



ORIX

オリックスの歩みと成長戦略

オリックス株式会社 グループCEO

宮内 義彦

2009年12月1日

本資料に関する注意事項

本資料に掲載されている、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、将来の業績に係る見通しであり、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おります。

従いまして、これらの見通しのみにより全面的に依拠することはお控え下さるようお願いいたします。実際の業績は、外部環境及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うることを、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、当社がアメリカ合衆国証券取引委員会(SEC)に提出しておりますForm 20 - Fによる報告書の「リスク要因(Risk Factors)」、関東財務局長に提出しております有価証券報告書および東京・大阪証券取引所に提出しております決算短信の「事業等のリスク」において記載されておりますが、これらに限られるものではありません。

なお、本資料は情報提供のみを目的としたものであり、当社が発行する有価証券への投資の勧誘・募集を目的としたものではありません。

オリックスの歩みと成長戦略

- . オリックスの歩み
 - (1)事業面 (2)調達面 (3)まとめ
- . 今回の危機対応
- . 次の成長へ向けて

・オリックスの歩み

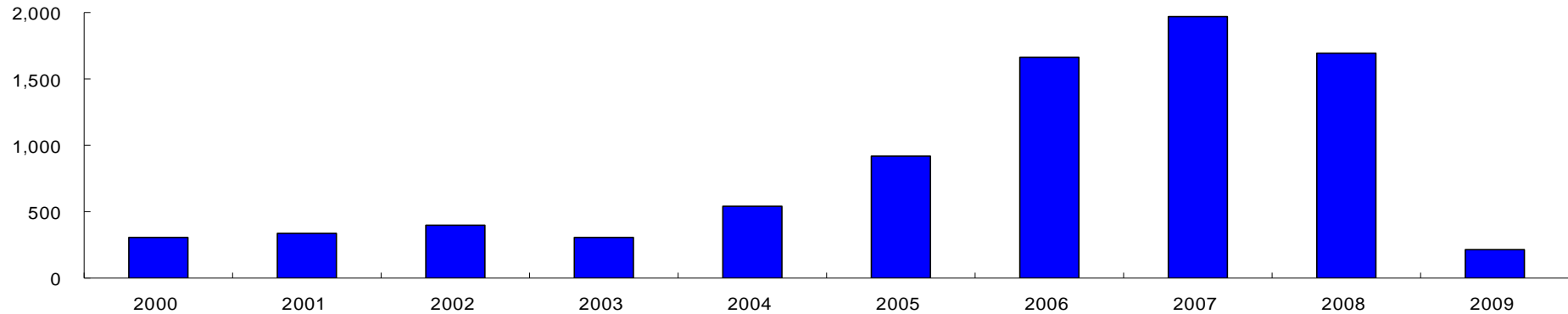
.オリックスの歩み

-当期純利益の推移-

45年間順調に成長

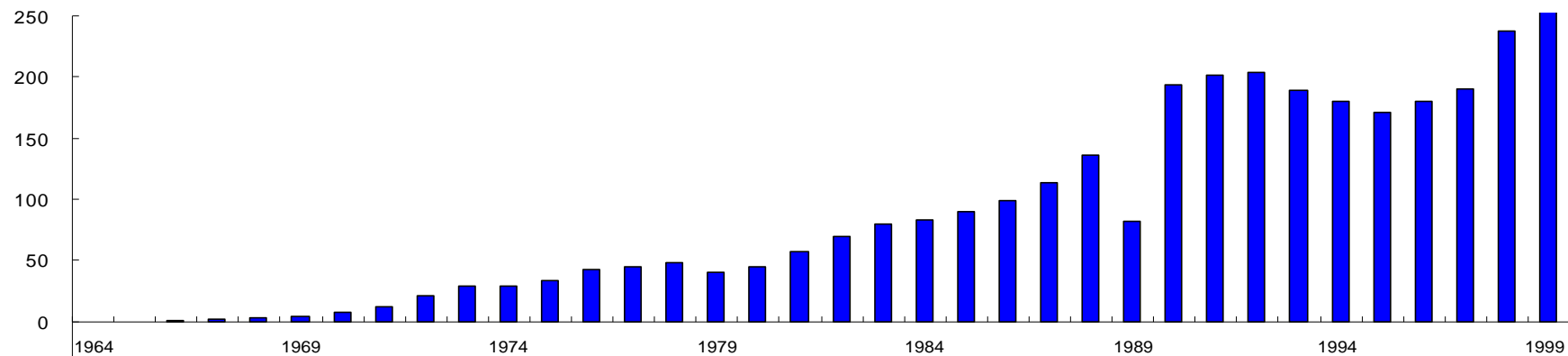
(単位:億円)

(2000年～2009年)



(単位:億円)

(1964年～1999年)



設立時のみ赤字を計上

オリックスの歩み (1)事業面 (国内)

環境の変化

●バブル経済の崩壊

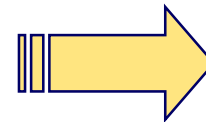
資産価値下落

大手金融機関破綻



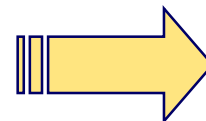
方策と成果

専門部隊による回収の極大化



不動産関連ビジネス、企業再生等の事業の高度化・多角化

積極的なM&A



事業規模・領域の拡大

オリックスの歩み (1)事業面 (海外)

環境の変化

< アジア >

- アジア通貨危機

< 米国 >

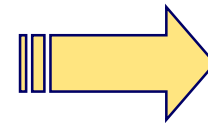
- ITバブルの崩壊
- 景気後退



方策と成果

< アジア >

ローカルパートナーとの緊密な連携



安定した事業ネットワークの
確立

< 米国 >

ビジネスモデルの転換



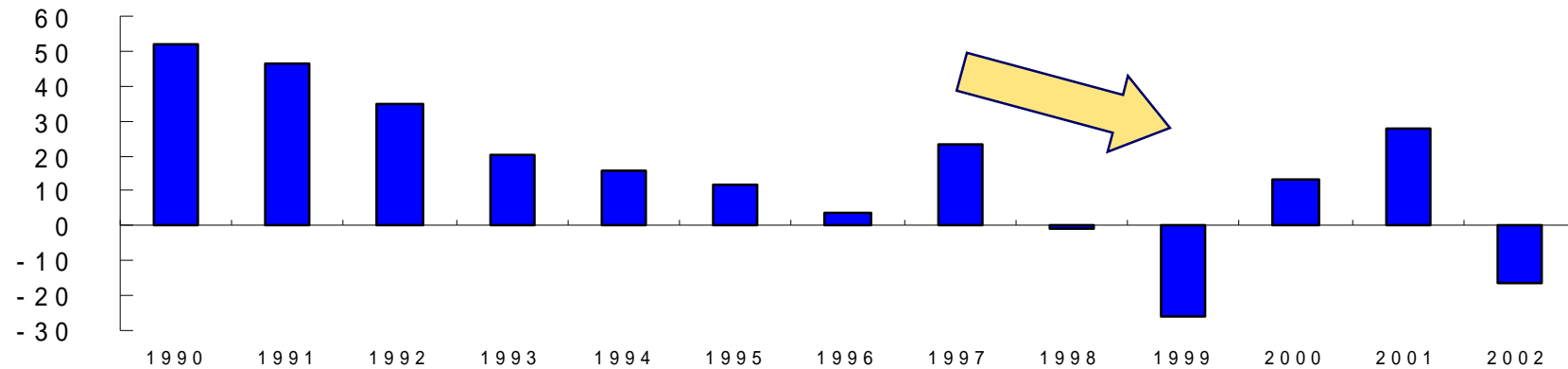
専門性の高いビジネスの展開

.オリックスの歩み (1)事業面 -EPS実績-

TOPIX-EPSの推移 (東証一部上場企業の平均EPS)

▶1998、1999年に赤字転落

(単位:円)

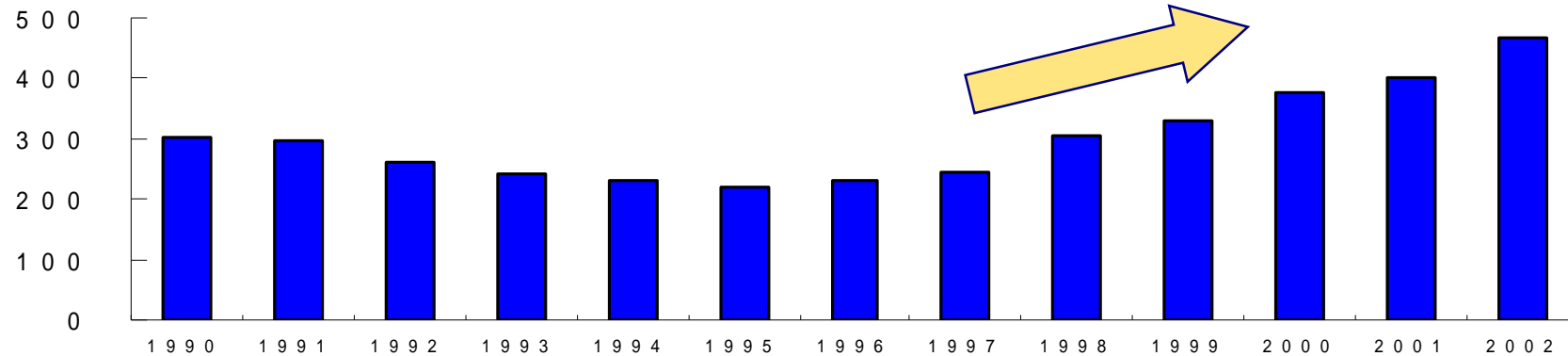


オリックスのEPS推移

(出所:野村証券金融経済研究所)

▶オリックスは増益基調

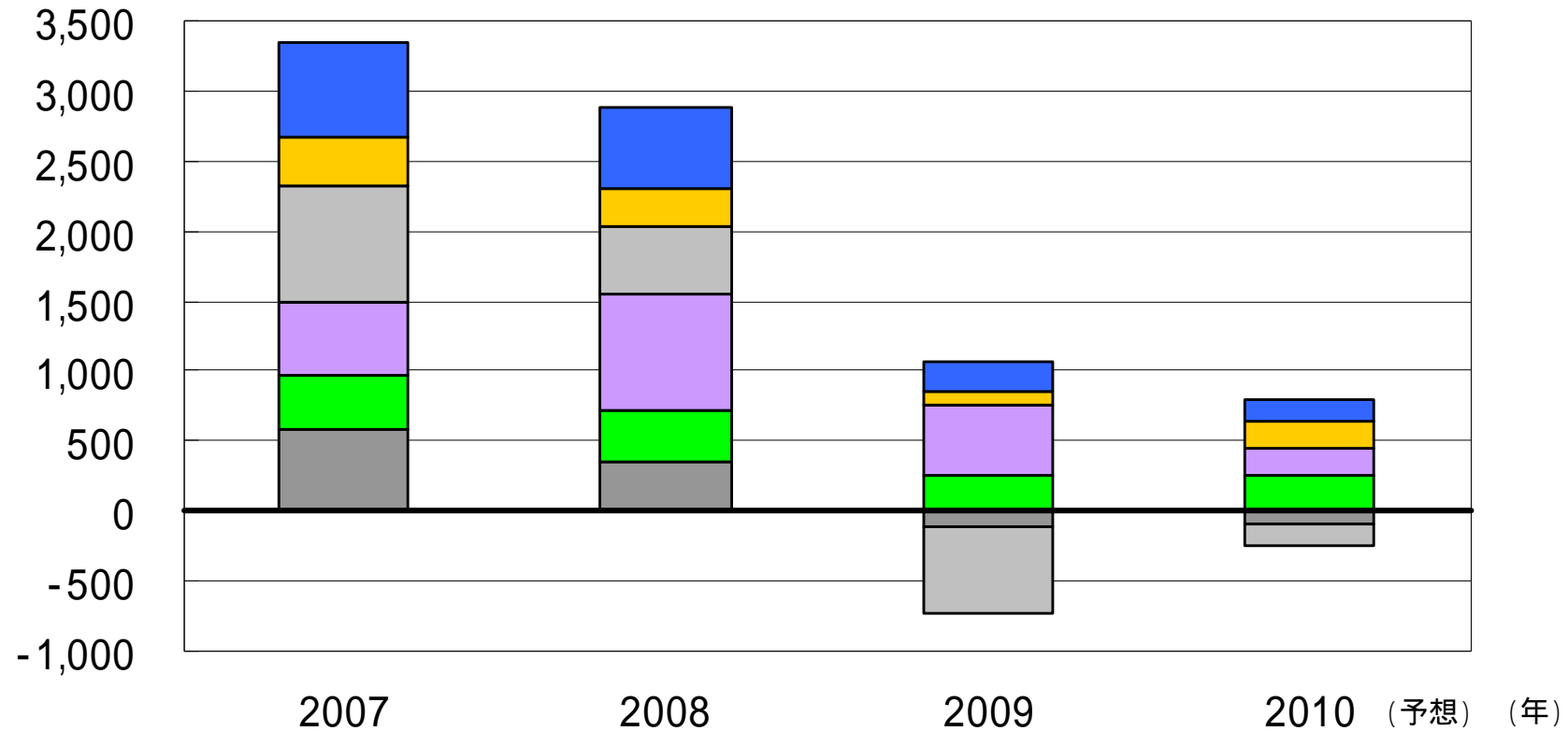
(単位:円)



.オリックスの歩み (1)事業面 -セグメント別利益実績-

6つのセグメントが相互補完

(単位:億円)



■ 法人金融サービス ■ メンテナンスリース ■ 不動産
■ 投資銀行 ■ リテール ■ 海外

オリックスの歩み (2) 調達面

環境の変化

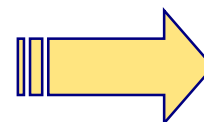
- 国内金融機関の破綻

< 法改正の歴史 >

- ノンバンクのCP発行解禁
- 資産担保証券発行解禁
- ノンバンク社債法資金使途制限撤廃

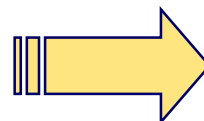
方策と成果

金融機関との良好な関係の維持



200社超の金融機関取引

直接調達の拡大

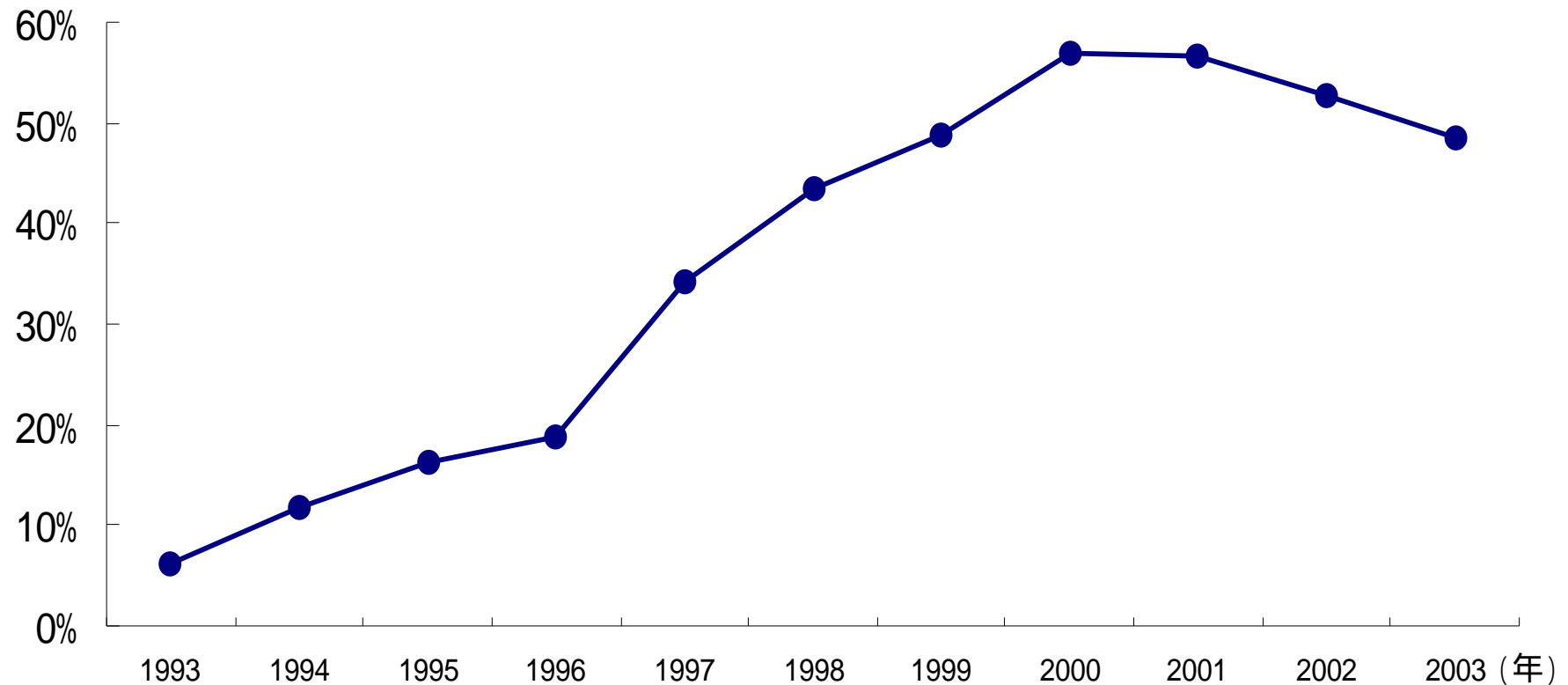


間接 / 直接のバランスの
良い調達

オリックスの歩み (2) 調達面

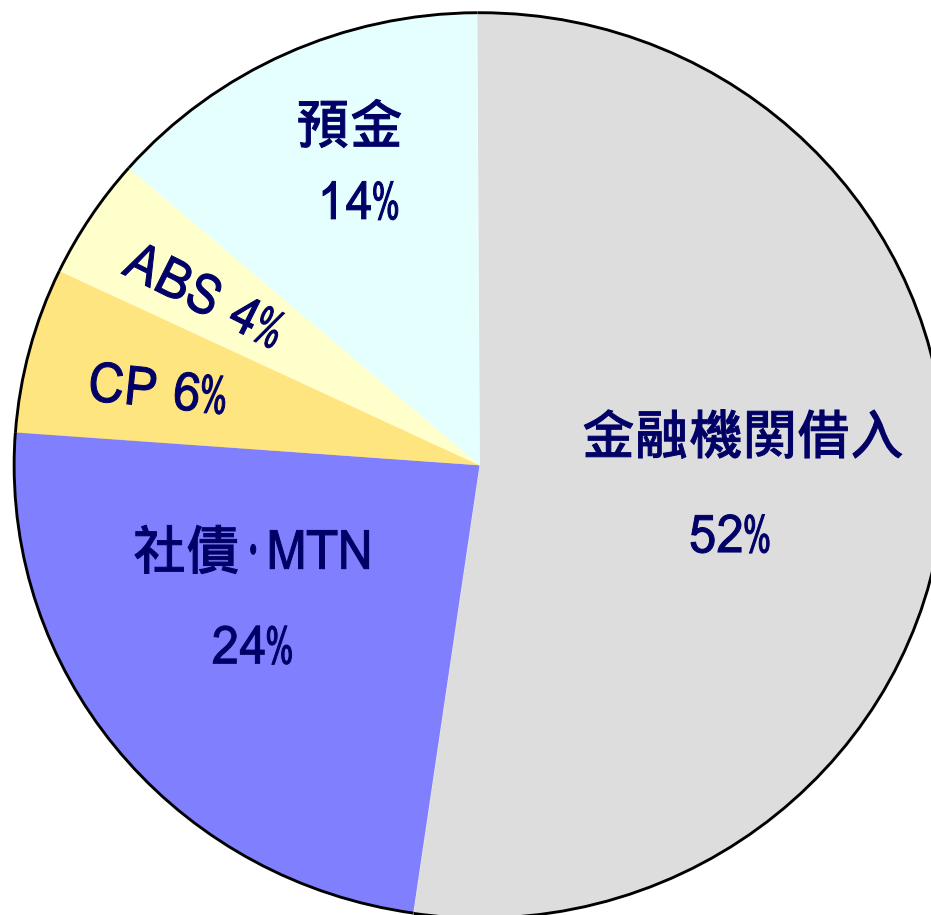
- 直接調達比率の推移 -

直接調達比率は約50%でコントロール



注) 直接調達: 社債、MTN、CP、ABS、預金

分散化の効果



オリックスの歩み (3)まとめ

事業の分散

- 異なるリスクの6セグメント
- 国内、アジア、米国の3極での事業展開

調達分散

- 調達手段の多様化
- 間接 / 直接のバランスの良い調達



リスク分散経営

・今回の危機対応

今回の危機対応

環境の変化

- リーマン・ブラザーズ
破綻

資本市場の機能不全

金融機関の赤字決算
相次ぐ



基本施策

「企業体質の強化」と「事業の再構築」

(1) 財務の安定性強化

(2) 不動産のリスク管理強化

(3) 新しいアライアンスの構築

今回の危機対応 (1)財務の安定性強化

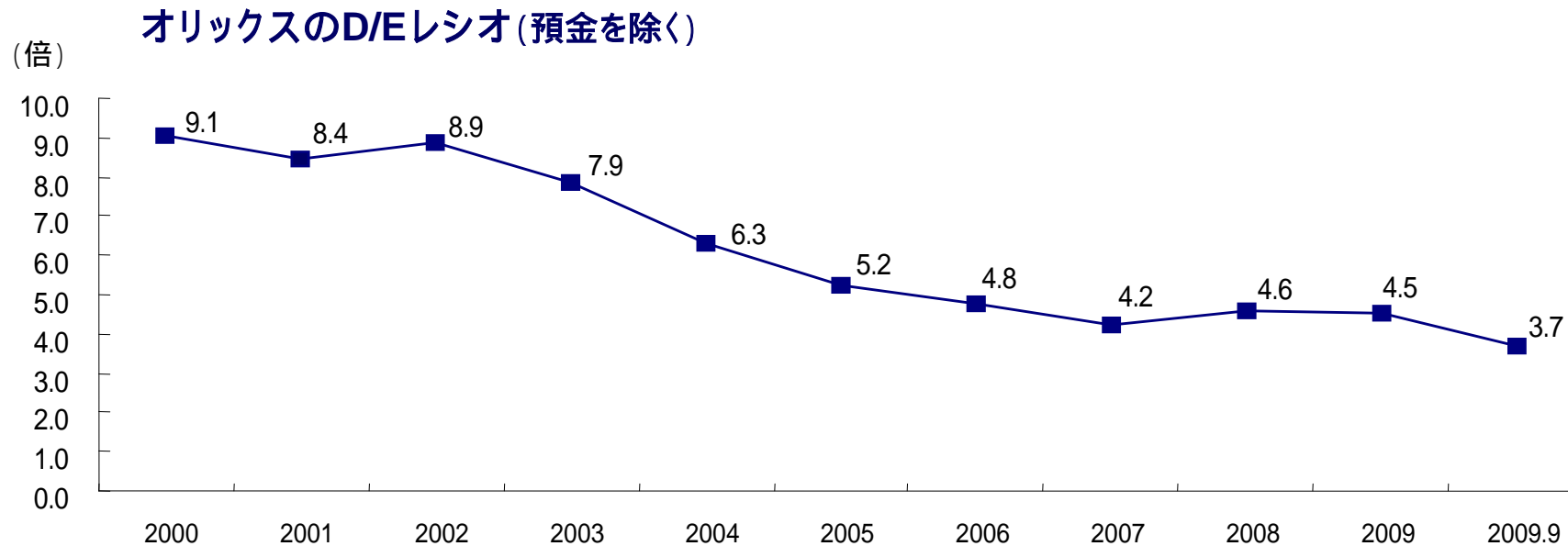
増資

(2009年7月・830億円)

預金の拡大

(2009年9月末時点・7,445億円)

D/Eレシオの低下 (2009年9月・3.7倍)



今回の危機対応 (2)不動産のリスク管理強化

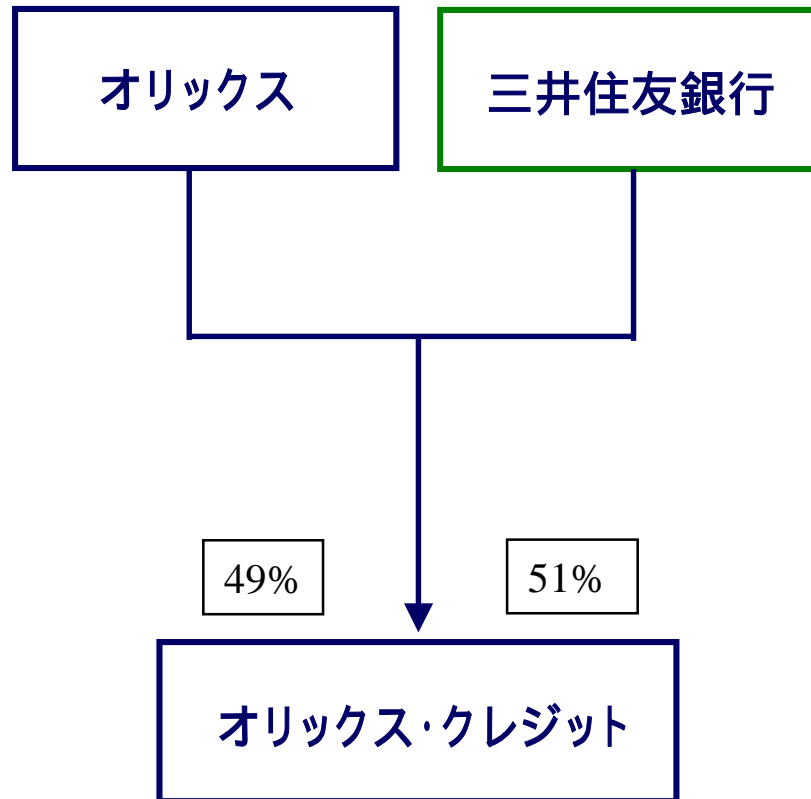
多岐にわたるポートフォリオ

バリューチェーン活用

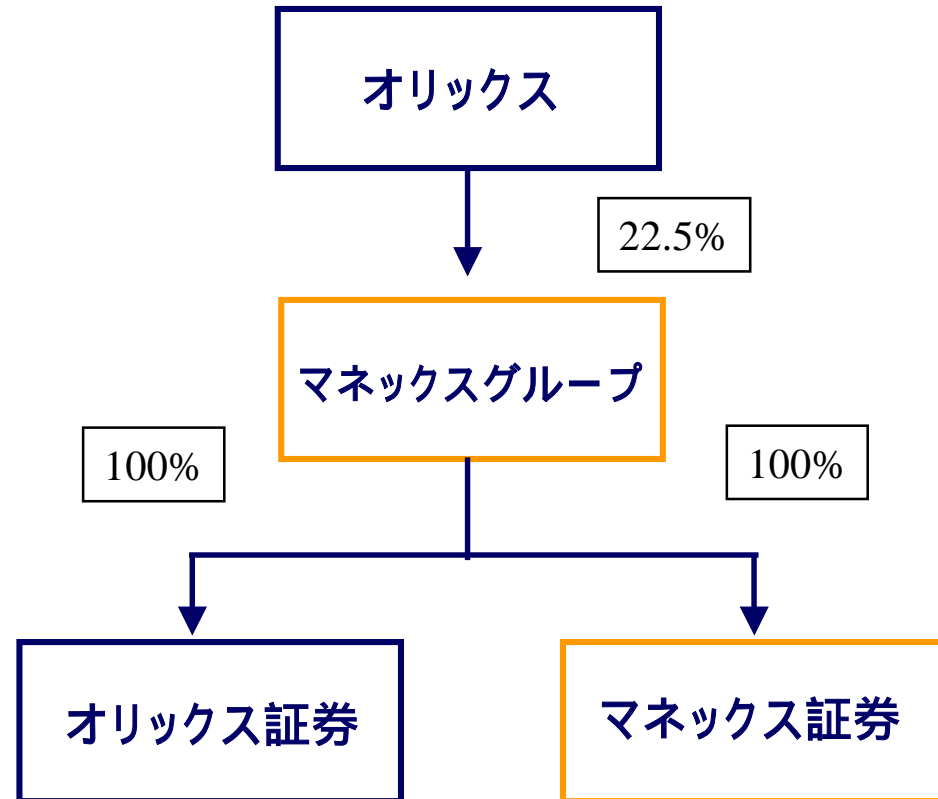
貸付金残高は減少

今回の危機対応 (3) 新しいアライアンスの構築

カードローン事業



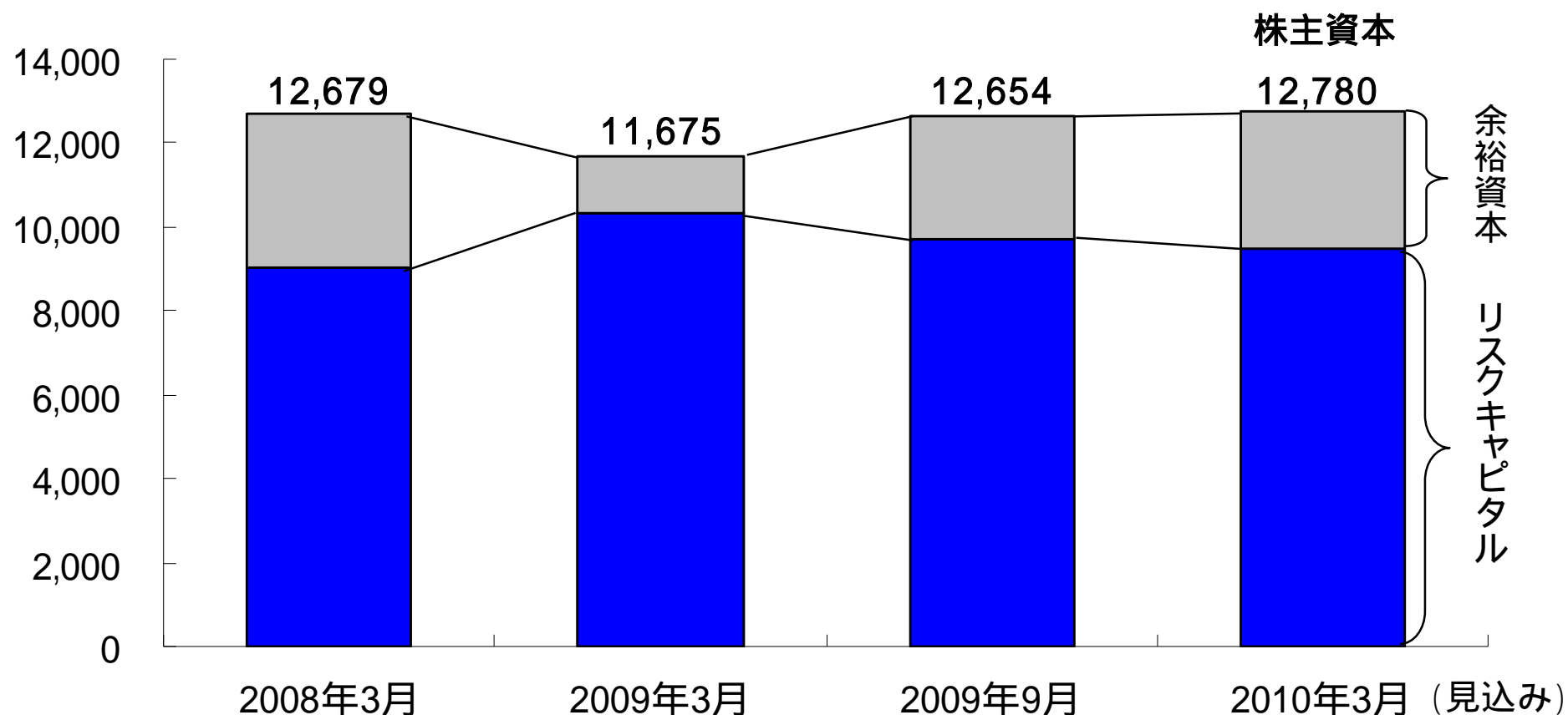
オンライン証券事業



今回の危機対応 (4) 株主資本 / リスクキャピタルの推移

株主資本の範囲内で事業リスクをマネージ

(単位: 億円)



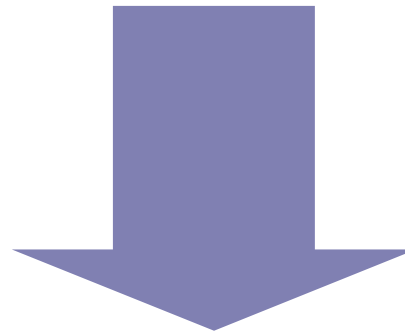
その他包括損益の変動により減少

・ 次の成長へ向けて

次の成長に向けて

キャッシュフロー重視から利益の回復へ

現局面では、危機対応は完了段階



今後1～2年は次の成長に向けた準備期間

次の成長に向けて (1)国内戦略

「金融」及び「金融 + サービス」に注力

「金融」

オリックス信託銀行

優良な法人顧客層開拓

「金融 + サービス」

< サービスの一例 >

資産管理業務のBPO (1)

車両、PC、計測器等

(1) Business Process Outsourcing

【BPOの一例】



次の成長に向けて (2) 海外戦略

アジアの成長を取り込む

アジア現地法人：成長はオーガニックに

中国：分散投資 + 比較的短期な投資

米国：専門性の高いビジネス展開を継続

・次の成長に向けて

今期・来期50%増益、以降二ケタ成長を目指す

ROE目標:10%

D/Eレシオは4倍程度を維持

オリックスに関する追加情報については、弊社ホームページをご参照いただくか、下記までご連絡下さい。

オリックスホームページ: URL: <http://www.orix.co.jp/grp/index.htm>

投資家情報: URL: <http://www.orix.co.jp/ir>

なお、年次報告書2009をご希望の方は、下記までご連絡ください。郵送させていただきます。

オリックス株式会社 経営計画室

〒108-0014 東京都港区芝4丁目1番23号

TEL: 03-5419-5041

FAX: 03-5419-5901