

## CEOメッセージ



取締役 兼 代表執行役社長  
グループCEO

**井上 亮**

**オリックスのDNAをさらに進化させ、  
イノベーションを繰り返しながら  
新しい価値を創造する**



## 2014年3月期をふりかえって

オリックスの2014年3月期における当社株主に帰属する当期純利益は1,868億円、前期比67%の増益となりました。株式会社大京の連結子会社化に伴い計上した評価益を除いても、前期比で3割以上の増益を果たしました。2014年3月期のROEは10.5%となりました。ROE10%達成は2016年3月期までの目標でしたが、前倒しでこれを達成することができました。2014年3月期、オリックスは環境エネルギービジネスの分野で将来の収益の柱となる複数の事業に着手いたしました。日本全国で開発を進めている太陽光発電事業では、当期末までに合計最大出力425MWの開発を開始しています。海外ではフィリピンの発電事業会社とアメリカのエネルギーサービス会社への出資を行いました。また、オリックスにとって過去最大のM&A案件であるロベコの買収が2013年7月に完了し、ロベコのAUM(運用資産)は順調に増加しています。

## 2015年3月期の目標

2015年3月期の当期純利益は、当期比12%成長の2,100億円を目標といたします。金融危機以降当期まで5期連続の増益を達成してまいりましたが、6期連続増益を目標とするとともに、過去最高益である2007年3月期の1,953億円の更新を目指します。

海外事業部門、リテール事業部門、メンテナンスリース事業部門の各セグメントで力強い利益成長を見込んでおり、また事業投資事業部門と海外事業部門の両セグメントにおいては、将来の成長に向けた投資を行ってまいります。2014年7月に買収を完了いたしましたハートフォード生命保険株式会社とオリックス生命の統合を着実に進め、安定収益基盤であるリテール事業部門のさらなる充実を目指します。

## 「金融+サービス」の加速化を推進し、 持続的な二桁の利益成長と安定的な ROE10%を実現

金融危機以降、金融市場は大きく変化しました。金融事業は規制が強化される方向にあり、従来環境に戻ることはないだろうと見えています。オリックスは外部環境の変化を見極め、レバレッジを低下させてきました。そして経営基盤をさらに強化するために、資産を拡大しなくても収益の伸ばせる事業に軸足を移す「金融+サービス」の加速化という戦略を進めています。単純な金融事業にとどまらず、金融事業の中でもより専門性が高く、かつ安全性も高いフィービジネスへ向かう、または金融事業の枠を少し超えた事業運営というフィールドで資金を使う、という動きを進めることで、少ない資金で高い収益をあげることのできる専門性が生まれつつあり、私たちはこれを加速してまいります。「金融+サービス」戦略の進展により、セグメント資産ROAは改善を続けています。2010年3月期

## CEOメッセージ

には0.55%でしたが、当期には2.73%まで上昇しました。2.5%以上のセグメント資産ROAを目標としており、引き続き収益性を追求してまいります。収益を犠牲にするような市場シェア拡大や競争は行いません。大切な資金を有効に活用することを念頭において、事業の成長性を見ながら機動的にポートフォリオをコントロールしてまいります。

現在のオリックスでは、すべてのセグメントに成長余地があると考えておりますが、特に環境エネルギー事業と投資事業に注力していきたいと考えています。環境エネルギー分野では、国内での再生可能エネルギー関連事業を質・量の両面で拡充してまいります。投資事業ではグローバルスケールで大きな可能性があると考えており、豊富な引き合いからオリックス

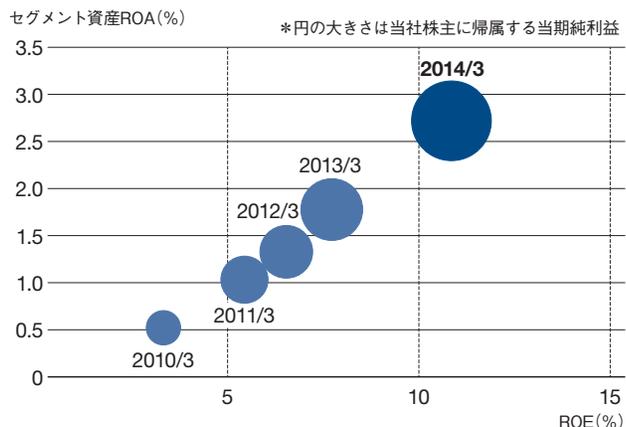
スの将来の成長に資する案件を見極めて取り組んでまいります。2014年3月期にモンゴル、カンボジア、中東において新規投資を実行いたしました。今後の経済成長が見込まれるアジア・中東の新興国への足がかりとして、投資先とのパートナーシップを確実に育てていきたいと考えています。一方で、保有する投資ポートフォリオの流動性確保に努め、入れ替えも積極的に行ってまいります。

日本では、安倍政権の成長戦略から具体策が出てくればビジネスチャンスが広がると見ておりますが、マーケットの規模を勘案すると、海外での成長は不可欠であり、引き続き海外の事業を安定性と成長性の両面で柱としていく方針です。

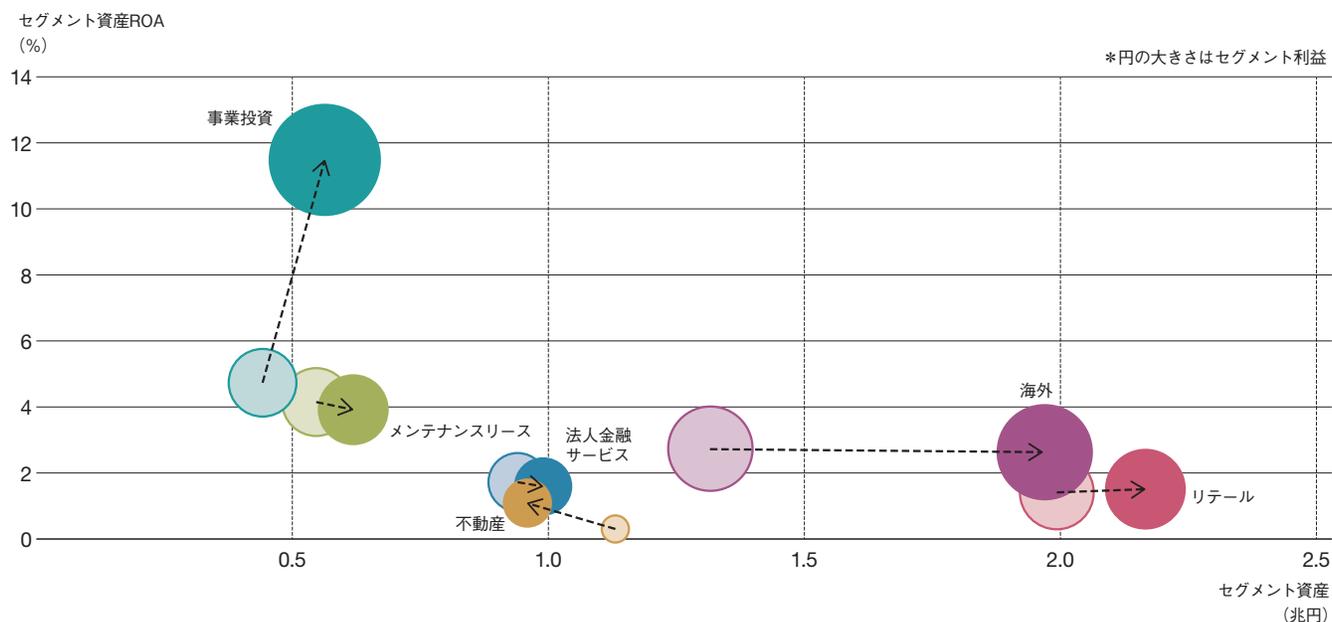
成長にはさまざまなリスクへの挑戦が必要ですが、あくまで安定成長が大切だと考えています。リスクテイクと安定成長のバランスをとることが一層重要になっています。そのため、成長に必要な、取るべき「グッドリスク」を見極めるためにも、専門性を高め、リスクの判断力をさらに磨いてまいります。金融危機以降、積極的に取り組んでいる財務基盤の強化、リスクマネジメント力の強化にも引き続き注力し、オリックスの成長を支える土台をさらに堅固なものにしてまいります。

過去最高益となった2007年と比べると、現在のオリックスはより多角化が進み、収益源も入れ替わり、収益の安定性は格段に増えています。「金融+サービス」の加速化戦略を推進し、持続的な二桁の利益成長とROE10%の安定的な実現を目指してまいります。

### ROEとセグメント資産ROAの推移 (2010年3月期から2014年3月期)



### セグメント別の業績(2013年3月期から2014年3月期への推移)



## コーポレート・ガバナンス

オリックスでは1997年に諮問委員会を設置して以来、監督と執行の分離、社外取締役制度の導入、委員会設置会社への移行など、経営の透明性向上を目的としたコーポレート・ガバナンス体制の強化に努めてまいりました。特に社外取締役については、当社の指名委員会が定めた「独立性を有する取締役の要件」を構成員全員が満たしています。また、指名、監査、報酬の三委員会のほぼすべてを社外取締役で構成しています。取締役会では、経営目標の達成、企業価値向上の実現に向けて社内外の取締役全員で活発に議論を行っています。このように、オリックスでは経営者をチェックする機能を積極的に強化しています。これは経営者にとって厳しい仕組みではありますが、同時に経営者にとっても、企業経営にとっても最も安全な仕組みであると考えています。

## 資本政策

2014年3月期の1株当たりの配当金は、2013年3月期の13円から10円増配の23円とさせていただきます。各事業の収益性の改善やロベコを買収などによりベース利益の安定性が向上したことから、大京の評価益のような、一時的な会計上の増益要因を控除した上での配当性向20%を意識した配当金としています。基本的には成長のために資本を使わせていただきたいと考えていますが、今後の株主還元については、成長性と収益性のバランスを重視しながら安定的な配当を目指してまいります。

## Keep Mixed

オリックスには、国籍、年齢、性別、職歴を問わず多様な人材を受け入れ、新たな価値を生み出す「Keep Mixed」という考え方があります。事業ポートフォリオの拡大に伴い、運営事業、環境エネルギー事業など金融以外の幅広い分野から専門性を持った方たちがオリックスグループに加わり活躍しています。海外のネットワークでは、各国に40年以上にわたって培った信頼できるパートナーがおり、現地のお客さまを対象に、現地のマネジメントが経営をしています。グローバル企業は世の中に数多くありますが、オリックスのように各国に深く根を下ろしている会社はそう多くないと思います。引き続き「Keep Mixed」を推し進め、多様な人材の有機的な結びつきを通じて、グループ役職員とともに新たな価値を創造してまいりたいと思います。

## 次の50年、そしてさらにその先へ

オリックスは次の50年、そしてその先へ向かって走り出しています。この50年間で培ったオリックスのDNAをさらに進化させ、時代の先を見すえてイノベーションを繰り返しながら新し

い価値を創造してまいります。金融やサービスを通じて新しい価値、新しいマーケットを創り出し、経済に活力をもたらすこと、社会に貢献することが、オリックスの存在意義と考えています。

オリックスには現在約2万6千人の社員がいます。その一人ひとりの能力や専門性を最大限に生かすことがそれぞれの成長につながり、ひいてはオリックスの成長につながります。社会や株主の皆様へ貢献するより良い会社を目指して、オリックスのすべての社員とともに努力を続けていきたいと思えます。今後とも企業価値の一層の向上を実現していくことを主眼とした経営を行い、国際性、社会性を持ち合わせたグローバル企業グループになることを目標としてまいります。

2014年7月

取締役 兼 代表執行役社長  
グループCEO

井上 亮