

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"> ● 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 ● 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
事業	運営リスク 事業リスク	中～高	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 金融サービス：アセットマネジメント事業、生命保険事業 ● メンテナンスサービス：自動車関連事業、レンタル事業
投資	マーケットリスク	高	<ul style="list-style-type: none"> ● 債権投資：不良債権や債券への投資 ● 現物投資：不動産、航空機、船舶への投資 ● 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

3分類

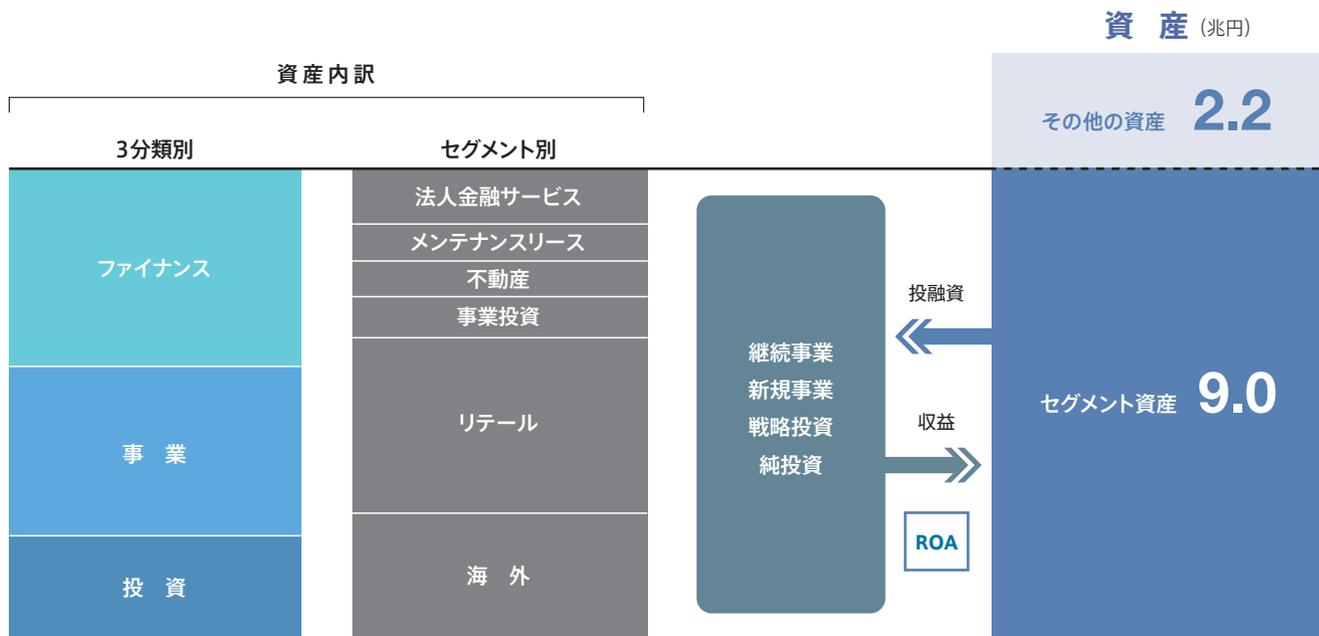
事業			投資		
運営リスク、事業リスク			マーケットリスク		
中～高			高		
金融サービス	メンテナンスサービス	その他	債権投資	現物投資	エクイティ投資
		弥生			新規事業
	自動車 レンタル				
REIT 投資顧問				不動産投資	
			サービサー		プライベートエクイティ投資 大京
生命保険 (旧ハートフォード生命)					
アセットマネジメント フーリハン			債券投資	航空機 船舶	プライベートエクイティ投資

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

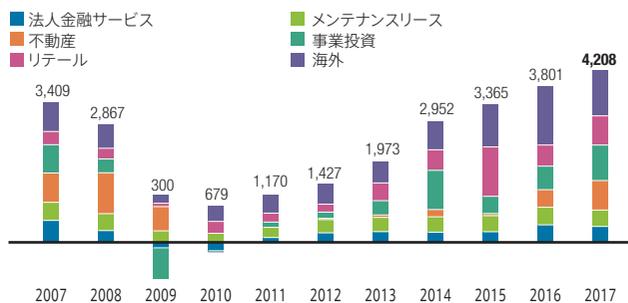
- 「ファイナンス」「事業」「投資」の比率は約2:2:1
- 低金利環境下では「ファイナンス」より「事業」および「投資」に注力



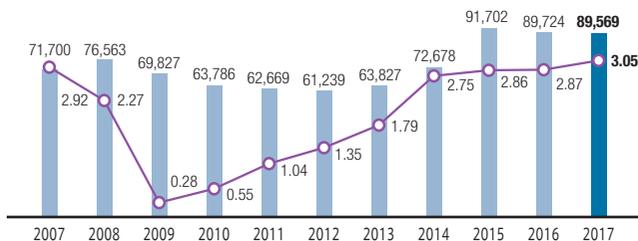
■ 総資産 (億円) ○ ROA (%)



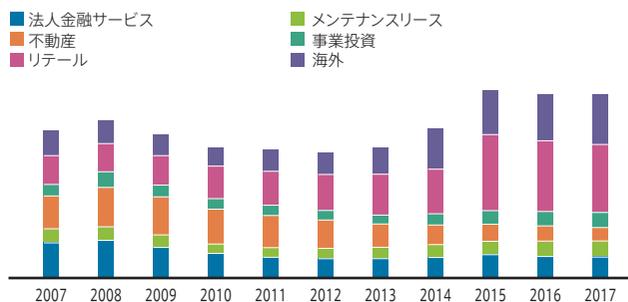
セグメント利益の構成 (億円)



■ セグメント資産 (億円) ○ セグメント資産ROA (%)



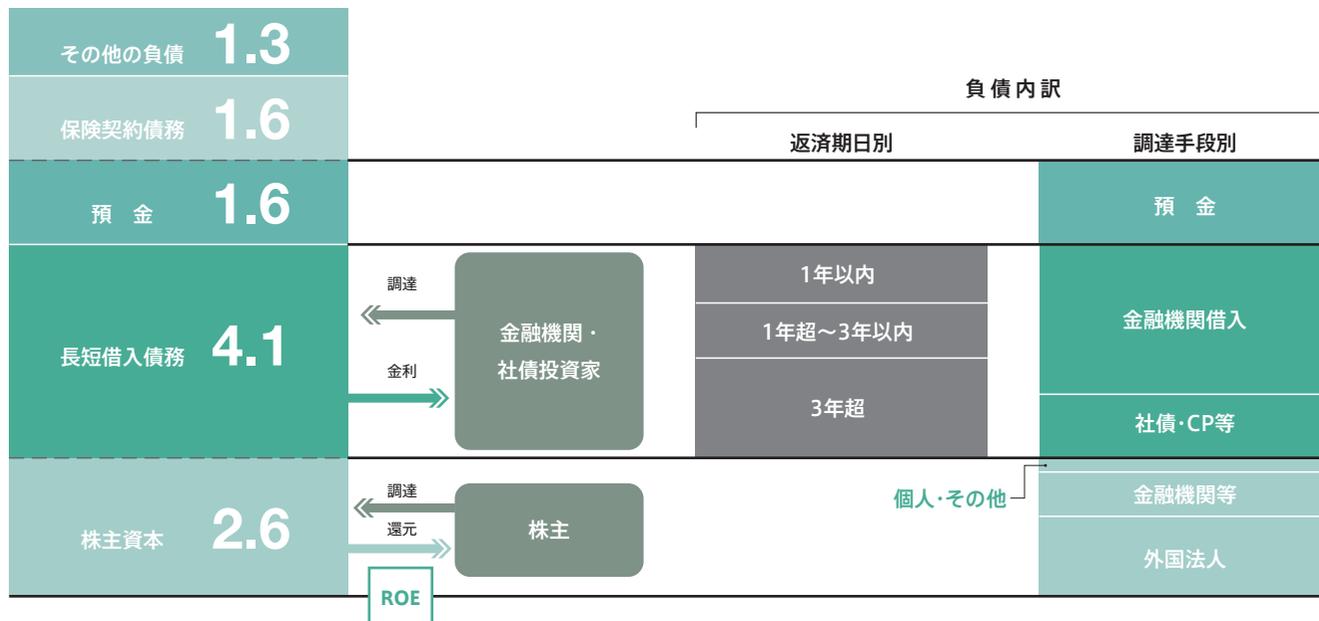
セグメント資産の構成



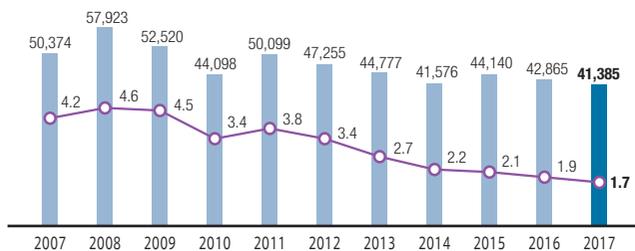
負債・資本

- 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

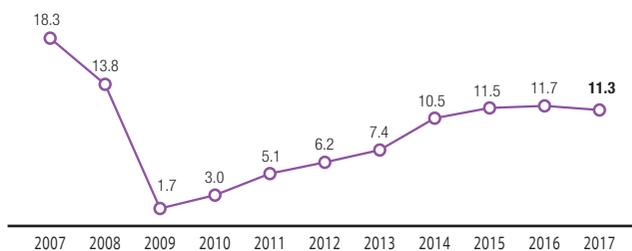
負債・資本 (兆円)



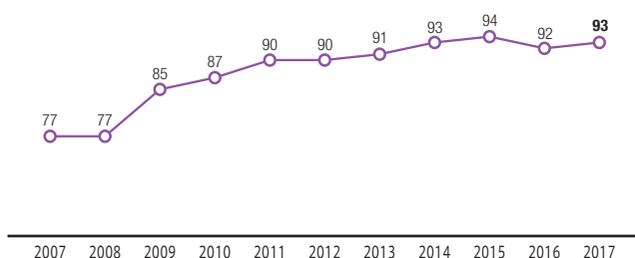
■ 長短借入債務(預金を除く)(億円) ○ D/Eレシオ(倍)



○ 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。

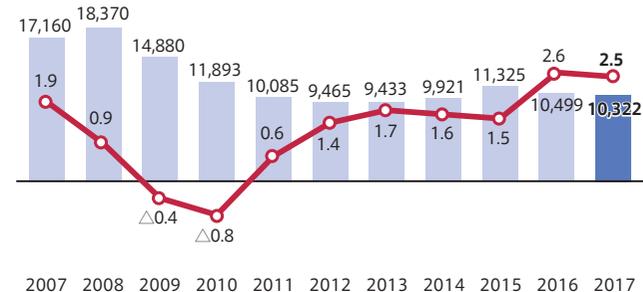
利益と資産の推移

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)



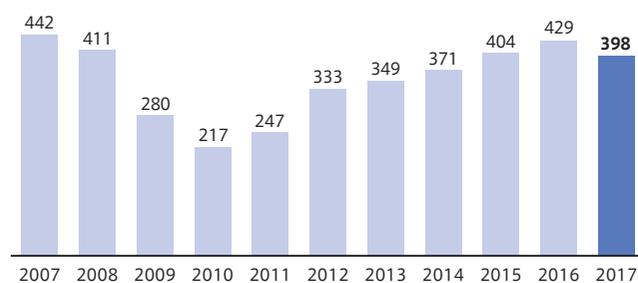
セグメント資産(億円)／セグメント資産ROA(%)



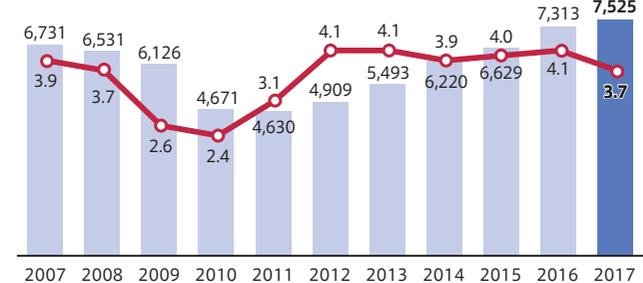
利益と資産の推移

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)



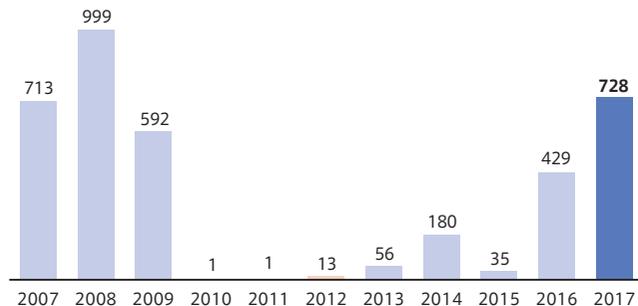
セグメント資産(億円)／セグメント資産ROA(%)



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

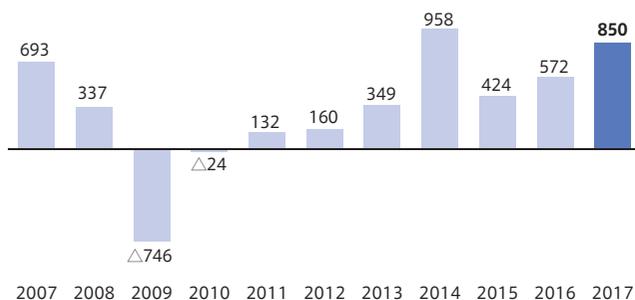
1971年の香港進出以降、現在では世界35カ国・地域（日本を除く）に700拠点の海外ネットワークを構築しています。アジアでは現地に根付いた金融サービス事業を展開しています。アセットマネジメント、航空機・船舶関連では、専門性を活かしてグローバルに事業を展開しています。

セグメント別概況

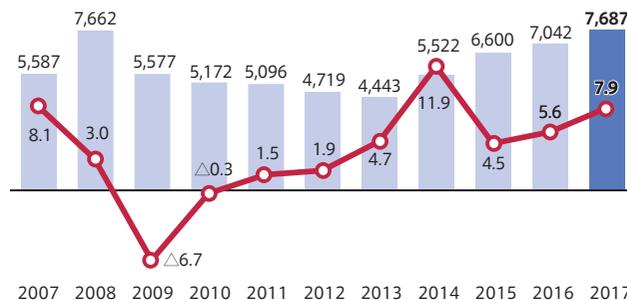
利益と資産の推移

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)



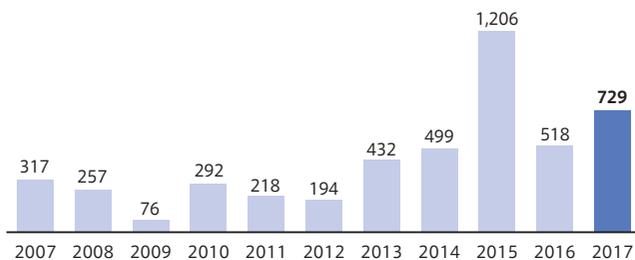
セグメント資産(億円)／セグメント資産ROA(%)



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)



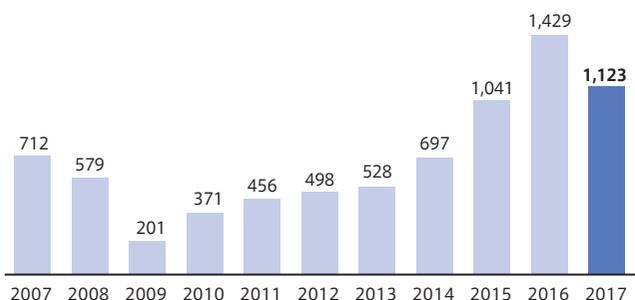
セグメント資産(億円)／セグメント資産ROA(%)



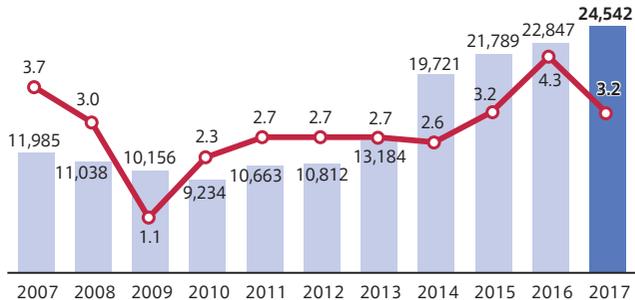
利益と資産の推移

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。

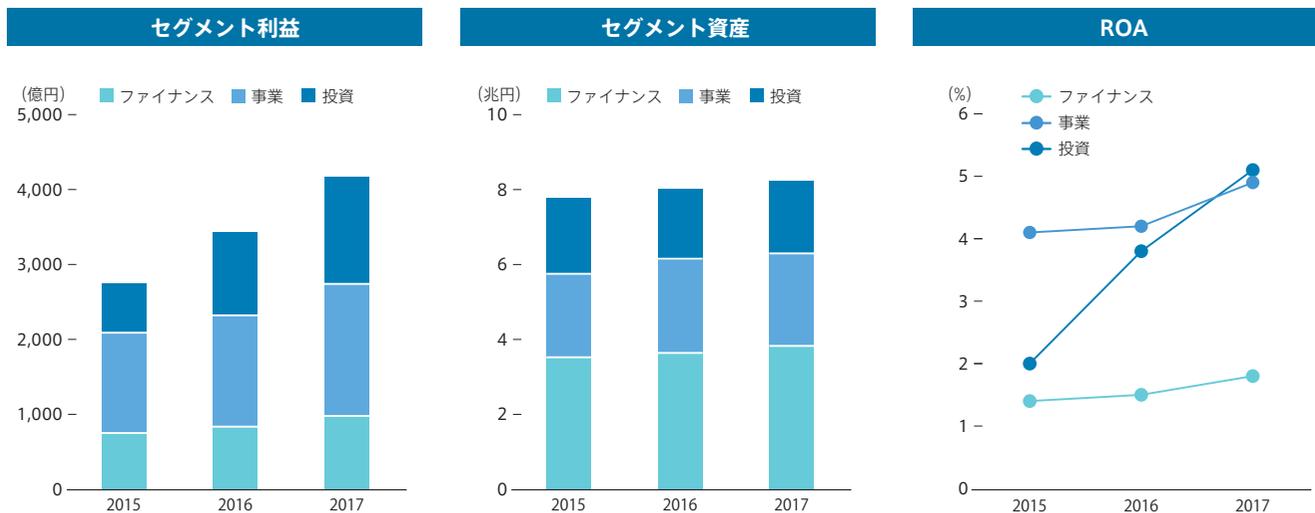
2017年3月期の成果については、「事業」では、環境エネルギーやコンセッション事業の「環境・インフラ」やアセットマネジメント事業の「金融サービス」で新規投資による事業の拡大を進めました。また、既存事業の自動車関連事業や生命保険事業では着実に資産を拡大しました。オリックスの安定成長の基盤を拡充できたと考えています。

「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"> 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 国内の空港・上下水道のコンセッション案件を継続検討
	金融サービス 約600億円	<ul style="list-style-type: none"> ロベコを100%子会社化 米州での新規投資 (Boston Financial、RB Capital)
投資	債権投資 約1,600億円	<ul style="list-style-type: none"> 主に米州において地方債やCMBSに投資
	現物投資 約2,100億円	<ul style="list-style-type: none"> 航空機はナローボディを中心に31機購入 RBSの船舶ローン担保債権に投資 物流施設等への新規投資
	エクイティ投資 約800億円	<ul style="list-style-type: none"> 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

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考え

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)

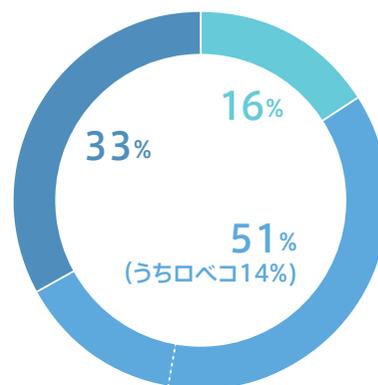
案件レベルに加え、事業ポートフォリオレベルでもリスク・リターンを適時適切にモニタリングすることを通じて、企業価値の向上を図っています。

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。

使用資本の内訳

■ファイナンス ■事業 ■投資



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