

経営戦略解説

オリックスの事業ポートフォリオ

オリックスは世界37カ国・地域で、リース、融資、投資、生命保険、銀行、アセットマネジメント、自動車関連、不動産、環境エネルギーなど多様な事業を行っており、この事業ポートフォリオを6つのセグメントに分けてマネジメントしています。【表①】

2016年3月期より、オリックスの中期的な方向性、成長の道筋、ビジネスの進化をより理解していただく目的で、事業ポートフォリオを「ファイナンス」「事業」「投資」に3分類しています。【表②】

6セグメントに加え、3分類でも見ていただくことで、オリックスをより深く理解いただけると考えています。【表③】

6セグメント【表①】

現在、オリックスでは、事業ポートフォリオを6つのセグメントに分けてマネジメントしています。

セグメント	主な事業
法人金融サービス	中堅・中小企業向けのリース、貸付金、手数料ビジネス
メンテナンスリース	自動車関連、計測器などのレンタル
不動産	不動産の開発・賃貸、施設運営、REITの運営、不動産投資顧問
事業投資	環境エネルギー、プライベートエクイティ投資、コンセッション、サービサー
リテール	生命保険、銀行、カードローン
海外	海外現地法人でのリース・貸付金、船舶・航空機関連、プライベートエクイティ投資、債券投資、アセットマネジメント

6セグメントと3分類で見る事業ポートフォリオ【表③】

6セグメントと3分類で、オリックスの事業ポートフォリオを示したものが下表です。

		ファイナンス		
主なリスク		クレジットリスク		
資本負荷		低		
		国内	海外	環境・インフラ
6 セ グ メ ン ト	法人金融サービス	リース・貸付金 フィービジネス		
	メンテナンスリース			
	不動産			施設運営
	事業投資			環境エネルギー コンセッション
	リテール	銀行 クレジット		
	海外		リース 貸付金	

3分類【表②】

2016年3月期より、事業ポートフォリオをリスクおよび資本負荷の観点から3分類しています。

3分類	主なリスク	資本負荷	主な事業
ファイナンス	クレジットリスク	低	<ul style="list-style-type: none"> ●国内外のリース、貸付金、住宅ローン、カードローンなど、主にクレジットリスクを取るビジネス ●法人金融サービスセグメントの大半、リテールセグメントの銀行、カードローン、海外セグメントの海外現地法人ビジネスが含まれる
事業	運営リスク 事業リスク	中	<ul style="list-style-type: none"> ●環境・インフラ：不動産の施設運営、環境エネルギー、コンセッションのような自らオペレーションを担う事業 ●金融サービス：アセットマネジメント事業や生命保険事業 ●メンテナンスサービス：自動車関連事業やレンタル事業 ●その他新規事業：これから開拓して伸ばしていく新たな事業
投資	マーケットリスク	高	<ul style="list-style-type: none"> ●債権投資：不良債権や債券への投資 ●現物投資：不動産、航空機、船舶への投資 ●エクイティ投資：国内外でのプライベートエクイティ投資

3分類

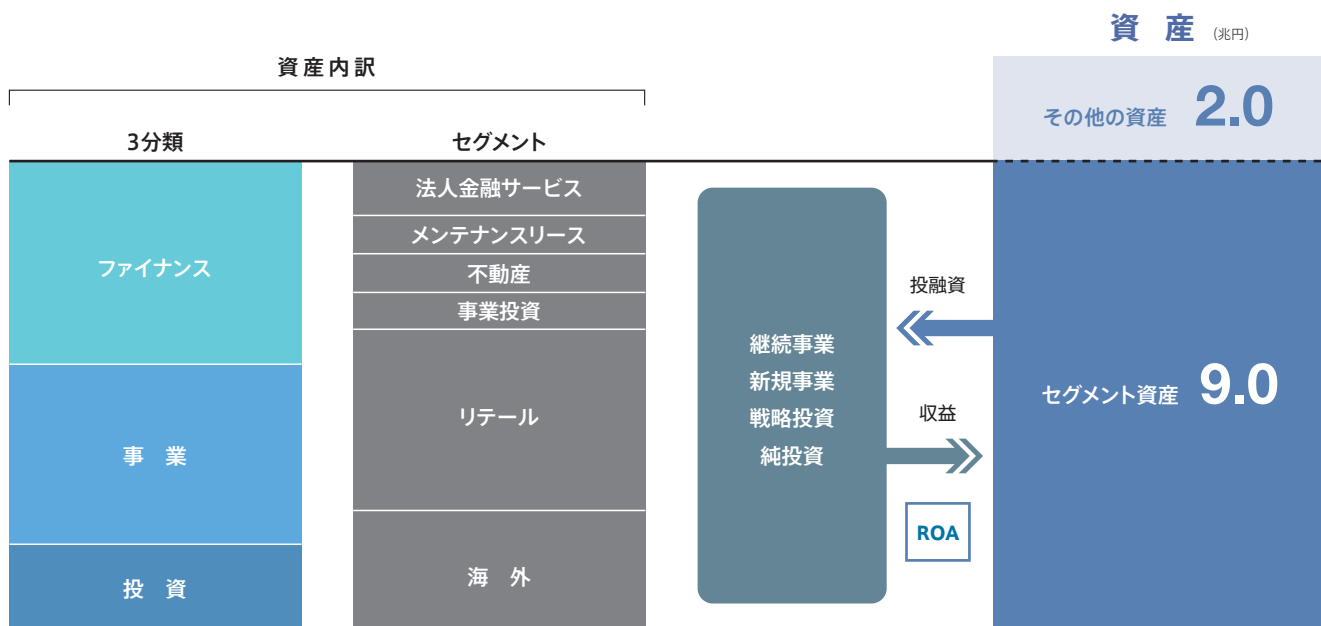
事業			投資		
運営リスク、事業リスク			マーケットリスク		
中			高		
金融サービス	メンテナンスサービス	その他 新規事業	債権投資	現物投資	エクイティ投資
		弥生 新規事業			
	自動車 レンタル				
REIT 投資顧問				不動産投資	
			サービサー		プライベートエクイティ投資 大京
生命保険 (旧ハートフォード生命)					
ロベコ フーリハン			債券投資	航空機 船舶	プライベートエクイティ投資

経営戦略解説

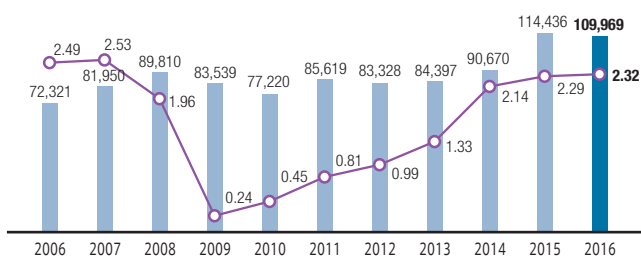
バランスシートで見るオリックス (2016年3月期)

資産

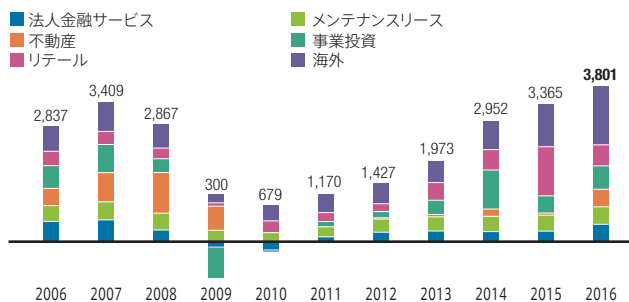
- 「ファイナンス」「事業」「投資」の比率は約2:2:1
- 低金利環境下では「ファイナンス」より「事業」および「投資」に注力



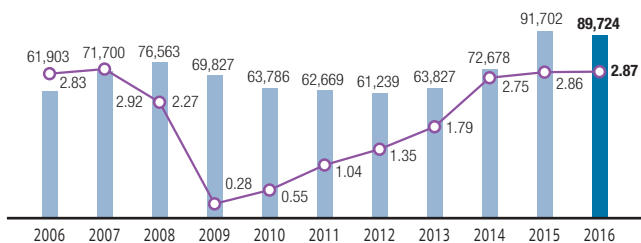
■ 総資産(億円) ○ ROA(%)



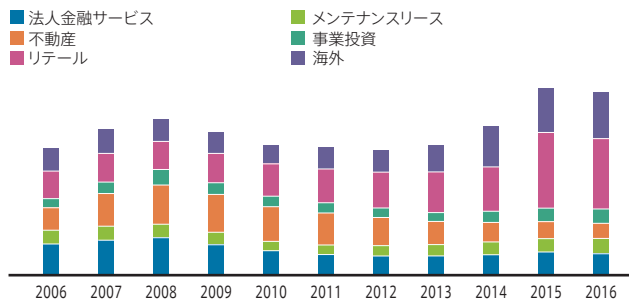
■ セグメント利益の構成(億円)



■ セグメント資産(億円) ○ セグメント資産ROA(%)



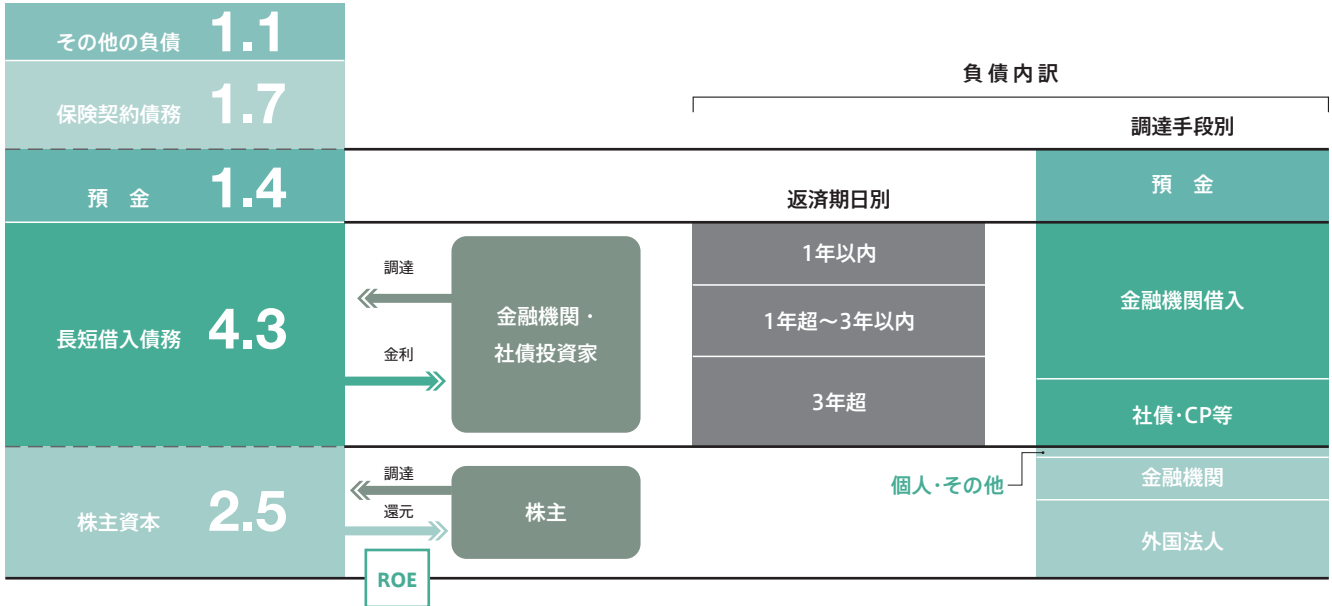
■ セグメント資産の構成



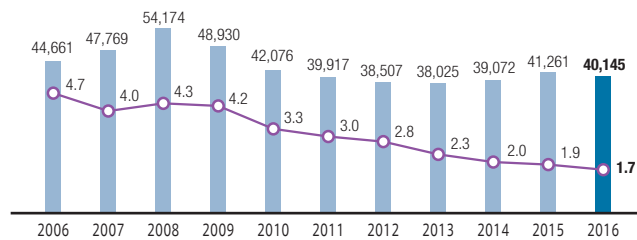
負債・資本

- 資金調達の多様化と長期化を実行
- 信用等级付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

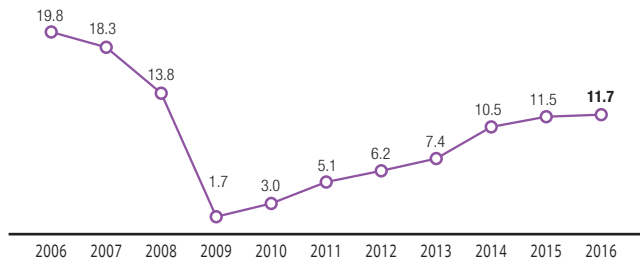
負債・資本 (兆円)



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



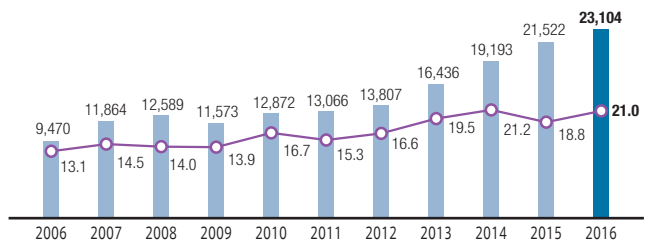
○ ROE (%)



○ 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.80~81をご覧ください。



取締役 兼 代表執行役社長
グループCEO
井上 亮

2016年3月期の総括 2018年3月期の中期目標達成に向け 順調な滑り出し

2016年3月期の当期純利益は、2,602億円と前期比10.8%の増益となりました。前期に引き続き最高益を更新するとともに、7期連続の増益を達成することができました。ROEは11.7%と前期より上昇し、2年連続で11%以上を維持しました。オリックスでは中期目標として、2018年3月期に純利益3,000億円、ROE11~12%、信用格付A格維持の3点を掲げていますが、当期は純利益目標達成に向けて順調な滑り出しとなったと思います。また、ROEは目標レベルを達成し、格付もA格を維持しています。

2016年3月期は、上半期は日経平均が15年ぶりに2万円台を回復するなど好調に推移しましたが、下半期にかけては、原油価格下落の影響が顕著となってきたこと、チャイナショックからの世界同時株安、世界経済成長率見通しの引き下げ、また日本では格付機関による国債格下げ、マイナス金利導入など、めまぐるしく経済情勢が変化した一年でした。

このような環境下、中期的な方向性として掲げる「非金融事業の拡大」に対して、成長のための投資と市況の好機を捉えた売却による資産の入れ替え、コンセッション事業に代表される新規ビジネスへの参入、既存事業の成長のいずれにおいても成果を挙げることができました。

2016年3月期の総括

非金融事業の拡大		
既存事業の成長	+	重点分野への新規投資
環境エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> 太陽光発電事業は890MWを確保、2016年3月末の稼働は410MW インドで合計1,000MW規模の風力発電事業へ参画 ロベコ・ADBとの共同設立ファンドで第一号案件を実行 	
プライベート エクイティ投資 アジアの ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> インドネシアの自動車ファイナンス会社SMSの買収 カンボジアACLEDA銀行への追加出資 米国でプライベートエクイティ投資の投資運用会社を新規設立、第一号案件を実行 国内プライベートエクイティ投資ではコスモライフ、京都微研への投資を決定 	
コンセッション事業	<ul style="list-style-type: none"> 関西・大阪(伊丹)両空港の運営権獲得 	
既存事業の成長	<ul style="list-style-type: none"> 自動車 国内車両管理台数が117万台から123万台に伸展 生命保険 個人保険の新規契約件数が3期連続50万件突破 弥生 Misocaを買収し、クラウド事業の強化を推進 	

ポートフォリオの3分類

分類	ファイナンス	事業	投資
主なリスク	クレジットリスク	運営リスク、事業リスク	マーケットリスク
資本負荷	低	中	高

		国内	海外	環境・インフラ	金融サービス	メンテナンスサービス	その他 新規事業	債権投資	現物投資	エクイティ投資
セグメント	法人金融サービス	リース 貸付金 ファイナンス					弥生 新規事業			
	メンテナンスリース					自動車 レンタル				
	不動産			施設運営	REIT 投資顧問				不動産投資	
	事業投資			環境エネルギー コンセッション				サービサー		プライベート エクイティ投資 大京
	リテール	銀行 クレジット			生命保険 (旧ハートフォード生命)					
	海外		リース 貸付金		ロベコ フーリハン			債券投資	航空機 船舶	プライベート エクイティ投資

2018年3月期に向けた戦略

「事業」と「投資」に注力して成長する

2018年3月期に向けて、「非金融事業の拡大」を進めることと、そのために「既存事業の成長」と「重点分野への新規投資」に注力するという中期的な方向性に変わりはありません。

2016年3月期よりオリックスの事業ポートフォリオを、「ファイナンス」「事業」「投資」の3分類でお示ししています。これらは、オリックスのさまざまな事業をリスクと資本負荷の観点から3つに分けたものです。この3分類を用いて、今後のオリックスの成長の道筋をご説明します。

現在のような低金利環境下では、貸付金やファイナンスリースでは十分なリターンを得ることは難しく、また過度な金利競争に参入することも得策ではありません。そのため、すでに収益の柱となっている「事業」と「投資」にこれまで以上に資金と人材を投入し、成長を目指します。

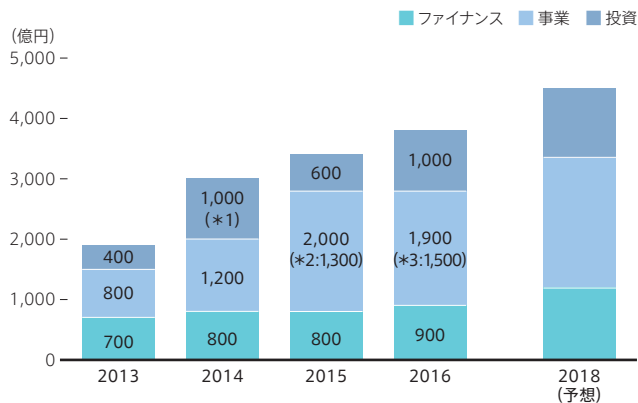
2013年3月期から2016年3月期の税引前当期純利益およびセグメント資産の推移を3分類で見ると「事業」の割合が着実に上昇しています。特殊要因を除くと、「事業」の税引前当期純利益は約700億円の増加、資産は約1兆円の増加と

「ファイナンス」や「投資」よりも大きく成長しました。成長の要因としては、2013年7月のロベコ社の買収が最も大きいものですが、そのほか、メンテナンスリース、生命保険、環境エネルギー事業の着実な拡大と、2014年12月に買収した弥生が貢献しています。

「投資」では、2016年3月期末時点で1.6兆円の資産がありますが、債権投資（債券や不良債権への投資）が約3,000億円、現物投資の不動産投資で約5,500億円、船舶・航空機投資で約2,500億円、国内外のプライベートエクイティ投資で約5,000億円となっています。「投資」は投資対象、投資マーケットが分散されており、1つのものに大きくリスクが集中しているものではありません。2013年3月期からの変化としては、不動産投資が減少し、航空機投資や国内のプライベートエクイティ投資が増加しています。

2016年3月期から2018年3月期の税引前当期純利益およびセグメント資産の推移ですが、3分類のいずれも成長する中で、「事業」の貢献が引き続き最も高いと想定しています。

税引前当期純利益



- *1 大京の連結子会社化に伴う評価益(約584億円)を含む
- *2 旧ハートフォード生命関連の損益(バーゲン・パーチェス益:約361億円、および期中の損益)とマネックス売却益(約150億円)を除いた数値
- *3 フリーハンIPOに伴う売却益・評価益(約396億円)および旧ハートフォード生命関連の期中損益を除いた数値

成長に向け、注力することはそれぞれ次のとおりです。

「ファイナンス」では、法人金融サービスセグメントで、単純な貸付金・リースではなく、電子決済サービスや、振込手数料削減サービスのような手数料関連商品ラインアップを拡充し、金融収益からサービス収入へと収益構造のシフトを図ります。また、本格的な収益貢献は少し長い目で見る必要はありますが、すでに農業ビジネスに参入したように、ほかにも、規制緩和や事業環境の変化で成長が見込まれる分野を積極的に開拓していきたいと考えています。

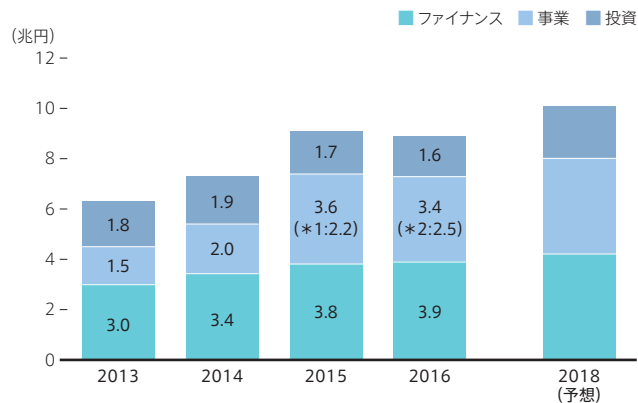
「事業」では、環境エネルギー事業のメガソーラーや自社電源の開発は順調に進んでいます。グローバル展開としては、2016年3月のインドの風力発電事業への参画を皮切りに、アジア、米国などで再生可能エネルギー事業者としての地位確立を目指します。

コンセッション事業では、関西国際空港および大阪国際空港の運営権を取得した実績から、他のコンセッション案件の引き合いも増加しています。コンセッション事業は有望な事業であり、将来に向けてオリックスのコア事業の一つとして育てていきたいと考えています。

不動産事業では、施設運営ビジネスがインバウンド増加の追い風を受けて、好調が続くと見込んでいます。新規投資は厳選投資が基本方針です。しかし、将来のインバウンドニーズ増加が想定される旅館・ホテルについては、選別しながらも新規投資を検討したいと思います。

オリックス生命は、もともと高い商品競争力を持っています

セグメント資産



- *1 旧ハートフォード生命の資産(約1.4兆円)を除いた数値
- *2 旧ハートフォード生命の資産(約1.0兆円)を除いた数値

が、ますます保険料の価格競争激化が予想されることから、自社の営業社員が直接保険商品を販売する直販チャネルの展開を進め、商品提案力を向上させ、他社との差別化を図ります。

オリックス自動車およびオリックス・レンテックはいずれも業界No.1で、高い収益性と安定したキャッシュ・フローを維持しています。引き続き資産を積極的に積み上げ、併せてテレマティクスサービスなど自動車に関連するサービスの拡大、AI関連機器といったレンタル商材の拡大を進めます。自動車事業では、日本で培った幅広いノウハウを、アジアを中心とした海外現地法人でも活用し、各国での事業拡大も進めます。

「投資」では、特に現物投資とエクイティ投資で資産の積み上げを図ります。現物投資の不動産投資ですが、マーケットはピークに近いと考えているため、新規投資は大きく増加させず、保有している土地の開発を主に進めます。航空機投資では、引き続きナローボディ案件を中心に資産を積み上げていきます。

エクイティ投資では、国内のプライベートエクイティ投資の価格の高い状態が続いているため、既存案件の売却を進める一方で、競争を避けながら注力分野であるヘルスケア、IT、食品、生活支援サービス分野での投資を慎重に行います。海外での投資は、米国ではMariner Investment Groupが設立した投資運用会社を活用した投資を進めます。またアジアでは、有力パートナーとのタイアップを軸にした優良案件の発掘を図ります。

2017年3月期と2018年3月期の2年間は、中期目標の達成と、さらにはその先の持続的な成長ステージの足固めをするための期間と認識しています。「事業」と「投資」に注力し、「事業」を中心とした安定収益の割合を高めるとともに、タイミングを捉えた資産の売却も進めます。また、積極的に新規ビジネスに挑戦し、オリックスの新たな成長の柱となる事業を見出し、進めたいと考えています。同時に、国内外の経済の先行き

に不透明感が増していること、金融資本市場が不安定な状態にあること、世界の一部地域での政治的・地政学的な緊張が高まっていることに十分留意しながら、慎重に事業活動を進めます。また「事業」の拡大によってこれまで存在していなかった新たなリスクが増えていることから、リスクマネジメントにもこれまで以上に注力します。

2018年3月期に向けた価値創造の道筋

ファイナンス	・手数料関連の商品ラインアップを拡充し、サービス収入へのシフトを図る	
事業	環境・インフラ	・国内メガソーラーの稼働と自社電源開発に注力 ・アジア・米国などにおける再生可能エネルギー事業者の地位確立
	金融サービス	・生命保険の直販チャンネル展開を推進
	メンテナンスサービス	・業界優位を活かした付加価値サービスの拡大、アジアでの拡大
投資	現物投資	・不動産は既存の開発案件、航空機はナローボディー案件を中心
	エクイティ投資	・ヘルスケア、IT、食品、生活支援サービス分野での投資積み上げ

「オリックス」というビジネスモデル

オリックスらしさやオリックスの強みについて

創業より50年余りをかけて築いてきた「オリックス」というビジネスモデルは、今後も事業環境の変化に合わせてまだまだ変化を続けていくと考えています。「オリックス」は変化しても、その基本となっているオリックスらしさやオリックスの強みが変わることはありません。私たちがどのようにして中期目標とその先の安定した成長を達成しようとしているのか、より理解を深めていただけるように、オリックスらしさや強みという観点からいくつかご説明したいと思います。

組織運営で特長的なのは、マネジメントの強いリーダーシップと、部門の枠にとらわれないチームプレーの2つです。この2つがあることで、スピード感のある事業活動ができています。

グループのすべての情報が、私を含むトップマネジメントに集約されています。そのため、グループ内の部門や会社がどのような状況にあるかを常に把握しています。また、国内営業ネットワークを中心にグループで見ると、案件など多くの情報

が集まります。これらも同様にトップマネジメントに集約されます。案件によっては、私がグループ各所から人材を集めて、タスクチームを編成することがあります。これはグループ内の人材、そして案件やマーケット情報をトップが十分に理解しているから出せる指示です。トップマネジメントがすべてを見ているからこそ的確な判断ができ、そして迅速な指示が出せるのです。良い案件というのは1日か2日ですぐに消えてしまうので、タイミングを逃すことのないよう常に情報には目を光らせています。

執行機関は、権限の集約と情報共有を両立させる形で運営されています。案件の決裁は、投・融資等委員会で行います。審議される案件の決裁権限は、デットでは基本的に6億円を超える場合ですが、エクイティではそれが500万円を超える場合と定めています。少額案件からトップマネジメントが判断することになりますが、付議される案件を通して、営業の状況、マーケットの状況をタイムリーに把握することができています。

情報共有の場としては、グループ執行役員会があります。トップマネジメントと執行役が集まり、グループの戦略の進捗など重要事項を共有しています。

オリックスでは、チームプレーという価値観が浸透しています。幅広い事業を展開するオリックスでは、さまざまな専門知識を持った人が働いています。日々の業務では各部署の目標達成に向かっていますが、一人ひとりがオリックスというチームのメンバーであるという意識を強く持ち、チームのために力を発揮することが当然だと考えています。前述のようなタスクチームを作った際も、不動産、事業投資、経理、法務、財務など多方面から人材を集めましたが、すぐにチームとして一体感を持って活動を始めました。また、オリックスでは全国に営業ネットワークを持っていますが、これが一斉に動くことで大きな力を発揮します。現在、太陽光発電事業は国内最大級の規模となっていますが、これにもグループとして同事業を推進するという重要性を理解した国内の営業担当者が大きく貢献しています。グループ内で横連携を取り、それぞれの持つ知見やノウハウを結びつけ、チームとして総合力を発揮すること、こうしたチームプレーから生まれる力は他社にはないものであり、オリックスの成長に大きく貢献しています。

トップが強いだけでは、組織はうまく動きません。また、能力のある人が現場にいても、それぞれが別方向に動いてしまったら総合力は生まれません。企業としての規模が大きくなり、事業の多様化が進むほどに組織運営は複雑になりがちですが、今後もオリックスでは、リーダーシップとチームプレーの両方の持つ力を最大限に活かしていきたいと思っています。

純投資、戦略投資とさまざまな投資を行っています。投資において、重視している考え方は次のとおりです。

戦略投資だからプレミアムを払って投資をするという考え方はしません。エントリープライスは厳しく見ます。純投資でも戦略投資でも、5～7年先に売却する前提でIRRを議論した上で投資をします。収益が落ちたら減損する、というリスクを投資は抱えています。そのため、エントリープライスを間違え

ると失敗する、ということを念頭に案件を判断します。競合してプライスが限界を超えたら、即座に検討を止めます。無理な投資は結局失敗するからです。株主のお金を無駄なことには使えません。

投資ではパートナーも重要です。国内でのオリックスの投資は、ハンズオンで取り組むことがほとんどです。投資先のマネジメントと議論を重ね、双方納得の上で投資するため、投資後に問題が発生することはありません。投資先との信頼関係の構築に重点を置いています。海外の投資でも同じで、場合によっては数年かけて信頼関係を築くこともあります。海外は文化がさまざま、それに合わせた対応ができるように現地の良いパートナーと組むことにしています。信頼できるパートナーやマネジメントが確保できれば、日本から何人も派遣する必要はありません。現在の海外セグメントの社員数はおよそ8,200人ですが、その中で駐在員は75人と極めて少人数です。現地のことは信頼できる現地マネジメント、現地スタッフに任せるのが一番良いと考えています。投資は、最終的には人に尽きると思います。一緒に投資を成功させるためにも、関係する人たちと話をし、お互いの理解を深めることに十分な時間をかけるようにしています。

投資には、大きく純投資と戦略投資があります。実行時はどちらの投資かというのを決めています。投資先にオリックスとのシナジーがあると思えば、純投資から戦略投資に戦略を変えることがあります。その逆の場合もあります。事業環境が変化すれば、投資戦略を見直すことは必要です。戦略は随時見直し、決めつけないという柔軟な考え方をとっています。また、投資戦略にかかわらず、すべての案件は常に出口を考えて、いつでも売れる状態を保っています。戦略を見直した時に、売り時を逃すことのないようにするためです。この考え方は投資に限らず、オリックスのすべてのポートフォリオに当てはまります。売るか売らないかは別として、各事業がいくらか売却できるのかを常に考えています。そして、いいタイミングが来たら逃さずに売る。これが経営の仕事だと思っています。

オリックスの人材、そして社会との関わり

一人ひとりがグループに貢献し、ひいては事業活動を通じて社会に貢献する

事業の拡大に伴い、現在グループ全体で3万人を超える人々が働いています。事業拡大のスピードに人材の育成や確保が追いつかないことが課題だと感じています。私の若い頃はまだ会社の規模も今ほど大きくなかったため、責任ある大きな仕事を任されることも多くありました。本来、人材育成はOJT、つまり現場で鍛えられ育つことが最も望ましいのですが、現在の企業規模でかつ事業も多様化すると、一人ひとりに適したOJTをするというのは難しくなっており、研修を通じた人材投資にもより一層力を入れたいと考えています。従来、オリックスでは外部から専門性を持った人を多く採用しています。即戦力として活躍してもらっていますが、当初はルーティンワークがなく、自分で考えて動くことを求められるというオリックスの企業風土に戸惑う人もいます。しかしこれは、裏を返せばオリックスでは自由に何でもできるという風土であると理解できると、非常に生き生きと能力を発揮し、周りの人たちにも新しい刺激を与えてくれる存在となっています。今

後、さらにオリックスの事業はグローバル化が進みます。グローバルに人材の流動性を高めることで、各人にグローバルなオリックスグループの一員であるという意識を持ってもらい、仕事に対する意欲やグループに貢献する気持ちをより高くしてもらいたいと考えています。

オリックスでは、事業活動を通じて社会に貢献することを大切にしています。オリックスの成長とともに、社会での認知度や社会における存在感が大きくなっています。特に最近では事業が変化してBtoBだけでなくBtoCにも広がり、個人の方と接することが増えています。そういった個人も含め、さまざまなステークホルダーの方々にオリックスと関わりを持って良かったと感じてもらいたいと思っています。オリックスが社会にどう役に立っているのか、オリックスはどのような存在と思われ何を期待されているのか、オリックスは社会に必要な企業となっているのか、この問いを常に頭に置きながら、これからも事業活動を進めていきます。

株主還元について

持続的な利益成長に向けた投資と安定した還元の最適バランスを考慮

2016年3月期の通期配当は1株当たり45.75円と、前期比27%の増配とさせていただきます。配当性向は前期の20%から23%へと上昇しました。また、2017年3月期の中間配当予想額は23円(2016年3月期の中間配当額は22円)としています。持続的な成長に向けた投資に資本を使わせていただきたいという考え方はこれまでと変わりませんが、株主の皆さまへの安定した還元にも引き続き努めていきます。

私自身、オリックスの投資先企業の社外取締役を務めてい

ることから、株主として配当や自社株買いの要求を行っています。その際に考えるのは、成長戦略があるかということです。企業に成長戦略がなく、成長に限界感があるならば、株主への還元を考えるべきでしょう。一方でオリックスは、中期目標の達成と、その先の安定した成長を目指して、成長の旗を掲げ続けます。この旗を掲げ続ける限りは、投資と還元の最適なバランスを取りながら成長を実現することで、株主の皆さまの信頼に応えていきたいと考えています。



資本の適切な コントロールと 対話の深化

取締役 兼 代表執行役副社長
グループCFO
小島 一雄

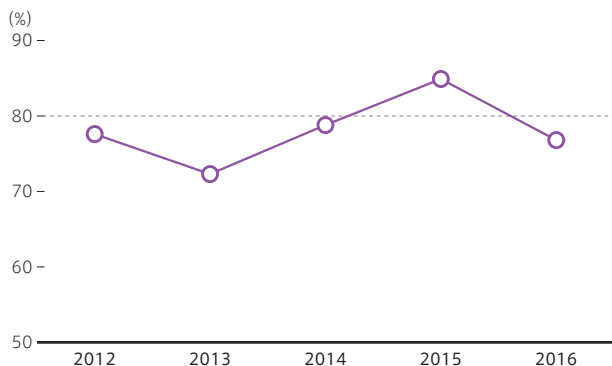
外部環境の変動に備えた強固な 財務基盤を構築

オリックスの資金調達には、調達の多様化、調達期間の長期化と償還時期の分散、適切な手元流動性の確保を通じて、利益の成長を支えるとともに財務体質の強化を図ってきました。現状の経済情勢の変化、特に為替・金利マーケットのボラティリティの拡大、地政学的リスクの高まりなどを見据え、より一層強固な財務基盤を確立していく必要があると考えています。オリックスの事業構造自体がダイナミックに変化している点も踏まえて、ポートフォリオに即した調達手法を追求していきます。グローバルな事業展開に合わせた調達の強化を図り、各国の現地銀行からの借入拡大や現地資本市場からの調達を継続して行います。拡大を続ける事業分野においてはプロジェクトファイナンスを有効に活用するなど、グループ全体としての資金調達の最適化を目指します。

資本の適切なコントロールにより 健全性を確保し、企業価値を高める

財務の健全性の観点では、資本の適切なコントロールを重視し、中期的な方向性として、信用格付A格の維持を目標にしています。今後の成長に向けたM&Aは積極的に検討しますが、大型のM&Aの実行に際しては、格付への影響を慎重に評価しています。財務の健全性と新規投資の機動性を確保する観点から、オリックスの株主資本使用率は、おおむね8割程度が適正水準であると考えており、2016年3月末もこの水準を維持しています(表①)。セグメント別の使用資本の状況(表②)で見ると、不動産セグメントでの使用資本の減少分は、今後の成長に向けた投資に振り向けるなど、事業ポートフォリオ全体として、使用資本を適切にコントロールすることに留意しています。さらに、新たな調達として、2016年5月には総額940億円のハイブリッドローン(劣後特約付ローン)による資金調達を実施しました。ハイブリッドローンは、会計上は負債となりますが、普通株式以外には劣後したローンであるこ

株主資本使用率 (表①)



*オリックス社内基準に基づく株主資本使用率(=リスクキャピタル/株主資本)

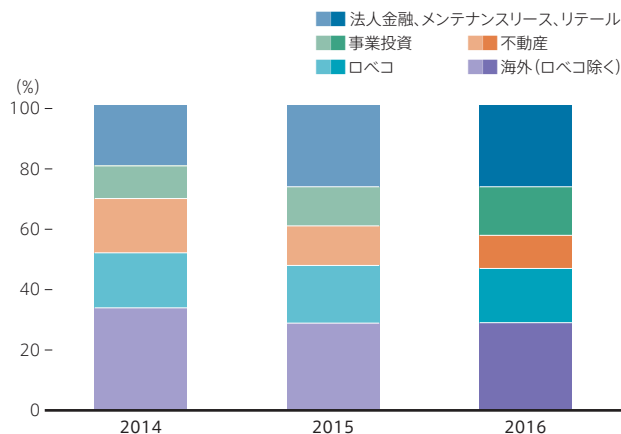
とから、一部の格付機関の格付算定上は資本に算入されるという性質を持ちます。ハイブリッドローン調達の実施により、財務の健全性を維持した上で、新規投資余力をさらに確保することができたと考えています。

オリックスの投融資案件は、案件のリスクに見合ったリターン、かつ株主資本コストを上回るリターンを上げられるかどうかを個別に確認した上で意思決定をしており、実行後も同じ考え方で継続的にモニタリングをしています。今後もセグメントや事業単位での資本の使用状況やリスク・リターンのモニタリングを徹底するとともに、新規事業機会におけるグッドリスクの見極めを行い、企業価値の向上を図っていきます。

中長期目線での対話の深化

私が2015年6月にグループCFOに就任してから、国内外の株主・投資家の皆さまと、持続的な成長に向けた対話に取り組んでいます。対話にあたって常に意識しているのは、中長期の価値創造を実現しうるオリックスの本質的な強みをご理解いただくことです。オリックスの持続的な成長を支えていた

セグメント別使用資本の状況 (表②)



だけの株主・投資家の皆さまとの対話を今後とも重視していきます。現在、オリックスは単年度の業績予想値は公表していません。その代わりに、2018年3月期中期的な経営目標を開示しています。これは、オリックスの中長期の経営の方向性を中心に議論したい、という考えに基づくものです。

2016年3月期からは、従来の6つの事業セグメントに関する情報開示に加えて、オリックスの事業ポートフォリオを「ファイナンス」「事業」「投資」の3つに分類した開示を始めました。この「ポートフォリオの3分類」は、取締役会でも数回にわたって議論を重ね、社外取締役の方からのご意見も反映して作成したものです。財務面に留まらず、リスクマネジメントや人材マネジメントなども含めて、オリックスの事業戦略の議論に活用できればと考えています。引き続き、オリックスの価値創造の道筋をより一層ご理解いただけるように、情報開示の充実と対話の深化に努めていきます。

小島 一雄