



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 211号

経営コンサルタント 栗田 剛志 13.10.14

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2013年10月14日号 no.1711
『革新のカギは外部の視線～オリックス 宮内義彦』より

【誰かに言ってもらおう】

「オリックス」という社名を聞いて、最初に思い浮かべるのは何でしょうか。

野球チーム、レンタカー、篠原涼子などいろいろありますが、いずれもこの会社の本業を言い当てるものではありません。

オリックスは、企業向けの機械設備などのリースを皮きりに、自動車・測定機器のレンタル、船舶・航空機リース、生命保険、銀行、不動産開発、温泉旅館やゴルフ、エネルギー事業、球団運営などを行っています。

こうして並べてみると、よくバブルの崩壊とともに潰れなかったなと思うほど、おカネの臭いがプンプンするような事業ばかりです。

この会社、東京オリンピックが開催された1964年に誕生し、創業初年度を除いてずっと黒字経営を続けてきました。その結果、わずか13名で始めた会社は、社員数約1万9000人、総資産8兆4397億円、直近の当期純利益は1119億円という巨大グループとなっています。

オリックスがここまで大きくなったのは、CEO(最高経営責任者)である宮内義彦氏の経営手腕によるものと言えます。

今週は、オリックス宮内氏の経営に対する考え方を勉強していきます。

オリックスが、ここまで手広く事業領域を広げてきたのは、何も場当たりに拡大したのではありません。

事業の始まりは、機械設備のリースという金融業ですが、金融に後発の企業が参入するのは簡単ではありません。しかも、金融サービスは特許で守られるわけではないので、新しいサービスを開発してもすぐに追随されてしまいます。せっかく前例のない取引を手掛けても、すぐに競争が激しくなってしまうのです。

宮内氏はこう言います。

「この金融業界で生き残るには、誰の陣地でもない空白地帯にいち早く進出し、誰も手掛けていないサービスを生み出し続けるしかないという環境が、結果として何事にもチャレンジし続ける社風と、8兆円を上回る多様な事業ポートフォリオが生まれた」

オリックスにおける新たな事業に乗り出す際の戦略は、「隣地拡大」です。既存事業に隣接する領域に少しずつ進出する方法を採ってきました。

例えば、機械設備のリースを手掛けているうちに、社用車などのリースを扱うケースが増えてきました。すると、車検や自動車保険を含めて面倒みてほしいという要望がお客様から上がってきます。そこで、それらを加えたメンテナンスリースを始めることとなりました。

その後、時代の変化とともに事故の未然防止や環境対策、コンプライアンスなど従来なかったニーズが企業のあることがわかってきました。そこで、通信やGPS機能を備えた専用の車載器を搭載し、急加速や急減速といったドライバーの危険挙動などを把握して、適切な車両の使用方法をコンサルティングするテレマティクス(車両向け情報提供)サービスを導入しました。今では、このサービスが伸びています。

このように、隣地拡大を原則として、顧客の要望に合わせて事業を肉付けしていきます。何か新たな要望があった時、「それはうちの仕事ではない」と思わず、「ウチでどうにかできないか」と考えることこそが、事業拡大のポイントです。

宮内氏は、こう言います。

「私は『今日一日が新しい日』と思っています。過去の成功体験は引きずらず、その日その日を全力で走る。それが変化の激しい今を生き抜く鉄則です」

まずあらゆることに興味を示し、吟味した結果、ビジネスとして折り合わなければやらなければいいのです。

何兆円もの事業も、最初は「できるかな」や「とりあえずやってみよう」と思うことから始まっているのです。

宮内氏は、会社の経営者を「イノベーターを起す人材」と定義しています。失敗するかもしれないが、世の中に新しい何かを提供していく。そんな何かをしでかす人が経営者であると言っています。

私の周囲にいる中小・小規模企業の社長さんたちは、皆さん、常に何かをやりたいと考えている方が多いのですが、中には今の状態がいいのだから、あえてリスクを冒して新しいことを始める必要はないという方もいます。

これはこれで、否定するつもりはありません。事業主の方にはその方なりの考えがあり、それは尊重されるべきです。

オリックスにおいて、様々な事業がうまくいながらも、常に新しいビジネスの芽を探しているのは、株主という外部の視線があるからです。物言う株主は、企業や経営者にとって目先はうるさい存在ですが、中長期的には企業の欠陥を補い、経営の失敗を未然に防止してくれるありがたい存在です。経営者に最も緊張感を与えるのは株主からのプレッシャーであり、それが経営効率を高めるのです。

オリックスでは、取締役会における指名・監査・報酬の3委員会がすべて社外取締役であり、株主と合わせて経営に対してありとあらゆることを言う体制をあえて作っています。

私たち中小・小規模企業にとって、株主や取締役会といってもあまりピンときません。ここで言いたいののは、外部からの声を取り入れることこそが新たな変革を生みだすきっかけとなるということです。

誰にも何も言われないのは、楽に決まっています。めちゃくちゃ上昇志向のあるバリバリの人でなければ、その時うまくいっている商売を大きく変えようとは思いません。しかし、そう考えてしまったら、そこまでの事業です。

「そんな目標ではひくすぎるんじゃないか」と誰かに一言いってもらうだけで、火がつくこともあるのです。

私も、独立直後は不安定であった仕事も徐々に安定し、家族を養う程度の稼ぎを続けることができています。

「食っていけるのだからこれでいいじゃん」と思えば、それまでです。

その時に、「その程度で満足するなよ」と誰かに言ってもらえば、「お客さんからよく聞くこれ、がんばって勉強してみようか」と思い、新たな仕事をいただけるようになるかもしれません。