

オリックスの価値創造

価値創造の要となる5つの考え方

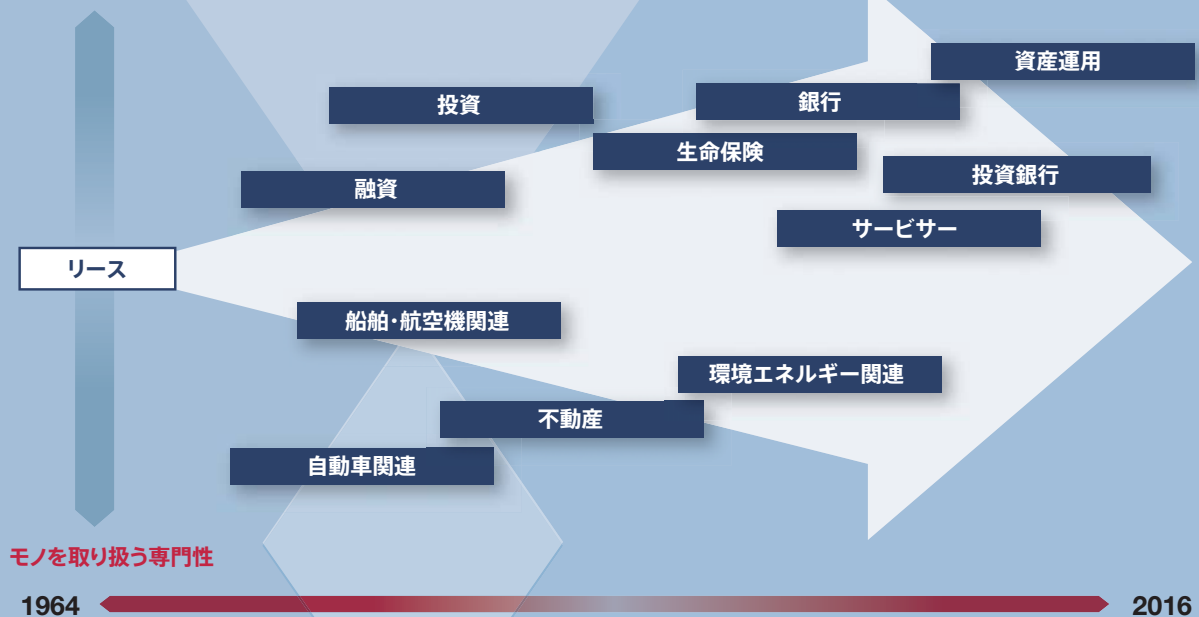
リース会社の枠におさまることなく、世界に類のない「オリックス」というビジネスモデルを構築し、これまで持続的な成長を実現できた背景には、私たちが大切にしている「5つの考え方」が存在しています。今後も、この「5つの考え方」をベースに、新しい価値の創造を追求していきます。



多角的な事業ポートフォリオ

「金融」と「モノ」の専門性を高めながら隣へそのまた隣へと事業展開

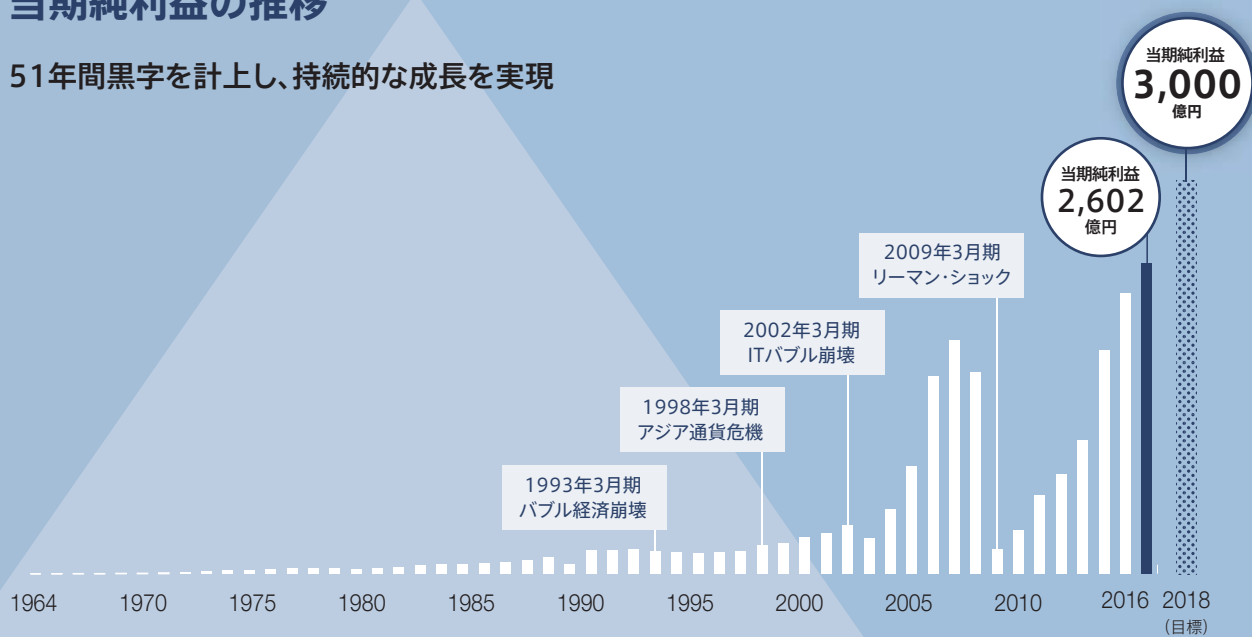
与信審査およびファイナンス能力



モノを取り扱う専門性

当期純利益の推移

51年間黒字を計上し、持続的な成長を実現



オリックスの価値創造 グローバル展開

オリックスは、1971年の香港進出を皮切りに、事業や国に垣根を設けることなく、日本で培ったノウハウをもとにグローバル展開を進めてきました。その特長は、各国の有力企業とパートナー関係を構築し、経営の現地化を進め、地場企業を顧客基盤としていることです。当初はファイナンスリース事業を中心に展開してきましたが、日本での事業分野の拡大と同様に、海外でも事業分野を拡大し、現在では自動車リース、航空機関連、債券投資、エクイティ投資、アセットマネジメント、環境エネルギーなど多様な事業を行っています。

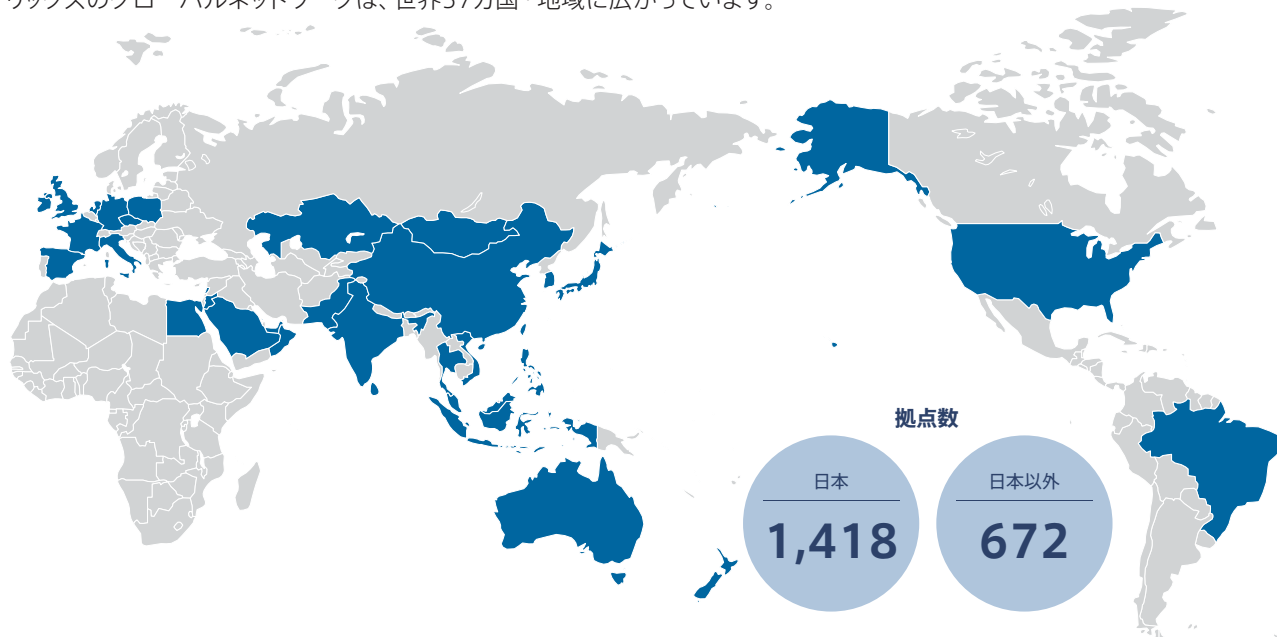
グローバル展開の4つの特長



(2016年3月末時点)

グローバルネットワーク (2016年3月末時点)

オリックスのグローバルネットワークは、世界37カ国・地域に広がっています。

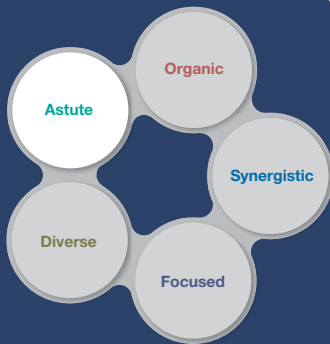


ネットワークと事業分野の拡大

アジアのファイナンスリース事業から始まったグローバル展開は、ネットワークとともに、事業分野も拡大しています。

1970年代	1980年代	1990年代	2000年代	2010年代
グローバルネットワークの国数				
7カ国	12カ国	18カ国	26カ国	37カ国
アジアでのリースを中心としたグローバルネットワークの拡大		グローバルネットワークの拡大継続 航空機関連やエクイティ投資へ事業が多角化		ロベコ買収や、環境エネルギー事業の展開を通じてさらに事業分野が拡大
1971年の香港進出を皮切りに、シンガポール、インドネシア、フィリピン、マレーシア、タイ、オーストラリアなどアジアを中心にネットワークを拡大		エジプト、サウジアラビア、アラブ首長国連邦など中東へもネットワークが拡大 アイルランドでの航空機リース会社の設立やアジアでのエクイティ投資の開始で事業の多角化が進む		欧米を中心にアセットマネジメント事業を展開するロベコの買収により、グローバルネットワークが強化され、事業分野もさらに拡大 日本で培った知見やノウハウを活かし、環境エネルギー事業を米国、インドなどで展開
 <p>1972年</p>		 <p>1991年</p>		 <p>2013年</p>
シンガポールの金融機関と同国初のリース会社を設立		航空機リースを行う ORIX Aviation Systems Limited をアイルランドに設立		ロベコを買収し、本格的にアセットマネジメント事業に参入

オリックスの価値創造 5つの考え方



Astute

戦略は大胆に、実行は慎重に

国内トップクラスの再生可能エネルギー事業や、電力小売・省エネルギーサービス・廃棄物リサイクルなどで大きな成果が挙がっています。世の中の流れを捉えた大胆な戦略立案と、慎重なリスク判断に基づく個別案件の実行が重要です。

リスクを見極め、スピード感を持って事業創出

オリックスは、特定の企業系列に属さない企業であり、自ら信じる戦略を大胆かつ迅速に展開することができます。その一方、個々の投資は、あらゆる角度から慎重にリスクを見極め、十分な対応を行った上で実行します。このような、スピード感と細心さを併せ持つ企業文化がオリックスの強みです。

私が担当する環境エネルギー事業は、発電・電力小売・省エネルギーサービス・廃棄物リサイクルなどの分野で多面的に展開しています。再生可能エネルギー分野では、太陽光発電で約900 MWの発電所を操業・開発中で、国内トップクラスの地位を確立しました。現在、地熱発電・洋上風力発電への参入を準備中です。

プロジェクト遂行を支える人材の力

当社の環境エネルギー事業は、1995年の風力発電事業への出資に遡ります。その後、廃棄物リサイクルや省エネルギーサービス、電力小売、再生可能エネルギーによる発電など幅広く展開するようになりました。特に、2011年3月の東日本大震災を受けて、日本のエネルギー事業や電源構成が変化すると予測のもとに、再生可能エネルギーの事業化に向けて布石を打っていました。2012年7月に電力の固定価格買取制度がスタートした際には、すでに再生可能エネルギー事業を加速する体制を整えていました。日本全国での太陽光発電システムの販売体制の構築や、メガソーラー案件に適した用地の確保には、大胆なリソース投入が必要でしたが、競合他社と比べて、早い段階で収益モデルを確立することに成功しました。この背景には、経営トップの判断に基づく迅速な意思決定、日本全国の営業現場に対して「思い切っ

て動け」という明確な指示、そしてそれに応えることができる現場の機動力がありました。当社には、国内の法人営業ネットワークに加えて、不動産開発やストラクチャーファイナンス、エクイティ投資案件で鍛え上げた案件構築力やドキュメンテーションのノウハウがあり、環境エネルギー事業においてもこれらが十分活かされていると感じています。当社に欠けていた技術的な知見は、外部の経験豊富な人材を積極的に採用することにより補強しました。これによって、新規案件の開拓・構築から、技術面・契約面の対応に至るまで、プロジェクトを確実に実行する体制を整備することができました。再生可能エネルギー事業では、長期間にわたって多種多様なステークホルダーと良好な関係を保っていくことが重要です。皆さまの大きな期待に応えていくためにも、人材の力は非常に重要であると考えています。近年は、新入社員も含め、若手人材も多く配置して次代を担う人材育成にも注力しています。

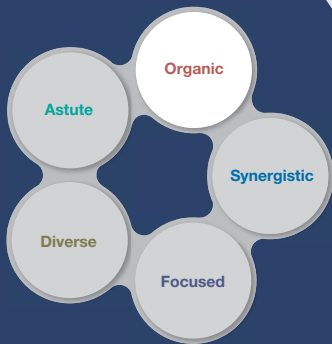
「大胆かつ慎重に」を 海外事業展開においても実践

私たちの事業展開は、一定の事業ノウハウを構築した後、隣接した分野、地域に横展開していくことを特徴としています。そして、特定の分野の深掘りと多面的な展開に積極的に臨んでいきます。人材や技術的知見などの経営資源が足りなければ、パートナーシップ、M&Aなどを活用し、当社のリソースとのシナジーを創出していきます。再生可能エネルギー分野においては、クリーンエネルギー、低炭素化のニーズの高まりにより、グローバルな規模でマーケットポテンシャルが存在しています。2016年3月には、インドにおける事業パートナーであるIL&FSと共同で、1,000 MW規模の

インドの風力発電事業への参画を実現しました。今後も、IL&FSとインドにおいて風力発電や太陽光発電事業の推進を図るとともに、その他のアジア新興国や米国にも目を向け、慎重に横展開を図っていきます。海外の環境エネルギー事業展開においても「大胆かつ慎重に」を日々実践し、事業を通じた社会課題の解決と、オリックスの持続的な成長に貢献していきます。

取締役兼専務執行役
環境エネルギー本部長
錦織 雄一





Organic

有機的に結びつく

専門性を持つ多様な人材が有機的に結びつくことによって、新しい取り組みに果敢に挑戦するためのチームワークを生み出しています。

日本初、民間初とすべてが初めての挑戦

オリックスとフランスのヴァンシ・エアポートを中核とするコンソーシアムにより設立された関西エアポート株式会社は、関西国際空港および大阪国際空港の運営を新関西国際空港株式会社から引き継ぎ、2016年4月より両空港の運営会社として事業を開始しました。今回のコンセッション事業は、両空港について44年間にわたって運営をするというもので、その期間や投資総額も含めて、日本初といえる取り組みとなります。もちろん、オリックスにおいても全く新しい取り組みですが、約2年前から海外でのコンセッションの取り組みの進展に注目しており、不動産事業部門で勉強会を続けていました。そして、日本において本格的にコンセッション案件が始動することになり、検討の初期段階においては不動産事業部門を中心に行っていましたが、多面的な検討が必要なプロジェクトであることから、トップマネジメントの指名により、各部門(国内外事業

コンセッション事業推進部長
高橋 豊典



投資、不動産、財務、審査部門など)から専門性を持ったメンバーを招集し、最終的には総勢50～60名の体制で推進しました。

1次入札を通過した後、短い時間の中で2次入札に向けてのさまざまな協議、デューデリジェンス、提案書の作成を行いました。優先交渉権者の選定を受けた後も、最終契約に向けた作業が続き、契約締結後の事業承継作業では、承継件数ならびに許認可を受けるための申請件数が3,000件弱となり、決められた運営開始日までに行うべきタスクは膨大なものでした。チームの構築に時間をかけることができない厳しいスケジュールの中で、プロジェクトメンバーはアサインされると同時に会議に参加して重要なテーマを議論し、具体的なタスクに関するメールが容赦なく飛び交う中で仕事をしなければなりませんでしたが、しかし、縦割りではなく横連携するという組織風土のもとで、チームメンバーは指示を待つことなく、自ら考え自ら動いていったので、チームとして「有機的に結びつく」のにはそれほど時間はかかりませんでした。メンバーの連日のハードワークにはひやひやしていましたが、このプロジェクトの社会的な意義と、オリックスの新規事業としての重要性を十分理解していたことがプロジェクトの大きな原動力になりました。さまざまな専門性を持つ意識の高い人材がチームとして集まることで、別の角度から物事を見ることができ、視野を広げることができます。このプロジェクトには若手の人材も多く関与しました。ここで得た経験を糧に、さらに新しい挑戦ができることを期待しています。

グループ内外を問わず「有機的に結びつく」ことで新たな価値を創造

「有機的に結びつく」という考え方を、オリックスのグループ内だけにとどめておく必要はありません。この空

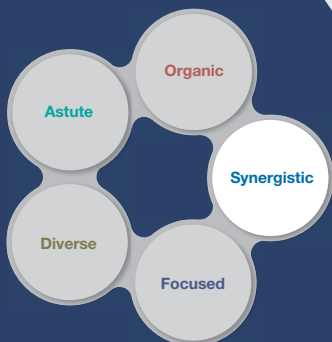
港コンセッション事業については、関西の企業の皆さまに株主として支援いただいています。空港運営だけがうまくいけばいいということではなく、皆さまと一緒に関西圏のみならず日本の成長に寄与できればと考えています。

日本におけるコンセッションの取り組みは緒に就いたばかりであり、普及に向けては解決すべき課題も多いですが、官・民、国内外を問わず知恵を結集していくことで解決できることもあるはずで。民間の知恵が、国・地方自治体の発展に寄与し、結果として財政負担の軽減に役立つことができれば、社会に対して大きな貢献ができます。オリックスとしても、コンセッション事業を次の成長事業の一つとして育てていけるように、今後の事業機会の獲得にも積極的に挑戦していきます。



関西エアポート株式会社
専務執行役員
最高商業責任者(非航空担当)

伊地田 英夫



Synergistic

隣へそのまた隣へ

リースで培ったファイナンス能力とモノを取り扱う専門性。この2つを活かした隣接分野へのチャレンジからオリックスの事業拡大は始まりました。新たに獲得した専門性をてこに、着実に事業領域を広げています。

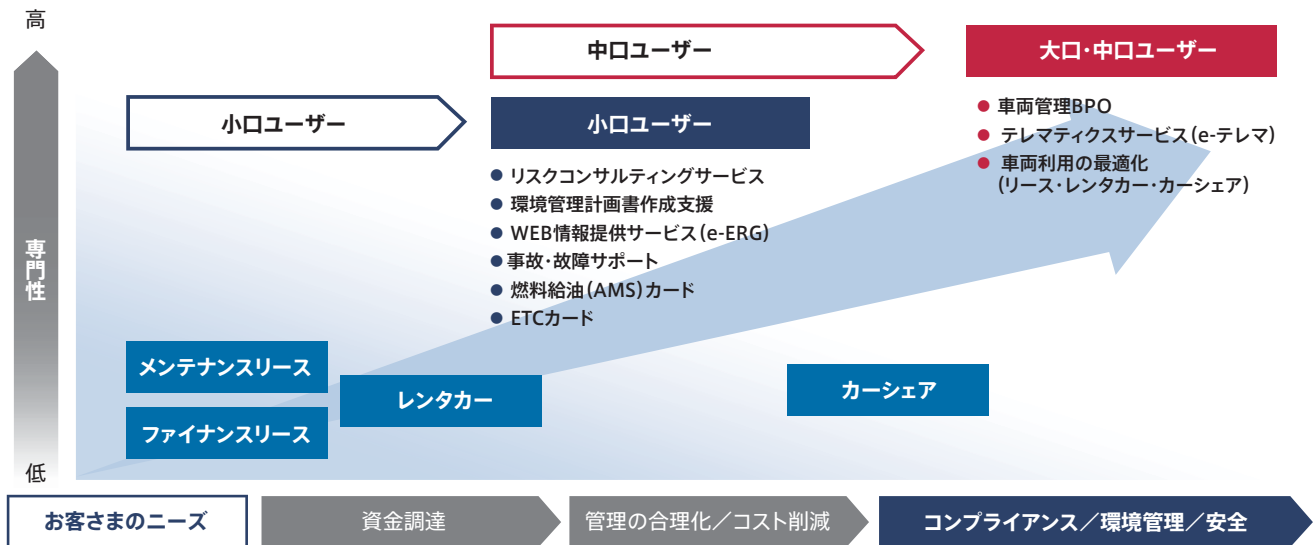
専門性を積み上げ、お客さまのニーズを捉えながら 拡大した自動車関連事業

オリックスの自動車関連事業は、1973年に自動車リース事業から始まりました。自動車リースに関する専門性をてこに、お客さまのニーズを捉えながら隣接分野へと事業を拡大し、現在では、レンタカー、カーシェアリング、車両管理サービスなど、自動車に関連する総合サービスカンパニーとしてさまざまなサービスを提供しています。

事業開始当初のお客さまのニーズは資金調達であり、小口ユーザー向けのファイナンスリースが中心でした。その後、車両管理の合理化や車両管理コストの削減へと、ニーズが変化していきましたが、これに対応して、ファイナンスリースにメンテナンスサービスを付加し、リスクコ

ンサルティングや燃料給油カードといったサービスの拡充にも努めました。車両の使用に関連するコンプライアンス・環境・安全管理というお客さまニーズのさらなる多様化に対しては、テレマティクスサービス（車両運行管理コンサルティングサービス）など、より専門性の高いサービスでお応えしています。またリースだけでなく、レンタカーやカーシェアリングへと事業を拡大したことで、お客さまに最適な車両利用の提案ができるようになってきました。

このような事業展開の結果、オリックスでは自動車に関する幅広い専門性を獲得し、お客さまも小口ユーザーから大口ユーザーまで大きく広がりました。収益も安定的に増加し、高いROAを維持しています。



自動車に関連する総合サービスカンパニーとして さらに事業領域を拡大

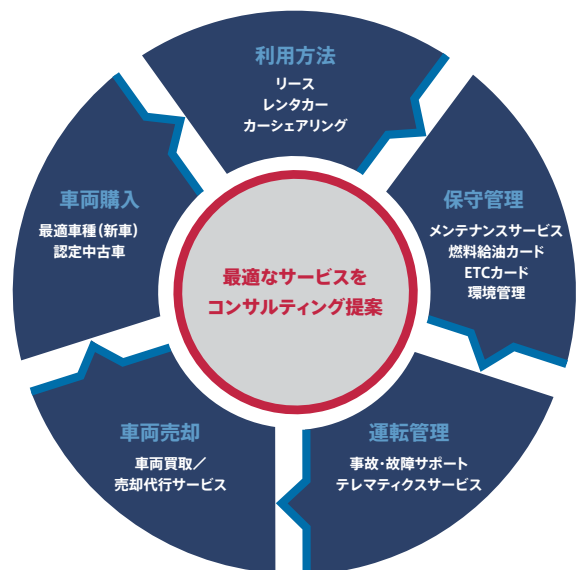
現在オリックスでは、クルマの購入、利用、保守管理、運転管理、売却といったライフサイクルに応じたサービスメニューを取り揃え、お客さまに最適なサービスをコンサルティング提案しています。この他社にはない総合的なサービス力を活かして、さらに事業領域を拡大し、収益力の強化を図るために次のようなことに取り組んでいます。

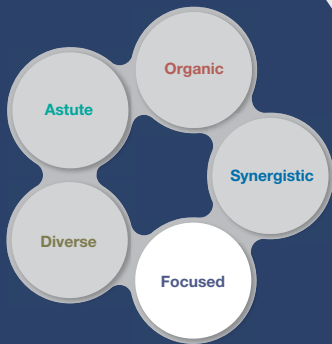
大口ユーザーから小口ユーザーについては、専門性の高い各種サービスの提供を通じて、お客さまの開拓を継続します。一方で、リース利用率の低い個人のお客さまに対しては、新車や中古車、期間などが選べるリース商品の提供や、インターネットと対面販売という2つの販売チャネルの活用により、マーケット開拓を進めます。

また、車両調達力と、トラックリース・レンタルで得た特殊車両に関する専門性を活かして、お客さまのニーズに応じた装備を搭載した車両の企画・開発を行っています。これまでに金融機関向けの「移動店舗車」や建設業など企業向けの「移動事務所車」を提供しており、今後もさまざまなお客さまのニーズに応える特殊車両の企画・開発

に取り組んでいきます。

さらには、日本で培った車両管理ノウハウをアジアの現地法人で活用し、海外自動車事業の拡大を目指します。海外でも日本と同様に、高品質かつ高収益というビジネスモデルを確立するために、アジア各国の市場特性を踏まえながら、システム拡充やデータ活用といったビジネスプラットフォームの強化や、商品・サービスの強化を推進しています。





Focused

丁寧に取り組む

たとえ当初の想定通りに案件が進まなくても、丁寧に粘り強く取り組むことを通じて回収の極大化を図り、新たな専門性を獲得しています。これが次の成長機会につながっています。

ピンチからチャンスへの転換

オリックスでは現場からトップマネジメントまで、リスクを丁寧に見るという意識を共有しています。これは、案件に取り組む前だけでなく、融資や投資を実行した後のモニタリングにおいても共通しています。

1993年3月期のバブル経済崩壊、2009年3月期のリーマン・ショックによって不動産市況が大幅に悪化した際には、それぞれ相応の不良債権が発生しましたが、時間をかけて丁寧に処理しました。オリックスの債権回収の特長は、単なる債権として回収するのではなく、個別の物件を十分に精査した上で、バリューアップに積極的に関与していくことです。グループの知見とネットワークを活用し、その物件をより活かせるオーナーへの売却や、より高い賃料収入を得るための改装や転用も行い、回収の極大化が見込めると判断した場合には、自ら施設の運営を行うこともあります。

このように、一つひとつの案件に丁寧に粘り強く取り

組んだことによって、債権回収のノウハウだけではなく、不動産開発・賃貸、さらには不動産運営や新規事業の立ち上げなど、不動産事業における幅広い専門性を培うことができました。不良債権発生というピンチを、不動産事業への本格参入という新たなビジネスチャンスに転換し、次の成長機会を獲得しています。



初の分譲マンション「クレド新所沢」(1993年)



2012年に運営を開始した「すみだ水族館」



物流の好適地に開発した「守谷ロジスティクスセンター」(2016年)

不動産事業の多角化により安定収益基盤を確立

不動産関連事業は、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、不動産ビジネスにおける幅広いバリューチェーン機能を備え、それぞれの分野で専門性を有しています。現在は、不動産市況の影響を受けにくく、自ら培った専門性を活かせる施設運営事業や、パイオニアとして市場を開拓してきた物流施設事業などに注力しています。

水族館の運営事業は、2004年より神奈川県とのPFI*1事業として、新江ノ島水族館の運営に携わったことに端を発しています。当初は融資を実施する立場から経営に参画し、水族館運営に不可欠な飼育業務は専門家とのネッ

トワークを構築しながら、徐々にノウハウを蓄積していきました。丁寧な専門性の積み上げを背景に、2012年には「京都水族館」「すみだ水族館」の運営を開始しました。

2002年に開始した物流施設事業では、これまで約40件の物件を開発しています。当初は建物リースとして参入し、そこから物流施設投資のノウハウを培いBTS*2型に展開し、マルチテナント型*3の投資も手がけるようになりました。物流施設投資においては、新規参入の増加により今後、需給バランスの変化が予想されますが、オリックスのグループネットワークを活用した土地情報の収集や、250社の主要物流会社へのダイレクト営業による強固なリレーションの構築などにより、競合他社との差別化を図っていきます。

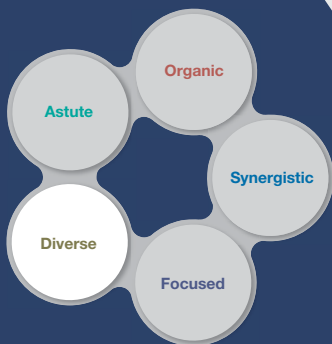
*1 PFI: Private Finance Initiative。公共施設などに民間の資金やノウハウを活用して、民間主導で運営を行う手法。

*2 BTS: Build to Suit(特定企業向け)。建物の一定の汎用性は確保しながら建築着工前にテナントを決定し、入居テナントの要望を取り入れる開発形態。

*3 マルチテナント型: 複数のテナントの入居を想定した、汎用性の高い開発形態。



マンション・一戸建て・介護施設などを併設した大規模開発「マークスプリングス」(2004年)



Diverse

人材の多様性を尊重する

オリックスの最も大切な財産は「人」。一人ひとりが力を発揮するだけでなく、多様な人材が連携することでより大きな力を発揮することが、オリックスの持続的な成長を支えています。

多様な人材が連携し、チームとして相乗効果を生み出す

オリックスはリース事業から始まって隣分野へと進出しながら、多角的な事業を行う企業体へと成長し、現在もまだ変化をしながら成長を続けています。この成長を支えてきたのは「人」であり、オリックスの最も大切な財産は「人」だと思えます。事業の多様化と拡大に伴い、オリックスにはさまざまな分野で専門性を持った人材が働いており、またそれぞれの国籍、性別、年齢、経歴もさまざまです。

オリックスには多岐にわたる事業があり、それぞれが独立して存在できるような高い専門性を有していますが、コングロマリットのような独立した事業の集合体ではありません。各事業が縦横に有機的に結びつくことで、より力を発揮するのが他社にはないオリックスの強みであり、これによって新しい価値を生み出してきたともいえます。多様な人材がミックスされることでお互いに刺激を与え合い、また多様な専門性が掛け合わさることで新たな専門性が

生まれています。一人ひとりが力を発揮するだけでなく、多様な人材が連携し、チームとして相乗効果を生み出すことが当然のこととして行われ、それがオリックスの持続的な成長を支える力となっています。

目指すべき人材像：

Creativity, Challenge, Team Play

オリックスでは、事業環境やお客さまのニーズが変わり続ける中でその変化をうまく捉え、より高い価値を提供し、社会に貢献することを目指しています。これを実現するための目指すべき人材像としてCreativity、Challenge、Team Playの3点を掲げています。

Creativityとは、さまざまな個性を持った人材が知恵を出し合いながら、先見性と柔軟性を持って、新しいビジネスを自ら創り出すことです。自由闊達な企業風土のもと、社員が互いに伸び伸びと意見を述べ合い、議論する

ことで、お客さまからの信頼獲得と新たなビジネスチャンスの開拓につながるさまざまなアイデアが生まれています。Challengeとは、失敗を恐れずに、新しいことにチャレンジしようと思う前向きな気持ちを持つことです。今に満足せず、より良いものを目指してチャレンジすることが求められます。たとえ失敗しても、それで終わらずに次につながる経験に変えて新たなチャレンジに活用するのが私たちの考え方です。Team Playとは、多様な価値観を持つ人材が、互いに連携してチームとして力を結集することでより大きな力を発揮することです。一人ひとりの持つ経験、感性、知識を大事にしながらもそれらをチームとして合わせることで、全員の持つ力の総和以上の力が発揮されています。

人材の多様性を尊重し、活かすための職場づくり

多様な価値観や専門性を融合し、新たな価値を生み出すには、それぞれの人材が持つ能力を最大限に活かせる職場づくり、多様な働き方を尊重し働き甲斐のある職場づくりが欠かせません。オリックスでは、一人ひとりのライフステージやキャリアに合わせた人事制度として、出産・育児・介護の両立を支援する制度に加えて、社員が長く活躍できる柔軟な働き方を支援する「キャリアセレクト制度」を導入しています。育児や介護などで、現在の職種・等級に求められる役割・成果責任の発揮が困難な際に、自らの望む役割を限定した職種・等級への転換が可能で、元の職種・等級への再転換も可能です。

大きく変化する事業環境の中で、社員が個々の能力を

最大限に発揮できるよう、さまざまな研修制度を設けています。入社10年目までの育成期間では、現場のOJTを補完・支援する階層別のスキルやキャリア開発研修を取り入れたり、現場に必要な最新知識と情報を習得できるプログラムの提供や、自己研鑽支援も積極的に行っています。また、次世代のオリックスを担う人材育成を目的に、海外への派遣プログラムや異業種企業の次世代リーダーと切磋琢磨するプログラムなど多くのラインアップを揃えています。

事業環境が変化し、オリックスの事業が変化すれば、求められる人事施策も変化します。オリックスの持続的な成長を支えている人材の多様性を尊重し、また活かすための環境の整備や人事制度の充実に、今後も積極的に取り組んでいきます。

グループ人事・総務本部副本部長
三上 康章



オリックスの価値創造 5つの考え方に寄せて

シニア・チェアマン
宮内 義彦



企業の社風、DNAにはその時々を経営者の考え方や時代背景が色濃く反映されると思います。設立当初のオリックスには創業メンバーの一人である乾恒雄氏の経営哲学が深く組み込まれました。それは、「自分の足で立つ」という自主独立路線と、新しいことに挑戦して「新しい価値を創造する」の2つであり、今のオリックスらしさ、オリックスのDNAの礎となっているものです。乾氏から経営のバトンを受けた私も、このDNAを研ぎ澄ますことに努め、次の経営者 井上亮CEOにバトンを渡すことができました。こうしてオリックスのDNAは創業から現在に至るまで連綿と受け継がれています。このようなDNAを持ったオリックスが、事業を拡大し成長を続ける中で出来上がってきたのが、「戦略は大胆に、実行は慎重に」「有機的に結びつく」

「隣へそのまた隣へ」「丁寧に取り組む」「人材の多様性を尊重する」という価値創造の要となる5つの考え方です。

オリックスはこの50有余年で飛躍的に企業規模が大きくなり、社会的な影響力も持つ存在となってきました。そういった中であらためてなぜ新しい価値を創造するのかを考えると、事業の拡大や成長のためだけではなく、事業を通じて社会つまりステークホルダーに貢献し、ステークホルダーから必要とされる存在であり続けるためです。それには、ステークホルダーとの信頼関係や友好関係をより強くすることも必要です。この関係は「ORIX Allies」とも呼べるものだと思います。創業時から受け継いできたDNA、そして時間をかけて作り上げた5つの考え方を大切にしながら「ORIX Allies」との関係性を深めることで、オリックスは企業として一段と成長することができると思っています。

オリックスには、時代や人が変わっても確実に受け継がれていくものがあります。

その一つが“どうしたらできるかを考える”姿勢。

お客さまのご要望にお応えするために、最後まで考えぬき、

新しい《こたえ》を生み出そうとする姿勢です。

この姿勢を「ほかにはないアンサーを。」という言葉に託し、

オリックスのブランドスローガンとして

すべてのお客さまに宣言しています。

**5つの考え方をベースに、
社会の課題やニーズに積極的に取り組み、
オリックスならではの価値を
ステークホルダーの皆さまに
提供してまいります。**

戦略は大胆に、
実行は慎重に

有機的に
結びつく

隣へ
そのまた隣へ

丁寧に
取り組む

人材の多様性を
尊重する

ほかにはないアンサーを。

