

中長期の価値創造

オリックスが目指す中長期的な価値創造について
ご紹介します。

中期的な方向性	22
価値創造を支える財務戦略と資本政策	26
ESG関連の重要課題と重要目標	30
デジタル化の推進	31
人材戦略	33
リスクマネジメント	37
サステナビリティ	39

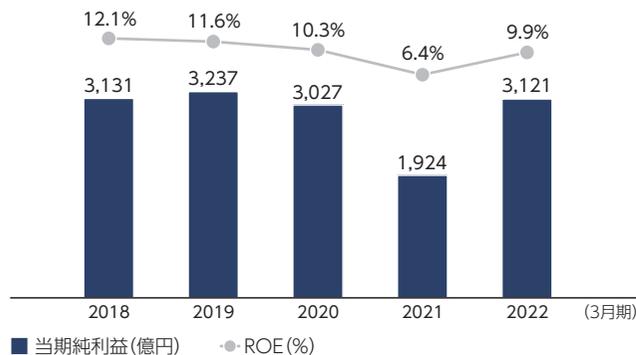


中期的な方向性

2022年3月期業績

2022年3月期の当期純利益は、前期比62%増の3,121億円でした。また、ROEは9.9%となりました。2018年3月期から、3期連続で当期純利益3,000億円以上を達成しているように、オリックスは当期純利益3,000億円の水準を安定して創出できる事業体です。コロナ禍で減益となった2021年3月期の決算発表時では、当期純利益3,000億円への回復の目安として、2023年3月期と説明していました。しかしながら、売却案件の実行などもあり、コロナ禍の影響が残る中、想定より1年前倒しで当期純利益3,000億円を回復することができました。コロナ禍による利益の落ち込みが抑えられたこと、早期に回復を達成できたことは、オリックスの多角的な事業ポートフォリオの展開により、さまざまなリスクを分散できていたという証左だと考えています。

当期純利益／ROE



セグメント利益

2022年3月期のセグメント利益は5,314億円となりました。「ベース利益」は、前期比で33%増の3,424億円となり、過去5年で最大となりました。10セグメントのうち、8セグメントのベース利益において増益となり、特に海外ビジネスが牽引しました。「売却益」は、前期比で247%増の1,890億円となり、こちらも過去5年で最大となりました。第4四半期に弥生の売却益を計上したほか、ORIX USAではPE投資先のExitを数多く実現しました。また、不動産の売却も継続的に行っています。なお、2022年3月期は、約700億円の減損を計上しています。主に「事業投資・コンセッション」「環境エネルギー」「ORIX Europe」のセグメントで計上しました。2022年3月期より、減損については「売却益」に含めるよう定義変更をしており、

セグメント利益



過去にわたり訴求修正しています。減損も「売却益」と同様、主に投資先から生じるという点を踏まえ、変更しました。

セグメント別では、すべての事業ユニットにおいて増益を計上した「法人営業・メンテナンスリース」、物流施設を中心に売却益を計上した「不動産」、PE投資をはじめ各事業が伸びた「ORIX USA」、第3四半期に運用資産残高が過去最高を更新した「ORIX Europe」、主に韓国・中国で金融収益が伸びた「アジア・豪州」が前期比増益となりました。また、前期比減益となったセグメントにおいても、一時的な減損を除けば増益というケースが多く、分散されたポートフォリオにより、安定的に利益を計上しています。

ベース利益・売却益の定義

2022年3月期 通期以降	
ベース利益	金融収益、オペレーティング・リース収益（不動産売却益を除く）、商品および不動産売上高、サービス収益、販売管理費、支払利息、貸引など
売却益	賃貸不動産売却益、子会社・関連会社株式売却益、有価証券売却益、減損など

中期的な方向性

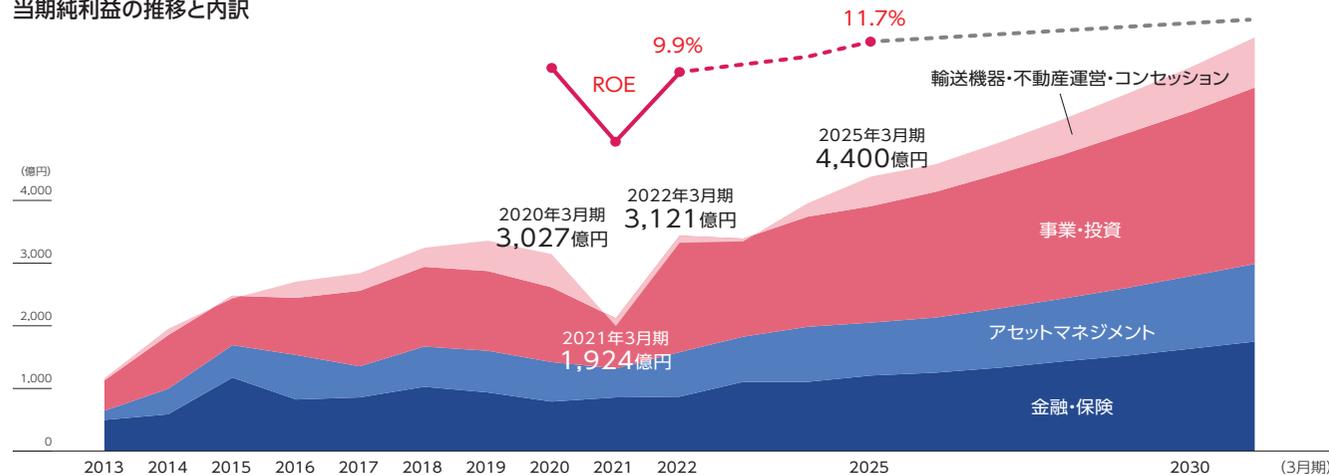
2025年3月期業績目標

中期的な方向性として掲げる利益目標として、2025年3月期の当期純利益を4,400億円としました。2022年3月期から2025年3月期までの3年間で年平均は2桁の成長を目指していきます。「事業・投資」および「アセットマネジメント」を注力分野と位置づけ、多くの資本を投下していきます。パイプラインについては、環境エネルギーやPE投資、そのほか不動産やORIX USAなどの事業において豊富に存在します。また、「事業・投資」分野については、注力分野として成長が見込まれると同時に、コロナ禍からの回復も見込まれるため、利益成長を後押ししていくという想定です。「金融・保険」

分野については、他社との差別化により収益性を向上させ、安定的な成長の実現を図っていきます。

ROEについては、3年後に11.7%まで回復させることを目標に掲げています。その達成のために、利益の成長を継続させながら、資産の入れ替えや自己株式の取得を選択肢としつつ、資本効率を高めていく方針です。また、シングルA格にふさわしいバランスシートの管理を継続し、財務健全性を考慮します。そのほか、株主還元も含めて、財務戦略や資本政策などの詳細については、P.26～29「価値創造を支える財務戦略と資本政策」をご覧ください。

当期純利益の推移と内訳



セグメント利益の内訳(億円)

事業部門	2025年3月期(目標)
輸送機器・不動産運営・コンセッション	600
事業・投資	2,900
アセットマネジメント	1,300
金融・保険	1,800
セグメント利益	6,600
税引前利益*	6,200
当期純利益	4,400

*税引前利益はセグメント利益からセグメントに属さない費用などを控除した後の金額

中期的な方向性

中期的な方向性における重要項目

中期的な方向性を達成する上で、「ベース利益の成長」「キャピタルリサイクリング」「海外ビジネスの成長」の3つを重要項目として位置づけています。2025年3月期の目標として掲げた利益水準および資本効率を達成するためには、これらの項目に対する取り組みを進めていく必要があります。それぞれの進捗を示す指標としては、ベース利益の水準、ROE・ROAや大型の投資・売却案件の有無、海外ビジネスの利益比率などがあり、今後、株主・投資家をはじめとするステークホルダーに中期的な方向性の進捗を説明する上で、重点的に報告すべき事項と考えています。

重要項目	
1	ベース利益の成長
2	キャピタルリサイクリング
3	海外ビジネスの成長

1 ベース利益の成長

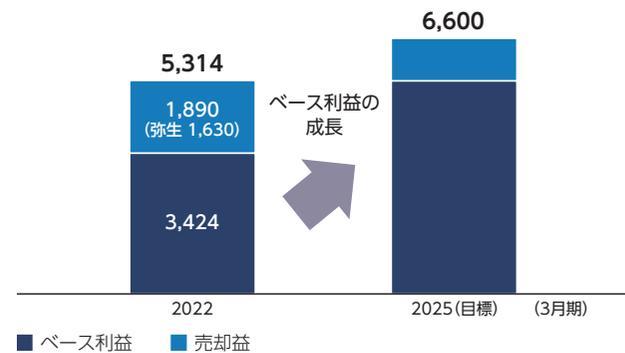
オリックスのセグメント利益は、賃貸不動産売却益、子会社・関連会社株式売却益、有価証券売却益、減損などで構成される「売却益」と、それ以外の金融収益やサービス収益などから構成される「ベース利益」の大きく2つにわけられます。売却益について、オリックスでは取得から売却までがビジネスモデルとして一連のプロセスとなっており、毎期一定額を計上しているものの、マーケットの状況を判断し売却しているという性質から、期によってある程度変動が出ます。対してベース利益は、オリックスの収益基盤であり、安定的な成長のためにはベース利益の成長が欠かせないと考えています。

ベース利益の成長には、各セグメントにおいて既存の事業を伸ばしていく点と同時に、M&Aによって、いかに新たな収

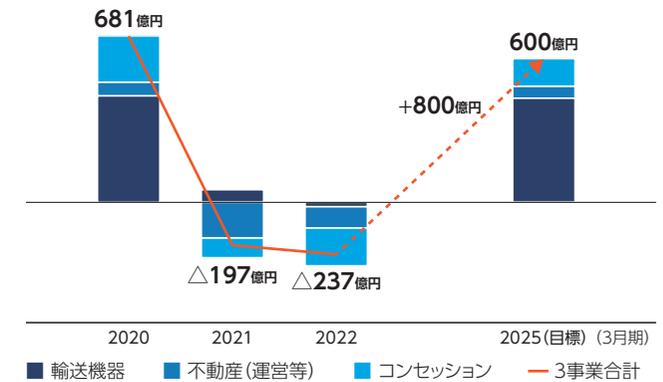
益源を得るかという点も重要になります。歴史的にもオリックスは、Exitを前提とする純投資のみならず、中長期で1つのセグメント、または1つの事業ユニットとなりうる戦略投資先の発掘を続けてきました。過去にグループ入りした企業は、着実にベース利益の増加に貢献しており、今後も成長に寄与する新たな戦略投資先のM&Aを継続していきます。

また、コロナ禍の影響を受けた「不動産運営事業」「航空機リース事業（輸送機器）」および「空港コンセッション事業」も、すでに業績は底打ちしており、2025年3月期には、これら3事業のセグメント利益がコロナ禍前の8割程度まで回復すると見込んでいます。これは、2022年3月期比で、800億円のベース利益の増益要因となります。

セグメント利益(億円)の推移(ベース利益と売却益)



セグメント利益の推移(コロナ禍影響の大きい3事業)



中期的な方向性

2 キャピタルリサイクリング

資産売却により資本(キャピタル)を生み出し、それを新分野に投資するキャピタルリサイクリング(資産の入れ替え)をオリックスでは重視しています。2022年3月期末から2025年3月期末までの資産増加は2兆円程度に抑えるめどです。今後も、新規投資と売却をバランス良くコントロールしながら、資産の拡大スピードを上回る利益成長率を目指し、ROAを高めていきます。

キャピタルリサイクリングには、通常のビジネスサイクルと、事業・会社規模の入れ替えを伴うものの2種類があります。通常のビジネスサイクルとしては、国内不動産における「開発・リーシング・売却」などが典型例ですが、今後は、海外におけ

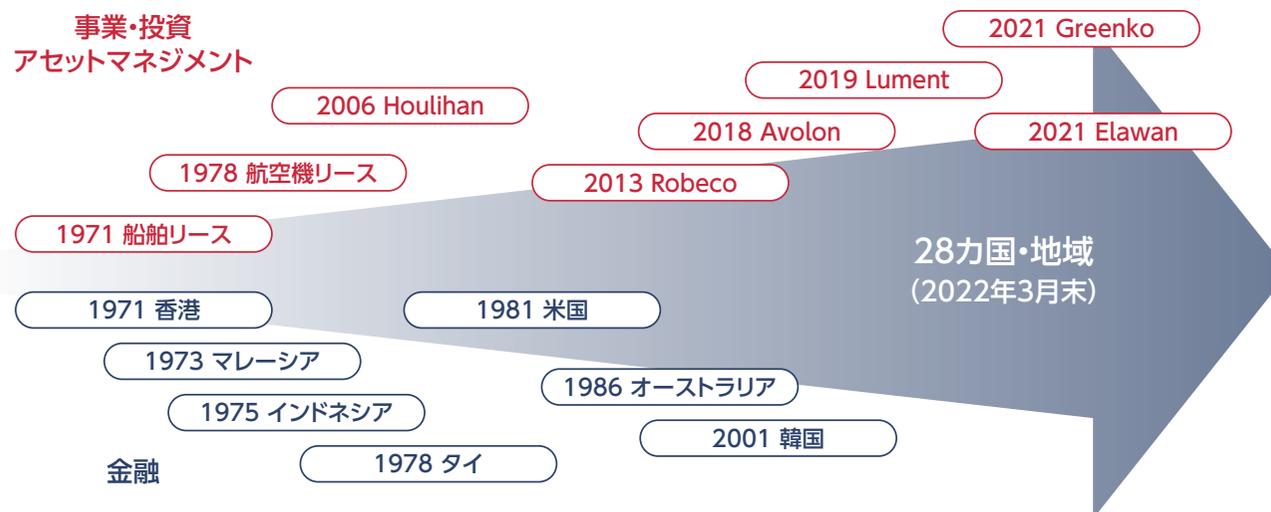
	2022年3月期 実績	2025年3月期 目途値*1
セグメント資産 総資産	12兆円 14兆円	14兆円 16兆円
セグメント資産ROA 総資産ROA	2.7% 2.2%	3.1% 2.7%
海外利益比率*2	33% (弥生売却益を除く: 47%)	51%
株主資本比率	22.9%	24%

*1 2025年3月期の為替前提: USD/JPY 125円、EUR/JPY 135円

*2 海外: 輸送機器、ORIX USA、ORIX Europe、アジア・豪州の4セグメントおよび環境エネルギーセグメントの海外事業を含みます。

る再生可能エネルギー事業などにおいても、最終的に売却することも見据えながら各プロジェクトの開発に取り組みます。また、事業・会社規模の売却も引き続き検討します。事業の入れ替え対象に制限は設けず、グループにとどまるよりもさらに企業成長が見込める、または独立企業として上場した方がより高い評価を受けられると判断すれば、市況を見極めつつ、売却やIPOを検討します。売却で得た資金は、新たな成長分野への投資を第一と考えますが、目線に合う投資案件がない場合は、自己株式取得など株主還元にも利用することも選択肢としています。

海外ビジネスの広がり



3 海外ビジネスの成長

オリックスは、1971年の香港進出を皮切りに、現在では世界28カ国・地域に拠点を設けてグローバルに事業を展開しています。1990年代までは、アジア各国でのリース子会社設立による「金融」分野での事業拡大をしていましたが、2000年代以降、欧米地域での事業展開が進み、「事業・投資」「アセットマネジメント」分野を中心に事業を拡大しました。

今後、グローバル企業としてさらなる成長を続けていくためには、海外のグループ会社を含めた一体感をより一層高める必要があると考えています。オリックスの経営陣と海外グループ会社トップは、定期的なコミュニケーションを基盤として強い信頼関係を築いています。今後も、現地マネジメント人材と密にコミュニケーションをとりながら、海外ビジネスを拡大する考えです。

価値創造を支える財務戦略と資本政策



矢野 人磨呂

執行役 財経本部長

主な経歴

1989年6月、当社入社。財務部長、財務本部副本部長などを経て、2018年1月より執行役 兼 財経本部長(現任)

2022年3月期、新型コロナウイルス感染症による影響が残る中で、当期純利益3,121億円(前期比62%増益)、ROE9.9%を達成し、設立初年度を除く57年連続の黒字計上を果たしました。コロナ禍でも多角的な事業と分散されたポートフォリオを持つオリックスの強みが発揮されたと考えています。私は財経本部長として、財務、経理、経営計画、IR、サステナビリティ推進を統括し、資金調達、業績管理、決算、資本政策、格付政策を所管しています。去る5月、オリックスは「中期的な方向性」として2025年3月期の当期純利益4,400億円、ROE11.7%、格付A格相当の維持を掲げました。この達成に必要なこととして、会社が良質な資産を持ち、成長性・安定性のある事業を展開することは当然ですが、資金の調達力に代表されるように、その資産や事業が発揮する力をいかに高めるかも大切な要素となります。そのためには、資産・負債・自己資本のプロポーシオンが重要となりますが、大きく2つの視

点にわけると、1つは適切な自己資本と負債のコントロール、もう1つはALM(Asset Liability Management:資産・負債の総合管理)を通じた、金利リスク、為替リスク、流動性リスクの観点での資産と負債のバランスになります。今回は、この2つのバランスを中心にお話しさせていただきます。

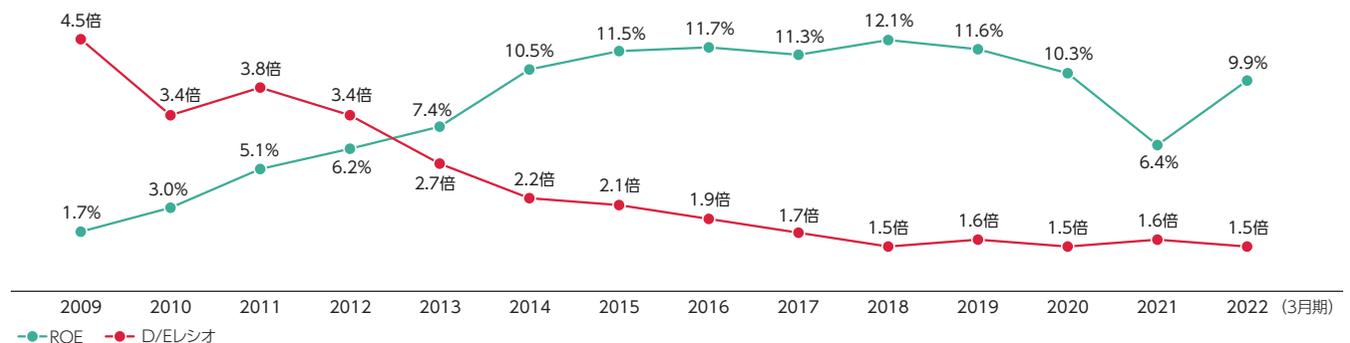
適切な自己資本と負債のコントロール

まず、財務資本戦略上の大きなテーマの一つが、適切なレバレッジをいかに効かせるかということです。財務規律と資本効率向上、この2つのバランスを適切に保つ必要があります。オリックスは、金融危機以降、継続的にレバレッジを引き下げてきました。これには、主に2つの理由があります。1点目は、金融危機の際に金融資本市場が機能不全に陥り、その結果、オリク

スの事業活動に制約が生じたことへの反省から、調達の安定性を重視する方向へ舵を切ったこと。2点目が、事業の軸足が金融から事業・投資へと移るに従って、資産が内包するリスクに見合った株主資本を保持する必要性が出てきたこと。この事業構造の変化が功を奏して利益成長につながったことで、レバレッジを金融危機以前に比べて低位にコントロールしながら、2桁近いROEを達成しています。

レバレッジに関しては、低ければ低いほど良いとは考えていません。企業価値向上の観点から、デットとエクイティ、それぞれの特性を常に意識して経営しており、目の前の案件が資本コストを上回る収益性を有しているかは、組織全体がチェックすべき項目です。取得する資産によっては、レバレッジを高めることも選択肢になります。ROE11%以上を継続的に達成するためには、株主資本を効率的に使いながら収益性の高いビジネ

ROEとD/ELレシオ(預金を除く)の推移



価値創造を支える財務戦略と資本政策

スを継続的に行うこと、つまり個々の案件の内容や性質に応じた資本戦略の積み重ねが肝心です。財務健全性を考慮しつつ、資本コストを意識して財務戦略を執行していけば、適切なレバレッジの水準は自ずと収れんすると考えています。

オリックスでは、適切なレバレッジをはかるために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。リスクキャピタルは、資産タイプごとにマーケットのインデックスの過去の年間最大下落率をもとに算定しており、これにより、資産や事業が内包するリスク量を計測しています。過去5年間は、期末時点の株主資本使用率を90%程度に維持しています。これにより、リスクに対する資本の充足性が十分である一方、新規投資の余地も確保しています。今後も環境エネルギーやPE投資、アセットマネジメントといった注力分野への投資に資本を活用していきます。

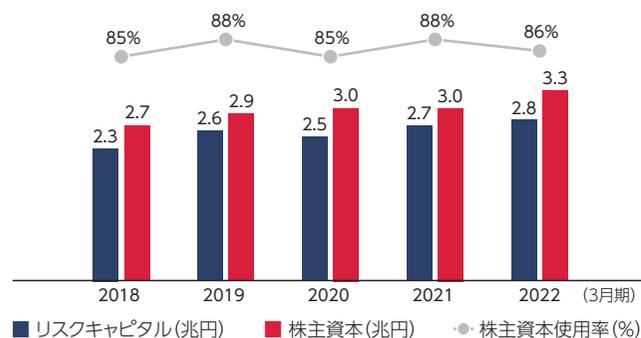
加えて、多様な事業を展開するオリックスでは、資本コストの

考え方をポートフォリオ評価に活用するため、事業ユニットごとの必要資本量を用いてWACC(加重平均資本コスト)を計算し、ROIC(投下資本利益率)と対比することで事業ユニットごとの収益性を計測します。投資分野など、必要資本量が大きくWACCが高い事業ユニットは、求められるROICの水準も高くなります。

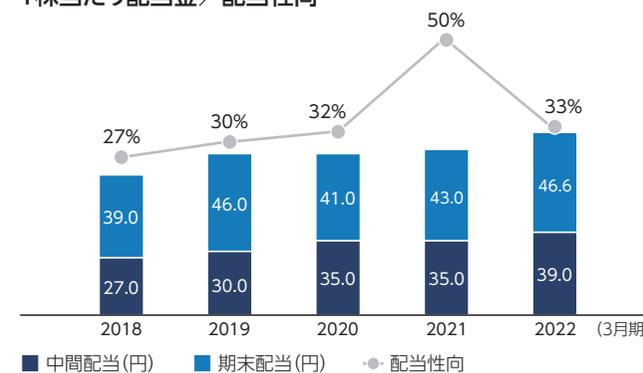
安定的な配当と機動的な自己株式取得による株主還元

株主還元の基本方針としては、当期純利益の1/3を配当に、1/3を新規投資に、そして残りを内部留保および自己株式取得に配分する、と表明しています。そのうち、配当については、安定的・継続的な株主還元と位置づけています。「中期的な方向性」において、2025年3月期までの3年間の配当方針として「配当性向33%または前期配当金額のどちらか高い方」と説明させていただきました。過去11年、前期配当額と同額以上の配当を続けてきた実績があり、今回、前期の配当金額を最低でも維持する姿勢を明確にお示しすることで、株主・投資家の皆さまの期待により応えていきたいと考えています。さらには、配当性向33%を継続することで、中長期的な利益成長、それに伴う配当金の増加についても、ぜひ期待していただきたいと思い

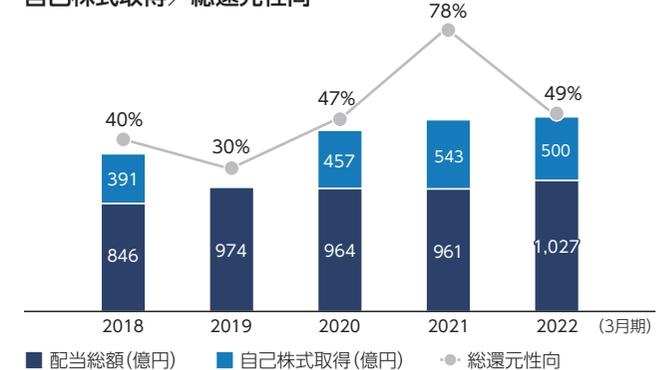
リスクキャピタル／株主資本／株主資本使用率



1株当たり配当金／配当性向



自己株式取得／総還元性向



価値創造を支える財務戦略と資本政策

ます。

継続的な成長のため、毎期一定水準の資本は新規投資に使用させていただきたいと考えていますが、オリックスでは投資枠ありきではなく、マーケット環境を注視しながら柔軟に投資判断をします。一方で、余剰資本を留保しない方針ですので、目線が合わずに投資を見送ることが続き、資本余剰の状態が続く場合には、自己株式取得によって株主還元を行うことが適切であると考えます。このように、自己株式取得を機動的な株主還元と位置づけています。

自己株式取得については、利益成長やポートフォリオの入れ替えを推し進めつつ、財務状況、経営指標、そして経営環境や株価の動向などを勘案の上、総合的に判断していきます。

ALMを通じた資産・負債のコントロール

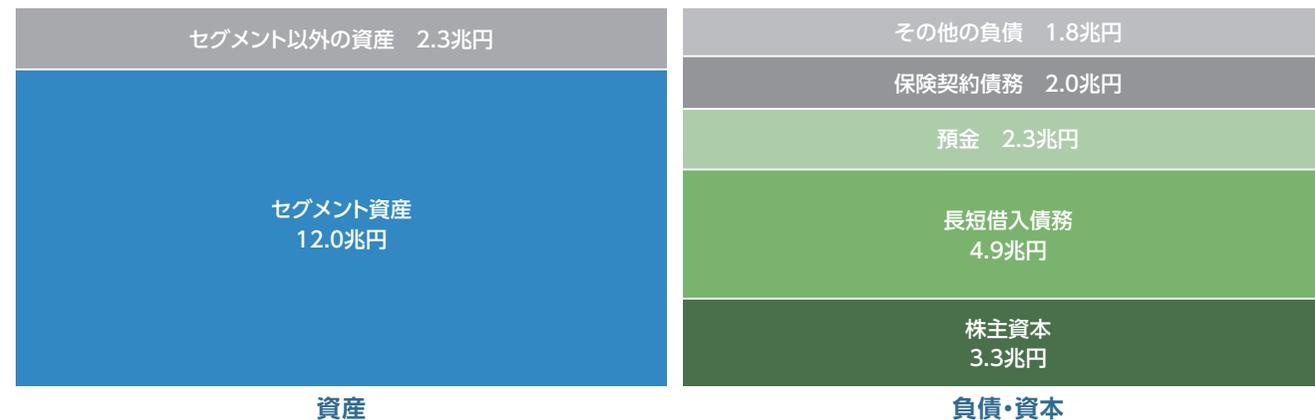
もう一つの大きなテーマがALMです。オリックスが保有する資産と負債には、金利、為替などの市況の変動によって価値が変動するリスクがあります。オリックスはALMに関して規則を制定しており、これらのリスクを多方面から計測・対応しています。例えば、金利リスクに対しては、まず期初に許容リスク量を設定します。そして通貨ごとにリスク量、金利変動時の時価変動の感応度、会計数値への感応度などを計測・モニタリングし、それに合わせて負債の調達を決定、必要に応じてデリバティブを活用し、リスクのコントロールを行っています。為替リスクに対しては、外貨建ての営業取引や海外投資において、原則として同通貨での資金調達を行うことで、リスクの低減を図っています。このように、金利リスク、為替リスクともに適切に管理

しています。

また、ALM上で、もう一つ重要なのが、流動性リスクへの対応です。金融危機のような事態において、負債の返済ができ、キャッシュ・フローに障害が起こらないようにします。負債については、調達期間を長期化すること、償還時期を集中させず分散することで、一定期間内に償還する金額を少なくし、そして必要にして十分な手元流動性を持つようにコントロールしています。手元流動性については、金融危機を想定したストレステストを定期的に行い、適切な水準の維持に努めています。

このような観点から、信用格付は重要であると考えています。高い格付を維持することで、質・量ともに高い調達力を維持し、それが収益性の向上につながると考えます。

オリックスのバランスシート(2022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



価値創造を支える財務戦略と資本政策

マーケットとのコミュニケーションと非財務情報の開示強化

これまでお話ししましたとおり、適切な自己資本のコントロール、および適切なALMを実行するためには、資金の出し手である金融機関やデット・エクイティ双方の投資家に対して継続的にコミュニケーションを取り、オリックスの持続的成長を目指す方針に共感していただくことが重要と考えています。特に、株主・投資家の皆さまとは、日々対話させていただいており、貴重なフィードバックをいただいています。その中で、「オリックスはわかりにくい」というお声をよくいただいています。オリックスの強みとしている事業ポートフォリオや成長戦略における多様性・柔軟性は、一方で「わかりにくい」との印象をもたらすものでもあると認識しています。したがって、多様性・柔軟性を丁寧にご説明することは当然として、オリックスへの投資の魅力をわかりやすく伝えるための不断の努力が必要と考えています。市場からの評価を高めるには、足元の業績に対する理解だけでなく、どれだけ中長期における成長への期待を持っていただけるかだと思いますので、成長戦略についての情報をこれまで以上に積極的に開示していく考えです。

また、ここまで財務的な資本について説明をしてきましたが、オリックスの価値創造の源泉はそれだけではありません。人的資本や知的資本など、その大部分がバランスシートに計上されない非財務資本も、オリックスの価値創造に大きな原動力となります。その非財務資本の価値を、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに正しくお伝えできるかが、昨今の大きな課題であると認識しています。その対応が株価やそのほかの評価に直結し、最終的にはバランスシートにも影響を与えようと考えます。ESG・サステナビリティの潮流の加速は、株主・投資家の皆さまとの日々の対話のなかでも強く感じています。サステナビリティ推進のために社内体制整備が重要となりますが、サステナビリティに関連する情報を適切に開示することも重要であると考えています。

オリックスは、2022年5月に3年後を見据えた「中期的な方向性」を、2021年11月に「ESG関連の重要課題・重要目標」を発表しました。2つの課題と目標は独立したものではなく、互いに関係し合うものです。2022年3月期に行った環境対応のた

めの既存設備の減損などは、ESGリスクが財務数値に影響を与えたわかりやすい例ですが、すべてのESGリスクは顕在化すれば財務数値に影響を与えるため、正しいリスク評価と低減策が必要であると考えています。また、ESG・サステナビリティの潮流がもたらすビジネスチャンスの側面も十分に議論や検討がされるべき事項です。リスクとチャンスについて、本統合報告書や「サステナビリティレポート」を通じて適切に開示していきたいと考えています。ぜひ今後とも、オリックスから発信するメッセージに注目していただければ幸いです。

情報開示における重要事項

中期的な方向性

ベース利益の成長 キャピタルリサイクリング 海外ビジネスの成長



ESG関連の重要課題

ESG関連の重要課題と重要目標

オリックスの持続的な成長を可能とするESG関連の重要課題は以下のとおりです。
また、重要課題を具体的なアクションに結び付けるために、重要目標を設定しています。

ESG関連の重要課題

1 気候変動リスク軽減のための重点分野・課題

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

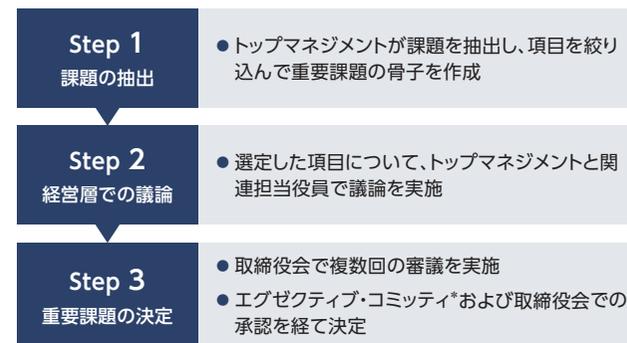
2 人権問題を含む社会的リスク軽減のための重点分野・課題

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

3 透明性、遵法性、誠実性を基本とするガバナンス強化のための重点分野・課題

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

重要課題見直しのプロセス



* トップマネジメントおよび執行役等が経営上の政策など経営に関する重要事項を審議する執行機関

ESG関連の重要目標

- 2023年6月の株主総会までに、取締役会の社外取締役比率を過半数とする。
- 2030年3月期までに、取締役会の女性取締役の比率を30%以上とする。
- 2030年3月期までに、オリックスグループの女性管理職比率を30%以上とする。
- 2030年3月期までに、オリックスグループのGHG(CO₂)排出量を、2020年度比実質的に50%削減する。
- 2050年3月期までに、オリックスグループのGHG(CO₂)排出量を実質的にゼロとする。
- 2030年3月期までに、GHG(CO₂)排出産業*に対する投融資残高を、2020年度比50%削減する。
- 2040年3月期までに、GHG(CO₂)排出産業*に対する投融資残高をゼロとする。

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

ESG関連の重要課題と重要目標に関する詳細は、[サステナビリティレポート](#)をご覧ください。

デジタル化の推進

基本的な考え方

新型コロナウイルス感染症拡大の影響により加速したデジタル化の流れは、オリックスを取り巻く環境においても例外ではありません。今後もオリックスの経営資本、特に今まで培ってきたノウハウや専門性といった知的資本を最大限活用し価値創造するために、より一層のデジタル化の推進が必要不可欠と考えています。オリックスは、金融から事業、投資まで多様なビジネスを展開していることが持続的な成長の原動力となってきました。一方で、多種多様なニーズに合わせて商品・サービスをカスタマイズして提供してきたことが、業務標準化の壁となり、デジタル化の推進を難しくしています。デジタル化の推進においては、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）のバランスをとっていきます。

デジタル化の推進には、大きくわけて、社内の業務をデジタル化して効率化する業務改革という側面と、デジタル技術やデータを活用し新しいビジネスを創出する側面があります。オリックスでは、業務改革を優先課題としながら、新ビジネスの創出にも取り組んでいますが、どちらの面においても個別最適と全体最適の考え方を重要視しています。システムの開発においても、CRM(Customer Relationship Management：顧客関係管理)を含むフロントシステムは各事業部門が主導で構築することを主眼とします。対して、グループの横断的な共通システムは、事業ポートフォリオの迅速なモニタリングが可能となるダッシュボード機能、そのほか税務や会計に関連する事項にとどめるなど、シンプルにしていきます。

デジタル化推進の体制

オリックスでは、デジタル化を推進するグループ横断的な組織として、テクノロジー統括部、情報セキュリティ統括部を設置しています。また、主にグループにおけるシステムの開発・運用を担う組織として、オリックス・システムがあります。これらの組織がデジタル化推進の際に、各事業部門と連携しています。

各事業部門の中には、デジタル化専門の人材や組織がそれぞれ存在します。これらの部門が進めるのは個別最適となりますが、テクノロジー統括部などが、横ぐしの機能であるエンタープライズアーキテクト、ガバナンス、アナリティクスなどを監督・管理することで、全体最適の質も担保しています。基幹システムの改修といった大規模なプロジェクトでは、関連部署の密なコミュニケーションが必要であり、全社一丸となった協力体制を構築しています。

デジタル化における2つのテーマ

業務改革

新ビジネスの創出

CRMを含む
フロントシステム

ポートフォリオの
ダッシュボード、
税務・会計

各事業部門
主導で構築

グループ横断的に
システムを構築

テクノロジー統括部
情報セキュリティ統括部
オリックス・システム社



各事業部門

デジタル化の推進

業務改革

不動産(大京)

「マンション管理契約電子化サービス」を導入

マンション管理を行う大京アステージと穴吹コミュニティは、2020年8月、マンション管理組合と管理会社との間の契約手続きや契約書の保管をインターネット上で行う「マンション管理契約電子化サービス」を開始しました。マンション管理の知見やノウハウを生かし、DXを積極的に推進しています。

生命保険

システム統合により、コールセンター業務時間を大幅に削減

オリックス生命は、2020年、コールセンター業務において、契約情報照会やお客さまとのコンタクト履歴の入力など、業務ごとに利用していた10種類のシステムを1つの新システムに統合しました。同時にUXデザインを導入し、オペレーターの事務的なミスの防止や事務時間の削減を実現しています。

銀行

投資用不動産ローンに電子契約サービスを導入

オリックス銀行は、2021年7月、投資用不動産ローンの契約手続きをインターネット上で行う電子契約サービスを導入しました。借入のお申し込みからローン実行後の各種手続きに至るまでオンラインでの手続きが可能となり、「非対面」「ペーパーレス」「ハンコ・サインレス」での取引環境を実現しました。

新ビジネスの創出

法人営業

AI画像分析のスタートアップRidge-iと資本業務提携

AI(人工知能)技術によるシステム開発・コンサルティングを手がける株式会社Ridge-iと、2021年2月に資本業務提携しました。本提携によりグループ内の生産性の向上や業務効率化に加えて、映像データを活用した新たな商品・サービスを開発し、実用的なAIソリューションの提供を目指します。

事業投資

地理情報システム開発の「インフォマティクス」に出資

株式会社インフォマティクスはデジタル地図分野に強みを持つ電子システム開発会社です。事業投資セグメントでは、デジタルを注力分野の一つとしており、ほかにも情報処理サービス事業を手がける株式会社プリマジェストやネットワーク機器メーカーのAPRESIA Systems株式会社などへ出資しています。

環境エネルギー

発電所の発電効率や生産性を「見える化」で支援

2022年3月、オリックスが全国に設置するメガソーラーの運営状況を評価・分析し、効果的なマネジメント方法を提案するサービスを開始しました。AIなど最先端デジタル技術を活用したデータ分析を組み合わせることで、売電収益の最大化を図るマネジメント方法をレポートで提供します。

人材戦略



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

主な経歴

1990年4月、当社入社。経営企画部秘書役、秘書室長、人事部長、グループ人事・総務本部副本部長などを経て、2017年1月よりグループ人事・総務本部長(現任)、2020年1月より常務執行役(現任)。

2022年5月に発表した「中期的な方向性」にあるとおり、オリックスは2025年3月期に当期純利益4,400億円を目標

としています。その達成のために、環境エネルギーやプライベートエクイティ投資、アセットマネジメントなどの注力分野での成長を掲げていますが、こうした既存の事業領域が注力分野として成長した際に、機動的に人材ポートフォリオをシフトできるよう人材の基盤づくりに力を入れてきました。同時に、グローバル展開など、事業領域のさらなる拡大を支えるため、現在はデジタル化推進、IT・情報セキュリティ、リスクマネジメントなどのガバナンス分野での専門性を有する人材の強化にも取り組んでいます。

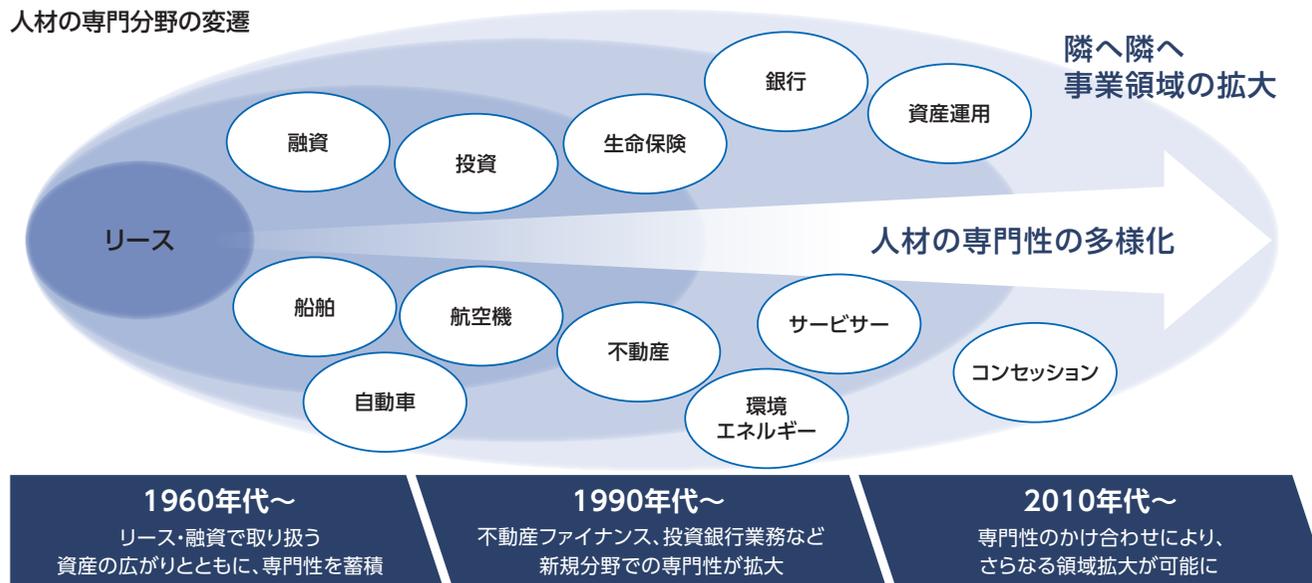
オリックスは、ファイナンスを起点として隣の分野に事業を展開しながら成長してきました。それを支える人材はファイナンス知識をベースとしながら、さまざまな事業展開に対応することで多様な専門性を得ることができました。こうし

た多面的な専門性は新規ビジネスだけでなく、さまざまな観点からビジネスを判断できるという意味で、リスクマネジメントの機能も有しています。また、事業拡大に伴い、国内外を問わず、さまざまな分野で専門人材が加わり、それが有機的につながる「知の融合」がオリックスの強みとなっています。社員の成長は会社の成長の源泉であり、欠かせません。会社が社員の育成に責任を持ち、社員の将来に「投資」することで、社員が自律的に自己のキャリアを明確に描き、さらなる成長を促していくことが重要と考えています。オリックスでは各々の社員と定期的なコミュニケーションを図ることも社員への「投資」と捉え、個々のキャリアの成長を実現することで会社全体の成長につなげています。

また、「中期的な方向性」において、重点項目の一つが、海外ビジネスの成長です。オリックスは、1971年以降の海外展開の結果、グローバルにおいても独自のネットワークを築いています。海外のオペレーションはローカル化を基本としており、海外のマネジメント人材獲得においても、これまで築いた現地でのビジネスネットワークや人的ネットワークを活用しています。また、海外ビジネスの拡大により、それを管理する本社側で求められるガバナンスや知識のレベルが高度化しています。より本社機能・管理機能をグローバルレベルで中長期的に高められるよう、こうした分野の人材育成、外部からの専門人材の獲得を進めています。

今後も、中長期的な事業展開を見据え、既存分野に精通しプラスアルファの付加価値を生み出せる人材の育成と、新規分野で即戦力となる専門性を持つ人材の獲得に取り組み、この両者が融合し相乗効果を発揮することで、持続的な成長を目指してまいります。

人材の専門分野の変遷



人材戦略

オリックスの人材の強み 事例① 環境エネルギー

2013年頃から、太陽光発電事業を本格的に全国展開する際、不動産開発やエクイティ投資分野の人材が持つ案件構築力やドキュメンテーションなどのノウハウを駆使しました。また、国内の法人営業ネットワークにより、スピーディーに事業化を行い、太陽光発電事業の日本でのリーディングプレイヤーに成長しました。



オリックスの人材の強み 事例② コンセッション

コンセッション方式が日本に導入された際、金融サービスで培った共通する知見と不動産、国内外のプライベートエクイティ投資、法人営業、財務、審査など各部門の専門性や多様な事業経験を融合させ、この新しい事業にチャレンジしました。現在取り組んでいるMICE-IRプロジェクトでも、この経験が生かされています。



オリックスの企業風土とそれを支える職場環境

多様なバックグラウンドを持つ社員が相互に連携し、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かつスピーディーに適応すること、新しい分野へ積極的にチャレンジすることを楽しむことが受け継がれていくべき価値観と考えています。オリックスでは、従業員満足度調査(モラルサーベイ)を毎年行っており、こうした重要な価値観に変化がないかモニタリングし、現状課題の把握と各種取り組みへの反映に活用しています。

また、モラルサーベイでは、社員の「働きがい」と「働きやすさ」を定点で把握し、性別・年齢などの属性、部署や経年などで分析しています。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となるため、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。モラルサーベイ以外にも、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推進プロジェクトを立ち上げており、その活動を通じて、多様な価値観、多様な働き方を認め合う文化を浸透させています。



人材戦略

DE&Iの推進と人材の育成

多様な人材の確保とそれに応じたキャリア支援

オリックスが今後も新しい価値を提供し続けていくためには、国籍、年齢、性別、職歴といった形式的な多様性のみならず、物事を捉える視点や考え方の多様性を確保していくことが必要不可欠です。そのために、多様な知見や価値観を受容する風土の醸成としてのダイバーシティや、多様性を生かして切磋琢磨する環境の整備としてのインクルージョンだけでなく、社員一人一人の得意分野やバックグラウンドの状況に合わせた内容の支援を行い、すべての社員が活躍し続けるための人事施策を行っていくエクワイティの考え方を、より推進していく必要があると考えています。

例えば、ESG関連の重要目標において、2030年3月期までにオリックスグループの女性管理職比率を30%以上とすることを掲げていますが、こうした女性活躍推進の取り組みは、女性に限らず多様なバックグラウンドを持つ社員に対して「意思決定への参画」や「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なると考え、推進しています。

同時に、多様な人材を育成し、さらに活躍してもらうためには、さまざまなキャリア支援が存在し、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ると考えています。社員それぞれが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しています。特に特徴的なのが、「社内インターンシップ制度」や「キャリアチャレンジ制度」といった、社内にながら、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する制度です。

社員それぞれの事情に応じて必要な支援は異なりますので、社員自身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。例えば、所定労働

時間を短縮し終業時間を17時に変更、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）の新設、時間単位の年次有給休暇制度の新設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、働く場所の選択肢を増やし、柔軟な働き方を後押ししてきました。こうした取り組みがあったからこそ、コロナ禍においても各部門の状況に応じて臨機応変に対応し、生産性を維持しながら新しい働き方に適応しています。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取り組んでいきます。

働き方についても、その多様な選択肢のニーズへの対応を、環境変化に合わせて行っていく必要があります。個々の事情に合わせて必要な制度を活用しながら働くことができる「働きやすさ」を大前提として、すべての社員が持てる能力を最大限に発揮して会社に貢献できるよう、ライフイベントを支援する制度の整備のみならずキャリア構築を支援する制度の浸透に注力しています。

新たな専門性の獲得

事業領域の拡大や注力分野の変化に対応し活気のある職場であるために、社員には常に新たなチャレンジができる機会を提供し続けることが重要と考え、そのために必要な経験・知識の習得を支援しています。

これまで人材育成においては、事業活動を通じて最新の業務経験を積むことから得られる知見、成長を重視し、育成の柱として中心に置きながら、階層別のスキルやキャリア開発研修、各部門に応じた専門領域の情報を習得できるプログラムの提供、自己研鑽支援などを複合的に行ってきました。

今後は中長期的なキャリアを自律的に切り拓くための気づきの提供、キャリアを実現するための学び直しの機会の提供、グループ横断的に社員が最大限能力発揮できる職場の提供などを社員一人一人の状況に合わせながら進めることに注力していきます。

また、すべての事業領域で必須となっているデジタル領域・ITリテラシー分野については、全社的なレベルアップに向けて取り組んでいきます。

育成につながる評価報酬制度

オリックスは、「ESG関連の重要課題」において公正な評価報酬制度の整備を掲げています。オリックスの人事評価は、各自が上司と確認した目標（成果責任）に対してどの程度の結果が残せたかを評価する「目標貢献度評価」と、職種・等級ごとに期待される行動指針について、どのようなプロセスでどの程度発揮したかを評価する「役割行動評価」で構成されます。上司は部下が最大限の能力を発揮できるように目標を設定し、その達成を支援します。例えば、上司と部下は定期的な面談を行い、上司は部下に求める役割や期待する基準を業務に即して提示し、評価結果についてフィードバックを行います。また、こうした制度が公平・公正に機能するように、上司には評価者としての制度理解および部下のキャリア支援のためのスキルを身に付ける研修を行っています。

経営人材の育成

主要なポストのサクセッションやリテンションは、重要な経営課題として認識し、将来に向けて重点的に投資すべき事項になります。特に、重要なポストに対しては、将来を見据えて戦略的な異動配置や、子会社での経営経験など、全社横断的にパイプラインを形成する仕組みの構築に取り組んでいます。

人材戦略

人材紹介

さまざまなキャリアを経験し、オリックスの多様な事業を支えている人材の一例を紹介します。

※部署名は当時のものです。



電力事業部長
大坪 陽介

1997年4月 新卒入社

初配属は法人営業。人事で新卒採用業務に従事した後、不動産ファイナンスや事業法人向けの営業、環境エネルギー本部でもESCOの営業に従事。幅広いソリューション営業の経験をもとに、現在は電力小売事業と発電所運営の責任者も務める。

略歴

1997年 オリックス(株)五反田支店など
2002年 総務部人事課
2005年 プロジェクトファイナンス部
2010年 事業法人営業部
2016年 電力事業部、2021年より部長



グループ監査部長
脊戸川 瑞穂

1994年4月 新卒入社

初配属は法人営業。その後は会社法務・コンプライアンス・内部統制の業務に長らく従事し、多角化・多国籍化する事業を法的側面から支援し、ガバナンスやコンプライアンスに関する専門性を蓄積。途中、育児休職も取得。現在はグループ監査部長として、約60名を率いて国内外の内部統制強化を推進。

略歴

1994年 オリックス(株)上野支店
1998年 総務部
2003年 法務部、グループコンプライアンス部など
2019年 グループ監査部、2021年より部長



PT Sinar Mitra Sepadan
Finance 社長
栗原 英徳

1998年4月 新卒入社

初配属は法人営業。海外志向の高さから海外事業部への異動を果たし、以降、海外畑を一貫して歩み、通算10年以上を海外で過ごす。複数の現地法人においてCRO/CFOの役割を務め、経営の一翼を担ってきた。2022年からは社員2,000名以上の現地法人のトップを務める。

略歴

1998年 オリックス(株)奈良支店など
2007年 海外事業部
2008年 タイ現地法人、インドネシア現地法人など
2022年 PT Sinar Mitra Sepadan Finance 社長(インドネシア)



社長室長
大久保 玲子

2004年5月 中途入社

新卒で大手銀行に入社し、法人営業を経験。“プロジェクトファイナンス”に携わることを希望してオリックスに中途入社。「新江ノ島水族館」「Robeco 買収」「空港コンセッション」などオリックス“初”の案件を通じて知見・経験を蓄積。現在は、事業部門が立案する投資案件のサポート、既存投資先のバリューアップ、グループポートフォリオの見直しなどに従事。

略歴

1999年 国内大手銀行(前職)
2004年 オリックス(株)ストラクチャードファイナンス部(法人営業本部)、事業開発グループなど
2013年 経営企画部、新規事業開発部
2018年 社長室、2022年より室長

リスクマネジメント

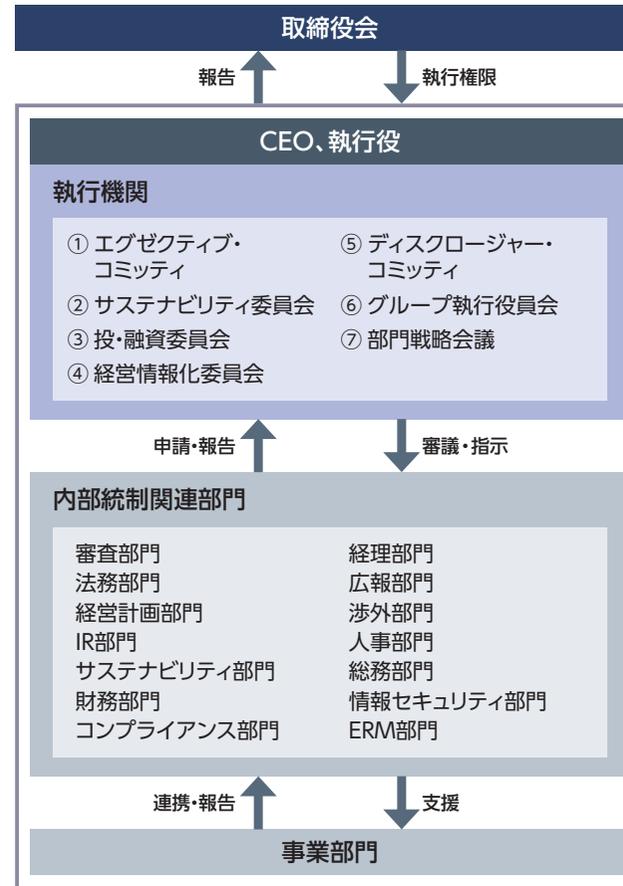
リスクマネジメントの考え方

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(2022年6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。

①	資本政策、資産・負債管理、会計・税務、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)
②	サステナビリティ推進に関する重要な事項を審議する(必要に応じて取締役会にも報告)
③	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)
④	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
⑤	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
⑥	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員が共有する
⑦	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

内部統制関連部門は、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	<ul style="list-style-type: none"> グローバルな経済・政治動向の変化 戦争、暴動、テロの発生 自然災害、気候変動の影響などによる異常気象、火災、感染症の大流行 	<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 気候変動リスク対応体制の整備 	<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 	<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・サイバーセキュリティリスク	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 	<ul style="list-style-type: none"> 財務報告に係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持ってコンプライアンスを実践する企業文化の醸成（年間のコンプライアンスプログラムの策定と実施、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） 	<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） 	<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"> 財務報告に係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 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 オペレーショナルリスクインシデントの対応・再発防止の体制と、リスク統制自己評価の整備

サステナビリティ

サステナビリティ推進の取り組み姿勢

オリックスでは、サステナビリティ推進において、次のことを重視し取り組んでいます。

重要課題の理解

重要課題を特定し、その内容について理解します。

重要課題から生じる機会の追求

課題に対応し、解決することから生まれる新たな事業機会を追求します。

重要課題から生じるリスクの管理

課題をリスクの観点でも検討し、管理します。

ステークホルダーエンゲージメント

すべてのステークホルダーとダイアログなどを通じてコミュニケーションを深め、企業活動における情報の透明性を高めるとともに、ステークホルダーからのフィードバックを企業活動に生かします。また、オリックスのビジネスパートナーやサプライヤーに対しても「オリックスグループ サステナビリティポリシー」の実践を奨励します。

従業員の意識の向上

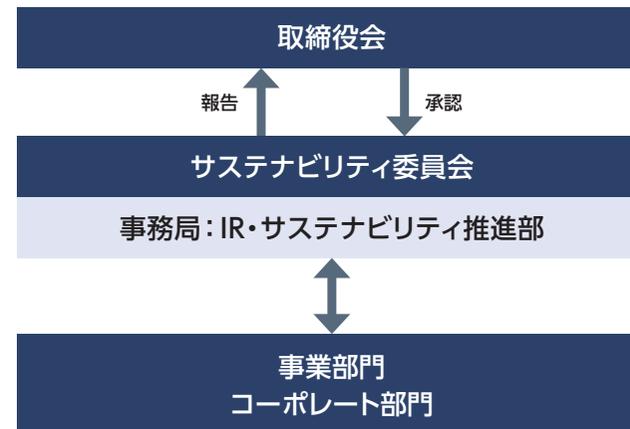
「オリックスグループ サステナビリティポリシー」に対する従業員の理解を深めるとともに、事業の中で実践するためのガイダンスを適時適切に提供します。これにより重要課題に対する従業員の意識と知識の向上を目指します。

サステナビリティ推進体制

オリックスでは、サステナビリティの推進および取り組みへの透明性をさらに高める目的で、2019年7月にサステナビリティ推進チーム(現 IR・サステナビリティ推進部)を設置しました。IR・サステナビリティ推進部は取締役会、エグゼクティブ・コミッティ、CEOにサステナビリティ推進の活動状況を報告し、適宜判断を仰いできました。また、グループの事業部門および管理部門と連携してサステナビリティを推進してきました。

2021年11月には、サステナビリティの重要課題や重要目標を全社横断的に着実に実行していくために、執行機関の一つとしてサステナビリティ委員会を設置しました。IR・サステナビリティ推進部は、同委員会の事務局として引き続きサステナビリティ推進の実務を担っています。

サステナビリティ推進体制図



サステナビリティ委員会

委員会の目的および位置づけ

サステナビリティの重要課題・重要目標を全社横断的に着実に実行する役割を担います。そのために必要な実行戦略・KPI・活動手順を明確にし、取締役会にこれらを報告し、承認を得ます。

委員会の構成

委員長はグループCEOとします。メンバーは、ESGに直接関わる部門の責任者とし、議案の内容に応じてその他の関係者が出席します。また、外部有識者の招聘についても検討します。

委員会の役割

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