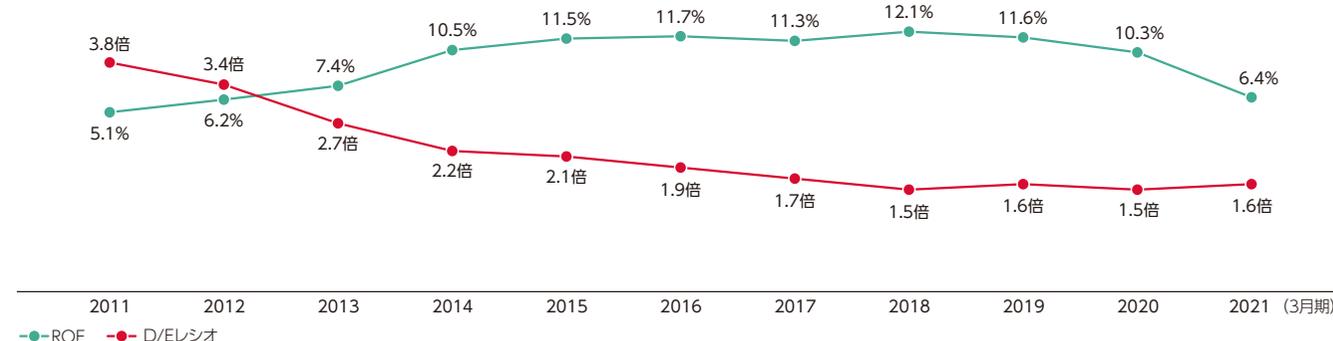
リスクキャピタル／株主資本／株主資本使用率



財務レバレッジについては、リーマン・ショック後に引き下げた後には1.5倍程度でコントロールしています。また、資産構成が金融から事業・投資へと移るに伴い、リスクに見合った自己資本の水準が上がったことも、レバレッジ低下につながっています。財務規律を保ちながら、資本効率向上のた

め適切なレバレッジを効かせることが財務資本戦略上の大きなテーマです。今後、取得する資産によっては、負債を活用しレバレッジを高めることも視野に入れながら、ROE11%以上への回復を目指します。

ROEとD/ELシオ(預金除く)の推移



リスクマネジメント

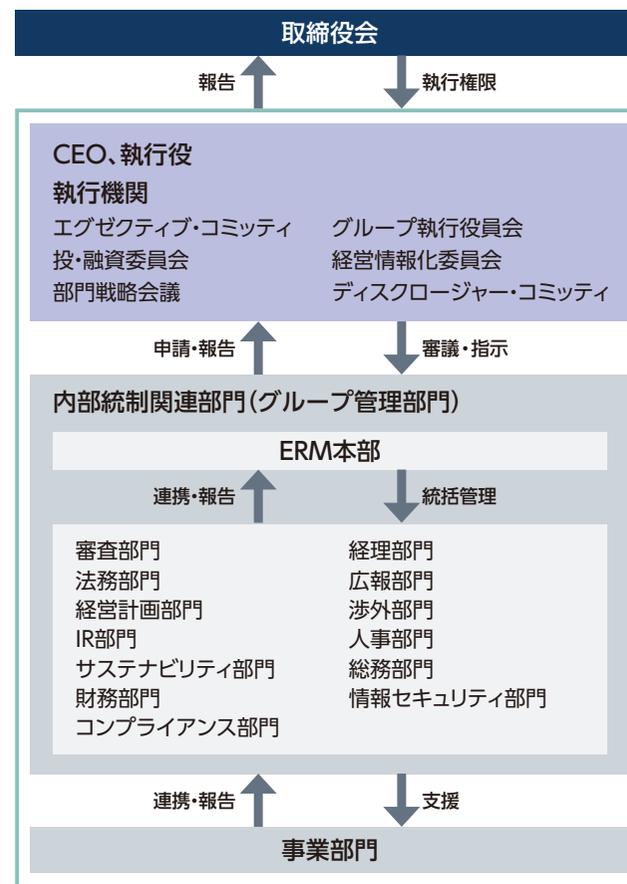
リスクマネジメントの考え方

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(2021年9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。

エグゼクティブ・コミッティ	資本政策、資産・負債管理、会計・税務、サステナビリティ、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)
投・融資委員会	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)
部門戦略会議	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
グループ執行役員会	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
経営情報化委員会	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
ディスクロージャー・コミッティ	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

グループ全体の全社的なリスクの統括管理は、ERM本部が行います。

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

事業部門は、事業戦略、事業計画に合わせて、自律的にリスク管理を実行します。案件の進捗や外部環境の変化に応じ、定期的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 予測不能な事象(事故・災害、テロ、感染症の大流行など)の発生 	<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 <p>→ P.29「BCP(災害リスクマネジメント)体制」</p>	<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 <p>→ P.19「投資におけるリスク管理」</p>	<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"> 財務報告にかか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(コンプライアンス年間計画の策定と実施、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) <p>→ P.31「コンプライアンスの強化」</p>	<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) <p>→ P.31「情報セキュリティの強化」</p>	<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"> 財務報告にかか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 <p>→ P.33「人材戦略」</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	

リスクマネジメント

危機管理体制

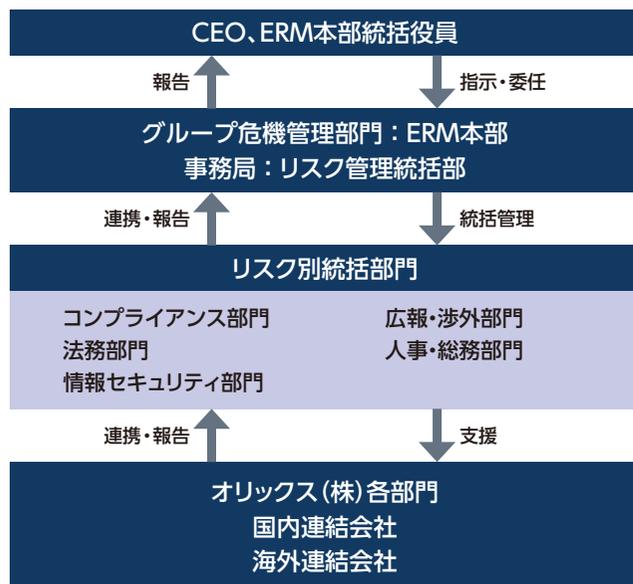
危機・クレーム等対応体制

オリックスでは、危機・クレーム等事案対応に関する規程を定め、経営への影響度に応じた危機への対応、管理を行っています。

原則として、オリックス(株)各部門およびすべての連結会社は、危機・クレーム等事案が発生した場合、グループ共通の報告基準に従い、速やかに所定の関係部門*1に報告し、規程に定める行動基本方針に則って、終結に至るまで責任を持って適切な対応を図ります。

ERM本部リスク管理統括部が危機・クレーム等報告管理の事務局を担っています。同部は、事案の内容や影響度に応

危機・クレーム等対応体制図



じて各リスク別統括部門や対応責任者*2と連携しながら、事案が発生した部門および連結会社への支援などを実施し、終結までフォローします。

経営に重大な影響を与える(与えると予想される場合を含む)と判断される危機・クレーム等事案については、CEOが当該事案の状況を踏まえ、危機対策本部設置の要否、対応方針、対応方法を最終判断します。危機対策本部を設置する場合、CEOが危機対策本部長として指揮をとります。

事案の発生原因を究明し、再発防止策を施し、それらを商品開発や業務改善に生かすことにより、お客さまなどの満足度をさらに高めることを目指しています。

*1 事案の内容や発生時点の影響度に応じて、報告対象となる関係部門を定めています。

*2 事案の内容や影響度に応じて対応責任者を定めています。

BCP(災害リスクマネジメント)体制

オリックスでは、災害や事故などの予期せぬ出来事が発生した場合における基本的な考え方、活動内容、リスクマネジメントを組織的に実行していくための枠組みなどを定めた「災害リスクマネジメント基本規則」を制定しています。災害は「地震・台風などの自然現象、テロリズム、事故、火災、感染症などにより被害を受けること」と定義し、「災害発生時対応マニュアル」および「新型インフルエンザ等対策マニュアル」を作成して、基本対応を定めています。

災害発生時や感染症流行などによりオフィスが閉鎖された際などには、安否確認システムにより、社員の状況を迅速に把握できる体制を確立しています。また、出社困難な状況に備え、テレワークを可能とするITシステムを導入し、事業運営に支障が生じないよう就業環境を整備しています。

日本国内では原則、勤務・居住する都道府県で震度5強以上の地震が発生した場合に、安否確認を行うこととしており、そのための訓練(安否確認訓練)を年に複数回実施しています。首都圏が被災し、東京本社が機能不全になった場合に備え、大阪本社に災害対策本部を設置し各種情報収集を行う訓練もあわせて実施しています。また、各拠点に社員1人当たり3日分の食料および飲料水を備蓄しています。

新型コロナウイルス感染拡大への対応

オリックスでは2020年1月の日本初の感染者確認を受け、新型コロナウイルス感染拡大を危機事案と位置づけ、危機対策本部を設置して対応しています。役職員の健康と安全を第一に考え、感染防止に努めながら業務運営を行っています。

▶ 社員への対応

テレワークの実施: 業務に支障のない範囲でテレワークを推奨しています。業務上、出社が必要な社員はシフト・輪番で出社態勢を組むなど感染防止を図っています。

健康状態・勤務状況の日常確認: 安否確認システムを活用し、国内主要グループ会社の正社員、派遣社員、アルバイトなど合計約2万9千人(2021年8月末時点)を対象に、日次で健康状態や勤務状況を確認しています。

その他の対応策: 災害特別休暇の適用(健康状態が優れない場合や、業務上自宅待機を余儀なくされる場合に適用)、時差出勤の奨励、出張の自粛、対面式会議の自粛、ビデオ会議の活用推奨を行っています。

▶ お客さま・お取引先さまへの対応

各事業部門では、お客さま・お取引先さまの安全と感染防止を最優先にしながら、適切な事業の継続に努めています。

全社的リスク管理体制の強化

あるべきリスク管理の姿を描き、事業の拡大と多様化を支えるリスク管理体制づくりを推進する



執行役 ERM本部長

影浦 智子

1994年4月、当社入社。法務、コンプライアンス分野に計20年携わり、2014年に監査部門に異動。2017年よりグループ監査部長。2020年にERM本部長に就任。

ERM本部は、オリックスグループの全体戦略実現のために必要な全社的リスクの管理および内部統制に関連する業務を司っています。損失防止や危険回避はもちろんのこと、グッドリスクを取って企業価値を高め、成長目標達成に資する手段としてもリスク管理を機能させる役割を担っています。

オリックスはこれまでの50有余年、隣へ隣へと事業領域を拡大してきました。それに伴い都度内部統制を見直し、各種のルールを整備しながらリスク管理体制を強化してきました。今後も事業の拡大と多様化を進めていくオリックスは、事業環境の変化も相まって、さまざまなリスクにさらされることが考えられます。そのため、グループ全体にとってあるべきリスク管理の姿を描き、それを実現するための不断の体制見直しと強化が必要と考えています。

現在、ERM本部では、統合リスク管理機能の強化と法務・コンプライアンス機能の拡充に注力しています。世界各国で多様な事業を行うオリックスでは、国や事業を取り巻く環境、法規制、商慣習などを考慮しながら網羅性の拡充や機能の高度化を進める必要がありますが、よりプロフェッショナルなサービスの提供を目指して、スピード感を持って取り組んでいます。

また、新型コロナウイルス感染拡大の影響が長期化する中で、有事対応ではなく、これを新常態とする発想であらためて業務運営やリスク管理体制を考える必要があります。社員の安全と健康を第一に置きつつ、全社的リスク管理を担う立場から、ERM本部が中心となって課題と対応の整理を進めていきます。

グループ全体のリスクを俯瞰し、可視化する機能の強化に取り組む



ERM本部統括役員補佐(リスク担当)
リスク管理統括部長

大塚 隆司

2020年5月、当社入社。前職のゴールドマン・サックス証券で15年以上リスク管理業務に従事し、チーフ・リスク・オフィサーを務める。オリックスではグループ全体の統合リスク管理機能の強化を担当。

オリックスでは、内部統制関連部門(グループ管理部門)は、それぞれが統括するリスクを管理し、定期的にCEOをはじめとするマネジメントに報告を行っていますが、事業の多様化・グローバル化に伴い、全体を横串を通して俯瞰し、可視化する機能の強化が必要になっています。そのため、2020年8月にERM本部内にリスク管理統括部を新設し、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ます。

現在、リスク管理統括部では次のことに取り組んでいます。

- 財務・非財務リスクを合わせたグループ全体のリスクの可視化(ダッシュボード化)
- オペレーショナルリスクの管理体制の改善、特にインシデントなどの報告・対応体制の強化
- リスク水準の適正性の確認やモニタリング体制・手法の改善

ダッシュボード化の効果として、より迅速かつ体系的にマネジメントへのリスク情報の共有が行えることから、危機対応力の向上が図られています。また、各管理部門が統括しているリスクをERM本部がグループ全体の目線でチェックすることで、各管理部門に対するERM本部の牽制がより強化されることにもつながっています。リスク情報については、オリックスの多様なポートフォリオを多様なレベル(層)に切り分け、さらにきめ細かくリスクを把握し、それを生かしたリスク管理とモニタリングを進めていきます。なお、これらの取り組みと並行してデジタル化も進めており、マネジメントへのリスク情報の報告頻度をさらに上げていきたいと考えています。

コンプライアンスの強化

グローバル全体でのコンプライアンスとリーガルリスクを管理する



取締役 兼 常務執行役
グローバルジェネラルカウンセル
スタン・コヤナギ

1997年から2003年までORIX USAで勤務。2013年7月、当社入社。グローバルジェネラルカウンセルとしてグローバルなコンプライアンスリスクおよびリーガルリスクを掌管。スタンフォード大学ロースクール卒業後、米国の法律事務所のパートナーを務めるなど法務分野で30年超の経験を有す。

私の管掌下にあるグローバルジェネラルカウンセル室は、オリックスが事業を行う31の国と地域で、リスクに基づくグローバルなコンプライアンスおよびリーガルプログラムの実行と管理を担っています。健全なガバナンスを推進するという方針のもと、同室は四半期ごとに監査委員会に対してグローバルコンプライアンスプログラムの状況を報告しています。この報告では、グループの事業において新たに発生したコンプライアンス、リーガル、ガバナンスリスクを特に重視しています。

グローバルコンプライアンスプログラムを実行するにあたり、事業の内容、お客さまやお取引先さまのリスク特性、現地の規制監督や司法のリスクなどさまざまな項目を評価して、プログラムを事業に合わせてカスタマイズしています。

オリックスのこれまでの持続的な成長は、絶えず変化する事業環境やお客さま、そして社会のニーズを取り入れ、適応することで実現してきました。ダイナミックに変化するオリックスと、またオリックスを取り巻く事業環境に合わせて、グローバルジェネラルカウンセル室は、緊張感を持ちつつも柔軟に、変化を続けるコンプライアンスリスクおよびリーガルリスクに対処する必要があります。これらのリスクの中でも最も重要なものは、汚職・贈収賄防止、マネーロンダリング防止、テロ資金対策、個人情報保護に関わるものと認識しています。グローバルジェネラルカウンセル室およびグループ内のコンプライアンス・法務担当部門は、リスクの責任部門としてステークホルダーの皆さまのために、オリックスのグローバルなコンプライアンスリスクとリーガルリスクのモニタリングと軽減に努めていきます。

情報セキュリティの強化

情報セキュリティの強化を通じて、デジタル化の推進を支え、オリックスの成長に貢献する



グループ戦略部門 最高情報セキュリティ責任者代行
ロバート・ヴェレス

2018年9月、当社入社。前職はフランスのAXA社。情報セキュリティ分野の実績は20年以上。オリックスではグループ全体の持続可能な情報セキュリティ体制の構築を担当。

オリックス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。そこで、オリックスでは、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(MSS：すべての組織が最低限維持しなければならない14の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。世界各国で多様な事業を展開するオリックスには規模も組織体制もさまざまな会社が多数あり、こうした会社が個々にMSSへの対応を考えるのは非効率です。そのため、情報セキュリティ部門からグローバルなシェアードサービスの形で各種セキュリティプログラム*を提供しています。これらのプログラムの特長は、規模や事業にかかわらず、どのような会社でも簡単に取り入れやすいことと、各社で改善しながら使えるような形になっていることです。情報セキュリティの強化については、外部環境や事業戦略などを踏まえて年間計画を策定しています。計画の進捗状況は、定期的にCEOやエグゼクティブ・コミッティに報告しています。

情報セキュリティを取り巻く外部環境の変化は早く、またオリックスの事業も変化を続けています。こうした変化に確実に対応し、すべての事業で安全にITを活用できる環境を常に維持することで、オリックスの成長に貢献していきます。

*セキュリティプログラムの例：インシデント対応、従業員の情報セキュリティ教育、システムの脆弱性チェック

デジタル化の推進

テクノロジーと事業の距離を縮め、事業の収益性向上に貢献する



グループ戦略部門 テクノロジー統括部長

トニー・アン

2020年4月、当社入社。米国本社の外資系製造業および金融業のテクノロジー領域で部長職などを23年以上務め、短期に急成長するビジネスをテクノロジー面で支援、大規模合併・IT統合を支えるなど、IT全般の業務経験を有する。オリックスでは1年半セキュリティ統括部長を務めたのち、2021年10月にテクノロジー統括部長に就任。

オリックスは、金融から、事業、投資まで非常に幅広いビジネスに取り組んでいます。かつビジネスを展開する地域も世界各国に広がっています。こうした多様性は、オリックスの持続的な成長の原動力ではありますが、デジタルトランスフォーメーション(DX)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)のバランスをとる必要があります。オリックスではこれまでグループとしてデジタル化を推進してきましたが、画一的に全体に働きかける方法から、ビジネスモデルの違いを踏まえ、各事業部門がデジタル化推進のオーナーとなって個別事業に最適なモデルをつくる方向へと舵を切っています。

テクノロジー統括部では、事業部門の中にDXを戦略として推進する「事業部CIO室」を設置し、個別最適を目指したデジタル化を進めています。同時に、エンタープライズアーキテクトにより、グループ全体のシステムアーキテクチャーと個別最適化のバランスを図ります。

オリックスグループのDXは業務効率化だけではなく、新しいビジネスチャンスの創造、ステークホルダーの満足度向上を通してオリックスの成長に貢献することです。これを実現するため、オリックスグループの広範囲な領域でのDXを進めますが、成功事例をグループ内にいち早く創出するために、自動車、レンタック、法人営業の事業部門を重点業務領域とし、集中的に取り組んでいます。今後は、データを活用した

意思決定を行えるように社内システムを刷新・改善し、生産性の向上により利益につなげます。DX推進においては、テクノロジー統括部だけで進めるのではなく、事業部門との協業を通してビジネス全体の改革が伴わなければなりません。そのために事業部門との距離を縮め、事業部門が期待する効果の最大化やDX推進の効率化を図っていく予定です。変化するビジネス環境やテクノロジーの急激な発展の中で、テクノロジー統括部は最適なテクノロジーを活用した効果的なDX推進を通じて、オリックスグループの成長を支えていきたいと考えています。

人事戦略

オリックスの人事戦略について

オリックスの最も重要な財産は人材です。国籍、年齢、性別、職歴を問わず、多様な人材を受け入れることが多様な価値観を育み、あらゆる分野における専門性を融合することが持続的成長の重要な活力となります。新たな価値を生み出すための多様な人材の確保、社員個々の能力、専門性を最大限に生かせる職場づくりが最大の人事戦略です。

働きがいのある職場づくりの一環として、多様な働き方を尊重し、社会情勢に先駆けた形で職場環境の整備、人事制度の改革を継続しています。さらに、チャレンジする社員にはそのチャンスを与え、国籍を問うことなくグローバルで活躍できる人材の育成・採用を強化しています。

世界30カ国以上で多様な事業を展開しているオリックスグループでは、各分野で専門性の高い人材に活躍してもらう必要があります。また、社員には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すると同時に、マーケットから専門性の高い人材を確保し、即戦力として活躍してもらうことが重要なテーマです。

オリックスグループの持続的な成長のためには、幅広い事業展開に柔軟に対応できる体制、つまり独自の人事戦略を構築する必要があります。多様な専門性を持つ社員がその能力を最大限に発揮できるように人材の確保・育成・活躍推進(ダイバーシティ&インクルージョン)に取り組んでいます。

社員が個々の能力を発揮し、活躍してもらうためには、社員が自発的に自己のキャリアを考えるだけでなく、会社がその社員の育成に責任を持つこと、また、社員の自己啓発を支援する制度を整備することが重要と考えています。

社員の健康と安全を守る職場環境の整備が重要です。テレワークなど働く場所と時間の柔軟性を高める制度・インフラの整備を進めています。新型コロナウイルス感染症の流行という状況下においても、各部門が個々の状況に応じて既存の制度・インフラを活用し、在宅勤務や時差出勤など、臨機応変な働き方を実現しています。



人材戦略

多様な人材の確保

ビジネス環境の変化に対応し、オリックスの多様な事業を維持・成長させるためには、新たな事業に対応できる人材の確保が重要となります。オリックスでは、新卒・中途キャリア採用による人材の確保と人材ポートフォリオの構成を図っています。

2021年3月期の新卒採用・キャリア採用の比率は4:6(国内グループ10社*)となっています。新卒で採用した社員には人材育成制度を通じてキャリア形成を行い、中途キャリア採用の社員にはビジネス環境の変化に必要な専門性を補完してもらうことで、オリックスのDNAを支える力となっています。両者がともに最大限に能力を生かし、相乗効果を発揮することが、オリックスグループの企業価値の最大化を達成するための重要な人事戦略であると考えています。

環境エネルギー、プライベートエクイティ投資などの注力事業分野に加え、デジタル化推進、IT・情報セキュリティ、多様な事業を支えるためのガバナンス機能(リスクマネジメントなど)の専門性を有する人材を、外部から積極的に登用することを推進しています。

*1 オリックス、オリックス・レンテック、オリックス自動車、オリックス・クレジット、オリックス不動産、オリックス・システム、オリックス銀行、オリックス生命保険、オリックス環境、オリックス債権回収

①女性活躍推進

男女雇用機会均等法の施行(1986年)以前の1982年から、新卒の女性を総合職として採用しており、早い段階で女性の活躍推進に取り組んでいます。新卒採用人数における女性比率は、オリックス単体では48.5%、国内グループ*1を合算すると53.8%となっています。(2021年3月末時点)。

入社後は、ライフイベントをサポートする制度、女性のキャリアアップ・役割拡大・能力発揮のためのキャリア支援の強化にも注力しています。女性管理職*2候補者の育成プログラム、若手社員向けワークショップを通じた研修、実際に業務を担当しキャリアを積み重ねてもらうことを進めた結果、管理職に占める女性比率はオリックス単体で26.2%、国内グループ*1と合算では23.5%となっています(2021年3月末時点)。

2021年6月末時点で、オリックスの取締役、執行役、グループ執行役員29名のうち、4名の女性役員がおり、全役員の13.7%を占めています。

ESG 関連の重要目標に記載のとおり、多様な人材の「意思決定への参画」「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して、2030年3月期までのできるだけ早期に女性管理職比率を30%以上に引き上げることを目標として、さらなる取り組みを推進していきます。

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

②シニア活躍推進

年齢に制限なく、多様な経験と多彩な能力を持つ人材に活躍してもらうため、2014年より定年を60歳から65歳に引き上げました。これまでの業務で培った経験や専門性を持つシニア社員が活躍することで、企業としての活力を高めることが可能であると判断した次第です。積極的にシニア社員が培ったキャリアを生かし、活躍を後押しできる制度を整備しました。

60歳以降の社員にも役割・成果に応じた人事・評価制度を導入し、同時に早期に65歳までの中長期的なキャリアを自律的に形成するための制度(キャリアチャレンジ制度、自己申告制度、社内公募制度)も導入しています。

③社員のチャレンジを支援する制度

「社内インターン制度」(一定期間、希望する部署で業務に従事できる制度)や「キャリアチャレンジ制度」(社員が異動を希望する部門へ直接アピールできる制度)といった、社内にい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しています。

人材戦略

今後の方向性について

オリックスグループは、金融分野で幅広くビジネスを展開していますが、事業の主体を投資・事業運営にシフトすることで企業価値の向上を図っています。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に適応すること、新しい分野へのチャレンジがオリックスのDNAです。多様な人材が互いに切磋琢磨することで「知の融合」を起こすこと、また、多様性からイノベーションが生まれることが、オリックスの成長の源泉であると考えています。すべてのステークホルダーからのオリックスに対する期待に応えるべく、多様な人材の活躍を推進させることがオリックスの人材戦略です。

社員が自らの意思で将来に向けたキャリアを選択できる機会や環境を整備することで、働きがいを醸成していきます。中長期的なキャリアを描くための実践的な情報提供の仕組み、必要なスキルや新しい分野におけるスキル習得機会の提供など、多様なキャリアパスの提供に取り組んでいます。

オリックスの多様な事業を支え、成長させていくためには、事業に適した多様な能力・専門性が求められます。オリックスにおけるキャリアパスも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ります。

管理職となって組織マネジメントを担うキャリア志向組と同様に、専門性を探求するキャリア志向組など、社員が多様なキャリアを描ける人事制度を目指します。同時に、オリックスの一体感を維持しつつ、事業分野ごとに特性に応じた柔軟な人事制度の導入を検討します。企業価値の向上に貢献する社員に適切に報いる必要があり、今後のオリックスの成長を担う人材が働きがいを持って、さらに活躍できる環境の実現を目指します。

オリックスでは、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にするため、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。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プロジェクトを立ち上げており、その活動を通じて、生産性の高い、多様な働き方を認め合う文化を醸成していくための施策を実行しています。

社員それぞれの事情に応じて、必要なサポートは異なります。そのため、社員一人一人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。所定労働時間の短縮、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)、時間単位の

年次有給休暇制度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、柔軟な働き方を後押ししてきました。

結果的に、コロナ禍という非常事態でもスムーズに在宅勤務に移行することが可能となり、社員が健康で安心して働き続けられる環境を実現できています。

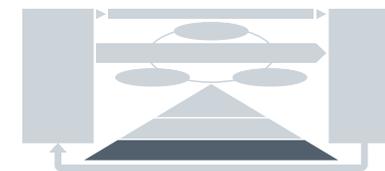
今後もオリックスや社員を取り巻く環境は変化していきます。その変化に柔軟に対応し、常に社員が働きやすさと同時に働きがいを感じながら、自発的、意欲的に仕事に取り組めるような環境を整えることを最優先課題として、真のダイバーシティ&インクルージョンの実現に取り組んでいきます。

※人事戦略についての詳細は、こちらをご参照ください。

- 人事制度 ▶▶▶ https://www.orix.co.jp/grp/company/sustainability/employee/management_systems.html
- 人材育成体系 ▶▶▶ <https://www.orix.co.jp/grp/company/sustainability/employee/development.html>
- 社員の健康と安全 ▶▶▶ <https://www.orix.co.jp/grp/company/sustainability/employee/health.html>

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。



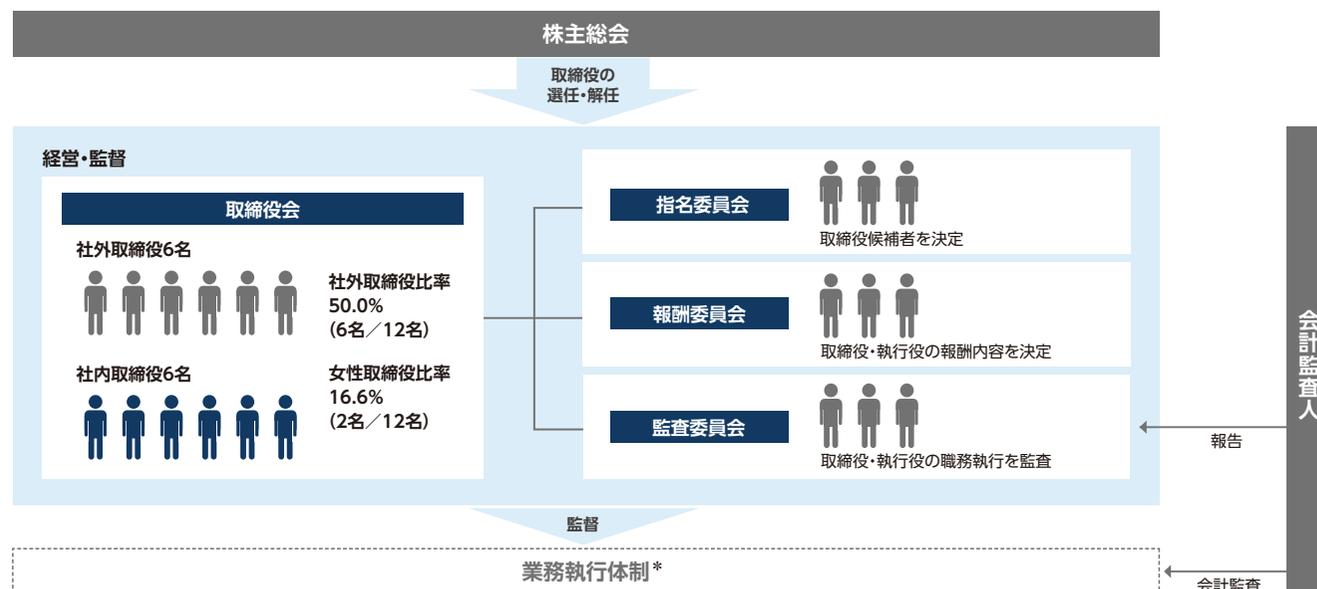
コーポレート・ガバナンスの考え方

- 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 (2021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し、取締役会の監督機能と業務執行を司る執行機能の分離を確立
- 指名委員会、報酬委員会、監査委員会の全委員を社外取締役で構成し、各委員会の議長は社外取締役から選任
- 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、バランスや多様性を確保



* 業務執行体制についてはP.49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は不可欠です。

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.38	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.44	<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.42	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 	<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.47	1997 スtockオプション制度導入 2002 退職慰労金制度廃止 2005 株式報酬制度導入 2017年3月期年次賞与より全社業績に加え担当部門業績の反映を開始 2021年3月期役員報酬より業績連動割合をさらに高める 2022年3月期年次賞与より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

(2021年6月25日現在)

取締役

井上 亮

68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

58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)

谷口 祥司

57歳

取締役 兼 専務執行役
経理本部統括役員
ERM本部統括役員
グループ広報・渉外部管掌
グループCEO補佐



主な経歴 1987年、当社入社。RBS Securities Japan Ltd.取締役社長などを経て、2018年に当社再入社、特命担当顧問就任。2020年1月より取締役 兼 専務執行役 (現任)

松崎 悟

55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

58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

60歳

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



主な経歴 1985年、SHEPPARD, MULLIN, RICHTER & HAMPTON LLP入所。ORIX USA Corporation (現 ORIX Corporation USA) ジェネラルカウンセラーなどを経て、2013年に当社入社。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

竹中 平蔵

70歳

- 報酬委員(議長)
- (株)パナグループ 取締役会長
- アカデミーヒルズ理事長
- SBIホールディングス(株) 社外取締役



主な経歴 経済財政政策担当大臣、金融担当大臣、郵政民営化担当大臣、総務大臣などを歴任。2015年6月より社外取締役(現任)

マイケル・クスマノ

66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
- 東京理科大学 上席特任教授
- 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

58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(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

71歳

- 指名委員 ● 監査委員
- 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

63歳

- 監査委員(議長) ● 指名委員
- 早稲田大学商学大学院教授
- 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

60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
- アクセンチュア(株)相談役
- ※2021年8月に退任



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)

社外取締役メッセージ

取締役会運営の工夫によって実効性が向上

オリックスの取締役会は、上程する議案について、あらかじめ絞り込みができています。配付される資料も簡潔であり、説明をお聞きするだけで終わることはなく、審議のための時間を十分に確保した運営がなされています。ただし、準備の段階で、執行役のレベルでどんな議論がなされたのかというプロセスがより共有されると、われわれの理解も深まり、



助言もしやすくなると思います。その結果、取締役会の実効性はより高まるはずで。

持続的な成長に向けた課題は、 サステナビリティの浸透

オリックスには、人々が抱えている新たな行動への願望を的確に捉えている面があり、そのことが今日の多角的な事業展開となって表れています。従来のビジネスの延長線にあるものや隣接分野だけでなく、一見すると畑違いのように思える事業にも進出して新たな専門性を獲得しようという姿勢は、高く評価できます。

では、これから先の未来においても、世の中の変化に対してアンテナを高く立て、事業を成長させていけるかどうかは、サステナビリティへの意識向上にかかっていると私は思っています。今までの取り組みは、「いかにしてオリックスがサステナブルな存在になるか」という方向になっていた印象があ

ります。今後は、オリックスのサステナビリティだけでなく、グローバル社会のサステナブルな経済的・社会的発展に貢献していくという文脈が重要です。組織全体でサステナビリティの大切さが理解され浸透されていくように、私も努力していきたいと思っています。

私は元財務官僚で、専門は税務と金融です。キャリアの後半では約20年にわたって、国際金融市場に関する調査・分析、通貨政策、各国の金融当局との交渉、開発途上国への長期資金の供与などに従事してきました。海外事業では、ビジネスの直接的な相手となる企業だけでなく、とりわけ対象国の公的セクター（政府や行政機関）との関わり方がガバナンスの観点からも重要になります。それは、さまざまな規制が企業の税務や会計に影響を与えうるためです。こうした私の経験をオリックスのグローバルでのリスクマネジメント強化に生かし、リスクを見極める力を伸ばし、なおかつ、そのリスクを取れる環境を整えることで、オリックスのさらなる成長に貢献できればと考えています。

国際金融分野での経験を活用して、 海外事業のリスクマネジメント強化に貢献していく

渡辺 博史

指名委員／監査委員

社外取締役メッセージ

変革の時代において、 多様な事業は大きな強み

オリックスは、祖業であるリース業を起点にして関連する金融サービスや、さらには事業への投資など、実に多様なビジネスを手がけている会社です。事業領域の広さから、外部から見ると「事業内容がわかりにくい」と言われることもあるとうかがっています。しかし、今のような変革の時代には多様性が求められており、事業を縦横に広げてきたオリックスのビジネスモデルは、むしろ強みになるはずで

す。この強みを生かし、今後さらに変革し成長し続けていくためには、複雑化する経営や業務遂行に関する意思決定について、瞬時の判断やグローバルな対応に関する議論をより効率的に行うデジタル技術の活用が重要と感じています。個々の事業では、IT化やDXによるサービス開発などが活発ですが、会社全体を見渡すための管理におけるデジタル活用は、少し足踏み状態になっており、現在取り組みを進めているところでは、コロナ禍という今までに経験のない事業環境も、多様な事業を手がけ、ポートフォリオの入れ替えを継続して行ってきたオリックスなら、さらなる成長のステップにしていけるはずで

す。そうした際に、グループ内各部門のデータ資産を全体最適の考え方で一元的に管理し、部署横断で活用しやすくするなど、より良い仕組みの活用が不可欠だと考えます。

各委員会にオブザーバーとして参加できる オープンな体制

オリックスでは、社外取締役は自身が委員でない委員会にもオブザーバーとして参加できる、非常にオープンな体制が敷かれています。私は取締役就任と同時に、監査委員会の議長に選任されましたが、ここでもオブザーバーとして委員以外の社外取締役が参加されており、また、私自身もほかの委員会に参加し議論に耳を傾けることで理解を深めています。

社外取締役は、外部の客観的な立場から経営への意見を期待されているものの、企業の風土や事業の実態を正しく把握できていないと、有意義な発言や議論はできないと思っています。この一年間は、コロナ禍で事業の現場に足を運ぶことが難しいというジレンマもありましたが、事務局の方々から多くのサポートを得つつ、CEOを含む主な執行役の方々

と1対1で話す機会も設けることなどにより、理解を深めてきました。

こうしたサポートも得ながら、公認会計士として、その専門性を生かし、また、さまざまな企業の監査業務に従事するとともに国内外でのさまざまな会議に参加してきた経験も踏まえ、変革し成長し続けるオリックスの取締役として貢献していきたいと考えています。



変革の時代において、 多様な事業は大きな強み。 デジタル活用は今後の課題

関根 愛子

監査委員(議長) / 指名委員

コーポレート・ガバナンス

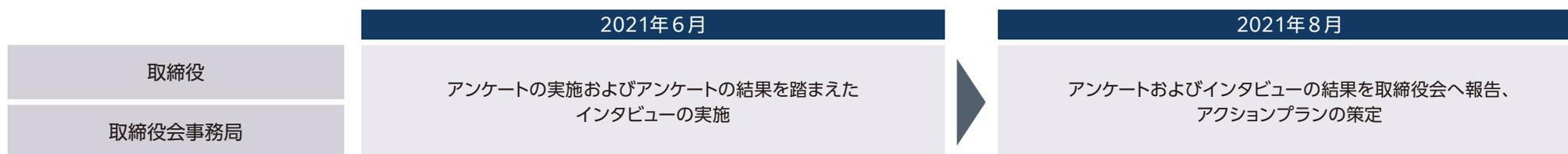
取締役会

取締役会は、主として、資本政策、資金政策、人事戦略の基本方針を踏まえた経営計画および内部統制システムの基本方針などについて決定し、それらについて定期的にチェックする機能を果たしています。取締役会が決定するこれらの事

項を除き、取締役会は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。また、業務執行の監督については、取締役会は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ると

ともに、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を行います。

取締役会実効性評価（2021年3月期）



評価プロセス

- 取締役会事務局にて、取締役に対するアンケート(下記参照)を実施。
- アンケートの結果に基づき、取締役会事務局が、個々の取締役へ直接インタビューを実施することで、アンケートのみでは把握しきれない意見や取締役会の運営などへの要望を収集。
- 取締役会事務局は、アンケートおよびインタビューの結果を取締役会へ報告。取締役会は、当該報告により提起された課題などへのアクションプランを策定。

アンケートの項目	評価の結果	アクションプラン
<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会の構成 ● 取締役会の運営 ● 取締役会等の議題 ● 取締役会の議論の有効性 ● 取締役会の支援体制 	<p>取締役会の構成、取締役会の運営、取締役会等の議題、取締役会の議論の有効性、取締役会の支援体制において、当社の取締役会の実効性は確保されていることを確認しました。一方で、アンケートおよびインタビューにおいては「中長期戦略や今後の方向性」の議論を深めるために、自由な議論の場をより多く設定していくことなど、取締役会の活性化に向けた意見が多く寄せられました。</p>	<p>左記評価の結果を踏まえ、取締役会において、実効性向上に向けた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"> ● 取締役会で継続的に討議する重要テーマを設定し、活発にディスカッションを行い、経営の基本方針に関する議論を深める。 ● 各部門の概要や戦略を社外取締役に説明する場の開催頻度を高め、事業に対する社外取締役の理解をさらに深める。

コーポレート・ガバナンス

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かか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.47～48をご参照ください。

2021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	8	100%
指名委員会	5	100%
監査委員会	11	97%
報酬委員会	4	100%

2021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
安田 隆二(2021年6月に退任)	主に企業戦略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。
竹中 平蔵	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。	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。
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社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、経営幹部との面談を実施するなど、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。

* 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

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。

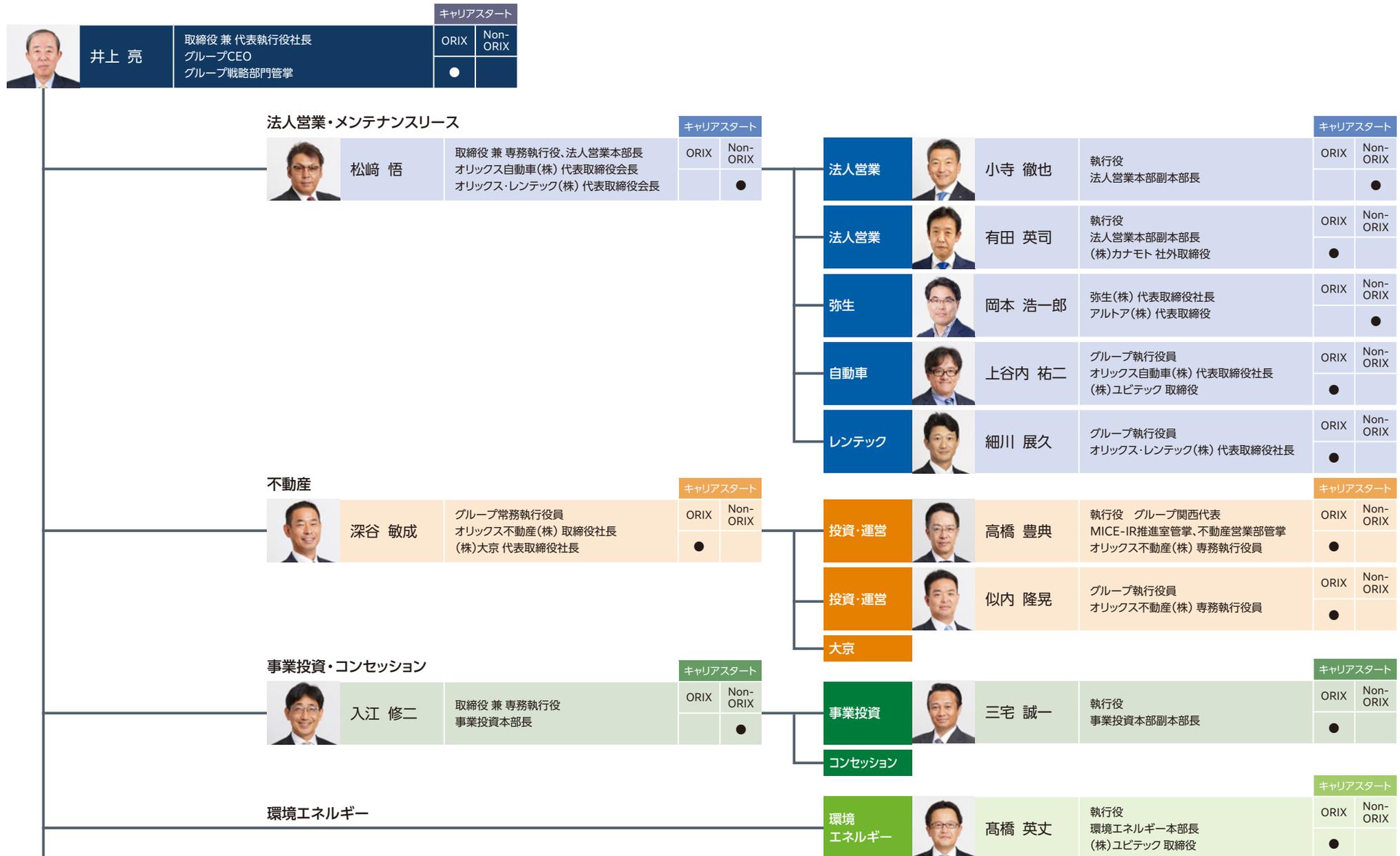
氏名	在任年数	取締役の主なスキル・経験など				
		企業経営	グローバルビジネス	金融	事業投資	事業知見
井上 亮	11年	●	●	●	●	
入江 修二	3年	●	●	●	●	
谷口 祥司	2年	●	●	●	●	
松崎 悟	2年	●	●	●	●	
鈴木 喜輝	1年	●	●	●	●	
スタン・コヤナギ	4年		●	●		● (ERM・法務)
竹中 平蔵 <small>社外取締役 独立役員</small>	6年			●		● (金融経済政策)
マイケル・クスmano <small>社外取締役 独立役員</small>	2年					● (ITテクノロジー)
秋山 咲恵 <small>社外取締役 独立役員</small>	2年	●	●			● (テクノロジー)
渡辺 博史 <small>社外取締役 独立役員</small>	1年	●	●	●		● (国際金融、税務)
関根 愛子 <small>社外取締役 独立役員</small>	1年					● (国際会計)
程 近智 <small>社外取締役 独立役員</small>	—	●	●			● (ITテクノロジー)

社外取締役比率 50.0% (6名/12名)

女性取締役比率 16.6% (2名/12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 (2021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／アジア・豪州	輸送機器 アジア・豪州		伏谷 清	専務執行役 東アジア事業本部長 輸送機器事業本部長	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／アジア・豪州	ORIX Europe アジア・豪州		松岡 芳晃	ORIX Corporation Europe N.V. 社長 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	新規事業		渡辺 展希	執行役 社長室管掌 新規事業開発部管掌	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
					●	
財務・経理・計画・広報・ERM・サステナビリティ			谷口 祥司	取締役 兼 専務執行役、財経本部統括役員、 ERM本部統括役員、グループ広報・渉外部管 掌、グループCEO補佐	ORIX	Non-ORIX
					●	
			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	ORIX	Non-ORIX
						●
総務・人事	総務・人事		三上 康章	常務執行役、グループ人事・総務本部長、 取締役会事務局局長、 職場改革プロジェクト推進担当	ORIX	Non-ORIX
					●	
投融資管理	投融資管理		坪井 靖博	執行役 投融資管理本部長	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2021年6月25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*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。

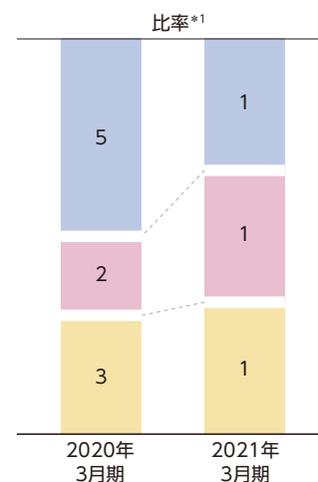
* 株式報酬：取締役および執行役の在任中に毎年ポイント(固定数)を付与し、役員を退任する時に、累積ポイントに応じて当社株式信託を通じて交付する制度です。付与されるポイントは報酬委員会で定められたガイドラインに沿って決定する。

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。株主を中心とするステークホルダーの皆さまとの、より一層の価値共有を図るべく、2021年3月期から業績連動型報酬(年次賞与)と株式報酬の割合を高めて報酬の構成割合を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*2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



報酬種類	支給基準
固定報酬	役位別の一定額を基準として、役割に応じて決定
業績連動型報酬(年次賞与)	〈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*2
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.48に記載のとおり。

*1 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。2020年3月期は5:2:3の比率だったが、2021年3月期より1:1:1へ変更。

*2 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)

		目標達成度 2020年3月期		目標達成度 2021年3月期	
業績連動型報酬 (年次賞与)	役員別の基準額(50%) ×	90%	64%	90%	64%
	全社業績指標 (変動:0~200%)	0~135% (中央値:90%)	50~150% (中央値:95%)	0~135% (中央値:90%)	50~150% (中央値:95%)
	役員別の基準額(50%) ×				
	部門業績指標 (変動:0~300%)				

取締役が所有する当社の株式数(2021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	潜在的に所有する 普通株式*	氏名(社外取締役)	現に所有する 普通株式	潜在的に所有する 普通株式*
井上 亮	91,799	524,948	竹中 平蔵	0	9,000
入江 修二	3,437	106,490	マイケル・クスmano	0	3,000
谷口 祥司	25,000	43,250	秋山 咲恵	0	3,000
松崎 悟	9,037	101,420	渡辺 博史	0	1,500
鈴木 喜輝	0	52,295	関根 愛子	0	1,500
スタン・コヤナギ	2,000	0	程 近智	0	0

*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(2021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	8 (8)	93 (93)	—	—	8 (8)	13 (13)	106 (106)
執行役およびグループ執行役員	25	682	25	425	25	591	1,699
計	33	775	25	425	33	604	1,805

※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、2021年3月期の目標達成度については、64%です。

●部門業績指標

全社業績目標を基礎として各担当部門の業績目標を定めており、執行役18名における各担当部門業績の2021年3月期の目標達成度(定性面も勘案した総合評価)は、50~150%(中央値:95%)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2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12名(社外取締役6名)、執行役18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7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2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302百万円です。

(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。

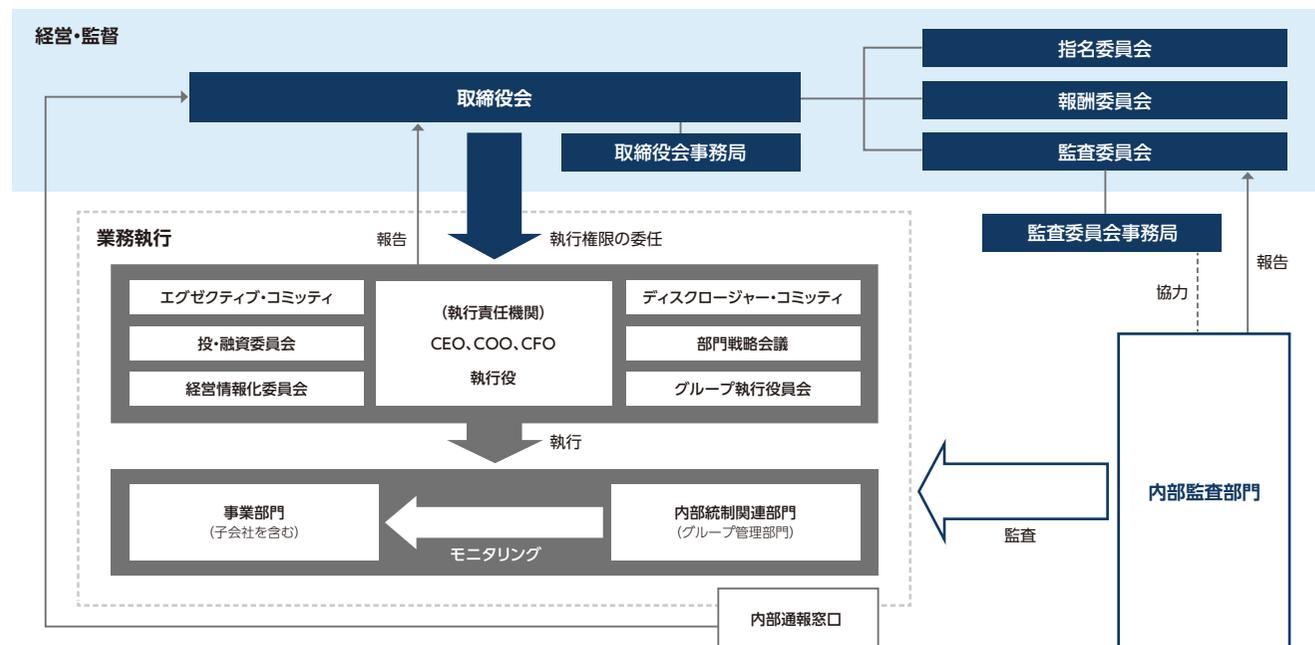
執行体制

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・コミッティまたは投・融資委員会等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（2021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	<ul style="list-style-type: none"> 主に経営上の政策など経営に係る重要事項を審議する。
投・融資委員会	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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/>

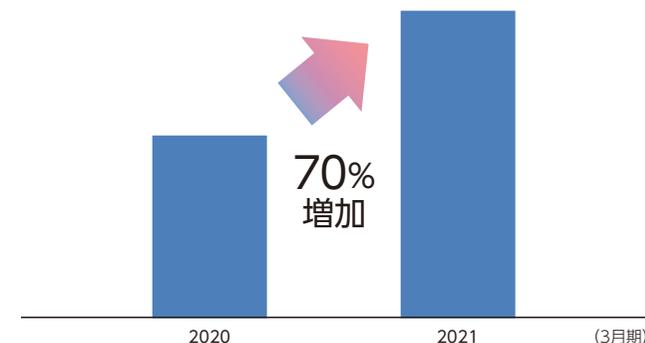
株主・投資家の皆さまとの対話 (IR活動)

プロアクティブなIR活動を推進

2021年3月期、オリックスのIRチームは人員を増強し、また、ニューヨークにIRオフィスを設立しました。特に海外投資家との対話を増やしました。新たな株主となりうる投資家との対話に注力した結果、機関投資家との面談社数は、2020年3月期と比べ約70%増加しました。株主・投資家の皆さまからのフィードバックを集約し、執行役および取締役と共有することで、オリックスの経営層が市場の声を理解するという好循環を生み出しています。同時に、オリックス株式の投資魅力をシンプルに伝えるため、開示の改善を続けています。

また、IRチームはESG格付機関とのコミュニケーションを強化しています。その結果、直近ではMSCIとSustainalyticsの評価向上を達成しています。

機関投資家／面談社数の推移



株主・投資家からのご意見への対応

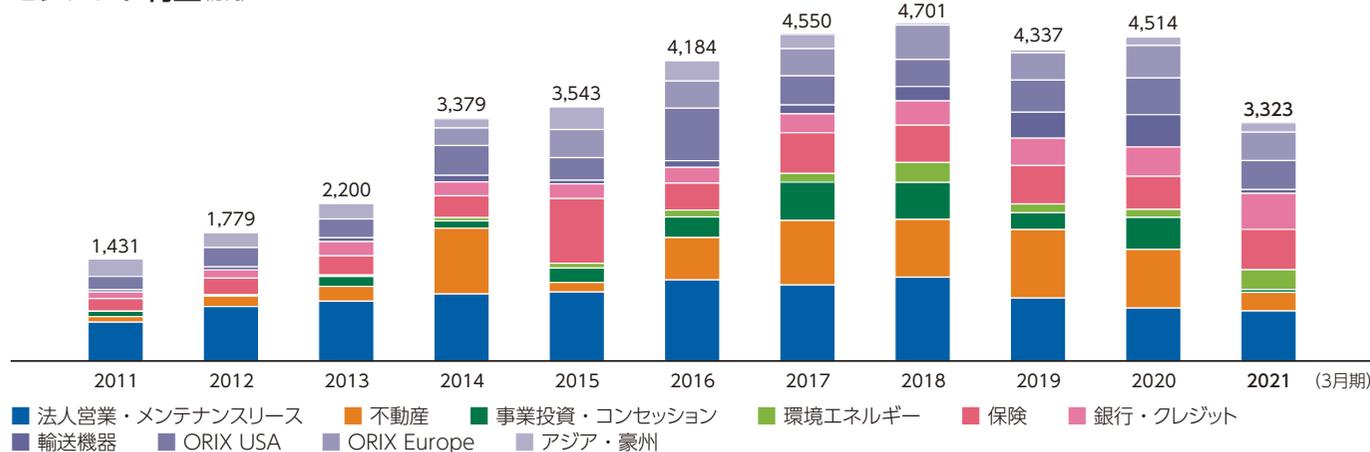
テーマ	株主・投資家の皆さまからのご意見	オリックスの対応(2021年3月期)
財務情報の開示の拡充	<ul style="list-style-type: none"> 事業ごとの財務数値の開示が不足しており、多様なビジネスを分析しきれない。特に、規模の大きい海外ビジネスが1つのセグメントになっていて、わかりにくい。 	<ul style="list-style-type: none"> 6セグメントから10セグメントにセグメント区分を変更し、財務数値の開示を拡充。 決算プレゼンテーション資料において、1セグメントごとの説明スライドを増やし、事業の詳細やトピックなどをタイムリーに記載。
注力分野の詳細な説明	<ul style="list-style-type: none"> 新規投資の背景や目指す方向性について、リリース資料だけでは理解が難しいことがある。特に、金額の大きい投資については、詳しい説明をしてほしい。 	<ul style="list-style-type: none"> 大型投資の発表が続いた環境エネルギー事業について、環境エネルギー本部長が説明するスモールミーティングやIR面談を複数回開催。 環境エネルギー事業のグローバル展開を把握しやすいよう、IR資料を改善。
ESG情報の開示の拡充	<ul style="list-style-type: none"> より幅広い投資家層のニーズを把握し、ESG情報の開示をさらに推進してほしい。 	<ul style="list-style-type: none"> ESG投資主体の投資家の皆さまとの面談回数を増やし、ESG情報に関する説明体制を強化。 決算プレゼンテーション資料において、ESG情報の開示を拡充。2021年秋にGHG(CO₂)排出量削減目標などESG関連の重要目標を発表。

セグメント別概況

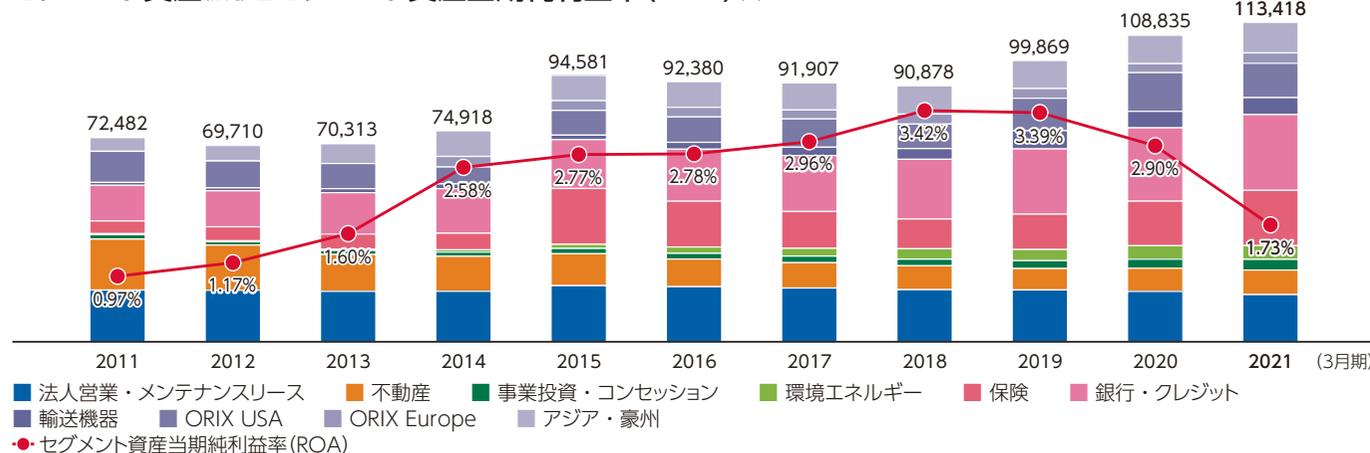
事業の多角化を進めた結果、現在のオリックスの事業は、10のセグメントで構成され、金融からサービス関連まで分散された事業ポートフォリオを構築しています。

また、各セグメントは、1～4の事業ユニットで構成されており、10セグメントで合計16事業ユニットとなっています。

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) (%)



10セグメントと16事業ユニット

法人営業・メンテナンスリース	銀行・クレジット
法人営業 → P.52	銀行 → P.62
弥生 → P.53	クレジット → P.63
自動車 → P.54	
レンタック → P.55	
不動産	輸送機器
投資・運営 → P.56	輸送機器 → P.64
大京 → P.57	
事業投資・コンセッション	ORIX USA
事業投資 → P.58	ORIX USA → P.65
コンセッション → P.59	
環境エネルギー	ORIX Europe
環境エネルギー → P.60	ORIX Europe → P.66
保険	アジア・豪州
生命保険 → P.61	アジア・豪州 → P.67



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)
7,285億円 (6%)

利益 (構成比)
217億円 (7%)

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
- コロナ禍による資産売却ニーズ

リスク

- 法人向け貸出競争の激化と低金利環境の継続
- 飲食やレジャー関係など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を目指す

金融収益については、デジタルトランスフォーメーション(DX)やESGをテーマとした設備投資ニーズ、不動産ファイナンス、事業カーブアウトに伴うLBOファイナンスといった、現環境下で引き合い増加が見込める分野に経営資源を集中しています。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、2018年に開始した事業承継支援では、2021年3月までに4企業の株式を取得しています。

*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

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

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
- 取引先の紹介
- ファイナンシャル・アドバイザー(FA)

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

- 自社株式移譲スキーム構築のサポート
- 資本政策に関するアドバイス
- 株式譲受け
- M&A 仲介
- 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)

- リース
- 割賦

- 建物リース
- 不動産ノンリコースローン

- LBOファイナンス

- その他のストラクチャードファイナンス

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 弥生

事業内容 ▶ 業務ソフトウェア開発・販売および
サポートサービス

資産（構成比）
950億円（1%）

利益（構成比）
60億円（2%）

強み

- スモールビジネス向け業務ソフトウェア市場における高いシェアとブランド力
- 保守サービスの提供を通じた安定的な顧客基盤

チャレンジ

- スモールビジネスにおける業務ソフトウェア利用率の向上
- 蓄積されたデータの活用や外部パートナーとの連携による付加価値サービスの拡充

機会

- コロナ禍で加速する業務のデジタル化、効率化
- 電子政府に向けた法令改正などによる業務ソフトウェア需要

リスク

- エンジニアやサポートサービス人材の採用環境悪化・人件費高騰
- 起業者数の減少
- クラウド市場の競争環境の激化

事業の特徴

スモールビジネスを支える業務ソフトウェアサービス会社

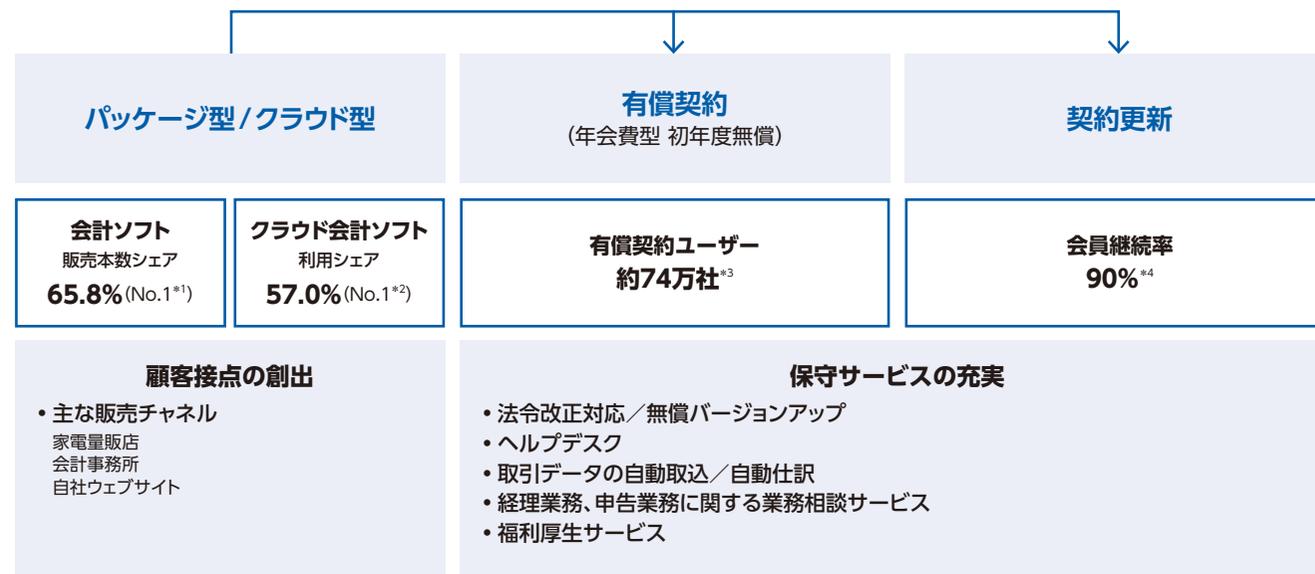
オリックスは2014年に弥生を買収しました。弥生は、各種業務ソフトウェア開発・販売および導入後のサポートサービスを提供する業務ソフトウェアサービス会社です。高い商品開発力・ブランド力、会計事務所とのパートナーシップをもとに強固な顧客基盤を築いています。会計業務だけでなく、販売管理、給与計算、顧客管理とスモールビジネスのバックオフィス業務を支えています。また、ソフトウェア保守の枠を大きく超えて、業務相談サービスや福利厚生サービスなども広く提供し、お客さまをサポートしています。

成長戦略

「事業コンシェルジュ」への進化

有償契約ユーザー数の増加を通じ堅実な成長を目指しています。弥生の強みは、業務ソフトウェアだけでなく、各種サポートサービスを提供できることです。パッケージ型とクラウド型、双方の販売とともに、「事業コンシェルジュ」として関連サービスを拡充しています。これには外部とのAPI連携なども含まれます。また、小規模事業者の多くはまだまだ会計ソフトを使わず、税理士に業務を委託しています。弥生は税理士向け記帳代行支援を通じ、成長余地の大きい小規模事業者マーケットでのシェア拡大を図っています。

弥生のビジネスモデル



*1 業務ソフト市場における弥生製品のシェア：第三者による市場調査をもとに独自集計（対象期間：2019年10月1日～2020年6月30日）

*2 [クラウド会計ソフトの利用状況調査]MM総研調べ（2021年4月）

*3 パッケージ型・クラウド型の有償保守加入数（2020年9月末現在）

*4 2021年3月現在

高い商品開発力・ブランド力、会計事務所とのパートナーシップをもとにした強固な顧客基盤。
小規模事業者、起業家をターゲットに、スモールビジネスの成長をサポート



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）
7,063億円（6%）

利益（構成比）
313億円（9%）

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

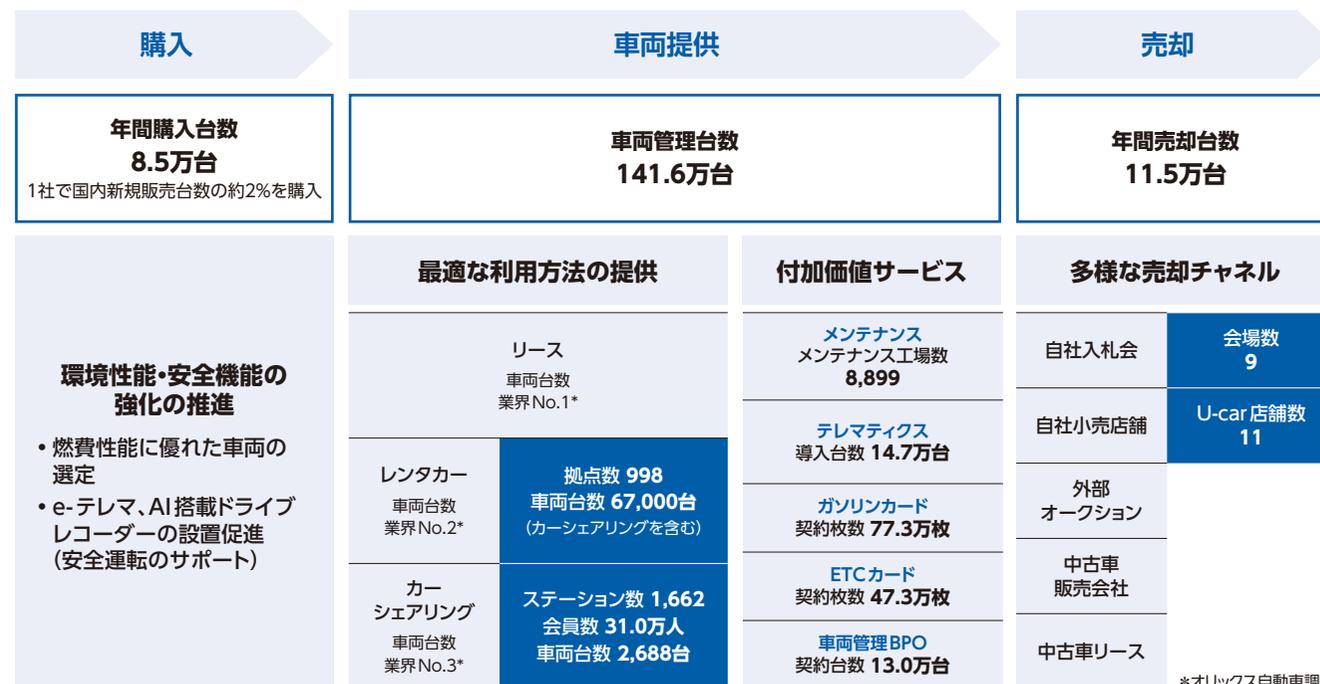
オリックス自動車は、自動車専門のリース会社として1973年に設立しました。幅広い商品・サービスと専門性を強みに、お客さまの使用期間、使用頻度、使用目的に応じたさまざまな利用形態に合わせて、自動車リース、レンタカー、カーシェアリングを複合的に提案しています。コンプライアンス、環境対応、安全運転、労務管理、事故の未然防止などの各ニーズに対応するソリューション、車両管理全般のアウトソーシング、中古車のリースや販売など、自動車に関するあらゆるサービスをワンストップで提供しています。

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、環境配慮の観点からEVに対するニーズが生まれています。これらを着実に取り込むとともに、グループ力を生かし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2021年3月末現在）





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）
1,464億円（1%）

利益（構成比）
117億円（4%）

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の加速
- 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を誇る

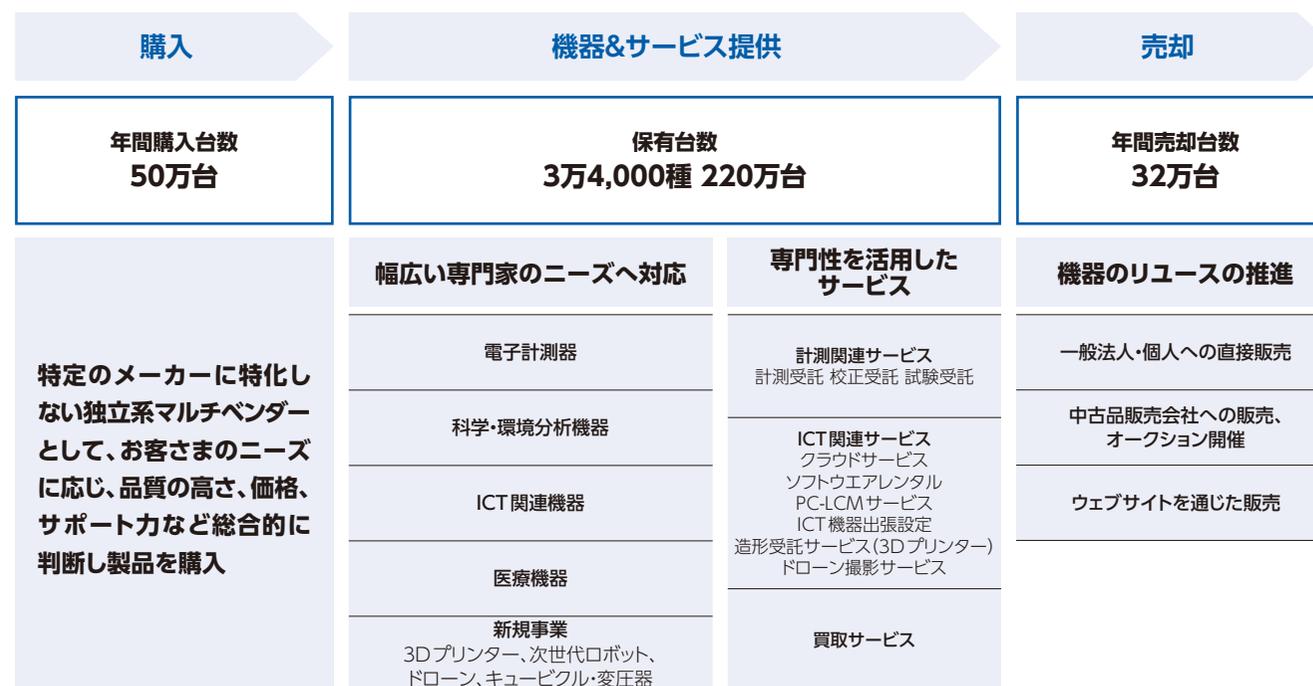
オリックス・レンテックは、日本初の計測器レンタル会社として1976年に設立、保有するレンタル機器は3万4,000種、220万台（2021年3月末時点）と、国内最大規模を誇る業界のリーディングカンパニーです。電子計測器や科学・環境分析機器、ICT関連機器、医療機器などのレンタルを中心に、品質管理や計測作業などの業務アウトソーシングを支援する計測関連サービスのほか、IT資産の最適運用支援を行うICT関連サービス、中古機器の販売やお客さまの保有する機器・設備を買い取るサービスも行っています。

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、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。今後とも、多様なシェアリングサービスを提供するプラットフォームを目指します。

オリックス・レンテックのバリューチェーン（数値は2021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）
6,543億円（6%）

利益（構成比）
34億円（1%）

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

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
- コロナ禍による資産売却ニーズ

チャレンジ

- 技術系・建築監理専門人材の補充、品質管理能力の強化
- オリックス・ホテルマネジメントブランドの価値向上
- アセットマネジメント事業による収益拡大
- DXおよびサステナビリティを推進した不動産ビジネスにおける新たな価値提供

リスク

- 円高や世界経済の減速に伴う、海外機関投資家の対日投資の減少および訪日外国人の減少
- 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

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、2021年3月末時点で1,500億円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きます。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、コロナ禍の影響を受けていますが、コストを必要最低限にとどめつつ収益改善に努めます。

不動産投資・運営各ビジネスの構成（一部を除き数値は2021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2,500億円	運営施設数 47カ所	運用資産残高 約1兆3,500億円

内訳

オフィスビル：23%	物流施設：31%	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 （2021年2月末時点）
賃貸マンション：17%	商業施設：15%	サービスオフィス：7カ所	研修施設：4カ所		オリックス不動産投資顧問（私募ファンド運用）
建物賃貸借取組：6%	その他：8%	その他（レストラン、劇場など）：10カ所			
<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



不動産 大京

事業内容 ▶ 分譲マンションを中心とした不動産の開発、流通、建物の維持管理

資産（構成比）
2,178億円（2%）

利益（構成比）
225億円（7%）

強み

- 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
- 顧客基盤と、そこから派生する建物管理、賃貸管理、売買仲介、修繕工事、リフォームなどの安定収益

チャレンジ

- 三大都市圏におけるマンションの供給シェア拡大
- AI・IoTを活用した新たなビジネスモデルの構築
- 再開発を含めた開発力（提案力）の強化

機会

- 老朽化マンションの改修・建て替えニーズ
- グループネットワークを活用した事業機会の増加

リスク

- 仕入競争激化による土地価格の上昇
- 人手不足による施工管理コストの上昇

事業の特徴

分譲マンション累計供給戸数 国内第1位*

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。

* 株式会社不動産経済研究所調べのデータをもとに算出（2020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)に向けた業務・顧客接点のデジタル化の推進

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に向けてデジタル化を推進します。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2021年3月末現在）



*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（2020年12月現在） *2 株式会社マンション管理新聞社調べ *3 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 ▶ 国内外のプライベートエクイティ投資

資産（構成比）
3,281億円（3%）

利益（構成比）
122億円（4%）

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

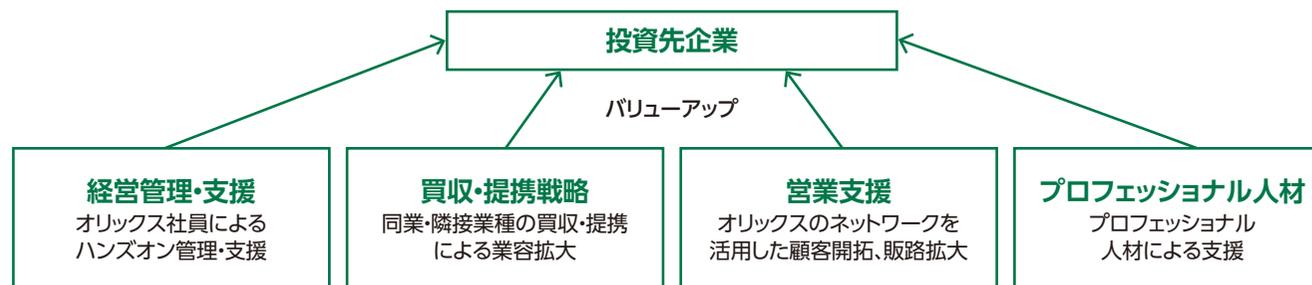
オリックスの投資事業は、ベンチャーキャピタルを行うオリックス・キャピタルが設立された1983年まで遡ります。その後、投資分野での事業領域を拡大した後、リーマン・ショックで業績悪化を経験しましたが、2012年3月期から、また本格的にプライベートエクイティ投資を再開しました。ハンズオン体制を重視し、投資先企業と一体となった経営管理や営業支援、プロフェッショナル人材の投入、グループ各事業部門による顧客開拓や販路拡大支援など、あらゆる側面での投資先の企業価値向上を追求しています。

成長戦略

隣接領域への拡張と既存事業とのシナジー

事業承継案件などを発掘し、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。注力業種としては、ヘルスケア、BPO、IT・情報サービス、物流・レンタル、酪農などです。これらの分野はウイズコロナ、アフターコロナでも影響が小さく、社会的課題の解決に資する産業であり、今後も成長することが見込まれます。また、同時に、これらの分野はオリックスグループの既存事業との親和性が高く、シナジーが期待できます。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。

事業投資のビジネスモデル



他社比較

	投資目的	経営の独立性	中立性の確保 (系列化されない)	投資手法の多様性	投資期間 Exitの柔軟性	シナジー
オリックス	純投資／戦略投資	◎	○	○	○	◎
ファンド	純投資	◎	○	△	×	×
事業会社	戦略投資	×	×	×	Exitなし	◎

過去5年の投資収益
1,300億円以上

2012年以降の新規投資実績
26社

2021年3月末投資先
17社

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 ▶ 空港や下水処理場の運営

資産（構成比）
506億円（0.4%）

利益（構成比）
△84億円（△3%）

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、公共施設の運営を担う

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の運営事業に取り組んでいます。フランスVeolia社の日本法人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。

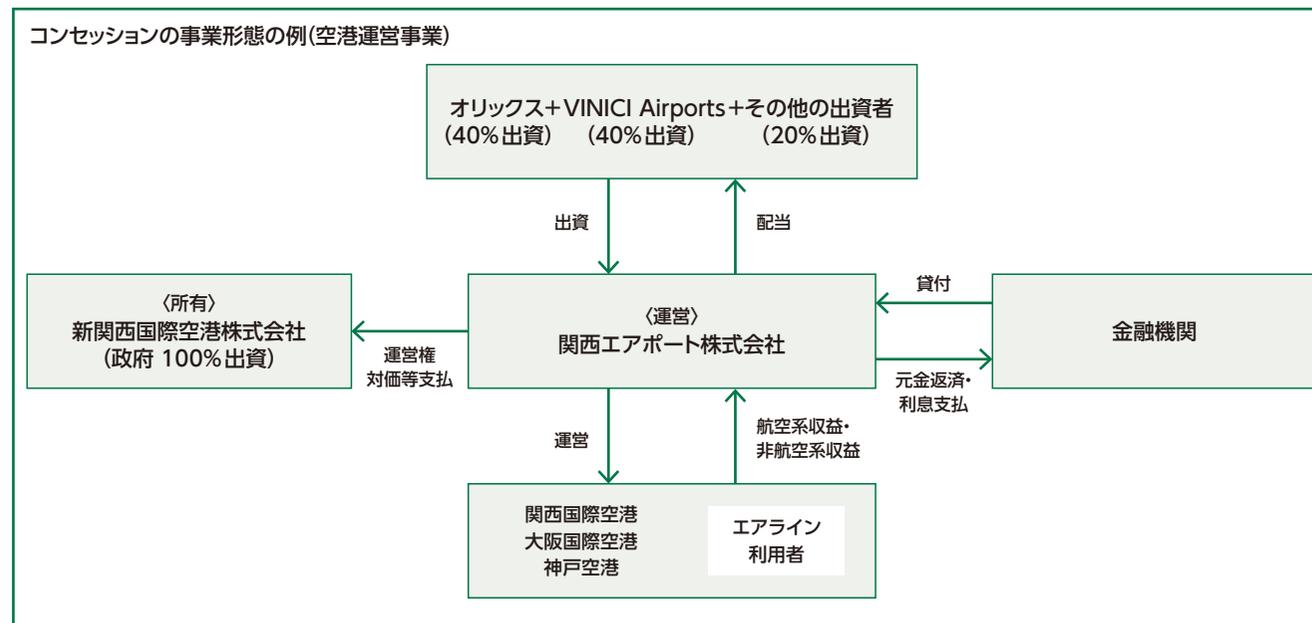
成長戦略

中長期的視野に立って市場を開拓する

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の影響により厳しい環境が続いています。しかし、将来的な旅客数増加を見込み、関西国際空港ターミナル1の大規模改修を進めるなど、事業者としてのコミットメントを継続しており、地域からも高い評価を得ています。新規のコンセッションについて、潜在案件は多数存在することから、地道にフォローしていきます。また、中長期的視野に立って市場を開拓するという観点から、潜在ニーズのある自治体や国・公共団体へのアプローチを続けていきます。

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ンネア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

資産（構成比）
4,892億円（4%）

利益（構成比）
275億円（8%）

強み

- さまざまな国内エネルギーサービス事業を展開する総合力
- 香港、英国に海外拠点を展開
- 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

チャレンジ

- 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の確保・育成

機会

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

リスク

- 競争の激化
- 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、幅広い領域で事業を行っています。

成長戦略

需要高まるマーケットで存在感を発揮する

国内では、電力小売、省エネルギー、再生可能エネルギー、資源リサイクルなどの複数のプロダクトを組み合わせた付加価値の高いサービスを展開していきます。加えて、電力トラッキングやバーチャルパワープラント（VPP）などデジタル技術を活用したサービスを提供することで、ユニークなポジションの確立を目指します。海外については、国内の実績をもとに再生可能エネルギー事業を中心としたグローバル展開を加速します。具体的には、2021年7月に買収が完了した Elawan Energy S.L. の開発機能を活用するなどして、米国や豪州などの新たなマーケットへの参入を検討しています。

環境エネルギー事業のラインアップ（一部を除き数値は2021年3月末現在）

エネルギー分野		環境分野				
発電	国内	<ul style="list-style-type: none"> ●太陽光発電 870MWが稼働済み ●バイオマス発電(石炭・バイオマス混焼発電所を含む) 240MWが稼働済み ●メタン発酵バイオガス発電 1.6MWが稼働済み(2021年6月より試運転開始) ●そのほか、風力・地熱につき、調査・開発を推進中 	回収 収集 運搬	適正処理 ネットワーク	全国各地から効率的に廃棄物を回収するネットワークを構築	
	海外	<ul style="list-style-type: none"> ●スペイン本拠のグローバル再生可能エネルギー事業会社、インドの大手再生可能エネルギー事業会社、米国の地熱発電事業会社などに出資し、海外における稼働済みの設備容量は2GW* 		リユース リサイクル 再資源化	<ul style="list-style-type: none"> ●リユースできるものは中古販売会社へ売却 ●リユースできないものは解体し、素材としてリサイクル 	
	供給	電力小売		法人の高圧(特別高圧を含む)電力施設が対象	再資源化 工場	廃棄物高度処理施設で廃棄物を完全に再資源化
	管理	省エネルギー サービス		エネルギーの使用状況に応じて、省エネルギー化とコスト削減を実現	適正処理	最終処分場

* 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

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)
1兆9,595億円 (17%)

利益 (構成比)
562億円 (17%)

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
- オムニチャンネルを生かした事業展開

チャレンジ

- 代理店チャンネルへの高い依存度の改善
- 価格競争の激しい第3分野商品への高い依存度の改善

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
- オムニチャンネルの活用によるお客さまとの接点増加、契約獲得機会の拡大

リスク

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

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」というコンセプトのもと、豊富な保険商品を取り揃えて提供しています。新商品の研究および開発にも努めています。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、当社社員(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つの販売チャンネルを有機的に統合し、求められるチャンネルに応じてサービスを提供する“オムニチャンネル”を推進しています。

成長戦略

商品ラインアップの拡大とオムニチャンネル戦略の高度化

2020年10月には従来の米ドル建終身保険「Candle」より死亡保障・生前保障を充実させた米ドル建終身保険「Candle Wide」、2021年4月には個人向けの定期型がん保険「Wish」を発売しました。引き続き商品ラインアップを拡大し、バランスのとれた収益源の確保を目指します。チャンネルにおいては、コロナ禍でお客さまの在宅率が向上したため、郵送・インターネットなどで提供する通信販売での契約が伸びました。今後は、オリックス生命の強みであるオムニチャンネル戦略をさらに推進・高度化し、顧客基盤の拡大を図ります。

オリックス生命の概況 (数値は2021年3月期または2021年3月末現在)

新契約件数 年**48**万件

保有契約件数 **479**万件

お客さまが求めるチャンネルに応じてサービスを提供する“オムニチャンネル”を推進

代理店数
5,259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
100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 **10**支社
体制

健全性

ソルベンシー・マージン比率
1,517.0%

+

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ンネルを推進



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）
2兆5,127億円（22%）

利益（構成比）
291億円（9%）

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

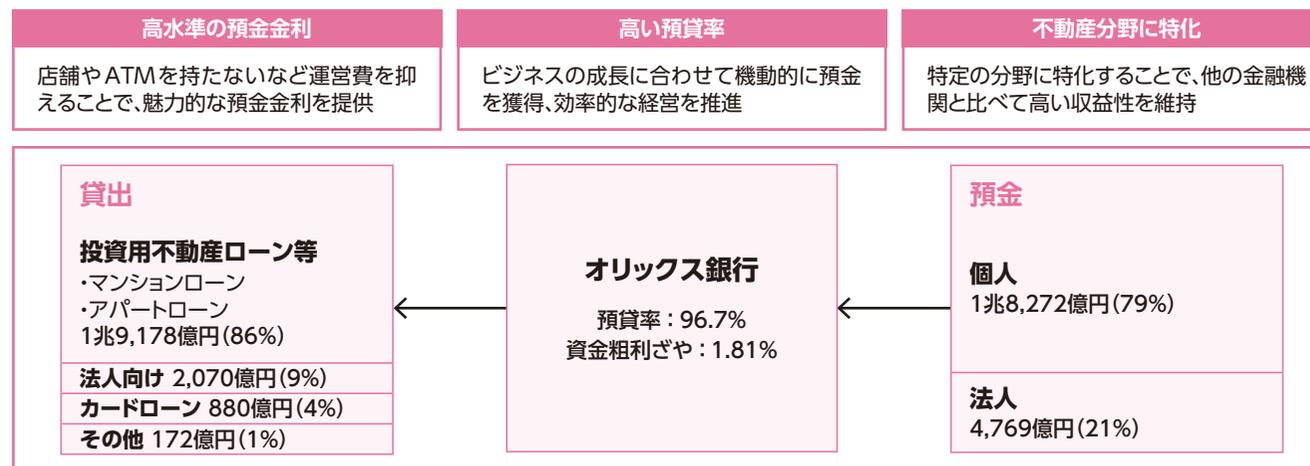
オリックス銀行は、1998年にオリックスグループ入りして以来、既存の銀行のあり方にとらわれず事業を展開しています。店舗網や口座決済機能、ATMを持たず、インターネットを通じた取引を中心にすることで運営費を抑え、お客さまに魅力的な預金金利を提供し支持を得ています。また、投資用不動産ローンをメインに取り扱うことで、差別化を図っています。このように特定分野で強みを発揮し事業を拡大してきました。近年ではお客さまの資産運用や承継ニーズにお応えするため、信託機能を生かした新たな商品・サービスの展開も進めています。

成長戦略

マーチャントバンクへの挑戦とリテールバンクの深化

債権流動化などの信託機能を活用して、オリックス銀行のローン資産を金融商品化し、その商品を個人・法人の投資家に販売する「マーチャントバンク」に挑戦します。最初は実績豊富な投資用不動産分野をメインとし、再生可能エネルギーや防災関連分野など、オリックスグループの知見がある分野に裾野を広げていく予定です。リテールバンクの分野では、主力ビジネスである投資用不動産ローンに引き続き積極的に取り組みます。また、新しい運用・調達手段の提供や取引データの活用を通じて、お客さまのニーズに最適な形でお応えします。

オリックス銀行のビジネスモデル（数値は2021年3月末現在*）



投資用不動産ローンの概要

マンションローン 主に賃貸用の区分所有マンション一室（主にワンルーム、1K、1DK）の購入資金 融資残高 1兆6,538億円	アパートローン 主に賃貸用のアパート一棟の建築資金や建築用地の購入資金 融資残高 2,497億円
---	---

*オリックス銀行の決算開示資料より(日本会計基準)

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 ▶ カードローン、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)
1,779億円(2%)

利益(構成比)
209億円(6%)

強み

- VIPローンカードのブランド
- 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、主力商品は1987年に販売を開始した「オリックスVIPローンカード」です。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

カードローン事業の再興

ローン事業では、債権額が減少傾向にあります。広告宣伝の積極的な活用や主力商品である「VIPローンカード」のリブランディングも視野に、認知度の向上、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

ローン事業

商品性やサービスの強化

個人のお客さまへ無担保・無保証ローンを提供。効率的な事業運営と審査力を強みとして業界トップクラスの低金利と大型枠でサービスを展開。

信用保証事業

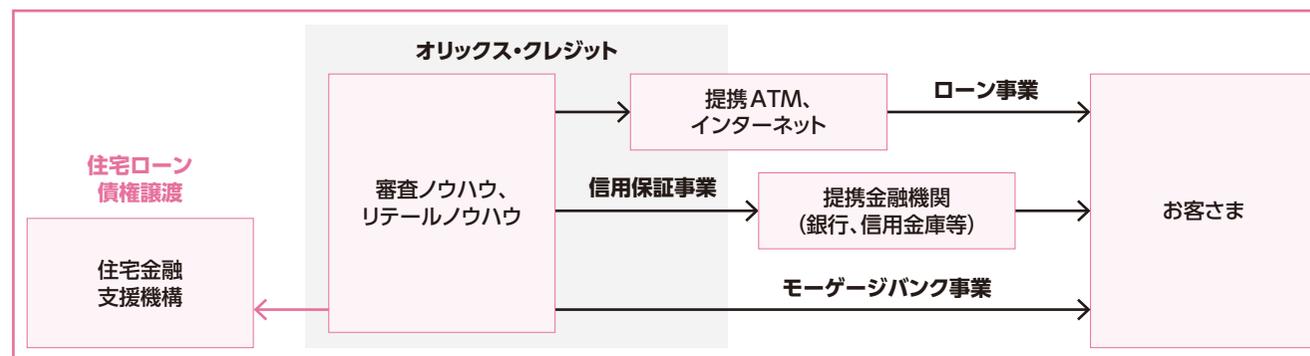
提携先の開拓と既存提携先の取引活性化を推進

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う。

モーゲージバンク事業

代理店網の拡大によりシェアアップを目指す

「フラット35」を中心とした住宅ローンの取り扱い。多様な資金ニーズに対応した商品メニューを展開。



VIPローンカードのブランド
1987年発売

一般個人ローン保証残高
2,943億円(2021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）
6,018億円（5%）

利益（構成比）
54億円（2%）

強み

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

- 航空機
 - シクリカルな航空機マーケットにおける高度なリスク管理
 - 有望な人材の拡充
- 船舶
 - 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

- 航空機
 - 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
 - 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

- 航空機
 - 世界経済の減速、戦争・テロ、感染症などによる旅客需要の低下
 - 航空会社の倒産
- 船舶
 - 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：コロナ禍による一時的な影響はありましたが、引き続き旅客マーケットの将来性が期待できるため、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を図ります。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：需要回復に伴い、日本型オペレーティング・リース（JOL）の採算性は改善傾向です。船舶ファイナンスは優良案件を中心に拡大

大、船舶ローン担保債権についても、金融機関による採算性維持のための売却など、良い機会があれば、積極的に投資を行っていきます。

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、発注機のリースに強み（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）
1兆2,201億円（11%）

利益（構成比）
403億円（12%）

強み	<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 	チャレンジ	<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
機会	<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 	リスク	<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。2020年9月には、米国の大手LIHTCシンジケートBoston Capitalの運用資産を買収しました。このような資産管理・運用機能を持つ会社を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

不動産	コーポレートローン	エクイティ
<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>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>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（2021年3月末現在）

\$78.1 Bn

セグメント資産内訳（2021年3月末現在）

不動産	コーポレートローン	エクイティ
\$4 Bn	\$6 Bn	\$1 Bn

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



ORIX Europe

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）
3,695億円（3%）

利益（構成比）
394億円（12%）

強み

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

チャレンジ

- 運用パフォーマンスの改善
- 運用資産残高の増加

機会

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

リスク

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

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

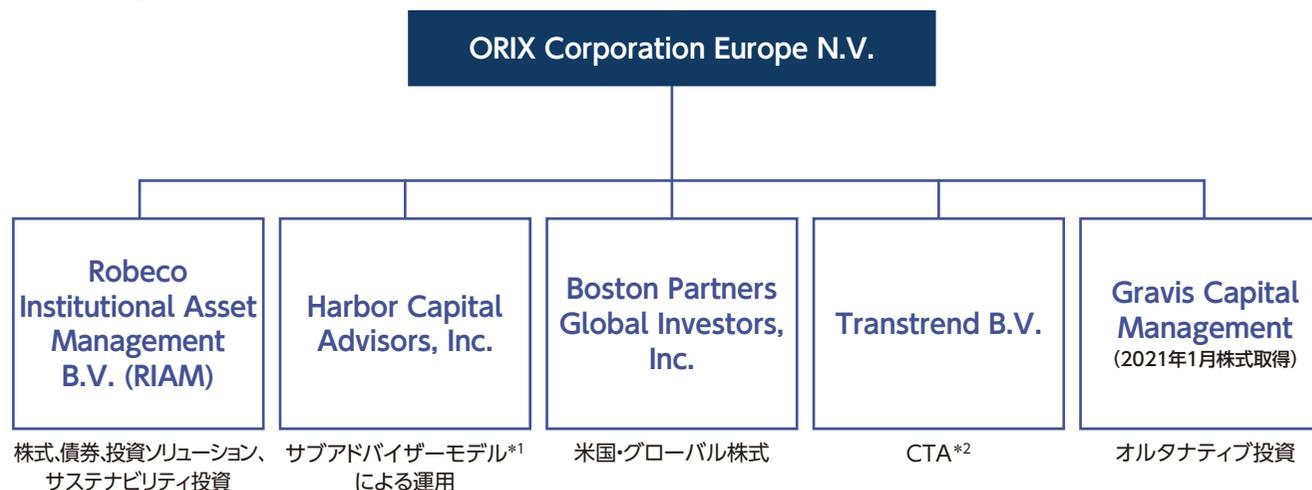
オリックスは、2013年にオランダに本社を置く資産運用会社 Robeco Groep N.V. を買収しました。2018年に商号を ORIX Corporation Europe N.V. に変更しています。傘下には「ロベコ」ブランドで資産運用事業を手がける Robeco Institutional Asset Management B.V. のほか、複数の資産運用会社があります。ロベコは1929年の創業から投資実績を重ね、今では株式から債券まで幅広いアクティブ運用の投資ソリューションを提供し、年金、銀行、保険、公的機関など欧州の多くの機関投資家を顧客としています。また、1995年に初のサステ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



運用資産残高
3,074億ユーロ (2021年3月末現在)

1929年
オランダ ロッテルダムで設立

2013年
オリックスグループ入り

*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業者

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



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）
1兆842億円（10%）

利益（構成比）
131億円（4%）

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

ファイナンスと投資、両輪での拡大

リースなどのファイナンス事業は安定的な収益を生んでいます。国や地域によって新型コロナウイルス感染症拡大の影響は異なるため、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。投資事業では、引き続き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、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 (2021年3月末現在)

比率/科目	主な内容
31% リース純投資	リース、割賦
25% 営業貸付金	自動車ローン、法人融資
22% オペレーティング・リース投資	自動車リース
18% 関連会社投資	中華圏などでのプライベートエクイティ投資
4% その他	投資有価証券など

アジア・豪州への展開(現地法人設立年)

年	国名	年	国名
1971	香港	2001	サウジアラビア
1972	シンガポール		韓国
1973	マレーシア	2005	中国
1975	インドネシア		
1977	フィリピン		
1978	タイ		
1986	パキスタン		
	オーストラリア		
1988	ニュージーランド		
1991	台湾		
1995	インド		
1997	エジプト		

海外現地法人の 執行体制について

オリックスは海外進出当初から、経営の現地化を進めました。「ローカルマネジメント」「ローカルスタッフ」の考え方のもと、現地に根差した経営陣が経営し、現地スタッフが中心となって事業を推進しています。

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

2011年から2021年3月31日に終了した事業年度

(百万円)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
財政状態:											
リース純投資	¥ 830,853	¥ 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
営業貸付金	2,983,164	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
オペレーティング・リース投資	1,270,295	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
投資有価証券	1,175,381	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
事業用資産	207,480	194,576	218,697	295,863	278,100	327,016	398,936	434,786	441,632	562,485	491,855
総資産	8,561,910	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
長短借入債務および預金	6,075,076	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
長短借入債務	5,009,901	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
D/Eレシオ											
長短借入債務および預金/株主資本(倍)	4.6	4.2	3.4	2.8	2.7	2.5	2.3	2.2	2.2	2.3	2.3
長短借入債務/株主資本(倍)	3.8	3.4	2.7	2.2	2.1	1.9	1.7	1.5	1.6	1.5	1.6
長期借入比率(%)	90	90	91	93	94	92	93	93	93	93	93
当社株主資本	1,306,582	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
当社株主資本比率(%)	15.3	16.6	19.5	21.2	18.8	21.0	22.3	23.5	23.8	22.9	22.3
収益および費用:											
営業収益	¥ 938,258	¥ 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
営業費用	865,992	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
貸倒引当金繰入額	31,065	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
税引前当期純利益	90,271	127,515	172,572	286,339	344,017	391,302	424,965	435,501	395,730	412,561	287,561
継続事業からの利益	65,437	82,907	118,890	187,786	254,960	270,990	280,926	321,589	327,039	306,724	196,814
当社株主に帰属する当期純利益	66,021	83,509	111,909	187,364	234,948	260,169	273,239	313,135	323,745	302,700	192,384
ROA(%)	0.81	0.99	1.33	2.14	2.29	2.32	2.46	2.76	2.74	2.40	1.44
ROE(%)	5.1	6.2	7.4	10.5	11.5	11.7	11.3	12.1	11.6	10.3	6.4
1株当たり(円):											
当社株主に帰属する当期純利益:											
基本的	¥ 61.42	¥ 77.68	¥ 102.87	¥ 147.75	¥ 179.47	¥ 198.73	¥ 208.88	¥ 244.40	¥ 252.92	¥ 237.38	¥ 155.54
希薄化後	51.83	65.03	87.37	143.20	179.21	198.52	208.68	244.15	252.70	237.17	155.39
当社株主資本	1,215.44	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
配当金	8.00	9.00	13.00	23.00	36.00	45.75	52.25	66.00	76.00	76.00	78.00
セグメント:											
セグメント利益	¥ 143,104	¥ 177,890	¥ 219,962	¥ 337,926	¥ 354,256	¥ 418,435	¥ 455,036	¥ 470,096	¥ 433,670	¥ 451,361	¥ 332,286
セグメント資産	7,248,218	6,970,998	7,031,316	7,491,827	9,458,077	9,237,950	9,190,667	9,087,804	9,986,916	10,883,545	11,341,789
セグメント資産当期純利益率(ROA)(%)	0.97	1.17	1.60	2.58	2.77	2.78	2.96	3.42	3.39	2.90	1.73
従業員数(名)	17,578	17,488	19,043	25,977	31,035	33,333	34,835	31,890	32,411	31,233	33,153

(注1) 配当金は、該当決算期に対する1株当たり配当金額を表示しています。

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

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

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

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

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

(注7) 2020年3月期より、会計基準アップデート第2018-20号(貸手の処理についての限定的な改善—会計基準編纂書842(リース))を適用しており、貸手のファイナンス・リースおよびオペレーティング・リースにかか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。

連結貸借対照表

2019年、2020年および2021年3月31日に終了した事業年度

(百万円)

	2019	2020	2021
資産の部:			
現金および現金等価物	¥ 1,161,032	¥ 982,666	¥ 951,242
使途制限付現金	122,548	152,618	128,333
リース純投資	1,155,632	1,080,964	1,029,518
営業貸付金 (2019年3月31日、2020年3月31日および2021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38,671百万円、90,893百万円および63,272百万円を含む)	3,277,670	3,740,486	3,670,784
貸倒引当金	(58,011)	(56,836)	—
信用損失引当金	—	—	(78,945)
オペレーティング・リース投資	1,335,959	1,400,001	1,408,189
投資有価証券 (2019年3月31日、2020年3月31日および2021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27,367百万円、25,295百万円および9,384百万円を含む)	1,928,916	2,245,323	2,660,443
事業用資産	441,632	562,485	491,855
関連会社投資	842,760	821,662	887,764
受取手形、売掛金および未収入金	280,590	312,744	354,334
棚卸資産	115,695	126,013	142,156
社用資産	108,390	203,930	246,399
その他資産 (2019年3月31日、2020年3月31日および2021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12,449百万円、18,206百万円および6,297百万円を含む)	1,462,104	1,495,472	1,671,010
資産合計	¥12,174,917	¥13,067,528	¥13,563,082

(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)

	2019	2020	2021
負債の部:			
短期借入債務	¥ 309,549	¥ 336,832	¥ 307,269
預金	1,927,741	2,231,703	2,317,785
支払手形、買掛金および未払金	293,480	282,727	260,712
保険契約債務および 保険契約者勘定 (2019年3月31日、2020年3月31日および2021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360,198百万円、300,739百万円および266,422百万円を含む)	1,521,355	1,591,475	1,822,422
未払法人税等:			
当期分	42,010	28,203	22,170
繰延分	313,833	328,147	341,290
長期借入債務	4,186,222	4,279,354	4,416,833
その他負債	617,746	912,921	971,457
負債合計	9,211,936	9,991,362	10,459,938
償還可能非支配持分	9,780	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	2019年3月31日	1,324,629,128株	
	2020年3月31日	1,324,629,128株	
	2021年3月31日	1,285,724,480株	
資本剰余金	257,625	257,638	259,361
利益剰余金	2,555,585	2,754,461	2,744,588
その他の包括利益累計額:			
未実現有価証券評価損益	17,389	(5,001)	(16,208)
金融負債評価調整	582	1,457	558
確定給付年金制度	(27,902)	(26,375)	(21,073)
為替換算調整勘定	(43,558)	(72,471)	(36,456)
未実現デリバティブ評価損益	(7,854)	(16,142)	(11,471)
小計	(61,343)	(118,532)	(84,650)
自己株式(取得価額)	(75,904)	(121,070)	(111,954)
2019年3月31日		44,667,776株	
2020年3月31日		70,157,472株	
2021年3月31日		68,386,164株	
当社株主資本合計	2,897,074	2,993,608	3,028,456
非支配持分	56,127	72,227	74,688
資本合計	2,953,201	3,065,835	3,103,144
負債・資本合計	¥12,174,917	¥13,067,528	¥13,563,082

(注4) 2019年3月31日、2020年3月31日および2021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1,823,993株、1,476,828株および2,154,248株を含めています。

連結損益計算書

2019年、2020年および2021年3月31日に終了した事業年度

(百万円)

	2019	2020	2021
営業収益:			
金融収益	¥ 242,893	¥ 276,864	¥ 271,194
有価証券売却・評価損益および受取配当金	15,958	22,499	46,097
オペレーティング・リース収益	413,918	430,665	397,065
生命保険料収入および運用益	347,136	367,778	487,550
商品および不動産売上高	596,165	406,511	410,953
サービス収入	818,794	776,012	679,849
営業収益合計	2,434,864	2,280,329	2,292,708
営業費用:			
支払利息	93,337	99,138	78,068
オペレーティング・リース原価	257,321	289,604	295,628
生命保険費用	246,533	269,425	374,348
商品および不動産売上原価	535,261	354,006	347,721
サービス費用	508,320	483,914	439,233
その他の損益	1,301	14,925	17,125
販売費および一般管理費	437,028	460,199	456,795
貸倒引当金繰入額	22,525	24,425	—
信用損失費用	—	—	16,021
長期性資産評価損	2,418	3,043	3,020
有価証券評価損	1,382	11,969	5,935
営業費用合計	2,105,426	2,010,648	2,033,894
営業利益	329,438	269,681	258,814
持分法投資損益	32,978	67,924	481
子会社・関連会社株式売却損益および清算損	33,314	74,001	23,300
バーゲン・パーチェス益	—	955	4,966
税引前当期純利益	395,730	412,561	287,561
法人税等	68,691	105,837	90,747
当期純利益	327,039	306,724	196,814
非支配持分に帰属する当期純利益	2,890	3,640	4,453
償還可能非支配持分に帰属する当期純利益(損失)	404	384	(23)
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 323,745	¥ 302,700	¥ 192,384

(注1) 2019年3月期より、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再表示しています。

(注2) 2019年3月期より、会計基準書アップデート第2016-01号(金融資産および金融負債の認識と測定—会計基準編纂書825-10(金融商品—全体))の適用により、「有価証券売却・評価損益および受取配当金」には、持分証券にかかる未実現の公正価値変動額を含めています。

(注3) 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・リースにかか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4) 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5) 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

2019年、2020年および2021年3月31日に終了した事業年度

(百万円)

	2019	2020	2021
当期純利益	¥327,039	¥306,724	¥196,814
その他の包括利益(損失)			
未実現有価証券評価損益	10,215	(22,456)	(11,182)
金融負債評価調整	231	875	(899)
確定給付年金制度	(7,346)	1,529	5,330
為替換算調整勘定	(11,537)	(31,664)	36,246
未実現デリバティブ評価損益	(4,118)	(8,556)	4,782
その他の包括利益(損失) 計	(12,555)	(60,272)	34,277
当期包括利益	314,484	246,452	231,091
非支配持分に帰属する当期包括利益	2,784	756	5,128
償還可能非支配持分に帰属する当期包括利益(損失)	730	187	(303)
当社株主に帰属する当期包括利益	¥310,970	¥245,509	¥226,266

資産・収益のセグメント別内訳 (2021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	1,676,063	872,095	378,698	489,174	1,959,521
リース純投資	法人向けリース・割賦、 自動車リース 610,366	建物賃貸借 66,371	—	省エネルギー設備のリース 8,978	—
営業貸付金	法人融資、 サービスの買取債権 330,917	—	—	—	17,315
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 548,677	賃貸不動産 291,877	投資先の事業関連資産 23,455	—	運用資産(賃貸不動産) 28,909
投資有価証券	上場株式 30,318	ファンド投資 8,543	上場株式、ファンド投資 12,918	—	公社債等の運用資産 1,908,148
事業用資産・サービス資産	太陽光発電施設 (九電工との共同事業) 18,726	運営不動産 149,479	投資先の事業関連資産 43,972	環境エネルギー関連施設、設備 262,016	—
棚卸資産	—	分譲マンション 94,429	投資先の事業関連資産 45,597	—	—
賃貸資産前渡金	—	開発中の賃貸 不動産 98,820	—	—	1,392
関連会社投資	新規事業など、 合併事業への出資 18,049	共同開発の賃貸 不動産 99,105	コンセッション事業への出資、 PE投資 55,421	海外の発電事業への出資 180,492	—
事業用資産前渡金	—	開発中の運営 不動産 4,089	—	開発中の環境エネルギー 関連施設、設備 19,963	—
営業権、企業結合で取得した 無形資産	—	—	—	—	5,149
セグメント収益・主な内容	431,015	359,798	331,222	141,971	491,894
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 58,996	建物賃貸借の賃料収入 6,206	—	省エネルギー設備のリース収益 1,315	242
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 1,616	—	投資先の株式売却益、配当、 ファンドの取込損益 417	—	—
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 247,190	賃貸不動産の賃料収入、 売却益 46,022	—	—	—
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 489,985
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 10,348	分譲マンションの販売収入 91,348	投資先企業の商品売上高 301,732	—	—
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 112,865	運営事業収入、 アセットマネジメント収入 215,805	投資先のサービス収入 22,030	環境エネルギー関連収入、 売却益 136,360	1,667

資産・収益のセグメント別内訳 (2021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		2,690,627		601,762		1,220,081		369,546		1,084,222	11,341,789
リース純投資	-	-	-	2,994	-	458	-	-	リース・割賦	338,603	1,029,311
営業貸付金	投資用不動産ローン、 カードローン	2,402,916	船舶の買取債権	30,757	法人融資	617,822	-	-	法人融資	271,038	3,670,765
オペレーティング・ リース投資	-	-	航空機や船舶のリース	262,482	-	5,317	-	-	自動車リース	235,182	1,397,950
投資有価証券	公社債等の運用資産	275,740	-	-	地方債・CMBS投資、 ファンド投資	342,631	シードキャピタル	45,540	ファンド投資	32,804	2,657,456
事業用資産・サービス資産	-	-	-	-	モーゲージサービシング権	72,094	-	-	-	1,284	547,571
棚卸資産	-	-	-	-	-	603	-	-	-	377	142,032
賃貸資産前渡金	-	-	建設中の船舶	578	-	378	-	-	-	3,064	104,732
関連会社投資	-	200	Avolonへの出資	293,469	PE投資	43,816	-	1,770	PE投資	195,413	887,735
事業用資産前渡金	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30,784
営業権、企業結合で取得した 無形資産	-	11,771	-	11,482	-	136,962	-	322,236	-	6,457	873,453
セグメント収益・主な内容		83,724		31,617		138,017		160,798		128,309	2,298,365
金融収益	投資用不動産ローンや カードローンの利息収入	78,071	-	1,172	融資やCMBSの利息収入	87,172	-	171	リース・割賦収益、 融資の利息収入	39,931	273,427
有価証券売却・ 評価損益および受取配当金	-	675	-	-	投資先の株式売却益、 ファンド取込損益、地方債売却益	24,510	シードキャピタル取込損益	10,239	ファンド取込損益	7,578	45,755
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	27,105	-	824	-	-	自動車リース収益、 中古車売却益	68,104	396,316
生命保険料収入 および運用益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	489,985
商品および不動産売上高	-	-	-	-	-	2,965	-	-	-	65	410,274
サービス収入	-	4,978	投資アレンジフィー、 アセットマネジメント収入	3,340	アセットマネジメント収入	22,546	アセットマネジメント収入	150,388	自動車メンテナンス サービス収入	12,631	682,609

グループ会社一覧 (2021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%
弥生株式会社	業務ソフトウェアおよび関連サービスの開発・販売・サポート	(2014年12月)	99%
オリックスハッポ農園株式会社	水耕栽培による各種葉物野菜の生産・販売	2015年 4月	97%
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%
アルトア株式会社	与信モデル・融資支援サービスの開発・提供サポート*	2017年 2月	93%
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%
株式会社大京エアステージ	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	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%
株式会社吾妻バイオパワー	バイオマス発電	2006年 1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、ゼロライト採掘・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%
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%
オリックス・エアクラフト株式会社	航空機リース	1986年 5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%
オリックス・エム・アイ・シー株式会社	グループ経理統括業務	1999年10月	100%
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%

* 2021年8月変更

※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 (2021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*2	米国	ローン組成、資産運用	2013年 9月	100%
Boston Financial Investment Management, LP	米国	ファンド組成・運用	(2016年 7月)	100%
Ormat Technologies, Inc.*3	米国	地熱発電事業	(2017年 7月)	19%
NXT Capital Group, LLC	米国	ローン組成、資産運用	(2018年 8月)	100%
ORIX Brazil Investments and Holdings Limited	ブラジル	エクイティ投資	2012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)	66%
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 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 Rentec (Korea) Corporation	韓国	電子計測器・IT関連機器等のレンタルおよびリース	2001年 4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	100%
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 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%
ETHOZ Group Ltd.	シンガポール	自動車リース、レンタカー、リース	1981年 9月	45%
ORIX Rentec (Singapore) Pte. Limited	シンガポール	電子計測器・IT関連機器等のレンタルおよびリース	1995年10月	100%
ORIX Leasing Malaysia Berhad	マレーシア	リース、融資	1973年 9月	100%
ORIX Credit Malaysia Sdn. Bhd.	マレーシア	割賦	1981年 1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 Car Rentals Sdn. Bhd.	マレーシア	レンタカー	1989年 2月	100%
ORIX Rentec (Malaysia) Sdn. Bhd.	マレーシア	電子計測器・IT関連機器等のレンタルおよびリース	1996年11月	100%
ORIX Auto Leasing Malaysia Sdn. Bhd.	マレーシア	自動車リース	2000年10月	100%
ORIX Asset Management Malaysia Sdn. Bhd.	マレーシア	不良債権投資	2008年 1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%
ORIX Auto Leasing Philippines Corporation	フィリピン	自動車リース	1989年 9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%
ORIX Leasing Pakistan Limited*3	パキスタン	リース、自動車リース	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%
Sama Finance SAE	エジプト	リース、自動車リース	1997年 6月	34%
Yanal Finance Company	サウジアラビア	リース、自動車リース	2001年 1月	27%
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.*4	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31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。

*4 2021年7月 追加。

(注)2021年4月 ORIX Polska S.A.削除。

会社概要・株式情報・投資家メモ

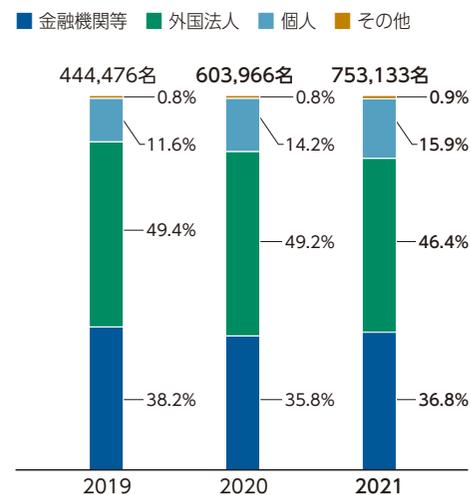
会社概要 (2021年3月31日現在)

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 ※2021年5月6日に上記住所へ移転しました。 TEL:03-3435-3000
当社株主資本	3,028,456百万円
決算日	3月31日
連結会社	888社
関連会社	134社
従業員数	33,153名
グローバルネットワーク	2,173カ所(世界31カ国・地域) 日本 1,654カ所 日本以外 519カ所

株式情報 (2021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	1,285,724,480株
株主数	753,133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)	106,463	8.73
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	75,528	6.19
株式会社日本カストディ銀行(信託口9)	27,824	2.28
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	27,533	2.25
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	25,626	2.10
CITIBANK, N.A. - NY, AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY SHARE HOLDERS	23,308	1.91
SMBC日興証券株式会社	21,428	1.75
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	20,699	1.69
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) SUB A/C NON TREATY	18,965	1.55
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	18,354	1.50

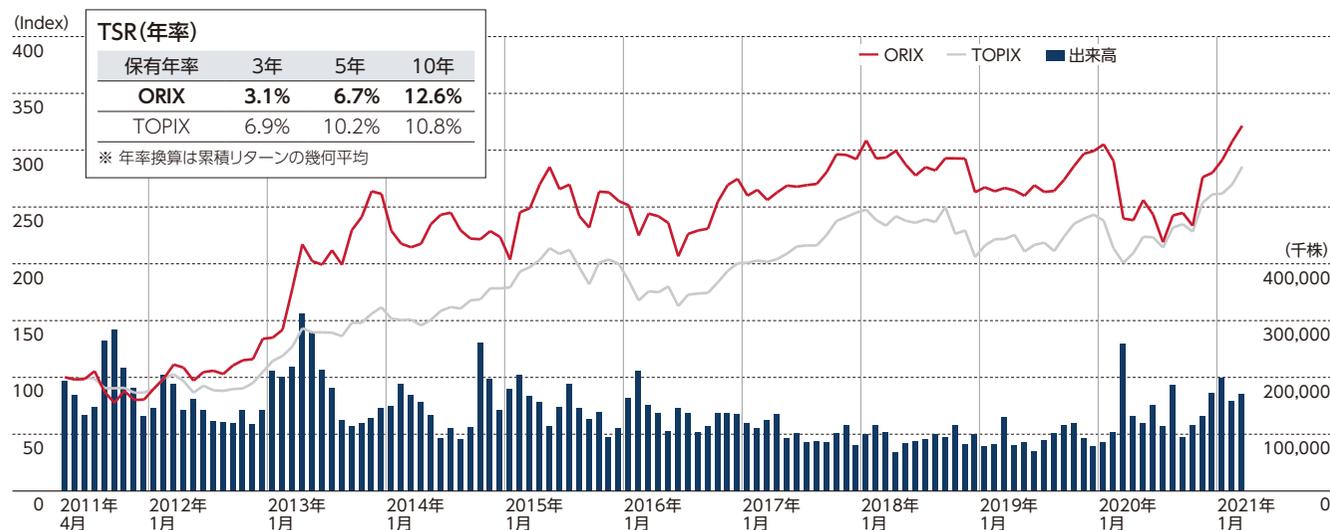
(注1) 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。

(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(66,231千株)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2011年4月に投資を行って、2021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、2011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 (2021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 市場第一部 証券コード 8591

ニューヨーク証券取引所 証券コード IX

米国預託証券の名義書換・預託代理人

Citibank, N.A. Shareholder Services

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

TEL: 1-877-248-4237(フリーダイヤル米国内)

TEL: 1-816-843-4281(米国外)

FAX: 1-201-324-3284

E-mail: citibank@shareholders-online.com

比率 1ADS=5普通株式

見通しに関する注意事項

本統合報告書に掲載されている当社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらは、現在入手可能な情報から得られた当社の判断に基づいています。したがって、これらの見通しにのみ全面的に依拠することはお控えくださるようお願いいたします。

実際の業績は、外部環境および内部環境の変化によるさまざまな重要な要素により、これらの見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。これらの見通しと異なる結果を生じさせる原因となる要素は、当社が米国証券取引委員会(SEC)に提出していますForm 20-Fによる報告書の「リスク要因(Risk Factors)」および関東財務局長に提出しています有価証券報告書の「事業等のリスク」に記載されていますが、これらに限られるものではありません。Form 20-Fおよび有価証券報告書は、当社のグループサイト(IR資料室) <https://www.orix.co.jp/grp/company/ir/library/>においてご覧いただけます。

