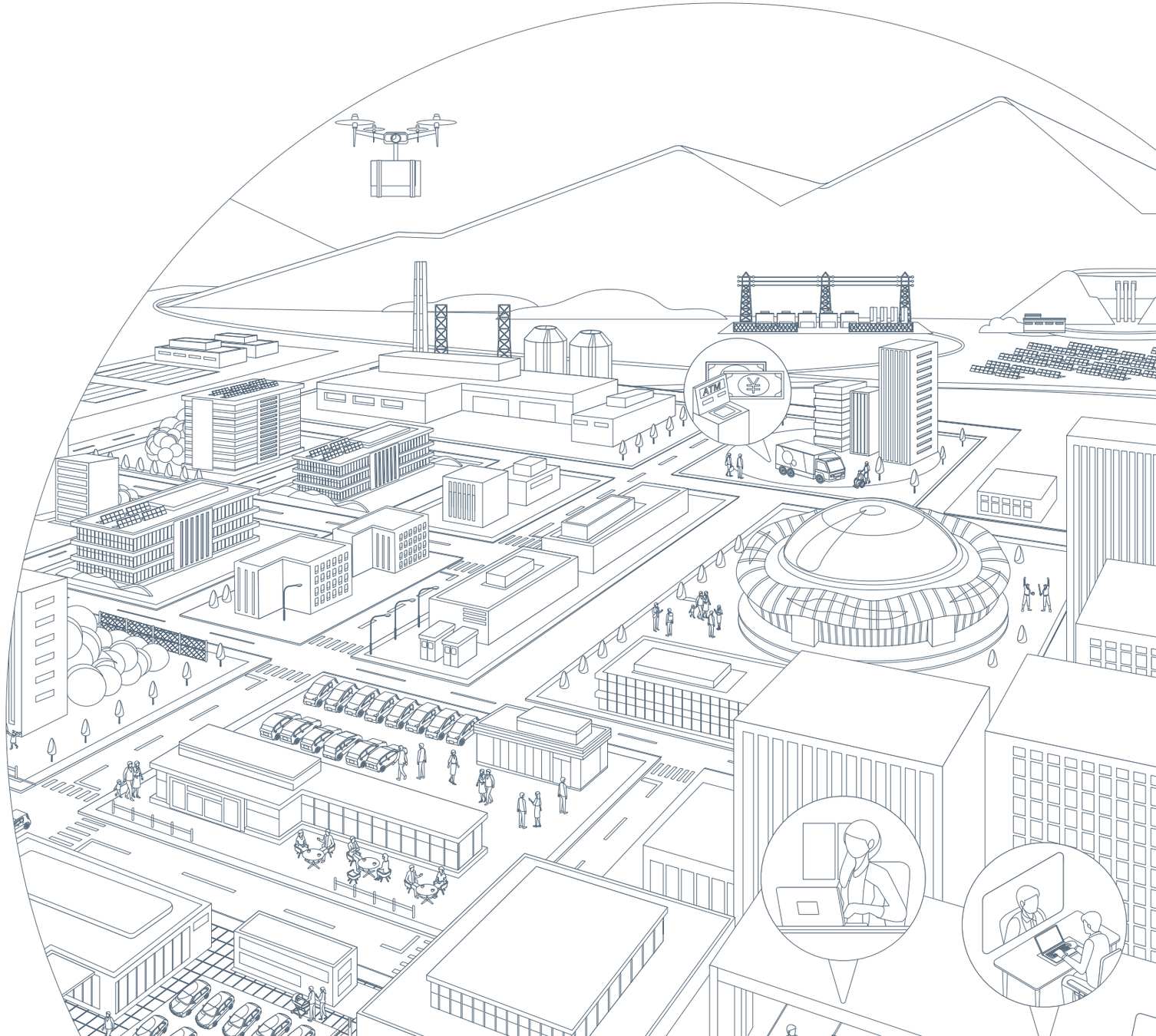
持続的な成長を支える経営基盤

中長期的な価値創造を支える
オリックスの経営基盤についてご紹介します。

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



財務戦略と資本政策

執行役
コーポレート部門
財務、経理、経営計画、IR、サステナビリティ管掌

矢野 人磨呂

略 歴

1989年6月当社入社。財務部長、財務本部副本部長、財経本部長などを経て、2023年1月より執行役 コーポレート部門 財務、経理、経営計画、IR、サステナビリティ管掌（現任）。

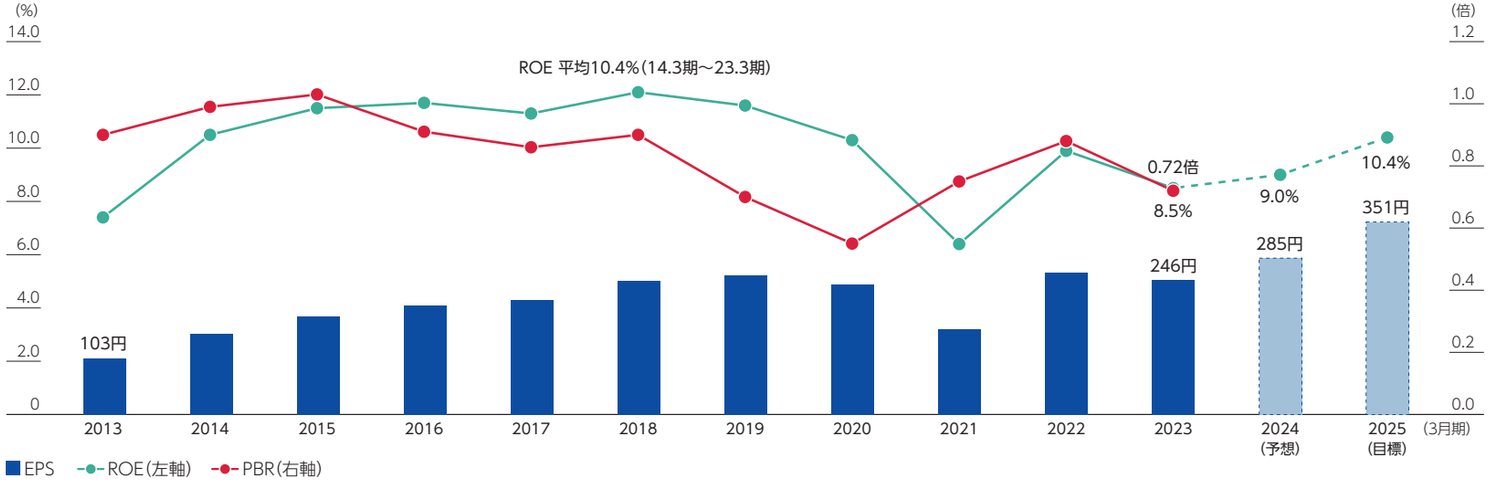
資本コストや株価を意識した経営の実現

2023年3月31日、東京証券取引所はPBR（株価純資産倍率）が1倍を下回る企業は、資本収益性や持続的な成長性の市場における認知に課題がありうるとして、現状分析と対応策の策定や、株主との対話の促進に取り組むよう上場企業に要請しました。当社のPBRは1倍を下回る状況にありますので、まずはPBR1倍以上を回復し、さらに高めていくことを目指していきます。そのためには、ROEを高めていくことと、そして開示の改善や対話の推進を通じて株主・投資家の皆さまに当社への理解を一層深めていただくことが重要だと考えています。

過去実績を見るとROEとPBRが高い相関関係にあることは明らかであり、ROEの向上により株価の上昇とPBRの回復が期待できます。このため利益水準を持続的に成長させていくことが何よりも大切です。そして同時に、株主資本の規模を適切にコントロール、すなわち資本の十分性を確認しながら投資と還元の最適なバランスを追求し、資本を最も効率的に活用することでROEを高めていきます。

また、投資家向けの情報開示については、わかりやすさを重視し、引き続きその改善に努めます。例えば2023年3月期の本決算説明資料では、10セグメントあるオリックスグループの各事業について、2025年3月期までの利益目標を、国内は「金融」と「非金融」、海外は「欧米」と「その他」という4分類に簡素化してご説明しました。また、2023年3月期における主な新規投資および回収・売却の実績をお示しすると同時に、過去10年間の主な投資と回収・売却の事例をまとめて開示することにより、長期間におけるキャピタルリサイクリングの実績をご確認いただき、同方針についてのご理解を深めていただけるように努めました。

ROE・EPS・PBRの推移



財務戦略と資本政策

機関投資家の皆さまとのコミュニケーション

株主・投資家の皆さまとの対話につきましては、国内・海外で積極的に機会の拡充に努めています。IR(投資家対応)活動はグループCEOが主導し、主に担当役員や担当部署が実施しています。東京とニューヨークの2拠点体制をとっており、2023年3月期における投資家ミーティングの実施件数は年間500件を超えました。CEOは半期ごとの決算説明会においてプレゼンテーションを実施しているほか、主要な機関投資家の皆さまと国内・海外で対面でのミーティング機会を増やしています。

近時、投資家の皆さまから個別の事業やそれを率いるマネジメントに関するご質問やご要望をいただくことが増えました。こうした声にお応えできるよう、テーマ性のある事業説明の拡充を図ります。またコーポレート・ガバナンスやサクセッションについても、社外取締役を含む取締役会などでの討議内容に皆さまが高いご関心をお持ちであると考えており、こちらも実現すべきと考えています。

資本と負債のコントロールについて

先ほど「株主資本の規模を適切にコントロール」と申し上げましたが、財務の健全性を維持して低コストの調達を享受しつつ、投資家への還元を行っていくことが重要と考えています。そのために、適切なレバレッジを模索し、維持していきます。オリックスは2008年頃の国際金融危機を契機とした世界的な低金利化の流れの中で、財務レバレッジ比率の引き下げを継続してきました。それは、金利スプレッドビジネスに妙味が薄れる中、金融から事業・投資へと事業領域が拡大したことで、営業資産や事業内容が内包するリスクに見合った株主資本比率を確保する必要性が高まったためです。

財務レバレッジ比率は低ければ低い方が良いとは考えていません。2025年3月期のROE目標である10.4%を達成し、さらには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スを継続して行うことが肝心です。財務の健全性を確保しつつ、資本コストを意識することで、適切なレバレッジ水準にコントロールすることが重要です。

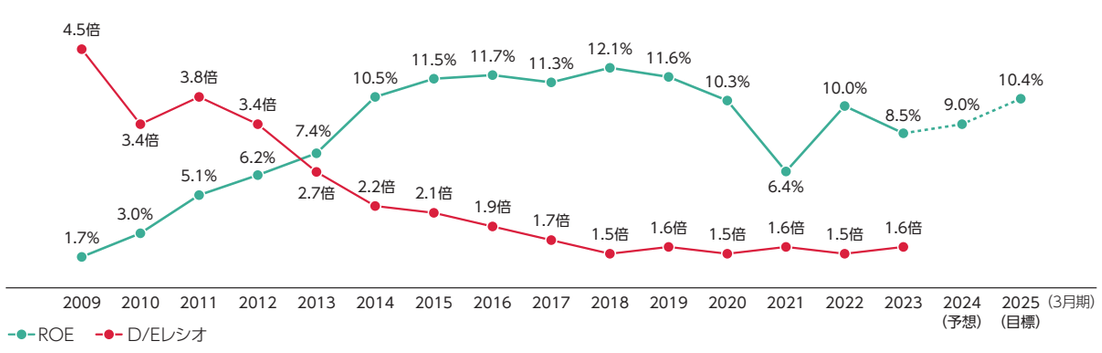
その一例として当社では、資産や事業のリスク量(リスクキャピタル)を独自に計測し、株主資本に占めるリスクキャピタルの割合として株主資本使用率を算出しており、過去5年間は90%程度で安定的に推移しています。大型投資の実行によって一時的に上昇することはありますが、資産の売却や内部留保の積み上がりを織り込みながら、安定的に90%程度でコントロールしています。今後もリスクキャピタルに対する株主資本の十分性を確保しながら、資本収益性の高い投資を推進していきます。

またオリックスでは、資本コストの考え方をポートフォリオ構築に反映するために、事業ユニットごとに必要な資本構成に基づいたWACC(加重平均資本コスト)を計算し、ROIC(投下資本利益率)と対比することで収益性を定量化しています。投資分野など、株主資本比率が高くWACC水準が高い事業では、求められるROICも高くなります。ROICとWACCは経営管理手法の一つとして使用し、取締役会ではROICスプレッド(ROICとWACCの差)を用いた事業ポートフォリオ改善策を討議しています。事業特性によっては単年度の利益が上下する場合もあるため、ROICスプレッドは複数年にわたる推移を見通して中長期の成長を考慮します。ROICスプレッドがマイナスであるユニットについては今後の事業計画や収益性の改善見込みを検証します。

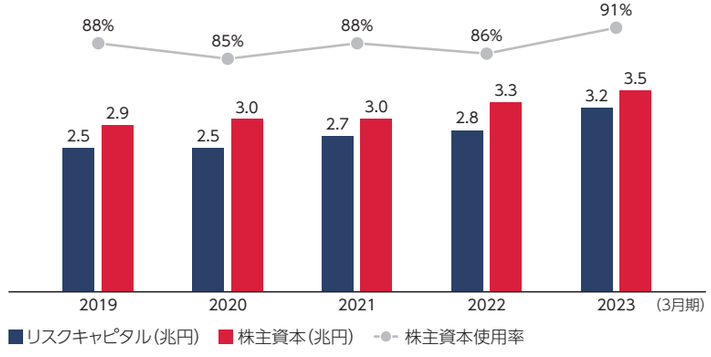
年間実施件数(2023年3月期)

機関投資家向け個別ミーティング	約500件
アナリスト・機関投資家向け説明会	4件(各四半期)
海外ロードショー(現地)	5件
証券会社主催カンファレンス	10件
個人投資家向け説明会	1件

ROEとD/Eレシオ(預金を除く)の推移



株主資本/株主資本使用率*



*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。

財務戦略と資本政策

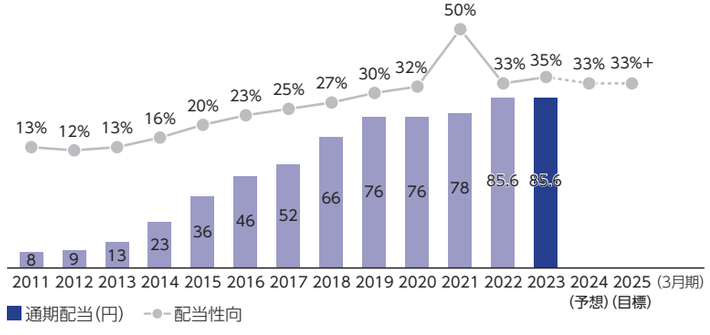
株主還元について

以上の考え方から、当社は株主還元について、フローの観点からは「当期純利益の1/3を配当に、1/3を新規投資に、残りを内部留保または機動的な株主還元に配分」することを基本方針として、取締役会において定めました。配当は安定的・継続的な株主還元方法と位置づけており、足元の「中期的な方向性」では配当性向を2024年3月期は33%または前年の配当額のどちらか高い方、2025年3月期は33%＋(プラス)としています。2025年3月期のプラス部分の具体化は今後のテーマですが、2024年3月末をもって株主優待制度を廃止させていただくこともあり、配当に重きを置くという当社の姿勢を示すものとご理解いただければと思います。

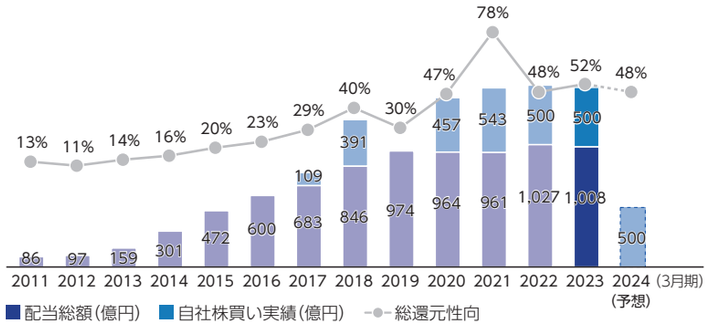
当社は過去12年間、前期配当額と同額以上の配当成長を続けた実績があり、配当性向33%を継続することで、中長期的な利益成長とそれに伴う配当成長を目指していきます。

持続的な成長のため、毎期、利益の一定水準は内部留保し新規投資に配分します。当社は、投資意欲が旺盛でパイプラインは潤沢ですが、投資判断の最終決定には非常に慎重です。マーケット環境によっては見送りが続くこともあり、こうした場合は余剰な資本をとどめずに、機動的な自己株式取得による株主還元を行います。現在も自社株買いを行っていますが、今後もこの姿勢を継続します。

1株当たり配当と配当性向



自社株買いと総還元性向



信用格付について

低金利で安定的な調達ができることは、オリックスグループの競争力の源泉の一つであり、外部信用格付や金融機関の当社への見方を意識して財務健全性を維持するよう経営しています。ただし、格付基準の厳格な運用に基づく説明責任を重視し、同業種企業間の比較を考慮して格付符号を付ける格付会社の見方と、当社が考える財務健全性の見方に、相違が生じることもあります。その差異が、特に大型の投資案件の際に格付アクションとして出るケースがあります。当社としましては、現行水準の格付維持に過度に拘り、そのために良い投資機会を断念するという経営判断は、回避すべきと考えています。当社として投資のリスクを慎重に分析し、グッドリスクと判断した投資機会については、格付会社の基準や分析手法とは異なる見方であっても、財務健全性をしっかりと確保した上で取り組んでいきます。格付会社の皆さまとも定期的に面談を実施し、意見交換をしています。その中で当社の経営状況と今後の方向性を理解していただくことに努め、また、健全性維持への有効な示唆と考えられる事項は当社の経営に取り入れることで、財務健全性を維持しながら持続的な成長を果たしていきたいと思います。

格付一覧(2023年6月現在)

格付会社	格付
S&P	A－(ウォッチネガティブ)
Moody's	A3(安定的)
Fitch	A－(安定的)
R&I	AA－(安定的)
JCR	AA(安定的)

財務戦略と資本政策

ALMについて

当社が保有する資産と負債の関係では、金利、為替など金融市場動向によって影響を受けるリスクが内在するため、ALMに関する規則を制定して、これらのリスクを多方面からモニタリングしています。例えば、金利変動リスクに対しては、まず期初に設定した許容リスク量に対して、通貨ごとに想定リスク量を計測し、金利変動時の資産・負債の感応度や財務状況への影響額などをモニタリングすることで、今後の負債調達方針を決定したり、必要に応じてデリバティブを活用したリスクヘッジを実施します。為替リスクに対しては、外貨建ての営業資産や海外投資に対して、原則として同一通貨の資金調達を行うことで、リスクをヘッジしています。

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も、負債の返済ができ、キャッシュ・フローが滞ることのないように管理しています。負債については、調達期間の長期化と償還時期の分散によって償還を一定期間内に集中させないことで、手元流動性を必要十分な範囲に適正化できる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。

金利・為替の感応度

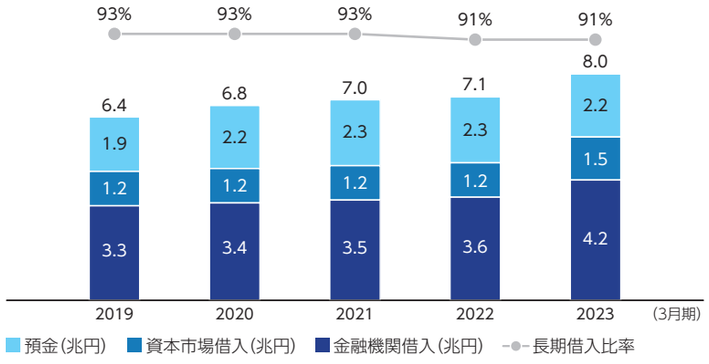
金利感応度*1	• 日本円、米ドル：ほぼゼロ • ユーロ：▲20～▲30億円
為替感応度*2	• +15億円

*1 1年間にわたり1%の金利上昇が続く場合の税引前利益に対する感応度。
*2 1年間にわたり1円の円安が続く場合の税引前利益に対する感応度。

おわりに

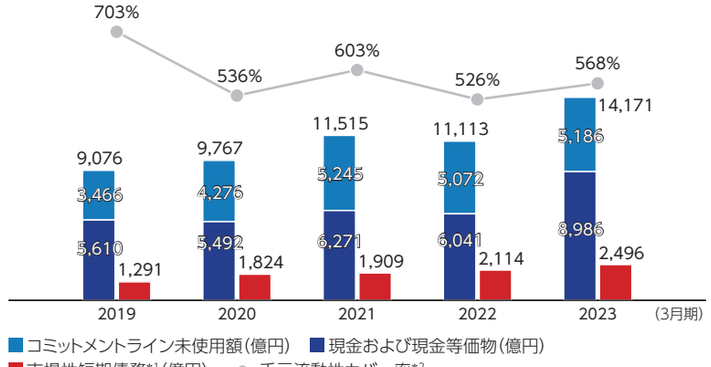
当社は今後もキャピタルリサイクリングを継続し、資産規模をコントロールしながら収益性を重視する方針を継続します。パイプラインの総額は有望な案件だけでも1.5兆円程度あり（2023年5月時点）、2025年3月期の当期純利益目標達成に向けて、再生可能エネルギー、プライベートエクイティ投資、アセットマネジメント、航空機関連への投資が成長を牽引すると期待しています。こうした投資資産を積み上げる一方で、事業売却や市況を捉えた資産売却も積極的に推進します。こうした資産サイドの動きに合わせ、資金調達サイドでは国内外の資本市場、金融機関借入、プロジェクトファイナンスや資産証券化など多様な手法を活用します。刻々と変化する市場動向に合わせた機動的な財務運営を実現することが、財務部門の重要な役割だと考えています。

資金調達構造と長期借入比率*



*預金を除く。

手元流動性の状況



*1 1年以内に償還予定の社債・MTNと、CP残高の合計。
*2 手元流動性（コミットメントライン未使用額+現金および現金等価物）÷市場性短期債務

人材戦略

オリックスの人材戦略

執行役
コーポレート部門　人事、総務、広報、渉外管掌
取締役会事務局長

石原　知彦

略 歴

2002年5月、オリックス債権回収入社、2005年10月、当社入社。前職は三井信託銀行(株)(現 三井住友信託銀行(株))。オリックス債権回収では法務業務に従事、オリックスでは地域再生ファンドの組成やさまざまな事業投資案件に携わる。2023年に執行役 コーポレート部門　人事、総務、広報、渉外管掌に就任。

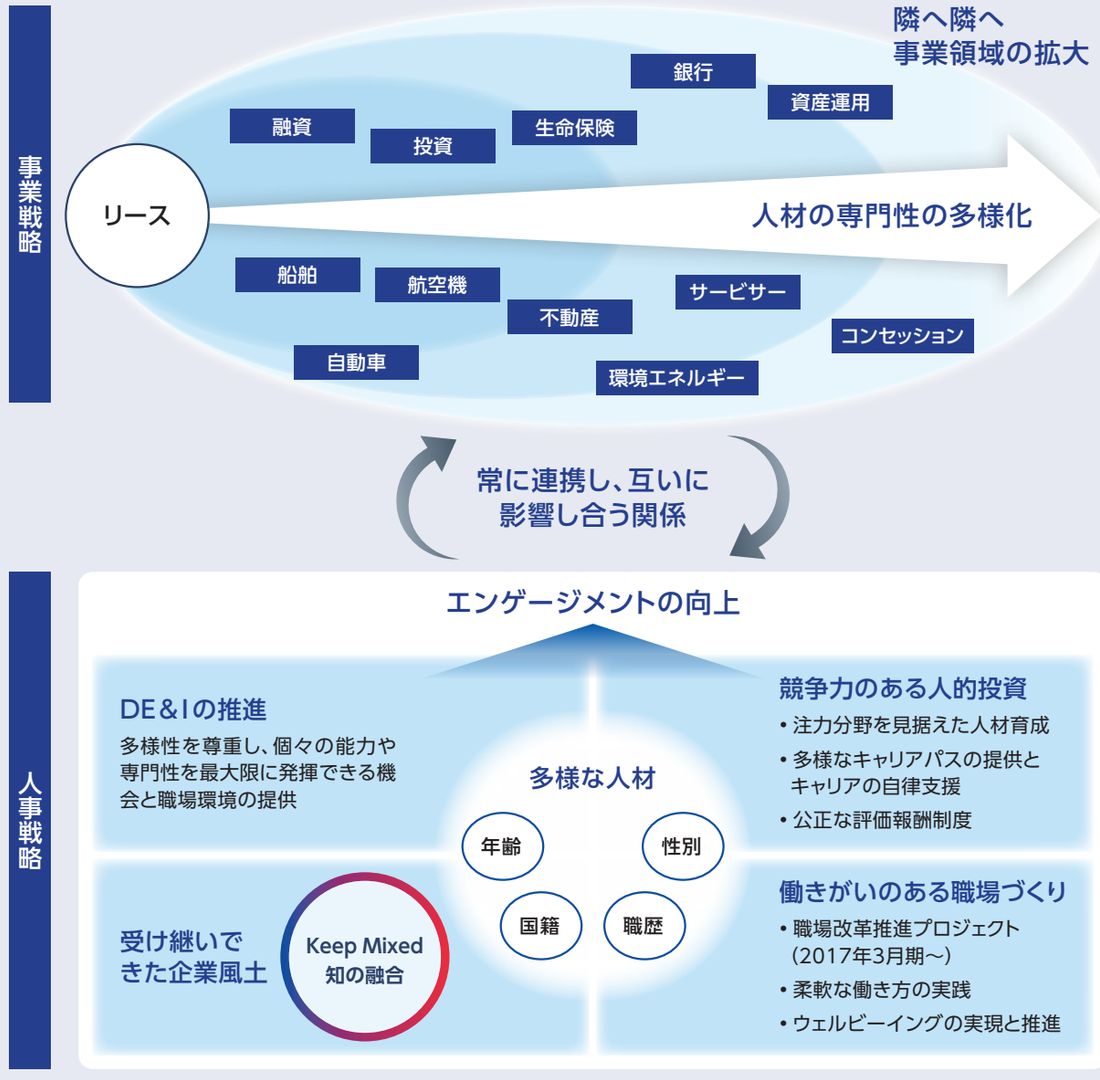
オリックスは、1964年にリース会社として設立され、隣へ隣へと事業領域を拡大させてきました。

リース事業には、「金融」と「モノ(物件)」の2つの専門性が必要ですが、リースを起点とした「金融」の専門性は、現在では、融資、事業投資、生命保険、銀行、資産運用へ、「モノ」の専門性は、船舶、航空機、産業／ICT機器、自動車、不動産からサービサー、そして環境エネルギーやコンセッション事業へと、それぞれ広がっています。また、1971年の香港進出を皮切りに、2023年3月現在では世界28カ国・地域に拠点を設け、グローバルに事業を展開しています。

この成長を支えてきたのが、オリックスの人材です。事業領域の拡大や新たな価値の創造は、必ずしも既存の人材や専門性だけで達成できるものではありません。国籍、年齢、性別、職歴を問わず、多様な人材を受け入れ、誰もが活躍できる職場環境に加え、新たな人材が持つ専門性と既存の専門性を有機的に結びつけ、新しい分野にチャレンジしていく企業風土が必要です。オリックスでは、前者を「Keep Mixed」、後者を「知の融合」と呼んでいますが、これらはオリックスの中で自然発生的に生まれてきた価値観であり、創業時から連綿と受け継いできた社風とも言うべきものです。

事業の成長と人材の育成は車の両輪として密接に連携しており、事業が成長、拡大するほど、人材の専門性も多様化、深化していく関係にあります。これを踏まえ、オリックスでは事業展開のスピードを損なうことなく、機動的に人材の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。注力分野であるプライベートエクイティ投資や環境エネルギー事業、アセットマネジメント事業のみならず、グローバル展開を支えるガバナンス分野や、デジタル化の推進およびIT・情報セキュリティ分野における専門人材の育成と外部人材の獲得も進めています。

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人材の獲得に取り組み、両者が相乗効果を発揮することで、持続的な成長を目指します。

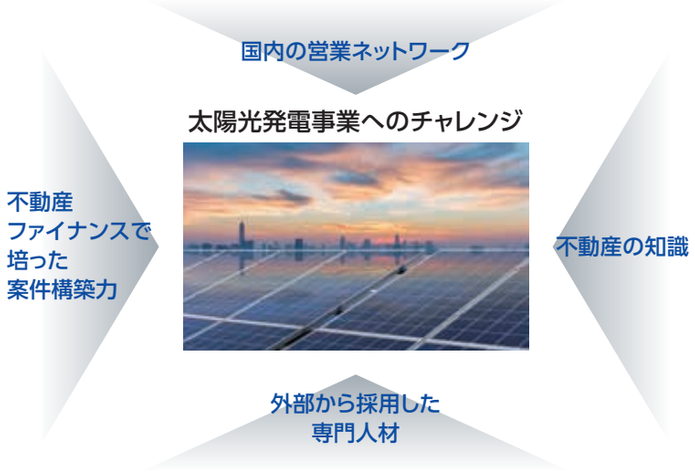


人材戦略

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。



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。

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、新しい分野に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をするとともに、部門長へのフィードバックを通じて、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。同時に、ストレスチェックを実施し、社員が健康的で安心して働ける職場づくりのため、組織分析レポートを部門長と共有し、組織の活性化につなげています。

社員の声を直接取り入れながら、働きやすさとともに働きがいのある職場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や多様な働き方を認め合う文化を浸透させています。

社員を取り巻く環境の変化に応じた生産性向上への取り組みと社員のウェルビーイングの実現と推進により、すべての社員が最大限に能力を発揮し続ける職場となることを目指しています。

人材戦略

DE&I推進と人材の育成

オリックスグループにとって、最も重要な財産は人材です。多様な価値観と専門性の「知の融合」を図り、新たな価値を創造することが、オリックスグループの成長の源泉であり、今後も新しい価値を提供し続けていくためには、「Keep Mixed」という考えのもと、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。

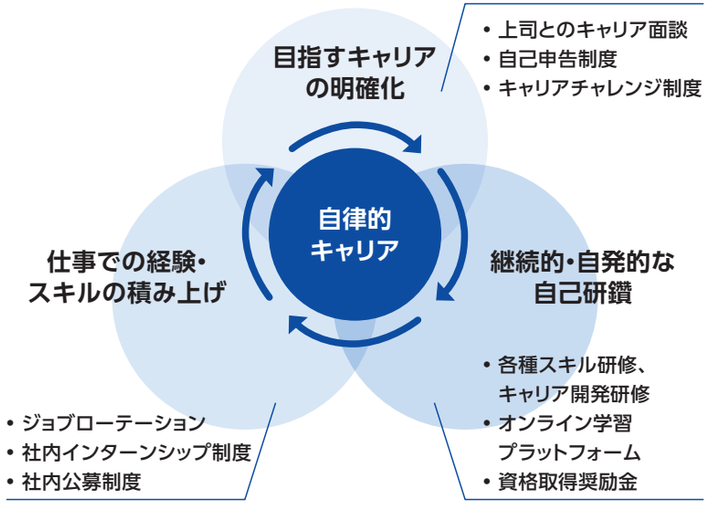
自律的にキャリアを切り拓くための支援

こうした人材の育成には、社員一人一人が目指すべきキャリアを明確にし、それに向かって主体的に自己研鑽に励み、最終的には自ら事業活動を通じて専門性と経験値を高めていくことが重要であり、オリックスでは、そのためのさまざまな支援制度を設けています。

特徴的なのが、「社内インターンシップ制度」(一定期間、希望する部署でその部署の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署に直接アピールできる制度)といった、社内にいながらオリックスグループのさまざまな業務に触れることで、社員の自律的なキャリア構築や積極的なチャレンジを支援する制度です。

2024年3月期は自律的なキャリア構築をさらに後押しするため、社員を講師としたオンライン講座を開始しました。この講座では、各部門の事業に精通した社員が、業務内容や仕事の魅力を語るだけでなく、これまでのキャリアや取り組んでいる自己研鑽についても紹介しています。実際の社員が語ることで業務が身近に感じられ、オリックスグループの事業理解が深まるだけでなく、求められるスキルや自己研鑽の内容が明確になることで、より具体的なキャリアパスを描く機会としても利用されています。

このほかにも、階層別の研修や各部門の業務に応じた専門領域のスキルを習得するプログラム、多数のコンテンツを時間と場所にとらわれず公平に学べるオンライン学習プラットフォームを提供しています。2023年3月期のオリックス(株)における社員一人当たりの年平均研修時間は24時間、年平均研修費用は98,646円です。



DE&Iの推進に関する指標および目標

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、健康推進体制の整備を通じて、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンを促進し、社員の働きがいを高めることは、ESG関連の重要課題の一つです。

オリックスでは、日本国内での新卒採用に加え、新たな知見をもたらすキャリア採用や、海外での新卒採用にも注力しています。オリックス(株)の2023年3月期の採用人数の70.0%がキャリア採用でした。2023年3月末時点で、社員の40.3%がキャリア採用、1.9%が海外籍です。また、女性社員は44.2%です。

オリックスの人材戦略「Keep Mixed」の実践を通じて、多様なバックグラウンドを持つ社員に対する「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して女性活躍推進を捉えており、重要目標の一つとして女性管理職比率の向上を設定、推進しています。

〈重要目標〉

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。

――2023年3月末時点のオリックスグループの女性管理職比率は、オリックス(株)で29.8%、国内グループ10社*で25.7%。

*国内グループ10社とは、オリックス、オリックス自動車、オリックス・レンテック、オリックス債権回収、オリックス不動産、オリックス環境、オリックス生命保険、オリックス銀行、オリックス・クレジット、オリックス・システムを指します。オリックスグループの人事戦略に基づき、オリックス(株)とグループ会社9社は人事制度や人事システムの一部を共同で運営しています。

詳細はこちらをご参照ください。
▶▶▶ 人事制度　▶▶▶ 評価報酬制度　▶ P.84 ESGデータ
▶▶▶ 人材育成体系　▶▶▶ 健康推進体制

人材戦略

新規事業への取り組みや部門間の協業から見えたオリックスの人材と企業風土

執行役
グループ戦略部門
社長室、新規事業管掌
オリックス・キャピタル(株)
代表取締役社長
渡辺　展希

略 歴

2001年8月、当社入社。前職は大和証券(株)。オリックスでは主に事業投資に従事し、ROBECOや弥生の買収、関西国際空港のコンセッション参画、Avolon Holdings Limitedへの出資など数多くの案件に携わる。新規事業開発部長、グループ戦略部門管掌補佐などを経て、2023年1月より執行役 グループ戦略部門 社長室、新規事業管掌(現任)。

部門間の協業を通じて知識やノウハウが蓄積され組織全体のレベルアップにつながる

M&Aや事業投資を推進する際には、「戦略は大胆に、実行は慎重に」という考え方を大切にしています。自由度の高い大胆な戦略を発想する一方で、リスク・リターンの見極めを慎重に検討し、経営判断で「グッドリスク」を見極めることが重要と考えています。

アクセルとブレーキのさじ加減が難しいため、私の管掌する社長室および新規事業開発部では、営業部門と管理部門の機能を併せ持つミドルオフィスとして、特にデューデリジェンス、バリュエーション、ストラクチャー構築などのエグゼキューション機能を担い、投資案件や新規事業案件を入口からサポートしています。社長室は海外案件を、新規事業開発部は国内案件を中心に担当し、メンバーが事業部門に兼務出向することなどを通じて、専門知識が必要な領域でも事業の検討や念入りなデューデリジェンスによるリスクの見極めを、スピード感をもって進めています。

現場の社員と一緒に案件を推進することで、具現化のプロセスや知識、ノウハウが部内で蓄積され、人材育成にもつながっています。そして、経験を重ねた社員が会得した知識・ノウハウを若手などへ新たに伝承していくことで、組織全体のレベルアップとさらなるスピード化の循環が実現しています。

チャレンジ精神とCo-work(協業)の企業風土醸成に貢献する新規事業公募制度

2019年にスタートした新規事業公募制度(オリチャレ)は、2023年で5回目になります。オリックスグループに眠っている新規事業のアイデアを募り、新規事業開発部のオリチャレ推進担当や外部メンターとともに事業案を練り上げ、社内の最終審査を経て事業化する取り組みです。

起案メンバーとオリチャレ推進担当とのチームアップ、外部メンターとのディスカッション、役員や外部有識者との質疑などを通じて事業案を具現化させていくプロセスは、人材の成長だけでなく、チャレンジ精神とCo-work(協業)の企業風土醸成にも貢献しています。

外部人材の専門性とプロパー社員の知識を融合したベンチャーキャピタル投資

2022年12月に、オリックス・キャピタルがベンチャーキャピタル(VC)投資を再開しました。1983年に同社を設立以降、1,655社に投資し、そのうち216社がIPOを遂げるなど、積極的な投資活動をしていました。リーマン・ショックを受け新規投資を一時停止していましたが、VC事業で豊富な実績を持つ専門家を外部より招聘し、投資活動を再始動しました。現在のマーケット感覚とベンチャーキャピタリストとして豊富な業務経験を持つ外部人材を軸に、オリックスの若手や中堅のプロパー社員が参画してチームアップすることで、外部人材の専門性とプロパー社員がこれまで培ってきた金融知識や投資経験を融合させ、オリックスグループらしいVC投資を推進します。

ORIX Group Purpose Discovery Project(パーパスプロジェクト)

現在、オリックスグループは国内有数の企業体へと成長を遂げ、28カ国・地域にビジネスを展開し、従業員数は約35,000名になりました。ビジネスのグローバル化と多角化が進み、多様なバックグラウンドを持つ社員が働く中、組織の一体感をあらためて醸成するべく、2022年6月からグループのパーパス策定プロジェクトを推進しています。年齢、性別や職種など、オリックスグループ全体のバランスに見合うよう、国内外100名を超える社員を募り、多様性のあるプロジェクトメンバー間でグループの強みや社会に提供したい価値などを議論しています。また、社員のみならず役員間でも同様に、次世代につなぎたいメッセージについて議論を重ねています。

リスクマネジメント

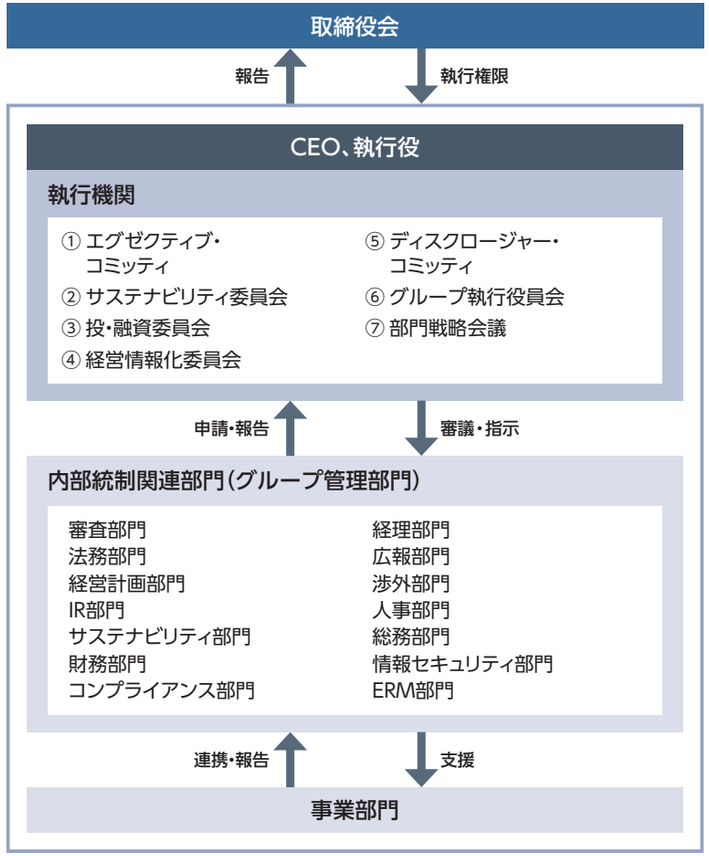
リスクマネジメントの考え方

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。

全社的リスク管理体制図（2023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下記のとおりです。

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（必要に応じてエグゼクティブ・コミッティで審議し、取締役会にも報告）
④	情報化の基本方針・戦略や情報システム導入および維持に関する重要事項を審議する
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が共有する
⑦	各部門責任者が戦略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（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	リスク管理	リスク統括部門	リスク管理に関連する執行機関
外部環境に関するリスク	●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 ▶▶▶ BCP(災害リスクマネジメント)体制 ●気候変動リスク対応体制の整備 ▶ P.29 サステナビリティ推進体制 ▶ P.35 TCFD提言に基づく情報開示	経営計画、審査、広報、渉外、IR、サステナビリティ、財務、ERM	エグゼクティブ・コミッティ サステナビリティ委員会
信用リスク	●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) ▶▶▶ 投融資リスク管理体制	審査、経営計画、経理、ERM	投・融資委員会
ビジネスリスク	●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 ▶▶▶ 投融資リスク管理体制	審査、経営計画、経理、ERM	投・融資委員会
市場リスク	●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)	審査、財務、経営計画、経理、ERM	エグゼクティブ・コミッティ
流動性リスク (資金調達に関するリスク)	●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)	財務、ERM	エグゼクティブ・コミッティ
コンプライアンスリスク	●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) ▶▶▶ コンプライアンス	コンプライアンス、広報、渉外	エグゼクティブ・コミッティ サステナビリティ委員会
法的リスク	●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)	法務、経理、IR、サステナビリティ	エグゼクティブ・コミッティ サステナビリティ委員会
情報システム・ サイバーセキュリティリスク	●情報システムおよびサイバーセキュリティ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) ▶▶▶ 情報セキュリティ体制	情報セキュリティ	経営情報化委員会
オペレーショナルリスク	●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 ▶▶▶ 持続的な成長を支える人材戦略 ・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 ●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 ▶▶▶ インシデント管理体制	ERM、人事、総務、経理、広報、渉外	エグゼクティブ・コミッティ サステナビリティ委員会

リスクマネジメント

投資のリスク管理：入口審査から実行後のモニタリングまで、個別案件とポートフォリオの両面でリスクを評価・管理

執行役
グループ戦略部門　投融資管理管掌
仲村 郁夫

略 歴

1998年11月、当社入社。前職は（株）日本長期信用銀行（現 （株）SBI新生銀行）。オリックスではプライベートエクイティ投資業務と海外事業（新興国への投資やアジア地域における金融事業）を約10年ずつ経験し、2020年より審査業務に従事。2023年に執行役 グループ戦略部門　投融資管理管掌に就任。

投融資管理管掌は、審査部門としてさまざまな案件の審査やモニタリングを通じ、投融資案件に付随するリスクの評価と管理を担っています。

当社の事業は多角化しており、投融資案件の審査においては、幅広い領域の案件、時には未知の分野の案件についても判断が求められますが、IRRやNOIなどの収益性やROEやROAの効率性、株主資本コストなどの分析を踏まえ、リスクに見合う十分なリターンが確保できるかを検証しています。資金回収までの事業リスク、マーケット変動リスク、資産価値変動リスクなど、多様な観点からリスクを洗い出し、ほかの専門部署である法務部門、経理部門、コンプライアンス部門などとともに、多岐にわたるリスクを分析し、総合的な判断を下せるような仕組みを構築しています。

投資実行後は、個別案件の進捗やポートフォリオの動きをモニタリングすることで、事業環境などの変化をすばやく把握し、適時に必要な対策を講じる体制を整えています。個別案件では、各プロジェクトの事業収益や経営統合プロセスの進捗などが一定の水準を下回る等、事業内容や状況に変化がないか、また、ポートフォリオ全体でも変化の有無をモニタリングし、案件審査にも生かしています。

現在、オリックスグループでは多種多様な投資を積み重ねており、保有する投資案件を売却して別の投資に振り向け、循環的な事業拡大、ポートフォリオの最適化を目指す「キャピタルリサイクリング」がテーマになっています。近時は、インフレや金融の不安定化などグローバルレベルでマーケットが不透明であり、オリックスグループのポートフォリオの最適化を考慮しつつ、マーケットの急激な変化を想定して、個別案件のリスク評価を強化していきたいと考えています。

ERM機能の強化：多角化したオリックスグループのビジネスと成長に対応するリスク管理へ不断の改善

執行役
グループ戦略部門　ERM管掌
大塚 隆司

略 歴

2020年5月、当社入社。前職のゴールドマン・サックス証券（株）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。2023年に執行役 グループ戦略部門　ERM管掌に就任。

オリックスでは、国内外の広い営業ネットワークを生かし、長年蓄積された金融知識やノウハウを使って、内部統制関連部門と協議、委員会などで意思決定することで、さまざまな視点・レベルで個別案件の審査を行い、投資後のモニタリングを行う強固な仕組みがあります。ERM部門として、これらの個別案件から構成されるポートフォリオ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・評価し、リスクの種類や経営への影響度に応じた適切な管理ができるように、体制整備・強化を行っています。

その大事なツールの一つがダッシュボードです。財務・非財務リスクを含むグループ全体のリスクを可視化するダッシュボードは、審査部門をはじめ関係部門と連携し運用を開始しており、より迅速かつ体系的にトップマネジメントや関連部門へリスク情報を共有し、必要なアクションへつなげる仕組みへと強化されています。

この仕組みを通じて、グローバルで発生するオリックスグループ内外のさまざまなイベントに対して影響を把握・評価し、アクションにつなげていくことができ、多角化したオリックスグループのビジネスと成長に対応するリスク管理ができるように整備しています。

今後もオリックスのビジネスが多角化し、成長することと、VUCA*の時代に対応できる、多種多様なレベル（層）・切り口でリスク情報を把握するプラットフォームのために、ダッシュボードやその他のツールの改善・強化、デジタル化を継続していきたいと考えています。

*V（Volatility、変動性）、U（Uncertainty、不確実性）、C（Complexity、複雑性）、A（Ambiguity、曖昧性）

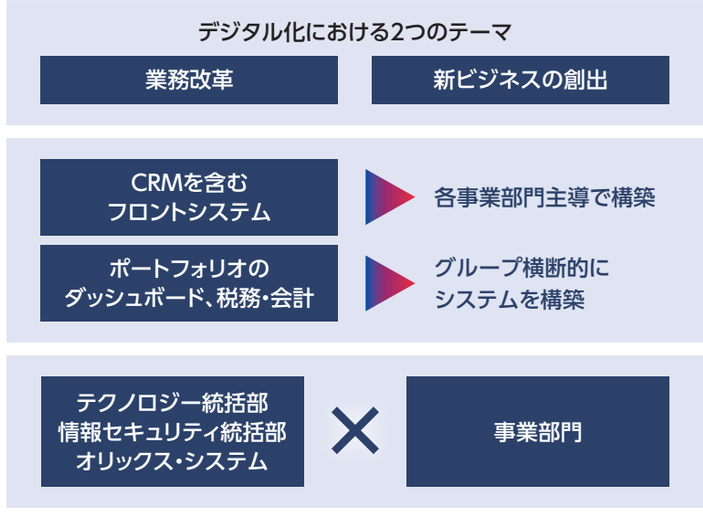
デジタル化の推進

業務改革と新ビジネスの創出

オリックスでは、これまでに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に活用するためにデジタル化に取り組んでいます。事業の多様性を十分に考慮し、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)のバランスをとりながら推進しています。デジタル化の推進には、社内の業務をデジタル化して効率化する「業務改革」と、デジタル技術やデータを活用した「新ビジネスの創出」の2つのテーマがあります。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み、どちらのテーマにおいても個別最適と全体最適の考え方を重視しています。

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。ほかに、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。事業部門が進めるデジタル化は個別最適の考え方に基づきますが、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。

例えばシステムの開発では、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して構築を進めています。グループ横断的な共通システムは全体最適の観点から、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や税務・会計に関連する機能の構築にとどめています。しかし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で対応しています。



デジタル戦略の推進

法人営業本部
デジタル戦略推進室長
長澤　拓馬

略 歴

2005年11月、当社入社。前職ではベンチャー起業を経験。オリックスでは情報通信業界のお客さまへのファイナンスや、与信情報サービスの提供といった新規事業の企画運営、スマートフォンやCRM導入などによる業務改善およびBtoBマーケティングに従事し、2021年のデジタル戦略推進室設立に伴い現職に就任。

グループ営業の中核的なプラットフォームである法人営業本部のデジタルトランスフォーメーション(DX)では、お客さまの情報や、グループの情報を一元化し、さらにお客さまやパートナー様とオンラインで接続することで、グループのファイナンス機能やサービスを適切かつ適度に提供する仕組みの実現をミッションとしています。また、自社のみならず、主要なお客さまである全国の中堅・中小企業のデジタル化、DXの敷居を下げることで、ChatGPT*1などに代表される「デジタルの恩恵」を裾野広くお届けしたいと考えています。

その実現に向け、現在は社内業務の改革・デジタル化と、新ビジネスの2つを両輪で進めています。社内業務の改革・デジタル化では、CRMに営業情報のみならず、申請・決裁や契約などのコア情報を集約し、API*2で基幹システムと連携することで、情報の一気通貫性および生産性やリスク管理の向上を図っています。新ビジネスでは、簡単にビジネス文書を保管し、AI-OCR*3によりデジタル化することで、文書の検索・共有や電子帳簿保存法への対応ができるオンラインストレージサービスを開発し、パッと保管、共有の意味を込めて「PATPOST」というサービス名でリリースしました。

いずれも推進にあたっては若手を中心に、さまざまなバックグラウンドを持つキャリア採用の方々や、オリックス・システムからの出向により設立されたIT部門のメンバーと一体となり共創・内製する組織を実践しており、デジタルを前提とした事業や業務の設計能力の獲得を進めています。社内の情報と、お客さまの情報がデジタル化され、つながる仕組みにより、最終的にはさまざまな産業分野、学術分野の価値を相互連携し、最終消費者に横断的な利便性を提供する仕組みの構築を目指します。

*1 ChatGPT:2022年に米OpenAIが公開した自然な文章を生成する人工知能(AI)。
*2 API:Application Programming Interface(システム間を接続し、データや機能を共有する仕組み)。
*3 AI-OCR:AI-Optical Character Recognition(AIを取り入れた光学式文字読み取り装置)。

▶ P.66 法人営業「PATPOST」