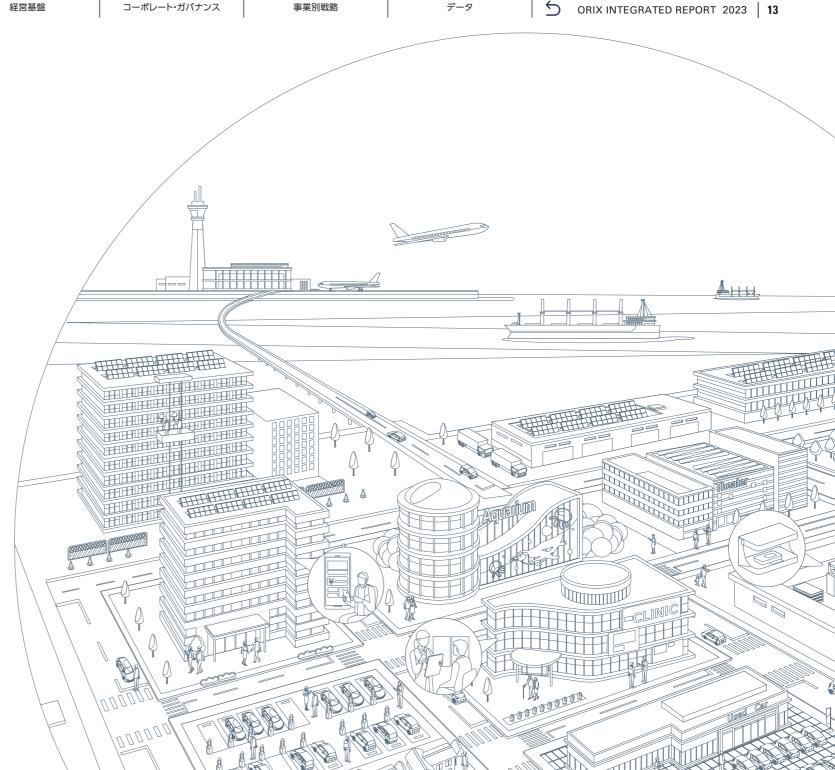
# 価値創造ストーリー

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。

価値創造モデル	14
オリックスの価値創造ストーリー	15
歴史と受け継がれる価値観	16
バリュードライバー	17
バリューアップモデル	18
価値創造事例	19

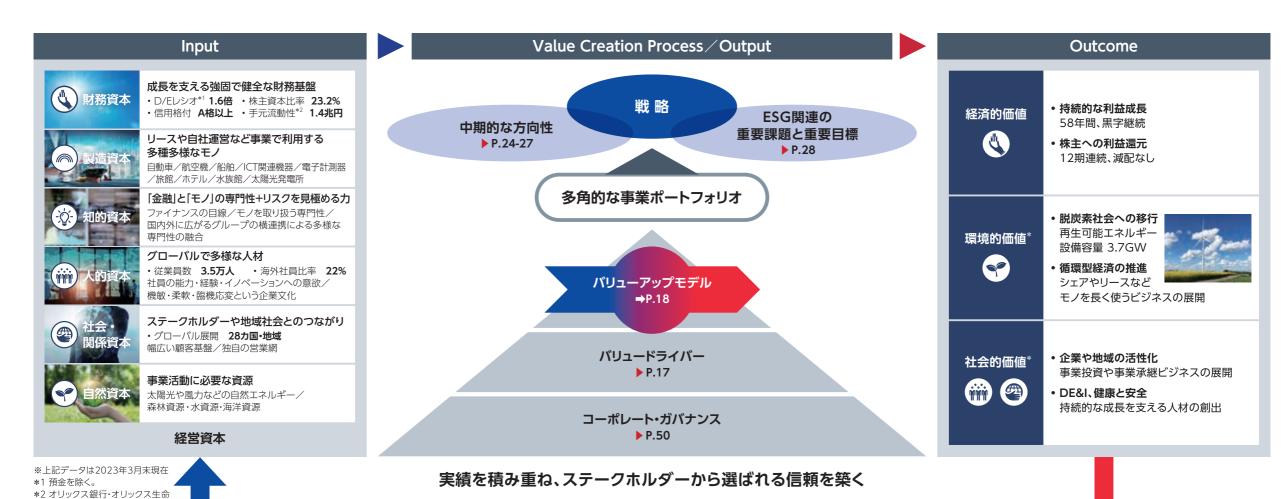


を除く。

経営基盤

# 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同していくことで、これからも社会に新たな価値を提供していきます。



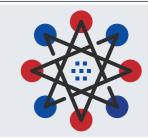
# オリックスの価値創造ストーリー

価値創造モデルにおいて最も重要な部分はオリックス独自の「バリューアップモデル」です。ここからはバリューアップモデルがどのように形作られ、さらには価値創造を実現するまでについてご説明します。 オリックスにはこれまで受け継がれてきた価値観と育まれた企業文化があります。この価値観と企業文化を十台にして培ってきた強みがリスクマネジメントと人材であり、これが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)としてバリューアップモデルを支えています。そしてバリューアップモデルを通じて、さまざまな分野でオリックスならではの価値を創造し、成長を実現しています。

# 歴史と受け継がれる価値観

▶ P.16

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。 その歴史には、脈々と受け継がれてきた価値観(自主独立を支える自己規律、機敏・柔軟・臨機応変)と



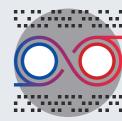
バリュードライバー

▶ P.17

受け継がれてきた価値観と企業文化を土台にして培ってきた強みがリスクマネジメントと 人材であり、これが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)となっています。

リスクマネジメント: 組織としての仕組み: リスクを見極めたうえでリスクをとる 人材: 個の力: 世の中の変化を捉えてチャンスに変えるべく考え、行動する

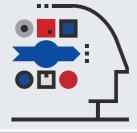
企業文化(とるべきリスクをとる、多様な人材の連携)があります。



バリューアップモデル

▶ P.18

バリューアップモデルを支えているのはバリュードライバーです。バリュードライバーによってリスクや 事業性を正しく評価することができ、新領域への挑戦が可能になっています。そしてバリューアップ モデルを通じて、さまざまな分野でオリックスならではの価値を創造し、成長を実現しています。



価値創造事例 CASE 1 再生可能 エネルギー事業 2011年の東日本大震災を受けて、日本のエネルギー事情や電源 構成が変化すると予測。グループ内の知見・人材を活用して再エネ 事業推進体制を他社に先駆けていち早く確立した。

2023年3月現在、グローバルで稼働中の再エネ設備容量は 3.7GWに成長。2025年3月には6GWへの拡大を予定し、2030 年3月に10GWを目標とする。また発電所の運営・管理・保守事業や 「蓄電所」の開発事業も開始している。

価値創造事例 CASE 2 コンセッション事業

2011年のPFI法改正でコンセッション方式が日本に導入され、社内 でリサーチを開始。2014年の関西・大阪(伊丹)空港公募の具体的 な発表を受け、グループ内の知見・人材を集めたプロジェクトチー ムが本格始動。前例のない長期の運営期間と巨額の運営権対価に ついて社内で議論を尽くし、2016年より空港運営を開始。 2023年3月現在、事業ノウハウを生かした空港リニューアルを進 め、また水道事業などその他のコンセッション事業も開始している。

P.19

# 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。 その歴史には脈々と受け継がれてきた価値観と企業文化があります。

この価値観と企業文化を十台にして培ってきた強みがリスクマネジメントと人材であり、これがバリュードライバー(企業価値を高めている要因)となっています。

# 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

# 1964年

新しい金融手法 「リース」を日本へ導入



# 1970年代

石油ショックという激動 の時代を乗り越え、多角 化・国際化を推進



# 1980~ 1990年代

ユニークな商品・サービ スで新規事業分野を



# 2000年代

リーマン・ショックを乗り 越え、新たなステージを 迎える



X

# 2010年代~

金融事業から非金融事 業へと、さらなる事業の 多角化を推進



# 「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。株主で ある商社・銀行を経由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。

# 「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。

# 「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 たため、部門間・グループ会社間の情報伝達、協力 体制をより強固にした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飛躍しました。

# 「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。

# 「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推進し、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。

# 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しています。

# とるべきリスクをとる

設立当初から自主独立を貫き、 適切なリスクをとって、成長を続けています。 自由度の高い、大胆な戦略を発想、 立案できる企業文化があります。

# 世の中の変化を捉える力

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

グループ連結経営のもと、社員の横連携が 当たり前という企業文化があります。 多様な人材が専門性を持ち寄り、 新たな事業機会に挑戦しています。

# リスクマネジメント

# 成長分野を見極める人材

# 培ってきた強みと企業文化

オリックスの歩みと価値観

# バリュードライバー

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

受け継いできた価値観を土台にしたリスクマネジメント(組織としての仕組み)と、受け継いできた価値観を持った人材(個の力)がオリックス独自のバリューアップモデルを支えています。



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。

企業の成長には、リスクを見極めた上でそのリスクをとり、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。

受け継いできた 価値観

事業の可能性を 組織として正しく判断する

現場で得た知見・ノウハウから 新しい事業の可能性を見つける



# 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。

バリューアップモデル

リスクや事業性を評価し、 さまざまな価値に結び付けて 成長を実現する 独自のビジネスモデル

# 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 **EXIT** 資本・人材・ノウハウを次の成長領域に ものです。ここでは、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。 売却 追加投資 定期的なモニタリング (戦略・計画の検証) 案件を 価値の 成長分野に モニタリング 事業継続 目利き 投融資 向上・創出 投資 創出 顧客ニーズや 採算性や 各種案件を判断 資産の価値を向上 環境変化に対し 総合的な経営判断 新市場を開拓し、 市場の変化を発見 リスクを精査 柔軟に対応 持続的成長を実現 オリックスならではの柔軟な資金 定期的に案件をモニタリングし、 案件の継続について関連部門の 社員一人一人が顧客ニーズや市場 金融および周辺分野の知識やノウ 「投・融資委員会」ではトップマネジ 積み上げた資本、人材、ノウハウ 手当て、グループネットワーク、ハ 意見を踏まえトップマネジメント 環境変化をいち早く察知します、 の変化を捉え、グループネットワー ハウを活用して案件の採算性やリ メントが関連部門の意見を踏まえ を新たな分野に振り向け、持続的 が総合的な観点で経営判断を下し ンズオン体制を活用して資産価値 そして柔軟な考え方で最適な対応 クを活用して案件を創出します スクを見極めます 案件の可否を判断します な成長を実現します ます の向上を図ります 策を導き出します 事件実行後は定期的なモニタリング ●一定金額以上の案件は投・融資委員 創業時よりファイナンスの専門性を を行う。 会で審議・決裁する。 積み重ね、ファイナンスの知識・目線 (融資案件では融資先の業績や案件の保 をすべての取り組みの基礎になる大 (融資案件の場合10億円超、投資案件の 全状況を確認/投資案件では事業計画 場合5百万円招\*2) 事業件の継続・入れ替えについて投・融 切なものと位置づけて、ビジネスを と実績の比較検証やオペレーションを確 (委員会は、CEO ならびに CEO が指名 お客さまとのコミュニケーションを通 資委員会で審議・決裁する。 分析・判断する。 投資先・融資先の業況・業界を深く理 認/IRRなど収益性とROEやROAなど する執行役およびグループ執行役員を じて、ニーズや経営課題を深く理解 解し、中長期的な成長を重視する。 効率性を継続評価/投融資判断時に特 もって構成、委員長および委員会の決裁 し、最適なソリューションの提案を常 定した重要なESGリスクを継続評価) 人材 者はCEO) に目指す。 モニタリングの結果や事業環境を踏 ●ファイナンスを起点として、投資や まえ、またポートフォリオ全体の状況 人材 事業へと進出したことで、さまざま 投資の場合、 と個別案件の状況を鑑みて、継続、 ●モニタリングは事業部門と管理部門 な観点からリスクを分析する力を積 ・自己資金で投資するため、投資期間 規律に基づいた判断を行う。 地域に密着した国内外の営業ネット がそれぞれ違う観点で行い、結果を 追加投資、売却、減損、事業撤退に み上げている。 の延長や増資に柔軟に対応できる 事業環境の変化に機敏に対応し、方 (エントリープライスを重視し価格競争を ワークを持ち、そこで得られる引き ついて判断する。投資の場合、案件 トップマネジメントに報告する。 向性や分野を限定することなく、幅 専門性を持った人材が投資先と一 避ける/投資では5-7年の出口戦略を前 合いや情報をグループ内で共有・連 (事業部門は「部門戦略会議」で部門ポー の状況によっては戦略を変更する。 広く次の成長機会を探る。 提とし、キャピタルゲインと配当でIRR15-体となって経営管理を行う 携して案件を発掘する。 ●一見とるのが難しそうなリスクで 20%を狙う/シナジーは投資判断に織り トフォリオや個別案件状況を報告/グ (例えば、純投資から長期保有の自社事 グループネットワークを活用して投 人材 人材 込まない/リスクに見合ったリターン、か ループ全体のポートフォリオについて 業へ戦略を変更) あっても、とれるリスクに変えること 資先の顧客開拓や販路拡大に取り つ株主資本コストを上回るリターンを上 FRM部門がさまざまな切り口でダッシュ リスク はできないかを考え抜き、成長に向 げられることを確認/サステナブル投融 ボード化して報告) けたとるべきリスクを見極める。 事業環境の変化に機敏に対応し、方 投資先単体のバリューアップだけで 資チェックリストを活用して FSGの観点か なく、業界再編や業界構造改革の 向性や分野を限定することなく、幅 リスク低減につながる策または将来 らも案件を評価/IRRなど収益性とROE 牽引も目指す 広く機会を探る。 の成長を取り込む策などさまざまな やROAなど効率性を確認) 案件実行時からの環境変化を捉え、 現場の営業部門が主体的に専門的 人材 人材 シナリオを描いてから判断する。 最初のシナリオにはこだわらず複数 な金融知識を活用するとともに、専 の新たなシナリオを検討する。選択 門部門\*1と協議しながら、案件を精 ●内容に応じて専門部門\*1と協議し、 肢として常に売却を検討し、最適な 杳する。 その意見を判断材料とする。 売却価格とタイミングを探る。 人材

# 価値創造事例 ▶ CASE 1 再生可能エネルギー事業

オリックスが再生可能エネルギー分野へ進出したきっかけは、

1995年の風力発電事業への出資でした。

これは自ら発電所を運営して事業を展開する目的ではなく、

ファイナンスの延長線上の新しい取り組みの一つという位置づけでした。

再生可能エネルギー事業の転機となったのは2011年に発生した東日本大震災で、

ここから事業は大きく成長していきました。



オリックス更別・十勝メガソーラースピードウェイ発電所



太陽光発電システムの第三者所有(PPA)モデル 富士物流「三重物流センター」



Elawan Energyが運営する風力発電所



### 蓄電所(イメージ図)

# 案件を 創出

### 顧客ニーズや 市場の変化を発見

2011年の東日本大震災を受けて、日本の エネルギー事業や電源構成が変化すると 予測。また世界的にも温暖化が深刻な問 題になっていると認識。



# 再エネ発電事業は注力すべき 分野と判断



それまで営業本部の一部に過ぎなかった 環境エネルギー事業部門を事業投資本部 として独立させた。再エネの専門部隊は当 初5人でスタート。

# 目利き

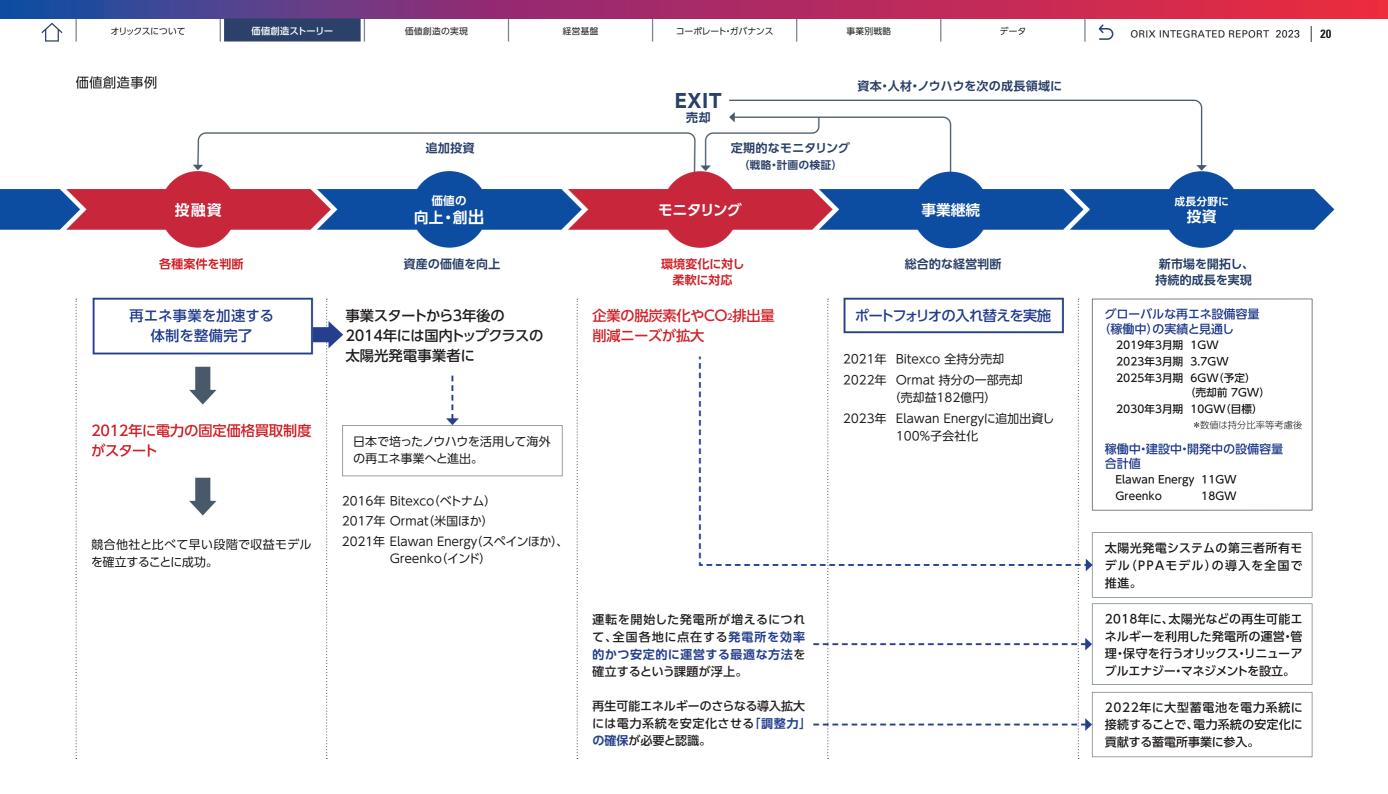
# 採算性や リスクを精査

# グループ内の人材・知見・ネット ワークを再エネ事業に活用

- 用地確保の担当者、資金調達、税務・法務の専門家 までほとんどの人材をグループ内から確保
- 当初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で補強
- 風力発電への出資→電気がつくられる仕組みや電 気が企業や家庭に届くまでの仕組みについての基
- 不動産事業→発電所をつくるために必要なノウハウ (土地の賃貸や行政の許認可取得)
- プロジェクトファイナンス→プロジェクト立ち上げ、 資金調達、プロジェクトの遂行
- エクイティ投資→ドキュメンテーションのノウハウ
- 全国の支店で働く営業担当者の協力→各地でメガ ソーラー建設に適した土地をスピーディーに確保

■知見

■ネットワーク



# 価値創造事例 ▶ CASE 2 コンセッション事業

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、

公共施設など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、

2016年に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。



関西国際空港



南部山浄水場(宮城県白石市)



神戸空港



等々力陸上競技場(神奈川県川崎市)

# 案件を 創出

## 顧客ニーズや 市場の変化を発見

### 2011年にPFI法が改正

公共施設など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 が日本に導入された。

同時期に関西国際空港および大阪国際空港の 一体的かつ効率的な設置および管理に関する 法律が公布された。



# 不動産部門のあるチームが コンセッション事業に着目

不動産部門では複数のチームが新規事業 の企画・検討を行っていた。その中の一つ のチームがコンセッション事業に着目。な かでも「関西・大阪(伊丹)空港」プロジェク トに可能性を見出し、リサーチを重ねて事 業計画を検討。

# 目利き

採算性や リスクを精査

# 2014年秋、関西・大阪(伊丹)空港 の公募プロセスに関する具体的な 発表



# 空港コンセッション事業のプロ ジェクトチームが本格的に始動

- ■不動産部門に加えて、国内外の事業投資、財務、審査 などグループの各部門からエキスパートを招集。最 終的にさまざまなノウハウを持つ総勢50名以上を 集めて体制を整えプロジェクトを推進。
- ■航空系事業から非航空系事業まで幅広いビジネス を詳細に検証。同時に社会インフラとして求められ る安全・安心な環境整備に向けたセキュリティー品質 の向上や地域社会との共生についても詳細に検証。 また、コンセッションは社会的意義が高く、さらに新 規事業としても重要性が高いと判断。
- ■空港をともに運営するパートナー探しも実施。世界中 の空港運営会社をリサーチし、打ち合わせを重ねた 結果、フランスのヴァンシ・エアポートと信頼関係を 深め、パートナーシップを構築。さらに、関西を中心と した企業30社の出資も獲得。

■知見

■ネットワーク



価値創造ストーリー

価値創造の実現

経営基盤

# 価値創造事例

### 資本・人材・ノウハウを次の成長領域に **EXIT** 売却 追加投資 定期的なモニタリング (戦略・計画の検証) 価値の 成長分野に 投融資 モニタリング 事業継続 向上•創出 投資

最終的に関西・大阪(伊丹)コンセッション 事業は「運営期間40年超」、「運営権対価 は総額数兆円単位」という前例のない一大 ビジネスとなり、社内でも議論を尽くした。

各種案件を判断



これからのオリックスの成長方針として、 金融ビジネスだけに縛られることなく、社 会的意義の高い事業、中・長期的なサービ スやオペレーション事業もこれまで以上 に伸ばしていこうという経営判断がなさ れた。

オリックスとフランスのヴァンシ・エアポー トを中核とするコンソーシアムにより設立 された関西エアポート株式会社は、2016 年4月より関西国際空港および大阪国際 空港(伊丹空港)の運営を開始。また、子 会社を通じて2018年4月より神戸空港の 運営も開始。

資産の価値を向上



空港だけでなく、有料道路や上下水道、そ の他の公共施設など、国や自治体に代 わって民間企業が運営できる事業に参入 することで、サービスや安全の品質を高 め、収益を改善することができる分野は まだ多く残されていると認識。

2018年に、2025年の日本国際 博覧会(大阪・関西万博)の開催が 決定。

環境変化に対し

柔軟に対応

# 旺盛な航空需要を受け、航空旅客 数が増加。

2017年3月期 4.082万人 2018年3月期 4,448万人 2019年3月期 4.890万人

※ 2017年3月期と2018年3月期は関西国際空港と 大阪国際空港の2空港の数値、2019年3月期は神 戸空港を加えた3空港の数値



海外からの訪問客の受け入れ能力の拡大 および利便性・魅力の向上が必要と認識。

# 関西国際空港の大規模な リノベーションに着手

総合的な経営判断

2022年10月に第一弾として第1ターミナ ルの国内線エリアがリニューアルオープ ン。保安検査後の商業エリアを大幅に拡 充。複数の利用客が同時に検査レーンを利 用できるスマートレーンを保安検査場に増 設。

コロナ禍により落ち込んだものの、3空港 の旅客数は2023年3月期に2.759万人ま

で回復。

新市場を開拓し、

持続的成長を実現

関西国際空港では、2023年冬の新国際線 エリアオープン、2025年春のグランド オープンに向け、さらなるリニューアルを 推進。

静岡県浜松市で、上下水道分野におけ るコンセッション方式の国内第1号案 件\*1に参加。(2018年4月運営開始)

宮城県で、上水道・工業用水道・下水 道の運営事業\*2に参加。 (2022年4月運営開始)

神奈川県川崎市で、等々力緑地の再 編整備と管理運営事業\*3に参加。 (2023年4月運営開始)

- \*1 浜松市公共下水道終末処理場(西遠処理区)運営
- \*2 宮城県上工下水一体官民連携運営事業
- \*3 等々力緑地再編整備·運営等事業