

ほかにはないアンサーを。

A large, thick circular graphic is centered on the page. It is composed of several segments in different colors: red, dark blue, and purple. The text "INTEGRATED REPORT 2016" is centered within this circle.

# INTEGRATED REPORT 2016



ほかにはないアンサーを。

### 編集方針

「オリックス統合報告書2016」は、当社の財務情報に加え、環境・社会・ガバナンスなどの非財務情報も合わせて掲載しています。本報告書は、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、オリックスの持続的な成長を多面的にご理解いただくことを主眼に編集しています。企業活動を通じて経済と社会に貢献するというオリックスの基本的な考え方と、中長期的な価値創造の道筋をご理解いただければ幸いです。

### 企業理念

オリックスは、たえず市場の要請を先取りし、先進的・国際的な金融サービス事業を通じて、新しい価値と環境の創造を目指し、社会に貢献してまいります。

### 経営方針

1. オリックスは、お客さまの多様な要請に対し、たえず質の高いサービスを提供し、強い信頼関係の確立を目指します。
2. オリックスは、連結経営により、すべての経営資源を結集し、経営基盤の強化と持続的な成長を目指します。
3. オリックスは、人材の育成と役職員の自己研鑽による資質の向上を通じ、働く喜びと誇りを共感できる風土の醸成を目指します。
4. オリックスは、この経営方針の実践を通じて、中長期的な株主価値の増大を目指します。

# Contents

## 数字で見るオリックス CEOレター



02

### オリックスの価値創造

- 価値創造の要となる5つの考え方
- グローバル展開
- 5つの考え方
  - ・戦略は大胆に、実行は慎重に
  - ・有機的に結びつく
  - ・隣へそのまた隣へ
  - ・丁寧に取り組む
  - ・人材の多様性を尊重する
- 5つの考え方に寄せて シニア・チェアマン



06

### 経営戦略解説

- オリックスの事業ポートフォリオ
- バランスシートで見るオリックス
- CEOによる戦略解説
- CFOメッセージ



22

### コーポレート・ガバナンス

- マネジメントチーム
- オリックスのコーポレート・ガバナンス
- 社外取締役メッセージ

### リスク管理体制



34

### 事業を通じた価値創造 (セグメント別概況)

- 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
- 不動産事業部門
- 事業投資事業部門
- リテール事業部門
- 海外事業部門



50

### 人材・社会貢献/環境保全活動 財務セクション 企業情報



68

## 行動指針

### Creativity

先進性と柔軟性を持って、  
たえず創造力あふれる行動をとろう。

### Integration

お互いの英知と情報を結合させ、  
人間的なふれあいを通じて、  
グループ力を高めよう。

## EC21

オリックスでは、「21世紀における  
Excellent Company」として、  
「オリックスが目指す企業像」を明確  
化した「EC21」を定めています。

**EC21** Excellent Company

[http://www.orix.co.jp/grp/  
company/philosophy/ec21/](http://www.orix.co.jp/grp/company/philosophy/ec21/)

## 国連グローバル・コンパクト 参加について

オリックスは、2014年7月、国連グローバル・  
コンパクトに参加しました。国連グローバル・  
コンパクトが提唱する「人権」「労働」「環境」「腐  
敗防止」の4分野・10原  
則を支持し、各分野の活  
動に取り組んでいます。



## 純利益

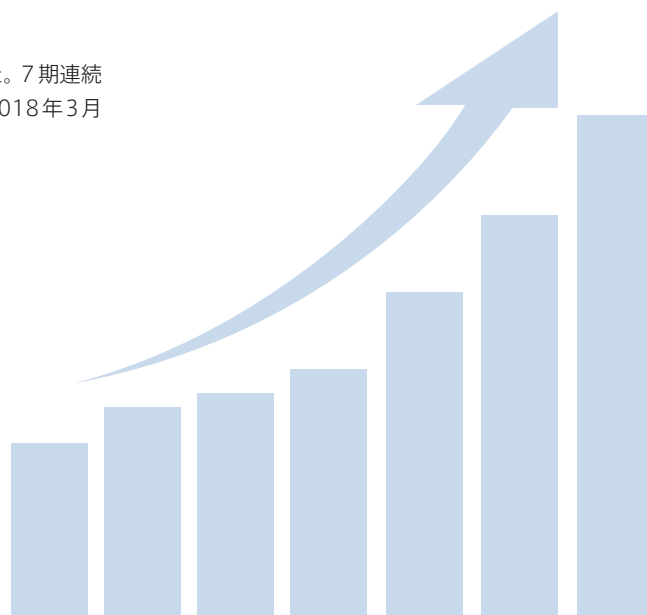
# 2,602 億円

2016年3月期の当期純利益は前期比11%増の2,602億円となりました。7期連続増益を達成し、最高益を更新しました。オリックスでは、中期目標として2018年3月期の当期純利益3,000億円を目指しています。

## セグメント資産

# 約9兆円

成長のために、資産を大きく伸ばすのではなく、収益性の向上や財務の健全性強化を重視しています。オリックスでは外部環境の変化に合わせて事業ポートフォリオを機動的に変えてきました。例えば、不動産セグメント資産の比率は2007年の22%から2016年には8%まで低下しています。



## 歴史

# 52 年

1964年に日本に“リース”という新しい金融手法を導入して以来、オリックスはさまざまな先進的サービスを提供しています。創業翌年以降続く黒字は、オリックスの提供する新しい価値への評価だと考えています。

## グローバルネットワーク

# 37 カ国・地域

1971年の香港進出以来、ローカルパートナー、ローカルマネジメント、ローカルビジネス、ローカルスタッフを特長とするグローバルネットワークを築いています。



## グループ従業員数

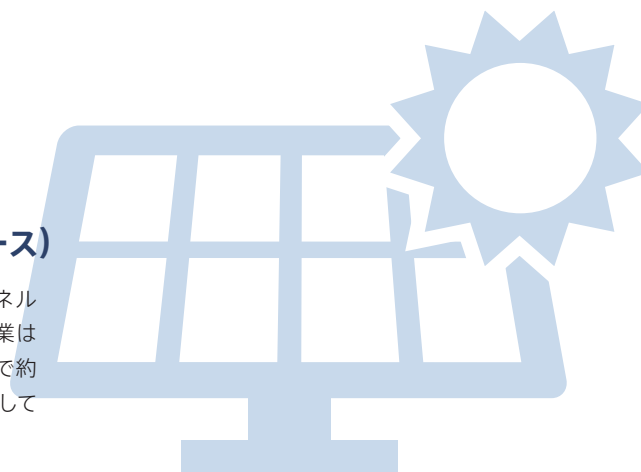
# 33,333 名

従業員13名でスタートしたオリックスは、現在世界各国で約3.3万人が働く企業へと成長しました。

## 太陽光発電事業

約**900** MWの最大出力  
(確保プロジェクトベース)

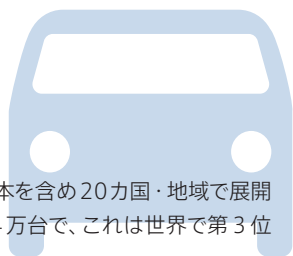
非金融事業の拡大を進めるオリックスは、再生可能エネルギー事業を重点分野の一つと位置づけ、太陽光発電事業は国内トップ規模に成長しています。2016年3月末時点で約900MWのプロジェクトを確保しており、順次発電を開始しています。



## 自動車リース事業

世界第**3**位

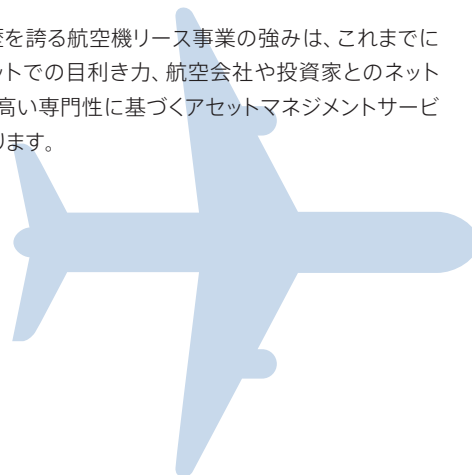
オリックスの自動車リース事業は日本を含め20カ国・地域で展開しています。車両管理台数は約154万台で、これは世界で第3位の規模となります。



## 航空機の保有・管理機数

約**130**機(うち約50機は自社保有)

約40年の業歴を誇る航空機リース事業の強みは、これまでに培ったマーケットでの目利き力、航空会社や投資家とのネットワーク、そして高い専門性に基づくアセットマネジメントサービスの提供にあります。



## 前期比株主数

約**2**倍

個人投資家向けの会社説明会や株主優待の拡充などにより、2016年3月末の株主数は前期の9.4万人から17.9万人と約2倍に増えました。



## トップマネジメントの決裁権限

投資案件 **500** 万円超

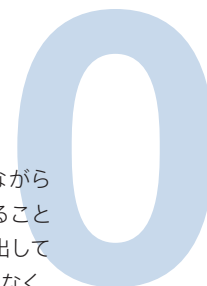
オリックスの特長の一つはリスクを丁寧に見ることです。例えば、エクイティ投資案件は500万円を超えるものから、CEOをはじめとするトップマネジメントが審議の上で決裁します。



## 比較対象企業

**ゼロ**

オリックスは、多様な事業活動を行いながらも、ダイナミックかつ有機的に連携することで、より力を発揮し、新しい価値を生み出しています。このような企業は世界に類例がなく、「オリックス」という独自のビジネスモデルだと考えています。





今に満足せず、  
常に新しいことを考え、  
可能性のある事業に挑戦する

グローバルに多様な事業を行うオリックスについて、それゆえに何を行っている会社かわかりにくいといわれることがあります。私はオリックスというのは、業種の枠を超えた、世界にも比較対象のない、「オリックス」という独自のビジネスモデルだと考えています。オリックスの一番の特長は、自らを型にはめたり、何かに限定したり縛られることなく、何でもできるということです。面白いと思えばすぐに取り組み、もしうまくいかなければ止めればいいと考えます。規模の割には、小回りの利く会社といえるかもしれません。

オリックスが何でもできるのは、基本となる体の動かし方というのがしっかりとできているからだと思います。外から見ると、どうしてオリックスが水族館や空港の運営を行っているのかと思われることもあるようですが、リースから周辺分野へと事業領域を広げてきた私たちの歩みを振り返ると、これらの運営は不動産の施設運営という現在の事業からさらに一歩進んだ隣にあるという位置づけです。何でもできるというのは、何でもやる、とは違います。どのようなリスクがあるかを慎重に洗い出す一方で、どうやったらそのリスクを減らして取り組めるかを前向きに考え抜いた上で、やるという結論を出しています。また、この時に力を発揮するのが、多様な事業の持つ専門性です。これは専門性のある人材がグループに多くいるということではありません。こういった人材が協力して、一人では考えもつかないような新しいアイデアや解決策を作り出すのがオリックスの当然の動き方となっています。一方、慎重に考え抜いて取り組んだ事業だからといって、残念ながらすべてが成功するとは限りません。

過去には、予想を超える市況の変動を受けて、大きく傷んでしまった事業がありました。オリックスではこれをそのまま諦めることはなく、どうしたら価値を上げられるかということに力を尽くします。さらには、その過程で得られた知見やノウハウを次の事業にも活かします。失敗を失敗で終わらせずにプラスに変えるというのも、オリックスの基本の動き方となっています。

何でもできるオリックスの将来像を描くというのは、なかなか難しいことです。実際に、これまでもおよそ5年ごとに事業の内容が変わってきています。これからも型にはまらない会社として、さまざまなことに挑戦を続けます。そうすることで事業はさらに変化し、5年後には今とは全く違うオリックスになっているかもしれません。

私は今に満足していません。常に新しいことを考え、可能性のある事業に挑戦し続けたいと思います。何でもできるということは、成長の可能性も無限にあるということです。挑戦なくして成長はありませんし、オリックスらしさも失われ、普通のわかりやすい会社になってしまうと思います。わかりにくい会社としての存在感をさらに高め、「オリックス」自体が業種の一つと認められることを目指して、グループの先頭に立ってオリックスの成長を牽引してまいります。

取締役 兼 代表執行役社長  
グループCEO

井上亮

# オリックスの価値創造

## 価値創造の要となる5つの考え方

リース会社の枠におさまることなく、世界に類のない「オリックス」というビジネスモデルを構築し、これまで持続的な成長を実現できた背景には、私たちが大切にしている「5つの考え方」が存在しています。今後も、この「5つの考え方」をベースに、新しい価値の創造を追求していきます。

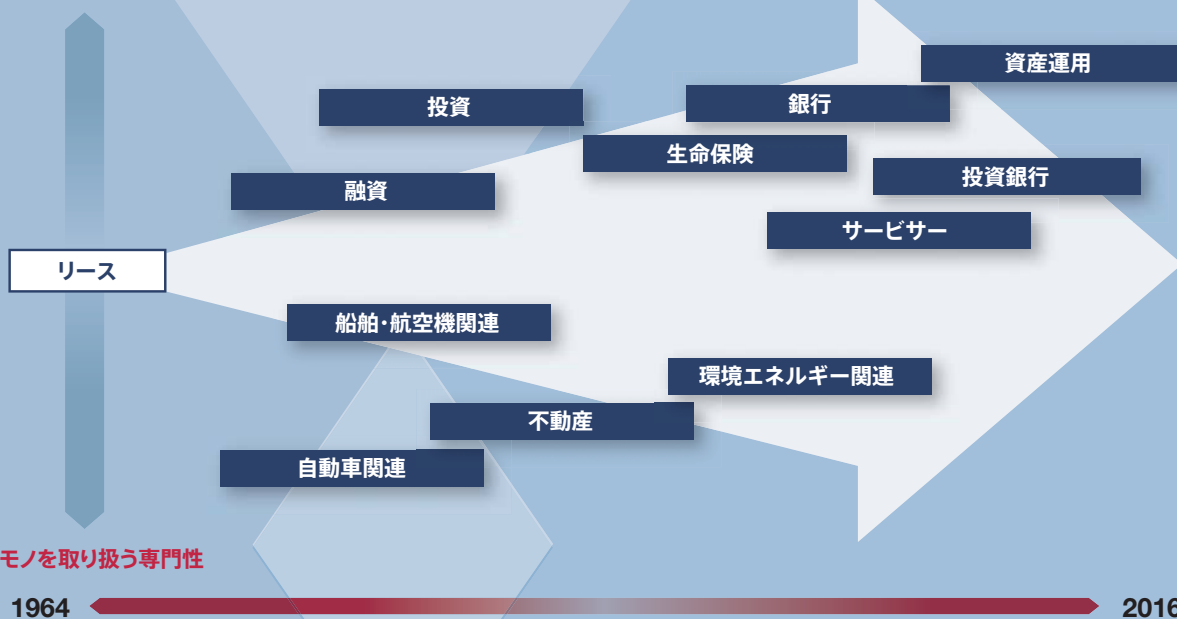




## 多角的な事業ポートフォリオ

「金融」と「モノ」の専門性を高めながら隣へそのまた隣へと事業展開

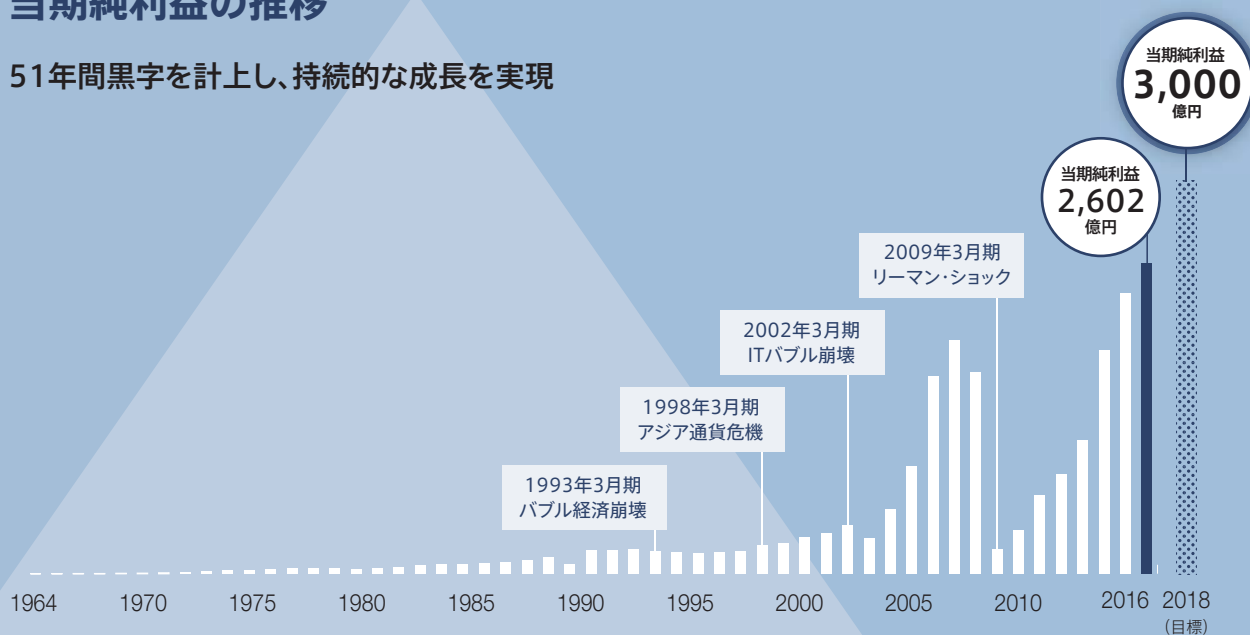
与信審査およびファイナンス能力



モノを取り扱う専門性

## 当期純利益の推移

51年間黒字を計上し、持続的な成長を実現



# オリックスの価値創造 グローバル展開

オリックスは、1971年の香港進出を皮切りに、事業や国に垣根を設けることなく、日本で培ったノウハウをもとにグローバル展開を進めてきました。その特長は、各国の有力企業とパートナー関係を構築し、経営の現地化を進め、地場企業を顧客基盤としていることです。当初はファイナンスリース事業を中心に展開してきましたが、日本での事業分野の拡大と同様に、海外でも事業分野を拡大し、現在では自動車リース、航空機関連、債券投資、エクイティ投資、アセットマネジメント、環境エネルギーなど多様な事業を行っています。

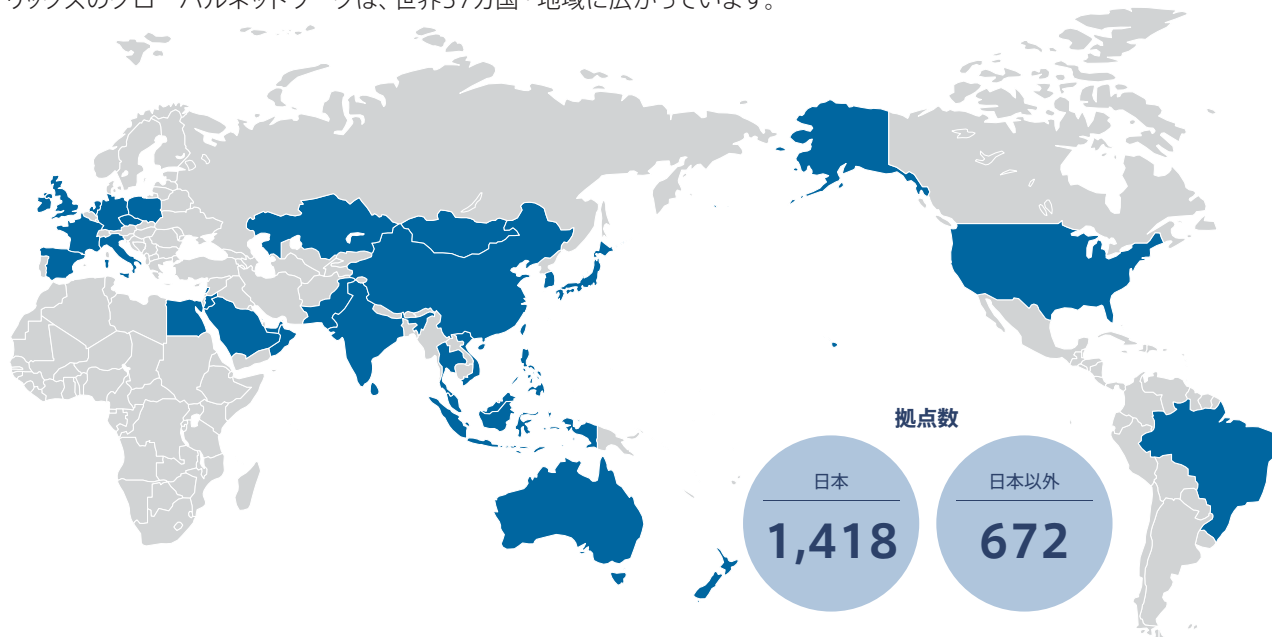
## グローバル展開の4つの特長



(2016年3月末時点)

## グローバルネットワーク (2016年3月末時点)

オリックスのグローバルネットワークは、世界37カ国・地域に広がっています。

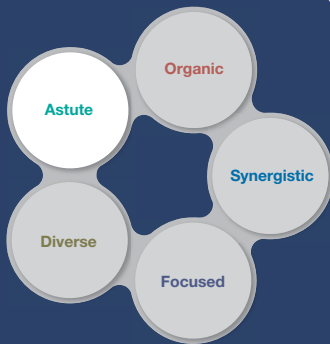


## ネットワークと事業分野の拡大

アジアのファイナンスリース事業から始まったグローバル展開は、ネットワークとともに、事業分野も拡大しています。

1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代
グローバルネットワークの国数				
7カ国	12カ国	18カ国	26カ国	37カ国
アジアでのリースを中心としたグローバルネットワークの拡大		グローバルネットワークの拡大継続 航空機関連やエクイティ投資へ事業が多角化		ロベコ買収や、環境エネルギー事業の展開を通じてさらに事業分野が拡大
1971年の香港進出を皮切りに、シンガポール、インドネシア、フィリピン、マレーシア、タイ、オーストラリアなどアジアを中心にネットワークを拡大		エジプト、サウジアラビア、アラブ首長国連邦など中東へもネットワークが拡大 アイルランドでの航空機リース会社の設立やアジアでのエクイティ投資の開始で事業の多角化が進む		欧米を中心にアセットマネジメント事業を展開するロベコの買収により、グローバルネットワークが強化され、事業分野もさらに拡大 日本で培った知見やノウハウを活かし、環境エネルギー事業を米国、インドなどで展開
 <p>1972年</p>		 <p>1991年</p>		 <p>2013年</p>
シンガポールの金融機関と同国初のリース会社を設立		航空機リースを行う ORIX Aviation Systems Limited をアイルランドに設立		ロベコを買収し、本格的にアセットマネジメント事業に参入

## オリックスの価値創造 5つの考え方



# Astute

## 戦略は大胆に、実行は慎重に

国内トップクラスの再生可能エネルギー事業や、電力小売・省エネルギーサービス・廃棄物リサイクルなどで大きな成果が挙がっています。世の中の流れを捉えた大胆な戦略立案と、慎重なリスク判断に基づく個別案件の実行が重要です。

### リスクを見極め、スピード感を持って事業創出

オリックスは、特定の企業系列に属さない企業であり、自ら信じる戦略を大胆かつ迅速に展開することができます。その一方、個々の投資は、あらゆる角度から慎重にリスクを見極め、十分な対応を行った上で実行します。このような、スピード感と細心さを併せ持つ企業文化がオリックスの強みです。

私が担当する環境エネルギー事業は、発電・電力小売・省エネルギーサービス・廃棄物リサイクルなどの分野で多面的に展開しています。再生可能エネルギー分野では、太陽光発電で約900 MWの発電所を操業・開発中で、国内トップクラスの地位を確立しました。現在、地熱発電・洋上風力発電への参入を準備中です。

### プロジェクト遂行を支える人材の力

当社の環境エネルギー事業は、1995年の風力発電事業への出資に遡ります。その後、廃棄物リサイクルや省エネルギーサービス、電力小売、再生可能エネルギーによる発電など幅広く展開するようになりました。特に、2011年3月の東日本大震災を受けて、日本のエネルギー事業や電源構成が変化するとの予測のもとに、再生可能エネルギーの事業化に向けて布石を打っていました。2012年7月に電力の固定価格買取制度がスタートした際には、すでに再生可能エネルギー事業を加速する体制を整えていました。日本全国での太陽光発電システムの販売体制の構築や、メガソーラー案件に適した用地の確保には、大胆なリソース投入が必要でしたが、競合他社と比べて、早い段階で収益モデルを確立することに成功しました。この背景には、経営トップの判断に基づく迅速な意思決定、日本全国の営業現場に対して「思い切っ

て動け」という明確な指示、そしてそれに応えることができる現場の機動力がありました。当社には、国内の法人営業ネットワークに加えて、不動産開発やストラクチャーファイナンス、エクイティ投資案件で鍛え上げた案件構築力やドキュメンテーションのノウハウがあり、環境エネルギー事業においてもこれらが十分活かされていると感じています。当社に欠けていた技術的な知見は、外部の経験豊富な人材を積極的に採用することにより補強しました。これによって、新規案件の開拓・構築から、技術面・契約面の対応に至るまで、プロジェクトを確実に実行する体制を整備することができました。再生可能エネルギー事業では、長期間にわたって多種多様なステークホルダーと良好な関係を保っていくことが重要です。皆さまの大きな期待に応えていくためにも、人材の力は非常に重要であると考えています。近年は、新入社員も含め、若手人材も多く配置して次代を担う人材育成にも注力しています。

### 「大胆かつ慎重に」を 海外事業展開においても実践

私たちの事業展開は、一定の事業ノウハウを構築した後、隣接した分野、地域に横展開していくことを特徴としています。そして、特定の分野の深掘りと多面的な展開に積極的に臨んでいきます。人材や技術的知見などの経営資源が足りなければ、パートナーシップ、M&Aなどを活用し、当社のリソースとのシナジーを創出していきます。再生可能エネルギー分野においては、クリーンエネルギー、低炭素化のニーズの高まりにより、グローバルな規模でマーケットポテンシャルが存在しています。2016年3月には、インドにおける事業パートナーであるIL&FSと共同で、1,000 MW規模の

インドの風力発電事業への参画を実現しました。今後も、IL&FSとインドにおいて風力発電や太陽光発電事業の推進を図るとともに、その他のアジア新興国や米国にも目を向け、慎重に横展開を図っていきます。海外の環境エネルギー事業展開においても「大胆かつ慎重に」を日々実践し、事業を通じた社会課題の解決と、オリックスの持続的な成長に貢献していきます。

取締役兼専務執行役  
環境エネルギー本部長

錦織 雄一





# Organic

## 有機的に結びつく

専門性を持つ多様な人材が有機的に結びつくことによって、新しい取り組みに果敢に挑戦するためのチームワークを生み出しています。

### 日本初、民間初とすべてが初めての挑戦

オリックスとフランスのヴァンシ・エアポートを中核とするコンソーシアムにより設立された関西エアポート株式会社は、関西国際空港および大阪国際空港の運営を新関西国際空港株式会社から引き継ぎ、2016年4月より両空港の運営会社として事業を開始しました。今回のコンセッション事業は、両空港について44年間にわたって運営をするというもので、その期間や投資総額も含めて、日本初といえる取り組みとなります。もちろん、オリックスにおいても全く新しい取り組みですが、約2年前から海外でのコンセッションの取り組みの進展に注目しており、不動産事業部門で勉強会を続けていました。そして、日本において本格的にコンセッション案件が始動することになり、検討の初期段階においては不動産事業部門を中心に行っていましたが、多面的な検討が必要なプロジェクトであることから、トップマネジメントの指名により、各部門(国内外事業

コンセッション事業推進部長  
高橋 豊典



投資、不動産、財務、審査部門など)から専門性を持ったメンバーを招集し、最終的には総勢50～60名の体制で推進しました。

1次入札を通過した後、短い時間の中で2次入札に向けてのさまざまな協議、デューデリジェンス、提案書の作成を行いました。優先交渉権者の選定を受けた後も、最終契約に向けた作業が続き、契約締結後の事業承継作業では、承継件数ならびに許認可を受けるための申請件数が3,000件弱となり、決められた運営開始日までに行うべきタスクは膨大なものでした。チームの構築に時間をかけることができない厳しいスケジュールの中で、プロジェクトメンバーはアサインされると同時に会議に参加して重要なテーマを議論し、具体的なタスクに関するメールが容赦なく飛び交う中で仕事をしなければなりませんでしたが、しかし、縦割りではなく横連携するという組織風土のもとで、チームメンバーは指示を待つことなく、自ら考え自ら動いていったので、チームとして「有機的に結びつく」のにはそれほど時間はかかりませんでした。メンバーの連日のハードワークにはひやひやしていましたが、このプロジェクトの社会的な意義と、オリックスの新規事業としての重要性を十分理解していたことがプロジェクトの大きな原動力になりました。さまざまな専門性を持つ意識の高い人材がチームとして集まることで、別の角度から物事を見ることができ、視野を広げることができます。このプロジェクトには若手の人材も多く関与しました。ここで得た経験を糧に、さらに新しい挑戦ができることを期待しています。

### グループ内外を問わず「有機的に結びつく」ことで新たな価値を創造

「有機的に結びつく」という考え方を、オリックスのグループ内だけにとどめておく必要はありません。この空

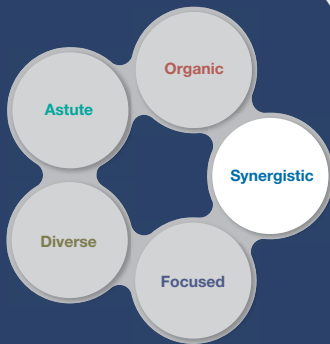
港コンセッション事業については、関西の企業の皆さまに株主として支援いただいています。空港運営だけがうまくいけばいいということではなく、皆さまと一緒に関西圏のみならず日本の成長に寄与できればと考えています。

日本におけるコンセッションの取り組みは緒に就いたばかりであり、普及に向けては解決すべき課題も多いですが、官・民、国内外を問わず知恵を結集していくことで解決できることもあるはずで、民間の知恵が、国・地方自治体の発展に寄与し、結果として財政負担の軽減に役立つことができれば、社会に対して大きな貢献ができます。オリックスとしても、コンセッション事業を次の成長事業の一つとして育てていけるように、今後の事業機会の獲得にも積極的に挑戦していきます。



関西エアポート株式会社  
専務執行役員  
最高商業責任者(非航空担当)

伊地田 英夫



# Synergistic

## 隣へそのまた隣へ

リースで培ったファイナンス能力とモノを取り扱う専門性。この2つを活かした隣接分野へのチャレンジからオリックスの事業拡大は始まりました。新たに獲得した専門性をてこに、着実に事業領域を広げています。

### 専門性を積み上げ、お客さまのニーズを捉えながら 拡大した自動車関連事業

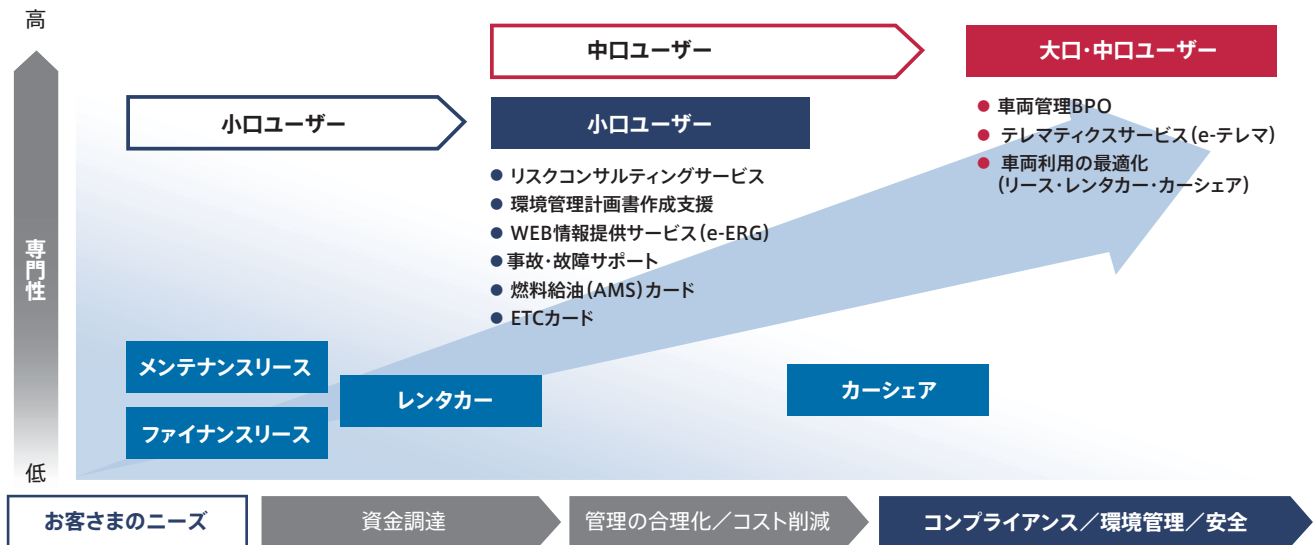
オリックスの自動車関連事業は、1973年に自動車リース事業から始まりました。自動車リースに関する専門性をてこに、お客さまのニーズを捉えながら隣接分野へと事業を拡大し、現在では、レンタカー、カーシェアリング、車両管理サービスなど、自動車に関連する総合サービスカンパニーとしてさまざまなサービスを提供しています。

事業開始当初のお客さまのニーズは資金調達であり、小口ユーザー向けのファイナンスリースが中心でした。その後、車両管理の合理化や車両管理コストの削減へと、ニーズが変化していきましたが、これに対応して、ファイナンスリースにメンテナンスサービスを付加し、リスクコ

ンサルティングや燃料給油カードといったサービスの拡充にも努めました。車両の使用に関連するコンプライアンス・環境・安全管理というお客さまニーズのさらなる多様化に対しては、テレマティクスサービス（車両運行管理コンサルティングサービス）など、より専門性の高いサービスでお応えしています。またリースだけでなく、レンタカーやカーシェアリングへと事業を拡大したことで、お客さまに最適な車両利用の提案ができるようになってきました。

このような事業展開の結果、オリックスでは自動車に関する幅広い専門性を獲得し、お客さまも小口ユーザーから大口ユーザーまで大きく広がりました。収益も安定的に増加し、高いROAを維持しています。





**自動車に関連する総合サービスカンパニーとして  
さらに事業領域を拡大**

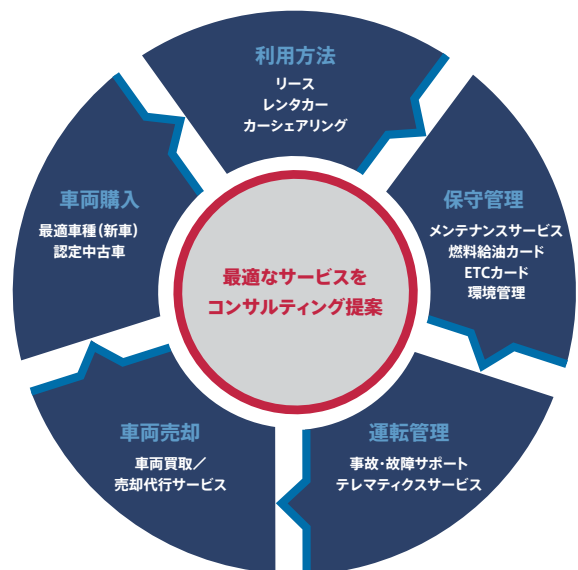
現在オリックスでは、クルマの購入、利用、保守管理、運転管理、売却といったライフサイクルに応じたサービスメニューを取り揃え、お客さまに最適なサービスをコンサルティング提案しています。この他社にはない総合的なサービス力を活かして、さらに事業領域を拡大し、収益力の強化を図るために次のようなことに取り組んでいます。

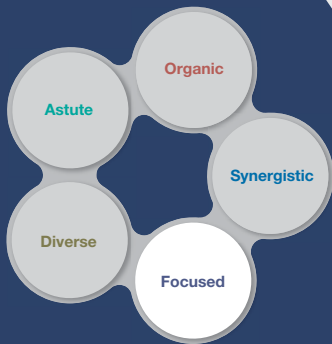
大口ユーザーから小口ユーザーについては、専門性の高い各種サービスの提供を通じて、お客さまの開拓を継続します。一方で、リース利用率の低い個人のお客さまに対しては、新車や中古車、期間などが選べるリース商品の提供や、インターネットと対面販売という2つの販売チャネルの活用により、マーケット開拓を進めます。

また、車両調達力と、トラックリース・レンタルで得た特殊車両に関する専門性を活かして、お客さまのニーズに応じた装備を搭載した車両の企画・開発を行っています。これまでに金融機関向けの「移動店舗車」や建設業など企業向けの「移動事務所車」を提供しており、今後もさまざまなお客さまのニーズに応える特殊車両の企画・開発

に取り組んでいきます。

さらには、日本で培った車両管理ノウハウをアジアの現地法人で活用し、海外自動車事業の拡大を目指します。海外でも日本と同様に、高品質かつ高収益というビジネスモデルを確立するために、アジア各国の市場特性を踏まえながら、システム拡充やデータ活用といったビジネスプラットフォームの強化や、商品・サービスの強化を推進しています。





# Focused

## 丁寧に取り組む

たとえ当初の想定通りに案件が進まなくても、丁寧に粘り強く取り組むことを通じて回収の極大化を図り、新たな専門性を獲得しています。これが次の成長機会につながっています。

### ピンチからチャンスへの転換

オリックスでは現場からトップマネジメントまで、リスクを丁寧に見るという意識を共有しています。これは、案件に取り組む前だけでなく、融資や投資を実行した後のモニタリングにおいても共通しています。

1993年3月期のバブル経済崩壊、2009年3月期のリーマン・ショックによって不動産市況が大幅に悪化した際には、それぞれ相応の不良債権が発生しましたが、時間をかけて丁寧に処理しました。オリックスの債権回収の特長は、単なる債権として回収するのではなく、個別の物件を十分に精査した上で、バリューアップに積極的に関与していくことです。グループの知見とネットワークを活用し、その物件をより活かせるオーナーへの売却や、より高い賃料収入を得るための改装や転用も行い、回収の極大化が見込めると判断した場合には、自ら施設の運営を行うこともあります。

このように、一つひとつの案件に丁寧に粘り強く取り

組んだことによって、債権回収のノウハウだけではなく、不動産開発・賃貸、さらには不動産運営や新規事業の立ち上げなど、不動産事業における幅広い専門性を培うことができました。不良債権発生というピンチを、不動産事業への本格参入という新たなビジネスチャンスに転換し、次の成長機会を獲得しています。



初の分譲マンション「クレド新所沢」(1993年)



2012年に運営を開始した「すみだ水族館」



物流の好適地に開発した「守谷ロジスティクスセンター」(2016年)

### 不動産事業の多角化により安定収益基盤を確立

不動産関連事業は、不動産開発・賃貸から、アセットマネジメント、施設運営に至るまで、不動産ビジネスにおける幅広いバリューチェーン機能を備え、それぞれの分野で専門性を有しています。現在は、不動産市況の影響を受けにくく、自ら培った専門性を活かせる施設運営事業や、パイオニアとして市場を開拓してきた物流施設事業などに注力しています。

水族館の運営事業は、2004年より神奈川県とのPFI\*1事業として、新江ノ島水族館の運営に携わったことに端を発しています。当初は融資を実施する立場から経営に参画し、水族館運営に不可欠な飼育業務は専門家とのネッ

トワークを構築しながら、徐々にノウハウを蓄積していきました。丁寧な専門性の積み上げを背景に、2012年には「京都水族館」「すみだ水族館」の運営を開始しました。

2002年に開始した物流施設事業では、これまで約40件の物件を開発しています。当初は建物リースとして参入し、そこから物流施設投資のノウハウを培いBTS\*2型に展開し、マルチテナント型\*3の投資も手がけるようになりました。物流施設投資においては、新規参入の増加により今後、需給バランスの変化が予想されますが、オリックスのグループネットワークを活用した土地情報の収集や、250社の主要物流会社へのダイレクト営業による強固なリレーションの構築などにより、競合他社との差別化を図っていきます。

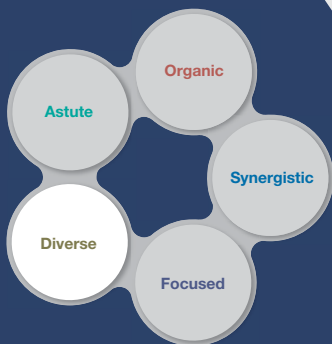
\*1 PFI: Private Finance Initiative。公共施設などに民間の資金やノウハウを活用して、民間主導で運営を行う手法。

\*2 BTS: Build to Suit(特定企業向け)。建物の一定の汎用性は確保しながら建築着工前にテナントを決定し、入居テナントの要望を取り入れる開発形態。

\*3 マルチテナント型: 複数のテナントの入居を想定した、汎用性の高い開発形態。



マンション・一戸建て・介護施設などを併設した大規模開発「マークスプリングス」(2004年)



# Diverse

## 人材の多様性を尊重する

オリックスの最も大切な財産は「人」。一人ひとりが力を発揮するだけでなく、多様な人材が連携することでより大きな力を発揮することが、オリックスの持続的な成長を支えています。

### 多様な人材が連携し、チームとして相乗効果を生み出す

オリックスはリース事業から始まって隣分野へと進出しながら、多角的な事業を行う企業体へと成長し、現在もまだ変化をしながら成長を続けています。この成長を支えてきたのは「人」であり、オリックスの最も大切な財産は「人」だと思えます。事業の多様化と拡大に伴い、オリックスにはさまざまな分野で専門性を持った人材が働いており、またそれぞれの国籍、性別、年齢、経歴もさまざまです。

オリックスには多岐にわたる事業があり、それぞれが独立して存在できるような高い専門性を有していますが、コングロマリットのような独立した事業の集合体ではありません。各事業が縦横に有機的に結びつくことで、より力を発揮するのが他社にはないオリックスの強みであり、これによって新しい価値を生み出してきたともいえます。多様な人材がミックスされることでお互いに刺激を与え合い、また多様な専門性が掛け合わさることで新たな専門性が

生まれています。一人ひとりが力を発揮するだけでなく、多様な人材が連携し、チームとして相乗効果を生み出すことが当然のこととして行われ、それがオリックスの持続的な成長を支える力となっています。

### 目指すべき人材像：

#### Creativity, Challenge, Team Play

オリックスでは、事業環境やお客さまのニーズが変わり続ける中でその変化をうまく捉え、より高い価値を提供し、社会に貢献することを目指しています。これを実現するための目指すべき人材像としてCreativity、Challenge、Team Playの3点を掲げています。

Creativityとは、さまざまな個性を持った人材が知恵を出し合いながら、先見性と柔軟性を持って、新しいビジネスを自ら創り出すことです。自由闊達な企業風土のもと、社員が互いに伸び伸びと意見を述べ合い、議論する

ことで、お客さまからの信頼獲得と新たなビジネスチャンスの開拓につながるさまざまなアイデアが生まれています。Challengeとは、失敗を恐れずに、新しいことにチャレンジしようと思う前向きな気持ちを持つことです。今に満足せず、より良いものを目指してチャレンジすることが求められます。たとえ失敗しても、それで終わらずに次につながる経験に変えて新たなチャレンジに活用するのが私たちの考え方です。Team Playとは、多様な価値観を持つ人材が、互いに連携してチームとして力を結集することでより大きな力を発揮することです。一人ひとりの持つ経験、感性、知識を大事にしながらもそれらをチームとして合わせることで、全員の持つ力の総和以上の力が発揮されています。

### 人材の多様性を尊重し、活かすための職場づくり

多様な価値観や専門性を融合し、新たな価値を生み出すには、それぞれの人材が持つ能力を最大限に活かせる職場づくり、多様な働き方を尊重し働き甲斐のある職場づくりが欠かせません。オリックスでは、一人ひとりのライフステージやキャリアに合わせた人事制度として、出産・育児・介護の両立を支援する制度に加えて、社員が長く活躍できる柔軟な働き方を支援する「キャリアセレクト制度」を導入しています。育児や介護などで、現在の職種・等級に求められる役割・成果責任の発揮が困難な際に、自らの望む役割を限定した職種・等級への転換が可能で、元の職種・等級への再転換も可能です。

大きく変化する事業環境の中で、社員が個々の能力を

最大限に発揮できるよう、さまざまな研修制度を設けています。入社10年目までの育成期間では、現場のOJTを補充・支援する階層別のスキルやキャリア開発研修を取り入れたり、現場に必要な最新知識と情報を習得できるプログラムの提供や、自己研鑽支援も積極的に行っています。また、次世代のオリックスを担う人材育成を目的に、海外への派遣プログラムや異業種企業の次世代リーダーと切磋琢磨するプログラムなど多くのラインアップを揃えています。

事業環境が変化し、オリックスの事業が変化すれば、求められる人事施策も変化します。オリックスの持続的な成長を支えている人材の多様性を尊重し、また活かすための環境の整備や人事制度の充実に、今後も積極的に取り組んでいきます。



グループ人事・総務本部副本部長  
三上 康章

## オリックスの価値創造 5つの考え方に寄せて

シニア・チェアマン  
宮内 義彦



企業の社風、DNAにはその時々を経営者の考え方や時代背景が色濃く反映されると思います。設立当初のオリックスには創業メンバーの一人である乾恒雄氏の経営哲学が深く組み込まれました。それは、「自分の足で立つ」という自主独立路線と、新しいことに挑戦して「新しい価値を創造する」の2つであり、今のオリックスらしさ、オリックスのDNAの礎となっているものです。乾氏から経営のバトンを受けた私も、このDNAを研ぎ澄ますことに努め、次の経営者 井上亮CEOにバトンを渡すことができました。こうしてオリックスのDNAは創業から現在に至るまで連綿と受け継がれています。このようなDNAを持ったオリックスが、事業を拡大し成長を続ける中で出来上がってきたのが、「戦略は大胆に、実行は慎重に」「有機的に結びつく」

「隣へそのまた隣へ」「丁寧に取り組む」「人材の多様性を尊重する」という価値創造の要となる5つの考え方です。

オリックスはこの50有余年で飛躍的に企業規模が大きくなり、社会的な影響力も持つ存在となってきました。そういった中であらためてなぜ新しい価値を創造するのかを考えると、事業の拡大や成長のためだけではなく、事業を通じて社会つまりステークホルダーに貢献し、ステークホルダーから必要とされる存在であり続けるためです。それには、ステークホルダーとの信頼関係や友好関係をより強くすることも必要です。この関係は「ORIX Allies」とも呼べるものだと思います。創業時から受け継いできたDNA、そして時間をかけて作り上げた5つの考え方を大切にしながら「ORIX Allies」との関係性を深めることで、オリックスは企業として一段と成長することができると思っています。

オリックスには、時代や人が変わっても確実に受け継がれていくものがあります。

その一つが“どうしたらできるかを考える”姿勢。

お客さまのご要望にお応えするために、最後まで考えぬき、

新しい《こたえ》を生み出そうとする姿勢です。

この姿勢を「ほかにはないアンサーを。」という言葉に託し、

オリックスのブランドスローガンとして

すべてのお客さまに宣言しています。

**5つの考え方をベースに、  
社会の課題やニーズに積極的に取り組み、  
オリックスならではの価値を  
ステークホルダーの皆さまに  
提供してまいります。**

戦略は大胆に、  
実行は慎重に

有機的に  
結びつく

隣へ  
そのまた隣へ

丁寧に  
取り組む

人材の多様性を  
尊重する

ほかにはないアンサーを。



## 経営戦略解説

### オリックスの事業ポートフォリオ

オリックスは世界37カ国・地域で、リース、融資、投資、生命保険、銀行、アセットマネジメント、自動車関連、不動産、環境エネルギーなど多様な事業を行っており、この事業ポートフォリオを6つのセグメントに分けてマネジメントしています。【表①】

2016年3月期より、オリックスの中期的な方向性、成長の道筋、ビジネスの進化をより理解していただく目的で、事業ポートフォリオを「ファイナンス」「事業」「投資」に3分類しています。【表②】

6セグメントに加え、3分類でも見ていただくことで、オリックスをより深く理解いただけると考えています。【表③】

#### 6セグメント【表①】

現在、オリックスでは、事業ポートフォリオを6つのセグメントに分けてマネジメントしています。

セグメント	主な事業
法人金融サービス	中堅・中小企業向けのリース、貸付金、手数料ビジネス
メンテナンスリース	自動車関連、計測器などのレンタル
不動産	不動産の開発・賃貸、施設運営、REITの運営、不動産投資顧問
事業投資	環境エネルギー、プライベートエクイティ投資、コンセッション、サービサー
リテール	生命保険、銀行、カードローン
海外	海外現地法人でのリース・貸付金、船舶・航空機関連、プライベートエクイティ投資、債券投資、アセットマネジメント

#### 6セグメントと3分類で見る事業ポートフォリオ【表③】

6セグメントと3分類で、オリックスの事業ポートフォリオを示したものが下表です。

		ファイナンス		
主なリスク		クレジットリスク		
資本負荷		低		
		国内	海外	環境・インフラ
6 セ グ メ ン ト	法人金融サービス	リース・貸付金 フィービジネス		
	メンテナンスリース			
	不動産			施設運営
	事業投資			環境エネルギー コンセッション
	リテール	銀行 クレジット		
	海外		リース 貸付金	



### 3分類【表②】

2016年3月期より、事業ポートフォリオをリスクおよび資本負荷の観点から3分類しています。

3分類	主なリスク	資本負荷	主な事業
ファイナンス	クレジットリスク	低	<ul style="list-style-type: none"> <li>●国内外のリース、貸付金、住宅ローン、カードローンなど、主にクレジットリスクを取るビジネス</li> <li>●法人金融サービスセグメントの大半、リテールセグメントの銀行、カードローン、海外セグメントの海外現地法人ビジネスが含まれる</li> </ul>
事業	運営リスク 事業リスク	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>●環境・インフラ：不動産の施設運営、環境エネルギー、コンセッションのような自らオペレーションを担う事業</li> <li>●金融サービス：アセットマネジメント事業や生命保険事業</li> <li>●メンテナンスサービス：自動車関連事業やレンタル事業</li> <li>●その他新規事業：これから開拓して伸ばしていく新たな事業</li> </ul>
投資	マーケットリスク	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>●債権投資：不良債権や債券への投資</li> <li>●現物投資：不動産、航空機、船舶への投資</li> <li>●エクイティ投資：国内外でのプライベートエクイティ投資</li> </ul>

### 3分類

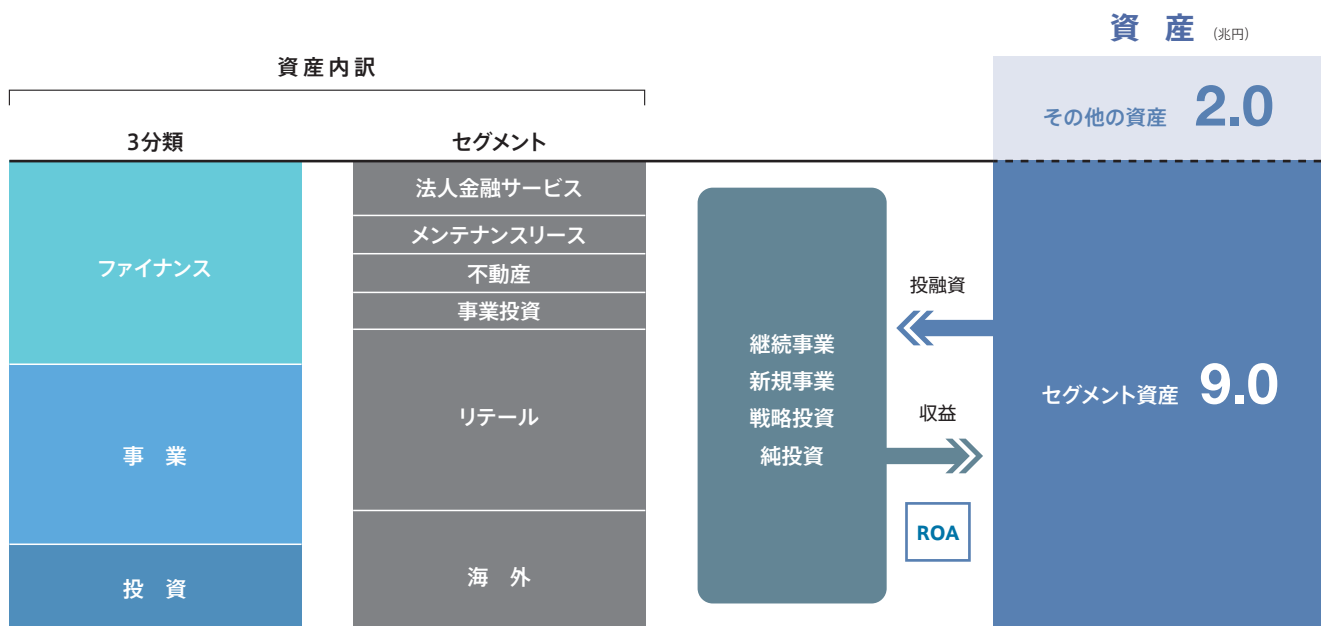
事業			投資		
運営リスク、事業リスク			マーケットリスク		
中			高		
金融サービス	メンテナンスサービス	その他 新規事業	債権投資	現物投資	エクイティ投資
		弥生 新規事業			
	自動車 レンタル				
REIT 投資顧問				不動産投資	
			サービサー		プライベートエクイティ投資 大京
生命保険 (旧ハートフォード生命)					
ロベコ フーリハン			債券投資	航空機 船舶	プライベートエクイティ投資

# 経営戦略解説

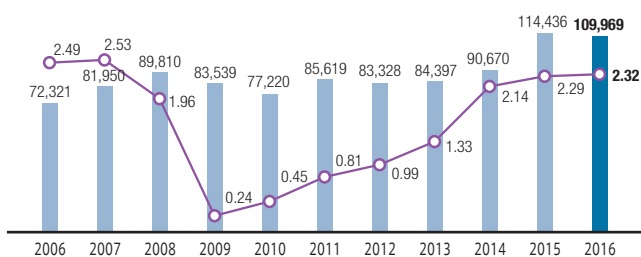
## バランスシートで見るオリックス (2016年3月期)

### 資産

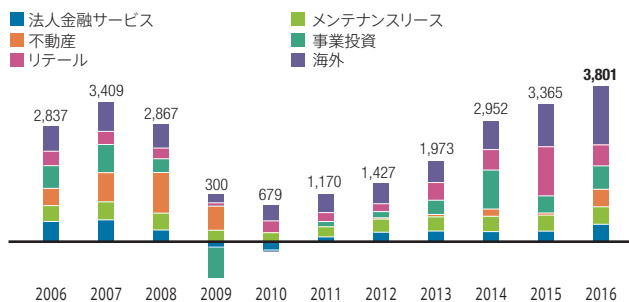
- 「ファイナンス」「事業」「投資」の比率は約2:2:1
- 低金利環境下では「ファイナンス」より「事業」および「投資」に注力



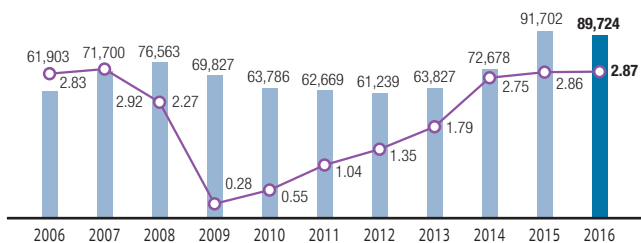
■ 総資産 (億円) ○ ROA (%)



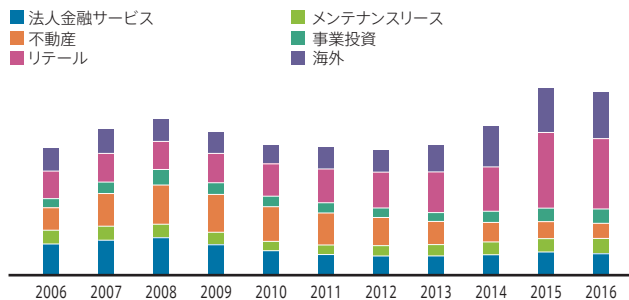
■ セグメント利益の構成 (億円)



■ セグメント資産 (億円) ○ セグメント資産ROA (%)



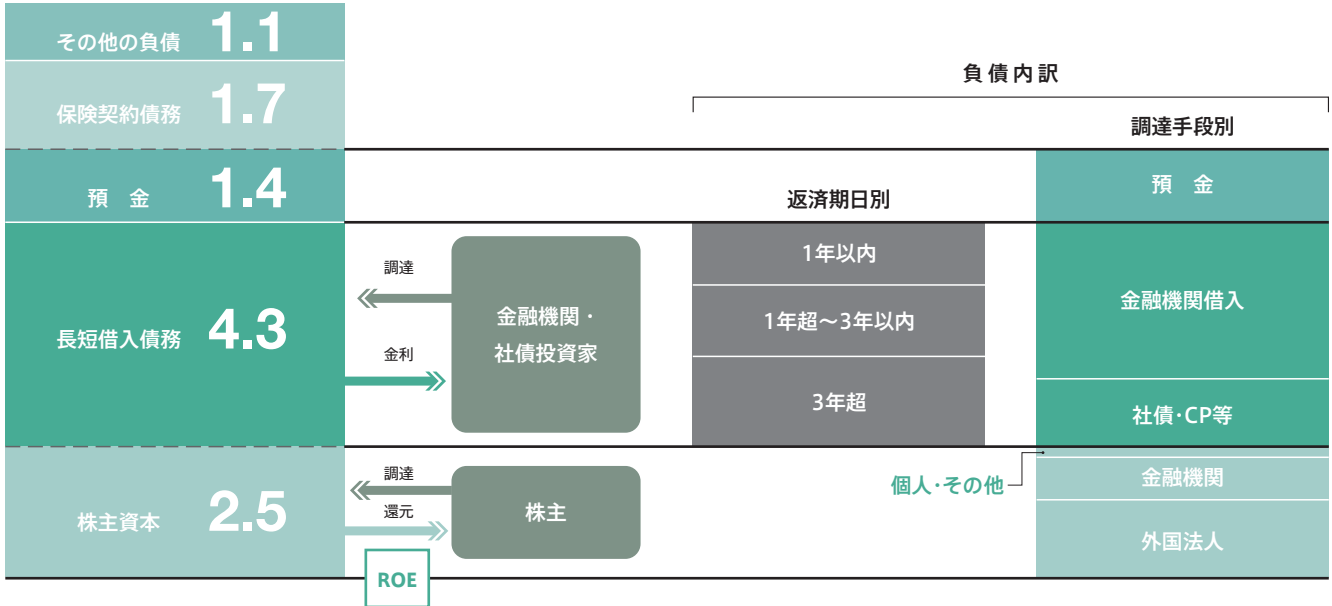
■ セグメント資産の構成



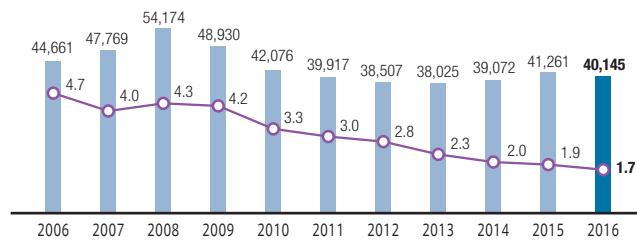
## 負債・資本

- 資金調達の多様化と長期化を実行
- 信用等级付A格を維持できる財務レバレッジのもとでROE11~12%を目指す

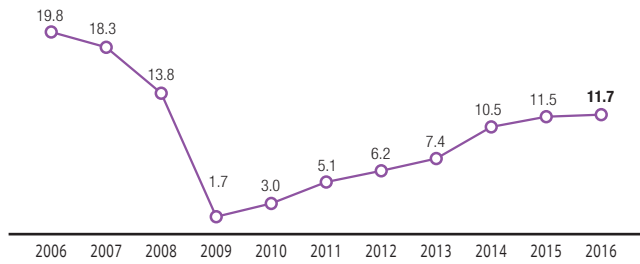
### 負債・資本 (兆円)



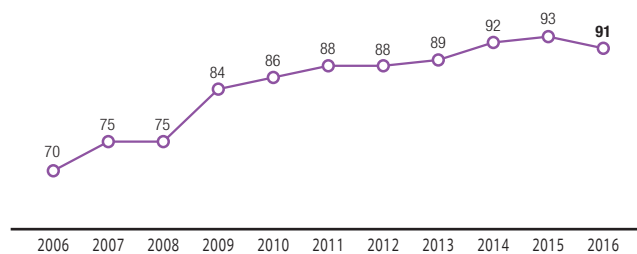
■ 調整後長短借入債務(預金除く)\* (億円)  
○ 調整後D/Eレシオ\* (倍)



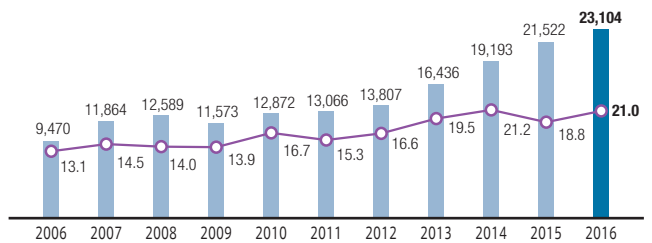
○ ROE (%)



○ 調整後長期借入比率\* (%)



■ 当社株主資本(億円)  
○ 当社株主資本比率 (%)



\* 調整後長短借入債務(預金除く)、調整後D/Eレシオ、調整後長期借入比率は、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.80~81をご覧ください。



取締役 兼 代表執行役社長  
グループCEO

井上 亮

## 2016年3月期の総括 2018年3月期の中期目標達成に向け 順調な滑り出し

2016年3月期の当期純利益は、2,602億円と前期比10.8%の増益となりました。前期に引き続き最高益を更新するとともに、7期連続の増益を達成することができました。ROEは11.7%と前期より上昇し、2年連続で11%以上を維持しました。オリックスでは中期目標として、2018年3月期に純利益3,000億円、ROE11~12%、信用格付A格維持の3点を掲げていますが、当期は純利益目標達成に向けて順調な滑り出しとなったと思います。また、ROEは目標レベルを達成し、格付もA格を維持しています。

2016年3月期は、上半期は日経平均が15年ぶりに2万円台を回復するなど好調に推移しましたが、下半期にかけては、原油価格下落の影響が顕著となってきたこと、チャイナショックからの世界同時株安、世界経済成長率見通しの引き下げ、また日本では格付機関による国債格下げ、マイナス金利導入など、めまぐるしく経済情勢が変化した一年でした。

このような環境下、中期的な方向性として掲げる「非金融事業の拡大」に対して、成長のための投資と市況の好機を捉えた売却による資産の入れ替え、コンセッション事業に代表される新規ビジネスへの参入、既存事業の成長のいずれにおいても成果を挙げることができました。

### 2016年3月期の総括

非金融事業の拡大		
既存事業の成長	+	重点分野への新規投資
環境エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>太陽光発電事業は890MWを確保、2016年3月末の稼働は410MW</li> <li>インドで合計1,000MW規模の風力発電事業へ参画</li> <li>ロベコ・ADBとの共同設立ファンドで第一号案件を実行</li> </ul>	
プライベート エクイティ投資 アジアの ネットワーク	<ul style="list-style-type: none"> <li>インドネシアの自動車ファイナンス会社SMSの買収</li> <li>カンボジアACLEDA銀行への追加出資</li> <li>米国でプライベートエクイティ投資の投資運用会社を新規設立、第一号案件を実行</li> <li>国内プライベートエクイティ投資ではコスモライフ、京都微研への投資を決定</li> </ul>	
コンセッション事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>関西・大阪(伊丹)両空港の運営権獲得</li> </ul>	
既存事業の成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車 国内車両管理台数が117万台から123万台に伸展</li> <li>生命保険 個人保険の新規契約件数が3期連続50万件突破</li> <li>弥生 Misocaを買収し、クラウド事業の強化を推進</li> </ul>	

## ポートフォリオの3分類

分類	ファイナンス	事業	投資
主なリスク	クレジットリスク	運営リスク、事業リスク	マーケットリスク
資本負荷	低	中	高

		国内	海外	環境・インフラ	金融サービス	メンテナンスサービス	その他 新規事業	債権投資	現物投資	エクイティ投資
セグメント	法人金融サービス	リース 貸付金 ファイナンス					弥生 新規事業			
	メンテナンスリース					自動車 レンタル				
	不動産			施設運営	REIT 投資顧問				不動産投資	
	事業投資			環境エネルギー コンセッション				サービサー		プライベート エクイティ投資 大京
	リテール	銀行 クレジット			生命保険 (旧ハートフォード生命)					
	海外		リース 貸付金		ロベコ フーリハン			債券投資	航空機 船舶	プライベート エクイティ投資

## 2018年3月期に向けた戦略

### 「事業」と「投資」に注力して成長する

2018年3月期に向けて、「非金融事業の拡大」を進めることと、そのために「既存事業の成長」と「重点分野への新規投資」に注力するという中期的な方向性に変わりはありません。

2016年3月期よりオリックスの事業ポートフォリオを、「ファイナンス」「事業」「投資」の3分類でお示ししています。これらは、オリックスのさまざまな事業をリスクと資本負荷の観点から3つに分けたものです。この3分類を用いて、今後のオリックスの成長の道筋をご説明します。

現在のような低金利環境下では、貸付金やファイナンスリースでは十分なリターンを得ることは難しく、また過度な金利競争に参入することも得策ではありません。そのため、すでに収益の柱となっている「事業」と「投資」にこれまで以上に資金と人材を投入し、成長を目指します。

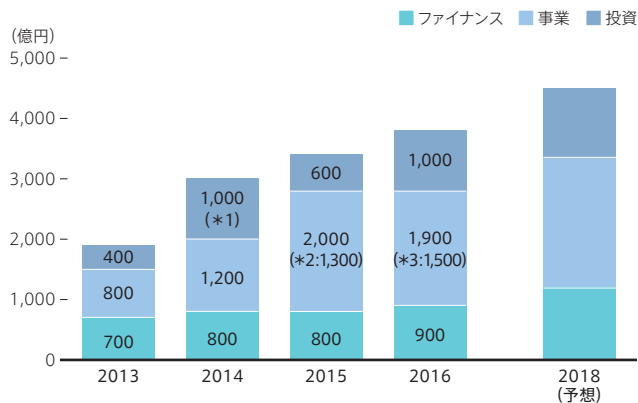
2013年3月期から2016年3月期の税引前当期純利益およびセグメント資産の推移を3分類で見ると「事業」の割合が着実に上昇しています。特殊要因を除くと、「事業」の税引前当期純利益は約700億円の増加、資産は約1兆円の増加と

「ファイナンス」や「投資」よりも大きく成長しました。成長の要因としては、2013年7月のロベコ社の買収が最も大きいものですが、そのほか、メンテナンスリース、生命保険、環境エネルギー事業の着実な拡大と、2014年12月に買収した弥生が貢献しています。

「投資」では、2016年3月期末時点で1.6兆円の資産がありますが、債権投資（債券や不良債権への投資）が約3,000億円、現物投資の不動産投資で約5,500億円、船舶・航空機投資で約2,500億円、国内外のプライベートエクイティ投資で約5,000億円となっています。「投資」は投資対象、投資マーケットが分散されており、1つのものに大きくリスクが集中しているものではありません。2013年3月期からの変化としては、不動産投資が減少し、航空機投資や国内のプライベートエクイティ投資が増加しています。

2016年3月期から2018年3月期の税引前当期純利益およびセグメント資産の推移ですが、3分類のいずれも成長する中で、「事業」の貢献が引き続き最も高いと想定しています。

## 税引前当期純利益



- \*1 大京の連結子会社化に伴う評価益(約584億円)を含む
- \*2 旧ハートフォード生命関連の損益(バーゲン・パーチェス益:約361億円、および期中の損益)とマネックス売却益(約150億円)を除いた数値
- \*3 フリーハンIPOに伴う売却益・評価益(約396億円)および旧ハートフォード生命関連の期中損益を除いた数値

成長に向け、注力することはそれぞれ次のとおりです。

「ファイナンス」では、法人金融サービスセグメントで、単純な貸付金・リースではなく、電子決済サービスや、振込手数料削減サービスのような手数料関連商品ラインアップを拡充し、金融収益からサービス収入へと収益構造のシフトを図ります。また、本格的な収益貢献は少し長い目で見る必要はありますが、すでに農業ビジネスに参入したように、ほかにも、規制緩和や事業環境の変化で成長が見込まれる分野を積極的に開拓していきたいと考えています。

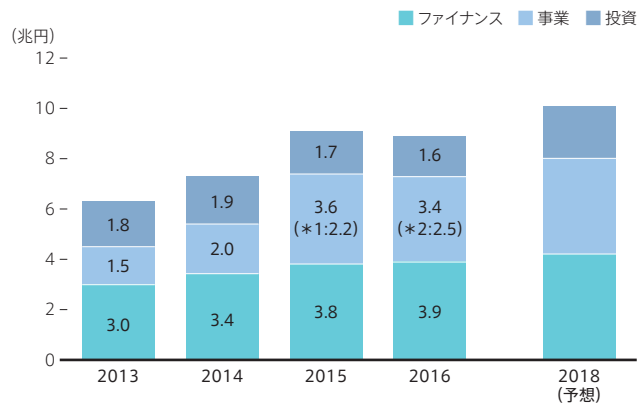
「事業」では、環境エネルギー事業のメガソーラーや自社電源の開発は順調に進んでいます。グローバル展開としては、2016年3月のインドの風力発電事業への参画を皮切りに、アジア、米国などで再生可能エネルギー事業者としての地位確立を目指します。

コンセッション事業では、関西国際空港および大阪国際空港の運営権を取得した実績から、他のコンセッション案件の引き合いも増加しています。コンセッション事業は有望な事業であり、将来に向けてオリックスのコア事業の一つとして育てていきたいと考えています。

不動産事業では、施設運営ビジネスがインバウンド増加の追い風を受けて、好調が続くと見込んでいます。新規投資は厳選投資が基本方針です。しかし、将来のインバウンドニーズ増加が想定される旅館・ホテルについては、選別しながらも新規投資を検討したいと思います。

オリックス生命は、もともと高い商品競争力を持っています

## セグメント資産



- \*1 旧ハートフォード生命の資産(約1.4兆円)を除いた数値
- \*2 旧ハートフォード生命の資産(約1.0兆円)を除いた数値

が、ますます保険料の価格競争激化が予想されることから、自社の営業社員が直接保険商品を販売する直販チャネルの展開を進め、商品提案力を向上させ、他社との差別化を図ります。

オリックス自動車およびオリックス・レンテックはいずれも業界No.1で、高い収益性と安定したキャッシュ・フローを維持しています。引き続き資産を積極的に積み上げ、併せてテレマティクスサービスなど自動車に関連するサービスの拡大、AI関連機器といったレンタル商材の拡大を進めます。自動車事業では、日本で培った幅広いノウハウを、アジアを中心とした海外現地法人でも活用し、各国での事業拡大も進めます。

「投資」では、特に現物投資とエクイティ投資で資産の積み上げを図ります。現物投資の不動産投資ですが、マーケットはピークに近いと考えているため、新規投資は大きく増加させず、保有している土地の開発を主に進めます。航空機投資では、引き続きナローボディ案件を中心に資産を積み上げていきます。

エクイティ投資では、国内のプライベートエクイティ投資の価格の高い状態が続いているため、既存案件の売却を進める一方で、競争を避けながら注力分野であるヘルスケア、IT、食品、生活支援サービス分野での投資を慎重に行います。海外での投資は、米国ではMariner Investment Groupが設立した投資運用会社を活用した投資を進めます。またアジアでは、有力パートナーとのタイアップを軸にした優良案件の発掘を図ります。

2017年3月期と2018年3月期の2年間は、中期目標の達成と、さらにはその先の持続的な成長ステージの足固めをするための期間と認識しています。「事業」と「投資」に注力し、「事業」を中心とした安定収益の割合を高めるとともに、タイミングを捉えた資産の売却も進めます。また、積極的に新規ビジネスに挑戦し、オリックスの新たな成長の柱となる事業を見出し、進めたいと考えています。同時に、国内外の経済の先行き

に不透明感が増していること、金融資本市場が不安定な状態にあること、世界の一部地域での政治的・地政学的な緊張が高まっていることに十分留意しながら、慎重に事業活動を進めます。また「事業」の拡大によってこれまで存在していなかった新たなリスクが増えていることから、リスクマネジメントにもこれまで以上に注力します。

### 2018年3月期に向けた価値創造の道筋

ファイナンス	・手数料関連の商品ラインアップを拡充し、サービス収入へのシフトを図る	
事業	環境・インフラ	・国内メガソーラーの稼働と自社電源開発に注力 ・アジア・米国などにおける再生可能エネルギー事業者の地位確立
	金融サービス	・生命保険の直販チャンネル展開を推進
	メンテナンスサービス	・業界優位を活かした付加価値サービスの拡大、アジアでの拡大
投資	現物投資	・不動産は既存の開発案件、航空機はナローボディー案件を中心
	エクイティ投資	・ヘルスケア、IT、食品、生活支援サービス分野での投資積み上げ

## 「オリックス」というビジネスモデル

### オリックスらしさやオリックスの強みについて

創業より50年余りをかけて築いてきた「オリックス」というビジネスモデルは、今後も事業環境の変化に合わせてまだまだ変化を続けていくと考えています。「オリックス」は変化しても、その基本となっているオリックスらしさやオリックスの強みが変わることはありません。私たちがどのようにして中期目標とその先の安定した成長を達成しようとしているのか、より理解を深めていただけるように、オリックスらしさや強みという観点からいくつかご説明したいと思います。

組織運営で特長的なのは、マネジメントの強いリーダーシップと、部門の枠にとらわれないチームプレーの2つです。この2つがあることで、スピード感のある事業活動ができています。

グループのすべての情報が、私を含むトップマネジメントに集約されています。そのため、グループ内の部門や会社がどのような状況にあるかを常に把握しています。また、国内営業ネットワークを中心にグループで見ると、案件など多くの情報

が集まります。これらも同様にトップマネジメントに集約されます。案件によっては、私がグループ各所から人材を集めて、タスクチームを編成することがあります。これはグループ内の人材、そして案件やマーケット情報をトップが十分に理解しているから出せる指示です。トップマネジメントがすべてを見ているからこそ的確な判断ができ、そして迅速な指示が出せるのです。良い案件というのは1日か2日ですぐに消えてしまうので、タイミングを逃すことのないよう常に情報には目を光らせています。

執行機関は、権限の集約と情報共有を両立させる形で運営されています。案件の決裁は、投・融資等委員会で行います。審議される案件の決裁権限は、デットでは基本的に6億円を超える場合ですが、エクイティではそれが500万円を超える場合と定めています。少額案件からトップマネジメントが判断することになりますが、付議される案件を通して、営業の状況、マーケットの状況をタイムリーに把握することができています。

情報共有の場としては、グループ執行役員会があります。トップマネジメントと執行役が集まり、グループの戦略の進捗など重要事項を共有しています。

オリックスでは、チームプレーという価値観が浸透しています。幅広い事業を展開するオリックスでは、さまざまな専門知識を持った人が働いています。日々の業務では各部署の目標達成に向かっていますが、一人ひとりがオリックスというチームのメンバーであるという意識を強く持ち、チームのために力を発揮することが当然だと考えています。前述のようなタスクチームを作った際も、不動産、事業投資、経理、法務、財務など多方面から人材を集めましたが、すぐにチームとして一体感を持って活動を始めました。また、オリックスでは全国に営業ネットワークを持っていますが、これが一斉に動くことで大きな力を発揮します。現在、太陽光発電事業は国内最大級の規模となっていますが、これにもグループとして同事業を推進するという重要性を理解した国内の営業担当者が大きく貢献しています。グループ内で横連携を取り、それぞれの持つ知見やノウハウを結びつけ、チームとして総合力を発揮すること、こうしたチームプレーから生まれる力は他社にはないものであり、オリックスの成長に大きく貢献しています。

トップが強いだけでは、組織はうまく動きません。また、能力のある人が現場にいても、それぞれが別方向に動いてしまったら総合力は生まれません。企業としての規模が大きくなり、事業の多様化が進むほどに組織運営は複雑になりがちですが、今後もオリックスでは、リーダーシップとチームプレーの両方の持つ力を最大限に活かしていきたいと思っています。

純投資、戦略投資とさまざまな投資を行っています。投資において、重視している考え方は次のとおりです。

戦略投資だからプレミアムを払って投資をするという考え方はしません。エントリープライスは厳しく見ます。純投資でも戦略投資でも、5～7年先に売却する前提でIRRを議論した上で投資をします。収益が落ちたら減損する、というリスクを投資は抱えています。そのため、エントリープライスを間違え

ると失敗する、ということを念頭に案件を判断します。競合してプライスが限界を超えたら、即座に検討を止めます。無理な投資は結局失敗するからです。株主のお金を無駄なことには使えません。

投資ではパートナーも重要です。国内でのオリックスの投資は、ハンズオンで取り組むことがほとんどです。投資先のマネジメントと議論を重ね、双方納得の上で投資するため、投資後に問題が発生することはありません。投資先との信頼関係の構築に重点を置いています。海外の投資でも同じで、場合によっては数年かけて信頼関係を築くこともあります。海外は文化がさまざま、それに合わせた対応ができるように現地の良いパートナーと組むことにしています。信頼できるパートナーやマネジメントが確保できれば、日本から何人も派遣する必要はありません。現在の海外セグメントの社員数はおよそ8,200人ですが、その中で駐在員は75人と極めて少人数です。現地のことは信頼できる現地マネジメント、現地スタッフに任せるのが一番良いと考えています。投資は、最終的には人に尽きると思います。一緒に投資を成功させるためにも、関係する人たちと話をし、お互いの理解を深めることに十分な時間をかけるようにしています。

投資には、大きく純投資と戦略投資があります。実行時はどちらの投資かというのを決めています。投資先にオリックスとのシナジーがあると思えば、純投資から戦略投資に戦略を変えることがあります。その逆の場合もあります。事業環境が変化すれば、投資戦略を見直すことは必要です。戦略は随時見直し、決めつけないという柔軟な考え方をとっています。また、投資戦略にかかわらず、すべての案件は常に出口を考えて、いつでも売れる状態を保っています。戦略を見直した時に、売り時を逃すことのないようにするためです。この考え方は投資に限らず、オリックスのすべてのポートフォリオに当てはまります。売るか売らないかは別として、各事業がいくらか売却できるのかを常に考えています。そして、いいタイミングが来たら逃さずに売る。これが経営の仕事だと思っています。



## オリックスの人材、そして社会との関わり

### 一人ひとりがグループに貢献し、ひいては事業活動を通じて社会に貢献する

事業の拡大に伴い、現在グループ全体で3万人を超える人々が働いています。事業拡大のスピードに人材の育成や確保が追いつかないことが課題だと感じています。私の若い頃はまだ会社の規模も今ほど大きくなかったため、責任ある大きな仕事を任されることも多くありました。本来、人材育成はOJT、つまり現場で鍛えられ育つことが最も望ましいのですが、現在の企業規模でかつ事業も多様化すると、一人ひとりに適したOJTをするというのは難しくなっており、研修を通じた人材投資にもより一層力を入れたいと考えています。従来、オリックスでは外部から専門性を持った人を多く採用しています。即戦力として活躍してもらっていますが、当初はルーティンワークがなく、自分で考えて動くことを求められるというオリックスの企業風土に戸惑う人もいます。しかしこれは、裏を返せばオリックスでは自由に何でもできるという風土であると理解できると、非常に生き生きと能力を発揮し、周りの人たちにも新しい刺激を与えてくれる存在となっています。今

後、さらにオリックスの事業はグローバル化が進みます。グローバルに人材の流動性を高めることで、各人にグローバルなオリックスグループの一員であるという意識を持ってもらい、仕事に対する意欲やグループに貢献する気持ちをより高くしてもらいたいと考えています。

オリックスでは、事業活動を通じて社会に貢献することを大切にしています。オリックスの成長とともに、社会での認知度や社会における存在感が大きくなっています。特に最近では事業が変化してBtoBだけでなくBtoCにも広がり、個人の方と接することが増えています。そういった個人も含め、さまざまなステークホルダーの方々にオリックスと関わりを持って良かったと感じてもらいたいと思っています。オリックスが社会にどう役に立っているのか、オリックスはどのような存在と思われ何を期待されているのか、オリックスは社会に必要な企業となっているのか、この問いを常に頭に置きながら、これからも事業活動を進めていきます。

## 株主還元について

### 持続的な利益成長に向けた投資と安定した還元の最適バランスを考慮

2016年3月期の通期配当は1株当たり45.75円と、前期比27%の増配とさせていただきます。配当性向は前期の20%から23%へと上昇しました。また、2017年3月期の中間配当予想額は23円(2016年3月期の中間配当額は22円)としています。持続的な成長に向けた投資に資本を使わせていただきたいという考え方はこれまでと変わりませんが、株主の皆さまへの安定した還元にも引き続き努めていきます。

私自身、オリックスの投資先企業の社外取締役を務めてい

ることから、株主として配当や自社株買いの要求を行っています。その際に考えるのは、成長戦略があるかということです。企業に成長戦略がなく、成長に限界感があるならば、株主への還元を考えるべきでしょう。一方でオリックスは、中期目標の達成と、その先の安定した成長を目指して、成長の旗を掲げ続けます。この旗を掲げ続ける限りは、投資と還元の最適なバランスを取りながら成長を実現することで、株主の皆さまの信頼に応えていきたいと考えています。



## 資本の適切な コントロールと 対話の深化

取締役 兼 代表執行役副社長  
グループCFO  
小島 一雄

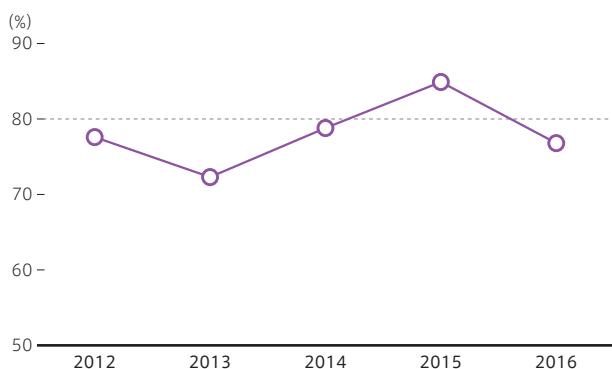
### 外部環境の変動に備えた強固な 財務基盤を構築

オリックスの資金調達には、調達の多様化、調達期間の長期化と償還時期の分散、適切な手元流動性の確保を通じて、利益の成長を支えるとともに財務体質の強化を図ってきました。現状の経済情勢の変化、特に為替・金利マーケットのボラティリティの拡大、地政学的リスクの高まりなどを見据え、より一層強固な財務基盤を確立していく必要があると考えています。オリックスの事業構造自体がダイナミックに変化している点も踏まえて、ポートフォリオに即した調達手法を追求していきます。グローバルな事業展開に合わせた調達の強化を図り、各国の現地銀行からの借入拡大や現地資本市場からの調達を継続して行います。拡大を続ける事業分野においてはプロジェクトファイナンスを有効に活用するなど、グループ全体としての資金調達の最適化を目指します。

### 資本の適切なコントロールにより 健全性を確保し、企業価値を高める

財務の健全性の観点では、資本の適切なコントロールを重視し、中期的な方向性として、信用格付A格の維持を目標にしています。今後の成長に向けたM&Aは積極的に検討しますが、大型のM&Aの実行に際しては、格付への影響を慎重に評価しています。財務の健全性と新規投資の機動性を確保する観点から、オリックスの株主資本使用率は、おおむね8割程度が適正水準であると考えており、2016年3月末もこの水準を維持しています(表①)。セグメント別の使用資本の状況(表②)で見ると、不動産セグメントでの使用資本の減少分は、今後の成長に向けた投資に振り向けるなど、事業ポートフォリオ全体として、使用資本を適切にコントロールすることに留意しています。さらに、新たな調達として、2016年5月には総額940億円のハイブリッドローン(劣後特約付ローン)による資金調達を実施しました。ハイブリッドローンは、会計上は負債となりますが、普通株式以外には劣後したローンであるこ

株主資本使用率 (表①)



\*オリックス社内基準に基づく株主資本使用率(=リスクキャピタル/株主資本)

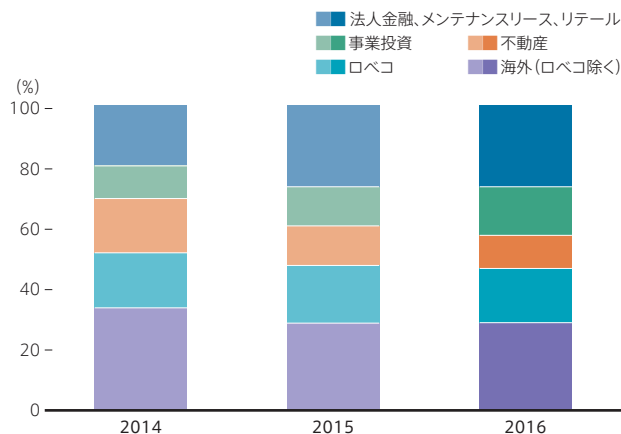
とから、一部の格付機関の格付算定上は資本に算入されるという性質を持ちます。ハイブリッドローン調達の実施により、財務の健全性を維持した上で、新規投資余力をさらに確保することができたと考えています。

オリックスの投融资案件は、案件のリスクに見合ったリターン、かつ株主資本コストを上回るリターンを上げられるかどうかを個別に確認した上で意思決定をしており、実行後も同じ考え方で継続的にモニタリングをしています。今後もセグメントや事業単位での資本の使用状況やリスク・リターンのモニタリングを徹底するとともに、新規事業機会におけるグッドリスクの見極めを行い、企業価値の向上を図っていきます。

### 中長期目線での対話の深化

私が2015年6月にグループCFOに就任してから、国内外の株主・投資家の皆さまと、持続的な成長に向けた対話に取り組んでいます。対話にあたって常に意識しているのは、中長期の価値創造を実現しうるオリックスの本質的な強みをご理解いただくことです。オリックスの持続的な成長を支えていた

セグメント別使用資本の状況 (表②)



だけの株主・投資家の皆さまとの対話を今後とも重視していきます。現在、オリックスは単年度の業績予想値は公表していません。その代わりに、2018年3月期中期的な経営目標を開示しています。これは、オリックスの中長期の経営の方向性を中心に議論したい、という考えに基づくものです。

2016年3月期からは、従来の6つの事業セグメントに関する情報開示に加えて、オリックスの事業ポートフォリオを「ファイナンス」「事業」「投資」の3つに分類した開示を始めました。この「ポートフォリオの3分類」は、取締役会でも数回にわたって議論を重ね、社外取締役の方からのご意見も反映して作成したものです。財務面に留まらず、リスクマネジメントや人材マネジメントなども含めて、オリックスの事業戦略の議論に活用できればと考えています。引き続き、オリックスの価値創造の道筋をより一層ご理解いただけるように、情報開示の充実と対話の深化に努めていきます。

小島 一雄

# コーポレート・ガバナンス マネジメントチーム (2016年7月1日現在)

## 取締役



井上 亮

取締役 兼 代表執行役社長  
グループCEO



小島 一雄

取締役 兼 代表執行役副社長  
グループCFO  
経営企画部管掌



馬着 民雄

取締役 兼 代表執行役副社長  
グループ人事・総務本部長  
秘書室管掌  
グループ監査部管掌



亀井 克信

取締役 兼 グループ専務執行役員  
オリックス自動車(株) 取締役社長  
オリックス・レンテック(株)  
執行役員会長



錦織 雄一

取締役 兼 専務執行役  
環境エネルギー本部長  
(株)ユビテック 社外取締役



伏谷 清

取締役 兼 専務執行役  
グローバル事業本部長  
東アジア事業本部長  
輸送機器事業本部長



高橋 秀明

取締役 (非常勤)  
● 指名委員、● 報酬委員

## 社外取締役



### 辻山 栄子

- 2010年6月就任  
社外取締役  
● 監査委員 (議長) ● 報酬委員
- 早稲田大学商学学術院教授
  - (株) ローソン 社外監査役
  - (株) NTTドコモ 社外監査役
  - (株) 資生堂 社外監査役

同氏は、財務会計に関する国内外の政府や機関の審議委員を歴任し、現在、早稲田大学商学学術院教授を務めています。会計の専門家としての深い知見とこれまでの豊富な経験を活かし、監査委員会の議長として、当社の内部統制システムの実効性についての審議を主導的に行っています。



### ロバート・フェルドマン

- 2010年6月就任  
社外取締役  
● 報酬委員 (議長) ● 指名委員
- モルガン・スタンレーMUFG証券(株) マネージング・ディレクター  
チーフエコノミスト

同氏は、現在、モルガン・スタンレーMUFG証券(株) マネージング・ディレクター チーフエコノミストを務めています。エコノミストとしての企業経営を取り巻く国内外の環境、事象についての深い知見を活かし、報酬委員会の議長として、中長期的なインセンティブ機能を高めるための役員報酬体系ならびに報酬水準の審議を主導的に行っています。



### 新浪 剛史

- 2010年6月就任  
社外取締役  
● 指名委員 ● 報酬委員
- サントリーホールディングス(株) 代表取締役社長
  - 三菱自動車工業(株) 社外取締役

同氏は、(株) ローソン代表取締役 CEO等を歴任し、現在、サントリーホールディングス(株) 代表取締役社長を務めています。これまでの企業経営における幅広い経験と知見に基づく経営判断力を活かし、取締役会および各委員会の審議において積極的な意見・提言を行っています。



### 薄井 信明

- 2012年6月就任  
社外取締役  
● 指名委員 (議長) ● 監査委員
- コナミホールディングス(株) 社外監査役
  - (株) ミロク情報サービス 社外監査役

同氏は、大蔵事務次官、国民生活金融公庫(現(株)日本政策金融公庫) 総裁等を歴任しました。金融・税務の専門家としてのこれまでの豊富な経験と深い知見を活かし、指名委員会の議長として、当社の事業展開にふさわしい取締役会や執行役の陣容についての審議を主導的に行っています。



### 安田 隆二

- 2013年6月就任  
社外取締役  
● 指名委員 ● 監査委員 ● 報酬委員
- (株) ヤクルト本社 社外取締役
  - (株) ベネッセホールディングス 社外取締役

同氏は、マッキンゼー・アンド・カンパニー ディレクター、A. T. カーニー アジア総代表等を歴任し、現在、一橋大学大学院国際企業戦略研究科特任教授を務めています。企業戦略に関する専門的な知見を活かし、取締役会および各委員会の審議において積極的な意見・提言を行っています。



### 竹中 平蔵

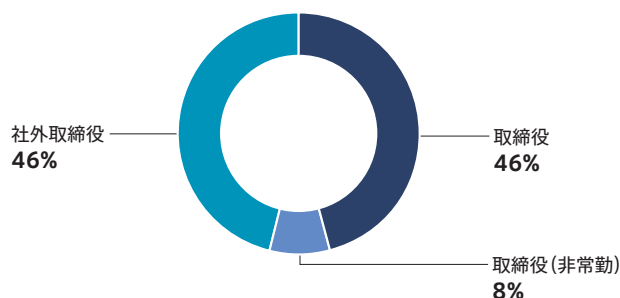
- 2015年6月就任  
社外取締役  
● 指名委員 ● 監査委員
- 東洋大学国際地域学部教授
  - (株) パソナグループ 取締役会長
  - アカデミーヒルズ理事長
  - 東洋大学グローバル・イノベーション学研究センター長
  - SBIホールディング(株) 社外取締役

同氏は、経済財政政策担当大臣、金融担当大臣、郵政民営化担当大臣、総務大臣を歴任し、現在、東洋大学国際地域学部教授を務めています。企業経営を取り巻く国内外の環境、事象や経済・金融政策に関する深い知見とこれまでの幅広い経験を活かし、取締役会および各委員会の審議において積極的な意見・提言を行っています。

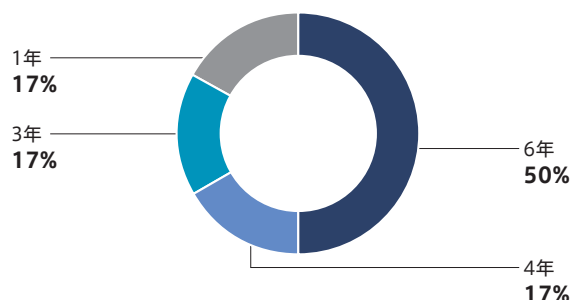
# コーポレート・ガバナンス オリックスのコーポレート・ガバナンス

## ガバナンスハイライト

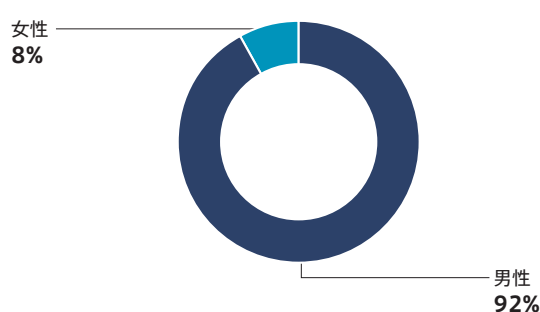
### 社外取締役比率



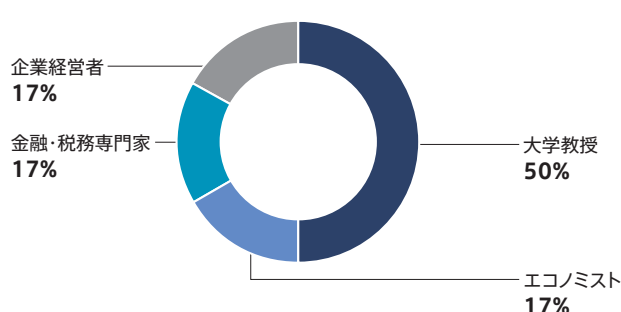
### 社外取締役の就任期間



### 取締役会男女比率



### 社外取締役の経歴



## コーポレート・ガバナンスの進化



オリックスは1964年の設立以来、米国会計基準による連結決算を採用し、国内外の投資家に業績や事業内容を正しく理解していただくことに努めてきました。

設立6年後の1970年に、大阪証券取引所市場第二部に上場。これは、「企業はパブリックであるべき、つまり社会の一員として責任を果たすべきだ」という考えで実施しました。

1997年に諮問委員会を設置、1998年には執行役員制度を導入するなど、コーポレート・ガバナンスの強化につながる取り組みを他社に先駆けて行ってきました。

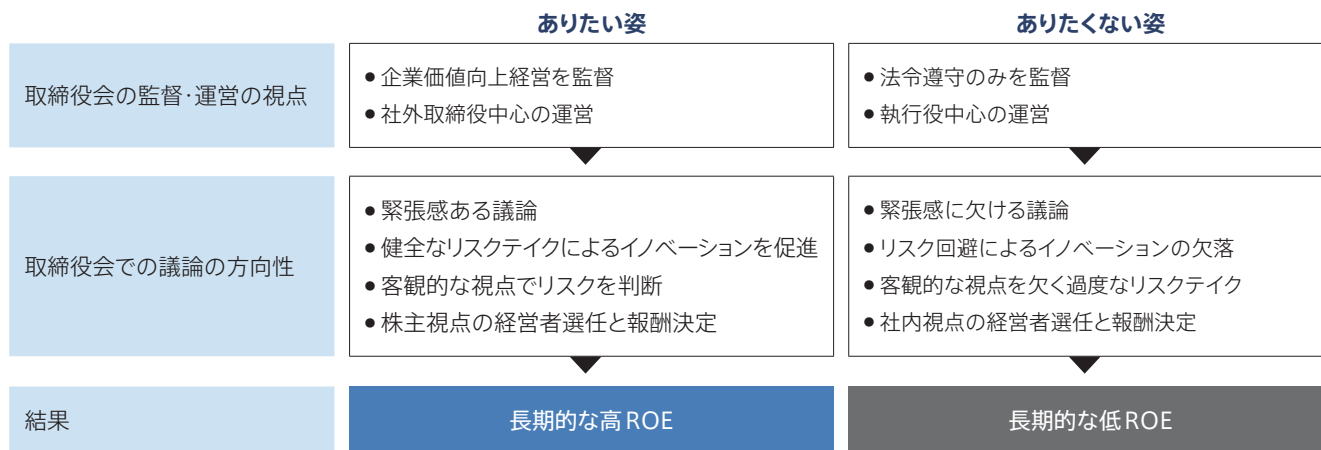
1998年のニューヨーク証券取引所への上場は、増加する外国人株主の利便性向上を図る必要が生じたこと、またSEC（米国証券取引委員会）から厳しい情報開示を求められることがコーポレート・ガバナンスの強化につながるとの考えで実施しました。

1999年には、社外取締役制度を導入。2003年に委員会等設置会社\*へ移行し、現在では社外取締役の全員が、東京証券取引所が定める独立役員として届け出ています。

\*2015年の改正会社法施行に伴い、指名委員会等設置会社へ名称変更

このようにオリックスでは、経営者を監督する機能を積極的に強化してきました。経営者にとっては厳しい仕組みですが、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。

## オリックスの目指すコーポレート・ガバナンス



## コーポレート・ガバナンスの考え方

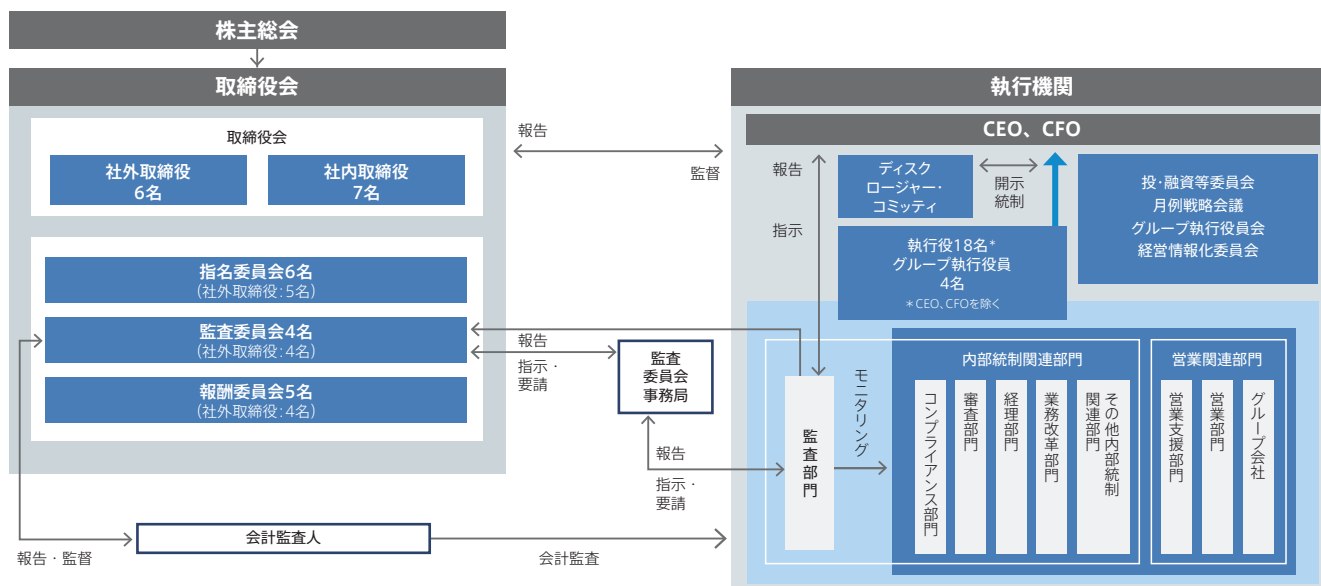
- オリックスは、経営の基本方針に沿った事業活動を適切に実行し、経営の公正性を確保するため、コーポレート・ガバナンス体制の強化を経営の重要事項の一つと考え、健全かつ透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。
- コーポレート・ガバナンスは、経営者に目標を与え、業績を分析・評価し、経営者が優れた結果を出すように監督する「経営者に対する監視制度」です。これにより、経営者は適切な緊張感のもとで、目標達成に向かってイノベーションを促進します。その結果として、継続的に高いROEを実現できると考えています。
- コーポレート・ガバナンスでは、社外取締役が果たす役割が重要です。多様なバックグラウンドを持った人材が、業界の常識や企業独特のやり方にとらわれない違った視点で、経営の成果を客観的に判断することができます。また、外部の目線で「リスクを取らないことのリスク」を監督することも可能になると考えています。

### ニューヨーク証券取引所 (NYSE) のコーポレート・ガバナンス基準との主な相違点について

オリックスは、1998年からNYSEに上場しているため、原則としてNYSEのコーポレート・ガバナンス基準である303Aに準拠することが求められていますが、「外国企業」として適用除外となる条項があります。したがって、オリックスのコーポレート・ガバナンスの状況は、米国上場企業が適用を義務付けられたものとは異なる点があります。主な相違点は次のとおりです。

- 個々の取締役や指名、監査、報酬の各委員会の独立性に関するNYSEの要件の適用は義務付けられていません。オリックスでは、指名委員会が「独立性を有する取締役の要件」を独自に定めています。
- 取締役会の過半数が社外取締役であることや、各委員会を社外取締役で構成することは義務付けられていません。オリックスでは、13名の取締役のうち6名が社外取締役です。また各委員会では、監査委員会の全委員が社外取締役で構成されており、指名委員会は委員の6名のうち5名が、報酬委員会は委員の5名のうち4名が社外取締役で構成されています。

## コーポレート・ガバナンス体制図 (2016年7月1日現在)



### 取締役会

取締役会は業務執行の決定のうち、法令、定款の定めるところにより執行役に委任することができない事項および取締役会規則に定める重要な事項にかかる業務執行の決定を行います。主として、資本政策、資金政策、人事戦略の基本方針を含む経営計画および内部統制システムの基本方針について承認し、それらについて定期的にチェックする機能を果たしています。取締役会が決定するこれらの事項を除き、取締役会は業務執行の決定を代表執行役に委任し、意思決定と業務執行の効率化、迅速化を図っています。また、取締役会は執行役および各委員会からその職務の執行状況について報告を受けます。

### 指名委員会・監査委員会・報酬委員会

- 指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定します（取締役の選任および解任は、株主総会決議によって行われます）。指名委員会は、会社法に基づく権限ではありませんが、執行役の選任および解任についても審議します。指名委員会は「独立性を有する取締役の要件」を定めています。
- 監査委員会は、取締役および執行役の職務の執行を監査し、監査報告を作成します。また、株主総会に提出する会計監査人の選任および解任、ならびに再任しないことに関する議案の内容を決定します。監査委員会の職務の執行を補助するため、監査委員会事務局（計3名）を置いています。
- 報酬委員会は、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容にかかる決定に関する方針、およびそれらの個人別の報酬等の内容を決定します。報酬委員会は「取締役および執行役の報酬の決定に関する方針」を定めています。

### 2016年3月期の取締役会・三委員会の開催回数および出席率

	開催回数	出席率
取締役会	8	97%
指名委員会	3	89%
監査委員会	10	98%
報酬委員会	5	92%



## 役員報酬

報酬委員会は、経営目標を達成するために、取締役および執行役は当期の業績のみならず、中長期的な成果をも重視すべきであると考え、報酬がインセンティブとして有効に機能することを基本方針としています。この基本方針を踏まえ、取締役と執行役の役割に応じて報酬方針を定めています。

### 取締役(執行役を兼務しない者)に対する報酬方針

- 取締役の報酬は、固定報酬および株式報酬\*とする。
- 固定報酬は、原則一定額とし、各委員会の議長および委員には職務に対する報酬を加算する。
- 中長期的な成果を反映する報酬としての株式報酬は、在任期間中に毎年一定のポイントを付与し、退任時に累積ポイントに応じて当社株式を支給する。

### 執行役(取締役を兼務する者を含む)に対する報酬方針

- 執行役の報酬は、固定報酬、業績連動型報酬(年次賞与)および株式報酬とする。
- 固定報酬は、役位別の一定額を基準として、役割に応じて決定する。
- 当期の業績に連動する業績連動型報酬(年次賞与)は、連結当期純利益の目標達成度を全社業績指標とし、役位別の基準額の50%に対し0%から200%の範囲で変動します。同時に、執行役ごとに担当部門の当期業績に応じて、役位別の基準額の50%に対し0%から200%の範囲で変動します。なお、代表執行役については、連結当期純利益の目標達成度を業績指標とし、基準額に対し0%から200%の範囲で変動します。
- 中長期的な成果を反映する報酬としての株式報酬は、在任期間中に役位別に毎年ポイントを付与し、退任時に累積ポイントに応じて当社株式を支給します。毎年付与するポイントは、連結当期純利益の目標達成度を全社業績指標とし、役位別の基準ポイントの50%に対し0%から200%の範囲で変動します。同時に、執行役ごとに担当部門の当期業績に応じて、役位別の基準ポイントの50%に対し0%から200%の範囲で変動します。なお、代表執行役については、連結当期純利益の目標達成度を業績指標とし、基準額ポイントに対し0%から200%の範囲で変動します。

\* 株式報酬：取締役および執行役の在任中に毎年ポイントを付与し、役員を退任する時に、累積ポイントに応じて当社株式を支給するもの。付与されるポイントは報酬委員会で定められたガイドラインに沿って役位別に決定する。

### 役員報酬の内容(2016年3月期)

区分	固定報酬		業績連動型報酬(支給予定額)		株式報酬		支給額合計 (百万円)
	支給人員(名)	支給額(百万円)	支給人員(名)	支給額(百万円)	支給人員(名)	支給額(百万円)	
取締役	9	106	—	—	1	19	125
( )は社外取締役	(7)	(68)	—	—	(1)	(19)	(87)
執行役およびグループ執行役員	31	830	31	386	7	707	1,924
計	40	936	31	386	8	726	2,049

(注1) 2016年3月期末時点の取締役の人数は13名(社外取締役6名)、執行役の人数は20名(取締役と執行役の兼務者を含む)、グループ執行役員的人数は3名です。上記支給人員、支給額には、2016年3月期中に取締役もしくは執行役もしくはグループ執行役員を退任し、これらのいずれにも該当しなくなった12名が含まれています。

(注2) 当社は、執行役を兼務する取締役に対しては取締役としての報酬を支給していないため、取締役と執行役の兼務者6名の報酬等は、執行役およびグループ執行役員の欄に総額を記載しています。

(注3) 株式報酬制度は取締役および執行役在任期間中に一定のポイントを付与し、退任時に累積ポイントに応じた当社株式を信託を通じて交付する制度です。前記の株式報酬の支給額は、当期中に退任した取締役および執行役に交付した当社株式の総数に、信託が当社株式を取得した際の時価(1株当たり1,588円)を乗じた額をもとに記載しています。

(注4) 2016年3月期中にはストックオプションとしての新株予約権の付与はありません。

(注5) 金額は、百万円未満の端数を切り捨てて表示しています。

詳細情報は下記をご参照ください。

- 有価証券報告書／Form 20-F(米国証券取引委員会向け年次報告書) ▶▶▶ <http://www.orix.co.jp/grp/ir/library/>
- 指名委員会が定める「独立性を有する取締役の要件」(詳しくは有価証券報告書／Form 20-Fへ)
- コーポレート・ガバナンスに関する報告書 ▶▶▶ <http://www.orix.co.jp/grp/company/governance/>

# コーポレート・ガバナンス 社外取締役メッセージ

**ガバナンスの視点から注目される  
指名委員会の役割の重さを  
あらためて認識しながら  
議論を重ねていく。**

**薄井 信明**  
指名委員長



## 他に類を見ないユニークな ビジネスモデルの企業、それがオリックス

社外取締役となったのは4年前でした。当初、取締役会等に参加していて、世の中の変化を敏感にキャッチする感性、熟慮の上での積極的なリスクテイク、そしてスピード感のある決断力に圧倒されました。永年、公務員として仕事をしてきた私は、これが官とは異なる日本企業の活力なのかと驚嘆したものです。しばらくして、それは宮内前CEO時代に築き上げられたオリックス独自の企業風土であり、いわばDNAであることに気づかされました。最近では、コンセッション事業への挑戦も決断しています。オリックスは何を業としているのかわかりにくいといわれることがありますが、この企業風土をエンジンとし専門性の活かせる隣接分野に次々展開していく、という他に類を見ないユニークなビジネスモデルを軸に、多角化・グローバル化、そして事業規模の拡大を成し遂げてきた証しであると受け止めています。

## 事業運営・人事・組織のステップアップと グローバル・ガバナンスの本格的な改善を

私は、昨年より指名委員会の議長を務めています。井上CEO体制は一昨年に離陸したばかりであり、指名委員会ではマネジメント体制の移行が順調に進んでいるのか、期

待通りに機能しているのかについてウオッチしつつ、取締役候補の選任等を通じその定着・充実に意を払ってきました。昨今、トップ人事をめぐる他社のいくつかの事例がガバナンスの視点から注目されており、あらためて指名委員会の役割の重さを実感しています。オリックスの将来的な事業展開にふさわしく、かつ、オリックスのDNAを体現できる経営幹部像について、平素からできるだけ前広に議論を重ねておく必要があると考えています。

オリックスは、創業以来、市場の変化を先取りしてグローバル化を進め、目覚ましい成長を遂げるとともに、透明性と実効性を兼ね備えたコーポレート・ガバナンスの構築に取り組んできました。取締役会では、事業の成長戦略と常にセットでガバナンスやリスクテイクについて時間をかけて議論を重ねています。ただ、今後に予想される厳しい経済・経営環境を考慮すると、さらなる成長、さらなるグローバル化を目指していくには、事業運営はもとより、人事、組織等の分野でのステップアップとグローバル・ガバナンスの本格的な改善が求められます。また、単に数字が良ければそれでいいのではなく、会社がやっていることが社会にどう貢献しているのか、ステークホルダーにどう評価されているのかといった面にも、これまで以上に目を向けなければなりません。オリックスならそれができると確信しています。

**リスクはゼロにはならない。  
リスクを吸い上げ、  
ミニマイズすることに  
知恵を絞ることが重要。**

**辻山 栄子**  
監査委員会議長



## 「オリックス」というビジネスモデル

オリックスは、国内だけでなく、世界的にも独自のビジネスモデルを展開する企業です。リースに始まり、今では金融、リテール、不動産、事業投資、環境エネルギー事業など多様なサービスを展開する、時代のフロントランナーであると思います。さらに、それぞれのマーケットとそれに伴うリスクをうまくコントロールし、各領域のバランスを取った事業を展開していることや、女性の活躍が進んでいることから、常に時代を先取りしていると感じています。

## コーポレート・ガバナンスにおいても、 唯一の存在を期待

オリックスの取締役会はとても活発で、社外取締役の意見に真摯に耳を傾け、私が議長を務める監査委員会でも委員の発言にすばやく対応しています。監査委員会では、リスクアプローチの視点を持って、氷山の一角も見逃さないという姿勢で委員会に臨んでいますが、ここで提示された案件もフォローアップが適切かつ迅速にできていると思います。オリックスは時代の流れより一歩先に社外取締役制度の導入や委員会等設置会社への移行を行ってきましたが、コーポレート・ガバナンスがより良く機能するようにさまざまな試行錯誤と努力を重ねてきた会社だと思っています。

コーポレート・ガバナンスおよび経営の今後については、まず、リスクはゼロにはならないということ認識すべきだと思います。問題はたえずあらゆる面に存在するという意識を持ち、どのようにリスクをミニマムにしていくのか、ベストな道筋で解決していくのか、が重要です。また、内部通報制度をよく機能させることも大切です。昨今の日本企業の不祥事を見れば、コンプライアンスもリスクの一つです。リスクは、内部統制をいくら整備してもなくなりません。潜在的なリスクを吸い上げ、ミニマイズすることに知恵を絞ることで。オリックスでは、現場のコンプライアンス意識が高く、CEOのメッセージを真に理解してコンプライアンスを実践するカルチャーが共有されていると感じますが、無論油断は禁物です。

海外に目を向けても、オリックスは世界でも唯一のビジネスモデルを有していると思いますが、さらなる成長と社会への貢献に向けて、このビジネスモデルをグローバルに展開し、海外と日本の良い点を事業活動のみで融合させるのではなく、コーポレート・ガバナンスにおいても実践することを期待しています。そのためには、社会のフロントランナーであり続けること、そしてそれには社員のチャレンジ精神による支えが必要となります。すべての社員に、世界で唯一のビジネスモデルを有するオリックスの社員であるという誇りを持ってチャレンジしてほしいと思います。

**株主の利益とは何かを認識し、  
人材をふさわしい報酬で  
オリックスに迎える。  
これこそが企業と  
株主の利益をつなげる。**

**ロバート・フェルドマン**  
報酬委員会議長



### **多様な事業を成長させる、 イノベーション、勇気、規律**

オリックスという会社を3つのキーワードで表現すると、「イノベーション」「勇気」「規律」です。オリックスにはさまざまな事業分野がありますが、その隣の分野でも何かできないかと研究し、そこに進出することで新しい価値を生み出しています。これが「イノベーション」であり、時代に合った事業展開を可能にしています。また事業には、行って成功する可能性がかなり高い時期でも行わない、行って成功するか不透明な時期に行く、という2つのリスクがあると思います。オリックスの場合は後者で、慎重に利益成長を考慮しながらリスクを取っています。これが「勇気」です。そして「規律」ですが、オリックスでは事業計画で厳しい目標を設定し、結果についても厳しく評価することで、次の成長に活かしています。これらにより、多様な事業がうまくかみ合って成長できているのだと思います。

### **異なる視点や新しい知識が ビジネスモデルを進化させる**

オリックスのコーポレート・ガバナンスへの取り組みは最先端であり、最善を目指していると思います。委員会等設置会社への移行は10数年前にさかのぼり、委員会が大きな影響力を有していることが、オリックスのコーポレート・ガバナンスの特徴です。私が議長を務める報酬委員会では、活発で厳し

い意見が交わされるとともに、それぞれに対する議論もしっかりなされています。コーポレート・ガバナンスが実効性を発揮できるか否かは、経営者が委員会や取締役会の意見をしっかりと取り入れるかどうかにかかっており、オリックスでは、その点はよく機能しています。報酬委員会では、何に基づいて報酬を決定するのが難しい論点ですが、アカデミックなアプローチからの意見や、各取締役の豊富な経験に基づく実践的な意見を積み重ねた上で決定しています。ここで大事な点は、何が株主の利益になるのかをきちんと説明できること、そして、より良い人材をふさわしい報酬でオリックスに迎えることです。これこそが企業と株主の利益をつなげることになります。

コーポレート・ガバナンス上の課題を挙げるならば、私を含め、取締役の若返りでしょうか。経験が少なくても、異なる視点や新しい知識が導入されることで経営が活性化されるため、もっと多くの若い方に参加してもらいたいと思います。報酬委員会では、将来に貢献できる人材をどのように育成していくか、また機能していない人材をどのように能力をアップさせるかが課題です。グローバルに事業展開するオリックスにおいては、海外交流を増やして、多様な人材を活用し、ポテンシャルのある人材を採用することで、ビジネスモデルの進化が可能になります。近年、グローバル・ガバナンスが注目される中、活発な議論とコンプライアンスの強化、これが次なるグローバル化へのステップだと考えています。

# リスク管理体制

## 全社的リスク管理体制

### リスクのコントロール

オリックスでは、経営戦略に基づいた全体としてのリスクの選好および各事業部門の事業戦略を勘案して、経営資源の配賦を行っています。また、モニタリングは、個別案件、ポートフォリオ全体および事業部門ごとに行っており、事業部門と管理部門が連携しながらそれぞれの観点で戦略の進捗を確認し、リスクの分析と管理をしています。

モニタリング結果は、取締役会や各執行機関に定期的に報告されます。各機関は、この報告を受けて事業部門やポートフォリオ全体のパフォーマンス、収益性、リスクを評価し、執行機関は適切な施策を実行します。

このプロセスを通じて、バランスシートをコントロールしながら、成長性のある事業部門により多くの経営資源を配賦しています。

### 執行機関

代表執行役は、各種社内規則で定める重要な業務執行の決定を、投・融資等委員会の審議を経て行います。

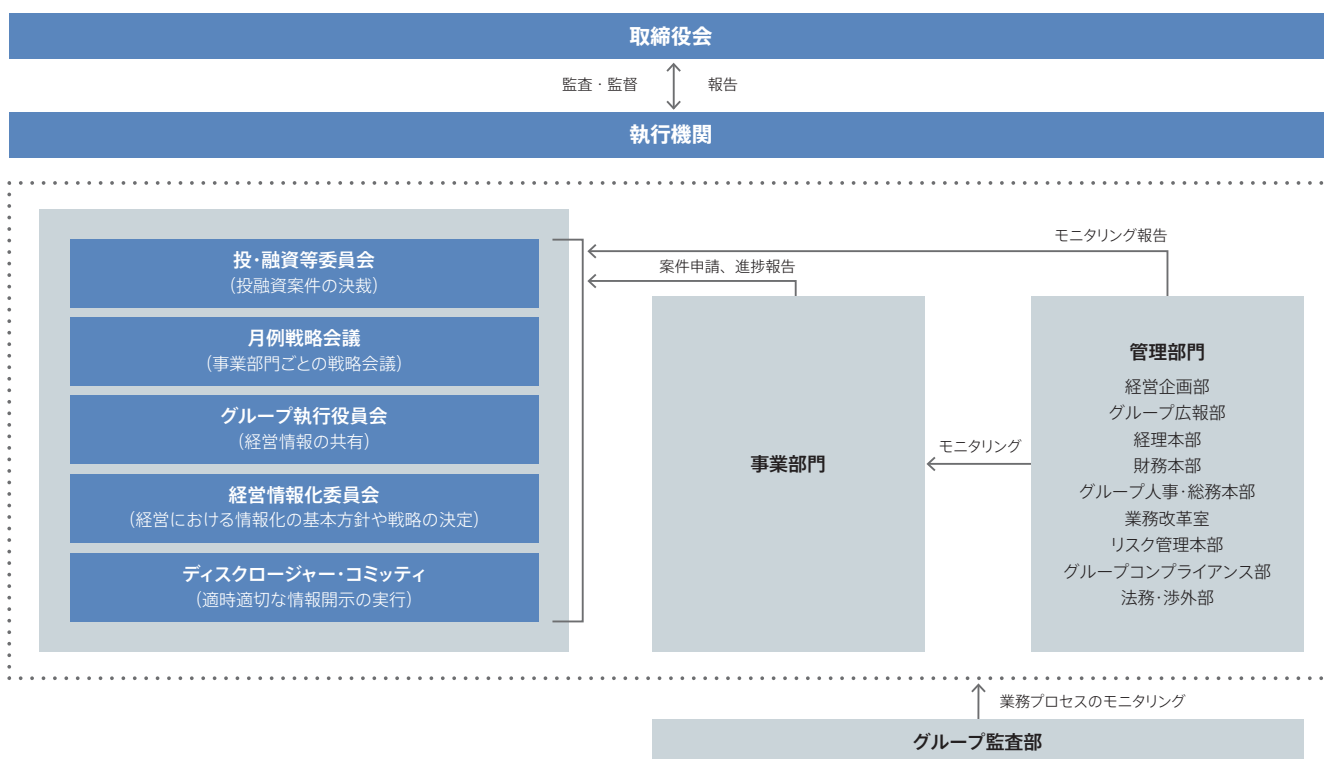
執行役は取締役会の決定、代表執行役による業務執行の

決定および各種社内規則に従って業務を執行します。グループ執行役員は、取締役会の決議によりグループ会社の取締役、執行役、執行役員の中から選任されます。

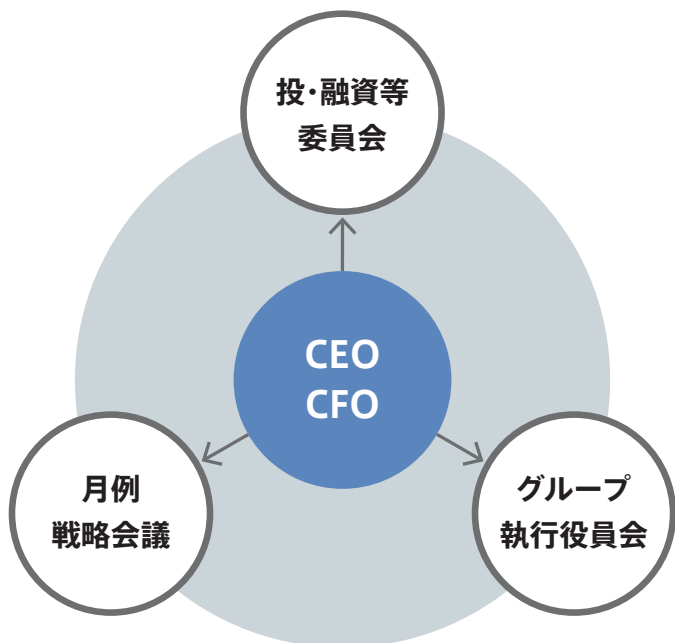
### 執行運営の特徴

- 指名委員会等設置会社制度を採用し、経営の監督と執行が分離しています。
- CEOとCFOが個々の案件の検討、事業部門の戦略・計画進捗のモニタリング、グループ全体の戦略・計画進捗のモニタリングまで、すべてに関与しています。
- 執行役およびグループ執行役員は定期的に担当部門の戦略・計画の進捗についてCEO、CFOに報告し、議論をしています。
- CEO、CFOに加え、執行役およびグループ執行役員もグループ全体の戦略・計画の進捗情報を共有しています。

### 執行機関の組織図 (2016年7月1日現在)



## 主要な執行機関におけるトップマネジメントの関与



- 投・融資等委員会では、個別案件を審議します。少額案件からCEO、CFOを交えて議論し、判断します。
- 月例戦略会議は、6つのセグメントよりも小さなユニット（事業本部、グループ会社、管理部門単位）で開催します。CEO、CFOは各ユニットの責任者と原則月次で議論を行い、計画の進捗や今後の見通しを確認し、適宜指示をします。現在月例戦略会議を行っているユニット数は約20です。
- グループ執行役員会では、グループ全体の戦略の進捗についてCEOから、計数の進捗についてCFOから、すべての執行役およびグループ執行役員に対して情報共有が行われます。

## 各執行機関

業務執行に関する重要な意思決定、モニタリングおよび議論、情報共有を以下の機関で行います。

### 投・融資等委員会

構成員：トップマネジメントおよび案件に関連する執行役  
開催：原則月3回

- 主として一定金額以上の投融資案件や経営に関わる重要事項、取締役会から代表執行役に委任された事項等を審議、決裁する。
- 決裁された案件・事項の内容、重要性等を考慮し、必要に応じて取締役会に報告する。

### 経営情報化委員会

構成員：トップマネジメントおよび情報システム担当の執行役  
開催：原則月1回

- 経営における情報化の基本方針や情報システムに関する重要事項を審議、決裁する。
- 事業戦略との整合性を確保し、事業の成長やリスクの低減に寄与するシステム投資の実現に努める。

### 月例戦略会議

構成員：トップマネジメントおよび各部門の責任者  
開催：原則月1回

- 各部門の戦略の達成状況や事業環境の変化などを議論する。
- 議論された重要性の高いものについては、投・融資等委員会で審議、決裁され、必要に応じて取締役会に報告される。

### ディスクロージャー・コミッティ

構成員：CFO(委員長)および経営企画部、財務本部、経理本部、リスク管理本部、法務・渉外部、グループコンプライアンス部、グループ人事・総務本部、グループ監査部、グループ広報部等を担当する執行役  
開催：適宜

- 各部門の責任者から報告される重要情報について、適時開示の要否その他適時適切な情報開示を実現し、確保するために必要な対応を行う。
- 開示統制を司り、ステークホルダーへの適時適切な情報開示体制の中心的な役割を担う。

### グループ執行役員会

構成員：執行役およびグループ執行役員  
開催：原則月1回

- オリックスグループ全体の業務執行に関わる重要な情報を共有する。

# リスク管理体制

## 主なリスクの管理

### 主なリスクの管理について

オリックスでは、主なリスクを、信用リスク、ビジネスリスク、市場リスク、流動性リスク（資金調達に関するリスク）、法的リスク、その他オペレーショナルリスクと認識し、それぞれの特性に応じたリスク管理を行っています。

### 信用リスク管理

「与信先、投資先のキャッシュ・フローの変動から生じうる将来の投資回収の不確実性」を信用リスクと定義しています。

与信審査については、十分な担保や保証の取得、債権の流動化、与信先や業種の分散を基本方針としています。個別案件の審査時は、与信先、投資先の財務内容、キャッシュ・フロー、保全条件、採算性などを総合的に評価しています。

さらに、ポートフォリオの分析を行い、与信制限措置も講じることで、潜在的にリスクの高いマーケットへのエクスポージャーをコントロールしています。

また、破産、民事再生などの法的整理申請先、銀行取引停止処分先、手形不渡り発生先、3カ月以上未収先などへの債権を管理債権と認識し、事業部門が審査部門と協力して保全強化と回収を行います。初期督促から差し押さえなどの強制執行に至るまでの回収ノウハウは、審査部門に集約され、個別案件の審査基準やポートフォリオ分析にも反映されています。

### ビジネスリスク管理

「新たに参入する事業の不確実性や、提供する商品・サービスの品質の陳腐化や、商品市況の価格変動性」をビジネスリスクと定義しています。

事業の不確実性に対しては、シナリオ分析やストレステストなどを用いて、事業計画やオペレーションをモニタリングし、その時々での事業撤退コストも評価、検証対象としています。

提供する商品、サービスにおいては、品質を維持するためのモニタリングを行うとともに、事業環境の変化や顧客ニーズの多様化に応じて、商品やサービスの内容を見直し、品質の改善を常に図っています。

オペレーティング・リースでは、リース物件の残存価額の変動が重要なリスクであり、リース物件の在庫や、市場環境、事業環境のモニタリングを行っています。オペレーティング・リースは、原則として、再リース取り組みの可能性が高く、汎用性の高い物件に限定して取り扱っており、市況変化に応じて売却を検討します。

不動産物件の価格変動リスクに対しては、キャッシュ・フローを強化することで、リスクの軽減を図っています。

### 市場リスク管理

「金利、為替、株価などの市況の変動によって保有する資産と負債の公正価値が変動するリスク」を市場リスクと定義しています。

資産、負債の管理（ALM）に関してグループ共通の規程を制定し、市場リスクを包括的に把握検証しています。

金利リスクについては、金利変動時の期間損益やバランスシートへの影響、資産や負債の状況、調達環境などの分析を行い、総合的に判断しています。また、分析方法は状況に応じて見直しを行っています。

為替リスクについては、外貨建ての営業取引や海外投資に伴う為替の変動リスクに対して、原則として同通貨での借入、為替予約および通貨スワップを利用してヘッジしています。ヘッジされていない外貨建て資産、海外子会社の利益剰余金等については、VaR（バリューアットリスク）などの指標を活用しながらリスク量を定量的に把握し、状況に応じてヘッジ額を調整し適切に管理を行っています。

なお、ヘッジ手段としてデリバティブ取引を利用する際は、社内規程に基づき、相手方の信用リスクなど同取引にかかるリスクを適切に管理しています。

銀行事業、生命保険事業や海外の運用資産については、金融政策やマクロ指標、株式市場や金融市場の動向をモニタリングしつつ、個々の銘柄の値動きや損益状況の分析を行い、ポートフォリオ管理を行っています。市場の変動に対しては、損失確定やポジションの縮小などのガイドラインに従って適切な処理を行っています。また、審査部門は、ガイドラインが遵守されているかどうかを管理しています。

### 流動性リスク管理（資金調達に関するリスク管理）

「市場の混乱やオリックスグループの財務内容の悪化などにより必要な資金を確保できない、または資金調達にあたり、著しく高い金利でしか調達できなくなるリスク」を流動性リスクと定義しています。

流動性リスクを低減するために、調達手法の多様化とともに手元流動性の管理を行っています。手元流動性の管理については、将来のキャッシュ・フローの状況を把握した上で、環境変化時に事業継続に支障のないよう、ストレス時を想定した流動性リスク

を分析し、必要な対応を行っています。

また、事業を行う国や子会社ごとの流動性リスクを把握し、オリックスグループの流動性リスクが各子会社の事業へ与える影響についてもモニタリングしています。モニタリングの状況次第では親子ローンなど必要な対策を講じています。

オリックス銀行およびオリックス生命は、個人向け金融業務を行っており、日本の金融当局の規制を受けているため、他のグループ会社から独立した流動性リスク管理が必要とされています。規制に準じて単独で社内規程を定め、他のグループ会社から切り離れた流動性リスクを管理しています。

具体的には、オリックス銀行は、必要な流動性資産の水準や市場性資金調達額などの限度額を定め、現預金のほか、流動性の高い公社債などを保有することで、必要な流動性を確保しています。また、遵守状況の定期的なモニタリングを行うとともに、将来起こりうる資金繰りの逼迫度を複数の段階で想定し、段階に応じた流動性リスク管理を行っています。

オリックス生命は、保険事故の発生などに対するストレステストを行い、責任準備金の残高に対して一定割合以上に現預金、有価証券などの流動性の高い資産を保有することや、満期保有目的債券の保有額に上限を定めることで、必要な流動性を確保しています。

## 法的リスクの管理

「事業や企業経営において法令などを遵守できていないことから、法的責任や法的不利益などが発生するリスク」を法的リスクと定義しています。

各種取引における法的リスクについては、日本国内では原則として審査部門、法務部門、コンプライアンス部門が関与し、リスクの回避、予防、軽減を図っています。法令遵守のために必要な社内規程を制定するほか、改正法令の施行に適切に対応するために必要な措置を講じています。

個々の営業取引などにおける契約関係書類は、所定の社内規則に従って法務部門が関与し、決裁を得るプロセスを確立しています。また、取引の大きさや重要性に応じて、外部の弁護士を利用しています。訴訟を提起する場合、または提起された場合にも、法務部門、コンプライアンス部門、審査部門が関与し解決へ導きます。

知的財産権の侵害を防ぐための確認を総務部門にて実施しており、侵害が発見された場合には直ちに必要な措置を講じています。

海外では、各現地法人において社内弁護士や必要に応じて外部の弁護士も利用するなどして、リスクの回避、予防、軽減を図っています。

## オペレーショナルリスクの管理

「内部プロセス、人、システムが不適切もしくは機能しないこと、または外生的事象が生起することから生じる損失にかかるリスク」をオペレーショナルリスクと定義しています。

オペレーショナルリスクとは、オリックスグループのビジネス固有のリスクであり、コンプライアンスリスクおよび受託者責任のリスクを含みます。

コンプライアンスリスクとは、オリックスグループが行う事業に適用となる関係法令やオリックスグループの社内方針、社内規程に違反することから生じる金銭的損失、当局による処分、または風評被害を被るリスクです。なお、法令違反や当局による処分が生じる場合には、法的リスクとしても管理しています。

受託者責任のリスクとは、顧客やクライアントのために裁量権を適切に行使しないことにより損害を被るリスクです。

オリックスグループの各部門では、グループレベルの重要リスクを反映したコンプライアンス年間計画を実施し、監査部門では、年度内部監査計画に基づきこれらの重要リスクに焦点を当ててモニタリングを行っています。これらのモニタリングを通じて、グループ経営に影響を与える事象発生を抑止に努めるとともに、これらのリスク管理機能の強化を図っています。

コンプライアンス部門では、オリックスグループの事業にかかるコンプライアンスリスクを特定し管理するために制定された規程を実施、維持すること、およびオリックスグループにおける強いコンプライアンスの企業文化を支えるプログラムを実践することにより、オリックスグループの事業、運営機能を支援します。

2016年3月期に、オリックスグループはグローバル事業のコンプライアンスリスクマネジメントの強化に着手し、役職員倫理規定(Principles of Conduct)の見直しをするとともに、オリックスグループの役職員のコンプライアンスへの意識を向上させるために、役職員行動指針を導入しました。

業務改革部門およびオリックス・システムでは、社内システムの保守、管理などにより、オペレーショナルリスク(サイバー攻撃および情報セキュリティリスクを含む)の軽減を図っています。

災害リスクについては、リスク管理のための社内規則を定め、役職員の生命、身体の安全確保を最優先しながら、経営資源の保全、営業上の損失回避に対し可能な限り措置を講じます。



# リスク管理体制

## 個別事業のリスク管理

### 個別事業のリスク管理について

オリックスは、金融サービス事業をはじめとする幅広く分散した事業ポートフォリオを保有しているため、個別事業の特性

に合わせ、網羅性と透明性を確保したモニタリングとリスク管理を行っています。

### 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主なリスクは信用リスクです。個別案件の取り組み後は、与信先の業績、保全、回収状況について、事業部門では一定額以上の残高のある先を、審査部門では大口与信先を定期的に確認します。

特定の業種や業界について現状や見通しの分析を行い、与

信先に与える影響を分析するとともに、今後の当該業種・業界に対する取り組みについての判断を行います。

管理債権については、特に不動産を担保とする取り組みについては、他の不動産関連部門のネットワークを活かして売却先やテナントの斡旋を行うなど、さまざまな対応策を講じます。

### 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主なリスクはビジネスリスクと信用リスクです。

オペレーティング・リース物件の商品市況の変動リスクに対しては、市場環境の動向を常に把握し、中古物件売却額の変動のモニタリングや、新規取り組みにおける残存価額の見積もり額の調整を行います。

また、アウトソーシングなどの各種サービスの提供にあたっては、サービス提供に伴う原価の変動リスクがあります。計画策定時の前提と実績の検証、今後の見込みをモニタリングし、

適切な原価管理を行っています。

加えて、事業環境の変化、顧客ニーズの変化・多様化に伴って提供しているサービスが顧客の要求するレベルを下回るリスクに対しては、サービスの質の状況を定量的・定性的に把握し、その維持向上と、事業環境に合わせた改善を常に行っています。

このほか、信用リスクに対しては個別案件の与信審査などを行っています。

### 不動産事業部門

不動産事業部門の開発・賃貸・運営に関わる事業の主なリスクはビジネスリスクです。

不動産投資の判断時には、キャッシュ・フローの計画と実績、見込みを比較検証し、投資実行後は投資戦略とスケジュールのモニタリングを行い、当初見込みと乖離しそうな場合には、戦略の再検討も行っています。また、大規模物件または長期プロジェクトへの投資は、一部パートナーとの共同事業にするなどリスクの分散を図っています。

開発・賃貸事業では、開発・保有スケジュール、NOI利回りなどをモニタリングしています。物件の稼働率の向上や売却にあたっては、グループのネットワークも活用しています。

運営事業では、各施設の稼働率や利益率などをモニタリングしています。また、マーケット分析を行いリニューアル投資などによる施設の魅力向上に努めています。サービスの質を高めるために、お客さまからのご意見をサービスや施設の改善に反映するとともに、研修による社員教育にも注力しています。

## 事業投資事業部門

事業投資事業部門における主なリスクは、信用リスク、市場リスク、およびビジネスリスクです。

環境エネルギー事業では、再生可能エネルギー、省エネルギー、資源・廃棄物処理事業などにおいて、適切な設備や技術の導入や専門技術を有するオペレーターとの提携などにより、ビジネスリスクの極小化を行い、事業環境やビジネス内容の変化に応じて体制を整えています。

プリンシパル・インベストメント事業において投資判断をする際には、与信審査と同様に投資先の信用リスクの分析、キャッシュ・フローの評価を行うとともに、経理部門、法務部門などの管理部門も関与して、多面的に事業性や投資スキームの評価を行います。

投資実行後は、当初のシナリオから乖離していないかどうかを個別案件ごとにモニタリングします。バリューアップ中は、

キャッシュ・フローを重視するため信用リスクに重きを置き、投資回収の時期が近くなるにつれて、類似業種の市場価格などを参考に事業価値が測定されるため、市場リスクも注視します。

事業環境の変化に応じてモニタリングの頻度を上げ、シナリオの妥当性の検証と同時に必要なアクションを講じています。また、グループ収益への影響が大きい投資先については、経営陣の派遣などマネジメントの強化に努めています。

サービス事業では、監督官庁の監督・指導を遵守した業務マニュアルを定め業務を行うとともに、定期的な内部監査やモニタリングを行うことにより、信用リスクやオペレーショナルリスクの低減に努めています。また、外部の弁護士を取締役に選任し、オリックス債権回収の法務・コンプライアンス部門管掌として法務およびコンプライアンスを統括する組織体制を整え、利害関係人との間に発生する多様な法務上の問題にも専門的かつ多角的見地から対応しています。

## リテール事業部門

生命保険事業の主なリスクは市場リスク、ビジネスリスク、中でも保険引き受けリスクです。

保険契約の引き受けに際しては、十分な人員を確保し、専門知識を持った職員の養成に努め、健康状態の告知、診査結果などをもとに厳正な査定をするとともに、保険募集状況などの確認と合わせ、不正な契約が入り込まないよう万全な対策を講じています。また、個人情報の漏洩防止や保険募集に関するコンプライアンスの強化のために、代理店や募集人の教育、指導を行い、定期的に業務検査を実施しています。

住宅ローン、法人向け融資、カードローン事業の主なリスクは信用リスクです。

住宅ローン(投資用マンション、アパートなど)は、顧客との

面談を通じての返済能力の確認に加え、不動産関連のマーケット情報を収集し、不動産からもたらされるキャッシュ・フローや担保価値を勘案し総合的に判断するなど、長年のネットワークやノウハウを活かした審査を行っています。

法人向け融資については、個別の与信先の業況、事業計画、資金使途、返済原資、業界動向などを調査した上で与信判断を行い、特定の与信先やグループに対する過度の与信集中を抑制するなどのリスク軽減を図っています。

カードローンは、独自に構築した与信モデルを活用し、顧客の属性、過去の返済状況など支払能力に影響を与える要素を分析することによって、信用リスクに見合った金利と融資限度額の条件を決定しています。また、定期的に途上審査を行うことで、常に顧客の信用状態をモニタリングしています。

## 海外事業部門

アジアを中心とする海外現地法人でのリースや貸付事業を行う海外事業部門の主なリスクは、信用リスクです。

個別案件の取り組みについては、国内事業部門と同様の考え方で行っています。審査部門ではカントリーリスク別のポートフォリオのモニタリングを行い、各現地法人のポートフォリオや大口先の業況、管理債権の状況や特に懸念される先については、社内で情報を共有しています。

アジアを中心としたプリンシパル・インベストメント事業、自動車事業のリスク管理は、国内の事業部門と同様の考え方で行っています。

船舶および航空機関連事業のビジネスリスクについては、市場環境、事業環境のモニタリングを行っています。オペレーティング・リースは、原則として、再リース取り組みの可能性が高く、汎用性の高い物件に限定して取り扱っており、市況変化に応じて売却を検討します。

米国における法人向け融資や有価証券などの投融資事業についての主なリスクは、信用リスク、市場リスクです。

信用リスクについては、投資や融資の実行時に、信用状況、保全状況などを勘案して案件ごとに社内格付を付与し、継続的に信用状況のモニタリングを行っています。注意すべき格付水準となった投資先や融資先については、貸倒引当金の繰入、減損の要不要などの管理方針を決定します。

市場リスクについては、信用情報とも照らし合わせながら時価評価をモニタリングし、収益機会の確定や損失軽減のための早期売却などの管理を行っています。

米国のローン・サービシング事業の主なリスクはオペレーショナルリスクです。ローン・サービシング事業では、米連邦住宅抵当公庫や連邦住宅局の公的金融制度によるローンをアレンジし、そのサービシングを行っています。公的金融機関所定の業務手順に則り、業務を履行するために、社内監査などを通じてその業務品質を管理しています。

アセットマネジメント事業、アドバイザー事業の主なリスクはビジネスリスクとオペレーショナルリスクです。

ビジネスリスクに対しては、提供する商品、サービスの品質を維持するためのモニタリングを行うとともに、事業環境の変化や顧客ニーズの多様化に応じて、商品やサービスの内容を見直し、品質の改善を常に図っています。

オペレーショナルリスクに対しては、アセットマネジメント事業では、監督機関の要求するコンプライアンス基準を遵守すべく、社内のコンプライアンスシステムの構築、オペレーションの管理を行っています。アドバイザー事業では、顧客に対して瑕疵なく高品質の助言や評価サービスを正しい業務手順で提供できるよう、社内の品質監督委員会等を通じて、管理当局などが定める業務基準を満たす品質レベルや業務手順を維持、確保しています。

# 法人金融サービス事業部門

## グループ営業の中核としてオリックスの成長機会を獲得

事業内容

3分類で見るポートフォリオ

融資、リース、 各種手数料ビジネス	ファイナンス	事業	投資
	<b>国内</b> ・リース ・貸付金 ・フィービジネス	<b>その他新規事業</b> ・弥生 ・新規事業	

### 強み・特長



- 国内各地域に根差した営業ネットワークを強みに、中堅・中小企業向けリースや融資をはじめとする金融サービスで圧倒的な実績を持つ。
- グループ営業の中核的なプラットフォームとして、グループの顧客情報や商品・サービス情報を集約し、グループ全体の相談窓口となっている。
- 営業ネットワークを活用して収集した市場やお客さまの情報・ニーズをグループ内で共有・連携することで、グループの事業機会の拡大を図っている。

### 機会



- 企業のニーズの変化・多様化(例：M&A、事業承継、コスト削減、業務効率化、環境課題対応、海外進出)に対応した各種商品・サービス提案・提供機会の増加。
- 規制緩和や事業環境の変化による新たな成長分野(例：農業、医療、IT)の出現。

### リスク



- 日本の低金利継続や金融機関の貸し出し競合で、収益性の高い良質資産の積み上げが困難となる。
- お客さまのニーズを捉えた新たな商品・サービスを継続的に開発できない。

### 提供価値と成果

- グループネットワークを活用し、ワンストップでお客さまのニーズや課題にお応えする商品・サービスを提供。
- 決済サービス事業の拡大、農事業取り組みの推進、弥生によるクラウド事業強化を通じてオリックスの新たな成長分野を開拓。

# 成長戦略

## 最適なソリューションを提案・提供する オリックスの営業プラットフォーム

1964年の会社設立以来、グループ営業の中核的なプラットフォームの役割を担ってきたのが法人金融サービス事業部門です。当部門では主要なお客さまである中堅・中小企業に、各種設備のリース、融資に加え、生命保険、環境エネルギー、自動車リース関連などの商品・サービスを幅広く提供しています。

当部門の法人営業担当者は、オリックスグループ全体の相談窓口として、主にリースや融資の取引を通じてお客さまの状況や課題を把握しています。そして、お客さまのニーズや経営課題を具体的に引き出し、さまざまなノウハウや専門性を有するグループ各社・各事業部門と連携を図りながら、最適なソリューション提案を行っています。お客さまへの提案においては、まずグループの持つ幅広い商品・サービ

スの中から行き、それらがお客さまのニーズや経営課題の解決に合致しない場合は、グループ内の関係部門で協力して、新たなソリューションの検討・開発に取り組みます。このような提案や課題解決に向けた取り組みが、ビジネスパートナーとしてのオリックスグループの信頼を高めています。

お客さまの課題に最適なソリューションを創造していくプロセスがオリックスならではのビジネスモデルであり、「ほかにはないアンサー」の提供を可能にしています。当部門では金融事業にとどまらず、ビジネスのことは「オリックスに相談しよう」と声をかけていただけのお客さまをさらに増やし、また、それぞれのお客さまとの関係をより深めていくことに努めています。それにより、オリックスグループ全体の成長機会を獲得するとともに、現在グループで推進している「非金融事業の拡大」に貢献していきます。

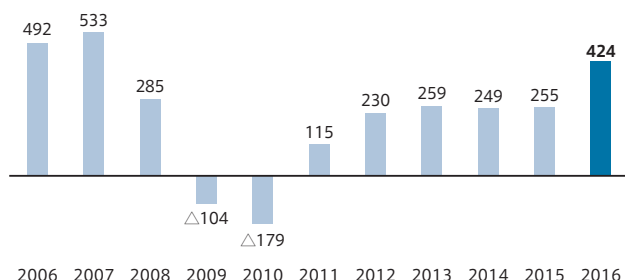
### 商品・サービスの例

お客さまのニーズ・経営課題	オリックスのソリューション
事業再編・再生・承継	戦略構築から実行までを一括支援
車両管理コスト削減	車両関連業務のアウトソーシング引き受け
企業向け保険	お客さまのニーズに応えるさまざまな保険商品を提案
電気料金削減	新電力として割安な電力供給サービスを提供
振込業務効率化・コスト削減	振込業務を一律料金で受託代行するサービスを提供
海外進出	オリックスのグローバルネットワークを活用した進出支援

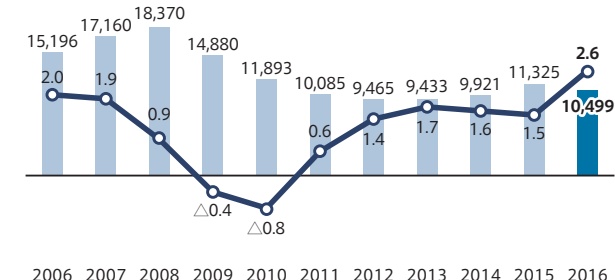
## 利益と資産の推移

低金利環境下での資産積み上げと過度な金利競争を回避した結果、リース・貸付金残高が減少したが、各種サービス提供に伴うサービス収入が順調に増加し、ROAが向上。

セグメント利益(億円)



セグメント資産(億円)／セグメント資産ROA(%)



## 持続的な成長に向けた取り組み

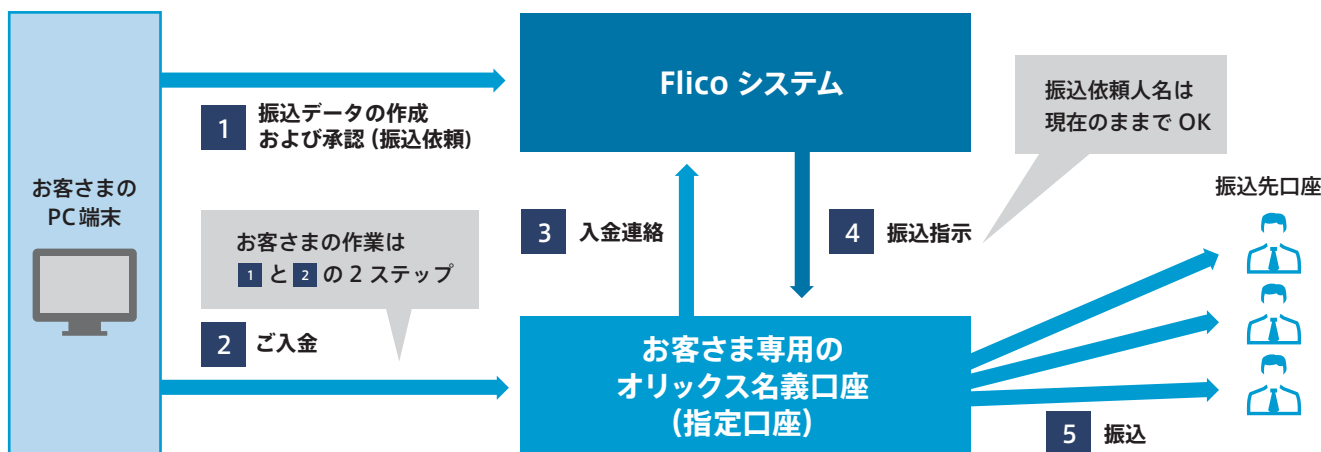
### 決済サービスを通じて売上拡大、業務効率化、コスト削減など、お客さまのさまざまなニーズに応える

オリックスが全国の法人および個人事業主のお客さま向けに提供しているFlico（フリコ）は振込手数料の削減につながる決済サービスです。お客さまの仕入れや経費支払など日常業務で発生する振込業務をオリックスがまとめて受託して、送金先へ振込を代行します。利用にあたって特別なソフ

トウェアの使用や固定費の発生がないため、業種や企業の規模を問わず、幅広いお客さまのコスト削減に貢献しています。

また、中国の電子決済サービス大手Alipayと提携し、全国の小売業や飲食業などのBtoC事業者向けに電子決済サービス「支付宝（アリペイ）」を提供しています。オリックスの営業ネットワークを活用してアリペイ加盟店開拓業務を行い、アリペイ導入を促進して訪日中国人客の誘引を図ることで、加盟店の売上拡大を支援していきます。

#### Flicoの仕組み



### 競争力と付加価値の高い農業を展開し、地域経済の発展に貢献

オリックスは長野県に株式会社本多園芸と共同で農業法人を設立し、葉物野菜の生産に取り組んでいます。生産した野菜はオリックスの営業ネットワークを活用して、小売業や飲食業のお客さまへ安定的に販売しています。また今後は耕作放棄地の集約化などにより事業を拡大し、良質な農産物の生産・流通を図ることで、地域雇用の拡大と農産物のブランド化を推進していきます。

静岡県では、農業を起点とした地方創生の実現に向け富士通株式会社、株式会社増田採種場と共同でスマートアグリカルチャー事業を開始しました。スマートアグリカルチャーとは、ICT／テクノロジーを利用した農業技術で、センサーやビッグデータなどのICTを活用して農産物の生産性や品質を高めるものです。当事業では、食・農全体のバリューチェーン（種

苗～生産～加工・出荷～販売など）で新たなビジネスモデルを創造し、強い農業づくりと地域の活性化を目指します。

オリックスでは規制緩和や事業環境の変化が見込まれる農業を長期的な成長分野の一つと捉え、専任部署を設立して取り組んでいます。将来的にオリックスの新たな柱となる事業を開拓すべく、今後も農業に加え、医療、IT、ロボット分野でも事業機会を積極的に獲得していきます。





## メンテナンスリース事業部門

### 自動車や計測・IT機器に関する高い専門性に基づく付加価値サービスを提供

#### 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

#### 3分類で見るポートフォリオ

ファイナンス	事業	投資
	<b>メンテナンスサービス</b> ● 自動車 ● レンタル	

#### 強み・特長



- 幅広く自動車関連事業を展開し、車両管理台数では業界トップの地位を確立。
- 多種多様なレンタル商材を取り揃え、お客さまがすぐに必要とする機器をタイムリーに提供できる。
- 独立系である立場を活かし、お客さまのニーズに合わせて多様なメーカーの商品を取り扱っている。

#### 機会



- 企業のコスト削減ニーズ、リスク管理やコンプライアンス意識の向上により、自動車リースおよび車両管理、運行支援などの付加価値サービスの需要が拡大。
- 先端技術の研究開発や2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けた社会インフラ整備などにおける電子計測器、IT機器のレンタルニーズ増加。

#### リスク



- 国内企業の設備投資の減速によるリース・レンタル市場縮小。
- 日本企業の研究開発拠点の海外移転に伴う、計測器レンタルニーズの低下。

#### 提供価値と成果

- 自動車関連事業では、テレマティクスなど社会の要請や先端技術へ対応した新たな商品・サービスを継続して提供。
- レンタル事業では、機器レンタルに加え、計測関連サービス、IT関連サービス、資産管理・運用支援サービスなどのソリューションも提供。

## 成長戦略

### 圧倒的な商品・サービスのラインアップと高い専門性に基づく提案力を発揮

自動車関連事業では、幅広い商品サービスと専門性を強みに、お客さまの使用期間、使用頻度、使用目的などのさまざまな利用形態に合わせて、自動車リース、レンタカー、カーシェアリングを複合的に提案し、自動車に関するあらゆるサービスをワンストップで提供しています。約120万台の車両管理台数と国内トップの実績を誇る自動車リースだけではなく、コンプライアンス・環境対応・安全管理の各ニーズに対応したテレマティクスサービス(車両運行管理コンサルティングサービス)の車載機設置台数でも業界トップとなっています。

現在、日本の自動車リース市場は、大口法人の利用率が比較的高い傾向にある一方で、車両保有台数で非常に大きな割合を占める中小法人や個人のリース利用率が低い状況にあり、中小法人や個人市場への注力による事業拡大余地は非常に大きいと考えています。今後、中小および大口法人に対して、車両管理など付加価値サービスを中心に市場開拓を進めるほか、個人に対しては商品ラインアップ

と販売チャネルの拡充を行い、事業の拡大に取り組みます。

レンタル事業では、電子計測器、科学・環境分析機器、IT関連機器など、さまざまな分野の多種多様なニーズに対応するレンタルサービスを展開し、3万3千種、162万台(2016年3月末)のレンタル商材を取り揃えています。国内初の計測器レンタルから始まったサービスは、現在では、レンタルという枠にとどまることなく拡大を続けており、ハイテク機器のレンタルサービスで培ったテクニカルスキルや、レンタル機器の管理運用ノウハウを活かした計測関連サービス、IT関連サービス、資産管理・運用支援サービスなども提供しています。

計測器関連では、2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けた社会インフラ整備やセキュリティ強化、防衛・宇宙、車のインテリジェント化などの需要増加が見込まれる分野において、各レンタル商材の拡充に取り組みます。IT機器関連では、順調な拡大を続ける法人向けタブレット端末レンタルに引き続き注力します。さらに、3Dプリンターを活用した造形受託サービスなどの新たなサービス導入により、お客さまのニーズを深掘りし、新たな需要を取り込んでいきます。

## 利益と資産の推移

自動車関連事業、レンタル事業ともに堅調に推移、付加価値サービスからのサービス収入も増加し、増収増益。高いROAを維持している。

セグメント利益(億円)



セグメント資産(億円) / セグメント資産ROA(%)





## 持続的な成長に向けた取り組み

### テレマティクスサービスを通じた「コンプライアンス」「環境」「安全」への取り組み

オリックス自動車提供のテレマティクスサービス（「e-テレマ」「e-テレマPRO」）では、車両運行の実態把握に向けて、お客さまの車両に通信とGPS機能を備えた車載機を搭載し、運転速度や急加速・急減速などのドライバーの挙動や、燃費、CO<sub>2</sub>排出量などの情報をリアルタイムに取得します。

それらの運行データの分析により、企業の車両運行管理における「コンプライアンス」「環境」「安全」面での課題を可視化し、最適な車両使用や適切な労務管理、事故の未然防止などをサポートします。さらに、環境面においては、各

種データ分析を通じて、エコドライブの実践、CO<sub>2</sub>排出量削減、余剰車両削減に貢献します。

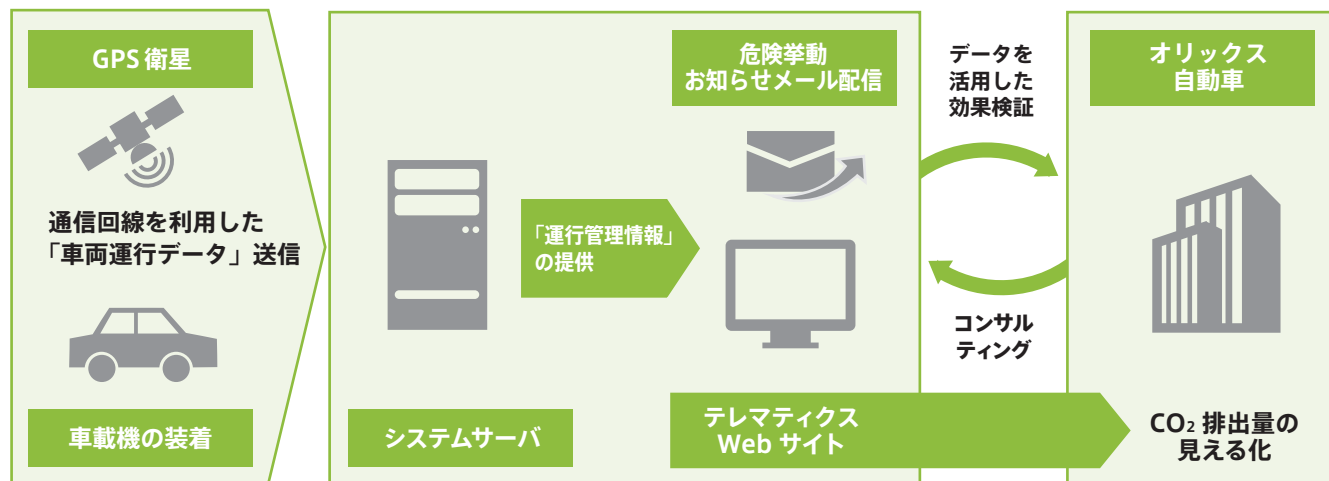
このエコドライブと安全運転を実現し、かつ環境負荷を減らす取り組みが評価され、2015年11月に「e-テレマ」「e-テレマPRO」がグリーン購入ネットワーク\*による「グリーン購入大賞（大企業部門）」で「大賞」を受賞しました。

今後も、環境負荷低減やCO<sub>2</sub>排出量の削減、環境意識の醸成に役立つサービスなど、環境課題の解決に貢献していきます。

\*グリーン購入ネットワーク：

グリーン購入に率先して取り組む企業、行政機関、民間団体などのネットワーク。

### テレマティクスサービスの仕組み



### お客さまのご要望に応じた装備を搭載した特殊車両を企画・開発

オリックス自動車は、トラックや特殊車両のリースで培ったノウハウを活かし、お客さまのご要望に応じた装備を搭載した「移動店舗車」や「移動事務所車」を企画・開発しました。

日本国内の金融機関にとって、大規模自然災害や人口減少・過疎化による店舗網の見直しへの対応は、大きな課題の一つになっています。オリックス自動車では、そのような課題への対応策として、金融機関の店舗がない場所でも金融サービスを提供できる「移動店舗車」の販売を行って

います。車両（ハード面）の知識と、運行支援（ソフト面）のノウハウを活用し、ユーザーとなる金融機関のニーズに合わせてさまざまな仕様のサービス提供を行っています。

「移動事務所車」は、労働時間削減など業務効率化を図りたいというお客さまのご要望をきっかけに開発した車両です。営業用バンを改造した「移動事務所車」を使用すると、遠方の建設現場から事務所まで戻って事務作業を行うための移動時間が必要なくなり、担当者の労働時間の短縮につながります。このほかに、仮設事務所の設置が難しい建設現場や被災地での利用も想定しています。

# 不動産事業部門

## 不動産開発から水族館の運営まで多様な事業を展開

### 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

### 3分類で見るポートフォリオ

ファイナンス	事業	投資
	<b>環境・インフラ</b> ● 施設運営 <b>金融サービス</b> ● REIT ● 投資顧問	<b>現物投資</b> ● 不動産投資

### 強み・特長



- 不動産ビジネスにおける幅広い専門性とグループネットワークを最大限活用した提案力。
- アセットマネジメントサービスや大型プロジェクトへの共同投資など、国内外の投資家向け事業を展開。
- ホテル・旅館、水族館、高齢者向け住宅、ゴルフ場、多目的ドーム、劇場などさまざまな施設を運営し、質の高いサービスを提供している。

### 機会



- 日銀の金融緩和策に加え、マイナス金利導入により不動産マーケットは引き続き活況。流動性の低い物件を売却し、優良新規案件に投資することでポートフォリオをさらに強化。
- 訪日観光客の増加や高齢者など国内旅行者の増加により、ホテル・旅館の稼働率や宿泊単価は今後も堅調に推移する見込み。

### リスク



- 不動産市況が大幅に悪化することによる保有不動産の価格下落。
- 運営施設における従業員確保が困難になることや、円高・世界経済の減速に伴う訪日観光客数の減少。

### 提供価値と成果

- 不動産の幅広いビジネスを展開しており、他社にはない不動産ビジネスの総合力を有する。
- 施設運営事業では、オリックスの施設でしか体験できない付加価値を創造し、お客さまに繰り返し足を運んでいただける施設を提供。

## 成長戦略

### 多様な事業展開とグループネットワークの活用から生まれる不動産ビジネスの総合力

不動産事業部門では、不動産開発・賃貸から、アセットマネジメント、施設運営に至るまで多様な事業を展開しています。また、グループの営業ネットワークを活用した物件情報の収集、投資家の発掘、テナントの獲得、お客さまへの運営施設紹介なども特長で、他社にはない不動産ビジネスにおける総合力を有しています。

開発・賃貸事業ではオフィスビル、レジデンシャル、商業施設、物流施設などさまざまなタイプの不動産を扱っています。新規投資案件については、グループの営業ネットワークの活用により相対取引にて土地を仕入れるなど、価格競争が激しい入札案件を極力避けるよう試みています。物流施設事業でも、営業ネットワークを通じて得た土地情報やお客さまのニーズを活用して物流施設の開発をしています。加えて、施設運営に必要なサービスの提供やコスト削減の提案など、グループのさまざまなサービスを活用したソリューション提案を行えることも強みとなっています。

アセットマネジメント事業では、オリックス不動産投資法人の運営や、国内外の投資家が出資する不動産の運用・管理を行っています。オリックス不動産投資法人の資産規模

は5,500億円を超え、日本でも有数の不動産投資法人に成長し、オリックス不動産投資顧問株式会社の運用する3,900億円と合わせた受託残高は約1兆円となっています。

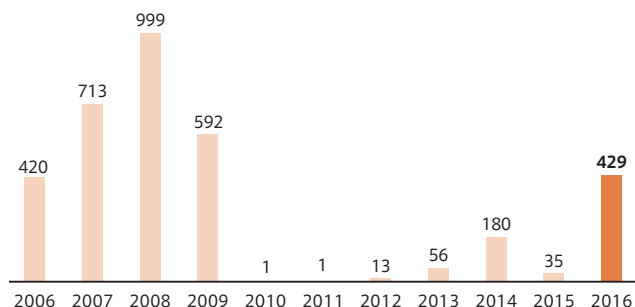
施設運営事業では、ホテル・旅館、水族館、高齢者向け住宅、ゴルフ場、多目的ドーム、劇場などの開発・運営を手がけ、サービスの向上に加え、オリックスの施設ならではの付加価値創造を追求することで、お客さまに喜んでいただける施設を目指しています。また、開発・賃貸事業および施設運営事業を通じて得た知見から、オフィスビル、レジデンシャル、商業施設、ホテル・旅館、高齢者向け住宅、水族館といった施設の最適な組み合わせによる複合開発ができる点も強みとなっています。今後、開発・賃貸事業と施設運営事業を組み合わせ、強みを活かした新規投資を行うことで、国内観光産業の成長を取り込むなど積極的な展開を図ります。



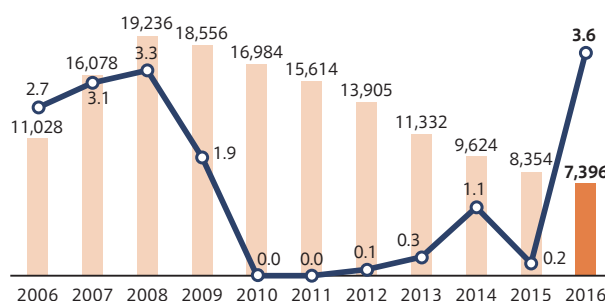
## 利益と資産の推移

施設運営事業のサービス収入増加、マーケットの好機を捉えた不動産の売却、減損の減少により、利益は大きく増加。ROAも大きく改善。

セグメント利益(億円)



セグメント資産(億円) / セグメント資産 ROA (%)



## 持続的な成長に向けた取り組み

### 旅館運営を通じて地域社会の活性化に貢献

オリックスでは、2002年の旅館事業開始以降、これまでに8施設の温泉旅館運営に携わっています。現在では、オンライン宿泊サイトのお客さま口コミ投票などにより高い支持を得た施設に贈られる最優秀施設賞を「別府 杉乃井ホテル」が受賞するなど、高い評価を得ています。

これまで再生事業などを通じて、各地の老舗旅館を支援してきましたが、地元従業員の雇用継続を重視して取り組んでいます。また、新規設備投資の実施やサービスレベルの改善による来館者の増加は、観光客増加といった地域経済の活性化にもつながっています。

2015年10月には、新たに北海道函館市湯の川温泉の「ホテル万惣」を取得しました。60年を超える歴史を持つ老舗温泉旅館の魅力をより一層高めるリニューアルを実施する予定です。訪日観光客も含めさらに多くのお客さまに足を運んでいただき、そして楽しんでいただける施設の運営を目指します。



### 新しい介護の常識を創造し、安心して快適な暮らしを提供

世界一のスピードで高齢化が進む日本で、介護の常識を変え、全く新しい高齢者の暮らしと介護のスタンダードを創ることを目指して、オリックス・リビングは設立されました。

現在では、首都圏と関西圏の計25カ所で生活、介護、医療サービスを連携させた高齢者向け住宅を運営しています。介護される方の心身の負担や、介護職員の身体的負担の軽減を図るため、全拠点に介護リフトやロボット介護機器を導入するなど、安心して快適な暮らしを提供しています。

2015年6月にオープンした、住宅型有料老人ホーム「グッドタイム リビング なかもず」では、学生マンションを併設し、ひとつ屋根の下に高齢者と学生の生活を組み合わせ、多世代交流による高齢者と学生の新しいライフスタイルを創出しています。こうした新たな取り組みが評価され、第4回アジア太平洋地域高齢者ケア・イノベーション・アワード 2016 の「FACILITY OF THE YEAR - RESIDENTIAL AGED CARE」部門で最優秀賞を受賞しました。



# 事業投資事業部門

## 国内外で環境エネルギーと事業投資を積極的に推進

### 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、  
サービス（債権回収）

### 3分類で見るポートフォリオ

ファイナンス	事業	投資
	<b>環境・インフラ</b> ● 環境エネルギー ● コンセッション	<b>債権投資</b> ● サービス <b>エクイティ投資</b> ● プライベートエクイティ投資 ● 大京

### 強み・特長



- 総合エネルギーサービス事業者として、再生可能エネルギー事業や電力小売事業の規模拡大を推進。
- 太陽光発電事業では、出力規模890MWを確保し、国内最大級の事業規模。
- 事業投資では、ハンズオン体制を重視し、グループの営業ネットワークを活用した顧客開拓や販路拡大支援などにより、投資先のバリューアップを追求。また、投資期間の変更や増資に柔軟な対応が可能。

### 機会



- 世界市場では、中長期的に再生可能エネルギーの重要性が高く、太陽光発電以外にも風力、地熱発電へと事業対象が拡大見込み。
- コンセッション事業など、事業投資の投資対象領域の拡大。

### リスク



- 環境エネルギー事業に関連する規制強化。
- M&Aの新規投資における買収価格高騰。

### 提供価値と成果

- 環境エネルギー事業では、エネルギー分野と環境分野の2つの領域で幅広い事業を展開。
- 国内初の民間による本格的な空港運営事業を開始し、コンセッション事業を展開するプラットフォームを確立。

## 成長戦略

### 国内外で環境エネルギーと事業投資を推進し グループの非金融事業の拡大を牽引

事業投資事業部門は、環境エネルギー事業とプリンシパル・インベストメント事業の、主に2つの事業で構成されています。

環境エネルギー事業では、エネルギー分野でメガソーラーなど再生可能エネルギー、電力小売、省エネルギーサービス、蓄電システムレンタルサービスを、環境分野では、廃棄物処理、リサイクル、金属資源事業を行っています。また、海外では、アジアを中心に発電と省エネルギーサービス事業を展開しています。

プリンシパル・インベストメント事業では、国内外のグループのネットワークや専門性を最大限に活用し、投資先の企業価値向上を図る事業投資を推進しています。

オリックスの事業投資の特長は、他のプライベートエクイティ・ファンドと異なり自己資金で投資するため、投資期間の変更や増資に柔軟に対応できることに加え、グループネットワークを活用した投資先のバリューアップにあります。バリューアップでは、ハンズオン体制を重視しており、投資先企業と一体となった経営管理や事業支援、専門人材の投入、オリックス各事業部門による顧客開拓や販路拡大支援など、あらゆる側面での投資先企業の価値向上を追求しています。これらに加え、海外での投資では、信頼できるパートナー企業と共同で投資を行うことを重視しています。国内外で積極的に投資を実行し、投資先からの安定した利益の取り込みと、ポートフォリオの入れ替えによる継続的なキャピタルゲインの獲得を図っています。

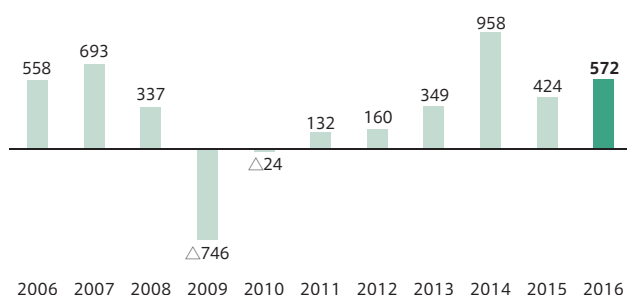
#### プリンシパル・インベストメント事業の投資戦略

国内	海外
<ul style="list-style-type: none"> <li>主眼は純投資ながら、プロジェクトによっては戦略投資を検討。</li> <li>注力業種は、ヘルスケア、食品、IT・情報サービス、法人向け商材販売、生活支援サービス。</li> <li>事業承継案件やファンドでは取り上げにくいストラクチャーの案件にも取り組む。</li> <li>コンセッション事業は、空港、道路、上下水道などの案件が増加しており、積極的に取り組む。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>主眼は戦略投資。</li> <li>投資対象は、アジア・中東の新興国の金融セクターを中心に、金融以外の分野、欧州・アフリカ地域へと拡大。</li> </ul>

## 利益と資産の推移

### 環境エネルギー事業の収入増加、投資案件の売却益により、増収増益。

セグメント利益(億円)



セグメント資産(億円)／セグメント資産ROA(%)



## 持続的な成長に向けた取り組み

### グローバルな総合エネルギーサービス事業者へ

オリックスは、1995年の風力発電事業への出資をスタートとして、環境分野とエネルギー分野で総合エネルギーサービス事業者として事業領域を拡大しています。中でも社会からの要請の高い再生可能エネルギー事業に注力しており、太陽光発電、地熱発電、風力発電、バイオマス発電など、多様な電源の開発による、安定的な電力供給に取り組んでいます。

国内での経験を活かし、海外における再生可能エネルギー事業の拡大も図っており、2016年3月には、当社の出

資先であるインフラ開発・投資会社INFRASTRUCTURE LEASING & FINANCIAL SERVICES LIMITEDと共同で、インドで発電容量合計1,004MWの風力発電事業への投資を実行しました。本事業は、インドの中でも風況が良い南西部の7州に合計26カ所の風力発電所を設置し、発電電力は、主に州電力会社へ固定価格買取制度に基づいて売電するとともに、一部は大口需要家へ売電します。

オリックスは、これまでに日本で培った経験や専門性とともに、今後もアジア・米国などグローバルにエネルギー事業を強化していきます。



\* ESCO: Energy Service Company。工場・建物の省エネルギーを実現する包括的サービス。

### 国内初の民間による本格的な空港運営事業を開始

オリックスが40%、フランスのヴァンシ・エアポートが40%を出資する関西エアポート株式会社が2016年4月より、関西国際空港および大阪国際空港の運営を開始しました。本事業は、国内初の民間による本格的な空港運営事業となります。オリックスは、主に経営企画、財務、人事、コンプライアンス、非航空系マーケティング部門を管掌し、経営面を主導します。ヴァンシ・エアポートは世界的に実績のある空港オペレーターとして、主に日々の空港運営、航空マーケティング、技術、安全推進部門を管掌し、事業の成長、効率化、国際競争力の強化を担います。

関西エアポートは、民間企業としての創意工夫・ダイナミズムと、公共インフラの担い手としての社会的責任のバランスを取りつつ、両空港の継続的な発展に貢献します。

日本の財政の早期健全化が重視される中、今後は空港のみならず、道路、上下水道といった公共インフラに対する民間の資金と工夫が求められていくと考えられます。オリックスはコンセッション事業に積極的に取り組み、同事業の発展を通じて地域社会活性化に貢献していきます。



# リテール事業部門

## 特長ある3つの金融リテールサービスを展開

### 事業内容

生命保険、銀行、カードローン

### 3分類で見るポートフォリオ

ファイナンス	事業	投資
<b>国内</b> ・銀行 ・クレジット	<b>金融サービス</b> ・生命保険 (旧ハートフォード生命)	

### 強み・特長



- ・生命保険事業：変化するお客さまのニーズに応じた高い商品開発力。
- ・銀行事業：無店舗型の銀行として、住宅ローンなどの得意分野に特化した商品・サービスを提供。
- ・カードローン事業：オリックス・クレジットのノウハウと人材を活かし、オリックス銀行でカードローン事業を、オリックス・クレジットで他の金融機関へのカードローン保証事業を展開。

### 機会



- ・少子高齢化に伴う医療保険などのニーズの高まりによる、新規保険商品の需要拡大。
- ・貸金業法改正の影響によりカードローン市場縮小は底打ちし、回復基調は継続。

### リスク



- ・標準利率の改定に伴う保険料の値上げによる保険料収入の減少。
- ・個人向けのカードローン市場における低金利を背景にした競争の熾烈化。

### 提供価値と成果

- ・オリックス生命では、女性の社会進出や先進医療への対応など、時代に合わせたサービスを提供し、お客さまから高い評価を獲得。
- ・オリックス銀行では、特定の分野に絞った独自のサービスに磨きをかけ、収益性と成長性と健全性のバランスの取れた経営を実践。



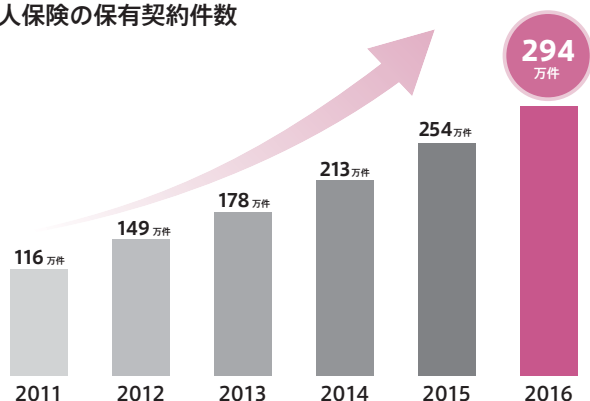
## 成長戦略

### 特長のある専門性を生命保険、銀行、カードローンの分野で活用

リテール事業部門は、生命保険事業、銀行事業、カードローン事業を展開し、各事業において、特長のある金融リテールサービスを提供しています。

生命保険事業では、オリックス生命が“シンプルでわかりやすいこと”“合理的な保障をお手頃な価格でご提供すること”をコンセプトにした商品開発を行い、商品ラインアップの充実を図っています。個人保険の保有契約件数は2016年3月末時点で約300万件となり、2005年から10期連続で2桁の伸び率となるなど順調に事業を拡大しています。現在では、主力の第三分野商品に加え、第一分野の商品開発にも注力しており、さらなる商品力の強化を行っ

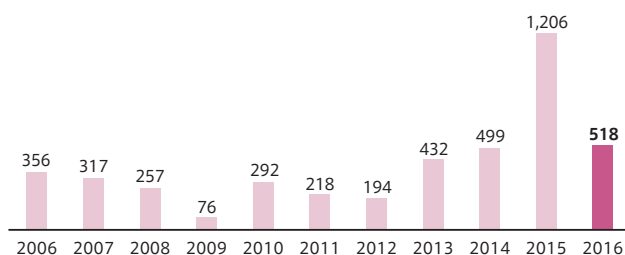
個人保険の保有契約件数



## 利益と資産の推移

生命保険料収入や銀行事業における金融収益が安定的に増加。なお、2015年3月期は、ハートフォード生命買収に伴うバーゲン・パーチェス益など一過性の利益を計上。

セグメント利益(億円)



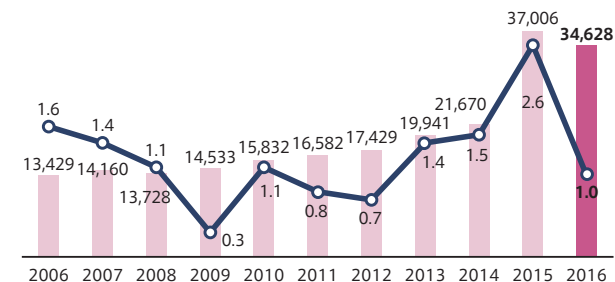
ています。また、既存の代理店チャンネル・ダイレクトチャンネル・銀行窓販チャンネルに加え、対面でお客さまをフォローする直販チャンネルを新設。お客さまに適時・的確な情報提供ができる環境を整え、さらなるお客さまの満足度向上に取り組んでいます。今後も商品開発力とサービス品質を向上させることで、持続的な成長を目指していきます。

銀行事業では、オリックス銀行が、預金・カードローン・金銭信託では、インターネットや電話を利用した「非対面取引」、住宅ローンや法人融資業務では、営業担当者による「対面取引」でそれぞれ最適なソリューションを提供しています。収益の主軸である住宅ローンの残高を順調に積み上げ、2016年3月末には、残高が1兆円となりました。

カードローン事業では、オリックス・クレジットが、約30年間培ってきた「オリックスVIPローンカード」の運営ノウハウを活用し、オリックス銀行でカードローン事業を、オリックス・クレジットで他の金融機関へのカードローン保証事業を行い、グループ一体となって取り組むことで、市場の需要を取り込み、事業拡大を図っています。

今後も、既存の金融リテールサービスの枠にとらわれることなく、顧客満足度の高い商品を提供することで資産を拡大し、安定した利益成長を図っていきます。

セグメント資産(億円)／セグメント資産ROA(%)



## 持続的な成長に向けた取り組み

### お客さまのニーズに応じた シンプルでわかりやすい保険商品のご提供

オリックス生命は、お客さまのニーズに応じた最適な保険をご提供できるよう、新商品の研究および開発に努め、豊富な商品ラインアップを取り揃えています。オリックス生命の商品は、外部の「保険のプロ」から高い評価を得ており、シンプルでわかりやすいという評価だけではなく、「お手頃な保険料で充実した保障内容」といった評価も得ています。今後も既存商品の販売だけでなく、変化するお客さまのニーズに応じた保険商品を開発し提供していきます。



#### 外部評価の例

保険の種類	医療保険	終身保険	がん保険
保険商品名			
評価のポイント	保険料が安く、保障も充実し、特約の選択肢が豊富	保険料払込期間を選択でき、払込満了後の払戻率が高い	保険料が手頃で、手厚い保障内容

### 国内初、通販型の遺言代用信託商品のご提供により、次世代への相続ニーズに対応

オリックス銀行は、国内で初めて通販型の遺言代用信託商品「かんたん相続信託」の取り扱いを開始しました。相続発生時に被相続人名義の預金口座から出金を行う場合は、相続人による煩雑な手続きを行う必要があります。本商品は、遺言書を作成することなく、契約などをすべて郵送および電話による手続きで完結することができ、店舗に出向く必要はありません。また、相続発生時にも、契約に従い支払請求書の郵送などによる簡便な手続きのみで、相続金の受取りを可能としました。オリックス銀行では、無店舗型の銀行としての特長を活かし、今後もほかにはない金融商品・サービスを提供して、幅広いお客さまのニーズにお応えしていきます。





## 海外事業部門

# 国内での経験・知見を海外に展開し、グループのグローバル化を加速

### 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

### 3分類で見るポートフォリオ

ファイナンス	事業	投資
<b>海外</b> ・リース ・貸付金	<b>金融サービス</b> ・ロベコ ・フーリハン	<b>債権投資</b> ・債券投資 <b>現物投資</b> ・航空機 ・船舶 <b>エクイティ投資</b> ・プライベートエクイティ投資

### 強み・特長



- 日本を除く世界36カ国・地域の672拠点で、40年以上培ってきた現地での専門性やネットワークを活かし、多様な事業を展開。
- 船舶・航空機関連事業では、自社保有の船舶・航空機オペレーティング・リースに加え第三者保有機のアセットマネジメントまで事業を拡大。
- ロベコでは、グローバルにアセットマネジメント事業を展開し、機関投資家から個人まで幅広くカバー。

### 機会



- 航空機関連事業では、世界的な旅客輸送量増加を受けて、航空機需要が増加。
- アセットマネジメント事業は、グローバルで運用総資産が100兆ドルにまで拡大すると予想される。

### リスク



- 世界経済の減速・停滞。
- M&Aの新規投資における買収価格高騰。

### 提供価値と成果

- 海外進出先の各国の有力企業とパートナー関係を構築するとともに、ローカルマネジメントやローカル顧客を中心とした経営の現地化を推進している。
- 航空機関連事業では、自社保有機のオペレーティング・リース事業の知見を活かして、アセットマネジメントサービスや投資家向けの航空機投資アレンジなど多様なサービスを提供。

## 成長戦略

### グローバルネットワークを活かし、 多様な事業を展開

海外事業部門は、1971年の香港進出以降、これまで日本を除く36カ国・地域に672拠点のグローバルネットワークを構築し、さまざまな事業を展開しています。

米州では、法人向けファイナンスや有価証券投資などのアセットビジネスに加え、エクイティ投資、アドバイザリー、ファンドマネジメントなどの手数料ビジネスを展開しています。いずれの分野においても高い専門性を発揮した商品・サービスを提供しています。米州では、さまざまな業種を投資対象としてバランスの取れたポートフォリオを構築し、積極的に投資機会を発掘することでエクイティ投資の強化に取り組み、さらなる事業の拡大を目指しています。2016年3月には、米州でアセットマネジメント事業を手がける Mariner Investment Group LLC が、プライベートエクイティの投資運用会社「IX Capital Partners PE, LLC」を設立し、事業を開始しました。

アジアでは、国ごとに異なる商習慣や法規制などを熟知した現地法人が、主にローカル顧客に対してさまざまな金融サービス（機械・設備リース、自動車リース、割賦、融資、レンタルなど）を提供しています。オリックスグループが国内の幅広い事業から積み上げたノウハウの活用により、各国で事業の多角化を進め、収益拡大を図っていきます。

船舶・航空機関連事業では、自社保有の船舶・航空機のオペレーティング・リースや、第三者保有機のアセットマネジメントサービスなどを行っています。航空機関連事業では、1978年からスタートした航空機ファイナンス案件の経験を活かして1991年には自社保有機のオペレーティング・リース事業をスタートして、航空マーケットや機体に関する専門性を蓄積しました。現在では、国内外の投資家向けに機体整備状況の検査・モニタリング業務や機体売却などを斡旋するアセットマネジメントサービスへと事業を拡大しています。また、国内外の投資家向けの航空機投資アレンジにより、手数料収益を獲得しています。

船舶関連事業では、自社で船舶を保有し、国内外の海運会社に傭船するサービスを提供しています。また国内投資家向けの船舶投資アレンジも行っています。

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しています。提供する運用商品は、機関投資家から個人までを幅広くカバーしており、株式、債券、オルタナティブ投資、クオンツと揃えています。運用においても、商品の多様化を通じて、リスクを低減しながら高いパフォーマンスを継続しています。今後は、各地域における拠点・ネットワークの拡充を図り、M&Aも視野に入れながら運用資産規模の拡大を目指します。

## 利益と資産の推移

### 米州の投資先からの収益増加、航空機リース資産の拡大による収益増加、 フリーハン・ローキーのIPOによる株式売却益の計上などにより、利益は増加。

セグメント利益(億円)



セグメント資産(億円) / セグメント資産 ROA (%)



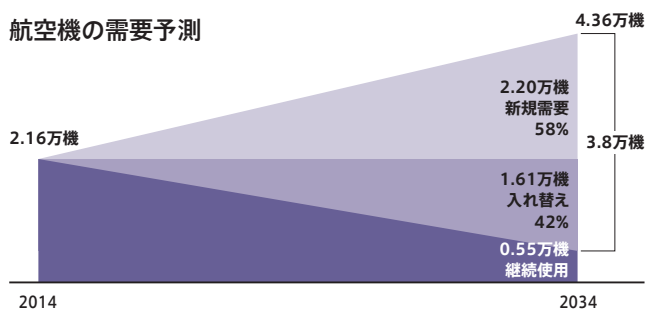
## 持続的な成長に向けた取り組み

### 成長を続ける航空機業界で専門性を発揮

2015年の世界の旅客輸送量はGDP成長率を上回る増加となり、有償搭乗率は過去最高の80%超を記録しました。順調な旅客輸送量の伸びを受けて、航空機の新規および入れ替え需要は、2014~2034年の20年間で約3.8万機見込まれ、2034年の機体数は現在の約2倍になるといわれています。また、2016年の新造機のファイナンスのうち、調達の40~45%はオペレーティング・リースによるもので、今後も増加すると見込まれています。

オリックスは、現在世界30カ国以上、60社を超える航空会社と取引があります。日本の大手航空会社が使用する機体数は約200機ともいわれていますが、オリックスは約130機の機体を保有・管理し、世界中の航空会社にリースしています。今後の市場拡大を見据えて、2016年3月期は航空機33機の新規投資を実施しました。航空旅客需要、機体需要の増加に対し、これまでに培った航空機関連事業の専門性を活かし、引き続き付加価値の高いサービスを提供していきます。

#### 航空機の需要予測



出典: Boeing Current Market Outlook 2015



### アジアの現地法人における自動車リース事業の拡大

アジアの現地法人は、主にローカル顧客を対象としたファイナンスリースを中心に成長してきました。現在は、オリックスの国内事業で培ったノウハウを活用し、各国で事業の多角化を図っています。今後は、特に自動車リース事業に注力していきます。アジアの自動車登録台数は、国によって異なるものの、全体で2020年までに1億台以上の増加が見込まれており、この成長を取り込むべく、各国で必要な施策を推進します。

インドでは、現地法人のORIX Auto Infrastructure Services Limitedが、自動車リースから始まり、レンタカー、商用車担保ローン、商用車リース、従業員送迎サービスなど、自動車関連事業のサービスメニューを拡大しています。従業員送迎サービスは、情報システム、コールセンターなど業務時間が深夜、早朝に及ぶ場合でも従業員の通勤手段を確保できることから、近年IT企業の集積が進む都市を中心に需要が高まっています。

インドネシアでは、2015年11月にオートローン事業を展開するPT. Sinar Mitra Sepadan Finance (SMS) を買収しました。オリックスは、これまで同国で自動車リース事業を展開してきましたが、この買収により、オートローンへと事業領域を拡大し、金融サービスの多角化を図ります。SMSは、インドネシアに110の支店網を有し、中古の市場価格が底堅い日本車のミニバンやトラックを主体に取り扱っており、日本の自動車リースノウハウや販売チャンネルと融合させることで、さらなる成長を図ります。



# 人材・社会貢献／環境保全活動

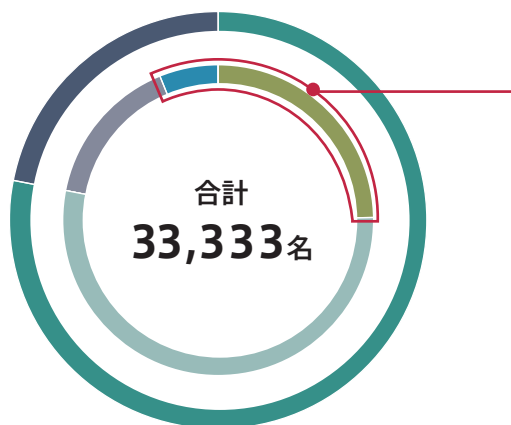
## 価値創造の源泉「人材」

### 社員それぞれの能力・専門性を最大限に活かす

オリックスにとって、最も大切な財産は「人」です。国籍、年齢、性別、職歴を問わず、多様な人材を受け入れることで多様な価値観や専門性による「知の融合」を図り、新たな価値を生み出すという考えのもと、社員それぞれの能力を最大限に活かせる職場づくりを目指しています。具体的には、働きがいのある職場づくりの一環として、多様な働き方を尊重し、社会情勢に先駆けた形で職場環境の整備、人事制度の改革を行っています。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。

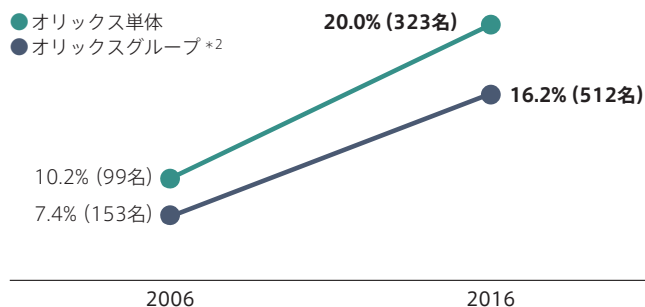


従業員構成比  
(2016年3月末)

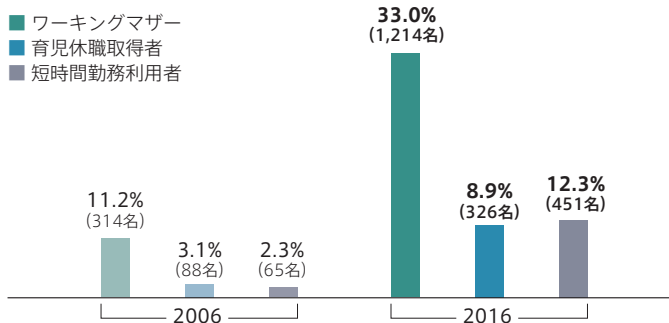


	人数	割合
● 海外 (●うち海外女性)	8,166名 (2,214名)	24% (7%)
● 国内 (●うち国内女性)	25,167名 (7,959名)	76% (24%)
<b>女性(全体)</b>	<b>10,173名</b>	<b>31%</b>

女性管理職推移\*1



ワーキングマザー推移\*2、\*3



\*1 「女性管理職推移」における%は、管理職に占める女性管理職の割合。  
\*2 オリックス(株)を含む国内主要グループ会社10社を対象とする。  
\*3 「ワーキングマザー推移」における%は、女性正社員に占めるワーキングマザーの割合。

## 社会貢献活動 より良い社会へ



### オリックス宮内財団

#### 企業活動ではカバーしきれない分野の支援

オリックスグループは、2006年に「オリックス社会貢献基金」を設立し(2010年公益財団法人に移行)、社会福祉、将来を担う子ども・青少年の支援、音楽・文化芸術などの分野において、さまざまな支援活動を行っています。



### オリックス・バファローズ

#### スポーツを通じて地域コミュニティ活動へ参加

オリックス・バファローズでは、小学校を中心に、地域コミュニティ活動の一環として、球団OBがプロスポーツ選手として培ったキャリアをもとに行うキャリア教育訪問授業や、ティーボール教室などを実施しています。



### オリックス米国財団

#### 社員主導による慈善活動

ORIX USA Corporation (米国) は、2009年に非営利の慈善団体「オリックス米国財団」を設立しました。多くの社員が、さまざまな慈善プログラムやチャリティーイベントに参加しています。

## 環境保全活動 より良い地球環境へ



### SANGO ORIX

#### 沖縄サンゴ礁再生プロジェクト

オリックス不動産は、サンゴ礁が持つ高い生物多様性の保持能力を守り、美しい海を次世代へ残すため、2008年に沖縄サンゴ礁再生プロジェクト「SANGO ORIX」を開始し、沖縄県海域でサンゴの移植活動を行っています。



### えのすいeco

#### 海に隣接する水族館としてできること

新江ノ島水族館は、相模湾の生物や環境の多様性を伝える展示をはじめとした生物の生態を楽しく学べる場の提供や、ビーチクリーン活動、エコキャップ回収運動の実施など、独自の環境活動「えのすいeco」に取り組んでいます。



### マングローブ植樹プロジェクト

#### 台風をきっかけに植樹活動を開始

ORIX METRO Leasing and Finance Corporation (フィリピン) は、台風による被害をきっかけに、2012年よりサン・ミゲル湾沿いで地元の行政や若者とともに、マングローブの植樹活動を行っています。

# 財務セクション

## 11年間の要約財務データ

オリックス株式会社および連結子会社

2006年から2016年3月31日に終了した事業年度

	2006	2007	2008	2009
<b>財政状態:</b>				
ファイナンス・リース投資	¥1,437,491	¥1,258,404	¥1,098,128	¥ 914,444
営業貸付金	2,926,036	3,490,326	3,766,310	3,304,101
貸倒引当金	(97,002)	(89,508)	(102,007)	(158,544)
貸倒引当金比率(%) (貸倒引当金/ファイナンス・リース投資および営業貸付金)	2.2	1.9	2.1	3.8
オペレーティング・リース投資	720,096	862,049	1,019,956	1,226,624
投資有価証券	682,798	875,581	1,121,784	926,140
事業用資産	91,856	152,106	197,295	189,560
総資産	7,232,094	8,194,991	8,981,012	8,353,852
長短借入債務および預金	4,925,753	5,483,922	6,263,017	5,919,639
当社株主資本	946,961	1,186,366	1,258,906	1,157,269
<b>収益および費用:</b>				
営業収益	¥ 899,679	¥1,101,323	¥1,101,364	¥1,014,289
営業費用	692,774	824,758	926,837	961,003
貸倒引当金繰入額	16,227	13,807	33,223	77,015
税引前当期純利益	241,691	310,478	235,075	11,195
継続事業からの利益	147,579	186,510	141,496	15,054
当社株主に帰属する当期純利益	165,459	195,323	168,454	20,674
ROA(%)	2.49	2.53	1.96	0.24
ROE(%)	19.8	18.3	13.8	1.7
<b>1株当たり(円):</b>				
<b>当社株主に帰属する当期純利益:</b>				
基本的	¥ 187.34	¥ 216.40	¥ 184.81	¥ 23.25
希薄化後	178.04	208.84	180.57	22.07
当社株主資本	1,053.46	1,300.36	1,391.10	1,294.48
配当金	9.00	13.00	26.00	7.00
<b>営業実績:</b>				
<b>ファイナンス・リース:</b>				
新規実行高(購入金額ベース)	¥ 800,802	¥ 636,723	¥ 574,859	¥ 364,734
<b>営業貸付金:</b>				
新規実行高	1,834,192	2,226,282	2,331,331	1,055,014
<b>オペレーティング・リース:</b>				
新規実行高	317,645	348,561	465,909	426,715
<b>投資有価証券:</b>				
新規実行高	235,932	331,055	688,148	374,614
<b>その他事業取引:</b>				
新規実行高	132,017	215,409	152,480	76,269
従業員数(名)	15,067	16,662	18,702	18,920

(注1) 2011年3月期より、会計基準書アップデート第2009-16号(会計基準編纂書860(譲渡およびサービシング))および、会計基準書アップデート第2009-17号(会計基準編纂書810(連結))を適用しています。これらのアップデートの適用が当社および子会社の財政状態に与えた影響額は、適用日における連結貸借対照表上、資産合計が1兆1,474億円の増加、負債合計が1兆1,690億円の増加、利益剰余金(税効果控除後)が225億円の減少でした。



百万円

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
¥ 756,481	¥ 830,853	¥ 900,886	¥ 989,380	¥1,094,073	¥ 1,216,454	<b>¥ 1,190,136</b>
2,464,251	2,983,164	2,769,898	2,691,171	2,315,555	2,478,054	<b>2,592,233</b>
(157,523)	(154,150)	(136,588)	(104,264)	(84,796)	(72,326)	<b>(60,071)</b>
4.9	4.0	3.7	2.8	2.5	2.0	<b>1.6</b>
1,213,223	1,270,295	1,309,998	1,395,533	1,379,741	1,296,220	<b>1,349,199</b>
1,104,158	1,175,381	1,147,390	1,093,668	1,214,452	2,846,257	<b>2,344,792</b>
186,396	207,480	194,576	218,697	295,863	278,100	<b>327,016</b>
7,722,017	8,561,910	8,332,830	8,439,710	9,066,961	11,443,628	<b>10,996,906</b>
5,263,104	6,075,076	5,828,967	5,560,847	5,367,412	5,705,110	<b>5,689,002</b>
1,287,179	1,306,582	1,380,736	1,643,596	1,919,346	2,152,198	<b>2,310,431</b>
¥ 887,290	¥ 938,258	¥ 963,721	¥1,052,477	¥1,375,292	¥ 2,174,283	<b>¥ 2,369,202</b>
856,326	865,992	841,506	901,624	1,172,244	1,917,454	<b>2,081,461</b>
71,857	31,065	19,186	10,016	13,838	11,631	<b>11,717</b>
56,748	90,271	127,515	172,572	286,339	344,017	<b>391,302</b>
35,723	65,437	82,907	118,890	187,786	254,960	<b>270,990</b>
36,512	66,021	83,509	111,909	187,364	234,948	<b>260,169</b>
0.45	0.81	0.99	1.33	2.14	2.29	<b>2.32</b>
3.0	5.1	6.2	7.4	10.5	11.5	<b>11.7</b>
¥ 35.83	¥ 61.42	¥ 77.68	¥ 102.87	¥ 147.75	¥ 179.47	<b>¥ 198.73</b>
30.58	51.83	65.03	87.37	143.20	179.21	<b>198.52</b>
1,197.55	1,215.44	1,284.15	1,345.63	1,465.77	1,644.60	<b>1,764.34</b>
7.50	8.00	9.00	13.00	23.00	36.00	<b>45.75</b>
¥ 232,629	¥ 351,116	¥ 405,660	¥ 455,433	¥ 560,665	¥ 595,351	<b>¥ 527,575</b>
598,046	721,189	743,113	918,579	1,034,726	1,110,054	<b>1,102,279</b>
189,915	297,954	246,822	295,765	326,329	313,996	<b>463,770</b>
519,769	791,054	699,709	758,292	930,526	1,030,426	<b>898,230</b>
24,186	40,763	37,876	12,931	50,455	148,071	<b>164,500</b>
17,725	17,578	17,488	19,043	25,977	31,035	<b>33,333</b>

(注2) 配当金は、該当決算期に対する1株当たり配当金額を表示しています。

(注3) 2015年3月期第3四半期より、連結貸借対照表および連結損益計算書の分類方法を変更しています。この変更により、過年度についても組替表示しています。

(注4) 2015年3月期第4四半期より、当社と株式会社大京との会計期間の差異を解消しました。この変更により、遡及的に調整しています。

# 財務セクション

## 連結貸借対照表

オリックス株式会社および連結子会社  
2014年、2015年および2016年3月31日に終了した事業年度(2014年3月期数値は監査対象外)

百万円

	2014	2015	2016
<b>資産の部:</b>			
現金および現金等価物	¥ 818,039	¥ 827,518	¥ 730,420
使途制限付現金	87,035	85,561	80,979
ファイナンス・リース投資	1,094,073	1,216,454	1,190,136
営業貸付金 <small>(2014年3月31日、2015年3月31日および2016年3月31日において、会計基準編纂書825に基づき公正価値評価した、それぞれ12,631百万円、15,361百万円および20,673百万円を含む)</small>	2,315,555	2,478,054	2,592,233
貸倒引当金	(84,796)	(72,326)	(60,071)
オペレーティング・リース投資	1,379,741	1,296,220	1,349,199
投資有価証券 <small>(2014年3月31日、2015年3月31日および2016年3月31日において、会計基準編纂書825に基づき公正価値評価した、それぞれ11,433百万円、16,891百万円および27,367百万円を含む)</small>	1,214,452	2,846,257	2,344,792
事業用資産	295,863	278,100	327,016
関連会社投資	297,325	378,087	530,667
受取手形、売掛金および未収入金	193,369	348,404	294,638
棚卸資産	106,031	165,540	139,950
社用資産	128,060	131,556	120,173
その他資産 <small>(2015年3月31日および2016年3月31日において、会計基準編纂書825に基づき公正価値評価した、それぞれ36,038百万円および37,855百万円を含む)</small>	1,222,214	1,464,203	1,356,774
<b>資産合計</b>	<b>¥9,066,961</b>	<b>¥11,443,628</b>	<b>¥10,996,906</b>

(注1) 2015年3月期第3四半期より、連結貸借対照表および連結損益計算書の分類方法を変更しています。この変更により、過年度についても組替表示しています。  
(注2) 2015年3月期第4四半期より、当社と株式会社大京との会計期間の差異を解消しました。この変更により、遡及的に調整しています。

百万円

	2014	2015	2016	
<b>負債の部:</b>				
短期借入債務	¥ 308,331	¥ 284,785	¥ 349,624	
預金	1,206,413	1,287,380	1,398,472	
支払手形、買掛金および未払金	263,823	335,936	266,216	
保険契約債務および保険契約者勘定	(2015年3月31日および2016年3月31日において、会計基準編纂書825に基づき公正価値評価した、それぞれ1,254,483百万円および795,001百万円を含む)	454,436	2,073,650	1,668,636
未払法人税等:				
当期分	23,188	9,445	17,398	
繰延分	288,683	336,069	341,360	
長期借入債務	3,852,668	4,132,945	3,940,906	
その他負債	519,877	598,446	534,008	
負債合計	6,917,419	9,058,656	8,516,620	
償還可能非支配持分	53,177	66,901	7,467	
契約債務および偶発債務				
<b>資本の部:</b>				
資本金	219,546	220,056	220,469	
発行可能株式総数		2,590,000,000株		
発行済株式の総数	2014年3月31日	1,322,777,628株		
	2015年3月31日	1,323,644,528株		
	2016年3月31日	1,324,058,828株		
資本剰余金	255,449	255,595	257,629	
利益剰余金	1,468,172	1,672,585	1,864,241	
その他の包括利益累計額:				
未実現有価証券評価損益	38,651	50,330	47,185	
確定給付年金制度	(6,230)	(19,448)	(23,884)	
為替換算調整勘定	(31,949)	431	(24,766)	
未実現デリバティブ評価損益	(434)	(940)	(4,757)	
小計	38	30,373	(6,222)	
自己株式(取得価額)	(23,859)	(26,411)	(25,686)	
2014年3月31日		13,333,334株		
2015年3月31日		15,001,557株		
2016年3月31日		14,544,808株		
当社株主資本合計	1,919,346	2,152,198	2,310,431	
非支配持分	177,019	165,873	162,388	
資本合計	2,096,365	2,318,071	2,472,819	
負債・資本合計	¥9,066,961	¥11,443,628	¥10,996,906	

(注3) 2015年3月31日および2016年3月31日において、保有自己株式数には、役員報酬BIP信託が保有する株式数、それぞれ2,153,800株および1,696,217株を含めています。

# 財務セクション

## 連結損益計算書

オリックス株式会社および連結子会社  
2014年、2015年および2016年3月31日に終了した事業年度

百万円

	2014	2015	2016
<b>営業収益:</b>			
金融収益	¥ 191,700	¥ 186,883	¥ 200,889
有価証券売却益および受取配当金	27,181	56,395	35,786
オペレーティング・リース収益	330,606	363,095	373,910
生命保険料収入および運用益	155,406	351,493	189,421
商品および不動産売上高	179,884	450,869	834,010
サービス収入	490,515	765,548	735,186
営業収益合計	1,375,292	2,174,283	2,369,202
<b>営業費用:</b>			
支払利息	82,968	72,647	72,821
オペレーティング・リース原価	216,568	238,157	245,069
生命保険費用	108,343	271,948	121,282
商品および不動産売上原価	162,989	402,021	748,259
サービス費用	260,278	425,676	445,387
その他の損益(純額)	(21,001)	23,674	(3,729)
販売費および一般管理費	316,851	427,816	422,692
貸倒引当金繰入額	13,838	11,631	11,717
長期性資産評価損	23,421	34,887	13,448
有価証券評価損	7,989	8,997	4,515
営業費用合計	1,172,244	1,917,454	2,081,461
営業利益	203,048	256,829	287,741
持分法投資損益	18,368	30,531	45,694
子会社・関連会社株式売却損益および清算損	64,923	20,575	57,867
バーゲン・パーチェス益	—	36,082	—
<b>税引前当期純利益</b>	286,339	344,017	391,302
法人税等	98,553	89,057	120,312
継続事業からの利益	187,786	254,960	270,990
非継続事業からの損益			
非継続事業からの損益	12,182	463	—
法人税等	(4,681)	(166)	—
非継続事業からの損益(税効果控除後)	7,501	297	—
当期純利益	195,287	255,257	270,990
非支配持分に帰属する当期純利益	3,815	15,339	10,002
償還可能非支配持分に帰属する当期純利益	4,108	4,970	819
<b>当社株主に帰属する当期純利益</b>	¥ 187,364	¥ 234,948	¥ 260,169

(注1) 会計基準編纂書205-20(財務諸表の表示—非継続事業)に従い、非継続事業にかかる損益を独立表示しています。

(注2) 2015年3月期第3四半期より、連結貸借対照表および連結損益計算書の分類方法を変更しています。この変更により、過年度についても組替表示しています。

(注3) 2015年3月期第4四半期より、当社と株式会社大京との会計期間の差異を解消しました。この変更により、遡及的に調整しています。

円

<b>1株当たり:</b>			
<b>基本的</b>			
継続事業からの利益	¥ 142.00	¥ 179.24	¥ 198.73
非継続事業からの損益	5.75	0.23	—
当社株主に帰属する当期純利益	147.75	179.47	198.73
<b>希薄化後</b>			
継続事業からの利益	137.63	178.99	198.52
非継続事業からの損益	5.57	0.22	—
当社株主に帰属する当期純利益	143.20	179.21	198.52
配当金	23.00	36.00	45.75

(注) 配当金は、該当決算期に対する1株当たり配当金額を表示しています。

# 連結包括利益計算書

オリックス株式会社および連結子会社  
2014年、2015年および2016年3月31日に終了した事業年度

百万円

	2014	2015	2016
当期純利益	¥195,287	¥255,257	¥270,990
その他の包括利益(損失)			
未実現有価証券評価損益	10,603	9,867	(3,121)
確定給付年金制度	3,570	(14,952)	(4,123)
為替換算調整勘定	36,928	37,155	(26,957)
未実現デリバティブ評価損益	1,487	(561)	(4,063)
その他の包括利益(損失) 計	52,588	31,509	(38,264)
包括利益	247,875	286,766	232,726
非支配持分に帰属する包括利益	16,003	7,314	7,414
償還可能非支配持分に帰属する包括利益	8,207	14,265	1,738
当社株主に帰属する包括利益	¥223,665	¥265,187	¥223,574

# 財務セクション

## 連結資本変動計算書

オリックス株式会社および連結子会社

2014年、2015年および2016年3月31日に終了した事業年度

百万円

	当社株主資本					当社株主資本 合計	非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	その他の 包括利益累計額	自己株式			
2013年3月31日残高	¥194,039	¥229,600	¥1,305,044	¥(36,263)	¥(48,824)	¥1,643,596	¥43,977	¥1,687,573
子会社への出資						—	89,233	89,233
非支配持分との取引		239				239	2,055	2,294
包括利益								
当期純利益			187,364			187,364	3,815	191,179
その他の包括利益								
未実現有価証券評価損益				9,677		9,677	926	10,603
確定給付年金制度 為替換算調整勘定				3,357		3,357	213	3,570
未実現デリバティブ評価損益				21,810		21,810	11,019	32,829
未実現デリバティブ評価損益				1,457		1,457	30	1,487
その他の包括利益 計						36,301	12,188	48,489
包括利益 計						223,665	16,003	239,668
配当金			(15,878)			(15,878)	(2,099)	(17,977)
転換社債の株式への転換による増加額	25,066	24,878				49,944	—	49,944
ストックオプションの権利行使による増加額	441	422				863	—	863
自己株式の取得による増加額					(19)	(19)	—	(19)
ロベコ買収による影響額			(5,471)		24,880	19,409	27,850	47,259
償還可能非支配持分の償還額への調整			(2,851)			(2,851)	—	(2,851)
その他の増減		310	(36)		104	378	—	378
2014年3月31日残高	¥219,546	¥255,449	¥1,468,172	¥ 38	¥(23,859)	¥1,919,346	¥177,019	¥2,096,365
子会社への出資						—	26,447	26,447
非支配持分との取引		(505)		96		(409)	(40,735)	(41,144)
包括利益								
当期純利益			234,948			234,948	15,339	250,287
その他の包括利益(損失)								
未実現有価証券評価損益				11,679		11,679	(1,812)	9,867
確定給付年金制度 為替換算調整勘定				(13,218)		(13,218)	(1,734)	(14,952)
未実現デリバティブ評価損益				32,284		32,284	(4,424)	27,860
未実現デリバティブ評価損益				(506)		(506)	(55)	(561)
その他の包括利益(損失) 計						30,239	(8,025)	22,214
包括利益 計						265,187	7,314	272,501
配当金			(30,117)			(30,117)	(4,172)	(34,289)
ストックオプションの権利行使による増加額	510	504				1,014	—	1,014
自己株式の取得による増加額					(3,423)	(3,423)	—	(3,423)
自己株式の処分による減少額		(697)	(174)		871	—	—	—
償還可能非支配持分の償還額への調整			(220)			(220)	—	(220)
その他の増減		844	(24)			820	—	820
2015年3月31日残高	¥220,056	¥255,595	¥1,672,585	¥ 30,373	¥(26,411)	¥2,152,198	¥165,873	¥2,318,071
子会社への出資						—	6,801	6,801
非支配持分との取引		1,918				1,918	(10,519)	(8,601)
包括利益								
当期純利益			260,169			260,169	10,002	270,171
その他の包括利益(損失)								
未実現有価証券評価損益				(3,145)		(3,145)	24	(3,121)
確定給付年金制度 為替換算調整勘定				(4,436)		(4,436)	313	(4,123)
未実現デリバティブ評価損益				(25,197)		(25,197)	(2,679)	(27,876)
未実現デリバティブ評価損益				(3,817)		(3,817)	(246)	(4,063)
その他の包括利益(損失) 計						(36,595)	(2,588)	(39,183)
包括利益 計						223,574	7,414	230,988
配当金			(76,034)			(76,034)	(7,181)	(83,215)
ストックオプションの権利行使による増加額	413	409				822	—	822
自己株式の取得による増加額					(2)	(2)	—	(2)
自己株式の処分による減少額		(426)	(53)		727	248	—	248
償還可能非支配持分の償還額への調整			7,557			7,557	—	7,557
その他の増減		133	17			150	—	150
2016年3月31日残高	¥220,469	¥257,629	¥1,864,241	¥(6,222)	¥(25,686)	¥2,310,431	¥162,388	¥2,472,819

(注) 上記の連結資本変動計算書には、償還可能非支配持分の変動は含まれていません。

# 連結キャッシュ・フロー計算書

オリックス株式会社および連結子会社

2014年、2015年および2016年3月31日に終了した事業年度

百万円

	2014	2015	2016
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
当期純利益	¥ 195,287	¥ 255,257	¥ 270,990
営業活動から得た現金(純額)への当期純利益の調整:			
減価償却費・その他償却費	206,670	229,583	244,853
貸倒引当金繰入額	13,838	11,631	11,717
持分法投資損益(貸付利息を除く)	(18,159)	(30,267)	(44,333)
子会社・関連会社株式売却損益および清算損	(64,923)	(20,575)	(57,867)
バーゲン・パーチェス益	—	(36,082)	—
売却可能有価証券の売却益	(14,149)	(32,077)	(32,126)
オペレーティング・リース資産の売却益	(23,692)	(34,425)	(38,340)
長期性資産評価損	23,421	34,887	13,448
有価証券評価損	7,989	8,997	4,515
使途制限付現金の減少(増加)	22,366	(1,922)	9,009
短期売買目的有価証券の減少	21,300	441,554	461,298
棚卸資産の減少(増加)	25,581	(13,481)	20,935
受取手形、売掛金および未収入金の増加	(17,572)	(20,742)	(8,224)
支払手形、買掛金および未払金の増加(減少)	26,505	34,275	(41,004)
保険契約債務および保険契約者勘定の増加(減少)	28,429	(506,043)	(405,014)
繰延税金繰入	52,344	41,338	42,528
未払法人税等の増減(純額)	18,695	(39,264)	47,065
その他の増減(純額)	(25,924)	(65,033)	11,112
営業活動から得た現金(純額)	478,006	257,611	510,562
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
リース資産の購入	(859,568)	(907,484)	(991,154)
ファイナンス・リース投資の回収	459,003	488,522	515,053
顧客への営業貸付金の実行	(1,035,564)	(1,109,458)	(1,101,807)
営業貸付金の元本回収	1,264,645	977,272	948,057
オペレーティング・リース資産の売却	251,904	272,040	239,911
関連会社への投資(純額)	(45,084)	(27,698)	(70,569)
関連会社投資の売却	15,429	2,128	20,991
売却可能有価証券の購入	(897,246)	(982,415)	(864,874)
売却可能有価証券の売却	318,697	511,868	464,232
売却可能有価証券の償還	473,126	398,280	381,099
満期保有目的有価証券の購入	(8,519)	(20,522)	(538)
その他の有価証券の購入	(24,761)	(27,489)	(32,818)
その他の有価証券の売却	26,501	67,982	48,594
事業用資産の購入	(48,195)	(81,311)	(91,492)
子会社買収(取得時現金控除後)	(94,586)	(73,240)	(47,324)
子会社売却(売却時現金控除後)	—	47,800	39,437
その他の増減(純額)	(11,096)	(4,076)	(9,327)
投資活動に使用した現金(純額)	(215,314)	(467,801)	(552,529)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
満期日が3ヶ月以内の借入債務の増加(減少)(純額)	(106,783)	3,819	(4,707)
満期日が3ヶ月超の借入債務による調達	1,211,797	1,337,870	1,376,125
満期日が3ヶ月超の借入債務の返済	(1,501,403)	(1,178,401)	(1,470,325)
預金の受入の増加(純額)	127,610	80,924	111,220
親会社による配当金の支払	(15,878)	(30,117)	(76,034)
非支配持分からの出資	11,089	7,919	6,117
子会社による償還可能非支配持分に対する配当金の支払	(1,224)	(3,030)	(11,272)
コールマネーの増加(減少)(純額)	(5,000)	6,000	36,500
その他の増減(純額)	2,088	(11,552)	(15,625)
財務活動から得た(に使用した)現金(純額)	(277,704)	213,432	(48,001)
現金および現金等価物に対する為替相場変動の影響額	6,755	6,237	(7,130)
現金および現金等価物増加(減少)額(純額)	(8,257)	9,479	(97,098)
現金および現金等価物期首残高	826,296	818,039	827,518
現金および現金等価物期末残高	¥ 818,039	¥ 827,518	¥ 730,420

(注1) 2015年3月期第3四半期より、連結貸借対照表および連結損益計算書の分類方法を変更したことに伴い、キャッシュ・フロー計算書の表示方法も変更いたしました。過年度についても組替表示しています。

(注2) 2015年3月期第4四半期より、当社と株式会社大京との会計期間の差異を解消しました。この変更により、遡及的に調整しています。

# 財務セクション

## 資産・収益のセグメント別内訳

2016年3月31日に終了した事業年度

### セグメント資産

百万円

	法人金融 サービス	メンテナンス リース	不動産	事業投資	リテール	海外	合計
<b>セグメント資産</b>	<b>¥1,049,867</b>	<b>¥731,329</b>	<b>¥739,592</b>	<b>¥704,156</b>	<b>¥3,462,772</b>	<b>¥2,284,733</b>	<b>¥8,972,449</b>
ファイナンス・ リース投資	431,603	245,257	21,541	21,133	1,198	351,010	<b>1,071,742</b>
営業貸付金	411,824	—	5,821	75,996	1,496,407	407,870	<b>2,397,918</b>
オペレーティング・ リース投資	28,695	481,031	375,050	24,378	52,359	375,401	<b>1,336,914</b>
投資有価証券	36,542	1,214	5,861	71,705	1,893,631	383,227	<b>2,392,180</b>
事業用資産	11,294	718	177,510	130,568	—	23,762	<b>343,852</b>
棚卸資産	53	374	3,597	98,016	—	37,782	<b>139,822</b>
賃貸資産前渡金	1,737	314	38,486	404	—	5,302	<b>46,243</b>
関連会社投資	22,755	1,996	91,010	108,237	911	305,674	<b>530,583</b>
事業用資産前渡金	304	—	8,829	38,628	—	39	<b>47,800</b>
企業結合に伴う営業権・ その他の無形資産	105,060	425	11,887	135,091	18,266	394,666	<b>665,395</b>

### セグメント収益

百万円

	法人金融 サービス	メンテナンス リース	不動産	事業投資	リテール	海外	合計
<b>セグメント収益</b>	<b>¥107,150</b>	<b>¥271,662</b>	<b>¥191,540</b>	<b>¥1,028,355</b>	<b>¥254,289</b>	<b>¥526,008</b>	<b>¥2,379,004</b>
金融収益	34,215	12,067	6,720	12,625	55,318	75,004	<b>195,949</b>
有価証券売却益および 受取配当金	7,073	24	1,345	10,270	762	16,113	<b>35,587</b>
オペレーティング・ リース収益	25,461	188,815	60,253	9,395	—	91,973	<b>375,897</b>
生命保険料収入および 運用益	—	—	—	—	190,805	—	<b>190,805</b>
商品および 不動産売上高	4,657	3,915	12,592	718,902	—	92,833	<b>832,899</b>
サービス収入	35,744	66,841	110,630	277,163	7,404	250,085	<b>747,867</b>

(注) 各項目のセグメント合計には、本社部門に属する資産および収益が含まれていないため、連結損益計算書および連結貸借対照表の各科目の数値とは合致していません。



## セグメント資産 主な内容

	法人金融サービス	メンテナンスリース	不動産	事業投資	リテール	海外
ファイナンス・リース投資	法人向けリース・割賦	自動車リース	建物賃貸借	省エネルギー設備のリース	—	現地法人のリース・割賦
営業貸付金	法人融資	—	ノンリコースローン	サービスの買取債権	住宅ローン、カードローン、法人融資	米国の法人融資、アジアの自動車ローン・法人融資
オペレーティング・リース投資	法人向けリースの再リース、建物賃貸借	自動車および電子計測器等のリース、レンタル、再リース	賃貸不動産	大京の賃貸不動産	オリックス生命の運用資産(賃貸不動産)	現地法人の自動車リース、航空機リース
投資有価証券	上場株式	—	特定社債	上場株式、プライベートエクイティ(PE)ファンド、優先株	公社債、上場株式、変額年金保険契約および変額保険契約の運用資産	米国の地方債・CMBS投資、欧米・アジアのファンド投資
事業用資産	太陽光発電施設(九電工との共同事業)	—	ホテル・旅館・水族館・ゴルフ場等の運営不動産	環境エネルギー関連施設、設備	—	米国のモーゲージサービシング権
棚卸資産	—	—	分譲マンション	大京の分譲マンション、投資先企業の商品	—	投資先(連結子会社)の事業関連資産
賃貸資産前渡金	—	—	開発中の賃貸不動産	—	—	建設中の船舶
関連会社投資	地銀との合弁リース会社への出資	—	共同開発の賃貸不動産	PE投資、海外での発電事業への出資、コンセッション事業への出資	—	アジア・中東・アフリカでの合弁リース会社への出資、アジアのPE投資、米国の投資銀行会社への出資
事業用資産前渡金	—	—	開発中の運営不動産	開発中の環境エネルギー関連施設、設備	—	—
企業結合に伴う営業権・その他の無形資産	M&Aに伴って発生した営業権(のれん)および無形資産					

## セグメント収益 主な内容

	法人金融サービス	メンテナンスリース	不動産	事業投資	リテール	海外
金融収益	法人向けリース・割賦収益、融資の利息収入	自動車リース収益	建物賃貸借の賃料収入、ノンリコースローン・特定社債の利息収入	サービスの債権回収、省エネルギー設備のリース収益	住宅ローン、カードローンの利息収入	現地法人のリース・割賦収益、融資の利息収入、米国のCMBS利息
有価証券売却益および受取配当金	上場株式の売却益	—	—	投資先の株式売却益、配当、PEファンドの取込損益	オリックス銀行保有の公社債等の売却益	投資先の株式売却益、ファンド取込損益、米国の地方債売却益
オペレーティング・リース収益	法人向けリースの再リース収益、建物賃貸借の賃料収入	自動車リース・レンタル収益、再リース収益、電子計測器等のレンタル収益、中古車売却益	賃貸不動産の賃料収入、賃貸不動産売却益	大京の賃貸不動産の賃料収入	—	現地法人の自動車リース収益、航空機リース収益
生命保険料収入および運用益	—	—	—	—	生命保険料収入、生命保険事業の資産運用損益	—
商品および不動産売上高	弥生のソフトウェア売上高	中古レンタル品の売上高	分譲マンション販売収入	投資先企業の商品売上高、大京の分譲マンション販売収入	—	投資先(連結子会社)の事業収益
サービス収入	弥生のソフトウェア保守サービス収入、保険代理店手数料、太陽光発電関連手数料	自動車メンテナンスサービス収入	ホテル・旅館・水族館・ゴルフ場等の運営事業収入、アセットマネジメントフィー、不動産投資顧問手数料	大京の不動産管理サービスおよび請負工事収入、電力小売事業の売上高、太陽光発電の売電収入	他金融機関のカードローン保証料	ロベコのアセットマネジメント収入、現地法人の自動車メンテナンスサービス収入

## 財務セクション

### 米国会計基準に準拠していない財務指標

オリックス株式会社および連結子会社

2006年から2016年3月31日に終了した事業年度

		2006	2007	2008	2009
短期借入債務		¥1,336,414	¥1,174,391	¥1,330,147	¥ 798,167
長期借入債務	<b>a</b>	3,236,055	3,863,057	4,462,187	4,453,845
控除： ファイナンス・リースおよび貸付債権等の証券化に伴う支払債務		106,333	260,529	374,920	358,969
調整後長期借入債務	<b>b</b>	3,129,722	3,602,528	4,087,267	4,094,876
長短借入債務(預金除く)	<b>c</b>	4,572,469	5,037,448	5,792,334	5,252,012
調整後長短借入債務(預金除く)	<b>d</b>	4,466,136	4,776,919	5,417,414	4,893,043
当社株主資本	<b>e</b>	946,961	1,186,366	1,258,906	1,157,269
控除： 会計基準書アップデート第2009-16号および2009-17号の適用に伴う利益剰余金への累積的影響額		—	—	—	—
調整後当社株主資本	<b>f</b>	946,961	1,186,366	1,258,906	1,157,269
D/E比率(倍) (長短借入債務/当社株主資本)	<b>c / e</b>	4.8	4.2	4.6	4.5
調整後D/E比率(倍) (長短借入債務/当社株主資本)	<b>d / f</b>	4.7	4.0	4.3	4.2
長期借入比率(%)	<b>a / c</b>	71	77	77	85
調整後長期借入比率(%)	<b>b / d</b>	70	75	75	84

本統合報告書は、米国会計基準に準拠しない(Non-GAAP)財務指標を含んでいます。具体的には、証券化に伴う支払債務(ABS, CMBS)を控除した長期借入債務、2010年4月1日に適用された変動持分事業体(VIE)の連結にかかる会計基準による利益剰余金への累積的影響額を控除した当社株主資本およびそれらを用いて計算したその他の指標を開示しています。

Non-GAAP財務指標は、2016年3月31日現在の財政状

態を過年度期間と比較する上で意味のある追加的な情報を投資家に提供していると考えています。2010年4月1日に会計基準書アップデート第2009-16号および2009-17号(以下、「当会計基準」という。)を適用したことで、特定のVIEを連結することが求められました。当会計基準の適用は、連結財務諸表上の資産および負債の著しい増加と利益剰余金(税効果控除後)の減少をもたらしましたが、これら連結VIEへの投資から得られる正味のキャッシュ・フローや経済的效果は変わり

百万円

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
¥ 573,565	¥ 478,633	¥ 457,973	¥ 420,726	¥ 308,331	¥ 284,785	¥ 349,624
3,836,270	4,531,268	4,267,480	4,061,534	3,852,668	4,132,945	3,940,906
202,224	1,018,190	874,705	679,766	253,827	291,635	276,054
3,634,046	3,513,078	3,392,775	3,381,768	3,598,841	3,841,310	3,664,852
4,409,835	5,009,901	4,725,453	4,482,260	4,160,999	4,417,730	4,290,530
4,207,611	3,991,711	3,850,748	3,802,494	3,907,172	4,126,095	4,014,476
1,287,179	1,306,582	1,380,736	1,643,596	1,919,346	2,152,198	2,310,431
—	(21,947)	(19,248)	(16,593)	(5,195)	(3,060)	(411)
1,287,179	1,328,529	1,399,984	1,660,189	1,924,541	2,155,258	2,310,842
3.4	3.8	3.4	2.7	2.2	2.1	1.9
3.3	3.0	2.8	2.3	2.0	1.9	1.7
87	90	90	91	93	94	92
86	88	88	89	92	93	91

ありません。したがって、米国会計基準に準拠して計算された財務情報の補足として、特定のVIEを連結することによる負債、当社株主資本への影響を除いた財務指標を提供することは、現在の財政状態の全体的な理解を向上させ、当会計基準の適用による連結貸借対照表の大きな変動を除くこれまでの財務および営業のトレンドを投資家が評価することを可能にしていると考えています。

米国会計基準に準拠した連結財務諸表の補足情報とし

てNon-GAAP財務指標を提供しています。そのため、Non-GAAP財務指標だけを利用したり、Non-GAAP財務指標をその最も直接的に比較できる米国会計基準に準拠した財務指標の代替指標として利用すべきではありません。これらNon-GAAP財務指標と米国会計基準に準拠した最も直接的に比較することができる財務指標との調整表を本資料で開示された期間について示すと、上記のとおりです。

# 企業情報

## グループ会社一覧 (2016年3月31日現在)

セグメント	主な事業内容	設立(取得)	オリックスグループ 出資比率
<b>法人金融サービス事業部門</b>			
オリックス株式会社 東京営業本部、近畿営業本部、地域営業本部、OQL・営業推進本部	リース、融資、その他金融サービス		
エヌエスリース株式会社	リース、融資、その他金融サービス	(2002年 7月)	100%
オリックス徳島株式会社	リース、その他金融サービス	(2005年10月)	95%
筑波リース株式会社	リース	(2010年 6月)	95%
株式会社キューコーリース	リース、その他金融サービス	(2012年 1月)	90%
株式会社フリール	医療機器のレンタル	(2013年 5月)	100%
弥生株式会社	業務ソフトウェアおよび 関連サービスの開発・販売・サポート	(2014年12月)	99%
オリックス八ヶ岳農園株式会社	水耕栽培による各種葉物野菜の生産・販売	2015年 4月	97%
<b>メンテナンスリース事業部門</b>			
オリックス自動車株式会社	自動車リース、レンタカー、カーシェアリング、 中古車販売・売却サポート	1973年 6月	100%
オリックス・レンテック株式会社	電子計測器・IT関連機器等のレンタルおよびリース	1976年 9月	100%
ORIX Rentec (Korea) Corporation (韓国)	電子計測器・IT関連機器等のレンタルおよびリース	2001年 4月	100%
Beijing Oriental Jicheng Co., Ltd. (中国)	測定機器販売・レンタル	(2006年 2月)	34%
<b>不動産事業部門</b>			
オリックス株式会社 不動産事業本部	不動産開発・賃貸		
オリックス市岡交通企業株式会社	自動車教習所運営	(1986年12月)	100%
オリックス・インテリア株式会社	内装工事施工管理、不動産賃貸、 インテリア関連製品の製造・販売	(1987年 1月)	100%
ブルーウェブ株式会社	ホテル・研修所運営	1991年 8月	100%
オリックス不動産株式会社	不動産開発・賃貸・運営	1999年 3月	100%
オリックス・アセットマネジメント株式会社	不動産投信運用業	2000年 9月	100%
オリックス・ゴルフ・マネジメント株式会社	ゴルフ場運営	(2004年11月)	100%
オリックス・リビング株式会社	高齢者住宅運営	2005年 4月	98%
オリックス不動産投資顧問株式会社	不動産投資運用、投資助言・代理	2007年 9月	100%
オリックス水族館株式会社	水族館運営	2011年 4月	100%
オリックス農業株式会社	植物工場における各種野菜の生産・販売	2014年 2月	100%
<b>事業投資事業部門</b>			
オリックス株式会社 事業投資本部	プリンシパル・インベストメント		
オリックス株式会社 環境エネルギー本部	環境エネルギー事業		
オリックス・キャピタル株式会社	ベンチャーキャピタル	1983年10月	100%
オリックス環境株式会社	金属等再資源化物の取引、 廃棄物の収集・運搬、中間処理	1998年 4月	100%
オリックス債権回収株式会社	サービサー	1999年 4月	100%
オリックス資源循環株式会社	廃棄物リサイクル	2002年 9月	100%
株式会社吾妻バイオパワー	バイオマス発電	2006年 1月	100%
オリックス・ローン事務センター株式会社	個人向けローンの顧客対応、資産管理	2009年 5月	99%
オリックス電力株式会社	マンション向け電力供給	2010年 5月	85%
株式会社コピテック	電子機器、車載機等の設計・製造および システムの開発・運用	(2010年 7月)	59%
ONEエネルギー株式会社	蓄電池の売買・貸与、エネルギー関連サービス	2013年 3月	70%
Enovity, Inc. (米国)	建物のエネルギーマネジメント	(2013年 9月)	80%
<b>リテール事業部門</b>			
オリックス・クレジット株式会社	個人向け金融サービス業	1979年 6月	100%
オリックス生命保険株式会社	生命保険事業	1991年 4月	100%
オリックス銀行株式会社	銀行事業	(1998年 4月)	100%
オリックス保険コンサルティング株式会社	保険代理業	2012年10月	100%
<b>本社管理部門 (セグメントには配分されない事業)</b>			
オリックス保険サービス株式会社	保険代理業	1976年 9月	100%
オリックス・システム株式会社	情報システム開発・運用	1984年 3月	100%
オリックス野球クラブ株式会社	プロ野球球団経営	(1988年10月)	100%
オリックス・エム・アイ・シー株式会社	グループ経理統括業務	1999年10月	100%
オリックス・ビジネスセンター沖縄株式会社	事務センター、コンタクトセンター	1999年11月	100%
オリックス業務支援株式会社	事務代行、施設管理	2007年 4月	100%
オリックス・ホールセール証券株式会社	金融商品取引業	2010年 2月	100%

セグメント	国(地域)名*1	主な事業内容	設立(取得)	オリックスグループ 出資比率
<b>海外事業部門</b>				
オリックス株式会社 グローバル事業本部*2	日本	海外グループ会社の統轄・管理業務、 オルタナティブ・インベストメント		
オリックス株式会社 輸送機器事業本部*2	日本	船舶関連サービス、航空機関連サービス		
オリックス株式会社 東アジア事業本部*2	日本	海外グループ会社の統轄・管理業務		
オリックス・マリタイム株式会社*2	日本	船舶関連事業	1977年11月	100%
オリックス・エアクラフト株式会社*2	日本	航空機リース	1986年 5月	100%
ORIX USA Corporation	米国	法人向けファイナンス、投資銀行業務	1981年 8月	100%
RED Capital Group	米国	サービス	(2010年 5月)	100%
Mariner Investment Group LLC	米国	ファンド運営・管理	(2010年12月)	69%
ORIX Brazil Investments and Holdings Limited	ブラジル	エクイティ投資	2012年 8月	100%
ORIX Asia Limited	香港	リース、自動車リース、融資、銀行事業	1971年 9月	100%
ORIX Asia Capital Limited	香港	エクイティ投資、ファンド運営・管理、融資	1973年 7月	100%
ORIX Taiwan Corporation	台湾	リース、割賦、保険代理業	(1991年 2月)	100%
ORIX Auto Leasing Taiwan Corporation	台湾	自動車リース、レンタカー	1998年 3月	100%
ORIX Taiwan Asset Management Company	台湾	不良債権投資、サービス	2004年11月	100%
ORIX Capital Korea Corporation	韓国	自動車リース、リース、融資	2004年 2月	100%
ORIX Private Equity Korea Corporation	韓国	ファンド運営・管理	2010年 3月	100%
ORIX Rentec (Tianjin) Corporation	中国	レンタル、リース、割賦	2004年 8月	100%
ORIX China Corporation	中国	リース、レンタル	2005年 8月	97%
CHINA RAILWAY LEASING CO., LTD.	中国	鉄道関連リース	(2006年 1月)	25%
ORIX (China) Investment Co., Ltd.	中国	リース、エクイティ投資、その他金融サービス	2009年12月	100%
Pang Da ORIX Auto Leasing Co., Ltd.	中国	自動車リース	2012年 5月	50%
TenGer Financial Group	モンゴル	銀行事業、リース、損害保険事業	(2013年10月)	16%
ORIX Leasing Singapore Limited	シンガポール	リース、割賦、融資	1972年 9月	50%
ORIX Investment and Management Private Limited	シンガポール	エクイティ投資、融資	1981年 5月	100%
ETHOZ Group Ltd.	シンガポール	自動車リース、レンタカー、リース	1981年 9月	45%
ORIX Rentec (Singapore) Pte. Limited	シンガポール	電子計測器・IT関連機器等のレンタルおよびリース	1995年10月	100%
ORIX Leasing Malaysia Berhad	マレーシア	リース、融資	1973年 9月	100%
ORIX Credit Malaysia Sdn. Bhd.	マレーシア	割賦	1981年 1月	100%
ORIX Car Rentals Sdn. Bhd.	マレーシア	レンタカー	1989年 2月	35%
ORIX Rentec (Malaysia) Sdn. Bhd.	マレーシア	電子計測器・IT関連機器等のレンタルおよびリース	1996年11月	100%
ORIX Auto Leasing Malaysia Sdn. Bhd.	マレーシア	自動車リース	2000年10月	100%
ORIX Asset Management Malaysia Sdn. Bhd.	マレーシア	不良債権投資	2008年 1月	100%
PT. ORIX Indonesia Finance	インドネシア	リース、自動車リース	1975年 4月	85%
PT. Sinar Mitra Sepadan Finance	インドネシア	個人事業者および個人向け中古車ローン	(2015年11月)	85%
ORIX METRO Leasing and Finance Corporation	フィリピン	リース、自動車リース、融資	1977年 6月	39%
ORIX Auto Leasing Philippines Corporation	フィリピン	自動車リース	1989年 9月	40%
Global Business Power Corporation	フィリピン	発電事業	(2013年 6月)	22%
Thai ORIX Leasing Co., Ltd.	タイ	リース、自動車リース、レンタカー	1978年 6月	96%
Indochina Capital Corporation	ベトナム	ファンド運営・管理、不動産開発、アドバイザリー、 投資銀行	(2010年11月)	25%
Lanka ORIX Leasing Company PLC	スリランカ	リース、自動車リース、割賦、融資	1980年 3月	30%
ORIX Leasing Pakistan Limited	パキスタン	リース、自動車リース	1986年 7月	49%
INFRASTRUCTURE LEASING & FINANCIAL SERVICES LIMITED	インド	インフラ投資、投資銀行業務	(1993年 3月)	23%
ORIX Auto Infrastructure Services Limited	インド	自動車リース、レンタカー	1995年 3月	99%
Oman ORIX Leasing Company SAOG	オマーン	リース、自動車リース	1994年 8月	18%
ORIX Leasing Egypt SAE	エジプト	リース、自動車リース	1997年 6月	34%
Saudi ORIX Leasing Company	サウジアラビア	リース、自動車リース	2001年 1月	28%
Al Hail ORIX Finance PSC	アラブ首長国連邦	リース、自動車リース、融資	2002年 3月	38%
SK Leasing JSC	カザフスタン	リース	(2005年 6月)	40%
The Mediterranean & Gulf Insurance & Reinsurance Company B.S.C.	バーレーン	損害保険事業、生命保険事業、再保険事業	(2013年 6月)	25%
ORIX Australia Corporation Limited	オーストラリア	自動車リース、トラックレンタル	1986年 7月	100%
ORIX New Zealand Limited	ニュージーランド	リース、自動車リース	1988年12月	100%
ORIX Aviation Systems Limited	アイルランド	航空機リース、資産管理、航空機関連技術サービス	1991年 3月	100%
ORIX Polska S.A.	ポーランド	リース、自動車リース	(1995年10月)	100%
Robeco Groep N.V.	オランダ	資産運用	(2013年 7月)	90%

\*1 上記以外にも拠点を設け、合計37カ国・地域に展開しています。

\*2 オリックス(株) グローバル事業本部、輸送機器事業本部、東アジア事業本部、オリックス・マリタイム(株)、オリックス・エアクラフト(株)は日本に本拠を置いて、アジア・大洋州・欧州を中心に事業活動を行っています。

# 企業情報

## 会社概要・株式情報・投資家メモ

### 会社概要 (2016年3月31日現在)

社名(商号)	オリックス株式会社 (英文社名)ORIX Corporation	当社株主資本	2,310,431百万円
設立年月日	1964年4月17日	決算日	3月31日
本社所在地	〒105-6135 東京都港区浜松町2丁目4番1号 世界貿易センタービル TEL:03-3435-3000	連結会社	793社
		関連会社	132社
		従業員数	33,333名
		グローバルネットワーク	2,090カ所(世界37カ国・地域) 国内1,418カ所 海外672カ所

### 株式情報 (2016年3月31日現在)

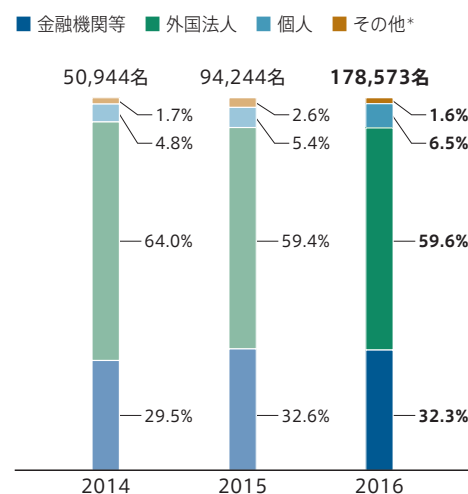
#### 株式数

発行可能株式総数	2,590,000,000株
発行済株式の総数	1,324,058,828株
株主数	178,573名

#### 大株主(上位10名)

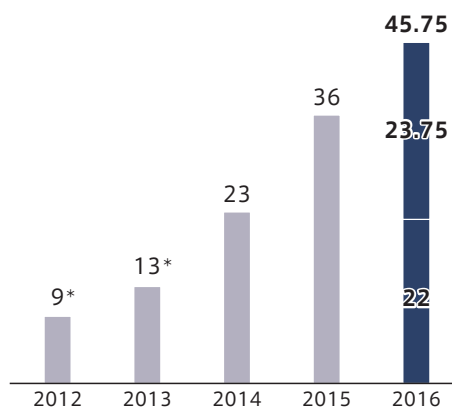
株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	118,667	8.96
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	71,154	5.37
JP MORGAN CHASE BANK 380055	61,423	4.63
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	38,184	2.88
THE CHASE MANHATTAN BANK 385036	35,055	2.64
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	31,108	2.34
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	26,312	1.98
CITIBANK, N.A.-NY, AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY SHARE HOLDERS	25,049	1.89
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	20,444	1.54
STATE STREET BANK WEST CLIENT -TREATY 505234	19,925	1.50

#### 株主数(名)・所有者別株主構成比(%)の推移



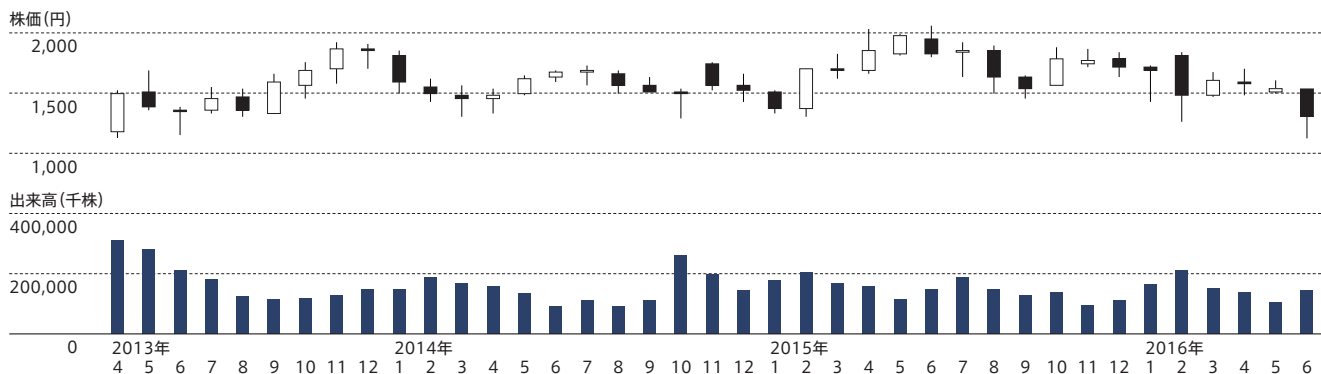
\*その他には、自己株式を含んでいます。

#### 1株当たり配当金の推移(円)



\* 株式分割を考慮し遡及して修正しています。

## 株価・出来高の推移



当社は2013年3月31日最終の株主名簿に記載された株主に対し、2013年4月1日付で1株につき10株の割合をもって株式分割を行いました。

- 1株当たりの配当金および株価、出来高は株式分割を考慮し遡及して調整しています。

## 投資家メモ (2016年7月1日現在)

### 株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部  
TEL: 0120-232-711 (フリーダイヤル)

### 上場証券取引所

東京証券取引所 市場第一部  
証券コード 8591  
ニューヨーク証券取引所 証券コード IX

### 米国預託証券の名義書換・預託代理人

Citibank, N.A. Shareholder Services  
P.O. Box 43077, Providence, Rhode Island  
02940-3077, U.S.A.  
TEL: 1-877-248-4237 (フリーダイヤル米国内)  
FAX: 1-201-324-3284  
E-mail: citibank@shareholders-online.com  
比率 1ADR=5普通株式  
ティッカーシンボル IX

## 見通しに関する注意事項

本統合報告書に掲載されている当社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらは、現在入手可能な情報から得られた当社の判断に基づいています。したがって、これらの見通しのみで全面的に依拠することはお控えくださるようお願いいたします。

実際の業績は、外部環境および内部環境の変化によるさまざまな重要な要素により、これらの見通しとは大きく異なる結果となり得ることを、ご承知おきください。これらの見通しと異なる結果を生じさせる原因となる要素は、当社が米国証券取引委員会 (SEC) に提出しています Form 20-F による報告書の「リスク要因 (Risk Factors)」および関東財務局長に提出しています有価証券報告書の「事業等のリスク」に記載されていますが、これらに限られるものではありません。Form 20-F および有価証券報告書は、当社のホームページ (<http://www.orix.co.jp>) においてご覧いただけます。

## オリックス株式会社 (経営企画部)

〒105-6135 東京都港区浜松町2丁目4番1号 世界貿易センタービル  
TEL: 03-3435-3121 FAX: 03-3435-3154 URL: <http://www.orix.co.jp>  
本統合報告書の内容についてのお問い合わせは、上記までご連絡ください。

