

# 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「<a href="#">サステナビリティ</a>」</p>
財務		<p>グループサイト「<a href="#">投資家情報</a>」</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/サステナブルな投融資	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。

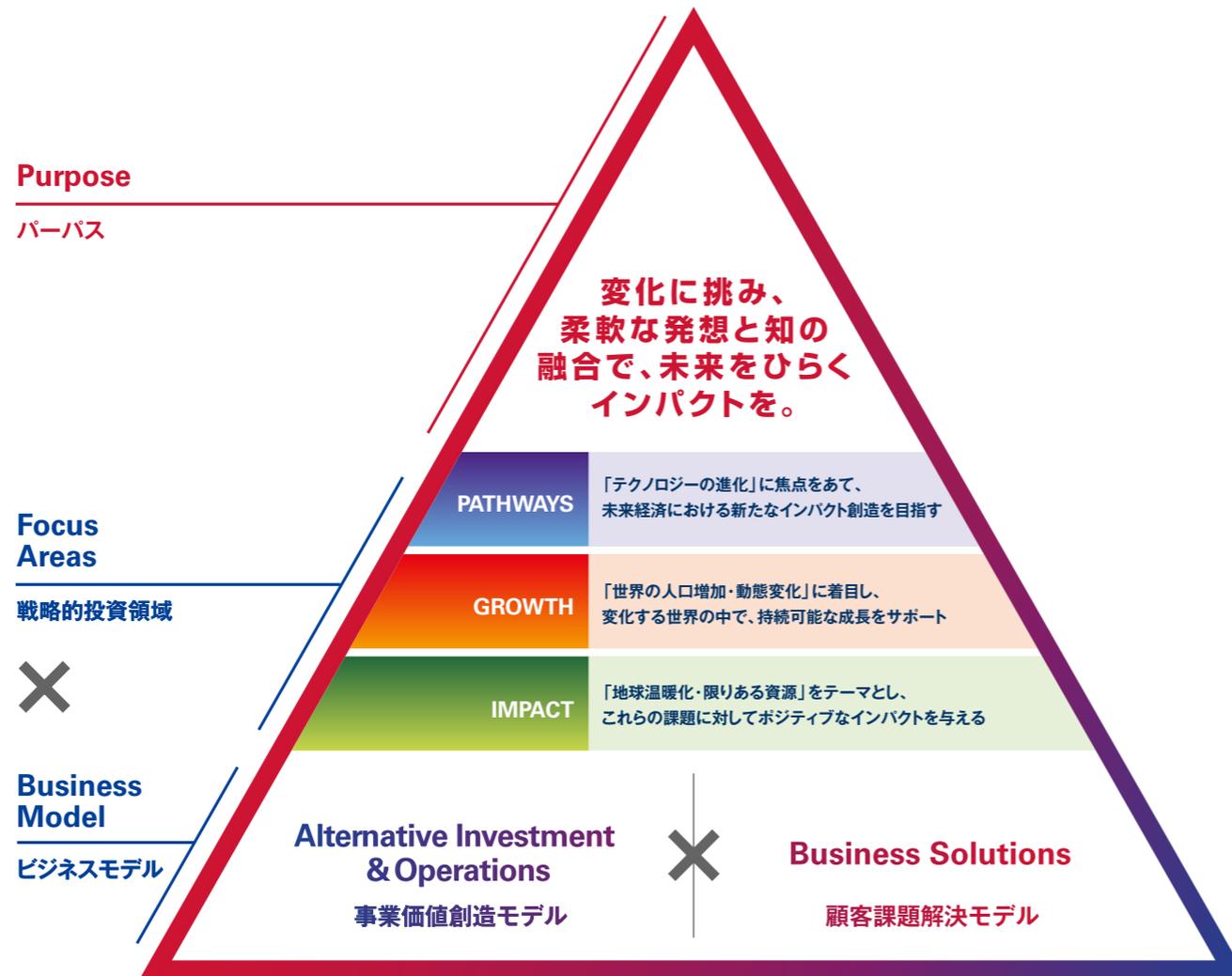
それは、時代の要請をいち早く捉え、それに応えるためのビジネスの芽を見出すこと。その芽を育てるために、既存の枠組みにとらわれない“柔軟な発想”と、幅広い知見を生かす“知の融合”で、独自のこたえを作り出すこと。

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

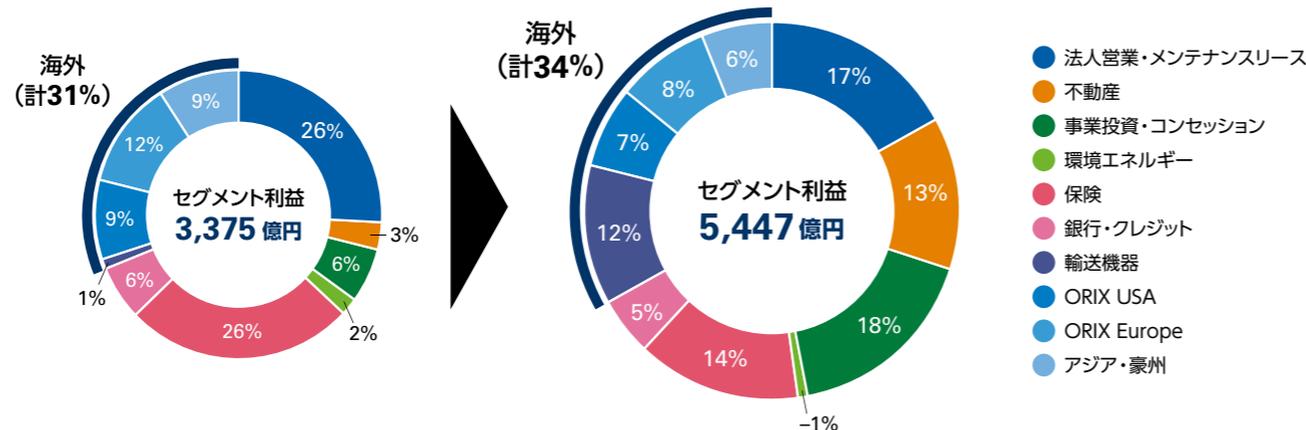
オリックスは1964年にリース会社として設立以降、新たな事業分野に進出し、今では世界で類を見ないユニークな会社になっています。環境の変化に対応しながら多角的な事業ポートフォリオを構築し、持続的な成長を実現しています。

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	<b>3,516 億円</b>
総資産	11.4 兆円	<b>16.9 兆円</b>
配当金	36.0 円	<b>120.01 円</b>
社員数	31,035 名	<b>33,982 名</b>

2025年3月末	
ROE	<b>8.8%</b>
黒字継続	<b>60年</b>
グローバルネットワーク	<b>約30カ国・地域</b>
健全性	<b>信用格付A格相当</b>

## ■ 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

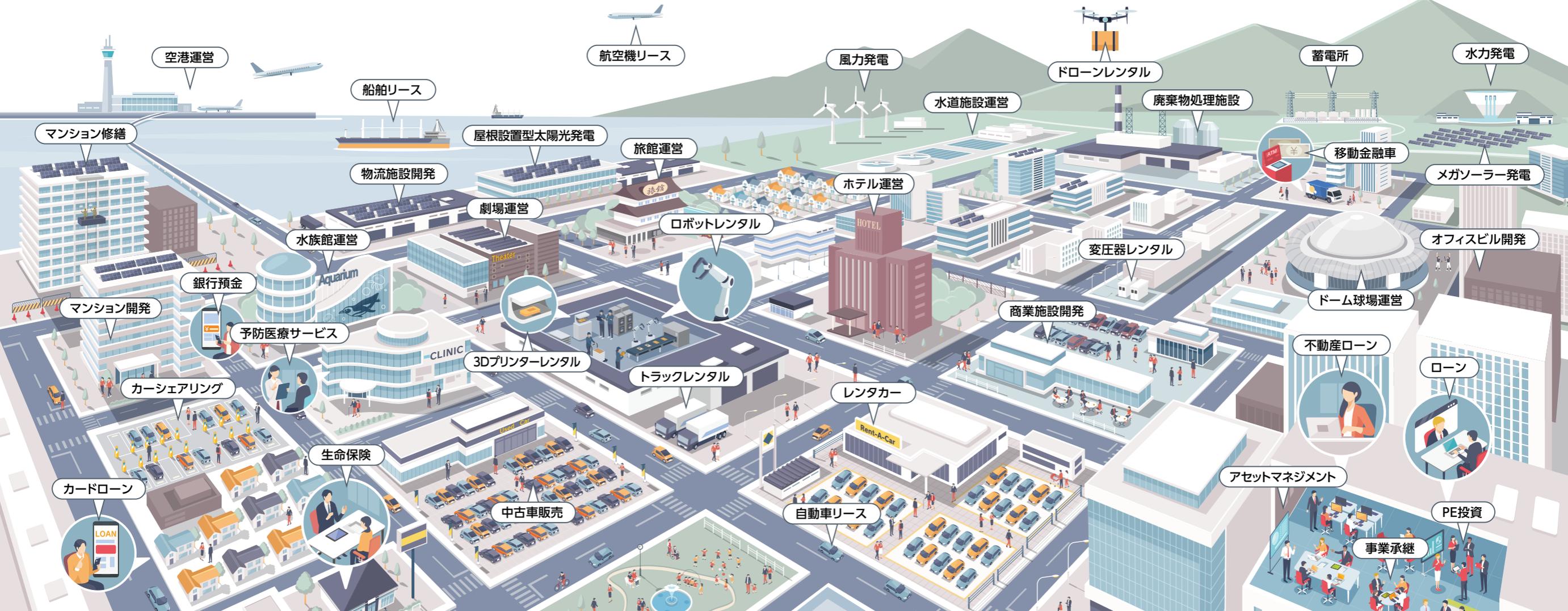
提供価値

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、十数年間にわたり、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は非常に豊富で、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』

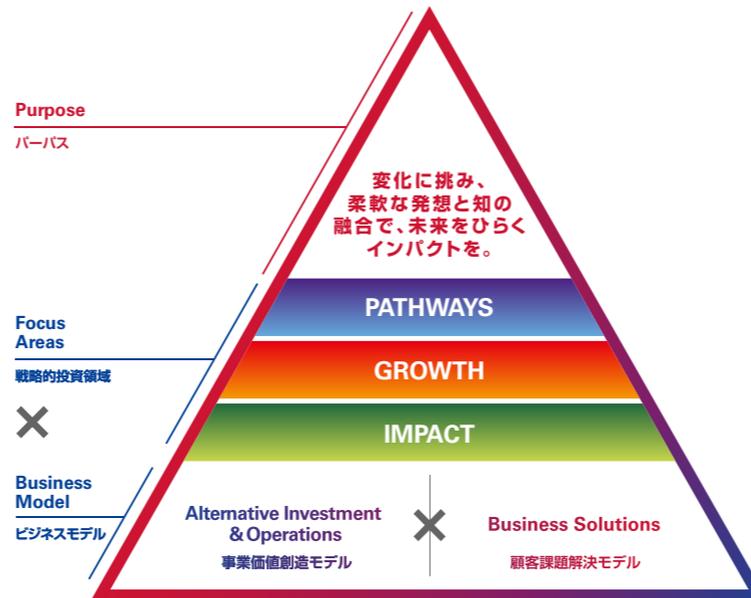
世界的に人口が増加し、金融資産も増えていく中で、新たな戦略的投資領域の獲得を目指しています。具体的には、オルタナティブ投資、ホスピタリティ&エンターテインメント、アジア・太平洋地域における投資・ファイナンス、ウェルスマネジメント事業などです。

### 『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

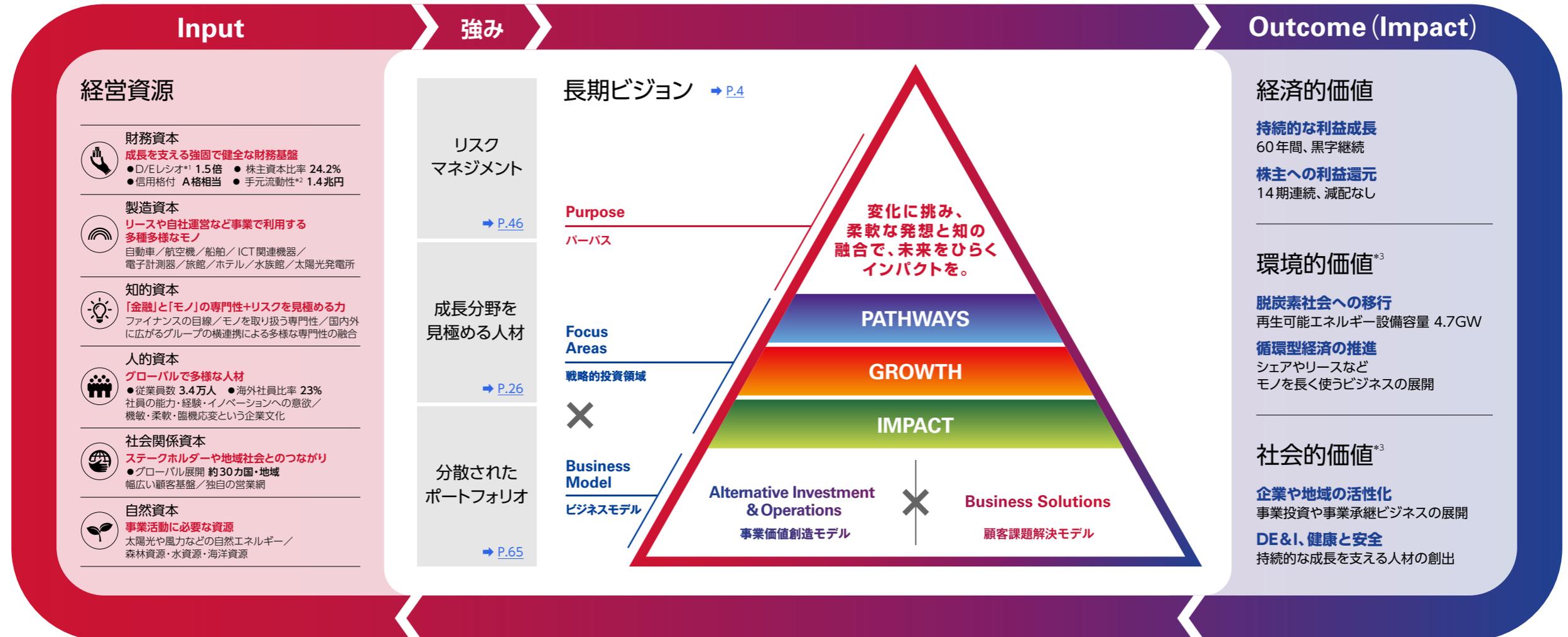
高橋 英文



※ 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> <div style="background-color: #003366; color: white; padding: 10px; text-align: center; margin-top: 20px;">           目利き         </div> <div style="background-color: #c00000; color: white; padding: 10px; text-align: center; margin-top: 20px;">           投融資         </div>	<b>顧客ニーズや市場の変化を発見</b> 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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。</li> </ul>	
	<b>採算性やリスクを精査</b> 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●一見とるのが難しそうなりスクであっても、とれるリスクに変えることはできないかを考え抜き、成長に向けたとるべきリスクを見極める。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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。</li> </ul>
	<b>各種案件を判断</b> 「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	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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。</li> </ul>	

\*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エアラインが有していたエアパ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

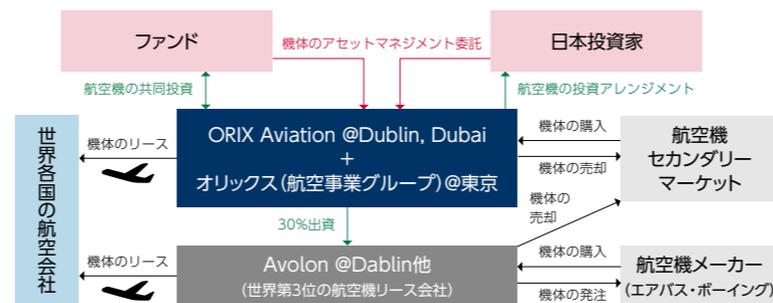
2002年4月オリックス入社。法人営業、財務等を経て、2012年よりORIX Aviationに出向。2019年よりORIX Aviation取締役。2024年ORIX Aviation入社。

**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数多く存在します。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&amp;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たくと考えています。

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