

DXPの「勝手にDX」提案《概要版》

オリックス株式会社のDX変革提案

リース事業における「デジタル前提」への転換と「資産オーケストレーション」の創出

株式会社DXパートナーズ

2025年12月24日

本提案について

本提案は、株式会社DXパートナーズ(DXP)が開発した「DXの科学」フレームワークに基づき、オリックス株式会社のリース事業(法人金融サービス、メンテナンスリース、レンテック)を対象とした変革提案です。オリックスは1964年の創業以来、「隣地への進出」と「資本のリサイクル」という独自の戦略を通じて、リース会社から多角的な金融サービス企業へと進化を遂げてきました。

しかし、現在のビジネスモデルは依然として「アナログ前提」のパラダイムに深く根ざしており、物理的な資産と金融機能をリニア(線形)に組み合わせ、効率化と規模の拡大によって収益を上げるモデルです。本提案では、オリックスが「デジタル前提」のビジネスモデルへと転換し、社会インフラとしての資産稼働を最適化する「資産オーケストレーション・プラットフォーム」へと進化するためのロードマップを提示します。



第1章:変革の必要性

市場環境の変化

世界の産業機械・機器金融市場は、単なる資産の貸借から「Asset-as-a-Service(AaaS)」や「Equipment-as-a-Service(EaaS)」へと急速にシフトしています。

デジタルネイティブの脅威

EquipmentShareやRitchie Bros.のような競合が、データとプラットフォームを活用して市場のルールを書き換えつつあります。

ノンリニア成長の実現

これらのプレイヤーは、資産そのものではなく、資産から生み出される「成果」と「データ」を収益化し、ネットワーク効果による非線形な成長を実現しています。

「アナログ前提」vs「デジタル前提」

「DXの科学」では、ビジネスを「アナログを前提としたビジネス」と「デジタルを前提としたビジネス」に大別します。この区分は、単にITツールを使っているかどうかではなく、事業構造の根本的な設計思想に関わるものです。

アナログ前提(現在のオリックス)

- 顧客との関係:トランザクション(点での接触)
- 提供価値:交換価値・使用価値(モノ・カネ)
- 価値創造:リニア(自社が作り、顧客に売る)
- 競争の場:マーケット(所与の市場でシェア争い)
- 成長モデル:リニア成長(資産・人員に比例)

デジタル前提(目指すべき姿)

- 顧客との関係:エンゲージメント(常時接続・継続的接触)
- 提供価値:体験価値・共感価値(コト・成果)
- 価値創造:ノンリニア(ネットワーク効果による自己増幅)
- 競争の場:フィールド(自ら構築したエコシステム)
- 成長モデル:ノンリニア成長(指数関数的拡大)



ツインターボ顧客価値創造エンジン

デジタル時代のビジネス成長には、「ツインターボ顧客価値創造エンジン」の実装が不可欠です。オリックスの既存リース事業は「自然吸気エンジン」の段階に留まっており、2つのターボチャージャーを実装することで、飛躍的な成長が可能になります。



自然吸気エンジン

顧客の課題を発見し、解決策を提供して対価を得るシンプルなサイクル。現在のオリックスのリース事業がこれに該当します。



ターボ1:高速化

ソフトウェアとデータを活用し、顧客課題の解決を高速かつ高精度に行います。AIによる自動化がこの段階への移行を示唆しています。



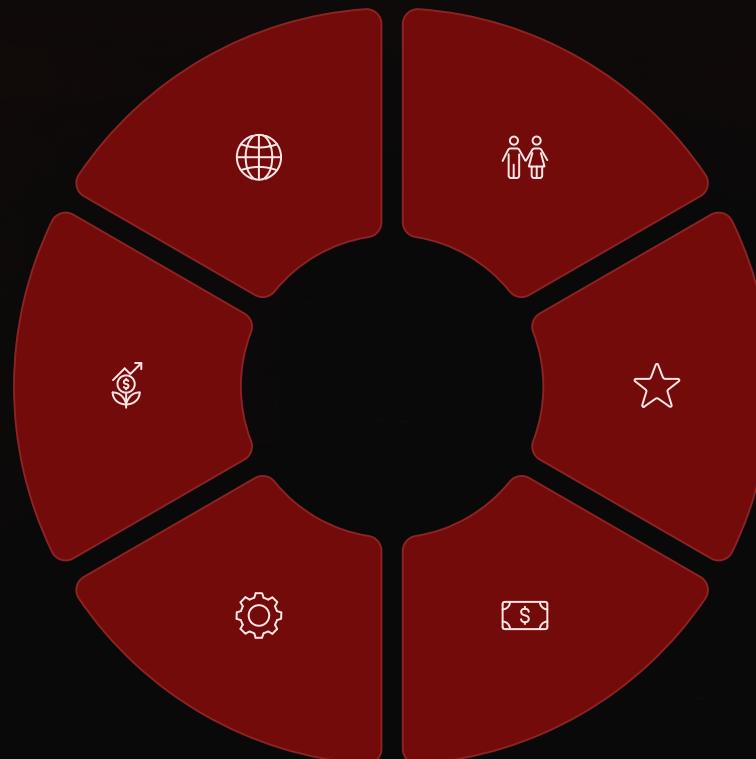
ターボ2:ネットワーク効果

顧客やパートナーが増えるほど、蓄積されたデータや相互作用によって価値が自動的に増幅する仕組み。これが「ルールチェンジ」の鍵となります。

「6つの創造」フレームワーク

「デジタル前提」のビジネスへと転換するためには、以下の「6つの創造」を包括的に設計する必要があります。本提案では、このフレームワークに沿ってオリックスのリース事業の再構築を提案します。

- 場の創造**
どのような世界観(エコシステム)を構築するか
- 成長の創造**
ネットワーク効果をどう発動させるか
- 回し方の創造**
データをどう活用してオペレーションを自律化するか



- 顧客の創造**
誰を巻き込み、どのような役割を与えるか
- 顧客価値の創造**
5つの価値をどう提供するか
- 稼ぎ方の創造**
収益モデルをどう変革するか

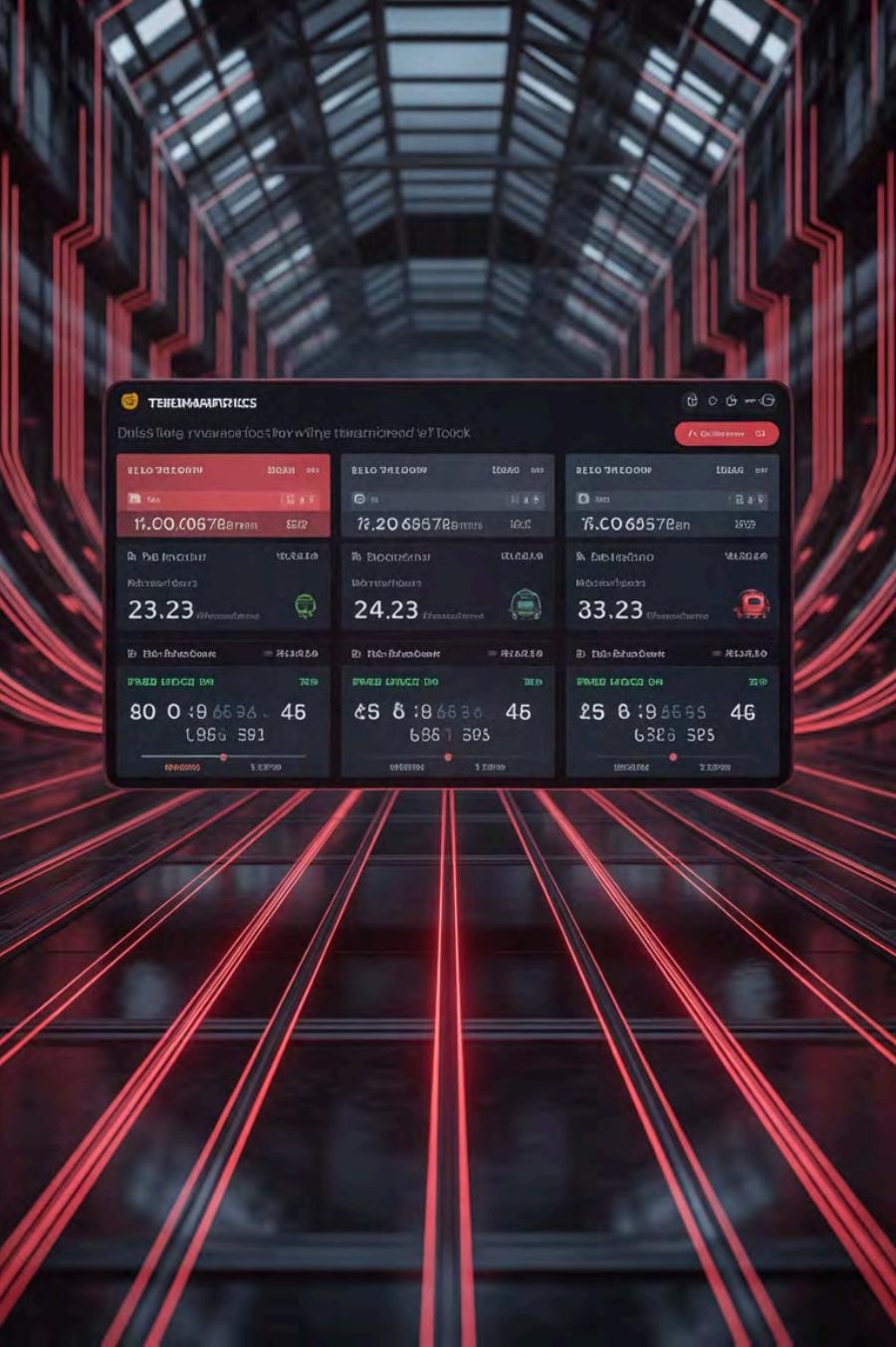


第2章:現状分析と課題

「資本のリサイクル」モデルの功罪

オリックスの成長戦略の中核は「資本のリサイクル」にあります。これは、成長が見込める資産に投資し、バリューアップを行った上で売却し、その利益を次の投資に回すというモデルです。2024年3月期の純利益は過去最高水準に達しており、財務的には極めて優秀です。

しかし、「DXの科学」の視点では、このモデルは「アナログの限界」に直面しています。利益の源泉が「資産の売買差益」や「金利・リース料」に依存しており、バランスシートの拡大が成長の制約条件となっています。また、デジタル技術により市場の透明性が高まる中、独自の情報網や目利き力による裁定取引の機会は減少していく傾向にあります。



既存DX取り組みの評価

FLEET PITLOCK

オリックス自動車が展開する「FLEET PITLOCK」は、自動車メンテナンス工場とリース会社をつなぐプラットフォームであり、業務効率化や人手不足解消を目指しています。

しかし、これは「ゲームチェンジ(業務プロセスのデジタル化)」の域を出ておらず、プラットフォーム自体が独立した収益源や、リース契約を超えたネットワーク効果を生み出す「場」としては設計されていません。

e-Telematics

「e-Telematics」は15万台以上の車両に導入され、運行管理やリスク削減に寄与しています。

これは既存のリース契約に付加価値をつけるための「デジタル活用」に留まっており、データ自体が新たな顧客価値を自律的に生み出す「デジタル前提」のモデルには至っていないと評価できます。

デジタルネイティブ競合の脅威

オリックスが直面している真の脅威は、従来の金融機関やリース会社ではなく、デジタルを前提とした新規参入者です。

EquipmentShare(米国)

建設機械のレンタルに加え、独自のテレマティクス「T3」を全機材に搭載し、稼働状況の可視化、予防保全、労務管理までをOSとして提供しています。彼らは「機材を貸す」ではなく「建設現場の生産性を提供する」ことで、急速にシェアを拡大しています。

Ritchie Bros.(カナダ)

世界最大の産業機械オークション会社ですが、近年は「Ritchie Bros. Asset Solutions」を通じて、顧客の資産管理、査定、売却をワンストップで行うデータプラットフォームへと変貌しています。彼らはトランザクションデータという「資産」を武器に、市場の価格決定権を握りつつあります。

これらのプレイヤーは、資産を持たずともデータと顧客接点を握ることで、オリックスのようなアセットホルダーを「単なる資産の供給業者」に追いやるリスクがあります。オリックスが「土管化」を避けるためには、自らがプラットフォームとなり、資産とデータの主導権を握り返す必要があります。



第3章:創造1「場の創造」

資産オーケストレーション

オリックスが構築すべき「場(フィールド)」を再定義します。現状の「金融・リースサービスの提供市場」から、「循環型資産オーケストレーション・エコシステム(Circular Asset Orchestration Ecosystem)」へと転換します。

オリックスが目指すべきは、単に機器を貸し出すことではなく、企業の事業継続に必要な「機能」と「能力」を、必要な時に、必要な場所へ、最適な形で供給するインフラとなることです。この「場」においては、資産の「所有」と「利用」の境界線が溶け合い、新品・中古・シェアリング・再資源化のすべてのプロセスがデータで統合されます。

ORIX Asset Nexusの構造

この構想を実現するための具体的なプラットフォームとして「ORIX Asset Nexus(仮称)」を提案します。これは、オリックスの3つの主要リース事業(自動車、レンテック、法人金融)を横断するデータ基盤です。



レイヤー1: フィジカル・アセット層

オリックスが保有する150万台の車両、3万種370万台の計測機器・ICT機器、および顧客が保有する資産群。

1.

レイヤー2: デジタル・ツイン層

すべての資産にIDを付与し、IoT/テレマティクスで接続。稼働状況、位置情報、劣化状態をリアルタイムでデジタルツイン上に再現します。



レイヤー3: オーケストレーション層

AIが需給をマッチングし、最適な資産配分を行う市場メカニズム。オリックスの資産だけでなく、顧客同士の遊休資産の貸し借りや、メーカー、メンテナンス業者、リサイクル業者が参加します。

この「場」の創造により、オリックスはレッドオーシャンの「価格競争」から脱却し、資産の稼働率最適化とライフサイクル管理という「ブルーオーシャン」へとシフトします。

創造2「顧客の創造」

デジタル時代の「顧客」は、単なるサービスの受け手ではなく、価値の提供者としても機能します。

顧客(価値享受者)の進化

ターゲットは、資産の管理コストとダウンタイムに悩む「イノベーター」および「アーリーアダプター」層の企業(建設、物流、製造業など)です。彼らは単にリース料を払う存在ではなく、自社の資産稼働データをプラットフォームに提供することで、より精度の高い予知保全や最適化提案を受け取る「データパートナー」となります。

パートナー(価値提供者)の巻き込み

「ORIX Asset Nexus」には、メーカー(OEM)、メンテナンス・物流業者、金融投資家を「価値提供者」として招待します。メーカーは製品の実際の使われ方にアクセスでき、メンテナンス業者はAIによる需要予測に基づいてリソースを配置し、投資家は資産を証券化・トークン化して小口投資できる仕組みを作ります。

創造3「顧客価値の創造」

アナログ時代の「交換価値(安さ・機能)」に加え、デジタル特有の「体験価値」「共感価値」を実装し、ツインター ボエンジンを駆動させます。

体験価値:フリクションレスな資産利用

顧客にとって最大のペイン(苦痛)は、資産の選定、契約手続き、故障時の対応、廃棄処理といった「付帯業務」です。

- **即時調達・即時返却:**必要な時にアプリでリクエストすれば、即座に機器が届き、不要になれば即座に回収されます。
- **予知保全によるダウンタイムゼロ:**機器が故障する前に代替機が届く、あるいは夜間に自動でメンテナンスが行われる体験。顧客は「事業が止まらない」という安心感を得ます。

共感価値:経営目標の共有

顧客のビジネス成功に寄り添う「AIパートナー」としての価値を提供します。

- **サステナビリティ経営の支援:**顧客が利用した資産のCO₂排出量や、リサイクルによる削減貢献量をリアルタイムで可視化し、TCFD等のレポート作成を自動化します。
- **コスト最適化の提案:**オリックスの短期的な利益と相反するような提案もAIが能動的に行うことで、長期的なパートナーシップを築きます。



創造4「稼ぎ方の創造」

従来のリニアな収益モデル(金利+手数料)から、デジタル・ノンリニアな収益モデルへと多角化します。



ダイナミック・プライシング

建設機械や工作機械において、稼働時間や出力に応じた従量課金モデルを導入します。資産の需給状況や顧客の信用スコアに基づき、リース料を動的に変動させます。



データ・マネタイゼーション

蓄積された膨大なアセットデータを、個人情報を秘匿化した上で外部に販売・提供します。車両の走行データを行政に提供し、道路補修や渋滞対策に活用します。



マーケットプレイス手数料

「ORIX Asset Nexus」上で、顧客同士が遊休資産を貸し借りしたり、中古売買を行ったりする際のプラットフォーム利用料を徴収します。オリックスが資産を持たずに収益を上げるモデルです。

創造5「回し方の創造」

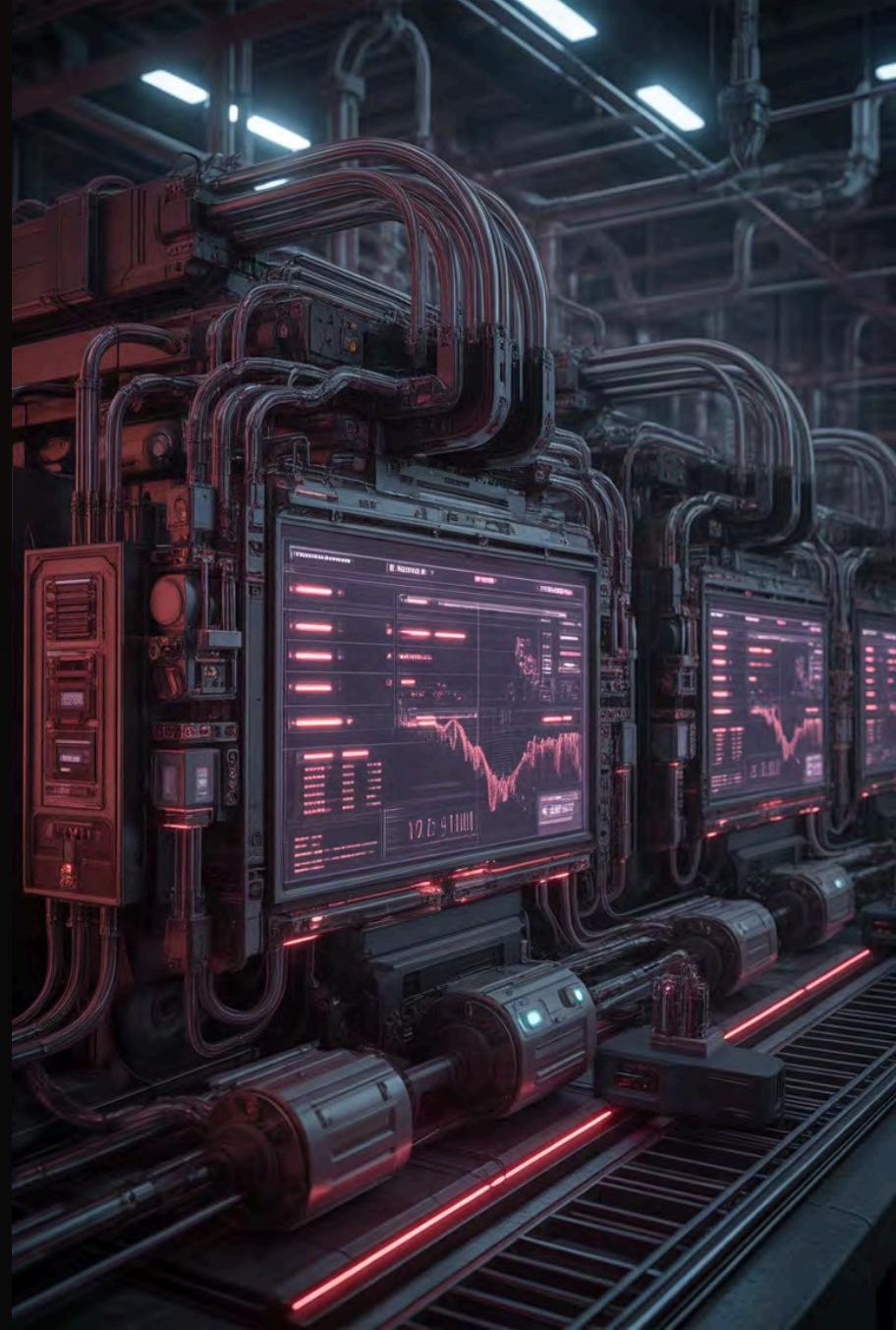
無選択型意思決定

DXP独自の理論である「無選択型意思決定プロセス」をオペレーションの中核に据えます。従来のプロセスでは、顧客はカタログから機器を選び、見積もりを取り、比較検討するという「選択」のコストを支払っていました。

新しいオペレーションでは、オリックスのAIエージェントが、顧客の過去の履歴や現在の事業状況、市場のトレンドを分析し、「最適な解」を一つだけ提示し、承認(YES/NO)のみを求めます。

□ シナリオ例:建設現場での予知保全

建設会社A社の現場で、ショベルカーの油圧系統に異常の予兆をIoTデータで検知。AIが故障確率を予測し、現場近くの在庫から代替機を検索。夜間の入替配達手配と、故障機の修理工場への搬送を仮予約。現場監督のスマホに通知:「明日午後から故障リスクが高まっています。今夜中に代替機に入れ替えますか?追加費用は発生しません。」監督が「承認」ボタンを押すだけで完了。



創造6「成長の創造」

「コールドスタート問題」を克服し、ノンリニアな成長を実現するための戦略を提示します。

自社資産を呼び水に

自社のリース資産(150万台の車、370万台の機器)をすべて「ORIX Asset Nexus」上に可視化し、既存顧客にこのシステムを「無料の資産管理ツール」として開放します。

成長の加速

低コスト・高利便性で顧客を引きつけ、データが蓄積され、AIの予測精度が向上。資産の稼働率が上がり、コスト削減が価格競争力に還元されます。



クロスサイド効果

利用企業が増えれば増えるほど、資産の劣化予測や市場価格予測の精度が向上し、すべてのユーザーにとっての価値が高まります。

パートナー増加

メンテナンス工場や物流パートナーが増えるほど、地理的なカバレッジが広がり、リードタイムが短縮され、ユーザーの利便性が向上します。



第4章:セクター別詳細戦略

オリックス自動車:モビリティ・オペレーション・クラウド

現状の課題

- EV化による車両価格の上昇
- 残価リスクの不透明性
- 整備士不足

DX提案

EVライフサイクル管理プラットフォーム:バッテリーの劣化状態を常時監視し、「車両としての寿命」が終わった後も、「蓄電池」としての二次利用までを一貫して管理・保証します。

フリート最適化AI:「Fleet Pitlock」を進化させ、顧客の全車両の稼働データを分析し、最適な保有台数、車種構成、配車計画を自動提案する「AIフリートマネージャー」を提供します。

オリックス・レンテック:分散型製造グリッド

現状の課題

- 3Dプリンターや高額機器の稼働率の波
- 技術の陳腐化リスク

DX提案

3Dプリンティング・クラウド:顧客の手元にある3Dプリンターが稼働していない時間を、オリックスがネットワーク経由で借り上げ、他の顧客からの造形リクエストを処理する「分散型工場」として機能させます。

計測器のシェアリング:使われていない計測器をプラットフォーム上で他社に貸し出すP2P機能を実装し、レンテックがその仲介と品質保証、物流を行います。





環境エネルギー・法人金融: サーキュラー・アセット・レジャー

現状の課題

- 太陽光パネルや蓄電池の大量廃棄問題
- スコープ3対応の事務負担

DX提案

デジタルプロダクトパスポート(DPP):すべてのリース資産にブロックチェーン上のデジタルIDを付与し、製造から廃棄・リサイクルまでのトレーサビリティを担保します。

環境価値のトークン化:太陽光発電設備などが生み出す「環境価値(クレジット)」をトークン化し、リース顧客や投資家に還元・販売するプラットフォームを構築します。

結論:資産オーケストレーション企業へ

オリックス株式会社は、過去60年にわたり「金融」と「モノ」の力で成長してきました。しかし、次の60年を勝ち抜くためには、「データ」と「ネットワーク」の力で、物理的な資産の価値を再定義しなければなりません。

本提案である「DXPの『勝手にDX』」は、オリックスが持つ圧倒的な「リアルアセット(実物資産)」という強みを、「デジタル前提(Digital Premise)」のビジネスモデルで包み込むことによって、競合他社が模倣できない強固な参入障壁を築くものです。

「資産を貸す会社」から、社会全体の資産効率を最大化する「資産オーケストレーション企業(Asset Orchestrator)」へ。

この「ルールチェンジ」こそが、オリックスが目指すべき「Growth Strategy 2035」の真の姿であり、持続可能な社会(サステナビリティ)への最大の貢献となると確信します。

Report by: シニアDX戦略コンサルタント

Based on: The Science of DX® Framework by DX Partners