悠

株主・投資家の皆さまへ

2017年 3月期 | No.53

ORIX

ほかにはない
アンサーを。

CONTENTS

特別対談 潮流

名和 高司
一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授

井上 亮
取締役 兼 代表執行役社長・グループCEO

オリックスレビュー

2017年3月期のトピックス

オリックスの新たな取り組み

シニア・チェアマンズ・トーク

オリックス・バファローズ ニュース

証券コード:8591

世界各国で多様な専門性を発揮する マルチナショナル・ブティック・エンタープライズとして、 オリックスグループは進化を続けます。

名和 高司
一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授

×

井上 亮
取締役 兼 代表執行役社長・グループCEO

８期連続で増益を達成し、安定した利益成長を継続するオリックスグループ。多角的な事業ポートフォリオを基盤とする独自のビジネスモデルは、見る角度によってさまざまに“呼び名”が変化する。しかし、その根底には未実現の価値を見いだし、新しい価値をつくり出す力と、時代に即して自らを変化させていく企業姿勢がある。

オリックスとは何者か

金融を軸に、事業運営に乗り出す 独自のビジネスモデル

名和　今日は「オリックスとは何者か」を解き明かしたいと思っています。

井上　オリックスは「その他金融」「ノンバンク」と分類されがちですが、収益の大半は非金融事業によるものです。リース事業を主業としていた時代から事業内容が大きく多角化してきたにもかかわらず、実態を伝えきれていないもどかしさがあります。

名和　総合商社も金融機能をもった事業開発・運営企業と言われますが、商社はいわば商流から入って金融機能を有するようになりました。オリックスは、逆にリース事業をはじめとする金融業を軸に、事業運営に乗り出してきたように見えます。

井上　商社は格付機関の事業カテゴリにおいて、「SOGO SHOSHA」という独自のカテゴリを確立しました。オリックスも「ORIX」という独自のカテゴリを確立するくらいになりたいと思っています。

名和　私は企業を比較する際に、事業を深掘りすることに強みを持つ「ファーマー（農耕民族）型企業」と、新規事業の開発に強みを持つ「ハンター（狩猟民族）型企業」に分類しています。メーカーの多くはファーマー型企業、金融機関の多くはハンター型企業に分類されます。一方で、オリックスは両方を兼ね備えている「ノマド（遊牧民族）型企業」だと思います。

井上　オリックスには投資案件に嗅覚を働かせるハンターもいれば、地道に事業を運営するファーマーもいます。逆境を乗り越えるために新たな事業運営に進出する例も多く、おもしろいと思います。例えば船舶リース事業で回収が困難になった際に、船舶の運航・管理業務に進出しました。不動産や航空機事業もきっかけは同様でした。オリックスには金融知識や金融マインドがあるため、事業運営でもリスクをコントロールすることができます。

オリックス流の成長の方程式とは

金融機能を駆使して、 未実現の資産価値を見いだす

名和　オリックス流の成長の方程式の１つが、ブルーオーシャン（競争のない未開拓市場）に飛びつ

名和 高司 氏

一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授

東京大学法学部卒、ハーバード・ビジネス・スクール修士(ベーカースカラー授与)。三菱商事の機械部門(東京、ニューヨーク)に約10年間勤務。 2010年まで、マッキンゼーのディレクターとして、約20年間、コンサルティングに従事。自動車・製造業分野におけるアジア地域ヘッド、ハイテク・通信分野における日本支社ヘッドを歴任。日本、アジア、アメリカなどを舞台に、多様な業界において、次世代成長戦略、全社構造改革などのプロジェクトに幅広く従事。

かず、自社の強みが活用できる周辺領域にターゲットを移すことで新規事業に進出することだと感じました。

井上　オリックス初の海外プライベート・エクイティ投資[*1]を担当した経験があるのですが、真剣にスキーム作りに取り組めば、未経験分野でも、その領域のプロと伍していけるものです。

名和　用心深く、大胆にリスクをとるわけですね。新規案件を実行する際の法則はどのようなものでしょうか。

井上　基本的には契約時点での条件次第です。結果的に半分ぐらいの案件を辞退しています。海外案件には、為替、ソブリン[*2]、リーガル面など、さまざまなリスク要因があり、信義則を守るパートナーの見極めも重要です。大半のプライベート・エクイティ投資は成功し、リターンも高く維持しています。社員には、取引の実現が最優先ではなく、会社のためになる取引かどうかを常に考えるように伝えています。一度開始した案件には思い入れも強くなり、中止しづらいことも多いと思います。社員には「会社のためにならない」と判断すれば、いつでも途中でやめる勇気を持てと言っています。

名和　オリックスには、「未」を「実」に変える力があると思います。つまり金融機能を駆使して、社会でフル活用されていない資産価値を見いだす力があります。例えば太陽光、風力、地熱などの再生可能エネルギー事業、国有資産の価値を引き出すPFI[*3]やコンセッション事業[*4]などです。まさしく事業を通じて社会的価値を創造するプロセスを実現しています。

井上　結果論とも言えます。太陽光発電事業は、原発事故後にニーズが高まり、新規参入でも十分に採算がとれると判断しました。介護事業は、10年ほどトライアンドエラーを重ねることでノウハウを蓄積し、収益も向上してきたと自負しています。社員に失敗を許さないとノウハウは得られません。私自身も失敗から多くを学びました。

名和　最近のコンセッション事業などは、40年以上の長期契約で、かなり先を見通す力がないと、利益を確信できないのではないでしょうか。

井上　関西・大阪(伊丹)両空港の経営権を譲り受け、2016年4月から運営を開始しています。PPP[*5]、PFIなど公共サービスの運営に民間資金を活用するニーズをとらえ、約2兆円の費用を充分に回収できると判断して参入しました。コンセッション事業では、不動産、事業投資、会計、環境エネルギーの各部門から50名から60名程度のタスクチームをつくりました。こうした柔軟性はオリックスの特長だと思います。

グローバル成長2.0に向けて

オリックスならではの分野にターゲットを絞り、ニーズを掘り起こす

名和　国内で取り組むエネルギー関連事業や介護事業、コンセッション事業などの先進的事業を、日本発で将来的にアジア市場などでも展開していく予定はありますか。

井上　サウジアラビアから介護事業の視察を受け入れるなど、各国からアプローチをいただいています。海外では、オリックスはノウハウを提供する役割を担う場合も多くあります。

名和　イギリスのEU離脱、トランプ政権の誕生など、グローバル化に背を向けるような動きが台頭しつつあるなか、オリックスの事業展開への影響もあるのでしょうか。

井上　オリックスはボーダーレスに事業を展開しており、各国の通貨で資金調達して営業しているためマイナスの影響は受けづらいと思います。米国市場では営業資産約9,000億円の規模にまで成長し、収益も好調です。海外ではターゲットとするエリアを選定することが一番大事です。競合相手の大手外資系投資銀行が狙うのは大規模な案件ですが、オリックスは中規模のビジネスにターゲットを絞っています。一方、GDP約500兆円の日本市場にもまだ手つかずの領域があります。

名和　日本市場は飽和状態という見方もあるのではないでしょうか。

井上　発想の転換が必要です。小説・ドラマの「下町ロケット」のように、必ずこれから発展するテクノロジーがあります。グローバルに通用する技術の種を、目先の収益ではなく中期的視点でプライベート・エクイティ投資を通じて育てていくために、時間をかけて案件を精査するように指示しています。中小企業のオーナー社長と直接向き合ってコミュニケーションをとることが必要だと思います。

真のグローバル企業として確立するために

オリックス最大の資産である社員に向けた施策

名和　オリックスの資産は人だと思うのですが、一般的に社員の皆さんはキャリアローテーションでさまざまな部署に異動されるのでしょうか。

井上　ノウハウを共有していくため、部門を越えた異動も活発に行っています。今後は、優秀な海外スタッフをオリックス本社に出向させるなど、国内外で交流を活発化させたいと考えています。そのために国内本社のシステムなどのインフラも英語に対応させることが、今後の課題であると認識しています。

名和　社員のモチベーションや満足度については、どのようにお考えでしょうか。

井上　事業が多角的であるだけに、グループ各社、部門によって満足度が異なります。生産性をあげて利益率をあげていくと同時に、社員を増やして残業を減らしていくなどのアプローチが必要です。2016年からは働き方改革委員会を立ち上

げ、若手女性社員、若手男性社員、課長クラスと別々に課題を検証し、改善を進めています。

「共感共創力」の時代
社会価値と経済価値を両立させる経営を実践

名和　オリックスは社会的価値と経済価値を両立させる、まさにCSV（Creating Shared Value）[*6]の代表的な事業モデルと感じます。

井上　他の会社が手を出さない分野に進出した結果、社会貢献につながっているのだと思います。社会的意義がある分野に事業機会が眠っているのであって、最初から社会貢献だけを狙っていては事業として成り立ちません。

名和　オリックスは、知れば知るほどファンが増える会社だと感じました。収益を生み出しながら社会に貢献しているため、株主にとっても良い会社だと思います。ESG投資[*7]銘柄としても魅力的です。企業のブランド価値を算定する数式（アルゴリズム）として「共感共創力」というものがあります。企業価値をあげるには、顧客や市場から企業活動に共感してもらうためのストーリーを創ることが大切という考え方です。

井上　今や当社グループは生命保険、銀行、クレジット、旅館やホテルなどの宿泊施設運営など1/3程度がリテール分野の営業資産です。個人投資家の皆さまにも、オリックスの成長への期待を高めていただくために取り組んでいきたいと考えています。

名和　グローバル企業としてガバナンス体制の強化についてはいかがでしょうか。

井上　一番のテーマは、ERM（Enterprise Risk Management）[*8]の構築です。国内外の専門家の知恵を結集し、内部統制やグローバルコンプライアンスのルール作りに取り組んでいます。

名和　最後に「最初の質問」に戻ります。オリックスとは何者ですか。

井上　あえて言えば、「マルチナショナル・ブティック・エンタープライズ」（multinational-boutique- enterprise）でしょうか。オリックスの冠で世界中にさまざまな専門ブティックスを展開し、それらを集約したものがオリックスグループというのが理想ですね。

用語解説

*1　**プライベート・エクイティ投資**
未上場企業の株式を取得し、経営をサポートすることで企業価値の向上に貢献し、株式を売却することで利益を得る投資手法。

*2　**ソブリン・リスク**
国家に対する信用リスク。主に、政情不安、財政赤字などにより、債務不履行が懸念される場合に高まるリスクのこと。

*3　**PFI**（Private Finance Initiative）
公共施設等の設計、建設、維持管理および運営に、民間の資金とノウハウを活用し、公共サービスの提供を民間主導で行うこと。PPP[*5]の代表的な手法の一つ。

*4　**コンセッション事業**
公共施設等運営権制度を活用したPFI事業。公共施設やインフラにおいて、その所有権は公共に残したまま、長期運営する権利のみを民間事業者に売却し民営化する手法。

*5　**PPP**（Public-Private Partnership）
公と民が連携し、効率的かつ効果的な公共サービスの提供を行う取り組み。

*6　**CSV**（Creating Shared Value）
アメリカの経営学者、マイケル・E・ポーター氏によって提唱された概念で、事業活動を通した社会課題の解決と企業の利益の追求を両立する考え方。

*7　**ESG投資**
Environment（環境）、Social（社会）、Governance（ガバナンス）の3つの観点に配慮した経営を行っている企業を選別して投資する手法。

*8　**ERM**（Enterprise Risk Management）
企業において発生するさまざまなリスクを全社的に管理する体制。

対談を終えて

「時代とともに変わり続ける、型にはまらないのがオリックスのスタイル」

名和 高司 氏

対談終了後、名和 高司氏より対談の内容や当社についての率直なご意見・ご感想を伺いました。

オリックスのユニークさ

型にはめようとしても、はまらない会社がオリックスだと改めて確信しましたね。井上CEOも奇をてらって言うのではなく、自分たちの理想像が既存の業態では表現できないため、オリックスのビジネスモデルのカテゴリはオリックスと言われるのでしょう。

世界的にも優れた投資会社でありながら、ニッチな中規模案件をターゲットに選定されています。このような中規模案件は、社会的価値が未実現であることが多いと感じます。そうした投資先を金融という手段で、5年から10年の中期的視点で育て、新しい社会価値を創造し、オリックス自身もきちんと実利を獲得していくのです。

マイケル・E・ポーターはCSVを提唱するにあたり、「社会貢献が目的ではない。社会課題を解決する目的が正しければ、需要と事業機会は目の前にある。」と言っています。まさにオリックスは地に足をつけてポーター的なCSVを実現している会社です。

一方で、既成概念にとらわれないためには、オリックスもまた時代とともに変化する必要があり、むしろカテゴライズできる存在になったらオリックスが終わるときなのかもしれません。

日本企業のDNA

グローバル企業でありながら、自分たちがリスクをとって誠実に投資先を育てることに、古き良き金融マンの在り方を感じました。多くの投資ファンドと異なり、オリックスの社員の皆さんは良い意味でオリックスの看板で仕事されることに喜びを感じる企業人なのだと思います。だからこそ、全国に広がる営業ネットワークをはじめとする組織力があり、集合体として価値を生む集団なのだと思いました。オリックスを離れた社員がまた戻ってくることも多いと聞きましたが、とても良く分かる気がしました。

これからのオリックス

国内ではリスクをとって新規分野での事業運営にまで参入し、海外では投資を中心に事業を展開しているとCEOがおっしゃっていました。日本をいわば研究開発センターとしてノウハウを蓄積し、実証したビジネスモデルを海外に移植するチャンスは、数多く存在すると思います。今までは日本企業の良さを武器に闘ってこられましたが、さらにグローバル企業として飛躍されるには、CEOもおっしゃっていたように、優秀かつ若いローカルスタッフを現地法人のトップや本社の役員に登用することも含めて、グループ内にダイバーシティを広げることが重要だと思います。多様な人材の知恵を活用することで、社会的課題を解決する企業として、グローバル市場でのビジネスチャンスがさらに広がると感じました。

「既存事業の成長」と「重点分野への新規投資」により 2018年3月期 当期純利益3,000億円を目指す

2017年3月期の当期純利益は、3期連続の過去最高益を達成しました。
非金融事業の拡大により、持続的な成長を実現していきます。

2017年3月期の当期純利益は過去最高益を更新

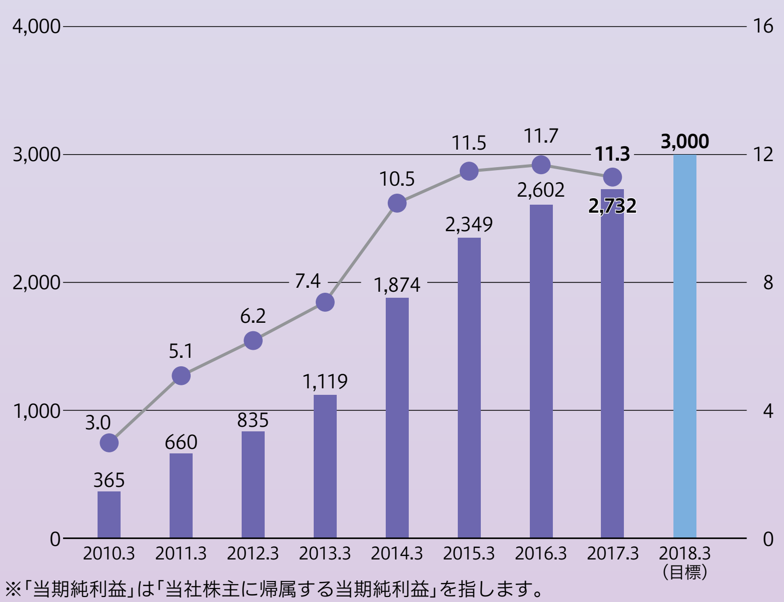
　2017年3月期は、上半期に英国の国民投票による欧州連合離脱が現実となるなど、世界経済の不透明感が増しました。下半期は、米国の大統領選挙の結果を受けた株高により、日経平均株価も2万円を目前とした水準に回復しました。世界経済については、中国経済は調整局面が続き、新興国・資源国の景気は底入れしています。米国経済は雇用・所得環境の改善を背景に引き続き回復基調にあり、金利上昇の見込みが強くなっています。日本においては一部に弱さがあるものの、全体としては緩やかな回復局面にあります。

　このような環境のもと、2017年3月期の当期純利益は前期比5.0％増の2,732億円となりました。この結果、8期連続で増益となり、また3期連続で過去最高益を更新しました。ROEは11.3%となり、目標とするROE11%から12%の水準を維持しています。1株当たり年間配当金は、前期の45.75円から52.25円へと6.50円（前期比14.2％増）増配し、配当性向も25％（前期比2%増）になりました。

　2017年3月期は前期を上回る売却益を計上した上で、既存事業の成長や重点分野への投資が実を結びつつあり、2018年3月期の当期純利益目標である3,000億円に向けた着実な成長を続けています。

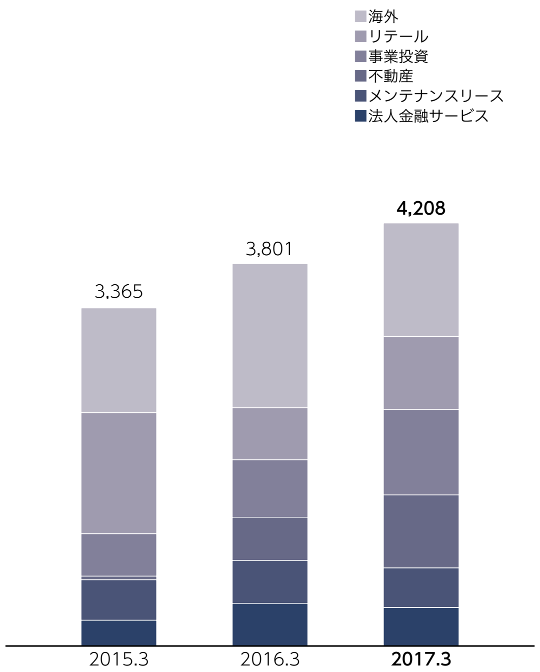
　また、経営環境の変化に応じ、ハイブリッドローンによる資産調達を行うとともに、機動的な資本政策を遂行するため、2016年10月27日から2017年4月21日の期間において自己株式の取得を29,993,100株行いました。

2018年3月期当期純利益目標3,000億円に向け、順調な進捗

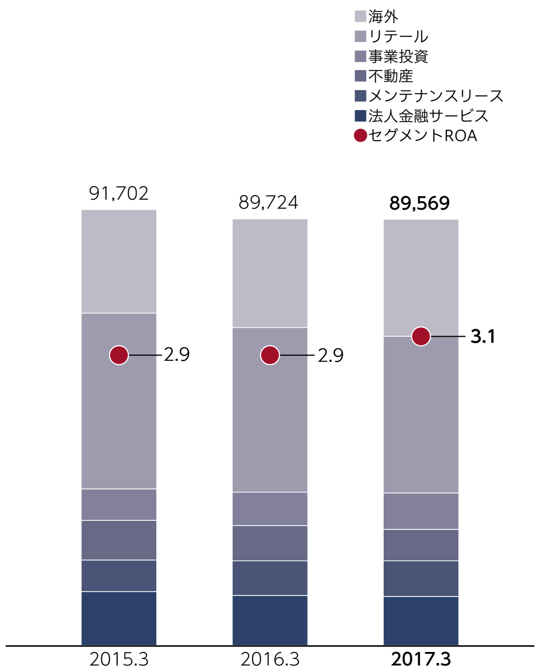


※「当期純利益」は「当社株主に帰属する当期純利益」を指します。

セグメント利益（億円）



セグメント資産（億円）・**ROA**（%）



セグメント別の概況

　2017年3月期のセグメント利益合計は、前期比11％増の4,208億円となりました。法人金融サービス事業部門、メンテナンスリース事業部門および海外事業部門が減益となりましたが、不動産事業部門、事業投資事業部門およびリテール事業部門が増益に大きく寄与しました。

　法人金融サービス事業部門は、低水準で推移する貸出金利の影響により金融収益が減少したほか、前期に計上した有価証券売却益の反動から、セグメント利益は前期比10％減の380億円となりました。しかしながら、業務用会計ソフトウェアサービスを主軸とする弥生株式会社の収益貢献、および国内の中堅・中小企業に対する各種手数料ビジネスが順調なことからサービス収入は増加しています。

　メンテナンスリース事業部門は、中古車売却益が減少したことなどにより、セグメント利益は前期比7％減の398億円になりましたが、国内の車両管理台数は前期の123万台から128万台に伸長しており、自動車事業は順調に拡大しています。

　不動産事業部門は、好調な不動産市況を背景に、賃貸不動産の売却益が増加し、セグメント利益は前期比70%増の728億円となりました。

　事業投資事業部門は、プライベート・エクイティ投資先の株式売却益や、メガソーラーをはじめとした環境エネルギー事業、関西国際空港と大阪国際空港（伊丹空港）を運営するコンセッション事業の収益貢献などにより、セグメント利益は前期比49％増となる850億円に増加しました。

　リテール事業部門は、生命保険事業において、新規保険契約の増加に伴う生命保険料収入の増加や運用益の増加により、セグメント利益は前期比41％増の729億円になりました。

　海外事業部門は、アジア地域および米州で金融収益が増加し、航空機事業も堅調であったものの、前期に米国子会社株式を一部売却した反動や為替換算の影響もあり、セグメン

ト利益は前期比21％減の1,123億円となりました。

オリックスの事業戦略

オリックスグループは、これまで培った事業基盤や顧客基盤、知見や専門性を生かし、より付加価値の高いサービスを提供することで収益性を高めていきます。中期的には、「非金融事業の拡大」によって、持続的な利益成長の実現を目指します。「非金融事業の拡大」に向けた取り組みとしては、「既存事業の成長」「重点分野への新規投資」という方針のもと、環境の変化に応じた新たな事業へ挑戦していきます。

既存事業の成長

「既存事業の成長」においては、強みと専門性をさらに深掘りしていきます。

国内では会計ソフトウェアを手掛ける弥生株式会社などのサービス事業、自動車事業が伸長しています。

また、航空機事業での新規機体購入、船舶事業での船舶担保ローン債権への投資、不動産事業での物流施設などへの投資を約2,100億円実行し、着実な資産の積み上げを行いました。

生命保険事業においては、個人保険の保有契約件数が着実に伸びており、2017年3月末で約349万件となりました。2005年から11期連続で2桁の伸び率となり、順調に拡大しています。

海外では自動車事業やその他非金融事業への多角化を推進します。

重点分野への新規投資

「重点分野への新規投資」においては、国内外での環境エネルギー事業およびプライベート・エクイティ投資の推進、アジアのネットワークの拡充、アセットマネジメント*1事業のグローバル展開、コンセッション事業の拡大を重点分野と定めており、着実に成果を上げています。

環境エネルギー事業は、国内において太陽光発電事業が順調に拡大しています。2017年3月末時点で約990メガワット（MW）のプロジェクトを確保し、うち約570MWが稼働しました。また、産業廃棄物処理場を運営する会社の株式を取得し、既に運営している廃棄物高度処理施設と合わせて、廃棄物の収集運搬、処理、最終処分までのワンストップサービスを提供できる体制を整えることができました。海外においてはベトナムの水力発電事業に参画しました。

プライベート・エクイティ投資については、動物用医薬品の製造を行うフジタ製薬株式会社、電子材料を製造する株式会社コイケなどへの出資を行いました。事業承継問題への取り組みなど、引き続き社会のニーズの変化を捉え、新たな事業機会が見込める分野に注力していきます。

海外では、香港に上場する太陽光発電事業会社であるUnited Photovoltaics Group Limitedに出資するなど、引き続きアジアのネットワークの拡充を推進しています。また、米国において水道関連保守・管理サービスを行うHoffman Southwest Corporationに出資するなど、インフラ関連事業を営む会社への投資を行いました。

米州においては、低所得者住宅向け社会投資ファンド*2を組成・運用する米国のBoston Financial Investment Management L.Pや、不動産証券組成・資産運用などを行うブラジルのRB Capital Empreendimentos S.A.を買収するなど、アセットマネジメント事業を着実に伸長させています。

コンセッション事業については、オリックスとヴァンシ・エアポートを中核企業とする共同事業体（関西エアポート株式会社）が運営を始めた関西国際空港および大阪国際空港（伊丹空港）が着実に収益に貢献しています。また、浜松市により浜松市公共下水道終末処理場（西遠処理区）の運営を担う民間事業者として優先交渉権を付与された、ヴェオリア・ジャパンを代表企業とする企業連合にも参画しています。

2018年3月期の経営目標と持続的な成長に向けて

オリックスグループは、引き続き2015年5月に公表した「中期的な経営目標」を維持します。その最終年度となる2018年3月期は、当期純利益3,000億円を目標とします。また、健全性の観点から信用格付A格を維持しつつ、資本効率性の目標としてROE11％から12％を目指します。

現在の低金利環境では十分な金融収益を得ることが難しいため、ファイナンス事業などにおいては過度な金利競争には参入しない方針を引き続き保ちます。しかしながら、中堅・中小企業を顧客基盤とする法人向け金融サービスは、オリックスの顧客基盤であり、かつ情報の源泉であることから、引き続き顧客の開拓および付随するサービスの開発を進めていきます。また、AI*3やIoT*4などの新規分野開拓へのチャレンジを行います。

また、安定収益分野である環境エネルギー事業、不動産運営事業、アセットマネジメント事業などの深化を推し進め、新たな事業分野を開拓する投資を継続的に拡大することにより、事業基盤をますます盤石なものとし、次の成長に向けて邁進していきます。

プライベート・エクイティ投資や債券投資などでは、国内外で多様な新規投資を実行するとともに、既存投資資産の売却も推進しており、資産を入れ替えながら安定的に利益を実現するサイクルの構築ができています。

変化にチャンスを見いだすオリックスグループにとって、経済情勢が変化し続ける限り、事業機会は潤沢にあると考えています。これらの事業機会を確実に取り込むことにより持続的な成長を見込んでいます。2017年3月期には約6,000億円の新規投資を実施しました。今後も着実な資産の積み上げを行い、安定した利益成長を実現するとともに、次の成長ステージに向けた布石を打ち続けていきます。

中期的な経営目標

資本効率性と健全性を維持しながら、安定的な利益成長の実現を目指します。

利益成長	2018年3月期に当期純利益 3,000億円を目指す
資本効率性	ROE 11～12％を目指す
健全性	信用格付A格の維持を目指す

用語解説

＊1 アセットマネジメント
金融資産や不動産など、さまざまな投資用資産の管理・運用を代行する業務。

＊2 社会投資ファンド
民間資金と公的資金を組み合わせて設立したファンドを通して、民間企業のみでは手掛けにくい収益性が低い事業への投資を実現する仕組み。

＊3 AI（Artificial Intelligence）
人工知能。人間と同様の知能を、コンピュータなどで再現する技術。

＊4 IoT（Internet of Things）
あらゆるものをインターネットに接続し、情報を収集・管理する仕組み。

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概況

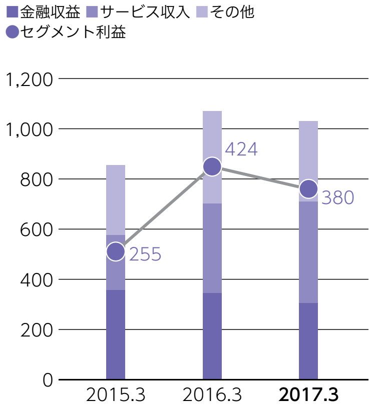
事業内容

融資、リース、各種手数料ビジネス

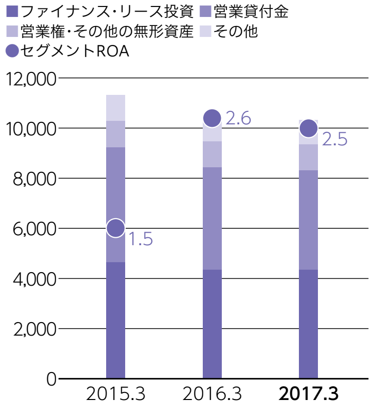
2017年3月期のポイント

- 金融収益が低下傾向にある中、弥生株式会社や環境エネルギー事業のサービス収入が堅調に増加。
- 前期は大口出資先の株式売却益を計上。
- セグメント利益は、前期比10%減の380億円を計上。

セグメント収益・利益(億円)



セグメント資産(億円)**・ROA**(%)



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概況

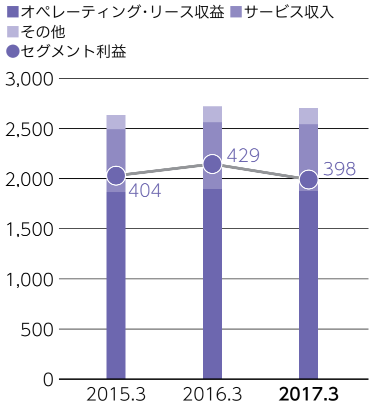
事業内容

自動車リース、レンタカー、カーシェアリング、電子計測器・IT関連機器などのレンタルおよびリース

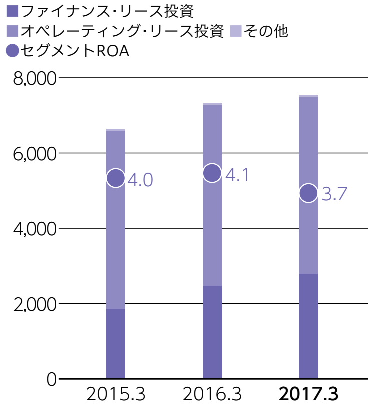
2017年3月期のポイント

- 自動車事業のリース資産は順調に拡大。
- 前期と比較し、中古車売却益およびオペレーティング・リース損益が減少。
- セグメント利益は、前期比7%減の398億円を計上。

セグメント収益・利益(億円)



セグメント資産(億円)**・ROA**(%)



不動産事業部門の概況

事業内容

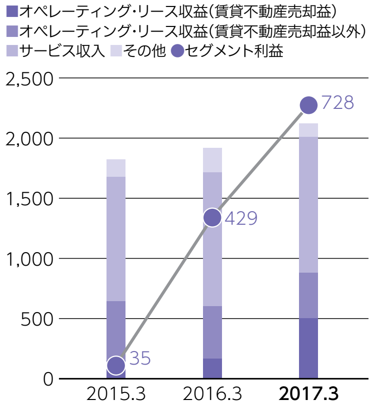
不動産開発・賃貸、施設運営、不動産投資法人（REIT）の資産運用・管理、不動産投資顧問

2017年3月期のポイント

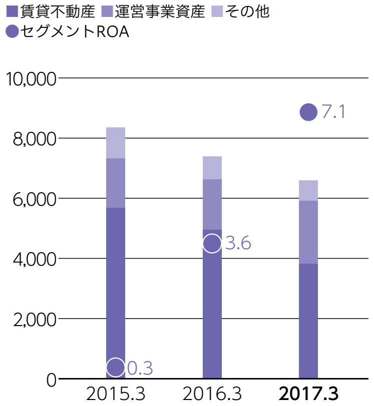
- 好調な不動産市況を背景に、不動産売却益が増加。
- 物流施設や運営資産を中心に、厳選投資を実施。
- セグメント利益は、前期比70%増の728億円を計上。

不動産事業部門
写真：川越Ⅱロジスティクスセンター

セグメント収益・利益(億円)



セグメント資産(億円)**・ROA**(%)



事業投資事業部門の概況

事業内容

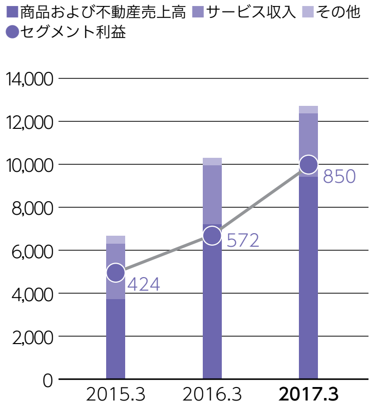
環境エネルギー、プリンシパル・インベストメント、サービサー（債権回収）、コンセッション

2017年3月期のポイント

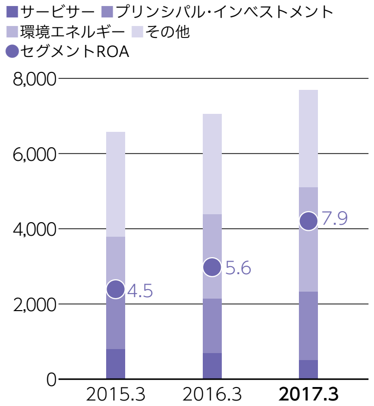
- 投資先からの収益や投資先の株式売却益が増加。
- コンセッション事業からの利益が着実に貢献。
- メガソーラーの新規稼働や電力売却益の増加など、環境エネルギー事業の利益が順調に増加。
- セグメント利益は、前期比49%増の850億円を計上。

事業投資事業部門
写真：枕崎市枕崎空港跡地第一発電所・第二発電所

セグメント収益・利益(億円)



セグメント資産(億円)**・ROA**(%)



リテール事業部門
写真：オリックス生命がご提供する保険商品パンフレット

リテール事業部門の概況

事業内容

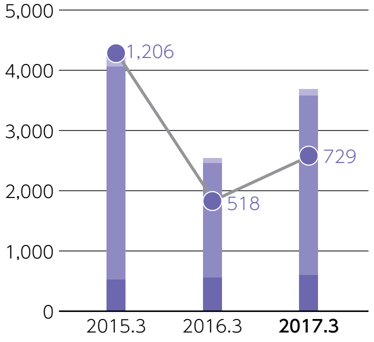
生命保険、銀行、カードローン

2017年3月期のポイント

- 生命保険の新規契約件数の増加と運用益の増加により、保険収益が伸長。
- セグメント利益は、前期比41％増の729億円を計上。

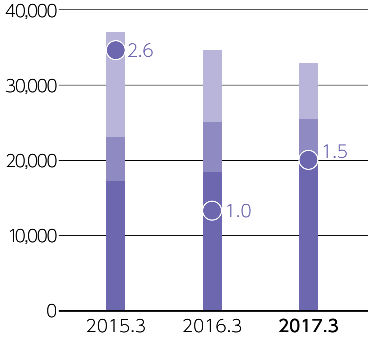
セグメント収益・利益（億円）

■金融収益 ■生命保険料収入および運用益 ■その他
●セグメント利益



セグメント資産（億円）・**ROA**（％）

■銀行・クレジット ■生命
■旧ハートフォード生命 ■その他
●セグメントROA



海外事業部門

海外事業部門の概況

事業内容

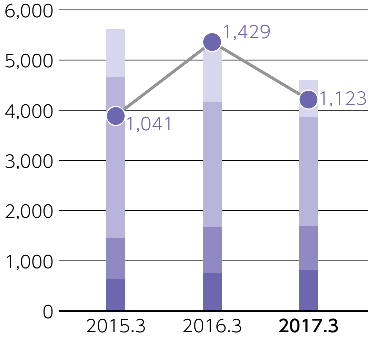
リース、融資、債券投資、アセットマネジメント、船舶・航空機関連

2017年3月期のポイント

- 当期は米州子会社の株式売却益を計上するなど、着実に収益を積み上げ。
- アジア、米州および航空機事業の資産が増加。
- 前期はHoulihan Lokey,Inc.の株式売却益と評価益（約400億円）を計上。
- セグメント利益は、為替換算の影響もあり前期比21％減の1,123億円を計上。

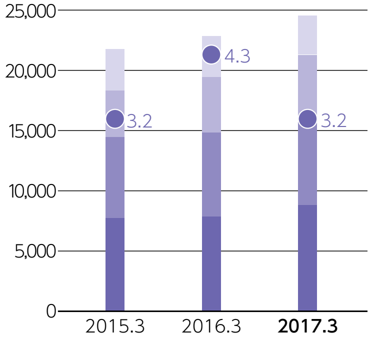
セグメント収益・利益（億円）

■金融収益 ■オペレーティング・リース収益
■サービス収入 ■その他
●セグメント利益



セグメント資産（億円）・**ROA**（％）

■米州 ■米州以外のファイナンス事業
■米州以外の投資事業 ■ロベコ
●セグメントROA



Topics

2017年3月期下半期のトピックス

2017年 2月 高齢ドライバーの事故リスクを低減する「あんしん運転 Ever Drive」の提供を開始

オリックス自動車は、テレマティクス技術を活用し、高齢ドライバーの事故リスクを低減する見守りサービス「あんしん運転 Ever Drive」の提供を開始しました。

高齢ドライバーが起こす重大事故が話題になっています。オリックス自動車は、2006年から法人向けテレマティクスサービス「e-テレマ」を開始し、今や全国約2,000社の企業に提供する中で得た豊富な経験とノウハウを生かして、高齢ドライバーの安全運転をサポートするサービスを開発しました。「あんしん運転 Ever Drive」は、ドライバーの車に専用車載器を搭載し、速度超過や急加速・急減速などの運転挙動をリアルタイムで家族にメールで共有します。これらのサービスを提供することで、高齢ドライバーと家族が一緒になって適正な運転行動を考える機会の創出に寄与していきます。

2017年 2月 米国で水道関連保守・管理会社を買収

オリックスは、米国現地法人ORIX USA Corporation傘下のプライベート・エクイティ投資運用会社であるORIX Capital Partners, LLCを通じて、Hoffman Southwest Corporation（以下、HSW）を買収しました。HSWは1947年に設立され、水道配管関連の検査・修繕・緊急メンテナンスサービスを個人および法人に提供するほか、自治体や公益企業に対しても、地中に埋設された水道管などの検査・補修・洗浄サービスを展開しています。

米国では、道路や水道などの公共インフラの老朽化が懸念されていることから、公共インフラ関連サービスのニーズが高まっています。オリックスは、引き続き、米国でのプライベート・エクイティ投資事業を拡大していきます。

2017年 3月 熊本地震被災地の社会福祉施設・児童養護施設に福祉車両を寄贈

公益財団法人 オリックス宮内財団は、熊本地震の被災地支援の一環として、2016年12月に社会福祉施設7カ所、2017年3月に児童養護施設5カ所に対して計12台の車両を寄贈しました。

2007年3月期より福祉車両の寄贈を開始し、2017年3月までに全国で合計90台を寄贈しています。オリックス宮内財団は、オリックスグループが設立した企業財団として、真に「豊かな社会」の実現に寄与することを目指し、社会福祉、青少年の育成、音楽・芸術振興などの分野での支援活動を継続していきます。

2017年 3月 旅館「箱根・芦ノ湖 はなをり」を2017年8月にオープン

オリックス不動産は、2017年8月、箱根・芦ノ湖畔に、グループ初の新築旅館となる「箱根・芦ノ湖 はなをり」を開業します。小高く緩やかな傾斜地というロケーションを生かした設計で、眼下に広がる芦ノ湖、周囲の緑豊かな自然との調和を図っています。

館内には、芦ノ湖全景を見渡すことのできる広々とした天然温泉や、四季折々の箱根の自然の恵みを味わえるブッフェダイニング、芦ノ湖と一体化したかのような錯覚を抱かせる水盤テラス、足湯カウンターを設けています。豊かな自然、歴史、文化を持つ日本有数の温泉郷・箱根で、ホテルのような快適さと和風旅館ならではのくつろぎ、心地よいおもてなしを提供していきます。

オリックス銀行の商品・サービスと新たな取り組みのご紹介

〜自由な発想で、お客さまの多様化するニーズにお応えする商品・サービスを提供〜

オリックス銀行は、無店舗型の銀行として、得意分野に特化した強みのある商品・サービスをご提供しています。めまぐるしく変化する経済環境の中で、既存の銀行の在り方にとらわれない柔軟な対応力と商品力で、お客さまのニーズにお応えしていきたいと考えています。

オリックスグループの資産運用会社「ロベコ」の商品の取り扱いを開始へ

オリックス銀行は、2017年4月1日付でアセットマネジメント部を新設し、投資信託事業に参入しました。オリックスグループでグローバルに資産運用事業を展開するRobeco Groep N.V.(以下、ロベコ)の商品を中心に、原則販売手数料無料でご提供します。

地方銀行などの金融法人向けに、2017年夏より対面で販売を開始します。個人の皆さま向けにも、2018年春を目処に、インターネットでの販売を開始する予定です。

日本銀行のマイナス金利政策導入により、資産運用に対するニーズが高まっています。「優れた運用実績」「低水準の信託報酬」「低リスク」をコンセプトとした商品を提供し、投資家の皆さまの中長期的な資産形成に貢献できるサービスの提供を目指していきます。

ロベコのご紹介

ロベコは、欧州、米国、アジアに主な拠点を有し、グローバルに事業を展開する資産運用会社です。全世界の機関投資家、個人投資家向けに幅広い投資ソリューションを提供しています。総額2,760億ユーロ(2016年9月時点)の運用資産を有し、2013年よりオリックスグループにおける資産運用事業の中核を担っています。

オリックス銀行が提供する商品・サービスのご紹介

eダイレクト金銭信託

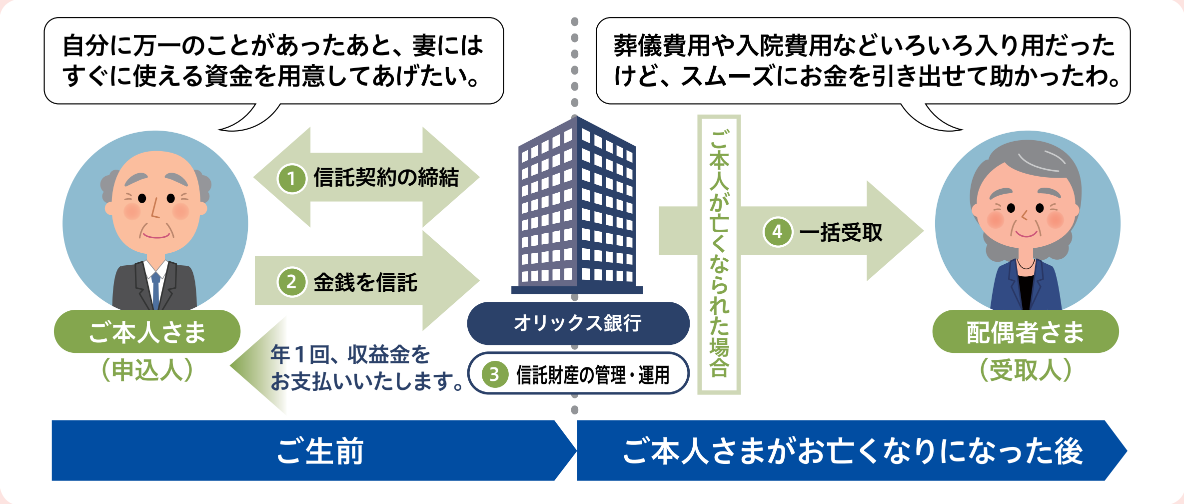
「シンプルでわかりやすい」をコンセプトに開発した合同運用指定金銭信託で、24時間インターネットからお申し込みいただけます。

お客さまからお預かりした資金を、オリックス銀行が厳選した上場企業1社への貸付金で運用します。元本の変動もなく、運用先の債務不履行がなければ収益金の配当と元本の償還を行います。

かんたん相続信託

お客さまからお預かりした資金を、お客さまに相続が発生した際に、あらかじめご指定いただいた受取人さまに一括でお渡しするための商品です。郵送と電話で手続きが完結する、国内初の通販型遺言代用信託で、口座開設やご来店も不要です。中途解約可能で、元本保証型の商品なので、大切な資金を安心してお預けいただけます。

「相続時に、すぐに銀行から預金を引き出すことができずに苦労した」というお客さまの声は少なくありません。複雑な相続手続きなく、資金をスムーズにお受け取りいただける商品をお届けしたいと思い、開発しました。



お申し込みいただけるお客さま・受取人に一定の要件があります。運用益から運用報酬が支払われます。

Senior Chairman's Talk

シニア・チェアマンズ・トーク ｜ 新たな視点で見るオリックス

2014年にシニア・チェアマンに就任した宮内義彦が、現在どのような活動を行っているのか、オリックスをどのように見ているのか。

シニア・チェアマン　**宮内 義彦**

皆さま、いつもオリックスグループをご支持いただき、厚くお礼申し上げます。今回は最近考えていることの一端をお話させていただきます。

このところ、日本企業の経営効率が低下して久しいと言われます。この課題に対し、コーポレートガバナンスの強化やROEの向上など、さまざまな対応が行われています。しかし、真に求められるのは、経営者の意識を根底から変えることではないかと思います。

日本の大手企業は、海外と比較するとオーナー企業が少なく、従業員から昇進して社長に就任するのが一般的です。所有と経営の分離により、専門経営者の手で企業運営がなされるというメリットがある一方、長期的な視野を欠くというデメリットも指摘されます。

日本型経営は、終戦直後からバブル崩壊時まで、日本経済のみならず世界経済をも牽引してきました。経営者はリスクを厭わず良質で安価な商品を大量につくり、世界市場に挑戦をしました。その結果、企業は成長し、経済も伸び続けていったのだと思います。

一方で、バブル経済崩壊後は一挙に活気が失われました。世界市場を失った中で、経営者の姿勢が「攻め」から「守り」に変わったからだと思います。バブル経済崩壊のみならずリーマン危機も乗り越えたにもかかわらず、多くの企業はコスト削減を優先し、新たな挑戦に躊躇しひたすら耐えてきました。経営者が「イノベーションこそ生きる道」「攻めこそ成長の源」と考えない限り、経営効率も上がらないのではないでしょうか。

このように企業経営の基本を世の中に伝えていくのもシニアの務めかと考え、日経BP社から「私の経営論」を出版しました。現在は2冊目の執筆中で、その先についても構想をあたためているところです。私の経験が少しでも日本企業の飛躍に役立てばと考え、本の宣伝になって申し訳ありませんが、思いは強まるこの頃です。

経営者は社会に新たなサービスや物を提供し続けるのが使命であり、それを忘れたり、おろそかにしたりすることは許されないと思います。オリックスグループは、幸いにして「攻めの姿勢」を失わずに事業の拡大を継続しており、とてもうれしく安堵しています。

ORIX BUFFALOES News

オリックス・バファローズ ニュース

いつもご声援をいただきありがとうございます。今季のキャッチフレーズは、「野球まみれ 一勝懸命2017」です。汗に、泥に、野球にまみれ、"勝ち"にこだわる野球で頂点を目指します。

そして、今春バファローズの練習拠点が大阪のベイエリア舞洲に誕生しました。ファームチームの本拠地「舞洲サブ球場」の他、24時間使用可能な室内練習場、伝統ある名称を引き継いだ選手寮「青濤館」を有し、チーム強化に必要な設備がそろった舞洲から、新しい歴史をスタートさせます。

舞洲に誕生した練習拠点

PICK UP NEXT!

©ORIX Buffaloes

山岡 泰輔 投手

身長172cmの小柄な体をものともせず、数種類のスライダーを駆使し、打者を惑わす変幻自在の投球スタイルは、次世代のエース候補として魅力十分です。

黒木 優太 投手

球速150キロを超える力強いストレートでバッターをねじ伏せます。分かっていても打てない抜群の球威が持ち味で、"勝利の方程式"入りが期待される投手です。

イベント情報　Bs夏の陣2017

夏の恒例イベント「Bs夏の陣2017」を今シーズンも開催します。今年のオリジナルユニフォームは赤いデジタルカモフラージュ柄です。剥き出しの闘志や勝利に向けての強固な意志を表しています。皆さまのご来場をお待ちしています。

- **8月1日(火)～8月3日(木)京セラドーム大阪　18時開始予定**
- **VS 福岡ソフトバンクホークス**

オリックスグループ1社提供番組
「運命の日～ニッポンの挑戦者たち～」放送中

毎週日曜日22時より、BSジャパンにて、オリックスグループが提供するヒューマンドキュメンタリー番組「運命の日～ニッポンの挑戦者たち」が放送されています。本番組は、日本や世界を舞台にしたコンテストへの挑戦者、新規ビジネスを開拓する経営者、地域の名店を舞台に奮闘する人々など、新しいチャレンジをする主人公たちが「運命の日」を迎えるまでの日々に密着取材します。主人公と周囲の人々、ライバルが繰り広げる人間模様や、押し寄せる困難を乗り越える姿を通して、視聴者の方々をそっと勇気づけるような番組を目指しています。ぜひご覧ください。

ORIX presents 運命の日 ニッポンの挑戦者たち

- **放送局：BSジャパン（BS7チャンネル）**
- **番組名：「運命の日～ニッポンの挑戦者たち～」**
- **放映日時：毎週日曜 22時～22時30分**
- **ナビゲーター：小泉孝太郎**

Corporate Information

企業情報

会社情報（2017年3月31日現在）

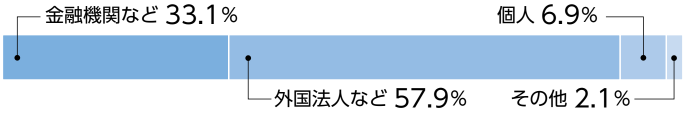
会社名	オリックス株式会社	
設立	1964年4月17日	
代表者	取締役 兼 代表執行役社長・グループCEO	井上　亮
	取締役 兼 代表執行役副社長・グループCFO	小島　一雄
	取締役 兼 代表執行役副社長	馬着　民雄
従業員数（連結）	34,835名	
事業内容	多角的金融サービス業	
拠点数	国内 1,429拠点　海外 700拠点	

＊世界36カ国・地域に展開しています。

株式情報（2017年3月31日現在）

発行会社	オリックス株式会社
発行可能株式総数	2,590,000,000株
発行済株式の総数	1,324,107,328株
株主数	227,666名

所有者別株主構成比（株式数）



株主メモ

株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
〒137-8081
東京都江東区東砂7丁目10番11
0120-232-711 受付時間：9:00〜17:00
（土・日・祝日休み）

上場金融商品取引所

東京証券取引所市場第1部［8591］
ニューヨーク証券取引所［IX］

株式事務に関するお問い合わせ先

株主さまの各種お手続き（住所変更、配当金の振込指定、単元未満株式の買取・買増請求など）の窓口については、ご所有の株式が記録されている口座によって異なりますので、ご留意ください。

証券会社に口座を開設されている株主さま
お取引口座のある証券会社にお問い合わせください。

「特別口座」に記載されている株主さま
当社の口座管理機関（兼 株主名簿管理人）である三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部（上記）にお問い合わせください。

オリックスグループサイト 個人投資家の皆さまへのご紹介

オリックスグループをよりご理解いただくための各種情報を掲載しています。最新決算情報や株主優待に関する情報も掲載しておりますので、ぜひ一度ご覧ください。

オリックス　投資家情報　検索

http://www.orix.co.jp/grp/ir/individual/

IRスケジュール（本スケジュールは予定であり、変更になる可能性があります。）

2017年
- 第2四半期（7・8・9月）
  - 7月：2018年3月期 第1四半期 決算発表予定
- 第3四半期（10・11・12月）
  - 10月：2018年3月期 第2四半期 決算発表予定
  - 12月：「悠」第54号発行予定

2018年
- 第4四半期（1・2・3月）
  - 1月：2018年3月期 第3四半期 決算発表予定
- 第1四半期（4・5・6月）
  - 4月：2018年3月期 通期 決算発表予定
  - 6月：第55回 定時株主総会 開催予定

オリックス株式会社 経営企画部 グループ広報部

〒105-6135 東京都港区浜松町2-4-1 世界貿易センタービル
URL：http://www.orix.co.jp/grp/ir/