

생존을 위한 지속적 변화

오릭스



- ❖ 소재지: 東京都港区浜松町2丁目4番1号 世界貿易センタービル
- ❖ 설립: 1964년 4월
- ❖ 자본금: 2,682,424백만 엔
- ❖ 종업원: 31,890명

생존을 위한 지속적 변화_오릭스 (No.100)

< 요약 >

- 오릭스는 최근 재생 에너지, 공항, 수족관 운영 등 사업영역을 다양한 방향으로 확장해 나가고 있음
- 원래 하던 리스업을 포함한 금융업의 범주에 들어가지 않는 전혀 다른 분야에 지속적으로 도전해서 성과를 내고 있음
- 지속적으로 변화하는 것이 가장 큰 특징인데, 그만큼 감수해야 하는 리스크의 크기도 클 수밖에 없는 것이 현실임
- **(벤치마킹 포인트)** 변하는 환경에 적응하기 위해 지속적으로 변화하는 경쟁사를 따라잡기는 쉽지 않을 것임

1. 무슨 회사?

- 오릭스는 2017년 3월 결산에서 연결 순수입이 2732억으로, 일본 상장기업 15위에 위치하는 있음
 - 그러나 정작 뭐하는 회사냐고 물으면 일본 사람들 역시 한 마디로 답변하는 것이 어려움
- 미국 프로야구 리그의 시애틀 마리너스에서 활약하고 있는 이치로 선수가 도전적으로 ‘Do you know ORIX’라고 말할 거는 광고가 2017년부터 일본 TV광고와 인터넷 광고에서 시작되었음
 - 오릭스의 이노우에 사장조차도 ‘경영 스타일이 같은 회사가 따로 없는 것 같아서 항상 설명하는데 힘이 든다.’고 말할 정도임
- 오릭스는 일반적인 산업분류에서는 ‘기타 금융’으로 분류되어 있음
 - 사업을 시작했던 리스업무가 여전히 주력사업이지만 생명보험과 개인 대출 등 금융 분야에서 다각화를 추진해 왔음
- 이렇게 성장해 온 오릭스가 최근 새로운 방향으로의 전개를 가속시키고 있어 주목을 받고 있음
 - 2011년부터 기본적인 경영기반을 강화해 온 ‘대규모 태양광 발전소(메가솔라)’가 그 대표적인 사업임
 - 물류시설 지붕 등에 설치하는 태양광발전을 포함하면 일본 전국에 약 600곳에 건설했고, 이미 일본 국내 사업자에 의한 태양광발전량 1위의 자리에 올라 있음

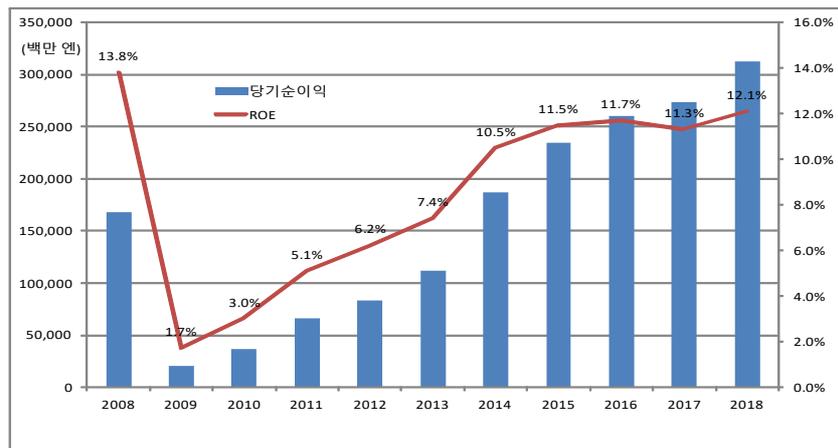
- 한편 경영난에 봉착한 오래된 전통숙박시설을 개보수하는 사업을 시작해서 ‘스미다 수족관’도 운영을 하고 있음
 - 연이어 신규 사업에 도전하면서 카멜레온과 같은 회사의 모습으로 변형시켜가고 있음
- 이처럼 새로운 사업에 뛰어들면서 실적을 향상시켜 2018년 3월 결산에서 순이익이 과거최고인 3000억 엔에 달할 것으로 보이고 이익은 이로써 9년 연속 증가하는 것이 됨
- 경영환경이 빠르게 변화하는 상황에서 현재의 사업을 고집하면 기업은 쇠퇴할 가능성이 높아짐
 - 성장 분야를 신속하게 찾아내서 사업을 교체하는 것이 기업의 활력으로 이어질 공산이 커짐
 - 오릭스는 이러한 성장전략을 실천하면서 보다 나은 기업으로 거듭나고 있는 것임

2. 사업 다각화

- 지난 2018년 4월 9일에 고베(神戸)공항에서 간사이(関西)경제연합회의 마쓰모토(松本) 회장(스미토모전기공업 회장)과 자민당의 간사장 등 정재계 거물들이 모이는 성대한 행사가 진행되었음
 - 활주로 등의 소유권을 정부와 지자체가 보유한 채 운영권을 민간에게 매각하는 방식으로 오릭스가 공항운영을 시작한 것임
- 새로운 운영주체가 되는 ‘간사이(関西) 에어포트’에는 오릭스가 40% 출자하는 것 이외에도 프랑스의 공항 운영 대기업 반시 에어포트가 40%, 파나소닉 등 간사이 지역기업 30개사가 나머지 20%를 출자했음
 - 간사이 에어포트는 이러한 방식으로 2016년 4월부터 간사이국제공항과 오사카국제공항의 운영을 시작했음
 - 이번 고베공항을 더하면 모두 3개 공항을 운영하는 것이 됨
- 지불하는 운영권료는 연간 약 500억 엔으로 남은 42년의 계약으로 총 2조 2000억 엔이 넘는 금액에 달함
 - ‘운영권료가 거액으로 위험성이 너무 높다.’는 등 운영자 선정 과정에서 미쓰이(三井) 부동산 등의 연합의 이름이 거론되었지만, 마지막까지 계속해서 손을 든 것은 오로지 오릭스 연합이었음

- 아베정권이 성장전략의 축으로 강화해 온 이러한 사업방식은 오릭스의 차세대 성장 축 중 하나로 꼽히고 있음
 - 공항운영뿐 아니라 2017년 10월에는 프랑스의 물 처리 대기업 웨오리아 등과 연합해서 하마마쓰(浜松)시의 하수도 처리시설의 운영권을 획득했음

<그림 1> 오릭스의 단기순이익 및 ROE의 추이

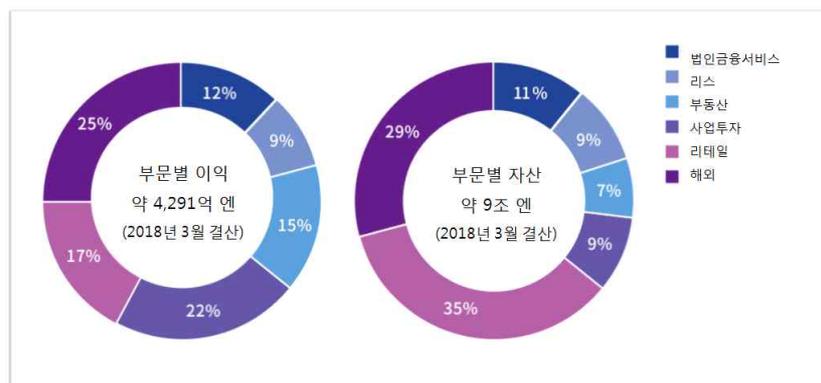


자료: 오릭스 홈페이지에서 인용

- 이러한 사업방식은 앞으로 도로와 박물관의 운영 등에서도 확대될 것으로 보이며, 새로운 안건 획득을 목표로 하고 있음
 - 2조 엔이 넘는 거대 프로젝트에 리스크를 감수하면서 새로운 사업을 개척하는 것은 창업 이래 사내에 뿌리내린 오릭스의 문화이기도 함
- 과거 산와(三和)은행 등의 출자로 오릭스의 전신인 오리엔트 리스가 발족한 것은 1964년이었음
 - 당시에는 재벌계열 은행 등 든든한 지원기업을 가진 경쟁이 되는 리스회사가 많았음
- 고객기업에 물품을 리스하는 종래의 업태에서 정면 승부를 피하기 위해 오릭스는 개인 대출과 렌트카 등의 분야에서 사업을 전개했음
 - 이노우에 사장은 “리스업에 머물러 있었다면 회사가 없어졌을 것이다.”고 회상하고 있음
- 개인 대출이 대폭적으로 늘어났던 지난 1989년에 오릭스는 사명을 변경했음
 - 프로야구 구단 한큐브레브스(현재 오릭스 버팔로즈)를 인수한 것도 이 무렵에 일어났던 일임
 - 요코하마 시의 복합시설 ‘미나토 미라이 센터 빌딩’ 등 유력한 건물에 투자하면서 리먼사태 이전까지는 부동산 부문이 회사 전체 이익의 30%를 벌어들이는 사업구조였음

- 그동안 오릭스는 리스업에서 시작해서 개인 금융과 부동산업으로 다각화를 추진해 온 것임
 - 그러나 부동산투자 비율을 높인 여파로 리먼사태 이후에도 적자 직전까지 실적이 악화되었음
- 보유하고 있던 부동산의 매각을 추진하고 리먼사태 시점에서 약 1조 2000억 엔이었던 부동산의 보유액을 6000억 엔 정도까지 삭감했음
 - 6조 엔이 넘었던 이자를 지불해야 하는 부채도 4조 엔까지 줄였음
 - 채무체질을 개선해서 리스크를 감수하면서 새로운 분야로 도전할 수 있는 경영체질을 정비한 것임
- 그 첫 번째 도전이 앞서 언급했던 공항 등 각종 시설의 사업을 운영하는 것이었음
 - 기존 부동산 비즈니스와도 친화성이 매우 높은 사업으로 간주했기 때문이었음
 - 공항의 경우는 매력적인 시설로 개선해서 고객을 불러들임으로써 안정적인 수익을 기대할 수 있음
- 간사이(関西), 고베(神戸), 이타미(伊丹) 등 3개 공항을 운영하는 간사이 에어포트의 사장은 오릭스 출신의 야마다니(山谷) 씨임
 - 2002년에 오릭스 신탁은행(현재 오릭스 은행)의 사장에 취임했고, 그 후 오릭스 부동산 사장 등을 역임했음

<그림2> 오릭스의 부문별 이익 및 자산 비중



자료: 오릭스 홈페이지에서 인용

- 2016년 4월부터 운영을 시작한 이타미(伊丹) 공항에서는 2018년 4월 18일에 터미널 내주에 상업시설 공간을 오픈했음
 - 종래 터미널에는 출장 때 이용하는 회사원 등을 대상으로 한 음식점과 기념품 가게가 중심이었으나 리뉴얼 이후는 완전히 바뀌었음

- 아동을 대상으로 백화점 등에서 설치하는 완구점 보네룬도(BørneLund)을 공항으로는 처음으로 유치해서 즐길 수 있는 복합시설도 병행했음
- 가족 단위의 방문객을 포함해서 폭넓은 세대의 집객으로 ‘이익을 내는 공항’을 만들겠다는 계획임
 - 이를 실현하기 위한 무기는 지금까지 상업시설 운영에서 쌓아온 오릭스만의 경험이 될 것으로 보임
 - 유모차가 편하게 이동할 수 있도록 슬로프 경사를 조절하고 주차장까지의 동선 등 부동산 개발의 노하우를 접목시키는 것임
- 전 세계에서 일본을 찾는 외국인이 도착하는 간사이(関西)공항에서는 2016년에 일본 최초의 설비(수하물 검사장의 ‘스마트 레인’)를 도입했음
 - 수하물을 넣은 트레이 중 재검사의 필요가 있는 트레이를 자동으로 다른 트레이로 구분하는 것이 특징임
 - 뒤에 줄을 선 탑승자가 앞에서 재검사하고 있는 사람을 지나쳐서 검사를 받을 수 있게 됨
- 이 새로운 설비 도입으로 보안검사에 소요되는 시간을 이전보다 약 30% 단축할 수 있었음
 - “대기 시간을 줄이는 것이 시설의 이용편의성으로 직결된다.”고 해외 공항의 사례를 보고 야마타니(山谷) 사장이 도입을 바로 결정했음
- 최근 2년 사이 성과가 나타나고 있는데, 간사이 공항에서는 외국인 관광객 증가의 영향이 겹쳐 2017년 국제선 여객 수는 민간경영으로 전환하기 이전의 2015년에 비해 30% 증가한 2113만 명을 기록했음
 - 외국인 여객은 1432만 명으로 나리타공항(1551만 명)에 근접하는 수준까지 증가한 상태임
 - “고베공항을 합친 간사이 3개 공항 합계로 세계 공항 상위 25위정도의 연간 5000만 명의 이용자를 목표로 하고 있다.”고 야마타시 사장은 말함

3. 탈 부동산·금융

- 오릭스의 2017년 3월 결산의 사업별 이익을 살펴보면 사업투자 부문이 20%를 차지하면서 일찍이 수익원이었던 부동산과 법인 금융 사업을 초과하고 있음
 - 사업의 신진대사를 빠르게 하기 위해 성장성이 한계에 달했다고 판단되는 사업 철수를 서두르고 있음

- 예를 들어 해운업이 호조를 보였던 리먼사태 직전에 선박리스 관련 사업을 매각하기도 했음
 - 당시 상무로 매각을 담당했던 이노우에 사장은 “싸게 팔았다는 의견이 있었지만 시황 악화를 피할 수 있었다. 팔겠다고 결정하면 반드시 파는 것이 우리 회사.”라고 회상함
- 또 다른 전형적인 사례가 지열발전에 대한 사업 추진이었음
 - “신속한 판단으로 선행자 이익을 취한다. 현장 직원의 의견을 듣고 곧바로 내가 판단하는 경우도 있다.”고 이노우에 사장은 말함
- 경영기획실 소속이었던 다마키(田卷) 씨는 5년 전에 사내에서 “재생 에너지 분야에서 지열의 시대가 도래한다.”고 역설하며 사업 시작을 설득했음
 - 2011년 발생한 동일본대지진의 영향으로 재생 에너지에 대한 수요가 높아지고 있었던 시점임
 - 그러나 기후조건과 시간대 등에 따라 발전량이 크게 변동하는 태양광과 풍력만으로는 전력공급의 안정성이 부족함
- 이에 반해 지열발전은 지중에서 분출되는 열기를 이용하기 때문에 안정적 전원이 될 수 있음
 - 화력발전 등에 비해 출력은 작지만 화산활동이 활발한 일본의 지열자원은 미국, 인도네시아에 이은 세계 3위로 간주됨
 - 머지않아 비즈니스 기회가 올 것이라는 예측을 하고 있었던 것임
- 지열발전에 적절한 지역은 주로 온천이 있는 곳이 많음
 - 따라서 지열발전 설비를 건설하기 위해서는 그 지역의 온천 조합 등의 허가가 필요한 경우가 많음
 - 뿐만 아니라 일본 국내에서 대규모 발전소를 건설하는 경우는 복잡하고 다양한 환경 관리도 필요함
- 이러한 여러 진입장벽이 존재하지만 발전된 전력은 고정가격 구입제도(FIT)의 혜택을 받을 수 있음
 - 중간 규모의 사업 분야에서 국내 제1의 위치를 확보할 수 있을 것이라는 예측이 가능했음
- 정보통신(IT) 관련 컨설팅회사에서 전직해서 그때까지 부동산 관련 파이낸스에 종사하고 있었던 다마키(田卷)씨는 전력에 관해서는 문외한이었음
 - 그런데 지열 사업의 진입을 제안하고 머지않은 2012년 말에 환경에너지 본부로 이동했음
 - 또한 그 이듬해 2013년 9월에는 경영회의를 통해 신사업으로 선정되었음

- 현재 지열 관련 사업을 총괄하고 있는 이 부서를 담당하고 있는 직원은 총9명임
 - 도쿄 하치조지마(八丈島)의 지열발전소의 운영권을 취득하였고 홋카이도와 도호쿠에서 굴삭조사를 추진하는 등 빠른 속도로 사업을 진행시켜 나가고 있음
 - 소규모라도 성공 사례를 일본에서 만들어 개발여지가 큰 인도네시아와 아프리카로 사업을 확대할 계획임

- 노하우와 인맥을 축적한 직원이 새로운 사업을 만들어내는 것처럼, 40세까지는 5~6년 마다 담당 사업을 대폭적으로 바꾸어 나가고 있음
 - 그러나 실제 이러한 전환을 하기 위해서는 현장에서 우수한 인재를 내놓으려 하지 않는 풍토가 바뀌어야 함

- 그래서 오릭스는 사장이 부부장 이상의 약 300명의 인사평가를 직접 담당하고 있음
 - 적절한 타이밍에서 다른 사업으로 배치할 수 있도록 최고경영자가 판단할 수 있도록 하기 위한 것임

- 오릭스를 지금과 같은 대기업으로 만드는데 중요한 역할을 한 사람은 현재 시니어 체어맨인 미야우치(宮内) 씨임
 - 1980년부터 30년 이상 동안 최고경영책임자(CEO)를 역임했던 인물임
 - 미야우치 씨는 “끊임없이 변화하는 것, 새로운 것에 도전하는 것이 기업의 본능이다.”고 말함

- 물론 지속해서 변하는 경영에 약점이 전혀 없다고 할 수는 없을 것임
 - 현재의 영업이익률은 약 12%로 다른 대규모 리스 회사 등에 비해 높은 수준을 유지하고 있지만 비용이 많이 들어가기 쉬운 구조로 주식시장에서 낮게 평가받고 있음

- 이노우에 사장은 5~10년 후의 회사 모습에 대해 “새로운 주력사업을 3개 내지 4개 추가할 필요가 있다.”고 말함
 - 오릭스는 매우 적극적으로 사업운영과 지열발전 등 새롭게 사업영역을 확장해 나가고 있음
 - 앞으로도 회사의 형태를 바꿔, “오릭스는 도대체 뭐하는 회사냐?”는 질문을 계속해서 받을지도 모름. 

사장 인터뷰

직원의 실패는 교훈, 좌천은 없다

변화하지 않으면 생존하지 못한다는 조바심이 세계에서 사례를 찾아보기 어려운 오릭스의 경영스타일로 이어졌다고 생각합니다.

리스업에서는 고객으로부터 받는 리스토가 경쟁심화로 낮아지면서 충분한 이익을 올리기 어려운 상황이 되고 있습니다. 다양한 사업에 진출하는 것은 필연적인 결과였다고 봅니다.

금융사업을 통해 고객기업이 추진하는 사업의 가능성과 노하우에 대해 분석해 왔습니다. 우선 사업에 출자하는 단계에 들어가고 그 다음에 스스로 사업운영을 시작하는 과정에 진입합니다.

사업포트폴리오를 변화시키는 과정에서 경영자에게 가장 중요한 것은 얼마나 이른 단계에서 사업을 완성시킬 지입니다. 태양광발전이나 사업운영은 유망분야로 많은 기업이 관심을 가지고 있었지만 이른 시기에 사업화에 성공할 수 있었습니다. 이로 인해 노하우를 축적할 수 있었고 앞으로의 성공으로 연결시킬 수 있을 것이라 봅니다.

유망한 사업에 관한 정보를 접했을 때 경영자로서 얼마나 빨리 반응할 수 있는가. 그것이 당사의 생명선입니다. 다른 대기업의 경우에는 현장에서의 정보는 과장, 부장, 본부장, 임원의 순서로 전달되지만 당사는 그것을 모두 뛰어넘어 사장인 나에게 메일과 전화로 전달됩니다.

해외사업 담당 임원을 했을 때 싱가포르의 현장에서 부동산 안전에 대한 전화가 걸려와 20억 엔 규모의 안전을 1시간 만에 판단한 적도 있습니다. 불과 얼마 안 되는 시간차로 외국계 다른 회사 보다 앞서서 일을 진행할 수 있었습니다. 좋은 안전은 곧바로 없어집니다.

승인 도장을 10개나 찍으면서 들고 돌아오는 안전 중 좋은 안전은 거의 없습니다.

경영판단의 속도를 높이기 위해서는 현장에서 자유롭게 발상을 할 수 있도록 환경을 만들 필요가 있습니다. 그리고 실패하더라도 좌천시키지 않는 것이 중요합니다. 실패를 따지면 회사에 남는 사람이 없어집니다.

직원에게 자유롭게 발상을 할 수 있도록 하는 한편 경영자는 사업을 매각하는 판단을 해야 합니다. 자신이 담당하던 일이 없어지는 직원의 저항이 무척 강하지만 성장성의 한계에 봉착한 사업을 매각하지 않으면 다음 사업에 대한 도전이 늦어지게 됩니다.

실패에는 많은 노하우가 응축되어 있습니다. 한 건의 실패는 1000건의 성공에 상당한다고 생각합니다. 오히려 리먼사태를 극복한 이후 비교적 순조롭게 진행되고 있어서 위기의 노하우가 점점 희박해지는 것은 아닌지 위기감을 갖고 있습니다.

오릭스 직원의 특징은 역시 도전정신입니다. 뭐든지 도전을 하니까 재밌기도 합니다. ‘이런 안전을 그만 뒤라.’고 말해도 고분고분 그만두는 직원은 없습니다. 그런 뜻심은 대단한 것 같습니다.

이러한 도전정신이 있는 것은, 4년 전에 경영 일선에서 물러난 미야우치 시니어 체어맨이 몇 십 년이나 걸려 회사의 풍토를 만든 덕분입니다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2018.4.30. 企業研究, Vol.154
2. 오릭스 홈페이지