

# 持続的な事業成長を実現する人的資本経営

## 担当執行役メッセージ



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

### 略歴

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

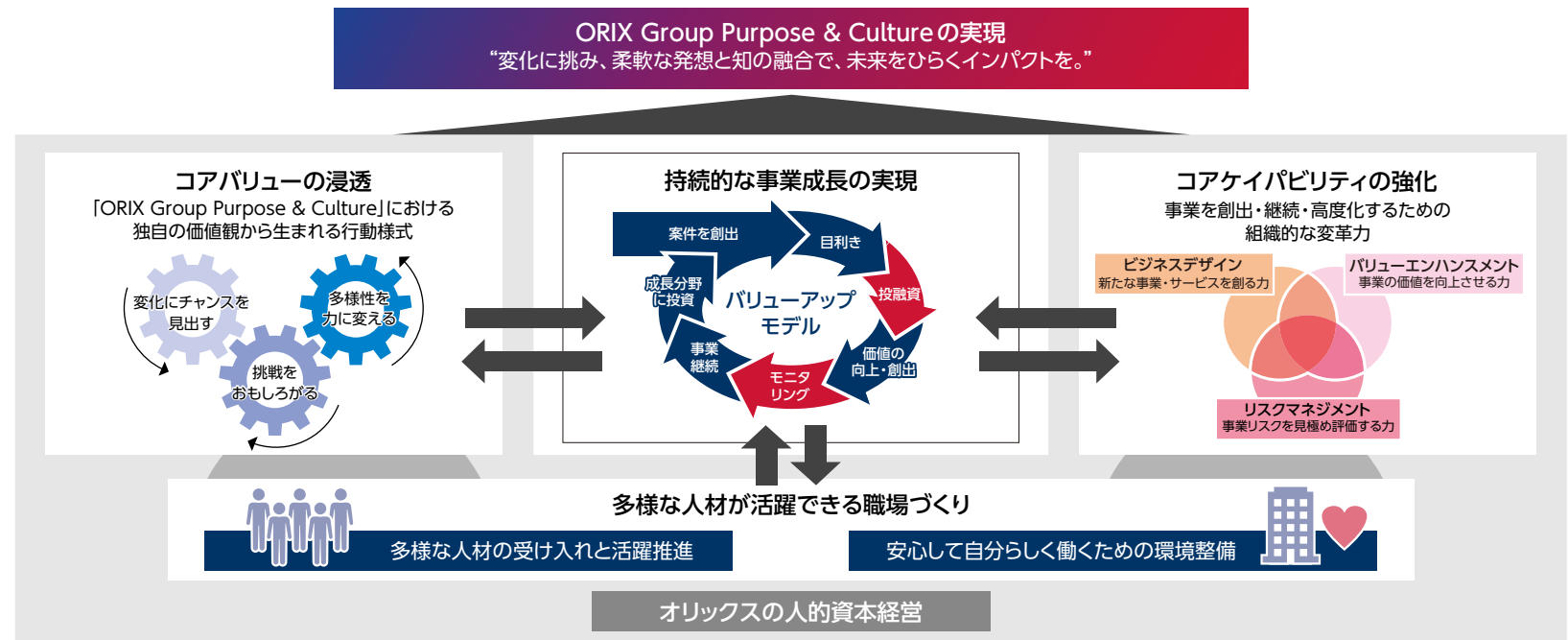
## オリックスの人的資本経営

1964年に設立されたオリックスは、リース事業を軸として隣接分野へ事業を拡大し、現在では、国内外に多角的な事業ポートフォリオを有するユニークな企業グループに成長しました。

一方で、ビジネスのグローバル化が進み、サステナビリティへの取り組みが求められる中、企業が果たすべき役割はますます大きくなっています。役職員がグローバルで一体となり、こうした世界的な流れに対応していくため、2023年に導入したのが「ORIX Group Purpose & Culture」です。

国内外のグループ各社から選ばれた103名のメンバーが主体となり、オリックスの「強み」と「創りたい未来の社会」について1年以上議論を重ね、「多様性を力に変える。」「挑戦をおもしろがる。」「変化にチャンスを見出す。」という創業時からのCultureと「変化に挑み、柔軟な発想と知の融合で、未来をひらくインパクトを。」というPurposeを紡ぎだしました。

### ■ オリックスの人的資本経営モデル



また、Purposeを実現するために、オリックスグループの持続的な事業成長を支える人的資本を3つの要素で分解したものが、「オリックスの人的資本経営モデル」です。

オリックスの人的資本経営とは、コアバリュー(独自の価値観から生まれる行動様式)の浸透とコアケイパビリティ(組織的な変革力)の強化、多様な人材が活躍できる職場づくりを三位一体で進めることで、新規事業の創出や既存事業の価値向上を図り、持続的な事業成長につなげていく経営の在り方です。オリックスの社員に求められる行動様式やケイパビリティを言語化することで、事業推進を担う中核人材の分布や次世代を担う社員の能力開発状況の把握が容易になり、経営戦略に連動した機動的な人員の

シフトや計画的な後継者候補の育成が可能になります。さらに、これらのコアバリューとコアケイパビリティは、多種多様なオリックスグループの業務の中で、社員一人ひとりが自律的なキャリアを形成する上での指針としても機能しています。

オリックスグループは、2025年4月にグループの成長戦略「ORIX Group Growth Strategy 2035」を発表しました。最上位にPurposeの実現を掲げ、2つのビジネスモデルを活用し、3つの戦略的投資領域で持続的成長を目指すもので、これを実践するのはオリックスグループの「人」です。

「ORIX Group Purpose & Culture」と「オリックスの人的資本経営モデル」で、これからも持続的な成長を支えていきます。

# 人的資本経営 重要指標の進捗

人的資本の価値最大化を通じて「ORIX Group Purpose & Culture」の実現と企業価値の向上を図るため、人的資本に関する3つの柱に対して重要指標を設定し、その進捗状況を継続的にモニタリングしています。



## コアバリューの浸透

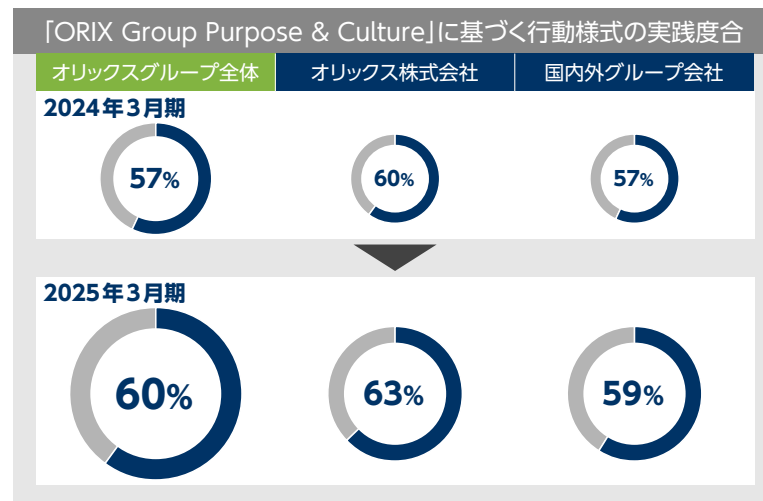
ORIX Group Purpose & Cultureで定義される3つの価値観に則した行動様式を実践することで、持続的な事業成長を実現することをコアバリューと定義し、その実践度合いを示す指標として「ORIX Value Score (OVS)」\*1を採用しています。

2024年1月から始まったORIX Group Purpose & Cultureの浸透活動では、国内外の役員層から全社員までカスケード型の集合型対話セッションを実施し、各組織において3つの価値観について認知・共感を得るだけでなく、実践に結び付けるための施策を議論しました。

その結果、多くの組織で自発的に浸透活動を行う動きが見られ、日々の業務を通じてオリックスらしさを実践する行動変容が生まれています。

[→ P.30 コアバリュー](#)

### ORIX Value Score (OVS)



\*1 社内の年次エンゲージメントサーベイにおける質問項目「私の職場では“ORIX Group Purpose & Culture”を実践している」に対し肯定的な回答(5段階評価の上位2位)をした社員の割合。(2025年3月実施)



## コアケイパビリティの強化

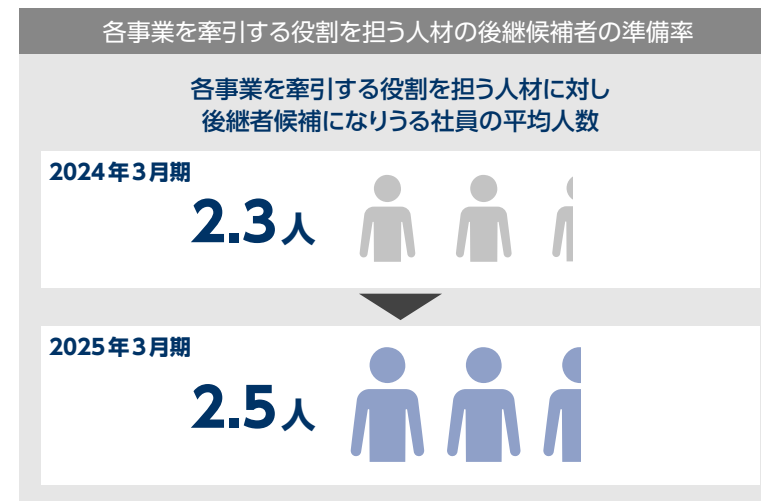
オリックスが事業成長を実現する過程で培ってきた多種多様な事業ノウハウからなる独自の組織的な変革力を3つのコアケイパビリティに分類し、3つが重なりあう部分をマルチケイパビリティと定義しています。

マルチケイパビリティを有し、経営的な目線で事業成長を牽引する人材を可視化し、計画的に育成するため、サクセッションマネジメントの実効性向上に取り組んでおり、これらの推進状況を把握する指標として、キーポジションに対する「後継者候補準備率」\*2をモニタリングしています。

各部門におけるキーポジションの準備率や後継者候補の育成状況は定期的にトップマネジメント間で共有され、経営戦略に合致した人員のシフトや中長期的なタレントマネジメントを可能にしています。

[→ P.31 コアケイパビリティ](#)

### 後継候補者の準備率



\*2 2025年6月時点



## 多様な人材が活躍できる職場づくり

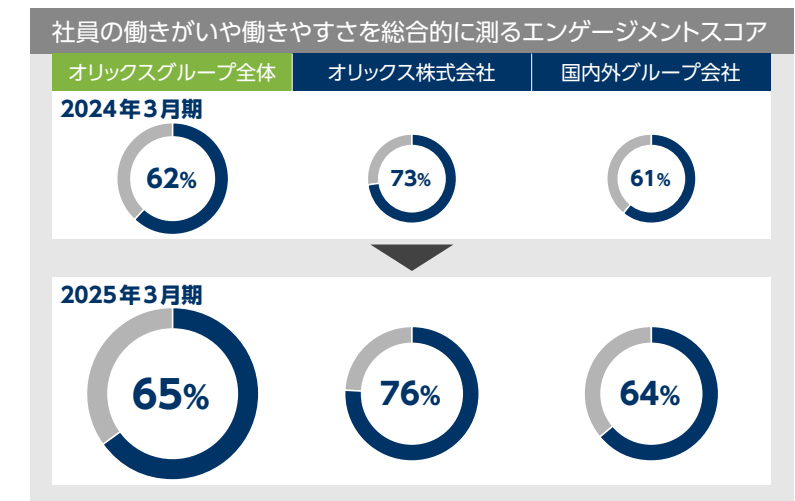
すべての社員が安心して自分らしく働くための環境整備を推進しており、職場環境の質を定量的に把握するため、社員の働きがいや働きやすさを総合的に測るスコアとして、「エンゲージメントスコア」\*3を採用しています。

多様な人材が集まり、組織の壁を越えて議論を重ねながら、新しい事業価値を創造してきたオリックスにとって、多様な人材が活躍できる職場づくりは人的資本経営の土台であり、エンゲージメントスコアのモニタリングを通じて、社員のニーズや価値観の変化を的確に捉え、その結果を施策に反映しています。

スコアの中長期的な傾向を重視しながら、社会や時代の変化を捉えた職場環境を提供できるよう、継続的な改善に取り組んでいます。

[→ P.32 多様な人材が活躍できる職場づくり](#)

### エンゲージメントスコア



\*3 社内の年次エンゲージメントサーベイにおける質問項目「総合的に見て、当社について、現在どの程度満足していますか?」に対し肯定的な回答(5段階評価の上位2位)をした社員の割合。(2025年3月実施)

# 社員から見たORIX Group Purpose & Culture

各部門において活躍する3名が、オリックスの魅力や働きがい、経営方針を踏まえた今後の挑戦について語りました。



オリックス(株)  
グループ監査部

加賀谷 彩花

オリックス・レンテック(株)  
新規事業開発部

古市 有佑

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

石原 知彦

オリックス(株)  
環境事業推進部 部長

篠崎 万里子

**石原** まずは自己紹介と現在の業務について教えてください。

**篠崎** 2002年に新卒でオリックス株式会社に入社し、リース営業、広域事業部(アウトバウンドのコールセンター)、電力事業を経て、現在はサーキュラーエコノミーの事業化を推進しています。入社以来、複数の新規事業立ち上げに関わるキャリアを歩んできました。

**古市** 2012年に新卒でメーカーに入社し、ドローン事業のスタートアップを経て、2018年にオリックス・レンテック株式会社へキャリア入社しました。入社後は経済産業省への出向を経験し、現在は新規事業開発部で、投資先との協業の推進、新規事業立ち上げに携わっています。

**加賀谷** 2012年に新卒でオリックス株式会社に入社しました。営業事務、経営企画部を経て、現在はグループ監査部で監査委員会の事務局と秘書業務をしています。

**石原** それぞれの所属部門や立場から、オリックスにおける働きがいやもしろさについて教えてください。

**篠崎** ORIX Group Purpose & Cultureに、「知の融合」があります。新規事業の立ち上げに複数携わった経験から感じるのは、各自が知見や専門性を持ち寄り、部門の垣根を超えて同じゴールに進んでいくことが当たり前に行える点が、オリックスグループの強みだということです。また、私が入社した当時は、広域事業部も電力事業部もなく、サーキュラーエコノミー事業も存在していませんでした。入社時には想像もしていなかった分野に関わっていますが、そうした変化を楽しめる人であれば、オリックスはとてもおもしろい会社だと思います。

**古市** 一つ目は、働きやすい制度や環境が整っており、業務に集中できる点です。職場環境はもちろん所属異動や人事評価においても、上司が面談や日々の発言から意向や適性をくみ取ってくれるため、「ちゃんと見てもらえている」という安心感を持って働くことができます。二つ目は、業務面で思いもよらない経験や出会いがあることです。部門を超えて協業するという「Co-work」が根付いており、社内ネットワークが強固で、知見を持つ方にすぐにアクセスできる環境が整っていますし、知見を惜しみなく共有す

る文化も新たな挑戦を後押ししてくれます。金融、投資、再生可能エネルギー、ホテル運営、ロボットレンタルなど幅広く事業を展開しており、それぞれの事業に対して知見を持つ社員がグループ内にいる点も他社にはない強みで、自身の視野を広げる機会となっており、キャリアを通じてさまざまな経験ができる環境はオリックスならではの魅力だと感じています。

**加賀谷** 私はスタッフ職として入社しましたが、職種に関係なくチャレンジできる環境があることに、あらためて魅力を感じています。現在、グループ監査部では独自のPurpose & Cultureの浸透プロジェクトを進めており、プロジェクトメンバーの一員として部全体として何をすべきかを考え、実行に移す機会を得ています。入社1年目から多くのチャレンジの場があり、毎年新しい刺激があることが、私の働きがいにつながっています。

～「どうやったらできるか」という発想で物事を考える姿勢が、自然と根付いている～

**石原** 社外の方と意見交換すると、「オリックスらしいCultureはなぜ生まれ、そして今も続いているのか」と聞かれることがあります。私なりに答えとすれば、その理由は、オリックスが60年前にリース会社として創業して以来、常に「隣へ、そのまた隣へ」と事業を拡大し、時代や顧客の要請にしたがって新しいサービスやビジネスを生み出してきた歴史にあると思っています。既存の枠組みに縛られることなく、「どうやったらできるか」という発想で物事を考える姿勢が、自然と根付いているのです。

私自身キャリア入社ですが、キャリア入社であることを意識したことは一度もありません。新しい分野へ挑戦するには、バックグラウンドに関わらず、ユニークな発想や自分にはない専門性を持つ人材を受け入れることが必要不可欠です。それが現場主導で全社的に浸透しているからこそ、分け隔てなく意見を聞く風土が醸成されているのだと思います。

事業の拡大とともに多様な人材を受け入れ、既存の社員もその専門性やノウハウを吸収して自らの力に変えていく、この積み重ねが人的資本の質と量を押し上げ、新しいチャレンジを支える強固な基盤になっています。



**石原** 古市さんはキャリア入社で、ORIX Group Purpose & Cultureの策定メンバーでもあります。キャリア入社として、またグループ会社から見て、ORIX Group Purpose & Cultureをどのように受け止めていますか。

**古市** オリックスグループを象徴する言葉としては、とてもしっくりきています。一方で、私の所属するレンテックのレンタル事業では、必要な時に必要なものを安定的に供給することが求められるため、“挑戦をおもしろがる”や“変化にチャンスを見出す”というメッセージが直接響きにくい場面もあり、浸透には工夫が必要だと感じていました。そこでレンテックでは、ORIX Group Purpose & Cultureを踏まえつつ、自社の事業により即した価値観を明文化するため、自社の理念を策定しました。あわせて、新規事業の「目安箱」を設置するなど、社員の声を拾い上げる取り組みも進めています。実際に若手社員が自発的に新たなアイデアを提案する動きも生まれるなど、社内にも徐々に変化が見られるようになり、ORIX Group Purpose & Cultureを自社らしく根付かせていくための“芽”が、着実に育ちつつあることを実感しています。

～新しい取り組みに主体的に関わることで、オリックスらしい価値観や文化が自然と根付く職場を、仲間とともに築く～

**石原** ORIX Group Purpose & Cultureや長期ビジョンORIX Group Growth Strategy 2035などの経営方針が示されていますが、こうしたことを踏まえて、皆さんが今後チャレンジしてみたいことについて教えてください。

**加賀谷** 私の所属するグループ監査部には、グループ会社からの出向者やキャリア入社の方が多く在籍しています。立場や経験の違いから価値観

にも違いがあるのではと思っていましたが、ORIX Group Purpose & Cultureの浸透活動を通じて、オリックスへの想いや価値観には共通する部分が多いことを実感しました。こうした発見が、部門内の新たなつながりや可能性の広がりにもつながっています。このような取り組みに主体的に関わることで、オリックスらしい価値観や文化が自然と根付く職場を、仲間とともに築いていきたいと考えています。

**古市** 現在取り組んでいる新規事業は、オリックスグループの長期ビジョンの実現に向けた柱の一つと位置付けられており、レンテックとしても高い数値目標が定められています。オーガニックな成長だけでは到達が難しい、チャレンジングな目標であるからこそ、自らの役割の重みを感じながら、責任感を持って取り組んでいます。また、ORIX Group Purpose & Cultureの浸透や、レンテック社内でも起こり始めているさまざまな変化を、一過性の取り組みで終わらせず、日々の意思決定や行動に浸透させていくことも重要だと考えています。そのために、自ら変化を体現し、周囲に良い影響を与えられる存在となれるようマインド面での挑戦も意識しています。こうしたことを通じて、レンテックという組織全体の变革を後押しし、結果として持続的な事業成長にもつなげていくことが目標です。

～オリックスならではのスピード感と実行力で、お客さまや社会の期待に応え、挑戦を続ける～

**篠崎** ORIX Group Growth Strategy 2035には、AIテクノロジーや宇宙といった、これまで自分のキャリアでは接点が少なかったテーマが多く含まれており、正直距離を感じる部分もありました。しかし同時に、より広い視野で社会課題を捉え、自分たちが何を提供できるかを考えるきっかけになりました。私が現在取り組んでいることは、世界的な潮流であるサーキュラーエコノミー領域での新規事業です。一見すると新たな挑戦のように映りますが、リース物件の回収やレンタル品の管理など、オリックスがこれまで培ってきた「金融×モノの管理」のノウハウが生かせる領域です。社内にあるさまざまなアセットを回収・管理し、資源化して再利用のサイクルに戻す、そうした循環型モデルを、事業として確立していくことを目指しています。オリックスグループには、リース、不動産、太陽光をはじめとした再生可能エネルギーなど、多様なアセットと事業がありますが、今後はそれぞれを横断的に連携させ、事業全体として循環性を持たせていくことが必要で

す。それこそが、オリックスグループ全体としての競争優位性の源泉になると考えています。私自身、これまで電力事業の現場で法制度の変化や業界の潮流の転換点に立ち会ってきました。そうした節目において柔軟に対応し、チャンスを掴んできたことがオリックスの強みです。今後、サーキュラーエコノミーが本格化する中で、オリックスならではのスピード感と実行力で、お客さまや社会の期待に応えるべく、部門一丸となって挑戦を続けていきたいと思っています。

**石原** 2023年に策定された「ORIX Group Purpose & Culture」は、オリックスグループが持つ多様な事業や人材の力を結集し、持続的な成長と社会への価値提供を両立するための拠り所です。「ORIX Group Growth Strategy 2035」も、これに連動して策定されており、自らの強みや競争力の源泉を再確認するとともに、セグメントを超えた協業をより一層強化することで、各事業領域でよりスケールのある展開を図っていききたいと考えています。本日皆さんから語られた「これから挑戦したいこと」は、まさにオリックスグループの成長を担う力強い原動力です。社員一人ひとりが最大限にパフォーマンスを発揮できるよう、挑戦を後押しする土壌や機会を整えることは、私たちの最も重要な責任の一つだと認識しています。これからも、皆さんとともに成長し続ける企業でありたいと強く願っています。



# コアバリュー

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

## コアバリューとは

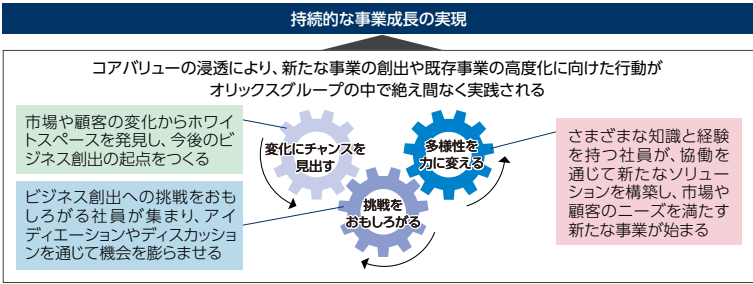
「ORIX Group Purpose & Culture」の中で定義される3つの価値観に即した行動様式を実践することで、オリックスらしい持続的な事業成長を実現していくことを、人的資本経営におけるコアバリューと定義しています。

3つの価値観は、オリックスの事業成長の中で自然と醸成された独自のカルチャーです。価値観に基づく行動をオリックスグループすべての社員が実践することで、新たなチャレンジがグループ各所で生まれ、新規事業の創出や既存事業の価値向上を実現します。

### 3つの価値観に即した行動様式

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

### コアバリュー体系図

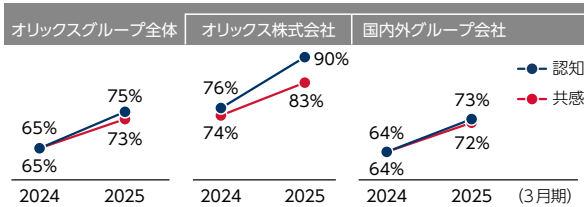


## 3つの価値観に関する認知・共感促進の取り組み

オリックスグループで働くすべての社員が、「ORIX Group Purpose & Culture」で明文化された3つの価値観を理解することを目指し2024年3月期は国内外すべての社員を対象としたカスケード式対話セッションを実施しました。価値観の浸透度合いを把握するためのバリューサーベイにおいて2025年3月期は、国内外のグループ全体において、「ORIX Group Purpose & Culture」の認知度・共感度が前年を上回る結果となり、特に「認知」のスコアは着実に高まりました。

2025年はORIX Group Growth Strategy 2035が策定される等、行動変容のフェーズとなります。各部門における実践的な取り組みを社内報で定期発信したり、経営陣と社員が直接対話するタウンホールミーティングを予定する等、グループ全体で3つの価値観に基づく行動の認識と実践の機会を広げていきます。

### 「ORIX Group Purpose & Culture」の認知・共感度\*



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

## 行動で伝える「ORIX Group Purpose & Culture」 —オリックス(株)新宿支店の浸透施策とその効果—

Q1. 「ORIX Group Purpose & Culture」の浸透活動としてどのような取り組みをされたか教えてください。

**緒方** 3つの施策に取り組みました。まず、上司が自身の原体験を語る場を設けたこと。次に、社員のカルチャーに対する想いを可視化するアンケートの実施。そして、業務進行のプロセスや案件に向き合う姿勢といった定性面からカルチャーを体現した社員を表彰する「Purpose & Culture 賞」を導入しました。

Q2. 「Purpose & Culture 賞」を実施して感じた変化や効果はありますか？

**鷺尾** 部下の担当するお客さま先への同行や、社内での他部署との打ち合わせなど、業務の中に「ORIX Group Purpose & Culture」の体現性を見出すことができ、部下の営業プロセスやお客さまへの向き合い方を具体的に振り返るきっかけとなりました。私の推薦で小澤さんが受賞しましたが、受賞の決め手は、事業承継を目的としたM&A仲介の案件で、他部署の知見を借りながら、一緒に楽しみながらやり切ることができ、部署をまたいだ連携で、Cultureの「多様性を力に変える」を実践できていた点です。

**緒方** 最後まで諦めずチャレンジを続けられており、「挑戦をおもしろがる」にもつながっていると感じました。結果だけではなく日々の行動自体が、実は「ORIX Group Purpose & Culture」だと、メンバー自身が気付くことが本施策の一番の狙いです。

**小澤** 案件化に至るまでのプロセスを表彰いただけたことで、上司は私の行動や考え方のプロセスも見えてくれていると感じました。また、日々の業務の中に落とし込むことが難しかったですが、今回の取り組みで、これが「ORIX Group Purpose & Culture」だと気づくきっかけになりました。

**緒方** 「ORIX Group Purpose & Culture」はコミュニケーションの活性化と、モチベーション向上のためのツールとして有意義だと感じています。今後もやりがいを感じられる組織づくりに活用していきたいと思います。



写真右より  
オリックス(株) 法人営業本部 副本部長  
**緒方 剛**  
オリックス(株) 横浜支店 第一チーム  
**小澤 晴夏**  
オリックス(株) 新宿ブロック ブロック長  
**鷺尾 真吾**

※本記事の内容は、インタビュー当時の所属に基づいています。

# コアケイパビリティ

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

## コアケイパビリティとは

コアケイパビリティとは、オリックスが事業成長を実現する過程で培ってきた多種多様な事業ノウハウからなる独自の組織的な変革力です。これら3つのコアケイパビリティが重なり合うことで生まれる、経営的な目線で事業全体を牽引する力を「マルチケイパビリティ」と定義しています。

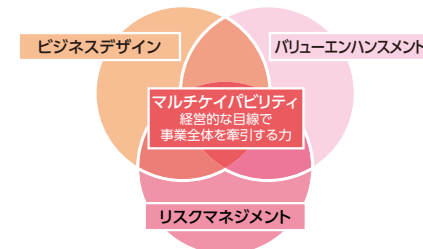
オリックスには「Co-work」という、部門を超えて多様な人材が連携し、個々の専門性を最大限発揮することで、新たな価値を生み出す独自のコンセプトがあります。また異動を通じて新たなチャレンジ機会を獲得できる「キャリアチャレンジ制度」や、事業特性に合わせた独自の教育プログラムの構築などを通じて、コアケイパビリティの強化を推進しています。

多様な経験とノウハウを持つ人材が協働することで、市場や顧客のニーズをいち早く捉え、事業の成長性を冷静に見極めながら、新規事業の創出や既存事業の価値向上を実現することが可能になります。オリックスの持続的な成長にとって必要不可欠なものであり、イノベーションの源泉です。

### 3つのコアケイパビリティ

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

### コアケイパビリティ体系図



## マルチケイパビリティの強化

3つのコアケイパビリティと「マルチケイパビリティ」は一体不可分であり、いずれも実務を通じた習得が重要だと考えています。オリックスグループの事業領域が拡大し、ビジネスモデルが進化することは、社員一人ひとりのケイパビリティが高まり、深化することを意味しており、この両者の好循環が「マルチケイパビリティ」人材を生み出す土壌です。

この好循環を維持しながら、今後はこうした人材をより計画的に輩出する仕組みとして、キーポジションに求められる要件の精緻化や強化すべき領域の特定にも取り組んでいきます。また、職責者登用プロセスの再構築にも着手し、キーポジションの後継者候補の人材プールを「Ready」「Next」「Future」の3段階に分類、可視化しました。

これらをサクセッションマネジメントの一環として、マネジメントチームが継続的に議論することで、計画的なマルチケイパビリティ人材の輩出に取り組んでいきます。



オリックス(株)  
環境エネルギー本部 副本部長  
企画推進部 部長

**加藤 圭一**

### 略歴

1996年4月、当社入社。法人営業に従事したのち、事業投資、不良債権投資、経営企画等の専門部署を経て、2020年より現職。

## 環境エネルギーセグメントの事業戦略に即したコアケイパビリティ強化の取り組み

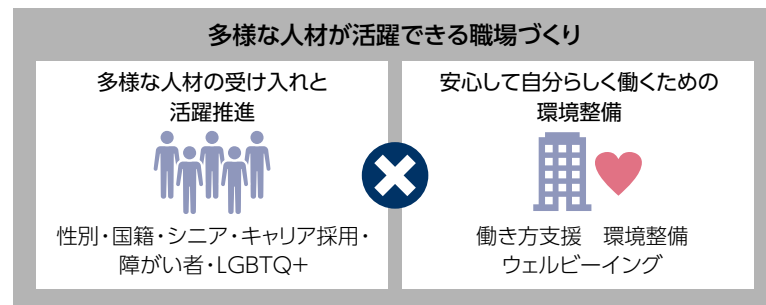
環境エネルギーセグメントでは、「ORIX Group Purpose & Culture」の策定も背景としながら、人材の活躍を促す独自の取り組みを推進しています。多様な事業を展開するオリックスグループにおいて、Purpose & Cultureを自部門の事業に結び付けて理解し実践するには、担当する事業の業務に必要なマインドセットやスキルセットなどの具体的な結節点が必要であるとの課題認識があります。その第一歩として、約100回・延べ150時間におよぶワークショップを実施し、ミッション・ビジョン・バリュー(MVV)を策定しました。このMVVは、私たちが目指す価値や方向性を明文化したものであり、現在では、中長期戦略の策定や行動計画の立案にも展開されています。

当セグメントは、再生可能エネルギーの普及や海外展開・M&Aなどを通じて事業の拡大を進めてきました。現在は、国内エネルギーユニット、海外エネルギーユニット、環境事業ユニットの3つの事業ユニットで構成されています。事業拡大に伴い、各業務はより多様化・高度化し、必要とされるスキルや専門性も広がりを見せています。今後は、人的資本の質的な高度化も重要なテーマとなります。これまでの、社員一人ひとりが持つ知見と機動力によって「知の融合」を生み出し課題を乗り越えてきましたが、今後は会社が社員の自律的なキャリア形成を支援するとともに、多様なキャリアパスや成長機会を可視化・提供し、戦略的かつ体系的な育成へとシフトしていく必要があります。

こうした取り組みの一環として、「スキルマップ」の策定に取り組む等、必要なスキルや能力を体系的に整理・言語化することに着手しています。これは、社員の自律的な成長を後押しすると同時に、事業戦略と人材育成をより強く結び付けるための仕組みづくりであり、当セグメントにおける事業成長を支える「コアケイパビリティ」の強化につながると考えています。こうした取り組みを足がかりに、戦略的な事業展開と社員一人ひとりの成長の両立を目指すことで、ORIX Group Growth Strategy 2035の実現に貢献していきます。

# 多様な人材が活躍できる職場づくり

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



## 多様な人材の受け入れと活躍推進

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

### 女性の活躍推進に対する取り組み

オリックスは、男女雇用機会均等法の施行(1986年)以前から女性を積極的に採用してきました。性別に関係なくキャリアを構築し、意思決定の場に参画できる環境を提供しています。将来の女性リーダーの育成を目的として、事業セグメント長と人事部門が連携し、育成パイプラインの可視化を進めています。職責者への計画的な登用に加え、本人の意欲や能力に応じた適切な業務アサインを通じて、ケイパビリティの向上・拡大と自信の醸成を図るとともに、視座を高める機会を提供することで、継続的なキャリア形成を支援しています。

\*1 オリックス単体。

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

\*3 国内グループ9社:オリックス、オリックス自動車、オリックス・レンテック、オリックス債権回収(現 リサRT 債権回収)、オリックス不動産、オリックス環境、オリックス生命保険、オリックス銀行、オリックス・システムを指します。

### ●メンタリングプログラム

女性職責者に社内の経験値豊かなメンターをつけ、職責者として求められる役割や心構えについてメンタリングを通じてサポートすることで、円滑な組織マネジメントを支援しています。

新任女性課長参加率\*1

**89.5%**

※2025年3月期

### ●異業種勉強会

社外とのネットワークづくりを目的に、他社の女性役員や職責者を招いての懇話会や、セミナーを実施するなど社外交流を行っています。

### ●男女の賃金の差異\*2

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

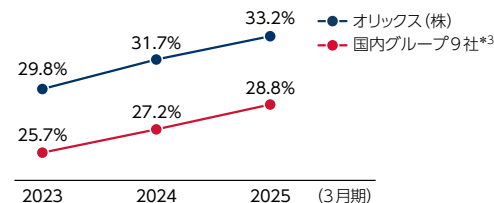
男女の賃金の差異\*1

部長職: **98.4%**

全社員: **63.7%**

※2025年3月期

### ■女性管理職比率



キャリア形成支援と共働き・子育て支援を実践する企業として、2024年度なでこ銘柄に選定されました。

### 多様性理解のための施策

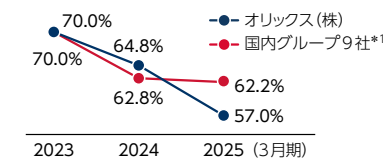
多様な人材が活躍する職場づくりの重要性を認識できるよう、会社全体の風土醸成を目的として、全社員向けの研修を実施しています。

2025年3月期は、アンコンシャス・バイアスやLGBTQ+、不妊治療、女性特有の健康課題などへの理解を促す研修を実施しました。

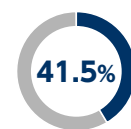
### 新卒採用とともに注力するキャリア採用

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

#### 採用者数に対するキャリア採用者比率



#### 全社員数に対するキャリア採用者比率(オリックス単体)



※2025年3月期

### 海外籍新卒採用への取り組み

海外事業の成長と多様性の進化の観点から、主に中国、台湾の主要大学からの新卒採用にも力を入れています。

海外籍新卒者比率\*1

**4.4%**

(89名のうち4名)

※2025年3月期

### シニア人材に対する活躍機会の提供

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

65歳定年制度

シニア社員向け社内公募制度

職務内容と成果に応じた給与体系

### 障がい者の活躍促進に対する取り組み

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

障がい者雇用率\*1

**2.61%**

※2025年3月末時点

多様な人材が活躍できる職場づくり

安心して自分らしく働くための環境整備

さまざまな価値観を持つ社員一人ひとりが心身とも充実した状態で最大の成果を発揮できるよう、自分らしいキャリアの構築・実現や心身の健康に関する幅広い支援を行っています。こうした取り組みは、社員の働きがいや働きやすさにつながっており、「エンゲージメントスコア」を通じて継続的にモニタリングしています。

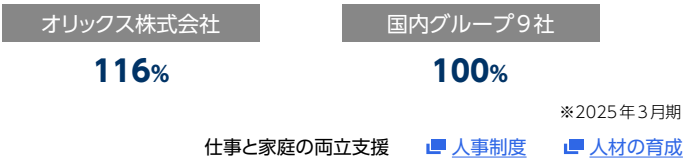
自分らしいキャリアの実現をサポートする取り組み

● ライフイベントとキャリアの両立支援

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

2025年3月期においては男性の育児休業等の取得率は116%(オリックス単体)と高水準を維持していますが、取得日数にはなお改善の余地があると認識しており、今後も取得促進に取り組めます。

■ 男性育児休業等取得率



● 多様な働き方の実現に向けた支援

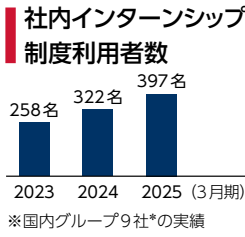
在宅勤務制度、フレックスタイム制度、時間単位の有給休暇制度の整備に加え、フリーアドレスやサテライトオフィスを導入し、多様なライフスタイルや業務ニーズに応じて、柔軟な働き方を実現できる環境を整えています。

📄 [多様な働き方を支援する制度](#)

社員の自律的なキャリアデザインをサポートする取り組み

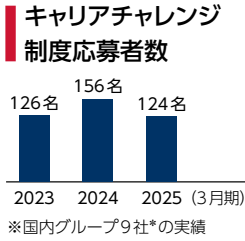
● 社内インターンシップ制度(2017年～)

社員が希望する部署において一定期間業務に従事することで、他部門の業務内容や役割への理解を深めるとともに、社員の視野を広げ、組織全体の専門性と柔軟性の向上にも寄与しています。



● キャリアチャレンジ制度(2005年～)

社員が異動を希望する部署に直接アピールできる制度で、双方が合意することで異動が実現します。オリックスグループのさまざまな業務を経験することで、多様なノウハウを獲得することができ、社内でのチャレンジを後押しする仕組みとなっています。



● 社員を講師としたオンライン講座(2023年～)

各部門の事業に精通した社員が、業務内容や仕事の魅力に加え、これまでのキャリアやORIX Group Purpose & Cultureを体現した経験、取り組んでいる自己研鑽等について紹介する実践的な講座を2025年3月期は10回実施しました。オリックスの事業に関するノウハウ・カルチャー等の伝承の場になっています。また、求められるスキルや自己研鑽を明確にし、キャリアを具体的に描く機会としても活用されています。

● キャリア開発関連プログラム(2024年～)

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

📄 [人材の育成](#) [キャリア形成支援](#)

社員の健康増進に対する取り組み

オリックスグループ健康保険組合とのコラボヘルスの推進を通じ、疾患の予防や生活改善の支援を行っています。各種取り組みを通して、オリックス(株)は「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」に選定されました。2017年の初選定以来、9年連続の選定となります。



📄 [社員の健康と安全](#)

| テーマ          | 取り組み内容                                            |
|--------------|---------------------------------------------------|
| 生活習慣病等の重症化予防 | ハイリスク者や若年層への保健指導の強化<br>カラダ見直しワークショップなどによる健康意識の向上  |
| メンタルヘルスケアの実施 | ストレスチェック、階層別研修、eラーニング、社内産業医・カウンセラー・社外相談窓口による適切な支援 |
| 健康関連費用補助     | 人間ドック費用補助、カフェテリアプラン                               |

若手向けキャリア支援

オリックスではすべての階層向けにキャリア支援に関する施策を実施しており、若手から主体的にキャリアを考え、チャレンジ・成長できる環境整備や風土づくりに力を入れています。

● ORIX Rookie's Challenge(2022年～)

新入社員が希望する部署への配属に応募・チャレンジできる制度です。入社後研修を通じて、事業を理解した上で応募する制度のため、自身の適性を踏まえたキャリア選択が可能です。主体的なキャリア形成の第一歩となり、その後の成長に積極的に取り組む契機となることを期待しています。

● 新入社員メンタリングプログラム

新入社員と他部門の先輩社員との定期的な面談を通じて、成長をサポートしています。接する機会の少ない他部門の社員との対話を通じて、会社理解やキャリアの視野拡大を図り、成長を支えることで、安心してキャリアを築ける環境づくりに取り組んでいます。

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

# オリックスの人的資本経営を通じた事業機会の創出事例

## 海運会社である三徳船舶の事業を承継―信頼と共創で共に成長ステージを目指す―

**Q1. オリックスと三徳船舶の事業承継が決まった背景や経緯、内容を教えてください。**

**伊藤** オリックスでは、1971年から船舶事業を開始しており、主に「社船事業\*1」「匿名組合型の裸用船事業\*2」「船舶ファイナンス事業\*3」の3事業で構成されています。今回、事業承継が実現した背景には、これまで培ってきた船舶事業に関する幅広いノウハウと、グループ内で社船事業を担うオリックス・マリタイムを擁する強みを生かし、プロジェクトメンバーの専門性をもとに役割を明確化したことで、迅速に検討を進めることができた点が挙げられます。さらに両社には、市況を見極めながら事業を拡大していくという共通の姿勢がありました。そして、三徳船舶の社員や会社の未来に真摯に向き合い、相互の価値観や文化を尊重し、信頼関係を築けたことが、プロジェクト成功の要因になったと考えています。

\*1 自社で船舶を保有し、自ら運航・管理を行う  
\*2 投資家と共同で船舶を運用し、収益を分配する仕組み  
\*3 船舶取得や運航を支援する金融サービスの提供

**Q2. プロジェクトで感じた「オリックスらしさ」はありますか？**

**伊藤** 本件は、船舶投融资グループにおける初の事業承継案件でした。多角的に事業展開するオリックスには、部署内に投資、法務、経理、財務など、異なる分野の事業を経験してきた社員が所属しており、事業や組織の枠を超えて、それぞれの持つ知見やノウハウを横断的に生かす土台があります。このような環境のもと、一人ひとりの専門性を結集させた「知の融合」を体現するプロジェクトとなりました。メンバー全員が新しい挑戦を成長の機会と捉え、前向きに取り組んでいたことが印象的でした。現在、数名のオリックス社員が三徳船舶に出向しており、総務・人事業務に初めて携わる社員もいます。オリックスでは部門間、グループ会

社間を超えた協業を当たり前とする文化が根付いており、困った時は経験のある部署や社員に相談できる風土があります。こうした前向きな姿勢が、組織全体の適応力と推進力となり、社員のキャリア形成と企業成長の両立を可能にしています。多様な人材を受け入れ、協働できる組織風土があつてこそ、三徳船舶の事業承継が実現できたと感じています。

**筒井** オリックス・マリタイムからも若手からベテランまで多くの社員が出向し、文字どおり、三徳船舶の社員の皆さんと机を並べてともに業務を進めています。オリックス・マリタイムの社員は船が好きで入社した社員ばかりで、まさに水を得た魚のようにやりがいを感じながら、生き生きと働いています。一緒に汗をかくというのがオリックスのスタイルで、お互いのノウハウを共有し、アイデアを出し合いながら業務に取り組んでいます。**多賀** オリックスの皆さんの粘り強さや情熱、そして柔軟に相手の考えを尊重しながら前に進む姿勢はとても心強いです。両社のメンバーが違いを認め合いながらともに働き、社員一人ひとりの力が融合することで、新たなシナジーが生まれると実感しています。

**Q3. 今後の事業拡大に向けた取り組みや成長ビジョンを教えてください。**

**筒井** オリックスはリスクとリターンを見極めながら、金融を基盤に事業を多角的に展開してきた会社です。ボラティリティの激しい海運業界においても、長期的な視点で事業リスクを捉え、適切なタイミングで判断を下す姿勢は、オリックスの強みです。三徳船舶の社船事業、船舶管理事業のノウハウに、オリックスが持つ強みと経営・財務の視点を加えることで、これまで以上に事業リスク、収益性、成長性を見極めることが可能となり、持続的な成長に向けた体制が整いました。

**伊藤** 海運業界では、事業承継の事例は多くありませんでしたが、今回の取り組みはその先駆けとして注目されており、他社さまからご相談い

ただく機会が増えています。今後も海運業界における事業承継のリーディングプレイヤーとして、オリックスらしいチャレンジを重ねていきたいと考えています。そして、オリックスグループにおける社船事業、船舶管理事業のコアとなる位置付けである三徳船舶とともに事業規模の拡大を図っていききたいと考えています。

**筒井** 双日船舶（現 ソメック）への出資により、船舶トレーディング事業にも参入しました。今後は総合的な船舶ビジネスの展開を目指すとともに各社の専門性を生かし、事業領域の拡大も目指していきます。

**多賀** オリックスは現行の経営体制を維持しつつ、中長期的な視点で経営サポートを行ってくれます。オリックスの経営ノウハウ、盤石なファイナンス機能、海外のステークホルダーとのネットワークが加わることで、経営管理体制、ガバナンス、資金調達手法の面で当社のさらなる成長が見込めると考えています。



オリックス株式会社  
船舶投融资グループ  
三徳船舶株式会社  
代表取締役専務

**伊藤 良恭**

三徳船舶株式会社  
代表取締役社長

**多賀 純一**

オリックス株式会社  
船舶投融资グループ長  
三徳船舶株式会社  
代表取締役専務

**筒井 宏次**