

# CEOメッセージ

## CEO就任後の5年間で振り返って

私がCEOに就任して5年が経過しました。その間を振り返ると率直な評価は50点位だと考えています。CEOになったら、こういう会社にしよう。ガバナンス体制を整え、またバックオフィス体制、ミドルオフィス体制を変えていこう。さまざまな考えを持っていましたが、その達成度合いから見るとまだ不十分です。

ガバナンスについて、私は多くの日本企業の社長は少し誤解しているように思います。本来ガバナンスというのは社長に対する監視が最も重要です。ところが、日本企業の多くの社長は自分以外の取締役会全体のガバナンス体制のことを考えているのではないのでしょうか。そ

れでは不十分だと私は考えます。例えば、私に誰かが案件を説明した際に、私がちょっと反論すると、すぐ弱気になって引いてしまうことがあります。私は、それではダメだと思います。自分が正しいと思ったら、誰に対しても議論を戦わせることができ、かつ、相手もきちんと議論を受けて立つ。そういう人たちが揃っていないと良いガバナンスは成立しないと思います。

社外取締役にそうした機能を期待するという意見もあります。一般的に、日本でも米国でも社外取締役の決定にはトップが大きく関与しており、トップが採用した社外取締役は懇意な間柄ではないかと批判されることがあり

**社員に失敗できる機会を提供する。その経験を次に生かす。**

**この企業文化により、オリックスのリスク管理は  
強化され、次の成長機会につながる。**

**あらゆる変化をチャンスに変え、着実な成長に結びつけていきます。**

ます。オリックスは指名委員会等設置会社制度を採用し、社外取締役の選任は指名委員会が担っています。指名委員会での検討プロセスを経て、最終的には私も面談をしますが、あくまで私の意向を反映することがないようにしたいと思っています。

次に、事業に関してですが、これはある程度の結果を出していると捉えています。ただ、海外での投資についてはいくつか失敗もしました。これらについては、性善説に基づいて進めたことが原因です。オリックスの社員のマジョリティは性善説派です。日本国内であれば、性善説は通用するのですが、海外では性善説で投資をした場合は必ず失敗します。性善説に立たないということは、ワーストケースを想定して商売をすることです。ベス

トケースを想定するから失敗するのです。ワーストケースでも内部収益率(IRR)が10%以上で回るような案件を探してくれば失敗はしないはずで

この5年間で挑戦したことの一つに、バックオフィスの再構築があります。ERM本部を設立し、社内弁護士を採用してリーガル面のバックオフィスを充実させ、管理会計をしっかりとさせるために経営企画部門を強化してきました。また、社内コミュニケーションの強化に加えて、ORIX Corporation USAのニューヨーク拠点と人材を活用した、会計監査人、格付機関に対するインターフェースの強化についても取り組み始めていますが、意識改革も含めてまだ道半ばです。

海外事業では、ローカル化がどんどん進んでいます。



取締役 兼 代表執行役社長  
グループCEO

井上亮

## CEOメッセージ

当社は37カ国・地域で事業を行い、海外では約8,000人の従業員がいますが、日本人の駐在員は50人ぐらいです。この5年間で海外事業部門は毎年1,000億円を

超えるセグメント利益を上げるまでに成長してきました。引き続き業績面でも、また、組織としても、海外部門がオリックスの成長を支えていくことを期待しています。

## オリックスグループのビジネスモデル

オリックスはほかに比較対象会社がなく、実態がわかりにくい会社だと言われることがあります。オリックスはリース事業から始まり、隣分野へとどんどん事業を拡大しましたが、はっきりした将来像を持って成長するという戦略はとりませんでした。温泉旅館でたとえれば、まずは温泉を掘り、本館を作りました。次に隣に別館を建て、趣向の違う露天風呂やアミューズメントセンターも作り、というように事業を拡大してきたのです。そのようにして拡大した組織が今のオリックスです。

この大きな組織をどうやってわかりやすくひもといっていくべきかという、一番簡単な方法はオリックスを

ホールディングカンパニーにし、グループ各社を全部ビジネスユニットごとにまとめることです。ホールディングカンパニーの下で、自動車なら自動車、環境エネルギーなら環境エネルギーなどの個々の事業会社が独立して上場し、ホールディングカンパニーのオリックスは非上場企業になるというアイデアです。しかし、これを実践するとしたら相当な時間と労力がかかります。現状の姿のままでも、個社の持つ事業会社としての価値が市場でもっと評価されれば、オリックスや総合商社などと言われている、コングロマリット・ディスカウントというのは解消されると思います。

現在、オリックスには6つのセグメントがあり、それらは16の事業ユニットで構成されています。これらの事業は「ファイナンス」と「投資」と「事業」の3つの分野に大別できます。「ファイナンス」については、現状の金利情勢下では業績が厳しいのは仕方ありません。ただ、全国に営業ネットワークがあり、そこでは相当な情報網を持っていて、金融以外のサービスも提供することができます。このネットワークの価値は高いので、維持していきたい。また、将来金利が上がった時には、金融の利益を取っていける体制は整えておきたい。これがファイナンス分野についての考えです。

「投資」の分野ですが、エクイティ投資というのは、旬な時期があると思います。しかし、旬な時期に投資しても、その後何もせずそのままにしておく「エクイティ投資は腐り」ます。5年から10年という投資期間をめぐりにポートフォリオを入れ替えていくという点では投資ファンドに近いかもしれません。ただ、最初はプライベートエクイティとして投資をしても、中にはオリックスのコア事業になる可能性がある投資もあります。その場合は、もっと長く持って、そのまま事業を拡大したり、またロールアップをしたりしてオリックスの次のコアに育てていく



こともあります。

最近では、2019年1月に完全子会社化した大京の事例があります。大京には、建築や管理業務を含めると技術系の人材が50人位います。ところが大京とオリックス不動産は、同じオリックスの子会社であっても、会社として組織が異なるため、この人材がオリックス不動産で活躍することはありませんでした。これではダメだということに気づきましたが、その時点で大京に対する持株比率は65%程度と中途半端なもので、いい手を打つことは難しい状況でした。そこで、大京を100%子会社化した上で、現在はオリックス不動産との統合を進めています。大京の社員の中には、上場企業から非上場企業になったことを残念に思う人もいましたが、統合後に上場できるような新会社にしていこう、と大京の社員を激励しています。



## オリックスのESGについて

企業の社会的責任や、最近「ESG経営」という言葉がよくいわれますが、E(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)の中で当社が一番進んでいるのはGのガバナンスでしょう。

Eの環境については、事業で再生可能エネルギーを手がけており、国内の太陽光発電では約1GWのプロジェクトを確保し、オリックスは日本でトップ規模の太陽光発電事業者となっています。今後は事業を通じたCO<sub>2</sub>排出削減の効果など、どのような環境貢献をしているのか、データも含めて、よりわかりやすく対外的に報告していきたいと思っています。

Sの社会の観点で重要なことの一つに人材があります。オリックスにとって社員は財産であり、また重要なステークホルダーであると考えていますが、人事政策という点ではまだ改善の余地があります。その中でも、海外の人事は、比較的対応しやすいかもしれませんが、海外では社員としっかり話し合ってKPIを設定し、あとは実績を評価して、目標の達成度合いによっては200%、300%のボーナスを出します。一方で、目標の達成度合いによっては辞めてもらうこともできます。そのようなある意味ではドライな人事は、アメリカ流であります。ヨー

ロッパやアジアはその限りではありません。また、アジアの中でも人事政策が一番難しいのは日本でしょう。

日本の人事では、終身雇用的な制度面というよりは、評価におけるKPIという概念が定着していないことが難しさの特徴だと思います。以前、海外の投資先で見せてもらったKPIは分厚い本のようなものでした。KPIが細かく決められており、それで達成度合いによって、ボーナスも決められます。私もこれまでKPIを導入しようとしたことがありますが、思うようにはいきませんでした。そのため人事評価も結局は定性評価になっています。そこで私が言っているのは、定性評価でもいいが、その結果として悪い評価になった若い社員には、ちゃんと出口を用意する、つまりその仕事からエスケープするルートも用意してあげることが必要だということです。また人事異動を通じて人を育成することも大切です。上司が部下のキャリアプランを考えず、自分のために働いてくれる人材を抱え込むことはあってはならないことです。今の部署で大事な人材であっても、次のキャリアのために別の部署に送り出すことを考えるべきだと、私は常に社内で話しています。

## CEOメッセージ

### 私の人生観、仕事観

私が人生や仕事で大切にしていることは、まず「フェアであること」です。しかしフェアというのは難しく、どうしても好き嫌いが出てしまうものです。これは決してやっではいけないと私は肝に銘じています。あともう一つは、「立つ鳥跡を濁さず」です。いつ辞めても後任に迷惑をかけないこと。私の後に新しい人が来て、何だ、あの井上はこんなことをやっていたのか、とは言われたくありません。当社の案件は取り組み期間が長いものが多く、途中から別の担当が引き継ぐことがあります。私は入社してすぐに、事故案件を担当したことがあります。実は隣の先輩がやった案件で、稟議書を見ると、本当のことを記載していなかったのではないかと感じました。稟議書を書いた本人が隣にいるのに、先輩ですから文句も何も言えないわけです。その時思ったのは、自分の担当した案件が、次の担当者に迷惑をかけるようなことは絶対やりたくないということです。

要するに下手な契約書、いいかげんな契約内容にしないことです。誰が見ても「これは安心できる」と言われるように、手を抜かないことです。これが入社して最初に学んだことで、今でも私は大切にしています。

私の長い社会人人生の中ではもちろん失敗もあります。ただ、失敗しても、回収がきちんとできたケースが多かったと思います。それは、与信案件も投資案件もここまでを上限にしようとか、この投資先、この案件だったら最悪のケースでもこれくらいは回収できる、という判断をしてから実行したためだと思えます。基本的にワーストケースを常に念頭に置くということです。

中国で最初に会ったお客さんとは、取引を始めるまでに2年間つき合いました。2年間つき合う中で、3カ月に1回は一緒にいろいろなディスカッションをしていましたが、そのうちに、もうそろそろお金を出すのか、やめる

のか決めてくれ、と言われました。それでも自分が納得するまでは取引をしませんでした。

一方で、本当にいい案件は、マーケットには1日も残っていません。悪い案件は3カ月経っても残っています。日本のボトムアップの意思決定プロセスでは、案件を社内で通すのに1カ月くらいかかります。そうなるといい案件は待ってくれないので当然残りません。だから即断即決ができるだけのマーケットの知識と情報を持っていないとダメなのです。ただし、社内で通った案件をすべて実行するというのも間違いです。十分な情報収集と冷静な判断のもとに案件は実行すべきです。「自分のやっている案件はジャンクかもしれない」と思って、考えに考えてから実行すべきです。そうしたら大体失敗はしません。

また、トップがやるぞと言ったとしても、やめるべき案件はやめるべきです。オリックスでは社内で通っても、10件のうち実行するのは3、4件です。多くの場合、トップが欲しがる案件では価格はどうでもよくなってしまいます。日本のM&Aの多くが失敗する理由は、価格が間違っていたからです。また、株主間契約などの契約がいいかげんなものも多くあります。私が以前、米国のホテル事業へのローンを実行する際に、契約書は非常に厳しくしました。そうしたら、借り手の相手方と次のような会話になりました。  
相手：「井上さん、これって事故を期待していない？ 事故が発生したら、担保を全部取り上げるようになってるけど、それってひどくない？」

井上：「いや、ちゃんと払い続ければいいんです」

相手：「それに、例えば支払いが3日遅延したらデフォルトになってしまう。これは勘弁してくださいよ。せめて1週間にしてくれませんか」

井上：「わかりました。3日にしたくないなら、3営業日にしましょう」

### 勉強する、そして経験する

今の若い社員を観察していると、インターネットで情報がすぐ得られて楽なために、自分で行動して調べると

いう動作にはなっていません。基本的な勉強が足りないと感じています。私の時代は、例えば、外国為替を知る



ためにわざわざ本屋へ行って信用状についての本を買ったり、図書館に行って資料を探したりしました。それでもわからなければ、伝手をたどって銀行の外為担当者にアポイントをとって教えてもらったり、または弁護士事務所を訪ねて聞いてみたり、とそういう勉強をしていましたが、今そうしたことをやる社員はほとんどいません。インターネットの情報は質の問題以前に、自分の経験から得たものではないため頭に入りにくいという欠点があることに気をつけるべきです。

それに「青ざめないとダメ」です。自分のやった案件にミスがあって事故案件になると、この条項を契約書に入れておけば助かったのに、と後悔するケースがあります。こうした経験をしっかり積むことが大切です。青ざめて、さらに勉強するのです。むしろ、このような経験は、会社が与えてあげるものだとも考えます。今一番懸念し

ているのは、リーマンショックからもう10年以上経ち、それ以降つつがなく過ごしている人がたくさんいることです。10年前に30歳だった人が、今40歳になっています。その間に危機を経験していない世代が課長になっても部下を上手く育てられないと思います。これがとても心配です。社員に失敗できる機会を提供し、経験から学ぶ力を身に付けてもらうことが重要です。いつかまたマーケットがクラッシュして事故が増える時期が来でしょう。そうした景気循環の中で青ざめる経験をするので、社員に生きたノウハウが身に付いていきます。オリックスでは、青ざめるようなことを起こしてしまっただめなのではありません。その経験を次に生かして、失敗を取り返せばいいのです。そうすることで、オリックスのリスク管理はより強くなり、また次の成長機会もより多くつかめるようになると考えています。

## おわりに

世の中は日々変化しており、さまざまなチャンスと同時にさまざまなリスクが、大変な速さで私たちの目の前に現れては消えています。オリックスは、日本企業としてトップクラスの収益規模を誇る企業へと成長しましたが、まだまだ成長できる企業であると信じています。

過去の成功体験によりかかることなく、失敗の経験を十分に生かして、世の中の変化をオリックスの成長へと着実に結びつけていきます。それが、ステークホルダーの皆さまの期待と信頼にお応えすることだと強い気持ちで臨んでいます。