CEOに聞く

事業環境をどのように評価しているか、今後も重要となる事業の基本戦略とは何か、新たに導入した3分類での開示の狙いとは、など、CEOにインタビューを行いました。

Q 事業環境についてどのように考えていますか?

井上　最近までの金利・為替などマクロ経済の外部環境の変化をみると、日本は長期にわたったデフレからの脱却を目的として、日銀が短期金利をゼロ～マイナス水準とし、さらにイールドカーブコントロールを実施するなど円の金融緩和政策が相当長く続きましたが、足元では金利のある世界への転換の流れが顕在化してきています。一方で新型コロナウイルス感染症が拡大した際に世界各国は、特に先進国を中心として雇用や貿易などさまざまな経済リスクへの予防的措置をとるべく、大幅な金融緩和策を導入しましたが、その結果として世界中の金融市場では流動性が高い水準に留まり、これがグローバルな賃金・物価や金利の上昇、株式市場の高騰を招きました。また、地政学リスクが一部で顕在化し、インフレに拍車をかけるとともに、不安定な資源価格や不透明な金融政策の原因となっています。

こうした中で現在の「中期的な方向性」をオリックスが公表した2022年5月の時点では、コロナ禍からの反動需要やグローバル・エコノミーの回復を見越して、「事業・投資」を拡大しつつ「アセットマネジメント」に取り組むことを事業戦略の柱としました。その後、当期純利益の目標は不透明な環境に応じて若干修正したものの、2024年3月期には過去最高を更新し、また2014年3月期から2024年3月期までの11年間で年平均11%以上の成長という業績に結びついています。

オリックスのセグメント利益の構成を当初見通しと比べると、インバウンド関連の事業利益は極めて堅調に、想定以上に回復し、キャピタルリサイクリング戦略も着実に進んでいます。一方で、海外ビジネスは欧米や中国などのリスクテイクを厳格に選別するなど、グローバルな変化に合わせてポートフォリオを抑制させた事業領域も少なくありません。

しかしながら、こうした外部環境の大幅な変化や不透明な環境が長期化しても、オリックス自身は分散したポートフォリオがセグメントごとの環境変化、全体としてプラスがマイナスを弾力的に補完したことで、結果的にはグループ全体の当期純利益の成長を実現できたと言えます。

Q 事業の基本戦略を教えてください

井上　オリックスにとって今後も重要となる基本的な事業戦略は、従来どおり、第一にコアビジネスの育成、第二にキャピタルリサイクリングによる効率的なポートフォリオ運営の継続、第三にグローバルビジネスの機動的な拡大、第四にアセットマネジメントの推進です。

第一のコアビジネスの育成ですが、この10年でオリックスは当期純利益が1.9倍、総資産は1.8倍に拡大しました。これは当社の価値創造の要である「コアビジネスの育成」に注力してきた成果だと考えています。当社がコアビジネスを育成する場合、再生可能エネルギー事業のように、新規事業としての自身による立ち上げを行う場合も、時間を優先してM&Aで有望な企業をグループに迎える場合もあります。いずれの手段でも目的は中長期に成長の礎となり得る新たな「コアビジネス」を確立することにあります。

2024年2月、当社は創業者一族からの事業承継によって三徳船舶株式会社の株式を取得しました。1972年設立の同社は創業社長が一代で築き上げた国内トップクラスの船主(船舶保有・貸渡)および船舶運航管理会社です。もともと創業者一族の方々からの打診に対して、当社がご提示できた価格は競合先より低く一度はお断りされました。しかしながら、オリックスが50年以上に及び船舶事業を自ら営んできた経験やノウハウなどをあらためてご評価いただいた結果、最終的には当社を譲渡先に選定していただきました。三徳船舶は自動車船、コンテナ船など多種にわたる船舶を67隻保有する上、政府が活性化を検討している内航船のライセンスを保有するなど、オリックスの船舶事業と統合することによるシナジーも見込まれ、オリックスにおいて船舶運営事業がグループのコアビジネスに育成できると戦略的に判断した一例となります。

第二のキャピタルリサイクリングについて、これまでの事業売却は売却益計上のために推進してきたわけではありません。グループ内での成長が頭打ちになってきたものの、思い切ってグループを飛び出し最適なパートナーと組むことで潜在的な成長力を開花させる可能性のあるビジネスを見極めることが、キャピタルリサイクリングの重

要なポイントになります。

2024年3月に当社は連結子会社であるオリックス・クレジットの66%の株式を株式会社NTTドコモに譲渡しました。オリックス・クレジットは、金融テクノロジーが進展し顧客の世代やニーズが大きく変化していく中で、グループの完全子会社のままで成長を維持できるのか、という課題を持っていました。そこで同社は主体的に戦略的な選択肢を比較検討した上で、IT・デジタル活用に強みを持ち圧倒的な顧客基盤を有するNTTドコモが、今後も成長を加速するパートナーとして最適と判断し、オリックスもその判断を支援したという次第です。

キャピタルリサイクリングが一過性ではないのは、実際は投・融資委員会において新規投資案件として審議する当初からExitを強く意識した検討を行っていることや、ポートフォリオに聖域がないという理解が共有されていることが、再現性の高い戦略につながっているからです。特に事業投資や不動産、ORIX USAなどが中核となってグループ戦略を実践しています。

第三のグローバルビジネスの機動的な拡大と、第四のアセットマネジメントの推進には、実はそれぞれの戦略が互いに関連する領域が大きいと見込んでいます。当社には、1つの事業部門だけでコアの創出に取り組むのではなく、複数の事業部門や管理部門が部門の垣根を越えて人材やノウハウ、アイデアなどを持ち寄ることで、より良いコアビジネスを育て上げる文化があります。他部門と横連携し議論や検討を重ねることで、知の融合により柔軟な発想が生まれ、インパクトのあるコアビジネスが創出できると考えているためです。

グローバルビジネスは、将来の成長余地が多く残されている領域ではありますが、日本国内でのビジネスよりも投資リスクは高くなりがちです。また、グローバルな投資会社やソブリンファンドなどの資本規模は巨大であり、オリックスがバランスシートを拡大することで競合することは決して戦略的ではないので、リスクをコントロールしてアセットライトに成長を推進していくことが重要になります。

中期的な方向性（2022年5月決算発表資料より抜粋）と現在の環境

「事業・投資」 日米アジアでのPE投資、海外での環境エネルギー投資、不動産開発・リーシング・売却	**〈国内環境〉** 事業承継ニーズの高まりと国内PEの成長、好調な不動産投資ニーズ
「アセットマネジメント」 ORIX USAのAMハイブリッドモデル、ORIX EuropeのESG知見でのAUM拡大	**〈海外環境〉** 米国：信用リスク上昇と高金利、中国：景気低迷、欧州：景気後退
「金融・保険」 法人営業のソリューション多様化、保険や銀行の商品強化、アジア豪州の戦略的資産積上げ	**〈金融市場〉** 米国：Higher for Longer・一部銀行破綻、日本：低金利・円安

グローバル展開の対象は米国・欧州・アジアの3地域ですが、米国では金利の高止まりや大統領選挙など少なからず不安要素が存在するものの、世界最大の経済大国として今も高成長を維持しており、当社のグローバル展開には欠かせませんので、引き続きリスク管理能力を高めながら事業戦略を推進しています。欧州では、オリックスがこれまで育成したビジネスを横展開するのではなく、サステナビリティの観点など進出戦略を練ることが重要な地域であり、アセットマネジメント、再生エネルギー、航空機ビジネスなどを選別して取り組みます。アジアでは、中国経済の低迷や通貨安などマクロ影響に対する感応度が高いという特性を有していますが、潜在的には日本以上の高い成長率が期待できる地域であり、国ごとにリスクとチャンスをきめ細かく見極めながら機動的に展開していきます。

米国はORIX USAが、欧州はORIX Europeが地域を統括しています。中華圏は中国・香港・台湾が、アジア圏は東京がハブとなり域内各国に拠点を配置していますが、ただ拠点があるだけでは意味がありません。3地域の統括機能や各国の現地法人が、実践的な運営方針や事業計画を立てて、それぞれローカライズして現地マーケットに適合させることで、初めてビジネスのグローバル展開が可能になります。このため、個別案件や事業戦略だけでなく、オリックスの企業風土や強みをグローバルにグループで共有することが重要です。

Q 3分類での開示を開始された背景と戦略を聞かせてください

井上　わかりにくい、と言われるオリックスをもっとわかりやすくご説明できないだろうかと考えて試行錯誤をしています。「事業」と「投資」は線引きが難しいところもありますが、当面、以下表のような分類で戦略をご説明してまいりたいと思います。

<金融>

- あらゆる事業領域の顧客の技術力・ノウハウを具現化するために、オリックスの有する金融の知見・経験とネットワークを最大限活用して顧客の成長および未来を実現する。
- オープンイノベーションの拠点となり、中小企業の事業承継に対する戦略的出資、クロスセリングを含めた多岐にわたる金融サービスを提供することで、将来のカーボンニュートラルの実現、産業育成・イノベーションの支援、循環型経済の促進に寄与することで、金融部門の収益性と成長を具現化する。

<事業>

- オリックスの事業領域に制約がないことが「強み」であり、金融サービスを通して培ったノウハウをオリックス自らが事業展開できる領域において、事業に参画すること。
- プライベートエクイティ・事業承継・カーブアウト・ベンチャーキャピタルを通して傘下となる企業に対して、独自の事業展開が可能と判断した場合は、純投資から戦略投資に変換する。
- 事業参画の基本的理念は次のとおり。
  ①対象の産業力向上への貢献
  ②持続可能な環境の創造
  ③すべてのステークホルダーが満足する社会の実現
  ④法令遵守・社会規範の遵守、公正・透明性の確保

<投資>

- プライベートエクイティ・事業承継・カーブアウト・ベンチャーキャピタルの手法による戦略的出資または純投資を通して、企業の成長

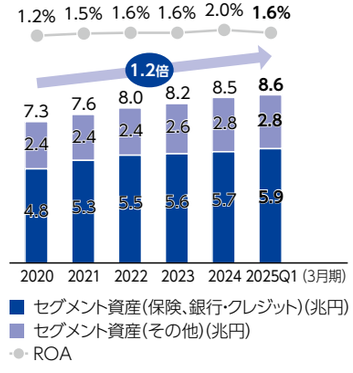
3分類とセグメントのマトリクス

		3分類		
		金融 -ストック型、利ザヤが収益源-	事業 -現場オペレーションまで-	投資 -リサイクリングの主な対象-
セグメント	法人営業・メンテナンスリース	法人営業(ファイナンス部門)	自動車、レンテック	法人営業(事業承継など)
	不動産		不動産運営、AM、大京、MICE-IR	不動産開発・投資
	事業投資・コンセッション		空港運営	国内PE
	環境エネルギー		メガソーラー、電力小売、Elawan	Greenko, Ormat
	保険	生命保険		
	銀行・クレジット	銀行		クレジット
	輸送機器	船舶ファイナンス	航空機事業、三徳船舶	Avolon、船舶投資
	ORIX USA	ファイナンス部門	AMビジネス (Lument, NXT, BFIM)	米国PE
	ORIX Europe		Robecoグループ	
	アジア・豪州	ファイナンス部門	AMビジネス	アジア(投資)

3分類　ROAと資産規模

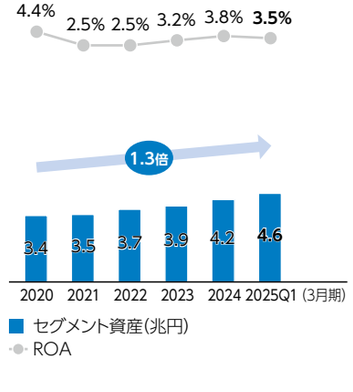
金融

金融収益(金利スプレッド)メインゆえROAは相対的に低いが、収益基盤としての安定性は維持



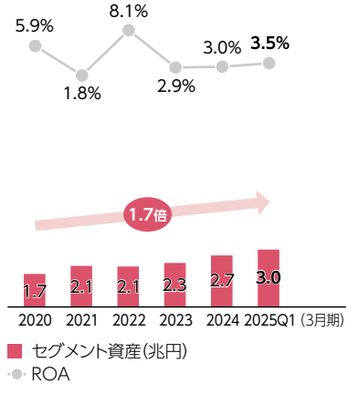
事業

リオープンにより収益性は回復傾向、アセマネ・シフトにより、さらなる収益性向上を図る



投資

キャピタルリサイクリングの主な担い手として、収益性の高い資産への入替を実行



*2025年3月期1Qよりのセグメント資産の対象範囲拡大は、過年度に遡って適用済み。
*セグメント資産はいずれも平残

に寄与すること、ひいては、企業の価値を向上させること。

- 企業のNew Productの販売網構築をオリックスのネットワークを活用することで、特異なバイアウト企業の地位を確立する。
- 現状、投資資金はオリックスのコーポレート与信を前提とした資金調達および対象企業のEV を前提としたNRLが中心。今後、外部資金の調達(AUM)を有効活用する戦略を拡大する。
- REITsを含むオリックスグループの管理する資産(AUM)は早急に100兆円以上の規模を目指す。
- オルタナティブ投資の海外展開を推進する。

Q コーポレート機能における取り組みにはどのようなものがありますか?

井上　案件の検討に際しては、オリックス社内に経営できる人材がいるか、オリックスとのシナジーを見込まずともスタンド・アローンで成長することが可能か、バリューアップがどのようにできるか、などあらゆる角度から検討を重ねていくわけです。それから、案件の進め方は私を含めた経営陣によるトップダウンではなく、現場の社員が自律的に新しい事業や案件を探し出し、経営陣と膝詰めで議論しながら検討を重ねて、最終的に実行の是非を判断する、というボトムアップのスタイルを取っています。このため、法務、コンプライアンス、リスク管理、IT／サイバーセキュリティ、業務監査、財務経理、広報・人事総務など、あらゆるコーポレート機能がこうした事業部門のボトムアップ・スタイルを広くタイムリーにカバーしていく必要があります。またそれぞれの機能は、日本、米国、欧州、アジア・中華圏という4地域でグローバルに横展開していることが、今後の持続的な成長においては不可欠ですので、オリックスでは若手人材育成と専門人材獲得の双方向でコーポレート機能の強化に取り組んでいます。

Q 社会の中のオリックスについてどのように考えていますか?

井上　オリックスでは、サステナビリティが叫ばれるはるか以前から、事業活動を通じて社会に貢献する、という考え方を取っています。B to Bのイメージが強いかもしれませんが、B to B to Cという形で社会に関わっており、社会の価値観を大切にすることも重要です。例えば、日本に12チームしか存在しないプロ野球の球団運営とドーム球場の運営を手がけていますが、これは地域社会とファンの皆さまによって支えられていることは言うまでもありません。球団とその価値は歴史が積み上げてきたものです。オリックスが1988年にそのバトンを受け取って30年以上過ぎましたが、その間に2度の日本一を達成しました。今後も歴史を上手に引き継ぎながら成長していくことは、地域、社会にとっても重要であると考えています。私が2023年1月にオーナー職を引き継いでまだ1年です。オーナーとして何ができるか、考えていきたいと思います。

報知新聞社提供

中期的な方向性

中期的な方向性（3カ年計画）について

2025年3月までの3カ年の計画を「中期的な方向性」として2022年5月に発表しました。2019年に始まったコロナ禍によりオリックスも2期連続の減益となりましたが、2022年3月期には当期純利益3,000億円を回復できたため、3カ年の計画ではそれより一段高い水準である純利益4,000億円を超える水準を目標としました。当時、この3カ年の計画における成長ドライバーは、PE投資、環境エネルギー、不動産など「事業・投資」分野の成長と、米国や欧州におけるアセットマネジメント事業の拡大、コロナ禍で影響を受けた輸送機器や空港コンセッション、不動産運営事業の回復と想定していました。

実際には、グローバルでは地政学リスクが増加し、インフレと高金利が長期化した結果、米国を中心とする海外事業が苦戦を余儀なくされ、2023年3月期における海外の各セグメントの業績は当初計画を下回りました。一方で、インバウンド関連事業はコロナ禍からの目覚ましい回復を見せ、加えて銀行・保険といった国内の金融事業が安定的に利益貢献しました。その結果、2023年3月期は純利益2,903億円（会計基準変更後）、2024年3月期は過去最高益である純利益3,461億円、ROE 9.2%を達成しました。極めて予測の難しい事業環境においても当社の強みである分散された事業ポートフォリオが効果を発揮したと言えます。

マーケット状況に応じて利益の牽引役を入れ替えながらポートフォリオ全体として成長を続ける、これがオリックスの強さです。中期的な方向性の最終年度となる2025年3月期の当期純利益目標は3,900億円、ROE 9.6%としました。3カ年の計画で描いた純利益4,000億円を意識した経営を継続しており、これを達成した上で、次のステージに進みたいと考えています。

2024年3月期実績

2024年3月期の当期純利益は前期比19%増の3,461億円と過去最高益を達成し、ROEは9.2%に上昇しました。セグメント利益合計は前期比25%増の5,615億円でした。

海外事業は前期比164億円の減益となりました。米ドルやユーロの金利高止まりによる資金調達コストの増加と、米国において新規実行を慎重に行うなどリスク管理を強化したことから、ORIX USAとORIX Europeは前期比で大幅な減益となりました。一方、航空機リースのマーケット回復により輸送機器事業は増益となりました。新規投資においては、国内船主大手の三徳船舶の事業承継を行ったほか、航空機の機体購入を進め、アジア・豪州での新規実行も増加しました。

国内事業は前期比1,294億円の増益となりました。訪日外国人数がコロナ禍前の水準を超過するなど、インバウンドの勢いを捉えて不動産運営事業が黒字を回復し、コンセッション事業も黒字幅を拡大しました。生命保険事業の運用収益も大きく伸長しました。さらに、当社の戦略の一つである、キャピタルリサイクリングも国内を中心に大きく加速しました。新規投資では東芝へのLP出資・メザニンローンの拠出を行いました。資産の売却では、国内PE投資先2件の売却に加え、オリックス・クレジットの株式をNTTドコモへ一部譲渡し、共同事業化しました。これによる売却益・評価益が国内事業の利益を押し上げる形となりました。

国内・海外合わせて6,200億円の新規投資を行い、5,200億円を回収し、キャピタルゲイン1,500億円を計上しました。

中期的な方向性（3カ年計画）

	2022年3月期	中期的な方向性（3カ年計画） 2023年3月期		2024年3月期		2025年3月期
	実績	予想	実績	予想	実績	予想
当期純利益（億円）	3,174	2,500	2,903	3,300	3,461	3,900
EPS（1株当たり利益、円）	264	—	246	285	299	341
DPS（1株当たり配当金、円）	85.6	85.6	85.6	94.0	98.6	133.2
ROE（%）	10.0	7.5	8.5	9.0	9.2	9.6
ROA（%）	2.3	—	2.0	—	2.2	2.4
信用格付	A格水準（グローバル）の維持			Moody's：A3（安定的）、Fitch：A－（安定的）		
経営環境	コロナウイルス感染症収束へ ロシア・ウクライナ紛争の発生 インフレ・利上げ（USD、EUR） 世界中でリスクオフ	インバウンドの回復開始 紛争長期化、利上げの継続（USD、EUR） 海外資金が日本へシフト 米国、欧州、中国で景気後退懸念		インバウンドがコロナ禍前を超過 米国の信用リスク上昇と高金利の長期化 万博開催、MICE-IR投資の本格化 中国の景気低迷、欧州の景気後退		

中期的な方向性

2025年3月期目標

2025年3月期の当期純利益目標は3,900億円と、2期連続で過去最高益の更新を目指し、ROEも9.6%と2桁に近づく目標を掲げています。

これまでも、「金融」を安定的な収益基盤とし、アセットマネジメント事業の拡大とキャピタルリサイクリングの推進により「事業」「投資」の収益性向上を図ってきました。培ってきた確固たる経営基盤と高い専門性を生かし、2025年3月期以降も3分類それぞれの成長を加速させていきます。

「金融」では、前期の一部売却益等を除いて、203億円の増益を見込んでいます。2016年にマイナス金利政策が導入されて以降、日本での融資関連ビジネスは相対的に魅力が低下していましたが、今後の円金利の上昇期待に伴い、貸出収益、リース収益の拡大、また生命保険事業での運用収益拡大も見込んでいます。ドル金利の高止まりが続く米国では、クレジットコストの状況を注視しながら慎重にポートフォリオを管理しつつも、金利引き下げが実施された場合は、クレジットビジネス、不動産融資ビジネスを中心に、オリジネーション金額の回復も期待され、利益に寄与すると考えています。

「事業」では、2,406億円への増益を見込んでいます。訪日外国人数がコロナ禍前の水準をすでに超過しており、コロナ禍前より注力していた、旅館・ホテルの運営事業、コンセッション事業の増益を目指します。コンセッション事業では、2025年に開催される大阪・関西万博による収益拡大も期待しています。

航空機リース事業は、堅調な旅客需要を背景に成長を見込んでおり、アセットマネジメント事業も、Robecoグループの AUMが過去最高を記録するなど、今後も安定的な成長を見込んでいます。

「投資」では、1,864億円への増益を見込んでいます。PE、カーブアウト、事業承継、VCなど多種多様な分野において、グループのネットワークを駆使してキャピタルリサイクリングを進めます。

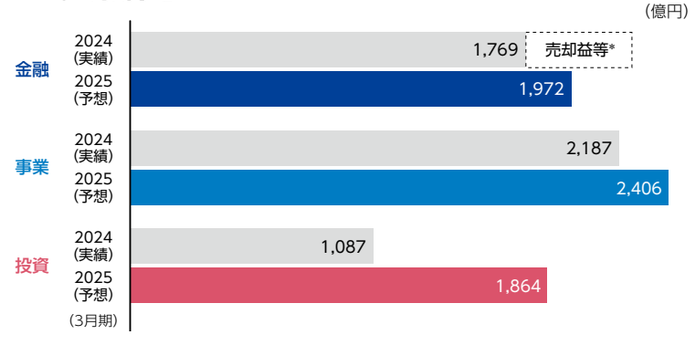
これまで当社の手がけてきた事業投資は、多くの場合、非公開企業であり、「プライベートマーケット」が中心でした。このような案件は、オーナー企業の会社に出資する事業承継のケースが多く、現在でも引き続き需要が高いため、継続して案件に取り組んでいきたいと考えています。

一方、今後は上場企業によるカーブアウト案件にも注力していきます。昨今、企業の一部を譲渡するケースも増加しており、オリックスが培ってきた事業投資のノウハウを、今後はそのような案件の取り組みに生かしていきたいと考えています。

なお、カーブアウトなどの投資案件の大型化が加速する中、投資資金のすべてを当社資本のみで賄うことには限界があるため、中期的にはアセットマネジメント事業の拡大が重要なテーマになります。当社はさまざまな有形資産の管理経験と豊富な金融面の知識を有しており、2024年3月末時点で69兆円のAUMを、早期に100兆円規模へ拡大することを目指しています。

2025年3月期は、全体として5,000～7,500億円の新規投資と、5,200～6,600億円の回収、1,500～2,000億円のキャピタルゲインを予想しています。

2025年3月期予想



	2025年3月期	(2024年3月期)
セグメント利益計	6,242	(5,615)
税引前利益	5,537	(4,700)
当期純利益	3,900	(3,461)

*2024年3月期Q4にオリックス・クレジットの株式の66%を譲渡し売却益等572億円を計上。

キャピタルゲイン／パイプライン

	2024年3月期実績			2025年3月期予想*2		
	不動産	事業投資(国内PE)	その他	不動産	事業投資(国内PE)	その他
売却	Capital Gain*1 350億円 物流施設、マンション、研修所など	200億円 プリマジェストなど	960億円 オリックス・クレジット、中華圏、米国など	Capital Gain*1 1,500～2,000億円		
	Cash In	5,200億円		Cash In	5,200～6,600億円	
新規投資	Cash Out 1,100億円 物流施設、マンション、オフィスなど	2,100億円 東芝など	3,000億円 三徳船舶、航空機、海外再生可能エネルギーなど	Cash Out	5,000～7,500億円	
				MICE-IR ・関西企業が中心の少数株主と株式引受契約を締結 ・融資団と融資契約を締結		

*1 売却等により計上する利益の額(簿価を含まない)。2024年3月期実績と2025年3月期予想のいずれも、評価損等を含まない金額。
*2 金額はいずれも、現時点で具体的に検討している案件を集計して算出。

財務戦略と資本政策

資本と負債のコントロールについて

金融危機以降、オリックスはその事業領域を「金融」から「事業」「投資」へとシフトさせてきました。2024年3月末時点の資産残高は、「金融」が8.5兆円（銀行・保険を除くと2.8兆円）、「事業」が4.2兆円、「投資」が2.7兆円となっています。預金を除くデット・エクイティ・レシオは全体で1.6倍です。「事業」「投資」へシフトする過程で資産や事業が内包するリスクが変わり、2015年3月期以降、デット・エクイティ・レシオは2倍を下回っています。財務レバレッジが低ければ低いほど望ましいと考えているわけではなく、財務の健全性を確保しつつ、資本コストを意識することで、適切なレバレッジ水準にコントロールすることが重要であると考えています。

そのような認識のもと、当社では資産や事業のリスク量（リスクキャピタル）を 独自に計測し、株主資本使用率を算出しています。東芝へのLP出資などの実行により2024年3月末の株主資本使用率は93%となりました。当社では成長戦略に合致するような魅力的な投資機会がある際は積極的にリスクを取っていく方針です。同時にキャピタルリサイクリングによる資産売却も進めていますが、タイミングのズレによって株主資本使用率は上下します。株主資本使用率は100%が上限であるとは考えておらず、個別案件による影響と全体の見通しについてシミュレーションを行い、適宜、信用格付会社とコミュニケーションを取りながら、株主資本の十分性を確保するよう努めています。今後も株主資本使用率を意識しながら、資本収益性の高い投資を推進していきます。

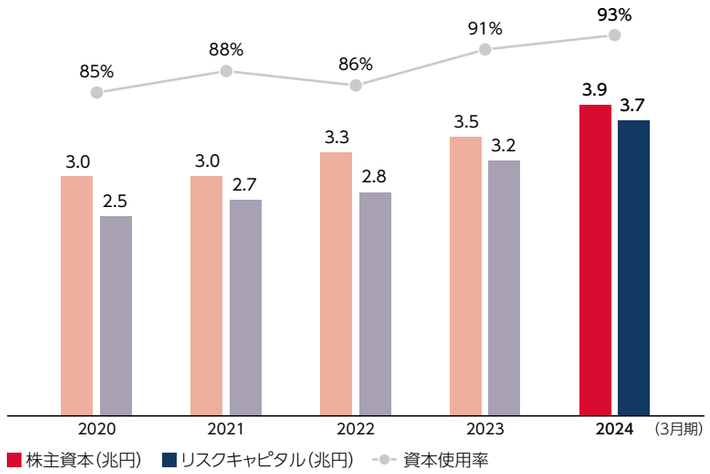
オリックスの事業は金利や為替相場の変動リスクにもさらされています。ALM（アセット・ライアビリティ・マネジメント）により、金利や為替の水準が大きく変動しても事業活動や財政状況に大きな影響が及ばないよう管理しています。足元においては、日本円の金利上昇、米ドルやユーロの高金利継続、円安・ドル高の継続がマーケットでは予想されていますが、そのような環境下においても適切な海外投資を行えるよう、リスクヘッジの機動的な運用も含め、適切にそのリスクをコントロールしていきます。

資本コストについて

オリックスでは、資本コストの考え方をポートフォリオ構築に反映するために、事業ユニットごとに必要な資本構成に基づいたWACC（加重平均資本コスト）を計算し、ROIC（投下資本利益率）との差（ROICスプレッド）を用いて収益性を定量化しています。ROICスプレッドがマイナスであるユニットについては今後の事業計画や収益性の改善見込みを検証します。また、個別の大型案件についても、投資時・売却時の判断において資本コストの考え方を考慮しています。事業ユニットごとのWACCを計算する際には、画一的な運用に陥らないよう常にマーケットの動向を反映するなど、最適なリスクテイクを後押しする機動的な運用を心がけています。

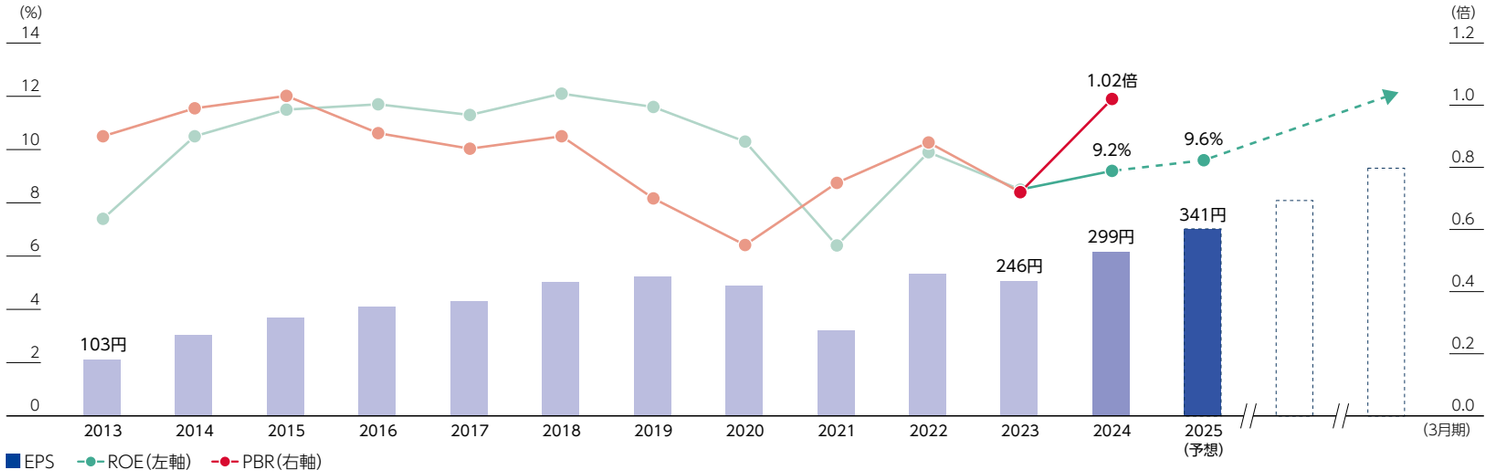
「金融」「事業」「投資」のバランスの取れた、安定成長を可能とする事業ポートフォリオへと変化したことで、実質的な資本コストは低下しています。また、2024年3月期より、新規投資に伴うキャッシュ・アウト、資産売却に伴うキャッシュ・イン（回収額）とキャピタルゲインの金額について、実績と将来見込みの金額を開示しました。売却益の予見可能性を高めるよう心がけています。

株主資本・資本使用率*



*すべての資産において過去の最大下落率をもとにリスクキャピタルを算定し、株主資本に占めるリスクキャピタルの割合である株主資本使用率を算出。信用格付はA格前提。

ROE・EPS・PBRの推移



（注）2025年3月期のROEとEPSは、当期純利益3,900億円の場合。

財務戦略と資本政策

ROEとPBRについて

過去の実績を見ますと、当社のROEとPBRには高い相関関係があります。当社のPBRはここ最近約1倍を維持していますが、この水準に満足することなく早期にROEを10%以上へ向上させることで、PBR1倍からさらなる向上を目指していきたいと考えています。ROE向上に向けては当期純利益の成長を中核に位置づけていますが、同時に資本の十分性に配慮しながら継続的な自己株式取得を実施することにより、EPSの成長もモニタリングしています。

当社の多様なビジネスモデルや業績見通しに対するご理解を深めていただけるよう、今後も投資家に対する十分な情報開示に努めていきます。

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が主導し、主に担当役員や担当部署が実施しています。東京とニューヨークの2拠点体制をとっており、2024年3月期における投資家ミーティングの実施件数は約570件でした。CEOは半期ごとの決算説明会においてプレゼンテーションを実施しているほか、主要な機関投資家の皆さまと国内・海外で対面でのミーティング機会を増やしています。なお、2024年3月末時点における当社株主の内訳は、海外の機関投資家が4割強、国内の機関投資家が4割弱、そして残りの2割弱が個人株主、とバランスの取れた構成になっています。

最近、投資家の皆さまから個別の事業を深堀りするご質問やそれを統括するマネジメントに関するご要望をいただくことが増えてきました。こうした声にお応えできるよう、当社では社外取締役と機関投資家との対話機会を設けるなど、積極的に取り組んでいますが、今後もテーマ性のある事業説明会や運営施設の視察会などの企画・開催をタイムリーに検討してまいります。

皆さま方からのご指摘やご意見を経営に反映することを通じて、企業価値の向上を図っていきます。

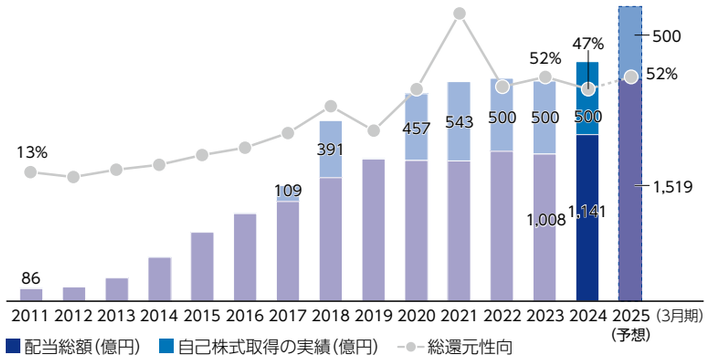
株主還元について

2025年3月期は、「当期純利益の39%を配当、自己株式取得を500億円、残りを内部留保および新規投資」に配分することを株主還元の方針としました。2024年3月末をもって株主優待制度を廃止したこともあり、配当性向は東証プライム市場の上場企業の平均を上回る39%にまで引き上げました。2024年3月期の1株当たり配当金は98.6円でしたが、2025年3月期は当期純利益3,900億円の場合、133.2円となります。

当社は、配当を安定的・継続的な株主還元方法と位置づけ、過去13年間、前期配当額と同額以上の配当成長を続けてきました。自己株式取得についても2020年3月期以降、毎期継続的に実施しています。結果、2024年3月期の総還元性向は47%、2025年3月期の予想は52%となる予定です。

当社では当期純利益の成長によるROEの成長を企業価値向上の中核に位置づけています。財務健全性を損なうことなく、成長のための新規投資に資本を使いながら、余剰があれば機動的に自己株式取得を実施することも検討していきます。

自己株式取得と総還元性向



*2025年3月期の「配当総額」および「総還元性向」は、当期純利益3,900億円の場合。

オリックスは2024年4月に設立60周年を迎えました。今後も成長を継続できるよう、株主・投資家の皆さまのご理解とご支援をよろしくお願いいたします。

社外取締役と機関投資家との対話

ガバナンスやサクセッションといったテーマへの関心の高まりに伴い、オリックスでは、社外取締役と機関投資家との対話の場を2023年4月以降で2度設けました。

- 秋山取締役・渡辺取締役、機関投資家5社(2023年11月)
- 関根取締役・程取締役、機関投資家5社(2024年7月)

取締役会での具体的な討議内容に関しては、サステナビリティ関連の取り組みやORIX Group Purpose & Cultureの導入に社外取締役も参加したことをご説明し、また投資家の皆さまからは、資本コスト・資本効率・中期的な方向性といった経営上の重要課題に関する討議が充実するよう、取締役に期待するというご意見をいただきました。また、当社の複雑な事業ポートフォリオを監督する社外取締役に必要なスキルに関する意見交換もありました。次世代へのサクセッションプランに関するご質問には、指名委員会を中心としたプロセスが機能し、着実にプランニングが進んでいることをご説明しました。

重要な質疑やフィードバックについてはトップマネジメントを含む全取締役に共有しています。参加された投資家の皆さまからは、対話を通じて社外取締役とオリックスの現状に対する認識を共有できたことを高くご評価いただき、今後も継続的な開催を望む声をいただきました。当社では今後も社外取締役を含む経営陣と投資家の皆さまとの対話の場を設けていきます。