

調査研究「リースの軌跡と将来展望」 インタビュー記録

宮内 義彦 氏 86歳（1935年生）
オリックス株式会社 シニア・チェアマン

【経歴】

1964年 オリエント・リース株式会社 入社
（現オリックス株式会社）
1970年 同社 取締役
1980年 同社 代表取締役社長・グループ CEO
2000年 同社 代表取締役会長・グループ CEO
2003年 同社 取締役兼代表執行役会長・グループ CEO
2014年 同社 シニア・チェアマン



* 宮内義彦氏は、1994年～2002年に当協会の会長を務める。

* インタビュー実施日（2022年4月25日）の年齢を表します。インタビューは、新型コロナウイルス感染予防対策を講じた上で実施しました。

—— 1960年代にアメリカでリース業を学ばれたと伺っていますが、当時の状況を伺います。

宮内 当時の日本は、アメリカで新しいビジネスが誕生すると、それをできるだけ早く日本に取り入れる時代で、リース業に参入することも、その典型的な動きでした。当時勤めていた会社も「アメリカでリース業が勃興しており、これを日本で展開すると成長するのではないか」という発想でリース業への参入を検討しました。

しかしながら、日本にリースがない時代に、どのようにリースをすれば良いか全く分からない。そこで、アメリカのリース会社と提携することになりました。

サンフランシスコにありましたUSリーシング社という規模は小さいものの、大きく成長しているリース会社があり、そこへコンタクトしたところ、先方から「教えましょう」という回答がありました。日本におけるリースの事始です。

そうした経緯もあり、会社から「おまえがアメリカに行け」と言われ、1963年12月から3か月間、USリーシング社でリース業のイロハを学びました。

アメリカから帰国した頃には当社の骨格が出来上がり、1964年4月、オリエント・リース（現オリックス）が設立されました。

USリーシング社で学んだことを当社のリースにそのまま導入しました。しかしながら、リース契約書は、アメリカのものを翻訳して日本で使おうと考えたところ、日本とは法律の仕組みが違うのでこれは使えないという意見があり、日本と法体系に近いドイツのものを取り寄せて、それを参考にして作成しました。

—— 1960年代は日本のリースの創成期となりますが、日本にリースを定着させるために、どのような課題があったか伺います。

宮内 設立当初は、商社の営業網を使った間接的なリースの営業でした。「リースであなただ方が販売する機械を売り込んでほしい」ということで、商社の機械部門の担当者に対してリースの説明をしました。

しかしながら、商社の担当者が顧客にリースを説明しても、上手く説明できず、顧客がリースを理解できません。そこで、リース会社から説明してほしいということになり、顧客にリースを説明するのが仕事でした。当時は、毎日のようにリースの仕組みやメリットの説明をしていました。

日本では設備の所有意識が強く、企業が「自分の命」と思っている設備を借りてくれるのか、日本でリースが定着するののかといった心配もありましたが、それは杞憂でした。当時の日本企業は資金が不足していたこともあり、リースは新しい設備導入方法として注目され、想定していた以上に取引先が拡大しました。

そういう意味では、日本のリース業は幸せな門出だったと思いますが、当時の大きな課題の一つは、リース会社の資金調達です。リースは多額の資金が必要となるビジネスであり、設備を購入する資金がないとリースを拡大できません。顧客はいても資金がないという状況で、現在とは全く異なる状況です。

急速に成長していた欧米のリース会社は、リース債権を担保として資金を調達していましたが、日本の銀行は、リース債権を担保に融資できないという考えでした。そのような中で、顧客がリース料を支払うために振り出した約束手形を銀行に担保として差し出すことにより、資金調達していたリース会社もありました。

当社は、その方法は違うと考え、リース債権を担保として融資を受けるために銀行と繰り返し折衝しました。当初、銀行側は理解を示しませんでした。ある大手銀行が若手の企画担当者をアメリカに派遣してリースを学ばせた結果、リース債権を担保にする方法が正しいということを理解いただき、その銀行はリース債権を担保に融資をしてくれました。

このことはリース業にとっては画期的なことでした。その後、他の銀行も同様にリース債権を担保に融資をしてくれました。資金調達の道ができたということがリース創成期のエポックでした。

これ以外にも、リース業の産業分類が定まっていなかったことから資金調達の制約を受けたり、外資の出資規制もありました。

—— 当協会の前身のリース事業懇談会設立（1969年）のきっかけとなった税制との調整について伺います。

宮内 1960年代半ば以降、リースが拡大するにつれて、税務当局から当社に照会が入るようになりました。「リースは賃貸借なのか、金融なのか」という税務当局の問題意識です。私から「リースは賃貸借・金融の両面を有する新しい取引です」ということを説明しましたがなかなか理解は得られませんでした。

その後、税務当局はリース期間の設定について問題意識を持ち始め、税務当局に何度

も伺い、リースの説明をしましたが、「特定のリース会社とは交渉できない、業界団体であれば説明を伺う」ということになりました。

そこで、当時、事業活動をしていたリース会社 7 社に集まっていただき、リース事業協会の前身組織である「リース事業懇談会」を結成することになりました。

それまでは、リース会社同士の横の連絡はあまりありませんでしたが、リース業界共通の問題ということで、皆さんが一緒になって議論して、税務当局と折衝しました。

折衝の結果、税務当局にリースを徐々に理解いただきました。当時は、リース業界でも、リース終了時のリース物件の取扱いや再リース料の水準など考え方が異なる部分もあり、リース業界の自主基準を作成しました。リースは、今日においても、会計や税制との調整という課題がありますが、税制との調整がリース事業協会の出発点でした。

—— **当協会の設立（1971 年）以降、調査統計委員会（現広報調査委員会）や税務会計委員会（現会計税制委員会）の委員長、副会長、1994 年から 2002 年まで会長に就任されていましたが、1990 年代、リース会社の資金調達の規制が緩和され、自動車リースの規制が撤廃されました。当時のことを伺います。**

宮内 リース会社は規制がない一方で、資金を市場から直接調達できないという大きな制約があり、これを撤廃しないと欧米のリース会社のように更なる成長ができないと考えました。

アメリカのリース会社は、市場から資金調達しているのに対して、日本のリース会社は、銀行借入によってのみ資金調達をしていました。そうすると、リース会社は銀行との競争に太刀打ちできません。

私が政府の審議会に参画した折に、「リース会社は一般事業会社であるにも関わらず社債の発行ができない」ことを問題提起したところ、審議会の委員の皆さんは、一般事業会社が社債発行できないことが当たり前のことであるような発言をしていました。当時は、間接金融で十分だという考えがあると感じました。

それでも諦めずに、リース会社に直接金融を認めるべきであるとの主張を続け、1990 年代半ばの金融ビッグバン（補注：金融システム改革）によって、リース会社の直接金融の道を開くことができました。

自動車リースに係る諸規制も撤廃されましたが、当時は、規制の壁を突破しようと一生懸命に活動しました。

—— **貴社は、リースを祖業として、現在、多くの事業を展開されていますが、これまでの事業活動の中で、リースのノウハウを活かすことができたか伺います。**

宮内 リースの賃貸借的側面と金融的側面から事業を展開していきました。金融的側面から派生した事業として、当社グループにおいて銀行や保険を営んでいます。賃貸借側面から派生した事業として、例えば、自動車のメンテナンス・リースを手掛けました。自動車のファイナンス・リースだけだと顧客は満足できず、タイヤなどの消耗品の交換、自動車保険も含めた契約でないと満足しないということがはっきりしました。一方、当社は、リースの専門知識があっても、自動車の専門知識はありません。そこで、自動車

に関する知識を習得して、自動車のメンテナンス・リースを開発しました。次に、長期間のリースのニーズだけではなく、短期間のレンタルの需要もあるということで、レンタカービジネスに参入しました。

このように、「隣へ隣へ」とビジネスを展開していきました。当社のビジネスを個々に取り出して見ると、それぞれの関係性は全くありませんが、「それらを巻き戻すとリースになる」と常々申しています。

—— **現在のリース業界に対するご意見、将来の展望について伺います。**

宮内 リースの金融的側面を前面に出していくと特徴のない取引になってしまいます。社会の流れは、サブスクリプションのような、所有しない、サービスを利用するという方向性に向かっていますが、サブスクリプションとリースは親近性が相当にあると考えます。レンタルとサブスクリプション、リースとレンタルの境界線も明確ではありません。従来型のリースにとらわれず、広い意味のリースであると考えて、それを拡大していけば良いのではないのでしょうか。リース会社は、時代と共に姿を変えていく柔軟さがあり、もっと面白い展開ができる能力を秘めていると考えます。

—— **若い世代に対して伝えたいことを伺います。**

宮内 リースはアメリカで生まれた取引です。設備をリースして、顧客がリース期間にわたってリース料を確実に支払う約束をすれば、そのリース料を裏付けに資金調達できるのでというアイデアが実現したものです。最初に紹介した US リーシング社のことです。リースは、US リーシング社の創業者兄弟が、資金力のない中で考えた取引であり、「無」から「有」を作り上げたということで、大したものだと感心します。このように、リースは知的活動から生まれた取引です。

また、規制改革の経験を踏まえると、正論を述べても、相手方に通じないことがありましたが、それでも、粘り強く、考えを述べ続けることにより、規制が撤廃されていく経験もしました。

若い世代には、知的活動を追求していくこと、何かの壁に直面しても「負けてたまるか」という気持ちと粘り強さを求めたいと思います。これらがあれば、あらゆる課題の突破口を切り開くことができると考えます。

—— **本日は、ありがとうございました。**