

オリエント・リース株式会社

1985年初め、オリエント・リースは、日本リースほかリース産業への新規参入企業の増大に伴って、厳しい競争に直面していた。オリエント・リースの宮内社長はこのような状況のなかで、採算を悪化させてまでもリースの売上高規模だけを競う戦略はとらないと述べていた。しかし、それと同時に、収益性の高い分野を求めて、リース事業以外の分野への多角化を進めていた。

会社の沿革

オリエント・リース（O L C）は、1964年4月に、日綿実業、三和銀行、日商岩井、東洋信託銀行、神戸銀行、日本興業銀行および日本勧業銀行によって設立された。O L Cは日本リース（1963年8月設立）に続いて日本で2番目に設立されたリース会社であった。O L Cにおいて、設立以来重要な役割を果たしてきた現在の乾会長および宮内社長は、当時別々の会社に勤務していた。すなわち、乾氏は1962年から三和銀行ニューヨーク支店長であり、当時のアメリカのリース産業の成長に注目して、本店に対してレポートを提出したほどで、リースを知悉していた。一方、宮内氏は、1960年にワシントン大学ビジネス・スクール修士課程を卒業後、日綿実業に就職して、社長室調査課に勤めていた。その後、1963年11月から、3カ月間、USリーシング社でのリース研修に派遣された。O L Cの設立の際には、この二人ともそれぞれの親会社から新会社に派遣されることになった。とりわけ、実務研修を受けていた宮内氏は実務面の指導にあたることになった。O L Cは、設立後3年目の1966年に期間損益を黒字にし、1967年には、累積損失を一掃して、早くも配当を行えるところまでこぎつけた。また、それまで、親会社から派遣されていた社長と交代して、それまで副社長であった乾氏が社長に就任した。

設立当初は、社員13人だけであり、営業は親会社である商社に依存していた。しかし、O L Cのリース物件の中で事務機器の需要性が増してくるにつれて、自社営業する必要性が高まってきた。一方、1969年までに、親会社からの出向社員は、O L C社員として残る人以外は、親会社に帰り、出向社員はいなくなった。1970年3月には、東京支店を世界貿易センタービルに移し、東京本社として、2本社制を敷いた。さらに、1972年12月には大阪から東京に本店登記を移した。

1980年12月には、乾氏は会長になるとともに、宮内氏が45歳でもって、社長に就任した。

(注) このケースは慶応義塾大学ビジネス・スクールでのクラス討議のために、同大学助教鈴木貞彦が公開資料に基づいて作成したものである。このケースは経営の巧拙を例示するためのものではない。(1985年2月改訂)

国内営業所網の拡充

OLCは国内営業拠点作りを積極的にすすめた。その結果、拠点数では、リース専業他社に比べて群を抜いて多く、平均して年間3カ所程の割合で営業所を開設していた。さらに、宮内社長は、社長就任後も、国内営業拠点の一層の拡充を、最大の重点事項とすることを、明らかにしていた。そして、地方都市に小型営業所を積極的に開設していた。しかも、それは、当面の採算面よりも、将来の布石を重視したものであった。この小型営業所は、所長を含めて、営業マン3～4人程度で、初年度の契約高目標を20億円におく程度の拠点であった(注1)。1982年9月には、それまでの平均ベースの2倍以上にあたる7営業所を開設していた。この結果、独立した支店がない県は13県だけになっていた。1983年には、営業拠点の数は、全国で38カ所となっていた(注2)。

このように、国内で地域的に拡大していく場合には、マーケット・シェアを重視していた。勿論、国内事業においても、海外事業と同様に「収益性」も基準としており、マーケット・シェアと投資収益率との間のバランスがとれたものになることを前提としていた。

海外拠点の拡大

一方、事業の国際化においては、1971年9月に香港に現地法人(資本金25百万香港ドル全額出資)、1972年3月フィリピンのリース会社に資本参加(5%)した。1972年9月には、シンガポールに現地資本と合弁会社を設立した。その後も、1974年10月にブラジル、12月アメリカ、1975年2月に韓国、7月マレーシア、8月インドネシア、1978年5月タイ、1979年2月ベネズエラ、1980年モリ、スリランカ、そして1981年中国およびベルギー、へと進出した。1982年10月には、アメリカ最大手のUSリーシングと合弁で「オリエントUSリーシング」を設立して、USリーシングの信用力を背景にしてアメリカ内にも進出することになった。

海外拠点を作るにあたっては、パートナーに一流銀行を選ぶとともに、経営面では徹底した現地化を進める方針をとっていた。また、海外進出先の選定にあたっては、(1)経済の発展性がある(2)法制度が整備されている(3)金融制度が確立している(4)税制がしっかりしている、という4つの基準を重視していた。

さらに、新地域に進出する場合には、最も最近設立した場所での事業が成功しているということがない限り、次の地域には進出しないという、いわゆる逐次的方法をとることにしていた。このような方法によって、OLCは大きなリスクを負わないようにしてい

(注1) 他社のトップは次のように述べていたとのことである。

「所長以下3～4名の最小単位の営業所といっても人件費など必要経費を勘案すると、最低でも年間契約高が35億～40億円を見込まないと開設できない。

2～3年後にその規模を予定しているだろうが、初年度20億円の契約高でのオープンとは思いついたものだ。」

日刊工業新聞(1982年8月26日)

(注2) 第2位が日本リースで、全国で20カ所の営業拠点をもっていた。日刊工業新聞(1983年1月7日), p.17

た。さらに、内部的には、投資に限度を設けており、カントリー・リスクにさらされるのを抑えるようにしていた。このようなことから、OLCは、外国での資産も、多くの国々に分散するようにもしており、特定の国に集中することを回避しようとしていた。

OLCにおけるリースの特徴

OLCは個別機械設備のファイナンス・リースに徹する事を基本としていた。このため、不動産リースを行っておらず、顧客が不動産を必要とする場合には、金融機関を紹介することにしてきた。これは、ライバルの日本リースとは、対照的な戦略でもあった(注1)。この点について、宮内社長は次のように述べていた。

リース会社というのは、その発足の経緯からして、いろんな特色がある。リース・ビジネスのなかで、ホテルのような不動産のパッケージ・リースというと、野球にたとえば、満塁ホームランのようなものなんです。これは、日本リースさんならではの持ち味なんです。ウチはやはり、ヒットを小刻みに連ねて、着実に得点を重ねていくタイプ。王選手型ではありません。

個々の案件を大量に処理して売上げを伸ばすしかない。以前満塁ホームラン、つまり不動産を狙おうとした時期もあったんですが、ホームランどころか、シングルヒットすら打てないようなハメに陥りかけた。これはいかんということでオーソドックスなリース・ビジネスに軌道修正したわけです。われわれは、いわゆる機械リースという点では絶対の自信があります。(注2)

勿論、OLCは事務機器だけでなく、船舶や航空機器等でも強さを示していた(注3)。船舶については、1970年代に入って小型船舶のリースを手がけていたが、1971年からは大型船舶を調達してリースすることも始めていた。この結果、国内の中型海運会社に匹敵す

(注1) 日本リースはホテル等の不動産を含む大型パッケージ・リースを積極的に行うという特徴をもっていた。すなわち、ホテル建物等の不動産については、長期の割賦契約(例えば、20年)を結んだり、融資をするとともに、内装や什器についてはリース契約をパッケージするというものであった。このため、デベロッパー機能を持っており、顧客の経営についてのコンサルティングも行うほどのコミットをすることもみられた。このようなことから、日本リースのリースのなかには、10年以上の長期リースも多く、平均リース期間はOLCよりも長くなる傾向にあった。

(注2) 財界(1981年4月21日) p.41

(注3) 一方、これに対して、日本リースでは、大型物件だけだと業績の変動が大きくなるために、事務機器の小口リースも積極的に進める方針を取りつつあった。日本リースの西尾社長は次のように述べていた。

「これから先、コンピュータ、医療機器といった分野でのリース合戦は一層激しさを増してくるんです。金融機関、メーカー等いろんなリース会社が増えてきていますが、ユーザーの信頼を勝ち得たところだけが生き抜ける。」

財界(1981年4月21日) p.45

る船腹量を保有する程になった。航空機については、1976年から扱うようになり、海外向けリースではほぼ2/3をOLCが占める程であった。

資金調達

OLCにとって、営業の拡大のためには、いかにして、安い資金を調達するかが重要であった。当初は、相互銀行がリースに理解を示してくれた。このほか、若干の資金を損害保険会社、農業関係機関からも借入れた。1967年頃になって、一部の地方銀行および都市銀行からの借入れも可能となった。ただ、これらの借入れは株主である商社の保証やリース債権を担保としたものであった。さらに、1967年には、チェース・マンハッタン銀行からインパクト・ローン1百万ドルの借入れが実現した。1970年4月には、日本のリース会社としては初めて、大阪証券取引所第2部に上場（公開価格300円）した。続いて、1971年4月には、東京証券取引所第2部に公開価格690円で、1972年3月には、名古屋証券取引所第2部に、それぞれ上場した。翌1973年2月には、三市場で第1部市場に指定替えとなった。その後、OLCは、時価発行によって資本市場から頻繁に資金調達を行った。ところで、OLCは、1970年の上場以前からSEC方式による連結財務諸表の監査をアーサーアンダーセン会計事務所から受けていた。このことは、OLCが海外での資金調達をするうえにおいて非常に有利に働いていた。

1974年12月に、OLCは、初めての海外での資金調達を、アジアダラー債10百万ドルを発行する形で行った。その後は、頻繁に海外の資本市場での資金調達を行った。すなわち、1976年2月には、15百万ドル、同年12月は20百万ドルを発行した。1977年12月には、ユーロダラー債15百万ドルとアジアダラー債5百万ドルを同時発行した。1980年11月、OLCは、転換社債で10百万ポンド（転換価格1207円）を発行した。1981年8月、OLCは格付けなしのドル建て転換社債を30百万ドル発行した。これは米国以外の企業では初めての試みであった。1982年3月、シンガポールで社債20百万シンガポール・ドル（1シンガポール・ドル=約110円）を年利10%、期間10年で発行した。また、1982年6月、ユーロダラー市場で転換社債を20百万ドル（転換社債1450円）発行した。1982年6月、普通社債6百万クェート・ディナール（約21百万ドル相当）を年利12.75%、期間5年で発行した。

一方、OLCでは、資金の運用期間と調達期間の対応についても、配慮を払っていた。例えば、航空機リースの場合、このリースの期間は大部分が10年以上の長期にわたるものであった。このため、資金の期間をリースの期間に、一年毎の対応をつけて、大部分をマッチさせていた。一方、船舶リースの場合には、平均して5～10年に及んでいた。このようなことから、OLCでは、船舶リースについては、借入金の大部分を長期資金でまかなっていた（注1）。ただ、低利の短期資金を利用したほうが有利と思われる場合には

（注1）船舶および航空機のリースは海外子会社の営業としても行なわれており、総てが国内の決算報告書に計上されているわけではなかった。財界（1981年4月21日）p.44

、限度をもうけて、部分的に短期借入金を用いていた。このほか、為替リスクの問題について、OLCは、ドル建て取引については、ドル資金を借入れることにしていた。また、円建て取引については、円資金でマッチさせていた。このようにして、OLCでは、為替リスクの95%近くを回避していた。

株価とリース会計

宮内社長は、OLCの株価が過少評価されているとみていた。これは、国内の投資家が単独決算でしか企業を評価していないからである、と考えていた。しかし、宮内社長としては、OLCは連結決算でみなければ、その実態を評価することが難しい、と思っていた。このほか、証券取引所の同一ポストにある信販会社と比較した場合、信販会社が利益を前倒し計上しているのに対し、OLCは、目一杯の有税引当金をとっていることも、評価してもらいたい、と思っていた。すなわち、信販会社の場合には、成長が止ると利益が出にくくなるのに比べて、OLCの場合には、4～5年間ならば、「何もしなくても食べていけるだけの蓄積がある」と述べていた（注1）。

また、日本におけるリース会計の処理の仕方も株価を過少に評価させる一因になっている、と考えられていた。すなわち、アメリカでは、リース取引を金融取引としてみた会計処理をしていた。顧客にリースした機械設備などの購入代金を貸付金と考えて、その額にリース料率を掛けたものを収益とすることになっていた。したがって、リース期間の経過にしたがって、受け取るリース債権は徐々に減少し、毎期のリース収益も期間の経過に伴って、対応的に、減少していくことになっていた。これに対して、日本のリース会計処理の仕方では、入金したリース料を売上高として每期均等に立てる一方で、貸与資産の償却を原価として処理していく方法をとっていた。しかし、貸与資産の購入にかかる金融費用は、購入当初のほうが大きいので、リース開始当初はリース会社の損益はマイナスになることになっていた。このため、新規のリース契約が急増すると、かえって、利益を圧迫する傾向が強くなっていた（注2）。

一方、1980年9月期に、OLCは海外航空機リースの償却法の選択にあたって、僅か1年実施しただけの定率法を、再度、定額法に戻した。これは、利益の計上を改善するための措置であった。

このほか、1982年から、OLCはリースの表示方式を変更することにした。すなわち、リース会社の契約高表示には、取得原価をベースとした「実行高方式」と取得原価にリース期間内のリース料、手数料、保険料、マージン等を加算した「成約方式」とがあった。ところが、大型物件、とりわけ、大型航空機リースが行なわれるようになると、リース金額が何百億円というように巨額となるだけでなく、リース期間も例えば16年というように長期化し、会社全体の平均リース期間が長期化する傾向が出てきた。このため、成約高と実行高のズレが拡大する傾向が強まってきた。さらに、大型航空機の場合には、成約高が実行高の80%増しにもなり、「成約高」ベースでの契約高伸び率は「実状」よりも高めになるということが、指摘されるようになった。このようなことから、OLCは、それ

(注1) 日経産業新聞 (1981年3月18日)

(注2) 日本経済新聞 (1982年1月6日) p.15

までの「成約高」方式に替えて、「実行高」方式にしたほうが正確なリースの姿を公表することになる、と判断した。そして、1982年からは、併記の形ながら、リースを「実行高」ベースで表示することになった。

一方、取引形態として、国税庁の業務通達によって、契約上リースに出来難い取引を割賦として扱うようになった。また、割賦取引は、リースに付随して契約されるものもみられた。このようなことから、OLCでも、割賦取引が増えてきていた。

リース関連事業の多角化

国内の事業においては、店舗網を拡大することに注力することのほかに、子会社を設立して、商品別の専門化を図っていた。すなわち、1972年3月オリेंट・リース・インテリア、1973年6月オリेंट・オート・リース、1976年9月オリेंट測器レンタル、1977年7月オリेंट建材リース、を設立した(注1)。

さらに、1983年1月からは、日本IBMおよびモルガン・ギャランティ・インターナショナルと組んでコンピューター・システム・リース社(OLCが35%を所有)を設立した。日本における1982年の年間リース契約高2兆円強のうち、約30%がコンピューターが占めているだけに、他社への影響はかなり大きなものになると予想されていた(注2)。宮内社長も「たぶん、他社ではIBM機器はほとんど扱えなくなる」と述べていた(注3)。

1984年3月には、コンピューター・ソフトウェアの開発会社であるオー・エス・アール社(資本金80百万円:OLCが90%を所有)を、富士通の有力ディーラーである黒沢商店と合弁で、を設立した。これは、OLCのリース事業のなかで大きな割合を占めているコンピューター・リースを一層促進するためのものであった。

1984年10月には、山善と共同出資で「ワイ・オー・マシン・リース」(OLCが81%)を設立して、工作機械やFA機器などのリース需要の拡大に対応して販売力を強化することにした。

一方、このように増えてくる子会社の管理について、宮内社長は、「基本的には

(注1) オリेंट・リース・インテリア: 専門店, 飲食店, ホテルなどの店舗設備やオフィスの内装設備のトータルインテリア・リースを行うとともに、出店やテナント導入にともなう総合的なコンサルティング業務を行う会社

オリेंट・オート・リース: 自動車リースにともなう登録・税金・保険等の管理業務やメンテナンス・サービスを行う会社

オリेंट建材リース: 建設工事に使用される仮設機材(鋼矢板, H型鋼等の重量仮設機材, 型枠, 足場等の軽量仮設機材)のレンタル, 仮設機材の加工・整備・販売等を行う会社

オリेंट測器レンタル: オシロスコープ, 周波数カウンター, デジタル式電圧測定器, 発振器, 記録計等の電子測定機器やパーソナル・コンピューターのレンタルを行う会社

(注2) 日刊工業新聞 (1982年11月20日), p.13

(注3) 日経産業新聞 (1982年12月1日), p.15

、利益目標を設定して管理している。われわれとしては、備かっていない分野についてしっかりと見つめています。もし、ある一時点において、2社以上の会社で採算とれていない場合には、私達としては、多角化のスピードをゆるめることにしています。」と述べていた。

貸付部門への多角化

(1) 信販分野への進出

OLCは、企業法人を対象としたリースやレンタルを行ってきっていた。このため、日本の企業の高度成長とともに、OLCの業務も高成長を遂げてきていた。しかし、1970年代に入ってから企業の成長の鈍化という状況のなかで、OLCは個人部門にも注目始めた。このような折、1979年6月、OLCはフランスのパリバ・グループのなかの消費者金融専門会社であるセテレム社と合併で「ファミリー信販」（OLC80%、セテレム20%）を設立することになった。この事業を始めるにあたって、OLCは、当面は、OLCの取引先と家電・家具・衣類・自動車等の割賦債権買い取り業務を取り扱うことにした。しかし、この消費者部門は、急速に伸び、1982年頃からは、ショッピング・クレジットに加えて、カード事業の拡大に本格的に取り組み始めた。そして、中長期的に、カード部門とショッピング部門との比率を各々50%にすることを目標としていた。

OLCは、消費者金融分野については、成長分野であると思っけていても、経験のあるパートナーとの出会いがあるまで、進出を抑えるという慎重なアプローチをとっていた。しかし、いったん進出した後は、OLCとしては、この消費者信用分野を、非常に競争が激しいものの、最も成長しつつある分野であるとみて、重視し始めていた。特に、1982年からはファミリー信販が黒字転換しており、今後もサービスの向上を目指して、「エレクトロニクス化」を急いで進めていた。1982年11月には自社カード（ファミリー信販カード）および一部の代行カードを磁気化していた。さらに、1983年春からは、当面の計画として、CDを合計500台を加盟店端末として設置することにしていた。まず、本支店および営業所を中心に20台設置し、1983年中に100台にまで増加することにしていた（注1）。

(2) 住宅ローン事業への進出

さらに、1980年3月には、会社内部でそれまで行っていた不動産金融を統合して住宅事業部を設け、住宅ローンを積極的に推進していた。オリエント・リースでは、住宅ローンについては、「総合的なファイナンス事業を展開するうえで、個人顧客とのおつき合いは極めて重要な戦略的課題」として、今後本格的に取り組む姿勢を見せていた（注2）。特に、東京と大阪地域のマンション所有者に対するローンを増加させていた。また、住宅ローンは、長期金利の変動に応じて貸出条件をスライド出来るだけでなく、利息が前倒しになっている関係から、リースとは異なる意味で、決算対策上のメリットもあるとみら

(注1) 日経産業新聞 (1983年1月1日) p.13

(注2) 日経産業新聞 (1981年9月25日)

れていた（注1）。

（3）ベンチャー・キャピタルへの進出

宮内社長は、ベンチャー・キャピタルへの進出については、「ベンチャー・キャピタルで成功した会社はなくやめてとけとけちをつけて、反対していた企画であった。」と述べていた（注2）。しかし、1983年10月には、ベンチャー・キャピタルの会社、「オリエント・キャピタル」を内外の会社との合弁で設立した。この会社の資本は、OLCが40%、ベアリング・ブラザーズ（イギリス）20%、ハンプレクト・クイスト（アメリカ）20%、そして、大和証券、大和証券経済研究所、三和銀行および第一生命が各々5%を保有していた。1984年3月には、オリエント・キャピタルは約50億円の資金を集めて、上場直前の企業ではなく、スタート・アップの企業を対象として貸付けることにしていた。

手数料収入分野への進出

宮内社長は、貸付事業のほかにも、他の金融サービス分野へ多角化をする必要があると考えていた。特に、会社のリスク・エクスポージャーを増加させることなしに利益性を高めることのできる分野を求めていた。その一つが手数料収入を得る事業であった。そして、1984年6月には、抵当証券部を設置した。

提携による販売網の展開

OLCは販売網を拡充することを引続き優先事項としていた。特に、競争相手の販売網をはるかに凌駕するネットワークを作りあげ、マーケティングを強化することに重点をおいていた。しかし、従来のように、全部を自社店舗の形で設立する戦略を変えつつあった。すなわち、地方での販売網を拡充するにあたっては、主要な地方金融機関、とりわけ、地方銀行との間の取引関係を緊密化することも重視していた。1982年4月には、中国銀行との合弁で中国リース（OLCが30%）1983年5月には、山口銀行との合弁で山口リース（OLCが35%）、1983年7月には、北陸銀行と合弁で北銀リース（OLCが35%）を、それぞれ設立していた。また、1984年3月には、日本生命との合弁でニッセイ・リース（OLCが35%）を設立した。

一方、1984年以降、OLCでは、いくつかの営業所を閉鎖していた。例えば、1982年夏に設立した長崎と大分の両営業所を、1984年に閉鎖して、福岡支店で扱うことによって組織効率を高めることにした。さらに、地方銀行との提携にともなって、鳥取県と三重県の営業所を閉鎖した。それと同時に、自社独自の営業努力を東京と大阪の二大都市に徐々に集中していくことにしていた。

海外拠点の見直し

1985年現在、海外では、16カ国の18カ所に拠点をもっていた。このような海外拠点の増加によって、カントリー・リスクへのエクスポージャーも増大していた。このため、

（注1）日経産業新聞（1980年12月27日）p.10

（注2）週刊ダイヤモンド（1984年6月16日）、p.82

国際部長の岩井常務は、「当面、新しい現地法人を作る計画はない」と述べていた。最近になって、日本リースの6カ所をはじめ、競争他社が海外拠点をふやしていたにもかかわらず、1983年以降、OLCは海外拠点を1カ所も増やさなかった。今後は、拠点を増やすよりも、既存の進出地域での多角化戦略を検討していた。すでに、シンガポールでは、1981年に二つ目の自動車専門リース専門のオリエン特・カー・リーシングを設立していた。

海外大型取引の見直し

1980年代に入ってから、OLCも、他の日本のリース会社と同様に、1980年12月の外国為替管理法の改正によって、原則的に自由となった円建てリースの「クロスボーダー・リース」(注1)を拡大させた。このクロスボーダー・リースは船舶、飛行機、プラント、石油掘削リグ、鉄道車両等の大口物件のリースが中心となっていた。最近の日本における金利の低下と円の国際化によって、日本のリース会社によるクロスボーダー・リースは、1981年に約6億ドル、1982年に15億ドル強、1983年は約18億ドルへと、拡大していた。例えば、OLCでも、カンタス航空、アルゼンチン航空(注2)、大韓航空等に対するいくつかのリースを幹事会社としてまとめていた。そして、OLCにおいては、航空機リースは1982年9月期で全体の約19%を占めていた。

しかし、海外との間との大口リースが増えてくるにつれて、商業リスクだけでなく、カントリー・リスクのエクスポージャーも大きくなっていった(注3)。しかも、大型リ

(注1) 海外では、この円建てリースは、「ショウゲン・リース」とも言われていた。また、1978年から1979年中頃まで、輸入促進のために、日本政府が支援して行ったドル建てリース(すなわち、日本のリース会社が、日本輸出入銀行から借り入れた低利のドル資金を用いて、飛行機を購入(輸入)し、その飛行機を海外の会社へリースした取引)は「サムライ・リース」と言われていた。

(注2) アルゼンチン航空に引き渡したボーイング747型旅客機1機の円建てリース契約(期間16年、購入ベース契約高72百万ドル=約180億円)の9月末払い込み期限の第1回代金支払(約10億円)がアルゼンチン政府の外国為替業務の規制強化で事実上停止し、1カ月遅延させるという事態が発生した。日刊工業新聞(1982年10月9日)p.2; (1982年11月29日)p.15

(注3) OLCは、そのAnnual Reportのなかで、次のような開示も行っていた。

| | 1982年 | 1983年 | 1984年 |
|------------------------------------|---------------------|--------|--------|
| メキシコ・アルゼンチン・ブラジル 関係の証券・直接ファイナンス | | | |
| および割賦貸付金への投資額(百万円) | 23,675 [#] | 34,452 | 34,985 |
| 同地域関係のリース契約債権マイナ ス未収リース料(主に航空機) | 9,965 [#] | 20,742 | 21,275 |

[#]メキシコとアルゼンチンのみ

リースは、不良化した場合の影響が大きく、利益の変動を大きくする危険があった。このため、宮内社長としては、このようなリースの場合には、シンジケート・リースの形で参加する形にとどめることにした。このほか、OLCは、そのシンジケートを幹事としてまとめることによって得られる手数料を重視することにした。例えば、1984年3月には、スペインのユニオン・エレクトリカ・フェノサ・S. A. に対する発電所プラントを、興銀リースとともに、主幹事としてまとめていたが、それは、日本でまとめられた案件としては最大で、総額1,064億円ものリースであった(注1)。

しかし、最近になって、OLCが円建てリースについて慎重であったこともあって、この分野での取引規模は、日本リースのほうがOLCよりも大きなシェアを占めているものと推定されていた(注2)。

資金調達の見直し

リース会社にとって、資金をいかにして安いコストで調達するか、ということが引き続き重要な課題であった。OLCは、リースとローンの期間に合わせて、借入れ期間を調整していた。例えば、OLCのリースの平均期間は4½年から5年にわたっていた。しかし、増大していた消費者向け貸付の場合には、売掛金の平均期間は約30日であった。このため、消費者ローンには、短期借入金を対応させていた。これに対して、住宅ローンの期間は、全く異なった期間になっており、平均約20年にもなっていた。したがって、住宅ローンについては、長期借入金を用い、それによって、利率率の変動リスクを最少限に抑えることにしていた。

1980年代に入って、長期プライム・レートが規制金利で高止まりしていたのに対して、短期金利は大幅に低下していた。このため、1981年以降、OLCは、短期借入の割合を一貫して増加させ、1984年には50%近くにまで、高めていた。

今後の方針

宮内社長は、リース事業の今後の長期計画や戦略について次のように述べていた。

リース業の性格からして、長期計画的なものはありません。2～3年といった

(注1) このリースは、シンジケート団(リース会社と商社の19社)が、ユニオン・フェノサ社から発電関連設備を約6百億円で購入するとともに、直ちに、ユニオン・フェノサ社が、同設備を12年間にわたる長期割賦で買い戻すという形をとった。したがって、これは、リースというよりも、実質、円建ての「長期貸付」であった。

(注2) 各社とも、リスク対策に苦心をしていたが、最近、東銀リースとダイヤモンド・リースとが共同でまとめたリースでは、リスクを他に転嫁した取引を結んでいた。すなわち、この2社が共同でまとめたメキシコ航空への総額350億円にのぼる旅客機についての取引では、メーカーであるマクドネル・ダグラスと、生産拠点のあるアメリカとカナダの輸出入銀行が債務保証を行った。

日刊工業新聞(1985年2月25日)p.19

中期計画ですね。

小口分散という取引形態を守っていくことだと思います。網ですくえるような商業組織、事務組織、取引先との関係を作り上げて行こうと思います。そういう意味で、私どもの会社と対象的なのは日本リースさんではないでしょうか。

リースとはきわめて補助的な金融機能を持った賃貸し屋だと思っているわけでは。丸抱え金融とはほど遠いと考えています。

われわれの会社はですからベンチャー性をあまり求めていません。それより“片隅性”をもとめています。“片隅性”というとなにか言葉がよくありませんが、その会社の片隅の機能をリースしましょうということです。(注1)

また、リースの方向性について、宮内社長は次のように述べていた。

ここ5年から10年はリースのバリエーションを追求します。いっそうの国際化とか商品の多様化ですね。これまでは、金融をつけるといういわば直球だけでやってこられた。ファイナンスリース以外にメンテナンスをつけるとか、契約条項を弾力化するとか変化球も多投します。(注2)

一方、リース産業への新規参入も相次いでいた。宮内社長としては、新規参入企業がどのようなビヘイビアを今後とるかということが、一つの鍵であるとみていた。

新規参入企業が親会社の蓄積を少々はき出してもマーケットシェアを取るのだという戦略でやってきた場合、われわれとしては受身の立場で苦しくなります。・・・たとえば、信販業界がリースをおやりになっているのも、信販業界も競争激化の抜け穴としてリースに目をつけたのではないかと思いますので、過去の蓄積をはき出してまでシェアを取るのだというビヘイビアにはなりにくいと感じます。ただメーカー系リース会社の場合、どういう風な戦略を取るかわからないところがあります。自分のところの製品を売るためのリースですから、かなり思い切った手を打つかもできませんね。ですから、メーカー系のビヘイビアが今後の業界の大きな鍵ともいえます。(注3)

1984年末現在、リース会社のうち、リース協会に加盟している会社の数で178社にのぼっていた。しかし、メーカーに加えて、信販会社、クレジット会社、商社、信託銀行

(注1) オールビジネス (1981年2月1日) p.37

(注2) 日経産業新聞 (1981年12月4日) p.18

(注3) オールビジネス (1981年2月1日) pp.35-36

、外資系リースの参入によって、リース会社の数は 500社を超えるものと推定されていた。このため、競争は激化し、リース料率（設備・機械の購入原価に対するユーザーの負担率）は下落していた。工作機械の 5 年物リースの場合、以前は 150～155（原価を 100）であったものが、1984年には 130まで下落していた。戦略的な契約物件の場合には、120まで下げるリース会社もみられた（注1）。料率のほか、競争の激化によって、顧客の信用基準を緩めてまでも、取引をとるリース会社も出ていた。

このような競争の激化によって、OLCのリース事業の採算も厳しくなっていた。すなわち、宮内社長は次のように述べていた。「われわれの本業は本当にもうからなくなった。だが、オリエント・リースはダンピング的なことはしない。赤字受注はするなど社内に厳しくいつている。そのため、7連敗、8連敗と他社に仕事をもっていかれていますと、現場が泣きつくほど」である、と述べていた。

一方、宮内社長は、「国際的に通用する企業になりたいと思っていますので、海外から見られた財務比率を非常に問題にしています」（注2）と述べていた。また、「われわれは他社を意識していない。われわれが重視しているのは“収益”です。企業のカタチはかくあらねばならないということはないし、また、そのように考えていると事業はうまくいかない。」（注3）さらに、「正統的な金融機関になりたいと思ってきたわけじゃない。雑草でいい。」（注4）とも、述べていた。

一方、今後の多角化の方向については、宮内社長は、基本的には、馴染のない分野へは進出しないという方針にしていた。そして、これまでにOLCが蓄積したノウハウを利用出来る関連分野に進出するというにしていた。同様のことについて、島本常務も次のように述べていた。

「われわれは遠大な計画があって、新会社を設立したり、多角化しているのではない。リースの周辺部門に進出し、周辺のそのまた周辺に乗り出すといった具合で、やっていくうちにこうなった。」（注5）

1983年春には、住宅金融部門の伸びが特に大きく、貸付残高も相当な規模に膨らんでいた。このため、宮内社長としても、住宅金融部門が「今後、OLCを支える重要な柱になると期待していた（注6）。

そして、今後の経営の目標として、宮内社長は、「私としては、スタッフの考えを、リース業界でナンバー・ワンであり続けることよりも、フィナンシャル・サービス業界でのリーダーになる、という一層大きな目標に、切り換えるようにしたい。事実、これまでの多角化の結果、オリエント・リースはもはや単なるリース会社ではなくなっています。」とも述べていた。

（注1）日経産業新聞（1984年10月17日）、p.16

（注2）オールビジネス（1983年6月）p.38

（注3、4）週刊ダイヤモンド（1984年6月16日）、p.84

（注5）週刊ダイヤモンド（1984年6月16日）、p.83

（注6）日経産業新聞（1984年3年29日）p.22

しかし、O L Cでは、リース事業分野での競争激化による利益率の低下傾向のもとで、リース事業の「落とし穴」は、金利動向の読み違いにあることに留意していた。また、多角化の一分野である信販の「落とし穴」は、不良債権の累増である、との認識をもっていた（注1）。このような問題を抱えながら、上場会社として、収益性重視の経営を続けることにしていた。

リース事業協会の需要予測では、1980年～1985年にかけての伸び率は、年率で14～16%と推定されており、リース市場規模も、1985年の推定4～4.5兆円から、1990年には7～8兆円へと拡大するものと、推定されていた（注2）。

（注1） オールビジネス（1983年6月）p.37

（注2） 日刊工業新聞（1985年2月25日）p.19

付属資料 1

オリエント・リースの貸借対照表
(単位：10億円)

| 9月 | 1980年 | 1981年 | 1982年 | 1983年 | 1984年 |
|-------------------|--------|--------|--------|---------|---------|
| 現金及び預金 | 74.30 | 94.98 | 131.49 | 157.23 | 179.36 |
| 受取手形 | 0.07 | 0.13 | 0.24 | 0.57 | 0.71 |
| 割賦売掛金 | 23.42 | 39.12 | 141.93 | 221.09 | 275.08 |
| 営業貸付金 | 31.29 | 65.00 | 107.86 | 179.50 | 247.10 |
| 関係会社営業貸付金 | 7.25 | 3.13 | - | - | - |
| 未払リース料等 | 4.37 | 4.36 | 5.81 | 6.61 | 17.83 |
| 有価証券 | 7.76 | 2.05 | 24.42 | 5.78 | 6.07 |
| 前払費用 | 5.01 | 6.75 | 9.02 | 10.81 | 10.10 |
| 関係会社長期貸付金(1年以内回収) | - | 6.59 | 10.89 | 25.78 | 34.03 |
| 貸倒引当金 | △ 0.90 | △ 1.37 | △ 2.87 | △ 3.61 | △ 5.15 |
| 流動資産合計 | 160.32 | 221.92 | 430.62 | 613.26 | 771.31 |
| 貸与資産 | 233.55 | 281.47 | 365.52 | 416.36 | 453.67 |
| 貸与資産前渡金 | 0.89 | 5.21 | 4.53 | 0.72 | 2.41 |
| 貸与資産処分損引当金 | △ 1.51 | △ 1.75 | △ 2.10 | △ 2.46 | △ 1.33 |
| 貸与資産合計 | 232.92 | 284.93 | 367.95 | 414.61 | 454.75 |
| 土地・建物 | 0.50 | 0.52 | 2.90 | 3.25 | 5.35 |
| 社用資産合計 | 0.56 | 0.58 | 3.01 | 3.61 | 5.61 |
| 有形固定資産 | 233.49 | 285.51 | 370.96 | 418.22 | 460.36 |
| 投資有価証券 | 7.74 | 8.78 | 11.36 | 21.24 | 19.59 |
| 関係会社株式 | 10.74 | 13.69 | 14.17 | 16.63 | 21.33 |
| 関係会社長期貸付金 | 24.03 | 56.08 | 117.49 | 117.40 | 99.46 |
| 貸倒引当金 | △ 0.25 | △ 0.57 | △ 1.06 | △ 0.94 | △ 0.80 |
| 投資その他資産合計 | 43.56 | 79.39 | 143.55 | 156.68 | 142.59 |
| 固定資産 | 277.08 | 364.95 | 514.57 | 574.97 | 603.01 |
| 資産合計 | 437.40 | 586.86 | 945.19 | 1188.46 | 1374.56 |
| 支払手形 | 16.32 | 18.58 | 25.63 | 22.36 | 34.47 |
| 買掛金 | 4.31 | 5.34 | 13.03 | 7.92 | 12.41 |
| 短期借入金 | 161.19 | 208.48 | 338.84 | 531.23 | 617.30 |
| 未払費用 | 2.51 | 2.81 | 5.12 | 6.55 | 7.82 |
| 前受金 | 4.41 | 4.21 | 3.97 | 4.53 | 5.49 |
| 割賦未実現利益 | 5.92 | 9.53 | 44.64 | 76.28 | 95.75 |
| 預かり金 | 1.15 | 0.77 | 1.05 | 2.08 | 5.04 |
| 事業税・法人税引当金 | 2.17 | 0.97 | 1.62 | 1.35 | - |
| 流動負債合計 | 201.82 | 251.67 | 433.89 | 660.62 | 778.40 |
| 社債 | - | - | - | - | 7.13 |
| 転換社債 | - | 5.06 | 9.81 | 20.12 | 12.71 |
| 長期借入金 | 197.00 | 290.16 | 458.41 | 461.14 | 517.74 |
| 受入保証金 | 10.30 | 11.13 | 13.13 | 13.96 | 16.03 |
| 固定負債合計 | 207.52 | 306.45 | 481.42 | 495.24 | 553.79 |
| 海外投資等損失準備金 | 3.68 | 3.58 | 3.42 | - | - |
| 特別償却準備金 | 3.84 | 2.96 | 2.08 | - | - |
| 特定引当金合計 | 7.52 | 6.54 | 5.50 | - | - |
| 負債合計 | 416.87 | 564.67 | 920.81 | 1155.85 | 1332.20 |
| 資本金 | 2.08 | 2.08 | 2.09 | 2.16 | 2.73 |
| 資本準備金 | 8.91 | 8.91 | 9.19 | 10.82 | 17.66 |
| 利益準備金 | 0.28 | 0.32 | 0.37 | 0.42 | 0.47 |
| その他剰余金 | 9.27 | 10.88 | 10.22 | 19.20 | 21.49 |
| 資本合計 | 20.54 | 22.19 | 24.38 | 32.61 | 42.36 |
| (注) 偶発債務 | | | | | |
| 関係会社借入金の保証 | 47.53 | 66.35 | 128.20 | 120.65 | 171.26 |
| 買付予約高 | 15.44 | 26.60 | 38.48 | 23.23 | 41.04 |
| 預り手形(貸与・販売先) | 75.33 | 95.14 | 104.50 | 104.09 | 118.72 |

付属資料 2

オリエント・リースの損益計算書
(単位：10億円)

| | 1980年 | 1981年 | 1982年 | 1983年 | 1984年 |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 基本リース料収入 | 76.85 | 89.59 | 110.05 | 151.22 | 173.46 |
| レンタル料収入 | 15.82 | 19.04 | 26.02 | 17.66 | 12.94 |
| 再リース料収入 | 1.83 | 1.94 | 2.07 | 2.09 | 2.25 |
| 割賦売上高 | 11.43 | 15.50 | 34.31 | 39.95 | 50.29 |
| 貸付金収益 | - | - | 10.16 | 14.94 | 21.15 |
| その他の売上高* | 18.86 | 22.38 | 15.53 | 29.51 | 25.12 |
| 売上高合計 | 124.79 | 148.45 | 198.13 | 255.37 | 285.21 |
| 貸与資産減価償却費 | 66.59 | 78.62 | 97.62 | 123.69 | 139.53 |
| 諸原価** | 5.55 | 6.23 | 7.85 | 9.42 | 10.08 |
| 支払利息(資金原価)*** | 21.81 | 26.99 | 36.09 | 50.75 | 56.31 |
| 割賦売上原価 | 9.22 | 12.50 | 26.14 | 28.53 | 40.14 |
| その他の売上原価# | 12.36 | 13.26 | 11.87 | 23.96 | 18.82 |
| 売上原価合計 | 115.52 | 137.59 | 179.57 | 236.35 | 264.89 |
| 売上総利益 | 9.27 | 10.85 | 18.56 | 19.02 | 20.33 |
| 貸倒引当金繰入額 | 0.35 | 0.60 | 1.66 | 0.82 | 1.56 |
| 貸与資産処分損引当繰入額 | 0.30 | 0.45 | 0.65 | 1.49 | - |
| 人件費 | 2.92 | 3.57 | 4.57 | 5.50 | 6.19 |
| 賃借料 | 0.66 | 0.84 | 1.01 | 1.23 | 1.45 |
| 租税公課 | 0.71 | 0.65 | 0.96 | 0.26 | 0.28 |
| 販売費及び一般管理費合計 | 6.88 | 8.47 | 11.77 | 13.11 | 13.70 |
| 営業利益 | 2.38 | 2.39 | 6.79 | 5.91 | 6.63 |
| 関係会社貸付金利息 | 1.34 | 2.74 | 7.37 | 11.32 | 11.28 |
| 受取利息 | 0.27 | 0.46 | 0.99 | 1.19 | 1.65 |
| 有価証券売買益 | 0.20 | 0.25 | 0.25 | 0.93 | 1.45 |
| 有価証券利息 | 0.38 | 0.25 | 0.24 | 0.76 | 1.26 |
| 関係会社受取配当金 | 1.34 | 0.85 | 0.54 | - | - |
| 受取配当金 | 0.18 | 0.23 | 0.27 | 0.53 | 0.91 |
| 為替差益 | - | 1.36 | - | - | 0.89 |
| 営業外収益 | 4.07 | 6.67 | 10.41 | 15.50 | 18.37 |
| 支払利息 | 2.93 | 4.53 | 9.16 | 15.42 | 16.48 |
| 貸倒引当金繰入額 | - | 0.32 | 0.49 | - | - |
| 為替差損 | 0.17 | - | 1.65 | - | - |
| 営業外費用 | 3.27 | 5.23 | 11.89 | 15.76 | 17.35 |
| 経常利益 | 3.18 | 3.83 | 5.31 | 5.66 | 7.65 |
| 特別利益 | - | 0.03 | 0.86 | 0.62 | 1.41 |
| 特別損失 | - | 0.86 | 2.08 | 1.70 | 2.66 |
| 税引前当期利益 | 3.18 | 3.00 | 4.10 | 4.57 | 6.40 |
| 特定引当金戻入額 | 0.94 | 0.98 | 1.04 | 1.13 | - |
| 税引前当期利益 | 4.12 | 3.98 | 5.14 | 5.70 | 6.40 |
| 法人税等引当額 | 2.28 | 1.92 | 2.79 | 3.09 | 3.54 |
| 当期利益 | 1.84 | 2.07 | 2.35 | 2.61 | 2.86 |
| (注) 1株当たり利益 | 44.18 | 79.67 | 56.15 | 60.48 | 58.82 |
| 1株当たり配当 | 9.00 | 10.00 | 10.00 | 11.00 | 12.00 |

* リース期間満了物件の売却額、リース契約の中途解約による解約弁済金等を計上

** 貸与資産にかかわる保険料、固定資産税、修理費および特別修繕引当金繰入額等

*** 受取利息相殺後の金額

受取利息 2.25 3.08 4.32 4.02 5.93

リース期間満了又はリース契約の中途解約に伴う売却貸与資産の帳簿価格を計上

付属資料 3

オリエント・リースの営業実績（実行高）
（単位：10億円）

| | 1981年 | 1982年 | 1983年 | 1984年 |
|-----------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| リース部門 | | | | |
| 一般機械設備 | 29.33(2,962) | 41.93(6,291) | 47.38(3,914) | 53.78(4,476) |
| 電気機器 | 18.86(8,426) | 34.80(24,261) | 31.71(18,448) | 32.40(16,139) |
| 輸送機器 | 9.21(4,575) | 21.35(7,496) | 18.99(10,177) | 11.07(150) * |
| 光学・精密機器 | 2.10(428) | 3.30(597) | 2.96(611) | 4.00(645) |
| 事務機器 | 101.88(14,591) | 128.48(34,915) | 145.29(24,132) | 136.85(25,267) |
| 公害防止機器 | 0.08(11) | 0.37(27) | 0.31(20) | 0.18(9) |
| 医療機器 | 16.24(2,132) | 14.80(2,155) | 12.11(1,868) | 10.69(1,794) |
| 商業・サービス機器 | 15.82(2,187) | 20.87(3,782) | 20.61(2,935) | 19.96(2,078) |
| その他 | 0.85(58) | 2.22(352) | 1.46(225) | 0.55(41) |
| 小計 | 194.36(35,370) | 268.12(79,876) | 280.83(62,330) | 269.48(50,599) |
| 割賦販売部門 | 45.33(5,377) | 155.70(4,615) | 152.85(3,483) | 121.52(2,340) |
| 貸付部門 | 78.91(2,051) | 173.96(4,694) | 252.97(5,449) | 286.83(7,239) |
| 合計 | 318.61(42,798) | 597.79(89,185) | 686.66(71,262) | 677.82(60,178) |
| 期間別 | | | | |
| 2年 | 11.01(168) | 8.90(216) | 7.44(301) | 4.75(286) |
| 3年 | 28.51(8,596) | 18.88(5,831) | 17.13(4,415) | 19.34(4,437) |
| 4年 | 20.88(3,023) | 38.42(10,923) | 43.80(13,530) | 27.18(3,911) |
| 5年 | 97.71(16,446) | 144.98(45,485) | 148.42(30,979) | 151.62(32,443) |
| 6年 | 24.83(4,102) | 35.24(4,233) | 37.74(3,535) | 42.08(3,545) |
| 7年 | 11.06(2,982) | 20.25(12,720) | 21.82(9,428) | 21.53(5,910) |
| 8年以上 | 0.36(53) | 1.45(468) | 4.48(142) | 2.98(67) |
| 営業拠点数** | | | | |
| 国内 | 30 | 36 | 38 | 37 |

(注) () 内は件数

* 件数が大幅に減少したのは、車両分を子会社に振り替えたことによる。

** 建物は全て賃借

付属資料 4

主要貸付機関（借入額 100億円以上）別借入額（1984年9月末）
（単位：10億円）

| | 短期借入金 | 長期借入金 |
|----------|-------|-------|
| 三和銀行 | 60.42 | 36.60 |
| 太陽神戸銀行 | 33.46 | 27.12 |
| 大和銀行 | 14.10 | 7.18 |
| 東京銀行 | 13.98 | 9.60 |
| 東海銀行 | 8.03 | 2.95 |
| 東洋信託銀行 | 32.52 | 29.93 |
| 三井信託銀行 | 21.31 | 29.02 |
| 住友信託銀行 | 9.80 | 15.49 |
| 安田信託銀行 | 13.25 | 15.26 |
| 三菱信託銀行 | 14.45 | 27.24 |
| 日本輸出入銀行 | - | 19.71 |
| 日本興業銀行 | 35.01 | 27.42 |
| 日本債券信用銀行 | 23.64 | 24.79 |
| 日本長期信用銀行 | 17.24 | 14.12 |
| 農林中央金庫 | 45.07 | 21.01 |
| 横浜銀行 | 16.70 | 10.41 |
| 千葉銀行 | 16.77 | 6.82 |
| 第一生命保険 | - | 37.17 |
| 日本生命保険 | - | 37.16 |
| 住友生命保険 | - | 17.48 |
| 明治生命保険 | - | 19.64 |
| 三井生命保険 | - | 17.45 |
| 朝日生命保険 | - | 18.86 |
| 太陽生命保険 | - | 15.58 |
| 協栄生命保険 | - | 18.46 |
| 安田生命保険 | - | 16.58 |
| 千代田生命保険 | - | 17.28 |
| 第百生命保険 | - | 9.55 |

付属資料 5

社債および転換社債発行状況

社債

| 発行金額 | 発行日 | 利率 | 発行価格 | 担保 | 為替相場 | 償還日 |
|----------------------|---------|-------|---------|------|---------|---------|
| 7,129百万円 (30百万ドル) | 1984年9月 | 13.0% | 100.75% | 銀行保証 | 237.63円 | 1989年9月 |

償還額および支払利息は、カレンシー・スワップによって円貨が確定し、利率は7.1%となっている。

転換社債

| 発行金額 | 発行日 | 利率 | 転換価格 | 担保 | 為替相場 | 償還日 | 転換率* |
|--------|---------|-------|--------|----|---------|---------|-------|
| 20百万ドル | 1982年6月 | 6.25% | 1,450円 | なし | 242.35円 | 1992年9月 | 74.7% |
| 50百万ドル | 1983年6月 | 5.25% | 2,860円 | なし | 240.60円 | 1993年9月 | 5.3% |

* 1984年11月1日現在

付属資料 5

大株主 (1984年 9月末)

| | 株式数 | 比率 |
|------------|----------|------|
| 三和銀行 | 2,566 千株 | 5.3% |
| ニチメン・ヨーロッパ | 2,000 | 4.1 |
| ニチメン | 1,924 | 4.0 |
| 東洋信託銀行 | 1,835 | 3.8 |
| 太陽神戸銀行 | 1,801 | 3.7 |
| 日本興業銀行 | 1,796 | 3.7 |
| 日本債券信用銀行 | 1,640 | 3.4 |
| ロバート・フレミング | 1,202 | 2.5 |
| 住友信託銀行 | 1,022 | 2.1 |
| 農林中央金庫 | 1,002 | 2.1 |
| 計 | 16,788 | 34.6 |
| 浮動株 | | 17.7 |
| 外人持株 | 18,647 | 38.4 |

付属資料 6

従業員の状況

| 事務職員 | | 1981年 | 1982年 | 1983年 | 1984年 |
|------|-------------|-------|-------|-------|-------|
| 男 | 人数 (人) | 404 | 500 | 562 | 625 |
| | 平均年令 (歳) | 33.4 | 32.9 | 32.9 | 33.4 |
| | 平均勤続年数 (年) | 6.5 | 6.2 | 6.5 | 6.8 |
| | 平均給与月額 (千円) | 282 | 249 | 254 | 283 |
| 女 | 人数 (人) | 286 | 382 | 436 | 435 |
| | 平均年令 (歳) | 23.1 | 22.8 | 23.0 | 23.4 |
| | 平均勤続年数 (年) | 1.8 | 1.7 | 2.0 | 2.5 |
| | 平均給与月額 (千円) | 128 | 129 | 134 | 141 |

平均給与月額は、9 月分で基準外賃金および賞与を含まない。

付属資料 7

オリエント・リースの連結貸借対照表 (大蔵省令方式)
(単位:10億円)

| 9月 | 1980年 | 1981年 | 1982年 | 1983年 | 1984年 | |
|----------------------------|--------|--------|---------|---------|---------|----|
| 現金及び預金 | 88.37 | 112.87 | 162.12 | 193.76 | 226.89 | |
| 割賦売掛金 | 33.21 | 60.75 | 184.38 | 284.25 | 346.99 | |
| 営業貸付金 | 39.43 | 85.85 | 201.68 | 327.68 | 423.27 | |
| 有価証券 | 8.31 | 2.25 | 24.49 | 5.85 | 6.18 | |
| 前払費用 | 3.75 | 7.25 | 10.68 | 13.72 | 13.50 | |
| 貸倒引当金 | △1.12 | △2.05 | △3.61 | △6.16 | △10.62 | |
| 流動資産合計 | 187.74 | 274.87 | 598.51 | 843.63 | 1047.06 | |
| 貸与資産合計 | 334.03 | 424.86 | 550.88 | 596.32 | 631.87 | |
| 社用資産合計 | 0.90 | 3.07 | 6.19 | 7.31 | 9.28 | |
| 有形固定資産 | 334.92 | 427.92 | 557.07 | 603.64 | 641.15 | |
| 投資有価証券 | 7.94 | 10.11 | 12.78 | 30.22 | 37.79 | |
| 関係会社株式 | 1.69 | 3.46 | 14.01 | 6.10 | 10.59 | |
| 関係会社長期貸付金 | 0.23 | 0.07 | - | - | - | |
| 投資その他資産合計 | 12.00 | 16.41 | 19.99 | 42.85 | 60.37 | |
| 固定資産 | 346.97 | 444.40 | 577.22 | 646.64 | 701.68 | |
| 為替調整勘定 | - | - | 3.56 | - | - | |
| 資産合計 | 534.70 | 719.28 | 1179.29 | 1490.76 | 1749.12 | |
| 支払手形及び買掛金 | 23.02 | 28.57 | 47.42 | 42.80 | 60.20 | |
| 短期借入金 | 188.96 | 245.83 | 438.93 | 703.81 | 850.02 | |
| 割賦未実現利益 | 7.43 | 12.40 | 51.80 | 88.05 | 106.21 | |
| 事業税・法人税引当金等 | 4.67 | 5.26 | 8.40 | 8.40 | 5.66 | |
| 流動負債合計 | 241.67 | 308.66 | 571.93 | 873.85 | 1056.84 | |
| 社債 | 22.07 | 21.27 | 19.38 | 14.85 | 14.79 | |
| 転換社債 | - | 5.07 | 9.81 | 20.12 | 12.71 | |
| 長期借入金 | 227.55 | 338.72 | 525.07 | 523.97 | 596.26 | |
| 受入保証金 | 11.69 | 12.43 | 17.21 | 15.70 | 19.46 | |
| 固定負債合計 | 261.43 | 377.61 | 571.57 | 574.71 | 643.50 | |
| 海外投資等損失準備金 | 3.68 | 3.58 | 3.42 | - | - | |
| 特別償却準備金 | 3.84 | 2.96 | 2.09 | - | - | |
| 特定引当金合計 | 7.52 | 6.54 | 5.50 | - | - | |
| 為替換算調整勘定 | 1.42 | 0.98 | - | 4.52 | 0.60 | |
| 負債合計 | 512.09 | 693.85 | 1149.08 | 1453.18 | 1700.97 | |
| 資本金 | 2.08 | 2.08 | 2.09 | 2.16 | 2.73 | |
| 資本準備金 | 8.91 | 8.91 | 9.19 | 10.82 | 17.66 | |
| 利益準備金 | 0.28 | 0.32 | 0.37 | 0.42 | 0.47 | |
| その他剰余金 | 11.35 | 14.12 | 18.56 | 24.18 | 27.28 | |
| 資本合計 | 22.62 | 25.43 | 30.21 | 37.59 | 48.15 | |
| (注) 保証債務 | 0.90 | 1.85 | 10.03 | 10.72 | 7.09 | |
| 短期借入金、社債及び長期借入金の担保に供している資産 | | | | | | |
| 定期預金 | 1.69 | 1.61 | 2.28 | 1.62 | } 13.96 | |
| 投資有価証券 | 0.25 | 0.06 | 0.03 | 5.79 | | |
| 貸与資産 | 15.83 | 11.97 | 8.11 | - | | |
| 社用資産 | 0.21 | 0.20 | 0.67 | 0.68 | | |
| リース債権 (将来のリース料) | 218.37 | 263.34 | 343.83 | 320.51 | 270.31 | |
| 有形固定資産の減価償却累計額 | 255.25 | 306.22 | 375.45 | 439.17 | 514.39 | |
| 貸与資産 | 0.35 | 0.45 | 0.59 | 0.68 | 1.09 | |
| 社用資産 | | | | | | |
| 連結の範囲 | 国内子会社 | 7 | 7 | 6 | 7 | 9 |
| | 在外子会社 | 8 | 11 | 12 | 17 | 18 |
| 持分法の適用範囲 | 国内関連会社 | 6 | 6 | 8 | 11 | 16 |
| | 在外関連会社 | 10 | 13 | 15 | 16 | 16 |

付属資料 8

オリエント・リースの連結損益計算書（大蔵省令方式）

（単位：10億円）

| | 1980年 | 1981年 | 1982年 | 1983年 | 1984年 |
|--------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 売上高合計 | 170.23 | 212.75 | 283.17 | 394.98 | 415.15 |
| 売上原価合計 | 155.78 | 196.71 | 251.82 | 363.43 | 383.10 |
| 売上総利益 | 14.45 | 16.04 | 31.35 | 31.54 | 32.06 |
| 販売費 | 1.91 | 2.36 | 3.14 | 3.83 | 3.84 |
| 管理費 | 2.31 | 3.16 | 3.69 | 5.54 | 6.72 |
| 人件費 | 3.12 | 4.03 | 6.21 | 8.85 | 10.30 |
| 販売費及び一般管理費合計 | 9.28 | 12.42 | 18.17 | 23.82 | 27.26 |
| 営業利益 | 5.18 | 3.62 | 13.18 | 7.73 | 4.79 |
| 有価証券利息 | 0.39 | 0.26 | 0.26 | 1.25 | 2.22 |
| 有価証券売却利益 | 0.21 | 0.31 | 0.26 | 1.03 | 1.49 |
| 受入雑利息 | 0.11 | 0.16 | 0.21 | 0.30 | 0.48 |
| 受取配当金 | 0.21 | 0.24 | 0.35 | 0.32 | 0.50 |
| 為替差益 | - | 1.62 | - | 0.83 | 1.75 |
| 営業外収益 | 1.34 | 3.18 | 1.69 | 4.38 | 7.20 |
| 支払利息 | 1.03 | 1.50 | 1.95 | 3.27 | 4.86 |
| 為替差損 | 0.75 | - | 0.98 | - | - |
| 営業外費用 | 1.97 | 2.27 | 3.92 | 3.84 | 6.00 |
| 経常利益 | 4.54 | 4.52 | 10.95 | 8.26 | 5.99 |
| 特別利益 | - | 0.04 | 0.86 | 0.62 | 1.41 |
| 特別損失 | - | 0.86 | 2.08 | 1.99 | 2.66 |
| 税引前当期利益 | 4.54 | 3.70 | 9.73 | 6.89 | 4.92 |
| 特定引当金戻入額 | 0.94 | 0.98 | 1.04 | 1.13 | - |
| 為替換算調整勘定 | 0.39 | 1.52 | 1.85 | 2.01 | - |
| 税金等調整前当期利益 | 5.09 | 6.20 | 8.93 | 6.01 | 4.92 |
| 法人税及び住民税 | 2.48 | 2.17 | 3.13 | 3.45 | 3.55 |
| 在外子会社税金調整額 | 0.59 | 1.25 | 1.91 | △0.04 | △1.13 |
| 少数株主持分利益 | 0.07 | 0.01 | 0.02 | 0.01 | 0.07 |
| 持分法による投資利益 | 0.24 | 0.26 | 0.55 | 0.53 | 0.67 |
| 当期利益 | 2.33 | 3.03 | 4.41 | 3.12 | 3.25 |
| 1株当たり利益（円） | | | | 72.30 | 66.83 |

付属資料 9

貸借対照表 (SEC方式連結)
(単位:10 億円)

| | 1980年 | 1981年 | 1982年 | 1983年 | 1984年 |
|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 現金 | 37.5 | 36.1 | 44.6 | 62.5 | 64.8 |
| 定期預金 | 50.9 | 76.8 | 117.6 | 131.3 | 162.0 |
| 市場性のある有価証券 | 8.3 | 2.3 | - | - | - |
| 投資額 | | | | | |
| 直接ファイナンス・リース | | | | | |
| 割賦契約債権 | 391.5 | 540.3 | 800.5 | 928.4 | 1,033.8 |
| 貸倒引当金 | (8.4) | (11.8) | (13.4) | (14.5) | (17.3) |
| 貸与資産の推定残余価値 | 8.4 | 10.6 | 14.5 | 17.8 | 20.5 |
| 未収リース料 | (77.5) | (114.3) | (179.5) | (209.2) | (216.7) |
| 計 | 314.1 | 424.9 | 622.1 | 722.5 | 820.3 |
| オペレーティング・リース | | | | | |
| 割賦契約債権 | 60.1 | 60.5 | 89.7 | 80.9 | 72.8 |
| 割賦貸付金 | | | | | |
| ターム・ローン | 30.8 | 49.6 | 125.6 | 168.6 | 233.3 |
| 住宅ローン | 15.1 | 37.9 | 76.4 | 125.9 | 180.7 |
| 小売契約 | 5.2 | 19.2 | 49.7 | 84.0 | 71.6 |
| 差引—未収割引額 | (0.6) | (1.7) | (6.3) | (9.3) | (11.0) |
| 貸倒引当金 | - | - | (3.4) | (5.4) | (7.2) |
| 計 | 50.5 | 105.0 | 241.9 | 362.1 | 469.1 |
| 関連会社への投資 | 8.4 | 11.2 | 16.3 | 19.1 | 26.9 |
| 証券投資 | 2.3 | 3.7 | 31.1 | 28.6 | 36.6 |
| その他売掛債権 | 4.1 | 6.0 | 7.5 | 11.5 | 19.9 |
| 前払金—設備取得 | 4.8 | 6.6 | 5.3 | 19.1 | 4.2 |
| 前払費用 | 5.3 | 7.3 | 10.1 | 12.8 | 12.1 |
| オフィス設備 (原価法) (純) | 0.9 | 3.1 | 6.5 | 7.2 | 9.0 |
| その他資産 | 2.9 | 2.3 | 11.6 | 9.3 | 16.9 |
| 資産合計 | 550.1 | 745.3 | 1,204.1 | 1,452.7 | 1,714.6 |
| 短期負債 | 131.6 | 155.0 | 316.2 | 544.2 | 696.9 |
| 売掛債権 | 24.3 | 32.5 | 58.5 | 51.6 | 77.5 |
| 未払費用 | 7.4 | 6.4 | 9.2 | 11.8 | 13.3 |
| 所得税 | 25.6 | 29.5 | 38.9 | 42.0 | 46.8 |
| レシーからの預かり金 | 14.5 | 14.8 | 19.5 | 17.5 | 20.8 |
| 長期負債 | 302.6 | 457.5 | 702.5 | 721.1 | 779.3 |
| 負債合計 | 505.9 | 695.8 | 1,144.8 | 1,388.2 | 1,634.5 |
| 普通株 | 2.1 | 2.1 | 2.1 | 2.2 | 2.7 |
| 追加払込資本金 | 8.9 | 8.9 | 9.2 | 10.6 | 16.9 |
| 法定準備金 | 0.3 | 0.3 | 0.4 | 0.4 | 0.5 |
| 留保利益 | 32.9 | 38.2 | 45.3 | 52.9 | 60.6 |
| 累積換算調整額 | - | - | 2.3 | (1.6) | (0.6) |
| 資本計 | 44.2 | 49.5 | 59.3 | 64.5 | 80.1 |
| 平均利子率 (%) | | | | | |
| 定期預金 | n.a. | 7.0 | 6.0 | 5.7 | 5.6 |
| 短期借入金 | 9.6 | 8.1 | 6.9 | 6.6 | 6.4 |
| 長期負債 | | | | | |
| 日本の銀行 | 最低 | 5.9 | 7.3 | 6.0 | 7.0 |
| からの負債 | 最高 | 15.4 | 12.4 | 12.1 | 10.3 |
| 日本の生命保険会社 | 最低 | 7.1 | 7.1 | 7.1 | 8.2 |
| からの負債 | 最高 | 10.5 | 10.8 | 12.8 | 12.3 |
| 銀行・生保借入の構成比 (%) | 70.5 | 80.0 | 83.7 | 86.5 | 86.5 |
| 短期負債/借入合計 (%) | 30.3 | 25.1 | 31.0 | 43.0 | 47.2 |

付属資料 10

債権回収および負債返済スケジュール (SEC方式連結)
(1984年9月末)
(単位: 10億円)

| | 1985年 | 1986年 | 1987年 | 1988年 | 1989年 | 1990年以降 |
|--------------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|
| 債権回収 | | | | | | |
| 直接ファイナンス・リース | 277.1 | 218.5 | 179.7 | 118.2 | 75.8 | 164.5 |
| オペレーティング・リース | 15.9 | 7.1 | 3.5 | 0.9 | 0.1 | 0.1 |
| 計 | 293.0 | 225.6 | 183.2 | 119.1 | 75.9 | 164.6 |
| 負債返済 | | | | | | |
| 短期負債 | | | | | | |
| 銀行当座借越金 | 6.0 | | | | | |
| 銀行証書借入 | 673.3 | | | | | |
| コマーシャル・ペーパー | 17.6 | | | | | |
| 計 | 696.9 | | | | | |
| 長期負債 | 164.2 | 140.1 | 120.0 | 75.5 | 81.4 | 198.0 |

付属資料 11

損益計算書 (SEC方式連結)
(単位: 10 億円)

| | 1980年 | 1981年 | 1982年 | 1983年 | 1984年 |
|------------------------|-------|-------|-------|--------|--------|
| 収入額 | | | | | |
| 直接ファイナンス・リース料 | 37.0 | 45.5 | 61.8 | 72.3 | 81.3 |
| オペレーティング・リース料 | 14.0 | 15.1 | 19.7 | 22.6 | 20.7 |
| 割賦貸付金の利息 | 5.5 | 11.9 | 22.7 | 35.0 | 47.3 |
| 子会社の純利益に対する持分 | 0.5 | 1.3 | 2.3 | 2.7 | 2.8 |
| 計 | 57.1 | 73.8 | 106.3 | 132.6 | 152.1 |
| 支払利息 | 34.2 | 45.8 | 65.8 | 90.7 | 104.9 |
| 受取利息 | (4.7) | (6.0) | (7.4) | (10.0) | (13.4) |
| 利息費用 | 29.5 | 39.8 | 58.4 | 80.7 | 91.5 |
| 減価償却費—オペレーティング・リース | 8.0 | 8.3 | 10.1 | 12.9 | 12.2 |
| 販売・一般・管理費 | 7.8 | 10.5 | 14.3 | 18.5 | 21.7 |
| 不良債権引当金繰入額 | 2.5 | 3.5 | 5.2 | 7.5 | 9.8 |
| その他所得(純) | (0.3) | (0.1) | (0.0) | (1.0) | (1.9) |
| 費用合計 | 47.5 | 61.9 | 88.0 | 118.6 | 133.3 |
| 外貨換算益(損)および税金を差し引く前の利益 | 9.5 | 11.9 | 18.3 | 14.0 | 18.8 |
| 外貨換算益(損)(純) | 0.4 | 1.8 | (3.0) | 4.0 | (0.1) |
| 税引前利益 | 9.9 | 13.6 | 15.3 | 18.0 | 18.7 |
| 所得税 | 5.6 | 8.0 | 8.3 | 10.0 | 10.4 |
| 純利益 | 4.4 | 5.7 | 7.0 | 8.0 | 8.2 |

(注) 1株当たり利益(円) 104.9 120.1 156.2 156.7 158.8
1株当たり配当(円) 9.0 10.0 10.0 11.0 12.0

貸倒引当金(10億円) 11.75 16.88 19.87 24.47
直接ファイナンス・リースおよび貸付への投資額に対する貸倒引当金の平均比率(%) 2.2 2.0 1.8 1.9

付属資料 13

リース協会加盟会社のリース契約額の推移
(単位: 10億円)

| | 1980年度 | 1981年度 | 1982年度 | 1983年度 | 1984年度 |
|----------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|--------|
| 事務用機器 | 553.6 (129,926) | 709.6 (180,689) | 977.1 (259,284) | 1,264.1 (357,988) | |
| (うち電算機および関連機器) | 398.8 (35,110) | 513.4 (58,570) | 700.7 (82,931) | 893.5 (108,401) | |
| 産業機械 | 280.3 (22,195) | 367.6 (29,115) | 429.6 (35,594) | 544.5 (41,077) | |
| 工作機械 | 83.7 (4,896) | 129.7 (8,200) | 155.5 (10,326) | 201.6 (12,211) | |
| 土木建設機械 | 32.3 (1,985) | 33.8 (2,107) | 35.9 (2,480) | 39.5 (2,169) | |
| 輸送用機器 | 80.0 (27,249) | 97.3 (23,454) | 126.3 (33,330) | 139.7 (38,905) | |
| (うち自動車) | 45.4 (21,766) | 49.6 (20,483) | 57.2 (24,967) | 71.4 (27,937) | |
| (船舶) | 8.3 (55) | 24.5 (61) | 15.7* (33*) | 35.4 (40) | |
| 医療機器 | 132.4 (14,006) | 130.8 (15,360) | 117.3 (15,036) | 112.6 (14,657) | |
| 商業用機械・設備 | 205.2 (39,364) | 220.5 (41,517) | 251.9 (41,872) | 285.5 (56,980) | |
| その他 | 206.9 (53,150) | 243.4 (58,551) | 303.0 (90,752) | 408.2 (151,733) | |
| 合計 | 1,574.4 (292,771) | 1,932.7 (358,993) | 2,396.6 (488,674) | 2,992.7 (675,720) | |
| 調査対象社数 | 137社 | 148社 | 157社 | 178社 | |

(注) () は件数 : * 1社の数字が異常値(633件 663百万円) なので除いてある。
資料: リース事業協会, リース

付属資料 14

リース会社の売上高上位13社 (単位: 百万円)

| | 売上高 | | 経常利益 | | 税引後利益 | |
|--------------------------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|
| | 1982年度 | 1983年度 | 1982年度 | 1983年度 | 1982年度 | 1983年度 |
| 1. オリエント・リース | 198,130 | 255,370 | 5,307 | 5,659 | 2,348 | 2,613 |
| 2. 日本リース | 202,698 | 234,908 | 5,786 | 5,801 | 2,533 | 2,625 |
| 3. 東京リース | 106,688 | 133,740 | 1,804 | 2,563 | 705 | 1,032 |
| 4. 昭和リース | 79,589 | 110,697 | 1,056 | 1,299 | 347 | 436 |
| 5. 住銀総合リース | 79,761 | 105,820 | 1,101 | 1,315 | 390 | 406 |
| 6. 三井リース事業 | 104,361 | 102,695 | 2,539 | 1,465 | 671 | 673 |
| 7. 住商リース | 100,830 | 102,146 | 1,036 | 1,551 | 541 | 624 |
| 8. ダイヤモンド・リース | 74,624 | 92,734 | 1,183 | 1,774 | 632 | 671 |
| 9. センチュリー・リーシ ング・システム | 72,651 | 89,471 | 689 | 1,618 | 239 | 520 |
| 10. 日立リース | 66,748 | 88,346 | 1,094 | 1,710 | 404 | 610 |
| 11. 芙蓉総合リース | 69,659 | 80,259 | 1,659 | 2,023 | 485 | 1,435 |
| 12. 興銀リース | 59,152 | 78,195 | 488 | 1,512 | 223 | 747 |
| 13. セントラルリース | 60,400 | 73,499 | 1,163 | 1,397 | 404 | 458 |

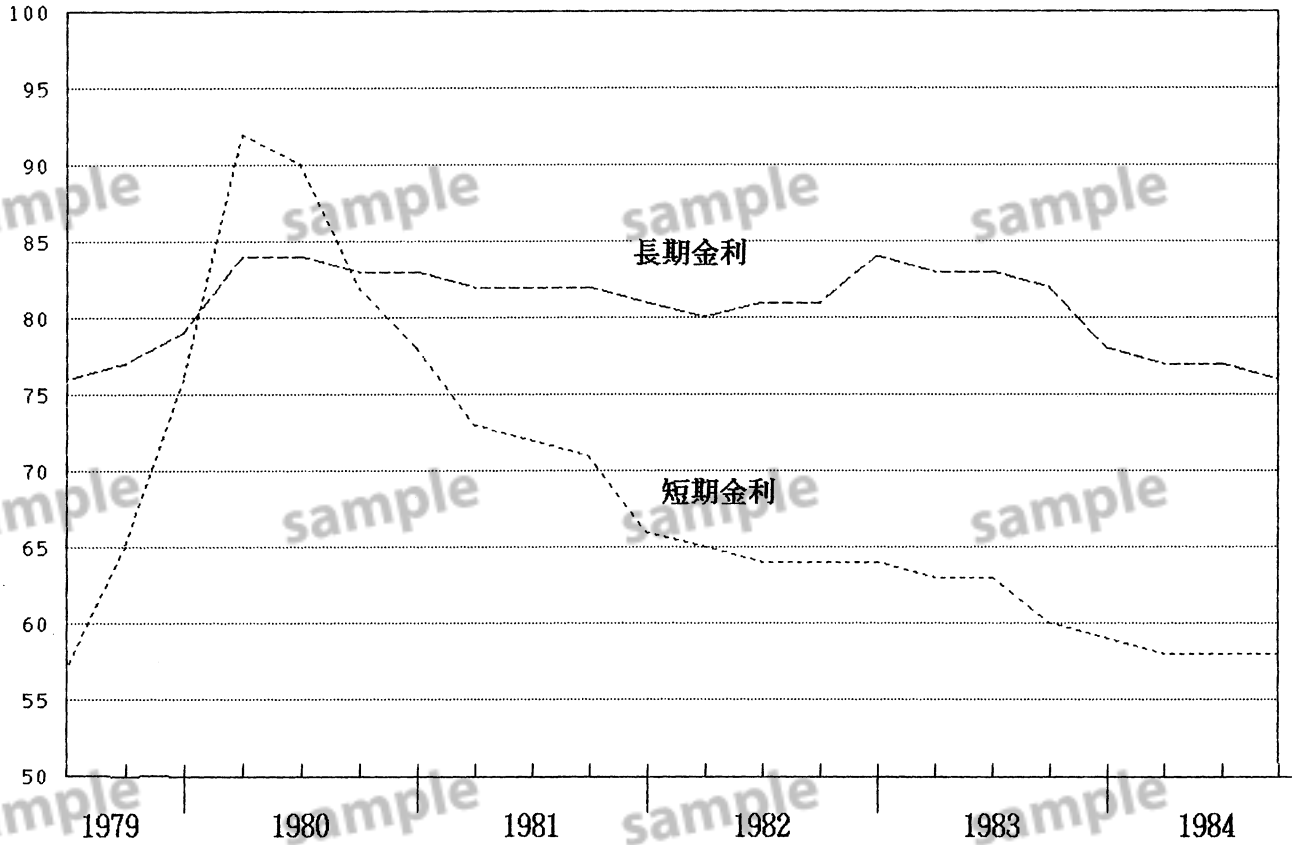
(注) オリエント・リースと三井リース事業の2社は1982年9月期および1983年9月期の決算の数字: 上場会社は, オリエント・リースと住商リースのみ

資料: 日刊工業新聞 (1983年6月24日), p.16: 日経産業新聞 (1984年10月24日), p.16:
(1984年10月25日), p.15

付属資料 15

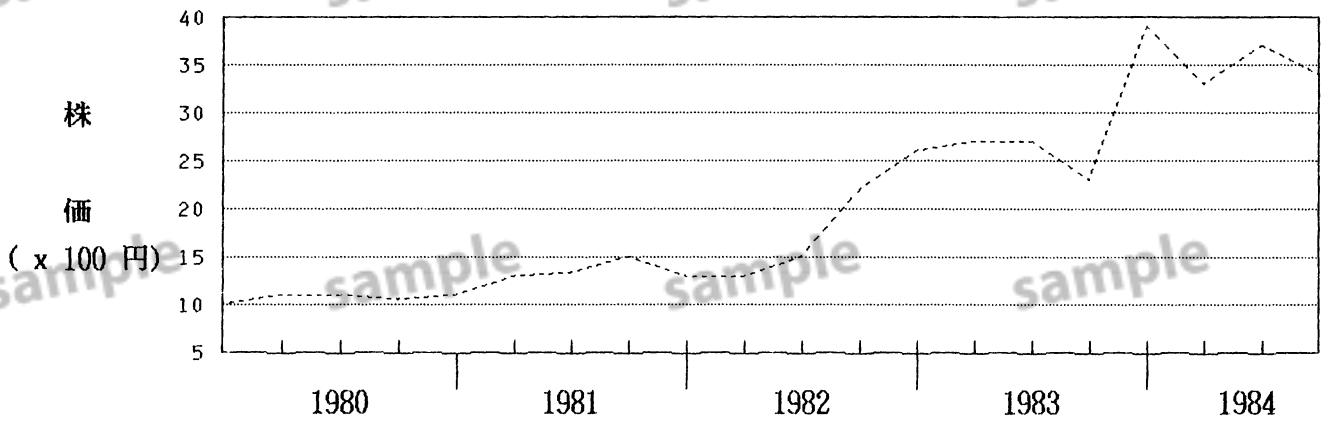
全国銀行貸出平均約定金利の推移

平均約定金利 (x 0.1%)



付属資料 16

オリエント・リースの株価の推移



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample