

INTEGRATED REPORT

統合報告書 2026

CONTENTS

03 価値創造ストーリー

- 03 ORIX Group Purpose & Culture
- 04 社会の中のオリックス
- 05 あゆみ
- 06 CEO メッセージ
- 10 ORIX Group Growth Strategy 2035
- 11 価値創造モデル
- 12 ORIX Group Growth Strategy 2035における施策

13 価値創造の実践

- 14 事業戦略
- 14 APAC 事業
 - 14 特別対談
- 20 インフラ事業
 - 20 COO メッセージ
- 23 特集 新興国におけるインフラ事業
- 26 欧米事業
 - 26 COO メッセージ
- 29 保険事業
 - 29 オリックス生命保険 社長メッセージ
- 32 CFO/CSO メッセージ
- 34 社外取締役対談

36 価値創造の基盤

- 37 財務戦略
- 41 オリックスグループの人的資本経営
- 50 サステナビリティ情報
- 61 リスクマネジメント・リスクガバナンス
- 64 コーポレート・ガバナンス

73 データ

編集方針

今年度の統合報告書では、オリックスがこれまでどのような考え方のもとで成長してきたのか、そして2035年に向けてどのような変革を進め、その先にどのような成長を目指しているのかをご理解いただけるよう、誌面前半に注力コンテンツを集約しました。冒頭では、グループCEOが「2035年長期ビジョン」の実現に向けたビジネスモデルの変革や経営体制刷新の狙いを語っています。これに続く各事業COO、CFO/CSOメッセージでは、新設された事業部門を一体的に運営し、培ってきた知見や人材を結集させながら、領域を超えた成長を目指す姿や、各事業に共通する成長の考え、アセットマネジメント化についてお伝えしています。

また、社外取締役対談では、こうした変革に対する期待や課題、中長期的な企業価値向上に向けた視点について議論しています。

後半では、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、リスクマネジメントなど、持続的な成長を支える経営基盤に関する取り組みを掲載するとともに、2026年5月に更新した重要課題の特定プロセスや課題設定の背景をご説明しています。本報告書が、オリックスの変革と成長への取り組みをご理解いただく一助となるとともに、皆さまとの未来に向けた対話を深めるきっかけとなれば幸いです。

統合報告書 2026 の注目ポイント

1

新たな経営体制で、何を実現していくのか

CEO メッセージ → [P.06](#)ORIX Group Growth Strategy 2035における施策 → [P.12](#)

2

新たな経営体制のもと、各事業部門は何を目指すのか

APAC事業 特別対談 → [P.14](#)インフラ事業 COO メッセージ → [P.20](#)欧米事業 COO メッセージ → [P.26](#)保険事業 オリックス生命保険 社長メッセージ → [P.29](#)

3

持続的な成長をどのように実現するのか

CFO/CSO メッセージ → [P.32](#)社外取締役対談 → [P.34](#)リスクマネジメント・リスクガバナンス → [P.61](#)コーポレート・ガバナンス → [P.64](#)

4

どのような価値創造を実現しているのか

特集 新興国におけるインフラ事業 → [P.23](#)

5

持続的成長に向けた対応は何か

重要課題(マテリアリティ)の更新 → [P.50](#)

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めます。

**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。

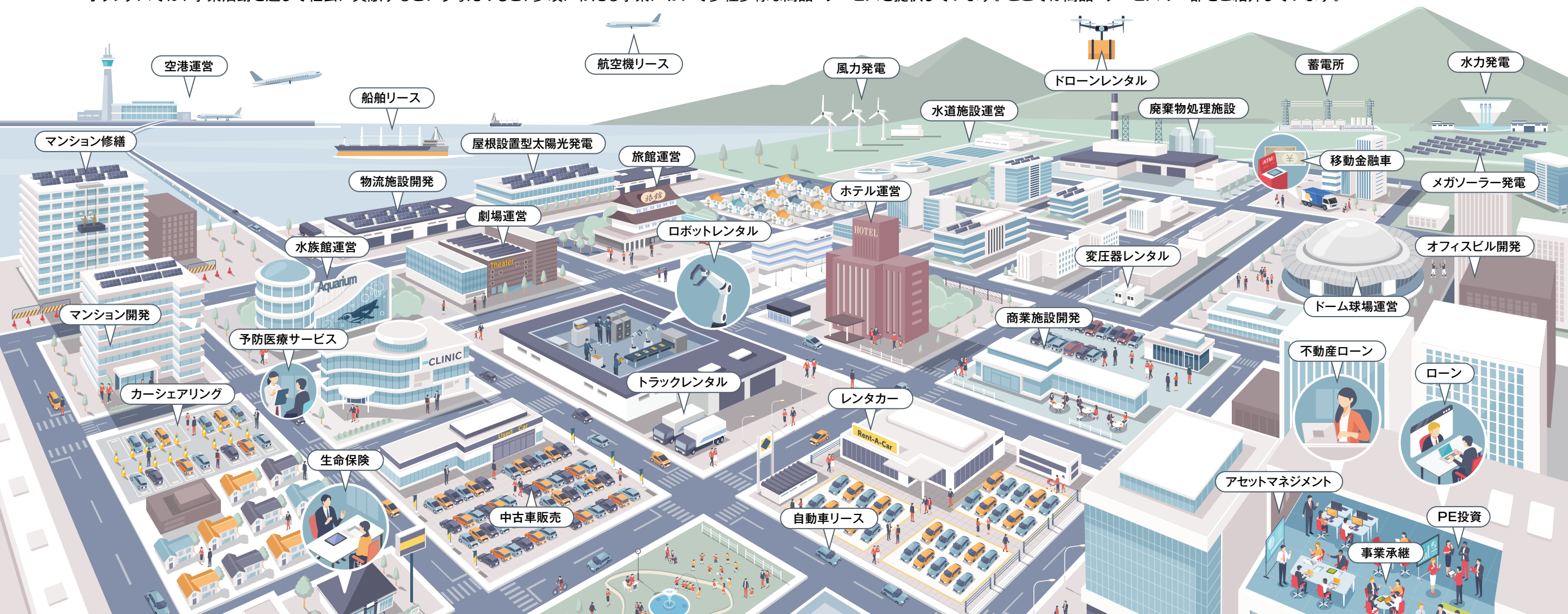
企業が時代を越えた進化を遂げるように。経済や社会が活性化するように。人々がなりたいたい自分に近づけるように。すべては、世の中が持続可能なあり方へと進んでいくために。

それが、私たちのパーパスです。

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。

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、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。



事業ごとの商品・サービス事例

法人営業・自動車・レンタル：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、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：PE投資

公共インフラ：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

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・パシフィックおよび中華圏：自動車リース、ローン、PE投資

あゆみ

1964年に設立したオリックスは、お客さまや社会との幅広い接点を通じて事業機会を見出し、

時代とともに変化する社会課題やニーズに応えながら、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するとともに、社会に良いインパクトをもたらす価値創造に挑戦し続けています。

1964年～1970年代

日本社会の
動向・課題

- 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、調達の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
- 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
- 「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
- 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
- 資本を循環させながら成長領域への投資を進め、持続的な利益成長と資本効率の向上を追求



オリックスの
事業展開

A portrait of Hasegawa Eiji, the Group CEO, smiling and wearing a dark suit, white shirt, and patterned tie. He is standing in a modern office environment with large windows and indoor plants in the background.

CEO Message

取締役 兼 代表執行役社長
グループCEO

高橋 英丈

グループCEOとして初めてメッセージをお届けする本統合報告書では、オリックスが持続的な利益成長と資本効率の向上をどのように両立し、企業価値を高めていくのかを、私自身の言葉でお伝えします。

当社は、2023年11月、設立60周年を迎える節目に、ORIX Group Purpose & Cultureを制定しました。当社グループの存在意義を「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。」、また、大切にしたい価値観を「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。」としました。経営トップとして、全グループ役職員とこの価値観を共有し、パーパスの実現を企業価値向上につなげるべく、オリックスをリードしてまいります。

2025年1月に社長兼グループCOOに就任後、2035年に向けた長期ビジョンならびにORIX Group Growth Strategy 2035を策定し、公表しました。2026年3月期は、事業ポートフォリオの最適化などの施策に着手し、実行フェーズへ移行した1年でした。長期ビジョンの実現には、事業ポートフォリオと資本配分の最適化、経営の実行力強化を同時に進めることが不可欠です。私はこれらを一過性の施策に終わらせず、持続的に企業価値を高める経営の仕組みとして根付かせていきます。

そのために、グループCEO就任以降、組織再編、CxO体制の導入、ビジネスモデルの変革を進めています。私たちを取り巻く環境は大きく変化しています。地政学リスクの常態化、インフレや金利環境の変化、テクノロジーの進化、エネルギー転換などにより、事業機会とリスクの両方がこれまで以上のスピードで生まれています。このような環境下では、変化を待つのではなく、自ら変化を捉え、迅速に意思決定し、実行することが求められます。私は、長期ビジョンの実現に向けて、環境変化を成長機会へ転換できる経営体制へと、着実に移行を進めています。

CxO体制への移行とその狙い

オリックスは、事業領域も地域も大きく広がり、多様な専門性と現場知を備えたグローバルな企業グループへと成長してきました。この規模と複雑性を前向きな力に変えていくためには、CEO一人がすべてを把握し判断する経営から、経営陣がそれぞれの専門性を発揮し、グループ全体の視点で意思決定する経営へと進化する必要があります。

狙いは明確です。経営資源を収益性と成長性の高い領域へ配分し、事業に近い場所で迅速に意思決定する。同時に、財務規律、リスク管理、グループ横断の統制を強化する。これにより、成長スピードと経営規律を両立できる体制を目指します。投資家の皆さまが重視されるのは、戦略の妥当性だけではなく、その実効性です。私は、権限委譲とガバナンス、挑戦とリスク管理を両立させ、責任の所在を明確にすることで、オリックスの成長を次の段階へとつなげていきます。

この考えに基づき、CEO就任と同時に組織再編を実施し、その後CxO体制を導入しました。各事業部門にはCOOを、管理部門にはCFO兼CSOやCROを任命し、それぞれが担当領域に責任を持つと同時に、グループ全体の経営を担うトップマネジメントとしての役割を果たします。私が経営陣に求めるのは、担当領域の管理にとどまらず、各自が利益成長、資本効率、リスク管理に責任を持ち、グループ全体の企業価値向上に主体的にコミットすることです。

そのため、5月に世界各国より社内主要リーダー156名が東京に集結して開催したグローバル経営会議、ならびに、7月に開催したORIX Investor Dayでは、私に加え、各COOおよびCFO兼CSOが、それ

ぞれの担当領域におけるグループ戦略の実行計画と具体的施策を説明しました。CEO一人が語るのではなく、経営陣自らが自分の言葉で戦略と実行を語る。これは、経営の透明性を高めるだけでなく、組織全体にオーナーシップを広げていく上でも重要です。長期ビジョンの実現には、各事業・機能を担う経営陣が責任を持ち、利益成長、資本効率、リスク管理の成果を積み上げていくことが不可欠です。

本統合報告書では、私のメッセージに加え、各COO、CFO兼CSO、オリックス生命の片岡社長にも、それぞれの戦略、資本配分、実行課題を自らの言葉で語ってもらいました。多様な事業を持つオリックスが、グループとしてどのように成長を実現していくのかを具体的にお伝えします。

[→ P.14~31 事業戦略](#)

[→ P.32~33 CFO/CSOメッセージ](#)

ビジネスモデルの変革

オリックスは創業以来、時代の変化を捉えながら事業領域を広げ、国内外で多様な事業を展開する企業グループへと成長してきました。外から見ると、この多様性は複雑に映ることもあります。しかし、この多様性こそが、変化する市場環境の中で成長機会を見出し、リスクを分散しながら収益を積み上げる競争力の源泉です。多様な事業基盤、金融と事業の双方に対する知見、現場で培ったネットワーク、そして人材の厚み。これらを組み合わせることで、オリックスは事業機会の創出から投資、開発、運営、資本回収までを一貫して担い、収益力と競争力を高めることができます。

私は、この強みを「事業価値創造モデル」と「顧客課題解決モデル」という2つのビジネスモデルとして整理しています。「事業価値創造モ



ORIX Investor Day

デル」は、投資・開発・運営を通じて事業価値を高め、その成果を次の成長につなげていく仕組みです。魅力的な投資機会を見出し、規律をもって投資することは重要です。しかし、オリックスらしさは、その後の関与と実行にこそ発揮されます。「顧客課題解決モデル」は、お客さまや社会が抱える課題を起点に、新たな事業機会を見出す仕組みです。オリックスはこれまでも、お客さまとの対話や現場の気付きから、新しい事業やサービスを生み出してきました。新しい事業の種は、机上の議論だけから生まれるものではありません。多くの場合、お客さまの近くで課題に向き合い続ける中にあります。

事業にどのように関わり、収益力や競争力をどう高め、どのタイミングで保有を継続するのか、あるいは資本を回収して次の成長領域へ振り向けるのか。この一連のサイクルを、金融の知見、事業運営力、リスク管理を組み合わせることで実行できることが、オリックスの大きな強みです。

一方で、事業環境や資本市場が変化する中で、これまで培ってきた強みを維持するだけでは十分ではありません。次の成長に向けては、2つのビジネスモデルをさらに進化・深化させ、より高い資本効率と継続性のある収益構造へと高めていきます。

「事業価値創造モデル」では、自ら収益力や競争力を高められる代替資産への投資を加速します。さらに、これらの資産をベースに外部投資家を迎えたファンドを設立し、アセットマネジメント収益やフィー収益を拡大することで、資本負担を抑えながら成長するモデルへ進化させます。「顧客課題解決モデル」では、お客さまとの接点を深め、提供サービスと運営受託資産を拡充します。これにより、安定的かつ継続性の高いフィー収益を伸ばし、日本で培った知見を海外にも展開します。

私は、この2つのビジネスモデルを、相互に補完し合う成長の循環として捉えています。お客さまや社会の課題から新たな事業機会を見出し、その事業価値を高める。そして、事業運営を通じて得られた知見やネットワークを次の顧客課題解決につなげる。この循環を継続的に生み出せることが、オリックスの競争優位性であり、持続的な利益成長の源泉です。

➡ [P.12 ORIX Group Growth Strategy 2035 における施策](#)

企業価値向上への挑戦

オリックスグループは、2035年に向けた長期ビジョンを掲げています。そのありたい姿は、「『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。」ことです。また、経営指標として、2035年3月期までにROE15%、当期純利益1兆円を目指しています。この

目標は容易なものではありません。投資家の皆さまからも、実現可能性、時間軸、資本配分の考え方について多くの質問をいただきました。長期ビジョンは、現状の延長線上に置く単なる努力目標ではありません。経営資源の配分、組織の意思決定、役職員一人ひとりの行動を変えるための経営目標です。

私は、財務健全性を維持しながら、利益成長と資本効率の向上を同時に追求することを、経営の最重要課題に据えています。成長に向けて重要なのは、単に投資を拡大することではありません。私は、成長性、収益性、資本効率、リスクのバランスを重視しながら、経営資源をより効果的に配分していきます。魅力的な成長領域には積極的に投資を行う一方で、資本効率や将来性の観点から事業ポートフォリオを継続的に見直します。規律ある資本配分と健全な財務基盤を維持することが、持続的な利益成長と企業価値向上の前提であると考えています。

ROEだけを高めるのであれば、資本効率の低い事業を切り離し、高い事業だけを残す、あるいはレバレッジを引き上げるという選択肢もあります。しかし、私が目指しているのは、縮小均衡や目標達成のために過度に財務リスクを取ることはありません。一方で、利益成長だけを追求することも十分ではありません。企業価値を持続的に高めるためには、利益成長、資本効率、財務健全性を同時に追求しなければなりません。この3つのバランスを取り続けることこそ、経営の本質です。

私たちが目指すのは、利益規模の拡大や短期的な資本効率の改善にとどまりません。事業価値の向上、資本の入れ替え、フィー収益の拡大を通じて、成長性と資本効率を同時に高めることです。社長就任以降、私は国内外の投資家の皆さまと対話を重ねてきました。そこで繰り返し

問われるのは、「オリックスはこれからどのように成長するのか」「ROE15%、当期純利益1兆円をどう実現するのか」という問いです。この問いに対して、私は数字だけで答えるつもりはありません。目標数値の背後にある収益構造、資本配分、実行体制を示し、実績を通じて信頼を積み上げていきます。お客さまや社会の課題を事業機会に変えること。投資先の収益力や競争力を高めること。資本を規律ある形で回転させ、次の成長領域へ振り向けること。そして、人と組織の力を高め、実行力を引き上げること。これらを継続し、利益成長と資本効率の向上につなげていきます。

現在のオリックスは、資産価値を基準として評価されることが少なくありません。しかし、私たちが目指すのは、その評価軸を超え、成長力と資本効率そのものが評価される会社へ進化することです。そのため



に、資産や事業の価値を高め、資本を循環させることで、継続的な利益成長につなげていきます。それが、私が実現したいオリックスの姿です。

人と組織の力を高める

オリックスにとって、人材は企業価値向上の基盤です。戦略やビジネスモデルを成果に変えるのは、人と組織の力です。オリックスは、国内外で多様な事業を展開しています。そのため、それぞれの事業や地域を深く理解した専門人材は欠かせません。同時に、グループ全体を見渡し、将来の方向性を考えながら経営できる人材も必要です。

私自身、これまでさまざまな事業や地域で経験を積んできました。その中で実感しているのは、人は新しい環境や困難な経験を通じて大きく成長するということです。私は2011年に再生可能エネルギー事業を担当し、国内に加えて海外での事業展開にも向き合うことになりました。また、2018年にはロンドンに赴任し、50歳を目前に初めての海外勤務を経験しました。いずれも未知の領域への挑戦でしたが、振り返れば、こうした経験が私自身の視野を大きく広げ、成長につながったと感じています。だからこそ、人材育成においても、研修や制度を整えるだけでは十分ではないと考えています。異なる事業への挑戦、海外での経験、営業と管理部門の双方の経験、大型案件や新規事業への参画。こうしたタフアサインメントを通じて、一人ひとりの可能性を引き出し、次代の経営を担う人材を育てていくことが重要です。

これからの時代に求められる力も変化しています。一つは、国や地域、事業領域を超えて協働し、価値を創出する力です。オリックスは日

本国内だけでなく、世界各地で多様な事業を展開しています。これから成長を加速するためには、語学力にとどまらず、異なる文化や価値観を理解し、社内外のパートナーと信頼関係を築きながら、グループ全体の力を引き出すことが求められます。もう一つは、デジタルを活用する力です。AIをはじめとするテクノロジーの進化は、あらゆる産業やビジネスモデルに影響を与えています。デジタル技術そのものが目的ではありませんが、より良い意思決定を行い、お客さまに高い価値を提供し、新しいビジネスを創出するためには、データやテクノロジーを経営と現場の双方で使いこなす力が不可欠です。

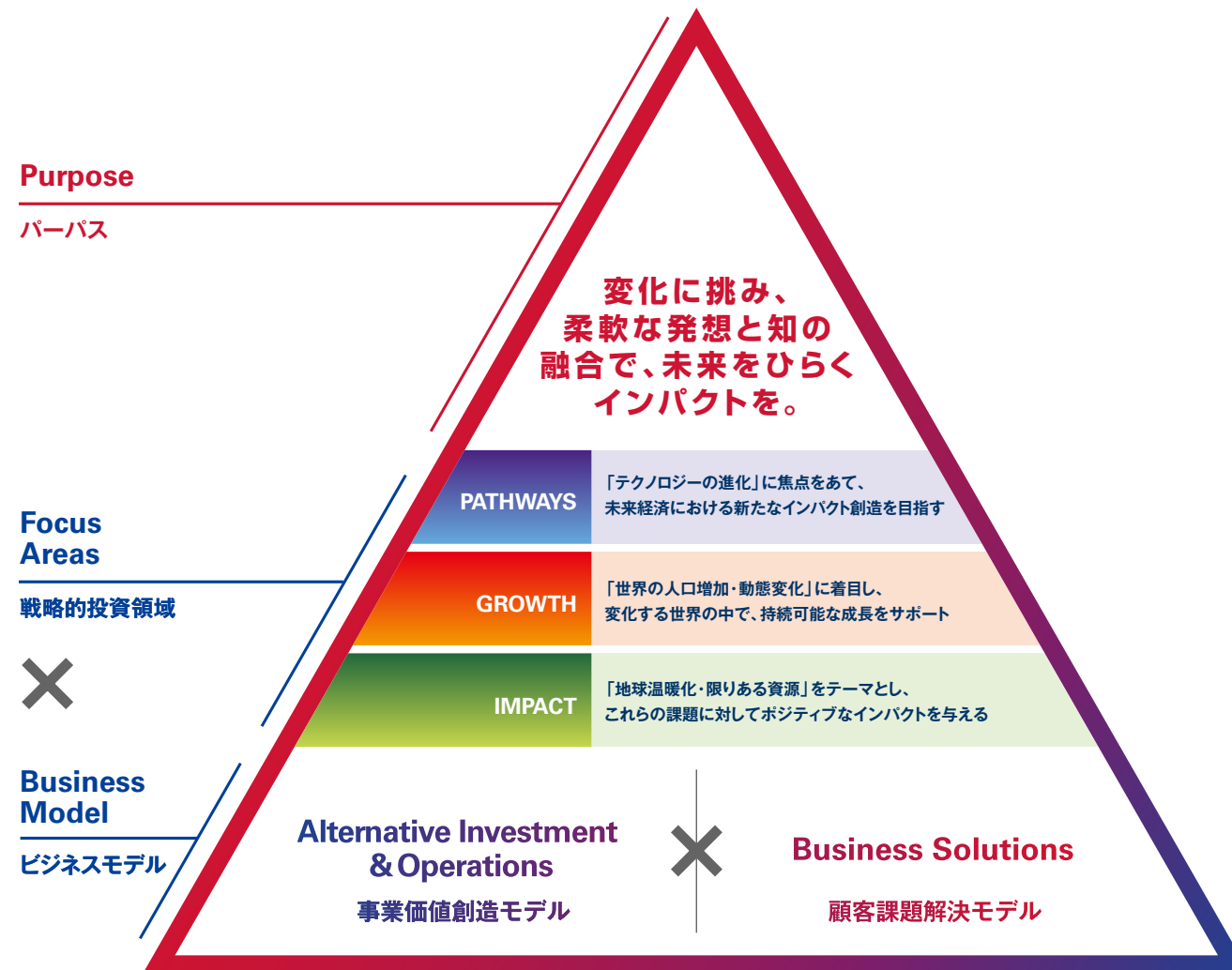
そして何より大切なのは、自ら学び、挑戦し続ける姿勢です。会社は学ぶ機会や挑戦する場を提供することができます。しかし、本当の成長は、一人ひとりが主体的に学び、必要なスキルやマインドセットを自ら身に付けようとする時に生まれます。長期ビジョンは、経営陣だけで実現できるものではありません。世界中で働くグループ社員一人ひとりが、それぞれの持ち場で挑戦し、新しい価値を生み出していくことで初めて実現できます。私は、人への投資を惜しまず、多様な経験を通じて成長できる環境をつくり、次代のオリックスを担う人材の育成に力を注いでいきます。併せて、後継者育成、外部人材の獲得、デジタルを活用した業務改革・経営管理改革を進め、人と組織の力を企業価値向上につなげていきます。

➡ [P.41 オリックスの人的資本経営](#)

オリックスが大切にしていきたい価値観である「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。」を、世界中の現場で一人ひとりが体現し、実践していくこと。その積み重ねこそが、次代のオリックスの成長につながると考えています。オリックスは、これからも変化を前向きに捉え、多様な事業と人材の力を結集しながら、持続的な成長を目指します。長期ビジョンの実現に向けて、規律ある資本配分、実効性あるガバナンス、人と組織の力の強化を着実に進め、企業価値の向上につなげてまいります。株主・投資家の皆さまをはじめ、すべてのステークホルダーの皆さまに対し、実行と成果をもってお応えしていくことが、私の責任です。今後とも、オリックスグループの進化にご期待ください。



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5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。

価値創造モデル

当社は、社会や顧客の変化に応じて事業を進化させ続けることが、持続的な価値創造の源泉であると考えています。

2035年に向けた長期戦略のもと、2つのビジネスモデルをシンカ（進化・深化）させることによって、経済価値と環境・社会価値の双方を拡大しながら、「未来をひらくインパクト」を創出し続けていきます。

ORIX Group Purpose & Culture
オリックスグループのバーパス

Finding Paths. Making Impact.
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。

長期戦略 2035年に向けて

戦略的投資領域

PATHWAYS

「テクノロジーの進化」に焦点をあて、未来経済における新たなインパクト創造を目指す

GROWTH

「世界の人口増加・動態変化」に着目し、変化する世界の中で、持続可能な成長をサポート

IMPACT

「地球温暖化・限りある資源」をテーマとし、これらの課題に対してポジティブなインパクトを与える

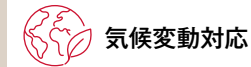
ビジネスモデル

事業価値創造モデル

顧客課題解決モデル

重要課題(マテリアリティ) (2026年5月 更新)

事業における重要課題



気候変動対応



循環型経済



社会への活力



ビジネス・エコシステム

成長戦略を支える経営基盤



人的資本経営



ガバナンス

創出される価値

経済的価値

持続的な利益成長

61年間、黒字継続

株主への利益還元

15期連続、減配なし

環境的価値

脱炭素社会への移行

再生可能エネルギー設備容量 3.6GW

循環型経済の推進

シェアやリースなどモノを長く使う
ビジネスの展開

社会的価値

企業や地域の活性化

事業投資や事業承継ビジネスの展開

DE&I、健康と安全

持続的な成長を支える人材の創出

投下する資本

財務資本／知的資本／
社会資本／自然資本

ORIX Group
Growth
Strategy
2035

経営指標

ROE 15%、純利益 1 兆円

→ P.12

ORIX Group Growth Strategy 2035における施策

2035年に向けて、これまでの3つの施策に加えて、私たちの強みの源泉となるバリューアップモデルを高度化しながら、2つのビジネスモデルをシンカ（進化・深化）させていきます。

ポートフォリオの最適化

Point 成長性、資本効率性、信用格付、シナジー

リスク管理の高度化

Point 経営情報基盤、データレイク、ダッシュボード

新規事業の創出

Point 2つのビジネスモデルを活用



ビジネスモデルの変革

ビジネスモデルの
進化

事業価値創造モデル

資本負担を抑えながら成長するモデル
アセマネ化を前提とする代替資産投資を
加速し、AUM成長につなげる

2つのビジネスモデルを進化・深化させ
バリューアップモデルを高度化

ビジネスモデルの
深化

顧客課題解決モデル

専門性の向上
提供サービスと運営受託資産を拡充し、
フィー収益を成長させる

ハンズオンで付加価値創出

目利き

投・融資

価値の向上・
創出

モニタリング

事業継続

成長分野に投資

第三者資金によるファンド化
管理・運営の継続

戦略・計画の検証

EXIT

売却

資本・人材・ノウハウを次の成長領域に

顧客目線を先取りした、マーケットインでの変革

価値創造の実践

- 14 事業戦略
- 14 APAC事業
- 14 特別対談
- 18 事業について
- 20 インフラ事業
- 20 COOメッセージ
- 22 事業について
- 23 特集 新興国におけるインフラ事業
- 26 欧米事業
- 26 COOメッセージ
- 28 事業について
- 29 保険事業
- 29 オリックス生命保険 社長メッセージ
- 31 事業について
- 32 CFO/CSOメッセージ
- 34 社外取締役対談

APAC 事業

特別対談

日本・APAC 一体運営によって、 日本のノウハウと各国の事業基盤を 活かす成長へ

取締役 兼 代表執行役副社長
APAC 事業部門 COO

松崎 悟



新たな経営体制のもと、オリックスはAPAC事業をどのように成長させていくのか。日本で培ってきた顧客起点の事業展開と、APAC地域におけるネットワークを活かした成長戦略について、経済キャスターの小谷真生子氏がAPAC事業部門COOの松崎悟に聞きました。

APAC 地域で挑む、オリックス流「隣へ、隣へ」の事業展開

小谷 ● 今回の事業体制の再編では、日本を含むアジア・パシフィック地域の各事業が「APAC 事業部門」として一体運営される形になったと伺いました。松崎さんはAPACという地域を、どのように捉えていらっしゃるのですか。

松崎 ● APACは極めて高いポテンシャルを持つ地域だと考えています。ただ、可能性があるからといって、それだけで成長を取り込めるわけではありません。APACには、人口動態や経済成長、金融サービスの高度化、インフラ整備の進展など、大きな成長機会が存在しています。一方で、国ごとに規制や商習慣、企業文化は大きく異なります。そのため、日本で培ってきた多様な事業の知見・ノウハウを、それぞれの地域の環境や顧客ニーズに合わせて活用していくことが重要だと考えています。

小谷 ● 日本での知見やノウハウをAPAC全体で活かしていくには、組織運営も重要になりそうです。組織が大きくなるほど各地域が個別最適に陥り、横の連携が弱くなりがちですね。そうした中で、知見やノウハウをどのように共有し、連携していこうと考えているのでしょうか。

松崎 ● これまでは各地域が自立して、それぞれの事業を伸ばしてきました。そうした取り組みを続けてきた結果、今がありますが、今後は事業の隣にある機会を捉え、成長領域を広げていく必要があります。私が部門COOに就いてからは、本部ごとにメッセージを変えるのではなく、APAC全体に一つの方向性を発信するようにしています。特に東南アジア地域では、「もっとできることがある」という意識改革が重要だと伝えていきます。経済成長が続く中、自動車リースだけ、ファイナンスリースだけではなく、日本で培ってきた「隣へ、隣へ」という発想や、他地域での成功事例を活かしながら、事業領域を広げてほしいと伝えていきます。

小谷 ● つまり、これまでの事業を否定するのではなく、これまで築いてきた事業基盤を活かしながら、新たな事業の柱を育てていくということですね。新たな成長機会を取り込んでいくには、各地域の現地法人のトップや現場の意識を変える必要があります。

松崎 ● 各現地法人には40年、50年の歴史があり、これまでは本部と合意した計画を着実に実行することで、それぞれの市場で確かな信頼を築いてきました。その実績は肯定する一方、これからの成長を考えると、日本で実践してきた「現場の自由な発想が、新たな事業を生み出す」というDNAをあらためて伝えていく必要があります。これからは、「こうやればおもしろい」というアイデアを現場から出してもらいたい。そのために私が繰り返し伝えているのは、『『できない理由』ではなく『どうすればできるか』を考えよう』ということです。各国の現場が自らの事業機会を見つけ、「隣へ、隣へ」の発想で事業領域を広げていく。チャンスや時間が十分あるように見えても、アジアの成長は加速しています。素早く判断して行動すること、また、トップが率先することの大切さを、私自身が直接伝えるようにしています。

小谷 ● 現場から事業機会を見つけてもらいたい、というお話でしたが、その背景には、現場に権限や裁量を委ねるオリックスの企業文化があるのでしょうか。

松崎 ● そうした面はあると思います。ただ、権限や裁量を最初から与えているわけではありません。オリックスはリース、ファイナンスという金融が起点の会社ですので、新規案件には実は意外と慎重です。一方で、資産の保全や回収という局面では、本社に都度お伺いを立てていると、その間に担保の船や飛行機が遠くへ行ってしまいます。そうした局面では、現場が状況に応じて迅速に判断し、事後的に報告することを認めることで、現場が自ら考えて行動する文化が育まれてきました。そうした現場起点のDNAがあるからこそ、これからは、APACの現場からボトムアップで事業を伸ばすアイデアを出してもらい、日本で培ってきたノウハウやリソースを共有し、APACの成長につなげていこうとしています。

グローバル市場での競争優位を生むネットワーク

小谷 ●これまでオリックスが日本で培ってきた2つのビジネスモデルがあると思うのですが、このうち、「事業価値創造モデル」についてまず伺います。プライベートエクイティの領域では、グローバルファンドとの案件獲得競争も激しくなっています。その中で、投資先企業の持続的成長を実現する上で、APACを一体で運営することはどのような意義があるのでしょうか。

松崎 ●オリックスのプライベートエクイティは、投資先の現場の役職員と一緒に経営戦略や事業運営を磨き上げることで企業価値を高めてきました。人員削減などによって短期的に価値を上げる手法とは異なり、投資先の事業成長を支援することを重視してきました。この手法はマーケットでも評価されており、投資案件の情報は、質・量の両面でグローバルファンドと比べて遜色なく、むしろ「オリックスなら」という相談も寄せられます。現在の市場では投資対象のバリュエーションが高まり、これまで以上に付加価値を創出する力が問われています。従来のハンズオンの経営支援に加えて、海外展開やパートナー開拓まで含めた事業成長シナリオを描けるかどうか、案件獲得の重要な要素になっています。そこで大きな強みになると期待しているのが、APACのネットワークやパートナーシップです。

小谷 ●これまで築かれたAPACのネットワークや事業基盤が、オリックスの投資先企業の海外展開や事業成長にとって大きな強みになるわけですね。将来の大きな価値になりそうです。

松崎 ●日本で投資した企業がAPAC地域で事業を広げようとする場合、各地域で長年にわたり実績と信頼を築いてきた現地法人の事業基盤を活用できます。以前は、事業投資部門が投資先企業の海外展開を考えても、現地側との連携に時間がかかることがありましたが、今後は現地法人との連

携をよりスムーズに進められるようになります。こうした形で投資先の成長支援の幅が広がれば、事業価値創造モデルの進化にもつながると考えています。さらに今後は、自己資本だけに頼るのではなく、第三者資金も活用しながら、アセットマネジメント型のビジネスへ発展させていくことも重要なテーマになります。

小谷 ●なるほど、そうした強みがあるからこそ、日本への投資に関心があるQIA（カタール投資庁）とのPEファンド組成にもつながったのですね。QIAとのファンドは日本への投資が中心だとしても、投資先企業の成長を考えると、APACのネットワークや事業基盤が大きな強みになりそうですね。さらに今後は、こうした投資先企業の成長支援を強みに、第三者資金の活用も拡大していくのでしょうか。

松崎 ●QIAとのファンドは総額25億米ドルのエクイティがコミットされており、レバレッジを考慮すると投資対象企業の企業価値ベースで1兆円近い規模になる可能性もあります。新規投資を早期に実行し、投資先となる日本企業の成長機会をAPAC全体に広げていく。そうした取り組みを通じて、投資先企業の成長や課題解決を支援できることが、PE投資を専業とするファンドにはないオリックスの強みだと考えています。

顧客との対話を起点に、APACの事業領域を広げる

小谷 ●それでは次に、もう一つのビジネスモデルである「顧客課題解決モデル」について伺います。日本では、お客さまとの対話を通じて課題を捉え、そこから事業領域を広げてきました。一方、海外では、顧客ニーズや商習慣が大きく異なります。このモデルをAPACでどのように展開していこうとお考えですか。

松崎 ●日本では、リースやローンを通じてお客さまと定期的に接点を持ち、経営課題を伺う機会があります。決算書を拝見しながら経営者との対話を重ね、在庫管理や資金繰り、設備投資、事業承継などの課題を把握し、その解決を追求する中で、新しいサービスやさまざまな事業を生み出してきました。これが、顧客課題解決モデルです。

一方、海外では、ディーラー経由の取引や、ファイナンスリースの単独サービスが中心で、お客さまとの接点が間接的な場合も少なくありません。だからこそ、お客さまとの対話を深め、課題やニーズを把握していくことが重要になります。

小谷 ●具体的には、どのような広がりが考えられるのでしょうか。

松崎 ●例えば自動車リースです。日本やオーストラリアでは、リースにメンテナンスやタイヤ交換、損害保険などを組み合わせたワンストップのモデル



がありますが、他の地域では、周辺サービスは外部の事業者が担っています。お客さまに必要なサービスを一体で提供できないかを考え、難しければパートナーとの連携やM&Aも選択肢に入れる。そうしてお客さまの利便性向上につながる周辺サービスへと領域を広げながら、顧客課題解決型ビジネスをより厚みのあるものにしていきます。

小谷 ● つまり、現地法人の皆さんには、今の事業領域の枠を超えて、新たな機会を探しにいくことが求められるわけですね。ただ、そうした発想を現場に根付かせるのは簡単ではないのではないのでしょうか。

松崎 ● 本社が「こう考えなさい」と伝えるだけで、現場に根付くものではありません。現地事情を踏まえ、できるだけ現場に近いところまで入り込むことが必要です。現場の最前線、いわば毛細血管まで、この考え方を浸透させることが重要だと考えています。各国の現場が顧客の声を拾い、事業成



長につなげていく。その考え方が現場に浸透するまで3年、成果が数字として表れるまで5年はかかると見えています。だからこそ、今から全力で動き、2035年に向けてどこに成長機会があるのかを真剣に見極めていきます。

成長機会を先取りする重点エリアの見極め

小谷 ● APACと一口に言っても、国や地域によって市場環境や経済の発展段階は大きく異なります。先進国もあれば、これからインフラが整っていく市場もありますよね。今後の成長を考える上で、松崎COOが特に注目している国・地域はどこですか。

松崎 ● まずオーストラリアとインドの優先度を高く設定しています。オーストラリアは先進国で、法制度や商習慣の面でもディールを進めやすく、オリックスの事業基盤も確立しています。一方、インドは今すぐ投資を拡大するというよりも、将来の成長余地を見据え、事業基盤やネットワークを厚くしていくべき市場だと考えています。人口動態や経済成長のポテンシャルが大きく、本格的な事業展開には時間をかけた準備が必要です。そのため、機会が顕在化してから動くのでは遅く、今から優先順位を高く置いて取り組む必要があります。

小谷 ● 他の東南アジア諸国はどうでしょう。

松崎 ● 東南アジアは、国ごとの実情を丁寧に見ていくことが大切だと考えています。例えばインドネシアでは、インフラや電力供給などの課題が大きく、事業を進める上での制約になりますが、その一方で、経済発展に伴って生じる課題解決そのものに新たな事業機会が見出せます。タイは市場成熟が進んできたことで、既存事業をそのまま伸ばすだけでは収益効率の改善が難しくなっていますが、オリックスがまだ十分に手掛けられていない

領域に成長余地があると考えています。ITやDXの進展によって情報の非対称性は縮小し、以前より成長機会を見つけやすくなっています。大切なのは、国ごとの実情を現場で見極めながら、どの事業を、どの地域で、どのタイミングで、どのように展開するかを適切に判断することです。

一体運営を支える、人材の流動性と組織文化

小谷 ● APACと日本の強みを一つに束ね、一体運営を進めていくには、人材の育成も重要になりますね。人材面ではどのようなことを意識されていますか。

松崎 ● 柔軟な人事異動が有効と考えています。これまで、優秀で貴重な人材ほど囲われがちでした。本部からすれば、当然、優秀な人材を手放したくない。そうすると、その人材は一つの事業の中に閉じたまま成長することになります。幹部候補として見てきた段階でローテーションをしても、広い視野を持つリーダーを育てるには遅い。もっと早い段階で複数の事業や地域を経験させ、広い視野や多様な経験を身に付けてもらう必要があります。そうした経験を積んだ人材こそが、将来の新規事業の創出にも、既存事業の深化にも貢献できる戦力になると考えています。

小谷 ● 幹部候補になってからではなく、その前段階から事業や地域を超えた経験を積ませるということですね。そうした人材の流動性が、組織全体にも良い影響をもたらすそうです。

松崎 ● 新たな部署に異動した人材は、元の部署で培った知見や人脈を活かします。手段は人事異動だけではありません。組織の枠を超えてタスクフォースを活用すれば、各本部がそれぞれのミッションを追う中では拾いきれない横断テーマにも取り組むことができます。そこで得られた知見を各本

部に持ち帰り、事業化につなげる。人を動かすことと、テーマで人を集めること。その両方を通じて、各国・各事業にある知見やノウハウを共有し、組織全体で活用していくことが重要です。そうした積み重ねが、新規事業の創出や既存事業の深化につながる。それが、日本とAPACの一体運営を支える人材戦略だと私は考えています。

小谷 ● 2035年に向けた成長戦略の中でも、APAC事業部門の役割は大きくなっていきそうですね。ここまで伺っていると、今の延長線上にとどまらず、常に次の成長機会をつくっていくことの重要性を感じます。同時に、松崎COOからは強い危機感が伝わってきます。ここまでのお話を伺うと、現状に満足することなく、次の成長機会を探し続ける姿勢が印象的です。その背景には、どのような問題意識があるのでしょうか。

松崎 ● オリックスという企業にとって2035年は重要な節目ですが、それも



通過点にすぎません。企業がその先も持続的に発展していくためには、次の成長機会を捉え続けることが重要です。オリックスは、一つのプロダクトや特定のサービスだけで成長し続けられる会社ではありません。また、過去に成功してきた事業がそのまま将来の成長を支え続けるとは限らない、という危機感を強く持っています。だからこそ、常にマーケットや現場のお客さまとの対話を通じて新しい機会を見出し、必要であれば事業の中核も「隣へ、隣へ」と変化させていくことが重要です。その変化をチャンスとして捉え、新たな事業や価値の創出につなげていく。CEOやCOOが率先して行動し、現場が自律的に変化を捉え、新たな事業機会へ結び付けていく。その積み重ねが、オリックスが成長を続けるために欠かせないと考えています。

小谷 ● 過去の成功体験に安住せず、常に次の成長機会を探し続ける。その危機感こそが、オリックスの持続的な成長を支えているということですね。この先、ますます楽しみですね。

松崎 ● まだまだ挑戦し続けていきます。ぜひご期待いただければと思います。

対談を終えて



小谷 真生子氏

経済キャスター。テレビ東京「ワールドビジネスサテライト」のメインキャスターを務めるなど、長年にわたり国内外の経済や企業経営を取材。現在はメディア活動に加え、複数企業の社外取締役も務める。

今回の対談で強く印象に残ったのは、オリックスの事業創出が現場とお客さまとの対話の中から生まれてきたという文化でした。新しい挑戦を後押しし、一つの結果だけで評価するのではなく、そこから得た学びを次に活かしながら適切な判断を積み重ねていく。そうした風土を経営陣が継承してきたことこそが、同社の競争力の源泉なのだと理解しました。その文化を土台に、APAC事業では各国法人の統合的なマネジメントへの転換が進められており、「今の事業を守るだけでなく、新たな事業機会を追求せよ」というメッセージが発信されています。市場から高い評価を受けるPE事業においても、QIAとの共同ファンドを足掛かりに、アジアのネットワークや事業基盤を活かした投資先企業の海外展開支援など、従来以上の付加価値を提供していく考えが示されました。

2035年に掲げる「ROE15%・利益1兆円」という高い目標に向けて、どのように挑んでいくのか、今後の展開に大いに注目していきたいと思います。

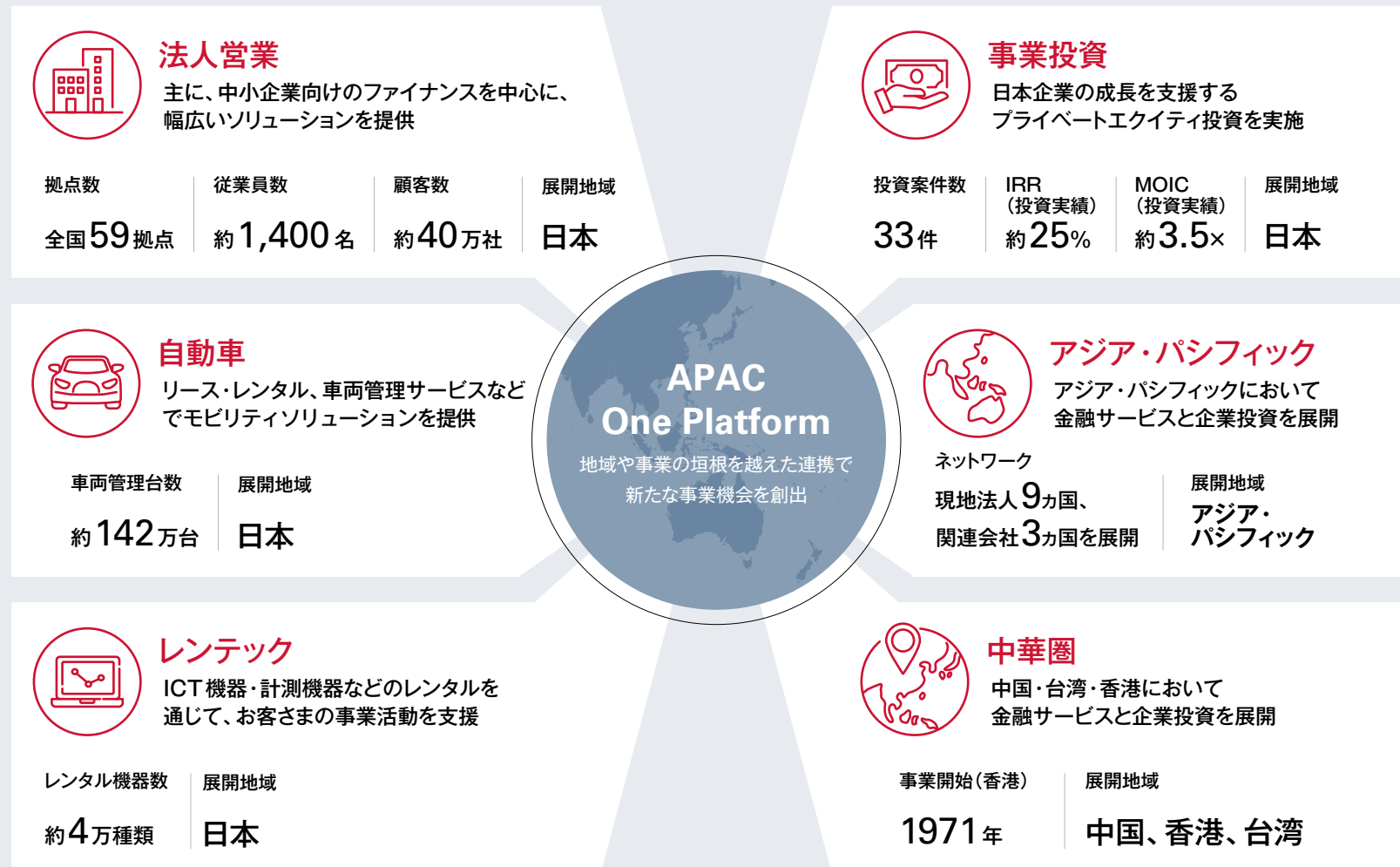
APAC 事業

APAC One Platformへの変革

グループの柱となる事業を創出する成長プラットフォームへ

APAC 事業部門は、日本における法人営業、自動車、レンタック、事業投資に加え、アジア・パシフィックおよび中華圏で事業を展開しています。日本では、顧客との接点を起点に、ニーズや課題を捉え、新たな事業機会を発掘することで、多様な事業を創出してきました。今後は、その知見やノウハウをアジア・パシフィックおよび中華圏へ展開するとともに、地域や事業の垣根を越えた連携を強化することで、さらなる事業機会の創出を目指します。

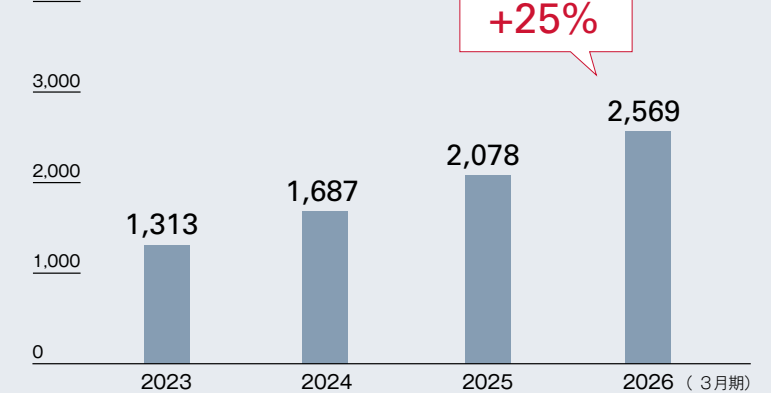
事業領域と実績



業績

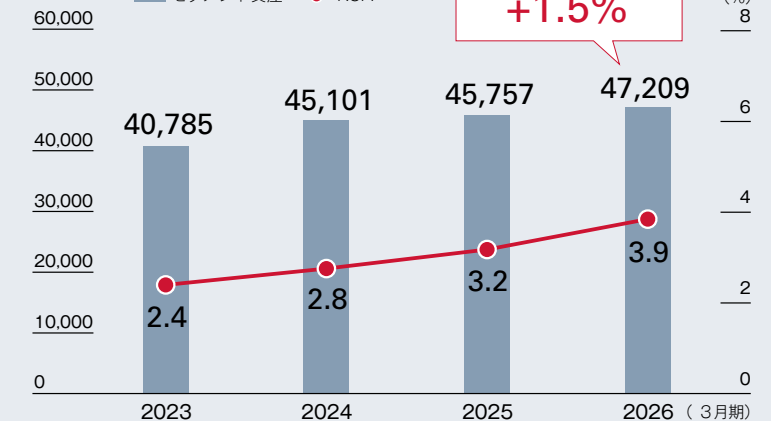
■ セグメント利益

(億円)



■ セグメント資産・ROA

(億円)



APAC 事業

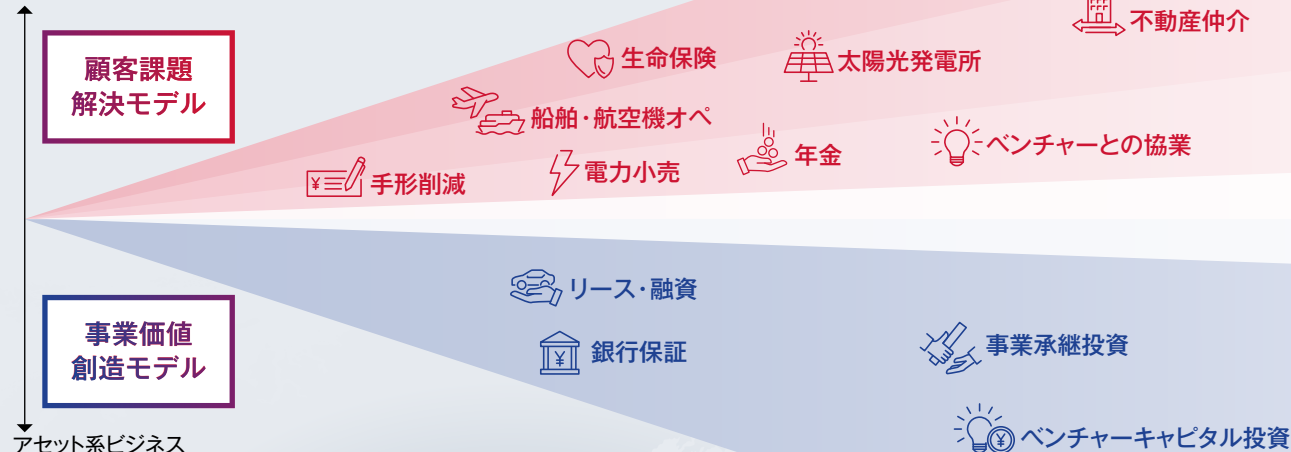
日本で培った強みを APAC 全域で展開し、 グループの柱となる事業を創出する成長プラットフォームへ

日本におけるオリックスグループの強み

金融からサービス、さらに投資・事業運営へ。

顧客ニーズを起点に事業領域を拡大し、
複数ソリューションを組み合わせることで独自の価値を提供してきました。

サービス系ビジネス



アセット系ビジネス

顧客ニーズ

- 事業承継・経営者支援
- 資産運用
- 業務効率化・コスト削減

日本の強みを APAC 全域へ展開

- 幅広い顧客基盤と信頼関係
- 多様な商品・サービスとソリューション力
- 事業運営ノウハウと人材力

APAC 事業の目指す姿

次の成長の柱づくり

新たな事業機会を取り込み、APAC における
次の成長の柱となる事業を創出する

事業領域の拡大

日本で培ったノウハウを活用し、金融・サービス・
投資など多様な領域へ展開することで、
事業の幅を拡大する

顧客リーチ力の強化

顧客との直接的な接点を拡大し、
多様なニーズや課題を把握することで、
新たな事業機会の創出につなげる

APAC 事業全体の収益力向上

事業間シナジーと
高付加価値サービスの提供により、
APAC 全体の利益成長を加速させる

インフラ事業

COOメッセージ

挑戦のDNAを活かし、 インフラ事業を次の成長ステージへ

取締役 兼 専務執行役
インフラ事業部門 COO
入江 修二



挑戦する力を成長の原動力に

私がインフラ事業部門のCOOに就任して強く感じているのは、オリックスが本来持っている挑戦する力を、もう一段引き出していく必要があるということです。

オリックスはこれまで、他社が手掛けていない領域や新しい市場に果敢に挑戦し、その経験を次の成長へとつなげながら発展してきました。関西3空港のコンセッション事業や大阪IRも、その延長線上にあります。誰もが様子を見る局面で一歩踏み出し、自ら市場を切り拓いてきたことこそが、オリックスのDNAだと考えています。

私は、成長を阻害する最大の要因は、失敗そのものではなく「機会損失」だと考えています。案件を見送れば損失は表面化しません。しかし、挑戦しなかったことで失われる経験や将来の成長機会は決して小さくありません。リスクを適切に見極めながら、良いリスクを取り、挑戦を重ねていくことが重要です。その積み重ねが、新たな事業機会を生み、次の成長へとつながっていくのです。

こうした考え方は、オリックスのビジネスモデルそのものにも表れています。オリックスの強みは、自らのバランスシートを活用し、新たな投資機会を創出できることにあります。新しい市場や事業領域において自らリスクを

取り、事業を育て、その過程で得た知見やノウハウを蓄積してきました。私は、この「まず自ら挑戦する」という姿勢こそが、オリックスらしさの源泉だと考えています。

インフラ事業部門は、環境エネルギー、輸送機器、不動産、公共インフラ、大阪IRなど、多様な実物資産を扱う事業で構成されています。それぞれ異なる事業でありながら、「投資機会を見極める」「価値を高める」「運営を通じて収益力を向上させる」という本質は共通しています。また、いずれも長期的な需要に支えられた実物資産であり、安定したキャッシュフローを生み出せる点にも特徴があります。

今回、インフラ事業部門を設立した目的は、各事業を単に束ねることではありません。各事業が培ってきた知見や人材、投資ノウハウを結集し、インフラ事業全体として新たな価値を創出することにあります。各事業で蓄積した知見や人材を横断的に活用しながら、インフラ事業全体を一つのプラットフォームとして運営し、持続的な成長につなげていきます。

挑戦のDNAを原動力に、インフラ事業の新たな成長ステージへ

アセットマネジメント化

アセットマネジメントを加速し、より多くの投資資金を取り込み、事業成長を拡大する。

良いリスクを取る

変化をリスクではなく機会と捉え、良いリスクを取り、挑戦を重ねる。それが次の成長をつくり出す。

ORIX Infrastructure Growth Engine

人材・ノウハウの 横断活用

アセットの価値を見極められる人材を育成し、経験の幅を広げることで、組織の競争力を高める。

資産回転・規模拡大

資産を「大きく」「強く」回転させ、資本効率を高めながら、収益の質と規模を拡大する。

「アセットマネジメント化」を成長のエンジンに

インフラ事業部門の成長を考える上で、私が重要だと考えているのが「アセットマネジメント化」です。その目的は、単にフィー収入を増やすことではありません。私たちが目指しているのは、より多くの投資機会を取り込み、事業成長を加速できる仕組みを構築することです。

これまでオリックスは、自らのバランスシートを活用してリスクを取り、資産や事業の価値を高めることで、多様な事業基盤と専門性を築いてきました。一方で、インフラ資産を取り巻く投資機会は今後さらに広がっていきます。オリックスのバランスシートだけで対応しようとすれば、取り込める投資機会には限界があります。そこで重要になるのが、投資家の資金も活用しながら成長機会を拡大していく仕組みです。オリックスが創出した案件に外部資金を呼び込みながら、運営や価値向上を通じて資産価値を高めていく。アセットマネジメント化は、より大きな投資機会を実現し、事業成長を加

速させるための重要な手段だと考えています。

また、アセットマネジメント化によって案件が増えれば、経験も蓄積されます。運用資産が増えれば価値向上のノウハウも磨かれます。投資家との接点が広がれば、新たな情報や機会も集まりやすくなります。その蓄積は、人材や組織の成長にもつながります。

そして、アセットマネジメント化を進める上では、投資家との長期的な関係構築も重要です。私たちは投資家を単なる資金提供者としてではなく、共存共栄のパートナーとして向き合っていきたいと考えています。利益を独占するのではなく、リスクを押し付けるのではなく、それぞれのリスク許容度や期待利回りに応じた価値を提供しながら、長期的な信頼関係を築いていくことが重要だと考えています。

変化の中に投資機会を見出し、価値を創出する力

2035年3月期の「純利益1兆円」「ROE15%」という目標の実現には、これまで以上に新たな投資機会を取り込みながら、事業規模と収益性の双方を拡大していくことが重要です。

インフラ事業を取り巻く環境は大きく変化しています。インフレや金利上昇、建設コストの上昇は、多くの事業にとって逆風として捉えられています。しかし重要なのは、その変化を単なるリスクとして見るのではなく、新たな投資機会としても捉えることです。

例えば不動産市場では、建設コスト上昇の影響で新規供給が抑制される一方、既存資産の価値向上余地が広がっています。用途変更やリノベーションなどを通じて資産価値を高める機会も増えています。金利が上がったから投資を控えるのではなく、その環境の中でどのように価値を創出していくかが重要だと考えています。

また、中長期的な社会構造の変化も新たな投資機会を生み出しています。エネルギー転換の進展やAIの普及に伴う電力需要の増加は、その代

表例です。蓄電池やデータセンターなど、私たちが強みを発揮できる隣接領域にも大きな可能性があります。

私たちは、まったく未知の領域へ無秩序に進出するつもりはありません。基本は、自らの強みを活かせる隣接領域への拡張です。市場の成長性があり、私たちが価値を創出できる領域であれば、積極的に挑戦していく。その積み重ねが、新たな成長機会につながると考えています。大阪IRは、こうした挑戦を象徴するプロジェクトの一つです。実物資産への投資、事業運営、パートナーとの協業など、これまでさまざまな事業で培ってきた知見や経験を結集しながら、長期的な視点で新たな価値創出に挑戦しています。

アセットを横断できる人材を競争力に

インフラ事業部門の一体運営を進めていく上で、最も重要な資産は人材だと考えています。

変化の中で新たな機会を捉え続けるには、領域を超えて活躍できる人材の育成が欠かせません。今後は、それぞれの分野で専門性を深めるだけでなく、複数のアセットを理解し、横断的に考えられる人材がますます重要になります。資産ごとに特性は異なりますが、投資判断、価値向上、運営、投資家への提供といった基本構造には共通する部分があります。複数のアセットを経験すると、自分が培ってきた知見を別の領域にどう応用できるかが見えてきます。関西3空港のように、航空機、不動産、公共インフラ運営、海外企業との連携など複数の要素が重なる案件では、そうした経験の幅が大きな力になります。

私は、人材は実際の経験を通じて育つものだと考えています。挑戦の機会が増えれば経験も増える。経験が増えれば知見が蓄積される。その知見が次の投資機会を生み出し、さらなる成長につながる。この好循環を生み出すことが、組織の競争力を高める上で何より重要です。

私自身、これまでさまざまな事業や案件に携わる中で、多くの経験を積ん

できました。その経験を次の世代に伝えながら、若い人材が領域を超えて活躍できる人材へと成長していく姿を見ることは、大きな楽しみの一つです。

インフラ事業部門には、多様なアセットを経験しながら視野を広げられる環境があります。そこで育った人材が事業の枠を越えて連携し、新たな価値を創出していく。その積み重ねによって、インフラ事業全体を一つの成長プラットフォームへと進化させていきたいと考えています。



インフラ事業

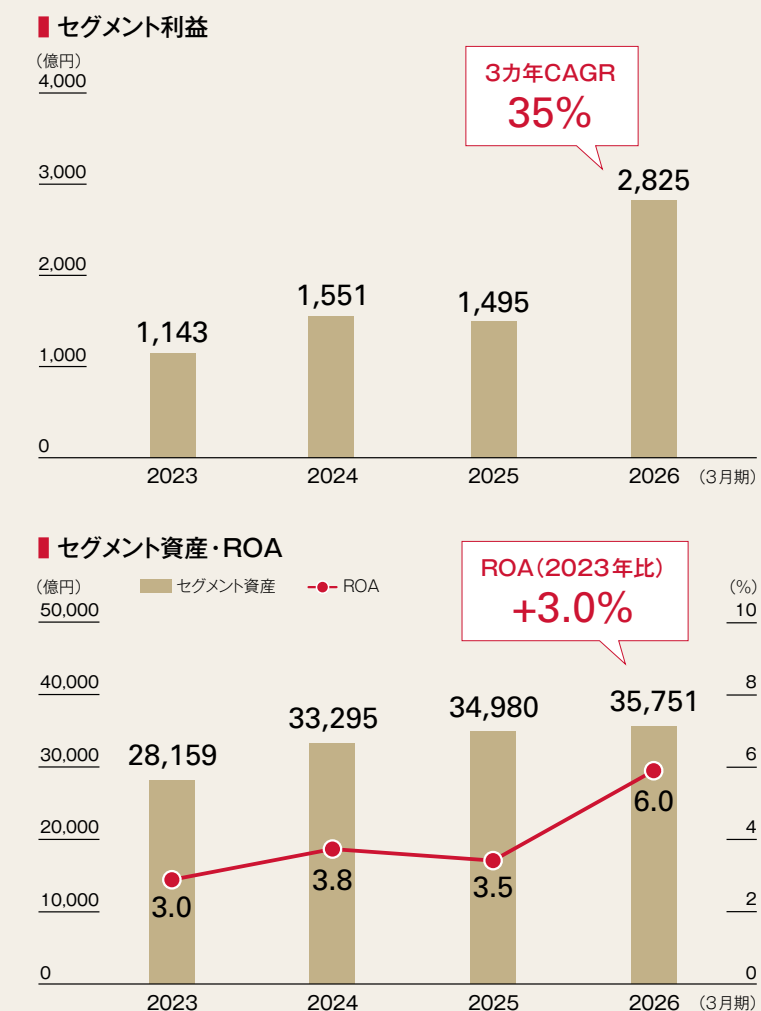
オルタナティブ領域の No.1 プレイヤーへ

インフラ事業部門は、環境エネルギー、輸送機器、不動産、公共インフラ、大阪IR(統合型リゾート)など、多様な実物資産を横断的に展開しています。長期的な社会ニーズを背景に、投資・開発・運営・アセットマネジメントを通じて、安定的なキャッシュフローの創出と、資本効率の向上を実現します。

事業領域と実績



業績



MGM大阪株式会社提供 / 転載禁止

特集

新興国におけるインフラ事業

— 人と事業がつなぐ価値創造の循環とキャピタルリサイクリング —

AIに代表されるテクノロジーの急速な進展が国や地域を越えた事業機会を生む中、インドは再生可能エネルギーの開発・活用を進め、豊富なテクノロジー人材を強みに、グローバルサウスを代表する国として存在感を高めています。オリックスは1990年代に金融事業でインドへ進出し、再生可能エネルギー事業を通じてGreenko創業者と出会いました。インドで培った知見と人材、国内外のエネルギー事業の経験を活かし、テクノロジー領域でも成長機会を捉えています。

サステナビリティ部長の中根幸子が、現地での取材をもとに価値創造のリアルをお伝えします。

不確実性を越えて、粘り強く見出した成長機会

オリックスは世界各国で再生可能エネルギー発電事業を展開し、稼働中の設備容量は2026年3月末時点で3.6GW*1です。2025年7月、インドの再生可能エネルギー会社Greenko Energy Holdings (Greenko)の株式を一部売却するとともに、Greenko創業者が設立したAM Green B.V. (AMG)の100%親会社AM Green (Luxembourg) S.à.r.l (AMG Lux)発行の転換社債を引き受けました。株式売却により約950億円の売却益・評価益を計上し、2桁台のIRRを達成。2026年3月期連結決算における、3期連続過去最高益を牽引しました。

インド事業は、1993年にインフラ開発・金融グループIL&FSへ資本参加したことに始まります。1995年には同社と自動車リース会社を設立し、2026年現在もORIX Indiaとしてインド全土で自動車関連サービスを展開しています。2016年、オリックスはIL&FSの風力発電子会社IL&FS Wind社に49%出資し、インドの環境エネルギー事業に参入しました。2019年にはIL&FSの経営悪化という想定外の事態に直面しましたが、風力発電事業の将来価値を見極め、撤退ではなく事業継続を選び、IL&FS Windを100%子会社化しました。2021年、オリックスはGreenko創業者グループから株式を取得するとともに、インドの風力発電事業をGreenkoに統合。その対価としてGreenkoの新株を引き受けることで、発行済株式約21.8%*2を約961百万米ドルで取得しました。当時、



ビナプラム統合型再生エネルギー発電所



グリーンアンモニア製造施設の建設予定地のカナダにて説明を受ける鈴木



ビナプラム統合型再生エネルギー発電所にて設備の説明を受ける申

Greenkoはインド有数の再生可能エネルギー企業として急成長中で、シンガポール政府投資公社 (GIC) やアブダビ投資庁 (ADIA) も株主でした。

信頼を紡ぐグローバル人材と、継承される投資循環

Greenko株式の一部売却とAMG Luxへの投資は、事業経験と人材が可能にしたキャピタルリサイクリングを象徴しています。

2021年当時、環境エネルギー事業本部長として取引を牽引したのが、現在グループCEOの高橋英丈と伊岡森信臣 (現 環境エネルギー本部 副本部長) です。その後を引き継ぎ、今回のGreenko株式一部売却とAMG Lux転換社債引受を実現したのが鈴木悟文です。鈴木は新卒入社後、法人営業を経て香港駐在で投資案件をソーシング。Greenko担当となつてからは定期的にインドを訪れ、創業者を含む経営幹部と深い信頼関係を築いてきました。

また、投資先との関係構築をグローバルな視点で支えてきたのが、環境エネルギー本部のマイク・ニッケルです。マイクは、アジアを中心にエネルギー・インフラ事業の開発、投資、ファイナンス、経営管理に長く携わり、2015年にオリックスへ入社しました。マイクはGreenkoが揚水発電を軸に低コストで安定的な再生可能エネルギーを供給できる点を早くから評価し、創業者の構想力と実行力を踏まえ、高橋、伊岡森、鈴木とともに、オリックスが長期パートナーとして成長に伴走する関係づくりを進めてきました。

2025年7月に実行したAMG Luxの転換社債約731百万米ドルの引受でも、鈴木やマイクを中心とする案件担当者の調査・デューデリジェンス能力が発揮されました。AMG Lux子会社のAM Green B.V.は、2023

年にGreenko創業者が設立した脱炭素化・グリーンソリューション企業で、グリーン水素・グリーンアンモニア生産プロジェクトを進めています。アンドラプラデーシュ州カナダの第1フェーズは年産100万トンのグリーンアンモニア生産を目指し、2028年稼働予定です。将来は年産500万トン規模を構想し、欧州大手需要家と基本合意を締結済みで、日本、韓国、シンガポールなどアジア各国への供給も検討されています。

さらに、Greenko創業者は、強みである「スピード、スケール、スマート」を武器に、電力事業の延長線上でデータセンター事業も視野に入れています。今後も変化し続けるGreenko Groupに伴走するのが、鈴木と働く申珉圭です。申は新卒入社後、環境エネルギー本部の電力事業部で営業を経験し、2024年9月からGreenko Groupを担当しています。オリックスでは投資の「実行」「モニタリング」「売却」まで同じ部署が担うため、先輩の案件を後輩が引き継ぎ、組織として再現性を高めています。

長年のインド事業経験、リスクを見極める投資判断、投資先に長期伴走する人材の力を結集し、オリックスは適切なタイミングで投資を回収し、次の成長領域へ資本を振り向けるキャピタルリサイクリングによる価値創造を実践しています。

*1 建設段階など稼働前の設備容量は含まず、オリックスの持分比率等を考慮しています。

*2 2025年7月売却前時点のオリックス保有比率は20%。

インタビュー

インドにおける投資の現場力

サステナビリティ部
部長

中根 幸子

海外事業開発部
シニアヴァイスプレジデント

鈴木 悟文

海外事業開発部

申 珉圭

2026年3月、鈴木と申はインド・アンドラプラデーシュ州Pinnapuram（ピナプラム）の統合型再生可能エネルギー発電所プロジェクト（太陽光、風力、揚水発電を組み合わせた大型プロジェクト）を視察しました。「スピード、スケール、スマート」を支える現場力への気付きと、投資家であるオリックスとの協業可能性について語ります。

——中根：申さんは今回が初の発電所訪問と聞きました。感想はいかがですか。

申 ● 発電所の皆さんが非常に優秀で、自分たちの事業を楽しそうに、誇りを持って説明してくださったことが印象に残っています。

鈴木 ● Greenko Groupの強さは、トップの構想力に加え、それを現場で実行する組織力にあります。CEOのアニル・クマール・チャラマラセツティ氏は「スピード、スケール、スマート」を重視しています。現地では、揚水発電所を中心とする統合型発電所の競争力の源泉が、まさにスピードとスケールにあると実感しました。一般に9～10年かかる揚水発電所を3年余

りで形にした実績には、インド市場の特性だけでなく、Greenko Groupのマネジメントとチームの力が表れています。

——中根：日本ではなかなか想像しにくいスピード感ですね。

鈴木 ● その点は大きな学びでした。アニル氏は建設の専門家ではないからこそ、素朴な疑問を投げ掛け、工期短縮につながる具体策を見出してきたと聞いています。「別の方法はないか。この課題を解決すれば実現できるのではないか」と考える姿勢は、オリックスで新人の頃から言われてきた「やれない理由ではなく、やれる理由を考える」という考え方にも通じます。

申 ● 本社だけでなく、現場の一人ひとりが仕事をよく理解し、愛着を持っています。その力がGreenko Groupの成長を支えていると感じました。オリックスにも、多様な事業に前向きに取り組み、変化を楽しめる社員が多く、近い雰囲気があります。

鈴木 ● Greenko Groupは自らの強みを磨きながら、外部とオープンに協業し、エコシステムを築こうとしています。地域社会との関係についても、施設建設後に関わる相手ではなく、最初から重要なステークホルダーとして共に取り組む。その姿勢がプロジェクトの持続性につながっています。

——中根：エコシステムを築く姿勢も特徴的なのですね。

鈴木 ● インドでは社会課題の解決と事業による収益確保が自然につながっています。太陽光や風力は脱炭素化の鍵ですが、天候で発電量が変動します。Greenkoは揚水発電で再生可能エネルギーの変動を吸収し、出力抑制や高コストなバックアップ電源への依存を軽減しています。電力システム全体の効率向上とコスト低減を実現し、持続的な価値創造につなげています。こうした経営の考え方にブレがないからこそ、中長期のパートナーとして関わる意義があります。

——中根：投資先モニタリングの観点では、こういった事項を注視していますか。

鈴木 ● 各開発プロジェクトの進捗、発電設備の稼働状況、規制動向、今後の事業構想と資金調達状況を定期的に確認しています。事業構想では、グ

リーンアンモニアに加え、データセンター建設もあります。単なる建物ではなく、計算能力やアプリケーションまで社会に提供する構想であり、そのスピード感にオリックスとしてどう伴走するかが問われています。

申 ● 投資家として、資金提供にとどまらず、事業上の付加価値を提供したいと考えています。そのためにも、若い世代も事業を深く理解し、何ができるかを考え続けていきたいです。



ピナプラム統合型再生可能エネルギー発電所のコントロールルームで担当者から説明を受ける鈴木（右から2人目）



グリーンアンモニア製造施設の建設予定地

インタビュー

市場が形づくられる前に、 実行できる形にする

～マヘーシュ社長が語る Greenko Group の経営哲学～

マヘーシュ・コーリ

Founder, President & Joint Managing Director

略歴

環境技術分野での起業を経て、2006年にアニル・クマール・チャラマラセッティ氏とGreenkoを創業。科学・技術・事業モデルが交わる領域で事業を構築する姿勢は、GreenkoとAM Green の成長基盤となってきた。グループ戦略、資金調達、新規事業開発を統括し、Greenkoをインド有数の再生可能エネルギー企業へ成長させた。現在は、インテリジェント・トークン^{*}、揚水発電、グリーン水素、グリーンアンモニアの事業拡大と、2023年にアニル氏と立ち上げたAM Greenの開発を牽引している。オリックスがインドの風力発電事業の現地パートナーを模索していた約8年前にオリックスグループCEOの高橋と出会い、その後の継続的な対話を通じて両社の信頼関係を深め、現在のパートナーシップの礎を築いた。

^{*} AIモデルやAIエージェントが処理・生成する情報の基本単位



——中根：Greenko Groupの経営哲学についてお聞かせください。

マヘーシュ●大切にしているのは「ファーストプリンシプル」です。市場や技術トレンドに追随するのではなく、価値の源泉、コスト構造、技術の実現可能性、リスクを根本から理解する。理解できないものには投資せず、メガトレンドという理由だけで参入することもしません。現地に行き、企業に会い、技術と経済性を深く理解して判断します。時間はかかりますが、長期的に事業をつくる上で欠かせない姿勢です。

——中根：新たな市場を開拓するうえで、特に重視している視点は何でしょうか。

マヘーシュ●新しい市場はいずれ競争が生まれ、標準化が進みます。標準化が始まる前に大きな市場シェアを確保したい。スケールは適正コストの実現に加え、長期的な優位性をもたらします。2030年までに100GWhの蓄電容量を開発し、アンモニアも年産500万トンを計画しています。成長は、技術、資金、お客さまとともに自ら創る市場にあり、スケールはその結果です。当社初の太陽光発電プロジェクトは約1,000MWで、6カ月未満で建設し、当時インド最大規模でした。600MW規模の風力発電所も単一サイトで建設しました。実績を重ね、金融機関やパートナーから実行力への信頼を得てきました。現在は、グリーン電力からAI学習に必要な計算能力、さらにAIアプリを支える「インテリジェント・トークン」まで、エンド・ツー・エンドのバリューチェーンを築き、技術基盤の参入障壁を高めています。

——中根：大規模開発プロジェクトにおいて、スピードと不確実性への対応をどのように両立していますか。

マヘーシュ●一度決めた道に固執するわけではありません。市場、規制、技術の課題があれば、必要に応じて道筋を変えるアジリティが重要です。大規模プロジェクトでは、地質、規制、資金調達、パートナー関係など想定外の事態が必ず起こります。だからこそ現場の状況を早く把握し、判断を先送りしない。そのアジリティを支えるのは、フラットで

透明性の高い組織です。経営陣と現場の距離が近く、データを共有しながら、プロジェクト、調達、財務、人事などが連携して意思決定します。コスト、時間、品質の優先順位を見極め、必要に応じて計画を柔軟に修正する。その積み重ねが実行のスピードにつながっています。

——中根：事業領域の拡大に対応するため、どのような人材・組織基盤を構築していますか。

マヘーシュ●過去10年以上、ともに歩んできた10～15名のコアメンバーが当社の変革を担ってきました。2014年に風力発電を提案していたメンバーが、今では水素、アルミニウム、AIなどを議論しています。エネルギーは社会インフラであり、インフラ事業は社会、政治、規制、環境、資本市場と接点を持つため、経営陣がステークホルダーとの関係を束ね、調整することが重要です。日本ではSakana AIのような企業が存在感を高め、AI市場が急成長しています。私たちは、大規模な先端AI企業やハイパースケーラーに、学習・推論向けの最新世代の計算能力を迅速かつ大規模に提供できます。

——中根：今後の成長機会や、日本や南アジア各国との協業可能性をどのように捉えていますか。

マヘーシュ●これまでの日印関係は、日本からインドへの技術提供が中心でした。しかし今は、インドが日本のエネルギー需要や脱炭素化を支える局面に移りつつあります。グリーンアンモニアやグリーン水素の供給について、日本の発電会社や商社と具体的な商談も進めています。世界的にも、化石燃料に依存してきた産業向けエネルギー供給は、再生可能エネルギーを起点に再構築され、分散化と脱炭素化が進むでしょう。エネルギー確保に課題を抱える南アジア各国や企業と協業し、南アジア全体を一つの市場として課題解決に貢献したいと考えています。

インドの未来を支える人材の力

Greenkoの取材と合わせてインド国立工科大学（IIT-Hyderabad校）を訪問し、研究テーマや企業との連携について教授や学生と情報交換を行いました。実用化が待たれるテーマも多く、インドの国際競争力の源泉が豊富で質の高い人材にあることを実感しました。



図書館にて Greenko・IIT スタッフと(写真右：中根)

欧米事業

COO メッセージ

オリックスならではの アセットマネジメントの追求

専務執行役
欧米事業部門 COO
ORIX Corporation USA
社長 兼 CEO
鈴木 喜輝



欧米事業部門が担う使命

私は、欧米事業部門に期待されている役割は非常に明確だと思っています。

欧州には、Robeco*を中心とした株式・債券などの伝統的資産の運用事業があります。米国では、私自身も長く携わってきましたが、自社のバランスシートを活用しながら第三者資金も取り込み、プライベートクレジットや不動産をはじめとするオルタナティブ資産の運用ビジネスを拡大してきました。

運用会社の中には、伝統的資産あるいはオルタナティブ資産のどちらか一方に特化している会社も少なくありません。しかし、オリックスにはその両方があります。私は、この2つの強みを結び付けることが、オリックスのアセットマネジメント事業をさらに発展させる鍵になると考えています。その実現に向けて、欧州と米国を別々に運営するのではなく、一つの事業部門として運営する必要があります。

以前から、欧州と米国をもっと一体的に運営できないか、という議論はありました。しかし、協業を継続的な成果につなげるためには、組織として一体運営するための仕組みが必要です。そのために、今回、米国と欧州を一つの欧米事業部門として設立しました。欧州と米国では組織や文化が異なります。また、伝統的資産とオルタナティブ資産では、求められる知見や営

業手法にも大きな違いがあります。こうした多様な強みを活かしながら協業を促進するためには、それぞれの特性を尊重しつつ連携を深めていく仕組みが不可欠です。欧米事業部門は、そうした協業を支える組織です。

私たちが目指しているのは、単なる地域統合ではありません。欧州と米国が持つ知見やネットワークを結び付け、新たな価値を創出していくことです。

* Robeco Institutional Asset Management B.V. (RIAM)

ハイブリッドモデルを成長の原動力に

私は、米国のCEOに就任した2019年から、第三者資金を活用したアセットマネジメント型ビジネスの拡大に取り組んできました。その背景にあるのは、オリックスが長年培ってきた強みです。米国の大手オルタナティブ運用会社の多くは、他人資本の運用からスタートし、その後、自社のバランスシートを持つようになりました。オリックスは逆です。私たちは何十年にもわ

たり、自らの資金でリスクを取りながら投資を続けてきました。その経験や実績があるからこそ、第三者資金も取り込めると考えたのです。

私はよく、「まず自分たちで投資してみて、その価値を確かめたものを投資家にも提供する」と話をしています。自ら投資していない案件を、投資家にだけ勧めることはありません。また、他社が組成した案件を購入するだけでも事業は成り立ちますが、それでは本当の意味での差別化にはつながりません。自ら案件を発掘し、自ら投資する。そうしたオリジネーションの積み重ねが、オリックスの競争力につながっていると考えています。

また、私たち自身もリスクを負うことで、投資家と同じ目線で運用に取り組むことができます。このアラインメントは、投資家の資金を呼び込む上で、差別化要因であり、長期的な信頼関係を築く上でも重要な要素だと考えています。

私が米国でCEOに就任して以降は、こうした強みを活かしながら、第三者資金を活用したアセットマネジメント型ビジネスの拡大に取り組んできました。第三者資金を活用することで、より大きな案件に取り組むことが可能になります。投資収益に加え、運用フィーや成功報酬も獲得できるため、同じ資本でより高いリターンを生み出すことができます。私は、このハイブリッドモデルがROE15%という目標の実現に向けて重要な役割を果たすと考えています。

もちろん、第三者資金の獲得は簡単ではありません。投資家から資金を預かる以上、運用体制やレポーティング、コンプライアンスなど、一つひとつ着実に整えていく必要があります。正直に言えば、思っていた以上に時間はかかりました。しかし、その積み重ねがあったからこそ、ようやく次の成長に向けた道筋が見えてきたと感じています。

NXT
CAPITAL

Hilco Global
LUMENT

BOSTON
FINANCIAL

Harbor
trans trend
BostonPartners

Gravis
CANARA
ROBECO

ROBECO
The Investment Engineers

米国事業を次の成長ステージへ

米国事業の収益環境については、多くの投資家からご質問をいただいています。

2026年3月期は大幅減益となりましたが、私は米国事業の稼ぐ力そのものが低下したとは考えていません。今回の減益の主因は、ポートフォリオの最適化や過去の遺産の減損処理であり、将来に向けてバランスシートを再構築するための取り組みでした。むしろ、ROE向上に向けた経営基盤の強化に取り組んだ1年だったと捉えています。複数のPE投資先の売却もその取り組みの一つであり、キャピタルリサイクリングの一環です。私たちは規模の拡大だけを追うのではなく、規律ある資本配分を通じて競争優位のある領域へ資本を振り向け、持続的な成長につなげていきたいと考えています。

米国のプライベートクレジット市場では、大手オルタナティブ運用会社が大型案件を追う一方、私たちは中堅企業向け市場に注力してきました。この領域は高い目利き力やネットワークが求められ、長年培ってきた実績やオリジネーション力が、私たちの差別化につながっています。また、今後の成長領域として期待しているのが、アセットベースドレンディング(ABL)です。企業の信用力だけではなく、担保となる資産価値に着目する投融資であり、プライベートクレジット市場の中でも成長が期待される分野です。

その成長を支える重要な存在が、2025年に買収したHilco*です。Hilcoは約40年にわたり資産評価を手掛けてきた企業であり、その目利き力はABLをはじめとする領域で大きな強みになります。ABLや不動産に共通するのは、実物資産や担保価値に着目する点です。市場環境が変化しても、資産そのものの価値を見極める力があれば、投資家に対して差別化された投資機会を提供できると考えています。

一方で、ABL市場は拡大が続く一方、競争も激しくなっています。私たちは長年、自らの資金でリスクを取ってきたからこそ、案件を見極める目と

規律ある投資判断を今後も変わらず大切にしていきたいと考えています。また、Hilcoが持つ資産価値を見極める力やABLの知見については、オリックスのグローバルネットワークを活かしながら、今後は欧州や日本を含めたAPACへの展開も検討していきたいと考えています。

私たちが目指す方向性は変わっていません。ミドルマーケットで培ってきたオリジネーション力を基盤に、第三者資金を活用するハイブリッドモデルをさらに発展させるとともに、ABLや新たな成長領域を伸ばすことで、米国事業を次の成長ステージへ引き上げていきたいと考えています。

* Hilco Trading, LLC

グローバルなアセットマネジメントプラットフォームへ

欧米事業部門の発足によって、私たちは新たな成長機会を手に入れました。欧州にはRobecoを中心とした伝統的資産運用の強みがあります。一方、米国ではプライベートクレジットや不動産を中心に、オルタナティブ資産運用の強みを培ってきました。

欧米事業部門によって私たちが実現したいことは、大きく5つあります。

第一に、顧客基盤と販売プラットフォームの連携です。欧州と米国それぞれが持つ顧客基盤や商品基盤を活用することで、これまで以上に幅広い投資家層へ商品を届けることができます。

第二に、共同での商品開発です。例えば生命保険会社のような機関投資家は、株式や債券だけでなく、プライベートクレジットや不動産も組み合わせながらポートフォリオ全体を設計しています。こうした投資家に対して、伝統的資産とオルタナティブ資産の双方の知見を活かしたソリューションを提供していきたいと考えています。

第三に、知見やノウハウの共有です。Robecoが持つ伝統的資産運用の知見と、米国が持つプライベート資産運用の知見を結び付けることで、双方の競争力を高めることができます。すでに一部ではプライベートクレジット

分野で協働も始まっており、今後さらなる連携が期待できると考えています。

第四に、事業機会の拡大です。米国で培ってきたプライベート資産戦略を欧州へ展開し、新たな成長機会を創出していきたいと考えています。Hilcoを活用したABLや不動産関連のビジネスについても、将来的にはより広い地域で展開できる可能性があります。

そして第五に、欧州事業の成長支援です。米国が持つネットワークや市場知見を活用しながら、欧州事業の特に米国におけるさらなる成長にも貢献していきたいと考えています。

私たちが目指しているのは、欧州と米国を別々に運営することではありません。伝統的資産とオルタナティブ資産の強みを結び付けた、一つのグローバルなアセットマネジメントプラットフォームを築いていくことです。まず欧米で成果を出し、その経験をグループ全体へ広げていく。その積み重ねが、オリックスならではのアセットマネジメントモデルを形づくり、企業価値向上につながると考えています。

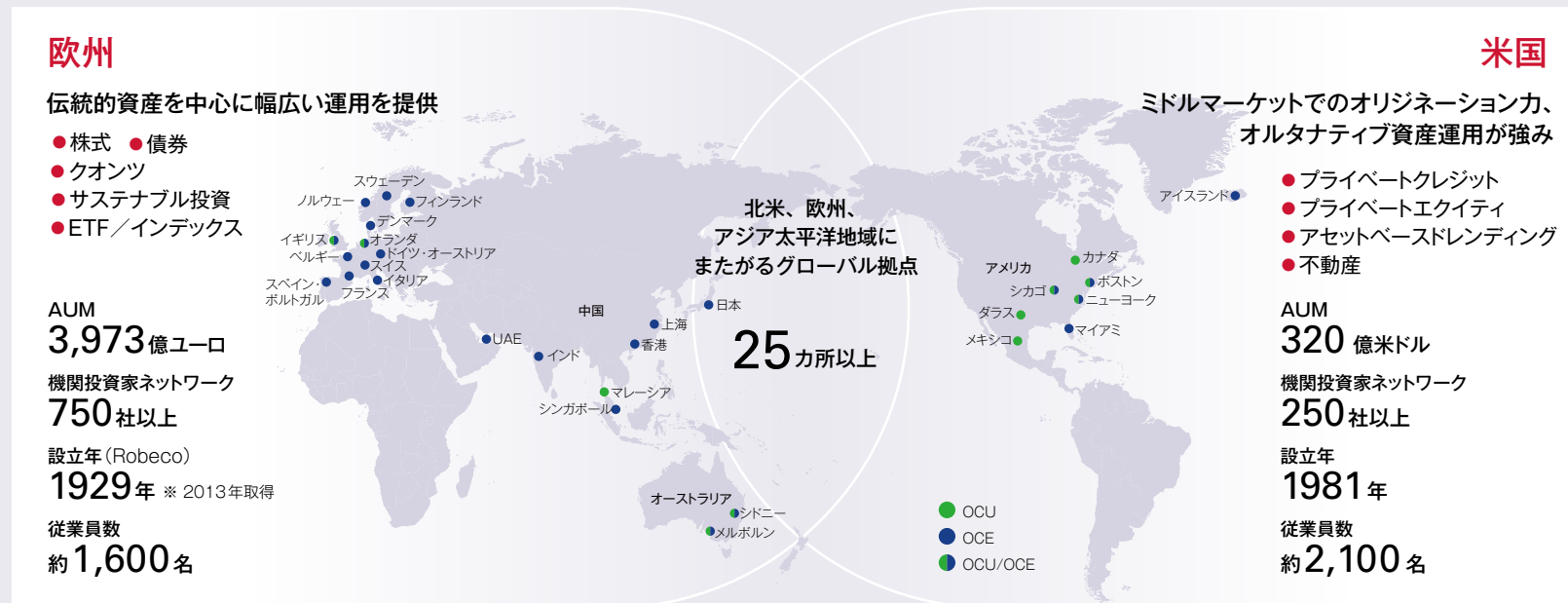


欧米事業

伝統的資産とオルタナティブ資産をつなぐ グローバル運用プラットフォームの構築へ

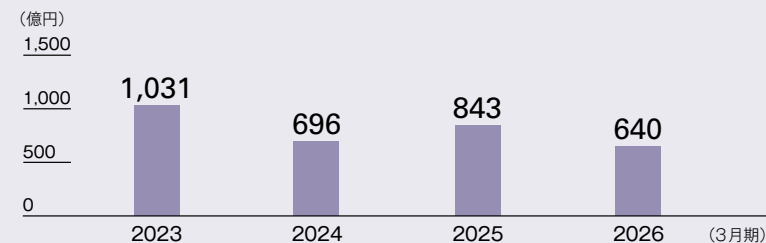
米国で培ったプライベートクレジットや不動産を中心とするオルタナティブ資産運用と、欧州の Robeco を中心とした伝統的資産運用。米国と欧州を一体で運営し、それぞれの強みを結び付けることで、投資家に多様な投資ソリューションを提供します。

グローバルネットワーク／事業領域と実績

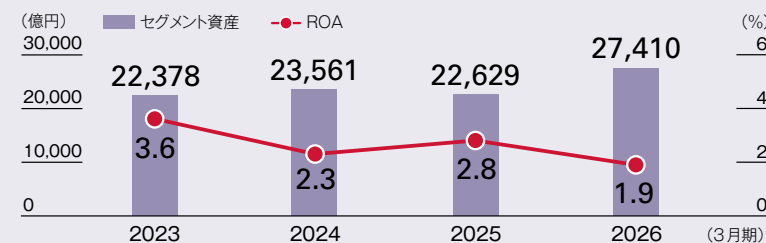


業績

■ セグメント利益



■ セグメント資産・ROA



一体運営から生まれるシナジーと新しい価値創出

顧客基盤と販売プラットフォームの連携

欧州・米国の販売ネットワークを連携し、顧客基盤と商品ラインアップを相互活用

商品の共同開発

オルタナティブ資産と伝統的資産の双方の知見を活かしたソリューション提供

知見やノウハウの共有

オルタナティブ資産と伝統的資産の知見を結び付けることで競争力を強化

事業機会の拡大

米国で培ってきたオルタナティブ資産戦略を欧州に展開

欧州事業の成長支援

米国のネットワークや市場知見を活用し、特に米国における欧州事業の成長を支援

保険事業

オリックス生命保険 社長メッセージ

社会的使命を果たしながら、 グループの持続的な成長に貢献

オリックス生命保険(株)
代表取締役社長
片岡 一則



オリックスグループを支える生命保険事業

オリックスグループには、多様な事業があります。国内での金融や不動産ビジネスに加え、グローバルな事業投資やアセットマネジメント事業も展開しています。その中で生命保険事業は、お客さまとの長期的な関係を基盤とし、安定的な収益を生み出すという特徴を持っています。

私は、この特性こそがオリックスグループにおける生命保険事業の重要な役割だと考えています。成長を追求する事業と、安定的な収益を生み出す事業の両方があることで、グループ全体の持続的な成長が支えられるからです。

一方で、安定した事業だからこそ、変化を恐れてはいけなとも考えています。お客さまに長期にわたり保障を提供し続け、保険金・給付金をお支払する責任を確実に果たしていくためには、将来を見据えて事業モデルを進化させ続ける必要があります。実際にオリックス生命は、これまでも環境変化に対応しながら事業モデルを変革してきました。私は、お客さまへの責任を果たし続けるためにこそ、変わり続けなければならないと考えています。

生命保険会社としての社会的使命を果たしながら、安定的な利益創出と健全な財務基盤を通じてオリックスグループの持続的な成長に貢献してい

く。そのことが、私たちに求められる役割であり、オリックス生命が目指す姿です。

将来の収益基盤をつくる

オリックス生命は、長年にわたり医療保険を中心に成長してきました。2006年に医療保険「キュア」を発売して以降、個人保障分野での事業基盤を拡大し、多い年には70万件を超える新契約を獲得しました。多くのお客さまにとって、オリックス生命は「医療保険の会社」という印象が強いかもしれません。それは、私たちがこの領域で事業基盤を築いてきた結果でもあります。しかし私は、この成功体験に安住しては、将来の成長は難しいと考えていました。

医療保険は、身近なリスクに備える保障として、お客さまにとってわかりやすく、ニーズの高い商品です。一方で、比較的小口の契約を数多く販売するビジネスモデルであり、競争が激しくなるほど収益性は低下しやすくなります。また、掛け捨て型の商品が中心であるため、保険料収入は得られても、将来の運用収益につながる資産が十分に積み上がりにくいという課題がありました。金利のある世界が戻ってきた時に、その恩恵を十分に取り込めないのではないか。私はそこに強い問題意識を持っていました。

そこで私たちは、2017年頃から、医療保険中心の事業モデルから、終身保険を軸とする死亡保障領域へと大きく舵を切りました。目指したのは、契約件数を追いつける成長ではありません。保険料収入を伸ばし、同時に資産を積み上げることで、将来の運用収益につながる事業構造をつくることでした。

この転換は、当社にとって大きな経営判断でした。短期的な成果よりも将来の成長基盤を優先するという決断であり、医療保険で成長してきた当社にとって、新契約件数の減少を伴う戦略転換には相当の覚悟を要しました。実際、新契約件数はピーク時の約71万件から、直近では約19万件まで減少しました。しかし、一契約当たりの保険料は上昇し、収入保険料と総資産は着実に拡大しています。

特に重要なのは、総資産の拡大が運用収益の成長につながっていることです。保険会社は、保障を提供する会社であると同時に、長期にわたり資産を運用する会社でもあります。資産を積み上げるだけでは十分ではありません。その資産をどのように運用し、収益につなげるかが、生命保険会社の競争力を左右します。

そのため私たちは、商品戦略の転換と並行して、資産運用体制の高度化にも取り組んできました。外部から運用の専門人材を招聘し、資産運用本部の体制を見直すとともに、従来の債券中心の運用から、より多様な運用手法へと幅を広げています。現在では総資産の約10%をオルタナティブ投資に配分し、オリックスのグループ会社であるRobecoやORIX USAとも連携しながら、運用力の強化を進めています。

こうした取り組みの結果、運用収益は大きく伸び、2026年3月期にはセグメント利益が1,000億円を超える水準に到達しました。これは、単に金利環境が変わったから実現したものではありません。資産が積み上がる商品へ転換し、その資産を運用する体制を整えてきたことが、ようやく成果として表れてきたものだと思っております。

オリックス生命が目指しているのは、過去の成功モデルを守り続けること

ではありません。お客さまに必要な保障を提供しながら、保険収益と運用収益の両輪で成長できる事業基盤をつくることです。医療保険で培った顧客基盤とブランドを大切にしつつ、将来の収益力を高めるために事業モデルを進化させる。私は、この転換こそが、オリックス生命の次の成長を支える最も重要な基盤になると考えています。



次の成長ステージへ

商品戦略の転換と資産運用力の強化によって、オリックス生命は保険収益と運用収益の両面で収益基盤を高めてきました。次に私たちが取り組むべき課題は、この基盤をさらに成長させ、長期的な企業価値の向上につなげていくことです。

そのために重要になるのが、成長領域への経営資源の配分です。私たちが注目しているのは、法人マーケットと富裕層マーケットです。これらの領域では、保障ニーズに加え、資産形成や次世代への承継など、お客さまの多様なニーズにお応えすることができます。また、一契約当たりの保険料規模も大きく、保険収益と運用収益の双方の成長につながる契約ポートフォリオの構築が可能となります。こうした領域に重点的に取り組むことで、将来の収益基盤をさらに強固なものにしていきたいと考えています。

私は、生命保険会社の価値を考える上で、単年度の利益だけを見るべきではないと考えています。生命保険事業は長期にわたる契約を積み上げる事業であり、将来にわたって生み出される価値をいかに高めていくかが経営の本質です。その意味で、Embedded Value (EV) を継続的に伸ばしていくことは、オリックス生命の経営における大きなテーマです。一方で、生命保険会社にはお客さまへの保障責任を長期にわたって果たす使命があ

ります。そのため、健全性を維持することは何よりも大切です。当社は十分なソルベンシー・マージン比率を確保しており、財務の健全性という点では高い水準を維持しています。その上で、健全性を維持するだけでなく、資本を有効に活用しながら企業価値を高めていくことも欠かせません。生命保険事業はグループの他事業と同じ尺度だけで語ることはできませんが、オリックスグループの一員として、ROEを含む資本効率もこれまで以上に意識した経営を進めていきたいと考えています。

EVの成長、安定的な利益創出、そして資本の有効活用を通じて、オリックス生命の企業価値を高めていくこと。それが、次の成長ステージに向けた私たちの挑戦です。

構造改革が支える次の成長

私が現在、最も大きな変革の可能性を感じているのがAIです。

生命保険会社は、お客さまへの保障を提供し続けるために、契約管理や保険金支払査定など、多くのオペレーションを担っています。これまでデジタル化を進めてきましたが、人による判断や確認が必要な業務は依然として数多く残っています。

一方で、生成AIをはじめとする技術の進化によって、これまで自動化が難しかった業務にも大きな変革の可能性が見えてきました。私たちは支払査定やコンタクトセンター業務などを中心にAIの導入に取り組んでおり、単なる業務効率化ではなく、業務プロセスそのものの見直しを進めています。

私は、AIはコスト削減のためだけに導入するものではないと考えています。重要なのは、人が本来担うべき業務に経営資源を集中することです。定型業務や事務作業を効率化することで、お客さまとの接点や商品開発、より高度な判断が求められる業務に人材を振り向けることができるようになります。

オリックス生命はこれまでも、事業環境の変化に合わせて事業モデルを

進化させてきました。医療保険中心の事業モデルからの転換、資産運用力の強化、企業価値向上に向けた取り組み。その延長線上にあるのが、AIを活用した構造改革です。

生命保険会社に求められる役割は、今後も変わりません。お客さまに安心を提供し続けることです。その使命を果たし続けるために、私たちは変化を恐れず、事業モデルや業務運営を進化させていきます。そして、お客さまや社会への提供価値を高めることで、オリックスグループの持続的な成長に貢献していきたいと考えています。

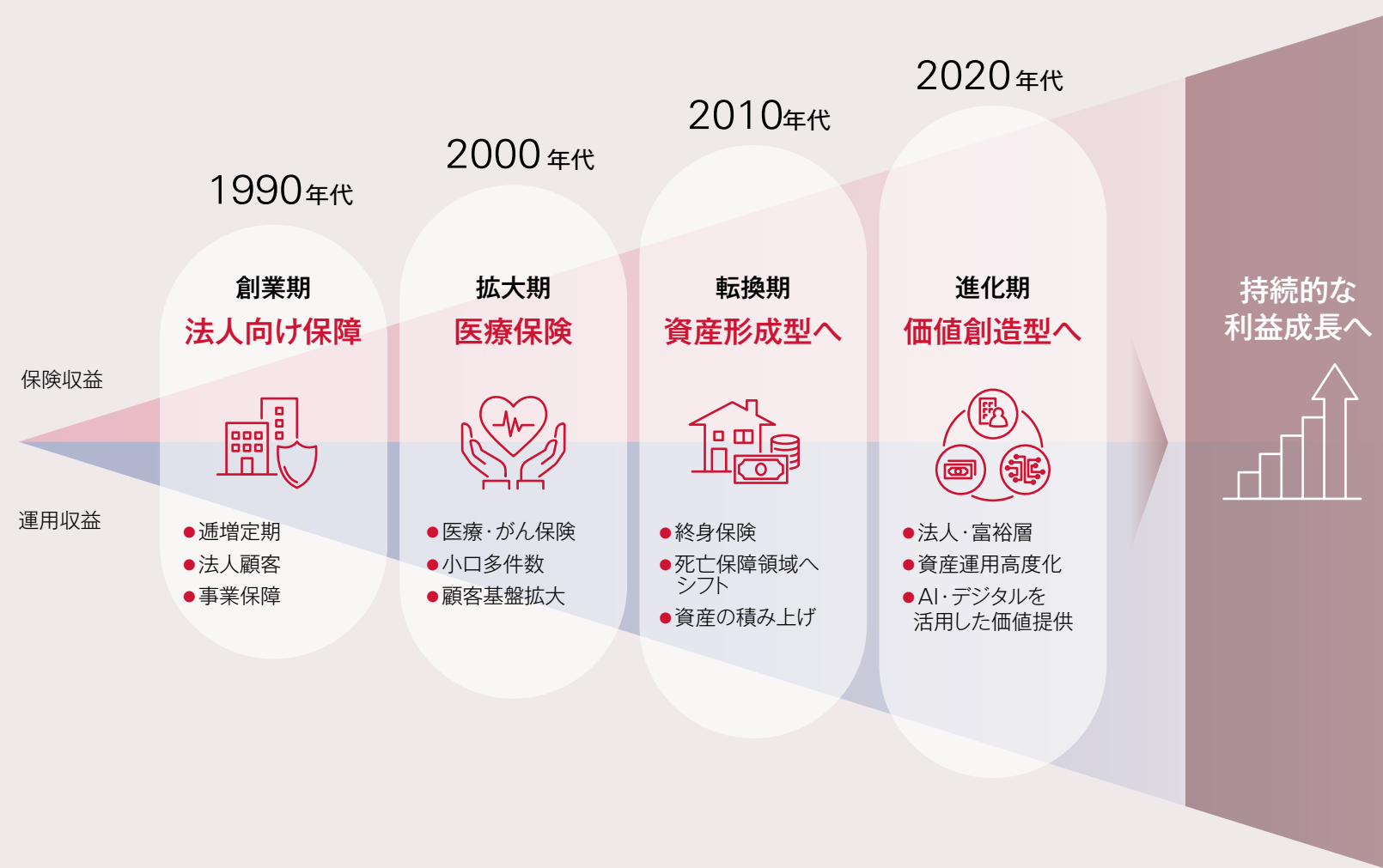


保険事業

長期的な価値創出を実現するため、 事業モデルを進化させ続ける

オリックス生命は、お客さまとの長期的な関係を基盤に、保険収益と運用収益の両輪で成長しています。将来の収益基盤を構築し、グループの持続的な成長に貢献します。

オリックス生命の価値創造のあゆみ



業績

セグメント利益

(億円)
1,200

1,000

800

600

400

200

0

2023 2024 2025 2026 (3月期)

セグメント資産・ROA

(億円)

35,000

30,000

25,000

20,000

15,000

10,000

5,000

0

2023 2024 2025 2026 (3月期)

(%)

3

2

1

0

0

0

0

0

0

CFO/CSOメッセージ

ハイブリッド型のアセットマネジメント 事業モデルへの転換が、 次の成長ステージの基盤になる

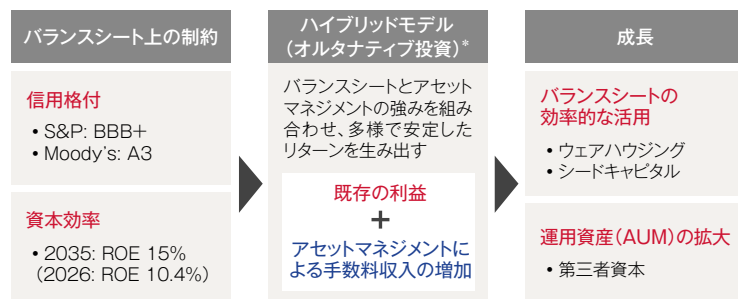
取締役 兼 専務執行役
グループCFO、グループCSO
経理部門管掌
山田 正啓



バランスシートとAUMを成長させる ハイブリッド型の事業モデルへ

「当期純利益1兆円」「ROE15%」「信用格付A格水準の維持」を同時に実現するためには、バランスシートの拡大だけに依存した成長には制約があります。今後は、成長戦略と財務戦略を一体で考え、資本効率と成長の両立を図っていくことが重要になります。そのため、自己勘定投資による投資利益だけでなく、第三者資金を活用したフィー収益も拡大できるハイブリッド型のアセットマネジメント事業モデルへの転換を進めています。

アセットマネジメント ビジネスモデルへの転換



* オルタナティブ投資および運用

オリックスはこれまで、投資機会を見出し、自らリスクを取りながら事業価値を高めることで成長してきました。今後はその強みを活かしながら、より資本効率の高い収益構造へと進化し、持続的な成長を実現していきたいと考えています。

投資機会の創出と資産価値の向上がオリックスの強み

アセットマネジメント事業モデルを進めていく上で、オリックスの最大の強みは、投資機会を自ら創り出し、その価値を高めることができる点にあります。アセットマネジメントビジネスでは、投資家にとって魅力的なアセットを継続的に提供できるかどうかが重要です。オリックスは、不動産、再生可能エネルギー、輸送機器、インフラ、プライベートエクイティ、プライベートクレジットなど、幅広い事業を展開しています。こうした事業基盤を通じて、投資家に提供できるオルタナティブ資産を自ら発掘・組成できることが当社の強みであり、日本市場においては非常にユニークな存在であると考えています。

また、自社のバランスシートを活用できることも大きな特徴です。私たちは、自らアセットを創出・バリューアップした後にも第三者資金を呼び込むことができます。このサイクルを自ら回せることが、オリックスのアセットマネ

ジメント事業の大きな優位性につながっています。

私たちは単なる金融プレイヤーではありません。私はオリックスを「金融のマインドセットを持ったオペレーター」だと考えています。不動産であれば開発や運営、再生可能エネルギーであれば発電事業、航空機であればアセット管理やリースなど、事業運営に深く関与しながら価値向上を実現してきました。投資後もハンズオンで事業価値を高めることができる点は、一般的なアセットマネジャーとの差別化要因だと考えています。

国内外で積み上げてきた実績が、 アセットマネジメント事業拡大の土台となる

オリックスが目指すアセットマネジメント事業モデルは、決してゼロから構築するものではありません。すでに国内外には土台となる実績があります。

例えば不動産事業では、2025年3月期に国内不動産ファンド「ORIVA I」を組成しました。当初1,000億円規模を想定していましたが、投資家からの強い需要を背景に最終的な資産規模は1,200億円まで拡大しました。

これは、オリックスが長年培ってきた不動産投資・運営ノウハウやトラックレコードに対して投資家から評価をいただいた結果だと考えています。

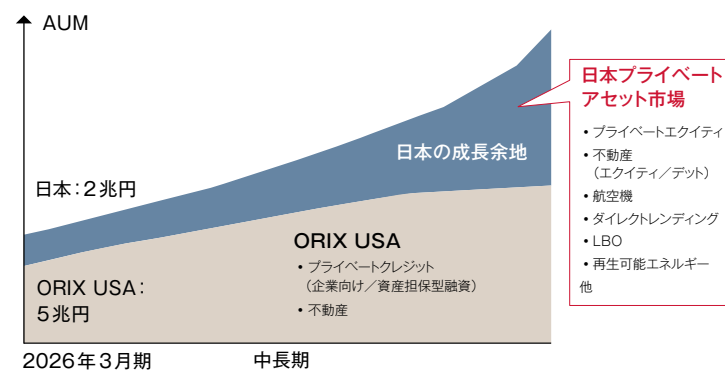
事業投資分野では、カタール投資庁(QIA)と共同で25億米ドル規模の国内プライベートエクイティ投資プラットフォームを立ち上げました。オリックスとして初めての日本市場に特化したPEファンドであり、当社60%、QIA40%の出資により運営しています。国内大型M&A案件への投資機会を拡大するとともに、第三者資金を活用したアセットマネジメントモデルの実践例の一つです。

海外では、米国のNXT*を中心に自己勘定投資から第三者資金を活用したモデルへの発展を進めてきました。NXTでも、トラックレコードを積み上げながらAUMを拡大し、現在では多様な投資家基盤を持つビジネスモデルへと進化しています。

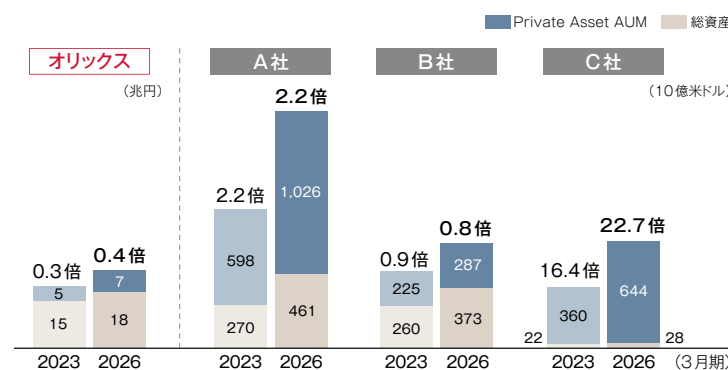
* NXT Capital Group, LLC

現在、オリックスグループ全体のPrivate Asset AUMは約7兆円です。一方で総資産は約18兆円であり、AUM／総資産比率は0.4倍。他の大手グローバルオルタナティブ資産運用会社A社、B社、C社と比べると、低い比率にとどまっています。

■ 図1 AUM成長の方向性



■ 図2 グローバルピア比較が示すAUM拡大機会



私は、この状況に大きな可能性を感じています。オリックスにはAUMを成長させる余地がまだ大きく残されていると考えています。

この事業モデルを本格的に発展させていくための施策は明確です。

まずはバランスシートの活用に対する全社的な発想の転換です。今後は、投資家資金の活用を前提に事業を考え、案件を組成し、バランスシートを戦略的に活用しながらアセットを育成していく発想が求められます。また、投資家ニーズを起点としたアセットの組成能力をさらに高めていく必要があります。投資家が求めるリスク・リターン特性と、現在オリックスが保有している資産が必ずしも一致するとは限りません。今後は投資家ニーズをより深く理解し、それに応じたアセットクラスや投資機会を創出していくことが重要になります。さらに、グローバルなディストリビューション体制や投資家基盤の強化を目的として、CRM機能やレポーティング体制、ミドル・バックオフィス機能など、これまで培ってきた運営基盤をさらに高度化し実績を積み上げていきます。

2035年3月期 ROE15%、 当期純利益1兆円に向けた挑戦

私は、日本のプライベートアセット市場には大きな可能性があると考えています。世界的に運用資産の多様化が進む中、海外のインフラファンドやソブリンウェルスファンド、年金基金に加え、日本の生命保険会社などもプライベートアセットへの投資を積極化しています。日本市場は海外と比較するとまだ発展途上の段階にありますが、その分、大きな成長余地を有しているとも言えます。

また、当社のように、投資家が求める魅力的なアセットを継続的に創出し、その価値を高めながら投資機会として提供できるプレイヤーは決して多くありません。自ら投資機会を創出し、事業運営を通じて価値を高め、その後に第三者資本を呼び込む。この一連のサイクルを実行できることこそが、当

社の大きな競争優位性だと考えています。

投資家から評価される優良なアセットを継続的に創出し、その価値向上を通じて投資家資金を呼び込む。そして、その資金を新たな投資機会へと再投資していく。この好循環を拡大することで、バランスシートとAUMの双方を成長させるハイブリッド型の事業モデルをさらに進化させていきます。

私は、このハイブリッド型のアセットマネジメント事業モデルこそが、オリックスの次の成長ステージを支える重要な基盤になると考えています。そして、「ROE15%」「当期純利益1兆円」「信用格付A格水準の維持」という長期的に目指す姿に向けて挑戦し、持続的な企業価値向上につなげていきます。



社外取締役対談

新たな経営体制のもと 中長期の価値創造に向けて 次の成長ステージへ

社外取締役
指名委員、監査委員

渡辺 博史

Profile

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（現一橋大学大学院経営管理研究科）教授、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。



社外取締役
指名委員、監査委員

関 美和

Profile

1988年電通入社。スミス・バーニー、モルガン・スタンレーを経て、2003年クレイ・フィンレイ投資顧問東京支店長に就任。以降、MPower Partners Fundゼネラル・パートナーのほか、大和ハウス工業社外取締役などを務める。2025年6月から当社取締役。

バランスの取れた意思決定プロセスを評価

渡辺 ● 今年1月、高橋英文社長がCEOに就任し、新たな経営体制が本格的にスタートしました。これまでの当社は経営トップの求心力のもとで組織が動いていた面があったと思いますが、高橋新CEOには、社内の多様な意見をまとめながら意思決定をしていくという志向を感じます。取締役会に関しても「議論の場」としての性格をより強めるため、グループ全体の経営戦略や目指す方向性を中心に活発な議論をしていこうという方針が打ち出されています。

関 ● 昨年6月から社外取締役に務めています。おっしゃるように高橋CEOはチームでの意思決定を大切にするタイプのリーダーという印象ですね。その一方で、この1年間には、銀行事業の売却やアセットマネジメント

ビジネスへのシフト、事業セグメントの再編、CxO制の導入など、大胆な戦略・施策を矢継ぎ早に打ち出してきた。大きな方向性を決めた上で、各部門の意見に耳を傾けながらプランを具体化していくプロセスを見ると「自立性」と「スピード」と「規律」のバランスがよく保たれていると感じます。

事業ポートフォリオ改革に見る進化への意志

渡辺 ● この1年間、高橋CEOが進めてきたのは、時代の流れの中でどんどん拡大してきた事業領域を持続的な成長に向けて整理・最適化する作業だと思います。投資銀行出身の山田氏をCFOに招聘したのも、これから資本を大きく動かすビジネスを本格的に進めるには財務戦略を全社横断的に見る専任者が必要、との判断に基づくものでしょう。事業ポートフォリオに関

しても10分野に広がった事業セグメントを集約し、主要3セグメント（APAC、インフラ、欧米）にはそれぞれCOOを配置。「現状を変えていくんだ」というトップの意思が明確に伝わる改革になっていると思います。

関 ● オリックスという企業は、非常に多様なビジネスを展開していて、一般投資家などにはなかなかわかりにくい面がありましたが、今回の事業再編は、形式論ではなく事業の中身を見て、関連性の高いものを同一の枠組みで整理したので、外部からもわかりやすくなったのではないかと思います。ただ、再統合された主要セグメントはそれぞれを統括するCOO、つまり「人」に紐付いている面が大きいとも感じていて、「人」が変わった時にどうなるのかというリスクも潜んでいる気がします。

渡辺 ● 確かに現状の体制は、各セグメントを率いる優秀なCOOの存在を前提としていますね。各分野を持続的に成長させていくには、次代を担う若手

リーダーの育成も重要です。CEOも含め5年先、10年先を見据えた次世代の経営層の育成を進めるべきと、私も数年前から言い続けています。世界レベルからいえば35歳くらいから次世代リーダーの選抜・育成を始めるべきです。それによって若手のモチベーションもより高まっていくと思います。

新たな成長モデルに強みの「現場力」を活かす

関 ●これまで培ってきた強みが、これからの成長にどのようにつながるのかということがとても重要だと感じています。

渡辺 ●長期ビジョン2035の実現に向けて発表した2つのビジネスモデル、「事業価値創造モデル」と「顧客課題解決モデル」には、オリックスの目指す方向感がよく示されています。持続的成長には自社が「やりたいこと、できること」と社会から「求められること」の両者をうまくつなげることが重要です。市場や顧客の要求に応えることはもちろん大切ですが、新たな価値創造には「自分たちはこうなりたい!」という志も不可欠です。「オリックスがこれをやらねば」と思うのなら、市場や顧客の評価を確かめつつ、突き進んで良いと私は思っています。

関 ●オリックスの場合、この2つのビジネスモデルは並行して進められると思います。当社の大きな強みは顧客と深くつながる「現場力」です。全国に支店があり営業担当者がいて、どこにどんな顧客が存在し、どういう課題を抱えているかを熟知している。かつ顧客に密着して多様な課題を解決してきた蓄積がある。これは海外のPEファームにはない大きな競争優位性で

す。この強みを新分野の創出にも活かせれば、2つのビジネスモデルが相乗効果を発揮して大きな価値創造につながっていくと期待します。2026年5月に実施した「重要課題の見直し」も、この2つのビジネスモデルに沿った成長に資する重要課題を明確化するという意図を感じました。

渡辺 ●以前の「重要課題」は、どちらかという「社会から求められる

義務」のような感じで、GHGの削減目標など各項目の具体的目標まで細かく提示していましたが、更新された重要課題では「こういう方向を目指します」と大きく6項目にまとめ直されました。良い改革だと思います。新しい重要課題によって社員たちも「この課題に対して自分に何ができるか?」を考えやすくなったと思います。

→ [P.50 重要課題\(マテリアリティ\)の更新](#)

「ROE15% & 純利益1兆円」への挑戦に注目

渡辺 ●長期ビジョンの経営指標に掲げた「ROE15%」「純利益1兆円」は、いずれも相当に高い目標です。しかも利益とROEは必ずしも同じ方向に動きません。どこに力点を置くのか、今後1、2年かけてプロジェクトごとに資本配分も含めて明確にしていくことで、各セグメントの位置付けや具体的な戦略も見えてくると思います。楽観はしていませんが、目標は高い方がいい。経営として力強く「目指すべき将来」を打ち出したことを評価したいと思います。

関 ●先日、社内のグローバル経営会議に参加しましたが、「ROE15%と純利益1兆円の両立は、ダイエットをしながら筋肉を3、4倍に増やすようなもの」という指摘がありましたが、まさにそのとおりだと思います。資本効率向上には事業ポートフォリオの最適化とバランスシートの整理が必要ですが、それだけではただのダイエットで、筋肉増強には既存ポートフォリオの延長線上にない高効率の新規事業を大きな規模で成功させる必要があります。もちろんアセットマネジメントはその一つですが、他にも例えばAI関連のインフラや、新エネルギーあるいはロジスティクス分野への投資など、まだまだ多くの可能性を拓くことができると思います。

渡辺 ●社会インフラという観点でいえば、推進中の「大阪IRプロジェクト」も、中長期視点で社会に貢献すると同時に、オリックスの社会的存在感を高めるという意味でも重要度の高い事業だと思います。資金計画も含めて当社史上最大級のプロジェクトですが、上手くやり遂げられれば当社の今後の発展にとって非常に大きな実績になるはずです。

アセットマネジメント型ビジネスを契機にさらなる進化を期待

渡辺 ●オリックスが進化を続けるには、グループ全体の組織風土の変革も

重要な鍵だと思います。経営上層部がつくったプランに従って下が動くだけではなく、現場の若手の意見吸い上げも含め「社員全員で会社を変えていく」という意識を醸成してほしいですね。

関 ●その意味でアセットマネジメント型ビジネスへのシフトは大きな契機になるのではと思います。外部からの優秀な人材の採用も当然必要ですが、当社がDNAとして培ってきた「暗黙知」、独自の事業ノウハウやチームでの意思決定の仕方などを言語化し、世代を超えて共有していくことも重要です。それによって事業プロセスの再現性も担保されるはずです。

渡辺 ●組織風土を変えるという観点でいえば、例えば入社後10年ぐらいの間に複数のコア事業を経験させるなど、全社横断的な視点を備えた次世代リーダーへの潜在力を引き出す体制整備も必要だと思います。また今後の海外展開を見据えると、グローバル人材の確保・育成も大きな課題です。高橋CEOは海外経験も長く多彩な人的ネットワークを持っていますが、各部門にも海外と日常的に接点を持つ人材は多くいます。そうした人々が経営層と一体になり、交渉相手のカウンターパートやライバル企業も視野に入れ、優秀人材を呼び込む活動を全社で進めてほしい。最終的に適材適所を判断できるのはやはり現場の人間ですから。

関 ●アセットマネジメント型ビジネスとは要するに「預かった資産にバリューを付加する」ビジネスで、本質的にはオリックスが手掛けてきた事業投資と変わりません。当社の各部門には多様な事業投資を通じて「目利き力」を磨いた経験者が大勢います。グローバルPEにはない現場目線の外部のプロフェッショナルの知見・スキルと上手く融合させることで、オリックス独自のビジネスの創造ができると期待しています。

渡辺 ●掲げた目標はアスピレーションですが、オリックスが、今しっかりとした方向感を持ってグループ全体で大きく変わろうと動き出していることは間違いありません。社外取締役として、今後もこの大胆なチャレンジをバックアップしていきます。



価値創造の基盤

37 財務戦略

37 26年3月期実績と27年3月期見通し

38 中期経営計画の進捗と財務・資本戦略

40 数字で見るオリックス

41 オリックスグループの人的資本経営

41 長期ビジョンの実現に向けた人的資本経営の推進

42 人的資本経営 重要指標の進捗

43 コアバリュー・コアケイパビリティ

44 オリックスグループの持続的な成長をリードすることのできる人材の拡充

45 座談会 事業の成長と人材の成長を両輪で進める人的資本経営の実践事例

47 多様な人材が活躍できる職場づくり

50 サステナビリティ情報

50 重要課題（マテリアリティ）の更新

51 重要課題（マテリアリティ）一覧

52 サステナビリティ推進状況・推進体制

53 重要課題と重要目標への取り組み状況

56 気候変動への対応

59 人権への取り組み／サプライチェーンマネジメントへの取り組み

60 サステナブルな投融資／生物多様性への取り組み

61 リスクマネジメント・リスクガバナンス

61 リスクマネジメント・リスクガバナンス

64 コーポレート・ガバナンス

64 コーポレート・ガバナンス

66 取締役会（取締役一覧）

67 取締役会（スキルマトリクス）

68 取締役会実効性評価

69 取締役会・三委員会の活動状況

70 報酬制度

72 執行体制

26年3月期実績と27年3月期見通し

2026年3月期実績

2026年3月期の当期純利益は前期比27%増の4,473億円、ROEは10.4%となり、3期連続で過去最高益を更新しました。

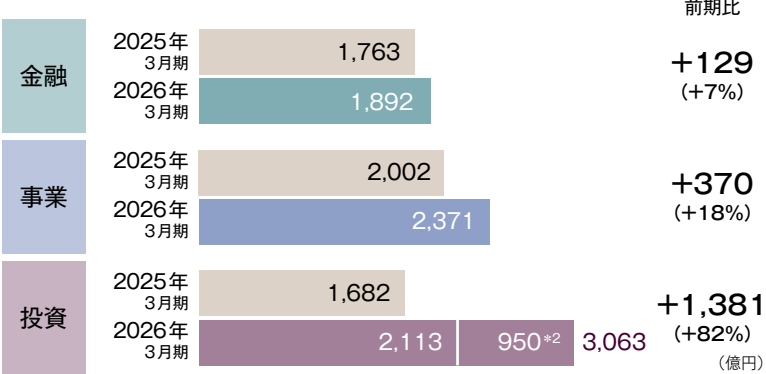
3分類別のセグメント利益について、まず「金融」は、保険事業での運用収益が好調だったほか、法人営業の手数料収益の拡大もあり、前期比129億円増の1,892億円となりました。

「事業」は、関西エアポートやホテルなどのインバウンド関連事業やレンタック、自動車、船舶事業が好調で、前期比370億円増の2,371億円でした。ORIX EuropeでのCanara Robecoの持分売却や環境エネルギー事業におけるジークライト売却も貢献しました。

「投資」は、前期比1,381億円増の3,063億円となりました。Greenkoの持分売却益・評価益の貢献が大きかったものの、Greenkoを除いても前期比431億円の増益であり、不動産の大型売却益や国内PE投資先の収益拡大も貢献しました。

新規投資は、航空機、不動産、国内PE、Hilco Global等を中心に約8,000億円を実行しました。一方、オリックス債権回収や不動産などの売却を通じて1兆1,000億円を回収し、2,652億円のキャピタルゲインを実現しました。

2025年3月期実績と2026年3月期実績*1



*1 3分類それぞれ、機構改革に伴う軽微なアップデートを過去に遡って反映済み。
*2 Greenkoの売却・評価益。

2027年3月期予想

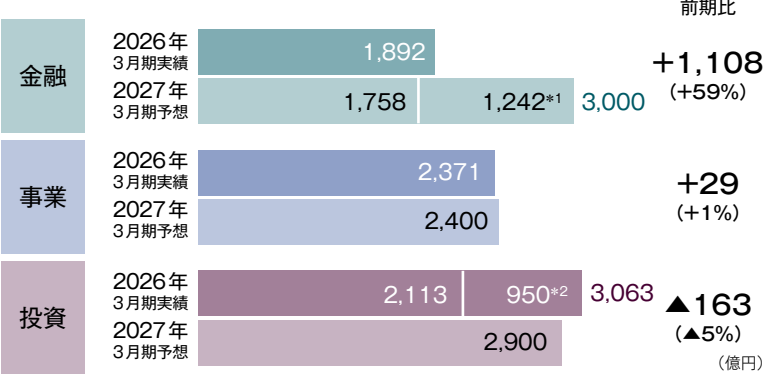
2027年3月期の当期純利益は5,300億円を予想しています。不確実性の高い事業環境の中でも、資本効率を意識したポートフォリオ運営を徹底しながら利益成長を実現し、ROE向上につなげていきます。

3分類別のセグメント利益では、「金融」は、好調な保険事業の運用収益に加え、米国事業の収益改善やオリックス銀行の売却益の計上も見込んでおり、前期比1,108億円増の3,000億円を予想しています。

「事業」は、空港やホテルなどのインバウンド関連事業において、一部地域での地政学的な緊張の高まりによる旅行需要への影響を織り込んでいるものの、航空機リースやHilcoを中心とした収益拡大により、ほぼ横ばいの2,400億円を見込んでいます。

「投資」は、前期に計上したGreenko関連利益の反動により減益を見込んでいます。一方で、国内および米国のPE投資先の売却、東芝向けLP出資による利益貢献などにより、Greenko関連利益を除けば前期を上回る利益水準を想定しています。キオクシアについては一定程度業績見通しに織り込んでいますが、今後の株価動向により影響が変動する可能性があります。

2026年3月期実績と2027年3月期予想



*1 オリックス銀行の売却益。
*2 Greenkoの売却・評価益。

新規投資と回収は、それぞれ8,000億円と1兆2,000億円を見込んでおり、それによる売却益は2,500億円を予想しています。引き続き、キャピタルリサイクリングを通じて成長領域への資本再配分を進め、資本効率の向上と持続的な利益成長の実現を目指します。

セグメントと3分類

		3分類		
		金融	事業	投資
セグメント	APAC	法人営業 (ファイナンス部門) アジア・パシフィック／中華圏 (ファイナンス部門)	自動車、レンタック	法人営業 (事業承継投資先) 国内PE アジア・パシフィック／中華圏 (投資)
	インフラ		不動産運営、 不動産AM、大京、 大阪IR 公共インフラ (旧コンセッション) 環境エネルギー 船舶事業、 航空機事業	不動産開発・投資 Avolon
	欧米	ORIX USA ファイナンス部門	ORIX USA・ Hilco Global ORIX Europe	ORIX USA PE
	保険	生命保険	—	—
	銀行	銀行*	—	—

* 2026年8月3日付で、オリックス銀行株式会社の全株式を譲渡しました。

中期経営計画の進捗と財務・資本戦略

中期経営計画の進捗について

当社は、2035年3月期に「ROE15%」「当期純利益1兆円」という長期的に目指す姿を掲げています。その実現に向けた中間マイルストーンとして、2028年3月期のROE11%を中期経営計画における最重要目標としています。3カ年計画初年度となる2026年3月期はROE10.4%を達成し、目標に向けて着実なスタートを切ることができました。

ROEの向上に向けては、利益成長に加え、事業ポートフォリオの継続的な見直しが不可欠です。当社では、事業成長性やリスク、信用格付への影響などを一元的にモニタリングしながら、資本効率も踏まえたポートフォリオ運営を行っています。資本効率の低い事業については売却も含めた選択肢を検討し、資本の最適配分を進めています。

同時に、全事業領域においてアセットマネジメント事業の拡大を進めています。現在81兆円のAUMを2028年3月期までに100兆円規模へ拡大することを目指しており、多様なアセットにおけるディールオリジネーション力、投資先の価値向上力、機動的なキャピタルリサイクリングの実行力を活かしながら、運用資産の拡大とフィー収益の成長を図ります。

2035年3月期 長期ビジョン		2028年3月期 目標	2027年3月期 予想	2026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 %	ROE 11.0 %	ROE 11.7 %	10.4 %
	純利益 1 兆 円		純利益 5,300 億円	4,473 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% (187.36円/株) ② 2,500 億円	① 39% (156.10円/株) ② 1,500 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)	—	81 兆円

* AUA を含まない。

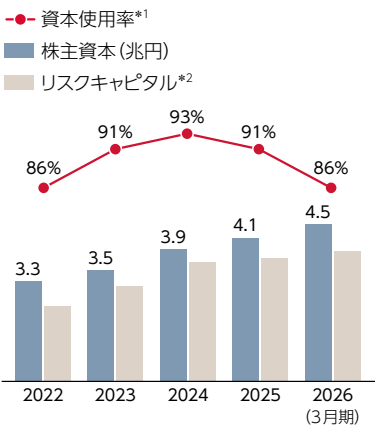
財務戦略について

金融危機以降、資産構成の軸足を「金融」から「事業」「投資」へと移すとともに、財務基盤の強化に継続的に取り組んできました。2026年3月末時点の預金を除くD/Eレシオは1.4倍となっており、健全な財務基盤を維持しています。

こうした財務基盤を支えているのが、多様な資金調達力です。金融機関からの借入に加え、国内外での社債発行、保有アセットを活用したファイナンスなど、多様な調達手段を有しています。この強固な資金調達基盤は、事業成長の支えであると同時に、株主価値の向上にもつながるものと考えています。

また、多様な通貨・市場で継続的に資金調達を行う上で、信用格付の維持・向上は重要な経営課題です。金利や為替変動に対するALMを徹底するとともに、大型投資では、検討段階から格付指標への影響を分析し、格付会社との対話を行っています。加えて、独自のリスク計測に基づき資本の十分性を継続的にモニタリングしており、2026年3月末時点の資本使用率は約86%となっています。財務健全性と資本効率のバランスを取りながら、持続的な成長を支える経営基盤の強化に取り組んでいます。

株主資本使用比率



信用格付

(2026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)

*1 株主資本に占めるリスクキャピタルの割合。
*2 2026年3月期第3四半期より計算モデルを更新、遡及修正は実施せず。

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います。グローバルな市場において投資先として選ばれ続けるためには、適切な資本政策の推進に加え、日本語・英語による積極的な情報開示やIR活動が重要です。当社ではADR(米国預託証券)のNYSE上場も活用しながら、国内外の幅広い投資家との対話を重ねています。

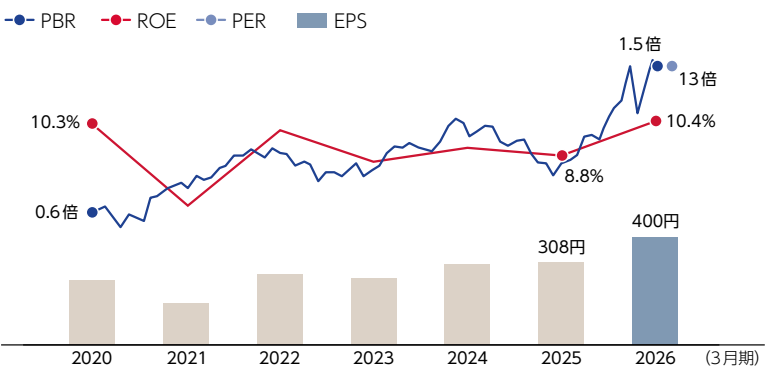
投資家の皆さまとの対話を通じて感じるのは、資本効率に加え、持続的な利益成長に対する関心が一層高まっていることです。これは、企業価値向上に対する市場の視点が変化していることの表れでもあります。

当社はこれまで、ROE向上を通じて資本効率の改善に取り組んできました。一方で、企業価値をさらに高めていくためには、資本効率の改善に加え、持続的な利益成長力そのものを高めていくことが重要です。

特に、アセットマネジメント事業の拡大やポートフォリオの最適化を通じて、資本を有効に活用しながら安定的に利益を伸ばすことができれば、市場からの評価軸も、株主資本を基準とするPBRだけでなく、将来の利益成長を反映するPERやEPS成長へと広がっていくと考えています。

今後もROEの向上とEPSの持続的な成長を両立させることで、株主・投資家の皆さまからの評価向上につなげていきます。

ROE、EPS、PBRの推移と2026年3月期PER



株主還元方針について

当社では、ROEの向上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。財務健全性を維持しながら成長に向けた投資に資本を活用するとともに、必要資本を上回る部分については機動的に自己株式取得を実施し、株主の皆さまへ還元しています。

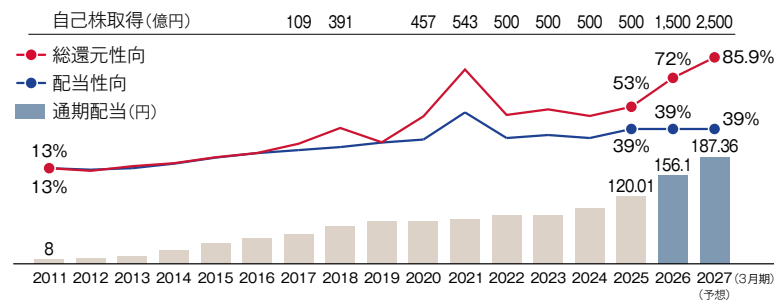
中期経営計画では、原則として、「配当性向39%または前期1株当たり配当額のいずれか高い方」という方針を維持していますが、今後、実現する利益の質と財務健全性を考慮して、適切に決定していきます*。自己株式取得については、株主資本の適正水準や投資回収、新規投資の状況などを勘案しながら機動的に実施する方針です。

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ており、過去15年間にわたり前期配当額と同額以上の配当を継続してきました。2026年3月期の1株当たり配当金は156.10円となり、2027年3月期は当期純利益5,300億円を前提に187.36円を見込んでいます。

また、自己株式取得についても2020年3月期以降、每期実施しています。2027年3月期は、資産売却による資本創出や新規投資を総合的に勘案した結果、十分な財務健全性を維持できると判断し、2026年5月に2,500億円の自己株式取得枠を設定しました。この結果、総還元性向は2026年3月期実績で72%、2027年3月期は85.9%程度を見込んでいます。

* 2027年3月期第一四半期決算にて調整後利益×39%に修正。

■ 1株当たり配当と配当性向



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のリーダーシップのもと、CFO/CSO、IR部管掌役員およびIR部門が中心となって実施しています。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、2026年3月期における実施件数は約640件でした。CEO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。

2026年7月には、海外機関投資家との対話をさらに深化させる取り組みとして、ロンドンで初のInvestor Dayを開催しました。CEO、3名のCOO、CFO/CSOの5名が参加し、当社の長期ビジョンや各事業の成長戦略について直接ご説明するとともに、投資家の皆さまと活発な意見交換を行いました。

[ORIX Investor Day 2026 プレゼンテーション動画\(英語\)](#)

近年では個別事業の詳細に加え、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当社運営施設の視察会、経営の状況や今後の展望を経営陣から直接ご説明するInvestor Day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。

[IR・事業説明会](#)



2026年7月開催 ORIX Investor Day

社外取締役と機関投資家との対話

2026年3月期も国内外の機関投資家をお招きし、社外取締役との対話を開催しました。

関根取締役・程取締役と機関投資家5社(2026年1月)

〈対話テーマ(抜粋)〉

- CEOサクセッションの評価・選定プロセスの詳細
- 長期ビジョン策定にあたっての議論
- ROE15%に向けたロードマップ
- 役員報酬KPIの変更可能性
- 取締役会の実効性

例えば、「ROE15%達成に向けて当社の競合優位性は?」という問いに対し「ニッチとグローバルでダイナミックに動けるところ」、「金融・事業・投資の3分類のうち、特に「事業」を持っていることは強み」、また、「特定の何かに固執せず、隣へ隣へと事業を拡大していけるところが強み」という回答がなされました。

終了後、参加された投資家の方々からは、「率直な議論がなされていることがわかり、取締役会の実効性が確認できた」「社外取締役も『当社には市場環境や事業機会の変化を的確に捉え、迅速に意思決定を行う企業文化が根付いている』という認識を共有していることに納得感があった」などの声が寄せられました。社外取締役との対話の機会を継続的に設けてほしいというご要望もいただいております、引き続き機会の拡充を図っていきます。

また、このような投資家との対話における質疑やご意見についてはCEOを含む全取締役に報告し、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 [P.34~35](#) には、渡辺取締役と関取締役の対談を掲載していますので併せてご参照ください。

[社外取締役スモールミーティング](#)

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。

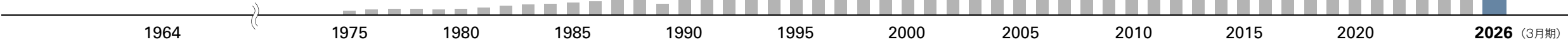
	2016年3月期	2026年3月期
当期純利益*1	2,602億円	4,473億円
総資産	11.0兆円	18.0兆円
配当金	45.75円	156.10円
社員数	33,333名	37,286名

2026年3月末	
ROE	10.4%
アセットマネジメント事業 運用資産残高*2	81兆円
1株当たり通期配当額年平均 成長率（11.3期～26.3期）	22%
黒字継続	61年
グローバルネットワーク	約 30 力国・地域
健全性	信用格付 A 格相当

当期純利益

4,473億円

■ 当期純利益*1の推移



*1 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。
*2 ORIX Europe、ORIX USA、不動産の各セグメントが運用する、AUAを含まない資産残高合計(2026年3月末時点)。

長期ビジョンの実現に向けた人的資本経営の推進

担当執行役メッセージ



執行役
人事・総務部門管掌
取締役会事務局長
石原 知彦

略 歴

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））。オリックスでは、国内外の事業投資案件やM&A関連業務に従事した後、社長室、新規事業開発部、グループ広報・渉外部管掌補佐を経て、2023年執行役に就任。現在は、人事・総務部門を管掌し、取締役会事務局長を兼任。

■ オリックスの人的資本経営概念図



オリックスの人的資本経営

オリックスの成長と人的資本経営

リース事業を祖業とし、隣接分野への事業拡大を通じて成長してきたオリックスは、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です。

2023年に導入した「ORIX Group Purpose & Culture」および2025年に掲げた長期ビジョンの実現には、既存の事業部門において持続的に付加価値を生み出すための絶え間ない事業変革に加え、グローバル市場での一層の事業領域の拡大等が求められます。オリックスの人的資本経営は、オリックスグループの持続的な成長に向けた事業変革をリードすることのできる人材の輩出を目指すものです。

人的資本の拡充におけるこれまでの取り組み

従来から推進してきた、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、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について、継続的に取り組みます。これらは、オリックスグループが成長していくための基盤的な要素として、三位一体で取り組むべきものです。

長期ビジョンの実現に向けた今後のさらなる取り組み

コアケイパビリティの強化の一環として実施している、各事業を牽引するリーダーの後継者育成に加え、長期ビジョンを実現させるには、オリックスグループ全体の経営をこれまで以上に力強くリードすることのできるグループ経営人材を、より安定的に輩出する必要があります。

具体的には、特定の事業領域に精通したビジネスエキスパートや、海外での新規ビジネスを牽引するグローバルリーダー、複数の事業領域を統括し、事業ポートフォリオの入替を推進する次世代マネジメント人材であり、これらの人材育成についても、各事業を牽引するリーダーの後継者育成とシームレスに連携して取り組んでいます。

人的資本経営を通じた社会への価値提供とオリックスグループの持続的成長

こうした人的資本の拡充により、変化の激しい事業環境下においても、持続的な既存事業の成長と新規事業の創出が可能となります。これらの人的資本経営を通じ、社会への新たな価値提供とオリックスグループの持続的な成長を両輪で実現させていきます。

人的資本経営 重要指標の進捗

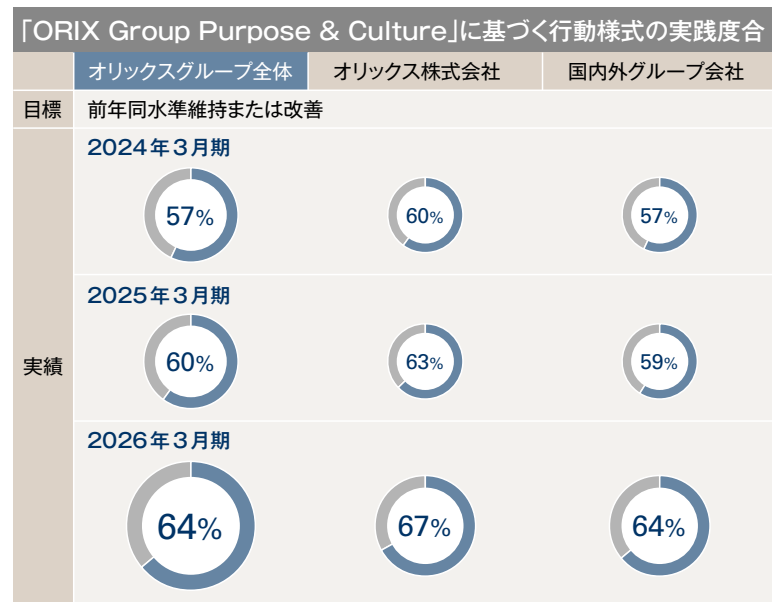
「ORIX Group Purpose & Culture」と長期ビジョンの実現に向けたオリックスの人的資本経営を推進する上で、以下の重要指標を設定し、その進捗状況を継続的にモニタリングしています。

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の実践により、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)」を採用しています。

2026年3月期も、CEOを中心とするトップマネジメントが国内外のさまざまな地域・階層の従業員とタウンホールミーティングを実施し、コアバリューの実践に向けた対話を活発に行いました。その結果が、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につながっています。

ORIX Value Score (OVS)



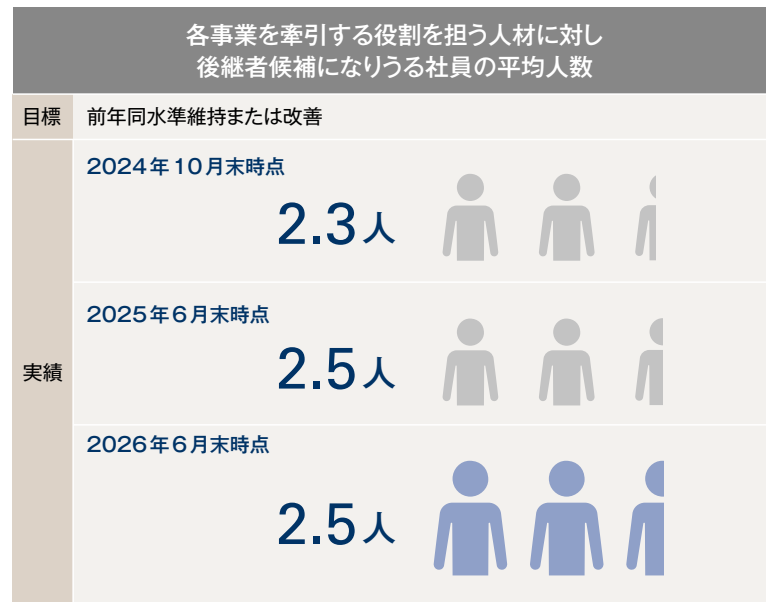
※ 従業員エンゲージメントサーベイにおける質問項目「私の職場では“ORIX Group Purpose & Culture”を実践している」に対し肯定的な回答（5段階評価の上位2段階）をした社員の割合。

コアケイパビリティの強化

オリックスは、事業成長を通じて培ってきた独自の組織的な変革力を3つのコアケイパビリティとして整理しています。また、その3つが重なり合う領域を「マルチケイパビリティ」と定義しています。

各事業を牽引するリーダーにはこのマルチケイパビリティが求められることから、これを測る指標として、各事業を牽引するリーダーの「後継者候補準備率」を採用しており、この指標をトップマネジメント間で共有、モニタリングすることで、中長期的な人材育成に役立てています。

後継者候補準備率

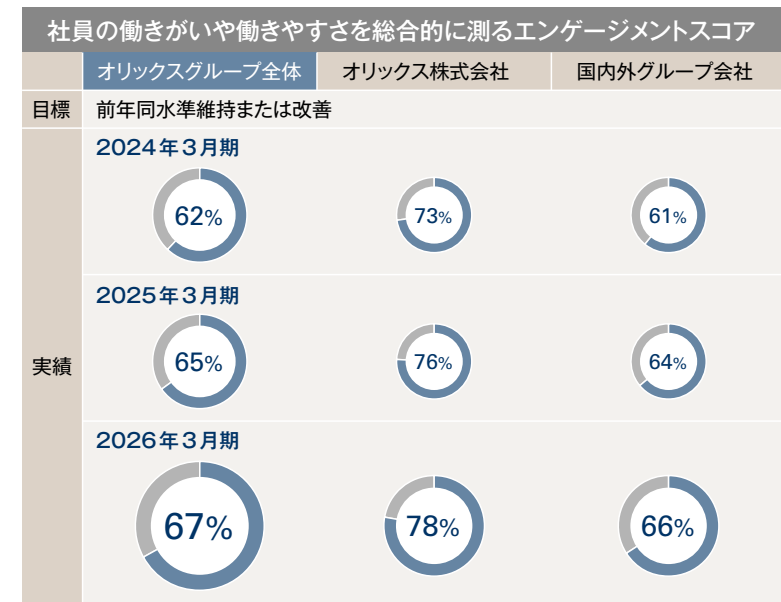


多様な人材が活躍できる職場づくり

コアバリューの浸透・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よう、さまざまな価値観を持つ社員一人ひとり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。

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」を採用し、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捉え、継続的な改善に取り組んでいます。

エンゲージメントスコア



※ 従業員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段階）を選択した社員の割合。

コアバリュー・コアケイパビリティ

コアバリューとは

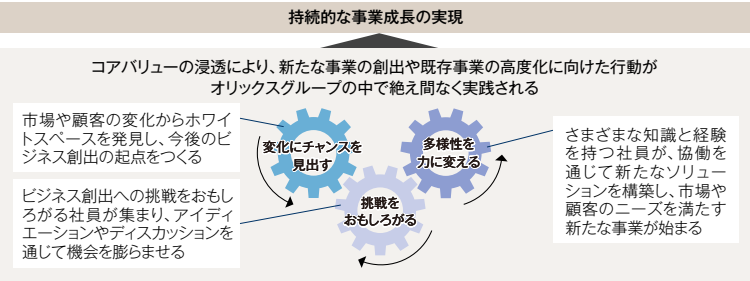
コアバリューとは、「ORIX Group Purpose & Culture」の中で定義される3つの価値観に即した行動様式を実践することで、オリックスらしい持続的な事業成長を実現していくことです。

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。価値観に即した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

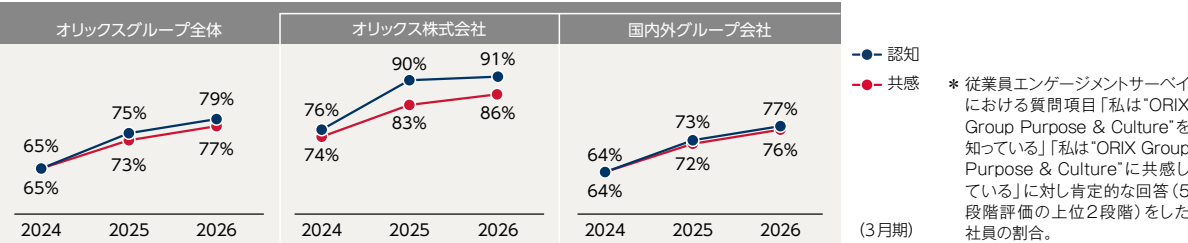
コアバリュー体系図



3つの価値観に関する認知・共感促進の取り組み

価値観の浸透度合いを把握するサーベ이를継続的に実施し、国内外のグループ全体において「ORIX Group Purpose & Culture」の認知度・共感度を測定しています。タウンホールミーティング等を通じて、2026年3月期はグループ全体で認知度79%・共感度77%まで向上しています。今後は、行動変容に対してより焦点を当て、3つの価値観に基づく行動の認識と実践の機会を継続的に広げていきます。

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



コアケイパビリティとは

コアケイパビリティとは、オリックスが事業成長を実現する過程で培ってきた多種多様な事業ノウハウからなる独自の組織的な変革力です。3つのコアケイパビリティで構成され、それら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。

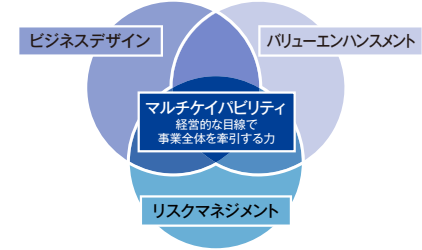
オリックスには、部門を超えて多様な人材が連携し、個々の専門性を発揮しながら新たな価値を創出する「Co-Work」という独自のコンセプトがあります。また「キャリアチャレンジ制度」による異動機会や事業特性に応じた教育プログラムの提供などにより、コアケイパビリティの強化を推進しています。

多様な経験とノウハウを持つ人材が協働し、市場や顧客ニーズを捉えながら、新規事業の創出や既存事業の価値向上を実現しています。コアケイパビリティは、オリックスの持続的成長を支える基盤であり、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



3つの価値観の浸透・実践に向けた タウンホールミーティングの実施

—経営層との対話を通じたコアバリュー実践の自分ごと化—

CEOを中心とした経営層と社員が直接フラットに対話する機会として、2026年3月期は海外5拠点を含め国内外でタウンホールミーティングを実施しました。国内では主任から部長相当職までの階層別に複数回実施しました。参加者からは、オリックスらしい3つのCulture（価値観）が実際のビジネスや価値創出にどのようにつながっているのか、具体的な取り組みやエピソードについてCEOへ活発な質問が寄せられました。



オリックスグループの持続的な成長をリードすることのできる人材の拡充

オリックスグループの人材育成における基本的な考え方

会社の成長が人材の成長を促し、その人材の成長が会社の成長をさらに加速させる

オリックスは、祖業であるリース事業から「隣へ、そのまた隣へ」と、隣接分野に事業領域を広げながら成長を遂げてきましたが、これらは会社の成長機会であると同時に、人材育成への重要な投資機会でもあると捉えてきました。会社の成長に資する重要な案件にアサインされた人材は、失敗を厭わずチャレンジすることで経験値とノウハウを積み重ねていきますが、これを繰り返すことで、実務に裏打ちされた専門性を身に付け、より難易度の高い案件をマネージできる人材へと成長します。

このように会社の成長が人材の成長を促し、その人材の成長が会社の成長をさらに加速させるという正の循環を生み出すこと、これがオリックスにおける人材育成の基本的な考え方です。オリックスグループの成長の歴史は、それを支えてきた人材の成長の歴史でもあり、この一連の過程から、オリックスでは「実務を通じて人を育てる」という文化が醸成されました。

オリックスグループの持続的な成長には、会社と人材の双方が成長する好循環を生み出すことが不可欠です。そのため、将来を担う人材に対し、新たな事業領域への進出や難易度の高い投融資案件の推進、海外駐在、マネジメントポストへの登用など、現状よりも一段高い挑戦の機会を戦略的に提供していくことが重要です。

コアケイパビリティの強化に向け、戦略的な機会提供を通じた人材育成を進めており、その取り組みの一つが後継者育成です。各事業を牽引するリーダーの後継者候補を可視化し、戦略的な業務アサインメントを実施することで計画的な育成を行っています。各後継者候補は、成長段階に応じて「Ready」「Next」「Future」の3段階に分類され、オリックスのトップマネジメントが参加する「人的資本協議会」において各部門の後継者候補の充足状況や育成方針を議論しています。

今後も、実務を通じた成長機会の提供を通じて、後継者候補の質・量の両面での充実を目指していきます。

長期ビジョンの実現に向けたグループ経営人材の育成

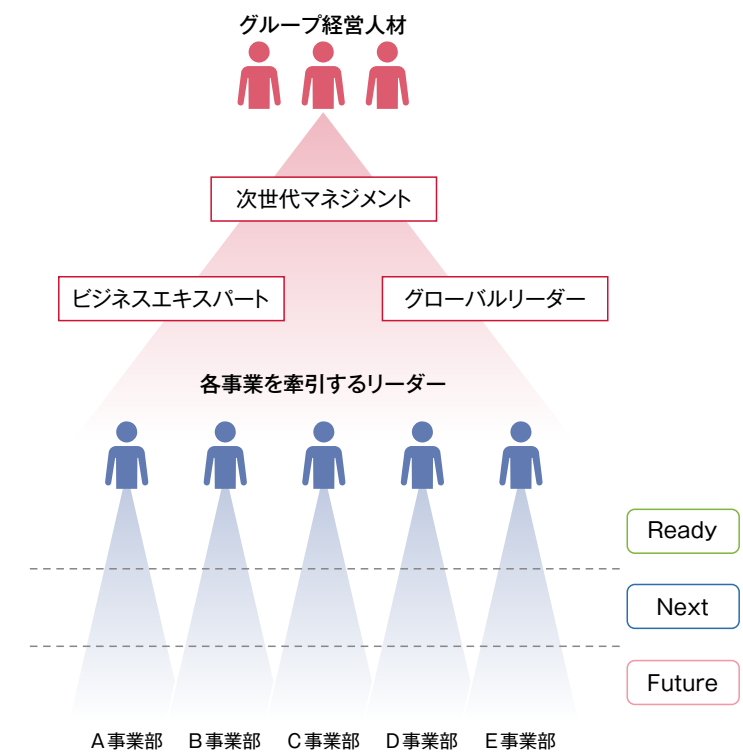
オリックスは、2035年に向けた長期ビジョンとして「事業価値創造」と「顧客課題解決」を通じて、社会にインパクトをもたらすことを掲げ、経営指標としてROE15%、純利益1兆円を目指しています。この長期ビジョンの実現には、外部環境の変化に応じた事業変革や新たな事業創造が必要であり、各事業を牽引するリーダーのみならず、グループとしてさらなる成長を実現するグループ経営人材を安定的に輩出するための計画的な育成が重要になります。

長期ビジョン実現のための戦略である「ORIX Group Growth Strategy 2035」を踏まえ、グループ経営人材に求められる素養として、特定の事業領域に精通し、持続的に付加価値を生み出す「ビジネスエキスパート」、海外での新規ビジネスや事業領域の拡大を牽引する「グローバルリーダー」、複数の事業領域を統括するだけでなく、機動的な事業ポートフォリオの入替を通じて長期ビジョンの実現を牽引する「次世代マネジメント」を掲げ、育成方針およびパイプライン形成の基盤としています。

グループ経営人材の育成においても「実務を通じて人を育てる」という方針は共通であることから、すでに特定の事業において十分な能力を有する人材であっても、別の事業分野を管掌したり、海外の投資先の経営を担うことで、グループ経営人材として求められる資質・能力の向上を含めた計画的な人材育成を実施します。また、今年1月に実施した機構改革において、オリックスグループの事業を大きく3つに再編し、各事業部門の中で国内外の組織を横断した機動的な人材配置が容易になり、事業部門の成長と人材の成長を一体的に推進しています。これらグループ経営人材の育成は、コアケイパビリティの強化の一環として従来から取り組んでいる、各事業を牽

引するリーダーの後継候補者の育成プログラムとシームレスに連携することを前提としており、事業領域の広いオリックスグループのサクセションマネジメントとして推進していきます。

■ サクセションマネジメント体系図



座談会 事業の成長と人材の成長を両輪で進める人的資本経営の実践事例

—クロスボーダーでの事業連携強化を通じ、事業の成長と人材の成長を両輪で進める機会を創出—

APAC 事業部門は、日本を含むアジア・パシフィック地域での事業展開を加速させるために、国内の金融・リース事業および事業投資とアジア・パシフィック地域の現地法人を一体化して生まれた事業部門です。この機構改革により、多様な人材・アイデアの交流を通じたコアバリューの浸透や、クロスボーダーでの協働を通じたコアケイパビリティの強化がより一層期待され、事業の成長と人材の成長を両輪で同時並行的に進める人的資本経営を実践しています。APAC 事業部門の中で、海外でのさらなる事業展開を担うアジア・パシフィック事業本部を牽引する2名が、具体的な実践内容と今後の展望を語りました。

——石原：まず、海外の現地法人と国内の法人営業組織を一体化した背景についてあらためて教えてください。

松岡 ● 今回の一体化は、これまでの事業多角化の歴史を支えてきたオリックス独自の国内での事業ノウハウやアセットをスムーズに海外現地法人へ展開することを目指したものです。国内・海外の垣根を低くし、一体感を高めることでこうした強みを各地域に広げ、より多様な価値の提供につなげていけると考えています。

組織一体運営が、アイデアや人材の活発な交流と人材育成に資する挑戦機会の提供を加速させる

——石原：国内と海外の連携・シナジー強化の土台となる組織づくりや人材育成の取り組みについてお聞かせください。

松岡 ● アジア・パシフィック事業本部の人材育成では、国内の日本人社員だけでなく、各海外現地法人で働くローカル社員を含めた組織全体として、どう育てていくかを重視しています。東京本社と現地法人は縦の関係ではなく、一体感を持って事業を推進するパートナーとしての組織づくりに取り組んできました。

具体的には、現地法人の幹部社員が東京本社で実務を経験する研修や、ローカル社員が東京本社に複数年出向する仕組みなどを整えました。実際に業務に入ってもらうことがポイントで、実務をより深く理解してもらうことを大切にしています。また、ORIX Group Purpose & Cultureの策定には現地法人のマネジメントにも参加してもらったので、これを踏まえて、各現地法人のミッション・ビジョン・バリューを自分たちの言葉でつくってもらいました。こうしたプロセスを通じて、「自分たちはオリックスグループの一

員である」ということを実感できる土台づくりも進めてきました。

今回の機構改革には、国内外で人材が交流し、案件の有無にかかわらず自然につなががる状態をつくるという大きな意義があります。一体運営により、日常的に人材やアイデアが交わる環境へと変わっていくことで、オリックスらしい価値提供のあり方をグローバルに広げやすくなっていると感じています。例えば、一部の現地法人で先行していた自動車フリート事業の知見をアジア・パシフィック地域全域で活かすため、日本を含めたAPAC 事業部門一体のプロジェクトとして再編し、プロジェクトリーダーは現地法人の人材に任せています。これにより、地域単位の取り組みから全体最適へと転換するとともに、蓄積された知見の横展開を通じて、新たな価値創出を加速しています。

人材育成の観点では、挑戦の機会そのものをいかに創出するかが重要だと考えています。最近では、成功だけでなく失敗を含めた経験を積む機会が減っていると感じています。大きな成功体験を得ることも重要ですが、小さな失敗や苦労を含めた試行錯誤の機会を重ねることが、個人の成長につながります。

クロスボーダーでの業務や環境に触れる機会が増えることで、挑戦の機会が広がり、結果として人材の成長スピードや組織全体の活性化にもつながっていくと考えています。

国内のノウハウやアセットを海外へ展開する実践機会の提供が、人材を育てるための投資となる

——石原：国内で積み重ねてきた事業のノウハウやアセットを海外に展開していく上で、どのような人材が必要になるのでしょうか。



業務執行役員
APAC 事業部門
アジア・パシフィック事業本部
副本部長

澤田 健児

執行役
人事・総務部門管掌
取締役会事務局長

石原 知彦

執行役
APAC 事業部門
アジア・パシフィック事業
本部長

松岡 芳晃

澤田 ●これから必要なのは、国内で培った事業の強みや価値創出の考え方を、海外の現場でも実践できる人材です。海外ではリースアセットの拡大余地が依然として大きいものの、長期ビジョンとして掲げた2035年3月期の経営指標であるROE15%、純利益1兆円を実現するには、フィービジネスや投資ビジネスへの展開など、グッドリスクを取りながら収益性を高めていくことが求められています。この変化を好機と捉えてチャレンジしていくためには、国内で多様な経験を積んだ人材が、現地のローカルメンバーとともに新たな事業を立ち上げていくことが重要です。

もちろん各国ごとの規制がありますが、それを理由に事業の選択肢を狭めてしまうのではなく、その中で何ができるのかを考え抜き、未知の領域への挑戦をおもしろがりながら新たな事業機会を拡張していくことは、オリックスらしい姿勢なのではないかと考えています。

石原 ●今回の機構改革により、実務を通じて人材が交流する機会が増えることを、人事としても非常に期待しています。人的資本投資という研修が思い浮かびがちですが、一番大事なことは、これまで積み重ねてきた専門性や経験を実践する場を会社がいかに提供できるかです。

国内で培ってきた知見を海外へつなぎ、現地のメンバーと一緒に事業を考えること自体が、国内・海外双方の人材にとって非常に有益な機会になるはずで、人的資本投資という観点からも大きな意味があると思っています。

成長段階に応じた経験機会の提供と、グループ横断のグローバルキャリアパス

——石原：今後、アジア・パシフィック事業本部における人材育成をより加速させていく観点で何が必要ですか。

澤田 ●やはり若いうちに自国以外の環境に身を置き、成長や失敗を経験す



ることは一定の価値があると思います。

一方で、単に「海外に行きたい」という希望だけでなく、その前に複数の部署や業務を経験し、自分なりの軸や専門性を持った上で海外に出ることが、その後の成長や価値の発揮につながりやすいとも感じています。そのため、一定の年次になって海外に行く場合には、専門性を持った上で現地の事業全体を俯瞰し、国内での経験を海外の成長領域にどのように活かしていくかを考えることが求められます。

若手と中堅では求められる役割や育成の方法が異なるため、それぞれの層に応じた経験や機会を提供していく必要があります。

松岡 ●今回の機構改革を踏まえ、将来的にはグループ全体でのグローバルキャリアパスが必要だと考えています。現在は東京本社の人材を中心に考えていますが、今後は各国の人材も含めた共通のキャリアプールとして拡張していくことが望ましいと思います。

現地法人のローカル社員に対しては、自国以外でのキャリアアップに挑戦する土壌づくりに課題を感じています。こうした状況を踏まえ、自国や東京本社での経験も含めてキャリアパスを描けるように環境を整えるとともに、これらを仕組みとして定着させていくことが重要だと考えています。

国内外のトップマネジメントが共通の課題認識のもと、実務を通じた次世代人材の育成を推進

——石原：人材育成やキャリアパス整備における課題認識を踏まえ、各国の経営人材の認識統一や実行力の強化に向けて、どのような取り組みを進めていますか。

松岡 ●アジア・パシフィック事業本部では、各国の現地法人のCEOを含むトップマネジメントが一堂に会し、ワークショップを実施しました。方向性の理解は進んでいる一方で、実行方法やスピード、目指す姿にはまだばらつきがあることが見えてきました。そのため、CEO同士が議論を通じて認識を

すり合わせる場とした点に大きな意義があり、実際に活発な議論が行われるなど、確かな手応えを感じています。今後は、次世代人材のさらなる強化に向け、サクセッションの観点からの早期の見極めと育成が重要になります。研修だけでなく、実務を通じた経験を重視しながら、人材プールの形成を進めていきます。

澤田 ●ワークショップでは、従来の延長線上にとどまらない議論が促され、参加者が自ら考え、意見を発信する場になっていました。例えば、駐在員の役割や権限委譲のあり方について現場から具体的な提言が出るなど、「自分たちが変えていく」という意識の高まりが見て取れました。こうした動きを通じて、現地における裁量や役割の見直しが進み、それがグローバル全体の変革につながっていく気運が高まりつつあると感じています。

石原 ●国や組織を超えた議論を通じて課題を共有することで、長期ビジョンの実現に向けた取り組みの解像度が一段と高まってきていると感じました。まさに、現場起点で事業の成長と人材の成長を両輪で同時並行的に進めるオリックスらしい取り組みで、非常に印象的です。

各事業部門内でこれまでにないスピード感で、人材の最適配置を通じた、人材ポートフォリオの機動的な進化が始まっていると感じます。人事部門として、各事業部門と密な対話を通じて事業を深く理解し、事業の現場から生まれる課題と人材育成を一体で捉えることが重要と考えています。

事業の変化を人材の成長につなげ、人材の成長を次の事業成長へと還流させる——その循環を支えることこそが、人事部門の重要な役割だと考えています。



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、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。

さまざまなバックグラウンドを持つ人材の確保 —キャリア採用や海外籍新卒採用への注力—

- 事業拡大に必要な新たな知見を獲得するための、さまざまな経験やノウハウを持つ中途人材の積極採用
- 海外の大学の現地学生を対象とした採用活動にも注力

■ 採用者数に対するキャリア採用者比率^{*1}

61.7%

オリックス(株)

■ 全社員数に対するキャリア入社者比率^{*1}

42.5%

オリックス(株)

■ 海外籍新卒者比率^{*1}

2.1%

(93名のうち2名)
オリックス(株)

62.1%

国内グループ8社^{*2}

58.5%

国内グループ8社^{*2}

シニア社員・障がい者の活躍推進 —活躍機会の提供・活躍促進—

- 多様な経験と専門性を持つシニア人材に継続的なチャレンジを促す制度の整備（65歳定年制度、社内公募制度、職務内容と成果に応じた給与体系）
- 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な、障がい特性に応じた業務分担（オリックス業務支援）

■ 障がい者雇用率^{*3}

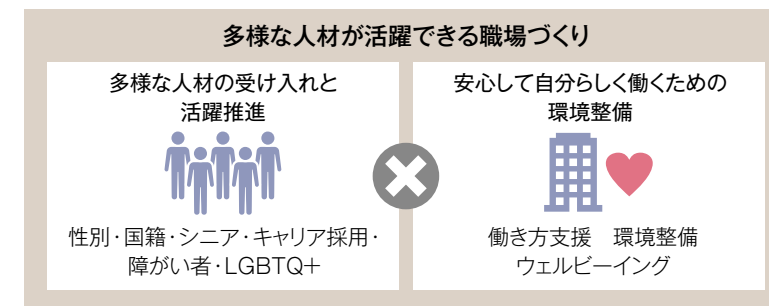
2.9%

^{*1} 2026年3月期の実績値。

^{*2} 国内グループ8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・システムを指す。2024年3月期、2025年3月期は国内グループ9社（国内グループ8社および、2025年7月に譲渡済みのオリックス債権回収）の実績値。

^{*3} 2026年6月時点の実績値。

^{*4} 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。オリックス単体。

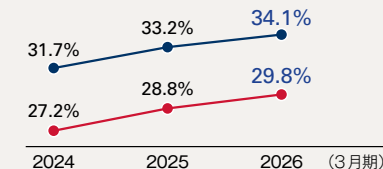


女性活躍推進 —女性のキャリア形成支援と登用の強化—

- 部門の管掌役員と人事部門の連携による、女性リーダー候補の育成パイプラインの可視化
- 女性職責者に経験値豊かなメンターをつけるメンタリングプログラムの実施
- 他社の女性社員・職責者との懇親会、セミナー実施等の異業種勉強会の開催

■ 女性管理職比率^{*1}

—●— オリックス(株)
—●— 国内グループ8社^{*2}



■ 男女の賃金の差異^{*1*4}

64.2%
全社員

94.9%
部長職

※ 役割・職務に応じた処遇を実施しており、同一の役割・職務の場合、男女間で賃金差異はありません。全社員の差異の主たる要因は、男女間で職種構成が大きく異なることです。

■ 新任女性課長へのメンタリングプログラム提供率^{*1}

100.0%
オリックス(株)
(任意参加につき、プログラム参加率は71.4%)

キャリア形成支援と共働き・共育で支援を実践する企業として、2025年度までして銘柄に選定されました。



多様性の理解に関する施策

- 人権尊重・インクルージョン促進をテーマとしたコンプライアンス研修・eラーニングの実施
- 年次・階層別研修における組織風土・コミュニケーションの講義実施
- 不妊治療・女性特有の健康課題などへの理解を促す研修の実施

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

性別を問わないライフイベントとキャリアの両立支援

- 出産前の柔軟な勤務制度の整備
- 法定以上の育児・介護を支える制度の整備
- 夫婦参加型の両立セミナーの実施
- 男性育児休業等の取得推進

■ 男性育児休業等取得率*1

98.4%

オリックス(株)

92.2%

国内グループ8社*2

📄 [両立支援/制度\(出産・育児・介護\)](#) 📄 [人材の育成](#)

多様なライフスタイルや業務ニーズに応じた柔軟な働き方の整備

- 在宅勤務制度
- スーパーフレックスタイム制度
(コアタイムのないフレックスタイム制度)
- 時間単位の有給休暇制度
- フリーアドレスの採用
- サテライトオフィス・モバイル環境の整備

📄 [柔軟な働き方に関する支援/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

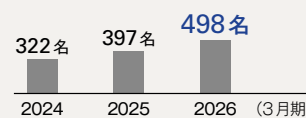
キャリアの選択肢を広げる制度

- 社内インターンシップ制度(2017年～)
他部門の業務内容や役割への理解促進に向けた、社員が希望する部署で一定期間の業務従事が可能な制度
- 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し、双方が合意することで異動可能となる制度

社内インターンシップ制度

利用者数*1

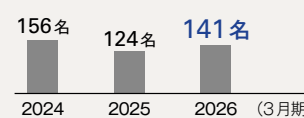
国内グループ8社*2



キャリアチャレンジ制度

応募者数*1

国内グループ8社*2



📄 [人材の育成](#)

キャリア形成を支援する制度・施策

- 各部門の事業に精通した社員による実践的なオンライン講座(2023年～)
業務内容や仕事の魅力、これまでのキャリアや自己研鑽の経験を共有し、事業ノウハウやカルチャーの伝承に加え、求められるスキルを理解し、自身のキャリアを具体的に描く機会とするもの(2026年3月期は10回実施)
- キャリア開発関連プログラム(2024年～)
年代・役割別キャリア研修の実施、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)の設置
- ななめ1on1制度(2025年～)
キャリアや仕事に対する本音に即した支援がしやすいよう、業務上直接的に関係のない他組織の社員をベアとして対話を推進する制度

📄 [人材の育成](#)

若手向けキャリア支援

- ORIX Rookie's Challenge(2022年～)
新入社員が入社後研修を通じて、事業を理解した上で希望する部署への配属に応募・チャレンジできる制度
- 新入社員メンタリングプログラム(2023年～)
他部門の先輩社員との定期的な面談により成長をサポートする制度

社員の健康増進に対する取り組み

疾病予防・生活改善の支援

- オリックスグループ健康保険組合との
コラボヘルス推進による以下の施策実施

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)



オリックス(株)は「健康経営優良法人2026(大規模法人部門)」に2017年の初認定以来、10年連続で認定されました。

📄 [健康経営の推進](#)

*1 2026年3月期の実績値。
*2 国内グループ8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・システムを指す。2024年3月期、2025年3月期は国内グループ9社(国内グループ8社および、2025年7月に譲渡済みのオリックス債権回収)の実績値。

多様な人材が活躍できる職場づくり

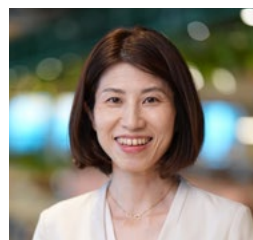
多様なキャリアを歩み、オリックスの多様な事業を支える人材



古澤 哲

オリックス(株)
法人営業本部 国内事業推進部
エクイティソリューション第三チーム チーム長

2008年 新卒入社



磯村 素野

オリックス(株)
大阪IR開発推進部
予実管理課 課長

2000年 新卒入社



中村 陽

オリックス(株)
事業経理部
事業投資チーム

2025年 中途入社

専門性の異なる人材の協働

事業承継M&Aや戦略投資、新規事業開発、海外展開など、本部の枠を超えた幅広い領域を手掛ける部門に所属しています。チームは20代・30代を中心としながら、多様な専門性が求められることから、営業に加え、M&A仲介や投資銀行出身者、弁護士など、異なる経験や価値観を持つ人材が集まっています。若手であっても早期からM&AディールのPMを担い、PMIを通じて出資先の経営に関与する機会があります。

視点の違いを活かした価値創出

多様なメンバーと協働する中で、意見が一致しない場面もあり、以前は議論が収束しない難しさを感じていました。現在は無理に結論をまとめるのではなく、視点の違いを認め、率直に意見を交わしながら、前提や認識の差異を整理することを重視しています。これにより各自が納得感のある着地点を見出せるようになりました。

私自身、営業、プライベートエクイティ投資、人事など複数領域を経験することで、多面的な視点を培ってきました。異なる視点の掛け合わせにより新たなアイデアや解決策が生まれ、同質性の高い組織では得られない付加価値を創出できる点は、オリックスグループの強みであり魅力だと考えています。

今後も新たな価値創出に挑戦し続け、変化の中で機会を捉えながら、チームメンバーとともにグループの成長に貢献していきます。

経験の積み重ねと業務への接続

不動産鑑定業務からキャリアをスタートし、オリックス不動産やオリックス生命等への出向、その後の出産を経て、現在は大阪IR事業という大規模プロジェクトに携わっています。同事業は、“世界に誇れる日本のIR”の実現に向けて、米国パートナー企業と共同で2030年の開業を目指すものです。

さまざまなテーマの業務を経験しましたが、以前は個別に見えていた経験が、後々一つの流れとしてつながる感覚があります。例えば、大阪IR事業では、建設関連の予実管理や業務フロー整理といった組織全体が円滑に機能するための調整や仕組みづくりに取り組んでおり、これまでに培った不動産分野での知見や計数管理業務等が、現在の業務を支える下地として活かしています。大阪IR事業は現在約130名という小さな会社のような組織規模で推進しており、その中で強みを活かしながら異なる価値観や専門性をつなぎ、事業全体が円滑に機能する状態を整えていくことに、自分の役割を見出しています。

領域を超えた役割発揮

CEOとのタウンホールミーティングでは、求める社員像についての話が深く印象に残っています。私なりに、「自らの軸と専門性を持ち、失敗を恐れずに挑戦しながら、組織や国境を超えて周囲から信頼される存在であること」がその本質ではないかと受け止めました。これまでの経験や視点を土台に、領域にとらわれず柔軟に役割を果たしながら、会社の新たな成長に貢献していきたいと考えています。

多様な視点を活かした意思決定・推進

オリックスグループの魅力は、さまざまなバックグラウンドを持つ社員が、異なる視点や経験に基づいた意見を自然に発信できる風土にあると感じています。そして私自身、多様なメンバーと協働することで、自身の視野が広がっている実感があります。

また、オリックスは幅広い事業領域を有し、M&Aも積極的に展開していることから、経理においても新規事業の取り組みや制度設計といった「攻め」の領域に関与できる点に大きなやりがいを感じています。多様な関係者との連携にあたっては、前職で培った海外業務の経験も活かされており、価値観や前提の違いを踏まえた合意形成に活かしていると感じています。

裁量の大きい環境での専門性発揮

現在の所属部署は個人の裁量が比較的大きく、自ら課題を整理し判断する力が求められています。前職で経験してきた海外子会社管理や連結決算、システム導入などの知見を活かしながら、当社では、M&Aにより新たに加わったグループ会社との連携や決算対応にも取り組んでいます。

今後は、経理としての専門性をさらに高めるとともに、決算業務にとどまらず、事業や投資の意思決定に資する情報提供力も強化していきたいと考えています。また、全体最適の視点を持ち、経理としての立場から意思決定の質の向上に貢献できる人材になりたいと考えています。

重要課題（マテリアリティ）の更新

「ORIX Group Purpose & Culture」や「ORIX Group Growth Strategy 2035」を踏まえ、サステナビリティに関する国内外の情勢やオリックスグループの経営状況を考慮し、当社の重要課題を更新しました。更新に際しては、事業本部長クラスによる座談会を複数回開催し、お客さまや社会からの期待について討議しました。並行して、オリックスの持続可能性に対して発生しうるリスクおよび機会について、潜在的財務影響と発生可能性を考

更新にあたって考慮した要素

持続可能なオリックスのあり方を決める要素

オリックスの存在意義・目指す方向性

- オリックスの存在意義：
ORIX Group Purpose & Culture
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
- 2035年に向けた経営戦略：
ORIX Group Growth Strategy 2035
戦略的投資領域：
「PATHWAYS」「GROWTH」「IMPACT」
2つのビジネスモデル：
「事業価値創造」と「顧客課題解決」

**オリックスに対する
社会の期待・お客さまの期待**

- 社会課題の解決、豊かな暮らしの実現
- 地域経済・地域社会への貢献
- 資源循環の新たな枠組みづくり、省エネ、再エネソリューションの提供、など

経済の発展、社会構造の複雑化、多様化

慮の上、サステナビリティ部においてリスクマッピングを行い、SASBスタンダード(2023年12月最終改訂)も参照しました。これらの検討状況は、2025年11月および2026年3月の取締役会にも報告しています。これらの討議を踏まえ、2026年5月取締役会において、重要課題の更新を決議しました。

持続可能なオリックスのあり方

「未来をひらくインパクト」と
「社会の中のオリックス」
の両立

価値提供を通じて社会課題を解決し、
対価として適切な利益を得ること

「未来をひらく
インパクト」

社会からオリックスが
享受する機会
地域経済の活力、
イノベーションによる成長

オリックスが
社会にもたらす価値
地域経済の発展、
豊かな暮らし

「社会の中の
オリックス」

提供する価値が、お客さまや
社会の「期待」を上回ること

特定された課題

事業における重要課題

- 気候変動対応
- 循環型経済
- 社会への活力
- ビジネス・エコシステム

成長戦略を支える経営基盤

- 人的資本経営
- ガバナンス

更新のプロセス

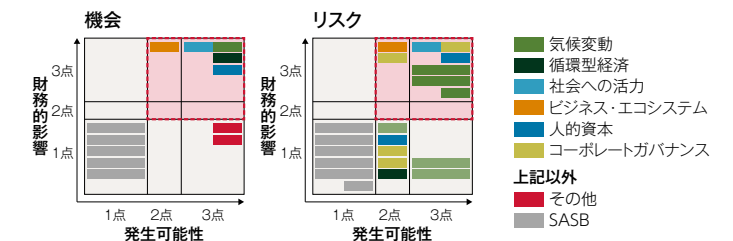
1 課題の抽出・ロングリストの作成

- 国際ガイドライン(SASB、CSRDなど)、SDGsを参照し、また、オリックスグループのパーパス、中長期戦略を踏まえた社会課題を抽出
- それに加えて、「どうありたいか」「お客さまや取引先などの幅広いステークホルダーから何を期待されているか」を議題として、グループ会社のサステナビリティ担当者、事業本部長クラスを対象にワークショップを実施。さらに、国内外の主要部門のトップマネジメントおよびサステナビリティ責任者で座談会を実施



2 重要性の判断・重要課題案の策定

発生しうるリスクおよび機会について、潜在的財務影響と発生可能性を考慮



3 取締役会における審議・決定(2025年11月、2026年3月、5月)

2025年11月、2026年3月取締役会にて進捗を報告、2026年5月取締役会にて更新を決議

4 有報開示の要請とSSBJ準拠を踏まえた開示対応(2026年6月)

重要課題（マテリアリティ）一覧

更新した重要課題は以下の6項目です。当社では、2027年3月期以降のサステナビリティ開示基準*の適用に向けて、重要課題それぞれに対応するリスクと機会、戦略、指標および目標についての検討を進めます。2026年5月に更新された重要課題は、決議時点での中長期的な経営方針および事業環境に基づいたものです。今後も社内外の環境変化を踏まえ、毎年、重要課題を取締役会で確認します。

* 国際サステナビリティ基準審議会 (ISSB) が開発した IFRS サステナビリティ開示基準の内容と整合性があるものとして、我が国のサステナビリティ基準委員会 (SSBJ) が開発したサステナビリティ開示基準 (日本基準)。

重要課題		選定理由	主な取り組み
事業における重要課題	 気候変動対応 脱炭素社会の実現に向けた機会を捉え、事業の進化につなげる	オリックスグループは、2000年代より再生可能エネルギー事業を国内外で手掛け、現在では蓄電所事業や太陽光発電所の管理受託事業なども手掛けています。「地球温暖化」をテーマとする課題解決は、「ORIX Group Growth Strategy 2035」における戦略的投資領域の一つであり、先進国・新興国両方で豊富な投資経験や事業運営ノウハウを進化させることで、新たな事業機会を中長期的に獲得できると考えています。	● 価値創造モデル (➡ P.11) ● 気候変動への対応 (➡ P.56~58) ● TCFD 分析 ● サプライチェーンマネジメント (➡ P.59) ● 人権への取り組み (➡ P.59)
	 循環型経済 目利きと運営力を生かし、資産価値の最大化と循環を実現する	オリックスグループは、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「事業価値創造モデル」を競争力の源泉の一つとしています。「限りある資源」をテーマとする課題解決は「ORIX Group Growth Strategy 2035」における戦略的投資領域の一つであり、リース事業や資産管理サービスを通して培ってきた目利き力や運営力を発揮して中長期の事業機会を獲得できると考えています。	
	 社会への活力 地域の事業基盤と人材を活用し、人々の暮らしと経済活動に活力をもたらす	オリックスグループは、グループ内外の事業基盤や人材などの経営資源を活用してお客さまの課題に解決策を提供し、付加価値を創造する「顧客課題解決モデル」を競争力の源泉の一つとしています。この価値創造を持続的に行うためには、地域・社会のレジリエンス（強靱さ）の維持・向上が不可欠であり、お客さまである中堅中小企業およびその経営者・従業員、地域社会の活力の向上が、当社の持続可能性を高めると考えています。	
	 ビジネス・エコシステム 幅広いパートナーとの協業を通じて、新たな価値と解決策を創出する	オリックスグループは、商品やサービスを提供するサプライヤーをはじめとする幅広いステークホルダーとの協働を通じて、お客さまに対する価値提供を実現しています。こうした協働のもと、環境負荷低減や人権尊重といった課題にもともに取り組むことが、事業基盤の持続性と経営資源の安定的確保につながるとともに、新たな価値や解決策の創出に不可欠であると考えています。	
成長戦略を支える経営基盤	 人的資本経営 多様な人材が活躍できる環境を整え、イノベーションと競争力を高める	オリックスグループ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3つの柱とし、それらを三位一体で進めることで新規事業の創出や既存事業の価値向上を図り、持続的な事業成長につなげていく経営のあり方です。このような人的資本経営が当社の持続的な成長に資すると考えています。	● 人的資本経営 (➡ P.41)
	 ガバナンス 取締役会の監督機能とコンプライアンス・情報セキュリティに関するリスク管理体制を強化する	当社は、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、取締役会の実効性向上を継続的に図り、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、親会社および支配株主を有しないことから、幅広いステークホルダーの信頼を得ることが、経営の独立性や柔軟性を高め、企業価値向上につながると考えています。加えて、コンプライアンスや情報セキュリティに関するリスクは当社の事業継続および企業価値に重要な影響を及ぼす可能性があることから、その管理体制の強化が必要であると考えています。	● コーポレート・ガバナンス (➡ P.64)

2021年11月に制定した従前の重要課題14項目 (➡ [P.53](#) 重要課題と重要目標への取り組み状況) のうち、すでに方針や目標を実行・実践するフェーズに入っている4項目については重要課題としての優先順序は低下しており、一方で、課題認識を継続する10項目については、更新後の重要課題にその考え方を引き継いでいます。

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。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」の両方で行っています。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) 2026年3月期の実績

A) 重要課題の更新

- 国内外の役員による座談会の実施、財務影響評価
- 2025年11月、2026年3月取締役会にて進捗報告
- 2026年5月取締役会にて更新を決議、サステナビリティ・ポリシーも改定

➡ [P.50 重要課題\(マテリアリティ\)の更新](#)

B) SSBJ準拠に向けた準備と2026年3月期有報での対応

- 更新された重要課題、副題、選定理由を有報に記載
- 財務報告期間に一致するスコープ1・2排出量を第三者保証取得の上で有報に記載
- 更新された重要課題の一つ「人的資本経営」に関する指標を有報に記載

C) ESG格付・外部評価の維持・向上

- 重視するESG格付の5機関中、4機関からの評価が改善。

(2) 2027年3月期の注力テーマ

A) 更新された重要課題に合わせた「各事業の課題」の更新

B) SSBJ準拠に向けた各種検討の継続、内部統制整備（データ収集体制の整備、文書化等）

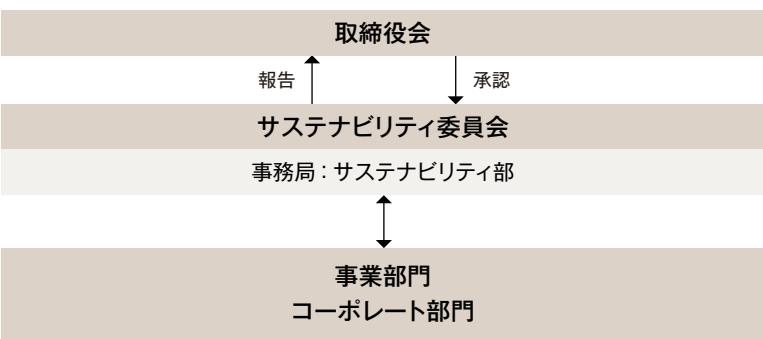
C) 重視するESG格付評価の維持・向上

2 各事業部門の2027年3月期の取り組み方針

重要課題		各部門の方針
気候変動	スコープ1・2	脱炭素目標への取り組みは P.56 をご参照ください。
	スコープ3	航空機 新型機種の保有比率向上 自動車 レンタカー（直営）のハイブリッド車率向上 生命保険 運用資産からの排出削減目標
循環型経済		環境エネルギー 高品質再生サーキュラーエコノミープラットフォームへの転換 自動車／環境エネルギー 車両の中古部品の活用 不動産 食品廃棄物削減
社会への活力		法人営業 中小企業の事業継続支援、健康経営実現の支援 法人営業 DX・GX分野で有望なベンチャー企業への投資
ビジネス・エコシステム		自動車 「サプライヤー行動指針」に関する説明会の対象拡大 レンタック 主要仕入先・委託先を対象に伴走型モニタリングを開始 不動産 26/3期に実施したアンケートの投資拡大

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、重要課題および重要目標に係る事項を審議・決定し、ガバナンスやリスク管理方法を含め、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）、執行役副社長、事業部門COO、CFO、サステナビリティ部を管掌する役員、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 環境、社会およびこれらに対するガバナンスに係る全社方針に関する討議
- ② ①に基づく重要課題の特定および目標に関する討議
- ③ ②の目標達成に向けた戦略、KPI、活動手順および推進体制に関する討議
- ④ 気候変動リスクを含む環境リスク、および社会関連リスクの低減に関する討議
- ⑤ その他、サステナビリティの観点で重要な事項に関する討議

■ [サステナビリティ課題へのアプローチとサステナビリティ推進体制](#)

重要課題と重要目標への取り組み状況

(2026年3月末時点)

2026年3月末時点の重要課題に対する主な取り組みと、重要目標に基づく進捗について、環境・社会・ガバナンスの観点からご報告します。
なお、重要課題は2026年5月に更新いたしました。詳細は[P.50](#)をご覧ください。



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バーム油プランテーション、林業を指す。

実績

実績(2026年3月期)
● スコープ1と2の合計排出量は100.5万トン。2020年度比26.1万トン(20.6%)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

重要課題

(2026年3月末時点)

- 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。2026年3月期はバイオマス専焼の実証実験を実施し、専焼化に必要な設備改造項目を特定しました。また、引き続き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。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、段階的な削減を実施しています。

➔ [P.23 特集 新興国におけるインフラ事業](#)

📌 [環境エネルギー](#)
- グローバルな再生可能エネルギー事業の展開により、2026年3月期の削減貢献量は403.0万トンとなりました。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.23 特集 新興国におけるインフラ事業](#)

📌 [環境エネルギー](#)
- オリックスは、事業活動を通じて資源循環の課題解決に取り組み、廃棄物の削減や再資源化の推進を通じて循環型社会の形成に貢献しています。2026年3月には軟質プラスチック包装資材の卸売・リサイクルを手掛ける野添産業を子会社化しました。

📌 [循環型経済の推進と廃棄物の削減](#)
- 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。

📌 [社外評価・第三者認証](#)



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 (2026年3月時点)	
● オリックス単体	34.1%
● 国内グループ8社	29.8%

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

- 2026年4月に「オリックスグループ カウンターパーティ行動指針」を制定し、サプライヤーの皆さまにも当社が目指す行動倫理に沿って事業活動を行っていただくことを願っています。

📄 サプライチェーンマネジメント
- オリックス自動車、オリックス・レンテック、オリックス不動産では、各社のサプライヤー行動指針をサプライヤーの皆さまへご説明するとともに、実態把握のためのアンケート調査を実施しました。今後もエンゲージメントや調査を通じてサプライヤーの皆さまのサステナビリティ推進状況を把握し、課題の共有・改善に向けた伴走を行います。

➡ [P.59 人権への取り組み](#) ➡ [P.59 サプライチェーンマネジメントへの取り組み](#) 📄 [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つの柱としています。具体的には3つの重要指標（ORIX Value Score（OVS）*1、後継者候補準備率*2、エンゲージメントスコア*3）の進捗状況をモニタリングしています。

※1 従業員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段階）を選択した社員の割合。
※2 各事業を牽引する役割を担う人材に対し後継者候補になりうる社員の平均人数。
※3 従業員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段階）を選択した社員の割合。

➡ [P.41～49 オリックスグループの人的資本経営](#) 📄 [人的資本経営](#)
- 2026年9月に「オリックスグループ災害・人道支援方針」を制定し、オリックスグループが実施する災害・人道支援の基本的な考え方および支援対象に対する判断の枠組みを定めました。



ガバナンス



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(2026年6月時点)
● 60.0%(取締役全10名のうち社外取締役6名)
● 30.0%(取締役全10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

・ 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

ー 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

ー 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

・ 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

ー 2027年3月期より、CEO、事業部門COO、CFO/CSOを対象に連結ROEおよび相対TSR(Total Shareholder Return：株主総利回り)を評価指標とする業績連動型株式報酬制度(Performance Share Unit：PSU)を導入

長期ビジョンの実現に向けて経営指標と役員報酬の連動性を高め、資本効率の改善および株主価値の向上を意識した経営を一層促進することを目的としています。

➡ [P.68 取締役会実効性評価](#) ➡ [P.70～71 報酬制度](#)
- オリックスグループは、「行動指針」において4つのCore Compliance Valuesを定めています。「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、お客さま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」を掲げ、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。 [📄 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さまの意向をよく把握し、その目的に適合する商品・サービスの提案に努めています。また、お客さまに適した商品・サービスを提供・推奨するために、プロフェッショナルとしての優れた知見や専門的知識・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。 [📄 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

オリックスグループは、「ORIX Group Purpose & Culture」および中長期的な事業戦略「ORIX Group Growth Strategy 2035」のもと、新しい価値を提供し社会課題解決に貢献して適切な対価を得ること、ならびに提供する価値がステークホルダーの期待を上回り続け、その結果として持続的に企業価値を向上させることを経営の重要テーマと捉えています。一方で、当社の事業経営を取り巻く環境は、地政学的リスクのさらなる高まり、技術進化の加速、資源・エネルギー需給の不安定化など、考慮すべきリスクはより複雑になっています。

このようなサステナビリティに関する国内外の情勢やオリックスグループの経営状況を考慮し、重要課題を更新しました。6つの重要課題のうち、気候変動対応をその一つと位置付け、脱炭素社会の実現に向けた機会を捉え、事業の進化につなげることであります。当社は2000年代より再生可能エネルギー事業を国内外で手掛け、現在では蓄電所事業や太陽光発電所の管理受託事業なども手掛けています。「地球温暖化」をテーマとする課題解決は、「ORIX Group Growth Strategy 2035」においても戦略的投資領域の一つとしており、先進国・新興国両方での豊富な投資経験や事業運営ノウハウを進化させることで、新たな事業機会を中長期的に獲得できると考えています。

TCFD 提言に基づく情報開示

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

➡ [P.57 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)

	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

2026年3月期の排出量はスコープ1と2の合計で100.5万トンです。基準排出量と比較すると26.1万トンの減少です。2基の石炭・バイオマス混焼発電所からの排出量は78.9万トンで、全体の78.5%を占めています。

■ オリックスグループ GHG (CO₂) 排出量

	2020年3月期 (基準排出量)	2026年3月期
スコープ1	110.7	89.5
スコープ2	15.8	11.0
合計	126.6	100.5

➡ [P.74 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、輸送機器 (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.75 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。2026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 ひびき灘石炭・バイオマス発電所においてバイオマス専燃の実証実験を実施し、専焼化に必要な設備改造項目を特定
- 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、継続施策として以下を実施しました。

- ① 環境エネルギー：主力電力設備で使用する電力に再生可能エネルギーを導入
- ② 不動産：非化石証書活用による削減
- ③ 事業投資：投資先ごとの削減計画の策定
- ④ レンテック：最大排出拠点である東京技術センターにおける再エネ導入

2 TCFD 提言に基づく情報開示

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、取締役会は監督する責任を負っています。取締役会は、サステナビリティ委員会から定期的に報告を受け、活動方針の承認を行っています。また、重要課題および重要目標に対する進捗状況について監督および必要な指導を行っています。

2026年3月期の取締役会では、重要課題更新に関する進捗報告が複数回行われ、2026年5月の取締役会にて、更新を決議しました。

【気候関連のリスク・機会についての執行体制】

気候関連のリスク・機会についての対応は、コーポレートレベルと事業部門レベルの両方で行っています。

コーポレートレベルで気候変動への対応を担うのはサステナビリティ委員会です。サステナビリティ委員会は、グループCEO、執行役副社長、事業部門COO、CFO、サステナビリティ部を管掌する役員、そのほかグループCEOが指名する執行役等をもって構成されています。また、グループCEOは必要に応じて外部有識者など、その他関係者を出席させることができます。議長はグループCEOとしています。

サステナビリティ委員会では、シナリオ分析の実施結果や、GHG排出量削減に向けた取り組みの進捗、世界的な議論や今後想定される規制強化の流れ、取引先から寄せられる要望などについて討議します。また取締役会に討議内容を報告し、適宜指示を受けています。

事業部門では、事業部門長を責任者として、気候変動リスクに対応しています。具体的には、GHG排出量の削減、気候変動による財務影響低減に向けた対応策を検討し、その実現を図っています。その内容はサステナビリティ委員会および取締役会にも報告されます。

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、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」と、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」があります。また、地球温暖化をテーマとする問題解決には「事業機会」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。

●移行リスク

脱炭素社会への移行に伴う規制変更や技術革新、ビジネスモデルの転換等によって、取引先の経営破綻（業績悪化）等の結果、与信関係費用等が増加するリスク。

●物理的リスク

異常気象や自然災害などにより、業務の一時中断、運営費用の増加または自社の事業運営が困難となるリスク。暴風雨等の異常気象・自然災害等により投資価値・資産価値が毀損するリスク。

●気候関連の機会

再生可能エネルギーの需要増に伴うビジネス機会の拡大。

これらのリスクおよび機会は、短期（1年以内）において単発的に顕著な財務影響を及ぼす可能性は低い一方で、中長期（1年超）において複数の要因が累積的に作用し、影響が顕在化する可能性があります。

【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.58 戦略\(シナリオ分析\)／前提](#)

📄 [気候関連財務情報開示タスクフォース\(TCFD\) 提言に基づく情報開示](#)

リスク管理

気候変動に関するリスク管理については、サステナビリティ委員会における全社的な評価プロセスの中で位置付けられています。事業計画策定時に合わせて、コーポレートレベルおよび各事業部門における重要目標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。

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ています。

- 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.56 GHG \(CO₂\) 排出削減](#)

スコープ1・2・3のGHG 排出量実績は[P.74～75](#)を参照ください。

➡ [P.74～75 ESGデータ](#)

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

📄 [Robeco](#)

📄 [オリックス・アセットマネジメント](#)

戦略(シナリオ分析)／前提

【4℃シナリオ】

今世紀末の平均気温上昇が産業革命以前と比べて4℃程度。各国の政策や企業・消費者の嗜好は現状のまま気候変動の物理的な影響が顕在化する(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)。

参照シナリオ：移行面「Stated Policies Scenario (STEPS)*1」(IEA WEO 2025)など、物理面「SSP*2 5-8.5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 2025)など、物理面「SSP*2 1-1.9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。

📄 [気候関連財務情報開示タスクフォース\(TCFD\)提言に基づく情報開示](#)

*1 国際エネルギー機関(IEA)が2025年に公表した「世界エネルギー見通し2025(World Energy Outlook 2025)」において提示されたシナリオ。
*2 SSP(Shared Socioeconomic Pathways)：共通社会経済経路。気候変動に関する政府間パネル第6次評価報告書(IPCC AR6)において提示された、気温上昇のモデル推計値。SSPに続く数値が大きいほど、大きな気温上昇が推計されている。

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

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を定め、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お願いするとともに、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。

[📄 人権の尊重を実現するための体制と取り組み](#)

新たな取り組み、今後の予定

- 2026年5月に更新した重要課題のうち「ビジネス・エコシステム」では、サプライチェーン上のステークホルダーの人権尊重に言及しています。事業基盤の持続性と経営資源の安定的確保のため、今後も取り組みを進めます。

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いただく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 カウンターパーティ行動指針」、「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。
- オリックスグループ各社では、パートナーシップ構築宣言とマルチステークホルダー方針を策定し、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

- 2026年4月に「オリックスグループ カウンターパーティ行動指針」を制定し、サプライヤーの皆さまにも当社が目指す行動倫理に沿って事業活動を行っていただくことを求めています。 [📄 オリックスグループ カウンターパーティ行動指針](#)
- オリックス自動車、オリックス・レンテック、オリックス不動産では、各社のサプライヤー行動指針をサプライヤーへ周知・説明するとともに、指針に基づくアンケート調査を実施しました。今後もエンゲージメントや調査を通じてサプライヤーの皆さまのサステナビリティ推進状況を把握し、課題の共有・改善に向けた伴走を行います。

[📄 オリックス自動車 サプライヤー行動指針](#) [📄 オリックス・レンテック 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](#) [📄 オリックス・レンテック 責任ある調達への取り組み](#)

- オリックス・レンテック、ORIX Australia Corporation Limitedでは、EcoVadisの評価改善に取り組んでいます。両社は2025年の評価において上位35%の企業に付与されるブロンズメダルを獲得しました。

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よく理解し、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。

「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、投・融資委員会に付議する投融資案件について、サステナブル投融資チェックリストを使用して、ESGの観点からチェック（スクリーニング）を行っています。投・融資委員会では、対象案件がもたらす環境、社会面への影響を十分に考慮した上で案件を判断します。環境、社会面において問題があると判断した事業に対しては、投融資を行わないことがあります。

[📄 オリックスグループ サステナブル投融資ポリシー](#)

取り組み

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

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

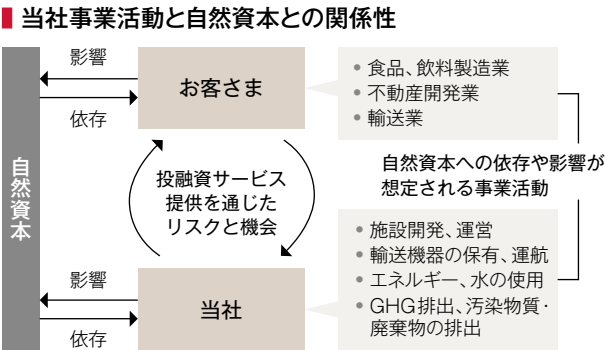
	新規取引を不可とするセクター・事業活動
1	Controversial Weapons の使用・貯蔵・生産・移譲など 例：クラスター爆弾、対人地雷（オスロ・オタワ条約）、化学兵器、生物兵器、劣化ウラン弾、核兵器、火器
2	アスベストおよびその他禁止有害化学物質の製造・輸入・譲渡・提供・使用など（労働安全衛生法）
3	国際的に禁止された農薬および除草剤の製造・使用・輸出入（ストックホルム条約）
4	ダイナマイト漁（水産資源保護法）
5	特定野生動物の取引（ワシントン条約）
6	ポルノおよび売春
7	違法カジノ

生物多様性への取り組み

考え方

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

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活かしていきます。



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会に報告する体制を取っています。
- 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。
- 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。

新たな取り組み、今後予定している取り組み

- 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さまざまな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。

[📄 未来をつくるプロジェクト「AQTION!」](#) [京都水族館](#) [すみだ水族館](#)



小笠原村と連携して行っているアオウミガメの保全活動

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り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。

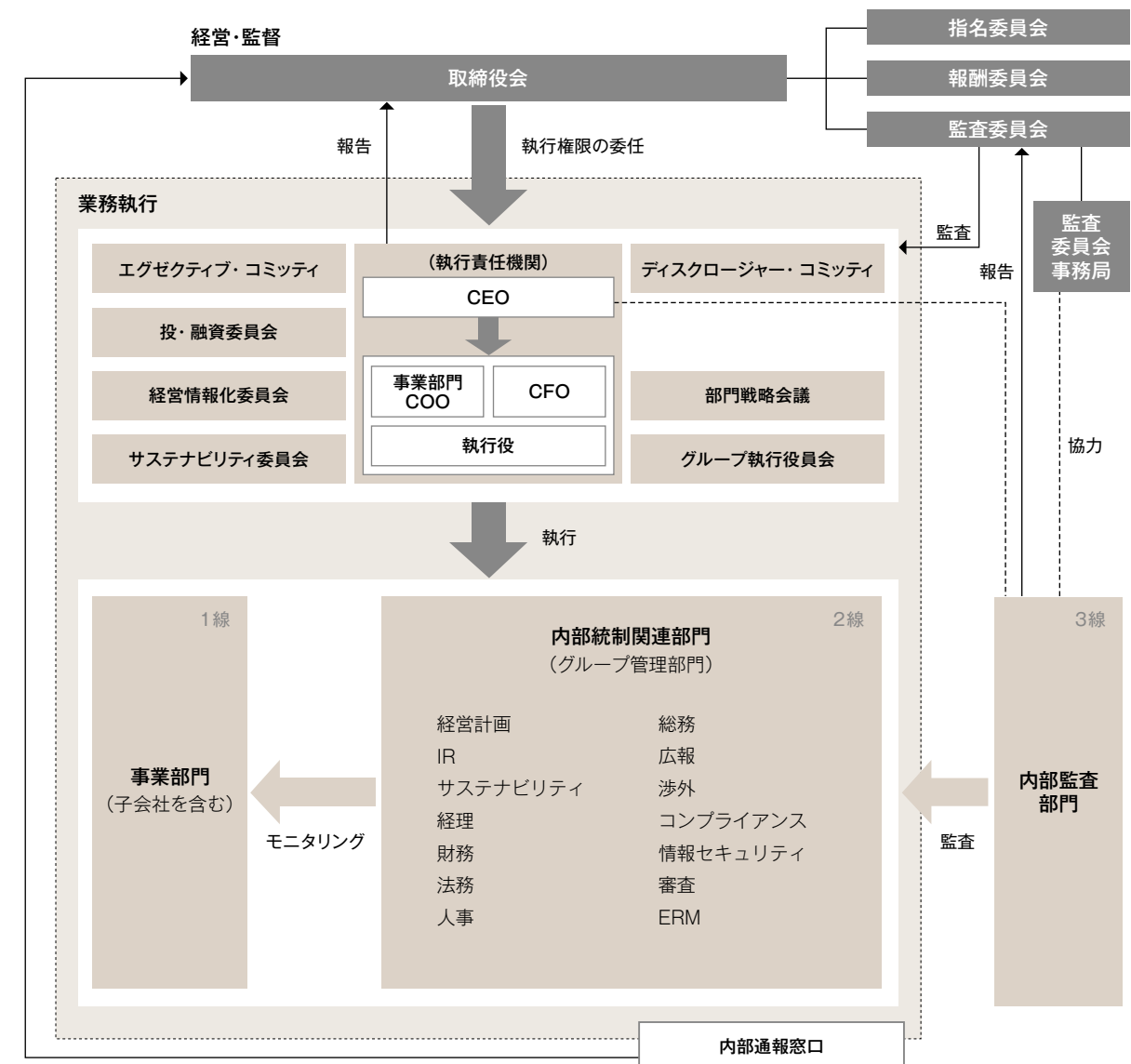
リスクガバナンス

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で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）（2026年6月30日現在）



■ 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	リスク管理に関連する執行機関
外部環境に関するリスク	●多角的な事業展開による収益構造の多様化、十分な流動性の確保により、健全な財務運営を継続できる体制の整備 ●災害リスクマネジメント体制の整備 ●気候変動リスク対応体制の整備 ■ 災害リスクマネジメント体制 ➡ P.52 サステナビリティ推進体制 ➡ P.57 TCFD 提言に基づく情報開示	エグゼクティブ・コミッティ サステナビリティ委員会
信用リスク	●個別案件の審査時は、与信先の財務内容、キャッシュ・フロー、保全条件、採算性などを総合的に評価 ●個別案件およびポートフォリオでの与信リスク管理手法の強化（十分な担保や保証の取得、業種や与信先の分散、潜在的にリスクの高いマーケットへのエクスポージャーをコントロール） ■ 投融資リスク管理体制	投・融資委員会
ビジネスリスク	●事業や投資実行前の徹底したリスク分析の実施（シナリオ分析やストレステストの実施） ●事業や投資実行後の定期的なモニタリングによる商品・サービスの品質改善、撤退コストの評価・検証 ■ 投融資リスク管理体制	投・融資委員会
市場リスク	●資産・負債の統合管理体制の整備（市場リスクの包括的な把握検証体制、ヘッジ手段としてデリバティブ取引を利用）	エグゼクティブ・コミッティ
流動性リスク （資金調達に関するリスク）	●調達手法の多様化推進 ●手元流動性管理の強化（流動性リスクのストレステスト実施と対応策の整備、国や子会社ごとの流動性リスクの把握と対応策の整備）	エグゼクティブ・コミッティ
コンプライアンスリスク	●適切なコンプライアンス体制の整備と高い倫理観を持ってコンプライアンスを実践する企業文化の醸成（コンプライアンスプログラムの策定と実施、社内規程の制定と周知活動によるコンプライアンス意識向上の推進、内部・外部通報窓口の設置） ■ コンプライアンス	エグゼクティブ・コミッティ サステナビリティ委員会
法的リスク	●法令遵守および法的リスク管理体制の整備（法令遵守のための社内規程の制定、各事業に適用される法令の把握と法改正への適切な対応の実施）	エグゼクティブ・コミッティ サステナビリティ委員会
情報・サイバーセキュリティリスク およびITリスク	●情報・サイバーセキュリティリスクおよびITリスク管理体制の整備（社内規程の制定、情報システムの脆弱性管理策やネットワーク防御などの技術的施策の実施、インシデント発生時の対応体制整備、システム障害発生リスク低減策の実施） ■ 情報セキュリティ体制	経営情報化委員会
オペレーショナルリスク	●社内規程の整備、周知、教育 ●業務執行に関わる体制の整備 - 財務報告に係る内部統制体制の構築 - 多様な人材を安定的に確保するための人事制度の整備と職場環境の整備 ●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 ■ 人的資本経営 ■ インシデント管理体制	エグゼクティブ・コミッティ サステナビリティ委員会

リスク管理の高度化 ―リスク情報の一元化・定量化・可視化と経営判断の支援―

オリックスは、事業ポートフォリオの拡大と多様化に伴い、リスク管理の高度化に取り組んでおり、リスク情報の一元化・定量化・可視化を軸に、グループ横断で統合的なリスク管理の強化に継続的に取り組んでいます。個別案件の入口審査からポートフォリオ管理までを一気通貫で捉え、リスクの変化を継続的に把握し、経営判断の支援、全社的なリスク管理の高度化に向けた基盤構築を進めることで、適切なリスクテイクを支え、持続的な企業価値向上につなげていきます。以下では、その実現に向けた取り組みを示しています。

総合リスク管理の実践プロセス

1 リスク関連情報の収集

事業部門および外部より
各種リスク情報を収集

事業・ポートフォリオ情報

市場・財務情報

外部環境情報

2 リスク情報の一元化・定量化・可視化

データ基盤とダッシュボードにより、リスクを横断的に把握

統合リスク管理基盤（データ基盤・ダッシュボード）

一元化

各事業部門に分散
した情報を一元的
に集約

定量化

リスク特性に応じた
指標を用いて定量化
し、多面的に把握

可視化

BI*1を用いてリスク
状況の推移を直感
的に可視化

- ・ポートフォリオ全体のリスク状況を横断的に把握
- ・リスクの分布・集中・変化を把握
- ・比較・分類により、優先課題を明確化
- ・ドリルスルー機能による詳細な情報把握

管理している主要リスクの分類

ポートフォリオ
リスク*2

市場リスク*3

流動性リスク*4

オペレーショナル
リスク*5

3 継続的なモニタリング・情報共有と 経営判断の支援

継続的にリスクを監視し、経営判断の支援につなげる

継続的モニタリング

ポートフォリオ全体のリスク状況の変化を継続的に
監視し、変化を早期に検知

情報共有・認識統一

マネジメントへのリスク情報のタイムリーな報告

経営判断の支援

経営層が必要な情報を把握し、適切な対応の
検討に活用する

リスク管理高度化の取り組み（今後の施策）

データ基盤の整備を進め、リスク情報の
集約・蓄積を推進

AI活用によるリスク識別・分析・
モニタリング機能の深化・進化

国内外のリスク情報を活用した
グローバルリスク管理の高度化

データ更新・集計プロセスの迅速化・
自動化

専門人材の育成と全社的なリスク管理の
実践を推進

ダッシュボードの画面イメージ（例）



- *1 Business Intelligence。企業が保有するデータを収集・分析・可視化し、経営や業務の改善・最適化に活用するための手法や概念。
- *2 投融資先の業況悪化やオリックスの事業運営状況の悪化により、投下資本の回収が困難となり、損失が生じるリスク。
- *3 金利・為替相場の変動により、将来の金利収益や金融商品の時価が変動し、損失が生じるリスク。
- *4 運用と調達の間でのミスマッチや財務内容・市場環境の悪化により、必要な資金を確保できなくなる、または通常より著しく高い金利での資金調達を余儀なくされるリスク。
- *5 業務執行に係る内部プロセス、人、システムが適切に機能しないこと、または外生的事象によりオペレーションが適正に機能しなくなることから生じる損害、損失、不利益、または風評による影響を受けるリスク。

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・ガバナンス体制の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

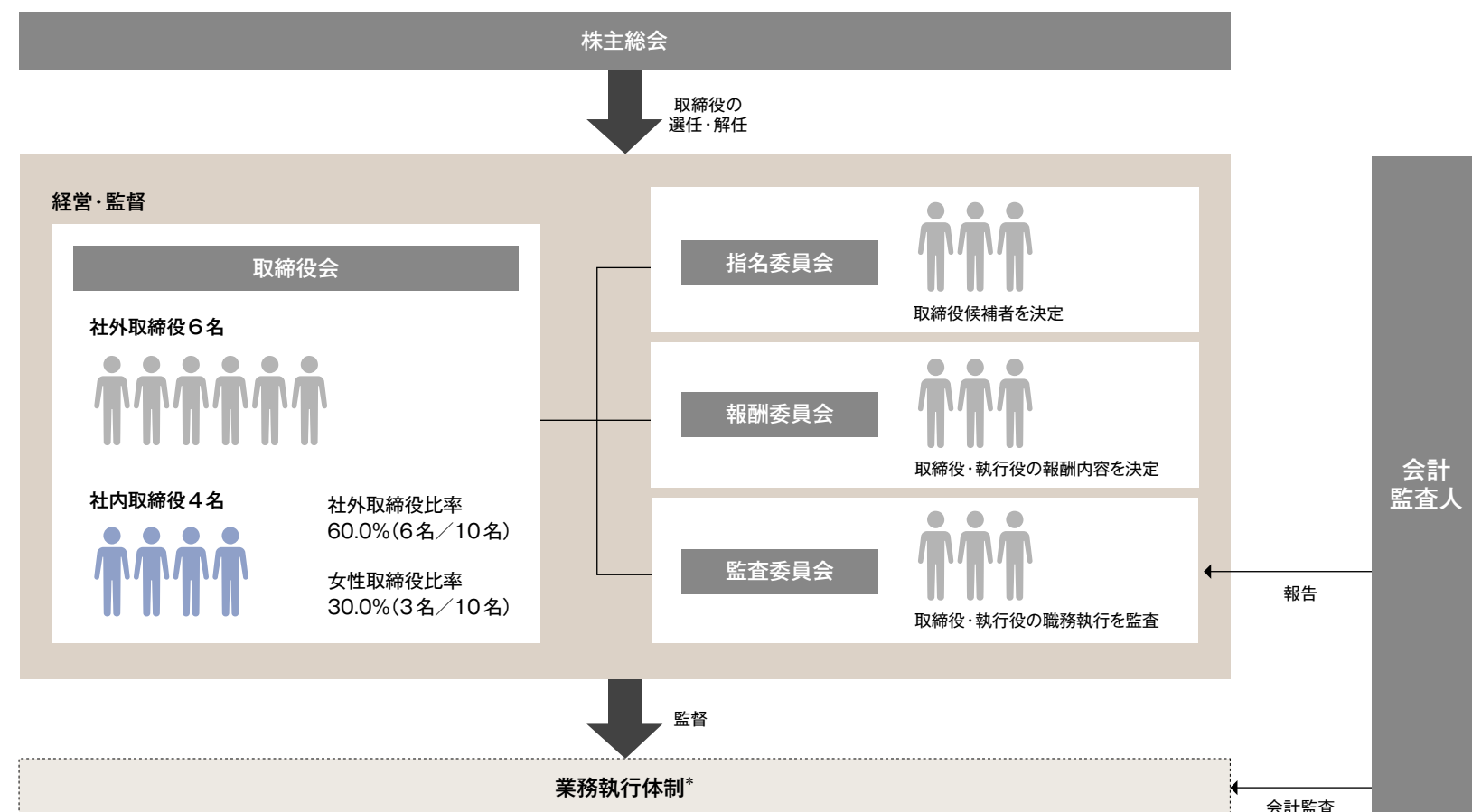
※ コーポレート・ガバナンスに関する詳細は以下をご参照ください。

[📄 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（2026年6月30日現在）



* 業務執行体制については [P.72](#) をご参照ください。

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	● 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.66	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.67 2022 社外取締役の比率を過半数に	● 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 ● 社外取締役を中心とした監督体制の構築
取締役会実効性評価 → P.68	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、社外取締役の実効性向上を目的とした主な取り組み ● 社外取締役のみでの意見交換の実施 ● 投資家視点に関する情報提供 ● 各部門の中長期戦略に関する説明機会の提供 ● 機関投資家との面談実施	● 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.70	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* 2027年3月期より、CEO、事業部門COO、CFO/CSOを対象に連結ROEおよび相対TSR(Total Shareholder Return：株主総利回り)を評価指標とする業績連動型株式報酬制度(Performance Share Unit：PSU)を導入。 * 対象は常務以上の執行役。	● 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 ● 長期ビジョンの実現に向けて経営指標と役員報酬の連動性を高め、資本効率の改善および株主価値向上を意識した経営を促進すること

取締役会（取締役一覧）（2026年6月23日現在）



高橋 英文 在任年数 2年
保有株式数 7,100株（潜在株式数* 182,486株）

取締役 兼 代表執行役社長・グループCEO
デジタル戦略部門管掌

主な経歴 | 1993年当社入社。
2026年1月より取締役 兼 代表執行役社長・グループCEO（現任）



松崎 悟 在任年数 7年
保有株式数 10,719株（潜在株式数* 248,440株）

取締役 兼 代表執行役副社長
APAC 事業部門 COO

主な経歴 | 1997年当社入社。
2026年4月よりAPAC 事業部門 COO（現任）、同年6月より取締役兼代表執行役副社長（現任）



入江 修二 在任年数 ー
保有株式数 131,600株（潜在株式数* 15,570株）

取締役 兼 専務執行役
インフラ事業部門 COO

主な経歴 | 2011年当社入社。
2026年4月よりインフラ事業部門 COO（現任）、同年6月より取締役兼専務執行役（現任）



山田 正啓 在任年数 ー
保有株式数 0株（潜在株式数* 6,228株）

取締役 兼 専務執行役
グループCFO、グループCSO、経理部門管掌

主な経歴 | 2026年2月当社入社。
同年4月よりグループCFO（現任）、6月より取締役兼専務執行役（現任）、グループCSO（現任）、
経理部門管掌（現任）



渡辺 博史 在任年数 6年
保有株式数 0株（潜在株式数* 11,000株）

社外取締役
指名委員、監査委員

・東京成徳大学経営学部客員教授

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）



程 近智 在任年数 5年
保有株式数 0株（潜在株式数* 9,500株）

社外取締役
指名委員（議長）、報酬委員

・（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 在任年数 4年
保有株式数 0株（潜在株式数* 8,000株）

社外取締役
報酬委員（議長）

・東京大学大学院経済学研究科教授
・（株）しずおかフィナンシャルグループ 社外取締役

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 在任年数 1年
保有株式数 0株（潜在株式数* 2,000株）

社外取締役
監査委員（議長）

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

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 在任年数 1年
保有株式数 0株（潜在株式数* 2,000株）

社外取締役
指名委員、監査委員

・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

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）



細川 昭子 在任年数 ー
保有株式数 0株（潜在株式数* 0株）

社外取締役
報酬委員

・渥美坂井法律事務所・外国法共同事業パートナー
・電気興業（株）社外取締役

主な経歴 | 東京青山法律事務所（現ペーカー&マッケンジー法律
事務所（外国法共同事業））においてパートナーを歴任、
2026年6月より社外取締役（現任）

* 潜在的に所有する普通株式は、退任時株式報酬制度で付与された累積ポイントに相当する将来的に交付予定の株式数を示しています。

📄 [役職・略歴に関する詳細は役員情報をご参照ください。](#)

取締役会（スキルマトリクス）

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」「法務、コンプライアンス」「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
高橋 英丈	男	日本	2年				●	●	●	●	
松崎 悟	男	日本	7年				●	●	●	●	
入江 修二	男	日本	—				●	●	●	●	
山田 正啓	男	日本	—				●	●	●	●	
渡辺 博史	男	日本	6年	○	○		●	●	●		●（国際金融、税務）
程 近智	男	日本	5年	◎		○	●	●			●（ITテクノロジー）
柳川 範之	男	日本	4年			◎			●		●（金融経済政策）
柚木 真美	女	日本	1年		◎			●			●（国際会計）
関 美和	女	日本	1年	○	○			●	●	●	●（ESG）
細川 昭子	女	日本	—			○		●	●		●（法務・コンプライアンス）

◎：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

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。2026年3月期の評価結果として、取締役へのアンケートおよびインタビューを通じて、当社取締役会は特にリスク管理体制の監督やステークホルダーとの対話を重視し、適切に監督機能を発揮していることを確認しました。また、2025年3月期に識別した課題のうち、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について、適切な審議機会を設けたことなどが高く評価され、課題改善に係る取り組みの有効性を確認しました。これらの確認を踏まえ、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
- 経営戦略と事業戦略
- ステークホルダーとの対話と協働
- 指名委員会・報酬委員会・監査委員会の各委員会の実効性

2026年3月期の評価結果と2027年3月期のアクションプラン

2026年3月期のアクションプラン(2025年5月策定)

- 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。

具体的な取り組みおよび取り組みに対する評価結果

- ① 「長期ビジョン」「中期経営計画」の進捗

取り組み：取締役会で、中期事業計画の進捗や重要課題、および連結ROE目標達成に向けた施策の取り組み状況等を議論。取締役会の職務執行報告で、主要案件の進捗状況をタイムリーに報告。部門報告会で、各部門から取締役へ「ORIX Group Growth Strategy」に沿った事業戦略を報告し、社外取締役の理解深耕に寄与。

評価：今後はKPIをある程度絞り込み、定期的なモニタリングが必要となる。「3カ年」の中期経営計画そのものの意義の再確認を検討する。
- 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

取り組み：指名委員会での社外取締役候補者の検討において、中期的なスキルマトリックスの網羅性も念頭に優先スキルを議論。同時に、CEOのサクセッション期間であることを勘案し、モニタリング機能を継続的に発揮するための体制についても議論。

評価：新執行体制が発足したので、取締役会としてオリックスの成長に資するガバナンス体制について議論し、進化させていくことが重要になる。この視点での議論をさらに深める必要がある。

2027年3月期のアクションプラン(2026年5月策定)

- ① 戦略決定への関与の実効性向上
 - 戦略や重要案件について、執行における検討・思考プロセスについても適時共有する。
 - 事業部門COOやグループCFO・グループCSO・グループCROからの説明機会を増やし、多層的・多角的な説明を行う。
 - 重点審議テーマについては、議論に充てる時間を従来よりも厚く確保する。
- ② 取締役会に期待される役割の再定義を通じた取締役会の構成の進化
 - 取締役会および3委員会が監督機関として果たすべき役割について改めて審議し、理解を徹底させる。
 - 3委員会が取締役会と連携すべき情報(範囲・頻度・方法)について審議し、適切に運用を見直す。
 - 取締役の構成として、多様性・独立性はもとより、求める資質・経験について審議し、オリックスの今後の方向性に適した体制にする。
- ③ 社外取締役と執行との意思疎通の円滑化・活性化
 - 社外取締役と執行との柔軟な対話の機会を設ける。
 - 相互の期待値理解を進め、社外取締役の知見や助言を経営に活かす。

取締役会・三委員会の活動状況

2026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・グループ執行役員の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CEO・グループCOO・事業部門COO・グループCFO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（監査の方針・方法・分担・費用の決定）、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、事業所や運営施設等の視察や報告会等を通じてオリックスグループの各事業の現状、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

- 2025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、2026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、連結ROE等の業績指標に連動する役員報酬の検討を実施。
- 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2025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、

- 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なため、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ます。
- 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。

2026年6月末の委員会の構成、2026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
高橋 英文	8回／8回	100%						
松崎 悟	8回／8回	100%						
入江 修二	—	—						
山田 正啓	—	—						
渡辺 博史	8回／8回	100%	6回／6回	100%			7回／7回	100%
程 近智	8回／8回	100%	5回／5回*2	100%	4回／4回*3	100%	7回／7回	100%
柳川 範之	8回／8回	100%	5回／5回*2	100%	4回／4回*3	100%		
柚木 真美	6回／6回*1	100%			11回／11回*4	100%		
関 美和	6回／6回*1	100%			11回／11回*4	100%	6回／6回*5	100%
細川 昭子	—	—						

*1 取締役就任以降開催の取締役会への出席状況。

*2 指名委員就任以降開催の指名委員会への出席状況。

*3 監査委員在任中開催の監査委員会への出席状況。

*4 監査委員就任以降開催の監査委員会への出席状況。

*5 報酬委員就任以降開催の報酬委員会への出席状況。

報酬制度

役員報酬

オリックスグループは、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、オリックスグループ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2026年6月23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

- 取締役の報酬については、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、固定報酬および退任時株式報酬*1とします。また、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しています。
- 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します。
- 退任時株式報酬は、在任期間中に毎年一定のポイントを付与し、退任時に累積ポイントに応じて当社株式を交付します。

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として、固定報酬、年次賞与および株式報酬とします。その構成比率は1：1：1～1.5とすることを基本方針とします。
- また、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しています。
 - (1) 固定報酬は、役位別の一定額を基準として、役割に応じて決定します。
 - (2) 年次賞与は、当期における全社または部門の業績指標および戦略指標により変動します。
 - 1. CEOおよび報酬委員会が決定した一部の執行役の年次賞与は、役位別基準額に対し、全社業績指標に基づく支給率および全社戦略指標に基づく支給係数を乗じて決定します。全社業績指標に基づく支給率は、連結当期純利益目標に対する達成度を基準に、当該目標の難易度等*2を勘案して0%から200%の範囲で変動します。全社戦略指標に基づく支給係数は、中長期的な経営戦略実現のための各種施策(サステナビリティに関する施策を含む)に対する当期の進捗度に基づき、0.8～1.2の範囲で変動します。したがって、年次賞与の支給率は、役位別基準額に対し、0%から240%の範囲で変動します。
 - 2. 上記以外の執行役の年次賞与は、役位別基準額の50%に対し上記1と同様の全社業績指標に基づく支給率を、残る50%に対し部門業績・戦略指標に基づく支給率を、それぞれ乗じて決定します。全社業績指標に基づく支給率は、上記1と同様に0%から200%の範囲で変動します。部門業績・戦略指標に基づく支給率は、各執行役が担当する部門の目標達成度を基準として、部門戦略指標に対する当期の進捗度を勘案した総合評価により、

0%から300%の範囲で変動します。

- (3) 株式報酬は、中期的な経営指標との連動性を高めることを目的とした業績連動型株式報酬(Performance Share Unit：PSU)および長期的な株主価値の向上を目的とした退任時株式報酬から構成されます。
 - 1. 業績連動型株式報酬(PSU)は、当社グループ経営の中枢を担う執行役として報酬委員会が決定した執行役を対象とし、原則として3事業年度の業績評価期間における連結ROE指標の達成度および当社TSRとTOPIX(配当込み)成長率の相対比較により、交付される当社株式数が0%から220%の範囲で変動します。
 - 2. 退任時株式報酬は全執行役を対象とし、在任期間中に役位別に毎年一定のポイントを付与し、退任時に累積ポイントに応じて当社株式を交付します。
- (4) 海外子会社を拠点とする執行役および高度な専門性を有する執行役等、報酬委員会が上記基本方針を基礎としながら、個人別の報酬を設計することが適切であると判断する執行役については、その専門性や希少性および各国の報酬慣行等を反映した別段の報酬構成を審議し、決定することがあります。

*1 退任時株式報酬とは、取締役および執行役の在任中に毎年ポイントを付与し、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です。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められます。なお、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ません。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ります。

*2 連結当期純利益目標の難易度は、当社の資本コストを踏まえた利益水準と当該期における目標との相対比較により判定しています。

■ 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		
年次賞与	CEOおよびCFO/CSO	事業部門COO	左記以外の執行役
	【全社業績指標】（役位別基準額の100%） 連結当期純利益目標に対する達成度を基準に、当該目標の難易度等を勘案して決定 （支給率：0～200%）	【全社業績指標】（役位別基準額の50%） 連結当期純利益目標に対する達成度を基準に、当該目標の難易度等を勘案して決定 （支給率：0～200%）	
	【全社戦略指標】（役位別基準額の100%） 中長期的な経営戦略実現のための各種施策に対する当期の進捗度に基づき決定 （支給係数：0.8～1.2）	【部門業績・戦略指標】（役位別基準額の50%） 各執行役が担当する部門の目標達成度を基準として、部門戦略指標に対する当期の進捗度を勘案した総合評価により決定 （支給率：0～300%）	
業績連動型株式報酬	中期的な経営指標との連動性を高めることを目的として、3事業年度の業績評価期間における連結ROE指標の達成度および当社TSRとTOPIX（配当込み）成長率の相対比較により交付株式数を決定 （変動：0～220%）		—
退任時株式報酬	長期的な株主価値の向上を目的として、役位別に一定のポイントを付与し、退任時に累積ポイントに応じて当社株式を支給		
報酬構成比率	固定報酬：年次賞与：株式報酬＝1：1：1.5		固定報酬：年次賞与：株式報酬＝1：1：1

■ 取締役が所有する当社の株式数（2026年3月期有価証券報告書提出日時点）

氏名（社内取締役）	現に所有する 普通株式（株）	潜在的に所有する 普通株式*（株）	氏名（社外取締役）	現に所有する 普通株式（株）	潜在的に所有する 普通株式*（株）
高橋 英丈	7,100	182,486	渡辺 博史	0	11,000
松崎 悟	10,719	248,440	程 近智	0	9,500
入江 修二	131,600	15,570	柳川 範之	0	8,000
山田 正啓	0	6,228	柚木 真美	0	2,000
* 潜在的に所有する普通株式は、退任時株式報酬制度で付与された累積ポイントに相当する将来的に交付予定の株式数を示しています。			関 美和	0	2,000
			細川 昭子	0	0

■ 役員報酬の内容（2026年3月期）

区分	固定報酬		業績連動型報酬		株式報酬		支給額合計 （百万円）
	支給人員（名）	支給額（百万円）	支給人員（名）	支給額（百万円）	支給人員（名）	支給額（百万円）	
取締役／（ ）は社外取締役	8(8)	123(123)	—	—	8(8)	26(26)	150(150)
執行役	29	978	29	1,142	29	1,026	3,146
計	37	1,102	29	1,142	37	1,053	3,297

※ 執行役が所有する当社の株式数および役員報酬に関する詳細は右記をご参照ください。

📄 [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）](#)

■ 年次賞与の支給算定方法（2026年3月期有価証券報告書提出日時点）

CEO および CFO/CSO

年次賞与

=

役位別の基準額
(100%)

×

全社業績指標
(支給率:0~200%)

×

全社戦略指標
(支給係数:0.8~1.2)

- CEOおよびCFO/CSOの業績指標は全社業績指標のみとし、中期計画・長期ビジョン実現のための戦略目標の進捗度を全社戦略指標として反映します。
- 全社業績指標に基づく支給率は、連結当期純利益目標に対する達成度を基準に、当該目標の難易度等を勘案して決定します。
（連結当期純利益目標の難易度は、当社の資本コストを踏まえた利益水準と当該期における目標との相対比較により判定しています。）
- 全社戦略指標に基づく支給係数は、中長期的な経営戦略実現のための各種施策（サステナビリティに関する施策を含む）に対する当期の進捗度に基づき、0.8～1.2の範囲で変動します。

上記以外の執行役（事業部門COO含む）

年次賞与

=

役位別の基準額(50%)

×

全社業績指標(支給率:0~200%)

×

役位別の基準額(50%)

×

部門業績・戦略指標(支給率:0~300%)

- 全社業績指標に基づく支給率は、連結当期純利益目標に対する達成度を基準に、当該目標の難易度等を勘案して決定します。
（連結当期純利益目標の難易度は、当社の資本コストを踏まえた利益水準と当該期における目標との相対比較により判定しています。）
- 部門業績・戦略指標に基づく支給率は、各執行役が担当する部門の目標達成度を基準として、部門戦略指標に対する当期の進捗度を勘案した総合評価により決定します。（サステナビリティに関する施策を含む）

※ 1 支給人員、支給額には、当期中に退任した取締役2名および執行役3名が含まれています。当期末の人数は取締役10名（社外取締役6名）、執行役26名（取締役と執行役の兼務者を含む）です。

※ 2 当社は、執行役を兼務する取締役に 대해서는 取締役としての報酬は支給していないため、取締役と執行役の兼務者5名の報酬は、執行役の欄に総額を記載しています。

※ 3 株式報酬支給額は、当期分として付与されることが確定したポイント数に、信託が当社株式を取得した際の時価（1株当たり2,248.39円）を乗じた額を支給額として記載しています。そのため、当期に実際に支給した株式報酬の総額を記載しているものではありません。なお、当期に実際に支給した株式報酬の総額は、当期中に退任した取締役2名および執行役3名に対して584百万円です。

※ 4 当期中にはストックオプションとしての新株予約権の付与はありません。

※ 5 金額は、百万円未満の端数を切り捨てて表示しています。

執行体制

執行機関

当社は、指名委員会等設置会社制度を選択し、法令により執行役に委任することができる事項の業務執行の決定については、一部事項を除き、基本的に代表執行役に委任することを取締役会で決議しており、意思決定と業務執行の効率化、迅速化を図っています。

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・コミッティ等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。

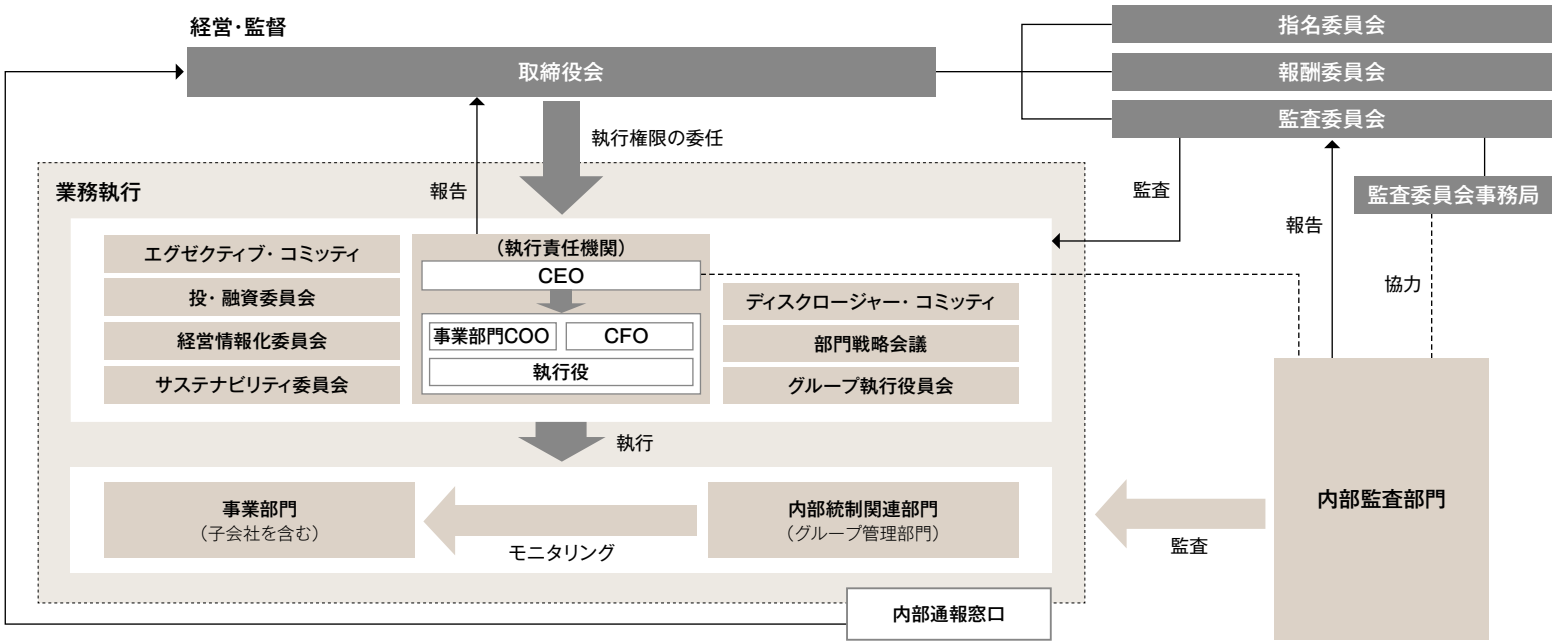
構成

- 執行役 24 名 (内訳: 代表執行役社長 1 名*1、代表執行役副社長 1 名*1、専務執行役 4 名*2、常務執行役 6 名、執行役 12 名)
- グループ執行役員 9 名

*1 取締役を兼任。*2 うち 2 名は取締役を兼任。

➡ [P.66 取締役会 \(取締役一覧\)](#)

■ 業務執行体制図 (2026 年 6 月 30 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管掌役員
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 \(米国証券取引委員会向け年次報告書\)](#)

データ

- 74 ESGデータ
- 78 11年間の連結要約財務データ
- 79 連結貸借対照表
- 80 連結損益計算書／連結包括利益計算書
- 81 資産・収益のセグメント別内訳
- 82 グループ会社一覧
- 84 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)

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
● スコープ1	1,044,892	981,519	991,233	942,714	894,974
● スコープ2	151,980	139,766	137,525	121,591	110,364
スコープ1・2合計	1,196,872	1,121,285	1,128,757	1,064,305	1,005,338

- 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】
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～2026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」と 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。(2026年3月期は Emissions Factors 2025 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 排出量を控除。(2026年3月期は 0.3 万 t-CO₂e を控除)
 - 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ヵ所で石炭・バイオマス混焼発電所を運営しています。2026年3月期の両発電所の GHG 排出量は合計で 78.9 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、および排出係数の決定に関する不確実性なら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。

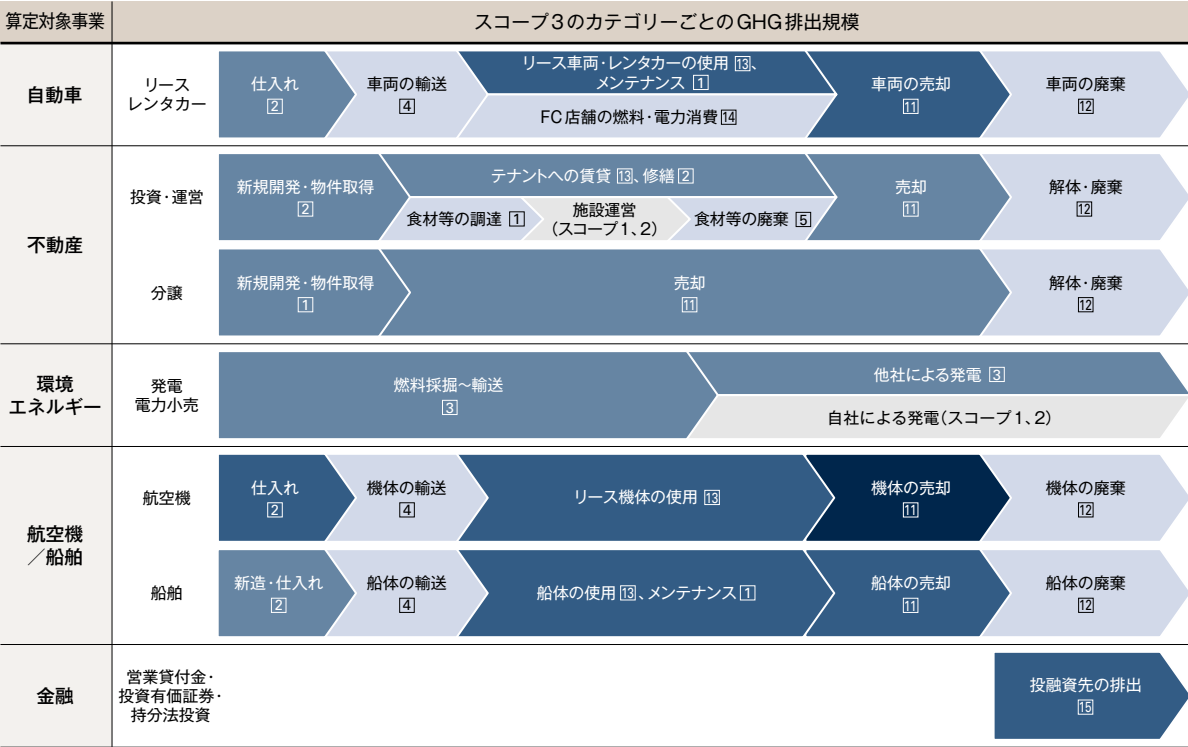
第三者保証

- 2026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。

🔗 [第三者保証について詳細はこちらをご覧ください。](#)

■ **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** (2026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なカテゴリです。



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：2026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)

	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
カテゴリ6(社員の出張による排出)	49	50	69
カテゴリ7(社員の通勤による排出)	5	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。

※ 2026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)

	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
風力発電	2,336	2,200	1,882
太陽光発電	1,553	1,710	1,348
地熱発電	285	291	56
水力発電	327	416	476
バイオマス発電	259	266	267
合計	4,761	4,883	4,030

■ 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

	2024年3月期*	2025年3月期	2026年3月期
取水量	282千m ³	110千m ³	102千m ³
うち雨水	2千m ³	6千m ³	1千m ³
排水量	280千m ³	110千m ³	101千m ³

* 2024年3月期までは、オリックス株式会社が保有する物件に入居する第三者テナントによる水使用量を含めて表記しています。

廃棄物排出量

	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
排出量	353トン	441トン*	204トン

* 2025年3月期の数値に誤りがあり、修正しました。

■ 算定範囲・方法などの詳細はこちらをご参照ください。

社会

※ その他、下記以外のオリックス単体およびグループ会社の人材関連データは右記をご参照ください。 [📄 人材関連データ](#)

■ 社員構成(グループ連結)

		2022	2023	2024	2025	2026
社員数(名)		32,235	34,737	33,807	33,982	37,286
うち地域別	日本	24,738	27,021	25,915	26,045	28,269
	日本以外*1	7,497	7,716	7,892	7,937	9,017
うち男女別	男性	20,330	21,352	20,707	20,647	23,616
	女性	11,905	13,385	13,100	13,335	13,670
平均臨時雇用人員(名)		19,024	19,623	19,678	17,853	18,443

■ 社員の状況・多様性*2(オリックス単体*3)

平均年齢(歳)		44.2	44.5	44.5	44.4	44.2
平均勤続年数(年)		17.8	18.1	18.0	17.8	17.6
離職率*4(%)		4.6	5.2	4.8	5.4	5.4
女性社員比率(%)		44.0	44.2	44.6	45.4	45.1
中途採用社員比率(%)		39.8	40.3	41.0	41.5	42.5
海外籍社員比率(%)		1.9	1.9	2.0	2.0	1.9
女性管理職*5	人数(名)	512	529	554	583	609
	比率(%)	28.6	29.8	31.7	33.2	34.1
新規管理職登用に占める女性比率(%)		54.2	50.0	61.2	45.2	53.6

■ 労働時間・休暇取得(オリックス単体)

年次有給休暇取得	取得日数(日)	14.1	14.9	15.1	14.6	14.7
	取得率(%)	75.0	79.7	81.9	79.6	81.4
月平均労働時間(時間)		157.4	157.3	156.7	157.1	157.8
月平均法定外労働時間(時間)		6.1	5.8	5.2	5.7	6.2

■ 報酬(オリックス単体)

平均年間給与(円)	8,852,516	9,100,288	9,203,700	9,761,606	10,396,546
男女の賃金の差異(%)*6	—	62.2	62.2	63.7	64.2

■ 採用(オリックス単体)

採用人数合計(名)		101	147	205	207	243
うち新卒採用	男性(名)	21	30	30	49	55
	女性(名)	19	14	42	40	38
うち中途採用	男性(名)	51	84	105	87	117
	女性(名)	10	19	28	31	33
女性採用比率(%)		28.7	22.4	34.1	34.2	29.2
中途採用比率(%)		60.3	70.0	64.8	57.0	61.7

*1 日本以外：APACセグメントのうちアジア・パシフィックおよび中華圏ユニット、インフラセグメントのうち輸送機器ユニット、欧米セグメントの社員の合計。
*2 社員の状況：役員を除く。
*3 オリックス単体：2026年3月末の社員数は3,016名、グループ連結社員数の8%(本ページにおける「オリックス単体」の定義は同一)。
*4 離職率：定年退職者、グループ内転籍者を含む。
*5 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、一番下の職階ではない)。
*6 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す。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。

■ 研修(オリックス単体)

	2022	2023	2024	2025	2026
年間総研修時間(時間)	45,548	86,429	135,998	105,125	139,518
社員一人当たり年平均研修時間(時間)	12.5	24.0	37.6	28.9	37.5
社員一人当たり年平均研修費用(円)	67,285	98,646	112,825	129,649	127,825

■ 出産・育児関連(オリックス単体)

育児休暇取得(女性)*7	取得人数(名)	59	61	46	45	43
	取得率(%)	111.3	107.0	109.5	104.6	102.3
育児休暇および育児特別休暇取得(男性)*8	取得人数(名)	52	61	51	65	64
	取得率(%)	83.8	91.0	96.2	116.0	98.4
育児休暇後の復職率*9	男性(%)	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	女性(%)	94.4	97.0	98.1	95.1	95.5
復職後の定着率*10	男性(%)	100.0	83.3	88.8	93.3	100.0
	女性(%)	100.0	100.0	98.4	98.0	96.5

■ 介護関連(オリックス単体)

介護休暇取得人数	男性(名)	14	17	29	32	41
	女性(名)	40	45	59	59	93
介護休職取得人数	男性(名)	0	0	0	0	0
	女性(名)	1	0	3	2	5

■ 健康と安全(オリックス単体)

ストレスチェック受検率(%)	89.1	91.8	93.0	95.1	96.0
ストレスチェック高ストレス者比率(%)	7.9	7.9	7.7	8.1	8.0
労働災害発生件数(件)	2	3	2	4	3
死亡災害件数(件)	0	0	0	0	0

■ 人的資本経営 重要指標

ORIX Value Score*11 「ORIX Group Purpose & Culture」に基づく行動様式の実践度合	オリックスグループ全体	57%	60%	64%
	オリックス株式会社	60%	63%	67%
後継者候補準備率*12 各事業を牽引する役割を担う人材に対し後継者候補になりうる社員の平均人数	国内外グループ会社	57%	59%	64%
		2.3人 (10月末時点)	2.5人 (6月末時点)	2.5人 (6月末時点)
エンゲージメントスコア*13 社員の働きがいや働きやすさを総合的に測るエンゲージメントスコア	オリックスグループ全体	62%	65%	67%
	オリックス株式会社	73%	76%	78%
	国内外グループ会社	61%	64%	66%

*7 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の数の割合。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。
*8 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の数の割合。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、当該子での育児休職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。
育児特別休暇取得人数：(2026年3月期の場合)2025年4月から2026年3月末までに育児特別休暇を取得した人数。
*9 育児休暇後の復職率：(2026年3月期の場合)2026年3月期中に育児休職終了日を迎えた社員数に対し、復職した社員の割合。
*10 復職後の定着率：(2026年3月期の場合)2025年3月期中に復職した社員数に対し、2026年3月末時点で在籍している社員の割合。
*11 従業員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段階)をした社員の割合。
*12 2024年10月末および2025年6月末はオリックス、オリックス不動産、2026年6月末はオリックス、オリックス自動車、オリックス・レンテック、オリックス不動産の平均人数。
*13 従業員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段階)を選択した社員の割合。

ガバナンス

取締役会の開催回数、出席率および構成

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
取締役会 開催回数(回)	9	8	8	8	8
取締役会 出席率	99%	100%	100%	100%	100%
取締役 人数(名)	11	11	11	11	10
うち社外取締役人数(名)	6	6	6	6	6
社外取締役比率	54.5%	54.5%	54.5%	54.5%	60.0%
うち女性取締役人数(名)	2	2	2	2	3
女性取締役比率	18.1%	18.1%	18.1%	18.1%	30.0%

委員会の開催回数および出席率

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期
指名委員会 開催回数(回)	7	6	7	6	6
指名委員会 出席率	100%	100%	100%	100%	100%
監査委員会 開催回数(回)	12	14	14	14	15
監査委員会 出席率	97%	98%	100%	100%	100%
報酬委員会 開催回数(回)	4	4	5	5	7
報酬委員会 出席率	100%	100%	100%	100%	100%

- ➡ [P.69 2026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.71 取締役が所有する当社の株式数\(2026年3月期有価証券報告書提出日時点\)](#)
- ➡ [P.71 役員報酬の内容\(2026年3月期\)](#)

ESGインデックスへの組み入れ

オリックスは、2026年6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
Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index
FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index
FTSE JPX Blossom Japan Index
FTSE4Good Developed 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](#)
- 📄 [社会からの評価](#)
- 📄 [サステナビリティ情報一覧](#)

11年間の連結要約財務データ

(2016年から2026年3月31日に終了した事業年度)

	単位	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
財政状態												
リース純投資	百万円	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	1,247,491
営業貸付金	百万円	2,592,233	2,815,706	2,823,769	3,277,670	3,779,697	3,705,660	3,899,503	1,678,436	1,699,655	1,569,283	1,488,263
オペレーティング・リース投資	百万円	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	2,152,820
投資有価証券	百万円	2,344,792	2,026,512	1,729,455	1,928,916	2,186,896	2,578,023	2,761,698	2,562,765	2,951,842	2,929,106	3,142,498
事業用資産	百万円	327,016	398,936	434,786	441,632	562,485	491,855	561,846	620,994	689,573	771,851	779,075
非継続事業にかかる売却目的保有資産	百万円								2,719,741	2,777,418	3,103,500	3,195,402
総資産	百万円	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	18,002,776
長短借入債務および預金	百万円	5,685,014	5,753,059	5,890,720	6,423,512	6,847,889	7,041,887	7,142,843	5,606,772	6,031,443	6,001,244	6,345,625
非継続事業にかかる売却目的保有負債	百万円								2,453,341	2,525,941	2,840,917	2,943,088
D/Eレシオ												
長短借入債務および預金／株主資本	倍	2.5	2.3	2.2	2.2	2.3	2.3	2.2	1.6	1.5	1.5	1.4
長期借入比率	%	92	93	93	93	93	93	91	91	91	91	91
当社株主資本	百万円	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	4,482,500
当社株主資本比率	%	21.0	22.3	23.5	23.8	22.9	22.3	23.1	23.2	24.1	24.2	24.9
収益および費用												
営業収益	百万円	2,369,202	2,678,659	2,862,771	2,434,864	2,283,000	2,292,357	2,508,043	2,607,500	2,755,044	2,811,567	3,254,402
営業費用	百万円	2,081,461	2,349,435	2,526,576	2,105,426	2,010,648	2,033,884	2,215,160	2,303,826	2,427,759	2,508,689	2,825,375
貸倒引当金繰入額	百万円	11,717	22,667	17,265	22,525	24,425						
信用損失費用	百万円						16,275	5,388	9,460	21,347	18,899	33,829
税引前当期純利益	百万円	391,302	424,965	435,501	395,730	412,561	287,561	509,447	—	—	—	—
継続事業からの税引前当期純利益	百万円								360,418	436,954	451,593	664,330
当社株主に帰属する当期純利益	百万円	260,169	273,239	313,135	323,745	302,700	192,384	317,376	290,340	346,132	351,630	447,265
ROA	%	2.32	2.46	2.76	2.74	2.40	1.44	2.28	1.96	2.19	2.12	2.57
ROE	%	11.7	11.3	12.1	11.6	10.3	6.4	10.0	8.5	9.2	8.8	10.4
1株当たり												
当社株主に帰属する当期純利益：基本的	円	198.73	208.88	244.40	252.92	237.38	155.54	263.72	245.98	298.55	307.74	400.27
当社株主に帰属する当期純利益：希薄化後	円	198.52	208.68	244.15	252.70	237.17	155.39	263.42	245.65	298.05	307.16	399.40
当社株主資本	円	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	4,080.24
配当金	円	45.75	52.25	66.00	76.00	76.00	78.00	85.60	85.60	98.60	120.01	156.10
セグメント												
セグメント利益	百万円	403,437	447,308	462,809	438,298	458,059	331,497	555,851	412,059	464,270	516,037	706,312
セグメント資産	百万円	10,782,609	11,015,440	11,161,820	11,752,421	13,058,664	13,307,279	14,058,463	11,778,384	13,117,744	13,345,769	14,235,234
セグメント資産当期純利益率 (ROA)	%	2.37	2.51	2.82	2.83	2.44	1.46	2.32	2.33	2.59	2.50	3.10
従業員数	名	33,333	34,835	31,890	32,411	31,233	33,153	32,235	34,737	33,807	33,982	37,286

※ 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、セグメント収益・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を一部変更しています。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。

※ 17 2027年3月期第1四半期より、当社の連結子会社であるオリックス銀行株式会社（以下、対象会社）の事業を先租目的保有および非継続事業に分類しています。この分類により、対象会社の事業にかかる利益、資産、および負債を継続事業から区分して表示しています。また、2023年3月期、2024年3月期、2025年3月期、2026年3月期についても組替再表示しています。

連結貸借対照表

(2024年から2026年3月31日に終了した事業年度)

	2024	2025	(百万円) 2026
リース純投資	1,155,023	1,167,380	1,247,491
営業貸付金	1,699,655	1,569,283	1,488,263
信用損失引当金	(54,195)	(53,060)	(76,342)
オペレーティング・リース投資	1,868,574	1,967,178	2,152,820
投資有価証券	2,951,842	2,929,106	3,142,498
事業用資産	689,573	771,851	779,075
持分法投資	1,311,086	1,317,292	1,304,073
棚卸資産	227,359	229,229	269,187
非継続事業にかかる売却目的保有資産	2,777,418	3,103,500	3,195,402
その他（現金および現金等価物等）	3,695,765	3,864,492	4,500,309
総資産	16,322,100	16,866,251	18,002,776
長短借入債務および預金	6,031,443	6,001,244	6,345,625
保険契約債務および保険契約者勘定	1,892,510	1,948,047	1,943,710
非継続事業にかかる売却目的保有負債	2,525,941	2,840,917	2,943,088
その他（支払手形、買掛金および未払金等）	1,847,596	1,900,828	2,146,542
負債合計	12,297,490	12,691,036	13,378,965
償還可能非支配持分	2,645	3,432	50,743
当社株主資本合計	3,941,466	4,089,782	4,482,500
非支配持分	80,499	82,001	90,568
資本合計	4,021,965	4,171,783	4,573,068
負債・償還可能非支配持分・資本合計	16,322,100	16,866,251	18,002,776

※ 1 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。

※ 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。これに伴い、過年度に遡って組替再表示しています。

※ 3 2027年3月期第1四半期より、当社の連結子会社であるオリックス銀行株式会社（以下、対象会社）の事業を売却目的保有および非継続事業に分類しています。この分類により、対象会社の事業にかかる資産および負債をそれぞれ「非継続事業にかかる売却目的保有資産」および「非継続事業にかかる売却目的保有負債」として区分表示しています。また、過年度についても組替再表示しています。

連結損益計算書 (2024年から2026年3月31日に終了した事業年度)

	(百万円)		
	2024	2025	2026
金融収益	¥ 291,939	¥ 268,115	¥ 286,667
有価証券売却・評価損益および受取配当金	32,427	14,224	134,296
オペレーティング・リース収益	535,490	624,444	641,185
生命保険料収入および運用益	558,923	515,259	640,159
商品および不動産売上高	373,914	373,155	442,586
サービス収入	962,351	1,016,370	1,109,509
営業収益(合計)	2,755,044	2,811,567	3,254,402
支払利息	183,678	161,887	174,096
オペレーティング・リース原価	356,760	394,821	411,939
生命保険費用	433,863	384,753	479,937
商品および不動産売上原価	268,627	271,833	331,988
サービス費用	557,417	598,241	628,729
その他の損益	(4,442)	27,087	58,899
販売費および一般管理費	608,470	624,681	688,052
信用損失費用	21,347	18,899	33,829
長期性資産評価損	1,724	25,933	16,242
有価証券評価損	315	554	1,664
営業費用(合計)	2,427,759	2,508,689	2,825,375
営業利益	327,285	302,878	429,027
持分法投資損益	37,181	57,260	123,989
子会社・持分法投資売却損益および清算損	72,488	87,705	111,314
バーゲン・バーチェス益	—	3,750	—
継続事業からの税引前当期純利益	436,954	451,593	664,330
法人税等	122,672	120,555	225,429
継続事業からの当期純利益	314,282	331,038	438,901
非継続事業			
非継続事業からの税引前当期純利益(損失)	33,021	28,869	27,102
法人税等	8,716	8,272	7,675
非継続事業からの当期純利益	24,305	20,597	19,427
当期純利益	338,587	351,635	458,328
非支配持分に帰属する当期純利益(損失)	(7,682)	(389)	11,821
償還可能非支配持分に帰属する当期純利益(損失)	137	394	(758)
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 346,132	¥ 351,630	¥ 447,265

※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。
※3 2027年3月期第1四半期より、当社の連結子会社であるオリックス銀行株式会社(以下、対象会社)の事業を売却目的保有および非継続事業に分類しています。この分類により、対象会社の事業にかかる利益を継続事業から区分して表示しています。また、過年度についても組替再表示しています。

連結包括利益計算書 (2024年から2026年3月31日に終了した事業年度)

	(百万円)		
	2024	2025	2026
当期純利益	¥338,587	¥351,635	¥458,328
その他の包括利益(損失)			
未実現有価証券評価損益	(67,762)	(153,108)	(214,449)
保険契約債務割引率変動調整	93,269	158,339	299,258
金融負債評価調整	(191)	(35)	193
確定給付年金制度	13,293	5,128	17,167
為替換算調整勘定	173,304	(20,060)	171,936
未実現デリバティブ評価損益	(5,875)	(6,403)	(2,840)
その他の包括利益(損失) 計	206,038	(16,139)	271,265
当期包括利益	544,625	335,496	729,593
非支配持分に帰属する当期包括利益(損失)	(3,035)	(492)	15,771
償還可能非支配持分に帰属する当期包括利益(損失)	350	344	2,773
当社株主に帰属する当期包括利益	¥547,310	¥335,644	¥711,049

※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LDTI基準を適用し、2021年4月1日を移行日として修正遡及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

(2026年3月31日に終了した事業年度)

(百万円)

	APAC 事業部門		インフラ事業部門		欧米事業部門		保険事業部門		合計
セグメント資産・主な内容		4,720,861		3,575,072		2,741,031		3,198,270	14,235,234
リース純投資	法人向けリース、自動車リース	1,194,048	—	52,913	—	433	—	—	1,247,394
営業貸付金	法人融資	680,872	—	35,097	プライベートクレジット、不動産融資	757,103	—	15,191	1,488,263
オペレーティング・リース投資	自動車・電子計測機器のリース、レンタル	1,118,843	賃貸不動産、航空機・船舶リース	976,673	—	39,605	—	25,457	2,160,578
投資有価証券	—	80,956	—	154,105	PE 投資、シードキャピタル	618,885	公社債等の運用資産	2,288,116	3,142,062
事業用資産・サービス資産	—	119,002	運営不動産、環境エネルギー施設	656,847	—	82,749	—	—	858,598
棚卸資産	—	45,020	分譲マンション	223,164	—	699	—	—	268,883
賃貸資産前渡金	—	11,317	—	78,924	—	—	—	—	90,241
持分法投資	PE 投資(共同投資)	457,931	公共インフラ施設への投資、Avolonへの投資	685,773	PE 投資	71,582	—	46,002	1,261,288
事業用資産前渡金	—	4,001	—	123,899	—	—	—	—	127,900
営業権、企業結合で取得した無形資産	—	384,231	—	221,750	—	690,949	—	4,452	1,301,382
その他の資産	現金および現金等価物、売掛金	624,640	現金および現金等価物、売掛金	365,927	現金および現金等価物、売掛金	479,026	現金および現金等価物、売掛金	819,052	2,288,645
セグメント収益・主な内容		1,170,530		884,774		562,271		643,045	3,260,620
金融収益	法人融資の利息収益、自動車リース収益	156,546	—	21,670	融資の利息収入	109,919	—	141	288,276
生命保険料収入および運用益	—	—	—	—	—	—	生命保険料収益・資産運用収益	642,904	642,904
有価証券売却・評価損益および受取配当金	—	9,330	—	21,778	PE 投資・シードキャピタルの売却益、評価益	103,292	—	0	134,400
オペレーティング・リース収益	自動車リース収益、レンタル収益、中古車売却益	476,890	賃貸不動産のリース収益、売却益、航空機・船舶のリース収益、売却益	165,760	—	2,670	—	0	645,320
商品および不動産売上高	PE 投資先の商品売上高	306,409	分譲マンションの販売収益	130,478	—	2,535	—	0	439,422
サービス収入	手数料収益、自動車メンテナンス収益、PE 投資先のサービス収益	221,355	運営施設からの収益、アセットマネジメントフィー	545,088	アセットマネジメント収益	343,855	—	0	1,110,298
セグメント利益		256,889		282,527		64,005		102,891	706,312

グループ会社一覧

(2026年3月31日現在)

会社名	主な事業	設立(取得)	オリックスグループ 出資比率
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%
エス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%
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%
株式会社レックス*1	計測器・測定器のレンタル	(2026年 4月)	100%
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	設立(取得)	オリックスグループ 出資比率
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%
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%
野添産業株式会社	ストレッチフィルム卸売事業、再生製品等製造販売事業、各種梱包材卸売事業	(2026年 3月)	100%
オリックス生命保険株式会社	生命保険事業	1991年 4月	100%
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)	62%
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%
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 2026年4月追加。
※ 1 2026年7月 株式会社調布自動車学校削除。
※ 2 2026年7月 ONEエネルギー株式会社削除。
※ 3 2026年8月 オリックス銀行株式会社削除。

会社名	国(地域)名	主な事業	設立(取得)	オリックスグループ 出資比率
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%
Hilco Trading, LLC	米国	資産価値評価、資産処分・清算、資産担保型融資	(2025年9月)	71%
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 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	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	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%

※ 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。

会社概要・株式情報・投資家メモ

会社概要 (2026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	4,482,500百万円
決算日	3月31日
連結会社	1,369社
関連会社	128社(持分法を適用した関連会社)
従業員数	37,286名
グローバルネットワーク	世界約30カ国・地域

統合報告書 2026 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 2026年3月期(2025年4月1日～2026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	統合報告書	グループサイト「 サステナビリティ 」
財 務	有価証券報告書／Form 20-F	グループサイト「 投資家情報 」

株式情報 (2026年3月31日現在)

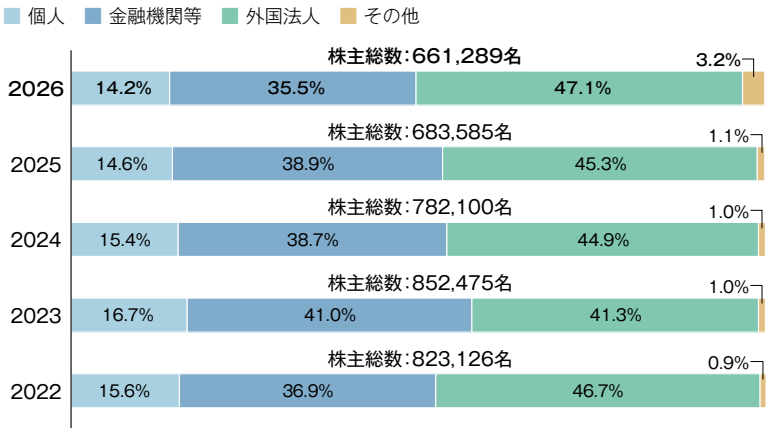
株式数

発行可能株式総数 2,590,000,000株

発行済株式の総数 1,124,106,624株

株主数 661,289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)	206,924	18.78
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	87,980	7.98
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	34,821	3.16
CITIBANK, N.A. -NY, AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY SHARE HOLDERS	33,263	3.01
JP MORGAN CHASE BANK 385642	18,796	1.70
JP MORGAN CHASE BANK 385781	16,328	1.48
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	15,048	1.36
GOVERNMENT OF NORWAY	12,828	1.16
SIX SIS LTD.	10,374	0.94
THE CHASE MANHATTAN BANK, N.A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	10,303	0.93

※ 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(22,484千株)を控除して計算しています。

株主総利回り(TSR*)の推移



投資家メモ (2026年3月31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に全面的に依拠することはお控えくださるようお願いします。

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う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\(米国証券取引委員会向け年次報告書\)](#)

