

価値創造ストーリー

オリックスが設立以来、積み上げてきた資本をもとに
どのように価値を創造しているのかをご紹介します。

ORIX Group Purpose & Cultureの導入	11
価値創造モデル	16
バリューアップモデル	17
価値創造事例	19



ORIX Group Purpose & Culture を導入し、オリックスグループの社会における存在意義を明文化

2023年11月1日、「ORIX Group Purpose Discovery Project」における約1年半の検討を経て、「ORIX Group Purpose & Culture」を発表しました。

Discovery Projectでは、幅広いステークホルダーの皆さまからのご意見を取り入れ、また国内外のグループ会社の役職員が丁寧に議論を重ねることで、オリックスグループの社会における存在意義を明文化しました。

幅広いステークホルダーの皆さまからご意見をいただき 「オリックスグループならではの強み」や「創りたい未来像」を導出

1964年にリース会社として設立されたオリックスは、多角的な事業を展開する企業体へと成長し、現在では、国内外で3万人以上の役職員が勤務しています。そして、ビジネスのグローバル化が進み、SDGsをはじめとするサステナビリティへの取り組みが求められる中、企業が果たすべき役割も大きく変化しています。国内外で多様な事業に従事する役職員が共通の認識を持つことで、こうした世界的な流れに対応していくため、2022年6月に「ORIX Group Purpose Discovery Project」(Discovery Project)を立ち上げ、ORIX Group Purpose & Culture (Purpose & Culture)の検討を開始しました。

検討過程においては、まず初めに、「オリックスグループならではの強み」と「創りたい未来像」の結節点にPurpose(社会における存在意義)を見出すというフレームワークを整理しました。そして、国内外のグループ各社の役職員だけでなく、顧客・投資家・社外取締役など幅広いステークホルダーの皆さまに、これらのポイントについてインタビューを行いました。

国内外のグループ会社から集まった103名の社員と グループ各社経営陣が丁寧に議論

Purpose & Cultureを構成するエッセンスの導出や具体案の検討は、103名のワークショップメンバーによる議論を中心に進行了しました。ワークショップメンバーは、20代から40代の次世代を担う社員を中心に、中途入社社員や国内外のグループ会社の社員なども含めて、多様な社員から構成しました。これは、「Purpose & Cultureは次世代のオ

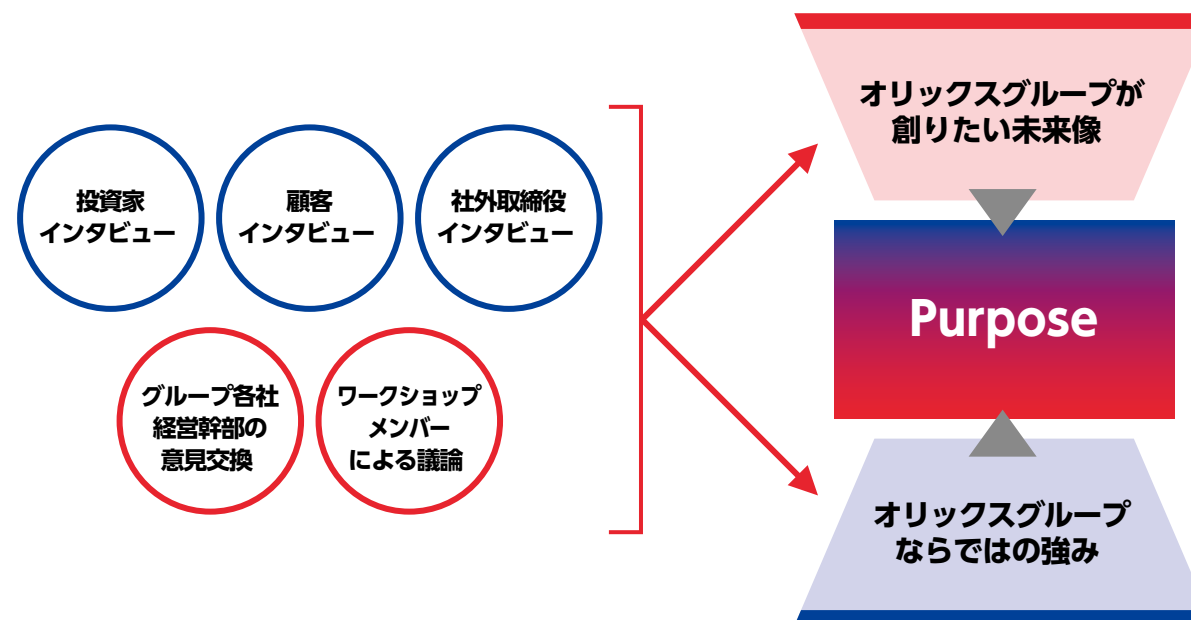
リックスグループを担う社員のものである」という考え方を重視したためです。

顧客・投資家・社外取締役や国内外のグループ各社の経営陣へのインタビュー内容をもとに、ワークショップメンバーが議論を重ね、Purposeの具体案を検討。これらをもとに経営陣がさらなる意見交換やブラッシュアップを行うことで、約1年半をかけてPurpose & Cultureが決定しました。

Purpose & Cultureは、「オリックスグループの社会における存在意義」を明文化したPurposeと、「世界中のオリックスグループ社員が大切にしている共通の価値観」であるCultureによって、構成されています。この

うち、特にCultureは、ワークショップメンバーから導出されたエッセンスがダイレクトに反映されています。多様な事業を手がける企業体でありながらも、創業時から大切にされてきた価値観は暗黙的に共有されていたため、スムーズに納得感の高いアウトプットを導出することができたのです。

一方でPurposeは、ワークショップメンバーが導出したエッセンスをもとに、グループ各社経営陣が“腹落ち”するまで対話を重ね、ブラッシュアップを繰り返した部分でした。これまでのオリックスは、「企業として収益を生み出すことで、世の中に貢献していく」という考え方で社会に向き



ORIX Group Purpose & Culture

合ってきましたが、「収益という尺度にとどまらず、オリックスが社会に対してどのような存在意義を発揮していくのか」という観点で経営陣が議論を行うことは、オリックスにとって新たな挑戦であり、時間をかけて丁寧に取り組みました。

幅広い事業を展開するオリックスだからこそ 多様な領域で「未来をひらくインパクト」を生み出す

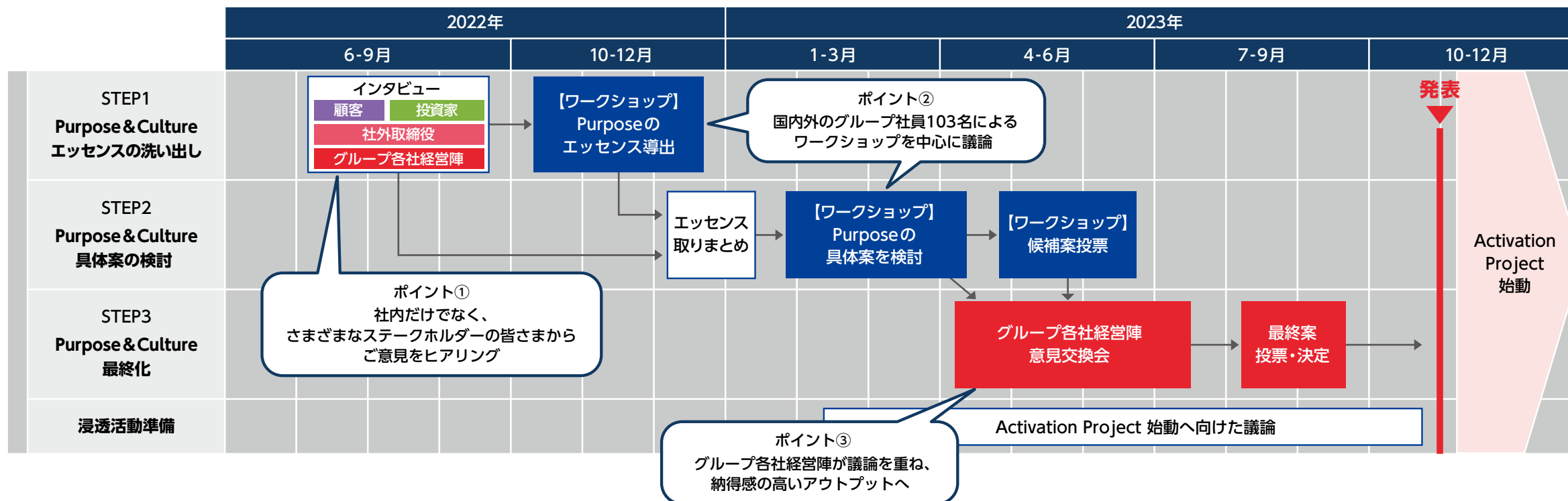
Purposeの「未来をひらくインパクト」という言葉には、「世の中がより

良い方向に進むきっかけ」という思いが込められています。「企業が時代を越えた進化を遂げる」「経済や社会が活性化する」「人々がなりたい自分に近づく」「世の中が持続可能なあり方へ進む」——Purposeにおいて言及されているこれらの未来像に向けて、オリックスは多様な事業・サービスを通して貢献していきます。幅広い事業を展開するオリックスだからこそ、多様な領域においてインパクトを生み出していけると考えています。

Purpose & Cultureへの認知・理解・共感を高めるとともに、グループ社員にオリックスグループで働く「意義」「やりがい」などをあらためて認識してもらうため、2023年10月より「ORIX Group Purpose Activation

Project」(Activation Project)が始動しました。

Activation Projectにおいては、名和高司教授（一橋大学ビジネススクール客員教授）に役員セッションの講師を務めていただき、各管掌領域においてPurposeをどのように事業戦略に落とし込んでいくかという観点で、グループ各社の役員が議論を重ねました。役員セッションの後も、部門責任者セッションやチームセッションが続き、グループ各社の全役職員がPurpose & Cultureへの理解を深める機会が設けられています。Activation Projectを通して、Purpose & Cultureを形骸化させることなく、しっかりと事業戦略に実装させていくことを目指しています。



Purpose & Culture の実装により、オリックスのさらなる進化を期待

「ORIX Group Purpose Activation Project」の一環であるカスケード式の対話セッションの講師を担当いただいた名和高司教授にお話を伺いました。



名和 高司 氏

京都先端科学大学教授 兼 一橋大学ビジネススクール客員教授

東京大学法学部、ハーバード・ビジネス・スクール卒業。

三菱商事株式会社を経て、マッキンゼー・アンド・カンパニーで約20年間勤務。

Activation Projectの一環として実施されているカスケード式の対話セッションにおいて、2024年1月より行われた幹部クラスのセッションの講師を担当いただき、合計187名と対話。

経営陣との対話を通して

創業時から受け継がれる自由闊達な企業風土を再確認

Activation Projectの一環として実施しているカスケード式の対話セッションの講師を担当し、Purpose & Cultureを「各セグメントにおける事業運営にどのように生かしていくか」という観点で、議論を交わしました。私は昔から折に触れてオリックスと接点を持ち続けてきましたが、創業時から受け継がれてきた自由闊達な企業風土は、今も健在であると感じます。大企業に多く見られる組織内の政治的な駆け引きは行われておらず、健全に動いているという印象を受けました。

さらなる成長を実現する

“挑戦をおもしろがる”というCulture

特に、Cultureの「挑戦をおもしろがる」という部分に、オリックスらしさが表現されていると考えました。この言葉は、昔から受け継がれてきたオリックスの前向きな攻めの姿勢が上手く表現されていると感じます。

オリックスは、リース事業からスタートして、他社が攻めあぐねている新しい領域にも積極的に挑戦を続けてきた結果、現在のような多角的な事業を展開する企業体に成長しました。その過程で企業文化は円熟味を増しましたが、それでも昔から受け継がれてきたチャレンジ精神は今もなお残っていると感じます。

一方で、この点においては、まだポテンシャルがあると感じているのも事実です。オリックスという社名は、独創性を意味する「ORIGINAL」と、柔軟性や多様性を表現する「X」を組み合わせたものですが、「ORIGINAL + X」が進み企業体が大きくなったがゆえに、守るべきものも増え、創業時のような攻めの姿勢を取り続けることが難しい場面もあるのだらうと推察しています。

大企業として適切なガバナンスを維持しながらも、「挑戦をおもしろが

る」というCultureを経営陣や社員の皆さんが再認識することで、オリックスはさらなる成長を実現できると確信しています。

多角的な事業をつなぐマグネットとして

Purpose & Cultureが機能することを期待

Purpose & Cultureに魂を入れる作業は、それぞれの組織の中で行わなければなりません。私に対話をした経営陣の皆さんは、Purpose & Cultureを「従前からオリックスが受け継いできた要素をあらためて言語化したもの」として受け止めている印象です。一方で、グローバルで多角的な事業を展開する企業グループへと成長した今のオリックスにおいて、社会から求められる「未来をひらくインパクト」をどのように実現していくべきか、各管掌領域において丁寧に議論を重ねていく必要があると考えている方が多いようです。

オリックスは昔からダイバーシティを自然に推進してきた会社ですが、そのような組織では、インクルージョンを大切にしていく必要があります。その中で、今回のPurpose & Cultureは、組織をつなぐマグネット、つまりガバナンス機能としてとても重要だと言えるでしょう。

オリックスの強みは、社会課題がある領域において、ファイナンスの専門性を生かしながら新たな事業の仕組みを創り上げ、それを実装していくことだと考えています。Purpose & Cultureを多様な事業・社員をつなぐマグネットとして機能させることで、このストラクチャリングという強みがさらに発揮されると確信しています。

これから各々が自分事としてPurposeの浸透を進めていく必要がありますが、オリックスは「実装すること」が大好きな人たちの集まりなので、そこは心配ないでしょう。ただ、変化を捉えながら柔軟に進化を続ける企業体ゆえに、短期的な目線にとらわれてしまう傾向があります。Purposeに対しては長期的な目線で向き合う必要があることを、私からしっかりと伝えていきたいと考えています。

Purpose & Culture によって、社会課題のある領域で、“未来をひらくインパクト”を生み出す

各事業部門や国内外のグループ会社において「ORIX Group Purpose & Culture」がどのように受け入れられているのか、グループ全体で一体感を醸成するために今後の「ORIX Group Purpose Activation Project」をどのように推進していくのか、取締役 兼 専務執行役 高橋英文、グループ広報・渉外部長 内田浩一、グループ広報・渉外部 Managing Director ダニエル・ロックマンが語り合いました。



(中央)
高橋 英文

取締役 兼 専務執行役
環境エネルギー本部長／グループ戦略部門 海外事業投資担当

(左)
内田 浩一

グループ広報・渉外部長
事務局として、「ORIX Group Purpose Discovery Project」
「ORIX Group Purpose Activation Project」の推進を担う。

(右)
ダニエル・ロックマン

グループ広報・渉外部 Managing Director
「ORIX Group Purpose Discovery Project」
「ORIX Group Purpose Activation Project」において、
海外グループ会社とのコミュニケーションの推進を担う。

多様な事業を展開するグループにおいて Purpose & Culture が一つのつながりとして機能

高橋 オリックスは、リース事業を起点として「隣へ隣へ」と事業領域を拡大し、多角的に事業を展開する企業体へと成長しました。その結果、「隣の部署が自分たちとは全く異なる事業に取り組んでいる」という状況も日常となっています。こうした中で、Purpose & Cultureは、グループ全体に一つのつながりを持たせる機能を担っていくと考えています。

Purpose & Cultureの検討を進める過程においては、国内外のグループ社員103名のワークショップメンバーが世代や立場を超えて活発な議論を交わし、役員間でも意見交換を重ねました。Purpose & Cultureは役職員から納得感をもって受け入れられていると感じます。

ロックマン 海外グループ会社におけるActivation Projectを推進するため、各現地法人の経営陣との対話を進めています。地域によって捉え方に差はあるものの、海外においてもPurpose & Cultureはしっかりと受け入れられている印象です。

アジア各国においては、Purpose & Cultureの内容に共感の声が多く、欧州においては、これをきっかけにグループとしての一体感が醸成されると期待されています。米国においては、一人ひとりの個性を重んじる国民性の影響からか、Cultureの「Find Power in Diversity」という言葉が特に支持されています。

内田 グループ広報・渉外部では、グループ人事部やIR・サステナビリティ推進部とともに、事務局を担いました。本プロジェクトの進行においては、ステークホルダーの皆さまに加え、国内外のグループ各社の社員や役員の意見を幅広くヒアリングし、ニュートラルなポイントを探りなが

ら、オリックスらしさや社会における存在意義を言語化していきました。結果として、役職員に受け入れられるPurpose & Cultureを導出できたと感じています。

Purpose & Cultureを軸に対話を重ねることで グループ内のギャップを埋めていく

高橋 多くの役職員はPurpose & Cultureの言葉には納得しているものの、これを踏まえた各セグメントが目指すべき方向性と現実の間には、まだギャップがあると感じています。Activation Projectの一環として進められているカスケード式の対話セッションにおいても、このギャップをどのように埋めていくのか、どのように部下にありたい姿、あるべき姿を伝えていくのか、講師の名和高司教授（一橋大学ビジネススクール客員教授）を交えて役員間で真剣に話し合いました。現時点では、そのギャップを認識できただけでも、意義があったと考えています。

これからは、Purpose & Cultureを理想の姿で終わらせず、しっかりと事業戦略に組み込み、日々の行動に落とし込んでいくことが必要だと考えます。

内田 Purpose & Cultureに盛り込まれている“柔軟性”や“多様性”といった要素に対して、違和感をもっている社員は少ないと思いますが、一方で「オリックスらしい“柔軟性”や“多様性”はどのようなものなのか」という観点では、各事業部門・各グループ会社によって解釈に違いが生じているのが実態です。こうしたギャップを埋めるためにも、Purpose & Cultureを活用し、対話や相互理解を進めていくことが必要だと考えています。

Purpose & Cultureによって、社会課題のある領域で、“未来をひらくインパクト”を生み出す

ロックマン ギャップを埋めるための対話が求められる一方で、地域ごとの事業や国民性の違いを理解しながら、それぞれの現地法人によってローカライズした方法で、柔軟に浸透活動を進めていくことも必要です。

Purpose & Cultureを本当の意味でグローバルに浸透させていくためには、オリックスとして共通した解釈をもつことと同時に、各現地法人の役職員が腹落ちするコンテキストを、それぞれの国・地域においてしっかりと考えていかなければなりません。

オリックスが生み出す “未来をひらくインパクト”とは

高橋 これまでのオリックスは、ニッチな分野で早期に事業機会を捉えながらビジネスを展開することで、持続的な成長を実現してきました。しかしながら、企業規模が大きくなった現在のオリックスにおいて、従来の戦略を踏襲するだけでは、企業価値のさらなる向上を達成することは難しくなってくると思います。こうした状況において、“未来をひらくインパクト”を生み出し続けていくためには、大きな社会課題のある領域において、事業を通じて本質的な解決策を生み出し、提案していくことが必要



です。「王道」ともいえる領域での事業では、一般的に他社との差別化は難しくなりますが、その際にオリックスがこれまで培ってきた強みを発揮して価値を創出していくための指針になるのが、Purpose & Cultureであると考えています。

内田 これまでのオリックスは、「企業として収益を生み出すことで、世の中に貢献していく」という考え方で社会に向き合ってきました。一方で、時代の変化とともに、企業が社会に対して果たすべき役割も変化しています。Purpose & Cultureの導入をきっかけに、社会価値と経済価値は両輪であることをあらためて社員が認識していくことが必要でしょう。



ロックマン 変化を捉えながら柔軟に事業を進化させていくオリックスのビジネスモデルに対して、日本企業にあまりないユニークさを感じたことが、私がオリックスに入社したきっかけです。Purpose & Cultureをきっかけとして、ステークホルダーの皆さまにも、オリックスらしい社会価値の生み出し方について発信していきたいと考えています。

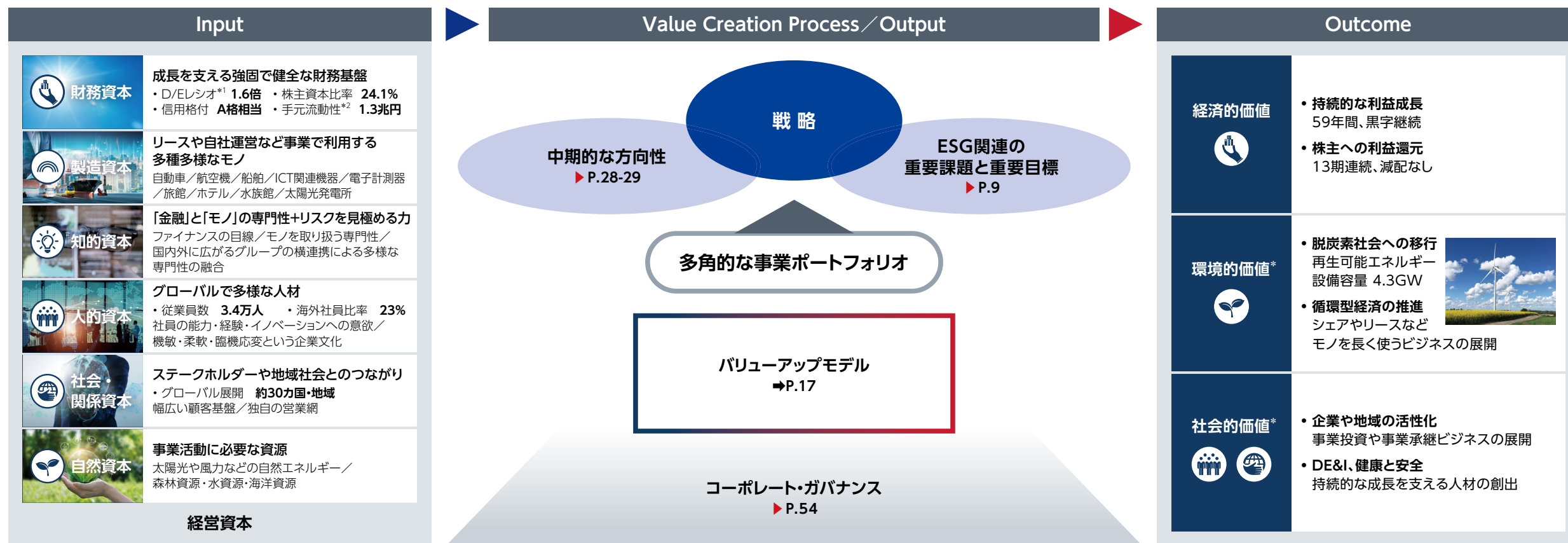


高橋 私は英語版のPurposeにおける「Finding Paths. Making Impact.」というフレーズがとても気に入っています。オリックスはこれまでも、常に工夫を重ねながら「Finding Paths」に取り組んできましたが、「Making Impact」という点ではまだ課題があると感じています。30年前のオリックスと、現在の多角的に事業を展開するオリックスでは、生み出すべき“インパクト”の規模感や内容は大きく異なると考えているからです。そして“インパクト”とは、オリックスの収益における“インパクト”ということだけでなく、「世の中がより良い方向に進むために、オリックスがどれほど貢献できるのか」という尺度でも考えていく必要があります。

社員に対しては、「最初は小さくてもかまわないので、最終的に大きなインパクトを生み出すよう思考し、新しいアイデアや事業を粘り強く具現化してほしい」と伝えていきたいです。

価値創造モデル

オリックスは、設立以来積み上げてきた資本を活用し、独自の「バリューアップモデル」で価値創造を行っています。
その結果、現在10セグメントの事業を展開するに至り、さまざまな分野でオリックスならではの価値を提供しています。
この一連のサイクルを回していくことで、これからも社会に新たな価値を提供していきます。



※上記データは2024年3月末現在

*1 預金を除く。

*2 オリックス銀行・オリックス生命を除く。

実績を積み重ね、ステークホルダーから選ばれる信頼を築く

* 環境的価値・社会的価値の詳細については、以下のサイトをご参照ください。

▶▶▶ [サステナビリティ](#)



バリューアップモデル

オリックスはリース事業から始まり、その周辺の新たな分野に事業を拡大することで成長してきました。こうした新領域への挑戦は、リスクや事業性を正しく評価し、さまざまな価値に結び付け、成長を実現できるビジネスモデル(バリューアップモデル)に基づくものです。ここでは、バリューアップモデルの構成要素とその特徴についてご説明します。





価値創造事例 ▶ CASE 1 宿泊施設運営事業 別府温泉 杉乃井ホテル

日本有数の温泉地である大分県別府市。その別府エリアで最大級の規模を誇る「別府温泉 杉乃井ホテル」は高度経済成長期の団体旅行ブームを背景に大型温泉リゾートとして親しまれてきました。しかしブームの収束やバブル期の終焉とともに経営状況が悪化し、2001年に民事再生法の適用を申請。これを受けて2002年にオリックスグループは支援を決定しました。施設の所有や資金面での支援から始まり、本格的な運営事業へのチャレンジとしてさまざまなバリューアップ施策を実行、現在、2019年から始まった大規模リニューアルが進行中です。これからの時代で求められるさまざまなニーズに対応し、「また行きたい、と思っただけの場所。」を目指して、さらなる成長を遂げていきます。



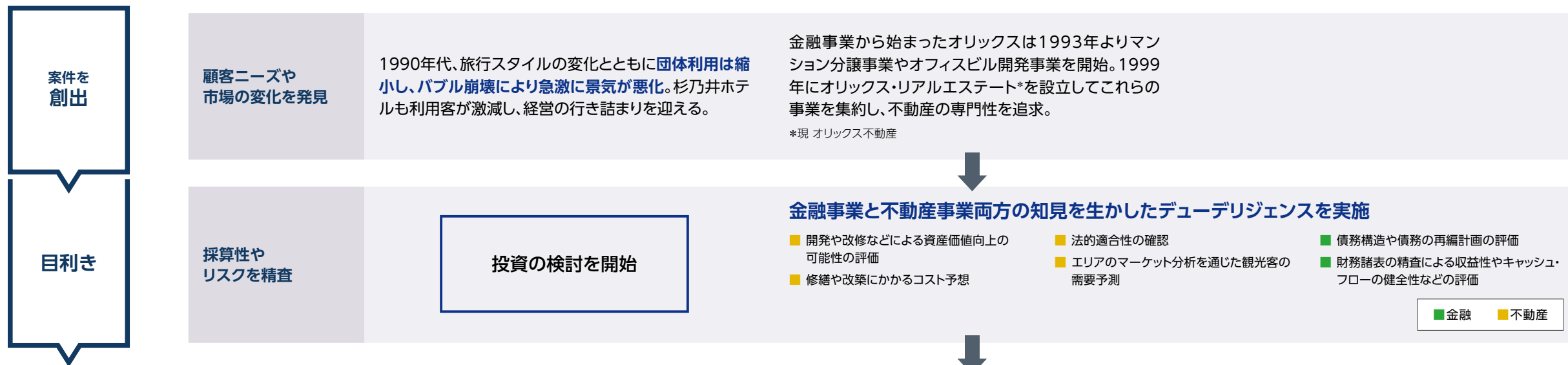
大規模リニューアルの完了イメージ。現在、2025年に竣工予定の「星館」を開発中。



昭和時代の大劇場跡地をリニューアルしたビュッフェ「シーダパレス」



2023年に竣工した「宙（そら）館」にはスイートタイプの客室も





価値創造事例 ▶ CASE 2 事業投資事業 ささえあグループ

2024年4月、オリックスはささえあグループを動物薬業界で世界大手のビルバック社(フランス)へ売却しました。畜産動物用ワクチンで国内No.1の株式会社微生物化学研究所と、動物用ジェネリック薬で国内大手のフジタ製薬株式会社それぞれの強みを生かし、予防薬から治療薬まで扱う国内トップクラスの総合動物薬グループとなったささえあグループ。オリックスは2016年の投資実行から8年間、さまざまなバリューアップ施策を実行し、売却時の企業価値(Enterprise Value)を大幅に成長させました。その結果、世界トップクラスの企業がその価値を認め、投資先のグローバル展開へとつながる売却が実現しました。



