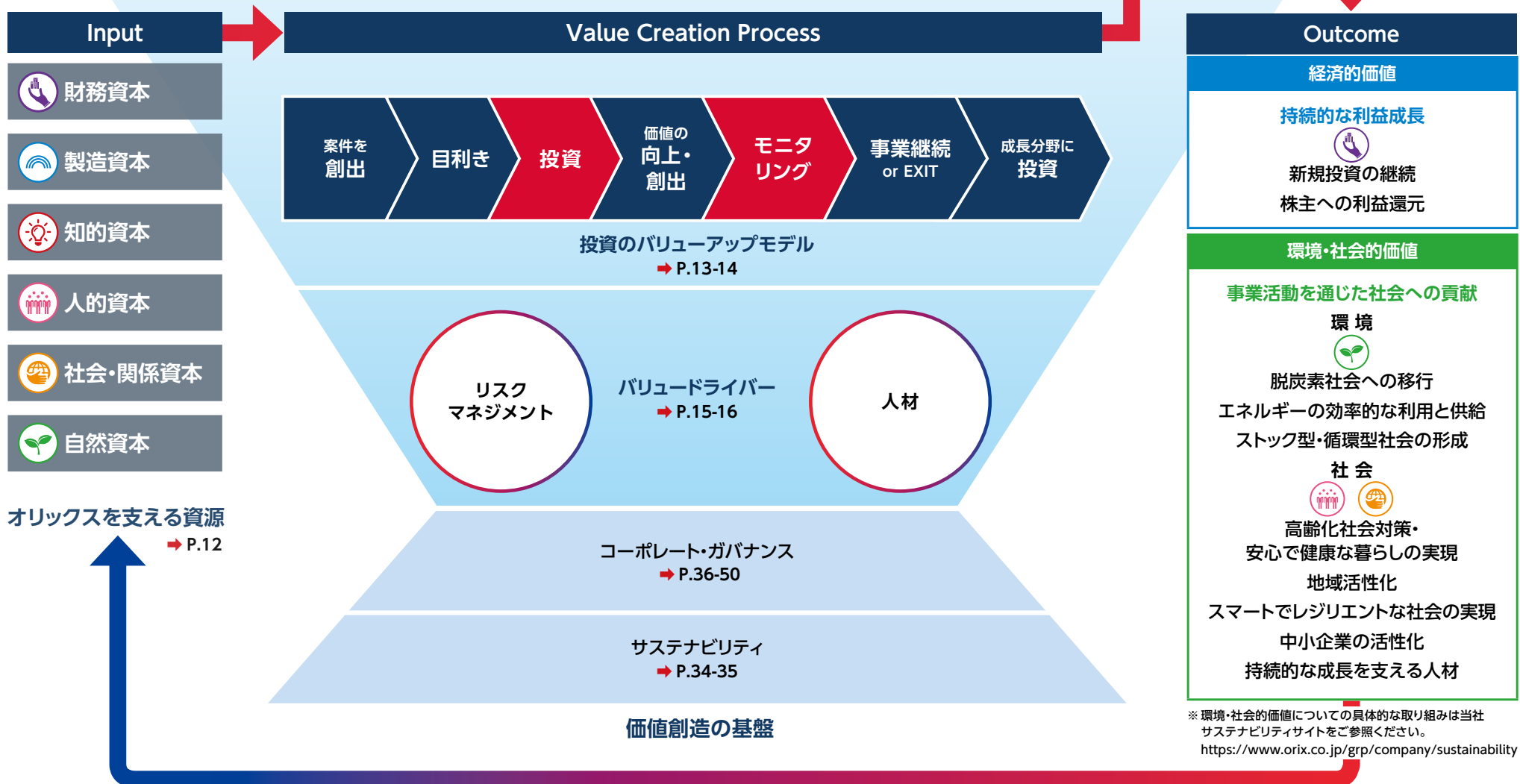


価値創造

価値創造モデル

オリックスは、設立以来積み重ねてきた資本を活用し、独自の「バリューアップモデル」で価値創造を行っています。その結果、現在10セグメントの事業を展開するに至り、さまざまな分野でオリックスならではの価値を提供しています。この一連のサイクルをまわしていくことで、これからも社会に新たな価値を提供していきます。







実績を積み重ね、ステークホルダーから選ばれる信頼を築く


価値創造モデル


～オリックスを支える資源～

オリックスが創業以来積み重ねてきた資本

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、成長を続けてきたオリックスを支えてきた資本が、現在の事業活動を支え、今後の価値創出の原資となります。持続的な成長に向けて、これら資本の充実に努めていきます。

 <p>知的資本</p> <p>組織として保有する 知識ベースの無形資産</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ファイナンスの目線 ● モノを扱う専門性 ● グループ横連携
 <p>人的資本</p> <p>社員の能力、経験および イノベーションへの意欲</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 専門性を持った多様な人材 3.1万人 ● 海外社員比率 25% ● 女性社員比率 37%
 <p>社会・関係資本</p> <p>ステークホルダーや コミュニティとのつながり</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル展開 37カ国・地域 ● 拠点数 日本 1,429 日本以外 739 ● 広い顧客基盤
 <p>自然資本</p> <p>事業活動を行うにあたって その基礎となる環境資源</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 自然エネルギー（太陽光、風力、地熱） ● 森林、湖畔などの観光資源

 <p>財務資本</p> <p>事業活動を行うにあたって 利用可能な資金</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 財務レバレッジ D/Eレシオ 1.5倍 ● 株主資本比率 22.9% ● 手元流動性 1.3兆円 (オリックス銀行・オリックス生命を含む) ● 格付け A格以上を維持
--	--

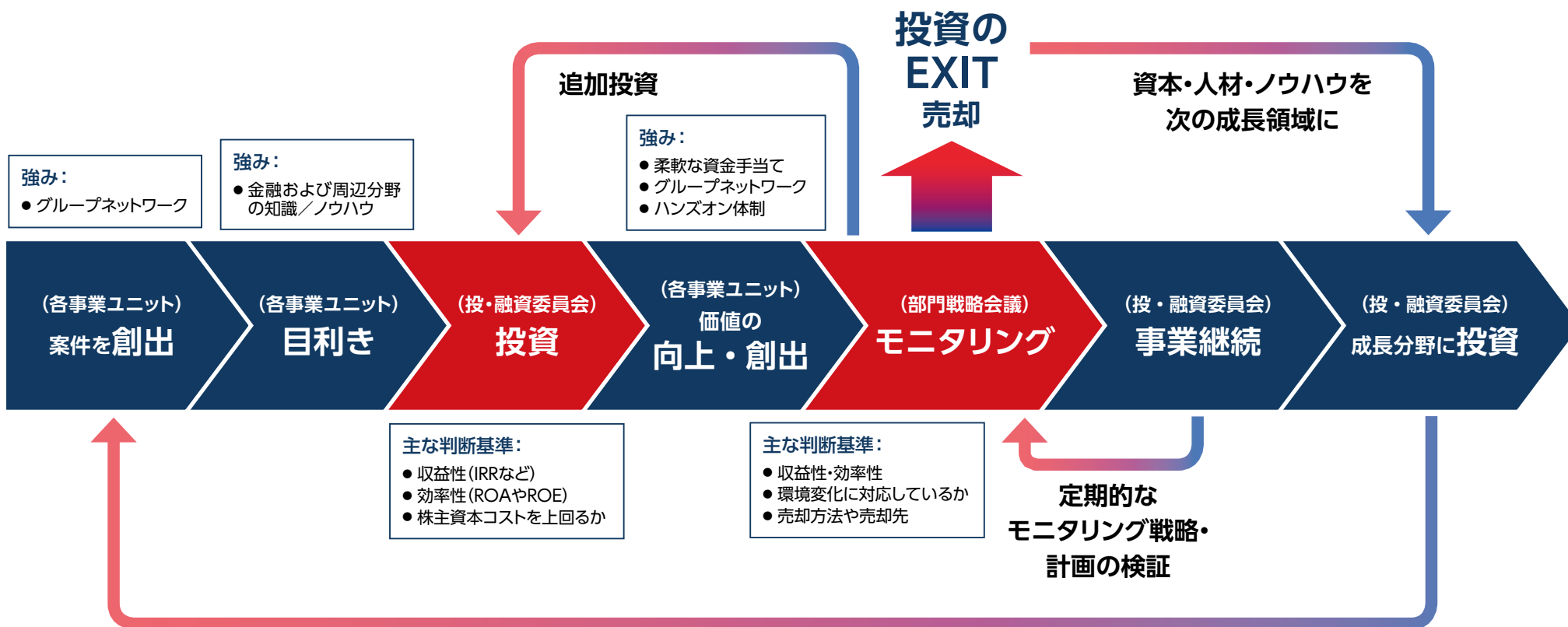
 <p>製造資本</p> <p>事業活動を行うにあたって 利用できる製造物</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 自動車、航空機、船舶 ● ICT関連機器・電子計測器などのレンタル機器 ● 不動産の運営施設 ● 環境エネルギー関連施設
---	---

※データは2020年3月末現在

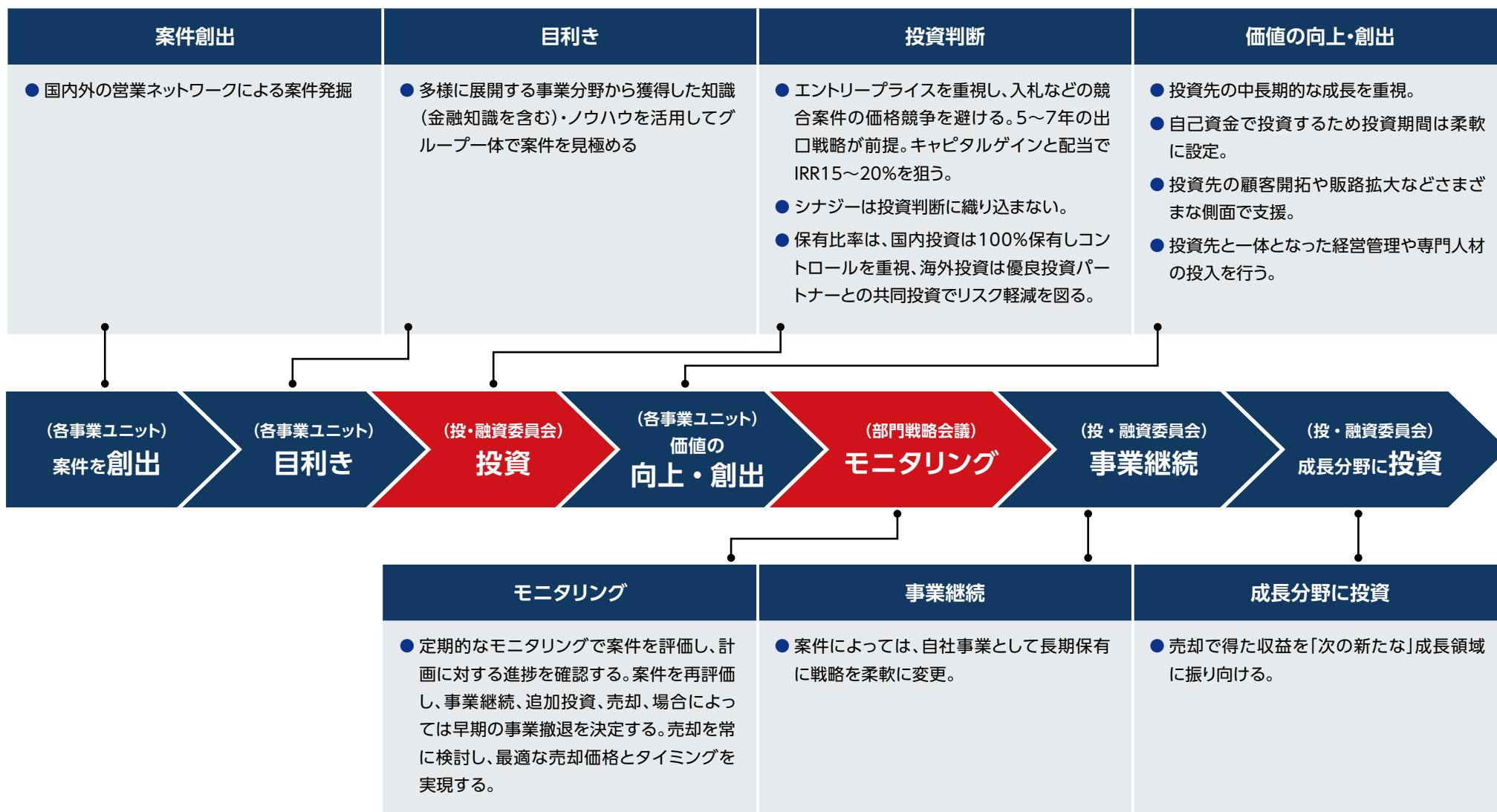
投資のバリューアップモデル

オリックスはリース事業から始まり、その周辺の新たな分野に事業を拡大することで成長してきました。こうした新領域への挑戦は、リスクや事業性を正しく評価し、さまざまな価値に結びつけ、成長を実現できるビジネスモデル(投資のバリューアップモデル)に基づくものです。

ここでは、オリックスの投資のバリューアップモデルの構成要素とその特徴についてご説明します。



オリックスの投資のバリューアップモデルの特徴



バリュードライバー

オリックスのバリュードライバー(企業価値を高めている要因)はリスクマネジメントと人材です。

ここではオリックスのリスクマネジメントと人材がどのような特徴を持ち、それがどのように企業価値向上につながっているかを説明します。

リスクマネジメント

オリックスは、お客さまのニーズや環境の変化に対応す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。こうした考えがリスクマネジメントのベースとなっています。

自主独立路線を支える自己規律

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。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持った経営が求められます。ここから、自主独立を支える強い自己規律が生まれました。

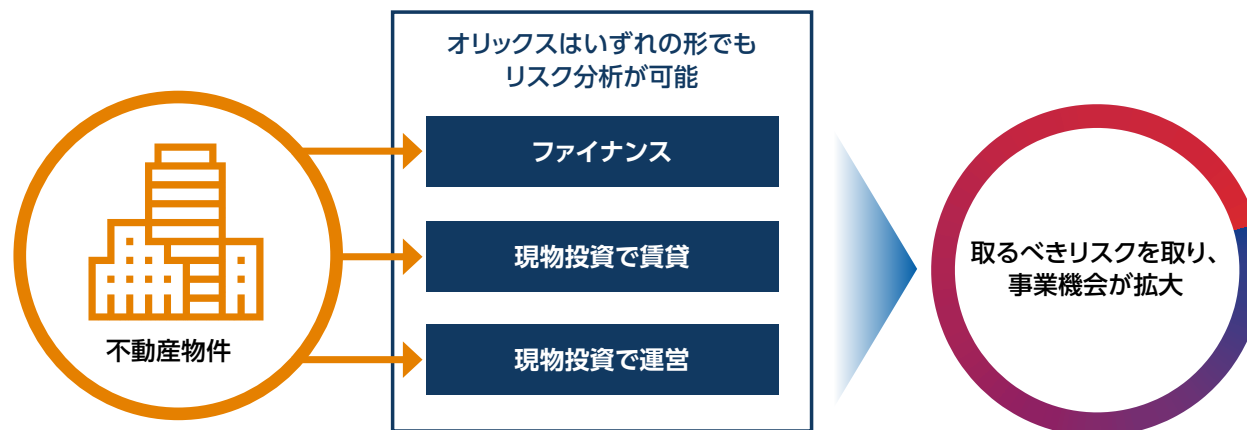
取るべきリスクを取る

企業が生き残るためには適切なリスクを取って成長を続ける必要があります。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。一方で、リスクについては慎重かつ丁寧に判断し、成長に向けた取るべきリスクを見極めています。こうして、健全性を維持しながら事業の拡大と成長を続けています。

ファイナンス目線を基礎としたリスクを見極める力

リース会社として設立されたオリックスは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。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あると考えています。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。また、ファイナンスを起点として、投資や事業へと進出

したことでさまざまな観点からリスクを分析する力を積み上げています。こうして培ってきたリスクを見極める力は、守りを固めるためだけのものではありません。一見取るのが難しそうなリスクであっても、取れるリスクに変えることはできないかを考え抜くという形でも発揮されています。



リスクのモニタリング

リスクを取った後は、モニタリングを通じてリスクマネジメントを継続します。個別案件ベースやポートフォリオベースで定期的にリスクの状況を確認し、当初の想定から異なる場合

には、リスク軽減策をとります。また、将来性や収益性も定期的に確認することで、最適なタイミングでポートフォリオを入れ替えることができます。

→ P.22 [リスクマネジメント]

人材

オリックスでは「Keep Mixed」という考えのもと、多様な人材が集まっています。そしてその一人一人が世の中の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っています。こうした人材がオリックスの成長の原動力であり、財産となっています。

事業拡大に伴い人材も多様化

オリックスはリース会社として設立されましたが、リース事業だけでは成長が限定的であると考え、徐々に事業分野を拡大しました。その過程で人材が育っていきましたが、同時に積極的に外部からの採用も行うことで、事業拡大とともに多様な人材が集まり、その結果として多様な専門性も集まりました。

機敏・柔軟・臨機応変という企業風土

事業分野の拡大には、世の中の変化を捉えてチャンスに変えていくことが大切になります。そのため、機敏に動くこと、柔軟であること、臨機応変であることが社員に求められ、またそれが企業風土にもなっています。

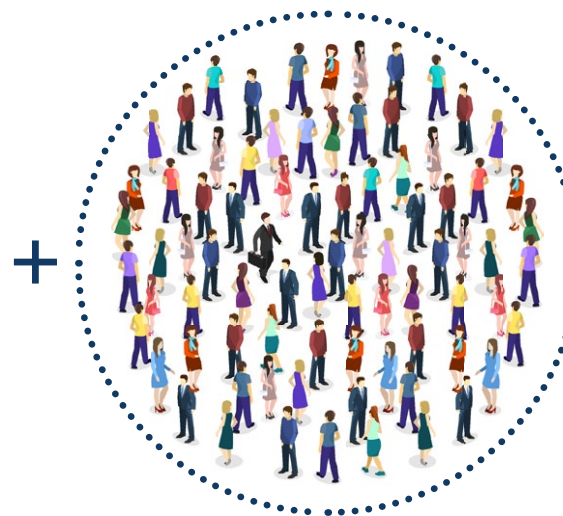
グループ連結経営と横連携

オリックスの経営方針ではグループ連結経営を旨としています。オリックスにはさまざまな事業部門やグループ会社がありますが、相互の協力が不可欠であるという考え方が浸透しています。そのため、組織が縦割りではありません。多様な

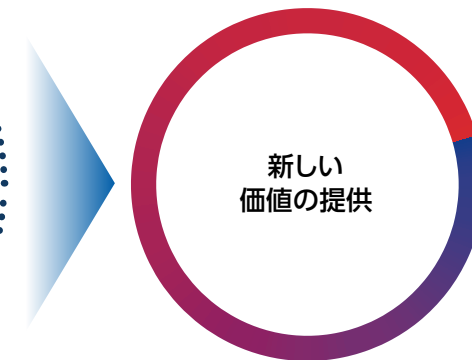
人材が部門やグループ会社という垣根を越えて横連携することが当たり前となっています。横連携によって多様な人材が専門性を持ち寄り協力して新たな事業機会に挑戦しています。

法人営業
弥生
自動車
レンテック
投資・運営
大京
事業投資
コンセッション
環境エネルギー
生命保険
銀行
クレジット
輸送機器
ORIX USA
ORIX Europe
アジア・豪州

事業分野の広さ
(16事業ユニット)



多様な人材が
部門を超えた連携

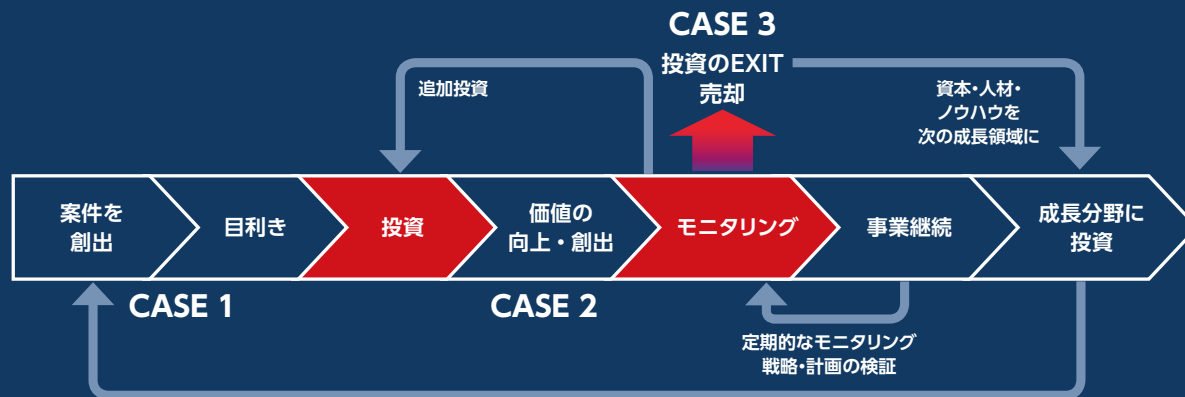


→ P.30「人材戦略」

価値創造事例

現状にとどまらず、変化し続ける。
 リスクをマネジメントし成長を実現する。
 それがオリックスのビジネスモデル。

オリックスは、バリューアップモデルを回し続けることで、持続的成長を可能にしています。以下にバリューアップモデルの各プロセスを、3つの事例を用いてご紹介します。



CASE 1 ▶ 案件創出／目利き

環境エネルギー事業

(事業内容の詳細はP.60)



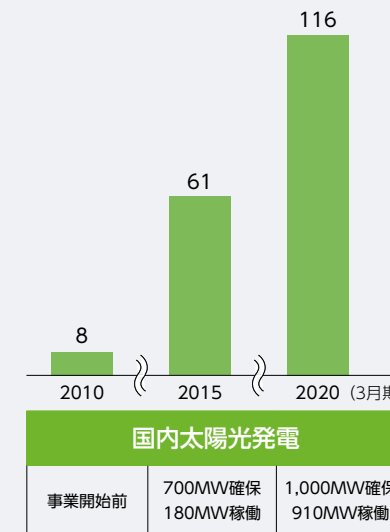
環境変化に機敏に反応し、案件を創出。
 自社のノウハウと外部の専門知識を融合し、
 スピーディーに事業化。

環境エネルギー事業では、日本のエネルギー事業の変化を見据え、2012年の固定価格買取制度(FIT)の開始前から、再生可能エネルギーの事業化に向けて準備を進めていました。その結果、競合他社と比べ、早い段階から太陽光発電の収益モデルを確立できました。

太陽光発電の事業化には、国内の法人営業ネットワークに加えて、

不動産開発やストラクチャードファイナンス、エクイティ投資案件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活用しました。また、オリックスに欠けていた技術的な知見は、外部の経験豊富な人材を積極的に採用することにより補強しました。外部の専門人材の活用により、新規案件の開拓・構築から、技術面・契約面の対応に至るまで、プロジェクトを確実に実行する体制を整備することができました。こうした内部と外部の“目利き”力を融合することが、新規分野進出への鍵となっています。

環境エネルギー／セグメント利益推移 (億円)



CASE 2 ▶ 価値の向上・創出

ORIX USA

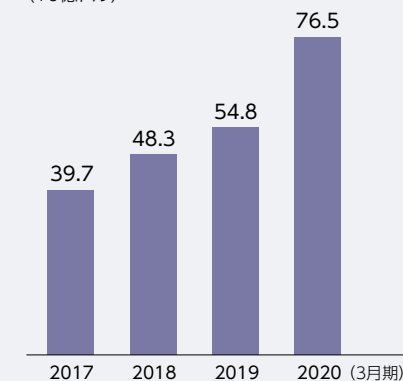
(事業内容の詳細はP.65)

**北米市場の特性を捉え、事業領域を拡大。
バランスシートリスクを抑えつつ、
独自の成長を続ける。**

ORIX Corporation USA (以下、ORIX USA)は1981年に設立され、現在では、全米に50以上の拠点、従業員数1,400人以上の規模で展開しています。2006年に買収し、2015年にIPO(株式公開)を行ったHoulihan Lokey社の案件は、高いIRRを達成しており、ORIX USAのバリューアップ力を示す典型例といえるでしょう(2019年7月にすべての株式の売却を完了)。

ORIX USAの成長の原動力は、市場のトレンドやベクトルに対し、タイムリーかつ効率的に対応する能力です。ORIX USAは従来、自己のバランスシートを用いた債券や不動産などへの投資を行っています。しかし、近年は、複数の戦略的な買収とともに、第三者からの投資資金の調達機能を高めています。このことで、株式や債券といった伝統的な資産のみならず、ヘッジファンド・未上場企業株式・不動産などの幅広い分野でアセットマネジメント事業が可能となり、バランスシートリスクを抑えた成長を実現しています。また、金融商品を投資家へ販売することで得られるアレンジメント手数料や売却益のほか、経常的な資産管理手数料も得ています。

ORIX USAの期末運用資産残高推移
(10億ドル)



CASE 3 ▶ 投資のEXIT

オリックス・ゴルフ・マネジメント およびオリックス・リビングの事業譲渡

**売却のタイミングを逃さず実行。
最適なポートフォリオの構築を追求していく。**

オリックスは、既存事業のビジネスモデルを磨き上げ、企業価値を高める努力を日々行っています。それと同時に、経営戦略の一つとして、さらなる企業価値向上のために、資産売却を行うという考え方も持っています。

2019年、オリックスは、ゴルフ場(オリックス・ゴルフ・マネジメント)および高齢者向け住宅・有料老人ホーム(オリックス・リビング)の事業譲渡を行いました。オリックス・ゴルフ・マネジメントは、1986年に事

業を開始し、業界3位の規模にまで成長しました。また、オリックス・リビングは、2005年に設立し、生活、介護、医療サービスを連携させた施設を運営する事業者として、業界をリードし、高齢化社会への対応という社会的ニーズに応えてきました。

しかし、今後の社会変化を踏まえ、両事業について単独で経営していくことのデメリットを考慮し、他の有力な事業者それぞれに譲渡しました。このように、オリックスは既存事業のバリューアップに最大限努力しながら、その事業の将来性や収益性を常に考慮し、ポートフォリオの入れ替えを行っています。

ゴルフ場

2019年3月 譲渡完了

- 1986年に事業開始
- 全41施設を展開、国内3位の規模
- アコーディア・ゴルフへ譲渡。同社と融合することで、国内最大のゴルフ場運営会社としてのスケールメリットを、最大限活用していくことが最良と判断

高齢者向け住宅／住宅・有料老人ホーム

2019年8月 譲渡完了

- 2005年に事業開始
- 全32施設、2,726室を展開(2019年3月現在)
- 大和証券グループ本社へ譲渡。同社のリソースと融合することで、さらなる価値向上が可能と判断

多角的な事業ポートフォリオ

オリックスが展開する多様な事業ポートフォリオ

オリックスは、お客さまの多様化するニーズや経済環境の変化に対応する中、各事業の専門性を高め、自らを柱におさめることなく成長してきました。リースを起点に広がった事業領域は、現在では多岐にわたり、法人および個人のお客さま、また地域コミュニティや社会インフラに対し、多種多様な商品・サービスを提供しています。

10セグメントと16事業ユニット

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ます。現在、オリックスの展開する主な事業内容は右表のとおりです。それぞれのセグメントおよび事業ユニットが独自の強みを最大限に発揮しており、また他のセグメントと商品・サービスを相互に提供できる体制を構築するなど、相乗効果も生み出しています。

→ P.51「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
法人営業・メンテナンスリース	法人営業	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
	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	分譲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・コンセッション	事業投資	国内外のプライベートエクイティ投資
	コンセッション	空港や下水処理場の運営
環境エネルギー	環境エネルギー	国内外の再生可能エネルギー、電力小売、省エネルギーサービス、ソーラーパネル・蓄電池販売、廃棄物処理
保険	生命保険	医療保険などの生命保険
銀行・クレジット	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、住宅ローン(フラット35)
輸送機器	輸送機器	航空機のリース・管理、船舶関連投融资
ORIX USA	ORIX USA	米州における金融、投資、アセットマネジメント
ORIX Europe	ORIX Europe	株式・債券のアセットマネジメント
アジア・豪州	アジア・豪州	アジア・豪州における金融、投資

バランスシートで見るオリックス／財務資本戦略

基本的な考え方

利益成長: 長期的な目線で、当期純利益を3,000億円から4,000億円～5,000億円のレベルまで成長させる。

資本効率: ROE11%以上

健全性: 信用格付A格維持を最大限努力

ポートフォリオの3分類によるバランスシート(2020年3月末)

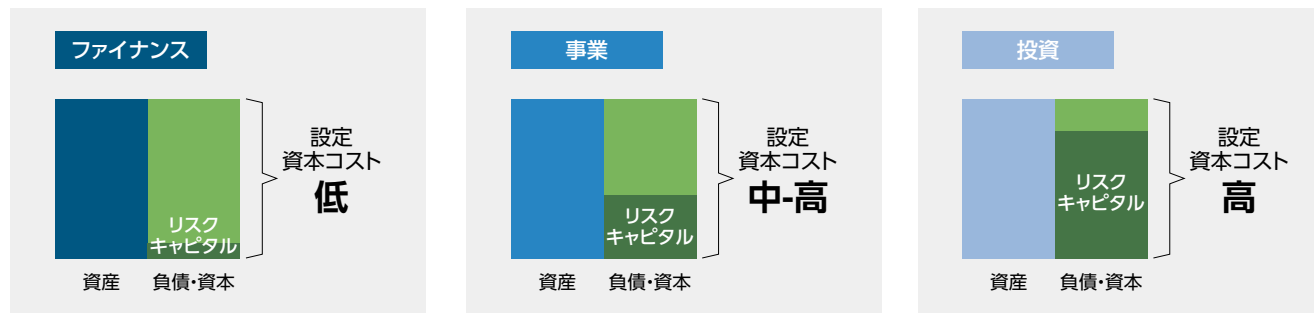
その他の資産 2.1兆円	その他の負債 1.6兆円
投資 2.1兆円	保険契約債務 1.6兆円
事業 4.3兆円	預金 2.2兆円
ファイナンス 4.5兆円	長短借入債務 4.6兆円
	株主資本 3.0兆円
資産	負債・資本

資本効率向上策 リスクキャピタルベースのリターン

事業リスクに合わせ要求リターンを設定し、 案件を厳選

オリックスでは、各事業に対して、その事業のリスクに合わせて資本(リスクキャピタル)を設定し、その要求リターンを満たすようにマネジメントしています。なぜならば、投資する資産により要求される資本は異なり、それに応じてリターンを上げるべき、という考えがあるからです。リスクキャピタルの設定は、各資産の過去の最大下落率をもとに算定し、設定しています。

(資産タイプによる設定資本の違い/例)



補足:ポートフォリオの3分類

3分類	主なリスク	主な事業
ファイナンス	クレジットリスク	国内外のリース、貸付金、住宅ローン、カードローン など
事業	運営リスク 事業リスク	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 金融サービス：アセットマネジメント、生命保険 メンテナンスサービス：自動車関連、レンタル事業 など
投資	マーケットリスク	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 など

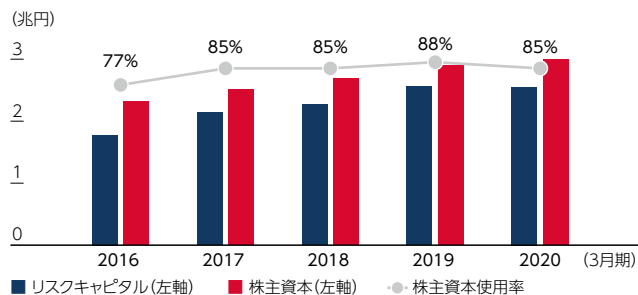
資本効率向上策 キャピタルアロケーション

ROAの高い分野への資本振り分けと資本使用率のコントロール

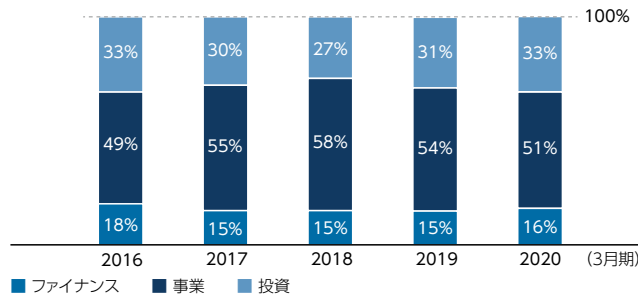
リスクキャピタルを成長分野へ振り分けることで、全体的な資産の伸びを抑えながら収益性を確保することを目指します。

過去5年間に於ける3分類ごとのリスクキャピタルの比率は、「ファイナンス」が20%以下の水準である一方、新規投資と既存ポートフォリオの入れ替えを両立する「投資」が30%程度を維持し、成長が見込まれる分野を中心とする「事業」は約50%となっています。

リスクキャピタル・株主資本・株主資本使用率



リスクキャピタルの内訳

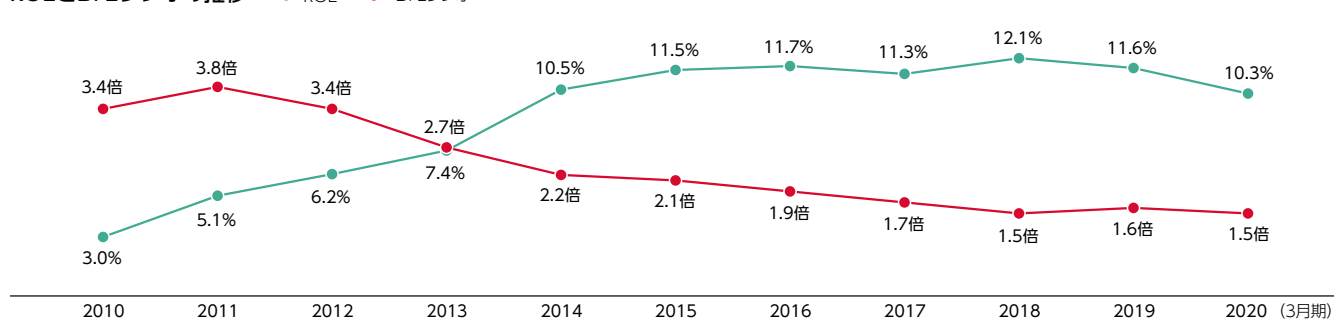


資本効率向上策 レバレッジ

信用格付A格維持に最大限努力しながら、適切にレバレッジをコントロール

リーマン・ショックの経験を経て、財務レバレッジの引き下げを実行しつつもROAの改善を図ることで資本効率の向上に努めてきました。今後も適正なレバレッジを維持しつつ、資本コストの適性化とROEの向上を図っていきます。

ROEとD/Eレシオの推移



オリックスの資金調達には、流動性リスクやマーケットリスクに対処するため、資産・負債管理の方針 (ALM方針) を定めて行っています。

流動性リスクに対しては、調達の多様化、調達期間の長期化と償還時期の分散を進めるとともに、過去の金融危機の経験を踏まえたストレステストを実施し、長期の資金繰りに対応できるだけの手元流動性を確保しています。

外貨の資金調達では、国内外の金融機関から現地通貨建てで借入を行うほか、現地の資本市場で社債を発行するなど、調達方法、調達マーケット、調達エリアを多様化するとともに、調達期間の長期化も推進することで、安定的に調達する仕組みを構築しています。

長短借入債務および預金の通貨別残高 (平残) と調達コスト

