

OUR PLATFORM

バランスシートで見るオリックス／財務資本戦略	26
------------------------	----

リスクマネジメント	27
-----------	----

全社的リスク管理体制の強化	30
---------------	----

コンプライアンスの強化	31
-------------	----

情報セキュリティの強化	31
-------------	----

デジタル化の推進	32
----------	----

人事戦略	33
------	----

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

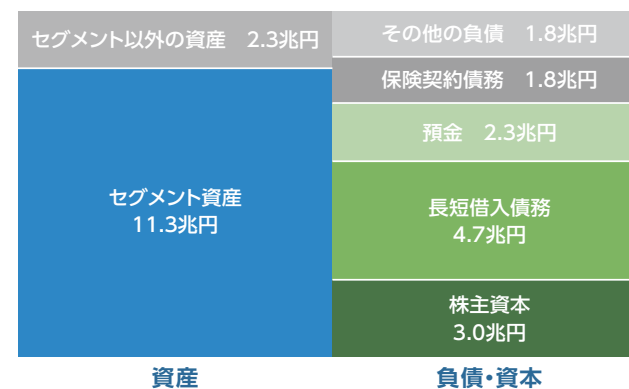
バランスシートで見るオリックス／財務資本戦略

負債の調達方針

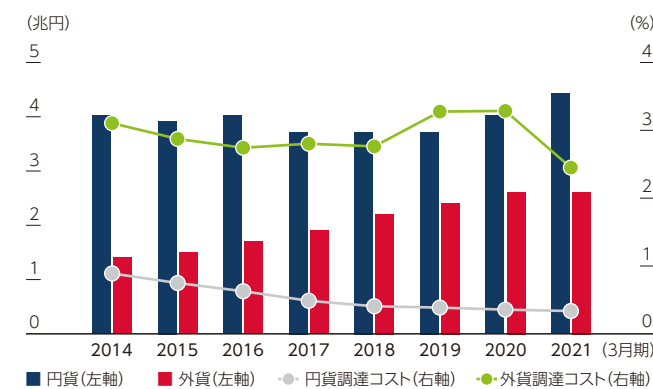
負債については、資産サイドの特性に見合った調達を行っています。金融機関からの間接調達、市場からの直接調達を活用しています。そのほか、オリックス銀行の預金やオリックス生命の保険契約債務があります。

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

オリックスのバランスシート(2021年3月末)



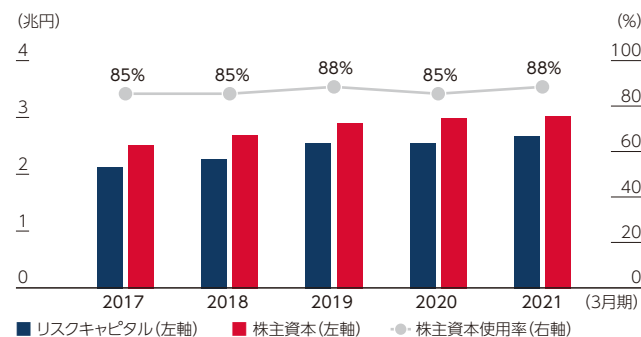
長短借入債務および預金の通貨別残高(平残)と調達コスト



株主資本使用率と財務レバレッジ

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

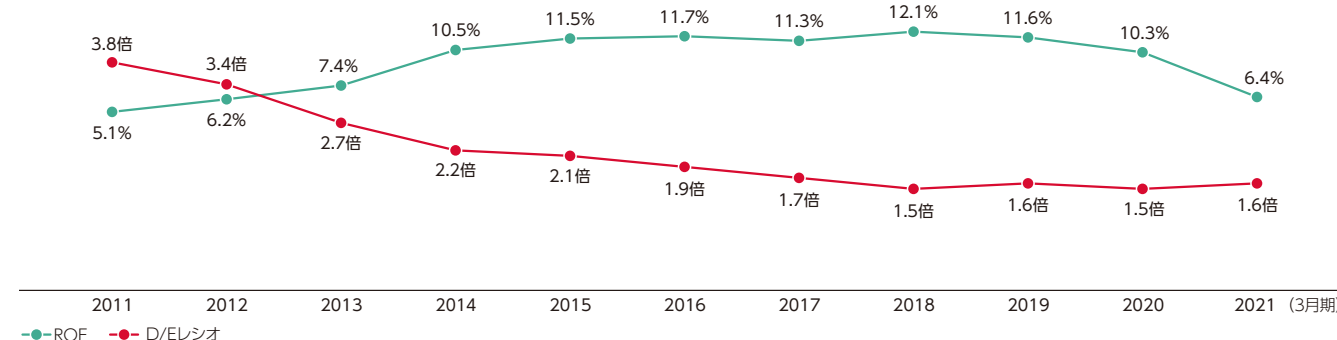
リスクキャピタル／株主資本／株主資本使用率



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

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

ROEとD/ELレシオ(預金除く)の推移



リスクマネジメント

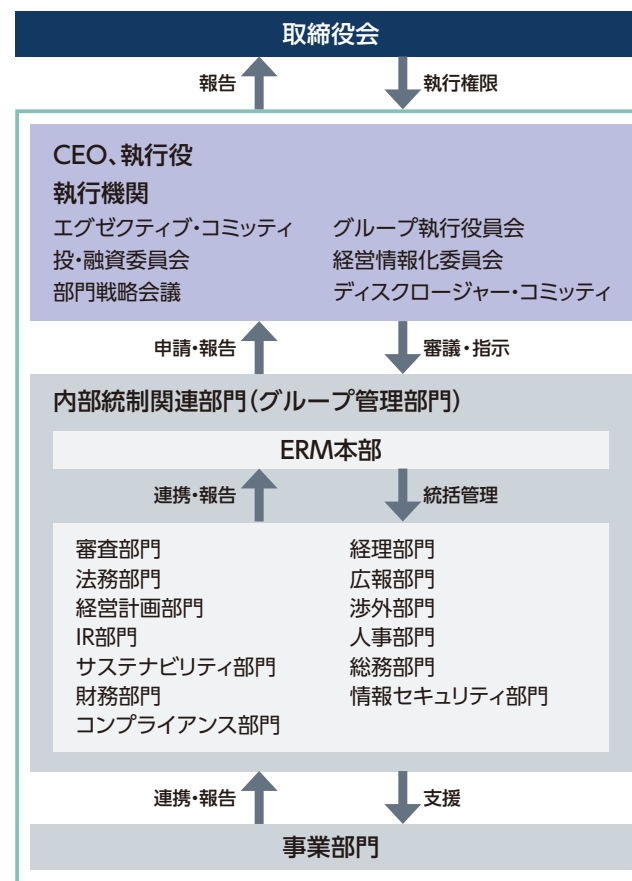
リスクマネジメントの考え方

オリックスでは、経営戦略に基づいた全社的なリスクの選好および各事業部門の事業戦略を勘案して、経営資源を配賦しています。そして、成長性のある事業部門により多くの経営資源を配賦するとともに、バランスシートのコントロールも行っています。リスクに見合った最適な経営資源の配賦を実現するために、事業活動に関するさまざまなリスクの特性をグローバルレベルで的確に把握し、リスクの種類や経営への影響度に応じた適切な管理を行うこととしています。

リスク管理体制について

リスク管理体制は、内部統制システムの一部として取締役会で決議されています。さまざまなリスクに対処するため、執行機関や責任部署を設置するとともに、各種管理規則、投資基準、リスク限度額・取引限度額の設定や、報告・監視体制の整備など、必要なリスク管理体制および管理手法を整備し、リスクを総括的かつ個別的に管理しています。リスク管理体制を含む内部統制システムの運用状況は、毎年取締役会に報告しています。

全社的なリスク管理体制図 (2021年9月30日現在)



取締役会の監督のもとに、リスク管理の執行機関を設置しています。執行機関とその役割は以下のとおりです。

エグゼクティブ・コミッティ	資本政策、資産・負債管理、会計・税務、サステナビリティ、コンプライアンス、人事、その他経営上重要な事項を審議する(必要に応じて取締役会にも報告)
投・融資委員会	個別の投資、融資に関する案件を審議する(必要に応じて取締役会にも報告)
部門戦略会議	各部門責任者が戦略の達成状況や事業環境の変化をトップマネジメントと議論する
グループ執行役員会	グループ全体の業務執行に関わる重要な情報をすべての執行役が共有する
経営情報化委員会	情報化基本戦略や情報システム導入および維持について審議する
ディスクロージャー・コミッティ	重要情報を収集し、その適時開示の要否や開示方法を検討し、開示に対応する

グループ全体の全社的なリスクの統括管理は、ERM本部が行います。

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

事業部門は、事業戦略、事業計画に合わせて、自律的にリスク管理を実行します。案件の進捗や外部環境の変化に応じ、定期的にリスクとリターンの検証を行っています。

リスクマネジメント

リスクファクターとリスク管理

リスクファクター	外部環境に関するリスク	信用リスク	ビジネスリスク	市場リスク	流動性リスク (資金調達に関するリスク)
リスクの内容	●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	●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	●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	●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	●新規の資金調達や既存の調達資金の期日更新の制限や、資金調達コストの上昇 ●信用格付の引き下げによる金利負担増加や資金調達力の悪化
リスク管理	●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.29「BCP(災害リスクマネジメント)体制」	●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)	●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.19「投資におけるリスク管理」	●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)	●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	●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	●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	●個人情報を含む顧客情報およびオリックスグループの財務情報や人事情報などの情報資産の滅失、毀損あるいは漏洩 ●サイバー攻撃およびコンピューターウイルスその他の要因によるシステム障害などがもたらすサービスや企業活動の中断	●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	●適切なコンプライアンス体制の整備と高い倫理観を持ってコンプライアンスを実践する企業文化の醸成(コンプライアンス年間計画の策定と実施、社内規程の制定と周知活動によるコンプライアンス意識向上の推進、内部・外部通報窓口の設置) ➡P.31「コンプライアンスの強化」	●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)	●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.31「情報セキュリティの強化」	●社内規程の整備、周知、教育 ●業務執行に関わる体制の整備 ・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.33「人材戦略」 ●監査部門によるオペレーショナルリスクのモニタリングを通じたリスク管理体制全般の継続的な強化

リスクマネジメント

危機管理体制

危機・クレーム等対応体制

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

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

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

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

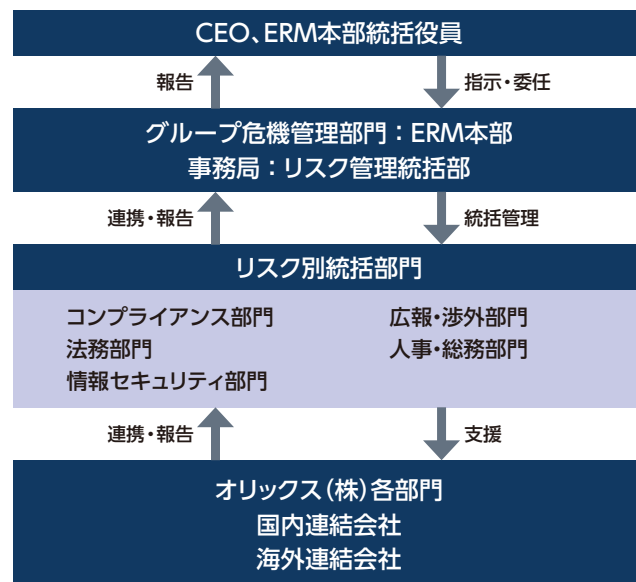
経営に重大な影響を与える(与えると予想される場合を含む)と判断される危機・クレーム等事案については、CEOが当該事案の状況を踏まえ、危機対策本部設置の要否、対応方針、対応方法を最終判断します。危機対策本部を設置する場合、CEOが危機対策本部長として指揮をとります。

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

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

*2 事案の内容や影響度に応じて対応責任者を定めています。

危機・クレーム等対応体制図



BCP(災害リスクマネジメント)体制

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

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

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

新型コロナウイルス感染拡大への対応

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

▶ 社員への対応

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

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

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

▶ お客さま・お取引先さまへの対応

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

全社的リスク管理体制の強化

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



執行役 ERM本部長

影浦 智子

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

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

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

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

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

グループ全体のリスクを俯瞰し、可視化する機能の強化に取り組む



ERM本部統括役員補佐 (リスク担当)
リスク管理統括部長

大塚 隆司

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

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

現在、リスク管理統括部では次のことに取り組んでいます。

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

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

コンプライアンスの強化

グローバル全体でのコンプライアンスとリーガルリスクを管理する



取締役 兼 常務執行役
グローバルジェネラルカウンセル
スタン・コヤナギ

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

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

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

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

情報セキュリティの強化

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



グループ戦略部門 最高情報セキュリティ責任者代行
ロバート・ヴェレス

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

オリックスではデジタル化を推進していますが、それに伴い、情報セキュリティの強化は当然担保されなくてはなりません。そこで、オリックスでは、グループ全体に適用するミニマム・セキュリティ・スタンダード(MSS：すべての組織が最低限維持しなければならない14の情報セキュリティ管理施策)を定め、情報セキュリティリスクの低減を図っています。世界各国で多様な事業を展開するオリックスには規模も組織体制もさまざまな会社が多数あり、こうした会社が個々にMSSへの対応を考えるのは非効率です。そのため、情報セキュリティ部門からグローバルなシェアードサービスの形で各種セキュリティプログラム*を提供しています。これらのプログラムの特長は、規模や事業にかかわらず、どのような会社でも簡単に取り入れやすいことと、各社で改善しながら使えるような形になっていることです。情報セキュリティの強化については、外部環境や事業戦略などを踏まえて年間計画を策定しています。計画の進捗状況は、定期的にCEOやエグゼクティブ・コミッティに報告しています。

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

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

デジタル化の推進

テクノロジーと事業の距離を縮め、事業の収益性向上に貢献する



グループ戦略部門 テクノロジー統括部長

トニー・アン

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

オリックスは、金融から、事業、投資まで非常に幅広いビジネスに取り組んでいます。かつビジネスを展開する地域も世界各国に広がっています。こうした多様性は、オリックスの持続的な成長の原動力ではありますが、デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進においては、多様性を十分考慮した上で、個別最適(個別事業にとっての最適)と全体最適(グループ全体にとっての最適)のバランスをとる必要があります。オリックスではこれまでグループとしてデジタル化を推進してきましたが、画一的に全体に働きかける方法から、ビジネスモデルの違いを踏まえ、各事業部門がデジタル化推進のオーナーとなって個別事業に最適なモデルをつくる方向へと舵を切っています。

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

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

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

人事戦略

オリックスの人事戦略について

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

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

世界30カ国以上で多様な事業を展開しているオリックスグループでは、各分野で専門性の高い人材に活躍してもらう必要があります。また、社員には自律的にキャリアを切り拓き、専門性を高められるように、各事業分野に即した人事制度やキャリア形成を支援する仕組みを構築すると同時に、マーケットから専門性の高い人材を確保し、即戦力として活躍してもらうことが重要なテーマです。

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

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

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



人材戦略

多様な人材の確保

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

2021年3月期の新卒採用・キャリア採用の比率は4:6(国内グループ10社*1)となっています。新卒で採用した社員には人材育成制度を通じてキャリア形成を行い、中途キャリア採用の社員にはビジネス環境の変化に必要な専門性を補完してもらうことで、オリックスのDNAを支える力となっています。両者がともに最大限に能力を生かし、相乗効果を発揮することが、オリックスグループの企業価値の最大化を達成するための重要な人事戦略であると考えています。

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

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

①女性活躍推進

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

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

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

ESG 関連の重要目標に記載のとおり、多様な人材の「意思決定への参画」「平等なリーダーシップの機会の提供」のベンチマークの一つとして、2030年3月期までのできるだけ早期に女性管理職比率を30%以上に引き上げることを目標として、さらなる取り組みを推進していきます。

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

②シニア活躍推進

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

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

③社員のチャレンジを支援する制度

「社内インターン制度」(一定期間、希望する部署で業務に従事できる制度)や「キャリアチャレンジ制度」(社員が異動を希望する部門へ直接アピールできる制度)といった、社内にいながらさまざまな職場・仕事に出会える制度を設け、社員の積極的なチャレンジを支援しています。

人材戦略

今後の方向性について

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

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

オリックスの多様な事業を支え、成長させていくためには、事業に適した多様な能力・専門性が求められます。オリックスにおけるキャリアパスも画一的な制度だけでは不十分であり、多様な選択肢があることが社員のみならずオリックスの成長につながります。

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

オリックスでは、多様なバックグラウンドを持つ社員一人一人の価値観を尊重し、すべての社員が健康的に安心して働ける職場にするため、社員とのコミュニケーションを密にとることが重要であると認識しています。社員の声を取り入れて働きやすい環境を作る目的で職場改革プロジェクトを立ち上げており、その活動を通じて、生産性の高い、多様な働き方を認め合う文化を醸成していくための施策を実行しています。

社員それぞれの事情に応じて、必要なサポートは異なります。そのため、社員一人一人が状況に合わせて人事制度を組み合わせながら活用できるよう幅広い選択肢を整備してきました。所定労働時間の短縮、スーパーフレックスタイム制度(コアタイムのないフレックスタイム制度)、時間単位の

年次有給休暇制度などで時間に柔軟な働き方を選択可能とし、サテライトオフィス、モバイル環境の整備などにより、柔軟な働き方を後押ししてきました。

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

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

※ 人事戦略についての詳細は、こちらをご参照ください。

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