

リスク管理体制

全社的リスク管理体制

リスクのコントロール

オリックスでは、経営戦略に基づいた全体としてのリスクの選好および各事業部門の事業戦略を勘案して、経営資源の配賦を行っています。また、モニタリングは、個別案件、ポートフォリオ全体および事業部門ごとに行っており、事業部門と管理部門が連携しながらそれぞれの観点で戦略の進捗を確認し、リスクの分析と管理をしています。

モニタリング結果は、取締役会や各執行機関に定期的に報告されます。各機関は、この報告を受けて事業部門やポートフォリオ全体のパフォーマンス、収益性、リスクを評価し、執行機関は適切な施策を実行します。

このプロセスを通じて、バランスシートをコントロールしながら、成長性のある事業部門により多くの経営資源を配賦しています。

執行機関

代表執行役は、各種社内規則で定める重要な業務執行の決定を、投・融資等委員会の審議を経て行います。

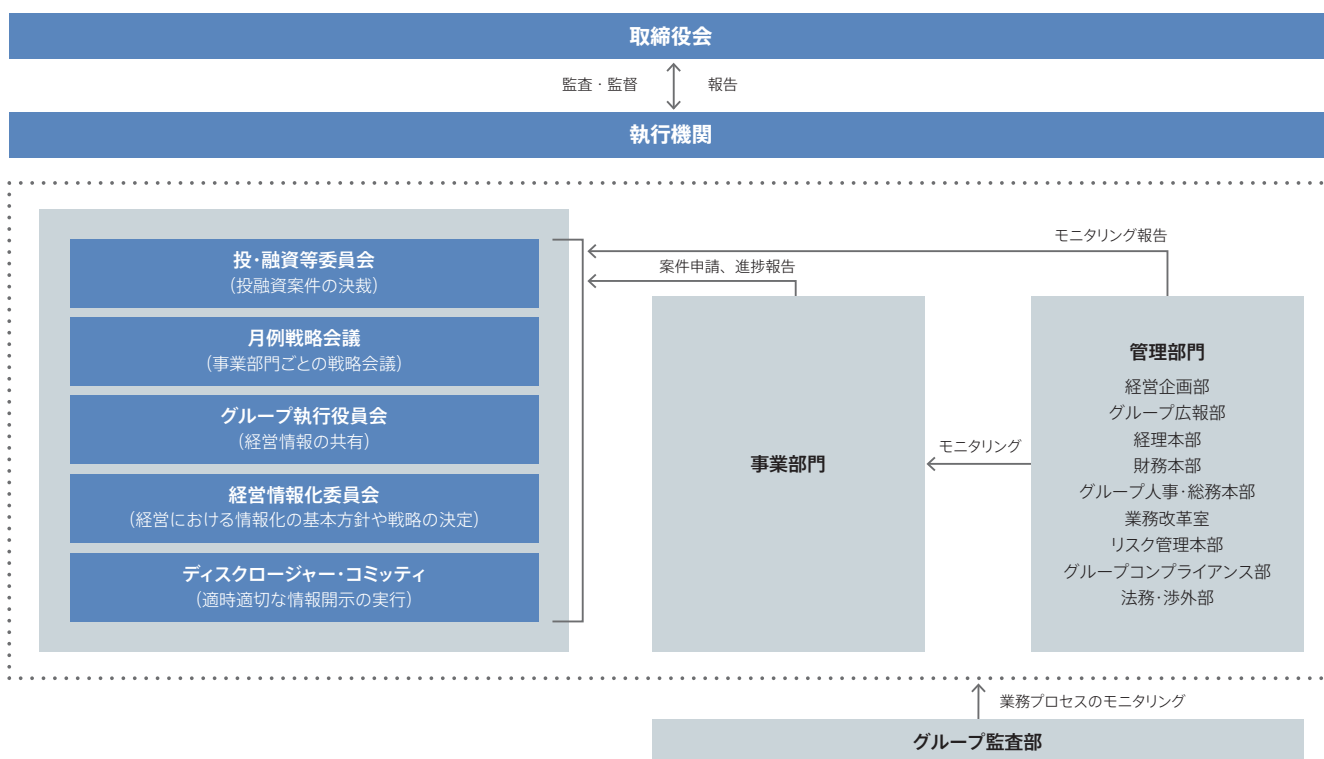
執行役は取締役会の決定、代表執行役による業務執行の

決定および各種社内規則に従って業務を執行します。グループ執行役員は、取締役会の決議によりグループ会社の取締役、執行役、執行役員の中から選任されます。

執行運営の特徴

- 指名委員会等設置会社制度を採用し、経営の監督と執行が分離しています。
- CEOとCFOが個々の案件の検討、事業部門の戦略・計画進捗のモニタリング、グループ全体の戦略・計画進捗のモニタリングまで、すべてに関与しています。
- 執行役およびグループ執行役員は定期的に担当部門の戦略・計画の進捗についてCEO、CFOに報告し、議論をしています。
- CEO、CFOに加え、執行役およびグループ執行役員もグループ全体の戦略・計画の進捗情報を共有しています。

執行機関の組織図 (2016年7月1日現在)



主要な執行機関におけるトップマネジメントの関与



- 投・融資等委員会では、個別案件を審議します。少額案件からCEO、CFOを交えて議論し、判断します。
- 月例戦略会議は、6つのセグメントよりも小さなユニット（事業本部、グループ会社、管理部門単位）で開催します。CEO、CFOは各ユニットの責任者と原則月次で議論を行い、計画の進捗や今後の見通しを確認し、適宜指示をします。現在月例戦略会議を行っているユニット数は約20です。
- グループ執行役員会では、グループ全体の戦略の進捗についてCEOから、計数の進捗についてCFOから、すべての執行役およびグループ執行役員に対して情報共有が行われます。

各執行機関

業務執行に関する重要な意思決定、モニタリングおよび議論、情報共有を以下の機関で行います。

投・融資等委員会

構成員：トップマネジメントおよび案件に関連する執行役員
開催：原則月3回

- 主として一定金額以上の投融資案件や経営に関わる重要事項、取締役会から代表執行役に委任された事項等を審議、決裁する。
- 決裁された案件・事項の内容、重要性等を考慮し、必要に応じて取締役会に報告する。

経営情報化委員会

構成員：トップマネジメントおよび情報システム担当の執行役員
開催：原則月1回

- 経営における情報化の基本方針や情報システムに関する重要事項を審議、決裁する。
- 事業戦略との整合性を確保し、事業の成長やリスクの低減に寄与するシステム投資の実現に努める。

月例戦略会議

構成員：トップマネジメントおよび各部門の責任者
開催：原則月1回

- 各部門の戦略の達成状況や事業環境の変化などを議論する。
- 議論された重要性の高いものについては、投・融資等委員会で審議、決裁され、必要に応じて取締役会に報告される。

ディスクロージャー・コミッティ

構成員：CFO(委員長)および経営企画部、財務本部、経理本部、リスク管理本部、法務・渉外部、グループコンプライアンス部、グループ人事・総務本部、グループ監査部、グループ広報部等を担当する執行役員
開催：適宜

- 各部門の責任者から報告される重要情報について、適時開示の要否その他適時適切な情報開示を実現し、確保するために必要な対応を行う。
- 開示統制を司り、ステークホルダーへの適時適切な情報開示体制の中心的な役割を担う。

グループ執行役員会

構成員：執行役およびグループ執行役員
開催：原則月1回

- 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。

リスク管理体制

主なリスクの管理

主なリスクの管理について

オリックスでは、主なリスクを、信用リスク、ビジネスリスク、市場リスク、流動性リスク（資金調達に関するリスク）、法的リスク、その他オペレーショナルリスクと認識し、それぞれの特性に応じたリスク管理を行っています。

信用リスク管理

「与信先、投資先のキャッシュ・フローの変動から生じうる将来の投資回収の不確実性」を信用リスクと定義しています。

与信審査については、十分な担保や保証の取得、債権の流動化、与信先や業種の分散を基本方針としています。個別案件の審査時は、与信先、投資先の財務内容、キャッシュ・フロー、保全条件、採算性などを総合的に評価しています。

さらに、ポートフォリオの分析を行い、与信制限措置も講じることで、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しています。

また、破産、民事再生などの法的整理申請先、銀行取引停止処分先、手形不渡り発生先、3か月以上未収先などへの債権を管理債権と認識し、事業部門が審査部門と協力して保全強化と回収を行います。初期督促から差し押さえなどの強制執行に至るまでの回収ノウハウは、審査部門に集約され、個別案件の審査基準やポートフォリオ分析にも反映されています。

ビジネスリスク管理

「新たに参入する事業の不確実性や、提供する商品・サービスの品質の陳腐化や、商品市況の価格変動性」をビジネスリスクと定義しています。

事業の不確実性に対しては、シナリオ分析やストレステストなどを用いて、事業計画やオペレーションをモニタリングし、その時々での事業撤退コストも評価、検証対象としています。

提供する商品、サービスにおいては、品質を維持するためのモニタリングを行うとともに、事業環境の変化や顧客ニーズの多様化に応じて、商品やサービスの内容を見直し、品質の改善を常に図っています。

オペレーティング・リースでは、リース物件の残存価額の変動が重要なリスクであり、リース物件の在庫や、市場環境、事業環境のモニタリングを行っています。オペレーティング・リースは、原則として、再リース取り組みの可能性が高く、汎用性の高い物件に限定して取り扱っており、市況変化に応じて売却を検討します。

不動産物件の価格変動リスクに対しては、キャッシュ・フローを強化することで、リスクの軽減を図っています。

市場リスク管理

「金利、為替、株価などの市況の変動によって保有する資産と負債の公正価値が変動するリスク」を市場リスクと定義しています。

資産、負債の管理（ALM）に関してグループ共通の規程を制定し、市場リスクを包括的に把握検証しています。

金利リスクについては、金利変動時の期間損益やバランスシートへの影響、資産や負債の状況、調達環境などの分析を行い、総合的に判断しています。また、分析方法は状況に応じて見直しを行っています。

為替リスクについては、外貨建ての営業取引や海外投資に伴う為替の変動リスクに対して、原則として同通貨での借入、為替予約および通貨スワップを利用してヘッジしています。ヘッジされていない外貨建て資産、海外子会社の利益剰余金等については、VaR（バリューアットリスク）などの指標を活用しながらリスク量を定量的に把握し、状況に応じてヘッジ額を調整し適切に管理を行っています。

なお、ヘッジ手段としてデリバティブ取引を利用する際は、社内規程に基づき、相手方の信用リスクなど同取引にかかるリスクを適切に管理しています。

銀行事業、生命保険事業や海外の運用資産については、金融政策やマクロ指標、株式市場や金融市場の動向をモニタリングしつつ、個々の銘柄の値動きや損益状況の分析を行い、ポートフォリオ管理を行っています。市場の変動に対しては、損失確定やポジションの縮小などのガイドラインに従って適切な処理を行っています。また、審査部門は、ガイドラインが遵守されているかどうかを管理しています。

流動性リスク管理（資金調達に関するリスク管理）

「市場の混乱やオリックスグループの財務内容の悪化などにより必要な資金を確保できない、または資金調達にあたり、著しく高い金利でしか調達できなくなるリスク」を流動性リスクと定義しています。

流動性リスクを低減するために、調達手法の多様化とともに手元流動性の管理を行っています。手元流動性の管理については、将来のキャッシュ・フローの状況を把握した上で、環境変化時に事業継続に支障のないよう、ストレス時を想定した流動性リスク

を分析し、必要な対応を行っています。

また、事業を行う国や子会社ごとの流動性リスクを把握し、オリックスグループの流動性リスクが各子会社の事業へ与える影響についてもモニタリングしています。モニタリングの状況次第では親子ローンなど必要な対策を講じています。

オリックス銀行およびオリックス生命は、個人向け金融業務を行っており、日本の金融当局の規制を受けているため、他のグループ会社から独立した流動性リスク管理が必要とされています。規制に準じて単独で社内規程を定め、他のグループ会社から切り離れた流動性リスクを管理しています。

具体的には、オリックス銀行は、必要な流動性資産の水準や市場性資金調達額などの限度額を定め、現預金のほか、流動性の高い公社債などを保有することで、必要な流動性を確保しています。また、遵守状況の定期的なモニタリングを行うとともに、将来起こりうる資金繰りの逼迫度を複数の段階で想定し、段階に応じた流動性リスク管理を行っています。

オリックス生命は、保険事故の発生などに対するストレステストを行い、責任準備金の残高に対して一定割合以上に現預金、有価証券などの流動性の高い資産を保有することや、満期保有目的債券の保有額に上限を定めることで、必要な流動性を確保しています。

法的リスクの管理

「事業や企業経営において法令などを遵守できていないことから、法的責任や法的不利益などが発生するリスク」を法的リスクと定義しています。

各種取引における法的リスクについては、日本国内では原則として審査部門、法務部門、コンプライアンス部門が関与し、リスクの回避、予防、軽減を図っています。法令遵守のために必要な社内規程を制定するほか、改正法令の施行に適切に対応するために必要な措置を講じています。

個々の営業取引などにおける契約関係書類は、所定の社内規則に従って法務部門が関与し、決裁を得るプロセスを確立しています。また、取引の大きさや重要性に応じて、外部の弁護士を利用しています。訴訟を提起する場合、または提起された場合にも、法務部門、コンプライアンス部門、審査部門が関与し解決へ導きます。

知的財産権の侵害を防ぐための確認を総務部門にて実施しており、侵害が発見された場合には直ちに必要な措置を講じています。

海外では、各現地法人において社内弁護士や必要に応じて外部の弁護士も利用するなどして、リスクの回避、予防、軽減を図っています。

オペレーショナルリスクの管理

「内部プロセス、人、システムが不適切もしくは機能しないこと、または外生的事象が生起することから生じる損失にかかるリスク」をオペレーショナルリスクと定義しています。

オペレーショナルリスクとは、オリックスグループのビジネス固有のリスクであり、コンプライアンスリスクおよび受託者責任のリスクを含みます。

コンプライアンスリスクとは、オリックスグループが行う事業に適用となる関係法令やオリックスグループの社内方針、社内規程に違反することから生じる金銭的損失、当局による処分、または風評被害を被るリスクです。なお、法令違反や当局による処分が生じる場合には、法的リスクとしても管理しています。

受託者責任のリスクとは、顧客やクライアントのために裁量権を適切に行使しないことにより損害を被るリスクです。

オリックスグループの各部門では、グループレベルの重要リスクを反映したコンプライアンス年間計画を実施し、監査部門では、年度内部監査計画に基づきこれらの重要リスクに焦点を当ててモニタリングを行っています。これらのモニタリングを通じて、グループ経営に影響を与える事象発生を抑止に努めるとともに、これらのリスク管理機能の強化を図っています。

コンプライアンス部門では、オリックスグループの事業にかかるコンプライアンスリスクを特定し管理するために制定された規程を実施、維持すること、およびオリックスグループにおける強いコンプライアンスの企業文化を支えるプログラムを実践することにより、オリックスグループの事業、運営機能を支援します。

2016年3月期に、オリックスグループはグローバル事業のコンプライアンスリスクマネジメントの強化に着手し、役職員倫理規定(Principles of Conduct)の見直しをするとともに、オリックスグループの役職員のコンプライアンスへの意識を向上させるために、役職員行動指針を導入しました。

業務改革部門およびオリックス・システムでは、社内システムの保守、管理などにより、オペレーショナルリスク(サイバー攻撃および情報セキュリティリスクを含む)の軽減を図っています。

災害リスクについては、リスク管理のための社内規則を定め、役職員の生命、身体の安全確保を最優先しながら、経営資源の保全、営業上の損失回避に対し可能な限り措置を講じます。

リスク管理体制

個別事業のリスク管理

個別事業のリスク管理について

オリックスは、金融サービス事業をはじめとする幅広く分散した事業ポートフォリオを保有しているため、個別事業の特性

に合わせ、網羅性と透明性を確保したモニタリングとリスク管理を行っています。

法人金融サービス事業部門

法人金融サービス事業部門の主なリスクは信用リスクです。個別案件の取り組み後は、与信先の業績、保全、回収状況について、事業部門では一定額以上の残高のある先を、審査部門では大口与信先を定期的に確認します。

特定の業種や業界について現状や見通しの分析を行い、与

信先に与える影響を分析するとともに、今後の当該業種・業界に対する取り組みについての判断を行います。

管理債権については、特に不動産を担保とする取り組みについては、他の不動産関連部門のネットワークを活かして売却先やテナントの斡旋を行うなど、さまざまな対応策を講じます。

メンテナンスリース事業部門

メンテナンスリース事業部門の主なリスクはビジネスリスクと信用リスクです。

オペレーティング・リース物件の商品市況の変動リスクに対しては、市場環境の動向を常に把握し、中古物件売却額の変動のモニタリングや、新規取り組みにおける残存価額の見積もり額の調整を行います。

また、アウトソーシングなどの各種サービスの提供にあたっては、サービス提供に伴う原価の変動リスクがあります。計画策定時の前提と実績の検証、今後の見込みをモニタリングし、

適切な原価管理を行っています。

加えて、事業環境の変化、顧客ニーズの変化・多様化に伴って提供しているサービスが顧客の要求するレベルを下回るリスクに対しては、サービスの質の状況を定量的・定性的に把握し、その維持向上と、事業環境に合わせた改善を常に行っています。

このほか、信用リスクに対しては個別案件の与信審査などを行っています。

不動産事業部門

不動産事業部門の開発・賃貸・運営に関わる事業の主なリスクはビジネスリスクです。

不動産投資の判断時には、キャッシュ・フローの計画と実績、見込みを比較検証し、投資実行後は投資戦略とスケジュールのモニタリングを行い、当初見込みと乖離しそうな場合には、戦略の再検討も行っています。また、大規模物件または長期プロジェクトへの投資は、一部パートナーとの共同事業にするなどリスクの分散を図っています。

開発・賃貸事業では、開発・保有スケジュール、NOI利回りなどをモニタリングしています。物件の稼働率の向上や売却にあたっては、グループのネットワークも活用しています。

運営事業では、各施設の稼働率や利益率などをモニタリングしています。また、マーケット分析を行いリニューアル投資などによる施設の魅力向上に努めています。サービスの質を高めるために、お客さまからのご意見をサービスや施設の改善に反映するとともに、研修による社員教育にも注力しています。

事業投資事業部門

事業投資事業部門における主なリスクは、信用リスク、市場リスク、およびビジネスリスクです。

環境エネルギー事業では、再生可能エネルギー、省エネルギー、資源・廃棄物処理事業などにおいて、適切な設備や技術の導入や専門技術を有するオペレーターとの提携などにより、ビジネスリスクの極小化を行い、事業環境やビジネス内容の変化に応じて体制を整えています。

プリンシパル・インベストメント事業において投資判断をする際には、与信審査と同様に投資先の信用リスクの分析、キャッシュ・フローの評価を行うとともに、経理部門、法務部門などの管理部門も関与して、多面的に事業性や投資スキームの評価を行います。

投資実行後は、当初のシナリオから乖離していないかどうかを個別案件ごとにモニタリングします。バリューアップ中は、

キャッシュ・フローを重視するため信用リスクに重きを置き、投資回収の時期が近くなるにつれて、類似業種の市場価格などを参考に事業価値が測定されるため、市場リスクも注視します。

事業環境の変化に応じてモニタリングの頻度を上げ、シナリオの妥当性の検証と同時に必要なアクションを講じています。また、グループ収益への影響が大きい投資先については、経営陣の派遣などマネジメントの強化に努めています。

サービス事業では、監督官庁の監督・指導を遵守した業務マニュアルを定め業務を行うとともに、定期的な内部監査やモニタリングを行うことにより、信用リスクやオペレーショナルリスクの低減に努めています。また、外部の弁護士を取締役に選任し、オリックス債権回収の法務・コンプライアンス部門管掌として法務およびコンプライアンスを統括する組織体制を整え、利害関係人との間に発生する多様な法務上の問題にも専門的かつ多角的見地から対応しています。

リテール事業部門

生命保険事業の主なリスクは市場リスク、ビジネスリスク、中でも保険引き受けリスクです。

保険契約の引き受けに際しては、十分な人員を確保し、専門知識を持った職員の養成に努め、健康状態の告知、診査結果などをもとに厳正な査定をするとともに、保険募集状況などの確認と合わせ、不正な契約が入り込まないよう万全な対策を講じています。また、個人情報の漏洩防止や保険募集に関するコンプライアンスの強化のために、代理店や募集人の教育、指導を行い、定期的に業務検査を実施しています。

住宅ローン、法人向け融資、カードローン事業の主なリスクは信用リスクです。

住宅ローン(投資用マンション、アパートなど)は、顧客との

面談を通じての返済能力の確認に加え、不動産関連のマーケット情報を収集し、不動産からもたらされるキャッシュ・フローや担保価値を勘案し総合的に判断するなど、長年のネットワークやノウハウを活かした審査を行っています。

法人向け融資については、個別の与信先の業況、事業計画、資金使途、返済原資、業界動向などを調査した上で与信判断を行い、特定の与信先やグループに対する過度の与信集中を抑制するなどのリスク軽減を図っています。

カードローンは、独自に構築した与信モデルを活用し、顧客の属性、過去の返済状況など支払能力に影響を与える要素を分析することによって、信用リスクに見合った金利と融資限度額の条件を決定しています。また、定期的に途上審査を行うことで、常に顧客の信用状態をモニタリングしています。

海外事業部門

アジアを中心とする海外現地法人でのリースや貸付事業を行う海外事業部門の主なリスクは、信用リスクです。

個別案件の取り組みについては、国内事業部門と同様の考え方で行っています。審査部門ではカントリーリスク別のポートフォリオのモニタリングを行い、各現地法人のポートフォリオや大口先の業況、管理債権の状況や特に懸念される先については、社内で情報を共有しています。

アジアを中心としたプリンシパル・インベストメント事業、自動車事業のリスク管理は、国内の事業部門と同様の考え方で行っています。

船舶および航空機関連事業のビジネスリスクについては、市場環境、事業環境のモニタリングを行っています。オペレーティング・リースは、原則として、再リース取り組みの可能性が高く、汎用性の高い物件に限定して取り扱っており、市況変化に応じて売却を検討します。

米国における法人向け融資や有価証券などの投融資事業についての主なリスクは、信用リスク、市場リスクです。

信用リスクについては、投資や融資の実行時に、信用状況、保全状況などを勘案して案件ごとに社内格付を付与し、継続的に信用状況のモニタリングを行っています。注意すべき格付水準となった投資先や融資先については、貸倒引当金の繰入、減損の要不要などの管理方針を決定します。

市場リスクについては、信用情報とも照らし合わせながら時価評価をモニタリングし、収益機会の確定や損失軽減のための早期売却などの管理を行っています。

米国のローン・サービシング事業の主なリスクはオペレーショナルリスクです。ローン・サービシング事業では、米連邦住宅抵当公庫や連邦住宅局の公的金融制度によるローンをアレンジし、そのサービシングを行っています。公的金融機関所定の業務手順に則り、業務を履行するために、社内監査などを通じてその業務品質を管理しています。

アセットマネジメント事業、アドバイザー事業の主なリスクはビジネスリスクとオペレーショナルリスクです。

ビジネスリスクに対しては、提供する商品、サービスの品質を維持するためのモニタリングを行うとともに、事業環境の変化や顧客ニーズの多様化に応じて、商品やサービスの内容を見直し、品質の改善を常に図っています。

オペレーショナルリスクに対しては、アセットマネジメント事業では、監督機関の要求するコンプライアンス基準を遵守すべく、社内のコンプライアンスシステムの構築、オペレーションの管理を行っています。アドバイザー事業では、顧客に対して瑕疵なく高品質の助言や評価サービスを正しい業務手順で提供できるよう、社内の品質監督委員会等を通じて、管理当局などが定める業務基準を満たす品質レベルや業務手順を維持、確保しています。