

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、

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

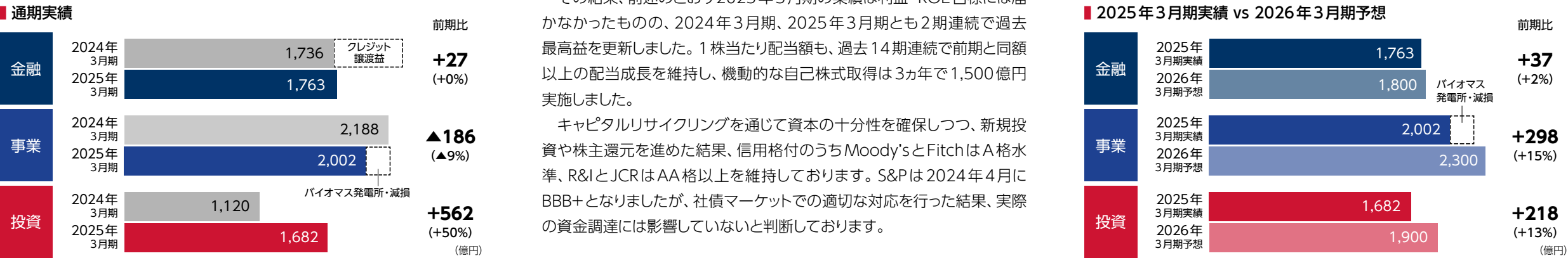
2026年3月期の当期純利益は3,800億円を予想しており、3期連続での過去最高益更新を目指します。当社では貿易取引を伴う事業を行っていないため、いわゆる「トランプ関税」による直接的な影響はほとんどありません。不確実性の高い事業環境に留意しつつ、ROE向上に注力していきます。

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。



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

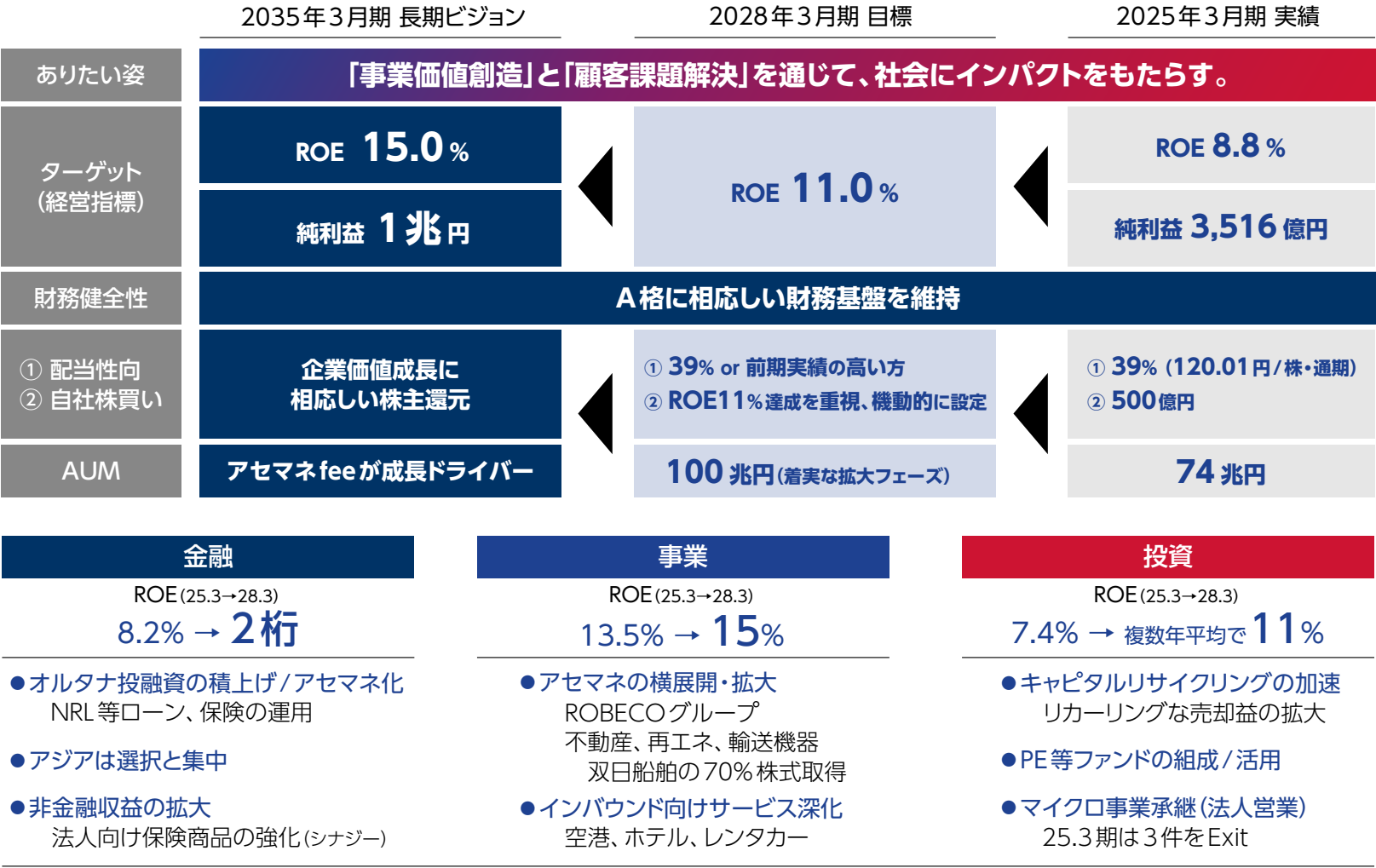
新たな中期経営計画策定に当たり、2035年3月期までに実現したいオリックスのありたい姿として、長期ビジョン『事業価値創造』と『顧客課題解決』を通じて、社会にインパクトをもたらす。』を設定しました。この長期ビジョンを実現するための戦略が、グループCOOの高橋が11～13ページでご説明している成長戦略「ORIX Group Growth Strategy 2035」です。

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リングの実行力を武器に、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。



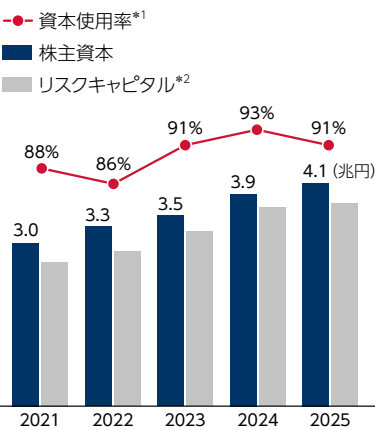
財務戦略について

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)

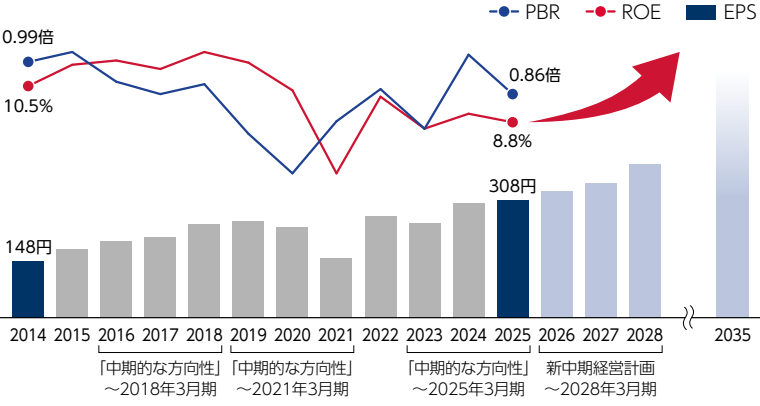
金利や為替相場の変動といった市場リスクに対しては、ALM(アセット・ライアビリティ・マネジメント)を徹底しています。また、大型の新規投資に際しては、検討段階から格付会社が重視する定量指標への影響を事前にシミュレーションし、前もって格付会社との対話を行うことで、慎重な対応を図っています。最も重視される資本の十分性について、資産および事業のリスク量を独自に計測・モニタリング・開示し、資本使用率は90%台前半と効率性と安定性を両立する水準で推移しています。

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いきます。

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

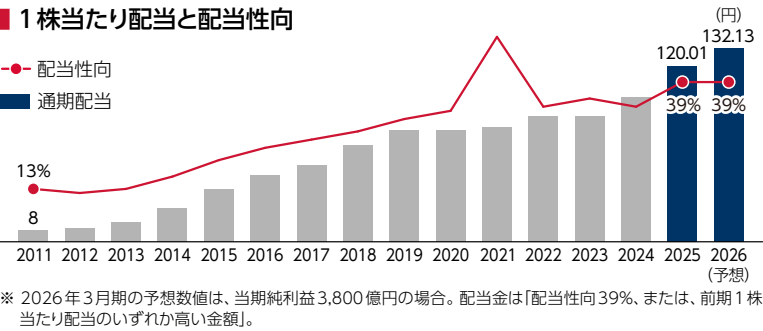
還元政策について

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・継続的な株主還元の中心と位置付け、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、每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。



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

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

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。

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。

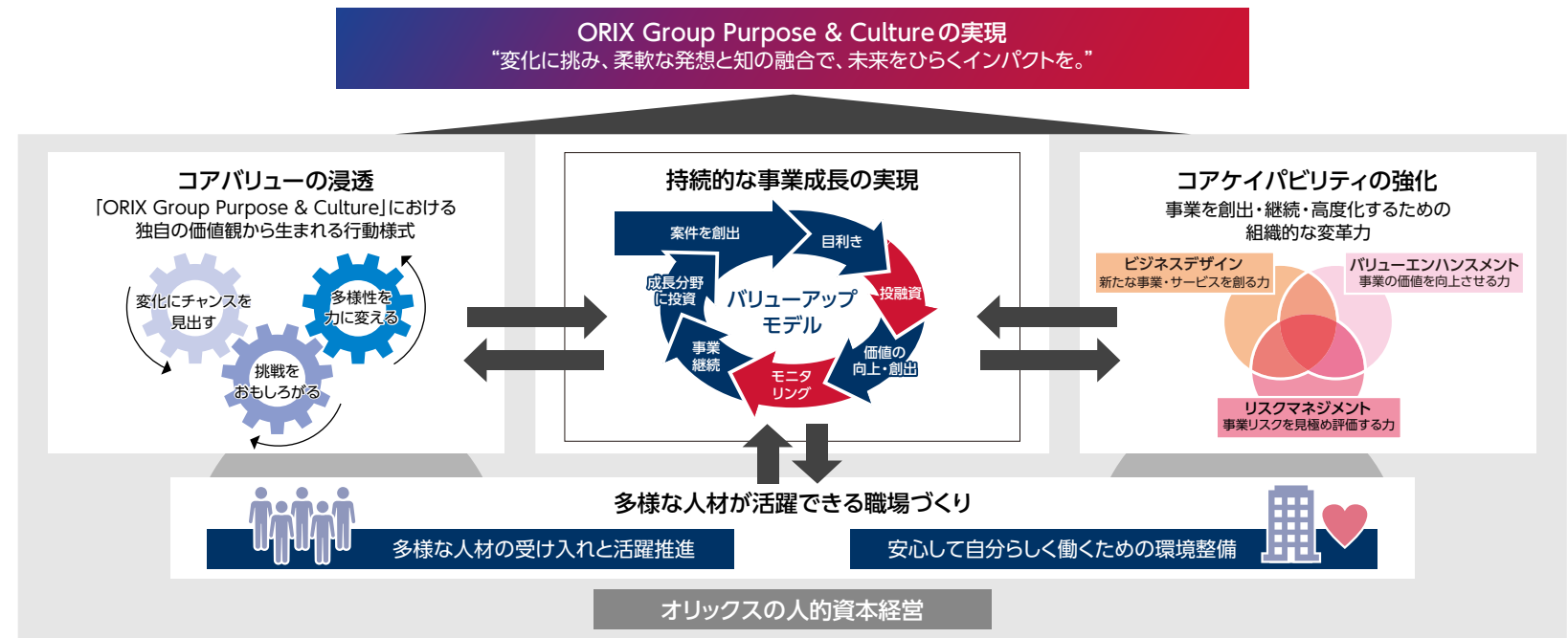
オリックスの人的資本経営

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

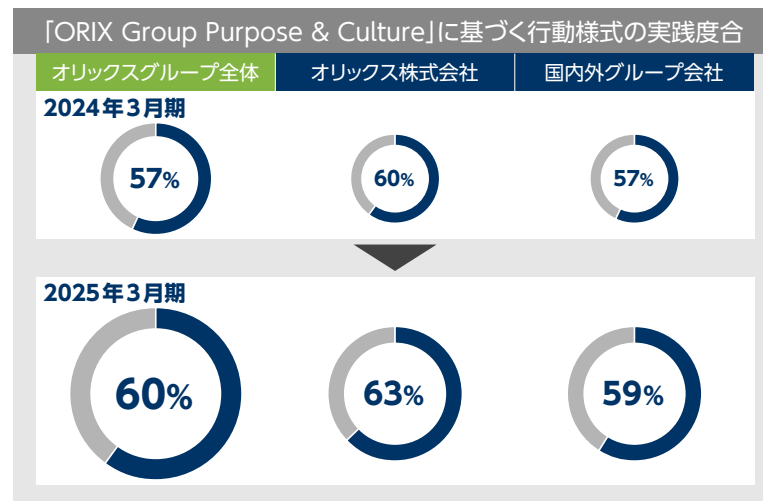
ORIX Group Purpose & Cultureで定義される3つの価値観に則した行動様式を実践することで、持続的な事業成長を実現することをコアバリューと定義し、その実践度合いを示す指標として「ORIX Value Score (OVS)」*1を採用しています。

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

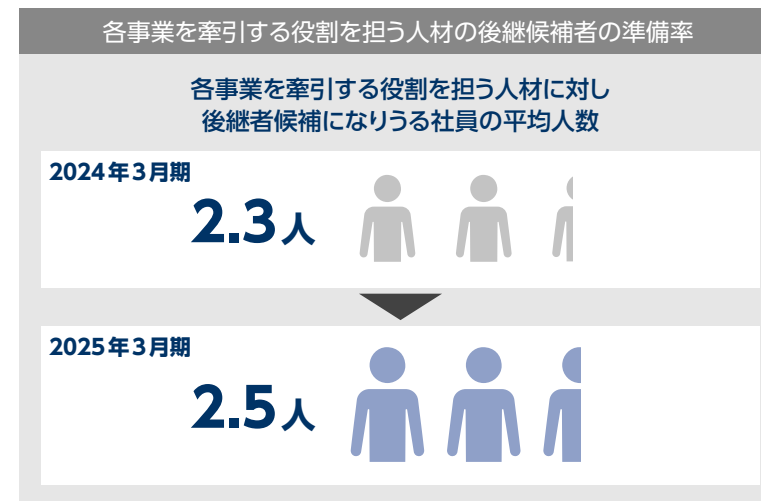
オリックスが事業成長を実現する過程で培ってきた多種多様な事業ノウハウからなる独自の組織的な変革力を3つのコアケイパビリティに分類し、3つが重なりあう部分をマルチケイパビリティと定義しています。

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、これらの推進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

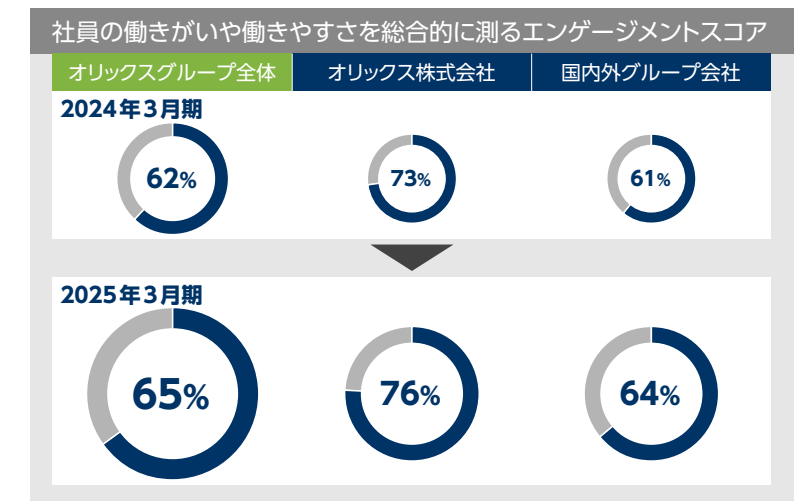
すべての社員が安心して自分らしく働くための環境整備を推進しており、職場環境の質を定量的に把握するため、社員の働きがいや働きやすさを総合的に測るスコアとして、「エンゲージメントスコア」*3を採用しています。

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できる点が、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、私の所属するレンテ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。そこでレンテックでは、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、レンテ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、レンテ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れ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、レンテックという組織全体の変革を後押しし、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きたいと考えています。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

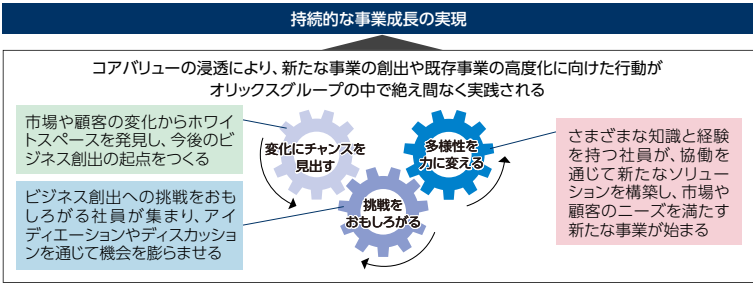
「ORIX Group Purpose & Culture」の中で定義される3つの価値観に即した行動様式を実践することで、オリックスらしい持続的な事業成長を実現していくことを、人的資本経営におけるコアバリューと定義しています。

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

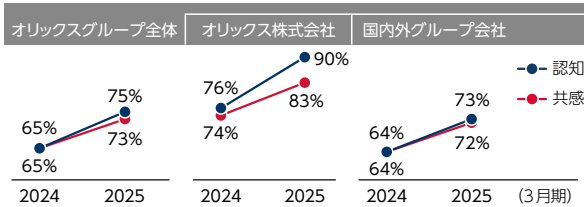


3つの価値観に関する認知・共感促進の取り組み

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？

鷲尾 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、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
鷲尾 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。

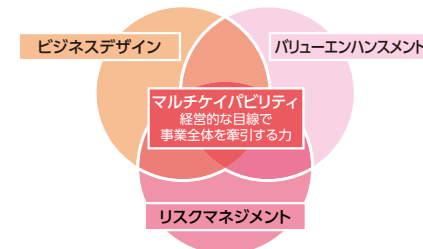
オリックスには「Co-work」という、部門を超えて多様な人材が連携し、個々の専門性を最大限発揮することで、新たな価値を生み出す独自のコンセプトがあります。また異動を通じて新たなチャレンジ機会を獲得できる「キャリアチャレンジ制度」や、事業特性に合わせた独自の教育プログラムの構築などを通じて、コアケイパビリティの強化を推進しています。

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

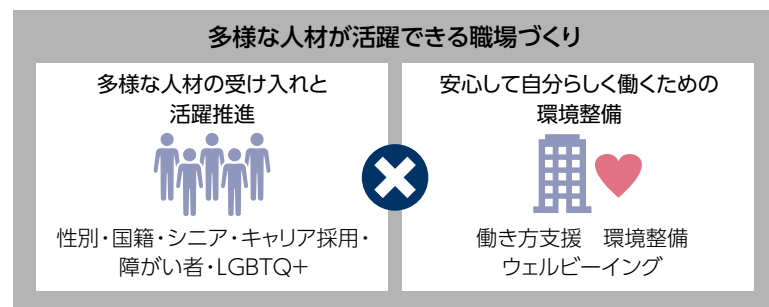
環境エネルギーセグメントでは、「ORIX Group Purpose & Culture」の策定も背景としながら、人材の活躍を促す独自の取り組みを推進しています。多様な事業を展開するオリックスグループにおいて、Purpose & Cultureを自部門の事業に結び付けて理解し実践するには、担当する事業の業務に必要なマインドセットやスキルセットなどの具体的な結節点が必要であるとの課題認識があります。その第一歩として、約100回・延べ150時間におよぶワークショップを実施し、ミッション・ビジョン・バリュー(MVV)を策定しました。このMVVは、私たちが目指す価値や方向性を明文化したものであり、現在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

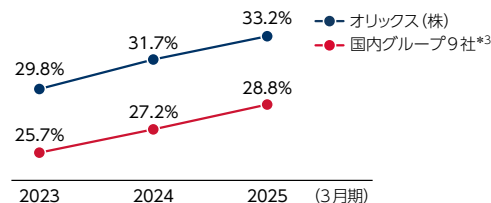
男女の賃金の差異*1

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・子育て支援を実践する企業として、2024年度なでこ銘柄に選定されました。

多様性理解のための施策

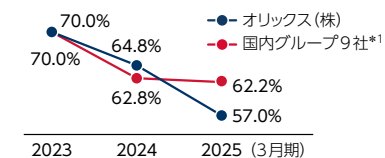
多様な人材が活躍する職場づくりの重要性を認識できるよう、会社全体の風土醸成を目的として、全社員向けの研修を実施しています。

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。

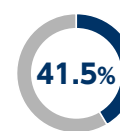
新卒採用とともに注力するキャリア採用

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。

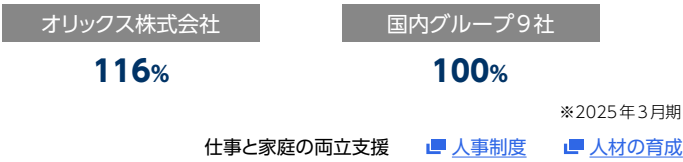
自分らしいキャリアの実現をサポートする取り組み

● 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めます。

■ 男性育児休業等取得率



● 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。

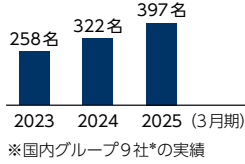
📄 [多様な働き方を支援する制度](#)

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。

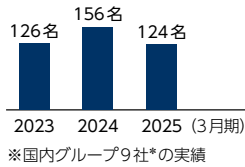
社内インターンシップ
制度利用者数



● 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



● 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。

* 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。

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とに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も心強いです。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。ボ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きたいと考えています。

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