

価値創造ストーリー

オリックスが設立以来、積み上げてきた資本をもとに
どのように価値を創造しているのかをご紹介します。

はじめに	12
歴史と受け継がれる価値観	13
価値創造モデル	14
経営資本	15
バリュードライバー	16
バリューアップモデル	17
価値創造事例	19



はじめに

オリックスが目指すのは、 企業や人々に活力を与え、サステナブルな社会を実現すること。

外部環境認識

環境問題の深刻化や産業構造の変化など、複雑な要因が絡み合い、不確実性が増えています。先行きが不透明で、将来の予測が困難な環境です。



解決に貢献できる社会課題

不確実性の高い時代においても、多様な事業ポートフォリオの展開により、さまざまな社会課題に貢献しています。また、単一の事業展開では解決が難しい複雑な社会課題に対して、多面的なアプローチで取り組んでいます。



重要課題・重要目標

オリックスはESG関連の重要課題・重要目標を特定しています。これらに重点的に取り組むことで、さまざまな社会課題の解決に貢献します。

※ 詳細はP.30「ESG関連の重要課題と重要目標」をご参照ください。

**SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS**

実現したい社会

多様な事業活動による社会課題の解決を通じて、いきいきとした社会、サステナブルな社会の実現を目指していきます。



歴史と受け継がれる価値観

オリックスは、隣へ隣へと事業領域を広げながら新しい価値を創造することで、ほかにはない企業グループへと発展を遂げてきました。

この多角的な事業ポートフォリオはどのような歩みによって生まれたのか、オリックス58年間の歴史と受け継がれる価値観を紹介します。

2010年～ 「完成形のない変化」

「金融」と「モノ」の専門性を高めながら、金融事業から投資、運営事業といった非金融事業へと拡大しました。メガソーラー事業やコンセッション事業など、さらなる事業の多角化を展開し、業種の枠を超えて、新たな価値創造に挑戦し続けています。

1970年代 「隣へ隣へ」

2度のオイルショックにより設備投資減少の影響を受けたものの、リースを起点に隣へ隣へと商品・サービスを多角化することで順調に成長を続けました。また、1971年の香港を皮切りに、シンガポール、マレーシア、韓国など、海外進出にも注力しました。

2000年代 「機敏・柔軟・臨機応変」

「国内と海外」「法人と個人」「アセットビジネスとフィービジネス」というさまざまな両面展開が実を結び、堅固な収益基盤を構築。リーマン・ショック以降は企業体質の強化と事業の再構築に取り組み、機敏・柔軟・臨機応変にポートフォリオを変化させました。

1960年代 「自分の足で立つ」

1964年、新しい金融の仕組みであった「リース」を普及させるため、3商社・5銀行により設立。株主会社経由を主体とした営業スタイルから直接取引へと自主独立路線の基礎を確立し、創業からわずか6年後の1970年には、株式上場を果たしました。

1980年代～1990年代 「グループの横連携」

リース業界への新規参入が相次ぎ、競争が激化しました。部門間・グループ会社間の情報伝達、協力体制をより強固にするべく、本格的なグループ経営を開始。同時に、M&Aも積極的に取り入れるなど、国際的かつ多角的な金融サービス業へと加速しました。

当期純利益の推移



当期純利益
3,121 億円

新しい金融「リース」を導入へ

隣へ隣へと多角化・国際化

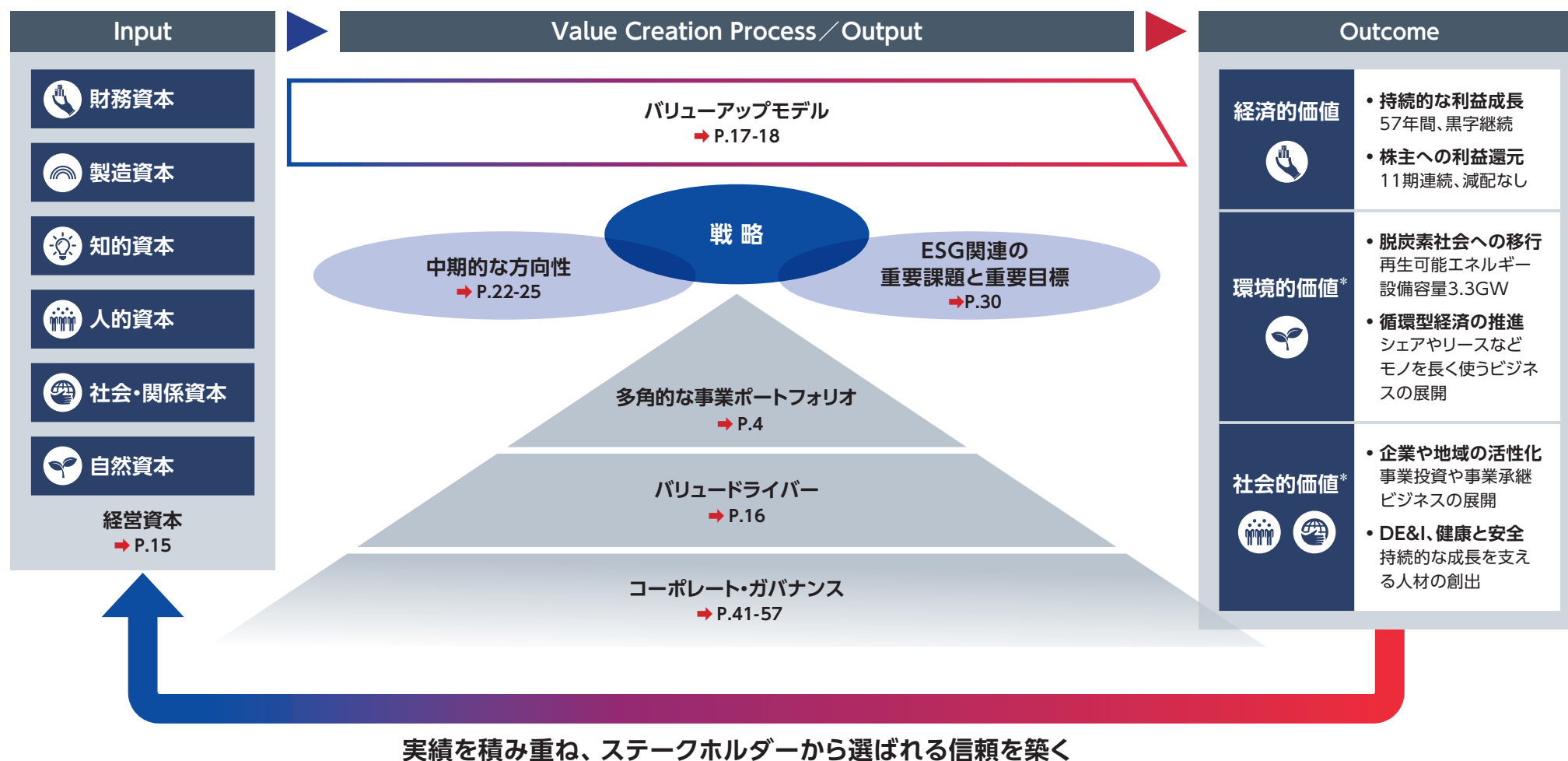
本格的なグループ経営を加速

新規事業分野の拡大

多角的な事業展開で新たな価値を創造

価値創造モデル

オリックスは、設立以来積み上げ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回していくことで、これからも社会に新たな価値を提供していきます。



* 環境的価値・社会的価値の詳細については、「サステナビリティレポート」をご参照ください。

経営資本

オリックスが設立以来培い、事業活動を支えている資本が、今後の価値創造の源泉になります。

これらの資本の充実と有効活用に努めることで、持続的な価値創造を行っていきます。



財務資本

持続的な利益成長や規律ある経営により、財務の健全性を保っています。資金調達については多様化・長期化を推進し、安定的に資金を調達する仕組みを構築。高い流動性を確保し、信用格付はA格以上を維持しています。



製造資本

リースやメンテナンス、自社運営などの事業において、さまざまな製造資本(モノ)を利用しています。適時適切なポートフォリオ管理を行っており、特に近年は環境性能の優れたアセットへの入れ替えを推進しています。



社会・関係資本

設立当初から営業拠点の拡充に努め、独自の営業網を開拓し、国内外に広い顧客基盤を持っています。また、実績の積み重ねにより、ビジネスパートナーや地域社会などのステークホルダーからも信頼を築いています。



自然資本

多角的な事業展開をしている当社は、森林資源・水資源・海洋資源などの自然資本が事業活動の源泉になっています。また、再生可能エネルギー事業では、太陽光や風力などの自然エネルギーも利用しています。



知的資本

「金融」と「モノ」の専門性

ファイナンスの目線でリスクを見極める力と、モノを取り扱う専門性が、事業展開の歴史で培ってきた重要な知的資本です。また、国内外に広がるグループの横連携により、多様な専門性の融合を図っています。



人的資本

専門性を持った多様な人材 3.2万人

オリックスにおける最も重要な資本は、人的資本であると考えています。多様な人材が集まり、それぞれの専門性を発揮して新たな事業機会に挑戦していくことが、価値創造の源泉であり、成長の原動力となっています。



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) → 詳細は P.16

リスクマネジメント

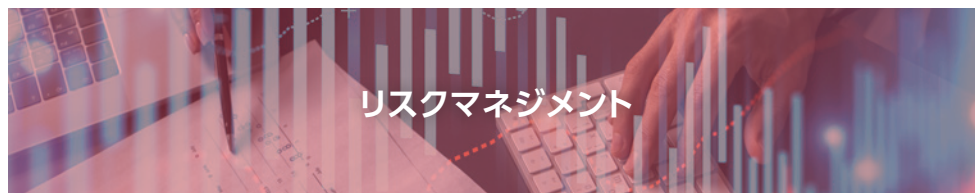
成長分野を見極める人材

不確実性の高い時代においても、資本と事業ポートフォリオを最適化し、持続的な成長を可能とする

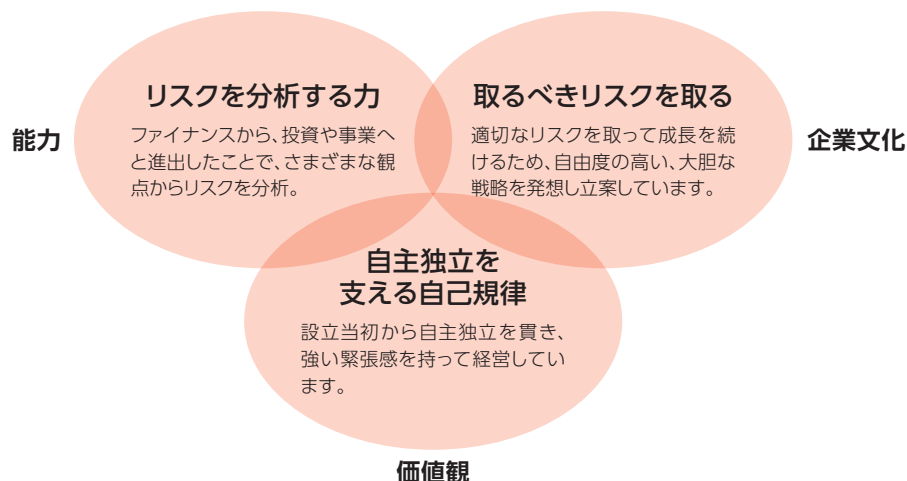
バリュードライバー

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ご説明します。



リスクマネジメント



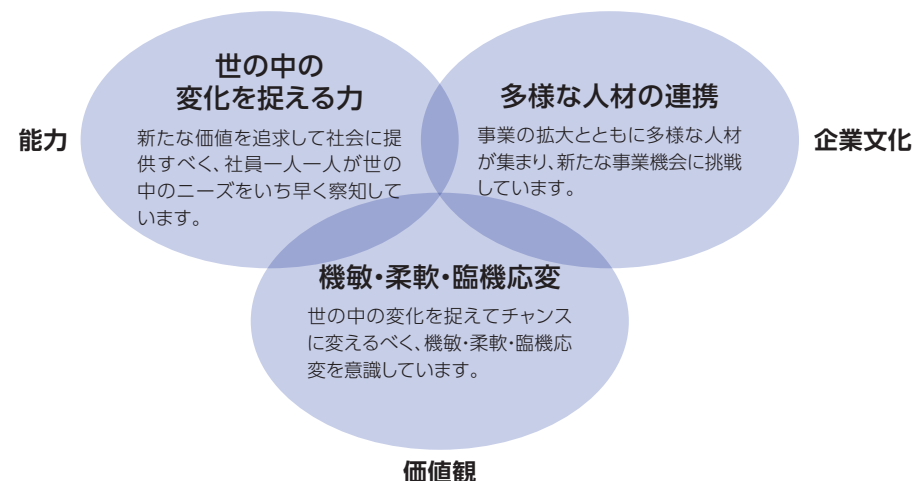
オリックスは、お客さまのニーズや環境の変化に対応することで事業を拡大し成長してきました。企業成長には、リスクを見極めた上でそのリスクを取り、かつ健全性を維持することが必要不可欠です。こうした考えがオリックスのリスクマネジメントのベースとなっています。

維持・強化するための取り組み
全社的リスク管理体制の構築
リスクファクターの分析と管理

→詳細は P.37



成長分野を見極める人材



オリックスでは、「Keep Mixed」という考えのもとに、多様な人材が集まっています。その一人一人が世の中の変化を捉える力を養い、そして、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源泉であり、また原動力でもあり、財産となっています。

維持・強化するための取り組み
ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進
人材の育成

→詳細は P.33

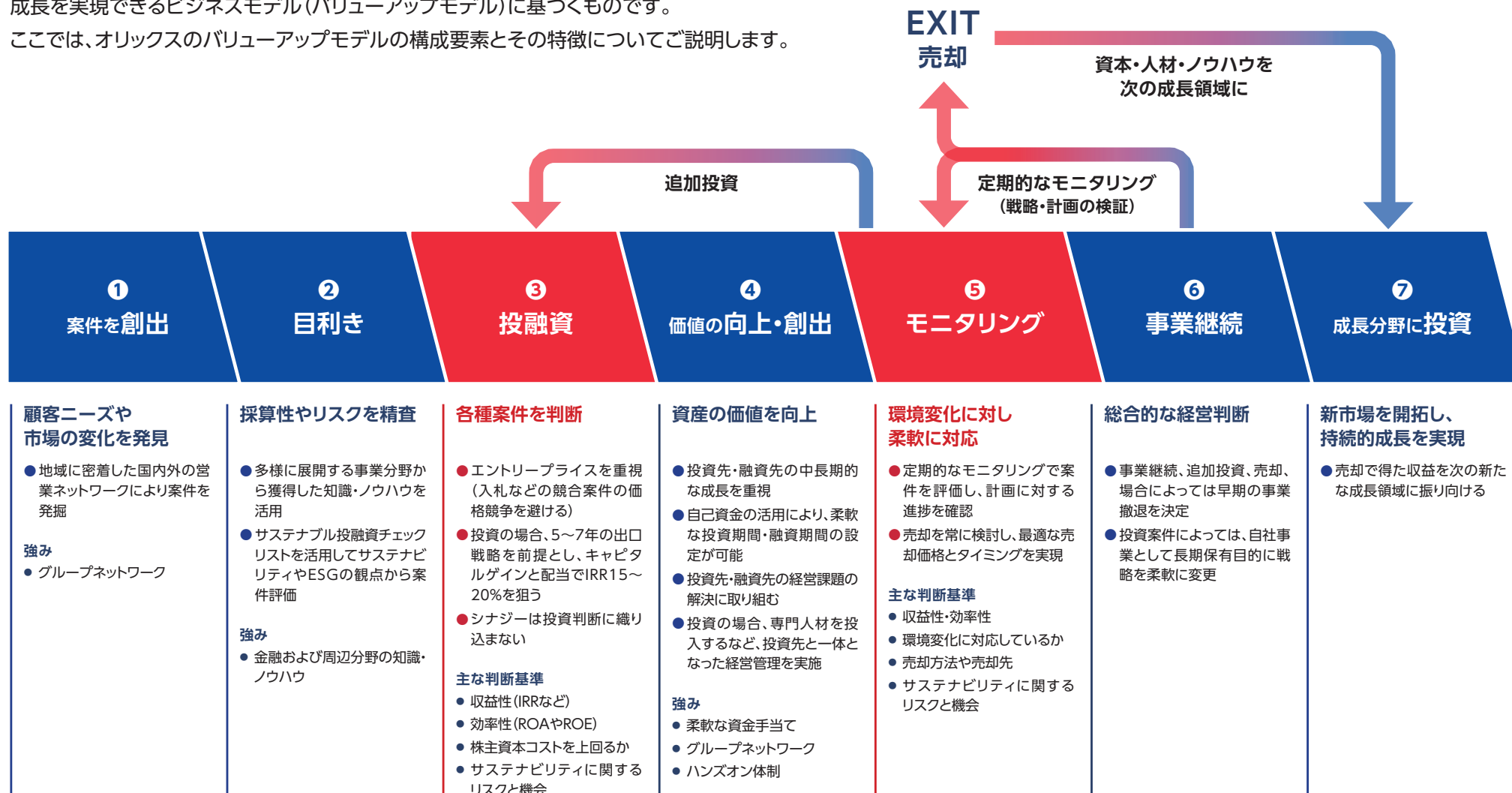
バリューアップモデル

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付け、

成長を実現できるビジネスモデル(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。



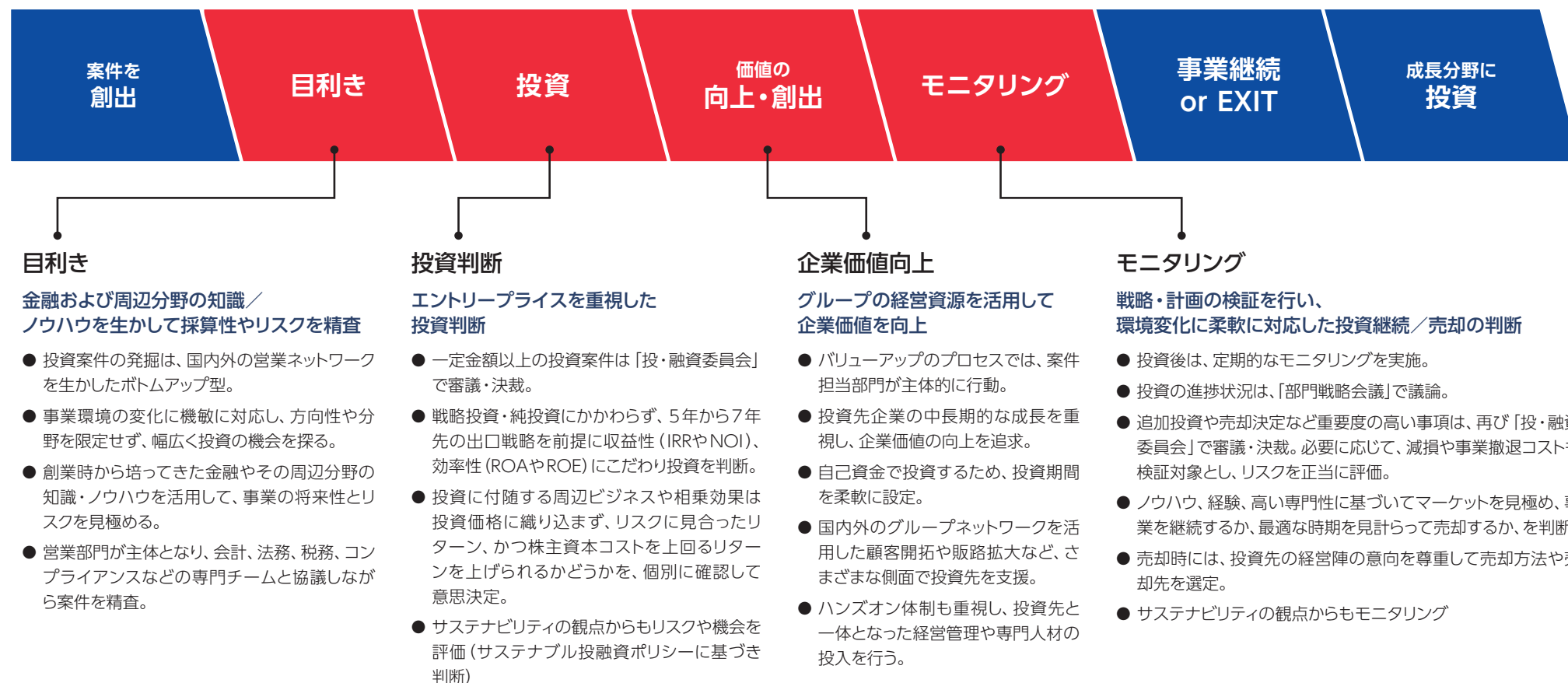
バリューアップモデル

投資におけるバリューアップとリスク管理

オリックスでは、リスクを適切に判断してコントロールすることに加えて、取るべきリスクを取って成長につなげることも重視して、投資のリスク管理を行っています。営業現場が発掘した案件は金融知識やノウハウを使って精査され選別されま

す。次に、トップマネジメントによる投資判断を経て、投資を実行します。その後は、投資先の中長期的な企業価値の向上を図りつつ、定期的なモニタリングを行って事業継続か売却かを見極めます。オリックスの関与により、投資先の企業価値を

最大限に高めるという実績を積み重ねることで、投資先からビジネスパートナーとして選ばれる信頼を築き、それが新たな投資の発掘にもつながっています。



価値創造事例

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、オリックスにおける特徴的な大型投資案件と、そのバリューアップ事例をご紹介します。

投資先	主な事業	投資の経緯	バリューアップ事例
株式会社大京	マンションの開発、 流通、維持管理	2005年3月に大京へ資本参加し、さらなる相乗効果を発揮するため、2019年1月に完全子会社化しました。オリックスが手がける不動産事業と相互補完関係にあり、統合を進めることで不動産機能を強化。総合不動産グループとしての成長を図っています。	- 不動産セグメントへ統合。 - リソースやノウハウを共有。共同体制により、大型プロジェクトへの取り組みを実現。
Houlihan Lokey Howard & Zukin	投資銀行	2006年1月、ORIX USAを通じて米国の投資銀行Houlihan Lokey Howard & Zukin (現 Houlihan Lokey, Inc.) を買収しました。高いIRRを達成し、米国におけるバリューアップ力を示す代表例となっています。	- M&A案件の仲介に強みを持つ Houlihan Lokey, Inc. と中堅企業向けのファイナンスに強い ORIX USA がシナジーを発揮。 2015年に IPO (株式公開)、2019年にすべての株式の売却を完了。
Robeco Groep N.V.	アセットマネジメント	2013年7月、資産運用会社 Robeco Groep N.V. (現 ORIX Corporation Europe N.V.) をオランダの大手金融機関 Rabobank より買収。金融事業において手数料収益の拡大を目指す大きなきっかけとなりました。	- 中核ビジネスと成長し、セグメントの1つを構成。 - 運用資産残高が1,890億ユーロ (2012年12月末) から3,279億ユーロ (2022年3月末) に増加。
弥生株式会社	業務ソフトウェア	2014年12月、業務ソフトウェアサービス会社の弥生株式会社を買収しました。小規模事業者向けの会計ソフトで高いシェアを確保し、保守サービスによる安定的な顧客基盤を持ちます。	- 登録ユーザー数が125万人 (2014年9月末) から250万人 (2021年9月末) に増加。 2022年3月に事業譲渡を完了。

大型投資案件／年表



価値創造事例



投資先	主な事業	投資の経緯	バリューアップ事例
関西エアポート株式会社	関西3空港の運営	2016年4月、関西エアポート株式会社が、国内初の民間による本格的な空港運営事業を開始しました。不動産や事業投資といった複数の専門性と、外部との強固なパートナーシップにより実現した、オリックスならではの新規事業立ち上げの例になります。	- 旅客数が3,868万人（2015年度）から4,890万人（2018年度）に増加（新型コロナウイルス感染拡大前）。 - 各種リノベーションに着手。
Avolon Holdings Limited	航空機リース	2018年11月、世界第3位の規模を誇る大手航空機リース会社であるAvolonの発行済株式の30%を取得しました。航空機リース分野の専門性に加えて、Avolonや親会社である中国の海航集団（HNAグループ）とのネットワークにより実現できた投資案件です。	- 信用力向上によるAvolonの資金調達環境の良化。 - 航空機メーカーへの発注を伴うプライマリーマーケットへの進出。
Lument (ORIX Real Estate Capital Holdings, LLC)	アセットマネジメント (不動産ローン組成)	2019年1月、RED Capital Group, LLC、Lancaster Pollard Holdings, LLCを、2020年4月にHunt Real Estate Capital, LLCをORIX Real Estate Capital Holdings, LLCに統合。米国の不動産ローン組成の分野でユニークな地位を築いています。	- 事業ブランド“Lument”のもとにビジネスを展開。 - FHA（米連邦住宅局）の指定金融機関として、全米1位の不動産ローン組成件数*を達成。
Greenko Energy Holdings Elawan Energy S.L.	再生可能エネルギー	2021年3月にインドのGreenkoに出資し、同年7月にスペインのElawanを買収しました。両社は開発プロジェクトを多数持ち、グローバルに再生可能エネルギーを展開する上で重要なプラットフォームとなっています。	Greenkoは18GW、Elawanは9GWのパイプラインを保有。オリックスの資本参加により、円滑な開発進行を計画。

* Mortgage Bankers Association's 2021 CRE Originations Rankingsより。

大型投資案件／年表

