

INTEGRATED REPORT

統合報告書 2019

オリックスは多様な活動を通じて いきいきとした社会づくりに貢献します。

オリックスは、多様な活動を通じて経済や暮らしに新たな活力を与え、いきいきとした社会づくりに貢献していきます。

そのために、お客さまを深く理解し、ニーズや課題に対して諦めずに取り組むことで、確かな信頼関係を築くことを大切にしています。

また、専門性を高めた幅広い事業の連携と、オリジナルな視点の提案で、新たな発見や喜びをお届けする企業でありたいと思っています。

「また、オリックスで。」と言ってもらえるよう丁寧な気配りと最適なサービスの提供を心がけ、私たちは日々努力してまいります。

“企業や人々に新たな「活力」を。”

オリックスは、これからも挑戦し続けます。

企業理念

オリックスは、たえず市場の要請を先取りし、先進的・国際的な金融サービス事業を通じて、新しい価値と環境の創造を目指し、社会に貢献してまいります。

経営方針

1. オリックスは、お客さまの多様な要請に対し、たえず質の高いサービスを提供し、強い信頼関係の確立を目指します。
2. オリックスは、連結経営により、すべての経営資源を集集し、経営基盤の強化と持続的な成長を目指します。
3. オリックスは、人材の育成と役職員の自己研鑽による資質の向上を通じ、働く喜びと誇りを共感できる風土の醸成を目指します。
4. オリックスは、この経営方針の実践を通じて、中長期的な株主価値の増大を目指します。

行動指針

Creativity

先進性と柔軟性を持って、たえず創造力あふれる行動をとろう。

Integration

お互いの英知と情報を結合させ、人間的なふれあいを通じて、グループ力を高めよう。

EC21

オリックスでは、「21世紀におけるExcellent Company」として、「オリックスが目指す企業像」を明確化した「EC21」を定めています。

EC21 Excellent Company

<https://www.orix.co.jp/grp/company/about/philosophy/ec21/>

国連グローバル・コンパクト参加について

オリックスは、2014年7月、国連グローバル・コンパクトに参加しました。国連グローバル・コンパクトが提唱する「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野・10原則を支持し、各分野の活動に取り組んでいます。



Contents

オリックスのサステナビリティ	02
CEOメッセージ	04
基本解説	10
ビジネスモデル	
Xpect the Next ～価値創造の源泉～	
Creating New Values ～価値創造のプロセス～	
A Dynamic and Diversified Business Portfolio	
～価値創造の実績～	
オリックスの事業ポートフォリオ	
バランスシートで見るオリックス	
経営戦略	22
中期的な方向性と2019年3月期の実績	
特集1 大型投資案件 ～Avolonへの投資～	
特集2 新規取り組み	
～オリックスのデジタルトランスフォーメーション～	
財務資本戦略	
コーポレート・ガバナンス	32
オリックスのコーポレート・ガバナンス	
マネジメントチーム	
社外取締役メッセージ	
執行体制	
マネジメントチーム 執行役・事業ユニット責任者	
報酬制度	
株主・投資家の皆さまとの対話 (IR活動)	
リスク管理体制	
投資案件のリスク管理	
事業別戦略	50
セグメント別概況	
法人金融サービス	
メンテナンスリース	
不動産	
事業投資	
リテール	
海外	
人材戦略	76
社員との関わり	
財務セクション	80
企業情報	88

編集方針

「オリックス統合報告書2019」は、当社の財務情報に加え、環境・社会・ガバナンスなどの非財務情報も合わせて掲載しています。本報告書は、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、オリックスの持続的な成長を多面的にご理解いただくことを主眼に編集しています。「企業活動を通じて経済と社会に貢献する」というオリックスの基本的な考え方と、中長期的な価値創造の道筋をご理解いただければ幸いです。

オリックスのサステナビリティ

オリックスは、事業活動を通じて社会に貢献するという考えのもと、社会の課題やニーズに積極的に取り組み、オリックスならではの価値を提供しています。

サステナビリティポリシーについて

オリックスは、2019年9月に「サステナビリティポリシー」を制定しました。同ポリシーでは、オリックスのサステナビリティに対する考え方を次のように記載しています。

オリックスが価値の創造による社会への貢献を実現していくためには、ステークホルダーと協働しながら、社会の変化を捉え、それを成長の機会へと変えていくことが不可欠です。オリックスに成長の機会をもたらす社会の変化や、社会からの要請を理解する上で、私たちにとっての環境、社会、ガバナンス(ESG)の課題をより深く認識することが必要です。また、オリックスが絶えず新たな価値を創出し、ステークホルダーから「信頼」され「尊敬」され続けるためには、事業の意思決定にサステナビリティを考慮することが極めて重要です。

サステナビリティ課題への取り組みについて

オリックスでは、サステナビリティに関する重要課題を分析し、優先課題を特定するとともに、それらの課題に対して、目標を設定し、その進捗を確認するという方法で取り組んでいます。

オリックスの事業は多様であり、各事業が社会に影響を与

える、または各事業が社会から影響を受けるサステナビリティ課題も多岐にわたります。そのため、課題の分析や優先課題への対応は、「コーポレート(全社)レベル」と「事業部門レベル」の2つに分けて行っています。

	コーポレートレベル	事業部門レベル
対象となる課題の範囲	グループ全体	事業部門単位
課題の責任者	エグゼクティブ・コミッティ*	エグゼクティブ・コミッティおよび事業部門長
課題の担当者	オリックス(株)経営計画部 サステナビリティ推進チーム	オリックス(株)経営計画部 サステナビリティ推進チームおよび事業部門担当者
課題へのアプローチ方法	グループを一元的に見る、ミニマムスタンダードを満たす、例外は設けない、高い透明性を確保する	事業特性に合わせた対応をとる、各部門で自発的に取り組む

*エグゼクティブ・コミッティ：トップマネジメントおよび執行役等で構成され、主に経営上の政策に関わる重要事項を審議する。

各事業のサステナビリティ優先課題について

オリックスでは、各事業領域において、環境、社会、ガバナンス(ESG)に関連する事業固有の課題の重要性を分析し、オリックスとステークホルダーにとって重要な課題を特定しています。分析は、サステナビリティに関する国際的なフレームワーク、格付、各事業に関連する業界の優れた事例を考慮した外部の視点と、オリックスグループの現在と将来の事業を考慮した内部の視点の2つの視点で実施しています。

オリックスは、サステナビリティ課題について継続して分析

を行い、重要性を再評価して見直しを行います。そのため、今後、オリックスの事業の成長や新たな事業分野への進出に伴い、優先課題が変更になる可能性があります。現在、サステナビリティにおいて、優先課題として取り組むべき重要課題は下記のとおりと考えています。また、これらの重要課題に取り組むことによって、国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」の達成にも貢献していきます。

自動車事業	不動産事業	環境エネルギー事業
		
<p>環境に配慮した車の利用の推進 お客さまに対して燃費効率に優れた車両や運転方法を提供していくことで、お客さまの環境への取り組みを促進し、低炭素社会への移行に貢献する。</p> <p>安全なモビリティ社会の推進 提供する車両に高い安全基準を設け、お客さまの安全・安心を確保する。またお客さまの安全運転の実践促進にも取り組む。</p>	<p>不動産投資およびマネジメントにおけるサステナビリティの統合 不動産投資において環境や社会的な側面を考慮することで、建物の経済的価値を高める。また、建物の環境効率を改善し、運営コストの最適化と環境負荷低減を実現する。</p> <p>不動産マネジメントにおける社会への配慮 地域社会の発展やお客さまのより良い生活の実現のために、不動産のアクセシビリティ(利用しやすさ)や安全性などの社会的な側面を重視する。</p>	<p>再生可能エネルギー事業への投資と運営 グローバルな課題である気候変動問題に貢献するとともに、長期的な事業の成長も実現する。</p> <p>生物多様性の保全 生態系を保護するため、新規のプロジェクトの計画と開発段階において生物多様性を考慮する。</p>

※ サステナビリティに関するその他の情報は下記ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.orix.co.jp/grp/company/sustainability/>

CEOメッセージ

CEO就任後の5年間を振り返って

私がCEOに就任して5年が経過しました。その間を振り返ると率直な評価は50点位だと考えています。CEOになったら、こういう会社にしよう。ガバナンス体制を整え、またバックオフィス体制、ミドルオフィス体制を変えていこう。さまざまな考えを持っていましたが、その達成度合いから見るとまだ不十分です。

ガバナンスについて、私は多くの日本企業の社長は少し誤解しているように思います。本来ガバナンスというのは社長に対する監視が最も重要です。ところが、日本企業の多くの社長は自分以外の取締役会全体のガバナンス体制のことを考えているのではないのでしょうか。そ

れでは不十分だと私は考えます。例えば、私に誰かが案件を説明した際に、私がちょっと反論すると、すぐ弱気になって引いてしまうことがあります。私は、それではダメだと思います。自分が正しいと思ったら、誰に対しても議論を戦わせることができ、かつ、相手もきちんと議論を受けて立つ。そういう人たちが揃っていないと良いガバナンスは成立しないと思います。

社外取締役にそうした機能を期待するという意見もあります。一般的に、日本でも米国でも社外取締役の決定にはトップが大きく関与しており、トップが採用した社外取締役は懇意な間柄ではないかと批判されることがあり

社員に失敗できる機会を提供する。その経験を次に生かす。

**この企業文化により、オリックスのリスク管理は
強化され、次の成長機会につながる。**

あらゆる変化をチャンスに変え、着実な成長に結びつけていきます。

ます。オリックスは指名委員会等設置会社制度を採用し、社外取締役の選任は指名委員会が担っています。指名委員会での検討プロセスを経て、最終的には私も面談をしますが、あくまで私の意向を反映することがないようにしたいと思っています。

次に、事業に関してですが、これはある程度の結果を出していると捉えています。ただ、海外での投資についてはいくつか失敗もしました。これらについては、性善説に基づいて進めたことが原因です。オリックスの社員のマジョリティは性善説派です。日本国内であれば、性善説は通用するのですが、海外では性善説で投資をした場合は必ず失敗します。性善説に立たないということは、ワーストケースを想定して商売をすることです。ベス

トケースを想定するから失敗するのです。ワーストケースでも内部収益率(IRR)が10%以上で回るような案件を探してくれば失敗はしないはずで

この5年間で挑戦したことの一つに、バックオフィスの再構築があります。ERM本部を設立し、社内弁護士を採用してリーガル面のバックオフィスを充実させ、管理会計をしっかりとさせるために経営企画部門を強化してきました。また、社内コミュニケーションの強化に加えて、ORIX Corporation USAのニューヨーク拠点と人材を活用した、会計監査人、格付機関に対するインターフェースの強化についても取り組み始めていますが、意識改革も含めてまだ道半ばです。

海外事業では、ローカル化がどんどん進んでいます。



取締役 兼 代表執行役社長
グループCEO

井上亮

CEOメッセージ

当社は37カ国・地域で事業を行い、海外では約8,000人の従業員がいますが、日本人の駐在員は50人ぐらいです。この5年間で海外事業部門は毎年1,000億円を

超えるセグメント利益を上げるまでに成長してきました。引き続き業績面でも、また、組織としても、海外部門がオリックスの成長を支えていくことを期待しています。

オリックスグループのビジネスモデル

オリックスはほかに比較対象会社がなく、実態がわかりにくい会社だと言われることがあります。オリックスはリース事業から始まり、隣分野へとどんどん事業を拡大しましたが、はっきりした将来像を持って成長するという戦略はとりませんでした。温泉旅館でたとえれば、まずは温泉を掘り、本館を作りました。次に隣に別館を建て、趣向の違う露天風呂やアミューズメントセンターも作り、というように事業を拡大してきたのです。そのようにして拡大した組織が今のオリックスです。

この大きな組織をどうやってわかりやすくひもといっていくべきかという、一番簡単な方法はオリックスを

ホールディングカンパニーにし、グループ各社を全部ビジネスユニットごとにまとめることです。ホールディングカンパニーの下で、自動車なら自動車、環境エネルギーなら環境エネルギーなどの個々の事業会社が独立して上場し、ホールディングカンパニーのオリックスは非上場企業になるというアイデアです。しかし、これを実践するとしたら相当な時間と労力がかかります。現状の姿のままでも、個社の持つ事業会社としての価値が市場でもっと評価されれば、オリックスや総合商社など言われている、コングロマリット・ディスカウントというのは解消されると思います。

現在、オリックスには6つのセグメントがあり、それらは16の事業ユニットで構成されています。これらの事業は「ファイナンス」と「投資」と「事業」の3つの分野に大別できます。「ファイナンス」については、現状の金利情勢下では業績が厳しいのは仕方ありません。ただ、全国に営業ネットワークがあり、そこでは相当な情報網を持っていて、金融以外のサービスも提供することができます。このネットワークの価値は高いので、維持していきたい。また、将来金利が上がった時には、金融の利益を取っていける体制は整えておきたい。これがファイナンス分野についての考えです。

「投資」の分野ですが、エクイティ投資というのは、旬な時期があると思います。しかし、旬な時期に投資しても、その後何もせずそのままにしておくと「エクイティ投資は腐り」ます。5年から10年という投資期間をめぐりにポートフォリオを入れ替えていくという点では投資ファンドに近いかもしれません。ただ、最初はプライベートエクイティとして投資をしても、中にはオリックスのコア事業になる可能性がある投資もあります。その場合は、もっと長く持って、そのまま事業を拡大したり、またロールアップをしたりしてオリックスの次のコアに育てていく



こともあります。

最近では、2019年1月に完全子会社化した大京の事例があります。大京には、建築や管理業務を含めると技術系の人材が50人位います。ところが大京とオリックス不動産は、同じオリックスの子会社であっても、会社として組織が異なるため、この人材がオリックス不動産で活躍することはありませんでした。これではダメだということに気づきましたが、その時点で大京に対する持株比率は65%程度と中途半端なもので、いい手を打つことは難しい状況でした。そこで、大京を100%子会社化した上で、現在はオリックス不動産との統合を進めています。大京の社員の中には、上場企業から非上場企業になったことを残念に思う人もいましたが、統合後に上場できるような新会社にしていこう、と大京の社員を激励しています。



オリックスのESGについて

企業の社会的責任や、最近は「ESG経営」という言葉がよくいわれますが、E(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)の中で当社が一番進んでいるのはGのガバナンスでしょう。

Eの環境については、事業で再生可能エネルギーを手がけており、国内の太陽光発電では約1GWのプロジェクトを確保し、オリックスは日本でトップ規模の太陽光発電事業者となっています。今後は事業を通じたCO₂排出削減の効果など、どのような環境貢献をしているのか、データも含めて、よりわかりやすく対外的に報告していきたいと思っています。

Sの社会の観点で重要なことの一つに人材があります。オリックスにとって社員は財産であり、また重要なステークホルダーであると考えていますが、人事政策という点ではまだ改善の余地があります。その中でも、海外の人事は、比較的対応しやすいかもしれません。海外では社員としっかり話し合ってKPIを設定し、あとは実績を評価して、目標の達成度合いによっては200%、300%のボーナスを出します。一方で、目標の達成度合いによっては辞めてもらうこともできます。そのようなある意味ではドライな人事は、アメリカ流であります。ヨー

ロッパやアジアはその限りではありません。また、アジアの中でも人事政策が一番難しいのは日本でしょう。

日本の人事では、終身雇用的な制度面というよりは、評価におけるKPIという概念が定着していないことが難しさの特徴だと思います。以前、海外の投資先で見せてもらったKPIは分厚い本のようなものでした。KPIが細かく決められており、それで達成度合いによって、ボーナスも決められます。私もこれまでKPIを導入しようとしたことがありますが、思うようにはいきませんでした。そのため人事評価も結局は定性評価になっています。そこで私が言っているのは、定性評価でもいいが、その結果として悪い評価になった若い社員には、ちゃんと出口を用意する、つまりその仕事からエスケープするルートも用意してあげることが必要だということです。また人事異動を通じて人を育成することも大切です。上司が部下のキャリアプランを考えず、自分のために働いてくれる人材を抱え込むことはあってはならないことです。今の部署で大事な人材であっても、次のキャリアのために別の部署に送り出すことを考えるべきだと、私は常に社内ですべて話しています。

CEOメッセージ

私の人生観、仕事観

私が人生や仕事で大切にしていることは、まず「フェアであること」です。しかしフェアというのは難しく、どうしても好き嫌いが出てしまうものです。これは決してやっではいけないと私は肝に銘じています。あともう一つは、「立つ鳥跡を濁さず」です。いつ辞めても後任に迷惑をかけないこと。私の後に新しい人が来て、何だ、あの井上はこんなことをやっていたのか、とは言われたくありません。当社の案件は取り組み期間が長いものが多く、途中から別の担当が引き継ぐことがあります。私は入社してすぐに、事故案件を担当したことがあります。実は隣の先輩がやった案件で、稟議書を見ると、本当のことを記載していなかったのではないかと感じました。稟議書を書いた本人が隣にいるのに、先輩ですから文句も何も言えないわけです。その時思ったのは、自分の担当した案件が、次の担当者に迷惑をかけるようなことは絶対やりたくないということです。

要するに下手な契約書、いいかげんな契約内容にしないことです。誰が見ても「これは安心できる」と言われるように、手を抜かないことです。これが入社して最初に学んだことで、今でも私は大切にしています。

私の長い社会人人生の中ではもちろん失敗もあります。ただ、失敗しても、回収がきちんとできたケースが多かったと思います。それは、与信案件も投資案件もここまでを上限にしようとか、この投資先、この案件だったら最悪のケースでもこれくらいは回収できる、という判断をしてから実行したためだと思えます。基本的にワーストケースを常に念頭に置くということです。

中国で最初に会ったお客さんとは、取引を始めるまでに2年間つき合いました。2年間つき合う中で、3カ月に1回は一緒にいろいろなディスカッションをしていましたが、そのうちに、もうそろそろお金を出すのか、やめる

のか決めてくれ、と言われました。それでも自分が納得するまでは取引をしませんでした。

一方で、本当にいい案件は、マーケットには1日も残っていません。悪い案件は3カ月経っても残っています。日本のボトムアップの意思決定プロセスでは、案件を社内で通すのに1カ月くらいかかります。そうなるといい案件は待ってくれないので当然残りません。だから即断即決ができるだけのマーケットの知識と情報を持っていないとダメなのです。ただし、社内を通った案件をすべて実行するというのも間違いです。十分な情報収集と冷静な判断のもとに案件は実行すべきです。「自分のやっている案件はジャンクかもしれない」と思って、考えに考えてから実行するべきです。そうしたら大体失敗はしません。

また、トップがやるぞと言ったとしても、やめるべき案件はやめるべきです。オリックスでは社内でも通っても、10件のうち実行するのは3、4件です。多くの場合、トップが欲しがる案件では価格はどうでもよくなってしまいます。日本のM&Aの多くが失敗する理由は、価格が間違っていたからです。また、株主間契約などの契約がいいかげんなものも多くあります。私が以前、米国のホテル事業へのローンを実行する際に、契約書は非常に厳しくしました。そうしたら、借り手の相手方と次のような会話になりました。
相手：「井上さん、これって事故を期待していない？ 事故が発生したら、担保を全部取り上げるようになってるけど、それってひどくない？」

井上：「いや、ちゃんと払い続ければいいんです」

相手：「それに、例えば支払いが3日遅延したらデフォルトになってしまう。これは勘弁してくださいよ。せめて1週間にしてくれませんか」

井上：「わかりました。3日にしたくないなら、3営業日にしましょう」

勉強する、そして経験する

今の若い社員を観察していると、インターネットで情報がすぐ得られて楽なために、自分で行動して調べると

いう動作にはなっていません。基本的な勉強が足りないと感じています。私の時代は、例えば、外国為替を知る



ためにわざわざ本屋へ行って信用状についての本を買ったり、図書館に行って資料を探したりしました。それでもわからなければ、伝手をたどって銀行の外為担当者にアポイントをとって教えてもらったり、または弁護士事務所を訪ねて聞いてみたり、とそういう勉強をしていましたが、今そうしたことをやる社員はほとんどいません。インターネットの情報は質の問題以前に、自分の経験から得たものではないため頭に入りにくいという欠点があることに気をつけるべきです。

それに「青ざめないとダメ」です。自分のやった案件にミスがあって事故案件になると、この条項を契約書に入れておけば助かったのに、と後悔するケースがあります。こうした経験をしっかり積むことが大切です。青ざめて、さらに勉強するのです。むしろ、このような経験は、会社が与えてあげるものだとも考えます。今一番懸念し

ているのは、リーマンショックからもう10年以上経ち、それ以降つつがなく過ごしている人がたくさんいることです。10年前に30歳だった人が、今40歳になっています。その間に危機を経験していない世代が課長になっても部下を上手く育てられないと思います。これがとても心配です。社員に失敗できる機会を提供し、経験から学ぶ力を身に付けてもらうことが重要です。いつかまたマーケットがクラッシュして事故が増える時期が来でしょう。そうした景気循環の中で青ざめる経験をするので、社員に生きたノウハウが身に付いていきます。オリックスでは、青ざめるようなことを起こしてしまっただめなのではありません。その経験を次に生かして、失敗を取り返せばいいのです。そうすることで、オリックスのリスク管理はより強くなり、また次の成長機会もより多くつかめるようになると考えています。

おわりに

世の中は日々変化しており、さまざまなチャンスと同時にさまざまなリスクが、大変な速さで私たちの目の前に現れては消えています。オリックスは、日本企業としてトップクラスの収益規模を誇る企業へと成長しましたが、まだまだ成長できる企業であると信じています。

過去の成功体験によりかかることなく、失敗の経験を十分に生かして、世の中の変化をオリックスの成長へと着実に結びつけていきます。それが、ステークホルダーの皆さまの期待と信頼にお応えすることだと強い気持ちで臨んでいます。

基本解説

ビジネスモデル

～たえず市場の要請を先取りし、新しい価値を創造する「ORIX」という独自のビジネスモデル～
「ORIX」は、独創性を意味する「ORIGINAL」と柔軟性や多様性を象徴する「X(∞:無限大)」を組み合わせ
て生まれた名前です。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ています。

Inputs: 強み

→ P.12 「Xpect the Next ～価値創造の源泉～」

機敏・柔軟・臨機応変

- 社会や市場の変化をチャンスに変えるという一人一人の意識

現地の経済に根差したグローバル展開

- 1971年より海外へ進出
- 各国・地域での経営のローカル化による事業推進力

リスクを見極め、取るべきリスクを取る

- 自主独立、1970年に株式を上場
- チャレンジとイノベーションの実績に裏づけられたリスクマネジメント力

Value Creation Process: 価値創造プロセス

→ P.14 「Creating New Values ～価値創造のプロセス～」

“どうしたらできるかを考える”姿勢

- 多様なニーズに対し、質の高いサービスを提供

グループの横連携

- 6セグメント/
16事業ユニットの連携
- 新しい事業に対し、関連する部門で連携

ファイナンスの目線

- 1964年リース事業からスタート
- 積み上げてきたファイナンスの知識でビジネスを分析・判断

案件創出



バリューアップ

Outputs: アウトプット

多様な事業展開と
広い顧客基盤

- 世界37カ国・地域で事業展開
- 拠点数 日本 1,466
日本以外 730

隣地拡大

- 新規事業分野の開拓、
新商品・サービスの提供

Outcomes: 創造する価値

→ P.16 [A Dynamic and Diversified Business Portfolio ~価値創造の実績~]

持続的な企業価値の向上

経済的価値

持続的な利益成長

- 2019年3月期当期純利益*3,237億円
54年間 黒字継続
- 10期連続 増益、5期連続 過去最高益更新

社会的価値

事業活動を通じた社会への貢献

脱炭素社会への移行／エネルギーの効率的な
利用と供給／ストック型・循環型社会の形成／
高齢化社会対策・安心して健康な暮らしの実現／
地域活性化／スマートでレジリエントな社会の
実現／中小企業の活性化

持続的な成長を支える人材

- 約3.2万人の多様な人材
- 海外社員比率 24%
- 女性社員比率 37%

*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。

創造する価値を
強みにつなげる

基本解説

Xpect the Next ～価値創造の源泉～

オリックスは、あらゆる変化をチャンスに変えるという意識、ローカルビジネスへの精通と現地での機動力、そして取るべきリスクを取るリスク管理能力に強みを持っています。これらの強みを生かしながら、たえず市場の要請を先取りし、リース事業を起点としてさまざまな隣接分野に進出していきました。

機敏・柔軟・臨機応変

オリックスの事業活動の基本は、機敏に動くこと、柔軟であること、臨機応変であることです。社員一人一人が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つことが、新しい価値の創造につながり、オリックスの成長の原動力ともなっています。世の中の変化が続く限り、オリックスの成長のチャンスは無限にあります。

現地の経済に根差したグローバル展開

オリックスは、現地の経済に根差したグローバル展開をしており、それが現地における最適なパフォーマンスの発揮につながっています。経営のローカル化によって、日本のアイデアにとらわれない、現地のニーズに沿ったプロアクティブな事業推進が可能となり、それぞれの国・地域に合わせた独自のビジネスを展開しています。現在、オリックスのグローバルネットワークは、世界37カ国・地域に広がっています。

リスクを見極め、取るべきリスクを取る

オリックスは、お客さまの多様化するニーズや環境の変化に対応し、チャレンジとイノベーションを積み重ね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。こうした考えがオリックスのリスクマネジメントのベースとなっており、取るべきリスクを取るための体制の整備と強化に日々注力しています。

与信審査および
ファイナンス能力



リース

1964年 | リース

- 機械設備リース
- 測定機器・情報関連機器のリースおよびレンタル事業

1973年 | 融資

- 法人向け融資
- 住宅ローン
- カードローン

1971年 | 船舶

- 船舶リース
- 船舶投資
- アセットマネジメント

1973年 | 自動車

- メンテナンスサービス
- レンタカー
- カーシェアリング
- 車両管理サービス

モノを取り扱う
専門性



価値創造事例 —リース—

オリックスは、新しい金融手法であった「リース」をパイオニアとして日本に導入することで、企業基盤を確立しました。リースで培われた「金融」と「モノ」の専門性は、その後の事業展開につながっています。

[左から、乾恒雄(故 名誉会長)、宮内義彦(現 シニア・チェアマン)、リース事業のノウハウ取得に協力いただいたU.S.リーシング社のショーンフェルド氏]

1983年 | 投資

- プライベートエクイティ投資
- 事業再生
- 債券投資
- ベンチャーキャピタル

1998年 | 銀行

2010年 | 資産運用

2014年 | 業務ソフトウェア

- 会計業務支援
- オンラインレンディング

1991年 | 生命保険

1999年 | サービサー

- サービシング(債権回収)
- 不良債権投資

1978年 | 航空機

- 航空機リース
- 航空機投資
- アセットマネジメント

2014年 | 農事業

1986年 | 不動産

- 不動産開発・賃貸
- 施設運営
- アセットマネジメント
- 不動産投資顧問

1995年 | 環境エネルギー

- 産業廃棄物処理・リサイクル
- 省エネルギー対策
- 再生可能エネルギー
- 電力事業
- 蓄電サービス

2016年 | コンセッション

- 空港運営
- 下水処理場運営



価値創造事例 —環境エネルギー—

2011年の東日本大震災をきっかけに、脱原子力や再生可能エネルギーの導入へと社会の価値観が変化。オリックスは、国内の法人営業ネットワーク、不動産開発やエクイティ投資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駆使し、太陽光発電事業をスピーディーに展開。現在では、国内トップクラスの太陽光発電事業を手がけています。



価値創造事例 —コンセッション—

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、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。

基本解説

Creating New Values ～価値創造のプロセス～

オリックスの歴史はお客さまと向き合い、“どうしたらできるかを考える”の連続でした。多様な人材・部門が、お客さまや社会のニーズを先取りすることで、新しいチャンスと価値を生むことができます。また創業来の事業であるファイナンスの視点が、オリックスならではの価値を生み出す大きな要因となっています。

“どうしたらできるかを考える”姿勢

オリックスは、お客さまの多様な要請に対し、たえず質の高いサービスを提供し、強い信頼関係の確立を目指しています。時代や人が変わっても、お客さまのご要望にお応えするために、最後まで考えぬき、新しい価値を生み出そうとする姿勢は、オリックスの中で確実に受け継がれています。

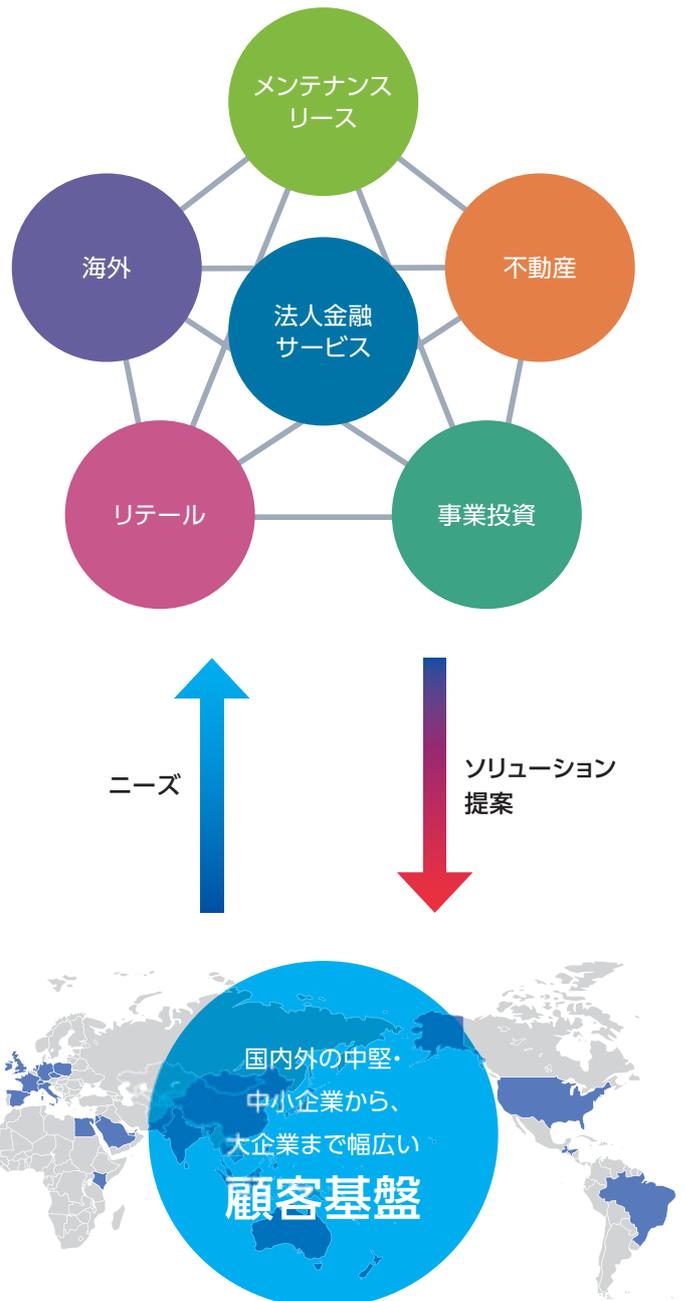
グループの横連携

オリックスは、専門性を持った多様な人材が、グループ内で横連携する組織です。この横連携を通じて、個人とグループ双方の成長を促しています。特に新しい事業機会に対しては、チームワークの強さを発揮し、関連する部門間で連携を取りながら果敢に挑戦します。各部門の専門性が連携することで、社会に新たな価値を提供しているのです。

ファイナンスの目線

オリックスは、1964年にリース会社として設立され、その後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。オリックスにとって、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。

6つの事業セグメント



土壌浄化の総合サービス会社「エコサイクル」への投資事例

オリックスは新しいビジネスチャンスに対し、一つの部門だけでなく、関連部門と連携し価値を創造していくことを特長としています。関連部門の持つスキルやノウハウ、ネットワークなどの強みを活用することで、投資先や手がける事業の価値を最大限高めることを使命としています。

オリックスは、2019年6月に、土壌浄化の総合サービス会社エコサイクル株式会社の株式を過半数取得しました。同社は、独自に開発したバイオ浄化剤の製造・販売のほか、土壌調査や浄化工事、環境コンサルティングなど、土壌汚染に関するトータルソリューションを提供しています。2019年4月の土壌汚染対策法の改正など、土壌汚染に対する法規制は厳格化の傾向にあります。同社が高い技術力を有する原位置浄化は、バイオ浄化剤などにより土壌を場外に搬出することなくその場で浄化する工法で、環境負荷が少ないだけでなく、工期短縮やコスト削減も見込めることから注目されています。また、汚染物質によっては稼働中の工場施設などでも浄化可能であり、最終的に工期の短縮にもつながります。

もともとエコサイクルは、法人金融サービスセグメントのお客さまでした。しかし、事業の成長性に注目したオリッ

クスは、オーナーと交渉を進め、事業投資セグメントのノウハウを用い連結子会社として協働することにいたしました。今後オリックスは、法人金融サービスの営業ネットワークを活用し、工場施設などを抱える製造業者・サービス業者（ガソリンスタンド・自動車整備工場・クリーニングほか）、不動産事業者、ゼネコンなどに対して同社技術の橋渡し役を担っていきます。エコサイクルの企業価値向上および売上伸長とともに、顧客紹介による手数料収入を得ることで、エコサイクルとオリックスの間でWin-Winの関係を構築することが可能です。また同社の技術は、オリックスの不動産セグメントにおいても活用可能であり、グループ全体でのシナジー効果を見込んでいます。

オリックスは、これまでもグループ全体の専門性や営業ネットワークを生かして投資先のバリューアップを行ってきました。成長機会に対し、部門の枠を超えて人材が結集し、一丸となってプロジェクトに取り組むというグループの横連携は、オリックスならではの強みです。今後も多角的なビジネス領域の開拓者として、社会に新たな活力を提供していくことを目指していきます。



基本解説

A Dynamic and Diversified Business Portfolio ～価値創造の実績～

隣へ隣へと事業領域を広げたオリックスは、世界各国で独自のビジネスを展開し、多角的な事業ポートフォリオを形成しています。この多角化こそが、変化の激しい社会においても収益の安定性と成長性を実現してきた要因なのです。また、オリックスの多角的な事業活動は、さまざまな分野で新しい価値を創造し社会に貢献しています。

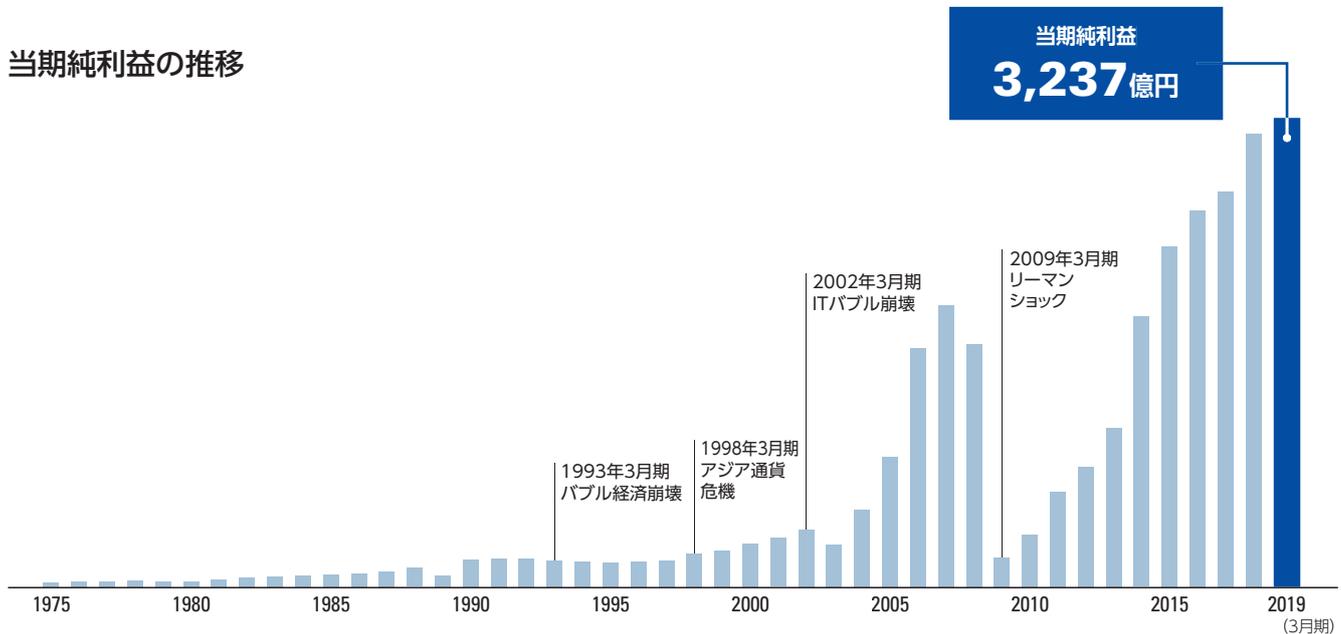
多角的な事業ポートフォリオによる持続的な成長

オリックスは、創業翌年以降54年間、黒字を維持しています。また、2019年3月期は、10期連続で増益、5期連続で過去最高益を更新しました。その背景には、多角的な事業ポートフォリオを展開することによる、収益源とリスクの分散があります。ただ一つの決まった“コアビジネス”を持たないオリックスでは、成長し続けるために継続的に事業と資産を入れ替えています。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るのです。

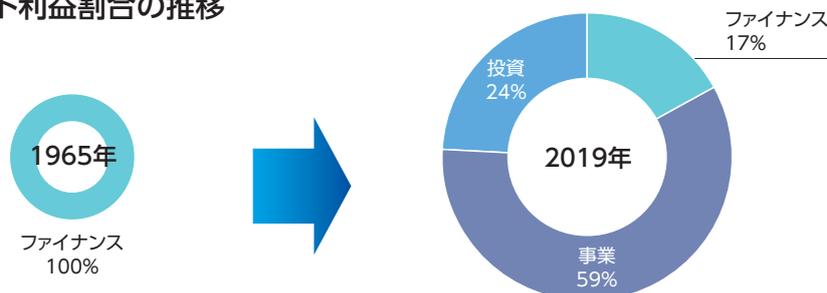
オリックスは、祖業であるリースなどクレジットリスクを取るビジネスである「ファイナンス」分野から、環境エネルギー、アセットマネジメント、コンセッション、生命保険などの「事業」分野や、

国内外のプライベートエクイティ投資、航空機・船舶などの「投資」分野へと事業領域を広げていきました。その結果、さまざまな市場のニーズを取り込むと同時に、一つの事業分野に集中することなくリスクを分散させることで、利益の成長性と安定性をともに実現しています。設立当初は「ファイナンス」分野からの利益が100%でしたが、1990年代以降「事業」・「投資」分野の割合を増加させ、2019年3月期においては「ファイナンス」分野の利益は17%と全体の2割未満になっています。特に「事業」分野の利益が大きく伸長しており、多角的なポートフォリオの実現がオリックスの利益成長の背景にあることがわかります。

当期純利益の推移



3分類によるセグメント利益割合の推移



社会的価値の創造

創業時よりオリックスは、事業活動を通じて新しい価値を提供し、社会に貢献することを基本としてきました。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を重視しており、その結果として、環境エネルギー事業など社会的貢献の大きい分野にも進出しています。今後も世の中の変化を機敏に捉え、事業機会と収益機会へとつなげることで、社会にも貢献し続けたいと考えています。

また、オリックスの持続的な成長を支えている大きな要因は「人」であり、人がオリックスにとっての財産です。事業環境、お客さまのニーズが変わり続ける中、その変化を捉え、より高い価値を提供し、社会に貢献していくため、変化に対して臨機応変に対応できる知識と行動力、チャレンジ精神、そして多様な価値観を持つ人材を創出し、社会に対してイノベーションを提供していきます。

事業活動を通じた社会への貢献 + 持続的な成長を支える人材



脱炭素社会への移行

太陽光発電など再生可能エネルギーの普及に取り組み、世界各国で進む脱炭素化に貢献しています。



エネルギーの効率的な 利用と供給

省エネルギー化やエネルギーコストの削減を実現することで、エネルギーの効率的な利用と供給に貢献しています。



ストック型・循環型 社会の形成

車両や機器のリユース、シェアリングの推進などを通じて、ストック型・循環型社会の形成に貢献しています。



高齢化社会対策/ 安心で健康な暮らしの実現

少子高齢化が進む社会において、生命保険事業や銀行事業などを通じ、人々が安心して暮らすことのできる社会の形成に貢献しています。



地域活性化

コンセッション事業、農事業、旅館運営事業などを通じて、地方における観光需要増加や雇用創出など、地域経済の発展に貢献しています。



スマートでレジリエントな 社会の実現

レンタル事業を通じた企業のR&D支援、自動車事業や不動産事業を通じた災害対応・業務効率化のサポートなどにより、スマートでレジリエントな社会の実現に貢献しています。



中小企業の活性化

法人金融サービス事業やプライベートエクイティ事業を通じて、主要なお客さまである中小企業の成長と活性化に貢献しています。



約3.2万人の多様な人材

たえず新たなビジネスを自ら作り出し、高い専門性を持ってチャレンジを続ける人材を創出しています。

→ P.76 「社員との関わり」

基本解説

オリックスの事業ポートフォリオ

6セグメント

現在、オリックスでは、多様な事業ポートフォリオを6つのセグメントに分けてマネジメントしています。また各セグメントは、事業内容や展開地域が異なる2~4の事業ユニットで構成されており、6セグメントで合計16ユニットとなっています。

→ P.50 「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
法人金融サービス	国内営業	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
メンテナンスリース	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	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	事業投資	国内外のプライベートエクイティ投資、サービス
	環境エネルギー	国内外の再生可能エネルギー、電力小売、廃棄物処理
	コンセッション	空港や下水処理場の運営
リテール	生命保険	医療保険を中心とした生命保険
	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
海外	OCU (ORIX Corporation USA)	北米を中心とした有価証券投資、不動産・インフラ向けファイナンス、プライベートエクイティ投資、アセットマネジメント
	OCE (ORIX Corporation Europe)	ヨーロッパを中心としたアセットマネジメント
	航空機・船舶	航空機や船舶のリースやアセットマネジメントサービス
	アジア豪州等	アジア・豪州等を中心とした金融やプライベートエクイティ投資

3分類

主なリスクおよび資本負荷の観点から、事業ポートフォリオを「ファイナンス」「事業」「投資」の3つに分類しています。

3分類	主なリスク	資本負荷
ファイナンス	クレジットリスク	低
事業	運営リスク 事業リスク	中～高
投資	マーケットリスク	高



6セグメントと3分類で見る事業ポートフォリオ

6セグメントに加え、3分類でも見ていただくことで、オリックスの事業をより深く理解いただけると考えています。各事業ユニットは基本的に「ファイナンス」「事業」「投資」のいずれかに分類されます。（「投資・運営」「OCU」「アジア豪州等」を除く）。

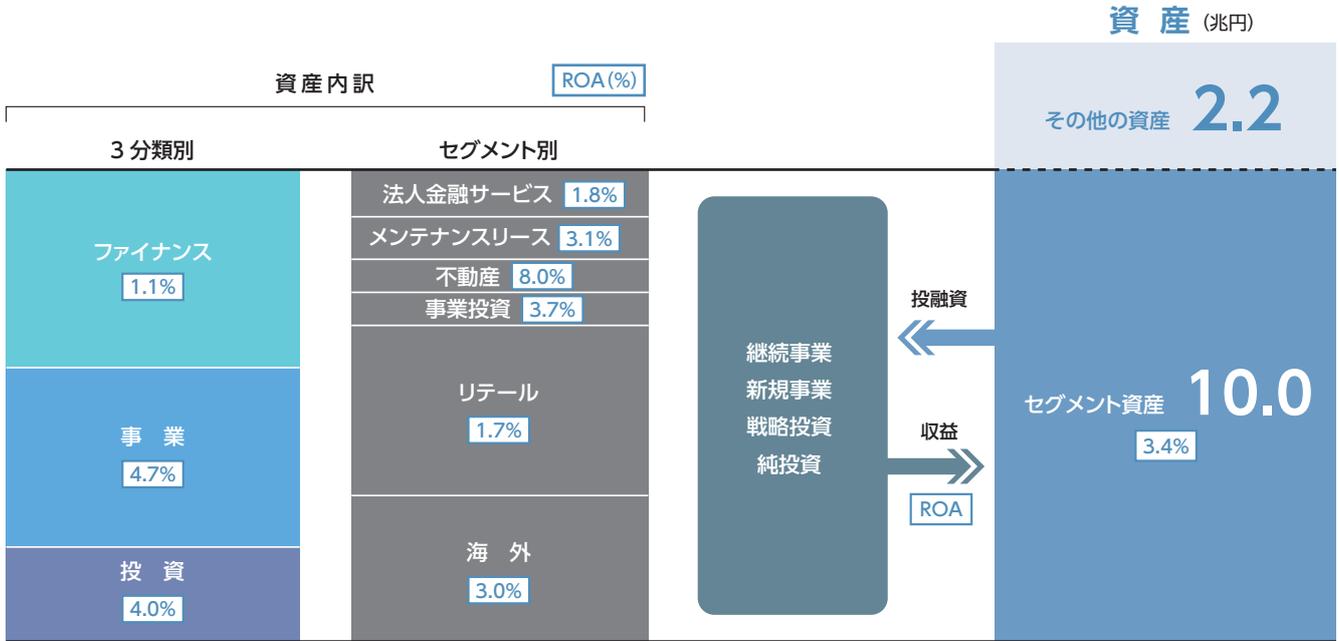
	ファイナンス	事業	投資
法人金融サービス	国内営業	弥生	
メンテナンスリース		自動車 レンタック	
不動産		運営 大京	投資
事業投資		環境エネルギー コンセッション	事業投資
リテール	銀行 クレジット	生命保険	
海外	OCU アジア豪州等	OCU OCE	OCU 航空機・船舶 アジア豪州等

基本解説

バランスシートで見るオリックス (2019年3月期)

資産

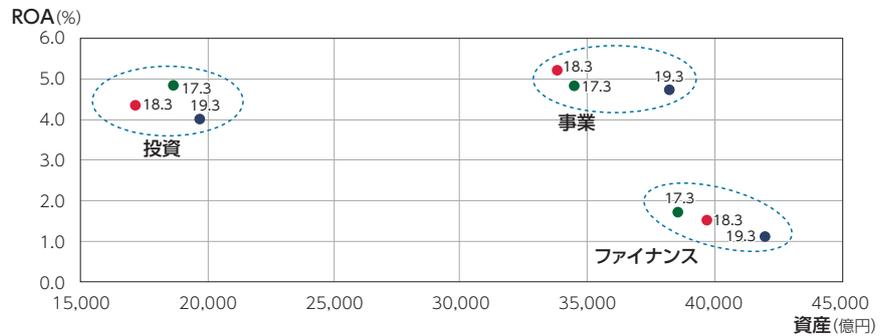
低収益資産の積み増しは抑制しつつ、ポートフォリオの入れ替えと持続的な成長が見込める分野への新規投資を積極的に実行する。



資産の状況

【3分類別】(3年間の推移)

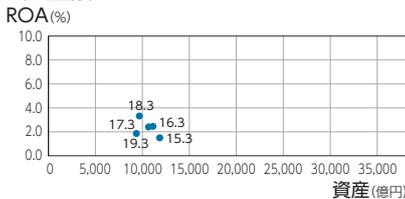
- 「ファイナンス」は、低金利下では積極的に伸ばさず現状維持。引き続き高いROAを維持する「事業」「投資」に注力



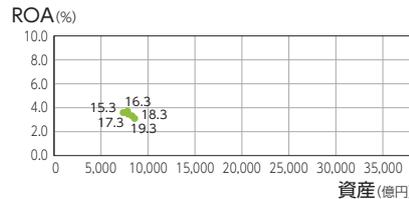
【セグメント別】(5年間の推移)

- 資産が増加しているのはメンテナンスリース、事業投資、リテール、海外。減少しているのは法人金融サービス、不動産
- ROAが3%前後を維持しているのはメンテナンスリースと海外。1~2%台は法人金融サービスとリテール。不動産と事業投資は売却益のタイミングに応じてROAが変動

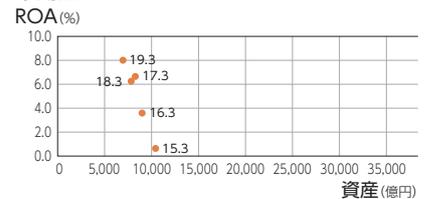
法人金融サービス



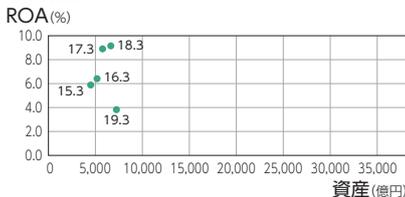
メンテナンスリース



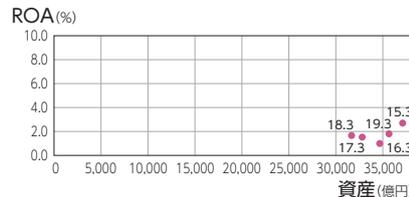
不動産



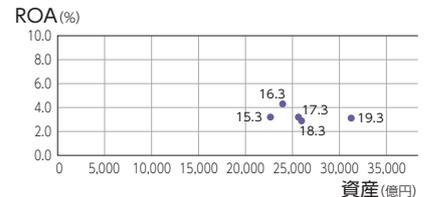
事業投資



リテール

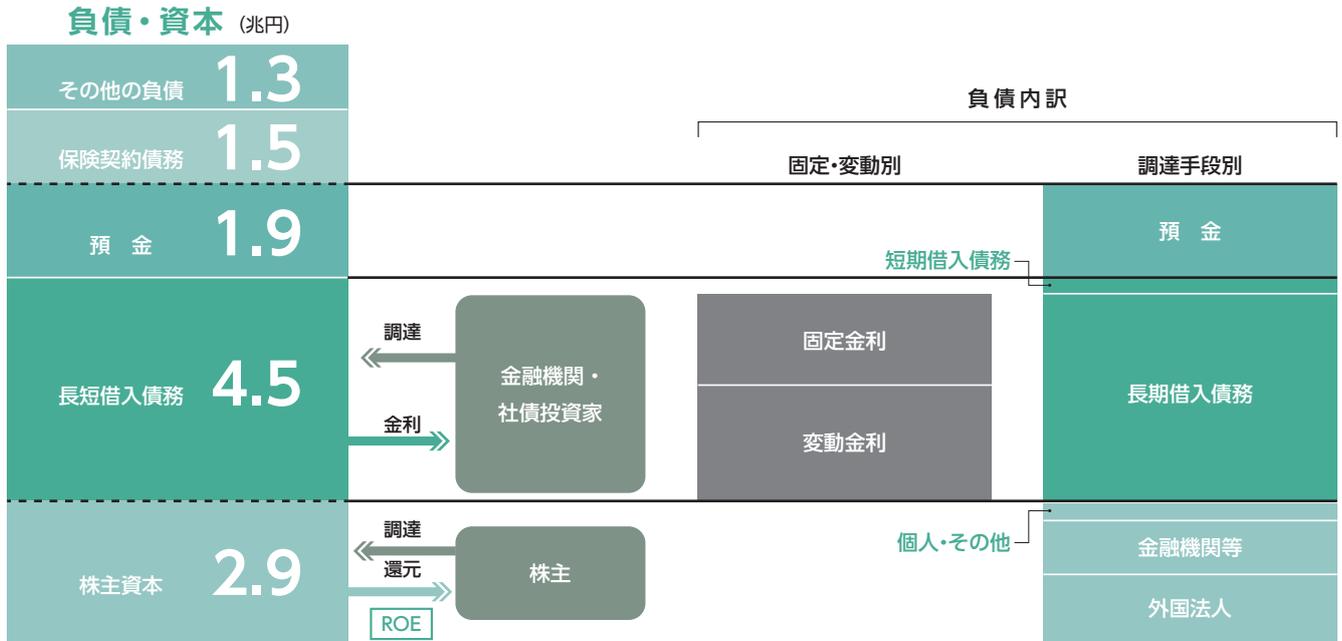


海外



負債・資本

多様化された調達と、高い長期借入比率を維持しながら、コストをコントロールする信用格付 A 格を維持できる財務レバレッジのもとで ROE11%以上を目指す。



負債の状況

- 調達手段のみならず、調達マーケット、エリアなどを多様化して調達を分散
- 調達期間を長期化することで償還リスクを低減
- 格付の状況 (2019年7月末)

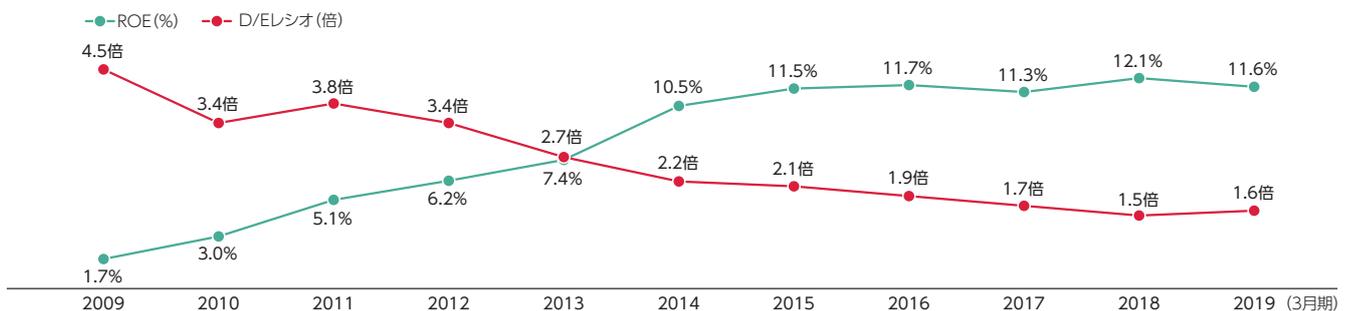
S&P	Moody's	Fitch	R&I
A-(ネガティブ)	A3(安定的)	A-(安定的)	A+(ポジティブ)

資本の状況

- 自己株式の取得は、必要な内部留保の水準を考慮しつつ、経営環境の変化、株価の動向、財務状況および目標とする経営指標などを勘案の上、弾力的・機動的に対処
- 総リスク量をコントロールしながら新規投資を行うとともに、環境変化などに注意して、慎重に資本のアロケーションを実施

→ P.30「財務資本戦略」

ROEとD/Eレシオの推移



経営戦略

中期的な方向性と2019年3月期の実績

中期的な方向性

2017年10月に発表した2019年3月期から2021年3月期までの3年間の「中期的な方向性」は、2018年3月期の当期純利益に対して年間4%から8%の成長、ROE11%以上、

信用格付A格の維持です。利益成長、資本効率、健全性の3つを軸に、バランスを取りながら経営していくことを重視してこれらの目標を設定しています。

中長期的な方向性(2019年3月期~2021年3月期)

利益成長	当期純利益 年間成長率4~8%
資本効率	ROE11%以上
健全性	信用格付A格
グローバル企業としてのERM強化	

株主還元の方針

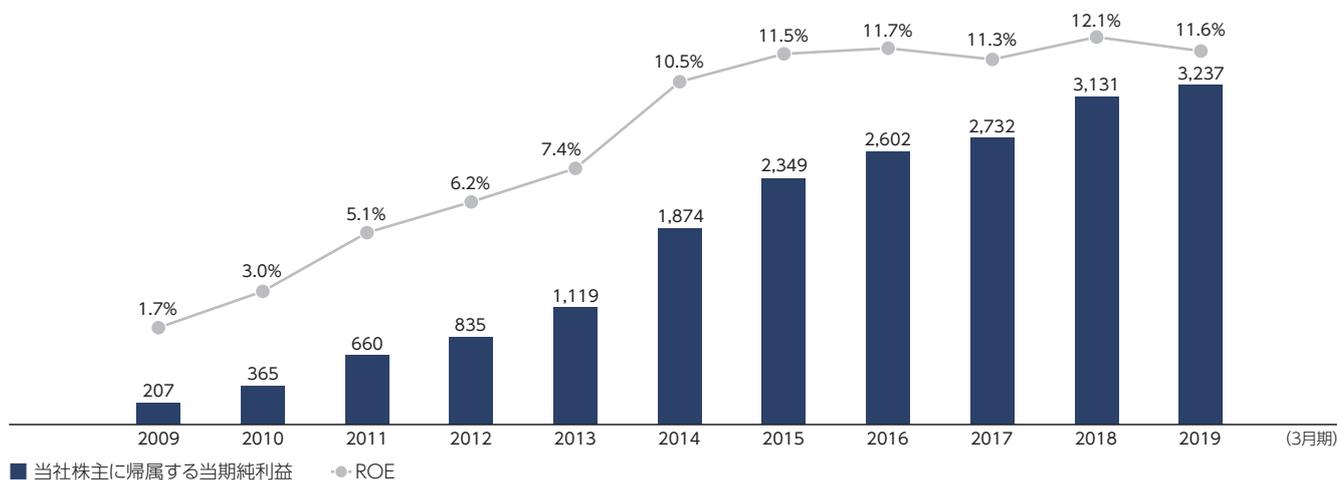
- 配当性向は30%
- 自社株買いを機動的な株主還元として位置づける

2019年3月期実績

中期的な方向性で掲げる目標に対して、2019年3月期の当期純利益は3,237億円と前期比3.4%増となりました。利益成長目標4~8%は3年間での年平均成長率であり、毎年の利益成長には一定の変動があることを前提としています。したがって、利益成長目標の達成は単年度ではなく、3年間で評価するものと考えています。なお、ROEは11.6%を達成、信用格付もA格を維持しています。

2019年3月期の当期純利益は、5期連続で過去最高益を更新し、10期連続で増益を達成しました。利益構成としては、インドの持分法適用関連会社での損失計上や、運用資産の減少に伴うORIX Corporation Europe N.V.のアセットマネジメント事業の減益がありましたが、航空機事業や、リテールセグメント(生命保険や銀行事業など)といった既存事業が堅調に推移しました。

当社株主に帰属する当期純利益(億円)とROE(%)



新規投資の実行とポートフォリオの入れ替え

2019年3月期の実績

2019年3月期における新規投資額は1兆200億円となりました。大型新規投資としては、航空機リース会社のAvolon Holdings Limited (Avolon)への30%の出資(詳細はP.26-27)、米国のローン・アセットマネジメント会社NXT Capital, Inc. (NXT Capital)の買収がありました。Avolonは、オリックスの出資が、財務基盤の強化や信用力の向上につながりました。同社の社債格付けが向上したことで、今後の資金調達コストの削減が見込まれます。NXT Capitalは、オリジネートしたローンを自社が運用するファンドへ売却し、当該ローンファンドの資産管理手数料を得ています。今後はオリックスグループの国内外の販売ネットワークを最大限活用してファンド投資家を開拓し、手数料収入の拡大を目指します。

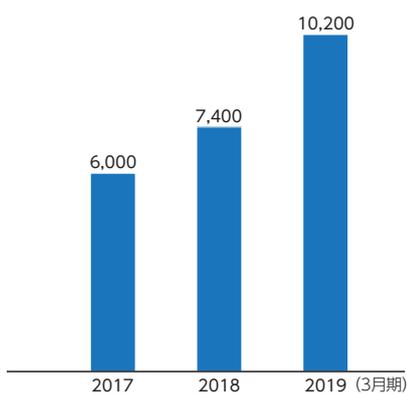
そのほか、マンションを中心とした不動産の開発・管理・流通を行う大京の完全子会社化、酪農機械輸入販売・サービスを手がけるコーンズ・エージーへの出資、米国や中国でプライベートエクイティ投資を進めるなど、将来の成長が見込まれる分野に対して積極的に投資を実行しました。

今後について

2020年3月期は2019年3月期に投資した大型案件の利益寄与も見込まれます。今後も分野を問わず、収益性と成長性を分析しながら、将来の成長に資する案件を厳選し、さまざまな規模での投資を実行していきます。

年間4%から8%の利益成長とROE11%以上の目標に対して信用格付A格維持という目標は、相反する経営指標ともなりえます。大型の新規投資を判断する際には、A格維持というハードルを、どのようにクリアするかがテーマとなってきます。オリックスにとっての格付の意味合いを、合理的に見極めなければならない局面が来ることも想定されます。そのため新規投資の実行と合わせて、ポートフォリオの入れ替えは継続して行う必要があります。その一環として、2019年3月にオリックス・ゴルフ・マネジメントを売却しました。また2019年8月にはオリックス・リビングを売却しました。今後も既存事業も含めて売却することを視野に入れ、中長期的な方向性の達成に注力していきます。

新規投資額の推移(億円)



2019年3月期 主な投資案件

企業名	国	事業分野
Avolon	アイルランド	航空機リース (投資額約2,500億円)
NXT Capital	米国	ローン組成、資産運用 (投資額約1,000億円)
大京	日本	マンションを中心とした不動産の開発・管理・流通
コーンズ・エージー	日本	酪農機械サービス
NTI Connect	米国	通信インフラの設置・保守サービス
Peak Utility	米国	公共インフラの設置・保守サービス
首長国際	中国	駐車場運営・管理

経営戦略

各事業の成長戦略

今後の成長戦略として、社会で起きているさまざまな事業機会や収益機会に取り組む方針です。

不動産事業においては、2020年の東京オリンピック・パラリンピックや、2025年の大阪・関西万博という世界中の注目を集める大イベントを控え、訪日外国人のさらなる増加が見込まれる中、新ブランド「ORIX HOTELS & RESORTS」のもとでホテルや旅館の新規開業にも取り組んでいきます。また、2019年1月に完全子会社化した大京とオリックスの不動産事業部門の一体運営による相互補完を進め、総合不動産グループとして、大規模な不動産開発プロジェクトへの参画など新たな取り組みを推進し、中長期的な成長を目指します。

再生可能エネルギー事業では、日本国内で太陽光発電、地熱発電、バイオマス発電を推進するほか、欧州やアジアでも事業の拡大を目指します。

事業投資事業では、これまで蓄積してきたノウハウを活用し、単一の企業に対する投資にとどまらず、ターゲットとする業界全体を俯瞰的に捉え、複数の投資先間でのシナジーを追求することで、投資先企業のシェア拡大や隣接領域への進出につなげます。

自動車事業とレンタル事業は、国内では業界大手として事業基盤を確立していますが、事業環境の急速な変化への対応が急務となっています。自動車事業では、国内外のスタートアップ企業とタイアップして、次世代の自動車業界に存在感を確保することを目指します。レンタル事業では、ハードウェアの提供だけでなく、さまざまなサービスを組み合わせる付加価値を提供するサービスプロバイダーへの変革を進めます。

事業ポートフォリオ

リスク量をコントロールしながら、
事業領域を拡大



事業機会・収益機会

再生可能 エネルギー	再開発・ 大型改修
自動運転・EV	AI・IoT
事業承継	ロボット・ドローン

各事業の成長戦略

アセットマネジメント AUMのグローバルでの拡大 各拠点における機能の融合	不動産 大京との統合、 運営事業拡大、 大規模プロジェクト推進
環境エネルギー(国内) 太陽光発電事業は O&Mフェーズへ 地熱・バイオマス発電の拡大	環境エネルギー(海外) インド風力、欧州・ 東南アジアの 再エネ事業開拓
事業投資 既存注力領域の深掘り、 同業種ロールアップ、 隣接領域拡張	法人金融 事業承継ニーズに対する エクイティソリューション 提供
自動車 自動運転・EVの利用拡大 などを既存ビジネスに 組み込む	レンタル ハードウェアの提供から サービスプロバイダーへの 変革

アセットマネジメント事業の多面的展開

① ユニークなビジネスモデルを持つ事業を買収

アセットマネジメント事業では、2013年にグループ入りした Robeco Groep N.V. (現在のORIX Corporation Europe N.V.)に加え、米国での新規投資を通して、ビジネスラインの多様化を進めてきました。ORIX Europe、ORIX USA、日本の不動産アセットマネジメント事業を合わせた受託資産残高(AUM)の総額は2019年3月末時点で44.3兆円、税前ベースの利益貢献額552億円まで成長しており、グループ内にお

ける存在感が増えています。近年は特に米国における伸びが顕著となっており、ORIX USAにおいて、2015年3月期対比でAUMは2倍に増加しています。日本の不動産アセットマネジメント事業も、REIT、私募ファンドとも順調に推移し、AUMは2017年3月末の1兆円から2019年3月末は1.2兆円へと拡大しています。

主な子会社		設立(取得)	主な事業内容	19.3期末 AUM*1	19.3期 セグメント利益(税前)*2	
海外セグメント	ORIX Europe (旧Robeco)	Robeco Institutional Asset Management B.V. Boston Partners Global Investors, Inc.、ほか	(2013年7月)	資産運用	37兆円	351億円
	ORIX USA	NXT Capital Group, LLC(NXT)	(2018年8月)	ローン組成、資産運用	6,000億円	43億円*3
		Boston Financial Investment Management, LP (BFIM)	(2016年7月)	ファンド組成、運用	8,000億円	26億円
		ORIX Real Estate Capital Holdings, LLC*4 (OREC)	2013年9月	ローン組成、資産運用	2.7兆円	83億円
		Mariner Investment Group entities	(2010年12月)	ファンド運営・管理	1.2兆円	10億円
	RB Capital S.A.	(2016年12月)	不動産証券化、資産運用、 不動産開発・投資	8,000億円	1億円	
不動産セグメント	オリックス・アセットマネジメント(株) (OAM)	2000年9月	不動産投資運用業 (J-REIT)	6,739億円*5	21億円	
	オリックス不動産投資顧問(株) (ORIA)	2007年9月	不動産投資運用など (私募ファンド)	5,000億円	17億円	
合計				44.3兆円	552億円	

*1 AUMの数値は Servicing Assets などを含む概算値 *2 2019年3月期実績をもとに概算 *3 7カ月分

*4 2019年1月1日付で、RED Capital Group, LLC(2010年5月取得)、Lancaster Pollard Holdings, LLC(2017年9月取得)をORIX Real Estate Capital Holdings, LLCに統合

*5 2月末の数値

② グローバルでの資産運用ニーズの取り込み

国内外を問わず、AUMを拡大していく方針に変わりはありません。米国では、Boston Financial、Lancaster Pollard (現社名:ORIX Real Estate Capital Holdings, LLC)、NXT Capitalなどで、AIを利用しながらバックオフィスの効率化を図りつつ、利益貢献の拡大を進めています。日本では、ORIA

は大型機関投資家との関係強化や海外投資家の新規開拓、開発案件の投資発掘などに注力します。OAMではプロパティ・マネジメントを強化し、物件の競争力向上やテナントとの関係性強化を図ります。

AUMの推移と計画

ORIX Europe (10億ユーロ)



ORIX USA (10億米ドル)



不動産 (兆円)



経営戦略

特集1 大型投資案件 ～Avolonへの投資～

投資概要

2018年11月、オリックスは、世界第3位の規模を誇る大手航空機リース会社のAvolon Holdings Limited(本社:アイルランド・ダブリン、以下「Avolon」)の発行済株式の30%を取得しました。投資額は約2,500億円と、オリックスにとっては、2013年のRobeco Groep N.V.(現ORIX Corporation Europe N.V.)に並ぶ過去最大規模の投資です。

近年のLCC(格安航空会社)の台頭や、新興国をはじめとした経済成長に伴う旅客輸送量の増加を背景に、世界の航空機需要はますます拡大しています。旅客輸送量は年平均

で4.4%成長し、今後15年間の運航機数は2018年の21,450機から2037年には47,990機まで伸長すると予測されています*。

航空会社では、柔軟な機材計画や資金手当ての実現を目的としてリース需要が高まっており、現在世界で運航する航空機のうち約4割がオペレーティング・リースを活用しています。将来的には、当該リース比率が5割に達する予測もあるなど、今後もさらなる成長が見込まれている市場です。

* 出典: Airbus GMF 2018

オリックスの航空機リース事業とAvolon

	オリックス 航空機リース事業	Avolon (オリックスの持分は30%)	見込まれる シナジー
税前提利益	358億円* (2019年3月期)	800億円 (2018年12月期)	
資産	6,463億円* (2019年3月末)	3兆円 (2018年12月末)	
保有・管理・発注 機体数	保有・管理 213機 (2019年3月末)	保有・管理 553機 発注済 398機 (2019年3月末)	・バリューチェーンの 大幅な拡大 ・日本の投資家層への 供給量の増加 ・Avolonの資金調達力の 向上による利益増加
強み	・セカンダリーマーケットでのプレゼンス ・アセットマネジメントのノウハウ ・日本の投資家層へのリーチ	・プライマリーマーケットでのプレゼンス ・航空機メーカーへの発注ノウハウ	

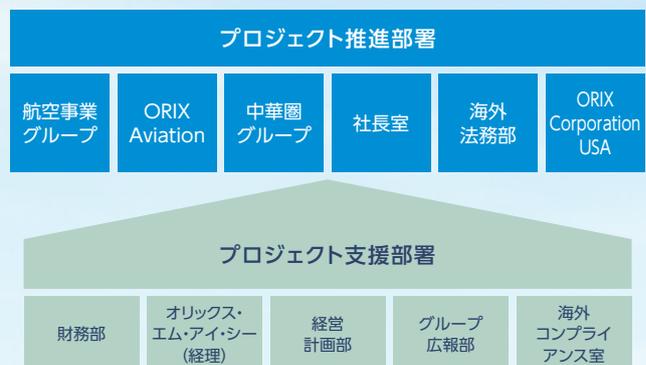
* 船舶事業を含む

投資実現の背景

オリックスが、業界大手であるAvolonへの投資を実現できた背景には、いくつかの要因がありました。オリックスには40年にわたる航空機リース事業の経験・ノウハウがあり、今回の投資のリスク・リターンを的確に判断することが可能でした。また、Avolonとは従来から取引があり、投資実行以前から確かな信頼関係を構築していました。加えて、オリックスの中国拠点を通じて、Avolonの親会社である中国の複合企業・海航集団(HNAグループ)ともコネクションを有していました。

案件の検討に際しては、部門同士が有機的に横連携するオリックス独自の強みが発揮され、航空事業グループ、

社内プロジェクト体制(国内外6部門:35名)



* 部署名は当時のもの

ORIX Aviationに加えて、中華圏グループ、社長室、海外法務部、ORIX Corporation USAと、国内外の6つの部門から専門性を持ったメンバーが集まり、総勢35名にも上るプロジェクトチームが結成されました。日本、中国、香港、アイルランド、アメリカと、さまざまなバックグラウンド・専門知識を

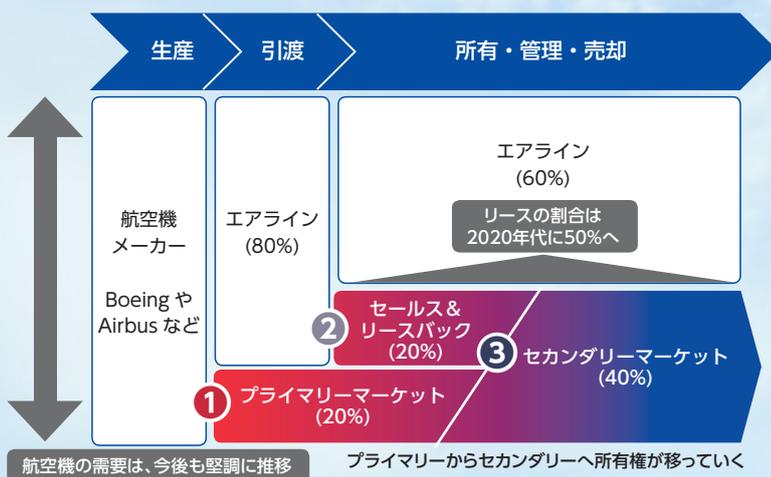
持つメンバーが活発な議論を交わしながら、バリュエーション、デューデリジェンス、条件交渉、規制対応などの投資実務を遂行しました。財務、経理、経営計画などの管理部門もバックアップした結果、案件の引き合いから契約締結まで約半年という短期間で大型投資を実現できました。

航空機リース事業のバリューチェーンにおけるAvolonとオリックスの位置づけ

オリックスの航空機リース事業が、主にセカンダリーマーケットに強みを持つ一方、Avolonは、主に航空機メーカーに直接発注して完成後の新造機を受け取り、航空会社にリースするプライマリーマーケットに強みを有します。両社の事業には重複

分野が少ないため、相互補完によるビジネスの拡大が可能となります。オリックスは、今回の株式取得により、プライマリーマーケットへのアクセスを強化し、航空機リース事業のスケールアップを図ることで、中長期的な事業成長を目指します。

航空機マーケットとリース割合



Avolonとオリックス航空機リース事業の事業分野比較

特徴	売主	機体	Avolon	オリックス
① プライマリーマーケット メーカーから直接購入しリース。財務体力とマーケティング体制が必要	メーカー	新造	◎	×
② セールス&リースバック エアラインから機体を購入。昨今、新規参入が相次いでおり競争激化	エアライン	新造	○	△
③ セカンダリーマーケット プライマリーマーケットのプレイヤーからリース付き機体を購入	航空機リース会社	中古	△	◎

出典：Ascend "Fleet Analyzer"、CAPA "Fleet Database"、Frighth Global "Fleet Watch 2018"より当社作成。括弧内の数値は航空機全体に占める割合



輸送機器事業本部副本部長
航空事業グループ長

北川 慶

投資実行後の評価

Avolonへの投資を実行して2019年7月で約8カ月が経ち、数々のシナジー効果が芽生えてきています。例えば、オリックスが新たな株主として加わったことでAvolonの信用力が補完され、邦銀を含む多くの金融機関との新規借入取引が実現しました。2019年4月には同社の格付が投資適格へと引き上げられており、今後さらにAvolonの資金調達力は向上することが見込まれます。

また、Avolonは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に強みを持ち、リース機体数は世界有数の規模を誇りますので、オリックスが有する日本の航空機投資家層に対してこれまで以上に多くの機体を供給することが可能になります。オリックスとAvolon、両社が有する航空機リース事業に関する高度なノウハウや専門性を掛け合わせることで、さらなるシナジーを創出し、拡大を続ける世界の航空機リースマーケットでのプレゼンス向上を図っていきます。

経営戦略

特集2 新規取り組み ～オリックスのデジタルトランスフォー

組織体制

オリックスでは、これまでも各部門が主体となり、デジタル技術やデータを活用して多くの業務改善を行ってきましたが、2018年6月に、CEO直轄の新たな部門が設立され、既存の業務プロセスを前提にしない形でデジタル技術やデータ活用を推進する業務改革を開始しました。2019年8月からは、データ改革部と、デジタルイノベーション促進部という2つの部がオリックスグループのデジタルトランスフォーメーション

オリックスのデジタルトランスフォーメーションの推進・支援を行う各部のミッション

データ改革部

グループ横断的にデータ・AIの有効活用を促進
会社全体の収益性向上に貢献

デジタルイノベーション促進部

グループ横断的にデジタル技術を有効活用
事業変革の加速化とイノベーション促進

の推進・支援を行っています。在籍している社員には、データ分析やAIの専門家、デザイン思考の手法を活用できるデジタル・ビジネス・コンサルタント、最新技術や革新的なビジネスモデルを持つベンチャー企業をスクリーニングするアナリストなどがいます。

データ改革部は、これまでのビジネスや業務を通してオリックスグループが蓄積してきた情報と、社外情報をもとに、デジタルトランスフォーメーションの支援を行います。例えば、これまで人手で実施してきた審査業務の判断を、過去の実績データを用いてAIが模倣することなどが挙げられます。

デジタルイノベーション促進部は、新しいデジタル技術を駆使して、あるいはスタートアップ企業などと提携して、業務課題の克服や新規サービス提供の企画支援を行い、イノベーションを加速することを主眼に置いています。

また、オリックスは、2018年9月に、スタートアップ企業に対して成長支援を行うPlug and Play Japan株式会社とエコシステム・パートナーシップ契約を締結しました。これにより国内・海外のスタートアップ企業と連携や協業を図り、当該スタートアップ企業が有する最新技術やノウハウ、ナレッジなどをオリックスグループに取り込むことを目指しています。

データやデジタル技術の活用により改革を加速

ビジネス環境の変化や既存業務モデルへの脅威に対応し、既存の業務プロセスを効率化するだけでなく、デジタル技術やデータの活用による新しい企業価値創出の実現が必要とされています。今後の新規事業開発や収益性向上にはテクノロジーやデータの活用は必須です。

データ改革部とデジタルイノベーション促進部は、データ分析とAIおよびデジタル技術の活用方法の専門家をオリックスグループ横断で利用できる資産とし、オリックスグループの各部門からの要請に基づいて、部門が抱えている経営課題やお客さまのニーズをもとに、データとデジタル技術を活用した改革を加速し、オリックスグループの競争上の優位性を確立するように努めています。



グループ戦略部門管掌付
データ改革部
デジタルイノベーション促進部
担当

Damion Howlett
(デミヨン ハウレット)

デジタルトランスフォーメーション事例

現場ベースでの改革促進

オリックスは、各事業の業務課題に沿ったデジタルトランスフォーメーションを進めています。各事業におけるデジタル技術やデータに対するニーズを特定し、実用性・実行性を重視して、最新技術の実装に向けた取り組みを進めています。

例えば、自動車事業では、自動車入札会の売却判断のAIによる自動化に取り組んでいます。オリックス自動車では、自動車サービスを総合的に手がけており、調達や管理、売却など、車両の取り扱い台数は膨大なものです。売却業務を例に挙げると、中古車などの売却台数は年間約12万台にも上り、売却価格の最大化が大きなテーマとなっています。

中古車の売却は、自社運営会場での入札会などで行われます。車両の売却価格については、今まで「応札額が市場相場と同等であるか」を、担当者が経験により判断しており、利益を最大化しているか客観的に評価しにくい状況でした。そこで、データ改革部が、過去の入札データを分析したところ、入札数や最高入札額などの入札情報に規則性を見出すことができました。一部の入札会で

は、それらのルールに基づいて売却判断を行うという実証実験をすでに行っており、売却価格の改善が図れたという結果も確認されています。現在、入札情報からAIが自動的に「最適な売却判断」を決定するという取り組みを進めており、業務プロセスの効率化および売却価格の最大化を目指しています。

このほかにもオリックス自動車では、車両の調達やメンテナンス、レンタカーやカーシェアにおける需要予測、テレマティクスサービスにおける走行データの活用など、さまざまな分野でのデジタル・データ活用を見込んでおり、データ改革部およびデジタルイノベーション促進部との連携を強めています。

このようなデジタル技術やデータを活用するというプロジェクトは、オリックス自動車だけでなく、オリックス・レンテック、オリックス銀行、不動産事業、環境エネルギー事業などグループの各部門で取り組んでいます。プロジェクトの主体はあくまで各部門ですが、データ改革部とデジタルイノベーション促進部が横断的に見ることによって、オリックスグループ全体でのデジタルトランスフォーメーションに向けた動きを促進させています。

新しいテクノロジーの実装に向けた手順

ヒアリング	各部門から課題やニーズをヒアリング 優先度の高い問題がなにかを部門と共同で分析
ワークショップ	デザイン思考手法やリーンビジネスモデルキャンパスなどを活用し、顧客との接点や業務プロセスにおいて、データと新しい技術による課題克服方法、および新しいビジネスモデルの可能性を特定
企画	グループ経営戦略との適合性、現実性と予想効果の程度などを考慮 優先順位づけされた施策の実証実験を企画
実証実験	実際に新しい技術やデータ活用モデルを用いて現場で検証 効果を把握し、本格導入を企画

経営戦略

財務資本戦略

株主資本の適切なコントロール

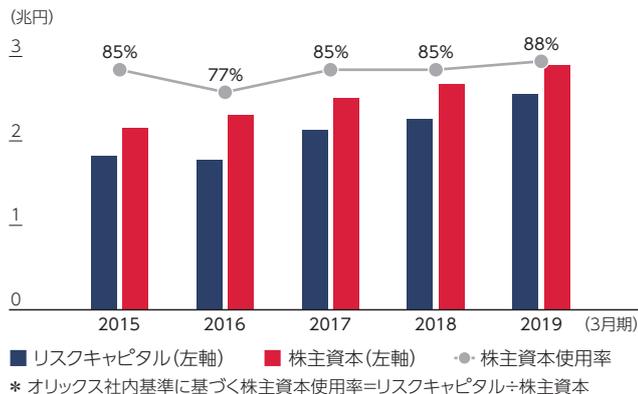
オリックスは、グローバルなベンチマークなどを参考に独自の計測方法で算定した株主資本使用率をもって、リスクに対する資本の充足性を検証し、新規投資の機動性を確保しています。具体的には、マーケット指標を参照の上、すべての資産において過去の最大下落率をもとにリスクキャピタルを算定し、株主資本に占めるリスクキャピタルの割合である株主資本使用率をコントロールする運用を行っています。2019年3月期は複数の大型投資を実行しましたが、過去最高益の更新により株主資本を着実に積み上げ、資産の入れ替えを進めた結果、株主資本使用率は88%となりました。

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」が低下する一方、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、環境エネルギー、アセットマネジメント、コンセッションなど今後の

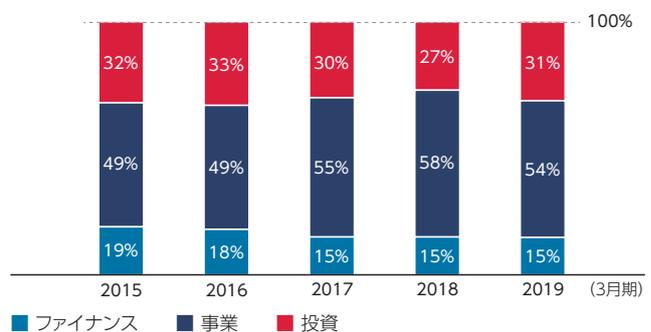
成長が見込まれる分野を中心とする「事業」は50%超にまで上昇しています。長引く低金利環境のもとでは「ファイナンス」で高い利鞘を確保することが難しいため、成長が見込まれる「事業」と「投資」に資本を振り向け、グループ全体で高い収益性を実現する方針です。

また、個別の投資案件を検討する際は、案件ごとのリスクを加味した資本コストを定め、それを上回るリターンを獲得できる案件を厳選して実行することで、資本コストを上回るROEの達成、および、持続的な企業価値の拡大を目指しています。特に、大型の新規投資を検討するにあたっては、必要に応じてシナリオ分析を行い、資本へのインパクトを事前に評価しています。既存事業については、案件レベルおよび事業ポートフォリオレベルのリスク・リターンを継続的にモニタリングし、資産の入れ替えを推進しています。

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



強固な財務基盤

足元の資金調達環境は良好であり、金融機関借入・資本市場調達とも懸念はありませんが、米中貿易戦争などの影響により世界経済の先行き不透明感が高まっています。そのような環境下、オリックスの資金調達は、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、運用しています。

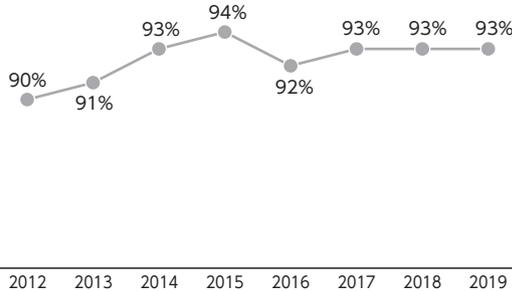
流動性リスクに対しては、調達の多様化、調達期間の長期化と償還時期の分散を進めるとともに、過去の金融危機の経験を踏まえたストレステストを実施し、長期の資金繰りに対応できるだけの手元流動性を確保しています。

金利リスクに対しては、金利変動時の期間損益やバランスシートへの影響、調達環境などを総合的に判断し、リスクコントロールを行っています。資産サイドの固定金利・変動金利の

現状や将来のキャッシュ・フローの見込みに合わせて負債サイドを構成することで、金利変動時における期間損益への影響を抑制しています。

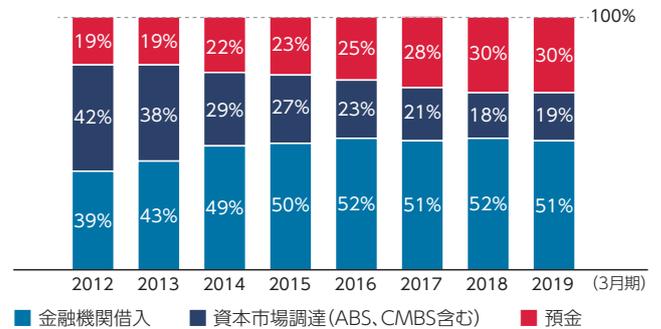
近年、米国や航空機リースなど海外事業の拡大に伴い、外貨での資金調達の割合が高まっています。外貨建ての営業取引や海外投資においては、原則として同通貨で資金を調達することで為替変動リスクに対応しています。外貨の資金調達では、国内外の金融機関から現地通貨建てで借入を行うほか、現地の資本市場で社債を発行するなど、調達方法、調達マーケット、調達エリアを多様化するとともに、調達期間の長期化も推進することで、安定的に調達する仕組みを構築しています。調達コストにも目配りしながら、今後も、グローバルな事業展開を見据えた機動的かつ安定的な資金調達を行います。

長期借入比率

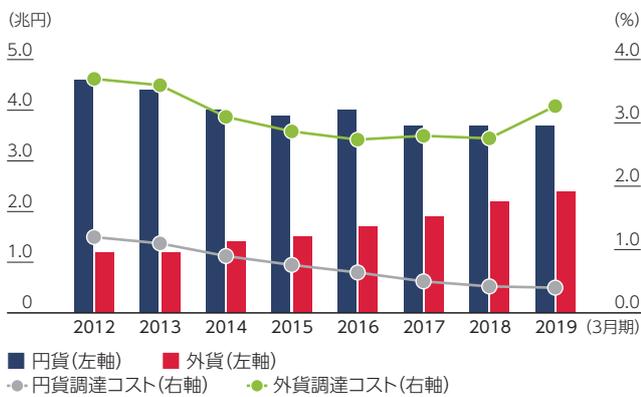


* 長期借入比率：長期借入債務÷(短期借入債務+長期借入債務)

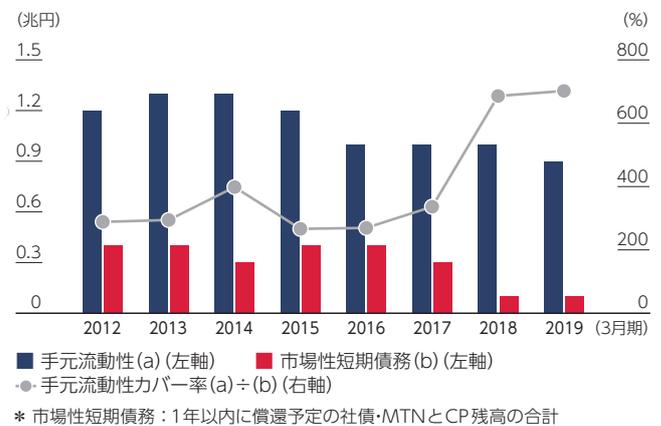
資金調達構成比



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



手元流動性・市場性短期債務・手元流動性カバー率

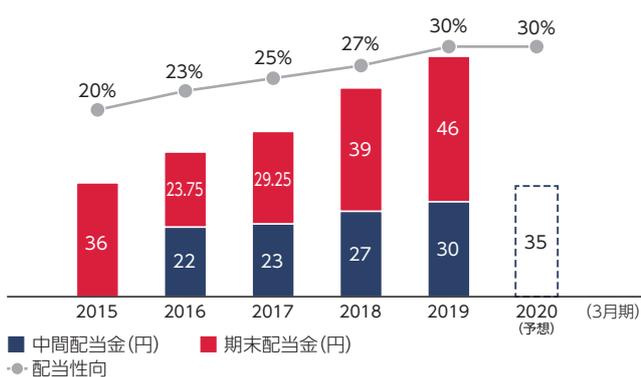


* 市場性短期債務：1年以内に償還予定の社債・MTNとCP残高の合計

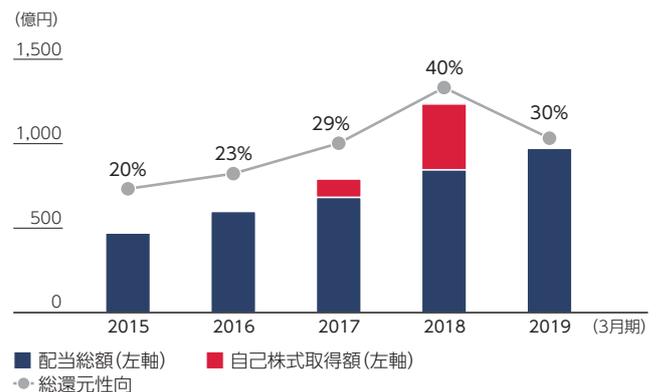
株主還元

オリックスは、事業活動で得られた利益を主に内部留保として確保し、事業基盤の強化や成長のための投資に活用することで、株主価値の増大に努めています。同時に、業績を反映した安定的かつ継続的な配当を実施しています。これらの配当方針のもと、2019年3月期の配当性向は、前期の27%から3%引き上げ、30%としました。通期の配当額は1株当たり76円で、前期の66円と比べ15%の増配となり、配当額はこの3年間で約1.7倍となりました。2020年3月期については、利益成長に向けた積極的な投資機会の獲得と安定的かつ継続的な配当との最適なバランスを重視しながら、配当性向は30%を維持し、1株当たりの中間配当金の予想額は35円としています。

1株当たり配当金と配当性向



株主還元額と総還元性向



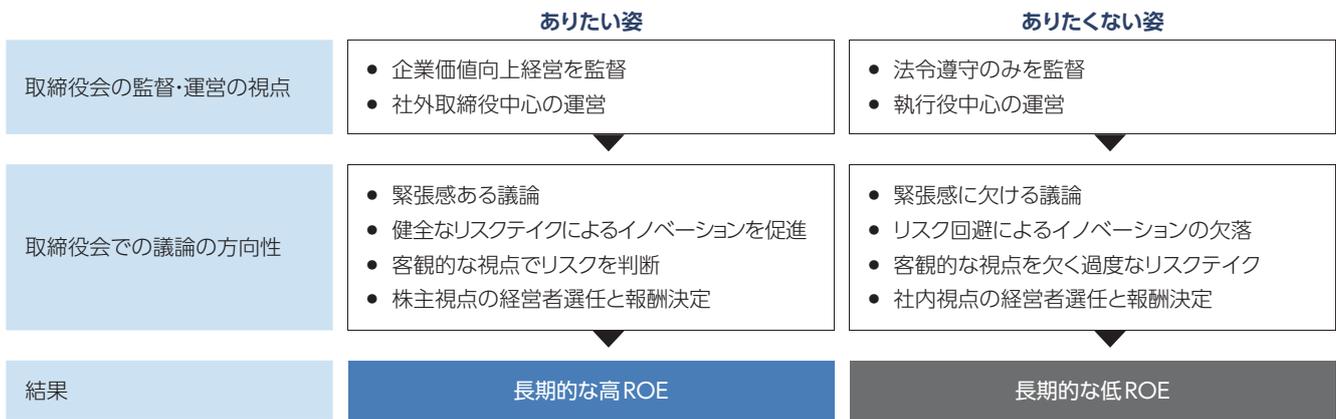
コーポレート・ガバナンス

オリックスのコーポレート・ガバナンス

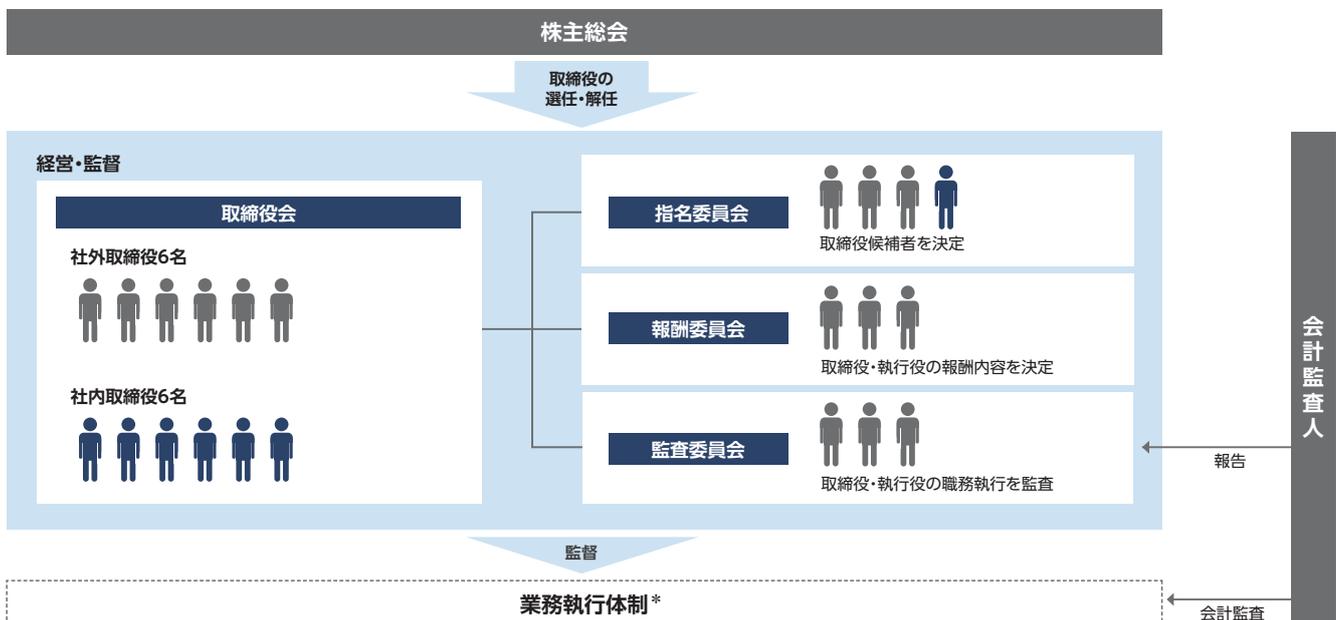
コーポレート・ガバナンスの考え方

- オリックスは、経営の基本方針に沿った事業活動を適切に実行し、経営の公正性を確保するため、コーポレート・ガバナンス体制の強化を経営の重要事項の一つと考え、健全かつ透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。
- コーポレート・ガバナンスは、経営者に目標を与え、業績を分析・評価し、経営者が優れた結果を出すように監督する「経営者に対する監視制度」です。これにより、経営者は適切な緊張感のもとで、目標達成に向かってイノベーションを促進します。その結果として、継続的に高いROEを実現できると考えています。
- コーポレート・ガバナンスでは、社外取締役が果たす役割が重要です。多様なバックグラウンドを持った人材が、業界の常識や企業独特のやり方にとらわれない違った視点で、経営の成果を客観的に判断することができます。また、外部の目線で「リスクを取らないことのリスク」を監督することも可能になると考えています。

オリックスの目指すコーポレート・ガバナンス

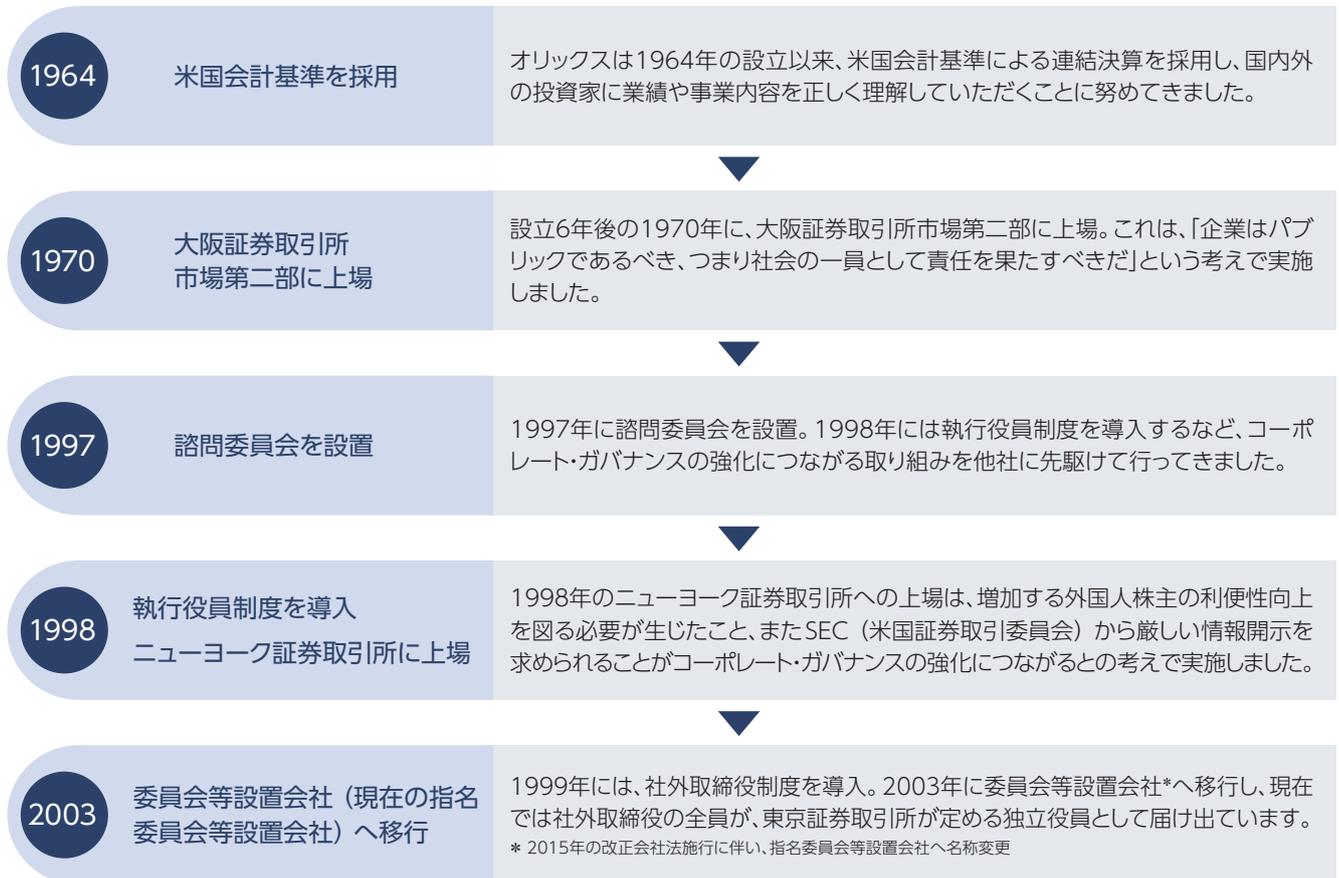


コーポレート・ガバナンス体制図 (2019年7月1日現在)



* 業務執行体制についてはP.40をご参照ください。

コーポレート・ガバナンスの進化



このようにオリックスでは、経営者を監督する機能を積極的に強化してきました。経営者にとっては厳しい仕組みですが、同時に、経営者にとっても企業経営にとっても最も安全な仕組みであると考えています。

ニューヨーク証券取引所(NYSE)のコーポレート・ガバナンス基準との主な相違点について

オリックスは、1998年からNYSEに上場しているため、原則としてNYSEのコーポレート・ガバナンス基準である303Aに準拠することが求められていますが、「外国企業」として適用除外となる条項があります。したがって、オリックスのコーポレート・ガバナンスの状況は、米国上場企業が適用を義務づけられたものとは異なる点があります。主な相違点は次のとおりです。

- 個々の取締役や指名、監査、報酬の各委員会の独立性に関するNYSEの要件の適用は義務づけられていません。オリックスでは、指名委員会が「独立性を有する取締役の要件」を独自に定めています。
- 取締役会の過半数が社外取締役であることや、各委員会を社外取締役で構成することは義務づけられていません。オリックスでは、12名の取締役のうち6名が社外取締役です。監査委員会と報酬委員会の全委員、指名委員会の委員の過半数を社外取締役で構成し、各委員会の議長は社外取締役から選任しています。

※ コーポレート・ガバナンスに関する詳細は下記ウェブサイトをご参照ください。
 有価証券報告書／Form 20-F(米国証券取引委員会向け年次報告書) ▶▶▶ <https://www.orix.co.jp/grp/company/ir/library/>
 コーポレート・ガバナンスに関する報告書 ▶▶▶ <https://www.orix.co.jp/grp/company/ir/governance/>

コーポレート・ガバナンス マネジメントチーム (2019年6月26日現在)

● 指名委員会 ● 監査委員会 ● 報酬委員会

取締役



井上 亮

66歳

● 指名委員
取締役 兼 代表執行役社長
グループCEO
グループ戦略部門管掌

1975年当社入社。投資銀行本
部副本部長、グローバル事業本
部長などを経て、2014年6月よ
り取締役 兼 代表執行役社長・グ
ループCEO(現任)

錦織 雄一

取締役 兼 専務執行役
環境エネルギー本部長
(株)ユビテック 取締役



入江 修二

56歳

取締役 兼 常務執行役
事業投資本部長

2001年みずほ証券株式会社入
社。2011年当社入社。事業投資
本部副本部長などを経て、2018
年6月より取締役 兼 常務執行役
(現任)



谷口 祥司

取締役 兼 常務執行役
財経本部統括役員
グループCEO補佐

社外取締役



辻山 栄子

71歳

● 監査委員(議長) ● 報酬委員
● 早稲田大学名誉教授
● (株)ローソン 社外監査役
● (株)NTTドコモ 社外監査役
● (株)資生堂 社外監査役

主な経歴

財務会計に関する国内外の政府
や機関の審議委員や早稲田大学
大学院商学研究科長を歴任。
2010年6月より社外取締役(現任)

主な専門性

会計



安田 隆二

73歳

● 報酬委員(議長) ● 指名委員
● 一橋大学大学院経営管理研究科
国際企業戦略専攻特任教授
● (株)ヤクルト本社 社外取締役
● (株)ベネッセホールディングス 社外取締役
● (株)関西みらいフィナンシャルグループ 社外取締役

主な経歴

マッキンゼー・アンド・カンパニー
ディレクター、A.T.カーニー アジ
ア総代表などを歴任。2013年6
月より社外取締役(現任)

主な専門性

企業戦略



マイケル・クスmano

64歳

● 報酬委員
● マサチューセッツ工科大学
スローン経営大学院経営学部
教授
● Ferratum Plc 社外取締役

主な経歴

マサチューセッツ工科大学工学システム
研究科工学部教授、東京理科大学特任副
学長を歴任。2019年6月より社外取締役
(現任)

主な専門性

ビジネス戦略、テクノロジー・マネジメント

62歳

1980年株式会社日本興業銀行(現 株式会社みずほ銀行)入行。2003年当社入社。事業投資本部長などを経て、2016年1月取締役 兼 専務執行役(現任)



スタン・コヤナギ

58歳

取締役 兼 常務執行役
グローバルジェネラル
カウンセラー

1985年 SHEPPARD, MULLIN, RICHTER & HAMPTON LLP 入所。ORIX USA Corporation(現 ORIX Corporation USA) ジェネラル・カウンセラーなどを経て、2013年当社入社。2017年6月より取締役 兼 常務執行役(現任)



55歳

1987年当社入社。RBS Securities Japan Ltd. 取締役社長などを経て、2018年当社再入社、特命担当顧問就任。2019年6月より取締役 兼 常務執行役(現任)

松崎 悟

53歳

取締役 兼 常務執行役
法人営業本部長

1989年クラウン・リーシング株式会社入社。1997年当社入社。東日本営業本部長などを経て、2019年6月より取締役 兼 常務執行役(現任)



薄井 信明

78歳

- 指名委員(議長) ● 監査委員
- (株)ミログ情報サービス 社外監査役

主な経歴

大蔵事務次官、国民生活金融公庫(現 株式会社日本政策金融公庫) 総裁などを歴任。2012年6月より社外取締役(現任)

主な専門性

金融・税務



竹中 平蔵

68歳

- 監査委員
- 東洋大学国際学部教授
- (株)パナグループ 取締役会長
- アカデミーヒルズ理事長
- 東洋大学グローバル・イノベーション学術研究センター長
- SBIホールディングス(株) 社外取締役

主な経歴

経済財政政策担当大臣、金融担当大臣、郵政民営化担当大臣、総務大臣などを歴任。2015年6月より社外取締役(現任)

主な専門性

経済・金融



秋山 咲恵

56歳

- 指名委員
- (株)サキコーポレーションファウンダー
- ソニー(株) 社外取締役
- 日本郵政(株) 社外取締役

主な経歴

アーサーアンダーセンアンドカンパニーを経て、株式会社サキコーポレーションを設立。2019年6月より社外取締役(現任)

主な専門性

企業経営



コーポレート・ガバナンス 社外取締役役メッセージ

環境の変化に対する柔軟性が、 成長を続けるオリックスの企業価値の源泉

10期連続の増益を果たしたオリックスの強みは、環境の変化に対する柔軟性が高いことだと認識しています。経営環境が急激に変化する時代において、収益を継続して生み出すことができるビジネスモデルは、オリックスの企業価値の源泉であると思います。

コーポレート・ガバナンスの面では、オリックスの取締役会においては高い専門性を有するメンバー同士が忌憚のない議論を交わし、深く掘り下げて議論するスタイルが貫かれています。取締役会は、通常は経営の意思決定の妥当性、適法性をチェックする場と、議案に対して客観的に助言、支援を行う場としての側面を持っていますが、オリックスの場合は、このバランスが良好に保たれています。

一方、私が議長を務める監査委員会では、常にリスクアプローチの視点を持ち、「氷山の一角も見過ごさない」という姿勢で業務監査と会計監査に取り組んでいます。とりわけ国内に比べて不祥事などの発生リスクが高い海外現地法人については、潜在的なリスクをミニマイズするために、海外通報窓口の網羅性を再確認するなど、細かい配慮を行ってきました。ただし企業のリスクマネジメントにおいて最も重

要なポイントは、経営トップ自身のコンプライアンスに対する感度です。そうした意味では、オリックスが井上CEOの高いコンプライアンス意識のもと、ERM（全社的なリスク管理）の整備を行い、グローバルな視点でリスクマネジメント体制の強化に取り組んでいる点を評価しています。

「一隅を照らす」という意識を常に持ち、 企業価値の向上につながる役割を果たしていく

オリックスは、以前から多様な事業を通じて常に社会に新しい価値を提供してきました。例えば他社に先駆けて太陽光発電ビジネスを開始していますし、循環型社会の形成につながる廃棄物リサイクル事業も展開しています。また、最近では高齢ドライバーの危険運転防止につながるサービスも注目されています。さらに、人事制度面においても、女性が活躍できる先進的な制度の導入や、多様な働き方を支援する職場の整備など、SDGsの国際目標への多面的なアプローチを行い、重要な貢献をしている企業だと言えます。

オリックスはこれからも、社会からの要請と株主の皆さまの視線を常に意識し、持続的な成長に向けた取り組みを進めていきます。そして私自身は、社外取締役のひとりとして「一隅を照らす」という意識を常に持ち、企業価値の向上につながる役割を果たしていきたいと思っています。



経営トップの 高いコンプライアンス意識が、 全社的なリスクマネジメント 体制の強化につながっている

辻山 栄子
監査委員会議長

社内の役員・社員との意見交換に努め、 幅広い視野からの取締役選任に貢献したい

2014年に発足した井上CEO体制が、6年目を迎えました。宮内前CEO時代に築かれたオリックスのDNAがきちんと引き継がれていると同時に、内外の環境変化に対応した経営判断やガバナンス管理など 随所に井上CEOらしさを発揮しており、トップマネジメントの移行は総じて円滑に進んでいると見ています。

私が議長を務める指名委員会では、現状のマネジメント体制が大きく、かつ、急速に変わる周囲の情勢に対応していく上で有効に機能しているかどうかをウォッチするとともに、今後のオリックスの担い手をどう育成し選任していくかについて議論を深めています。社外取締役のひとりとして、オリックスの事業を実際に動かしている役員・社員との意見交換にできるだけ努めることにより、広い視野からの取締役選任に貢献したいと思っています。

さらなる成長を目指す上でカギとなるのは、 制度見直しを含めた人材戦略

オリックスはリース業からスタートし、専門性を発揮できる隣接分野に事業を展開してきました。ほかに類を見ないこの独特なビジネスモデルに加え、チャンスを見極め、あらゆる角度からリスクを見極めて収益につなげていくに優れていることが、オリックスの半世紀にわたる成長と近年におけるグローバル企業への躍進をもたらしたと私は思っ

ています。今や第4次産業革命のさなかにあり、またグローバル経済のリスクが急速に高まるなど、これまでとは明らかに異質な時代に突入しつつあります。そうした中であって、オリックスならではの強みを発揮し、スピード感を持って事業を成長させていくことが当面する最大のテーマです。そのカギとなるのは、人材戦略ではないかと思います。例えば、ITなどの先端分野に精通した人材を確保していくには、人事・給与制度の見直しなども含めて検討に入る必要があり、現行制度との関係をどう調整するかといった点について全社的に議論していかなければなりません。

近年、ESG経営やSDGsへの取り組みが、上場企業に求められています。オリックスは、創業以来、新たに生まれてくる課題や世の中が必要とするサービスを素早くキャッチしビジネス化してステークホルダーの信頼を得てきましたが、その歩みそのものが社会的責任を果たしてきたとも言えます。今後も、オリックスならではの企業風土と活力を生かして社会が必要とするビジネスを創出していくことによって、持続可能な未来に貢献していけると確信しています。同時に、それはオリックスの企業価値のさらなる向上につながると考えています。

**社会が必要とする
ビジネスの創出によって、
持続可能な未来に
貢献する企業**

薄井 信明
指名委員会議長



コーポレート・ガバナンス

取締役会

取締役会は、主として、資本政策、資金政策、人事戦略の基本方針を含む経営計画および内部統制システムの基本方針について決定し、それらについて定期的にチェックする機能を果たしています。取締役会が決定するこれらの事項を除き、

取締役会は業務執行の決定を代表執行役に委任し、意思決定と業務執行の効率化、迅速化を図っています。また、取締役会は執行役および各委員会からその職務の執行状況について報告を受けます。

取締役会実効性評価

取締役会事務局では、取締役に対してアンケートおよびインタビューを実施し、取締役会の実効性について分析、評価を行うことで、その運営等の改善に活用しています。

2019年3月期の取締役会の実効性評価の概要は以下のとおりです。

<評価プロセス>

- 取締役会事務局にて、取締役に対するアンケート(下記参照)を実施。
- アンケートの結果に基づき、取締役会事務局が、個々の取締役へ直接インタビューを実施することで、アンケートのみでは把握しきれない意見や取締役会の運営等への要望を収集。
- 取締役会事務局は、アンケートおよびインタビューの結果を取締役会へ報告。取締役会は、当該報告により提起された課題等へのアクションプランを策定。

スケジュール

2019年5月	アンケートの実施
2019年6月	アンケートの結果を踏まえた インタビューの実施
2019年7月	最終評価結果の取締役会への報告、 アクションプランの策定

アンケートの項目

- 取締役会の構成
- 取締役会の運営
- 取締役会等の議題
- 取締役会の議論の有効性
- 取締役会の支援体制

<評価の結果>

- 取締役会の構成、取締役会の運営、取締役会等の議題、取締役会の議論の有効性、取締役会の支援体制において、当社の取締役会の実効性は確保されていることを確認しました。
- 取締役会の運営については、高い評価を得ており、また取締役会の議論の有効性についても、経営の監視、牽制、リスク管理の向上に効果を発揮しているという回答が多く寄せられ、高い評価となりました。
- 一方、取締役会の構成について、不足している経験・知見として「ITに関する知見」「国際的なビジネスの経験」「他社の経営陣・幹部の経験」が挙げられました。また、取締役会等の議題について、全体の評価はおおむね高いものの「サクセッションプラン」「部門報告会*」「投資家・株主とのコミュニケーション結果の情報提供」については改善の余地があると指摘されました。

* 各部門の概要や戦略について社外取締役向けに説明・報告を行う会議体。取締役会とは別に開催される。

<アクションプラン>

上記評価の結果を踏まえ、取締役会において、実効性向上に向けた今後の方針を以下のとおり策定しました。

- 人材戦略、中長期戦略、会社のビジョン等、引き続き企業価値向上に資する議論の充実を図る。
- 社外取締役との意見交換の場を継続して設け、経営環境のさらなる理解促進に努める。
- 投資家や格付機関との議論の内容を十分に共有し、中期経営目標の進捗や今後の方向性についての議論を深める。

指名委員会

- 株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定します。
- 会社法に基づく権限ではありませんが、取締役会で決議される執行役の選任および解任に関する議案を審議します。
- 「独立性を有する取締役の要件」*を定めています。
- 取締役候補者を決定する際に「取締役候補者選任基準」*を

定め、指名委員会における取締役候補者の選任を適切に行うことができるようにしています。

※ 指名委員会が定める「独立性を有する取締役の要件」および「取締役候補者選任基準」に関する詳細は下記ウェブサイトをご参照ください。

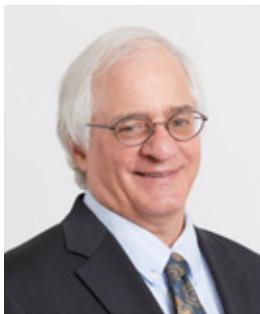
有価証券報告書／Form 20-F (米国証券取引委員会向け年次報告書)

▶▶▶ <https://www.orix.co.jp/grp/company/ir/library/>

新任社外取締役の紹介

マイケル・クスmano ビジネス戦略やテクノロジー・ マネジメントに関する世界的権威

マイケル・クスmano氏は、マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院経営学部教授で、ビジネス戦略やテクノロジー・マネジメントに関する世界的権威です。ハイテク産業分野における数々の大手企業のコンサルタントや役員を務め、2017年5月まで東京理科大学特任副学長として同大学のビジネススクールの変革



を監修するなどの経験をお持ちです。これらの経験を通じて培った知見を生かし、独立した客観的な立場から、当社の経営に対する実効性の高い監督等に十分な役割を果たしていただくことを期待しています。

秋山 咲恵 長年にわたる 経営者としての実績を持つ

秋山咲恵氏は、国際的な経営コンサルタントを経て、産業用検査ロボット企業である株式会社サキコーポレーションを創業し、代表取締役社長として長年にわたる経営者としての実績があります。また、政府を含む、さまざまな審議会やワーキンググループの委員を歴任されています。これらの経験を通じて培った豊富な



知見を生かし、独立した客観的な立場から、当社の経営に対する実効性の高い監督等に十分な役割を果たしていただくことを期待しています。

監査委員会

- 取締役および執行役の職務の執行を監査し、監査報告を作成します。また、株主総会に提出する会計監査人の選任および解任ならびに再任しないことに関する議案の内容を決定します。

報酬委員会

- 取締役および執行役の個人別の報酬等の内容にかかる決定に関する方針、およびそれらの個人別の報酬等の内容を決定します。

* 役員報酬についてはP.44をご参照ください。

2019年3月期の取締役会・三委員会の開催回数および出席率

	開催回数	出席率
取締役会	8	97%
指名委員会	3	94%
監査委員会	8	100%
報酬委員会	4	100%

コーポレート・ガバナンス

執行体制

執行機関

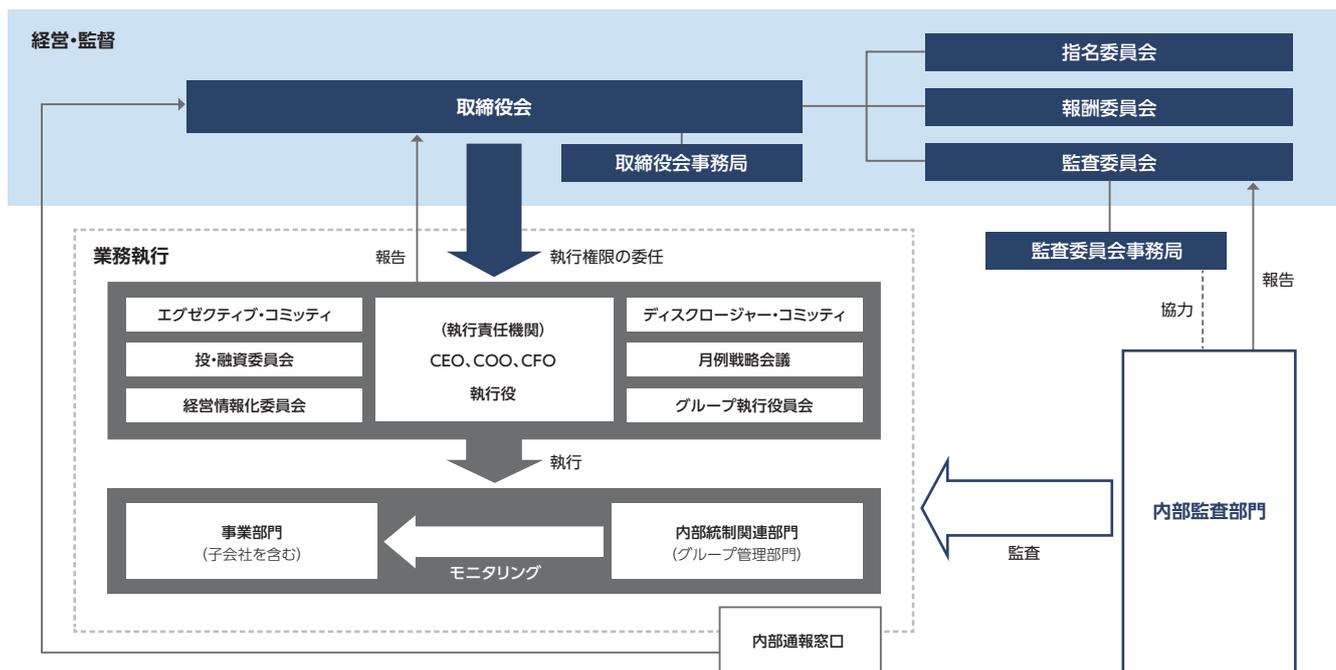
代表執行役は、各種社内規程で定める重要な業務執行の決定を、エグゼクティブ・コミッティおよび投・融資委員会等の審議を経て行います。

執行役は、取締役会の決定、代表執行役による業務執行の決定および各種社内規程に従って業務を執行します。グループ執行役員は、取締役会の決議によりグループ会社の取締役、執行役、執行役員の中から選任されます。

執行運営の特徴

- 指名委員会等設置会社制度を採用し、経営の監督と業務の執行が分離しています。
- トップマネジメント(CEO、COO、CFO)が個々の案件の検討、部門の戦略・計画進捗のモニタリング、グループ全体の戦略・計画進捗のモニタリングまで、すべてに関与しています。
- 執行役およびグループ執行役員は定期的に担当部門の戦略・計画の進捗についてトップマネジメントに報告し、議論をしています。
- トップマネジメントに加え、執行役およびグループ執行役員もグループ全体の戦略・計画の進捗情報を共有しています。

業務執行体制図 (2019年7月1日現在)



事業部門による統制

- 各事業部門は、事業戦略、計画に合わせて、重要リスクを決定し、自律的にリスク管理を実行しています。

内部統制関連部門(グループ管理部門)による統制

- 各内部統制関連部門は、重要リスクのほか、各自が統括管理するリスクをグループ横断的に把握し、また事業部門によるリスク管理を支援しています。

各執行機関

業務執行に関する重要な意思決定、モニタリングおよび議論、情報共有を以下の機関で行います。
2019年7月に新たにエグゼクティブ・コミッティが設置されました。

執行機関	開催頻度	構成員*	内容
エグゼクティブ・コミッティ	原則 月2回	トップマネジメントおよび 執行役等	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営上の政策など経営に関する重要事項を審議する。
投・融資委員会	原則 月3回	トップマネジメントおよび 投融資担当の執行役	<ul style="list-style-type: none"> ● 一定金額以上の投融資案件など、投資・融資に関する事項を審議する。 ● 審議された案件・事項の内容、重要性等を考慮し、必要に応じて取締役会に報告する。
グループ執行役員会	原則 3カ月に1回	執行役およびグループ執行役員	<ul style="list-style-type: none"> ● オリックスグループ全体の業務執行に関わる重要な情報を共有する。
月例戦略会議	原則 月1回	トップマネジメントおよび 各部門の責任者	<ul style="list-style-type: none"> ● 各部門の戦略の達成状況や事業環境の変化などを議論し、必要な戦略変更を機動的に行う。 ● 議題のうち重要性の高いものは、エグゼクティブ・コミッティや投・融資委員会で審議し、必要に応じて取締役会に報告する。
経営情報化委員会	原則 月1回	トップマネジメントおよび オリックス・システム(株)社長	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営における情報化の基本方針や情報システムに関する重要事項を審議する。 ● 事業戦略との整合性を確保し、事業の成長やリスクの低減に寄与するシステム投資の実現に努める。
ディスクロージャー・コミッティ	適宜	CFO(委員長) および財務部門、 経理部門、審査部門、法務部門、 コンプライアンス部門、人事・総 務部門および監査部門等を管掌 する役員	<ul style="list-style-type: none"> ● 各部門の責任者から報告される重要情報について、適時開示の要否や開示方法など、重要情報の開示に関する事項について検討し、必要な対応を行う。 ● 開示統制を司り、ステークホルダーへの適時適切な情報開示体制の中心的な役割を担う。

* 構成員についてはP.42～43をご参照ください。

業務執行に関連するその他の会議体

執行機関で決定された経営情報や事業計画、その他のオリックスグループの重要な情報を共有する会議体として「連絡会」と「部門キックオフ」があります。

「連絡会」は年2回の頻度で開催し、トップマネジメントおよび執行役から、全国のグループ各社の幹部社員までが参加して、さまざまな情報(決算、新規の商品やサービス、コンプライアンスなど)を共有します。

「部門キックオフ」は、年1回部門ごとに開催し、部門の幹部社員が参加します。トップマネジメント同席のもと、部門長(執行役)が事業戦略や計画について説明を行います。

これら会議体の内容は、グループ共通のウェブ版社内報にも掲載されるため、全社員で情報を共有しています。

コーポレート・ガバナンス

マネジメントチーム 執行役・事業ユニット責任者

(2019年7月1日現在)

執行役および事業ユニットの責任者は、6つの執行機関を通じて業務を執行しています。下表では各執行機関の構成員を示していますが、構成員以外の執行役および事業ユニットの責任者も戦略・計画・個別案件の議論や報告等を適宜各執行機関に対して行っています。事業ユニットは、CEOを除き、6セグメント(事業部門)に属する16の事業ユニットと、コーポレート(全社)部門に分けています。事業ユニットの色分けは次のとおりです。

6セグメント(事業部門)：■ 法人金融サービス ■ メンテナンスリース ■ 不動産 ■ 事業投資 ■ リテール ■ 海外 ■ コーポレート部門

事業ユニット	氏名	役職	執行機関* (☆ 委員長 ○ 構成員)					
			投融资	ExCo	G執行	月例	情報化	DC
 CEO	井上 亮	代表執行役社長・グループCEO	☆	☆	○	○	☆	
 国内営業	松崎 悟	常務執行役 法人営業本部長	○	○	○	○		
 弥生	岡本 浩一郎	弥生(株) 代表取締役社長						
 自動車	亀井 克信	グループ専務執行役員 オリックス自動車(株) 代表取締役会長			○			
 自動車	上谷内 祐二	グループ執行役員 オリックス自動車(株) 代表取締役社長			○			
 レンテック	小原 真一	グループ執行役員 オリックス・レンテック(株) 取締役社長			○			
 投資・運営	深谷 敏成	執行役 不動産事業本部長 投融资事業部管掌			○			
 投資・運営	高橋 豊典	グループ執行役員 オリックス不動産(株) 代表取締役社長			○			
 投資・運営	湊 通夫	グループ執行役員 オリックス不動産(株) 取締役			○			
 投資・運営	似内 隆晃	グループ執行役員 オリックス不動産(株) 取締役副社長			○			
 大京	小島 一雄	(株)大京 代表取締役社長						
 環境エネルギー	錦織 雄一	専務執行役 環境エネルギー本部長	○	○	○	○		
 事業投資/ コンセッション	入江 修二	常務執行役 事業投資本部長	○	○	○	○		

* 執行機関名称

投融资：投・融資委員会 ExCo：エグゼクティブ・コミティ G執行：グループ執行役員会 月例：月例戦略会議 情報化：経営情報化委員会
DC：ディスクロージャー・コミティ

	事業ユニット	氏名	役職	執行機関* (☆ 委員長 ○ 構成員)					
				投融资	ExCo	G執行	月例	情報化	DC
	生命保険	片岡 一則	オリックス生命保険(株) 代表取締役社長						
	銀行	浦田 晴之	オリックス銀行(株) 代表取締役社長						
	クレジット	山科 裕子	グループ執行役員 オリックス・クレジット(株) 代表取締役社長			○			
	OCU	西谷 秀人	常務執行役 ORIX Corporation USA 会長 兼 社長		○	○			
	OCU	鈴木 喜輝	常務執行役 ORIX Corporation USA 副社長		○	○			
	OCE	松岡 芳晃	ORIX Corporation Europe N.V. 社長						
	航空機・船舶/ アジア豪州等	伏谷 清	専務執行役 グローバル事業本部長 東アジア事業本部長 輸送機器事業本部長	○	○	○	○		
	アジア豪州等	山口 治和	執行役 グローバル事業本部 副本部長			○			
	財務・経理 計画・広報	谷口 祥司	常務執行役 経財本部統括役員 グループCEO補佐	○	○	○	○	○	☆
	財務・経理 計画・広報	矢野 人磨呂	執行役 経財本部長	○	○	○			○
	総務・人事	三上 康章	執行役 グループ人事・ 総務本部長	○	○	○			○
	法務・ コンプライアンス (海外)	スタン・コヤナギ	常務執行役 グローバルジェネラル カウンセラー	○	○	○	○		○
	法務・ コンプライアンス (海外)	藤井 佳子	執行役 グローバルジェネラル カウンセラー室管掌	○		○			
	ERM	岡本 隆幸	執行役 ERM本部長	○		○			○
	投融资管理	下浦 一孝	常務執行役 投融资管理本部長	○	○	○			○
	投融资管理	坪井 靖博	執行役 投融资管理本部 副本部長	○		○			
	システム	植木 康雄	オリックス・システム(株) 取締役社長					○	
	監査	影浦 智子	グループ監査部 管掌役員						○

コーポレート・ガバナンス

報酬制度

役員報酬

報酬委員会は、取締役および執行役は当期の業績のみならず、中長期的な成果をも重視すべきであると考え、報酬がインセンティブとして有効に機能することを基本方針としています。この基本方針を踏まえ、取締役と執行役の役割に応じて報酬方針を定めています。

取締役(執行役を兼務しない者)に対する報酬方針

- 取締役の報酬は、取締役の主な職務である執行役等の職務執行の監督および監視機能を維持するために有効な構成として、固定報酬および株式報酬*とする。
- 固定報酬は、原則一定額とし、各委員会の議長および委員には職務に対する報酬を加算する。

- 中長期的な成果を反映する報酬としての株式報酬は、在任期間中に毎年一定のポイント(固定数)を付与し、退任時に累積ポイントに応じて当社株式を支給する。

* 株式報酬：取締役および執行役の在任中に毎年ポイントを付与し、役員を退任する時に、累積ポイントに応じて当社株式を支給するもの。付与されるポイントは報酬委員会で定められたガイドラインに沿って決定する。

執行役(取締役を兼務する者を含む)に対する報酬方針

- 執行役の報酬は、固定報酬、業績連動型報酬(年次賞与)および株式報酬とする。
- 執行役の主な職務である業務執行機能を維持し、業績に対する連動性を持たせた構成として、固定報酬、業績連動型報酬(年次賞与)および株式報酬の割合を、5:2:3とすること、総報酬における変動部分を50%とすることを基本方針とする。
- 固定報酬は、役位別の一定額を基準として、役割に応じて決定する。
- 当期の業績に連動する業績連動型報酬(年次賞与)は、連結当期純利益に係る年間成長率の目標達成度を全社業績

指標とし、役位別の基準額の50%に対し0%から200%の範囲で変動する。同時に、執行役ごとに、その担当部門業績の目標達成度を部門業績指標とし、役位別の基準額の50%に対し0%から300%の範囲で変動する。なお、代表執行役については、連結当期純利益に係る年間成長率の目標達成度のみを業績指標とし、基準額に対し0%から200%の範囲で変動する。

- 中長期的な成果を反映する報酬としての株式報酬は、在任期間中に役位別に一定のポイント(固定数)を付与し、退任時に累積ポイントに応じて当社株式を支給する。



役員報酬の内容 (2019年3月期)

区分	固定報酬		業績連動型報酬 (支給予定額)		株式報酬		支給額合計 (百万円)
	支給人員 (名)	支給額 (百万円)	支給人員 (名)	支給額 (百万円)	支給人員 (名)	支給額 (百万円)	
取締役 ()は社外取締役	7 (6)	100 (92)	—	—	7 (6)	14 (14)	115 (107)
執行役およびグループ執行役員	28	577	28	289	28	416	1,282
計	35	677	28	289	35	430	1,398

(注1) 当期中、新任執行役3名(取締役と執行役の兼務者を含む。)および新任グループ執行役員1名、退任取締役1名および退任執行役3名(取締役と執行役の兼務者を含む。)、退任グループ執行役員1名の異動があり、当事業年度末現在の取締役の人数は12名(社外取締役6名)、執行役の人数は17名(取締役と執行役の兼務者を含む。)、グループ執行役員1名は7名です。上記支給人員、支給額には、当期中に退任した取締役1名、執行役3名(取締役と執行役の兼務者を含む。))およびグループ執行役員1名が含まれています。

(注2) 当社は、執行役を兼務する取締役に対しては取締役としての報酬は支給していないため、取締役と執行役の兼務者6名の報酬は、執行役の欄に総額を記載しています。

(注3) 上記一覧表の株式報酬支給額は、当期分として付与されることが確定したポイント数に、信託が当社株式を取得した際の時価(1株当たり1,594.7円)を乗じた額を支給額として記載しています。なお、当期に実際に支給した株式報酬の総額は、当期中に退任した取締役1名および執行役2名(取締役と執行役の兼務者を含む)に対して358百万円です。

(注4) 金額は、百万円未満の端数を切り捨てて表示しています。

※ 役員報酬に関する詳細は下記ウェブサイトをご参照ください。

有価証券報告書 / Form 20-F (米国証券取引委員会向け年次報告書) ▶▶▶ <https://www.orix.co.jp/grp/company/ir/library/>

株主・投資家の皆さまとの対話 (IR活動)

オリックスでは、適時・適切でわかりやすい開示を心がけるとともに、株主・投資家の皆さまとの双方向の対話に積極的に取り組んでいます。セルサイドアナリスト・機関投資家向けには決算説明会・スモールミーティング・個別面談・事業説明会を実施するほか、個人投資家向けには全国各地で説明会を開催するなど、直接対話の機会を通じて得られたご意見を

経営陣に共有し、企業価値の向上に活用しています。

オリックスの成長戦略やビジネスモデルをよりご理解いただけるよう、わかりやすい開示や説明を心がけるとともに、関心の高い事業を取り上げて定期的に事業説明会を開催するなど、株主・投資家の皆さまのニーズを意識したプロアクティブなIR活動を推進していきます。

主なIR活動実績

活動	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期
決算説明会	4回	4回	4回
セルサイドアナリスト・機関投資家向けスモールミーティング	8回	8回	8回
機関投資家との個別面談	267回 (うち海外88回)	320回 (うち海外152回)	271回 (うち海外106回)
証券会社主催カンファレンス	5回 (うち海外0回)	8回 (うち海外3回)	6回 (うち海外1回)
投資家向け事業説明会 事業説明会テーマ ※ 説明会の資料は下記ウェブサイトをご参照ください。 ▶▶▶ https://www.orix.co.jp/grp/company/ir/library/event/index.html	1回 コンセッション	0回 —	3回 環境エネルギー 銀行 (不動産投資ローン) 航空機リース
個人投資家向け説明会	14回	14回	10回



決算説明会



個人投資家向け説明会



株主総会

株主総会

	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期
出席者数	784名	738名	928名
質問者数(質問数)	11名 (17問)	16名 (21問)	15名 (26問)
所要時間	1時間38分	1時間44分	1時間53分
議決権行使比率	76.7%	78.9%	80.3%

コーポレート・ガバナンス リスク管理体制

リスク管理体制の整備の状況

オリックスでは、効果的なリスク管理が事業継続に不可欠という方針に基づき、グループの事業に関するさまざまなリスクの特性をグローバルレベルで適切に把握し、管理するための体制を整備しています。グループ全体のリスクコントロールのためにERM本部を設立し、関連法令による規制を含むリスクの集中管理を促しています。リスクの分析、管理について

は、主に個別案件のモニタリングを行う審査部門など、内部統制関連部門が連携しながら実施しています。モニタリング結果は、エグゼクティブ・コミッティ、投・融資委員会、監査委員会、取締役会へ定期的に報告されます。各機関はこの報告を受けてリスクを評価し、それを受けて執行機関は適切な施策を講じています。

リスクのコントロールについて

オリックスでは、経営戦略に基づいた全社的なリスクの選好および各事業部門の事業戦略を勘案して、経営資源の配賦を行っています。取締役会や執行機関は、事業部門のパフォーマンスと収益性を評価し、必要な施策を実行しています。このプロセスを通して、バランスシートのコントロールと、成長性のある事業部門により多くの経営資源を配賦することの両方を可能としています。

事業のモニタリングは、事業部門ごとのほかに、個別案件ごと、およびポートフォリオ全体でも行っています。

営業取引にかかる個別案件については、審査部門が、事前の審査において事業環境、戦略、リスクと収益性の評価などを行い、投・融資委員会で案件をレビューしています。案件実

行後も、事業環境の変化、キャッシュ・フローなどをモニタリングし、重大な状況変化や事業戦略の変更があった場合などには適宜執行機関に報告しています。また、事業部門では、関連する業界動向と合わせてリスク分析を行い、個別案件のリスクのコントロールを行っています。

ポートフォリオ分析については、審査部門が、グループ全体の観点から顧客の業種別、地域別、取組タイプ別、リスクタイプ別、アセットクオリティの状況別、大口与信先の集中度合いなどについてモニタリングしています。また、経営計画部門では、財務部門および審査部門と協働し、市場リスクや流動性リスク(資金調達に関するリスク)についてコーポレートレベルでリスクのモニタリングを行っています。

主なリスクの管理について

オリックスでは、グループの事業に関するさまざまなリスクの特性を適切に把握し、管理するための体制を整備しています。特に以下の8つのリスクを主なリスクと認識し、それぞれの特性に応じたリスク管理を行っています。

主なリスクと管理方法の例

主なリスク	リスクの定義	管理方法の例
信用リスク	与信先、投資先のキャッシュ・フローの変動から生じ得る将来の投資回収の不確実性	<ul style="list-style-type: none"> 十分な担保や保証の取得 債権の流動化 与信先や業種の分散
ビジネスリスク	新たに参入する事業の不確実性や、提供する商品・サービスの品質の陳腐化や、商品市況の価格変動性	<ul style="list-style-type: none"> シナリオ分析やストレステスト 事業計画やオペレーションのモニタリング
市場リスク	金利、為替、株価などの市況の変動によって保有する資産と負債の公正価値が変動するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 資産、負債の統合管理 (ALM) に関してグループ共通の規程を制定 市場リスクを包括的に把握・検証

主なリスク	リスクの定義	管理方法の例
流動性リスク (資金調達に関するリスク)	市場の混乱やオリックスグループの財務内容の悪化などにより必要な資金を確保できない、または資金調達にあたり、著しく高い金利でしか調達できなくなるリスク	<ul style="list-style-type: none"> 調達手法の多様化 手元流動性の管理 ストレス時を想定した流動性リスク分析
コンプライアンスリスク	オリックスグループの事業活動や業務執行において、適用となる関係法令を遵守しないことやオリックスグループの社内方針、社内規程および社会通念等に違反することから生じる損害、損失、不利益または風評被害を被るリスク	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス年間計画の策定・実施 コンプライアンスの企業文化を支えるプログラムの実践 各種規程の制定・周知活動による、役職員の意識向上
法的リスク	オリックスグループの事業や企業経営に適用される法令およびそれらの法令の制定や改正、ならびに規制当局の監督により、オリックスグループの事業活動への制限や法的責任、法的不利益が発生するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 審査・法務・コンプライアンス各部門の関与による、リスクの回避・低減・予防策の実施 社内弁護士や外部の弁護士の利用
情報資産リスク	情報資産の滅失・毀損・漏洩や情報システム障害により損失を被るリスク	<ul style="list-style-type: none"> 情報管理体制について定めたポリシーの制定 社内システムの保守・運用管理、情報セキュリティインシデント発生時の対応体制の構築
オペレーショナルリスク	業務執行にかかる内部プロセスの不備や、人が適切に機能しないこと、または災害などの外生的事象によりオペレーションが適正に機能しなくなることから生じる損害、損失、不利益、風評被害を被るリスク	<ul style="list-style-type: none"> 災害リスクの管理に関する社内規程の制定 年度内部監査計画に基づくモニタリング

個別事業のリスクについて

オリックスグループは、金融サービス事業をはじめとする幅広く分散した事業ポートフォリオを保有しているため、個別事業の特性に合わせ、網羅性と透明性を確保したモニタリングとリスク管理を行っています。各事業セグメントで認識している主なリスクは以下のとおりです。

セグメント	主なリスク
法人金融サービス	<ul style="list-style-type: none"> 信用リスク
メンテナンスリース	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスリスクと信用リスク アウトソーシングなどの各種サービスの提供については、サービス提供に伴う原価の変動リスク
不動産	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスリスク
事業投資	<ul style="list-style-type: none"> 信用リスク、市場リスク、およびビジネスリスク 加えて、コンセッション事業については、公共施設の運営に関するオペレーショナルリスク
リテール	<ul style="list-style-type: none"> 生命保険事業については、市場リスク、ビジネスリスク(保険引き受けリスク) 住宅ローン、法人向け融資、カードローン事業については、信用リスク
海外	<ul style="list-style-type: none"> アジアを中心とする海外現地法人でのリースや貸付事業については、信用リスク 航空機および船舶関連事業については、ビジネスリスク 米国における法人向け融資や有価証券などの投融資事業については、信用リスク、市場リスク アセットマネジメント事業、アドバイザー事業については、ビジネスリスク、オペレーショナルリスク

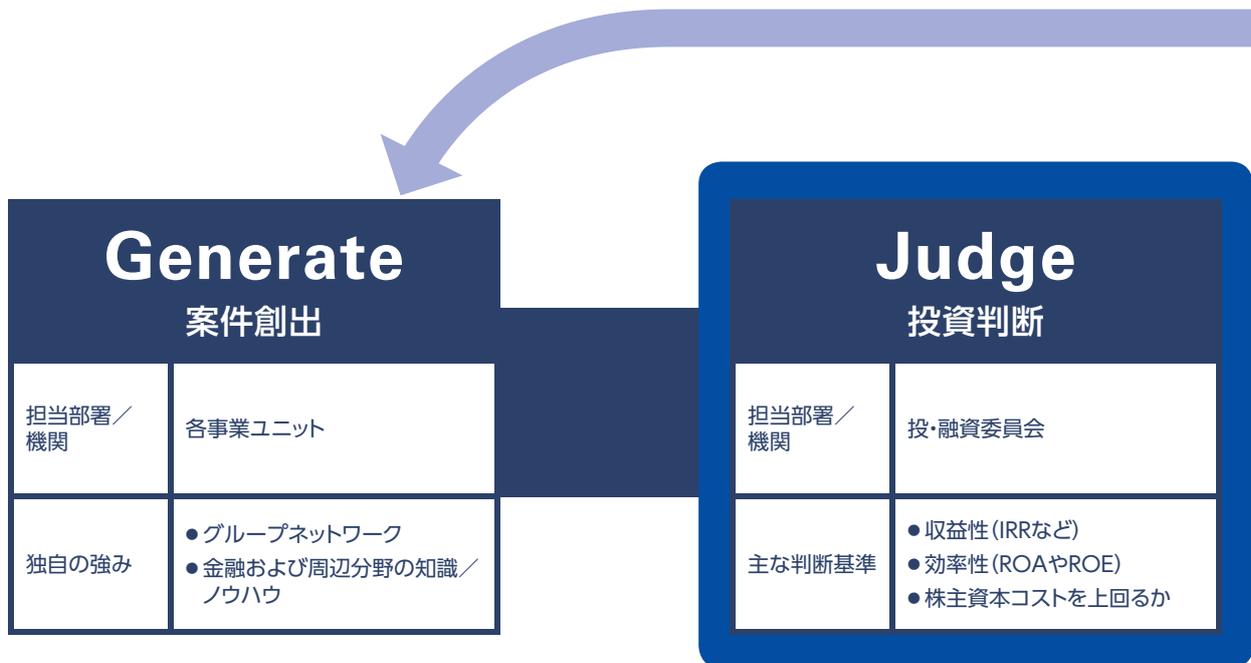
※ リスクに関する詳細情報は下記をご参照ください。

有価証券報告書／Form 20-F(米国証券取引委員会向け年次報告書) ▶▶▶ <https://www.orix.co.jp/grp/company/ir/library/>

コーポレート・ガバナンス

投資案件のリスク管理

リスクを適切に判断しコントロール
取るべきリスクを取り成長につなげる



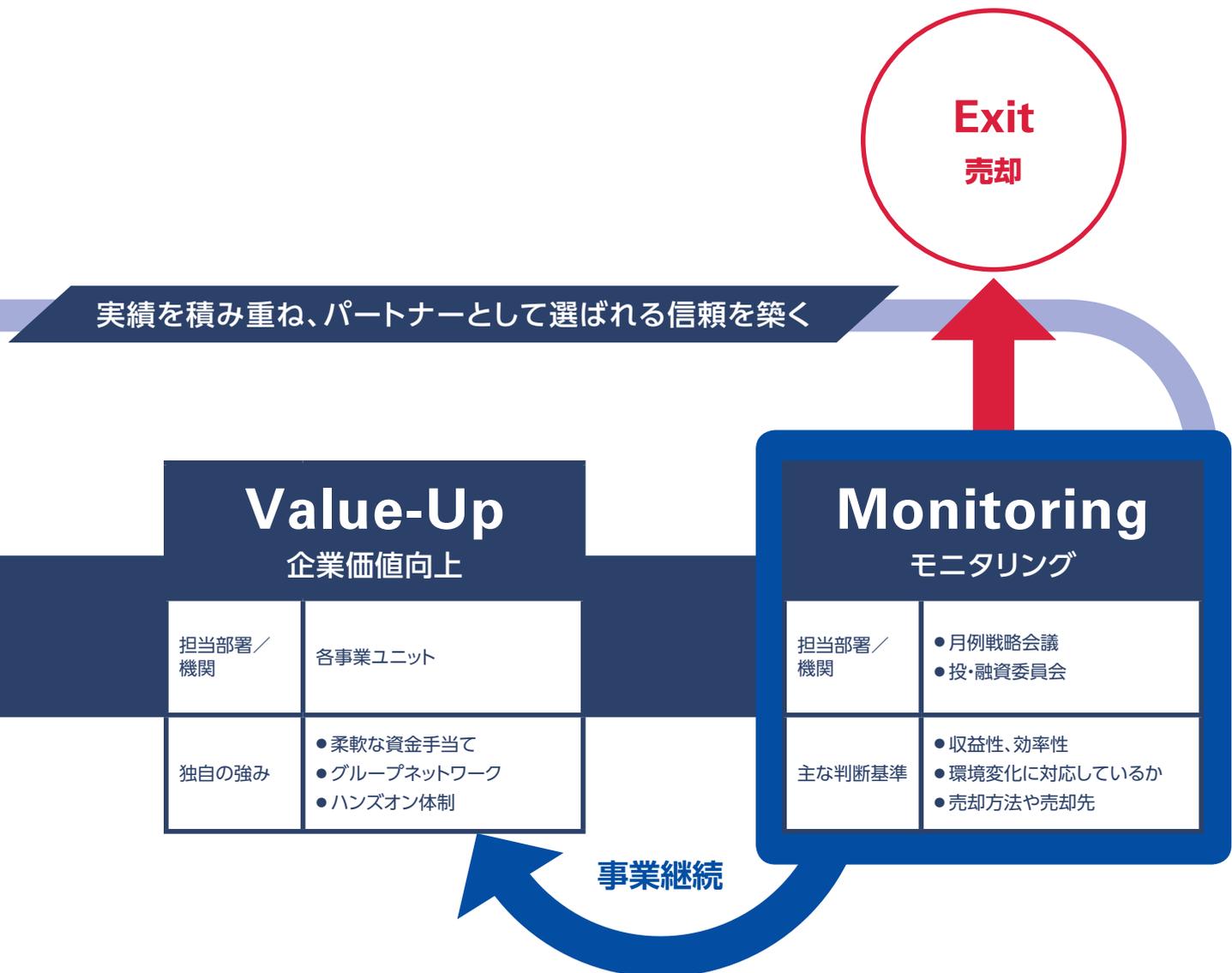
営業現場に根差した 案件の創出

オリックスでの投資案件の発掘はボトムアップ型です。日本全国および世界に広がるグループネットワークを生かし、6セグメント/16事業ユニットの営業現場に根差した案件発掘を基本としています。事業環境の変化に機敏に対応するため、投資においては一つの方向性や分野に限定することなく、幅広く投資の機会を探っています。

多様な領域での投資の成功には、創業時から培われてきた金融やその周辺分野の知識・ノウハウが欠かせません。投資する事業の将来性を見極め、リスクをコントロールするために、現場の営業部門が主体として専門的な金融知識を活用するとともに、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、案件を精査できる体制を築いています。

トップマネジメントによる 投資判断

一定金額以上の投資案件を審議・決裁するのは、トップマネジメントおよび案件に関連する執行役で構成される「投・融資委員会」です。原則として月3回の頻度で行われる当委員会には、各事業ユニットから投資案件が申請されます。投資判断において最も重視することは、エントリープライスです。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、IRRやNOIなどの収益性、ROAやROEなどの効率性にこだわり投資判断を行っています。オリックスでは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みません。案件の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、個別に確認した上で意思決定をしています。



中長期的な 企業価値の向上

バリューアップのプロセスにおいては、案件を担当する各事業ユニットが主体的に行動します。重視していることは、投資先企業の中長期的な成長です。オリックスでは自己資金で投資するため、投資期間は柔軟に設定することができます。また、国内外のグループネットワークを活用して各事業部門による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します。ハンズオン体制も重視しており、投資先と一体となった経営管理や専門人材の投入も行います。このようにして投資先企業の価値向上を追求しています。

定期的なモニタリングと 最適な価格・タイミングでの売却

投資実行後は、定期的なモニタリングを行います。各事業における投資の進捗状況は、原則として月1回行われる「月例戦略会議」で議論されますが、追加投資や売却決定など重要度の高い事項については、再び「投・融資委員会」において審議、決裁されます。必要に応じて、減損や事業撤退コストも検証対象とし、リスクを正當に評価しています。

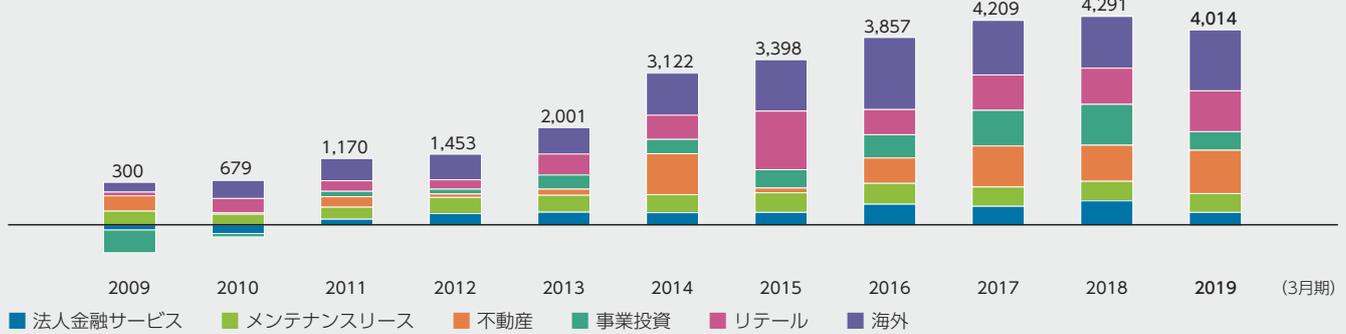
マーケットを見極め、投資案件の最適な売却時期を見計らうことを可能にしているのは、オリックスの持つノウハウ、経験、高い専門性です。売却時には、投資先の経営陣の意向を尊重して売却方法や売却先を選定しており、そのような実績を積み上げた結果、投資先からビジネスパートナーに選んでいただけるケースも増加しています。今後も、一つ一つの案件にこまなく目配りし、持続的な利益の実現を目指していきます。

事業別戦略

セグメント別概況

事業の多角化を進めた結果、現在のオリックスの事業は、法人金融サービス・メンテナンスリース・不動産・事業投資・リテール・海外の6つのセグメントで構成され、金融からサービス関連まで分散された事業ポートフォリオを構築しています。

セグメント利益(億円)



6セグメントと16ユニット

法人金融サービス



16ユニット

- 国内営業 → P52
- 弥生 → P53

セグメント利益(億円)



セグメント資産(億円)とセグメント資産ROA(%)

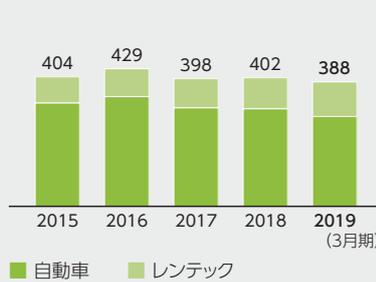


メンテナンスリース

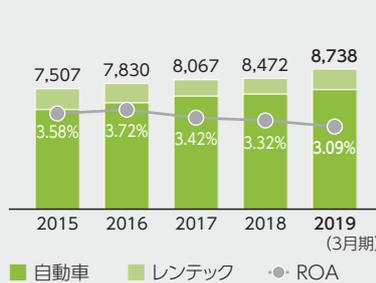


- 自動車 → P55
- レンタック → P57

セグメント利益(億円)



セグメント資産(億円)とセグメント資産ROA(%)

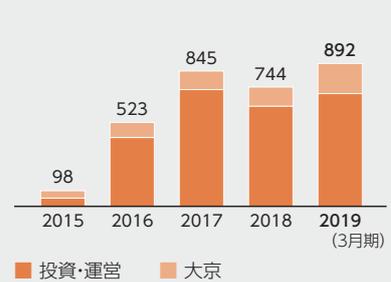


不動産



- 投資・運営 → P59
- 大京 → P60

セグメント利益(億円)

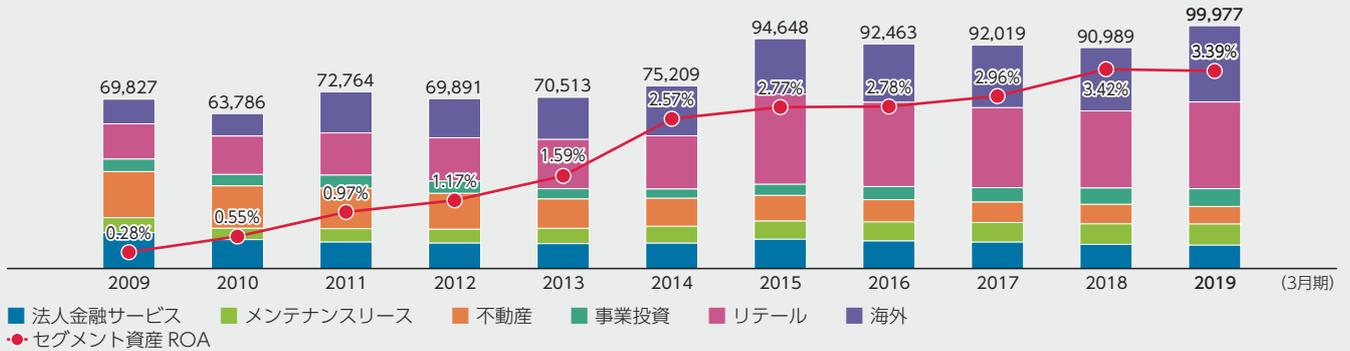


セグメント資産(億円)とセグメント資産ROA(%)



また、各セグメントは、2~4の事業ユニットで構成されており、6セグメントで合計16ユニットとなっています。

セグメント資産(億円)とセグメント資産ROA(%)



事業投資	リテール	海外
<p>環境エネルギー → P62</p> <p>事業投資 → P64</p> <p>コンセッション → P65</p>	<p>生命保険 → P67</p> <p>銀行 → P69</p> <p>クレジット → P70</p>	<p>OCU (ORIX Corporation USA) → P71</p> <p>OCE (ORIX Corporation Europe) → P72</p> <p>航空機・船舶 → P73</p> <p>アジア豪州等 → P75</p>
<p>セグメント利益(億円)</p> <p>2015: 378, 2016: 479, 2017: 734, 2018: 841, 2019: 382</p>	<p>セグメント利益(億円)</p> <p>2015: 1,206, 2016: 518, 2017: 729, 2018: 745, 2019: 842</p>	<p>セグメント利益(億円)</p> <p>2015: 1,058, 2016: 1,485, 2017: 1,124, 2018: 1,066, 2019: 1,254</p>
<p>セグメント資産(億円)とセグメント資産ROA(%)</p> <p>2015: 4,584 (5.77%), 2016: 5,404 (6.37%), 2017: 5,938 (8.84%), 2018: 6,746 (9.06%), 2019: 7,336 (3.71%)</p>	<p>セグメント資産(億円)とセグメント資産ROA(%)</p> <p>2015: 37,172 (2.62%), 2016: 34,721 (0.96%), 2017: 32,934 (1.47%), 2018: 31,745 (1.57%), 2019: 35,714 (1.71%)</p>	<p>セグメント資産(億円)とセグメント資産ROA(%)</p> <p>2015: 22,801 (3.13%), 2016: 23,993 (4.22%), 2017: 25,781 (3.08%), 2018: 26,088 (2.81%), 2019: 31,389 (2.99%)</p>

事業別戦略



法人金融サービス

金融、各種手数料ビジネス



グループ営業の中核的なプラットフォームの役割を担い、全国の営業ネットワークを通じて、法人向けにリースや融資を行っています。また、グループの商品・サービス情報を集約し、ワンストップでお客さまのあらゆるニーズに対応しています。

ユニット 国内営業

事業概要

国内営業部門は、グループ営業の中核的なプラットフォームの役割を担っており、全国に70営業拠点、約1,500名の営業ネットワークを構築しています。日本でこれだけのネットワークを持つ企業はほかになく、さまざまな引き合いや情報を得ることができます。当事業では、主要なお客さまである中堅・中小企業に、各種設備のリース、融資に加え、生命保険、環境エネルギー、自動車リースなどの商品・サービスを幅広く提供しています。また、お客さまのニーズや経営課題をグループ内で共有・連携し、グループのノウハウや専門性、幅広い商品・サービスを活用した最適なソリューション提案を行っています。さらに、社会ニーズや規制緩和から生まれる新規事業分野への取り組みとして、ヘルスケア分野で予防医療事業を推進しています。

そのほか、2018年には、中小企業の事業承継ニーズに対応する専門チームを立ち上げました。後継者不在を理由とした中小企業の休業・廃業は大きな社会問題と捉えており、中小企業を顧客基盤とするオリックスにとっても重要な課題です。オーナーや経営者とともに、企業の中長期的な継続性や成長性、雇用の安定性の確立にも取り組んでいます。

成長戦略

競争激化と低金利という環境下、資産残高の積み上げは容易ではなく、金利収入も伸び悩んでいます。そのため、オリックスグループの商品・サービスの提供を中心とした、手数料取り組みの拡大による収益向上を図っていきます。24社（2019年4月時点）の生命保険会社の代理店として、お客さまのご要望に沿った商品を提案できる生命保険販売に加え、お客さまからの各種ニーズに応える、不動産仲介、通信料金削減、年金（確定給付企業年金受託業務）、IoTネットワークサービス提供など、新たなソリューションの提供も拡大していきます。

高齢化が進む日本では、拡大傾向にある医療費の削減につながる予防医療は成長が大きく期待されます。2017年に資本提携した株式会社CMCは、医療事務の業務支援サービスをクリニック向けに提供しており、今後もこのような取り組みを拡大していきます。また、クリニックや病院では財務やM&Aなどの専門機能が不足しているところもあるため、オリックスの経験やノウハウを生かして、経営効率化に寄与することを目指しています。

国内営業が提供するソリューション(商品・サービス)の例

お客さまのニーズ・経営課題	オリックスのソリューション
車両管理コスト削減	車両関連業務のアウトソーシング
企業向け保険	生命保険・損害保険商品の販売
エネルギーコスト削減	太陽光発電システムの販売、新電力として電力供給
通信料金削減	固定電話回線費用の削減サービス
振込業務の効率化・コスト削減	振込業務を一律料金で受託代行するサービス
保有不動産の有効活用	不動産の仲介・買取
退職金・企業年金	確定給付企業年金受託業務、退職給付債務計算業務
IoT技術の活用	IoTネットワークサービス

2018年に開始した事業承継支援では、2019年3月に2企業の株式を取得し、以降もお客さまからの相談件数が増加しています。自らの資本と人材、ノウハウで取り組む点が最大の特長で、単なる仲介やビジネスマッチングとは異なります。これまでに培った金融サービスのノウハウを活用した、経営戦略や財務面でのサポートだけでなく、支援先企業の

製品やサービスを全国の営業ネットワークを通じて拡大させることが可能です。支援から求めるリターンは短期的な収益ではありません。企業がその地域で将来にわたり存続できれば、オリックスとの関係性も深まり、地域により密着したパートナーとしてのオリックスの価値も高めることができると考えています。

<p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 国内各地域に根差した営業ネットワーク ● 中堅・中小企業向け金融サービスでの実績に基づく強固な顧客基盤 	<p>チャレンジ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 手数料取り組みを入り口としたお客さまとの取引内容の拡大 ● 手数料取り組みでの収益向上実現、金利収入以外の収益源の拡大
<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 後継者難による中堅・中小企業の事業承継ニーズの全国的な高まり ● お客さまニーズの多様化による提案機会の増加 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 法人向け貸し出し競争の激化と低金利環境によるリスクに見合わないリターン ● 法人向け定期保険に対する規制強化

ユニット 弥生

事業概要

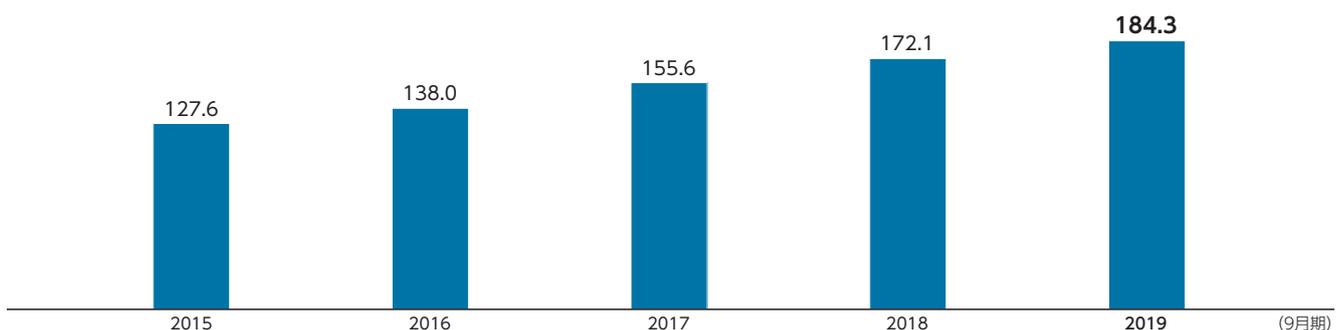
弥生は、各種業務ソフトウェア開発・販売および導入後のサポートサービスを提供する業務ソフトウェアサービス会社です。高い商品開発力とブランド力をもとに強固な顧客基盤を築いています。弥生の業務ソフトウェアは、会計業務だけでなく、販売管理、給与計算、顧客管理とスモールビジネスのバックオフィス業務を支えています。また、ソフトウェア保守の枠を大きく超えて、業務相談サービスや福利厚生サービスなども広く提供し、お客さまのバックオフィス業務をサポー

トしています。2017年2月にオリックスと弥生が協働で設立したアルトア株式会社では、これまでの人による営業・審査では事業化が容易ではなかった、スモールビジネスを対象とした少額短期の融資マーケットにおいて、オンライン融資サービスを開始しています。

弥生は、業務ソフトメーカーにとどまらず「事業コンシェルジュ」として、中小企業・個人事業主・起業家の皆さまのさまざまな悩みや課題に応え、その成功に貢献することを目指しています。

弥生シリーズ登録ユーザー数の推移

(万)



* 各年度の期末実績、2019年度は2019年3月末時点の数値を掲載しています。

事業別戦略

法人金融サービス

成長戦略

弥生の会計ソフトウェアでは、銀行の入出金データなどさまざまなデータを取り込み、会計データに自動的に変換することで、入力業務を最小化しています。現在は、取引発生から試算表作成までを一気通貫で自動化する「会計業務3.0」を推進しています。また今後は、会計業務だけでなく、商取引や人事・給与業務をつないだスモールビジネスのための新たな業務プラットフォーム「業務3.0」の構築を目指します。これにより、お客さまの業務効率改善に継続的に取り組みます。

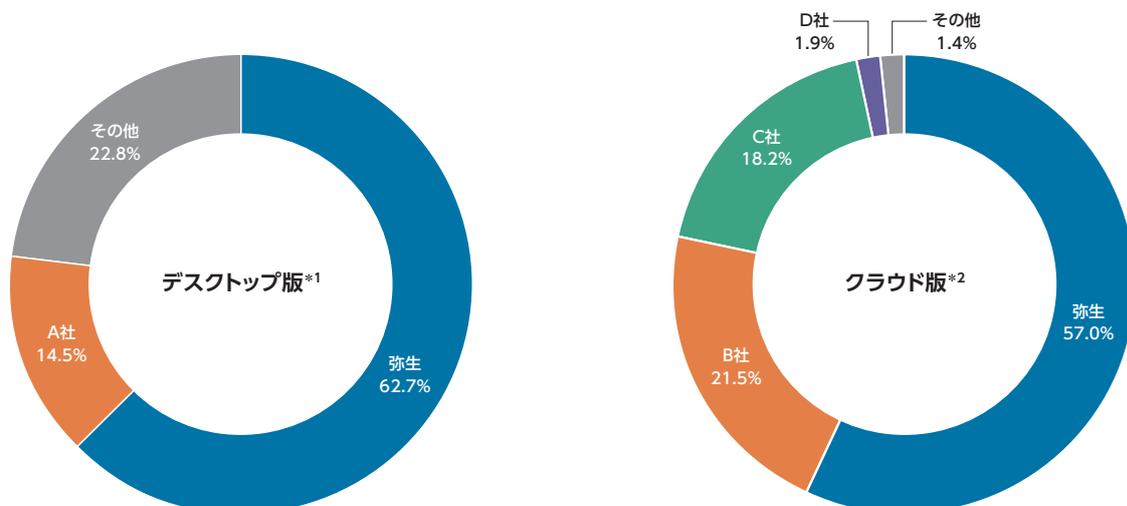
2019年10月に消費税率が10%に引き上げられ、同時に軽減税率制度が開始される予定です。また2018年度税制改正により、「個人所得課税の見直し」「税務手続きの電子化

推進」などが今後段階的に進んでいきます。お客さまが支障なく業務を進められるように、ソフトウェアとサポートの両面で着実に対応していきます。

アルトア株式会社の提供する「アルトア オンライン融資サービス」は、手続きがすべてオンラインで完結し、最短で即日融資を可能としているなど、従来の事業性融資にはない利便性を実現しています。2018年12月には、法人のみであったサービス対象を個人事業主にも拡大しました。今後は、サービス立ち上げ当初からの予定である、金融機関との共同事業(LaaS事業：Lending as a Service)の実現も含め、事業としてもう一段階のステップアップを図っていきます。

<p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ●スモールビジネス向け業務ソフトウェア市場における高いシェアとブランド力 ●保守サービスの提供を通じた安定的な顧客基盤 	<p>チャレンジ</p> <ul style="list-style-type: none"> ●スモールビジネスにおける業務ソフトウェア利用率の向上 ●蓄積されたデータの活用や外部パートナーとの連携による付加価値サービスの拡充
<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ●クラウド市場の拡大 ●電子政府に向けた法令改正などによる業務ソフトウェア需要の高まり 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ●エンジニアやサポート人材の採用環境悪化・人件費高騰 ●起業家数の減少

弥生のスモールビジネス向け業務ソフトウェア マーケットシェア



*1 第三者機関による市場調査をもとに当社集計(対象期間：2017年10月～2018年6月)

*2 出典：株式会社MM総研「クラウド会計ソフトの利用状況調査」(2019年3月末)

メンテナンスリース



自動車リース・レンタカー・カーシェアリング、電子計測器・IT関連機器などのレンタルおよびリース

自動車事業では、「リース」「レンタカー」「カーシェアリング」から「中古車販売」「車両管理サービス」まで、自動車のトータルサービスを展開しています。レンタル事業では、多種多様なレンタル商材を取り揃え、お客さまが必要とする機器をタイムリーに提供しています。

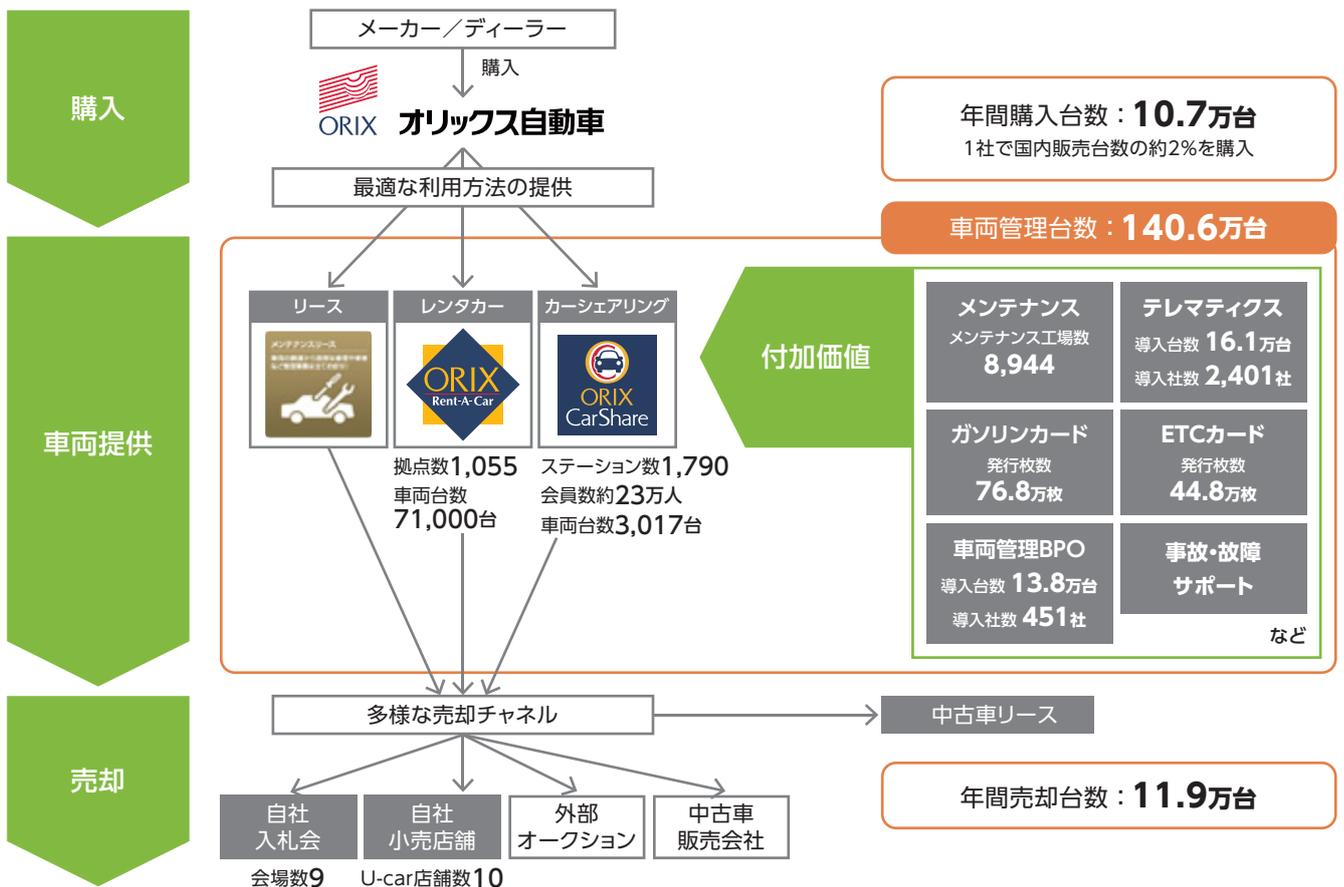
ユニット 自動車

事業概要

オリックス自動車は、幅広い商品・サービスと専門性を強みに、お客さまの使用期間、使用頻度、使用目的に応じたさまざまな利用形態に合わせて、自動車リース、レンタカー、カーシェアリングを複合的に提案しています。コンプライアンス、環境対応、安全運転、労務管理、事故の未然防止などの各ニーズに対応するソリューション、車両管理全般のアウトソーシング、中古車のリースや販売など、自動車に関するあらゆるサービスをワンストップで提供しています。

オリックス自動車はメーカーをはじめ、タイヤ・バッテリー・部品・消耗品のサプライヤー、全国の整備工場との取引ネットワーク、「オリックス・オート・ミリオン・クラブ」に代表されるリース事業のビジネスパートナーや、レンタカーFCなどさまざまな企業とともに、ビジネスを展開しています。

オリックス自動車のバリューチェーン(データは2019年3月末時点)



事業別戦略

成長戦略

自動車関連サービスを取り巻く環境は、非常に速いスピードで変化と進化を続けています。CASE*1やMaaS*2といわれますが、どのような環境変化があらうと、自動車や関連サービス機能を保有し、マーケットに対して必要なものを最適な形で提供する企業は社会から必要とされると考えています。オリックス自動車は、現在進行中のモビリティ革命に対応すべく、国内外のスタートアップ企業ともタイアップして、次世代の自動車産業界において存在感を確保していきます。

*1 CASE: Connected(つながる)、Autonomous(自動運転)、Shared(共有)、Electric(電動)の頭文字をとった略語。

*2 MaaS: Mobility as a Serviceの略語。ICTを活用して交通をクラウド化し、公共交通か否か、またその運営主体にかかわらず、マイカー以外のすべての交通手段によるモビリティ(移動)を1つのサービスとして捉え、シームレスにつなぐ新たな移動の概念。

● レンタカー事業のインバウンド需要取り込み

2019年2月に欧州のレンタカー会社Sixt SEと提携しました。同社はドイツを本拠地として世界各国でレンタカー事業を展開しています。観光庁が発足した10年前の2008年は800万人強であった訪日外国人数は、2018年には3,119万人*3となり、今後もさらなる増加が見込まれています。グローバルブランドのSixt SEとの提携により、これまで多数を占めていたアジア圏からの顧客に加え、欧州を中心としたインバウンド需要への対応を強化するとともに、世界で展開するSixt SEの事業ノウハウの活用を図ります。

*3 出所: 日本政府観光局(JNTO)
https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/since2003_visitor_arrivals.pdf

● カーシェアリング事業の全国展開

日本国内のカーシェアリング車両台数は過去5年間(2013年4月~2018年3月)で約1万7千台増加し、年平均成長率は23.9%と伸長しています。今後、都市圏だけでなく、地方エリアにおいても需要の拡大が期待されます。オリックス自動車では、レンタカーFCとのカーシェアリング事業協業化を推進し、2019年度中に全国エリアにサービス拠点を拡大します。新たに進出するエリアのカーシェアリング拠点は、オリックスレンタカー店舗またはその周辺を中心に設置します。全国に1,055拠点を構えるレンタカー店舗のうち、新幹線・鉄道の主要駅や空港周辺の店舗と併設することで、レンタカーとカーシェアリング双方の利便性をお客さまに提供します。

● 個人向けカーリース事業の拡大

近年は、「所有」に対する価値観の変化などにより、全国の個人向けカーリースの保有台数は30万8,013台(2019年3月末時点)と、この5年間で約15万台*4増加しています。2022年度には93万6千台*5に達するとの予測もあり、今後もさらなる市場の拡大が見込まれます。オリックス自動車は、1984年より個人向けカーリース事業を展開しており、個人リースの拡大に向け、さまざまなニーズに対応する商品ラインアップ(新車、中古車の両方)を展開し、インターネット(見積もりから申し込みまでインターネットで完結)と対面営業(全国1,000社超の自動車リース販売代理店網)による、効率的な顧客開拓で市場拡大を目指します。

*4 出所: 一般社団法人日本自動車リース協会連合会
<http://www.jala.or.jp/library/lease01.html>

*5 出典: 株式会社矢野経済研究所 2018年8月6日プレスリリース
https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/1921

● スタートアップ企業との連携

2018年7月には、米国のスタートアップ企業Nauto Inc.と業務提携し、日本国内の法人向けにAI搭載型通信ドライブレコーダー「ナウト」のサービス提供を開始しています。このほかにも、車両点検、コネクテッドカーに特化したサイバーセキュリティ、AIを活用したレンタカー需要予測・ダイナミックプライシング・車両最適配置といった新たな技術を持つサービスを提供する、国内外スタートアップ企業との連携を検討しています。

メンテナンスリース

<p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ●多様なサービスメニューを有し、お客さまに対して総合かつ最適なサービスの提案が可能 ●車両管理台数ではグローバルでも有数の地位を確立し、膨大な車両データを保有 	<p>チャレンジ</p> <ul style="list-style-type: none"> ●個人顧客の獲得 ●国内外のスタートアップ企業による新しい技術の獲得
<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ●シェアリングエコノミーやMaaSの浸透によるレンタカー、カーシェアリングを含むモビリティサービス市場の成長 ●企業のコスト削減ニーズ、リスク管理およびコンプライアンス意識の向上による、自動車リースおよび付加価値サービスへの需要拡大 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ●シェアリングエコノミーやMaaS分野への自動車メーカーや異業種の進出による競争激化 ●自動車事業の構造変化による既存事業・サービスからの収益や車両残存価値の低下

ユニット レンテック

事業概要

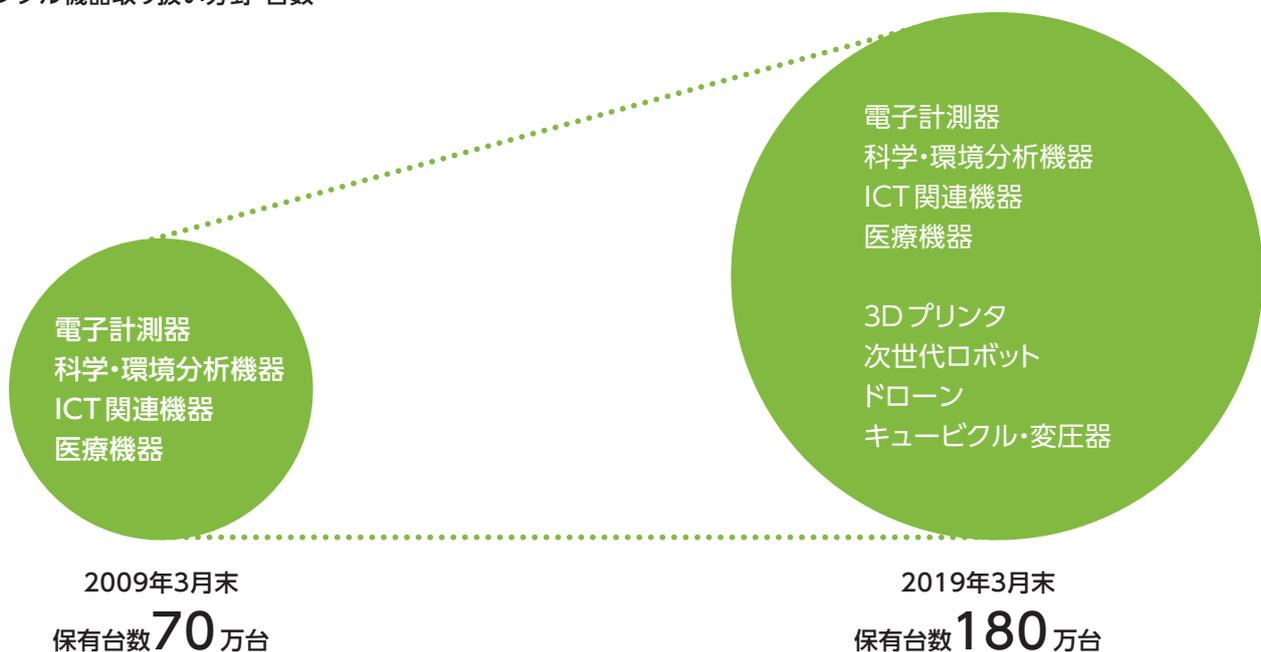
オリックス・レンテックは、日本初の計測器レンタル会社として1976年に設立、保有するレンタル機器は3万2千種、180万台(2019年3月末時点)と、国内最大規模を誇る業界のリーディングカンパニーです。電子計測器や科学・環境分析機器、ICT関連機器、医療機器などのレンタルを中心に、お客さまが保有する電子計測器の品質管理や計測作業などの業務アウトソーシングを支援する計測関連サービスのほか、お客さまのIT資産の最適運用支援を行うICT関連サービス、中古機器の販売やお客さまの保有する機器・設備を買い取るサービスも行っています。自動車、航空・宇宙、エレクトロニクスなどの大手製造業をはじめとする優良な顧客基盤を持ち、

1カ月未満の短期利用から1年以上の中長期利用まで、お客さまのニーズに応じた期間設定で機器やサービスを提供することで、お客さまのR&D(研究開発)、製造現場、オフィス環境などにおけるさまざまな課題解決をサポートしています。

2018年1月には、レンタル事業のさらなる拡大を目的に、淀川変圧器株式会社を買収しました。同社は受変電・発電設備レンタル大手で、市場全体の4割のトップシェアを占めています。保有するキュービクル*や変圧器の在庫は日本トップクラスです。また、省スペースキュービクルなど、オリジナル製品をお客さまのご要望をもとに自社開発して提供しています。

* キュービクル: 発電所から変電所を通して送られてくる電気を変圧するための装置を収めたコンパクトな受変電設備のこと。

レンタル機器取り扱い分野・台数



事業別戦略

メンテナンスリース

成長戦略

● ロボット導入・活用に関するソリューション提案力の強化

2016年より次世代ロボットレンタルサービス「RoboRen」を開始し、自社専任エンジニアによる技術サポートを含めたロボットのレンタルサービスを提供しています。労働力不足への対応や生産性向上に向けて、ロボットによる自動化ニーズが高まる中、実証実験などのレンタル需要は高まっています。今後は試用後の本格導入を支援するために、システムインテグレーションの機能を強化するなど、ロボットの導入・活用に関するソリューション提案力を強化します。また、必要な動作をプログラミングしたロボットを提供することで、初めてご利用されるお客さまでも、容易に操作できるロボットの提供にも注力していきます。

● インフラ・設備点検業務へのドローン活用

2017年よりドローンの販売およびレンタルサービスを開始しました。労働人口の減少を背景にさまざまな企業が導入の検討を進めており、ドローンの市場規模は今後飛躍的に成長すると見込まれています。一方、各産業分野での実用化に際しては、最新機種種の調達や活用方法の検証、メンテナンス、安全管理のガイドライン化、操縦士の育成や実践に即した技術の向上などの課題があります。顧客基盤を生かして工場や大型施設、インフラ分野における設備点検業務へのドローン活用に向けたサービス提供に注力するとともに、他社との協業や実証実験への参加も視野に入れながら、ドローン活用の拡大を進めていきます。

● グループネットワークを活用した淀川変圧器の事業拡大

オリックス・レンテックの顧客基盤と営業ネットワークを活用することで、受変電・発電設備レンタル会社の淀川変圧器の案件創出力を強化します。従来の顧客基盤であるゼネコン関連をはじめ、発電所・鉄道・データセンターなどの更新工事、工場の新設・移転、大型イベントや博覧会など、新規顧客の開拓を進めていきます。主力製品である汎用性の高い標準タイプと、お客さまのご要望に応じて組み立てる高い技術力を要するフルオーダーメイドタイプの2ラインのキュービクルを主力製品として、事業拡大を図ります。2022年までに、保有するレンタル機器の2019年比1.5倍を目指します。

● 日本最大の機器関連のレンタル会社からシェアリングサービスのプラットフォーマーへ

レンタル機器の提供だけにとどまらず、ロボット・ドローン・ICT機器などのハードウェアにさまざまなサービスを組み合わせることで付加価値を提供するサービスプロバイダーへの変革を推進していきます。さらに、サブスクリプションと呼ばれる定額サービス型などのビジネスモデルを発展させていくことで、多様なシェアリングサービスを提供するプラットフォーマーを目指します。

<p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ● マルチベンダーで多種多様なレンタル商材を取り揃え、レンタル機器の品質を維持・管理する技術力と翌日納品を可能にする物流サービス力を有する ● 大手製造業をはじめ、さまざまな業種の企業およびパートナー企業を顧客に持つ 	<p>チャレンジ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 顧客基盤を生かした協業による新たなビジネスの創出 ● 長年培ったノウハウをデータ化して蓄積・活用することで、幅広い提案ができるソリューションカンパニーとなる
<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「所有から利用へ」のニーズや、シェアリングサービスの認知度の高まりなど、消費者の意識・価値観の変化 ● 労働力不足への対策や働き方改革など、生産性向上の解決策としてのテクノロジー活用の加速化 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 国内企業の設備投資減速によるニーズの減少 ● 機器のダウンサイジングや技術革新によるハードウェアの必要性の低下

不動産

不動産開発・賃貸・管理、施設運営、不動産の資産運用



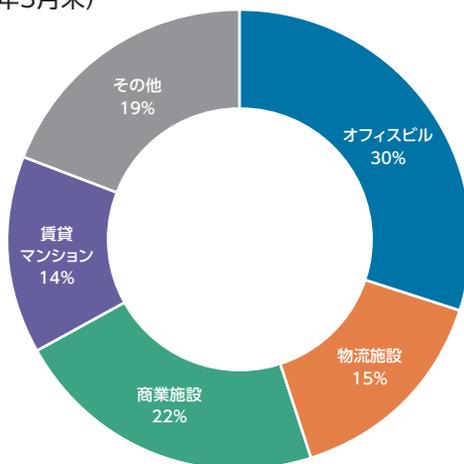
グループネットワークを最大限に活用したオフィスビル・商業施設・物流施設などの開発・賃貸や、アセットマネジメントなどの事業を展開しています。また、ホテル・旅館、水族館などさまざまな施設を運営し、質の高いサービスを提供しています。

ユニット 投資・運営

事業概要

不動産開発・賃貸から、アセットマネジメント、施設運営に至るまで、多様な事業を展開しています。また、グループの営業ネットワークを活用した物件情報収集、投資家の発掘、テナントの獲得、お客さまへの運営施設紹介なども特長とし、他社にはない不動産ビジネスにおける総合力を有しています。開発・賃貸事業ではオフィスビル、レジデンシャル、商業施設、物流施設など、さまざまなタイプの不動産を扱っています。

投資：賃貸不動産(オペリース投資)の物件別構成 (2019年3月末)



運営：運営施設数 (2019年4月末)

ホテル・旅館	21カ所
高齢者の住まい	33カ所
水族館	2カ所
研修施設	4カ所
その他(レストラン、多目的ドーム、劇場など)	12カ所
合計	72施設

アセットマネジメント事業では、オリックス不動産投資顧問(ORIA)は、機関投資家や事業会社などのお客さまから出資いただいた資金をもとに、私募ファンドの運営を行っており、受託資産残高は約5,000億円(2019年3月末時点)です。オリックス・アセットマネジメント(OAM)は、総合型REITであるオリックス不動産投資法人を運営しており、資産規模は約6,700億円(2019年2月末時点)です。

施設運営事業では、ホテル・旅館、水族館、多目的ドーム、劇場などの開発・運営を手がけ、サービスの向上に加えて、オリックスの施設ならではの付加価値を追求することで、お客さまに喜んでいただける施設を目指しています。

成長戦略

2020年の東京オリンピック・パラリンピックや2025年の大阪・関西万博など国際的なイベントを控え、観光事業のますますの市場拡大が予想されます。施設運営事業では、2019年1月に、事業拡大とより一層のサービス強化を目指して、新たな旅館・ホテルの運営事業ブランド「ORIX HOTELS & RESORTS」(OHR)を立ち上げました。新ブランドを適用するのは直営の13施設、3,200客室です。ブランド統一化により、各施設のノウハウやナレッジの共有を促進し、お客さまサービスの向上を図っていきます。長期的には、①既存施設の建て替え・改装リニューアルなどのバリューアップ、②開発中施設の開業および安定稼働、③新規開発や買収を進め、10年後には1万客室規模への成長を目指しながら、OHRブランドの認知度を高めていきます。

アセットマネジメント事業では、ORIA、OAMともに受託資産残高(AUM)の拡大を進めます。ORIAでは2023年3月期のAUM7,000億円を目指します。大型機関投資家との関係強化や海外投資家の新規開拓を進めるほか、グループ

事業別戦略

<p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ●不動産ビジネスにおける幅広い専門性とグループネットワークを最大限活用した情報量と提案力 ●アセットマネジメントサービスや大型プロジェクトへの共同投資など、国内外の投資家向け事業を展開 	<p>チャレンジ</p> <ul style="list-style-type: none"> ●技術系・建築監理専門人材の補充、品質管理能力の強化 ●再開発を含めた開発力(提案力)の強化
<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ●訪日外国人の増加により、ホテル・旅館の稼働率や宿泊単価が堅調に推移 ●緩和的な金融環境および堅調な世界経済により、不動産市況は活況 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ●円高や世界経済の減速に伴う、海外機関投資家の対日投資の減少および訪日外国人の減少 ●運営施設の競合激化や人材不足(社員の確保が困難) ●為替・金利の変動、金融環境(銀行の貸出姿勢)の急激な変化

の知見を活用し、受託資産のパフォーマンスを最大化させて運用するとともに、開発案件の投資の発掘などにも注力します。さらに、訪日外国人の増加が見込まれる地域の宿泊施設や、人口流入が期待される大都市の不動産などへの投資も拡大していきます。OAMでは、用途にこだわらず厳選投資し、マーケット環境を捉えた物件入れ替えを進めます。また、PM(プロパティ・マネジメント)を強化し、物件の競争力向上やテナント企業との関係性強化を図ります。

投資事業のうち、物流施設事業では、マーケットの状況を見ながら毎年4~5件の開発を目指します。開発用地競争が激化し適地が減少していることや、施設で働く人手の確保が重要であることから、オリックスグループのネットワークを活用して用地取得を進めています。東名阪を中心に、物流施設に適した立地を見極めながら新規開発を推進し、多種多様なテナント企業のご要望に対応できる最新鋭の物流施設を提供していきます。

ユニット 大京

2019年1月にオリックスは株式会社大京を完全子会社としました。オリックスの不動産事業との相互補完を図り、総合不動産グループとしてグループ一体での中長期的な成長を目指します。

事業概要

大京は、事業主別マンション供給戸数ランキング(株式会社不動産経済研究所調べ)で全国1位を32回獲得し、グループとしては、全国主要都市を中心に461,943戸(2018年12月末時点)のマンションを供給してきました。また、マンションの資産価値を末永く維持するために、不動産開発、不動産管理、不動産流通の三位一体のバリューチェーンを構築し、消

費者の圧倒的な支持を集めて成長してきました。

不動産開発事業では、「ライオンズマンション」「サーパスマンション」の開発・分譲をはじめとして、一戸建てや賃貸マンションなど、お客さまのライフステージや地域特性に応じた住まいを提供しています。また、マンション開発のノウハウを生かして、市街地再開発にも注力しています。

不動産管理事業では、マンション・ビル・施設の設備メンテ

不動産開発事業：マンション発売戸数(2018年1月~12月)

	首都圏	近畿圏	その他	合計
大京 (第14位)*	530	212	647	1,389
穴吹工務店 (第12位)*	0	0	1,427	1,427

*株式会社不動産経済研究所調べ

不動産管理事業：総合管理受託戸数(2019年3月末)

	首都圏	近畿圏	その他	合計
大京アステージ	279,509	60,057	89,067	428,633
穴吹コミュニティ	16,846	9,818	81,225	107,889

*大京アステージと穴吹コミュニティを合計した大京グループの総合管理受託戸数は第1位(株式会社マンション管理新聞社調べ)

不動産流通事業：仲介件数(2019年3月期)および拠点数(2019年3月末)

	首都圏	近畿圏	その他	合計
仲介件数(件)	3,556	560	2,464	6,580
拠点数(店/営業所)	38	6	32	76

不動産

ナンスや建物清掃などのほか、管理組合運営のサポートも行っていきます。また、一定の周期で修繕工事を提案し、経年劣化した建物・設備の性能や資産価値の向上に取り組んでいます。

不動産流通事業では、32都道府県・海外2カ国に広がる直営店舗のネットワークを生かし、マンションや一戸建ての売買仲介を行うほか、住宅を改修し、新たな価値や機能を加えて販売するリノベーション事業や、賃貸物件の運営サポートなどを行っています。

成長戦略

緩やかな景気回復により、4年連続で公示地価(全用途平均)が上昇するなど、東京をはじめとする主要都市の地価は上昇基調が継続しています。一方、主力の新築マンション分譲においては、人口減少・少子高齢化が進行する中で、メインターゲット(平均所得層)の所得環境を加味すると、一層の価格上昇は考えにくい状況にあります。また、事業用地の不足による仕入競争の激化、建設コストの高止まりに加え、首都圏を中心に販売価格がピークを迎えている様子が見え始めることから、事業環境の変化に注意しながら慎重に事業を進める時期にあると見ています。

このような環境のもと、不動産開発事業については、再開発事業に積極的に参画するほか、底堅い需要の見込める人

口集積エリア(首都圏・近畿圏)において、マンション事業を強化します。加えて、従来のファミリータイプ中心の商品を拡充し、共働き世代、単身者、アクティブシニアなど、多様なニーズに対応した商品開発に取り組みます。また、投資家向けの商品として、賃貸マンションやホテル開発などに取り組み、新築マンションに次ぐ収益の柱として育成します。

不動産管理事業については、人口減少・少子高齢化が進む中、労働集約型ビジネスモデルからの脱却が大きな課題であり、AI・IoTを活用した新たなビジネスモデルの構築に向け、積極的に投資していきます。また、管理受託する建物の老朽化に伴い、修繕工事需要の確実な増加が予想される中、グループ外部の新築工事や修繕工事の受注強化にも取り組んでおり、施工管理を行う有資格者の確保に努めています。ビル管理については、オリックスグループのネットワークを活用し、管理物件を拡大するほか、修繕工事などの派生ビジネスの受注によって収益拡大を図ります。

不動産流通事業については、AIを活用した売買価格査定などのオペレーションの改善により、営業社員の生産性を高め、売買仲介事業を強化します。また、オリックスグループのネットワークを活用し、インバウンド需要やアウトバウンド需要に対応したサービスの拡大を図っていきます。

<p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ●ライオンズマンション、サーパスマンションの開発ノウハウと圧倒的なブランド認知度 ●マンション10,030棟^{*1}、ビル・施設6,472棟^{*2}の建物管理による顧客基盤と、そこから派生する建物管理、賃貸管理、売買仲介、修繕工事、リフォームなどの安定収益 <p><small>*1 2019年3月末時点、*2 2019年1月末時点</small></p>	<p>チャレンジ</p> <ul style="list-style-type: none"> ●首都圏・近畿圏におけるマンションの供給シェア拡大 ●AI・IoTを活用した新たなビジネスモデルの構築
<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ●管理受託するマンションなどの修繕工事需要の増加 ●オリックスグループのネットワークを活用した事業機会の増加 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ●仕入競争激化による土地価格の上昇 ●労務不足による機会損失(施工管理を行う有資格者が不足し、受注拡大に制約)

オリックスの不動産事業と大京の一体運営による相互補完と成長

オリックスの不動産事業の強みと大京の強みを生かし、一体的な運営を行うことで、あらゆる種類の不動産開発を行い、不動産に関するすべてのバリューチェーンにおけるサービス提供を目指します。これにより、不動産業界において収益性でトップクラスの企業体となることが可能になります。また、不動産の調整局面到来時には、投資機会に即座に対応でき

る体制となります。なお、すでに金沢駅前の再開発や大阪のうめきた第2期開発など、プロジェクト単位の協業を開始しています。今後は、情報共有という観点から、開発分野・流通分野・建築監理分野においても、一体運営の価値を最大限に発揮する機会を増やしていきます。2020年3月期内をめどに、不動産事業の統合を進めていきます。

事業別戦略

事業投資

環境エネルギー、企業投資、コンセッション



総合エネルギーサービス事業者として、再生可能エネルギー事業や電力小売事業を推進しています。また、国内外でプライベートエクイティ投資を行い、グループの専門性を活用して投資先の企業価値向上を図っています。コンセッション事業では、空港および下水処理場を運営しています。

ユニット 環境エネルギー

事業概要

再生可能エネルギーによる発電、省エネルギーサービス、電力供給などのエネルギー分野、廃棄物処理や金属リサイクル事業などの環境分野において、幅広く事業展開しています。

エネルギー分野では、太陽光やバイオマス、地熱、風力などの再生可能エネルギーの普及に取り組み、グローバルで進む脱炭素社会への移行に事業を通じて貢献しています。そのうち、国内の太陽光発電事業ではトップ規模の実績を有しています。国内で培ったノウハウを生かし、海外での再生可能エネルギーによる発電事業をはじめとしたエネルギー

分野への投資にも取り組んでいます。省エネルギーサービスは、工場や建物内の設備の更新・設置時に初期負担なく、生産性向上を目的とした省エネルギー化、省CO₂化を実現するサービスです。電力小売では、小売電気事業者(新電力)として、ほぼ国内全域で、工場・オフィスビルなどの事業者向けに割安な電気を供給するサービスを提供しています。

環境分野では、自社の運営施設と独自の全国ネットワークにより、不用物の回収、廃棄物の収集・運搬からリサイクル処理、最終処分までをワンストップで対応できるバリューチェーンを構築してサービスを提供しています。

エネルギー分野の事業

事業内容		主なデータ (2019年3月末)
国内	再生可能エネルギー	太陽光発電(メガソーラーと屋根設置型の合計)で約1GWのプロジェクト確保、うち約840MW稼働済み。2022年3月期までにすべて稼働予定。
	電力供給	電力小売: 契約電力1,034MW、販売電力2.36GWh、新電力7位(高圧) 運営発電所最大出力: バイオマス発電所13.6MW、石炭・バイオマス発電所2カ所合計224MW
	省エネルギー	サービス提供件数: 約750件(累計)
海外	再生可能エネルギー	投資先の最大出力: 地熱/米国 Ormat Technologies 947MW、風力/インド IL&FS 874MW、水力/ベトナム Bitexco 895MW

環境分野の事業

排出物	資源物	産業廃棄物	一般廃棄物
中間処理 (破碎・選別)	オリックス環境 (不用物の回収やリユース・リサイクル・適正処理のサポートおよび主に金属系廃棄物を取り扱う中間処理施設の運営)		—
	リユースできるものを中古販売会社へ売却	リユースできないものは解体し、素材ごとに分別。リサイクル可能な鉄や非鉄金属などは素材としてリサイクル	
最終処分 (焼却・溶解・埋立)	—	オリックス資源循環 (廃棄物高度処理施設で廃棄物を完全に再資源化、民間処理施設として国内最大規模) 処理トン数 約118,000トン (2019年3月期)	—
		ジークライト (国内最大規模の最終処分場運営、リサイクルできないものは廃棄物として適正処理) 最終処分量 約130,000トン (2019年3月期)	

成長戦略

日本の再生可能エネルギー事業は、FIT 制度による太陽光発電事業が一巡し、今後は開発フェーズから、発電所のクオリティ向上フェーズに移ります。2018年9月には、太陽光発電所の運営・管理・保守会社オリックス・リニューアブルエナジー・マネジメントを設立。自社開発した発電所を対象に、長期にわたる安全な運営と、高い品質および発電効率の維持管理に努めていきます。地熱発電事業では、北海道函館市や東京都八丈島など、全国で事業化や事業調査を進めています。地熱発電はほかの再生可能エネルギーに比べ、天候などに左右されず発電効率が高いため、有望な収益源と考えています。風力発電事業では、千葉県銚子市沖での洋上風力の事業化を調査・検討しています。公募で事業者が選定されるため、海外の導入実績を有した事業者との連携も視野に入れていきます。

再生可能エネルギー発電の導入拡大に伴い、エネルギー供給方法が、大規模な発電所から集中して電力を供給する「集中型」から、比較的小規模で地域に分散している電力を近接地で利用する「分散型」へとシフトする動きが世界的に広まっています。すでにオリックスは、太陽光(メガソーラー、屋根設置型)、風力、バイオマスなどの再生可能エネルギー発電所など、国内に約600カ所を超える分散型エネルギーネットワークに資する電力供給施設を所有しています。また、約1万台の家庭用定置型蓄電池や家庭用太陽光発電設備を提供しています。これらのオリックスが保有する電力供給施設と提供するサービスは、今後拡大する分散型エネルギーネットワークの安定性に寄与することが期待されます。加えて、新たな電源となりうる電気自動車や、中型から大型の定置型蓄電池などの展開も検討していきます。分散した電力供給源を保有し、効率的な電力消費や新たな需要供給源の安定的な利用

を支援するオリックスは、今後も分散型エネルギー供給の主要プレーヤーを目指します。

海外でのエネルギービジネスについては、これまではマイノリティ出資による金融投資が中心でしたが、これからは欧州・アジアでの発電事業展開のベースとなる「プラットフォーム」企業のM&Aを進めていきます。特に、アジアの再生可能エネルギー市場は、電力需要増加に見合った市場拡大が予想され、香港などに専門人材を配置するなどビジネス機会獲得の体制を整え、再生可能エネルギー事業の自社プラットフォーム構築を目指しています。また、この観点からインドで出資済みの風力発電事業の完全子会社化を実施しています。欧州の再生可能エネルギー市場は、発電コスト低下と脱炭素化により安定成長が見込まれることから、英国にORIX Corporation UK Limitedを設立し、発電事業者やアセットマネジャーの買収を目指しています。

環境分野では、サーキュラーエコノミーやストック型社会への移行を受け、廃棄物処理・リサイクル業界の再編の動きが活発化していくことから、相乗効果のあるM&Aの機会をうかがっていきます。また、収集運搬、中間処理から最終処分までの一貫したバリューチェーンの強化の一策として、最終処分場における処分場の増設を進め、搬入量の増加に対応していきます。さらに、廃棄物規制により参入障壁の高い一般廃棄物市場において、主に食品廃棄物、紙ごみなどの事業系一般廃棄物を対象としたバイオガス発電所の建設を新たに計画しており、運転開始は2022年3月期を予定しています。加えて、自治体不燃ごみの再資源化事業を検討し、市町村のリサイクルセンターの代替施設としての処理委託受注を目指します。これに関しては、災害発生時の大量廃棄物の受け入れ施設も兼ねるものとなります。

事業別戦略

<p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ●国内最大級の太陽光発電事業のほか、省エネルギーサービス、電力小売、蓄電池販売など、国内エネルギーサービス事業を総合的に展開 ●廃棄物の収集運搬から最終処分までワンストップのサービスを提供 	<p>チャレンジ</p> <ul style="list-style-type: none"> ●市場競争の激化 ●事業拡大・新分野への展開に伴う人材の確保・育成
<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ●グローバルな再生可能エネルギー市場の拡大に対し、国内実績と海外投資ノウハウを活用して展開 ●高度な廃棄物処理（食品廃棄物など）やリサイクルニーズ、自治体の廃棄物処理ニーズの高まり 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ●大規模施設（発電所、廃棄物処理施設など）における事故 ●甚大な自然災害の発生

ユニット 事業投資

事業概要

事業投資事業では、国内外のグループのネットワークや専門性を最大限に活用し、投資先の企業価値向上を図っています。ほかのプライベートエクイティ・ファンドと異なり自己資金で投資するため、投資期間の変更や増資に柔軟に対応できることが特長です。国内ではハンズオン体制を重視し、投資先企業と一体となった経営管理や事業支援、専門人材の投入、グループ各事業部門による顧客開拓や販路拡大支援など、あらゆる側面での投資先の企業価値向上を追求しています。また、投資先単体のバリューアップだけでなく、オリックスゆえに可能な業界再編や業界構造変革の牽引役を志向しています。

投資においては、対象会社の意向に配慮した事業運営、経営陣・従業員とのコミュニケーションを重視して、投資先との信頼関係を構築しています。海外の投資でも同様で、場合によっては数年かけて信頼関係を築くこともあります。海外は文化がさまざまなため、それに合わせた対応ができるよう、現地で実績のあるパートナーと組むことにしています。

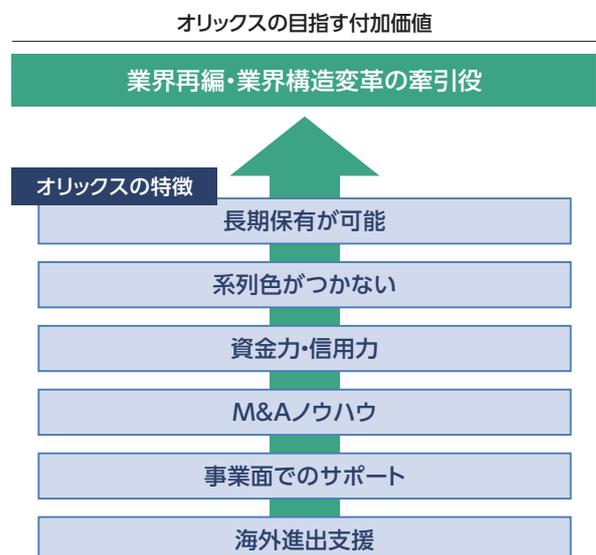
国内外で積極的に投資を実行し、投資先からの安定した利益の取り込みと、ポートフォリオの入れ替えによる継続的なキャピタルゲインの獲得を図っています。

● 国内投資実績

リーマンショック後、2012年3月期に新規投資を再開し、2019年3月期末までに新規投資実績20件、うち8件をExitして現在投資先12社保有。その他ファンドへの投資などを12社。

オリックスの事業投資の特徴と目指す付加価値

オリックスの特徴			
ファンドと事業会社の長所を併せ持つ投資家			
	オリックス	ファンド	事業会社
投資目的	純投資／戦略投資	純投資	戦略投資
経営の独立性	◎	◎	×
中立性の確保 (系列化されない)	○	○	×
投資手法の多様性	○	△	×
投資期間 Exitの柔軟性	○	×	Exitなし
シナジー	◎	×	◎



事業投資

成長戦略

国内では、過去5年間でキャピタルゲインを含め1,000億円以上の投資収益を創出した実績を踏まえ、単純なプライベートエクイティ投資から第2ステージへと移行していきます。既存注力業種へのさらなる深掘りを継続することに加え、点から線、線から面への事業展開を拡大します。他社とは違う、オリックス独自のネットワークを活用して投資先を発掘し、投資先を起点としたロールアップによるマーケットシェアの拡大と、隣接領域への拡張を進めます。注力業種としては、ヘルスケア、BPO、IT・情報サービス、生活支援サービス、教育関連などです。投資機会としては、オーナー企業の事業承継、上場企業グループにおけるカーブアウト、アクティビスト対策のための資本政策などを想定しています。

今後は、純投資と戦略的長期投資の両輪運営を目指します。期間3～5年の純投資だけでなく、ヘルスケアなどの成長分野においては、投資先を増やし、投資先間のシナジーを効かせ、

長期的に戦略的な視点で保有します。純投資では、每期連続的なキャピタルゲインを確保し、戦略的長期投資では安定収益基盤の確立を図ります。さらに、これまでの単独での投資に加えて、事業会社との共同投資の可能性を模索していきます。投資先企業に常駐者を派遣するハンズオンモデルが評価されていることから、オリックスが経営管理体制の構築を担い、事業会社が投資先企業の事業拡大を担う、役割分担でのスキームを検討しています。これらを通じて、新規投資の加速と投資形態の多様化を図ります。

海外では、特定の地域・セクターにフォーカスした投資と優良パートナーとの連携を進めます。地域では、東南アジアとインドに注力し、セクターでは、ロジスティクス関連、ヘルスケア、BPOや金融サービスなどビジネスサービスに注力します。セクタートップですでにビジネスモデルを確立した成長企業に投資して、投資先の成長を加速させます。

<p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ●ポストマージャーインテグレーション(PMI)において、担当者が投資先に常駐し、投資先の弱みを補いながら、オリックスグループの営業ネットワーク、商材とのシナジーを生かして投資先のバリューアップに貢献 ●ファンドとは異なり自己資金で投資するため、期間の制限がなく、柔軟な投資形態が可能 	<p>チャレンジ</p> <ul style="list-style-type: none"> ●これまでのハンズオン、バリューアップの経験を生かして、事業会社との共同投資など新たな投資スキームを模索 ●投資先を起点としたロールアップを通じて、事業規模の拡大によるスケールメリットを追求するとともに、新たな機能、付加価値を創出
<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ●日本では、中小企業の事業承継ニーズの高まりと、上場企業におけるカーブアウト案件の増加 ●グローバルでは、AIやIoT進展による業界構造の大幅な変化や、業界再編の加速に伴う投資機会の増加 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ●買収価格の高騰で新規投資が進まない ●事業環境の変化による投資先の業績不振により、買収時に計上した営業権(のれん)の減損計上や、想定した価格でのExit実現ができない

ユニット コンセッション

事業概要

コンセッション事業では現在、空港運営事業と下水道終末処理場運営事業を行っています。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)の運営を国内初の民間による本格的な空港運営事業として開始し、2018年4月からは神戸空港の運営にも携わっています。いずれも運営は、オリックスとフランスのVINCI Airportsを中核とするコンソーシアムが設立した関西エアポート株式会社が担っています。航空路線や利用客の増加には、空港だけでなく、空港周辺の魅力を高めることも必要です。関西エアポートでは、空

港施設の充実に向けた取り組みを継続的に行うとともに、地域の企業や自治体とも連携して、ビジネスや観光の需要を高めることにも取り組んでいます。

2018年4月より、静岡県浜松市の公共下水道終末処理場の運営事業に取り組んでいます。フランスVeolia社の日本法人が中心となって設立した運営会社にオリックスも参画しています。市民に安全・安心な下水道サービスを提供するとともに、環境に配慮した事業運営方針のもとで環境負荷低減を推進しています。

事業別戦略

事業投資

成長戦略

国内のコンセッション市場は、外資系企業や国内のデベロッパーなど参加する企業が増え、競争が激化しています。

空港関連では、既存運営案件（関西・伊丹・神戸）については、商業系、不動産開発、省人・省力化サービスなどを中心に、オリックスグループのノウハウを活用して収益拡大を推進します。インバウンドの増加や、2025年の大阪万博開催に向けて旅客数増加への対応策も強化していきます。また、2018年9月の台風で被害を受けた関西国際空港については、同年12月に災害対策プラン（護岸強化、地下電気設備移設、BCP見直し）を発表し、2年間で対応を実施していきます。新規取り組

みとしては、空港運営の知見を生かした新たなビジネス機会の発掘を進めます。

上下水道は、人口減少、需要減少、設備更新負担増という悩みを抱える自治体が多く、運営効率化や新技術導入によりインフラの持続的運営を図っていくことが課題となっています。全国の上下水道の潜在的マーケット規模は大きいと考えられることから、パートナーとの協業を軸に、今後も新規コンセッション案件への参画を検討していきます。

国内有数のコンセッショナーのポジションを固めるとともに、海外のコンセッション案件についても事業機会を追求していきます。

関西エアポートによるコンセッション事業開始前と現在の比較

事業内訳		2016年3月期（コンセッション事業開始前）	2019年3月期
旅客数（関空*1 + 伊丹*2） （神戸空港）		3,869 万人 253	4,570 万人 319
国際定期便就航便数	関空・夏季スケジュール*3	1,241 便/週	1,548 便/週
	うち旅客便（LCC*4）	365	536
	うち貨物便（FSC*5）	744	867
非航空系収入*6		998 億円	1,301 億円

*1 関空：関西国際空港

*2 伊丹：大阪国際空港（伊丹空港）

*3 2016年3月期は2016年夏季の実績。2019年3月期は2019年夏季の計画。

*4 LCC：ローコストキャリア（格安航空会社）

*5 FSC：フルサービスキャリア（既存の航空会社）

*6 非航空系収入：免税店売上や物販・飲食収入など

強み	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業運営に関する幅広い専門性と運営実績 ● 国内外の有力企業との豊富なネットワーク 	チャレンジ	<ul style="list-style-type: none"> ● 新しい官民連携の形ゆえ、クリエイティブな発想が求められる ● 海外コンセッション案件への参画
機会	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内におけるコンセッションマーケットは潜在的に大きい ● 近年、日本でも国内外のインフラ案件への興味が高まっている 	リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内コンセッション案件における競合激化 ● コンセッション推進に関する政策の転換や法令の変更

リテール

生命保険、銀行、カードローン



生命保険事業では、代理店販売と通信販売を中心に、シンプルでわかりやすい商品を提供しています。銀行事業では投資用不動産ローンなど得意分野に特化し、カードローン事業では与信ノウハウを生かし、他の金融機関への無担保ローン保証も展開しています。

ユニット 生命保険

事業概要

オリックス生命は、「シンプルでわかりやすいこと」「合理的な保障をお手頃な価格でご提供すること」というコンセプトのもと、主力の第3分野商品に加え、第1分野商品も含めた豊富な保険商品を取り揃えて提供しています。また、変化するお客様のニーズに応じた最適な保険を提供できるよう、新商品の研究および開発に努めており、お客さまや外部の「保険のプロ」から高い評価をいただいています。

オリックス生命では、「代理店」「銀行等による金融機関」「通信販売」「直販」の4つのチャンネルを有機的に統合し、お客さまが求めるチャンネルに応じてサービスを提供する“オムニチャンネル”を推進しています。年間の新契約件数・保険料収入で

は、代理店チャンネルが全体の約8割を占めています。代理店業界は、規制などの強化やお客さま本位の業務運営への取り組みの観点から、業務品質の向上が重要なテーマとなっています。オリックス生命では、代理店の業務品質向上に重点を置いたサポートを行うとともに、品質改善に取り組む代理店との関係を強化しています。“オムニチャンネル”の推進にあたっては、対面によるサービスが可能な直販チャンネルのコンサーブアドバイザー（オリックス生命の社員）が重要な役割を担っています。特に好評なのが、電話やインターネットで資料請求をいただいたお客さまへの、訪問によるコンサルティングサービスです。コンサーブアドバイザーの生産性は非常に高く、厳選採用を続けながら組織の拡充を図っています。

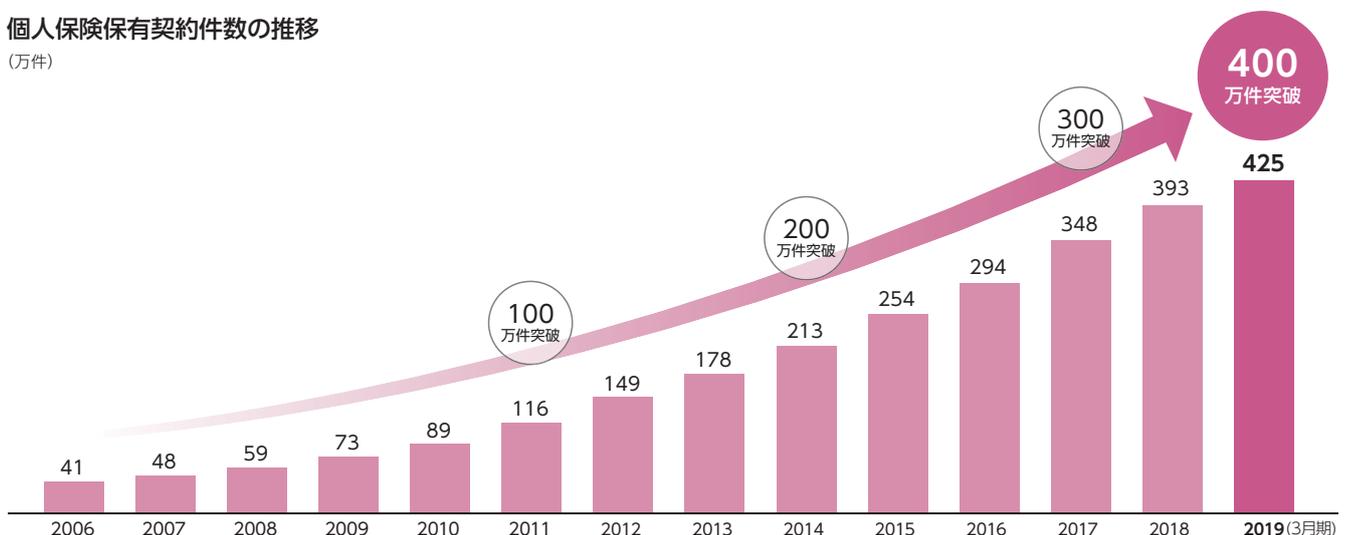
販売チャンネル数(2019年3月末)

代理店チャンネル 5,823店

銀行等による金融機関チャンネル 6,161支店

個人保険保有契約件数の推移

(万件)



事業別戦略

成長戦略

お客さまから選ばれ続ける会社となり、持続的な成長を実現していくために、オムニチャネルの推進とともに、お客さまの多様なニーズにお応えできる、付加価値の高い商品・サービスの開発・提供に引き続き取り組んでいきます。

オリックス生命は、従来の強みである医療保険などの第3分野商品に加え、死亡保険や収入保障保険などの第1分野商品の取り扱いを拡充してきました。2019年4月には、オリックス生命初の外貨建て商品(米ドル建終身保険[Candle(キャンドル)])を発売しました。長引く低金利環境下で、合理的に資産形成と一生涯の保障準備ができる商品です。本商品の発売により、マルチプロダクト化をさらに進めることができ、より一層多様なニーズにお応えする態勢が整備できたと考

えています。今後も新たなマーケットやニーズに対応し、お客さま基盤の拡大につながる商品の開発・提供に取り組んでいきます。

また、サービス品質の向上にも注力しており、お客さま向けに発行するすべての印刷物の改善、お客さまに合わせたコンタクトセンターのきめ細かなサポート、シンプルで利用しやすいウェブサイトの構成については、外部評価機関からも高い評価を受けています。今後も、お客さまの声を把握・分析し、サービス品質のさらなる向上や、新たなサービスの開発・提供を行っていきます。加えて、高齢化・長寿化を踏まえ、これに適合したサービスの提供や業務運営体制の構築が重要なテーマであり、取り組みを進めていきます。

<p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ●お客さまニーズに応える高い商品開発力、外部評価機関からの高い評価 ●オムニチャネルを生かした事業展開 	<p>チャレンジ</p> <ul style="list-style-type: none"> ●販売において代理店チャネルへの依存度が大きい ●価格競争の激しい第3分野商品への依存度が大きい
<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ●人生100年時代の到来や、ライフスタイルの変化などに伴うお客さまニーズの変化 ●オムニチャネルの活用によるお客さまとの接点増加、契約獲得機会の拡大 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ●人口減少などに伴う国内生命保険マーケットの縮小 ●代理店チャネルにおける競争環境の激化

ユニット 銀行

事業概要

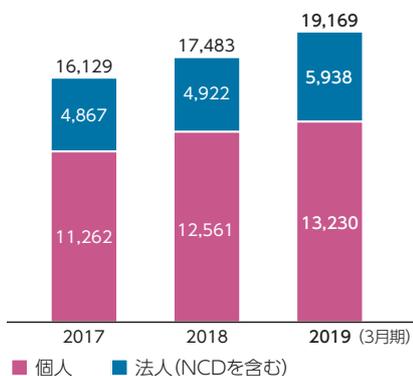
オリックス銀行は、既存の銀行の在り方にとられない事業を展開しています。店舗やATM、決済機能を持たず、インターネットや電話などを通じた取引を中心とすることで運営費を抑え、お客さまに高水準の預金金利を提供しています。ビジネスの成長に合わせて機動的に預金を獲得することで高い預貸率を維持し、効率的な経営を行っています。

また、投資用不動産ローンやカードローン、信託商品や投資信託など、お客さまのニーズに合った特色のある商品・サー

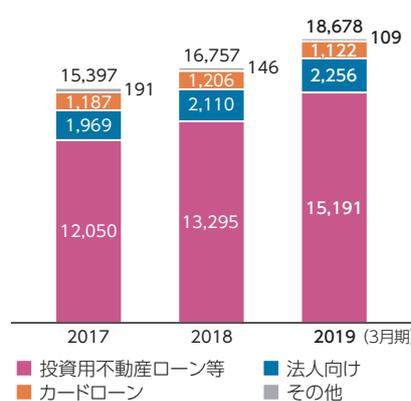
ビスを提供し、特定の分野に強みを発揮することで、他の金融機関に比べて高い収益性を維持しています。投資用不動産ローンは、長年にわたり築き上げたネットワークやノウハウなどの強みを生かし、事業の主力として取り組んでいます。

2018年には、お客さまの中長期的な資産形成ニーズに応える投資信託を、個人向けにノーロード(購入時手数料無料)かつリーズナブルな信託報酬にて販売しており、“ESG投資ならオリックス銀行”と認知されることを目指しています。

預金残高(億円)



貸出金残高(億円)



利回り・資金粗利鞘(%)



成長戦略

事業の主力である投資用不動産ローンは、長年積み上げたノウハウを強みに積極的に取り組む方針です。金融機関と不動産会社による資料の改ざん問題など、市況にはマイナスとなる要因もあり、健全なリスク説明が求められる状況です。2018年11月からは、今までの融資に関するリスク説明に加え、想定賃料などを盛り込んだ不動産投資に関するリスク説明を開始しています。不動産投資の市場は成長しており、

引き続き不動産会社との強固な関係を維持・拡大しつつ、オリックス銀行が業界をリードして健全な投資用不動産ローンのマーケットを形成し、業界トップファイナンサーとして一定のシェアを維持していきます。

また、さらなる成長に向けて、お客さま本位のサービス提供に注力し、お客さまに選ばれる「不動産に強いコンサルティング・バンク」になることを目指します。

強み	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資用不動産ローン市場での高いシェア・リスク管理能力・お客さま本位の運営 ● 低い経費率で運営し、高い収益性を誇る 	チャレンジ	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資用不動産ローンへの依存度が大きい ● お客さまとの関係性の深化
機会	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資用不動産の堅調な販売と流通 ● 信託機能を活用した顧客ニーズを捉えた商品の提案・提供 	リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内人口の減少に伴う不動産投資マーケットの縮小 ● 調達環境の変化による流動性リスクの増加

事業別戦略

リテール

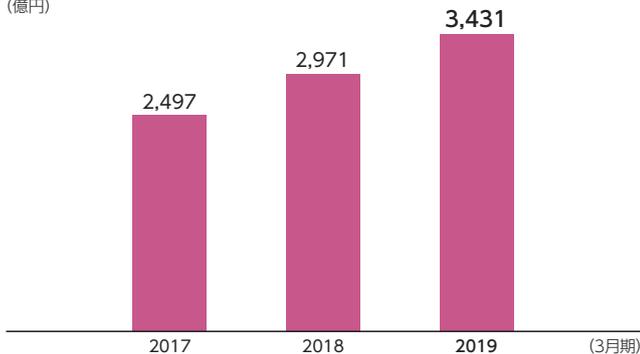
ユニット クレジット

事業概要

オリックス・クレジットは、「ローン事業」「信用保証事業」「モーゲージバンク事業」の3つの柱で、リテール向けの事業を展開しています。ローン事業では、主に個人のお客さまへ無担保・無保証ローンを提供しており、主力商品は1987年に販売を開始した「オリックスVIPローンカード」です。効率的な事業運営と、長年培った審査力を生かし、業界トップクラスの低金利と大型枠という、お客さまにとって使い勝手のよい商品とサービスを提供しています。信用保証事業では、ローン事業で培った与信ノウハウをベースに、主に金融機関が取り扱う無担保ローンの保証を行っており、2019年3月末時点で184の金融機関と提携しています。2017年より開始したモーゲージバンク事業では、「フラット35」を中心とした住宅ローンを取り扱っています。

一般個人ローン保証残高の推移

(億円)



成長戦略

消費者ローン市場は、近年存在感が高かった銀行カードローンの成長が鈍化し、貸金業者による貸付残高は下げ止まりの兆候が見えています。VIPローンカードのブランド価値をさらに高め、商品性やサービスを強化し、優良顧客の獲得を推進します。また、顧客基盤のある企業とのITやデジタルを活用したアライアンス戦略を進めます。

信用保証事業では、新規提携先の開拓とあわせて、既存提携先へ個人向け証書貸付型フリーローン商品の販売促進提案などによる取引の活性化を行います。また、保証提携先のポートフォリオ管理を強化して、小口分散化された良質な債権の積み上げによる保証残高の拡大を図ります。

モーゲージバンク事業では、代理店網を拡大し、「フラット35」市場での取り扱いシェア上位を目指します。また、リバースモーゲージ型住宅ローンの取り扱いを開始するなど、多様な資金ニーズに対応した商品メニューの拡充を行います。

強み	<ul style="list-style-type: none"> ●VIPローンカードのブランド(歴史) ●長年培った審査力 	チャレンジ	<ul style="list-style-type: none"> ●少子高齢化や生活スタイルの変化による借入需要の減少 ●消費者ローン市場を取り巻く社会環境(法規制)の大きな変化
機会	<ul style="list-style-type: none"> ●貸金業者による消費者ローン市場の貸付残高は下げ止まりの兆候 ●提携先とのコラボレーションによる集客機会の増加(データ、AI、デジタルなどを活用) 	リスク	<ul style="list-style-type: none"> ●経済環境の悪化(不良債権の増加) ●FinTech企業など他業種からの参入による消費者ローン市場のさらなる競争激化

海外

アセットマネジメント、航空機・船舶関連、企業投資、金融



1971年の香港進出以降、2019年3月末時点で、世界36カ国・地域（日本を除く）に730拠点の海外ネットワークを構築しています。アジアでは、現地に根づいた金融サービス事業を展開しています。アセットマネジメント、航空機・船舶関連では、専門性を生かし、グローバルに事業を展開しています。

ユニット OCU (ORIX Corporation USA)

事業概要

1981年に設立されたOCUは、オリックスグループの米国における戦略的事業拠点として米国およびブラジルに35を超える拠点を構え、地方債など有価証券投資、不動産・インフラ向けファイナンス、プライベートエクイティ投資、アセットマネジメント事業などを展開しています。

2016年に開始したプライベートエクイティ投資では、米国における公共インフラ設備の老朽化、設備の入れ替えやメンテナンスの需要の高まりから、公共インフラ関連サービス企業へ投資を行うなど、有望業種を対象とした事業投資を行っています。

アセットマネジメント事業では、2010年以降、ローン組成・サービシング会社やアセットマネジメント会社を複数買収し、事業拡大を図っています。2018年8月には、米国で主にミッド

ルマーケット*1向けのレバレッジド・ファイナンス*2、不動産ファイナンス、投資運用管理事業を行う独立系ローン・アセットマネジメント会社NXT Capital Group, LLC (NXT Capital) を買収しました。

成長戦略

米国のアセットマネジメント事業は拡大する方針です。NXT Capitalは自己勘定での貸し付けのみならず、業界内での高い知名度と実績をもとに優良な機関投資家の資金を活用するなど、金利収入に加えて多面的な手数料を獲得する収益性の高いビジネスモデルを構築しています。OCUが手がけているレバレッジド・ファイナンス事業をNXT Capitalに統合し、米国ミドルマーケット向けのファイナンス事業の総合的な強化を図ります。

*1 中堅企業市場

*2 買収先の将来キャッシュ・フローと資産を担保とする金融手法

プライベートエクイティ投資事業：2016年以降の投資先

投資先	投資開始	業種／事業内容
RoadSafe Traffic Systems, Inc.	2016年3月	交通インフラ安全サービス
Protection Services Inc.	2016年11月	交通インフラ安全サービス
Hoffman Southwest Corporation	2017年2月	水道関連保守・管理サービス
Beth's Barricades	2017年7月	交通インフラ安全サービス
Peak Utility Services Group	2018年6月	公共インフラ設置・保守サービス
NTI Connect, LLC	2018年12月	通信インフラ設置・保守サービス
Tri-State Utilities Co.	2019年2月	公共インフラサービス
Accumark, Inc. Benchmark VA LLC Subsurface Utility Services Pipe Vision, LLC	2019年5月	公共インフラサービス
Utility Sales & Service Inc.	2019年7月	公共インフラ設置・保守サービス

※ アセットマネジメント事業の主な子会社とそのAUM・利益については、P.25をご参照ください。

事業別戦略

プライベートエクイティ投資では、新規投資の拡大、既存の投資先企業による追加買収などの機会を着実に捉えていきます。2019年には、水道関連保守・管理サービスを手がける既存投資先Hoffman Southwestにて、同業他社にあたるTri-state、Accumark、Benchmark、Pipe Vision

を買収、また同じく既存投資先のPeak Utility ServicesにてUtility Sales & Service Inc.を買収し、事業を拡大しています。今後も新規投資、既存投資先の追加買収などを通じて、米国成長産業を中心とした旺盛な需要を取り込んでいきます。

強み	<ul style="list-style-type: none"> ●幅広い金融サービス事業を手がけ、さまざまなキャピタルソリューション提供が可能 ●各分野のビジネスに精通したスペシャリスト人材の活用 	チャレンジ	<ul style="list-style-type: none"> ●ストックビジネスからフィービジネスへの転換による継続的収益拡大 ●投資分野における同業他社との厳しい価格競争環境
機会	<ul style="list-style-type: none"> ●米国の公共インフラサービスに対する旺盛な需要 ●アセットマネジメント市場拡大に伴う運用資産の拡大 	リスク	<ul style="list-style-type: none"> ●旺盛な投資意欲を背景にした買収価格の高騰 ●米国経済の景気減速に伴う収益低下

ユニット OCE (ORIX Corporation Europe)

事業概要

オリックスは、2013年にオランダに本社を置く資産運用会社Robeco Groep N.V.を買収し、グローバルなアセットマネジメント事業に本格参入しました。2018年に商号をORIX Corporation Europe N. V.に変更しています。OCEの傘下には「ロベコ」ブランドで資産運用事業を手がけるRobeco Institutional Asset Management B.V.のほか、複数の資産運用会社があり、オリックスグループの資産運用事業を牽引しています。ロベコは1929年の創業から長きにわたり、常に新しい運用技術を研究しながら投資実

績を重ね、今では株式から債券まで幅広いアクティブ運用の投資ソリューションを提供しています。年金、銀行、保険、公的機関など欧州の多くの機関投資家を顧客としています。ファンダメンタル、サステナビリティ、クオンツ運用の3つの分野のリサーチを独自の方法で融合することで、革新的な運用戦略を提供しており、サステナビリティ投資、クオンツ運用の両分野では、パイオニアとして世界をリードしています。現在は、サステナビリティ投資が欧州だけでなく世界中に広がる動きを見せているなど、ロベコの強みが生かせる分野も広がっています。

OCE傘下の資産運用会社：5社合計の2019年3月末のAUM^{*1}は37兆円、2019年3月期のセグメント利益(税前)^{*2}は351億円

子会社名	主な事業内容
Robeco Institutional Asset Management B.V.	株式、債券、投資ソリューション
Transtrend B.V.	CTA ^{*3}
RobecoSAM AG	サステナビリティ投資
Harbor Capital Advisors, Inc.	マネージャー・セレクション ^{*4}
Boston Partners Global Investors, Inc.	米国・グローバル株式

*1 AUMの数値は Servicing Asstsなども含む概算値

*2 2019年3月期の実績をもとに概算

*3 コモディティ・トレーディング・アドバイザー。ヘッジファンドなど、商品先物のみではなく、通貨、株価指数先物など広範な金融商品に分散投資して、顧客から預かった金融資産を運用する企業や運用者。

*4 株式・債券のミューチュアルファンドを組成し、ファンドごとに最適な運用会社(ファンド・マネージャー)を選定すること。

成長戦略

ロベコについては、2013年の買収以降、運用資産規模の拡大を目指してM&Aを検討してきました。価格の高騰により実現できていませんでしたが、直近では価格が下がっており、買収の検討を進めます。同時に、アセットマネジメント事業全体の再編・統合も進め、新たな買収先とのシナジー効果が出やすくすることを目指します。

資産運用業界では、アクティブファンドからパッシブファンド

への資金移動が継続しています。ロベコはアクティブファンドに分類されるため、環境としては逆風です。また、業界全体では、フィーに対する引き下げ圧力も大きくなっています。そのため、収益性の維持・成長に向けて、商品の補完やディストリビューション(マーケティング資料の作成や販売戦略の支援などファンドの販売に関わるサポートであり、投資家と接点を持つ業務)の拡充を進めます。

<p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ●幅広い商品ラインアップと投資家層を有する ●長期的なトラックレコードに裏付けられた豊富な経験、卓越したリサーチ体制 	<p>チャレンジ</p> <ul style="list-style-type: none"> ●運用パフォーマンスの悪化や競争激化による資産運用残高の減少 ●資産運用残高のサイズが比較的小さく、規模のメリットを取り込みづらい
<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ●資産運用業界ではグローバルで運用資産の拡大が予想される ●資産運用業界の再編に伴うM&A機会の増加 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ●優秀な人材の流出による運用体制の脆弱化 ●資産運用業界の大きなトレンド: アクティブからパッシブへ(ロベコはアクティブに分類)およびフィーへのプレッシャーの拡大

ユニット 航空機・船舶

事業概要

航空機事業

1978年の航空機リース事業への参入より、40年にわたる航空事業ノウハウを蓄積しています。1991年にアイルランドに設立したORIX Aviation Systems Limited (OAS) は、航空機のアセットマネジメントに強みを有する大手航空機リース会社です。自社保有機のリースに加え、米国ヘッジファンドなどとの共同投資や、国内法人投資家向けの航空機投資アレンジを行っています。また、共同投資のパートナーや国内法人投資家には機体のアセットマネジメントサービスを提供しており、航空会社との折衝、機体の運航・整備状況のモニタリング、機体の売却などの業務を手がけています。OASでは、2019年3月末時点で200機以上の機体を保有・管理し、世界30カ国以上、70社を超える航空会社に対してリースしています。さらに、2018年11月には、世界第3位の航空機リース会社Avolon Holdings Limited (Avolon)の発行済株式の30%を取得しました。Avolonは航空機メーカーに機体を直接発注し、新造機デリバリーと同時に航空会社にリースすることをメインとしており、一方、OASは航空会社にリース

中の機体を取得することをメインとし、航空機リースにおける事業領域を大きく拡大しています。

船舶事業

1971年に船舶リース事業を開始し、1977年に船舶に関連する管理業務を行うオリックス・マリタイムを設立、1980年代からは自社で船舶を保有し、国内外の海運会社に備船する船舶投資事業を開始しています。また、1996年に国内で初めて法人投資家向け船舶投資事業(小口)の組成を行い、現在でも多数の投資案件をアレンジし、お客さまに提供しています。約50年にわたる事業運営を通じ、船舶のファイナンス、自社保有船の管理・運航、船舶の売買・仲介に至るまで、船舶に関するさまざまなノウハウを蓄積しています。ロンドン、台湾、シンガポール、東京の4カ所に拠点を設け、2019年3月現在、12隻のバルカー(ばら積み貨物船)を保有し、今後2年間で14隻のバルカーが竣工する予定です。保有船舶および今後竣工する船舶は、すべて低燃費・高品質である日本の造船所で建造しています。そのほか、船舶に対して環境負荷の低減に寄与する取り組みを行い、海洋環境の保全に貢献しています。

事業別戦略

航空機事業の収益機会

航空機事業の収益機会		リース収益	売却益	手数料収益
自社保有	保有機体を航空会社にリース	○	○	
共同投資	共同投資家と機体を保有し航空会社にリース	○	○	
	機体のアセットマネジメントサービスを共同投資家から受託			○
航空機投資アレンジ*	投資家に航空機投資をアレンジ			○
	機体のアセットマネジメントサービスを投資家から受託			○

* 航空会社から支払われるリース料と、数年後の航空機売却により、投下資本の回収とキャピタルゲインの獲得を狙う投資取り組みのアレンジ

成長戦略

航空機事業

OASでは、旅客マーケットの将来性を踏まえて既存事業の持続的な成長を目指し、航空会社やリース市場の動向、投資家需要を見ながら、保有ポートフォリオの拡大を進めます。また、航空会社のクレジットを重視した資産の入れ替えを行い、保有ポートフォリオの質の向上を図ります。

Avolonでは利益の最大化を目指します。オリックスの出資によりAvolonの資金調達環境は大きく改善しており、シナジー効果が出ています。

船舶事業

マーケット環境を注視しながら、柔軟に資産の入れ替えを行っていく方針です。2015年から2017年のマーケット低迷期には、マーケットが底値付近と判断し、2015年にはバルカー21隻を発注、2017年には欧州の金融機関から正常債権を中心とした船舶担保ローン債権を割安な価格で購入しました。いずれも割安な時期での投資であり、ローン債権は早期弁済により順調に回収が進んでいます。引き渡しの到来するバルカーはすでに一部売却済みであり、今後もマーケットを注視しつつ最適なExitを検討します。また、引き続き国内法人投資家向けの船舶投資アレンジによる手数料収入の拡大を目指します。新規事業としては、優良パートナーと協働して、コンテナリースなど船舶事業の隣の領域への横展開を検討します。

航空機事業

強み	<ul style="list-style-type: none"> ● 航空機のソーシング能力と高品質なアセットマネジメントサービス ● Avolonによる航空機メーカーへの発注ビジネスモデル 	チャレンジ	<ul style="list-style-type: none"> ● シクリカルな航空機マーケットにおける高度なリスク管理 ● 有望な人材の拡充
機会	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界的な旅客輸送量の増加を受けた航空機需要の増加 ● 航空会社によるリース活用の増加 	リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界経済の減速、戦争・テロ、感染症などによる旅客需要の低下 ● 航空会社の倒産

船舶事業

強み	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理業務を行う機能(オリックス・マリタイム)を有する ● リース収益、売却益、資産管理手数料という分散化された収益源 	チャレンジ	<ul style="list-style-type: none"> ● ファンドなどの市場参入による需給バランスの悪化 ● 管理業務に精通した人材の世界的な不足
機会	<ul style="list-style-type: none"> ● マーケット回復に伴う、新造船(2019年～2020年竣工)Exit ● クリーンエネルギーのLNGを燃料とするLNG船など海運の環境負荷軽減に関連する投資機会 	リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 保護主義の加速による貿易量の減少(海上荷動き量の減少) ● 世界経済の減速に伴う投資家マーケットの悪化

船舶事業の収益機会

船舶事業の収益機会		備船料	売却益	手数料収益
自社保有	保有船舶を海運会社に備船	○	○	
共同投資	共同投資家と船舶を保有し海運会社に備船	○	○	○
	運航管理を共同投資家から受託			○
船舶投資アレンジ*	投資家に船舶投資をアレンジ			○
	運航管理を投資家から受託			○

* 海運会社から支払われる備船料と、数年後の船舶売却により、投下資本の回収とキャピタルゲインの獲得を狙う投資取り組みのアレンジ

ユニット アジア豪州等

事業概要

海外事業部門では、1971年の香港進出以降、東南アジア、南アジア、オセアニア、中東に現地法人を設立し、グローバルネットワークを形成しています。主に金融サービス事業を展開しており、国ごとに異なる商習慣や法規制などを熟知した現地法人が、現地のお客さまに対して機械・設備リース、自動車リース、割賦、融資、レンタルなどを提供しています。中華圏（中国、香港、台湾）の現地法人では、プライベートエクイティ投資も行っています。各現地法人では、オリックスの国内事業で培ったノウハウを活用し、事業の多角化を図っています。

成長戦略

リースやファイナンスのような伝統的な金融サービス事業を展開する現地法人では、国や地域によっては、収益性や成長性が逡減する傾向が見られます。そのため、国の人口や経済などの市場規模、市場の成長性、競合状況を踏まえ、注力市場・事業のメリハリをつけ、ポートフォリオの最適化を進めていきます。また、各現地法人では事業の多角化や、新規事業の確立による脱リースにも注力します。あわせて人材の多様化を進め、金融だけでなく、ITなどリース以外の知識・経験を有する人材を採用し、伝統的なリース会社として固定化された経営体制を刷新します。

中華圏でのプライベートエクイティ投資事業では、引き続き現地人材のノウハウや専門性を生かしたネットワークのもと、投資機会、事業機会の創出を進めます。

中華圏のプライベートエクイティ投資実績

投資先	投資開始	業種/事業内容
海昌海洋公園	2010年	中国国内10カ所でオーシャンテーマパークを運営
中国水務集团有限公司	2011年	中国本土で上下水道サービスを提供
上海点栄金融信息服务有限责任公司（点融：ディエンロン）	2018年	P2P金融
北京閃銀奇異科技有限公司（Wecash）	2018年	個人信用情報サービス
首鋼集团有限公司	2018年	鉄鋼製造、都市インフラ開発

※ アジア豪州等の現地法人についてはP.89をご参照ください。

<p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 長期にわたって培ってきた現地での専門性やネットワークを有する ● オリックスグループの国内事業のノウハウを活用できる 	<p>チャレンジ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 事業の多角化が進んでいない ● 従業員のスキルと意識が伝統的なリース事業に偏っている
<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ● アジア地域の新興国においては、中間層が増大するなど経済成長、マーケットの拡大が続いている ● 日中イノベーション協力対話による医療・メディアなどの領域での機会創出 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 比較的高い金利や為替のボラティリティ ● 各国個別には選挙など政治的な不透明要因がある

人材戦略

社員との関わり

「Keep Mixed」という考えのもと、社員それぞれの能力・専門性を最大限に生かす

オリックスにとって、最も大切な財産は「人」です。国籍、年齢、性別、職歴問わず、多様な人材を受け入れることで多様な価値観や専門性による「知の融合」を図り、新たな価値を生み出す「Keep Mixed」という考えのもと、社員それぞれの能力、専門性を最大限に生かせる職場づくりを目指しています。

具体的には、働きがいのある職場づくりの一環として、多様な働き方を尊重し、社会情勢に先駆けた形で職場環境の整備、人事制度の改革を行っています。また、チャレンジする人にチャンスを与え、グローバルで活躍できる人材の育成を強化しています。

「Keep Mixed」実現に向けた取り組み

オリックスでは、「Keep Mixed」を実現するために、ダイバーシティ&インクルージョンの推進と価値ある職場づくり(ワークライフバランスの向上)に取り組んでいます。



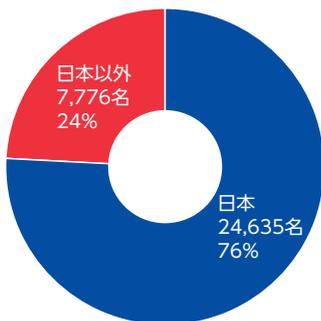
■ダイバーシティ&インクルージョンの推進

オリックスのさらなる成長のためには、社員一人一人が培った経験や知識をさらに高め、継続的に発揮し伝承していくことが不可欠だと考えています。一方で、定年延長や夫婦共働き世帯の増加、女性活躍推進法の施行など、世の中の環境変化に伴い、働き方の多様な選択肢へのニーズが益々高まっ

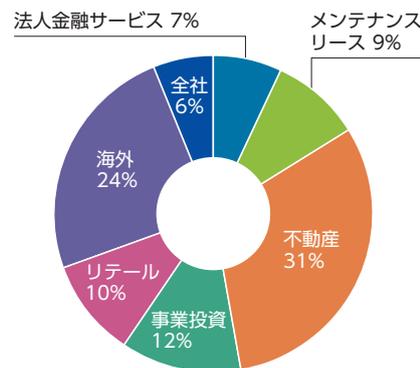
ています。社員それぞれの能力や専門性を最大限に生かせる職場づくりを目指し、社員のライフイベントなどに応じた働き方の多様性や自由度を高め、ダイバーシティ&インクルージョンのさらなる推進を図っています。

社員構成 社員数 32,411名(2019年3月末)

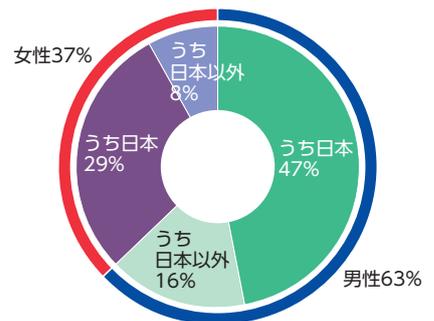
地域別



セグメント別



男女別



女性活躍推進

オリックスでは、男女雇用機会均等法が施行(1986年)される以前の1982年から、大学卒の女性を総合職として採用し始めるなど、いち早く女性の活躍推進に取り組んできました。それに合わせて人事制度も拡張してきましたが、制度の拡充だけでなく、戦略的に社員の意識改革を促す取り組みも積極的に行っています。また、2019年3月末時点で、社員の約4割が女性です。オリックス(株)では、女性管理職比率を2020年3月期までに23%とすることを目標としていましたが、2019年3月末時点で23.8%となり、目標を達成しました。国内主要グループ会社合計でも20.6%と着実に増加しています。

シニア社員活躍推進

オリックスでは、多くの経験や専門性を持つシニア社員の活躍が企業の組織力や活力を高めることにつながると考え、2014年に定年を60歳から65歳に引き上げました。何歳になっても常にチャレンジし、これまでに培った自らの強みやスキルを発揮できるよう、さまざまな取り組みを行っています。

・45歳からのキャリアチャレンジ制度

45歳以上の社員が自ら希望する部門と直接面談を行い、所属異動を実現できるFA(フリーエージェント)制度。部門と社員の双方が合意した異動を実現しています。

・キャリア面談

50歳という節目を機会に、今後の継続的な活躍を目的として、自らの強み・経験・価値観を再認識し、さらに一歩進めた働き方や役割を、人事のキャリア担当との面談を通して、自らが考える機会を提供しています。

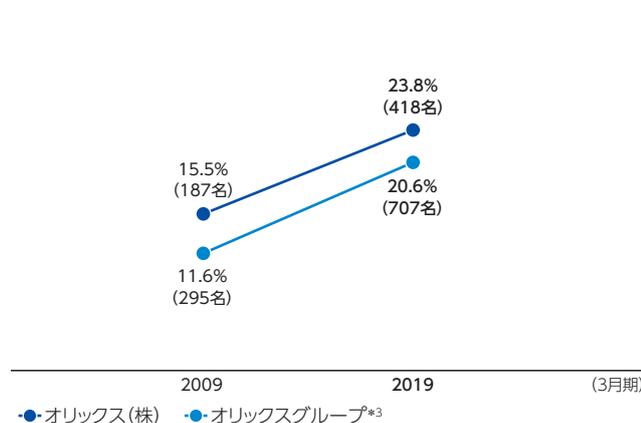
キャリア採用・外国人採用

事業の変化に応じた多様な人材を確保するために、キャリア採用や外国人の新卒採用にも注力しています。会社設立時より積極的にキャリア採用を進めており、その前歴は金融だけでなく、製造業、コンサルティング、商社、不動産、サービスなどさまざまです。2019年3月期に入社した社員の67%がキャリア採用で、これまでの経験やさまざまな視点を通して新たな価値を生み出しています。オリックスでは、2016年から日本国内の留学生だけではなく、中国、台湾、韓国の海外大学の新卒採用を実施して、多様な価値観を持つ学生の採用に力を入れています。毎年、新卒入社約10%が海外からの採用です。

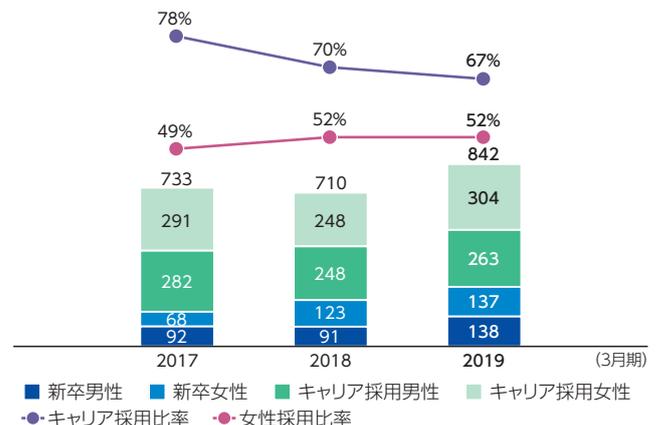
オリックスでは、社員がそれぞれの個性を認め合い、安心して自分らしく最大限の能力を発揮できる環境こそが、新たなチャレンジやアイデアを生み、イノベーションにつながると考えて

います。これからも働きがいのある職場づくりを目指して、ダイバーシティ&インクルージョンを推進していきます。

女性管理職^{*1}の推移^{*2}



採用人数(名)とキャリア採用比率および女性採用比率 (オリックスグループ^{*3})



*1 管理職とは、同一事業所において、課長のほかに、呼称、構成員に関係なく、その職務の内容および責任の程度が「課長級」に相当する者(ただし、一番下の職階ではない)。

*2 管理職に占める女性管理職の割合

*3 オリックス、オリックス・レンテック、オリックス自動車、オリックス・クレジット、オリックス不動産、オリックス・システム、オリックス銀行、オリックス生命保険、オリックス環境、オリックス債権回収の国内10社合計。2019年3月末時点の国内10社合計人数は10,216名、全社員数の32%

人材戦略

■ 価値ある職場づくり(ワークライフバランスの向上)

オリックスでは、多様な価値観を持った社員が、健康的に安心して働くことができる職場環境の実現に向けて、ワークライフバランスの向上に取り組んでいます。2016年にはCEO直轄の「職場改革推進プロジェクト」が発足しました。

職場改革推進プロジェクト

職場改革推進プロジェクトでは、まず、多くの社内メンバーによる半年間の議論の末、職場改革に向けた課題・施策をCEOに提言しました。その提言を、CEOの強力なリーダーシップのもと、スピード感を持って実現してきました。

働く時間の柔軟性を高めるため、所定労働時間の短縮をはじめ、既存のフレックスタイム制度のコアタイムを廃止したスーパーフレックスタイム制度の新設や、1時間単位で取得できる

生産性高く働くことを目指し、多様な働き方を認め合う文化を醸成していくことをプロジェクトの目的として活動を推進しています。

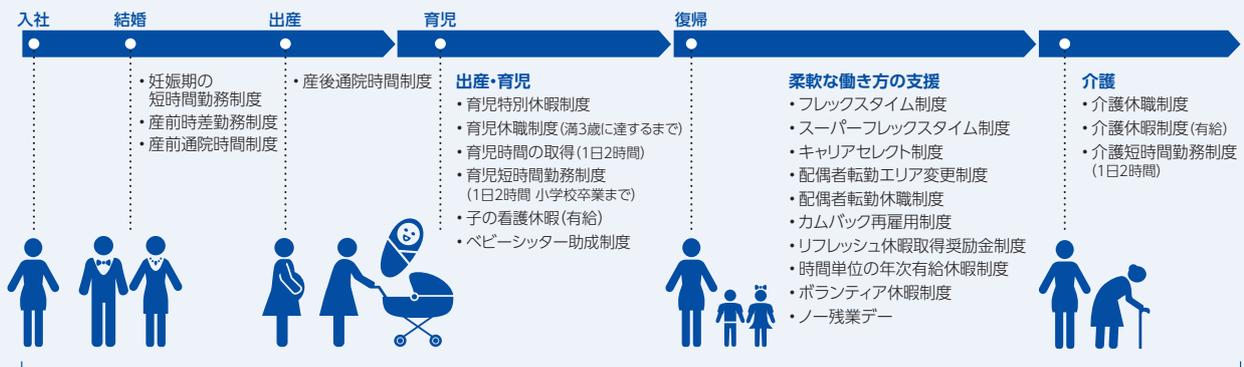
年次有給休暇制度の新設、リフレッシュ休暇取得奨励金制度の拡充を行いました。さらに、多様なキャリア観を支援するための社内インターンシップ制度や、職場改革を推進することで生まれた時間を社員が有効活用できるよう、会社が金銭面で支援する自分磨き制度を開始しました。こうした制度を整備することで、社員の意識改革が進みました。

導入した制度

- 所定労働時間の短縮(2018年3月期導入)**
 終業時刻を17時20分から17時に変更し、所定労働時間を20分短縮。給与変更を行わずに実施。
- 時間単位の年次有給休暇制度(2018年3月期導入)**
 年次有給休暇を1時間単位に分割して取得できる制度。
- スーパーフレックスタイム制度(2019年3月期導入)**
 通常のフレックスタイム制度からコアタイム(11時~15時)を廃止。1日の最低勤務時間を1時間とし、6時~22時までの間で出退社時間を自由に設定できる制度。
- リフレッシュ休暇取得奨励金制度(2019年3月期導入)**
 5営業日以上連続した休暇を取得すると、一律5万円の奨励金が支給される制度。
- 自分磨き制度(2019年3月期導入)**
 社員に対して年間一定金額の福利厚生ポイントを付与し、自己研鑽、健康増進、育児・介護関連サービスなどを自由に選ぶことができる制度。働き方改革により生まれた時間の有効活用を促すことで、そこで得たものを仕事に還元する好循環が生まれることを目指す目的。

ライフステージやキャリアに合わせた人事制度

多くの社員が制度を活用し、自身のライフステージやキャリアに合わせた柔軟な働き方を実現しています。



キャリア形成支援 キャリアチャレンジ制度/社内公募制度/社内インターン制度/職種転換制度/自己申告制度/45歳からのキャリアチャレンジ制度/シニア向け社内公募制度

※ 人事制度に関する詳細は下記ウェブサイトをご参照ください。

https://www.orix.co.jp/grp/company/sustainability/employee/management_systems.html

これまでの成果*

- 残業時間(1カ月当たりの平均時間外勤務)の減少
2018年3月期 24.3時間→2019年3月期 23.6時間
- 年次有給休暇取得率の向上
2018年3月期 77.5%→2019年3月期 80.0%

- 自分磨き制度のポイント消化率
2019年3月期 78.9%(2019年3月期より導入した制度)

* いずれも対象は国内10社(オリックス、オリックス・レンテック、オリックス自動車、オリックス・クレジット、オリックス不動産、オリックス・システム、オリックス銀行、オリックス生命保険、オリックス環境、オリックス債権回収)

今後の課題は、社員一人一人の意識改革が行動変革へ昇華し、生産性の向上をより具体化していくことです。IT環境の充実や外部サテライトオフィスの拡充など、自席以外でも働けるインフラにも取り組んでいます。さらに、セミナーや社員ポータルサイトを通じて、生産性向上に関する社内の好事例や制

度活用方法などの各種情報をグループ横断的な取り組みとして社員に提供しています。また、オリックスグループでは多様な事業を行っていることから、各事業特性に応じた生産性向上策を部門ごとに検討し、実施しています。

水曜セミナー

社員が生産性向上のために何ができるかのヒントとなる「オリックス水曜セミナー」を2017年より月2回開催しています。外部の専門家による講義を中心に、「働き方」「マネジメントスキル」「業務効率化スキル」「両立支援」の4テーマのセミナーです。いつでもどこでも学べるように、ライブ配信および過去分の動画配信も行っています。2017年下期から2018年上期まで、延べ約2,500名の社員が参加しています。

各事業部門の事例

- **オリックス自動車：業務改善プロジェクトを実施**
2017年9月までに全国から集まった業務改善課題は315件でした。現場とのミーティングを経て課題を整理し、2018年1月に改善効果が高い解決すべき課題として134件に集約しました。半年間でこれら課題の70%の改善を目標にプロジェ

クトを進め、71%を解決または改善ステータスとして活動を完了しました。なお、残りの課題は各部門で引き続き改善に向けた取り組みを継続中です。

• オリックス銀行

①月に一回のアンケート実施

アンケートを通じて、自分自身やチームの状況を直感的かつ客観的に振り返りコミュニケーションの参考にすることや、業務や職場環境の改善提案など、会社への要望を直接経営層に伝えることを目的としています。

②デジタル化推進プロジェクトの立ち上げ

2017年10月にデジタル化推進プロジェクトを立ち上げ、事務の効率化・業務の削減を実施しています。2019年2月までに削減した業務時間は387時間/月となりました。2020年3月期までに約1,450時間/月の削減を見込んでいます。

外部からの評価

経済産業省「健康経営優良法人2019」認定

2019年2月、「健康経営優良法人2019」の「大規模法人部門(ホワイト500)」に選ばれました。「健康経営優良法人」は、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業が認定を受けます。2017年に初めて実施され、オリックスは3年連続で「大規模法人部門(ホワイト500)」に認定されました。



経済産業省・東京証券取引所「準なでしこ銘柄」選定

2019年3月、「準なでしこ銘柄」に選ばれました。「準なでしこ銘柄」は、全上場企業約3,600社の中から、中長期の企業価値向上を実現するための女性活躍推進を積極的に進める企業を選ぶ、「なでしこ銘柄」に準ずる企業が選定されます。



厚生労働省「えるぼし」認定 最高位取得

2019年5月、女性活躍推進法に基づく認定「えるぼし」の最高位である3つ星(3段階目)を取得しました。「えるぼし」は女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況が優良な企業が認定され、3つ星は「採用」「継続就業」「労働時間」「管理職比率」「多様なキャリアコース」の5つの基準をすべて満たしている企業が選ばれます。



財務セクション

11年間の要約財務データ

オリックス株式会社および連結子会社

2009年から2019年3月31日に終了した事業年度

	2009	2010	2011	2012
財政状態:				
ファイナンス・リース投資	¥ 914,444	¥ 756,481	¥ 830,853	¥ 900,886
営業貸付金	3,304,101	2,464,251	2,983,164	2,769,898
オペレーティング・リース投資	1,226,624	1,213,223	1,270,295	1,309,998
投資有価証券	926,140	1,104,158	1,175,381	1,147,390
事業用資産	189,560	186,396	207,480	194,576
総資産	8,353,852	7,722,017	8,561,910	8,332,830
長短借入債務および預金	5,919,639	5,263,104	6,075,076	5,828,967
長短借入債務	5,252,012	4,409,835	5,009,901	4,725,453
D/Eレシオ				
長短借入債務および預金／株主資本(倍)	5.1	4.1	4.6	4.2
長短借入債務／株主資本(倍)	4.5	3.4	3.8	3.4
長期借入比率(%)	85	87	90	90
当社株主資本	1,157,269	1,287,179	1,306,582	1,380,736
当社株主資本比率(%)	13.9	16.7	15.3	16.6
収益および費用:				
営業収益	¥1,014,289	¥ 887,290	¥ 938,258	¥ 963,721
営業費用	961,003	856,326	865,992	841,506
貸倒引当金繰入額	77,015	71,857	31,065	19,186
税引前当期純利益	11,195	56,748	90,271	127,515
継続事業からの利益	15,054	35,723	65,437	82,907
当社株主に帰属する当期純利益	20,674	36,512	66,021	83,509
ROA(%)	0.24	0.45	0.81	0.99
ROE(%)	1.7	3.0	5.1	6.2
1株当たり(円):				
当社株主に帰属する当期純利益:				
基本的	¥ 23.25	¥ 35.83	¥ 61.42	¥ 77.68
希薄化後	22.07	30.58	51.83	65.03
当社株主資本	1,294.48	1,197.55	1,215.44	1,284.15
配当金	7.00	7.50	8.00	9.00
セグメント:				
セグメント利益	¥ 29,960	¥ 67,909	¥ 117,001	¥ 145,276
セグメント資産	6,982,736	6,378,552	7,276,434	6,989,138
セグメント資産ROA(%)	0.28	0.55	0.97	1.17
従業員数(名)	18,920	17,725	17,578	17,488

(注1) 2011年3月期より、会計基準書アップデート第2009-16号(会計基準編纂書860(譲渡およびサービシング))および、会計基準書アップデート第2009-17号(会計基準編纂書810(連結))を適用しています。これらのアップデートの適用が当社および子会社の財政状態に与えた影響額は、適用日における連結貸借対照表上、資産合計が1兆1,474億円の増加、負債合計が1兆1,690億円の増加、利益剰余金(税効果控除後)が225億円の減少でした。

(注2) 配当金は、該当決算期に対する1株当たり配当金額を表示しています。

(注3) 2015年3月期第3四半期より、連結貸借対照表および連結損益計算書の分類方法を変更しています。この変更により、過年度についても組替表示しています。

(注4) 2015年3月期第4四半期より、当社と株式会社大京との会計期間の差異を解消しました。この変更により、過年度の連結財務諸表に遡って適用しています。

(注5) 2017年3月期より、会計基準書アップデート第2015-03号(債券発行コストに関する表示の簡素化-会計基準編纂書835-30(利息-利息の帰属計算))を過年度の連結財務諸表に遡って適用しています。

(注6) 2019年3月期第1四半期より、リース債権、貸付債権等の金融資産を証券化するための連結対象VIEについては、セグメント収益・セグメント利益・セグメント資産に含めて計上しており、過年度の財務諸表に遡って適用しています。

(百万円)

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
¥ 989,380	¥1,094,073	¥ 1,216,454	¥ 1,190,136	¥ 1,204,024	¥ 1,194,888	¥ 1,155,632
2,691,171	2,315,555	2,478,054	2,592,233	2,815,706	2,823,769	3,277,670
1,395,533	1,379,741	1,296,220	1,349,199	1,313,164	1,344,926	1,335,959
1,093,668	1,214,452	2,846,257	2,344,792	2,026,512	1,729,455	1,928,916
218,697	295,863	278,100	327,016	398,936	434,786	441,632
8,435,193	9,063,517	11,439,874	10,992,918	11,231,895	11,425,982	12,174,917
5,556,330	5,363,968	5,701,356	5,685,014	5,753,059	5,890,720	6,423,512
4,477,743	4,157,555	4,413,976	4,286,542	4,138,451	4,133,258	4,495,771
3.4	2.8	2.7	2.5	2.3	2.2	2.2
2.7	2.2	2.1	1.9	1.7	1.5	1.6
91	93	94	92	93	93	93
1,643,596	1,919,346	2,152,198	2,310,431	2,507,698	2,682,424	2,897,074
19.5	21.2	18.8	21.0	22.3	23.5	23.8
¥1,052,477	¥1,375,292	¥ 2,174,283	¥ 2,369,202	¥ 2,678,659	¥ 2,862,771	¥ 2,434,864
901,624	1,172,244	1,917,454	2,081,461	2,349,435	2,526,576	2,105,426
10,016	13,838	11,631	11,717	22,667	17,265	22,525
172,572	286,339	344,017	391,302	424,965	435,501	395,730
118,890	187,786	254,960	270,990	280,926	321,589	327,039
111,909	187,364	234,948	260,169	273,239	313,135	323,745
1.33	2.14	2.29	2.32	2.46	2.76	2.74
7.4	10.5	11.5	11.7	11.3	12.1	11.6
¥ 102.87	¥ 147.75	¥ 179.47	¥ 198.73	¥ 208.88	¥ 244.40	¥ 252.92
87.37	143.20	179.21	198.52	208.68	244.15	252.70
1,345.63	1,465.77	1,644.60	1,764.34	1,925.17	2,095.64	2,263.41
13.00	23.00	36.00	45.75	52.25	66.00	76.00
¥ 200,082	¥ 312,244	¥ 339,809	¥ 385,742	¥ 420,911	¥ 429,078	¥ 401,395
7,051,291	7,520,949	9,464,833	9,246,340	9,201,921	9,098,918	9,997,698
1.59	2.57	2.77	2.78	2.96	3.42	3.39
19,043	25,977	31,035	33,333	34,835	31,890	32,411

財務セクション

連結貸借対照表

オリックス株式会社および連結子会社

2017年、2018年および2019年3月31日に終了した事業年度

(百万円)

	2017	2018	2019
資産の部:			
現金および現金等価物	¥ 1,039,870	¥ 1,321,241	¥ 1,161,032
使途制限付現金	93,342	83,876	122,548
ファイナンス・リース投資	1,204,024	1,194,888	1,155,632
営業貸付金 <small>(2017年3月31日、2018年3月31日および2019年3月31日において、会計基準 編纂書825に基づき公正価値評価した、それぞれ19,232百万円、17,260百万円 および38,671百万円を含む)</small>	2,815,706	2,823,769	3,277,670
貸倒引当金	(59,227)	(54,672)	(58,011)
オペレーティング・リース投資	1,313,164	1,344,926	1,335,959
投資有価証券 <small>(2017年3月31日、2018年3月31日および2019年3月31日において、会計基準 編纂書825に基づき公正価値評価した、それぞれ24,894百万円、37,631百万円 および27,367百万円を含む)</small>	2,026,512	1,729,455	1,928,916
事業用資産	398,936	434,786	441,632
関連会社投資	524,234	591,363	842,760
受取手形、売掛金および未収入金	283,427	294,773	280,590
棚卸資産	117,863	111,001	115,695
社用資産	110,781	112,962	108,390
その他資産 <small>(2017年3月31日、2018年3月31日および2019年3月31日において、会計基準 編纂書825に基づき公正価値評価した、それぞれ22,116百万円、15,008百万円 および12,449百万円を含む)</small>	1,363,263	1,437,614	1,462,104
資産合計	¥11,231,895	¥11,425,982	¥12,174,917

(百万円)

	2017	2018	2019	
負債の部:				
短期借入債務	¥ 283,467	¥ 306,754	¥ 309,549	
預金	1,614,608	1,757,462	1,927,741	
支払手形、買掛金および未払金	251,800	262,301	293,480	
保険契約債務および保険契約者勘定	(2017年3月31日、2018年3月31日および2019年3月31日において、会計基準編纂書825に基づき公正価値評価した、それぞれ605,520百万円、444,010百万円および360,198百万円を含む)	1,564,758	1,511,246	1,521,355
未払法人税等:				
当期分	93,884	18,798	42,010	
繰延分	351,828	348,149	313,833	
長期借入債務	3,854,984	3,826,504	4,186,222	
その他負債	562,393	588,474	617,746	
負債合計	8,577,722	8,619,688	9,211,936	
償還可能非支配持分	6,548	7,420	9,780	
契約債務および偶発債務				
資本の部:				
資本金	220,524	220,961	221,111	
発行可能株式総数	2,590,000,000株			
発行済株式の総数	2017年3月31日 1,324,107,328株 2018年3月31日 1,324,495,728株 2019年3月31日 1,324,629,128株			
資本剰余金	268,138	267,291	257,625	
利益剰余金	2,077,474	2,315,283	2,555,585	
その他の包括利益累計額:				
未実現有価証券評価損益	32,279	10,465	17,389	
金融負債評価調整	—	—	582	
確定給付年金制度	(17,330)	(20,487)	(27,902)	
為替換算調整勘定	(31,736)	(31,806)	(43,558)	
未実現デリバティブ評価損益	(4,483)	(3,738)	(7,854)	
小計	(21,270)	(45,566)	(61,343)	
自己株式(取得価額)	(37,168)	(75,545)	(75,904)	
2017年3月31日	21,520,267株			
2018年3月31日	44,494,856株			
2019年3月31日	44,667,776株			
当社株主資本合計	2,507,698	2,682,424	2,897,074	
非支配持分	139,927	116,450	56,127	
資本合計	2,647,625	2,798,874	2,953,201	
負債・資本合計	¥11,231,895	¥11,425,982	¥12,174,917	

(注1) 2017年3月31日、2018年3月31日および2019年3月31日において、保有自己株式数には、役員報酬BIP信託が保有する株式数、それぞれ2,126,076株、1,651,443株および1,823,993株を含めています。

財務セクション

連結損益計算書

オリックス株式会社および連結子会社

2017年、2018年および2019年3月31日に終了した事業年度

(百万円)

	2017	2018	2019
営業収益:			
金融収益	¥ 211,852	¥ 228,252	¥ 242,893
有価証券売却・評価損益および受取配当金	30,328	43,302	15,958
オペレーティング・リース収益	398,655	379,665	413,918
生命保険料収入および運用益	295,940	351,590	347,136
商品および不動産売上高	1,015,249	1,079,052	596,165
サービス収入	726,635	780,910	818,794
営業収益合計	2,678,659	2,862,771	2,434,864
営業費用:			
支払利息	72,910	76,815	93,337
オペレーティング・リース原価	243,537	252,327	257,321
生命保険費用	200,158	255,070	246,533
商品および不動産売上原価	928,794	1,003,509	535,261
サービス費用	451,277	482,796	508,320
その他の損益(純額)	(4,396)	429	1,301
販売費および一般管理費	418,746	431,594	437,028
貸倒引当金繰入額	22,667	17,265	22,525
長期性資産評価損	9,134	5,525	2,418
有価証券評価損	6,608	1,246	1,382
営業費用合計	2,349,435	2,526,576	2,105,426
営業利益	329,224	336,195	329,438
持分法投資損益	26,520	50,103	32,978
子会社・関連会社株式売却損益および清算損	63,419	49,203	33,314
バーゲン・パーチェス益	5,802	—	—
税引前当期純利益	424,965	435,501	395,730
法人税等	144,039	113,912	68,691
当期純利益	280,926	321,589	327,039
非支配持分に帰属する当期純利益	7,255	8,002	2,890
償還可能非支配持分に帰属する当期純利益	432	452	404
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 273,239	¥ 313,135	¥ 323,745

(円)

1株当たり当社株主に帰属する当期純利益:			
基本的	¥ 208.88	¥ 244.40	¥ 252.92
希薄化後	208.68	244.15	252.70
配当金	52.25	66.00	76.00

(注1) 配当金は、該当決算期に対する1株当たり配当金額を表示しています。

(注2) 2019年3月期第1四半期より、連結損益計算書上、従来「サービス収入」に含めていた金融保証収益を「金融収益」に表示方法の変更を行っています。この変更は、会計基準編纂書606(顧客との契約から生じる収益)の適用に伴い、より収益構造を適切に反映する表示を目的として行ったものです。これに伴い、前連結会計年度の連結損益計算書も当連結会計年度の表示に合わせて、表示方法の変更を行っています。

(注3) 2019年3月期第1四半期より、会計基準書アップデート第2016-01号(金融資産および金融負債の認識と測定—会計基準編纂書825-10(金融商品—全体))の適用により、「有価証券売却・評価損益および受取配当金」には、持分証券にかかる未実現の公正価値変動額を含めています。

連結包括利益計算書

オリックス株式会社および連結子会社

2017年、2018年および2019年3月31日に終了した事業年度

(百万円)

	2017	2018	2019
当期純利益	¥280,926	¥321,589	¥327,039
その他の包括利益(損失)			
未実現有価証券評価損益	(14,926)	(22,834)	10,215
金融負債評価調整	—	—	231
確定給付年金制度	7,670	(2,962)	(7,346)
為替換算調整勘定	(5,968)	(1,955)	(11,537)
未実現デリバティブ評価損益	326	779	(4,118)
その他の包括利益(損失) 計	(12,898)	(26,972)	(12,555)
当期包括利益	268,028	294,617	314,484
非支配持分に帰属する当期包括利益	4,276	6,433	2,784
償還可能非支配持分に帰属する当期包括利益	374	36	730
当社株主に帰属する当期包括利益	¥263,378	¥288,148	¥310,970

財務セクション

資産・収益のセグメント別内訳 (2019年3月31日に終了した事業年度)

セグメント資産

(百万円)

	法人金融 サービス	メンテナンス リース	不動産	事業投資	リテール	海外	合計
セグメント資産	¥959,725	¥873,775	¥720,221	¥733,612	¥3,571,437	¥3,138,928	¥9,997,698
ファイナンス・リース投資	403,639	328,424	35,420	25,696	42	362,391	1,155,612
営業貸付金	364,818	—	316	47,573	2,049,980	814,847	3,277,534
オペレーティング・リース投資	24,143	525,392	242,022	5,474	29,810	509,117	1,335,958
投資有価証券	31,522	506	8,038	25,786	1,474,750	385,339	1,925,941
事業用資産・サービス資産	16,973	988	146,100	264,994	—	44,149	473,204
棚卸資産	51	587	80,920	30,776	—	3,161	115,495
賃貸資産前渡金	122	669	29,946	1,340	—	10,932	43,009
関連会社投資	16,276	33	107,072	161,966	631	556,682	842,660
事業用資産前渡金	—	—	6,790	11,291	—	—	18,081
営業権、企業結合で取得した無形資産	102,181	17,176	63,597	158,716	16,224	452,310	810,204

セグメント収益

(百万円)

	法人金融 サービス	メンテナンス リース	不動産	事業投資	リテール	海外	合計
セグメント収益	¥95,212	¥288,211	¥529,064	¥615,151	¥428,904	¥490,730	¥2,447,272
金融収益	28,829	14,352	2,065	9,063	76,693	111,634	242,636
有価証券売却・評価損益 および受取配当金	(777)	(47)	(32)	78	346	16,565	16,133
オペレーティング・リース収益	23,522	197,963	72,483	827	—	121,913	416,708
生命保険料収入および運用益	—	—	—	—	348,255	—	348,255
商品および不動産売上高	4,379	5,392	141,489	436,044	—	7,508	594,812
サービス収入	39,259	70,551	313,059	169,139	3,610	233,110	828,728

(注) 各項目のセグメント合計には、本社部門に属する資産および収益が含まれていないため、連結損益計算書および連結貸借対照表の各科目の数値とは合致していません。

セグメント資産 主な内容

	法人金融サービス	メンテナンスリース	不動産	事業投資	リテール	海外
ファイナンス・リース投資	法人向けリース・割賦	自動車リース	建物賃貸借	省エネルギー設備のリース	—	現地法人のリース・割賦
営業貸付金	法人融資	—	—	サービスの買取債権	投資用不動産ローン、カードローン、法人融資	米国の法人融資、アジアの自動車ローン・法人融資
オペレーティング・リース投資	法人向けリースの再リース、建物賃貸借	自動車および電子計測器等のリース、レンタル、再リース	賃貸不動産	—	オリックス生命の運用資産(賃貸不動産)	現地法人の自動車リース、航空機リース
投資有価証券	上場株式	—	ファンド投資	上場株式、プライベートエクイティ(PE)ファンド	公社債、上場株式、変額年金保険契約および変額保険契約の運用資産	米国の地方債・CMBS投資、欧米・アジアのファンド投資
事業用資産・サービス資産	太陽光発電施設(九電工との共同事業)	—	ホテル・旅館・水族館等の運営不動産	環境エネルギー関連施設、設備	—	米国のモーゲージサービシング権
棚卸資産	—	—	分譲マンション	投資先の事業関連資産	—	投資先の事業関連資産
賃貸資産前渡金	—	—	開発中の賃貸不動産	—	—	建設中の船舶
関連会社投資	新規事業など、合併事業への出資	—	共同開発の賃貸不動産	PE投資、海外での発電事業への出資、コンセッション事業への出資	—	合併事業への出資、アジアのPE投資、米国の投資銀行会社への出資
事業用資産前渡金	—	—	開発中の運営不動産	開発中の環境エネルギー関連施設、設備	—	—
営業権、企業結合で取得した無形資産	M&Aに伴って発生した営業権(のれん)および無形資産					

セグメント収益 主な内容

	法人金融サービス	メンテナンスリース	不動産	事業投資	リテール	海外
金融収益	法人向けリース・割賦収益、融資の利息収入	自動車リース収益	建物賃貸借の賃料収入	サービスの債権回収収益、省エネルギー設備のリース収益	投資用不動産ローン、カードローン、法人融資の利息収入	現地法人のリース・割賦収益、融資の利息収入、米国のCMBS利息
有価証券売却・評価損益および受取配当金	上場株式の売却益・評価損益	—	—	投資先の株式売却益、配当、PEファンドの取込損益	オリックス銀行保有の公社債等の売却益	投資先の株式売却益、ファンド取込損益、米国の地方債売却益
オペレーティング・リース収益	法人向けリースの再リース収益、建物賃貸借の賃料収入	自動車リース・レンタル収益・再リース収益、電子計測器等のレンタル収益、中古車売却益	賃貸不動産の賃料収入、賃貸不動産売却益	—	—	現地法人の自動車リース収益、中古車売却益、航空機リース収益・売却益
生命保険料収入および運用益	—	—	—	—	生命保険料収入、生命保険事業の資産運用損益	—
商品および不動産売上高	弥生のソフトウェア売上高	中古レンタル品の売上高	分譲マンション販売収入	投資先企業の商品売上高	—	投資先の事業収益
サービス収入	弥生のソフトウェア保守サービス収入、保険代理店手数料、環境エネルギー関連手数料	自動車メンテナンスサービス収入	運営事業収入(運営施設の売却益含む)、アセットマネジメント収入、不動産投資顧問手数料、大京の不動産管理収入	環境エネルギー関連収入(関連施設の売却益含む)、投資先のサービス収入	生命保険コンサルティング手数料	ORIX Corporation Europeのアセットマネジメント収入、現地法人の自動車メンテナンスサービス収入

企業情報

グループ会社一覧 (2019年3月31日現在)

セグメント	主な事業内容	設立(取得)	オリックスグループ出資比率
法人金融サービス事業部門			
オリックス株式会社 東日本営業本部、西日本営業本部	リース、融資、その他金融サービス		
エヌエスリース株式会社	リース、融資、その他金融サービス	(2002年 7月)	100%
オリックス徳島株式会社	リース、その他金融サービス	(2005年10月)	95%
筑波リース株式会社	リース	(2010年 6月)	95%
株式会社キューコーリース	リース、その他金融サービス	(2012年 1月)	85%
株式会社フリール	医療機器のレンタル	(2013年 5月)	100%
弥生株式会社	業務ソフトウェアおよび 関連サービスの開発・販売・サポート	(2014年12月)	99%
オリックスハヶ岳農園株式会社	水耕栽培による各種葉物野菜の生産・販売	2015年 4月	97%
オリックス・フードサプライ株式会社	青果物の仕入・販売	2016年 7月	100%
アルトア株式会社	オンラインレンディング事業	2017年 2月	91%
メンテナンスリース事業部門			
オリックス自動車株式会社	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	1973年 6月	100%
オリックス・レンテック株式会社	電子計測器・IT関連機器等のレンタルおよびリース	1976年 9月	100%
淀川変圧器株式会社	受変電・発電設備機器、各種変圧器、キュービクル等の製造、 レンタル、販売、買取	(2018年 1月)	100%
不動産事業部門			
オリックス株式会社 不動産事業本部	不動産開発・賃貸		
オリックス・インテリア株式会社	内装工事施工管理、不動産賃貸、駐車場事業	(1987年 1月)	100%
ブルーウェーブ株式会社	ホテル・研修所運営	1997年 1月	100%
オリックス不動産株式会社	不動産開発・賃貸・運営	1999年 3月	100%
オリックス・アセットマネジメント株式会社	不動産投資運用業	2000年 9月	100%
オリックス・リビング株式会社*1	高齢者住宅運営	2005年 4月	99%
株式会社調布自動車学校	自動車教習所運営	(2005年12月)	100%
オリックス不動産投資顧問株式会社	不動産投資運用、投資助言・代理	2007年 9月	100%
オリックス水族館株式会社	水族館運営	2011年 4月	100%
オリックス農業株式会社	植物工場における各種野菜の生産・販売	2014年 2月	100%
株式会社大京	不動産開発・販売、都市開発	(2019年 1月)	100%
事業投資事業部門			
オリックス株式会社 事業投資本部	プリンシパル・インベストメント		
オリックス株式会社 環境エネルギー本部	環境エネルギー事業		
オリックス・キャピタル株式会社	ベンチャーキャピタル	1983年10月	100%
オリックス環境株式会社	金属等再資源化物の取引、 廃棄物の収集・運搬、中間処理	1998年 4月	100%
オリックス債権回収株式会社	サービシング	1999年 4月	100%
オリックス資源循環株式会社	廃棄物の再資源化	2002年 9月	100%
株式会社吾妻バイオパワー	バイオマス発電	2006年 1月	100%
オリックス・ローン事務センター株式会社	個人向けローンの顧客対応、資産管理	2009年 5月	99%
株式会社コピテック	電子機器、車載機等の設計・製造および システムの開発・運用、IoT関連事業	(2010年 7月)	57%
ONEエネルギー株式会社	太陽光パネル・蓄電システムなどの販売およびリース・レンタル等	2013年 3月	70%
オリックス・リニューアブルエナジーマネジメント株式会社	再生可能エネルギーを利用した発電所の運営・管理・保持	2018年 6月	100%
リテール事業部門			
オリックス・クレジット株式会社	個人向け金融サービス業	1979年 6月	100%
オリックス生命保険株式会社	生命保険事業	1991年 4月	100%
オリックス銀行株式会社	銀行事業	(1998年 4月)	100%
オリックス保険コンサルティング株式会社	保険代理業	2012年10月	100%
本社管理部門 (セグメントには配分されない事業)			
オリックス保険サービス株式会社	保険代理業	1976年 9月	100%
オリックス・システム株式会社	情報システム開発・運用	1984年 3月	100%
オリックス野球クラブ株式会社	プロ野球球団経営	(1988年10月)	100%
オリックス・エム・アイ・シー株式会社	グループ経理統括業務	1999年10月	100%
オリックス・ビジネスセンター沖縄株式会社	事務センター、コンタクトセンター	1999年11月	100%
オリックス業務支援株式会社	事務代行、施設管理、運営	2007年 4月	100%

*1 オリックスグループは2019年3月25日付でオリックス・リビング(株)の譲渡について合意し、2019年8月30日付で譲渡を完了しました。

セグメント	国(地域)名*2	主な事業内容	設立(取得)	オリックスグループ出資比率
海外事業部門				
オリックス株式会社 グローバル事業本部*3	日本	海外グループ会社の統轄・管理業務、オルタナティブ・インベストメント		
オリックス株式会社 輸送機器事業本部*3	日本	船舶関連サービス、航空機関連サービス		
オリックス株式会社 東アジア事業本部*3	日本	海外グループ会社の統轄・管理業務		
オリックス・マリタイム株式会社*3	日本	船舶関連事業	1977年11月	100%
オリックス・エアクラフト株式会社*3	日本	航空機リース	1986年5月	100%
ORIX Corporation USA	米国	法人向け金融サービス	1981年8月	100%
Mariner Investment Group, LLC	米国	ファンド運営・管理	(2010年12月)	69%
Boston Partners Global Investors, Inc.	米国	資産運用	(2013年7月)	100%
Harbor Capital Advisors, Inc.	米国	資産運用	(2013年7月)	100%
ORIX Real Estate Capital Holdings, LLC	米国	ローン組成、資産運用	2013年9月	100%
Boston Financial Investment Management, LP	米国	ファンド組成・運用	(2016年7月)	100%
Ormat Technologies, Inc.*4	米国	地熱発電事業	(2017年7月)	21%
NXT Capital Group, LLC	米国	ローン組成、資産運用	(2018年8月)	100%
ORIX Brazil Investments and Holdings Limited	ブラジル	エクイティ投資	2012年8月	100%
RB Capital S.A.	ブラジル	不動産証券化、資産運用、不動産開発・投資	(2016年12月)	67%
ORIX Asia Limited	香港	リース、自動車リース、融資、銀行事業	1971年9月	100%
ORIX Asia Capital Limited	香港	エクイティ投資、ファンド運営・管理、融資	1973年7月	100%
ORIX Taiwan Corporation	台湾	リース、割賦、保険代理業	(1991年2月)	100%
ORIX Auto Leasing Taiwan Corporation	台湾	自動車リース	1998年4月	100%
ORIX Taiwan Asset Management Company	台湾	不良債権投資、サービシング	2004年11月	100%
ORIX Rentec (Korea) Corporation	韓国	電子計測器・IT関連機器等のレンタルおよびリース	2001年4月	100%
ORIX Capital Korea Corporation	韓国	自動車リース、リース、融資	2004年2月	100%
ORIX Private Equity Korea Corporation	韓国	ファンド運営・管理	2010年3月	100%
ORIX China Corporation	中国	リース、レンタル	2005年8月	97%
CHINA RAILWAY LEASING CO., LTD.	中国	鉄道関連リース	(2006年1月)	14%
Beijing Oriental Jicheng Co., Ltd.	中国	測定機器販売・レンタル	(2006年2月)	23%
ORIX (China) Investment Co., Ltd.	中国	リース、エクイティ投資、その他金融サービス	2009年12月	100%
Pang Da ORIX Auto Leasing Co., Ltd.	中国	自動車リース	2012年5月	25%
TenGer Financial Group LLC	モンゴル	銀行事業、リース、損害保険事業	(2013年10月)	16%
ORIX Leasing Singapore Limited	シンガポール	リース、割賦、融資	1972年9月	50%
ORIX Investment and Management Private Limited	シンガポール	エクイティ投資、融資	1981年5月	100%
ETHOZ Group Ltd.	シンガポール	自動車リース、レンタカー、リース	1981年9月	45%
ORIX Rentec (Singapore) Pte. Limited	シンガポール	電子計測器・IT関連機器等のレンタルおよびリース	1995年10月	100%
ORIX Leasing Malaysia Berhad	マレーシア	リース、融資	1973年9月	100%
ORIX Credit Malaysia Sdn. Bhd.	マレーシア	割賦	1981年1月	100%
ORIX Car Rentals Sdn. Bhd.	マレーシア	レンタカー	1989年2月	100%
ORIX Rentec (Malaysia) Sdn. Bhd.	マレーシア	電子計測器・IT関連機器等のレンタルおよびリース	1996年11月	100%
ORIX Auto Leasing Malaysia Sdn. Bhd.	マレーシア	自動車リース	2000年10月	100%
ORIX Asset Management Malaysia Sdn. Bhd.	マレーシア	不良債権投資	2008年1月	100%
PT. ORIX Indonesia Finance	インドネシア	リース、自動車リース	1975年4月	85%
PT. Sinar Mitra Sepadan Finance	インドネシア	個人事業者および個人向け中古車ローン	(2015年11月)	85%
ORIX METRO Leasing and Finance Corporation	フィリピン	リース、自動車リース、融資	1977年6月	40%
ORIX Auto Leasing Philippines Corporation	フィリピン	自動車リース	1989年9月	40%
Thai ORIX Leasing Co., Ltd.	タイ	リース、自動車リース、レンタカー	1978年6月	96%
Indochina Capital Corporation	ベトナム	ファンド運営・管理、不動産開発、アドバイザリー、投資銀行	(2010年11月)	25%
ORIX Leasing Pakistan Limited*4	パキスタン	リース、自動車リース	1986年7月	49%
INFRASTRUCTURE LEASING & FINANCIAL SERVICES LIMITED	インド	インフラ投資、投資銀行業務	(1993年3月)	23%
ORIX Auto Infrastructure Services Limited	インド	自動車リース、レンタカー、リース、商用車担保ローン、不動産担保ローン	1995年3月	99%
Canara Robeco Asset Management Company Limited	インド	資産運用	(2013年7月)	49%
ORIX Leasing Egypt SAE	エジプト	リース、自動車リース	1997年6月	34%
Saudi ORIX Leasing Company	サウジアラビア	リース、自動車リース	2001年1月	28%
Al Hail ORIX Finance PSC	アラブ首長国連邦	リース、自動車リース、融資	2002年3月	38%
The Mediterranean & Gulf Insurance & Reinsurance Company B.S.C.	バーレーン	損害保険事業、生命保険事業、再保険事業	(2013年6月)	25%
ORIX Australia Corporation Limited	オーストラリア	自動車リース、トラックレンタル	1986年7月	100%
ORIX New Zealand Limited	ニュージーランド	自動車リース	1988年12月	100%
ORIX Aviation Systems Limited	アイルランド	航空機リース、資産管理、航空関連技術サービス	1991年3月	100%
ORIX Polska S.A.	ポーランド	リース、自動車リース	(1995年10月)	100%
ORIX Corporation Europe N.V.	オランダ	欧州事業統括会社	(2013年7月)	100%
Robeco Institutional Asset Management B.V. (RIAM)	オランダ	資産運用	(2013年7月)	100%
Transrend B.V.	オランダ	資産運用	(2013年7月)	100%
RobecoSAM AG	スイス	資産運用	(2013年7月)	100%
ORIX Corporation UK Limited	英国	エクイティ投資	2018年1月	100%

*2 上記以外にも拠点を設け、合計37カ国・地域に展開しています。

*3 オリックス(株)グローバル事業本部、輸送機器事業本部、東アジア事業本部、オリックス・マリタイム(株)、オリックス・エアクラフト(株)は日本に本拠を置いて、アジア・大洋州・欧州を中心に事業活動を行っています。

*4 上場している企業です。

企業情報

会社概要・株式情報・投資家メモ

会社概要 (2019年3月31日現在)

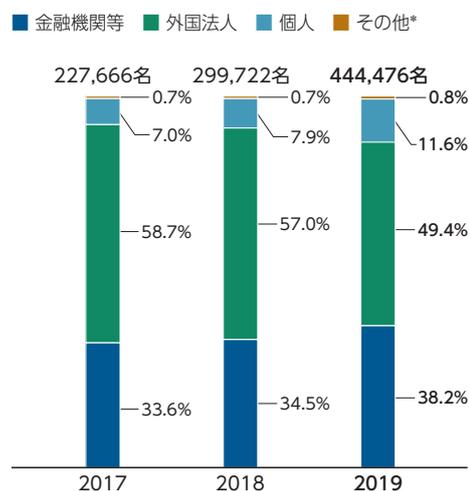
社名(商号)	オリックス株式会社 (英文社名)ORIX Corporation	当社株主資本	2,897,074百万円
設立年月日	1964年4月17日	決算日	3月31日
本社所在地	〒105-6135 東京都港区浜松町2丁目4番1号 世界貿易センタービル TEL:03-3435-3000	連結会社	883社
		関連会社	198社
		従業員数	32,411名
		グローバルネットワーク	2,196カ所(世界37カ国・地域) 日本 1,466カ所 日本以外 730カ所

株式情報 (2019年3月31日現在)

株式数

発行可能株式総数	2,590,000,000株
発行済株式の総数	1,324,629,128株
株主数	444,476名

株主数(名)・所有者別株主構成比(%)の推移



*その他には、自己株式を含んでいません。

大株主(上位10名)

株主名	所有株式数 (千株)	持株比率 (%)
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	118,029	9.20
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	90,960	7.09
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	35,562	2.77
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	30,674	2.39
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	25,819	2.01
JPモルガン証券株式会社	22,481	1.75
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口7)	21,606	1.68
CITIBANK, N.A. - NY, AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY SHARE HOLDERS	21,462	1.67
THE CHASE MANHATTAN BANK 385036	21,233	1.65
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	20,258	1.58

(注) 持株比率は自己株式を控除して計算しています。

株主総利回り(TSR*)推移



(注) 2013年3月31日最終の株主名簿に記載された株主に対して、2013年4月1日付で1株につき10株の割合をもって株式分割を行いました。2013年3月期以前の株価は、株式分割からさかのぼって便宜的に計算したものです。

*TSR(Total Shareholder Return):株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回りを表します。

投資家メモ (2019年8月1日現在)

株主名簿管理人

三菱UFJ信託銀行株式会社

TEL: 0120-232-711 (フリーダイヤル)

上場証券取引所

東京証券取引所 市場第一部 証券コード 8591

ニューヨーク証券取引所 証券コード IX

米国預託証券の名義書換・預託代理人

Citibank, N.A. Shareholder Services

P.O. Box 43077, Providence, Rhode Island
02940-3077, U.S.A.

TEL: 1-877-248-4237 (フリーダイヤル米国内)

TEL: 1-816-843-4281 (米国外)

FAX: 1-201-324-3284

E-mail: citibank@shareholders-online.com

比率 1ADR=5普通株式

ティッカーシンボル IX

見通しに関する注意事項

本統合報告書に掲載されている当社の現在の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、これらは、現在入手可能な情報から得られた当社の判断に基づいています。したがって、これらの見通しにのみ全面的に依拠することはお控えくださるようお願いいたします。

実際の業績は、外部環境および内部環境の変化によるさまざまな重要な要素により、これらの見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。これらの見通しと異なる結果を生じさせる原因となる要素は、当社が米国証券取引委員会(SEC)に提出していますForm 20-Fによる報告書の「リスク要因(Risk Factors)」および関東財務局長に提出しています有価証券報告書の「事業等のリスク」に記載されていますが、これらに限られるものではありません。Form 20-Fおよび有価証券報告書は、当社のホームページ(<https://www.orix.co.jp/grp>)においてご覧いただけます。

オリックス株式会社 財務本部 経営計画部

〒105-6135 東京都港区浜松町2丁目4番1号 世界貿易センタービル

TEL: 03-3435-3121 FAX: 03-3435-3154 URL: <https://www.orix.co.jp/grp>

本統合報告書の内容についてのお問い合わせは、上記までご連絡ください。

