



ORIX Group Purpose & Culture

ビジネスのグローバル化が進み、サステナビリティへの取り組みが求められる中、企業が果たすべき役割は大きくなっています。

役職員がグローバルで一体となり、こうした世界的な流れに対応していくため、ORIX Group Purpose & Cultureを導入しました。

オリックスは、グローバルでさらなる一体感を醸成し、世の中がよりよい方向へ進むきっかけとなる、“未来をひらくインパクト”を生み出すことで、社会へ貢献してまいります。

Purpose

存在意義

Purposeは、
オリックスグループの
社会における
存在意義であり、
私たちのすべての
活動の根幹と
なるものです。

Culture

価値観

Cultureは、
Purposeを実現
するために、世界中の
オリックスグループ社員
が大切にする
共通の価値観です。

**変化に挑み、
柔軟な発想と知の
融合で、未来をひらく
インパクトを。**

**多様性を
力に変える。**

異なる視点や専門性を持った
仲間と意見を交わし、
垣根を越えて協力し合います。

**挑戦を
おもしろがる。**

独自の価値を生み出すための方法を考え抜き、
取るべきリスクを見極めたうえで、
新しいことにも前向きに取り組み続けます。

**変化に
チャンスを見出す。**

広い視野で時代の流れを捉え、
変化の兆しに対していち早く行動を起こし、
自らが進化する機会にしていきます。

私たちオリックスグループは、祖業であるリースを起点に、
「隣へ隣へ」と事業領域を広げ、多角的に事業を展開する
ユニークな企業グループとなっています。

そんな私たちだからこそ培ってきた強みがあります。

それは、時代の要請をいち早く捉え、それに応えるための
ビジネスの芽を見出すこと。その芽を育てるために、
既存の枠組みにとらわれない“柔軟な発想”と、
幅広い知見を生かす“知の融合”で、
独自のこたえを作り出すこと。

この強みを生かして、私たちは自ら挑戦し、
挑戦する人々を支援することで、
世の中がよりよい方向に進むきっかけとなる、
“未来をひらくインパクト”を生み出し続けています。

企業が時代を越えた進化を遂げるように。経済や社会が
活性化するように。人々がなりたい自分に近づけるように。
すべては、世の中が持続可能なあり方へと進んでいくために。

それが、私たちのパーパスです。



統合報告書2024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

2024年3月期（2023年4月1日～2024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	 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。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。

本統合報告書を通じて、オリックスの「As Is」と「To Be」をより深くご理解いただけましたら幸いです。

統合報告書2024のポイント

オリックスは2024年4月に創立60周年を迎えました。『CEOメッセージ』では、60周年を通過点として、絶え間ない組織改革を行うこと、強い危機感を持つこと、コーポレート機能の高度化を図ることを述べています。また、次世代のマネジメントに求める姿として、独自のリーダーシップを磨くことと専門性とインターカンパニー制を進めることが必要不可欠と語っています。

さらに、『CEOに聞く』では、コアビジネスの育成、キャピタルリサイクリングなど4つの基本戦略について説明すると同時に「金融・事業・投資」の3分類でも戦略を語っています。また、グローバルビジネスの拡大のためにはオリックスの企業風土や強みをグローバルに共有することが重要である、とCEOは述べており、2023年11月に制定した「ORIX Group Purpose & Culture」の浸透が有効だと考えています。

オリックスの人的資本経営が目指す姿は「バリューアップモデルを通じた持続的な事業成長の実現」です。バリューアップモデルとは、採算性やリスクを正しく評価し、価値を向上させ、Exitにより得た資本・人材・ノウハウを次の成長領域に再投資するビジネスモデルです。『人的資本経営』では、これを支える行動様式、組織的な変革力、職場づくりについても解説しています。

Contents

オリックスについて	1
ORIX Group Purpose & Culture	1
CEOメッセージ	3
数字で見るオリックス	5
あゆみと受け継がれる価値観	6
社会の中のオリックス	7
社会課題とSDGsへの対応	8
ESG関連の重要課題と重要目標	9
価値創造ストーリー	10
ORIX Group Purpose & Cultureの導入	11
価値創造モデル	16
バリューアップモデル	17
価値創造事例	19
価値創造に向けた成長戦略	23
CEOに聞く	24
中期的な方向性	28
財務戦略と資本政策	30
事業成長を加速させる人的資本経営	32
サステナビリティ推進状況・推進体制	40
ESG関連の重要課題と重要目標への取り組み状況	41
気候変動への対応	44
サプライチェーンマネジメントへの取り組み／生物多様性への取り組み	48
人権への取り組み／サステナブルな投融資	49
リスクマネジメント	50
デジタル化の推進	53
コーポレート・ガバナンス	54
オリックスのコーポレート・ガバナンス	55
マネジメントチーム	57
社外取締役対談	59
取締役会実効性評価	61
取締役会・三委員会の活動状況	62
報酬制度	63
執行体制	65
マネジメントチーム 執行役・事業ユニット責任者	66
事業別戦略	69
データ	85

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

創立60周年を迎えて

オリックスは1964年の設立から2024年4月で60周年となりますが、その間、リース事業中心からの路線を修正しながら、特にこの10年間は、若干の浮き沈みはありましたが、総じてグループ全体で持続的な成長路線を継続し、収益面においても株主の皆さまに貢献ができたと思います。

特筆すべきことは、コロナ禍が収束して、わずか2年でコロナ禍前の水準に業績を回復できたこと、2024年3月期において、過去最高となる3,461億円の当期純利益を計上できたことだと思っています。

この業績の回復と収益性の実現は、株主や取引先の皆さまなど多くのステークホルダーからの多大なご支援と、役職員の日々の奮闘により実現できたと思います。しかしながら、冷静な目で振り返れば、現在のオリックスをグローバル企業として位置づけるのであれば、まだ通過点に留まっているに過ぎません。将来に向けて、絶え間ないグループ内の組織改革を通して、さらなる成長の可能性を実現できる企業群になり得ると確信しています。

オリックスが、これまでの経営の延長線上にとどまるのであれば、近い将来、収益性は頭打ちとなり、いずれ停滞モードに陥ってしまう可能性があることを認識する必要があります。躊躇なく、新しい事業領域へ参入すること、今までとは違うことを実現していかなければならない、という強い危機感を持つことが重要です。

現在の多くの事業セグメントは、いずれも市場を注視しながらタイムリーに運営できていると考えていますが、新しい事業領域におい

て、新たな取り組みを模索すること、そのためには、リスク管理などのミドル・バックオフィスのコーポレート機能の高度化が不可欠であり、その基盤を強化すべく、絶え間ない努力が必要であると考えています。

新たな事業領域に踏み出す必要性

マーケットは変化し続けています。現状は投資実行から速やかに収益が生まれるような、ブラウンフィールドの取り組みを魅力的なエントリー価格で取り組んでいましたが、昨今、多くの投資家の参入により、競合状態が激しくなっており、案件獲得が容易ではなくなってきました。

その状況下で、投資実行から利益を計上できるまでの期間が長期化するグリーンフィールドの取り組みにも投資案件の対象を拡大する必要性が高まっています。しかしながら、単純にグリーンフィールドだけを追求すれば、グループ全体の収益性が一時的に低下することを許容することになりますので、キャピタルリサイクリングを併用することで、収益性を落とすことなく、新たな事業領域にも躊躇なく展開していけると考えています。

日本初の統合型リゾートプロジェクトとなる大阪・夢洲地区のMICE-IR案件は、2019年の公募手続きから5年が経過していますが、2024年3月に、経営母体となる大阪IR株式会社が、大阪府、金融機関との基本協定ならびに融資契約を締結しました。着工への準備段階に進んでおり、2030年秋頃の開業に向けて対応中です。



CEOメッセージ

関西圏においては、2016年4月に事業を開始した関西国際空港、大阪国際空港、神戸空港を運営する関西エアポートグループは、コロナ禍で収益を落としましたが、インバウンドが好調なことに加え、来年の大阪・関西万博に向けても大幅な収益増を予定しています。また、JR大阪駅北側のうめきた2期区域の再開発工事の完成が間近に控えており、順調にプロジェクトが進んでいます。

アセットマネジメント事業、プライベートエクイティ投資、航空機リース事業、再生可能エネルギー事業などポートフォリオ全体からのベース利益を伸ばすことを主眼に置き、総資産の規模の拡大を抑えつつ、キャピタルリサイクリングの方針を維持することで、収益の拡大を図ることが重要であると認識しています。

世界の経済情勢を注視して、将来の利益成長につながる投資を継続することは当然の義務ですが、国内外において、金利、為替、インフレなどのマクロ経済や、地政学リスク、サステナビリティ推進のための技術革新などを考慮しながら、今後も、機動的な対応ができるように切磋琢磨していきたいと考えています。

株価を意識した情報開示と オリックスのマネジメント・スタイル

オリックスは、リース事業を起点として、「金融・事業・投資」の3つの事業領域をベースに業績を拡大してきました。

オリックスグループの事業資産は、国内外において分散化が進んでおり、不況の影響を受けない安定したポートフォリオを構築できてい

と考えていますが、残念ながら、株主の皆さまからは、ポートフォリオ全体を見ると、非常に複雑に構成されているとの評価から、個々のセグメントの分析が困難であるというご意見を頂戴しています。

オリックスの収益構造には、ベース利益と一定の売却益が含まれており、不安定さが否めないことから、グループ全体の収益力が適切に株価に反映されないという阻害要因となっているという声も聞きます。

こうした投資家からの懸念を払拭するためにも、決算説明や統合報告書などによる、きめ細かい情報開示に加え、社外取締役を含むマネジメントと投資家の皆さまとの対話機会を充実していくことなどで、透明性を高めていきたいと思っています。

オリックスの経営方針は、机上で経営戦略、人事戦略を固めてから案件の選別など事業に着手するというプロセスを取らず、すべてディール・ファーストがマネジメントの基本的な特長です。オリックスは、そのディールを前提として人事戦略を見直し、既存ビジネスとのシナジーの可能性を検証するという方法を採用しており、そのプロセスを経ることにより、着実に収益が生まれるポートフォリオの組成ができていると考えています。

企業価値を適切に評価していただく上で、3分類ごとの成長戦略、10セグメントの業績内容の充実した開示を行うこと、オリックスの社風、マネジメント・スタイルを的確に発信すること、グローバルに拡大しているビジネスの横軸となる「ORIX Group Purpose & Culture」の浸透が有効だと考えています。

オリックスの成長を次世代へ

「ORIX Group Purpose & Culture」の精神は不変と考えていますが、時代によって変化する部分も存在すると考えており、柔軟に対応すべきと考えています。

サステナビリティなどESGへの対応、ガバナンスの強化などは、この10年間で大幅に改善が進んだと考えています。マーケットを注視した適切な市場・投資判断が重要であると同時に、テクノロジーの進化や企業のサステナビリティなど、今後も外部環境が変化するスピードは加速し続けるため、オリックスとしての対応力を維持する必要があります。

次世代のマネジメントに求める姿は、第一に、自分たちのやりかたで目標を達成し成長を実現できる経営者独自のリーダーシップを磨くこと、第二に、ポートフォリオ全体の運営とリスク管理など、フロント・ミドル・バックの専門性の向上と、それぞれの権限の範囲内におけるインターカンパニー制を進めることが必要不可欠な条件になると思います。

次世代のマネジメントへの移行については、現在のトップマネジメントとの協議の上、指名委員会が中心となり取締役会において具体的な話し合いを進めています。

2025年3月期は、2022年に策定した3カ年の中期的な方向性の最終年度にあたりますが、オリックスの「As Is」と「To Be」の姿をご理解いただくために、この統合報告書を作成させていただいた次第です。



数字で見るオリックス

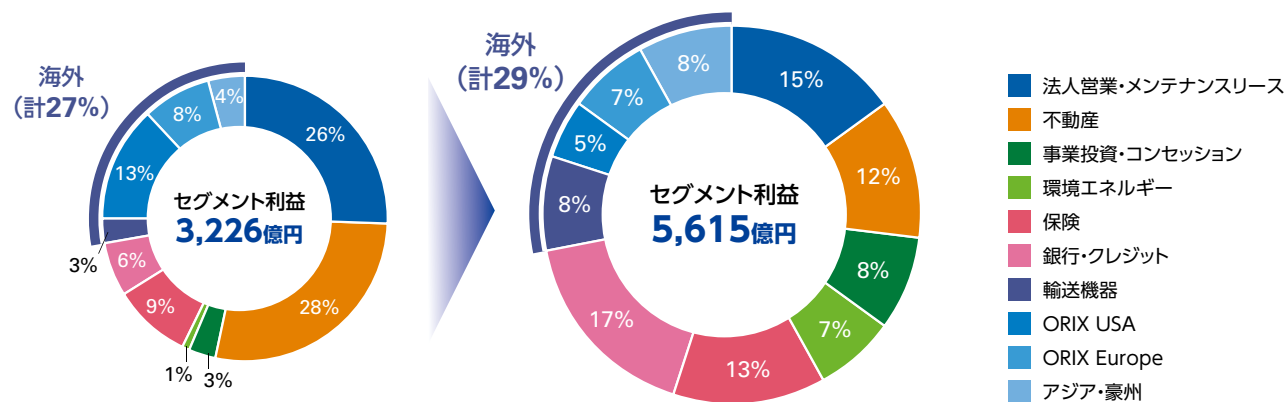
オリックスは1964年にリース会社として設立以降、新たな事業分野に進出し、今では世界で類を見ないユニークな会社になっています。環境の変化に対応しながら多角的な事業ポートフォリオを構築し、持続的な成長を実現しています。

	2014年3月期	2024年3月期
当期純利益*	1,874億円	3,461億円
ROE	10.5%	9.2%
配当金	23.0円	98.6円
社員数	25,977名	33,807名

	2024年3月末
黒字継続	59年
グローバルネットワーク	約30カ国・地域
健全性	信用格付A格相当

当期純利益
3,461億円

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

2024 (3月期)

*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。

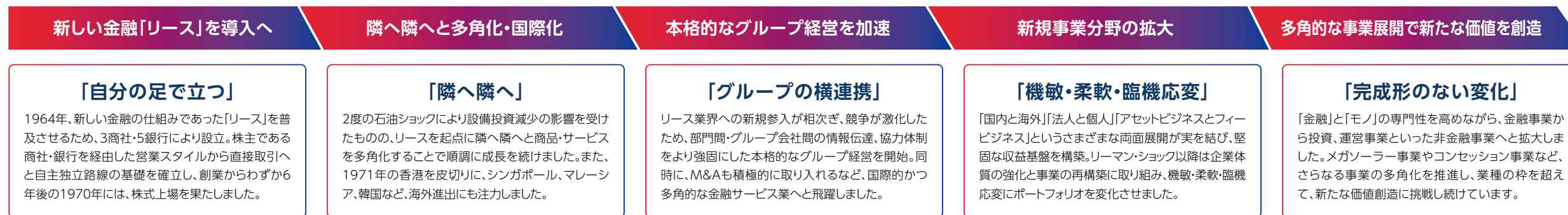
あゆみと受け継がれる価値観

1964年に設立したオリックスは、時代とともに、変化する社会課題やニーズに対応し、隣へ隣へと事業領域を広げ、世界各国で多様なビジネスを展開してきました。この多角的な事業ポートフォリオの展開と、環境変化に応じた絶え間ない事業の見直しが収益の源泉であると同時に、新しい分野へのチャレンジへとつながっています。

●時代の変化



●時代の変化とともに、持続的成長を実現してきた歴史と受け継がれる価値観

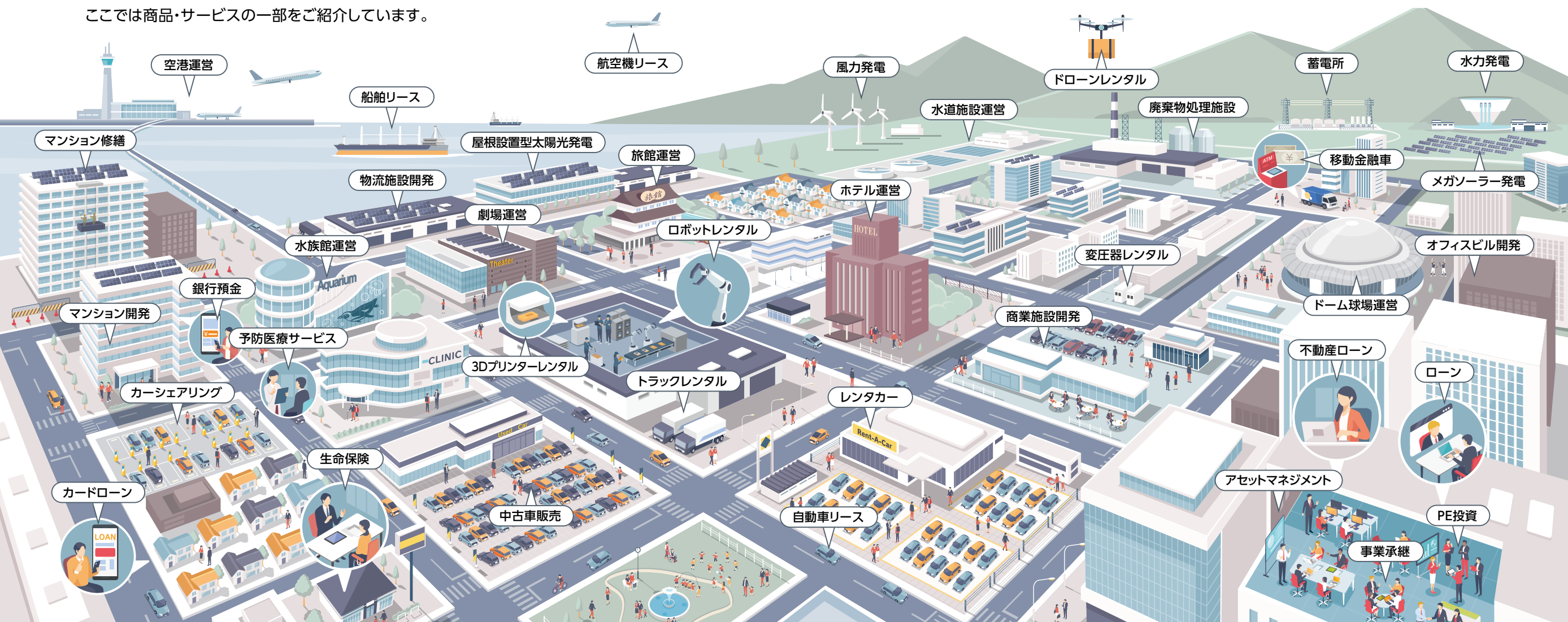




社会の中のオリックス

※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.71～84をご参照ください。

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。



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

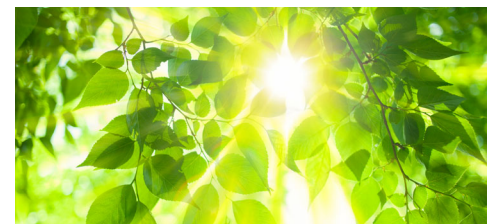
イノベーション・技術革新促進

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.9 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**





ESG関連の重要課題と重要目標

(2021年11月設定)

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

- 1 GHG排出削減目標を設定する。
- 2 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。
- 3 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。
- 4 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。
- 5 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。
- 6 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

- 1 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。
- 2 国連世界人権宣言の支持、労働者の健康と安全・DE&I(多様性、公平性、包括性)・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。
- 3 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、DE&I(多様性、公平性、包括性)を促進し、社員の働きがい高める。

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

- 1 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。
- 2 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。
- 3 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。
- 4 すべての事業において、顧客からの信頼構築に努める。
- 5 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。

ESG関連の重要目標

- 1 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。
- 2 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。
- 3 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。
- 4 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。
- 5 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。
- 6 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。
- 7 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、林業を指す。