



INTEGRATED REPORT
統合報告書 2025

統合報告書 2025 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

2025年3月期(2024年4月1日～2025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 2.0」



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>

主な情報開示の体系図

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	<p>統合報告書</p>	<p>グループサイト「サステナビリティ」</p>
財務		<p>グループサイト「投資家情報」</p>
	<p>有価証券報告書/Form 20-F</p>	

編集方針

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、当社の持続的な成長の姿を多面的にご理解いただくことを目的として、統合報告書を発行しています。本統合報告書では、オリックスの現在の姿「As Is」と将来に向けた姿「To Be」をお伝えし、より深いご理解と建設的な対話の促進を目指します。

統合報告書 2025のポイント

「CEOメッセージ」では、失敗の経験を挽回の機会に変えることができる組織力がオリックスには備わっていること、また、キャピタルリサイクリングの方針に変更がないことを強調しています。さらに、グローバル競争を勝ち抜くためには、優れた人材の獲得・育成と、現場における責任と権限の付与が不可欠であり、これがオリックスの人的資本経営の基本であるとの井上CEOの考えが示されています。

「COOメッセージ」では、長期ビジョンの実現を目指して制定した成長戦略、すなわち、「ORIX Group Purpose & Culture」の実践を通じ、社会の潮流でもある3つの戦略的投資領域において、オリックスグループの強みである2つのビジネスモデルを進化させること、併せて経営基盤を強化するための3つの重点施策に取り組むことを、本年1月に社長就任した高橋COOが自らの言葉でご説明しています。

価値創造事例としては、高い専門性と投資家の皆さまからの信頼を基盤に成長を続ける「航空機リース事業」をご紹介します。また、オリックスの創業の地であり、万博で世界中から関心を集める「関西」における幅広い事業展開とその将来展望を、グループ関西副代表が述べています。

さらに、成長戦略、人的資本経営、サステナビリティ、コーポレートガバナンスといった価値創造を支える取り組みをまとめられています。

ウェブサイト上での各種開示と合わせて、皆さま方のご理解の一助としていただけましたら幸いです。

Contents

価値創造ストーリー	3
ORIX Group Purpose & Culture	3
ORIX Group Growth Strategy 2035	4
数字で見るオリックス	5
あゆみ	6
社会の中のオリックス	7
CEOメッセージ	8
COOメッセージ	11
価値創造モデル	14
バリューアップモデル	15
特集1 航空機事業における価値創造	17
特集2 関西発の新たな価値創造	19
成長戦略	21
財務戦略について	22
人材戦略について	26
持続的な事業成長を実現する人的資本経営	26
人的資本経営 重要指標の進捗	27
社員から見たORIX Group Purpose & Culture	28
コアバリュー	30
コアケイパビリティ	31
多様な人材が活躍できる職場づくり	32
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	34
サステナビリティ情報	35
サステナビリティ推進状況・推進体制	36
ESGの重要課題と重要目標への取り組み状況	37
気候変動への対応	40
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	44
人権への取り組み/サステナブルな投資	45
リスクマネジメント・リスクガバナンス	46
デジタル化の推進	49
コーポレート・ガバナンス	50
コーポレート・ガバナンス	51
マネジメントチーム	53
社外取締役対談	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	80

ORIX Group Purpose & Culture

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してい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。

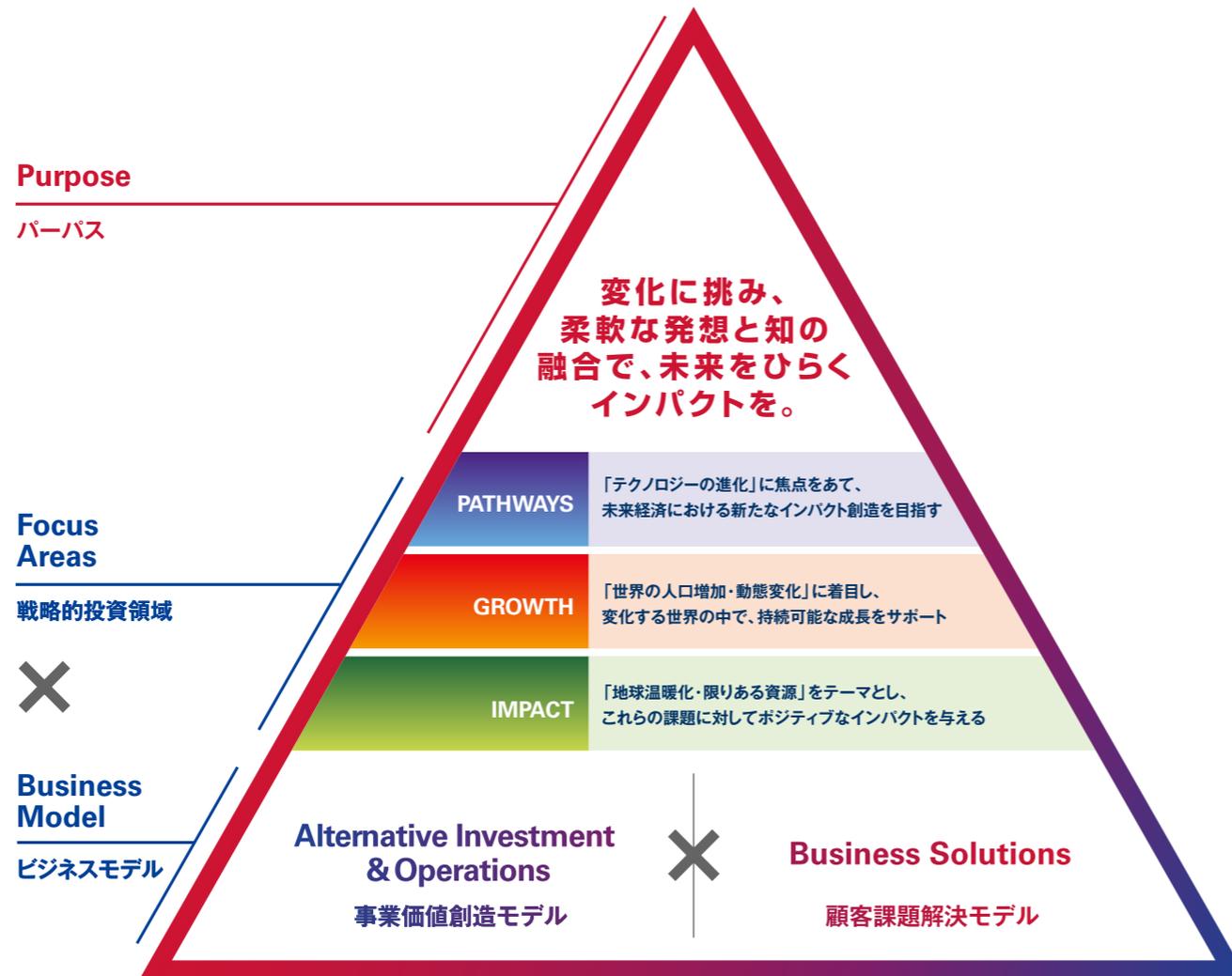
それは、時代の要請をいち早く捉え、それに応えるためのビジネスの芽を見出すこと。その芽を育てるために、既存の枠組みにとらわれない“柔軟な発想”と、幅広い知見を生かす“知の融合”で、独自のこたえを作り出すこと。

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。

ORIX Group Growth Strategy 2035



オリックスはグループの成長戦略として、「ORIX Group Growth Strategy 2035」を2025年4月に制定しました。

戦略を表す三角形の図では、2023年11月に制定した当社Purpose「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。」を一番上に位置付けています。

中段はFocus Areas（戦略的投資領域）で、「PATHWAYS」「GROWTH」「IMPACT」の3つです。

その下は、当社の強みである2つのBusiness Model（ビジネスモデル）「Alternative Investment & Operations（事業価値創造モデル）」と「Business Solutions（顧客課題解決モデル）」です。Purposeを軸に、2つのビジネスモデルを活用し、3つの戦略的投資領域で、持続的な成長を目指します。

→ 詳細は、P.11～13のCOOメッセージをご覧ください。

数字で見るオリックス

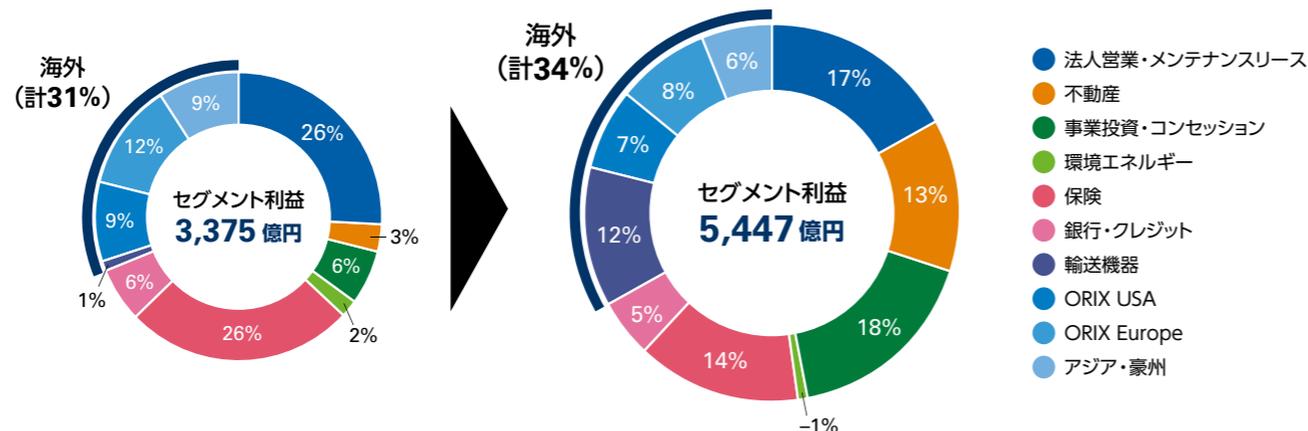
オリックスは1964年にリース会社として設立以降、新たな事業分野に進出し、今では世界で類を見ないユニークな会社になっています。環境の変化に対応しながら多角的な事業ポートフォリオを構築し、持続的な成長を実現しています。

当期純利益
3,516億円

	2015年3月期	2025年3月期
当期純利益*	2,349 億円	3,516 億円
総資産	11.4 兆円	16.9 兆円
配当金	36.0 円	120.01 円
社員数	31,035 名	33,982 名

2025年3月末	
ROE	8.8%
黒字継続	60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

■ セグメント別利益構成



■ 当期純利益の推移



* 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

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。こうした多角的な事業ポートフォリオ展開と環境変化に応じた絶え間ない事業の見直しによって、持続的な成長を実現してきました。

1964年～1970年代

- 高度経済成長期。製造業を中心に企業の設備投資が急増
- 中小企業含め、資金ニーズが拡大し、調達が多様化が重要なテーマ

日本初のリース事業を導入し 高度成長を支えた

- 「リース」という新しい金融の仕組みを日本に導入。企業は初期投資を抑えて最新設備を使用可能に。
- 主に工作機械・OA機器・自動車・船舶のリースなどを展開



「自分の足で立つ」

3 商社・5 銀行による 1964 年の創業から、わずか 6 年後の 1970 年に株式上場。自主独立の基礎を確立。

1980～1990年代

- 安定成長期となり、設備投資ニーズが鈍化
- 円高・バブル経済とその崩壊を経て金融が国際化

多様な金融サービス提供と 国際化の加速

- M&A を積極的に取り入れ、生命保険や銀行、不動産など事業の多角化推進
- 海外展開（米国、アジア）も加速



「隣へ隣へ／グループの横連携」

隣へ隣へと商品・サービスを多角化。本格的なグループ経営を開始。同時に、海外進出にも注力。

2000年代

- 不良債権処理、企業再編が社会課題。金融機関の貸し渋りもあり、オルタナティブ金融の必要性が増大
- 環境問題への意識の高まり

バブル後の企業課題に応え 環境事業にも着手

- 企業再生ファンドや不動産投資・再生事業を強化
- ノンバンクとして柔軟な資金供給
- 環境配慮型ビジネス（太陽光発電、ESCO 事業など）を開始



「新規事業分野の拡大」

「国内と海外」「法人と個人」「アセットビジネスとフィービジネス」という、さまざまな両面展開が結実し、確かな収益基盤を構築。

2010年代

- 金融危機や東日本大震災後、エネルギー問題や地域再生が重視される
- ESG やサステナビリティへの注目が高まる

企業体質の強化と エネルギー課題への貢献

- 金融危機を乗り越え、財務体質・リスク管理体制の強化
- 再生可能エネルギー事業を本格化



「機敏・柔軟・臨機応変」

金融危機以降、全社的なリスク管理体制の強化とキャピタルリサイクリングに取り組み、柔軟に事業ポートフォリオを変化。

2020年代

- 先の見通せない不透明な事業環境下、多様で持続的な価値提供が求められる
- 公共財政の制約や老朽化インフラの更新ニーズの高まり

事業環境変化に即応し 新たな価値を創造

- 社会課題解決も視野に、パーパス、長期ビジョン、成長戦略を策定
- 金融、事業、投資の3つのアプローチで、多様な顧客ニーズに高い専門性をもって価値提供



「完成形のない変化」

キャピタルリサイクリングを推進し、社会の持続可能性に良いインパクトを与える価値創造に挑戦し続ける。

日本社会の
動向・課題

オリックスの
事業展開

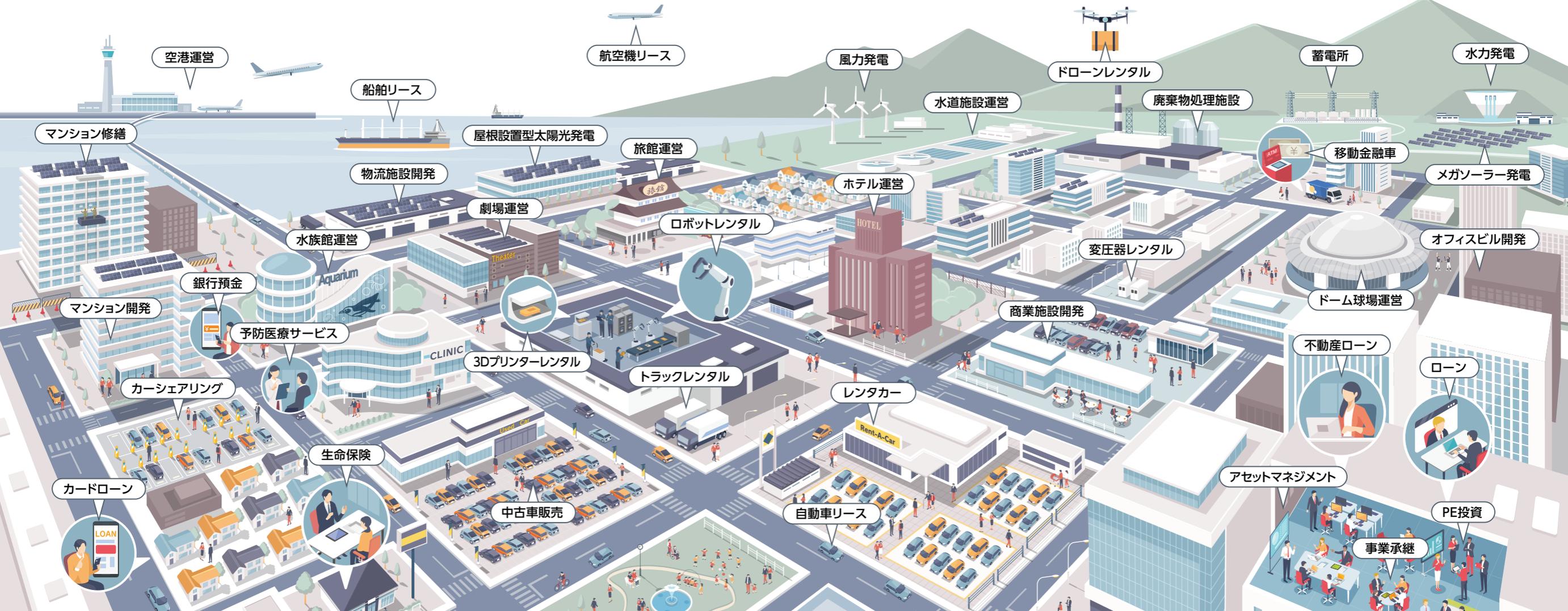
提供価値

培った価値観

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.66~79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、ロボットレンタル、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

CEOメッセージ



取締役 兼 代表執行役会長
グループCEO
井上 亮

環境変化は成長を続ける「糧」

2025年3月期は、当初目標（純利益3,900億円）は未達となりましたが、連結当期純利益は3,516億円となり、過去最高益を2期連続で更新しました。2026年3月期は不透明な外部環境が続いていくものと考えていますが、オリックスとして、さらに高い水準を目指して努力していく所存です。

新たな中期目標を発表させていただきましたが、これはグループすべてのお客さま、取引先、従業員、投資家、株主の幅広いご支持があって実現できる目標であり、引き続き、皆さまのご支援やご信頼を賜りたく、お願い申し上げます。

当社へのさらなるご理解を深めていただくために、当該統合報告書を作成しましたので、皆さまにおかれまして、ご参照いただければ幸甚と存じます。

オリックスは創業以来、約60年にわたり、ポートフォリオの入れ替えを機動的に行うことで、変化する経済環境の中でも成長し続ける力を培ってきました。創業当初のリース業を起点として、国内外のさまざまな「金融」領域で、ノウハウと経験を積み重ねてきました。これら多岐にわたる経験を生かし、自動車、電子機器、不動産、空港、再生可能エネルギー、輸送機器、アセットマネジメントなど多くの「事業」領域において展開することにより、国内外における新たな資産の構築を、機動的かつ積極的に実行しています。多様化され、分散されたポートフォリオを、マーケット動向を意識しながら回転させることで、オリックスという「独自性」を維持する企業体を構築できたと理解しています。

世界経済は不確実性の高まりと構造的な変化が続いています。地政学リスクの高まり、貿易摩擦の激化、インフレの継続、各国の金融政策動向の不透明さなど、世界の資本市場においてボラティリティが極めて高まっ

ていると考えています。

企業経営における判断基準はますます複雑化していますが、こうした環境変化において慎重かつ大胆な意思決定を可能とすることが、オリックスの成長を続ける「糧」だと考えています。

失敗の経験こそ成長のカギ

オリックスは現在、世界約30の国・地域で事業展開し、グループ従業員は約34,000名です。2023年11月に導入した「ORIX Group Purpose & Culture」のもと、グループの一体感を高めながら、お客さまのニーズに応え、多くの国や地域における取引先との商慣行を遵守し、現地の金融市場動向を見極めながら、さまざまな案件を的確に決裁していくことが、トップマネジメントの重要な責務です。

徹底したデューデリジェンスやドキュメンテーションに注力しながら、スピード感を持って経営判断していくことが重要です。オリックスにとって、日頃から変化をチャンスと捉えて、率先して新たな取り組みに挑むマインドを維持することが不可欠であると考えています。

オリックスの成長の歴史は、失敗の経験をノウハウとして個人ではなく組織として吸収し、次のディールにつなげてきたことです。現在、コアセグメントとなっている船舶事業、航空機事業は、過去において多額の損失計上を余儀なくされた経験を持ちます。減損、事業撤退による手仕舞いをせずに、それぞれの事業の特性を把握し、過去の失敗の経験を糧として事業を継続した結果、収益性の高いセグメントに成長した実績があります。

1977年に、船舶貸渡許可取得のために設立したペルサス・ SHIPPING (現 オリックス・マリタイム)、1991年に、航空機登録のために設立したORIX Aviation Systems (OAS)は、結果的に事故処理等の対応に終始しましたが、運航、保守管理、マーケットにおける対応策など、多くのノウハウ

CEOメッセージ

の蓄積ができたことが大きな成果物となりました。船舶事業分野においては、今年度までに、三徳船舶株式会社、ソメック株式会社がグループに参加、船舶業界において特異な地位を築くことができたと言えます。

航空機事業分野においては、1991年に倒産した航空会社から74機（発注権24機・オプション50機）を購入したことから航空機リース事業を開始しましたが、湾岸戦争、多くの航空会社の倒産、所有エンジンの設計上の問題発覚、同時多発テロなど、多くの苦い経験をしました。しかしながら、この経験によりノウハウの蓄積が可能となり、現在は、世界3番目の規模を誇るAvolon社の30%の株式を保有し、OASと合わせて、航空機リース事業におけるPrimary/Secondary分野において確固たる地位を確立するに至っています。

オリックスでは、失敗の経験こそ成長のカギになり得ると考えています。1つの失敗には100の成功よりも遥かに多くの学びが詰まっています。危機を乗り越えた対策がノウハウとなり、次の挑戦で生かすことにつながり、また、変化の大きい環境で、成長のチャンスと捉えて果敢に挑むことができます。減点主義ではなく加点主義で挽回の機会を掴むことがオリックスの強みであると考えています。

2008年頃発生した世界的な金融危機が、オリックスグループに、リスク管理の重要性を学ぶ機会を与えてくれたと認識しています。以降、十数年間に、大幅な業績回復と企業価値向上に繋がったと考えています。

オリックスは、バブル崩壊、リーマンショックを起因として、長引く円のゼロ金利政策により、収益性を維持することが困難となっていく金融事業から、不動産などの事業に積極的に資本配分をしましたが、国内の不動産取引の急激な縮小や、世界的な金融市場の急激な収縮に直面しました。当時、資金調達を短期コマーシャル・ペーパーに依存していたオリックスは、銀行借入などの負債項目に対して大幅な圧縮を迫られたことから、株価が大きく低迷する危機を経験しました。その経験から、オリックスはグループの

事業の多角化を進めると同時に、ポートフォリオのリスク分散、入れ替えの推進、財務基盤健全化に注力しました。資本金を多角化した事業に分散すること、環境変化に対して臨機応変に対応できる体制を構築できたことで、グループの持続的な利益成長が可能となりました。

加えて、企業ガバナンス強化の取り組み、リスク管理の高度化を最重要テーマとして、定量的にグループの市場リスク、信用リスク、オペレーションリスク、流動性リスクの認識、分析を可能とする「リスクダッシュボード」を構築しました。このシステムにより、堅実な財務規律の実践を含め、事業部門の迅速な案件の分析・評価、管理部門のタイムリーな関与が可能となり、経営の意思決定に活用できる状態となりました。

迅速な意思決定と権限委譲により生き残る

中期経営計画の経営目標として、2028年3月期におけるROE11%、A格の国際信用格付、2035年3月期におけるROE15%、純利益1兆円を掲げています。その達成のためには、悪戯に総資産を増やすことは得策とは言えません。また、財務の健全性と収益性を確保するためにもA格の国際信用格付の維持は重要な経営テーマであると考えています。

オリックスの経営戦略として、キャピタルリサイクルの推進を掲げています。子会社を含めすべてのポートフォリオについて、日頃から投資先価値を高める経営を行いながら成長性を見極めた上で、常に流動性の確保、適切なタイミングを模索する必要があります。

投資案件は、実行したその日から陳腐化するリスクがあります。どれほど魅力的に見える案件でも、マーケットの変動により企業価値は変わります。環境が悪化してから対策を考えるのでは手遅れとなるため、日々のモニタリングが重要となります。

リターンの最大化とリスクの最小化を両立するためにも、キャピタルリ

サイクルリングを行動指針とすることが確固たる経営方針となることを認識すべきと考えています。

変化する市場で、ポートフォリオの資本配分を常に最適化する上では、客観的な分析と冷静な判断が不可欠です。ROAやROEが相対的に低い案件は、積極的にキャピタルリサイクルの対象となることを前提に、売却時期の判断を的確に行うための仕組みを構築しています。

オリックスの事業と組織は格段に規模が大きくなり、複雑なクロスボーダー取り組み、国内外のM&A案件など、多様な事業への投資機会が増加しています。その対応のためにも多様な人材の確保と、その人材が活躍できるグループ一体としての環境づくりが、これまで以上に重要になっています。

すぐれた人材を獲得し、すべての役職員にオリックスの企業文化を理解してもらい、それぞれの分野でプロフェッショナルとして成長し、グローバルに活躍してもらうためにも、グループの人的資本を拡充することが、経営の最重要課題です。



CEOメッセージ

海外におけるビジネスの現場では、曖昧さを排した明快なコミュニケーションと、交渉の場における迅速な意思決定が重要と考えています。各国で採用した人材に責任を持たせること、そして、その人材に権限を委譲することが、グローバルに事業を展開・拡大させるためにも、グループとして重要なテーマだと認識しています。それぞれの現場において、個人に責任と権限を与えることは、自立を重視するオリックスの人的資本経営の基本であると考えています。

人材獲得や育成と同時に、グローバルな競争力向上に資するための報酬制度を見直すことも必要です。グループのさまざまな事業や地域ごとに、それぞれの役割や成果に応じて、マーケット水準に沿って処遇される報酬制度を構築することは、人的資本経営に不可欠です。

このような改革には一定の時間が必要となりますが、グローバルで生き残るためには喫緊の課題であり、早急な対応が求められていると認識しています。

一体感とスピードを緩めず未来を切り拓く

1月1日付で高橋英丈氏が代表執行役社長・グループCOOに就任しました。経営判断に関わる小職の権限を一部委譲し、高橋新社長はCOOとして業務執行の重要な意思決定に関する責任を担います。CEOおよびCOOは経営の方向性を共有することが重要であり、グループの一体感や意思決定のスピードを緩めることはありません。投資判断における評価基準、将来の市場見通し、出口戦略、ROEや信用格付に関する方針、ESGといった多角的な経営の方向性に変更はありません。

オリックスは大株主を持たず、自主独立路線で進路を開拓してきました。自立心を持って行動する役職員の集合体として、オリックスの未来を見据えることは、今後も維持すべきオリックスの基本的なカルチャーだと思って

います。

事業部門からも、管理部門からも、それぞれが提案してきた案件や意見は全体最適と一致するとは限りません。個々の提案や意見は尊重しつつも決して誘導されず、中長期に全社的な立場で最適な判断を下すことが経営の責任です。そうした実績の積み重ねが、経営全体の質を高め、企業としての信頼や評価を高めていきます。

オリックスをして、エクセレントカンパニーと認められる評価を勝ち取る努力を怠ることなく、将来を見据えていくことが大切だと考えています。

今年5月に2035年に向けた長期ビジョンと2028年までの中期経営計画を発表し、グローバル経営会議を通じて世界中のマネジメントとも共有しました。今後、資本効率の向上、ポートフォリオマネジメントの強化、新規事業の創出に一層注力いたします。また、人的資本経営を推進し、サステナブルな社会への貢献を目指して、皆さまのご期待にお応えしていきたいとの姿勢は不変です。

皆さまのご支援とご信頼をどうぞよろしくお願い申し上げます。

2025年8月

取締役兼代表執行役会長・グループCEO

井上 亮

コラム：グローバル経営会議の開催

コロナ禍後初めてとなるグローバル経営会議を開催しました。国内外約120名のマネジメントが一堂に会して、オリックスグループの長期ビジョンや中期経営計画を議論し、成長分野や協業の可能性について、率直かつ前向きな意見を交わしました。

CEOとCOOが率先してグループが進むべき方向をプレゼンし、「一体感のあるグローバルチーム」としての意識がより一層強まり、結果、オリックスが次のステージへと踏み出す上で、大きな意味を持つ機会となりました。これからの成長に向けて、国・地域や事業の枠を超えた連携を通じて、企業価値向上への挑戦を続けてまいります。



※ このCEOメッセージは、統合報告書2025の発行に先立ち、2025年8月にオリックスグループのWebサイトで公開したものです。

COOメッセージ



取締役 兼 代表執行役社長
グループCOO

高橋 英丈

変わり続ける現場が、視野を広げてきた

本年1月に代表執行役社長・グループCOOに就任しました高橋 英丈でございます。1993年に入社してからの32年間、まず地方と首都圏の法人営業でキャリアをスタートし、不動産投資・ファイナンスやプライベート・エクイティ投資といった投資銀行業務に携わり、今は完全子会社である株式会社大京に出向して経営管理や事業再建の経験を積みました。その後、2024年末までは環境エネルギーセグメントで主に再生可能エネルギー事業の開発・投資・運営を手がけ、うち2年間は英国に駐在しました。2020年1月から執行役として、また2024年6月から取締役としてオリックスの経営に参画しました。今般、COOとしてあらためて皆さまにごあいさつ申し上げます。

入社した1993年は、直前まで“Japan as No.1”と謳われたバブル経済が崩壊し、その後の十数年間は金融機関の破綻、また合併や再編が相次ぎ日本経済も長期低迷しました。一方、オリックスにとっては、銀行・生命保険の子会社化、不動産・事業再生投資、投資銀行業務の拡充といった「隣へ、そのまた隣へ」の多角化を進めながら、リース事業を起点とした「金融」から「事業・投資」の軸足を確立した時期であり、若手だった私は、営業に新規事業に日々奔走する充実した期間を過ごしました。2008年以降の数年はグローバル金融危機の影響を受け、オリックスは資金調達という課題に直面しました。資産売却、負債圧縮、資本政策などを総動員して危機を乗り越えましたが、私にとっては事業成長局面から一転して、財務や事業の急速な緊縮化に直面し、社会や経済に対する責任の重さを実感した時期でもありました。そして2011年から13年間にわたり、環境エネルギーという創造的な領域をグローバルに展開する部門の責任者として、この間、東京とロンドンを拠点として、事業の成長に取り組みました。

長期ビジョンの達成に向けて 事業モデルを変えていく

こうした経験を踏まえ、取締役に就任して以降、他の経営陣とともに2026年3月期からの中期経営計画の策定に臨みました。設立から60年間、良い時も悪い時も経験しながら成長してきた当社グループですが、現在は大きな転換点にあると考えました。特に約17兆円の総資産と約6兆円の有利子負債を増加させ続けながら事業規模を拡大するだけでは持続性はありません。むしろ、蓄積してきた約4兆円の株主資本の収益性を高める方針に変えていく必要を感じていました。オリックスの事業や投資の機会是非常に豊富で、常に約2兆円のパイプラインがありますが、ROEは伸び悩み、国際信用格付の維持にも工夫が必要な状況にあることを再認識した次第です。

このような認識のもと策定した2028年3月期までの3ヵ年計画は、「ROE11%以上」と「信用格付A格維持」を重要指標としました。ROE目標は、瞬間風速ではなく持続的に達成できる体質に転換することを意味します。具体的には、持続性が高い収益を生む事業を伸ばし、資本収益性が低い事業や資産はキャピタルリサイクリングにより回転を早めるポートフォリオ管理に集中し、国際的な信用格付の維持に配慮しつつ機動的な株主還元施策を実施して、資本水準を早期に適正化していくこと、そのためには、経営判断のスピードをさらに上げていくことが求められます。

今後3ヵ年の中期経営計画は、取締役会における討議を踏まえて、オリックスグループの長期的なビジョン実現へのマイルストーンと位置付けています。私の責務はオリックスグループが、将来に向けて持続的に企業価値を向上させていくことです。その実現に向けた長期ビジョンとして『「事業価値創造」と「顧客課題解決」を通じて、社会にインパクトをもたらす』ことを掲げ、また、2035年3月期までに「ROE15%、当期純利益1兆円」を財

COOメッセージ

務目標とすることを、5月の決算発表や6月の株主総会の場でも公表しました。2025年3月期の実績ROE8.8%、当期純利益3,516億円を発射台とするとチャレンジングな目標ですが、その実現を目指して「ORIX Group Growth Strategy 2035」を制定しました。

世の中に価値を生み出し続けていくためのグループ戦略

この成長戦略は、今後のオリックスグループの事業領域やビジネスモデルの範囲を限定するものではなく、2023年に策定した「ORIX Group Purpose & Culture」の実践を通じ、オリックスグループの強みである2つのビジネスモデルによって、社会の潮流でもある3つの戦略的投資領域「PATHWAYS」「GROWTH」「IMPACT」において、お客さまと社会に事業を通じた解決策をご提供していく方針を明確にするものです。

『PATHWAYS』

未来志向で新たな成長産業にフォーカスします。急拡大する情報化社会に対応するインフラ構築に資する企業および技術への投資、新しいテクノロジーを活用した、革新的なビジネスの創出に関連するAIインフラ事業や、DX・BPaaS*、新たなモビリティサービス事業などが領域例です。

* BPaaS：業務の効率化やコスト削減、人材不足の解消を目的に、特定の業務プロセスを外部の企業に委託するクラウドサービス。

『GROWTH』

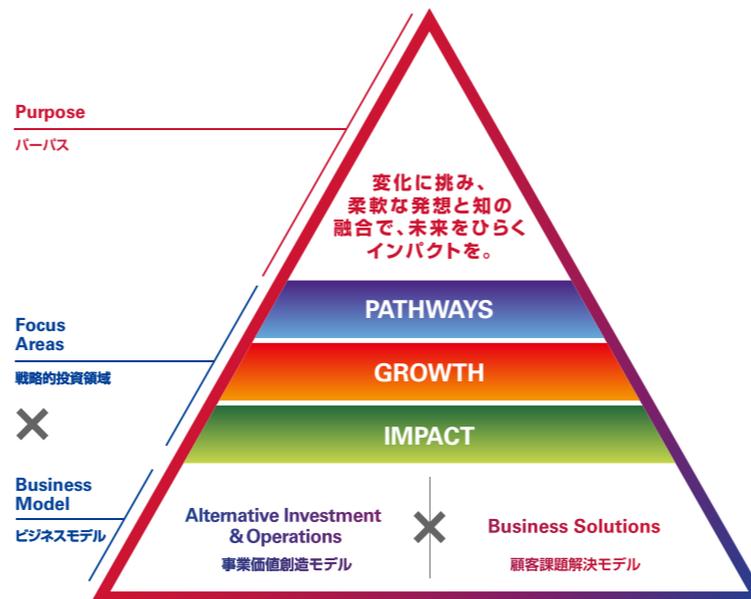
世界的に人口が増加し、金融資産も増えていく中で、新たな戦略的投資領域の獲得を目指しています。具体的には、オルタナティブ投資、ホスピタリティ&エンターテインメント、アジア・太平洋地域における投資・ファイナンス、ウェルスマネジメント事業などです。

『IMPACT』

脱炭素社会や循環型経済の実現に貢献するため、再生可能エネルギー、新エネルギー、環境負荷低減型事業、サーキュラーエコノミーといった分野に注力し、「柔軟な発想」と「知の融合」を生かして、持続可能な成長サイクルの創出を目指します。

例えば、『PATHWAYS』の一環としてオリックスではデータセンター事業も検討しています。不動産事業や環境エネルギー事業、ICT機器レンタル事業で培った知見や経験を生かせる領域です。こういった領域で新しい事業に次々と取り組んでいきたいと考えています。失敗を恐れず、将来は独立したセグメントを構成するような規模にまで事業を育てることに挑戦していきます。

ORIX Group Growth Strategy 2035



強みである2つのビジネスモデルを進化させる

これら3つの戦略的投資領域での成長には、オリックスの競争力の源泉である2つのビジネスモデルの活用が不可欠です。その一つ目は、「事業価値創造モデル -Alternative Investment & Operations」です。

事業価値創造モデル Alternative Investment & Operations

- 投資・融資でグッドリスクを取ることで、目利き力を養う。
- オペレーションノウハウを培い、資産価値を向上させる。
- 第三者資金の取り込みによるアセットマネジメント型ビジネスに進化する。
- 資産売却後も運営・管理を続け、アセットマネジメントの拡大を図る。

オリックスが自ら投資して管理・運営してきた資産を、第三者資金によってファンド化しつつ、引き続きその資産を管理・運営することで、資産価値向上とフィー収益獲得の両方を実現するモデルです。オリックスの営業資産の多くは、リース、レンタル、企業向け貸付、プライベート・エクイティ、不動産、航空機、船舶、再生可能エネルギーなどの金融資産や現物資産でいわゆるオルタナティブ資産に該当します。オリックスがリースを出発点に培ってきた「金融」と「モノ」に対する専門性は、今ではバリューアップモデルとして根付き、案件の創出、投融資の目利き、投融資後の価値向上、モニタリング、売却・継続保有判断、という一連のサイクルとして定着しています。今後は第三者の資金も活用し、フィー収益の拡大により持続性ある収益を積み上げる狙いです。全セグメントにおいて、広い意味でのアセットマネジメント事業を展開・強化していきたいと考えています。

COOメッセージ

二つ目のビジネスモデルは、「顧客課題解決モデル -Business Solutions」です。

顧客課題解決モデル Business Solutions

- 顧客に直接アクセスし、ニーズに応えることで付加価値を創造する。
- 自らの専門性を磨き、サービスラインを拡充する。
- 新たな金融・事業ノウハウを起点に、さらなる市場を開拓する。
- グループ内外のノウハウやネットワークを活用し、ビジネスを進化。

お客さまの課題に向き合い、オリックスグループ内外の人・情報・テクノロジーを活用して解決策を提供することで付加価値を創造するモデルです。オリックスは設立以来、お客さまのニーズに応える形で「隣へ、そのまた隣へ」と事業を多角化してきました。顧客ニーズに応えるために新しい専門性を身に付け、新しい市場を開拓してきたとも言えます。これまでの「遠心力」による拡大に加え、今後はセグメントや地域を超えた「求心力」による協働をより強化し、シナジーを追求することで新たなビジネス機会を創出し、グループ全体としてお客さまへの付加価値提供を高めていきます。

3つの重点施策で経営基盤を強化する

これらのビジネスモデルを実践すると同時に、経営基盤にかかる3つの施策にも取り組みます。

第一に、「ポートフォリオの最適化」は、ROE向上のため、事業や資産単位、投資案件ごとに、成長性、資本効率性、信用格付影響を定量化・可視化して、最適な資本配分を実現するポートフォリオへ再構築していきます。

第二に、「リスクマネジメントの高度化」は、これまでCEO主導による取り組みにより、経営情報基盤としてリスク情報をダッシュボード化し、すべて

の役員がERM*情報を随時把握できるデータベースが整っています。今後もリスク管理の高度化を継続し、定量化されたデータに基づき、迅速かつ的確な意思決定に活用していき、同時に属人化を排除していきます。

第三に「新規事業の創造」に重点を置くのは、競争環境を生き残る上で当然のことであり、オリックスの歴史そのものでもあります。持続的な成長を遂げ、純利益の目標1兆円を実現するために今後も新規事業創造に注力していきます。今後より多く創造的なチャンスに挑めるよう、前述の「事業価値創造モデル-Alternative Investment & Operations」戦略に則って自己勘定中心から第三者資本活用に広げて、アセットマネジメントの受託資産残高(AUM)の内容も現状の上場株式・債券などパブリック・アセット中心の74兆円から、オルタナティブやリアルアセットを中心に100兆円まで早期に伸ばすことで、フィービジネスという収益体質を強化していくことも勿論、含まれます。

* ERM：エンタープライズ・リスク・マネジメント(Enterprise Risk Management)の略で、企業全体のリスクを組織全体で包括的かつ戦略的に管理する手法。

トップダウンでワクワクする仕事をつくり出していく

パーパスの実践、長期ビジョンの実現、中期経営計画の達成のために、最も重要なのは言うまでもなく人材です。社員のモチベーション向上と成長支援、また、外部人材の獲得力強化のため、常にワクワクする仕事、働きやすい職場環境、市場に見合った処遇を意識し続けています。私自身の国内外での経験は糧となっており、グローバルな競争力を持つ人材こそが、グループ全体の持続的成長への鍵と信じています。

COOに就任以来、グループ役職員に3つのメッセージを繰り返し伝えていきます。

一つ目は「協業の推進」です。セグメントや地域の間はまだ手掛けられて

いない事業機会は多くあり、垣根を越えて協業する機会を通じて新たな価値を生み出すことを期待しています。

二つ目は「ビジネスモデルの深化と進化」です。「深化」は専門性を高めること、「進化」はビジネスを成長させることや、新しいステージへの展開を意味し、それらの両立を通じて事業価値を高めてほしいと考えています。

三つ目は、「グローバル人材になること」です。グローバルに協業する場では、共通の言語やコミュニケーションという土台と文化への理解が必要です。私自身、海外事業を通じて体験したさまざまな出来事や多くの人脈は、貴重な資本になっています。

COOに就任してから7ヵ月が過ぎました。責任の重さを実感する日々ですが、覚悟を持ってこの任に当たり、オリックスの未来をつくっていきたいと考えております。株主をはじめとするステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2025年8月

取締役 兼 代表執行役社長・グループCOO

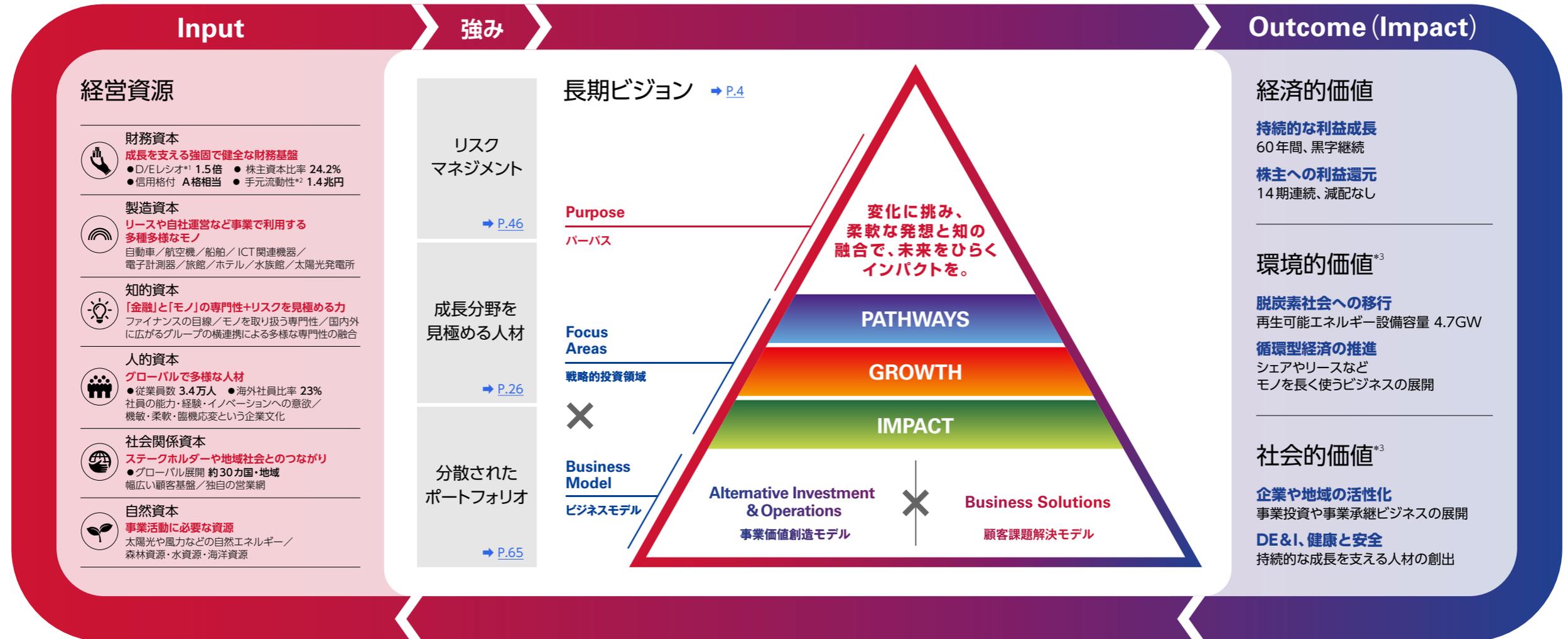
高橋 英文



※ このCOOメッセージは、統合報告書2025の発行に先立ち、2025年8月にオリックスグループのWebサイトで公開したものです。

価値創造モデル

オリックスは、設立以来積み上げてきた資本を活用し、独自の「バリューアップモデル」で価値創造を行っています。その結果、現在10セグメントの事業を展開するに至り、さまざまな分野でオリックスならではの価値を提供しています。この一連のサイクルを回していくことで、これからも社会に新たな価値を提供していきます。



※上記データは2025年3月末現在。

*1 預金を除く。 *2 オリックス銀行・オリックス生命を除く。

*3 環境的価値・社会的価値の詳細については、右記のサイトをご参照ください。 [サステナビリティ](#)

バリューアップモデル

オリックスはリース事業から始まり、その周辺の新たな分野に事業を拡大することで成長してきました。こうした新領域への挑戦は、リスクや事業性を正しく評価し、さまざまな価値に結び付け、成長を実現できるビジネスモデル(バリューアップモデル)に基づくものです。ここでは、バリューアップモデルの構成要素とその特徴についてご説明します。

	概要	バリュードライバー：企業価値を高める要因(リスクマネジメント／成長分野を見極める人材)		
<div style="background-color: #003366; color: white; padding: 10px; text-align: center;">案件を 創出</div>	<p>顧客ニーズや市場の変化を発見</p> <p>社員一人ひとりが顧客ニーズや市場の変化を捉え、グループネットワークを活用して案件を創出します</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●お客さまとのコミュニケーションを通じて、ニーズや経営課題を深く理解し、最適なソリューションの提案を常に目指す。 	<ul style="list-style-type: none"> ●地域に密着した国内外の営業ネットワークを持ち、そこで得られる引き合いや情報をグループ内で共有・連携して案件を発掘する。 	<ul style="list-style-type: none"> ●事業環境の変化に機敏に対応し、方向性や分野を限定することなく、幅広く機会を探る。
<div style="background-color: #003366; color: white; padding: 10px; text-align: center;">目利き</div>	<p>採算性やリスクを精査</p> <p>金融および周辺分野の知識やノウハウを活用して案件の採算性やリスクを見極めます</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●創業時よりファイナンスの専門性を積み重ね、ファイナンスの知識・目線をすべての取り組みの基礎になる大切なものと位置付けて、ビジネスを分析・判断する。 	<ul style="list-style-type: none"> ●ファイナンスを起点として、投資や事業へと進出したことで、さまざまな観点からリスクを分析する力を積み上げている。 	<ul style="list-style-type: none"> ●現場の営業部門が主体的に専門的な金融知識を活用するとともに、専門部門*1と協議しながら、案件を精査する。
<div style="background-color: #c00000; color: white; padding: 10px; text-align: center;">投融資</div>	<p>各種案件を判断</p> <p>「投・融資委員会」ではトップマネジメントが関連部門の意見を踏まえ案件の可否を判断します</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●一定金額以上の案件は投・融資委員会で審議・決裁する。 (融資案件の場合10億円超、投資案件の場合500万円超*2) (委員会は、CEOならびにCEOが指名する執行役およびグループ執行役員をもって構成、委員長および委員会の決裁者はCEO) 	<ul style="list-style-type: none"> ●規律に基づいた判断を行う。 (エントリープライスを重視し価格競争を避ける／投資では5-7年の出口戦略を前提とし、キャピタルゲインと配当でIRR15-20%を狙う／シナジーは投資判断に織り込まない／リスクに見合ったリターン、かつ株主資本コストを上回るリターンを上げられることを確認／サステナブル投融資チェックリストを活用してESGの観点からも案件を評価／IRRなど収益性とROEやROAなど効率性を確認) 	<ul style="list-style-type: none"> ●内容に応じて専門部門*1と協議し、その意見を判断材料とする。

追加投資

*1 専門部門とは、会計、法務、税務、財務、経理、コンプライアンス、不動産鑑定など。 *2 委員会規則では案件詳細に応じて決定権限金額を設定していますがここではその一例を示しています。

バリューアップモデル



特集1 航空機事業における価値創造

CEOメッセージでも触れている航空機事業は、数々の危機を乗り越える中で専門性を培い、投資家やリース先である航空会社からの信頼を得てきました。グループ執行役員ORIX Aviation Systems Limited CEOのジェームズ・メイラーより、オリックスの培ってきた強み、真似できない価値創造をお伝えします。



ジェームズ・メイラー

グループ執行役員
ORIX Aviation Systems Limited CEO
Avolon Holdings Limited 取締役

略歴

2009年10月、ORIX Aviation再入社。
2015年よりORIX Aviation取締役、
2018年よりCEO。2025年1月より、
オリックスグループ執行役員。

を整えてきました。例えばコロナ禍では、多くの航空会社でリース料の延滞が発生し、一部の航空会社は倒産に至りました。そうした中でも、航空会社や破産管財人と粘り強く交渉し、投資家への綿密なレポートिंगによって乗り切り、むしろサービスラーとしての評価を一層高めることができました。

非常時にこそ、経験と組織力が試されます。そしてそれこそが、私たちの最大の信用力になっています。長年の経験とオリックスグループの安定した財務基盤は格付機関からも認められ、S&Pによる航空機リースサービス格付は2015年以降、“Strong with a Stable Outlook”という最高位を維持し続けています。

ランドの連携が極めて緊密だからです。私たちは「親会社と子会社」という関係ではなく、「One Team」として完全に一体になっています。案件のソーシングはアイルランドが先導し、日本の営業ネットワークとも連携して投資家への航空機投資のアレンジメントや投資家への対応までを一気通貫で行います。日本とアイルランドの間では毎日様々なレイヤーで重層的に会議を行い、グローバル市場の動向と日本の投資家の声を繋げており、時には難しい局面はありますが、経験を積み重ねて組織の足腰はより強固なものになっています。こうして鍛えられた人材の厚みと組織の機動力こそが、競合に勝る私たちの強みです。

危機の中で育まれた、ORIX Aviationの専門性と信頼

ORIX Aviation Systems Limited(以下、ORIX Aviation)は、危機の中から始まり、危機に鍛えられてきた企業です。1991年、オリックスは倒産した米国のエアラインが有していたエアバスの機体の発注権を買い取り、航空機リース事業に乗り出しました。参入直後の湾岸戦争によって航空業界が大きく揺れ動きましたが、当時、社内に危機に対する知見はほとんどなく、最初の10年間は赤字が続きました。それでも私たちは、機体をマネジメントしていく力をつけ、信頼できる航空会社との関係構築に努め、徐々に持続可能な収益モデルを築き上げ、20年以上継続して黒字を続けてきました。

私たちは、その後もいくつもの大きな危機に直面してきました。9.11テロ、SARS、欧州債務危機、そしてコロナ禍。それぞれが航空業界に与えた影響は甚大でしたが、そのたびに私たちは学び、ビジネスを見直し、次に備える体制

「One Team」で築く、グローバルな成長戦略

私たちのビジネスは、航空機を航空会社にリースするだけに留まりません。投資家のニーズに合わせたストラクチャリング、航空機投資のアレンジ、そして投資家が保有する機体のアセットマネジメントを行う機能も併せ持っていることに、真の強みがあります。機体のリースとアセットマネジメントを掛け合わせた価値創造サイクルを、実直に回して、新たな領域に挑戦し続けていくことで、高いROEを実現しています。2000年代以降、Cargillを皮切りに、共同投資にも取り組み始めました。現在は投資ファンド大手のApollo Global ManagementやMarathon Asset Managementとのビジネスも拡大しています。また、これまで取り扱っていなかったエンジンリースといったアセットタイプにも積極的に取り組んでいます。

このような柔軟で多層的なビジネス展開が可能なのは、日本とアイル

次の価値創造に向けて

私たちは、過去の経験に学びながらも、それにとどまらず、未来を見据えて価値を創り続ける集団でありたいと思っています。2030年には500機まで保有・管理機を拡大することを目標とし、高収益体制をさらに追求します。既に連携している投資ファンドと多様な案件を展開することや、新たなパートナーの開拓、規模拡大が見込まれる新たなアセットクラスにも挑戦します。また、アセットマネジメント機能を中心に、組織基盤の一層の強化にも取り組みます。

アイルランドと日本を軸にしたグローバルな「One Team」としてORIX Aviationはこれからも挑戦を止めず、航空機リース業界の未来を切り拓いていきます。



オリックスグループの航空機事業における価値創造について、日本を飛び出しアイルランドで長年にわたり活躍している田中雄志CIOに話を聞きました。



田中 雄志

ORIX Aviation Systems Limited Systems CIO

略歴

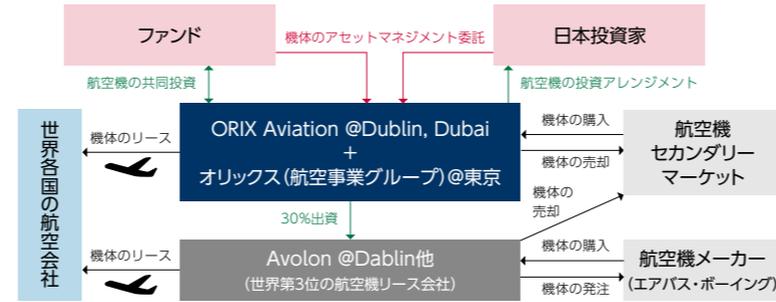
2002年4月オリックス入社。法人営業、財務等を経て、2012年よりORIX Aviationに出向。2019年よりORIX Aviation取締役。2024年ORIX Aviation入社。

田中：ORIX Aviationの保有・管理機数は2025年3月現在208機です。セカンダリー市場での機体の購入、航空会社へのリース、ファンドとの共同投資、日本の投資家への投資案件の提供、機体のマネジメントまで、多岐に渡る事業を展開しています。その結果、保有期間中のリース収益、機体の売却益、機体のマネジメント等によるフィー収益をバランスよく組み合わせ、高い収益性を実現しています。また、世界第3位の航空機リース会社で機体メーカーへの発注も行うAvolonに出資して、さらに幅広いバリューチェーンを構築しています。ダブリンにある両社の本社は通りを挟んで向かい合っており、役員・マネージャー・担当者といった各層ごとに、日々の綿密な連携が私たちの強みを一層高めています。



通りを挟んで向かい合う、ORIX AviationとAvolonのダブリン本社

■ オリックスグループの航空機リース事業



——日本とアイルランドが一体となっている強みについて教えてください。

田中：オリックスグループでは、日本のスタッフも案件の組成にあたって直接交渉に参加し、アイルランドのスタッフも直接投資家とコミュニケーションを行います。これにより、グループの総合力を生かした案件が可能になるほか、特に有事の際には投資家へのタイムリー且つ的確なレポートが可能となるなど、対応力に大きな差が出ます。コロナ禍においても、こうした面が評価されて、その後の案件獲得に繋がっています。

——航空機リース業界の将来展望について教えてください。

田中：今後、新興国を中心に航空需要は大きく拡大すると見込まれており、航空機リースや関連業界の成長が期待できます。一方で、飛行に伴う温室効果ガス排出などの環境・社会課題にも業界全体で対応する必要があります。OASは、ALI*の場において脱炭素戦略を始めとする航空機リース業界の持続可能な発展に向けた議論をリードしており、ORIX Aviationのマリー・ルイズCFOが同団体の会長を務めました(2024年任期満了)。

ORIX Aviationは、経験と専門性を武器に、保有・管理機数500機への拡大とROEの更なる向上を目指していきます。

* ALI (Aircraft Leasing Ireland) : アイルランドにおける金融サービス全体の業界団体であるIBEC傘下の団体で、2018年7月設立。約100社の航空機リース会社Cクラス幹部で構成され、アイルランド政府や各国機関に政策提言を行っている。

コラム

なぜアイルランドは航空機リースの中心地であり続けるのか

ORIX AviationやAvolonが拠点を構えるアイルランドは、商業的な航空機リースが始まった地であり、現在も業界の中心です。世界で運航している旅客機のうち、その約50%はリースで供給されており、大手航空機リース会社15社のうち14社がアイルランドを拠点としています。

その背景には、ビジネス拠点としての魅力があります。公用語が英語であり、法体系が英米法であること、EU加盟国であることが安定的な事業環境を支えています。歴史的な背景から欧州域内で経済発展が遅れた時期はありましたが、1990年代以降に多くの企業誘致に成功し、現在では欧州屈指の経済成長を実現しています。また、アイルランドは、航空機という国際的資産を扱う上で二重課税を防止する租税条約を多くの国と結んでおり、グローバルな事業展開に重要な優位性を確立しています。

地理的に欧州で米国に最も近いアイルランドは、かつて欧米間航路の中継地として発展しました。アイルランド西岸で、世界初の近代的な自由貿易地域であったシャノンでは、1975年に設立されたGuinness Peat Aviation(当時)が航空機リースのビジネスモデルを確立し、1980年代は世界最大規模の航空機リース会社として存在感を高めました。現在も、航空機リースに精通した人材や専門家(弁護士、会計・税務アドバイザー、技術者など)が多く、その人的資本が今日のアイルランドの競争優位を支えています。

特集2 関西発の新たな価値創造

関西では、都市再開発とインバウンド需要の拡大に加え、大阪・関西万博や国際イベントを契機に成長への動きが勢いを増しています。オリックスは、自ら関西エリアの成長の舵を取り、地域とともに未来を築いてまいります。



うめきた開発区域の都市再開発が進行中



2025年4月から大阪・夢洲地区で実施されている大阪・関西万博 ©Expo 2025



2030年秋に統合型リゾート(IR)が開業予定

MGM大阪株式会社提供 / 転載禁止



馬殿 太郎

執行役
法人営業本部副本部長
グループ関西副代表

略歴

1990年当社入社。近畿営業本部副本部長を経て、2019年1月より法人営業本部副本部長、グループ関西副代表（いずれも現任）、2024年1月より執行役（現任）

「個性と一体感」、「伝統と新しさ」が共存する関西

関西は、古くは日本の政治・経済・文化の中心であり、また海外との交流における玄関口としても発展してきました。大阪は商都として商人の精神と活気を育み、京都は千年の都として受け継がれる文化と伝統を守り続け、神戸は港町として国際性と多様性を受け入れてきました。都市がそれぞれに個性を持ち、重心がーか所に集中しない多極的な構造でありながら、地理的近接性がゆえに人の行き来や価値観の共有が自然と生まれ、「関西

としての地域の一体感が形成されています。

私は兵庫県で生まれ育ちましたが、今でも、友人や旧知の方々はもちろん、そうした方々を介して新たなつながりが自然と広がっていき、人との縁が緩やかに連鎖していく関西ならではの特徴を実感しています。関西には、創業家や創業者の名を社名に残す企業に象徴されるような、百年以上にわたり事業を続けてきた歴史ある企業が多く存在します。そうした企業群は、直接的な取引関係にとどまらず、価値観の共有や人材の行き来といった目に見えないかたちでも脈々となっており、関西の経済や社会を支える基盤となっています。鋭い商機の目と合理性を重んじる土地柄でありながら、この土地に根付くひとや企業には、時に利害を超えて協力し合おうとする気質があり、単なる地元への愛着を超えた、関西の発展に関わっていくことをごく自然に捉えている力強さを感じます。

百年企業の多くは明治期以降、急速に変化する社会のニーズを的確にとらえて創業されたものですが、その起業家精神は、単なる創業者の志にとどまらず、挑戦を恐れず変化を機と捉える地域の風土として今も受け継がれており、それが関西における革新や挑戦を促す空気感をかたちづけているのだと感じています。

いま関西では、都市再開発やインバウンド需要の急拡大に加え、大阪・

関西万博や国際イベントの開催を背景に、新たな成長に向けた動きが一気に加速しています。こうした流れの中で、国際的な交流拠点としての都市機能がー層高まり、観光分野においても、高付加価値志向や多様なニーズへの対応が急速に進展しています。2025年4月には、日本で初めてとなる米ヒルトンホテルの最上級ラグジュアリーブランド「ウォルdorf・アストリア大阪」が開業しました。このホテルは、オリックス・ホテルマネジメントが運営を担っており、世界的なブランドと連携した高付加価値サービスの提供を通じて、関西における都市ブランドの国際的な競争力向上に寄与することが期待されています。



うめきた2期地区、グラングリーン大阪に開業したウォルdorf・アストリア大阪の開放的なラウンジ&バー「ピーコックアレー」

共通する思いは、「関西経済の発展に貢献したい」ということ

オリックスは、創業の地である関西において、地域の企業や人の関係を大切にしながらビジネスを広げ、個々の事業で実績を蓄積してきました。1964年の設立以降、高度成長期にあって経済構造が急激に変化する中、オリックスはリースを起点に多様な金融サービスを展開することで、企業の持続的な成長と変化への対応を支援してきました。1988年に大阪を本拠とするプロ野球球団を買収し、また、旅館・ホテルや水族館の運営など地域に根差した活動の積み重ねに加え、2000年代以降はうめきた開発区域の再開発への参画を通じて、事業の幅を広げるとともに、関西地域の発展に貢献し、確かな信頼を築いてきました。

2016年には、国内初の民間企業による本格的な空港運営事業に参入し、現在、関西国際空港、伊丹空港、神戸空港の3空港を運営しています。空港運営にあたっては、インフラの整備や、地域資源を活かした送客・誘客など、地元経済界が一体となって取り組む必要がありますが、当時、お声がけしたほとんどの企業様から前向きなご賛同をいただき、関西を地盤とする約30社から合計20%の出資を受けるに至りました。関西企業が一体となって地域の発展に貢献しようとする機運が広く共有されていたと感じています。2030年秋には、大阪・夢洲において、米国のMGMリゾート・インターナショナルと連携して進めている統合型リゾート(IR)を開業する計画です。関西国際空港を起点とした国際的な交流人口の拡大を背景に、インバウンド需要のさらなる取り込みと、滞在・体験価値の向上を図るこのプロジェクトは、空港運営と同様、地元企業からの出資を受け入れ、長期的



事業開始から9年を経て、リノベーションを完了した関西国際空港

視点で地域を成長させることを前提とした取り組みです。ビジネス・観光・エンターテインメントの各機能を集約するこの拠点を通じて、関西全体の国際競争力向上と経済活性化に一層寄与していきたいと考えています。

自ら仕掛け、求心力を発揮し、新しい価値を生み出していく

新たな価値創造の一つとして、現在手がけているのが「空飛ぶクルマ(eVTOL*)」のインフラ構想です。空飛ぶクルマは、垂直に離着陸できる電動の小型航空機で、ヘリコプターと比べて騒音が少なく、離着陸場(ポート)も省スペースであることから、都市部や山間部でも活用が可能です。実用化に向けては、安全性の確保、航路・運航ルールの整備、離着陸ポートの設置など多くの課題がありますが、国を挙げた制度整備や民間企業による技術開発が進展しており、段階的な社会実装が現実味を帯びてきています。オリックスは大阪・関西万博の会場内ポートの運営協賛を行い、ポート運営の知見やノウハウを蓄積しています。今後の展開として瀬戸内海エリアを含む関西圏内で約20カ所へのポート設置を構想しており、これが実現すれば、関西3空港を起点として、ハブとなるポートからまたその先のポートに移動するなど、短時間で関西を周遊することも可能になると考えています。

関西には、伝統工芸や世界遺産、食文化など、エリア全体に多種多様な観光コンテンツがあります。空飛ぶクルマ導入の初期段階としては、質の高いサービスや特別な体験を求める富裕層観光客を対象に、観光客が求めるモノ・コトを細かく分析し、宿泊施設や人材など、その土地の受け入れ体制も考慮しながらwin-winが成立する場所への送客を実現したいと考えています。オリックスが自社だけでポートを整備するのは容易ではありませんが、土地や施設を持つ地元企業と連携し設置場所を確保できれば、観光資源はありながらもアクセスが悪かった地域への誘客や、観光地間を結ぶ新たな導線を構築することもできるのではないかと考えています。

また、オリックスが持つ既存のアセットや事業を土台に、他社と連携しながら新たな事業やサービスを創出していく取り組みにも大きな可能性を感じています。たとえば、野球場を、試合のある日だけでなく日常的に人が集まり楽しめる場として発展させていく「ボールパーク」構想もその一つです。

「オリックスが持つコンテンツと組み合わせ、もっと面白い場を一緒につくりたい」と、他の企業の方から声をかけていただく場面も出てきています。私たちが自ら仕掛けるだけでなく、既存事業が持つ求心力によってパートナーが集まり、共に地域や社会に新しい価値を創っていくという広がり方も、関西だからこそ実現できることだと思っています。



大阪・関西万博に設置された空飛ぶクルマの専用離着陸場「EXPO Vertiport」

IRの開業まであと5年です。開業により約1.5万人の雇用が創出される見込みであり、今後、国内外から従業員が家族単位で移住することも想定されます。事業を推進する立場として、このような方々の受け入れ環境の整備にも責任をもって取り組む必要があると考えています。それぞれの文化的背景や生活様式にあった居住地と住環境の整備がまずは急務です。将来的な選択肢の一つとしては、法人営業を通じて築き上げてきたネットワークを生かして地元企業が保有する遊休地や不動産を活用し、建設・運営を担う企業とのコンソーシアムを通じて社宅などの開発・運営スキームを組成する構想を描いています。新築だけでなく、既存物件のリノベーションも含め、立地や資産の有効活用の点でも大きな展開余地があると考えています。私たち関西人が主体となって関西の持続的な成長を描いていく、これが目指す姿だと考えています。ひとりの関西人として、同じ思いを持つ企業と連携し、長く暮らす人びとを含め、すべての人がこの地に根を下ろし、安心して暮らし続けられる環境をともにつくっていききたいと考えています。

関西では、地域や企業を超えた協力の土壌が育まれており、だからこそ、単独では実現が難しいスケールの大きな挑戦にも踏み出せる可能性があると感じています。これからは知恵を絞り、地域やお取引様との対話を重ねながら、多くの方に「オリックスと一緒に挑戦したい」と思ってもらえるような存在を目指してまいります。

* electric Vertical Take-Off and Landing aircraft

成長戦略

22 財務戦略について

26 人材戦略について

26 持続的な事業成長を実現する人的資本経営

27 人的資本経営 重要指標の進捗

28 社員から見たORIX Group Purpose & Culture

30 コアバリュー

31 コアケイパビリティ

32 多様な人材が活躍できる職場づくり

34 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

財務戦略について

2025年3月期実績

2025年3月期の当期純利益は、前期比2%増の3,516億円、ROEは8.8%となりました。Greenko Energyの株式譲渡が当期中にはクローズまで至らず、純利益目標の3,900億円には達しなかったものの、過去最高益を2期連続で更新しました。

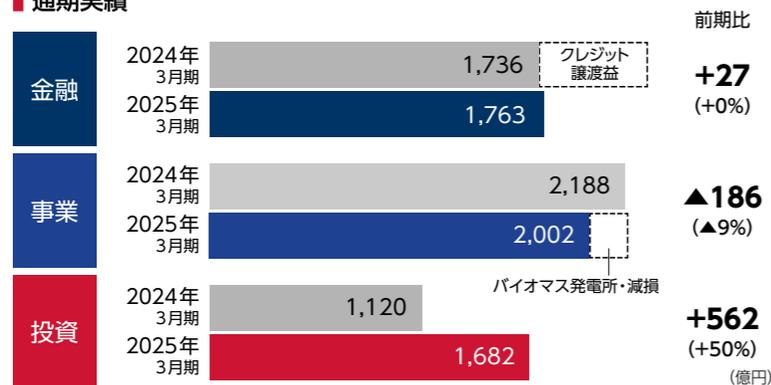
3分類別のセグメント利益について、まず「金融」は、前期にオリックス・クレジット(現、ドコモ・ファイナンス)の株式譲渡益を計上した反動による減少を除くと、前期比横ばいの1,763億円となりました。

「事業」は、国内の石炭・バイオマス混焼発電所2カ所で約200億円の減損損失を計上したため、前期比9%減の2,002億円でした。ただし、インバウンド需要を取り込んだ関西エアポート事業や、AUMが過去最高を記録したORIX Europeセグメントが好調であり、前期に買収した三徳船舶の利益貢献もあったため、一過性の減損を除き実質増益でした。

「投資」は、国内事業投資事業、不動産投資事業、ORIX USAセグメントで、複数案件の売却を実現したことや、DHC、東芝、Avolonなど投資先の利益も伸長し、前期比50%増の1,682億円となりました。

世界的な景気回復やインフレ傾向を捉え、航空機や蓄電所、不動産、国内PE等の投資を複数実行しました。6,000億円の新規投資を行い、

■ 通期実績



6,450億円を回収し、キャピタルゲインを1,407億円計上しました。

配当実績は、通期1株当たり配当額が120.01円、配当総額は1,371億円となりました。自己株式取得は500億円実施し、発行済株式総数の2%を超える自己株式については消却しました。総還元性向は53%となりました。

前中期経営計画の総括

2022年5月に公表した前中期経営計画では、「当期純利益4,400億円」[ROE11.7%][A格相当の財務健全性]の3指標を、2025年3月期の目標として掲げました。期間中の業績は、金利上昇に起因する米国M&A市場の停滞や投資先の業況悪化、中国における不動産市況の悪化などにより、ORIX USAセグメント、中華圏の各事業が大きな影響を受けました。

一方で、インバウンド需要の高まりや資産価格上昇を背景に、自動車リース事業、不動産投資・運営事業、関西エアポート事業、輸送機器事業の各事業が好調に推移し、2022年当時の想定を上回る業績となりました。

また、DHCや三徳船舶の買収、東芝への投資など新規実行した一方、不動産投資・国内事業投資・海外エネルギーなどの領域における資産の入れ替えを進めました。加えて、2024年3月期には、オリックス・クレジットの持分66%をNTTドコモに譲渡しました。

その結果、前述のとおり2025年3月期の業績は利益・ROE目標には届かなかったものの、2024年3月期、2025年3月期とも2期連続で過去最高益を更新しました。1株当たり配当額も、過去14期連続で前期と同額以上の配当成長を維持し、機動的な自己株式取得は3カ年で1,500億円実施しました。

キャピタルリサイクリングを通じて資本の十分性を確保しつつ、新規投資や株主還元を進めた結果、信用格付のうちMoody'sとFitchはA格水準、R&IとJCRはAA格以上を維持しております。S&Pは2024年4月にBBB+となりましたが、社債マーケットでの適切な対応を行った結果、実際の資金調達には影響していないと判断しております。

2026年3月期予想

2026年3月期の当期純利益は3,800億円を予想しており、3期連続での過去最高益更新を目指します。当社では貿易取引を伴う事業を行っていないため、いわゆる「トランプ関税」による直接的な影響はほとんどありません。不確実性の高い事業環境に留意しつつ、ROE向上に注力していきます。

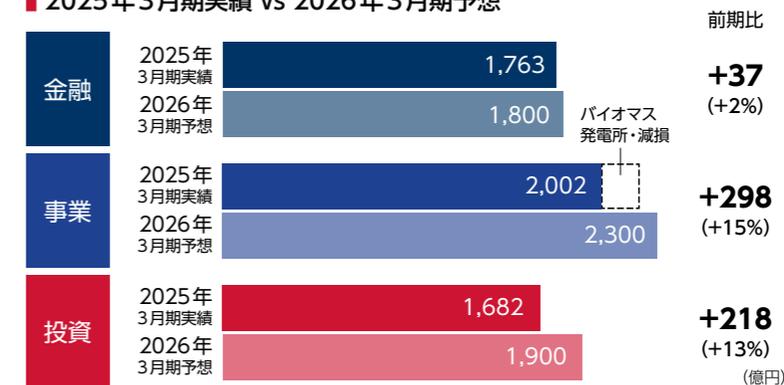
3分類別のセグメント利益について、「金融」は、保険セグメントにおける保険料収入の安定的な成長を背景に、前期比2%増の1,800億円を見込んでいます。

「事業」は、ターミナル1のリノベーション工事が完了し、大阪万博による利用者数増加が見込まれる関西エアポート事業に加え、AUMのさらなる拡大が見込まれるORIX Europeセグメントや、好調な航空機リース事業の寄与により、前期比15%増の2,300億円を予想しています。

「投資」は、国内事業投資事業および不動産投資事業が、引き続き高い利益水準を維持し、前期比13%増の1,900億円を見込んでいます。

新規投資と回収は、それぞれ5,000~7,000億円を見込み、1,200~1,800億円のキャピタルゲインを計上する見通しであり、また、前期実現に至らなかった大型売却案件のクローズに注力するなど、引き続きキャピタルリサイクリングに注力していきます。

■ 2025年3月期実績 vs 2026年3月期予想



財務戦略について

長期ビジョンと新中期経営計画について

新たな中期経営計画策定に当たり、2035年3月期までに実現したいオリックスのありたい姿として、長期ビジョン「『事業価値創造』と『顧客課題解決』を通じて、社会にインパクトをもたらす。」を設定しました。この長期ビジョンを実現するための戦略が、グループCOOの高橋が11~13ページでご説明している成長戦略「ORIX Group Growth Strategy 2035」です。

Pathways、Growth、Impactの3つの戦略的投資領域を中心に、当社の強みである「資産価値創造」と「顧客課題解決」の2つのモデルを進化させることで、ORIX Group Purpose & Cultureにある「未来をひらくインパクト」を継続的に創出することが可能となると考えています。また、2035年3月期の「ROE15%」「当期純利益1兆円」を長期的なターゲットと位置づけ、中間マイルストーンとして2028年3月期の「ROE11%」を新中期経営計画における最重要目標としました。

→ P.11~13 COOメッセージ

ROEの向上には、各事業の成長のみならず、ポートフォリオ管理の徹底が重要であると考えています。当社では、各事業・資産の成長性や資本効率性、信用格付への影響を可視化するダッシュボードを整備しています。これにより、資本効率の低い事業や資産については、縮退や売却の可能性も含めて、資本負担を低減する方策を徹底的に検討します。

金融・事業・投資の3分類ごとに、具体的な施策を通じて、2028年3月期までの3カ年においてそれぞれのROE向上を目指します。加えて、全事業分野において、アセットマネジメント事業の拡大を進め、現在74兆円のAUMを100兆円規模に成長させることを目指しています。当社の持つ、多様なアセットにおけるディールオリジネーション力、管理・バリューアップ力、機動的なキャピタルリサイクルの実行力を武器に、バランスシートに制約されることなく、幅広い収益機会を獲得します。これにより、フィー収入による安定収益基盤の拡充を図り、新中計の利益成長とROE向上を実現していきます。

	2035年3月期 長期ビジョン	2028年3月期 目標	2025年3月期 実績
ありたい姿	「事業価値創造」と「顧客課題解決」を通じて、社会にインパクトをもたらす。		
ターゲット (経営指標)	ROE 15.0% 純利益 1兆円	ROE 11.0%	ROE 8.8% 純利益 3,516億円
財務健全性	A格に相応しい財務基盤を維持		
① 配当性向 ② 自社株買い	企業価値成長に 相応しい株主還元	① 39% or 前期実績の高い方 ② ROE11%達成を重視、機動的に設定	① 39% (120.01円/株・通期) ② 500億円
AUM	アセマネfeeが成長ドライバー	100兆円(着実な拡大フェーズ)	74兆円

金融	事業	投資
ROE (25.3→28.3) 8.2% → 2桁	ROE (25.3→28.3) 13.5% → 15%	ROE (25.3→28.3) 7.4% → 複数年平均で 11%
<ul style="list-style-type: none"> ● オルタナ投融資の積上げ/アセマネ化 NRL等ローン、保険の運用 ● アジアは選択と集中 ● 非金融収益の拡大 法人向け保険商品の強化(シナジー) 	<ul style="list-style-type: none"> ● アセマネの横展開・拡大 ROBECOグループ 不動産、再エネ、輸送機器 双日船舶の70%株式取得 ● インバウンド向けサービス深化 空港、ホテル、レンタカー 	<ul style="list-style-type: none"> ● キャピタルリサイクルの加速 リカーリングな売却益の拡大 ● PE等ファンドの組成/活用 ● マイクロ事業承継(法人営業) 25.3期は3件をExit

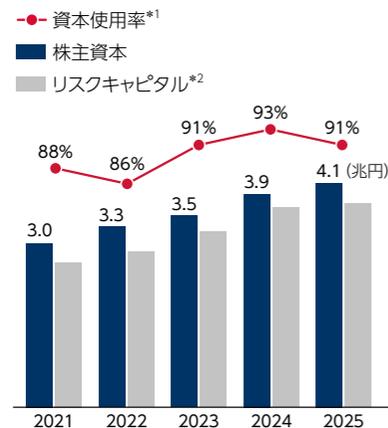
財務戦略について

財務健全性について

金融危機以降、当社は資産構成の軸足を「金融」から「事業」「投資」へと徐々に移行させ、デレバレッジを進めました。2025年3月時点の資産残高は、「金融」8.8兆円・「事業」4.6兆円・「投資」2.9兆円、預金を除くデット・エクイティ・レシオは1.5倍となっています。

2025年3月時点の長短借入債務および預金の残高は8.7兆円です。当社ではさまざまな手段を活用し、低金利で安定的な負債調達を継続しています。これは、競争力維持に必要不可欠であり、株主価値向上にも寄与するものと考えています。具体的には、メガバンクなど金融機関からの安定的な借入、米国証券取引委員会(SEC)登録の米ドル債など国内外での継続的な社債発行、アセットを活用したファイナンス、オリックス銀行の預金調達など、多様な調達手段を有しており、これは当社の大きな特徴です。グローバルな市場で円・ドル・ユーロなど多様な資金調達を実行するに際し、国際的な信用格付機関による信用格付A格水準の維持・向上は極めて重要な経営課題となっています。

■ 株主資本・資本使用率



*1 株主資本に占めるリスクキャピタルの割合

*2 すべての資産において過去の最大下落率をもとに算定、信用格付はA格前提

■ 格付

(2025年3月末)

格付機関	格付
S&P	BBB+ (安定的)
Moody's	A3 (安定的)
Fitch	A- (安定的)
R&I	AA (安定的)
JCR	AA (安定的)

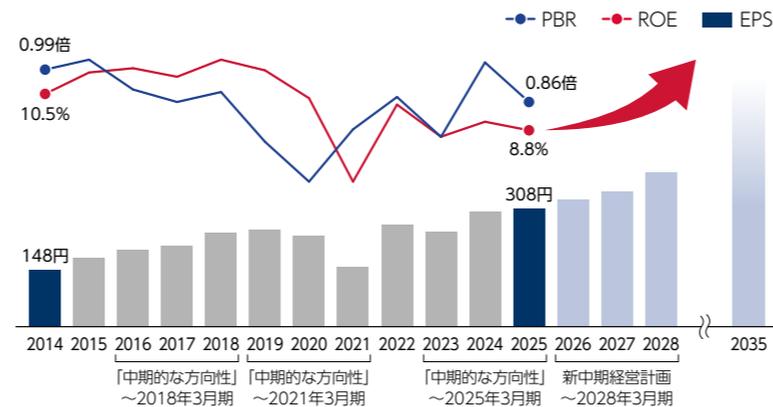
金利や為替相場の変動といった市場リスクに対しては、ALM(アセット・ライアビリティ・マネジメント)を徹底しています。また、大型の新規投資に際しては、検討段階から格付会社が重視する定量指標への影響を事前にシミュレーションし、前もって格付会社との対話を行うことで、慎重な対応を図っています。最も重視される資本の十分性について、資産および事業のリスク量を独自に計測・モニタリング・開示し、資本使用率は90%台前半と効率性と安定性を両立する水準で推移しています。

資本コストを意識した企業価値の向上について

当社株主の40%超は海外機関投資家で構成されており、グローバルな株式投資先として選ばれる資本政策の推進が重要であり、和・英、両言語によるIR活動や情報開示はもとより、ADR(米国預託証券)のNYSE上場などを活用して訴求しています。

過去の株式市場における株価の実績において、当社の株式価値は、ROEとPBRに高い相関関係が確認されています。中期経営計画で掲げたROE目標達成により、EPSの持続的な成長を展望し、企業価値の一層の向上を目指してまいります。

■ ROE、EPS、PBRの推移



非財務情報開示について

当社の多様な事業や価値創造を丁寧に説明・開示し、投資家の皆さまのご理解を深めていただくことは、資本コストの低減に直結すると考え、事業ポートフォリオに相応しい非財務情報開示にも注力しています。サステナビリティの観点で外部評価を高めることは、ESGアクティブな投資家はもとより、インデックスなどパッシブ投資家からも投資対象銘柄に採用いただくことにつながります。ESG評価機関による好評価の獲得は、経営とサステナビリティを結び付ける重要な施策と位置付けています。

本統合報告書においても、81～89ページにGHG排出量や人的資本関連を含む、各種データを充実させています。多くの投資家が参照する5つのESG評価機関による当社に対する評価は、日本企業の上位層となっています。これにより、89ページに示すように7つのESGインデックスの構成銘柄に選定されています。

→ [P.81～89 ESGデータ](#)

→ [P.89 ESGインデックスへの組み入れ](#)

■ ESG評価機関による評価

(2025年7月15日現在)

ESG評価機関	評価
MSCI	AA
FTSE	3.7
Sustainalytics	20.0*
DJSI	38
CDP	A-

* Sustainalyticsは、数値が低いほどリスクが低いとの評価(20.0未満が"low risk")

財務戦略について

還元政策について

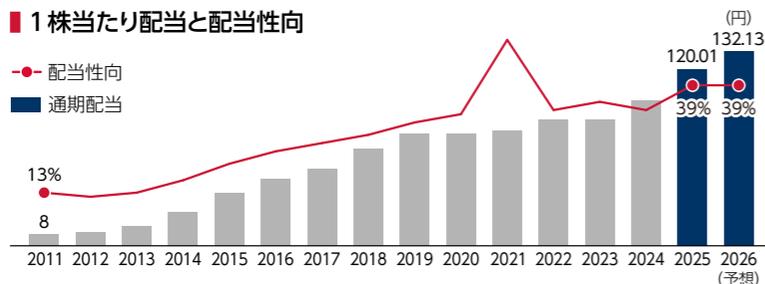
当社ではROE成長を企業価値向上の中核と位置付け、利益成長と株主還元との両立を重視しています。財務健全性を損なうことなく、成長に向けた新規投資に資本を活用しつつ、余剰と考える資本については機動的に自己株式取得を実施し、還元しています。

中期経営計画における株主還元は、「配当性向39%、または、前期1株当たり配当のいずれか高い金額」の配当を実施すること、自己株式取得については年間500億円規模をベースとしつつ、株主資本の適正水準を考慮して、状況に応じて機動的に行う方針です。

当社は、配当を安定的・継続的な株主還元を中心と位置付け、過去14年間にわたり、前期配当額と同額以上の配当成長を継続してきました。配当性向39%は東証プライム市場上場企業の平均を上回る水準と考え、2025年3月期の1株当たり配当金実績は120.01円としました。2026年3月期は、当期純利益3,800億円の場合、132.13円を見込んでいます。

自己株式取得も、2020年3月期以降、毎期実施してきています。2026年3月期については、予定している新規投資に伴うリスク増を踏まえても十分な資本水準を維持できると判断し、2025年5月に1,000億円の自己株式取得枠を設定し市場買付を進めております。これらの結果、総還元性向は、2025年3月期実績は53%となり、2026年3月期については65%程度と見込んでおります。

■ 1株当たり配当と配当性向



※ 2026年3月期の予想数値は、当期純利益3,800億円の場合。配当金は「配当性向39%、または、前期1株当たり配当のいずれか高い金額」。

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およびCOOのリーダーシップのもと、IR担当役員および関係部門が中心となって実施しています。2025年3月末時点における株主構成は、海外機関投資家が45.3%、国内機関投資家が38.9%、個人株主が14.6%となっております。当社のIRは東京とニューヨークの2拠点体制としており、投資家ミーティングの充実にも努めた結果、2025年3月期における実施件数は約570件でした。CEOおよびCOOは、半期ごとの決算説明会でのプレゼンテーションに加え、主

要な機関投資家との対面ミーティングを国内外で積極的に行い、これらの投資家の皆さまの声を機動的に経営判断に反映しています。

近年では、個別事業の詳細に加え、それらを監督する経営管理に関するご質問・ご要望をいただく機会が増えています。こうした声にお応えし取締役会の状況を直接お伝えする取り組みとして、社外取締役と機関投資家との対話の場を設けるなど、コミュニケーションの深化に取り組んでいます。

今後も、テーマ別の事業説明会や運営施設の視察会などを、タイムリーに企画・開催し、いただいたご意見・ご指摘を経営判断に反映させることを通じて、企業価値の持続的な向上につなげていきます。

社外取締役と機関投資家との対話

2025年3月期においては、オリックスを長年分析している国内外のアクティブ機関投資家をお招きし、社外取締役との対話の場を2度開催しました。

程取締役・渡辺取締役と機関投資家5社(2024年7月)

渡辺取締役・柳川取締役と機関投資家4社(2025年1月)

<対話テーマ(抜粋)>

- ROE、キャピタルリサイクリング、資本コスト、財務戦略
- サステナビリティやパーパスに対する取締役会の関与・監督
- 取締役および執行役員の報酬制度

例えば、「ROE向上のための投資と還元のバランスについて、取締役としてどのように執行を監督したいか」「キャピタルリサイクリングがROE向上施策の一つと理解している。これまで上手くいったのは井上CEOのリーダーシップによるところが大きいのか?組織としてエンベッドされるような仕組みが整っているのか?」といった質問に対し「自己株式取得だけで無理にROEを上げるべきと思わない。業容拡大のために何

をするかが重要。キャピタルリサイクリングに関し、当社はあまりこだわりを持たずにEXITができており、この点を評価すべき」「ちゃんと売る」という意識はカルチャーとなっている。執行メンバーは、当社のカルチャーを引き継いでいきつつ将来ビジョンをつくっており、ポートフォリオ全体を俯瞰して大きな枠組みで捉えた議論をしている」と述べています。

終了後、参加された投資家の皆さまからは、「ROEは株価を左右する極めて重要な指標である」等の論点について、「社外取締役が投資家と同様の視点を持ち、取締役会の場で厳しい議論が行われていることが確認できた」「安心感を得られた」という声が寄せられました。「対話の機会を継続的に設けてほしい」というご要望も多く頂戴しており、当社としても引き続き機会の拡充を図っていきます。

また、このような対話における重要な質疑やフィードバックについては、CEO・COOを含む全取締役に報告を実施し、経営判断や取締役会の議論に適切に反映しています。

なお、本統合報告書55～56ページには、渡辺取締役と程取締役の対談を掲載していますので、ぜひ併せてご参照ください。

➔ [P.55～56 社外取締役対談](#)

持続的な事業成長を実現する人的資本経営

担当執行役メッセージ



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(株)(現リサRT債権回収(株))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(株)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。

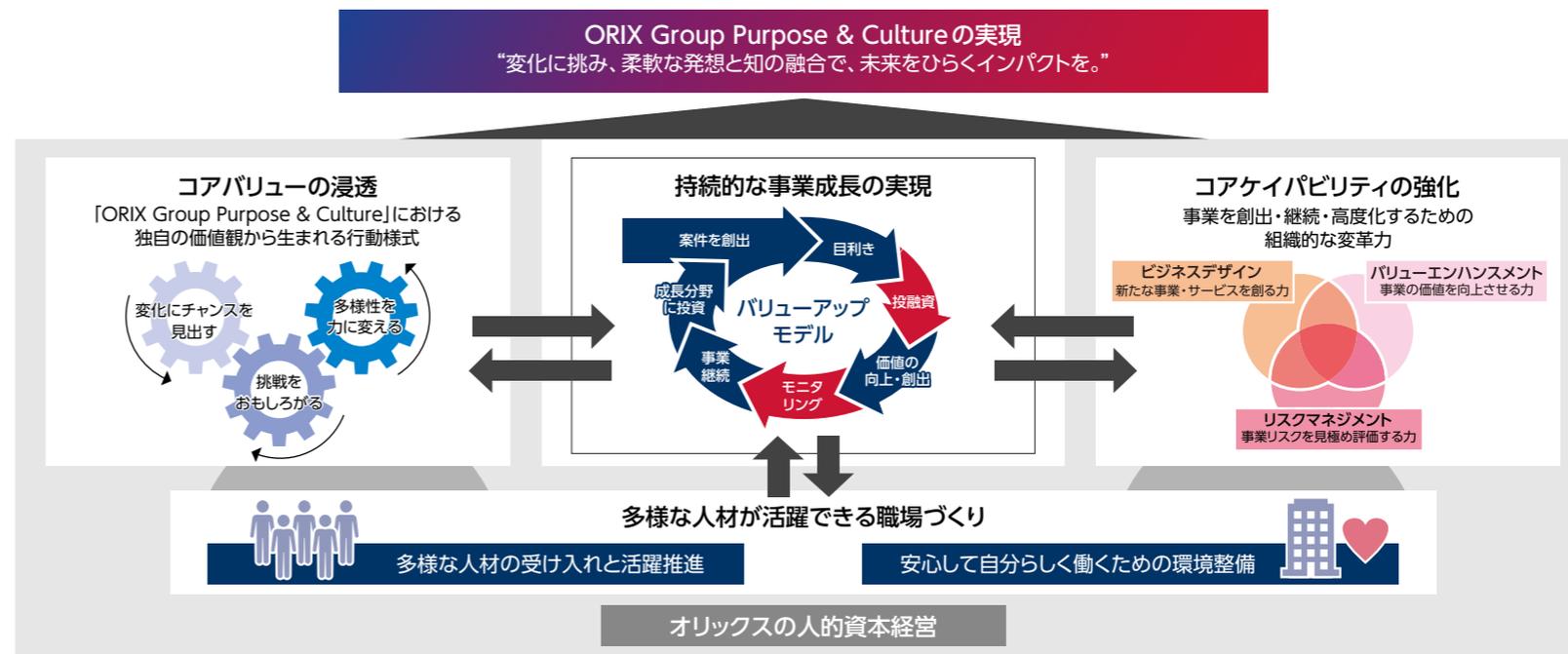
オリックスの人的資本経営

1964年に設立されたオリックスは、リース事業を軸として隣接分野へ事業を拡大し、現在では、国内外に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。

一方で、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ますます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、2023年に導入したのが「ORIX Group Purpose & Culture」です。

国内外のグループ各社から選ばれた103名のメンバーが主体となり、オリックスの「強み」と「創りたい未来の社会」について1年以上議論を重ね、「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。」という創業時からのCultureと「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。」というPurposeを紡ぎだしました。

■ オリックスの人的資本経営モデル



また、Purposeを実現するために、オリックスグループの持続的な事業成長を支える人的資本を3つの要素で分解したものが、「オリックスの人的資本経営モデル」です。

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在り方です。オリックスの社員に求められる行動様式やケイパビリティを言語化することで、事業推進を担う中核人材の分布や次世代を担う社員の能力開発状況の把握が容易になり、経営戦略に連動した機動的な人員の

シフトや計画的な後継者候補の育成が可能になります。さらに、これらのコアバリューとコアケイパビリティは、多種多様なオリックスグループの業務の中で、社員一人ひとりが自律的なキャリアを形成する上での指針としても機能しています。

オリックスグループは、2025年4月にグループの成長戦略「ORIX Group Growth Strategy 2035」を発表しました。最上位にPurposeの実現を掲げ、2つのビジネスモデルを活用し、3つの戦略的投資領域で持続的な成長を目指すもので、これを実践するのはオリックスグループの「人」です。

「ORIX Group Purpose & Culture」と「オリックスの人的資本経営モデル」で、これからも持続的な成長を支えていきます。

人的資本経営 重要指標の進捗

人的資本の価値最大化を通じて「ORIX Group Purpose & Culture」の実現と企業価値の向上を図るため、人的資本に関する3つの柱に対して重要指標を設定し、その進捗状況を継続的にモニタリングしています。



コアバリューの浸透

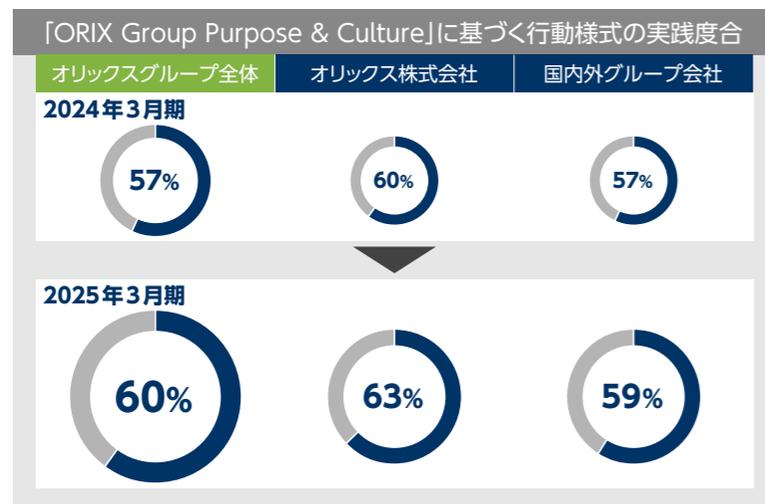
ORIX Group Purpose & Cultureで定義される3つの価値観に則した行動様式を実践することで、持続的な事業成長を実現することをコアバリューと定義し、その実践度合いを示す指標として「ORIX Value Score (OVS)」*1を採用しています。

2024年1月から始まったORIX Group Purpose & Cultureの浸透活動では、国内外の役員層から全社員までカスケード型の集合型対話セッションを実施し、各組織において3つの価値観について認知・共感を得るだけでなく、実践に結び付けるための施策を議論しました。

その結果、多くの組織で自発的に浸透活動を行う動きが見られ、日々の業務を通じてオリックスらしさを実践する行動変容が生まれています。

[→ P.30 コアバリュー](#)

ORIX Value Score (OVS)



*1 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。(2025年3月実施)



コアケイパビリティの強化

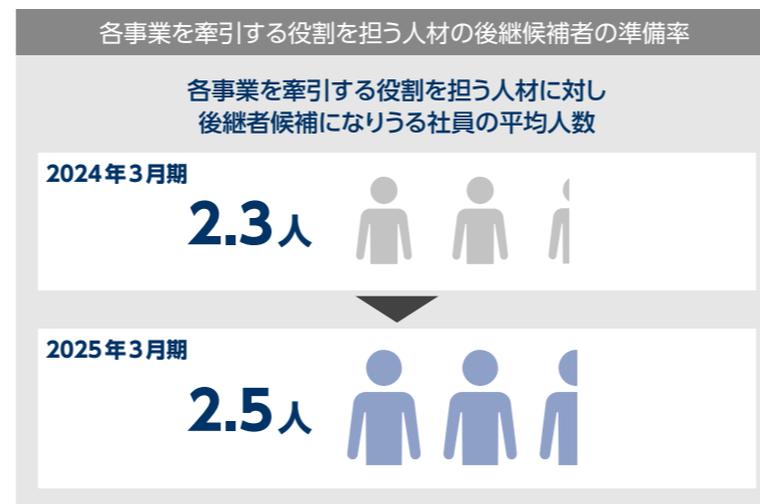
オリックスが事業成長を実現する過程で培ってきた多種多様な事業ノウハウからなる独自の組織的な変革力を3つのコアケイパビリティに分類し、3つが重なりあう部分をマルチケイパビリティと定義しています。

マルチケイパビリティを有し、経営的な目線で事業成長を牽引する人材を可視化し、計画的に育成するため、サクセッションマネジメントの実効性向上に取り組んでおり、これらの進捗状況を把握する指標として、キーポジションに対する「後継者候補準備率」*2をモニタリングしています。

各部門におけるキーポジションの準備率や後継者候補の育成状況は定期的にトップマネジメント間で共有され、経営戦略に合致した人員のシフトや中長期的なタレントマネジメントを可能にしています。

[→ P.31 コアケイパビリティ](#)

後継候補者の準備率



*2 2025年6月時点



多様な人材が活躍できる職場づくり

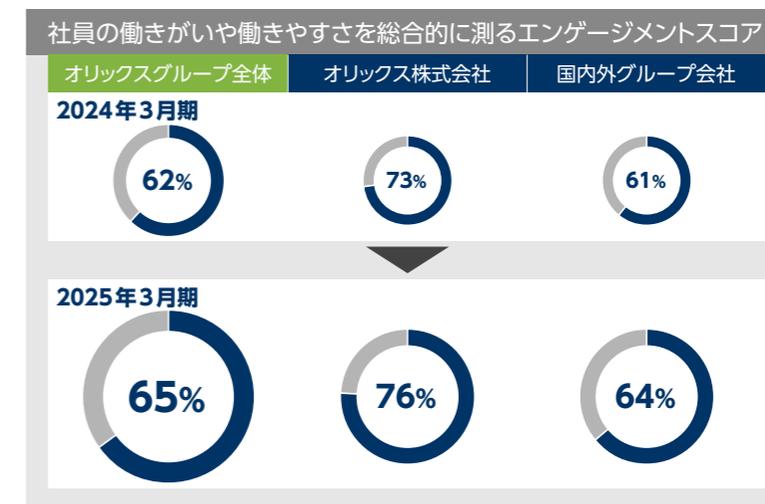
すべての社員が安心して自分らしく働くための環境整備を推進しており、職場環境の質を定量的に把握するため、社員の働きがいや働きやすさを総合的に測るスコアとして、「エンゲージメントスコア」*3を採用しています。

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、新しい事業価値を創造してきたオリックスにとって、多様な人材が活躍できる職場づくりは人的資本経営の土台であり、エンゲージメントスコアのモニタリングを通じて、社員のニーズや価値観の変化を的確に捉え、その結果を施策に反映しています。

スコアの中長期的な傾向を重視しながら、社会や時代の変化を捉えた職場環境を提供できるよう、継続的な改善に取り組んでいます。

[→ P.32 多様な人材が活躍できる職場づくり](#)

エンゲージメントスコア



*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。(2025年3月実施)

社員から見たORIX Group Purpose & Culture

各部門において活躍する3名が、オリックスの魅力や働きがい、経営方針を踏まえた今後の挑戦について語りました。



オリックス(株)
グループ監査部

加賀谷 彩花

オリックス・レンテック(株)
新規事業開発部

古市 有佑

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

オリックス(株)
環境事業推進部 部長

篠崎 万里子

石原 まずは自己紹介と現在の業務について教えてください。

篠崎 2002年に新卒でオリックス株式会社に入社し、リース営業、広域事業部(アウトバウンドのコールセンター)、電力事業を経て、現在はサーキュラーエコノミーの事業化を推進しています。入社以来、複数の新規事業立ち上げに関わるキャリアを歩んできました。

古市 2012年に新卒でメーカーに入社し、ドローン事業のスタートアップを経て、2018年にオリックス・レンテック株式会社へキャリア入社しました。入社後は経済産業省への出向を経験し、現在は新規事業開発部で、投資先との協業の推進、新規事業立ち上げに携わっています。

加賀谷 2012年に新卒でオリックス株式会社に入社しました。営業事務、経営企画部を経て、現在はグループ監査部で監査委員会の事務局と秘書業務をしています。

石原 それぞれの所属部門や立場から、オリックスにおける働きがいやおもしろさについて教えてください。

篠崎 ORIX Group Purpose & Cultureに、「知の融合」があります。新規事業の立ち上げに複数携わった経験から感じるのは、各自が知見や専門性を持ち寄り、部門の垣根を超えて同じゴールに進んでいくことが当たり前に行える点が、オリックスグループの強みだということです。また、私が入社した当時は、広域事業部も電力事業部もなく、サーキュラーエコノミー事業も存在していませんでした。入社時には想像もしていなかった分野に関わっていますが、そうした変化を楽しめる人であれば、オリックスはとてもおもしろい会社だと思います。

古市 一つ目は、働きやすい制度や環境が整っており、業務に集中できる点です。職場環境はもちろん所属異動や人事評価においても、上司が面談や日々の発言から意向や適性をくみ取ってくれるため、「ちゃんと見てもらえている」という安心感を持って働くことができます。二つ目は、業務面で思いもよらない経験や出会いがあることです。部門を超えて協業するという「Co-work」が根付いており、社内ネットワークが強固で、知見を持つ方にすぐにアクセスできる環境が整っていますし、知見を惜しみなく共有す

る文化も新たな挑戦を後押ししてくれます。金融、投資、再生可能エネルギー、ホテル運営、ロボットレンタルなど幅広く事業を展開しており、それぞれの事業に対して知見を持つ社員がグループ内にいる点も他社にはない強みで、自身の視野を広げる機会となっており、キャリアを通じてさまざまな経験ができる環境はオリックスならではの魅力だと感じています。

加賀谷 私はスタッフ職として入社しましたが、職種に関係なくチャレンジできる環境があることに、あらためて魅力を感じています。現在、グループ監査部では独自のPurpose & Cultureの浸透プロジェクトを進めており、プロジェクトメンバーの一員として部全体として何をすべきかを考え、実行に移す機会を得ています。入社1年目から多くのチャレンジの場があり、毎年新しい刺激があることが、私の働きがいにつながっています。

～「どうやったらできるか」という発想で物事を考える姿勢が、自然と根付いている～

石原 社外の方と意見交換すると、「オリックスらしいCultureはなぜ生まれ、そして今も続いているのか」と聞かれることがあります。私なりに答えとすれば、その理由は、オリックスが60年前にリース会社として創業して以来、常に「隣へ、そのまた隣へ」と事業を拡大し、時代や顧客の要請にしたがって新しいサービスやビジネスを生み出してきた歴史にあると思っています。既存の枠組みに縛られることなく、「どうやったらできるか」という発想で物事を考える姿勢が、自然と根付いているのです。

私自身キャリア入社ですが、キャリア入社であることを意識したことは一度もありません。新しい分野へ挑戦するには、バックグラウンドに関わらず、ユニークな発想や自分にはない専門性を持つ人材を受け入れることが必要不可欠です。それが現場主導で全社的に浸透しているからこそ、分け隔てなく意見を聞く風土が醸成されているのだと思います。

事業の拡大とともに多様な人材を受け入れ、既存の社員もその専門性やノウハウを吸収して自らの力に変えていく、この積み重ねが人的資本の質と量を押し上げ、新しいチャレンジを支える強固な基盤になっています。



石原 古市さんはキャリア入社で、ORIX Group Purpose & Cultureの策定メンバーでもあります。キャリア入社として、またグループ会社から見て、ORIX Group Purpose & Cultureをどのように受け止めていますか。

古市 オリックスグループを象徴する言葉としては、とてもしっくりきています。一方で、私の所属するレントックのレンタル事業では、必要な時に必要なものを安定的に供給することが求められるため、“挑戦をおもしろがる”や“変化にチャンスを見出す”というメッセージが直接響きにくい場面もあり、浸透には工夫が必要だと感じていました。そこでレントックでは、ORIX Group Purpose & Cultureを踏まえつつ、自社の事業により即した価値観を明文化するため、自社の理念を策定しました。あわせて、新規事業の「目安箱」を設置するなど、社員の声を拾い上げる取り組みも進めています。実際に若手社員が自発的に新たなアイデアを提案する動きも生まれるなど、社内にも徐々に変化が見られるようになり、ORIX Group Purpose & Cultureを自社らしく根付かせていくための“芽”が、着実に育ちつつあることを実感しています。

～新しい取り組みに主体的に関わることで、オリックスらしい価値観や文化が自然と根付く職場を、仲間とともに築く～

石原 ORIX Group Purpose & Cultureや長期ビジョンORIX Group Growth Strategy 2035などの経営方針が示されていますが、こうしたことを踏まえて、皆さんが今後チャレンジしてみたいことについて教えてください。

加賀谷 私の所属するグループ監査部には、グループ会社からの出向者やキャリア入社の方が多く在籍しています。立場や経験の違いから価値観

にも違いがあるのではと思っていましたが、ORIX Group Purpose & Cultureの浸透活動を通じて、オリックスへの想いや価値観には共通する部分が多いことを実感しました。こうした発見が、部門内の新たなつながりや可能性の広がりにもつながっています。このような取り組みに主体的に関わることで、オリックスらしい価値観や文化が自然と根付く職場を、仲間とともに築いていきたいと考えています。

古市 現在取り組んでいる新規事業は、オリックスグループの長期ビジョンの実現に向けた柱の一つと位置付けられており、レントックとしても高い数値目標が定められています。オーガニックな成長だけでは到達が難しい、チャレンジングな目標であるからこそ、自らの役割の重みを感じながら、責任感を持って取り組んでいます。また、ORIX Group Purpose & Cultureの浸透や、レントック社内でも起こり始めているさまざまな変化を、一過性の取り組みで終わらせず、日々の意思決定や行動に浸透させていくことも重要だと考えています。そのために、自ら変化を体現し、周囲に良い影響を与えられる存在となるようマインド面での挑戦も意識しています。こうしたことを通じて、レントックという組織全体の改革を後押しし、結果として持続的な事業成長にもつなげていくことが目標です。

～オリックスならではのスピード感と実行力で、お客さまや社会の期待に応え、挑戦を続ける～

篠崎 ORIX Group Growth Strategy 2035には、AIテクノロジーや宇宙といった、これまで自分のキャリアでは接点が少なかったテーマが多く含まれており、正直距離を感じる部分もありました。しかし同時に、より広い視野で社会課題を捉え、自分たちが何を提供できるかを考えるきっかけになりました。私が現在取り組んでいることは、世界的な潮流であるサーキュラーエコノミー領域での新規事業です。一見すると新たな挑戦のように映りますが、リース物件の回収やレンタル品の管理など、オリックスがこれまで培ってきた「金融×モノの管理」のノウハウが生かせる領域です。社内にあるさまざまなアセットを回収・管理し、資源化して再利用のサイクルに戻す、そうした循環型モデルを、事業として確立していくことを目指しています。オリックスグループには、リース、不動産、太陽光をはじめとした再生可能エネルギーなど、多様なアセットと事業がありますが、今後はそれぞれを横断的に連携させ、事業全体として循環性を持たせていくことが必要で

す。それこそが、オリックスグループ全体としての競争優位性の源泉になると考えています。私自身、これまで電力事業の現場で法制度の変化や業界の潮流の転換点に立ち会ってきました。そうした節目において柔軟に対応し、チャンスを掴んできたことがオリックスの強みです。今後、サーキュラーエコノミーが本格化する中で、オリックスならではのスピード感と実行力で、お客さまや社会の期待に応えるべく、部門一丸となって挑戦を続けていきたいと思っています。

石原 2023年に策定された「ORIX Group Purpose & Culture」は、オリックスグループが持つ多様な事業や人材の力を結集し、持続的な成長と社会への価値提供を両立するための拠り所です。「ORIX Group Growth Strategy 2035」も、これに連動して策定されており、自らの強みや競争力の源泉を再確認するとともに、セグメントを超えた協業をより一層強化することで、各事業領域でよりスケールのある展開を図っていきたく考えています。本日皆さんから語られた「これから挑戦したいこと」は、まさにオリックスグループの成長を担う力強い原動力です。社員一人ひとりが最大限にパフォーマンスを発揮できるよう、挑戦を後押しする土壌や機会を整えることは、私たちの最も重要な責任の一つだと認識しています。これからも、皆さんとともに成長し続ける企業でありたいと強く願っています。



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

コアバリューとは

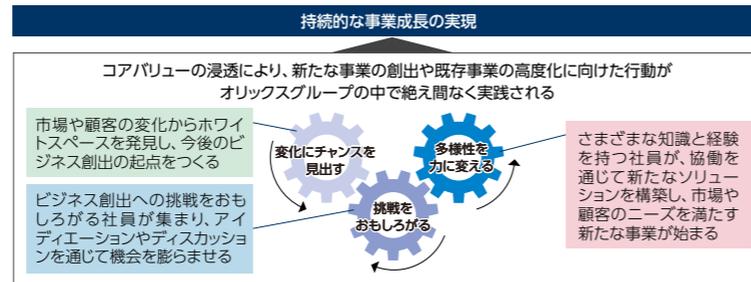
「ORIX Group Purpose & Culture」の中で定義される3つの価値観に即した行動様式を実践することで、オリックスらしい持続的な事業成長を実現していくことを、人的資本経営におけるコアバリューと定義しています。

3つの価値観は、オリックスの事業成長の中で自然と醸成された独自のカルチャーです。価値観に基づく行動をオリックスグループすべての社員が実践することで、新たなチャレンジがグループ各所で生まれ、新規事業の創出や既存事業の価値向上を実現します。

3つの価値観に即した行動様式

多様性を力に変える	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
挑戦をおもしろがる	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
変化にチャンスを見出す	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

コアバリュー体系図

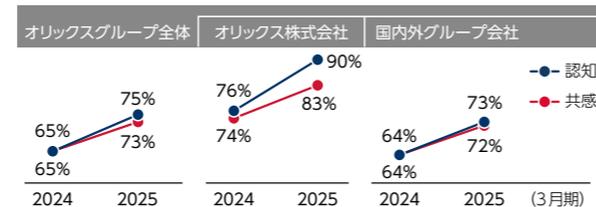


3つの価値観に関する認知・共感促進の取り組み

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つの価値観を理解することを目指し2024年3月期は国内外すべての社員を対象としたカスケード式対話セッションを実施しました。価値観の浸透度合いを把握するためのバリューサーベイにおいて2025年3月期は、国内外のグループ全体において、「ORIX Group Purpose & Culture」の認知度・共感度が前年を上回る結果となり、特に「認知」のスコアは着実に高まりました。

2025年はORIX Group Growth Strategy 2035が策定される等、行動変容のフェーズとなります。各部門における実践的な取り組みを社内報で定期発信したり、経営陣と社員が直接対話するタウンホールミーティングを予定する等、グループ全体で3つの価値観に基づく行動の認識と実践の機会を広げていきます。

「ORIX Group Purpose & Culture」の認知・共感度*



*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。

行動で伝える「ORIX Group Purpose & Culture」 —オリックス(株)新宿支店の浸透施策とその効果—

Q1. 「ORIX Group Purpose & Culture」の浸透活動としてどのような取り組みをされたか教えてください。

緒方 3つの施策に取り組みました。まず、上司が自身の原体験を語る場を設けたこと。次に、社員のカルチャーに対する想いを可視化するアンケートの実施。そして、業務進行のプロセスや案件に向き合う姿勢といった定性面からカルチャーを体現した社員を表彰する「Purpose & Culture賞」を導入しました。

Q2. 「Purpose & Culture賞」を実施して感じた変化や効果はありますか？

鷺尾 部下の担当するお客さま先への同行や、社内での他部署との打ち合わせなど、業務の中に「ORIX Group Purpose & Culture」の体現性を見出すことができ、部下の営業プロセスやお客さまへの向き合い方を具体的に振り返るきっかけとなりました。私の推薦で小澤さんが受賞しましたが、受賞の決め手は、事業承継を目的としたM&A仲介の案件で、他部署の知見を借りながら、一緒に楽しみながらやり切ることができており、部署をまたいだ連携で、Cultureの「多様性を力に変える」を実践できていた点です。

緒方 最後まで諦めずチャレンジを続けられており、「挑戦をおもしろがる」にもつながっていると感じました。結果だけではなく日々の行動自体が、実は「ORIX Group Purpose & Culture」だと、メンバー自身が気付くことが本施策の一番の狙いです。

小澤 案件化に至るまでのプロセスを表彰いただけたことで、上司は私の行動や考え方のプロセスも見えてくれていると感じました。また、日々の業務の中に落とし込むことが難しかったのですが、今回の取り組みで、これが「ORIX Group Purpose & Culture」だと気づくきっかけになりました。

緒方 「ORIX Group Purpose & Culture」はコミュニケーションの活性化と、モチベーション向上のためのツールとして有意義だと感じています。今後もやりがいを感じられる組織づくりに活用していきたいと思っています。



写真右より
オリックス(株) 法人営業本部 副本部長
緒方 剛
オリックス(株) 横浜支店 第一チーム
小澤 晴夏
オリックス(株) 新宿ブロック ブロック長
鷺尾 真吾

※本記事の内容は、インタビュー当時の所属に基づいています。

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。これら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を「マルチケイパビリティ」と定義しています。

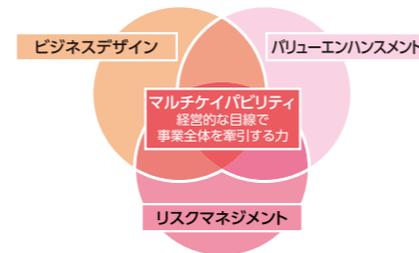
オリックスには「Co-work」という、部門を超えて多様な人材が連携し、個々の専門性を最大限発揮することで、新たな価値を生み出す独自のコンセプトがあります。また異動を通じて新たなチャレンジ機会を獲得できる「キャリアチャレンジ制度」や、事業特性に合わせた独自の教育プログラムの構築などを通じて、コアケイパビリティの強化を推進しています。

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。

■ 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

■ コアケイパビリティ体系図



マルチケイパビリティの強化

3つのコアケイパビリティと「マルチケイパビリティ」は一体不可分であり、いずれも実務を通じた習得が重要だと考えています。オリックスグループの事業領域が拡大し、ビジネスモデルが進化することは、社員一人ひとりのケイパビリティが高まり、深化することを意味しており、この両者の好循環が「マルチケイパビリティ」人材を生み出す土壌です。

この好循環を維持しながら、今後はこうした人材をより計画的に輩出する仕組みとして、キーポジションに求められる要件の精緻化や強化すべき領域の特定にも取り組んでいきます。また、職責者登用プロセスの再構築にも着手し、キーポジションの後継者候補の人材プールを「Ready」「Next」「Future」の3段階に分類、可視化しました。

これらをサクセッションマネジメントの一環として、マネジメントチームが継続的に議論することで、計画的なマルチケイパビリティ人材の輩出に取り組んでいきます。



オリックス(株)
環境エネルギー本部 副本部長
企画推進部 部長

加藤 圭一

略歴

1996年4月、当社入社。法人営業に従事したのち、事業投資、不良債権投資、経営企画等の専門部署を経て、2020年より現職。

環境エネルギーセグメントの事業戦略に即したコアケイパビリティ強化の取り組み

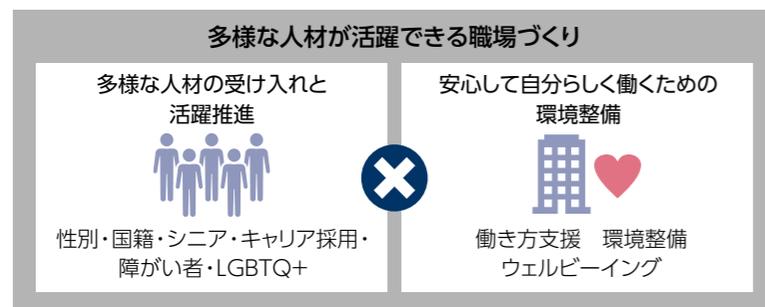
環境エネルギーセグメントでは、「ORIX Group Purpose & Culture」の策定も背景としながら、人材の活躍を促す独自の取り組みを推進しています。多様な事業を展開するオリックスグループにおいて、Purpose & Cultureを自部門の事業に結び付けて理解し実践するには、担当する事業の業務に必要なマインドセットやスキルセットなどの具体的な結節点が必要であるとの課題認識があります。その第一歩として、約100回・延べ150時間におよぶワークショップを実施し、ミッション・ビジョン・バリュー(MVV)を策定しました。このMVVは、私たちが目指す価値や方向性を明文化したものであり、現在では、中長期戦略の策定や行動計画の立案にも展開されています。

当セグメントは、再生可能エネルギーの普及や海外展開・M&Aなどを通じて事業の拡大を進めてきました。現在は、国内エネルギーユニット、海外エネルギーユニット、環境事業ユニットの3つの事業ユニットで構成されています。事業拡大に伴い、各業務はより多様化・高度化し、必要とされるスキルや専門性も広がりを見せています。今後は、人的資本の質的な高度化も重要なテーマとなります。これまでの、社員一人ひとりが持つ知見と機動力によって「知の融合」を生み出し課題を乗り越えてきましたが、今後は会社が社員の自律的なキャリア形成を支援するとともに、多様なキャリアパスや成長機会を可視化・提供し、戦略的かつ体系的な育成へとシフトしていく必要があります。

こうした取り組みの一環として、「スキルマップ」の策定に取り組む等、必要なスキルや能力を体系的に整理・言語化することに着手しています。これは、社員の自律的な成長を後押しすると同時に、事業戦略と人材育成をより強く結び付けるための仕組みづくりであり、当セグメントにおける事業成長を支える「コアケイパビリティ」の強化につながると考えています。こうした取り組みを足がかりに、戦略的な事業展開と社員一人ひとりの成長の両立を目指すことで、ORIX Group Growth Strategy 2035の実現に貢献していきます。

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、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。

女性の活躍推進に対する取り組み

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。将来の女性リーダーの育成を目的として、事業セグメント長と人事部門が連携し、育成パイプラインの可視化を進めています。職責者への計画的な登用に加え、本人の意欲や能力に応じた適切な業務アサインを通じて、ケイパビリティの向上・拡大と自信の醸成を図るとともに、視座を高める機会を提供することで、継続的なキャリア形成を支援しています。

*1 オリックス単体。

*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 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(現 リサRT 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。

●メンタリングプログラム

女性職責者に社内の経験豊富なメンターをつけ、職責者として求められる役割や心構えについてメンタリングを通じてサポートすることで、円滑な組織マネジメントを支援しています。

新任女性課長参加率*1

89.5%

※2025年3月期

●異業種勉強会

社外とのネットワークづくりを目的に、他社の女性役員や職責者を招いたの懇話会や、セミナーを実施するなど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。

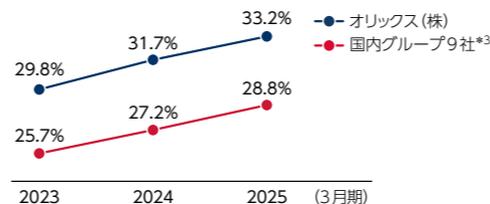
男女の賃金の差異*1

部長職: **98.4%**

全社員: **63.7%**

※2025年3月期

■女性管理職比率



キャリア形成支援と共働き・子育てで支援を実践する企業として、2024年度までご銘柄に選定されました。

多様性理解のための施策

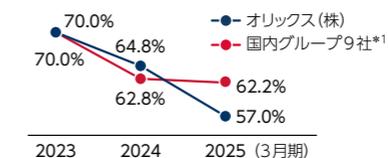
多様な人材が活躍する職場づくりの重要性を認識できるよう、会社全体の風土醸成を目的として、全社員向けの研修を実施しています。

2025年3月期は、アンコンシャス・バイアスやLGBTQ+、不妊治療、女性特有の健康課題などへの理解を促す研修を実施しました。

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、情報セキュリティ、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。

採用者数に対するキャリア採用者比率



全社員数に対するキャリア採用者比率(オリックス単体)



※2025年3月期

海外籍新卒採用への取り組み

海外事業の成長と多様性の進化の観点から、主に中国、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*1

4.4%

(89名のうち4名)

※2025年3月期

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に対する取り組み

障がいのある社員が働く喜びや成長を実感し、生き生きと輝けるよう、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*1

2.61%

※2025年3月末時点

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発揮できるよう、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。こうした取り組みは、社員の働きがいや働きやすさにつながっており、「エンゲージメントスコア」を通じて継続的にモニタリングしています。

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ています。

2025年3月期においては男性の育児休業等の取得率は116%（オリックス単体）と高水準を維持していますが、取得日数にはなお改善の余地があると認識しており、今後も取得促進に取り組みます。

■ 男性育児休業等取得率

オリックス株式会社

116%

国内グループ9社

100%

※2025年3月期

仕事と家庭の両立支援

人事制度

人材の育成

● 多様な働き方の実現に向けた支援

在宅勤務制度、フレックスタイム制度、時間単位の有給休暇制度の整備に加え、フリーアドレスやサテライトオフィスを導入し、多様なライフスタイルや業務ニーズに応じて、柔軟な働き方を実現できる環境を整えています。

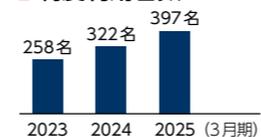
[多様な働き方を支援する制度](#)

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～)

社員が希望する部署において一定期間業務に従事することで、他部門の業務内容や役割への理解を深めるとともに、社員の視野を広げ、組織全体の専門性と柔軟性の向上にも寄与しています。

社内インターンシップ 制度利用者数

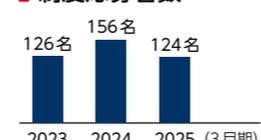


※国内グループ9社*の実績

● キャリアチャレンジ制度(2005年～)

社員が異動を希望する部署に直接アピールできる制度で、双方が合意することで異動が実現します。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、社内でのチャレンジを後押しする仕組みとなっています。

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

● 社員を講師としたオンライン講座(2023年～)

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、これまでのキャリアやORIX Group Purpose & Cultureを体現した経験、取り組んでいる自己研鑽等について紹介する実践的な講座を2025年3月期は10回実施しました。オリックスの事業に関するノウハウ・カルチャー等の伝承の場になっています。また、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も活用されています。

● キャリア開発関連プログラム(2024年～)

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。各種取り組みを通して、オリックス(株)は「健康経営優良法人2025(大規模法人部門)」に選定されました。2017年の初選定以来、9年連続の選定となります。



[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 カラダ見直しワークショップなどによる健康意識の向上
メンタルヘルスケアの実施	ストレスチェック、階層別研修、eラーニング、社内産業医・カウンセラー・社外相談窓口による適切な支援
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

若手向けキャリア支援

オリックスではすべての階層向けにキャリア支援に関する施策を実施しており、若手から主体的にキャリアを考え、チャレンジ・成長できる環境整備や風土づくりに力を入れています。

● ORIX Rookie's Challenge(2022年～)

新入社員が希望する部署への配属に応募・チャレンジできる制度です。入社後研修を通じて、事業を理解した上で応募する制度のため、自身の適性を踏まえたキャリア選択が可能です。主体的なキャリア形成の第一歩となり、その後の成長に積極的に取り組む契機となることを期待しています。

● 新入社員メンタリングプログラム

新入社員と他部門の先輩社員との定期的な面談を通じて、成長をサポートしています。接する機会の少ない他部門の社員との対話を通じて、会社理解やキャリアの視野拡大を図り、成長を支えることで、安心してキャリアを築ける環境づくりに取り組んでいます。

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

海運会社である三徳船舶の事業を承継—信頼と共創で共に成長ステージを目指す—

Q1. オリックスと三徳船舶の事業承継が決まった背景や経緯、内容を教えてください。

伊藤 オリックスでは、1971年から船舶事業を開始しており、主に「社船事業*1」「匿名組合型の裸用船事業*2」「船舶ファイナンス事業*3」の3事業で構成されています。今回、事業承継が実現した背景には、これまで培ってきた船舶事業に関する幅広いノウハウと、グループ内で社船事業を担うオリックス・マリタイムを擁する強みを生かし、プロジェクトメンバーの専門性をもって役割を明確化したことで、迅速に検討を進めることができた点が挙げられます。さらに両社には、市況を見極めながら事業を拡大していくという共通の姿勢がありました。そして、三徳船舶の社員や会社の未来に真摯に向き合い、相互の価値観や文化を尊重し、信頼関係を築けたことが、プロジェクト成功の要因になったと考えています。

*1 自社で船舶を保有し、自ら運航・管理を行う
*2 投資家と共同で船舶を運用し、収益を分配する仕組み
*3 船舶取得や運航を支援する金融サービスの提供

Q2. プロジェクトで感じた「オリックスらしさ」はありますか？

伊藤 本件は、船舶投融资グループにおける初の事業承継案件でした。多角的に事業展開するオリックスには、部署内に投資、法務、経理、財務など、異なる分野の事業を経験してきた社員が所属しており、事業や組織の枠を超えて、それぞれの持つ知見やノウハウを横断的に生かす土台があります。このような環境のもと、一人ひとりの専門性を結集させた「知の融合」を体現するプロジェクトとなりました。メンバー全員が新しい挑戦を成長の機会と捉え、前向きに取り組んでいたことが印象的でした。現在、数名のオリックス社員が三徳船舶に出向しており、総務・人事業務に初めて携わる社員もいます。オリックスでは部門間、グループ会

社間を超えた協業を当たり前とする文化が根付いており、困った時は経験のある部署や社員に相談できる風土があります。こうした前向きな姿勢が、組織全体の適応力と推進力となり、社員のキャリア形成と企業成長の両立を可能にしています。多様な人材を受け入れ、協働できる組織風土があつてこそ、三徳船舶の事業承継が実現できたと感じています。

筒井 オリックス・マリタイムからも若手からベテランまで多くの社員が出向し、文字どおり、三徳船舶の社員の皆さんと机を並べてともに業務を進めています。オリックス・マリタイムの社員は船が好きで入社した社員ばかりで、まさに水を得た魚のようにやりがいを感じながら、生き生きと働いています。一緒に汗をかくというのがオリックスのスタイルで、お互いのノウハウを共有し、アイデアを出し合いながら業務に取り組んでいます。

多賀 オリックスの皆さんの粘り強さや情熱、そして柔軟に相手の考えを尊重しながら前に進む姿勢はとて心強いです。両社のメンバーが違いを認め合いながらともに働き、社員一人ひとりの力が融合することで、新たなシナジーが生まれると実感しています。

Q3. 今後の事業拡大に向けた取り組みや成長ビジョンを教えてください。

筒井 オリックスはリスクとリターンを見極めながら、金融を基盤に事業を多角的に展開してきた会社です。ポラティリティの激しい海運業界においても、長期的な視点で事業リスクを捉え、適切なタイミングで判断を下す姿勢は、オリックスの強みです。三徳船舶の社船事業、船舶管理事業のノウハウに、オリックスが持つ強みと経営・財務の視点を加えることで、これまで以上に事業リスク、収益性、成長性を見極めることが可能となり、持続的な成長に向けた体制が整いました。

伊藤 海運業界では、事業承継の事例は多くありませんでしたが、今回の取り組みはその先駆けとして注目されており、他社さまからご相談い

ただく機会が増えています。今後も海運業界における事業承継のリーディングプレイヤーとして、オリックスらしいチャレンジを重ねていきたいと考えています。そして、オリックスグループにおける社船事業、船舶管理事業のコアとなる位置付けである三徳船舶とともに事業規模の拡大を図っていきたくと考えています。

筒井 双日船舶(現 ソメック)への出資により、船舶トレーディング事業にも参入しました。今後は総合的な船舶ビジネスの展開を目指すとともに各社の専門性を生かし、事業領域の拡大も目指していきます。

多賀 オリックスは現行の経営体制を維持しつつ、中長期的な視点で経営サポートを行ってくれます。オリックスの経営ノウハウ、盤石なファイナンス機能、海外のステークホルダーとのネットワークが加わることで、経営管理体制、ガバナンス、資金調達手法の面で当社のさらなる成長が見込めると考えています。



オリックス株式会社
船舶投融资グループ
三徳船舶株式会社
代表取締役専務
伊藤 良恭

三徳船舶株式会社
代表取締役社長
多賀 純一

オリックス株式会社
船舶投融资グループ長
三徳船舶株式会社
代表取締役専務
筒井 宏次

サステナビリティ情報

- 36 サステナビリティ推進状況・推進体制
- 37 ESGの重要課題と重要目標への取り組み状況
- 40 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
- 45 人権への取り組み／サステナブルな投融資
- 46 リスクマネジメント・リスクガバナンス
- 49 デジタル化の推進

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。サステナビリティ委員会では最近の取り組み状況について討議・報告を行い、その内容を定期的に取り締役会へ報告し、承認されています。

取り組み状況

1 全社テーマについて

(1) 2025年3月期の実績

- ① サプライチェーン管理体制の強化：オリックス自動車、オリックス・レンテック、不動産セグメントで実施した事項、それに伴う第三者評価の改善について。
- ② 開示規制対応の準備：GHG算定業務の早期化と開示統制プロセスへの組み込みについて。

(2) 2026年3月期の注力テーマ

- ① 「ESG関連の重要目標」「重要課題」の更新：2030年目標を設定している事項は順調に進捗。オリックスの長期ビジョンや近く導入されるSSBJ基準を踏まえた、目標ならびに課題の更新を行う。
- ② スcope 2 排出量の削減：主たる排出拠点毎に削減計画を策定し、段階的に削減を実施する。
- ③ ESG格付の維持・向上：他社比較を踏まえ、引き続き、5つのESG格付の維持・向上を図る。

→ [P.37~39 ESG関連の重要目標の進捗](#)
 → [P.44 サプライチェーンマネジメントへの取り組み](#)
 ■ [ESG評価機関による評価](#)

2 各事業部門の取り組み方針およびKPIについて

2025年3月期の主な取り組み

- リース事業における次世代車両(*)比率が向上。自社使用電力のグリーン化を実施。サプライヤー行動指針の制定。(自動車)
- 2回目となるサプライヤーへのアンケート調査実施。CSR調達ガイドラインおよび解説書を策定し、主要サプライヤーに公開。(レンテック)
- 保有不動産の省エネ設備の更新前倒し、電力の再エネ化実施。食品廃棄物のリサイクル推進継続。(不動産)
- 石炭・バイオマス混焼発電所のバイオマス専焼化に向けた定量検証を実施。(環境エネルギー)
- サステナブルファイナンスの実行。(銀行)
- 次世代燃料船*の新造発注。(船舶)

* 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)
 * メタノール/重油のDual Fuel 船

2026年3月期以降の各事業部門の取り組み方針

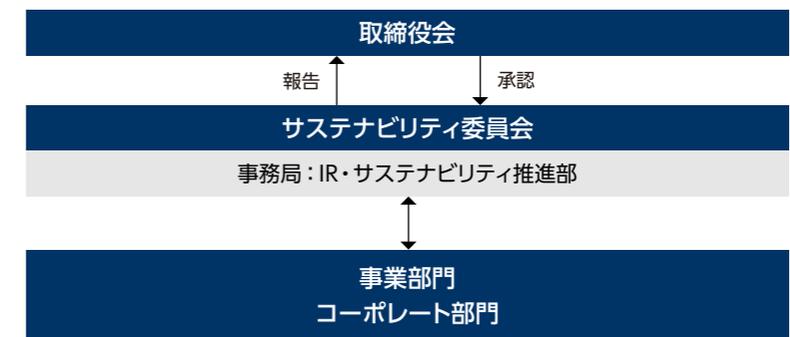
→ [P.66~79 各事業部門のサステナビリティへの取り組み方針](#)

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)、グループCOO、執行役員副社長、コーポレート部門統括役員、そのほかグループCEOが指名する執行役等。議案の内容に応じてその他の関係者も出席。

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の重要課題と重要目標への取り組み状況



環境

重要目標

指標	中期目標	長期目標
● オリックスグループのGHG(CO ₂)排出量	● 2030年3月期までに実質的に50%削減(2020年度比)	● 2050年3月期までに実質的にゼロ
● GHG(CO ₂)排出産業*に対する投融資残高	● 2030年3月期までに50%削減(2020年度比)	● 2040年3月期までにゼロ

* 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

重要課題

- 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。

取り組み

- 目標である2030年3月期までのGHG排出量50%削減のため、スコープ1排出量の大部分を占める石炭・バイオマス混焼発電所では、設備改造による削減を検討しています。2025年3月期はバイオマス専焼化について、混焼率を高める実証実験に関する検討、専焼化後の燃料確保や貯蔵・運搬に関する折衝、専焼化後の再エネ電気の取引に関する複数の需要家との具体的折衝、を行いました。削減が困難と判断される場合には施設の廃止も視野に入れるため、2025年3月期には約200億円の減損を追加で計上しました。また、スコープ2排出量についても主たる排出拠点ごとに計画を策定し、今後、段階的に削減を実施していきます。
[→ P.81 GHG\(CO₂\)排出削減](#)
- グローバルな再生可能エネルギー事業の展開により、2025年3月期の削減貢献量は前年比2.6%増の488.3万トンとなりました。2024年12月からは和歌山県で関西電力と共同で蓄電所事業を開始し、再生可能エネルギーの安定電源化を推進しています。
[→ P.41 再生可能エネルギー事業の推進](#) [■ 環境エネルギー](#)
- 循環型経済の推進と廃棄物削減のため、2024年4月、オリックス環境とオリックス・リニューアブルエナジー・マネジメントでは、使用済太陽光パネルの国内販売ならびに再利用を開始しました。また、オリックス・ホテルマネジメントでは環境に配慮した備品の提供や食品廃棄物の削減に取り組み、SDGsを実践する宿泊施設を対象とした認証の取得を順次進めています。
[■ 循環型経済の推進と廃棄物の削減](#)
- 2025年3月、オリックス並びにオリックス環境にてガラスメーカー、サッシメーカー、金属加工業者と協業するスキームを構築し、住宅等の解体やリフォーム時に廃棄される窓ガラスやアルミサッシのリサイクルスキームを構築しました。オリックスの持つ多様な専門性や企業間ネットワークを活用し、循環型社会を推進しています。



実績

実績(2025年3月期)
● スコープ1と2の合計排出量は106.4万トン。2020年度比20.2万トン(16.0%)の減少
● 半年ごとに3つの現地法人による対象業種向け与信残高をモニタリング中

ESGの重要課題と重要目標への取り組み状況



社会

重要目標

指標	中期目標
● オリックスグループの女性管理職比率	● 2030年3月期までに30%以上

実績

実績 (2025年3月時点)	
● オリックス単体	33.2%
● 国内グループ9社	28.8%



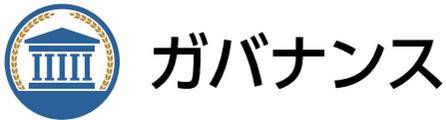
重要課題

- 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。

取り組み

- 持続可能なサプライチェーンを構築するため、2025年3月期、オリックス自動車、オリックス・レンタック、不動産セグメントでは、リスク評価を行い、優先対応すべき課題を特定し、また、サプライヤー行動指針を策定しました。当社の考え方をサプライヤーの皆さまにご理解いただくよう努めるとともに、定期的なアンケート調査などのエンゲージメント活動による現状把握を通じて、継続的な改善プロセスを進めています。
→ [P.44 サプライチェーンマネジメント](#)
- 「オリックスグループ人権ポリシー」の理解・浸透のため、2025年4月、解説動画とリーフレットを社内向けに公開しました。コンプライアンス研修や階層別研修の中で人権をテーマにした研修も実施し、人権尊重取り組みの推進につなげています。
→ [P.45 人権への取り組み](#) [オリックスグループ人権ポリシー](#)
- 「ORIX Group Purpose & Culture」の実現を通じた企業価値向上のため、人的資本経営に取り組んでいます。「コアバリューの浸透」「コアケイパビリティの強化」「多様な人材が活躍できる職場づくり」を人的資本経営における3つの柱とし、重要指標の進捗状況をモニタリングしています。
→ [P.26~34 人的資本経営](#) [持続的な成長を支える人的資本経営](#)

ESGの重要課題と重要目標への取り組み状況



重要目標

指標	中期目標
● 取締役会の社外取締役比率	● 2023年6月の株主総会までに過半数
● 取締役会の女性取締役比率	● 2030年3月期までに30%以上

実績

実績 (2025年6月時点)
● 54.5% (取締役全11名のうち社外取締役6名)
● 27.2% (取締役全11名のうち女性取締役3名)

重要課題

- 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。

取り組み

- 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への取り組み状況を役員報酬へ反映
 - 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、常務以上の執行役について、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
- 2025年4月、オリックスグループは「行動指針」を改定し、4つのCore Compliance Valuesを定めました。「法令や社内ポリシーを遵守し、倫理観と誠実さを持って事業を行うこと」の中では、正確かつ透明性のある税務報告を含む「正確な記録・報告」を挙げています。加えて、「私たちが関わる人々やコミュニティを尊重すること」「卓越性を追求し、お客様や社会に貢献するソリューションを実現すること」「資産を守り、大切にすること」掲げ、これらは全役職員にとどまらず、業務委託先や販売代理店、サプライヤー、アドバイザーなど取引先にも適用され、行動指針に沿った行動を求めています。
 - ▶ [P.57 取締役会実効性評価](#) ▶ [P.59～60 報酬制度](#)
 - ▶ [行動指針](#) ▶ [税務に関する方針](#)
- 最適な商品・サービスを選択いただけるようお客様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、お客様に最適な商品・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。
 - ▶ [お客様への適切な対応](#) ▶ [事業活動を通じた社会課題への貢献](#)

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付け、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排出量を削減すること、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、オリックスの手掛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まいります。

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まいります。

→ [P.42 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	108.9	106.9	2.0
うち石炭・バイオマス 混焼発電所2基	94.1	93.9	0.1
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

2025年3月期の排出量はスコープ1と2の合計で106.4万トンです。基準排出量と比較すると20.2万トンの減少です。2基の石炭・バイオマス混焼発電所からの排出量は81.0万トンで、全体の76.1%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)	2025年3月期
スコープ1	110.7	94.2
スコープ2	15.8	12.2
合計	126.6	106.4

→ [P.81 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-15)

なお、カテゴリ-6と7については数値にて開示しています。

→ [P.83 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

石炭・バイオマス混焼発電所*における排出削減の検討

オリックスグループのGHG(CO₂) 排出削減目標に沿って、設備改造によるバイオマス専焼化などによる排出削減を検討しています。2025年3月期はバイオマス専焼化について、主に以下①~③を実施しました。

- ① 混焼率を高める実証実験に関する検討
- ② 専焼化後の燃料確保や貯蔵・運搬に関する折衝
- ③ 専焼化後の再エネ電気の取引に関し、複数の需要家との具体的折衝

* 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)。

スコープ2排出量の削減に向けた計画策定

スコープ2排出量の削減のため、主たる排出拠点ごとに計画を策定し、段階的に実施していきます。2026年3月期は、以下を予定しています。

- ① 環境エネルギーセグメント: 寄居バイオガスプラントなどの主力電力に対して、再生可能エネルギーを導入
- ② 不動産セグメント: 非化石証書活用による削減計画の実施
- ③ 事業投資部門: 投資先ごとの削減計画策定に着手
- ④ レンテック: 最大排出拠点である東京技術センターの再エネ化に着手
- ⑤ その他大規模拠点について、物件ごとの削減計画を策定

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2025年3月末時点で4.7GW*1です。

今後は、第三者資金の活用も視野に入れつつ設備容量を拡大する方針です。自社保有資産と管理資産の合計で、2028年に5.6GW、2035年には25GWとなる見通しです。

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

2025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488.3万トンとなり、前期と比較して12.2万トン増加しました。この主な要因は、スペインでの新たな太陽光発電所の運転開始や、インドでの水力発電所の稼働増によるものです。

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	111.1	58.2	—	37.1	—	206.4
スペイン	20.3	57.8	—	3.9	—	82.1
米国	32.2	11.6	28.3	—	2.3	74.5
日本	—	43.4	0.8	—	24.3	68.4
その他	56.3	0.1	—	0.5	—	56.9
合計	220.0	171.0	29.1	41.6	26.6	488.3

→ P.83 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

再生可能エネルギーの普及に貢献する蓄電所事業

再生可能エネルギーの導入が進む一方で、発電量が天候や時間帯に大きく左右されることが、新たな課題となっています。こうした中、電力システムの安定化に向けた重要なインフラとして蓄電所の整備が進んでいます。蓄電所は余剰電力を貯蔵し、需給ひっ迫時や価格高騰時に市場へ放電することで、再エネの安定利用を支える役割を果たします。

2024年12月、関西電力と共同で、オリックスとして初となる蓄電所を和歌山県紀の川市に開所しました。2027年には、滋賀県米原市で定格出力134MW、容量548MWhとなる、国内最大級*の蓄電所の運転開始を予定しています。

再エネの拡大や需要構造の変化により、電力の供給・需要の変動がより複雑かつ多様になりつつあります。今後も、再生可能エネルギーの主力電源化に向けて、電力の安定供給を支える蓄電インフラの整備を進めていきます。

*当社調べ



太陽光パネルの循環利用で再生可能エネルギーの持続性を高める

再生可能エネルギーの普及が加速するなかで、設備のライフサイクル全体を見据えた資源循環の重要性が高まっています。特に太陽光パネルは、2030年代後半から大量廃棄が本格化すると予測されており、環境負荷を最小限に抑えながら再エネを持続的に利用していくための新たな仕組みが求められています。

オリックス環境では2024年から、太陽光パネルのリユース・リサイクルに取り組んでいます。使用済みパネルを1枚ずつ性能評価し、再利用可能なものを国内市場に再流通させる取り組みです。オリックスが運用・保守を担う発電所でもリユースパネルを活用することにより、調達コストの抑制や設備の安定稼働を実現していきます。一方、再利用が難しいパネルは素材ごとに分解し、資源として再活用または適正に処理しています。

今後もリユース・リサイクルの取り組みを広げながら、循環型インフラの構築を通じて、持続可能な社会の実現と新たな成長機会の創出を目指します。



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。

2025年3月期の取締役会では、非開示情報開示に関する規制対応の状況について報告しました。

【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.36 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.43 シナリオ分析前提](#)

→ [P.84～87 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の協議のもと、年に一回、シナリオ分析前提およ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.40 GHG \(CO₂\) 排出削減](#)

【スコープ1、2、3のGHG 排出量実績】

→ [P.81～83 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。

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)*1」(IEA WEO 2024)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)*1」(IEA WEO 2024)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、投融资先の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.84～87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2024年に公表した「世界エネルギー見通し2024(World Energy Outlook 2024)」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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 災害復興需要
	慢性	<ul style="list-style-type: none"> ● 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		<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
 記載の6事業すべて

サプライチェーンマネジメントへの取り組み

考え方

オリックスに物品や役務を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、自ら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、「オリックスグループ 行動指針」において、ステークホルダーと公平・公正な取引を行うことを定めています。また、同指針と「オリックスグループ 人権ポリシー」および「環境方針」において、サプライヤーの皆さまに当社の方針を理解し、実践いただくよう周知・お願いしています。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に関する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。

従来からの取り組み

- グループ共通の委託先管理規則に基づいて、委託先の選定・更新審査を実施しています。同審査において確認すべき項目に、「環境配慮」や「人権尊重」に関する懸念情報の有無を含めています。
- オリックスとオリックス生命保険、オリックス自動車、オリックス・ファシリティーズなどにおいては、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を策定し、公開しています。

[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](#)

新たな取り組み、今後予定している取り組み

- 2025年4月に「オリックスグループ 行動指針」を改定し、サプライヤーの皆さまも同指針の適用対象であることを明記しました。当社では同指針を、サプライチェーン上のリスク予防・軽減の取り組みの基礎となる考え方として活用していく予定です。
- オリックス自動車、オリックス・レントック、オリックス不動産では、サプライチェーン上のリスク評価を行い、優先して対応すべきサプライヤーと課題を特定しました。また、各社のサプライヤー行動指針を策定しました。さらに、ウェブサイトなどを通じて当社の考え方をサプライヤーの皆さまに周知するとともに、アンケートによる調査を進めています。
- 今後は調査結果を踏まえてリスクを予防・軽減するための計画を策定し、サプライヤーの皆さまと協働しながら持続可能なサプライチェーンの構築・維持に継続して取り組みます。

[オリックス自動車 サプライヤー行動指針](#) [オリックス・レントック CSR調達ガイドライン](#) [オリックス不動産 サプライヤー行動指針](#)

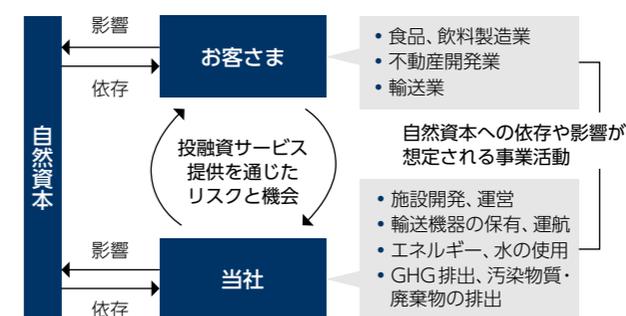
生物多様性への取り組み

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、またお客様の事業活動を通じて間接的に、自然資本へ影響を与え、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。また、TNFDのLEAPアプローチを参考に生物多様性への依存状況を分析した結果、現時点で事業活動において重要な依存は確認されませんでした。

当社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。

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](#)

従来からの取り組み

- 「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。
- 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際的な規範を参照し、人権デューデリジェンスに着手しています。
- 内部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。

[📄 内部通報制度](#) [📄 外部通報制度](#)

- 英国現代奴隷法に基づき、「現代奴隷法に関する声明」を毎年更新し、開示しています。 [📄 英国現代奴隷法への対応](#)
- 各種研修を通じて、人権尊重に関する啓発と教育を推進しています。
- サプライヤー従業員を含めた人権尊重に関する取り組みをサステナビリティ委員会で審議し、取締役会に報告しています。

新たな取り組み、今後の予定

- 2024年4月に「オリックスグループ 人権ポリシー」を改定し、解説動画とリーフレットを和英で制作し、社内向けに公開しました。
- 国内外のグループ全社員向けに毎実施しているコンプライアンス研修に加え、今後は「ビジネスと人権」に特化した研修も実施し、人権尊重に関する啓発と教育を強化します。
- 業務の特性上、サプライチェーンにおける人権侵害リスクが比較的高いと想定される事業部門では、リスク評価を実施しました。また、アンケートなどによるサプライヤーへの調査を進めています。今後、調査結果を踏まえてリスクを予防・軽減するための計画を策定し、継続的に改善を進めていきます。

[📄 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。

- 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
- 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
- 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・リスクガバナンス

リスクマネジメント

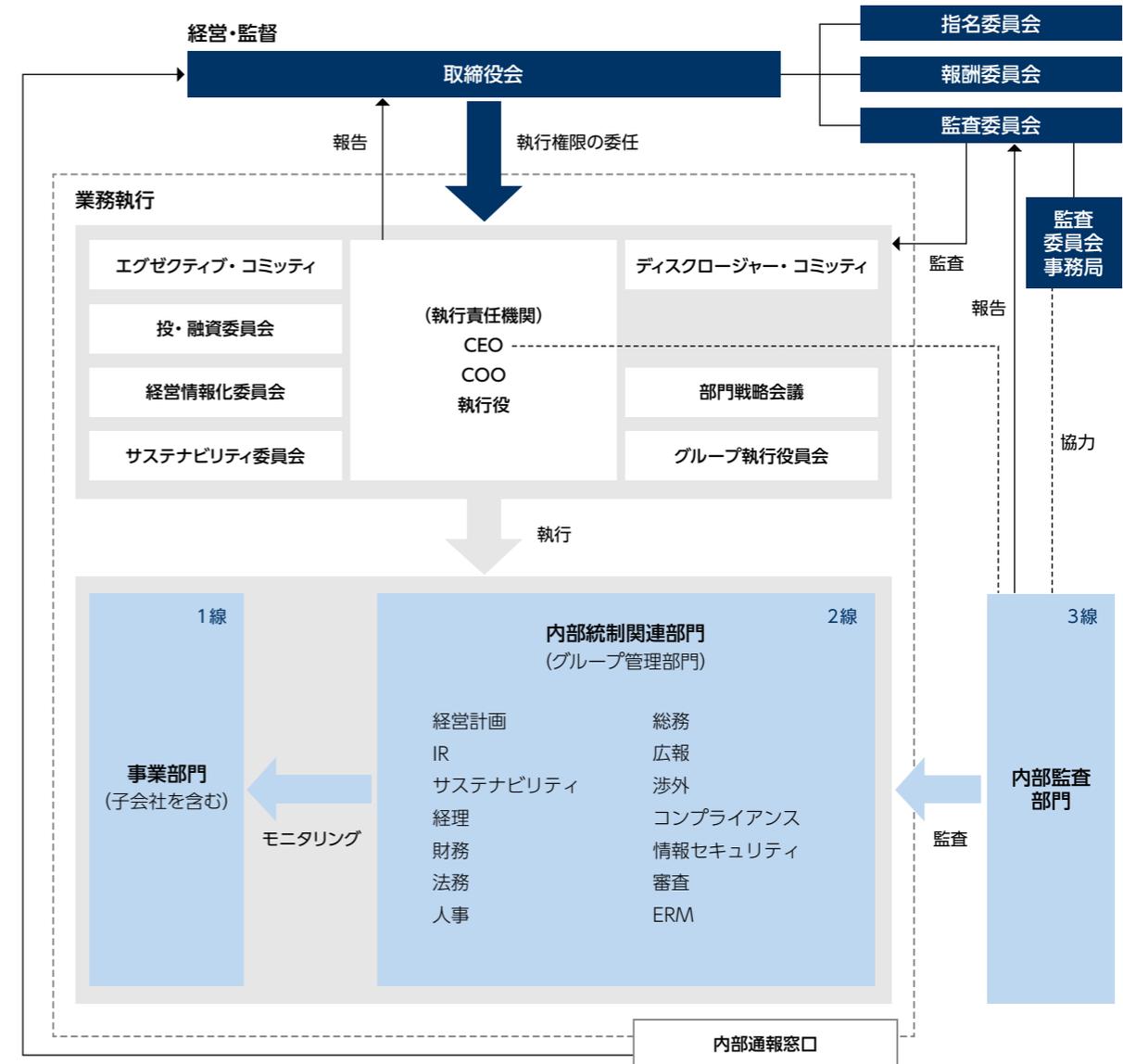
オリックスでは、事業活動に伴う多様なリスクを的確に把握し、適切に管理するため、全社的なリスクマネジメント体制を構築しています。取締役会は、リスクマネジメントを含む経営全般に関する最終的な監督責任を負い、全社的な方針や基本枠組みを決定します。代表執行役（CEO、COO）は、取締役会が定めた経営戦略に基づいた全社的なリスク選好に基づき、各事業部門の運営に必要なリスク管理体制を整備・維持する責任を負います。リスクへの対応方針はCEOが議長、および、委員長を務めるエグゼクティブ・コミッティや投・融資委員会等での審議を経て決定します。これら事業部門におけるリスク管理の状況については、内部統制関連部門が相互に連携しながら、モニタリングします。具体的には、事業部門において、毎年の経営計画策定時に自部門の事業特性に応じたリスクを踏まえて計画を策定します。さらに、毎年実施する自己検証プログラムを通じて、経営に重大な影響を与える可能性のあるリスクを特定し、その重要リスクへの対応が十分であるかを検証します。ERM部門は、信用リスク、市場リスク、流動性リスクおよびオペレーショナルリスク等の全社的なリスクについて継続的に評価するとともに必要に応じて改善支援を行います。これら手続きを通じて、全社的なリスクマネジメントの実効性を確保しています。

リスクガバナンス

オリックスでは、事業環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、効率的な業務執行と適正な経営を確保するため、リスク管理、コンプライアンス、グループ会社管理、監査体制などの観点から踏まえた内部統制システムを構築・運用しています。このリスクガバナンス体制と運用については、取締役会が最終的な責任を負い、全体方針を決定します。適正なリスクガバナンスを実施するために、三線防衛モデルに基づき以下の役割分担を定めています。事業部門（第1線）は担当業務に関連するリスクを、内部統制関連部門が定める方針や枠組みに沿って特定・評価・管理します。内部統制関連部門（第2線）は、専門的かつ全社横断的な視点から事業部門のリスク対応状況をモニタリングし、必要に応じて改善を促します。内部監査部門（第3線）は、事業部門と内部統制関連部門から独立した立場で、リスクガバナンスプロセス全体の有効性を検証・評価し、不備があれば是正措置を提言します。また、外部通報窓口や内部通報窓口は、リスク事案の予兆を把握する仕組みとして、リスクガバナンスを補完します。

■ [リスクマネジメント・リスクガバナンス](#)

■ 内部統制システムの概略図（一部付記）（2025年6月30日現在）



リスクマネジメント・リスクガバナンス

■ 主なリスクファクター

オリックスグループの事業活動や財政状態に影響を及ぼしうる主なリスクファクターと、その管理について、以下のようなものが挙げられます。

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	<ul style="list-style-type: none"> ● 多角的な事業展開による収益構造の多様化、十分な流動性の確保により、健全な財務運営を継続できる体制の整備 ● 災害リスクマネジメント体制の整備 ● 気候変動リスク対応体制の整備 <p style="text-align: right;"> 災害リスクマネジメント体制 P.36 サステナビリティ推進体制 → P.42 TCFD提言に基づく情報開示 </p>	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	<ul style="list-style-type: none"> ● 個別案件の審査時は、与信先の財務内容、キャッシュ・フロー、保全条件、採算性などを総合的に評価 ● 個別案件およびポートフォリオでの与信リスク管理手法の強化(十分な担保や保証の取得、業種や与信先の分散、潜在的にリスクの高いマーケットへのエクスポージャーをコントロール) <p style="text-align: right;">投融資リスク管理体制</p>	審査、経営計画、経理、ERM	投・融資委員会
ビジネスリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業や投資実行前の徹底したリスク分析の実施(シナリオ分析やストレステストの実施) ● 事業や投資実行後の定期的なモニタリングによる商品・サービスの品質改善、撤退コストの評価・検証 <p style="text-align: right;">投融資リスク管理体制</p>	審査、経営計画、経理、ERM	投・融資委員会
市場リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 資産・負債の統合管理体制の整備(市場リスクの包括的な把握検証体制、ヘッジ手段としてデリバティブ取引を利用) 	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)	<ul style="list-style-type: none"> ● 調達手法の多様化推進 ● 手元流動性管理の強化(流動性リスクのストレステスト実施と対応策の整備、国や子会社ごとの流動性リスクの把握と対応策の整備) 	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	<ul style="list-style-type: none"> ● 適切なコンプライアンス体制の整備と高い倫理観を持ってコンプライアンスを実践する企業文化の醸成(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) <p style="text-align: right;">コンプライアンス</p>	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	<ul style="list-style-type: none"> ● 法令遵守および法的リスク管理体制の整備(法令遵守のための社内規程の制定、各事業に適用される法令の把握と法改正への適切な対応の実施) 	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	<ul style="list-style-type: none"> ● 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) <p style="text-align: right;">情報セキュリティ体制</p>	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	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内規程の整備、周知、教育 ● 業務執行に関わる体制の整備 <ul style="list-style-type: none"> ・ 財務報告に係る内部統制体制の構築 ・ 多様な人材を安定的に確保するための人事制度の整備と職場環境の整備 ● 監査部門によるオペレーショナルリスクのモニタリングを通じたリスク管理体制全般の継続的な強化 ● オペレーショナルリスクインシデントの対応・再発防止の体制と、リスク統制自己評価の整備 <p style="text-align: right;"> 持続的な成長を支える人的資本経営 インシデント管理体制 </p>	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・リスクガバナンス

インシデント対応と未然防止をつなぐ、オペレーショナルリスク低減の仕組み

オリックスでは全グループのポートフォリオに関するリスクを一元的に把握・管理する体制を構築し、リスク管理の高度化を図っています。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の三つのリスク領域を対象として、それぞれのリスクを可視化・認識できるリスクダッシュボードを整備し、事業部門の迅速な案件検討やコーポレート部門における分析・評価、トップマネジメントの意思決定にいつでも活用できる状態を整えています。

さらにオペレーショナルリスクについては、「インシデント対応」と「未然防止」の2つの観点から、各部門・ERM部門・内部監査部門が密に連携し、管理体制の強化に取り組んでいます。日々の業務に起因するインシデントを的確に把握し、対応と再発防止につなげるとともに、リスクの予兆を捉えた事前対応を推進することで、実効性のあるPDCAサイクルを構築しています。

インシデント対応では、国内外のすべての連結グループ会社のインシデントが報告できる共通の管理システムを導入し、全社一体となったリスク管理体制を構築しています。社内規程に基づき、インシデントを速やかに報告する体制を整えており、オリックスおよび連結グループ会社の業務運営に影響を与えるインシデントはトップマネジメントに即時報告される仕組みとなっています。さらにERM部門では、報告されたインシデントについて真因を分析し、関係部門と連携して再発防止策の提言・策定支援を行っています。また、発生したインシデントについて、他部門においても同様のリスクが顕在化する可能性があるかを見極め、必要に応じてグループ横断リスクとして情報を共有し、管理体制の強化に取り組んでいます。

未然防止の取り組みでは、適切なリスク管理体制を構築することを目的として、年一回、RCSA(Risk Control Self-Assessment/リスク統制

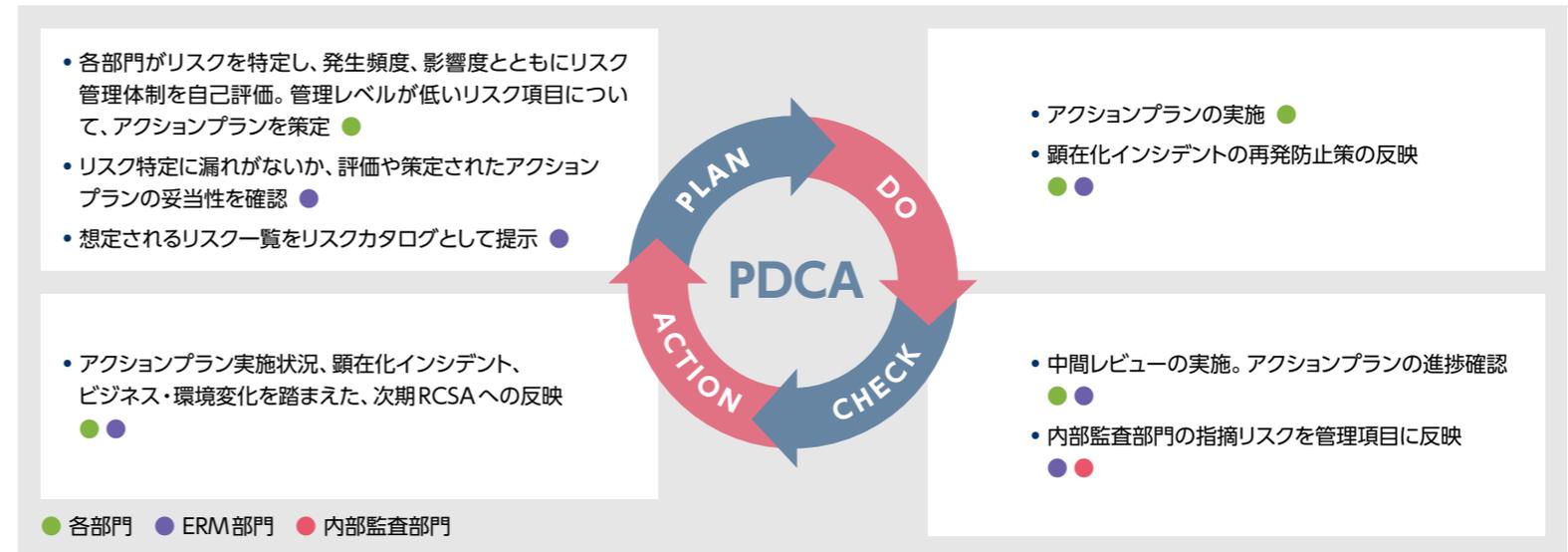
自己評価)を実施しています。諸規則に則った業務運営がなされているかに加えて、各部門が自らの業務に内在するオペレーショナルリスクを特定・評価し、リスク削減のためのアクションプランを策定・実施しています。ERM部門では、法務・コンプライアンス・情報セキュリティなどのコーポレート部門による専門的な観点や外部インシデントの情報をもとに、リスク項目を一覧化した「リスクカタログ」を作成・共有し、各部門による網羅的なリスクの特定を促しています。各部門のリスク選定情報は、コーポレート部門にフィードバックされ、事業特性に紐づくリスクや部門横断的なリスクの把握につながり、それらがまたカタログに反映されることで、精度の向上が図られています。

さらに、同部門では、各部門が策定したアクションプランやリスク評価の妥当性を確認するとともに、業務実態に即した管理が行われているか

を継続的に検証しています。期中には中間レビューによるモニタリングで、策定したアクションプランが予定どおり実施されているかを各部門とERM部門の双方で確認するとともに、顕在化したインシデントの再発防止策や、必要に応じて内部監査部門からの指摘事項を組み込むことで、リスクを把握・管理する体制をとっています。今後は、各部門が自ら管理体制の改善に取り組むと同時に、ERM部門も注力事業に関連するリスクや重点的に管理すべきリスクを選定し、必要に応じてハンズオンで支援を行いながら、その実効性を確認していく方針です。

今後も、全社的な視点でリスクを捉え、各部門におけるリスク対応の取り組みと連携しながら、管理の実効性を高めていきます。変化の激しい事業環境の中でも、グループ全体で安定的かつ持続的な経営を支える基盤として、リスクマネジメントの進化を継続していきます。

■ RCSAを軸にした年間サイクル



デジタル化の推進

業務改革と新ビジネスの創出

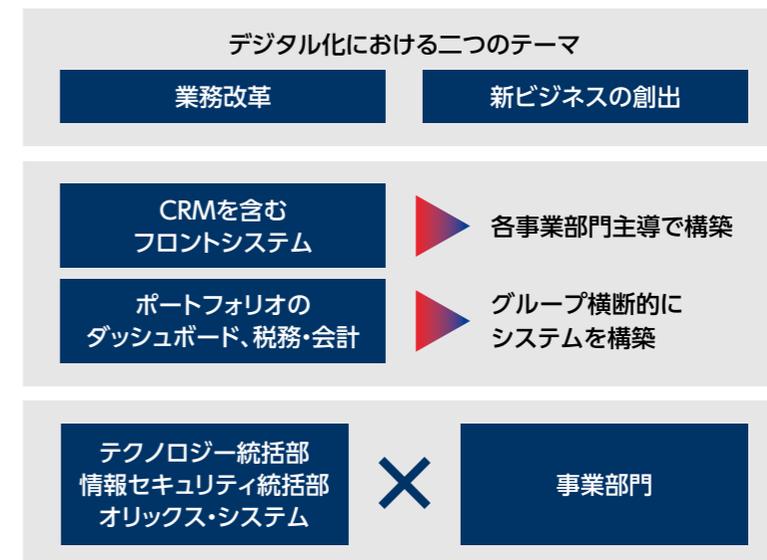
オリックスでは、これまでに培ってきたノウハウや専門性といった知的資本を最大限に活用するために、デジタル化に取り組んでいます。事業の多様性を十分に考慮し、個別最適(個別事業にとっての最適)と全体最適(グループ全体にとっての最適)のバランスをとりながら進めています。

一般的に、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。

グループ横断的な組織として、テクノロジー統括部と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。これらの組織が各

事業部門と連携し、デジタル化を推進しています。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いており、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、全体最適を図っています。

例えば、CRM(Customer Relationship Management: 顧客関係管理)を含むフロントシステムについては、各事業部門が主導して構築を進めています。共通システムについては、グループ横断的な組織が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を構築しています。そして、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のもと、グループ一丸となった体制で対応しています。



変化に強く、価値をつくる銀行へ —システム戦略と人材育成で支えるCX・EX向上—

オリックス銀行は、実店舗を持たないインターネット等を中心とした取引や、個人向けの投資用不動産ローンを主軸とする独自のビジネスモデルにより、高効率な経営を実現しています。こうした事業体制を継続的に進化させるには、経営環境や顧客ニーズの変化に迅速・柔軟に対応しながら、コスト効率も追求できるシステム開発体制が不可欠です。その実現に向けてシステムの内製化に取り組み、自社主導で開発・改善ができる体制の構築を進めてきました。そうした内製体制のもとで、2019年以降、情報系・勘定系・OAシステムのクラウドへの移行を推進し、2024年度末には92%(サーバ台数ベース)のクラウド化を実現しま

した。また、社内人材の育成にも注力しています。人材育成をデジタル推進の土台と位置付け、システム部門とユーザー部門がビジネス課題や目標を共有しながら改善サイクルを回す体制を構築しています。こうした取り組みによって、CX(顧客体験)とEX(従業員体験)の向上を目指しています。

近年では、こうしたシステムの内製化やクラウド化による基盤整備を土台に、業務のさまざまな局面で生成AIの活用を推進しています。システム開発・運用の現場においても、ビジネス・顧客・開発者・社員の各視点で、持続的な価値創出を図る戦略を展開しています。その一例が、2024年に社内エンジニアが開発した社内向け生成AIサービス「ORION」です。同サービスは、「社内FAQ」や「規程ナビ」といった機能を通じて、規程やマニュアルなどの社内ドキュメントを検索・参照し、回

答を生成します。これによって、当社特有の業務知識への迅速なアクセスを実現しました。また、預金関連のコールセンター業務では、通話内容をORIONで要約する機能を導入。交渉記録の作成にかかる時間を約46.6%削減する成果を上げています。こうした取り組みは、ナレッジの共有や業務効率化といった社内価値にとどまらず、顧客対応の質とスピードの向上といった外部価値にもつながっています。

今後もオリックス銀行は、独自のビジネスモデルを支える人材とシステム内製開発力を強みに、変化に強く、持続的に成長できる事業体制の進化を図っていきます。



AIサービス「ORION」

コーポレート・ガバナンス

- 51 コーポレート・ガバナンス
- 53 マネジメントチーム
- 55 社外取締役対談
- 57 取締役会実効性評価
- 58 取締役会・三委員会の活動状況
- 59 報酬制度
- 61 執行体制
- 62 マネジメントチーム 執行役・事業ユニット責任者

コーポレート・ガバナンス

社会の持続可能な発展への貢献と企業価値の向上を進め、すべてのステークホルダーから信頼される企業となるために、健全かつ透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制構築に努めています。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

オリックスグループは、経営の基本方針に沿った事業活動を適切に実行し、経営の公正性を確保するため、コーポレート・ガバナンス体制の強化を経営の重要事項の一つと考え、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。

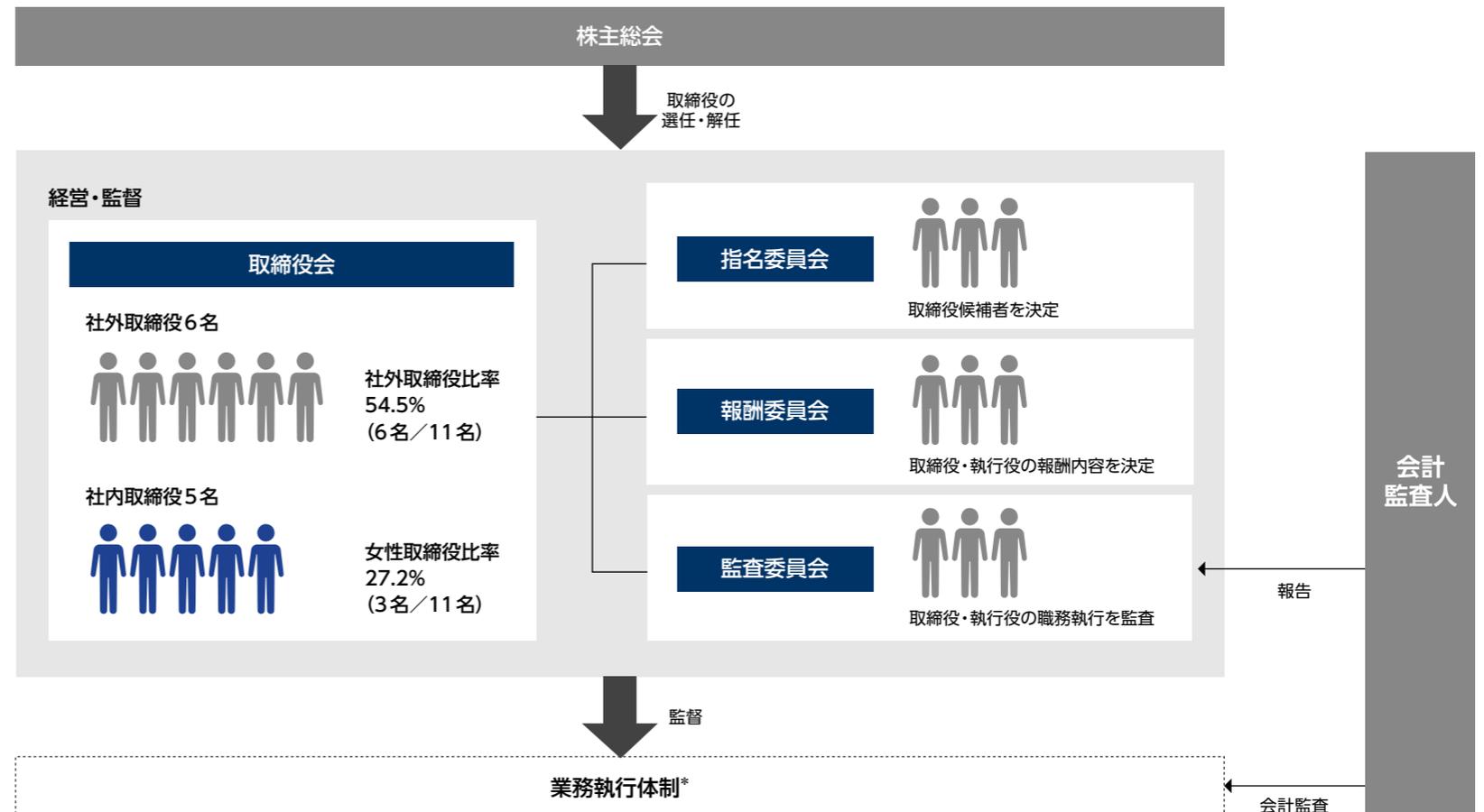
当社のコーポレート・ガバナンス体制の特徴は、以下の4点です。

- 指名委員会等設置会社制度を採用(執行と監督の分離)
- 指名、監査、報酬の三委員会をすべて社外取締役で構成
- すべての社外取締役が当社の「独立性を有する取締役の要件」を充足
- すべての社外取締役が各分野において高い専門性を保有

※ コーポレート・ガバナンスに関する詳細は以下をご参照ください。

[コーポレート・ガバナンス](#)
[コーポレート・ガバナンスに関する報告書](#)
[有価証券報告書/Form 20-F\(米国証券取引委員会向け年次報告書\)](#)

コーポレート・ガバナンス体制図 (2025年6月27日現在)



* 業務執行体制についてはP.61をご参照ください。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

オリックスは、事業活動を通じて新しい価値を提供し、社会に貢献することを基本としています。また、お客さまや社会から信頼される企業になることが、事業機会の拡大につながり、持続的な成長を実現できると考えています。信頼される企業、持続的な成長を実現できる企業には、透明性が高く、迅速な意思決定を可能とするガバナンス体制が不可欠です。

オリックスは経営者を監督する機能としてガバナンスを積極的に強化してきました。ガバナンスは経営者にとっては厳しい仕組みですが、同時に経営者にとっても企業経営にとっても最も安全な仕組みであると考えています。ここでは、コーポレート・ガバナンス体制強化に向けてオリックスが特に重視している取り組みをご説明します。

	主な取り組み	目的
コーポレート・ガバナンス全般	1964 米国会計基準を採用 1970 大阪証券取引所市場第二部に上場 1997 諮問委員会の設置 1998 執行役員制度の導入 ニューヨーク証券取引所に上場 2003 委員会等設置会社(現在の指名委員会等設置会社)へ移行	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内外の投資家に業績、事業内容を正しく伝える ● 企業価値向上 ● 経営の監督と執行の分離、業務執行の効率化 ● 外国人株主の利便性向上 ● 役員人事・報酬への独立社外取締役の関与・助言の確保 ● 株主視点の経営者選任と報酬決定
マネジメントチームの多様性 → P.46	1999 社外取締役制度の導入 2003 外国人社外取締役の選任 2010 女性社外取締役の選任 2017 社外取締役の比率を2分の1に 2021 スキルマトリクスを開示 → P.54 2022 社外取締役の比率を過半数に	<ul style="list-style-type: none"> ● 監督機能の強化 ● 多様なバックグラウンドを持った人材による客観的な視点でリスクを判断 ● 社外取締役中心の運営
取締役会実効性評価 → P.57	2016 取締役会の実効性評価を開始 2022 外部コンサルタントを起用 2016年以降に実施した実効性向上に向けた主な取り組み 社外取締役のみでの意見交換の場を設定／投資家の視点に関する情報の提供／部門の中長期的な戦略を社外取締役に對し説明する機会を設定／社外取締役による機関投資家との面談を実施	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会付議事項の十分な検討、審議の質の向上 ● 外部コンサルタントの第三者視点を評価に取り入れる ● 社外取締役間の情報連携体制の強化 ● 事業に対する社外取締役の理解を深める ● 投資家の関心事を理解する
報酬制度 → P.59	1997 スtockオプション制度導入 2002 退職慰労金制度廃止 2005 株式報酬制度導入 2017年3月期年次賞与より全社業績に加え担当部門業績の反映を開始 2021年3月期役員報酬より業績連動割合をさらに高める 2022年3月期年次賞与より定性評価にESGへの取り組み状況の反映を開始 2023 報酬クローバックポリシーの制定 2024年3月期年次賞与より定量評価にESG関連の重要目標の進捗状況の反映を開始* * 対象は常務以上の執行役	<ul style="list-style-type: none"> ● 短期的な業績だけでなく中長期的な成果を重視 ● ESG課題への対応も含む、中長期的な企業価値の向上や持続的な成長に向けた貢献意欲の醸成 ● 株式報酬を通じた株主との価値共有 ● 客観的かつ透明性の高い報酬決定プロセスの確保

マネジメントチーム

(2025年7月1日現在)

取締役



井上 亮 72歳

取締役 兼 代表執行役会長・グループCEO

主な経歴 | 1975年当社入社。投資銀行本部副本部長、グローバル事業本部長などを経て、2011年1月代表執行役社長・グループCOO、2014年6月代表執行役社長・グループCEO。2025年1月より取締役 兼 代表執行役会長・グループCEO(現任)



高橋 英丈 54歳

取締役 兼 代表執行役社長・グループCOO
グループ戦略部門管掌

主な経歴 | 1993年当社入社。事業投資本部事業開発部長、環境エネルギー本部長などを経て、2025年1月より取締役 兼 代表執行役社長・グループCOO(現任)



松崎 悟 59歳

取締役 兼 執行役副社長
グループ戦略部門アジア・パシフィック担当、法人営業本部長
オリックス自動車(株)代表取締役会長
オリックス・レンテック(株)代表取締役会長

主な経歴 | 1989年クラウン・リーシング(株)入社。1997年当社入社。東日本営業本部長などを経て、2025年1月より取締役 兼 執行役副社長(現任)



スタン・コヤナギ 64歳

取締役 兼 専務執行役
グローバルジェネラルカウンセル
リーガル部門管掌

主な経歴 | 1985年 SHEPPARD, MULLIN, RICHTER & HAMPTON LLP 入所。ORIX USA Corporation(現 ORIX Corporation USA)ジェネラルカウンセルなどを経て、2013年当社入社。2023年1月より取締役 兼 専務執行役(現任)



三上 康章 57歳

取締役 兼 専務執行役
コーポレート部門管掌、コーポレート部門統括役員
職場改革プロジェクト推進担当

主な経歴 | 1990年当社入社。ORIX USA Corporation(現ORIX Corporation USA)シニアヴァイスプレジデント兼トレジャー、グループ人事・総務本部長などを経て、2023年6月より取締役兼 専務執行役(現任)

社外取締役



渡辺 博史 76歳

指名委員(議長) 報酬委員

主な経歴 | 財務省の要職、一橋大学大学院商学研究科(現一橋大学大学院経営管理研究科)教授、(株)国際協力銀行代表取締役総裁などを歴任。2020年6月より社外取締役(現任)



関根 愛子 67歳

監査委員(議長)

- 日本公認会計士協会 相談役
- 早稲田大学商学学術院 教授
- 日本製鉄(株) 社外取締役
- (株)IHI 社外監査役
- 国際評価基準審議会 評議員

主な経歴 | あらた監査法人(現 PwC Japan 有限責任監査法人)代表社員、日本公認会計士協会会長などを歴任。2020年6月より社外取締役(現任)



程 近智 64歳

報酬委員(議長) 指名委員

- (株)三井住友銀行 社外取締役

主な経歴 | アクセンチュア(株)代表取締役社長、取締役会長を歴任。2021年6月より社外取締役(現任)



柳川 範之 62歳

指名委員

- 東京大学大学院経済学研究科教授

主な経歴 | 2011年より東京大学大学院経済学研究科教授(現任)。2022年6月より社外取締役(現任)



柚木 真美 62歳

監査委員

- 公認会計士柚木真美事務所代表
- (株)大和証券グループ本社 社外取締役
- 中外製薬(株) 社外監査役

主な経歴 | PwCあらた有限責任監査法人(現 PwC Japan 有限責任監査法人)製造・流通・サービス部門担当執行役常務などを歴任。2025年6月より社外取締役(現任)



関 美和 60歳

監査委員 報酬委員

- 大和ハウス工業(株) 社外取締役
- MPower Partners Fund L.P. ゼネラルパートナー
- ネクセラファーマ(株) 社外取締役

主な経歴 | クレイ・フィンレイ投資顧問東京支店長などを歴任。2025年6月より社外取締役(現任)

マネジメントチーム

スキルマトリクス(取締役の主なスキル・経験等についての考え方)

オリックスの多角的な事業活動を監督する取締役に特に期待される各人のスキル・経験は次のとおりです。

企業経営	経営環境の変化を捉え、適切な成長戦略を構築・実行するため
グローバルビジネス	グローバルに事業展開するオリックスに必須となるため
金融・事業投資	オリックスの多岐にわたるビジネスを深く理解するため
事業知見	「税務、会計」「ERM、法務」「ITテクノロジー」「ESG」等の「事業知見」は経営の重要事項に係る意思決定のベースとなるため

下表は各人の有するすべての知見・経験を表すものではなく代表的と思われるスキル・経験を表示しています。

氏名	性別	国籍	在任年数	所属委員会			取締役の主なスキル・経験など				
				指名	監査	報酬	企業経営	グローバルビジネス	金融	事業投資	事業知見
井上 亮	男	日本	15年				●	●	●	●	
高橋 英文	男	日本	1年				●	●	●	●	
松崎 悟	男	日本	6年				●	●	●	●	
スタン・コヤナギ	男	米国	8年					●	●		●(ERM・法務)
三上 康章	男	日本	2年				●	●	●	●	
渡辺 博史	社外取締役 独立役員 男	日本	5年	◎		○	●	●	●		●(国際金融、税務)
関根 愛子	社外取締役 独立役員 女	日本	5年		◎			●			●(国際会計)
程 近智	社外取締役 独立役員 男	日本	4年	○		◎	●	●			●(ITテクノロジー)
柳川 範之	社外取締役 独立役員 男	日本	3年	○					●		●(金融経済政策)
袖木 真美	社外取締役 独立役員 女	日本	—		○			●			●(国際会計)
関 美和	社外取締役 独立役員 女	日本	—		○	○		●	●	●	●(ESG)

◎:議長 ○:委員

指名委員会が定める取締役候補者選任基準

社内取締役

- オリックスグループの業務に関し、高度の専門知識を有する者
- かつ、経営判断能力および経営執行能力に優れている者

社外取締役

- 企業経営者として豊富な経験を有する者
- 経済、経営、法律、会計等の企業経営に関わる専門的な知識を有する者
- 広く政治、社会、文化、学術等、企業経営を取り巻く事象に深い知見を有する者

社外取締役対談



指名委員(議長)
報酬委員
渡辺 博史

強いリーダーシップと 組織的な経営のハイブリッドで 長期的成長を確かなものに



報酬委員(議長)
指名委員
程 近智

略歴

1972年大蔵省(現財務省)に入省。国際局長、財務官を経て2007年に退官。以降、一橋大学大学院商学研究科教授(現一橋大学大学院経営管理研究科)、国際協力銀行代表取締役総裁、国際通貨研究所理事長などを歴任。2020年6月から当社取締役。

CEO・COO体制への進化、その期待と手応え

——高橋COOが就任して半年が経ちましたが、新経営体制をどのようにご覧になっていますか。

程 今回のCOO指名にあたり、私たち社外取締役は指名委員会を通じて深く関与し、時間をかけて多面的に議論しました。経営者としての資質のみならず、サクセッションの観点からも組織全体の調和がとれるかどうか、当社グループの経営を次のステージに進められるかといった幅広い観点から慎重に検討を重ねました。

渡辺 高橋さんを社長・COOに選定した理由の一つは、オリックスが今後注力すべき領域、例えば海外事業や環境エネルギー分野などの知見と実

績が豊富な点です。経営体制の若返りといった点も踏まえました。就任から半年が経ったところですが、井上CEOが会長そして取締役会議長の立場で経営の全体を統率され、高橋COOが執行を主導していくという役割分担ができていているように見えます。

程 オリックスには、強いトップが経営を牽引する歴史が長くあります。しかし、今回の新COO就任によって、組織的な経営への変革が始まったと言えるでしょう。オーナー企業的なリーダーシップの強さに上場企業としてのガバナンスの強さを組み合わせる。そんなハイブリッドな経営体制を築いていくことが大切だと思います。また、高橋COO自身が率先して経営の意思決定メカニズムをアップデートしようとしていることもあり、その点に頼もしさを感じています。

略歴

1982年アーサーアンダーセンアンドカンパニー(現アクセンチュア)入社。2006年代表取締役社長に就任。2015年以降は取締役会長、相談役として同社の成長を導く。2017～2020年、経済同友会副代表幹事を務める。2021年6月から当社取締役。

長期ビジョンと成長戦略—理念と実行力の両立

——長期ビジョンや「ORIX Group Growth Strategy 2035」をどのようにご覧になっていますか。

渡辺 まず、この成長戦略に先立つORIX Group Purpose & Cultureの策定は、何か新しいものをつくったというより、若手を含め幅広い層の意見を取り入れながら「オリックスらしさ」を再確認するプロセスであったと言えます。そして、長期ビジョンや成長戦略が、パーパスを土台として策定されました。その意味で、現場感と実行力に裏打ちされたオリックスらしい戦略と言えると思います。策定にあたっては、私たち社外取締役も取締役会で積極的に意見を出しながら、議論を重ねてきました。かつて収益の柱だったリース事業が成熟し、事業構造が大きく様変わりする中で、今後の成長

が見込まれる分野について丁寧に検討を進めてきました。

程 オリックスは金融からスタートし、投資や事業オペレーションへと領域を広げてきました。自らが事業を営んでいるからこそ持ち得る“現場感”をもとに案件を見極め、いわば「案件積み上げ型」の経営を実践してきました。そうした中で今回、パーパスに基づいた長期ビジョンを明示し、長期的な視点からの「理念型」で成長戦略を描いたのは、オリックスにとって画期的なことだったと思います。今後は案件積み上げ型と理念型、両面のバランスをうまくとっていくことが大切だと考えています。

渡辺 成長領域を特定しても、それが社内にきちんと伝わってなければ意味がありません。縦割りになることなく、部門間の風通しを良くしながら、企業全体としての戦略の方向性をどのように共有するか、が大きな課題です。オリックスの各部門は、それぞれが金融・事業・投資の3分野にまたがる視点を持っており、全体を俯瞰した率直な議論ができる素地があります。高橋COOを中心とした経営陣の議論においては、すでにそうした視座に立った議論が始まっていると感じています。

——長期ビジョンでは、ROE15%という高い水準を設定されました。これについてどのようにお考えですか。

渡辺 一見すると高い水準を目指していると感じられるかもしれませんが、決して非現実的な数字ではないと考えています。実際、今回発表された新たな3ヵ年計画では、まず11%を目標と掲げており、段階的なアプローチを積み上げていくことが、結果として15%という高みへの道筋になるでしょう。ROE向上のためには、「稼ぐ力」を高めて達成するアプローチが望ましいと考えています。また、銀行や保険といった金融事業はROEが構造的に低くなりやすい一方で、市況が不安定な時期には全体を下支えしてきた実績もあります。その点もしっかり考える必要があります。

程 そうですね。一時的にROEが低くても長きにわたって安定的に利益を出す事業なら、それは企業価値に貢献していると言えます。時間軸と資本効率の両方を見ていくことが大事です。その意味でも、投・融資委員会や審査部門のモニタリングスキル向上が不可欠で、持続的に価値を生む

案件を選び抜ける体制づくりが求められます。

渡辺 報酬に関して私が今後重視していくべきだと思うのは、グローバルな視点です。日本企業では、報酬が社内基準で決まる傾向があり、グローバルな人材市場における「市場価値」に即した設計にはなっていません。当社も今後の海外展開を見据えれば、専門性の高い役職に対してグローバル水準で適切な報酬額を提示できることが望ましいです。また、役員に限らず、業績連動や株式報酬などを含む仕組み全体を見直し、役割や貢献に応じた柔軟な設計を検討することも重要だと考えています。

程 私は、報酬制度は人材の成長や循環を促す戦略的な仕組みとして捉えるべきだと考えています。外部で高く評価されるような人材を輩出し、その活躍が再び社内外の人材を惹きつける——そうした流れを生み出すことができれば、人材が良い形で流動化しながら組織全体が強くなっていくはずですよ。

渡辺 こうした柔軟な制度設計や人材の流動性を推進していく上で、生え抜きにこだわらず多様な人材を登用してきたオリックスには、先進的なモデルを示していける土壌があると感じています。日本企業全体の変化を牽引できる可能性もあるのではないのでしょうか。

オリックスが目指す「未来をひらくインパクト」

——経済的な成長とあわせて、社会課題にどう向き合い、どのような価値を提供していくかも重要なテーマかと思います。今後、オリックスとして果たしていきたい役割についてお聞かせください。

渡辺 オリックスという会社は、日本の企業や社会に閉塞感が漂う中で、既存の枠を打ち破り、新しいことに挑戦することができる会社だと思っています。その姿勢こそがオリックスの強みであり、社会に夢を与えられるのだと思います。財閥系でも特定分野に特化した新興企業でもなく、非常に多様な事業を柔軟に展開しているからこそ、「こういう会社の在り方もある」「こういう社会への貢献ができる」と、世の中に示すことができるユニークな存在です。

程 パーパスでは、未来をひらくインパクトを、変化に挑み、柔軟な発想と知の融合で実現していくと謳っています。私自身も、これに深く共感しています。オリックスでは、一人ひとりがより具体的な顧客課題の解決にこだわっており、特徴を持った多様な人材が育っています。そうした人材は概して社会課題に貢献しているとは意識していないものの、すでにオリックスを卒業した人も含め、さまざまな分野で活躍しています。

——最後に、投資家に向けたメッセージをお願いします。

程 オリックスは、フロンティアを見つけ、リスクをとってそこに入っていくことで成長してきました。経営体制は強化されていますが、今後も投資家の皆さまには、ぜひ厳しいご意見もぶつけていただきたいと思います。オリックスは、そうした声に真正面から応え、変化しようとする姿勢を持っており、厳しい対話をどんどんいただくと、もっともっと伸びる会社です。

渡辺 確かに投資家の期待に応えようという意識は非常に強いですね。その上で、議論を重ねた上で決めたことは、組織全体で確実に実行しようとする文化があります。私たち社外取締役も、投資家の皆さまとの直接対話などの機会を増やし、さまざまな意見を取締役会の議論に一層取り込んでいく所存です。今後とも、率直なフィードバックをいただければ幸いです。



取締役会実効性評価

当社は、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する一環として、取締役会における意思決定の有効性・実効性を担保するため、毎年、取締役会の実効性について分析および評価を行っています。2025年3月期の分析・評価の結果として、取締役へのアンケートで当社の取り組みが「有効、適切」、または「どちらかといえば有効、適切」である旨の回答が9割超を占めたことや、2025年3月期のアクションプランに対する取り組みが実効性の向上につながった旨が確認できたことなどから、当社の取締役会は有効かつ実効的に機能していると評価しました。

評価の実施要領

■ 評価の流れ

取締役全員を対象として、外部コンサルタントがアンケートを実施。さらに、アンケート回答を踏まえて個別インタビューを実施。

アンケートおよび個別インタビューの内容について、外部コンサルタントが分析・評価を実施。

分析・評価結果を取締役会へ報告。取締役会で議論し、アクションプランを策定。

■ アンケートの項目

- 取締役会の構成と運営
- 企業倫理とリスク管理
- 昨年度の課題への取り組み方針に係る対応の効果測定
- 指名委員会・報酬委員会・監査委員会の各委員会の実効性
- 経営戦略と事業戦略
- ステークホルダーとの対話と協働

2025年3月期の評価結果と2026年3月期のアクションプラン

2025年3月期のアクションプラン(2024年5月策定)

中長期戦略や今後の方向性の議論を深めることを今期も継続課題として捉え、以下のアクションプランを策定。

① 次期中期経営計画策定プロセスの共有

2026年3月期以降の新たな中期経営計画の策定プロセスを定期的に取締役会に共有する。計画策定のロードマップ、環境認識・課題認識、全体戦略とそれに対応した部門ごとの戦略、取締役会としてモニタリングすべき目標など、社外取締役がモニタリングボードとして役割を果たす上で重要な事項を共有する。

② 重要な取り組みに関するタイムリーな情報共有

情報共有の目的を案件の決議に限定せず、執行のモニタリングの観点で特に重要な情報をタイムリーに共有する。

③ 投資家の視座の提供、社外取締役による投資家との対話

取締役会での報告などを通して、投資家との対話内容や当社に対する投資家の評価等を取締役に共有する機会を充実させる。また、前期に引き続き、社外取締役が投資家と直接対話する場を設定する。

2025年3月期のアクションプランにおける具体的な取り組みおよび取り組みに対する評価結果

① 次期中期経営計画策定プロセスの共有

取り組み：次期中期経営計画に関する戦略・ロードマップを、取締役会に段階的に共有。
評価：策定プロセスの主要論点は共有され、戦略的議論の基盤が形成された。今後は実行段階におけるモニタリングが期待される。

② 重要な取り組みに関するタイムリーな情報共有

取り組み：重要案件を会議外も含め柔軟に共有し、情報提供を強化。
評価：情報共有は十分かつタイムリーで、重要案件の共有も着実に改善が進んでいる。今後はリスク・リターンを踏まえた意思決定支援の枠組み拡充が課題となる。

③ 投資家の視座の提供、社外取締役による投資家との対話

取り組み：IR活動の報告や、投資家・アナリストからのIRフィードバックを報告。社外取締役数名と投資家数社とのスモールミーティングを2件実施。
評価：対外エンゲージメントの機会を通じて、適度な緊張感と責任感を持って職務に向き合うことができた。投資家との対話から多くの気づきを得られたため、今後も継続的な取り組みを希望する。

2026年3月期のアクションプラン(2025年5月策定)

以下の事項を取締役会における継続的なディスカッションテーマとする。

① 2025年5月に公表した「長期ビジョン」「中期経営計画」の進捗に関するディスカッション

- 経営戦略に関するモニタリングの実効性を高めるために、昨年度のアクションプランを継続し、その内容について深化させるもの。
- 特に、オリックスグループの成長戦略として制定した「ORIX Group Growth Strategy 2035」の進捗について、継続的に議論する。

② 「長期ビジョン」「中期経営計画」の推進およびオリックスグループの持続的成長を支える取締役会としてのあるべき姿に関するディスカッション

- 取締役会の構成(人数、社内・社外取締役の比率、多様性)や、取締役に求めるスキル・経験について議論を深め、取締役会全体としてオリックスグループの今後の方向性に適合したガバナンス体制を深化させる。
- 三委員会の位置付けと役割を再確認し、取締役会および三委員会と執行との連携を一層強化する。

取締役会・三委員会の活動状況

2025年3月期の主な活動・審議事項

取締役会

- 株主総会に提出する議案の決定、経営の基本方針の決定、執行役の選任、業務執行の決定に係る代表執行役への委任、取締役会の実効性評価についての審議、執行役および各委員会からの報告に基づく執行役等の職務執行の監督等を実施。

指名委員会

- 株主総会に提出する取締役の選任に関する議案内容の決定、各委員会を組織する取締役の選定の審議、執行役・グループ執行役員を選任と職務の分掌変更についての審議、代表執行役・グループCOOの選定についての審議、サクセッションプランについての審議、社外取締役候補者の検討についての審議等を実施。

監査委員会

【決議事項】

監査委員会監査計画、会計監査人の報酬承認、会計監査人の評価・再任、グループ監査部中期監査方針・年度監査計画、非監査業務等の委託に係る事前承認

【報告事項】

代表執行役、執行役による業務執行報告、グループ監査部門活動報告、内部統制関連部門活動報告、決算報告、会計監査報告

- 監査委員会での議論の充実、および監査委員相互の連携強化などの目的で、監査計画や監査活動の振り返りや方向性を検討する機会を定期的に設けるとともに、事業所視察や報告会等を通じて各事業の現状、事業戦略、プロジェクトの進捗状況等の監査活動に必要な情報を収集。

報酬委員会

- 2024年3月期業績連動型報酬(年次賞与)に係る業績評価および個人別の支給額の決定、2025年3月期役員報酬体系の審議・決定、第三者調査機関の調査結果をもとにした役員報酬水準の審議等を実施。
- 取締役および執行役の個人別の報酬等の内容については2024年6月25日開催の報酬委員会決議に基づく報酬方針との整合性を含め総合的に検討を行い、第三者の報酬調査機関からの調査結果なども用いながら報酬水準の妥当性を検証し決定しており、本報酬方針に沿うものであると判断。

オリックスでは、

- 部門報告会を開催し、各事業の現状、事業戦略、プロジェクトの進捗状況等を報告し、社外取締役による監督に必要な情報を共有しています。
- 社外取締役は自身が委員ではない委員会にもオブザーバーとして参加が可能のため、他の委員会に参加して議論を聞いて理解を深めることができている。

2025年6月末の委員会の構成、2025年3月期の取締役会および委員会の出席回数・出席率

氏名	取締役会		指名委員会		監査委員会		報酬委員会	
	出席回数	出席率	出席回数	出席率	出席回数	出席率	出席回数	出席率
井上 亮	8回/8回	100%						
高橋 英丈	6回/6回*	100%						
松崎 悟	8回/8回	100%						
スタン・コヤナギ	8回/8回	100%						
三上 康章	8回/8回	100%						
渡辺 博史	8回/8回	100%	6回/6回	100%			5回/5回	100%
関根 愛子	8回/8回	100%	6回/6回	100%	14回/14回	100%		
程 近智	8回/8回	100%			14回/14回	100%	5回/5回	100%
柳川 範之	8回/8回	100%			14回/14回	100%		
柚木 真美	—	—						
関 美和	—	—						

* 取締役就任以降開催の取締役会への出席状況

報酬制度

役員報酬

オリックスは、中長期的な株主価値の増大を経営目標としています。また、取締役および執行役の一人ひとりが確実に職務を執行するとともに、オリックス全体の継続的な成長を図っていくために、チームプレーが重要であると考えています。

報酬委員会は、この経営目標を達成するために、取締役および執行役は当期の業績のみならず、中長期的な成果をも重視すべきであると考えています。したがって、取締役および執行役の報酬体系ならびに報酬水準を決定するにあたって、これらのことを勘案し、報酬がインセンティブとして有効に機能することを基本方針としています。

その基本方針を踏まえた上で、取締役と執行役の役割に応じて2025年6月25日開催の報酬委員会決議に基づき、以下の報酬方針を設定しています。

取締役(執行役を兼務しない者)に対する報酬方針

- 取締役の報酬は、取締役の主な職務である執行役等の職務執行の監督および監視機能を維持するために有効な構成として、固定報酬および株式報酬*1とする。
- 固定報酬は、原則一定額とし、各委員会の議長および委員には職務に対する報酬を加算する。
- 中長期的な成果を反映する報酬としての株式報酬は、在任期間中に毎年一定のポイント(固定数)を付与し、退任時に累積ポイントに応じて当社株式を支給する。
- 取締役の報酬は第三者の報酬調査機関からの調査結果をもとに、取締役の果たすべき役割に応じた、競争力のある報酬水準を維持する。

*1 株式報酬：取締役および執行役の在任中に毎年ポイント(固定数)を付与し、役員を退任する時に、累積ポイントに応じた当社株式を信託を通じて交付する制度。付与されるポイントは報酬委員会で定められたガイドラインに沿って決定。報酬委員会ではこの制度により交付した株式を保有しなくてはならない期間について定めていない。取締役および執行役在任期間中において会社に損害が及ぶような重大な不適切行為があったと判断される場合には、報酬委員会は株式報酬の支給を制限することがある。

*2 海外子会社を拠点とする執行役および高度な専門性等を有する執行役の報酬については、現地における報酬体系および報酬水準ならびに専門性等を鑑み、個別に審議を行い決定。

執行役(取締役を兼務する者を含む)に対する報酬方針

- 執行役の報酬については、執行役の主な職務である業務執行機能を維持し、業績に対する連動性を持たせた構成*2として、固定報酬、業績連動型報酬(年次賞与)および株式報酬とする。その構成比率は1:1:1とすることを基本方針とする。
- 固定報酬は、役位別の一定額を基準として、役割に応じて決定する。
- 当期の業績に連動する業績連動型報酬(年次賞与)は、連結当期純利益にかかる年間成長率の目標達成度を全社業績指標とし、役位別の基準額の50%に対し0%から200%の範囲で変動する。同時に、執行役ごとに、その担当部門業績の目標達成度*3を部門業績指標とし、役位別の基準額の50%に対し0%から300%の範囲で変動する。なお、代表執行役については、連結当期純利益にかかる年間成長率の目標達成度の

みを業績指標とし、基準額に対し0%から200%の範囲で変動する。これらの業績指標は当社の中期的な経営目標を踏まえて選定する。

- 上記に加え、常務以上の執行役については、オリックスグループのESG関連の重要目標の進捗状況を指標とし、役位別の基準額に対し0%から30%の範囲の額を加算・減算する。なお、予定どおり進捗した場合の支給率は0%。
- 中長期的な成果を反映する報酬としての株式報酬は、在任期間中に役位別に一定のポイント(固定数)を付与し、退任時に累積ポイントに応じて当社株式を支給する。
- 執行役の報酬は、第三者の報酬調査機関からの調査結果をもとに、執行役に対して有効なインセンティブとして機能するよう、競争力のある報酬水準を維持する。

執行役に対する報酬の概念図

報酬種類	支給基準	
固定報酬	役位別の一定額を基準として、役割に応じて決定	
業績連動型報酬(年次賞与)	代表執行役	執行役
	[全社業績指標](役位別基準額の100%) 連結当期純利益に係る年間成長率の目標達成度 (変動:0~200%)	[全社業績指標](役位別基準額の50%) 連結当期純利益に係る年間成長率の目標達成度 (変動:0~200%)
	[部門業績指標](役位別基準額の50%) 執行役ごとの担当部門業績の目標達成度 (変動:0~300%)	[部門業績指標](役位別基準額の50%) 執行役ごとの担当部門業績の目標達成度 (変動:0~300%)
株式報酬	[ESG進捗度](役位別基準額の100%) ESG関連の重要目標の進捗状況 (変動:-30%~30%の範囲で加・減算)	[ESG進捗度*3常務以上にのみ適用](役位別基準額の100%) ESG関連の重要目標の進捗状況 (変動:-30%~30%の範囲で加・減算)
	中長期報酬として、役位別に一定のポイント(固定数)を付与し、退任時に累積ポイントに応じて当社株式を支給 ※ 潜在的所有株式数はP.60に記載のとおり。	

*3 担当部門の当期業績に係る年間成長率を中心に、定性面(目標の難易度、業績の内容、将来への布石、ESGへの取り組み状況等)を勘案した総合評価により決定。

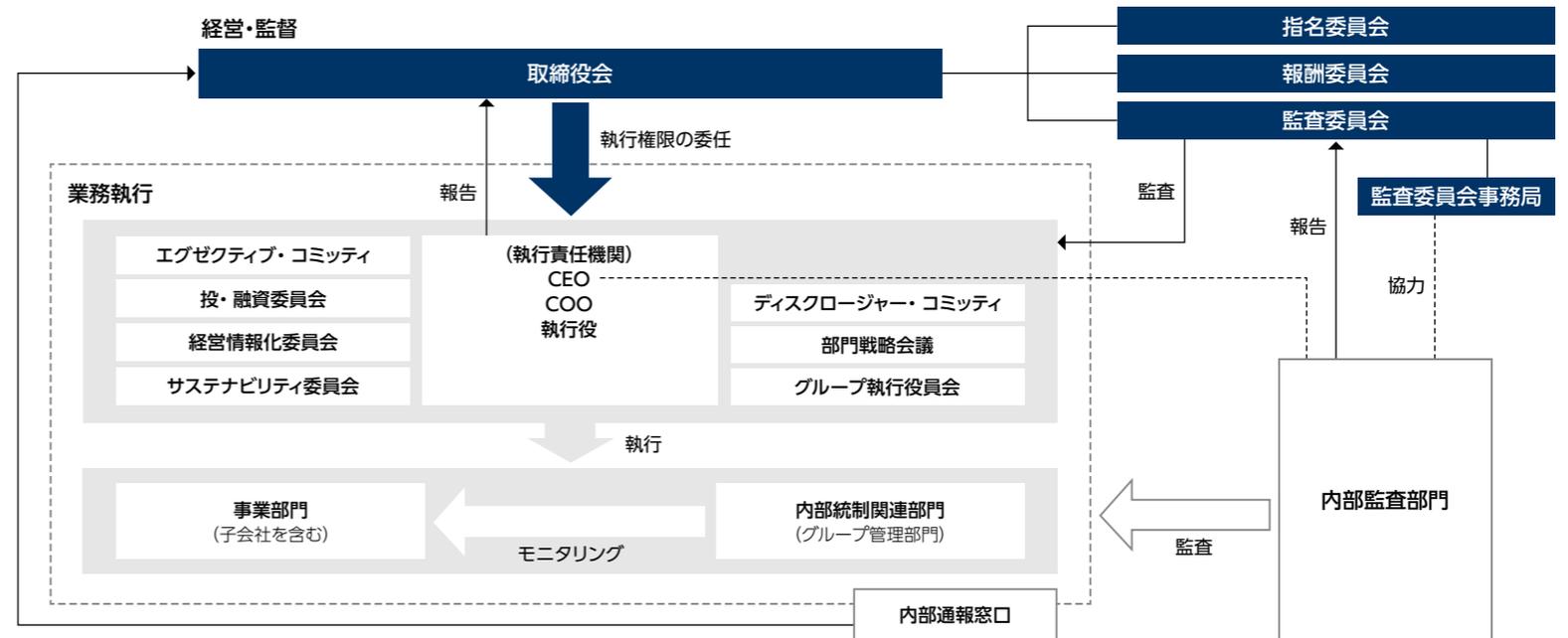
執行体制

執行機関

代表執行役は、各種社内規程の定めるところにより重要な業務執行の決定を、エグゼクティブ・コミッティなどの審議を経て行います。

執行役は、取締役会の決定、代表執行役による業務執行の決定および各種社内規程に従って業務を執行します。

■ 業務執行体制図 (2025年6月27日現在)



執行機関	内容	構成メンバー		
		代表執行役	執行役	その他
エグゼクティブ・コミッティ	主に経営上の政策など経営に係る重要事項を審議する。	○	○*	グループ執行役員*
投・融資委員会	主として一定金額以上の投資・融資に関する案件を審議する。	○	○*	グループ執行役員*
経営情報化委員会	経営における情報化の基本方針・戦略や情報システム導入および維持等に関する重要事項を審議する。	○	○*	テクノロジー統括部掌管役員
サステナビリティ委員会	サステナビリティ推進に関する重要な事項を審議する。	○	○*	グループ執行役員*
ディスクロージャー・コミッティ	オリックスグループにおける重要情報の適時適切な情報開示を実現するため、各部門の責任者から未開示の重要情報の報告を受け、その重要情報の適時開示の要否や開示方法など重要情報の開示に関する事項について検討し必要な対応を行う。			重要情報の開示に関わる管理部門を担当する執行役
部門戦略会議	各部門の戦略や事業環境の変化などを議論する。	○	○*	
グループ執行役員会	オリックスグループ全体の業務執行に関わる重要な情報を共有する。	○	○	グループ執行役員

* グループCEOから指名された者が対象。

■ 執行体制に関する詳細はこちらをご参照ください。 [有価証券報告書/Form 20-F \(米国証券取引委員会向け年次報告書\)](#)

マネジメントチーム 執行役・事業ユニット責任者

(2025年7月1日現在)

	井上 亮	取締役 兼 代表執行役会長 グループCEO
	高橋 英文	取締役 兼 代表執行役社長 グループCOO グループ戦略部門管掌
法人営業・メンテナンスリース	松崎 悟	取締役 兼 執行役副社長 グループ戦略部門アジア・パンフィック担当、法人営業本部長 オリックス自動車(株)代表取締役会長 オリックス・レンテック(株)代表取締役会長
法人営業	有田 英司	常務執行役 法人営業本部副本部長 (株)カナモト 社外取締役
法人営業	小寺 徹也	執行役 法人営業本部副本部長
法人営業	馬殿 太郎	執行役 法人営業本部副本部長 グループ関西副代表
自動車	内藤 進	グループ執行役員 オリックス自動車(株)代表取締役社長
自動車	澁谷 直美	グループ執行役員 オリックス自動車(株)専務執行役員 (株)カナモト 社外取締役
レンテック	上谷内 祐二	グループ常務執行役員 オリックス・レンテック(株) 代表取締役社長
不動産	深谷 敏成	グループ常務執行役員 オリックス不動産(株) 取締役社長
投資・運営・ アセットマネジメント	高橋 豊典	執行役 グループ関西代表、不動産営業部管掌 オリックス不動産(株) 専務執行役員 MGM大阪(株) 代表取締役
投資・運営・ アセットマネジメント	似内 隆晃	グループ執行役員 オリックス不動産(株) 専務執行役員 オリックス・ホテルマネジメント(株) 取締役社長
投資・運営・ アセットマネジメント	北村 達也	グループ執行役員 オリックス不動産投資顧問(株) 代表取締役社長
大京	細川 展久	グループ執行役員 オリックス不動産(株) 専務執行役員 (株)大京 代表取締役社長

事業投資・コンセッション	三宅 誠一	常務執行役 事業投資本部長
環境エネルギー	佐藤 厚範	執行役 環境エネルギー本部長 (株)ユビテック取締役
Elawan Energy S.L.	Dionisio Fernandez Auray	CEO
保険	片岡 一則	オリックス生命保険(株) 代表取締役社長
銀行・クレジット	錦織 雄一	オリックス銀行(株) 代表取締役会長
銀行・クレジット	寺元 寛治	オリックス銀行(株) 代表取締役社長
輸送機器	徳間 隆二郎	執行役 輸送機器事業本部長 オリックス・マリタイム(株) 代表取締役社長 ORIX Aviation Systems Limited 取締役
輸送機器	北川 慶	執行役 輸送機器事業本部副本部長 ORIX Aviation Systems Limited 取締役 Avolon Holdings Limited 取締役
輸送機器	James Meyler	グループ執行役員 ORIX Aviation Systems Limited CEO Avolon Holdings Limited 取締役
Avolon Holdings Limited	Andy Cronin	CEO
ORIX USA	鈴木 喜輝	グループ専務執行役員 ORIX Corporation USA 社長 兼 CEO
ORIX Corporation USA	Jeff Abrams	Group Head of Private Credit and Real Estate
NXT Capital Group, LLC	Ted Denniston	Co-Head
NXT Capital Group, LLC	Joseph Lazewski	Co-Head

マネジメントチーム 執行役・事業ユニット責任者

Lument Real Estate Capital Holdings, LLC	James Flynn	CEO
Boston Financial Investment Management, L.P.	Robert Golden	CEO
ORIX Europe	羽廣 潔	グループ執行役員 ORIX Corporation Europe N.V. CEO ORIX Corporation UK Limited CEO
Robeco	Karin van Baardwijk	CEO
アジア・豪州	松崎 悟	取締役 兼 執行役副社長 グループ戦略部門アジア・パシフィック担当、法人営業本部長 オリックス自動車(株)代表取締役会長 オリックス・レンテック(株)代表取締役会長
アジア・豪州	李 浩	執行役 中華圏グループ管掌
ORIX(China) Investment Co., Ltd.	Guoping Liu	Chairperson
アジア・豪州	松岡 芳晃	執行役 グループ戦略部門 アジア・パシフィック事業管掌
ORIX Australia Corporation Limited	Reggie Cabal	CEO & Managing Director
ORIX Leasing Singapore Limited	Joanne Liau	Managing Director
ORIX Capital Korea Corporation	Chung Sung-Yoon	CEO
Thai ORIX Leasing Co., Ltd.	Ed Sirivallop	Managing Director

事業部門以外

社長室、新規事業	渡辺 展希	執行役 グループ戦略部門 社長室、新規事業、大阪IR開業準備室管掌 オリックス・キャピタル(株)代表取締役社長
投融資管理	仲村 郁夫	執行役 グループ戦略部門 投融資管理管掌
ERM	大塚 隆司	執行役 グループ戦略部門 ERM管掌
情報セキュリティ・テクノロジー	トニー・アン	執行役 グループ戦略部門 情報セキュリティ統括部管掌、テクノロジー統括部管掌 オリックス・システム(株)取締役社長
リーガル部門	スタン・コヤナギ	取締役 兼 専務執行役 グローバルジェネラルカウンセル リーガル部門管掌
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〕	三上 康章	取締役 兼 専務執行役 コーポレート部門管掌、コーポレート部門統括役員 職場改革プロジェクト推進担当
企業法務	影浦 智子	執行役 コーポレート部門 企業法務管掌
人事、総務、広報、渉外	石原 知彦	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
グループ監査部	井戸 洋行	執行役 グループ監査部管掌
野球クラブ・大阪シティドーム	湊 通夫	グループ執行役員 オリックス野球クラブ(株)代表取締役社長 (株)大阪シティドーム 代表取締役社長

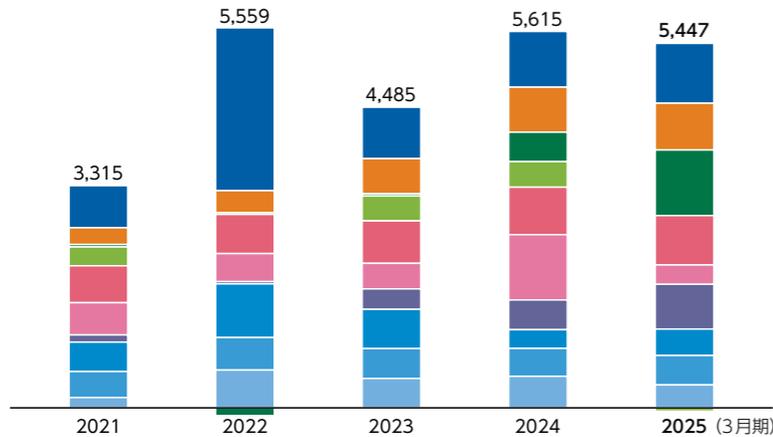
事業別戦略

- 65 セグメント概要
- 66 法人営業
- 67 自動車
- 68 レンテック
- 69 投資・運営
- 70 大京
- 71 事業投資
- 72 コンセッション
- 73 環境エネルギー
- 74 生命保険
- 75 銀行
- 76 輸送機器
- 77 ORIX USA
- 78 ORIX Europe
- 79 アジア・豪州

セグメント概要 (利益・資産・ROA・社員数)

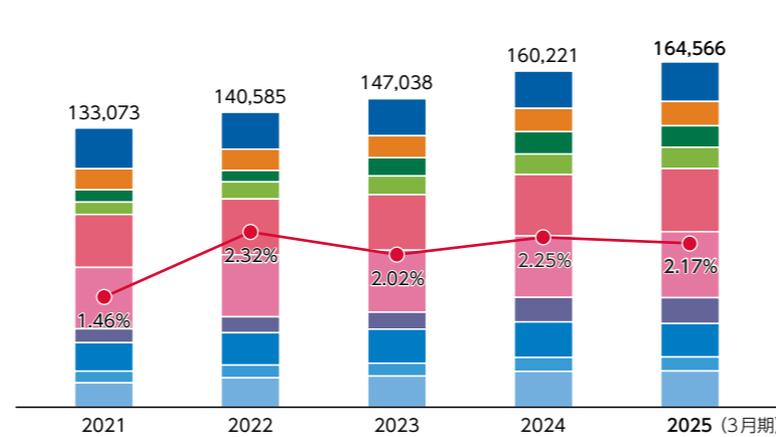
5年間の推移

セグメント利益 (億円)



セグメント利益は、2022年3月期の弥生売却益、2024年3月期のオリックス・クレジット社株式譲渡益の影響を除くと、コロナ禍からのリオープン進展などにより一貫して増益傾向。2025年3月期は不動産・事業投資で複数案件を売却し、前期に買取した三徳船舶の利益貢献や、DHC・東芝など投資先からの取込利益の伸長も寄与。

セグメント資産 (億円) / セグメント資産当期純利益率 (ROA) (%)

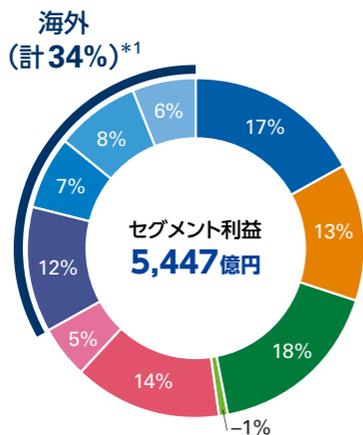


セグメント資産は為替変動の影響もあり過去5年間継続して増加。2025年3月末のセグメント資産は前期末比4,345億円増加。銀行・法人営業での新規実行拡大、保険の運用資産増、航空機保有数増が寄与。



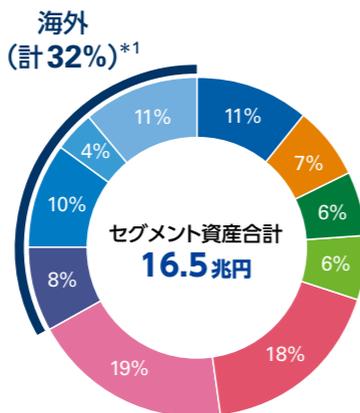
2025年3月期

セグメント別利益構成比

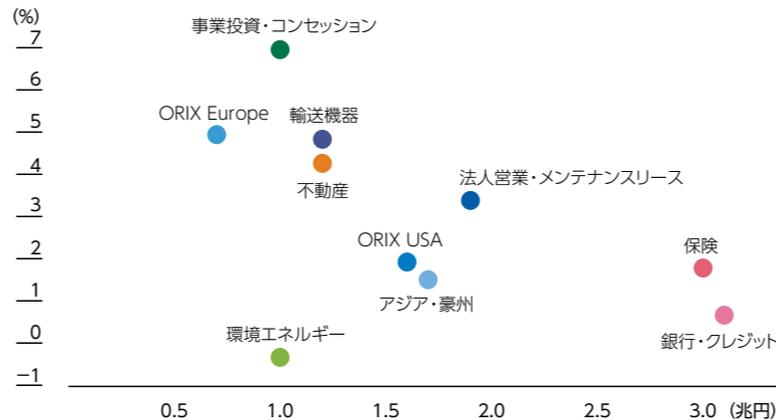


*1 環境エネルギー (海外) を含まない。

セグメント別資産構成比

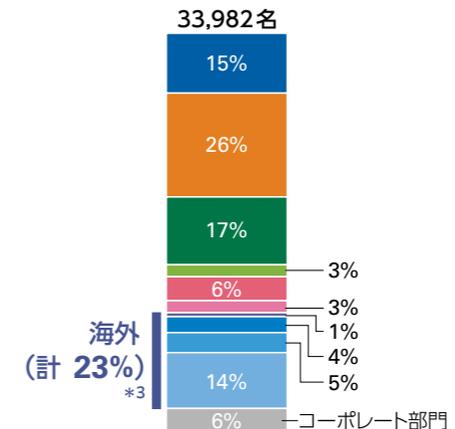


セグメント資産 (兆円) / ROA (%) *2



*2 セグメント資産ROAは、ユニットごとの税引後利益を用いて算出。

社員数 (名)



*3 輸送機器、ORIX USA、ORIX Europe、アジア・豪州の4セグメントの合計。コーポレート部門は含まない。



法人営業・メンテナンスリース

法人営業

事業内容

中堅・中小企業向けリース・融資・ソリューション(各種商品・サービス)

実績

拠点数: 全国**59**拠点 (24年7月1日)
(本社・事務所・支店の合計)

部門人員数: 約**1,500**名 (25年5月末)
(ミドル部門含む)

機会

- 金利上昇局面でリスク選別力を発揮しつつアセットビジネスを拡大
- 中堅・中小企業の事業承継ニーズ拡大
- DX推進・気候変動対応・労働力不足対策をテーマとした多様なニーズへの提案機会の増加

リスク

- 円安・原価高・人手不足・地政学的要因による顧客業績への悪影響
- 金利上昇局面における法人向け貸出競争の激化

強み

- 国内各地域に根差した営業ネットワーク
- 中堅・中小企業向け金融サービスでの実績に基づく強固な顧客基盤

成長戦略

アセットマネジメント化に向けた金融資産の拡大と事業承継テーマにおけるポジションの確立

- 不動産関連ファイナンスを中心として資産を積み上げ、ファイナンス事業のアセットマネジメント化を目指します。また、金融機関のリスクアセット削減ソリューション、環境関連投資支援など、当社の強みを発揮できるビジネスも拡大します。
- 全国の中堅・中小企業の事業承継ニーズの高まりに対し、M&A仲介や事業承継投資の拡大に取り組みます。またウェルスマネジメント領域の専門性をさらに強化し、事業売却後の資金運用から、税務・相続対策まで包括的にサービスを提供していきます。

サステナビリティへの取り組み方針

グループ営業の中核として、お客さまのニーズに合わせた新たなESG関連サービスを生み出していきます。そして、国内ネットワークを駆使して、社会課題の解決に取り組みます。

- PPA(電力購入契約)や自家消費用の太陽光パネルの提供などを通じて、再生可能エネルギーの普及に貢献します。また、補助金を活用した省エネ設備の導入支援により、お客さまの脱炭素化を後押しします。
- 中堅・中小企業の事業承継支援に取り組み、地域経済の発展や雇用の維持・創出を支援します。引き続き、M&A仲介、不動産仲介、株式の譲り受け、相続税対策などをワンストップで提供する体制を強化します。
- 予防医療事業を通じて、健康寿命の伸長や、医療費削減と医療保険制度の維持・継続に貢献します。健診センターで提供する予防医療サービスを軸に中小企業の健康経営を支援します。
- DXやESG関連などのベンチャー企業に投資し、成長支援と協業を通じた新サービスの創出を目指します。

■ 事業活動を通じた社会課題への貢献はこちらをご参照ください。

Focus

ストレージ事業と予防医療事業 企業のデジタル化と健康経営を支援



お客さまのニーズを捉えたサービスを通じて、社会課題の解決に取り組んでいます。

(写真上)オリックスは独自のAI-OCR技術を活用し、クラウド上に書類を保管できるストレージサービス「PATPOST」の提供を通じて、企業のデジタル化を後押ししています。

(写真下)資本業務提携先の株式会社CMCでは、2023年3月から会員制医療サービス「セントラルメディカルクラブ世田谷」の運営を行っており、高精度の画像診断機器を揃えるクリニックと提携し、人間ドックなどの三大疾病に関わる検査や日常の健康相談等の予防医療サービスを通じて、中小企業の経営を健康面からサポートしています。

上記の取り組みについては詳しくは[こちら](#)をご参照ください。



法人営業・メンテナンスリース

自動車

事業内容

自動車リース・レンタカー・カーシェアリング、中古車販売・売却サポート

実績

オリックスグループ車両管理台数：

172万台は世界トップクラス (25年3月末)

 レンタカー台数： **7.8**万台 (25年3月末)

機会

- インバウンド需要の増加に伴う移動・輸送需要の拡大
- 顧客の業務効率化推進による車両管理アウトソーシングニーズの増加
- 脱炭素社会実現に向けた次世代車両*への切り替えニーズ

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

リスク

- 円安や地政学リスク台頭によるエネルギー・資源価格の高騰、また継続的なインフレによる部材・物流コストの上昇
- 生産人口減少や法人の車両保有適正化に伴う国内車両台数の縮小

強み

- 車両提供にとどまらず自動車を起点とした総合かつ最適なサービスのラインアップ
- 世界トップクラスの車両管理台数と全国に広がるサプライチェーンネットワーク

成長戦略

サービス強化と顧客基盤の拡大で、車両アセットマネジメントのリーディングカンパニーへ

- リースでは、車両管理関連の新サービスの提供や自動車保険を切り口としたコンサルティング営業の強化によって収益性を維持しながらシェアの拡大を目指します。
- レンタカー・カーシェアリングでは、新規出店によるネットワーク増強、遠隔接客システム導入、AIを活用した非対面貸渡の推進、インバウンド需要獲得に向けたマーケティング強化などによる収益性向上に取り組めます。
- 中古車買取や車両整備関連といった事業基盤を増強するためサプライチェーン管理に取り組み、サービス品質の向上を目指します。
- EVラインナップの拡充、自動運転物流サービスなど、技術の進化や時代の変化を捉えた新サービスを検討し、事業成長と社会課題の解決に取り組めます。
- 車両管理のペーパーレス化・DXに向けた第一歩として、ドライバー業務アプリをリリース。業務効率化に踏み込めていなかった企業への導入拡大に取り組めます。

サステナビリティへの取り組み方針

環境負荷低減や法令遵守につながるサービスの提供を推進します。また、自社施設・事業における脱炭素化についても継続して推進します。

- EVラインナップの拡充とともに、併せて充電設備の設置提案を行うことで、お客さまがリースでEVを導入しやすい環境を提供します。
- お客さまの給油量をもとに、社用車利用に伴うCO₂排出量をオフセットする新たなサービスをリリース。企業のCO₂削減ニーズをサポートします。
- 車両メンテナンスで必要となる部材・部品や車両本体についてリビルト部品・中古部品の利用率を向上させ、サーキュラーエコノミーの推進および環境負荷の低減を実現します。
- 使用済みタイヤ再利用の実用化に向けメーカーと検証を進めます。
- レンタカーおよびカーシェア車両について引き続き次世代車両化を進めます。
- 自社のみならずサプライヤーを巻き込んだESG推進を通じて、提供サービスの品質維持・向上を図るとともに、格付機関の評価向上に取り組めます。

■ 事業活動を通じた社会課題への貢献はこちらをご参照ください。

Focus

リテール・法人、各分野で事業強化

レンタカー店舗に外国語専用カウンターを設置



訪日外国人のレンタカー利用急増に対応するため、外国語専用カウンターを設置し、13言語に対応する翻訳ディスプレイを導入しました。専用カウンターを設置することで店舗の混雑を緩和し、国内・海外双方のお客さま満足度向上を図ります。

企業のコンプライアンス強化支援サービス



法改正に伴い、社用車の運転前後にアルコール検知器の使用と記録の保管が義務化され、企業に厳格な管理が求められています。企業の管理業務を支援するため、オリックスグループのユビテックが開発した、アルコールチェックをクリアすると車のエンジンロックを解除するサービスのご案内を開始しました。コンプライアンス強化と業務効率化を両立した支援を行います。



法人営業・メンテナンスリース

レンテック

事業内容

電子計測器・ICT関連機器などのレンタル
およびリース

実績

保有レンタル機器： 約4万種/約370万台
(25年3月末)

日本国内営業ネットワーク： 19拠点 (25年3月末)

技術センター・試験センター： 4拠点 (25年3月末)

機会

- 生成AI市場の急成長に伴う高性能なITインフラ環境と専門人材の不足
- 人材不足やセキュリティ対策、効率化に向けたIT機器管理アウトソーシングニーズの増加
- 地政学的な課題による宇宙分野等予算の拡大と関連ニーズの増加
- 脱炭素社会の実現に向けGX*1関連の技術開発が加速

*1 グリーン転換。化石燃料をできるだけ使わず、クリーンなエネルギーを活用していくための変革やその実現に向けた活動のこと。

リスク

- 物価上昇による諸原価の高騰
- 機器のダウンサイジングや技術革新によるハードウェアの必要性の低下

強み

- マルチベンダー・多種多様なレンタル商材の取り揃え
- レンタル機器の品質を維持・管理する技術力
- 翌日納品を可能にする物流サービス力
- 大手製造業をはじめとする広範な顧客ネットワーク

成長戦略

多彩なデバイスと新たなサービスでお客さまに付加価値を提供

- ICT分野では、人材不足などを背景に高まるアウトソーシングニーズに対応するため、クラウド型の業務支援サービスのラインアップを拡充していきます。さらに生成AI市場の急成長を受けて、GPU*2クラウドサービス(インターネットを通じてGPUの計算リソースを提供するサービス)を開始し、お客さまの省人化およびAI活用ニーズに対応します。
- 測定器分野では引き続き、GXや原発再稼働に関連するニーズの取り込み、通信測定器の防衛・宇宙分野での活用促進を推進します。また、スタートアップ企業の増加や、企業の研究開発拠点の再編や他企業との連携の増加などに対応できるシェアリングラボの提供を開始します。
- 淀川変圧器は企業の設備投資や脱炭素対応による電源需要を取り込み、レンタル市場のシェア拡大を図ります。データセンターに必要な無停電電源装置(UPS)や負荷試験サービスにも注力し、さらに分電盤を軽量化して提供することで建設業界の生産性向上に貢献します。

*2 Graphics Processing Unitの略。画像表示、画像処理、データ解析に特化した大容量・高性能な半導体チップで、特定の情報を同時並行で大量に処理可能。

サステナビリティへの取り組み方針

- 技術的知見とレンタル機能の提供により、お客さまのサステナビリティ推進に貢献します。循環型経済、気候変動の緩和、技術革新を促進する商材・サービスの開発を継続します。
- サプライチェーン全体でESGの観点を取り入れた調達実現を推進します。
- 「CSR調達ガイドライン」をコーポレートサイトに掲載するなどサステナビリティ情報の開示強化を進めます。
- 仕入先・委託先へのアンケート調査は範囲を拡大して実施し、またサプライヤーに求める改善施策を検討します。
- スコープ2排出量削減に向けて再エネへの切り替えに着手します。

■ [事業活動を通じた社会課題への貢献はこちらをご参照ください。](#)

Focus

3Dプリンター事業

先進分野におけるお客さまの製品開発を支援



オリックス・レンテックでは、自動車や航空・宇宙、医療をはじめ、さまざまな先進分野でものづくりへの応用が期待される3Dプリンター技術を通じ、お客さまの製品開発を支援しています。3Dプリントの無料オンラインサイト「3D-FABs」は、お客さまが3D CADデータをアップロードし、条件を選択すると、プリントの可否判定やNGの場合のアドバイス、料金の試算が、AIを利用し自動回答されるシミュレーションツールです。本サービスでは短期間で結論にたどり着くことができ、お客さまのアイデアの具現化、開発納期の短縮に貢献します。



不動産 投資・運営

事業内容

オフィスビル・商業施設・物流施設などの開発・賃貸、アセットマネジメント、旅館・ホテル・水族館などの施設運営

実績

運営施設： 全国 **44** 施設 (25年3月末)
AUM(受託資産)： **1.7** 兆円 (25年3月末)

機会

- ・訪日観光客の増加と滞在日数の長期化
- ・相対的に高水準なイールドギャップや円安を背景とした国内外投資家の堅調な投資意欲
- ・環境価値の高い物件へのニーズの拡大

リスク

- ・運営施設における人手不足や運営コストの上昇
- ・建築・設備事業者の担い手不足および建築・設備コストの上昇
- ・急激な金利上昇によるマーケットの混乱

強み

- ・不動産ビジネスにおける幅広い専門性
- ・グループネットワークを最大限活用した情報量と提案力

成長戦略

ストック(運営・アセットマネジメント)とフロー(回転型の物流施設・賃貸マンション)の両輪で安定した収益基盤を構築

- ・開発・賃貸事業では、物流施設や賃貸マンションなど物件を厳選して回転型ビジネスを継続します。新規投資は、建築費等のコスト上昇下でも収益性が確保できる、立地良好な物流施設や既存の収益物件(オフィスやホテル)を対象とします。保有物件では適切な設備投資で環境面の付加価値向上を図りつつ、ポートフォリオの入れ替えを進めます。新規事業として、グループ内の専門性・ネットワークも活用しながら、新たなアセットクラスへの投資などを検討します。
- ・施設運営事業では、ブランド認知度の向上を進め、稼働率を維持しつつ単価重視の営業戦略を継続します。運営受託も含めた新規出店を推進し、資産の拡大を抑えながら収益性の向上を進めます。
- ・アセットマネジメント事業では、新ファンドの組成・推進と、既存事業のバリューアップ・ポートフォリオ改善を通じて継続的にAUM拡大を進めます。

サステナビリティへの取り組み方針

安全・安心・快適性を第一に、環境に配慮して脱炭素化を実現すること、地域と共生することを事業推進における方針とします。サステナビリティの観点を取り入れた商品やサービスを提供し、サステナブルな社会の実現を目指します。

- ・新規開発物件では、原則、環境性能や安全・安心を第三者に明示できる外部認証を取得します。保有物件からのCO₂排出量の削減計画に則り、省エネルギー設備への入れ替えや再生可能エネルギーの導入を進めます。
- ・施設運営事業では、あらゆるステークホルダーの皆さまから信頼される企業であり続けることを目指し、5つの重点テーマ(①環境へのおもいやり、②心地のよい滞在、③地域との共生、④動きがよいある職場づくり、⑤公正な事業活動)を設定。各取り組みに対して積極的に第三者認証を取得・開示し、より安心して選んでいただける宿泊施設を目指します。
- ・サプライヤーに理解と実践をお願いする事項を記載した「不動産セグメント サプライヤー行動指針」を策定しました。サプライヤーとの対話等を通じて理解を促し、持続可能なサプライチェーンの構築に努めます。

■ 事業活動を通じた社会課題への貢献はこちらをご参照ください。

Focus

3棟目の新客室棟「星館」開業

「別府温泉 杉乃井ホテル」大規模リニューアル完了



「別府温泉 杉乃井ホテル」では、3棟目の新客室棟「星館」を2025年1月に開業しました。省エネルギー設備の導入や快適な室内・室外環境の創出などにより、「宙館」に続くCASBEE*建築の最高Sランクを取得。2019年より開始した、客室棟・共用施設・インフラ整備などの大規模リニューアル工事がすべて完了しました。

また、人材の育成と別府の新たな観光資源の創出による地域活性化を目的に、2021年より、別府市に所在する立命館アジア太平洋大学(APU)との産学連携を推進。学生が主体となり企画構築・運営するイベントなど、多岐にわたるプログラムを実施。

* 省エネや環境負荷の少ない資機材の使用といった環境配慮や、室内の快適性や景観への配慮なども含めた建築物の品質を総合的に評価するシステム。



不動産 大京

事業内容

分譲マンションを中心とした不動産の開発、
流通、建物の維持管理

実績

マンション管理受託戸数: **53.9**万戸
(25年3月末)

マンション累計供給戸数: **47.2**万戸
(25年3月末)

機会

- 新築マンション市況は販売価格が上昇する中でも堅調な需要が継続
- 中古マンション市況は販売価格が上昇するも新築マンションとの相対的な割安感から堅調な販売が継続

リスク

- 仕入競争激化による土地価格の上昇
- 建築・設備事業者の担い手不足および建築・設備コストの上昇

強み

- マンションブランド(THE LIONS、SURPASS)の認知度と開発ノウハウ
- 分譲マンション事業を起点とする建物管理、賃貸管理、売買仲介、修繕工事、リフォームなどの安定収益

成長戦略

ストック(マンション・ビルの管理・工事)とフロー(マンションの開発・流通)の両輪で安定収益基盤を構築

- 不動産開発事業では、都心・好立地を中心に、厳選して分譲マンション開発に取り組みます。
- マンション管理事業では、管理戸数拡大に向けて、管理員省人化や業務の効率化を進め、競争力の向上を図ります。
- 不動産流通事業では、高単価エリアにリソースをシフトし生産性を高めるとともに、買取再販のバリューチェーンをブラッシュアップし、意匠性と品質に優れたブランドを確立します。
- 工事業では、マンション工事における大京穴吹建設のブランド浸透を図り、利益率向上と受注拡大に注力します。
- ビル管理事業では、注力アセット(病院・ホテル・官公庁施設)と既存顧客を軸とした年間契約の増額・派生工事の受注を拡大します。

サステナビリティへの取り組み方針

安全・安心・快適性を第一に、環境に配慮して脱炭素化を実現すること、地域と共生することを事業推進における方針とします。サステナビリティの観点を取り入れた商品やサービスを提供し、サステナブルな社会の実現を目指します。

- 分譲マンションの開発では、ZEH-M Oriented仕様を基本とし、物件のエネルギー消費量の削減を進めます。
- サプライヤーに理解と実践をお願いする事項を記載した「不動産セグメント サプライヤー行動指針」を策定しました。サプライヤーとの対話等を通じて理解を促し、持続可能なサプライチェーンの構築に努めます。

■ [事業活動を通じた社会課題への貢献はこちらをご参照ください。](#)

Focus

「ザ・ライオンズ 大岡山」 新開発の宅配ボックスを標準装備



(外観完成予想図)



「ザ・ライオンズ 大岡山」は、高断熱・高効率設備などの導入により、基準一次エネルギー消費量と比べて一次エネルギー消費量を20%以上削減する「ZEH-M Oriented」の仕様を採用。杭や一部の基礎に高炉セメントを使用し、CO₂排出量の削減と資源の有効活用を図るとともに、一部躯体への認証型枠の使用や非化石証書付き電力の採用など、環境負荷低減に取り組んでいます。また、各邸の玄関横に設置する専用の宅配ボックス「オーナーズデポ」を大京が開発するマンションとして初めて導入し、再配達削減に取り組みます。リブランドした「THE LIONS」は、一歩先の“暮らし”を実現するために、お客さまの人生に新たな価値を創造します。



事業投資・コンセッション

事業投資

事業内容

プライベートエクイティ投資

実績

投資実行件数：2012年以降合計 **31** 件
 投資実行中件数 **17** 件 (いずれも25年3月末)
 投資実績： IRR 約 **25** % MOIC 約 **3.5** 倍
(2012年以降の投資案件 13 件の Exit の平均値、2022年3月末に資産譲渡した小林化工は除く)

機会

- 経営者の高齢化対策や企業の成長戦略の一環としての事業承継M&A案件の増加
- 上場企業の変革スピードアップに伴う非公開化やカーブアウト案件の増加

リスク

- 競争環境の激化による買収価格の高騰や相対案件の獲得の困難化
- デューデリジェンス不足によるリスクの発現や投資先の業績不振、それらによる想定を下回る価格でのExit

強み

- ハンズオンによる経営管理体制強化、オリックスグループの営業ネットワーク・商材とのシナジーを生かすバリューアップ力
- 自己資金投資による柔軟な投資形態
- M&A案件に対する当社への期待と信頼

成長戦略

コンスタントな新規投資およびExitの実現

- IT・情報サービス、ヘルスケア、BPO、物流などを注力業種として新規投資を拡大します。投資先を起点としたロールアップも積極的に推進し、バリューアップを図ります。
- 事業承継案件の増加基調は不変と見込まれることから、第二創業を支援するバリューアップスポンサーへの成長を推進します。ハンズオン型の投資モデルを継続し、これまでの成功事例や知見をソーシング活動で活用し、良質案件の獲得に注力します。
- 増加が見込まれる上場企業の非公開化案件やカーブアウト案件は、周到的な事前準備を行い過度な競争を回避しつつ、バリューアップ戦略が描ける案件を選別して取り組みます。
- キャピタルリサイクリングを念頭に優良なアセットへの入れ替えを積極的に推進しつつ、さらなる投資拡大に向けて、外部資本の活用も視野に共同投資やファンドスキームの検討も推進します。

サステナビリティへの取り組み方針

投資先に対しサステナビリティを意識した経営を求め、それによる企業価値向上に努めます。

- 投資先のCO₂排出削減を重要な課題と認識し、設備の入れ替え、使用電力の再生可能エネルギー化などの削減取り組みを投資先とともに進めます。オリックスグループの脱炭素目標達成に向け、投資先の排出削減計画を策定します。
- 投資先による中・長期的なESG課題の設定やサプライチェーン管理に対応するために、投資先各社のリスク分析に着手します。
- 投資先のコンプライアンスやガバナンスの強化に優先して取り組みます。労務管理の適正化や、不正防止・安全管理の徹底に注力します。
- 投資実行においては、社会課題の解決に資する産業を注力分野とします。投資先の事業を通じたSDGsへの貢献を目指します。

■ [事業活動を通じた社会課題への貢献はこちらをご参照ください。](#)

Focus

エンタメにイノベーションを

懐かしくも新しいコト消費・トキ消費の場を提供



株式会社ルルアークはカプセルトイ専門店「ガチャガチャの森」を中心に事業展開を行うアミューズメント施設運営事業者です。2025年にオリックスグループ入りしました。創業以来、遊空間にイノベーションを提供し、2014年にカプセルトイ専門店の1号店を出店。カプセルトイ専門店として主要メーカーとのネットワークを背景とした豊富な品揃え、大人が楽しめる空間づくり、POSデータを活用した売り場づくりなど、日々進化を続けています。オリックスグループの支援のもと、業界の先駆者としてこれからもワクワク・ドキドキ感あふれるコト消費・トキ消費を体験できる遊空間を提供していきます。



事業投資・コンセッション

コンセッション

事業内容

空港や水事業の運営

実績

関西エアポート3空港合計：航空機発着回数 **36.9** 万回
 航空旅客数 **5,086** 万人
 関西国際空港：
 国際線貨物便発着回数 **17.9** 千回 貨物量 **761** 千トン
(いずれも 24年4月～25年3月)

機会

- 社会課題の解決や債務削減を目的としたコンセッションは国の注力政策
- コンセッション対象分野の潜在的な大きさ
- インバウンド需要の継続拡大(空港コンセッション)

リスク

- 感染症による旅客数低下など、不可抗力の発生
- コンセッション推進に関する政策の転換や法令の変更
- 運営コストや工事費の高騰

強み

- 事業運営に関する幅広い専門性と運営実績
- 国内外の有力企業との豊富なネットワーク

成長戦略

質の高い公共サービス提供を通して 国・自治体の財政負担軽減に貢献し、収益拡大

- 関西エアポートでは、拡張した関西国際空港第1ターミナルや神戸空港の国際線ターミナルを着実に運用し、旅客数のさらなる拡大を目指します。また人手不足解消に向けた省力化施策や脱炭素への取り組みにも引き続き注力します。
- 日本政府は「ウォーターPPP」という、より民間の資金やノウハウを活用する形での水道施設の設備更新・維持管理を目指しています。こうした動きをビジネスチャンスと捉え、水道事業のより一層の拡大を進めます。
- その他では、官民連携分野に関する事業機会(交通、インバウンド、アリーナ、土木インフラなど)の検討を進めます。

サステナビリティへの取り組み方針

- 関西エアポートでは、環境計画「[環境ビジョン2050・環境目標2030](#)」に基づき、温室効果ガスの排出量削減のみならず、資源循環、環境監視および生物多様性にもアプローチしながら、「脱炭素」「循環経済」「環境共生」を軸として、長期的に目指す姿と2030年の具体的な目標の達成に向けた取り組みを進めます。
- 上下水道事業では、法令より厳しい自主基準のもとで汚染防止のための厳密な管理を行うとともに、さまざまな環境負荷削減に努めます。具体的には、水質保全、大気汚染の防止や臭気の抑制、省エネルギー化、汚泥の減量化やリサイクルに努め、循環型社会の形成と持続可能な地域社会の実現に積極的に取り組みます。

■ [事業活動を通じた社会課題への貢献はこちらをご参照ください。](#)

Focus

関空T1リノベーションがグランドオープン 将来の航空需要拡大に向けて関西国際空港の機能を拡張



(写真提供：関西エアポート株式会社)

訪日旅行者で賑わう関西国際空港は、関西経済の発展を支える重要な役割を担っています。コロナ禍により需要が大幅に減少していた2021年に、将来の空港利用者増に備えるため、第1ターミナルのリノベーション工事を開始しました。リノベーションはターミナルビルの再設計を目的に「国際線キャパシティの拡大」「エアサイドの充実」「旅客体験の向上」をコンセプトとして実施し、利用者の利便性と空港受け入れ能力が向上しました。これにより関西国際空港は第2ターミナルビルを含む全体で国際線旅客約4,000万人(出入国合計)のキャパシティを創出でき、訪れるすべてのお客さまを快適におもてなしする空港へと生まれ変わりました。



環境エネルギー

事業内容

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、ソーラーパネル販売、廃棄物処理、資源リサイクル

実績

再エネ設備容量(稼働中): 全世界合計 **4.7**GW
(25年3月末)
再エネ発電所運営・管理・保守事業:
国内 **237**カ所で合計 **826**MW相当を受託
(25年3月末)

機会

- グローバルな再生可能エネルギー導入の加速、2050年ネットゼロに向けたエナジートランジション関連投資の拡大
- 脱炭素化や循環型社会への移行など、顧客における環境価値意識の向上
- 高度な廃棄物処理やリサイクル、自治体による廃棄物処理のニーズ

リスク

- インフレ、人手不足、金利上昇による事業コストの増加
- 電力市場価格のボラティリティ上昇
- 大規模施設における事故や自然災害の発生による操業停止
- 環境エネルギーに関する政策転換や法令変更

強み

- 多様な国内エネルギーサービス事業を展開する総合力
- グローバルにビジネスを展開
- 廃棄物の収集運搬から廃棄物処理、資源リサイクルまでワンストップのサービス提供

成長戦略

再エネ導入の加速やサーキュラーエコノミー転換への潮流を捉え事業規模を拡大

- 国内のエネルギー分野では、大型蓄電所、オフサイトPPA*など強みを発揮できる分野での事業展開を加速し、再エネ供給で規模・総合力No.1の地位確立を目指します。アセットマネジメント事業を推進し、資産の入れ替えを機動的に実施し、収益性を向上させつつ、規模の成長を実現します。
- 海外では、開発・発電・アセットマネジメント機能を横断的に統合したグローバルプラットフォームへと進化させ、開発力と資金調達力を両輪に持続的な競争優位を確立します。さらに、英国・ドイツ・イタリアをはじめとする未進出市場への事業展開を加速するとともに、M&Aとポートフォリオの最適ナリバランスを通じて事業規模の一層の拡大を図ります。
- 国内の環境分野では、蓄電池・太陽光パネルの高度リサイクルに加え、樹脂やガラス、アルミニウムなど多様な再生材供給ビジネスへ本格参入します。また、自治体向けバイオガス発電設備を関東中心に拡充し、一般廃棄物のリサイクルを推進し、新たな付加価値を創出します。

* 発電事業者が一般送電網を介して、特定の一般需要家に電気を提供する仕組み。

サステナビリティへの取り組み方針

持続可能な社会の実現に向けて、脱炭素社会と循環型社会の形成に貢献する事業を推進します。

- 事業の持続的な拡大を通じて再生可能エネルギーのグローバルな普及を促進し、気候変動の緩和への貢献を目指します。
- 循環型社会に貢献する事業として、廃棄物の再資源化および適正処理事業を拡大します。
- 2基の石炭・バイオマス混焼発電所については2030年3月までに設備・燃料転換などのCO₂削減策を検討・実施します。削減が困難と判断した場合は施設の廃止を検討します。
- 自社事業で使用する電力の脱炭素化を継続して進め、2030年よりも早期の完了を目指します。

■ [事業活動を通じた社会課題への貢献はこちらをご参照ください。](#)

Focus

関西国際空港と大阪国際空港で電力供給を開始

国内空港最大のオンサイトPPA



関西国際空港および大阪国際空港において、オンサイト型のPPA(電力購入契約)として国内最大級となる、計約23.4MW(うち、関西国際空港に約22.8MW、大阪国際空港に約0.6MW)の太陽光発電システムの設置工事を完了し、2025年2月1日より各空港へ電力供給を開始しました。発電した電力は各空港内で消費され、初年度の年間発電量は、関西国際空港における年間消費電力の約16.6%に相当する約27,800MWh、大阪国際空港における年間消費電力の約1.3%に相当する約600MWhを見込み、年間CO₂排出量を約12,300t削減する見通しです。

オリックスは、企業など電力需要家の敷地や屋根などを借り受けて太陽光発電システムを設置し、発電した電力を長期にわたって電力需要家に供給するコーポレートPPAを推進しています。



保険

生命保険

事業内容

医療保険や死亡保険などの生命保険

実績 保有契約件数: **475万件** (個人保険のみ)販売チャネル: 保険代理店 国内**5,813**店提携金融機関 (上記保険代理店数に含む) **103**社
(いずれも25年3月末)

機会

- 人生100年時代の到来に伴う、資産形成ニーズ・資産運用ニーズ・生前保障ニーズの高まり
- AI等、デジタル技術の進歩
- 金利上昇に伴う販売面、資産運用面への好影響

リスク

- 人口減少による国内生命保険マーケットの縮小
- 人材獲得競争の激化
- 地域紛争の多発、トランプ関税の導入等の不確定要素

強み

- お客さまニーズに応える高い商品開発力
- マルチチャネルを生かした販売力
- 高品質のコールセンター(高い外部評価)

成長戦略

価格競争力と商品開発力をより強化して、お客さまから選ばれ続ける会社へ

- 今後の拡大が見込まれる法人および富裕層マーケットにリソースと新商品を投入し、トップラインの成長を実現します。
- お客さまサービスの品質を維持しつつ、自動化・効率化によるコスト削減に努め、保険料水準に還元することで、お客さまから選ばれ続ける会社を目指します。
- アセットアロケーションの高度化や、アセットマネジメント分野におけるグループ各社との協働を強化し、資産運用の収益力を強化します。

サステナビリティへの取り組み方針

オリックス生命は、[サステナビリティ方針](#)を制定し、優先的に取り組むべき5つの重要課題(マテリアリティ)を特定しています。この方針に基づきこれらの重要課題に取り組んでいくことで、将来世代が生きる地球環境・社会のサステナビリティの実現に貢献していきます。

オリックス生命の重要課題(マテリアリティ)

- 人生100年時代を生きるあらゆる世代の人々に向けて保険事業を通じた「安心」の提供
 - 機関投資家として責任投資の推進による持続可能な社会の実現
 - ビジネスパートナーとの共存共栄関係の構築
 - 社員一人ひとりがさまざまな状況に応じて能力を最大限に発揮できる環境の実現
 - 持続的な成長を支えるコーポレートガバナンスの強化
- 各重要課題における取り組みについて詳しくは[こちら](#)をご参照ください。

■ [事業活動を通じた社会課題への貢献はこちら](#)をご参照ください。

Focus

保険事業を通じた安心の提供

まとまった資金を活用し、万一の保障の準備と資産形成を可能に



「人生100年時代を生きるあらゆる世代の人々に向けて保険事業を通じた『安心』の提供」へ向けた取り組みとして、お客さまの資産運用をサポートする一時払終身保険「ムーンショット」を2024年11月に発売しました。

また、死亡保障のある保険商品の付帯サービスとして、契約者からメッセージ動画をお預かりし、保険金のお支払い時に受取人へお届けする「ココロカプセル」のサービスを2024年10月に開始しました。



銀行・クレジット

銀行

事業内容

投資用不動産ローン、法人融資、
カードローン、信託業務

実績 預金残高： 約**2.44**兆円 (25年3月末)
貸出金残高： 約**2.51**兆円 (25年3月末)
信託財産残高： 約**1.17**兆円 (25年3月末)

機会

- 投資用不動産への安定した需要と投資家の根強い関心
- 顧客の資産運用・管理ニーズの多様化
- 企業のサステナビリティへの取り組みに係る資金需要の高まり

リスク

- 不動産価格・建築価格上昇による投資用不動産ローン市場の縮小
- 金利上昇や金融政策動向などに伴う、市場のボラティリティの上昇
- 気候変動の影響による信用リスクの上昇

強み

- 特定分野で強みを発揮する効率運営による高い収益性
- 信託機能を活用した多様な商品・サービスの提供
- クラウド活用と内製化による効率的かつ安定的なIT基盤の構築

成長戦略

サステナビリティを基軸とする経営を継続し、IT・デジタル技術で新たな価値を提供

- 投資用不動産ローン事業は、富裕層向けのウェルスマネジメント分野を強化し、収益性とポートフォリオの質を重視した成長を目指します。地域活性化や住宅ストック活用など社会課題解決に向けた新たなファイナンスサービスの開発に取り組んでいきます。
- 再生可能エネルギーなど、持続可能な社会の基盤となる産業へのファイナンス提供に引き続き注力します。
- IT・デジタル技術も活用し、オリックス銀行だからこそ生み出せる新しい価値を提供することで、社会の成長に貢献し、お客さまの期待に応える銀行を目指します。

サステナビリティへの取り組み方針

オリックス銀行は持続可能な社会に貢献していくために、多様なステークホルダー(お客さま、ビジネスパートナー、従業員、株主、社会、行政など)との対話を通じて社会からの要請を的確に把握し、事業を通じて社会課題に取り組んでいきます。

持続可能な社会の基盤となる産業にファイナンスを提供し、お客さまと社会の課題解決に資する商品やサービスを提供していきます。働き方改革やデジタル化の推進などオリックス銀行もサステナブルな企業となり、さらなる成長を目指します。

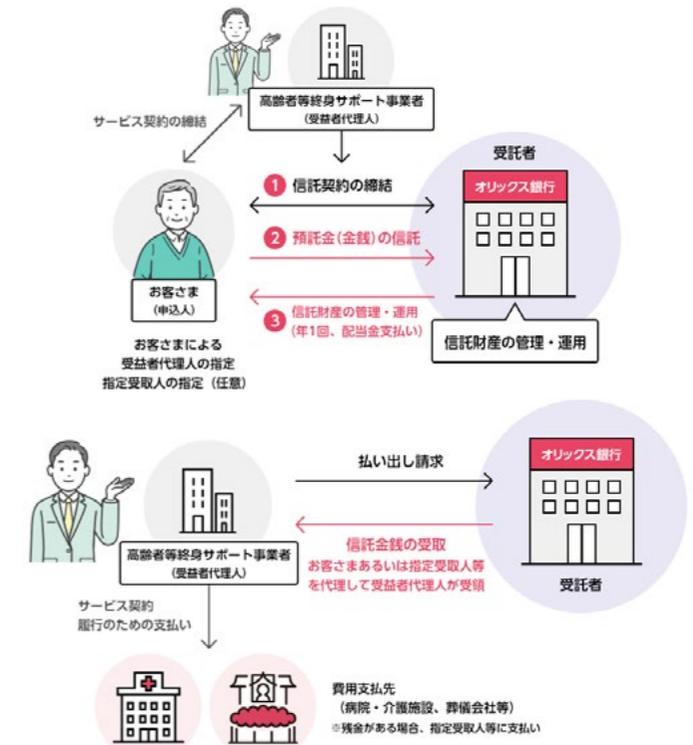
オリックス銀行は事業運営の意思決定にサステナビリティを最大限重視していきます。

■ [事業活動を通じた社会課題への貢献はこちらをご参照ください。](#)

Focus

持続可能な経済・社会の創造

「おひとりさまサポート信託」の取り扱い開始



高齢化社会対策として、2024年10月に1人暮らしのお客さまをサポートする金銭信託商品の取り扱いを開始しました。

お客さまが身元保証業務委託契約や死後事務委任契約などで高齢者サービス事業者に預ける預託金を、オリックス銀行が受託者として管理します。手続きはすべて非対面で完了しますので、居住地を問わずに申し込みいただけます。

オリックス銀行は、サステナビリティ方針の重要課題の一つに「高齢化社会対策」を定めています。今後も時代とともに移り変わるお客さまのニーズにお応えし、日本の課題解決に寄与する新しい商品やサービスの提供に努めていきます。



輸送機器

事業内容

航空機および船舶のリースや
アセットマネジメントサービス

実績 保有機体: **54機** (25年3月末)

管理機体: **154機** (25年3月末)

保有船舶: **70隻** (25年3月末、うち9隻は発注残)

機会

航空機

- 機体の供給不足による中古機を含めた機体需要の増加、および機体価格とリース料の上昇
- 機体のリマーケティングやアセットマネジメントの需要増加

船舶

- 世界的なインフレ基調継続
- 海運の脱炭素、DXに関連する投資

リスク

航空機

- 世界経済の減速、戦争・テロ、感染症などによる旅客需要の低下
- 航空会社の倒産
- 機体購入やリースの競合激化

船舶

- 保護主義の加速による貿易量の減少(海上荷動き量の減少)
- 世界経済の減速に伴う投資家需要の減退

強み

航空機

- 航空機リース案件および関連投資案件のソーシング能力と高品質なアセットマネジメントサービス
- Avolonによる航空機メーカーへの発注ビジネスモデル

船舶

- 船舶管理業務を行う機能(三徳船舶、オリックス・マリタイム)
- 社船事業、ファイナンス事業、フィー事業など、多様化されたポートフォリオ

成長戦略

ポートフォリオの質の向上と規模の拡大

航空事業

- ノウハウと高い専門性を生かし、国内外の投資家向けの機体のアセットマネジメントサービスを拡大します。
- 引き続き、資産の入れ替えを積極的に行いながら、収益性とポートフォリオの質の向上とさらなる事業拡大を図ります。

船舶事業

- 三徳船舶とソメック(旧 双日船舶)のPMI*を進め、事業領域拡大と収益性向上を図ります。また、さらなるM&A機会の発掘を目指します。
- 引き続き、社船事業、ファイナンス事業、フィー事業をバランス良く成長させることにより、収益性とポートフォリオの質の向上、および事業の拡大を図ります。

* M&A後の統合プロセス。経営統合(理念・戦略、マネジメントフレームの統合)、業務統合(業務・インフラや人材・組織・拠点の統合)、意識統合(企業風土や文化の統合)からなる。

サステナビリティへの取り組み方針

航空事業

- 航空業界のCO₂排出削減に対する社会からの強い要請を認識し、オペレーティング・リース会社として航空会社の排出削減目標を補完します。そのためにも、燃費効率の良い新型機種保有比率の向上を目指します。Avolonでは2025年までに新型機種比率を75%とします。

船舶事業

- 自社所有する船舶は、環境負荷の低減ができる仕様を基本とし、燃費効率が悪い老齢船の売却を推進します。
- 次世代燃料船(重油だけでなく、より環境負荷の低いLNGやメタノールも燃料として使用できるDual Fuel船)の保有を開始するとともに、保有比率の向上を目指します。
- 保有船舶を活用したGHG削減取り組みを検討・推進します。
- 海運関連のAI/DX事業への投資を検討します。

📄 [事業活動を通じた社会課題への貢献はこちらをご参照ください。](#)

Focus

双日の船舶トレーディング事業へ出資 船舶仲介業へ本格参入



2025年3月、オリックスは双日の船舶トレーディング事業の会社分割に伴い設立された双日船舶(現:ソメック)に、双日、正栄汽船とともに出資しました。現在オリックスは、ソメックの発行済株式の62.5%を保有し、双日と共同で事業運営を行っています。ソメックは、船舶事業において70年以上の業歴を持ち、現在は用船仲介、新造船・中古船売買仲介をはじめとした幅広い船舶トレーディング事業を展開しています。東京、今治、ロンドン、アテネ、上海の5拠点における国際的な事業ネットワークと、高い専門性を持つ人材に強みを有しています。



ORIX USA

事業内容

米国における金融、投資、
アセットマネジメント

実績

運用資産残高: \$ **89.8** bil

(内訳: 自己資金+第三者投資家コミットメント額計 \$**39.6** bil、
サービシングおよびその他管理資産 \$**50.2** bil) (25年3月末)
米国マーケットにおける**40**年以上の歴史、**30**以上の拠点、
約**1,300**名の社員、**300**以上の機関投資家ネットワーク

機会

- 銀行の投融資基準引き締めによるファイナンス機会の増加
- プライベートクレジットに対する需要の高まりに応じた運用資産の拡大

リスク

- 高金利・高インフレ環境の長期化
- 貿易戦争並びに地政学的リスクによる不確実性の高まりが顧客企業や取引先の事業活動に悪影響をもたらす可能性
- M&A活動の低下による投融資機会の減少

強み

- プライベート市場に関する幅広いノウハウと投資プラットフォーム
- 顧客企業との長期的パートナーシップを重視した取引推進および各事業分野における豊富な専門知識

成長戦略

アセットマネジメント事業の拡大と新たな事業の柱を構築

- 自己資金(バランスシート)と第三者資金(外部投資家)のハイブリッド戦略を継続します。バランスシートをインキュベーションおよびウェアハウジングに活用し、アセットマネジメント戦略(ファンド、CLO、証券化、その他のストラクチャー)でキャピタルリサイクリングを進め、バランスシートを管理しつつ収益拡大を図ります。
- OCUの既存の事業領域におけるリソース、専門知識、また、プラットフォームを活用し、エクイティ取り組みを含め継続的に安定して収益を生み出せる新たな事業の構築を目指します。
- 長期にわたる高金利環境、および、関税の影響を見極めつつ、ダウンサイドリスクを管理し、創造的かつオポチュニスティックな姿勢を保ちながら良質な資産に投資を行っていきます。

サステナビリティへの取り組み方針

社会に貢献し、持続可能な成長を生み出し、リスクを管理し、そしてステークホルダーの信頼と尊敬を維持するためには、サステナビリティを意識した投資判断が不可欠であると考えています。OCUは進化を続けながら以下を推進していきます。

- 投資先のサステナビリティスコアの評価・モニタリングおよび年次レビューを継続して行います。
- 気候に関する法案やサステナビリティ関連規制をモニタリングし、事業への影響を確認するとともに、状況に応じて取り組み方針に適切に反映します。
- PRI(責任投資原則)に関する研修をOCUグループの投資に関わる社員向けに実施します。
- 将来の開示に備え、OCUのGHG排出量のトラッキングを開始します。

■ [事業活動を通じた社会課題への貢献はこちらをご参照ください。](#)

Focus

低所得者向け住宅の開発 環境への配慮を重視した開発物件



カリフォルニア州サンノゼ市にある Vitalia Apartments は OCU 子会社の Boston Financial が Affirmed Housing Group と共同で開発した低所得者向け住宅 (Affordable Housing) です。この住宅はソーラーパネルを多用し、約 14.6 トンの二酸化炭素を削減するように設計されており、GreenPoint Platinum 認定*を受けています。Vitalia はオール電化を採用、また、水使用効率を優先した設計がされる等、持続可能エネルギーに重点を置いた開発物件です。環境への配慮に留まらず、本物件は住民からのさまざまな依頼に応えるサービスオフィスや食事を無償で提供するフードパントリーの設置などを行っています。また、UN (国際連合) が定める UN Sustainable Development Goal 11 に則り、サステナブルなコミュニティ運営をサポートしています。

* Fannie Mae のグリーン認証プログラムにより認定されている認証制度で、持続可能で環境に配慮した施設等が認証対象。



ORIX Europe

事業内容

グローバル株式・債券の
アセットマネジメント

実績 資産運用額

Robeco EUR **214** bil
Boston Partners \$ **108** bil Harbor Capital \$ **64** bil
Transtrend \$ **4.7** bil Gravis Capital GBP **2** bil
(いずれも25年4月末時点の各社サイトでの開示情報)

機会

- アセットマネジメント市場拡大に伴う運用資産の拡大
- アセットマネジメント会社の合従連衡、統合の加速
- オルタナティブ投資商品分野の市場拡大
- 新技術の活用

リスク

- アクティブからパッシブへのトレンド、フィープレッシャー継続
- 優秀な人材の流出による運用体制の弱体化

強み

- 幅広い商品ラインアップと投資家層
- 長期的なトラックレコードに裏づけられた豊富な経験、卓越したリサーチ体制、ESG投資における高い専門性

成長戦略

欧州・アジア・北米の各地域で存在感のあるアセットマネジメント事業へ発展

- M&Aを含めた成長戦略を推進し、運用資産残高を拡大します。欧州・アジア・北米の各地域で存在感のあるアセットマネジメント事業へと発展させます。
- ディストリビューション基盤を強化しながら、同基盤にオリックスならではのオルタナティブ商品をクロスセルする事業モデルの確立を目指します。これにより収益性の向上を図ります。

サステナビリティへの取り組み方針

Robeco：地域ごとに異なるSI（サステナブル投資）マーケティングを継続します。RobecoのSIに関する知的財産を収益化できる戦略的パートナーシップを構築します。

ORIX Corporation UK：重点投資分野としてフォーカスする4分野のうち次の2分野でサステナビリティに寄与します。①脱炭素化・再生可能エネルギー事業（特に、バッテリー、スマートメーター、水素、グリッド）、および②廃棄物処理事業（特に、嫌気性消化、Waste-to-energyなど次世代廃棄物処理）

■ [事業活動を通じた社会課題への貢献はこちらをご参照ください。](#)

Focus

Robecoのサステナブル投資 責任ある投資判断を実行する



資産運用会社の影響力行使には責任が伴います。Robecoは、この責任を非常に真剣に受け止めています。投資先企業のアクティブオーナーとして、運用実績と社会への好影響の両面で成果を出すことを目指しています。

エンゲージメントと議決権行使を通じて影響力を行使し、スチュワードシップの責任を果たすことは、当社のサステナブル投資のアプローチにおいて不可欠な要素となっています。

また、投資プロセスにおいては、お客さまにできるだけ優れた長期的リターンを提供するために、調査に基づくクオリティ重視のプロセスを採用。ESG側面も含む豊富な情報に基づいて確実な投資判断を行うよう努めています。



アジア・豪州

事業内容

アジア・豪州における金融、投資

実績

1971年 香港に初の海外現地法人を設立
 拠点を設ける国・地域： 東南アジア**5**、東アジア**4**、
 南アジア**2**、大洋州**2** (25年3月末)
 セグメント社員数：**4,754名** (25年3月末)

機会

- アジア地域の新興国における中間層増加など、高い潜在成長力
- オーストラリア、インド、インドネシアの高い人口増加見通し

リスク

- インフレの高進、比較的高い金利や為替のボラティリティ
- 各国個別に存在する政治的な不透明要因

強み

- 長期にわたって培ってきた現地での専門性やネットワーク
- オリックスグループの事業多角化ノウハウの活用

成長戦略

ポートフォリオの入れ替えと事業の多角化推進

- アジア・パシフィック地域では、「金融・投資・事業」を柱とする事業ポートフォリオを構築し、持続的な収益拡大を目指します。「金融」では、資産ポートフォリオの入れ替えを計画的に進め、リスクを適切に管理しながら安定したベース収益を確保し、事業全体の成長を支えます。「投資」では、M&A、資産買収、戦略的パートナーシップなどを通じて、中長期的に当社の収益性を高める案件の創出と実行を推進します。特に不動産分野では、ファイナンスを通じて専門的な知見や実績を蓄積し、将来的にはアセットマネジメント(AM)事業への展開を見据えています。「事業」では、投資で得られた知見やネットワークを活かし、アジア・パシフィック地域の特性や成長領域に応じた新規事業を創出します。事業運営や現地市場への関与を通じて、新たなビジネスモデルや収益源を確立し、将来のコア事業へと育成することで、グループ全体の持続的成長につなげます。
- 中華圏では、既存投資案件の売却に取り組みつつ、環境エネルギーやインフラ関連など、安定したキャッシュフローが見込める案件への投資を模索します。また、これまでに蓄積したノウハウを活用し、日本企業や中国企業に対するソリューション提案の強化を図ります。

サステナビリティへの取り組み方針

- マレーシア、インドネシア、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を縮小するためのモニタリングを実施します。こうした与信残高を2030年までに2020年比で50%削減し、2040年3月期までにゼロとする方針です。
- 各国の法規制をベースに、人権リスク、サプライヤー管理などについて、各現地法人の課題の棚卸しと状況整理を実施します。
- EV化、サステナブルローンの提供、アンバンカブルな先へのプロダクト提供など、ポジティブインパクトを与える施策について現地法人間で共有し、実現可能性を検討します。
- 中華圏では、投資先の国・地域ごとにESGに関する法律や規制に関する情報の収集・整理を行います。投資先のESGレポート発行については、発行済みの投資先には内容の充実を、未発行の投資先には発行を働きかけます。

■ [事業活動を通じた社会課題への貢献はこちらをご参照ください。](#)

Focus

グローバル研修プログラム

グループの理解を深め新規事業の創出へ



アジア・パシフィック戦略企画部およびアジア・パシフィック事業統括部では、2025年2月に第4回グローバル研修プログラムを実施しました。2023年1月より開始した本プログラムは、オリックスグループの海外現地法人(アジア・パシフィック・中東)から幹部を選抜し、日本で約1カ月間の研修を行うものです。オリックスの国内法人営業部門のみならず、審査部門、輸送機器部門、IR・サステナビリティ推進部門等の専門部署、オリックス自動車、オリックス・レンタックといったグループ会社にて研修を実施し、オリックスグループに対する理解を深め、新たな事業のアイデアを創出、および共有する機会となっています。

データ

- 81 ESGデータ
- 90 11年間の連結要約財務データ
- 91 連結貸借対照表
- 92 連結損益計算書・連結包括利益計算書
- 93 資産・収益のセグメント別内訳
- 95 グループ会社一覧
- 97 会社概要・株式情報・投資家メモ

ESG データ

環境

オリックスグループ GHG 排出量

(単位: t-CO₂e)

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
● スコープ1	987,771	1,044,892	981,519	991,233	★ 942,714
● スコープ2	151,055	151,980	139,766	137,525	★ 121,591
スコープ1・2合計	1,138,826	1,196,872	1,121,285	1,128,757	★ 1,064,305

- **スコープ1(事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス))**
重油、軽油、ガソリン、都市ガス、石炭、バイオマス、廃棄物などの燃料燃焼、脱硫処理用石灰石の使用
- **スコープ2(他社から供給された電気、熱の使用に伴う間接排出)**
電気、熱(蒸気、冷水、温水)の使用

算定範囲・方法

【算定期間】

各年度4月1日～3月31日

【算定範囲】

2021年3月期および2022年3月期：オリックスグループ連結会社(国内・海外。ただし、一部の海外事業所を除く)
2023年3月期～2025年3月期：オリックスグループ連結会社(国内・海外。ただし、GHG排出量の重要性が乏しい一部の会社を除く。)

【対象活動】

GHGプロトコル(GHG Protocol)の直接排出(スコープ1)、間接排出(スコープ2)

【算定方法】

- GHG排出量(CO₂量換算)は、「特定排出者の事業活動に伴う温室効果ガスの排出量の算定に関する省令」に基づき、GHGプロトコルを参照して算定。(当社グループのGHG算定ガイドラインに基づき算定)
- 当社グループのGHG算定ガイドラインに基づき、GHG排出量には、非エネルギー起源CO₂、メタン(CH₄)、一酸化二窒素(N₂O)を含む。
- 算定に係る排出係数は、原則として、温室効果ガス排出量算定・報告・公表制度の排出係数を使用。
(2025年3月期は令和7年3月に公表の排出係数を使用)
- 2025年3月期より、国内事業所の電力使用に係る排出係数は、電気事業者別の基礎排出係数を使用。
- 海外事業所の電力使用に係る排出係数は、入手可能な場合には電力会社固有の排出係数を、そうでない場合にはIEA(International Energy Agency) 国別電力排出係数を使用。(2025年3月期はEmissions Factors 2024を使用)
- 2025年3月期より、当社グループの発電事業者からの電力購入に伴うスコープ2排出量(0.5万t-CO₂e)を控除しています。
- 一部の算定に推計値を使用。

【注記・補足】

- 排出係数の変更：2022年3月期の集計から、電力消費に伴う排出量の算定はマーケット基準に変更しています。
- 石炭・バイオマス混焼発電所について：相馬石炭・バイオマス発電所(福島県相馬市、設備容量112MW、2018年3月稼働開始)、ひびき灘石炭・バイオマス発電所(福岡県北九州市、設備容量112MW、2018年12月稼働開始)の2カ所で石炭・バイオマス混焼発電所を運営しています。2025年3月期の両発電所のGHG排出量は合計で81.0万t-CO₂eです。
- 一般的に、温室効果ガス排出量の定量化は、活動量データの測定、及び排出係数の決定に関する不確実性並びに地球温暖化係数の決定に関する科学的な不確実性にさらされています。

第三者保証

- GHG排出量(スコープ1、2)は、2017年3月期から継続的に第三者保証を受けています。
- 2025年3月期のGHG排出量(スコープ1、2)は、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による保証を受けています。(★は第三者保証の該当箇所です)

ESG データ

■ オリックスグループ GHG 排出量(スコープ1、2) 第三者保証書

独立業務実施者の限定的保証報告書

2025年8月26日

オリックス株式会社
取締役兼代表執行役社長・グループCOO 高橋 英丈 殿

KPMGあずさサステナビリティ株式会社
東京事務所

業 務 責 任 者 山田 岳

オリックス株式会社の統合報告書に含まれる温室効果ガス排出量に関するレポート

結論

当社は、オリックス株式会社（以下「会社」という。）の統合報告書2025（以下「統合報告書」という。）に含まれる2024年4月1日から2025年3月31日までの期間の★マークの付されている環境パフォーマンス指標（以下「主題情報」という。）が、統合報告書に記載されている会社が定めた主題情報の作成規準（以下「会社の定める規準」という。）に準拠して作成されているかどうかについて限定的保証業務を実施した。

実施した手続及び入手した証拠に基づいて、主題情報が会社の定める規準に準拠して作成されていないかと信じさせる事項が全ての重要な点において認められなかった。

結論の根拠

当社は、国際監査・保証基準審議会（IAASB）が公表した国際保証業務基準（ISAE）3410「温室効果ガス報告に対する保証業務」に準拠して業務を実施した。同基準における当社の責任は、本報告書の「業務実施者の責任」に記載されている。

当社は、国際会計士倫理基準審議会（IESBA）が公表した「職業会計士のための国際倫理規程（国際独立性基準を含む）」に定められる独立性及びその他職業倫理に関する規定に準拠している。

当社は、IAASBが公表した国際品質マネジメント基準（ISQM）第1号「財務諸表の監査若しくはレビュー又はその他の保証若しくは関連サービス業務を行う事務所の品質マネジメント」を適用している。同基準は、職業倫理に関する規定、職業的専門家としての基準及び適用される法令等の遵守に関する方針又は手続を含む品質管理システムを整備及び運用することを事務所に対して要求している。

当社は、結論の基礎となる十分かつ適切な証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

当社の主題情報に対する結論の対象には、主題情報及びその保証報告書以外の情報（以下「その他の記載内容」という。）は含まれない。当社はその他の記載内容を通読したが、追加的な手続は実施していない。また、当社はその他の記載内容に対して結論を表明するものではない。

主題情報に責任を負う者の責任

会社の経営者は、以下に対する責任を有する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない主題情報の作成に関連する内部統制を整備及び運用すること
- ・主題情報の作成に適合する規準を選択又は策定し、使用した規準を適切に参照又は説明すること
- ・会社の定める規準に準拠して主題情報を作成すること

主題情報の測定又は評価における固有の限界

統合報告書に記載されているように、温室効果ガス排出量の定量化は、活動量データの測定、及び排出係数の決定に関する不確実性並びに地球温暖化係数の決定に関する科学的な不確実性にさらされている。

したがって、経営者が、許容可能な範囲で異なる測定方法、活動量、排出係数、仮定を選択した場合、報告される値が重要な程度に異なる可能性がある。

業務実施者の責任

業務実施者は、以下に対する責任を有する。

- ・主題情報に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて限定的保証を得るために業務を計画し実施すること
- ・実施した手続及び入手した証拠に基づき、独立の立場から結論を形成すること
- ・経営者に対して結論を報告すること

当社は、業務の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行使し、職業的専門家としての懐疑心を保持した。当社は、主題情報に関して結論の基礎となる十分かつ適切な証拠を入手するための手続を立案し、実施した。選択した手続は、主題情報及びその他業務環境に関する当社の理解と、重要な虚偽表示が生じやすい領域の検討に基づいている。業務を実施するに当たり、当社は主に以下の手続を行った。

- ・主題情報の作成に適用される規準の妥当性の評価
- ・会社の担当者に対する、主題情報の作成に関連する主要なプロセス、システム、及び内部統制についての質問
- ・分析的手続（傾向分析を含む）の実施
- ・重要な虚偽表示リスクの識別・評価
- ・リスク評価の結果に基づき選定したオリックス資源循環株式会社 寄居工場、オリックス・ホテルマネジメント株式会社 別府温泉杉乃井ホテルにおける現地往査
- ・主題情報に含まれる数値情報についてサンプルベースによる再計算の実施
- ・抽出したサンプルに関する入手した請求書等との突合
- ・主題情報が会社の定める規準に従って表示されているかどうかの評価

限定的保証業務で実施される手続の種類と時期には幅があり、合理的保証業務に比べて手続の範囲が限定されている。したがって、限定的保証業務で得られる保証の水準は、合理的保証業務が実施されていれば得られたであろう保証水準よりも低い。

以上

上記は保証報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社及びKPMGあずさサステナビリティ株式会社がそれぞれ別途保管しています。

ESGデータ

■ スコープ3(バリューチェーンのGHG 排出)とオリックスの事業 (2025年3月期)

オリックスのスコープ3において、賃貸した物件をお客さまが使用する際の排出(カテゴリ13)と、投融資先の排出(カテゴリ15)が、相対的に規模が大きく重要なカテゴリです。

2025年3月期における船舶事業のカテゴリ13(船体の使用に伴う排出)は、2024年3月の三徳船舶(株)の取得に伴いリース船が増加したのが要因で、前期比で増加しました。また、航空機事業のカテゴリ11は、売却時に機体が廃棄されるまでの排出量を想定して一括計上することから、排出量は大きく計上されています。



上表に関する注記 ①排出量規模 1万トン未満、1万トン～50万トン、50万トン～500万トン、500万トン～2,000万トン
 ②算定期間：2025年3月期の1年間の事業活動による排出量をGHG プロトコルに則り概算。
 ③表の中の番号はスコープ3のカテゴリを示す。

左記以外のカテゴリの排出量は以下のとおりです。 (単位：千t-CO₂)

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
カテゴリ6(社員の出張による排出)	39	49	50
カテゴリ7(社員の通勤による排出)	4	5	5

■ 算定範囲・方法などの詳細はこちらをご参照ください。

※ 2025年3月期スコープ3排出量のうち、カテゴリ2, 3, 6, 7, 11, 13, 15については、LRQAリミテッドによる第三者保証を受けています。LRQAリミテッドより受領した第三者保証書は[こちら](#)をご参照ください。

■ 再生可能エネルギー事業によるCO₂排出削減貢献量 (単位：千t-CO₂)

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
風力発電	2,155	2,336	2,200
太陽光発電	1,425	1,553	1,710
地熱発電	477	285	291
水力発電	406	327	416
バイオマス発電	198	259	266
合計	4,661	4,761	4,883

■ 算定範囲・方法などの詳細はこちらをご参照ください。

■ オリックス株式会社 水使用量・廃棄物

水使用量

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
取水量	273千m ³	282千m ³	110千m ³
うち雨水	2千m ³	2千m ³	6千m ³
排水量	272千m ³	280千m ³	110千m ³

廃棄物排出量

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
排出量	302トン	353トン	291トン

■ 算定範囲・方法などの詳細はこちらをご参照ください。

TCFD 提言に基づく情報開示 戦略(シナリオ分析)

環境エネルギー事業：4℃シナリオでは、発電所の洪水被災による復旧費用の発生や、売上減少が想定されます。一方、1.5℃シナリオでは、石炭火力発電所のフェードアウト加速、カーボンプライシング導入によるコスト増が、大きなリスクとして想定されるものの、再生可能エネルギー市場の拡大による事業機会の増加が見込まれます。

	社会像	リスク・機会	財務影響	対策と評価	
4℃シナリオ	気候変動が加速して、災害の規模が大きくなり、かつ頻度が増加する	【リスク】 発電所などの運営施設に土砂や洪水被害	<石炭・バイオマス混焼発電所> <太陽光発電所> 修繕コスト・売電機会損失の発生	土砂災害リスクについて、原則、ハザードマップエリアでの発電所開発を行っておらず、同エリアの事後的な拡大により、一部該当する事例はあるものの、ハザードマップエリアに位置する太陽光発電所は、容量ベースで土地置き型で1%未満、屋根置き型で2%未満と影響軽微。一方、洪水・高潮リスクについて、一部の発電所が影響を受ける可能性があるが、①浸水リスクを想定して設備を一定程度の高さに設置、②被害発生時には早期復旧に加え、補強を伴う恒久工事を実施することで、リスクを軽減可能	
	【急性】 土砂災害、洪水、高潮が増加する	【リスク】 気温上昇による発電効率の低下	<太陽光発電所> 発電量の低下による売上減少	気温上昇1℃当たりの発電効率劣化は一般的に約0.3～0.5%にとどまり、影響軽微	
1.5℃シナリオ	脱炭素社会実現に向け、国内外の環境規制が強化される	【リスク】 石炭火力発電フェードアウトの加速	<石炭・バイオマス混焼発電所> 閉鎖ないし燃料転換のための設備改修にかかるコストの発生	燃料転換を検討するが、その対策を含め、相応の費用が発生する可能性あり	
	カーボンプライシングが導入される	【リスク】 カーボンプライシングによるコスト増加	<石炭・バイオマス混焼発電所> <廃棄物処理施設><最終処分場> コストの増加	影響は販売価格への転嫁次第	
	投資家や消費者の声を受け、企業の再エネ投資・再エネ活用が拡大する	再エネ市場・再エネ発電量が拡大する	【機会】 再エネ市場拡大による事業機会の増加	再エネ事業の拡大 (PPA*1、バイオガス・地熱・風力発電、蓄電池など)	—
			【リスク】 系統容量制約による出力抑制*2が増加	<太陽光発電所> 出力抑制*2による売電収入の減少	出力制御*2のオンライン化により、手動制御に比べて1日当たりの制御時間は一定程度軽減可能
		【リスク】 発電量が不安定な再エネ発電の増加による、一時的な需給のひっ迫	<電力小売> 卸売市場価格の不安定化 <電力小売> 燃料高騰による自社石炭・バイオマス発電所の価格競争力低下	自社石炭・バイオマス混焼発電所の柔軟な運転により、影響を一定程度軽減可能 影響は販売価格への転嫁次第	

*1 PPA(Power Purchase Agreement)：第三者所有モデルと呼ばれるもので、お客さまの保有する店舗などの施設にオリックスが太陽光発電・蓄電池などを設置し、同設備から発電される電力をお客さまに供給するサービス。

*2 電力需要が少ない時に供給過多にならないよう、発電設備から電力系統への接続を電力会社が一時的に制限すること。出力制御中は、売電が停止もしくは一部制限される。

なお、Elawan EnergyではSustainability Reportにて気候変動に関連するリスク・機会について開示しています。詳細は[こちら](#)をご参照ください。

それぞれのリスク・機会に対する評価は、上記の対策をとるという前提に基づくものです。なお、対策については実施を決定しているものではありません。

不動産事業：4℃シナリオでは、一部の旅館・ホテルに洪水被災リスクが想定されます。一方、1.5℃シナリオでは、カーボンプライシングによるコスト増が想定されるものの、省エネ不動産の価値上昇が機会として見込まれます。

社会像		リスク・機会	財務影響	対策と評価	
4℃シナリオ	気候変動が加速して、災害の規模が大きくなり、かつ頻度が増加する	【急性】 洪水が増加する	【リスク】 運営施設で洪水被害発生	<旅館・ホテル運営> 修復コスト・売上機会損失が発生	被害を最小限に抑えるためにBCPを策定することにより、影響を軽減可能
		【慢性】 気温が上昇する	【リスク】 運営施設の冷房需要増加	<旅館・ホテル運営><不動産投資・開発> 空調費用が増加	高効率空調への更新や賃料への反映により、影響軽微
			【リスク】 猛暑日増加で作業中断が増えることによる工期の長期化	<分譲マンション><不動産投資・開発> 工期の長期化により建築費が増加	猛暑日の打設が可能な低発熱コンクリートを活用することにより、影響軽微
1.5℃シナリオ	脱炭素社会実現に向け、国内外の環境規制が強化される	カーボンプライシングが導入される	【リスク】 カーボンプライシングによる燃料コスト増加	<分譲マンション><不動産投資・開発> 建築費(材料費)の増加	販売価格や賃料への反映により、影響軽微
			【機会】 省エネ認証を取得した不動産や、低炭素仕様住宅などの価値が上昇	<旅館・ホテル運営> 光熱費の増加	設備更新時に高効率の空調設備へ入れ替えることにより、影響軽微
	環境配慮不動産への需要が増加し、企業も対応を強化する	省エネ・省CO ₂ 不動産への需要が高まる	<分譲マンション><不動産投資・開発> 賃料単価の上昇、売却価格の上昇、販売件数の増加	環境認証物件開発など、脱炭素化に向けた投資を促進	

自動車事業：4℃シナリオでは、災害復興需要による収益増が見込まれます。一方、1.5℃シナリオでは、電気自動車(EV)普及による従来ビジネスの縮小がリスクとして想定されるものの、影響は限定的です。レンタカー・カーシェア事業の拡大が機会として見込まれます。

社会像		リスク・機会	財務影響	対策と評価	
4℃シナリオ	気候変動が加速して、災害の規模が大きくなり、かつ頻度が増加する	【急性】 洪水が増加する	【リスク】 拠点の被災	大規模入礼会場が被災し、自社車両が水没	入礼会場を分散することにより、影響軽微
		【機会】 災害復興需要	【機会】 災害復興需要	復興に伴う車両需要の拡大による収益増	供給責任を果たしうる適正在庫の確保
1.5℃シナリオ	脱炭素社会実現に向け、国内外の環境規制が強化される	EVの普及が加速する	【リスク】 EVが普及し、メンテナンス機会や給油が減少	メンテナンス収益やAMSカード*の需要が減少	既存のAMSカードにEV充電機能を付加することにより、影響軽微
			【リスク】 ガソリン車の中古車価格が下落	売却益が減少	適正残価を設定することにより、影響軽微
			【機会】 充電インフラ、再エネ供給、バッテリーの蓄電池利用など、新たなビジネス機会の出現	各種収益機会の増加	—
	環境配慮の意識の高まりから、消費者の嗜好が変化する	車両の所有から使用へのシフトが加速する	【機会】 レンタカー・カーシェアの需要増加	シェアリングエコノミー台頭によるレンタカー・カーシェア事業の拡大	—

* [ENEOS][COSMO][apollostation]の3ブランドが統一価格で給油できる、燃料給油用カード。

それぞれのリスク・機会に対する評価は、上記の対策をとるという前提に基づくものです。なお、対策については実施を決定しているものではありません。

航空機事業：4℃シナリオでは、気象災害によるリース機体への影響が想定されるものの、影響は限定的と考えられます。一方、1.5℃シナリオでは、カーボンプライシングなどによる顧客のコスト増が想定されるものの、その影響は軽微とみられます。高効率機の需要が高まることが考えられます。

	社会像		リスク・機会	財務影響	対策と評価
4℃シナリオ	気候変動が加速して、災害の規模が大きくなり、かつ頻度が増加する		【リスク】 気象災害により機体が損傷	顧客の修繕コスト・売上機会損失が発生	機体は動かすことが可能であるため、損傷するリスクは限定的
1.5℃シナリオ	脱炭素社会実現に向け、国内外の環境規制が強化される	カーボンプライシングが本格的に導入される、SAF*1利用が進む	【リスク】 カーボンプライシング・SAFによる燃料コスト増加	顧客の燃料コスト増加	燃料コストの増加はおおむね旅客運賃へ転嫁されるため、顧客への影響軽微
			【機会】 SAFの需要増加	新規事業の拡大	—

船舶事業：4℃シナリオでは、気象災害による船体への影響が想定されるものの、影響は軽微と考えられます。また、1.5℃シナリオでは、環境規制強化による建造コストの増加が想定されるものの、影響は限定的と考えられます。

	社会像		リスク・機会	財務影響	対策と評価
4℃シナリオ	気候変動が加速して、災害の規模が大きくなり、かつ頻度が増加する		【リスク】 気象災害による船体の破損の増加	修繕コストの増加や備船料収入の機会損失が発生	市場価格の変動の範囲内にとどまると想定されるため、影響軽微
1.5℃シナリオ	脱炭素社会実現に向け、国内外の環境規制が強化される		【リスク】 保有船舶の陳腐化	資産価値の下落	環境低負荷船へのポートフォリオの入れ替え
			【リスク】 規制対応のため船体購入価格上昇	建造コストの増加	備船料に転嫁可能と考えられるため、当該影響は限定的
	荷主や備船先の環境配慮の意識が高まる		【機会】 新燃料*2 対応船の需要増加	投資機会の拡大	—

*1 SAF (Sustainable Aviation Fuel): 持続可能な航空燃料。化石由来の原料を使用せず、従来のジェット燃料よりも環境負荷が低い航空燃料のこと。

*2 新燃料: 船舶では、LNG 燃料船などの環境低負荷船や、グリーンメタノール、アンモニア、水素燃料船などのゼロエミッション船への転換が進められている。ゼロエミッション船は商用化には至っていない。

それぞれのリスク・機会に対する評価は、上記の対策をとるという前提に基づくものです。なお、対策については実施を決定しているものではありません。

ファイナンス事業(日本、米国、アジア・豪州)：4℃シナリオでは、気象災害による担保物件・顧客事業所などの被災リスクが想定されるものの、影響は軽微と考えられます。1.5℃シナリオでは、カーボンプライシングなどによる顧客のコスト増加が想定されるものの、影響は軽微と考えられます。

	社会像	リスク・機会	財務影響	対策と評価
4℃シナリオ	気候変動が加速して、災害の規模が大きくなり、かつ頻度が増加する	【リスク】 担保不動産や当社グループの所有資産(事業所・リース資産など)が被災	担保不動産や所有資産の毀損による与信コスト増加	試算した結果、被災リスクのある担保不動産の想定損害額や顧客の想定被害額は軽微であり、与信コスト増加は僅少 被害を最小限に抑えるためにBCPを策定することで、影響を軽減可能
		【リスク】 顧客の事業所が被災	顧客の事業停止や修繕コスト増加などによる与信コスト増加	
		【リスク】 自社の事業所が被災	修復コスト・売上機会損失が発生	
1.5℃シナリオ	脱炭素社会実現に向け、国内外の環境規制が強化される	【リスク】 カーボンプライシングによる顧客の営業コスト増加	顧客の業績悪化による与信コスト増加	炭素関連業種向けの投融資は限定的であり、影響軽微 —
		【機会】 再エネ事業への投融資機会の拡大	新規の投融資取引増加	

なお、オリックス銀行は2025年3月期有価証券報告書にて、TCFD提言への取り組みについて開示しています。

生命保険事業：4℃シナリオでは、自然災害に脆弱な投融資先の企業価値下落が想定されるものの、影響は軽微と考えられます。なお、気候変動による健康被害が拡大し、死亡率・罹患率が悪化することによる支払保険金・給付金増加などの影響についても調査し、リスク把握に取り組んでいきます。1.5℃シナリオでは、GHG排出の多い投融資先の企業価値下落が想定されるため、スコープ3(投融資先の排出量)削減を推進します。

	社会像	リスク・機会	財務影響	対策と評価
4℃シナリオ	気候変動が加速して、災害の規模が大きくなり、かつ頻度が増加する	【リスク】 自然災害に脆弱な投融資先の企業価値の下落	運用収益の毀損	投融資先は分散されており、影響軽微
1.5℃シナリオ	脱炭素社会実現に向け、国内外の環境規制が強化される	【リスク】 GHG排出の多い投融資先の企業価値の下落	運用収益の毀損	スコープ3(投融資先の排出量)削減を推進 ・脱炭素社会への移行に貢献する事業・企業への投融資を推進 ・既存投融資先への働きかけ、投融資先の入れ替えを実施
		【機会】 再エネ事業への投融資機会の拡大	運用収益の拡大	

それぞれのリスク・機会に対する評価は、上記の対策をとるという前提に基づくものです。なお、対策については実施を決定しているものではありません。

ESGデータ

社会

■ 社員構成(グループ連結)

		2021	2022	2023	2024	2025
社員数(名)		33,153	32,235	34,737	33,807	33,982
うち地域別	日本	25,718	24,738	27,021	25,915	26,045
	日本以外*1	7,435	7,497	7,716	7,892	7,937
うち男女別	男性	20,876	20,330	21,352	20,707	20,647
	女性	12,277	11,905	13,385	13,100	13,335
平均臨時雇用人員(名)		19,194	19,024	19,623	19,678	17,853

■ 社員の状況*2(オリックス単体*3)

		2021	2022	2023	2024	2025
平均年齢(歳)	全体	43.8	44.2	44.5	44.5	44.4
	男性	45.2	45.4	45.4	45.2	44.9
	女性	41.9	42.7	43.3	43.5	43.7
平均勤続年数(年)	全体	17.3	17.8	18.1	18.0	17.8
	男性	17.6	17.9	17.8	17.5	17.0
	女性	17.0	17.7	18.3	18.5	18.8
離職率*4(%)	全体	3.3	4.6	5.2	4.8	5.4
	男性	4.4	6.6	7.1	6.7	7.8
	女性	1.9	2.1	2.7	2.5	2.5
女性社員比率(%)		43.3	44.0	44.2	44.6	45.4
中途採用社員比率(%)		40.1	39.8	40.3	41.0	41.5
海外籍社員比率(%)		2.0	1.9	1.9	2.0	2.0

■ 労働時間・休暇取得(オリックス単体)

		2021	2022	2023	2024	2025
年次有給休暇取得	取得日数(日)	13.3	14.1	14.9	15.1	14.6
	取得率(%)	71.3	75.0	79.7	81.9	79.6
月平均労働時間(時間)		156.4	157.4	157.3	156.7	157.1
月平均法定外労働時間(時間)		6.0	6.1	5.8	5.2	5.7

■ 報酬(オリックス単体)

	2021	2022	2023	2024	2025
平均年間給与(円)	8,583,327	8,852,516	9,100,288	9,203,700	9,761,606

■ 男女の賃金の差異*5(男性の賃金に対する女性の賃金の割合)(オリックス単体)(2025年3月末時点)

全社員	うち正規雇用社員	うち有期雇用社員・アルバイト
63.7%	63.4%	69.2%

■ 研修(オリックス単体)

	2021	2022	2023	2024	2025
年間総研修時間(時間)	42,022	45,548	86,429	135,998	105,125
社員一人当たり年平均研修時間(時間)	11.3	12.5	24.0	37.6	28.9
社員一人当たり年平均研修費用(円)	55,520	67,285	98,646	112,825	129,649

*1 日本以外：輸送機器、ORIX USA、ORIX Europe、アジア・豪州の4セグメントの社員合計。

*2 社員の状況：役員を除く。

*3 オリックス単体：2025年3月末の社員数は2,927名、グループ連結社員数の9%。

*4 離職率：定年退職者、グループ内転籍者を含む。

*5 男女の賃金の差異：出向者については、他社から対象会社への受入出向者を含み、対象会社から他社への外部出向者を除いて集計。

※ 上記以外のグループ連結およびオリックス単体の人材関連データ、グループ9社(2023年3月期まではグループ10社)の人材関連データは[こちら](#)をご参照ください。

■ 女性管理職*6(オリックス単体)

		2021	2022	2023	2024	2025
女性管理職	人数(名)	474	512	529	554	583
	比率(%)	26.2	28.6	29.8	31.7	33.2
新規管理職登用に占める女性比率(%)		35.3	54.2	50.0	61.2	45.2

■ 出産・育児関連(オリックス単体)

		2021	2022	2023	2024	2025
ワーキングマザー	人数(名)	723	749	767	775	792
	比率*7(%)	45.1	46.8	48.2	48.0	48.0
育児休暇取得(女性)*8	取得人数(名)	60	59	61	46	45
	取得率(%)	92.3	111.3	107.0	109.5	104.6
育児休暇および育児特別休暇取得(男性)*9	取得人数(名)	54	52	61	51	65
	取得率(%)	76.0	83.8	91.0	96.2	116.0
育児休暇後の復職率*10	男性(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	女性(%)	97.0	94.4	97.0	98.1	95.1
復職後の定着率*11	男性(%)	—	100.0	83.3	88.8	93.3
	女性(%)	96.6	100.0	100.0	98.4	98.0

■ 介護関連(オリックス単体)

		2021	2022	2023	2024	2025
介護休暇取得人数	男性(名)	14	14	17	29	32
	女性(名)	35	40	45	59	59
介護休暇取得人数	男性(名)	0	0	0	0	0
	女性(名)	1	1	0	3	2

■ 採用(オリックス単体)

		2021	2022	2023	2024	2025
採用人数合計(名)		127	101	147	205	207
うち新卒採用	男性(名)	35	21	30	30	49
	女性(名)	33	19	14	42	40
うち中途採用	男性(名)	47	51	84	105	87
	女性(名)	12	10	19	28	31
女性採用比率(%)		35.4	28.7	22.4	34.1	34.2
中途採用比率(%)		46.4	60.3	70.0	64.8	57.0

■ 健康と安全(オリックス単体)

	2021	2022	2023	2024	2025
ストレスチェック受検率(%)	88.7	89.1	91.8	93.0	95.1
ストレスチェック高ストレス者比率(%)	6.0	7.9	7.9	7.7	8.1
労働災害発生件数(件)	1	2	3	2	4
死亡災害件数(件)	0	0	0	0	0

*6 管理職：同一事業所において、課長のほかに、呼称、構成員に関係なく、その職務の内容および責任の程度が「課長級」に相当する者(ただし、一番下の階層ではない)。

*7 ワーキングマザー比率：女性社員に占めるワーキングマザーの割合。

*8 育児休暇取得(女性)：前年度に出生した社員の数に対する、前年度に育児休暇を取得した社員数の割合。取得者には前年以前に子が生まれたが当該年度には取得せずに、前年に新たに取得した人数が含まれるため、取得率が100%を超えることがある。

*9 育児休暇および育児特別休暇取得(男性)：前年度に子が生まれた男性労働者の数に対する、前年中に新たに育児休暇または育児特別休暇を取得した社員数の割合。取得者には前年以前に子が生まれたが当該年度には取得せずに、前年になって新たに取得した人数が含まれるため、取得率が100%を超えることがある。

育児特別休暇：0歳児の子を養育する社員で、当該子での育児休暇を取得していない社員に対して、特別休暇を付与する制度。男性社員の育児参加機会を拡充し、仕事と家庭の両立への意識を高めること

によって、男女ともに働きやすい職場づくりを目指し導入。

育児特別休暇取得人数：(2025年3月期の場合)2024年4月から2025年3月末までに育児特別休暇を取得した人数。

*10 育児休暇後の復職率：(2025年3月期の場合)2025年3月期中に育児休暇終了日を迎えた社員数に対し、復職した社員数の割合。

*11 復職後の定着率：(2025年3月期の場合)2024年3月期中に復職した社員数に対し、2025年3月末時点で在籍している社員数の割合。

ESGデータ

ガバナンス

取締役会の開催回数、出席率および構成

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
取締役会 開催回数(回)	8	9	8	8	8
取締役会 出席率	100%	99%	100%	100%	100%
取締役 人数(名)	12	11	11	11	11
うち社外取締役人数(名)	6	6	6	6	6
社外取締役比率	50.0%	54.5%	54.5%	54.5%	54.5%
うち女性取締役人数(名)	2	2	2	2	2
女性取締役比率	16.6%	18.1%	18.1%	18.1%	18.1%

委員会の開催回数および出席率

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
指名委員会 開催回数(回)	5	7	6	7	6
指名委員会 出席率	100%	100%	100%	100%	100%
監査委員会 開催回数(回)	11	12	14	14	14
監査委員会 出席率	97%	97%	98%	100%	100%
報酬委員会 開催回数(回)	4	4	4	5	5
報酬委員会 出席率	100%	100%	100%	100%	100%

国別納付税額

2024年3月期			2025年3月期		
国	納付税額(百万円)	国別割合	国	納付税額(百万円)	国別割合
アメリカ	17,277	492.7%	日本	87,139	77.0%
スペイン	4,443	126.7%	アメリカ	8,399	7.4%
オランダ	1,839	52.5%	オランダ	4,733	4.2%
マレーシア	1,396	39.8%	スペイン	2,331	2.1%
その他	-21,449	-611.6%	その他	10,520	9.3%
合計	3,507	100.0%	合計	113,122	100.0%

※納付税額は、税務当局に提出を行う国別報告書に基づいて掲載しています。

- [P.58 2025年3月期の取締役会および委員会の出席回数・出席率\(取締役別\)](#)
- [P.60 取締役が所有する当社の株式数\(2025年3月期有価証券報告書提出日時点\)](#)
- [P.60 役員報酬の内容\(2025年3月期\)](#)

ESGインデックスへの組み入れ

オリックスは、2025年3月現在、次のESGインデックスの構成銘柄に組み入れられています。

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Blossom Japan Index

FTSE4Good Developed Index

Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

その他のデータについては以下をご参照ください。

- [賛同するイニシアチブ](#)
- [ESG 評価機関による評価](#)
- [サステナビリティに関連する方針・データ](#)

11年間の連結要約財務データ

(2015年から2025年3月31日に終了した事業年度)

(百万円)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
財政状態:											
リース純投資	¥ 1,216,454	¥ 1,190,136	¥ 1,204,024	¥ 1,194,888	¥ 1,155,632	¥ 1,080,964	¥ 1,029,518	¥ 1,057,973	¥ 1,087,563	¥ 1,155,023	¥ 1,167,380
営業貸付金	2,478,054	2,592,233	2,815,706	2,823,769	3,277,670	3,779,697	3,705,660	3,899,503	3,905,026	3,958,814	4,081,019
オペレーティング・リース投資	1,296,220	1,349,199	1,313,164	1,344,926	1,335,959	1,400,001	1,408,189	1,463,202	1,537,178	1,868,574	1,967,178
投資有価証券	2,846,257	2,344,792	2,026,512	1,729,455	1,928,916	2,186,896	2,578,023	2,761,698	2,852,378	3,263,079	3,234,547
事業用資産	278,100	327,016	398,936	434,786	441,632	562,485	491,855	561,846	620,994	689,573	771,851
総資産	11,439,874	10,992,918	11,231,895	11,425,982	12,174,917	13,067,528	13,563,082	14,280,684	15,289,385	16,322,100	16,866,251
長短借入債務および預金	5,701,356	5,685,014	5,753,059	5,890,720	6,423,512	6,847,889	7,041,887	7,142,843	7,964,864	8,446,306	8,732,610
長短借入債務	4,413,976	4,286,542	4,138,451	4,133,258	4,495,771	4,616,186	4,724,102	4,866,685	5,718,519	6,200,471	6,282,798
D/Eレシオ											
長短借入債務および預金/株主資本(倍)	2.7	2.5	2.3	2.2	2.2	2.3	2.3	2.2	2.2	2.1	2.1
長短借入債務/株主資本(倍)	2.1	1.9	1.7	1.5	1.6	1.5	1.6	1.5	1.6	1.6	1.5
長期借入比率(%)	94	92	93	93	93	93	93	91	91	91	91
当社株主資本	2,152,198	2,310,431	2,507,698	2,682,424	2,897,074	2,993,608	3,028,456	3,304,196	3,543,607	3,941,466	4,089,782
当社株主資本比率(%)	18.8	21.0	22.3	23.5	23.8	22.9	22.3	23.1	23.2	24.1	24.2
収益および費用:											
営業収益	¥ 2,174,283	¥ 2,369,202	¥ 2,678,659	¥ 2,862,771	¥ 2,434,864	¥ 2,283,000	¥ 2,292,357	¥ 2,508,043	¥ 2,663,659	¥ 2,814,361	¥ 2,874,821
営業費用	1,917,454	2,081,461	2,349,435	2,526,576	2,105,426	2,010,648	2,033,884	2,215,160	2,327,736	2,453,648	2,542,995
貸倒引当金繰入額	11,631	11,717	22,667	17,265	22,525	24,425	—	—	—	—	—
信用損失費用	—	—	—	—	—	—	16,275	5,388	8,117	20,968	18,723
税引前当期純利益	344,017	391,302	424,965	435,501	395,730	412,561	287,561	509,447	392,178	469,975	480,463
当社株主に帰属する当期純利益	234,948	260,169	273,239	313,135	323,745	302,700	192,384	317,376	290,340	346,132	351,630
ROA(%)	2.29	2.32	2.46	2.76	2.74	2.40	1.44	2.28	1.96	2.19	2.12
ROE(%)	11.5	11.7	11.3	12.1	11.6	10.3	6.4	10.0	8.5	9.2	8.8
1株当たり(円):											
当社株主に帰属する当期純利益:											
基本的	¥ 179.47	¥ 198.73	¥ 208.88	¥ 244.40	¥ 252.92	¥ 237.38	¥ 155.54	¥ 263.72	¥ 245.98	¥ 298.55	¥ 307.74
希薄化後	179.21	198.52	208.68	244.15	252.70	237.17	155.39	263.42	245.65	298.05	307.16
当社株主資本	1,644.60	1,764.34	1,925.17	2,095.64	2,263.41	2,386.35	2,487.77	2,768.72	3,027.93	3,422.94	3,599.24
配当金	36.00	45.75	52.25	66.00	76.00	76.00	78.00	85.60	85.60	98.60	120.01
セグメント:											
セグメント利益	¥ 337,543	¥ 403,437	¥ 447,308	¥ 462,809	¥ 438,298	¥ 458,059	¥ 331,497	¥ 555,851	¥ 448,510	¥ 561,521	¥ 544,668
セグメント資産	11,131,987	10,782,609	11,015,440	11,161,820	11,752,421	13,058,664	13,307,279	14,058,463	14,703,812	16,022,129	16,456,627
セグメント資産当期純利益率(ROA)(%)	2.34	2.37	2.51	2.82	2.83	2.44	1.46	2.32	2.02	2.25	2.17
従業員数(名)	31,035	33,333	34,835	31,890	32,411	31,233	33,153	32,235	34,737	33,807	33,982

※1 配当金は、該当決算期に対する1株当たり配当金額を表示しています。

※2 2017年3月期より、会計基準書アップデート第2015-03号(債券発行コストに関する表示の簡素化—会計基準編纂書835-30(利息—利息の帰属計算))を過年度の連結財務諸表に遡って適用しています。

※3 2019年3月期より、リース債権、貸付債権等の金融資産を証券化するためのVIEについては、セグメント利益・セグメント資産に含めて計上しており、過年度の財務諸表に遡って適用しています。

※4 2020年3月期より、会計基準書アップデート第2016-02号(会計基準編纂書842(リース))を適用しており、ファイナンス・リース投資をリース純投資に組み替えています。

※5 2020年3月期より、会計基準書アップデート第2018-20号(貸手の処理についての限定的な改善—会計基準編纂書842(リース))を適用しており、貸手のファイナンス・リースおよびオペレーティング・リースに係る税金等の特定の費用に関して、損益計算書の表示方法を変更しています。

※6 2021年3月期より、事業セグメントの区分を再編しており、セグメント利益・セグメント資産を過年度に遡って組替再表示しています。

※7 2021年3月期より、事業部門への経費の配賦方法を変更し、セグメント利益の算定方法を変更しています。これに伴い、セグメント利益を過年度に遡って組替再表示しています。

※8 2021年3月期より、会計基準書アップデート第2016-13号(金融商品の信用損失の測定—会計基準編纂書326(信用損失))を適用しており、貸倒引当金繰入額を信用損失費用に組み替えています。

※9 2022年3月期より、支払利息、販売費および一般管理費のセグメントへの配賦方法を変更しています。これに伴い、セグメント利益を過年度に遡って組替再表示しています。

※10 2022年3月期より、環境エネルギーセグメントで行っていたリース事業の一部を、法人営業・メンテナンスリースセグメントに移管しています。これに伴い、セグメント利益・セグメント資産を過年度に遡って組替再表示しています。

※11 2023年3月期より、支払利息、販売費および一般管理費等のセグメントへの配賦方法を変更しています。これに伴い、セグメント利益を過年度に遡って組替再表示しています。

※12 2024年3月期より、セグメント間の協業に係る利益配分の算入対象を広げてセグメント利益を算出しています。これに伴い、セグメント利益を過年度に遡って組替再表示しています。

※13 2024年3月期、会計基準書アップデート第2018-12号(長期保険契約に関する会計処理の限定的な改善—会計基準編纂書944(金融サービス—保険))を2022年3月期に遡って適用しています。

※14 2024年3月期より、持分法投資の表示方法を変更しています。これに伴い、2020年3月期に遡って組替再表示しています。

※15 2025年3月期より、支払利息の各セグメントへの配賦方法の一部を変更しています。これに伴い、セグメント利益を過年度に遡って組替再表示しています。

※16 2025年3月期より、セグメント資産の対象に現金および現金等価物や受取手形、売掛金および未収入金等を含める方法に変更しています。これに伴い、セグメント資産を過年度に遡って組替再表示しています。

連結貸借対照表

(2023年から2025年3月31日に終了した事業年度)

	(百万円)		
	2023	2024	2025
資産の部:			
現金および現金等価物	¥ 1,231,860	¥ 1,032,810	¥ 1,206,573
使途制限付現金	135,048	152,497	115,410
リース純投資	1,087,563	1,155,023	1,167,380
営業貸付金 <small>(公正価値オプションを選択し、公正価値評価した以下の金額を含む) 2023年3月31日 197,041百万円 2024年3月31日 129,959百万円 2025年3月31日 97,694百万円</small>	3,905,026	3,958,814	4,081,019
信用損失引当金	(65,373)	(58,110)	(56,769)
オペレーティング・リース投資	1,537,178	1,868,574	1,967,178
投資有価証券 <small>(公正価値オプションを選択し、公正価値評価した以下の金額を含む) 2023年3月31日 25,386百万円 2024年3月31日 35,696百万円 2025年3月31日 41,018百万円</small>	2,852,378	3,263,079	3,234,547
事業用資産	620,994	689,573	771,851
持分法投資	1,062,410	1,313,887	1,320,015
受取手形、売掛金および未収入金	441,803	401,368	411,012
棚卸資産	169,021	227,359	229,229
社用資産	253,649	248,458	191,957
その他資産 <small>(公正価値オプションを選択し、公正価値評価した以下の金額を含む) 2023年3月31日 4,676百万円 2024年3月31日 2,786百万円 2025年3月31日 2,586百万円</small>	2,057,828	2,068,768	2,226,849
資産合計	¥15,289,385	¥16,322,100	¥16,866,251

※1 2023年3月31日、2024年3月31日および2025年3月31日において、保有自己株式数には、役員報酬BIP信託が保有する株式数、それぞれ2,800,866株、2,727,686株および3,413,000株を含めています。
 ※2 2024年3月期第1四半期より、会計基準書アップデート第2018-12号(長期保険契約に関する会計処理の限定的な改善—会計基準編纂書944(金融サービス—保険))を2022年3月期に遡って適用しています。
 ※3 2024年3月期より、持分法投資の表示方法を変更しています。これに伴い、過年度に遡って組替再表示しています。

	(百万円)		
	2023	2024	2025
負債の部:			
短期借入債務	¥ 508,796	¥ 574,095	¥ 549,680
預金	2,246,345	2,245,835	2,449,812
支払手形、買掛金および未払金	366,851	362,504	339,787
保険契約債務および 保険契約者勘定 <small>(公正価値オプションを選択し、公正価値評価した以下の金額を含む) 2024年3月31日 167,207百万円 2025年3月31日 136,257百万円</small>	1,832,057	1,892,510	1,948,047
未払法人税等:			
当期分	25,199	65,534	53,149
繰延分	429,063	505,190	525,632
長期借入債務	5,209,723	5,626,376	5,733,118
その他負債	1,056,084	1,025,446	1,091,811
負債合計	11,674,118	12,297,490	12,691,036
償還可能非支配持分	945	2,645	3,432
契約債務および偶発債務			
資本の部:			
資本金	221,111	221,111	221,111
発行可能株式総数		2,590,000,000株	
発行済株式の総数	2023年3月31日 1,234,849,342株 2024年3月31日 1,214,961,054株 2025年3月31日 1,162,962,244株		
資本剰余金	233,169	233,457	234,193
利益剰余金	3,054,448	3,259,730	3,354,911
その他の包括利益累計額:			
未実現有価証券評価損益	(183,034)	(250,806)	(403,914)
保険契約債務割引率変動影響	164,516	257,785	416,124
金融負債評価調整	275	84	49
確定給付年金制度	(3,617)	9,670	14,791
為替換算調整勘定	155,912	324,208	304,657
未実現デリバティブ評価損益	22,083	16,207	9,591
小計	156,135	357,148	341,298
自己株式(取得価額)	(121,256)	(129,980)	(61,731)
2023年3月31日		64,543,473株	
2024年3月31日		63,475,848株	
2025年3月31日		26,672,695株	
当社株主資本合計	3,543,607	3,941,466	4,089,782
非支配持分	70,715	80,499	82,001
資本合計	3,614,322	4,021,965	4,171,783
負債・資本合計	¥15,289,385	¥16,322,100	¥16,866,251

連結損益計算書

(2023年から2025年3月31日に終了した事業年度)

(百万円)

	2023	2024	2025
営業収益:			
金融収益	¥ 319,478	¥ 348,001	¥ 328,356
有価証券売却・評価損益および受取配当金	27,850	33,023	14,324
オペレーティング・リース収益	499,541	535,490	624,444
生命保険料収入および運用益	494,070	558,923	515,259
商品および不動産売上高	392,569	373,914	373,155
サービス収入	930,151	965,010	1,019,283
営業収益合計	2,663,659	2,814,361	2,874,821
営業費用:			
支払利息	127,618	188,328	169,051
オペレーティング・リース原価	336,987	356,760	394,821
生命保険費用	373,906	433,863	384,753
商品および不動産売上原価	333,009	268,627	271,833
サービス費用	571,127	560,101	604,145
その他の損益	14,445	(4,671)	27,128
販売費および一般管理費	559,406	627,633	646,054
信用損失費用	8,117	20,968	18,723
長期性資産評価損	2,297	1,724	25,933
有価証券評価損	824	315	554
営業費用合計	2,327,736	2,453,648	2,542,995
営業利益	335,923	360,713	331,826
持分法投資損益	22,081	36,774	57,182
子会社・関連会社株式売却損益および清算損	33,000	72,488	87,705
バーゲン・パーチェス益	1,174	—	3,750
税引前当期純利益	392,178	469,975	480,463
法人税等	95,245	131,388	128,828
当期純利益	296,933	338,587	351,635
非支配持分に帰属する当期純利益(損失)	6,561	(7,682)	(389)
償還可能非支配持分に帰属する当期純利益	32	137	394
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 290,340	¥ 346,132	¥ 351,630

※1 2024年3月期より、会計基準書アップデート第2018-12号(長期保険契約に関する会計処理の限定的な改善—会計基準編纂書944(金融サービス—保険))を2022年3月期に遡って適用しています。
 ※2 2024年3月期より、持分法投資の表示方法を変更しています。この変更により、過年度の損益計算書についても組替再表示しています。

連結包括利益計算書

(2023年から2025年3月31日に終了した事業年度)

(百万円)

	2023	2024	2025
当期純利益	¥296,933	¥338,587	¥351,635
その他の包括利益(損失)			
未実現有価証券評価損益	(110,166)	(67,762)	(153,108)
保険契約債務割引率変動調整	126,980	93,269	158,339
金融負債評価調整	54	(191)	(35)
確定給付年金制度	4,448	13,293	5,128
為替換算調整勘定	94,707	173,304	(20,060)
未実現デリバティブ評価損益	19,670	(5,875)	(6,403)
その他の包括利益(損失) 計	135,693	206,038	(16,139)
当期包括利益	432,626	544,625	335,496
非支配持分に帰属する当期包括利益(損失)	12,059	(3,035)	(492)
償還可能非支配持分に帰属する当期包括利益(損失)	(17)	350	344
当社株主に帰属する当期包括利益	¥420,584	¥547,310	¥335,644

※1 2024年3月期より、会計基準書アップデート第2018-12号(長期保険契約に関する会計処理の限定的な改善—会計基準編纂書944(金融サービス—保険))を2022年3月期に遡って適用しています。
 ※2 2023年4月1日よりLDI1基準を適用し、2021年4月1日を移行日として修正適用アプローチを適用しています。

資産・収益のセグメント別内訳

(2025年3月31日に終了した事業年度)

(百万円)

	法人営業・メンテナンスリース	不動産	事業投資・コンセッション	環境エネルギー	保険
セグメント資産・主な内容	1,884,565	1,158,293	1,022,944	1,016,175	3,009,234
リース純投資	法人向けリース・割賦、 自動車リース	建物賃貸借	—	省エネルギー設備のリース	—
営業貸付金	法人融資、 サービスの買取債権	—	投資先への貸付金	—	12,805
オペレーティング・リース投資	自動車・電子計測器等のリース、 レンタル	賃貸不動産	投資先の事業関連資産	—	運用資産(賃貸不動産)
投資有価証券	上場株式	ファンド投資	上場株式、ファンド投資	—	公社債等の運用資産
事業用資産・サービス資産	太陽光発電施設 (九電工との共同事業)	運営不動産	投資先の事業関連資産	環境エネルギー関連施設、設備	—
棚卸資産	—	分譲マンション	投資先の事業関連資産	—	—
賃貸資産前渡金	—	開発中の賃貸不動産	—	—	—
持分法投資	新規事業など、 合併事業への出資	共同開発の賃貸不動産	コンセッション事業への出資、 PE投資	海外の発電事業への出資	ファンド投資
事業用資産前渡金	—	開発中の運営不動産	—	開発中の環境エネルギー 関連施設、設備	—
営業権、企業結合で取得した無形資産	—	—	—	—	4,452
その他の資産	—	—	—	—	695,492
セグメント収益・主な内容	460,699	497,780	377,931	186,021	518,363
金融収益	融資の利息収入、法人向けリース・ 割賦収益、自動車リース収益	建物賃貸借の賃料収入	—	省エネルギー設備のリース収益	280
有価証券売却・評価損益および 受取配当金	上場株式の売却益・評価損益	—	投資先の株式売却益、配当、 ファンドの取込損益	—	—
オペレーティング・リース収益	自動車・電子計測器等のリース、 レンタル収益、中古車売却益	賃貸不動産の賃料収入、 売却益	投資先のリース収益	—	—
生命保険料収入および運用益	—	—	—	—	生命保険料収入、資産運用損益
商品および不動産売上高	中古レンタル品の売上高	分譲マンションの販売収入	投資先企業の商品売上高	—	—
サービス収入	各種手数料、 自動車メンテナンスサービス収入	運営事業収入、 アセットマネジメント収入	投資先のサービス収入	環境エネルギー関連収入、売却益	(1)

資産・収益のセグメント別内訳

(百万円)

	銀行・クレジット		輸送機器		ORIX USA		ORIX Europe		アジア・豪州		合計
セグメント資産・主な内容		3,144,571		1,231,973		1,593,939		669,306		1,725,627	16,456,627
リース純投資	—	—	—	—	—	451	—	—	リース・割賦	547,966	1,167,339
営業貸付金	投資用不動産ローン、 カードローン	2,511,736	船舶の買取債権	36,119	法人融資	652,805	—	—	法人融資	315,128	4,081,013
オペレーティング・リース投資	—	—	航空機や船舶のリース	599,813	—	21,260	—	—	自動車リース	394,764	1,958,039
投資有価証券	公社債等の運用資産	305,441	—	9,387	地方債・CMBS投資、 ファンド投資	487,022	シードキャピタル	86,008	ファンド投資	37,768	3,234,127
事業用資産・サービス資産	—	—	—	28	モーゲージサービシング権	76,469	—	—	—	1,844	838,424
棚卸資産	—	—	—	1,588	—	137	—	—	—	615	228,997
賃貸資産前渡金	—	—	—	27,816	—	—	—	—	—	4,833	116,873
持分法投資	オリックス・クレジットに 対する保有持分	43,934	Avolonへの出資	402,567	PE投資	54,817	—	8,578	PE投資	260,395	1,319,707
事業用資産前渡金	—	—	—	—	—	—	—	—	—	51	78,404
営業権、企業結合で取得した無形資産	—	—	—	43,024	—	171,884	—	354,801	—	6,986	1,108,962
その他の資産	—	283,460	—	111,631	—	129,094	—	219,919	—	155,277	2,324,742
セグメント収益・主な内容		63,304		119,592		154,228		257,267		236,220	2,871,405
金融収益	投資用不動産ローンや カードローンの利息収入	60,290	—	5,769	融資やCMBSの利息収入	102,627	—	4,077	リース・割賦収益、 融資の利息収入	74,961	329,677
有価証券売却・評価損益および 受取配当金	—	100	—	(24)	投資先の株式売却益、ファンド 取込損益、地方債売却益	119	シードキャピタル取込損益	4,408	ファンド取込損益	1,933	14,444
オペレーティング・リース収益	—	—	航空機や船舶の リース収益・売却益	96,856	—	861	—	—	自動車リース収益、 中古車売却益	135,169	619,417
生命保険料収入および運用益	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	518,084
商品および不動産売上高	—	—	—	852	—	543	—	—	—	751	370,483
サービス収入	—	2,914	投資アレンジフィー、 アセットマネジメント収入	16,139	アセットマネジメント収入	50,078	アセットマネジメント収入	248,782	自動車メンテナンス サービス収入	23,406	1,019,300

グループ会社一覧

(2025年3月31日現在)

会社名	主な事業内容	設立(取得)	オリックスグループ 出資比率
法人営業・メンテナンスリース			
オリックス自動車株式会社	自動車リース、レンタカー、カーシェアリング、中古車販売・売却サポート	1973年 6月	100%
オリックス・レンテック株式会社	電子計測器・IT関連機器等のレンタルおよびリース	1976年 9月	100%
オリックス・キャピタル株式会社	ベンチャーキャピタル	1983年10月	100%
オリックス債権回収株式会社 ^{*1}	サービシング	1999年 4月	100%
エヌエスリース株式会社	リース、融資、その他金融サービス	(2002年 7月)	100%
オリックス徳島株式会社	リース、その他金融サービス	(2005年10月)	95%
オリックス・ローン事務センター株式会社 ^{*2}	個人向けローンの顧客対応、資産管理	2009年 5月	99%
筑波リース株式会社	リース	(2010年 6月)	95%
株式会社キューコーリース	リース、その他金融サービス	(2012年 1月)	85%
淀川変圧器株式会社	受変電・発電設備機器、各種変圧器、キュービクル等の製造、レンタル、販売	(2018年 1月)	100%
不動産			
オリックス・インテリア株式会社	不動産賃貸	(1987年 1月)	100%
オリックス・ホテルマネジメント株式会社	旅館・ホテル・研修所運営	1997年 1月	100%
オリックス不動産株式会社	不動産の投資・開発・賃貸・運営・管理	1999年 3月	100%
オリックス・アセットマネジメント株式会社	不動産投資運用業	2000年 9月	100%
株式会社調布自動車学校	自動車教習所運営	(2005年12月)	100%
オリックス不動産投資顧問株式会社	不動産投資運用、投資助言・代理	2007年 9月	100%
オリックス水族館株式会社	水族館運営	2011年 4月	100%
株式会社大京	不動産開発・販売、都市開発	(2019年 1月)	100%
株式会社穴吹工務店	不動産開発・販売、建設請負	(2019年 1月)	100%
株式会社大京アステージ	マンション管理、修繕工事、居住者サービス	(2019年 1月)	100%
株式会社穴吹コミュニティ	マンション管理、修繕工事、居住者サービス	(2019年 1月)	100%
株式会社大京穴吹建設	マンション修繕工事、土木建築工事、建物診断・耐震補強工事	(2019年 1月)	100%
株式会社大京穴吹不動産	不動産の売買・仲介・賃貸借・管理	(2019年 1月)	100%
オリックス・ファシリティーズ株式会社	総合ビル・賃貸マンション・その他不動産管理、不動産仲介、建築工事	(2019年 1月)	100%

会社名	主な事業内容	設立(取得)	オリックスグループ 出資比率
環境エネルギー			
オリックス環境株式会社	金属等再資源化物の取引、廃棄物の収集・運搬、中間処理	1998年 4月	100%
オリックス資源循環株式会社	廃棄物の再資源化	2002年 9月	100%
株式会社ユビテック	IoTソリューションの開発・提供、電子機器の設計・製造・品質保証、ソフトウェアの設計・開発・保守	(2010年 7月)	57%
ONEエネルギー株式会社	太陽光パネル・蓄電システムなどの販売およびリース・レンタル等	2013年 3月	70%
ジークライト株式会社 ^{*3}	廃棄物最終処分場運営、ゼオライト採掘・販売	(2017年 2月)	100%
オリックス・リニューアブルエナジー・マネジメント株式会社	太陽光発電所・蓄電所のアセットマネジメント業務および・運営・維持管理業務	2018年 6月	100%
保険			
オリックス生命保険株式会社	生命保険事業	1991年 4月	100%
銀行・クレジット			
オリックス銀行株式会社	銀行事業	(1998年 4月)	100%
輸送機器			
オリックス・マリタイム株式会社	船舶関連事業	1977年11月	100%
三徳船舶株式会社	船舶関連事業	(2024年 2月)	100%
ソメック株式会社	船舶関連事業	(2025年 3月)	70%
本社管理部門 (セグメントには配分されない事業)			
オリックス保険サービス株式会社	保険代理業	1976年 9月	100%
オリックス・システム株式会社	情報システム開発・運用	1984年 3月	100%
オリックス野球クラブ株式会社	プロ野球球団経営	(1988年10月)	100%
株式会社大阪シティドーム	多目的ホールの経営・管理、スポーツ等各種イベントの企画・制作・運営	(2006年 9月)	90%
オリックス・ビジネスセンター沖縄株式会社	事務センター、コンタクトセンター	1999年11月	100%
オリックス業務支援株式会社	事務代行、施設管理・運営	2007年 4月	100%

*1 2025年7月1日付で全保有株式を譲渡済み。
 *2 2025年7月1日付で全保有株式を譲渡済み。
 *3 2025年5月30日付で全保有株式を譲渡済み。

グループ会社一覧

会社名	国(地域)名*1	主な事業	設立(取得)	オリックスグループ 出資比率
海外				
ORIX Corporation USA	米国	法人向け金融サービス	1981年 8月	100%
Boston Partners Global Investors, Inc.	米国	資産運用	(2013年 7月)	100%
Harbor Capital Advisors, Inc.	米国	資産運用	(2013年 7月)	100%
Lument Real Estate Capital Holdings, LLC	米国	ローン組成、資産運用	2013年 9月	100%
Boston Financial Investment Management, L.P.	米国	ファンド組成・運用	(2016年 7月)	100%
NXT Capital Group, LLC	米国	ローン組成、資産運用	(2018年 8月)	100%
ORIX Asia Limited	香港	リース、融資、自動車リース、 日本不動産モーゲージ、銀行事業	1971年 9月	100%
ORIX Asia Capital Limited	香港	エクイティ投資、融資	1973年 7月	100%
ORIX Finance Services Hong Kong Limited	香港	リース、融資、香港不動産モーゲージ	(2002年 5月)	100%
ORIX Asia Asset Management Limited	香港	投資顧問・資産運用	2021年 3月	100%
ORIX Taiwan Corporation	台湾	リース、割賦、保険代理業	(1991年 2月)	100%
ORIX Auto Leasing Taiwan Corporation	台湾	自動車リース	1998年 4月	100%
ORIX Taiwan Asset Management Company	台湾	不良債権投資、サービシング	2004年11月	100%
ORIX Capital Korea Corporation	韓国	自動車リース、リース、融資	2004年 2月	100%
ORIX Private Equity Korea Corporation	韓国	ファンド運営・管理	2010年 3月	100%
ORIX China Corporation	中国	リース、レンタル	2005年 8月	50%
ORIX (China) Investment Co., Ltd.	中国	エクイティ投資、その他金融サービス	2009年12月	100%
ORIX China Industrial Holdings Limited	中国	エクイティ投資、その他金融サービス	2021年 9月	50%

会社名	国(地域)名*1	主な事業	設立(取得)	オリックスグループ 出資比率
ORIX Leasing Singapore Limited	シンガポール	リース、割賦、融資	1972年 9月	100%
ORIX Investment and Management Private Limited	シンガポール	エクイティ投資、融資	1981年 5月	100%
ORIX Leasing Malaysia Berhad	マレーシア	リース、融資	1973年 9月	100%
PT. ORIX Indonesia Finance	インドネシア	リース、自動車リース	1975年 4月	85%
PT Sinar Mitra Sepadan Finance	インドネシア	個人事業者および個人向け中古車ローン	(2015年11月)	85%
ORIX METRO Leasing and Finance Corporation	フィリピン	リース、自動車リース、融資	1977年 6月	40%
Thai ORIX Leasing Co., Ltd.	タイ	リース、自動車リース、レンタカー	1978年 6月	96%
OLP Financial Services Pakistan Limited*2	パキスタン	機械設備リース、自動車リース、融資	1986年 7月	49%
ORIX Corporation India Ltd.	インド	自動車リース、ITリース、レンタカー、 リース、商用車担保ローン、 不動産担保ローン、融資	1995年 3月	99%
ORIX Australia Corporation Limited	オーストラリア	自動車リース、トラックレンタル	1986年 7月	100%
ORIX New Zealand Limited	ニュージーランド	自動車リース	1988年12月	100%
ORIX Aviation Systems Limited	アイルランド	航空機リース、資産管理	1991年 3月	100%
ORIX Corporation Europe N.V.	オランダ	欧州事業統括会社	(2013年 7月)	100%
Robeco Institutional Asset Management B.V. (RIAM)	オランダ	資産運用	(2013年 7月)	100%
Transtrend B.V.	オランダ	資産運用	(2013年 7月)	100%
ORIX Corporation UK Limited	英国	エクイティ投資	2018年 1月	100%
Gravis Capital Management Ltd.	英国	ファンド運営・管理	(2021年 1月)	70%
Elawan Energy S.L.	スペイン	風力および太陽光発電所の開発・運営	(2021年 7月)	100%

*1 上記以外にも拠点を設け、合計約30カ国・地域に展開しています。

*2 上場している企業です。

会社概要・株式情報・投資家メモ

会社概要 (2025年3月31日現在)

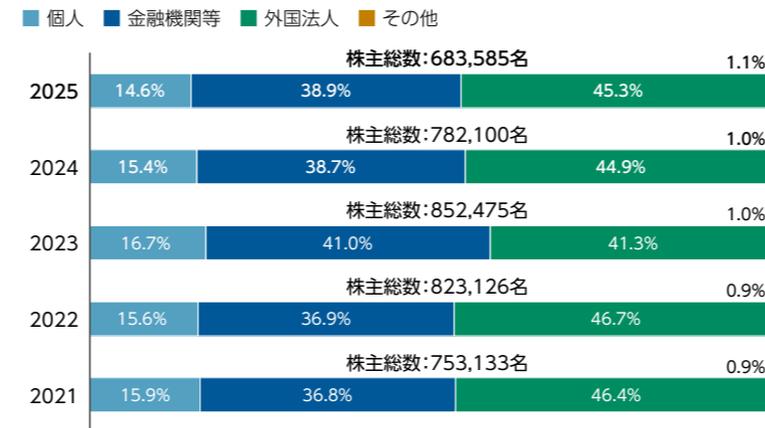
社名(商号)	オリックス株式会社 (英文社名)ORIX Corporation
設立年月日	1964年4月17日
本社所在地	〒105-5135 東京都港区浜松町2丁目4番1号 世界貿易センタービル南館 TEL: 03-3435-3000
当社株主資本	4,089,782百万円
決算日	3月31日
連結会社	1,163社
関連会社	124社
従業員数	33,982名
グローバルネットワーク	世界約30カ国・地域

株式情報 (2025年3月31日現在)

株式数

発行可能株式総数	2,590,000,000株
発行済株式の総数	1,162,962,244株
株主数	683,585名

株主数・所有者別株主構成比の推移



※内訳は自己株式を控除して計算しています。

大株主 (上位10名)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	216,027	18.95
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	95,409	8.37
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	34,640	3.03
CITIBANK, N.A. - NY, AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY SHARE HOLDERS	25,447	2.23
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	23,537	2.06
SMBC日興証券株式会社	18,997	1.66
JPモルガン証券株式会社	15,712	1.37
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	15,590	1.36
JP MORGAN CHASE BANK 385781	15,431	1.35
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	11,674	1.02

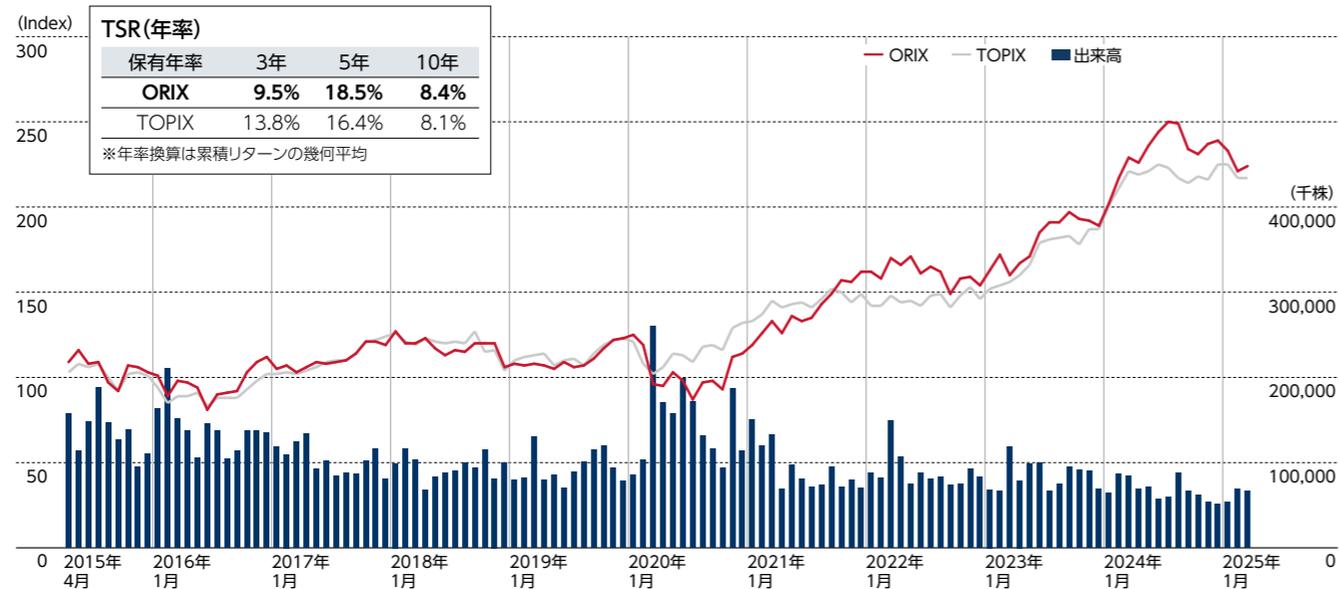
※1 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。

※2 持株比率は、小数点以下第3位を切り捨てて表示しています。

※3 持株比率は自己株式(23,259千株)を控除して計算しています。

会社概要・株式情報・投資家メモ

株主総利回り(TSR*)の推移



※ 上記グラフは2015年4月に投資を行って、2025年3月末時点の配当と株価を加味した収益率を示しています。オリックスのチャートは株価に配当を加えた投資成果(配当を再投資しない前提)について、2015年4月の投資額を100として指数化しています。比較している指数は東証株価指数(TOPIX)の配当込みのデータを使用し、同様に指数化しています。

* TSR(Total Shareholder Return)：株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回りを表します。

投資家メモ (2025年8月1日現在)

株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社

TEL: 0120-232-711 (フリーダイヤル)

上場証券取引所

東京証券取引所 プライム市場 証券コード 8591

ニューヨーク証券取引所 証券コード IX

米国預託証券の名義書換・預託代理人

Citibank, N.A. Shareholder Services

P.O. Box 43077, Providence, Rhode Island
02940-3077, U.S.A.

TEL: 1-877-248-4237 (フリーダイヤル米国内)

TEL: 1-816-843-4281 (米国外)

FAX: 1-201-324-3284

E-mail: citibank@shareholders-online.com

比率 1ADS=1 普通株式

見通しに関する注意事項

本統合報告書に掲載されている当社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらは、現在入手可能な情報から得られた当社の判断に基づいています。したがって、これらの見通しのみで全面的に依拠することはお控えくださるようお願いいたします。

実際の業績は、外部環境および内部環境の変化によるさまざまな重要な要素により、これらの見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。これらの見通しと異なる結果を生じさせる原因となる要素は、当社が米国証券取引委員会(SEC)に提出していますForm 20-Fによる報告書の「リスク要因(Risk Factors)」および関東財務局長に提出しています有価証券報告書の「事業等のリスク」に記載されていますが、これらに限られるものではありません。Form 20-Fおよび有価証券報告書は、当社のグループサイト「IR資料室」においてご覧いただけます。

[有価証券報告書/Form 20-F\(米国証券取引委員会向け年次報告書\)](#)

