

ほかにはないアンサーを。

The central image features a hand holding a transparent globe of the Earth. The hand is positioned in the foreground, with the globe held in the palm. Behind the hand and globe is a city skyline with various skyscrapers, all rendered in a semi-transparent, blue-tinted style. The entire scene is enclosed within a large, thick circular frame that has a red top half and a blue bottom half. The background of the entire page is a light blue sky with soft, wispy clouds.

**INTEGRATED REPORT**  
統合報告書 2017



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2017」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

03	数字で見るオリックス	28	コーポレート・ガバナンス
06	CEOレター		● マネジメントチーム
08	オリックスの価値創造		● 社外取締役メッセージ
10	オリックスのビジネスモデル		● オリックスのコーポレート・ガバナンス
12	経営戦略	44	事業活動を通じた社会への貢献
	● オリックスの事業ポートフォリオ	54	社員との関わり
	● バランスシートで見るオリックス	56	財務セクション
	● セグメント別概況	66	企業情報
	● 戦略解説 グループCEO 井上 亮		
	● グループCFOメッセージ		



## 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。



Network Japan  
WE SUPPORT

A hand holding a magnifying glass over a globe. The globe is the central focus, showing continents and oceans. The hand is positioned at the bottom and right, with the magnifying glass handle extending from the bottom right towards the center. The background is a soft, out-of-focus white and light blue.

**“ORIX is an opportunistic, diversified, innovation-driven global powerhouse with a proven track record of profitability.”**

## 数字で見るオリックス

### 純利益

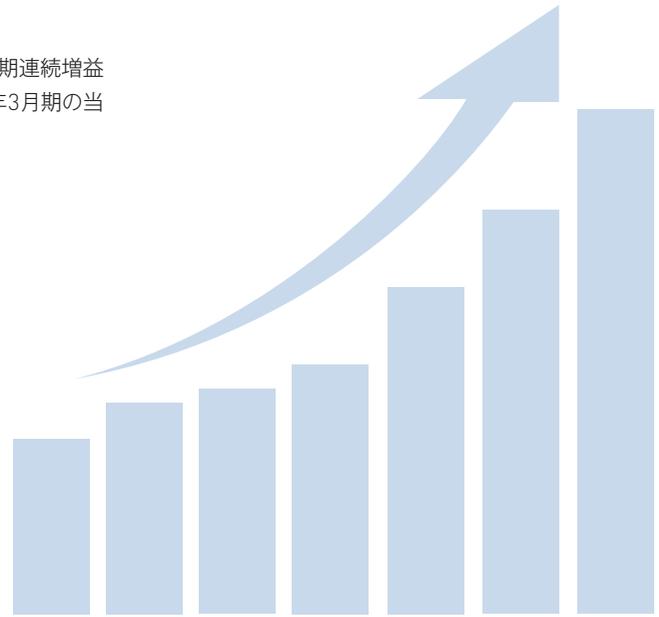
# 2,732 億円

2017年3月期の当期純利益は前期比5%増の2,732億円となりました。8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います。



### 歴史

# 53 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

# 36 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

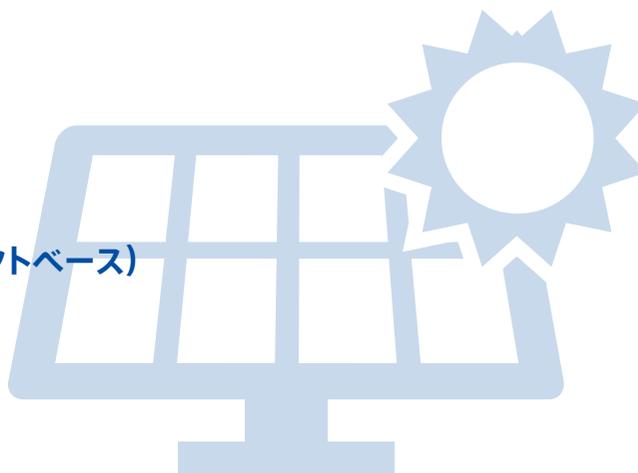
# 34,835 名

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3.4万人が働く企業へと成長しました。

## 再生可能エネルギー事業

総設備容量 約**2GW** (確保プロジェクトベース)

太陽光発電事業をはじめ、風力発電事業、地熱発電事業、水力発電事業などの再生可能エネルギー事業を世界各地で行っており、総設備容量は約2GWに上ります。国内の太陽光発電事業はトップ規模で、2017年3月末時点で約990MWのプロジェクトを確保し、うち約570MWが稼働しています。



## 車両管理台数

約**170**万台

オリックスの自動車事業は、日本を含め19カ国・地域で展開しています。2017年3月末の車両管理台数は約170万台で、世界でもトップ規模です。



## 航空機の保有・管理機数

約**150**機 (うち約60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。



## 個人保険保有契約件数

約**349**万件

オリックス生命の2017年3月末の個人保険保有契約件数は約349万件です。充実した商品ラインアップでお客様のニーズに応え、2005年から11期連続で2桁の伸び率となっています。



## 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し、CEOが決裁します。



## 新規投資額

# 6,000 億円超

2017年3月期は、環境エネルギー、金融サービス、債券、航空機、船舶、不動産、エクイティ投資などグローバルにさまざまな事業分野を対象として、6,000億円超の新規投資を実施しました。



## 配当成長率

# 6年連続2桁成長

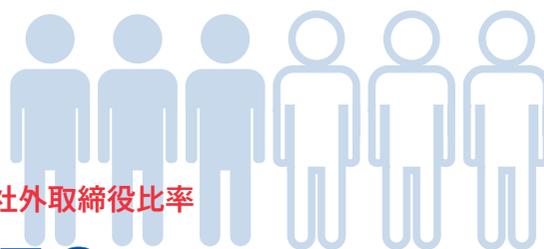
1株当たり配当金は、2012年3月期より6年連続で前期比2桁成長を続けています。今後も持続的な利益成長に向けた新規投資を行いながら、安定した還元にも努めていきます。



## 社外取締役比率

# 50%

2017年7月1日現在の取締役は12名です。社外取締役が6名、社内取締役が6名のうち1名は非業務執行取締役です。指名・監査・報酬の三委員会をすべて非業務執行取締役で構成し、監査委員会はすべて社外取締役で構成しています。



## サンゴの移植本数

# 9,600本

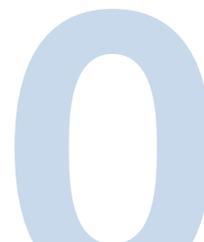
サンゴ礁が持つ高い生物多様性の保持能力を守り、美しい海を次世代に残すため、2008年から沖縄サンゴ礁再生プロジェクト「SANGO ORIX」を行っています。これまでに9,600本のサンゴを移植しました。



## 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。



## CEO レター

# 新しい価値を創造し、社会に貢献しながら成長を続ける企業を目指す

オリックスは創業以来、常に隣接分野へ事業を拡大し、事業を行う国・地域を拡大してきました。リースから始まった事業は、現在は大きく分けて、ファイナンス、事業、投資の3つの分野にまで広がり、各分野において多岐にわたるビジネスを展開しています。

このようにオリックスは世界でも比較対象のない、多様な事業をグローバルに展開する企業へと成長しました。業種という枠を超えた「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。

私たちの目指す姿は、社会の変化や市場の変化を捉えて新しい価値を創造し、それによって社会に貢献しながら成長を続ける企業です。

オリックスの事業活動の基本は、機敏に動くこと、柔軟であること、臨機応変であることです。私たち一人一人が変化を捉える力を持ち、変化をチャンスに変えるという意識を持つことが、新しい価値の創造につながり、オリックスの成長の原動力ともなっています。

また、グループ内の多様な事業が個々に成長を志向するのではなく、横連携して一体となって成長を追求することもオリックスの強みです。多様な事業の持つ専門性とそれを支える人材が連携することで、つかめるチャンスが広がり、今までにない新しい価値の創造にもつながっています。

オリックスは日本の上場企業として収益性ではトップクラスに近いところまでできましたが、グローバル企業と比較するとまだまだ小さいと言わざるを得ません。しかし、日

本や世界各国で展開する事業の一つ一つは、ある程度の規模や地位を築いています。今後は、これらの事業でそれぞれにトップクラスの地位を獲得することを目指します。そして、多様な事業をグローバルに展開する「オリックス」というビジネスモデルを、トップクラスの地位を持つ多様な事業をグローバルに展開する「オリックス」へと進化させていきたいと考えています。

オリックスは世の中の変化を捉えて成長を続けてきました。世の中の変化が続く限り、オリックスの成長のチャンスは無限にあると考えます。しかしチャンスを捉え、それを成長につなげていくには、私たち自身も世の中の変化に合わせて変わっていく必要があります。自らを見つめ、自らを変革していくことにグループCEOとして率先して取り組んでまいります。

オリックスは、これからも常に成長の過程にあり続ける企業です。そのため、「オリックス」というビジネスモデルにもゴールはないと考えています。「社会の変化や市場の変化を捉えて新しい価値を創造し、それによって社会に貢献しながら成長を続ける企業」。この目指す姿に向かって、グループ一丸となってひたむきに努力を続けてまいります。

取締役 兼 代表執行役社長  
グループCEO

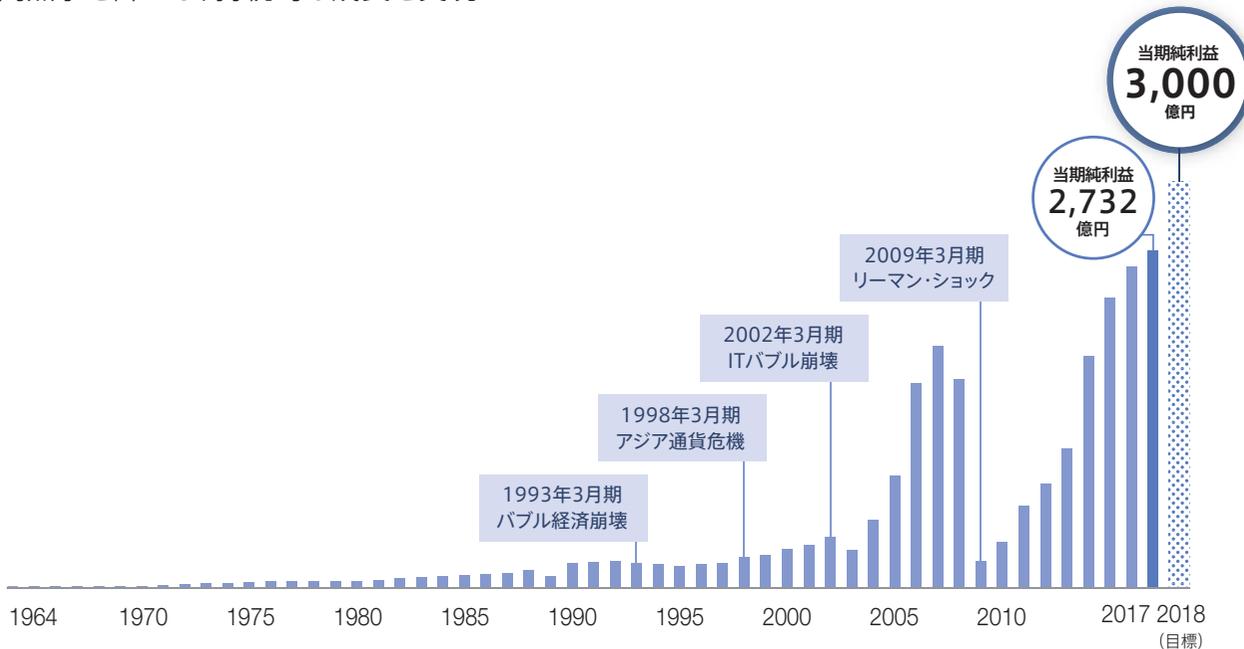
井上亮



## オリックスの価値創造

### 当期純利益の推移

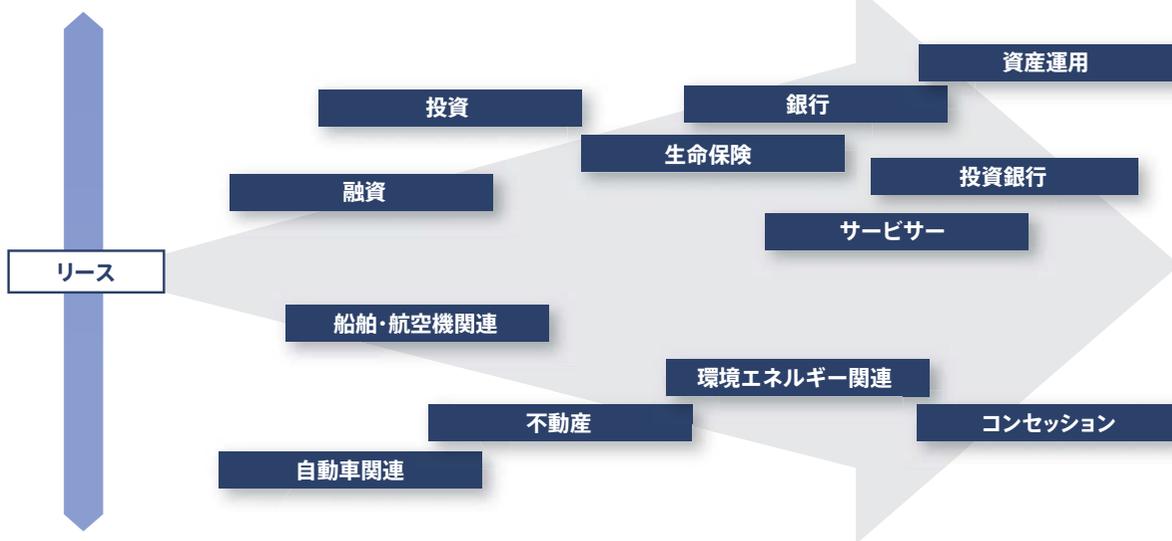
52年間黒字を計上し、持続的な成長を実現



### 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



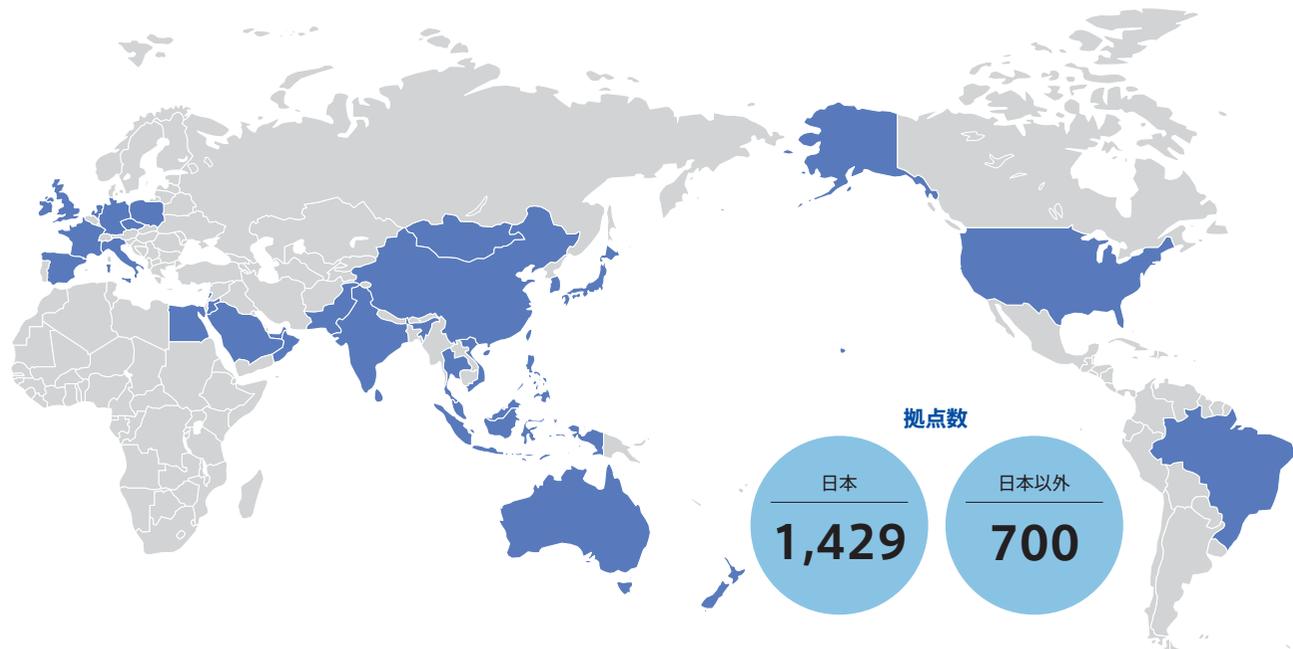
モノを取り扱う専門性

1964

2017

## グローバルネットワーク (2017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36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

1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代
7カ国	12カ国	18カ国	26カ国	36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

### グローバル展開の4つの特長

ローカルパートナー	ローカルビジネス
有力企業とパートナー関係を構築して進出	日系企業だけでなく各国の地場企業に広くサービスを提供
ローカルマネジメント	ローカルスタッフ
現地に根差した経営陣が中長期的な視点に立ち経営	現地スタッフが中心となって事業を推進

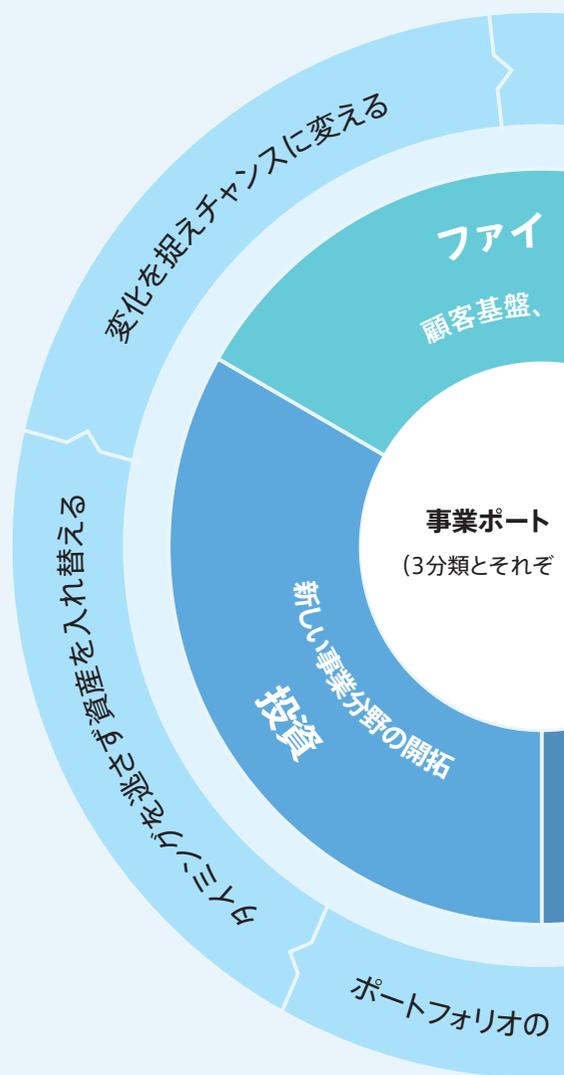
## オリックスのビジネスモデル

オリックスは世界でも比較対象のない、多様な事業をグローバルに展開する企業です。業種という枠を超えた目指す姿は「社会の変化や市場の変化を捉えて新しい価値を創造し、それによって社会に貢献しながら成長を

### 強み

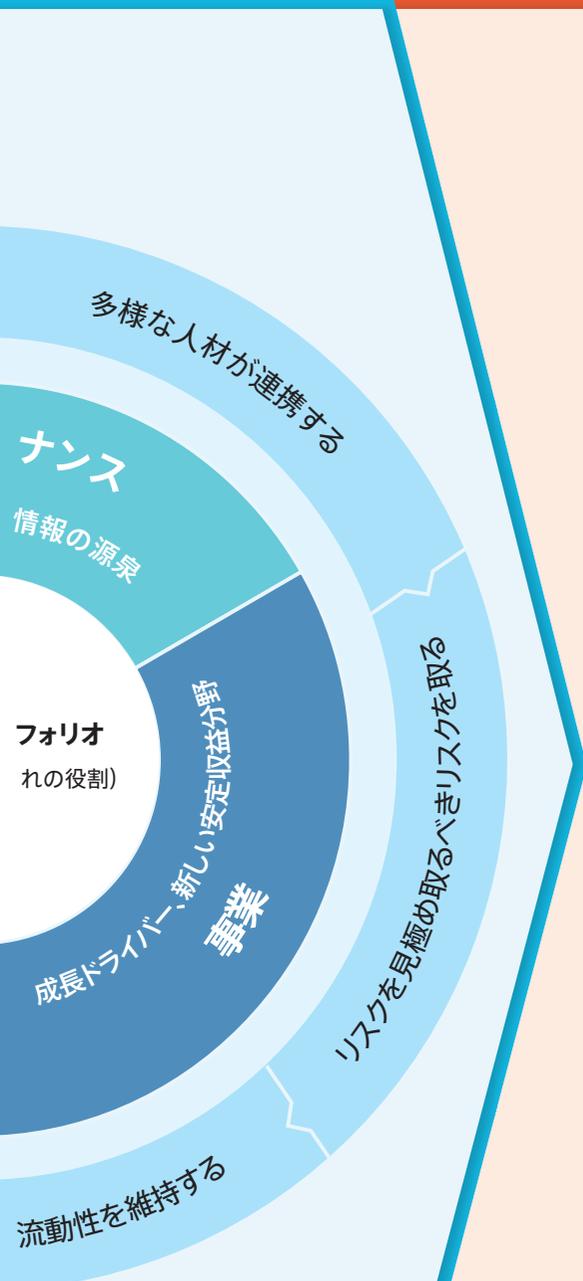


### 価値創造のプロセス



「オリックス」という独自のビジネスモデルであると考えています。  
 続ける企業」です。

## 創造する価値



### 持続的な利益成長

- 52年間 黒字継続
- 8期連続 増益
- 3期連続 過去最高益更新



### 世の中の変化を捉えた多角的事業ポートフォリオ

- 新規投資6,000億円超／既存ポートフォリオ売却約5,900億円
- 新規事業分野の開拓、新商品・サービスの創出
- 安定収益の実現



### 幅広いお客さまへのサービス提供

- 世界36カ国・地域で事業展開
- 中小企業から大企業までサービスを提供
- ローカルビジネスからグローバルビジネスまで手がける



### 事業活動を通じた社会への貢献

[事業活動を通じた社会への貢献] ページへ [→ P.44](#)

- 脱炭素社会への移行／エネルギーの効率的な利用と供給／ストック型・循環型社会の形成／高齢化社会対策／地域活性化／スマートかつレジリエントな社会 への貢献



### 持続的な成長を支える人材

[社員との関わり] ページへ [→ P.54](#)

- 約3万4千人の多様な人材
- たえず新たなビジネスを自ら作り出す人材
- 高い専門性を持ちチャレンジを続ける人材

## 経営戦略

### オリックスの事業ポートフォリオ

オリックスは世界36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」の3つに分類しています。【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たらと考えています。【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、航空機・船舶関連、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 カードローン、保証		
	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つに分類しています。

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～高	<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、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、レンタル事業</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、これから開拓して伸ばしていく新たな事業への投資</li> </ul>

## 3分類

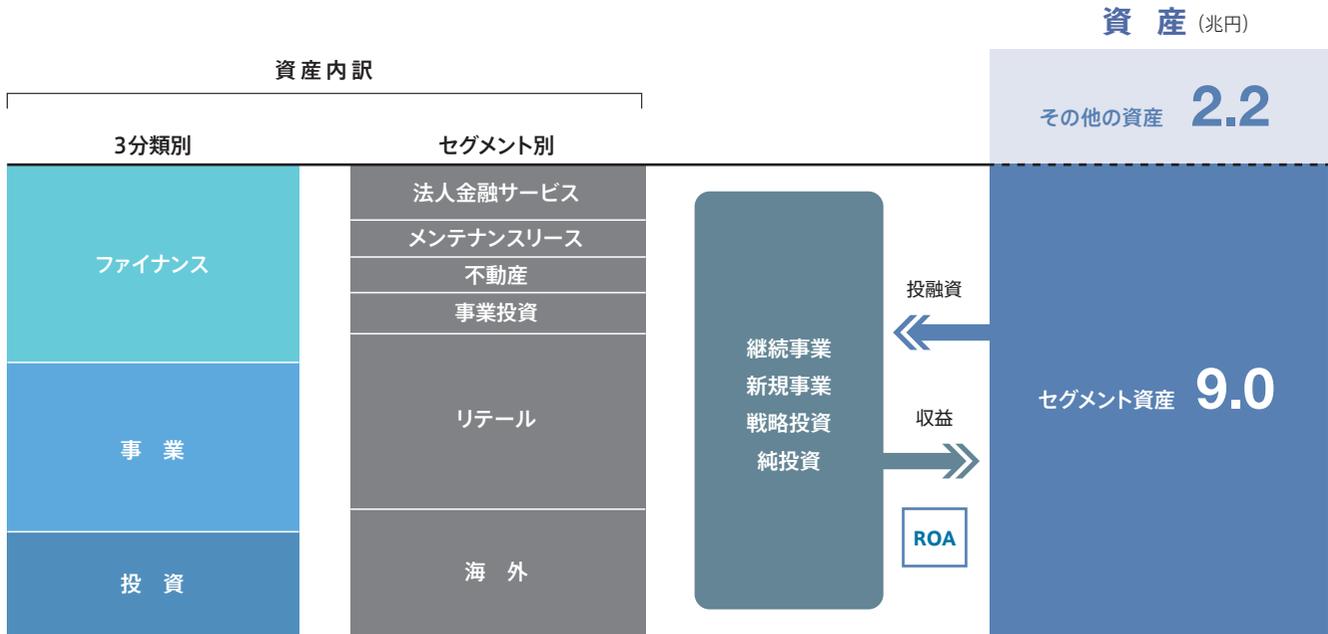
事業			投資		
運営リスク、事業リスク			マーケットリスク		
中～高			高		
金融サービス	メンテナンスサービス	その他	債権投資	現物投資	エクイティ投資
		弥生			新規事業
	自動車 レンタル				
REIT 投資顧問				不動産投資	
			サービサー		プライベートエクイティ投資 大京
生命保険 (旧ハートフォード生命)					
アセットマネジメント フーリハン			債券投資	航空機 船舶	プライベートエクイティ投資

# 経営戦略

## バランスシートで見るオリックス (2017年3月期)

### 資産

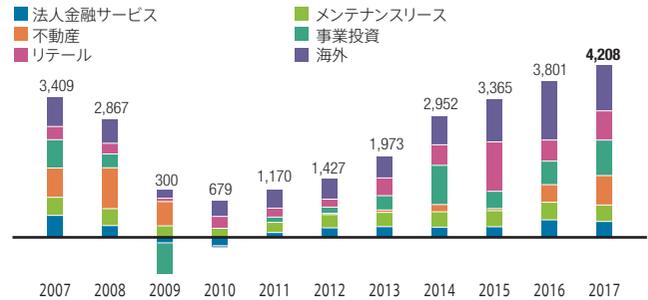
- 「ファイナンス」「事業」「投資」の比率は約2:2:1
- 低金利環境下では「ファイナンス」より「事業」および「投資」に注力



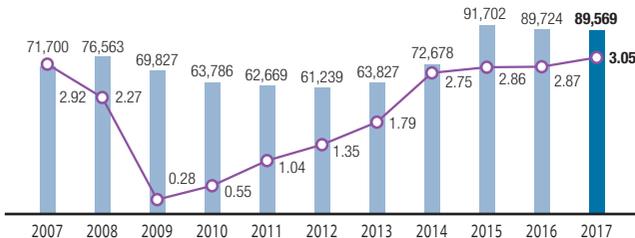
■ 総資産 (億円) ○ ROA (%)



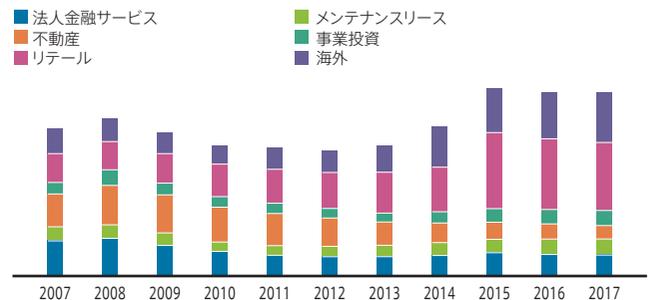
■ セグメント利益の構成 (億円)



■ セグメント資産 (億円) ○ セグメント資産ROA (%)



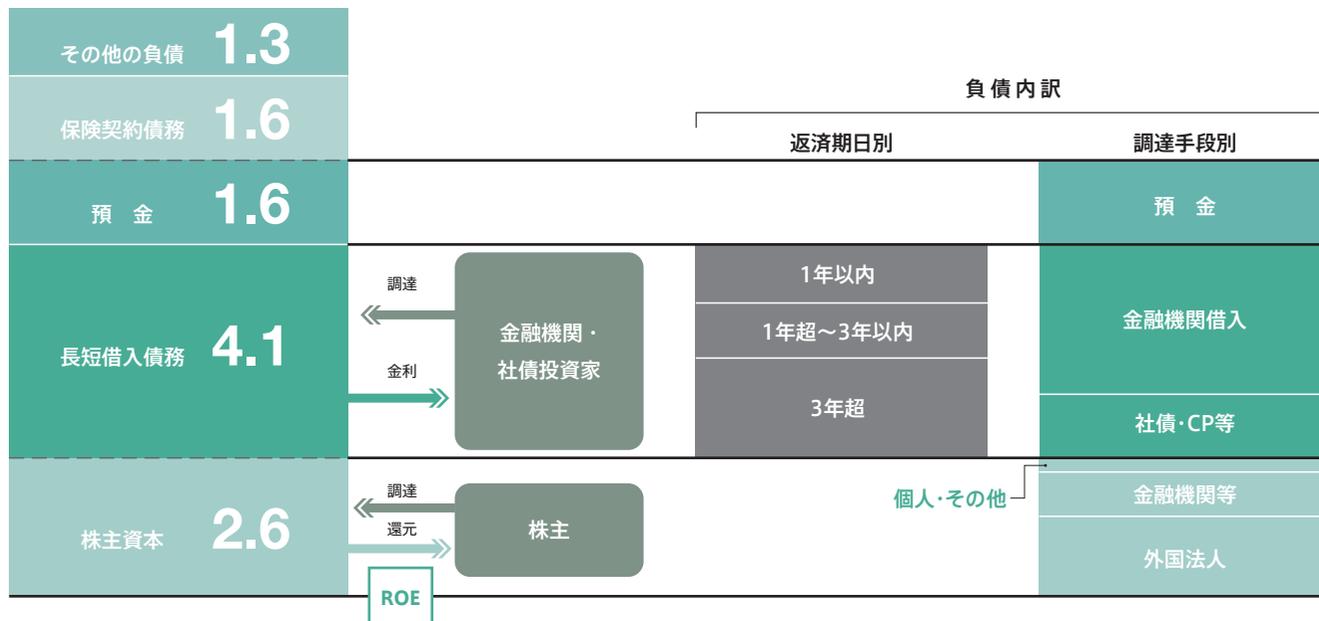
■ セグメント資産の構成



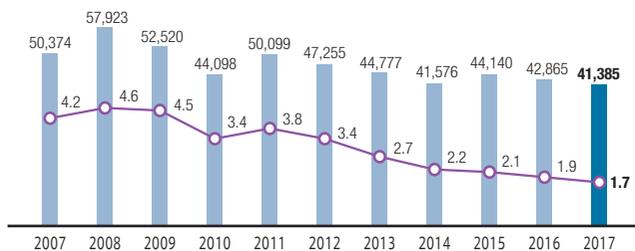
## 負債・資本

- 資金調達の多様化と長期化を実行
- 信用格付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

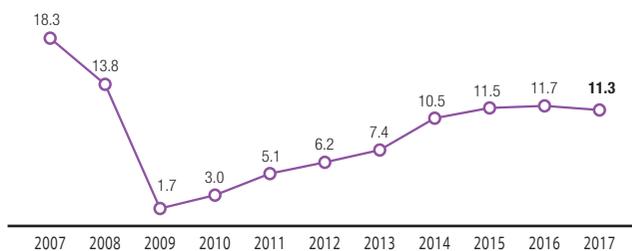
負債・資本 (兆円)



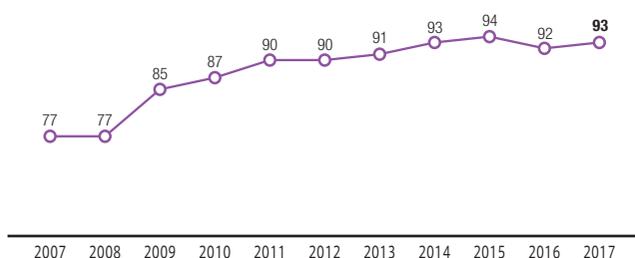
■ 長短借入債務(預金を除く)(億円)    ○ D/Eレシオ(倍)



○ ROE (%)



○ 長期借入比率 (%)



■ 当社株主資本(億円)    ○ 当社株主資本比率 (%)



## 経営戦略

### セグメント別概況



#### 法人金融サービス 事業部門



#### 事業内容

融資、リース、各種手数料ビジネス

#### 強み・特長

グループ営業の中核的なプラットフォームの役割を担い、全国の営業ネットワークを通じて、法人向けにリースや融資を行っています。また、グループの商品・サービス情報を集約し、ワンストップで、事業承継や海外進出などお客さまのあらゆるニーズに対応しています。



#### メンテナンスリース 事業部門



#### 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

#### 強み・特長

自動車事業では、「リース」「レンタカー」「カーシェアリング」から「中古車販売」「車両管理サービス」まで自動車のトータルサービスを展開しています。レンタル事業では、多種多様なレンタル商材を取り揃え、お客さまが必要とする機器をタイムリーに提供しています。



#### 不動産事業部門



#### 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

#### 強み・特長

グループネットワークを最大限活用したオフィスビル・商業施設・物流施設などの開発・賃貸や、アセットマネジメントなどの事業を展開しています。また、ホテル・旅館、水族館、高齢者向け住宅、ゴルフ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ます。

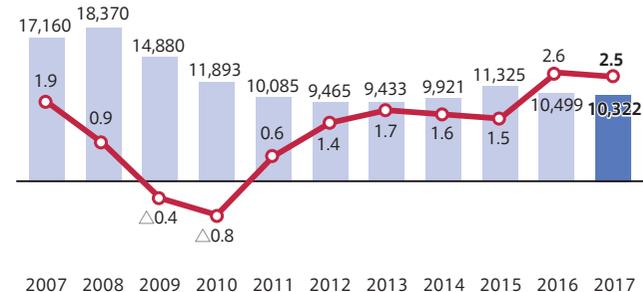
## 利益と資産の推移

収益性を重視した案件選別により営業貸付金の残高が減少し、金融収益が低下したが、手数料ビジネスへの注力によりサービス収入は大きく拡大。

セグメント利益(億円)



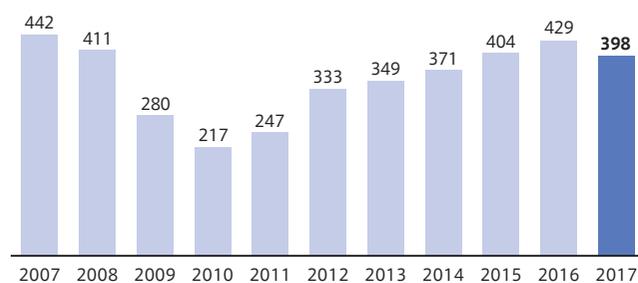
セグメント資産(億円)／セグメント資産ROA(%)



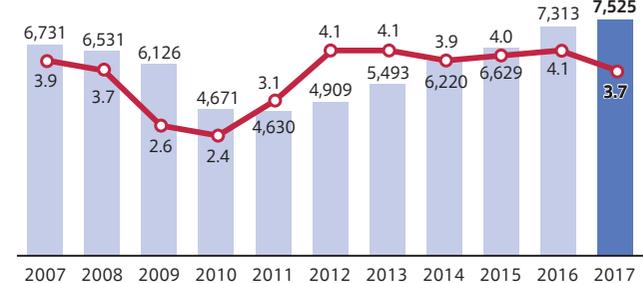
## 利益と資産の推移

中古車売却益を含むオペレーティング・リース損益は減少したものの、自動車事業で資産が増加。高水準のROAを維持している。

セグメント利益(億円)



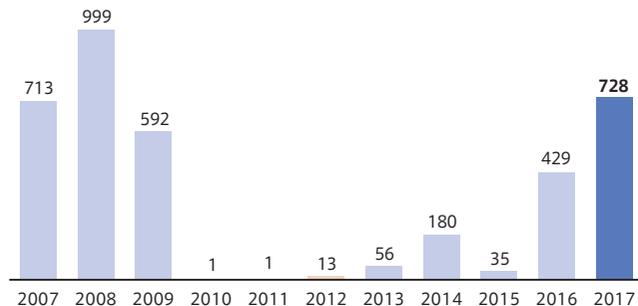
セグメント資産(億円)／セグメント資産ROA(%)



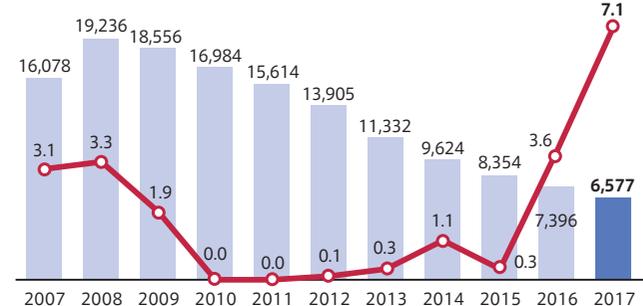
## 利益と資産の推移

賃貸不動産の売却益が増加。施設運営事業のサービス収入も堅調に伸び、大幅な増益を達成。

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(%)





## 事業投資事業部門



### 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、  
サービサー（債権回収）、コンセッション

### 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を推進しており、太陽光発電事業では、国内最大級の出力規模約990MWを確保しています。また、国内外でプライベートエクイティ投資を行い、グループの専門性を活用して投資先の企業価値向上を図っています。



## リテール事業部門



### 事業内容

生命保険、銀行、カードローン

### 強み・特長

生命保険事業では、代理店販売と通信販売を中心にシンプルでわかりやすい商品を提供しています。銀行事業では住宅ローンなど得意分野に特化し、カードローン事業では与信ノウハウを活かし、他の金融機関へのカードローン保証も展開しています。



## 海外事業部門



### 事業内容

リース、融資、債券投資、アセットマネジメント、  
航空機・船舶関連

### 強み・特長

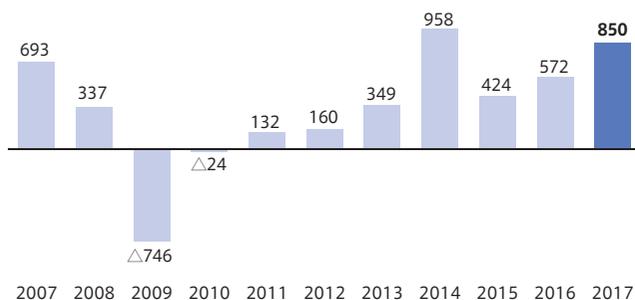
1971年の香港進出以降、現在では世界35カ国・地域（日本を除く）に700拠点の海外ネットワークを構築しています。アジアでは現地に根付いた金融サービス事業を展開しています。アセットマネジメント、航空機・船舶関連では、専門性を活かしてグローバルに事業を展開しています。

## セグメント別概況

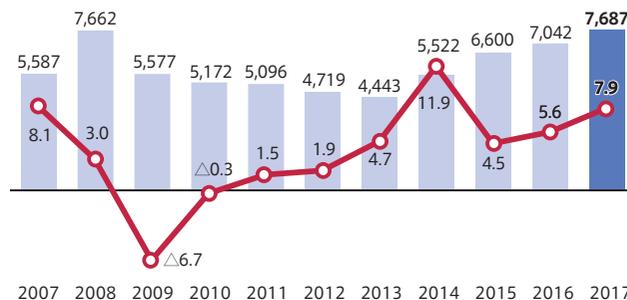
## 利益と資産の推移

環境エネルギー事業が着実に拡大。プライベートエクイティ投資の売却益なども増益を牽引。コンセッション事業（関西エアポート）も堅調に推移。

セグメント利益(億円)



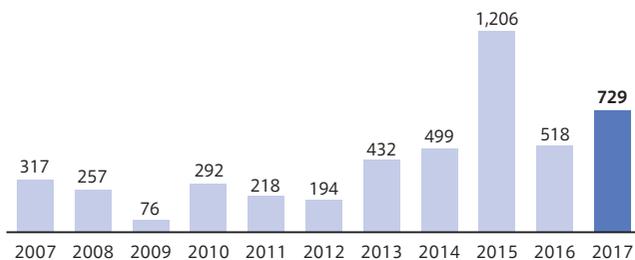
セグメント資産(億円)／セグメント資産ROA(%)



## 利益と資産の推移

新規保険契約の伸長と債券売却により保険料収入と運用益がそれぞれ増加。住宅ローン、カードローンの残高増加に伴い金融収益が伸び、ROAも改善。

セグメント利益(億円)



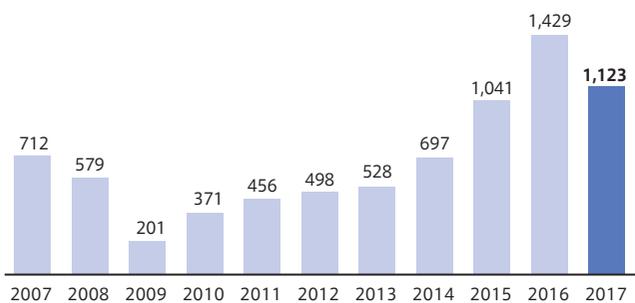
セグメント資産(億円)／セグメント資産ROA(%)



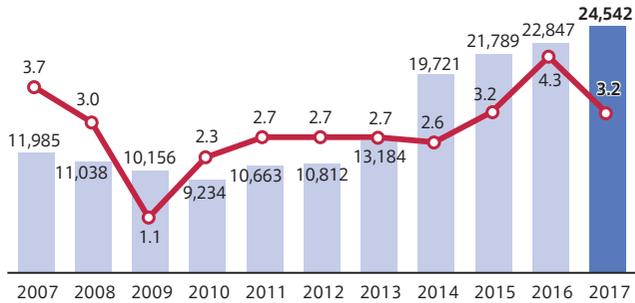
## 利益と資産の推移

航空機関連事業、アセットマネジメント事業の収益は堅調。2016年3月期に計上したフーリハン・ローキーのIPOによる株式売却益の反動もあり、全体では前期比で減益。

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(%)



## 経営戦略 戦略解説

# 積極的に投資を実行 「事業」と「投資」で 安定収益を伸ばす

取締役 兼 代表執行役社長  
グループCEO  
井上 亮

### 2017年3月期の総括

中期計画を策定して2年目の2017年3月期は、過去最高益を更新し、8期連続の増益を実現しました。期末のROEは11.3%となり、4期連続で10%以上のROEとなりました。2018年3月期の3,000億円の純利益目標に対して、着実な歩みをお示しできているものと考えています。

また、健全性を表す信用格付A格も目標どおり引き続き維持しています。

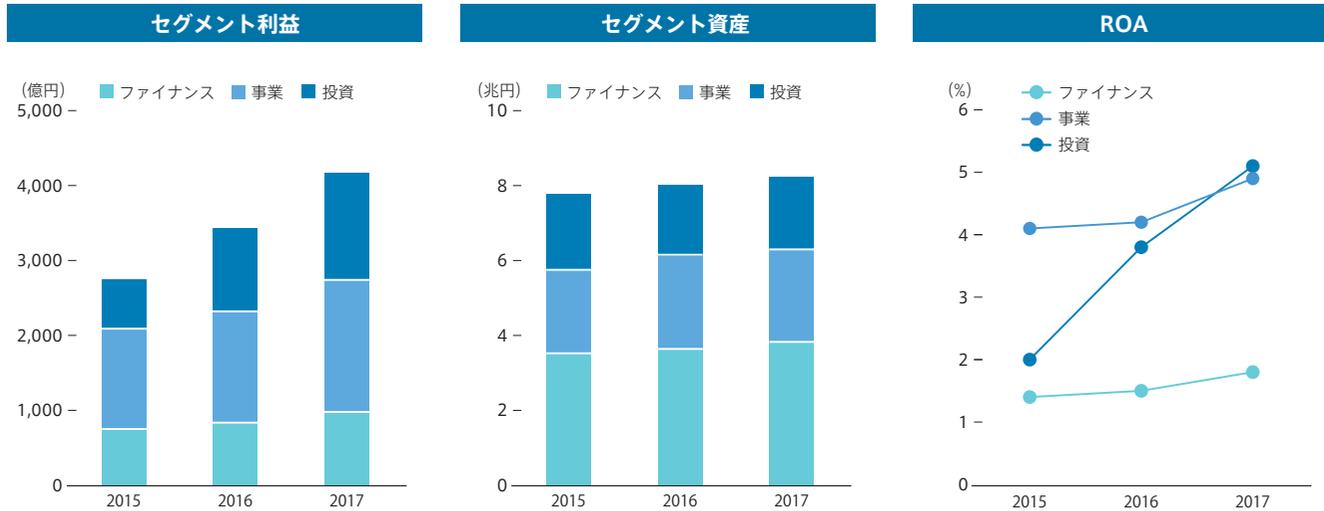
2017年3月期の成果については、「事業」では、環境エネルギーやコンセッション事業の「環境・インフラ」やアセットマネジメント事業の「金融サービス」で新規投資による事業の拡大を進めました。また、既存事業の自動車関連事業や生命保険事業では着実に資産を拡大しました。オリックスの安定成長の基盤を拡充できたと考えています。

「投資」では、国内外で多様な新規投資を実行するとともに、既存投資の出口も実現しており、資産を入れ替えながら安定的に利益を実現するサイクルが出来上がってきました。

「ファイナンス」では、日本では低金利環境下で金融での成長が難しい中、ソリューション提供という形での収益性の改善を図り、同時に、農事業など新規事業分野の開拓という新たな展開も模索しています。

2017年3月期の新規投資は6,000億円超となりました。大型投資こそありませんでしたが、「事業」「投資」を中心に成長への種まきを確実に進めることができました。投資のパイプラインは国内外ともに充実しており、引き続き成長に向けた投資に積極的に取り組んでまいります。

## ポートフォリオの3分類で見る実績



(注1) 15.3期の「事業」には、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)は含まれていません。

(注2) 16.3期の「事業」には、フーリハンIPOに伴う売却益・評価益(約396億円)と旧ハートフォード生命関連の期中の損益は含まれていません。

(注3) 17.3期の「事業」には、旧ハートフォード生命関連の期中の損益は含まれていません。

## 2017年3月期の新規投資：総額6,000億円超

事業	環境・インフラ 約900億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境エネルギーは、国内での事業拡大とともに、海外での投資も進展 国内：メガソーラー等への追加投資、産業廃棄物処理場の買収 海外：ベトナム水力発電、インド太陽光発電への投資</li> <li>国内の空港・上下水道のコンセッション案件を継続検討</li> </ul>
	金融サービス 約600億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>ロベコを100%子会社化</li> <li>米州での新規投資 (Boston Financial、RB Capital)</li> </ul>
投資	債権投資 約1,600億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>主に米州において地方債やCMBSに投資</li> </ul>
	現物投資 約2,100億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>航空機はナローボディを中心に31機購入</li> <li>RBSの船舶ローン担保債権に投資</li> <li>物流施設等への新規投資</li> </ul>
	エクイティ投資 約800億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会のニーズの変化に伴い、新たな事業機会が見込める分野に注力 国内：動物用医薬品製造、電子材料製造、検診施設運営、葬祭業 米州：道路関連事業、水道保守事業 中華圏：葬祭業、太陽光発電事業</li> </ul>

2018年3月期およびその先の3カ年について  
成長戦略・注力分野

現在の3カ年中期計画の目標である2018年3月期の純利益3,000億円については、当初の計画どおり達成し9期連続増益の実現を目指します。既存ポートフォリオからの収益およびポートフォリオの入れ替えによる売却益で達成が可能であると見込んでいるほか、新規投資からの収益貢献も見

込んでいます。しかしながら、3,000億円達成がオリックスのゴールではありませんので、それ以降のさらなる安定成長に向けた投資活動を継続し、次期3カ年計画の基盤となるポートフォリオの構築も図ります。

次期計画においては、引き続き「事業」と「投資」に注力し、

安定した収益を伸ばしていくとともに、積極的に新しい分野を開拓し、次の柱となるビジネスを育てていきます。

「事業」は、成長ドライバーであり、新しい安定収益分野という位置づけで、M&Aや新規投資で拡大を進めていきます。

環境エネルギー事業では国内の太陽光発電事業を確実に進捗させ、安定稼働を進めていきます。一方で、これまでに蓄積したノウハウを使っていかに海外で、特に米国やアジアで事業を拡大するかが一層の成長のカギと考えています。すでに、インドでの風力発電事業、ベトナムでの水力発電事業、米国での太陽光発電事業に取り組んでいます。

アセットマネジメント事業は2017年3月期に米国のBoston Financial、ブラジルのRB Capitalを買収しました。ロペコ、マリナーと合わせて安定収益が拡大する見込みです。今後も積極的に買収の可能性を模索し、規模の拡大を目指します。拡大にあたっては、価格はもちろん大事ですが、それ以上に大事なことは、現在のオリックスにはない機能を補完すること、そして投資のフィロソフィーが合うことだと考えています。欧州、特に英国を中心に買収機会を探していきたいと思えます。

コンセッション事業は、関西エアポートへの出資から1年余りが経ちましたが、順調に推移しています。現在、日本では、空港に加えて道路や水道などさまざまな入札案件がありますので、積極的に手を挙げていきます。関西国際空港および大阪国際空港の運営体制を強化しつつ運営ノウハウを蓄積し、それを次の案件につなげていきたいと考えており、将来的には日本だけでなく海外でも案件獲得することを目指します。

自動車事業は、日本では業界No.1ですが、付加価値サービスの強化などでその地位を不動のものにしたいと考えています。また、アジア各国ではまだまだ自動車需要が伸びると考えられますので、日本のノウハウを活用し、グローバルな目線で自動車事業全体を伸ばしていきたいと思えます。

不動産事業は、施設運営事業でオリックスブランドを確立するとともに、キャッシュ・フローの強化に取り組んでいきます。新規の旅館やホテルの開発も並行して進めていますが、2020年の東京オリンピック・パラリンピックの前にキャッシュ・フローの安定化を目指します。加えて、REITや投資顧問といった手数料ビジネスの規模拡大も進め、不動産市況に影響されにくいポートフォリオの構築を目指します。

生命保険事業は、個人保険の保有契約件数が着実に伸びており、2017年3月末で11期連続2桁の伸び率となりました。お客さまのニーズに応える商品の提供、販売チャネルの充実、お客さま満足度の向上に引き続き取り組み、成長を続けていきます。

「投資」は、新しい事業分野を開拓する役割と考えています。投資パイプラインは潤沢であり、投資のエントリープライスを間違ふことなく、また売り時を逃すことのないよう積極的に取り組み、資産の回転を継続します。

国内のプライベートエクイティ投資は、相当の投資実績を積み上げており、人材も育っています。オリックスの専門性や事業プラットフォームを活かし、投資先の事業承継を支援しながら企業価値向上を図る投資、事業再生投資、ロールアップを中心とした投資など、オリックスでしかできない投資に注力していきます。

海外では、2017年3月期に米国でのプライベートエクイティ投資を拡大しました。道路や水道など公共インフラの老朽化が懸念されていることから、公共インフラ関連サービスの需要を取り込むべく投資を実行したもので、引き続き米国での戦略的なプライベートエクイティ投資事業の拡大を図ります。

航空機事業は、順調に規模が拡大しています。ナローボディを中心にリース付き機体に投資するというスタンスで、今後も資産を拡大します。また、日本の投資家への売却、その後の機体管理の受託による売却益や資産管理に伴う手数料収入の獲得機会の拡大にも注力します。

「ファイナンス」は、オリックスの顧客基盤であり、情報の源泉であると考えています。

手数料関連サービスの拡充を通じて、サービス収入を拡大させていきます。また、お客さまが必要とするサービスの把握に努め、それに対して最適なソリューションを提供することで、顧客基盤の拡大を目指します。

社会ニーズや規制緩和から生まれる新規事業分野への取り組みとして、すでに農事業やヘルスケア事業などを始めていますが、さらにAIやIoTなど新規分野にも挑戦し、オリックスの次の柱となる事業の開拓を図ります。

オリックスの法人向け金融サービスは、国内では全国にネットワークを持ち、また海外でもアジアを中心に各国の

お客さまに接しています。このネットワークは非常に貴重であり、大切にすべきと考えています。また、ファイナンスの知識というのはすべての取り組みの基礎になる大切なものだと考えています。ファイナンスの目線を持って、「事業」や「投資」を判断できるというのはオリックスの強みです。与信判断という観点で「事業」や「投資」を分析するのはオリ

ックスならではのアプローチだと思います。そのため、「ファイナンス」を止めることは考えません。ネットワークとファイナンス知識をオリックスグループ全体のプラットフォームとして維持し、金利環境が変化した場合にはこのプラットフォームを活用した収益機会を確実に獲得したいと思っています。

### 今後の成長に向けた価値創造の道筋

3分類	役割	戦略	主な注力ビジネス
事業	成長ドライバー・新しい安定収益分野	M&Aや新規投資を通じて拡大	環境エネルギー、アセットマネジメント、コンセッション、自動車、不動産施設運営、生命保険
投資	新しい事業分野の開拓	潤沢なパイプラインを活用した積極的な新規投資と既存資産売却による資産入れ替え	国内外のプライベートエクイティ投資、航空機
ファイナンス	顧客基盤・情報の源泉	サービス収入の拡大と新規事業分野への挑戦	法人向け金融サービス提供、AIやIoTなど新規分野

## 持続的成長を支える投資戦略

### 投資に対する考え方

オリックスでは国内外でさまざまな投資を行ってきましたが、今後も積極的に投資を行い、事業の拡大を進めます。投資において最も重視することは、エントリープライスを厳しく見ることです。戦略投資でも純投資でも5年から7年先の出口戦略を前提に、IRRやNOIといった収益率にこだわり判断しています。高いプレミアムを払ってまで投資することはありません。自分たちで自信を持って投資できる金額を超える場合には、無理をせずにはめることを選択します。投資は収益が落ちたら減損するリスクを抱えています。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常に念頭に置いています。投資に付随する周辺ビジネスやシナジーは価格に織り込みません。あくまでも投資そのものの収益性を検討し、投資期間にどれだけの収益を得られるかを重視しています。

また、事業環境はいつどう変わるかわかりませんので、投資において「この方向、この分野」と決めてかかることは失敗につながると考えています。自ら制限を設けることはなく、幅広

く投資の機会を探っていきます。日本ではかなり新しいものに対する投資もできると思います。これは営業担当者が全国において、その営業力を活用すれば投資先の企業価値向上を図ることができるためです。よって、国内では、ある程度のリスクを取った投資も可能と考えています。一方、海外では、しっかりとしたパートナーがいる投資にこだわっています。

実行後の投資案件は、定期的に当初計画からの進捗状況を確認しています。どの案件がどのような状況にあるかすべて把握しているので、環境が変化した場合いち早く手を打つことが可能です。

また、すべての案件で常に出口を考えており、いつでも売却できる状態を保っています。これは投資に限った話ではなく、オリックスのすべてのポートフォリオについても同様です。各事業がいくらで売却できるかを常に考え、いいタイミングが来たら逃さずに売却することが経営者としての仕事だと考えています。オリックスでは多くの投資を手がけてきました。全く失

敗がないとは言えないものの、ほとんどが成功しており、失敗が非常に少ない、失敗しても損失を最小限に抑えることができてきているというのは実績としてお示しできていると思います。

これまでのオリックスの実績を評価いただいていることもあり、投資のパイプラインは非常に充実しています。このような投資に対する考え方を引き続き重視しながら、オリックスの成長に資する案件に積極的に取り組みます。また、新規投資とあわせて既存案件の出口も実現し、今後も資産の入れ替えを通じた

収益を上げてまいります。流動性を重視し、資産の入れ替えを常とするオリックスでは、売却益が利益成長の要素の一つとなっていますが、これはマーケットに依存した利益ではありません。投資先のバリューアップに裏打ちされた事業利益、企業価値を実現した利益であると考えています。外部環境にまったく左右されないとは申しませんが、今後も一つ一つの案件のエントリーから出口までくまなく目配りし、狙った以上の収益を獲得するように努力いたします。

## 持続的成長を支える経営基盤 ガバナンスに対する考え方

「事業」と「投資」を中心に成長戦略を追求するオリックスにとっての課題は、ガバナンスにあると考えています。

事業内容が多岐にわたるオリックスでは目を配るべきことが幅広くあります。また、事業分野の拡大・成長のスピードも非常に早いものとなっているため、継続的にガバナンス体制の強化を図ります。成長という攻めの姿勢がとれるのは、守りがしっかりできてこそだと肝に銘じています。強化の目的は大きく2つあります。一つは、サプライズを起こさない体制、オリックスの成長にマイナスの影響を与えるような事態を防ぐ体制づくりです。いずれかの事業で問題が起こった場合、それがその事業にとどまらず、オリックスのブランド、信用を傷つけ、ひいてはオリックスという企業の存続を危うくすることになるからです。もう一つは、取るべきリスクが取れる体制づくりです。リスクを避けるだけでは成長は望めません。リスクをしっかりと判断し、コントロールすることができれば、リスクをチャンスに変えて成

長を続けることができると考えています。

リスクマネジメントにおいて、「ファイナンス」「投資」についてはノウハウが確立できていますが、「事業」についてはまだまだ対処すべきことが多いと考えています。オペレーショナルリスクが「事業」の主なリスクであり、「事業」の拡大とともに、オリックスにこれまで存在しなかったリスクも増えています。「事業」のリスクマネジメントについては、体制の整備と強化に特に注力していきます。

2017年6月にその一環として組織変更を実施し、ERM本部を設立しました。コンプライアンスと法務の機能を集約し、特にグローバルコンプライアンス、内部統制の強化を図ります。なお、投融資の個別案件や、ポートフォリオ管理、モニタリングについては、リスク管理本部から名称を変更した投融資管理本部が引き続きその役割を担います。また、経理本部を新設し、オリックスの全体計画や経理、財務に関連する機能を集約しました。

## 持続的成長を支える社会との関わり 事業活動を通じた社会への貢献や社員に対する考え方

事業が拡大し、企業としての規模が大きくなったことで、オリックスの社会における存在感が大きくなっていると感じています。創業時よりオリックスは、事業活動を通じて新しい価値を提供し、社会に貢献することを基本としてきました。企業というのは利益を生むことが重要だと考えていますが、利益なら何でもよいわけではありません。社会に新しい価値を提供し、社会に必要とされる存在となることが重要であり、その結果として利益を生み出すことが企業の持続的な成長を可能にすると思

っています。

社会の課題やニーズがあるところには事業機会があり、収益機会があります。こういった課題、ニーズの一つ一つにオリックスとして何ができるかを考えて取り組んだことが、オリックスの成長につながり、社会への貢献にもつながってきました。社会の変化によって、課題やニーズは無数に生まれてきます。今後も社会の変化を機敏に捉え、事業機会と収益機会へとつなげることで、社会への貢献も続けたいと考えています。

現在のオリックスで最も社会的貢献の大きい分野は環境エネルギー事業だと思います。日本では太陽光発電事業においてトップクラス規模のプロジェクトを確保し、順次発電を開始しています。バイオマス、風力、地熱などの再生可能エネルギー事業も手がけています。また、これまでに培ったノウハウを活かし、海外でも太陽光、風力、水力、地熱発電事業に取り組むとともに、アジア地域における環境改善や低炭素化関連の企業を対象とする専門ファンドも運営しています。世界各国の脱炭素社会への移行は急速に進展しており、オリックスでも積極的に事業を拡大することで、世界の環境エネルギー課題の解決にも貢献したいと考えています。

事業分野の拡大に伴い、お客さまがB to Bだけではなく、B to Cにも広がっています。また、オリックスと協働してビジネスを推進していただくビジネスパートナーも増えています。このようなステークホルダーの皆さまにオリックスと関わりを持って良かったとさらに感じていただけるように、お客さまの声に耳を傾けることや、ビジネスパートナーとともに成長を実現することに努めていきたいと考えています。

また、オリックスの持続的な成長には、社員の活躍が大切です。グローバルに拡大するオリックスの成長戦略に資する人材を育成すること、誰もが能力を発揮いきいきと働ける職場環境を創出することを進めています。研修制度や人事制度を整えるだけでは不十分で、実際に制度が活用されることで人材の活躍を後押しできると考えています。2016年10月からは職場改革プロジェクトを開始し、ワークライフバランスの改善を図っています。

オリックスグループには多様な専門性やノウハウがあり、今後はグループの人材交流をより進めたいと考えています。そして、専門性の交流や組み合わせを通じた新たな事業機会の発掘や、ノウハウの共有による人材のレベルアップを図っていきます。社員一人一人が持てる力を最大限に発揮することは、オリックスの成長だけでなく、社会への貢献にもつながります。社会におけるオリックスの存在意義とは何か、ということを常に考えながら日々の事業活動に取り組んでいきたいと思っています。

## 株主還元について

2017年3月期の配当金は1株当たり52.25円と前期比14%の増配とさせていただきます。配当性向は25%と前期の23%から上昇いたしました。また、2018年3月期の中間配当は27円(2017年3月期の中間配当額は23円)としています。

2017年3月期は業績が堅調に推移しているにもかかわらずPBRが長らく1倍を下回っていたことから、調達コストの高い株式の買い入れをすることを戦略の一つと位置づけ、また、ある程度の自社株買いの実行は成長戦略に影響しないと判

断し、上限500億円の自社株取得枠を設定しました。この枠は2017年4月に上限に達したため終了し、その後の継続的な枠の設定は見送っていますが、今後も株価動向、新規投資の状況、資本の状況を総合的に勘案し、資本効率の観点から自社株買いを戦略の一つとして機動的に活用していく考えです。

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、同時に株主の皆さまへの安定した還元にも引き続き努めてまいります。

## 次の成長に向かって

オリックスでは2018年3月期の純利益目標を3,000億円としています。ここまで利益の水準が上がってきますと、今後高い成長率を維持することはそう簡単なことではないとステークホルダーの皆さまはお考えになるかもしれません。しかし、世の中の変化が続く限り、オリックスの事業機会も無限にあります。つまり、まだまだ持続的な成長は可能であると考えてい

ます。「事業」「投資」に注力して、安定した収益を伸ばしながら、積極的に新しい分野を開拓して次の柱となるビジネスも育てていきます。事業ポートフォリオをますます盤石なものとし、次の成長に向かって邁進することで、ステークホルダーの皆さまの期待と信頼に応えていきたいと考えています。

## 経営戦略

### グループCFOメッセージ



取締役 兼 代表執行役副社長  
グループCFO  
小島 一雄

## 企業価値創造 に向けた 資本の適切な コントロール

### 資本の適切なコントロール

2015年5月に発表した中期的な方向性（中期計画）では、当期純利益3,000億円に加えて、ROE11~12%、信用格付A格の維持を目標にしています。信用格付A格の維持に関連する株主資本使用率は、財務の健全性と新規投資の機動性を確保するという観点から、おおむね8割程度が適正水準であると考えています。オリックスの株主資本使用率の計測手法は、グローバルなベンチマークと格付会社の評価手法を参考にしつつ自らの手法を使っています。2017年3月末の株主資本使用率は85.1%であり、信用格付A格の維持と新規投資に対する余力の両面から適正範囲内と考えています。ポートフォリオの3分類別での使用資本の内訳は、ファイナンスが16%、事業が51%、投資が33%です。

D/E比率（預金を除く）は、2017年3月末時点で1.7倍です。現在の水準はボトムであり、拡大する資産によってはレバレッジを引き上げることも選択肢の一つとして考えています。

### 株主資本コストを上回る投融資案件の選別とモニタリング

オリックスの投融資案件は、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います。実行後も同じ考え方で個々の案件をモニタリングするとともに、各事業部門の事業ポートフォリオの収益性、資産効率、資本効率を可視化しています。これにより全体の経営計画、資本配賦をはじめとするバランスシートコントロールを行っています。

## 株主資本使用率\*

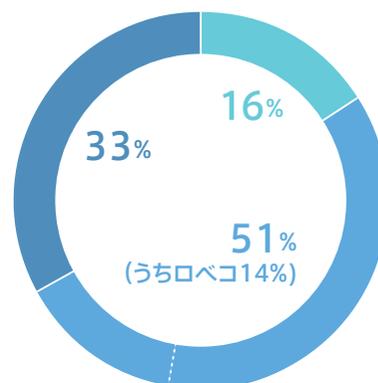
(億円)

	2017年3月期
当社株主資本	25,077
使用資本	21,347
未使用資本	3,730
株主資本使用率	85.1%

\* 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)

## 使用資本の内訳

■ファイナンス ■事業 ■投資



案件レベルに加え、事業ポートフォリオレベルでもリスク・リターンを適時適切にモニタリングすることを通じて、企業価値の向上を図っています。

## 強固な調達基盤

負債調達については、調達源の多様化、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重視しています。為替変動リスクに対応するために、外貨建ての営業取引や海外投資においては、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います。近年の海外事業の拡大に伴い外貨調達の割合が高まっており、2017年3月期の金融機関借入および資本市場調達における外貨の割合は51%になりました。今後の米国事業や航空機事業の拡大を見据え、USD債の定期的な発行を計画しています。また、アジアの現地法人における調達については、各国資本市場の規模を考慮しつつ債券の発行を継続する方針です。

## 質の高い対話と信頼関係の構築

グループCFOとして株主・投資家の皆さまとの対話で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。2016年3月期からは、従来の6つの事業セグメントでの情報開示に加えて、事業ポートフォリオの3分類での開示を始めました。さらに、2017年3月期には、3分類のサブカテゴリーごとの実績数値を開示しました。今後の利益成長、ROA、資本配賦の考え方についても、この3分類をもとに議論をさせていただいています。

現在、2018年3月期以降の中期計画を策定していますが、企業価値創造の道筋をより一層ご理解いただける計画をご提示できればと考えています。質の高い対話を積み重ねることを通じて、株主・投資家の皆さまとの信頼関係の構築に取り組んでまいります。

小島 一雄

## コーポレート・ガバナンス マネジメントチーム (2017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  
オープンイノベーション事業部  
管掌  
グループIoT事業部管掌  
新規事業開発部管掌



**小島 一雄**

取締役 兼 代表執行役副社長  
グループCFO



**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



**スタン・コヤナギ**

取締役 兼 常務執行役  
ERM担当  
グローバルジェネラルカウンセラー



**高橋 秀明**

取締役(非常勤)  
● 指名委員 ● 報酬委員

- 指名委員会
- 監査委員会
- 報酬委員会

## 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MUFJ証券(株) シニアアドバイザー

同氏は、現在、モルガン・スタンレーMUFJ証券(株) シニアアドバイザーを務めています。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

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

- 2010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
  - 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 特任教授
  - (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)パナソニックグループ 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ホールディングス(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 社外取締役メッセージ



安田 隆二

### コーポレート・ガバナンスが 機能し、企業価値の向上が 図られている。

#### 多様な外部の視点が 経営への健全な牽制や監督機能を発揮

オリックスの社外取締役は、多様な経歴を持った人々で構成され、その効果がうまく発揮されています。取締役会では、事前説明を受けた議題について活発に討議しています。また、取締役会とは別途に各事業部長から事業に関する詳細な報告を受けたり、実際に事業現場を見学するなどして、オリックスの事業の現状を理解できる環境になっています。その理解のもとに、社外取締役は各自の専門性を活かして多角的視点から経営側と討議を交わしています。この多様性が、コーポレート・ガバナンスの面では、経営に対する健全な牽制と監督機能を果たしていると思います。

また、委員会等設置会社であることの良さも大きいと思います。監査委員会をはじめ、指名委員会、報酬委員会も、社外取締

役が多数を占めていることで、厳しい討議がなされ、コンプライアンスなどによく外部の目が光る仕組みになっています。

近年、オリックスでは、買収などにより海外事業が増えていることから、本社では国際水準のガバナンスを目指すとともに、主要海外事業体での現地のガバナンス強化も進めています。経営側のしっかりした意志もあり、海外のガバナンスやコンプライアンスは、より強くチェックされる方向に向かっています。

### 「定義」できない企業体だからこそ 不透明な時代を切り拓く力がある

オリックスの強みは、通常の産業分類で分類したり、固定的に定義できない企業体であることです。リース業でもあり、法人向け金融業でもあり、保険業、銀行業、不動産業としても大手です。それどころか、環境エネルギー事業やコンセッション事業を大きく発展させた上、各種の産業に対するプライベートエクイティ投資事業も展開しています。

通常の“XX産業”と定義され、その枠内のみで活動している会社ではありません。世界の動きを機敏に見抜いて、高い利益を得るために事業ポートフォリオをたえず入れ替えています。ポートフォリオのバランスを取り、リスク管理をしながら、たえず新しい収益事業を開拓し続けるのがオリックスの特徴です。大胆かつスピーディーな意思決定力と実行力は、オリックスが持つ強いDNAであり、それが、この高い収益力を生み出していると思います。

残念なことに、投資家にはこの定義できない事業のダイナミクさが理解されにくく、本業である資産入れ替えによる売却益を一時的な収益と誤解されてしまう面もあり、株価はまだまだアンダーバリューだと感じます。

しかし、世界的な低成長が続く一方で、新しい産業が生まれてくるこれからの世界では、決められた産業分類に縛られずに、常に新しいパイオニア市場開拓を目指すオリックスのDNAは、より大きく花開いていく可能性を感じます。ダイナミックな企業です。



竹中 平蔵

## リスクマネジメントの精度が コーポレート・ガバナンスに 結びついている。

### オリックスの強みの源泉は、 健全なリスクテイクというマインドセット

「オリックスは何の会社か知っていますか？」

現在、国内で放映されているこのテレビCMには、社外取締役としてもドキッとしました。なぜなら、オリックスは一言で言い表すことができないからです。

私は、オリックスとは主としてファイナンスという手段を通じて社会を良くする企業だと考えています。現在のオリックスは、ファイナンスだけではなく事業や投資まで手がけていますが、ファイナンスを通じて得たリスク管理のノウハウを幅広く活用して社会に貢献していると思います。いち早く空港のコンセッション事業を手がけるなど、数多くのファーストムーバーズアドバンテージを取ってきました。何事も一番手は大変で、二番手、三番手は楽ですが、オリックスはリスクの評価がしっかりとでき

るため、一番手としてこのアドバンテージを享受できています。

総合商社とよく比較されますが、どちらもベースが情報とリスクマネジメントであることから、業態的に近づいてきているように思います。このように、今後は業態という考え方が意味をなさなくなってくると考えています。井上CEOが「5年後に何をやっているかわからないのがオリックスのビジネスモデルだ」と述べていましたが、まさにそれが正しい認識です。

リスク回避に奔走する日本企業が多い中、オリックスは成長の過程で健全なリスクテイクを行うというマインドセットを醸成してきたといえます。リスクを回避してはリターンはあり得ませんから、常に挑戦するというDNAを育んできたことはオリックスにとって大きな強みだと思います。AIやフィンテックなどキャッチアップすべきポイントはあるものの、オリックスは第四次産業革命の時代でも強みを発揮できる立場にあり、今後どう独自性を活かしていくのが楽しみです。

### 健全な危機意識(クリエイティブテンション)が ガバナンスの実効性を高めている

オリックスは全世界に3万人超の従業員を抱える企業ですが、まだ若いDNAが生きていて、今もなお成功体験を積み上げていく発展途上にあります。そのため、グローバルなガバナンスにおいても、自律的な仕組みを構築し、実効性のあるソリッドなものに発展させていく過程にあると認識しています。

ガバナンスは、ただ制度を作れば機能するものではありません。運用におけるCEOの指導力や個々のボードメンバーの努力が大きいといえます。そこでは健全な危機意識、つまり、いかにクリエイティブテンションを保つかポイントとなってきますが、オリックスにはそうした企業風土があると感じています。

リターンはもちろん、企業は投資家に対する説明責任も適切に果たしていかなければなりません。私たち社外取締役も含め、その努力を続けていきます。投資家の方々においても、健全な危機意識の目で長く見守り、ご理解いただければと思います。

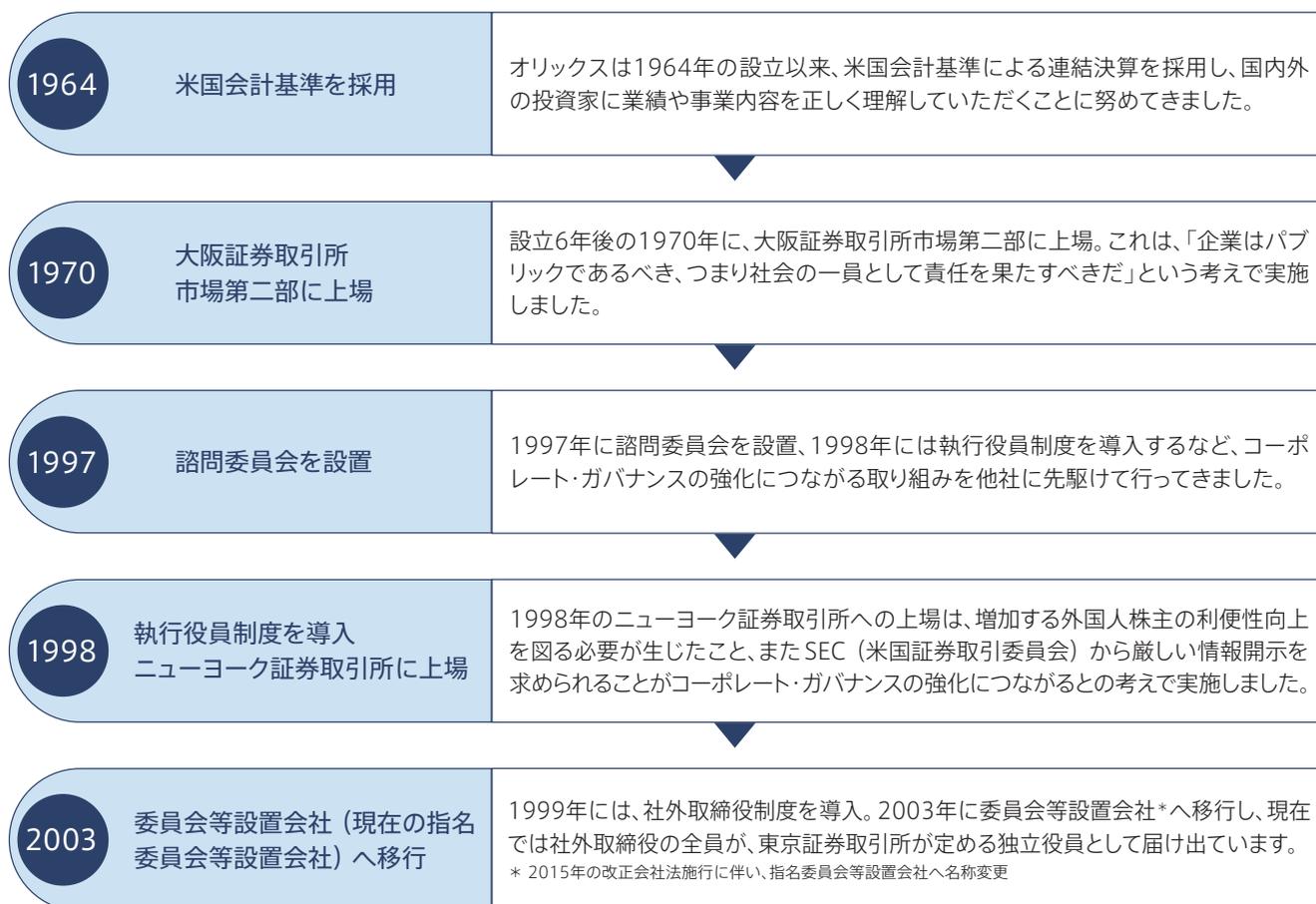
## コーポレート・ガバナンス

### オリックスのコーポレート・ガバナンス

#### コーポレート・ガバナンスの考え方

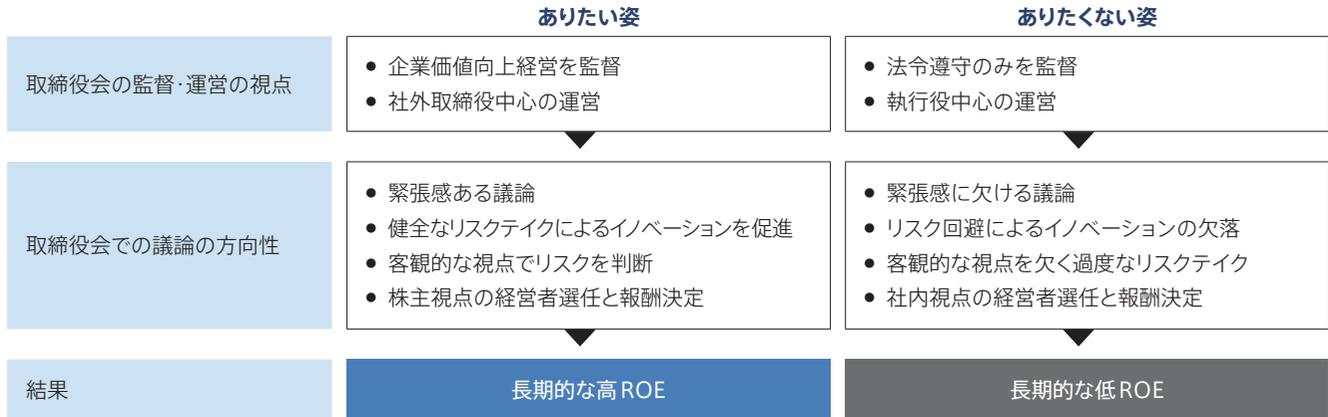
- オリックスは、経営の基本方針に沿った事業活動を適切に実行し、経営の公正性を確保するため、コーポレート・ガバナンス体制の強化を経営の重要事項の一つと考え、健全かつ透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。
- コーポレート・ガバナンスは、経営者に目標を与え、業績を分析・評価し、経営者が優れた結果を出すように監督する「経営者に対する監視制度」です。これにより、経営者は適切な緊張感のもとで、目標達成に向かってイノベーションを促進します。その結果として、継続的に高いROEを実現できると考えています。
- コーポレート・ガバナンスでは、社外取締役が果たす役割が重要です。多様なバックグ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。

#### コーポレート・ガバナンスの進化

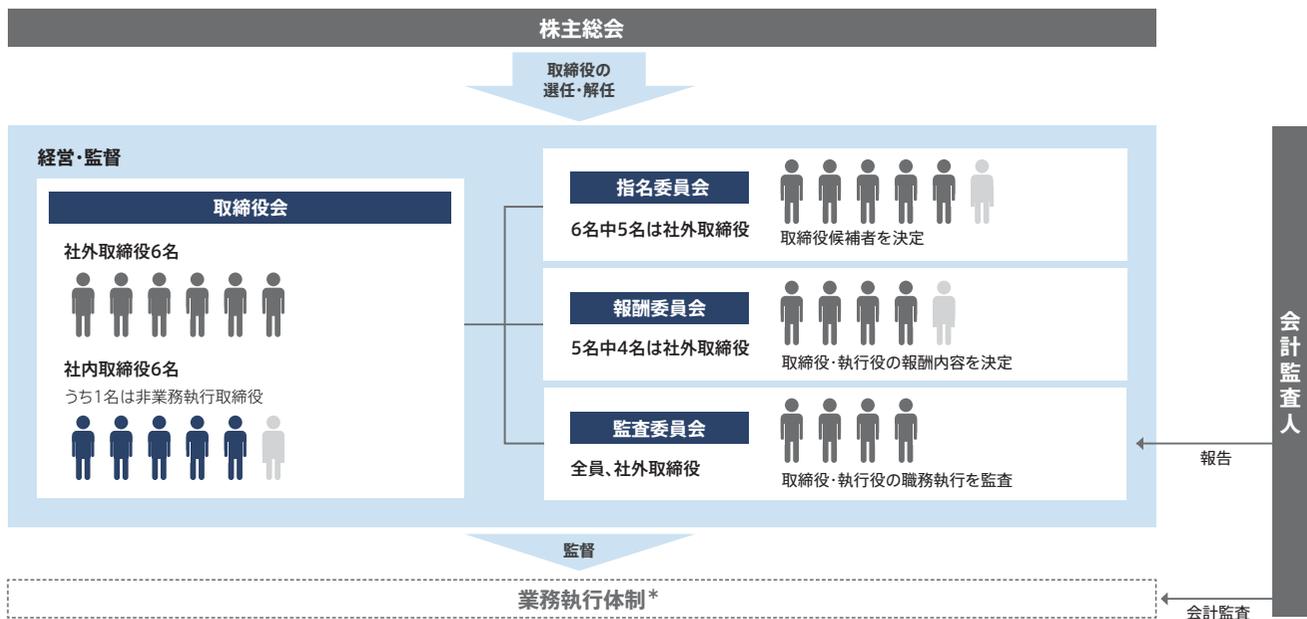


このようにオリックスでは、経営者を監督する機能を積極的に強化してきました。経営者にとっては厳しい仕組みですが、同時に、経営者にとっても企業経営にとっても最も安全な仕組みであると考えています。

## 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・ガバナンス体制図 (2017年7月1日現在)



\* 業務執行体制についてはP.36をご参照ください。

## 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、米国内地上場企業が適用を義務づ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づけられていません。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づけられていません。オリックスでは、12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。

## 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決定し、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。

取締役会は、社外取締役も含め、多様な知識や経験を持つ取締役で構成し、効果的・効率的な議論を妨げない、適切な員数を維持する方針です。

### 取締役会評価

取締役会では、全取締役を対象にアンケートを行い、取締役会の実効性について分析、評価を行い、運営等の改善に活用しています。

#### 2017年3月期の評価結果の概要

- 各取締役はそれぞれの知識や経験等を活かし、取締役会および各委員会において効果的な発言、質の高い議論を行うことで、経営の監督に十分な責任を果たしている。
- 2010年度以降、社外取締役6名を継続的に迎えることで、取締役会の多様性を維持するとともに、効果的かつ適切な経営監督機能を確保している。
- 各取締役が中長期的な観点で経営の監督を行うことができるよう、取締役会には本質的な議論に資する議事を上程している。
- 取締役会において指摘、質問、提案された内容については、次回以降の取締役会にて議論できるよう、資料を整備しており、十分な議論がなされている。

### 取締役のトレーニング

取締役の就任時に、役員として遵守すべき法的な義務、責任等について弁護士等より適切な説明を行い、必要に応じて外部研修機関も活用しています。社外取締役を招聘する際には、経営戦略、事業内容、財務内容等について、CFOから個別に説明の機会を設けるなどのオリエンテーションを行っています。また、役員在任中にも定期的にコンプライアンスに関する研修を行っています。

## 指名委員会・監査委員会・報酬委員会

### 指名委員会

- 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)。
  - 会社法に基づく権限ではありませんが、取締役会で決議される執行役の選任および解任に関する議案を審議します。
  - 「独立性を有する取締役の要件」\*を定めています。
  - 取締役会が全体としての知識・経験・能力のバランスや多様性が確保された構成となるよう、取締役候補者を決定するに際して「取締役候補者選任基準」\*を定め、指名委員会における取締役候補者の選任を適切に行うことができるようにしています。
- \*指名委員会が定める「独立性を有する取締役の要件」および「取締役候補者選任基準」に関する詳しい情報は有価証券報告書/Form 20-Fをご参照ください。

### 監査委員会

- 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。

### 報酬委員会

- 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。

## オリックスのコーポレート・ガバナンス

## 委員会の構成

氏名	役位	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
井上 亮	取締役			
小島 一雄	取締役			
錦織 雄一	取締役			
伏谷 清	取締役			
スタン・コヤナギ	取締役			
高橋 秀明	取締役 (非常勤)	○		○
辻山 栄子	社外取締役		○ (議長)	○
ロバート・フェルドマン	社外取締役	○		○ (議長)
新浪 剛史	社外取締役	○		○
薄井 信明	社外取締役	○ (議長)	○	
安田 隆二	社外取締役	○	○	○
竹中 平蔵	社外取締役	○	○	

## 2017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	98%
指名委員会	3	94%
監査委員会	8	100%
報酬委員会	3	93%

## 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%の範囲で変動する。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%の範囲で変動する。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。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%の範囲で変動する。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%の範囲で変動する。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%の範囲で変動する。

\* 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決定する。

## 役員報酬の内容 (2017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 ( )は社外取締役	8 (6)	106 (67)	—	—	8 (6)	16 (13)	122 (81)
執行役およびグループ執行役員	28	765	28	368	28	499	1,632
計	36	871	28	368	36	515	1,755

(注1) 2017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)、グループ執行役員の数人は4名です。

上記支給人員、支給額には、2017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5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は支給していないため、取締役と執行役の兼務者5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、当期分として付与されることが確定したポイントの総数に、信託が当社株式を取得した際の時価(1株当たり1,544円)を乗じた額をもとに記載しています。

(注4) 当期に実際に支給した株式報酬の総額は前記一覧表の株式報酬支給額には含まれておらず、当期中に退任した執行役3名および前期までに退任した執行役1名、グループ執行役員1名に対し643百万円です。

(注5) 2017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6) 金額は、百万円未満の端数を切り捨てて表示しています。

## 執行機関

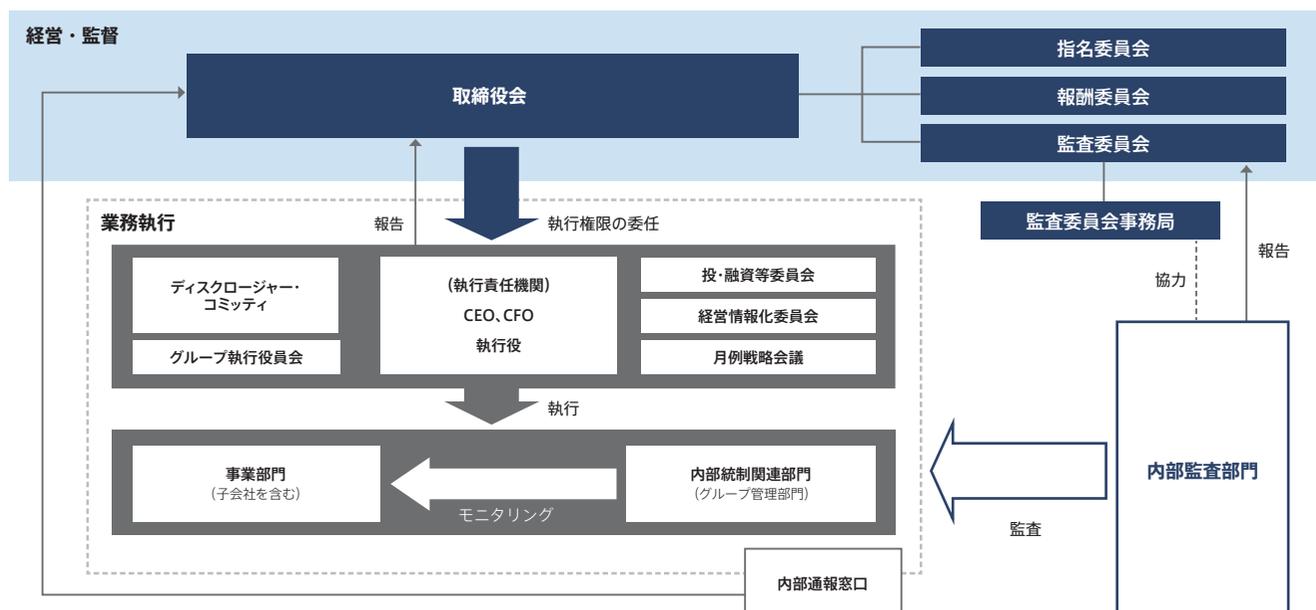
代表執行役は、各種社内規程で定める重要な業務執行の決定を、投・融資等委員会の審議を経て行います。

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程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。

## 業務執行体制図 (2017年7月1日現在)



## オリックスのコーポレート・ガバナンス

## 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)および財経本部、  
投融資管理本部、ERM本部、グループ人事・総務本部、  
グループ監査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、適時開示の可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2カ月に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。

## 事業部門による統制

- 各事業部門は、事業戦略、計画に合わせて、重要リスクを決定し、自律的にリスク管理を実行しています。

## 内部統制関連部門(グループ管理部門)による統制

- 各内部統制関連部門は、重要リスクのほか、各自が統括管理するリスクをグループ横断的に把握し、また事業部門によるリスク管理を支援しています。

## リスクのコントロールについて

オリックスでは、経営戦略に基づいた全社的な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。取締役会や執行機関は、事業部門のパフォーマンスと収益性を評価し、必要な施策を実行しています。このプロセスを通して、バランスシートのコントロールと、成長性のある事業部門により多くの経営資源を配賦することの両方を可能としています。

## 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)、コンプライアンスリスク、法的リスク、情報資産リスク、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得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、賃料、空室率、資本的支出などの丁寧な管理を通じてキャッシュ・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、負債の統合管理(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、カントリーリスク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

## オリックスのコーポレート・ガバナンス

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、日本の金融規制等に従い、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、将来起こり得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。

### コンプライアンスリスクの管理

「オリックスグループの事業活動や業務執行において、適用となる関係法令を遵守しないことやオリックスグループの社内方針、社内規程および社会通念等に違反することから生じる損害、損失、不利益または風評被害を被るリスク」をコンプライアンスリスクと定義しています。なお、これにより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。

オリックスグループはコンプライアンスを経営上の最重要課題の一つと位置づけており、適切なコンプライアンス態勢を構築し、高い倫理観を持ってコンプライアンスを実践する企業文化の醸成に努め、誠実かつ公正で透明性の高い企業活動を遂行します。

コンプライアンス部門では、グループレベルの重要リスクを低減するために、オリックスグループの各部門にコンプライアンス年間計画を策定・実施させ、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、リスクの回避、低減、予防を実践します。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、コンプライアンスリスクの顕在化を予防・抑制し、オリックスグループの健全な事業運営を実現します。

オリックスグループのコンプライアンスに関する最上位原則である役職員倫理規程(Principles of Conduct)に則って、各種規程の制定・周知活動などを行うことで、役職員のコンプライアンス意識の向上を図っています。

### 法的リスクの管理

「オリックスグループの事業や企業経営に適用される法令およびそれらの法令の制定や改正、ならびに規制当局の監督により、オリックスグループの事業活動への制限や法的責任、法的不利益が発生するリスク」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、低減、予防を図っています。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。

営業取引などにかかる契約関係書類は、所定の社内規程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、低減、予防を図っています。

### 情報資産リスクの管理

「情報資産の滅失・毀損・漏洩や情報システム障害により損失を被るリスク」を情報資産リスクとして定義しています。オリックスグループでは、情報資産および情報システムの利用に関する役職員などの情報の適切な取り扱いや情報管理体制について定めたポリシーを制定しています。

オリックスグループの業務改革部門およびオリックス・システム株式会社では、社内システムの保守、管理などにより、サイバー攻撃および情報セキュリティの毀損を含むシステム障害が発生するリスクの軽減を図っています。また、情報セキュリティの管理体制、基本方針、管理基準、教育および監査などに関する社内規程を制定しています。

## オペレーショナルリスクの管理

「業務執行にかかる内部プロセスの不備や、人が適切に機能しないこと、または災害などの外生的事象によりオペレーションが適正に機能しなくなることから生じる損害、損失、不利益、風評被害を被るリスク」をオペレーショナルリスクと定義しています。

また、オペレーショナルリスクには、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顧客やクライアントが損害を被る受託者責任にかかるリスクも含まれます。

災害にかかるリスクについては、リスク管理のための社内規程を定め、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。

なお、監査部門では、年度内部監査計画に基づき、オリックスグループの重要なオペレーショナルリスクについても焦点をあ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の抑止に努めるとともに、リスク管理機能の強化を図っています。

## 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対しては、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、提供しているサービスが事業環境の変化、顧客ニーズの変化・多様化により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、不動産投資法人(REIT)の資産運用・管理、不動産投資顧問業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。

コンセッション事業では、空港などの公共施設において、事業パートナーとの共同事業運営を行っています。かかる事業の主なリスクは、ビジネスリスクやオペレーショナルリスクです。事業の特徴として長期にわたることから事業の不確実性に対し、需要予測等に基づく運営収益のキャッシュ・フローに災害復旧費用、事業撤退コストなどを含めたストレステストなどを実施した上で、事業計画やオペレーションのモニタリングを定期的を実施しています。また、公共施設の運営に関する専門知識を持った職員の育成に努め、事業パートナーとの運営体制を確立し、ガバナンス強化を図ることで、オペレーショナルリスクの低減に努めています。

サービサー事業では、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株式会社の法務・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、中でも保険引受リスクです。

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た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を行っています。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を行っています。

航空機および船舶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、減損の要否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、アドバイザリ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、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顧客やクライアントが損害を被る受託者責任リスクについて、業務処理の標準化および業務に関する社内規程の制定を推進し、諸業務の遺漏を防ぎ、業務の効率化を図るとともに、業務の手続き、管理者、監督者の権限や責任などを明確にすることで適正なリスク管理態勢が確保できるよう取り組んでいます。また、アドバイザリー事業では、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。

## 監査方針・監査体制

### 監査方針

監査委員会は、基本方針として、以下の5点を定めています。

- 監査にあたっては、常に連結経営の観点を重視する。
- オリックスグループの内部統制システムの構築および運用状況を監視し検証する。特に、法令遵守体制、財務報告の信頼性確保のための体制、およびリスク管理体制の妥当性および有効性に留意する。
- 取締役、執行役および執行役の指揮下にある従業員が法令および定款の定めを遵守し、オリックスグループのため、忠実義務・善管注意義務等の法的義務を履行しているか監視し検証する。
- 執行役が、取締役会の定めた経営の基本方針および中長期の経営計画等に従い、適切かつ効率的に業務の執行を決定し、かつ業務の執行をしているかを監視し検証する。
- 会計監査の適正性および信頼性を確保するため、会計監査人が独立の立場を保持し、職業的専門家として適切な監査を実施しているか監視し検証する。

### 監査体制

- 監査委員会の委員4名はすべて社外取締役で構成されています。監査委員会は、監査方針に基づき、代表執行役、内部統制関連部門の責任者、経理部門の責任者に業務執行状況や内部統制システムの構築・運用状況を確認し、評価を行っています。また、その職務を執行するために必要な外部の専門家を利用できます。
- 監査委員会の指示に基づいて監査委員会が行う監査の補助業務に従事する監査委員会事務局(3名)を設置しています。また、そのスタッフについての任命、評価、異動および懲戒は、監査委員会の同意を得てこれを行います。
- 内部監査部門としてグループ監査部(2017年5月末時点、部員31名)を設置し、グループ監査部は、オリックスグループにおける経営上の内部統制の有効性、内部統制関連部門による統制の有効性、業務の効率性および有効性、法令遵守等についてリスクアプローチによる内部監査を行います。
- 内部監査部門は、グループ会社の監査役(2017年5月末時点、常勤監査役16名)および内部監査部門と連携の上、共同で重要リスクのモニタリングを行い、オリックスグループの内部監査体制の整備、充実に努めています。

コーポレート・ガバナンスに関する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/>
- 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/>

## 事業活動を通じた社会への貢献

オリックスは、事業活動を通じて社会に貢献するという考えのもと、常に新しい価値を創造して社会に提供し、社会から必要とされる存在であり続けることを目指しています。今後も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提供していきます。

## オリックスが取り組む脱炭素社会への移行

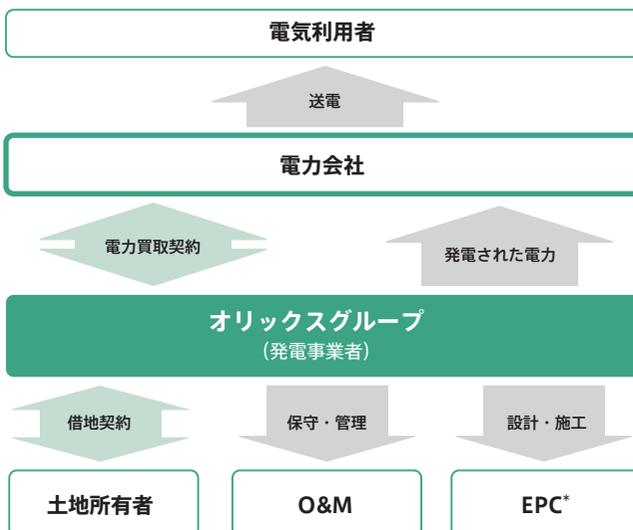
太陽光や、バイオマス、地熱、風力などの再生可能エネルギーの普及に取り組み、世界各国で進む脱炭素社会への移行に貢献しています。国内の太陽光発電事業では2017年3月末時点で990MW\*のプロジェクトを確保しており、日本でトップ規模の太陽光発電事業者となっています。これまでに培ったノウハウを活かし、海外での再生可能エネルギーによる発電事業をはじめ、環境エネルギー分野への投資にも取り組んでいます。

\* メガソーラー発電事業と屋根設置型発電事業の合計、うち稼働中は570MW

### 再生可能エネルギー事業（日本）

#### ● メガソーラー発電事業

自治体や企業などが保有する国内各地の遊休地を賃借し、最大出力1,000kW（1MW：メガワット）以上の大規模な太陽光発電所（メガソーラー）を建設し、運営しています。建設から運転開始後20年間に及ぶ発電までプロジェクトは長期にわたり、その間多くのステークホルダーが関与します。オリックスは事業主としてそのすべてのマネジメントを行い、安全かつ安定した事業運営に努めています。発電所を安定して運営していくためには、O&M（オペレーション&メンテナンス）が重要です。オリックスでは太陽光発電所の保守・管理において高い信頼性を持つ事業者にも業務を委託するとともに、遠隔監視システムを通じて各発電所の状況を常に把握し、高い品質と発電効率の維持に努めています。



\*EPC：設計、調達、建設



オリックス淡路メガソーラー発電所（兵庫県淡路市）

#### ● バイオマス発電事業

群馬県東吾妻町で木質チップ専焼発電の「吾妻木質バイオマス発電所」を運営しています。化石燃料の代替としてバイオマスである木質チップを燃料にすることで、CO<sub>2</sub>排出量の低減につながるだけでなく、サーマルリサイクル技術の活用により、環境に配慮した発電事業を実現します。最大出力は13.6MW、2017年3月期の年間送電量は8,200万kWhです。

安定した電力供給には、品質の良い木質チップの確保が重要です。発電所では、建設廃木材や剪定枝に加え、従来活用が進んでいなかった間伐材の利用も、東吾妻町や地元の森林組合と共同して取り組み、地域の森林整備や木質チップのリサイクル率向上につながっています。また、燃焼灰の適切な処理も重要です。発電所では、燃焼灰の有効利用のためにリサイクル業者に処理を委託しています。



吾妻木質バイオマス発電所

## 再生可能エネルギー事業（海外）

### ● インド 風力発電事業

インドのインフラ開発・投資会社INFRASTRUCTURE LEASING & FINANCIAL SERVICE LIMITEDと共同で、インドで1,004MWの風力発電事業の開発・運営に取り組んでいます。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開発しており、発電した電力は、主に州電力会社への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。



カルナータカ州



マディヤ・プラデーシュ州

### ● ベトナム 水力発電事業

ベトナムの水力発電事業会社Bitexco Power Corporation (BPC) に資本参加しています。BPCは、ベトナム全土で18カ所の水力発電事業を運営、建設しています。総発電容量は970MWで、民間最大手の水力発電事業会社です。



BPCが保有・運営するDakMi 4発電所

### ● 米国 太陽光発電事業

IGS Solar社と提携して、商業施設や学校などの屋根および土地に太陽光パネルを設置し、発電した電気を当該施設などに販売する事業を行っています。パネルは、全米7州の13カ所の施設や土地に設置済みまたは建設中で、想定される合計出力は20,000kWとなります。

## 環境エネルギー分野への投資

### ● Asia Climate Partners

#### アジアで環境エネルギー投資ファンドを運営

グループの資産運用会社Robeco Groep N.V.とアジア開発銀行と共同で、Asia Climate Partners (ACP) の運営に参画しています。ACPは、アジア地域における環境改善や低炭素化関連の企業を対象とする専門ファンドとして最大規模のプライベート・エクイティ・ファンドです。国内外の政府機関や銀行、保険会社もACPの投資家として参加しています。香港に拠点を置く専門チームが再生可能エネルギーやクリーンテクノロジー、資源効率化、水資源、農業、その他の低環境負荷領域の事業の投資機会を検討しています。

#### 投資対象地域

中国・インド・東南アジア

#### 投資対象セクター

再生可能エネルギー・資源利用の効率化・環境ビジネスの3分野

#### 投資実績(2017年3月末)

インドの冷凍・冷蔵物流会社 Coldex Logistics  
 アジアで広範囲に活動する蓄電池製造会社 Fluidic  
 インドの風力発電事業者 Skeiron  
 中国の太陽光発電事業者 Panda Green Energy Group Limited

## オリックスが取り組むエネルギーの効率的な利用と供給

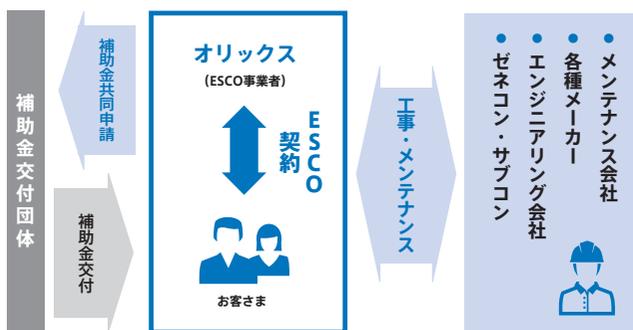
省エネルギーサービス、蓄電システムレンタルサービス、電力小売など、さまざまな事業を展開しています。お客さまのニーズに合わせた商品やサービスの提供を通じて、省エネルギー化やエネルギーコストの削減を実現することで、エネルギーの効率的な利用と供給に貢献しています。

### エネルギーの効率的な利用

#### ● 省エネルギーサービス事業 (ESCOサービス)

ESCO (Energy Service Company) サービスは、工場・建物内の生産設備や発電設備などの機器設備の更新・設置に要する費用、メンテナンス費用や効果検証に関わる費用を定額化し、その支払いをエネルギーコスト削減分で賄うことで初期負担なくメリットを享受いただき、省エネルギーや生産性向上を実現するサービスです。省エネルギーや生産性向上とコスト削減を同時に実現できる手法として多くの企業や自治体が導入しており、2017年3月末の実績件数は約700件です。

オリックスは、エネルギー診断により、お客さまのエネルギー使用状況を把握し、省エネルギー手法の提案から実施までトータルにサービスをご提供します。さまざまな物件用途に対応し、特定メーカーに限らない最適な機器・アイテムを選定し、導入後の維持管理から効果検証、運用コンサルティングまで、継続したサポートを行います。

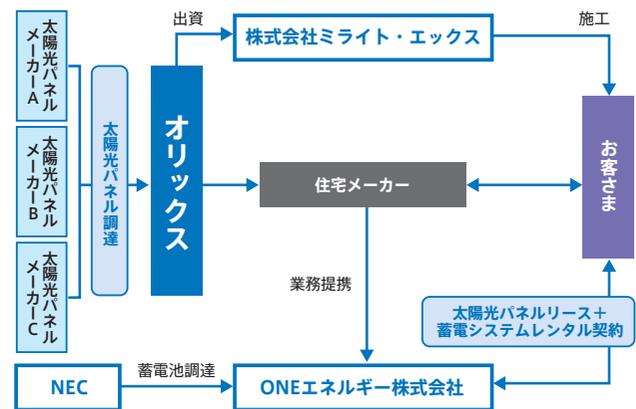


#### ● 蓄電システムレンタルサービス事業

オリックス、日本電気株式会社 (NEC) が出資する ONE エネルギーは、一般家庭向け小型蓄電システムのレンタルサービスを提供しています。ハウスメーカーなどと提携し、一戸建て住宅を対象に、家庭用蓄電システム一式をレンタルでご提供しています。

お客さまは蓄電システムの導入により、夜間に割安な電力を貯めて昼間に使うことで電気料金を低減でき、最大需要電力の抑制 (ピークカット) にも貢献できます。また、停電時の非常用電源としても活用できます。ONE エネルギーでは、蓄電システムと

太陽光発電システムを組み合わせたサービスもご提供しています。お客さまは、システムの併用により太陽光で発電した電気の余剰分を貯めること、もしくは売ることが可能になります。



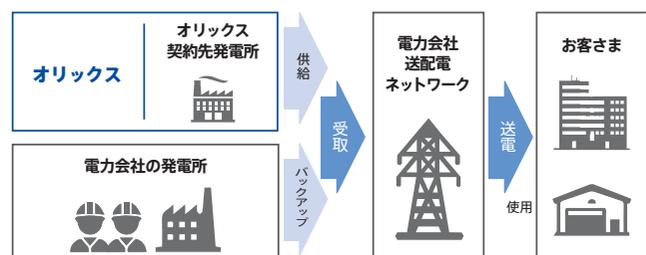
### エネルギーの効率的な供給

#### ● 電力小売事業

小売電気事業者 (新電力) として、法人のお客さまの高圧 (特別高圧を含む) 施設を対象に、割安な電力を供給しています。対象は、東北電力・東京電力・中部電力・関西電力・中国電力エリアです。2017年3月期の年間電力販売量は229,640万kWhで、2017年3月末の電力供給先は約1万施設です。

ご契約のお客さまには電力使用状況を見える化するサービスをウェブサイトですべて無料で提供しています。主なサービス内容は、次のとおりです。

- 月々の電力使用量や電力料金、30分ごとの使用実績を確認・データダウンロード可能
- 複数施設でご契約いただいている場合は、施設ごとのデータを一覧で比較可能



## オリックスが取り組むストック型・循環型社会の形成

「価値あるものを長く大切に使うストック型社会」の形成に向けて、そして「リサイクル、再資源化、天然資源の有効利用により廃棄物の発生を抑制し、環境負荷低減を図る循環型社会」の形成に向けて、さまざまなサービスの提供を通じて貢献しています。廃棄物の再資源化と不用物の適正処理・リサイクル、車両や機器のリユース、環境性能の高い商品やサービスの提供などの事業に取り組んでいます。

### 廃棄物の再資源化と 不用物の適正処理・リサイクル

#### ● 廃棄物の再資源化および廃棄物処理支援事業

オリックス資源循環は、埼玉県寄居町にて、最先端の熱分解ガス化改質方式を採用したゼロエミッション施設\*1（寄居工場）を埼玉県とのPFI事業として運営しています。廃棄物を約2,000°Cでガス化・溶融し、完全に再資源化できるのが最大の特長です。1日当たり450トンの廃棄物処理が可能で、民間の処理施設（焼却・溶融）としては、国内最大規模です。廃棄物は、さまざまな工程を経て、アスファルト舗装の材料（スラグ）や道路の凍結防止剤（工業塩）などに再資源化されます。また、溶融時に発生する精製合成ガスは敷地内の発電施設で高効率発電の燃料として利用し、余剰電力は電力会社に売電しています。排出ガスには厳しい規制値を設け、ダイオキシン類は法令規制値の1/10、その他の項目も自主規制値を設定するなど、環境負荷を極限まで抑制しています。

寄居工場では企業の産業廃棄物だけでなく、市町村の処理能力を超える家庭ごみなどの一般廃棄物も受け入れています。市町村のごみ処理事業を補完するサービスを充実させ、約50の自治体と契約しています。また、市町村の処理施設の大規模修繕や建て替え時、トラブルによる運転停止時などにごみ処理の委託を受けるバックアップ機能も果たしています。最近では、災害で市町村の処理能力を超えて発生した廃棄物の処理を受託するケースも増えており、複数の市町村と災害時のごみ処理バックアップ協定を締結しています。

オリックス資源循環の子会社であるジークライトは、国内で最大級の管理型最終処分場を運営しています。寄居工場が持つ廃棄物の焼却・溶融機能に加えて、最終処分の機能も備えることで、廃棄物に関する企業や自治体からの幅広いニーズに対し、ワンストップで対応できる体制を整えています。



オリックス資源循環 寄居工場



ジークライト エコポート最終処分場

\*1 廃棄物を原材料などとしてすべて有効活用することで、不要な排出物を一切出さないこと。

#### ● 不用物リユース・リサイクル・適正処理サポート事業／ 金属リサイクル処理事業

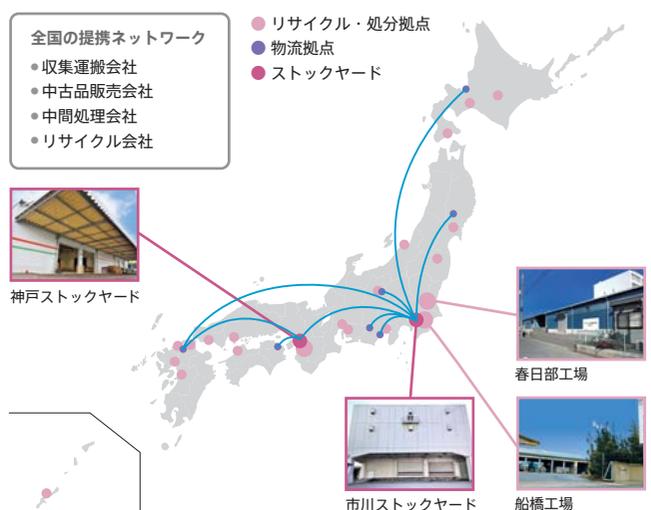
##### 不用物リユース・リサイクル・適正処理サポート事業 （広域リサイクルシステム）

オリックス環境は、不用物の回収やリユース、リサイクル、適正処理を、日本全国で複合的にサポートするネットワークを構築しています。処理会社の選定や配車手配、売却時の価格査定やコスト削減提案、適正処理に関する事務作業を一元管理し、全国均一のクオリティで回収、リサイクル、不適正処理の防止に努め、お客さまの不用物の処理をサポートしています。収集運搬会社・中古品販売会社・中間処理会社・リサイクル会社などと提携する適正処理ネットワークにてお客さまの多様なニーズに対応しています。

##### 金属リサイクル処理事業（自社処理施設）

オリックス環境は、千葉県船橋市と埼玉県春日部市で、機械類・OA機器などの金属系廃棄物を中心に扱う中間処理施設を運営しています。機械類などの金属混合物は、回収、保管、一次加工、再生品（素材）化までを一貫して行い、品質の高い金属素材を選別しています。OA・IT機器などの希少金属が含まれている機器類は手解体、データ消去、素材化までを一貫して行い、素材ごとに分別しリサイクルしています。

##### 全国のネットワークにより3R\*2と適正処理に対応



\*2 Reduce(廃棄物の発生抑制)、Reuse(再利用)、Recycle(再資源化)の3つのRの総称。

## 車両・機器のリユース

### ● 中古車リース事業／中古車販売事業／ 車両買取・売却代行サービス事業

オリックス自動車は、自動車リース、レンタカー、カーシェアリングに加え車両管理サービスなど、自動車に関連するサービスを総合的に提供し、車両管理台数は国内最大規模の128万台(2017年3月末)となっています。車両に関する専門性を活かし、中古車両を活用する事業にも取り組んでいます。中古車の流通の場である入札会場についても自社運営し、中古車の部品に至るまでリサイクルされるよう活用しています。

リースまたはレンタカー事業で提供していた車両に加え、法人・個人のお客さまの車両買取や、法人のお客さまの車両売却代行サービスを通じて中古車両の流通に携わっています。中でも、リースやレンタカー車両は、定期的に整備・点検などのメンテナンスがされている良質な中古車両です。

中古車両は、すべてに厳しい検査を実施し、独自の基準を満たすもののみを小売店舗でリースまたは販売にてご提供しています。それ以外の中古車両については、全国の自社入札会場で入札会を開催し、他社へ売却しています。再販が不可能な車両については、解体して部品としてリサイクルしています。



入札会場

### ● 中古機器販売事業

オリックス・レンテックでは、電子計測器、科学・環境分析機器、IT関連機器などハイテク機器のレンタルサービスを行い、レンタルラインアップは3万2千種、164万台(2017年3月末)となっています。

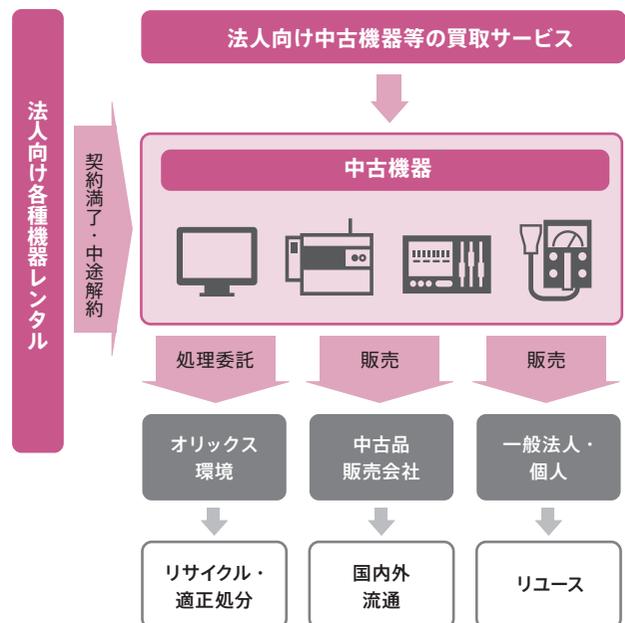
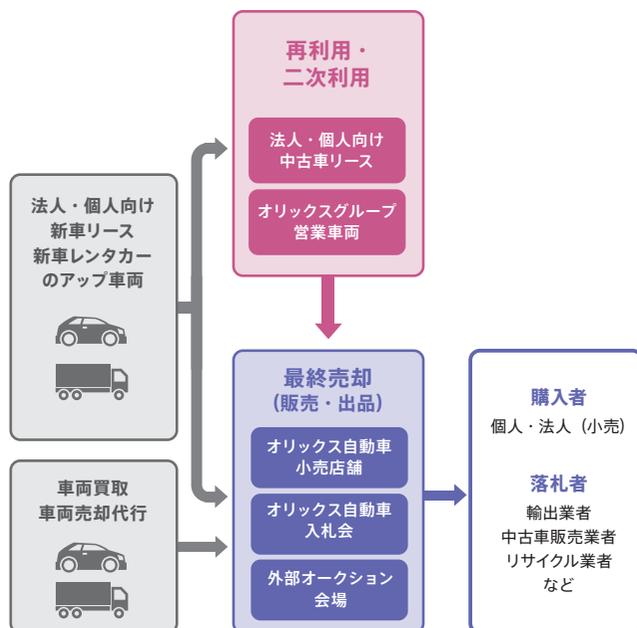
パソコン、サーバ、計測器、分析機器など、レンタルの契約満了もしくは中途解約から生まれる中古品を、レンタル品と同様の動作確認・精度確認を行うなど徹底した品質管理で整備し、リーズナブルな価格で法人、個人のお客さまへ直接販売するほか、中古品販売会社さまへも定期的なオークション開催や、ウェブサイトを通じて販売しています。

また、お客さまの保有する機器、機械、設備などの資産買取サービスも実施しています。機器の入れ替えや設備の更新、工場の統廃合や移転などで発生する不用物を、レンタル事業を通じて得たノウハウを活かして査定し買い取ることで、お客さまの処分の手間とコストの低減に貢献しています。

買い取った機器のうち、リユースが可能な機器は中古業者に販売しています。再販が難しい機器については、グループ会社であるオリックス環境に処理を委託し、オリックス環境にてリサイクルや適正な処分を行います。



中古品販売の陳列風景



## 事業活動を通じた社会への貢献

## 環境性能の高い商品・サービスの提供

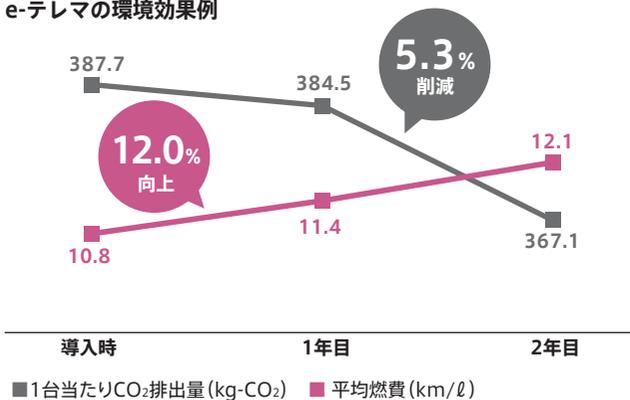
## ● テレマティクスサービス事業

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」は、お客さまの車両に通信とGPS機能を備えた車載器を搭載し、車両の運行状況を可視化します。運転速度や急加速・急減速などのドライバーの挙動、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、これらの運行データを分析して車両利用における環境負荷の低減を実現しています。

具体的には、危険挙動(速度超過、急加速、急減速)発生時に設定先のアドレスへメールが配信されるため、危険挙動メールが送付されない運転を心がけることが、安全運転＝エコ運転＝燃料費削減、燃費向上、CO<sub>2</sub>削減につながります。

2017年3月末のテレマティクスサービス提供車両台数は145,000台です。

## e-テレマの環境効果例



## ● 自動車メンテナンスリースサービス事業

オリックス自動車では、車両の調達、定期点検、車検、各種税金の支払い、事故対応など、車両に関わる管理業務の大半をパッケージ化したメンテナンスリースサービスをご提供しています。

点検時に、適正なオイル交換・補充、タイヤの空気圧チェック、磨耗・劣化した部品の交換などを実施することで、燃費向上や排出ガス抑制につながっています。また、故障修理時の部品交換の際は、再生部品の活用を推進することで省資源化に努めています。

オリックス自動車メンテナンスを委託している整備工場は、2017年3月末で約9,100社です。また、メンテナンスの品質向上を目的として、1984年にオリックス・メンテナンス・クラブを設立し、主要提携整備工場が加入しています。ほかには賛助会員として、タイヤ・バッテリーメーカー、損害保険会社、油脂・部品メーカーなども加入しています。同クラブでは毎年1回の全国大会や、年に2回の地域別連絡会の開催で情報共有を図るとともに、研

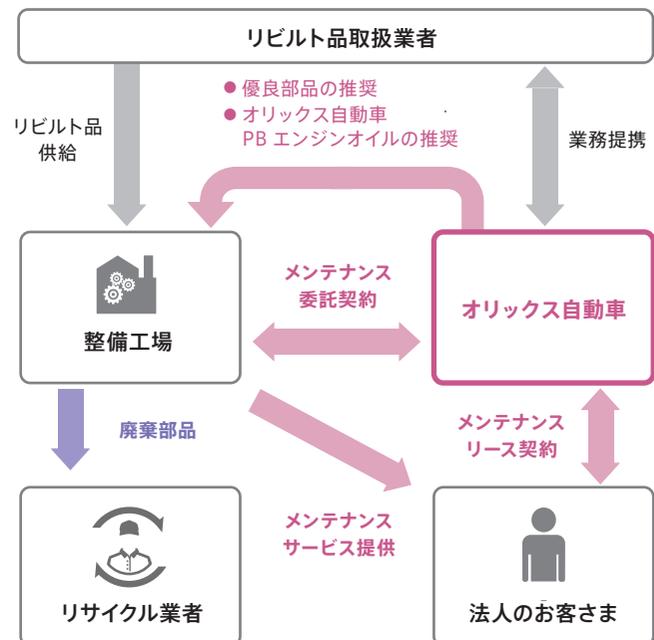
修会も開催して整備技術やサービスレベルの向上に努めています。オリックス自動車では、整備委託先に対して定期的に業務実態調査を行い、安全走行に必要なレベルのメンテナンスを行っているか、過剰なメンテナンスを行っていないかを確認しています。

車両の整備・修理に使用する部品の一部は、オリックス自動車が各工場にリビルト品を現物支給しています。リビルト品は、使用済み部品を分解・洗浄し、磨耗・劣化したパーツ(部位)を新品と交換して再利用することで、新たな部品を製造する過程で発生するCO<sub>2</sub>排出量の低減に貢献しています。完成品には厳しい検査基準が設けられており、また品質チェックも行われることから、新品と同等の性能になっています。必要かつ良質な部品を確実に入手できるように、オリックス自動車では複数のリビルト品取扱業者と提携しています。これらの業者に対しても年1回の品質チェックも含めた選定を行い、信頼性の高い業者とのみ取引を行っています。

車両の整備・修理によって発生した廃棄部品は、各整備工場がリサイクル業者を通じて資源としてリサイクルしています。



自動車整備工場



## オリックスが取り組む高齢化社会対策

高齢者が安心して暮らすことのできる社会の形成に向けた対策は、高齢化の進む社会における重要な課題となっています。オリックスでは、高齢者に安心して快適な暮らしを提供する高齢者住宅運営事業や、高齢ドライバーの事故リスクを低減する見守りサービスなどを通じて、課題の解決に取り組んでいます。

### 高齢者住宅運営事業

オリックス・リビングは、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の創設を目指しています。2017年3月末で全国30カ所において生活、介護、医療サービスを連携させた有料老人ホーム、高齢者の住まいを運営しています。介護される入居者の心身の負担や、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を導入するなど、安心して快適な暮らしをご提供しています。介護ロボットやITを導入してさらに省力化を図り、介護職員の負担軽減を進めています。これにより職員が入居者とのコミュニケーションに充てる時間を増やし、一層のサービス向上を

図ることとしています。

また、介護現場の研究・開発・創造拠点として「オリックス・リビング イノベーションセンター」を開設し、現在の介護現場が抱えているさまざまな問題に対する革新的な答えを導き出すことを目指しています。現在、介護現場では職員の約8割が腰痛を訴え、2025年には38万人の職員が不足するといわれています。すでに人手に頼るだけの介護には限界がきており、この状況を打開するためには新たな技術開発による介護現場の省力化が急務となっています。介護の最前線で実際に求められているニーズを、メーカーや研究機関などにスムーズに伝え、介護する人とされる人にとって本当に使いやすく役立つ補助機器の開発に貢献しています。

#### 開発実績

- 見守りセンサー「Neos+Care® (ネオスケア)」(ノールップレジジョン(株)と共同開発): ホームの居室にいる高齢者の様子を赤外線距離センサーで捉え介護職員に通知するシステム
- 壁収納型介護リフトつるべSセット「Swing Lift CoCoRo」(株)モリトーと共同開発): 居室内の移乗に使用するリフト
- 昇降式洗面台「frasse care plusmotion」(株)シブタコと共同開発): 男女の体格差から車いす利用者まで幅広く対応する昇降式洗面台
- 高齢者婦人靴「poem」(株)パンジーと共同開発): 身体機能の低下を補うため機能性に加えデザインにこだわった靴
- 高齢者が安心して飲み物を楽しめるユニバーサルデザインマグカップの監修(製造はニッコー(株))

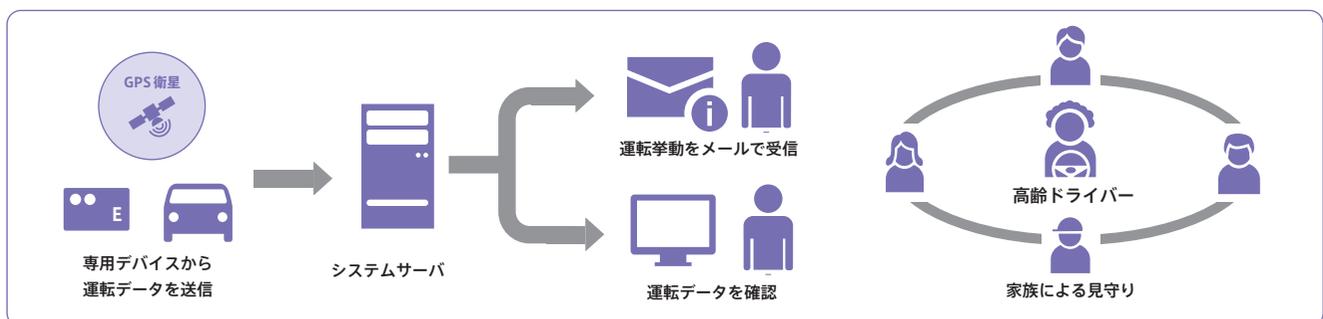
### テレマティクスサービス事業 (高齢ドライバーの見守りサービス)

オリックス自動車は、高齢ドライバーのご家族向けに、テレマティクス技術を活用した事故リスクを低減する見守りサービス「あんしん運転Ever Drive」の提供を2017年2月より開始しました。死亡事故件数に占める高齢者比率は年々増えており、本サービスにより運転を見える化することで、危険運転の兆候を早期に把握することを目指しています。

本サービスは、見守りたいドライバーの車に専用車載機を搭載し、速度超過や急加速・急減速などの運転挙動をリアルタイムで家族に共有します。オリックス自動車は、法人向けテレマティク

スサービス「e-テレマ」を2006年より提供しており、Ever Driveはそのノウハウを活かして開発されました。付帯サービスとして、医師や看護師による健康相談、認知機能のチェックテスト、緊急時の駆け付けなどもご用意しています。また、高齢者の運転状況を可視化することで、認知症など体調の異変にも気がつきやすくなります。将来的には、蓄積されたデータを分析し、高齢ドライバー向けサポートサービスの開発を目指します。

さらに、「e-テレマ」やEver Driveで蓄積したビッグデータを自治体や警察、大学や研究機関、病院や介護施設と連携し、事故のない車社会を目指して活用していく方針です。



## オリックスが取り組む地域活性化

コンセッション事業、農事業、旅館運営事業などを通じて、地域の活性化に貢献しています。空港運営を手がけるコンセッション事業では、地域の企業や自治体と連携してビジネスや観光需要の増加に取り組んでいます。競争力と付加価値の高い農事業と、老舗旅館の再生が観光客増加につながっている旅館運営事業は、地域経済の発展や地域雇用の創出・拡大に貢献しています。

### コンセッション事業

コンセッションとは、空港や道路・上下水道などの公共施設について、施設の所有権を公的機関に残したまま、運営を民間事業者が担う事業形態です。日本政府は経済活性化と財政健全化に向けてコンセッションを推進しており、インフラ老朽化、人口減という社会全体の課題への対応として、オリックスも積極的に取り組んでいる分野です。

オリックスにおけるコンセッション事業の第1号は、関西国際空港および大阪国際空港（伊丹空港）の運営で、これは国内初の民間による本格的な空港運営事業となりました。オリックスとフランスのVINCI Airports（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1日より両空港の運営会社として事業を開始しました。44年間という長期にわたり運営を行いますが、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を目指します。

航空路線や利用客の増加には、空港だけではなく、空港周辺の魅力を高めることも必要です。関西エアポート株式会社では、空港施設の充実に向けた取り組みを継続的に行うとともに、地域の企業や自治体とも連携してビジネスや観光の需要を高めることにも取り組んでいます。



関西国際空港

### 農事業

オリックスでは、規制改革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して捉え、競争力と付加価値の高い農業の展開を通じて、地域経済の発展に貢献することを目指しています。

#### 加太菜園（2004年10月設立）

和歌山県では、カゴメ株式会社とトマト菜園の合併会社を運営しています。オランダの最先端技術を用い生食用トマトなどを栽培しています。コンピュータが温度や湿度、水分量を自動的に管理し、トマトに適した栽培環境をコントロールするハイテク菜園で、高品質で安全・安心なトマトを育てています。2005年から生産を開始し今年で第13作目を迎えますが、現在では正社員、パートを合わせ200名前後の雇用創出を実現しており、地域に根差した企業として運営がなされています。

#### オリックス農業（2014年2月設立）

兵庫県では、廃校を有効利用した完全人工光型の植物工場を運営し、リーフレタスなどを生産しています。工場内は外気を遮断し無農薬栽培が可能で、異物混入のリスクが少なく、季節や天候の影響を受けにくいのが特徴です。また生菌数が少ないため、洗浄工程コストが削減でき、環境への負荷低減や、栄養価を保つこともできます。連作障害の心配もないため、高効率で安定した生産が可能となっています。廃校の有効利用で過疎地化する地方に新たな雇用を生み、徹底した衛生管理のもと、安全・安心でおいしい野菜の生産と安定供給を行っています。



### オリックスハヶ岳農園 (2015年4月設立)

長野県では、株式会社本多園芸と共同で農業法人を設立し、自然光を利用した水耕栽培施設において、サラダほうれん草などの葉物野菜の生産に取り組んでいます。ハウス内の環境制御と養液管理を行うことで、季節にかかわらず一年を通じた周年栽培が可能となり、年間19作の効率的な生産と地域での安定的な雇用創出を実現しています。生産した野菜は、オリックスグループの営業ネットワークを活用して、小売業や飲食業、食品メーカーなどのお客さまに直接販売しています。今後は、より安定的な生産体制を構築するとともに、市場を介さない効率的な流通販売モデルを確立することで、農事業の活性化を通じた地域社会への貢献と地域雇用の拡大を目指します。



### やぶファーム (2015年6月設立)

国家戦略特区 (中山間農業改革特区) である兵庫県養父市では、養父市100%出資のやぶパートナーズ株式会社、JAたじま、地元農業者との共同出資により、農地所有適格法人を運営しています。やぶファームでは養父市での生産・販売・物流が一体となった協力体制を確立し、中山間地域と呼ばれる農業の条件不利地域における新たな農業ビジネスモデルの構築に取り組んでいます。

中山間地域は、国土の約73%、耕地面積の約40%を占めており、やぶファームは、養父市と同じ問題を抱える全国各地に、中山間地域農業のモデルを示すべく、安全・安心でおいしい野菜の生産、および野菜の新たなサプライチェーンの構築を行い、日本の農業をビジネス化し、地域活性化を推進しています。

### スマートアグリカルチャー磐田 (2016年4月設立)

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ICTを活用した大規模な環境制御型施設において、トマト、パプリカ、ケールなどの生産を行っています。センサーやビッグデータ、AIなどの技術を活用して農産物の生産性や品質を高め、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、地元磐田市との連携強化による地域ブランディングと安定的な雇用創出による地域経済への貢献を目指しています。

## 旅館運営事業

オリックス不動産では、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。各地の老舗旅館の再生事業においては、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。

### オリックス不動産が運営する7つの「温泉旅館」

名称	所在地	運営開始	客室数	収容人数
別府杉乃井ホテル	大分県別府市	2002年9月	647	2,914
御宿東鳳	福島県会津若松市	2004年6月	160	860
大月ホテル和風館	静岡県熱海市	2005年11月	28	120
ホテル ミクラス	静岡県熱海市	2007年1月	62	176
蓼科グランドホテル 滝の湯	長野県茅野市	2011年9月	145	600
宇奈月杉乃井ホテル	富山県黒部市	2014年6月	129	726
ホテル万惣	北海道函館市	2015年10月	86	286

2006年12月より「鳴子ホテル」の支援を開始し、2011年10月31日をもって前経営陣が営業権およびホテル資産を再取得し再生完了

鳴子ホテル	宮城県大崎市	2006年12月	128	550
-------	--------	----------	-----	-----

### 別府 杉乃井ホテル オリックス投資後の変化

	稼働率	宿泊者数	施策
2003年	52%	251千人	大展望風呂「棚湯」
2008年	68%	345千人	バイキングレストラン
2015年	100%	628千人	直接集客
2016年	100%	670千人	劇場型バイキングレストラン
2017年*	91%	641千人	屋外バイキングレストラン

\*2016年4月の熊本地震の影響で前期比減少



## オリックスが取り組むスマートでレジリエントな社会の実現

レンタル事業、自動車事業などの商品・サービスを通じて、スマートでレジリエントな社会の実現に貢献しています。レンタル事業では、豊富な機器ラインアップで企業のR&D（研究開発）を支援するとともに、最新鋭のロボットレンタルサービスも展開しています。自動車事業では災害対応や業務効率化といったお客さまのニーズに対応する特殊車両を開発しています。

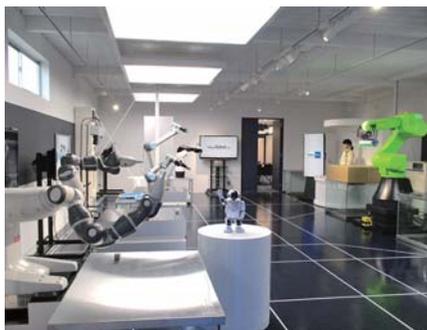
### レンタル事業（企業のR&D支援）

オリックス・レンテックでは、電子計測器や科学・環境分析機器、IT関連機器、医療機器など、3万2千種、164万台（2017年3月末）のレンタル商品のラインアップを取り揃えています。1カ月未満の短期利用から1年以上の中長期利用まで、お客さまのニーズに応じた期間でのレンタルを通じてR&D（研究開発）や資産の最適化をサポートしています。そのほか、お客さまの業務アウトソーシングを支援する計測関連サービスや、お客さまのIT資産の最適運用支援を行うIT関連サービスもご提供しています。

#### ● ロボットのレンタル

##### （最新ロボットの円滑な導入をサポート）

法人のお客さま向けにロボットレンタルサービス「RoboRen」をご提供しています。食品、医薬品、化粧品をはじめとした幅広い業界での利用が見込まれる協働ロボットのレンタルを皮切りに、今後高い需要が見込まれるものづくり分野、サービス分野、介護医療分野、インフラ・災害対策・建設分野において最新鋭ロボットのラインアップを拡充していきます。少子高齢化による労働力の減少や、技術革新による企業の競争力激化の流れを受け、製造業をはじめ幅広い産業でロボットの効果的な活用を検討する動きが加速しています。一方で、ロボットの導入にあたっては、高額な初期コストや操作方法など、専門知識の不足が課題となっています。オリックス・レンテックでは、自社専任のエンジニアによるティーチングや電話でのサポートのほかに、ロボットショールーム「Tokyo Robot Lab.」においてロボットの動作や操作性を確認・比較検討できる機会をご提供しています。



ロボットショールーム「Tokyo Robot Lab.」

### 特殊車両の開発・販売事業

オリックス自動車では、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「移動金融車（移動店舗車）」や「移動事務所車」を企画・開発しています。

「移動金融車」は東日本大震災で店舗が被災した地方銀行からの要請をきっかけに開発を開始したもので、金融機関の店舗を開設することなく金融サービスを提供できる車両です。BCP（業務継続計画）対策として導入し、自然災害に備える金融機関に加え、現在では経営効率化のために店舗統廃合を行った地域で活用する金融機関が増加しています。

「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。簡易的事務所機能として、営業用バンを改造し、作業机、収容機能付き椅子・インバーター・エアコン・LEDルームランプなどが装備されており、ちょっとした空き時間に事務作業を行うことができます。労務効率の向上や従業員の疲労の削減、また事務所を借りるために発生するコスト削減も可能になり、仮設事務所の設置が難しい建設現場などで活用されています。さらに、蓄電機能も備えており、被災地での利用も想定しています。

2017年3月末データ

- 移動金融車 販売台数 62台
- 移動事務所車 レンタル台数（在庫数）全国で100台



移動事務所車

## 社員との関わり

### 人材戦略

#### 「Keep Mixed」という考えのもと、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「Keep Mixed」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。



### 「Keep Mixed」実現に向けた取り組み

#### ダイバーシティの推進

ダイバーシティの推進に向け、社員一人一人の個々の力を存分に発揮できるよう、「ライフステージに応じた働き方を支援する制度」の拡充、「自らが主体的にキャリアを築くことを支援する研修」を用意し、社員の意識改革を促す取り組みも積極的に行っています。女性の活躍推進については、男女雇用機会均等法施行(1986年)以前の1982年から女性を積極的に採用してきました。2016年に制定された「女性活躍推進法」に基づき、下記のとおり「女性活躍推進の行動計画」を策定しています。

#### オリックスの女性活躍推進の行動計画

目標	女性管理職比率を2020年までに18%(2015年時点)から5%引き上げる
主な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性採用数の一定の確保</li> <li>● 女性管理職候補者の育成を目的としたキャリアプランの策定と、若手社員向けセミナーやワークショップの実施</li> <li>● 次世代を担う女性幹部候補者の育成を目的とした、プログラムや研修の実施</li> </ul>

#### ワークライフバランスの向上

「社員一人一人が最善の職場で、個々の力を存分に発揮できる環境づくり」を目指し、男女問わず、社員が長く活躍できるように柔軟な働き方の支援を進めています。

#### ● 働き方改革の推進

2016年10月にはCEO直轄「職場改革プロジェクト」が発足しました。生産性を向上することで多様な人材が活躍できる職場を作り、多様な働き方を認め合う文化を醸成していくことをプロジェクトの目的としています。本プロジェクトでは主要グループ会社10社、約100人の現場で働く社員で委員会を立ち上げ、約半年の期間をかけて課題・施策を検討し、約80の施策がCEOに提言されました。2017年4月からは提言の実現に向けて改革を実行・推進しています。

## 人事制度

社員のライフステージやキャリアに合わせた人事制度を充実させています。

また、育児支援制度や介護支援制度では法定以上の制度を整備しています。

制度の目的	制度内容
妊娠・出産支援	妊娠期の短時間勤務、産前時差勤務、産前通院時間、産後通院時間
育児支援	育児休業、育児時間、短時間勤務、看護休暇、ベビーシッター助成
介護支援	介護休職、介護休暇、介護短時間勤務
キャリア形成支援	キャリアチャレンジ、職種転換、社内公募、自己申告、キャリアセレクト、配偶者転勤エリア変更、配偶者転勤休職、カムバック再雇用、シニア社員向けグループ公募
ワークライフバランス促進	フレックスタイム、時差勤務、リフレッシュ休暇取得奨励金、ボランティア休暇

## 研修制度

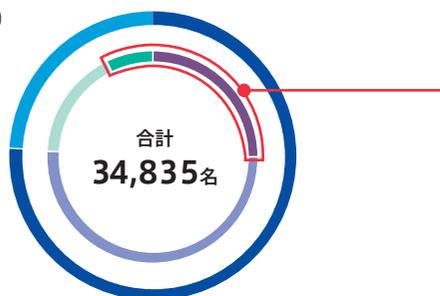
社員が個々の能力を最大限に発揮できるよう、さまざまな研修を設けています。

研修の目的	研修内容
人材マネジメント・組織開発力の強化	階層別研修：現場のOJTを補完・支援する年次・職位に合わせた基礎知識研修
自己研鑽支援	スキル習得研修：社員が現場で最大限の力を発揮することを支援するビジネススキル・業務上の専門知識習得プログラム
経営力強化	選抜研修：次世代のオリックスを担うグローバルに活躍する人材を育成する異業種交流研修、海外現地法人OJT研修、海外大学院短期留学制度
ダイバーシティ推進（女性）	女性活躍推進研修：年次・職位別のキャリア形成セミナー、ワーキングマザー向けプログラム
ダイバーシティ推進（シニア）	50歳以上の社員向け研修：キャリアデザイン研修および面談

## データ

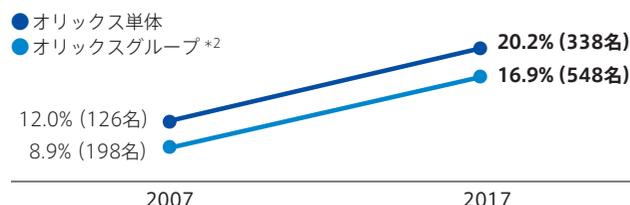
### 従業員構成比

(2017年3月末)

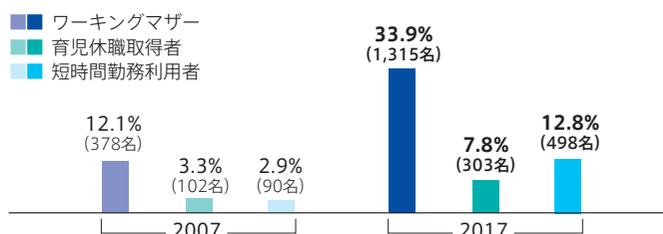


	人数	割合
● 海外 (● うち海外女性)	8,268名 (2,372名)	24% (7%)
● 国内 (● うち国内女性)	26,567名 (8,732名)	76% (25%)
<b>女性（全体）</b>	<b>11,104名</b>	<b>32%</b>

### 女性管理職推移<sup>\*1</sup>



### ワーキングマザー推移<sup>\*2,\*3</sup>



\*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社を対象としています。

\*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。

## 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

2007年から2017年3月31日に終了した事業年度

	2007	2008	2009	2010
<b>財政状態:</b>				
ファイナンス・リース投資	¥1,258,404	¥1,098,128	¥ 914,444	¥ 756,481
営業貸付金	3,490,326	3,766,310	3,304,101	2,464,251
貸倒引当金	(89,508)	(102,007)	(158,544)	(157,523)
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)	1.9	2.1	3.8	4.9
オペレーティング・リース投資	862,049	1,019,956	1,226,624	1,213,223
投資有価証券	875,581	1,121,784	926,140	1,104,158
事業用資産	152,106	197,295	189,560	186,396
総資産	8,194,991	8,981,012	8,353,852	7,722,017
長短借入債務および預金	5,483,922	6,263,017	5,919,639	5,263,104
当社株主資本	1,186,366	1,258,906	1,157,269	1,287,179
<b>収益および費用:</b>				
営業収益	¥1,101,323	¥1,101,364	¥1,014,289	¥ 887,290
営業費用	824,758	926,837	961,003	856,326
貸倒引当金繰入額	13,807	33,223	77,015	71,857
税引前当期純利益	310,478	235,075	11,195	56,748
継続事業からの利益	186,510	141,496	15,054	35,723
当社株主に帰属する当期純利益	195,323	168,454	20,674	36,512
ROA(%)	2.53	1.96	0.24	0.45
ROE(%)	18.3	13.8	1.7	3.0
<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	¥ 216.40	¥ 184.81	¥ 23.25	¥ 35.83
希薄化後	208.84	180.57	22.07	30.58
当社株主資本	1,300.36	1,391.10	1,294.48	1,197.55
配当金	13.00	26.00	7.00	7.50
<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)	¥ 636,723	¥ 574,859	¥ 364,734	¥ 232,629
<b>営業貸付金:</b>				
新規実行高	2,226,282	2,331,331	1,055,014	598,046
<b>オペレーティング・リース:</b>				
新規実行高	348,561	465,909	426,715	189,915
<b>投資有価証券:</b>				
新規実行高	331,055	688,148	374,614	519,769
<b>その他事業取引:</b>				
新規実行高	215,409	152,480	76,269	24,186
従業員数(名)	16,662	18,702	18,920	17,725

(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

2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
¥ 830,853	¥ 900,886	¥ 989,380	¥1,094,073	¥ 1,216,454	¥ 1,190,136	¥ 1,204,024
2,983,164	2,769,898	2,691,171	2,315,555	2,478,054	2,592,233	2,815,706
(154,150)	(136,588)	(104,264)	(84,796)	(72,326)	(60,071)	(59,227)
4.0	3.7	2.8	2.5	2.0	1.6	1.5
1,270,295	1,309,998	1,395,533	1,379,741	1,296,220	1,349,199	1,313,164
1,175,381	1,147,390	1,093,668	1,214,452	2,846,257	2,344,792	2,026,512
207,480	194,576	218,697	295,863	278,100	327,016	398,936
8,561,910	8,332,830	8,435,193	9,063,517	11,439,874	10,992,918	11,231,895
6,075,076	5,828,967	5,556,330	5,363,968	5,701,356	5,685,014	5,753,059
1,306,582	1,380,736	1,643,596	1,919,346	2,152,198	2,310,431	2,507,698
¥ 938,258	¥ 963,721	¥1,052,477	¥1,375,292	¥ 2,174,283	¥ 2,369,202	¥ 2,678,659
865,992	841,506	901,624	1,172,244	1,917,454	2,081,461	2,349,435
31,065	19,186	10,016	13,838	11,631	11,717	22,667
90,271	127,515	172,572	286,339	344,017	391,302	424,965
65,437	82,907	118,890	187,786	254,960	270,990	280,926
66,021	83,509	111,909	187,364	234,948	260,169	273,239
0.81	0.99	1.33	2.14	2.29	2.32	2.46
5.1	6.2	7.4	10.5	11.5	11.7	11.3
¥ 61.42	¥ 77.68	¥ 102.87	¥ 147.75	¥ 179.47	¥ 198.73	¥ 208.88
51.83	65.03	87.37	143.20	179.21	198.52	208.68
1,215.44	1,284.15	1,345.63	1,465.77	1,644.60	1,764.34	1,925.17
8.00	9.00	13.00	23.00	36.00	45.75	52.25
¥ 351,116	¥ 405,660	¥ 455,433	¥ 560,665	¥ 595,351	¥ 527,575	¥ 512,740
721,189	743,113	918,579	1,034,726	1,110,054	1,102,279	1,309,488
297,954	246,822	295,765	326,329	313,996	463,770	401,913
791,054	699,709	758,292	930,526	1,030,426	898,230	489,357
40,763	37,876	12,931	50,455	148,071	164,500	162,476
17,578	17,488	19,043	25,977	31,035	33,333	34,835

(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

2015年、2016年および2017年3月31日に終了した事業年度(2015年3月期数値は監査対象外)

百万円

	2015	2016	2017
<b>資産の部:</b>			
現金および現金等価物	¥ 827,518	¥ 730,420	¥ 1,039,870
使途制限付現金	85,561	80,979	93,342
ファイナンス・リース投資	1,216,454	1,190,136	1,204,024
営業貸付金 <small>(2015年3月31日、2016年3月31日および2017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15,361百万円、20,673百万円 および19,232百万円を含む)</small>	2,478,054	2,592,233	2,815,706
貸倒引当金	(72,326)	(60,071)	(59,227)
オペレーティング・リース投資	1,296,220	1,349,199	1,313,164
投資有価証券 <small>(2015年3月31日、2016年3月31日および2017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16,891百万円、27,367百万円 および24,894百万円を含む)</small>	2,846,257	2,344,792	2,026,512
事業用資産	278,100	327,016	398,936
関連会社投資	378,087	530,667	524,234
受取手形、売掛金および未収入金	348,404	294,638	283,427
棚卸資産	165,540	139,950	117,863
社用資産	131,556	120,173	110,781
その他資産 <small>(2015年3月31日、2016年3月31日および2017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、37,855百万円 および22,116百万円を含む)</small>	1,460,449	1,352,786	1,363,263
資産合計	¥11,439,874	¥10,992,918	¥11,231,895

百万円

	2015	2016	2017	
<b>負債の部:</b>				
短期借入債務	¥ 284,785	¥ 349,624	¥ 283,467	
預金	1,287,380	1,398,472	1,614,608	
支払手形、買掛金および未払金	335,936	266,216	251,800	
保険契約債務および保険契約者勘定	(2015年3月31日、2016年3月31日および2017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、795,001百万円および605,520百万円を含む)	2,073,650	1,668,636	1,564,758
未払法人税等:				
当期分	9,445	17,398	93,884	
繰延分	336,069	341,360	351,828	
長期借入債務	4,129,191	3,936,918	3,854,984	
その他負債	598,446	534,008	562,393	
負債合計	9,054,902	8,512,632	8,577,722	
償還可能非支配持分	66,901	7,467	6,548	
契約債務および偶発債務				
<b>資本の部:</b>				
資本金	220,056	220,469	220,524	
発行可能株式総数	2,590,000,000株			
発行済株式の総数	2015年3月31日	1,323,644,528株		
	2016年3月31日	1,324,058,828株		
	2017年3月31日	1,324,107,328株		
資本剰余金	255,595	257,629	268,138	
利益剰余金	1,672,585	1,864,241	2,077,474	
その他の包括利益累計額:				
未実現有価証券評価損益	50,330	47,185	32,279	
確定給付年金制度	(19,448)	(23,884)	(17,330)	
為替換算調整勘定	431	(24,766)	(31,736)	
未実現デリバティブ評価損益	(940)	(4,757)	(4,483)	
小計	30,373	(6,222)	(21,270)	
自己株式(取得価額)	(26,411)	(25,686)	(37,168)	
2015年3月31日	15,001,557株			
2016年3月31日	14,544,808株			
2017年3月31日	21,520,267株			
当社株主資本合計	2,152,198	2,310,431	2,507,698	
非支配持分	165,873	162,388	139,927	
資本合計	2,318,071	2,472,819	2,647,625	
負債・資本合計	¥11,439,874	¥10,992,918	¥11,231,895	

(注1) 2015年3月31日、2016年3月31日および2017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、1,696,217株および2,126,076株を含めています。

(注2) 2016年4月1日より、会計基準書アップデート第2015-03号(債券発行コストに関する表示の簡素化—会計基準編纂書835-30(利息—利息の帰属計算))を過年度の連結財務諸表に遡って適用しています。

## 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

2015年、2016年および2017年3月31日に終了した事業年度

百万円

	2015	2016	2017
<b>営業収益:</b>			
金融収益	¥ 186,883	¥200,889	¥ 200,584
有価証券売却益および受取配当金	56,395	35,786	30,328
オペレーティング・リース収益	363,095	373,910	398,655
生命保険料収入および運用益	351,493	189,421	295,940
商品および不動産売上高	450,869	834,010	1,015,249
サービス収入	765,548	735,186	737,903
営業収益合計	2,174,283	2,369,202	2,678,659
<b>営業費用:</b>			
支払利息	72,647	72,821	72,910
オペレーティング・リース原価	238,157	245,069	243,537
生命保険費用	271,948	121,282	200,158
商品および不動産売上原価	402,021	748,259	928,794
サービス費用	425,676	445,387	451,277
その他の損益(純額)	23,674	(3,729)	(4,396)
販売費および一般管理費	427,816	422,692	418,746
貸倒引当金繰入額	11,631	11,717	22,667
長期性資産評価損	34,887	13,448	9,134
有価証券評価損	8,997	4,515	6,608
営業費用合計	1,917,454	2,081,461	2,349,435
営業利益	256,829	287,741	329,224
持分法投資損益	30,531	45,694	26,520
子会社・関連会社株式売却損益および清算損	20,575	57,867	63,419
バーゲン・パーチェス益	36,082	—	5,802
<b>税引前当期純利益</b>	344,017	391,302	424,965
法人税等	89,057	120,312	144,039
継続事業からの利益	254,960	270,990	280,926
非継続事業からの損益			
非継続事業からの損益	463	—	—
法人税等	(166)	—	—
非継続事業からの損益(税効果控除後)	297	—	—
当期純利益	255,257	270,990	280,926
非支配持分に帰属する当期純利益	15,339	10,002	7,255
償還可能非支配持分に帰属する当期純利益	4,970	819	432
<b>当社株主に帰属する当期純利益</b>	¥ 234,948	¥260,169	¥ 273,239

(注) 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。

円

<b>1株当たり:</b>			
<b>基本的</b>			
継続事業からの利益	¥ 179.24	¥ 198.73	¥ 208.88
非継続事業からの損益	0.23	—	—
当社株主に帰属する当期純利益	179.47	198.73	208.88
<b>希薄化後</b>			
継続事業からの利益	178.99	198.52	208.68
非継続事業からの損益	0.22	—	—
当社株主に帰属する当期純利益	179.21	198.52	208.68
配当金	36.00	45.75	52.25

(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

2015年、2016年および2017年3月31日に終了した事業年度

百万円

	2015	2016	2017
当期純利益	¥255,257	¥270,990	<b>¥280,926</b>
その他の包括利益(損失)			
未実現有価証券評価損益	9,867	(3,121)	<b>(14,926)</b>
確定給付年金制度	(14,952)	(4,123)	<b>7,670</b>
為替換算調整勘定	37,155	(26,957)	<b>(5,968)</b>
未実現デリバティブ評価損益	(561)	(4,063)	<b>326</b>
その他の包括利益(損失) 計	31,509	(38,264)	<b>(12,898)</b>
包括利益	286,766	232,726	<b>268,028</b>
非支配持分に帰属する包括利益	7,314	7,414	<b>4,276</b>
償還可能非支配持分に帰属する包括利益	14,265	1,738	<b>374</b>
当社株主に帰属する包括利益	¥265,187	¥223,574	<b>¥263,378</b>

## 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

2015年、2016年および2017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			
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
その他の包括利益(損失) 計	—	—	—	(506)	—	(506)	(55)	(561)
包括利益 計	—	—	—	—	—	30,239	(8,025)	22,214
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)
その他の包括利益(損失) 計	—	—	—	(3,817)	—	(3,817)	(246)	(4,063)
包括利益 計	—	—	—	—	—	(36,595)	(2,588)	(39,183)
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
子会社への出資	—	—	—	—	—	—	20,811	20,811
非支配持分との取引	—	10,516	—	(5,187)	—	5,329	(42,421)	(37,092)
包括利益	—	—	—	—	—	—	—	—
当期純利益	—	—	273,239	—	—	273,239	7,255	280,494
その他の包括利益(損失)	—	—	—	—	—	—	—	—
未実現有価証券評価損益	—	—	—	(14,918)	—	(14,918)	(8)	(14,926)
確定給付年金制度 為替換算調整勘定	—	—	—	7,508	—	7,508	162	7,670
未実現デリバティブ評価損益	—	—	—	(2,725)	—	(2,725)	(3,185)	(5,910)
その他の包括利益(損失) 計	—	—	—	274	—	274	52	326
包括利益 計	—	—	—	—	—	(9,861)	(2,979)	(12,840)
配当金	—	—	(61,299)	—	—	(61,299)	(5,127)	(66,426)
ストックオプションの権利行使による増加額	55	26	—	—	—	81	—	81
自己株式の取得による増加額	—	—	—	—	(12,128)	(12,128)	—	(12,128)
自己株式の処分による影響額	—	(409)	—	—	646	237	—	237
償還可能非支配持分の償還額への調整	—	—	1,293	—	—	1,293	—	1,293
その他の増減	—	376	—	—	—	376	—	376
2017年3月31日残高	¥220,524	¥268,138	¥2,077,474	¥(21,270)	¥(37,168)	¥2,507,698	¥139,927	¥2,647,625

(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

2015年、2016年および2017年3月31日に終了した事業年度

百万円

	2015	2016	2017
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー:</b>			
当期純利益	¥ 255,257	¥ 270,990	¥ 280,926
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	229,583	244,853	253,677
貸倒引当金繰入額	11,631	11,717	22,667
持分法投資損益(貸付利息を除く)	(30,267)	(44,333)	(24,549)
子会社・関連会社株式売却損益および清算損	(20,575)	(57,867)	(63,419)
バーゲン・パーチェス益	(36,082)	—	(5,802)
売却可能有価証券の売却益	(32,077)	(32,126)	(30,701)
オペレーティング・リース資産の売却益	(34,425)	(38,340)	(69,265)
長期性資産評価損	34,887	13,448	9,134
有価証券評価損	8,997	4,515	6,608
使途制限付現金の減少(増加)	(1,922)	9,009	155
短期売買目的有価証券の減少	441,554	461,298	159,809
棚卸資産の減少(増加)	(13,481)	20,935	(5,318)
受取手形、売掛金および未収入金の増加	(20,742)	(8,224)	8,362
支払手形、買掛金および未払金の増加(減少)	34,275	(41,004)	(6,660)
保険契約債務および保険契約者勘定の増加(減少)	(506,043)	(405,014)	(103,878)
その他の増減(純額)	(62,959)	100,705	152,209
営業活動から得た現金(純額)	257,611	510,562	583,955
<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	(907,484)	(991,154)	(894,300)
ファイナンス・リース投資の回収	488,522	515,053	483,627
顧客への営業貸付金の実行	(1,109,458)	(1,101,807)	(1,309,056)
営業貸付金の元本回収	977,272	948,057	1,063,339
オペレーティング・リース資産の売却	272,040	239,911	321,328
関連会社への投資(純額)	(27,698)	(70,569)	(51,529)
関連会社投資の売却	2,128	20,991	97,453
売却可能有価証券の購入	(982,415)	(864,874)	(466,314)
売却可能有価証券の売却	511,868	464,232	549,865
売却可能有価証券の償還	398,280	381,099	105,255
満期保有目的有価証券の購入	(20,522)	(538)	(306)
その他の有価証券の購入	(27,489)	(32,818)	(22,737)
その他の有価証券の売却	67,982	48,594	31,829
事業用資産の購入	(81,311)	(91,492)	(95,601)
子会社買収(取得時現金控除後)	(73,240)	(47,324)	(79,405)
子会社売却(売却時現金控除後)	47,800	39,437	55,530
その他の増減(純額)	(4,076)	(9,327)	(26,586)
投資活動に使用した現金(純額)	(467,801)	(552,529)	(237,608)
<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)	3,819	(4,707)	793
満期日が3ヶ月超の借入債務による調達	1,337,870	1,376,125	1,319,523
満期日が3ヶ月超の借入債務の返済	(1,178,401)	(1,470,325)	(1,456,366)
預金の受入の増加(純額)	80,924	111,220	216,118
親会社による配当金の支払	(30,117)	(76,034)	(61,299)
非支配持分からの出資	7,919	6,117	5,599
非支配持分からの子会社持分の取得	—	(4,764)	(25,840)
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	(3,030)	(11,272)	—
コールマネーの増加(減少)(純額)	6,000	36,500	(14,500)
その他の増減(純額)	(11,552)	(10,861)	(17,487)
財務活動から得た(に使用した)現金(純額)	213,432	(48,001)	(33,459)
現金および現金等価物に対する為替相場変動の影響額	6,237	(7,130)	(3,438)
現金および現金等価物増加(減少)額(純額)	9,479	(97,098)	309,450
現金および現金等価物期首残高	818,039	827,518	730,420
現金および現金等価物期末残高	¥ 827,518	¥ 730,420	¥ 1,039,870

## 財務セクション

### 資産・収益のセグメント別内訳

2017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>¥1,032,152</b>	<b>¥752,513</b>	<b>¥657,701</b>	<b>¥768,675</b>	<b>¥3,291,631</b>	<b>¥2,454,200</b>	<b>¥8,956,872</b>
ファイナンス・ リース投資	433,929	277,480	27,523	26,016	518	357,732	<b>1,123,198</b>
営業貸付金	398,558	—	—	56,435	1,718,655	457,393	<b>2,631,041</b>
オペレーティング・ リース投資	30,114	469,824	298,184	25,434	46,243	420,207	<b>1,290,006</b>
投資有価証券	34,773	1,322	3,552	51,474	1,509,180	465,899	<b>2,066,200</b>
事業用資産	13,034	803	185,023	187,674	—	29,705	<b>416,239</b>
棚卸資産	51	445	2,567	112,798	—	1,811	<b>117,672</b>
賃貸資産前渡金	80	335	18,634	1,237	—	9,024	<b>29,310</b>
関連会社投資	18,392	1,880	99,347	71,481	810	332,154	<b>524,064</b>
事業用資産前渡金	139	—	11,196	55,180	—	39	<b>66,554</b>
企業結合に伴う営業権・ その他の無形資産	103,082	424	11,675	180,946	16,225	380,236	<b>692,588</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>¥102,979</b>	<b>¥270,615</b>	<b>¥212,050</b>	<b>¥1,271,973</b>	<b>¥368,665</b>	<b>¥458,912</b>	<b>¥2,685,194</b>
金融収益	30,153	13,029	2,319	10,680	59,177	81,251	<b>196,609</b>
有価証券売却益および 受取配当金	2,454	99	390	12,961	862	13,334	<b>30,101</b>
オペレーティング・ リース収益	25,626	187,219	88,153	10,185	—	88,474	<b>399,657</b>
生命保険料収入および 運用益	—	—	—	—	297,886	—	<b>297,886</b>
商品および 不動産売上高	4,151	3,954	8,564	938,438	—	59,133	<b>1,014,239</b>
サービス収入	40,595	66,314	112,624	299,709	10,740	216,720	<b>746,702</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	—	—	サービサーの買取債権	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	—	ファンド投資	上場株式、プライベートエクイティ(PE)ファンド	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、特定社債の利息収入	サービサーの債権回収収益、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、法人融資の利息収入	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、環境エネルギー関連手数料	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

## 企業情報

### グループ会社一覧 (2017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 東日本営業本部、西日本営業本部	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 Beijing Oriental Jicheng Co., Ltd.	電子計測器・IT関連機器等のレンタルおよびリース 測定機器販売・レンタル	2001年 4月 (2006年 2月)	100% 25%
<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	1997年 1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%
株式会社調布自動車学校	自動車教習所運営	(2005年12月)	99%
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、IoT関連事業	(2010年 7月)	58%
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	85%
<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%

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	法人向け金融サービス	1981年 8月	100%
RED Capital Group, LLC	米国	サービサー	(2010年 5月)	100%
Mariner Investment Group LLC	米国	ファンド運営・管理	(2010年12月)	69%
Boston Financial Investment Management L.P	米国	ファンド組成・運用	(2016年 7月)	100%
ORIX Brazil Investments and Holdings Limited	ブラジル	エクイティ投資	2012年 8月	100%
RB Capital Empreendimentos S.A.	ブラジル	不動産証券化、資産運用、不動産開発・投資	(2016年12月)	68%
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	1998年 3月	100%
ORIX Taiwan Asset Management Company	台湾	不良債権投資、サービサー	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 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)	14%
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	25%
TenGer Financial Group LLC	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	34%
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%
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%
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)	100%

\*1 上記以外にも拠点を設け、合計36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 (2017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	2,507,698百万円
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	850社
		関連会社	170社
		従業員数	34,835名
		グローバルネットワーク	2,129カ所(世界36カ国・地域) 日本 1,429カ所 日本以外 700カ所

#### 株式情報 (2017年3月31日現在)

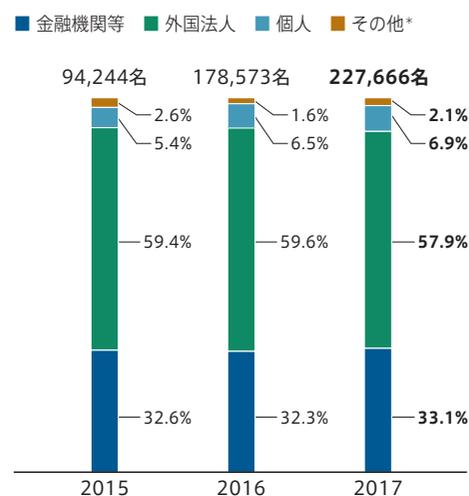
##### 株式数

発行可能株式総数	2,590,000,000株
発行済株式の総数	1,324,107,328株
株主数	227,666名

##### 大株主(上位10名)

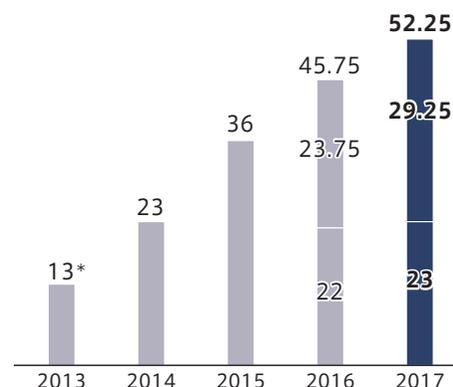
株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	107,858	8.14
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	74,540	5.62
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	39,942	3.01
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	25,681	1.93
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	25,676	1.93
THE CHASE MANHATTAN BANK 385036	25,233	1.90
CITIBANK, N.A.-NY, AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY SHARE HOLDERS	24,287	1.83
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	21,376	1.61
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	20,358	1.53
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口7)	19,392	1.46

##### 株主数(名)・所有者別株主構成比(%)の推移



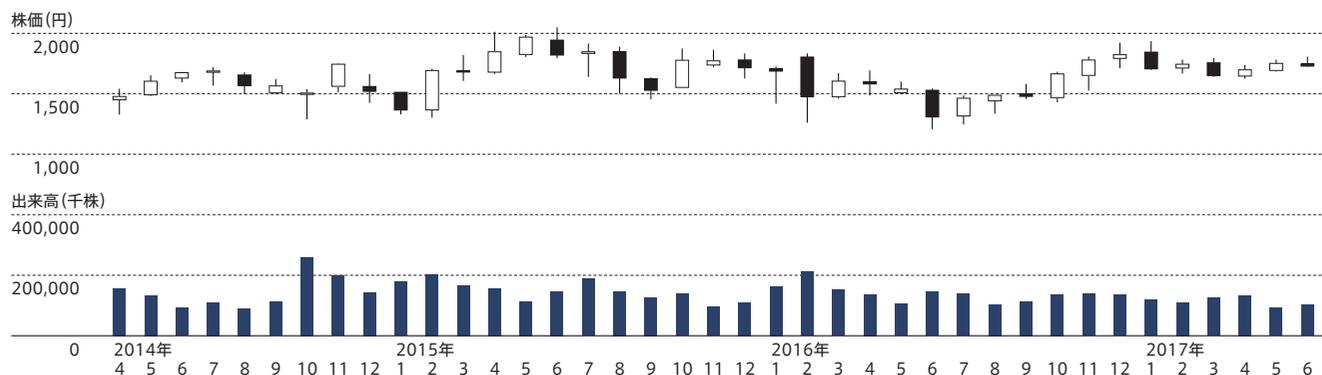
\*その他には、自己株式を含んでいます。

##### 1株当たり配当金の推移(円)



\* 2013年4月1日に実施した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



## 投資家メモ (2017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 経本部長 経営計画部

〒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。



ORIX