

基本解説

ビジネスモデル

～たえず市場の要請を先取りし、新しい価値を創造する「ORIX」という独自のビジネスモデル～
 「ORIX」は、独創性を意味する「ORIGINAL」と柔軟性や多様性を象徴する「X(∞:無限大)」を組み合わせ
 せて生まれた名前です。業種の枠を超え、世界にも類をみない独自のビジネスモデルを構築しています。

Inputs: 強み

→ P.12 「Xpect the Next ～価値創造の源泉～」

機敏・柔軟・臨機応変

- 社会や市場の変化をチャンスに変えるという一人一人の意識

現地の経済に根差したグローバル展開

- 1971年より海外へ進出
- 各国・地域での経営のローカル化による事業推進力

リスクを見極め、取るべきリスクを取る

- 自主独立、1970年に株式を上場
- チャレンジとイノベーションの実績に裏づけられたリスクマネジメント力

Value Creation Process: 価値創造プロセス

→ P.14 「Creating New Values ～価値創造のプロセス～」

“どうしたらできるかを考える”姿勢

- 多様なニーズに対し、質の高いサービスを提供

グループの横連携

- 6セグメント/
16事業ユニットの連携
- 新しい事業に対し、関連する部門で連携

ファイナンスの目線

- 1964年リース事業からスタート
- 積み上げてきたファイナンスの知識でビジネスを分析・判断

案件創出



バリューアップ

Outputs: アウトプット

多様な事業展開と 広い顧客基盤

- 世界37カ国・地域で事業展開
- 拠点数 日本 1,466
日本以外 730

隣地拡大

- 新規事業分野の開拓、
新商品・サービスの提供

Outcomes: 創造する価値

→ P.16 [A Dynamic and Diversified Business Portfolio ~価値創造の実績~]

持続的な企業価値の向上

経済的価値

持続的な利益成長

- 2019年3月期当期純利益*3,237億円
54年間 黒字継続
- 10期連続 増益、5期連続 過去最高益更新

社会的価値

事業活動を通じた社会への貢献

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・安心して健康な暮らしの実現／
地域活性化／スマートでレジリエントな社会の
実現／中小企業の活性化

持続的な成長を支える人材

- 約3.2万人の多様な人材
- 海外社員比率 24%
- 女性社員比率 37%

*当期純利益は、当社株主に帰属する当期純利益を指します。

創造する価値を
強みにつなげる

基本解説

Xpect the Next ～価値創造の源泉～

オリックスは、あらゆる変化をチャンスに変えるという意識、ローカルビジネスへの精通と現地での機動力、そして取るべきリスクを取るリスク管理能力に強みを持っています。これらの強みを生かしながら、たえず市場の要請を先取りし、リース事業を起点としてさまざまな隣接分野に進出していきました。

機敏・柔軟・臨機応変

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。社員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。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ります。

現地の経済に根差したグローバル展開

オリックスは、現地の経済に根差したグローバル展開をしており、それが現地における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ない、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、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。現在、オリックスのグローバルネットワークは、世界37カ国・地域に広がっています。

リスクを見極め、取るべきリスクを取る

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おり、取るべきリスクを取るための体制の整備と強化に日々注力しています。

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



1973年 | 融資

- 法人向け融資
- 住宅ローン
- カードローン

1964年 | リース

- 機械設備リース
- 測定機器・情報関連機器のリースおよびレンタル事業

1971年 | 船舶

- 船舶リース
- 船舶投資
- アセットマネジメント

1973年 | 自動車

- メンテナンスサービス
- レンタカー
- カーシェアリング
- 車両管理サービス



価値創造事例 —リース—

オリックスは、新しい金融手法であった「リース」をパイオニアとして日本に導入することで、企業基盤を確立しました。リースで培われた「金融」と「モノ」の専門性は、その後の事業展開につながっています。

[左から、乾恒雄(故 名誉会長)、宮内義彦(現 シニア・チェアマン)、リース事業のノウハウ取得に協力いただいたU.S.リーシング社のショーンフェルド氏]

1983年 | 投資

- プライベートエクイティ投資
- 事業再生
- 債券投資
- ベンチャーキャピタル

1998年 | 銀行

2010年 | 資産運用

2014年 | 業務ソフトウェア

- 会計業務支援
- オンラインレンディング

1991年 | 生命保険

1978年 | 航空機

- 航空機リース
- 航空機投資
- アセットマネジメント

1999年 | サービサー

- サービシング(債権回収)
- 不良債権投資

2014年 | 農事業

1986年 | 不動産

- 不動産開発・賃貸
- 施設運営
- アセットマネジメント
- 不動産投資顧問

1995年 | 環境エネルギー

- 産業廃棄物処理・リサイクル
- 省エネルギー対策
- 再生可能エネルギー
- 電力事業
- 蓄電サービス

2016年 | コンセッション

- 空港運営
- 下水処理場運営



価値創造事例 —環境エネルギー—

2011年の東日本大震災をきっかけに、脱原子力や再生可能エネルギーの導入へと社会の価値観が変化。オリックスは、国内の法人営業ネットワーク、不動産開発やエクイティ投資における案件構築力やドキュメンテーションのノウハウを駆使し、太陽光発電事業をスピーディーに展開。現在では、国内トップクラスの太陽光発電事業を手がけています。



価値創造事例 —コンセッション—

公共インフラの老朽化を背景として、2011年にPFI法が改正され、公共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コンセッション方式が日本に導入されました。オリックスは、不動産、国内外の事業投資、財務、審査など各部門の専門性を活用して、国内初の民間による大型空港運営をスタートさせました。

基本解説

Creating New Values ～価値創造のプロセス～

オリックスの歴史はお客さまと向き合い、“どうしたらできるかを考える”の連続でした。多様な人材・部門が、お客さまや社会のニーズを先取りすることで、新しいチャンスと価値を生むことができます。また創業来の事業であるファイナンスの視点が、オリックスならではの価値を生み出す大きな要因となっています。

“どうしたらできるかを考える”姿勢

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ています。時代や人が変わっても、お客さまのご要望にお応えするために、最後まで考えぬき、新しい価値を生み出そうとする姿勢は、オリックスの中で確実に受け継がれています。

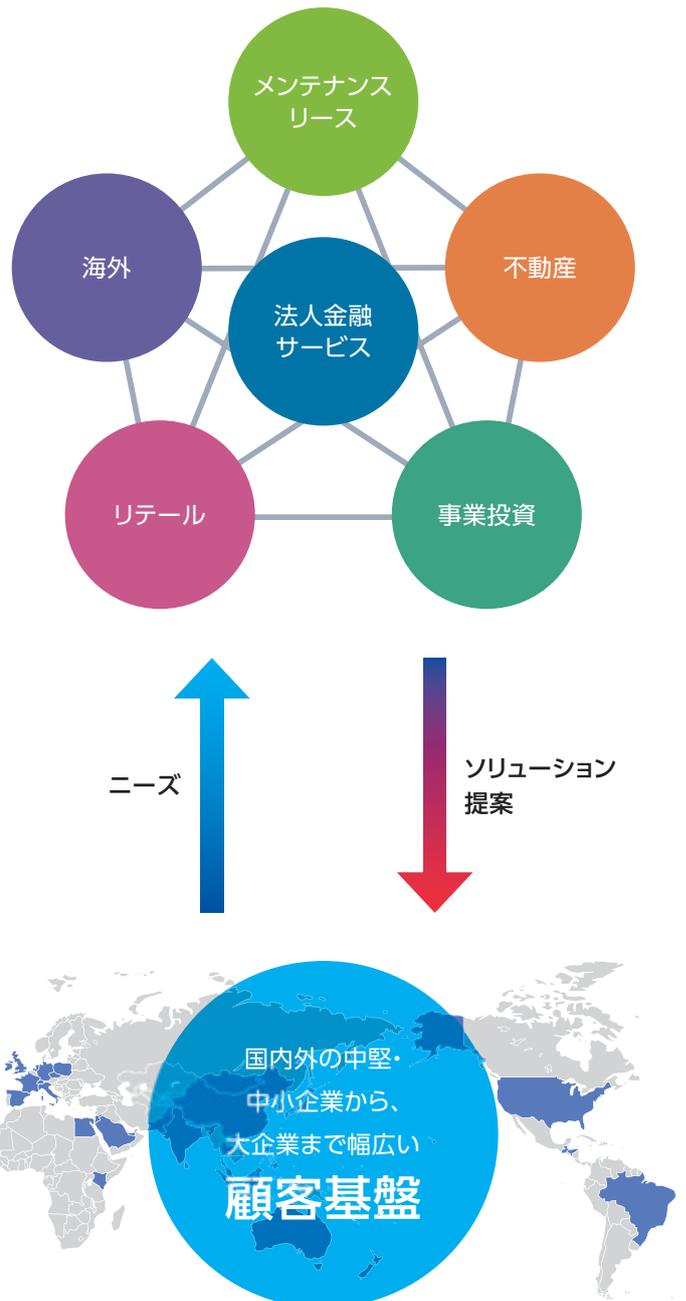
グループの横連携

オリックスは、専門性を持った多様な人材が、グループ内で横連携する組織です。この横連携を通じて、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、チームワークの強さを発揮し、関連する部門間で連携を取りながら果敢に挑戦します。各部門の専門性が連携することで、社会に新たな価値を提供しているのです。

ファイナンスの目線

オリックスは、1964年にリース会社として設立され、その後50年以上にわたりファイナンスの専門性を積み重ねてきました。オリックスにとって、ファイナンスの知識はすべての取り組みの基礎になる大切なものです。ファイナンスの目線を持って、ビジネスを分析し判断できる点がオリックスならではの強みになっています。

6つの事業セグメント



土壌浄化の総合サービス会社「エコサイクル」への投資事例

オリックスは新しいビジネスチャンスに対し、一つの部門だけでなく、関連部門と連携し価値を創造していくことを特長としています。関連部門の持つスキルやノウハウ、ネットワークなどの強みを活用することで、投資先や手がける事業の価値を最大限高めることを使命としています。

オリックスは、2019年6月に、土壌浄化の総合サービス会社エコサイクル株式会社の株式を過半数取得しました。同社は、独自に開発したバイオ浄化剤の製造・販売のほか、土壌調査や浄化工事、環境コンサルティングなど、土壌汚染に関するトータルソリューションを提供しています。2019年4月の土壌汚染対策法の改正など、土壌汚染に対する法規制は厳格化の傾向にあります。同社が高い技術力を有する原位置浄化は、バイオ浄化剤などにより土壌を場外に搬出することなくその場で浄化する工法で、環境負荷が少ないだけでなく、工期短縮やコスト削減も見込めることから注目されています。また、汚染物質によっては稼働中の工場施設などでも浄化可能であり、最終的に工期の短縮にもつながります。

もともとエコサイクルは、法人金融サービスセグメントのお客さまでした。しかし、事業の成長性に注目したオリッ

クスは、オーナーと交渉を進め、事業投資セグメントのノウハウを用い連結子会社として協働することにいたしました。今後オリックスは、法人金融サービスの営業ネットワークを活用し、工場施設などを抱える製造業者・サービス業者（ガソリンスタンド・自動車整備工場・クリーニングほか）、不動産事業者、ゼネコンなどに対して同社技術の橋渡し役を担っていきます。エコサイクルの企業価値向上および売上伸長とともに、顧客紹介による手数料収入を得ることで、エコサイクルとオリックスの間でWin-Winの関係を構築することが可能です。また同社の技術は、オリックスの不動産セグメントにおいても活用可能であり、グループ全体でのシナジー効果を見込んでいます。

オリックスは、これまでもグループ全体の専門性や営業ネットワークを生かして投資先のバリューアップを行ってきました。成長機会に対し、部門の枠を超えて人材が結集し、一丸となってプロジェクトに取り組むというグループの横連携は、オリックスならではの強みです。今後も多角的なビジネス領域の開拓者として、社会に新たな活力を提供していくことを目指していきます。



基本解説

A Dynamic and Diversified Business Portfolio ～価値創造の実績～

隣へ隣へと事業領域を広げたオリックスは、世界各国で独自のビジネスを展開し、多角的な事業ポートフォリオを形成しています。この多角化こそが、変化の激しい社会においても収益の安定性と成長性を実現してきた要因なのです。また、オリックスの多角的な事業活動は、さまざまな分野で新しい価値を創造し社会に貢献しています。

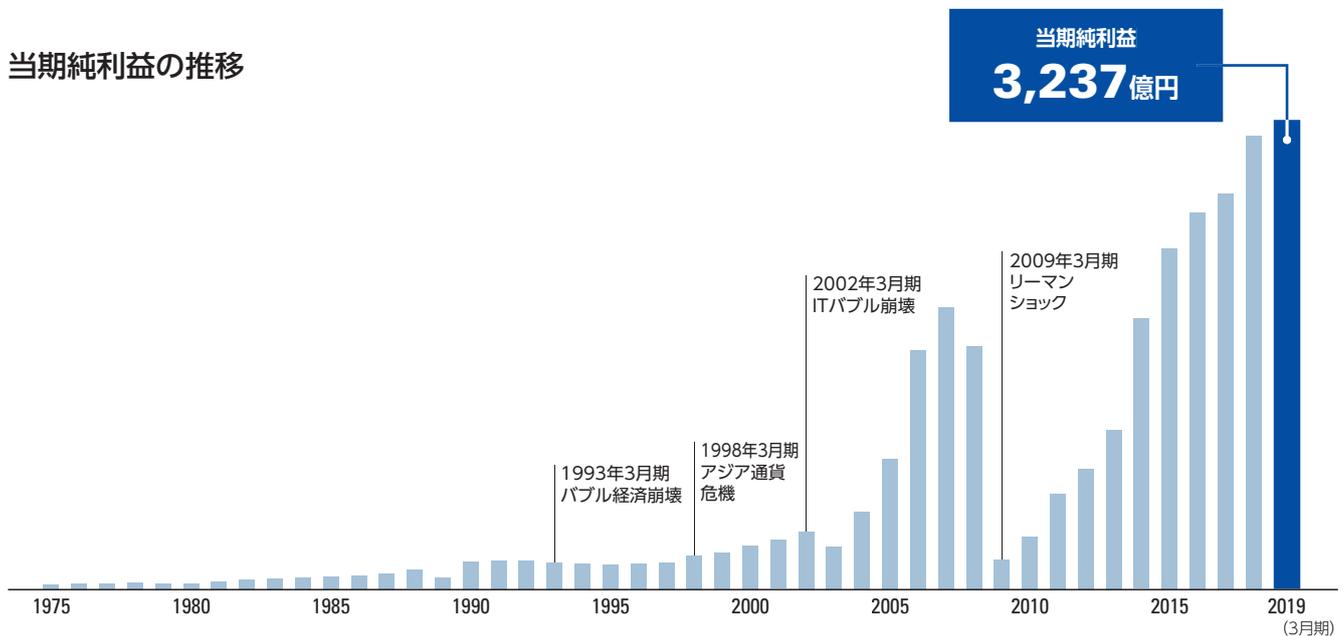
多角的な事業ポートフォリオによる持続的な成長

オリックスは、創業翌年以降54年間、黒字を維持しています。また、2019年3月期は、10期連続で増益、5期連続で過去最高益を更新しました。その背景には、多角的な事業ポートフォリオを展開することによる、収益源とリスクの分散があります。ただ一つの決まった“コアビジネス”を持たないオリックスでは、成長し続けるために継続的に事業と資産を入れ替えています。社会の変化に合わせた事業ポートフォリオの構築こそが、オリックスの持続的な成長につながっているのです。

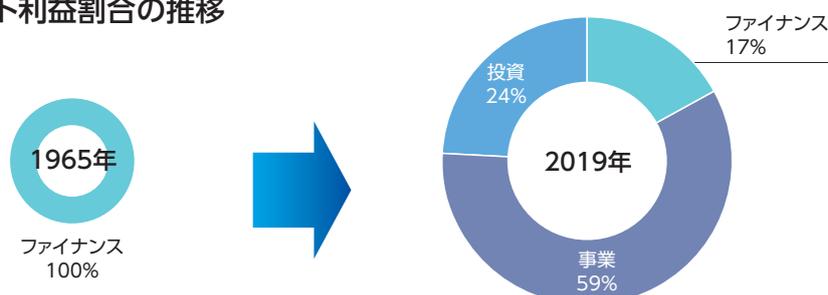
オリックスは、祖業であるリースなどクレジットリスクを取るビジネスである「ファイナンス」分野から、環境エネルギー、アセットマネジメント、コンセッション、生命保険などの「事業」分野や、

国内外のプライベートエクイティ投資、航空機・船舶などの「投資」分野へと事業領域を広げていきました。その結果、さまざまな市場のニーズを取り込むと同時に、一つの事業分野に集中することなくリスクを分散させることで、利益の成長性と安定性をともに実現しています。設立当初は「ファイナンス」分野からの利益が100%でしたが、1990年代以降「事業」・「投資」分野の割合を増加させ、2019年3月期においては「ファイナンス」分野の利益は17%と全体の2割未満になっています。特に「事業」分野の利益が大きく伸長しており、多角的なポートフォリオの実現がオリックスの利益成長の背景にあることがわかります。

当期純利益の推移



3分類によるセグメント利益割合の推移



社会的価値の創造

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。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を重視しており、その結果として、環境エネルギー事業など社会的貢献の大きい分野にも進出しています。今後も世の中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、社会にも貢献し続けたいと考えています。

また、オリックスの持続的な成長を支えている大きな要因は「人」であり、人がオリックスにとっての財産です。事業環境、お客さまのニーズが変わり続ける中、その変化を捉え、より高い価値を提供し、社会に貢献していくため、変化に対して臨機応変に対応できる知識と行動力、チャレンジ精神、そして多様な価値観を持つ人材を創出し、社会に対してイノベーションを提供していきます。

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

車両や機器のリユース、シェアリングの推進などを通じて、ストック型・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、生命保険事業や銀行事業などを通じ、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

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

レンタル事業を通じた企業のR&D支援、自動車事業や不動産事業を通じた災害対応・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

法人金融サービス事業やプライベートエクイティ事業を通じて、主要なお客さまである中小企業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.76 「社員との関わり」

基本解説

オリックスの事業ポートフォリオ

6セグメント

現在、オリックスでは、多様な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。また各セグメントは、事業内容や展開地域が異なる2~4の事業ユニットで構成されており、6セグメントで合計16ユニットとなっています。

→ P.50 「セグメント別概況」

セグメント	事業ユニット	主な事業内容
法人金融サービス	国内営業	中堅・中小企業向けリース・融資・ソリューション(各種商品・サービス)提供
	弥生	業務ソフトウェア開発・販売およびサポートサービスの提供
メンテナンスリース	自動車	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
	レンテック	電子計測器・IT関連機器などのレンタルおよびリース
不動産	投資・運営	オフィスビル・商業施設・物流施設などの開発・賃貸、アセットマネジメント、ホテル・旅館、水族館などの施設運営
	大京	マンションを中心とした不動産の開発、流通、建物の維持管理
事業投資	事業投資	国内外のプライベートエクイティ投資、サービス
	環境エネルギー	国内外の再生可能エネルギー、電力小売、廃棄物処理
	コンセッション	空港や下水処理場の運営
リテール	生命保険	医療保険を中心とした生命保険
	銀行	投資用不動産ローンを中心とした銀行
	クレジット	カードローン、他の金融機関が取り扱う無担保ローンの保証
海外	OCU (ORIX Corporation USA)	北米を中心とした有価証券投資、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
	OCE (ORIX Corporation Europe)	ヨーロッパを中心としたアセットマネジメント
	航空機・船舶	航空機や船舶のリースやアセットマネジメントサービス
	アジア豪州等	アジア・豪州等を中心とした金融やプライベートエクイティ投資

3分類

主なリスクおよび資本負荷の観点から、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。

3分類	主なリスク	資本負荷
ファイナンス	クレジットリスク	低
事業	運営リスク 事業リスク	中～高
投資	マーケットリスク	高



6セグメントと3分類で見る事業ポートフォリオ

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。各事業ユニットは基本的に「ファイナンス」「事業」「投資」のいずれかに分類されます。（「投資・運営」「OCU」「アジア豪州等」を除く）。

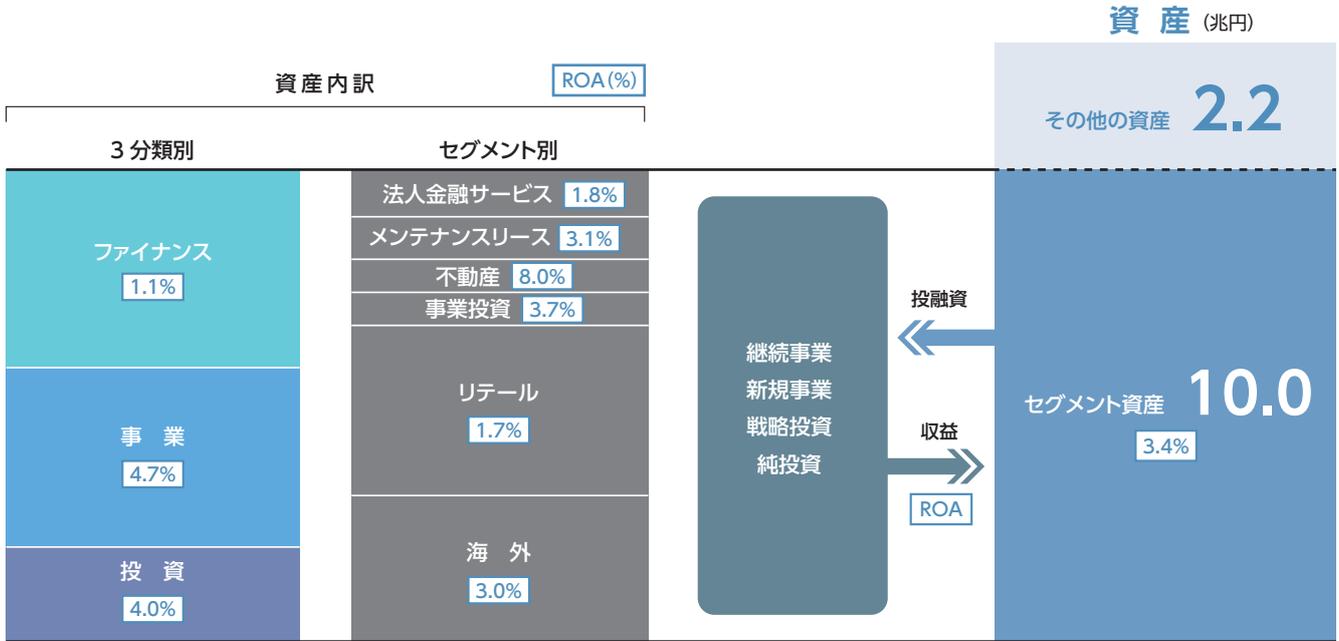
	ファイナンス	事業	投資
法人金融サービス	国内営業	弥生	
メンテナンスリース		自動車 レンタック	
不動産		運営 大京	投資
事業投資		環境エネルギー コンセッション	事業投資
リテール	銀行 クレジット	生命保険	
海外	OCU アジア豪州等	OCU OCE	OCU 航空機・船舶 アジア豪州等

基本解説

バランスシートで見るオリックス (2019年3月期)

資産

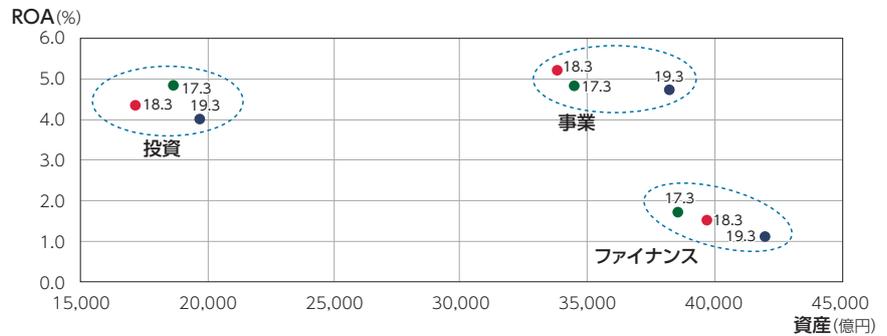
低収益資産の積み増しは抑制しつつ、ポートフォリオの入れ替えと持続的な成長が見込める分野への新規投資を積極的に実行する。



資産の状況

【3分類別】(3年間の推移)

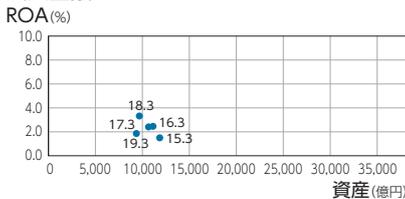
- 「ファイナンス」は、低金利下では積極的に伸ばさず現状維持。引き続き高いROAを維持する「事業」「投資」に注力



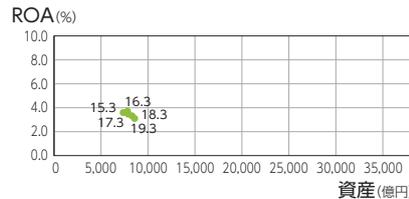
【セグメント別】(5年間の推移)

- 資産が増加しているのはメンテナンスリース、事業投資、リテール、海外。減少しているのは法人金融サービス、不動産
- ROAが3%前後を維持しているのはメンテナンスリースと海外。1~2%台は法人金融サービスとリテール。不動産と事業投資は売却益のタイミングに応じてROAが変動

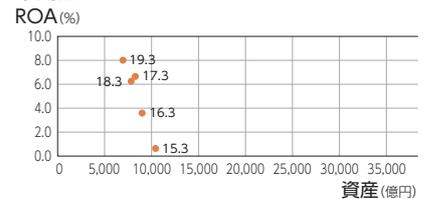
法人金融サービス



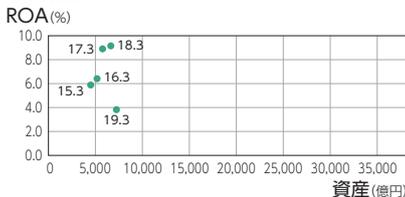
メンテナンスリース



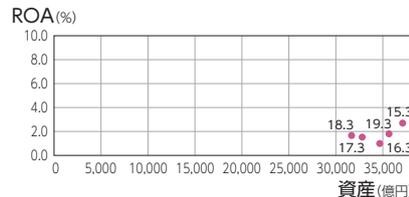
不動産



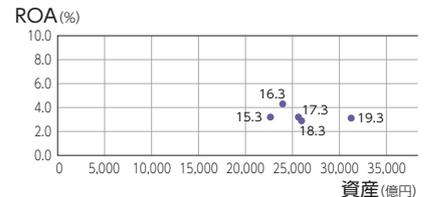
事業投資



リテール

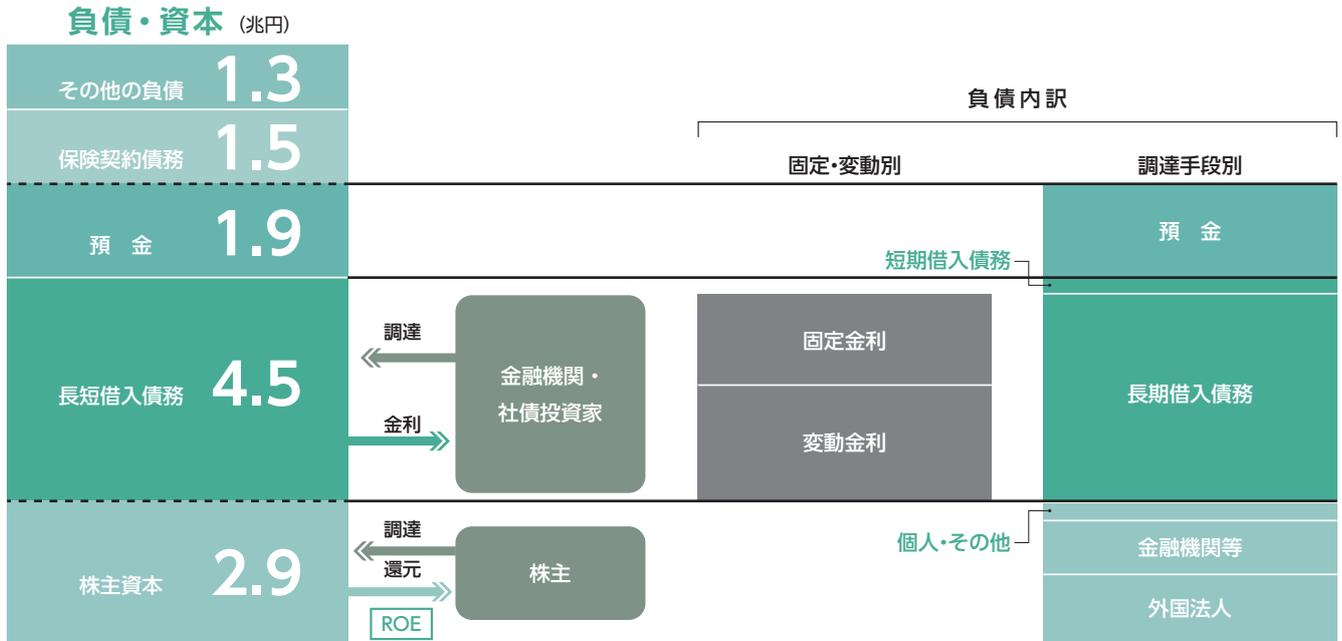


海外



負債・資本

多様化された調達と、高い長期借入比率を維持しながら、コストをコントロールする信用格付 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

- 調達手段のみならず、調達マーケット、エリアなどを多様化して調達を分散
- 調達期間を長期化することで償還リスクを低減
- 格付の状況 (2019年7月末)

S&P	Moody's	Fitch	R&I
A-(ネガティブ)	A3(安定的)	A-(安定的)	A+(ポジティブ)

資本の状況

- 自己株式の取得は、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
- 総リスク量をコントロールしながら新規投資を行うとともに、環境変化などに注意して、慎重に資本のアロケーションを実施

→ P.30「財務資本戦略」

ROEとD/Eレシオの推移

