

ORIX

---

# 大和インベストメントコンファレンス東京2010

オリックス株式会社  
グループCOO 梁瀬 行雄

2010年3月12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控えさせていただきます。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。

# 本日の構成

---

I. 危機対応と成果

II. 経営環境の構造的変化

III. 新たな成長を目指して

---

## I . 危機対応と成果

# 危機対応と成果 経営方針

【昨年公表した経営方針】

## 経営環境見通し

- ・金融・不動産マーケットの正常化には相当の時間を要す
- ・マクロ経済はこれから不況がより鮮明になる

## 経営計画

- ＜基本方針＞ 世界的経済減速と信用収縮に適合し得る経営の健全性の向上  
＜基本施策＞ 「企業体質の強化」と「事業の再構築」

### 具体策

- ① 財務の安定性強化
- ② 投資先企業のモニタリング強化
- ③ 不動産のリスク管理強化
- ④ 事業の再構築

# 危機対応と成果 ①財務の安定性強化

## 昨年公表した方針および計画

- ・借入金圧縮、預金拡大、D/Eレシオの低下
- ・CP極小化、転換社債1,500億円発行済
- ・来年度も財務の安定性を更に強化

## 実行施策および実績

- ・公募増資 830億円 (09/7)
- ・社債発行1,750億円(09/12～10/3計5回)
- ・D/Eレシオ4.5倍⇒3.7倍(09/3⇒09/12)
- ・株主資本比率13.9%⇒16.0%(同上)

(単位:億円)

	08/3	09/3見込	09/3	08/3増減	09/12	09/3増減
CP:①	6,616	1,300	2,260	▲4,356	3,157	+897
金融機関借入	33,488	32,700	32,448	▲1,040	28,040	▲4,408
社債・MTN	14,070	14,200	14,222	+152	13,245	▲977
ABS	3,749	3,300	3,590	▲159	2,236	▲1,354
小計	57,923	51,500	52,520	▲5,403	46,678	▲5,842
預金(信託銀行)	4,707	6,500	6,676	+1,969	8,070	+1,394
有利子負債計	62,630	58,000	59,196	▲3,434	54,748	▲4,448
長期比率	77%	82%	85%	—	84%	—
コミットメントライン空枠:②	4,802	2,000	2,705	▲2,097	3,630	+925
現預金:③	3,207	3,000	4,600	+1,393	6,808	+2,208
CP補完率 (②+③)÷①	121%	384%	323%	—	330%	—

# 危機対応と成果 ②投資先企業のモニタリング強化

## 昨年公表した方針

- ・第3Qで大京・富士火災の簿価を大幅減価
- ・モニタリングの強化によりリスクを抑制

	大京	富士火災
資本増強	増資100億円 引受	※
ガバナンス	社外取締役 による監視	社外取締役 による監視
人的支援	経営者派遣 管理職派遣	経営者派遣
事業支援	ファシリティーズ社 との経営統合 による安定収 益源強化	営業協力 推進

※08/12、09/1にAIGが合計158億円の増資を引受け筆頭株主に

## 実行施策および実績

### 大京

#### <実行施策>

- ・役員派遣、事業支援実施

#### <09/4-12期実績および業績>

- ・公募増資実施180億円(10/2) (9ヶ月累計)
- ・不動産管理事業 営業利益 前期比+16億円
- ・通期経常利益予想は2Q発表時に上方修正  
36億円⇒55億円(前期518億円損失)

<株価> 62円(09/3) ⇒164円(10/2)

### 富士火災

#### <実行施策>

- ・役員派遣、営業協力推進
- ・AIGが135億円の追加増資引受(10/3)

#### <09/4-12期業績>

- ・経常利益95億円(前年同期850億円損失)

<株価> 75円(09/3) ⇒94円(10/2)



## 危機対応と成果 ③不動産のリスク管理強化

- ・不動産業向け貸付金やNRL・特定社債を中心に残高圧縮を継続していく

### <不動産関連資産の推移>

(単位:億円)

事業内容	主要セグメント	09年3月	増減額	09年12月	進捗率	10年3月 (期初見通し)
不動産業向け貸付金	法人金融	6,516	▲ 1,507	5,009	115%	5,200
ノンリコースローン 特定社債	投資銀行	7,103	▲ 1,178	5,925	63%	5,222
賃貸不動産		822	706	1,528	80%	1,700
賃貸不動産・マンション分譲・ 運営事業	不動産	11,591	▲ 373	11,218	63%	11,000
合計		26,032	▲ 2,352	23,681	81%	23,122

# 危機対応と成果 ③不動産のリスク管理強化

・グループカの結集により不動産関連資産のバリューアップを図る

事業内容 (主なセグメント)	09年12月残高 (億円)	リスク・コントロールの施策
不動産業向け貸付金 (法人金融)	5,009	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規実行は大幅抑制</li> <li>・10億円以下の小口の担保物件を中心に積極的に処分</li> <li>・十分な引当により、来期の貸倒引当金は減少の見込み</li> </ul>
ノンリコースローン・ 特定社債(投資銀行)	5,925	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規実行は大幅抑制</li> <li>・期日到来前からのエクイティホルダー等との綿密な交渉により、追加出資や配当制限等の措置を実施</li> <li>・必要に応じ、物件を引取り、ORIXのグループ総合力を活用してバリューアップ</li> </ul>
賃貸不動産 (投資銀行)	1,528	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リーシング強化により、稼働率・NOI利回りを向上</li> <li>・10億円以下の物件売却を促進、中・大型物件は市況をにらみ早期売却を図る</li> </ul>
賃貸不動産 (不動産)	8,391	<ul style="list-style-type: none"> <li>・NOI利回りは安定しており、空室率も改善</li> <li>・賃料下落、空室率上昇の環境にあり、リーシングを強化していく</li> <li>・組織横断的なタスクチームを組成し、物件売却に向けての情報を共有、進捗を管理</li> </ul>
マンション分譲 (不動産)	1,445	<ul style="list-style-type: none"> <li>・柔軟な販売戦略で在庫をコントロール</li> <li>・大京等との協業を推進</li> <li>・四半期目標を設定し、週次で販売を管理</li> </ul>
運営事業 (不動産)	1,293	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存物件の収益向上に注力</li> <li>・アジア系観光客の取り込み。法人営業強化、リピーターの確保を推進</li> <li>・個人・法人対象事業をミックスしたバランスの良い資産構成の維持</li> </ul>

# 危機対応と成果 ④事業の再構築

## 昨年公表した方針

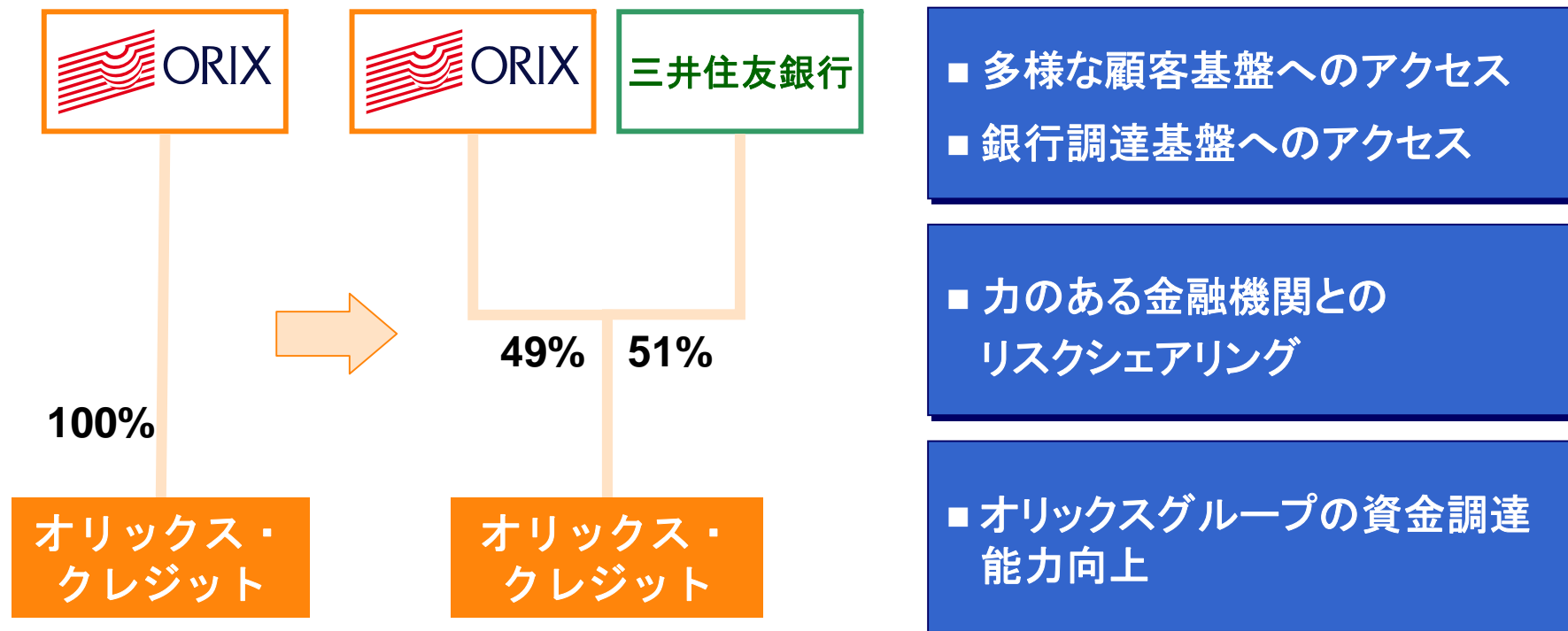
課題	事業戦略
① 重点事業セグメントの強化 (不動産・メンテナンスリース)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■金融+サービス事業に注力し収益性をさらに向上</li> <li>■高い競争力・ベストプロダクトを活用した展開</li> <li>■運営事業の安定的な収益寄与</li> </ul>
② 法人金融サービス事業部門の改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>■不動産事業者向け融資は厳選して実行</li> <li>■貸倒コスト削減のためのリスク管理強化</li> <li>■手数料ビジネス(事業継承・M&amp;A関連取組等)の注力</li> <li>■グループ間の連携強化による、多様なサービス提供</li> </ul>
③ 信託銀行事業の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>■法人融資の拡大</li> <li>■カードローン事業におけるオリックス・クレジットとの協調</li> <li>■預金の増強</li> </ul>
④ 投資銀行事業部門の事業選択	<ul style="list-style-type: none"> <li>■不動産ノンリコースローンの管理強化</li> <li>■投資先企業のモニタリング強化</li> <li>■ディストレスアセット等オポチュニスティックな投資機会の追求</li> </ul>
⑤ 新事業の展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>■環境・エネルギー・ITビジネスの推進</li> <li>■銀行等金融機関との共同事業の推進</li> </ul>

# 危機対応と成果 ④事業の再構築

## 実行施策(1)

- 三井住友銀行とオリックスによるオリックス・クレジットの共同事業化は大手金融機関との提携戦略実行の第一弾(09/7)

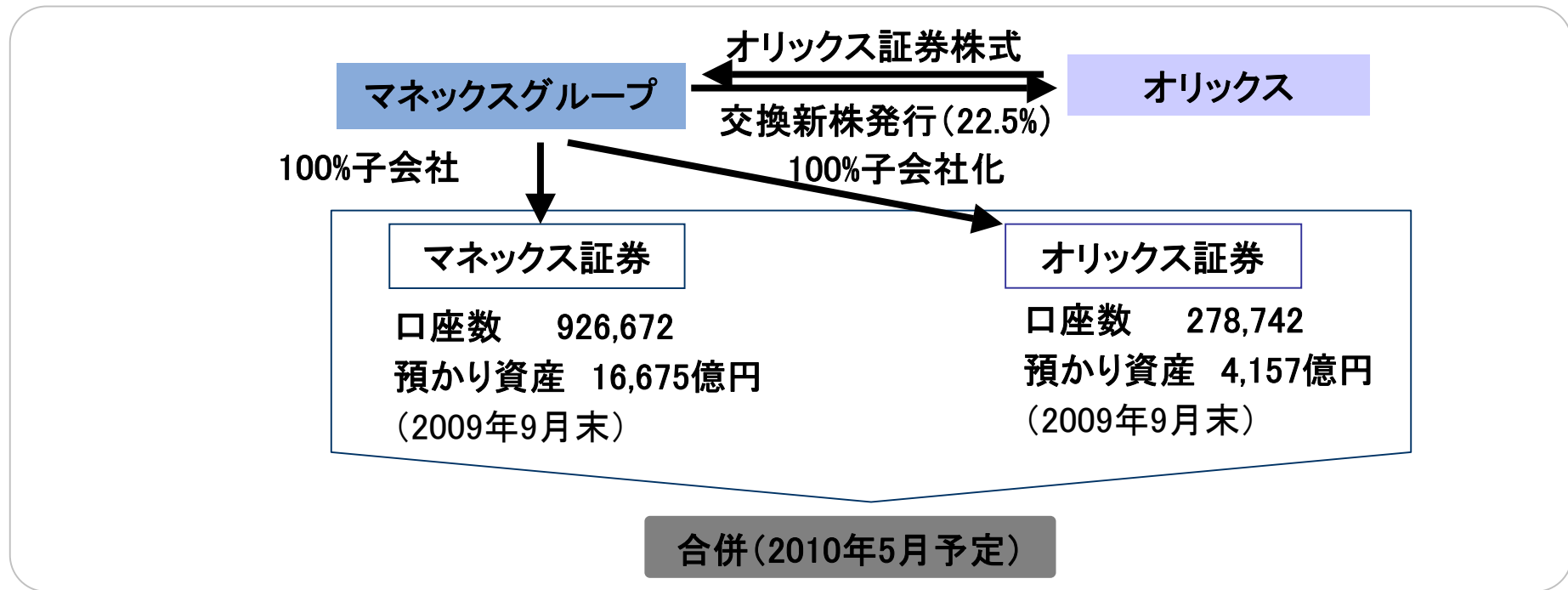
### 三井住友銀行との提携の主な狙い



# 危機対応と成果 ④事業の再構築

## 実行施策(2)

### 【マネックスグループとオリックスによる証券子会社の統合・資本提携】

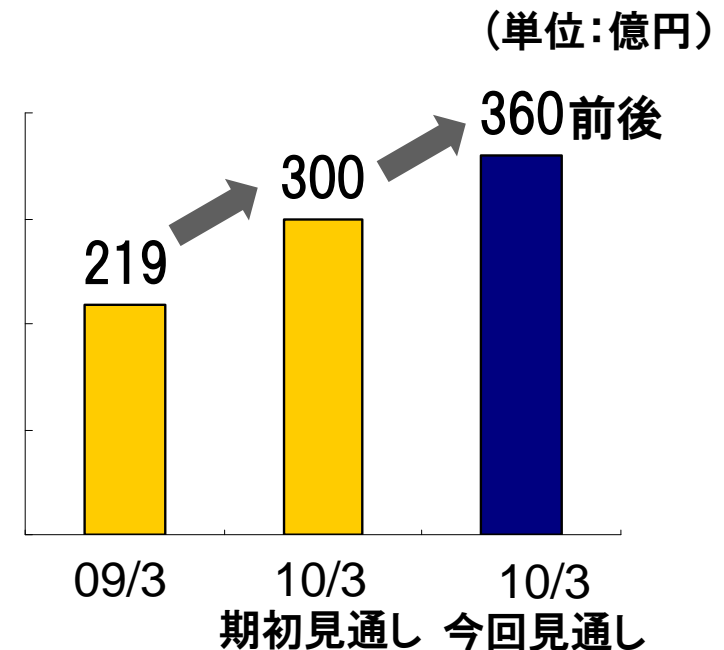


- 2009年10月 資本提携に関する契約書及び株式交換契約書の締結
- スケジュール:
- 2010年1月 株式交換の効力発生
  - 2010年5月頃(予定) オリックス証券株式会社とマネックス証券株式会社の合併

# 危機対応と成果 ⑤総括

- 4つの施策の実行により  
経営上の大きなリスクを  
排除し経営の健全性は向上
- さらに海外セグメントの寄与  
などにより今期の着地は  
期初見通しより20%程度  
増益の予定

## ※【当期純利益の推移】



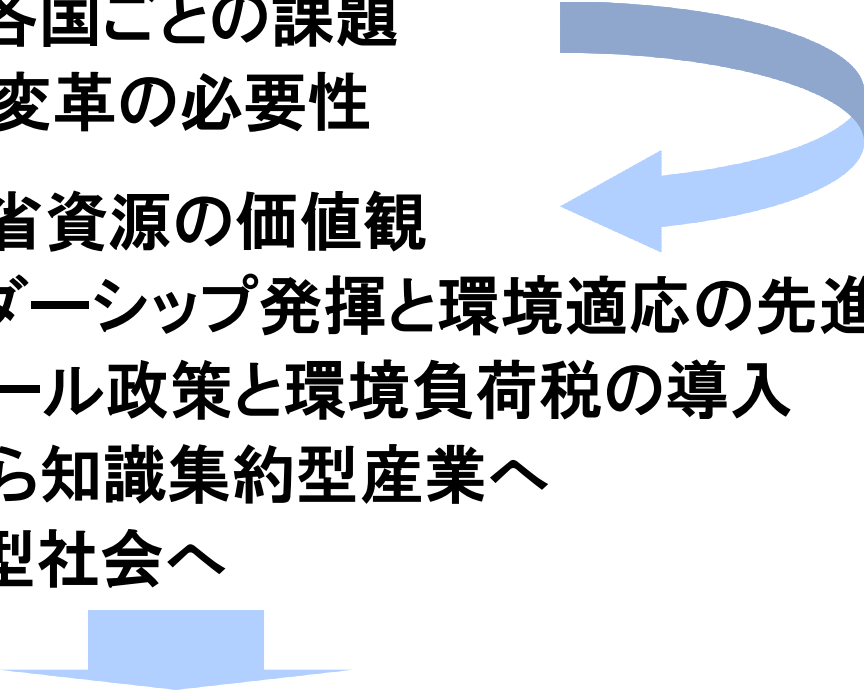
※ 当社株主に帰属する四半期純利益

---

## Ⅱ．経営環境の構造的変化

# 経営環境の構造的変化・・・08、09年は歴史の転換点

## (1) 文明の転換点：地球温暖化

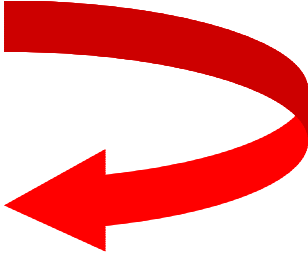

- 産業革命以来の価値観の転換
  - 世界共通の課題と各国ごとの課題
  - 政治・経済・社会の変革の必要性
  - 環境保全・省エネ・省資源の価値観
  - 国際協調へのリーダーシップ発揮と環境適応の先進性の主張
  - グリーンニューディール政策と環境負荷税の導入
  - 資源消費型産業から知識集約型産業へ
  - 工業型社会からIT型社会へ
- 

インフラ・生産・消費・ライフスタイルなど  
様々な分野で環境を加味したビジネス化が加速



# 経営環境の構造的変化・・・08、09年は歴史の転換点

## (2) 経済グローバル化の第2ステージ

- 冷戦終結後の自由主義経済の進展
  - ITの機能とサービスの世界的広がり
  - 新興国経済の急成長
  - 市場主義経済の膨張と破綻
  - 情報格差や生産能力格差の是正
  - 新興国若年型経済が先進国成熟型経済と主役交代
- 
- 

アジア経済は高度成長型経済として日本からの幅広い事業・製品・サービスを消費する段階に達した。特に中国は経済スケールにおいて魅力的な国。

# 経営環境の構造的変化・・・08、09年は歴史の転換点

## (3)100年に1度の金融・経済危機

- 米国の金融・資本市場のバブル崩壊と実体経済への波及
- 世界各国への金融・経済危機の伝播
- メルトダウン防止のための各国協調の財政資金投入による経済効果並びにメガ金融機関救済のための公的資金の注入
- 当局金融規制強化による金融機関の行動制約
- 金融機関の自主規制による市場機能の縮小と信用収縮
- 先進国経済の停滞と高失業率

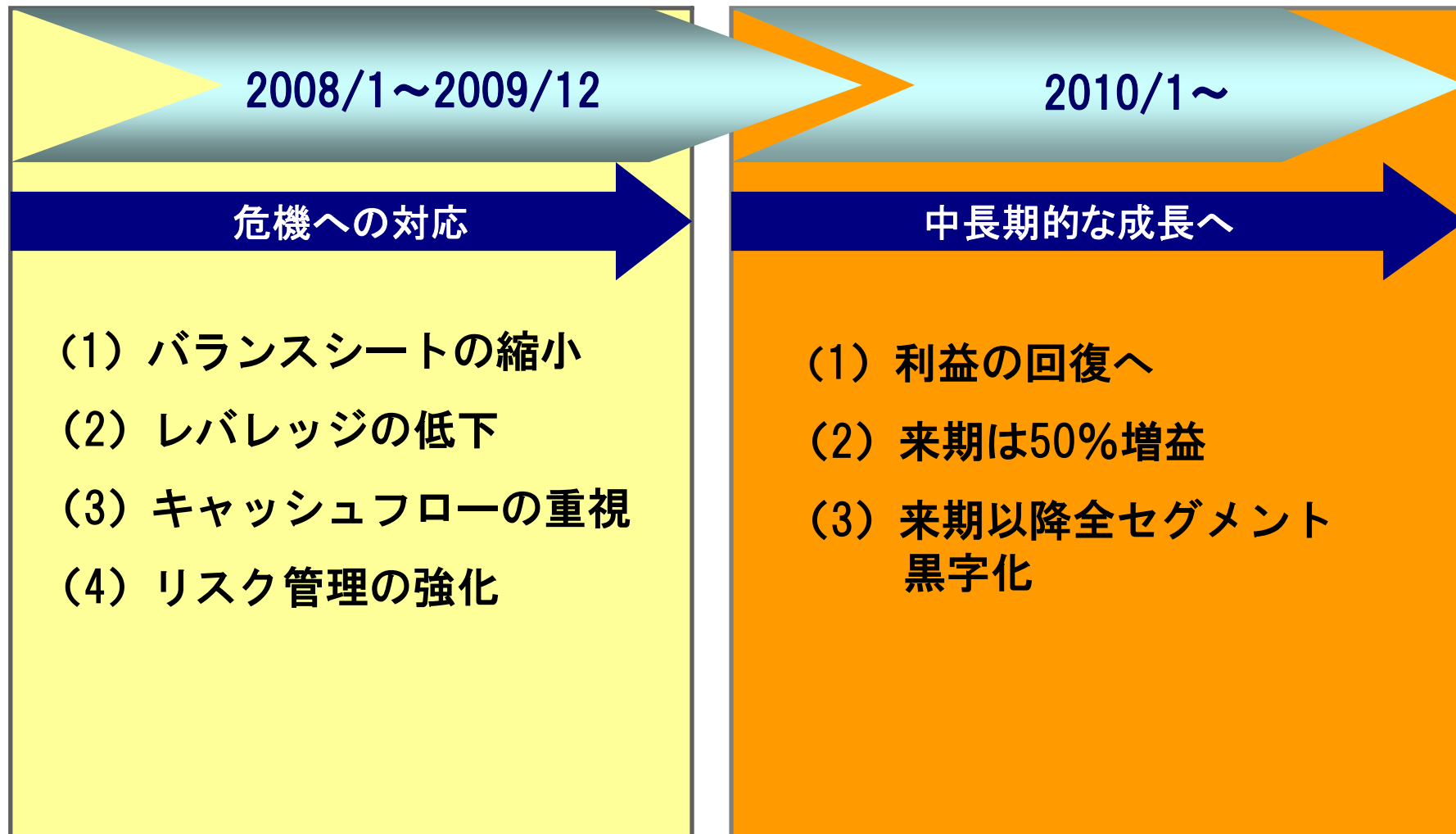
金融や経済の立て直しには相当の時間を要する

---

### Ⅲ. 新たな成長を目指して

# 新たな成長を目指して

■危機への対応は完了し、中長期的な成長へ舵を切る



# 新たな成長を目指して (1)2011年3月期の見通し

## ■資産効率向上のため、資産ポートフォリオの入れ替え

	資 産	利 益
法人金融	<ul style="list-style-type: none"><li>■減少<ul style="list-style-type: none"><li>－不動産業向け貸付金は引き続き削減</li><li>－小口分散で良質なアセットの積み増し</li><li>－法人取引基盤の拡充</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■黒字化<ul style="list-style-type: none"><li>－減収ながら貸倒リスクの減少により増益</li></ul></li></ul>
メンテナンスリース	<ul style="list-style-type: none"><li>■増加<ul style="list-style-type: none"><li>－高付加価値サービスの提供により新規実行を積み増し</li><li>－顧客基盤の増強</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■安定的<ul style="list-style-type: none"><li>－顧客基盤拡大により安定した利益を確保</li><li>－稼働率の上昇による収益性の改善</li></ul></li></ul>
不動産	<ul style="list-style-type: none"><li>■横ばい<ul style="list-style-type: none"><li>－小口物件を中心に売却促進</li><li>－マーケット環境に応じて中・大型物件の売却も促進</li><li>－マンション分譲事業再開による資産入れ替え</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■減少<ul style="list-style-type: none"><li>－賃貸・運営収入は安定</li><li>－不動産の売却益は減少</li></ul></li></ul>

# 新たな成長を目指して (1)2011年3月期の見通し

	資 産	利 益
投資銀行	<ul style="list-style-type: none"><li>■減少<ul style="list-style-type: none"><li>－NRLの回収強化</li><li>－サービサー事業の拡大</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■黒字化<ul style="list-style-type: none"><li>－投資関連資産の減損はリスク減少</li><li>－NRL貸倒リスクは抑制</li></ul></li></ul>
リテール	<ul style="list-style-type: none"><li>■増加<ul style="list-style-type: none"><li>－【信託】法人融資取引基盤の拡大、資産ポートフォリオの多様化を推進</li><li>－【生命】新商品の開発</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■売却益を除いた利益は増加<ul style="list-style-type: none"><li>－【信託】業容拡大</li><li>－【生命】収益性の高い商品へのシフト</li></ul></li></ul>
海外	<ul style="list-style-type: none"><li>■増加<ul style="list-style-type: none"><li>－【アジア】自動車・レンタル機器のオペリース資産の積み増し 中国本社の稼働</li><li>－【米国】資産規模の維持と新たな投資機会の探索</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■増加<ul style="list-style-type: none"><li>－【アジア】事業多角化で増益</li><li>－【米国】今期並み+<math>\alpha</math></li></ul></li></ul>

## 新たな成長を目指して (2) 中長期的な成長戦略 国内

■「金融」から「金融＋サービス」へ

① メンテナンスリースセグメント： サービス機能を拡充

② リテールセグメント： 信託・生命の法人営業強化

③ 環境ビジネスで「エコサービスインテグレーター」を目指す

# 新たな成長を目指して (2) 中長期的な成長戦略 国内/環境

■幅広い分野で環境事業を展開

■今後、「再生可能エネルギー」「自動車」「不動産」「水」の4分野で、グループ内のプラットフォームを結集して展開。

		金融・サービス	エネルギー	自動車	不動産	施設運営
低炭素社会	CO <sub>2</sub> 削減	カーボン・オフセット カーボン・クレジット	太陽光など再生可能エネルギー バイオマス燃料供給 電力卸・小売	エコカーレンタル 電気自動車導入 ハイブリッド車・電気自動車の普及	環境配慮型不動産開発	バイオマス発電
	省エネルギー	ESCOファンド エコレンタル	ESCO事業 エネルギー管理システム 環境関連機器レンタル	カーシェアリング テレマティクス	建物の省エネルギー化	
循環型社会	資源	不用設備の買い取り 広域リサイクルシステム 支払代行サービス	ECOBox オンサイト処理施設 ABL		土壌汚染対策	ガス化改質炉 廃棄物処理・収集運搬 水
社会 自然	生物多様性					水族館運営



## 新たな成長を目指して (2) 中長期的な成長戦略 国内/環境

オリックスグループは、「エコサービスの創造」に挑戦し、「エコサービスインテグレーター」を目指します。



※「エコサービス」を、「メーカーの『エコプロダクト』をお客様のニーズにかなった形でご利用いただくために、必要な機能をご提供するサービス」とし、様々な機能を総合的に提供する役割を「エコサービスインテグレーター」と定義。

## 新たな成長を目指して (2) 中長期的な成長戦略 海外

### ■アジアの成長を取り込む

① アジア現地法人：成長はオーガニックに

② 中国：持株会社設立、「分散とパートナー」がキーワード

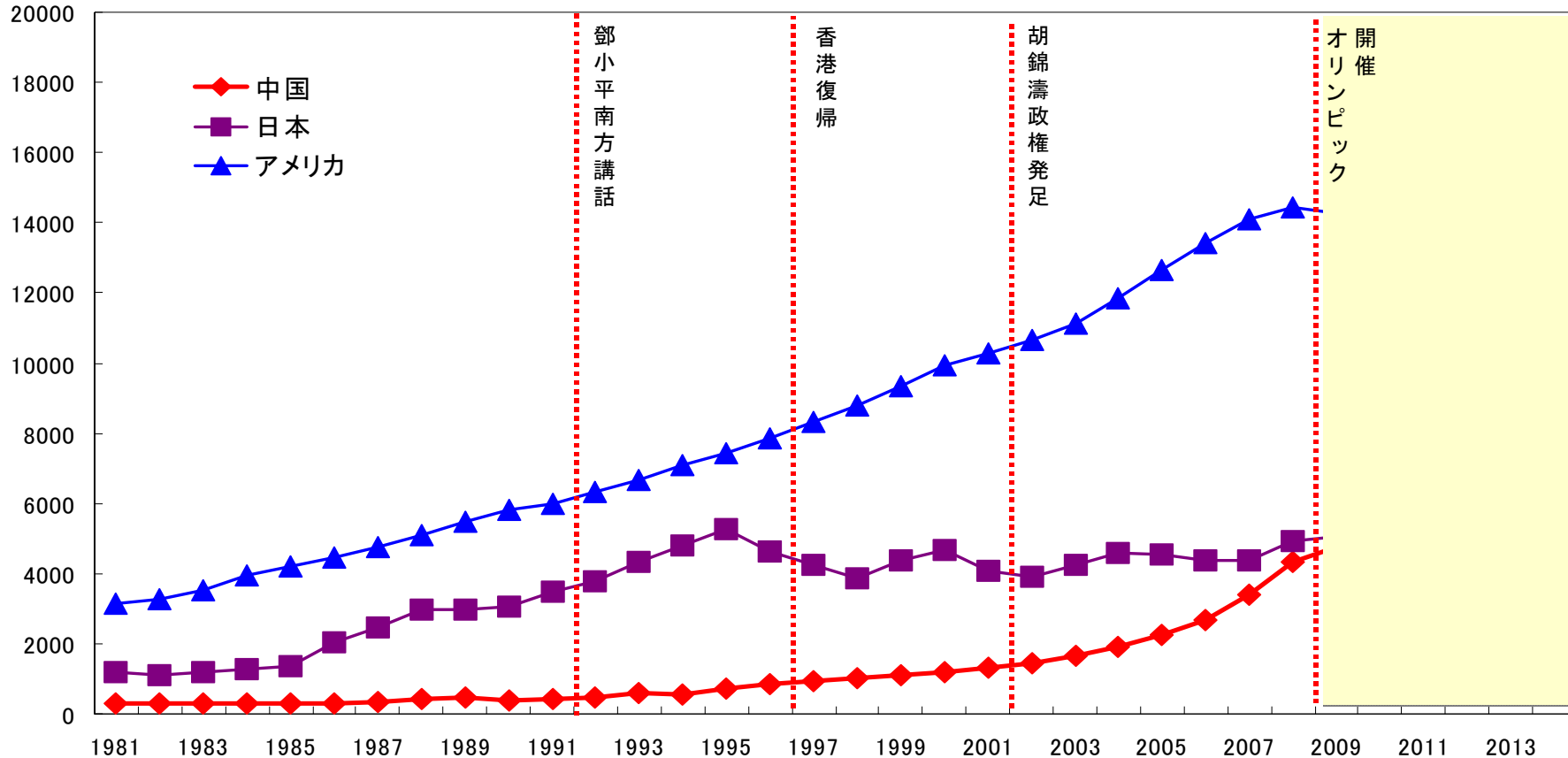
③ 米国：専門性の高いビジネス展開を継続

# 新たな成長を目指して (2) 中長期的な成長戦略 海外/中国

## ■ 中国のGDPは日本を抜いて世界2位へ

(単位:10億ドル)

<日・米・中のGDP推移>



※GDPデータ出所:IMF  
(2009年以降のデータは予測)

## 新たな成長を目指して (2) 中長期的な成長戦略 海外/中国

■中国本土には1981年に進出

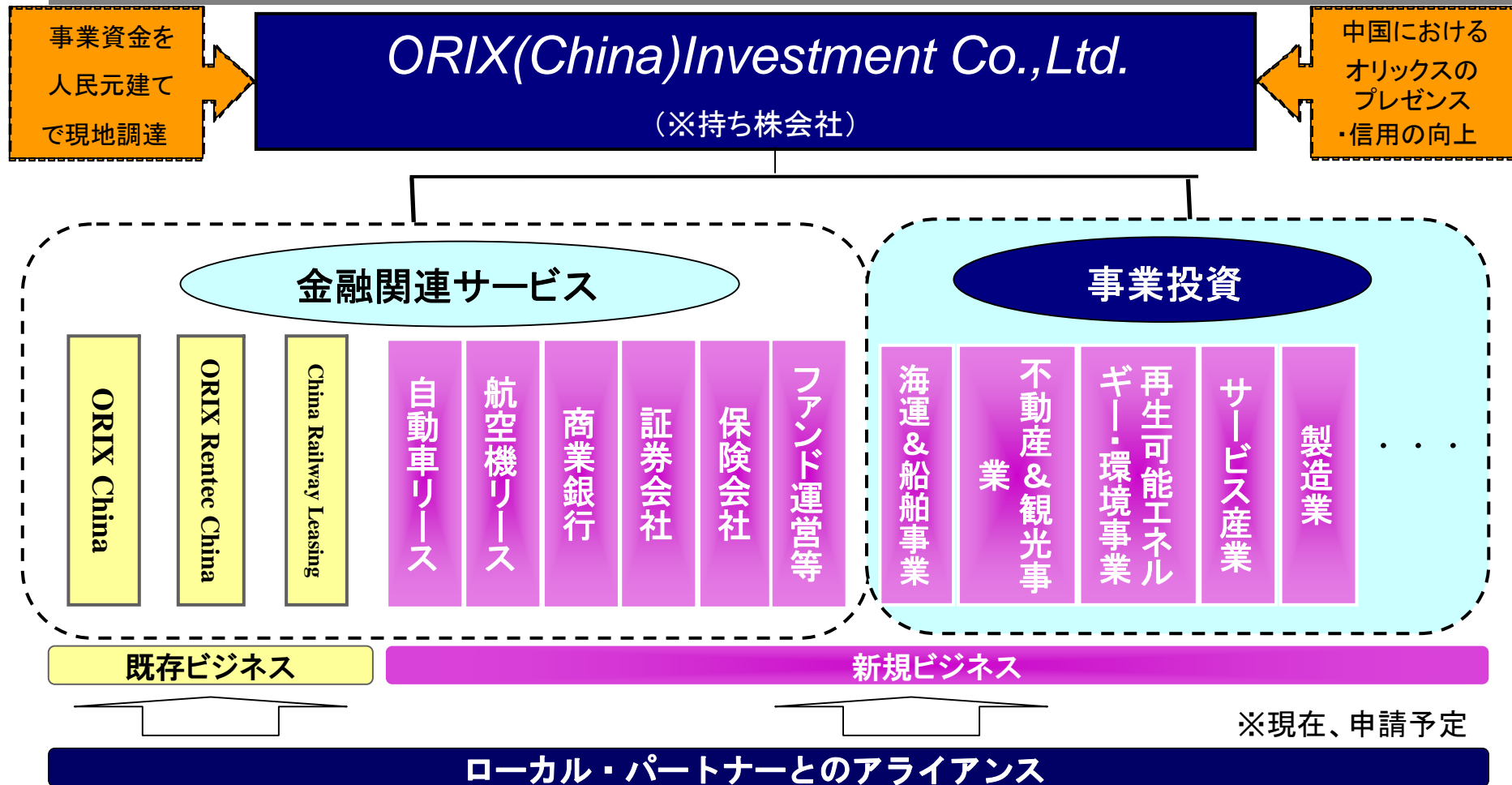
■リスク分散を図りながら、パートナーとアライアンスを組み、事業を推進

国	会社名	主な事業内容	パートナー	設立 資本参加
中国	ORIX Rentec (Tianjin) Corporation	測定機器等レンタル	-	2004年 設立
	ORIX China Corporation	リース事業	Shanghai International Holdings Co., Ltd	2005年 設立
	China Railway Leasing Co., Ltd.	鉄道車両リース	China Railway Materials Commercial Corporation	2006年 出資
	Beijing Oriental Jicheng Co., Ltd	科学技術機器・設備の 総合サービス	中国科学院	2006年 出資

# 新たな成長を目指して (2) 中長期的な成長戦略 海外/中国

■ 中国ビジネスを本格化し、中長期的な成長を目指す

戦略：中国マーケットを内側から攻め、金融関連サービスと事業投資を多角的に展開



## 新たな成長を目指して (2) 中長期的な成長戦略

---

① 来期50%増益、以降2ケタ成長を目指す

② ROE目標：10%

③ 全セグメントで利益成長へ

---

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 IR担当

〒108-0014 東京都港区芝4丁目1番23号

TEL: 03-5419-5041

FAX: 03-5419-5901

E-mail: [orixir@orix.co.jp](mailto:orixir@orix.co.jp)