

「リースのその先へ」——芙蓉リースの挑戦

講師 辻田 泰徳氏 (ツジタ ヤスノリ)

芙蓉総合リース株式会社 代表取締役社長

日時：11月11日(水) 18:00～19:30 開催形式：Zoom ウェビナー

講演会出席者：92名



講師略歴

昭和56年3月 東京大学経済学部卒業 同年4月 株式会社富士銀行入行
平成18年4月 株式会社みずほ銀行 新宿支店長
平成21年4月 同 執行役員個人マーケティング部長
平成23年4月 同 常務執行役員(個人G/企画G・事務G 担当)
平成24年4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ 常務執行役員(全国銀行協会企画委員長)
平成25年6月 同 取締役副社長(代表取締役)
平成27年6月 芙蓉総合リース株式会社 代表取締役副社長
平成28年4月 同 代表取締役社長

講演要旨

はじめに

まずは簡単に会社の歴史をお話しようと思う。当社は1969年に、当時の富士銀行・安田信託銀行・安田火災海上保険・安田生命のいわゆる安田系の4社と、現在の丸紅(当時は丸紅飯田)、そして、芙蓉グループの共同投資会社である芙蓉総合開発の6社を株主として設立された。ちょうど日本においてリース会社が乱立した時期でもあった。

私どもは、昨年2019年5月に設立から満50年を迎えた。設立当初は売上高1億3,000万円、従業員数13人から始まったが、現在は売上高7,123億円、経常利益440億円、従業員数2,416名の規模にまで成長した。

2020年9月末の営業資産残高は約2兆5千億円。内訳としては、不動産リース及びその関連が4,943億円で約19%、飛行機や自動車、トラックなど輸送用機器リースが3,336億円で約13%、パソコンやクラウドなどの情報機器リースが4,690億円で約18%となっており、これらが大きな3本柱だ。さらに、我々はファイナンス会社であるため、ファイナンスのアセットも持っているという事業構成になっている。

不動産リースにおいては、現在、全国に約1,900カ所の不動産をリースさせていただいている。としまえん跡地に計画されているハリー・ポッター施設の建物リースをはじめ、ショッピングモールやホテル、ホームセンター、物流施設、高齢者住宅など、その用途は多岐に渡る。

1. 設備投資が増加しても銀行貸付が増加しない理由

「設備投資が増加しても銀行貸付が増加しない理由」という少し過激なテーマから始めることにしたのは、私の経歴も関係している。私は大学卒業と同時に銀行員になり、バブル経済の真っ只中とバブルの後処理、そして金融再生を体感した。その時に痛感したのは、「金融セクターは大きな構造転換を迫られている」ということだ。

構造転換を迫られた理由として、国内のマネーフローが時代とともに大きく変わったことが挙げられる。かつての高度成長期は、家計の貯蓄が超過していたため、金融セクターはそれを預貯金として集めて、資金不足の企業セクターに貸し出し、基幹産業や成長産業を育成してきた。ところが、高度成長期が終わると、企業の設備投資が鈍化。加えて、高齢化社会の到来で社会保障費が増加し、それに伴って家庭の貯蓄が目減り。国内のマネーフローは一変し、いわゆる国債の大量発行の時代に突入した。

一方、バブル崩壊後は、企業が自己資金を厚く持ち、銀行に頼らずに設備投資を行う傾向が顕著になった。リーマンショック以降における企業の設備投資の実態は、業種によってばらつ

きはあるものの、設備投資が低調だったとはいえ、むしろ設備投資が結構あった時期といえる。しかし、企業は手元に自己資金があるため、銀行貸付を活用していない。ここに銀行貸付が不振になった構造的な要因があると思う。銀行における設備資金の貸付は、1987～89年のバブル直前が多く、その後、10兆円、20兆円の単位で減少している。

2. ファイナンスリースの限界

リース業界においても、先述の銀行貸付と同じような推移をたどっている。1991年には約9兆円のリースのマーケットがあったが、2008年にリースの会計基準の変更があり、さらにリーマンショックによる設備投資の減少も重なって低調に。2008年以降はピーク時に比べて70%程度にまでリースのマーケットが小さくなった。

そこで、リース会社は生き残りをかけて模索した。

3. ファイナンスリースとオペレーティングリースの違い

「ファイナンスリース」の費用には、リース料（物件そのものの価格）、金利、その他コスト（各種税金・保険料など）が加算される。この総額を、たとえば5年間かけて少しずつお客様に返していただくというシステムだ。リース会社の立場では、リース期間中に元本と利息をすべて回収するため、契約期間中の借主の返済能力がもっとも重要な与信判断項目となる。

一方で「オペレーティングリース」は、リース料の部分に違いが出てくる。リース期間が終わった後、リース物件に残っている価値＝残価を差し引いた金額がリース料となるため、お客様にとってはリース料の支払いを抑えられるという利点がある。リース会社にとっては、借り手のクレジットリスクに加え、残った物件の価値をどのようにハンドリングするかというリスクが残る。うまく対応できれば、残価リスクに見合ったリターンを得られるが、うまく対応できないと損が出ることになる。リース会社にとって「オペレーティングリース」は、収益源であると同時に、別のリスクを取るということにもなる。

4. 脱ファイナンスリース チャレンジ①

「オペレーティングリース」の増強は、我々のチャレンジの一つである。「オペレーティングリース」の条件としては、残価の回収が見込めることが重要であり、代表的なものとして、航空機リース、カーリース、情報機器リースなどが挙げられる。

残価を回収する方法は、大きく分けると2つに分類できる。1つ目は、リース期間が満了した物件＝中古品をもう一度リースする方法。最初に借りていただいた方、もしくは別のお客様に再リースする。2つ目は、中古品を中古市場に売却して残価を回収する方法。特に車はこの方法が多く、リース後に中古マーケットで売却し、残価を回収する。

いずれの場合も、リファービッシュ（整備）をして新品同様にしてから、次の利用者に利用していただく、または買っていただくことになる。つまり、「リファービッシュできるかどうか」と、「次の借主が見つかる、または中古市場で売れるかどうか」を見極めることが、「オペレーティングリース」の物件選びでは重要になってくる。

中古市場での売却に関しては、戻ってきたリース物件を解体し、価値のあるものだけを取り出して売る方法もある。たとえば、航空機のエンジン部品や、PCに含まれるレアメタルなどがそれにあたり、需要があってマーケットが確立されているため、売買が成立する。

「オペレーティングリース」は、いわゆる3R＝リデュース、リユース、リサイクルにも通じるものがあり、我々リース会社は3Rの中心的な役割を果たすべき立場にあると考える。最近では、サーキュラーエコノミーという言葉が世間に浸透し、今後はメーカーにとっても、廃プラスチックやリチウムイオン電池、太陽光パネル、炭素繊維といったプロダクトの廃棄コストをどうするかが課題になると考えられる。その中で我々がどういう役割を果たせるかというのは、ある意味でビジネスチャンスでもある。

当社の「オペレーティングリース」の比率は、2000年代初期はほぼゼロに近かったが、今

では30%を超えるほどに増えてきている。当社では、ROA（営業資産経常利益率）を5年間で25%増やす計画を立てているが、そのカギを握るのが「オペレーティングリース」であると考える。

5. 脱ファイナンスリース チャレンジ②

先に述べた「脱ファイナンスリース」にとどまらず、当社では「脱リース」にも取り組んでいる。とはいえ、リースと無関係ではなく、リースに近接する事業領域で少しずつリスクを取っていかうとする試みだ。ここでは、今回の演題でもある「リースのその先へ」に向けた我々のチャレンジについてお話しする。

当社では、中期経営計画を「Frontier Expansion 2021」と名付け、最終年度を2021年に設定して取り組んでいる。その一環として、現在実施している3つの事業をご紹介します。

① 太陽光発電事業（エネルギー・環境）

太陽光発電事業を行うお客様のファイナンスをお手伝いしてきた経緯から、自社でも太陽光発電事業をスタートし、全国35カ所で実施している。

昨今、卒FITが課題となる中、グリーン電力購入契約（PPAサービス）にも着目している。その第一弾として、セイコーホールディングスのグループ会社である盛岡セイコー工業とPPAサービスを締結。工場の屋根に太陽光発電設備を設置し、太陽光発電によるグリーン電力で時計を製造する工場を動かし、電力使用量に応じた料金を当社にお支払いいただくというシステムだ。今後、こうした再生可能エネルギーの分野は大きく成長すると考えている。

少し横道に逸れるが、RE100についてお話をする。RE100とは、温室効果ガス削減のために、2050年までに自社で使う電力の100%を再生可能エネルギーで賄うことを企業レベルで目指すものだ。当社は2018年9月に、日本の会社として12番目、リース会社として初めてRE100に加盟した。自社でもさまざまな取り組みを行っているが、同じ志を持つ企業や地方公共団体へのお手伝いとして、金融的なプログラムも実施している。

② アグリビジネス（エネルギー・環境）

東京電力エナジーパートナー、ファームシップと共同で世界最大級の植物工場「彩葉生活」を運営。フル稼働で1日当たり最大5トンのリーフレタスの生産を行っている。

個人的には、将来的にこの規模の野菜工場をIoTでつないで遠隔管理するような生産システムを作り、そのシステムをお客様にリースしたいと考えている。

③ BOP（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）

リース会社として事務用機器のリースを行う中で、企業や病院においてアウトソーシングの傾向が強くなっていることに気づいた。そのニーズに応えるため、複数のBPO事業者のM&Aを実施。単純に事務を請け負うだけでなく、業務コンサルやRPA（ロボットを使ったプロセスオートメーション）を提案できる会社も傘下につけている。

6. 今後のチャレンジを支える考え方 SDGsとCSRを繋ぐもの

当社の今後のチャレンジを考える上で、個人的には「CSR＝企業の社会的責任」よりも「CSV＝企業と社会との共有価値の創造」という言葉のほうがしっくりくる。企業が活動を続けていくためには、地域社会と共生が必要、という考え方だ。地域の方々を雇用して所得を生む術を提供したり、企業が納める税金が地域の公共サービスの財源になっていく、ということだと思うが、こうした循環は企業がサステナブルでなければ実現できない。そして、企業がサステナブルであるためには、一定の利益を上げ続けることが前提となる。また、昨今話題のSDGsも、企業がサステナブルであってこそ達成できるといえるだろう。

我々としては、事業を通じて社会的な課題解決を図る一助になりたいと考えている。社会的課題の解決は、ブルーオーシャンへのチャレンジにもなり、会社としても意義を感じる。こう

した事業の対価として利益を得て当社が永続的に続き、それが納税・寄付・雇用創出の継続につながり、ひいては社会の役に立つ、という循環を生み出していきたいと考える。

CSVに関しては、全社員に対して順次研修を行っていく予定だ。世の中のためになる仕事について、社員一人一人が自分の職務の中で考えてほしいと思っている。

7. WITH コロナにおける働き方改革と企業の成長

新型コロナウイルスは、我々の生き方そのものや働き方に大きな影響を与えた。働き方改革という点では、リモートワークを実現するデバイスの整備が各社で進んでいるが、個人のアウトプットを会社としてどう合成するのか、というノウハウは追いついていないのが実情ではないかと思う。リモートワークで生産性が高まった業務はもちろんあるが、会社全体として生産性が高まったかと言われると、必ずしもそうは言えないのではないか。私自身も、胸を張ってイエスとは言えないというのが現状だ。生産性が落ちれば、以前のような利益を上げられず、当然会社が潰れるということになる。従って、会社の成長につながるような働き方の模索は、今後も当分の間続くと思われる。

そんなコロナ禍の今、私が実践していることがある。常々社員に言っていることだが、「まずやってみよう」ということだ。時間をかけて将来を予見し、精緻な方針を練るよりも、時間をあまりかけずに、いわゆる大きなゴールに向かって一歩足を踏み出してみる。そして、スピード感を持って実践、フィードバック、修正、再実践を実行することが、ゴールへの近道になるのではないか。コロナ禍の今は、なおさらそう思う。

おわりに

ここからは個人的な話だが、人間は成長しようと日々努力をしていけば、常に成長期にあり、老化しないと思っている。そして、それは企業も同じだ。新しい事業領域に挑戦し、成長しようとする企業は、いつも若々しさを保っている。人も企業も、若さを保つためのキーワードはチャレンジであり、チャレンジする勇気が大事だと思う。

我々の企業のブランドスローガンは、「前例のない場所へ。」。その言葉のごとく、今後もチャレンジを続けていきたいと考えている。