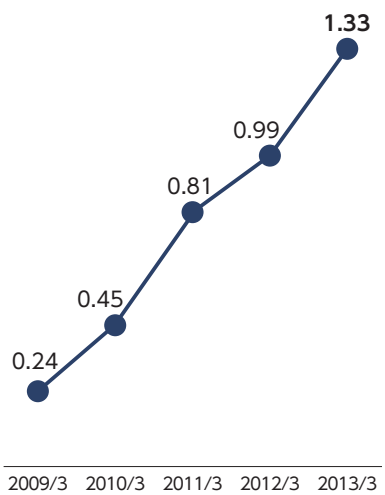
戦略解説:「金融+サービス」の加速化

「金融＋サービス」の加速化を通じて、収益性を高め、安定収益を拡大していきます。

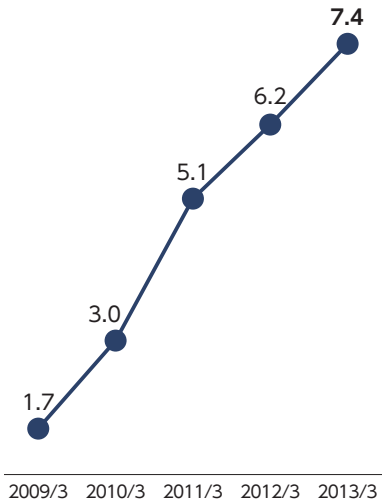
金融危機以降、オリックスではレバレッジをコントロールしながら、「金融＋サービス」の加速化を図っています。より付加価値の高いサービスを提供して収益性を高めることを目指し、既存のビジネスモデルの進化と、新しい分野への事業展開を進めています。
この結果、ROA、ROEは着実に上昇を続け、また安定的な収益が増加しています。
今後も「金融＋サービス」の加速化を通じて、収益性の向上と、安定収益の拡大を追求していきます。

レバレッジをコントロールしながらROA、ROEは着実に上昇

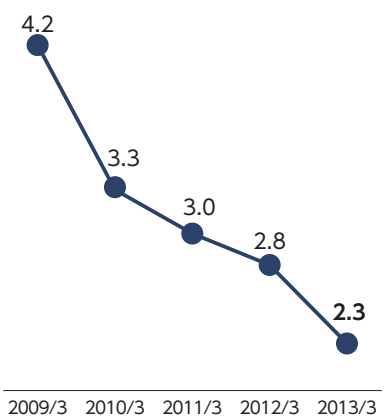
ROA(%)



ROE(%)



調整後D/Eレシオ*(倍)

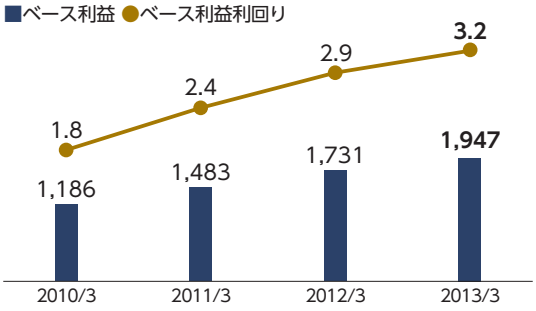


＊調整後D/Eレシオは、変動持分事業体(VIE)の連結に伴う特定の負債および利益剰余金への影響を控除し、調整後で表示しています。米国会計基準に準拠して計算および表示された最も直接的に比較できる財務指標の表示、および米国会計基準に準拠していない財務指標との調整表につきましては、p.71～72をご参照ください。

～安定的な収益の増加～

ベース利益は順調に増加、ベース利益利回りも向上

ベース利益(セグメント合計)(億円)およびベース利益利回り(%)

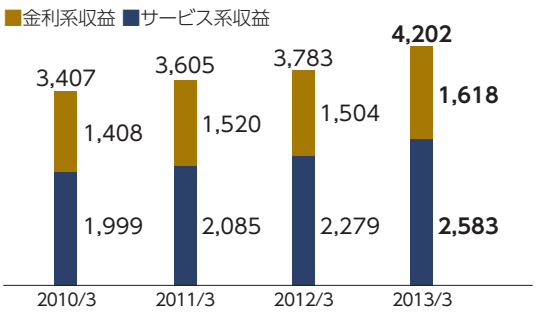


ベース利益は、セグメント利益からキャピタルゲイン、貸倒引当金繰入、減損を除いた利益です。
ベース利益利回りは、ベース利益をセグメント資産合計の平均残高で除したものです。
ベース利益の増加と、ベース利益利回りの向上は、安定的な利益が増加していることを示しています。

～「金融＋サービス」の加速化が進展～

ベース収益のうちサービス系収益が増加

ベース収益の内訳(億円)

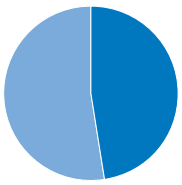


ベース収益は、販管費控除前のベース利益です。ベース収益は、主にファイナンス・リースや貸付金など伝統的な金融資産から得られる「金利系収益」と、付加価値を伴うサービス提供から得られる「サービス系収益」に大別しています。サービス系収益の増加は、「金融＋サービス」の加速化の進展を示しています。

- ●金利系収益:ファイナンス・リース収益、貸付金および有価証券利息、持分法投資損益等です。
- ●サービス系収益:オペレーティング・リース収益、生命保険料収入、その他の営業収入等で、対応する費用は控除済みです。

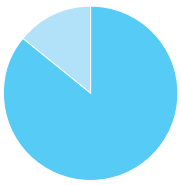
＊支払利息は金利系資産、サービス系資産の割合で按分の上、両方の収益から控除しています。

各事業部門のベース収益の内訳(2013年3月期)



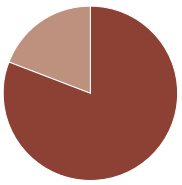
法人金融サービス
●サービス系収益
●金利系収益

サービス系収益の例
- ●保険代理店手数料
- ●太陽光発電システム販売益



メンテナンスリース
●サービス系収益
●金利系収益

サービス系収益の例
- ●メンテナンス収益
- ●レンタル収益

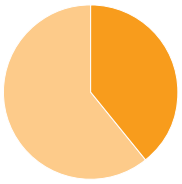


不動産
●サービス系収益
●金利系収益

サービス系収益の例
- ●賃貸事業収益
- ●運営事業収益

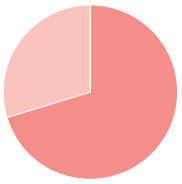
事業投資
●サービス系収益
●金利系収益

サービス系収益の例
- ●サービシングフィー
- ●太陽光発電システム販売益



リテール
●サービス系収益
●金利系収益

サービス系収益の例
- ●生命保険事業収益



海外
●サービス系収益
●金利系収益

サービス系収益の例
- ●M&Aアドバイザリーフィー
- ●航空機オペレーティング・リース収益

「金融＋サービス」の加速化が進むオリックスの事業

オリックスがどのようにして隣接分野への展開を行い、「金融＋サービス」の加速化を進めているのかを個別事業を例にしてご説明します。

香川県に建設する大規模太陽光発電所（メガソーラー）の完成イメージです。最大出力は2.3MWで、2013年9月より運転を開始し、発電した電力はすべて四国電力に売電する予定です。

2013年6月に資本参加したフィリピンの発電事業会社がフィリピン中部のパナイ島で運営する火力発電所。

環境エネルギー事業

オリックスの環境エネルギー事業は、リース事業を起点に環境分野とエネルギー分野の両面で展開してきました。

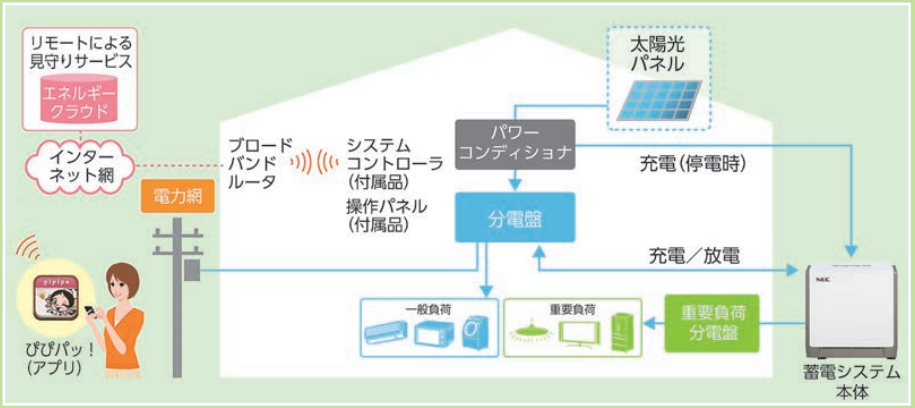
環境分野では、リース終了物件の適正処理から事業が派生しています。国内では廃棄物処理の仲介や廃棄物処理施設の運営を手がけています。海外では、中国の水道施設運営会社「中国水務集団」に出資し、同社の事業拡大を資本面でサポートするとともに同社をパートナーとして日本企業の持つ優れた技術・ノウハウの橋渡し役を担うことで中国での水ビジネスに参画しています。

エネルギー分野では、リースにコンサルティング機能を付け加えたESCO事業（省エネルギーを実現するための包括的サービス）から始まり、電力事業へと展開が進んでいます。電力の卸売りや小売事業、太陽光発電システムの販売や電力の見える化サービスの提供、さらには発電所の運営や、太陽光発電事業への参入へと事業領域を拡大しています。大規模太陽光発電(メガソーラー)事業では2013年３月期から３年間で合計最大出力300MWの発電所開発を、屋根設置型太陽光発電事業では合計最大出力100MWの設置を目指し、開発を進めています。また、太陽光発電システムの販売事業では、2013年３月期で合計92MWの販売実績を有しています。

海外では、フィリピンの大手財閥系企業、大手商業銀行傘下の投資銀行と戦略提携しエネルギー関連事業を共同推進しています。オリックスはこれら２社とともにフィリピン中部ビサヤ地域を基盤とする発電事業会社Global Business Power Corporationの経営を行うとともに、今後は電力需要のさらなる拡大が見込まれるフィリピンで電力小売、

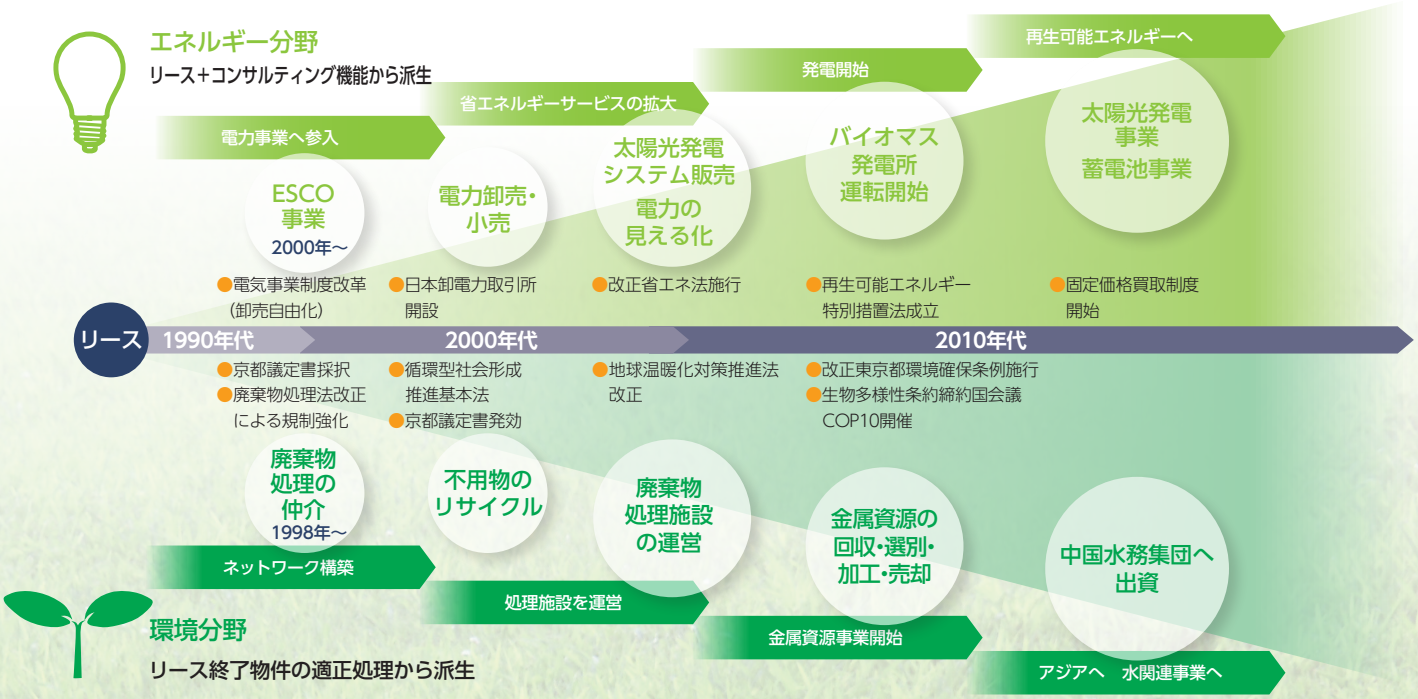
▲群馬県で「吾妻木質バイオマス発電所」を運営しています。

▲埼玉県とのPFI事業として、廃棄物高度処理施設を運営しています。(写真は、廃棄物を溶融する高温反応炉)



オリックスと日本電気(株)(NEC)および(株)エプコが共同で設立したONEエネルギー(株)は、蓄電池レンタルとスマートハウス向けアプリケーションを組み合わせた家庭向けエネルギーサービスを2013年6月より開始しました。一般家庭向けにNEC製の定置用蓄電池とエプコ開発のアプリケーション「ぴぴパッ！」をクラウドデータ連携により組み合わせ、システム一式をレンタルで提供するサービスです。最適節電のナビゲーションやスマートフォンで電気の利用状況をいつでも確認できるなど、一般家庭で「電気を上手に貯めて賢く使う」ことが可能になります。重要負荷に接続した機器は、蓄電システムが非常用電源としての役割を担うことから、停電の場合でも電気の供給を受けることができます。

環境エネルギー事業の歩みと展開



再生可能エネルギー、省エネルギーサービスなどエネルギー関連事業を展開します。

現在、国内では環境エネルギー分野での資金の動きが活発であり、オリックスとしても積極的に関与していきます。オリックスが最初に動き出したのは太陽光エネルギーですが、これから風力、地熱、石炭火力などへの展開が考えられます。また、新興国におけるエネルギー需要は高く、オリックスが国内で蓄積した専門性を生かして海外展開も推進していきます。

当事業は、事業投資事業部門が主体となって取り組んでいますが、国内のお客様のニーズ把握や、太陽光発電システムの販売などは法人金融サービス事業部門と連携して進めています。また海外での投資機会の発掘やパートナー探しについては、海外事業部門のネットワークも生かしてグローバルにチャンスを探っています。

航空機事業

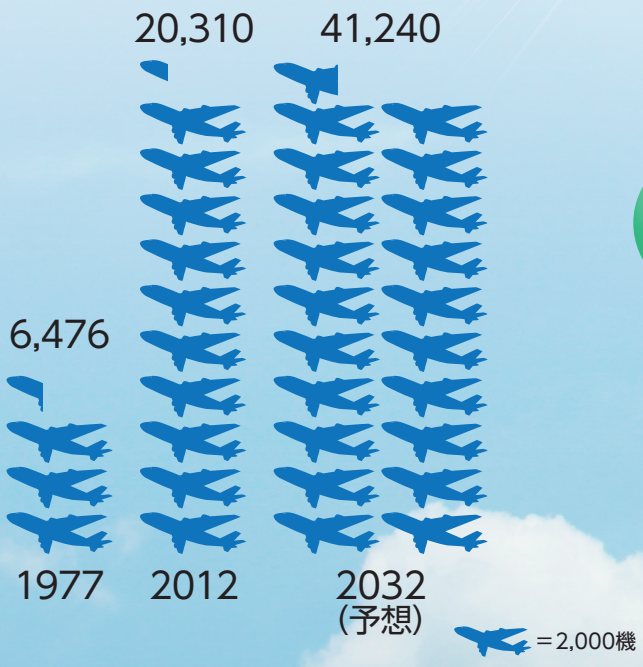
ブラジルのアズール航空へリース中のエンブラエル195型機。

オリックスの航空機事業は航空機のファイナンス・リース事業からスタートしました。同事業を通じて航空マーケット、そして機体そのものに対する専門性を蓄積し、自らで機体価値のリスクをコントロールすることが求められるオペレーティング・リースへと事業を展開しました。さらに、2000年代以降は第三者からリース機体の管理を受託し、売却先・リース先の斡旋や、特に機体価値を大きく左右する機体整備内容の実機検査および整備状況モニタリングなど高い専門性を提供するアセットマネジメントサービスへと拡大し、航空機に関するバリューチェーンを構築しています。また航空機事業における知見を生かし、2007年にはアジアで急成長している中長距離専門の格安航空会社AirAsia Xへ出資をしています。

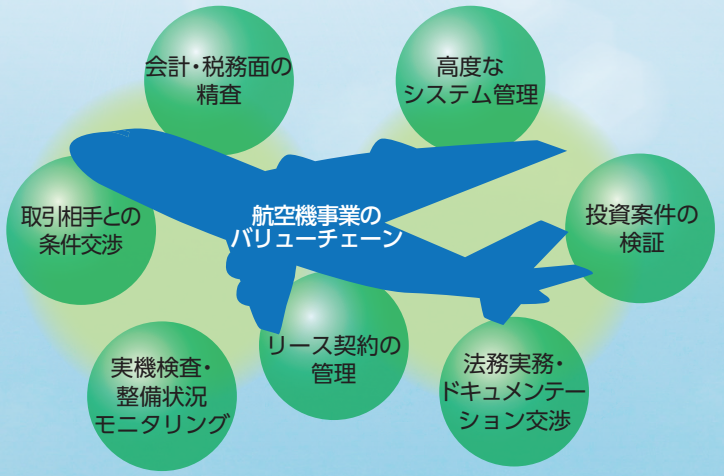
現在オリックスで保有および管理を受託している機体は合計で150機です。今後3年から5年をめどに250機へ拡大していきたいと考えています。

航空機事業では、資産の保有を通して蓄積した専門性を第三者へ提供するサービスへと進化させています。航空機の自社リース・第三者からの管理受託に必要な業務を全て自社で完結できるのがオリックスの強みです。今後は自らの資産のリスクコントロールをより一層徹底して行い、さらに高度な専門性をフィービジネスに生かしていきます。

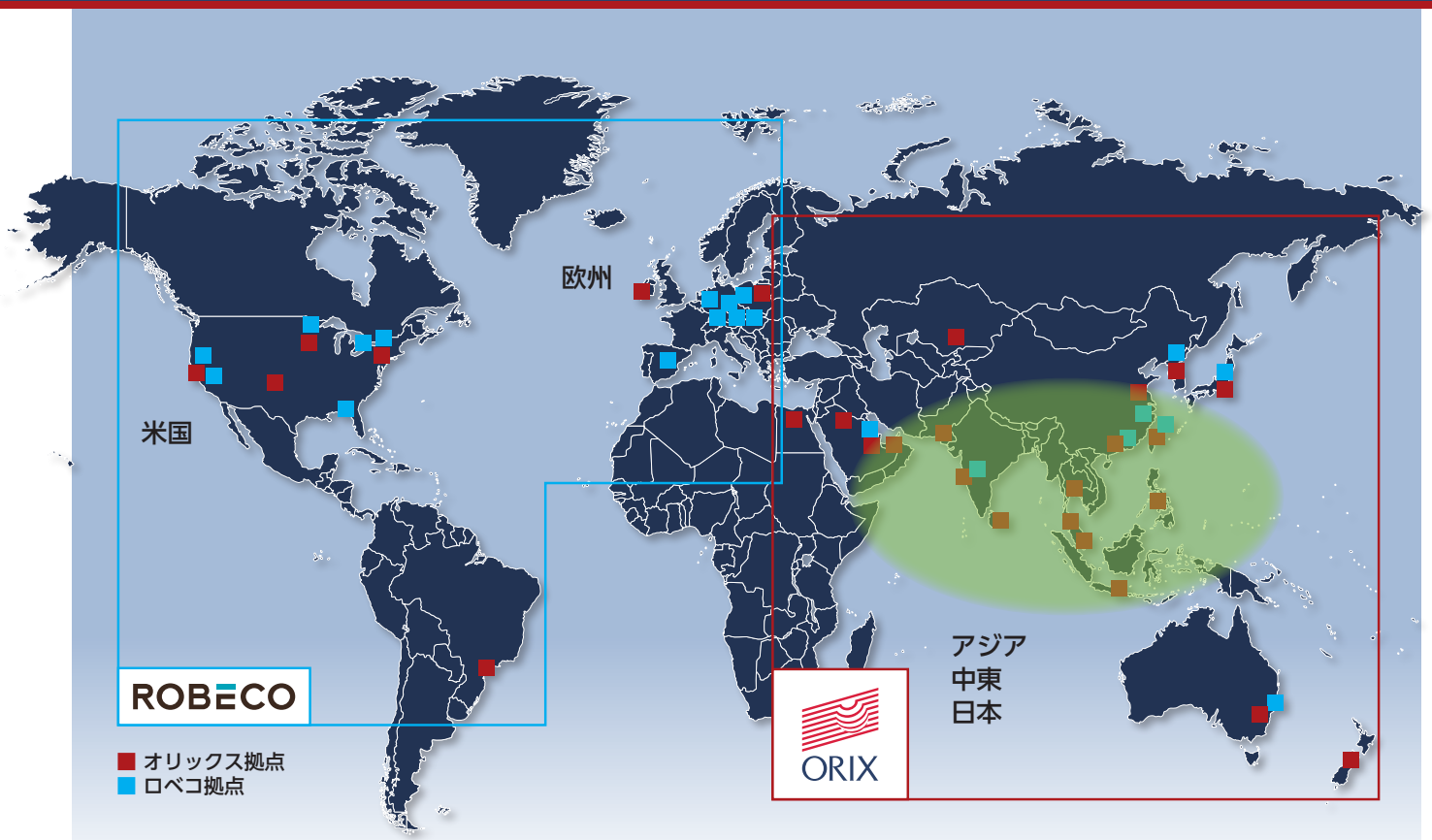
世界で飛んでいる航空機の機数推移(機)
(出典:ボーイング社 2013年度最新市場予測)



航空機事業のバリューチェーン



スタンダード＆プアーズ社から「航空機リースサービサー格付」を取得、資産管理業務分野では最上位の"Strong"



ロベコ（アセットマネジメント）

自社の資産を使わずに専門性が生かせる事業分野の一つとしてアセットマネジメント事業があります。2010年12月に買収した米国のMariner Investment Groupに続き、今般、80年を超える歴史と高いブランド力を持つ資産運用会社のオランダ ロベコ社の株式取得に至りました。ロベコ社の運用資産残高は日本最大の資産運用会社に匹敵する規模であり、また継続して高収益を生み出していることからオリックスの「金融＋サービス」の加速化に大きく貢献することが期待されます。ロベコ社は欧州と米国を中心に事業を展開し、アジアでは事業の拡大を図っている段階のため、オリックスの持つアジアのネットワークを加えることで新たな成長を図ることが可能です。またオリックスは、ロベコ社の欧州での事業基盤を使って欧州での事業拡大を図っていきます。

メッセージ

ROBECO
CEO
Roderick Munsters

ロベコ社は、新たに株主となったオリックスと、引き続き10%の株式を保有するラボバンクの両社の持つ強みを生かしてまいります。現在、欧米で広く展開している事業をより強化し、アジアでは新たな事業機会の獲得に努めることで、オリックス、ロベコ社、ラボバンクの三社で描く戦略の実現に邁進していきます。