

# 「リース産業のマーケティングアプローチ」に関する一考察

## Characteristics of “Leasing” viewed from Marketing

平 敷 徹 男

(目 次)

- I 序
- II 産業界でのリースの位置づけ
- III リース・マーケティング及びリース提供商品の一般的特徴
- IV 販売促進
- V 販売経路—提携によるチャンネル設定
- VI 価格政策
- VII 結

### I 序

つい最近まで、1兆円市場が当面の目標のように語られていたリース産業が、昨年はリース事業協会の加盟会社(127社)だけで、契約高を1兆3千億円<sup>(1)</sup>と伸ばし、更に好調な市場拡大を続けている。元来、米国において急成長をとげ注目されてきた輸入産業ではあるが、日本においては産業をとりまく諸制度、需要構造の相違等に対応しながら、日本のリース制度として着々とその根を降ろしてきたと言えよう。

これだけの急成長をささえてきた要因はいろいろあろうが、「金融」に対して「物融」とも呼ばれるリースが新しい産業として果たしてきた社会的役割が広く認識された結果であることには違いない。すなわち、リース会社はその設立経緯あるいは、その母体からみて

もわかるように、商社、メーカー、ディーラー、金融機関、そしてユーザーを結ぶ、これまでにない独特の取引形態として注目をあび、産業界の期待に応じて成長してきた。

昭和38年に日本最初のリース会社として「日本リース」が設立されてから17年が経過したことになるが、産業としてみればまだまだ歴史が浅く、兆円規模に達した今なお取引形態その他に流動的な面を残している。いわば、いろいろな方向への発展の可能性を秘めていると言えよう。新しい産業ゆえに、その存在意義に関する議論をはじめ、リースの税務上の取扱い、会計処理の問題、リース物件の法的性格、その他リース特有の問題がリース事業協会(昭和46年、「リースと既存諸制度の調整問題、行政官庁への対応等、業界の意志統一及び共通問題の研究等を趣旨」に社団法人として発足)を中心に、各リース会社においても活発に議論、検討されており、今後のリースのあるべき方向についても絶えず模索し、確認しながら進んできていると言える。特にリ

(注1)「1兆5千億円に迫る〈物融市場〉」日本経済新聞 昭和55年7月17日 p.10

ース事業協会においては「リース問題研究会」が設置され、通産省担当官、学識経験者、リース会社及び協会の役職員を委員として、あらゆる角度からリースに関する問題が取り上げられ討議されて来ており、同レベルにおいて、議論することは危険が伴うと思えるが、本稿では特に視点をマーケティングの分野に絞り、リースの特質を見直してみたい。

リースに関する議論といえば、従来“Lease-or-buy”という一つの大きなテーマがあり、Vancil や Gant の公表した論文をはじめ数多くの文献をその領域で見出すことができる。「リースか購入か」の意志決定には、その経済比較等の定量的分析は欠かせないものであり、リースを語る際には重要テーマである「リースの経済的メリット・デメリット」に議論が集中する傾向がある。しかし「リースは多種多様なメリットを提供しており、その中から注意深く自社に合ったリースプランを選択することが、リースの賢明な利用法<sup>(2)</sup>であり、単に数量的分析のみでリース導入の是非を論ずることはできないと信ずる。(数量的分析は重要ではあるが、その分析の中に、「いかなる資金の流れを認めるか、又それらの資金の流れにいかなる割引率を適用するかという議論の焦点」<sup>(3)</sup>については、文献上、見解は必ずしも一致していない。)

本稿では、従来の定量分析又はリースのメリット、デメリットを並列し、比較検討してリース導入の是非を論ずるものではない。視点を定性的側面に限定し、リースの販売主であるリース会社のマーケティング活動の特質

を、一般商品のマーケティングとの比較で考えてみたい。通常、マーケティングの対象とされる一般有形商品との比較が焦点であり、各種のリース商品間の相違については特に本稿では言及しない。確かにリースは多様な契約形態を有しており、支払方法、メンテナンスの有無、リース期間の長短等の相違によりその呼称も異なってくるが、その詳細については論外とする。敢えて言えば、Vancil による解約権の有無を基準とするファイナンスリースとオペレーティングリースの2大分類<sup>(4)</sup>のうち、日本において現在主流をなしているファイナンスリースが考察の主な対象となる。

まずはじめに、考察の対象であるリースの産業界における位置を概観し、その社会的機能を他業界、他商品との対比の次元で幅広く把握しておきたい。そして他業界商品(特に個人消費者向け有形商品)との相違によるリース・マーケティングの一般的特徴を見る。その後、McCarthy がマーケティングミックスの中で特に重要な変数として上げている4 P's<sup>(5)</sup>すなわち、商品、販売促進、販売経路及び価格の各分野におけるリース・マーケティングの特質を考察するのが本稿のねらいである。

## II 産業界でのリースの地位

日本の産業界で、すっかり定着したリース業であるが、法的な形式上の位置づけはどう

(注2) R.F.Vancil, Leasing of Industrial Equipment (McGraw-Hill, 1963) p.54

(注3) リースの定量的考察については、外間国男稿「Lease-or-Buyに関する一考察」『商経論集』(沖縄国際大学商経学部 1976年3月)を参照されたい。

(注4) R.F.Vancil, op.cit., p.16

庄はその二大区分について、解約権を基準にするとリースとレンタルの区別が曖昧になるとして異議を唱え、“金融目的”かどうかという、利用目的を基準にして区分する。庄政志「リースの実務知識」(商事法務研究会 昭和49年) p.39 参照

(注5) E.J.McCarthy, Basic Marketing: A Managerial Approach (Richard D.Irwin, Inc., 1968) p.31

第1表 サービス業の分類

目的	企業関連	個人関連	共通
維持	興信所、人事紹介、給食会社、計算センター	(飲食業)	電力・ガス・水道・公務
安全・保障	警備保障		軍隊、警察、消防、保険
再生	ビル・メンテナンス	教育、医療 育児関連（託児所等） 理美容	修理・整備 クリーニング
自己実現	広告業 研究所 コンサルティング	レジャー関連産業 飲食・喫茶業 各種教養講座 手習い教室	
社会的統合	弁護士、会計士	冠婚葬祭関連業 パーソナル・ビジネス (法律・税務相談)	
媒介・仲介	卸売り リース、レンタル	小売り レンタル	輸送・交通 倉庫・パーキング 金融・証券・不動産 ホテル・旅館 通信・放送・新聞

(出所) 日本長期信用銀行調査部編「サービス産業の知識」より引用

であろうか。現在のところ、リース業は日本標準産業分類において、大分類L—サービス業、中分類—物品賃貸業の中に位置している。47年に「物品賃貸業」が新設されたのであるが、リース事業協会の中で設置された産業分類対策特別委員会の提案等により、51年5月には、さらに「総合リース業」として特掲されるに至っている<sup>(1)</sup>。

その経緯は、リースが名実共にその実力を産業界に認められてきていることを示すものである。しかしながら、「総合リース業」は、

まだ細分類の段階にとどまっており、又リース業の属するL—サービス業の定義が「主として個人または事業所に対してサービスを提供する他の大分類に分類されない事業が分類される」という「その他サービス業」としての混淆性、又それゆえに誤用される可能性をもっており、例えば金融、保険業、不動産業、運輸、通信業、電気・ガス・水道・熱供給業等代表的サービス業が各々はっきりした分類を与えられていることを考え合わせると、今後も、小分類、中分類、さらには大分類へと上位分類確保の努力は続けられることにならう。実力もさることながら、形式的側面を整備することで、さらに一般のリースに対する

(注1) 社団法人リース事業協会、『産業分類に関する中間報告(続編)』(昭和52年11月)

認識を高めることができよう。そのことをバックにすれば、例えば54年度からリース取引に適用されることになった新税務通達の場合もそうであったように、その導入を提案されている一般消費税等、業界の発展を阻害すると思われる政策<sup>(2)</sup>等に関して行政側との折衝を要する場合、より有利な方向への展開が可能になる。

産業分類に占める地位の軽重はともかく、ここでは、まずリースが金融・保険業とも異なる「総合リース業」として特掲される独特の機能を提供するサービス業として位置づけられることを強調しておきたい。

「サービス経済化」時代への突入、すなわち、「モノ」を生産しない経済活動分野（第三次産業）の就業者比率やGNP比率が経済全体の50%をすでに越え、<sup>(3)</sup>さらに進展していく時代に対処するためにも、定義の曖昧さを残しているサービス概念の整理は、いっそう重要になると思われるが長銀調査部は第1表のように、サービス業を目的別に分類し、そこでリースを「企業対象に媒介・仲介を目的とするサービス業」として位置づけている。

リースの主な機能が「金融」であることを否定するものではないが、<sup>(4)</sup>それ以上の機能を果していることも又研究者や実務家が認めるところであり、業界内部でも需要の多様化に応じて新商品の開発や新分野への販路拡大が図られている。特定の機能にとらわれず発展的

にその可能性を見出していく意味でも多面的な観点から見直してみることは意義のあることである。それはKotlerの言う「商品の包括的定義」、すなわち化粧品会社の商品が「美」や「希望」であり、出版会社が単なる「本」の販売者ではなく「情報」提供者であるというような捉え方から、新商品開発や他業界からの競合にも対処しうる発想が可能になるという考え方<sup>(5)</sup>にも通じよう。

しかし、ここでは視点を拡大するということであり、従来のリースの形式上の定義を変えるものではない。すなわちリースとは簡単に言えば、「財産の所有者が、使用料の徴求を条件として、一定期間他人にその財産の使用および占有を認める取り決め」(a contract by which the owner of an asset <the lessor> grants the right to use the asset for a given time to another party <the lessee> in return for a periodic payment of rent)<sup>(6)</sup>には違いないが、その取引が社会的、経済的に果たす役割をもう少し幅を広げて考えるということである。リースは、日本語で言えば「賃貸借」ということであるが、通常の意味以上の機能を含むため、そのまま「リース」とよぶ。それは「マーケティング」の機能をうまく一語で表現する日本語がなく、元来の英語の名辞を使用することで包括的意味を持たせるのに似ている。

さて既述したように、リースは産業構造の中でサービス業として根を張ってきているわけだが、先に見た目的別分類によると「卸売」と並べられており、リースも基本的には仲介

(注2) 南部二三雄、「リース業界への警鐘」『リース』(リース事業協会、1979年10月、11月) 参照

(注3) 日本長期信用銀行調査部編『サービス産業の知識』(日本経済新聞社、昭和54年) p.14

(注4) Andersonは、「リースは基本的には経済的利益を提供する資金調達手段である」と結論づけ、従来の議論が、その認識に欠け、疑義のあるメリットに集中しがちであったと批判している。

Paul F. Anderson and William Lazer, "Industrial Lease Marketing" *Journal of Marketing* (January, 1978) p.72

(注5) Philip Kotler and Sidney J. Levy, "Broadening the Concept of Marketing" *Journal of Marketing* (January, 1969) p.13

(注6) Anderson, op. cit., p.71

機能を果していると解することができる。すなわち、物的流通を助ける橋渡機能（この場合は「購入一賃貸」というディーラー、ユーザー間の流れを担当するが、所有権移転を含むものではない）、費用削減機能（総取引数最小化の原理等で説明される機能がリースについても考えられる）、緩衝機能又は危険分散機能（仲介各端でのリスクや変動要因を吸収し他端への影響を最小にする）および専門化機能等である。<sup>(7)</sup> 金融機関、メーカー・ディーラー、ユーザー等の中間に位置することによる社会的分業効果はリースの場合も期待することができる。例えば専門化機能、危険分散機能をリース会社とディーラー間で考えてみると、リース会社は資金の調達、信用供与、債権管理、集金事務、貸倒れや陳腐化危険負担等を担当し、ディーラーは販売促進やアフターサービスのみ専念し得ることになる。これはチェーンストアの主な発達要因でもある仕入れと販売の専門化、分権化メリットにも通ずるものがあると思われる。

リースは金融的側面、物的な賃貸的側面、および事務代行、コンサルタント機能にみるサービス面をもつ幅広い業種には違いないが、前述の媒介・仲介機能というところまで視点を広げると、必ずしもリース特有の機能ではなくなってしまう。従って、従来議論がくり返されている資金調達、事務合理化、節減、陳腐化防止メリット等リース独自の機能についてもさらに考察する必要があるが、既述したように、本稿では、リースが企業対象のサービス業であり、さらにその商品の特殊性がリース会社のマーケティング活動にどう影響

するかを考え、他業界商品との比較の上で、その特徴を見ようということであり、リース業のサービス産業全体における位置を上述したように幅広く把握した上で、稿を進めたい。

### III リース・マーケティング及びリース提供商品の一般的特徴

マーケティングの分類は、視点を変えることにより、いろいろ可能であるが、ここでは伝統的分類方法である対象市場（標的市場）および取扱い商品基準によって、リース・マーケティングの特徴を見てみたい。

まずその取扱い商品でみると、賃貸物件自体は有形物であるが、リース会社の機能の面から見た場合、その商品は金融その他の無形のソフト商品であり、伝統的区分によるサービス・マーケティングの特徴を有しよう。サービス商品は一般的に次のように特徴づけられる。<sup>(1)</sup>

①無形物 まず無形であることが第一の特徴である。顧客にとって、リースを受けるべき機械設備等は手に触れることのできるものであるが、他の調達手段との比較又はどのリース会社を通したら有利かということになると、目に見えないだけに比較が困難になる。リース会社側では、提供サービスから得られるメリットの相違を当然強調せざるを得ない。

②提供者と商品の不可分性 サービスの場合、目に見えないだけに、商品の質がその提供者の質によって判断される場合が多いということである。

③商品の多様性 リース会社の提供し得る

(注7) 田島義博『流通機構の話』（日本経済新聞社、昭和51年）p.46

(注1) William J. Stanton, *Fundamentals of Marketing* (McGraw-Hill, Kogakusha, 1971) pp.572-573

サービスは、ユーザーの所属する業種やその営業規模、リースする物件あるいはユーザー企業がおかれているその都度の状況等により違ってくるはずであり、普通商品のように標準化するのにはむずかしく、品質の比較についてはさらに困難になる。提携金融機関、メーカー・ディーラーとの関係、リース会社の名声その他諸々の複合がユーザーに提供されるトータル商品であり、その多様性には無限とも言える開発可能性が潜在する。

一方、リース先について言うと、今後個人市場への販路拡大は充分ありうるにしても、現在のところ主に事業者（企業）であり、対象市場別分類では、事業者向けマーケティングということになる。リース・マーケティングの場合、前述のサービス・マーケティングの特徴を考慮に入れると同時に、次のような事業者向けマーケティングの性格についても配慮して、そのマーケティング戦略を立てなければならない。

事業者の場合、まず購入決定過程が個人消費者と次の点で違うことになる。<sup>(2)</sup>

①購入基準が、より合理的である。個人消費者のように心理的要因が働く余地が少なく、具体的メリットの呈示による説得が必要になる。

②購入決定が組織によってなされるので、その意志決定過程を知ることが効率的な販売につながることになる。企業対象の場合、意志決定に影響力を持つ人物と密接な関係を保つ努力が必要であるが、その担当者が、リース物件や金額によって違ったり、又組織内で部署の違う何人かが同時に購入決定に携わっ

ていることもあり、接近すべき対象がよくつかめないことがある。

③購入決定（リースの導入）が、互いの商品を購入し合うような企業対企業取引特有の交換条件に左右される場合がある。もちろんメリットを売っているのであり、その都度交換条件に応ずるわけにもいかないが、自社の利用する消耗品その他物件調達の際は、そのコスト面への配慮と同時に営業面での考慮も必要になる。

以上のような、購入決定過程における特徴と同時に、その需要の性格にも個人対象商品との違いがある。<sup>(3)</sup>まず一取引当りの金額は大きいと購入頻度は低いという特徴がある。リースの良さを理解してもらう数少ない機会を最大限に活かさねばならず、又実績による購入決定がなされるという点からも最初の取引は特に重要であろう。

又リースに対する需要が、そのユーザー企業製品に対する最終消費者の需要によって喚起される派生需要であるということがもう一つの特色である。リースに対する需要は、当然当該リース物件の稼動により、その企業の最終消費者需要へ対応することを目的にしているはずであり、リース会社がリース需要を予測する際は、各業界における最終需要を予測することにもなろう。尚「金」より「物」で貸す方が回収を確実にするといえるのも、リース物件が順調に稼動している限り、その稼動による収入でリース料がまかなえるはずだということであり、リース需要が最終需要を前提としているということである。その意味では、先行投資的なリース需要に対しては、信用供与のリスクの面から、特にその業界の先

(注2) Thomas A. Staudt and Donald A. Taylor, *A Managerial Introduction to Marketing* (Prentice-Hall, Inc., 1965) pp.135-138

(注3) Ibid. p.124

第2表 リース利用の重視点（リース利用意向理由）

	49年	52	54
1. 資金の効率的な運用ができる	46.2	41.0	
2. 最新鋭の機械設備をつねに使用できる	25.5	19.4	50.7
3. 会計帳簿への記帳、減価償却費の計算等の管理事務が合理化できる	6.8	6.8	32.9
4. リース料金は損金として計上できる等の経理処理面での改善ができる	16.2	18.2	73.3
5. リース物件の保守管理までリース会社にしてもらえる	—	9.9	
6. リース料は一定なのでインフレ危険を回避できる			11.7
7. 少ない予算で機械設備が使用できる			63.3
8. その他	2.3	2.5	4.0
9. 不明	2.9	2.2	—

(N=513) (N=556) (N=420)

(出所) 社団法人リース事業協会「リース需要動向調査」49年、52年度調査

社団法人リース事業協会「リースに関する意識調査報告書」54年度調査(サンプルは東京青年会議所会員)

行きを充分検討するということになる。

リースの産業界での地位、一般的な機能およびその特徴の記述が先行したが、それではリースは具体的には何を商品として提供しているのだろうか。マーケティング的思考により、ユーザー側に視点をおいて、ユーザーがリースから提供を受けていると認識している商品を見てみよう。リース事業協会がユーザーを対象に行なった「リース利用の理由」の調査結果(第2表)にそれを見ることができ、同時にリース会社の主張する提供商品と比較してみよう。すなわち、リース会社100社に対して「現在、経済的にどのような機能を果し、また将来どのような機能が重要になると考えるか」という質問をした結果が第3表である(数字は順位を表わす)。第2表中、54年度調査において、理由として上げられている「少ない予算で機械設備が使用できる」という表現を、多少違いはあろうが、49年度、52年度の「資

第3表 リース会社に見る、リースの経済的機能

(対象：100社)

	現在	今後
設備調達機能	1	1
中長期融資機能	2	2
財務構成の改善	3	5
インフレ対応手段	4	9
メンテナンス・サービス機能	5	4
コンサルタント機能	6	3
情報提供機能	7	6
コ・オーディネイトとしての機能	8	8
販売促進・事務代行	9	—
複合的な機能	10	10
ソフト・ウェア提供	11	7

(出所) 社団法人リース事業協会(昭52年)「リース事業の諸問題に関する調査報告書」より引用

金の効率的な運用ができる」とほぼ同様の理由と見ると、3度の調査において、リースを利用する側の求めているメリットの上位3つ

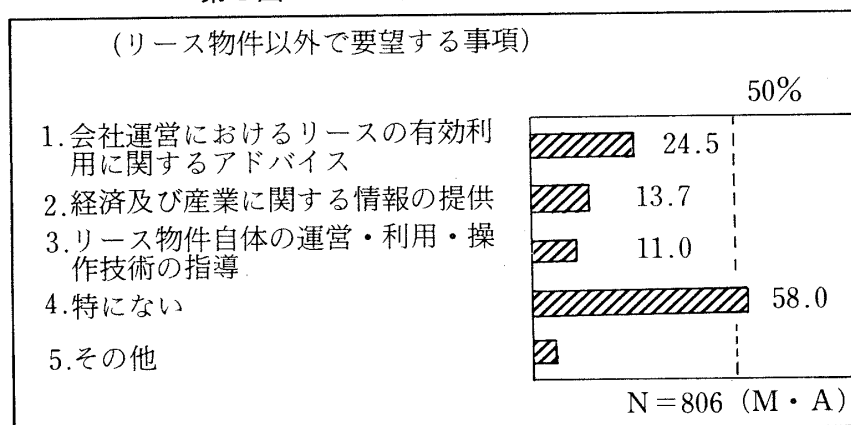
は変わっていない。すなわち「資金の効率的運用」、「陳腐化への対処」、「損金処理による有利性」と見ることができる。この調査方法が、「リース利用の理由」を与えておいて選択してもらうという形式であるため、いくらか回答が誘導され得る面はあるにしても、上位に位置しているこの3項目に関しては、リース会社を対象にした調査結果とほぼ一致する。

しかしその3項目以外の機能、すなわちリース会社が、現在果していると主張しているコンサルタント機能、情報提供機能、コーディネート機能、複合的又はソフトウェア機能等について言えば、リース会社が意欲的、発展的にサービス業としての守備範囲を拡げ、各種商品を多様化して提供していこうという意気込みは必ずしも、ユーザー側に評価されていないのではなかろうか。もう一つの調査結果を見てみよう。第1図は「リース会社に求めるサービスは何か」という問に対する回答である。そこで気づくことは、リース物件に直接関係する情報が求められているのであり、それは狭い範囲での、金融機能、賃貸機能としてのリースへの期待であろう。「経済及び産業に関する情報の提供」というのは、リース会社が今後、設備調達の総合サービス業

として領域を拡充したい分野と思われるが、わずか13.7%であり、「特にない」としているのが圧倒的に多く58%にも達している。求めるのが「特にない」という回答は、必ずしも現在のリース会社に対する満足を示すものではなく、それ以上の機能もしくはサービス提供をしてくれる機関としての期待ないし認識が無いせいだと解される。リースの今後の発展の為には、リースが単なる金融代替手段ではなく、その他経営の効率化、合理化を助成し、コンサルティングをも含む総合的サービス機能をもつものであるという認識を醸成すべきであろう。

前述の調査で、リース会社の認識とコーザ一側のそれとが一致していると思われるのが、幾分表現は違うが各々トップに上げられている「新しい手軽な設備調達手段」ということになる。現在のところ、ユーザー側のリースに対する認識は、やはり金融の提供であり、それも従来の銀行等からの借入に比べ手軽であるということであろう。そこでは、やはりマージナルな金融の補完機能が求められており、従来の資金調達に比べると、さらに迅速性や柔軟性が期待されることになる。銀行借入の難しい、信用力の弱い企業に対する信用

第1図 リース会社に求めるサービス



(出所) リース事業協会「リース需要動向調査」(52年度)



供与機能がその一つである。成長企業ながら担保力のない企業、新企業で実績がなく従来の金融機関による審査基準では融資が受けられないようなケース等が考えられる。銀行については、その公共的性格ゆえに行政官庁からの規制等により、一定の審査基準に合致しなければならないが、リース会社の場合、限度はあるにせよ柔軟な対応が可能と思われる。審査基準面に限らず、個々のユーザーに合わせたリースプランの設計が可能であり、リースがいわゆる「カメレオン効果」を持つと言われる所以である。

限界金融的機能を果していることは、リース契約先の規模別内訳でもある程度裏付けられよう。(第4表) すなわち契約先の多くが、

第4表 契約先規模別内訳  
(53年度)

資本金規模	構成比
50億円以上	1.5
10～50億	9.7
1～10億	12.8
0.1～1億	38.4
0.1億円未満	18.6
官公庁・病院等	19.0
計	100.0

(出所)日長銀審査部資料

比較的資金調達能力が弱いと思われる中小企業であるということ、資本金で言うと1億円未満の会社で全契約先の約60%を占めているのが現状である。ユーザーのそのような限界金融のニーズに応えるためには、既述したように銀行同様の審査基準ではなく、時には実績より成長性を重視したり、担保力の弱さをリース物件およびディーラー保証で埋めるなど従来の金融機関が入れなかった間隙を埋め

ることのできる態勢が望まれる。もっともそれが審査の甘さにつながり、不良債権をかかえることにならないよう留意することは当然である。リース会社の資金調達には現在のところ、銀行への依存度が高く、その借入はリース料債権譲渡の方式が多いわけで、不良債権をかかえると当然リース会社自体の資金調達力を落とすことになり、それと表裏一体の関係にある信用供与機能は果せなくなってしまう。後述するように、資金の質が悪化することによる、リース料への影響はユーザーへの満足なサービス提供を不可能にする。その意味ではユーザーのリースに対する期待である審査の迅速性及び柔軟性を、自社の信用力、資金調達力を弱めることなく提供し得るためには、その審査力及び不良債権の発生に対応する管理事務能力の強化や充実が図られなければならない。それが実現できると、他の金融提供者に対する強力な差別化手段となろう。現在リース業界が各個別リース会社の利害を越えて、実現しようと提言されている「リース情報センター」の構想は各リース会社が信用情報を提供し合うことにより不良債権の発生を防止し、信用力の強化を推進するものとして注目される。

ユーザーの言う「陳腐化対処メリット」あるいは「最新鋭の機械設備がつねに使用できるメリット」もリース需要構造の推移(第5表)で確認される。すなわち陳腐化が技術革新等により急速に進み、経済的耐用年数が法定耐用年数に比し、かなり短くなっている傾向にある部門が契約額全体の60%以上を占めているということである。コンピュータ関連機器や複写機などの事務機器、商業設備、医療機器、通信機器等の部門がそれにあたる。<sup>(4)</sup>リース取引によれば、法定耐用年数より短い

第5表 リース需要構造の推移(契約額構成比)  
(%)

機種	50	51	52	53
事務用機器	33.5	34.0	35.9	37.8
電算機および 関連機器	25.2	25.1	28.3	29.4
産業機械	19.0	16.0	16.6	17.3
工作機械	2.6	2.2	2.2	2.5
土木建設機械	1.1	1.6	1.5	2.4
輸送用機器	13.2	12.6	8.8	7.9
自動車	3.8	3.9	4.6	4.1
船舶	6.9	4.9	1.6	1.7
医療用機器	4.6	6.0	8.7	8.4
商業機械設備	14.2	15.8	14.1	13.0
その他	11.8	11.8	12.2	10.7
通信機器	1.6	2.7	3.1	3.1
娯楽機械設備	0.2	0.4	0.3	0.3
洗車機	1.2	1.1	1.1	1.0
理化学機器	0.3	0.5	0.8	0.7
合計	100.0	100.0	100.0	100.0

(出所) 日本長期信用銀行審査部編『サービス産業の知識』より引用

期間で償却し得るというメリットは、54年1月1日以降契約分から適用されている税務通達により、幾分抑えられたものの、法定の6~7割という期間での償却は可能であり、そのメリットは充分残していると思われる。

それから、主なリース利用理由として上げられているもう一つのメリット「リース料の経費算入」は、原価計算等の簡便さもあるが、主に節税メリットと考えられる。これは上述の早期償却との関連もあるが、今後ともリースのメリットとして求められるであろう。加速度償却が認められているアメリカにおいては、早期償却メリットはリースのメリット

になり得ないとする Gant も、日本においてはそのメリットを否定しないであろう。<sup>(5)</sup>

以上が、需要動向調査に表われた、ユーザーから見たリースの主要なメリットである。これはユーザーが認識している、従来のリースの主商品ということにもなる。既述の「リース問題研究会」では、リースの特徴を、「使用価値に基づく効用」、「既存諸制度に対処する効用」および「資金調達の多様化に役立つ効用」から成る「複合的効用」として捉えている。<sup>(6)</sup>それを軸に多種多様な効用を取り上げて論じているが、前に述べたように、それらの効用については、ユーザー側の認識との間にギャップがあると思われる。リースに対するユーザーの意識改革という場合、従来は「所有」から「使用」へと「借りる」ことへの抵抗感を除去することであったろうが、その面での意識改革が進んで来た今日、さらにリースの持つ幅広い機能、すなわちコンサルティングを含む総合ファイナンス・システムとしてのリースを知ってもらう努力が、新製品開発と併行して必要となろう。

#### IV 販売促進

リースの販売促進は、前に述べた、サービス・マーケティング及び事業者向けマーケティングの特徴をふまえて展開されることになる。

(注5) Gant は、リースの早期償却メリットは straight-line method しかとれない場合は、確かに認められるが、1954年、declining-balance, sum-of-the-years-digits method が採用し得るようになって、ほとんどそのメリットは認められなくなったと指摘する。  
Donald R.Gant, "Illusion in Lease Financing" Harvard Business Review (MAR-APR. 1959)

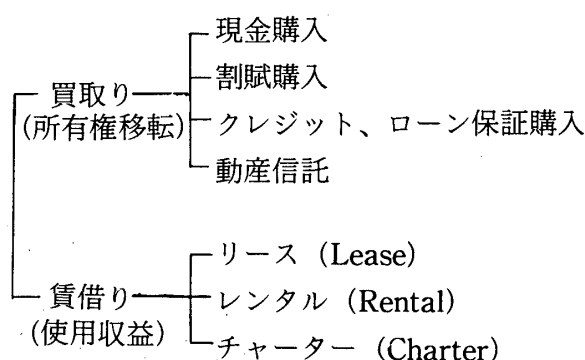
(注6) 社団法人リース事業協会『リース』(1980年4月) p.7

(注4) 日本長期信用銀行調査部編、前掲書 p.205

まず事業者向けマーケティングであるという側面から考えてみよう。リースの需要は、リースバックによる資産の流動化等、運転資金調達目的に利用されることもあるが、通常は機械設備の調達であり、最終消費者需要に喚起された設備投資的性格を有するのは既述した通りである。節税メリット、陳腐化対処メリット等いろいろなメリットがあるにしても、新規設備投資をするのは、その稼働による収入が見込まれるからである。需要増への対応又は営業規模の拡大ではなく、社内事務合理化・省力化を求めてのリース利用あるいは単に陳腐化した設備の代替ということもあるだろうが、営業が衰退傾向にある時に、機械設備の導入計画がなされるとは思えない。やはりその企業に対する最終消費者需要は、リースの導入決定を大きく左右することになる。しかしながら、リース会社の販売促進は末端消費者に影響を与えることを意図するものではなく、中間的需要者である企業に向けられているのが通常である。個人消費者向け商品の場合は潜在需要の喚起、時には「Hidden Persuader」で Packard が批判するような心理操作による需要創造さえも行ない得る可能性があるが、<sup>(1)</sup>リース会社の販売促進は需要を操作するために計画されるものではなく、又それは可能でもなかろう。ディーラーとの協同広告等による末端消費者へのアプローチも、市場標的を絞れば行ない得る場合もあるが、多業種にわたる顧客の多様性を考えると、一般的ではない。このように、リース需要は各ユーザー企業の最終消費者需要に影響されるものでありながら、リース会社の販売促進は、

その末端需要を通常操作し得ない。とすれば、リース会社の販売促進は需要の喚起そのものよりも、需要が生じた時に、いろいろな設備調達手段の中からリースを選択させ、さらに数あるリース会社の中から自社を選択してもらうというのが主な方向となろう。

企業が機械設備を調達する形態は、大別すると次のようになる。<sup>(2)</sup>



それでは、設備調達の必要が生じた時に、その調達手段として、一般企業がどの程度リースを考慮の対象にしているかという点について考えて見よう。49年、52年の「リース需要動向調査」(リース事業協会)によれば、<sup>(3)</sup>調査対象企業の中、各々55%、51.3%にあたる414社、424社が「リースを利用していない」と答えており、その理由として、「リースするより購入した方が有利」、「リースについてよく理解していないから」、「割賦やローン制度を利用しているから」、「資金が十分あり、また有利な条件で資金調達ができるから」、「会社の方針でリースしない」が上位5つの理由として上がっている。「リースについてよく理解していない」、あるいは「適当なリース会社

(注1) Vance Packard, Hidden Persuaders (Pocket Books, 1970)

(注2) 「リース産業—その現状と課題」『通産省公報』(昭和48年5月31日) p.11

(注3) 社団法人リース事業協会、「リース・ハンドブック」(昭和54年11月) p.54, p.83

を知らない」等販売促進の不足とも解せる理由もあるが、上位を占める未利用理由を見ると、リースが設備の調達方法として、他の手段と同レベルで検討されてないと思われる。リースを利用している理由の中にも、比率は低い、「資金不足などの理由により必要にせまられて」というのが入っていることなどを考えると他の金融調達手段に比べ、後順位のケースがありそうである。銀行や割賦が利用できれば、リースしないというのは、リースを単に金融機能としてとらえ、他のリースメリットを無視したものである。リース会社としては、「金融プラスアルファ機能」で、より有利な条件を得ることができる点を理解してもらい、設備調達時には、他の調達手段と同順位、さらには優先的に検討される位置まで、リースに対する認識を高めたいところである。リース業界としては、他の設備調達手段との競合、すなわちリース市場自体の拡大競争があり、その後にはリース会社間競争が展開されることになる。現実には、熾烈化している目前の契約についての料率競争、自社契約伸長の方が最大の関心事であろうが、リース事業協会を中心に進められている業界全体の問題解決にも、さらに各社が協力して、産業界での足場をより強力にすることが、最終的には個々のリース会社に益するものであり、限界金融的地位のままで、徒に各社間競争を激化せしめるべきではない。

リースの販売促進活動が遂行される相手方及び狙うべき方向を、リース需要が派生的であるという特徴から見てきたが、次に主な販売促進手段である広告、人的販売の分野における特徴を考えてみたい。

まず広告は、その伝達内容により、「開拓的

広告」と「競争的広告」に大きく分類される。<sup>(4)</sup>リースの日本への導入当時は、リースそのものを売り込むのが先決であり、「開拓的広告」にならざるを得なかったと思われる。リース事業協会が発足後に促進したリース各社の協同広告等がそれに該当しよう。リースが産業界に根を張り、急激な成長をみせ、その数を増やしたリース会社間の競争が激しくなった時、競争会社を意識した「競争的広告」が重視されることになる。すなわち、リース市場がある程度開拓され、導入期から成長期そして競争期に入る段階では、リースそのものより自社売り込みが主になろうが、前述したように、リースが限界金融イメージを脱し、さらに発展、成長するためには事業協会を中心とした「開拓的」な広告アピールもまだ継続する必要はあろう。

それでは、従来各社がどういう広告メッセージを送ってきたか、具体的な例をいくつか取り上げてみよう。<sup>(5)</sup>

- 従来の金融機関が提供しえなかった分野をも開発し、皆様のご要望にピッタリマッチしたシステム・ファイナンスを提供しています。
- 力になります。設備のことなら……。
- 必要な時、必要なだけお役に立つ
- リースは現代の知識産業がうんだ経営のあたらしい知恵。——リースはあなたの企業に必要なすべてをシステム化したかたちでお届けいたします。
- リースは、「明日の企業経営」のあり方を真剣に考えている会社です。リース

(注4) Eugene J.Kelly and William Lazer, Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints (Richard D.Irwin, Inc., 1967) p.551

(注5) 同一コピーが、いくつかの媒体で使用されているが、ここでは主に「日本経済新聞」掲載の例をとる。

に関する最良の処方箋をお届けしたいと願っています。

○——リースはたえず新しいリースシステムの開発に取り組んでいます。

○コンサルティングリース、——リースの形です。

表現は各々違うが、「時代の先取り」「経営合理化」「総合システムで個々のニーズに対応」する「コンサルティング機能」を強調したものが圧倒的に多い。以上の例で見る限り、これらのメッセージはどの会社にも言えるものであり、他社との相違を強調するものではなく「開拓的」要素が強い。産業としてのリースのイメージ作りには貢献するであろうが、各社の個性をユーザーの意識に植えつけるには弱いと思われる。

次の例のように、ある程度差別化を意識した広告もある

○お役立てください、地元のリースを。と市場を限定し地元を強調しているもの。

○——リースの窓口は全国に広がっています。

○リースなら、全国ネットの——へ。と規模の大きさを活かし、その便宜性を強調するもの。

○これまでの——年を、これからの——年に生かします。

と実績を強調する。

○割賦もOK、——リース。

と直接単品を売り込んでいる会社もあり、これらの例は自社をアピールする「競争的広告」と言えよう。数としては少ないようである。

ユーザー宛の広告が目立つ中で、次のようなディーラー・メーカー向け広告も見うけられる。

○セールスの新しい方法・・・リース。

貴社の製品の販売促進に合わせたリースシステムを開発します。

販売促進手段としてのリースメリットも多大なものがあり、後述するようにメーカー・ディーラーとの提携の重要さを考慮すれば、この種の広告もまだまだ利用されてよからう。

広告内容について一般的に言えることは、「開拓的」であり、他の設備調達手段に対比される「リース」という総合商品を直接ユーザー宛に売り込んでいるのが目立ち、各リース会社間の競争広告が割と少ないということである。業界にとっては、リースのシェア確保が第一段階であり、その足場固めにはリース独特の機能として、多種多様なニーズに柔軟に応え得るシステムイメージの売り込みはなお継続の必要があるにしても、同時に、標的市場を限定した広告で効率的コミュニケーション効果をねらう工夫もあろう。ユーザーが求めているのは、ばく然としたリースという総合商品ではなく、又リース会社の主張する全てのメリットを同時に享受しようというものでもない。各ユーザーは自社に合った単品目としての具体的なメリットのいくつかを欲しているのが普通である。全顧客対象に作成された幅広いメッセージは、時にはその中のいずれの顧客にもアピールしない場合がある。業種別、規模別、リース物件別、あるいはリースの契約内容の相違等を基準に市場を細分化し、各市場を焦点にした単品目販売広告メッセージも考慮されてよからう。この場合コストへの配慮も当然必要となり、リース会社にとっての重要市場の選択が問題となる。このように広告については、ユーザー宛かディーラー・メーカー宛かなどのメッセージの宛先、他業界に対抗する開拓的広告か、業界

内の他リース会社を意識した競争的広告か、又その媒体の選択等の問題が生ずるが、いずれも事業者向けであり、目に見えないサービス商品であるという特徴が反映されることになる。より具体的、合理的メリットを経済誌、業界誌（紙）を通じて流すことが考えられるし、イメージ醸成ということでは一般紙の利用もある。広告メディア自体の信頼性及び広告欄内でのレイアウトによっても微妙にイメージ作りに影響するものである。

広告は、通常個人消費者向けの場合がより効果的だと言われる。「需要創造」という面では確かにそうであるが、事業者向け商品の場合の広告は、営業員の先導役になり、社名、商品名を訪問に先だち顧客に知らせ、受入態勢を整えると同時に初歩的紹介にかかる時間を省く役目を担い、営業活動をより効率的にする。リースの販売は対象が主に企業であり、商品が個々のニーズに応えるリースシステムの開発ということであるから、人的販売により対応することが主になる。

人的販売は、広告に比し柔軟性に富み、顧客の反応を見ながら説得していける点では有利であるが、広告のように伝達すべきメッセージを事前に準備できない部分があり、その有利さを活かせるかどうかは、営業員の質にもより、各社で違ってこよう。営業員が顧客の信頼を得るには、随時起こってくる質問、要求、その他のニーズに応え得る程の豊富な知識を畜え、対応術を身につけることが同時に要求される。<sup>6)</sup>リースの営業員は「ゼネラリストたれ」と言われる所以である。またリース会社の側からすると、人的販売において営

業員によってユーザーに伝えられるメッセージは広告と違い、統制が難しい。正確な情報伝達がなされているか、各営業員間でメッセージの不一致はないか等チェックし、各営業員の商品知識、会社方針の周知徹底を図るなどの努力がなされねばならない。一定同質のサービス提供が、信頼を得、取引を継続させる要因となる。

取扱い商品が有形財の場合は、パッケージング、商標、デザイン等、差別化による非価格競争手段の幅も広く、有効に機能するが、サービスという無形財は差別化が難しい。結局他社との相違をユーザーに感じさせるのは、会社の実績、株主や関係会社、社員の質、ディーラー・メーカーとの提携関係、ユーザーの評判その他諸々のことが統合されて形成される「会社イメージ」ということになろう。特に人的販売による営業が主になるリースにおいては、人材の質が商品の質をも決定することになり、差別化要因ともなる。既述したように、コンサルティングを含む総合ファイナンスシステムとして、従来の金融機関にない機能を合わせもつことによるメリットを提供するという方向を考えると、そのサービスを運ぶ営業員は商品の一部であり、その能力やイメージの差が即各社の差ともなる。もちろん、後述するように資金調達能力、サービス態勢の良否、審査手続き等各社が違いを強調すべき点はいろいろあるが、それが見えないだけに体現されたものとして直接接触し得る営業員が会社に対する印象をも決定する可能性が大きくなる。

販売促進に影響を与えると思われる他の要因として、顧客の多様性があげられる。リースのユーザーは業種別、規模別そしてニーズの面でも広範囲にわたっており、債権保全の

(注6) Ibid. p.553

観点からは危険分散メリットもあるが、販売促進面ではその多様性に対応する困難さを生ずる。ユーザーの多様化は同時に提供商品及び販売促進の多様化すなわち差別化マーケティングを要求する。広告は均一的なものになりがちであり、差別化にも限界があるから、その多様化への対応には、やはり人的販売が力を発揮すると思われる。もちろん個々への対応には限度があり、会社にとっての重要度や営業活動の共通性等により、いくつかのユーザーグループに分類し営業力の配分を考慮する必要はある。例えば、リース会社の場合も、ユーザー構成については、ほとんどの企業にみられる現象とされている、いわゆる「パレート効果」（又は80/20ルール、すなわち20%のユーザーが会社営業実績の80%を占める状態。もちろん80/20ではなく90/20であったりするかもしれないが<sup>(7)</sup>）があると思われるので、企業に重要な顧客には特に営業的配慮がなされることは当然である。

その他の販売促進活動としては、上述の広告担当部門と営業部門との調整又は統轄的活動がある。広告と人的販売のメッセージの不一致によって信頼を失うことのないよう留意し相乗効果をもたらす提携関係を強化することである。直接ユーザーに接する営業員からの情報、例えば何を通じてリースを知り、どう理解しているか等がわかれば、それが広告メッセージ、媒体選択に反映され、より効果的な販売促進が可能となる。

## V 販売経路 — 提携によるチャンネル設定

販売経路とは「それを通じて商品、製品、又はサービスが市場に出される会社内部の組織単位または会社外の代理店および卸、小売といったディーラーの機構のことである。」

(A・M・A定義)とされているが、リースは営業店が行なう直接販売であり、一般企業におけるマーケティングと異なり、卸商・小売商対策等の問題や、プル政策かプッシュ政策かの選択問題も発生しない。ただ取引が主に直接対面による人的販売でなされるという意味では、顧客の便宜、サービス提供の面からは、ある程度地理的条件を考慮し営業所、支店網を広げる必要もあろうが、ユーザーが主に企業に限定されているので、銀行等のような幅を持つことはない。上述の経路の定義には、該当しないが、リースの場合は他機関との業務提携等による販路の拡大が重要な戦略であり、ここではリースが販売されるルートをその系列会社、設立母体及びメーカー・ディーラーを中心にみてみたい。

リース会社の設立には、銀行、商社、メーカー等大企業が各々のメリットを求めて参画しているという経緯があり、販売チャンネルも実はそれら系列会社が有効に利用されているのが実情である。リース会社を、その設立母体あるいは系列会社によって分類し、その設立経緯をみると次のようになる。<sup>(1)</sup>

1. 商社主導型……商社は元々リース機能を持っており、そのリース機能を分離したものとみれる。あるいは商社に対す

(注7) Martin Christopher, McDonald & Wills, *Introducing Marketing* (Pan Book Ltd., 1980) p.38

(注1) 庄、前掲書、p.79 参照

る金融機関の大口融資規制を回避し、リース会社の資金調達により商社金融を補完、又は商社活動の補助的役割を担う。

2. 銀行主導型……銀行の業務の多様化手段すなわちリース会社による貸出枠の肩替り等により、融資ルートの拡大を図る目的で設立された。
3. 商社・銀行連合型……銀行の金融力と商社のネットワークを利用できる。
4. メーカー型……主にメーカーの販売政策面の考慮から設立されたリース会社。物件に関する専門知識、顧客との密着度の高さを利用して、販売促進手段としてのリースの機能を最大限に活かすことになろう。メーカーにとって、リースすることは販売促進策のほか次のようなメリットがあり、今後も積極的な市場参入が考えられる。すなわち収入の安定化、金融収益とタックスメリットの享受、および所有権の留保で解体などによる機密洩漏を防止する<sup>(2)</sup>などである。
5. 独立型……上記に分類されない独立、超党派のリース会社（日本での草分けである日本リースはこの型に属する）。メーカー型のような取扱い物件の制約又は、銀行の政策等に左右されない、独自の方針で、より自由にユーザーのニーズに対応ができる。

銀行系の場合で見ると、銀行の各営業店がリース会社の営業窓口としても機能しているなど、母体会社を販売ルートとして、積極的に利用することは、今後とも密接な協力関係を維持しながら推進されると思われる。しか

しながら、もう一方では、リースが「従来の金融機関やメーカー・ディーラーにない機能をも提供する」新産業としての市民権を主張するには、新商品、新ルートの開発等により、資金面及び販売面での親会社への依存度を低くする努力も又必要であろう。

主体的、計画的なマーケティング活動の遂行のためには、他機関への依存度は低い方が良いが、限られた数の営業員により、販路を拡大していくには限界がある。双方にとってメリットのある提携関係先を広げていくことができれば、主導権を失わずに販路を伸ばすことができよう。リース物件を取扱い、直接ユーザーとのつながりを持つメーカー・ディーラーとの提携関係は、従来の実績及び今後とも予想される相互依存関係を考えれば、特に重要な販売チャンネルを形成するものであり、この点についてはもう少し詳しくみてみたい。

この提携、協力関係の重要性は、第6表「リース利用の動機」及び第7表「設備計画時の相談相手」の調査結果によっても知ることができる。すなわち、リース利用の最も多い動機は「メーカー、商社などの営業マンの勧め」によるものであり、「設備計画をたてるに際して最初に相談する機関」も、又メーカー・ディーラーがトップを占めている。いかにメーカー・ディーラーがリースの導入決定に影響力を持つかが推測される。（上記調査結果を、販売チャンネルの面からみると、ユーザー企業の公認会計士や税理士、関係会社や取引先等も利用、開発しうる有力な先と考えられる。しかしここでは販売経路としては最も重要だと思われるディーラー・メーカーに論点を絞る。）日本においては、設立の経緯からして、他機関との提携による販路拡大が一般的傾向である。例えば日本リースにおいても、設立

(注2) 日本長期信用銀行調査部「アメリカにおけるリースの発展とその特徴—日本のリース業の展望のために」『調査月報』No.172（昭和55年6月）pp.32-33



第6表 リース利用の動機

動	機	構成比
1.	新聞雑誌などの宣伝や広告の影響	1.7%
2.	ダイレクトメール・パンフレット・カタログなどで知ったから	3.7
3.	コストの比較計算をして有利であるとわかったから	16.7
4.	メーカー・商社などの営業マンの勧めで	35.3
5.	リース会社の営業マンの勧めで	15.0
6.	関係会社・取引先からの紹介や勧めで	17.3
7.	資金不足などの理由により必要にせまられて	3.7
8.	その他	4.2
9.	不明	2.0
(N=300)		100.0

(出所) 社団法人リース事業協会「49年度リースの需要動向調査」

第7表 設備計画時の相談相手

1.	リース会社	13.3%
2.	銀行	23.3
3.	経営相談機関	2.1
4.	公認会計士、税理士、中小企業診断士等	11.4
5.	メーカー・ディーラー	44.3
6.	その他	10.0
7.	回答なし	6.0

(出所) 社団法人リース事業協会「リースに関する意識調査報告書」(54, 12)

翌年には、営業の最重点課題として「メーカーチャンネル」に取り組み、メーカーに対しては、迅速かつ確実な販売金回収や販路拡大メリット等をアピールして提携による実績を上げ、その後も着実に営業実績を伸長させてきている。<sup>(3)</sup>リースの場合、プル、プッシュ戦略はないと既述したが、マスメディアを通じて顧客開拓を目指すのがプル戦略とすれば、メーカー・ディーラーチャンネルはさしずめプッシュ戦略と呼べる。

日本で成功してきた、メーカー・ディーラーチャンネルの利用による、リース会社の一般的な営業展開方法を記述すると次のようになる。<sup>(4)</sup>

ディーラー（メーカー）チャンネルにより、効率的営業を期待しうるためには、まず次のような政策がとられる。

- ディーラーとの密接な提携を維持するため、各ディーラー担当営業員をおく。その営業員は必要に応じて、ディーラー営

(注3) 株式会社日本リース、『日本リース十五年史』(昭和54年6月) p.46

(注4) World Leasing Yearbook 1980 (Hawkins Publishers Limited, 1980) pp.215-216

業員に同行し、リース説明を行う等営業活動の補助を行う。

- ディーラー営業員に、リースを正しく理解してもらうための研修等を実施する。同時に具体的な売り込みの際必要とされる、リースマニュアル、リース料率表、会社案内パンフレット等を準備し配付しておく。

ディーラー（メーカー）に余剰資金がある場合や自力による低利資金調達が可能の場合、前述したように製品販売益と同時にファイナンス益まで独占したい等の欲求により直接リースに乗り出すことがある。しかしこの場合、従来の直接販売の手續に加えて、リースに関する専門知識が必要になる。同時に、買手に対しては与信行為になるわけで、信用状態の評価、月リース料の回収事務、付保事務、固定資産税納付事務等まで要求されることになる。金融事務に不慣れなディーラーにとっては、リスクの多い与信業務に手を割くより、その部分はリース会社に任せて、代金は一括回収を図り、自社製品の販売に専念した方が効率的かつ効果的なことが多い。

ディーラーとの提携によるリースの販売促進は、取扱い高の割に少人数で運営されているリース会社にとっても、営業員の増員と同様な効果さえもたらすものであり、積極的に推進したい政策ではあるが、どういったディーラーと提携するかについては考慮を要する。ユーザーから見たディーラーの信頼度やイメージは、そのまま提携先であるリース会社にも延長され得るものであることに留意しなければならない。又特定ディーラーに偏すると、より有利な提携先やユーザーを失うこともあり、幅広いユーザーニーズに応え得る柔軟性も同時に必要とされる。提携先の選択につい

ては、当然ディーラー側からも同様のことが言えるわけで、リース会社は同時に選択される立場でもある。ディーラーがある特定のリース会社取引を持ち込むについては次のような条件が考えられる。

- ①まずユーザーがひいきでリース会社を指定する場合。
- ②リース条件が、ユーザーの客観的判断によって、他の競合リース会社より有利となる場合。
- ③リース会社の営業員とディーラー営業員との協力的提携により、競合リース会社を排除し得る場合。

それでは、いかにして上記の条件を作り出すかということになる。①の場合は、ユーザーが、例えば資本的関連等リース会社と特定の関係にある場合、あるいは会社の役員、社員間の個人的縁故関係などの理由により、好意でリース会社を指定することが考えられる。この場合は必ずしも、リース条件の客観的比較検討は行われぬ。しかしながら本来、合理的、営利的行動が支配する企業間取引においては、好意関係に基づく取引継続は長期的に期待すべきものではないし、又上記のような特定の関係にある会社は数にしても限度がある。その他、過去の取引実績で培われた既ユーザーの好意による場合も、各ケースごとの条件の比較検討が行なわれずに取引が進展することはある。しかし、その信頼に応え、好意関係を維持するためには、やはり継続的に顧客のニーズを把握し充足していく努力が要求される。既ユーザーは何らかの好意をもって取引を開始したものであるから、その後リースをやめたもの又はリース会社を変更したものについては、その原因について追調査の必要があろう。②の場合については、

マーケティング活動の全てが最終的にはこの点への到達を目標にするとも言える。客観的判断に基づいて、より有利なリース条件を各ユーザーに提供し、そのニーズを充足することが長期的取引継続をもたらすものである。③の場合は、リース会社とディーラー営業員同志の日頃のつき合いも一つの要因であり、その人間的側面も無視できないが、継続的取引はやはり相互の利益交換で維持可能になるものであり、ディーラー側にとっては、リース会社の支払条件、値引の条件、会社イメージ等がその提携先選択の要因になろう。

ディーラーとの提携は双方にとって多大なメリットがあり、その協力関係は今後とも継続されると思われが、ディーラーからすれば当然自社利益が優先されるわけで、営業が優利に展開できるリース会社を選択することになる。ディーラーにとって好ましいリース会社になるには上記の条件を充たすことであるが、それはリース会社自身の努力で達成するものであり、最良の策とも思えるディーラー提携を効果的に活かせるかどうかは、結局リース会社自らの計画的販売促進策に依るところが大きく、ディーラーの営業員に委せておけるわけではない。銀行をはじめ、その他機関との提携強化及び提携先の開発による販路の拡大努力は、継続されるべきであるが、既述したように、あくまで「利益交換」の企業間取引であり、主導的立場で自社の販売促進の一環として推進できることが望ましい。

## VI 価格政策

リース商品は、既述したように目に見えない商品であり、機能、パッケージング等での商品差別化はしがたく、販売促進によるイメ

ージ差別化等に限られたものとなろう。従って価格（リース料）は非常に有力な競争手段であり、買手からみると最大の購買決定要因の一つとなる。ひいてはリース会社にとって、企業目標達成の重要なカギであり、慎重な検討を要する分野でもある。しかしながら、マーケティング政策として価格決定方法を考慮する場合、個人向け商品の製造業者によるものに比べ、自由裁量の余地があまり無いと思われる。つまり政策的に価格を上下できる幅が狭いと言えよう。ユーザーの求めている価格を先に決定しそれに合せて商品の開発をしたり、新規ユーザー、新規市場に対して政策的な参入を図る目的で価格を操作するなどして直接の競争手段とすることが、他商品に比べて難しい。一般的にはコストがさきに決まっており、最終価格、すなわちリース料はいわゆるコスト・プラス方式で決定される。すなわち個々のリース料がコスト+利益という形で決定されるため、一リース契約単位での利益確保が考慮される傾向になり、価格を操作し得る範囲も限定されたものになる。場合によっては、幅を広げて、ユーザー単位や機種単位で利益を確保するという発想も必要である。一度リース料率を落としてしまうと、通常の料金に戻すことが難しくなる場合もあるが、ある程度の政策的な操作は必要であろう。例えば、ある業界で影響力を持つ企業、すなわちマーケットリーダーに対しては、採算を度外視しても、リースを利用してもらうことが、その業界内における心理的抵抗の排除に効果があり、他のユーザーに対してもその後の売り込みがスムーズに行くことがある。また新規ユーザーにとっては、借りることへの心理的抵抗があったり、リース料が諸経費を含んでいる等の理由もあり、表面上割高にな

ることからリース導入をためらう場合もある。重要な顧客になると見込まれる場合は、上述のように所定の利益を割っても入り込む必要も生じる。リースの「麻薬効果」と言われるように、ひとたびリースを利用することにより、心理的抵抗が払拭されると同時に、リースの利点を理解してもらうことになり、反復取引が期待できる場合がある。

また新規企業に対して、一定の据置期間を認めたり、漸増的リース料金の設定をする等支払いの便宜を与え、購入を促進するのもマーケティング的発想による価格設定の例である。もっとも、あまりに変則的な支払い方法を認める事は、それだけリース会社が煩雑な事務を抱えることになるが、その柔軟性もリースが主張する商品であり、他調達機関との相違である。

リースの価格が、需給関係や競合商品価格等外部の影響で決定されるより（その影響も無視するものではないが）、主に内部的要因によるコスト・プラス方式によるものとすれば、その価格を競争手段として操作するためには、利益を削るか、コストを下げるかということになる。利益部分については、上述のように、ケースによって意図的に操作されることもあり得るわけだが、コスト部分は操作の余地があるだろうか。リース契約金額を構成する主な項目について見てみたい。

リース契約金額＝機器物件取得価格－残存見積り価格＋金利コスト＋保険料＋租税公課＋手数料（諸経費）＋利益<sup>(1)</sup>

価格面からみると、上式の中で利益外の項目を、どの程度操作しうるかが競合する際のリ

ース会社間の較差となろう。租税公課は固定部分として、その他のコストについて、個別に考えてみたい。

**物件取得価格** リース会社の物件購入台数は個々のユーザーが購入する台数より、当然多くなるはずであり、価格でも有利となる。その大量購入によるメリットをユーザーに還元しうるかどうかがポイントになる。メーカー・ディーラーとの力関係で、どの程度購入価格を抑えられるかが決まると思われるが、ユーザーの開拓を常時ディーラーに依存する形だと値引要求もできない。その意味では、自社開拓ユーザーをディーラーに紹介するなどにより、主導権をにぎることが取引を有利に展開できる要因となる。しかしディーラーとの提携は既述したように、販売促進面でも重要な政策であり、値引攻勢や支払条件を理由に、協力関係が悪化し、ディーラー側からの取引が持ち込まれなくなるとは元も子もなくなることになる。

**残存見積り価格** リース物件の契約満了後見積り価格は当初契約金額から控除される部分であり、ユーザーにとっては高ければ高いほどいいことになるが、リース会社にとってはその分未回収分が残ることになり、危険負担が大きくなる。リース会社が、適正な評価をし得る専門知識、そしてその評価額で処分できる適当なルート又は市場を有しておれば、上記リスクは吸収され、強力な競争手段になる。この場合も、ディーラーとの提携が力を発揮することになろう。ディーラーは、物件に関する専門知識があり、より適正な評価が可能であり、メーカーからの新製品情報等により既存商品の陳腐化時期を予測し得ることもあろう。リース満了物件の処分については、その特定業界に、より広い、ユーザーとの接

(注1) 日本長期信用銀行調査部編、前掲書 p.199

触を持つディーラーの力は大きいものがある。医療機器、コンピュータ等専門知識の必要な分野においては、なおさらのことであり、ここでも又ディーラーとの提携の重要性が強調されることになる。

現在業界には、リース満了物件の処分を専門に取扱う会社もあるが、利用会社には限定があり、さらに大規模な、各社共同で利益を受けられる「中古・満了物件センター」等も提案されている。

**金利コスト** リース会社にとって、資金調達金利が商品の仕入原価とも云うべきものであり、そのコストの低減能力、すなわちリース会社の資金調達力は、業界での地位をも左右するであろう。一般企業との比較でみた場合、銀行にとって、リース会社はより安心できる与信先だと思われる。すなわちリースのユーザーは、非常に幅広く、いろいろな業界にわたって浸透し、さらに個々のリース債権の期間も短期から長期と適度にミックスされている。したがってリース会社の譲渡担保となる債権内容は、銀行が個々の貸付の際考慮する「危険分散」がすでに図られている形となり、より健全な貸付となる。また多くの場合、リース会社への与信額は極めて大口であり、それが、主に解約不能なリース債権、そして期間的にも、業種別にも分散された健全な担保に裏付けられているとなれば、銀行の貸付事務面からみると、リース会社一件で、他社何十社分の効率を上げることになる。すなわち銀行の場合は、たとえ小口の貸付であっても、その公共的性格から、保守的貸付手続をとらざるを得ず、個々に一定の形式を整えることが要求され非効率なケースが生ずる。リースが小口、多数の煩雑な事務を一括して引き受け、銀行貸付事務の効率化に貢献して

いるとすれば、他社より有利な金利を要求してもいいはずである。リース会社の調達金利が安くなり、リース料の表面上の金利が、他の調達手段と並ぶほどになれば、事務経費の軽減、陳腐化物件の処分、税務面での有利性等々のメリットが付加されたリースは金融しか見ていないユーザにとっても、大変魅力的なシステムとなろう。

資金調達力の強化を図るには、銀行以外の調達先の開拓も必要となる。資金の量的確保もさることながら、営業力の観点からは、さらにその質、すなわちコストが問題となる。現在の金融機関依存の間接金融から直接金融への方向として、既述の「リース問題研究会」では次のような、いくつかの可能性を指摘している。すなわち、①額面増資による過少資本の是正、②株式上場、③社債発行、④国際的資金調達への進出、⑤制度リース拡充による財政資金の導入、⑥コマーシャルペーパー等の発行による資金調達等である。<sup>(2)</sup>リース産業の歴史が浅く、契約高の急伸により、内部留保の拡大ペースが、必要資金量の増加ペースに見合わなかったこともあり、一般的にリース会社の自己資本比率は低く<sup>(3)</sup>、社債発行等に多くは望めない。上記の調達先開拓努力はもちろん必要であるが、特に中小リース会社にとって、当面銀行借入れ依存は続くものと思われる。現在のところ、中小リース会社は系列銀行からでもプライムレートの適用は例が少ないとされており<sup>(4)</sup>、せめて与信管理の強化等により、債権内容をよくし、銀行にたよるにしても、最高に有利な金利を引き出し得

(注2) 社団法人リース事業協会、前掲書 p.27

(注3) 社団法人リース事業協会、「リース事業の諸問題に関する調査研究報告書」(昭和52年5月) pp.33-36

(注4) 「巣立つリース業界」日本経済新聞(昭和55年7月11日)

るよう努めるのが当面の課題であろう。

**その他諸経費** リース原価を構成するその他の経費についても、有利な競争価格を出すための努力をする余地がある。保険料について言うと、リース会社は、ほとんど全てのリース物件に担保的意味も含めて、動産総合保険、自動車なら自動車保険その他を付保するわけで、大量の保険契約が一括締結されることになる。保険料率においても、スケールメリットあるいは数量割引的なものを要求できるはずである。その他諸経費については、経営努力に負うところが大きくなる。リース会社は、「事務代行機能」もリースのメリットの一つとして売り込んでおり、一括取扱いによる事務の効率化、または分業の利益を得るような事務経費節減努力はサービス商品の改善面からも必要である。Vancilの言うリースの packaging function<sup>5)</sup>で煩雑なコストを一本のリース料でまとめて処理できるということだけでもユーザーにとってはメリットになりうるが、単にコストが移転されただけになると、分業の利益を発揮したことにはならない。

以上述べてきたような、コストの低減努力による成果を、ユーザーに分かち得るならば、リースの提供しうる商品は、金融面、サービス面でもさらに充実したものになり、産業界での競争力は一層強力なものとなる。

## VII 結

リースをマーケティングの観点から、概観したが、マーケティングが「顧客のニーズを把握し、そのニーズを充足する商品を開発し、

その企業目的を伝えるコミュニケーションプログラムを作成する、組織の機能<sup>1)</sup>だとすれば、まず顧客のニーズをつかむことが第一段階である。もう一方の側面では、リースの提供すべきサービスが何であるかをもう一度見直し、そしてそのサービスを提供し得る内部態勢作り及びコミュニケーションの方法を熟慮すべきである。マーケティング的思考は、有形商品（特に個人向け）分野で発達しており、サービス部門では遅れているのが一般的傾向であるが、リースの分野も例外ではない。リースの商品開発からユーザーに渡るまでの一連の過程が、必ずしもシステムとして統合された組織的活動になってなく、組織上も販売部門はあっても、全過程を統合するマーケティング担当としての位置づけをされてない。したがって会社によっては、広告と人的販売の強調点が異なっていたり、顧客の求めている商品と会社の売り込もうとしている商品にズレの生ずることもあろう。例えば、広告で総合サービスを強調している一方、顧客の方はリース料率のみに拘泥しているが如きである。

まず商品の分野では、もう一度従来の提供商品を見直し、今後進めて行きたい方向を決定する必要がある。もしユーザーの求めているのが金融であり、それに対応するという方針が出れば、広告等についても他の金融調達手段との比較や金融メリットが強調されようし、そのバックアップ及びサービス態勢としては、担保の取扱い等を含む審査基準の見直し、迅速な事務手続等の強化が実施され、価格を競争的にする為に、さらに信用力及び調達能力の充実が重点が置かれることとなる。

(注5) R.F.Vancil, op. cit., p.46

(注1) Philip kotler, op. cit., p.15

一方、単なる金融から脱却し、総合的サービス機能こそ商品だと判断すれば（発展的に考えれば今後の方向と思われるが）、ユーザーが現在もっていると思慮される、リースの「限界金融」イメージの改革が必要であり、広告等の焦点も違ったものになる。商品の側面を考えれば、当然サービス商品を提供できる内部態勢作り、例えば、人材強化によるコンサルティングスタッフの育成等がより重要になってくる。この方向で価格を考える場合、金融プラスアルファのアルファ部分の強調であり、リース独自のサービス提供になるわけで、金融コストプラスサービス料として幾分割高になるのが容認されよう。ただサービスを強調する方向で進む場合、日本においては、コンサルティングサービス等ソフト商品に代価を支払うという意識が定着してなく、その意識改革には時間を要するものと思われる。したがって当面は、ユーザー側で商品としての認識が強い金融提供の態勢をも強化し、市場拡大を図りながら、利用してもらうことにより他のメリットを理解してもらい、意識の改革を図っていく方向となろう。

もちろん、上記の方向は二者択一的なものではなく、ここで強調したい点は、提供商品、広告等のコミュニケーションの方法、価格及び経路が相互にバックアップし合うような、統合された形で働くよう、営業活動が推進されるべきだということである。

本稿では、視点をマーケティングに限定したわけだが、リース産業全体としてみれば、①諸外国に比べ、設備投資中に占めるリース割合がまだまだ低いこと<sup>(2)</sup> ②日本におけるリース成長の重要な要因の一つである技術革新分野に余地があり、③ビジネス界におけるリース認識がさらに深まるであろうこと、およ

び④リース商品の多様化及び国際化努力が今後も継続されるだろうことを考えると、今後とも注目に値する成長産業である。

(注2) 日本長期信用銀行編、前掲書、p.207-208  
民間設備投資に対するリース契約額の割合は、米国15.4、アイルランド8.5、フランス6.0、英国4.0に対し、日本は2.8% (78年度資料)

\* 個々の注記は省いたが、琉球リース、日本リース、リース事業協会、日本長期信用銀行の方々には資料と同時に口頭でも情報提供、御教示をいただいたことを付記し、謝意を表したい。