



オリックスについて

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

- 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。
- 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。
- オリックスは、人材の育成と役職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。
- 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

オリックスについて	1
数字で見るオリックス	3
多角的な事業ポートフォリオ	4
社会の中のオリックス	5
社会課題とSDGsへの対応	6
CEOメッセージ	7
価値創造ストーリー	13
価値創造モデル	14
オリックスの価値創造ストーリー	15
歴史と受け継がれる価値観	16
バリュードライバー	17
バリューアップモデル	18
価値創造事例	19
価値創造の実現に向けて	23
中期的な方向性	24
ESG関連の重要課題と重要目標	28
サステナビリティ推進状況・推進体制	29
ESG関連の重要課題と重要目標への取り組み状況	30
気候変動への対応	33
人権への取り組み／サステナブルな投融資	36
持続的な成長を支える経営基盤	37
財務戦略と資本政策	38
人材戦略	42
リスクマネジメント	46
デジタル化の推進	49
コーポレート・ガバナンス	50
オリックスのコーポレート・ガバナンス	51
マネジメントチーム	53
社外取締役メッセージ	55
取締役会実効性評価	57
取締役会・三委員会の活動状況	58
報酬制度	59
執行体制	61
マネジメントチーム 執行役・事業ユニット責任者	62
事業別戦略	64
データ	81



統合報告書2023について

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

対象期間

2023年3月期（2022年4月1日～2023年3月31日）

※一部に、対象期間以前・以後の活動や情報も含まれています。

参考にしたガイドライン

- ・IFRS 財団(旧 VRF)「国際統合報告フレームワーク」
- ・経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」



お問い合わせ先

オリックス株式会社 IR・サステナビリティ推進部

TEL：03-3435-3121

URL：https://www.orix.co.jp/grp/contact/inquiry-jp.html

情報体系図

主な情報開示の体系

オリックスは、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、持続的な成長を多面的にご理解いただくために、複数の媒体で情報を開示しています。

主な内容	年次報告書	最新の情報
非財務		 グループサイト「 サステナビリティ 」
財務	 統合報告書 有価証券報告書／Form 20-F	 グループサイト「 投資家情報 」

編集方針

オリックスでは、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、当社の持続的な成長を多面的にご理解いただくことを目的に統合報告書を発行しています。

当社は2023年より「サステナビリティレポート」の情報を、統合報告書に集約しました。財務情報と非財務情報を簡潔に一冊にまとめることで、当社の中長期的な価値創造に向けた道筋をよりわかりやすくお伝えでき

統合報告書2023のポイント

CEOメッセージでは、2014年の就任以降を振り返ったCEOとしての自己採点、携わった業務を通じて学んだ「キャピタルリサイクリング」と「デューデリジェンスの徹底」、失敗から学ぶ経験の大切さ、そして次世代へのバトンタッチやこれからの経営体制、さらにはサステナブルな事業の推進や人材に関する考えまでを記載しています。また現在策定中のパーパスの状況とオリックスの新たな成長を実現するためのパーパスの浸透に向けた思いも記載しています。

価値創造ストーリーでは、価値創造モデルの中で最も重要なオリックス独自のバリューアップモデルについて、2つの事業の事例をまじえて解説をしています。

中期的な方向性やESGへの取り組みについては、グループ全体の観点で事業戦略やESG目標の進捗やレビューを記載するとともに、事業部門ごとに、成長戦略やサステナビリティへの取り組み方針について2023年3月期のレビューも含めて記載しています。

と考えています。なお、より幅広くかつ詳細な情報については、グループサイトの「投資家情報」や「サステナビリティ」に掲載していますのでぜひご参照ください。

オリックスでは統合報告書を通じてステークホルダーの皆さまとの対話を深めるため、情報開示を継続して拡充していきます。本報告書につきましても皆さまの貴重なご意見をいただけますと幸いです。

社外取締役メッセージでは、デジタル化、サクセッション、金融市場に対する感度、ESGへの取り組み姿勢、オリックスらしさの追求、といったさまざまな観点で課題と期待が提示されています。



数字で見るオリックス

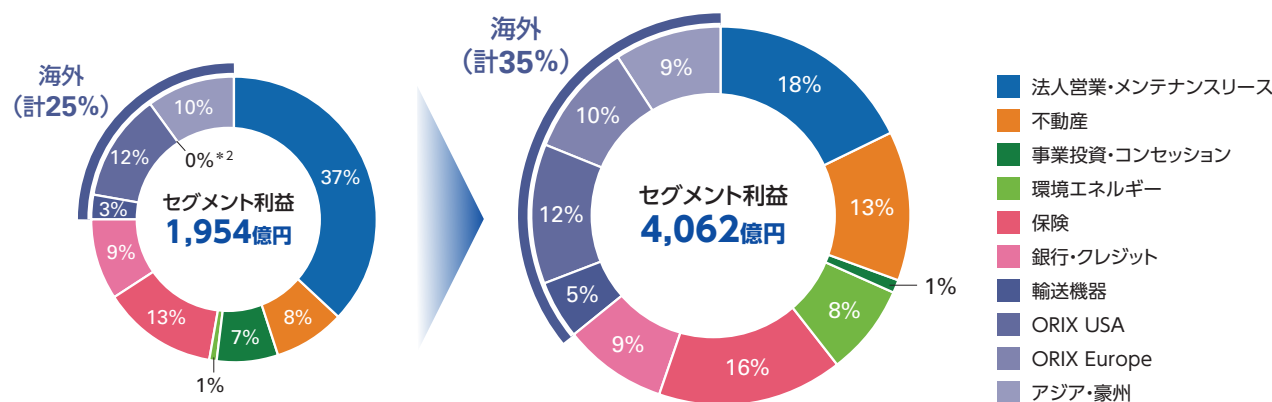
オリックスは1964年にリース会社として設立以降、新たな事業分野に進出し、今では世界で類を見ないユニークな会社になっています。環境の変化に対応しながら多角的な事業ポートフォリオを構築し、持続的な成長を実現しています。

	2013年3月期	2023年3月期
当期純利益*1	1,119億円	2,903億円
ROE	7.4%	8.5%
配当金	13.0円	85.6円
社員数	19,043名	34,737名

2023年3月末	
黒字継続	58年
グローバルネットワーク	28カ国・地域
健全性	信用格付A格以上

当期純利益
2,903億円

セグメント別利益構成



当期純利益の推移

1964

1975

1980

1985

1990

1995

2000

2005

2010

2015

2020

2023 (3月期)

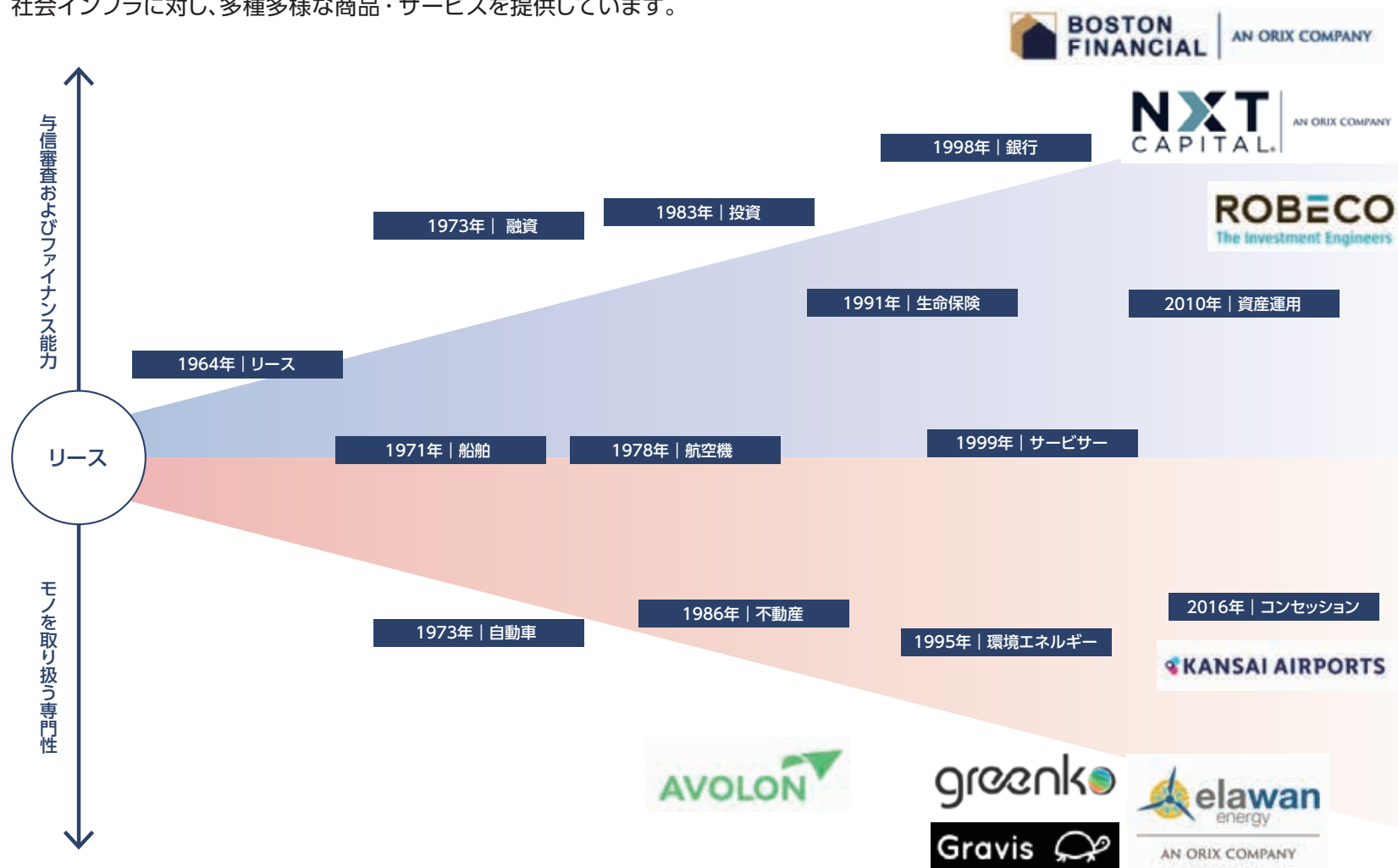
*1 当期純利益は、当社株主に帰属する当期純利益を指します。

*2 2013年3月期のORIX Europeのセグメント利益はありません。オリックスは2013年7月にロベコグループを買収。

多角的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。



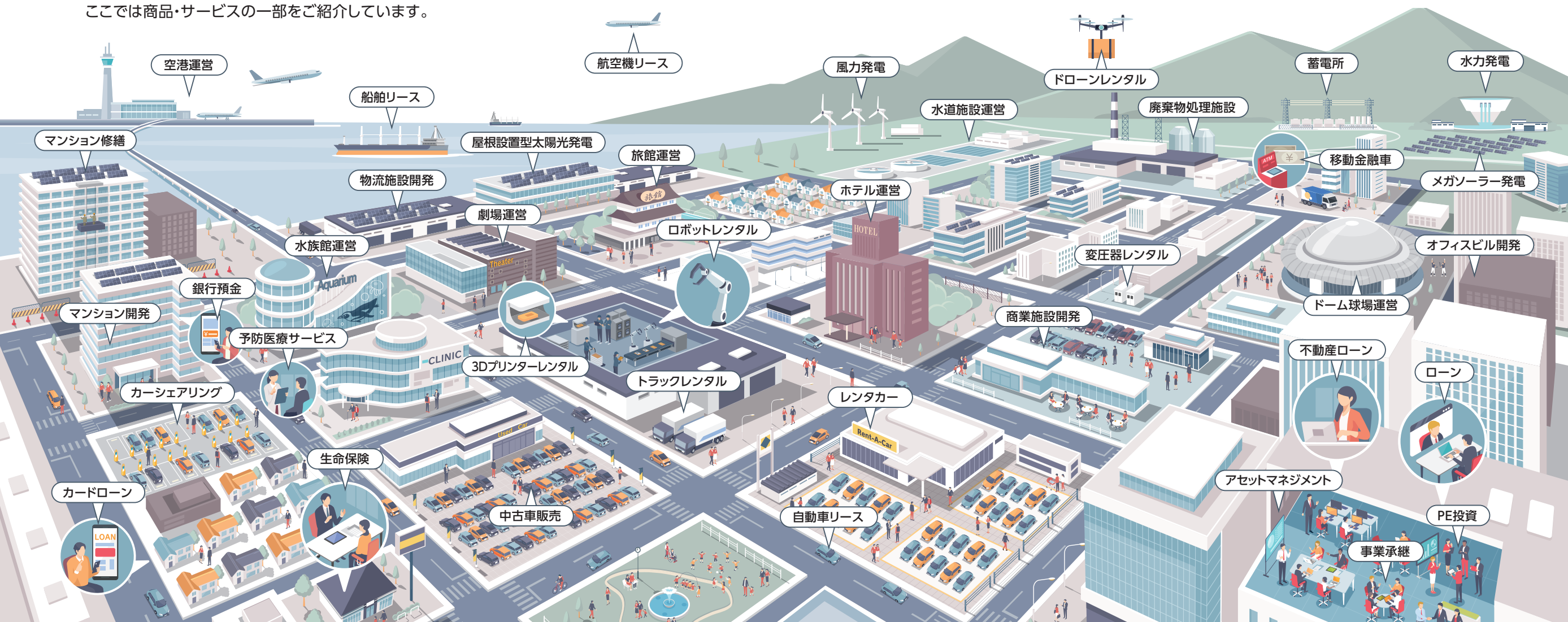
セグメント	主な事業内容
法人営業・メンテナンスリース	金融・各種手数料ビジネス、自動車および電子計測器・ICT関連機器などのリースおよびレンタル
不動産	不動産開発・賃貸・管理、施設運営、不動産のASETマネジメント
事業投資・コンセッション	プライベートエクイティ投資、空港や水事業の運営
環境エネルギー	国内外の再生可能エネルギー、電力小売、省エネルギーサービス、ソーラーパネル・蓄電池販売、廃棄物処理、資源リサイクル
保険	医療保険や死亡保険などの生命保険
銀行・クレジット	投資用不動産ローン、法人融資、カードローン、信託業務、無担保ローン、ほかの金融機関が取り扱う無担保ローンの保証、住宅ローン(フラット35)
輸送機器	航空機および船舶のリースやASETマネジメントサービス
ORIX USA	米州における金融、投資、ASETマネジメント
ORIX Europe	グローバル株式・債券のASETマネジメント
アジア・豪州	アジア・豪州における金融、投資



社会の中のオリックス

オリックスでは、事業活動を通じて社会に貢献するという考えのもと、10セグメントの多岐にわたる事業において多種多様な商品・サービスを提供しています。
ここでは商品・サービスの一部をご紹介します。

※本ページのイラストは、各セグメントの商品・サービスを紹介するために作成した架空の場所を表現しています。
▶各セグメントの事業について詳しくはP.64～80をご参照ください。



セグメントごとの商品・サービス事例

● **法人営業・メンテナンスリース**：ローン、事業承継、予防医療サービス、自動車リース、レンタカー、トラックレンタル、カーシェアリング、中古車販売、移動金融車、ドローンレンタル、3Dプリンターレンタル、変圧器レンタル

● **不動産**：オフィスビル開発、物流施設開発、商業施設開発、水族館運営、旅館運営、ホテル運営、劇場運営、マンション開発、マンション修繕、アセットマネジメント

● **事業投資・コンセッション**：PE投資、空港運営、水道施設運営

● **環境エネルギー**：メガソーラー発電、屋根設置型太陽光発電、風力発電、水力発電、蓄電所、廃棄物処理施設

● **保険**：生命保険

● **銀行・クレジット**：銀行預金、ローン、不動産ローン、カードローン

● **輸送機器**：航空機リース、船舶リース

● **ORIX USA**：ローン、不動産ローン、アセットマネジメント、PE投資

● **ORIX Europe**：アセットマネジメント

● **アジア・豪州**：自動車リース、ローン、PE投資

社会課題とSDGsへの対応

オリックスは、企業や人々に活力を与え、サステナブルな社会の実現を目指します。

環境問題の深刻化や産業構造の変化など、複雑な要因が絡み合い、不確実性が増しています。先行きが不透明で、将来の予測が困難な環境です。

こうした不確実性の高い時代において、オリックスは多様な事業ポートフォリオを通じて、さまざまな社会課題の解決に取り組んでいます。

解決に貢献できる社会課題

環境面の課題



気候変動／GHG排出削減

省エネルギー・省資源

循環型経済の推進

廃棄物の適正処理・削減

気候変動／再エネ発電の普及・推進

生物多様性・環境保全

社会面の課題



高齢化社会

災害対応

安全な労働環境

健康増進・健康寿命延伸

ESGを考慮した投資・融資

労働生産性向上

公共インフラ老朽化

中小企業の活性化

安心安全なモビリティ

安定した電力供給

地域の活性化

イノベーション・技術革新促進

労働力減少

重要課題・重要目標

オリックスは、ESG関連の重要課題・重要目標を特定しています。

▶ P.28 ESG関連の重要課題と重要目標



実現したい社会

多様な事業活動による社会課題の解決を通じて、いきいきとした社会、サステナブルな社会の実現を目指します。

**SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS**



CEOメッセージ



取締役 兼 代表執行役社長
グループCEO

井上 亮

これまでの航跡

CEOとしての自己採点

2023年3月期の当期純利益は前期比8.5%減益の2,903億円となりました。セグメント利益は4,062億円となり、前期は弥生株式会社の事業売却益を計上しましたので、その影響を除くと384億円の増益でした。コロナ禍からロシア・ウクライナ紛争、世界的なインフレと各国の利上げにより不透明な経済環境が続きますが、オリックスの業績は堅調に推移しています。

オリックスは1964年の設立から来年で60周年を迎え、また私自身は2014年6月にCEOに就任して来年で10年となります。就任5年目の2019年の統合報告書で率直な評価を50点位と申し上げましたが、さらに4年が経った現時点では60点位と考えています。

2019年にも課題の一つに挙げたミドル・バックオフィスのコーポレート機能強化は、例えばダッシュボード化などリスク管理体制の高度化が進んでいるものの、まだ満足できるレベルではありません。DX(デジタルトランスフォーメーション)推進では、ビジネス現場のノウハウとテクノロジー専門家の知識が適切に融合するよう、経営情報化委員会の委員長として自ら時間を費やしていますが、さらにスピードアップすべきであるため、現状の評価は辛めの点数となります。

事業については、変化を先読みした機動性の点では、弥生売却や社船売却などをタイムリーに実行できましたが、課題なしという訳ではありません。例えば米国で進めるアセットマネジメント事業強化な

どのビジネスモデルの転換と、金融政策変更による米ドル金利上昇については、マーケットのタイミングに即応してさらに迅速に対応すべきと考えます。こうしたことから現在の評価を60点位とした訳です。オリックスの成長の航跡は、リース業を起点に金融と資産の両面から近接する事業領域に展開し、市場の変化を成長の機会に変えながらポートフォリオを入れ替えて現在に至っています。事業の多角化やポートフォリオの選択というオリックスの航跡と自らの経験に基づき、引き続き市場と対話しながら成長に結び付けていきます。

船舶リース時代に学んだ「キャピタルリサイクリング」と「デューデリジェンスの徹底」

私がオリックスに入社した1975年当時は、オリエント・リース株式会社という社名で社員数も数百人という規模でしたが、新人として配属された船舶事業は当時、世界的な海運不況で大変危機的な状況にありました。総資産に占める船舶与信の残高は大きく、全社を挙げて回収に奮闘する必要があったため、新人の私の仕事はその多くが船舶の差し押さえでした。担保の船舶を引き揚げてもそのままでは何も生まないので、1977年にペルサス・ SHIPPING株式会社(現オリックス・マリタイム株式会社)という船舶マネジメントと保守管理を行う会社を設立し、私もそちらで船舶の運航業務に従事しました。与信の回収で取得した営業資産を、事業を起こして運営で資金化するという、船舶リース時代に得た経験は、オリックスがその後に事業

CEOメッセージ

ポートフォリオを拡充する際の姿勢にとっても大きく影響しています。

また、船舶リースは通常、期間が10年以上の長期であるため、必ずと言っていいほどリース期間中に何かが起こります。当時は中途解約不能のリース契約が多く、万一解約をすると借り手であるお客さまが負担する多額のペナルティーが契約に定められていました。そのためお客さまは何らかの理由で船舶が事業で不要になった場合でも、解約して多額のペナルティーを払うよりそのまま放置せざるを得なくなってしまう、結局は担保の資産価値を毀損して与信に問題が生じることがあったのです。私はお客さまが返したいものを、契約の定めで返せないというほうがビジネスとして合理性がないと思いましたので、引き揚げてまたほかのリース先を見つければよい、すなわち、船舶という営業資産を金融ビジネスの考え方で回転させる仕組みがあればよいと考えた訳です。これがキャピタルリサイクリングの考えにつながっています。資産であれ資金であれ、それを回転させるというのは労力がかかりますので、本当は置いたままで収益を生んでくれればこんなに楽なことはありません。しかし市場の変化はいつどの程度起こるか誰にもわからないので、日頃から常に資産・資金の回転、リサイクリングを想定した準備が不可欠だと考えます。

さらに、船舶リースのように長期の取引では、当初に手がけた担当者が最後まで面倒を見るとは限らず、取引の途中で誰かに担当を引き継ぐことが多くあります。その取引で何かあった時に「なんだ、この契約は井上が担当だったのか」と言われないよう、後任の担当

者に迷惑がかからないように、契約書の確認は取引当初も引継ぎの際も徹底するように、担当者時代から今まで大事に心がけてきました。これは私の座右の銘のようなものかもしれませんが。今でも私が投融資案件の説明を受けた際に気になる点を指摘することがありますが、その際は契約書のドラフトを自らの目で確かめて、事前の契約書チェックや徹底したデューデリジェンスがいかに重要かを、担当者に説いています。現場にとってはCEOにそこまで見られたくない、また自分でもCEOが見なくていいのではとも考える一方で、厳しかった船舶リース時代からのディール経験を通じて、事前の契約書確認とデューデリジェンスの徹底は決して見過ごせないと思い、自らの教訓を社内ですできるだけ浸透させています。

「失敗の経験に成長への力」を見出す

海運不況時は運航業務の立ち上げで苦労しましたが、航空機リース担当の時代も大変でした。倒産した航空会社に貸していた機体の回収で南米に行った際、クーデターがあって機関銃を持った軍人が空港にいる状況で、金銭を要求されたり、身の危険を感じる有様でした。案件が失敗したので対応せざるを得ないわけですが、このような失敗で追い詰められた経験をオリックスで一番多くしているのは私だと思います。そして振り返ってみると失敗からこそ学ぶことが多くあります。

2008年のリーマン・ショック後から足元までの15年間を大過なく過ごし、追い詰められるような失敗や危機を経験していない人が

“ 失敗の経験こそが
会社の成長に生きる ”

オリックスでも少しずつ増えていることに危惧を抱いています。他社では案件で失敗した人は外されがちではないかと思いますが、当社では外されないし、ペナルティーもありません。理由は簡単で、そうした案件は委員会が承認していたからで、担当者の判断だけではないからです。実務で失敗を経験しても人が残ることで会社にノウハウが蓄積します。失敗から得られるノウハウというのは貴重です。失敗した人はその時は追いつめられて辛い気持ちになることもあるでしょうけれど、しかしその経験こそが将来に、会社の成長に生きてきます。委員会では、当初の取引時の承認だけでなく、経過や問題発生時も報告され、全員で討議し経験を共有します。私は問題が生じた際でも担当者には、「1億円損しても、100億円儲けて返してくれたら大丈夫」と声をかけますが、失敗がダメではなく、その失敗を跳ね返す成長をあなたに期待しているという気持ちを込めています。

CEOメッセージ

次世代へのバトンタッチ

踏襲ではなく進化する人たちへ

CEO就任から9年が経ちましたが、次世代へのバトンタッチは以前から意識しています。後継者は現在の方針を踏襲する人を選ぶべきという意見もあるようですが、私は違うと思っています。次世代のCEOは、むしろ私のやり方を否定するくらい明確な自己を持った人が務めるべきでしょう。

CEO、つまり企業トップの考え方で企業文化というのはある程度変わらと思っています。オリックスの企業文化とは、CEOを中心に皆がどうまとまるかに現れています。「前のCEOとはどこか違うけど、次の時代も新CEOのもとでさらに成長しよう」と言えるような、そんな柔軟性がオリックスの企業文化にはあります。次の世代では、その人の経営スタイルをしっかりと出してほしいですし、それによって次のオリックスの企業文化を創り出してほしいと考えています。

これからに適した経営体制

ここまでグループの事業領域が広がった今となっては、私のようにCEOが細かい所まで全部を見るというのは不可能だと思います。それぞれの事業領域ではセグメントヘッドへの権限委譲を進め、CEOはポートフォリオ全般のマネジメントに集中できる体制として、社外取締役を含む取締役会が執行を監督する。これが次世代にふさわしい経営体制でしょう。また次の世代の経営トップが果たす責

任を考えると、ガバナンスとコンプライアンスの知見に優れ、それを守る強い気持ちを持っていること、そして人材を客観的に評価できる人が相応しいと思います。当たり前のことかもしれませんが将来のオリックスの健全な成長のためには大切なことです。

“ 経営トップは教えてわかる
のではなく感覚を磨くもの ”

企業の経営者というのは、さまざまなステークホルダーに目配りする必要があります。当社にはさまざまな投資家がいて、中には短期的なリターンを求める声が強くあります。一方で持続的な成長を求める声も相当の割合であります。全員を同時に満足させるのは容易ではありませんが、論理的で納得感のある関係を維持しないといけません。短期の成果を意思決定しながら、将来はこうしていくという成長戦略にも理解を得ていく。長期と短期と両方のミッションをどうクリアしていくかが経営者の責任だと思います。正解はないので常に考えるしかありません。これは正直に言うと教えられてわかるものではなく、実践を通じて経営感覚を磨く必要があるでしょう。CEOサクセッション・プランの進め方は指名委員会が決めるべきことですが、選ばれた候補者には、CEOとして自分が教えられること

をすべて伝えたら、その後はその人にすべて任せることが、私が望ましいと考えているサクセッションのイメージです。

オリックスの今

ポストコロナの事業環境

新型コロナウイルス感染症は、日本では2023年5月に5類感染症に移行し、経済活動も正常化しつつあります。当社では空港コンセプション、国内の旅館・ホテル運営、航空機リースの3事業が大きくコロナの影響を被りましたが、インバウンド需要が回復し国際線旅客数や旅館・ホテルの稼働率が上昇したことで、順調な業績回復に寄与しています。懸念点としてはマンパワー不足で、処遇向上などにより増強を図っていますが、それでも安定的な人材確保は喫緊の課題です。航空機リース事業の業績は、人の往来は活発になってきたとはいえ、収益回復の意味ではもう少し時間がかかる見込みです。

日本円がマイナス金利、ゼロ金利から上昇に転ずる時期はもう少し先になるかもしれませんが、金利が上昇すれば法人営業部門が有する国内の顧客基盤、人材、全国ネットワークの価値を存分に発揮できると考えています。

私が入社した当時のリース事業は、15%程度のリース料収益と7~8%の資金調達費用からの5~6%のアービトラージが金融事業としての利益の源泉であり、100の案件から1~2件の問題債権が生

CEOメッセージ

じても利益で損失をカバーできた時代でした。現在の金融環境で0.2～0.3%程度の利鞘では、1件の事故でも致命傷になりますので、リースやファイナンスで失敗から学んで跳ね返すようなリスクテイクは許容できない状況が続いていました。このため、動産を担保とするリースやシニアローンで利益を確保し難くなり、メザニンや劣後投資、エクイティ投資といったよりリターンとリスクの高い事業へとシフトしていくしかありません。エクイティ事業では、複雑で専門的なリスク判断能力を備えていないと投資案件には取り組みませんが、当社はこうして事業領域をシフトしながら、失敗からの学びを蓄積し跳ね返すことで、成長してきました。この間、日本円でも金利が上昇すればリースやローンでもスプレッドを確保できる機会は増すだろうと考えていたので、法人営業の人材と全国ネットワークの維持に努めてきたのです。法人営業はほかの事業と協働し、クロスセルにも注力することで、金利収益のみに依存することなくROA3%を達成してきました。ここに金利スプレッド収益が回復してくる余地が出てくると、ファイナンス会社で今でも全国ネットワークを持っているのは当社だけですから、金融でも再びお客さまに貢献でき、ネットワークに非常に価値が出てくると確信しています。

キャピタルリサイクリングの推進

当社はあらゆるセグメントで事業や資産の入れ替えを通じて資金を回転させることを推進し、資産規模の拡大を一定水準に抑えつつ

収益性を向上させています。これをキャピタルリサイクリングと呼んでいます。それ自体は難しい戦略ではありません。常に市況とバランスシートの変化に目を配り、負債と資本の最適バランスを判断し、そしてリーマン・ショックの経験を思い出して、市場と対話しながらポートフォリオを調整していくだけです。当社の10セグメントそれぞれの資産と負債・資本を常に把握していれば、異常値にすぐに気が付き、セグメントヘッドと経営判断して売却などが執行できます。

キャピタルリサイクリングの結果、当社は年間約1,000億円の売却益を実現しています。過去の実績と将来の投資パイプラインは決算報告で皆さまにお示しする工夫をしていますが、再現性や持続性を十分に理解いただけないことが課題です。当社を担当いただいている株式アナリストは金融セクターの専門家が多くいらっしゃいますが、金融セクターでは安定的な収益を高く評価する傾向が見られます。ポートフォリオの入れ替えがもたらす売却益は、一過性ではなく再現性がありますので、こうした当社の特長をより理解していただけるよう、事業や業績の開示を一層工夫していきます。

サステナブルな事業とサステナブルな利益

開かれた資本市場において、企業は持続的に利益を上げることが期待されますが、それ以上に、社会にとって必要な存在であるべきです。それが健全な企業の成長と、持続可能な社会の実現の両方につながると思います。これが「事業活動を通じて社会に貢献する」という

オリックスのサステナビリティに対する考え方です。例えば、再生可能エネルギー事業ですが、きっかけは2011年の東日本大震災でした。日本のエネルギー事業や電源構成が変化すると予測、また世界的にも温暖化が深刻な問題になっていると認識し、この事業は注力すべき分野と判断しました。グループのネットワークや知見を総動員して事業を立ち上げ、グローバルで稼働している再エネ発電設備容量は2023年3月で3.7GWです。安定して利益貢献する事業であり、かつCO₂排出削減にも大きく貢献しています。

国内の太陽光発電は固定価格買取制度があるため、キャッシュ・フローが安定したら売却する戦略を考えていました。しかし買取期間終了後に当社に残る環境価値は非常に高いものが見込まれますので、現時点では売却シナリオだけにとらわれず、当社の成長と持続可能な社会にとって最も良い形で運営できるのは何か、いくつかの方法を比較検討しています。

また海外では主にElawan Energy S.L.(本社スペイン)、Greenko Energy Holdings(本社インド)、Ormat Technologies, Inc.(ニューヨーク証券取引所上場)の3社に出資しています。当社としてグローバルに最適な再生可能エネルギー事業の発展を考えると、このまま3社すべてを単に保有し続けるかどうかという検討は常に行っています。それぞれ固有の事業戦略があり、地域の市場に適したガバナンスの方策を討議し、事業・投資環境やほかのステークホルダーとの関係など、さまざまな要素を考慮しながら機動的に保有か売却かべ

CEOメッセージ

ストな選択肢を判断していきます。

当社は、環境エネルギー事業のみならず、10セグメントのすべてに共通するサステナビリティポリシーを定めていますが、事業特性に応じた社会課題の解決に貢献できるよう、健全な企業成長と事業利益につながるサステナビリティが重要と考えています。

コーポレートのあり方

リスク管理、ポートフォリオ管理体制の強化とダッシュボード化

オリックスには、事業部門が中心であり、バックやミドルオフィスは営業のサポーターという雰囲気が色濃く残っています。これは50年以上続いてきた流れですから一気に変えるのはなかなか難しいところがあります。しかし、冒頭にも申し上げたとおり、これからのオリックスの成長にとってコーポレート部門の役割はますます重要になるため、さらなる成長のためのコーポレート部門の強化に率先して取り組んでいます。

次世代の経営体制として、セグメントヘッドへの権限委譲を進め、CEOはポートフォリオマネジメントに注力することが望ましいと申し上げましたが、セグメントヘッドは自らのセグメント単位でものごとを捉えがちです。それとは別に全社目線でポートフォリオが大きすぎるのか、キャピタルリサイクルが必要だということを考えるポートフォリオ管理の思考がセグメントヘッドにも必要だと考えてい

ます。今もそういう機能を持ったポートフォリオ・与信管理部門の強化を進めていますが、まだ弱い。営業部門に対してキャピタルリサイクルリングを能動的に指揮できるようなポートフォリオ管理体制を確立できたらベストだと考え、さまざまな施策に取り組んでいます。

“ グローバル成長に相応しい
コーポレート機能を ”

リスク管理の高度化のため、ダッシュボード化とDX化に力を入れてきました。特に海外ポートフォリオの状況把握には時間がかかりがちでしたが、整備が進んできました。定量的なデータはダッシュボード化、DX化が進みましたが、アセット・クオリティや見通しに関する分析や情報がまだ不足しています。例えば、ウォッチリスト対象先の状況変化がもっとタイムリーにモニタリングできれば、本社からイエローカード・レッドカードが即座に出せ、カードが出てすぐに現場が対処すれば回収を進めて不要な損失を回避できます。対処が少しでも遅れると回収できなくなり損失が拡大します。アセット・クオリティまでリアルタイムにカバーできるレベルにすることで、満足できるポートフォリオ管理体制が達成できます。

コーポレート・ガバナンスについて

当社の取締役会では社外取締役の発言が活発で、緊張感のある議論が行われていると思います。取締役会が執行を監督する機能は非常に大切なものです。当社の多様な事業を理解していただくために、部門説明会を開催したり、現場とのミーティングや社外取締役同士の談話機会を設けたりしています。監督と執行の双方が努力を継続して、取締役会としてさらに良い議論を重ねていきたいと思っています。

取締役会の議長は現在私が務めています。社外取締役が務めるほうがよいという意見があることは認識していますし、検討すべきテーマだと思います。ただし当社の多様なポートフォリオとグローバルな地域にわたる、グループ全体の把握が不十分だと、取締役会議長の役割を十分に果たすことは難しいので、どのような形が当社にとってベストなのか、取締役会でもっと議論を積み重ねることが必要と考えます。

また、現在は事業部門のヘッドを務める執行役が取締役を務めている例があります。将来目指すコーポレート・ガバナンス体制には、社外取締役が中心となってCEOやCFO、ジェネラルカウンセルなどから選ばれた執行サイドの取締役を監督し、またCEOとコーポレート部門の責任者を軸として執行をモニタリングする仕組みも考えていますが、真にあるべきコーポレート・ガバナンスについて議論を重ねて、実効性の高い体制に進化させることが重要です。

CEOメッセージ

人材、中途採用の活躍、適切な人事評価、多様な人事制度

当社は中途採用した人材の活躍によって成長を加速してきたと言えます。2023年3月期では、国内グループ10社で約650名を採用し、このうち7割が中途採用でした。こうした多様なバックグラウンドの人材が活躍できるかどうかは社内ネットワークをうまく作れるかどうかにかかっています。当社は事業分野が広いため、誰に何を聞いたらいいかを身に付けるためには、入社して1～2年はネットワークづくりが不可欠です。社内外の人材が分け隔てなく高い専門能力を発揮してもらえるように、これからもサポートしていきたいと考えています。

現在の人事部門の責務は、人事業務が中心で、真の人材戦略やタレントマネジメントの点ではまだ強化すべきところがあります。営業部門で行われている個別の人事評価が真に適正かどうかの判断も、人事部門が積極的に関与できる領域です。評価が高い場合はいいとしても、評価が低い場合の真因を人事がしっかりと把握し、社員と会社の双方にとって最善な人事施策を能動的に行うこと。こうした積極的な人事戦略の推進を人事部門と議論しています。人材マネジメント機能を適切に構築するには、客観的なデータの蓄積と分析が重要です。データを集めてうまく活用するデジタル化が、人事部門の強化においても力ギになってきます。

人事・給与制度については、全社一律ではなく、セグメントごとにマーケットに適合するように徐々に変革しています。セグメントの属

する業界特性を考慮した改革です。例えばオリックス生命や、事業投資など一部ではこうした変革を導入しました。これからも、競争力の高い専門人材を惹きつけるよう、人事制度の機動的な変革が必要です。

パーパスの策定に向けて

各セグメントで、各社で、また世界の各地域で、それぞれに最適なビジネス戦略を遂行し、業界特性に適した人事制度に変革していくと、グループの一体感はどうなるか、という課題が出てきます。部門・個社が個性を生かして頑張りつつ、グループとしての一体感を高めるものの一つが、コーポレート・パーパスだと思います。2022年6月からパーパスプロジェクトを始動しましたが、「自分たちにとってオリックスは株主にすぎない」と考えている社員が、特に海外子会社に一定数いると知ったことがきっかけです。現在進行中のプロジェクトでは、日本だけではなく世界各国の社員がプロジェクトメンバーとして議論に参加していますが、このようなグローバルな議論を通じて初めて、自分たちがオリックスグループの一員であると強く認識したという意見も聞いており、こうしたプロセスにも意味があります。議論が活発に行われているため、当初の予定よりも時間をかけていますが、社員全員にきちんとしたメッセージが伝わるものとなるように、丁寧に言葉を選んでいきたいと思っています。

パーパスは策定して発表したら完了ではなく、ここからが本当の

始まりです。どうしたら隅々まで浸透し、それを土台としてグローバルに通じ合える企業文化を構築するか。例えばセグメントのトップをすべて本社に集めたマネジメントミーティングを開催し、しっかり議論することも一案だと考えます。コロナ禍で直接集まって議論を重ねることができずにいましたが、パーパスがお題目で終わることのないよう、実際に集まって対面でじっくりとパーパスの浸透について議論を深めたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまには当社のパーパスプロジェクトの遂行と、またそこから始まるオリックスの新たな成長にご期待いただければと思います。

おわりに

オリックスをとりまく市場の変化は目まぐるしく、なかなか気が抜けません。市場との対話を大切にしながら、ここで申し上げたこと、一つ一つを着実に成し遂げていけば、規模が拡大し複雑化している現在のオリックスに、資本市場からより適切な評価を得ることができ、企業として持続的に成長できると確信しています。

最後に、今回から従来のサステナビリティレポートの内容を、統合報告書に一本化しました。この統合報告書が皆さまの当社に対するご理解をより深めていただく一助となれば幸いです。