

「業界の寵児」と言われている。国内最大のノンバンクの実質的な創業者であり、日本のリース業の歴史はこの人を抜きに語るができない。また財界屈指の論客としても知られている。米国ワシントン大学でMBA（経営学修士）を取得した筋金入りの自由経済論者であり、規制緩和などに関する歯に衣着せぬ舌鋒は、たびたび政府の施策を揺り動かしてきた。宮内義彦氏（64歳）。オリックス・グループの総帥であるとともに、今や日本の経済界を背負って立つリーダーの一人でもある。

宮内氏が率いるオリックス・グループの業態は幅広い。総合リース業を中心に、生保、証券、信託銀行、損保代理店、ベンチャーキャピタル、消費者金融、不動産賃貸、リゾート開発、レンタカー、そして球団経営と、まるでアメーバのようにさまざまな業種を浸食している。そこには金融のニッチ（すきま産業）を自認し、新たなファイナンシャルサービス業の確立に向けて歩んできた宮内氏の遠大な経営戦略が見えてくる。

金融業界が大きく揺れ動く中、宮内氏は何を考へ、何を目指しているのだろうか。その人物像とともに追った。

——興銀、第一勧銀、富士銀の3行が事業の全面統合を発表しましたが、これについてはどのような感想を？

宮内 やはり、そういう動きがついに出了たかと。都銀10数行というのは多すぎますからね。ある意味では期待されていたことだと思えます。それに海外の金融資本が集約されるスピードと比べたら、日本はまだ遅い。今回は東京三菱銀行に次ぐ第2弾となったわけですが、そういう巨大な柱が何本か出て来ないと世界からは取り残されていくだろうと思います。

——金融界ではこのような資本統合がこれからも発生すると思えますか？

宮内 まだ続くと思えますよ。世界の潮流を見ても、金融界は合併によって非常に巨大化しており、大きくないと生き残れないと言われていきますからね。ただ、それが正しい動きなのかどうかはまだ検証されていません。コンピュータの世界では、マイクロソフトのように世界で通用するプラットフォームをつくって独占的な利益を出しているところもあります。金融の世界では古典的な寡占はあり得ない。そのようにならない業界なんです。もちろん小さくてもいいということではありませんが、ただ巨大化すればいいということでもないように思いますね。

——今回の3行統合がオリックスの事業に影響を与えることはありませんか？

宮内 そりゃ同じ金を扱っている企業同士ですから、まったく影響はないとは言えませんが、ただ私どもはそういうタイプの金融事業をやっている会社じゃない

んで、当社が目の色を変えるような直接の影響はないと思っています。

——オリックスも、生保、証券、信託銀行などを傘下に収め、総合金融路線を歩んでいるように見受けられますが？

宮内 確かに、「銀行も証券も保険もあるじゃないか、おまえは全部やらないと気が済まないのか」と言われますが、全然そうじゃありません。例えばオリックス信託銀行があります。これをどんどん大きくして東京三菱銀行を追い抜くのかというと、全くそんなことは考えていない。豆粒銀行でも、それが1つあったほうが、いろんな場面で決済機能を活かすことができるだろうということなんです。オリックス生命保険も、日本生命に追いつき追い越せと言っているわけではない。保険の中でも大会社が手を着けない小さなマーケット、ニッチがある。それをやることがやっていても、二匹目のドジョウぐらいは許してくれるだろう。そういう考えでやっているんです。

——昨秋にニューヨーク証券取引所に上場しましたが、この目的は？

宮内 2つありまして、1つはニューヨークに上場するための審査というのは非常に厳しくて、ここに上場することで信用にも繋がるし、ガバナンスという面でも一助になるだろうと。それともう1つは、当社の株主は34%が外国人なんです。こ

れがいつ50%を超えるかわからない。株主というのは親と一緒に子供は選べません。ですから一番厳しい親からも、「いい子だ」と言われるようにしとかなきやいかんというわけですよ（笑）。

「会社を辞めたい」と父に相談したことも

宮内氏の人格形成に大きな影響を与えたものを挙げるとすれば、その一つは、中学から大学まで一貫して学んだ関西学院の校風であろう。ここで中学からグリークラブ（合唱部）に所属した宮内氏は、今でもクラシック音楽の鑑賞を趣味とし、キリスト教の精神を色濃く身につけている。もう一つは米国ワシントン大学のビジネススクールで過ごした約2年間だ。日本人の正規留学生がたった1人という環境の中で、孤独と戦いながら「死ぬほど勉強した」という宮内氏は、いやが上にも独立独歩の精神と国際感覚を養った。だが何と言っても宮内氏に多大な影響を与えたものは、亡き父親の存在だったであろう。

宮内氏は1935年に神戸で生まれた。父親はアメリカの木材を輸入する会社に勤めていた商社マン。宮内氏がのちに日綿実業（現ニチメン）に就職するのも、「父の姿を見ていたから」だという。戦争が始まると父親は取引先だった軍需工場に

工場長として勤めるようになる。敗戦後、兵庫の山奥にあったこの軍需工場にも進駐軍がやってきたが、そんな時に颯爽と通訳を買って出たのが父親だった。米軍兵士にも物怖じしない父の姿を見て、子供ながらに「格好いい親父だ」と思ったという。その後、関西学院中学への進学、ワシントン大学大学院への留学、商社への就職と、宮内氏はその人生の岐路で必ず父親の判断を仰ぎ、また父親もそれによく応えてきた。まさに「親子鷹」のような絆だったのである。

——お父さんを尊敬していたのですか？

宮内 尊敬すると言ったら親父が嫌がるでしょう。ただ、頼もしい親父だったし、大好きでしたね。それで中学へ進学の時、当時は戦後間もない頃で、まだ必死になって私立の学校へ行くという時代ではなかったけど、親父が「行かないか」と。私も「ハイッ」てなもんでした(笑)。親は抗うだけの材料を持っていなかったんですよ。今にして思えば、いつでも最良の選択をしてくれた思っています。

——ニチメンに就職してからもお父さんに相談したことがあったそうですね？

宮内 そうなんです。最初に配属されたのは調査部で、経営計画を作ったり、国内外の雑誌や資料などを分析したりする仕事でした。毎日がデスクワークやリポーター書きの連続で、エネルギーが余って

たんでしょね、とてもじゃないが商社に入ったという気がしない。それで一度、親父に相談したことがあるんです。「こんな仕事は僕の思っていた商社マンの仕事とは違う。もう嫌になった。辞めようと思う」と。そしたら親父から、「おまえ、世の中はそんなものじゃない。石の上にも3年と言うじゃないか。とにかくもう少しやってみる」と言われてね。で、私も「あ、そうか」と。「もう辞めてきた」というなら立派なだけだね(笑)。

——それからすぐに宮内さんにとって大きな岐路が訪れました。

宮内 入社して4年目の秋でしたが、突然、「アメリカで大変伸びている金融の新しい商売があるらしい。おまえ行って勉強してこい」と言われてましてね、「ハイ」と。確かに私にとって、これは大きなターニングポイントでした。商社マンとして海外で仕事をしたいと思ってニチメンに入ったんですが、それがあつた日、リース屋さんになったんですから。ただその時、上司から「しっかりと勉強してこい。おまえが間違ったら、新しく興す会社も間違うんだぞ」と言われて、これは大変なことになった。今思えば、たった3か月間でリース業の入門編を教えてもらっただけのことですが、非常に緊張してアメリカに行ったのを覚えています。

——新会社はすぐに順調に？

宮内 当時はまだ「リースって一体、何

のこっちゃ、リースの会社か」と思われていた時代ですから(笑)。まずリースとは何かということから始めなければならなくて、さかんに説明会をやりましたね。それであつという間に3カ月ぐらい過ぎて、それから本格的な営業を始めたんです。最初の契約は、確か地方のスーパーマーケットに納めたキャッシュレジスターの4台でした。

——リース業が今日のような隆盛を見ると思っていましたか？

宮内 まったく思わなかった。10年先の展望なんて考えたこともなかった。小さな会社にいますとね、何となく社会の片隅にいるような気分であまり愉快なことではなかったけど、別にひがむこともなかったし、発憤して「負けてたまるか」とも思わなかった。その日その日の仕事を一生懸命やっていたということでしょうね。仕事が楽しかったし、会社の居心地もよかった。それで日綿から、「海外のポストを用意しているので早く帰って来い」という話があつたんですが、そのままネコみたいなもので、居ついてしまつたというわけです(笑)。

——その時もお父さんに相談を？

宮内 いやいや、その頃はもう自分で決めましたよ。PTAはなしです(笑)。

——経営者というのは

「機能」だと思っ

日本にリースという「物融」が導入されたのは、今から30数年ほど前のことである。当時、弱冠28歳の一商社マンがアメリカのリース会社(USリーシング社)でイコハを学び、見よう見まねでスタートさせたのがそもその始まりだった。こうして64年にニチメンや三和銀行など3商社5銀行が出資してオリエント・リース(現オリックス)が設立される。当時の社員はわずか13人。ニチメンから出向した最年少の青年にも「主任」という肩書きが付いた。

この青年こそ、のちに34歳の若さで取締役へ抜擢され、45歳で社長に就任する宮内氏である。出資会社からも「ダメもと」と見られていたオリックスであったが、その後の発展は目覚ましく、今では主要子会社だけでも国内に24社、海外に44社を擁する日本最大のリース会社に成長。宮内氏もリース事業協会会長や日本商品投資販売業協会会長を務める一方で、経済同友会副代表幹事、経団連理事、政府の規制改革委員会委員長など数々の公職を兼ね、その発言は経済界ばかりではなく、政府や海外にも強い影響を及ぼしている。

——宮内さんのこれまでの歩みを見てみると、流れに棹さすことが少ない。

宮内 社会人になったころは、自分は物事を知らないという気持ちが強くて、き

わめて謙虚だったんじゃないかと思いません。今じゃ心臓に毛が生えてきたけどね(笑)。まあ、あまり謙虚であるのもいかにし、邁進するのはいけない。やっぱり自分自身を客観的に自己評価するとか、自分の立場や会社の置かれている立場というものを客観的に評価していきませんと、おかしなことになりますよ。

——宮内さんは自分でどのようなタイプのリーダーだと思いますか？

宮内 日本を経営者を論じるとき、よく信長タイプだとか、秀吉だとか、家康だとか言うけど、そういう人物像に置き換えると誤解を与えかねないし、人物論はほとんど参考にならないと思いますね。経営というのは、別に人物で引っ張っていく必要はないんであって、経営者という与えられた責務をどれだけきっちりこなすことができるかという、ファンクションとしての能力だと思えます。だからハンサムだとか、格好いいとか、人格円満だとか、そんなことは経営に全然関係ない。ものすごく品行方正な人だが、社長としての機能を果たしていないというのと、品がなく嫌なヤツだけど、経営者としてやるべきことは立派にやっているといるのでは、こりゃ、こっちの方がはるかにいい。

——経営者というのは機能だと？

宮内 そうだと思いますね。これからの経営者というのは、カリスマでもない、

人物でもない。経営者としての専門性を備え、綿密な計画と実行力を備えた人物ですよ。第一、あの社長のために命をかけてやる、そんな気色悪いでしょう。そんな時代じゃないんです。極論を申し上げますとね、人物としての魅力とか人格なんて、これからの社長には全然必要ないんですよ。ただそうは言っても、やっぱり自分自身を省みると、「おい、一杯飲みに行こうよ」というのが好きなほうですから、これからの21世紀の経営者としては通用しないと思っています(笑)。

——ドライな関係になっていきますね？

宮内 ものすごくドライです。医者だっでそうでしょう。嫌なオッサンだけども、最新技術を持つとるぞ、手術したら世界一だぞ、そういう医者が勝ちなんですよ。これからの知識社会のリーダーは、今までは全く違う。やっぱり理詰めと評価でしょうね。仕事も、その人間の能力の120%を与える。150%の仕事を与えるとパンクするし、80%の仕事では物足りなくて辞めていく。それともう一つ大切なことは、幹部として育てていこうと思つたら、一度や二度ぐらい失敗した人間の方がいい。失敗したことはその人の一生を通して強烈な印象として残っているし、強い経営者になれる糧となっているんですね。一度も失敗しないで、順風満帆にやってきた人がトップになったら、これは怖いですよ。会社ごと失敗し

てしまうかもしれない。

——宮内さんも失敗してきた人間の一人ですか？

宮内 そりゃ、いっぱいしていますよ。まあ、社長というのは失敗談を外に言わなくてもいいから黙っているけど、自分じゃよくわかっている。「ありやまずかったな」と思うことがたくさんあります。確率論ですがね、100のうち30はダメだったんじゃないかな(笑)。

宮内氏は自ら進んで信条や座右の銘を語ろうとはしない。性格なのであろう、銜(くちか)いを嫌う。ただ敢えて求めると、関西学院時代に覚えた新約聖書の一節を披露する。「汝のうち罪なきものは石もて打て」。淫乱の現場をおさえられたマグダラのマリアを石打ちの刑にしようとした群衆に対して、イエスが発した言葉である。群衆は一人ずつ去り、だれもこの女性を罰することができなかった。イエスに諭されたマリアは、以後イエスに従い、その復活の目撃者となる。

宮内氏が語る失敗した人間への慈しみと期待は、このイエスの言葉に似た温かみを感じる。宮内氏は機能性だけを備えた無機質な経営者像を理想とし、積極的なM&Aに代表されるドライな米国式経営を標榜する。だが実際の宮内氏の経営は、「社員を大事に育て、使い捨てはしない。できたら定年後も働いてもらう」と、ど

こまでも人間的であり、日本型の「浪花節人事」そのものなのである。

一見矛盾するこの合理性と人間臭さが、宮内氏の魅力であり、オリックスの強さの秘密なのかもしれない。だからこそ社員から全幅の信頼を受け、経済界からの信望も厚く、20年近くにもわたって社長であり続けて来られたのであろう。

【©Takao Associates Co., Ltd. All Rights Reserved】