EC21 Excellent

オリックスでは、「21世紀におけるExcellent Company」を目指すために、
企業行動憲章ともいうべき「EC21」を定め、「オリックスが目指す企業像」を明確化しています。
オリックスは、「EC21」に基づき、事業活動を通じて社会に貢献するという考えのもと、
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ます。

誇り

市場に高く評価される
新しい価値の創造によって
経済的なインパクトを生み出し、
「誇り」ある活動を行う企業。

信頼

株主・お客さま・従業員などを含め
社会の多様な期待に応える
高い能力と謙虚な姿勢を持ち、
関係する人々から「信頼」される企業。

尊敬

社会的な規範を守り、
公正かつ透明な活動を行う優れた社風を持ち、
社会との調和を保って、
広く世の中から「尊敬」される企業。

Company

事業活動を通じた社会への貢献 ＋ 持続的な成長を支える人材

脱炭素社会への移行

太陽光発電など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化に貢献しています。

エネルギーの効率的な利用と供給

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。

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」「廃棄物の発生を抑制し、環境負荷低減を図る循環型社会」の形成に貢献しています。

高齢化社会対策／安心で健康な暮らしの実現

少子高齢化が進む社会において、さまざまなサービスの提供を通じ、人々が安心して暮らすことのできる社会の形成に貢献しています。

地域活性化

多様な事業展開により、地方における観光需要増加や雇用創出など、地域経済の発展に貢献しています。

スマートでレジリエントな社会の実現

企業のR&D支援や、災害対応・業務効率化のサポートなどにより、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。

中小企業の活性化

主要なお客さまである中小企業を、さまざまな形でサポートし、その成長と活性化に貢献しています。

約3.2万人の多様な人材

たえず新たなビジネスを自ら作り出し、高い専門性を持ってチャレンジを続ける人材を創出しています。

→ P.58「社員との関わり」

今後の成長を見込む分野

特に、オリックスの強みと社会のニーズが合致している事業を、
今後の成長を見込む分野と位置づけ、積極的な事業展開を行っています。

環境エネルギー 42
コンセッション 44
アセットマネジメント 46
生命保険 48
自動車 50
航空機 52
プライベートエクイティ投資 54
新規分野 56

環境エネルギー

ファイナンス | 事 業 | 投 資

環境・インフラ

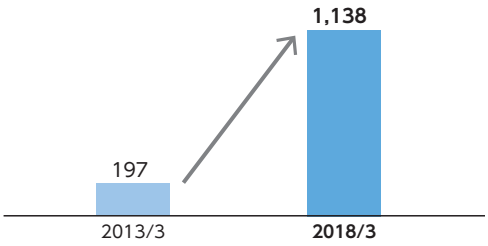
オリックス淡路メガソーラー発電所（兵庫県淡路市）

オリックスは、再生可能エネルギーによる発電、省エネルギーサービス、電力供給等のエネルギー分野、廃棄物処理や金属資源事業などの環境分野において、幅広く事業展開しています。特に再生可能エネルギーの普及、省エネルギー化やエネルギーコストの削減は、脱炭素社会への移行、エネルギーの効率的な利用と供給に貢献しています。国内での実績を背景に、海外においては「プラットフォーム投資*」の方針で事業開発を進めていきます。

＊ プラットフォーム投資：多くの事業機会が見込める企業への投資

環境エネルギー事業関連収入推移

（単位：億円）



事業活動を通じた社会への貢献

- 脱炭素社会への移行
- ストック型・循環型社会の形成
- エネルギーの効率的な利用と供給

特徴・強み

- 国内太陽光発電事業では、出力規模約1,000MWを確保し、国内最大級の事業規模
- 電力自由化、FIT等国内制度変更に則し、安定した自己供給力、ネットワーク拡大とともに再生可能エネルギーや電力小売り事業の規模拡大を推進
- 廃棄物の収集運搬から最終処分までワンストップのサービスを提供

リスク

- 環境エネルギー事業に関する規制強化や、促進施策の廃止による収益性の低下、事業撤退
- 適切な事業運営が持続できなかった場合、事業の休止およびステークホルダーへの損害賠償

機 会

- 国内実績を基に海外における再生可能エネルギー事業の拡大
- 国内における地熱・風力・バイオマスなどの再生可能エネルギー事業の深化
- デジタル社会に対応し、IoT技術力、蓄電池等を活用したソリューション提供

具体的な取り組み事例

国内　再生可能エネルギー事業

国内の太陽光発電事業は、2018年3月末時点で約1,000MWのプロジェクトを確保。そのうち700MWが稼働しており、日本トップ規模の太陽光発電事業者となっています。今後も順次運転を開始していく予定です。これまではプロジェクトの確保を集中的に進めてきましたが、これからは発電所の運営へとフェーズが移ります。運営体制の整備と資産のバリューアップに努め、長期にわたる安定稼働と収益の最大化を図ります。

太陽光発電事業に加え、地熱や風力、バイオマスなどの再生可能エネルギー分野にも積極的に投資していきます。これらの分野は、太陽光発電のプロジェクトよりも開発期間が長くなりますが、運転開始後は気候変化による影響を受けにくいなど、中長期的な電力の安定供給という面でのメリットが期待されています。今後、国全体として、太陽光発電に偏重せず、よりバランスの取れた形での再生可能エネルギーの導入が進むと考えられ、オリックスもその一役を担うことにより、脱炭素社会への移行に貢献していきます。地熱や風力の分野でも、国内トップ規模の再生エネルギー事業者としての地位の確立を目指します。

函館市南茅部における掘削現場（地熱発電所建設に向けて調査中）

海外　再生可能エネルギー事業

これまでの再生可能エネルギー分野における海外への投資は、マイノリティ出資による金融投資が中心でしたが、これからは事業を基盤とする「プラットフォーム投資」へと方針を変更していきます。2017年7月には、米国のOrmat Technologies, Inc.（以下「Ormat社」）に対し約707億円出資し、約22.1%の株式を取得いたしました。Ormat社は、2018年3月現在、全世界において最大出力約2,500MWの地熱発電設備の累積導入実績を有し、バイナリー式の発電設備導入量においては世界トップとなる約82%のシェアを占めています。また、米国だけでなく中米やアフリカなどでも事業展開しており、約800MWの設備容量を保有しています。オリックスは、この出資によって、地熱発電のグローバルプラットフォームへの第一歩を踏み出しました。今後は、Ormat社と戦略的に提携し、主に日本とアジア地域において、それぞれの専門性や事業基盤を融合し、地熱発電事業の開発を進めていきます。

今後の海外における再生可能エネルギー事業については、アジア、欧州を中心に、Ormat社への出資と同様に、プラットフォームとなりえる企業を主なターゲットとして投資実行を目指していきます。自給エネルギーの確保や低炭素社会の実現といった観点から、再生可能エネルギーの導入拡大は世界的に重要な政策課題です。既存事業の基盤整備をしつつ国内事業のノウハウを最大限生かしてグローバル展開を進めていきます。

Ormat社が保有・運営するMcGinness Hills Complex発電所
（米国ネバダ州）

コンセッション

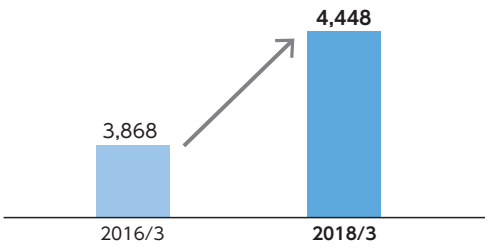
ファイナンス | 事 業 | 投 資
環境・インフラ

関西国際空港

オリックスのコンセッション事業は、国内初の民間による本格的な空港運営としてスタートしました。これからは空港運営に加え、上下水道など、ほかのインフラにも対象事業を拡大し、国内No.1コンセッショネアとしてのポジションを固めるとともに、海外のコンセッション案件についても幅広く事業機会を追求していきます。

関西国際空港および大阪国際空港(伊丹空港)航空旅客数 推移

(単位:万人)



事業活動を通じた社会への貢献

地域活性化

特徴・強み

- 事業運営に関する幅広い専門性と、運営実績
- 国内外の有力企業との豊富なネットワーク
- インフラ資産の金融化が進む中、事業と金融の両面のノウハウが活用可能

リスク

- 国内コンセッション案件における競合激化
- コンセッション推進に関する政策の転換、法令の変更
- 地政学リスクの高まりなどによる訪日観光客数の大幅な減少

機 会

- 国内におけるコンセッション案件数、案件種類ともに拡大基調
- 海外コンセッション案件への参画機会の増加

具体的な取り組み事例

関西国際空港、大阪国際空港（伊丹空港）、神戸空港の運営

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）の運営です。オリックスとフランスのVINCI Airports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を通じて、2016年4月より両空港の運営を開始しました。また2018年4月からは関西エアポート株式会社の100%出資会社である関西エアポート神戸株式会社が、神戸空港の運営を開始しました。

3空港一体の空港システムを構築することで、関西全体の航空輸送需要の拡大、関西経済の発展に貢献していきます。空港の安全とセキュリティを最優先しつつ、民間ならではの知恵とノウハウを最大限生かすことによりサービスをさらに強化していきます。

浜松市公共下水道終末処理場の運営

浜松市公共下水道終末処理場の運営事業は、上下水道分野におけるコンセッション方式の国内第1号案件として、2018年4月より開始しました。運営会社は、フランスのVeolia社の日本法人が中心となり設立した浜松ウォーターシンフォニー株式会社で、オリックスもこの事業に参画しています。浜松市では、今後20年間の運営を民間に委ねて維持管理の効率化を図ること等により、事業費の削減を見込んでいます。

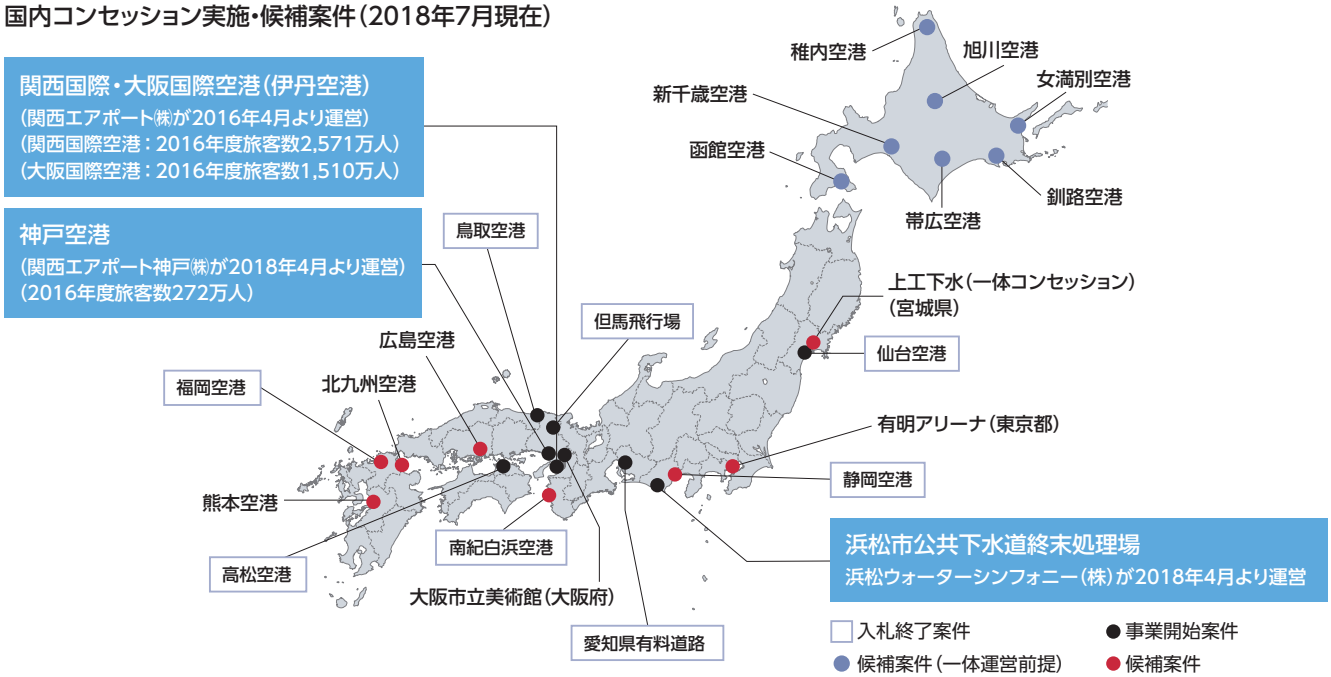
上下水道は成熟分野であり、人口減少、需要減少、設備更新負担増という悩みを抱える自治体が多く、運営効率化や新技術導入により、インフラの持続的運営を図っていくことが課題となっています。一方で、全国の上下水道の営業収益の合計は4兆円程度と推計され、潜在的マーケット規模は大きいと言えます。広域連携や官民連携の促進に向けて水道法も改正される見込みであり、今後上下水道のコンセッションが活発化する可能性があります。

今後の取り組み方針

世界のインフラ投資案件は、総額3,370億米ドル*と推計されています。オリックスは国内No.1コンセッショネアのポジションを固めるとともに、海外案件にも積極的に挑戦していく方針です。当面は、法体系が明確で透明性が高く、キャッシュフローが安定している欧州、開発案件が多いアジアなど、それぞれの地域の特性に合わせて、インフラプロジェクトを検討していきます。

＊ Preqin社調べ（2017年）

国内コンセッション実施・候補案件（2018年7月現在）



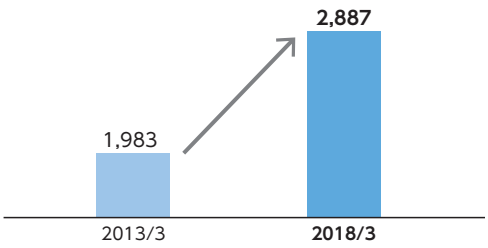
アセットマネジメント

ファイナンス | 事 業 | 投 資
金融サービス

オリックスのアセットマネジメント事業は、世界金融危機による事業環境の変化を機に大きく成長してきました。海外では、Robeco Institutional Asset Management（以下「ロベコ」）をはじめとする資産運用会社において、グローバルに事業を展開しています。国内では、不動産分野を中心としたアセットマネジメントの事業基盤を確立しています。今後ともサステナブル投資により社会の持続的発展に貢献するとともに、お客さまの確かな資産運用と豊かな人生設計に寄与していきます。

ORIX Corporation Europe 運用資産残高 推移

（単位：億ユーロ）



事業活動を通じた社会への貢献

高齢化社会対策／
安心で健康な暮らしの実現

特徴・強み

- グループ全体として幅広い商品ラインアップと投資家層を有する
- 長期的なトラックレコードに裏付けされた豊富な経験、卓越したリサーチ体制
- 不動産開発・賃貸、アセットマネジメント、施設運営など、多様な事業展開と、グループネットワークの活用が生み出す総合力

リスク

- 運用パフォーマンスの悪化や競争激化による資産運用残高の減少
- 優秀な人材の流出による運用体制の脆弱化
- アセットマネジャーに対する規制強化に伴う管理コストの増加

機 会

- オルタナティブ運用における事業機会の増加
- アジアにおける運用ニーズ増加による、新規投資家の開拓余地の拡大
- アセットマネジメント業界の再編に伴うM&A機会の増加

具体的な取り組み事例

ビジネスラインの多様化と地理的な拡大

オリックスは、2013年にオランダのロッテルダムに本社を置く、資産運用会社Robeco Groep N.V.（現 ORIX Corporation Europe N.V.）を買収し、グローバルなアセットマネジメント事業に本格参入しました。その中核であるロベコは1929年の創業から長きにわたり、常に新しい運用技術を研究しながら投資実績を重ね、今では株式から債券まで幅広いアクティブ運用の投資ソリューションを提供しています。

ロベコは、ファンダメンタル、サステナビリティ、クオンツ運用の3つの分野のリサーチを独自の方法で融合することで、革新的な運用戦略を提供しています。サステナビリティ投資、クオンツ運用の両分野では、パイオニアとして世界をリードする運用会社です。現在はサステナビリティ投資が欧州だけでなく世界中に広がる動きを見せているなど、ロベコの強みが生かせる分野も広がっています。これからもロベコは、リサーチに基づくクオリティ重視のプロセスを用いて、長期的に優れた運用成果をお客さまに提供していきます。

オリックスの米国現地法人ORIX Corporation USA（以下「OCU」）は、グループの米国における戦略的事業拠点として、有価証券投資、不動産・インフラ向けファイナンス、プライベートエクイティ投資、アセットマネジメント事業などを展開しています。現在は、賃貸住宅向けローンの証券化やアセットマネジメント事業をはじめとした手数料ビジネスを推進しており、ユニークなビジネスモデルを構築しています。

OCUは、2016年に低所得者向け賃貸住宅供給開発業者に与えられる税額控除制度を利用したファンド組成を行うBoston Financial Investment Management, LPを買収し、2017年には、高齢者住宅を中心とする賃貸住宅向けのローン組成およびローン債権のサービシングなどを行うLancaster Pollard Holdings, LLC を買収しました。米国の住宅用不動産金融サービス市場における強固な地位の確立を目指しています。

国内では、私募ファンドを運営するオリックス不動産投資顧問株式会社と、J-REITの運営を行うオリックス・アセットマネジメントを展開しています。オリックス不動産投資顧問株式会社の受託資産残高は、約4,300億円（2018年3月末）で、ホテルやオフィスビル、物流施設など、その種類は多岐にわたります。オリックスグループの専門性やネットワークを活用し、2022年には運用資産残高6,500億円を目指しています。またオリックス・アセットマネジメントが運営するJ-REITは、国内で6番目の資産規模を誇り（2018年6月末）、統合型REITとして、オフィスビルを中心に、さまざまな運用資産を保有しています。投資対象となる物件の用途や地域を限定せず厳選して物件を取得する一方、将来の物件の競争力などを鑑みて機動的に物件を売却することで、運用資産全体の質の向上を図っています。

オリックスのアセットマネジメント事業は、幅広いアセットクラスにおいて競争力があります。今後は拠点間のコラボレーションも進めていきます。引き続き、既存ポートフォリオの拡大を目指すとともに、M&Aや新規投資を通じて、ビジネスラインの多様化、地理的な拡大を進めていきます。

アセットマネジメント事業を行う主なグループ会社（2018年3月末現在）

セグメント	会社名	設立／取得年	主な事業内容
海外／ORIX Corporation Europe N.V.	Robeco Institutional Asset Management B.V.	2013	資産運用
	Transtrend B.V.	2013	資産運用
	RobecoSAM AG	2013	資産運用
	Harbor Capital Advisors, Inc.	2013	資産運用
	Boston Partners Global Investors, Inc.	2013	資産運用
海外／ORIX Corporation USA	Red Capital Group, LLC	2010	ローン組成、サービシング
	Mariner Investment Group LLC	2010	ファンド運営・管理
	RB Capital S.A.	2016	不動産証券化、資産運用、不動産開発・投資
	Boston Financial Investment Management, LP	2016	ファンド組成・運用
	Lancaster Pollard Holdings, LLC	2017	ローン組成、サービシング
不動産	オリックス・アセットマネジメント株式会社	2000	不動産投資運用業
	オリックス不動産投資顧問株式会社	2007	不動産投資運用、投資助言・代理

生命保険

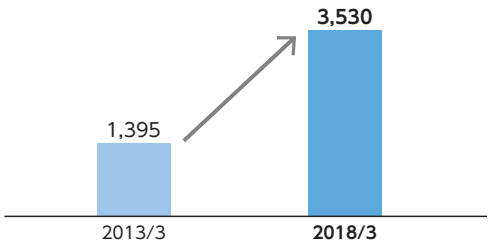
ファイナンス | 事 業 | 投 資

金融サービス

オリックスの生命保険事業は、「シンプルでわかりやすいこと」「合理的な保障をお手頃な価格でご提供すること」というコンセプトのもと、主力の第三分野商品に加え、第一分野商品も含めた豊富な保険商品を取り揃えてご提供しています。また、変化するお客さまのニーズに応じた最適な保険をご提供できるよう、新商品の研究および開発に努めており、お客さまや外部の「保険のプロ」から高い評価をいただいています。

生命保険料収入および運用益推移

(単位:億円)



事業活動を通じた社会への貢献

高齢化社会対策/
安心で健康な暮らしの実現

特徴・強み

- 変化するお客さまのニーズに応じた高い商品開発力
- オムニチャネルを活用した事業展開

リスク

- 人口減少などに伴う国内生命保険マーケットの縮小
- 長引くマイナス金利政策などの影響を受けた国内運用環境への対応

機 会

- お客さま本位の業務運営を経営戦略と捉えたサービスの品質向上
- オムニチャネルによる契約獲得機会の拡大

具体的な取り組み事例

商品ラインアップと販売チャネルの拡大

2006年の医療保険キュア発売を皮切りに、主力である第三分野商品の発売や保障内容のリニューアル、さらに、第一分野商品の開発にも注力したことにより、新契約件数が伸展しました。また、チャネル展開においても、既存の「代理店」「銀行等による金融機関」「通信販売」に加え、2016年にはオリックス生命の社員が対面でお客さまにご提案する直販チャネルを新設しました。これらの複数のチャネルを有機的に統合し、お客さまが求めるチャネルに応じてサービスを提供する“オムニチャネル”を推進してきました。特にご好評いただいているのが、電話やインターネットを通して資料請求いただいたお客さまへの訪問によるコンサルティングサービスです。より丁寧な保険商品の説明に加えて、お客さまのニーズやリスクに関するアドバイスを行い、お客さまに安心してご検討いただける機会を提供しています。

その結果、個人保険の保有契約件数は2018年5月末時点で400万件を超え、2005年度から12期連続で2桁の伸び率を達成するなど、順調に事業が拡大しています。直近2年間では保有契約件数が300万件から400万件へ到達するなど、成長のペースが加速しています※。また、新契約件数も5期連続で50万件を超えるなど、多くのお客さまにご支持いただいています。

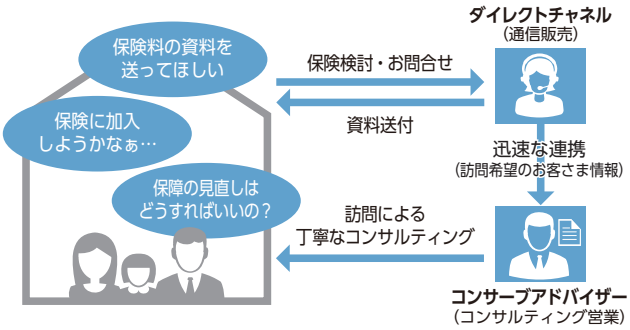
※保有契約件数100万件から200万件は3年3カ月、200万件から300万件は2年5カ月で到達。

販売チャネル

代理店販売	生命保険だけでなく損害保険も扱う「保険専業代理店」や、駅近くや大型ショッピングセンターなどに店舗を構える「来店型代理店」、税務などの専門知識を用いてコンサルティングを行う「税理士系代理店」など(約6,300店*)
金融機関による販売	都市銀行、地方銀行、信用金庫など(約5,500支店*)
通信販売	郵送・インターネットによる販売
社員による対面販売	オリックス生命の営業担当社員(コンサーブアドバイザー)による対面販売

*2018年3月末時点

2つのチャネルがタイムリーに連携

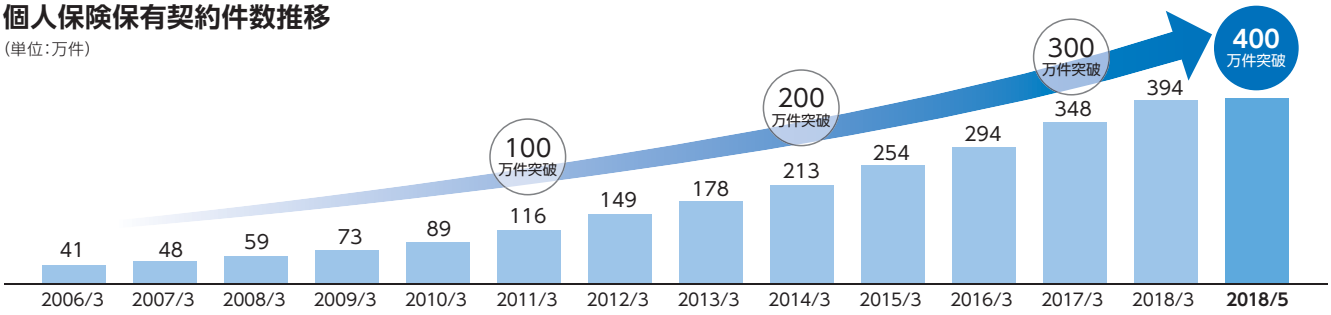


お客さま本位の業務運営方針

オリックス生命では、お客さまから選ばれ続ける生命保険会社になるために、よりお客さまに寄り添った商品・サービスを提供していくことが重要であると考えています。2017年に「お客さま本位の業務運営方針」を制定し、本方針を推進していく「お客さま本位推進部」を設置しました。オリックス生命ではお客さま本位の業務運営を経営戦略と捉え、社内に浸透させ、お客さま利益の最大化を徹底していきます。競争力のある商品開発だけでなく、サービス品質を向上させるなど、会社としての付加価値を作り上げていくことで、真のお客さまの利益にかなう生命保険会社を目指していきます。

個人保険保有契約件数推移

(単位:万件)



自動車

ファイナンス | 事 業 | 投 資

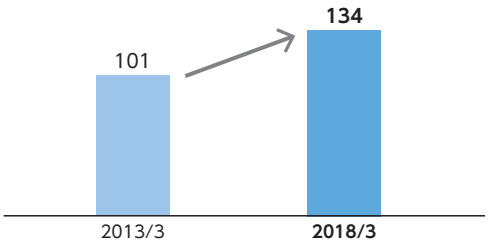
メンテナンスサービス

オリックスレンタカー新千歳空港店

オリックスの自動車事業では、幅広い商品サービスと専門性を強みに、お客さまの使用期間、使用頻度、使用目的などのさまざまな利用形態に合わせて、自動車リース、レンタカー、カーシェアリングを複合的に提案し、コンプライアンス、環境対応、安全管理の各ニーズに対応するソリューション、車両管理全般のアウトソーシングといった自動車に関するあらゆるサービスをワンストップで提供しています。

国内自動車管理台数推移

(単位:万台)



事業活動を通じた社会への貢献

- ストック型・循環型社会の形成
- スマートでレジリエントな社会の実現
- 高齢化社会対策/安心で健康な暮らしの実現

特徴・強み

- 自動車の購入から売却までのライフサイクルに応じたサービスメニューを有し、お客さまに対して総合的かつ最適なサービスの提案が可能
- 車両管理台数ではグローバルでも有数の地位を確立

リスク

- 自動車産業の構造変化により、既存の事業・サービスからの収益や車両の残存価格が低下
- 車両の「所有」から「使用」「共有」という社会の流れが進展せず、市場規模が十分に拡大しない

機 会

- 企業のコスト削減ニーズ、リスク管理やコンプライアンス意識の向上により、自動車リースおよび車両管理、運行支援などの付加価値サービスの需要が拡大
- 社会の要請や先端技術に対応した新たな商品・サービスの開発

具体的な取り組み事例

リース・レンタカー・カーシェアリング事業

オリックスの自動車事業は、自動車に関連するサービスを総合的に提供しており、国内車両管理台数134万7千台（2018年3月末）はリース業界トップを誇ります。「所有」から「使用」「共有」という社会の流れのなかで、車両管理台数は安定的に増加しています。また車両に関する専門性を生かし、中古車両を活用する事業にも取り組んでおり、ストック型・循環型社会の形成に大いに貢献している事業分野です。

現在オリックスでは、クルマの購入、利用、保守管理、運行管理、売却といったライフサイクルに応じたサービスメニューを取り揃え、お客さまに最適なサービスをコンサルティング提案しています。この他社にはない総合的なサービス力を生かして、さらに事業領域を拡大し、スケールメリットを生かした収益力の強化を図っていきます。

さらに、日本で培った車両管理ノウハウを、オーストラリアやインド、東南アジアなどの現地法人で活用し、海外自動車事業の拡大を目指しています。アジア各国の市場特性を踏まえながら、グループネットワークによる相互連携を活用し、システム拡充やデータ活用といったビジネスプラットフォームの強化も含め、商品・サービスの強化を推進していきます。

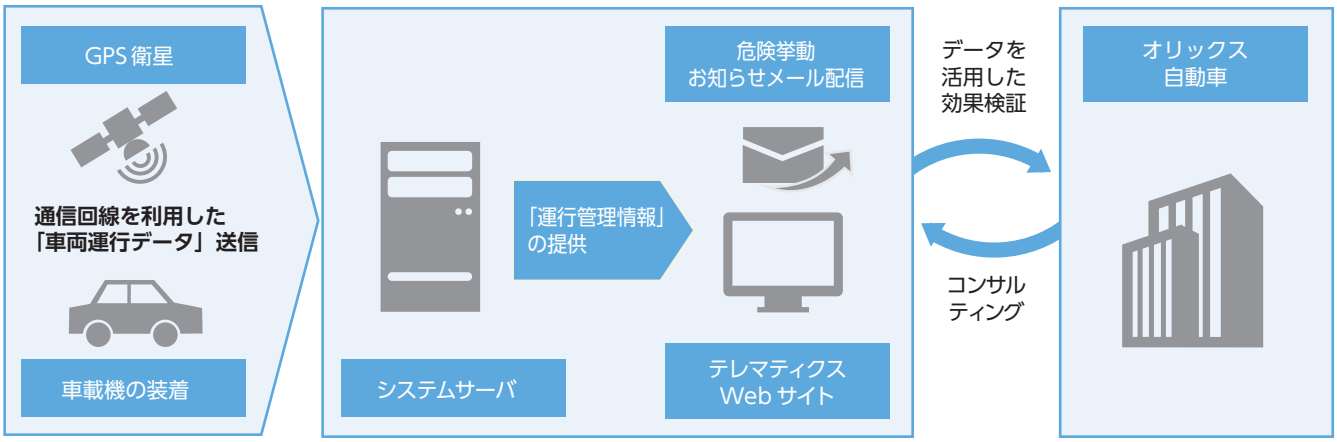
テレマティクスサービス事業

オリックス自動車が提供するテレマティクスサービスは、車両運行の実態把握に向けて、お客さまの車両に通信とGPS機能を備えた車載機を搭載し、運転速度や急加速・急減速などのドライバーの挙動に関する情報をリアルタイムに取得します。企業の適切な労務管理や事故の未然防止などに活用されており、オリックスが目指すスマートでレジリエントな社会の形成に大きく貢献しています。また燃費やCO_2排出量といった車両情報も得ることができ、これらの運行データを分析し安全運転・エコ運転を促すことで、車両利用における環境負荷の低減を実現しています。

2017年2月には、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運転見守りサービス「Ever Drive」の提供を開始しました。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し、高齢ドライバーが安心して運転できる環境づくりを目指しています。高齢ドライバーの家族の安心にもつながることから、時代のニーズ・社会的課題に対するソリューションとして、高く評価されています。

今後の目標は、テレマティクスサービスで蓄積したビッグデータを活用し、新たな付加価値のあるサービスを提供していくことです。例えば、自治体や警察と連携し、分析データを道路環境の修復や増設、ひいては事故のない車社会の形成に役立てるなど、今まで先駆的に手がけてきたテレマティクスサービスを、さらに発展させていく計画です。現在の自動車業界は、自動車自体の技術的な変化に加えて、生活環境や都市形態、政府規制の変化により、産業構造が激しく変化しています。この変化を新しい事業機会に転換できるよう、今まで蓄積した実績やノウハウを活用しながら、積極的に対応していきます。

テレマティクスサービスの仕組み



航空機

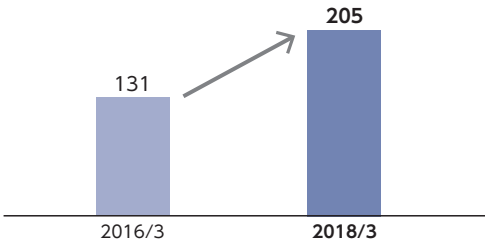
ファイナンス　事 業　投 資
現物投資

オリックスのリース機体

オリックスの航空機事業は、保有機体のリースにとどまらず、第三者に対して機体の売却やリースの斡旋、機体の整備状況のモニタリングなどのアセットマネジメントに至るまで、幅広いサービスを提供しています。堅調な航空機需要を背景に、資産増加に伴う収益の増加と、売却益や機体管理による手数料収入の拡大を目指します。

航空機 保有・管理機数推移

(単位:台)



事業活動を通じた社会への貢献

ストック型・循環型社会の形成

地域活性化

特徴・強み

- 航空機リースに加えて、アセットマネジメントサービスや投資家向けの航空機投資アレンジなど多様なサービスを提供

リスク

- 景気の低迷による旅客者数の減退や物流の停滞
- 地政学リスクの高まりによる旅客者数の急激な減少

機 会

- 世界的な旅客輸送量増加を受けて、航空機需要が増加
- 航空会社のリース需要の高まり

具体的な取り組み事例

グローバルに航空機関連サービスを提供

オリックスは、1978年に航空機リース事業に参入して以降、40年にわたって航空事業ノウハウを蓄積してきました。航空機のオペレーティング・リース事業の基盤を築くため、1991年にアイルランドにORIX Aviation Systems Limited(OAS)を設立。現在OASは、世界の航空機リース会社で唯一スタンダード&プアーズ(S&P)の航空機サービシング格付を取得するなど、大手航空機アセットマネジャーおよびリース会社として成長しています。自社保有機のリースのみならず、国内外の投資家やファンドが投資する機体のアセットマネジメントを手掛けており、機体の購入からリース先の航空会社との各種契約手続き、機体の運航・整備状況のモニタリング、リース終了後の二次リース先の斡旋、機体の売却まで、総合的なマネジメントサービスを提供し、中古機をメインとしたセカンダリーマーケットにも強みを有しています。現在、200機以上の機体を保有・管理し、世界30カ国以上、70社を超える航空会社に対してリース事業を展開しています。

今後の取り組み方針

世界的なLCC(格安航空会社)の台頭や、新興国をはじめとした経済成長に伴う世界レベルでの旅客輸送量の増加を背景に、世界の航空機需要はますます拡大しています。運航機数は2017年の24,400機から2037年には48,540機までに伸長し、旅客輸送量は年平均で4.7%成長していくと予測されています。

航空会社では、柔軟な機材計画や資金手当ての実現を目的としてリース需要が高まっており、現在世界で運航する航空機のうち約4割がオペレーティング・リースを活用しています。将来的には、当該リース比率が5割に達する予測もあるなど、今後もさらなる成長が見込まれています。

オリックスで保有・管理する機体は順調に増加しています。2018年3月末時点で保有および管理を受託している機体は合計205機となり、前期末から56機増加しました。

今後の取り組み方針としては、自社保有機はオポチュニスティックな大口購入案件も取り組みながら、安定したリース収益の獲得とともに、マーケット状況に対応したポートフォリオの入れ替えを行い、持続的な利益の貢献を目指します。また、JVパートナーとの共同投資、国内法人投資家向けの航空機投資アレンジでは、ニーズに沿った案件のアレンジや、幅広い専門性を生かしたアセットマネジメントサービスの提供で、安定した手数料収益の獲得を図ります。

航空機事業の収益機会		リース収益	売却益	手数料収益
自社保有	保有機体を航空会社にリース	○	○	
共同投資	共同投資家と機体を保有し航空会社にリース	○	○	○
	機体管理を共同投資家から受託			○
航空機投資アレンジ*	投資家に航空機投資をアレンジ			○
	機体管理を投資家から受託			○

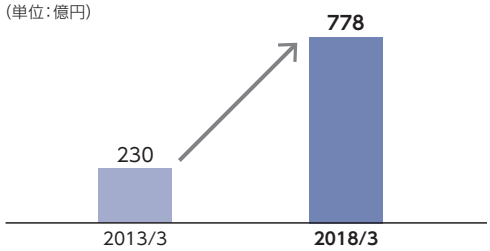
*航空機投資アレンジ:投資家が、航空会社から支払われるリース料と、数年後の航空機売却により、投下資本の回収とキャピタルゲインの獲得を狙う投資取り組みのアレンジ。

プライベートエクイティ投資

オリックスのプライベートエクイティ投資事業は、国内外のグループネットワークや専門性を最大限に活用し、投資先の企業価値向上を図っています。国内ではハンズオン体制を重視し、海外では信頼できるパートナー企業との共同投資に注力しています。事業承継や、ほかのプライベートエクイティファンドでは取り上げにくいストラクチャーにも柔軟に対応することで、投資先企業の経営課題の解決を図り、企業価値向上に貢献していきます。

国内プライベートエクイティ投資 投資残高

(単位:億円)



事業活動を通じた社会への貢献

- SME 中小企業の活性化
- 高齢化社会対策/安心で健康な暮らしの実現

特徴・強み

- 国内プライベートエクイティ投資では、ハンズオン体制を重視し、グループの営業ネットワークを活用した顧客開拓や販路開拓支援などにより、投資先のバリューアップを追求
- 海外プライベートエクイティ投資では、各地域のビジネスに精通した専門チームがソーシングを実施。信頼できる現地パートナーとの関係を強化し、投資リスクの低減を図る

リスク

- 買収価格の高騰により、新規投資が進展しない
- 新しい事業領域における経営管理が十分に機能しない
- 投資先の業績不振により、買収時に計上した営業権(のれん)について減損を計上、または想定した価格でのExitが実現できない

機 会

- 日本:中小企業における事業承継ニーズの高まり、上場企業におけるカーブアウト案件の増加
- グローバル:AIやIoTの進展による業界構造の大幅な変化や、業界再編の加速に伴う新規投資機会の増加

具体的な取り組み事例

国内プライベートエクイティ投資

オリックスのプライベートエクイティ投資は、ほかのプライベートエクイティファンドと異なり自己資金で投資するため、投資期間の変更や増資などにも柔軟に対応することができます。投資実行後は、経営管理や事業支援、オリックスの各部門による顧客開拓や販路拡大など、オリックスのグループネットワークを活用した投資先へのさまざまな支援を行っています。ハンズオン体制で投資先の事業運営に深くコミットすることを通じて、事業承継後の「第二創業」の支援や業界再編に向けたロールアップの支援なども効果的に行っています。

現在、国内のM&A市場における買収価格は高騰する局面にあるため、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投資に取り組んでいきます。ターゲット業種は、ヘルスケア、IT・情報サービス、BPO、生活支援サービスなどの従来の注力業種に加えて、業界構造の変化が見込める自動車や物流などの業界も視野に入れています。

2012年以降の国内の主要投資先

投資先	投資開始	業種/事業内容	売却時期
みのりホールディングス(株)	2012/2	酒類卸業	2018/3　2Q
(株)KRフードサービス	2012/4	和食レストラン運営	2016/3　1Q
(株)ネットプロテクションズ	2012/12	電子商取引の後払い決済サービス	2017/3　2Q
旭ファイバーグラス(株)	2013/3	ガラス繊維製品の製造販売	2016/3　1Q
ウィングアーク1st(株)	2013/5	ソフトウェアベンダー	2017/3　1Q
(株)ネットジャパン	2014/4	貴金属や宝石のリサイクル	保有中
(株)アーク	2014/8	産業用金型の試作・製造	2018/3　4Q　一部売却
(株)イノメディックス	2015/1	医療用設備・機器の販売	保有中
(株)コスモライフ	2015/10	宅配天然水の製造・販売	
(株)微生物化学研究所(京都微研)	2016/4	動物用ワクチンの製造	
フジタ製薬(株)	2016/7	動物用医薬品の製造	
(株)コイケ	2017/3	電子材料の製造	
(株)プリマジェスト	2017/7	情報処理サービス	

海外プライベートエクイティ投資

海外では、米国および中国を中心に投資活動を行っています。

米国では、道路、水道、ガス・電気などの公共インフラ設備の老朽化が進み、設備の入れ替え、メンテナンスの需要が高まっています。また、2015年12月には米国の高速道路や鉄道輸送網等の交通インフラに対する長期投資を促進するFAST法（Fixing America's Surface Transportation）が制定されたことに伴い、交通インフラなどの公共工事において、安全確保サービスへのアウトソーシング需要が高まると想定されています。オリックスは米国現地法人を通じて2016年よりプライベートエクイティ投資事業を開始し、これまでに交通インフラ安全サービス会社、水道関連の保守・管理サービス会社などの公共インフラ関連サービス企業への投資を実行しています。今後も、投資機会を着実に捉え、投資先企業を通じて公共インフラ関連サービスの事業拡大を図ります。

中国では、これまでの商業銀行の金融サービス提供力を上回る中小企業や個人の旺盛な資金需要に対応し、資金の貸し手と借り手とを結びつけ融資を仲介する「P2P」金融市場が急拡大しています。拡大が続く中国フィンテック市場を取り込む先鞭として、フィンテック関連企業2社への投資を実行しました。

2016年以降の米国の主要投資先

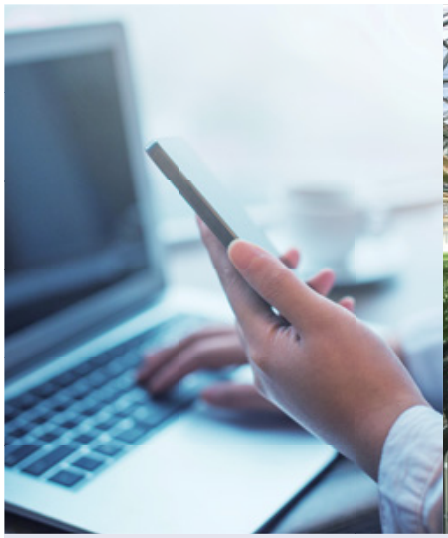
投資先	投資開始	業種/事業内容
RoadSafe Traffic Systems, Inc.	2016/3	交通インフラ安全サービス
Protection Services Inc.	2016/11	交通インフラ安全サービス
Hoffman Southwest Corporation	2017/2	水道関連保守・管理サービス
Beth's Barricades	2017/7	交通インフラ安全サービス
Peak Utility Services Group	2018/6	公共インフラ設置・保守サービス

中国のフィンテック関連投資先

投資先	投資開始	業種/事業内容
上海点栄金融信息服務有限責任公司(点融：ディエンロン)	2018/1	P2P金融
北京閃銀奇異科技有限公司(Wecash)	2018/3	個人信用情報サービス

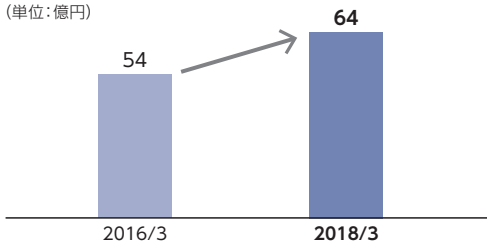
新規分野

ファイナンス　事 業　投 資



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、会計と金融を通じた中小企業のサポート、農業を通じた地域活性化、ヘルスケア分野における予防医療の推進など、さまざまな新規事業に取り組むことで、社会の課題やニーズに応じた、オリックスならではの価値を提供していきます。

弥生株式会社（2014年12月買収）
セグメント利益



事業活動を通じた社会への貢献

- SME 中小企業の活性化
- 地域活性化
- 高齢化社会対策／安心で健康な暮らしの実現

特徴・強み

- グループの横連携を生かし、新規分野開拓に必要となる専門性を機動的に結集
- 日本全国の営業ネットワークからの情報収集力を活用して成長機会を発掘

リスク

- 新規参入事業者の増加による競合の激化
- 新しい事業領域における経営管理が十分に機能しない
- 規制緩和による新たな市場の拡大が想定を下回る

機 会

- 規制緩和や事業環境の変化による新たな成長分野（例：IT、農業、医療）の出現
- 既存事業と新規投資事業との相乗効果による新たな事業の創出

具体的な取り組み事例

フィンテック事業

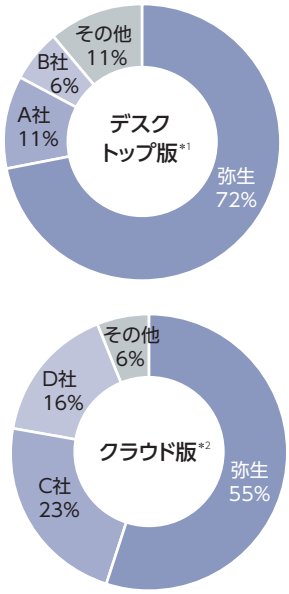
オリックスの戦略投資先である弥生株式会社は、各種業務ソフトウェアの開発・販売および導入後のサポート・サービスを提供するソフトウェアサービス会社です。高い商品開発力とブランド力をもとに強固な顧客基盤を構築しており、スモールビジネス*向けの業務ソフトにおいて、デスクトップ/クラウドともにトップシェア（下記グラフ参照）を保持しています。

2017年12月、オリックスと弥生は、共同で設立したアルトア株式会社を通じて、オンラインレンディングサービスを開始しました。オリックスが持つ与信ノウハウ、弥生が持つ会計ビッグデータと、協業先であるd.a.t.株式会社のAI技術を活用した、新たな与信モデルによる短期・小口に特化したサービスです。動的な連続データである会計ソフトの仕訳データを利用することにより、精度の高いデータ分析を瞬時に実施することが可能となっています。

今後もオリックスはグループの総合力を生かし、ファイナンスとテクノロジーでスモールビジネスを支え、経済の活性化に貢献していきます。

＊ 従業員数20名以下の小規模事業者。日本の事業者数の9割近くを占める。

スモールビジネス向け業務ソフト マーケットシェア



＊1 2016年10月～2017年9月の販売金額データ（GfK 調査）をもとに弥生で集計

＊2 MM総研調査（2018年3月末、クラウド会計ソフトの利用状況調査）

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。高齢者、働く女性、単身世帯などの増加により消費者ニーズが多様化する中で、農産物の安定供給につながるさまざまな取り組みを進めています。

2004年以降、全国5カ所に野菜の生産拠点を展開し、農事業の経験とノウハウを蓄積してきました。2016年には青果流通事業を目的としたオリックス・フードサプライ株式会社を設立し、自社生産する野菜のほか、提携生産者の青果の仕入れ・販売にも取り組んでいます。また、2017年7月には、全国に青果流通網を構築する株式会社ファーマインドと資本業務提携し、広域かつ多機能な物流ネットワークを活用した販売を開始しました。今後は、流通事業への本格的な参入を通じ、日本の農業の発展および地域活性化に貢献していきます。

ヘルスケア事業

高齢化が進む日本の社会において、医療技術やテクノロジーの進化、人々の健康意識の高まりとあわせて、予防医療は大きく成長が期待される分野です。また、予防医療を通じて健康寿命の伸長を促すことは、拡大傾向にある医療費の削減につながるとともに、医療保険制度の維持継続にも貢献すると考えられています。

オリックスは、2017年7月に株式会社CMCと資本提携し、予防医療分野でのサポート事業を拡大させました。CMCは、人間ドックや健康診断などのサービスを提供する宇都宮セントラルクリニックに対して、医療事務の業務支援サービスを提供しています。医療分野では、財務やマーケティング、M&Aなどの経営に関わる専門機能が不足していると考えられ、オリックスの経験やノウハウが、経営効率化に寄与できる部分は大きいと見込んでいます。今後も予防医療分野において、特色を持つクリニックや病院との提携を拡大することで、日本の予防医療と地域医療の発展に貢献していきます。

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・専門性を最大限に生かす

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生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

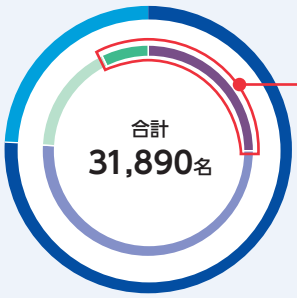
オリックスでは、「Keep Mixed」を実現するために、ダイバーシティの推進と価値ある職場づくり（ワークライフバランスの向上）に取り組んでいます。

ダイバーシティの推進

オリックスのさらなる成長のためには、社員一人一人が培った経験や知識をさらに高め、継続的に発揮し伝えていくことが不可欠だと考えています。一方で、定年延長や夫婦共働き世帯の増加、女性活躍推進法の施行など、世の中の環境変化に伴い、働き方の多様な選択肢へのニーズがますます高まっています。社員それぞれの能力や専門性を最大限に活かせる職場づくりを目指し、社員のライフイベントなどに応じた働き方の多様性や自由度を高め、ダイバーシティのさらなる推進を図っています。

女性活躍推進	シニア社員の活躍推進	障がい者雇用促進	外国人の採用

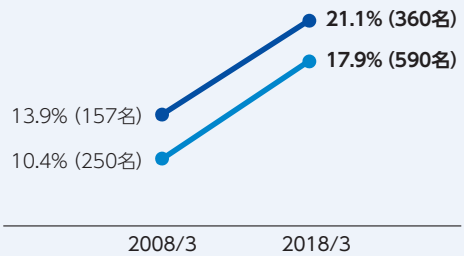
従業員構成比
（2018年3月末）



	人数	割合
●海外 （●うち海外女性）	7,813名 (2,459名)	24% (8%)
●国内 （●うち国内女性）	24,077名 (8,988名)	76% (28%)
女性（全体）	**11,447名**	**36%**

女性管理職推移[*1]

●オリックス単体
●オリックスグループ[*2]



＊1 %は管理職に占める女性管理職の割合。
＊2 オリックス、オリックス・レンテック、オリックス自動車、オリックス・クレジット、オリックス不動産、オリックス・システム、オリックス銀行、オリックス生命保険、オリックス環境、オリックス債権回収の10社合計。

労働生産性の向上

オリックスは、社員それぞれの能力や専門性を最大限に生かせる職場づくりを目指しています。その実現のために多様な働き方を尊重しています。

～オリックス・ビジネスセンター沖縄での事例～

オリックス・ビジネスセンター沖縄株式会社（OBCO）は、オリックスグループが展開するリース、レンタル、自動車、生命保険、銀行など各種事業のサポート業務を行っています。もともとはコールセンターとして1999年に設立され、今では契約条件確認や車検関連業務など、幅広い営業事務を担うシェアードサービスセンターとなっています。

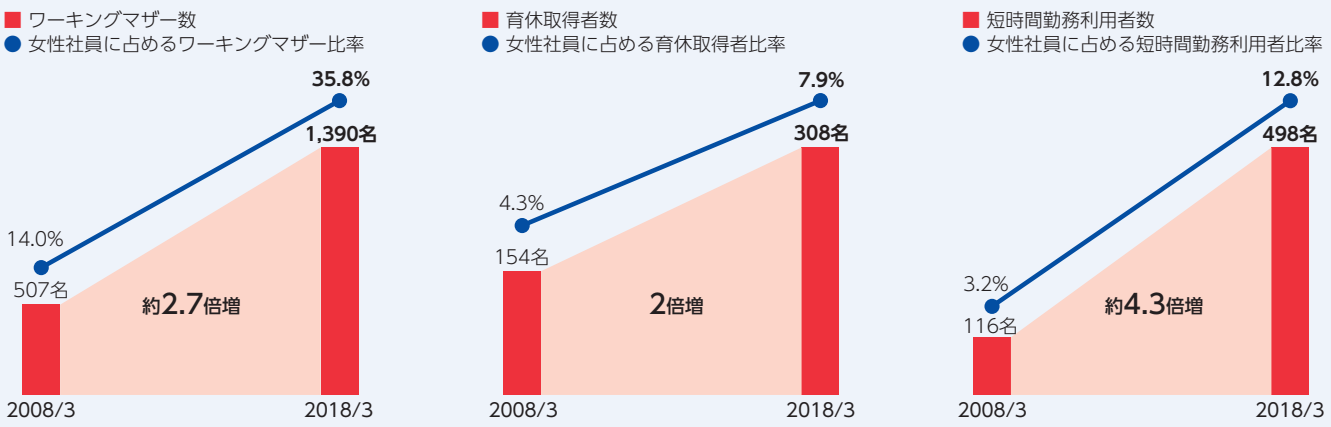
OBCOでは、業務の可視化・計測・分析の結果をもとに業務改善手法を確立し、継続的に運用しています。業務の可視化には自社開発ツールを利用しており、徹底した生産性管理を行っています。2015年からは、働き方の多様化を推進し、一例として在宅勤務制度を導入しました。一般的な在宅勤務では、進捗管理やコミュニケーションの面などで支障が出ることもありますが、OBCOでは生産性管理によってその弊害を解消し、多様な働き方を実現しています。

現在は働き手の多様化に取り組んでいます。代表例としてRPA※1の導入・運用があり、処理手順が定型化された業務において、PC操作自体を代行（ロボット化）させる試みを推進し、業務品質の向上や所要時間の削減を図っています。

このような取り組みが評価され、OBCOは2016年度の「新・ダイバーシティ経営企業100選※2」に選ばれました。今後、グループ横断的に業務改善を導入していくなど、さらなる展開も見込んでいます。

※1 RPA（Robotic Process Automation）：人間が行う業務を専用のソフトウェア（ロボット）を活用して自動化すること。
※2 ダイバーシティ推進を経営成果に結びつけている企業を経済産業省が表彰するもの。

出産・育児関連制度の利用状況*3



*3 対象は、オリックスグループ10社（オリックス、オリックス・レンテック、オリックス自動車、オリックス・クレジット、オリックス不動産、オリックス・システム、オリックス銀行、オリックス生命保険、オリックス環境、オリックス債権回収）の女性正社員。

価値ある職場づくり(ワークライフバランスの向上)

多様な価値観を持った社員が、健康的に安心して働くことができる職場環境の実現に向けて、これまでもワークライフバランスの向上に取り組んできました。2016年からは、さらなる向上に向けてCEO直轄の「職場改革プロジェクト」が始動しており、今後も働き方支援施策の拡充、改善と社員の意識啓発に取り組んでいきます。

職場改革推進プロジェクトの実行

2016年10月、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目的として、「職場改革プロジェクト」をスタートしました。主要グループ会社10社、約200人以上の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120の施策が提言されました。2017年4月からはこれらの提言内容を精査し、実行フェーズとして「職場改革推進プロジェクト」へ名前を変更、改革を実行・推進しています。

2019年3月期は、長時間労働是正への意識を維持しつつも、時間あたりの生産性向上に主眼を置きます。従業員満足度調査(モラルサーベイ)*1を実施した結果、「意識改革」の点では確かな前進があったものの、「働き方改革」については、働く時間の柔軟性が向上した一方、生産性向上の本質的な部分で課題があることが分かりました。そのため、全社的な施策として「生産性向上への投資」を目的とした各種施策を関係各部門にて検討のうえ実施する予定です。個人単位、部門単位においても、今一度、これまでのやり方や業務フローの見直しを図っていきます。2018年3月期のグループ10社における残業時間は、前期比33%減*2、年次有給休暇取得率は77.5%となりました。

*1 オリックスグループでは、社員が仕事や会社に対して日ごろどのように感じているかを調査し、今後のさまざまな施策に生かすため、2004年以降、モラルサーベイを実施しています。2017年の調査では、国内主要グループ会社10社の社員を対象に実施し、調査結果を社内に公開しています。

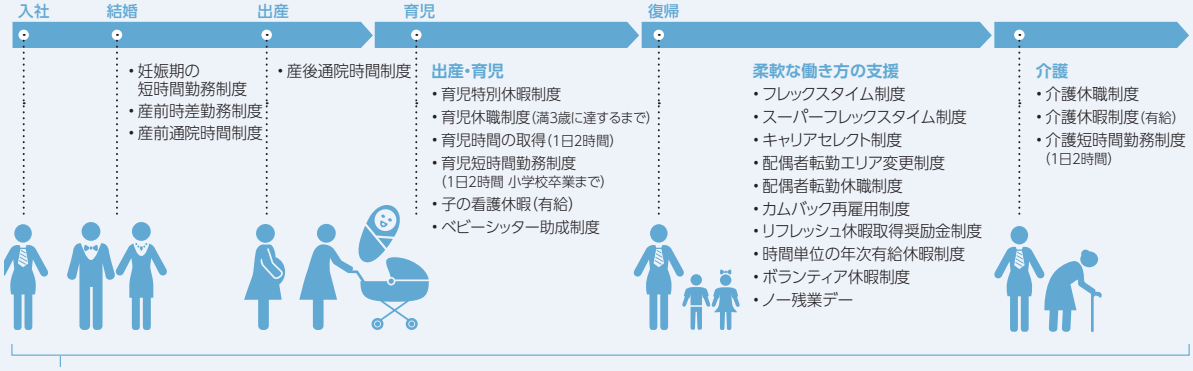
*2 所定労働時間20分短縮を含む。

仕事と家庭の両立支援

仕事と家庭の両立を支援するため、結婚、出産、育児、介護などのライフイベントに応じた柔軟な働き方を実現するためのさまざまな制度を設けています。また、制度面での支援に加え、両立のための心がけなど、より具体的な悩みに応えるべく、出産・育児休職者向けのセミナーを行っています。2017年3月期からは育児中の社員を対象とした、夫婦で仕事と家庭の両立を考えるキャリアセミナーや、家族の介護に関する介護セミナーなども実施しています。

ライフステージやキャリアに合わせた人事制度

多くの社員が制度を活用し、自身のライフステージやキャリアに合わせた柔軟な働き方を実現しています。



キャリア形成支援 キャリアチャレンジ制度／社内公募制度／社内インターン制度／職種転換制度／自己申告制度／45歳からのキャリアチャレンジ制度／シニア向け社内公募制度

人事制度に関する詳細情報は下記をご参照ください。
https://www.orix.co.jp/grp/company/sustainability/employee/management_systems.html

職場改革推進プロジェクト

2016年に発足した「職場改革プロジェクト」は、各種施策を実行するフェーズに移っており、新たな人事制度の導入や意識改革などにより、職場改革を推し進めています。

～職場改革３年目も社員一丸となって地道に取り組む～

「職場改革プロジェクト」を立ち上げた際、多くの社内メンバーによる半年間の真剣な議論の末、各種施策をCEOへ提言しました。その提言を、CEOの強力なリーダシップのもと、やれることはすべてスピード感をもって取り組んできました。このプロジェクトによって、空気感が変わった、働き方への意識が変わったなど、始める前より良くなったという確かな手ごたえがあります。しかし、このような取り組みは、最初は大きく打ち上げて、その後は尻すぼみになってしまうことがよくあります。施策がどれだけ浸透できるか、本プロジェクトが軌道に乗って目指すべき職場環境が実現できるかは、これからが大変重要になります。

各現場の生産性に対する課題に対し、会社のインフラやIT関連の整備、オフィス環境の改善などにも地道に取り組んでいきます。オリックスらしい職場改革を目指し、網羅的に改革を進めていきます。

本プロジェクトはオリックスにとってこれまでの文化を変える大きな取り組みでもあります。各役員、関係各部門と連携することはもちろん、社員一人一人の意識改革、行動改革なしには実現できない取り組みです。役員と社員が一丸となって、一歩ずつ地道に取り組んでいきたいと思います。

職場改革プロジェクト
推進担当
執行役 三上 康章

外部からの評価・受賞

経済産業省「健康経営優良法人2018」認定（2018年2月）

2018年2月20日、オリックスは「健康経営優良法人2018」の「大規模法人部門（ホワイト500）」に選ばれました。「健康経営優良法人」は、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業が認定を受けます。2017年に初めて実施され、オリックスは昨年に続き「大規模法人部門（ホワイト500）」に認定されました。

2018
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

「Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2017」（2017年12月）企業部内・規模別1,000名以上の部10位、部門賞「働き方改革賞」準グランプリ

Forbes JAPANが主催する、国内1,000社の企業、1,000人の個人が選ぶ日本最大規模の女性アワード「Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2017」において、企業部門・規模別1,000名以上の部10位、部門賞「働き方改革賞」準グランプリを獲得しました。本アワードは、2016年から始まったもので、意欲ある女性が働きやすい環境づくりを積極的に行っている企業と、自ら道を切り拓き活躍している女性が表彰されます。

Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2017
supported by LIB