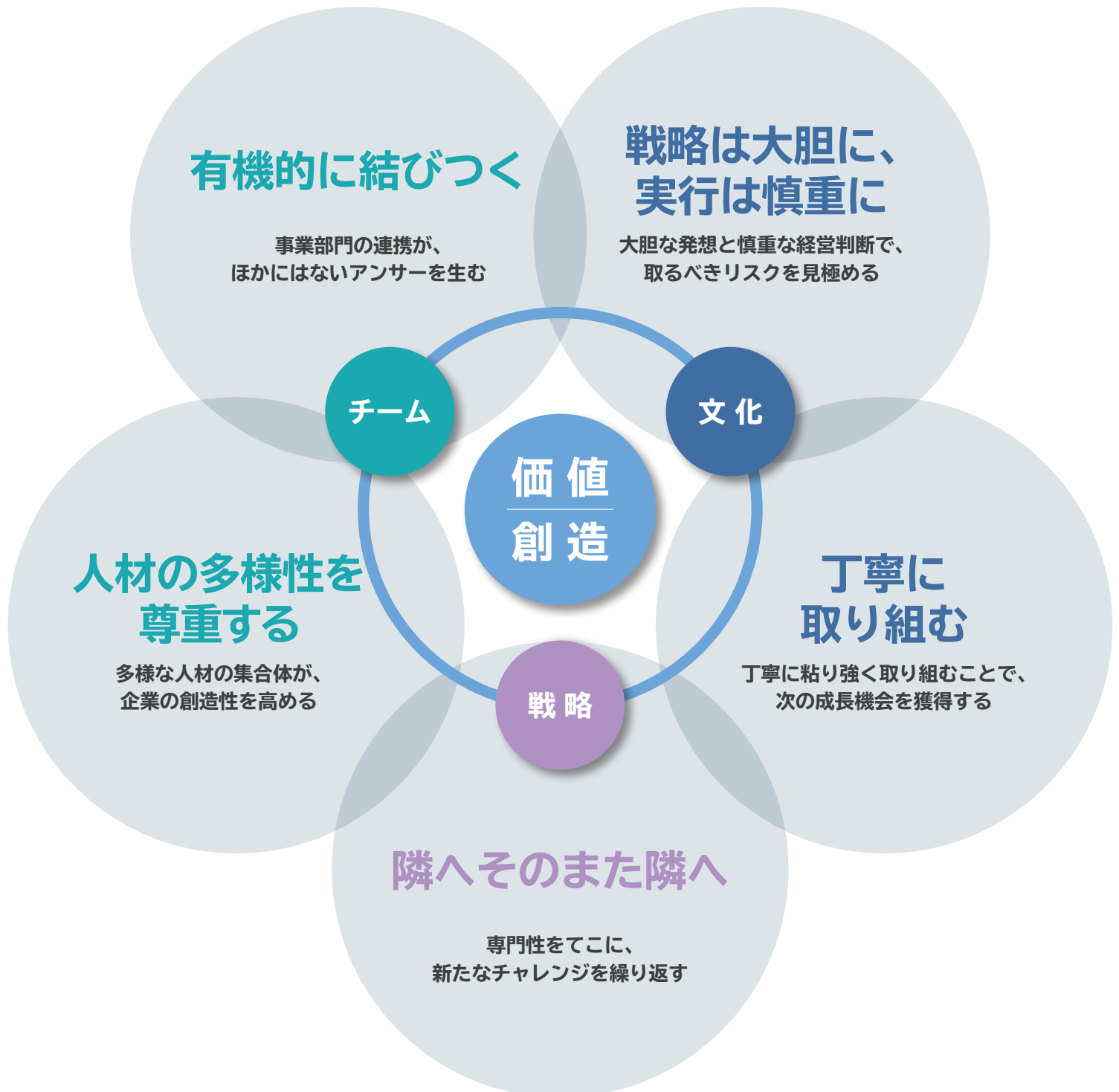


オリックスの価値創造 価値創造の道筋

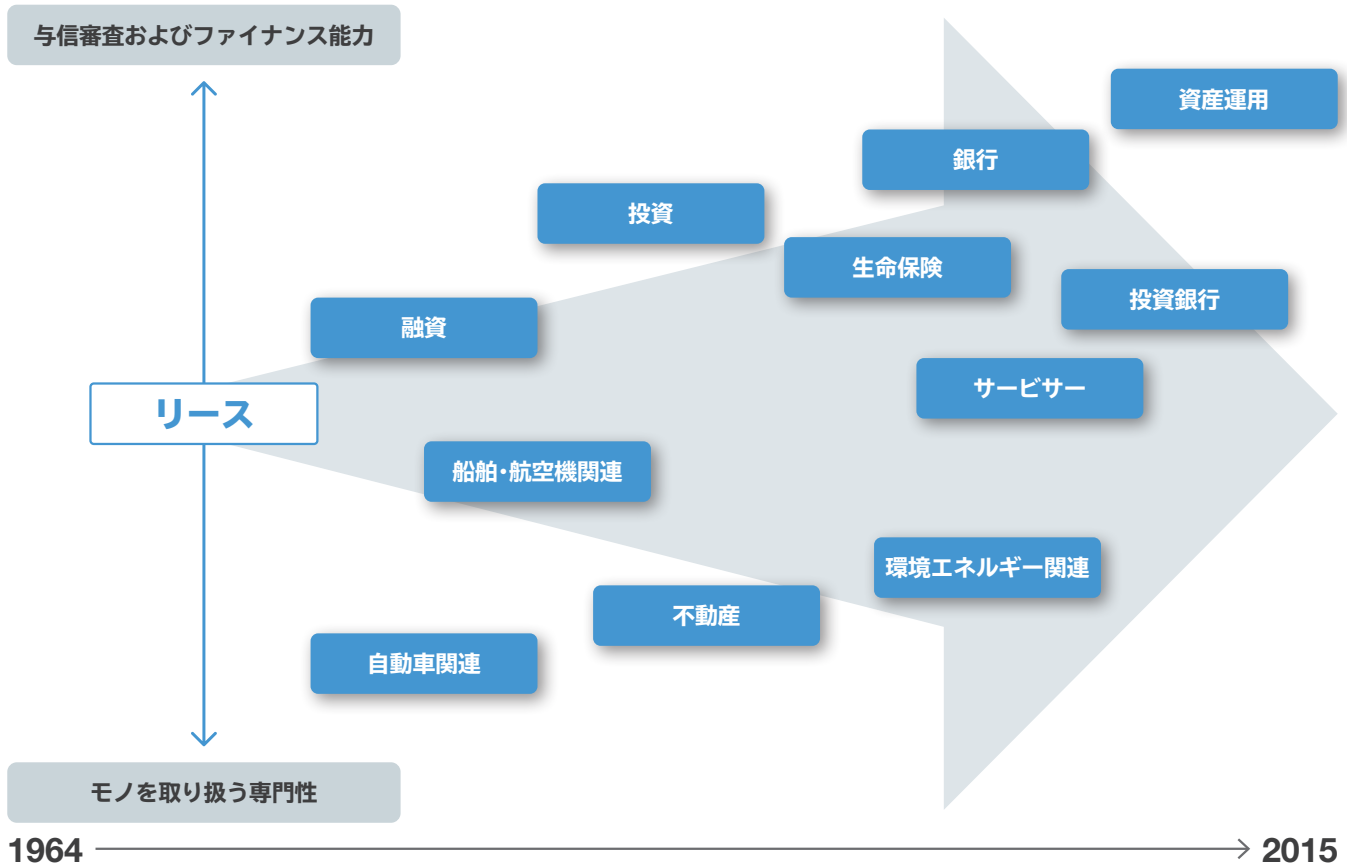
価値創造の要となる5つの考え方

オリックスがこれまで持続的に成長してきた背景には、私たちが大切にしている「5つの考え方」が存在しています。この「5つの考え方」をベースに、新しい価値の創造を追求しています。



多角的な事業ポートフォリオ

リース会社としてスタートしたオリックスは、リース会社の枠におさまることなく、隣接する分野への事業展開に挑戦し続けました。その結果、今日では多角的な事業ポートフォリオが構築され、他に類のない企業グループとなりました。



数字で見るオリックスの変化

	1964 設立時	1989*1 社名変更	2015 最高益更新
収益構成*2 (金融収益/非金融収益)	金融100%	金融93%/非金融7%	金融22%/非金融78%
資産構成*3 (金利系/サービス系)	金利系100%	金利系97%/サービス系3%	金利系68%/サービス系32%
従業員	13名	4,010名	31,035名
拠点	1カ国	世界19カ国・地域	世界36カ国・地域

*1 数字は1988年9月期のもの。 *2 p.19をご覧ください。 *3 p.15をご覧ください。

バランスシートで見るオリックス (2015年3月期)

資産

分散された事業ポートフォリオを構築

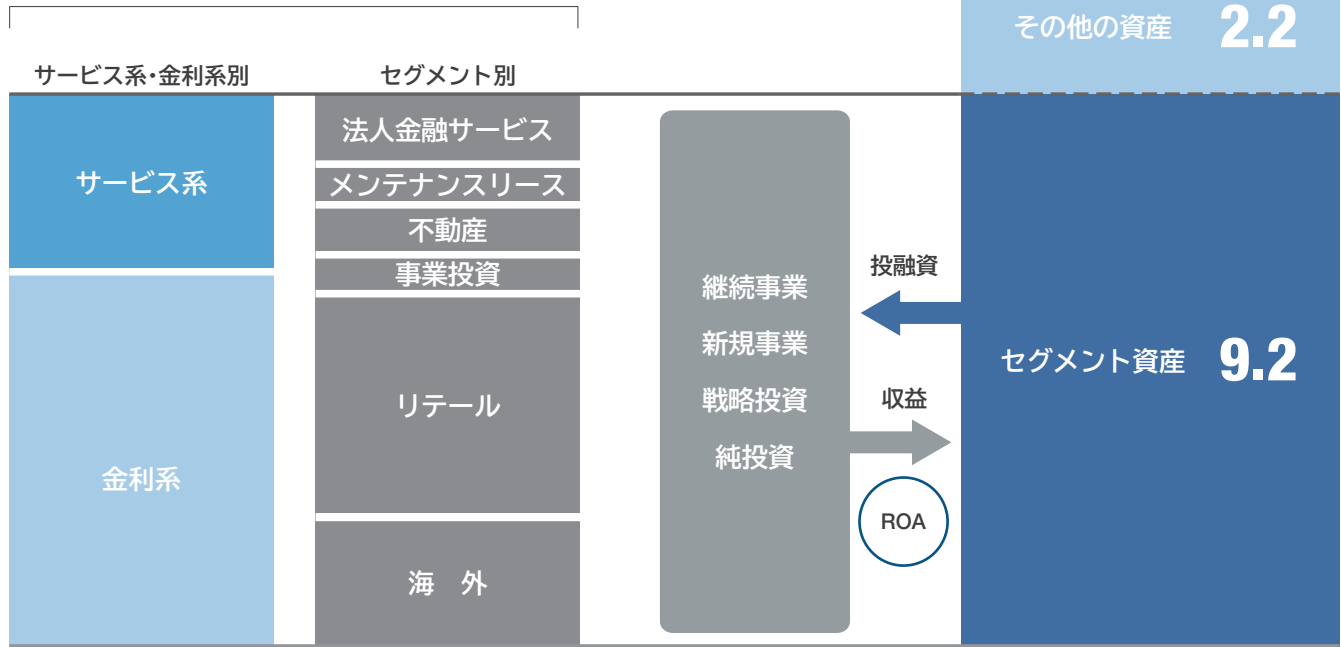
低収益、低成長資産の売却と新分野への投資を継続的に実行しROAを高める

資産 (兆円)

その他の資産 **2.2**

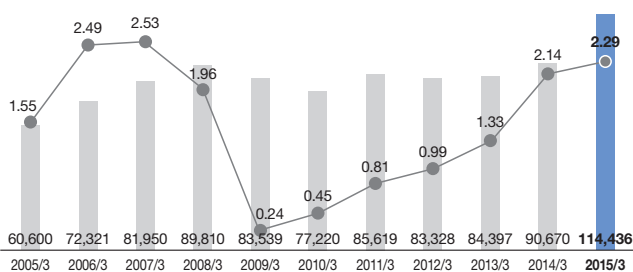
セグメント資産 **9.2**

資産内訳

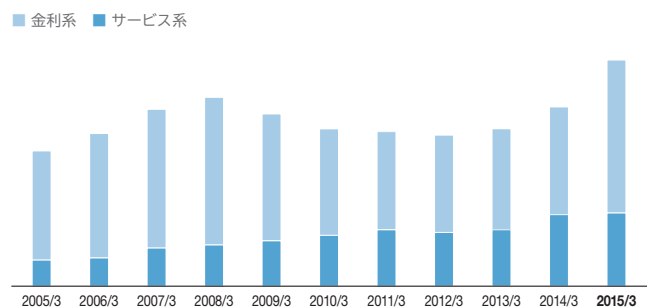


サービス系はオペレーティング・リース投資、事業用資産、その他で構成。金利系はファイナンス・リース投資、営業貸付金、投資有価証券で構成。

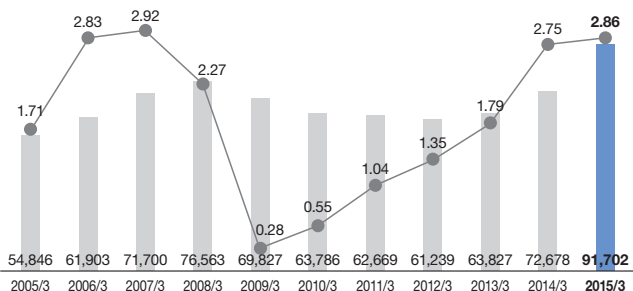
■ 総資産(億円) ● ROA(%)



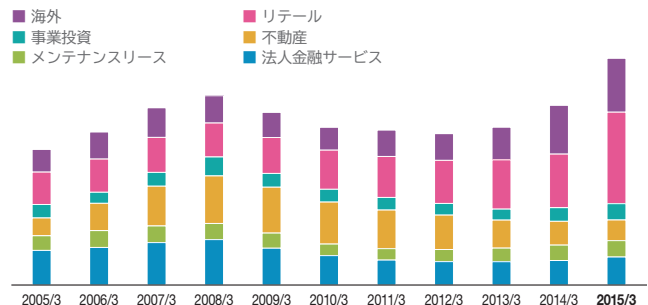
セグメント資産の構成(金利系・サービス系別)



■ セグメント資産(億円) ● セグメント資産ROA(%)



セグメント資産の構成(セグメント別)

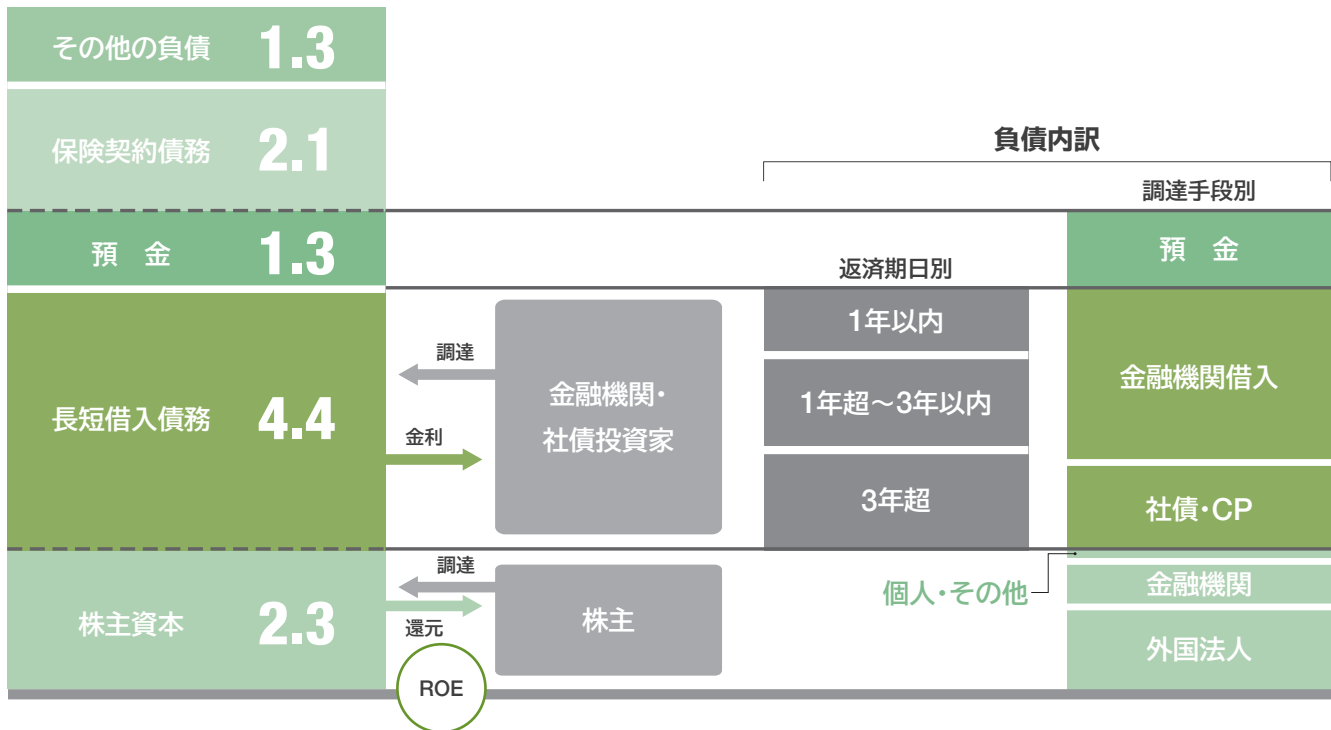


負債・資本

資金調達が多様化と長期化を実行

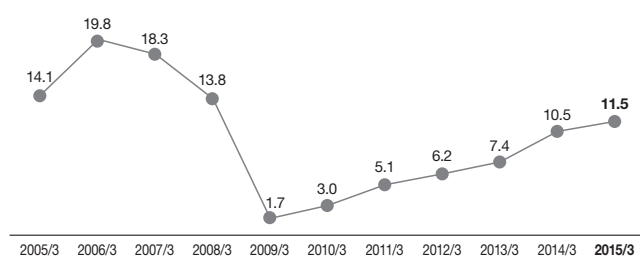
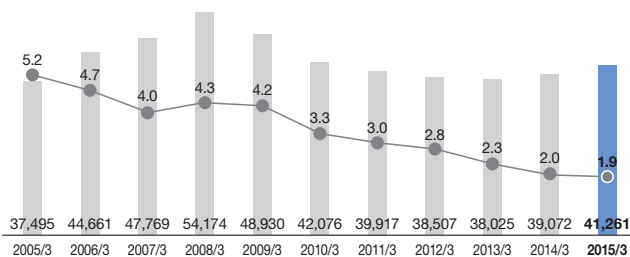
信用格付A格を維持できる財務レバレッジのもとでROE11~12%を目指す

負債・資本 (兆円)

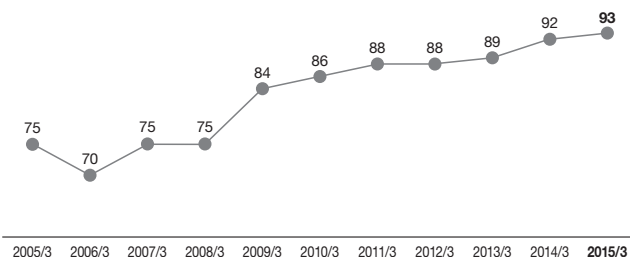


オリックスの価値創造

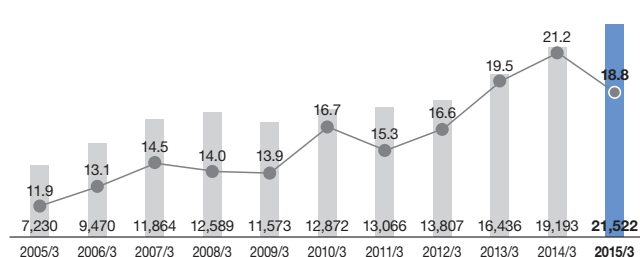
■ 調整後長短借入債務(預金除く)* (億円) ● 調整後D/Eレシオ*(倍) ● ROE(%)



● 調整後長期借入比率*(%)



■ 当社株主資本(億円) ● 当社株主資本比率(%)



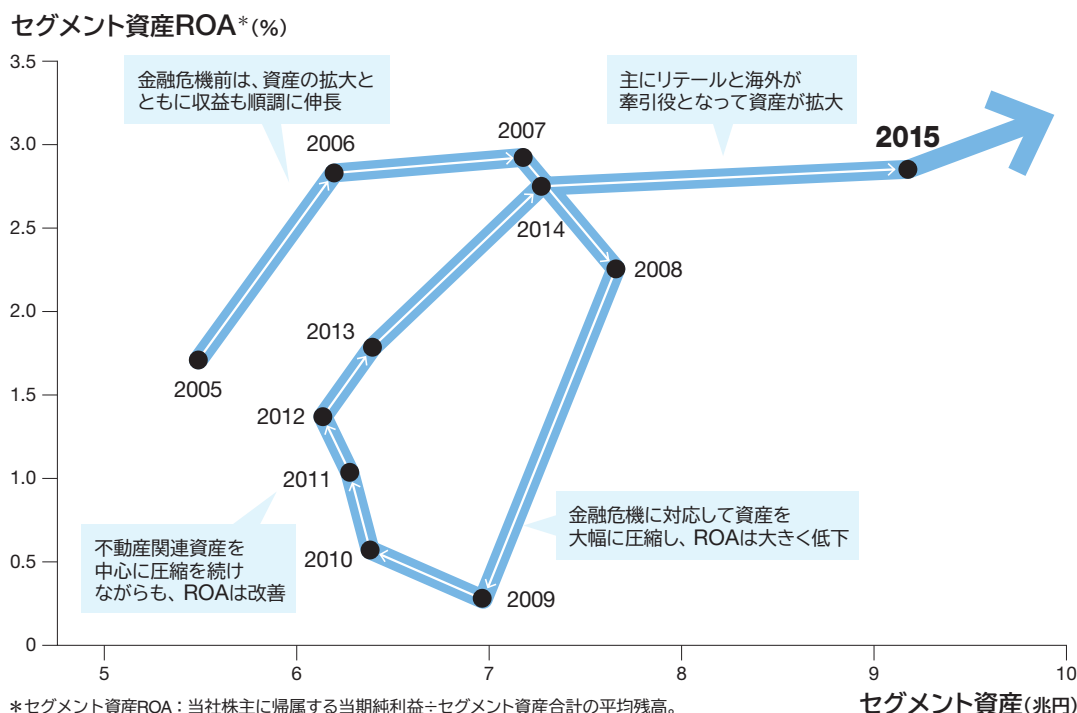
* 調整後長短借入債務(預金除く)、調整後D/Eレシオ、調整後長期借入比率は、変動持分事業体(VIE)の連結に伴う特定の負債および利益剰余金への影響を控除し、調整後で表示しています。米国会計基準に準拠して計算および表示された最も直接的に比較できる財務指標の表示、および米国会計基準に準拠していない財務指標との調整表につきましては、p.79~80をご覧ください。

オリックスの価値創造

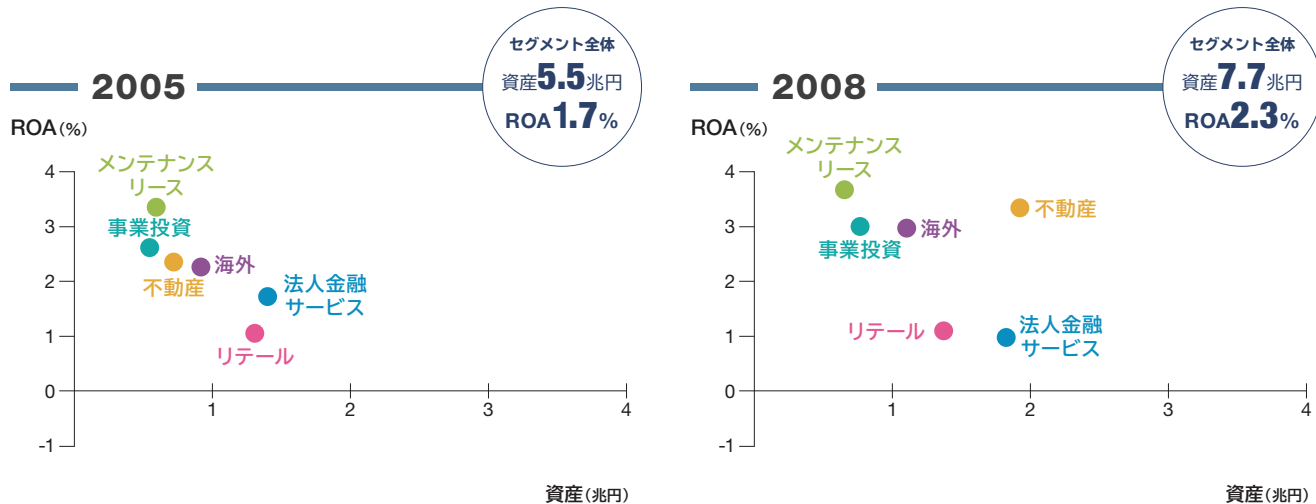
資産とROAで見るオリックス

オリックスの資産規模とセグメント資産ROAは、金融危機前後で大きく変化しました。各事業部門で資産規模の最適化を進め、収益性の改善を図りました。2015年3月期には資産規模が金融危機前の水準を超え、セグメント資産ROAもほぼ当時の水準まで回復しました。

セグメント資産全体



セグメント別資産・ROA推移



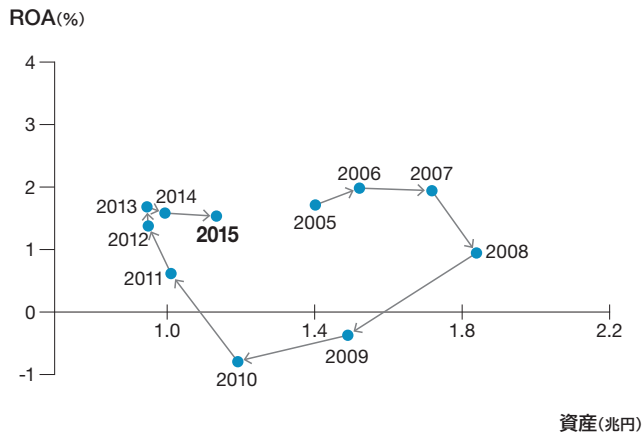
- 法人金融サービス** 金融危機により資産残高とROAは大きく低下するも、手数料収入等の増加によりROAは改善。
- メンテナンスリース** 金融危機の影響は限定的。高いROA水準を維持しながら資産を増加。
- 不動産** 金融危機後、資産残高の圧縮と質的改善を進める。サービス収入の拡大がROA改善を牽引。

セグメント価値向上 2つのパターン

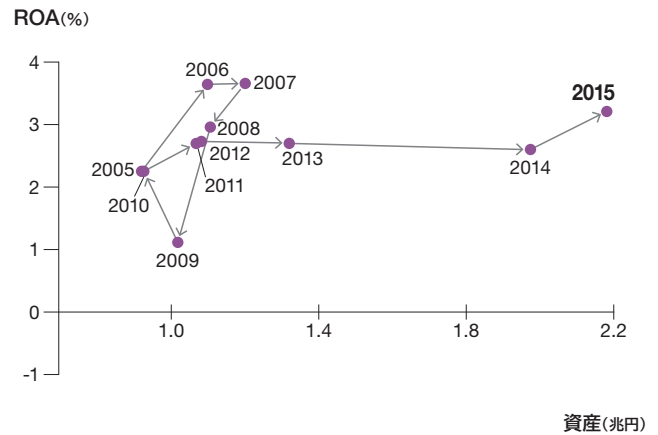
1 金融危機後、資産を入れ替えながらROAを改善
(法人金融サービス/不動産)

2 金融危機の影響を早期に克服し、
オーガニック成長や、M&Aにより資産を拡大
(リテール/海外)

法人金融サービスの資産・ROA推移

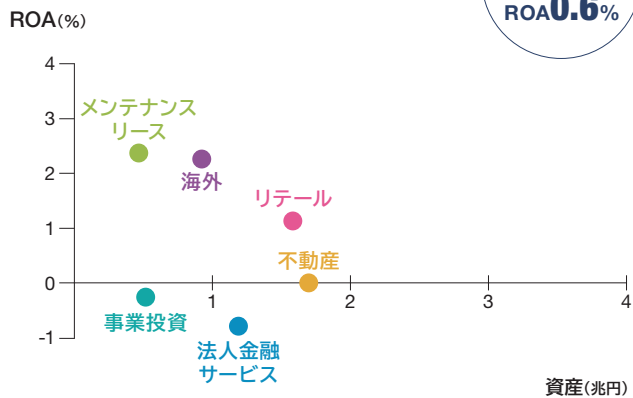


海外の資産・ROA推移



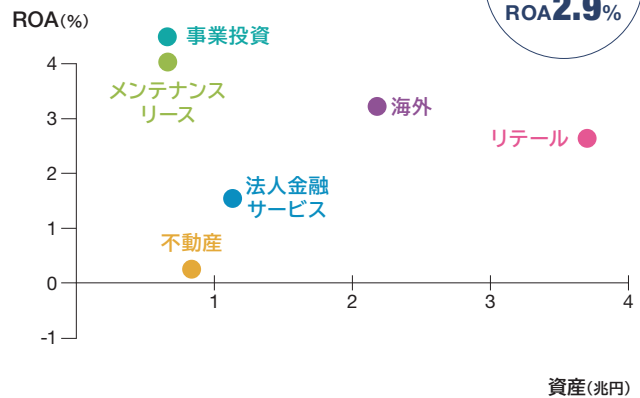
2010

セグメント全体
資産 **6.4** 兆円
ROA **0.6%**



2015

セグメント全体
資産 **9.2** 兆円
ROA **2.9%**



事業投資

投資事業収益に応じてROA水準は大きく変動。環境エネルギー関連事業が収益安定化に寄与しつつある。

リテール

金融危機前後でのROAの変化は小さい。2015年3月期は、ハートフォード生命買収により資産が大幅に伸長。

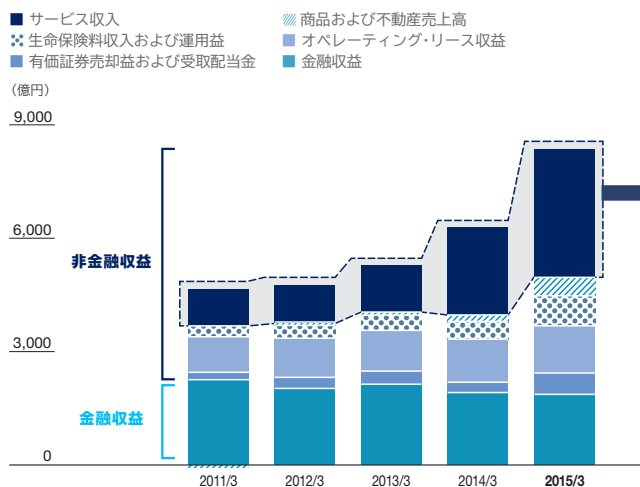
海外

アセットマネジメント事業の拡大とアジアでのリース資産拡大が、高ROAの維持に貢献。

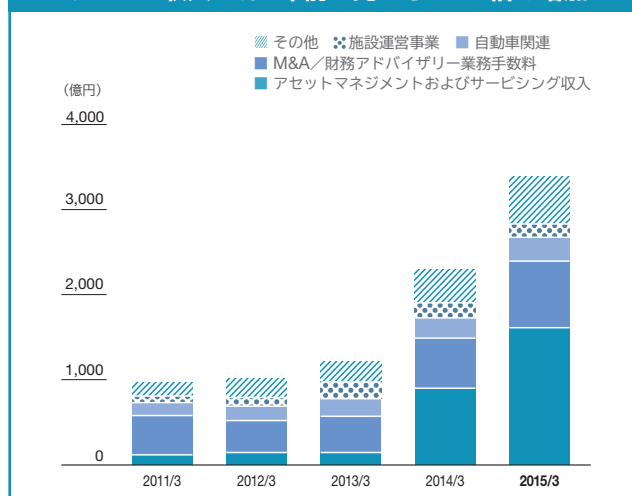
オリックスの価値創造 PLで見るオリックス

利益成長を牽引する非金融事業

営業粗利益*1



サービス収入*2 は5年前と比べると3.5倍の増加



- 非金融事業が利益成長を牽引し、金融から非金融へのシフトが進む
- 自動車などのオペレーティング・リース収益は安定成長
- サービス収入が大きく伸長

- ロベコ買収によりアセットマネジメント事業からの収入が増加
- M&A/財務アドバイザー業務手数料も着実に成長
- 今後は弥生の収益貢献も見込む

*1 オペレーティング・リース収益、生命保険料収入および運用益、商品および不動産売上高、サービス収入は、対応する原価・費用を控除した金額。
*2 対応する費用を控除した金額。

営業収益・費用の内訳 (2015年3月期)

営業収益		営業費用	
	(億円)		(億円)
金融収益	1,869	支払利息	726
有価証券売却益および受取配当金	564	オペレーティング・リース原価	2,382
オペレーティング・リース収益	3,631	生命保険費用	2,719
生命保険料収入および運用益	3,515	商品および不動産売上原価	4,020
商品および不動産売上高	4,509	サービス費用	4,257
サービス収入	7,655	その他の損益(純額)	237
営業収益(合計)	21,743	販売費および一般管理費	4,278
		貸倒引当金繰入額	116
		長期性資産評価損	349
		有価証券評価損	90
		営業費用(合計)	19,175

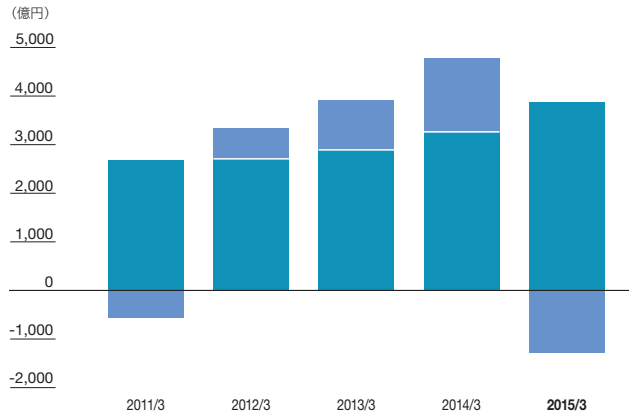
セグメント別の営業収益の内訳はp.77~78をご覧ください。

キャッシュ・フローで見るオリックス

営業キャッシュ・フローは安定的に増加

営業キャッシュ・フロー

- 流動資産の増減に伴う営業キャッシュ・フロー(純額)
- 流動資産の動きを控除した営業キャッシュ・フロー(純額)

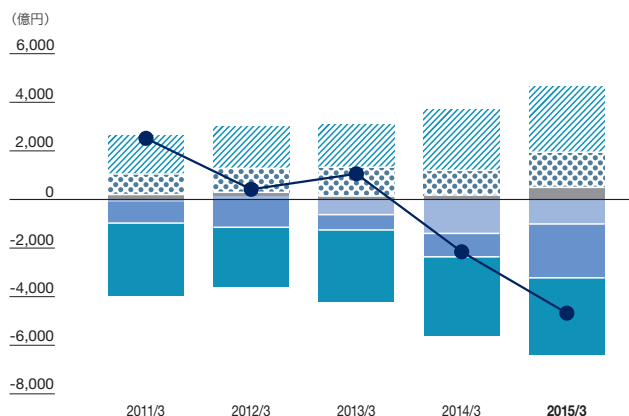


- 金融危機後の2010年3月期以降、営業キャッシュ・フローは安定的かつ着実に増加。
- ハートフォード生命の保険契約債務の減少により、2015年3月期の流動資産の増減に伴う営業キャッシュ・フローはマイナス。
- 流動資産の動きを控除した営業キャッシュ・フローの創出力は、每期3,000~4,000億円レベルに達している。

投資実行は資産売却による回収を上回って推移

投資キャッシュ・フロー

- 投資キャッシュ・フロー
- オペレーティング・リース資産の売却
- 有価証券(リテール除く)の売却
- 子会社・関連会社の売却
- 子会社・関連会社への投資
- 有価証券(リテール除く)の購入
- オペレーティング・リース資産の購入



- 金融危機以降、回収局面が継続したことから、2013年3月期までは投資キャッシュ・フローはプラス。
- 2014年3月期以降、ロベコ、ハートフォード生命、弥生などの新規投資が、資産売却による回収を上回る。
- 今後の利益成長に資する新規投資を積極的に行うと同時に、資産売却もコンスタントに実行している。