

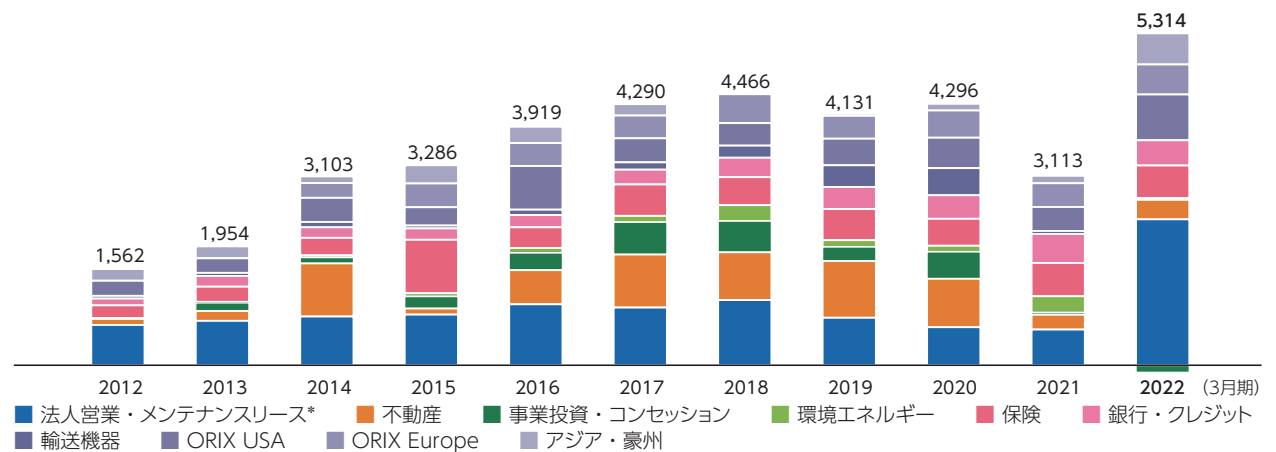
事業別戦略

オリックスの多様な事業ポートフォリオについて、それぞれの戦略をご紹介します。

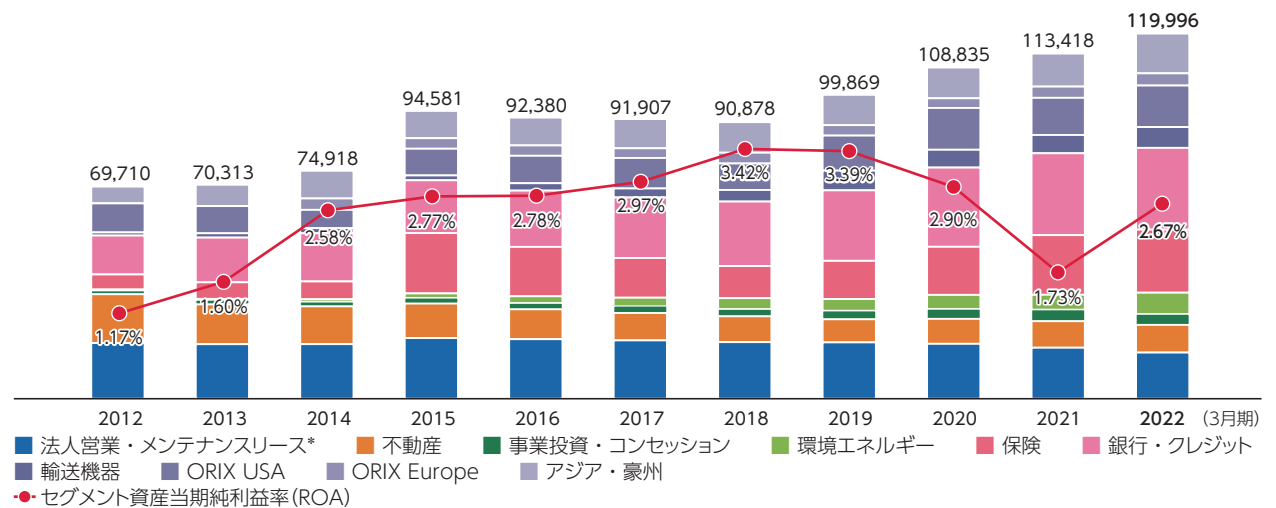
10セグメントと15事業ユニット

法人営業・メンテナンスリース (法人営業、自動車、レンタック)	59
不動産(投資・運営、大京)	62
事業投資・コンセッション	64
環境エネルギー	66
保険	67
銀行・クレジット	68
輸送機器	70
ORIX USA	71
ORIX Europe	72
アジア・豪州	73

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)(%)



* 2015年3月期～2022年3月期の業績には、2022年3月に株式譲渡を行った弥生株式会社に基づく利益や資産が含まれています。



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)
7,072億円(6%)

利益(構成比)
190億円(4%)

※ 構成比は、2022年3月に株式譲渡を行った弥生株式会社を含んで計算しているため、合計が100%にはなりません。

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

リスク

- 法人向け貸出競争の激化と低金利環境の継続
- 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

金融収益については、従前から取り組んでいる中堅・中小企業向け事業性資金の融資に加えて、各種ストラクチャードファイナンスを強化するとともに、カーボンニュートラル対応、デジタルトランスフォーメーション(DX)といった事業環境変化へのソリューションにつながるファイナンス機能を提供していきます。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、2021年にはM&A仲介事業の本格展開を開始し、事業承継課題をワンストップで解決する機能を整えています。

*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

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

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
- ベンチャー企業への投資／営業支援
- ビジネスマッチングによる取引機会の創出
- ファイナンシャル・アドバイザー

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

- 資本政策に関するアドバイス
- 自社株式移譲スキーム構築のサポート
- M&A 仲介
- 親族外承継のための株式譲受
- 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)

- ファイナンスリース・オペレーティングリース
- コーポレートファイナンス
- LBO ファイナンス
- 割賦売買
- 不動産ノンリコースローン
- その他のストラクチャードファイナンス
- 脱炭素支援型の補助金付きリース

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 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）
6,750億円（6%）

利益（構成比）
379億円（7%）

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と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、脱炭素社会への進行とともに、EV化へのニーズが高まってきています。EV導入支援サービスの確立に加えて、充電・蓄電池など周辺インフラの提供にも取り組んでいきます。また、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2022年3月末現在）

購入	車両提供		売却
年間購入台数 7.9万台 1社で国内新規販売台数の約2%を購入	車両管理台数 140.9万台		年間売却台数 11.2万台
環境性能・安全機能の強化の推進 ● 燃費性能に優れた車両の選定 ● e-テレマ、AI搭載ドライブレコーダーの設置促進（安全運転のサポート）	最適な利用方法の提供		多様な売却チャネル
	リース 車両台数 業界No.1*	メンテナンス メンテナンス工場数 8,956	自社入札会 会場数 9
	レンタカー 車両台数 業界No.2*	テレマティクス 導入台数 15.5万台	自社小売店舗 U-car店舗数 11
	カーシェアリング 車両台数 業界No.3*	ガソリンカード 契約枚数 80.4万枚	外部オークション
		ETCカード 契約枚数 48.3万枚	中古車販売会社
		車両管理BPO 契約台数 12.2万台	中古車リース

*オリックス自動車調べ

世界トップクラスの車両管理台数。
幅広い商品・サービスと専門性が強み



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）
1,346億円（1%）

利益（構成比）
147億円（3%）

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

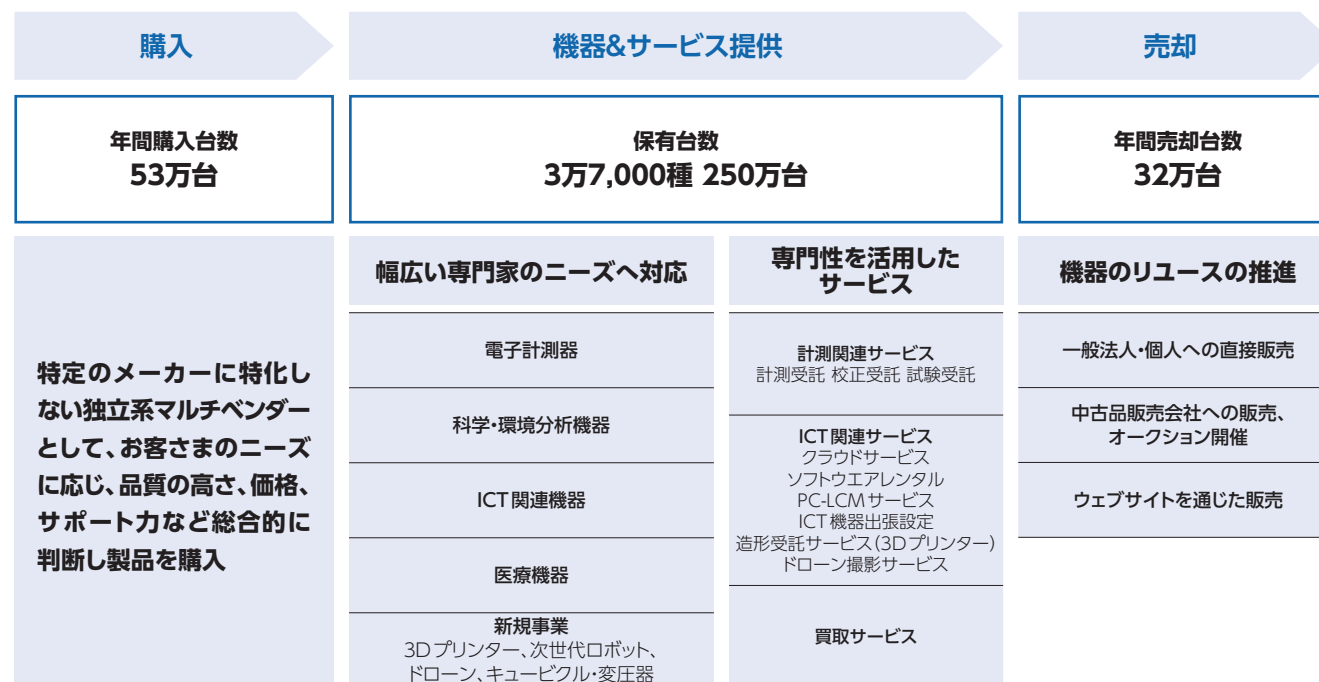
オリックス・レンテックは、日本初の計測器レンタル会社として1976年に設立、保有するレンタル機器は3万7,000種、250万台（2022年3月末時点）と、国内最大規模を誇る業界のリーディングカンパニーです。電子計測器や科学・環境分析機器、ICT 関連機器、医療機器などのレンタルを中心に、品質管理や計測作業などの業務アウトソーシングを支援する計測関連サービスのほか、IT 資産の最適運用支援を行うICT 関連サービス、中古機器の販売やお客さまの保有する機器・設備を買い取るサービスも行っています。

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、事業者のアセットの管理、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、2021年10月に Apresia Systems 社と連携して開始した「ローカル5G 実証実験パッケージ」のように、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。

オリックス・レンテックのバリューチェーン（数値は2022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）
6,700億円（6%）

利益（構成比）
120億円（2%）

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

- 高いレベルでの品質管理能力の強化
- ORIX HOTELS & RESORTSブランドの価値向上
- アセットマネジメント事業による安定収益基盤の拡大
- DXおよびサステナビリティの取り組みによる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

リスク

- 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
- 建築コストの上昇

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身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、2022年3月末時点で1,000億円以上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。将来的には中長期保有も視野に入れています。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、アフターコロナを見据え、コスト構造見直しとさらなる顧客評価追求による収益性向上に努めます。

不動産投資・運営各ビジネスの構成（一部を除き数値は2022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 2,700 億円	運営施設数 46 カ所	運用資産残高 約 1兆2,800 億円

内訳

オフィスビル：21%	物流施設：34%	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 (2022年2月末時点)
賃貸マンション：16%	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)：9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 6,000 億円
・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		・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



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）
2,401億円（2%）

利益（構成比）
200億円（4%）

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
- 分譲マンション事業を起点とする建物管理、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
- DXによる業務の変革と効率化の推進
- 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
- 建築コストの上昇

事業の特徴

分譲マンション累計供給戸数 国内第1位*1

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。

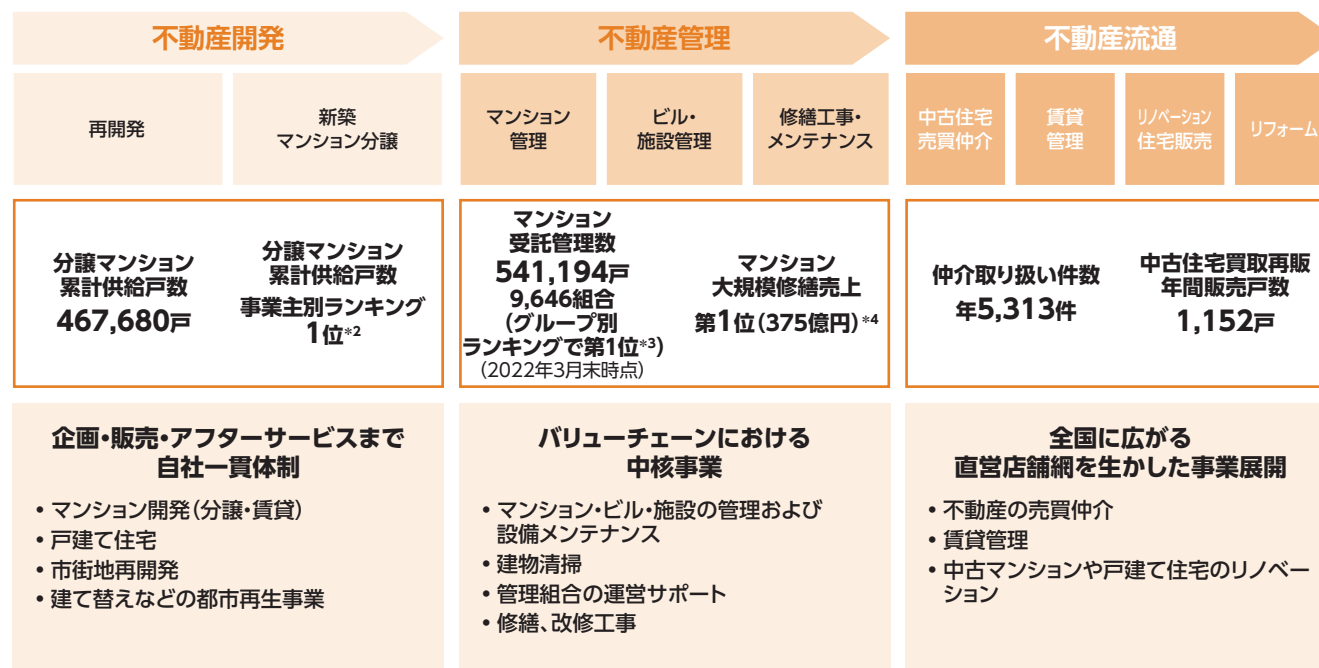
*1 株式会社不動産経済研究所調べのデータをもとに算出（2021年12月現在）

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）による業務変革と効率化の推進

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による業務の変革と効率化を推進します。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2022年3月末現在）



*2 株式会社不動産経済研究所調べのデータをもとに算出（2021年12月現在）

*3 株式会社マンション管理新聞社調べ

*4 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 ▶ プライベートエクイティ投資

資産（構成比）
3,150億円（3%）

利益（構成比）
△4億円（△0.1%）

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

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。ヘルスケア、BPO、IT・情報サービス、物流・レンタルなどの注力業種における新規投資を拡大します。これらの分野はオリックスグループの既存事業と親和性が高く、シナジーが期待できるため、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。投資先を起点としたロールアップも積極的に推進し、マーケットシェアの拡大や提供サービスの付加価値向上に努めます。また、これまではEV（企業価値）が500億円以下の中小型の事業承継案件が中心でしたが、今後はカーブアウト案件の獲得に向けても注力し、EV500億円以上といった案件の大型化を目指していきます。

投資先企業について（2022年3月末現在）

投資先企業		
	投資時期	事業内容
IT 情報サービス		
コイケ	2017年	電子材料製造業
プリマジェスト	2017年	情報処理サービス事業
APRESIA	2020年	ネットワーク機器の開発・製造
エイチ・シー・ネットワークス	2020年	情報ネットワークシステムの設計・構築
インフォマティクス	2020年	地理情報システムの開発
物流・レンタル、酪農		
コーンズ・エージー	2018年	酪農・農業関連機械のトータルエンジニアサービス
ワコーパレット	2019年	物流機器の販売・レンタル事業
杉孝	2020年	足場・仮設機材のレンタル事業
ヘルスケア		
イノメディックス	2015年	医療機器の販売
ささえあ製薬*1	2016年	動物用医薬品

*1 2016年に出生した動物用医薬品メーカーのフジタ製薬株式会社と動物用ワクチンメーカーの株式会社微生物化学研究所が、両社の営業機能を統合した新会社ささえあ製薬を2020年に設立

2012年以降の投資案件(8件)の
EXITの平均値*2
IRR 30%

2012年以降の新規投資実績
26社

2022年3月末投資先
17社

*2 2022年3月末に資産譲渡した小林化工は除く。

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 ▶ 空港や水事業の運営

資産（構成比）
386億円（0.3%）

利益（構成比）
△113億円（△2%）

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

チャレンジ

- 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

- 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

- 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、公共施設を運営

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、2022年4月より宮城県の水事業（上水道・工業用水道・下水道の3事業）の運営に取り組んでいます。メタウォーター株式会社、ヴェオリア・ジェネッツ株式会社など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

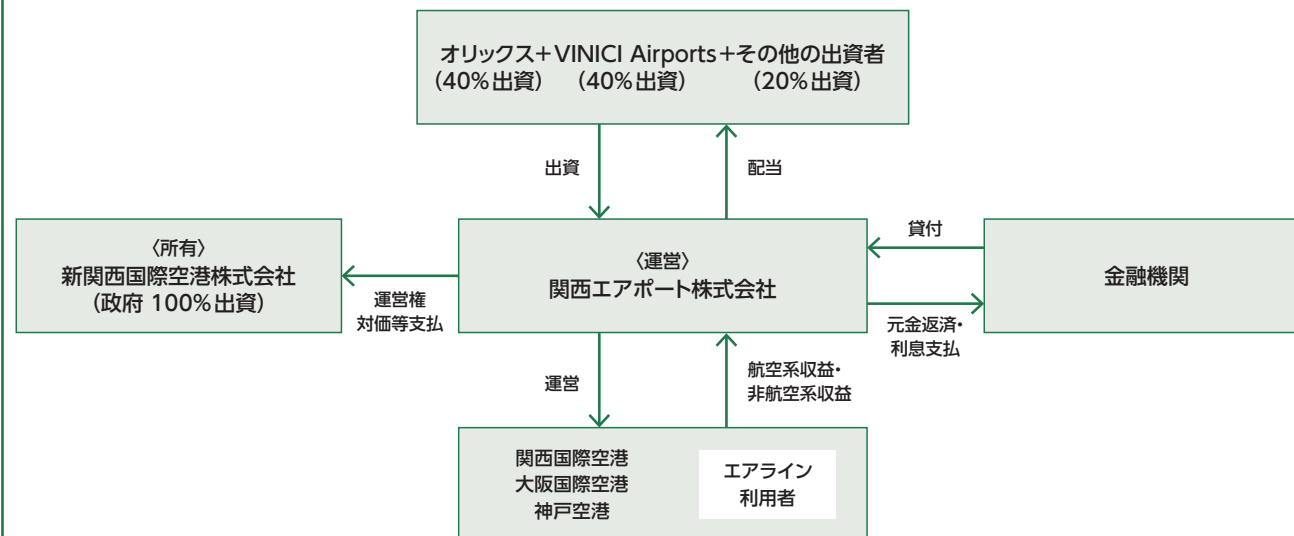
中長期的視野に立って市場を開拓

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拡大の影響により厳しい環境が続いています。そうした中、ポストコロナを見据え、関西国際空港ターミナル1の大規模改修や、データ活用によるオペレーション・マーケティング分析の改善、カーボンニュートラル推進を進めています。新規のコンセッションについては、これまで多くの入札に参加した経験に基づくノウハウと、国内外パートナー企業との良好な関係をもとに、将来有望な新規エリアおよび新規事業に対するアプローチを続け、事業化に取り組んでいきます。

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。

コンセッションの事業形態の例（空港運営事業）



実績を積み上げ、国内有数のコンセッショナード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、資源リサイクル

資産（構成比）
7,036億円（6%）

利益（構成比）
31億円（1%）

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
- グローバルにビジネスを展開
- 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・技術の確保・育成

機会

- グローバルな再生可能エネルギー市場の拡大
- 脱炭素化や循環型社会への移行など、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

- サプライチェーン混乱や資材価格の高騰
- 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

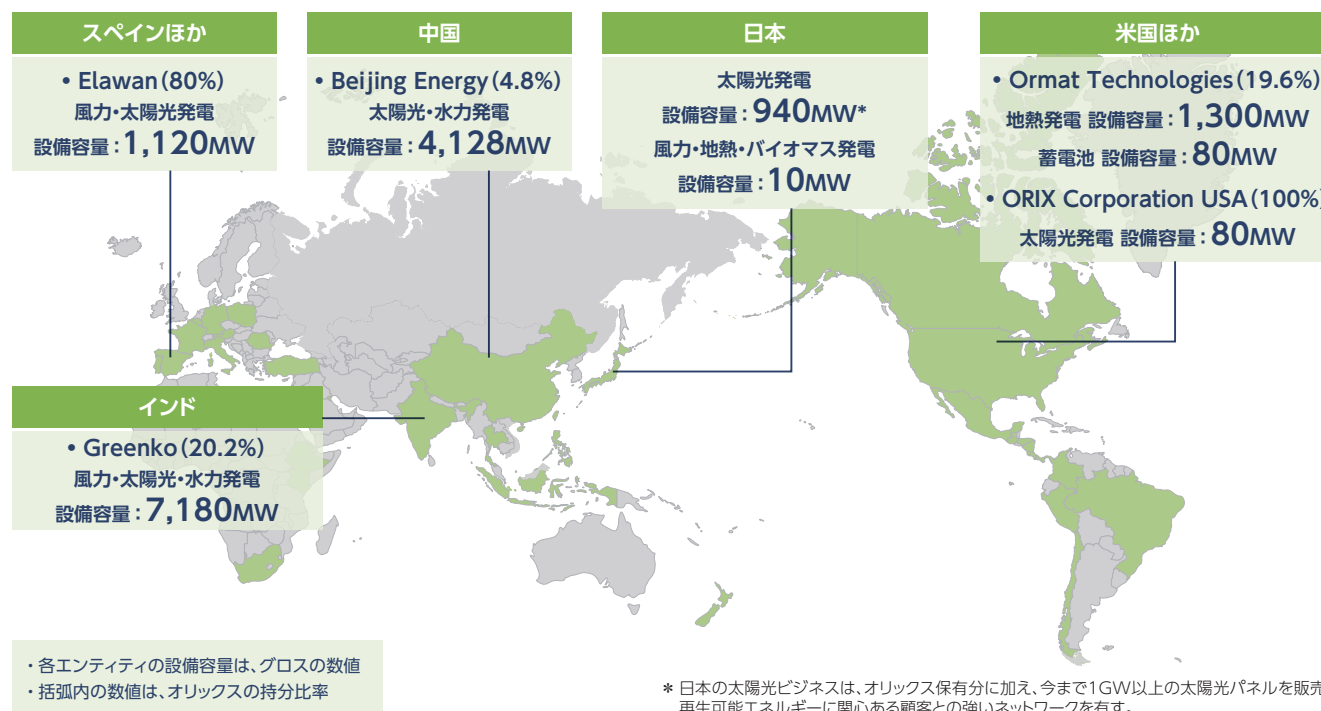
オリックスの環境エネルギー分野への参入は、1995年の風力発電事業への資本参加から始まりました。その後、リース+コンサルティング機能から派生したエネルギー分野と、自社リース終了物件の適正処理から派生した環境分野で、事業を展開しました。現在、エネルギー分野では再生可能エネルギーの発電・電力小売・省エネルギーサービスなど、環境分野では廃棄物の再資源化や処理など、国内外の幅広い領域で事業を行っています。

成長戦略

バリューチェーンの拡大とグローバル展開

国内のエネルギー分野では、電力小売、省エネルギー、再生可能エネルギーなどの複数のサービスを組み合わせ、電源の開発・運営・販売に至るバリューチェーンを構築することで、「再エネワンストップサービスプロバイダー」として、付加価値の高いサービスの提供を目指していきます。国内の環境分野では、リサイクル品目の拡充やネットワークの構築、施設・設備の比較優位性が強みとなっており、循環型社会に向け、バリューチェーンのさらなる拡大を加速していきます。海外については、スペインのElawanやインドのGreenkoを中心に、開発プロジェクトのパイプラインが豊富にあります。これらの戦略的プラットフォームを活用し、開発した案件の売却も同時に進めながら、グローバル展開を加速していきます。

再生可能エネルギー事業のグローバル展開（2022年3月末現在）



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）
2兆721億円（17%）

利 益（構成比）
533億円（10%）

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
- オムニチャネルを生かした事業展開

チャレンジ

- 代理店に偏重した販売チャネル構成の改善と新しい顧客接点の創出
- 第3分野商品メインの販売から死亡・貯蓄性保障へのシフトによるバランスの取れた商品ポートフォリオの構築

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」をコンセプトに、豊富な保険商品を取り揃えて提供するとともに、新商品の研究および開発にも努めています。また、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、オリックス生命社員（コンサンプアドバイザー）による対面販売を行っています。この4つの販売チャネルを有機的に統合し、お客さまが求めるチャネルを通じてサービスを提供する“オムニチャネル”を推進しています。

成長戦略

顧客層の拡大とオムニチャネル戦略の高度化

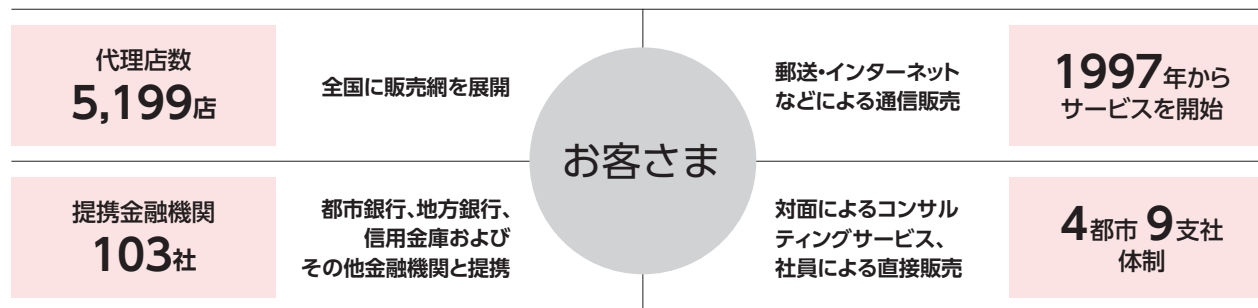
「人生100年時代」の到来を受け、引き続き主力商品の医療保険による生前保障を提供していきます。さらに、高齢のお客さまの相続対策や、老後のための資産形成、単身者向けの保障・貯蓄の準備など、時代に合った商品・チャネル・サービスの提供により、お客さまのニーズにお応えしていくことで、顧客層の拡大を図ります。また、強みであるオムニチャネルを一層充実させるべく、直営の来店型保険ショップや、オンライン対面による販売など、新たなお客さま接点の創出にもチャレンジします。

オリックス生命の概況（数値は2022年3月期または2022年3月末現在）

新契約件数 年**33**万件

保有契約件数 **488**万件

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



健全性

ソルベンシー・マージン比率
1275.9%

+

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）
2兆4,964億円（21%）

利益（構成比）
282億円（5%）

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

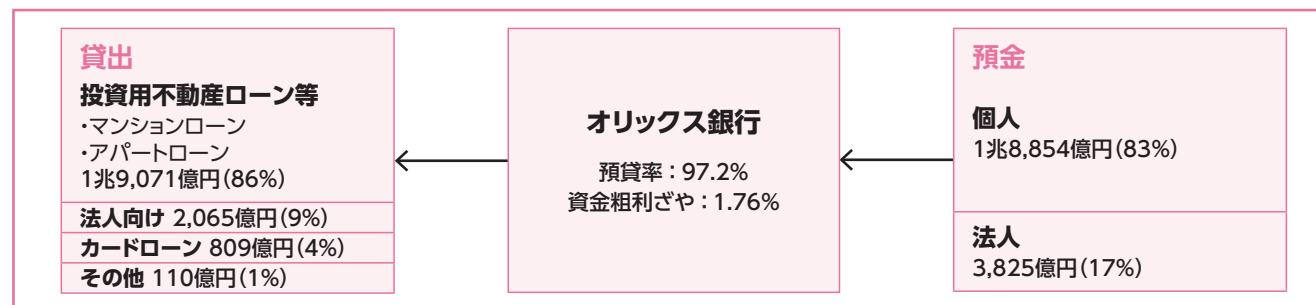
オリックス銀行は、1998年にオリックスグループ入りして以来、既存の銀行のあり方にとらわれず事業を展開しています。店舗網や口座決済機能、ATMを持たず、インターネットを通じた取引を中心にすることで運営費を抑え、お客さまに魅力的な預金金利を提供し支持を得ています。また、投資用不動産ローンをメインに取り扱うことで、差別化を図っています。このように特定の分野で強みを発揮し事業を拡大してきました。近年ではお客さまの資産運用や承継ニーズにお応えするため、信託機能を生かした新たな商品・サービスの展開も進めています。

成長戦略

サステナビリティを基軸とした新たな戦略分野への展開

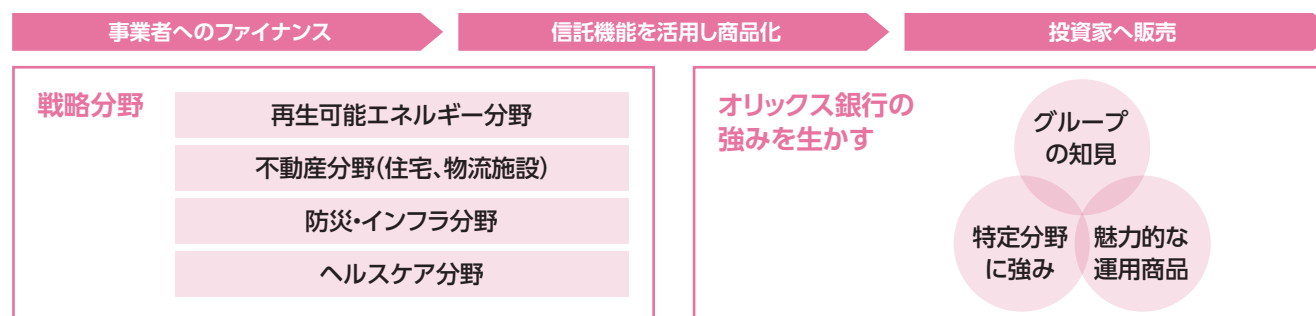
主力である投資用不動産ローン事業では、ZEH仕様などの環境配慮型マンションの普及促進にも取り組んでいます。加えて、再生可能エネルギー分野などの持続可能な社会の基盤となる産業を新たな戦略分野とし、ファイナンスを推進しています。また、機関投資家のESG投資ニーズにお応えするため、信託機能を活用して、保有するローン債権を金融商品化するなどして販売しています。2021年8月には、メガソーラープロジェクトに対し「グリーンローン」を提供。その一部を商品化し、地域金融機関向けに販売しました。今後も、お客さまのニーズを捉えた商品の提案・提供に取り組めます。

オリックス銀行のビジネスモデル（数値は2022年3月末現在*）



*オリックス銀行の決算開示資料より(日本会計基準)

オリックス銀行が強化するビジネスモデル



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 ▶ 無担保ローン、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)
1,907億円(2%)

利益(構成比)
133億円(3%)

強み

- ・無担保ローンにおけるブランド力
- ・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

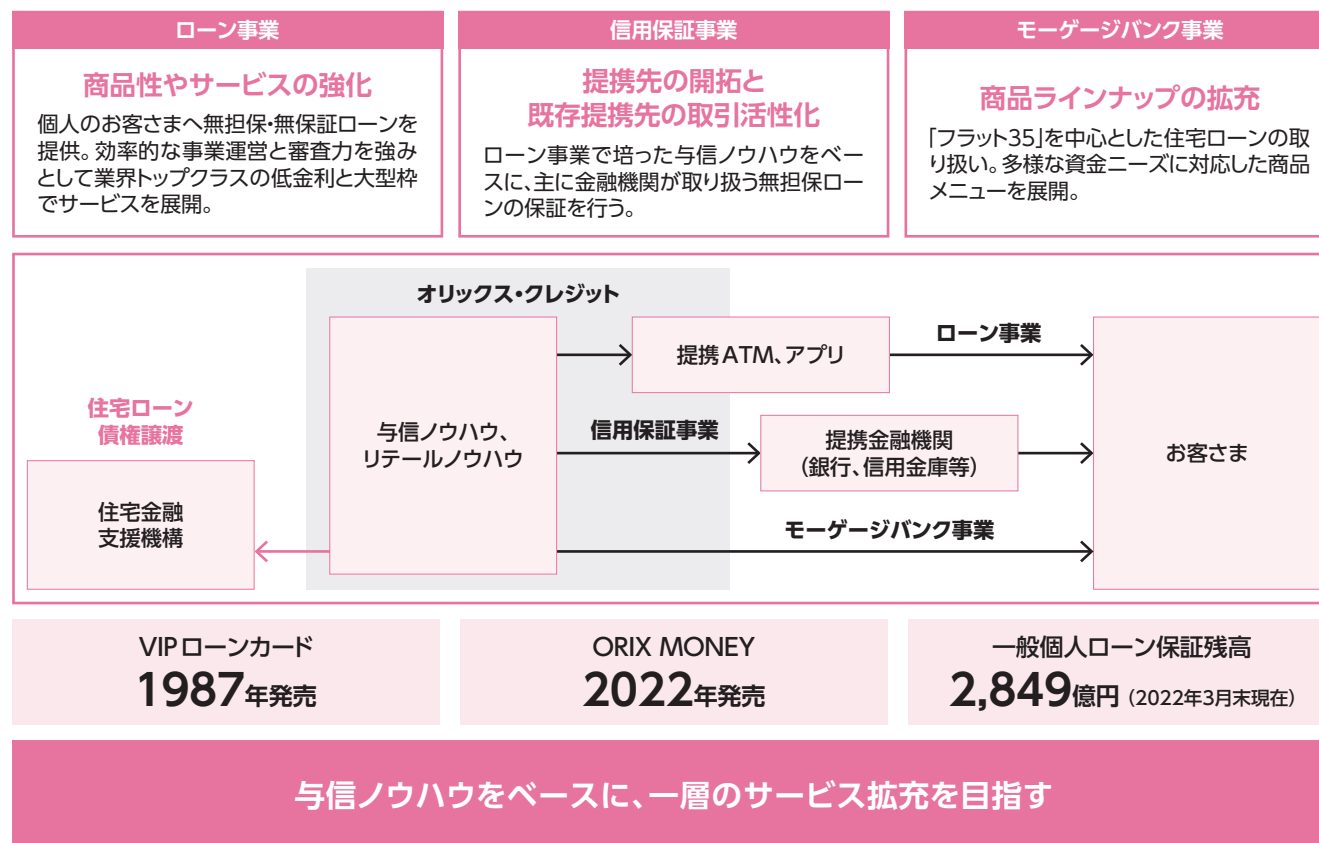
オリックス・クレジットは、「ローン事業」「信用保証事業」「モーゲージバンク事業」を展開しています。ローン事業では、主に個人のお客さまへ無担保・無保証ローンを提供しており、1987年に販売を開始した「オリックスVIPローンカード」は確固たる地位を築くに至り、現在では「ORIX MONEY」へと発展を遂げています。信用保証事業では、ローン事業で培った与信ノウハウをベースに、主に金融機関が取り扱う無担保ローンの保証を行っています。2017年より開始したモーゲージバンク事業では、「フラット35」を中心とした住宅ローンを取り扱っています。

成長戦略

無担保ローン事業の再興

ローン事業では、2022年2月に、デジタル化やキャッシュレス化のニーズに対応したスマートフォン起点のローン「ORIX MONEY」の提供を始めました。広告宣伝の積極的な活用による認知度の向上や、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





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）
6,841億円（6%）

利益（構成比）
△23億円（△0.4%）

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：コロナ禍による影響は回復基調であり、引き続き旅客マーケットの将来性が期待できます。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と保有・管理機数拡大を目指します。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：船舶マーケットは活況であり、3本柱（社船、船舶オペレーティングリース、ファイナンス）、および船舶の知見が生かせる周辺事業への投資を拡大していきます。船舶ファイナンスでは、2022年2

月に、サステナブル・リンク・ローンの提供を開始しました。海運の脱炭素化、サステナビリティを金融面から後押ししていきます。

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



ORIX USA

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）
1兆3,641億円（11%）

利益（構成比）
752億円（14%）

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

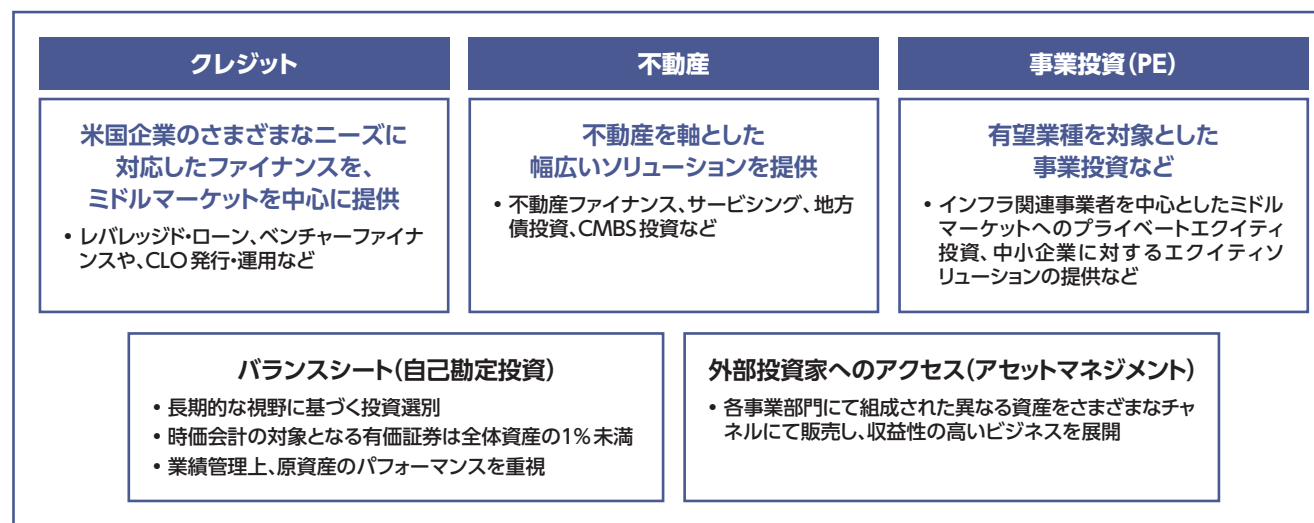
1981年に設立されたORIX USAは、レバレッジド・ローンやベンチャーファイナンスを含むコーポレートローン事業、地方債などの有価証券投資、不動産・インフラ向けのファイナンス・サービシング・投資を含む不動産事業、プライベートエクイティ投資を含むエクイティ事業を展開するとともに、これらの資産を対象としたアセットマネジメントサービス事業などを提供・展開しています。2010年以降、複数の会社を買収し、オルタナティブ投資にフォーカスしたアセットマネジメントサービスの強化を図っています。

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。資産管理・運用機能を持つ会社の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
(2022年3月末現在)

\$73.9Bn

セグメント利益内訳 (2022年3月期)

クレジット	不動産	事業投資 (PE)
\$328Mn	\$253Mn	\$224Mn

セグメント資産内訳 (2022年3月末現在)

クレジット	不動産	事業投資 (PE)
\$6.2Bn	\$3.6Bn	\$1.0Bn

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）
4,019億円（3%）

利益（構成比）
493億円（9%）

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

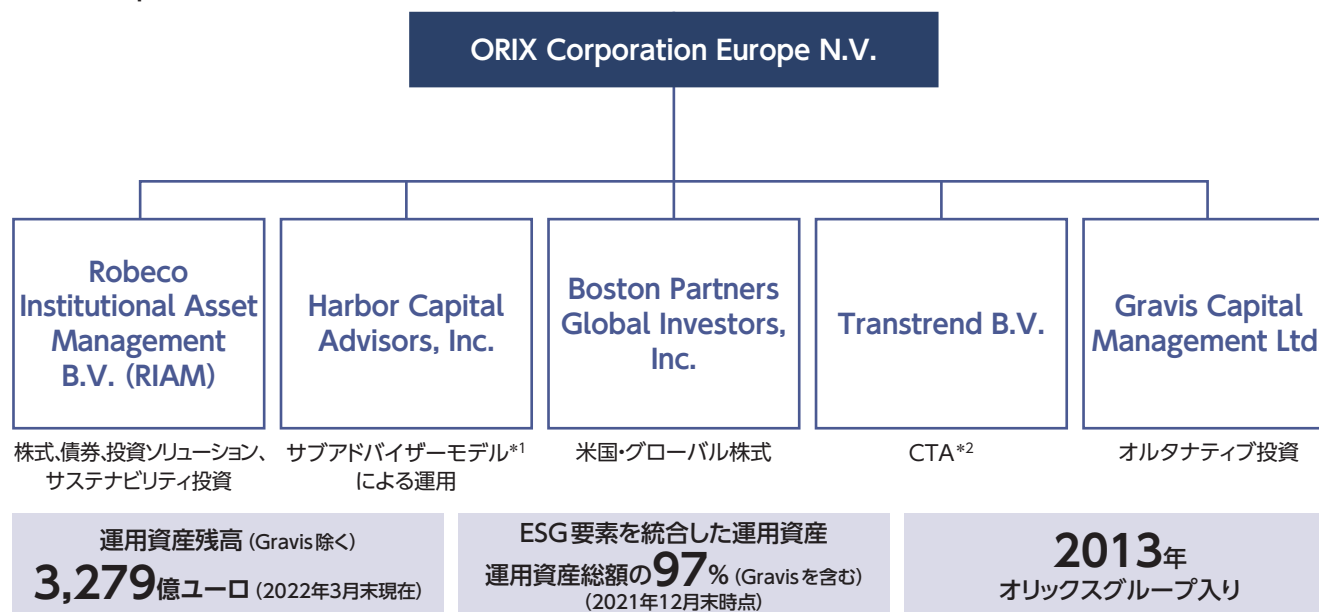
オリックスは、2013年にオランダに本社を置く資産運用会社 Robeco Groep N.V. を買収しました。2018年に商号をORIX Corporation Europe N.V.に変更しています。傘下には「ロベコ」ブランドで資産運用事業を手がけるRobeco Institutional Asset Management B.V.のほか、複数の資産運用会社があります。ロベコは1929年の創業から投資実績を重ね、今では株式から債券まで幅広いアクティブ運用の投資ソリューションを提供し、年金、銀行、保険、公的機関など欧州の多くの機関投資家を顧客としています。また、1995年に初のサステナブル投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



^{*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用者

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



アジア・豪州

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）
1兆3,061億円（11%）

利益（構成比）
512億円（10%）

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

事業の多角化の推進

新型コロナウイルス感染症拡大の影響については、国や地域によって異なるため、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。引き続きファイナンスと投資、両輪にてビジネスラインを拡大して、事業の多角化を目指します。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、投資機会や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 (2022年3月末現在)

比率／科目

31% リース純投資

25% 営業貸付金

22% オペレーティング・リース投資

18% 関連会社投資

4% その他

主な内容

リース、割賦

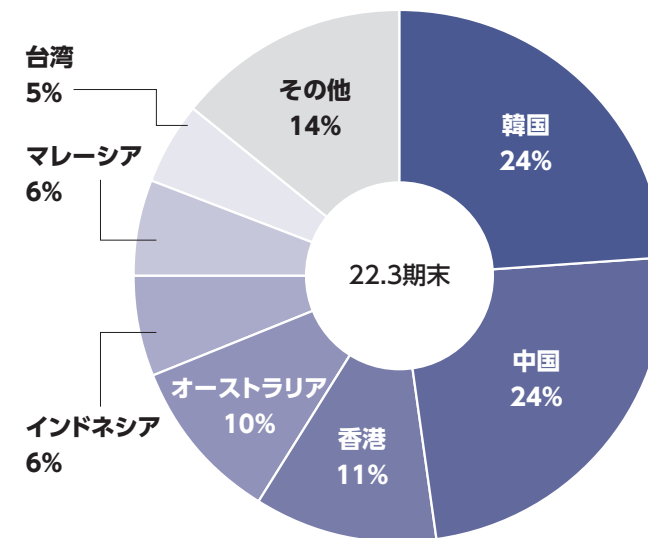
自動車ローン、法人融資

自動車リース

中華圏などでのプライベートエクイティ投資

投資有価証券など

アジア・豪州のセグメント資産 (地域別割合)



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