

事業成長を加速させる人的資本経営

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



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

略歴

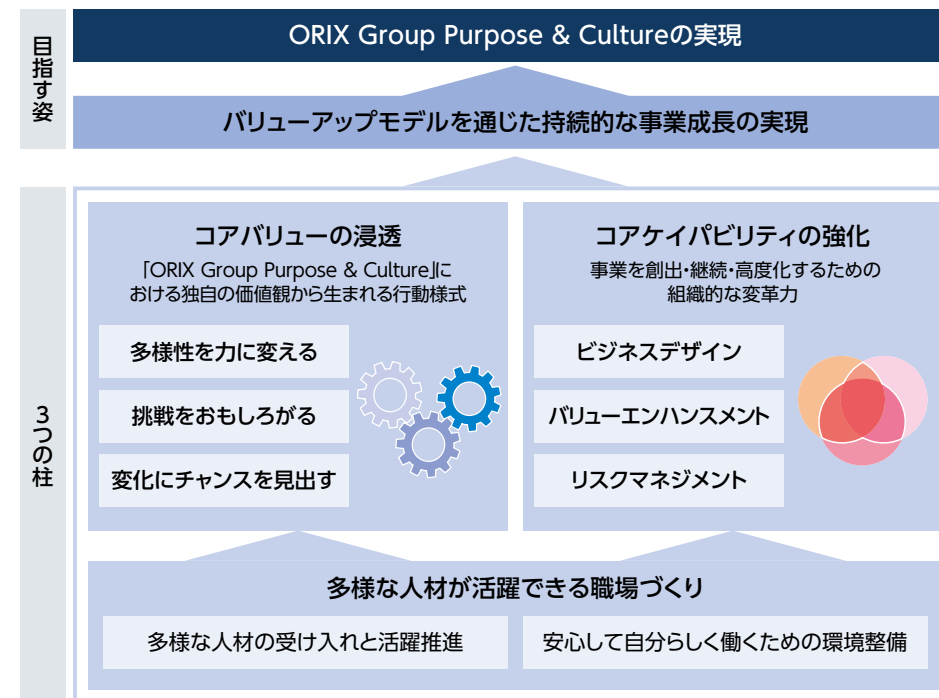
2002年5月、オリックス債権回収入社、2005年10月、当社入社。前職は三井信託銀行(株)(現 三井住友信託銀行(株))。オリックス債権回収では法務業務に従事、オリックスでは地域再生ファンドの組成や国内外のさまざまな事業投資案件に携わる。2023年に執行役 コーポレート部門 人事、総務、広報、渉外管掌に就任。

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

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

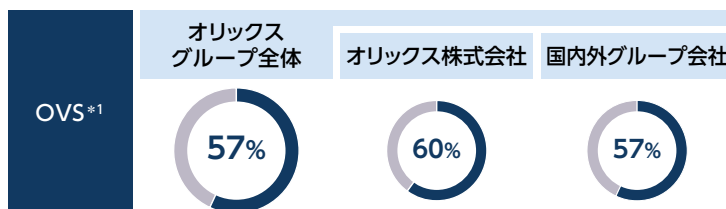
人的資本の価値を最大化し、さまざまな市場ニーズをいち早く満たしながらオリックスらしい成長につなげることで、「ORIX Group Purpose & Culture」の実現と企業価値の向上に寄与していきます。

オリックスの人的資本経営モデル



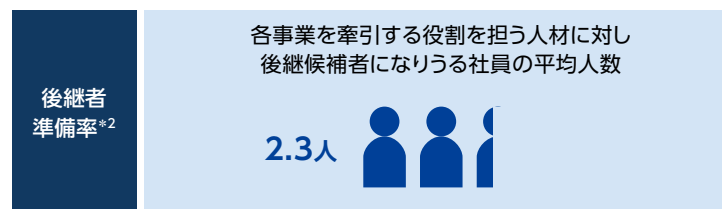
コアバリューの浸透

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



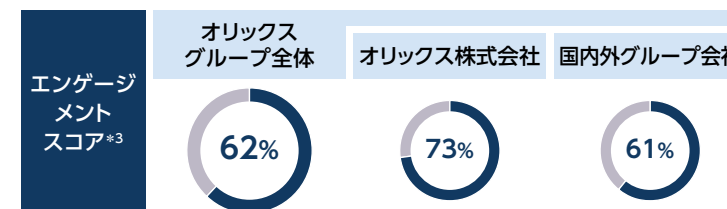
コアケイパビリティの強化

各事業を牽引する役割を担う人材の後継候補者の準備率



多様な人材が活躍できる職場づくり

社員の働きがいや働きやすさを総合的に測るエンゲージメントスコア



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

*2 2024年6月時点

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

人的資本経営

コアバリュー

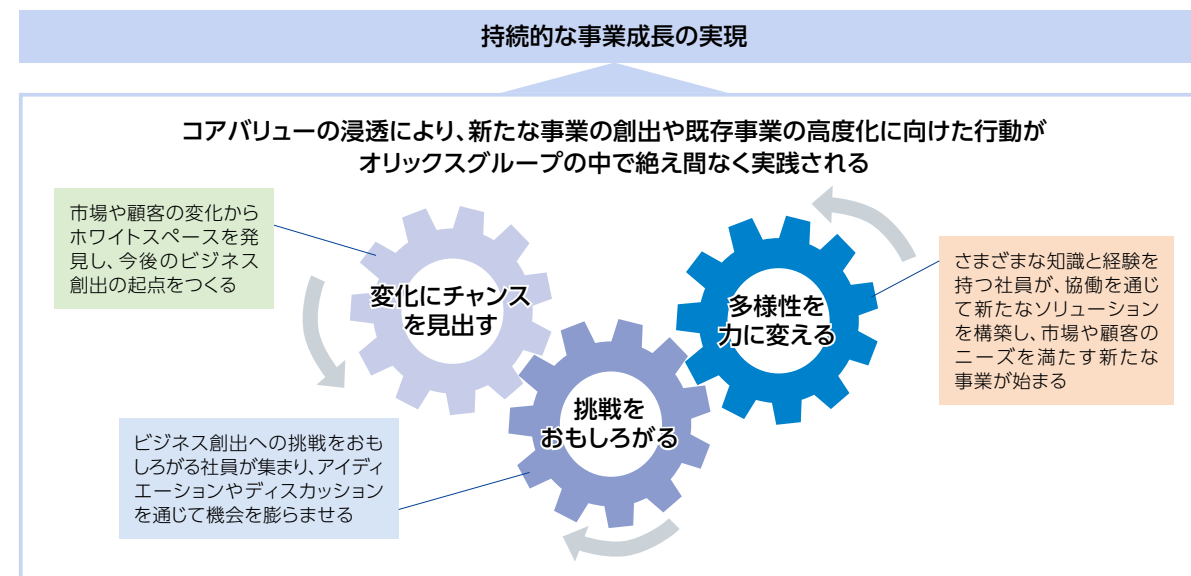
「ORIX Group Purpose & Culture」における独自の価値観から生まれる行動様式

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

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

人的資本経営において実現を目指す3つの価値観に即した行動様式

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



環境エネルギー本部
電力事業部調整力開発チーム長

末光 太郎

略歴

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

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

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

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

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

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

人的資本経営：コアバリュー

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

STEP 1 3つの価値観に関する認知・共感・再発見（2024年）

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

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

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

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



3つの価値観に関する認知・共感・再発見をどのように促進するか

国内外の全社員を対象としたカスケード式対話セッションの開催

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

*1 対話セッションにはグループ会社35社を含む計543名が参加。

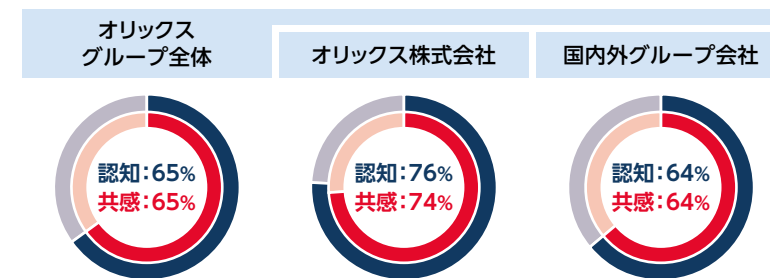
バリューサーベイによる認知・共感度合いの測定

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

り、「ORIX Value Score」への連動指標としてモニタリングをしています。

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

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



人的資本経営

コアケイパビリティ

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

コアケイパビリティとは

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

3つのコアケイパビリティ

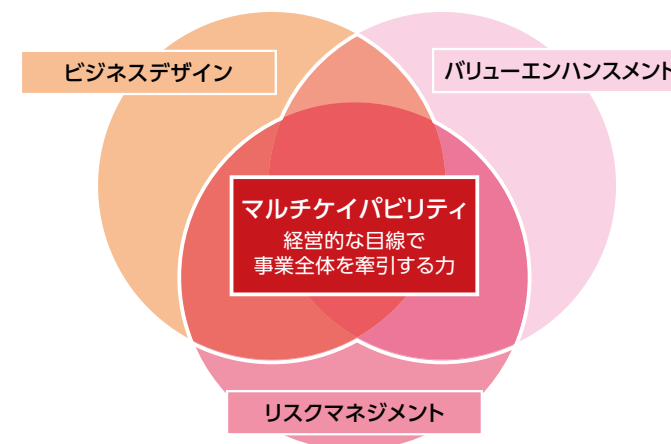
ビジネスデザイン “新たな事業・サービスを創る力”	市場や顧客の要請を先取りし、新たなビジネス機会を創出することで、オリックスグループの事業拡大に貢献
バリューエンハンスメント “事業の価値を向上させる力”	サービス・業務のクオリティ向上を通じ、既存事業の価値向上や収益性の向上に貢献
リスクマネジメント “事業リスクを見極め評価する力”	事業のリスクとリターンを正確に見極めることで、事業成長のための適切な意思決定に貢献

3つのコアケイパビリティが重なった「マルチケイパビリティ」とは

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

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

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



事業投資本部
事業投資第一グループ
マネージングディレクター

長谷川 聡

略 歴

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

法人営業を起点として数多の経営者との対話を通じてケイパビリティを拡大

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

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

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

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

人的資本経営：コアケイパビリティ

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

さまざまな事業部の持つ専門性を連携させる 独自コンセプト「CO-WORK」

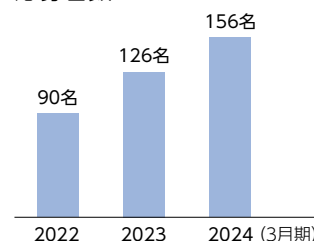
「CO-WORK」は部門を超えて多様な人材が連携し、個々の専門性を最大限発揮することで新たな価値を生み出す、オリックス独自のコンセプトです。グループの総合力を顧客に提供するための組織風土として、グループ全体に根づいています。



異動を通じて新たなチャレンジ機会を獲得できる 「キャリアチャレンジ制度」

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

キャリアチャレンジ制度 応募者数



※国内グループ9社*の実績。

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

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

新規事業アイデア件数

アイデア
件数 422件

参加者 467名

※2020年3月期～2024年3月期の実績。

各事業の成長と高度化を支えるスキル強化に向けた研修体系

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

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

部門独自で実施した研修実績 国内グループ9社*合計

研修数 576件

研修時間 111,374時間

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

事業を牽引する人材を計画的に育成する サクセッションマネジメント

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

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

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

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



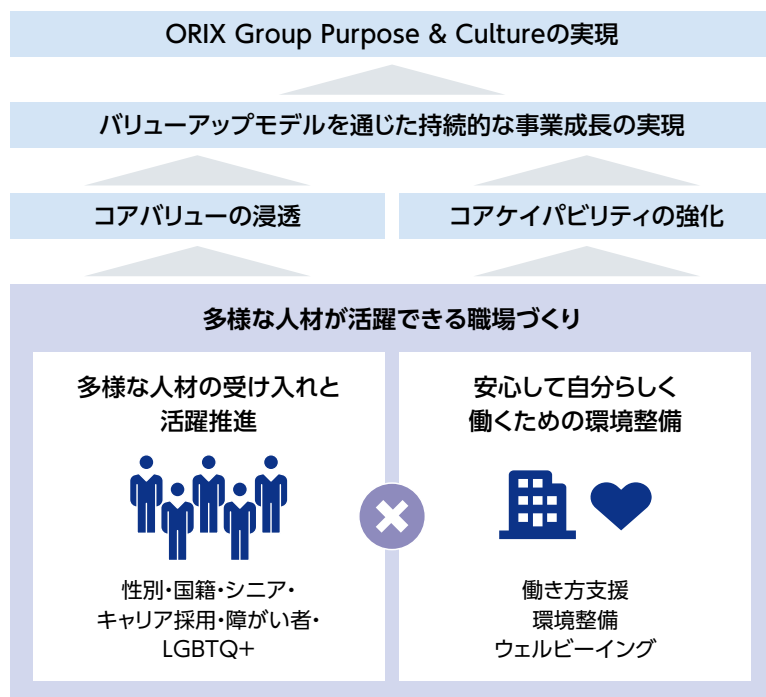
*国内グループ9社：オリックス、オリックス自動車、オリックス・レンテック、オリックス債権回収、オリックス不動産、オリックス環境、オリックス生命保険、オリックス銀行、オリックス・システムを指します。

人的資本経営

多様な人材が活躍できる職場づくり

多様な人材が活躍できる職場づくり

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



多様な人材の受け入れと活躍推進

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

女性の活躍推進

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

●メンタリングプログラム

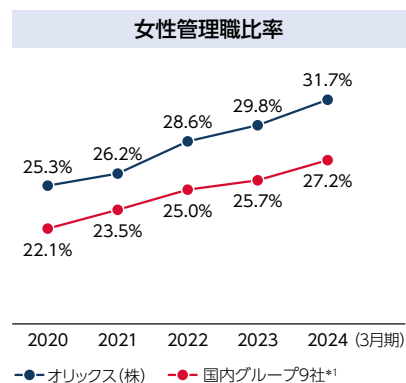
将来の女性リーダーの育成を目的に、新任の女性課責者に社内の経験値豊かなメンターをつけ、メンタリングを通じたサポートを行っています。

●異業種勉強会

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

●男女の賃金の差異^{*2}

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

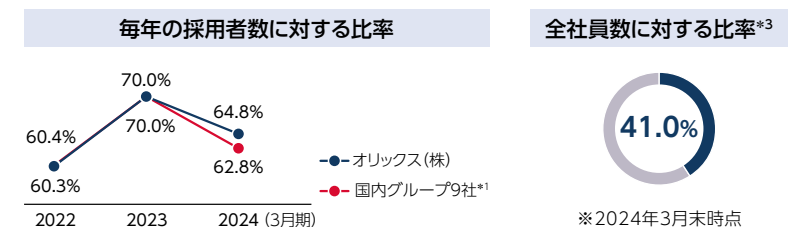


^{*3}
部長職: **95.0%**
全社員: **62.2%**
※2024年3月期

新卒採用とともに注力するキャリア採用

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

キャリア採用者比率



海外新卒採用への取り組み

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

海外籍新卒者比率^{*3}

11.1%
2024年3月期に新卒入社した72名のうち8名が海外籍

シニア人材に対する活躍機会の提供

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

65歳定年制度

シニア社員向け社内公募制度

職務内容と成果に応じた給与体系

障がい者の活躍促進

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

障がい者雇用率^{*3}

2.56%
法定雇用率: 2.5%
※2024年3月末時点

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

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

^{*3} オリックス単体。



人的資本経営：多様な人材が活躍できる職場づくり

安心して自分らしく働くための環境整備

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

自分らしいキャリアの実現をサポートする取り組み

●ライフイベントとキャリアの両立支援

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

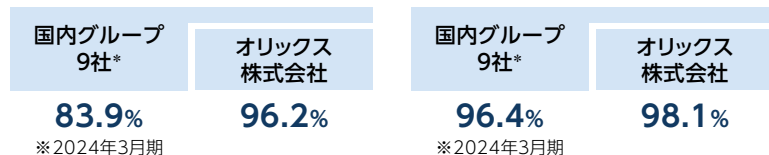
▶▶▶ [DE&Iの推進](#)

●多様な働き方の実現に向けた支援

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

▶▶▶ [多様な働き方を支援する制度](#)

男性育児休職取得率



女性育児休職後復職率

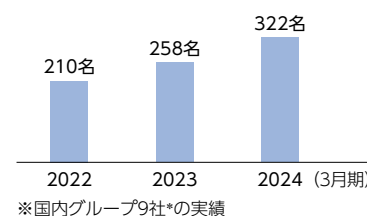


社員の自律的なキャリアデザインをサポートする取り組み

●社内インターンシップ制度 (2017年～)

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

社内インターンシップ制度利用者数



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

●社員を講師としたオンライン講座(2024年3月期～)

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

●キャリア開発関連プログラム(2025年3月期～)

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

▶▶▶ [人材の育成 キャリア形成支援](#)

社員の健康増進に対する取り組み

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

▶▶▶ [社員の健康と安全](#)

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

外部からの
評価・受賞



法人営業本部
大阪事業法人第2チーム長
岡本 知英子
略歴

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

男女分け隔てのない 環境で仕事と育児を両立

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



輸送機器事業本部
航空事業グループ
洪 偉綺
略歴

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

インクルーシブな職場 環境で強みを生かす

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

人的資本経営

オリックスの人的資本経営を通じた事業機会の創出事例

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

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

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

Q2 プロジェクトの中で発揮された「オリックスの強み」は何でしょうか

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

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

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

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

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

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

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

小高 弘行

DHC 代表取締役副社長

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



村田 久佳

事業投資本部

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

佐藤 雅克

事業投資本部

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



サステナビリティ推進状況・推進体制

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

最近の取り組み状況

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

1. 全社テーマについて

(1) 2024年3月期の実績報告

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

(2) 2025年3月期の注力テーマ

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

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

2. 各事業部門のサステナビリティへの取り組み方針および KPI について

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

2024年3月期の主な取り組みは以下のとおりです。

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

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

2025年3月期以降の各事業部門の取り組み方針

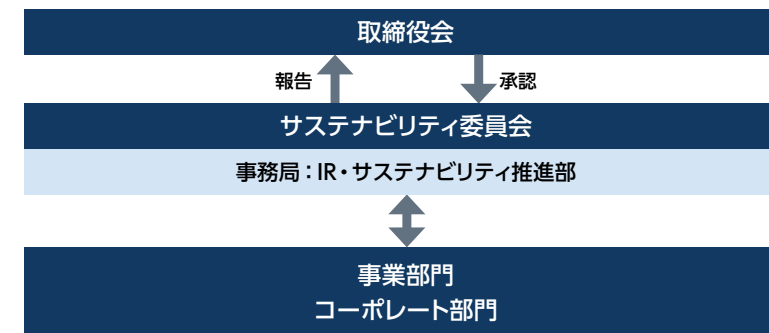
▶ P. 71~84 各事業部門のサステナビリティへの取り組み方針

各事業部門のサステナビリティへの取り組み事例

▶▶▶ [事業活動を通じた社会課題への貢献](#)

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進体制図



取締役会は、サステナビリティ推進を監督・指導する。

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

サステナビリティ委員会の役割

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

▶▶▶ [サステナビリティ課題へのアプローチ](#)

ESG関連の重要課題と重要目標への取り組み状況



環境

気候変動リスク軽減のための重点分野・課題

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

重要目標

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

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

課題・目標への取り組み状況

- GHG(CO₂)排出削減目標に向けて、2020年度における排出量の7割以上を占める2基の石炭・バイオマス混焼発電所では、排出削減に向けて引き続き燃料転換等による脱炭素化の検討を進めています。
 - 2024年3月期のGHG(CO₂)排出量はスコープ1と2の合計で112.9万トン。2020年3月期の基準排出量と比較して13.7万トン(10.8%)の減少。

▶ P.86 GHG(CO₂)排出削減

- オリックスグループの事業拡大や多様化する環境関連の課題に対応するために、2024年2月に「環境方針」を改定しました。推進する取り組みの対象として、「GHG排出削減」「省エネ活動・再生可能エネルギー分野における事業発展」「廃棄物排出削減、リサイクルの推進」「省資源・グリーン調達」「環境汚染の防止」「水資源の保全」「生物多様性の保全」を掲げています。

▶▶▶ [環境方針](#)

- スコープ3(バリューチェーンのGHG排出)については、自動車、航空機／船舶、不動産、環境エネルギー部門の発電・電力小売事業、投融資先からの排出量(カテゴリー15)の規模を概算しています。カテゴリー6と7については数値を開示しています。

▶ P.87 ESGデータ(スコープ3)

- 廃棄物の再資源化および廃棄物処理支援事業や、不用物リユース・リサイクル・適正処理サポート事業を推進しています。

▶▶▶ [循環型経済の推進と廃棄物の削減](#)

- アジア・豪州セグメントの3現地法人(インドネシア、マレーシア、オーストラリア)では、環境負荷の高い業種に対する与信残高の縮小を進めていくにあたり、事業・地域特性に応じて対象となる与信先や削減効果の把握を進めています。

- 2024年3月末の環境負荷の高い業種への与信残高(現地通貨ベース)は3現地法人すべてにおいて2020年3月期比で減少。



ESG関連の重要課題と重要目標への取り組み状況



社会

人権問題を含む社会的リスク軽減のための
重点分野・課題

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

重要目標

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

課題・目標への取り組み状況

■ 事業活動全体を通じた人権尊重への取り組みを促進するために、「オリックスグループ人権ポリシー」を2024年4月に改定しました。引き続き、人権デューデリジェンスを推進しています。対応の優先度が高いと想定される事業部門では、ステークホルダーへのエンゲージメントを含めた実態調査を行うとともに、予防・軽減に向けた対応を進めています。

役職員向けに人権をテーマにした研修を実施し、人権に関する啓発を行うとともに、人権尊重取り組みの推進につなげています。

人権侵害が生じた際の救済制度として、自社社員だけでなく外部の方もご利用可能な相談・通報窓口を設置し、ウェブサイト上でお知らせしています。

▶ P.49 人権への取り組み

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

▶ P.48 サプライチェーンマネジメント

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

▶ P.32~39 人的資本経営

▶▶▶ [持続的な成長を支える人材戦略](#)

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

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

▶ P.49 サステナブルな投融資



ESG関連の重要課題と重要目標への取り組み状況



ガバナンス

透明性、遵法性、誠実性を基本とする
ガバナンス強化のための重点分野・課題

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

重要目標

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

課題・目標への取り組み状況

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

▶ P.54 コーポレート・ガバナンス

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

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

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

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

▶▶▶ [税務に関する方針](#)