

価値創造に向けた成長戦略

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。

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



CEOに聞く

事業環境をどのように評価しているか、今後も重要となる事業の基本戦略とは何か、新たに導入した3分類での開示の狙いとは、など、CEOにインタビューを行いました。

Q 事業環境についてどのように考えていますか？

井上 最近までの金利・為替などマクロ経済の外部環境の変化をみると、日本は長期にわたったデフレからの脱却を目的として、日銀が短期金利をゼロ～マイナス水準とし、さらにイールドカーブコントロールを実施するなど円の金融緩和政策が相当長く続きましたが、足元では金利のある世界への転換の流れが顕在化してきています。一方で新型コロナウイルス感染症が拡大した際に世界各国は、特に先進国を中心として雇用や貿易などさまざまな経済リスクへの予防的措置をとるべく、大幅な金融緩和策を導入しましたが、その結果として世界中の金融市場では流動性が高い水準に留まり、これがグローバルな賃金・物価や金利の上昇、株式市場の高騰を招きました。また、地政学リスクが一部で顕在化し、インフレに拍車をかけるとともに、不安定な資源価格や不透明な金融政策の原因となっています。

こうした中で現在の「中期的な方向性」をオリックスが公表した2022年5月の時点では、コロナ禍からの反動需要やグローバル・エコノミーの回復を見越して、「事業・投資」を拡大しつつ「アセットマネジメント」に取り組むことを事業戦略の柱としました。その後、当期純利益の目標は不透明な環境に応じて若干修正したものの、2024年3月期には過去最高を更新し、また2014年3月期から2024年3月期までの11年間で年平均11%以上の成長という業績に結びついています。

オリックスのセグメント利益の構成を当初見通しと比べると、インバウンド関連の事業利益は極めて堅調に、想定以上に回復し、キャピタルリサイクリング戦略も着実に進んでいます。一方で、海外ビジネスは欧米や中国などのリスクテイクを厳格に選別するなど、グローバルな変化に合わせてポートフォリオを抑制させた事業領域も少なくありません。

しかしながら、こうした外部環境の大幅な変化や不透明な環境が長期化しても、オリックス自身は分散したポートフォリオがセグメントごとの環境変化、全体としてプラスがマイナスを弾力的に補完したことで、結果的にはグループ全体の当期純利益の成長を実現できたと言えます。

Q 事業の基本戦略を教えてください

井上 オリックスにとって今後も重要となる基本的な事業戦略は、従来どおり、第一にコアビジネスの育成、第二にキャピタルリサイクリングによる効率的なポートフォリオ運営の継続、第三にグローバルビジネスの機動的な拡大、第四にアセットマネジメントの推進です。

第一のコアビジネスの育成ですが、この10年でオリックスは当期純利益が1.9倍、総資産は1.8倍に拡大しました。これは当社の価値創造の要である「コアビジネスの育成」に注力してきた成果だと考えています。当社がコアビジネスを育成する場合、再生可能エネルギー

事業のように、新規事業としての自身による立ち上げを行う場合も、時間を優先してM&Aで有望な企業をグループに迎える場合もあります。いずれの手段でも目的は中長期に成長の礎となり得る新たな「コアビジネス」を確立することにあります。

2024年2月、当社は創業者一族からの事業承継によって三徳船舶株式会社の株式を取得しました。1972年設立の同社は創業社長が一代で築き上げた国内トップクラスの船主(船舶保有・貸渡)および船舶運航管理会社です。もともと創業者一族の方々からの打診に対して、当社がご提示できた価格は競合先より低く一度はお断りされました。しかしながら、オリックスが50年以上に及び船舶事業を自ら営んできた経験やノウハウなどをあらためてご評価いただいた結果、最終的には当社を譲渡先に選定していただきました。三徳船舶は自動車船、コンテナ船など多種にわたる船舶を67隻保有する上、政府が活性化を検討している内航船のライセンスを保有するなど、オリックスの船舶事業と統合することによるシナジーも見込まれ、オリックスにおいて船舶運営事業がグループのコアビジネスに育成できると戦略的に判断した一例となります。

第二のキャピタルリサイクリングについて、これまでの事業売却は売却益計上のために推進してきたわけではありません。グループ内での成長が頭打ちになってきたものの、思い切ってグループを飛び出し最適なパートナーと組むことで潜在的な成長力を開花させる可能性のあるビジネスを見極めることが、キャピタルリサイクリングの重

事業環境 CEOに聞く

要なポイントになります。

2024年3月に当社は連結子会社であるオリックス・クレジットの66%の株式を株式会社NTTドコモに譲渡しました。オリックス・クレジットは、金融テクノロジーが進展し顧客の世代やニーズが大きく変化していく中で、グループの完全子会社のままで成長を維持できるのか、という課題を持っていました。そこで同社は主体的に戦略的な選択肢を比較検討した上で、IT・デジタル活用に強みを持ち圧倒的な顧客基盤を有するNTTドコモが、今後も成長を加速するパートナーとして最適と判断し、オリックスもその判断を支援したという次第です。

キャピタルリサイクリングが一過性ではないのは、実際は投・融資委員会において新規投資案件として審議する当初からExitを強く意識した検討を行っていることや、ポートフォリオに聖域がないという理解が共有されていることが、再現性の高い戦略につながっているからです。特に事業投資や不動産、ORIX USAなどが中核となってグループ戦略を実践しています。

第三のグローバルビジネスの機動的な拡大と、第四のアセットマネジメントの推進には、実はそれぞれの戦略が互いに関連する領域が大きいと見込んでいます。当社には、1つの事業部門だけでコアの創出に取り組むのではなく、複数の事業部門や管理部門が部門の垣根を越えて人材やノウハウ、アイデアなどを持ち寄ることで、より良いコアビジネスを育て上げる文化があります。他部門と横連携し議論や検討を重ねることで、知の融合により柔軟な発想が生まれ、インパクトのあるコアビジネスが創出できると考えているためです。

グローバルビジネスは、将来の成長余地が多く残されている領域ではありますが、日本国内でのビジネスよりも投資リスクは高くなります。また、グローバルな投資会社やソブリンファンドなどの資本規模は巨大であり、オリックスがバランスシートを拡大することで競

中期的な方向性(2022年5月決算発表資料より抜粋)と現在の環境



合することは決して戦略的ではないので、リスクをコントロールしてアセットライトに成長を推進していくことが重要になります。

グローバル展開の対象は米国・欧州・アジアの3地域ですが、米国では金利の高止まりや大統領選挙など少なからず不安要素が存在するものの、世界最大の経済大国として今後も高成長を維持しており、当社のグローバル展開には欠かせませんので、引き続きリスク管理能力を高めながら事業戦略を推進しています。欧州では、オリックスがこれまで育成したビジネスを横展開するのではなく、サステナビリティの観点など進出戦略を練ることが重要な地域であり、アセットマネジメント、再生エネルギー、航空機ビジネスなどを選別して取り組みます。アジアでは、中国経済の低迷や通貨安などマクロ影響に対する感応度が高いという特性を有していますが、潜在的には日本以上の高い

成長率が期待できる地域であり、国ごとにリスクとチャンスをきめ細かく見極めながら機動的に展開していきます。

米国はORIX USAが、欧州はORIX Europeが地域を統括しています。中華圏は中国・香港・台湾が、アジア圏は東京がハブとなり域内各国に拠点配置していますが、ただ拠点があるだけでは意味がありません。3地域の統括機能や各国の現地法人が、実践的な運営方針や事業計画を立てて、それぞれローカライズして現地マーケットに適合させることで、初めてビジネスのグローバル展開が可能になります。このため、個別案件や事業戦略だけでなく、オリックスの企業風土や強みをグローバルにグループで共有することが重要です。

事業環境 CEOに聞く

Q 3分類での開示を開始された背景と戦略を聞かせてください

井上 わかりにくい、と言われるオリックスをもっとわかりやすくご説明できないだろうかと考えて試行錯誤をしています。「事業」と「投資」は線引きが難しいところもありますが、当面、以下表のような分類で戦略をご説明してまいりたいと思います。

<金融>

- あらゆる事業領域の顧客の技術力・ノウハウを具現化するために、オリックスの有する金融の知見・経験とネットワークを最大限活用して顧客の成長および未来を実現する。

- オープンイノベーションの拠点となり、中小企業の事業承継に対する戦略的出資、クロスセリングを含めた多岐にわたる金融サービスを提供することで、将来のカーボンニュートラルの実現、産業育成・イノベーションの支援、循環型経済の促進に寄与することで、金融部門の収益性と成長を具現化する。

<事業>

- オリックスの事業領域に制約がないことが「強み」であり、金融サービスを通して培ったノウハウをオリックス自らが事業展開できる領域において、事業に参画すること。
- プライベートエクイティ・事業承継・カーブアウト・ベンチャーキャピ

タルを通して傘下となる企業に対して、独自の事業展開が可能と判断した場合は、純投資から戦略投資に変換する。

- 事業参画の基本的理念は次のとおり。

- ①対象の産業力向上への貢献
- ②持続可能な環境の創造
- ③すべてのステークホルダーが満足する社会の実現
- ④法令遵守・社会規範の遵守、公正・透明性の確保

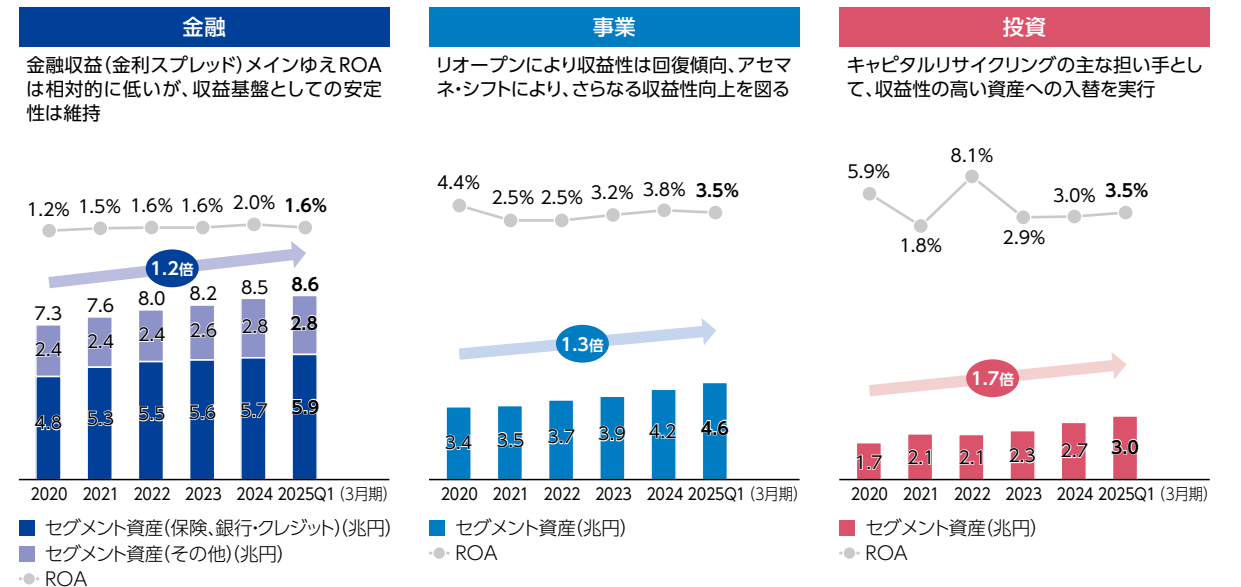
<投資>

- プライベートエクイティ・事業承継・カーブアウト・ベンチャーキャピタルの手法による戦略的出資または純投資を通して、企業の成長

3分類とセグメントのマトリクス

		3分類		
		金融 -ストック型、利ザヤが収益源-	事業 -現場オペレーションまで-	投資 -リサイクリングの主な対象-
セグメント	法人営業・メンテナンスリース	法人営業(ファイナンス部門)	自動車、レンタック	法人営業(事業承継など)
	不動産		不動産運営、AM、大京、MICE-IR	不動産開発・投資
	事業投資・コンセッション		空港運営	国内PE
	環境エネルギー		メガソーラー、電力小売、Elawan	Greenko, Ormat
	保険	生命保険		
	銀行・クレジット	銀行		クレジット
	輸送機器	船舶ファイナンス	航空機事業、三徳船舶	Avolon、船舶投資
	ORIX USA	ファイナンス部門	AMビジネス(Lument, NXT, BFIM)	米国PE
	ORIX Europe		Robecoグループ	
	アジア・豪州	ファイナンス部門	AMビジネス	アジア(投資)

3分類 ROAと資産規模



*2025年3月期1Qよりのセグメント資産の対象範囲拡大は、過年度に遡って適用済み。
*セグメント資産はいずれも平残

事業環境 CEOに聞く

に寄与すること、ひいては、企業の価値を向上させること。

- 企業のNew Productの販売網構築をオリックスのネットワークを活用することで、特異なバイアウト企業の地位を確立する。
- 現状、投資資金はオリックスのコーポレート与信を前提とした資金調達および対象企業のEVを前提としたNRLが中心。今後、外部資金の調達(AUM)を有効活用する戦略を拡大する。
- REITsを含むオリックスグループの管理する資産(AUM)は早急に100兆円以上の規模を目指す。
- オルタナティブ投資の海外展開を推進する。

Q コーポレート機能における取り組みにはどのようなものがありますか？

井上 案件の検討に際しては、オリックス社内に経営できる人材がいるか、オリックスとのシナジーを見込まずともスタンド・アローンで成長することが可能か、バリューアップがどのようにできるか、などあらゆる角度から検討を重ねていくわけです。それから、案件の進め方は私を含めた経営陣によるトップダウンではなく、現場の社員が自律的に新しい事業や案件を探し出し、経営陣と膝詰めで議論しながら検討を重ねて、最終的に実行の是非を判断する、というボトムアップのスタイルを取っています。このため、法務、コンプライアンス、リスク管理、IT／サイバーセキュリティ、業務監査、財務経理、広報・人事総務

など、あらゆるコーポレート機能がこうした事業部門のボトムアップ・スタイルを広くタイムリーにカバーしていく必要があります。またそれぞれの機能は、日本、米国、欧州、アジア・中華圏という4地域でグローバルに横展開していることが、今後の持続的な成長においては不可欠ですので、オリックスでは若手人材育成と専門人材獲得の双方向でコーポレート機能の強化に取り組んでいます。

Q 社会の中のオリックスについてどのように考えていますか？

井上 オリックスでは、サステナビリティが叫ばれるはるか以前から、事業活動を通じて社会に貢献する、という考え方を取っています。B to Bのイメージが強いかもしれませんが、B to B to Cという形で社会に関わっており、社会の価値観を大切にすることも重要です。例えば、日本に12チームしか存在しないプロ野球の球団運営とドーム球場の運営を手がけていますが、これは地域社会とファンの皆さまによって支えられていることは言うまでもありません。球団とその価値は歴史が積み上げてきたものです。オリックスが1988年にそのバトンを受け取って30年以上過ぎましたが、その間に2度の日本一を達成しました。今後も歴史を上手に引き継ぎながら成長していくことは、地域、社会にとっても重要であると考えています。私が2023年1月にオーナー職を引き継いでまだ1年です。オーナーとして何ができるか、考えていきたいと思います。



報知新聞社提供

中期的な方向性

中期的な方向性(3カ年計画)について

2025年3月までの3カ年の計画を「中期的な方向性」として2022年5月に発表しました。2019年に始まったコロナ禍によりオリックスも2期連続の減益となりましたが、2022年3月期には当期純利益3,000億円を回復できたため、3カ年の計画ではそれより一段高い水準である純利益4,000億円を超える水準を目標としました。当時、この3カ年の計画における成長ドライバーは、PE投資、環境エネルギー、不動産など「事業・投資」分野の成長と、米国や欧州におけるアセットマネジメント事業の拡大、コロナ禍で影響を受けた輸送機器や空港コンセッション、不動産運営事業の回復と想定していました。

実際には、グローバルでは地政学リスクが増加し、インフレと高金利が長期化した結果、米国を中心とする海外事業が苦戦を余儀なくされ、2023年3月期における海外の各セグメントの業績は当初計画を下回りました。一方で、インバウンド関連事業はコロナ禍からの目覚ましい回復を見せ、加えて銀行・保険といった国内の金融事業が安定的に利益貢献しました。その結果、2023年3月期は純利益2,903億円(会計基準変更後)、2024年3月期は過去最高益である純利益3,461億円、ROE 9.2%を達成しました。極めて予測の難しい事業環境においても当社の強みである分散された事業ポートフォリオが効果を発揮したと言えます。

マーケット状況に応じて利益の牽引役を入れ替えながらポートフォリオ全体として成長を続ける、これがオリックスの強さです。中期的な方向性の最終年度となる2025年3月期の当期純利益目標は3,900億円、ROE 9.6%としました。3カ年の計画で描いた純利益4,000億円を意識した経営を継続しており、これを達成した上で、次のステージに進みたいと考えています。

2024年3月期実績

2024年3月期の当期純利益は前期比19%増の3,461億円と過去最高益を達成し、ROEは9.2%に上昇しました。セグメント利益合計は前期比25%増の5,615億円でした。

海外事業は前期比164億円の減益となりました。米ドルやユーロの金利高止まりによる資金調達コストの増加と、米国において新規実行を慎重に行うなどリスク管理を強化したことから、ORIX USAとORIX Europeは前期比で大幅な減益となりました。一方、航空機リースのマーケット回復により輸送機器事業は増益となりました。新規投資においては、国内船主大手の三徳船舶の事業承継を行ったほか、航空機の機体購入を進め、アジア・豪州での新規実行も増加しました。

中期的な方向性(3カ年計画)

	中期的な方向性(3カ年計画)					
	2022年3月期	2023年3月期		2024年3月期		2025年3月期
	実績	予想	実績	予想	実績	予想
当期純利益(億円)	3,174	2,500	2,903	3,300	3,461	3,900
EPS(1株当たり利益、円)	264	—	246	285	299	341
DPS(1株当たり配当金、円)	85.6	85.6	85.6	94.0	98.6	133.2
ROE(%)	10.0	7.5	8.5	9.0	9.2	9.6
ROA(%)	2.3	—	2.0	—	2.2	2.4
信用格付	A格水準(グローバル)の維持			Moody's: A3(安定的)、Fitch: A- (安定的)		
経営環境	コロナウイルス感染症収束へ ロシア・ウクライナ紛争の発生 インフレ・利上げ(USD、EUR) 世界中でリスクオフ インバウンドの回復開始 紛争長期化、利上げの継続(USD、EUR) 海外資金が日本へシフト 米国、欧州、中国で景気後退懸念 インバウンドがコロナ禍前を超過 米国の信用リスク上昇と高金利の長期化 万博開催、MICE-IR投資の本格化 中国の景気低迷、欧州の景気後退					



中期的な方向性

2025年3月期目標

2025年3月期の当期純利益目標は3,900億円と、2期連続で過去最高益の更新を目指し、ROEも9.6%と2桁に近づく目標を掲げています。

これまで、「金融」を安定的な収益基盤とし、アセットマネジメント事業の拡大とキャピタルリサイクリングの推進により「事業」「投資」の収益性向上を図ってきました。培ってきた確固たる経営基盤と高い専門性を生かし、2025年3月期以降も3分類それぞれの成長を加速させていきます。

「金融」では、前期の一部売却益等を除いて、203億円の増益を見込んでいます。2016年にマイナス金利政策が導入されて以降、日本での融資関連ビジネスは相対的に魅力が低下していましたが、今後の円金利の上昇期待に伴い、貸出収益、リース収益の拡大、また生命保険事業での運用収益拡大も見込んでいます。ドル金利の高止まりが続く米国では、クレジットコストの状況を注視しながら慎重にポートフォリオを管理しつつも、金利引き下げが実施された場合は、クレジットビジネス、不動産融資ビジ

ネスを中心に、オリジネーション金額の回復も期待され、利益に寄与すると考えています。

「事業」では、2,406億円への増益を見込んでいます。訪日外国人数がコロナ禍前の水準をすでに超過しており、コロナ禍前より注力していた、旅館・ホテルの運営事業、コンセッション事業の増益を目指します。コンセッション事業では、2025年に開催される大阪・関西万博による収益拡大も期待しています。

航空機リース事業は、堅調な旅客需要を背景に成長を見込んでおり、アセットマネジメント事業も、RobecoグループのAUMが過去最高を記録するなど、今後も安定的な成長を見込んでいます。

「投資」では、1,864億円への増益を見込んでいます。PE、カーブアウト、事業承継、VCなど多種多様な分野において、グループのネットワークを駆使してキャピタルリサイクリングを進めます。

これまで当社の手がけてきた事業投資は、多くの場合、非公開企業であり、「プライベートマーケット」が中心でした。このような案件は、オーナー

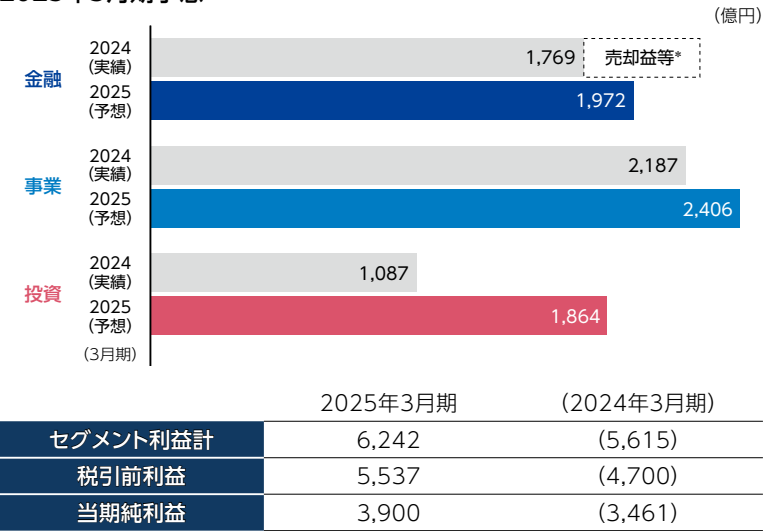
企業の会社に出資する事業承継のケースが多く、現在でも引き続き需要が高いため、継続して案件に取り組んでいきたいと考えています。

一方、今後は上場企業によるカーブアウト案件にも注力していきます。昨今、企業の一部を譲渡するケースも増加しており、オリックスが培ってきた事業投資のノウハウを、今後はそのような案件の取り組みに生かしていきたいと考えています。

なお、カーブアウトなどの投資案件の大型化が加速する中、投資資金のすべてを当社資本のみで賄うことには限界があるため、中期的にはアセットマネジメント事業の拡大が重要なテーマになります。当社はさまざまな有形資産の管理経験と豊富な金融面の知識を有しており、2024年3月末時点で69兆円のAUMを、早期に100兆円規模へ拡大することを目指しています。

2025年3月期は、全体として5,000～7,500億円の新規投資と、5,200～6,600億円の回収、1,500～2,000億円のキャピタルゲインを予想しています。

2025年3月期予想



*2024年3月期Q4にオリックス・クレジットの株式の66%を譲渡し売却益等572億円を計上。

キャピタルゲイン／パイプライン

2024年3月期実績				2025年3月期予想*2		
	不動産	事業投資 (国内PE)	その他	不動産	事業投資 (国内PE)	その他
売却	Capital Gain*1			Capital Gain*1		
	350億円 物流施設、マンション、 研修所など	200億円 プリマジェストなど	960億円 オリックス・クレジット、 中華圏、米国など		1,500～2,000億円	
	Cash In	5,200億円		Cash In	5,200～6,600億円	
新規投資	Cash Out			Cash Out		
	1,100億円 物流施設、マンション、 オフィスなど	2,100億円 東芝など	3,000億円 三徳船舶、航空機、 海外再生可能エネルギーなど		5,000～7,500億円	
				MICE-IR ・関西企業が中心の少数株主と株式引受契約を締結 ・融資団と融資契約を締結		

*1 売却等により計上する利益の額(簿価を含まない)。2024年3月期実績と2025年3月期予想のいずれも、評価損等を含まない金額。
*2 金額はいずれも、現時点で具体的に検討している案件を集計して算出。

財務戦略と資本政策

資本と負債のコントロールについて

金融危機以降、オリックスはその事業領域を「金融」から「事業」「投資」へとシフトさせてきました。2024年3月末時点の資産残高は、「金融」が8.5兆円（銀行・保険を除くと2.8兆円）、「事業」が4.2兆円、「投資」が2.7兆円となっています。預金を除くデット・エクイティ・レシオは全体で1.6倍です。「事業」「投資」へシフトする過程で資産や事業が内包するリスクが変わり、2015年3月期以降、デット・エクイティ・レシオは2倍を下回っています。財務レバレッジが低ければ低いほど望ましいと考えているわけではなく、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あると考えています。

そのような認識のもと、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、株主資本使用率を算出しています。東芝へのLP出資などの実行により2024年3月末の株主資本使用率は93%となりました。当社では成長戦略に合致するような魅力的な投資機会がある際は

積極的にリスクを取っていく方針です。同時にキャピタルリサイクリングによる資産売却も進めていますが、タイミングのズレによって株主資本使用率は上下します。株主資本使用率は100%が上限であるとは考えておらず、個別案件による影響と全体の見通しについてシミュレーションを行い、適宜、信用格付会社とコミュニケーションを取りながら、株主資本の十分性を確保するよう努めています。今後も株主資本使用率を意識しながら、資本収益性の高い投資を推進していきます。

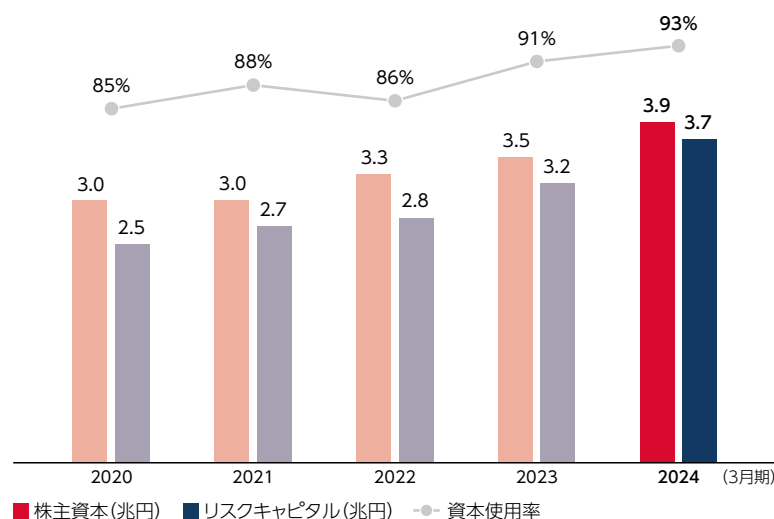
オリックスの事業は金利や為替相場の変動リスクにもさらされています。ALM（アセット・ライアビリティ・マネジメント）により、金利や為替の水準が大きく変動しても事業活動や財政状況に大きな影響が及ばないように管理しています。足元においては、日本円の金利上昇、米ドルやユーロの高金利継続、円安・ドル高の継続がマーケットでは予想されていますが、そのような環境下においても適切な海外投資を行えるよう、リスクヘッジの機動的な運用も含め、適切にそのリスクをコントロールしていきます。

資本コストについて

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）との差（ROICスプレッド）を用いて収益性を定量化しています。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。また、個別の大型案件についても、投資時・売却時の判断において資本コストの考え方を考慮しています。事業ユニットごとのWACCを計算する際には、画一的な運用に陥らないよう常にマーケットの動向を反映するなど、最適なリスクテイクを後押しする機動的な運用を心がけています。

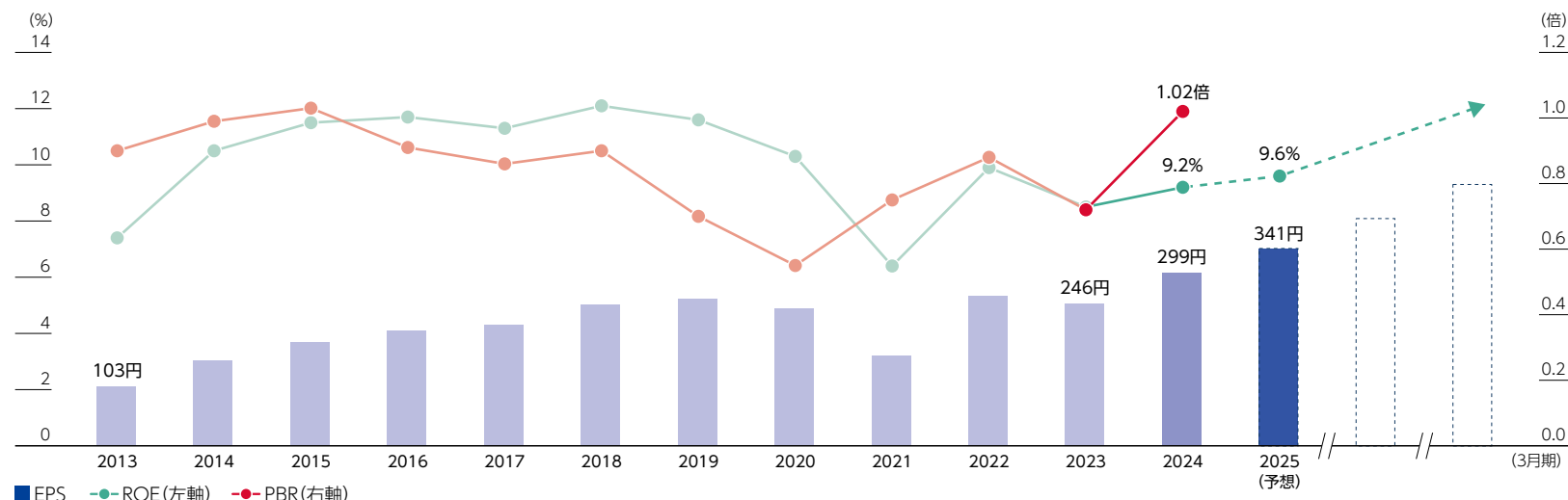
「金融」「事業」「投資」のバランスの取れた、安定成長を可能とする事業ポートフォリオへと変化したことで、実質的な資本コストは低下しています。また、2024年3月期より、新規投資に伴うキャッシュ・アウト、資産売却に伴うキャッシュ・イン（回収額）とキャピタルゲインの金額について、実績と将来見込みの金額を開示しました。売却益の予見可能性を高めるよう心がけています。

株主資本・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。信用格付はA格前提。

ROE・EPS・PBRの推移



(注) 2025年3月期のROEとEPSは、当期純利益3,900億円の場合。



財務戦略と資本政策

ROEとPBRについて

過去の実績を見ますと、当社のROEとPBRには高い相関関係があります。当社のPBRはここ最近約1倍を維持していますが、この水準に満足することなく早期にROEを10%以上へ向上させることで、PBR1倍からさらなる向上を目指していきたいと考えています。ROE向上に向けては当期純利益の成長を中核に位置づけていますが、同時に資本の十分性に配慮しながら継続的な自己株式取得を実施することにより、EPSの成長もモニタリングしています。

当社の多様なビジネスモデルや業績見通しに対するご理解を深めていただけるよう、今後も投資家に対する十分な情報開示に努めていきます。

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は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、2024年3月期における投資家ミーティングの実施件数は約570件でした。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。なお、2024年3月末時点における当社株主の内訳は、海外の機関投資家が4割強、国内の機関投資家が4割弱、そして残りの2割弱が個人株主、とバランスの取れた構成になっています。

最近、投資家の皆さまから個別の事業を深掘りするご質問やそれを統括するマネジメントに関するご要望をいただくことが増えてきました。こうした声にお応えできるよう、当社では社外取締役と機関投資家との対話機会を設けるなど、積極的に取り組んでいます。今後もテーマ性のある事業説明会や運営施設の視察会などの企画・開催をタイムリーに検討してまいります。

皆さま方からのご指摘やご意見を経営に反映することを通じて、企業価値の向上を図っていきます。

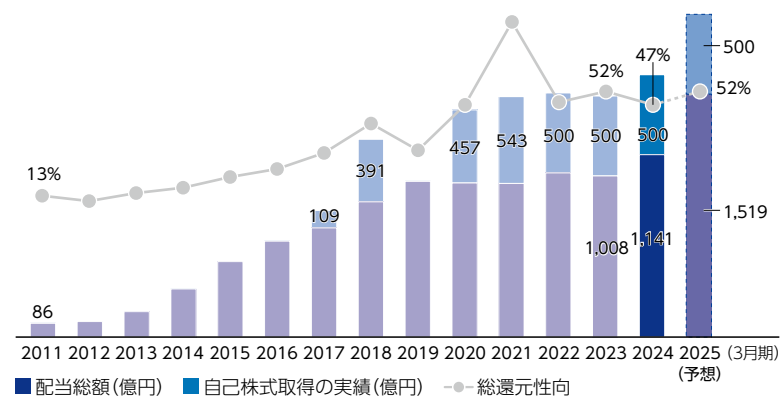
株主還元について

2025年3月期は、「当期純利益の39%を配当、自己株式取得を500億円、残りを内部留保および新規投資」に配分することを株主還元の方針としました。2024年3月末をもって株主優待制度を廃止したこともあり、配当性向は東証プライム市場の上場企業の平均を上回る39%にまで引き上げました。2024年3月期の1株当たり配当金は98.6円でしたが、2025年3月期は当期純利益3,900億円の場合、133.2円となります。

当社は、配当を安定的・継続的な株主還元方法と位置づけ、過去13年間、前期配当額と同額以上の配当成長を続けてきました。自己株式取得についても2020年3月期以降、每期継続的に実施しています。結果、2024年3月期の総還元性向は47%、2025年3月期の予想は52%となる予定です。

当社では当期純利益の成長によるROEの成長を企業価値向上の中核に位置づけています。財務健全性を損なうことなく、成長のための新規投資に資本を使いながら、余剰があれば機動的に自己株式取得を実施することも検討していきます。

自己株式取得と総還元性向



*2025年3月期の「配当総額」および「総還元性向」は、当期純利益3,900億円の場合。

オリックスは2024年4月に設立60周年を迎えました。今後も成長を継続できるよう、株主・投資家の皆さまのご理解とご支援をよろしくお願いいたします。

社外取締役と機関投資家との対話

ガバナンスやサクセッションといったテーマへの関心の高まりに伴い、オリックスでは、社外取締役と機関投資家との対話の場を2023年4月以降で2度設けました。

- 秋山取締役・渡辺取締役、機関投資家5社（2023年11月）
- 関根取締役・程取締役、機関投資家5社（2024年7月）

取締役会での具体的な討議内容に関しては、サステナビリティ関連の取り組みやORIX Group Purpose & Cultureの導入に社外取締役も参加したことをご説明し、また投資家の皆さまからは、資本コスト・資本効率・中期的な方向性といった経営上の重要課題に関する討議が充実するよう、取締役に期待するというご意見をいただきました。また、当社の複雑な事業ポートフォリオを監督する社外取締役に必要なスキルに関する意見交換もありました。次世代へのサクセッションプランに関するご質問には、指名委員会を中心としたプロセスが機能し、着実にプランニングが進んでいることをご説明しました。

重要な質疑やフィードバックについてはトップマネジメントを含む全取締役に共有しています。参加された投資家の皆さまからは、対話を通じて社外取締役とオリックスの現状に対する認識を共有できたことを高くご評価いただき、今後も継続的な開催を望む声をいただきました。当社では今後も社外取締役を含む経営陣と投資家の皆さまとの対話の場を設けていきます。

事業成長を加速させる人的資本経営

さまざまなバックグラウンドを持つ人材を受け入れ、多様な価値観やスキルを掛け合わせることで、絶え間なくイノベーションを創出し事業成長へ貢献する



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

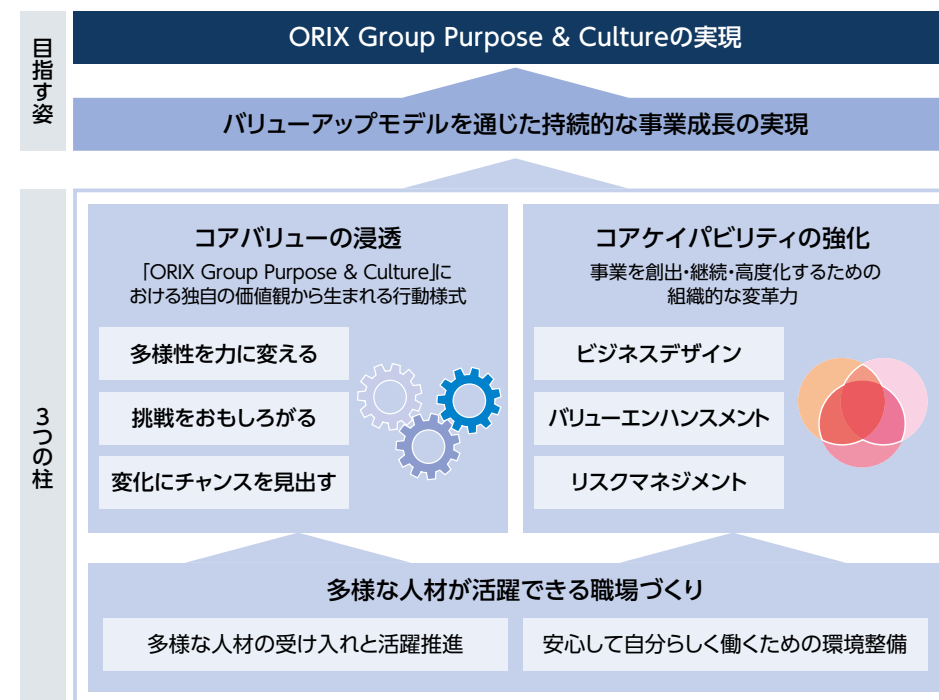
2002年5月、オリックス債権回収入社、2005年10月、当社入社。前職は三井信託銀行(株)(現 三井住友信託銀行(株))。オリックス債権回収では法務業務に従事、オリックスでは地域再生ファンドの組成や国内外のさまざまな事業投資案件に携わる。2023年に執行役 コーポレート部門 人事、総務、広報、渉外管掌に就任。

オリックスは、バリューアップモデルを通じた独自の価値創造モデルにより、金融事業を軸として隣接分野へ事業を拡大し、現在では多角的な事業ポートフォリオを有するユニークな企業グループに成長しました。今後もさまざまな分野で持続的な事業成長を実現するためには、多様な人材が自らの経験やスキルを持ち寄り、イノベーションの創出につながる知の融合を加速させる必要があります。

オリックスの人的資本経営とは、コアバリュー(独自の価値観から生まれる行動様式)の浸透とコアケイパビリティ(組織的な変革力)の強化、多様な人材が活躍できる職場づくりを三位一体で進めることで、新規事業の創出や既存事業の価値向上を図り、持続的な事業成長につなげていく経営のあり方です。

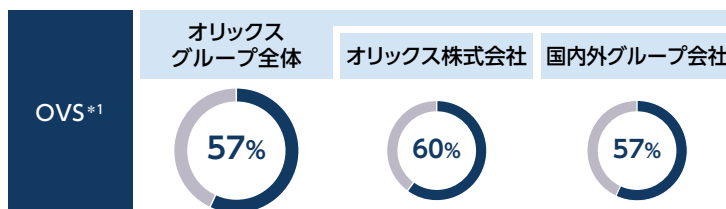
人的資本の価値を最大化し、さまざまな市場ニーズをいち早く満たしながらオリックスらしい成長につなげることで、「ORIX Group Purpose & Culture」の実現と企業価値の向上に寄与していきます。

オリックスの人的資本経営モデル



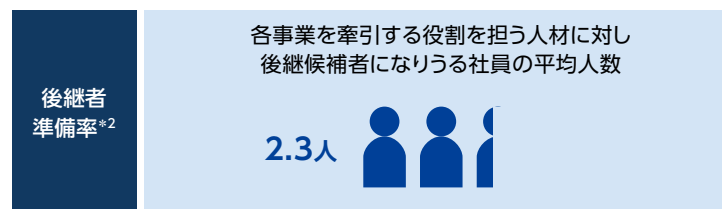
コアバリューの浸透

「ORIX Group Purpose & Culture」に基づく行動様式の実践度合である「ORIX Value Score(OVS)」



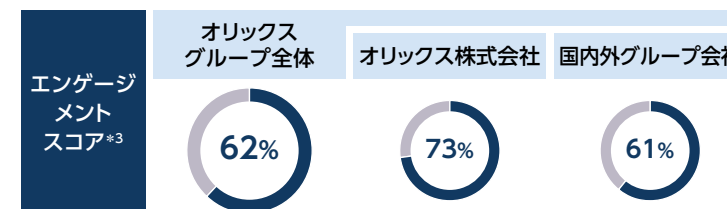
コアケイパビリティの強化

各事業を牽引する役割を担う人材の後継候補者の準備率



多様な人材が活躍できる職場づくり

社員の働きがいや働きやすさを総合的に測るエンゲージメントスコア



*1 ORIX Value Scoreの略。社内の年次エンゲージメントサーベイにおける質問項目「私の職場では“ORIX Group Purpose & Culture”を実践している」に対し肯定的な回答(5段階評価の上位2位)をした社員の割合。(2024年4月実施)

*2 2024年6月時点

*3 社内の年次エンゲージメントサーベイにおける質問項目「総合的に見て、当社について、現在どの程度満足していますか?」に対し肯定的な回答(5段階評価の上位2位)をした社員の割合。(2024年4月実施)

人的資本経営

コアバリュー

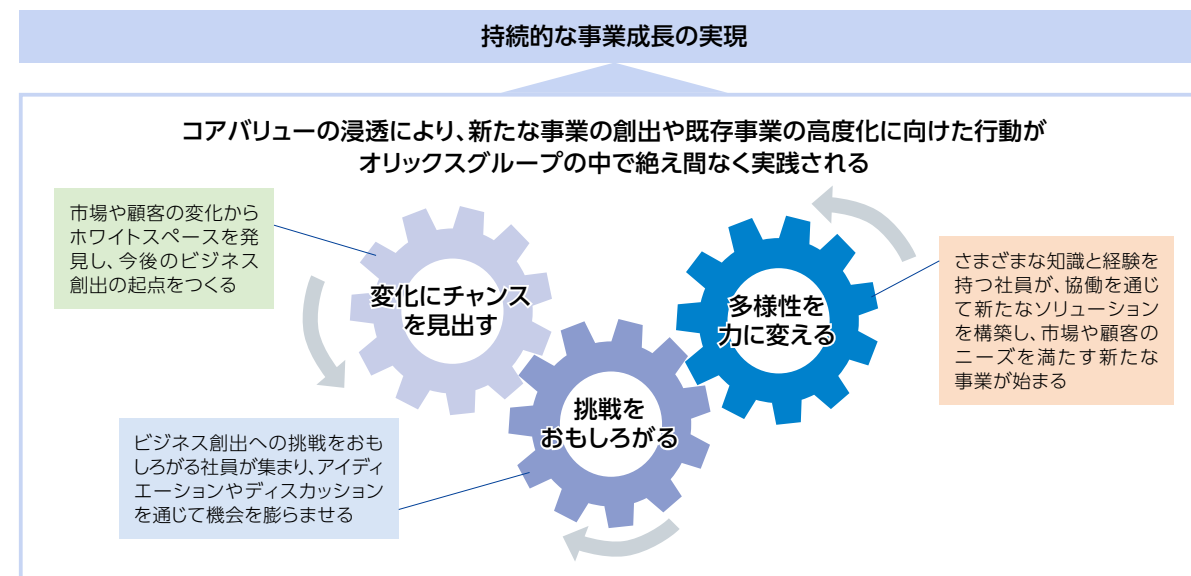
「ORIX Group Purpose & Culture」における独自の価値観から生まれる行動様式

「ORIX Group Purpose & Culture」の中で定義される3つの価値観に即した行動様式を実践することで、オリックスらしい持続的な事業成長を実現していくことを、人的資本経営におけるコアバリューと定義しています。3つの価値観は、これまでの事業成長において自然と醸成されてきたオリックス独自のカルチャーであり、「ORIX Group Purpose & Culture」の策定プロジェクトを通じてあらためて明文化されました。

3つの価値観に基づく行動をオリックスグループのすべての社員が実践することで、イノベーション創出に向けた新たなチャレンジがグループのいたる所で生まれ、新たな事業の創出や既存事業の価値向上を実現します。

人的資本経営において実現を目指す3つの価値観に即した行動様式

多様性を力に変える	挑戦をおもしろがる	変化にチャンスを見出す
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	未知や困難に対する挑戦をおもしろがり、自ら新たな機会に挑む姿勢	世の中の変化や時代の要請をいち早く察知し、新たなビジネスの芽を見出す嗅覚



環境エネルギー本部
電力事業部調整力開発チーム長

末光 太郎

略 歴

2008年4月、当社入社。入社以来、環境エネルギー部門において、大手企業向けのESCO事業提案、海外における風・水力等の再生可能エネルギーへの投資や新規事業開発などに幅広く従事。2022年より新規事業開発のチームリーダーとして、大型蓄電事業の事業化に向けた取り組み等を推進中。

果敢な挑戦の失敗から得た着想が、多様なメンバーを巻き込む国内初の蓄電所事業の実現へとつながる

私たちが新規事業を立ち上げた背景には、脱炭素社会の実現に向けて再生可能エネルギーの発電量の不安定性を克服する必要があるという課題認識がありました。2020年前後から、政府や業界においてもこの問題に関する議論が盛り上がり始め、当社でも2020年秋頃から社内横断的に新たなビジネス機会の検討を開始しました。

当初のアプローチは、お客さまの保有する自家発電機を非常時に借用し、売電収益を分配する取り組みでしたが、自社の資産を活用しないため独自性を出すことが難しく、期待した成果を得ることができませんでした。この経験を踏まえ、当社が長年培ってきた再生可能エネルギー事業の知見とリスク管理能力を活用し、自社の資産を最大限に活用することが競

争優位性につながると判断しました。こうして「巨大な蓄電池（蓄電所）を自社で投資・保有する」というアイデアが生まれました。

構想を早期に実現するために組織横断的なプロジェクトメンバーが集まり、パートナー企業と協業することで、2021年春からこの事業を本格的に開始することができました。国内ではまだ事例の少ない蓄電所ビジネスへの挑戦でしたが、電気自動車の普及に伴う蓄電池価格の急速な下落や、新たな需給調整市場の出現などの環境変化も捉え、前例のない挑戦を楽しむプロジェクトメンバーが一体となり新規事業として立ち上げることができました。

人的資本経営：コアバリュー

オリックスグループで働くすべての社員が、「ORIX Group Purpose & Culture」で明文化された3つの価値観を認知し共感できるよう、浸透活動を推進しています。今後は、社員一人ひとりが3つの価値観に基づく行動を自然と実践できるような施策も実施していく予定です。

STEP 1 3つの価値観に関する認知・共感・再発見（2024年）

業務を進める上でどのような思考やふるまいが求められるかを理解することで、3つの価値観に基づく行動を実践するための基礎をつくります。各社員が3つの価値観とそれらが醸成された背景を知り、その重要性を自身の業務に照らして再発見できるよう、さまざまな取り組みを推進します。

STEP 2 3つの価値観の自分事化と各価値観に基づく行動実践（2025年～）

業務の中で実践すべき具体行動を策定し、実際にその行動を起こすことを通じ、オリックスの持続的な事業成長のために必要な社員の行動変容が自ずと生じます。今後は、実践すべき行動の明確化に関するサポートや、それらを実践できる機会の提供を通じ、行動変容を促進していく予定です。

各リージョンにおける取り組み グローバル全体でカルチャー浸透を目的とした対話セッションを実施



3つの価値観に関する認知・共感・再発見をどのように促進するか

国内外の全社員を対象としたカスケード式対話セッションの開催

階層別の集合型対話セッションを開催し、3つの価値観とパーパスの実現、事業成長のつながりをグループの全社員が腹落ちできる状態を目指しています。2024年1月より順次開始し、すでに執行役から部長層までのセッション*1を実施しました。各セッションでは、「ORIX Group Purpose & Culture」の各組織における実践方法や参加者が担うべき役割等を言語化し、共有しています。今後は、課長層以下の各メンバーに対するセッションを展開し、グループ全体での3つの価値観の認知・共感・再発見を促進していきます。

*1 対話セッションにはグループ会社35社を含む計543名が参加。

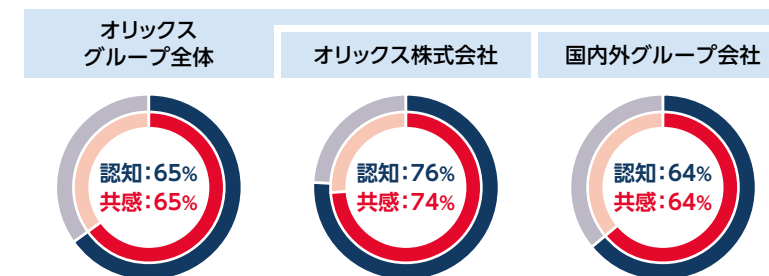
バリューサーベイによる認知・共感度合いの測定

2024年より開始したグループ共通の年次サーベイでは、一部の設問をコアバリューの浸透度を測るためのバリューサーベイと位置づけ、「ORIX Group Purpose & Culture」を認知・共感している度合い*2を測定してお

り、「ORIX Value Score」への連動指標としてモニタリングをしています。

初年度となる2024年の結果は「認知」「共感」のいずれも、オリックス株式会社が国内外のグループ会社を上回る結果となりましたが、グループを横断した浸透活動の推進により、グループ全体のスコア向上を目指していきます。

*2 サーベイにおける質問項目「私は“ORIX Group Purpose & Culture”を知っている」「私は“ORIX Group Purpose & Culture”に共感している」に対し肯定的な回答（5段階評価の上位2位）をした社員の割合。





人的資本経営

コアケイパビリティ

新たな事業の創出と既存事業の価値向上を可能にする、オリックス独自の組織的な変革力

コアケイパビリティとは

コアケイパビリティとは、オリックスが事業成長を実現する過程で培ってきた多種多様な事業ノウハウからなる独自の組織的な変革力です。

3つのコアケイパビリティ

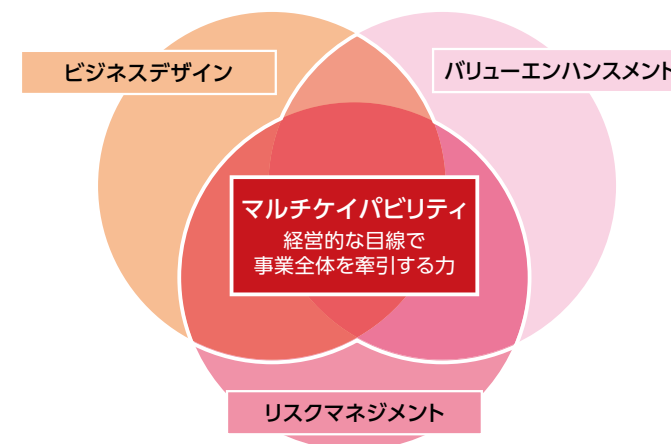
ビジネスデザイン “新たな事業・サービスを創る力”	市場や顧客の要請を先取りし、新たなビジネス機会を創出することで、オリックスグループの事業拡大に貢献
バリューエンハンスメント “事業の価値を向上させる力”	サービス・業務のクオリティ向上を通じ、既存事業の価値向上や収益性の向上に貢献
リスクマネジメント “事業リスクを見極め評価する力”	事業のリスクとリターンを正確に見極めることで、事業成長のための適切な意思決定に貢献

3つのコアケイパビリティが重なった「マルチケイパビリティ」とは

「マルチケイパビリティ」とは、3つのコアケイパビリティが重なり合うことで生まれる、経営的な目線で事業全体を牽引する力です。

多様な経験とノウハウを持つ人材が協働することで、市場や顧客のニーズをいち早く捉え、事業の成長性を冷静に見極めながら、新規事業の創出や既存事業の価値向上を実現することが可能になります。

オリックスの持続的な成長にとって必要不可欠なものであり、イノベーションの源泉です。



事業投資本部
事業投資第一グループ
マネージングディレクター

長谷川 聡

略 歴

1998年4月、当社入社。約20年間法人営業部門において担当からマネジャーまで経験。現在はM&A領域において、プロジェクトマネジメントおよび出資先2社の取締役として経営参画し、企業価値向上を推進中。社員のキャリア形成を目的としたオリックス社内のオンライン講座の講師も務める。

法人営業を起点として数多の経営者との対話を通じてケイパビリティを拡大

私が考えるビジネスデザインとは「新しい顧客・事業をオリックスグループに取り込む能力。オリックスグループへの共感を育む能力」、バリューエンハンスメントは「顧客取引を拡大・複合化する能力。既成概念にとらわれず事業を拡大する能力」、リスクマネジメントは「市場の変化を定性的に捉える視点と、ファイナンス思考をベースとした定量的なリスクコントロールの考え方を両立する能力」です。これらは市場や顧客の変化を事業機会に変えて成長を続けてきたオリックスの社員に共通する能力といえます。

法人営業部門に在籍していた時代は、社員数名の個人企業から上場企業まで数多の経営者の課題を聞きながら、多様なグループ商品・サー

ビスの組み合わせにより「ほかにはないアンサーを」提供することを心がけました。市場の変化とともに経営者の課題も変化を続けますが、顧客ニーズの変化と時流を見極めながら、長期的にオリックスと取引を継続して頂ける顧客を1社でも多く作ることを心がけました。

事業投資部門においても、出資検討企業ごとに「オリックスだから実現できる成長戦略」の提案を心がけています。経営者と長い時間をかけて語り合い、出資先が持つ潜在的な強みを理解した上で、長期的な視点で経営者と成長戦略や経営課題を共有し、「一緒に汗をかきながら」企業価値向上に取り組んでいます。

人的資本経営：コアケイパビリティ

3つのコアケイパビリティと「マルチケイパビリティ」を両輪で強化していくために、グループ横断でさまざまな施策を実施しています。

さまざまな事業部の持つ専門性を連携させる 独自コンセプト「CO-WORK」

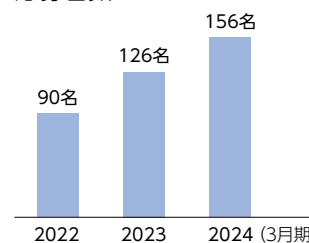
「CO-WORK」は部門を超えて多様な人材が連携し、個々の専門性を最大限発揮することで新たな価値を生み出す、オリックス独自のコンセプトです。グループの総合力を顧客に提供するための組織風土として、グループ全体に根づいています。



異動を通じて新たなチャレンジ機会を獲得できる 「キャリアチャレンジ制度」

キャリアチャレンジ制度は、社員が異動を希望する部署に直接アピールすることができる制度であり、双方が合意することで希望部署への異動が実現します。オリックスグループのさまざまな業務を経験することで、多様なノウハウを獲得することができ、社員の自律的なキャリア構築につながっています。

キャリアチャレンジ制度 応募者数



※国内グループ9社*の実績。

新たなメンバーと協働し、新規ビジネスを企画できる 新規事業公募制度「オリチャレ」

「オリチャレ」は、社員が任意のメンバーと新規ビジネスを立案し、経営層へ直接提案することができる制度です。メンバーやサポート部署と議論をし、新たな気づきや知見を得ることで、新規事業のアイデアを磨きます。今後は、アイデアの迅速な事業化を目的に刷新する予定です。

新規事業アイデア件数

アイデア
件数 422件

参加者 467名

※2020年3月期～2024年3月期の実績。

各事業の成長と高度化を支えるスキル強化に向けた研修体系

各事業の成長と価値向上を支える3つのコアケイパビリティには、事業ごとの無数のノウハウが内在するため、その強化においては、事業特性に応じた施策が必要です。

オリックスグループでは、それぞれの事業特性に合わせた独自の教育プログラムや技能認定制度等を導入しているほか、人事部門主催の研修とは別に各事業部門が独自で研修を企画し、実施しています。社員一人ひとりが専門性を磨くことで、オリックス全体の3つのコアケイパビリティが強化され、事業を内部から変革させていく力を生み出します。

部門独自で実施した研修実績 国内グループ9社*合計

研修数 576件

研修時間 111,374時間

※2024年3月期の国内グループ9社*の実績。
※グループ9社*の総研修時間に対する、部門独自研修時間の割合は33%です。

事業を牽引する人材を計画的に育成する サクセッションマネジメント

これまで「マルチケイパビリティ」を有する人材は、事業領域の拡大や成長に対応するために人材のポートフォリオを機動的にシフトし、さまざまな実務を経験させることで育成してきました。

今後は、各事業部門がさらなる成長を実現するために、「マルチケイパビリティ」を有する人材を計画的に輩出する仕組みづくりに取り組みます。

事業を牽引するキーポジションを担う人材に求められる要件を精緻化した上で、後継者候補となる人材プールを可視化し、マネジメントチームで共有することで、全社的な視点で「マルチケイパビリティ」を有する人材の育成とサクセッションマネジメントを本格的に推進します。

同時に、このプロセスを通じて、事業成長に対する影響力が特に強いと思われるスキル・ノウハウを選別し、グループ全体の保有状況も可視化することができると考えており、各コアケイパビリティの強化をより計画的かつ効果的に実現することを目指します。

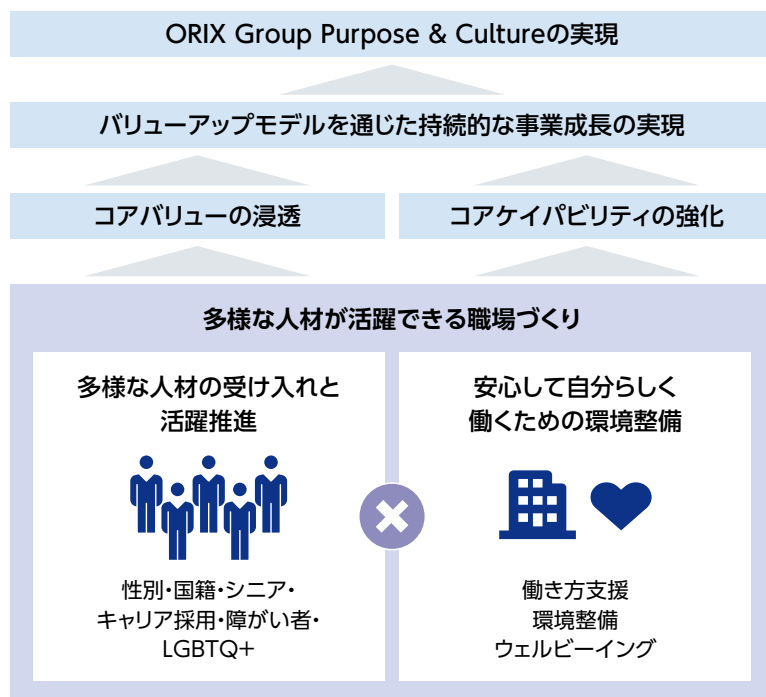


人的資本経営

多様な人材が活躍できる職場づくり

多様な人材が活躍できる職場づくり

オリックスでは、多様な人材が集まり、組織の壁を越えて議論を重ねながら、新しい事業価値を次々と創造してきました。持続的な事業成長のためには、コアバリューの浸透とコアケイパビリティの強化を実現する土台として、多様な人材が活躍できる職場づくりが不可欠です。そのために、性別・国籍・年齢等によらない多様なバックグラウンドと価値観を持つ人材を受け入れ、社員が安心して自分らしく働くための環境整備を推進しています。



多様な人材の受け入れと活躍推進

性別・国籍・年齢・人種・LGBTQ+といった多様なバックグラウンドや価値観を持つ人材を積極的に受け入れることが、新たな価値創造を生むという考えのもと、社員の多様性を受容・尊重するための各種施策を推進しています。

女性の活躍推進

オリックスは、男女雇用機会均等法の施行(1986年)以前から女性を積極的に採用してきました。性別に関係なくキャリアを構築し、意思決定の場に参画できる環境を提供しています。

●メンタリングプログラム

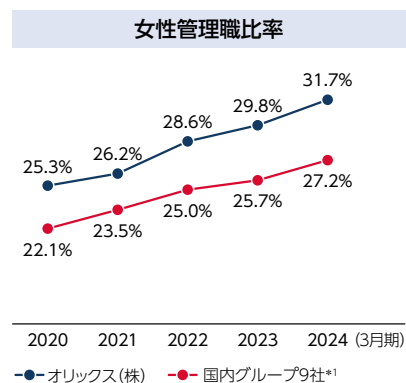
将来の女性リーダーの育成を目的に、新任の女性課責者に社内の経験値豊かなメンターをつけ、メンタリングを通じたサポートを行っています。

●異業種勉強会

女性管理職を対象に、参加企業各社の女性役員・職責者による懇話会やグループワークを通じた社外交流を行っています。

●男女の賃金の差異^{*2}

性別に関係なく役割・職務に応じて処遇を行っており、同一の役割・職務であれば男女間で賃金の差異が生じることはありません。全社員の差異にかかる主たる要因としては、男女間で職種構成が大きく異なることが挙げられます。

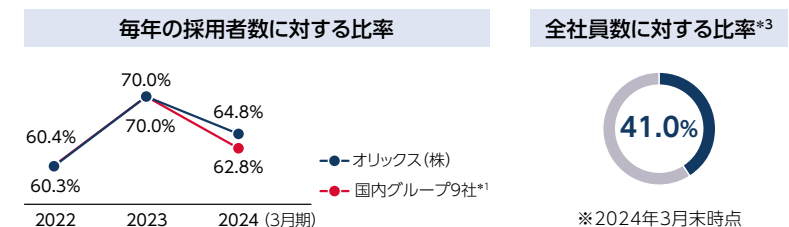


^{*3}
部長職: **95.0%**
全社員: **62.2%**
※2024年3月期

新卒採用とともに注力するキャリア採用

オリックスは、創業以来、事業拡大に必要な新たな知見を獲得するために、さまざまな経験やノウハウを持つ人材を積極的に採用してきました。近年は環境エネルギー、プライベートエクイティ投資等の注力分野に加え、DX、セキュリティ、事業ガバナンス等に精通した人材の採用に注力しています。

キャリア採用者比率



全社員数に対する比率^{*3}

41.0%

海外新卒採用への取り組み

海外事業の成長に向け、中国、台湾の主要大学からの新卒採用にも力を入れています。

海外籍新卒者比率^{*3}

11.1%

2024年3月期に新卒入社した72名のうち8名が海外籍

シニア人材に対する活躍機会の提供

多様な経験と専門性を持つシニア人材が引き続きチャレンジすることで組織全体の活力を高めています。

65歳定年制度

シニア社員向け
社内公募制度

職務内容と成果に
応じた給与体系

障がい者の活躍促進

障がいを持つ社員が働く喜びや成長を実感し、いきいきと輝けるよう、オリックス業務支援株式会社では、障がい特性に応じた業務分担を行い、グループ各社に貢献しています。

障がい者雇用率^{*3}

2.56%

法定雇用率: 2.5%
※2024年3月末時点

^{*1} 国内グループ9社: 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・システムを指します。

^{*2} 男性社員の年間平均賃金に対する女性社員の年間平均賃金の割合を示しています。

^{*3} オリックス単体。



人的資本経営：多様な人材が活躍できる職場づくり

安心して自分らしく働くための環境整備

さまざまな価値観を持つ社員一人ひとりが心身とも充実した状態で最大の成果を出すことができるよう、自分らしいキャリアの構築・実現や心身の健康に関する幅広い支援を行っています。

自分らしいキャリアの実現をサポートする取り組み

●ライフイベントとキャリアの両立支援

出産前後の柔軟な勤務制度や法定以上の水準で育児・介護を支える制度を整備しており、男女問わず家庭と仕事の両立を支援します。

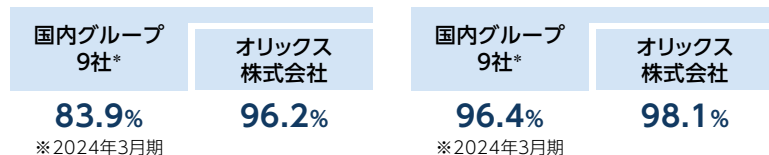
▶▶▶ [DE&Iの推進](#)

●多様な働き方の実現に向けた支援

フレックスタイム制度・時間単位の有給休暇制度・在宅勤務制度の整備や、フリーアドレス・サテライトオフィスの導入を行い、個人に合った柔軟なワークスタイルをとることができます。

▶▶▶ [多様な働き方を支援する制度](#)

男性育児休職取得率



女性育児休職後復職率

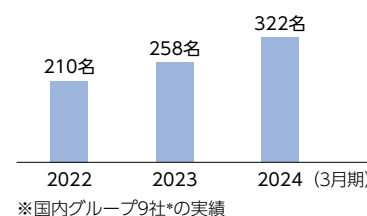


社員の自律的なキャリアデザインをサポートする取り組み

●社内インターンシップ制度 (2017年～)

他部門の業務への挑戦を通じてさまざまな事業の理解を深めることのできる仕組みであり、社員のキャリアの選択肢を広げる機会となります。

社内インターンシップ制度利用者数



*国内グループ9社：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・システムを指します。

●社員を講師としたオンライン講座(2024年3月期～)

各部門の事業に精通した社員が、業務内容や仕事の魅力に加えて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する実践的な講座です。求められるスキルや自己研鑽を明確にし、キャリアを具体的に描く機会として活用されています。

●キャリア開発関連プログラム(2025年3月期～)

社員の自律的なキャリア開発を支える仕組みであり、年代・役割別キャリア研修や、キャリアコンサルタントに相談できるキャリア相談窓口(社内・社外)により、社員が自らキャリアを描き、その実現に向けて行動・成長していくことを支援するプログラムです。

▶▶▶ [人材の育成 キャリア形成支援](#)

社員の健康増進に対する取り組み

オリックスグループ健康保険組合とのコラボヘルスの推進を通じ、疾患の予防や生活改善の支援を行っています。

▶▶▶ [社員の健康と安全](#)

テーマ	取り組み内容
生活習慣病等の重症化予防	ハイリスク者や若年層への保健指導の強化
メンタルヘルスケアの実施	ストレスチェックや階層別研修・eラーニングの実施 社内産業医・カウンセラーおよび社外相談窓口による適切な支援の実施
健康関連費用補助	人間ドック費用補助、 カフェテリアプラン

外部からの
評価・受賞



法人営業本部
大阪事業法人第2チーム長
岡本 知英子
略歴

2003年4月、当社入社。不動産やリース事業に関する営業に従事した後、産育休を取得。復帰後は法人営業に従事。

男女分け隔てのない 環境で仕事と育児を両立

出産時は2年間の育児休暇を取得しました。復帰後は、異業種勉強会等を活用し、子どもの成長に合わせて仕事や自己研鑽の時間を増やしながら働いています。当時はチーム長へのキャリアアップを考えたこともありましたが、私をよく知る上司がその可能性を拓いてくれ、キャリア形成を後押ししてくれたことに大きく感謝しています。



輸送機器事業本部
航空事業グループ
洪 偉綺
略歴

2016年9月に台湾における新卒採用者として当社入社。航空事業グループにて、ミドルオフィスの業務に従事。

インクルーシブな職場 環境で強みを生かす

研修等のサポートを通じて、オリックスの文化の理解や日本語スキルの伸長が進み、強みの語学力を生かして他者と異なる視点で貢献できていると感じます。また、会議の場でも、役職・国籍を問わず異なる意見が積極的に受け入れられると感じます。今後は専門性を磨きながら、オリックスと海外現地法人の懸け橋になりたいと考えています。

人的資本経営

オリックスの人的資本経営を通じた事業機会の創出事例

DHC への第二創業支援による事業の再成長 —投資先とともに成長したいというオリックスの熱意が、これまでにないコラボレーションを生む—

Q1 まずDHCへの投資プロジェクトが立ち上がった背景や経緯、内容を教えてください

小高 オリックスの事業投資部門は、ヘルスケア領域を注力投資分野の一つとしており、M&Aによる事業承継の実績もあります。高齢化社会の進展で注目される未病・予防医療の領域として健康食品やサプリメントを強みとするDHCは、特に魅力的に映ったため、今回はオリックスからお声がけしました。DHCの独立性を担保しつつ、ハンズオン体制で企業価値を向上させるスタンスを評価いただいたこと、オリックスの海外ネットワークの活用により、DHCのさらなる成長ストーリーを描けたこと等を背景にDHCへの投資プロジェクトが開始しました。オリックスとしても、ヘルスケア分野への投資で培った知見や、失敗経験を通じて得たリスクへに対する目利きを強みに、投資規模3,000億円と過去最大級の新たなチャレンジの機会となりました。

Q2 プロジェクトの中で発揮された「オリックスの強み」は何でしょうか

小高 複数事業の知見・ノウハウを融合することで新たな事業価値を生み出す「CO-WORK」の考え方です。法務・経理部門はもちろん、事業面では中華圏グループと連携し海外展開の足掛かりをつくる等、部門間の垣根が低く、かつ同じ熱量で取り組めるカルチャーがオリックスの大きな強みと考えています。「多様な力を結集して新たな挑戦を楽しむ姿勢」も発揮された強みです。BtoBビジネスを軸に成長してきたオリックスにとって、メンバーがDHCのようなBtoC事業への理解を深めることも挑戦でした。また、難しい課題に対しては、その都度多様な知見を持つメンバーが知恵を絞り、突破していける道を探してきました。いずれも「いかに会社を成長させるか」という確固たる信念を持ちながら事業理解を深めたことで、とるべきリスクの見極めや知見がない分野でも有意義な

議論ができたと思いますし、プロジェクトに関わったすべてのメンバーが未知の課題に対して主体的に動いてくれたと感じます。

村田・佐藤 どの案件でも、リーダーが適切にチームビルディングをしています。年次関係なく若手にも任せ、リーダーと一緒に自分の得意領域をつくり上げてくれることで、仕事を通じて自身が成長している実感があります。

小高 これはオリックスの文化だと思いますが、私たちは「オリックスが関わることで投資先の事業が良くなるか」を最優先の判断基準とし、リスクマネジメントを意識してさまざまな意思決定を行います。DHCの良さを生かし、オリックスとともに事業を成長させていこうとする私たちの姿勢と熱意が、他の投資ファンドとの差別化につながり、DHCの心を動かしたと感じます。

Q3 今後、他の案件においてもオリックスの強みを生かしながら成功を収めるために、どのようなことが必要だと思いますか

村田・佐藤 「個の主体性を生かすために、自立的なアクションを支える環境があること」だと思います。鮮度の高い情報や多様なナレッジへ自由度高くアクセスできること、チーム内で分け隔てなく意見が尊重されることにより、どのような難解な課題に対しても、多様な知見やノウハウを結集させ、ほかにはないオリックスならではのアンサーを創出することができると思います。

小高 「チャレンジできる環境を作ること」だと思います。私は若手メンバーに対して、特定の領域を意図的に任せて主体的に取り組むためのフィールドを用意すること、課題解決に必要な人脈やナレッジを適切に提供することなどを通じたサポートを常に意識しています。できないと思われることに対するさまざまなチャレンジを行い、それをできるようにしていく経験を積んで成長してほしいと思います。

小高 弘行

DHC 代表取締役副社長

2004年4月、当社入社。入社から法人営業、事業再生を経て、現在は事業投資に従事。2023年よりDHC代表取締役副社長に就任。



村田 久佳

事業投資本部

2007年4月、当社入社。入社から不動産、海外事業を経て、現在は事業投資に従事。DHC投資案件にはコアメンバーとして参画。

佐藤 雅克

事業投資本部

2008年4月、当社入社。入社から財務部、法人営業を経て、現在は事業投資に従事。DHC投資案件にはコアメンバーとして参画。



サステナビリティ推進状況・推進体制

オリックスの事業は多様であり、各事業が社会に影響を与える、または各事業が社会から影響を受けるサステナビリティ課題も多岐にわたります。そのため、サステナビリティ課題へのアプローチは、「コーポレート(全社)レベル」と「事業部門レベル」の2つに分けて行っています。

最近の取り組み状況

サステナビリティ委員会で以下1. および2. について討議・報告が行われました。またサステナビリティ委員会の内容は「サステナビリティ推進活動に関する進捗報告」として取締役会に上程し、承認されました。

1. 全社テーマについて

(1) 2024年3月期の実績報告

- ① ESG 関連の重要目標の進捗
- ② 「環境方針」「オリックスグループ 人権ポリシー」の改定
- ③ スコープ3の一部カテゴリーの開示
- ④ サステナビリティ推進の社内浸透活動における進捗

(2) 2025年3月期の注力テーマ

- ① サプライチェーン管理体制を強化する。リスク分析、行動指針の制定、運用方法などを検討する。
- ② ESG 関連の重要目標の見直しを検討する。
- ③ 社会・環境課題やその解決方法について知る機会を増やし事業活動に活用する。社内外に対してサステナビリティ推進に関する情報発信を強化する。
- ④ 非財務情報開示に関する規制への対応準備を進める。

- ▶ P. 41~43 ESG 関連の重要目標の進捗
- ▶ P. 47 TCFD 提言に基づくシナリオ分析

2. 各事業部門のサステナビリティへの取り組み方針および KPI について

2024年3月期の期初に設定した方針および KPI の進捗状況をレビューし、2025年3月期以降の取り組み方針を定めました。

2024年3月期の主な取り組みは以下のとおりです。

- ・リース・レンタカー・カーシェアリング事業で次世代車両*の比率が増加。レンタカー全店舗の電力グリーン化が完了。(自動車)
- ・ESG の観点を取り入れた調達体制の構築に向け、仕入先・委託先へのアンケート調査を実施。(レンテック)
- ・保有物件におけるCO₂排出削減。運営事業での食品廃棄物の削減とリサイクルの推進。(不動産投資・運営)
- ・国内外で再生可能エネルギー事業の拡大を推進。(環境エネルギー)
- ・サステナビリティファイナンスの実行を推進。(銀行)
- ・ESG スコアの評価・モニタリングと年次レビューの実施。(ORIX USA)
- ・投資活動のCO₂排出量を削減。RobecoはTNFDのearly adopter に登録。(ORIX Europe)

*ハイブリッド車(HV)、プラグインハイブリッド車(PHV)、電気自動車(EV)、燃料電池自動車(FCV)

2025年3月期以降の各事業部門の取り組み方針

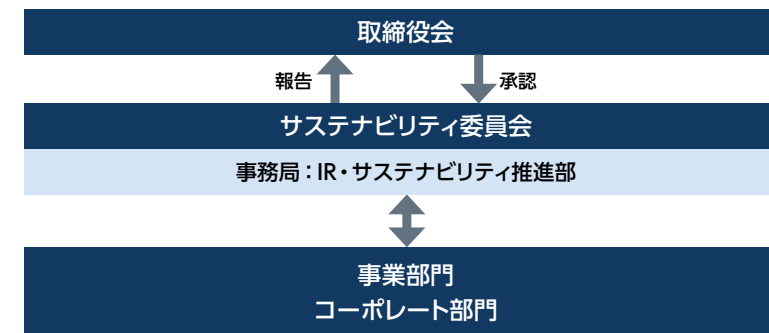
- ▶ P. 71~84 各事業部門のサステナビリティへの取り組み方針

各事業部門のサステナビリティへの取り組み事例

- ▶▶▶ [事業活動を通じた社会課題への貢献](#)

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進体制図



取締役会は、サステナビリティ推進を監督・指導する。

サステナビリティ委員会は、ESG 関連の重要課題および重要目標を全社横断的に実行する。実行戦略・KPI・活動手順を策定し、取締役会に報告および承認を得る。
メンバー：グループCEO(委員長)、ESGに直接関わる部門の責任者、議案の内容に応じてその他の関係者が出席

サステナビリティ委員会の役割

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

- ▶▶▶ [サステナビリティ課題へのアプローチ](#)

ESG関連の重要課題と重要目標への取り組み状況



環境

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。

重要目標

- 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、林業を指す。

課題・目標への取り組み状況

- GHG(CO₂)排出削減目標に向けて、2020年度における排出量の7割以上を占める2基の石炭・バイオマス混焼発電所では、排出削減に向けて引き続き燃料転換等による脱炭素化の検討を進めています。
 - 2024年3月期のGHG(CO₂)排出量はスコープ1と2の合計で112.9万トン。2020年3月期の基準排出量と比較して13.7万トン(10.8%)の減少。

▶ P.86 GHG(CO₂)排出削減

- オリックスグループの事業拡大や多様化する環境関連の課題に対応するために、2024年2月に「環境方針」を改定しました。推進する取り組みの対象として、「GHG排出削減」「省エネ活動・再生可能エネルギー分野における事業発展」「廃棄物排出削減、リサイクルの推進」「省資源・グリーン調達」「環境汚染の防止」「水資源の保全」「生物多様性の保全」を掲げています。

▶▶▶ [環境方針](#)

- スコープ3(バリューチェーンのGHG排出)については、自動車、航空機／船舶、不動産、環境エネルギー部門の発電・電力小売事業、投融資先からの排出量(カテゴリー15)の規模を概算しています。カテゴリー6と7については数値を開示しています。

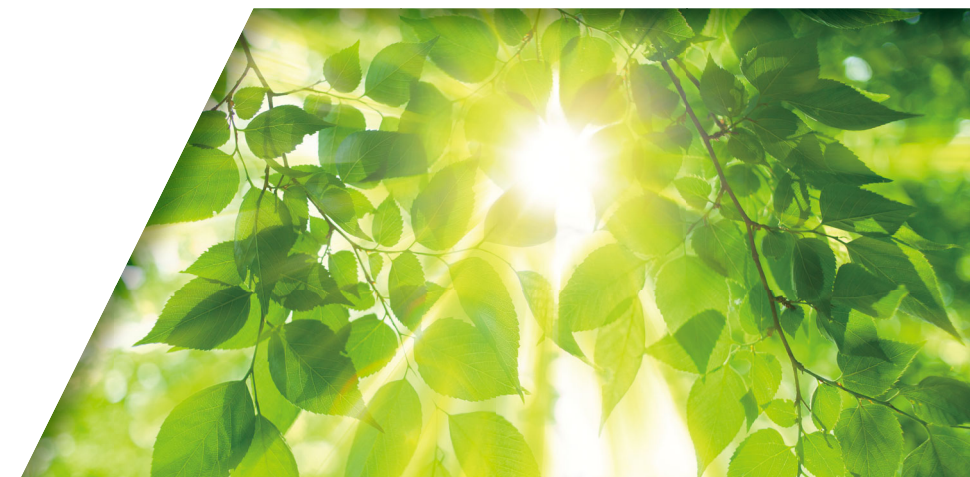
▶ P.87 ESGデータ(スコープ3)

- 廃棄物の再資源化および廃棄物処理支援事業や、不用物リユース・リサイクル・適正処理サポート事業を推進しています。

▶▶▶ [循環型経済の推進と廃棄物の削減](#)

- アジア・豪州セグメントの3現地法人(インドネシア、マレーシア、オーストラリア)では、環境負荷の高い業種に対する与信残高の縮小を進めていくにあたり、事業・地域特性に応じて対象となる与信先や削減効果の把握を進めています。

- 2024年3月末の環境負荷の高い業種への与信残高(現地通貨ベース)は3現地法人すべてにおいて2020年3月期比で減少。



ESG関連の重要課題と重要目標への取り組み状況



社会

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、社員の働きがいを高める。

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。

課題・目標への取り組み状況

■ 事業活動全体を通じた人権尊重への取り組みを促進するために、「オリックスグループ人権ポリシー」を2024年4月に改定しました。引き続き、人権デューデリジェンスを推進しています。対応の優先度が高いと想定される事業部門では、ステークホルダーへのエンゲージメントを含めた実態調査を行うとともに、予防・軽減に向けた対応を進めています。

役職員向けに人権をテーマにした研修を実施し、人権に関する啓発を行うとともに、人権尊重取り組みの推進につなげています。

人権侵害が生じた際の救済制度として、自社社員だけでなく外部の方もご利用可能な相談・通報窓口を設置し、ウェブサイト上でお知らせしています。

▶ P.49 人権への取り組み

■ オリックスは、サプライヤーとの持続可能なサプライチェーン構築を目指し、公平・公正な取引と環境負荷低減、人権尊重などの取り組みを推進しています。当社の事業継続に不可欠であり、また事業特性上、人権への負の影響や自然環境に負荷を与えるリスクがあるサプライヤーの多い事業部門を中心に、リスクの特定や現状把握のための分析を開始しました。また、委託先の選定・更新時には法令遵守状況や倫理面の懸念情報の確認を審査プロセスに含めています。

▶ P.48 サプライチェーンマネジメント

■ 多様な人材が活躍できる働きやすい職場、能力と専門性を発揮できる働きがいのある職場、かつ心身ともに健康で長く働き続けられる職場。こうした職場づくりを社員の声を取り入れながら、さまざまな制度の整備を通じて推進しています。

▶ P.32~39 人的資本経営

▶▶▶ [持続的な成長を支える人材戦略](#)

- 2024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、オリックス単体で31.7%、国内グループ9社で27.2%。

■ 社会関連リスクに該当する企業、セクター・事業活動に係る案件は投融資禁止としています。環境リスクの高い事業分野への投融資残高の削減を重要目標に設定しています。

▶ P.49 サステナブルな投融資



ESG関連の重要課題と重要目標への取り組み状況



ガバナンス

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。

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。

課題・目標への取り組み状況

- 健全かつ透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。また、体制の強化に向けて次のような取り組みも行っています。
 - ・ 取締役の多様性を高める
 - ・ 取締役会の実効性評価と評価結果に基づく実効性向上のためのアクションプランの実行
 - ・ 執行役の報酬に関し、業績や中長期的な成果への貢献が評価される報酬制度を導入
 - ・ オリックスグループのESG課題に対して、役員が率先して推進することを目的として、ESGへの取り組み状況の役員報酬への反映を開始
 - － 2022年3月期より執行役の年次賞与の部門業績指標の定性評価項目として「ESGへの取り組み状況」を追加
 - － 2024年3月期より社長、専務執行役、常務執行役について、オリックスグループとしてのESG関連の重要目標の進捗状況を定量評価項目として追加

▶ P.54 コーポレート・ガバナンス

- 2024年6月現在、社外取締役比率は54.5%。
(取締役全11名のうち社外取締役6名)
- 2024年6月現在、女性取締役比率は18.1%。
(取締役全11名のうち女性取締役2名)

- 最適な商品・サービスを選択いただけるようお客さまの意向をよく把握し、その目的に適合する商品・サービスの提案に努めています。また、お客さまに適した商品・サービスを提供・推奨するために、プロフェッショナルとしての優れた職見や専門的知識・技能の習得にも努めています。各事業部門では、持続可能な商品やサービスの提供に取り組んでいます。

▶▶▶ [お客さまへの適切な対応](#)▶▶▶ [事業活動を通じた社会課題への貢献](#)

- 行動指針において「常にすべての適用法令、規制およびオリックスグループの社内規程を遵守する」「税に関する法令、規制およびオリックスグループの社内規程を理解し、遵守する」と定めています。

▶▶▶ [税務に関する方針](#)

気候変動への対応

気候変動への対応

気候変動への対応は、グローバルでも取り組みが必要な重要課題の一つです。有効な対策をとらず地球温暖化が進めば、気候が大きく変動し、地球環境に大きな影響を与えます。こうした状況下で、世界的には、温室効果ガス(GHG)の排出量を実質ゼロにする「カーボンニュートラル」に向けた取り組みが加速しています。

オリックスでも気候変動への対応を重要課題の一つと位置づけ、再生可能エネルギー事業を積極的に推進すること、事業によるGHG排出を削減すること、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言を遵守することを掲げています。そして、重要目標として、「GHG(CO₂)排出量を2030年3月期までに、2020年度比で実質的に50%削減する。2050年3月期までに、実質的にゼロとする」と設定しています。

今後も、オリックスの手がける多様な事業を通じて、気候変動のもたらすリスクと機会に積極的に対応していきます。また、TCFDの情報開示フレームワークを活用して、気候変動に関するガバナンスを強化し、シナリオ分析を通じたリスク管理の強化も進めます。こうしたオリックスの気候変動に関する取り組みについては、より具体的にステークホルダーの皆さまへの情報開示を行っていきます。

TCFD 提言に基づく情報開示

オリックスは、2020年10月にTCFDへの賛同を表明しました。2021年11月よりTCFDの情報開示フレームワークに沿った開示を開始しています。

▶ P.46 TCFD 提言に基づく情報開示

1. GHG(CO₂) 排出削減

GHG(CO₂) 排出削減目標と排出量

● GHG(CO₂) 排出削減目標

オリックスでは、GHG(CO₂)排出削減目標を次のように設定しています。

- ① 2030年3月期までにGHG(CO₂) 排出量を2020年度比実質的に50%削減する。
- ② 2050年3月期までにGHG(CO₂) 排出量を実質的にゼロとする。

2020年3月期 オリックスグループ GHG(CO₂) 排出量(基準排出量)

(単位: 万トン-CO₂e)

	排出量	うち スコープ1	うち スコープ2
環境エネルギーセグメント うち石炭・バイオマス 混焼発電所2基	108.9	106.9	2.0
不動産セグメント	8.5	1.9	6.6
その他セグメント合計	9.3	1.8	7.4
合計	126.6	110.7	15.8

▶▶▶ 2020年3月期 オリックスグループ GHG(CO₂) 排出量(基準排出量)について、詳しくは[こちら](#)をご参照ください。

● GHG(CO₂) 排出量

2024年3月期の排出量はスコープ1と2の合計で112.9万トンです。基準排出量と比較すると13.7万トンの減少です。2基の石炭・バイオマス混焼発電所からの排出量は79.6万トンで、全体の70.6%を占めています。

オリックスグループ GHG(CO₂) 排出量

(単位: 万トン-CO₂e)

	2020年3月期 (基準排出量)	2024年3月期
スコープ1	110.7	99.1
スコープ2	15.8	13.8
合計	126.6	112.9

▶ P.86 ESG データ ▶▶▶ [環境パフォーマンスデータ](#)

スコープ3(バリューチェーンのGHG排出)については、以下の事業で排出量の規模を概算しています。

自動車、航空機／船舶、不動産、環境エネルギー部門の発電・電力小売事業、投融資先からの排出量(カテゴリー15)

なお、カテゴリー6と7については数値にて開示しています。

▶ P.87 ESG データ ▶▶▶ [環境パフォーマンスデータ](#)

排出削減の取り組み

● 環境エネルギーセグメント／石炭・バイオマス混焼発電所*1

2030年3月期までの50%削減を目標に、設備改造によるバイオマス専焼化、水素・アンモニアなど次世代燃料への転換などによる排出削減を検討しています。2024年3月期は脱炭素化に向けた討議を進め、バイオマス専焼化した場合の発電効率やコストの確認、燃料調達ルートの検討、需要家に対するヒアリングなどを行いました。

*1 相馬石炭・バイオマス発電所(福島県相馬市、2018年3月運転開始、設備容量11.2万kW)、ひびき灘石炭・バイオマス発電所(福岡県北九州市、2018年12月運転開始、設備容量11.2万kW)。

● 不動産セグメント

2030年3月期までの実質50%排出削減目標に向けて段階的に削減する計画を策定しています。主な削減取り組みは次のとおりです。

- ① 保有・運営物件の設備更新を前倒しで進め、省エネ機器などを導入*2
- ② 保有・運営物件に再生可能エネルギーを導入*3
- ③ 非化石証書付電力の活用*4や、Jクレジットなどの購入*5

2024年3月期は目標とした削減量を達成しました。2025年3月期は引き続き省エネや再エネ電力の導入を実施し、段階的な削減に向けて取り組みます。

*2 対象は、設備更新権限を有する物件。

*3 オリックス不動産が開発する物流施設に太陽光発電パネルを設置し、当該施設で再生可能エネルギー電力を使用するが、余剰電力が発生する場合には、ほかのオフィスや運営施設などに余剰電力分の環境価値を供給する。

*4 上記①②で削減が困難な電気使用ベースの排出分に充当。

*5 電気以外使用ベースの排出分に充当。

2. 再生可能エネルギー事業の推進

オリックスはグローバルな再生可能エネルギー事業者として世界各国で発電事業を行っており、日本を含む全世界における稼働中の発電所の設備容量は2024年3月末時点で4.3GW*¹です。稼働中・建設中・開発中の設備容量合計値は、Elawan Energy（持分100%）が11GW*²、Greenko（持分約20%）が18GW*²で、Elawan EnergyとGreenkoが事業の成長を牽引し、2025年3月時点では稼働中の発電所の設備容量は6GW*¹（売却考慮前7GW*¹）まで拡大する見通しです。また2030年3月には10GW*¹へ拡大する目標です。

このほか、日本では再生可能エネルギーを利用した発電所の運営・管理・保守事業、蓄電所事業、太陽光発電システムの第三者所有モデルの導入に取り組み、再生可能エネルギーの普及拡大を推進しています。

CO₂排出削減貢献量

2024年3月期の再生可能エネルギー事業によるCO₂排出削減貢献量は約480万トンとなり、前期と比較して約10万トン増加しました。この主な要因は、Elawan Energyにおいて新たな再生可能エネルギー発電所が運転を開始したことです。

国・地域別、発電種別の内訳は下表のとおりです。

再生可能エネルギー事業によるCO₂排出削減貢献量

（単位：万トン・CO₂）

	風力	太陽光	地熱	水力	バイオマス	合計
インド	122.2	60.8	0.0	32.0	0.0	215.0
日本	0.0	44.6	0.0	0.0	25.2	69.8
米国	32.5	6.8	24.3	0.0	0.7	64.4
その他	78.9	43.2	4.2	0.8	0.0	127.0
合計	233.6	155.3	28.5	32.7	25.9	476.1

▶ P. 87 ESGデータ ▶▶▶ [環境パフォーマンスデータ](#)

*1 当社の持分比率を考慮したネットの数値。個別プロジェクトがJVの場合は、その出資比率も考慮しています。

*2 当社の持分比率考慮前のグロスの数値。

取り組み事例

関西エアポートと国内最大級のオンサイト型PPAを締結

2023年11月、オリックスは関西エアポート株式会社とPPA（電力購入契約）を締結しました。関西国際空港および大阪国際空港に、オンサイト型として国内最大級*となる約23.4MWの太陽光発電施設を設置し、2025年春よりオリックスが各空港へ電力を供給する予定です。本事業では、オリックスの設立するSPCが発電事業者となり、関西国際空港に約22.8MW、大阪国際空港に約0.6MW、計約23.4MWの太陽光発電システムを設置・運営します。発電した電力を各空港内で自家消費することで、関西エアポートグループは年間消費電力のうち約20%を賄い、年間CO₂排出量を約12,300t-CO₂削減できる見込みです。

*当社調べ



大阪国際空港 太陽光発電設備設置イメージ図

ElawanにおけるAmazon向けコーポレートPPAの実行

Elawanは、スペインをはじめとする欧州や北米・南米を中心に、15カ国で風力および太陽光発電所の開発・運営を行っています。2023年にはAmazonとPPA（電力購入契約）を締結し、5カ所の太陽光発電所から電力の供給を開始しました。さらに、スペインで開発中の2カ所の風力発電所と4カ所の太陽光発電所から発電される約160MWの電力を、環境価値とともに2025年より順次供給する予定です。

これにより、Amazonへの累計供給電力は約340MWとなる見込みです。



2023年にAmazon向けに供給を開始した太陽光発電所（スペイン）



3. TCFD提言に基づく情報開示

情報開示フレームワーク／ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標

TCFD 提言にて推奨される4つのテーマに関する気候変動関連情報を、次のとおり開示します。

ガバナンス

【気候関連のリスク・機会についての取締役会による監督】

気候関連のリスク・機会に関して、取締役会は、ESG 関連の重要課題および重要目標を設定することにより、オリックスグループのサステナビリティ推進を監督・指導します。

2024年の取締役会においては、以下のとおり2024年3月期の実績報告を行いました。

- ① ESG 関連の重要目標の進捗
- ② 環境方針の改定
- ③ スコープ3の一部カテゴリー開示

【気候関連のリスク・機会についての執行体制】

サステナビリティ委員会は、グループ CEO が委員長を兼任し、委員会メンバーは、ESG に直接関わるセグメントの責任者をもって構成し、議案の内容に応じてその他の関係者が出席することで、柔軟に運営しています。また、外部有識者の招聘についても検討します。

サステナビリティ委員会では、目標達成に向けた具体策の討議、短期的な利益成長と長期的な成長に付随するコンフリクトの討議、TCFD で要求される気候変動リスク低減に向けた討議、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、取締役会への報告事項の討議を行います。

▶ P. 40 サステナビリティ推進状況・推進体制

戦略

【気候関連のリスク・機会に対する認識】

気候関連のリスク・機会には、気候変動に伴う自然災害の増加などによってもたらされる「物理的リスク・機会」と、気候関連の規制強化や、企業や消費者の嗜好が変化することによる脱炭素社会への移行に伴う「移行リスク・機会」の2つがあります。

想定されるオリックスへの主な影響は以下のとおりです。

● 物理的リスク・機会

運営施設や営業拠点の被災による、事業停止や対策・復旧によるコスト増加、気温上昇による運営コストや建築コストの増加、顧客の被災による与信コスト増加、投資先の被災による資産価値棄損などのリスクがあります。

● 移行リスク・機会

規制強化による事業停止・資産価値棄損・座礁資産化、炭素排出に係るコスト増加、顧客業績の悪化による与信コスト増加、GHG 高排出投資先の企業価値下落などのリスクがあります。一方、再生可能エネルギーへの需要が高まるなど事業機会も考えられます。

【シナリオ分析】

不動産事業と環境エネルギー事業では相応の財務影響を受けるリスクがあるものの、他の事業においては軽微であると評価しました。

- ▶ P. 47 シナリオ分析前提
- ▶ P. 88～91 分析結果

リスク管理

事業計画策定時に合わせて、ESG 関連の重要目標の進捗や各事業部門の方針およびKPIの進捗を取りまとめ、サステナビリティ委員会にて報告の上、取締役会の承認を得ています。また、各事業部門とIR・サステナビリティ推進部協議のもと、年に一回、シナリオ分析前提及び分析結果について更新しています。

指標と目標

【気候関連のリスク・機会を評価・管理するための指標と目標】

気候関連の目標として、以下の4つの重要目標を設定しました。

- 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、林業を指す。

▶ P. 44 GHG (CO₂) 排出削減

【スコープ1、2、3のGHG排出量実績】

▶ P. 86～87 ESG データ

なお、オリックスグループでは、Robecoおよびオリックス・アセットマネジメントもTCFDに賛同し、情報開示しています。詳細は以下をご参照ください。

▶▶▶ [Robeco](#) ▶▶▶ [オリックス・アセットマネジメント](#)



戦略(シナリオ分析)／前提

【4℃シナリオ】

今世紀末の平均気温上昇が産業革命以前と比べて4℃程度。各国の政策や企業・消費者の嗜好は現状のまま(石炭は継続利用される、再生可能エネルギー発電は成り行き、カーボンプライシングは本格的に導入されない、省エネ不動産への需要は成り行き、電気自動車(EV)普及は進まない、自動車の所有から使用へのシフトは進まないなど)。気候変動の物理的な影響が顕在化する。

参照シナリオ:移行面「Stated Policies Scenario(STEPS)*」(IEA WEO 2023)など、物理面「SSP*25-8.5シナリオ」(IPCC AR6)

【1.5℃シナリオ】

今世紀末の平均気温上昇が産業革命以前と比べて1.5℃に抑えられる。大胆な脱炭素政策が進み、企業や消費者の嗜好が変化し、社会の変容が起こる。気候変動の物理的な影響は現在から大幅な変化はない。

参照シナリオ:移行面「Net Zero Emissions by 2050(NZE)*」(IEA WEO 2023)など、物理面「SSP*21-1.9シナリオ」(IPCC AR6)

影響度の評価

環境エネルギー事業と不動産事業では、大型発電所やホテル・旅館など大型施設を保有・運営しており、GHG排出量が大きくなっています。シナリオ分析した結果、4℃／1.5℃いずれのシナリオにおいても相応のリスクがある一方、1.5℃シナリオにおける機会も大きいと評価しています。

自動車事業と航空機／船舶事業では、リース物件の顧客使用によるGHG排出量が大きいものの、シナリオ分析した結果、いずれのシナリオにおいてもリスクは限定的と評価しています。また、ファイナンス事業、生命保険事業では、投融資先のGHG排出量が大きいものの、想定しうるリスク・機会の影響は軽微と考えられます。

詳細は、P.88～91のシナリオ分析をご覧ください。

*1 国際エネルギー機関(IEA)が2023年に公表した「世界エネルギー見通し2023(World Energy Outlook 2023)」において提示されたシナリオ。
*2 SSP(Shared Socioeconomic Pathways):共通社会経済経路。気候変動に関する政府間パネル第6次評価報告書(IPCC AR6)において提示された、気温上昇のモデル推計値。SSPに続く数値が大きいほど、大きな気温上昇が推計されている。

		リスク	機会
4℃ シナリオ	急性	・サプライチェーンの寸断 ・不動産・車体・機体・船体が被災 ・被災可能性が高いエリアの不動産価格下落 ・顧客・投資先が被災 ・営業拠点・事業拠点が被災	・災害復興需要
	慢性	・太陽光発電の効率低下 ・猛暑による作業不能日が増え、工期長期化 ・不動産開発可能エリアの減少 ・冷房需要の増加	
1.5℃ シナリオ		・石炭火力発電フェードアウトの加速 ・事業運営施設のコスト増加 ・GHG高排出投資先の企業価値が下落 ・規制対応による不動産建築費、船舶建造費の増加 ・ガソリン車の中古車価格が下落 ・顧客業績の悪化	・再生可能エネルギー投資の拡大 ・省エネルギー不動産への需要増加 ・レンタカー・カーシェアの需要増加 ・脱炭素事業への投資機会拡大



環境エネルギー



不動産



自動車

輸送機器
(航空機／船舶)

ファイナンス



生命保険



上記すべての事業

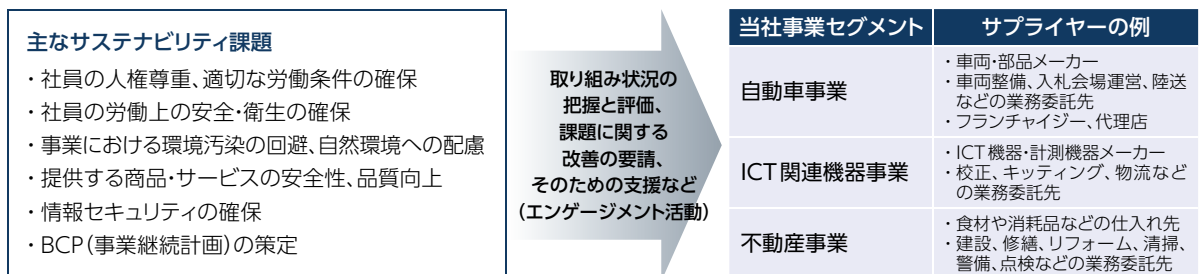
サプライチェーンマネジメントへの取り組み

考え方

オリックスに各種物品や役務をご提供くださるサプライヤーの皆さまは、当社の事業継続に不可欠な存在です。また当社は、自社の影響力を適切に発揮して持続可能なサプライチェーンを築くことが、当社の社会的責任であると認識しています。当社の責務として「行動指針」にて、ステークホルダーと公平・公正な取引を行うことを定めるとともに、「オリックスグループ人権ポリシー」および「環境方針」の適用範囲に、サプライヤーの皆さまを含めています。

サプライヤーの皆さまとともに、サービス品質向上を継続するとともに、環境負荷低減や人権尊重などのサステナビリティ取り組みを推進することで、今後もステークホルダーの皆さまから選んでいただける存在となることを目指します。

オリックスが手がける自動車事業、ICT 関連機器事業、不動産事業では、業務の特性上、サプライヤーが事業活動において人権へ負の影響を与えるリスク(例:労働災害)や、自然環境に負荷を与えるリスク(例:環境汚染)が高まる可能性があります。持続可能なサプライチェーンの構築のために、当社は自社とサプライヤーの事業活動を一貫して、労働上の安全衛生や自然環境保護に関する法令遵守を行っていきます。



取り組み

- グループ共通の委託先管理規則に基づき、委託先の選定・更新時には法令遵守状況や倫理面の懸念情報の確認を審査プロセスに含めています。
- 当社の事業継続に不可欠なサプライヤーの多い事業部門を中心に、リスクの特定や現状把握のための分析を開始しています。
- ICT 関連機器のレンタルを行うオリックス・レントックでは、主要なサプライヤーを対象とした独自のアンケート調査を2023年に初めて実施し、法令遵守やサステナビリティへの取り組み状況の把握を行いました。今後も定期的な調査を継続し、課題の特定・改善を進めます。
- オリックスとオリックス生命保険ではパートナーシップ構築宣言とマルチステークホルダー方針の策定・公開を行いました。

▶▶▶ [パートナーシップ構築宣言](#)

▶▶▶ [マルチステークホルダー方針](#)

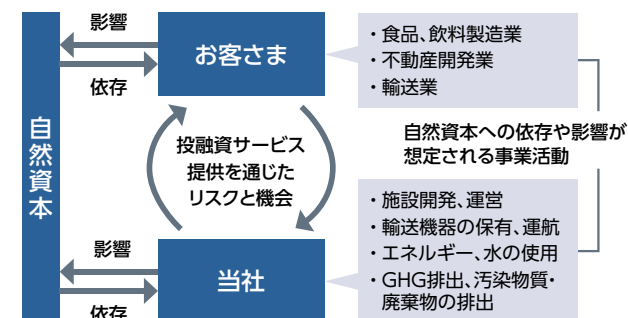
生物多様性への取り組み

考え方

オリックスは環境方針において「生物多様性の保全に配慮する」ことを定めています。当社は、自らの事業活動を通じて直接的に、またお客さまの事業活動を通じて間接的に、自然資本へ影響を与えとともに依存しています。

今後、当社のバリューチェーンと自然資本との関係性についてリスク・機会両方の観点での分析を進め、得られた知見は事業活動を通じた社会課題解決への継続的な取り組みに生かしていきます。

当事業活動と自然資本との関係性



リスク低減に向けた取り組み

- 生物多様性を含むサステナビリティの課題について、サステナビリティ委員会での審議内容を取締役に報告する体制を取っています。
- ESG 関連の重要目標として、化石燃料採掘、パーム油プランテーション、林業等の環境負荷が高いセクターに対する投融資残高の削減を設定しています。
- 上記に加え、国際的に禁止された農薬および除草剤の製造・使用・輸出入、ダイナマイト漁、特定野生動物の取引など、生物多様性に悪影響を与えるセクター・事業活動への新規取引を禁止しています。
- 再生可能エネルギー事業においては、地域や有識者との対話や法令に基づいた環境アセスメントを実施しています。また、自主的に「環境社会配慮ガイドライン」を制定し、生物多様性に配慮した事業活動を進めています。

機会創出に向けた取り組み

- Robeco では、事業戦略に生物多様性を含むサステナビリティの観点を統合しており、現在ほぼすべてのポートフォリオにおいて持続可能性を投資基準に組み込んでいます。Robeco は、投資先選定、モニタリング、議決権行使などすべての投資プロセスを通じて影響力を発揮することで、投資リターンだけでなくとどまらず社会的インパクトも提供しています。
- すみだ水族館、京都水族館ではご来館の皆さまに生物や生態系について知り、感動していただく場を提供しています。また、保全、教育、調査・研究活動を通じて生物多様性に貢献しています。具体的には、ウミガメやオオサンショウウオなどの希少種の保全活動、館内ワークショップや地域の生態系を題材にした公立学校での授業開催、動物の予防医学に関する研究など、さまざまな活動を行っています。これらの活動に関して自治体や地域、教育機関と連携をとるとともに、趣旨にご賛同いただいたお取引先さまにもご参画いただいています。

人権への取り組み

考え方

オリックスは持続可能な社会の実現のために、人権への配慮を事業活動に組み込むことが企業としての社会的責任であると認識しています。

当社の事業活動において、自社の活動が直接人権侵害を引き起こす、または助長するリスク、そして当社のお客さまやサプライヤーが人権侵害を引き起こすリスクがあります。

当社は人権ポリシーの遵守を要求することで、自社社員による人権侵害を予防すべく努めています。また、同ポリシーについてはサプライヤーの皆さまやお客さまへも理解や実践を求めるとともに、各種取引時の審査・モニタリングのプロセスを通じて影響力を発揮することで、間接的な人権侵害の予防にも努めます。予防に努めた上でも、負の影響が生じた際には是正に向けて対処します。

▶▶▶ [オリックスグループ 人権ポリシー](#)

取り組み

- 「オリックスグループサステナブル投融資ポリシー」に基づき、人権に負の影響を及ぼす可能性のあるセクターへの投融資を禁止しています。
- 内部通報制度および外部通報制度を設け、社内外からの人権に関する相談や通報を受け付けています。
- 英国現代奴隷法に基づき「現代奴隷法に関する声明」を毎年更新、開示しています。

▶▶▶ [内部通報制度](#) ▶▶▶ [外部通報制度](#) ▶▶▶ [英国現代奴隷法への対応](#)

新たな取り組み、今後予定している取り組み

- 2024年4月に「オリックスグループ 人権ポリシー」の改定を行い、当社が認識している人権影響や人権尊重の対象者を明記しました。
- 今後、人権ポリシーの改定内容について全社員向けの研修を行い、理解浸透と実践を強化していきます。
- 国内外グループ会社の全社員を対象に実施しているハラスメント研修や各種階層別研修を通じて、人権に関する啓発を行っています。また、事業特性によってサプライチェーン上の人権侵害リスクが高いと想定される一部の事業部門向けには、より充実した研修を実施しています。
- 前述の人権リスクが高いと想定される事業部門においては、実態調査も含めたリスクの評価の精度向上を進めるとともに、具体的な予防・軽減策についても検討を行い、人権侵害リスクの適切な管理のための措置につなげています。
- 人権尊重に関する取り組みについては、サステナビリティ委員会での審議および取締役会への報告が行われています。

▶▶▶ [人権の尊重を実現するための取り組み](#)

サステナブルな投融資

考え方

オリックスは、ESG(環境・社会・ガバナンス)に関わるサステナビリティ課題が長期的なリスクと機会に重要な影響を与える可能性があり、意思決定にサステナビリティを考慮することが事業を行う上で極めて重要な必須要件であると認識しています。また、投融資取り組みの検討においてサステナビリティの要件を組み込むことは、その事業や取り組みに関するリスクと機会をより良く理解し、結果としてお客さまや株主に利益をもたらすものであると考えています。

2019年9月には、サステナブルな投融資を推進する目的で「オリックスグループ サステナブル投融資ポリシー」を策定しました。ポリシーに基づき、投・融資委員会に付議する投融資案件について、サステナブル投融資チェックリストを使用して、ESGの観点からチェック(スクリーニング)を行っています。投・融資委員会では、対象案件がもたらす環境、社会面への影響を十分に考慮した上で案件を判断します。環境、社会面において問題があると判断した事業に対しては、投融資を行わないことがあります。

▶▶▶ [オリックスグループ サステナブル投融資ポリシー](#)

取り組み

オリックスでは、以下に該当する企業、セクター・事業活動に係る案件は投融資禁止としています。

1. 英国現代奴隷法が問題視する強制労働や児童労働、人身売買などに関与している企業
2. 特に人権上の問題が存在・懸念される地域において、人権上の問題に加担する事業活動を行っている企業
3. 新規取引を不可とするセクター・事業活動

新規取引を不可とするセクター・事業活動	
1	Controversial Weapons の使用・貯蔵・生産・移譲など 例：クラスター爆弾、対人地雷(オスロ・オタワ条約)、化学兵器、生物兵器、劣化ウラン弾、核兵器、火器
2	アスベストおよびその他禁止有害化学物質の製造・輸入・譲渡・提供・使用など(労働安全衛生法)
3	国際的に禁止された農薬および除草剤の製造・使用・輸出入(ストックホルム条約)
4	ダイナマイト漁(水産資源保護法)
5	特定野生動物の取引(ワシントン条約)
6	ポルノおよび売春
7	違法カジノ

リスクマネジメント

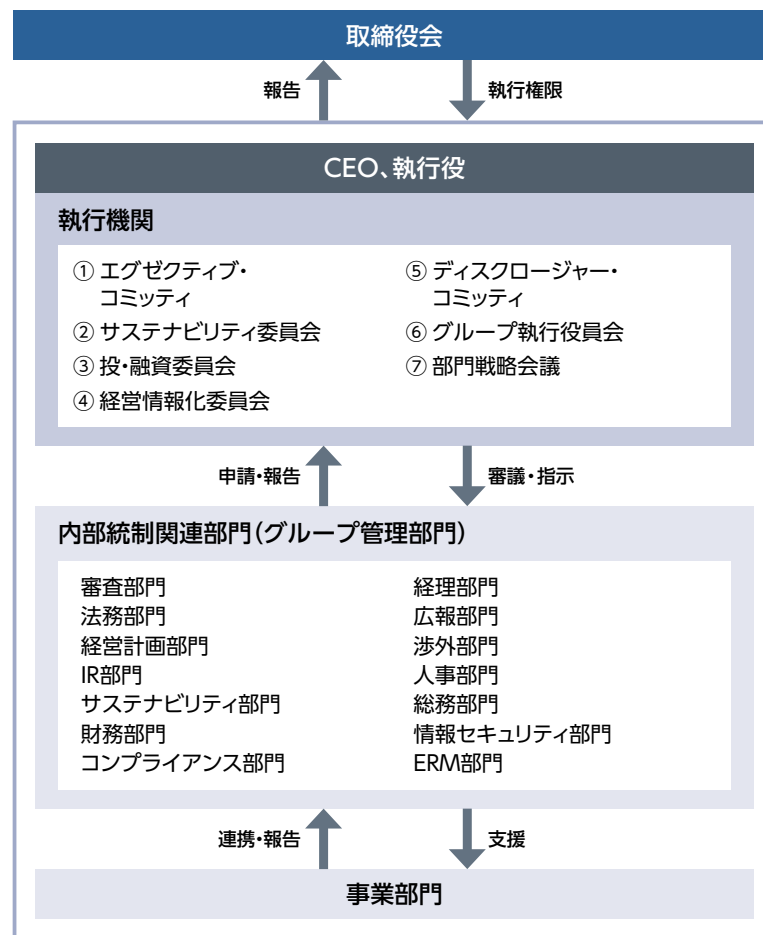
リスクマネジメントの考え方

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（2024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

リスクダッシュボード活用による
統合リスク管理体制の進化グループ戦略部門
ERM統括部管掌補佐
ERM統括部長

島本 純

略 歴

2003年8月、当社入社。当社入社前は監査法人、銀行にて勤務。オリックスでは不動産ファイナンスや不良債権投資、コンセッション事業といった投融資事業に従事し2023年4月に現職に就任。

ERM統括部はグローバルかつ多様化するオリックスグループのポートフォリオに関するリスクの特性を、的確に把握・評価し、適時・適切に情報発信することで経営判断・グループの成長に貢献することをミッションとしています。

オリックスグループには、金額・規模の大小にかかわらず個々の取り組み案件に対し徹底したデューデリジェンスを実施するという強みがあります。この強みを生かし、適切なリスクテイクが行われ、ビジネスの規模・

事業領域・国や地域を年々拡大・多様化してきました。一方で、グループ全体が抱えるリスクも多様化しており、その状況・状態を捉える難易度とともにリスク管理の重要性が増し、「会社全体の統合リスク管理体制の整備」が課題となっていました。

現在、ERM統括部は3つのリスク領域（ポートフォリオリスク、市場流動性リスク、オペレーショナルリスク）をカバーしており、各リスクを可視化・直感的に把握できる形で「見える化」しトップマネジメントがいつでも確認できるツールとして、リスクダッシュボードを企画し、運用を行っています。

ポートフォリオリスクについては、10あるセグメントごとのバランスシートの状況に加え、想定リスク量、ストレステストの結果、各ビジネスポートフォリオのリスクの把握に適したさまざまな指標や、重要投資案件の概要・現況等を可視化しています。また、市場流動性リスクについては、グループ全体の財務健全性・市場リスク量（為替・金利）、流動性の十分性等をモニタリングしています。そして、オペレーショナルリスクについては、インシデント対応規則に基づき世界中からERM統括部に報告されたインシデント*発生情報を経済的損失の有無等含めてタイムリーに把握し、ダッシュボードではレベル別、種類別、セグメントごとに評価・傾向分析することで、多様化するビジネスに対応するリスク管理ができるよう整備しています。

このように多様化したビジネスおよびそれを取り巻く環境変化に適時・適切に対応するためには、デジタル化・自動化の推進、関連部門との連携を通じた能動的なリスク管理が重要であり、それを支える人材の確保・育成が不可欠です。

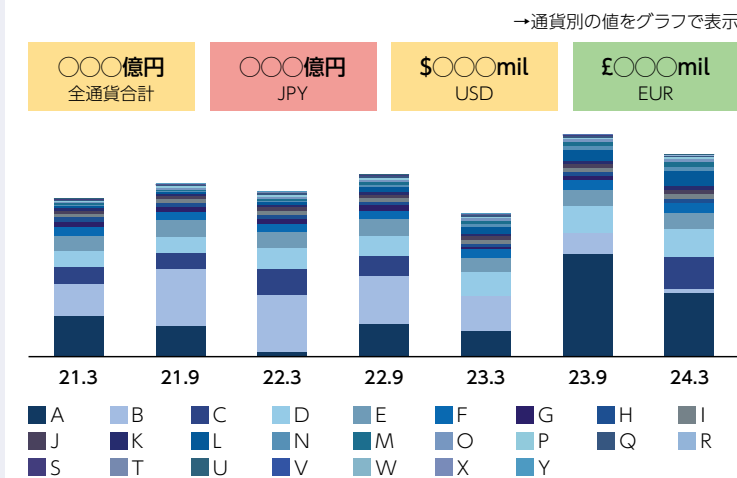
ERM統括部はオリックスに新卒で入社した社員・キャリア採用の社員、またワーキングマザーや海外籍のメンバー等、多様なバックグラウンド・

知識・経験・価値観を持つメンバーで構成されています。「多様性を力に変える」というオリックスグループのカルチャーのもと、一人ひとりの専門性・強みを生かすとともに、知の融合を進めることで、人材の育成を図りながら、グループの成長に寄与するリスク管理体制を整備・進化させていきたいと思っています。

*インシデントとは、業務運営、風評等に悪影響を及ぼす（またはその可能性のある）事象、およびお客さまなど第三者から受けたクレームやそれに基づく具体的な要求を指します。

リスクダッシュボード例

金利ミスマッチ量





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 ▶▶▶ 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.40 サステナビリティ推進体制 ▶ P.46 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・サイバーセキュリティリスク およびITリスク	- 情報・サイバーセキュリティリスクおよびIT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、情報サイバー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

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

▶ 各事業部門主導で構築

ポートフォリオの ダッシュボード、税務・会計

▶ 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



事業部門

AIの活用で医療保険の引受範囲を拡大へ

オリックス生命は、ビジネスの拡大に合わせてお客さまに満足いただける商品・サービスを提供していくため、持続的な成長を支える安定的なIT環境の整備を進めています。複数に分かれていたコールセンターシステムの統合や、基幹・事業系システムのクラウド化では、処理時間の削減やサービス開発工数の削減など、生産性や業務効率の大幅な向上を実現しました。また、顧客の利便性向上の取り組みとして、診療明細書をAI-OCR*で読み取り傷病名や手術名をスマホ等に自動表示する機能や、Web上で給付金請求を完結できるサービスをリリースするなど各方面でデジタル化を積極的に推進しています。

2023年10月には、AIを活用し医療保険の引受

範囲を拡大する「新引受査定ルール」を構築し、運用を開始しました。過去の病歴や慢性疾患の有無によって加入できない、条件付きの引き受けとなるなどのお客さまに対し、より精緻な査定を行うことで引き受けができる可能性があるのではないかという課題意識から、新査定ルール策定のためのさまざまな手法を検討。日本で初めて「バーチャルアンダーライティング」というSCOR SE社(本社フランス)のAIモデルを採用し、これまで引き受けしていなかった傷病について無条件で引き受けた場合の仮想シミュレーションを行いました。年齢や退院からの日数など、約300万件のデータからどの項目を使えば引受範囲拡大に資するのかを分析し、その分析データをもとに傷病ごとの給付発生率や保険料に対するリスク許容度を算出するモデルを作成。給付発生率やリスク許容度を考慮し傷病ごとの引受可否を検討した結果、いくつかの傷病について引受範囲を拡大しても損害率がリスク許容範囲内に設定可能であることが

わかりました。最も引受範囲を拡大できる傷病の場合、無条件で引き受けできる割合はこれまで全体の7割にとどまっていたところ、9割まで拡大できる見込みです。今後は定期的なルールの見直しや新薬の開発など予測の変更に影響のある要素を考慮しながら、さらなる顧客満足度の向上と新市場の拡大を図っていきます。

*人工知能を搭載した光学式文字認識装置。

バーチャルアンダーライティングの仕組み

