

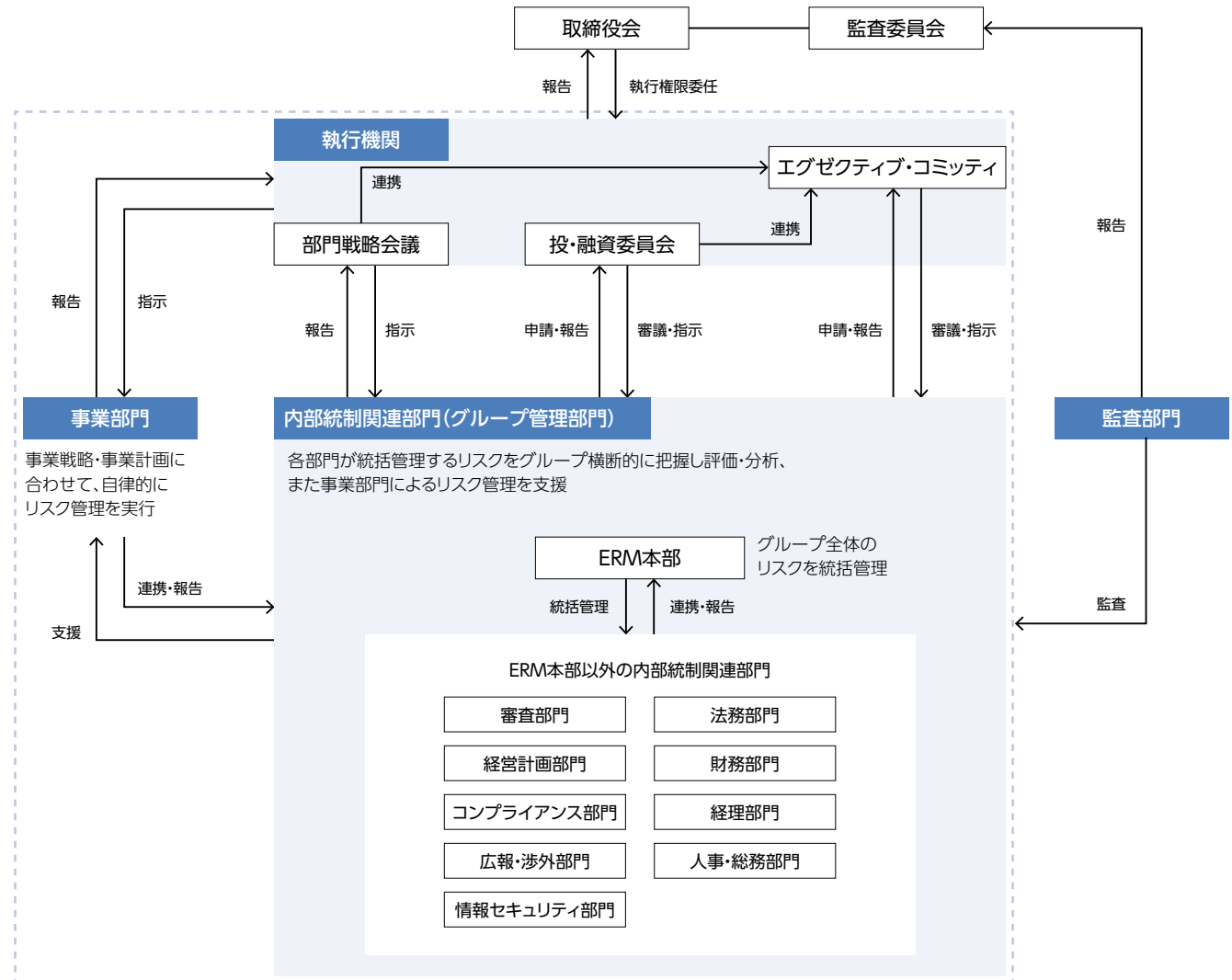
リスクマネジメント

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・勤務状況の日報確認]

- 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)発生時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行ってはいますが、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

世の中での環境変化に伴い、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、適時適切な対処をしています。

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しました。(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。

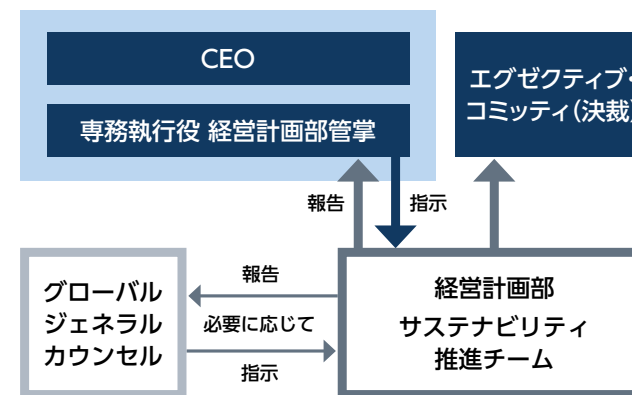
高い倫理観の支持

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