

オリックスの3つの強み

Flexibility 柔軟性

- 機敏・柔軟・臨機応変
- グループの横連携
- 多様な人材

1964年に日本に“リース”という新しい金融手法を導入したオリックスですが、リースに固執しては大きな成長は望めませんでした。事業展開や人材活用などあらゆる面で臨機応変に対応してきたことが、オリックスの“柔軟性”という強みを生み出しました。

機敏・柔軟・臨機応変

機敏に動くこと、柔軟であること、臨機応変であることが、オリックスの事業活動の基本となっています。社会の変化に敏感なこと、そしてその変化に臨機応変に対応してきたことがオリックスがここまで成長できた理由であり、またこれからも成長を続けていく理由です。

グループの横連携

専門性を持った多様な人材が、グループ内で横連携することによって、難しい事業でも一丸となって取り組むことができ、個人とグループ双方の成長を促しています。特に新しい事業

機会に対しては、関連する部門間で連携を取りながら、果敢に挑戦していくチームワークの強さが発揮されます。

多様な人材

オリックスが展開する多様な事業を支えるのは、「Keep Mixed」という考えを具現化している多様な人材です。国籍、年齢、性別、職歴問わず、多様な人材を受け入れることによって、さまざまな価値観や専門性を生かした「知の融合」を図り、社員一人一人の能力を高めることで、新しい価値の創出を目指しています。

→ P.58 「社員との関わり」

組織の柔軟性



価値創造事例：

グループの横連携

コンセッション事業： グループの横連携を生かし、 新分野へ進出

オリックスはビジネスチャンスに対して、グループの横連携を生かして取り組んできました。今後の成長が見込まれているコンセッション事業も、同様にして事業を成立させました。

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おいて、施設の所有権は公的機関に残して、運営自体は民間事業者が担うという事業形態です。オリックスとフランスのVINCI Airports社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、日本における初の大型空港のコンセッション事業として、2016年4月より関西国際空港および大阪国際空港(伊丹空港)の運営事業を開始しました。

今でこそ社会的な注目度も高いコンセッション事業ですが、日本で初めてコンセッション方式を導入しようという動きが出た2011年当時は、前例がないことやその規模の大きさから、大手企業を含め各社手探りの状況でした。対象となる空港運営は、航空会社への営業、路線拡充、ターミナルビル事業(飲食、物販、駐車場、ホテル、その他旅客関連サービス)など幅広いビジネスが複合的に絡み合い、また総額で兆円単位となる運営権対価のほかに、30~40年にわたる超長期の運

営、セキュリティ品質の向上、地域社会との共生など、多面的な検討が必要となるプロジェクトでした。オリックスでは当初、不動産事業部門を中心に検討を行っていましたが、その過程で、従来型のPFI*事業の検討プロセスとは違い、ハイブリッド型のM&Aや事業承継に近い複雑なものであることが分かってきました。

この事業の社会的な意義およびオリックスの新規事業としての重要性を認識したトップマネジメントは、不動産に加え、国内外の事業投資、財務、審査など、グループの各部門からエキスパートを招集し、最終的に総勢50名以上の体制でプロジェクトを推進しました。

プロジェクトチームを編成し、入札を通過した後は、さまざまな協議、デューデリジェンス、提案書の作成を短い時間の中で行う必要がありました。決められた運営開始日までに行うべきタスクは膨大なもので、チームメンバーはプ

ロジェクト参加と同時に、具体的なタスクに取り組みなければなりません。しかし、グループの横連携を生かせる環境のもとで、各メンバーは自発的に動くことが可能となり、スピーディーにチームとして1つの方向に向かっていくことができました。

成長が見込める新しい機会に対し、部門の枠を超えて人材が結集し、各分野における専門性の高いメンバーが一丸となってプロジェクトに取り組むというこうした組織の柔軟性は、オリックスならではの強みです。豊富なノウハウを蓄積してきたオリックスだからこそ可能という自負をもって、多角的なビジネス領域の開拓者として、今後も社会に新たな活力を提供していくことを目指します。

→ P.44 「コンセッション」

* PFI (Private Finance Initiative)
公共施設等の設計、建設、維持管理および運営に、民間の資金とノウハウを活用し、公共サービスの提供を民間主導で行うこと。



Strong Platform

強固な基盤

- グローバルネットワーク
- 盤石な財務基盤
- 強固なガバナンス体制
- 多様な事業展開

柔軟に事業領域を拡大するとともに、海外展開も進め事業基盤を広げました。同時に、その基盤を強固にするため、規律を持ち、財務やガバナンス体制も強固なものへと整えていきました。このようなプロセスを経て、オリックスの“強固な基盤”という強みが生まれました。

グローバルネットワーク

オリックスは1971年の香港進出を皮切りに、事業や国に垣根を設けることなく、日本で培ったノウハウをもとにグローバル展開を進めてきました。現在、オリックスのグローバルネットワークは、世界38カ国・地域に広がっています。

盤石な財務基盤

事業構造自体が常にダイナミックに変化するため、オリックスではポートフォリオに即した調達手法を追求しています。グローバルな事業展開に合わせて調達の強化を図り、各国の現地銀行からの借入拡大や現地資本市場からの調達を継続的に行っています。

→ P.28 「財務資本戦略」

強固なガバナンス体制

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います。経営者にとっては厳しい仕組みであると同時に、企業経営を強固にさせる最も安全な仕組みとなっています。

→ P.30 「コーポレート・ガバナンス」

多様な事業展開

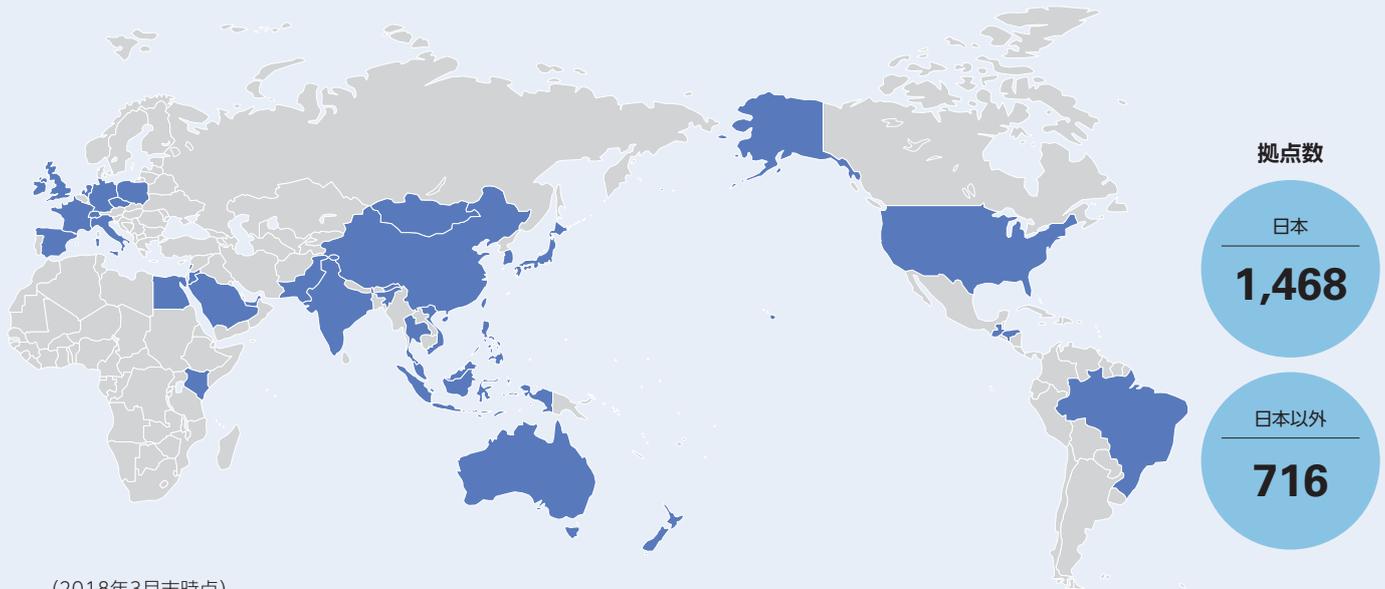
オリックスはリースを起点に「金融」と「モノ」の専門性を高めながら、隣接する事業へと拡大展開してきました。多様な事業への展開は、リスクを分散するとともに、新たな価値創出の機会も増やしています。

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
グローバルネットワークの国数				
7カ国	12カ国	18カ国	26カ国	38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

価値創造事例：

グローバルネットワーク



(2018年3月末時点)

全世界に広がる拠点から、新しいビジネスモデルを展開

オリックスのグローバルネットワークは、世界38カ国・地域に広がっています。当初はファイナンスリース事業中心の海外展開でしたが、国内での事業分野の拡大をきっかけに、海外でも事業分野を拡大展開しました。現在では自動車リース、航空機関連、債券投資、エクイティ投資、アセットマネジメント、環境エネルギーなど、国内同様海外でも多様な事業を行っています。

オリックスのグローバル展開の特長は、「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」です。各国の有力企業とパートナー関係を構築し、経営の現地化を進め、地場企業を顧客基盤としています。日本からの駐在員の数は少な

く、現地スタッフが中心となって事業を推進しています。

現地の経済に根差したグローバル展開は、現地において最適なパフォーマンスの発揮につながっています。経営のローカル化によって、日本のアイデアにとらわれず、現地のニーズに沿ったプロアクティブな事業推進が可能となります。そのため、それぞれの国・地域に合わせた独自のビジネスを展開しています。

例えばオーストラリアでは、自動車リースに特化した運営を行っています。グローバル企業を中心としたフリーユーザーを顧客にし、メンテナンスリースの仕組みを確立しているだけでなく、高品質なITシステムを強みとしています。利便性の高いWEBベースの車両・契約管理システムも提供しており、高

い収益性を維持しています。これは大規模ユーザーが多いオーストラリア特有のビジネスモデルです。近年ではそのサービスを他国の自動車リース事業と融合させ、より大規模な車両管理のニーズに対応し始めています。これは、オリックスのグローバルネットワークが新しい商品・サービスを創出した好例です。

オリックスは、ビジネスチャンスを海外と国内に分けて考えていません。魅力のある市場に対しては、垣根を設けることなくチャレンジしていくための強固な基盤があります。今後、真のグローバル企業として、世界各国から新しい事業を同時多発的に創出・展開していくためにも、グローバルネットワークの強みを活用した経営を推進していきます。

Disciplined 規律

- リスクマネジメント力
- 自主独立を支える自己規律

オリックスは設立初期から自主独立路線を貫きました。
株主会社に依存しない経営を進めるための自己規律、
事業拡大と環境変化に対応するためのリスクマネジメント力、
これらがオリックスの“規律”という強みを生み出しました。

リスクマネジメント力

オリックスはどこの資本系列にも属さない独立系の企業であるため、自由度の高い、大胆な戦略を発想し、立案することが可能です。その一方で、リスクについては厳しく慎重に対処し検討しています。経営判断においては慎重かつ丁寧であることを常に念頭に置き、成長に向けて取るべきリスクを高い専門性によって見極めています。

自主独立を支える自己規律

オリックスは、設立当初から自主独立路線をとってきましたが、それを支えたのが自己規律です。自主独立を貫くためには、判断ミスが企業の存亡に影響を与える、という強い緊張感をもった経営が求められました。そのことが、事業環境の変化を乗り越え、創業初年度以降53年間連続で黒字を維持している理由にもなっています。

ERM*体制の確立に向けて ～リスクマネジメントを一段と強化～

2017年6月 ERM本部設立

今後、さらにダイナミックな成長を可能にするため、
リスクを適切に判断・コントロールし、マネジメントできる体制の整備と強化に注力

ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ● 適切に経営情報がトップマネジメントに報告される仕組みづくり ● 特にグローバルコンプライアンスや内部統制の強化を図る
具体的な取り組み例	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資案件のチェックに全件関わる。レピュテーションリスクなどの非財務リスクも精査 ● 海外部門を強化し、グローバルなリスクマネジメントにおけるフレームワークを整備

*ERM: Enterprise Risk Management (全社リスク管理)

価値創造事例：

リスクマネジメント力

“取るべきリスク”を取る体制

オリックスは、お客さまの多様化するニーズや環境の変化に対応し、チャレンジとイノベーションを積み重ねることで事業を拡大し、成長してきました。成長にはリスクを見極めた上でそのリスクを取り、かつ健全性を維持することが必要不可欠です。こうした考えがオリックスのリスクマネジメントのベースと

なっています。

オリックスでは、グループの事業に関するさまざまなリスクの特性を適切に把握し、管理するための体制を整備しています。特に以下8つのリスクを主なリスクと認識し、それぞれの特性に応じたリスク管理を行っています。

主なリスクと管理方法の例

主なリスク	リスクの定義	管理方法の例
信用リスク	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	<ul style="list-style-type: none"> 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
ビジネスリスク	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	<ul style="list-style-type: none"> シナリオ分析やストレステスト 事業計画やオペレーションのモニタリング
市場リスク	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	<ul style="list-style-type: none"> 資産、負債の総合管理（ALM）に関してグループ共通の規定を制定 市場リスクを包括的に把握・検証
流動性リスク (資金調達に関するリスク)	市場の混乱やオリックスグループの財務内容の悪化などにより必要な資金を確保できない、または資金調達にあたり、著しく高い金利でしか調達できなくなるリスク	<ul style="list-style-type: none"> 調達手法の多様化 手元流動性の管理、ストレス時を想定した流動性リスク分析
コンプライアンス リスク	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	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス年間計画の策定・実施 各種規程の制定・周知活動による、役職員の意識向上
法的リスク	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	<ul style="list-style-type: none"> 審査・法務・コンプライアンス各部門の関与による、リスクの回避・低減・予防策の実施 外部の弁護士の利用
情報資産リスク	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	<ul style="list-style-type: none"> 情報管理体制について定めたポリシーの制定 社内システムの保守・管理などによる、サイバー攻撃やシステム障害リスクの軽減
オペレーショナル リスク	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	<ul style="list-style-type: none"> 災害リスクについての社内規程の制定 年度内部監査計画に基づくモニタリング

リスク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) ▶▶▶ <https://www.orix.co.jp/grp/company/ir/library/>