

目指す姿

価値創造の歩み

56年間、新しい市場を切り拓いてきた実績

1964年に設立したオリックスは、隣へ隣へと事業領域を広げ、世界各国で多様なビジネスを展開しています。この多角的な事業ポートフォリオの展開と、環境変化に応じた絶え間ない事業の見直しが、収益の源泉であると同時に新しい分野へのチャレンジへとつながっています。

価値創造の実績

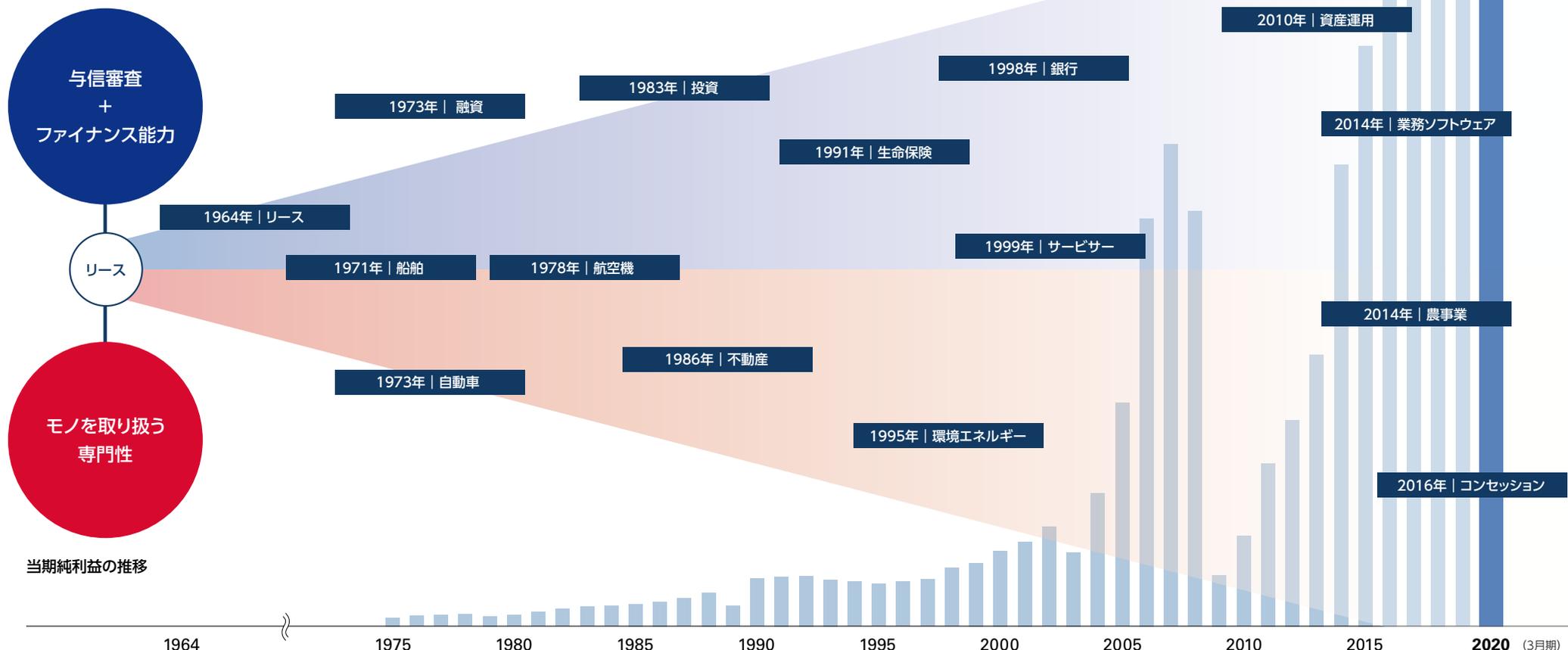
(数値は2020年3月期)

価値創造モデル

→ P.11



当期純利益*
3,027 億円



* 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。

CEOメッセージ

オリックスは、1964年に設立してから56年の年月を経て、多様な事業分野への進出を果たしており、現在も成長を続けています。金融系周辺企業の集合体に加え、金融関連以外への進出を継続しており、現在は、金融・非金融を取り交ぜた多様な事業の集合体という、世界でもユニークな企業になっています。

前期(2020年3月期)までは、6つのセグメントを基本とした財務会計データの開示を行ってきましたが、海外セグメントの利益比率が全体の38%を占めるに至り、海外のビジネスに関して、より詳細なデータの開示を行う必要があると判断し、今期(2021年3月期)より、右記のとおり10のセグメントに分類した上で、開示を行ってまいります。

オリックスは、2020年3月末現在37カ国・地域で事業を展開していますが、グローバルに投資対象を拡大するためには、日本を起点とした統一的な経営・管理は困難です。グループとしてのガバナンス機能の確立が大前提ではありますが、グループ企業における個々の経営をローカル化することが重要なテーマとなっています。

オリックスの企業価値を
成長させる戦略は
すべてのステークホルダーを
公平に利すること

取締役 兼 代表執行役社長
グループCEO

井上 亮



- 国内営業を統一して、法人営業・メンテナンスリース部門
- 大京を含む不動産部門
- 事業投資・コンセッション部門
- 環境エネルギー部門
- 生命保険部門

- 銀行・クレジット部門
- 船舶・航空機関連の輸送機器部門
- ORIX USAを中心とする北米・南米地区部門
- ORIX Europeを中心とする欧州地区部門
- 中国を含むアジア全域と豪州地区(金融・投資)部門

オリックスにとって、グローバル化はローカル化と同意語であり、現地のマネジメントが、中長期的な視野に立ち、現地において柔軟かつ顧客・市場志向で動くことが重要と考えています。

本部からは、各国の企業群の状況を十分に把握しつつ、グループ間の連携とシナジーを最大化することを推し進めていくことが重要であると考えています。特に、新型コロナウイルス感染拡大の影響で人的交流の動きが制限される中、経営のローカル化の動きを加速させていきます。

リーマン・ショック以降、主要国は、過大とも言えるほど潤沢な資金を放出するだけの政策に終始し、その結果、各国の中央銀行は巨大なバランスシートを抱えることになりました。金利は大幅に低下し、アセットの価格は上昇し、イールド(投資利回り)の縮小など、多くの指標は不健全な状態を示していることに加え、新型コロナウイルス感染の拡大により、景気はさらに悪化の傾向を辿っています。

先進諸国では、コロナ対策として、最大級の景気

刺激策を実施していますが、残念ながら、個人消費の押し上げには寄与せず、失業率だけが上昇しているというのが現状であり、今後もしばらくは回復の兆しは見えないと考えております。

リーマン・ショックの際は、金融セクターの破綻が世界の实体经济に大きな悪影響を及ぼしたのに対して、今回の新型コロナウイルス感染の問題は、实体经济への加速度的な打撃が先行して、その後、金融セクターに対して悪影響を及ぼしかねない状況になると考えます。最終的には、すべての分野においてバランスシートが大きく毀損することになる可能性があります。

今後、発展途上国を中心に債務負担がより一層重く拡大していくことが想定され、破産法などを利用した債務免除、IMF(国際通貨基金)による債務カットなど金融のモラルハザードが頻繁に起きることが予想されます。民間セクターにおいても、新規投資・融資に関して、選別した対応をすべきであり、今までの与信などの見方を変える必要があると思います。

ポートフォリオの再構築を考える際には、ソブリ

ンリスクの観点からの検証も必要となってくるものと考えます。民間セクターだけでなく、その国の政策などを分析して、投資・融資の判断をしていくことになります。サプライチェーン、関税、保護主義、サステナビリティなど、新たなデューデリジェンスの項目が増えることになると考えています。

変化する社会・環境の中、コモディティ関連業界、小売、金融サービス、ヘルスケア、商業、再生エネルギー、ITに関連する事業などには、新たなビジネスモデルが派生する可能性が高いことから、注目分野と考えられます。

オリックスの事業の中では、IT機器関連のレンタル需要を取り込んでいるオリックス・レンテックや、非対面営業を進めているオリックス生命保険、太陽光事業を進めている環境エネルギー分野、EC(電子商取引)に係ることを可能とする物流事業など、追い風を受けている分野もあります。

しかしながら、新型コロナウイルスに直接的な影響を受けている事業セグメントも存在しています。

航空機リース、コンセッションおよび不動産の施設運営の3事業ですが、新型コロナウイルスに関連する多くの不確実な要素を分析しながら、対処していく所存です。

以上のことから、今期に関しては、業績を予測するのは困難であると考えています。コロナ問題の先行きが見えてきた段階で、あらためて、今期を含めた中期計画の概要を作成の上で開示したいと考えています。

今期におけるオリックスの優先課題は、流動性の確保です。リーマン・ショック直後とは大きく異なり、オリックスの財務基盤は盤石であります。新型コロナウイルス感染拡大の第二、第三の波に耐えうるだけの十分な流動性を確保する必要があります。

しかしながら、成長を継続するという命題を実現することも最大のミッションの一つであると認識しています。新規投資のパイプラインは潤沢であり、順次、実現していけるものと考えています。オリックスは常に新たなビジネス機会を模索し、成長のた

めの投資を行っています。また、信用格付維持に対しても最大限努力しながら、適切な株主還元を行うことを目指しています。

コロナ後を見据えて、まず対応しなければならない課題としては、デジタルシフト・デジタルトランスフォーメーション(情報化推進)の加速です。グローバル企業として、世界の拠点におけるオペレーションをタイムリーに捕捉して、かつ、ポートフォリオ管理、ガバナンスを強化するためには、グループにおける統一的なデジタル化が必要になります。また、新型コロナウイルスの影響下、海外のオペレーションでは、社員の100%を在宅勤務に移行することができましたが、日本においては、在宅勤務が60%、会社勤務が40%という結果となっております。日本における文化、商慣習が、100%の在宅勤務の阻害要因となっておりますが、グループとして、将来の在宅勤務率100%に向けてのデジタル化の推進は必須と考えています。

新型コロナウイルスによって加速されたワークラ

イフスタイルの変化を、今後デジタル化を通じて定着させることが喫緊のテーマと認識しています。

オリックスグループが次に対処すべき課題としては、サステナビリティの推進、統合リスク管理の強化、情報セキュリティの強化、デジタルトランスフォーメーション(DX)ということになります。グループのオペレーションのデジタル化を推進することが、今後の注目分野となりうる医療分野・ヘルスケアなどのデータの収集・管理・分析基盤の整備を可能とするものと考えています。

オリックスは世界の経済情勢の変化に対応しながら、躊躇することなく、次の成長分野に進出することが基本的な哲学であり、年々進化を遂げています。オリックスの成長と進化には、未開分野への新規投資が不可欠です。

投資を決定するまでのプロセスにおいて、投資対象会社との間で、ガバナンスなどの経営方針について事前合意を得ることを重視しています。投資対象となる業種は、対象国によっても異なります

が、成長戦略を維持することができるのかどうかの見通しや、オリックスからの投資に対する対象国での法的な制限の有無などが、投資判断の重要な要素となります。

オリックスの企業価値を成長させる戦略は、すべてのステークホルダーを公平に利することを継続することです。そのポリシーを絶対的な基本方針として経営判断をすることで、今後の社会経済の変化にも対応することができるものと考えます。

オリックスの強みは、人材の多様性および専門性にあります。オリックスでは、国籍、年齢、性別、職歴を問わずに人材を受け入れています。オリックスがグローバル企業として新たな価値を創造していくためには、人材の多様性の確保が必要条件です。その多様性を生かす人材育成、そして、職場づくりを基本方針としています。

また、グローバルマーケットにおいて多様な事業を推進しているオリックスでは、事業部門、管理部門の双方において、分野ごとに専門性の高い人材

が必要です。このためオリックスでは、社内教育による役職員のキャリアアップを支援することに加え、継続的に外部の人材を採用しています。

オリックスの人材マネジメントにおいては、多様な働き方への変革、職場環境・制度の変更を行っており、研修プログラムを通して、グローバル人材の育成、シニア人材の活用、さらに女性の管理職比率の向上などの女性活躍推進に向けた取り組みは、すでに制度として確立しています。また育児・介護支援を目的として、法定で求められる以上の制度の設定・運営を行っています。

オリックスが今後も持続的に成長するには、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ます。オリックスは、2019年9月に「オリックスグループ サステナビリティポリシー」を定め、2019年10月に初めての「サステナビリティレポート」を発行しました。サステナビリティを推進していくためには、当社が自ら取り組む方針や姿勢を定めてこれを実践することはもちろ

んのこと、社会を含むすべてのステークホルダーからの期待と要求に、オリックスグループとしていかに対応していくのかを示していくことが大切と考えています。

その実現のためには、社員一人一人にサステナビリティの大切さが理解され浸透することが必要です。そのため、トップマネジメントとして、サステナビリティの重要性、ポリシーを理解し実践することの大切さを、社員に継続して発信し共有しています。また、ビジネスとサステナビリティは別々のものではなく、より融合すべきものですので、サステナビリティを事業に定着させるための施策を常に検討しています。

▶ オリックスのサステナビリティに関する詳しい情報は、当社発行の「サステナビリティレポート」をご覧ください。

中長期的な方向性

基本的な考え方

成長を続ける

既存投資はバリューアップしながら、適切なタイミングで利益実現。ROE目標(11%以上)は中長期的に維持。

ビジネスチャンスは逃さない

格下げ回避のためにビジネスチャンスを見逃すことはしない。格付維持は最大限努力。

株主還元強化

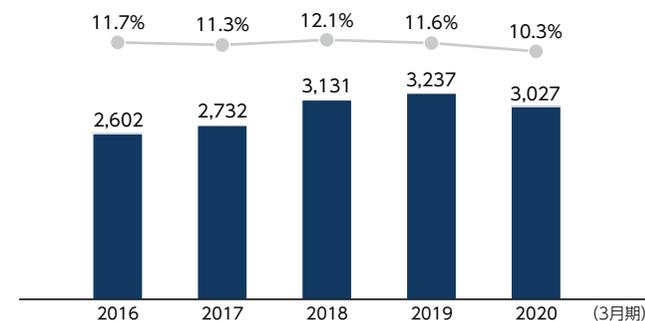
投資は優先するものの不必要な資本は維持しない。余剰資本は還元。

2019年10月に発表した「中長期的な方向性」について、基本的な考え方に変更はありません。新型コロナウイルスにより環境は変化していますが、「コロナ後」のマーケットを、さらなる成長機会を捉えるチャンスとしていきます。純利益4,000億円、5,000億円を目指す姿勢も変更しません。ただし、時間軸と工程の見直しは必要と考えています。新型コロナウイルスの影響が、今後、どの程度継続するのか、また、収束したとしても、世界経済の回復にどの程度の時間がかかるのか見極める必要があります。この状況下において、2021年3月期を含めた短期的な方向性の開示、および中長期的な方向性に関して具体的に説明をすることは困難であると判断しました。中長期的な方向性を加味した計画の作成および開示は、新型コロナウイルスの影響の収束が見えてきた段階で行いたいと考えています。

2020年3月期実績

2020年3月期の当期純利益は3,027億円となりました。新型コロナウイルスの影響による厳しい経済環境において、前期比では減益となったものの、目標としていた3,000億円を達成しました。ROEは10.3%と、2桁台を維持しました。ROE11%以上を目指すという目標に対しては下回る結果となりましたが、この目標は変更せずに、改善する努力を継続して行っています。

当期純利益*とROE



■ 当期純利益(億円)
● ROE

※「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。

新型コロナウイルス感染拡大による影響

新型コロナウイルス感染拡大によって直接的な影響を受ける事業分野は、ホテル・旅館などの不動産の運営事業、空港運営のコンセッション事業および航空機リース事業の3つです。

まず、不動産セグメントに含まれる運営事業です。日本国内で約5,000室のホテル・旅館などの施設を運営しています。感染拡大を防止する観点により、新型コロナウイルスの影響が出始めてから2020年5月末まで、ほぼすべての施設を休館しました。緊急事態宣言の解除を受け、6月以降、稼働率の上限を設けながら順次営業を再開し、8月以降は上限を撤廃しています。また、継続して運営手法や経費等を見直しています。

次に、コンセッション事業です。オリックスが40%を出資する関西エアポートは、関西国際空港を含む3つの空港を運営しています。世界的な出入国制限の影響を受け、国際線を中心に減便・運休が相次ぎ、航空旅客数も減少しています。国内線で回復傾向が見られるものの、国際線は回復の目途が立たず、インバウンドを含む航空

旅客数の回復には時間がかかる状況が続いています。

最後に、航空機リース事業です。顧客である航空会社からはリース料の支払猶予要請が寄せられています。国際線を中心とする世界の航空需要の低迷が続いていますが、中国などでは国内線の回復傾向が見られます。一方、先行き不透明な環境下にあるため、今期の見通しは慎重に見る必要があると考えています。

上記以外の事業でも、新型コロナウイルスによりマイナスの影響を受けています。理由としては、運用資産の減少、リース料の支払い猶予の要請などが挙げられます。一方で、コロナ禍による生活様式の変化を上手く捉え、堅調な業績を上げている事業部門もあります。生命保険事業や銀行事業では、オンラインを活用した非対面営業が伸長しています。また、オリックス・レンテックでは、テレワークの広がりを受けてパソコンのレンタル需要の増加に対応する体制を整えています。そのほか、環境エネルギー部門は、太陽光発電を中心とする再生可能エネルギー事業が堅調です。分散された事業ポートフォリ

オを有するオリックスの強みを生かし、コロナ禍の社会変化に上手く対応する事業が牽引する形で、利益を積み上げていきたいと考えています。

事業部門	2020年5月における状況、対応
不動産運営、 賃貸	<ul style="list-style-type: none"> ホテル・旅館の稼働率が大きく低下 テナントより、賃料の支払猶予の要請
コンセッション (関西エアポート)	<ul style="list-style-type: none"> 空港の発着便数、旅客数が大幅に減少 コスト削減を実施中
航空機リース	<ul style="list-style-type: none"> 航空会社より、リース料の支払猶予の要請
上記以外	<ul style="list-style-type: none"> 全世界的にリース・貸付金の支払猶予の要請 レンタカー売上が減少

投資のパイプライン

オリックスは、これまで世界の経済情勢の変化に対応しながら次の成長分野に進出してきました。オリックスの成長において新規投資は重要な要素です。過去数年間にわたり、数々の新規投資をクローリングし、タイミングを捉えたEXIT(売却)により高いリターンを獲得してきました。良好なトラックレコードを背景にして、現在、約2兆円の潤

沢なパイプラインを確保し、投資に向けた検討を進めています。

世界的な金融緩和がもたらした過剰流動性により、株価をはじめとした資産価格は当初の想定ほど下落していません。そのような環境であっても、オリックスが強みを持つ相対取引を中心に、投資目線に合う案件を慎重に検

討しています。その中には新型コロナウイルスの影響によりいったん検討を中断しながら、足元で価格目線が下がってきた案件もあります。新規投資に必要な手元流動性は十分な水準を確保しているため、潤沢な投資パイプラインの中から当社の投資目線に合う案件をしっかりと選別していきます。

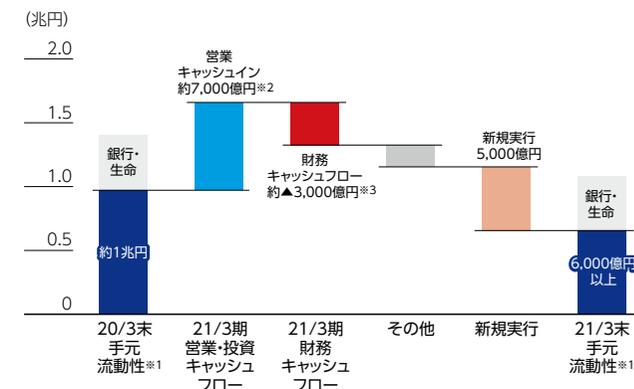
流動性の確保

2021年3月期の重点的な課題は、流動性の確保です。現状では、高い長期借入比率を維持し、十分な手元流動性を確保しています。オリックスグループの財務および営業キャッシュフローに対する新型コロナウイルスの影響は限定的です。

この影響が、2021年3月期を通して継続するという状況を想定した場合でも、十分な手元流動性の確保が可能です。オリックス銀行・オリックス生命を除く手元流動性は、2020年3月末で約1兆円あり、5,000億円程度の新規投

融資を実行したとしても、6,000億円以上の手元流動性を確保できると試算しています。なお、営業キャッシュフローの回収率が70%に低下するというストレス前提を置いています。実際には、2020年6月末時点で、支払猶予の要請、回収遅延ともに非常に低い水準にとどまっており、全体で95%程度の高い回収率を維持しています。

2021年3月期においては、調達面に重きを置きながら慎重に対応することを基本方針として、十分な流動性を確保していきます。



※1 手元流動性:現金、現金等価物(銀行、生命含む)+コミットメントライン未使用額

※2 営業キャッシュイン ストレス前提

- ① デット系資産は1兆円の期日到来に対し、回収遅延が30%発生
- ② 大口の資産売却を見込まず

※3 財務キャッシュフロー ストレス前提

- ① 資本市場調達: 期日到来分につき、ロールができない
- ② 銀行借入: 期日到来分につき、50%しかロールができない

財務の健全性

オリックスは2009年の金融危機以降、財務の健全化を推進してきました。当時と比較して、各財務指標は大幅に改善しています。

またオリックスは、健全性の観点から信用格付を重視しています。2020年8月末時点で、すべての格付機関からA格以上の格付を取得しています。引き続き、A格を維持すべく最大限努力していきます(→P.20「バランスシートで見るオリックス／財務資本戦略」)。

格付機関	格付
S&P	A-(ネガティブ)
Moody's	A3(ネガティブ)
Fitch	A-(ネガティブ)
R&I	AA-(安定的)

	2008年3月期	2020年3月期
①財務レバレッジ D/Eレシオ(預金除く)	4.6倍	1.5倍
②短期調達への依存度 短期借入 + CP	1.3兆円	0.3兆円
③手元流動性 現金*+ 長期コミットライン未使用額	0.4兆円	1.3兆円
④株主資本比率 株主資本÷総資産	14.1%	22.9%

*オリックス銀行・オリックス生命の現金を含む

株主還元

配当について

2020年3月期は、通期で1株当たり76円の配当を実施しました。通期の配当性向は32%となり、前期より2ポイント増加しています。2021年3月期の純利益予想の開示は難しい状況ですが、中間配当予想額は前期と同様に35円としています。配当性向につきましては、2021年3月期に限り、50%まで引き上げる予定です。

自己株式取得について

2019年11月から2020年5月に1,000億円を上限とした自社株買いを行い、行使期間中に、約3,400万株を総額558億円にて、買い付けしました。

新型コロナウイルスの影響を鑑み、当面は手元流動性の確保を重視する必要があると判断したため、自社株取得総額のうち未使用部分の期間延長を行わずに終了しています。今後の自社株買いについては、新型コロナウイルスの影響の収束状況を注視しながら、経営環境の変化や財務状況などを考慮して検討します。

1株当たり配当金(単位:円)と配当性向

