

セグメント別の概況 資産・収益のセグメント別内訳はp.71~72、セグメント別のグループ会社一覧はp.75~76をご覧ください。

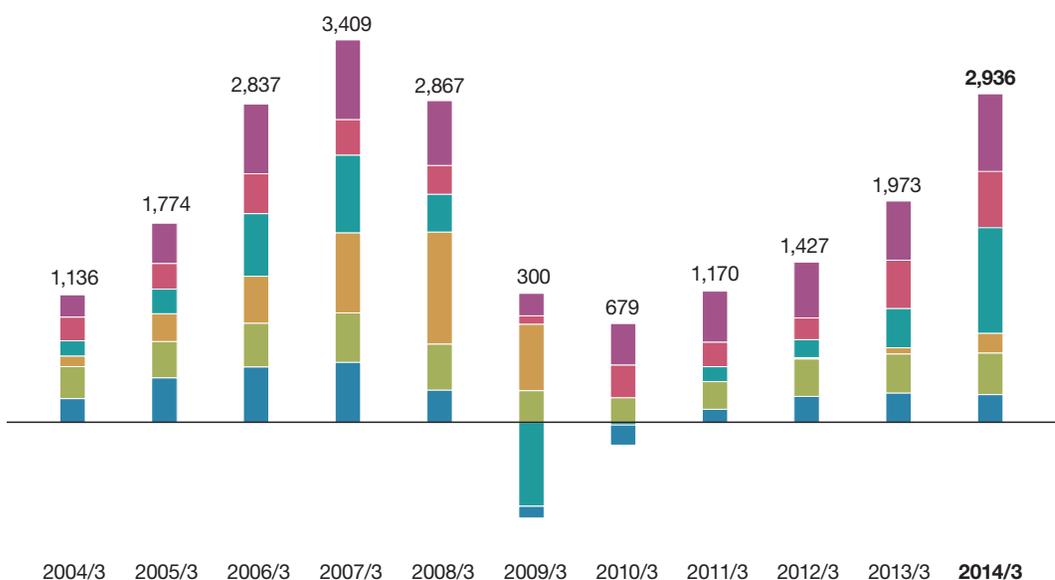
事業部門	法人金融サービス	メンテナンスリース	不動産
事業概要	融資、リース、各種手数料ビジネス	自動車リース、レンタカー、カーシェアリング、電子計測器・IT関連機器などのレンタルおよびリース	不動産開発・賃貸・ファイナンス、施設運営、不動産投資法人(REIT)の資産運用・管理、不動産投資顧問
セグメント利益	249億円	371億円	180億円
セグメント資産	9,921億円	6,220億円	9,624億円
セグメント資産ROA	1.6%	3.9%	1.1%
従業員数	2,317名	2,670名	4,277名

2014年3月期業績のポイント

- 貸付金平均残高の減少に伴い、ベース利益は前期比85%に減少
- 全体的なアセットクオリティの良化により、貸倒引当金は戻入を計上
- 太陽光発電システム販売に伴う手数料は前期比2.5倍に増加
- 高い収益性を維持しつつ、資産増、ベース利益増の好循環が続く
- 自動車事業の資産増加と中古車売却益の増加によるベース利益の押し上げ
- レンタル事業の一部の物件で減損を計上
- 運営事業が堅調に推移し、ベース利益は高い水準を維持
- マーケットの好況を背景にキャピタルゲインが増加
- 貸倒引当金繰入・減損は減少
- ノンリコースローンの回収と賃貸不動産の売却により資産残高は1兆円を下回る

セグメント利益 (億円)

- 海外
- リテール
- 事業投資
- 不動産
- メンテナンスリース
- 法人金融サービス



事業投資

環境エネルギー関連、プリンシパル・インベストメント、サービス（債権回収）

941億円

5,657億円

11.5%

7,482名

- 前期に買収した投資先からの収益が増加
- 大京連結化に伴う評価益を計上
- 環境エネルギー関連企業へ新たに投資
- 太陽光発電事業は合計最大出力425MWの開発に着手

リテール

生命保険、銀行、カードローン

499億円

21,670億円

1.5%

1,629名

- 生命保険事業の保険・運用収益の増加により、ベース利益が増加
- 銀行事業の住宅ローンや生命保険事業の契約増により資産が増加
- マネックスグループ株式を一部売却しキャピタルゲインを計上

海外

リース、融資、債券投資、投資銀行、アセットマネジメント、船舶・航空機関連

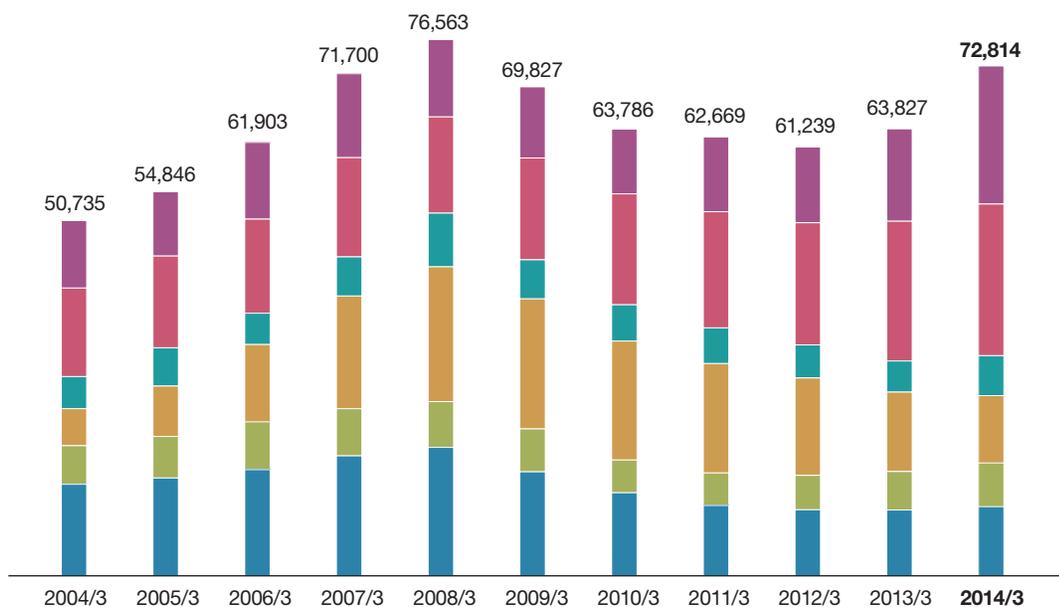
697億円

19,721億円

2.6%

6,414名

- ロベコの連結化によりベース利益が大幅に拡大
- 米州の手数料事業、航空機事業、アジアのリース事業が成長
- 米州を中心に高いキャピタルゲインを計上
- 業績不振の投資先に対して減損を計上



セグメント資産
(億円)

- 海外
- リテール
- 事業投資
- 不動産
- メンテナンスリース
- 法人金融サービス

法人金融サービス 事業部門



資産構成比

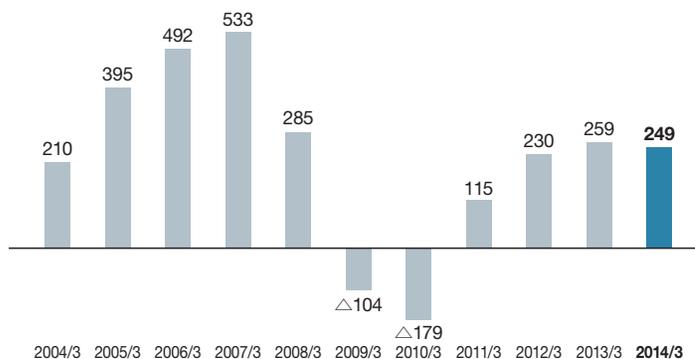
14%



価値創造に向けて

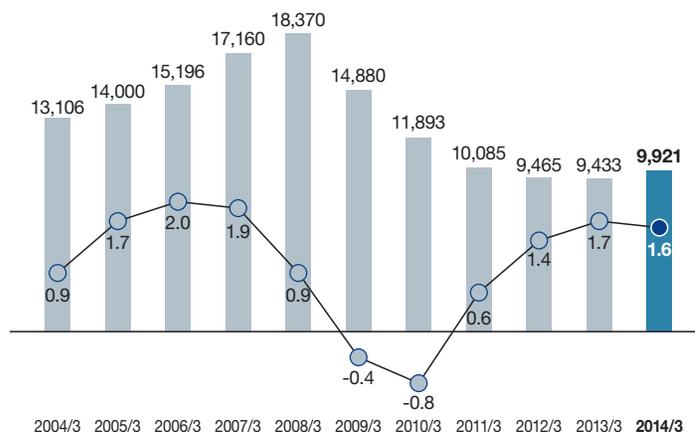
- 法人金融サービス事業部門の価値創造は、国内の中堅・中小企業のお客さまへのリースや融資の拡大によるセグメント資産残高の増加と、グループの多種多様な商品・サービスの提供による手数料の拡大によって実現します。
- また、グループRMとしてお客さまの経営課題に対し、他の事業部門と連携しながらソリューションを提案し、グループのビジネス機会と顧客基盤を拡大します。
- 2014年3月期のセグメント資産ROAは1.6%とファイナンスを中心とした事業としては相対的に高いですが、グループ全体で目標としている2.5%は下回る水準です。太陽光発電システム販売や各種サービスの提供など、資産を使わない手数料収入を拡大し、ROAの改善を進めます。

■セグメント利益(億円)



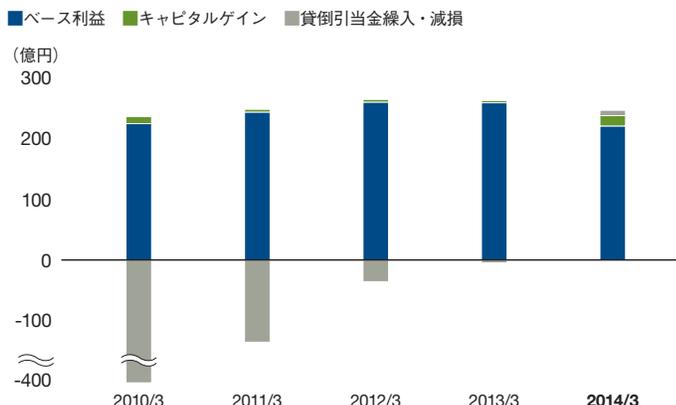
■セグメント資産(億円)

●セグメント資産ROA(%)



5年間の利益推移

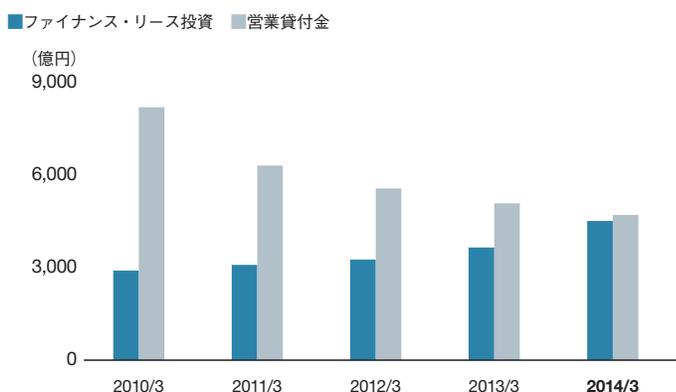
要素別の利益構成推移



- 金融危機後、不動産事業者向け貸付金を中心に大きく貸倒引当金繰入を計上しました。その後、迅速に回収と資産圧縮に取り組み、また不動産事業者以外の取引強化へとシフトしました。その結果、資産の入れ替えが進み、資産の質も改善し、顧客構成も分散されました。貸倒引当金繰入も減少が続き、2014年3月期は戻入を計上しました。
- 資産残高は2013年3月期まで減少が続いていましたが、手数料収入の貢献もあり、ベース利益は過去5年間で安定した水準を維持しています。なお2014年3月期の資産残高は増加に転じています。

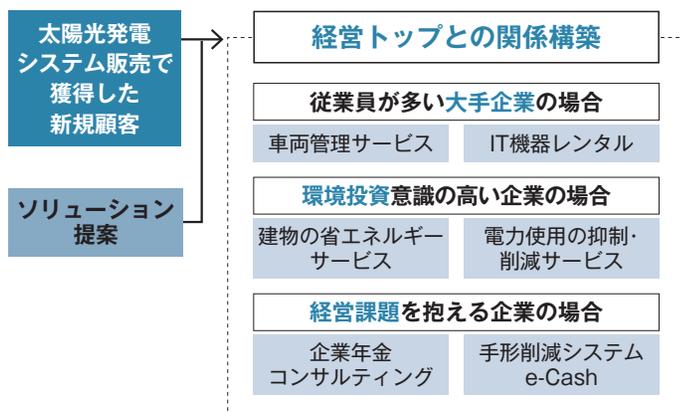
注力事業の価値創造

ファイナンス・リース投資と営業貸付金の残高



- 営業貸付金は、新規案件を選別して取り組んできたため、回収が実行を上回り残高の減少が続いています。ファイナンス・リース投資は堅調に残高を伸ばしています。
- 近年、リースおよび貸付金の新規実行は着実に増加しています。太陽光発電システムの販売だけにとどまらず、設置のためのファイナンス取組も拡大するなど、貸付金の残高は下げ止まりつつあります。
- インフラ関連のプロジェクトファイナンスへの参画や、今後の規制改革によりビジネスチャンスが見込まれる農業やヘルスケア分野での事業展開を図り、資産の拡大を目指します。

新規顧客へのマトリクス営業事例



- 当事業部門では、お客さまに最適なソリューションをワンストップで提案できる「マトリクス営業」を推進しています。営業担当者は取引を通じてお客さまに対する理解を深めながら、具体的なニーズや経営課題を引き出しています。それらに対してグループのさまざまな商品やサービスを提供することで、お客さまとの信頼関係を深め、相談パートナーとしてのオリックスのプレゼンスを高めています。
- 最近では、太陽光発電システムという商材をきっかけに取引を開始したお客さまに対し、マトリクス営業を展開しています。経営トップとの関係構築による顧客基盤の強化や、グループの収益機会拡大といった成果をあげています。

メンテナンスリース 事業部門



資産構成比

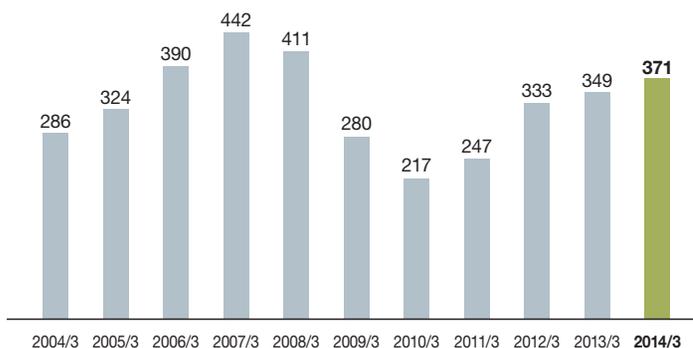
8%



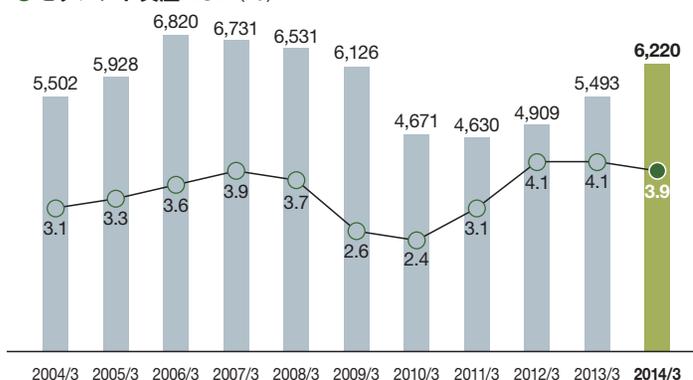
価値創造に向けて

- 自動車リース・レンタカー、電子計測器・IT関連機器等のレンタルおよびリースからなるメンテナンスリース事業部門は、提供するサービスの進化と資産残高の拡大を通じて価値創造を実現します。
- 資産管理サービスやメンテナンスサービスは専門性が高く付加価値があることから、高水準のROAを維持しています。近年はコスト効率の向上に注力しており、その成果も安定的な4%前後のROAに表われています。
- オリックスの提供する自動車リースは、その規模とサービスラインアップにおいて国内トップクラスの水準ですが、マーケットシェアの拡大でさらなる成長が可能です。お客さまのニーズを的確に把握した付加価値サービスの提供を進め、事業を拡大していきます。

■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(%)

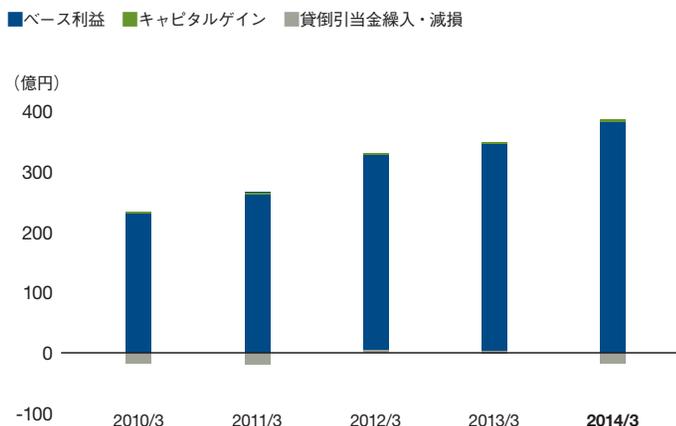


オリックス自動車株式会社



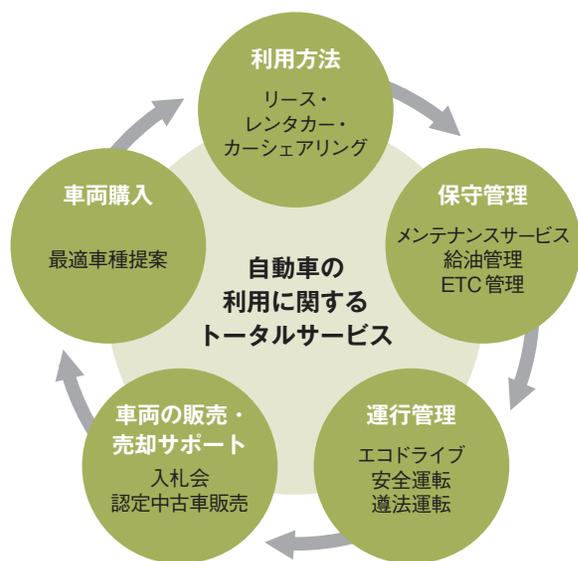
5年間の利益推移

要素別の利益構成推移



- 当事業部門のセグメント利益は、大半がベース利益であり、過去5年において安定的な成長を遂げています。
- ベース利益の主な構成要素は、オペレーティング・リース収益、メンテナンスサービス収益、および中古車売却益です。付加価値サービスからの利益貢献が高まる一方で、コスト削減も順調に進んでいます。
- キャピタルゲイン、貸倒引当金繰入・減損はほとんどないため、「ベース利益＝セグメント利益」の利益構造となっています。

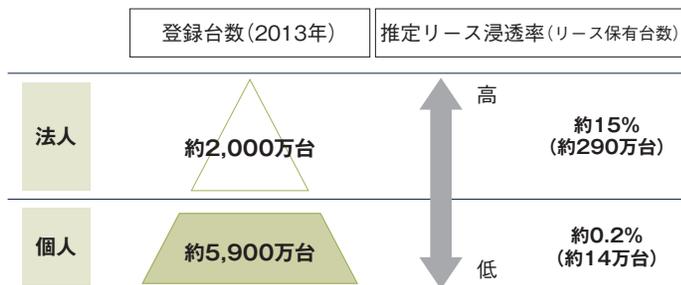
注力事業の価値創造



- オリックス自動車は、リースやレンタカー／カーシェアリングなど、車の「保有から利用への転換」を中心に、車両の維持・管理、そして中古車の流通まで、自動車の利用に関するトータルサービスを提供しています。
- 日本の自動車市場は成熟期にあります。リースの浸透率は低く、法人市場、個人市場ともに拡大可能な事業領域はまだ存在しています。
- オリックス自動車のお客さまの中心は規模の大きな法人ですが、今後はリースを活用していない小規模法人や個人へのマーケティング強化や、新たな商品・サービスの開発で市場の開拓を進めます。

- 小規模法人向けの取組事例は次の通りです。
 - ① お客さまの車の使用状況を分析し、レンタカー／カーシェアリングを利用することで、適正な台数に保有車両を削減して車両にかかる費用を削減することをご提案。
 - ② 中古車を安心かつリーズナブルにビジネスに活用できる「ワンプライス中古車リース*」をご提案。
- 個人向けには、カーリースに注力しており、新商品の提供や営業チャネルの拡大を進めています。月々の支払を抑えつつ、契約終了時に車両を自分のものにできるリース商品の提供や、ウェブショッピングモールへの新車リース販売店の出店など、個人のお客さまが手軽に新車に乗ることが出来るようなサービスの向上を図っています。

日本の自動車登録台数と推定リース浸透率



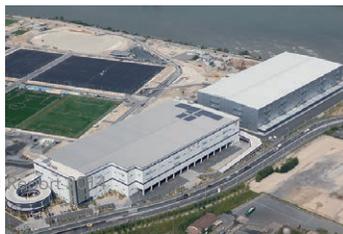
出所：一般社団法人自動車リース協会連合会および一般財団法人自動車検査登録情報協会の公表値よりオリックス推定

不動産 事業部門



資産構成比

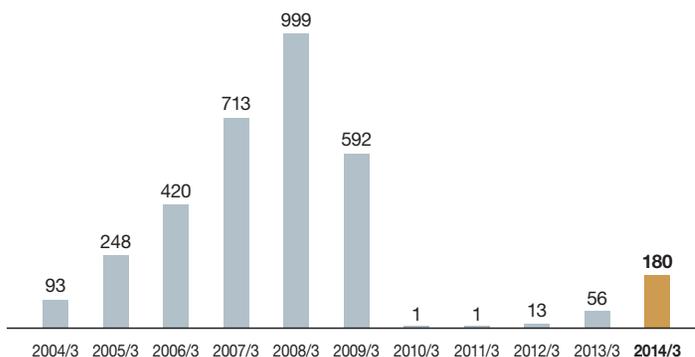
13%



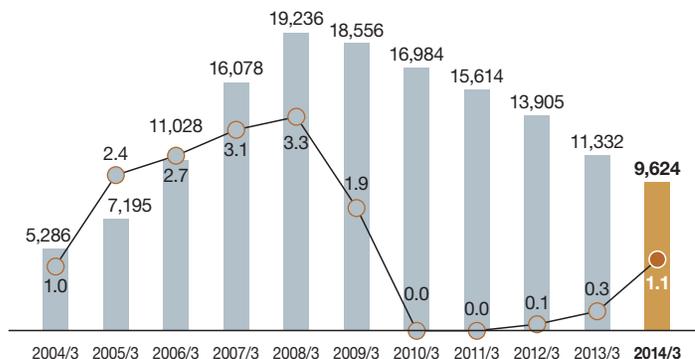
価値創造に向けて

- 不動産事業部門は、オフィスビル、商業施設、物流施設、分譲マンションなどの開発・賃貸から、施設運営、アセットマネジメント、ファイナンスに至るまで、不動産ビジネスにおけるバリューチェーンを構築し、幅広い専門性を有しています。
- かつてはマンション分譲事業の販売益、不動産ノンリコースローンの収益など、不動産市況の波の影響を受けやすい収益が利益の多くを占めていましたが、金融危機以降は、そのような資産を圧縮しています。
- 専門性を生かした施設運営事業やアセットマネジメント事業へビジネスモデルの転換を進めることで、安定的な収益基盤ができつつあり、ROAも改善しています。不動産市況の動向に左右されない収益構造を構築することで価値創造を実現します。

■セグメント利益(億円)

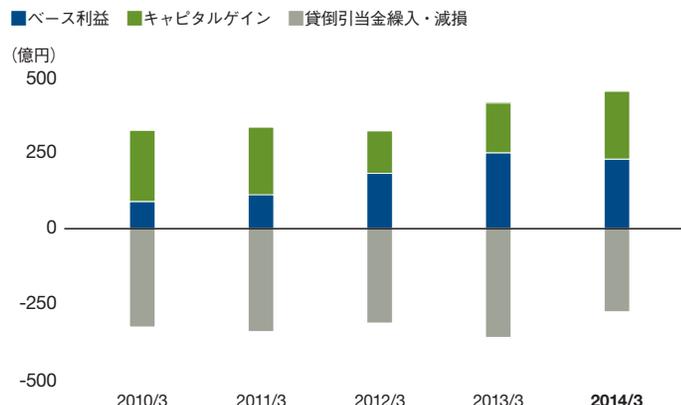


■セグメント資産(億円)
●セグメント資産ROA(%)



5年間の利益推移

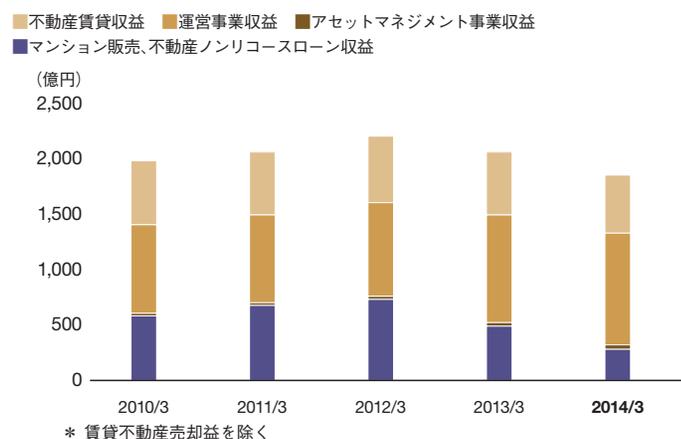
要素別の利益構成推移



- 金融危機以降、マンション開発、ノンリコースローンなどの圧縮を迅速に進めたことで資産残高は大きく減少しましたが、賃貸資産の価値の維持・向上に注力したことや、施設運営事業、アセットマネジメント事業を拡大したことで、ベース利益は着実に増加しています。
- 資産の圧縮に伴い、貸倒引当金繰入・減損が高い水準で継続してきましたが、2014年3月期には減少に転じています。
- 2014年3月期は、日本の不動産市場の好調を捉え賃貸不動産の売却を進めた結果、キャピタルゲインが増加しています。

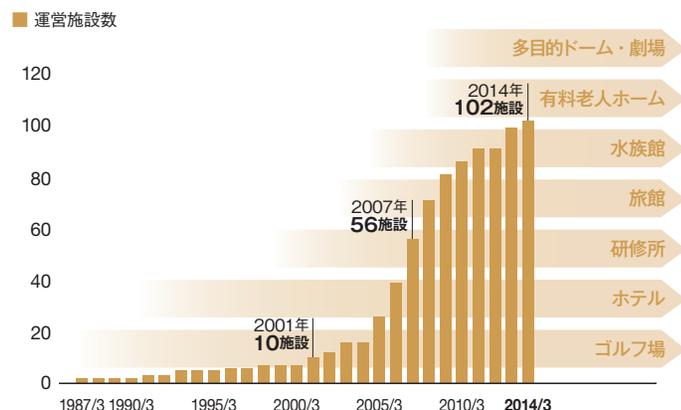
注力事業の価値創造

セグメント収益推移* ~ポートフォリオの変化に伴い収益構成も変化



- 安定収益を生み出すポートフォリオ構築に向け、ビジネスモデルの転換を進めています。市況変動を受けやすい、または収益性の低い資産の削減を進め、質の高いオペレーションに立脚した施設運営事業からの収益や、オフィス・商業・物流といった賃貸不動産からの安定した賃料収入による収益の構成割合を高めています。
- アセットマネジメント事業では、オリックス不動産投資法人の運営をはじめ、大型プロジェクトの共同投資など、幅広い投資家を対象としたサービスを提供し、収益性の向上を図ります。

運営事業の拡大 ~運営施設数の増加とともに施設種類も拡大



- ホテル・旅館、水族館、ゴルフ場、研修所、有料老人ホーム、多目的ドーム、劇場などの開発・運営を手がけており、運営事業の施設数は2014年3月末で102となっています。
- オリックスの運営事業は、消費行動の変化に対する丁寧な情報収集と、細やかな工夫の積み重ねが強みです。
- それぞれの施設独自の「リアルな体験」、「楽しみ」、「満足」を提供し、さらなる価値創造を追求していきます。

事業投資

事業部門



資産構成比

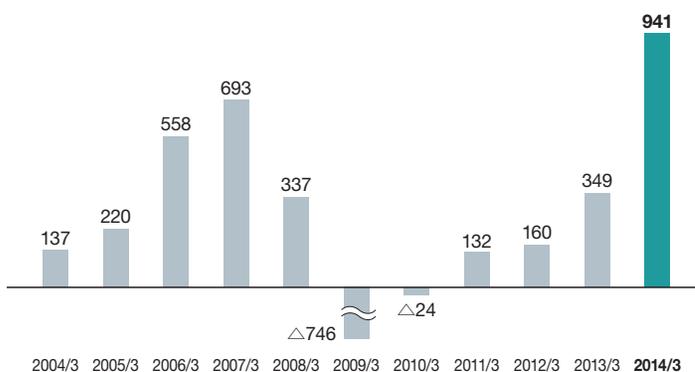
8%



価値創造に向けて

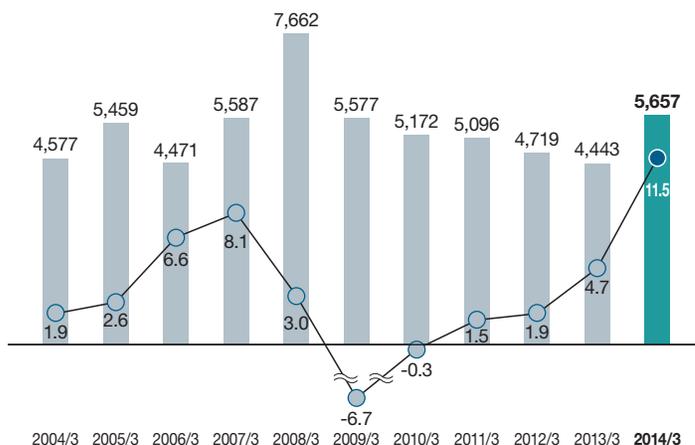
- 事業投資事業部門は、事業環境の変化に合わせて、サービス事業からプリンシパル・インベストメント事業、環境エネルギー事業を中心とする事業ポートフォリオへ変化させてきました。今後も環境エネルギー事業の安定した利益成長と、プリンシパル・インベストメント事業のキャピタルゲインを牽引役として、価値創造を実現していきます。
- 環境エネルギー事業の国内再生可能エネルギー関連ビジネスでは、メガソーラープロジェクトが順次稼働を開始することで、安定した収益貢献が期待されます。今後は、風力や地熱発電への展開や電力小売、省エネルギーに関連するサービスの提供など、専門性を高めながらグローバルに事業を拡大していきます。
- プリンシパル・インベストメント事業は、他のプライベートエクイティファンドと違い、自己資金による投資のため、投資期間や増資に柔軟に対応できることがオリックスの特徴です。グループのネットワークや専門性を使って投資先のバリューアップができる強みも生かして、国内外で積極的に投資を実行し、継続的なキャピタルゲインの獲得を図ります。

■セグメント利益(億円)



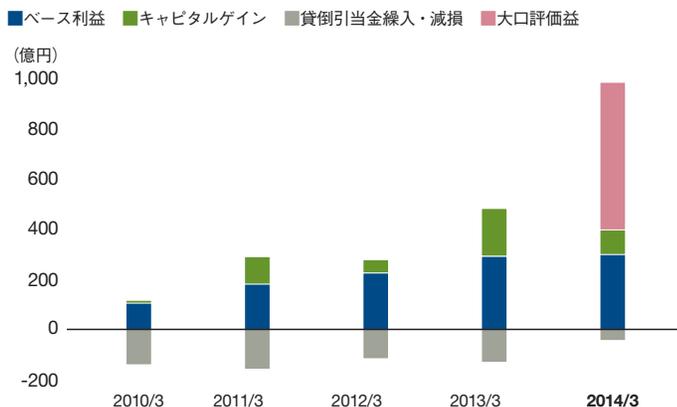
■セグメント資産(億円)

●セグメント資産ROA(%)



5年間の利益推移

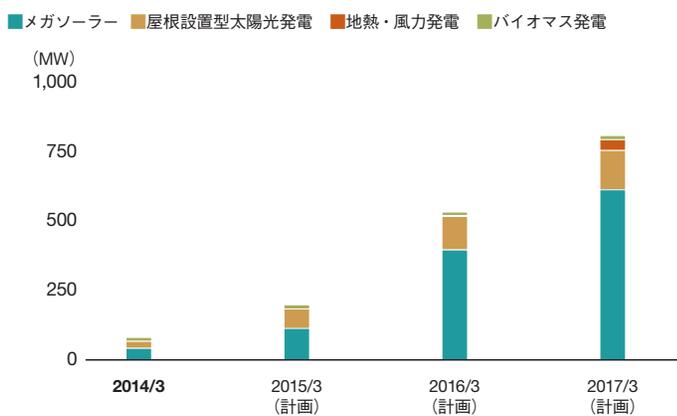
要素別の利益構成推移



- 過去5年間のベース利益はサービサー事業が中心でしたが、今後は、環境エネルギー事業、プリンシパル・インベストメント事業の利益成長を見込んでいます。2014年3月期は、保有していた株式会社大京の優先株を普通株へ転換したことによる大口評価益を計上しました。
- 環境エネルギー事業では、メガソーラープロジェクトを順調に確保していますが、2014年3月期までの利益貢献は限定的です。今後の稼働開始により、ベース利益の拡大を見込んでいます。
- プリンシパル・インベストメント事業では、既存投資の売却タイミングを今後迎えることから、キャピタルゲインの増加が見込まれます。

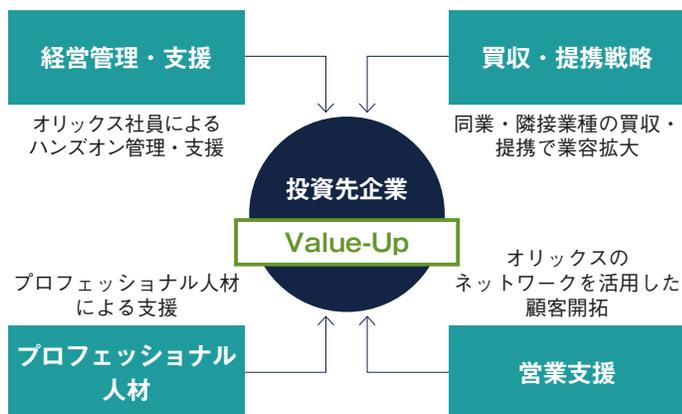
注力事業の価値創造

環境エネルギー事業：再生可能エネルギーによる今後の発電容量



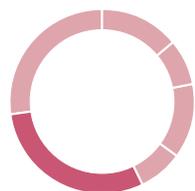
- 国内再生可能エネルギー関連ビジネスでは、2014年3月末までにメガソーラーと屋根設置型太陽光発電事業を合わせて425MWのプロジェクトを確保しました。今後2年程度ではほぼすべての稼働開始を計画しています。
- さらに地熱や風力による発電事業の拡大も検討しています。

プリンシパル・インベストメント事業：投資先企業のバリューアップ戦略



- プリンシパル・インベストメント事業は、ニッチトップクラス企業をメインターゲットに、「事業承継」「MBO(非公開化)」「子会社売却・カーブアウト」といった視点で、テーマ性をもったソーシング活動を実施しています。
- オリックスによるハンズオン体制を重視し、投資先企業と一体となり、経営管理や事業支援を行います。また、必要に応じてオリックスの事業部門による営業支援を行い、顧客開拓や販路拡大を後押しするなど、あらゆる側面でのバリューアップを追求します。

リテール 事業部門



資産構成比

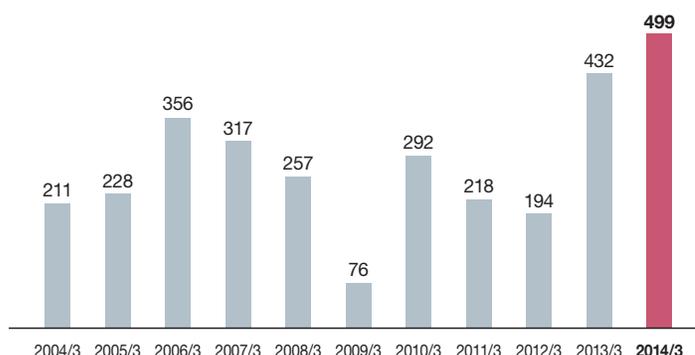
30%



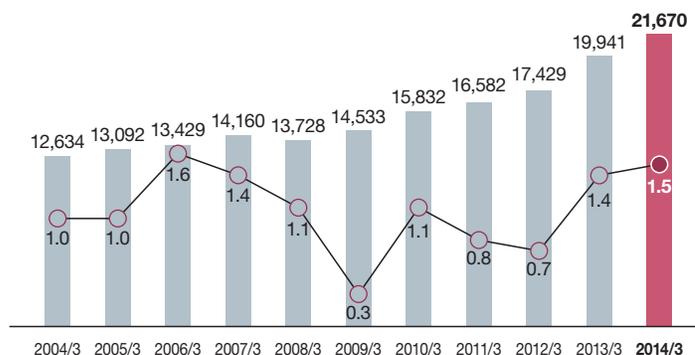
価値創造に向けて

- 生命保険事業、銀行事業、カードローン事業からなるリテール事業部門の価値創造は、セグメント資産残高の増加によって実現します。いずれもストック型事業のため、他の事業部門に比べて、景気や市況変動の影響が相対的に小さく、グループ全体の利益変動リスクの低減にも貢献しています。
- 金融危機後、他の事業部門がセグメント資産を縮小する中で、当事業部門は2008年3月期を底にセグメント資産を積み上げ、ベース利益を着実に成長させてきました。今後も資産拡大による安定した利益成長を図ります。
- 課題は、ROAを高めることです。セグメント資産ROAは2012年3月期の0.7%から2014年3月期は1.5%まで改善しましたが、まだグループ全体で目標としている2.5%を下回っています。リテール事業部門では事業領域を得意分野に絞ることで同業他社よりも高いROAを実現していますが、中でも収益性の高い生命保険事業、カードローン事業の資産を伸ばすことで、ROAの改善を目指します。

■セグメント利益(億円)

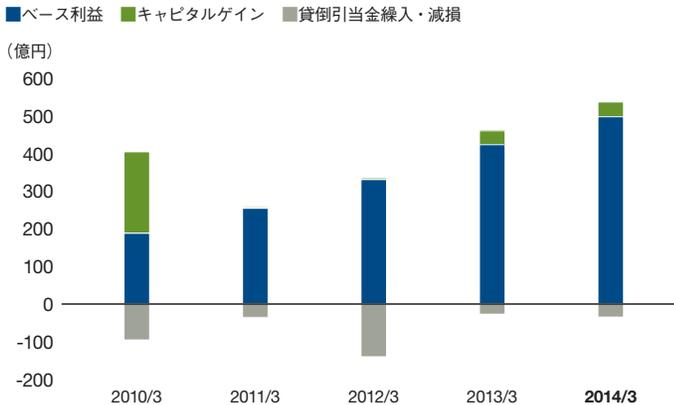


■セグメント資産(億円)
●セグメント資産ROA(%)



5年間の利益推移

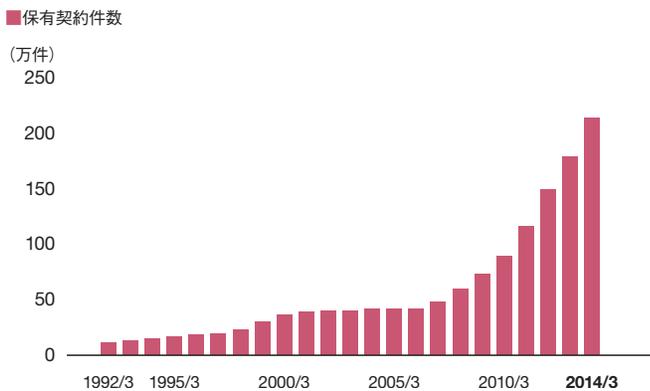
要素別の利益構成推移



- 資産拡大に伴い、ベース利益が安定的に増加しています。
- 2010年3月期には一過性のキャピタルゲイン(子会社株式の売却益および評価益)、2012年3月期には減損(持分法適用会社株式の評価損)などがありましたが、基本的には「ベース利益＝セグメント利益」の利益構造となっています。

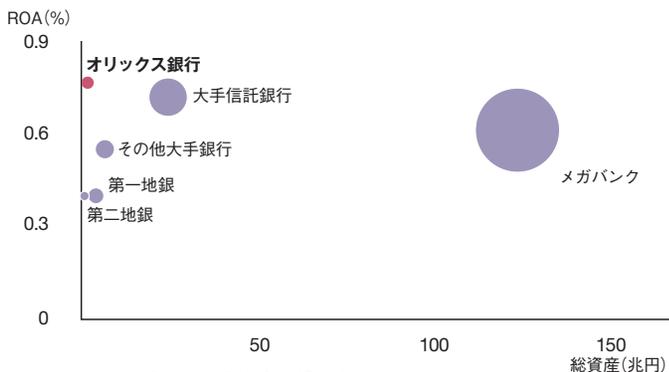
注力事業の価値創造

生命保険事業：オリックス生命の保有契約件数



- 女性の社会進出や先進医療への対応など、時代に合わせた保険商品を提供してきた結果、オリックス生命の保有契約件数は、医療保険、がん保険などの第三分野商品を中心に伸び、2010年9月の100万件突破から3年3か月で200万件を超えました。
- 今後はグループのコンサルティング営業チャネルを活用し、死亡保険などの第一分野の販売拡大も図ります。
- 営業拠点は現在31支社ありますが、今後、全国に拠点を拡大することで、保険契約件数の増加を実現していきます。

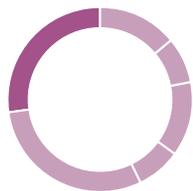
銀行事業：国内銀行の税引前利益ROAと資産規模(2014年3月期)



- * ROAは税引前純利益と総資産より算出
- * オリックス銀行以外は平均値
- * 円の大きさは総資産

- オリックス銀行の特徴は、無店舗での事業展開のコスト優位性により、他の銀行と比べて収益性が高いことです。
- マンションやアパートなどの不動産投資に対する融資を中心に、近年では法人融資事業やカードローン事業に参入し、合同運用指定金銭信託の取り扱いも開始しています。
- 今後は、グループのカードローン事業の中核として残高を増やし、「コンパクトで収益力の高い銀行」としてさらにROAを高めていきます。

海外 事業部門



資産構成比

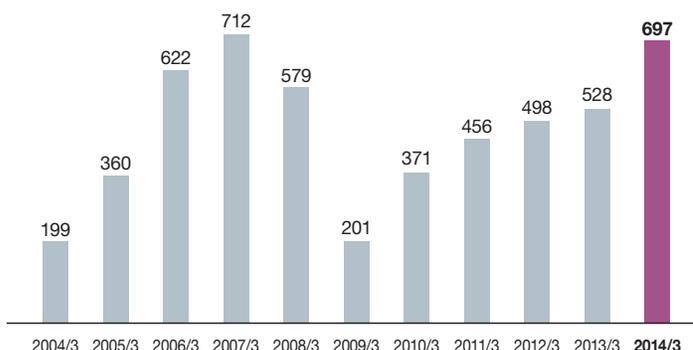
27%



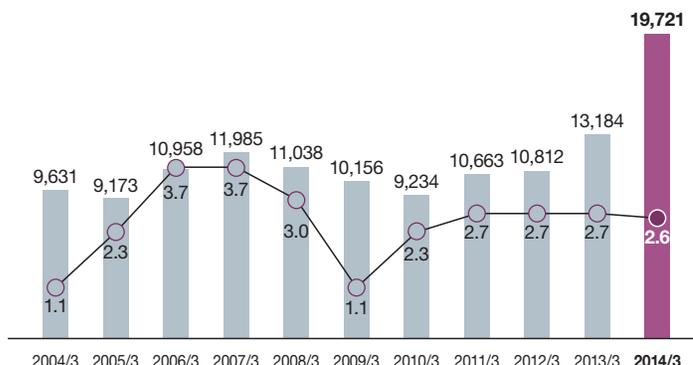
価値創造に向けて

- 海外事業部門は、世界36カ国・地域において事業を展開しており、既存事業拡大と、ロベコのような「金融＋サービス」の加速化の戦略に合致した優良企業のM&Aを通じて、価値創造を実現します。
- 海外現地法人では、一貫してマネジメントの現地化を図り、現地のパートナーとともに、現地のお客さまに対するビジネスを積極的に展開しています。アジアではリースを中心に事業を展開していますが、各国の成長ステージと現地のお客さまのニーズに合わせ、事業の多角化を進めています。
- 金融危機後に資産と利益は一時的に減少しましたが、その後はアジアの現地法人を中心に回復し、ROAも高い水準を維持しています。2014年3月期はグループ入りしたロベコの寄与もあり、収益力が一段と向上しています。

■セグメント利益(億円)

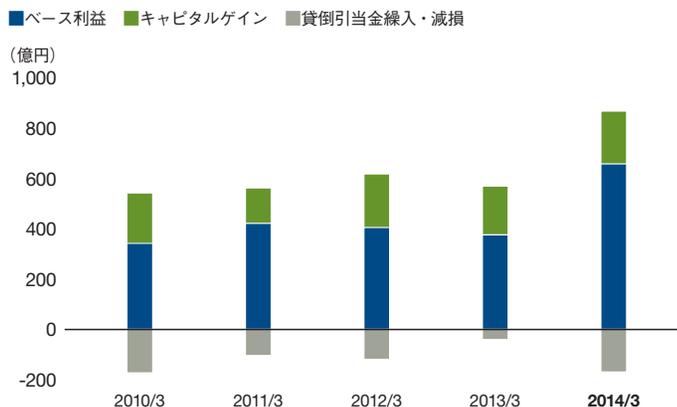


■セグメント資産(億円)
●セグメント資産ROA(%)



5年間の利益推移

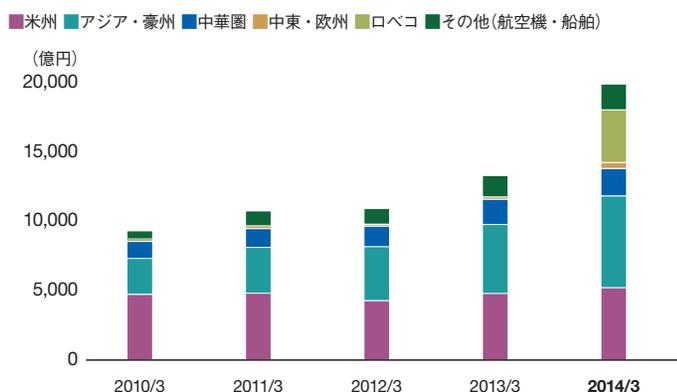
要素別の利益構成推移



- アジアを中心としたリース事業、米国での融資事業や投資アドバイザー事業、欧州・米国を中心とするロベコのアセットマネジメント事業がベース利益を形成しています。リース事業はその周辺分野への事業展開、またロベコの事業エリアの拡大などにより今後のベース利益の成長を見込んでいます。
- 米国での債券投資、アジアを中心としたエクイティ投資から、毎年一定のキャピタルゲインを計上しています。

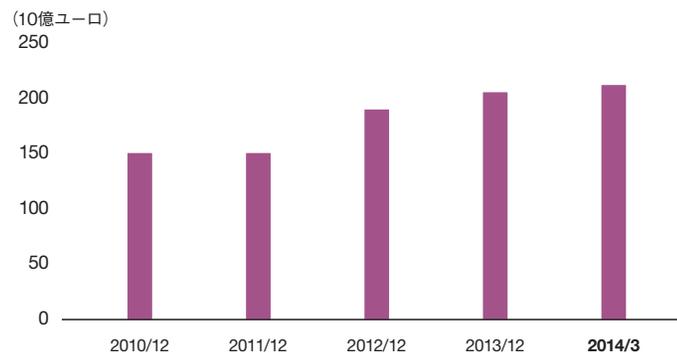
注力事業の価値創造

地域別資産残高 ～アジア・ロベコを中心に拡大



- 米州の資産は一定の規模で推移する一方で、アジア・豪州の資産は着実に増加しています。また、「その他」に含まれる航空機投資も増加しています。2014年3月期はロベコの連結化で大きく資産が増加しました。
- 今後は、既存進出国での事業拡大に加えて、未進出地域への投資も積極的に進めていきます。
- アジア新興国の成長を取り込めるような事業の多角化を推進し、増加するアジアの中間層をターゲットとしたリテール分野への進出も目指します。

ロベコの運用資産残高



* 買収以前の残高にはRobeco Direct(オリックスの買収対象外の会社)を含む

- 2013年7月の買収以降も、ロベコの運用資産は順調に伸びています。
- 現在の事業基盤である欧州での営業拠点の拡充や米国での商品販売体制の強化等により、さらなる成長を目指します。
- オリックスのグループネットワークを活用することで、日本やアジア、中東での事業の飛躍的な拡大を目指します。