

リスク・マネジメント

オリックスでは、事業活動を行うことによって企業価値の増大を図るためには、様々なリスクを適切に管理することが不可欠であると考えています。リスクを把握・計測・分析・評価するとともに、適切な規則・権限を設定し、信頼できる管理・情報システムを開発することで、これらのリスクを管理ある

いはヘッジできるよう、以下のようなリスク・マネジメント・システムを構築しています。個々の取組、事業、地域などの特定リスクあるいは包括的なリスクも、リスク・マネジメント・システムのもとで管理しています。

1. 新しいリスク・マネジメントへ

オリックスでは、収益性をより一層向上させるために、これまでのリースや融資などデット中心のビジネスに加えて、不動産関連ビジネスや投資銀行的ビジネスなど新しいビジネスも展開しています。オリックスは、このようなビジネスモデルの多様化とリスクプロファイルの変化に対応し、かつ経営資源の有効活用を実現させる新しいリスク・マネジメントへ移行しており、その柱をモニタリングの強化と位置づけています。

リスクのモニタリングは、事業ごと、およびリスクプロファイルごとに行っています。モニタリングの内容は、キャピタルの使用状況、基本的なガイドラインとの比較検証、時系列推移や当初計画との乖離に関する分析、リスクキャピタルに対

する収益性評価などです。また、個別リスクのモニタリングも行っており、プロジェクトや投資の出口へ向けた戦略の進捗状況や期日管理の評価、予想と実績との包括的な比較分析、各取組に重要な指標の時系列推移分析等が盛り込まれています。モニタリングの結果は四半期ごとにトップマネジメントへ報告され、戦略やキャピタル・アロケーションを見直す基礎データとなっています。

リスクの計測は各ビジネスの資産・事業特性に応じた方法を採用しています。計測方法は、ビジネスモデル、事業環境の変化とともに随時必要なアップデートを行っていきます。

2. リスクアセスメント

オリックスの事業活動には様々なリスク要因が含まれており、ビジネスラインごとに主要なリスクは異なります。ここでは、個別のリスクアセスメントを行う上での体制や機能と、ビジネスの特徴に応じたリスクアセスメントとモニタリング内容をご説明します。

(1) リスクアセスメントを支える体制・機能

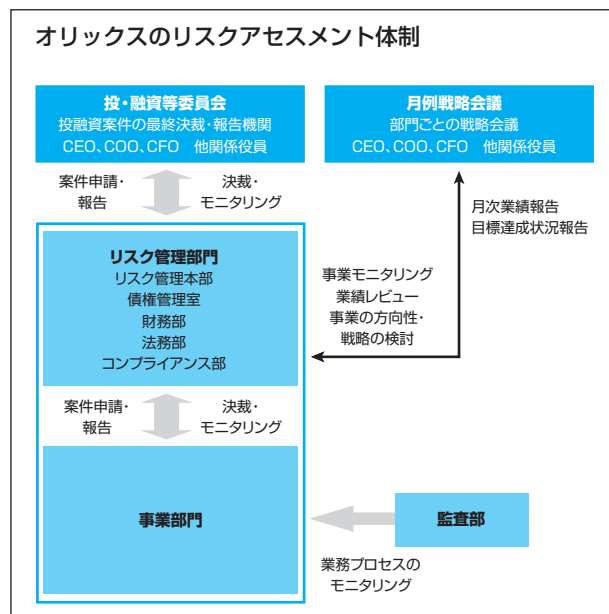
リスクアセスメントを支える体制・機能としては、主として4つのレベルがあります。

第1のレベルは営業部門です。例えば、投融資案件に関して、営業部門は第1次の審査とともにリスクモニタリングおよび未収管理・督促・回収を行うなど、重要な役割を有しています。

第2のレベルはリスク管理の専門部門で、主として営業部門から申請される投融資案件の審査、営業資産のモニタリング、リスクの計量化を担当するリスク管理本部、資金調達に関わるリスクを担当する財務部、法的リスクを担当する法務部、コンプライアンスを推進するコンプライアンス部の4つの部門が担当しています。

第3のレベルはトップマネジメントで構成される投・融資等委員会です。投・融資等委員会は、CEO、COO、CFOおよび投融資担当の役員等が出席し、主として一定金額以上の投融資案件を審議するために月3回開催しています。

第4のレベルとして、月例戦略会議が多岐にわたる事業をモニタリングし、コントロールするための重要な役割を担っています。この会議は、部門ごとに毎月開催され、各執行責任者とトップマネジメントが戦略の達成状況や事業環境の変化などを議論するものです。重要性の高いものについては、投・融資等委員会で決定され、必要に応じて取締役会に報告されます。



(2) ファイナンス・リース、営業貸付金のリスク管理

ファイナンス・リースや営業貸付金業務の主要リスクは顧客企業の信用リスクであり、この分野のリスク管理は個別案件の与信審査、問題債権への対応、ポートフォリオ管理、という3つの視点から構成されています。当ビジネスは主に法人金融サービス事業、米州、アジア・大洋州・欧州の各セグメントにて担当しています。

個別案件の与信審査

新規取組案件について、顧客に対する既与信を含めた与信残高を基準として、営業部門の責任者には職位に応じた一定限度の決裁権限が与えられています。与信残高が営業部門の決裁権限を越える場合は、リスク管理本部の決裁が必要となります。さらにリスク管理本部の決裁権限を越える取引については、投・融資等委員会が審議・決裁されます。取組案件については、顧客の財務内容、支払実績、キャッシュ・フロー、保全条件、取引条件、採算性等から総合的に信用リスクを分析し、判断した上で決裁しています。

リスク管理本部では、国・地域あるいは業種レベルの評価を定期的に行い、潜在的にリスクの高いマーケットへのエクスポージャーを最小限に抑えるよう与信制限措置を講じています。

問題債権への対応

リスク管理本部は、数社の信用情報機関から日々入手する、倒産、手形不渡り、手形割止め、業績不振などの信用情報を専用データベースに入力し、また、業界分析レポートや注意喚起情報を適宜営業部門に提供することを通じて、営業部門による重要な顧客の近況判断をサポートしています。リスクが高まっていると考えられる業界や融資先に関し、追加与信ストップや与信削減措置をとることもあります。

問題債権は、顧客に対する発生時の債権残高に応じて、営業部門から債権管理室あるいはトップマネジメントへ速報ベースで報告されます。問題債権のデータは独自の専用システムに入力され、債権管理室が中心になって残高や期日を管理し、債権残高に応じて決裁を仰ぎながら営業部門との協働で債権回収が進められ、進捗状況等について定期的に担当役員に報告されます。さらに、一定額以上の問題債権は、定期的に全件について個別状況、残高および予想回収率等に関し、トップマネジメントに報告されます。また、債権管理室は不良債権の全体像の推移について、毎月、トップマネジメントおよび関係部門に報告しています。

不良債権の回収においては、初期対応が非常に重要です。不良債権発生の情報が入った場合、主管部門である債権管理室は直ちに営業と協力して保全強化、回収行動に入ります。初期督促から担保権実行、差押え等の強制執行に至るまで、債権管理室に集約・蓄積された回収ノウハウは、営業部門への的確な指示や営業部門との協働により、債権回収に大きな力を発揮しています。

ポートフォリオ管理

リスク管理本部では、個々の案件・顧客に対する与信審査ならびに取組後の与信管理に加え、様々なポートフォリオの信用リスクを継続的に管理しています。例えば、国内・海外を問わず、取組別の大口先や業種別・保全別債権を定期的に把握し、特定の顧客や業種への集中度の状況をモニターしています。

海外のポートフォリオについては、さらに、地域別、カンントリーリスク別、取組通貨別等に分類・管理しているほか、現地法人ごとに資産内容等を、定期的にトップマネジメントに報告しています。

(3) オペレーティング・リースのリスク管理

オペレーティング・リースに係る主要なリスクには信用リスクに加えて、リース物件の残存価値の変動リスクがあります。信用リスク管理については上述同様です。ここでは、オペレーティング・リースの特徴である残存価値のリスク管理についてご説明します。当ビジネスは、主にレンタル事業セグメントと、自動車事業、アジア・大洋州・欧州セグメントの一部で担当しています。

残存価値のリスク管理 (RVリスクの管理)

残存価値の価格変動リスクをコントロールするために、リース物件の在庫や市場環境・事業環境のモニタリングを行っています。

船舶や航空機などのオペレーティング・リース物件は長期性資産ですが、リース契約は数年単位で更新されるため、オリックスはRVリスクを負っています。オリックスが船舶を所有し、オペレーティング・リースする場合には、引上げや再リースが容易で汎用性の高い船舶に原則的に限定しています。汎用性の低い大型船については、ファイナンスは行いますが、船舶を保有するオペレーティング・リースは行いません。航空機に関しても、基本的には汎用性が高い機種を選んで投資してきました。これらの船舶および航空機の評価額は常にモニタリングしており、市況変化に応じて売却を検討します。

(4) 不動産関連ビジネスのリスク管理

オリックスの不動産関連ビジネスは、事業内容からマンション分譲事業、商業用不動産開発・賃貸事業、ホテル・ゴルフ場・研修所の運営事業、およびこうした不動産関連ビジネスに対するファイナンス事業に大別されます。不動産関連ビジネスの拡大に伴い、これに関わるリスクを分析・評価し、総合的な投資判断を可能にする機能を、グループ内に整備しています。当ビジネスは不動産関連ファイナンス事業および不動産事業の両セグメントで担当しています。

当社では、以下のように、不動産関連ビジネスにおけるリスクをコントロールあるいは軽減しようとしています。

不動産事業における経験 オリックスは不動産事業において長年の実績があり、オフィスビルや商業ビルなど様々な不動産のキャッシュ・フローや個々の不動産のハード・ソフト面の特徴を読み取る専門性を持っています。

不動産鑑定スペシャリスト 不動産専門の管理部門であるリスク管理本部不動産鑑定グループ(うち、鑑定士・鑑定士補、計21名)と、オリックス・リアルエステート建築管理部(うち、一級建築士13名)により、迅速な「不動産鑑定評価書」「エンジニアリング・レポート」の入手が可能となっています。

与信審査における経験 与信取組案件で蓄積された「テナント」「ゼネコン」等のクレジット判断能力を有しています。

情報へのアクセス グループ会社に不動産管理会社、不動産デューデリ会社などを有し、不動産に関する様々な詳しい情報を入手できるほか、不動産を評価する際にも多面的な見方が可能となっています。

専門家間の協力 法務・会計・税務およびコンプライアンス等専門部署との連携により、スピーディで総合的な投資判断が可能な体制となっています。

不動産関連ビジネスの案件は、複数の採算性の指標について専門部署の意見や評価を踏まえて、レピュテーションリスクを含めた様々なリスクを検証したレポートをもとに、投・融資等委員会で決裁されます。

不動産関連ビジネスのポートフォリオについては、定期的に月例戦略会議および投・融資等委員会に報告されており、取組形態、物件タイプ、所在地などの切り口で管理しています。

不動産関連ビジネスの案件では、事業戦略と期日のモニタリングに重点を置いています。方針の変更、収益や期日のブレが見られた場合、事業戦略の再検討を行います。なお、モニタリングによる実績評価はリスクキャピタルの算定要素にも使用しています。

また、こうした当初予定と実績との比較以外にも、各事業の特性に応じたモニタリングにより、リスクのコントロールや軽減を図っています。例えば、ノンリコースローン事業の場合は、LTV(担保掛目)やスプレッドあるいは劣後比率などを、マンション分譲事業の場合は、完成在庫や販売期間、利益率を、そして、開発・賃貸・運営事業の場合は、スケジュール、保有期間、利益率などをモニタリングしています。

(5)投資事業のリスク管理

オリックスでは、プライベートエクイティ投資、ベンチャーキャピタル投資、企業再生ビジネスといった投資事業を拡大してきています。これらのビジネスは主に不動産事業、その

他の事業、アジア・大洋州・欧州の各セグメントに分類されています。

投資事業案件の入口審査においては、チェックアンドバランスをさらに有効に機能させるために、従来の与信審査という観点からのみではなく、事業性や投資のスキームなど案件についての多面的かつ専門的な検討を加えています。そのため、会計・税務・法務等の専門知識を持つスペシャリストを活用し、リスク分析や資産評価等を行っています。

投資事業は、事業戦略と期日のモニタリングをリスク管理の重要な要素と考えています。投資戦略やバリュアアップイベントなどの変更、収益や期日のブレが見られた場合、事業戦略の再検討を行います。なお、モニタリングによる実績評価はリスクキャピタルの算定要素にも使用しています。

投資事業のポートフォリオについては、定期的に月例戦略会議および投・融資等委員会に報告されています。出口戦略別、取組期間別、取組残高別、業種別、国別、出資持分別といった切り口で資産残高とリスクキャピタルの推移や分布を把握・分析し、リスクをコントロールすることで軽減できる体制になっています。

(6)有価証券投資のリスク管理

株式・債券の価格下落リスク管理

株式や債券に関するマーケットリスクは、オリックスの各事業部門が自ら市場動向・取引先の状況をモニタリングすると同時に、リスク管理本部もモニタリングを通じて、リスクの早期把握や軽減を図っています。上場株式の多くは、日本国内の取引先企業へのものであり、通常のクレジットリスク管理と同様に、営業部門が投資先の市場環境、業績、財務状況などをモニタリングしています。加えて、リスク管理本部も信用情報機関からの信用情報や業界分析レポートなどを営業部門に提供するほか、毎月、投資株式の評価損益や倒産確率などをベースに売却の推奨や業況詳細調査の指示を出します。

また、生命保険事業や米州での債券投資については、債券運用部門が日々、金融政策やマクロ指標、株式市場や金融市場の動向をモニタリングしつつ、個々の銘柄の値動き、損益状況、財務状況などの分析を行っています。その結果、利益確定、損失処理、ポジションの解消などのガイドラインに従って適切な処理を行っています。両社のリスク管理部門は、日々作成されるレポートを債券運用部門と同様に、様々なガイドラインやマクロ・ミクロ状況と比較しつつレビューし、ガイドラインが遵守されているかどうかを管理しています。

(7)資金調達に係るリスク管理

流動性リスク管理

流動性リスクは、事業資金または債務を返済するために必要な資金が調達できなくなるというリスクです。

オリックスでは、資金調達手段を多様化すること、金融機関からコミットメントラインを取得すること、市況を考慮して長短の調達バランスを調整することなどで流動性リスクを管理しています。また、流動性リスクを計測、管理するために、資産・負債管理システムの一部としてのキャッシュ・フロー・マップも利用しています。

金利リスク管理

オリックスは、金融環境の変化に際しても財務基盤を安定的に維持することを目的に資産・負債総合管理(“ALM”)を行っています。

ALMに関するレポートは財務部から月例戦略会議に報告されます。月例戦略会議において、金融環境等から金利リスクに対する意思決定がトップマネジメントにより迅速に行われます。

主要な海外グループ会社は、資産と負債の状況を定期的にオリックス本体の財務部に報告するとともに、各通貨ごとに金利リスク等を管理しています。

また、金利変動リスクに対して、金利スワップ、キャップ等を利用してヘッジしています。

為替リスク管理

オリックスは、外貨建ての営業取引、海外投資に伴う為替変動リスクに対して、原則的に外貨建借入、為替予約および通貨スワップ等を利用してヘッジをしています。また海外の現地法人についても同様に、各地域の資産通貨に合わせて負債を構成することを原則としています。一部、為替リスクのある取引については、個別に管理しています。

デリバティブリスク管理

オリックスは、金融市場において抱える金利および為替変動リスクを適切に管理することにより、市場リスクの低減と利益の極大化を図ることを目的に市場リスク管理規則を制定しています。オリックスでは、このグループ共通の規則と各グループ会社の要領に基づき、ヘッジ目的として金利スワップ、通貨スワップ、金利キャップ、為替先物予約、金利先渡等のデリバティブ取引を行い、管理すべきリスクのあるヘッジ対象とヘッジ手段であるデリバティブ取引を明確にするとともに、取引の執行担当セクション、ヘッジ有効性評価担当セクション、事務管理担当セクションを分離し、内部統制制度を確立しています。

(8)法的リスクの管理

オリックスの事業における重要な法務リスクとして、取引における法務リスクがあります。具体的には、個々の取引、新商

品開発、その他の事業活動において、(1)契約が法的に有効か、オリックスの権利が行使可能であるか、意図したとりのものであるか、(2)取引等に関わる業法その他法令等に抵触することがないか、また適用される法令を遵守しているか、などが重要なテーマとなります。

これらリスクについては、取引等の検討段階および契約関係書類の社内承認段階において、法務部が関与し、リスクの回避、予防、軽減を図ります。個々の取引等における契約関係書類は、所定の規則に従って決裁され、決裁を得なければ契約、使用することはできません。決裁のプロセスにも、規則に従って法務部が関与します。また、取引の大きさや重要性に従い、特定分野については外部の弁護士を利用しています。

法令の改正については、改正案の検討段階から情報を収集し、オリックスの事業環境整備の諸活動を行うとともに、改正法の施行に適切に対応するための必要な措置を実施します。

また、訴訟を提起する場合、または提起された場合にも、法務部が関与、管理し、適切な結果・解決へ導きます。

(9)オペレーショナルリスクの管理

近年、オリックスの事業が拡大してきたことに伴い、オペレーショナルリスク管理の重要性が増しています。オペレーショナルリスクとは、システムリスク、事務リスク、レピュテーションリスクなどオペレーション上のプロセス、またはそれをサポートするシステムでの事故などによって引き起こされるリスクです。このオペレーショナルリスク管理の一環として、内部統制およびコンプライアンスの機能強化を図っています。

具体的には、リスク管理本部によるリスクの評価およびモニタリング、監査部による業務プロセスのモニタリング、内部統制整備プロジェクトチームによる財務報告に関する内部統制システムの整備や、オリックス・システムによるコンピュータシステムの継続的グレードアップなどにより内部統制を強化し、オペレーショナルリスクの管理や軽減を図っています。

監査部による業務プロセスのモニタリングは、年間の内部監査計画に基づく、社内規則遵守状況や部内での自己評価の実施状況などの定期的なモニタリングによって行われています。これらのモニタリングをもとに、現在の内部統制の評価を行い、必要に応じて改善しています。

また、コンプライアンス機能強化については、コンプライアンス部が2001年度に作成したコンプライアンス・マニュアルを国内の全従業員および海外グループ会社の上級役員に配布しています。2002年度にコンプライアンス研修を開始し、その後も毎年研修を実施することにより、従業員を教育しコンプライアンスの重要性の認識を深めています。研修に基づき、コンプライアンス遵守状況や分析を行い、より効果的なコンプライアンスのシステムを構築するよう改善しています。