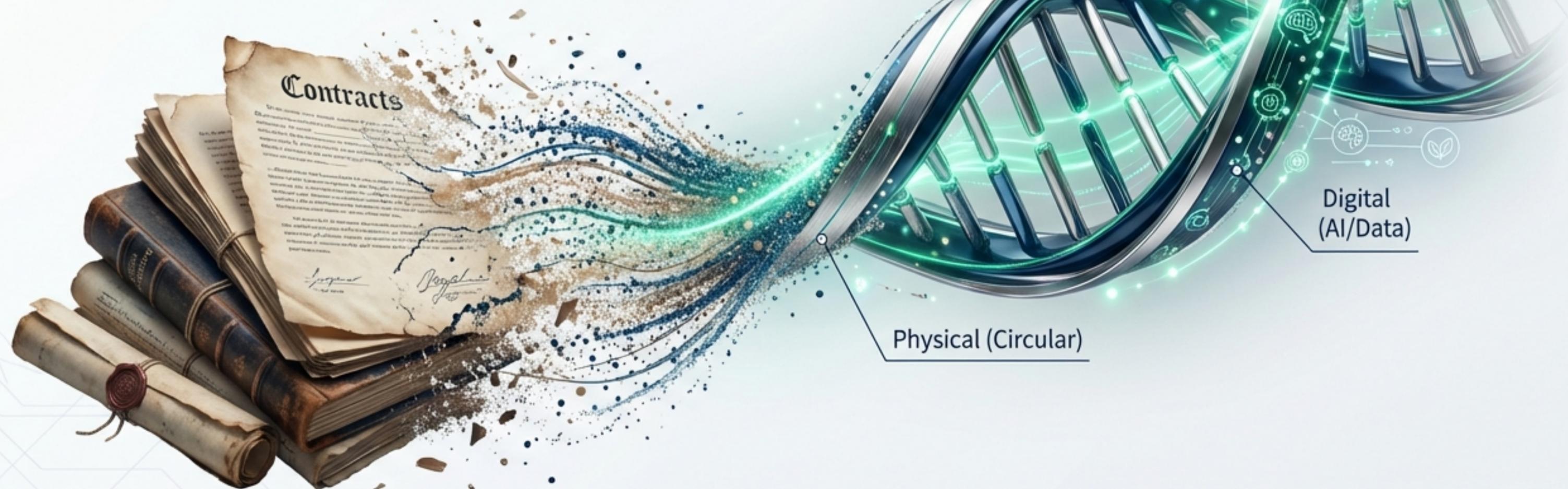


# 脱・金融、創・価値： 日本リース業界の次世代戦略

サーキュラーエコノミーとAIが駆動する  
「資産価値最大化」への転換



Based on 2024 Market Analysis & Future Roadmap

# エグゼクティブサマリー：金融利鞘モデルからの脱却と「3つの変革」



## 1. The Context (市場環境)

市場は回復基調（2024年度取扱高5兆847億円、前年比+9.8%）にあるが、従来の「金融仲介」モデルは限界を迎えている。

「所有から利用へ」のメガトレンドとIFRS 第16号の適用により、顧客がリースに求める価値が変質した。



## 2. The Critical Shift (収益源泉の移動)

収益の源泉は「入口（金利）」から「出口（残価・再販）」および「中間（データ活用）」へ不可逆的にシフトしている。

勝敗の分かれ目は「資産ライフサイクル価値の最大化」ができるか否かにある。

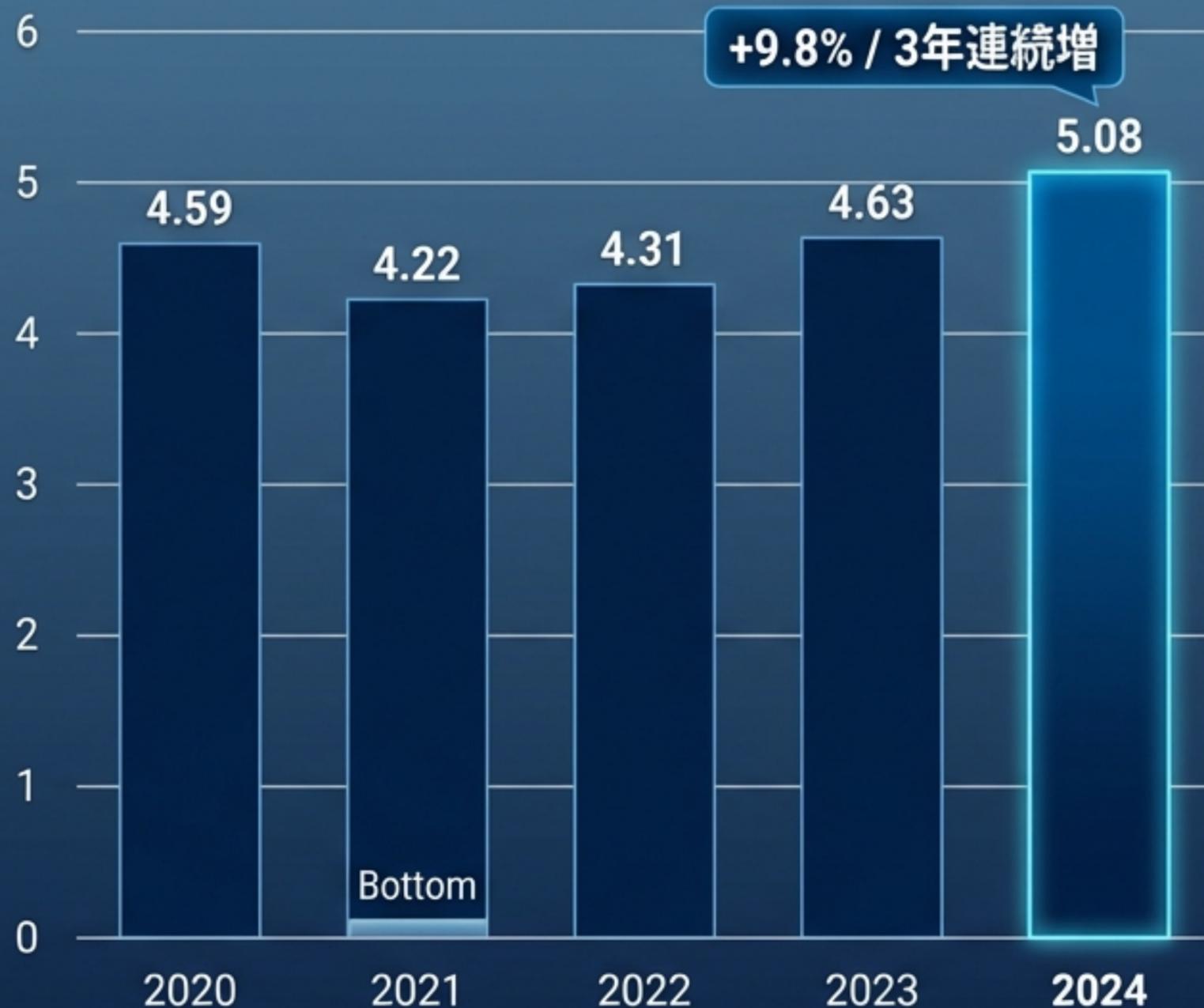


## 3. The Winning Formula (勝者の条件)

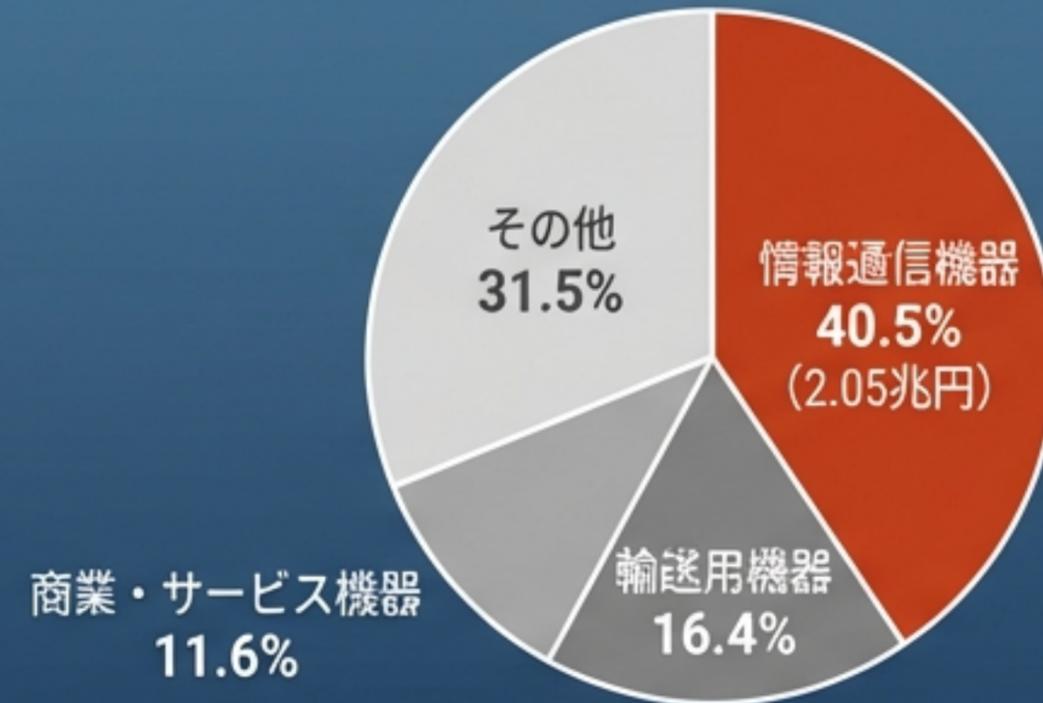
-  1. サーキュラー・プラットフォーム化：  
静脈機能（回収・再生）を取り込み、  
資源循環の主導権を握る。
-  2. AI・データ武装：IoT稼働データに  
基づく「動的残価設定」と「予知保  
全」の実装。
-  3. AaaSへの進化：「モノ」ではなく  
「成果」に課金するモデルへの転換。

# 市場概況：底堅い回復と、その裏に潜む「40.5%」の構造的リスク

## 国内リース取扱高の推移（兆円）



## 2024年度 物件別構成比



### Insight Box

市場回復の牽引役はDX投資（情報通信機器 +18.9%）。  
警鐘：最大セグメントであるIT資産は、クラウド（AWS/Azure）への代替リスクが最も高い領域である。「成長しているから安泰」ではない。

# 外部環境分析：伝統的価値訴求（オフバランス・金利）の崩壊

## Legal (IFRS第16号)

オペレーティングリースのオンバランス化義務化。  
「オフバランス」という伝統的なメリットの消滅。

## Legal (IFRS第16号)

## Tech (代替サービス)

クラウド(IaaS/PaaS)やシェアリングの  
台頭。「物理的所有」を前提としない  
需要へのシフト。

## Traditional Leasing Model (金融仲介・オフバランス)

## Social (所有から利用へ)

DX/GX投資における柔軟性への希求。  
5年縛りの固定契約からの離脱。

## Economy (金利上昇)

## Economy (金利上昇)

調達コスト増による利ざや縮小圧力。  
低金利下の「金利裁定」ビジネスの限界。

# 競争環境：敵は「同業他社」から「テックジャイアント・メーカー」へ

脅威レベル：極めて高い (Substitutes)

- ・クラウドベンダー (AWS/Azure)
  - ・メーカーのサブスクリプション (PaaS)
- リース業界の常識に縛られない「非対称な競争」

業界内競争  
(Shifting)

- ・「料率競争」から  
「専門性・データ活用」  
へ競争軸が移動

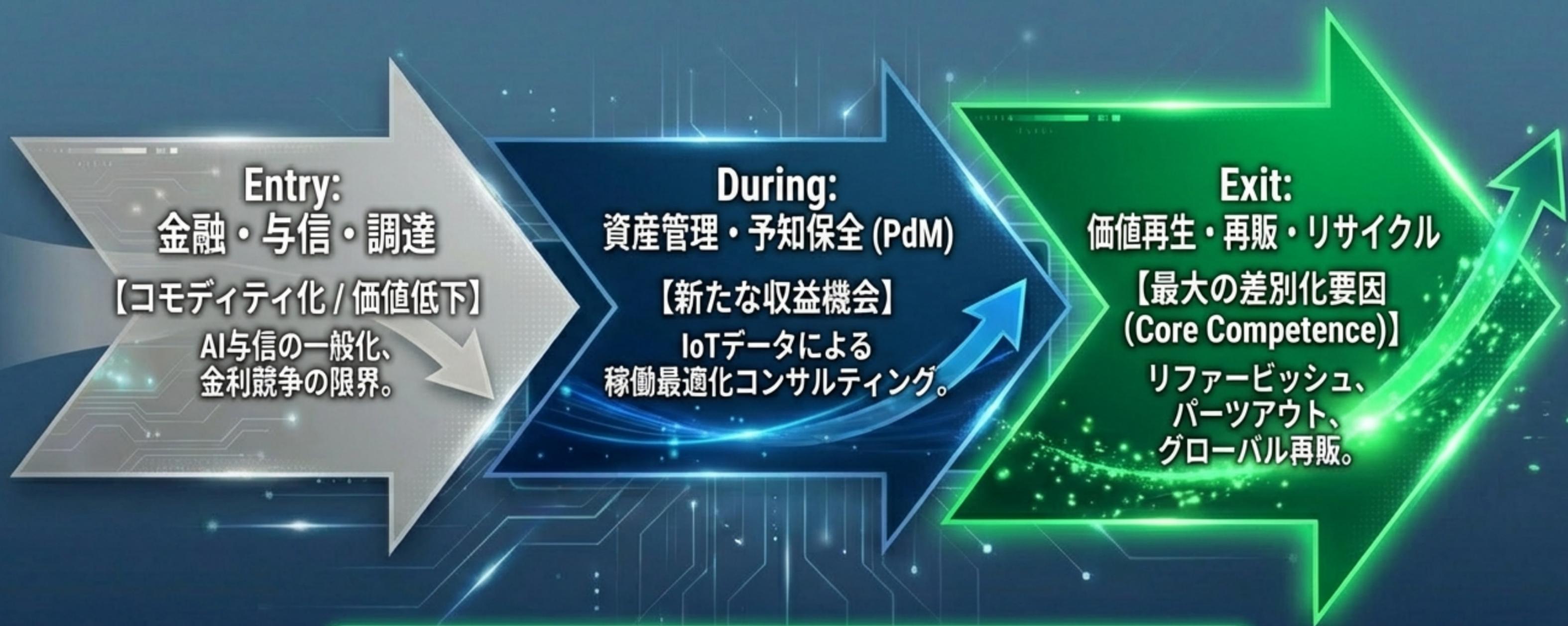
買い手の交渉力 (High)

- ・コモディティ化による価格競争
- ・「安さ」か「高付加価値」かの二極化

**So What?**

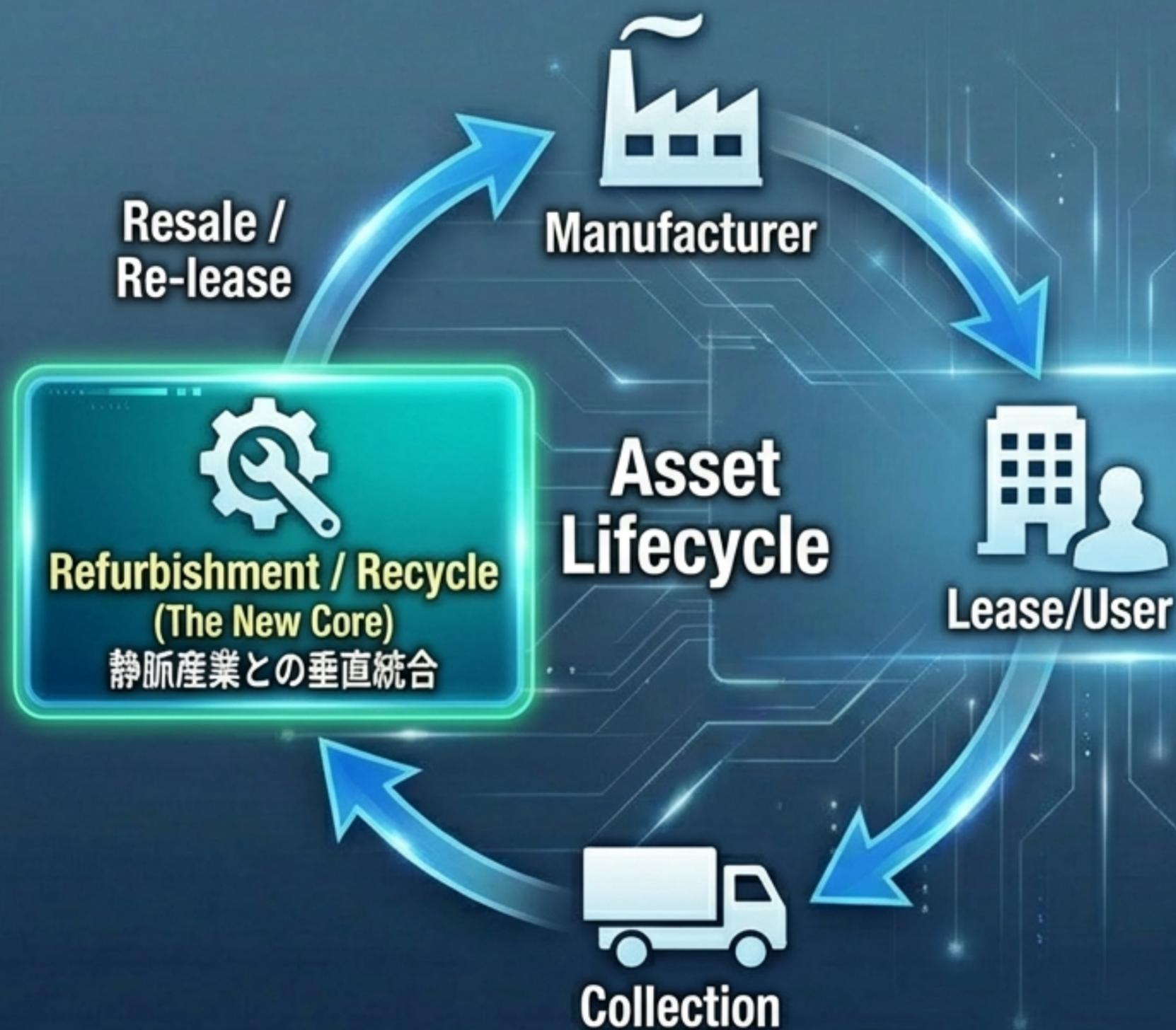
テック企業は資産リスクを負わずにサービスを提供する。対抗策は、物理的資産の管理能力（リアル）とデータ能力（デジタル）の融合による「Value-Add」のみである。

# バリューチェーンの転換：収益源泉は「入口（金融）」から「出口（資産管理）」へ



競争優位は「お金を貸す力」から  
「モノの価値を目利きし、再生する力」へシフトした。

# 戦略の柱①：サーキュラー・プラットフォーム（静脈機能の取り込み）



- **静脈産業との垂直統合：**  
リサイクル業者・リファーマービッシュ事業者とのM&Aや資本提携  
(例：芙蓉総合リース、JA三井リース)
- **3R (Reuse, Refurbish, Recycle) の収益化：**  
そのまま再リース、修理して再販、部品取り・素材販売
- **サーキュラー・ファイナンス：**  
製品寿命延長やリサイクル率達成に対するインセンティブ設計

# 戦略の柱②：AI・データインテリジェンス（アセットの知能化）



# 戦略の柱③：AaaS (Asset as a Service) への進化



# 主要プレイヤーの戦略ポジショニング

## ORIX

### Investment & Diversification

金融+サービスの枠を超えた「事業投資」。  
再エネ、不動産、海外への多角化。

## Mitsubishi HC Capital

### Social Infrastructure (Voyage 2025)

SX/DXを軸に、社会的課題解決企業へ。  
航空・ロジスティクスに強み。

## SMFL

Sumitomo Mitsui Finance and Leasing

### Digital + Green

住友商事×SMFGの基盤。  
Cisco等のデジタルパートナー連携と  
「サーキュラーエコノミー推進WT」。

## Tokyo Century

### Specialty & Partner Strategy

NTTとの強力な協業。  
オート、航空機、情報通信のスペシャリティ。

**Takeaway:** 各社とも「純粋なリース」からの脱却を模索中。規模 (M&A) か専門性 (ニッチトップ) かの選択。

# 組織能力 (ケイパビリティ) の再定義：人材ポートフォリオの転換

## Traditional Leasing Co.



### Financial Capability

与信審査 (財務分析)、銀行折衝

模倣可能 (Parity)

AI与信により差別化困難

## Next-Gen Asset Co.



### Asset Capability

アセットマネジメント (目利き)、サーキュラーデザイン  
持続的優位 (Sustainable)

### Digital Capability

データサイエンティスト、AIエンジニア  
高度人材獲得競争 (年収1,000万円級)

銀行員 (バンカー) 中心の組織から、エンジニア・アセット専門家中心の組織への変革が急務。

# 戦略ロードマップ：2030年に向けた変革の道筋

## Phase 1 (1-2 Years)

### 基盤構築

- 静脈産業(リサイクル・整備)との資本業務提携
- AI残価予測モデルのPoC (概念実証)
- DX・GX推進室の設置

## Phase 2 (3-4 Years)

### 事業化と実装

- 「サーキュラー・ソリューション事業部」の新設
- 予知保全(PdM)サービスの商用ローンチ
- 動的プライシングのオートリースへの適用

## Phase 3 (5+ Years)

### AaaSモデルの確立

- 特定領域での完全な成果連動型AaaSの展開
- 業界データプラットフォームとしてのデータ外販

# 結論：フィジカルとデジタルが融合する「アセット・オーケストレーター」へ

Physical Assets



AI/Data

## ハイブリッド戦略

これからのリース会社に必要なのは、「静脈機能 (Physical)」と「データ知能 (Digital)」のハイブリッド戦略である。IFRS第16号やクラウド化は脅威ではなく、ビジネスモデルを進化させる触媒である。

## アイデンティティの転換

FROM: 資金を提供する「金融業者 (Financier)」  
TO: 資産価値を循環させ、顧客の成功を創出する「アセット・ライフサイクル・オーケストレーター」

“Create value beyond finance. (金融を超えた価値創造を)”