

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38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、オリックスの事業をより深く理解いただけると考えています。【表③】

6セグメント【表①】

現在、オリックスでは、事業ポートフォリオを6つのセグメントに分けてマネジメントしています。 → P.68「セグメント別概況」

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主な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

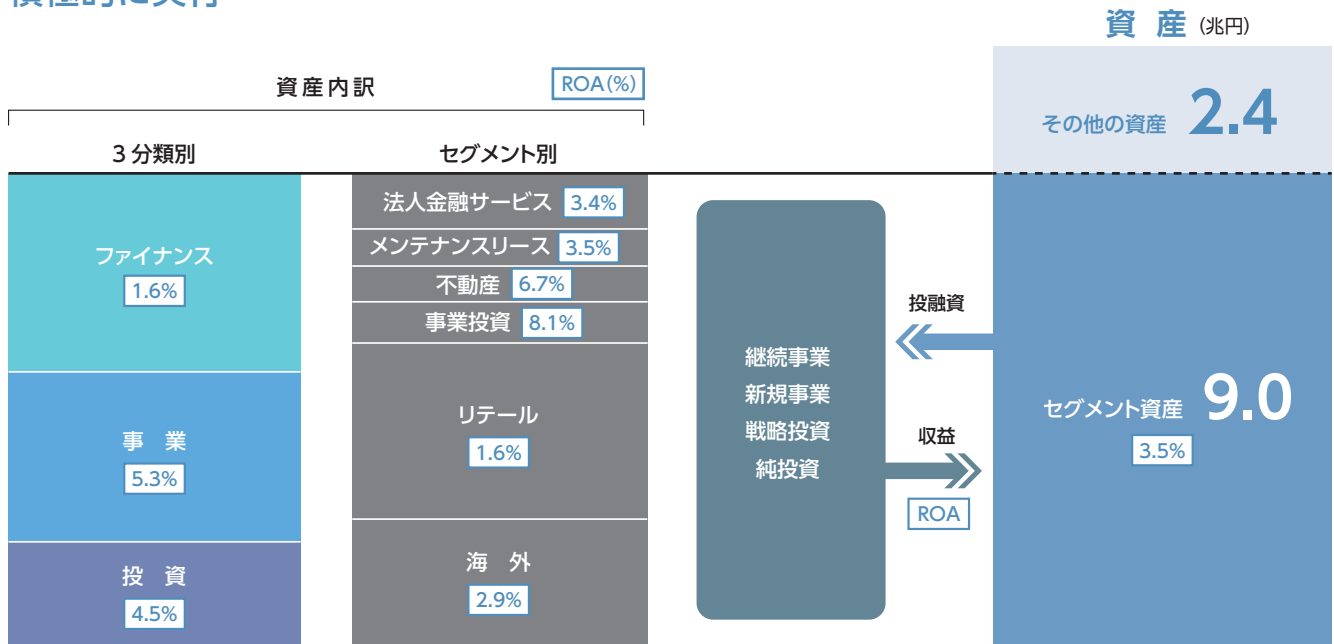
3分類

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

バランスシートで見るオリックス (2018年3月期)

資産

低収益資産の積み増しは抑制しつつ、持続的な成長が見込める分野への新規投資を積極的に実行



→ P.20 [ROA]の実績

資産の状況

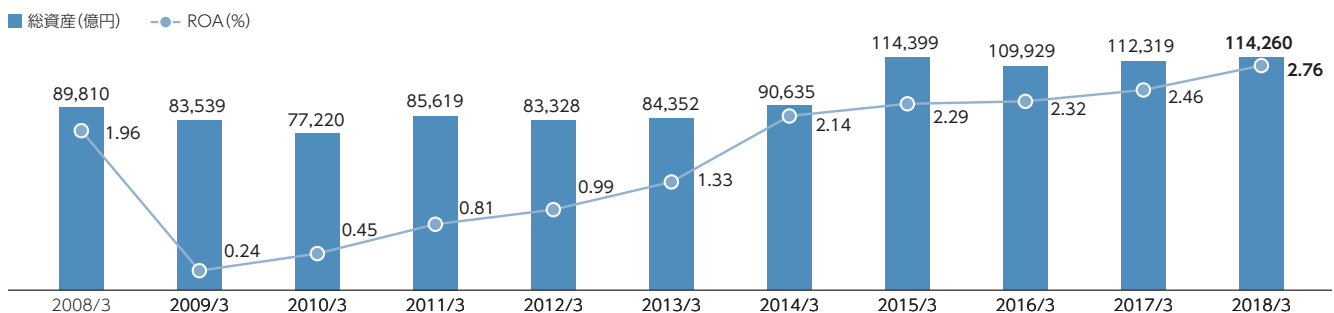
【3分類別】

- 現在の低金利環境下では、「ファイナンス」よりも「事業」および「投資」の新規投資に注力
- 2018年3月期の「事業」と「投資」の新規投資の総額は約7,400億円

【セグメント別】

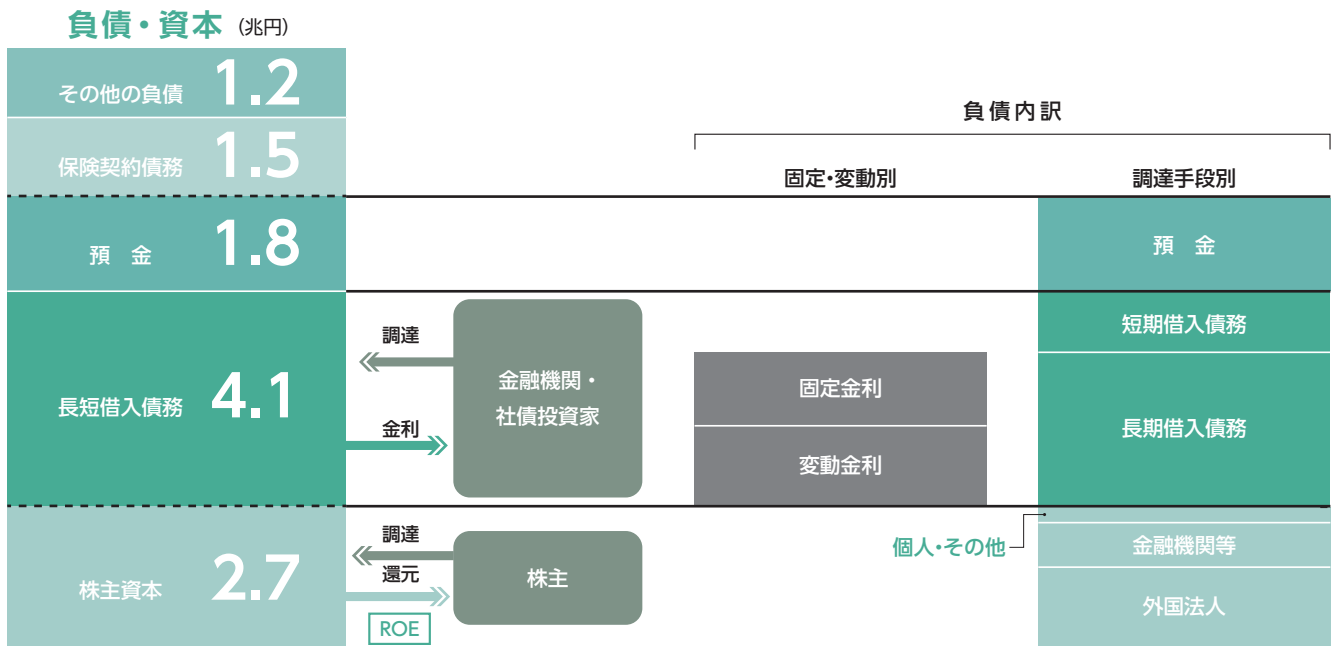
- 2018年3月期のセグメント資産は、主に航空機・船舶(海外)、環境エネルギー(事業投資)、銀行(リテール)で増加
- 2018年3月期の不動産セグメントの資産比率は7%(2008年3月期:25%)

総資産とROAの推移



負債・資本

信用格付A格を維持できる財務レバレッジのもとでROE11%以上を目指す



負債の状況

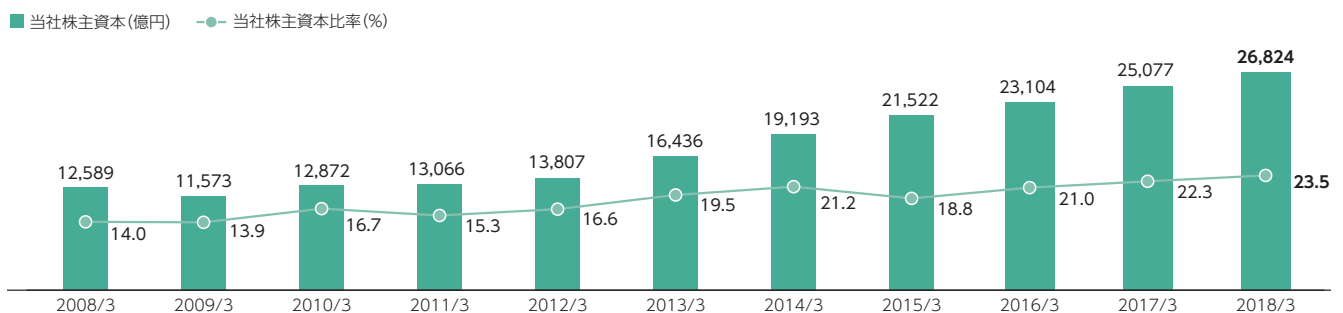
- 資金調達の多様化、調達期間の長期化および償還時期の分散、適切な手元流動性の確保を実施
- 2018年3月末の現金とコミットメントライン未使用額の合計は1.7兆円、長期借入比率(預金を除く)は93%(2008年3月末:77%)
- 2018年3月期のD/Eレシオ(預金含む)は2.2倍(2008年3月期:5.0倍)

資本の状況

- 自己株式取得は、必要な内部留保の水準を考慮しつつ、経営環境の変化、株価の動向、財務状況、目標とする経営指標を勘案の上、弾力的かつ機動的に対処

→ P.28 [財務資本戦略]

当社株主資本と当社株主資本比率の推移



CEOによる戦略解説

「真のグローバル企業」として、 より成熟した事業基盤を持つ会社に変わっていく

2018年3月期の総括

2018年3月期は、2015年に公表した中期的な方向性の当期純利益目標3,000億円を上回る、3,131億円の純利益を計上しました。この3年間の純利益の平均成長率は10%に達し、過去最高益を4期連続で更新しました。2018年3月期末のROEは12.1%で、5期連続で2桁以上のROEを達成しています。また健全性についても、信用格付A格を維持しています。

2015年に公表した中期的な方向性の経営目標は、「利益成長」「資本効率」「健全性」、いずれの面でも達成できました。

新規投資については、米国の地熱発電事業会社への出資や、高齢者住宅向けローンの組成・サービシング会社の買収など、「事業」分野において事業拡大が進みました。「投資」分野においても、引き続き新規投資が進み、2018年3月期の「事業」「投資」分野における新規投資額は約7,400億円と、前期の約6,000億円に対し2割増の水準となりました。

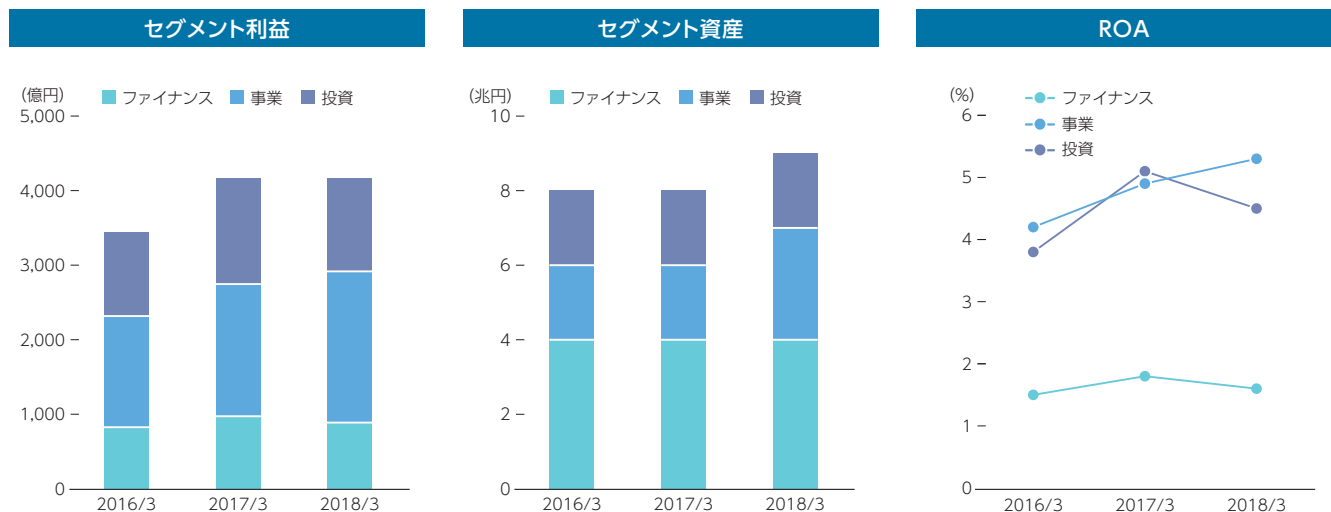
中期的な方向性の振り返り

	15.3期 実績		18.3期目標	18.3期 実績		評価
利益成長 (当期純利益)	2,349億円		3,000億円	3,131億円		達成
資本効率 (ROE)	11.5%		11~12%	12.1%		達成
健全性 (信用格付) (長期)	R&I	A+(安定的)	A格	R&I	A+(安定的)	達成
	S&P	A-(ネガティブ)		S&P	A-(ネガティブ)*1	
	Fitch	A-(安定的)		Fitch	A-(安定的)	
	Moody's	Baa1(安定的)		Moody's	A3(安定的)*2	

*1 2018年8月10日付 安定的からネガティブへアウトルックの変更

*2 2018年4月16日付 Baa1からA3へ格上げ

ポートフォリオの3分類で見る実績



(注1) 16.3期の「事業」には、フリーハン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2) 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。

(注3) 18.3期の「事業」には、フリーハン株式の売却益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。

2018年3月期の新規投資：総額約7,400億円

事業	環境・インフラ 1,200億円	<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 海外：地熱発電事業 (Ormat Technologies) の新規投資 国内：メガソーラー等への追加投資、発電所建設
	金融サービス、 メンテナンスリース 1,300億円	<ul style="list-style-type: none"> 米州での新規投資、ローン組成・サービシング会社 (Lancaster Pollard) の買収含む 受変電設備レンタルの国内最大手 淀川変圧器を買収
投資	債権投資 1,400億円	<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 3,100億円	<ul style="list-style-type: none"> 航空機68機購入 (JV含む)、船舶担保ローンに投資 物流施設等への新規投資
	エクイティ投資 400億円	<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：情報処理サービス事業 米州：道路関連事業 アジア・中華圏：配車サービス事業、フィンテック事業

中期的な方向性 (2019年3月期～2021年3月期)

2019年3月期から3年間の中期的な経営目標については、当期純利益は年4～8%成長、ROEは11%以上、信用格付はA格維持とします。引き続き、「利益成長」「資本効率」「健全性」の3本の軸を基本に、バランスを取りながら経営していくことが重要だと考えています。

目標達成のためには、オーガニックな成長に加え、新規分野の開拓、新規投資やM&Aの継続が重要な成長戦略となります。一方で、リスクリターンが合わない無理な投資は回避

する必要があり、引き続き、グローバルで良い案件を選別していきます。

過去3年間は、「ファイナンス」「事業」「投資」それぞれの分野で高い成長を遂げ、利益・資産ともにバランスの良いポートフォリオを構築しました。しかし、現在の低金利環境下では、

取締役 兼 代表執行役社長
グループCEO
井上 亮



「ファイナンス」の金融収益を大きく伸ばさせることは困難であると考えています。そのため、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。特に「事業」分野における、環境エネルギー、アセットマネジメント、コンセッション、生命保険、「投資」分野における、プライベートエクイティ投資、航空機・船舶は、今後の成長が見込まれる分野として捉えています。

今後の成長を見込む分野

過去3年間、「事業」分野は着実な成長を果たしてきました。今後も、新規投資やM&Aを通じてポートフォリオの拡大を目指していきます。

環境エネルギーは、国内の太陽光発電事業が今後順次稼働し、利益・資産ともに拡大する見込みです。海外での再生可能エネルギー事業における投資機会も積極的に探していきます。

アセットマネジメントは、ビジネスラインの多様化、地理的な拡大を進めています。私募ファンドやJ-REITの運営など、日本での不動産アセットマネジメント事業も好調です。今後、それぞれの運用資産の拡大を見込んでいます。

コンセッションについては、空港運営に加え、フランスVeolia

社の日本法人などとコンソーシアムを組み、2018年4月から、静岡県浜松市で下水道処理施設運営を開始しました。引き続きコンセッションの対象事業を拡大していくとともに、海外のコンセッション案件も幅広くチャンスを狙っていきます。

生命保険については、2018年3月末時点で個人保険の保有契約件数は約394万件となり、3年前の1.5倍の件数になりました。今後、販売チャネルや商品を拡充させ、次のステージを目指していきます。

「投資」分野は、案件ごとに最適な手段を採用しながら、資産拡大を図っていきます。プライベートエクイティ投資については、既存投資先の企業価値を継続して高めつつ、投資手法の多様化や、ターゲット業種の見直しを行いながら新規案件に取り組んでいきます。米国やアジアなど、海外への投資も積極的に推進します。

航空機・船舶については、長年この分野で培ってきた経験を生かし、資産増加に伴う収益の増加と、売却益や資産管理による手数料収入の拡大を継続していきます。

持続的成長を支える投資戦略 ～投資に対する考え方～

新しい事業領域への投資基準については、中期的な経営目標で掲げているROE11%以上を達成できる案件かどうか

中期的な経営目標 (2019年3月期～2021年3月期)

利益成長	当期純利益 年間成長率4～8%
資本効率	ROE11%以上
健全性	信用格付A格
グローバル企業としてのERM強化	

株主還元の方針

- ・ 配当性向は27%
- ・ 自社株買いを機動的な株主還元として位置づける

今後の成長を見込む分野

事業	
<p>環境エネルギー →P.42</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内メガソーラー順次稼働、自社電源の活用を推進 海外の投資機会も積極的に発掘 	<p>アセットマネジメント →P.46</p> <ul style="list-style-type: none"> ビジネスラインの多様化、地理的な拡大を進める 日本での不動産アセットマネジメント事業が順調、運用資産残高の拡大を模索
<p>コンセッション →P.44</p> <ul style="list-style-type: none"> 空港運営以外のコンセッションにも挑戦 海外の案件も含め、幅広くチャンスを狙う 	<p>生命保険 →P.48</p> <ul style="list-style-type: none"> 販売チャネルや商品を拡充させ、次のステージへ
投資	
<p>プライベートエクイティ投資 →P.54</p> <ul style="list-style-type: none"> 既存投資先のバリューアップを継続 米州やアジアでの投資を積極的に推進 	<p>航空機・船舶 →P.52</p> <ul style="list-style-type: none"> 多様な収益源を確保 引き続き、積極的な対応をしていく

を一つの指標にしています。この数字を達成できる見通しがないければ事業投資は行いません。投資する事業の将来性を見極め、リスクをコントロールするためには、金融に加えて法務、会計、税務などの専門知識が不可欠です。この役割は主に営業部門が担いますが、一方で会計、法務、税務などの専門家チームを設け、案件を精査できる体制を築いています。

良い案件ほど競争も激しくなり、決断にスピードが求められます。そのため、現場には自ら判断し交渉できるプレイヤーが求められます。事業投資をトップダウンで指示しても概してうまくいきません。決裁権限はトップにあっても、常にボトムアップ型で社員から案件が醸成される仕組みであることが重要です。オリックスにも失敗事例はありますが、担当者にペナルティを課すことはありません。失敗があるからこそ次の成功につながると考えているからです。失敗から学ぶノウハウは100件の成功に匹敵すると思っています。

オリックスは、投資先企業からパートナーとして選ばれるために、投資先企業の長期的な成長を念頭に置いた投資プロセスを重視しています。短期的な視点で収益を追い求める

投資家の場合、長期的に見れば投資先の企業価値を損なってしまうケースも多いと思います。オリックスは、投資先企業の長期的な成長をサポートし、企業価値を向上させることを重視しています。例えば、投資先企業の商品販売を支援するためにオリックスグループの日本全国の営業ネットワークを活用したり、オーナー経営者には事業承継のサポートを行うこともあります。また、一定のレベルまで企業価値が向上した時点で、次の株主に売却するというケースの場合は、投資先の経営陣の意向を尊重して売却先を選定しています。これらの実績から、特に企業再生の分野で信頼いただき、ビジネスパートナーに選んでいただいています。

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、これはマーケットのみ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利益であると考えています。外部環境に左右される可能性も含め、今後も一つ一つの案件のエントリーから出口までをくまなく目配りし、企業価値を最大限高めるように努力していきます。

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～

事業内容が多岐にわたり、また事業分野の拡大・成長のスピードも非常に早いオリックスでは、継続的なガバナンス体制の強化が重要です。海外での積極的な投資において、成長のための攻めという姿勢がとれるのは、守りがしっかりとできているからです。近年は、グローバルな視点でガバナンスを強化するため、ERM本部を主体として、海外部門におけるリスクマネジメントのフレームワーク整備などにも取り組んでいます。

また、内部統制の強化も行っています。オリックスという組織が成熟するにしたがって、組織が硬直化していないかという危機感を常に抱いています。現場からの報告内容が、関係者間の憶測や配慮などにより事実とは異なって伝達された場合、トップマネジメントは正常な判断を下せません。また意思決定スピードを優先するために、例えばM&Aにおいて案件のデューデリジェンスが疎かになってしまう場合、将来の利益成長に大きなマイナスの影響を与える危険性があります。

以上のように企業の持続的な成長を阻害する要因を完全に排除するような体制づくりを、ERM本部を中心に行っています。成長を優先するあまり、小さな不祥事に目をつぶってしまうと、数年後にそれが大きくなって、会社の経営を揺るがすような事態になりかねません。オリックスは、今後も成長を優先して事業を拡大していくために、フロント、ミドル、バックの機能分散を十分に行っていきます。フロントの営業に対して、ミドルのけん制機能、バックのストップ機能がより効果的かつ効率的に動く組織体制を作ることができれば、オリックスにとって、成長に向かうための次のステージが開かれると考えています。

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

オリックスは、事業活動を通じて社会に貢献していくことを、創業時からの基本的な考え方としてきました。企業という存在は利益を生むことが重要ですが、ある一人の利益だけではなく、お客さま・取引先・投資家・社員・地域社会など、すべてのステークホルダーの利益を意識する必要があります。そのためには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、その結果として企業の持続的な成長が可能になると考えています。

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。社会の課題や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できたことが、オリックスの成長につながり、社会への貢献に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につなげることで、社会に貢献していきたいと考えています。

また、オリックスの持続的な企業価値の向上には、社員の活躍が欠かせません。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、誰もが能力を発揮し生き生きと働ける職場環境を創出することを推進しています。2016年10月からCEO直轄の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。今までにさまざまな施策を実行し、残業時間の削減など数々の成果も出ていますが、職場改革を完全に浸透させるため、引き続き改善を進めていきます。

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っています。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えます。

株主還元について

事業活動で得られた利益を主に内部留保として確保し、事業基盤の強化や成長のための投資に活用することにより、株主価値の増大に努めていきます。同時に、業績を反映した安定的かつ継続的な配当を実施します。これらの基本方針のもと、2018年3月期の配当性向は、前期比で2%引き上げ27%としました。2018年3月期の配当額は1株あたり66円で、前期の52.25円と比べ26%の増配となり、配当額はこの3年間で1.8倍となりました。また2017年3月期から2018年3月期初めにかけて約500億円の自己株式を取得しました。

2019年3月期につきましても、利益成長に向けた積極的な投資機会の獲得と安定的かつ継続的な配当との最適なバランスを重視しながら、配当性向は27%を維持し、1株当たりの中間配当金の予想額は、30円としています。自己株式の取得につきましても、必要な内部留保の水準を考慮しつつ、経営環境の変化、株価の動向、財務状況および目標とする経営指標などを勘案の上、弾力的・機動的に対処していきます。

次の成長に向かって

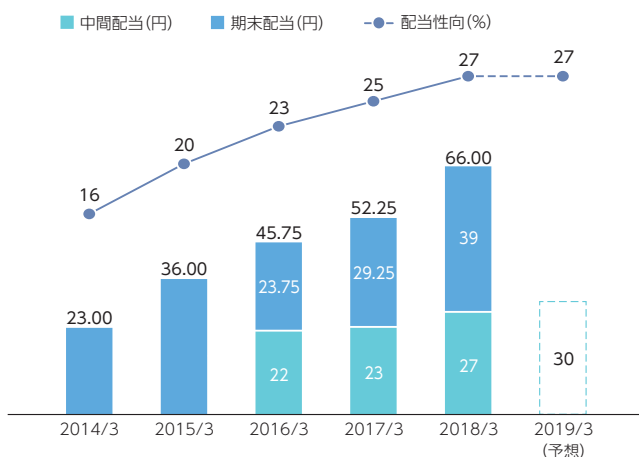
オリックスは、当期純利益3,000億円を達成し、日本企業としてはトップクラスの収益性を誇る企業へと成長しました。しかし、目標達成に満足し、歩みを緩めるような社員はオリックスには一人もいません。常に成長する企業として存続できるよう、緊張感を保ちながら努力を続けています。

次の目標は「真のグローバル企業」として、より成熟した事業基盤を持つ会社になっていくことです。ビジネスチャンスについては、海外と国内とを分けて考えていません。現時点では日本発の事業が多くを占めていますが、投資に関しては既に米国発の案件も数多くあります。実現は未定ですが、海外から現地発の事業を日本に持ち込みたいという依頼を受けることもあります。東南アジアでは現在はリースを中心に事業を展開していますが、優秀な社員を多く抱える中国の投資先企業と一緒に、東南アジアでもフィンテックやIoTを活用したビジネスを展開できないかと模索中です。世界各国から現地発の事業が立ち上がり軌道に乗ることができれば、「真のグローバル企業」といえるでしょう。

新たなビジネスチャンスは常に現場にあります。私たちは新しい事業の種を見出すための経験と知識を、常に現場での仕事を通じて蓄積し続けています。今後とも日々真摯に取り組んでいくことで、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強く思っています。

株主還元

1株当たり配当金と配当性向



株主還元の状況

	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3
配当総額	301	472	600	683	846
自己株式取得 (取得年度ベース)	—	—	—	109	391
株主還元総額	301	472	600	792	1,237
総還元性向	16%	20%	23%	29%	40%

(億円)

投資プロセス

オリックスが関与することで、 資産や投資先の**企業価値を最大限高める**

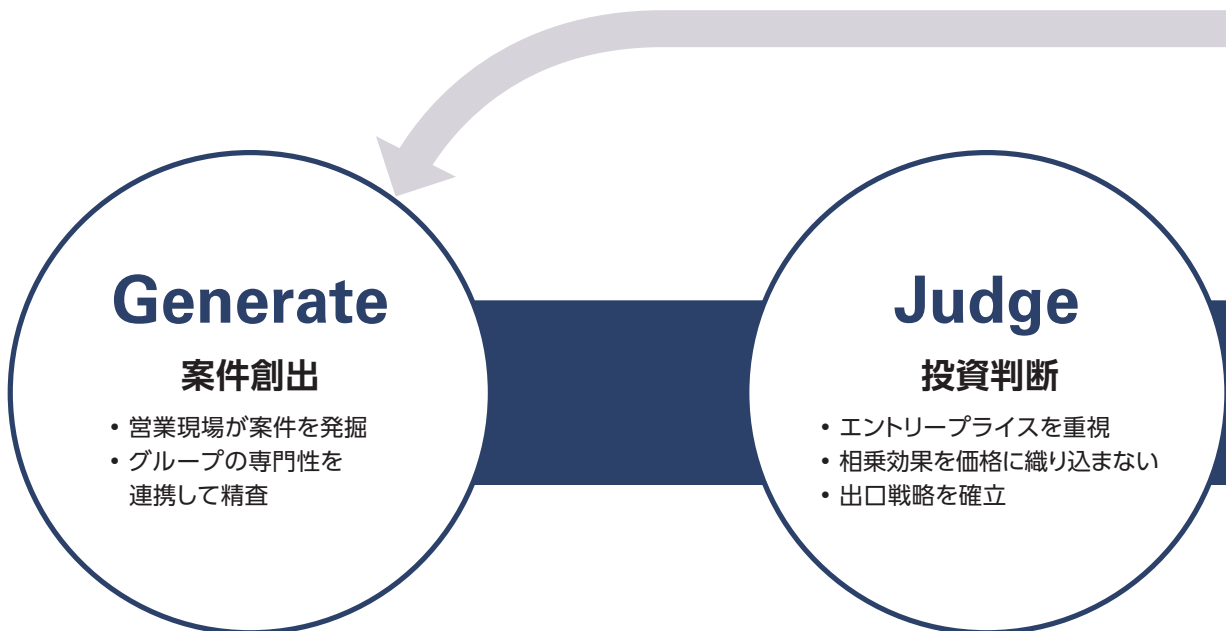
営業現場に根差した案件の創出

オリックスでの投資案件の発掘はボトムアップ型です。日本全国および世界に広がるグループネットワークを生かし、営業現場に根差した案件発掘を基本としています。国内案件は単独、海外案件は現地でのパートナーとの協働がメインです。また、実績が積み重なったことで直接の引き合いが増えてきています。投資においては一つの方向性や分野に限定することはしていません。事業環境の変化に機敏に対応するため、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ます。

多様な領域での投資の成功には、創業時から培われてきた金融やその周辺分野の知識・ノウハウが欠かせません。投資する事業の将来性を見極め、リスクをコントロールするために、現場の営業部門が主体として専門的な金融知識を活用するとともに、会計、法務、税務、コンプライアンスなどの専門チームと協議しながら、案件を精査できる体制を築いています。

エントリープライスを重視した投資判断

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・純投資に関わらず、5年から7年先の出口戦略を前提に、IRRなどの収益性、ROAやROEなどの効率性を重視し投資判断を行っています。オリックスでは投資に付随する周辺ビジネスや相乗効果は投資価格に織り込みません。常に案件単体の採算を考慮して投資するため、案件のデューデリジェンス（査定）と買収価格の妥当性を見極めを非常に慎重に行います。オリックスの投資案件は、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。



中長期的な企業価値向上と、定期的なモニタリング

オリックスは、投資先企業の中長期的な成長を念頭に置いた投資プロセスを重視しています。ほかのプライベートエクイティファンドとは異なり自己資金で投資するため、投資期間の変更や増資に柔軟に対応できることに加え、グループネットワークを活用した投資先のバリューアップができます。バリューアップでは、ハンズオン体制を重視しており、投資先企業と一体となった経営管理や事業支援、専門人材の投入、オリックス各事業部門による顧客開拓や販路拡大の支援など、あらゆる側面で投資先企業の価値向上を追求しています。

また投資実行後も、投資判断時と同じように収益性、資産効率、資本効率を重視し、定期的なモニタリングを行います。どの案件がどのような状況にあるかをタイムリーに把握することで、環境が変化した場合にいち早く手を打つことが可能です。必要に応じ、減損や事業撤退コストも検証対象とし、リスクを正当に評価しています。

最適な価格・タイミングでの売却

マーケットを見極め、投資案件の最適な売却時期を見計らうことが、オリックスの持つノウハウ、経験、高い専門性であると考えています。そのための必要条件として、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。IPOやトレードセールなど、さまざまな売却方法を想定しており、売却時には、投資先の経営陣の意向を尊重して売却方法や売却先を選定します。近年では、5~7年を超える長期投資や、オリックスの事業分野として取り込むケースも増えてきています。

このような実績を積み重ねた結果、投資先からビジネスパートナーに選んでいただけるケースが多くなり、現在の投資のパイプラインは非常に充実しています。オリックスの売却益は、企業価値向上を実現した結果に裏打ちされた利益です。今後も、一つ一つの案件にくまなく目配りし、持続的な利益の実現を目指していきます。



実績を積み重ね、パートナーとして選ばれる信頼を築く

Value-up

企業価値向上

- ハンズオン体制
- グループネットワークの活用
- 常に売却できる状態を維持

Monitoring

モニタリング

- 戦略・計画を常に確認
- 環境の変化に即座に対応
- 売却方法・売却先の検証

事業継続

財務資本戦略

資本配分の最適化を通じて 企業価値の向上を図る

資本の適切なコントロール

2019年3月期から2021年3月期までの中期的な方向性は、当期純利益年間成長率4~8%、ROE11%以上、信用格付A格の維持を目標としています。信用格付A格の維持に向けては、株主資本使用率を適切にコントロールしていきます。オリックスの株主資本使用率は、グローバルなベンチマークと、格付会社におけるRAC (Risk Adjusted Capital) 等の評価手法を参考に、独自の計測方法で算定しています。2018年3月末の株主資本使用率は84.6%で、財務の健全性と新規投資の機動性の両面において適正範囲内と考えています。

オリックスの投融资案件は、案件のリスクに見合ったリターン、かつ株主資本コストを上回るリターンを上げられるかを、個別に確認した上で意思決定をしています。大型の

新規投資の検討にあたっては、必要に応じてシナリオ分析を行い、資本へのインパクトを事前に評価しています。既存事業については、案件レベルおよび事業ポートフォリオレベルのリスク・リターンを継続的にモニタリングしています。

資本配分の最適化は、株主・投資家の皆さまの関心が特に高いテーマであると認識しています。株主・投資家の皆さまとの対話にあたっては、中長期の価値創造を実現するオリックスの本質的な強みをご理解いただくことを特に意識していますが、それとともに資本配分に関する対話も重視しています。経営戦略の中での事業ポートフォリオの構築と組み換えの考え方や、バランスシートマネジメント、利益成長に向けた新規投資と安定した還元との最適なバランスについて、中長期的な目線で対話を深めていきたいと考えています。

株主資本使用率*

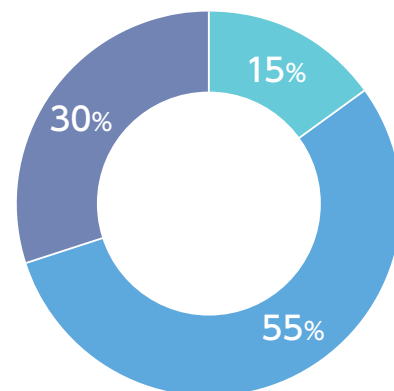
(億円)

	2018年3月末
当社株主資本	26,824
使用資本	22,698
未使用資本	4,126
株主資本使用率	84.6%

*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 (2018年3月末)

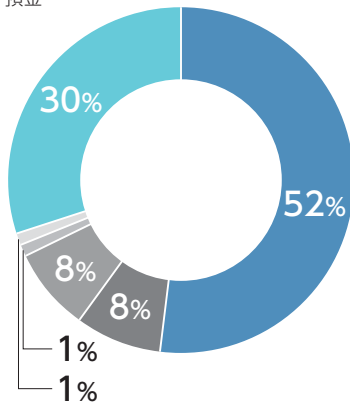
■ ファイナンス ■ 事業 ■ 投資



資金調達の内訳

(2018年3月末)

■ 金融機関借入 ■ 国内社債
■ 外債、MTN ■ CP ■ ABS、CMBS
■ 預金

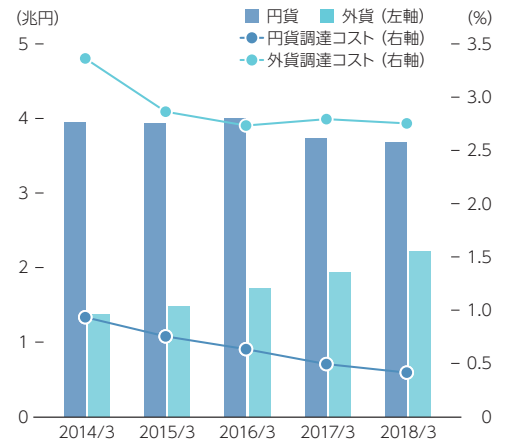


長期借入比率の推移 (%)



2014/3 2015/3 2016/3 2017/3 2018/3
 ※長期借入比率：
 $\frac{\text{長期借入債務}}{\text{短期借入債務} + \text{長期借入債務}}$

長短借入債務および預金の通貨別残高と調達コスト



成長投資を支える強固な財務基盤

オリックスの資金調達は、調達の多様化、調達期間の長期化と償還時期の分散、適切な手元流動性の確保を基本としており、これからの成長投資を支える強固な財務基盤を構築しています。新規投資における資金調達は、対象となる事業・資産に応じて柔軟に対応していきます。投資案件の性質によってはプロジェクトファイナンスを有効に活用するなど、案件ごとに最適な調達手段、調達スキームを選択しています。

近年の海外事業の拡大に伴い、外貨での資金調達の割合が高まっています。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資金調達を行うことで為替変動リスクに対応しています。USドルの資金調達は、米国事業や航空機事業による資産の拡大に合わせて、USドル債の発行も含めて検討していきます。アジアの現地法人においては、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。今後も、グローバルな事業展開を見据えた機動的かつ安定的な資金調達を行います。

金利変動リスクへの対応

金利変動リスクについては、資産、負債の統合管理 (ALM) に関するグループ共通の規程を制定の上、金利変動時の期間損益やバランスシートへの影響、調達環境の状況などを総合的に判断し、リスクコントロールを行っています。資産サイドの固定金利・変動金利の現状や将来のキャッシュ・フローの見込みに合わせて負債サイドを構成することで、金利変動における期間損益への影響を抑制しています。今後、米国の利上げや欧州での金融緩和縮小が見込まれていますが、金利ミスマッチに対する適切なヘッジ取引の実行や、事業ポートフォリオの入れ替えなどの追加的な対応策を講じることも可能であるため、全体として金利上昇における影響は限定的であると考えています。

取締役 兼 執行役
 経本部長

矢野 人磨 氏

