オリックスについて 価値創造ストーリー 中長期の価値創造 経営基盤 事業別戦略 データ

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



オリックスについて 価値創造ストーリー 中長期の価値創造 経営基盤 事業別戦略 データ

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、不確実性が増して 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。



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。





オリックスについて 価値創造ストーリー 中長期の価値創造 経営基盤 事業別戦略 データ

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。

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。

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。

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。



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

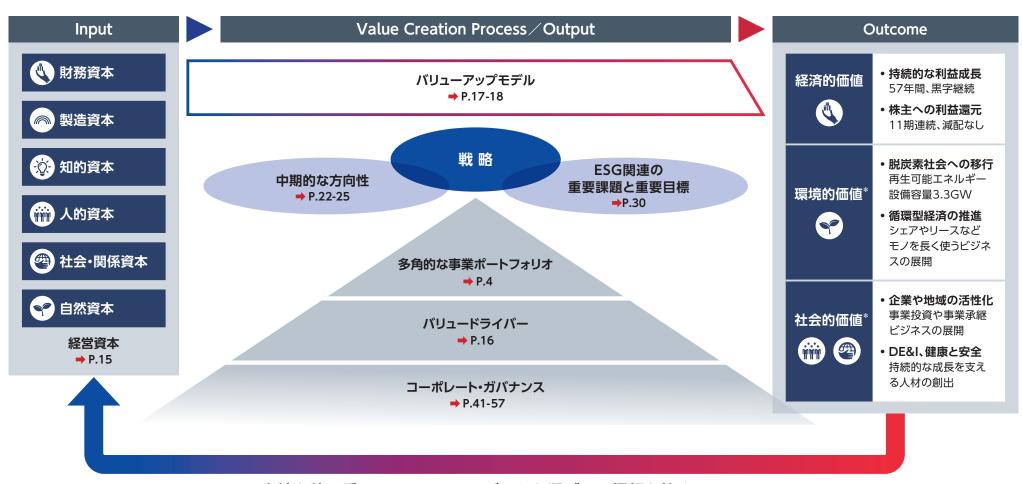
新規事業分野の拡大

多角的な事業展開で新たな価値を創造

3,121億円

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。



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

*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。

オリックスについて 価値創造ストーリー 中長期の価値創造 経営基盤 事業別戦略 データ

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ういう特徴を持ち、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。

中長期の価値創造





能力

リスクを分析する力

ファイナンスから、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。

取るべきリスクを取る

適切なリスクを取って成長を続けるため、自由度の高い、大胆な 戦略を発想し立案しています。

企業文化

自主独立を支える自己規律

設立当初から自主独立を貫き、 強い緊張感を持って経営してい ます。

価値観

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

世の中の変化を捉える力

能力

新たな価値を追求して社会に提供すべく、社員一人一人が世の中のニーズをいち早く察知しています。

多様な人材の連携

事業の拡大とともに多様な人材 が集まり、新たな事業機会に挑戦 しています。 企業文化

機敏·柔軟·臨機応変

世の中の変化を捉えてチャンスに変えるべく、機敏・柔軟・臨機応変を意識しています。

価値観

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。



1 案件を創出

2 目利き

3 投融資

価値の向上・創出

追加投資

6 モニタリング

6 事業継続

成長分野に投資

顧客ニーズや 市場の変化を発見

●地域に密着した国内外の営 業ネットワークにより案件を 発掘

強み

グループネットワーク

採算性やリスクを精査

- ●多様に展開する事業分野か ら獲得した知識・ノウハウを
- サステナブル投融資チェック リストを活用してサステナビ リティやESGの観点から案 件評価

金融および周辺分野の知識・ ノウハウ

各種案件を判断

- ●エントリープライスを重視 (入札などの競合案件の価 格競争を避ける)
- 母音の場合、5~7年の出口 戦略を前提とし、キャピタ ルゲインと配当でIRR15~ 20%を狙う
- ●シナジーは投資判断に織り 込まない

主な判断基準

- 収益性(IRRなど)
- 効率性(ROAやROE)
- 株主資本コストを上回るか
- サステナビリティに関する リスクと機会

資産の価値を向上

- 投資先・融資先の中長期的 な成長を重視
- ●自己資金の活用により、柔軟 な投資期間・融資期間の設 定が可能
- 投資先・融資先の経営課題の 解決に取り組む
- 投資の場合、専門人材を投 入するなど、投資先と一体と なった経営管理を実施

強み

- 柔軟な資金手当て
- グループネットワーク
- ハンズオン体制

環境変化に対し 柔軟に対応

- ●定期的なモニタリングで案 件を評価し、計画に対する 進捗を確認
- ●売却を常に検討し、最適な売 却価格とタイミングを実現

主な判断基準

- 収益性·効率性
- 環境変化に対応しているか
- 売却方法や売却先
- サステナビリティに関する リスクと機会

総合的な経営判断

- 事業継続、追加投資、売却、 場合によっては早期の事業 撤退を決定
- 投資案件によっては、自計事 業として長期保有目的に戦 略を柔軟に変更

新市場を開拓し、 持続的成長を実現

売却で得た収益を次の新た な成長領域に振り向ける

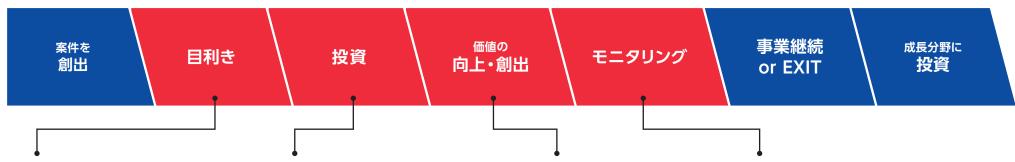


バリューアップモデル

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。



日利き

金融および周辺分野の知識/ ノウハウを生かして採算性やリスクを精査

- 投資案件の発掘は、国内外の営業ネットワーク を生かしたボトムアップ型。
- 事業環境の変化に機敏に対応し、方向性や分 野を限定せず、幅広く投資の機会を探る。
- 創業時から培ってきた金融やその周辺分野の 知識・ノウハウを活用して、事業の将来性とリ スクを見極める。
- 営業部門が主体となり、会計、法務、税務、コン プライアンスなどの専門チームと協議しなが ら案件を精査。

投資判断

エントリープライスを重視した 投資判断

- 一定金額以上の投資案件は「投・融資委員会」 で審議・決裁。
- 戦略投資・純投資にかかわらず、5年から7年 先の出口戦略を前提に収益性 (IRRやNOI)、 効率性(ROAやROE)にこだわり投資を判断。
- 投資に付随する周辺ビジネスや相乗効果は 投資価格に織り込まず、リスクに見合ったリ ターン、かつ株主資本コストを上回るリター ンを上げられるかどうかを、個別に確認して 意思決定。
- サステナビリティの観点からもリスクや機会を 評価 (サステナブル投融資ポリシーに基づき 判断)

企業価値向上

グループの経営資源を活用して 企業価値を向上

- バリューアップのプロセスでは、案件 担当部門が主体的に行動。
- 投資先企業の中長期的な成長を重 視し、企業価値の向上を追求。
- 自己資金で投資するため、投資期間 を柔軟に設定。
- 国内外のグループネットワークを活 用した顧客開拓や販路拡大など、さ まざまな側面で投資先を支援。
- ハンズオン体制も重視し、投資先と 一体となった経営管理や専門人材の 投入を行う。

モニタリング

戦略・計画の検証を行い、 環境変化に柔軟に対応した投資継続/売却の判断

- 投資後は、定期的なモニタリングを実施。
- 投資の進捗状況は、「部門戦略会議」で議論。
- 追加投資や売却決定など重要度の高い事項は、再び「投・融資 委員会 | で審議・決裁。必要に応じて、減損や事業撤退コストも 検証対象とし、リスクを正当に評価。
- ノウハウ、経験、高い専門性に基づいてマーケットを見極め、事 業を継続するか、最適な時期を見計らって売却するか、を判断。
- 売却時には、投資先の経営陣の意向を尊重して売却方法や売 却先を選定。
- サステナビリティの観点からもモニタリング

オリックスについて 価値創造ストーリー 中長期の価値創造 トピー は 中間 中長期の価値割造 経営基盤 事業別戦略 事業別戦略 データ

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	業務ソフトウエア	2014年12月、業務ソフトウエ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

 2005年3月(2019年1月に完全子会社化)
 2006年1月(2019年7月にすべての株式の売却を完了)
 2013年7月
 2014年12月(2022年3月に事業譲渡を完了)

 <td rowspan="2" colspan="2" colspan="2

価値創造ストーリー 中長期の価値創造 経営基盤 事業別戦略



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

