



INTEGRATED REPORT

統合報告書 2020

オリックスは多様な活動を通じて いきいきとした社会づくりに貢献します。

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。

編集方針

「オリックス統合報告書2020」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。本年度は「目指す姿」を達成するための「価値創造」のプロセス、およびそれを支える「価値創造の基盤」という構成を中心に説明しています。「事業活動を通じて経済と社会に貢献する」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。作成にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参考にしています。

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。
https://www.orix.co.jp/grp/company/sustainability/sustainability_report/

<本レポートの対象範囲>

オリックス株式会社および国内外のグループ会社を対象としています。本レポートでは「オリックス」はオリックスグループのことを示しています。



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、人材の育成と従業員の自己研鑽による資質の向上を通じ、働く喜びと誇りを共感できる風土の醸成を目指します。
4. オリックスは、この経営方針の実践を通じて、中長期的な株主価値の増大を目指します。

行動指針

Creativity

先進性と柔軟性を持って、たえず創造力あふれる行動をとろう。

Integration

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

Contents

目指す姿	02
価値創造	11
価値創造の基盤	22
コーポレート・ガバナンス	36
事業別戦略	51
財務セクション	68
企業情報	73

目指す姿

価値創造の歩み

56年間、新しい市場を切り拓いてきた実績

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。

価値創造の実績

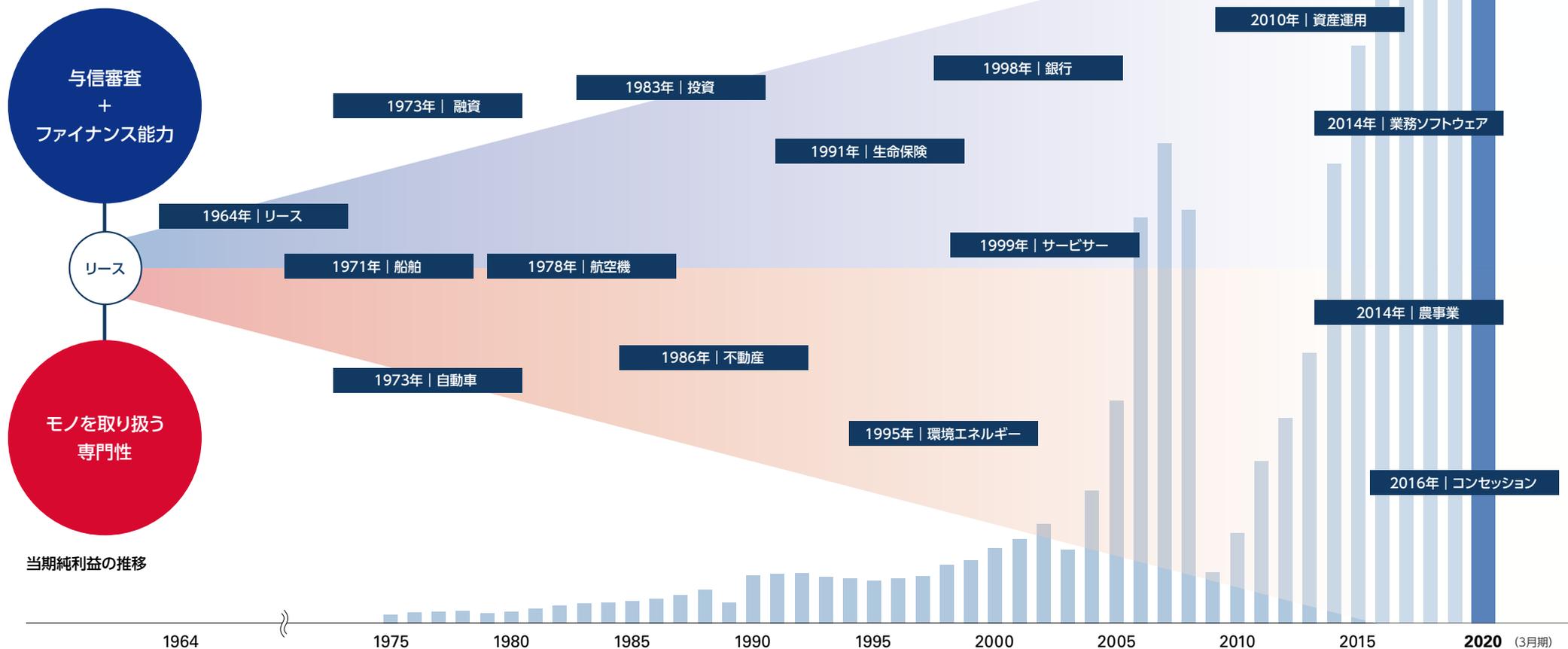
(数値は2020年3月期)

価値創造モデル

→ P.11



当期純利益*
3,027 億円



* 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。

CEOメッセージ

オリックスは、1964年に設立してから56年の年月を経て、多様な事業分野への進出を果たしており、現在も成長を続けています。金融系周辺企業の集合体に加え、金融関連以外への進出を継続しており、現在は、金融・非金融を取り交ぜた多様な事業の集合体という、世界でもユニークな企業になっています。

前期(2020年3月期)までは、6つのセグメントを基本とした財務会計データの開示を行ってきましたが、海外セグメントの利益比率が全体の38%を占めるに至り、海外のビジネスに関して、より詳細なデータの開示を行う必要があると判断し、今期(2021年3月期)より、右記のとおり10のセグメントに分類した上で、開示を行ってまいります。

オリックスは、2020年3月末現在37カ国・地域で事業を展開していますが、グローバルに投資対象を拡大するためには、日本を起点とした統一的な経営・管理は困難です。グループとしてのガバナンス機能の確立が大前提ではありますが、グループ企業における個々の経営をローカル化することが重要なテーマとなっています。

オリックスの企業価値を
成長させる戦略は
すべてのステークホルダーを
公平に利すること

取締役 兼 代表執行役社長
グループCEO

井上 亮



- 国内営業を統一して、法人営業・メンテナンスリース部門
- 大京を含む不動産部門
- 事業投資・コンセッション部門
- 環境エネルギー部門
- 生命保険部門

- 銀行・クレジット部門
- 船舶・航空機関連の輸送機器部門
- ORIX USAを中心とする北米・南米地区部門
- ORIX Europeを中心とする欧州地区部門
- 中国を含むアジア全域と豪州地区(金融・投資)部門

オリックスにとって、グローバル化はローカル化と同意語であり、現地のマネジメントが、中長期的な視野に立ち、現地において柔軟かつ顧客・市場志向で動くことが重要と考えています。

本部からは、各国の企業群の状況を十分に把握しつつ、グループ間の連携とシナジーを最大化することを推し進めていくことが重要であると考えています。特に、新型コロナウイルス感染拡大の影響で人的交流の動きが制限される中、経営のローカル化の動きを加速させていきます。

リーマン・ショック以降、主要国は、過大とも言えるほど潤沢な資金を放出するだけの政策に終始し、その結果、各国の中央銀行は巨大なバランスシートを抱えることになりました。金利は大幅に低下し、アセットの価格は上昇し、イールド(投資利回り)の縮小など、多くの指標は不健全な状態を示していることに加え、新型コロナウイルス感染の拡大により、景気はさらに悪化の傾向を辿っています。

先進諸国では、コロナ対策として、最大級の景気

刺激策を実施していますが、残念ながら、個人消費の押し上げには寄与せず、失業率だけが上昇しているというのが現状であり、今後もしばらくは回復の兆しは見えないと考えております。

リーマン・ショックの際は、金融セクターの破綻が世界の实体经济に大きな悪影響を及ぼしたのに対して、今回の新型コロナウイルス感染の問題は、实体经济への加速度的な打撃が先行して、その後、金融セクターに対して悪影響を及ぼしかねない状況になると考えます。最終的には、すべての分野においてバランスシートが大きく毀損することになる可能性があります。

今後、発展途上国を中心に債務負担がより一層重く拡大していくことが想定され、破産法などを利用した債務免除、IMF(国際通貨基金)による債務カットなど金融のモラルハザードが頻繁に起きることが予想されます。民間セクターにおいても、新規投資・融資に関して、選別した対応をすべきであり、今までの与信などの見方を変える必要があると思います。

ポートフォリオの再構築を考える際には、ソブリ

ンリスクの観点からの検証も必要となってくるものと考えます。民間セクターだけでなく、その国の政策などを分析して、投資・融資の判断をしていくことになります。サプライチェーン、関税、保護主義、サステナビリティなど、新たなデューデリジェンスの項目が増えることになると考えています。

変化する社会・環境の中、コモディティ関連業界、小売、金融サービス、ヘルスケア、商業、再生エネルギー、ITに関連する事業などには、新たなビジネスモデルが派生する可能性が高いことから、注目分野と考えられます。

オリックスの事業の中では、IT機器関連のレンタル需要を取り込んでいるオリックス・レンテックや、非対面営業を進めているオリックス生命保険、太陽光事業を進めている環境エネルギー分野、EC(電子商取引)に係ることを可能とする物流事業など、追い風を受けている分野もあります。

しかしながら、新型コロナウイルスに直接的な影響を受けている事業セグメントも存在しています。

航空機リース、コンセッションおよび不動産の施設運営の3事業ですが、新型コロナウイルスに関連する多くの不確実な要素を分析しながら、対処していく所存です。

以上のことから、今期に関しては、業績を予測するのは困難であると考えています。コロナ問題の先行きが見えてきた段階で、あらためて、今期を含めた中期計画の概要を作成の上で開示したいと考えています。

今期におけるオリックスの優先課題は、流動性の確保です。リーマン・ショック直後とは大きく異なり、オリックスの財務基盤は盤石であります。新型コロナウイルス感染拡大の第二、第三の波に耐えうるだけの十分な流動性を確保する必要があります。

しかしながら、成長を継続するという命題を実現することも最大のミッションの一つであると認識しています。新規投資のパイプラインは潤沢であり、順次、実現していけるものと考えています。オリックスは常に新たなビジネス機会を模索し、成長のた

めの投資を行っています。また、信用格付維持に対しても最大限努力しながら、適切な株主還元を行うことを目指しています。

コロナ後を見据えて、まず対応しなければならない課題としては、デジタルシフト・デジタルトランスフォーメーション(情報化推進)の加速です。グローバル企業として、世界の拠点におけるオペレーションをタイムリーに捕捉して、かつ、ポートフォリオ管理、ガバナンスを強化するためには、グループにおける統一的なデジタル化が必要になります。また、新型コロナウイルスの影響下、海外のオペレーションでは、社員の100%を在宅勤務に移行することができましたが、日本においては、在宅勤務が60%、会社勤務が40%という結果となっております。日本における文化、商慣習が、100%の在宅勤務の阻害要因となっておりますが、グループとして、将来の在宅勤務率100%に向けてのデジタル化の推進は必須と考えています。

新型コロナウイルスによって加速されたワークラ

イフスタイルの変化を、今後デジタル化を通じて定着させることが喫緊のテーマと認識しています。

オリックスグループが次に対処すべき課題としては、サステナビリティの推進、統合リスク管理の強化、情報セキュリティの強化、デジタルトランスフォーメーション(DX)ということになります。グループのオペレーションのデジタル化を推進することが、今後の注目分野となりうる医療分野・ヘルスケアなどのデータの収集・管理・分析基盤の整備を可能とするものと考えています。

オリックスは世界の経済情勢の変化に対応しながら、躊躇することなく、次の成長分野に進出することが基本的な哲学であり、年々進化を遂げています。オリックスの成長と進化には、未開分野への新規投資が不可欠です。

投資を決定するまでのプロセスにおいて、投資対象会社との間で、ガバナンスなどの経営方針について事前合意を得ることを重視しています。投資対象となる業種は、対象国によっても異なります

が、成長戦略を維持することができるのかどうかの見通しや、オリックスからの投資に対する対象国での法的な制限の有無などが、投資判断の重要な要素となります。

オリックスの企業価値を成長させる戦略は、すべてのステークホルダーを公平に利することを継続することです。そのポリシーを絶対的な基本方針として経営判断をすることで、今後の社会経済の変化にも対応することができるものと考えます。

オリックスの強みは、人材の多様性および専門性にあります。オリックスでは、国籍、年齢、性別、職歴を問わずに人材を受け入れています。オリックスがグローバル企業として新たな価値を創造していくためには、人材の多様性の確保が必要条件です。その多様性を生かす人材育成、そして、職場づくりを基本方針としています。

また、グローバルマーケットにおいて多様な事業を推進しているオリックスでは、事業部門、管理部門の双方において、分野ごとに専門性の高い人材

が必要です。このためオリックスでは、社内教育による役職員のキャリアアップを支援することに加え、継続的に外部の人材を採用しています。

オリックスの人材マネジメントにおいては、多様な働き方への変革、職場環境・制度の変更を行っており、研修プログラムを通して、グローバル人材の育成、シニア人材の活用、さらに女性の管理職比率の向上などの女性活躍推進に向けた取り組みは、すでに制度として確立しています。また育児・介護支援を目的として、法定で求められる以上の制度の設定・運営を行っています。

オリックスが今後も持続的に成長するには、社会に新しい価値を提供し、社会に必要とされる存在となることが重要であります。オリックスは、2019年9月に「オリックスグループ サステナビリティポリシー」を定め、2019年10月に初めての「サステナビリティレポート」を発行しました。サステナビリティを推進していくためには、当社が自ら取り組む方針や姿勢を定めてこれを実践することはもちろ

んのこと、社会を含むすべてのステークホルダーからの期待と要求に、オリックスグループとしていかに対応していくのかを示していくことが大切と考えています。

その実現のためには、社員一人一人にサステナビリティの大切さが理解され浸透することが必要です。そのため、トップマネジメントとして、サステナビリティの重要性、ポリシーを理解し実践することの大切さを、社員に継続して発信し共有しています。また、ビジネスとサステナビリティは別々のものではなく、より融合すべきものですので、サステナビリティを事業に定着させるための施策を常に検討しています。

▶ 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。

中長期的な方向性

基本的な考え方

成長を続ける

既存投資はバリューアップしながら、適切なタイミングで利益実現。ROE目標(11%以上)は中長期的に維持。

ビジネスチャンスは逃さない

格下げ回避のためにビジネスチャンスを見逃すことはしない。格付維持は最大限努力。

株主還元強化

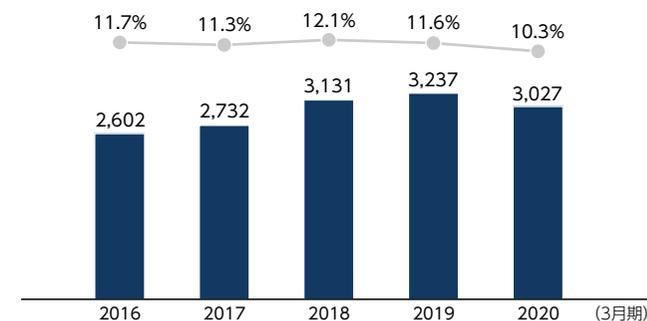
投資は優先するものの不必要な資本は維持しない。余剰資本は還元。

2019年10月に発表した「中長期的な方向性」について、基本的な考え方に変更はありません。新型コロナウイルスにより環境は変化していますが、「コロナ後」のマーケットを、さらなる成長機会を捉えるチャンスとしていきます。純利益4,000億円、5,000億円を目指す姿勢も変更しません。ただし、時間軸と工程の見直しは必要と考えています。新型コロナウイルスの影響が、今後、どの程度継続するのか、また、収束したとしても、世界経済の回復にどの程度の時間がかかるのか見極める必要があります。この状況下において、2021年3月期を含めた短期的な方向性の開示、および中長期的な方向性に関して具体的に説明をすることは困難であると判断しました。中長期的な方向性を加味した計画の作成および開示は、新型コロナウイルスの影響の収束が見えてきた段階で行いたいと考えています。

2020年3月期実績

2020年3月期の当期純利益は3,027億円となりました。新型コロナウイルスの影響による厳しい経済環境において、前期比では減益となったものの、目標としていた3,000億円を達成しました。ROEは10.3%と、2桁台を維持しました。ROE11%以上を目指すという目標に対しては下回る結果となりましたが、この目標は変更せずに、改善する努力を継続して行っています。

当期純利益*とROE



■ 当期純利益(億円)
● ROE

※「当期純利益」は「当社株主に帰属する当期純利益」を指します。

新型コロナウイルス感染拡大による影響

新型コロナウイルス感染拡大によって直接的な影響を受ける事業分野は、ホテル・旅館などの不動産の運営事業、空港運営のコンセッション事業および航空機リース事業の3つです。

まず、不動産セグメントに含まれる運営事業です。日本国内で約5,000室のホテル・旅館などの施設を運営しています。感染拡大を防止する観点により、新型コロナウイルスの影響が出始めてから2020年5月末まで、ほぼすべての施設を休館しました。緊急事態宣言の解除を受け、6月以降、稼働率の上限を設けながら順次営業を再開し、8月以降は上限を撤廃しています。また、継続して運営手法や経費等を見直しています。

次に、コンセッション事業です。オリックスが40%を出資する関西エアポートは、関西国際空港を含む3つの空港を運営しています。世界的な出入国制限の影響を受け、国際線を中心に減便・運休が相次ぎ、航空旅客数も減少しています。国内線で回復傾向が見られるものの、国際線は回復の目途が立たず、インバウンドを含む航空

旅客数の回復には時間がかかる状況が続いています。

最後に、航空機リース事業です。顧客である航空会社からはリース料の支払猶予要請が寄せられています。国際線を中心とする世界の航空需要の低迷が続いていますが、中国などでは国内線の回復傾向が見られます。一方、先行き不透明な環境下にあるため、今期の見通しは慎重に見る必要があると考えています。

上記以外の事業でも、新型コロナウイルスによりマイナスの影響を受けています。理由としては、運用資産の減少、リース料の支払い猶予の要請などが挙げられます。一方で、コロナ禍による生活様式の変化を上手く捉え、堅調な業績を上げている事業部門もあります。生命保険事業や銀行事業では、オンラインを活用した非対面営業が伸長しています。また、オリックス・レンテックでは、テレワークの広がりを受けてパソコンのレンタル需要の増加に対応する体制を整えています。そのほか、環境エネルギー部門は、太陽光発電を中心とする再生可能エネルギー事業が堅調です。分散された事業ポートフォリ

オを有するオリックスの強みを生かし、コロナ禍の社会変化に上手く対応する事業が牽引する形で、利益を積み上げていきたいと考えています。

事業部門	2020年5月における状況、対応
不動産運営、 賃貸	<ul style="list-style-type: none"> ホテル・旅館の稼働率が大きく低下 テナントより、賃料の支払猶予の要請
コンセッション (関西エアポート)	<ul style="list-style-type: none"> 空港の発着便数、旅客数が大幅に減少 コスト削減を実施中
航空機リース	<ul style="list-style-type: none"> 航空会社より、リース料の支払猶予の要請
上記以外	<ul style="list-style-type: none"> 全世界的にリース・貸付金の支払猶予の要請 レンタカー売上が減少

投資のパイプライン

オリックスは、これまで世界の経済情勢の変化に対応しながら次の成長分野に進出してきました。オリックスの成長において新規投資は重要な要素です。過去数年間にわたり、数々の新規投資をクローリングし、タイミングを捉えたEXIT(売却)により高いリターンを獲得してきました。良好なトラックレコードを背景にして、現在、約2兆円の潤

沢なパイプラインを確保し、投資に向けた検討を進めています。

世界的な金融緩和がもたらした過剰流動性により、株価をはじめとした資産価格は当初の想定ほど下落していません。そのような環境であっても、オリックスが強みを持つ相対取引を中心に、投資目線に合う案件を慎重に検

討しています。その中には新型コロナウイルスの影響によりいったん検討を中断しながら、足元で価格目線が下がってきた案件もあります。新規投資に必要な手元流動性は十分な水準を確保しているため、潤沢な投資パイプラインの中から当社の投資目線に合う案件をしっかりと選別していきます。

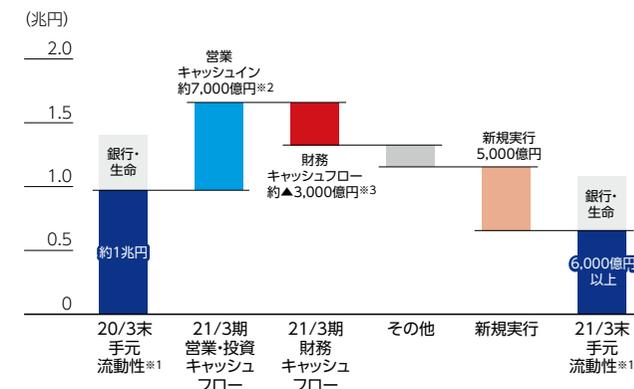
流動性の確保

2021年3月期の重点的な課題は、流動性の確保です。現状では、高い長期借入比率を維持し、十分な手元流動性を確保しています。オリックスグループの財務および営業キャッシュフローに対する新型コロナウイルスの影響は限定的です。

この影響が、2021年3月期を通して継続するという状況を想定した場合でも、十分な手元流動性の確保が可能です。オリックス銀行・オリックス生命を除く手元流動性は、2020年3月末で約1兆円あり、5,000億円程度の新規投

融資を実行したとしても、6,000億円以上の手元流動性を確保できると試算しています。なお、営業キャッシュフローの回収率が70%に低下するというストレス前提を置いています。実際には、2020年6月末時点で、支払猶予の要請、回収遅延ともに非常に低い水準にとどまっており、全体で95%程度の高い回収率を維持しています。

2021年3月期においては、調達面に重きを置きながら慎重に対応することを基本方針として、十分な流動性を確保していきます。



※1 手元流動性:現金、現金等価物(銀行、生命含む)+コミットメントライン未使用額
 ※2 営業キャッシュイン ストレス前提
 ①デット系資産は1兆円の期日到来に対し、回収遅延が30%発生
 ②大口の資産売却を見込まず
 ※3 財務キャッシュフロー ストレス前提
 ①資本市場調達: 期日到来分につき、ロールができない
 ②銀行借入: 期日到来分につき、50%しかロールができない

財務の健全性

オリックスは2009年の金融危機以降、財務の健全化を推進してきました。当時と比較して、各財務指標は大幅に改善しています。

またオリックスは、健全性の観点から信用格付を重視しています。2020年8月末時点で、すべての格付機関からA格以上の格付を取得しています。引き続き、A格を維持すべく最大限努力していきます(→P.20「バランスシートで見るオリックス／財務資本戦略」)。

格付機関	格付
S&P	A-(ネガティブ)
Moody's	A3(ネガティブ)
Fitch	A-(ネガティブ)
R&I	AA-(安定的)

	2008年3月期	2020年3月期
①財務レバレッジ D/Eレシオ(預金除く)	4.6倍	1.5倍
②短期調達への依存度 短期借入 + CP	1.3兆円	0.3兆円
③手元流動性 現金*+ 長期コミットライン未使用額	0.4兆円	1.3兆円
④株主資本比率 株主資本÷総資産	14.1%	22.9%

*オリックス銀行・オリックス生命の現金を含む

株主還元

配当について

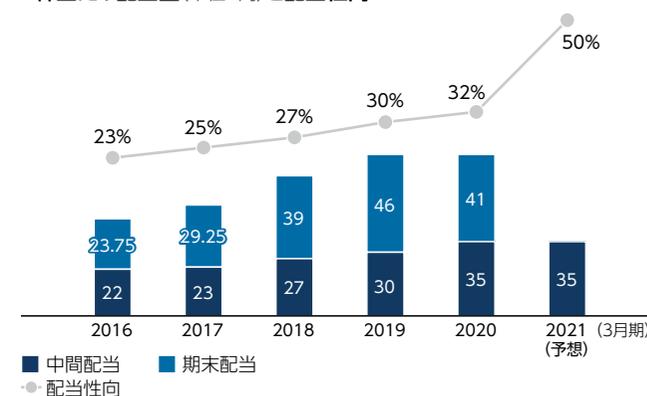
2020年3月期は、通期で1株当たり76円の配当を実施しました。通期の配当性向は32%となり、前期より2ポイント増加しています。2021年3月期の純利益予想の開示は難しい状況ですが、中間配当予想額は前期と同様に35円としています。配当性向につきましては、2021年3月期に限り、50%まで引き上げる予定です。

自己株式取得について

2019年11月から2020年5月に1,000億円を上限とした自社株買いを行い、行使期間中に、約3,400万株を総額558億円にて、買い付けしました。

新型コロナウイルスの影響を鑑み、当面は手元流動性の確保を重視する必要があると判断したため、自社株取得総額のうち未使用部分の期間延長を行わずに終了しています。今後の自社株買いについては、新型コロナウイルスの影響の収束状況を注視しながら、経営環境の変化や財務状況などを考慮して検討します。

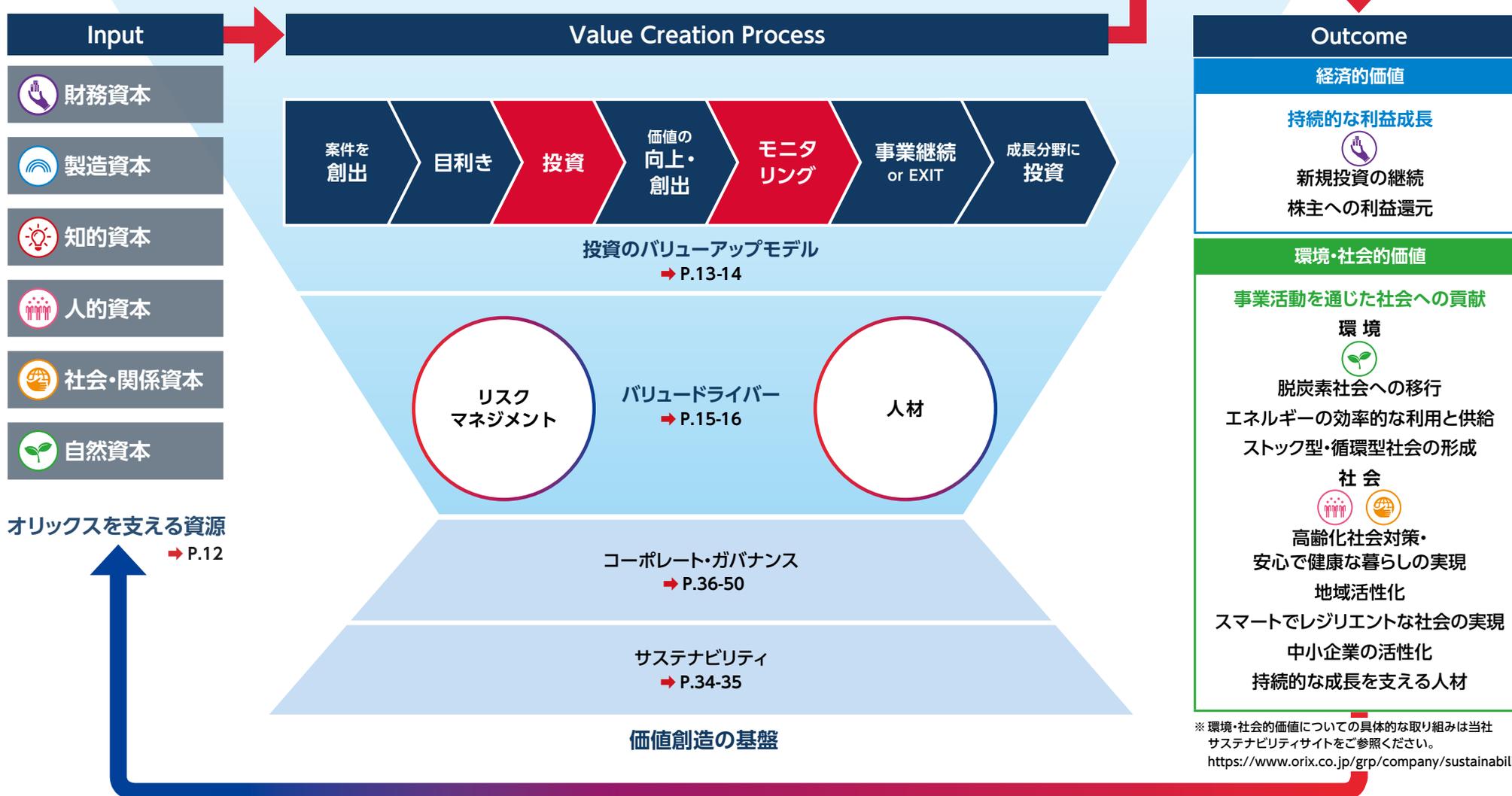
1株当たり配当金(単位:円)と配当性向



価値創造

価値創造モデル

オリックスは、設立以来積み重ね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。



実績を積み重ね、ステークホルダーから選ばれる信頼を築く

価値創造モデル

～オリックスを支える資源～

オリックスが創業以来積み重ねてきた資本

業種の枠を超え、世界にも類をみない独自のビジネスモデルを構築し、成長を続けてきたオリックスを支えてきた資本が、現在の事業活動を支え、今後の価値創出の原資となります。持続的な成長に向けて、これら資本の充実に努めていきます。



知的資本

組織として保有する
知識ベースの無形資産

- ファイナンスの目線
- モノを扱う専門性
- グループ横連携



人的資本

社員の能力、経験および
イノベーションへの意欲

- 専門性を持った多様な人材 **3.1**万人
- 海外社員比率 **25%**
- 女性社員比率 **37%**



財務資本

事業活動を行うにあたって
利用可能な資金

- 財務レバレッジ D/Eレシオ **1.5**倍
- 株主資本比率 **22.9%**
- 手元流動性 **1.3**兆円
(オリックス銀行・オリックス生命を含む)
- 格付け **A格**以上を維持



社会・関係資本

ステークホルダーや
コミュニティとのつながり

- グローバル展開 **37**カ国・地域
- 拠点数 日本 **1,429** 日本以外 **739**
- 広い顧客基盤



製造資本

事業活動を行うにあたって
利用できる製造物

- 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
- 不動産の運営施設
- 環境エネルギー関連施設



自然資本

事業活動を行うにあたって
その基礎となる環境資源

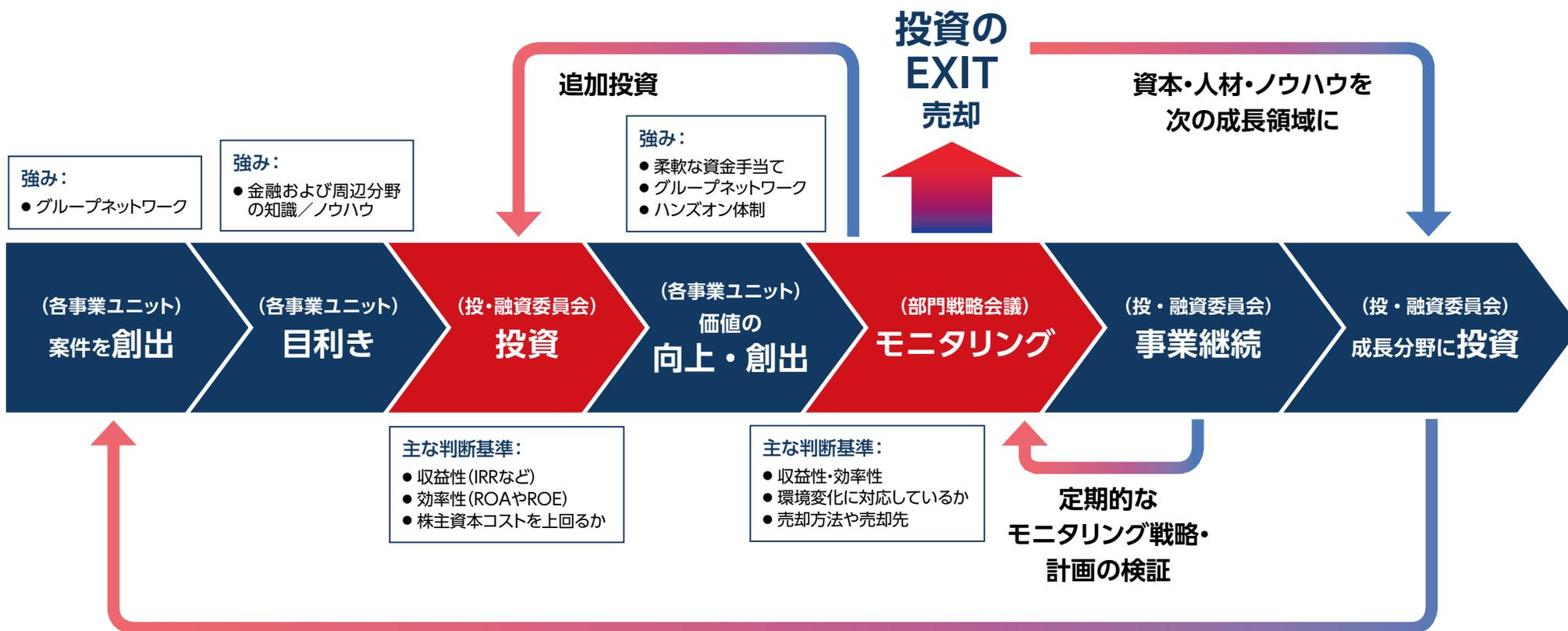
- 自然エネルギー(太陽光、風力、地熱)
- 森林、湖畔などの観光資源

※データは2020年3月末現在

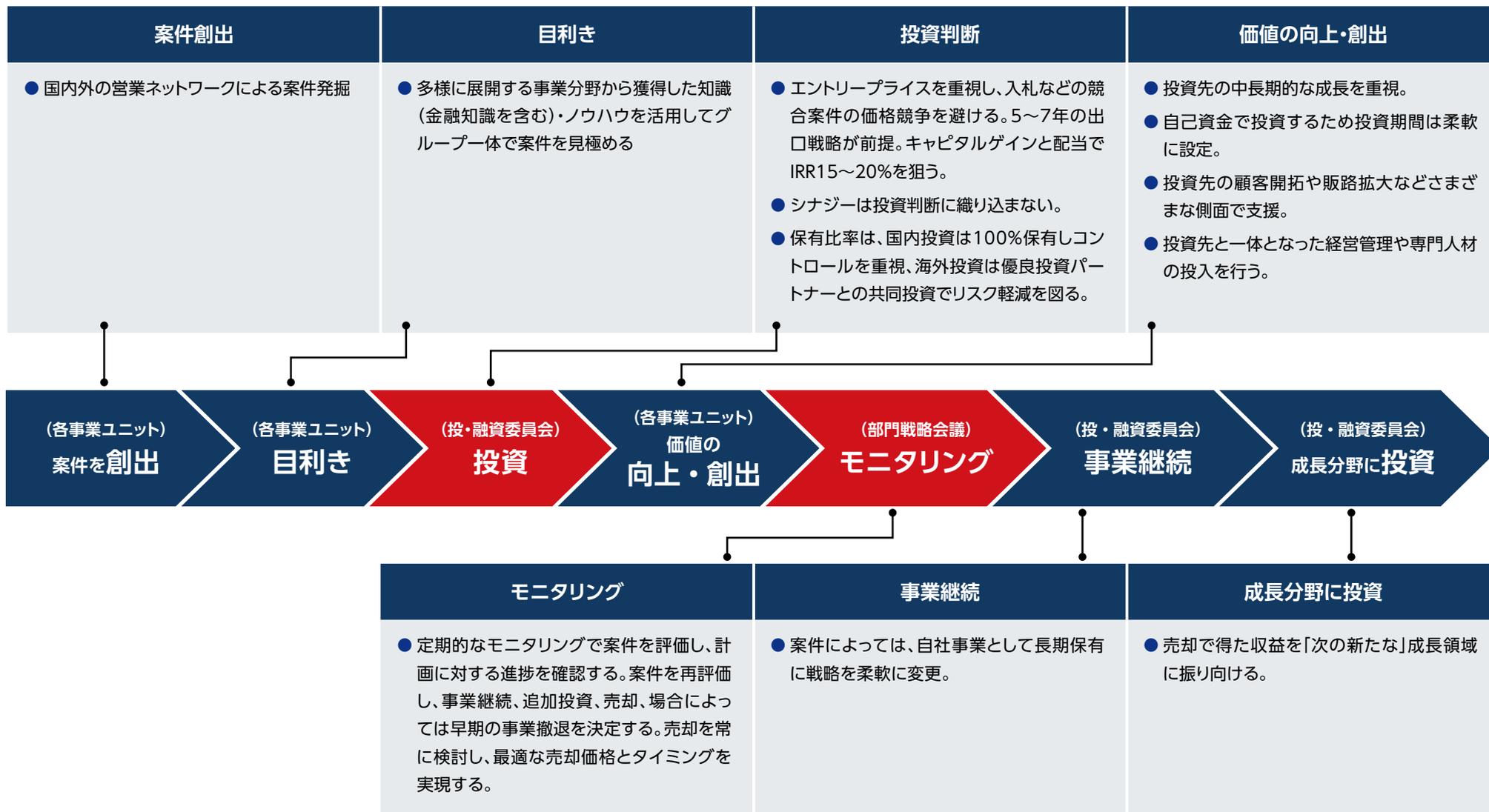
投資のバリューアップモデル

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(投資のバリューアップモデル)に基づくものです。

ここでは、オリックスの投資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。



オリックスの投資のバリューアップモデルの特徴



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説明します。

リスクマネジメント

オリックスは、お客さまのニーズや環境の変化に対応することで事業を拡大し成長してきました。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。こうした考えがリスクマネジメントのベースとなっています。

自主独立路線を支える自己規律

オリックスは設立当初から自主独立路線をとってきました。自主独立を貫くためには、判断ミスが企業の存亡に影響を与えるという強い緊張感を持った経営が求められます。ここから、自主独立を支える強い自己規律が生まれました。

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。オリックスはどこ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。こうして、健全性を維持しながら事業の拡大と成長を続けています。

ファイナンス目線を基礎としたリスクを見極める力

リース会社として設立されたオリックスは50年以上にわたりファイナンスの専門性を積み重ねてきました。ファイナンスの知識はすべての取り組みの基礎になる大切なものであると考えています。ファイナンスの目線を持って、ビジネスを分析し判断できる点がオリックスならではの強みになっています。また、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。こうして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形でも発揮されています。



リスクのモニタリング

リスクを取った後は、モニタリングを通じてリスクマネジメントを継続します。個別案件ベースやポートフォリオベースで定期的にリスクの状況を確認し、当初の想定から異なる場合

には、リスク軽減策をとります。また、将来性や収益性も定期的に確認することで、最適なタイミングでポートフォリオを入れ替えることができます。

→ P.22 [リスクマネジメント]

人材

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を持ち、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されましたが、リース事業だけでは成長が限定的であると考え、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、同時に積極的に外部からの採用も行うことで、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集まりました。

機敏・柔軟・臨機応変という企業風土

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、またそれが企業風土にもなっています。

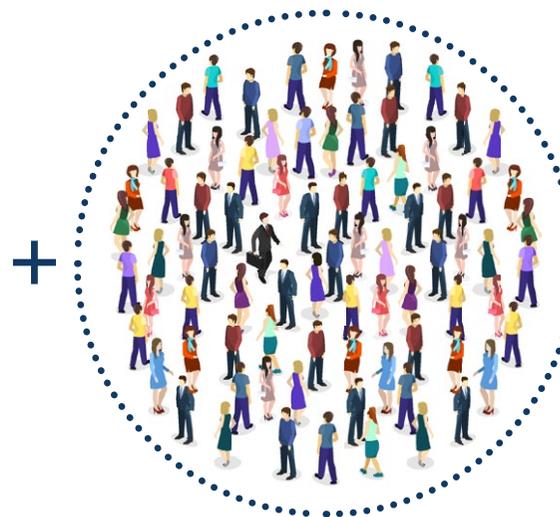
グループ連結経営と横連携

オリックスの経営方針ではグループ連結経営を旨としています。オリックスにはさまざまな事業部門やグループ会社がありますが、相互の協力が不可欠であるという考え方が浸透しています。そのため、組織が縦割りではありません。多様な

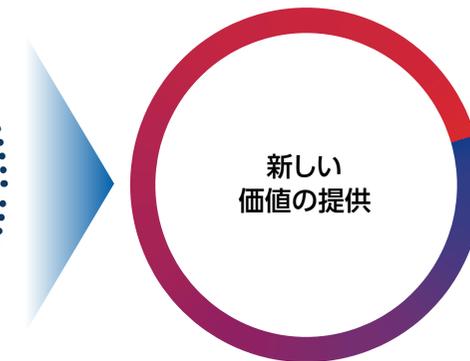
人材が部門やグループ会社という垣根を越えて横連携することが当たり前となっています。横連携によって多様な人材が専門性を持ち寄り協力して新たな事業機会に挑戦しています。

法人営業
弥生
自動車
レンテック
投資・運営
大京
事業投資
コンセッション
環境エネルギー
生命保険
銀行
クレジット
輸送機器
ORIX USA
ORIX Europe
アジア・豪州

事業分野の広さ
(16事業ユニット)



多様な人材が
部門を超えた連携

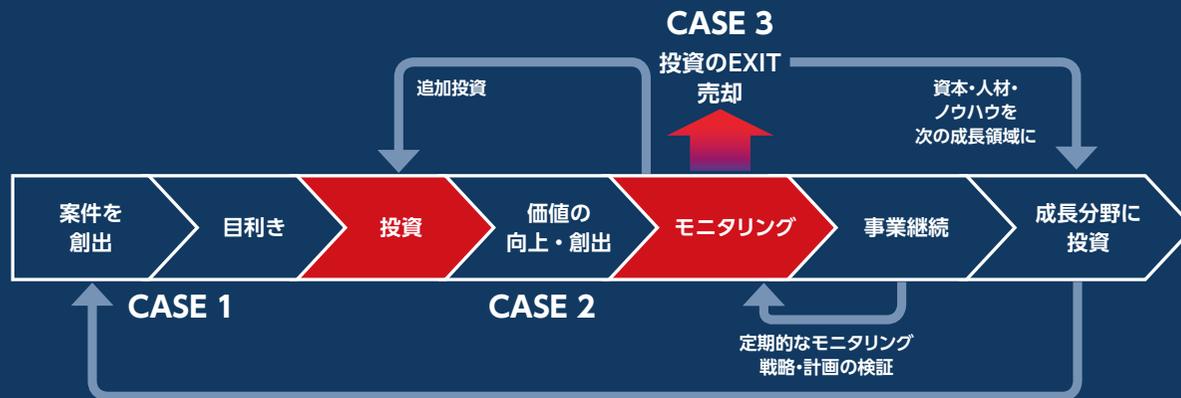


→ P.30「人材戦略」

価値創造事例

現状にとどまらず、変化し続ける。
 リスクをマネジメントし成長を実現する。
 それがオリックスのビジネスモデル。

オリックスは、バリューアップモデルを回し続けることで、持続的成長を可能にしています。以下にバリューアップモデルの各プロセスを、3つの事例を用いてご紹介します。



CASE 1 ▶ 案件創出／目利き

環境エネルギー事業

(事業内容の詳細はP.60)



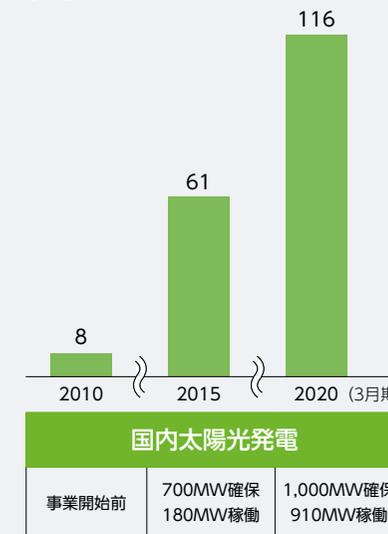
環境変化に機敏に反応し、案件を創出。
 自社のノウハウと外部の専門知識を融合し、
 スピーディーに事業化。

環境エネルギー事業では、日本のエネルギー事業の変化を見据え、2012年の固定価格買取制度(FIT)の開始前から、再生可能エネルギーの事業化に向けて準備を進めていました。その結果、競合他社と比べ、早い段階から太陽光発電の収益モデルを確立できました。

太陽光発電の事業化には、国内の法人営業ネットワークに加えて、

不動産開発やストラクチャードファイナンス、エクイティ投資案件における案件構築力やドキュメンテーションのノウハウを活用しました。また、オリックスに欠けていた技術的な知見は、外部の経験豊富な人材を積極的に採用することにより補強しました。外部の専門人材の活用により、新規案件の開拓・構築から、技術面・契約面の対応に至るまで、プロジェクトを確実に実行する体制を整備することができました。こうした内部と外部の“目利き”力を融合することが、新規分野進出への鍵となっています。

環境エネルギー／セグメント利益推移 (億円)



CASE 2 ▶ 価値の向上・創出

ORIX USA

(事業内容の詳細はP.65)

**北米市場の特性を捉え、事業領域を拡大。
バランスシートリスクを抑えつつ、
独自の成長を続ける。**

ORIX Corporation USA (以下、ORIX USA)は1981年に設立され、現在では、全米に50以上の拠点、従業員数1,400人以上の規模で展開しています。2006年に買収し、2015年にIPO(株式公開)を行ったHoulihan Lokey社の案件は、高いIRRを達成しており、ORIX USAのバリューアップ力を示す典型例といえるでしょう(2019年7月にすべての株式の売却を完了)。

ORIX USAの成長の原動力は、市場のトレンドやベクトルに対し、タイムリーかつ効率的に対応する能力です。ORIX USAは従来、自己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。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、ヘッジファンド・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。また、金融商品を投資家へ販売することで得られるアレンジメント手数料や売却益のほか、経常的な資産管理手数料も得ています。

ORIX USAの期末運用資産残高推移
(10億ドル)



CASE 3 ▶ 投資のEXIT

オリックス・ゴルフ・マネジメント およびオリックス・リビングの事業譲渡

**売却のタイミングを逃さず実行。
最適なポートフォリオの構築を追求していく。**

オリックスは、既存事業のビジネスモデルを磨き上げ、企業価値を高める努力を日々行っています。それと同時に、経営戦略の一つとして、さらなる企業価値向上のために、資産売却を行うという考え方も持っています。

2019年、オリックスは、ゴルフ場(オリックス・ゴルフ・マネジメント)および高齢者向け住宅・有料老人ホーム(オリックス・リビング)の事業譲渡を行いました。オリックス・ゴルフ・マネジメントは、1986年に事

業を開始し、業界3位の規模にまで成長しました。また、オリックス・リビングは、2005年に設立し、生活、介護、医療サービスを連携させた施設を運営する事業者として、業界をリードし、高齢化社会への対応という社会的ニーズに応えてきました。

しかし、今後の社会変化を踏まえ、両事業について単独で経営していくことのデメリットを考慮し、他の有力な事業者それぞれに譲渡しました。このように、オリックスは既存事業のバリューアップに最大限努力しながら、その事業の将来性や収益性を常に考慮し、ポートフォリオの入れ替えを行っています。

ゴルフ場

2019年3月 譲渡完了

- 1986年に事業開始
- 全41施設を展開、国内3位の規模
- アコーディア・ゴルフへ譲渡。同社と融合することで、国内最大のゴルフ場運営会社としてのスケールメリットを、最大限活用していくことが最良と判断

高齢者向け住宅／住宅・有料老人ホーム

2019年8月 譲渡完了

- 2005年に事業開始
- 全32施設、2,726室を展開(2019年3月現在)
- 大和証券グループ本社へ譲渡。同社のリソースと融合することで、さらなる価値向上が可能と判断

多角的な事業ポートフォリオ

オリックスが展開する多様な事業ポートフォリオ

オリックスは、お客さまの多様化するニーズや経済環境の変化に対応する中、各事業の専門性を高め、自らを柱におさめることなく成長してきました。リースを起点に広がった事業領域は、現在では多岐にわたり、法人および個人のお客さま、また地域コミュニティや社会インフラに対し、多種多様な商品・サービスを提供しています。

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)提供
	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の提供
	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・IT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を中心とした銀行
	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	航空機のリース・管理、船舶関連投融资
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	株式・債券のアセットマネジメント
アジア・豪州	アジア・豪州	アジア・豪州における金融、投資

バランスシートで見るオリックス／財務資本戦略

基本的な考え方

利益成長: 長期的な目線で、当期純利益を3,000億円から4,000億円～5,000億円のレベルまで成長させる。

資本効率: ROE11%以上

健全性: 信用格付A格維持を最大限努力

ポートフォリオの3分類によるバランスシート(2020年3月末)

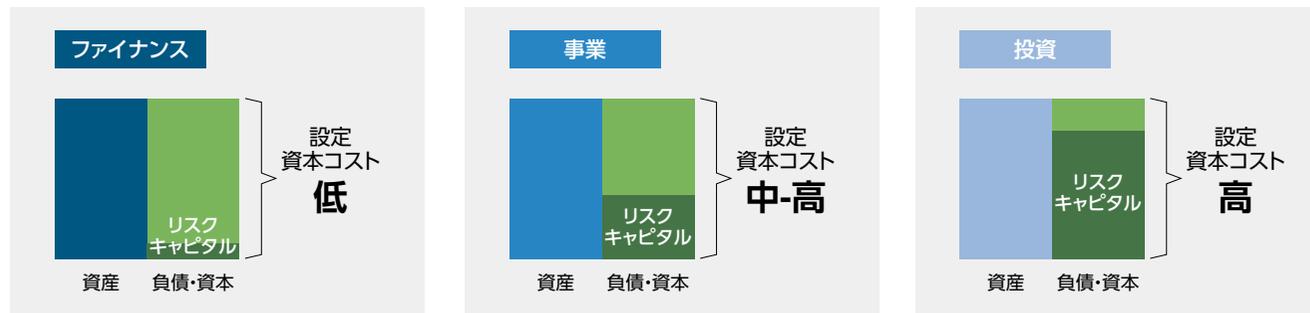
その他の資産 2.1兆円	その他の負債 1.6兆円
投資 2.1兆円	保険契約債務 1.6兆円
事業 4.3兆円	預金 2.2兆円
ファイナンス 4.5兆円	長短借入債務 4.6兆円
	株主資本 3.0兆円
資産	負債・資本

資本効率向上策 リスクキャピタルベースのリターン

事業リスクに合わせ要求リターンを設定し、 案件を厳選

オリックスでは、各事業に対して、その事業のリスクに合わせて資本(リスクキャピタル)を設定し、その要求リターンを満たすようにマネジメントしています。なぜならば、投資する資産により要求される資本は異なり、それに応じてリターンを上げるべき、という考えがあるからです。リスクキャピタルの設定は、各資産の過去の最大下落率をもとに算定し、設定しています。

(資産タイプによる設定資本の違い/例)



補足:ポートフォリオの3分類

3分類	主なリスク	主な事業
ファイナンス	クレジットリスク	国内外のリース、貸付金、住宅ローン、カードローン など
事業	運営リスク 事業リスク	環境・インフラ：不動産の施設運営、環境エネルギー、コンセッション 金融サービス：アセットマネジメント、生命保険 メンテナンスサービス：自動車関連、レンタル事業 など
投資	マーケットリスク	債権投資：不良債権や債券への投資 現物投資：不動産、航空機、船舶への投資 エクイティ投資：国内外でのプライベートエクイティ投資 など

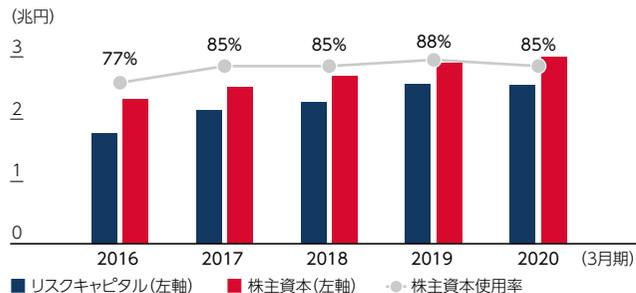
資本効率向上策 キャピタルアロケーション

ROAの高い分野への資本振り分けと
資本使用率のコントロール

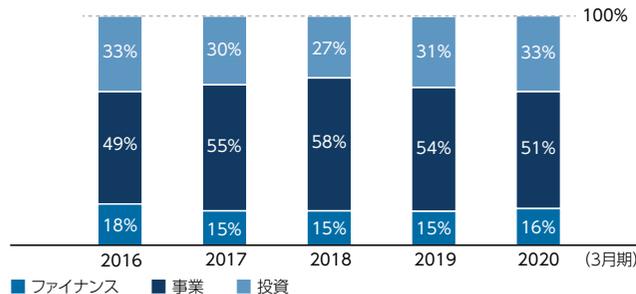
リスクキャピタルを成長分野へ振り分けることで、全体的な資産の伸びを抑えながら収益性を確保することを目指します。

過去5年間に於ける3分類ごとのリスクキャピタルの比率は、「ファイナンス」が20%以下の水準である一方、新規投資と既存ポートフォリオの入れ替えを両立する「投資」が30%程度を維持し、成長が見込まれる分野を中心とする「事業」は約50%となっています。

リスクキャピタル・株主資本・株主資本使用率



リスクキャピタルの内訳

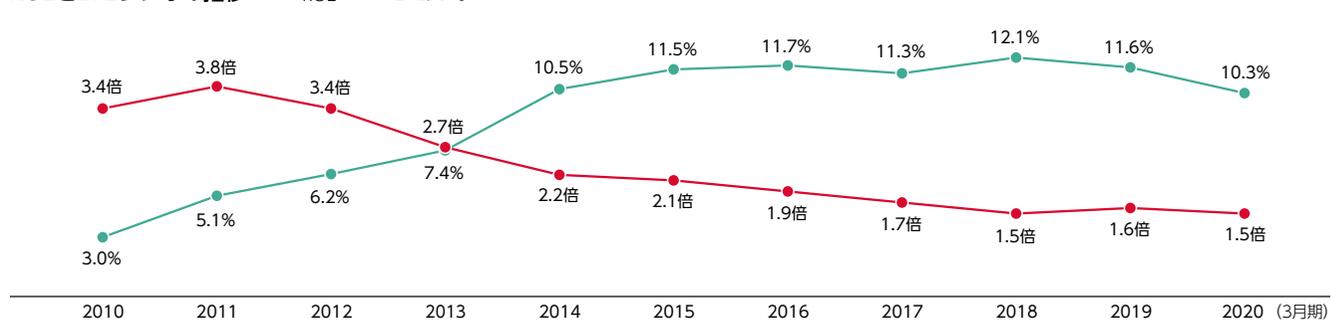


資本効率向上策 レバレッジ

信用格付A格維持に最大限努力しながら、適切にレバレッジをコントロール

リーマン・ショックの経験を経て、財務レバレッジの引き下げを実行しつつもROAの改善を図ることで資本効率の向上に努めてきました。今後も適正なレバレッジを維持しつつ、資本コストの適性化とROEの向上を図っていきます。

ROEとD/Eレシオの推移

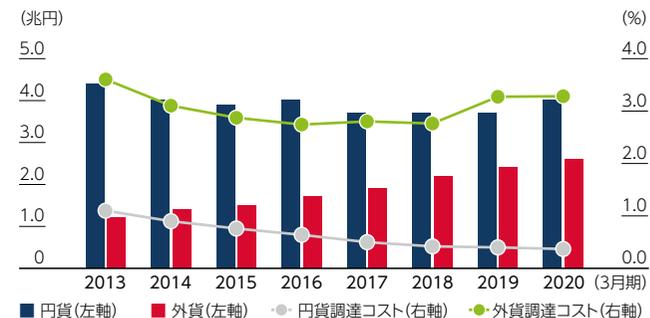


オリックスの資金調達には、流動性リスクやマーケットリスクに対処するため、資産・負債管理の方針 (ALM方針) を定めて行っています。

流動性リスクに対しては、調達の多様化、調達期間の長期化と償還時期の分散を進めるとともに、過去の金融危機の経験を踏まえたストレステストを実施し、長期の資金繰りに対応できるだけの手元流動性を確保しています。

外貨の資金調達では、国内外の金融機関から現地通貨建てで借入を行うほか、現地の資本市場で社債を発行するなど、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。

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



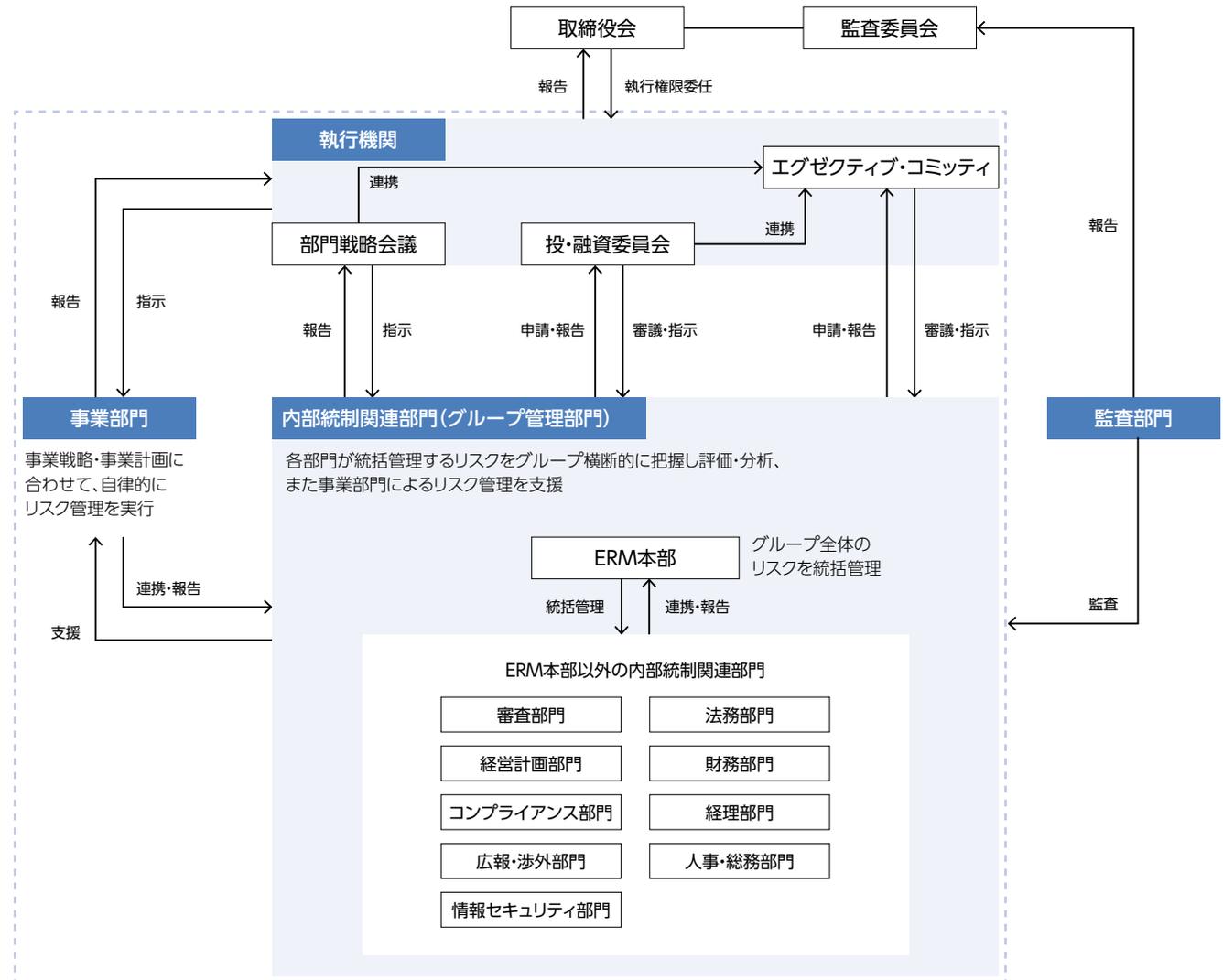
リスクマネジメント

全社リスク管理体制について

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、経営資源の配賦を行っています。リスクに見合った経営資源の最適な配賦を実現するため、グループの事業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適切に把握し、取締役会や執行機関に適時に報告する体制を整備しています。グループ全体のリスクコントロールのためにERM本部を設置し、リスクの集中管理を促すとともに、内部統制関連部門が相互に連携しながら、リスクの分析、管理を実施しています。

→ P.26「全社リスク管理体制の強化」

全社リスク管理体制図



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 ●信用格付け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.25「BCP体制(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.24「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も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.27「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.29「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.30「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 	

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。



目利き

金融および周辺分野の知識／ノウハウを生かして採算性やリスクを精査

オリックスでの投資案件の発掘はボトムアップ型です。日本全国および世界に広がるグループネットワークを生かし、10セグメント/16事業ユニットの営業現場に根差した案件発掘を基本としています。事業環境の変化に機敏に対応するため、投資においては一つの方向性や分野に限定することなく、幅広く投資の機会を探っています。

多様な領域での投資の成功には、創業時から培われてきた金融やその周辺分野の知識・ノウハウが欠かせません。投資する事業の将来性を見極め、リスクをコントロールするために、現場の営業部門が主体として専門的な金融知識を活用するとともに、会計、法務、税務、コンプライアンスなどの専門チームと協議しながら、案件を精査しています。

投資判断

エントリープライスを重視した投資判断

一定金額以上の投資案件を審議・決裁するのは、トップマネジメントおよび案件に関連する執行役で構成される「投・融資委員会」です。当委員会には、各事業ユニットから投資案件が申請されます。投資判断において最も重視することは、エントリープライスです。戦略投資・純投資にかかわらず、5年から7年先の出口戦略を前提に、IRRやNOIなどの収益性、ROAやROEなどの効率性にこだわり投資判断を行います。オリックスでは投資に付随する周辺ビジネスや相乗効果は投資価格に織り込みません。案件のリスクに見合ったリターン、かつ株主資本コストを上回るリターンを上げられるかどうかを、個別に確認した上で意思決定をしています。

企業価値向上

グループの経営資源を活用して企業価値を向上

バリューアップのプロセスにおいては、案件を担当する各事業ユニットが主体的に行動します。重視していることは、投資先企業の中長期的な成長です。オリックスでは自己資金で投資するため、投資期間は柔軟に設定することができます。また、国内外のグループネットワークを活用した顧客開拓や販路拡大など、さまざまな側面で投資先を支援します。ハンズオン体制も重視しており、投資先と一体となった経営管理や専門人材の投入も行います。このようにして投資先企業の価値向上を追求しています。

モニタリング

戦略・計画の検証を行い、環境変化に柔軟に対応した投資継続／売却の判断

投資実行後は、定期的なモニタリングを行います。各事業における投資の進捗状況は、「部門戦略会議」で議論されますが、追加投資や売却決定など重要度の高い事項については、再び「投・融資委員会」において審議、決裁されます。必要に応じて、減損や事業撤退コストも検証対象とし、リスクを正當に評価しています。

マーケットを見極め、事業を継続するか、最適な時期を見計らって売却するかの判断を可能にしているのは、オリックスの持つノウハウ、経験、高い専門性です。なお、売却時には、投資先の経営陣の意向を尊重して売却方法や売却先を選定します。こうした実績を積み上げた結果、投資先からビジネスパートナーに選ばれるケースも増加しており、新たな投資の発掘にもつながっています。投資売却で得た収益は、次の新たな成長領域へ振り向け、持続的な利益成長を実現しています。

BCP体制(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等を定めた「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・台風等の自然現象、テロリズム、事故、火災、感染症等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等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、従業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、リモート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な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、各拠点に従業員一人当たり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について

■経緯

- 2020年1月の日本初の感染者確認を受け、オリックスグループ全体での対応が必要となる危機事案と位置づけ、役職員の感染予防の徹底、グループ各社の情報集約ならびにグループ内での情報連携、テレワークインフラの強化、社外のコミュニケーションなど、グループ全社横断的な対応策を開始しました。
- 役職員の感染予防策としては同年1月下旬より中国出張の禁止および海外出張の自粛を実施し、2月より順次、テレワーク(時差出勤・在宅勤務)の推奨、対面式の会議・宴席や国内出張の自粛などを実施しました。4月の政府による緊急事態宣言の発令を受けて「新型コロナ危機対策本部」を設置し、非常時対応として原則、テレワークを適用しました。
- 同年5月の緊急事態宣言解除後は各自治体の方針や新しい生活様式を踏まえ、役職員の健康と安全を第一に考え、業務に支障のない範囲でテレワークを継続し、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

[社員の健康状態・勤務状況の日々確認]

- 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、アルバイト等の合計約2万9千人(2020年7月末時点)を対象に、日次で発熱者や連続欠勤者の状況、勤務状況を把握しています。

[感染予防、感染(疑い)発生時の対応]

- 各事業部門・グループ各社における感染予防に関する具体的な指示や感染(疑い)時の対応方針等について情報・データを集約し、経営陣および各関係部署へ適時報告しました。また、感染(疑い)発生の報告部門と連携し、必要な対応(濃厚接触者の特定、オフィス消毒など)を実施しています。

[テレワーク環境の整備]

- 各種ITリソース(PC・スマートフォン・通信機器など)の配付や、自宅からアクセス可能なVPN(Virtual Private Network: 仮想専用線)の緊急増強を実施し、テレワーク環境を整備しました。
- 海外拠点、国内拠点ともに大多数の役職員がテレワークを実施し、業務上出社が必要な社員も、シフト・輪番で出社体制を組むなど感染防止を図りながら業務に取り組みました。

[テレワーク以外の対応策]

- 出社時における時差出勤の奨励、災害特別休暇の適用(健康状態がすぐれない場合や、業務上自宅待機を余儀なくされる場合に適用)、出張の禁止、対面式の会議の自粛、ビデオ会議の活用(取締役会、エグゼクティブ・コミッティなど執行機関の会議で活用)を行いました。

■お客さまへの対応

- オリックス・ホテルマネジメントおよび、オリックス水族館(いずれもオリックス不動産100%出資会社)が運営する宿泊施設や水族館は、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、最長3カ月間にわたり休館しましたが、独自の衛生・消毒ガイドライン等を策定した上で、2020年6月より順次営業を再開しています。
- オリックス自動車では、感染拡大防止のための衛生強化策をとって、レンタカーやカーシェアリング事業を行っています。
- オリックス生命保険では、入院給付金請求の特別取り扱いなどを行っています。
- オリックスが運営に参画する関西国際空港、大阪国際空港、神戸空港の3空港では、各種感染症対策をとっています。

全社的リスク管理体制強化

オリックスにふさわしいERM体制づくりを着実に、かつスピード感を持って推進する

執行役
ERM本部長

影浦 智子

1994年4月オリックス入社。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1月にERM本部長に就任。

ERM本部のミッション

2017年6月に設立されたERM本部の主な役割は、オリックスの全体戦略実現のために必要な全社的リスク管理の方針や基準を策定し、それを実現するための体制づくりおよび内部統制システムの実効性を不断に向上させる仕組みづくりを進めることです。

このうち全社的リスク管理においては、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、成長目標の達成に資する手段として機能させることが求められています。また持続可能な経営を実現するために、受容できるリスク、受容できないリスクを特定し、オリックスの全体最適を見据えたリスクコントロールを付加していくことが必要です。そしてリスクコントロールの結果を評価し、経営情報として可視化して提供していくことも実践しなければなりません。

ERM本部に求められる役割を果たし、オリックスの持続的な成長を可能にするため、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継続的に取り組んでいます。

ERM本部として考える課題とその対応策について

現在、ERM本部として考える課題は、大きく二つあります。一つ目は、全社的リスクを横断的に統括する部門としてのERM本部の機能強化です。ERM本部およびそれ以外の内部統制関連部門(経営計画部門、広報・渉外部門、情報セキュリティ部門、財務部門、経理部門、人事・総務部門、審査部門、法務部門、コンプライアンス部門)はそれぞれの管掌分野においてリスク管理を確実にしていますが、さまざまな事業分野にまたがり、グローバルに広がっているリスクを俯瞰して、グループ全体として把握するという機能はさらにレベルアップが必要と考えています。

そのため、非財務リスクに加え、財務リスクを含むグループ全体のリスク情報を経営戦略の情報として可視化して提供できるように、全社的リスク管理体制を再構築します。そして、リスク水準のモニタリングや適正性の確認、および管理体制改善を継続的に実施していきます。さらに、全体のリスクをポートフォリオレベルで把握することで、集中リスクなどを理解し、経営判断および利益成長にも貢献していきます。

また、全社的リスク管理では、可視化に加えて、リスクを統

合的に捉えること、そしてリアルタイムかつ、網羅的にリスクを把握することも重要です。オリックスの事業を取り巻く規制などの複雑化や厳格化に対応し、また各部門によるリスクの個別管理から脱却するために、リスクマネジメントシステムのデジタルシフトも図っていきます。

二つ目は、全社BCP対応の強化です。新型コロナウイルス感染拡大においても、幸いオリックスの社員および事業に重大な問題は発生しませんでした。しかし、現在のオリックスのBCP対策は、地震などの災害対応が主たる想定となっていることから、今回の新型コロナウイルス対応の経験を踏まえて、パンデミック対策としての見直しが必要だとわかりました。

ニューノーマル時代におけるオリックスの業務運営について、ERM本部が中心となって対策強化を図っていきます。まず、ITインフラ、情報セキュリティ、人事・総務の各部門とともにテレワークの有効性を手始めに、自然災害等に限らない新たなリスクを想定した経営資源への影響と対策について検討を始めています。

今後に向けて

事業内容が多岐にわたり、また事業分野の拡大・成長のスピードも非常に速いオリックスでは、継続的なリスク管理体制の強化が重要です。国内、海外での積極的な投資といった成長のための攻めの姿勢がとれるのは、守りがしっかりとできてきているからです。オリックスを取り巻く事業環境の変化もまた非常に速いものと認識しています。5年先、10年先、そしてさらにその先を見据えた的確な課題設定に基づいて、オリックスにふさわしいERM体制づくりを着実に、かつスピード感を持って進めていきます。

コンプライアンスの強化

コンプライアンスの実効性を重視し、オリックスの新たな事業展開を支える

ERM本部
グループコンプライアンス部長

原 知子

1996年4月オリックス入社。法人営業、リスク管理、システム部門等を経て、2010年より経営計画部門で主にIRに従事。
2019年より経営計画部長。2020年よりグループコンプライアンス部長。

コンプライアンスに関する基本方針と コンプライアンス体制について

オリックスは、コンプライアンスを経営上の最重要課題の一つと位置づけ、適切なコンプライアンス体制の整備と高い倫理観をもってコンプライアンスを実践する企業文化の醸成に努めています。具体的には、コンプライアンス計画の策定と実施、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を行っています。

また、コンプライアンスに関する重要事項については、監査委員会、エグゼクティブ・コミッティ、グループ執行役員会に付議、報告する体制をとっています。コンプライアンス担当役員のもと、コンプライアンス部門は、各社・各本部に設置されたコンプライアンス責任者と連携し、オリックスのコンプライアンス活動を推進しています。

2020年3月期の取り組み

2020年3月期のコンプライアンス推進の取り組みは次のとおりです。

- **コンプライアンスレビューの実施**：国内21拠点で研修および職員との個別面談を実施。海外10拠点を訪問し、当該拠点の主要マネジメントおよびコンプライアンス責任者との面談、コンプライアンス活動の確認を行いました。
- **マネー・ローンダリング等防止に係る態勢の強化**：FATF (Financial Action Task Force) および金融庁のガイドラインに照らし、マネー・ローンダリング等リスクの特定・評価の結果を再検証し、追加的なリスク低減策を実施しました。
- **外部通報制度の新設**：従来の内部通報制度に加えて、外部通報制度を新設しました。重要事案は通報の都度、その他事案は四半期ごとに監査委員会に報告しています。

• **研修を通じた啓発活動の実施**：役職員倫理規程に関する研修や、贈収賄防止その他重要な法令等に関する研修をeラーニングで実施するなど、コンプライアンス意識を高める啓発活動を実施しました。

• **職場環境改善活動の実施**：幅広い職種の社員にヒアリングを行い、職場環境の改善を推進しました。

コンプライアンスの課題と その対応について

「コンプライアンス」の対象範囲は、従来の法令違反リスクの管理から、株主価値の毀損やステークホルダーからの信頼低下の回避も含めた管理にまで広がりをみせています。ルール・ベースだけでなく、プリンシプル・ベースでの国内外の法規制への対応が求められる中では、オリックスのそれぞれの事業特性・リスクを的確に捉えた上で、効果的なコンプライアンス施策を講じることが重要であり、課題であると考えています。コンプライアンス推進にあたっては形式性や網羅性よりも実効性を重視し、オリックスの新たな事業展開への「攻めの姿勢」を支えるとともに、守りも固めることで、株主やステークホルダーの皆さまの信頼に応えていきます。

デジタル化の推進

デジタルを駆使することで 収益性向上と持続的成長に貢献する

グループIT統括責任者

井上 慎一郎

2020年3月オリックス入社。過去20年間シリコンバレーでフィンテックの事業開発に従事。

直近6年は中小企業向けの年金サービスを提供する会社でCEOを経験。スタンフォード大学の応用数学で学士と修士を取得。

デジタル化と 情報セキュリティに関する考え方

オリックスは、中長期的な方向性として、純利益4,000億円から5,000億円の達成を目指しています。そのために、対処すべき課題の一つとして、デジタル化の推進と情報セキュリティの強化を掲げています。これまでに蓄積した膨大な取引データを有効利用し、デジタルを駆使してお客さまとの距離を縮め、新規事業開発や既存事業の収益性向上を図ることは、持続的な成長への貢献につながります。

デジタル化推進と 情報セキュリティ強化の取り組み

新型コロナウイルスの感染拡大は、人やモノの移動を制限し、従来の働き方やビジネスモデルの見直しを迫っています。

オリックスでも利益目標の達成に向けた時間軸と工程の見直しが必要になりました。コロナ禍がどのように収束するかはまだ見えない状況ですが、持続的な成長を目指す姿勢は変えていないオリックスにとって、デジタル化推進と情報セキュリティ強化は喫緊の課題であると考えています。

第一ステップとして、オリックス全体でITの基盤を固め、あらゆる業務をデジタル化し、またデジタル化された経営情報のセキュリティ強化を進めます。オリックスは隣接分野へとスピード感を持って事業を拡大し、現在は10セグメントでさまざまな事業を行っています。このような事業拡大の経緯から、IT面でグループ統一のオペレーションを確立することは難しく、ある意味、人海戦術的な対応が取られています。業務のデジタル化推進は、既存事業のオペレーションのコスト体系を変革し、収益性向上にも貢献します。現状のデジタル化のレベルは、目標と比較すると一合目程度ですが、それだ

けにビジネスにアップサイドがあるともいえます。今後は各セグメントに特化したデジタル化タスクチームを編成して、3年以内の八合目到達を目標に邁進していきます。

第二ステップとして、ITを駆使した事業拡大と新規事業の開発に取り組みます。業務のデジタル化は、既存事業のコスト削減だけではなく、これまで取り込めていなかった新たな顧客層など、新しいマーケットへの事業拡大を可能にします。例えば、すべてオンラインで完結する中小企業を対象としたB-to-Bビジネスが考えられます。デジタル化によって、情報セキュリティのリスクは当然に高まりますが、それを上回る新規事業のチャンスがデータを駆使することで得られます。特に、グローバルに広がっている既存の中小企業のネットワークとデータを結びつけるプラットフォームの新規事業開発を進めていきたいと考えています。

今後に向けて

デジタル化と情報セキュリティの強化というITの基盤固めを進め、その上で、事業拡大と新規事業開発というイノベーションを進めるために、リクルーティング活動をより強化し、世界レベルの力を持つIT人材を積極的に登用し、世界レベルでの競争力を持つ組織の構築を図ります。シリコンバレーでのこれまでのリーダーシップと成功体験を生かし、ITを駆使してオリックスの持続的な成長の実現に貢献していきます。

情報セキュリティの強化

セキュリティ強化により新たな事業機会を獲得する

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月オリックス入社。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構築を担当する。

情報セキュリティに関する考え方

オリックスの事業活動において情報セキュリティは重要な課題の一つです。サイバースペースで増加する犯罪行為や不正行為は事業活動にとってリスクとなります。そのため最先端のセキュリティ対策を講じる必要がありますが、これはコスト項目ではなく、収益に貢献するものと考えます。情報セキュリティの強化により、さまざまな事業で安全にITを活用し、新たな事業機会を獲得することが可能になるからです。情報セキュリティ部門は、オリックスの成長に貢献する役割を担っていると考えています。

情報セキュリティ体制の概要

情報セキュリティ部門の使命は、グループ全体の持続可能な情報セキュリティの確立です。オリックスでは、情報セキュリティ管理に関する社内規程を定めています。情報システムの脆弱性対策や各種ネットワークセキュリティ対策の整備など技術的対策を実施し、サイバー攻撃の防御・抑制を図っています。また、社内システムの保守運用・管理を通じて、サイ

バー攻撃や情報セキュリティ被害など、グループ内のシステム障害リスクの低減に努めています。情報セキュリティインシデントに対応する体制も整えています。

情報セキュリティの具体的な取り組み

サイバーセキュリティについてはロードマップを策定しています。世界でも有数のサイバーセキュリティアドバイザーとのパートナーシップにより、国際的に認められたサイバーセキュリティ能力のフレームワーク*に基づく、目標とする運用モデルを定義しました。このモデルによる組織体制は、オリックスに不可欠なサイバーセキュリティ機能を提供するものであり、適切な役割と適切なスキルをもたらします。

国内グループ各社が中心となり、海外グループ会社にも展開している「セキュリティインシデントレスポンス対応チーム(SIRT)」があります。また、グループ各社のリスク許容度に応じたセキュリティレベルを確立するために、グループ全体のセキュリティプログラムを開始しています。このリスクベースの戦略は、国際的に認知されたセキュリティおよびガバナ

ンス基準(ISO31000、ISO27001、COBIT5、NIST)に裏打ちされています。グループ各社には、少なくとも基本的な一連のセキュリティ対策、すなわち「ミニマム・セキュリティ・スタンダード」を満たすことを求めています。

オリックスは、世界的なサイバーセキュリティアドバイザーと協力して、主要なグループ会社の情報セキュリティの成熟度をグローバルに評価しています。この評価により、グループ全体のセキュリティギャップをより明確に把握することができ、情報セキュリティに関連するリスクを管理する上で最も影響のある分野にセキュリティ投資を集中させることができました。また、外部の独立したセキュリティ格付けサービスを利用して、グループのセキュリティレベルを継続的にモニタリングし、定量的に評価しています。

今後に向けて

新型コロナウイルス感染症のパンデミックから脱却し、新たな日常生活に適応する中で、情報セキュリティは事業活動の遂行において重要な要素であることが明らかになりました。それが最も顕著に表れたのが、社員への安全なモバイル業務環境の提供という点です。十分なセキュリティ対策を実施していたことから、今回のコロナ禍でも国内では約60%、海外では100%の社員に対して迅速にモバイル業務環境を提供することができました。今後のモバイル業務環境の改善に向けて、今回学んだセキュリティの教訓を積極的に取り入れています。このように引き続き情報セキュリティ能力の向上に努めていきます。

*当社がコーポレートパートナーとなっているChartered Institute of Information Securityが発行するフレームワーク

●情報セキュリティリスクマネジメントに関する詳細はウェブサイトをご参照ください。▶▶▶ https://www.orix.co.jp/grp/company/ir/governance/structure/risk_management/main/information_asset.html

価値創造の基盤 人材戦略

オリックスの人材戦略

「Keep Mixed」という考えのもと、 社員それぞれの能力・専門性を最大限に生かす

オリックスにとって、最も大切な財産は「人」です。国籍、年齢、性別、職歴問わず、多様な人材を受け入れることで多様な価値観や専門性による「知の融合」を図り、新たな価値を生み出す「Keep Mixed」という考えのもと、社員それぞれ

の能力、専門性を最大限に生かせる職場づくりを目指しています。具体的には、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、人事制度の改革を行っています。また、チャレンジする人にチャンスを与え、グローバルで活躍できる人材の育成を強化しています。

「Keep Mixed」実現に向けた取り組み

「Keep Mixed」を実現するために、ダイバーシティ&インクルージョンの推進とすべての社員にとって価値ある職場づくりに取り組んでいます。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

世の中の環境変化に伴い、働き方の多様な選択肢へのニーズがますます高まっています。社員がそれぞれの能力や専門性を最大限に生かしながら、ライフイベントに応じた多様な働き方ができるように、ダイバーシティ&インクルージョンを推進しています。

価値ある職場づくり

価値ある職場とは、社員が健康的に安心して生き生きと働き、それぞれの能力が最大限に発揮できる働きがいのある職場環境です。すべての社員にとって価値ある職場となるようさまざまな取り組みを推進しています。



オリックスの持続的な成長を支える人材

オリックスではグループ全体で3万人を超える社員がいます。このうち、約75%が日本で、約25%が日本以外の国々で働いています。グローバルに多様な事業を展開しているオリックスでは、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。そのため、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、各国・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作っています。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も進めています。このように、中長期のオリックスの成長に資する人材を確保するためには、多様な事業展開にふさわしい柔軟な対応をしていくことが最も重要だと考えています。

また、多様なバックグラウンドを持つ社員一人一人に最大限に能力を発揮してもらうための環境整備も同様に重要です。働きやすさだけでなく働きがいを持って働いてもらうための取り組みにも力を入れています。

これまでの取り組み状況

オリックスでは、多様性を重視してこれまで各種制度を整備してきました。多様なバックグラウンドを持つ社員にこれらの制度を各自に合わせて活用してもらおうと同時に、世の中の変化を予想しながら、変化に対応した制度に改善し続けることが課題と考えています。

①女性が働き続けるための環境整備からキャリア支援へ

男女雇用機会均等法の施行(1986年)以前の1982年から、大卒の女性を総合職として採用し始めるなど、オリックスはいち早く女性の活躍推進に取り組んできました。日本政府は2020年代の可能な限り早期に「指導的地位にある女性の割合を30%程度」にする目標を掲げています。2020年3月末のオリックス(株)の女性管理職比率は25%を超えています。また、2020年6月末時点の取締役または執行役を務める女性役員は4名で全役員の13%を占めています。今後も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策を強化し、女性活躍推進を継続して進めていきます。

②シニア層が経験を生かして活躍し続けられる環境整備

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が、企業としての活力を高めることにもつながると考えるからです。そのため、シニア社員が積極的にキャリアを考え、またチャレンジできる制度を整

備し、活躍を後押ししています。具体的には、60歳以降も役割・成果に応じた人事・評価制度を導入し、同時に、早期より65歳までのキャリアを自律的に描くための制度(キャリアチャレンジ、自己申告)も導入しています。

③積極的なキャリア採用

オリックスでは、設立時より積極的にキャリア採用を行っています。事業の拡大スピードに合わせて、多様な専門性を持った人材を即戦力として採用しています。その前職は金融だけではなく、製造業、コンサル、商社、不動産、サービスなどさまざまです。2020年3月期に入社した国内グループ10社*1社員の66%がキャリア採用です。ここ数年は、環境エネルギー部門の技術分野、グローバル対応できる法務・コンプライアンス分野、デジタルトランスフォーメーションや情報セキュリティ分野、といった専門性の高い人材の確保に注力しています。オリックスに新たな経験や視点をもたらすキャリア採用は、今後も積極的に進めていきます。

④時間と場所に柔軟性のある働き方、生産性が高まる働き方の実現

すべての社員が働きやすさだけでなく、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重視しています。2016年からは、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開始しました。200名以上の社員がメンバーとなり、生産性高く働くことを目指し、かつ多様な働き方を認め合う文化を醸成していくための課題を検討し、これまでに約80の施策

を実行しました。代表的な施策として、所定労働時間の短縮、サテライトオフィスの設置、スーパーフレックスタイム制度、リフレッシュ休暇取得奨励金制度、自分磨き制度の導入があります。プロジェクトの効果として社員の「生産性」への意識が高まり、残業時間が減少し、有給休暇取得率が向上しています*2。

新型コロナウイルス感染拡大の局面においてもこれまで整備してきた制度を活用することで、社員の健康と安全を守りながら、事業を継続することができました。例えば、日本国内においては在宅勤務への切り替え、時差出勤の奨励、災害特別休暇の適用などを行い、毎日定時に社員の健康状況について専用システムを通じて情報収集し、適時適切な対応をしています。

⑤従業員満足度調査の結果を人事施策に反映

社員が仕事に対して日ごろどのように感じているのかを調査し、今後のさまざまな人事施策などに生かすために、2004年以降、従業員満足度調査(モラルサーベイ)を導入しています。2016年以降の年次調査では、国内グループ10社*1の社員を対象に実施し、調査結果を社内に公開しています。調査結果は、マネジメントへ報告するとともに、人事施策決定の参考および現在実施している施策の効果検証にも利用しています。

*1 国内グループ10社：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。

*2 残業時間の減少：国内グループ10社*1平均で、2017年3月期→2020年3月期で1カ月当たりおよそ4時間(13%)減少(所定労働時間の20分短縮は除く)。有給休暇取得率の向上：国内グループ10社*1平均で2017年3月期72%→2020年3月期83.8%まで向上。

具体的な取り組み事例

両立を支援する制度

育児支援諸制度

右表のように法定以上の制度を整備したことで、2020年3月期の女性社員に占めるワーキングマザーの比率は33.6%と10年前の約2.3倍になっています。また育児休職からの復職率もほぼ100%です。仕事と家庭の両立は女性だけの問題ではないことから、男性社員が育児に参加するように「育児特別休暇制度」の導入や、夫婦参加型の育児セミナーも実施しています。

制度名称	法定	オリックス
育児休職制度*1	2歳に達するまで	3歳に達するまで
育児時間の取得*2	1日当たり1時間(無給)	1日当たり2時間(有給)
育児短時間勤務制度	3歳未満まで	小学校卒業まで
子の看護休暇	年5日(無給)	年5日、2人以上年10日(有給)
その他	—	小学校卒業までベビーシッター助成制度あり 育児特別休暇制度*3

*1 育児休職の取得期間は、通算5年を限度とする。5年を超える育児休職を取得する場合は、該当子の育児休職期間は法定どおり。

*2 育児時間の取得は、子が1歳に達する前に復職する社員が対象。

*3 育児休職とは別に有給で育児休暇を取得できる制度。男性社員を中心とした活用を想定している。

介護支援諸制度

右表のように法定以上の制度を整備しています。

制度名称	法定	オリックス
介護休職制度	93日	6カ月
介護休暇制度	—	年5日、2人以上年10日(有給)
介護短時間勤務制度	—	1日最大2時間*4、対象家族一人当たり3年間(分割取得可)

*4 育児時間と同時に取得する場合は、1日1時間を限度とする。

その他の制度

仕事と家庭を両立し、かつキャリアを継続することを支援する目的で右表のような制度も整備しています。

職種転換制度	キャリアアップを目指し、より広い役割の職種に転換できる制度。(1983年3月期導入)
キャリアセレクト制度	育児・介護により一時的に役割を限定した職種に転換できる制度。(2013年3月期導入)
配偶者転勤エリア変更制度	配偶者の転勤先の地域への所属異動を認める制度。(2016年3月期導入)
配偶者転勤休職制度	配偶者の転勤に帯同することで最大5年間の休職を認める制度。(2016年3月期導入)

キャリア形成を支援する制度

カムバック再雇用制度

退職者が、退職時の理由を問わず(転職による退職も可)、再入社したい旨を応募できる制度です。再雇用時の職種・等級は、退職時と同等以上を保証します。(2016年3月期導入)

社内インターン制度

入社3年目以上の社員を対象として、一定期間、希望する部署で業務に従事できる制度です。自律的なキャリア形成を促すことを目的としており、特に若手社員のモチベーション向上と、他部署業務の経験によるキャリア選択の幅の拡大につながっています。(2017年3月期導入)

2020年3月期は、国内グループ13社*1から185名が参加しました。

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です。毎年80~100人の社員がこの制度に応募し、自分でキャリアを切り拓いています。グループ内で「転職」できる制度ともいえ、結果的に社内に人材をとどめる効果もあります。(2006年3月期導入)

45歳からのキャリアチャレンジ制度

キャリアチャレンジ制度のうち、45歳以上を対象とした制度です。増加するシニア層の活躍を促す目的です。2020年3月期は国内グループ15社*2から17名が応募し、9名が他部署へ移動して活躍しています。(2019年3月期導入)

自己研鑽を支援する制度

自分磨き制度

社員に対して年間一定金額の福利厚生ポイント(年間6万円のクーポンに相当)を付与し、自己研鑽、健康増進、育児・介護関連サービスなどを自由に選ぶことができる制度です。職場改革プロジェクトより生まれた時間の有効活用を促すことで、そこで得たものを仕事に還元する好循環が生まれることを目指す目的です。(2019年3月期導入)

柔軟な働き方を支援する制度

リフレッシュ休暇取得奨励金制度

5営業日以上連続休暇を取得すると、一律5万円の奨励金が支給される制度です。リフレッシュ休暇の狙いは、社員に継続して高いパフォーマンスを発揮してもらうことだけでなく、業務の俗人化を防止するところにもあります。業務の引き継ぎが発生してチームワーク向上ができるようになりました。(2018年3月期導入)

2020年3月期のリフレッシュ休暇取得奨励金制度の使用率は、国内グループ9社*3で94.2%です。

- *1 国内グループ13社：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、オリックス不動産投資顧問、オリックス・アセットマネジメント、オリックス資源循環。
- *2 国内グループ15社：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、オリックス不動産投資顧問、オリックス・アセットマネジメント、オリックス資源循環、オリックス・エム・アイ・シー、エヌエスリース。
- *3 国内グループ9社：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、オリックス環境、オリックス債権回収。

- 人事制度、人材育成体系の詳細についてはウェブサイトをご覧ください。
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>

- 人事関連データについてはこちらをご覧ください。▶▶▶ <https://www.orix.co.jp/grp/company/sustainability/employee/data.html>

サステナビリティ

オリックスのサステナビリティ

創業時よりオリックスは、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きました。企業というのは利益を生むことが重要だと考えていますが、利益を生み出すことがすべてではありません。社会に新しい価値を提供し、社会に必要とされる存在となることが重要であり、その結果として利益を生み出すことが企業の持続的な成長を可能にすると考えています。

また、気候変動による自然環境の劇的な変化とそれらによる経済への影響、企業の社会的責任などの企業と社会との関係性の変化など、変化を続ける経済や社会、地球環境の中で企業が存続していくためには、「サステナビリティ」(持続可能性)を意識して経営に臨むことが企業活動の基本であると考えています。

オリックスは、こうした考えのもと、経済・社会・環境の変化がもたらすチャンスとリスクを的確に捉え、社会やステークホルダーとともにグローバル社会の経済的発展や持続的成長に寄与し、またそれらを考慮した企業経営を行うことを目指しています。

サステナビリティ推進の取り組み

2018年10月	サステナビリティ推進の担当事務局を設置
2019年 7月	経営計画部内にサステナビリティ推進チームを設置
9月	オリックスグループ サステナビリティポリシー、オリックスグループ 人権ポリシー、オリックスグループ サステナブル投融資ポリシーを策定 英国現代奴隷法に基づき「現代奴隷法に関する声明」を開示
10月	サステナビリティレポート発行(英語版は11月発行) サステナブル投融資チェックを開始(サステナブル投融資ポリシーに基づき、ESG観点での投融資案件スクリーニングを開始)
11月	事業部門のサステナビリティ活動計画・目標等の策定、整備を開始(2021年3月期中の確定を目指す)
2020年 1月	グリーンボンド発行
6月	社内啓発を目的としたサステナビリティ・ライブラリを公開(サステナビリティに関する基礎知識やオリックスの取り組みを紹介)
7月	社内向けサステナビリティ研修を開始

賛同しているイニシアチブ

名称	参加・加盟会社(カッコ内は参加・加盟年度)
国連グローバル・コンパクト	オリックスグループ(2014)
PRI(責任投資原則)	ロベコ(2011)
UNEP FI(国連環境計画・金融イニシアチブ)	ロベコ、オリックス・アセットマネジメント(2020)
TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)	ロベコ、オリックス・アセットマネジメント(2019)
21世紀金融行動原則	オリックス、オリックス銀行(2011)、オリックス・アセットマネジメント(2019)
日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)	オリックスグループ(2014)
関西SDGsプラットフォーム	オリックス・ファシリティーズ(2015)、オリックス野球クラブ、オリックス、オリックス銀行(2019)
地方創生SDGs官民連携プラットフォーム	オリックス・ファシリティーズ(2015)

* 2020年9月末現在

サステナビリティ推進体制

サステナビリティの基本原則

自然環境への配慮

事業活動が環境へ及ぼす影響を把握し環境負荷低減に努めます。
そして事業を通じて社会が直面する環境問題の解決に貢献します。

人権の尊重

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

ダイバーシティの促進、および従業員の福祉への配慮

従業員のダイバーシティを尊重し、それぞれの能力や専門性を最大限に生かせる機会と職場環境を提供します。
さらに、事業を行う国・地域において、その文化や慣習を尊重し、環境に配慮し、経済・社会の発展に貢献します。
また、安全で安心な職場環境を確保するとともに、一切の差別を許容しません。

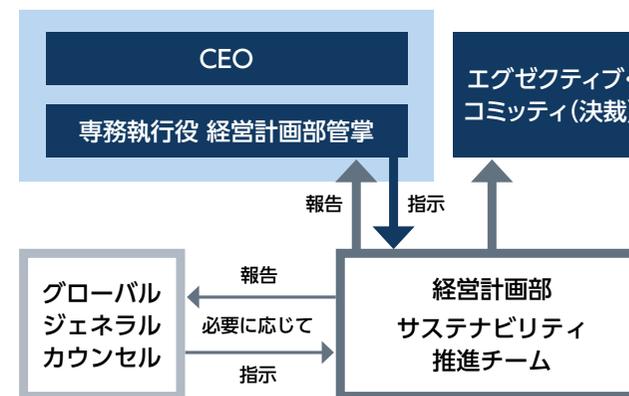
高い倫理観の支持

役職員は、すべての適用法令、規則を常に遵守し、公正な競争を行います。
また賄賂の授受、反倫理的取引、反社会的勢力との取引を一切行いません。
さらに、利益相反を生じさせる、またはその可能性のある一切の行為、関係または利害に関与しません。

- 基本原則の詳細は、オリックスグループ サステナビリティポリシーをご覧ください。
▶▶▶ https://www.orix.co.jp/grp/pdf/company/sustainability/about/orix_sustainability_policy.pdf
- オリックスでは、基本原則をもとに、中長期視点のグループ共有目標(ESGの各目標)の設定準備を進めています。

サステナビリティ推進体制図

サステナビリティ推進チームは、エグゼクティブ・コミッティに活動状況を報告し、サステナビリティの進め方について判断を仰いでいます。また取締役会の内部機関の一つである監査委員会にも適宜報告を行っています。このようにして、サステナビリティに関する議論や意思決定を推進するための材料を、取締役や執行役に提供しています。



* 2020年9月末現在

コーポレート・ガバナンス

オリックスのコーポレート・ガバナンス

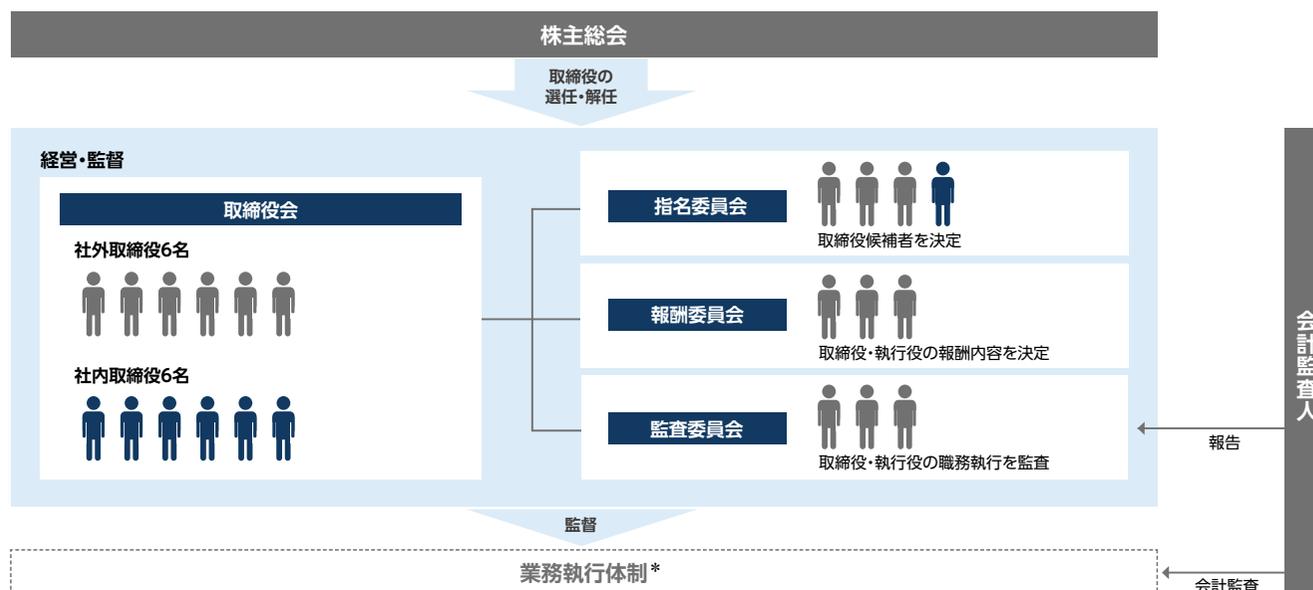
コーポレート・ガバナンスの考え方

- 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 (2020年6月30日現在)

オリックスのコーポレート・ガバナンス体制の特徴は、下記の4点です。

- 指名委員会等設置会社制度を採用(執行と監督の分離)
- 監査委員会と報酬委員会の全委員、指名委員会の委員の過半数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



* 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/>
- 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/>

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
<p>コーポレート・ガバナンス全般</p>	<p>1964 米国会計基準を採用</p> <p>1970 大阪証券取引所市場第二部に上場</p> <p>1997 諮問委員会の設置</p> <p>1998 執行役員制度の導入 ニューヨーク証券取引所に上場</p> <p>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</p>	<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
<p>マネジメントチームの多様性 →P.38</p>	<p>1999 社外取締役制度の導入</p> <p>2003 外国人社外取締役の選任</p> <p>2010 女性社外取締役の選任</p> <p>2017 社外取締役の比率を2分の1に</p>	<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
<p>取締役会実効性評価 →P.42</p>	<p>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)</p> <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
<p>報酬制度 →P.44</p>	<p>1997 ストックオプション制度導入</p> <p>2002 退職慰労金制度廃止</p> <p>2005 株式報酬制度導入</p> <p>2016 年次賞与に担当部門業績も反映</p> <p>2020 役員報酬の業績連動割合をさらに高める</p>	<ul style="list-style-type: none"> 業績、中長期的な成果への貢献意欲向上

コーポレート・ガバナンス マネジメントチーム (2020年6月26日現在)

取締役

井上 亮

67歳

● 指名委員

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

57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

56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
経営計画部管掌
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

54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

57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

59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年当社入社。2017年6月より取締役 兼 常務執行役(現任)

社外取締役

安田 隆二

74歳

- 報酬委員(議長) ● 指名委員
- (株) ヤクルト本社 社外取締役
- (株) ベネッセホールディングス 社外取締役
- 一橋大学大学院経営管理研究科 国際企業戦略専攻特任教授
- (株) 関西みらいフィナンシャルグループ 社外取締役
- 東京女子大学理事長



主な経歴 マッキンゼー・アンド・カンパニー デイレクター、A.T.カーニー アジア総代表などを歴任。2013年6月より社外取締役(現任)

主な専門性 企業戦略

竹中 平蔵

69歳

- 監査委員
- 東洋大学国際学部教授
- (株) パナソニック 取締役会長
- アカデミーヒルズ理事長
- 東洋大学グローバル・イノベーション学 研究センター長
- 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)

主な専門性 経済・金融

マイケル・クスmano

65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教授
- 東京理科大学 上席特任教授
- Ferratum Plc 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)

主な専門性 ビジネス戦略、テクノロジー・マネジメント

秋山 咲恵

57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)

主な専門性 企業経営

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)

主な専門性 経済・金融

関根 愛子

62歳

- 監査委員(議長) ● 報酬委員
- 国際会計士連盟指名委員会委員
- 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)

主な専門性 会計

社外取締役メッセージ

社会から必要とされ続けるための条件は、 “挑戦し続ける企業風土”の継承

社会経済環境が変化するスピードが加速する時代において、企業が成長し続けるためには、変化への対応能力の高さが求められます。オリックスは、祖業のリース事業を起点とした56年の歴史において、海外を含めた金融分野で幅広く事業を展開し、さらに事業投資を手がけ、また自ら事業運営を



行うことで価値を高めて新しい収益の柱を次々と築いてきました。この事実は、オリックスが新しい価値の創造への挑戦を続ける企業風土を有していることを現しています。挑戦の現場においては、部門間の人材交流がとて活発に行われてきたと聞いています。さまざまな経験を持つ多様な人材がチームを組んで新規事業に取り組む中では、お互いに刺激し合い、そこから新しい着想が生まれる、といったことが行われてきたに違いありません。多様性から生まれるイノベーションというものについて親和性のある組織なのではないかと思います。

今後、オリックスがサステナビリティを持った企業として、長きにわたり社会から必要とされ続けるためには、この“多様性”を受け入れ“挑戦し続ける企業風土”という強みを最大限に発揮していくことが大切と考えます。

現在の大きな経営テーマであるデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進するには、既存の事業でさえ、オペレーションをゼロから考え直す必要があります。今こそ、オリック

スの強みである挑戦し続ける企業風土を最大限に発揮すべき時であり、そのためには外国人や女性も含めて多様な経験と価値観を持った人材を積極的に活用していく必要があります。社外取締役としても、この強みを最大限に発揮できるような経営に努めてまいります。

取締役の選任基準と、 指名委員会運営の方向性

コーポレートガバナンス・コードの浸透により、取締役会とりわけ社外取締役の実効性が厳しく問われる時代になりました。オリックスでは、指名委員会は社外取締役を中心に構成され、指名委員会議長も社外取締役が務めています。幅広い事業分野と世界市場での事業展開、さらに将来の成長分野を見据えて、多様で実効性の高い取締役の構成としてまいります。

多様性から生まれる イノベーションにより サステナブルな成長を

秋山 咲恵
指名委員会議長

実効性のあるガバナンス体制が構築され、継続強化が図られている

オリックスの優位点は、単一事業に依存しておらず、利益を創出するさまざまな方法を持ち合わせている点にあります。また、健全なキャッシュフローは借入金に頼る必要がないことを意味します。世界中に優秀かつ多様な人材を有することも、大きな強みです。そして当社の各事業は、外部の方々が見込まれている以上に一体的な運営がなされています。部門間の意思疎通は円滑であり、優れたアイデアが部門を超えて共有される風土が根づいています。コーポレート・ガバナンスの面でも、実効性のある体制を社内に構築しており、さらなる強化を図っています。世界各国で展開する多様な案件と、3万人超の従業員を対象とした統治体制・しくみを機能させることは容易ではありませんが、グループ各社の経営陣は財務報告などの高い基準を順守しつつ、ガバナンスに関わる説明責任を果たしているものと評価しています。

私たち社外取締役は通常、社内で開催されるすべての委員会に参加しています。各部門から提案される投資案件など、重要事項についてコメントする機会も十分に与えられています。中でも報酬委員会は重要であり、業績推移などを踏まえた有効性のある報酬方針を定めることで、その役割を果たしていると認識しています。業績連動型報酬と固定報酬のバランスが重要なのはもちろんですが、人材獲得の面でもより競争力のある企業を目指すべく、競合他社との比較データなどから導き出された改善点に対処するよう、順次取り組みを進めているところです。

これまでに実行してきた海外投資が実を結び、成長の原動力に

新型コロナウイルスの感染拡大が、世界経済に与えた影響は極めて大きいわけですが、オリックスが展開する事業に関しては、市場が消失してしまう可能性は極めて少なく、社会からの需要は存在し続けると予想しています。ただし、当社事業のおよそ6割を占める国内市場は、人口減に比例して縮小が続くこととなります。反面、日本企業が資産の購入からリースへシフトしていることは、当社にとって追い風となります。加えて、過去に実行してきた海外投資が実を結び、成長の原動力になりつつあります。今後数十年の事業成功を確実にものにするためには、海外投資を積み増しながら、優秀な外国籍人材を確保することが必須と考えます。

なお、当社の経営を担う次世代人材については、かねてより社外取締役の間で議論が交わされてきました。指名委員会ではこれまで、多くの幹部社員を経営陣へ昇格させることで、さまざまな事業を深く理解する機会を提供してきました。オリックスの

**多様な人材と事業が、
社会のニーズを先取りし、
新たな事業を開発する**

マイケル・クスマノ

報酬委員

グループCEOというポジションは、幹部社員なら誰にでも務まるものではありません。しかし私は未来の候補者の中に、後継者にふさわしい才能あふれる人材がいると確信しています。

当社は60年近い歴史をもつ企業ですが、起業家精神に富んだ文化が継承されており、経営陣と従業員が新たな事業の開発を追求できる十分な素地があります。これからのオリックスが国内外を問わず、よりいっそう起業家精神にあふれる企業となることを願ってやみません。



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含む経営計画および内部統制システムの基本方針について決定し、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、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ます。

取締役会実効性評価

取締役会事務局では、取締役に対してアンケートおよびインタビューを実施し、取締役会の実効性について分析、評価を行うことで、その運営等の改善に活用しています。2020年3月期の取締役会の実効性評価の概要は以下のとおりです。

<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(右記参照)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等への要望を収集。
- 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等へのアクションプランを策定。

スケジュール

2020年6月	アンケートの実施
2020年7月	アンケートの結果を踏まえたインタビューの実施
2020年8月	最終評価結果の取締役会への報告、アクションプランの策定

アンケートの項目

- 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

<評価の結果>

- 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。
- 取締役会の運営については、高い評価を得ており、また取締役の議論の有効性についても、社外取締役によるモニタリング機能の発揮により、コンプライアンス・ガバナンスの維持向上に効果を発揮しているという回答や、社外取締役の意見に対して執行部から適切な説明が行われているという回答が寄せられ、高い評価となりました。

- 一方、取締役会の構成について、不足している経験・知見として「ITに関する知見」「国際的なビジネスの経験」「他社の経営陣・幹部の経験」が挙げられました。また取締役会等の議題について、全体の評価は概ね高いものの「会社の方向性や中長期戦略、経営計画」「サクセッションプラン」「投資家・株主とのコミュニケーション結果の情報提供」については改善の余地があると指摘されました。

<アクションプラン>

- 上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。
- 社会の変化を踏まえた中長期戦略や今後の方向性についての議論を深める。
 - 投資家や格付機関との議論の内容を十分に共有する。
 - 部門報告会*などインフォーマルな意見交換の場を積極的に開催し、各事業のさらなる理解促進に努める。

* 各部門の概要や戦略について社外取締役向けに説明・報告を行う会議体。取締役会とは別に開催される。

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/>

社外取締役の独立性

2020年6月に開催された定時株主総会の取締役選任議案に関し、一部議決権行使助言会社が、一部社外取締役の所属組織が当社の主要な借入先であるとレポートに記載し、反対推奨を行いました。しかし、2020年6月現在在任中のすべての社外取締役は、東京証券取引所ならびにニューヨーク証券取引所が求める役員の独立性や、当社の指名委員会において定めた「独立性を有する取締役の要件」を満たしています。取締役と過去の雇用者との間の利益相反を解消するのに十分な期間(クーリング・オフ期間)は、ニューヨーク証券取引所では3年間、東京証券取引所では1年間が通常とされています。当社では1年間と定めていますが、すべての社外取締役に対して4年以上のクーリング・オフ期間を確認しています。

新任社外取締役の紹介

渡辺 博史氏

渡辺博史氏は、財務省の要職および株式会社国際協力銀行代表取締役総裁などを歴任し、現在は公益財団法人国際通貨研究所理事長を務めるなど、国内外の金融および経済の専門家として実績があります。これらの経験を通じて培った豊富な経験と深い知見を生かし、独立した客観的な立場から当社の経営に対する実効性の高い監督等に十分な役割を果たしていただくことを期待しています。



渡辺博史氏は、財務省の要職および株式会社国際協力銀行代表取締役総裁などを歴任し、現在は公益財団法人国際通貨研究所理事長を務めるなど、国内外の金融および経済の専門家として実績があります。これらの経験を通じて培った豊富な経験と深い知見を生かし、独立した客観的な立場から当社の経営に対する実効性の高い監督等に十分な役割を果たしていただくことを期待しています。

関根 愛子氏

関根愛子氏は、財務会計に関する国内外の政府、機関の審議委員や、PwC あらた監査法人代表社員、日本公認会計士協会会長などを歴任し、会計の専門家としての実績があります。これらの経験を通じて培った豊富な経験と深い知見を生かし、独立した客観的な立場から当社の経営に対する実効性の高い監督等に十分な役割を果たしていただくことを期待しています。



関根愛子氏は、財務会計に関する国内外の政府、機関の審議委員や、PwC あらた監査法人代表社員、日本公認会計士協会会長などを歴任し、会計の専門家としての実績があります。これらの経験を通じて培った豊富な経験と深い知見を生かし、独立した客観的な立場から当社の経営に対する実効性の高い監督等に十分な役割を果たしていただくことを期待しています。

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.44をご参照ください。

2020年3月期の取締役会・三委員会の開催回数および出席率

	開催回数	出席率
取締役会	9	96%
指名委員会	5	95%
監査委員会	8	96%
報酬委員会	6	100%

コーポレート・ガバナンス

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2020年6月26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

- 執行役の報酬は、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。また、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。
- 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。

- 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。

役員報酬制度の概念図



*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、将来への布石等)を勘案した総合評価により決定。

業績連動型報酬(年次賞与)

[業績連動型報酬(年次賞与)の支給額算定方法](代表執行役を除く)

業績連動型報酬 (年次賞与)	=	役位別の基準額(50%)	×	全社業績指標 (変動:0~200%)	目標達成度 2019年3月期	目標達成度 2020年3月期
		役位別の基準額(50%)	×	部門業績指標 (変動:0~300%)	99%	90%
					50~150% (中央値:100%)	0~135% (中央値:90%)

● 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、2020年3月期の目標達成度については、90%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25名における各担当部門業績の2020年3月期の目標達成度(定性面も勘案した総合評価)は、0~135%(中央値は90%)です。

取締役が所有する当社の株式数(2020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	85,788	445,948	安田 隆二	0	10,500
入江 修二	2,936	81,490	竹中 平蔵	0	7,500
谷口 祥司	25,000	18,250	マイケル・クスmano	0	1,500
松崎 悟	8,536	76,420	秋山 咲恵	0	1,500
鈴木 喜輝	0	27,295	渡辺 博史	0	0
スタン・コヤナギ	2,000	0	関根 愛子	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(2020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)	94 (94)	—	—	8 (8)	14 (14)	109 (109)
執行役およびグループ執行役員	34	655	34	280	34	465	1,401
計	42	750	34	280	42	479	1,510

(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5名(取締役と執行役の兼務者を含む。)、グループ執行役員4名が含まれています。

当期末の人数は取締役12名(社外取締役6名)、執行役20名(取締役と執行役の兼務者を含む。)、グループ執行役員5名です。

(注2) 当社は、執行役を兼務する取締役に對しては取締役としての報酬を支給していません。なお、当期中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4名(取締役と執行役の兼務者を含む。)、前期までに退任した執行役2名に対して合計572百万円です。

(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1,594.7円)を乗じた額を支給額として記載しています。

(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。

役員報酬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/>

コーポレート・ガバナンス

マネジメントチーム 執行役・事業ユニット責任者

(2020年8月末現在)

オリックスでは、多様な事業ポートフォリオを10のセグメントに分けてマネジメントしています。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。下表は、コーポレート(全社)部門の担当も含めた執行役および各事業ユニット責任者です。経験・専門分野の異なる多様な人材が、オリックスの展開する事業ポートフォリオをマネジメントしています。

事業ユニット	氏名	役職	執行役在任期間(グループ執行役員含む)		キャリアスタート	
			3年未満	3年以上	ORIX	Non-ORIX
CEO	井上 亮	取締役 兼 代表執行役社長 グループCEO グループ戦略部門管掌		○	○	
法人営業・弥生・ 自動車・レンテック	松崎 悟	取締役 兼 専務執行役、法人営業本部長 オリックス自動車(株) 代表取締役会長 オリックス・レンテック(株) 代表取締役会長		○		○
法人営業	小寺 徹也	執行役 法人営業本部副本部長	○			○
法人営業	有田 英司	執行役 法人営業本部副本部長 (株)カナモト 社外取締役	○		○	
弥生	岡本 浩一郎	弥生(株) 代表取締役社長		—		○
自動車	上谷内 祐二	グループ執行役員 オリックス自動車(株) 代表取締役社長	○		○	
レンテック	細川 展久	グループ執行役員 オリックス・レンテック(株) 代表取締役社長	○		○	
投資・運営	深谷 敏成	グループ常務執行役員 オリックス不動産(株) 取締役社長		○	○	

10セグメント：

- 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
- 銀行・クレジット
- 輸送機器
- ORIX USA
- ORIX Europe
- アジア・豪州

役職・略歴に関する詳細は下記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/>

事業ユニット	氏名	役職	執行役在任期間(グループ執行役員含む)		キャリアスタート	
			3年未満	3年以上	ORIX	Non-ORIX
投資・運営	高橋 豊典	執行役 グループ関西代表 MICE-IR推進室管掌、不動産営業部管掌 オリックス不動産(株) 専務執行役員		○	○	
投資・運営	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	○		○	
投資・運営	似内 隆晃	グループ執行役員 オリックス不動産(株) 専務執行役員	○		○	
大京	小島 一雄	(株)大京 代表取締役社長		—	○	
事業投資 コンセッション	入江 修二	取締役 兼 専務執行役 事業投資本部長		○		○
事業投資	三宅 誠一	執行役 事業投資本部副本部長	○		○	
環境エネルギー	高橋 英文	執行役 環境エネルギー本部長	○		○	
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		—		○
銀行	浦田 晴之	オリックス銀行(株) 取締役会長		—	○	
銀行	錦織 雄一	オリックス銀行(株) 代表取締役社長		—		○
クレジット	山科 裕子	グループ執行役員 オリックス・クレジット(株) 代表取締役社長		○	○	

10セグメント：

- 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
- 銀行・クレジット
- 輸送機器
- ORIX USA
- ORIX Europe
- アジア・豪州

事業ユニット	氏名	役職	執行役在任期間(グループ執行役員含む)		キャリアスタート	
			3年未満	3年以上	ORIX	Non-ORIX
 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 USA	鈴木 喜輝	取締役 兼 専務執行役 ORIX Corporation USA 社長 兼 CEO	○		○	
 ORIX Europe	松岡 芳晃	ORIX Corporation Europe N.V. 社長		—	○	
 アジア・豪州	山口 治和	執行役 グループ戦略部門 海外事業統括グループ管掌		○		○
 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	○			○
 財務・経理・ 計画・広報・ERM	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、経営計画部管掌、 グループ広報・渉外部管掌、グループCEO補佐	○		○	
 財務・経理	矢野 人磨呂	執行役 財経本部長		○		○
 総務・人事	三上 康章	常務執行役、グループ人事・総務本部長、 取締役会事務局長、 職場改革プロジェクト推進担当		○	○	
 ERM	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		○		○
 ERM	影浦 智子	執行役 ERM本部長 グローバルジェネラルカウンセラー室管掌	○		○	
 投融资管理	坪井 靖博	執行役 投融资管理本部長	○			○
計30名の構成比率			54%	46%	60%	40%

10セグメント：

- 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
- 銀行・クレジット
- 輸送機器
- ORIX USA
- ORIX Europe
- アジア・豪州

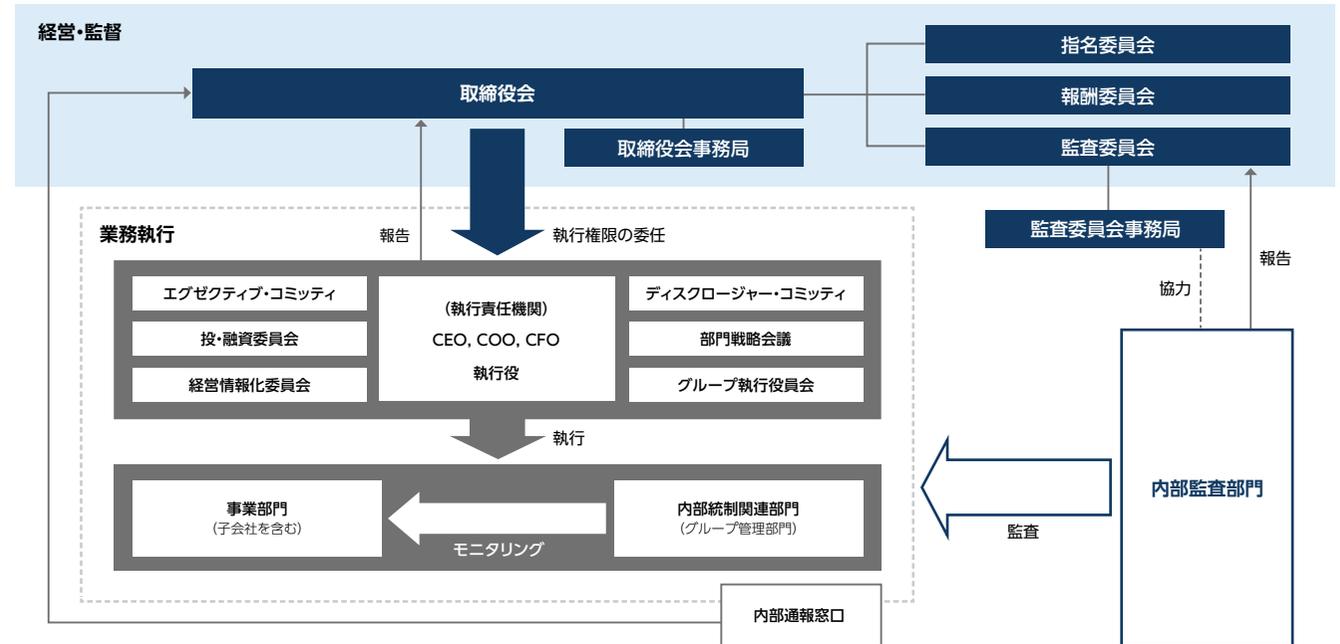
コーポレート・ガバナンス 執行体制

執行機関

代表執行役は、各種社内規程で定める重要な業務執行の決定を、エグゼクティブ・コミッティおよび投・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。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、執行役、執行役員の中から選任されます。

業務執行体制図 (2020年9月1日現在)



執行機関	構成員*	内容
エグゼクティブ・コミッティ	トップマネジメントおよび執行役等	● 経営上の政策など経営に関する重要事項を審議する。
投・融資委員会	トップマネジメントおよび投融資担当の執行役	● 一定金額以上の投融資案件など、投資・融資に関する事項を審議する。
グループ執行役員会	執行役およびグループ執行役員	● 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	トップマネジメントおよび各部門の責任者	● 各部門の戦略の達成状況や事業環境の変化などを議論し、必要な戦略変更を機動的に行う。
経営情報化委員会	トップマネジメントおよびオリックス・システム (株) 社長	● 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	CFO (委員長) および財務部門、経理部門、審査部門、法務部門、コンプライアンス部門、人事・総務部門および監査部門等を管掌する役員	● 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し、確保するため、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/>

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

オリックスでは、適時・適切でわかりやすい開示を心がけるとともに、株主・投資家の皆さまとの双方向の対話に積極的に取り組んでいます。セルサイドアナリスト・機関投資家向けには決算説明会・スモールミーティング・個別面談・事業説明会を実施するほか、個人投資家・株主向けには説明会の開催や、株主通信の発行およびアンケートを行っています。こうした対話の機会を通じて得られたご意見を経営陣に共有し、企業価値の向上に活用しています。

オリックスの成長戦略やビジネスモデルをよりご理解いただけるよう、わかりやすい開示や説明を心がけ、株主・投資家の皆さまのニーズを意識したプロアクティブなIR活動を推進していきます。

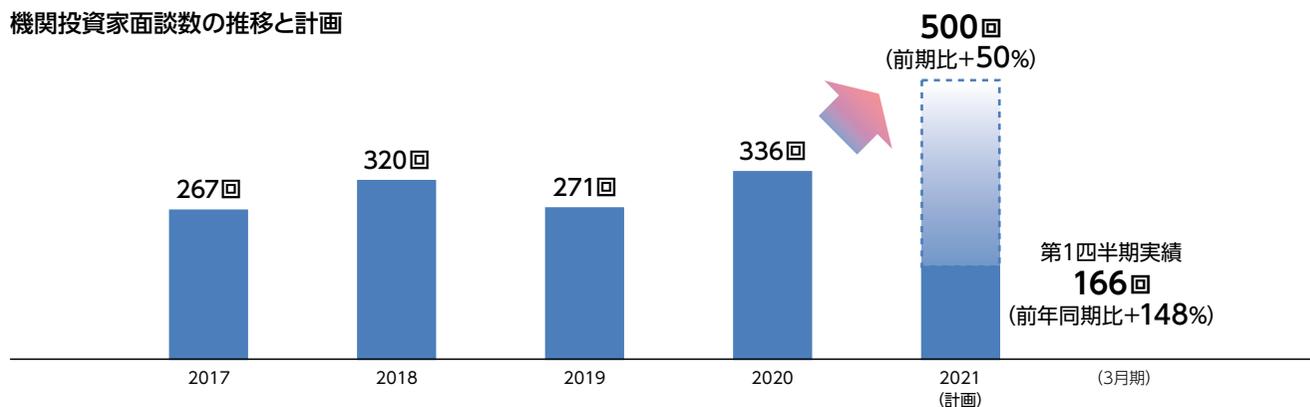
2021年3月期 IR活動の重点項目

海外も含めた新規投資家へのアプローチ強化

開示資料の改善、簡潔なエクイティストーリー

他社株価動向を意識した株価パフォーマンスの改善

機関投資家面談数の推移と計画



IRのミッションについて

IRのミッションは次の3つです。1) 投資家にシニアマネジメントの目標と戦略を伝える、2) 当社株式に投資することの魅力を実質的に伝える、3) マーケットで公正なマルチプルを達成する。投資家は、当社の多様なポートフォリオを複雑でわかりにくいと考え、株価は非常に低いと見ています。この“3つのC (Cheap, Complex, Confusing)”が、オリックスをより良く理解してもらうためのプロアクティブなIRが必要となる大きな理由です。新たな株主となりうる海外投資家との対話に注力するため、今期後半にはニューヨークに海外IR事務所を設立し、日々のコミュニケーションを改善する予定です。優れた開示はダイナ

ミックであり、常に進化するものです。当社も引き続き優れた開示に向けてプレゼンテーション資料の透明性向上に努めていきます。また今期より、開示セグメントの数を6から10に増やし、投資家が特に海外事業についてより簡単に分析できるようにしています。

オリックスは1964年の設立翌年以降、毎年利益を上げており、またグローバル企業として独自のビジネスモデルを持っています。このビジネスモデルの仕組みを世界中の投資家に熱意を持って伝えること、それがIRの責任です。そうすることによって、当社に対する公正な評価を実現していきます。

Global IR Head
Patrick Hogan
(パトリック ホーガン)

2020年2月オリックス入社。30年間、日本株のセールスを経験。直近ではドイツ銀行で日本株とアジアパシフィック株のセールス責任者として従事。

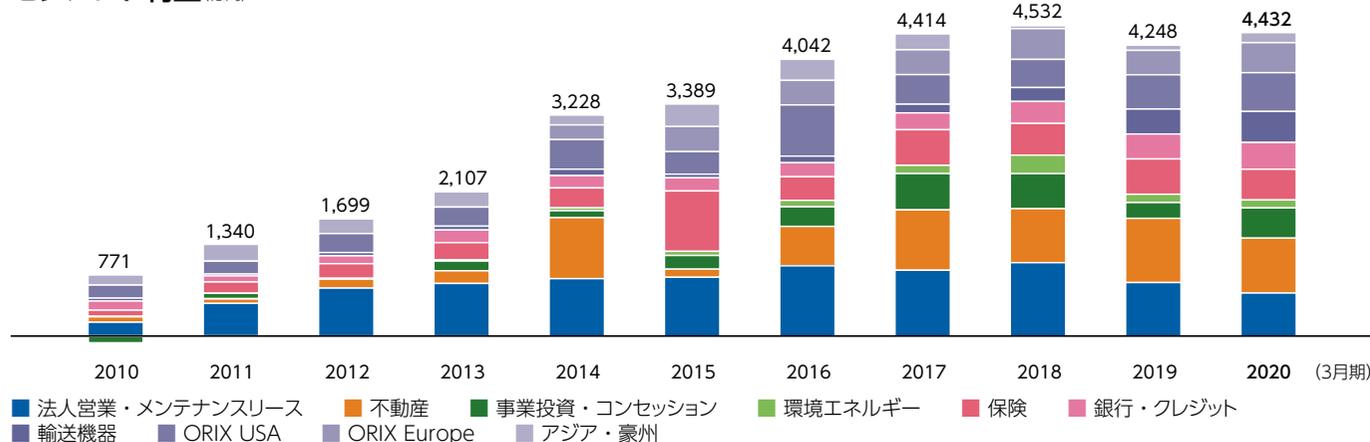


セグメント別概況

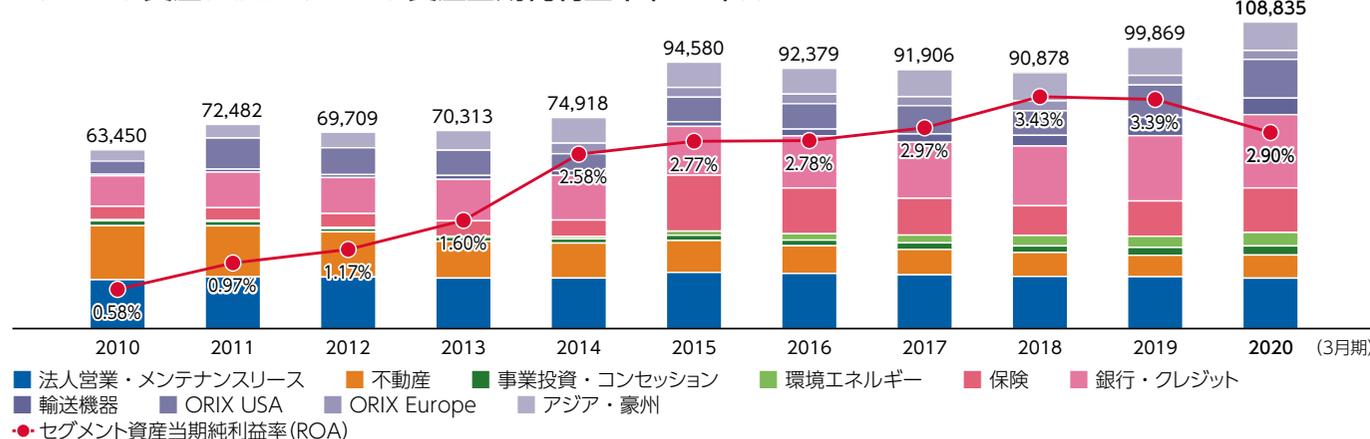
事業の多角化を進めた結果、現在のオリックスの事業は、10のセグメントで構成され、金融からサービス関連まで分散された事業ポートフォリオを構築しています。

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) 提供

資産
8,028億円
(構成比7%)

利益
184億円
(構成比4%)

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

地域に密着したパートナーとして価値を高める

2018年に開始した事業承継支援では、2019年3月に2企業の株式を取得し、以降もお客さまからの相談件数が増加しています。自らの資本と人材、ノウハウで取り組む点が最大の特長で、経営戦略や財務面でのサポートだけでなく、事業承継支援先の企業の製品やサービスの販路を全国の営業ネットワークを通じて拡大させることが可能です。また、企業がその地域で将来にわたり存続できれば、オリックスとの関係性も深まり、地域により密着したパートナーとしてのオリックスの価値も高めることができると考えています。

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			
<p>コスト削減・業務効率化</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 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 	<p>収入の増加・安定</p> <ul style="list-style-type: none"> 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・アドバイザリー (FA) 	<p>福利厚生</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>事業承継支援</p> <ul style="list-style-type: none"> 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のマッチング 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の提供

資産
973億円
(構成比1%)

利益
67億円
(構成比2%)

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

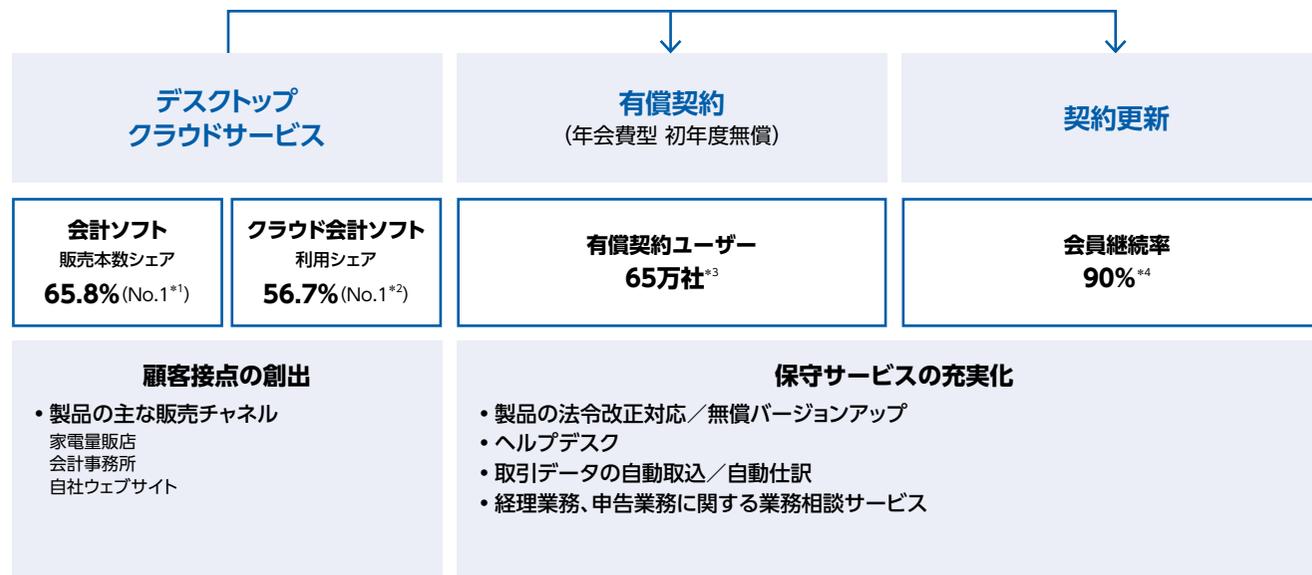
オリックスは2014年に弥生を買収しました。弥生は、各種業務ソフトウェア開発・販売および導入後のサポートサービスを提供する業務ソフトウェアサービス会社です。高い商品開発力とブランド力、会計事務所とのパートナーシップをもとに強固な顧客基盤を築いています。会計業務だけでなく、販売管理、給与計算、顧客管理とスモールビジネスのバックオフィス業務を支えています。また、ソフトウェア保守の枠を大きく超えて、業務相談サービスや福利厚生サービスなども広く提供し、お客さまのバックオフィス業務をサポートしています。

成長戦略

「事業コンシェルジュ」への進化

日本の企業の8割以上を占める小規模事業者という顧客層を対象にサービス事業を展開していきます。オリックスが有する金融およびサービスのノウハウと、弥生のサービスおよびITにおける専門性を融合することで、小規模事業者のニーズにお応えするサービスの強化が可能です。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にあります。引き続き、顧客である中小企業・個人事業主・起業家が手がける事業を、立上げから発展までトータルで支える「事業コンシェルジュ」を目指していきます。

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」JMM総研調べ 2020年4月

*3 デスクトップアプリケーション、クラウドアプリケーションの有償保守加入数 2019年9月末現在 *4 2020年3月現在

小規模事業者、個人事業主、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
7,403億円
(構成比7%)

利益
261億円
(構成比6%)

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年に設立されました。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

次世代の自動車産業界において存在感を確保

自動車関連サービスを取り巻く環境は、非常に速いスピードで変化と進化を続けています。CASE*1やMaaS*2など、新たな機会に注目が集まっていますが、どのような環境変化があるかと、自動車や関連サービス機能を保有し、マーケットに対して必要なものを最適な形で提供する企業は社会から必要とされると考えています。オリックス自動車は、現在進行中のモビリティ革命に対応すべく、国内外の事業会社などとのタイアップやデータ・デジタル技術の活用により、次世代の自動車産業界における存在感を確保していきます。

オリックス自動車のバリューチェーン(数値は2020年3月末)

購入	車両提供		売却	
年間購入台数 10.4万台 1社で国内新規販売台数の約2%を購入	車両管理台数 143.9万台		年間売却台数 12.2万台	
環境性能・安全機能の強化の推進 ・燃費性能に優れた車両の選定 ・e-テレマ、AI搭載ドライブレコーダーの設置促進(安全運転のサポート)	最適な利用方法の提供		付加価値サービス	
	リース 車両台数 業界No.1*		メンテナンス メンテナンス工場数 8,944	
	レンタカー 車両台数 業界No.2*	拠点数 1,050 車両台数 75,000台 (カーシェア含む)	テレマティクス 導入台数 15.9万台	
	カーシェアリング 車両台数 業界No.3*	ステーション数 2,016 会員数 27.3万人 車両台数 3,453台	ガソリンカード 契約枚数 78.7万枚	
		ETCカード 契約枚数 44.7万枚		多様な売却チャンネル
		車両管理BPO 契約台数 14.5万台		自社入札会 会場数 9 自社小売店舗 U-car 店舗数 11 外部オークション 中古車販売会社 中古車リース

*オリックス自動車調べ

世界トップクラスの車両管理台数を保有。
幅広い商品・サービスと専門性が強み

*1 CASE : Connected(つながる)、Autonomous(自動運転)、Shared(共有)、Electric(電動)の頭文字をとった略語。

*2 MaaS : Mobility as a Serviceの略語。ICTを活用して交通をクラウド化し、公共交通か否か、またその運営主体にかかわらず、マイカー以外のすべての交通手段によるモビリティ(移動)を1つのサービスとして捉え、シームレスにつなぐ新たな移動の概念。



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・IT 関連機器などのレンタルおよびリース

資産
1,493億円
(構成比1%)

利益
118億円
(構成比3%)

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

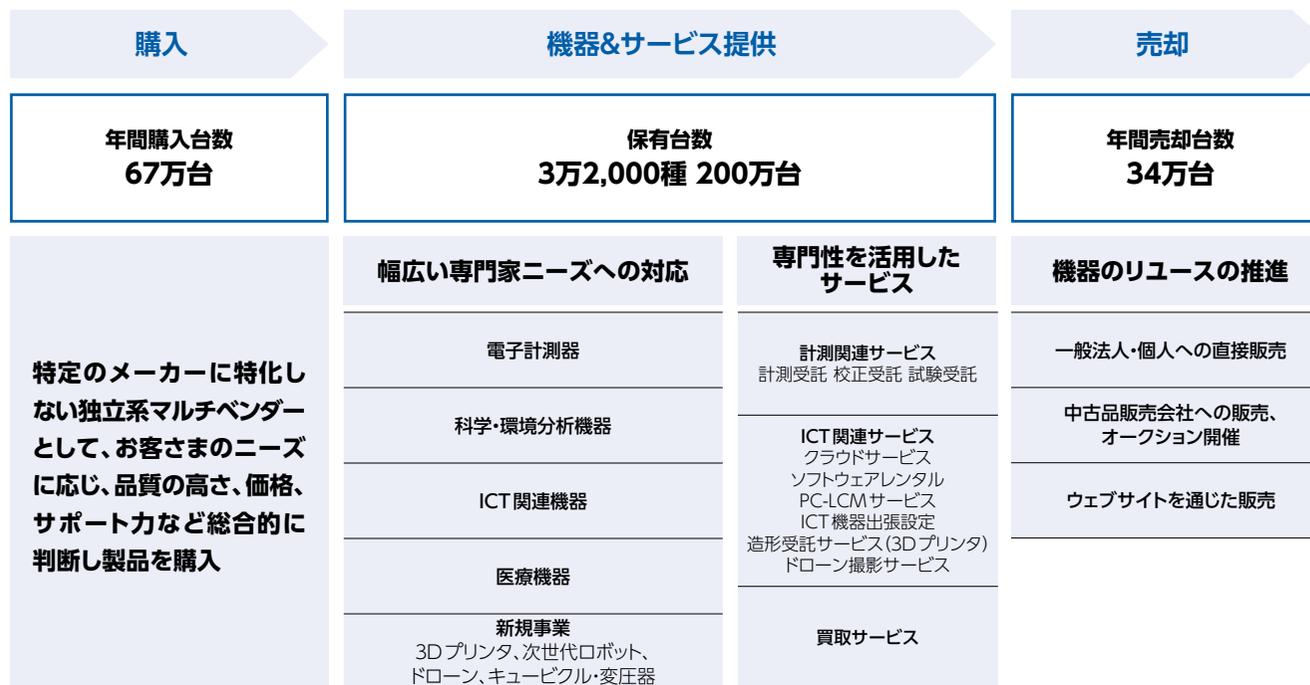
オリックス・レンテックは、日本初の計測器レンタル会社として1976年に設立。保有するレンタル機器は3万2,000種、200万台(2020年3月末時点)と、国内最大規模を誇る業界のリーディングカンパニーです。電子計測器や科学・環境分析機器、ICT 関連機器、医療機器などのレンタルを中心に、品質管理や計測作業などの業務アウトソーシングを支援する計測関連サービスのほか、IT 資産の最適運用支援を行うICT 関連サービス、中古機器の販売やお客さまの保有する機器・設備を買い取るサービスも行っています。

成長戦略

シェアリングサービスのプラットフォームへ

オリックス・レンテックは、自動車、航空・宇宙、エレクトロニクスなどの大手製造業を顧客基盤に持ち、R&D(研究開発)、製造現場、オフィス環境などにおける課題解決をサポートしています。今後は、レンタル機器の提供にとどまらず、ロボット・ドローン・ICT 機器などのハードウェアにさまざまなサービスを組み合わせることで付加価値を提供するサービスプロバイダーへの変革を推進していきます。さらに、サブスクリプションと呼ばれる定額サービス型などのビジネスモデルを発展させていくことで、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2020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、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
6,115億円
(構成比6%)

利益
590億円
(構成比13%)

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身寮賃貸事業を開始しました。その後、不動産分野における事業領域を拡大していき、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。なお、2019年にゴルフ場および高齢者向け住宅・有料老人ホームの事業譲渡を行いました。

成長戦略

グループネットワークを最大限活用

開発・賃貸事業のうち物流施設事業では、グループネットワークを活用して用地取得を進めています。物流施設に適した立地を見極めながら新規開発を推進し、多種多様なテナント企業のご要望に対応できる最新鋭の物流施設を提供していきます。アセットマネジメント事業では、私募ファンド・総合型REITとともに、運用資産残高(AUM)の拡大を進めます。施設運営事業では、長期的な目線で、既存施設の建て替え・改装リニューアルなどのバリューアップ、開発中施設の開業および安定稼働を目指します。

不動産投資・運営各ビジネスの構成 (一部の除き数値は2020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 2,400 億円	運営施設数 (2020年8月現在) 47 カ所	運用資産残高 約 1兆3,100 億円

内訳概算

オフィスビル: 25%	物流施設: 21%	旅館・ホテル: 23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)	運用資産残高 約 6,800 億円 (2020年2月末時点)
賃貸マンション: 10%	商業施設: 12%	サービスオフィス: 7カ所	研修施設: 4カ所		
建物賃貸借取組: 16%	その他: 16%	その他(レストラン、劇場など): 11カ所		オリックス不動産 投資顧問 (私募ファンド)	運用資産残高 約 6,300 億円
<ul style="list-style-type: none"> 不動産担保融資(1970年代～)から不動産賃貸、開発事業に進出 2019年にグループイン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12施設) 			

不動産開発から施設運営・資産運用に拡大。
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
2,097億円
(構成比2%)

利益
212億円
(構成比5%)

事業の特徴

分譲マンション供給戸数 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おり、オリックスの従来の不動産分野とは相互補完関係にあります。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を提供しています。管理事業では、マンション・ビル・施設の設備メンテナンスや建物清掃などのほか、管理組合運営のサポートも行っています。不動産流通事業では、売買仲介を行うほか、住宅を買取り、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事業や賃貸物件の運営サポートなどを行っています。

* (株)不動産経済研究所調べ

成長戦略

オリックスグループのネットワークとAI・IoTの活用

開発事業については、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)においてマンション事業を強化するほか、収益不動産の開発で成長を図ります。マンション管理事業については、人口減少・少子高齢化が進む中、AI・IoTを活用した新たなビジネスモデルの構築に取り組んでいます。ビル管理については、オリックスグループのネットワークの活用に加え、ターゲット分野での受注拡大お

よび周辺分野への領域拡大、修繕工事などの派生ビジネスの受注によって収益拡大を図ります。不動産流通事業については、買取再販の拡大を図るほか、プロモーションの高度化や都

心・高価格帯の取り扱い増加への注力により、リテール向け仲介事業を強化します。

大京のバリューチェーン(一部を除き2020年3月末現在の数値)



*1 不動産経済研究所調べ(2019年12月末現在の)のデータをもとに算出 *2 (株)リフォーム産業新聞社調べ(2019年3月時点)

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
2,624億円
(構成比2%)

利益
248億円
(構成比6%)

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

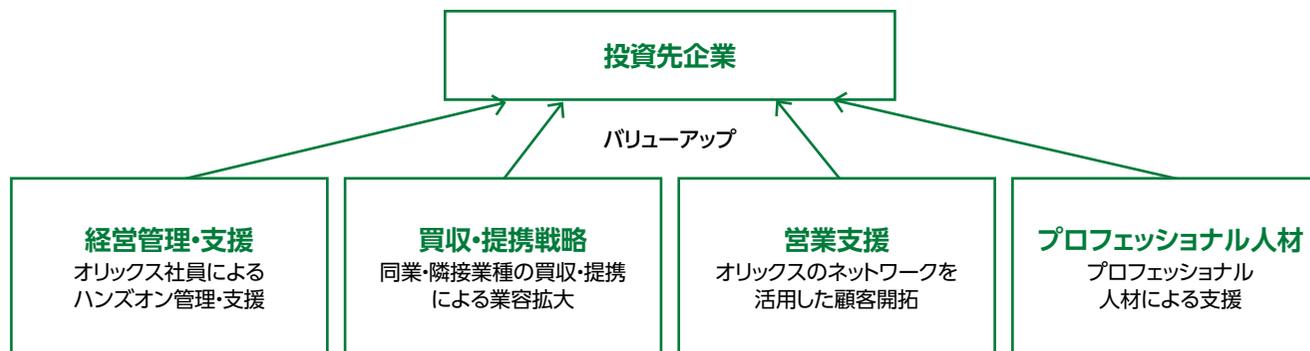
オリックスの投資事業は、ベンチャーキャピタルを行うオリックス・キャピタルが設立された1983年まで遡ります。その後、投資分野での事業領域を拡大した後、リーマン・ショックで業績悪化を経験しましたが、2012年3月期から、また本格的にプライベートエクイティ投資を再開しました。オリックスの国内プライベートエクイティ投資は、ハンズオン体制を重視し、投資先企業と一体となった経営管理や事業支援、専門人材の投入、グループ各事業部門による顧客開拓や販路拡大支援など、あらゆる側面での投資先の企業価値向上を追求しています。

成長戦略

隣接領域への拡張と投資形態の多様化

国内では、オリックス独自のネットワークを活用して投資先を発掘し、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、隣接領域への拡張を進めます。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。今後は、期間3～5年の純投資だけでなく、ヘルスケアなどの成長分野においては、投資先を増やし、投資先間のシナジーを効かせ、長期的に戦略的な視点で保有します。海外では、特定の地域・セクターにフォーカスした投資と優良パートナーとの連携を進めます。

投資先との信頼関係を構築



	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 1,400億円以上	2012年以降の新規投資実績 23社	2020年9月末投資先 14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
601億円
 (構成比1%)

利益
193億円
 (構成比4%)

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。

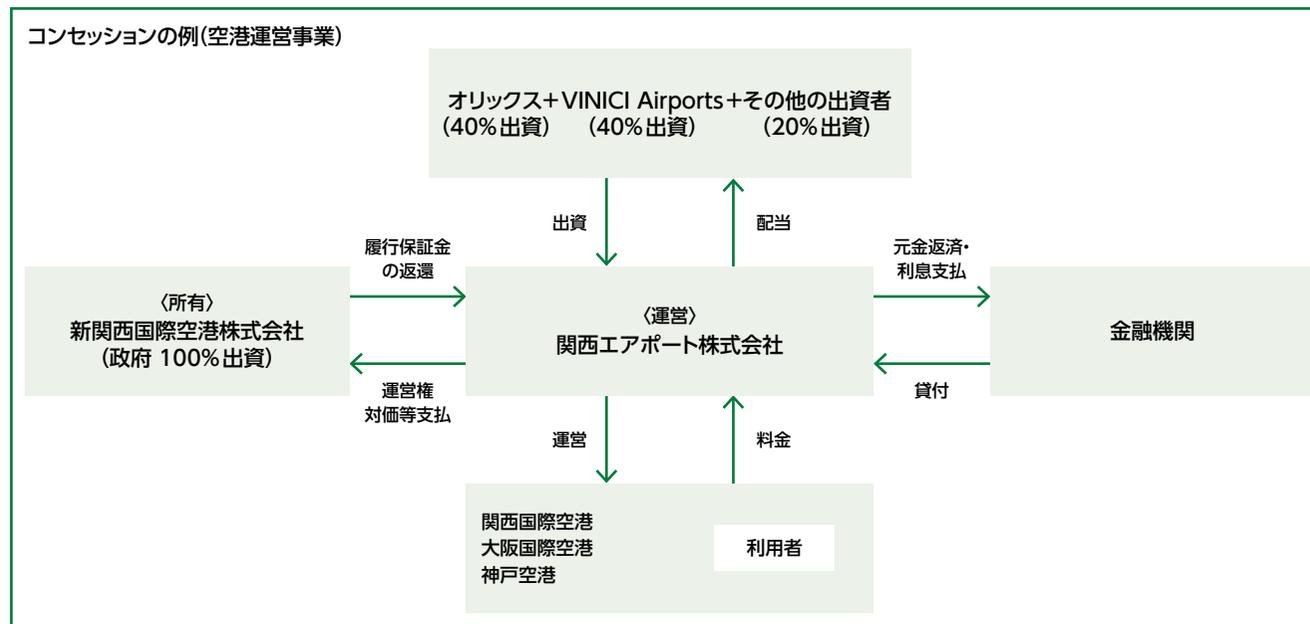
成長戦略

地域の企業や自治体との連携も重視

関西エアポートについては、商業系、不動産開発、省人・省力化サービスなどを中心に、オリックスグループのノウハウを活用して収益拡大を推進します。2025年の大阪・関西万博開催に向けての対応策も強化していきます。また、空港施設の充実に向けた取り組みを継続的に行うとともに、地域の企業や自治体との連携も重視しています。新規取り組みとしては、空港運営の知見を生かした新たなビジネス機会の発掘を進めます。今後とも国内有数のコンセッション企業として、そのポジションを固めていきます。

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企業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
4,788億円
(構成比4%)

利益
116億円
(構成比3%)

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、事業を拡大しました。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展開しています。特に、太陽光発電は、稼働中・建設予定含め約1,000MW、地熱発電は建設予定約13MWの発電能力を有する国内有数の事業者となっています。海外では、風力発電で約870MW、地熱発電で約910MW、水力発電で約900MWの事業に参画しています。

成長戦略

国内での実績・ノウハウをグローバルでも生かす

国内では、太陽光発電事業から、地熱発電や洋上を含む風力発電に注力します。また、分散型エネルギー供給の主要プレーヤーを目指します。電力小売分野は、需給管理のノウハウを最大限生かすとともに、新たに100%再生可能エネルギー由来の電力メニューの提供など顧客のニーズにきめ細かく対応していきます。資源・廃棄物分野では、オリックス資源循環にて一般廃棄物処理を中心とした新規設備投資を計画していま

す。海外では、2017年に米国の地熱発電事業会社に出資し、2019年にインドの風力発電事業を完全子会社化しました。引

き続きM&Aなどを通じて欧州の再生可能エネルギー事業への参入を検討するなど、グローバルな展開を加速します。

環境エネルギー事業のラインアップ

エネルギー分野	
発電	太陽光発電 メガソーラー・屋根設置型 国内で1,000MWを確保、910MWが稼働済み
	風力発電 国内で調査・検討・出資。インドの風力発電事業会社を完全子会社化
	バイオマス発電 国内で、1基の専焼発電所、2基の混焼発電所を運営
	地熱発電 国内で調査・開発。米国の地熱発電事業会社に出資
	水力発電 ベトナムの水力発電事業会社に出資
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
	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
管理	

環境分野	
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回収するネットワークを構築
	リサイクル工場 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
リユース リサイクル 再資源化	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
	最終処分場 リサイクルできないものは廃棄物として適正処理
適正処理 管理	

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 ▶ 医療保険などの生命保険

資産
1兆5,802億円
(構成比15%)

利益
448億円
(構成比10%)

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おり、お客さまや外部から高い評価をいただいています。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つの販売チャネルを有機的に統合し、求められるチャネルに応じてサービスを提供する“オムニチャネル”を推進しています。

成長戦略

商品ラインアップの拡大

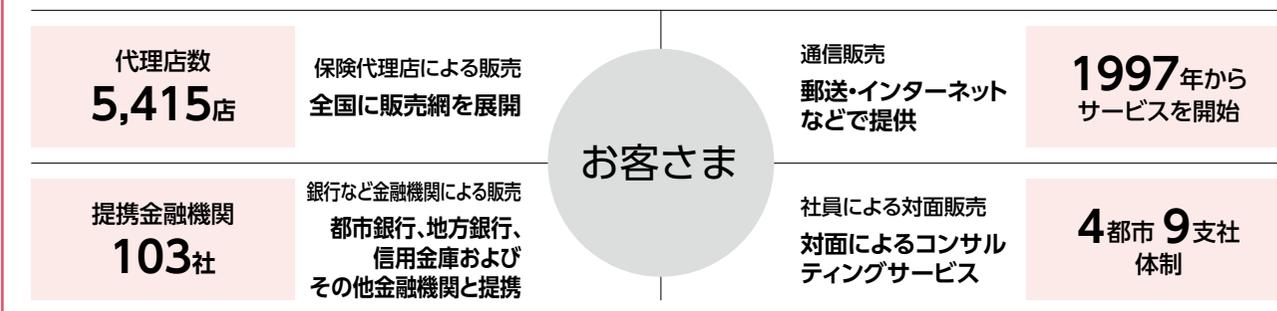
オリックス生命は、従来の強みである医療保険などの第3分野商品に加え、死亡保険や収入保障保険などの第1分野商品の取り扱いを拡充してきました。また2019年4月より、オリックス生命初の外貨建て商品（米ドル建終身保険「Candle（キャンドル）」）を発売しています。2019年10月には、引受基準緩和型保険「定期保険ファイン・サポート・プラス」「終身保険ライズ・サポート・プラス」「医療保険キュア・サポート・プラス」の3商品を発売しました。今後も新たなマーケットやニーズに対応し、お客さま基盤の拡大につながる商品の開発・提供に取り組んでいきます。

オリックス生命の概況（数値は2020年3月期または3月末現在）

新契約件数 年**49**万件

保有契約件数 **452**万件

お客さまが求めるチャネルに応じてサービスを提供する“オムニチャネル”を推進



健全性

ソルベンシー・マージン比率
1,806.5%

+

格付け・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、
保有契約件数を順調に伸ばす販売チャネルの拡大も促進



銀行・クレジット
銀行

事業内容 ▶ 投資用不動産ローンを中心とした銀行

資産
2兆4,215億円
(構成比22%)

利益
269億円
(構成比6%)

事業の特徴

投資用不動産ローンにおいて長年の実績

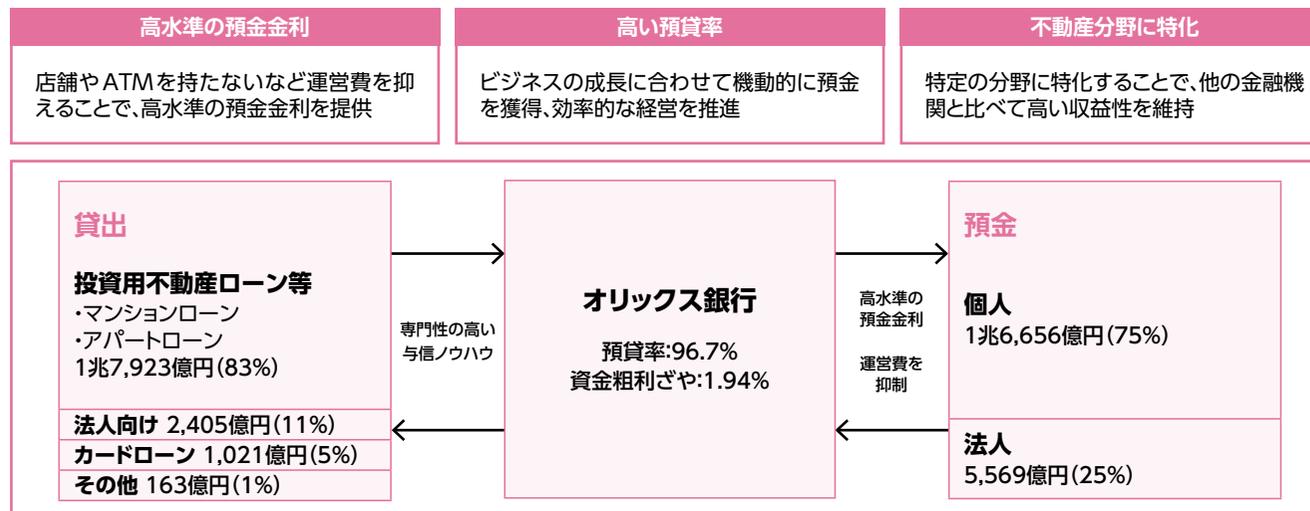
オリックス銀行は、1998年にオリックスグループ入りして以来、既存の銀行のあり方にとらわれず事業を展開しています。店舗網や口座決済機能、ATMを持たず、インターネットを通じた取引を中心にする事で運営費を抑え、お客さまに高水準の預金金利を提供し支持を得ています。また、一般的な住宅ローンではなく、投資用不動産ローンをメインに取り扱うことで、差別化を図り、特定の分野で強みを発揮し事業を拡大してきました。そのほか、オリックスグループの総合力や信託機能を生かし、お客さまの運用や承継ニーズにお応えします。

成長戦略

デジタル化の推進やビジネス領域の拡大

デジタル化を加速させることで、投資用不動産ローンにおける融資に関するリスクに加え、想定賃料などを盛り込んだリスクを説明するなど、不動産投資に対するリスクを可能な限り「見える化」し、お客さまに寄り添った融資提案を推進します。さらに、お客さまとの接点の最適化や効率的な事務手続きの推進にもデジタルを生かすことでより高い生産性を実現します。また、さらなる成長に向けて、ビジネス領域や機能を拡大し、次なる専門分野への進出を目指します。

オリックス銀行のビジネスモデル(数値は2020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	融資残高	アパートローン	融資残高
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	1兆5,334億円	主に賃貸用のアパート一棟の購入、建築、建築用地の購入資金	2,424億円

*オリックス銀行の決算開示資料より(日本会計基準)

長年積み上げたノウハウを強みに、ビジネス領域や機能の拡大に積極的に取り組む

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
1,822億円
(構成比2%)

利益
122億円
(構成比3%)

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

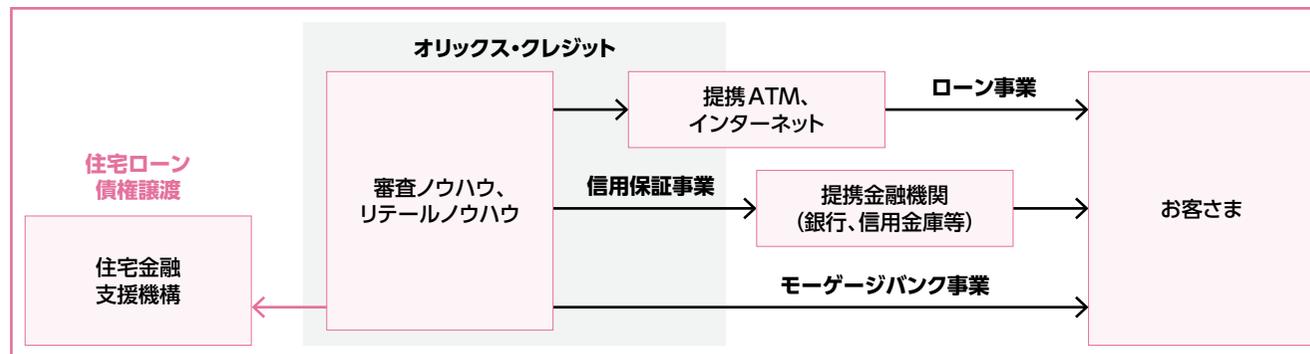
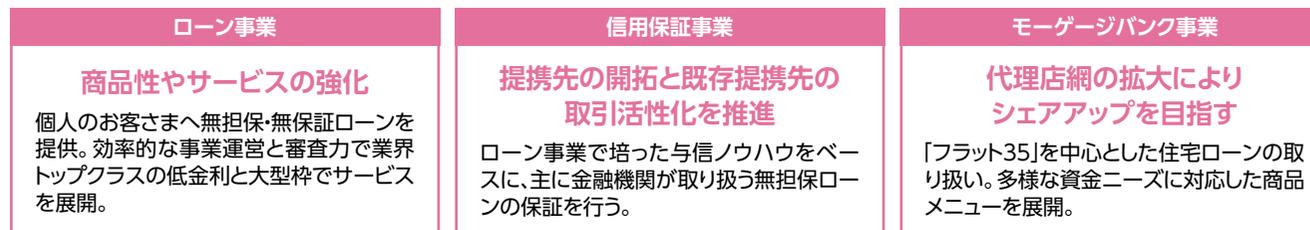
オリックス・クレジットは、「ローン事業」「信用保証事業」「モーゲージバンク事業」を展開しています。ローン事業では、主に個人のお客さまへ無担保・無保証ローンを提供しており、主力商品は1987年に販売を開始した「オリックスVIP ローンカード」です。信用保証事業では、ローン事業で培った与信ノウハウをベースに、主に金融機関が取り扱う無担保ローンの保証を行っており、2020年3月時点で190以上の金融機関と提携しています。2017年より開始したモーゲージバンク事業では、「フラット35」を中心とした住宅ローンを取り扱っています。

成長戦略

個人向け金融サービスのノウハウを活用

ローン事業では、VIPローンカードのブランド価値をさらに高め、商品性やサービスを強化し、優良顧客の獲得を推進します。また、顧客基盤のある企業とのITやデジタルを活用したアライアンス戦略を進めます。信用保証事業では、保証提携先のポートフォリオ管理を強化して、小口分散化された良質な債権の積み上げによる保証残高の拡大を図ります。モーゲージバンク事業では、「フラット35」市場での取り扱いシェア上位を目指します。また、リバースモーゲージ型住宅ローンを開始するなど、多様な資金ニーズに対応した商品メニューの拡充を行います。

オリックス・クレジットのビジネスモデル



VIPローンカードのブランド
1987年発売

一般個人ローン保証残高
3,415億円 (2020年3月末)

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 ▶ 航空機のリース・管理、船舶関連投融资

資産
5,853億円
(構成比5%)

利益
453億円
(構成比10%)

事業の特徴

40年以上にわたりノウハウを蓄積

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専門会社を設立し、航空機オペレーティング・リース事業を開始して航空機事業のノウハウを蓄積してきました。自社保有機のみならず、航空機事業の豊富な経験を生かし、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。

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開始しています。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

マーケットの将来性を踏まえた成長を目指す

航空機事業：旅客マーケットの将来性を踏まえて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、保有ポートフォリオを管理します。加えて、航空会社のクレジットを重視した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2018年に出資した Avolon Holdings Limited との高い親和性により、航空機リースにお

ける事業領域を拡大していきます。

船舶事業：マーケット環境を注視しながら、柔軟に資産の入れ

替えを行っていく方針です。また、引き続き国内法人投資家向けの船舶投資アレンジによる手数料収入の拡大を目指します。

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	投資家に投資をアレンジ			○
	アセットマネジメントサービス／運行管理を投資家から受託			○

Avolonとオリックス航空機リース事業の比較

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

長年の経験、多様な収益機会により、環境変化を乗り越え事業領域を拡大



事業内容 ▶ 米州における金融、投資、
アセットマネジメント

資産
1兆3,740億円
(構成比13%)

利益
567億円
(構成比13%)

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 Corporation USA (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、地方債など有価証券投資、不動産・インフラ向けファイナンス、不動産ファイナンス・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、ファイナンスに加え、サービシングや資産運用などの機能を有する会社を複数買収し、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

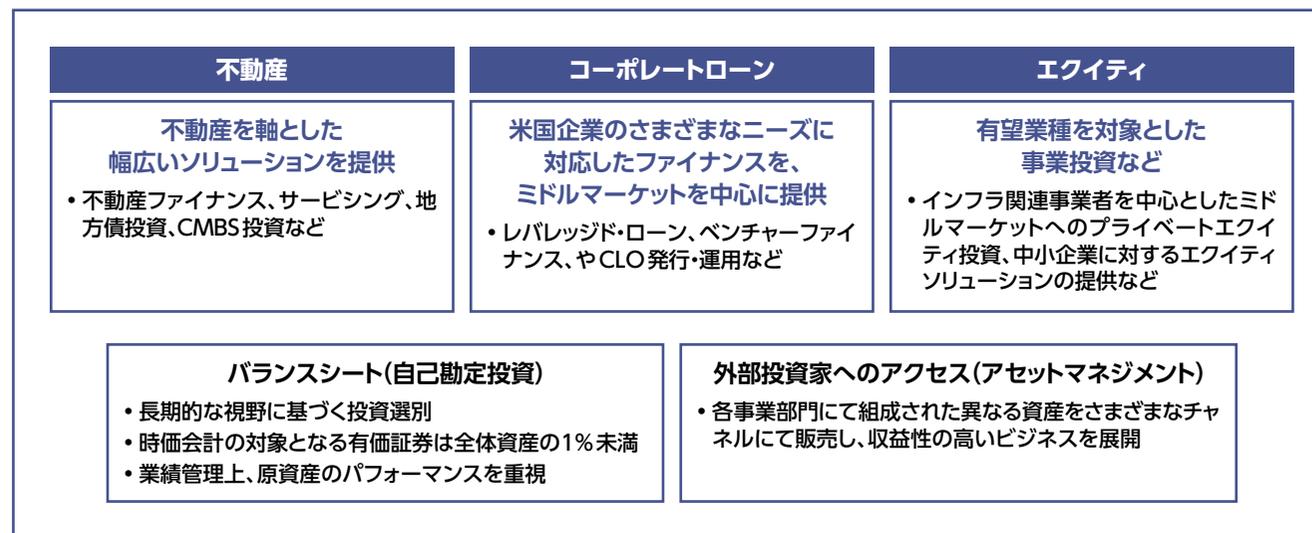
オンバランス資産に加えオフバランス資産も活用

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、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推進しています。そのため、バランスシートの拡大に加えて、運用資産残高 (AUM) の拡大、フィービジネスの拡大を志向しています。2020年1月に買収した Hunt Real Estate Capitalは、主に集合住宅を対象とした開発事業者向けにローンを提供しており、また、ローン債権を政府系住宅関連機関に譲渡後、組成された不動産ローン担保証

券の管理回収を行っています。このような資産管理・運用機能を持つ会社の買収も織り交ぜながら、プライベートクレジット・

プライベートエクイティを中心としたアセットマネジメントサービスの拡大を目指します。

ORIX USAの事業分野



セグメント資産
\$12.6Bn (2020年3月末)

運用資産残高
\$76.5Bn (2020年3月末)

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 ▶ 株式・債券のアセットマネジメント

資産
3,178億円
(構成比3%)

利益
438億円
(構成比10%)

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

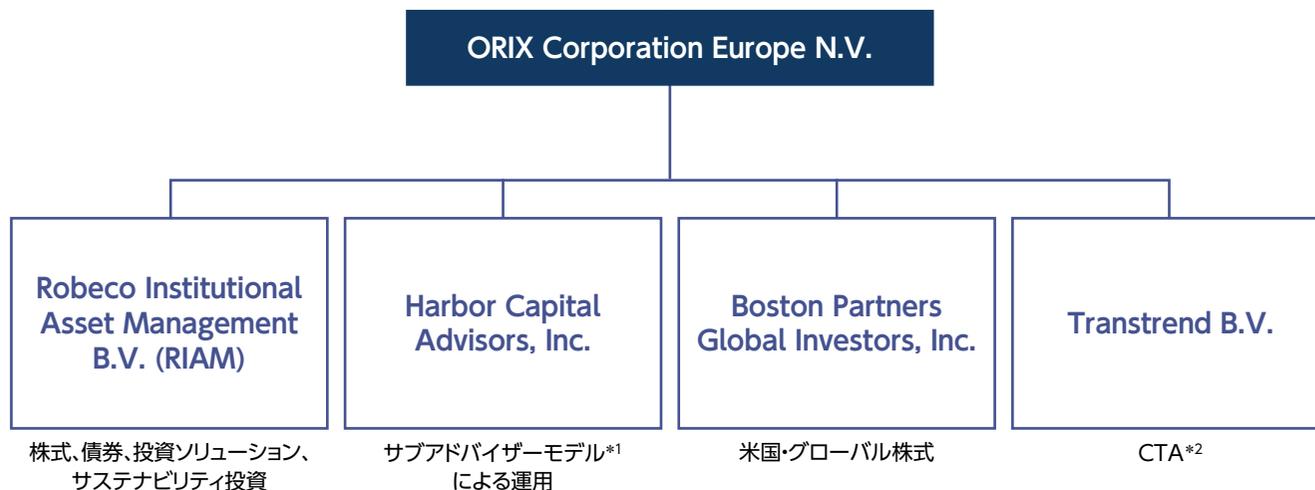
オリックスは、2013年にオランダに本社を置く資産運用会社 Robeco Groep N.V. を買収し、グローバルなアセットマネジメント事業に本格参入しました。2018年に商号を ORIX Corporation Europe N.V. に変更しています。傘下には「ロベコ」ブランドで資産運用事業を手がける Robeco Institutional Asset Management B.V. のほか、複数の資産運用会社があります。ロベコは1929年の創業から長きにわたり、常に新しい運用技術を研究しながら投資実績を重ね、今では株式から債券まで幅広いアクティブ運用の投資ソリューションを提供しています。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。

成長戦略

M&A や再編・統合の検討

2013年の買収以降、運用資産規模の拡大を目指し、積極的にM&Aを検討してきました。今後も引き続きM&Aを成長戦略の柱と位置づけ、ロールアップ案件などの買収機会を探っていきます。買収対象としては、既存ビジネスの拡大を目指す案件のほか、伝統的な株式や債券以外のアセットマネジメント分野においても検討を行います。同時に、アセットマネジメント事業全体の再編・統合も進め、新たな買収先とのシナジー効果が出やすくすることを目指します。

ORIX Europe の組織図



運用資産残高
2,328億ユーロ (2020年3月末)

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

アジア・豪州

事業内容 ▶ アジア・豪州における金融、投資

資産
1兆103億円
(構成比9%)

利益
147億円
(構成比3%)

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

伝統的なリース事業からの脱却

リースやファイナンスのような伝統的な金融サービス事業を展開する現地法人では、国や地域によっては、収益性や成長性が通減する傾向が見られます。そのため、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、注力市場・事業のメリハリをつけ、ポートフォリオの最適化を進めていきます。あわせて人材の多様化を進め、金融だけでなく、ITなどリース以外の知識・経験を有する人材も採用していきます。プライベートエクイティ投資事業では、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ます。

アジア・豪州の資産構成 (2020年3月末現在)

比率/科目	主な内容
33% リース純投資	リース、割賦
22% 営業貸付金	自動車ローン、法人融資
19% オペレーティング・リース投資	自動車リース
22% 関係会社投資	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	1991	台湾
1972	シンガポール	1993	インド
1973	マレーシア	1997	エジプト
1975	インドネシア	2001	サウジアラビア
1977	フィリピン		韓国
1978	タイ	2002	アラブ首長国連邦
	パキスタン	2005	中国
1986	オーストラリア		
1988	ニュージーランド		

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年間の要約財務データ

オリックス株式会社および連結子会社
2010年から2020年3月31日に終了した事業年度

(百万円)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
財政状態:											
リース純投資	¥ 756,481	¥ 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
営業貸付金	2,464,251	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
オペレーティング・リース投資	1,213,223	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
投資有価証券	1,104,158	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
事業用資産	186,396	207,480	194,576	218,697	295,863	278,100	327,016	398,936	434,786	441,632	562,485
総資産	7,722,017	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
長短借入債務および預金	5,263,104	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
長短借入債務	4,409,835	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
D/Eレシオ											
長短借入債務および預金/株主資本(倍)	4.1	4.6	4.2	3.4	2.8	2.7	2.5	2.3	2.2	2.2	2.3
長短借入債務/株主資本(倍)	3.4	3.8	3.4	2.7	2.2	2.1	1.9	1.7	1.5	1.6	1.5
長期借入比率(%)	87	90	90	91	93	94	92	93	93	93	93
当社株主資本	1,287,179	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
当社株主資本比率(%)	16.7	15.3	16.6	19.5	21.2	18.8	21.0	22.3	23.5	23.8	22.9
収益および費用:											
営業収益	¥ 887,290	¥ 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
営業費用	856,326	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
貸倒引当金繰入額	71,857	31,065	19,186	10,016	13,838	11,631	11,717	22,667	17,265	22,525	24,425
税引前当期純利益	56,748	90,271	127,515	172,572	286,339	344,017	391,302	424,965	435,501	395,730	412,561
継続事業からの利益	35,723	65,437	82,907	118,890	187,786	254,960	270,990	280,926	321,589	327,039	306,724
当社株主に帰属する当期純利益	36,512	66,021	83,509	111,909	187,364	234,948	260,169	273,239	313,135	323,745	302,700
ROA(%)	0.45	0.81	0.99	1.33	2.14	2.29	2.32	2.46	2.76	2.74	2.40
ROE(%)	3.0	5.1	6.2	7.4	10.5	11.5	11.7	11.3	12.1	11.6	10.3
1株当たり(円):											
当社株主に帰属する当期純利益:											
基本的	¥ 35.83	¥ 61.42	¥ 77.68	¥ 102.87	¥ 147.75	¥ 179.47	¥ 198.73	¥ 208.88	¥ 244.40	¥ 252.92	¥ 237.38
希薄化後	30.58	51.83	65.03	87.37	143.20	179.21	198.52	208.68	244.15	252.70	237.17
当社株主資本	1,197.55	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
配当金	7.50	8.00	9.00	13.00	23.00	36.00	45.75	52.25	66.00	76.00	76.00
セグメント:											
セグメント利益	¥ 77,176	¥ 134,009	¥ 169,979	¥ 210,752	¥ 322,843	¥ 338,950	¥ 404,287	¥ 441,411	¥ 453,215	¥ 424,869	¥ 443,252
セグメント資産	6,345,044	7,248,218	6,970,998	7,031,316	7,491,827	9,458,077	9,237,950	9,190,667	9,087,803	9,986,916	10,883,545
セグメント資産当期純利益率(ROA)(%)	0.58	0.97	1.17	1.60	2.58	2.77	2.78	2.97	3.43	3.39	2.90
従業員数(名)	17,725	17,578	17,488	19,043	25,977	31,035	33,333	34,835	31,890	32,411	31,233

(注1) 2011年3月期より、会計基準書アップデート第2009-16号(会計基準編纂書860(譲渡およびサービシング))および、会計基準書アップデート第2009-17号(会計基準編纂書810(連結))を適用しています。これらのアップデートの適用が当社および子会社の財政状態に与えた影響額は、適用日における連結貸借対照表上、資産合計が1兆1,474億円の増加、負債合計が1兆1,690億円の増加、利益剰余金(税効果控除後)が225億円の減少でした。

(注2) 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3) 2015年3月期第3四半期より、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4) 2015年3月期第4四半期より、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5) 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6) 2019年3月期第1四半期より、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7) 2020年3月期第1四半期より、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8) 2020年3月期第4四半期より、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9) 2021年3月期第1四半期より、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10) 2021年3月期第1四半期より、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。

連結貸借対照表

オリックス株式会社および連結子会社
2018年、2019年および2020年3月31日に終了した事業年度

	(百万円)		
	2018	2019	2020
資産の部:			
現金および現金等価物	¥ 1,321,241	¥ 1,161,032	¥ 982,666
使途制限付現金	83,876	122,548	152,618
リース純投資	1,194,888	1,155,632	1,080,964
営業貸付金 <small>(2018年3月31日、2019年3月31日および2020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17,260百万円、38,671百万円および90,893百万円を含む)</small>	2,823,769	3,277,670	3,740,486
貸倒引当金	(54,672)	(58,011)	(56,836)
オペレーティング・リース投資	1,344,926	1,335,959	1,400,001
投資有価証券 <small>(2018年3月31日、2019年3月31日および2020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37,631百万円、27,367百万円および25,295百万円を含む)</small>	1,729,455	1,928,916	2,245,323
事業用資産	434,786	441,632	562,485
関連会社投資	591,363	842,760	821,662
受取手形、売掛金および未収入金	294,773	280,590	312,744
棚卸資産	111,001	115,695	126,013
社用資産	112,962	108,390	203,930
その他資産 <small>(2018年3月31日、2019年3月31日および2020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15,008百万円、12,449百万円および18,206百万円を含む)</small>	1,437,614	1,462,104	1,495,472
資産合計	¥11,425,982	¥12,174,917	¥13,067,528

(注1) 2020年3月期第1四半期より、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。

	(百万円)		
	2018	2019	2020
負債の部:			
短期借入債務	¥ 306,754	¥ 309,549	¥ 336,832
預金	1,757,462	1,927,741	2,231,703
支払手形、買掛金および未払金	262,301	293,480	282,727
保険契約債務および 保険契約者勘定 <small>(2018年3月31日、2019年3月31日および2020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444,010百万円、360,198百万円および300,739百万円を含む)</small>	1,511,246	1,521,355	1,591,475
未払法人税等:			
当期分	18,798	42,010	28,203
繰延分	348,149	313,833	328,147
長期借入債務	3,826,504	4,186,222	4,279,354
その他負債	588,474	617,746	912,921
負債合計	8,619,688	9,211,936	9,991,362
償還可能非支配持分	7,420	9,780	10,331
契約債務および偶発債務			
資本の部:			
資本金	220,961	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	2018年3月31日	1,324,495,728株	
	2019年3月31日	1,324,629,128株	
	2020年3月31日	1,324,629,128株	
資本剰余金	267,291	257,625	257,638
利益剰余金	2,315,283	2,555,585	2,754,461
その他の包括利益累計額:			
未実現有価証券評価損益	10,465	17,389	(5,001)
金融負債評価調整	—	582	1,457
確定給付年金制度	(20,487)	(27,902)	(26,375)
為替換算調整勘定	(31,806)	(43,558)	(72,471)
未実現デリバティブ評価損益	(3,738)	(7,854)	(16,142)
小計	(45,566)	(61,343)	(118,532)
自己株式(取得価額)	(75,545)	(75,904)	(121,070)
2018年3月31日		44,494,856株	
2019年3月31日		44,667,776株	
2020年3月31日		70,157,472株	
当社株主資本合計	2,682,424	2,897,074	2,993,608
非支配持分	116,450	56,127	72,227
資本合計	2,798,874	2,953,201	3,065,835
負債・資本合計	¥11,425,982	¥12,174,917	¥13,067,528

(注1) 2018年3月31日、2019年3月31日および2020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1,651,443株、1,823,993株および1,476,828株を含めています。

(注2) 2020年3月期第1四半期より、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。

財務セクション

連結損益計算書

オリックス株式会社および連結子会社
2018年、2019年および2020年3月31日に終了した事業年度

(百万円)

	2018	2019	2020
営業収益:			
金融収益	¥ 228,252	¥ 242,893	¥ 276,864
有価証券売却・評価損益および受取配当金	43,302	15,958	22,499
オペレーティング・リース収益	379,665	413,918	430,665
生命保険料収入および運用益	351,590	347,136	367,778
商品および不動産売上高	1,079,052	596,165	406,511
サービス収入	780,910	818,794	776,012
営業収益合計	2,862,771	2,434,864	2,280,329
営業費用:			
支払利息	76,815	93,337	99,138
オペレーティング・リース原価	252,327	257,321	289,604
生命保険費用	255,070	246,533	269,425
商品および不動産売上原価	1,003,509	535,261	354,006
サービス費用	482,796	508,320	483,914
その他の損益	429	1,301	14,925
販売費および一般管理費	431,594	437,028	460,199
貸倒引当金繰入額	17,265	22,525	24,425
長期性資産評価損	5,525	2,418	3,043
有価証券評価損	1,246	1,382	11,969
営業費用合計	2,526,576	2,105,426	2,010,648
営業利益	336,195	329,438	269,681
持分法投資損益	50,103	32,978	67,924
子会社・関連会社株式売却損益および清算損	49,203	33,314	74,001
バーゲン・パーチェス益	—	—	955
税引前当期純利益	435,501	395,730	412,561
法人税等	113,912	68,691	105,837
当期純利益	321,589	327,039	306,724
非支配持分に帰属する当期純利益	8,002	2,890	3,640
償還可能非支配持分に帰属する当期純利益	452	404	384
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 313,135	¥ 323,745	¥ 302,700

(円)

1株当たり当社株主に帰属する当期純利益:

基本的	¥ 244.40	¥ 252.92	¥ 237.38
希薄化後	244.15	252.70	237.17
配当金	66.00	76.00	76.00

(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) 2019年3月期第1四半期より、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3) 2020年3月期第4四半期より、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。この適用により、2020年3月期第1四半期から第3四半期についても組替再表示しています。

(注4) 2019年3月期第1四半期より、会計基準アップデート第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。

連結包括利益計算書

オリックス株式会社および連結子会社
2018年、2019年および2020年3月31日に終了した事業年度

(百万円)

	2018	2019	2020
当期純利益	¥321,589	¥327,039	¥306,724
その他の包括利益(損失)			
未実現有価証券評価損益	(22,834)	10,215	(22,456)
金融負債評価調整	—	231	875
確定給付年金制度	(2,962)	(7,346)	1,529
為替換算調整勘定	(1,955)	(11,537)	(31,664)
未実現デリバティブ評価損益	779	(4,118)	(8,556)
その他の包括利益(損失) 計	(26,972)	(12,555)	(60,272)
当期包括利益	294,617	314,484	246,452
非支配持分に帰属する当期包括利益	6,433	2,784	756
償還可能非支配持分に帰属する当期包括利益	36	730	187
当社株主に帰属する当期包括利益	¥288,148	¥310,970	¥245,509

資産・収益のセグメント別内訳 (2020年3月31日に終了した事業年度)

(百万円)

セグメント資産・主な内容	法人営業・メンテナンスリース		不動産		事業投資・コンセッション		環境エネルギー		保険	
セグメント資産・主な内容		1,789,693		821,194		322,522		478,796		1,580,158
リース純投資	法人向けリース・割賦、自動車リース	648,627	建物賃貸借	73,279	—	141	省エネルギー設備のリース	25,355	—	—
営業貸付金	法人融資、サービスの買取債権	379,541	—	—	—	—	—	—	—	17,720
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	572,492	賃貸不動産	319,550	投資先の事業関連資産	9,367	—	1,958	運用資産(賃貸不動産)	29,271
投資有価証券	上場株式	28,616	ファンド投資	7,274	上場株式、ファンド投資	17,916	—	191	公社債等の運用資産	1,528,042
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)	19,992	運営不動産	140,416	投資先の事業関連資産	43,735	環境エネルギー関連施設、設備	338,695	—	—
棚卸資産	—	736	分譲マンション	82,762	投資先の事業関連資産	40,263	—	394	—	—
賃貸資産前渡金	—	293	開発中の賃貸不動産	37,272	—	—	—	1,861	—	—
関連会社投資	新規事業など、合併事業への出資	18,347	共同開発の賃貸不動産	91,835	コンセッション事業への出資、PE投資	68,603	海外の発電事業への出資	82,253	—	—
事業用資産前渡金	—	760	開発中の運営不動産	7,327	—	245	開発中の環境エネルギー関連施設、設備	12,229	—	—
営業権、企業結合で取得した無形資産	—	120,289	—	61,479	—	142,252	—	15,860	—	5,125
セグメント収益・主な内容		428,036		468,086		296,365		148,423		371,387
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	61,402	建物賃貸借の賃料収入	6,723	—	124	省エネルギー設備のリース収益	1,959	—	220
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	111	—	(139)	投資先の株式売却益、配当、ファンドの取込損益	585	—	(618)	—	—
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	243,977	賃貸不動産の賃料収入、売却益	63,149	—	1,716	—	572	—	—
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	370,144
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	11,536	分譲マンションの販売収入	122,230	投資先企業の商品売上高	261,475	—	4,796	—	—
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	111,010	運営事業収入、アセットマネジメント収入	276,123	投資先のサービス収入	32,465	環境エネルギー関連収入、売却益	141,714	—	1,023

資産・収益のセグメント別内訳 (2020年3月31日に終了した事業年度)

(百万円)

セグメント資産・主な内容	銀行・クレジット		輸送機器		ORIX USA		ORIX Europe		アジア・豪州		合計
		2,603,736		585,304		1,374,027		317,847		1,010,268	10,883,545
リース純投資	-	-	-	1,839	-	1,172	-	-	リース・割賦	330,346	1,080,759
営業貸付金	投資用不動産ローン、カードローン	2,318,347	船舶の買取債権	24,088	法人融資	778,249	-	-	自動車ローン、法人融資	222,465	3,740,409
オペレーティング・リース投資	-	-	航空機や船舶のリース	253,717	-	9,148	-	-	自動車リース	195,660	1,391,163
投資有価証券	公社債等の運用資産	273,218	-	-	地方債・CMBS投資、ファンド投資	320,217	ファンド投資	38,056	ファンド投資	29,248	2,242,780
事業用資産・サービス資産	-	-	-	-	モーゲージサービシング権	66,416	-	-	-	2,600	611,854
棚卸資産	-	-	-	-	-	1,442	-	-	-	242	125,839
賃貸資産前渡金	-	-	建設中の船舶	4,990	-	1,259	-	-	-	1,742	47,417
関連会社投資	-	400	Avalonへの出資	284,453	PE投資	52,361	-	1,495	PE投資	221,853	821,599
事業用資産前渡金	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20,560
営業権、企業結合で取得した無形資産	-	11,771	-	16,217	-	143,763	-	278,295	-	6,112	801,164
セグメント収益・主な内容		84,355		64,650		135,709		148,524		137,797	2,283,332
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	80,868	-	2,478	融資やCMBSの利息収入	79,973	-	559	リース・割賦収益、融資の利息収入	43,694	278,001
有価証券売却・評価損益および受取配当金	-	195	-	6	投資先の株式売却益、ファンド取込損益、地方債売却益	15,956	ファンド取込損益	(2,079)	ファンド取込損益	8,971	22,986
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	49,271	-	715	-	-	自動車リース収益、中古車売却益	66,322	425,723
生命保険料収入および運用益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	370,144
商品および不動産売上高	-	-	-	2,680	-	1,949	-	-	-	487	405,154
サービス収入	-	3,291	投資アレンジフィー、アセットマネジメント収入	10,216	アセットマネジメント収入	37,116	アセットマネジメント収入	150,044	自動車メンテナンスサービス収入	18,323	781,323

グループ会社一覧 (2020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%
株式会社フリアル	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%
オリックスハケ岳農園株式会社	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	オンラインレンディング事業	2017年 2月	91%
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、買取	(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	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%

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、ゼオライト採掘・販売	(2017年 2月)	100%
オリックス・リニューアブルエナジーマネジメント株式会社	再生可能エネルギーを利用した発電所の運営・管理・保守	2018年 6月	100%
保険			
オリックス生命保険株式会社	生命保険事業	1991年 4月	100%
オリックス保険コンサルティング株式会社	保険代理業	2012年10月	100%
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	船舶関連株	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%

グループ会社一覧 (2020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%
Mariner Investment Group LLC*2	米国	ファンド運営・管理	2010年12月	70%
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*3	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.*4	米国	地熱発電事業	(2017年 7月)	21%
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	97%
CHINA RAILWAY LEASING CO., LTD.	中国	鉄道関連リース	(2006年 1月)	14%
Beijing Oriental Jicheng Co., Ltd.	中国	測定機器販売・レンタル	(2006年 2月)	23%
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%
Pang Da ORIX Auto Leasing Co., Ltd.	中国	自動車リース	2012年 5月	25%
TenGer Financial Group LLC	モンゴル	銀行事業、リース、損害保険事業	(2013年10月)	16%
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%
ORIX Car Rentals Sdn. Bhd.	マレーシア	レンタカー	1989年 2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 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%
Indochina Capital Corporation	ベトナム	不動産開発、アドバイザリー、投資銀行	(2010年11月)	25%
ORIX Leasing Pakistan Limited*4	パキスタン	リース、自動車リース	1986年 7月	49%
INFRASTRUCTURE LEASING & FINANCIAL SERVICES LIMITED	インド	インフラ投資、投資銀行業務	(1993年 3月)	23%
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%
Canara Robeco Asset Management Company Limited	インド	資産運用	(2013年 7月)	49%
Sama Finance SAE	エジプト	リース、自動車リース	1997年 6月	34%
Saudi ORIX Leasing Company	サウジアラビア	リース、自動車リース	2001年 1月	28%
Al Hail ORIX Finance PSC	アラブ首長国連邦	リース、自動車リース、融資	2002年 3月	38%
The Mediterranean & Gulf Insurance & Reinsurance Company B.S.C.	バーレーン	損害保険事業、生命保険事業、再保険事業	(2013年 6月)	25%
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 Polska S.A.	ポーランド	リース、自動車リース	(1995年10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%
RobecoSAM AG	スイス	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%

*1 上記以外にも拠点を設け、合計37カ国・地域に展開しています。

*2 2020年7月 売却済。

*3 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。

*4 上場している企業です。

会社概要・株式情報・投資家メモ

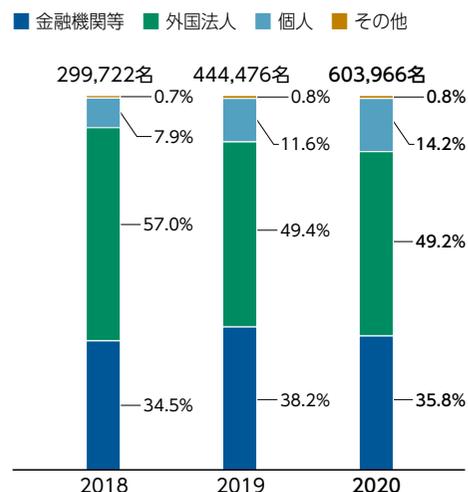
会社概要 (2020年3月31日現在)

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	〒105-6135 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 TEL:03-3435-3000
当社株主資本	2,993,608百万円
決算日	3月31日
連結会社	923社
関連会社	204社
従業員数	31,233名
グローバルネットワーク	2,168カ所(世界37カ国・地域) 日本 1,429カ所 日本以外 739カ所

株式情報 (2020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	1,324,629,128株
株主数	603,966名

株主数(名)・所有者別株主構成比(%)の推移



* 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(%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	106,417	8.47
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	99,484	7.92
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	31,280	2.49
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	29,260	2.32
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	27,184	2.16
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	25,145	2.00
CITIBANK, N.A. - NY, AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY SHARE HOLDERS	23,515	1.87
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	23,460	1.86
JP MORGAN CHASE BANK 385151	22,440	1.78
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	19,732	1.57

(注1) 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。

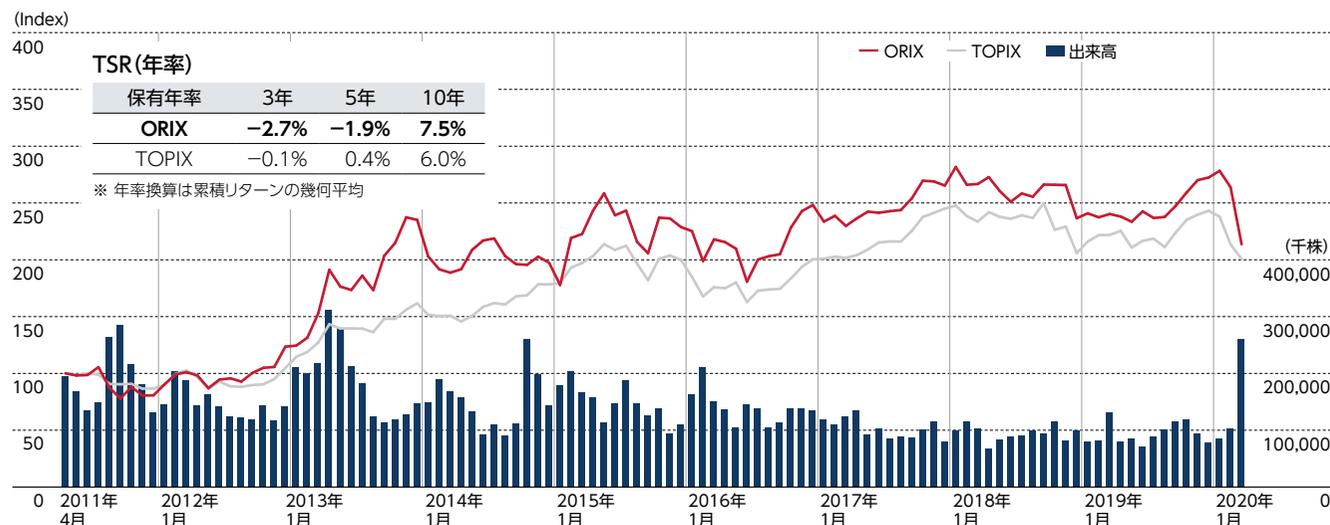
(注2) 持株比率は、小数点以下第3位を切り捨てて表示しています。

(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

株式情報 (2020年3月31日現在)

株主総利回り(TSR*)推移



(注) 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。

*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 (2020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 1ADR=5普通株式
ティッカーシンボル IX

オリックス株式会社 経営計画部

〒105-6135
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
TEL: 03-3435-3121 FAX: 03-3435-3154
URL: <https://www.orix.co.jp/grp>
本統合報告書の内容についてのお問い合わせは、上記までご連絡ください。

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、当社のホームページ(<https://www.orix.co.jp/grp>)においてご覧いただけます。

