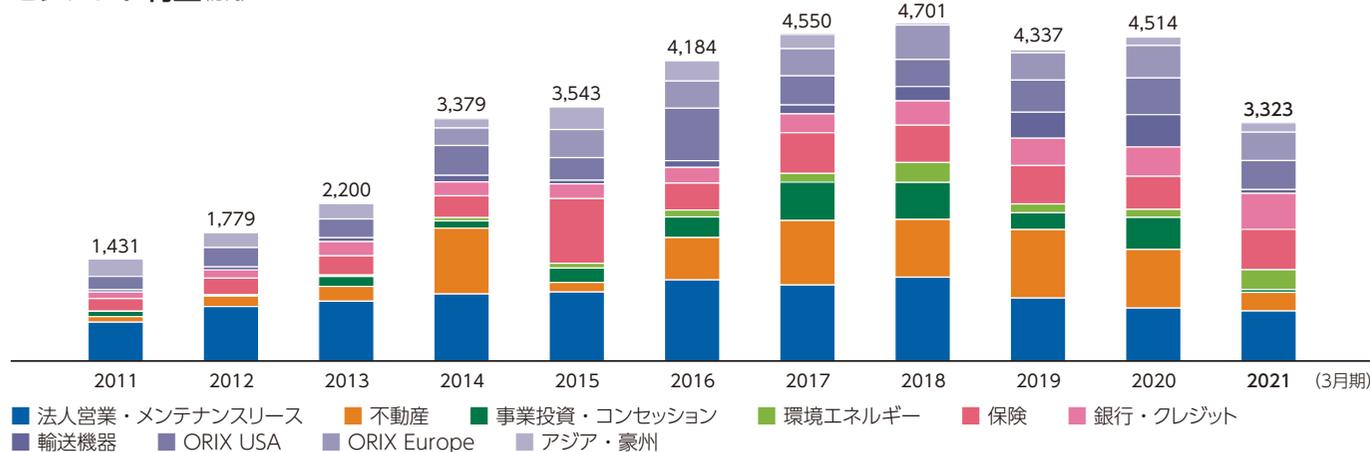


セグメント別概況

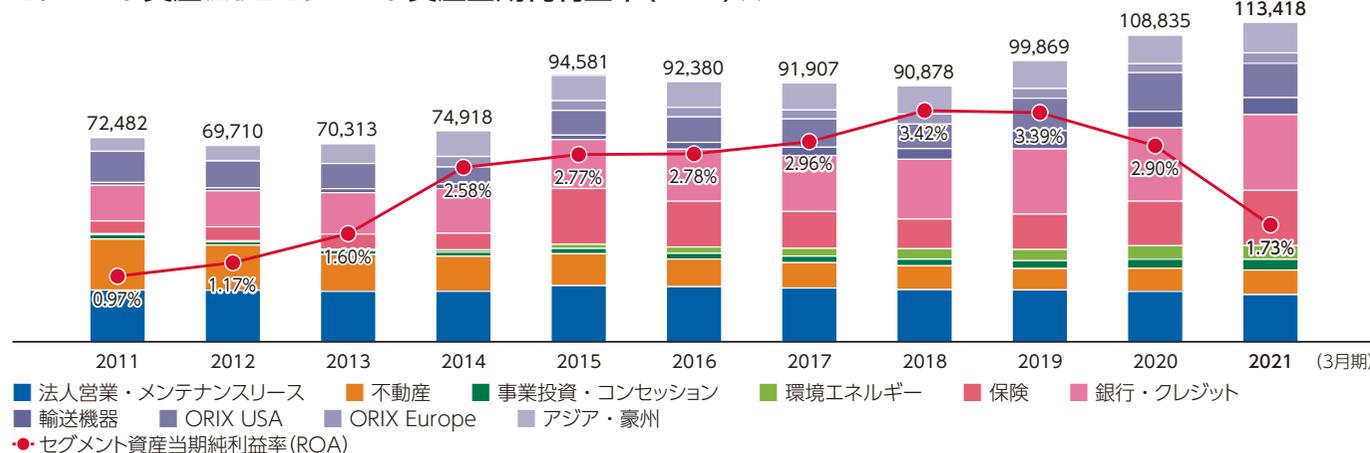
事業の多角化を進めた結果、現在のオリックスの事業は、10のセグメントで構成され、金融からサービス関連まで分散された事業ポートフォリオを構築しています。

また、各セグメントは、1～4の事業ユニットで構成されており、10セグメントで合計16事業ユニットとなっています。

セグメント利益 (億円)



セグメント資産 (億円) とセグメント資産当期純利益率 (ROA) (%)



10セグメントと16事業ユニット

法人営業・メンテナンスリース	銀行・クレジット
法人営業 → P.52	銀行 → P.62
弥生 → P.53	クレジット → P.63
自動車 → P.54	
レンタック → P.55	
不動産	輸送機器
投資・運営 → P.56	輸送機器 → P.64
大京 → P.57	
事業投資・コンセッション	ORIX USA
事業投資 → P.58	ORIX USA → P.65
コンセッション → P.59	
環境エネルギー	ORIX Europe
環境エネルギー → P.60	ORIX Europe → P.66
保険	アジア・豪州
生命保険 → P.61	アジア・豪州 → P.67



法人営業・メンテナンスリース

法人営業

事業内容 ▶ 中堅・中小企業向けリース・融資・ソリューション
(各種商品・サービス)

資産 (構成比)
7,285億円 (6%)

利益 (構成比)
217億円 (7%)

強み

- 国内各地域に根差した営業ネットワーク
- 中堅・中小企業向け金融サービスでの実績に基づく強固な顧客基盤

チャレンジ

- 採算性、与信レベルを維持したままでのアセット拡大
- 手数料収益源の拡大

機会

- 後継者難による中堅・中小企業の事業承継ニーズ
- DXやESGをテーマとした設備投資ニーズ
- コロナ禍による資産売却ニーズ

リスク

- 法人向け貸出競争の激化と低金利環境の継続
- 飲食やレジャー関係など一部顧客のコロナ禍による業績悪化

事業の特徴

グループ営業の中核的なプラットフォーム

法人営業は、オリックスのビジネスの起源であり、現在に至るまでグループ営業の中核的なプラットフォームの役割を担っています。当事業では、主要なお客さまである中堅・中小企業に、各種設備のリース、融資に加え、生命保険、環境エネルギー、自動車リースなどの商品・サービスを幅広く提供しています。また、お客さまのニーズや経営課題をグループ内で共有・連携し、グループのノウハウや専門性、幅広い商品・サービスを活用した最適なソリューション提案を行っています。

成長戦略

収益源の一層の拡大を目指す

金融収益については、デジタルトランスフォーメーション(DX)やESGをテーマとした設備投資ニーズ、不動産ファイナンス、事業カーブアウトに伴うLBOファイナンスといった、現環境下で引き合い増加が見込める分野に経営資源を集中しています。サービス収益については、生命保険の販売や資産(PV*1・不動産・事業など)の購入・売却ニーズへの対応による手数料拡大を主眼に置いており、例えば、環境エネルギー事業でのPPAモデル*2の成約では、当事業の営業網が活用されています。また、2018年に開始した事業承継支援では、2021年3月までに4企業の株式を取得しています。

*1 Photovoltaic Power Generation(太陽光発電)

*2 Power Purchase Agreement(電力購入契約)。第三者所有モデル

法人営業の幅広い商品・サービス

ソリューション提供

(手数料収入の獲得)

主なソリューション例

コスト削減・業務効率化

- 固定電話、車両関連業務のアウトソーシング
- 新電力としての電力小売
- 自家発電・蓄電池・PPA
- 振込業務を一律料金で受託代行
- 支払手形削減システムの提供

収入の増加・安定

- 不動産の仲介・買取
- 売電用太陽光発電システムの紹介
- 航空機投資の紹介
- 取引先の紹介
- ファイナンシャル・アドバイザー(FA)

福利厚生

- 生命保険・損害保険商品の販売
- 確定給付企業年金受託業務、退職給付債務計算業務
- 予防医療分野におけるメディカルサービスの提供

事業承継支援

- 自社株式移譲スキーム構築のサポート
- 資本政策に関するアドバイス
- 株式譲受け
- M&A 仲介
- 資産換価・処分

金融サービス

(リース料・割賦収益、融資の利息収入の獲得)

- リース
- 割賦

- 建物リース
- 不動産ノンリコースローン

- LBOファイナンス

- その他のストラクチャードファイナンス

金融サービスで培ったノウハウや顧客を基盤に、
グループネットワークを活用したソリューションを提供



法人営業・メンテナンスリース 弥生

事業内容 ▶ 業務ソフトウェア開発・販売および
サポートサービス

資産（構成比）
950億円（1%）

利益（構成比）
60億円（2%）

強み

- スモールビジネス向け業務ソフトウェア市場における高いシェアとブランド力
- 保守サービスの提供を通じた安定的な顧客基盤

チャレンジ

- スモールビジネスにおける業務ソフトウェア利用率の向上
- 蓄積されたデータの活用や外部パートナーとの連携による付加価値サービスの拡充

機会

- コロナ禍で加速する業務のデジタル化、効率化
- 電子政府に向けた法令改正などによる業務ソフトウェア需要

リスク

- エンジニアやサポートサービス人材の採用環境悪化・人件費高騰
- 起業者数の減少
- クラウド市場の競争環境の激化

事業の特徴

スモールビジネスを支える業務ソフトウェアサービス会社

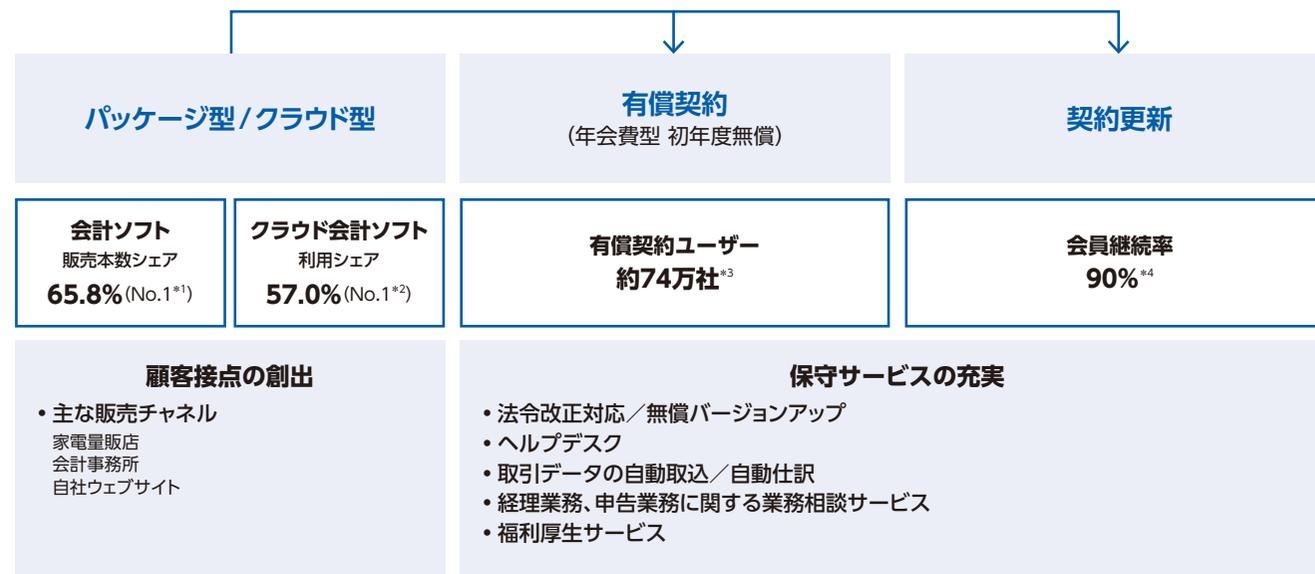
オリックスは2014年に弥生を買収しました。弥生は、各種業務ソフトウェア開発・販売および導入後のサポートサービスを提供する業務ソフトウェアサービス会社です。高い商品開発力・ブランド力、会計事務所とのパートナーシップをもとに強固な顧客基盤を築いています。会計業務だけでなく、販売管理、給与計算、顧客管理とスモールビジネスのバックオフィス業務を支えています。また、ソフトウェア保守の枠を大きく超えて、業務相談サービスや福利厚生サービスなども広く提供し、お客さまをサポートしています。

成長戦略

「事業コンシェルジュ」への進化

有償契約ユーザー数の増加を通じ堅実な成長を目指しています。弥生の強みは、業務ソフトウェアだけでなく、各種サポートサービスを提供できることです。パッケージ型とクラウド型、双方の販売とともに、「事業コンシェルジュ」として関連サービスを拡充しています。これには外部とのAPI連携なども含まれます。また、小規模事業者の多くはまだまだ会計ソフトを使わず、税理士に業務を委託しています。弥生は税理士向け記帳代行支援を通じ、成長余地の大きい小規模事業者マーケットでのシェア拡大を図っています。

弥生のビジネスモデル



*1 業務ソフト市場における弥生製品のシェア：第三者による市場調査をもとに独自集計（対象期間：2019年10月1日～2020年6月30日）

*2 [クラウド会計ソフトの利用状況調査]MM総研調べ（2021年4月）

*3 パッケージ型・クラウド型の有償保守加入数（2020年9月末現在）

*4 2021年3月現在

高い商品開発力・ブランド力、会計事務所とのパートナーシップをもとにした強固な顧客基盤。
小規模事業者、起業家をターゲットに、スモールビジネスの成長をサポート



法人営業・メンテナンスリース 自動車

事業内容 ▶ 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

資産（構成比）
7,063億円（6%）

利益（構成比）
313億円（9%）

強み

- 総合的かつ最適なサービスの提案が可能な多様なサービスメニュー
- 世界トップクラスの車両管理台数と膨大な車両データ

チャレンジ

- 個人顧客の獲得
- 国内外のスタートアップ企業による新しい技術の獲得
- リース、レンタカー、カーシェアリングの各サービスのシームレス化

機会

- シェアリングエコノミーやMaaSの浸透によるレンタカー、カーシェアリングを含むモビリティサービス市場の成長
- 電気自動車（EV）へのニーズ

リスク

- 自動車業界の構造変化による既存事業・サービスからの収益や車両残存価値の低下

事業の特徴

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

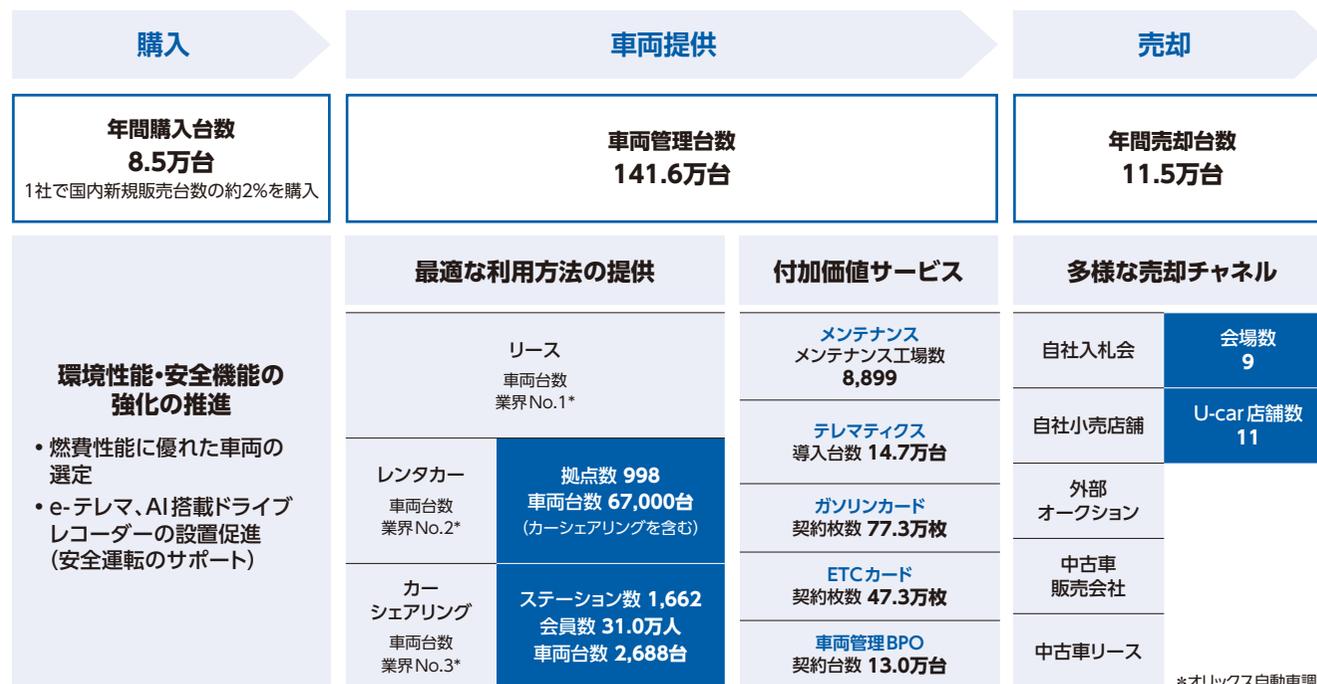
オリックス自動車は、自動車専門のリース会社として1973年に設立しました。幅広い商品・サービスと専門性を強みに、お客さまの使用期間、使用頻度、使用目的に応じたさまざまな利用形態に合わせて、自動車リース、レンタカー、カーシェアリングを複合的に提案しています。コンプライアンス、環境対応、安全運転、労務管理、事故の未然防止などの各ニーズに対応するソリューション、車両管理全般のアウトソーシング、中古車のリースや販売など、自動車に関するあらゆるサービスをワンストップで提供しています。

成長戦略

利便性の追求と電気自動車（EV）ニーズの取り込み

車両の所有から使用への流れはますます加速しており、また利用形態にもこだわりがなくなってきました。メンテナンス工場などのネットワークによる安全性の担保、サービスの多様性を維持しつつ、各サービスのシームレス化など、デジタル時代にふさわしい一段上の利便性を提供していきます。また、環境配慮の観点からEVに対するニーズが生まれています。これらを着実に取り込むとともに、グループ力を生かしたエネルギー関連企業とのアライアンスなど、大きなチャレンジを並行して進めます。

オリックス自動車のバリューチェーン（数値は2021年3月末現在）





法人営業・メンテナンスリース レンテック

事業内容 ▶ 電子計測器・ICT関連機器などのレンタルおよびリース

資産（構成比）
1,464億円（1%）

利益（構成比）
117億円（4%）

強み

- マルチベンダー、多種多様なレンタル商材の取り揃え
- レンタル機器の品質を維持・管理する技術力
- 翌日納品を可能にする物流サービス力
- 大手製造業をはじめとする広範な顧客ネットワーク

チャレンジ

- 顧客基盤を生かした協業による新たなビジネスの創出
- 長年培ったノウハウをデータ化して蓄積・活用することによる幅広い提案

機会

- 労働力不足対策、働き方改革、感染症対策におけるテクノロジー活用の加速
- デジタル分野を中心とした、企業による活発な設備投資

リスク

- 機器のダウンサイジングや技術革新によるハードウェアの必要性の低下
- 半導体などの部材不足による納期遅延

事業の特徴

機器関連レンタル会社として国内最大規模を誇る

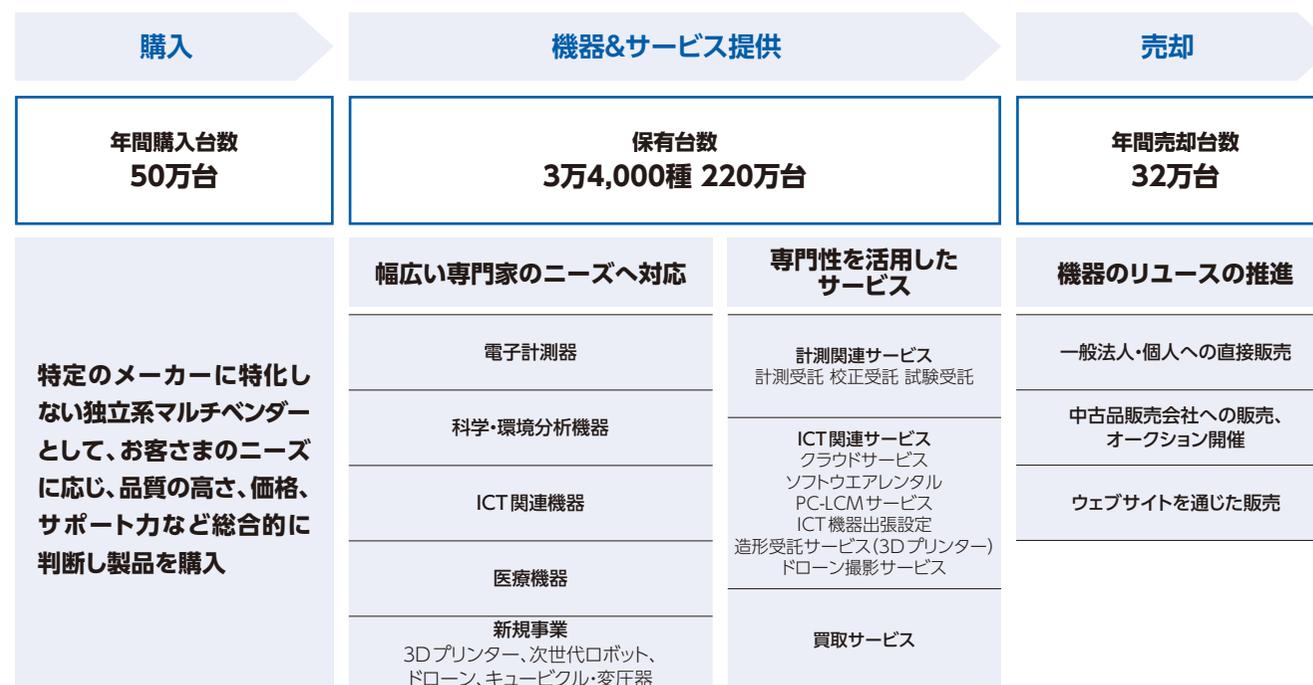
オリックス・レンテックは、日本初の計測器レンタル会社として1976年に設立、保有するレンタル機器は3万4,000種、220万台（2021年3月末時点）と、国内最大規模を誇る業界のリーディングカンパニーです。電子計測器や科学・環境分析機器、ICT関連機器、医療機器などのレンタルを中心に、品質管理や計測作業などの業務アウトソーシングを支援する計測関連サービスのほか、IT資産の最適運用支援を行うICT関連サービス、中古機器の販売やお客さまの保有する機器・設備を買い取るサービスも行っています。

成長戦略

シェアリングサービスのプラットフォームへ

IT分野では、クラウドサービスやその他サブスクリプション型のサービス事業者との協業を推進し、事業者の資産の管理、メンテナンスのアウトソーシングを提案していきます。測定器分野では、通信機器メーカーとのリレーションを強化し、5G（第5世代移動通信システム）関連需要を着実に獲得します。ローカル5Gに関しては、関連する各種ベンダーと協業し、認証を含めた導入支援からネットワーク敷設、効果測定までのワンストップサービスを展開します。今後とも、多様なシェアリングサービスを提供するプラットフォームを目指します。

オリックス・レンテックのバリューチェーン（数値は2021年3月末現在）



レンタル機器保有台数は国内最大規模。
次世代ロボット、3Dプリンター、ドローンなど幅広くレンタルが可能



不動産 投資・運営

事業内容 ▶ オフィスビル・商業施設・物流施設などの開発・賃貸、
アセットマネジメント、ホテル・旅館・水族館などの
施設運営

資産（構成比）
6,543億円（6%）

利益（構成比）
34億円（1%）

強み

- 不動産ビジネスにおける幅広い専門性
- グループネットワークを最大限活用した情報量と提案力

チャレンジ

- 技術系・建築監理専門人材の補充、品質管理能力の強化
- オリックス・ホテルマネジメントブランドの価値向上
- アセットマネジメント事業による収益拡大
- DXおよびサステナビリティを推進した不動産ビジネスにおける新たな価値提供

機会

- EC市場の拡大に伴う物流施設ニーズ
- 投資への資金流入拡大の流れを受け、活発に行われる不動産売買
- コロナ禍による資産売却ニーズ

リスク

- 円高や世界経済の減速に伴う、海外機関投資家の対日投資の減少および訪日外国人の減少
- 運営施設の人材不足、感染症などの影響による宿泊需要の変化
- 国内人口の減少に伴う不動産投資マーケットの縮小化

事業の特徴

総合的な不動産ビジネスを展開

オリックスは、1986年に後の不動産事業の礎となる独自寮賃貸事業を開始しました。その後、不動産分野において事業領域を拡大し、現在では、不動産開発・賃貸から、アセットマネジメント、施設運営に至るまで、多様な事業を展開しています。グループネットワークを活用した物件情報収集、投資家の発掘、テナントの獲得、お客さまへの運営施設紹介なども特長とし、他社にはない不動産ビジネスにおける総合力を有しています。

成長戦略

グループネットワークを最大限活用

開発・賃貸事業では、需要の高い物流施設や賃貸マンションへの投資を積極的に行います。特に、物流施設は、首都圏を中心に開発を継続しており、2021年3月末時点で1,500億円のパイプラインを確保しています。開発・賃貸・売却を一連とする回転型ビジネスを基本としていますが、将来的には中長期保有も視野に入れていきます。アセットマネジメント事業では、継続的に運用資産残高の拡大を進めます。施設運営事業は、コロナ禍の影響を受けていますが、コストを必要最低限にとどめつつ収益改善に努めます。

不動産投資・運営各ビジネスの構成（一部を除き数値は2021年3月末現在）

1986年～	1991年～	2000年～
開発・賃貸 (不動産賃料、不動産売却益の獲得)	施設運営 (運営事業収入、施設売却益の獲得)	アセットマネジメント (アセットマネジメント報酬の獲得)
賃貸資産 約 2,500 億円	運営施設数 47 カ所	運用資産残高 約 1兆3,500 億円

内訳

オフィスビル：23%	物流施設：31%	旅館・ホテル：24カ所	水族館：2カ所	オリックス・アセットマネジメント (J-REIT 運用)	運用資産残高 約 6,800 億円 (2021年2月末時点)
賃貸マンション：17%	商業施設：15%	サービスオフィス：7カ所	研修施設：4カ所		
建物賃貸借取組：6%	その他：8%	その他(レストラン、劇場など)：10カ所		オリックス不動産投資顧問 (私募ファンド運用)	運用資産残高 約 6,700 億円
<ul style="list-style-type: none"> ● 不動産担保融資(1970年代～)から不動産賃貸、開発事業に進出 ● 2019年にグループ入りした大京との連携強化 		<ul style="list-style-type: none"> ● 2000年頃よりホテル・旅館の再生支援を開始 ● 2019年に「ORIX HOTELS & RESORTS」を立ち上げ(直営13施設) 			

不動産開発から施設運営・資産運用までを手がける。
ポートフォリオの収益性と安定性の向上を目指す



不動産 大京

事業内容 ▶ 分譲マンションを中心とした不動産の開発、流通、建物の維持管理

資産（構成比）
2,178億円（2%）

利益（構成比）
225億円（7%）

強み

- ライオンズマンション、サーパスマンションの開発ノウハウとブランド認知度
- 顧客基盤と、そこから派生する建物管理、賃貸管理、売買仲介、修繕工事、リフォームなどの安定収益

チャレンジ

- 三大都市圏におけるマンションの供給シェア拡大
- AI・IoTを活用した新たなビジネスモデルの構築
- 再開発を含めた開発力（提案力）の強化

機会

- 老朽化マンションの改修・建て替えニーズ
- グループネットワークを活用した事業機会の増加

リスク

- 仕入競争激化による土地価格の上昇
- 人手不足による施工管理コストの上昇

事業の特徴

分譲マンション累計供給戸数 国内第1位*

オリックスは2005年に大京に資本参加し、2019年に完全子会社化しました。大京はマンションを中心とした不動産の開発、不動産流通、建物の維持管理を行っています。不動産開発事業では、新築分譲マンションに加え賃貸マンションなども提供しています。不動産管理事業では、設備メンテナンスや建物清掃、改修工事のほか、マンション管理組合の運営サポートなども行っています。不動産流通事業では、売買仲介のほか、住宅を買い取り、リノベーションなどで新たな価値や機能を加えて販売する買取再販や賃貸物件の運営サポートも行っています。

* 株式会社不動産経済研究所調べのデータをもとに算出（2020年12月現在）

成長戦略

各事業の強化とデジタルトランスフォーメーション(DX)に向けた業務・顧客接点のデジタル化の推進

不動産開発事業では、再開発事業への積極的な参画や、底堅い需要の見込める人口集積エリア（三大都市圏）を中心にマンション事業を強化します。不動産管理事業では、管理施設数の受託拡大を図りつつ、受託施設からの改修工事受注およびオプションや派生工事の受注拡大を図ります。また、DXに向けてデジタル化を推進します。不動産流通事業では、買取再販およびリテール向け仲介において高額物件の取り扱いも強化し、収益向上を図ります。

大京のバリューチェーン（一部を除き数値は2021年3月末現在）



*1 株式会社不動産経済研究所調べのデータをもとに算出（2020年12月現在） *2 株式会社マンション管理新聞社調べ *3 株式会社リフォーム産業新聞社調べ

不動産開発・管理・流通のノウハウを生かし、不動産ソリューションで社会課題の解決を図る



事業投資・コンセッション

事業投資

事業内容 ▶ 国内外のプライベートエクイティ投資

資産（構成比）
3,281億円（3%）

利益（構成比）
122億円（4%）

強み

- ハンズオンによる、オリックスグループの営業ネットワーク・商材とのシナジーを生かすバリューアップ力
- 自己資金投資による柔軟な投資形態

チャレンジ

- 事業会社との共同投資など新たな投資スキームの模索
- 投資先を起点とするロールアップを通じたスケールメリットの追求
- 投資規模の拡大

機会

- 事業承継ニーズや、上場企業におけるカーブアウト案件の増加
- デジタル化などによる業界構造の大幅な変化や、業界再編の加速に伴う投資機会の増加

リスク

- 買収価格の高騰による新規投資の停滞
- デューデリジェンス不足や、業績不振による想定を下回る価格でのExit

事業の特徴

ファンドと事業会社の長所を併せ持つ投資家

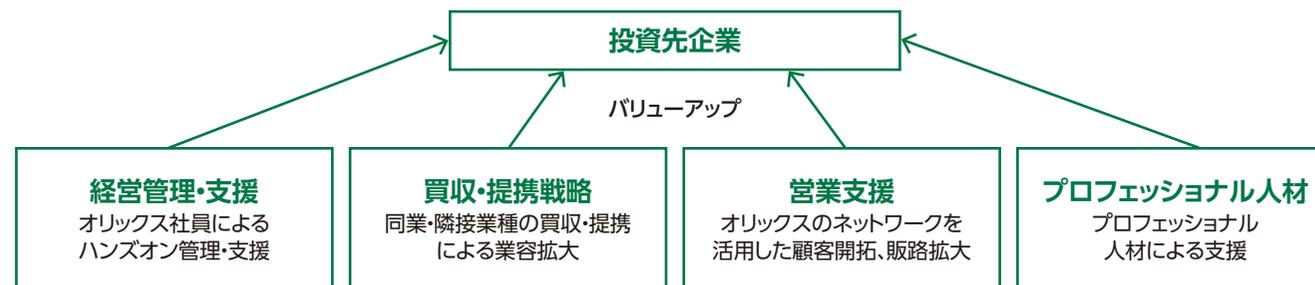
オリックスの投資事業は、ベンチャーキャピタルを行うオリックス・キャピタルが設立された1983年まで遡ります。その後、投資分野での事業領域を拡大した後、リーマン・ショックで業績悪化を経験しましたが、2012年3月期から、また本格的にプライベートエクイティ投資を再開しました。ハンズオン体制を重視し、投資先企業と一体となった経営管理や営業支援、プロフェッショナル人材の投入、グループ各事業部門による顧客開拓や販路拡大支援など、あらゆる側面での投資先の企業価値向上を追求しています。

成長戦略

隣接領域への拡張と既存事業とのシナジー

事業承継案件などを発掘し、投資先を起点としたロールアップによるマーケットシェアの拡大と、隣接領域への展開を進めます。注力業種としては、ヘルスケア、BPO、IT・情報サービス、物流・レンタル、酪農などです。これらの分野はウイズコロナ、アフターコロナでも影響が小さく、社会的課題の解決に資する産業であり、今後も成長することが見込まれます。また、同時に、これらの分野はオリックスグループの既存事業との親和性が高く、シナジーが期待できます。オリックスと投資先が連携しながら、相互発展を目指していきます。

事業投資のビジネスモデル



他社比較

	投資目的	経営の独立性	中立性の確保 (系列化されない)	投資手法の多様性	投資期間 Exitの柔軟性	シナジー
オリックス	純投資／戦略投資	◎	○	○	○	◎
ファンド	純投資	◎	○	△	×	×
事業会社	戦略投資	×	×	×	Exitなし	◎

過去5年の投資収益
1,300億円以上

2012年以降の新規投資実績
26社

2021年3月末投資先
17社

グループのネットワークや専門性を最大限に活用し、投資先の企業価値向上を図る



事業投資・コンセッション コンセッション

事業内容 ▶ 空港や下水処理場の運営

資産（構成比）
506億円（0.4%）

利益（構成比）
△84億円（△3%）

強み <ul style="list-style-type: none"> ● 事業運営に関する幅広い専門性と運営実績 ● 国内外の有力企業との豊富なネットワーク 	チャレンジ <ul style="list-style-type: none"> ● 新しい官民連携の形ゆえに求められるクリエイティブな発想 ● 海外コンセッション案件への参画
機会 <ul style="list-style-type: none"> ● 潜在的に大きい国内コンセッションマーケット ● グローバルでのインフラ案件 	リスク <ul style="list-style-type: none"> ● 国内コンセッション案件における競争激化 ● コンセッション推進に関する政策の転換や法令の変更 ● 感染症拡大による旅客数低下など、不可抗力の発生

事業の特徴

所有権を公的機関に残したまま、公共施設の運営を担う

2016年4月より、関西国際空港および大阪国際空港（伊丹空港）の運営を国内初の民間による本格的な空港運営事業として開始し、2018年4月からは神戸空港の運営にも携わっています。いずれも運営は、オリックスとフランスのVINCI Airportsを中核とするコンソーシアムが設立した関西エアポート株式会社が担っています。また、2018年4月より、静岡県浜松市の公共下水道終末処理場の運営事業に取り組んでいます。フランスVeolia社の日本法人が中心となって設立した運営会社にオリックスも参画しています。

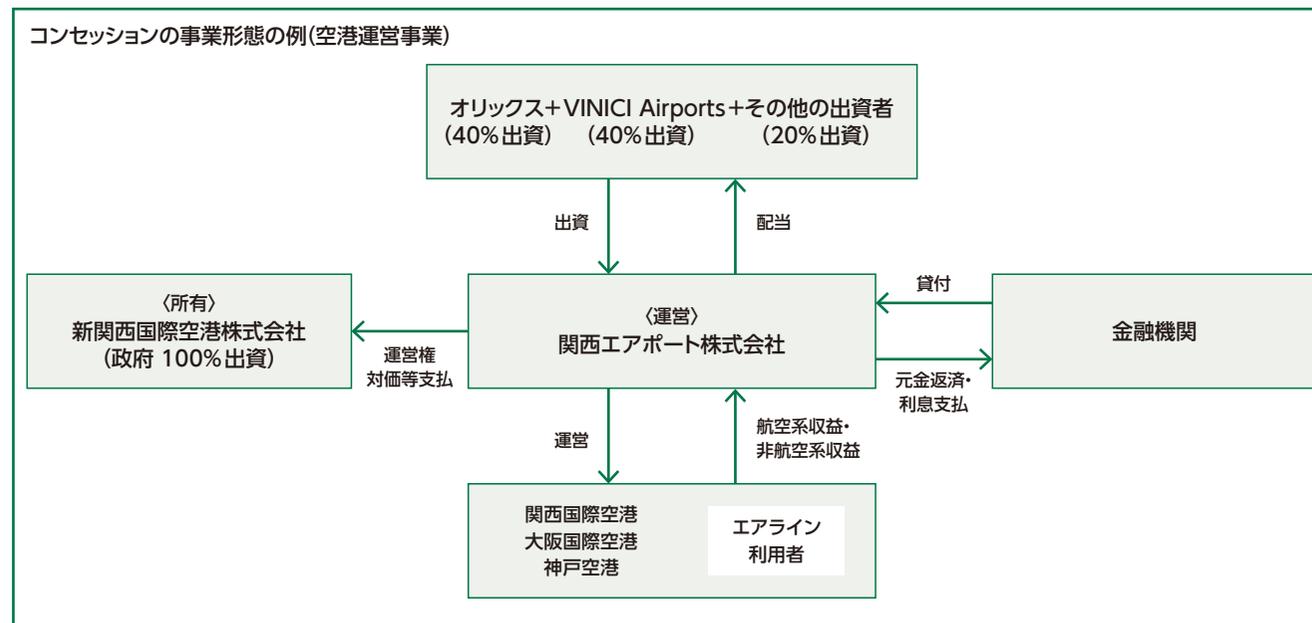
成長戦略

中長期的視野に立って市場を開拓する

既存の空港コンセッションについては、新型コロナウイルス感染症の影響により厳しい環境が続いています。しかし、将来的な旅客数増加を見込み、関西国際空港ターミナル1の大規模改修を進めるなど、事業者としてのコミットメントを継続しており、地域からも高い評価を得ています。新規のコンセッションについて、潜在案件は多数存在することから、地道にフォローしていきます。また、中長期的視野に立って市場を開拓するという観点から、潜在ニーズのある自治体や国・公共団体へのアプローチを続けていきます。

コンセッション方式

空港や道路・上下水道などの公共施設について、施設の所有権を公的機関に残したまま、運営を民間事業者が担う事業形態のこと。



実績を積み上げ、国内有数のコンセッションネアとしてポジションを固める



環境エネルギー

事業内容 ▶ 国内外の再生可能エネルギー、電力小売、省エネルギーサービス、ソーラーパネル・蓄電池販売、廃棄物処理

資産（構成比）
4,892億円（4%）

利益（構成比）
275億円（8%）

強み

- さまざまな国内エネルギーサービス事業を展開する総合力
- 香港、英国に海外拠点を展開
- 廃棄物の収集運搬から最終処分までワンストップのサービス提供

チャレンジ

- 政府や地域住民など、関連ステークホルダーとのコミュニケーション
- 事業拡大・新分野への展開に伴う人材の確保・育成

機会

- グローバルな再生可能エネルギー市場の拡大
- 脱炭素化など、顧客における環境価値意識の向上
- 高度な廃棄物処理やリサイクル、自治体による廃棄物処理のニーズ

リスク

- 競争の激化
- 大規模施設における事故や自然災害の発生による操業停止
- 環境エネルギーに関する政策転換や法令変更

事業の特徴

総合的な環境エネルギー事業のトップランナー

オリックスの環境エネルギー分野への参入は、1995年の風力発電事業への資本参加から始まりました。その後、リース+コンサルティング機能から派生したエネルギー分野と、自社リース終了物件の適正処理から派生した環境分野で、事業を展開しました。現在、エネルギー分野では再生可能エネルギーの発電・電力小売・省エネルギーサービスなど、環境分野では廃棄物の再資源化や処理など、幅広い領域で事業を行っています。

成長戦略

需要高まるマーケットで存在感を発揮する

国内では、電力小売、省エネルギー、再生可能エネルギー、資源リサイクルなどの複数のプロダクトを組み合わせた付加価値の高いサービスを展開していきます。加えて、電力トラッキングやバーチャルパワープラント（VPP）などデジタル技術を活用したサービスを提供することで、ユニークなポジションの確立を目指します。海外については、国内の実績をもとに再生可能エネルギー事業を中心としたグローバル展開を加速します。具体的には、2021年7月に買収が完了した Elawan Energy S.L. の開発機能を活用するなどして、米国や豪州などの新たなマーケットへの参入を検討しています。

環境エネルギー事業のラインアップ（一部を除き数値は2021年3月末現在）

エネルギー分野		環境分野				
発電	国内	<ul style="list-style-type: none"> ●太陽光発電 870MWが稼働済み ●バイオマス発電(石炭・バイオマス混焼発電所を含む) 240MWが稼働済み ●メタン発酵バイオガス発電 1.6MWが稼働済み(2021年6月より試運転開始) ●そのほか、風力・地熱につき、調査・開発を推進中 	回収 収集 運搬	適正処理 ネットワーク	全国各地から効率的に廃棄物を回収するネットワークを構築	
	海外	<ul style="list-style-type: none"> ●スペイン本拠のグローバル再生可能エネルギー事業会社、インドの大手再生可能エネルギー事業会社、米国の地熱発電事業会社などに出資し、海外における稼働済みの設備容量は2GW* 		リユース リサイクル 再資源化	<ul style="list-style-type: none"> ●リユースできるものは中古販売会社へ売却 ●リユースできないものは解体し、素材としてリサイクル 	
	供給	電力小売		法人の高圧(特別高圧を含む)電力施設が対象	再資源化 工場	廃棄物高度処理施設で廃棄物を完全に再資源化
	管理	省エネルギー サービス		エネルギーの使用状況に応じて、省エネルギー化とコスト削減を実現	適正処理	最終処分場

* オリックスの持分比率および個別プロジェクトの出資比率を考慮して算出した数値

エネルギー分野と環境分野のノウハウを統合し、持続可能な社会の実現を目指す

保険 生命保険

事業内容 ▶ 医療保険や死亡保険などの生命保険

資産 (構成比)
1兆9,595億円 (17%)

利益 (構成比)
562億円 (17%)

強み

- お客さまニーズに応える高い商品開発力
- 外部評価機関からの高い評価
- オムニチャンネルを生かした事業展開

チャレンジ

- 代理店チャンネルへの高い依存度の改善
- 価格競争の激しい第3分野商品への高い依存度の改善

機会

- 人生100年時代の到来に伴う、資産形成ニーズや生前保障ニーズの高まり
- オムニチャンネルの活用によるお客さまとの接点増加、契約獲得機会の拡大

リスク

- 人口減少による国内生命保険マーケットの縮小
- 生命保険業界における競争環境の激化

事業の特徴

医療保険を中心に、お客さまおよび外部から高い評価

オリックス生命は1991年に設立されました。「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、豊富な保険商品を取り揃えて提供しています。新商品の研究および開発にも努めています。オリックス生命では、保険代理店による販売、金融機関による販売、通信販売、当社社員(コンサーブアドバイザー)による対面販売を行っています。この4つの販売チャンネルを有機的に統合し、求められるチャンネルに応じてサービスを提供する“オムニチャンネル”を推進しています。

成長戦略

商品ラインアップの拡大とオムニチャンネル戦略の高度化

2020年10月には従来の米ドル建終身保険「Candle」より死亡保障・生前保障を充実させた米ドル建終身保険「Candle Wide」、2021年4月には個人向けの定期型がん保険「Wish」を発売しました。引き続き商品ラインアップを拡大し、バランスのとれた収益源の確保を目指します。チャンネルにおいては、コロナ禍でお客さまの在宅率が向上したため、郵送・インターネットなどで提供する通信販売での契約が伸びました。今後は、オリックス生命の強みであるオムニチャンネル戦略をさらに推進・高度化し、顧客基盤の拡大を図ります。

オリックス生命の概況 (数値は2021年3月期または2021年3月末現在)

新契約件数 年**48**万件

保有契約件数 **479**万件

お客さまが求めるチャンネルに応じてサービスを提供する“オムニチャンネル”を推進

代理店数
5,259店

全国に販売網を展開

郵送・インターネット
などによる通信販売

1997年から
サービスを開始

お客さま

提携金融機関
100社

都市銀行、地方銀行、
信用金庫および
その他金融機関と提携

対面によるコンサル
ティングサービス、
社員による直接販売

4都市 **10**支社
体制

健全性

ソルベンシー・マージン比率
1,517.0%

+

格付・保険金支払能力
AA- 格付投資情報センター (R&I)

商品ラインアップの充実とともに、
お客さまとの接点を強化するオムニチャンネルを推進



銀行・クレジット

銀行

事業内容 ▶ 投資用不動産ローン、法人融資、カードローン、信託業務

資産（構成比）

2兆5,127億円 (22%)

利益（構成比）

291億円 (9%)

強み

- 投資用不動産ローン市場での高いシェア、リスク管理能力、お客さま本位の運営
- 低い経費率での運営による高い収益性

チャレンジ

- 戦略的な資産活用によるROAの向上
- デジタルを活用したお客さまとの接点最適化による関係性の深化

機会

- 社会の課題解決に資する商品・サービスへのニーズの高まり
- 信託機能を活用した顧客ニーズを捉えた商品の提案・提供

リスク

- 国内人口の減少に伴う不動産投資マーケットの縮小
- 低金利環境の長期継続による資金収益低下

事業の特徴

投資用不動産ローンにおいて長年の実績

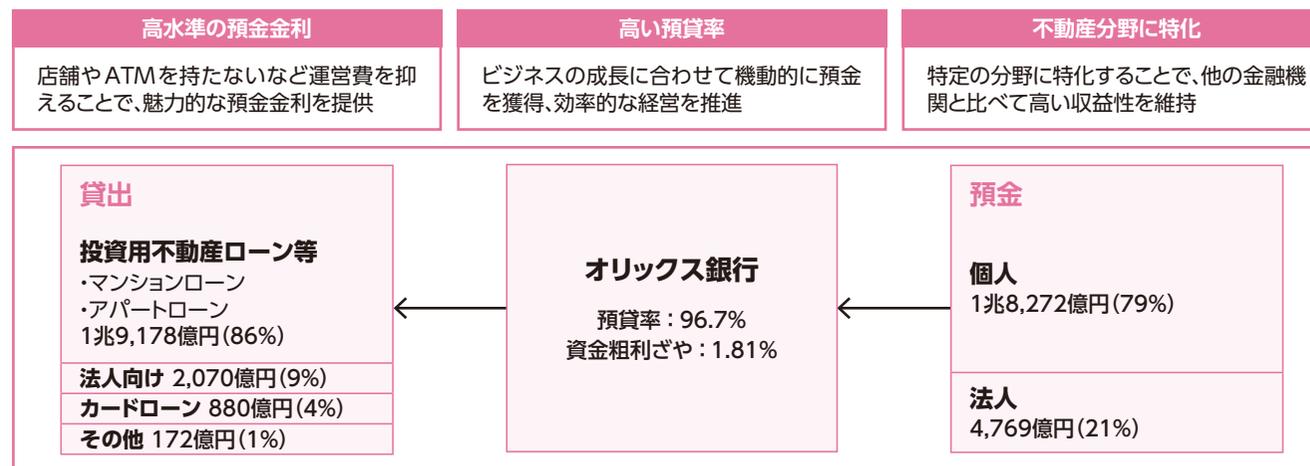
オリックス銀行は、1998年にオリックスグループ入りして以来、既存の銀行のあり方にとらわれず事業を展開しています。店舗網や口座決済機能、ATMを持たず、インターネットを通じた取引を中心にすることで運営費を抑え、お客さまに魅力的な預金金利を提供し支持を得ています。また、投資用不動産ローンをメインに取り扱うことで、差別化を図っています。このように特定分野で強みを発揮し事業を拡大してきました。近年ではお客さまの資産運用や承継ニーズにお応えするため、信託機能を生かした新たな商品・サービスの展開も進めています。

成長戦略

マーチャントバンクへの挑戦とリテールバンクの深化

債権流動化などの信託機能を活用して、オリックス銀行のローン資産を金融商品化し、その商品を個人・法人の投資家に販売する「マーチャントバンク」に挑戦します。最初は実績豊富な投資用不動産分野をメインとし、再生可能エネルギーや防災関連分野など、オリックスグループの知見がある分野に裾野を広げていく予定です。リテールバンクの分野では、主力ビジネスである投資用不動産ローンに引き続き積極的に取り組みます。また、新しい運用・調達手段の提供や取引データの活用を通じて、お客さまのニーズに最適な形でお応えします。

オリックス銀行のビジネスモデル（数値は2021年3月末現在*）



投資用不動産ローンの概要

マンションローン

主に賃貸用の区分所有マンション一室（主にワンルーム、1K、1DK）の購入資金

融資残高

1兆6,538億円

アパートローン

主に賃貸用のアパート一棟の建築資金や建築用地の購入資金

融資残高

2,497億円

*オリックス銀行の決算開示資料より(日本会計基準)

サステナビリティを基軸とした経営を行うことにより、
お客さまと社会の課題を解決し、持続可能な社会の形成に貢献する

銀行・クレジット クレジット

事業内容 ▶ カードローン、他の金融機関が取り扱う無担保ローンの保証、住宅ローン(フラット35)

資産(構成比)
1,779億円(2%)

利益(構成比)
209億円(6%)

強み

- VIPローンカードのブランド
- 長年培った審査力

チャレンジ

- ローン事業における営業債権の残高反転
- モーゲージバンク事業におけるシェア拡大

機会

- コロナ禍で悪化した消費者マインドの回復
- 提携先とのコラボレーションによる集客機会の増加

リスク

- 経済環境の悪化(不良債権の増加)
- FinTech企業など他業種からの参入による消費者ローン市場のさらなる競争激化

事業の特徴

1979年設立、オリックスグループ初のリテール向け事業

オリックス・クレジットは、「ローン事業」「信用保証事業」「モーゲージバンク事業」を展開しています。ローン事業では、主に個人のお客さまへ無担保・無保証ローンを提供しており、主力商品は1987年に販売を開始した「オリックスVIPローンカード」です。信用保証事業では、ローン事業で培った与信ノウハウをベースに、主に金融機関が取り扱う無担保ローンの保証を行っています。2017年より開始したモーゲージバンク事業では、「フラット35」を中心とした住宅ローンを取り扱っています。

成長戦略

カードローン事業の再興

ローン事業では、債権額が減少傾向にあります。広告宣伝の積極的な活用や主力商品である「VIPローンカード」のリブランディングも視野に、認知度の向上、顧客層のバランス改善を図り、営業債権残高の反転を目指していきます。信用保証事業では、各営業所を拠点に、地域に根づいたきめ細かな営業活動を引き続き実施します。モーゲージバンク事業は順調に取り扱いを拡大しています。引き続き成長スピードを維持し、業界1位のポジションを目指していきます。

オリックス・クレジットのビジネスモデル

ローン事業

商品性やサービスの強化

個人のお客さまへ無担保・無保証ローンを提供。効率的な事業運営と審査力を強みとして業界トップクラスの低金利と大型枠でサービスを展開。

信用保証事業

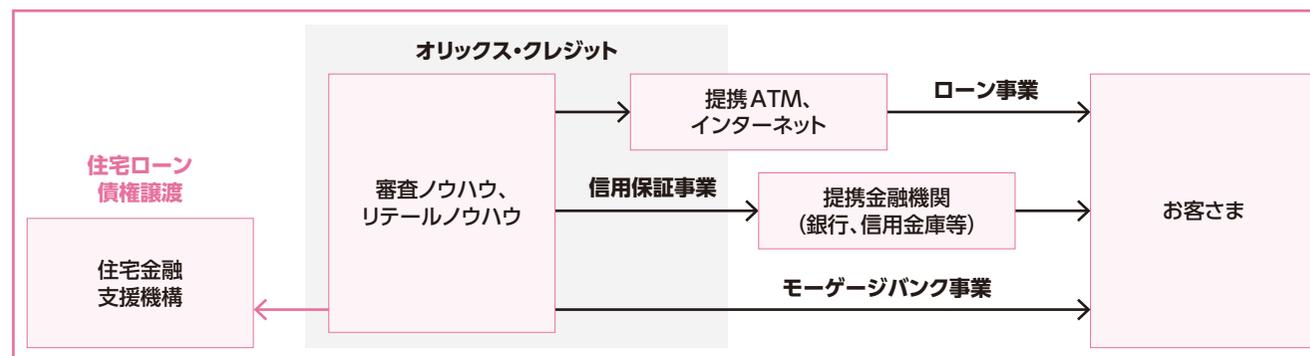
提携先の開拓と既存提携先の取引活性化を推進

ローン事業で培った与信ノウハウをベースに、主に金融機関が取り扱う無担保ローンの保証を行う。

モーゲージバンク事業

代理店網の拡大によりシェアアップを目指す

「フラット35」を中心とした住宅ローンの取り扱い。多様な資金ニーズに対応した商品メニューを展開。



VIPローンカードのブランド
1987年発売

一般個人ローン保証残高
2,943億円(2021年3月末現在)

与信ノウハウをベースに、一層のサービス拡充を目指す



輸送機器

事業内容 ▶ 航空機および船舶のリースやアセットマネジメントサービス

資産（構成比）
6,018億円（5%）

利益（構成比）
54億円（2%）

強み

- 航空機
 - 航空機のソーシング能力と高品質なアセットマネジメントサービス
 - Avolonによる航空機メーカーへの発注ビジネスモデル
- 船舶
 - 管理業務を行う機能（オリックス・マリタイム）
 - リース収益、売却益、資産管理手数料という分散化された収益源

チャレンジ

- 航空機
 - シクリカルな航空機マーケットにおける高度なリスク管理
 - 有望な人材の拡充
- 船舶
 - 世界的に不足している管理業務に精通した人材の確保

機会

- 航空機
 - 航空会社によるリース活用の増加、新興LCCの増加
 - 機体のリマーケティングやアセットマネジメントの需要増加
- 船舶
 - 物流需要の増加
 - 海運の環境負荷軽減に関連する投資

リスク

- 航空機
 - 世界経済の減速、戦争・テロ、感染症などによる旅客需要の低下
 - 航空会社の倒産
- 船舶
 - 保護主義の加速による貿易量の減少（海上荷動き量の減少）
 - 世界経済の減速に伴う投資家需要の減退

事業の特徴

40年以上にわたリノウハウを蓄積

航空機事業：1978年に航空機ファイナンス事業に参入、1991年にアイルランドに航空機リース会社を設立し、航空機のオペレーティング・リース事業を開始しました。自社保有機のみならず、国内外の投資家に対して、航空機投資のアレンジメントや、機体の売却や再リースを含むアセットマネジメントサービスを提供しています。また、2018年には世界第3位の航空機リース会社 Avolon Holdings Limited に30%の出資をしています。

船舶事業：1971年に船舶リース事業を開始し、1980年代からは自社で船舶を保有し、国内外の海運会社に備船する船舶投資事業を行っています。船舶のファイナンス、自社保有船の管理・運航、船舶の売買・仲介に至るまで、船舶に関するさまざまなノウハウを蓄積しています。

成長戦略

マーケットの状況を踏まえた収益の確保

航空機事業：コロナ禍による一時的な影響はありましたが、引き続き旅客マーケットの将来性が期待できるため、持続的な成長を目指し、航空会社やリース市場の動向、投資家需要を見ながら、資産の入れ替えを行い、保有ポートフォリオの質の向上を図ります。また、Avolonとの高い親和性を生かし航空機リースにおける事業領域を拡大していきます。

船舶事業：需要回復に伴い、日本型オペレーティング・リース（JOL）の採算性は改善傾向です。船舶ファイナンスは優良案件を中心に拡大

し、船舶ローン担保債権についても、金融機関による採算性維持のための売却など、良い機会があれば、積極的に投資を行っていきます。

輸送機器事業の収益機会

	収益機会	リース収益／ 備船料	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、保有船舶を海運会社に備船	○	○	
共同投資	共同投資家と機体／船舶を保有し、リース／備船	○	○	○
	アセットマネジメントサービス／運行管理を共同投資家から受託			○
投資アレンジ	投資家に投資機会を提供			○
	アセットマネジメントサービス／運行管理を投資家から受託			○

Avolonとオリックス航空機リース事業の比較

	ビジネスモデル
Avolon	航空機メーカーに対して大口発注、発注機のリースに強み（バイ&ホールド）
オリックス航空機リース事業	中古マーケットでのトレーディングが主力、第三者に対する機体購入のアレンジメントやアセットマネジメントサービスに強み

長年の経験、多様な収益機会により、環境変化を乗り越え事業領域を拡大



事業内容 ▶ 米州における金融、投資、アセットマネジメント

資産（構成比）
1兆2,201億円（11%）

利益（構成比）
403億円（12%）

強み

- 幅広い金融サービス事業を手がけることによる、さまざまなキャピタルソリューションの提供力
- 各分野のビジネスに精通したスペシャリスト人材の活用

チャレンジ

- ストックビジネスとフィービジネスとの両輪による継続的収益拡大
- ブランドの統合や共通バックオフィス機能の導入

機会

- アセットマネジメント市場拡大に伴う運用資産の拡大
- ペイメントや再生可能エネルギーなど新しい産業に対する旺盛な需要

リスク

- 旺盛な投資意欲を背景とした競争の激化と資産価格の上昇
- 顧客企業の業績悪化による信用損失の発生

事業の特徴

米国を中心に多角的金融サービス業を展開

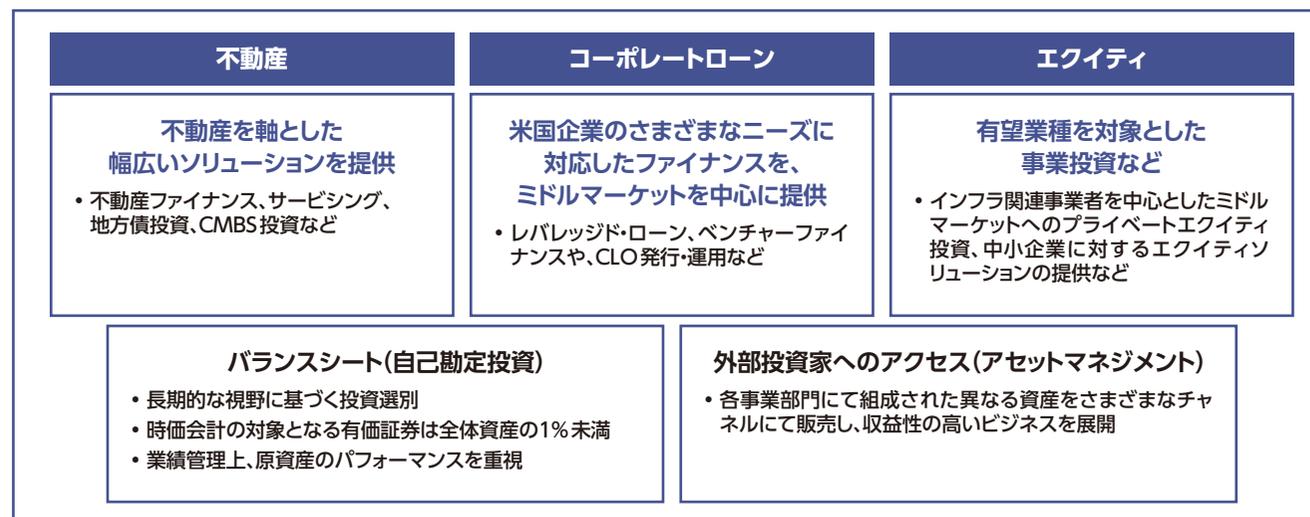
1981年に設立されたORIX USAは、レバレッジド・ローンやベンチャーファイナンスを含むコーポレートローン事業、地方債などの有価証券投資、不動産・インフラ向けのファイナンス・サービシング・投資を含む不動産事業、プライベートエクイティ投資を含むエクイティ事業を展開するとともに、これらの資産を対象としたアセットマネジメントサービス事業などを提供・展開しています。2010年以降、複数の会社を買収し、オルタナティブ投資にフォーカスしたアセットマネジメントサービスの強化を図っています。

成長戦略

オンバランス資産に加えオフバランス資産も活用

ORIX USAは、自身のバランスシートを通じて投資を行うとともに、外部投資家へ資産運用および資本市場ソリューションを提供するハイブリッド戦略を展開しています。そのため、バランスシートをコントロールしながら、運用資産残高の拡大、フィービジネスの拡大を志向しています。2020年9月には、米国の大手LIHTCシンジケートBoston Capitalの運用資産を買収しました。このような資産管理・運用機能を持つ会社を買収も織り交ぜながら、プライベートクレジット・プライベートエクイティを中心としたアセットマネジメントサービスの拡大を目指します。

ORIX USAの事業分野



運用資産残高（2021年3月末現在）

\$78.1 Bn

セグメント資産内訳（2021年3月末現在）

不動産	コーポレートローン	エクイティ
\$4 Bn	\$6 Bn	\$1 Bn

金融サービスの専門性を生かし、金利収入に加えて多面的に手数料を獲得する収益性の高いビジネスモデルを構築



ORIX Europe

事業内容 ▶ 欧州・米国を中心としたアセットマネジメント

資産（構成比）
3,695億円（3%）

利益（構成比）
394億円（12%）

強み

- 幅広い商品ラインアップと投資家層
- 長期的なトラックレコードに裏づけられた豊富な経験、卓越したリサーチ体制、ESG投資における高い専門性

チャレンジ

- 運用パフォーマンスの改善
- 運用資産残高の増加

機会

- 国際的なESG投資への資金流入
- 資産運用業界の再編に伴うM&A機会の増加

リスク

- 優秀な人材の流出による運用体制の弱体化
- アクティブからパッシブへのトレンド、フィープレッシャー拡大

事業の特徴

アセットマネジメント事業において長年の実績

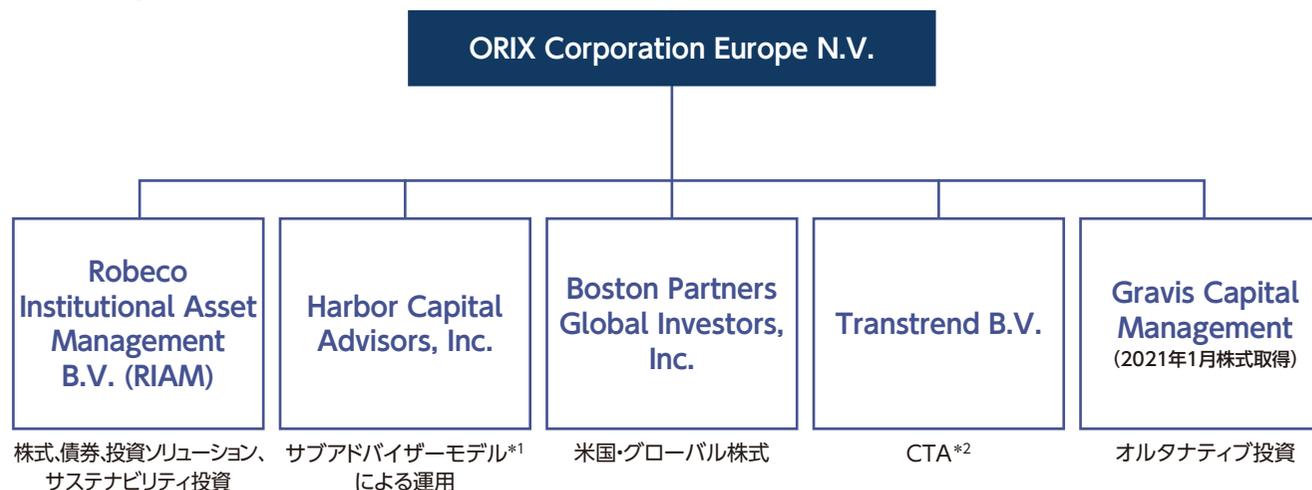
オリックスは、2013年にオランダに本社を置く資産運用会社 Robeco Groep N.V. を買収しました。2018年に商号を ORIX Corporation Europe N.V. に変更しています。傘下には「ロベコ」ブランドで資産運用事業を手がける Robeco Institutional Asset Management B.V. のほか、複数の資産運用会社があります。ロベコは1929年の創業から投資実績を重ね、今では株式から債券まで幅広いアクティブ運用の投資ソリューションを提供し、年金、銀行、保険、公的機関など欧州の多くの機関投資家を顧客としています。また、1995年に初のサステナブル投資商品を開発し、以来、サステナブル投資分野をリードしています。

成長戦略

営業の強化とプロダクトラインの拡充

営業・ディストリビューションを強化し、各エリアでの預かり資産の拡大を図っていきます。また、M&Aも含めてプロダクトラインを拡充していく方針です。オルタナティブ投資といわれる、不動産やインフラ、プライベートデット、それに加え現在のロベコの強みである、クオンツ、サステナビリティの分野も拡大の余地があります。伝統的な株式・債券を対象とした運用商品は、運用手数料が減少傾向にあります。比較的フィーマージンが高いオルタナティブ系のラインアップ拡大により、収益性を確保していきます。

ORIX Europeの組織図



運用資産残高
3,074億ユーロ (2021年3月末現在)

1929年
オランダ ロッテルダムで設立

2013年
オリックスグループ入り

*1 株式・債券のミューチュアルファンドを組成し、ファンドごとに最適な運用会社(サブアドバイザー)を選定すること

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

資産クラス、投資スタイル、顧客ベース、地域の観点から
バランス良く分散された資産運用を行う



事業内容 ▶ アジア・豪州を中心とした金融や投資

資産（構成比）
1兆842億円（10%）

利益（構成比）
131億円（4%）

強み

- 長期にわたって培ってきた現地での専門性やネットワーク
- オリックスグループの国内事業ノウハウの活用

チャレンジ

- 事業多角化
- 伝統的なリース事業に偏っている社員のスキルと意識の変革

機会

- アジア地域の新興国における中間層増加など、高い潜在成長力
- 香港でのIPO増加など、中華圏における投資規模の拡大

リスク

- 比較的高い金利や為替のボラティリティ
- 各国個別に存在する政治的な不透明要因

事業の特徴

現地に根づいた金融サービス事業を展開

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

成長戦略

ファイナンスと投資、両輪での拡大

リースなどのファイナンス事業は安定的な収益を生んでいます。国や地域によって新型コロナウイルス感染症拡大の影響は異なるため、各国の状況に合わせた対応を行っています。その上で、国の人口や経済などの市場規模、市場の成長性、競合状況を踏まえた戦略を進めていきます。投資事業では、引き続き現地人材のノウハウや専門性を生かしたネットワークのもと、投資機会、事業機会の創出を進め、アジア・豪州地域でのより一層のプレゼンス向上を図っていきます。

アジア・豪州の資産構成 (2021年3月末現在)

比率/科目	主な内容
31% リース純投資	リース、割賦
25% 営業貸付金	自動車ローン、法人融資
22% オペレーティング・リース投資	自動車リース
18% 関連会社投資	中華圏などでのプライベートエクイティ投資
4% その他	投資有価証券など

アジア・豪州への展開(現地法人設立年)

年	国名	年	国名
1971	香港	2001	サウジアラビア
1972	シンガポール		韓国
1973	マレーシア	2005	中国
1975	インドネシア		
1977	フィリピン		
1978	タイ		
1986	パキスタン		
	オーストラリア		
1988	ニュージーランド		
1991	台湾		
1995	インド		
1997	エジプト		

海外現地法人の 執行体制について

オリックスは海外進出当初から、経営の現地化を進めました。「ローカルマネジメント」「ローカルスタッフ」の考え方のもと、現地に根差した経営陣が経営し、現地スタッフが中心となって事業を推進しています。

1970年代から海外に進出。
各国のニーズに応じたさまざまな金融サービスを展開