



INTEGRATED REPORT

統合報告書 2018

数字で見るオリックス

純利益

3,131

 億円

2018年3月期の当期純利益は前期比15%増の3,131億円となりました。
9期連続増益を達成し、4期連続で最高益を更新しました。

セグメント資産

約 9

 兆円

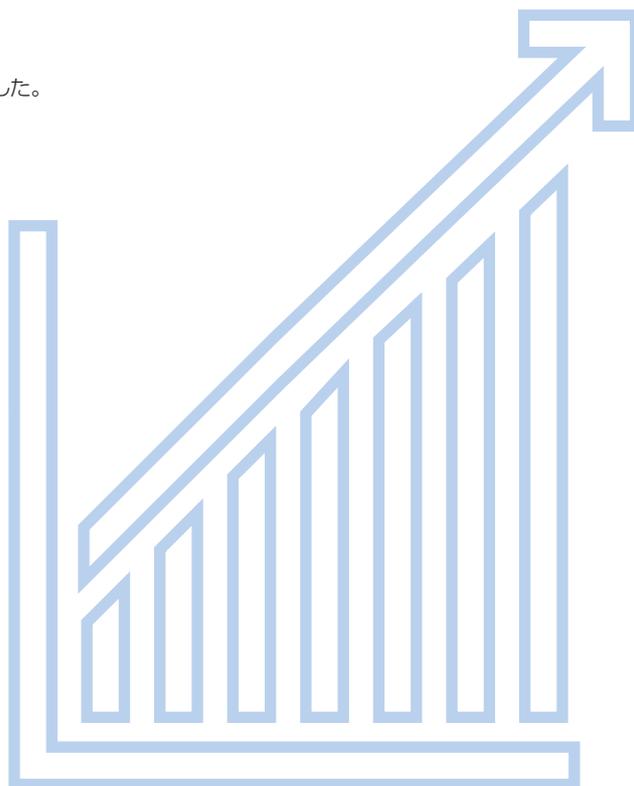
成長のために資産を大きく伸ばすのではなく、収益性の向上や財務の健全性強化を重視しています。オリックスでは外部環境の変化に合わせて、事業ポートフォリオを機動的に変えています。

配当成長率

7

 年連続 **2** 桁成長

1株当たり配当金は、2012年3月期より7年連続で前期比2桁成長を続けています。今後も持続的な利益成長に向けた新規投資を行いながら、安定した還元にも努めていきます。



歴史

54

 年

1964年に日本に“リース”という新しい金融手法を導入して以来、オリックスはさまざまな先進的サービスを提供しています。創業翌年以降続く黒字は、オリックスの提供する新しい価値への評価だと考えています。

グローバルネットワーク

38

 力国・地域

1971年の香港進出以来、海外ネットワークを拡大しています。その特長は、各国の有力企業とパートナー関係を構築し、経営の現地化を進め、地場企業を顧客基盤としていることです。



グループ従業員数

31,890

 名

従業員13名でスタートしたオリックスは、現在世界各国で約3.2万人が働く企業へと成長しました。

新規投資額

約 **7,400** 億円

2018年3月期は、環境エネルギー、金融サービス、債券、航空機、船舶、不動産、エクイティ投資などグローバルにさまざまな事業分野を対象として、約7,400億円の新規投資を実施しました。



再生可能エネルギー事業

総設備容量 約 **3** GW
(確保プロジェクトベース)

太陽光発電事業をはじめ、風力発電事業、地熱発電事業、水力バイオマス、発電事業などの再生可能エネルギー事業を世界各地で行っており、総設備容量は約3GWに上ります。国内の太陽光発電事業はトップ規模で、2018年3月末時点で約1,000MWのプロジェクトを確保し、うち約700MWが稼働しています。

→ P.42 「環境エネルギー」



生命保険事業

個人保険 保有契約件数

約 **394** 万件

オリックス生命の2018年3月末の個人保険保有契約件数は約394万件です。充実した商品ラインアップでお客様のニーズに応え、2005年から12期連続で2桁の伸び率となっています。

→ P.48 「生命保険」



アセットマネジメント事業

ORIX Europe 運用資産残高

約 **38** 兆円

ORIX Corporation Europe N.V. (旧Robeco Groep N.V.) における2018年3月末の運用資産残高は2,887億ユーロ (約37.8兆円、1ユーロ=130.94円で計算) となります。加えて、米州における新たなアセットマネジメント会社の買収や、国内における不動産アセットマネジメント事業の成長など、オリックスグループ全体の運用資産残高も堅調に推移しています。

→ P.46 「アセットマネジメント」



自動車事業

収集走行データ

地球 **7** 周分 (1時間あたり)

オリックスの自動車事業は、世界でもトップ規模の車両管理台数約166万台 (2018年3月末) を誇ります。現在提供しているテレマティクスサービスから収集する走行データは、1時間で地球約7周分に相当します。

→ P.50 「自動車」



航空機事業

保有・管理機数

約 **200** 機

約40年の業歴を誇る航空機事業の強みは、これまでに培ったマーケットでの目利き力、航空会社や投資家とのネットワーク、そして高い専門性に基づくアセットマネジメントサービスの提供にあります。

→ P.52 「航空機」



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。」と言っていただけ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結集し、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。

Contents

01 数字で見るオリックス

04 CEOレター

06 オリックスの価値創造

08 オリックスのビジネスモデル

10 オリックスの3つの強み

- 柔軟性
- 強固な基盤
- 規律

16 経営戦略

- 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
- CEOによる戦略解説
- 投資プロセス
- 財務資本戦略

30 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
- オリックスのコーポレート・ガバナンス

40 EC21 Excellent Company

- 事業活動を通じた社会への貢献
— 今後の成長を見込む分野
- 持続的な成長を支える人材
— 社員との関わり

62 財務セクション

72 企業情報

編集方針

「オリックス統合報告書2018」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や、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。

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/](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。

WE SUPPORT



CEOレター

企業や人々に 新たな「活力」を生み出す 企業として、挑戦を続ける。

「オリックスとはなにものか」。そのような質問をステークホルダーの皆さまから多く受けます。創業時にリースから始まった事業は、以降、常に隣接分野へ事業領域を広げ、現在ではさまざまな事業をグローバルに展開する企業へと成長しました。そして、事業の多様さから、オリックスは世界でも比較対象のないユニークな企業となりました。理解しづらいかもしれませんが、オリックスは「業種」という枠を超えた「オリックス」という独自のビジネスモデルを展開していると考えています。

オリックスは社会や市場の変化を機敏に捉え、チャンスに変えることで成長を続けてきました。今後もオリックスは変化し続けます。今後はグローバル企業として、海外発の事業を日本に持ち込むなど、さらなる事業展開を加速させていきます。

「新しい価値を創造する」「自分の足で立つ」という経営哲学は変わることなく受け継がれ、オリックスの持続的な成長の源泉となっています。社会の課題やニーズに対しオリックスとして何か新たな価値を創造できないか真剣に考え取り組むこと、誰かに依存せず

自己規律を保ちながら、社会のために事業に取り組むことが重要です。これらの創業時から変わらない経営哲学がオリックスの成長につながり、社会へ貢献することにもつながってきました。

今後もオリックスは、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ていきます。事業が拡大し、企業としての規模が大きくなったことで、オリックスの社会的な責任も大きくなっています。これからもステークホルダーの皆さまの利益を常に考え、事業活動を通じて経済や人々の活性化に貢献することで、社会的責任を果たしていきたいと考えています。ステークホルダーの皆さまには、引き続き厚いご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

取締役 兼 代表執行役社長
グループCEO

井上亮



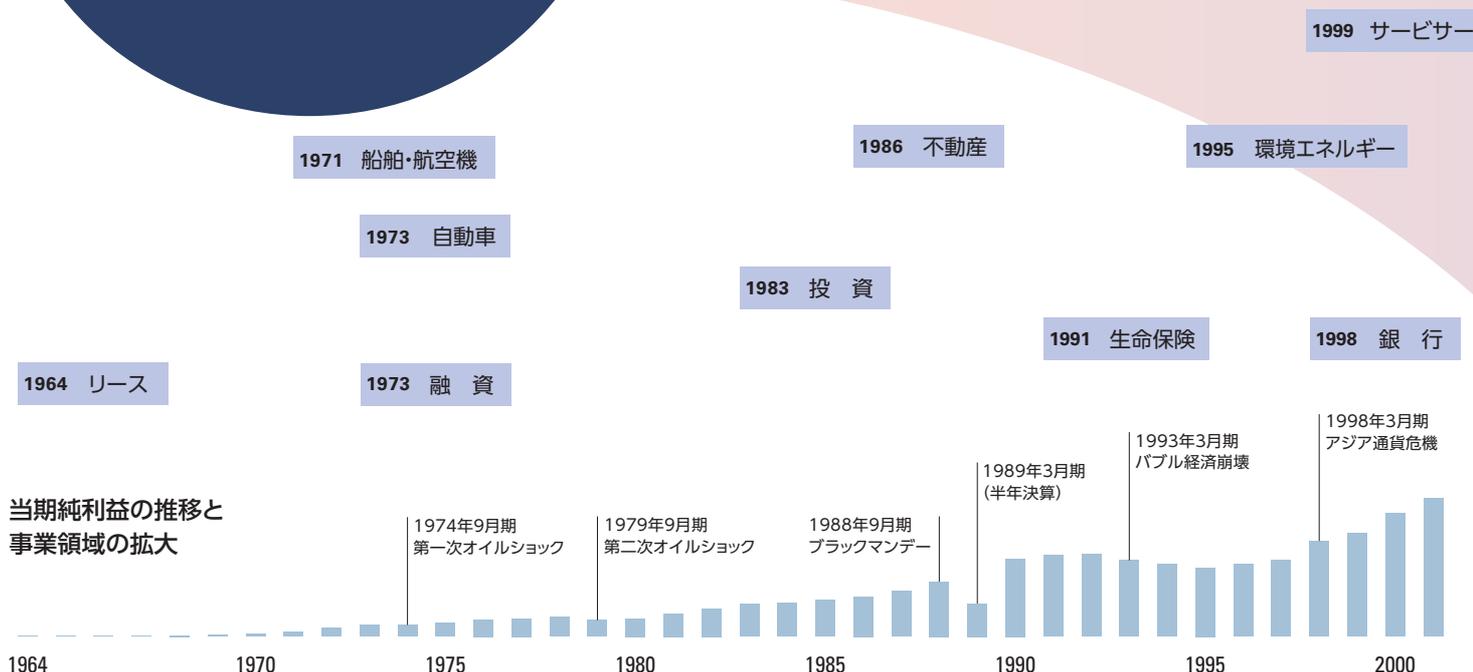
オリックスの価値創造

経営哲学から 生まれた3つの強み

1964年にリース会社として誕生して以来、
「新しい価値を創造する」「自分の足で立つ」という経営哲学を受け継ぎ、
多様化するニーズや環境の変化に対応しながら、
チャレンジとイノベーションを積み重ねた結果、
「柔軟性」「強固な基盤」「規律」という、オリックス独自の強みが生まれました。

オリックスの経営哲学

「新しい価値を創造する」
「自分の足で立つ」



オリックスの3つの強み

Flexibility**柔軟性**

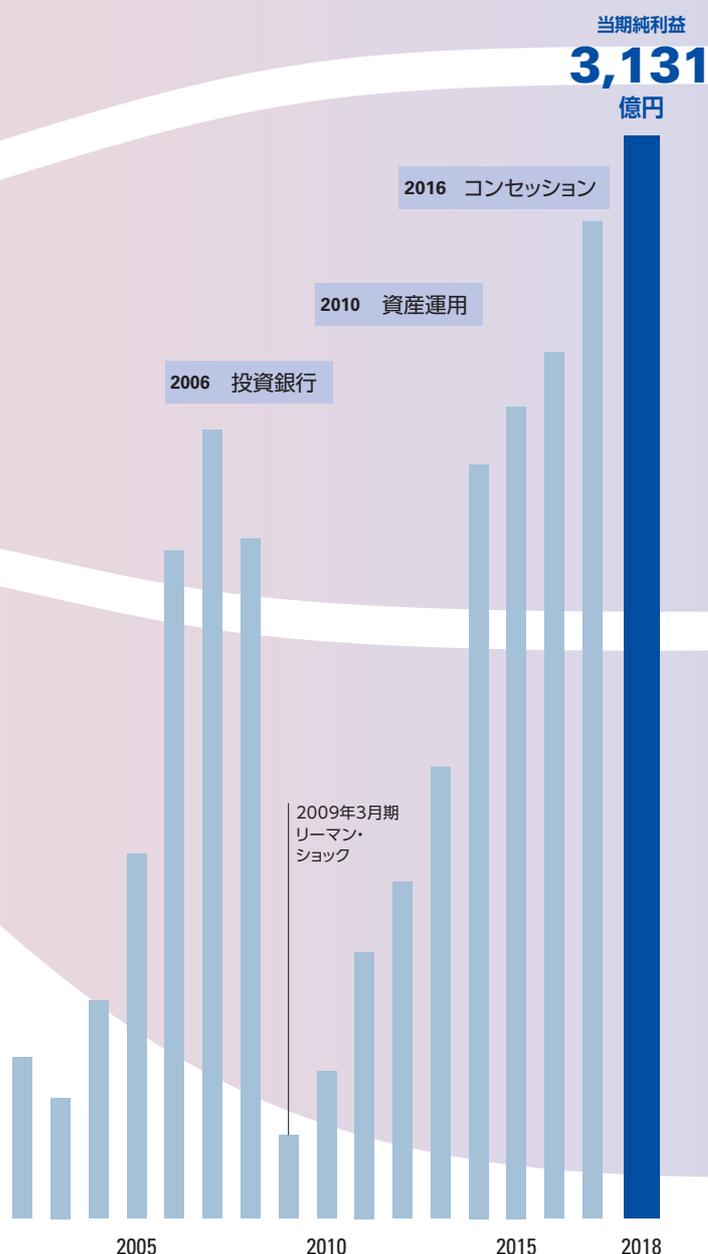
1964年に日本に“リース”という新しい金融手法を導入したオリックスですが、リースに固執しては大きな成長は望めませんでした。事業展開や人材活用などあらゆる面で臨機応変に対応してきたことが、オリックスの“柔軟性”という強みを生み出しました。

Strong Platform**強固な基盤**

柔軟に事業領域を拡大するとともに、海外展開も進め事業基盤を広げました。同時に、その基盤を強固にするため、規律を持ち、財務やガバナンス体制も強固なものへと整えていきました。このようなプロセスを経て、オリックスの“強固な基盤”という強みが生まれました。

Disciplined**規律**

オリックスは設立初期から自主独立路線を貫きました。株主会社に依存しない経営を進めるための自己規律、事業拡大と環境変化に対応するためのリスクマネジメント力、これらがオリックスの“規律”という強みを生み出しました。



オリックスのビジネスモデル

Inputs: 強み

Flexibility
柔軟性

Strong Platform
強固な基盤

Disciplined
規律

Value Creation Process: 価値創造のプロセス

変化を捉え チャンスに変える

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。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ため、世の中の変化が続く限り成長のチャンスは無限にあります。

多様な人材が 連携する

グループ内の多様な事業が個々に成長を志向するのではなく、横連携して一体となって成長を追求します。専門性を持つ多様な人材が連携することで、新たな事業機会の発掘や、ノウハウ共有による人材のレベルアップが図れます。

タイミングを逃さず 資産を入れ替える

“コアビジネス”のないオリックスでは、成長し続けるため、世界の動きを捉え、たえず資産を入れ替えています。スピーディーな意思決定力と実行力で、社会の変化に合わせた事業ポートフォリオを構築しています。

ポートフォリオの 流動性を維持する

オリックスは保有する資産に対して常に目配りをし、グループの専門性を活用してバリューアップの努力をしています。このことにより、事業ポートフォリオの流動性を維持し、常に換価できる状態を保っています。

リスクを見極め 取るべきリスクを取る

リスクを避けるだけでは成長は望めません。リスクを適切に判断しコントロールすることで成長を続けることができます。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。

Outputs: アウトプット

世の中の変化を
捉えた多角的
事業ポートフォリオ

- 新規投資 約7,400億円
- 新規事業分野の開拓、
新商品・サービスの創出
- 安定収益の実現

幅広いお客さまへの
サービス提供

- 世界38カ国・地域で
事業展開
- 中小企業から大企業まで
サービスを提供
- ローカルビジネスから
グローバルビジネスまで手がける

Outcomes: 創造する価値

持続的な企業価値の向上

経済的価値

持続的な利益成長

- 53年間 黒字継続 9期連続 増益
- 4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／安心で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

→ P.42 「今後の成長を見込む分野」

持続的な成長を支える人材

- 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す人材
- 高い専門性を持ちチャレンジを続ける人材

→ P.58 「社員との関わり」

創造する価値を
強みにつなげる

オリックスの3つの強み

Flexibility 柔軟性

- 機敏・柔軟・臨機応変
- グループの横連携
- 多様な人材

1964年に日本に“リース”という新しい金融手法を導入したオリックスですが、リースに固執しては大きな成長は望めませんでした。事業展開や人材活用などあらゆる面で臨機応変に対応してきたことが、オリックスの“柔軟性”という強みを生み出しました。

機敏・柔軟・臨機応変

機敏に動くこと、柔軟であること、臨機応変であることが、オリックスの事業活動の基本となっています。社会の変化に敏感なこと、そしてその変化に臨機応変に対応してきたことがオリックスがここまで成長できた理由であり、またこれからも成長を続けていく理由です。

グループの横連携

専門性を持った多様な人材が、グループ内で横連携することによって、難しい事業でも一丸となって取り組むことができ、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、関連する部門間で連携を取りながら、果敢に挑戦していくチームワークの強さが発揮されます。

多様な人材

オリックスが展開する多様な事業を支えるのは、「Keep Mixed」という考えを具現化している多様な人材です。国籍、年齢、性別、職歴問わず、多様な人材を受け入れることによって、さまざまな価値観や専門性を生かした「知の融合」を図り、社員一人一人の能力を高めることで、新しい価値の創出を目指しています。

→ P.58 「社員との関わり」

組織の柔軟性



価値創造事例：

グループの横連携

コンセッション事業： グループの横連携を生かし、 新分野へ進出

オリックスはビジネスチャンスに対して、グループの横連携を生かして取り組んできました。今後の成長が見込まれているコンセッション事業も、同様にして事業を成立させました。

コンセッションとは、空港や道路・上下水道などの公共施設において、施設の所有権は公的機関に残して、運営自体は民間事業者が担うという事業形態です。オリックスとフランスのVINCI Airports社を中核とするコンソーシアムにより設立された関西エアポート株式会社は、日本における初の大型空港のコンセッション事業として、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)の運営事業を開始しました。

今でこそ社会的な注目度も高いコンセッション事業ですが、日本で初めてコンセッション方式を導入しようという動きが出た2011年当時は、前例がないことやその規模の大きさから、大手企業を含め各社手探りの状況でした。対象となる空港運営は、航空会社への営業、路線拡充、ターミナルビル事業(飲食、物販、駐車場、ホテル、その他旅客関連サービス)など幅広いビジネスが複合的に絡み合い、また総額で兆円単位となる運営権対価のほかに、30~40年にわたる超長期の運

営、セキュリティ品質の向上、地域社会との共生など、多面的な検討が必要となるプロジェクトでした。オリックスでは当初、不動産事業部門を中心に検討を行っていましたが、その過程で、従来型のPFI*事業の検討プロセスとは違い、ハイブリッド型のM&Aや事業承継に近い複雑なものであることが分かってきました。

この事業の社会的な意義およびオリックスの新規事業としての重要性を認識したトップマネジメントは、不動産に加え、国内外の事業投資、財務、審査など、グループの各部門からエキスパートを招集し、最終的に総勢50名以上の体制でプロジェクトを推進しました。

プロジェクトチームを編成し、入札を通過した後は、さまざまな協議、デューデリジェンス、提案書の作成を短い時間の中で行う必要がありました。決められた運営開始日までに行うべきタスクは膨大なもので、チームメンバーはプ

ロジェクト参加と同時に、具体的なタスクに取り組みなければなりません。しかし、グループの横連携を生かせる環境のもとで、各メンバーは自発的に動くことが可能となり、スピーディーにチームとして1つの方向に向かっていくことができました。

成長が見込める新しい機会に対し、部門の枠を超えて人材が結集し、各分野における専門性の高いメンバーが一丸となってプロジェクトに取り組むというこうした組織の柔軟性は、オリックスならではの強みです。豊富なノウハウを蓄積してきたオリックスだからこそ可能という自負をもって、多角的なビジネス領域の開拓者として、今後も社会に新たな活力を提供していくことを目指します。

→ P.44 「コンセッション」

* PFI (Private Finance Initiative)
公共施設等の設計、建設、維持管理および運営に、民間の資金とノウハウを活用し、公共サービスの提供を民間主導で行うこと。



Strong Platform

強固な基盤

- グローバルネットワーク
- 盤石な財務基盤
- 強固なガバナンス体制
- 多様な事業展開

柔軟に事業領域を拡大するとともに、海外展開も進め事業基盤を広げました。同時に、その基盤を強固にするため、規律を持ち、財務やガバナンス体制も強固なものへと整えていきました。このようなプロセスを経て、オリックスの“強固な基盤”という強みが生まれました。

グローバルネットワーク

オリックスは1971年の香港進出を皮切りに、事業や国に垣根を設けることなく、日本で培ったノウハウをもとにグローバル展開を進めてきました。現在、オリックスのグローバルネットワークは、世界38カ国・地域に広がっています。

盤石な財務基盤

事業構造自体が常にダイナミックに変化するため、オリックスではポートフォリオに即した調達手法を追求しています。グローバルな事業展開に合わせて調達の強化を図り、各国の現地銀行からの借入拡大や現地資本市場からの調達を継続的に行っています。

→ P.28 「財務資本戦略」

強固なガバナンス体制

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います。経営者にとっては厳しい仕組みであると同時に、企業経営を強固にさせる最も安全な仕組みとなっています。

→ P.30 「コーポレート・ガバナンス」

多様な事業展開

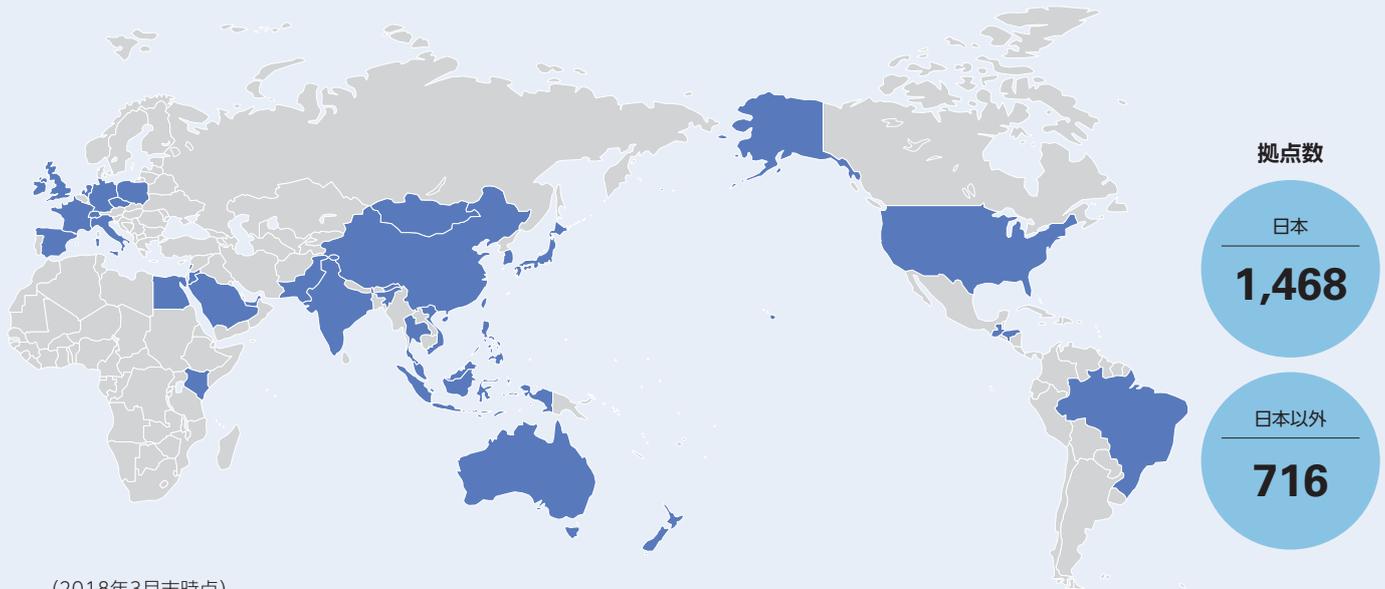
オリックスはリースを起点に「金融」と「モノ」の専門性を高めながら、隣接する事業へと拡大展開してきました。多様な事業への展開は、リスクを分散するとともに、新たな価値創出の機会も増やしています。

ネットワークと事業分野の拡大

1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代
グローバルネットワークの国数				
7カ国	12カ国	18カ国	26カ国	38カ国
アジアでのリースを中心としたグローバルネットワークの拡大		グローバルネットワークの拡大継続 航空機関連やエクイティ投資へ事業が多角化		ロベコ買収や、環境エネルギー事業の展開を通じてさらに事業分野が拡大

価値創造事例：

グローバルネットワーク



(2018年3月末時点)

全世界に広がる拠点から、新しいビジネスモデルを展開

オリックスのグローバルネットワークは、世界38カ国・地域に広がっています。当初はファイナンスリース事業中心の海外展開でしたが、国内での事業分野の拡大をきっかけに、海外でも事業分野を拡大展開しました。現在では自動車リース、航空機関連、債券投資、エクイティ投資、アセットマネジメント、環境エネルギーなど、国内同様海外でも多様な事業を行っています。

オリックスのグローバル展開の特長は、「ローカルパートナー」「ローカルマネジメント」「ローカルビジネス」「ローカルスタッフ」です。各国の有力企業とパートナー関係を構築し、経営の現地化を進め、地場企業を顧客基盤としています。日本からの駐在員の数は少な

く、現地スタッフが中心となって事業を推進しています。

現地の経済に根差したグローバル展開は、現地において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ず、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ます。そのため、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。

例えばオーストラリアでは、自動車リースに特化した運営を行っています。グローバル企業を中心としたフリーユーザーを顧客にし、メンテナンスリースの仕組みを確立しているだけでなく、高品質なITシステムを強みとしています。利便性の高いWEBベースの車両・契約管理システムも提供しており、高

い収益性を維持しています。これは大規模ユーザーが多いオーストラリア特有のビジネスモデルです。近年ではそのサービスを他国の自動車リース事業と融合させ、より大規模な車両管理のニーズに対応し始めています。これは、オリックスのグローバルネットワークが新しい商品・サービスを創出した好例です。

オリックスは、ビジネスチャンスを海外と国内に分けて考えていません。魅力のある市場に対しては、垣根を設けることなくチャレンジしていくための強固な基盤があります。今後、真のグローバル企業として、世界各国から新しい事業を同時多発的に創出・展開していくためにも、グローバルネットワークの強みを活用した経営を推進していきます。

Disciplined 規律

- リスクマネジメント力
- 自主独立を支える自己規律

オリックスは設立初期から自主独立路線を貫きました。
株主会社に依存しない経営を進めるための自己規律、
事業拡大と環境変化に対応するためのリスクマネジメント力、
これらがオリックスの“規律”という強みを生み出しました。

リスクマネジメント力

オリックスはどこの資本系列にも属さない独立系の企業であるため、自由度の高い、大胆な戦略を発想し、立案することが可能です。その一方で、リスクについては厳しく慎重に対処し検討しています。経営判断においては慎重かつ丁寧であることを常に念頭に置き、成長に向けて取るべきリスクを高い専門性によって見極めています。

自主独立を支える自己規律

オリックスは、設立当初から自主独立路線をとってきましたが、それを支えたのが自己規律です。自主独立を貫くためには、判断ミスが企業の存亡に影響を与える、という強い緊張感をもった経営が求められました。そのことが、事業環境の変化を乗り越え、創業初年度以降53年間連続で黒字を維持している理由にもなっています。

ERM*体制の確立に向けて ～リスクマネジメントを一段と強化～

2017年6月 ERM本部設立

今後、さらにダイナミックな成長を可能にするため、
リスクを適切に判断・コントロールし、マネジメントできる体制の整備と強化に注力

ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ● 適切に経営情報がトップマネジメントに報告される仕組みづくり ● 特にグローバルコンプライアンスや内部統制の強化を図る
具体的な取り組み例	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資案件のチェックに全件関わる。レピュテーションリスクなどの非財務リスクも精査 ● 海外部門を強化し、グローバルなリスクマネジメントにおけるフレームワークを整備

*ERM: Enterprise Risk Management (全社的なリスク管理)

価値創造事例：

リスクマネジメント力

“取るべきリスク”を取る体制

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

なっています。

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、負債の総合管理（ALM）に関してグループ共通の規定を制定 市場リスクを包括的に把握・検証
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 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 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・管理などによる、サイバー攻撃やシステム障害リスクの軽減
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"> 災害リスクについての社内規程の制定 年度内部監査計画に基づくモニタリング

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/>

経営戦略

オリックスの事業ポートフォリオ

オリックスは世界38カ国・地域で、リース、融資、投資、生命保険、銀行、アセットマネジメント、自動車関連、不動産、環境エネルギーなど多様な事業を行っており、この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。【表①】

2016年3月期より、オリックスの中期的な方向性をより理解していただく目的で、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。【表②】

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。【表③】

6セグメント【表①】

現在、オリックスでは、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。 → P.68「セグメント別概況」

セグメント	主な事業
法人金融サービス	中堅・中小企業向けのリース、貸付金、手数料ビジネス
メンテナンスリース	自動車関連、計測器などのレンタル
不動産	不動産の開発・賃貸、施設運営、REITの運営、不動産投資顧問
事業投資	環境エネルギー、プライベートエクイティ投資、コンセッション、サービサー
リテール	生命保険、銀行、カードローン
海外	海外現地法人でのリース・貸付金、航空機・船舶関連、プライベートエクイティ投資、債券投資、アセットマネジメント

6セグメントと3分類で見る事業ポートフォリオ【表③】

6セグメントと3分類で、オリックスの事業ポートフォリオを示したものです。

		ファイナンス		
主なリスク		クレジットリスク		
資本負債		低		
		国内	海外	環境・インフラ
6 セ グ メ ン ト	法人金融サービス	リース・貸付金 フィービジネス		
	メンテナンスリース			
	不動産			施設運営
	事業投資			環境エネルギー コンセッション
	リテール	銀行 カードローン、保証		
	海外		リース 貸付金	

3分類【表②】

2016年3月期より、事業ポートフォリオを主なリスクおよび資本負荷の観点から3つに分類しています。

3分類	主なリスク	資本負荷	主な事業
ファイナンス	クレジットリスク	低	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内外のリース、貸付金、住宅ローン、カードローンなど、主にクレジットリスクを取るビジネス ● 法人金融サービスセグメントの大半、リテールセグメントの銀行、カードローン、海外セグメントの海外現地法人ビジネスが含まれる
事業	運営リスク 事業リスク	中～高	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境・インフラ：不動産の施設運営、環境エネルギー、コンセッションのような自らオペレーションを担う事業 ● 金融サービス：アセットマネジメント事業、生命保険事業 ● メンテナンスサービス：自動車関連事業、レンタル事業
投資	マーケットリスク	高	<ul style="list-style-type: none"> ● 債権投資：不良債権や債券への投資 ● 現物投資：不動産、航空機、船舶への投資 ● エクイティ投資：国内外でのプライベートエクイティ投資、これから開拓して伸ばしていく新たな事業への投資

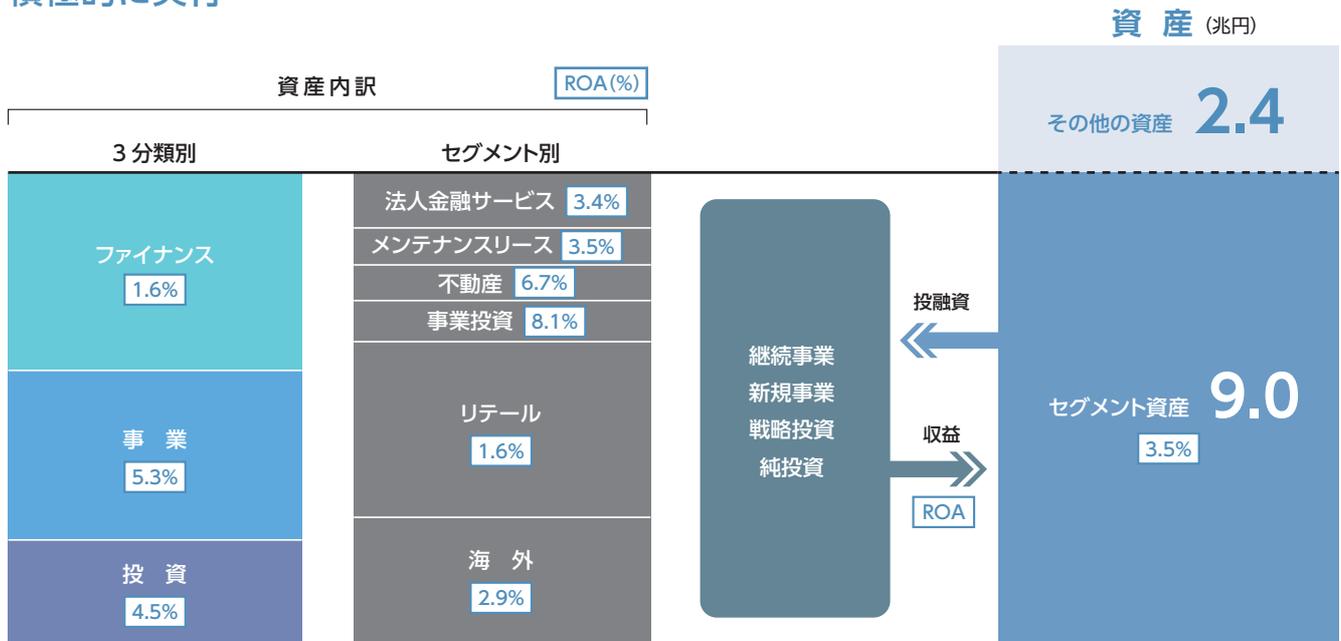
3分類

事業			投資		
運営リスク、事業リスク			マーケットリスク		
中～高			高		
金融サービス	メンテナンスサービス	その他	債権投資	現物投資	エクイティ投資
		弥生			新規事業
	自動車 レンタル				
REIT 投資顧問				不動産投資	
			サービサー		プライベートエクイティ投資 大京
生命保険 (旧ハートフォード生命)					
アセットマネジメント フリーハン			債券投資	航空機 船舶	プライベートエクイティ投資

バランスシートで見るオリックス (2018年3月期)

資産

低収益資産の積み増しは抑制しつつ、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



→ P.20 [ROA]の実績

資産の状況

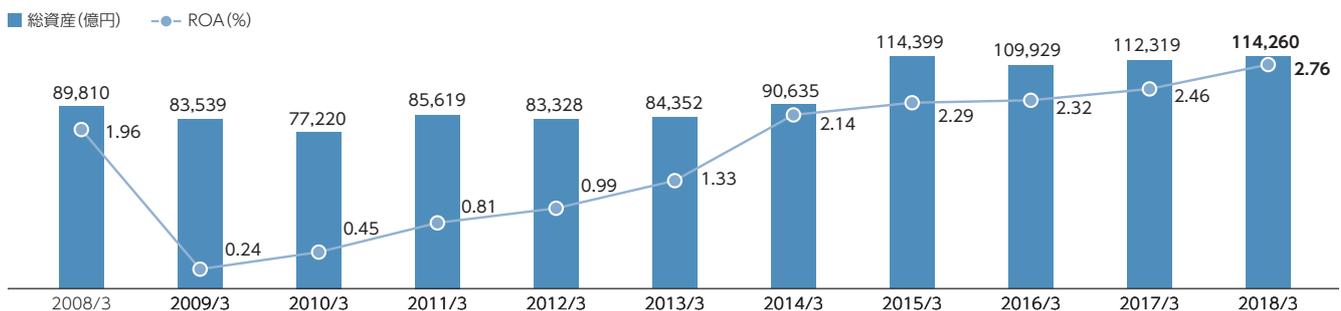
【3分類別】

- 現在の低金利環境下では、「ファイナンス」よりも「事業」および「投資」の新規投資に注力
- 2018年3月期の「事業」と「投資」の新規投資の総額は約7,400億円

【セグメント別】

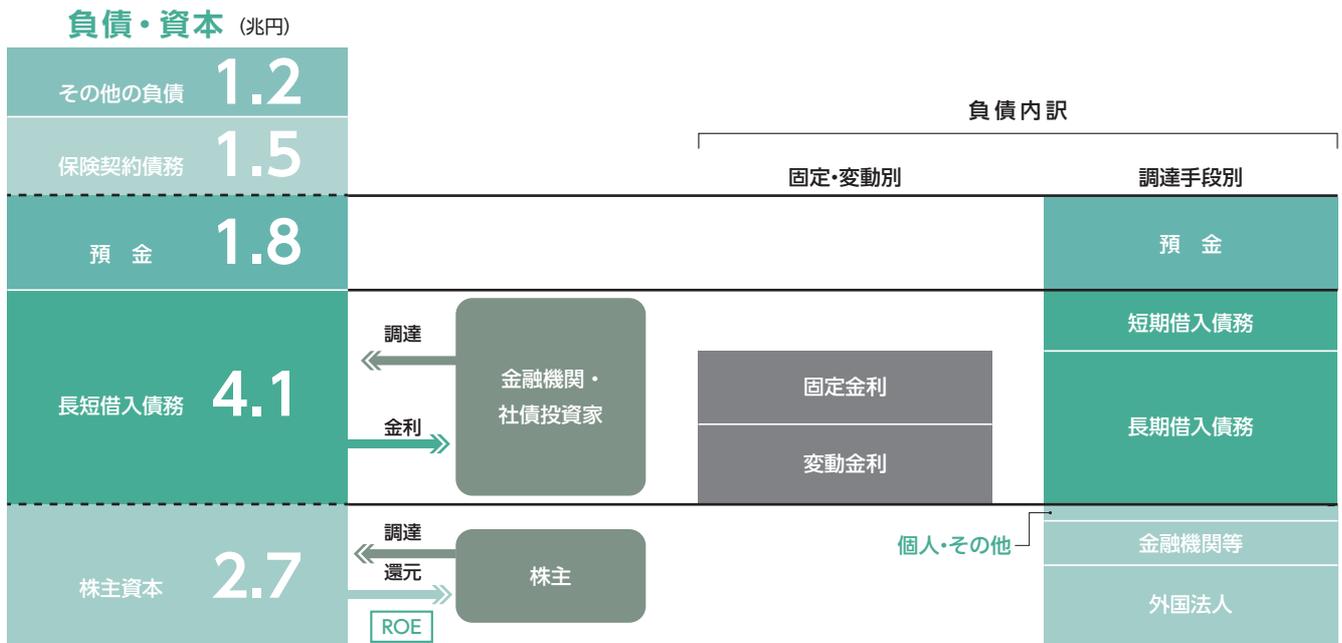
- 2018年3月期のセグメント資産は、主に航空機・船舶(海外)、環境エネルギー(事業投資)、銀行(リテール)で増加
- 2018年3月期の不動産セグメントの資産比率は7%(2008年3月期:25%)

総資産とROAの推移



負債・資本

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

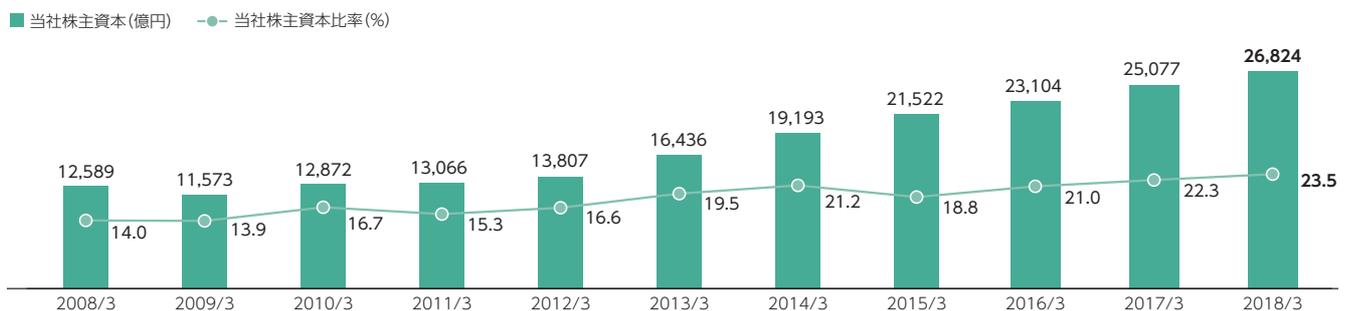
- 資金調達の多様化、調達期間の長期化および償還時期の分散、適切な手元流動性の確保を実施
- 2018年3月末の現金とコミットメントライン未使用額の合計は1.7兆円、長期借入比率(預金を除く)は93%(2008年3月末:77%)
- 2018年3月期のD/Eレシオ(預金含む)は2.2倍(2008年3月期:5.0倍)

資本の状況

- 自己株式取得は、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、目標とする経営指標を勘案の上、弾力的かつ機動的に対処

→ P.28 [財務資本戦略]

当社株主資本と当社株主資本比率の推移



CEOによる戦略解説

「真のグローバル企業」として、 より成熟した事業基盤を持つ会社に変わっていく

2018年3月期の総括

2018年3月期は、2015年に公表した中期的な方向性の当期純利益目標3,000億円を上回る、3,131億円の純利益を計上しました。この3年間の純利益の平均成長率は10%に達し、過去最高益を4期連続で更新しました。2018年3月期末のROEは12.1%で、5期連続で2桁以上のROEを達成しています。また健全性についても、信用格付A格を維持しています。

2015年に公表した中期的な方向性の経営目標は、「利益成長」「資本効率」「健全性」、いずれの面でも達成できました。

新規投資については、米国の地熱発電事業会社への出資や、高齢者住宅向けローンの組成・サービシング会社の買収など、「事業」分野において事業拡大が進みました。「投資」分野においても、引き続き新規投資が進み、2018年3月期の「事業」「投資」分野における新規投資額は約7,400億円と、前期の約6,000億円に対し2割増の水準となりました。

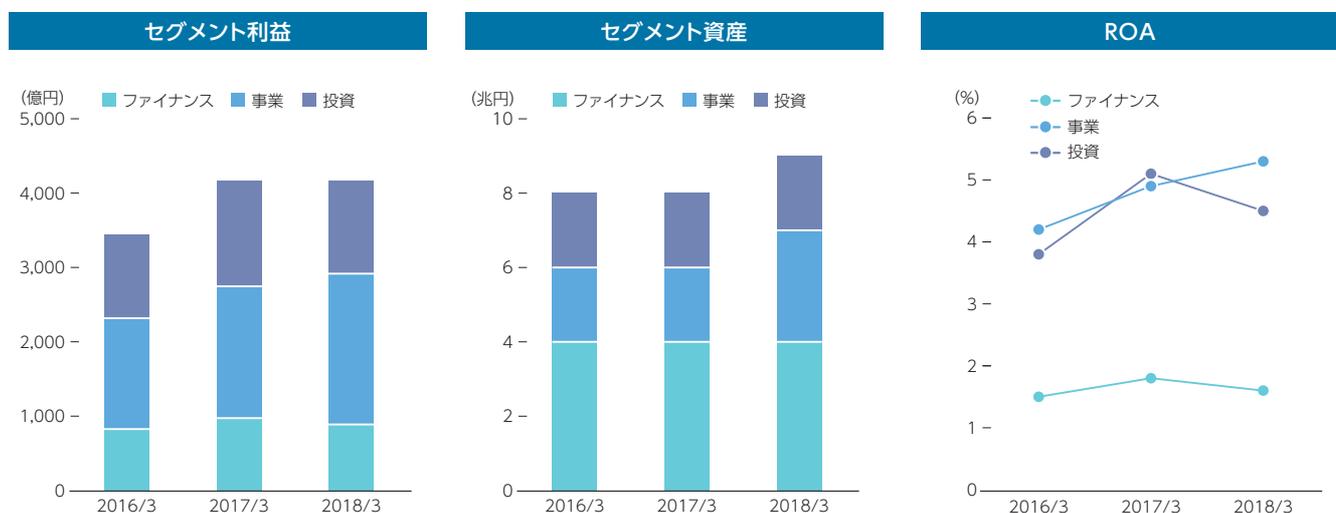
中期的な方向性の振り返り

	15.3期 実績		18.3期目標	18.3期 実績		評価
利益成長 (当期純利益)	2,349億円		3,000億円	3,131億円		達成
資本効率 (ROE)	11.5%		11~12%	12.1%		達成
健全性 (信用格付) (長期)	R&I	A+(安定的)	A格	R&I	A+(安定的)	達成
	S&P	A-(ネガティブ)		S&P	A-(ネガティブ)*1	
	Fitch	A-(安定的)		Fitch	A-(安定的)	
	Moody's	Baa1(安定的)		Moody's	A3(安定的)*2	

*1 2018年8月10日付 安定的からネガティブへアウトルックの変更

*2 2018年4月16日付 Baa1からA3へ格上げ

ポートフォリオの3分類で見る実績



(注1) 16.3期の「事業」には、フリーハンIPOに伴う売却益・評価益(約396億円)と旧ハートフォード生命関連の期中の損益は含まれていません。

(注2) 17.3期の「事業」には、旧ハートフォード生命関連の期中の損益は含まれていません。

(注3) 18.3期の「事業」には、フリーハン株式の売却益と旧ハートフォード生命関連の期中の損益は含まれていません。

2018年3月期の新規投資：総額約7,400億円

事業	環境・インフラ 1,200億円	<ul style="list-style-type: none"> 環境エネルギーは、国内での事業拡大とともに、海外での投資も進展 海外：地熱発電事業(Ormat Technologies)の新規投資 国内：メガソーラー等への追加投資、発電所建設
	金融サービス、 メンテナンスリース 1,300億円	<ul style="list-style-type: none"> 米州での新規投資、ローン組成・サービシング会社(Lancaster Pollard)の買収含む 受変電設備レンタルの国内最大手 淀川変圧器を買収
投資	債権投資 1,400億円	<ul style="list-style-type: none"> 主に米州において地方債やCMBSに投資
	現物投資 3,100億円	<ul style="list-style-type: none"> 航空機68機購入(JV含む)、船舶担保ローンに投資 物流施設等への新規投資
	エクイティ投資 400億円	<ul style="list-style-type: none"> 社会のニーズの変化に伴い、新たな事業機会が見込める分野に注力 国内：情報処理サービス事業 米州：道路関連事業 アジア・中華圏：配車サービス事業、フィンテック事業

中期的な方向性 (2019年3月期～2021年3月期)

2019年3月期から3年間の中期的な経営目標については、当期純利益は年4～8%成長、ROEは11%以上、信用格付はA格維持とします。引き続き、「利益成長」「資本効率」「健全性」の3本の軸を基本に、バランスを取りながら経営していくことが重要だと考えています。

目標達成のためには、オーガニックな成長に加え、新規分野の開拓、新規投資やM&Aの継続が重要な成長戦略となります。一方で、リスクリターンが合わない無理な投資は回避

する必要があり、引き続き、グローバルで良い案件を選別していきます。

過去3年間は、「ファイナンス」「事業」「投資」それぞれの分野で高い成長を遂げ、利益・資産ともにバランスの良いポートフォリオを構築しました。しかし、現在の低金利環境下では、

取締役 兼 代表執行役社長
グループCEO
井上 亮



「ファイナンス」の金融収益を大きく伸長させることは困難であると考えています。そのため、引き続き「事業」と「投資」に注力し、安定した収益を伸ばしていくとともに、積極的に新しい分野を開拓し、次の柱となるビジネスを育てていきます。特に「事業」分野における、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、「投資」分野における、プライベートエクイティ投資、航空機・船舶は、今後の成長が見込まれる分野として捉えています。

今後の成長を見込む分野

過去3年間、「事業」分野は着実な成長を果たしてきました。今後も、新規投資やM&Aを通じてポートフォリオの拡大を目指していきます。

環境エネルギーは、国内の太陽光発電事業が今後順次稼働し、利益・資産ともに拡大する見込みです。海外での再生可能エネルギー事業における投資機会も積極的に探していきます。

アセットマネジメントは、ビジネスラインの多様化、地理的な拡大を進めています。私募ファンドやJ-REITの運営など、日本での不動産アセットマネジメント事業も好調です。今後、それぞれの運用資産の拡大を見込んでいます。

コンセッションについては、空港運営に加え、フランスVeolia

社の日本法人などとコンソーシアムを組み、2018年4月から、静岡県浜松市で下水道処理施設運営を開始しました。引き続きコンセッションの対象事業を拡大していくとともに、海外のコンセッション案件も幅広くチャンスを狙っていきます。

生命保険については、2018年3月末時点で個人保険の保有契約件数は約394万件となり、3年前の1.5倍の件数になりました。今後、販売チャネルや商品を拡充させ、次のステージを目指していきます。

「投資」分野は、案件ごとに最適な手段を採用しながら、資産拡大を図っていきます。プライベートエクイティ投資については、既存投資先の企業価値を継続して高めつつ、投資手法の多様化や、ターゲット業種の見直しを行いながら新規案件に取り組んでいきます。米国やアジアなど、海外への投資も積極的に推進します。

航空機・船舶については、長年この分野で培ってきた経験を生かし、資産増加に伴う収益の増加と、売却益や資産管理による手数料収入の拡大を継続していきます。

持続的成長を支える投資戦略 ～投資に対する考え方～

新しい事業領域への投資基準については、中期的な経営目標で掲げているROE11%以上を達成できる案件かどうか

中期的な経営目標 (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27%
- ・ 自社株買いを機動的な株主還元として位置づける

今後の成長を見込む分野

事業	
<p>環境エネルギー →P.42</p> <ul style="list-style-type: none"> 国内メガソーラー順次稼働、自社電源の活用を推進 海外の投資機会も積極的に発掘 	<p>アセットマネジメント →P.46</p> <ul style="list-style-type: none"> ビジネスラインの多様化、地理的な拡大を進める 日本での不動産アセットマネジメント事業が順調、運用資産残高の拡大を模索
<p>コンセッション →P.44</p> <ul style="list-style-type: none"> 空港運営以外のコンセッションにも挑戦 海外の案件も含め、幅広くチャンスを狙う 	<p>生命保険 →P.48</p> <ul style="list-style-type: none"> 販売チャネルや商品を拡充させ、次のステージへ
投資	
<p>プライベートエクイティ投資 →P.54</p> <ul style="list-style-type: none"> 既存投資先のバリューアップを継続 米州やアジアでの投資を積極的に推進 	<p>航空機・船舶 →P.52</p> <ul style="list-style-type: none"> 多様な収益源を確保 引き続き、積極的な対応をしていく

を一つの指標にしています。この数字を達成できる見通しがないければ事業投資は行いません。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は、金融に加えて法務、会計、税務などの専門知識が不可欠です。この役割は主に営業部門が担いますが、一方で会計、法務、税務などの専門家チームを設け、案件を精査できる体制を築いています。

良い案件ほど競争も激しくなり、決断にスピードが求められます。そのため、現場には自ら判断し交渉できるプレイヤーが求められます。事業投資をトップダウンで指示しても概してうまくいきません。決裁権限はトップにあっても、常にボトムアップ型で社員から案件が醸成される仕組みであることが重要です。オリックスにも失敗事例はありますが、担当者にペナルティを課すことはありません。失敗があるからこそ次の成功につながると考えているからです。失敗から学ぶノウハウは100件の成功に匹敵すると思っています。

オリックスは、投資先企業からパートナーとして選ばれるために、投資先企業の長期的な成長を念頭に置いた投資プロセスを重視しています。短期的な視点で収益を追い求める

投資家の場合、長期的に見れば投資先の企業価値を損なってしまうケースも多いと思います。オリックスは、投資先企業の長期的な成長をサポートし、企業価値を向上させることを重視しています。例えば、投資先企業の商品販売を支援するためにオリックスグループの日本全国の営業ネットワークを活用したり、オーナー経営者には事業承継のサポートを行うこともあります。また、一定のレベルまで企業価値が向上した時点で、次の株主に売却するというケースの場合は、投資先の経営陣の意向を尊重して売却先を選定しています。これらの実績から、特に企業再生の分野で信頼いただき、ビジネスパートナーに選んでいただいています。

オリックスでは、売却益が利益成長の要素の一つとなっていますが、これはマーケットのみに依存した利益ではありません。投資先のバリューアップに裏打ちされた利益であると考えています。外部環境に左右される可能性も含め、今後も一つ一つの案件のエントリーから出口までをくまなく目配りし、企業価値を最大限高めるように努力していきます。

持続的成長を支える経営基盤 ～ガバナンスに対する考え方～

事業内容が多岐にわたり、また事業分野の拡大・成長のスピードも非常に早いオリックスでは、継続的なガバナンス体制の強化が重要です。海外での積極的な投資において、成長のための攻めという姿勢がとれるのは、守りがしっかりとできているからです。近年は、グローバルな視点でガバナンスを強化するため、ERM本部を主体として、海外部門におけるリスクマネジメントのフレームワーク整備などにも取り組んでいます。

また、内部統制の強化も行っています。オリックスという組織が成熟するにしたがって、組織が硬直化していないかという危機感を常に抱いています。現場からの報告内容が、関係者間の憶測や配慮などにより事実とは異なって伝達された場合、トップマネジメントは正常な判断を下せません。また意思決定スピードを優先するために、例えばM&Aにおいて案件のデューデリジェンスが疎かになってしまう場合、将来の利益成長に大きなマイナスの影響を与える危険性があります。

以上のように企業の持続的な成長を阻害する要因を完全に排除するような体制づくりを、ERM本部を中心に行っています。成長を優先するあまり、小さな不祥事に目をつぶってしまうと、数年後にそれが大きくなって、会社の経営を揺るがすような事態になりかねません。オリックスは、今後も成長を優先して事業を拡大していくために、フロント、ミドル、バックの機能分散を十分に行っていきます。フロントの営業に対して、ミドルのけん制機能、バックのストップ機能がより効果的かつ効率的に働く組織体制を作ることができれば、オリックスにとって、成長に向かうための次のステージが開かれると考えています。

持続的成長を支える社会との関わり ～事業を通じた社会への貢献や社員に対する考え方～

オリックスは、事業活動を通じて社会に貢献していくことを、創業時からの基本的な考え方としてきました。企業という存在は利益を生むことが重要ですが、ある一人の利益だけではなく、お客さま・取引先・投資家・社員・地域社会など、すべてのステークホルダーの利益を意識する必要があります。そのためには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が重要であり、その結果として企業の持続的な成長が可能になると考えています。

社会の課題やニーズがあるところには事業機会があり、収益機会があります。社会の課題やニーズの一つ一つにオリックスとして何ができるかを考えて取り組んできたことが、オリックスの成長につながり、社会への貢献につながってきました。社会の変化によって、課題やニーズは無数に生まれてきます。今後も社会の変化を機敏に捉え、事業機会と収益機会につなげることで、社会に貢献していきたいと考えています。

また、オリックスの持続的な企業価値の向上には、社員の活躍が欠かせません。グローバルに拡大するオリックスの成長戦略に資する人材を育成すること、誰もが能力を発揮し生き生きと働ける職場環境を創出することを推進しています。2016年10月からCEO直轄の職場改革プロジェクトを開始し、ワークライフバランスの改善を図っています。今までにさまざまな施策を実行し、残業時間の削減など数々の成果も出ていますが、職場改革を完全に浸透させるため、引き続き改善を進めていきます。

社員一人一人が持てる力を最大限に発揮することは、オリックスの成長だけでなく、社会への貢献にもつながっています。社会におけるオリックスの存在意義とは何か、ということを常に考えながら日々の事業活動に取り組んでいきたいと思えます。

株主還元について

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により、株主価値の増大に努めていきます。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ます。これらの基本方針のもと、2018年3月期の配当性向は、前期比で2%引き上げ27%としました。2018年3月期の配当額は1株あたり66円で、前期の52.25円と比べ26%の増配となり、配当額はこの3年間で1.8倍となりました。また2017年3月期から2018年3月期初めにかけて約500億円の自己株式を取得しました。

2019年3月期につきましても、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27%を維持し、1株当たりの中間配当金の予想額は、30円としています。自己株式の取得につきましても、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・機動的に対処していきます。

次の成長に向かって

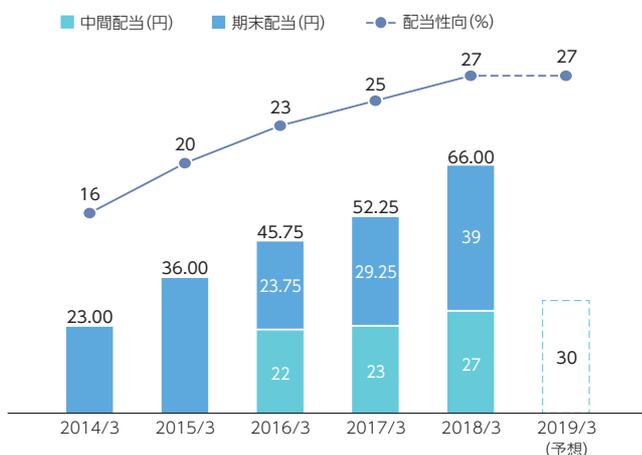
オリックスは、当期純利益3,000億円を達成し、日本企業としてはトップクラスの収益性を誇る企業へと成長しました。しかし、目標達成に満足し、歩みを緩めるような社員はオリックスには一人もいません。常に成長する企業として存続できるよう、緊張感を保ちながら努力を続けています。

次の目標は「真のグローバル企業」として、より成熟した事業基盤を持つ会社になっていくことです。ビジネスチャンスについては、海外と国内とを分けて考えていません。現時点では日本発の事業が多くを占めていますが、投資に関しては既に米国発の案件も数多くあります。実現は未定ですが、海外から現地発の事業を日本に持ち込みたいという依頼を受けることもあります。東南アジアでは現在はリースを中心に事業を展開していますが、優秀な社員を多く抱える中国の投資先企業と一緒に、東南アジアでもフィンテックやIoTを活用したビジネスを展開できないかと模索中です。世界各国から現地発の事業が立ち上がり軌道に乗ることができれば、「真のグローバル企業」といえるでしょう。

新たなビジネスチャンスは常に現場にあります。私たちは新しい事業の種を見出すための経験と知識を、常に現場での仕事を通じて蓄積し続けています。今後とも日々真摯に取り組んでいくことで、ステークホルダーの皆さまの期待と信頼に応えていきたいと強く思っています。

株主還元

1株当たり配当金と配当性向



株主還元の状況

	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3
配当総額	301	472	600	683	846
自己株式取得 (取得年度ベース)	—	—	—	109	391
株主還元総額	301	472	600	792	1,237
総還元性向	16%	20%	23%	29%	40%

(億円)

投資プロセス

オリックスが関与することで、 資産や投資先の**企業価値を最大限高める**

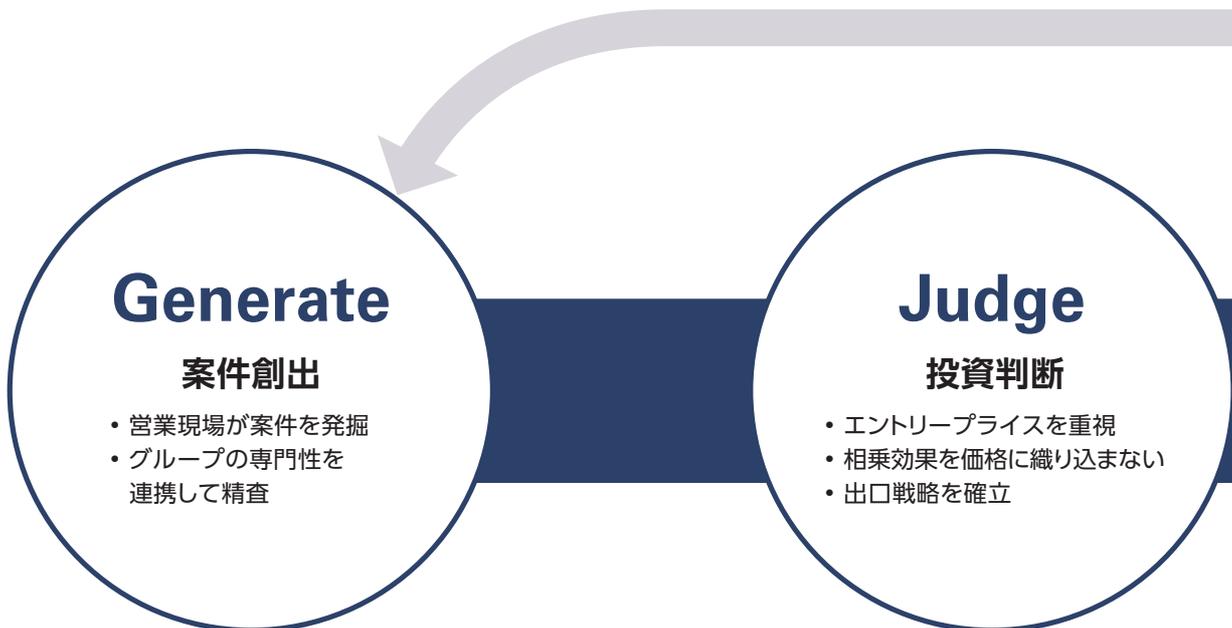
営業現場に根差した案件の創出

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、営業現場に根差した案件発掘を基本としています。国内案件は単独、海外案件は現地でのパートナーとの協働がメインです。また、実績が積み重なったことで直接の引き合いが増えてきています。投資においては一つの方向性や分野に限定することはしていません。事業環境の変化に機敏に対応するため、自ら制限を設けることはなく、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。

エントリープライスを重視した投資判断

投資において最も重視することは、エントリープライスを厳しく見ることです。戦略投資・純投資に関わらず、5年から7年先の出口戦略を前提に、IRRなどの収益性、ROAやROEなどの効率性を重視し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。常に案件単体の採算を考慮して投資するため、案件のデューデリジェンス（査定）と買収価格の妥当性を見極めを非常に慎重に行います。オリックスの投資案件は、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向上と、定期的なモニタリング

オリックスは、投資先企業の中長期的な成長を念頭に置いた投資プロセスを重視しています。ほかのプライベートエクイティファンドとは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に加え、グループネットワークを活用した投資先のバリューアップができます。バリューアップでは、ハンズオン体制を重視しており、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、オリックス各事業部門による顧客開拓や販路拡大の支援など、あらゆる側面で投資先企業の価値向上を追求しています。

また投資実行後も、投資判断時と同じように収益性、資産効率、資本効率を重視し、定期的なモニタリングを行います。どの案件がどのような状況にあるかをタイムリーに把握することで、環境が変化した場合にいち早く手を打つことが可能です。必要に応じ、減損や事業撤退コストも検証対象とし、リスクを正当に評価しています。

最適な価格・タイミングでの売却

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が、オリックスの持つノウハウ、経験、高い専門性であると考えています。そのための必要条件として、すべての案件で常に出口を考えており、いつでも売却できる状態を保っています。IPOやトレードセールなど、さまざまな売却方法を想定しており、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ます。近年では、5~7年を超える長期投資や、オリックスの事業分野として取り込むケースも増えてきています。

このような実績を積み重ねた結果、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が多くなり、現在の投資のパイプラインは非常に充実しています。オリックスの売却益は、企業価値向上を実現した結果に裏打ちされた利益です。今後も、一つ一つの案件にくまなく目配りし、持続的な利益の実現を目指していきます。



財務資本戦略

資本配分の最適化を通じて 企業価値の向上を図る

資本の適切なコントロール

2019年3月期から2021年3月期までの中期的な方向性は、当期純利益年間成長率4~8%、ROE11%以上、信用格付A格の維持を目標としています。信用格付A格の維持に向けては、株主資本使用率を適切にコントロールしていきます。オリックスの株主資本使用率は、グローバルなベンチマークと、格付会社におけるRAC (Risk Adjusted Capital) 等の評価手法を参考に、独自の計測方法で算定しています。2018年3月末の株主資本使用率は84.6%で、財務の健全性と新規投資の機動性の両面において適正範囲内と考えています。

オリックスの投融资案件は、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を、個別に確認した上で意思決定をしています。大型の

新規投資の検討にあたっては、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ています。

資本配分の最適化は、株主・投資家の皆さまの関心が特に高いテーマであると認識しています。株主・投資家の皆さまとの対話にあたっては、中長期の価値創造を実現するオリックスの本質的な強みをご理解いただくことを特に意識していますが、それとともに資本配分に関する対話も重視しています。経営戦略の中での事業ポートフォリオの構築と組み換えの考え方や、バランスシートマネジメント、利益成長に向けた新規投資と安定した還元との最適なバランスについて、中長期的な目線で対話を深めていきたいと考えています。

株主資本使用率*

(億円)

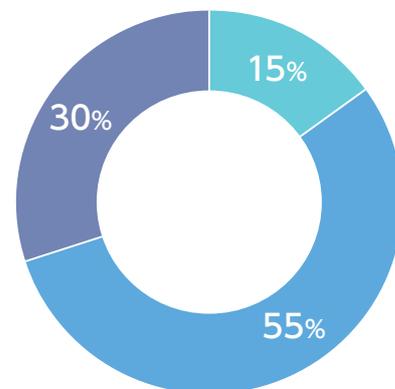
	2018年3月末
当社株主資本	26,824
使用資本	22,698
未使用資本	4,126
株主資本使用率	84.6%

*オリックス社内基準に基づく株主資本使用率 (=リスクキャピタル÷株主資本)

使用資本の内訳

(2018年3月末)

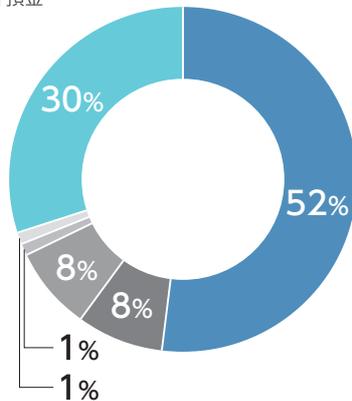
■ ファイナンス ■ 事業 ■ 投資



資金調達の内訳

(2018年3月末)

■ 金融機関借入 ■ 国内社債
■ 外債、MTN ■ CP ■ ABS、CMBS
■ 預金

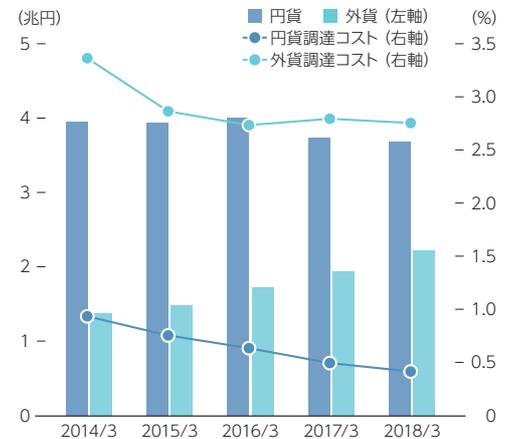


長期借入比率の推移 (%)



2014/3 2015/3 2016/3 2017/3 2018/3
※長期借入比率：
長期借入債務 / (短期借入債務 + 長期借入債務)

長短借入債務および預金の通貨別残高と調達コスト



成長投資を支える強固な財務基盤

オリックスの資金調達は、調達の多様化、調達期間の長期化と償還時期の分散、適切な手元流動性の確保を基本としており、これからの成長投資を支える強固な財務基盤を構築しています。新規投資における資金調達は、対象となる事業・資産に応じて柔軟に対応していきます。投資案件の性質によってはプロジェクトファイナンスを有効に活用するなど、案件ごとに最適な調達手段、調達スキームを選択しています。

近年の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の資金調達を行うことで為替変動リスクに対応しています。USドルの資金調達は、米国事業や航空機事業による資産の拡大に合わせて、USドル債の発行も含めて検討していきます。アジアの現地法人においては、各国資本市場の規模を考慮しつつ債券の発行を継続する方針です。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。

金利変動リスクへの対応

金利変動リスクについては、資産、負債の統合管理 (ALM) に関するグループ共通の規程を制定の上、金利変動時の期間損益やバランスシートへの影響、調達環境の状況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、金利変動における期間損益への影響を抑制しています。今後、米国の利上げや欧州での金融緩和縮小が見込まれていますが、金利ミスマッチに対する適切なヘッジ取引の実行や、事業ポートフォリオの入れ替えなどの追加的な対応策を講じることも可能であるため、全体として金利上昇における影響は限定的であると考えています。

取締役 兼 執行役
経本部長

矢野 人磨呂



コーポレート・ガバナンス

マネジメントチーム (2018年6月26日現在)

取締役



井上 亮

65歳

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



スタン・コヤナギ

57歳

取締役 兼 常務執行役
ERM本部長
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) ヴァ
イスプレジデントなどを経て、
2013年当社入社。2017年6月
より取締役 兼 常務執行役(現任)



入江 修二

取締役 兼 常務執行役
事業投資本部長

社外取締役

- 指名委員会
- 監査委員会
- 報酬委員会

辻山 栄子

70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



ロバート・フェルドマン

65歳

- 報酬委員(議長) ● 指名委員
- モルガン・スタンレー-MUFG証券(株)
シニアアドバイザー
- 東京理科大学大学院経営学研究科
教授 兼 イノベーション研究科教授

主な経歴

モルガン・スタンレー-MUFG証券
株式会社マネージング・ディレクター
チーフエコノミストなどを歴任。
2010年6月より社外取締役(現任)

主な専門性

経済・金融



新浪 剛史

59歳

- 指名委員 ● 報酬委員
- サントリーホールディングス(株)
代表取締役社長

主な経歴

株式会社ローソン代表取締役
CEOなどを歴任。2010年6月よ
り社外取締役(現任)

主な専門性

企業経営

61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、2015年6月取締役 兼 常務執行役。2016年1月取締役 兼 専務執行役(現任)



伏谷 清

67歳

取締役 兼 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

1973年株式会社住友銀行(現 株式会社三井住友銀行)入行。1975年当社入社。ORIX USA Corporation (現 ORIX Corporation USA) 副社長などを経て、2016年6月より取締役 兼 専務執行役(現任)



55歳

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)

矢野 人磨呂

55歳

取締役 兼 執行役
経理本部長

1985年株式会社西武百貨店(現 株式会社そごう・西武)入社。1989年当社入社。財務本部副本部長などを経て、2018年6月より取締役 兼 執行役(現任)



薄井 信明

77歳

- 指名委員(議長) ● 監査委員
- コナミホールディングス(株) 社外監査役
- (株)ミロク情報サービス 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



安田 隆二

72歳

- 指名委員 ● 監査委員 ● 報酬委員
- 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



竹中 平蔵

67歳

- 指名委員 ● 監査委員
- 東洋大学国際学部教授
- (株)パナソニックグループ 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



社外取締役メッセージ

コーポレート・ガバナンスが しっかりと機能している背景

現在、世界中の企業が取り組みを進めるESGとSDGsは、オリックスにとっては、決して新しい概念ではないと思っています。オリックスは、以前から、社会課題と事業機会における密接な関係性を見極め、環境エネルギー関連の分野に進出するなど、「社会にとって何が必要か」という観点で事業を展開してきました。これは、まさにSDGsそのものではないでしょうか。

コーポレート・ガバナンスの面においても、オリックスは常に最先端を走ってきた企業であり、2003年に指名委員会等設置会社へ移行するなど、健全かつ透明性の高いコーポレート・ガバナンスの仕組みづくりに取り組んできました。オリックスの取締役会の特徴的な点は、チェック・アンド・バランスにあります。外部意見を取り入れる仕組みを構築していても、経営者が聞く耳を持たなければ何の意味もないのですが、井上CEOは外部視点からの客観的な意見や遠慮のない指摘に対しても真摯に耳を傾けています。「聞きましょう」という姿勢を持つCEOと、「言いましょう」というボードメンバーが意見を戦わすことが経営戦略の質を高めており、これによりグッドリスクが見極められ、資源配分の最適化などの議論が深くできています。



新技術を取り入れた事業と投資で、喫緊の 社会課題にも対処できるのがオリックス

オリックスをはじめとした日本企業のバリューを分析するアナリストの多くは、当該企業の事業ごとに価値を算出し、その数値を足し合わせる方法で評価を行うことがありますが、それらの事業間の相乗効果はあまり考慮されていないように見受けられます。オリックスは、この相乗効果という点で、大きな価値を有している企業ですので、そのプラスの部分についても評価していただきたいです。

また、オリックスは、2016年3月期以降、事業ポートフォリオを「ファイナンス」「事業」「投資」の3つに分類することで会社の中期的な方向性を説明しています。投資家、アナリストの方々との間で、これらの分類に基づいた議論をしていくことで、オリックスという企業に対する理解を深めていただけるものと期待しています。

さらなる企業価値向上に向けては、オリックスならではのイノベーションに期待しており、幅広い事業領域で活躍する国内外のオリックスグループの人材が交流し、切磋琢磨していくことで、新しいイノベーションの種が育っていくと考えます。AIやIoTといった新しい技術を利用できる人材を採用し、育てていくことも重要です。新技術を取り入れた事業および投資に注力することで、労働力不足の問題、高齢化の問題にも対処できるという期待感があり、“オリックスならではの”を追求することで、より豊かな社会づくりに重要な役割を果たせるはずです。

足し算ではなく、
相乗効果で
企業価値を高めていく
可能性を持つ企業

ロバート・フェルドマン

長期志向を持った投資家を意識した コミュニケーションと、事業のあり方

現在のオリックスの課題は、日本企業としての枠組みの中だけで評価されてしまう点にあると認識しています。しかしながら、オリックスは、世界38カ国・地域に拠点を設けて多様な事業を展開しており、その事業展開力や成長力はグローバル企業として評価、比較されるべきと考えます。そのため今後は、グローバル銘柄としての持続的な成長力が的確に評価されるようなコミュニケーションを投資家との間で図っていくことが重要です。また、SDGsと事業を深くで連結させた取り組みを理解し、真摯に実践していくことにより、ESGを重視する長期志向を持った投資家から高い信頼を得ることができると考えます。それはすなわち、SDGsにおいて最も貢献できる事業を選択し、自らが持つノウハウや専門性を活用しながら投資していくことで、地球環境や社会との共生と収益の向上を両立していくということです。こうした経営判断を積み重ねることによって、投資家からESG投資の対象企業として評価され、リターンも積み上がる。このようなオリックスならではの好循環を作っていくはずだと考えます。

地政学的な不確実性の高まりに、 いかに対応していくか

オリックスは、「コーポレートガバナンス・コード」が制定される2015年よりもかなり前から、率先してコーポレート・ガバナンスの深化に取り組んでいます。取締役会に諮る議題についても、幅広い知見を有する社外取締役とさまざまな角度から議論を交わしており、議論の内容は、年月を重ねる

につれて充実してきていると感じます。第4次産業革命に象徴される急激な社会変化が企業に押し寄せる現在、今後は私たち社外取締役も、常に新しい視点、中長期の視点で助言を行っていく必要があります。例えば「中長期的な戦略の遂行に適した人材を役員に指名しているか」「短期的な報酬のみならず、中長期の視点での報酬体系が確立されているか」など、常に自身にも問いかけながら、社外取締役の責務を果たしていきます。

現在、オリックスが最も重視すべきリスクは、世界の政治・地政学的な不確実性の高まりです。これらのリスクを最小化するためには、オリックスならではの幅広い事業展開による世界の主要国・地域とのネットワークや、総合商社に負けないくらいの情報収集ができるというキャパシティを構築していくことが重要だと思えます。そうした意味では、オリックスの経営陣や各地域のトップが、ビジネスの内外で各国のキーパーソンをはじめ多様な人々との接点を増やし、いかにして信頼関係を醸成できるかがポイントとなります。これからは、各国のネットワークを通じて収集した情報をチャンスに結び付けていける力を持った人材が必要であり、そうした人材が育ち、活躍することを期待しています。オリックスには新しいことへチャレンジする社風がありますから、若い世代にそのようなチャンスを提供していくことが大きな飛躍につながると思います。

新たな視点、 中長期の視点からの 新たな価値創造に期待

新浪 剛史

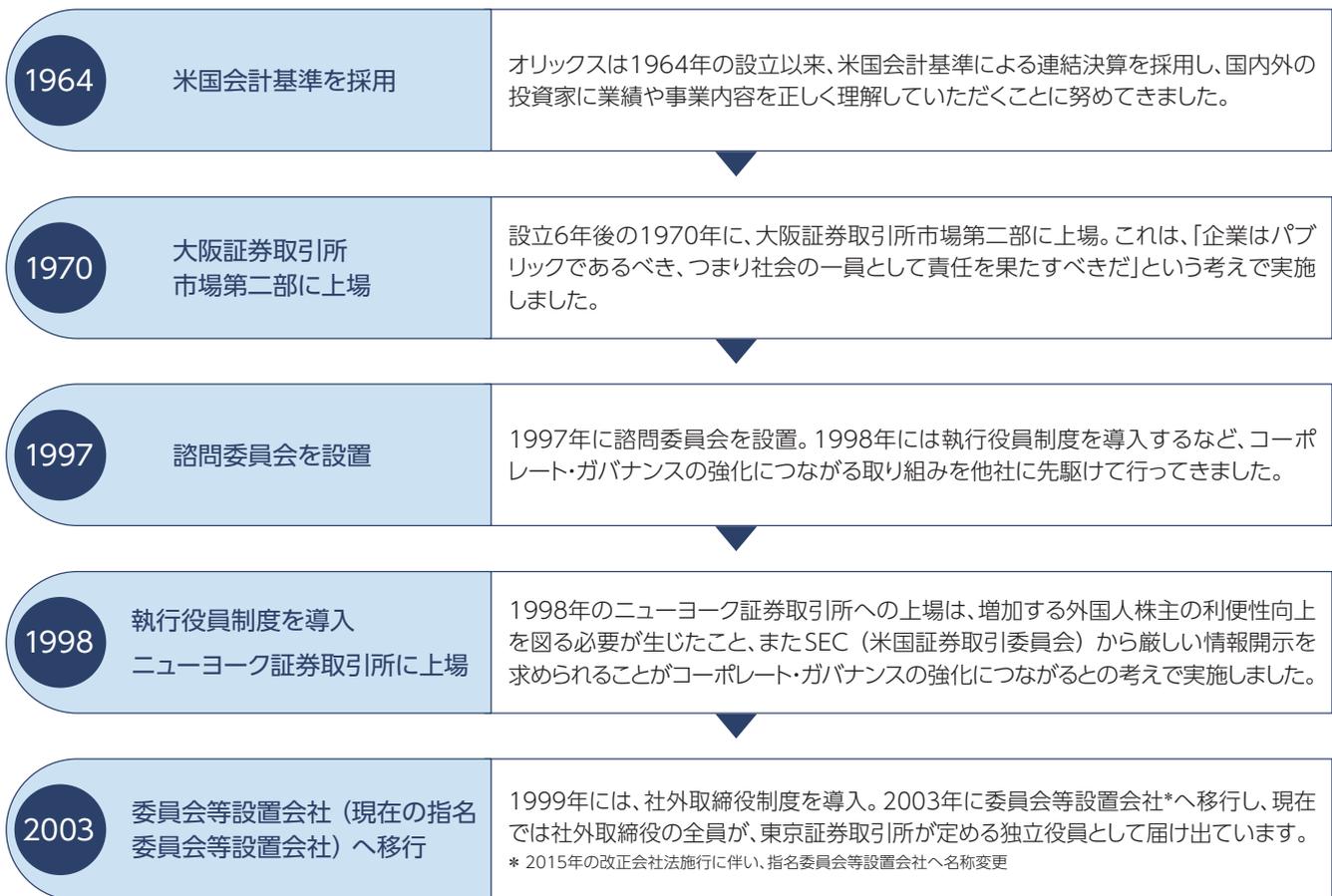


オリックスのコーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの考え方

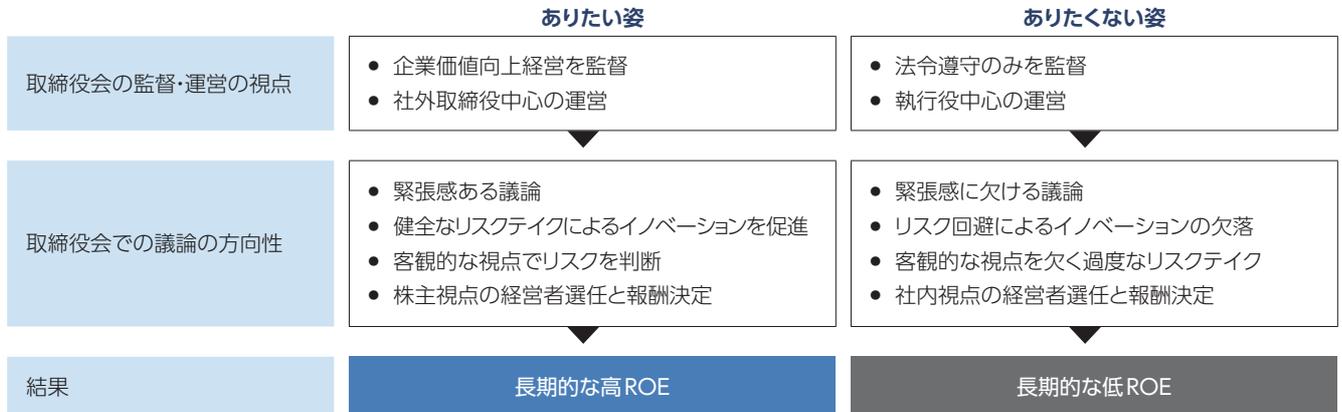
- オリックスは、経営の基本方針に沿った事業活動を適切に実行し、経営の公正性を確保するため、コーポレート・ガバナンス体制の強化を経営の重要事項の一つと考え、健全かつ透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。
- コーポレート・ガバナンスは、経営者に目標を与え、業績を分析・評価し、経営者が優れた結果を出すように監督する「経営者に対する監視制度」です。これにより、経営者は適切な緊張感のもとで、目標達成に向かってイノベーションを促進します。その結果として、継続的に高いROEを実現できると考えています。
- コーポレート・ガバナンスでは、社外取締役が果たす役割が重要です。多様なバックグ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。

コーポレート・ガバナンスの進化

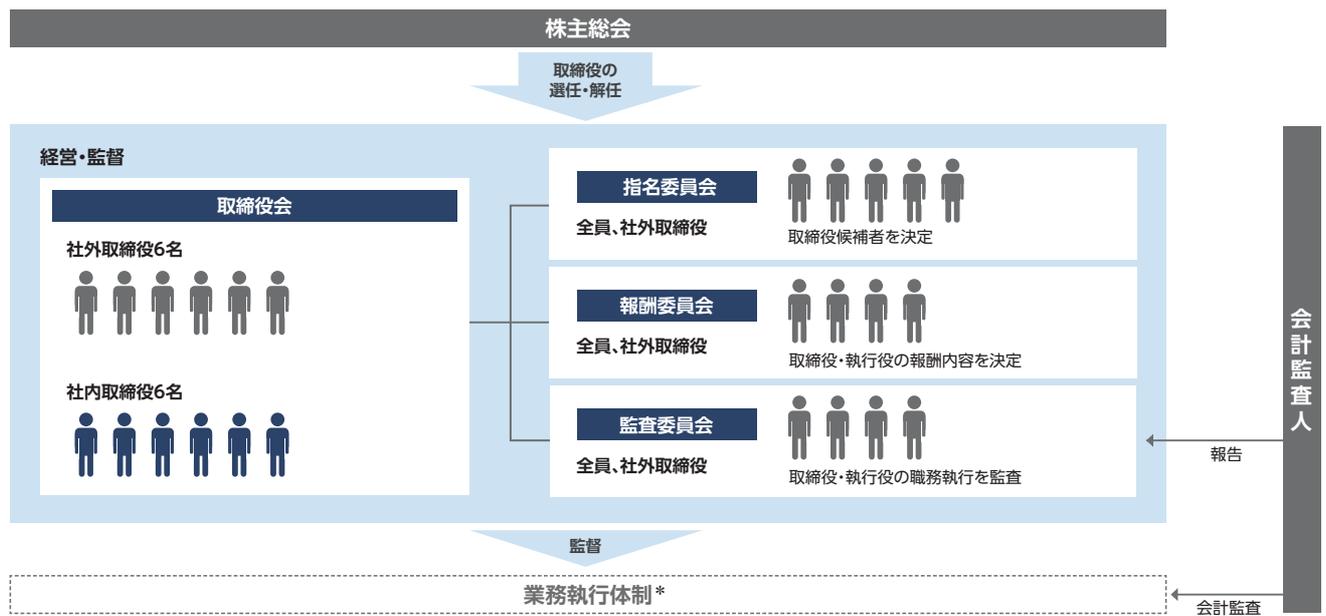


このようにオリックスでは、経営者を監督する機能を積極的に強化してきました。経営者にとっては厳しい仕組みですが、同時に、経営者にとっても企業経営にとっても最も安全な仕組みであると考えています。

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 (2018年6月29日現在)



* 業務執行体制についてはP.38をご参照ください。

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、米国内地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。また、各委員会の全委員が社外取締役で構成されています。

取締役会

取締役会は、業務執行の決定のうち、法令、定款の定めるところにより執行役に委任することができない事項および取締役会規則に定める重要な事項にかかる業務執行の決定を行います。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。

取締役会は、社外取締役も含め、多様な知識や経験を持つ取締役で構成し、効果的・効率的な議論を妨げない、適切な員数を維持する方針です。

取締役会評価

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。

2018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

2018年5月	アンケートの実施
2018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
2018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。
- なお、前回の2017年3月期取締役会評価においては、取締役会の役割、責務を果たすために必要な議論として「マネジメントの後継者計画」に関する議論が不足しているとの意見が寄せられました。かかる意見を踏まえ、後継者計画についてより多く議論できる機会を設けた結果、同項目に関する評価は、前回と比較して改善しました。

<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2019年3月期に取り組むべきアクションプランを以下のとおり策定しました。

- 社外取締役と現場の役職員との交流を促進し、事業所、施設等への視察も継続して実施することで事業への理解を深める。
- 議題に関する事前説明を継続して実施し、説明内容の充実を図ることで議論を活性化させる。
- タブレット等の端末を用いて、取締役会資料のペーパーレス化を推進する。
- 投資家との面談等のコミュニケーションの結果を定期的に取締役会へ報告する。

指名委員会・監査委員会・報酬委員会

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(取締役の選任および解任は、株主総会決議によって行われます)。
- 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。
- 取締役会が全体としての知識・経験・能力のバランスや多様性が確保された構成となるよう、取締役候補者を決定するに際して「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/>

2018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	98%
指名委員会	3	94%
監査委員会	9	94%
報酬委員会	5	100%

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、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。

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。

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。
- 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、執行役ごとに担当部門の当期業績に応じて、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、連結当期純利益の目標達成度を業績指標とし、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 (2018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	7	99	—	—	7	16	116
()は社外取締役	(6)	(67)	—	—	(6)	(13)	(81)
執行役およびグループ執行役員	27	694	27	370	27	492	1,557
計	34	794	27	370	34	508	1,673

- (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。)、退任執行役6名(取締役と執行役の兼務者を含む。)の異動があり、当期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。)、グループの執行役員の人数は4名です。上記支給人員、支給額には、当期中に退任した執行役6名(取締役と執行役の兼務者を含む。)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對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、執行役およびグループ執行役員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株あたり1,544円)を乗じた額を支給額として記載しています。
- (注4) 当期中にはストックオプションとしての新株予約権の付与はありません。
- (注5) 金額は、百万円未満の端数を切り捨てて表示しています。

執行機関

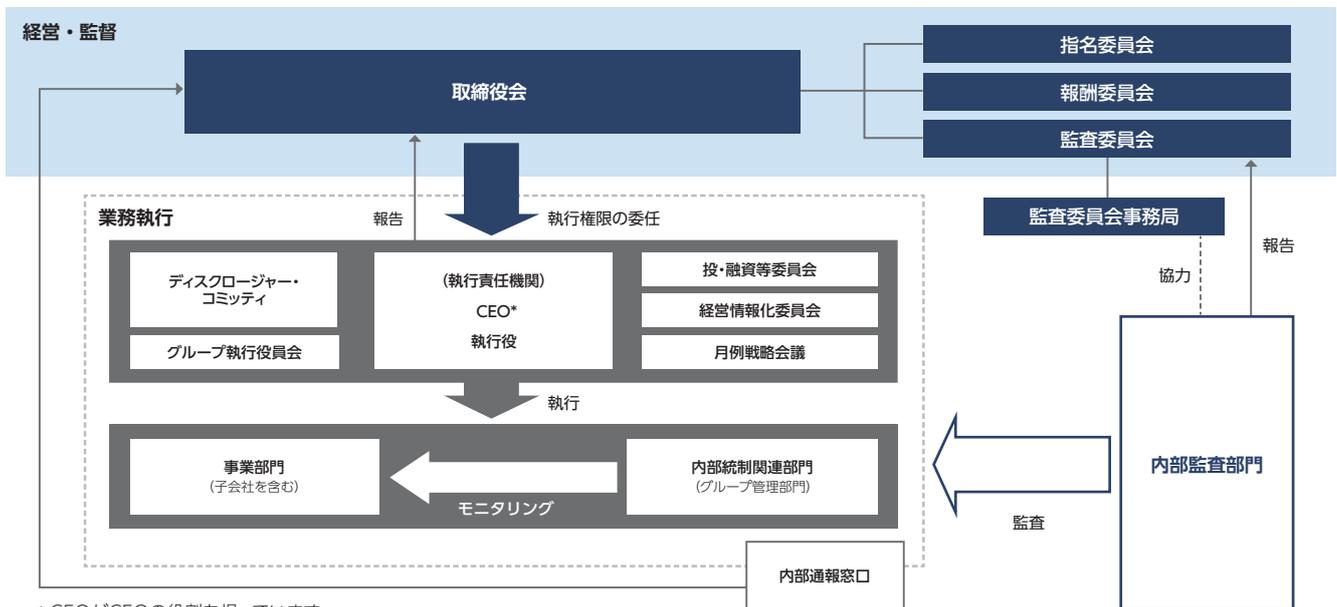
代表執行役は、各種社内規程で定める重要な業務執行の決定を、投・融資等委員会の審議を経て行います。

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、経営の監督と執行が分離しています。
- CEOとCFOが個々の案件の検討、事業部門の戦略・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CEO、CFOに報告し、議論をしています。
- CEO、CFO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 (2018年6月29日現在)



* CEOがCFOの役割を担っています。

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。

投・融資等委員会

構成員：トップマネジメントおよび案件に関連する執行役
開催：原則月3回

- 主として、一定金額以上の投融資案件や経営に関わる重要事項、取締役会から代表執行役に委任された事項等を審議、決裁する。
- 決裁された案件・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。

月例戦略会議

構成員：トップマネジメントおよび各部門の責任者
開催：原則月1回

- 各部門の戦略の達成状況や事業環境の変化などを議論する。
- 議論された重要性の高いものについては、投・融資等委員会で審議、決裁され、必要に応じて取締役会に報告される。

グループ執行役員会

構成員：執行役およびグループ執行役員
開催：原則2カ月に1回

- 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。

経営情報化委員会

構成員：トップマネジメントおよび情報システム担当の執行役
開催：原則月1回

- 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、決裁する。
- 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

構成員：CFO(委員長)および財務本部、
投融資管理本部、ERM本部、グループ人事・総務本部、
グループ監査部等を担当する執行役

開催：適宜

- 各部門の責任者から報告される重要情報について、適時開示の要否その他適時適切な情報開示を実現し、確保するために必要な対応を行う。
- 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。

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。

相談役・顧問制度

- オリックスは、必要な場合に相談役・顧問等を任命できることとしています。相談役・顧問は、主にオリックスグループにとって重要な財界活動等対外活動を担っています。
- 相談役・顧問等はいかなるオリックスの意思決定を行う会議体へも出席しておらず、オリックスの業務執行には関与していません。
- 相談役・顧問等の報酬を含む待遇は、報酬委員会での審議を経て取締役会で決定した規定に基づき決定しています。
- 元代表取締役社長等である相談役・顧問等は以下の3名であり、2018年6月29日現在の下記相談役・顧問等の報酬総額は32百万円です。

シニア・チェアマン：宮内 義彦

名誉顧問：梁瀬 行雄、藤木 保彦

コーポレート・ガバナンス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・ガバナンスに関する報告書 → <https://www.orix.co.jp/grp/company/ir/governance/>

EC21 Excellent

オリックスでは、「21世紀におけるExcellent Company」を目指すために、企業行動憲章ともいえるべき「EC21」を定め、「オリックスが目指す企業像」を明確化しています。オリックスは、「EC21」に基づき、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。

誇り

市場に高く評価される
新しい価値の創造によって
経済的なインパクトを生み出し、
「誇り」ある活動を行う企業。

信頼

株主・お客さま・従業員などを含め
社会の多様な期待に応える
高い能力と謙虚な姿勢を持ち、
関係する人々から「信頼」される企業。

尊敬

社会的な規範を守り、
公正かつ透明な活動を行う優れた社風を持ち、
社会との調和を保って、
広く世の中から「尊敬」される企業。

Company

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

「価値あるものを長く大切に使うストック型社会」「廃棄物の発生を抑制し、環境負荷低減を図る循環型社会」の形成に貢献しています。



高齢化社会対策 / 安心して健康な暮らしの実現

少子高齢化が進む社会において、さまざまなサービスの提供を通じ、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

多様な事業展開により、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

企業のR&D支援や、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

主要なお客さまである中小企業を、さまざまな形でサポートし、そ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.58 「社員との関わり」

今後の成長を見込む分野

特に、オリックスの強みと社会のニーズが合致している事業を、今後の成長を見込む分野と位置づけ、積極的な事業展開を行っています。

環境エネルギー	42	自動車	50
コンセッション	44	航空機	52
アセットマネジメント	46	プライベートエクイティ投資	54
生命保険	48	新規分野.....	56

環境エネルギー

ファイナンス

事業

投資

環境・インフラ



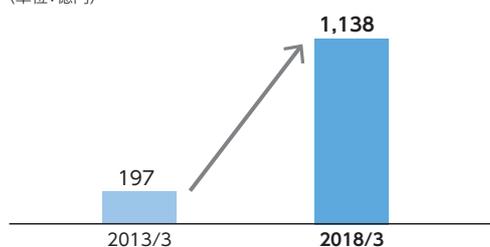
オリックス淡路メガソーラー発電所(兵庫県淡路市)

オリックスは、再生可能エネルギーによる発電、省エネルギーサービス、電力供給等のエネルギー分野、廃棄物処理や金属資源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。特に再生可能エネルギーの普及、省エネルギー化やエネルギーコストの削減は、脱炭素社会への移行、エネルギーの効率的な利用と供給に貢献しています。国内での実績を背景に、海外においては「プラットフォーム投資*」の方針で事業開発を進めていきます。

* プラットフォーム投資: 多くの事業機会が見込める企業への投資

環境エネルギー事業関連収入推移

(単位: 億円)



事業活動を通じた社会への貢献



脱炭素社会への移行

ストック型・循環型
社会の形成エネルギーの効率的な
利用と供給

特徴・強み

- 国内太陽光発電事業では、出力規模約1,000MWを確保し、国内最大級の事業規模
- 電力自由化、FIT等国内制度変更に則し、安定した自己供給力、ネットワーク拡大とともに再生可能エネルギーや電力小売り事業の規模拡大を推進
- 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

リスク

- 環境エネルギー事業に関する規制強化や、促進施策の廃止による収益性の低下、事業撤退
- 適切な事業運営が持続できなかった場合、事業の休止およびステークホルダーへの損害賠償

機会

- 国内実績を基に海外における再生可能エネルギー事業の拡大
- 国内における地熱・風力・バイオマスなどの再生可能エネルギー事業の深化
- デジタル社会に対応し、IoT技術力、蓄電池等を活用したソリューション提供

具体的な取り組み事例

国内 再生可能エネルギー事業

国内の太陽光発電事業は、2018年3月末時点で約1,000MWのプロジェクトを確保。そのうち700MWが稼働しており、日本トップ規模の太陽光発電事業者となっています。今後も順次運転を開始していく予定です。これまではプロジェクトの確保を集中的に進めてきましたが、これからは発電所の運営へとフェーズが移ります。運営体制の整備と資産のバリューアップに努め、長期にわたる安定稼働と収益の最大化を図ります。

太陽光発電事業に加え、地熱や風力、バイオマスなどの再生可能エネルギー分野にも積極的に投資していきます。これらの分野は、太陽光発電のプロジェクトよりも開発期間が長くなりますが、運転開始後は気候変化による影響を受けにくいなど、中長期的な電力の安定供給という面でのメリットが期待されています。今後、国全体として、太陽光発電に偏重せず、よりバランスの取れた形での再生可能エネルギーの導入が進むと考えられ、オリックスもその一役を担うことにより、脱炭素社会への移行に貢献していきます。地熱や風力の分野でも、国内トップ規模の再生エネルギー事業者としての地位の確立を目指します。



函館市南茅部における掘削現場（地熱発電所建設に向けて調査中）

海外 再生可能エネルギー事業

これまでの再生可能エネルギー分野における海外への投資は、マイノリティ出資による金融投資が中心でしたが、これからは事業を基盤とする「プラットフォーム投資」へと方針を変更していきます。2017年7月には、米国のOrmat Technologies, Inc. (以下「Ormat社」)に対し約707億円出資し、約22.1%の株式を取得いたしました。Ormat社は、2018年3月現在、全世界において最大出力約2,500MWの地熱発電設備の累積導入実績を有し、バイナリー式の発電設備導入量においては世界トップとなる約82%のシェアを占めています。また、米国だけでなく中米やアフリカなどでも事業展開しており、約800MWの設備容量を保有しています。オリックスは、この出資によって、地熱発電のグローバルプラットフォームへの第一歩を踏み出しました。今後は、Ormat社と戦略的に提携し、主に日本とアジア地域において、それぞれの専門性や事業基盤を融合し、地熱発電事業の開発を進めていきます。

今後の海外における再生可能エネルギー事業については、アジア、欧州を中心に、Ormat社への出資と同様に、プラットフォームとなりえる企業を主なターゲットとして投資実行を目指していきます。自給エネルギーの確保や低炭素社会の実現といった観点から、再生可能エネルギーの導入拡大は世界的に重要な政策課題です。既存事業の基盤整備をしつつ国内事業のノウハウを最大限生かしてグローバル展開を進めていきます。



Ormat社が保有・運営するMcGinness Hills Complex発電所 (米国ネバダ州)

コンセッション

ファイナンス

事業

投資

環境・インフラ

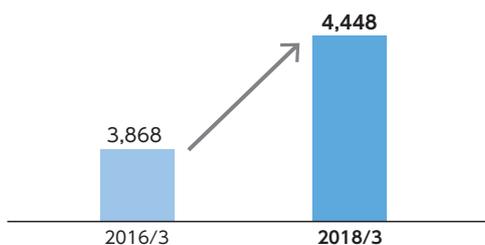


関西国際空港

オリックスのコンセッション事業は、国内初の民間による本格的な空港運営としてスタートしました。これからは空港運営に加え、上下水道など、ほかのインフラにも対象事業を拡大し、国内No.1コンセッションアとして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幅広く事業機会を追求していきます。

関西国際空港および大阪国際空港(伊丹空港) 航空旅客数 推移

(単位:万人)



事業活動を通じた社会への貢献



地域活性化

特徴・強み

- 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
- インフラ資産の金融化が進む中、事業と金融の両面のノウハウが活用可能

リスク

- 国内コンセッション案件における競争激化
- コンセッション推進に関する政策の転換、法令の変更
- 地政学リスクの高まりなどによる訪日観光客数の大幅な減少

機会

- 国内におけるコンセッション案件数、案件種類ともに拡大基調
- 海外コンセッション案件への参画機会の増加

具体的な取り組み事例

関西国際空港、大阪国際空港（伊丹空港）、神戸空港の運営

オリックスにおけるコンセッション事業の第1号は、関西国際空港および大阪国際空港（伊丹空港）の運営です。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により設立された関西エアポート株式会社を通じて、2016年4月より両空港の運営を開始しました。また2018年4月からは関西エアポート株式会社の100%出資会社である関西エアポート神戸株式会社が、神戸空港の運営を開始しました。

3空港一体の空港システムを構築することで、関西全体の航空輸送需要の拡大、関西経済の発展に貢献していきます。空港の安全とセキュリティを最優先しつつ、民間ならではの知恵とノウハウを最大限生かすことによりサービスをさらに強化していきます。

シンフォニー株式会社で、オリックスもこの事業に参画しています。浜松市では、今後20年間の運営を民間に委ねて維持管理の効率化を図ること等により、事業費の削減を見込んでいます。

上下水道は成熟分野であり、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。一方で、全国の上下水道の営業収益の合計は4兆円程度と推計され、潜在的マーケット規模は大きいと言えます。広域連携や官民連携の促進に向けて水道法も改正される見込みであり、今後上下水道のコンセッションが活発化する可能性があります。

今後の取り組み方針

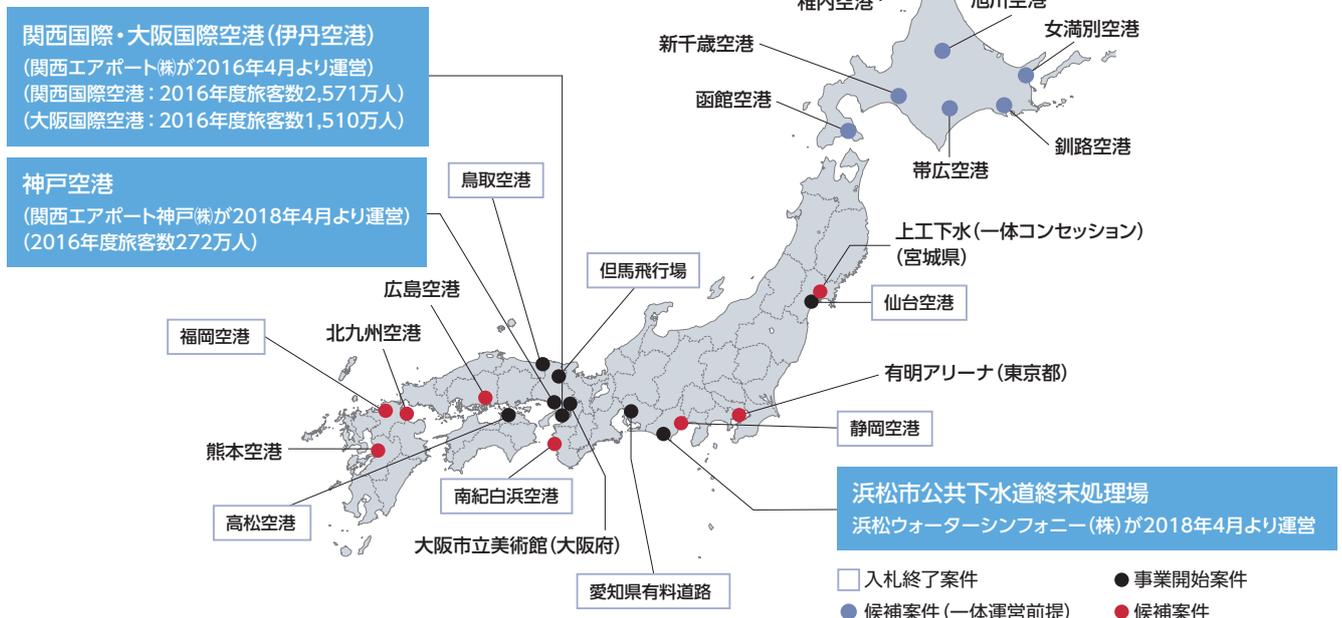
世界のインフラ投資案件は、総額3,370億米ドル*と推計されています。オリックスは国内No.1コンセッションアのポジションを固めるとともに、海外案件にも積極的に挑戦していく方針です。当面は、法体系が明確で透明性が高く、キャッシュフローが安定している欧州、開発案件が多いアジアなど、それぞれの地域の特性に合わせて、インフラプロジェクトを検討していきます。

* Preqin社調べ(2017年)

浜松市公共下水道終末処理場の運営

浜松市公共下水道終末処理場の運営事業は、上下水道分野におけるコンセッション方式の国内第1号案件として、2018年4月より開始しました。運営会社は、フランスのVeolia社の日本法人が中心となり設立した浜松ウォーター

国内コンセッション実施・候補案件(2018年7月現在)



アセットマネジメント

ファイナンス

事業

投資

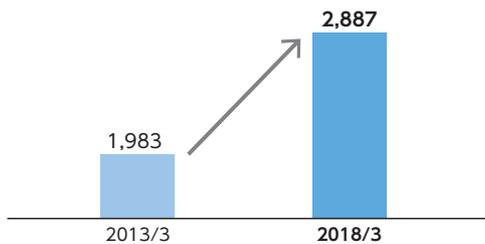
金融サービス



オリックスのアセットマネジメント事業は、世界金融危機による事業環境の変化を機に大きく成長してきました。海外では、Robeco Institutional Asset Management (以下「ロベコ」)をはじめとする資産運用会社において、グローバルに事業を展開しています。国内では、不動産分野を中心としたアセットマネジメントの事業基盤を確立しています。今後ともサステナブル投資により社会の持続的発展に貢献するとともに、お客さまの確かな資産運用と豊かな人生設計に寄与していきます。

ORIX Corporation Europe 運用資産残高 推移

(単位:億ユーロ)



事業活動を通じた社会への貢献



高齢化社会対策/
安心で健康な暮らしの実現

特徴・強み

- グループ全体として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された豊富な経験、卓越したリサーチ体制
- 不動産開発・賃貸、アセットマネジメント、施設運営など、多様な事業展開と、グループネットワークの活用が生み出す総合力

リスク

- 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
- 優秀な人材の流出による運用体制の脆弱化
- アセットマネジャーに対する規制強化に伴う管理コストの増加

機会

- オルタナティブ運用における事業機会の増加
- アジアにおける運用ニーズ増加による、新規投資家の開拓余地の拡大
- アセットマネジメント業界の再編に伴うM&A機会の増加

具体的な取り組み事例

ビジネスラインの多様化と地理的な拡大

オリックスは、2013年にオランダのロッテルダムに本社を置く、資産運用会社Robeco Groep N.V. (現 ORIX Corporation Europe 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。その中核であるロベコは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。

ロベコは、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います。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する運用会社です。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。これからもロベコは、リサーチに基づくクオリティ重視のプロセスを用いて、長期的に優れた運用成果をお客さまに提供していきます。

オリックスの米国現地法人ORIX Corporation USA (以下「OCU」)は、グループの米国における戦略的事業拠点として、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。現在は、賃貸住宅向けローンの証券化やアセットマネジメント事業をはじめとした手数料ビジネスを推進しており、ユニークなビジネスモデルを構築しています。

OCUは、2016年に低所得者向け賃貸住宅供給開発業

者に与えられる税額控除制度を利用したファンド組成を行う Boston Financial Investment Management, LPを買収し、2017年には、高齢者住宅を中心とする賃貸住宅向けのローン組成およびローン債権のサービシングなどを行う Lancaster Pollard Holdings, LLC を買収しました。米国の住宅用不動産金融サービス市場における強固な地位の確立を目指しています。

国内では、私募ファンドを運営するオリックス不動産投資顧問株式会社と、J-REITの運営を行うオリックス・アセットマネジメントを展開しています。オリックス不動産投資顧問株式会社の受託資産残高は、約4,300億円(2018年3月末)で、ホテルやオフィスビル、物流施設など、その種類は多岐にわたります。オリックスグループの専門性やネットワークを活用し、2022年には運用資産残高6,500億円を目指しています。またオリックス・アセットマネジメントが運営するJ-REITは、国内で6番目の資産規模を誇り(2018年6月末)、統合型REITとして、オフィスビルを中心に、さまざまな運用資産を保有しています。投資対象となる物件の用途や地域を限定せず厳選して物件を取得する一方、将来の物件の競争力などを鑑みて機動的に物件を売却することで、運用資産全体の質の向上を図っています。

オリックスのアセットマネジメント事業は、幅広いアセットクラスにおいて競争力があります。今後は拠点間のコラボレーションも進めていきます。引き続き、既存ポートフォリオの拡大を目指すとともに、M&Aや新規投資を通じて、ビジネスラインの多様化、地理的な拡大を進めていきます。

アセットマネジメント事業を行う主なグループ会社(2018年3月末現在)

セグメント	会社名	設立/取得年	主な事業内容
海外/ ORIX Corporation Europe N.V.	Robeco Institutional Asset Management B.V.	2013	資産運用
	Transtrend B.V.	2013	資産運用
	RobecoSAM AG	2013	資産運用
	Harbor Capital Advisors, Inc.	2013	資産運用
	Boston Partners Global Investors, Inc.	2013	資産運用
海外/ ORIX Corporation USA	Red Capital Group, LLC	2010	ローン組成、サービシング
	Mariner Investment Group LLC	2010	ファンド運営・管理
	RB Capital S.A.	2016	不動産証券化、資産運用、 不動産開発・投資
	Boston Financial Investment Management, LP	2016	ファンド組成・運用
	Lancaster Pollard Holdings, LLC	2017	ローン組成、サービシング
不動産	オリックス・アセットマネジメント株式会社	2000	不動産投資運用業
	オリックス不動産投資顧問株式会社	2007	不動産投資運用、投資助言・代理

生命保険

ファイナンス

事業

投資

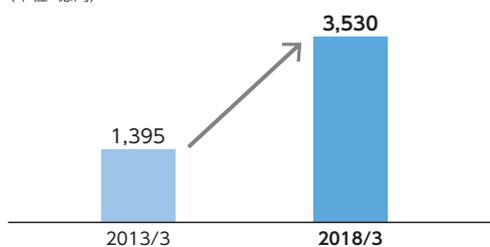
金融サービス



オリックスの生命保険事業は、「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、主力の第三分野商品に加え、第一分野商品も含めた豊富な保険商品を取り揃えてご提供しています。また、変化するお客さまのニーズに応じた最適な保険をご提供できるよう、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。

生命保険料収入および運用益推移

(単位:億円)



事業活動を通じた社会への貢献



高齢化社会対策/
安心で健康な暮らしの実現

特徴・強み

- 変化するお客さまのニーズに応じた高い商品開発力
- オムニチャネルを活用した事業展開

リスク

- 人口減少などに伴う国内生命保険マーケットの縮小
- 長引くマイナス金利政策などの影響を受けた国内運用環境への対応

機会

- お客さま本位の業務運営を経営戦略と捉えたサービスの品質向上
- オムニチャネルによる契約獲得機会の拡大

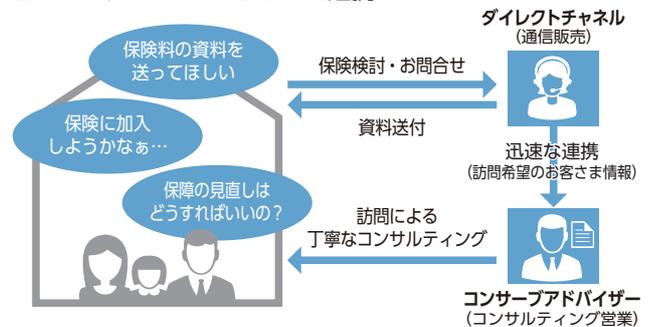
具体的な取り組み事例

商品ラインアップと販売チャネルの拡大

2006年の医療保険キュア発売を皮切りに、主力である第三分野商品の発売や保障内容のリニューアル、さらに、第一分野商品の開発にも注力したことにより、新契約件数が伸びました。また、チャネル展開においても、既存の「代理店」「銀行等による金融機関」「通信販売」に加え、2016年にはオリックス生命の社員が対面でお客さまにご提案する直販チャネルを新設しました。これらの複数のチャネルを有機的に統合し、お客さまが求めるチャネルに応じてサービスを提供する“オムニチャネル”を推進してきました。特にご好評いただいているのが、電話やインターネットを通して資料請求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。より丁寧な保険商品の説明に加えて、お客さまのニーズやリスクに関するアドバイスを行い、お客さまに安心してご検討いただける機会を提供しています。

その結果、個人保険の保有契約件数は2018年5月末時点で400万件を超え、2005年度から12期連続で2桁の伸

2つのチャネルがタイムリーに連携



び率を達成するなど、順調に事業が拡大しています。直近2年間では保有契約件数が300万件から400万件へ到達するなど、成長のペースが加速しています*。また、新契約件数も5期連続で50万件を超えるなど、多くのお客さまにご支持いただいています。

*保有契約件数100万件から200万件は3年3カ月、200万件から300万件は2年5カ月で到達。

お客さま本位の業務運営方針

オリックス生命では、お客さまから選ばれ続ける生命保険会社になるために、よりお客さまに寄り添った商品・サービスを提供していくことが重要であると考えています。2017年に「お客さま本位の業務運営方針」を制定し、本方針を推進していく「お客さま本位推進部」を設置しました。オリックス生命ではお客さま本位の業務運営を経営戦略と捉え、社内に浸透させ、お客さま利益の最大化を徹底していきます。競争力のある商品開発だけでなく、サービス品質を向上させるなど、会社としての付加価値を作り上げていくことで、真のお客さまの利益にかなう生命保険会社を目指していきます。

販売チャネル

代理店販売	生命保険だけでなく損害保険も扱う「保険専業代理店」や、駅近くや大型ショッピングセンターなどに店舗を構える「来店型代理店」、税務などの専門知識を用いてコンサルティングを行う「税理士系代理店」など(約6,300店*)
金融機関による販売	都市銀行、地方銀行、信用金庫など(約5,500支店*)
通信販売	郵送・インターネットによる販売
社員による対面販売	オリックス生命の営業担当社員(コンサーブアドバイザー)による対面販売

*2018年3月末時点

個人保険保有契約件数推移

(単位:万件)



自動車

ファイナンス

事業

投資

メンテナンスサービス

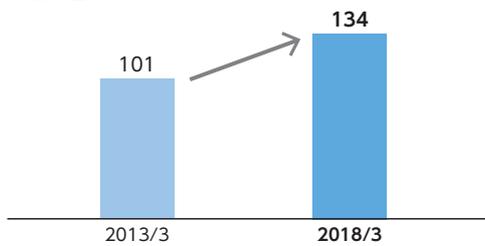


オリックスレンタカー新千歳空港店

オリックスの自動車事業では、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、使用目的などの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、コンプライアンス、環境対応、安全管理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といった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。

国内自動車管理台数推移

(単位:万台)



事業活動を通じた社会への貢献



ストック型・循環型
社会の形成



スマートでレジリエントな
社会の実現



高齢化社会対策/
安心で健康な暮らしの実現

特徴・強み

- 自動車の購入から売却までのライフサイクルに応じたサービスメニューを有し、お客さまに対して総合的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

リスク

- 自動車産業の構造変化により、既存の事業・サービスからの収益や車両の残存価格が低下
- 車両の「所有」から「使用」「共有」という社会の流れが進展せず、市場規模が十分に拡大しない

機会

- 企業のコスト削減ニーズ、リスク管理やコンプライアンス意識の向上により、自動車リースおよび車両管理、運行支援などの付加価値サービスの需要が拡大
- 社会の要請や先端技術に対応した新たな商品・サービスの開発

具体的な取り組み事例

リース・レンタカー・カーシェアリング事業

オリックスの自動車事業は、自動車に関連するサービスを総合的に提供しており、国内車両管理台数134万7千台(2018年3月末)はリース業界トップを誇ります。「所有」から「使用」「共有」という社会の流れのなかで、車両管理台数は安定的に増加しています。また車両に関する専門性を生かし、中古車両を活用する事業にも取り組んでおり、ストック型・循環型社会の形成に大いに貢献している事業分野です。

現在オリックスでは、クルマの購入、利用、保守管理、運行管理、売却といったライフサイクルに応じたサービスメニューを取り揃え、お客さまに最適なサービスをコンサルティング提案しています。この他社にはない総合的なサービス力を生かして、さらに事業領域を拡大し、スケールメリットを生かした収益力の強化を図っていきます。

さらに、日本で培った車両管理ノウハウを、オーストラリアやインド、東南アジアなどの現地法人で活用し、海外自動車事業の拡大を目指しています。アジア各国の市場特性を踏まえながら、グループネットワークによる相互連携を活用し、システム拡充やデータ活用といったビジネスプラットフォームの強化も含め、商品・サービスの強化を推進していきます。

テレマティクスサービス事業

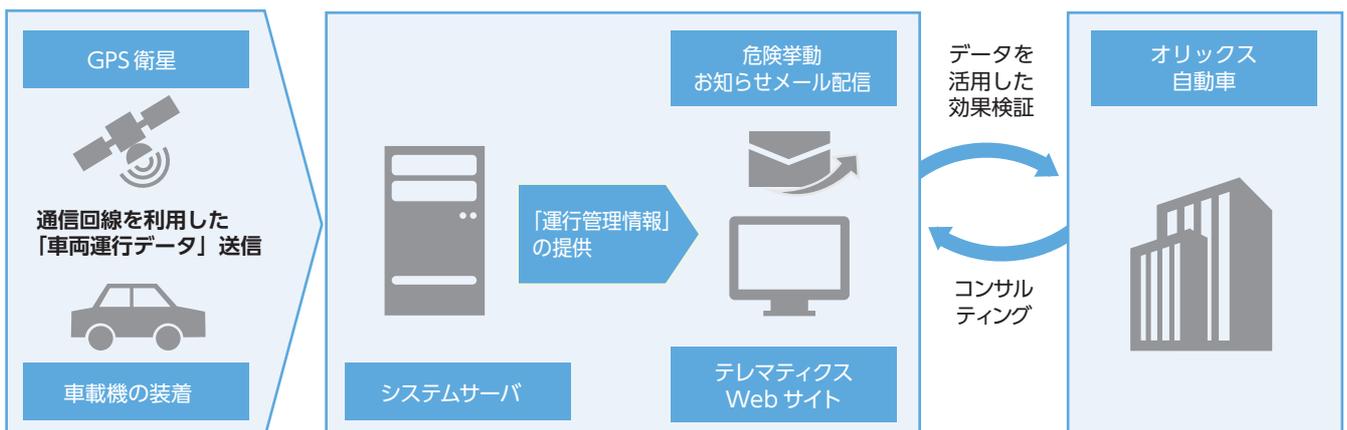
オリックス自動車提供のテレマティクスサービスは、車両運行の実態把握に向けて、お客さまの車両に通信とGPS機能を備えた車載機を搭載し、運転速度や急加速・急

減速などのドライバーの挙動に関する情報をリアルタイムに取得します。企業の適切な労務管理や事故の未然防止などに活用されており、オリックスが目指すスマートでレジリエントな社会の形成に大きく貢献しています。また燃費やCO₂排出量といった車両情報も得ることができ、これらの運行データを分析し安全運転・エコ運転を促すことで、車両利用における環境負荷の低減を実現しています。

2017年2月には、高齢ドライバーのご家族向けに、テレマティクス技術を活用した事故リスクを低減する運転見守りサービス「Ever Drive」の提供を開始しました。死亡事故件数に占める高齢者比率は年々増えており、本サービスにより運転を見える化することで、危険運転の兆候を早期に把握し、高齢ドライバーが安心して運転できる環境づくりを目指しています。高齢ドライバーの家族の安心にもつながることから、時代のニーズ・社会的課題に対するソリューションとして、高く評価されています。

今後の目標は、テレマティクスサービスで蓄積したビッグデータを活用し、新たな付加価値のあるサービスを提供していくことです。例えば、自治体や警察と連携し、分析データを道路環境の修復や増設、ひいては事故のない車社会の形成に役立てるなど、今まで先駆的に手がけてきたテレマティクスサービスを、さらに発展させていく計画です。現在の自動車業界は、自動車自体の技術的な変化に加えて、生活環境や都市形態、政府規制の変化により、産業構造が激しく変化しています。この変化を新しい事業機会に転換できるよう、今まで蓄積した実績やノウハウを活用しながら、積極的に対応していきます。

テレマティクスサービスの仕組み



航空機

ファイナンス

事業

投資

現物投資

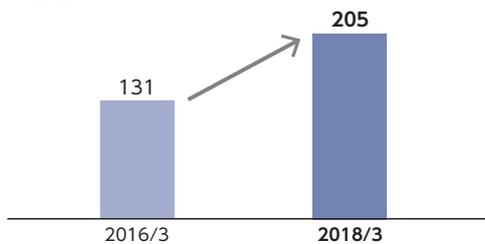


オリックスのリース機体

オリックスの航空機事業は、保有機体のリースにとどまらず、第三者に対して機体の売却やリースの斡旋、機体の整備状況のモニタリングなどのアセットマネジメントに至るまで、幅広いサービスを提供しています。堅調な航空機需要を背景に、資産増加に伴う収益の増加と、売却益や機体管理による手数料収入の拡大を目指します。

航空機 保有・管理機数推移

(単位:台)



事業活動を通じた社会への貢献



ストック型・循環型
社会の形成



地域活性化

特徴・強み

- 航空機リースに加えて、アセットマネジメントサービスや投資家向けの航空機投資アレンジなど多様なサービスを提供

リスク

- 景気の低迷による旅客者数の減退や物流の停滞
- 地政学リスクの高まりによる旅客者数の急激な減少

機会

- 世界的な旅客輸送量増加を受けて、航空機需要が増加
- 航空会社のリース需要の高まり

具体的な取り組み事例

グローバルに航空機関連サービスを提供

オリックスは、1978年に航空機リース事業に参入して以降、40年にわたって航空事業ノウハウを蓄積してきました。航空機のオペレーティング・リース事業の基盤を築くため、1991年にアイルランドにORIX Aviation Systems Limited (OAS)を設立。現在OASは、世界の航空機リース会社で唯一スタンダード&プアーズ (S&P)の航空機サービシング格付を取得するなど、大手航空機アセットマネジャーおよびリース会社として成長しています。自社保有機のリースのみならず、国内外の投資家やファンドが投資する機体のアセットマネジメントを手掛けており、機体の購入からリース先の航空会社との各種契約手続き、機体の運航・整備状況のモニタリング、リース終了後の二次リース先の斡旋、機体の売却まで、総合的なマネジメントサービスを提供し、中古機をメインとしたセカンダリーマーケットにも強みを有しています。現在、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事業を展開しています。

今後の取り組み方針

世界的な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世界レベルでの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。運航機数は2017年の24,400機から2037年には48,540機までに伸長し、旅客輸送量は年平均で4.7%成長していく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ます。

オリックスで保有・管理する機体は順調に増加しています。2018年3月末時点で保有および管理を受託している機体は合計205機となり、前期末から56機増加しました。

今後の取り組み方針としては、自社保有機はオポチュニスティックな大口購入案件も取り組みながら、安定したリース収益の獲得とともに、マーケット状況に対応したポートフォリオの入れ替えを行い、持続的な利益の貢献を目指します。また、JVパートナーとの共同投資、国内法人投資家向けの航空機投資アレンジでは、ニーズに沿った案件のアレンジや、幅広い専門性を生かしたアセットマネジメントサービスの提供で、安定した手数料収益の獲得を図ります。



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	○	○	○
	機体管理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			○
	機体管理を投資家から受託			○

*航空機投資アレンジ: 投資家が、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。

プライベートエクイティ投資

ファイナンス

事業

投資

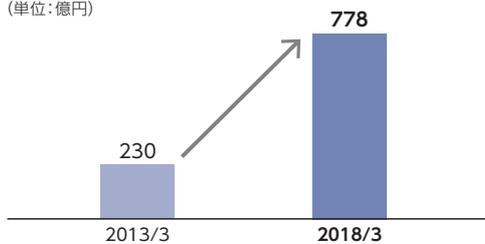
プライベートエクイティ投資



オリックスのプライベートエクイティ投資事業は、国内外のグループ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。国内ではハンズオン体制を重視し、海外では信頼できるパートナー企業との共同投資に注力しています。事業承継や、ほかのプライベートエクイティファンドでは取り上げにくいストラクチャーにも柔軟に対応することで、投資先企業の経営課題の解決を図り、企業価値向上に貢献していきます。

国内プライベートエクイティ投資 投資残高

(単位:億円)



事業活動を通じた社会への貢献



中小企業の活性化

高齢化社会対策/
安心で健康な暮らしの実現

特徴・強み

- 国内プライベートエクイティ投資では、ハンズオン体制を重視し、グループの営業ネットワークを活用した顧客開拓や販路開拓支援などにより、投資先のバリューアップを追求
- 海外プライベートエクイティ投資では、各地域のビジネスに精通した専門チームがソーシングを実施。信頼できる現地パートナーとの関係を強化し、投資リスクの低減を図る

リスク

- 買収価格の高騰により、新規投資が進展しない
- 新しい事業領域における経営管理が十分に機能しない
- 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)について減損を計上、または想定した価格でのExitが実現できない

機会

- 日本: 中小企業における事業承継ニーズの高まり、上場企業におけるカーブアウト案件の増加
- グローバル: AIやIoTの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新規投資機会の増加

具体的な取り組み事例

国内プライベートエクイティ投資

オリックスのプライベートエクイティ投資は、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などにも柔軟に対応することができます。投資実行後は、経営管理や事業支援、オリックスの各部門による顧客開拓や販路拡大など、オリックスのグループネットワークを活用した投資先へのさまざまな支援を行っています。

2012年以降の国内の主要投資先

投資先	投資開始	業種/事業内容	売却時期
みのリホールディングス(株)	2012/2	酒類卸業	2018/3 2Q
(株)KRフードサービス	2012/4	和食レストラン運営	2016/3 1Q
(株)ネットプロテクションズ	2012/12	電子商取引の後払い決済サービス	2017/3 2Q
旭ファイバーグラス(株)	2013/3	ガラス繊維製品の製造販売	2016/3 1Q
ウィングアーク1st(株)	2013/5	ソフトウェアベンダー	2017/3 1Q
(株)ネットジャパン	2014/4	貴金属や宝石のリサイクル	保有中
(株)アーク	2014/8	産業用金型の試作・製造	2018/3 4Q 一部売却
(株)イノメディックス	2015/1	医療用設備・機器の販売	保有中
(株)コスモライフ	2015/10	宅配天然水の製造・販売	
(株)微生物化学研究所(京都微研)	2016/4	動物用ワクチンの製造	
フジタ製薬(株)	2016/7	動物用医薬品の製造	
(株)コイケ	2017/3	電子材料の製造	
(株)プリマジエスト	2017/7	情報処理サービス	

す。ハンズオン体制で投資先の事業運営に深くコミットすることを通じて、事業承継後の「第二創業」の支援や業界再編に向けたロールアップの支援なども効果的に行っています。

現在、国内のM&A市場における買収価格は高騰する局面にあるため、投資手法の多様化やターゲット業種の見直しを行いながら新規投資に取り組んでいきます。ターゲット業種は、ヘルスケア、IT・情報サービス、BPO、生活支援サービスなどの従来の注力業種に加えて、業界構造の変化が見込める自動車や物流などの業界も視野に入れています。

海外プライベートエクイティ投資

海外では、米国および中国を中心に投資活動を行っています。

米国では、道路、水道、ガス・電気などの公共インフラ設備の老朽化が進み、設備の入れ替え、メンテナンスの需要が高まっています。また、2015年12月には米国の高速道路や鉄道輸送網等の交通インフラに対する長期投資を促進するFAST法(Fixing America's Surface Transportation)が

2016年以降の米国の主要投資先

投資先	投資開始	業種/事業内容
RoadSafe Traffic Systems, Inc.	2016/3	交通インフラ安全サービス
Protection Services Inc.	2016/11	交通インフラ安全サービス
Hoffman Southwest Corporation	2017/2	水道関連保守・管理サービス
Beth's Barricades	2017/7	交通インフラ安全サービス
Peak Utility Services Group	2018/6	公共インフラ設置・保守サービス

制定されたことに伴い、交通インフラなどの公共工事において、安全確保サービスへのアウトソーシング需要が高まると想定されています。オリックスは米国現地法人を通じて2016年よりプライベートエクイティ投資事業を開始し、これまでに交通インフラ安全サービス会社、水道関連の保守・管理サービス会社などの公共インフラ関連サービス企業への投資を実行しています。今後も、投資機会を着実に捉え、投資先企業を通じて公共インフラ関連サービスの事業拡大を図ります。

中国では、これまでの商業銀行の金融サービス提供力を上回る中小企業や個人の旺盛な資金需要に対応し、資金の貸し手と借り手とを結びつけ融資を仲介する「P2P」金融市場が急拡大しています。拡大が続く中国フィンテック市場を取り込む先鞭として、フィンテック関連企業2社への投資を実行しました。

中国のフィンテック関連投資先

投資先	投資開始	業種/事業内容
上海点栄金融信息服务有限责任公司(点融:ディエンロン)	2018/1	P2P金融
北京閃銀奇異科技有限公司(Wecash)	2018/3	個人信用情報サービス

新規分野

ファイナンス

事業

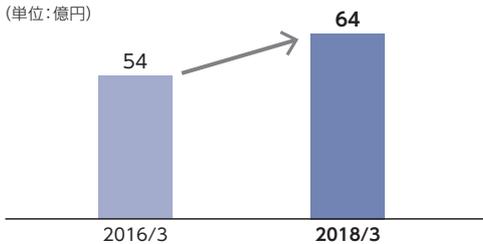
投資



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、会計と金融を通じた中小企業のサポート、農業を通じた地域活性化、ヘルスケア分野における予防医療の推進など、さまざまな新規事業に取り組むことで、社会の課題やニーズに応じた、オリックスならではの価値を提供していきます。

弥生株式会社 (2014年12月買収) セグメント利益

(単位: 億円)



事業活動を通じた社会への貢献



中小企業の活性化



地域活性化

高齢化社会対策/
安心で健康な暮らしの実現

特徴・強み

- グループの横連携を生かし、新規分野開拓に必要な専門性を機動的に結集
- 日本全国の営業ネットワークからの情報収集力を活用して成長機会を発掘

リスク

- 新規参入事業者の増加による競争の激化
- 新しい事業領域における経営管理が十分に機能しない
- 規制緩和による新たな市場の拡大が想定を下回る

機会

- 規制緩和や事業環境の変化による新たな成長分野(例: IT、農業、医療)の出現
- 既存事業と新規投資事業との相乗効果による新たな事業の創出

具体的な取り組み事例

フィンテック事業

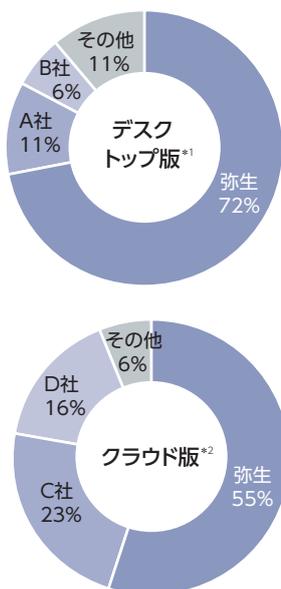
オリックスの戦略投資先である弥生株式会社は、各種業務ソフトウェアの開発・販売および導入後のサポート・サービスを提供するソフトウェアサービス会社です。高い商品開発力とブランド力をもとに強固な顧客基盤を構築しており、スモールビジネス*向けの業務ソフトにおいて、デスクトップ/クラウドともにトップシェア（下記グラフ参照）を保持しています。

2017年12月、オリックスと弥生は、共同で設立したアルトア株式会社を通じて、オンラインレンディングサービスを開始しました。オリックスが持つ与信ノウハウ、弥生が持つ会計ビッグデータと、協業先であるd.a.t.株式会社のAI技術を活用した、新たな与信モデルによる短期・小口に特化したサービスです。動的な連続データである会計ソフトの仕訳データを利用することにより、精度の高いデータ分析を瞬時に実施することが可能となっています。

今後もオリックスはグループの総合力を生かし、ファイナンスとテクノロジーでスモールビジネスを支え、経済の活性化に貢献していきます。

* 従業員数20名以下の小規模事業者。日本の事業者数の9割近くを占める。

スモールビジネス向け業務ソフト マーケットシェア



*1 2016年10月～2017年9月の販売金額データ(GfK調査)をもとに弥生で集計

*2 MM総研調査(2018年3月末、クラウド会計ソフトの利用状況調査)

農事業

オリックスでは、規制改革や事業環境の変化が見込まれる農業を長期的な成長分野の一つとして捉え、競争力と付加価値の高い農業の展開を通じて、地域経済の発展に貢献することを目指しています。高齢者、働く女性、単身世帯などの増加により消費者ニーズが多様化する中で、農産物の安定供給につながるさまざまな取り組みを進めています。

2004年以降、全国5カ所に野菜の生産拠点を展開し、農事業の経験とノウハウを蓄積してきました。2016年には青果流通事業を目的としたオリックス・フードサプライ株式会社を設立し、自社生産する野菜のほか、提携生産者の青果の仕入れ・販売にも取り組んでいます。また、2017年7月には、全国に青果流通網を構築する株式会社ファーマインドと資本業務提携し、広域かつ多機能な物流ネットワークを活用した販売を開始しました。今後は、流通事業への本格的な参入を通じ、日本の農業の発展および地域活性化に貢献していきます。

ヘルスケア事業

高齢化が進む日本の社会において、医療技術やテクノロジーの進化、人々の健康意識の高まりとあわせて、予防医療は大きく成長が期待される分野です。また、予防医療を通じて健康寿命の伸長を促すことは、拡大傾向にある医療費の削減につながるるとともに、医療保険制度の維持継続にも貢献すると考えられています。

オリックスは、2017年7月に株式会社CMCと資本提携し、予防医療分野でのサポート事業を拡大させました。CMCは、人間ドックや健康診断などのサービスを提供する宇都宮セントラルクリニックに対して、医療事務の業務支援サービスを提供しています。医療分野では、財務やマーケティング、M&Aなどの経営に関わる専門機能が不足していると考えられ、オリックスの経験やノウハウが、経営効率化に寄与できる部分は大きいと見込んでいます。今後も予防医療分野において、特色を持つクリニックや病院との提携を拡大することで、日本の予防医療と地域医療の発展に貢献していきます。

社員との関わり

人材戦略

「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、継続的に発揮し伝え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ますます高まっています。社員それぞれの能力や専門性を最大限に活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、ダイバーシティのさらなる推進を図っています。

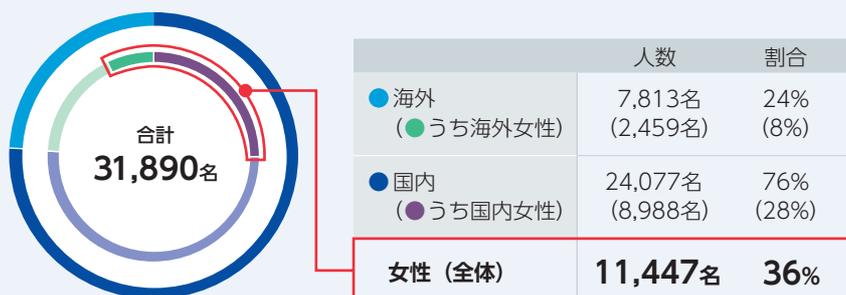
女性活躍推進

シニア社員の活躍推進

障がい者雇用促進

外国人の採用

従業員構成比
(2018年3月末)



女性管理職推移^{*1}

● オリックス単体
● オリックスグループ^{*2}



*1 %は管理職に占める女性管理職の割合。

*2 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10社合計。

労働生産性の向上

オリックスは、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ています。その実現のために多様な働き方を尊重しています。

～オリックス・ビジネスセンター沖縄での事例～

オリックス・ビジネスセンター沖縄株式会社(OBCO)は、オリックスグループが展開するリース、レンタル、自動車、生命保険、銀行など各種事業のサポート業務を行っています。もともとはコールセンターとして1999年に設立され、今では契約条件確認や車検関連業務など、幅広い営業事務を担うシェアードサービスセンターとなっています。

OBCOでは、業務の可視化・計測・分析の結果をもとに業務改善手法を確立し、継続的に運用しています。業



務の可視化には自社開発ツールを利用しており、徹底した生産性管理を行っています。2015年からは、働き方の多様化を推進し、一例として在宅勤務制度を導入しました。一般的な在宅勤務では、進捗管理やコミュニケーションの面などで支障が出ることもありますが、OBCOでは生産性管理によってその弊害を解消し、多様な働き方を実現しています。

現在は働き手の多様化に取り組んでいます。代表例としてRPA^{*1}の導入・運用があり、処理手順が定型化された業務において、PC操作自体を代行(ロボット化)させる試みを推進し、業務品質の向上や所要時間の削減を図っています。

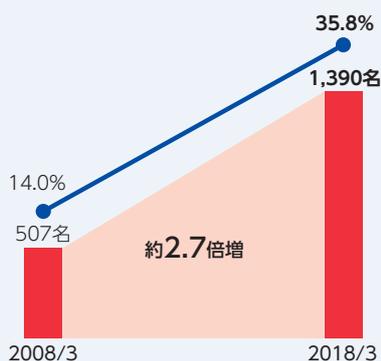
このような取り組みが評価され、OBCOは2016年度の「新・ダイバーシティ経営企業100選^{*2}」に選ばれました。今後、グループ横断的に業務改善を導入していくなど、さらなる展開も見込んでいます。

^{*1} RPA(Robotic Process Automation): 人間が行う業務を専用のソフトウェア(ロボット)を活用して自動化すること。

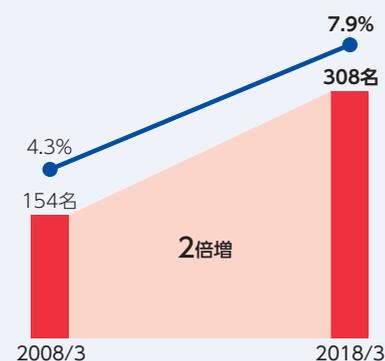
^{*2} ダイバーシティ推進を経営成果に結びつけている企業を経済産業省が表彰するもの。

出産・育児関連制度の利用状況^{*3}

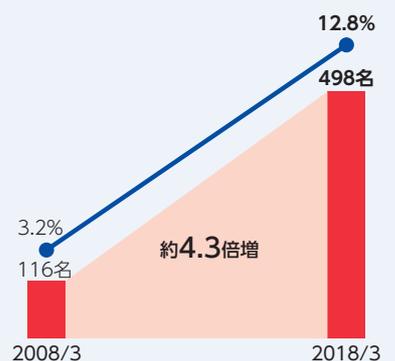
■ ワーキングマザー数
● 女性社員に占めるワーキングマザー比率



■ 育休取得者数
● 女性社員に占める育休取得者比率



■ 短時間勤務利用者数
● 女性社員に占める短時間勤務利用者比率



^{*3} 対象は、オリックスグループ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)の女性正社員。

価値ある職場づくり(ワークライフバランスの向上)

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、これまでもワークライフバランスの向上に取り組んできました。2016年からは、さらなる向上に向けてCEO直轄の「職場改革プロジェクト」が始動しており、今後も働き方支援施策の拡充、改善と社員の意識啓発に取り組んでいきます。

職場改革推進プロジェクトの実行

2016年10月、多様な人材が活躍できる職場を作り、多様な働き方を認め合う文化を醸成していくことを目的として、「職場改革プロジェクト」をスタートしました。主要グループ会社10社、約200人以上の社員で委員会を立ち上げ、約半年の期間をかけて課題・施策を検討し、約120の施策が提言されました。2017年4月からはこれらの提言内容を精査し、実行フェーズとして「職場改革推進プロジェクト」へ名前を変更、改革を実行・推進しています。

2019年3月期は、長時間労働是正への意識を維持しつつも、時間あたりの生産性向上に主眼を置きます。従業員満足度調査(モラルサーベイ)*1を実施した結果、「意識改革」の点では確かな前進があったものの、「働き方改革」については、働く時間の柔軟性が向上した一方、生産性向上の本質的な部分で課題があることが分かりました。そのため、全社的な施策として「生産性向上への投資」を目的とした各種施策を関係各部門にて検討のうえ実施する予定です。個人単位、部門単位においても、今一度、これまでのやり方や業務フローの見直しを図っていきます。2018年3月期のグループ10社

における残業時間は、前期比33%減*2、年次有給休暇取得率は77.5%となりました。

*1 オリックスグループでは、社員が仕事や会社に対して日ごろどのように感じているかを調査し、今後のさまざまな施策に生かすため、2004年以降、モラルサーベイを実施しています。2017年の調査では、国内主要グループ会社10社の社員を対象に実施し、調査結果を社内に公開しています。

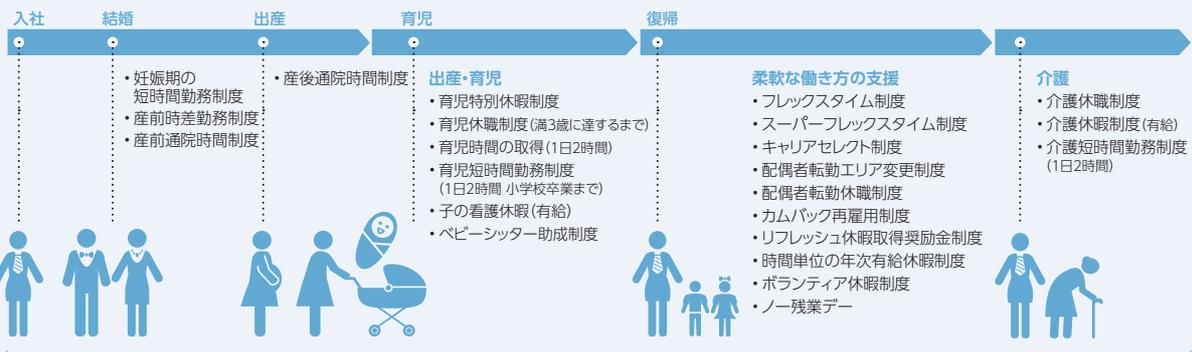
*2 所定労働時間20分短縮を含む。

仕事と家庭の両立支援

仕事と家庭の両立を支援するため、結婚、出産、育児、介護などのライフイベントに応じた柔軟な働き方を実現するためのさまざまな制度を設けています。また、制度面での支援に加え、両立のための心がけなど、より具体的な悩みに応えるべく、出産・育児休職者向けのセミナーを行っています。2017年3月期からは育児中の社員を対象とした、夫婦で仕事と家庭の両立を考えるキャリアセミナーや、家族の介護に関する介護セミナーなども実施しています。

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情報は下記をご参照ください。

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

職場改革推進プロジェクト

2016年に発足した「職場改革プロジェクト」は、各種施策を実行するフェーズに移っており、新たな人事制度の導入や意識改革などにより、職場改革を推し進めています。

～職場改革3年目も社員一丸となって地道に取り組む～

「職場改革プロジェクト」を立ち上げた際、多くの社内メンバーによる半年間の真剣な議論の末、各種施策をCEOへ提言しました。その提言を、CEOの強力なリーダーシップのもと、やれることはすべてスピード感をもって取り組んできました。このプロジェクトによって、空気感が変わった、働き方への意識が変わったなど、始める前より良くなったという確かな手ごたえがあります。しかし、このような取り組みは、最初は大きく打ち上げて、その後は尻すぼみになってしまうことがよくあります。施策がどれだけ浸透できるか、本プロジェクトが軌道に乗って目指すべき職場環境が実現できるかは、これからが大変重要になります。

各現場の生産性に対する課題に対し、会社のインフラやIT関連の整備、オフィス環境の改善などにも地道に取り組んでいきます。オリックスらしい職場改革を目指し、網羅的に改革を進めていきます。

本プロジェクトはオリックスにとってこれまでの文化を変える大きな取り組みでもあります。各役員、関係各部門と連携することはもちろん、社員一人一人の意識改革、行動改革なしには実現できない取り組みです。役員と社員が一丸となって、一歩ずつ地道に取り組んでいきたいと思えます。

職場改革プロジェクト
推進担当
執行役 三上 康章



外部からの評価・受賞

経済産業省「健康経営優良法人2018」認定(2018年2月)

2018年2月20日、オリックスは「健康経営優良法人2018」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、オリックスは昨年に続き「大規模法人部門(ホワイト500)」に認定されました。



「Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2017」(2017年12月) 企業部内・規模別1,000名以上の部10位、部門賞「働き方改革賞」準グランプリ

Forbes JAPANが主催する、国内1,000社の企業、1,000人の個人が選ぶ日本最大規模の女性アワード「Forbes JAPAN WOMEN AWARD 2017」において、企業部門・規模別1,000名以上の部10位、部門賞「働き方改革賞」準グランプリを獲得しました。本アワードは、2016年から始まったもので、意欲ある女性が働きやすい環境づくりを積極的に行っている企業と、自ら道を切り拓き活躍している女性が表彰されます。



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

2008年から2018年3月31日に終了した事業年度

	2008	2009	2010	2011
財政状態:				
ファイナンス・リース投資	¥1,098,128	¥ 914,444	¥ 756,481	¥ 830,853
営業貸付金	3,766,310	3,304,101	2,464,251	2,983,164
オペレーティング・リース投資	1,019,956	1,226,624	1,213,223	1,270,295
投資有価証券	1,121,784	926,140	1,104,158	1,175,381
事業用資産	197,295	189,560	186,396	207,480
総資産	8,981,012	8,353,852	7,722,017	8,561,910
長短借入債務および預金	6,263,017	5,919,639	5,263,104	6,075,076
長短借入債務	5,792,334	5,252,012	4,409,835	5,009,901
D/Eレシオ				
長短借入債務および預金/株主資本(倍)	5.0	5.1	4.1	4.6
長短借入債務/株主資本(倍)	4.6	4.5	3.4	3.8
長期借入比率(%)	77	85	87	90
当社株主資本	1,258,906	1,157,269	1,287,179	1,306,582
当社株主資本比率(%)	14.0	13.9	16.7	15.3
収益および費用:				
営業収益	¥1,101,364	¥1,014,289	¥ 887,290	¥ 938,258
営業費用	926,837	961,003	856,326	865,992
貸倒引当金繰入額	33,223	77,015	71,857	31,065
税引前当期純利益	235,075	11,195	56,748	90,271
継続事業からの利益	141,496	15,054	35,723	65,437
当社株主に帰属する当期純利益	168,454	20,674	36,512	66,021
ROA(%)	1.96	0.24	0.45	0.81
ROE(%)	13.8	1.7	3.0	5.1
1株当たり(円):				
当社株主に帰属する当期純利益:				
基本的	¥ 184.81	¥ 23.25	¥ 35.83	¥ 61.42
希薄化後	180.57	22.07	30.58	51.83
当社株主資本	1,391.10	1,294.48	1,197.55	1,215.44
配当金	26.00	7.00	7.50	8.00
セグメント:				
セグメント利益	¥ 286,728	¥ 29,960	¥ 67,909	¥ 116,954
セグメント資産	7,656,309	6,982,736	6,378,552	6,266,915
セグメント資産ROA(%)	2.27	0.28	0.55	1.04
従業員数(名)	18,702	18,920	17,725	17,578

(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、遡及的に調整しています。

(百万円)

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
¥ 900,886	¥ 989,380	¥1,094,073	¥ 1,216,454	¥ 1,190,136	¥ 1,204,024	¥ 1,194,888
2,769,898	2,691,171	2,315,555	2,478,054	2,592,233	2,815,706	2,823,769
1,309,998	1,395,533	1,379,741	1,296,220	1,349,199	1,313,164	1,344,926
1,147,390	1,093,668	1,214,452	2,846,257	2,344,792	2,026,512	1,729,455
194,576	218,697	295,863	278,100	327,016	398,936	434,786
8,332,830	8,435,193	9,063,517	11,439,874	10,992,918	11,231,895	11,425,982
5,828,967	5,556,330	5,363,968	5,701,356	5,685,014	5,753,059	5,890,720
4,725,453	4,477,743	4,157,555	4,413,976	4,286,542	4,138,451	4,133,258
4.2	3.4	2.8	2.7	2.5	2.3	2.2
3.4	2.7	2.2	2.1	1.9	1.7	1.5
90	91	93	94	92	93	93
1,380,736	1,643,596	1,919,346	2,152,198	2,310,431	2,507,698	2,682,424
16.6	19.5	21.2	18.8	21.0	22.3	23.5
¥ 963,721	¥1,052,477	¥1,375,292	¥ 2,174,283	¥ 2,369,202	¥ 2,678,659	¥ 2,862,771
841,506	901,624	1,172,244	1,917,454	2,081,461	2,349,435	2,526,576
19,186	10,016	13,838	11,631	11,717	22,667	17,265
127,515	172,572	286,339	344,017	391,302	424,965	435,501
82,907	118,890	187,786	254,960	270,990	280,926	321,589
83,509	111,909	187,364	234,948	260,169	273,239	313,135
0.99	1.33	2.14	2.29	2.32	2.46	2.76
6.2	7.4	10.5	11.5	11.7	11.3	12.1
¥ 77.68	¥ 102.87	¥ 147.75	¥ 179.47	¥ 198.73	¥ 208.88	¥ 244.40
65.03	87.37	143.20	179.21	198.52	208.68	244.15
1,284.15	1,345.63	1,465.77	1,644.60	1,764.34	1,925.17	2,095.64
9.00	13.00	23.00	36.00	45.75	52.25	66.00
¥ 142,694	¥ 197,329	¥ 295,237	¥ 336,542	¥ 380,110	¥ 420,837	¥ 429,058
6,123,874	6,382,654	7,267,798	9,170,249	8,972,449	8,956,872	9,017,250
1.35	1.79	2.75	2.86	2.87	3.05	3.48
17,488	19,043	25,977	31,035	33,333	34,835	31,890

連結貸借対照表

オリックス株式会社および連結子会社

2016年、2017年および2018年3月31日に終了した事業年度(2016年3月期数値は監査対象外)

(百万円)

	2016	2017	2018
資産の部:			
現金および現金等価物	¥ 730,420	¥ 1,039,870	¥1,321,241
使途制限付現金	80,979	93,342	83,876
ファイナンス・リース投資	1,190,136	1,204,024	1,194,888
営業貸付金 (2016年3月31日、2017年3月31日および2018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20,673百万円、19,232百万円 および17,260百万円を含む)	2,592,233	2,815,706	2,823,769
貸倒引当金	(60,071)	(59,227)	(54,672)
オペレーティング・リース投資	1,349,199	1,313,164	1,344,926
投資有価証券 (2016年3月31日、2017年3月31日および2018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27,367百万円、24,894百万円 および37,631百万円を含む)	2,344,792	2,026,512	1,729,455
事業用資産	327,016	398,936	434,786
関連会社投資	530,667	524,234	591,363
受取手形、売掛金および未収入金	294,638	283,427	294,773
棚卸資産	139,950	117,863	111,001
社用資産	120,173	110,781	112,962
その他資産 (2016年3月31日、2017年3月31日および2018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37,855百万円、22,116百万円 および15,008百万円を含む)	1,352,786	1,363,263	1,437,614
資産合計	¥10,992,918	¥11,231,895	¥11,425,982

財務セクション

(百万円)

	2016	2017	2018
負債の部:			
短期借入債務	¥ 349,624	¥ 283,467	¥ 306,754
預金	1,398,472	1,614,608	1,757,462
支払手形、買掛金および未払金	266,216	251,800	262,301
保険契約債務および保険契約者勘定	1,668,636	1,564,758	1,511,246
	(2016年3月31日、2017年3月31日および2018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795,001百万円、605,520百万円および444,010百万円を含む)		
未払法人税等:			
当期分	17,398	93,884	18,798
繰延分	341,360	351,828	348,149
長期借入債務	3,936,918	3,854,984	3,826,504
その他負債	534,008	562,393	588,474
負債合計	8,512,632	8,577,722	8,619,688
償還可能非支配持分	7,467	6,548	7,420
契約債務および偶発債務			
資本の部:			
資本金	220,469	220,524	220,961
発行可能株式総数	2,590,000,000株		
発行済株式の総数	2016年3月31日	1,324,058,828株	
	2017年3月31日	1,324,107,328株	
	2018年3月31日	1,324,495,728株	
資本剰余金	257,629	268,138	267,291
利益剰余金	1,864,241	2,077,474	2,315,283
その他の包括利益累計額:			
未実現有価証券評価損益	47,185	32,279	10,465
確定給付年金制度	(23,884)	(17,330)	(20,487)
為替換算調整勘定	(24,766)	(31,736)	(31,806)
未実現デリバティブ評価損益	(4,757)	(4,483)	(3,738)
小計	(6,222)	(21,270)	(45,566)
自己株式(取得価額)	(25,686)	(37,168)	(75,545)
2016年3月31日	14,544,808株		
2017年3月31日	21,520,267株		
2018年3月31日	44,494,856株		
当社株主資本合計	2,310,431	2,507,698	2,682,424
非支配持分	162,388	139,927	116,450
資本合計	2,472,819	2,647,625	2,798,874
負債・資本合計	¥10,992,918	¥11,231,895	¥11,425,982

(注1) 2016年3月31日、2017年3月31日および2018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1,696,217株、2,126,076株および1,651,443株を含めています。

(注2) 2016年4月1日より、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。

連結損益計算書

オリックス株式会社および連結子会社

2016年、2017年および2018年3月31日に終了した事業年度

(百万円)

	2016	2017	2018
営業収益:			
金融収益	¥200,889	¥ 200,584	¥ 214,104
有価証券売却益および受取配当金	35,786	30,328	43,302
オペレーティング・リース収益	373,910	398,655	379,665
生命保険料収入および運用益	189,421	295,940	351,590
商品および不動産売上高	834,010	1,015,249	1,079,052
サービス収入	735,186	737,903	795,058
営業収益合計	2,369,202	2,678,659	2,862,771
営業費用:			
支払利息	72,821	72,910	76,815
オペレーティング・リース原価	245,069	243,537	252,327
生命保険費用	121,282	200,158	255,070
商品および不動産売上原価	748,259	928,794	1,003,509
サービス費用	445,387	451,277	482,796
その他の損益(純額)	(3,729)	(4,396)	429
販売費および一般管理費	422,692	418,746	431,594
貸倒引当金繰入額	11,717	22,667	17,265
長期性資産評価損	13,448	9,134	5,525
有価証券評価損	4,515	6,608	1,246
営業費用合計	2,081,461	2,349,435	2,526,576
営業利益	287,741	329,224	336,195
持分法投資損益	45,694	26,520	50,103
子会社・関連会社株式売却損益および清算損	57,867	63,419	49,203
バーゲン・パーチェス益	—	5,802	—
税引前当期純利益	391,302	424,965	435,501
法人税等	120,312	144,039	113,912
当期純利益	270,990	280,926	321,589
非支配持分に帰属する当期純利益	10,002	7,255	8,002
償還可能非支配持分に帰属する当期純利益	819	432	452
当社株主に帰属する当期純利益	¥260,169	¥ 273,239	¥ 313,135

(円)

1株当たり当社株主に帰属する当期純利益:			
基本的	¥ 198.73	¥ 208.88	¥ 244.40
希薄化後	198.52	208.68	244.15
配当金	45.75	52.25	66.00

(注) 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。

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

2016年、2017年および2018年3月31日に終了した事業年度

(百万円)

	2016	2017	2018
当期純利益	¥270,990	¥280,926	¥321,589
その他の包括利益(損失)			
未実現有価証券評価損益	(3,121)	(14,926)	(22,834)
確定給付年金制度	(4,123)	7,670	(2,962)
為替換算調整勘定	(26,957)	(5,968)	(1,955)
未実現デリバティブ評価損益	(4,063)	326	779
その他の包括利益(損失) 計	(38,264)	(12,898)	(26,972)
当期包括利益	232,726	268,028	294,617
非支配持分に帰属する当期包括利益	7,414	4,276	6,433
償還可能非支配持分に帰属する当期包括利益	1,738	374	36
当社株主に帰属する当期包括利益	¥223,574	¥263,378	¥288,148

セグメント別概況

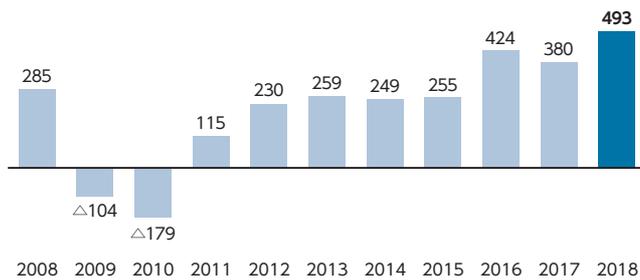


法人金融サービス事業部門 融資、リース、各種手数料ビジネス

利益と資産の推移

有価証券売却益を計上したことに加え、堅調な各種手数料ビジネスが安定収益に貢献。

セグメント利益(億円)



セグメント資産(億円)／セグメント資産ROA(%)

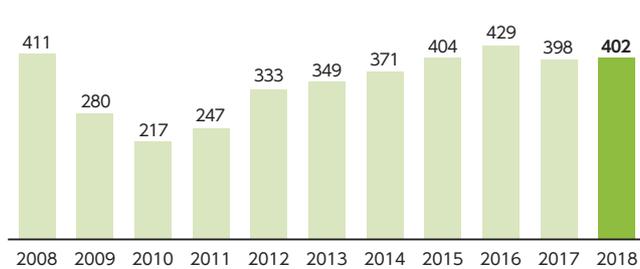


メンテナンスリース事業部門 自動車リース、レンタカー、カーシェアリング、電子計測器・IT関連機器などのレンタルおよびリース

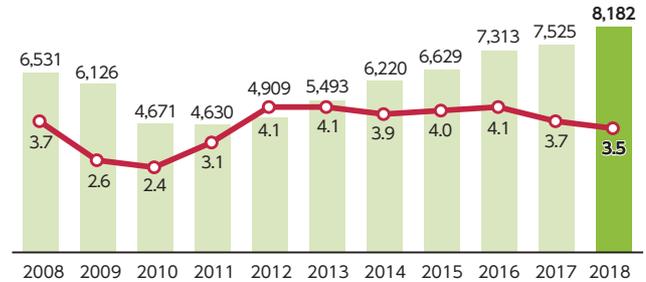
利益と資産の推移

中古車売却益が前期比で減少したため利益の伸びは限定的だったものの、車両管理台数は順調に拡大し、資産が増加。

セグメント利益(億円)



セグメント資産(億円)／セグメント資産ROA(%)

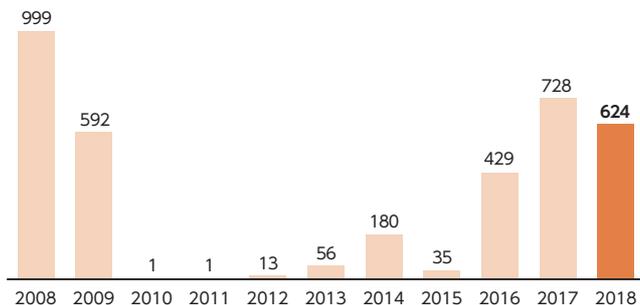


不動産事業部門 不動産開発・賃貸、施設運営、不動産投資法人(REIT)の資産運用・管理、不動産投資顧問

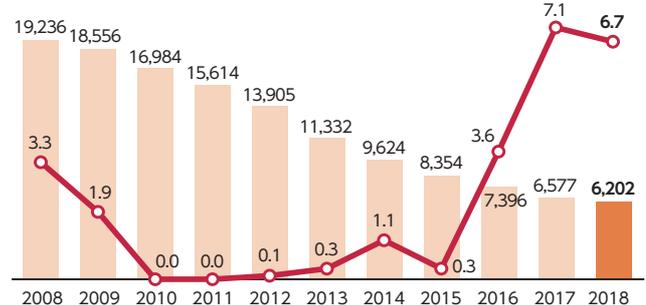
利益と資産の推移

前期に大口の売却益を計上したため減益となったが、アセットマネジメント事業からの収益は増加。またホテルや旅館などの運営施設を新規開業。

セグメント利益(億円)



セグメント資産(億円)／セグメント資産ROA(%)





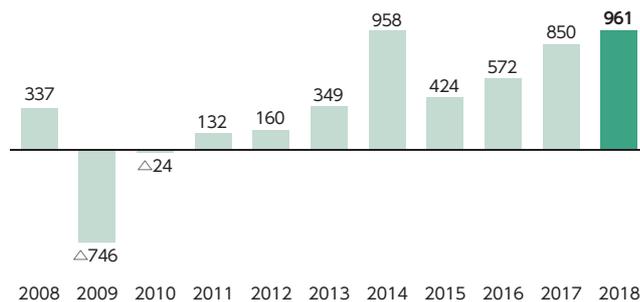
事業投資事業部門

環境エネルギー、プリンシパル・インベストメント、サービサー（債権回収）、コンセッション

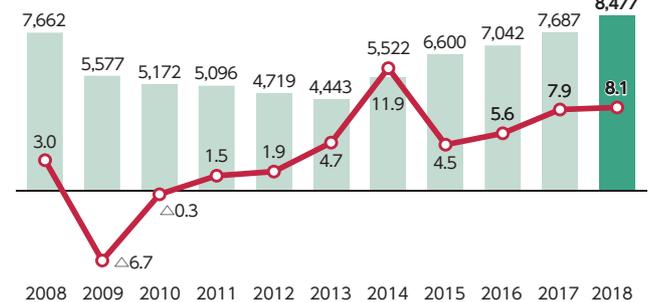
利益と資産の推移

太陽光発電事業の稼働率の向上およびコンセッション事業（関西エアポート）による利益取り込みが増益に貢献。米国の地熱発電会社Ormat Technologies, Inc.への出資など、海外展開も加速し、資産が増加。

セグメント利益(億円)



セグメント資産(億円)／セグメント資産ROA(%)



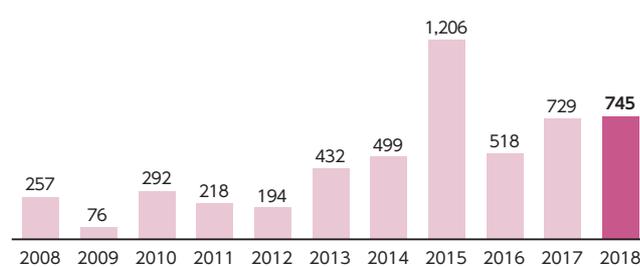
リテール事業部門

生命保険、銀行、カードローン

利益と資産の推移

生命保険事業における保有契約は順調に増加。銀行の住宅ローン・カードローンも増益に貢献。

セグメント利益(億円)



セグメント資産(億円)／セグメント資産ROA(%)



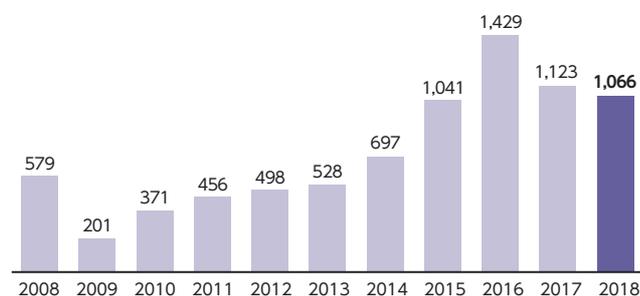
海外事業部門

リース、融資、債券投資、アセットマネジメント、航空機・船舶関連

利益と資産の推移

海外現地法人の株式売却損および投資先の減損などを計上したため減益となったが、アセットマネジメント事業や航空機・船舶事業は堅調に推移。

セグメント利益(億円)



セグメント資産(億円)／セグメント資産ROA(%)



資産・収益のセグメント別内訳 (2018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	¥961,901	¥818,201	¥620,238	¥847,677	¥3,174,505	¥2,594,728	¥9,017,250
ファイナンス・リース投資	415,301	305,041	33,589	25,497	208	368,721	1,148,357
営業貸付金	363,993	—	312	48,131	1,852,761	520,137	2,785,334
オペレーティング・リース投資	26,350	491,369	247,001	30,158	44,319	490,953	1,330,150
投資有価証券	19,208	560	2,988	32,563	1,260,291	413,977	1,729,587
事業用資産	15,075	904	195,463	208,106	—	43,995	463,543
棚卸資産	49	461	2,850	101,518	—	5,923	110,801
貸貸資産前渡金	203	197	20,524	1,261	—	9,487	31,672
関連会社投資	16,845	1,996	86,666	170,449	702	314,569	591,227
事業用資産前渡金	720	—	19,351	44,901	—	—	64,972
企業結合に伴う営業権・ その他の無形資産	104,157	17,673	11,494	185,093	16,224	426,966	761,607

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	¥115,712	¥275,740	¥172,948	¥1,402,313	¥428,697	¥477,420	¥2,872,830
金融収益	28,390	14,059	2,055	8,982	61,222	96,368	211,076
有価証券売却益および 受取配当金	17,085	500	526	7,630	114	17,513	43,368
オペレーティング・リース収益	23,355	189,592	46,938	10,491	—	111,367	381,743
生命保険料収入および 運用益	—	—	—	—	352,974	—	352,974
商品および 不動産売上高	4,379	3,779	7,365	1,048,684	—	13,557	1,077,764
サービス収入	42,503	67,810	116,064	326,526	14,387	238,615	805,905

(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。

財務セクション

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	住宅ローン、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	大京の賃貸不動産	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	太陽光発電施設(九電工との共同事業)	—	ホテル・旅館・水族館・ゴルフ場等の運営不動産	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	大京の分譲マンション、投資先(連結子会社)の事業関連資産	—	投資先(連結子会社)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	合併事業や新規事業への出資	—	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	—	—
企業結合に伴う営業権・その他の無形資産	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	住宅ローン、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
有価証券売却益および受取配当金	上場株式の売却益	—	—	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	大京の賃貸不動産の賃料収入	—	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、大京の分譲マンション販売収入	—	投資先(連結子会社)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	環境エネルギー関連収入(関連施設の売却益含む)、大京の不動産管理収入、投資先(連結子会社)のサービス収入	他金融機関のカードローン保証料	ORIX 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 (2018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、 インテリア関連製品の製造・販売	(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・ゴルフ・マネジメント株式会社	ゴルフ場運営	(2004年11月)	100%
オリックス・リビング株式会社	高齢者住宅運営	2005年 4月	98%
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%
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	廃棄物リサイクル	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%
株式会社ユビテック	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%
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	2007年 4月	100%

セグメント	国(地域)名*1	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*2	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*2	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*2	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*2	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*2	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%
RED Capital Group, LLC	米国	ローン組成、サービシング	(2010年 5月)	100%
Mariner Investment Group LLC	米国	ファンド運営・管理	(2010年12月)	69%
Boston Financial Investment Management, LP	米国	ファンド組成・運用	(2016年 7月)	100%
Ormat Technologies, Inc.*3	米国	地熱発電事業	(2017年 7月)	21%
Lancaster Pollard Holdings, LLC	米国	ローン組成、サービシング	(2017年 9月)	100%
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 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)	25%
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、アドバイザー、投資銀行	(2010年11月)	25%
ORIX Leasing Pakistan Limited*3	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	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	リース、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	資産運用	(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%
Transtrend 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、融資	2018年 1月	100%

*1 上記以外にも拠点を設け、合計38カ国・地域に展開しています。

*2 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。

*3 上場している企業です。

会社概要・株式情報・投資家メモ

会社概要 (2018年3月31日現在)

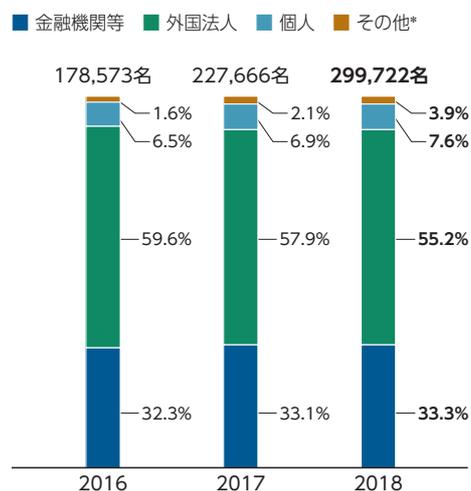
社名(商号)	オリックス株式会社 (英文社名)ORIX Corporation	当社株主資本	2,682,424百万円
設立年月日	1964年4月17日	決算日	3月31日
本社所在地	〒105-6135 東京都港区浜松町2丁目4番1号 世界貿易センタービル TEL:03-3435-3000	連結会社	831社
		関連会社	190社
		従業員数	31,890名
		グローバルネットワーク	2,184カ所(世界38カ国・地域) 日本 1,468カ所 日本以外 716カ所

株式情報 (2018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	1,324,495,728株
株主数	299,722名

株主数(名)・所有者別株主構成比(%)の推移

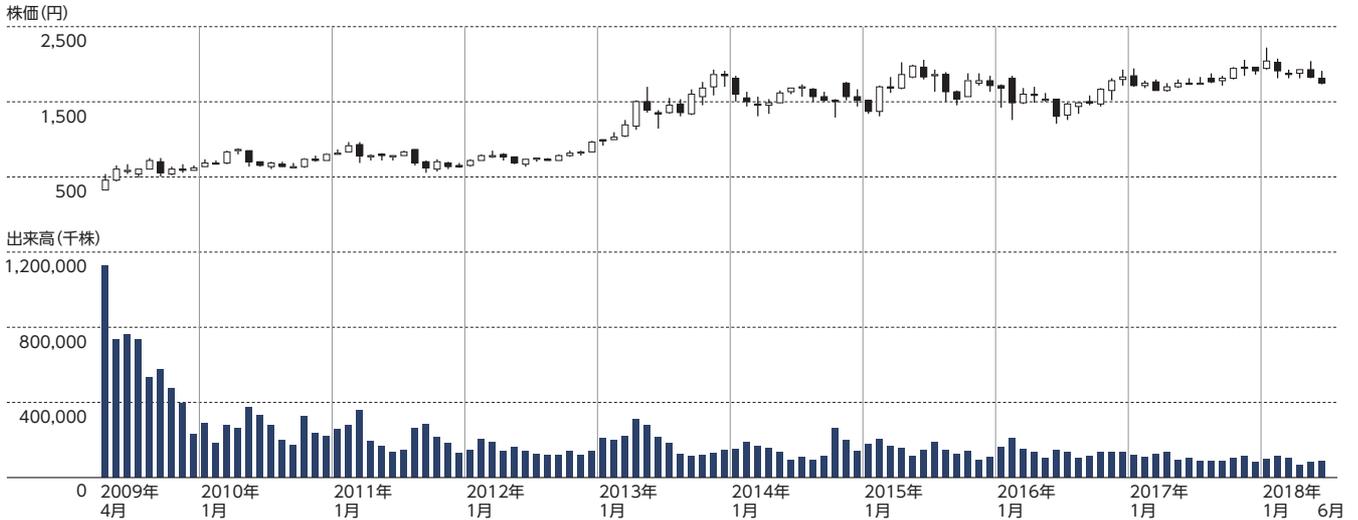


*その他には、自己株式を含んでいます。

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)	114,527	8.93
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	77,985	6.08
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口9)	38,225	2.98
CITIBANK, N.A. - NY, AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY SHARE HOLDERS	26,904	2.09
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	25,136	1.96
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	24,468	1.90
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	24,344	1.89
THE CHASE MANHATTAN BANK 385036	23,629	1.84
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	22,203	1.73
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口7)	20,941	1.63

株価・出来高の推移



(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。

投資家メモ (2018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 経理本部 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。

