

価値創造の要となる5つの考え方

戦略は大胆に、実行は慎重に

大胆な発想と慎重な経営判断で、「グッドリスク」を見極める

オリックスはどこの系列にも属さない独立系の企業であるため、自由度の高い、大胆な戦略を発想し、立案することが可能です。その一方で、リスクについては非常に慎重に検討します。専門知識のない事業のリスクを取ることにはしません。経営判断においては「石橋を二度叩いて渡る」ことを常に念頭に置き、成長に向けて取るべきリスクである「グッドリスク」を高い専門性によって見極めます。

丁寧に取り組む

丁寧に粘り強く取り組むことで、次の成長機会を獲得する

オリックスでは一つひとつの案件について丁寧に取り組むことを重視しています。融資や投資の取組前に、審査・デューデリジェンスを丁寧に行うのはもちろんのこと、取組後のモニタリングもきめ細かく行っています。当初の想定通りに進まなかった案件についても、グループの知恵を結集し、じっくりと粘って次の段階に持っていくように工夫します。丁寧に粘り強く取り組んで培った専門性で、事業運営における新しい成長機会を獲得しています。

文
化

価
創

チ
ー

「オリックス」の由来

「ORIX」は、独創性を意味する「ORIGINAL」と柔軟性や多様性を象徴する「X」を組み合わせで生まれた名前です。

“ORIGINAL” + “X” = ORIX

隣へそのまた隣へ

専門性をてこに、新たなチャレンジを繰り返す

リース会社として設立されたオリックスですが、自らをリース会社という枠に収めることなく、隣接する分野へと柔軟に事業を展開し、幅広い専門性を獲得してきました。一つの専門性を高めると隣の分野が見えてきます。お客さまのニーズに合わせて新しい隣接分野にもチャレンジしてきた結果、自然と多角的な事業ポートフォリオを構築することになりました。事業ポートフォリオが分散することによって、リスク管理上も高い安定性を実現しています。

>>> 詳しくは **P17**

有機的に結びつく

事業部門の連携が、ほかにはないアンサーを生む

オリックスは、さまざまな出来事に柔軟に対応し、また、事業の多角化や地域的な広がりを進めた結果、たくさんの独立した事業体の集合のような形の企業グループになっています。しかし、オリックスが目指しているのはコングロマリットではなく、一つのチームとして縦横に繋がって、全体としてほかにはない強みを発揮する企業グループです。チームプレーにより各セグメントの持つ特徴を有機的に結びつけ、全体が渾然一体として新しい価値の創造を追求しています。

>>> 詳しくは **P18**

Keep Mixed

多様な人材の集合体が、企業の創造性を高める

オリックスにとって、最も大切な財産は「人」です。「Keep Mixed」という考えのもと、国籍、年齢、性別、職歴を超越した各々の分野で特徴ある専門性を持った人材がミックスされて、お互いに刺激しあうことで新たな価値を生み出しています。社員それぞれの能力を最大限に生かせる、働き甲斐のある職場づくりの一環として、多様な働き方を尊重し、また、チャレンジする人にチャンスを与え、グローバルで活躍できる人材の育成を強化しています。

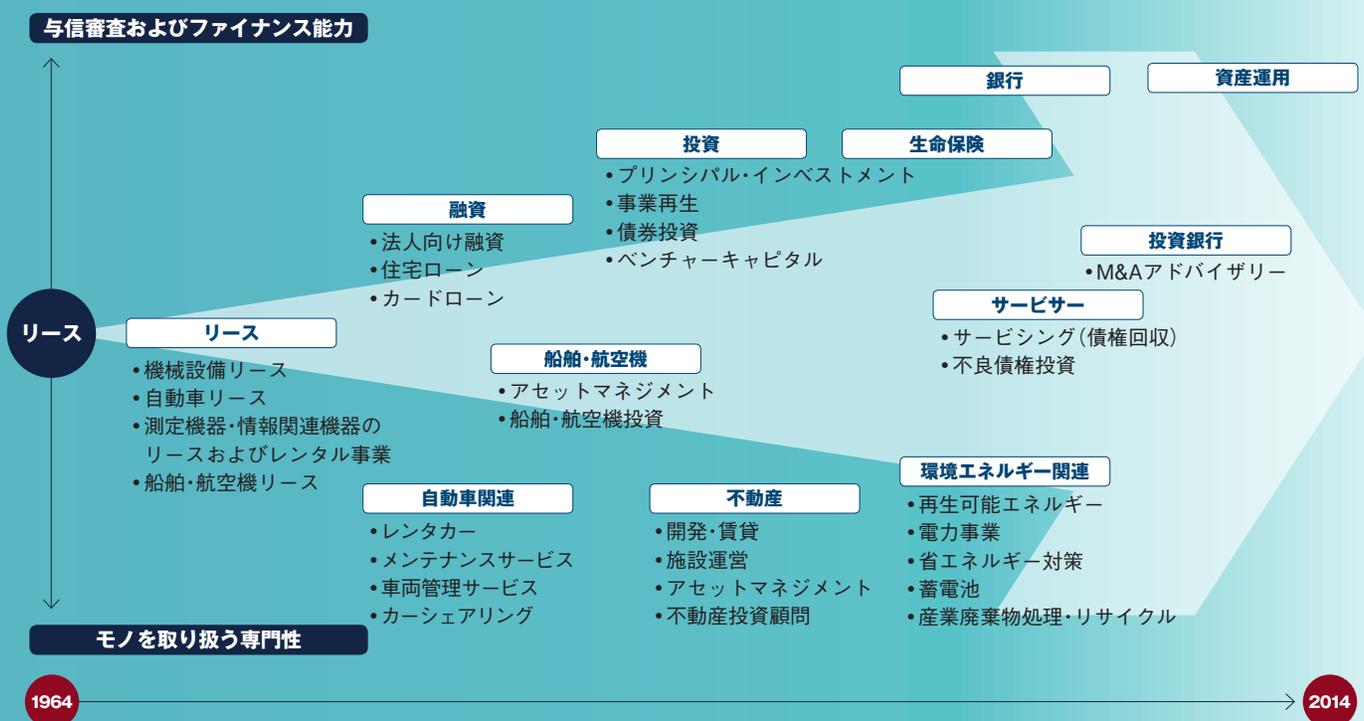


価値創造の要となる5つの考え方

隣へそのまた隣へ

専門性をてこに、
新たなチャレンジを繰り返す

「リース」からスタートしたオリックスの専門性は、事業の拡大とともにその幅が広がっています。
新たに獲得した専門性をてこに、事業領域の拡大にチャレンジを続けています。



不動産担保融資から、不動産開発・賃貸・運営事業へ



リースで培った金融の専門性を発展させ、1970年代に不動産を担保とする融資事業を開始しました。1986年からは独身寮賃貸事業、1993年からはマンション分譲事業を開始し、現在ではオフィスビル、物流倉庫、商業施設など多種多様な物件の開発・賃貸を手がけています。2000年代には旅館・ホテルの再生を支援する形で運営事業に参入しました。2014年3月末時点で、ホテル・旅館、水族館、ゴルフ場、研修所、有料老人ホーム、多目的ドーム、劇場など、合計102の施設を運営しています。

資金調達手段の提供から コンプライアンス・環境・ 安全管理のコンサルティングへ

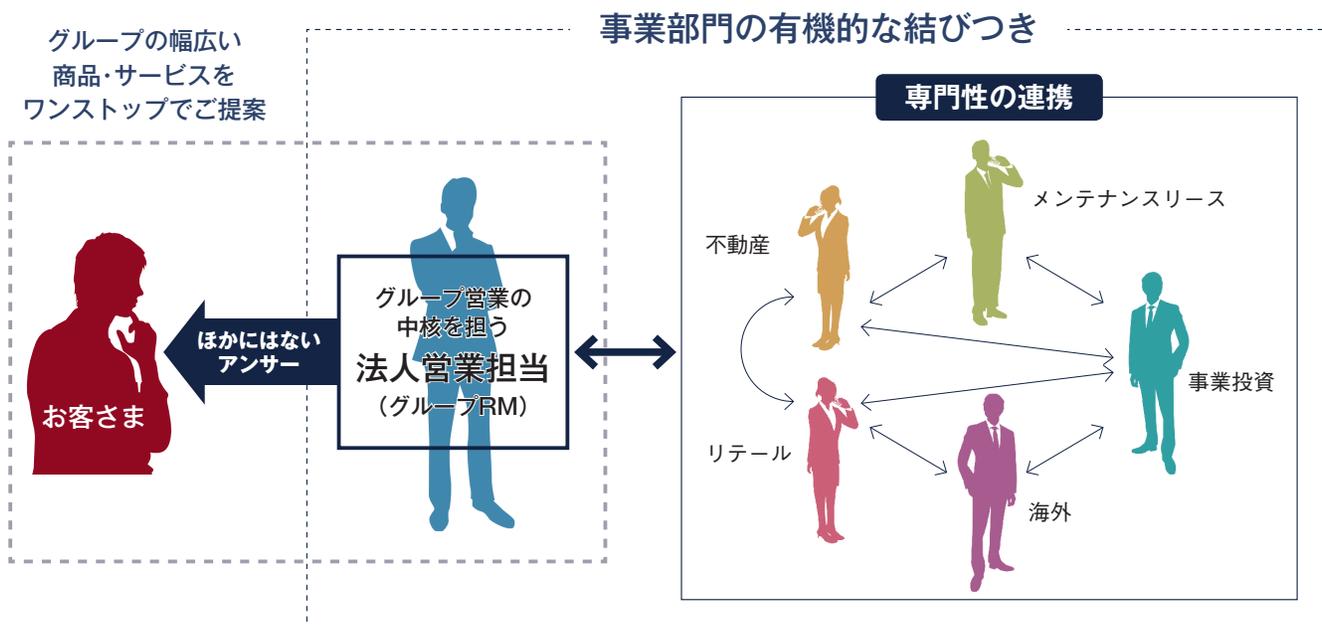


1970年代に自動車リースを開始し、2014年3月末現在、国内の自動車リース業界No.1の車両管理台数108万台を誇ります。当初は、資金調達やコスト削減手段としてのリース活用が中心でしたが、その後お客さまのニーズは業務のアウトソーシングやコンプライアンスへと変化し、オリックスはニーズに合わせてサービスを進化させてきました。たとえば「テレマティクス(e-テレマ)」サービスでは、車両1台ずつに取り付けられた機器が発信する運転データを解析し、危険運転の改善、交通事故の削減など、お客さまのリスクマネジメントの実現を支援しています。

有機的に結びつく

事業部門の連携が、ほかにないアンサーを生む

事業部門の有機的な結びつきにより、より高い力を発揮するのがオリックスの特徴です。専門性の連携によって「ほかにないアンサー」を生み出し、お客さまに新しい価値として提供しています。



オリックスの価値創造

お客さまの声

株式会社あらた

代表取締役 副社長執行役員
鈴木 洋一様



当社は、ドラッグストア、ホームセンター、スーパー、コンビニ等に化粧品・日用品等を販売する卸売業のトップカンパニーです。仕入先メーカーや販売先のお客さまが必要とする商品・市場情報を地域密着型かつ全国ネットで提供し、生活者の価値ある暮らし作りに役立つパートナーを目指しています。オリックスとは自動車リースを通じて10年以上の取引があります。昨年、物流センターの屋根への太陽光パネル設置の提案を受け、全国9ヵ所のうちまずは埼玉、神奈川の2ヶ所に合計0.9MWを設置しました。また、保有している600台以上のフォークリフトも一部リースに切り替えを進めています。当社では、収益性強化のため、商品開発の強化や販促支援の専門性向上、ならびに海外事業等に注力しています。また、生産性向上のため、物流システムの効率化や間接コストの削減を推進しています。今回の太陽光パネルの設置やフォークリフトのリース化は間接コストの削減に繋がります。オリックスには、今後も目標を共有し、常に顧客の課題解決に向けた収益強化、生産性向上につながる最適な提案を期待しています。

<http://www.arata-gr.jp/>

お客さまの声

日本全薬工業株式会社

代表取締役社長
高野 恵一様

当社は、動物用医薬品専門企業として「ゼノアック」ブランドを展開し、牛・豚・鶏を対象とした産業動物分野、犬・猫を対象としたコンパニオンアニマル分野を対象として400種類以上のアイテムを取り揃えています。さらに、これまで蓄積してきた技術やノウハウは、再生医療などライフサイエンス分野へと広がりがつあります。オリックスとは、2年ほど前から自動車リースの取引が始まり、所有不動産に関する問題を解決していただいたことで関係が深まりました。昨年は、企業年金制度の導入（選択性確定給付企業年金制度）を提案していただき、福利厚生の実現に繋がるものとして検討を進めています。また、最近ではオフィスや借上社宅の賃料ダウン、遊休地の利活用に関する提案を受け、その商品・サービスの幅広さを改めて実感しています。問題解決の力強いビジネスパートナーとして、総合的な視点から、今後も当社にとってメリットのある提案を行っていただけるものと期待しています。

<http://www.zenoaq.jp>

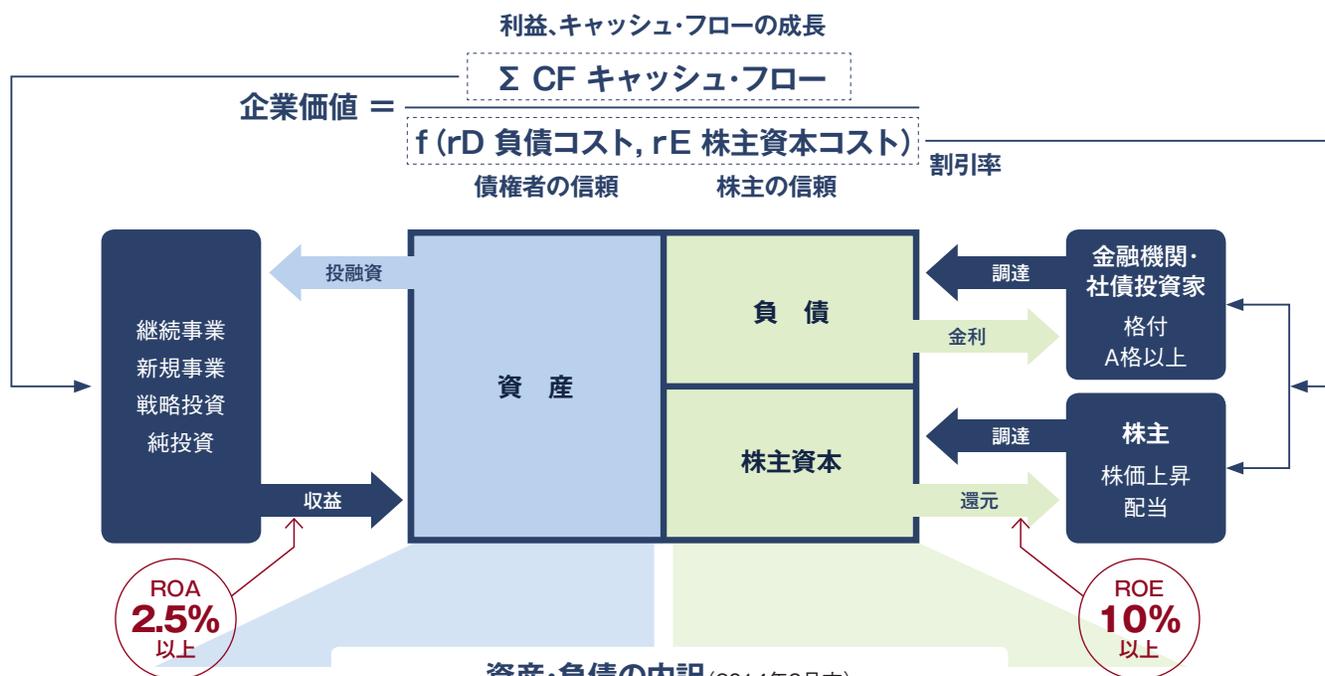


中央が高野社長

バランスシートで見るオリックス

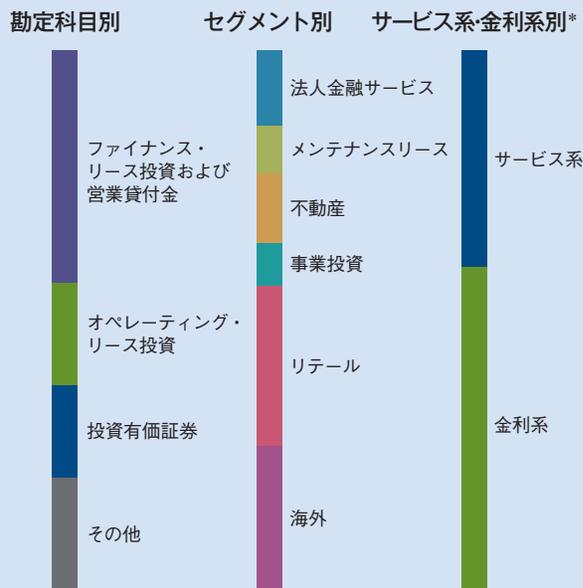
ROA2.5%以上、ROE10%以上の安定的な実現により企業価値を向上する

分散した事業ポートフォリオ、適切な格付、強固な財務基盤のもと、利益とキャッシュ・フローの成長を達成します。
そしてROA2.5%以上、ROE10%以上を安定的に実現し、企業価値を向上します。



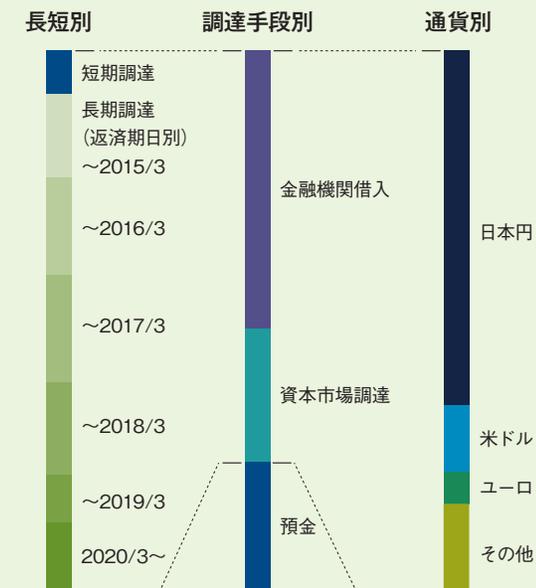
資産・負債の内訳 (2014年3月末)

資産内訳 (セグメント資産)



* サービス系はオペレーティング・リース投資、その他で構成
金利系はファイナンス・リース投資、営業貸付金、投資有価証券で構成

負債内訳*



* ABS・CMBSを除く

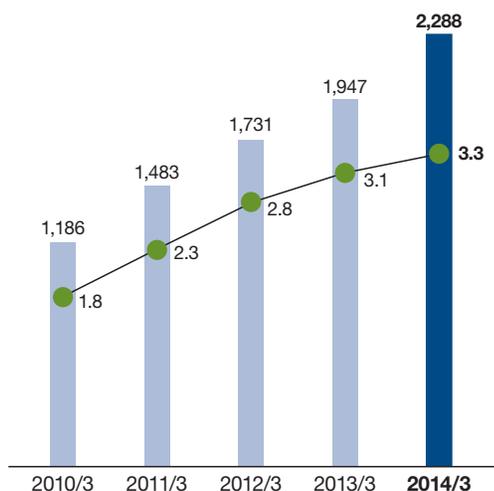
オリックスのバランスシートは、資産(事業ポートフォリオ)の分散と、負債(資金調達)の多様化、長期化が特徴です。また、安定的なベース利益が増加しており、中でも「金融+サービス」戦略の加速化でサービス系収益が増加しています。適切な格付を維持できる財務レバレッジのもとで、ROA2.5%以上、ROE10%以上の安定的な実現を目指します。

安定的な収益の増加

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 ●ベース利益利回り



ベース利益は順調に増加、ベース利益利回りも向上

資産の成長に伴う金利収益の増加や、手数料を伴う事業の拡大、ロベコの連結化等によりベース利益が順調に増加し、ベース利益利回りも着実に向上しています。

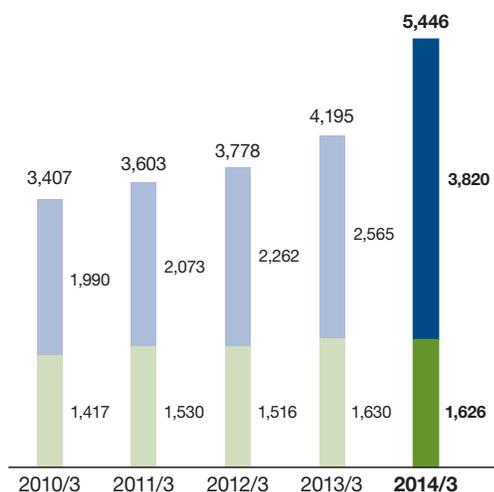
■ベース利益は、セグメント利益からキャピタルゲイン、貸倒引当金繰入、減損を除いた利益です。

●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。

「金融+サービス」の加速化が進展

ベース収益(セグメント合計)の内訳(億円)

■サービス系収益 ■金利系収益



ベース収益のうちサービス系収益が増加

ベース収益(販管費控除前のベース利益)は、サービス系収益と金利系収益に大別されます。2014年3月期はロベコの連結化によりサービス系収益が大幅に増加しました。

サービス系収益の内容は多岐にわたり、オリックスが多様な収益源を有すること、また、戦略として進めている「金融+サービス」が進展していることを示しています。

■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。

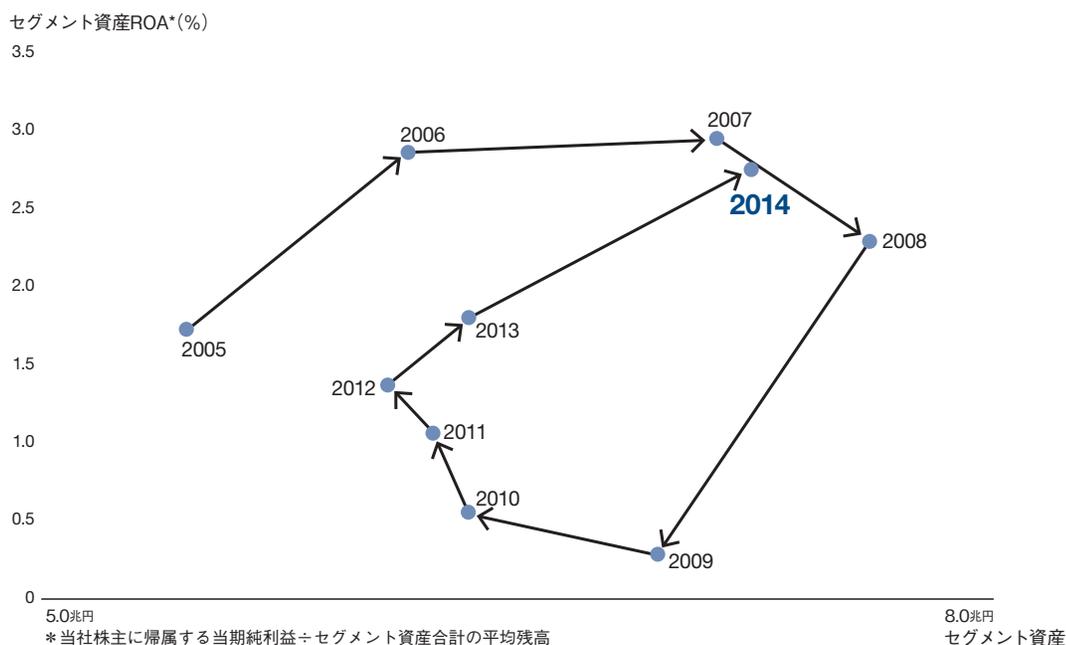
■金利系収益:ファイナンス・リース収益、貸付金および有価証券利息、持分法投資損益等。

*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。

資産とROAで見るオリックス

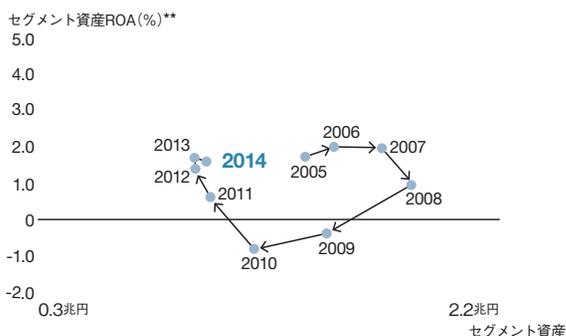
セグメント資産全体

- 金融危機前は、資産の拡大とともに収益も順調に伸長し、ROAは上昇
- 2009年3月期は金融危機に対応して資産を大幅に圧縮し、ROAは大きく低下
- 2010年3月期以降は、不動産関連資産を中心に圧縮を続けながらも、ROAは改善
- 2013年3月期以降は、主にリテールと海外が牽引役となって資産拡大に転じる



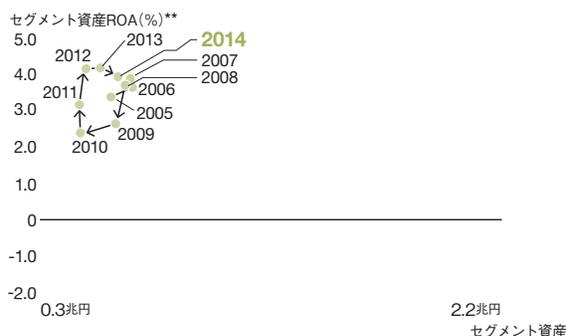
法人金融サービス

- 2009年3月期以降は、案件選別強化により新規取引が抑制され、資産は減少
- 貸倒引当金繰入の減少と手数料収入の増加によりROAは徐々に改善
- グループRMとしての機能強化により、「金融+サービス」へのシフトを進め、ROAの向上を目指す



メンテナンスリース

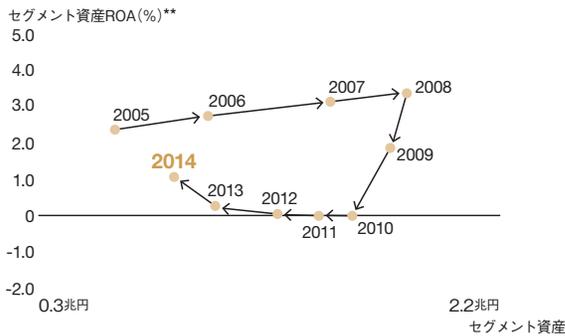
- 金融危機の影響は限定的で、他のセグメントに比べて高いROAと一定の資産規模を維持
- 近年、メンテナンス原価や販管費の削減を進め、収益性をより強化
- 高い収益性を維持しながら資産残高のさらなる増加を目指す



オリックスの事業ポートフォリオはこの10年間で大きく変化しました。
 金融危機以降は、各事業部門の資産規模の最適化を進め、ROAも改善を続けています。
 今後もサービスを提供してフィーを得る、または自ら事業を運営して収益を得るという方向へ進み、
 ROAの一層の向上を目指します。

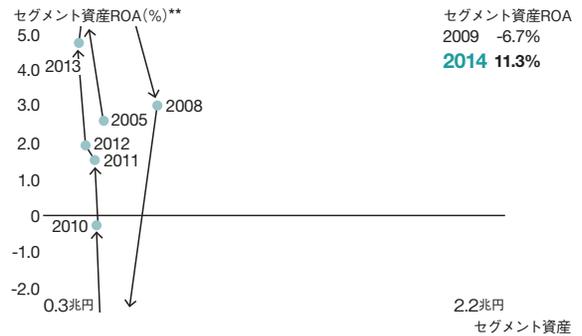
不動産

- 金融危機により、それ以前は3%台であったROAは1%に満たない水準にまで低下
- 貸倒引当金繰入・減損は2014年3月期には大きく減少しROAが改善
- 今後も資産残高の圧縮を続ける一方で、手数料事業の拡大、運営事業の強化・拡大によりROAの向上を目指す



事業投資

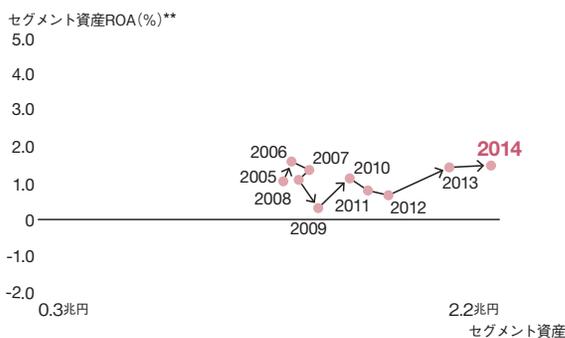
- 2009年3月期には持分法投資損失や関連会社投資に対する評価損を計上
- 2014年3月期には大京の連結化に伴う大口の評価益を計上
- 環境エネルギー事業と投資事業を中心に幅広い投資機会を捉えて資産の拡大を目指す



オリックスの価値創造

リテール

- 他のセグメントに比べるとROAは低い水準ながら、安定的な収益基盤を維持
- 2015年3月期はハートフォード生命の買収により、残高が大きく伸びる見込み
- 生命保険事業とカードローン事業の拡大を通じてROAの向上を図る



海外

- 金融危機下においても、事業の分散が奏功し利益を計上
- 2010年3月期以降は5期連続で増益、2014年3月期はロベコ買収が大きく貢献、今後も継続した利益貢献を見込む
- アジアでのリース資産拡大、米州での手数料事業拡大等により、高いROAの維持を図る

