

2015 年 5 月 22 日

Mizuho Industry Focus

Vol. 171

金融事業を活用したメーカーの競争力強化

～欧米電機メーカーの金融事業戦略分析から得られる日系電機メーカーへの示唆～

堀 加奈子

kanako.b.hori@mizuho-bk.co.jp

〈要 旨〉

- 日系電機メーカーは、高度経済成長期にリース子会社を設立し、自社製品の販売拡大を資金面からサポートした。しかし IT バブル崩壊後、親会社メーカーが資産圧縮や資産効率の向上を図る中で金融事業の明確な意義が見出せなかったことから、リース子会社の多くは専門リース会社に売却された。現在に至っても、日系電機メーカーは製品の販売拡大を資金面からサポートする目的以外に、金融事業の明確な必要性を見出せていない状況である。
- GE、Siemens、IBM の欧米電機メーカーは、それぞれ子会社等を通じて自らファイナンスを提供するとともに、企業経営に関するノウハウやメーカーとして注力する分野の高い専門知識を活かした、顧客企業の成長に資するソリューションを提供している。つまり自社の金融事業とソリューションを一体で提供することが、製品の販売拡大に繋がっていると考えられ、メーカーの収益拡大のためには、自社の『製品』と『金融事業』と『ソリューション』を一体で機能させることが重要である。
- 日系電機メーカーが今後事業を拡大していくためには、特に欧米電機メーカーがまだ積極的に取り組んでいない新興国において、欧米電機メーカーに先んじて金融事業とソリューションを一体で提供していくことが重要である。その目標に向けて今やるべきことは、①先進国において金融事業とソリューションをセットで提供することで、ソリューション提供のノウハウを得ておくこと、②現地金融機関と提携してファイナンスを提供することで、新興国における金融規制や商習慣を習得しておくことである。
- 欧米電機メーカーの金融事業戦略分析から、金融事業はメーカーの収益最大化に資する大きな要素として捉えることができる。今後、日系電機メーカーには、金融事業を本業と切り離さず一体の機能として整理して、主体的に取り組んでいくことを期待したい。

目 次

金融事業を活用したメーカーの競争力強化
～欧米電機メーカーの金融事業戦略分析から得られる日系電機メーカーへの示唆～

I. はじめに		2
II. 日系電機メーカーの金融事業とリース市場の歴史		2
1. 日系電機メーカーの金融事業とリース市場の拡大		
2. IT バブル崩壊後のメーカーによるリース子会社の売却		
III. 欧米大手電機メーカーの金融事業		5
1. GE グループの金融事業		
2. Siemens グループの金融事業		
3. IBM グループの金融事業		
IV. 日系電機メーカーの金融事業検討に向けて		18
1. 欧米大手電機メーカーから得られるインプリケーション		
2. 日系電機メーカーの金融事業検討に向けて		
V. おわりに		23

I. はじめに

日系電機メーカーと欧米大手メーカーには、金融事業において大きな差がある

現状、日系大手電機メーカーと欧米大手電機メーカーには、金融事業の展開状況(金融子会社への出資比率、海外展開等)に大きな差がある(【図表 1】)。欧米大手電機メーカーは、金融事業及び金融子会社を自ら抱えて世界各国で事業を展開している。一方、日系大手電機メーカーは、国内の專業リース会社と合併で事業を展開し、かつ国内に限定して金融事業を営んでいるケースがほとんどである。これは、日系大手電機メーカーと欧米大手電機メーカーで金融事業の位置付けが異なっていることを示唆している。

【図表 1】 日系と欧米の大手電機メーカーにおける金融事業取り組み状況の違い

日系大手電機メーカー (例)			欧米大手電機メーカー (例)		
メーカー名	金融子会社への出資割合	他国への展開	メーカー名	金融子会社への出資割合	他国への展開
日立	57%	10ヶ国	GE	100%	50ヶ国以上
東芝	10%	なし	Siemens	100%	30ヶ国以上
パナソニック	15.1%	なし	IBM	社内の一つの事業部もしくは子会社	55ヶ国以上
三菱電機	45%	なし	Hewlett-Packard	100%	50ヶ国以上
富士通	20%	なし			

(出所) 各社 IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 海外の販売代理店でリース事業を行っているケースは除く

本稿では、金融事業によるメーカーの競争力強化について考察

それでは、欧米大手電機メーカーは、金融事業をどのように位置付けているのか。本業とのシナジーをどのように捉え、どのような戦略をとっているのか。本稿では、日系電機メーカーにおける今後の金融事業検討の際の参考にするべく、欧米大手電機メーカーを材料として金融事業によるメーカーの競争力強化について考察したい。構成については、まず日系大手電機メーカーによる金融事業と日本のリース市場の歴史について振り返った後、欧米大手電機メーカーの事例として GE、Siemens、IBM それぞれの金融事業戦略を分析する。最後に、メーカーとしての金融事業の在り方、日系電機メーカーの金融事業検討の方向性について検討したい。

II. 日系電機メーカーの金融事業と日本のリース市場の歴史

1. 日系電機メーカーの金融事業とリース市場の拡大

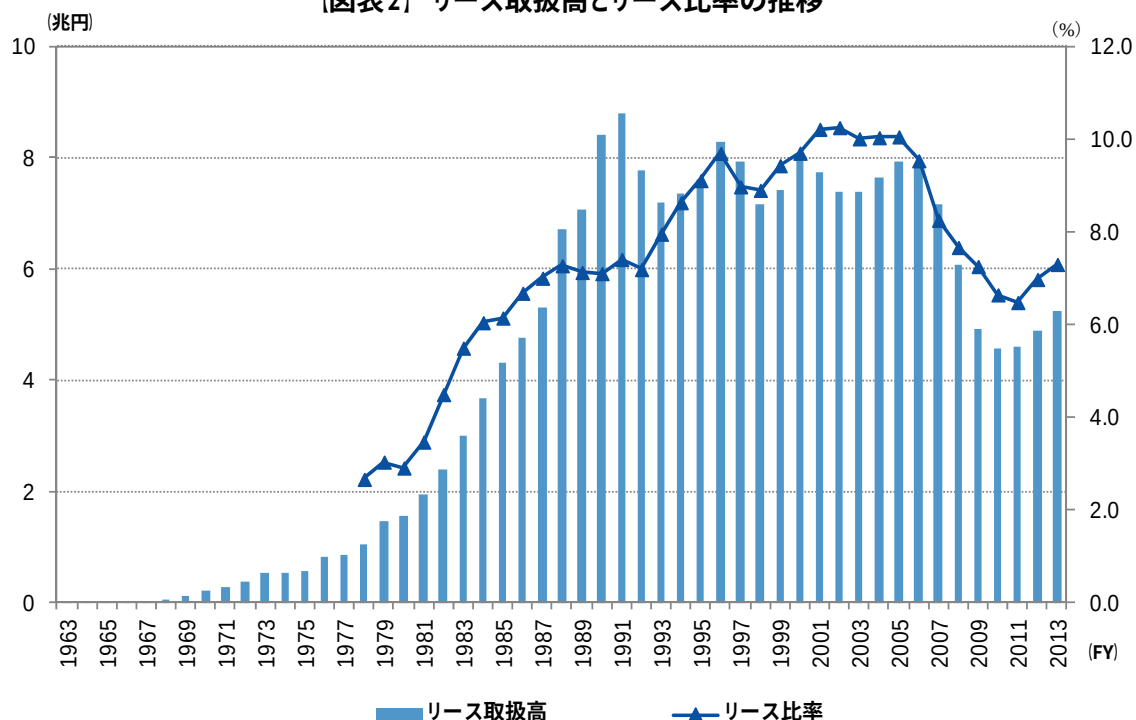
メーカーによる金融事業の先駆けは、家電の普及を目的とした月賦販売会社

日系電機メーカーが行った金融事業の先駆けは、家電メーカーにより設立された月賦販売会社である。日本が高度経済成長期に入る少し前の 1951 年、ナショナルラジオ(現パナソニック)月販が設立され、1957 年には日立、東芝、早川電気(現シャープ)がより多くの家庭に家電を普及させるため、月賦販売会社を設立した。これら月賦販売会社の存在が、その後の高度経済成長期、「三種の神器」と言われたテレビ・冷蔵庫・洗濯機を家庭に普及させる上で重要な役割を担ったと言うことが出来る。

1960 年代に入ると、総合リース会社が誕生

1960 年代に入ると、企業の設備投資が活発化したことに伴い、自己資金や銀行借入に代わる企業の新しい資金調達手段として、リースの活用が始まった。1963 年には日本で初のリース会社である日本リース・インターナショナル、1964 年にはオリエン特・リース(現オリックス)と東京リース(現東京センチュリーリース)が設立された。これら 3 社の活動によって、1963 年に 7 億円だったリース取扱高は、翌 1964 年には 40 億円、1965 年には 67 億円と徐々に拡大し、日本のリース市場は黎明期から成長期に突入していったと言えよう(【図表 2】)。

【図表 2】 リース取扱高とリース比率の推移



(出所) 公益社団法人リース事業協会資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) リース比率は民間設備投資額に占めるリース設備投資額の割合

1970 年代、メーカーもリース会社を設立

その後、1960 年代後半から 1970 年代にかけて、銀行・商社に続き地銀もリース事業に参入し、多くの総合リース会社が誕生した。電機メーカーが初めてリース事業に参入したのもこの時期であった。1968 年には日本初のメーカー系リース会社である日立リースが設立、1970 年代に入るとリコークレジットが設立され、ナショナルクレジット(ナショナルラジオから社名変更)でもリース事業を開始している。これは、日銀や大蔵省が銀行に大口与信等の規制をかけたこと等に伴い、膨大な設備投資を行う企業の資金調達手段として、リースに頼る部分が従来より大きくなったことが影響している。メーカーとしても、リース需要が大きく伸びていることに目を付け、自らリース事業を行うことで自社商品の販売拡大を図ったと考えられよう。

20 年間でリース市場は飛躍的な成長を遂げる

総合リース会社に加え、メーカー系リース会社もプレーヤーとして加わったことでリース市場は更に拡大し、1966 年に 109 億円であった取扱高は、1970 年には 2,000 億円、1979 年には 1 兆 4,000 億円と飛躍的に成長した。1980 年代に入ると投資促進税制がリースにも適用され、企業の設備投資におけるリースの

有用性が更に認知されることとなり、1980 年代の終わりにはリース比率は 7% を超え、リース取扱高も 8 兆円と 20 年間で 40 倍の市場規模となった。

2. IT バブル崩壊後のメーカーによるリース子会社の売却

バブル崩壊後、リース市場の競争激化とともにメーカー系リース会社も厳しい状況に

1990 年代のバブル崩壊は、成長を続けてきた日本のリース市場及びメーカー系リース会社の事業に大きな影響を与えた。日本経済が低成長期に入り、かつてのように活発な設備投資が行われなくなったことからリース取扱高は伸び悩み、リース会社間のリース料率引き下げ競争が激化した。特に親会社メーカーの製品を中心にリース事業を行っていた中規模のメーカー系リース会社にとって、総合リース会社との競争激化に伴う減収と、与信管理システム等の維持や資金調達にかかるコストは大きな負担になっていたことが推察される。

IT バブルが追い打ちをかけ、リース子会社の売却に踏み切った

更に 2000 年代初頭の IT バブルの崩壊が、日系電機メーカー及びリース子会社に追い打ちをかけることとなった。株価の暴落と業績の悪化から、日系電機メーカーは経営の効率化を迫られ、資産の圧縮・資産効率の向上のため本業以外の事業の売却を進めた。その中で資産の膨らむリース会社も対象となり、専門リース会社が持つシステムやノウハウを活用することで製品の販売拡大に役立てることが可能との判断のもと、多くの親会社メーカーはリース子会社の株式売却に踏み切ったのである（【図表 3】）。現在メーカー系リース子会社は、専門リース会社の傘下でメーカーの看板を残して事業を継続している。

【図表 3】 日系電機メーカーによる国内リース会社売却

実施	親会社	リース子会社	売却前 メーカー持株比率	売却後（現在） メーカー持株比率	売却・提携先
2003年1月	三菱電機	三菱電機クレジット	85%	45%	ダイヤリース （現三菱UFJリース）
2003年3月	日本電気	NECリース （現NECキャピタルソリューション）	50%	37.66%	住商リース、三井住友銀リース （現三井住友ファイナンス&リース）
2003年9月	富士通	富士通リース	45%	20%	東京リース （現東京センチュリーリース）
2005年4月	松下電器 （現パナソニック）	松下リース・クレジット （現三井住友トラスト・パナソニック ファイナンス）	93.1%	15.1%	住友信託銀行 （現三井住友信託銀行）
2008年4月	シャープ	シャープファイナンス	100%	35%	芙蓉総合リース
2010年11月	ソニー	ソニーのリース・レンタル事業部門 ⇒SFIリーシング	100%	34%	三井住友ファイナンス & リース
2012年2月	東芝	東芝ファイナンスの法人金融部門 ⇒IBJL東芝リース	35%	10%	興銀リース
2012年2月	東芝ファイナンス 東芝メディカル システムズ	東芝医用ファイナンス	100%	東芝メディカル システムズ 35%	興銀リース
2013年5月	東芝	東芝ファイナンス	100%	0%	イオンフィナンシャルサービス

（出所）各社プレスリリース、ホームページよりみずほ銀行産業調査部作成

低成長の中で、メーカーの金融事業はその意義が見出されていない状況

日系電機メーカーによる金融事業を振り返ると、メーカーは製品の販売拡大を資金面からサポートする目的でリース子会社を設立し、リース子会社は高度経済成長期にその役目を果たした。しかしバブル崩壊後、日系電機メーカーが金融事業の新たな役割を見出せなかったことから、リース子会社の多くはメーカー本体から切り離される結果となった。今現在まで、メーカー系リース子会社の多くは専門リース会社の傘下にあることから、日系電機メーカーは、製品の販売拡大を資金面からサポートする目的以外に、金融事業の明確な必要性を見出せていない状況と言える。

III. 欧米大手電機メーカーの金融事業

1. GE グループの金融事業

①GE キャピタルの概要と事業戦略の転換

**GE キャピタルは
世界最大のノン
バンク**

GE キャピタルは¹、ゼネラル・エレクトリック傘下の金融会社であると同時に、世界最大のノンバンクとして 50 ヶ国以上で事業展開を行っている。現在は、個人向け金融事業、法人向け金融事業、不動産投資に加え、親会社 GE が注力分野とするエネルギー関連及び航空機関連のファイナンスの 5 つの事業を柱としている(【図表 4】)。

【図表 4】 GE キャピタルの事業展開

General Electric Capital Corporation				
Consumer	Commercial Lending and Leasing (CLL)	Real Estate	Energy Financial Services (EFS)	GE Capital Aviation Services (GECAS)
◆ Private label credit cards ◆ Bank cards ◆ Personal loans ◆ Auto loans and leases ◆ Mortgages & home equity loans ◆ Debt consolidation	◆ Mid-market loans and lease of equipment and major capital assets ◆ Mid-market equity capital	◆ Equity capital for acquisition or recapitalization of commercial real estate ◆ Fixed/floating rate mortgages for commercial real estate	◆ Structured debt, equity, leasing, partnership financing and project financing to global energy and water industries ◆ Invests in operating assets in these industries	◆ Commercial aircraft leasing and financing ◆ Project financing for airport facilities
✓ Western Europe (Denmark, France, Netherlands, Norway, Sweden, Switzerland) ✓ Central And Eastern Europe (Czech Republic, Hungary, Poland, Russia) ✓ United States ✓ Asia Pacific (India, Japan, Australia, New Zealand, Korea)	✓ Americas (U.S., Canada, Mexico) ✓ EU (Germany, France, UK, Italy, Belgium, Denmark, Finland, Ireland, Luxembourg, Netherlands, Norway, Spain, Sweden, Switzerland) ✓ Asia Pacific (Australia, New Zealand, China, Korea, Japan India)	✓ North America (U.S., Canada, Mexico) ✓ Europe (France, Germany & CEE, Italy, Spain, Sweden, United Kingdom, Switzerland) ✓ Asia-Pacific (Japan, Australia & New-Zealand)	✓ United States ✓ United Kingdom ✓ Ireland ✓ India ✓ Australia ✓ Canada	✓ United States ✓ United Kingdom ✓ Ireland ✓ Luxembourg ✓ Ghana ✓ Mexico ✓ Netherlands ✓ Russia ✓ China ✓ Brazil ✓ South Africa ✓ Japan ✓ United Arab Emirates ✓ France ✓ Hong Kong

(出所) GE キャピタル IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

**GE キャピタルは
家電の割賦販売
会社として設立**

1932 年、GE キャピタルは GE の家電を購入する個人顧客のため、割賦販売会社として設立された。そして 1950 年代、アメリカで專業リース会社が設立され、設備機械リースの普及が始まったことに伴い、GE キャピタルも GE グループの販売金融会社という領域から他社製品も扱う総合金融会社に転換した。更に 1960 年代、国法銀行にリース業が認められ、当時の多くの優良銀行がリース事業に参入したため、リース業界における競争が激化したことに伴い、GE キャピタルは既存ビジネスに加え新しい金融サービスへの進出を開始した。

**1980 年以降、幅
広い分野の金融
事業を買収**

1980 年代には損害再保険会社や投資銀行、カード会社の株式を取得するとともに、航空機や船舶、鉄道車両等においても世界最大の投資家となった。1990 年代に入っても積極的な事業買収は続き、不動産事業やクレジットカード事業等を更に拡大させていった。しかし、2008 年の金融危機を契機として、GE グループの金融事業に大きな変化が生じている。

¹ 2015 年 4 月 10 日、GE は金融事業を大きく縮小させる方針を発表している。その内容については文末の補論に記載しているが、本稿の趣旨であるメーカーの本業強化を目的とした金融事業検討において、GE キャピタルの歴史や従来の戦略の分析は十分参考になると考えられる。

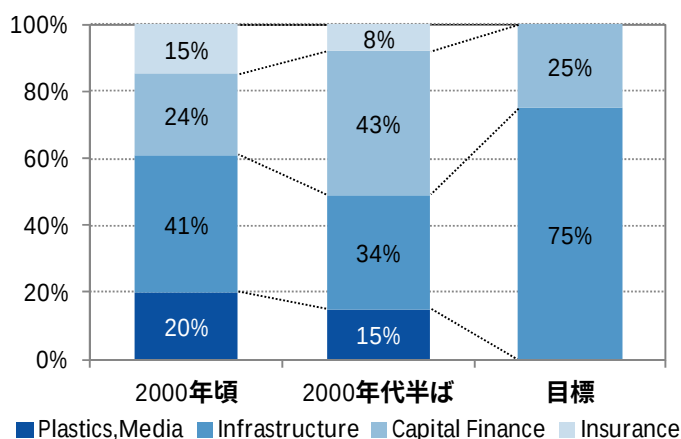
金融危機前、GE 全体の利益は GE キャピタルに 大きく依存

金融危機当時、GE 全体の利益は、その半分近くを GE キャピタルに依存していたため（【図表 5】）、金融危機の影響により金融事業が落ち込んだことで GE グループ全体の業績が悪化した。これが株主から強い批判を浴びるとともに、2009 年 3 月には格付の低下という結果を招いてしまった。さらに、米金融当局が銀行免許を持たない金融機関に対する監督を強化する方針を示したことに伴い、GE キャピタル含め GE グループは今、「選択と集中」という戦略のもと急速に事業ポートフォリオの転換を図っている。

GE グループ全体 で事業戦略の転 換を推進中

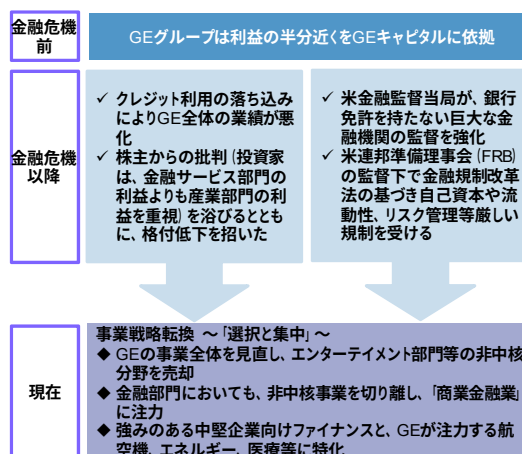
GE 全体の「選択と集中」は、本業である産業分野への回帰と金融事業依存度の引き下げである。かつて利益の半分近くを依存していた金融事業の利益を全体の 25%程度まで引き下げるとともに、非中核事業であったエンターテインメント部門等の売却を進め、本業である産業分野の利益割合を拡大させることで、インダストリアルカンパニーとして持続的な成長を目指している。GE キャピタルにおいても、利益の大部分を占めていた個人向け金融事業からの脱却と「商業金融」の強化という形で「選択と集中」が進められている（【図表 6】）。

【図表 5】 GE の利益ポートフォリオ推移



(出所) GE IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 6】 GE の事業戦略転換

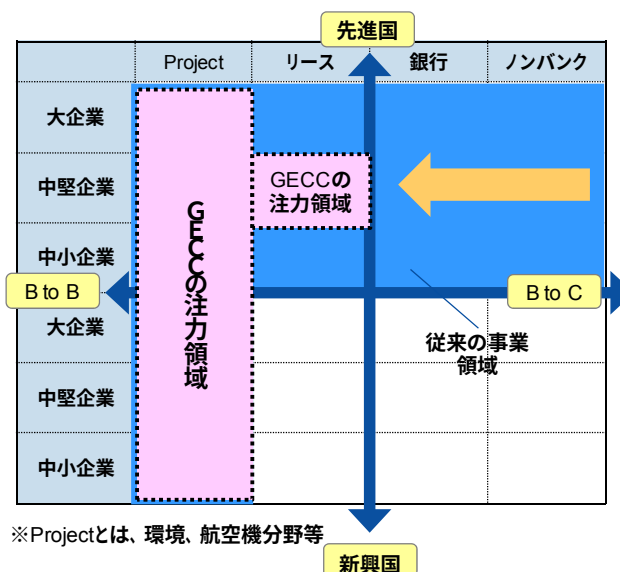


(出所) 公開情報よりみずほ銀行産業調査部作成

GE キャピタルの 事業戦略転換の 主軸は、個人向 け金融事業から 脱却し、高利益 体質を目指すこ と

2010 年以降、GE キャピタルはアジアを中心に個人向け金融事業の売却を進め、2014 年には IPO により北米の個人向け金融事業を「Synchrony Financial」として切り離している。一方、法人向け金融事業については、中堅企業向けの金融事業の更なる強化に取り組むことで、高利益体質を目指すとしている。また、GE が成長分野と見込む環境、エネルギー、航空機においても積極的に投資を継続している（【図表 7】）。つまり、GE キャピタルは、5 つの事業のうち法人向け金融事業、エネルギー関連及び航空機関連のファイナンス事業の 3 つに注力しているのである。

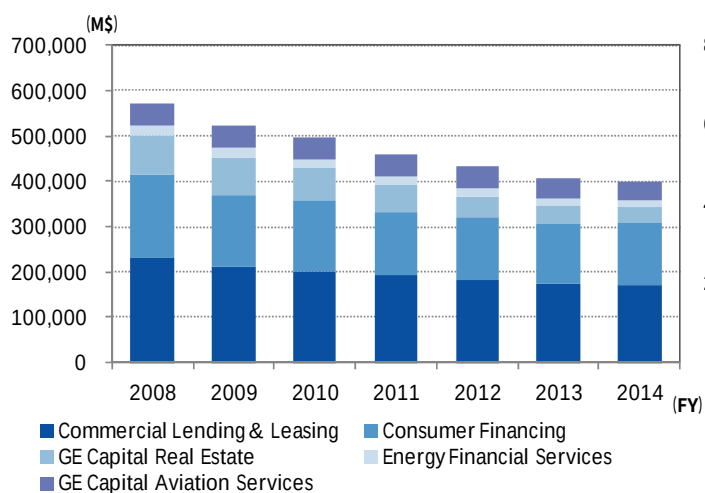
【図表7】GE キャピタルの注力領域



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

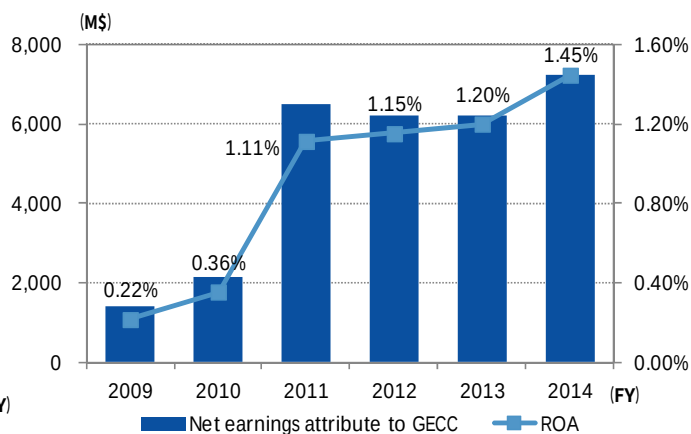
この「選択と集中」により、GE キャピタルは全体の資産規模を縮小させるとともに、特に個人向けの金融資産を圧縮させている（【図表 8】）。また、不動産市況改善の影響や個人向け金融事業の売却益等が含まれていることから正確には比較できないものの、この事業戦略転換の効果により ROA も向上している（【図表9】）。そしてGE 本体の業績についても、事業の「選択と集中」を推進したことが、売上及び利益率の増加に繋がっていると考えられる（【図表 10】）。

【図表8】GE キャピタルの資産規模推移



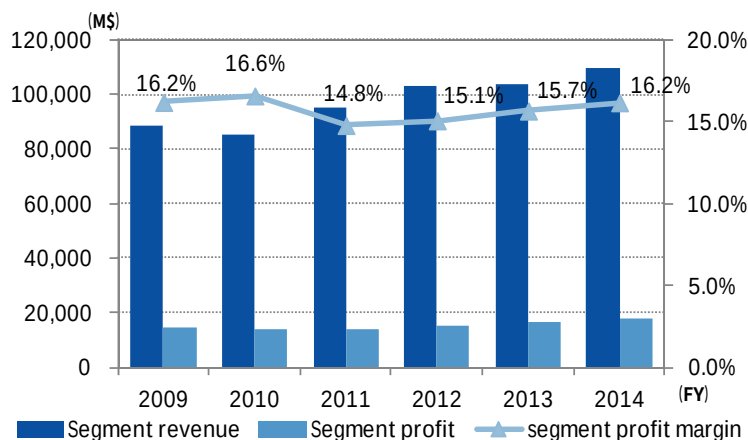
(出所) GE キャピタル「FORM10-K」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表9】GE キャピタルの業績推移



(出所) GE キャピタル「FORM10-K」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表10】GE 単体 (産業分野) の業績推移



(出所) GE「FORM10-K」よりみずほ銀行産業調査部作成

②GE キャピタルの戦略の特徴

GE キャピタルが商業金融業に注力して高利益体質への転換をはかる上で、戦略の特徴となっている点を3点挙げる。

GE キャピタルの特徴 1点目は、ファイナンスにソリューションを付加していること

1点目は、顧客に対してファイナンスを提供する際、ソリューションを付加していることである。顧客のファイナンスニーズに対して単に融資やリースという金融面でのサポートを行うだけでなく、コスト削減や業務効率化、人材育成等顧客が抱える課題を解決し、顧客の成長や競争力強化に繋がる提案を行っているのである。例えば顧客が設備投資を行う際、リース会社は顧客の要請に沿ってファイナンス面での手当てを行う。GE キャピタルは、それに加え、顧客の利益水準やキャッシュフローを踏まえたファイナンス期間や支払い金額の設定等財務・会計面のサポートも実施する。更に、顧客の現状を踏まえ、顧客が一層成長するための成長戦略アドバイスや、業務効率化等の経営サポートまでも行っているのである。

2点目は、中堅企業への取り組みを強化

2点目は、法人向け金融事業において、中堅企業への取り組みを強化していることである。銀行がメインターゲットとする大企業ではなく、成長余地の大きい中堅企業をターゲットとすることで、過度な競争を避けるとともに、幅広い顧客を獲得していると推察される。

3点目は、販売ディーラーへのサポート体制

3点目は、ディーラーを含めた顧客企業の販売サポートである。例えば、新規顧客開拓を行いたい販売ディーラーに対して、GE キャピタルは自社のテレマーケティング機能を提供する。販売ディーラーの新規顧客開拓支援のため、GE キャピタルのコールセンター機能を活用し、テレマーケティングの戦略立案から結果報告まで、包括的にサポートを行っている。また、GE キャピタルは販売支援ポータルサイトを開発しており、販売ディーラーは与信審査から結果通知までの流れが自動化されたサービスを受けられるようになっている。

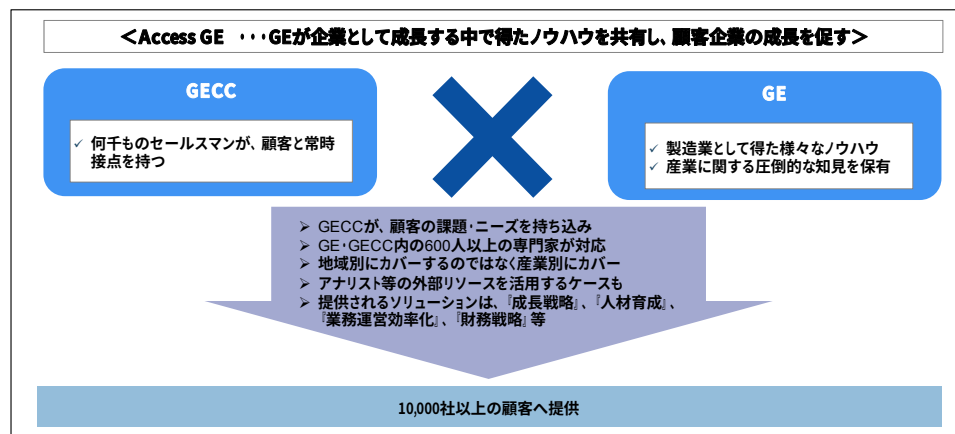
中堅企業にソリューションが受け入れられ、利益率の高いファイナンスを実現している

GE キャピタルは、資金が潤沢でない中堅企業にファイナンスを提供するとともに、その中堅企業が抱える課題を解決するソリューションを提案することで顧客の成長を促している。人的にも資金的にもリソースが十分でない中堅企業に対し、その成長を促すソリューションを提供することで、過度な利率競争に陥らず、利益率の高いファイナンスを実現しているものと推察される。また GE キャピタルの顧客企業の販売サポートは、販売活動を積極的に支援してくれるリース会社としての支持を得て、新規顧客獲得や既存顧客囲い込みの強化に繋がっていると考えられる。

GE グループ独自の『Access GE』が中堅企業を惹きつけている

GE キャピタルが中堅企業にソリューションを提供する上で非常に重要な枠組みとして、『Access GE』が挙げられる(【図表 11】)。「Access GE」は、今まで GE がメーカーとして成長してきた過程で得たノウハウをソリューションとして顧客に提供することで、顧客の成長を促すプログラムである。「Access GE」では、GE あるいは GE キャピタルから集まった 600 人の以上アナリストが産業毎の専門部隊に組織され、その産業の見通しや専門知識を活かして顧客の課題解決にあたっている。提供されるソリューションは、成長戦略や業務効率化、人材育成等多岐に亘り、顧客のコスト削減や人員配置の最適化に繋がっているため、顧客にとってメリットが大きい。よってこの「Access GE」による企業経営に関するソリューションを無償で提供することで、悩みを抱える中堅企業を大きく惹きつけ、利益率の高いファイナンスが可能となっていると考えられよう。

【図表 11】 Access GE



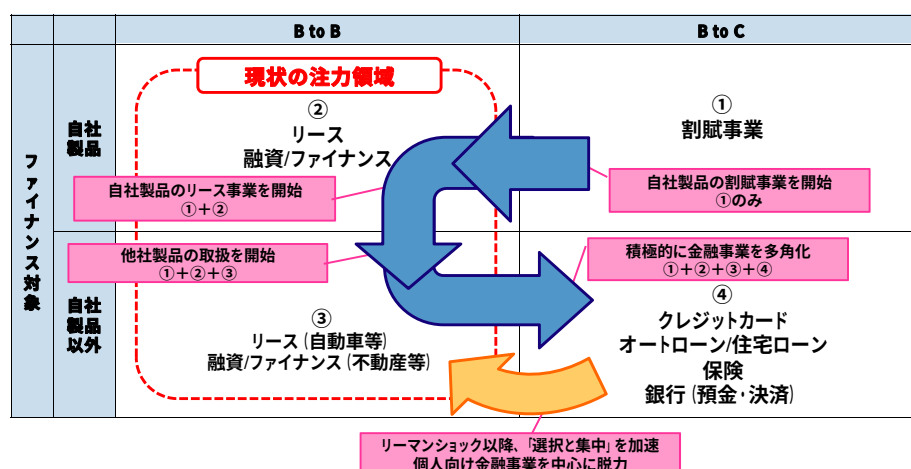
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

③GE キャピタルのまとめ

現在は法人向け
金融事業に回帰

GE キャピタルの事業展開を振り返ると、当初は GE 製品販売拡大のために個人向けに割賦販売事業を行っていたものの、それがやがて法人向けに拡大、ファイナンス対象も GE 製品以外に広がっていった。そして 1980 年代には GE 製品には関係のないクレジットカードや住宅ローン等の個人向け金融事業まで拡大した。しかし金融危機以降、GE キャピタルの注力領域は利益率の高い中堅企業向けの金融事業と、親会社 GE とシナジーが高いエネルギー・航空機分野に絞られ、全体として法人向け金融事業に回帰していると言えよう(【図表 12】)。

【図表12】GE キャピタルの注力領域



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

GE キャピタルは分野によって異なる顧客層に強みを持つ

なお、法人向け金融事業の中でも、オートリース事業等のメインユーザーは大企業である。GE キャピタルでは大量の自動車をリースにより調達している大企業を対象として、車両管理の効率化に資するソリューションを提供している。車両管理に関わる手間を省くことが出来るこのソリューションにより、大企業は大きなメリットが得られることから、GE キャピタルは大企業向けのオートリース事業において大きな競争力を発揮していると考えられる。よって、GE キャピタルは、分野によって異なる顧客層に強みを持っていることが推察されよう。

また親会社 GE が注力分野とするエネルギー分野や航空機分野も、中心顧客は大企業であるため、『Access GE』がその分野における GE 製品の販売拡大に必ずしも繋がるとは言えない。しかし、企業規模を問わず販売されている医療機器のような製品については、GE キャピタルがファイナンスとソリューションをセットで提供することが、販売拡大に貢献していると言うことができる。

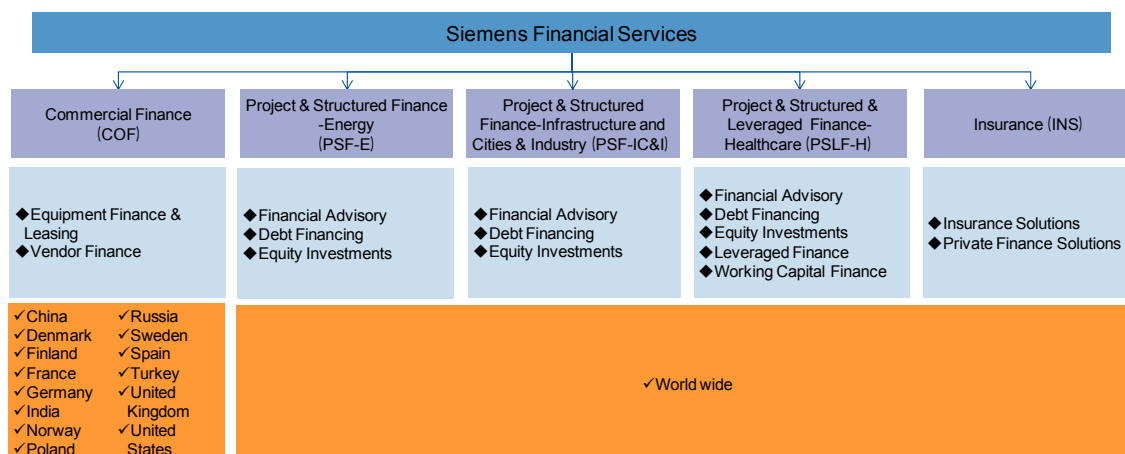
2. Siemens グループの金融事業

①Siemens Financial Services の概要

SFS は 1997 年、
各国の金融事業
が統合されて設
立

Siemens Financial Services(以下、「SFS」)は、1997年にSiemensの金融事業を担う子会社として設立された。従来は各国のSiemensが独自に金融事業を展開しており、Siemens本国のドイツでは、1972年にSiemensとドイツ銀行、ドレスナー銀行3社の合併によりファイナンス会社が設立されている。各国の金融会社を1997年にSFSに統合し、今では30ヶ国以上に展開、従業員は3,000人を超えている。SFSは、親会社Siemensの事業拡大のために戦略上非常に重要な位置付けを担っており、主な事業は、法人向け金融事業と、親会社Siemensが成長分野とするエネルギー、産業・都市インフラ、ヘルスケアにかかるプロジェクトファイナンス、保険仲介事業である(【図表13】)。なお、SFSはSiemensグループ内の財務機能も担っている。

[図表13] SFS の事業展開



(出所) Siemens グループ IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

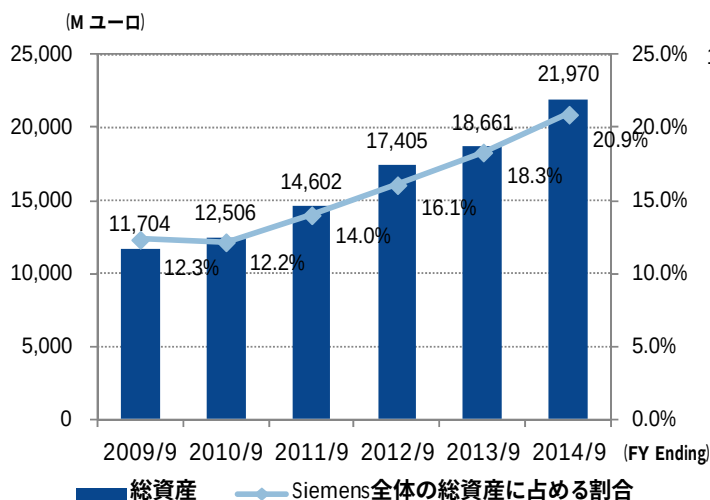
SFS の利益が Siemens 全体の利益に占める割合は 7%程度

SFS の資産は年々増加しており、Siemens グループ全体の資産に占める割合も拡大している(【図表 14】)。一方、Siemens 全体の利益に占める SFS の利益の割合は 7%前後で推移している(【図表 15】)。これは、SFS が親会社 Siemens の注力分野であるエネルギー、インフラ等のプロジェクトファイナンスに積極的に取り組んでいることが影響している。そして SFS はプロジェクトファイナンスへの参画を通じて、Siemens 製品の販売機会だけでなく、長期間に亘るメンテナンス契約も得ていると考えられる。

SFS 資産は法人顧客向けが一番多い

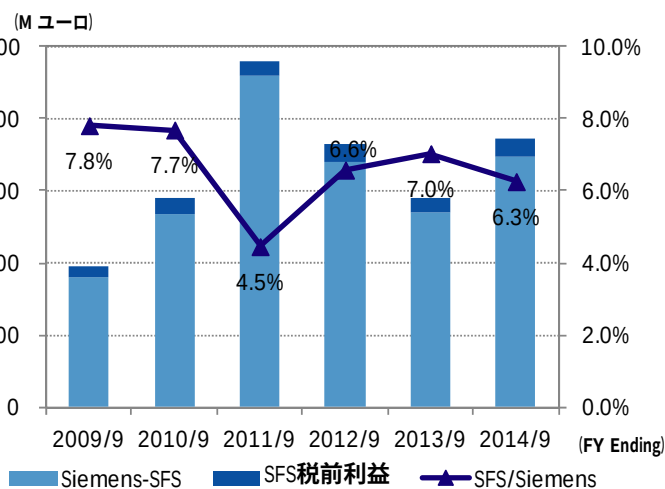
また資産の内訳としては、法人顧客向け金融事業が一番多く、その次にエネルギー関連のプロジェクトファイナンスが続いている(【図表 16】)。地域別でみると、アジア地域での展開が非常に少なく、欧州や米国を中心に事業展開を行っていると言えよう(【図表 17】)。特に法人向け金融事業は、欧州、米国を中心とした先進国に限定されている。なお Siemens は 2011 年に法人のみを対象とした銀行子会社を設立し、独自の事業展開を行っている(【図表 18】)。

[図表14] SFS の総資産推移



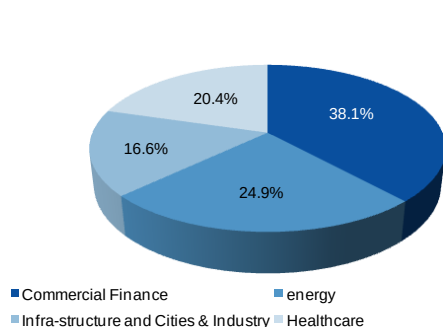
(出所) Siemens グループ IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

[図表15] Siemens と SFS の利益額の推移



(出所) Siemens グループ IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

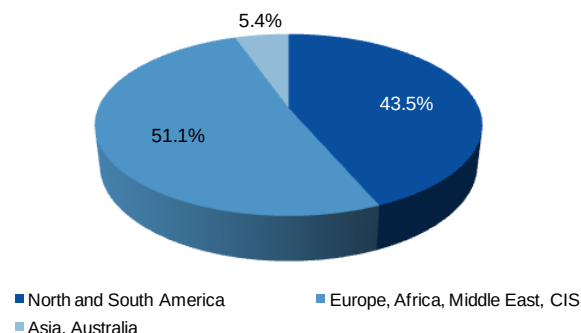
【図表16】分野別資産シェア(2013年9月末)



<Commercial Finance 拠点>

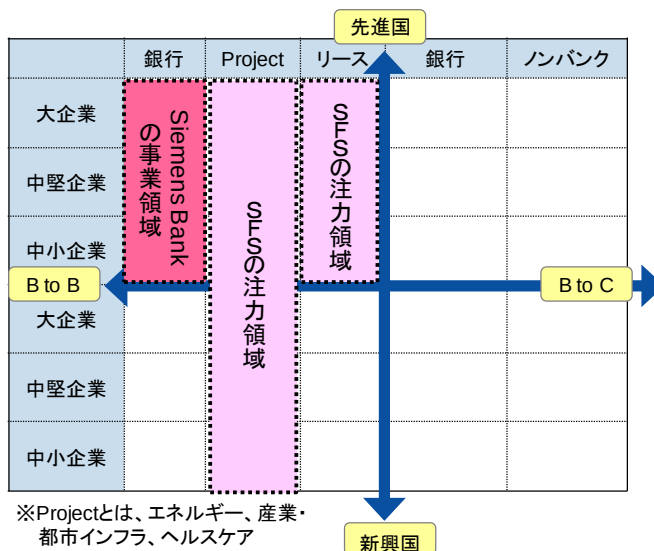
✓ 中国	✓ インド	✓ スペイン
✓ デンマーク	✓ ノルウェー	✓ トルコ
✓ フィンランド	✓ ポーランド	✓ イギリス
✓ フランス	✓ ロシア	✓ アメリカ
✓ ドイツ	✓ スウェーデン	

【図表17】地域別資産シェア(2013年9月末)



(出所) Siemens グループ IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成 (出所) Siemens グループ IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表18】Siemens グループの金融事業の注力領域



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

②Siemens グループの金融事業の戦略の特徴

SFS の特徴 1 点目はファイナンスにソリューションを付加していること

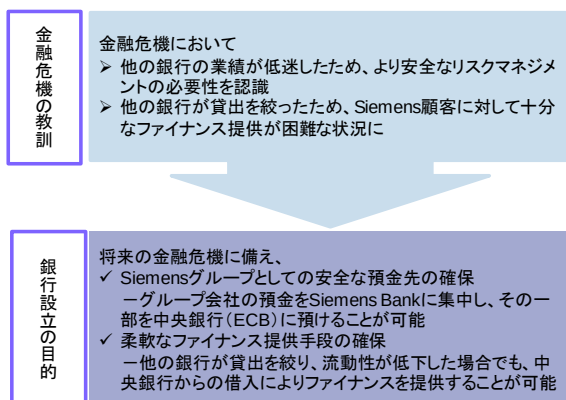
Siemens グループの金融事業の戦略の特徴を 3 点挙げる。1 点目は、ファイナンスにソリューションを付加していることである。特に親会社 Siemens が強みを持つエネルギー、産業・都市インフラ、ヘルスケアに関するノウハウを活用して、エネルギーコスト削減や CO2 排出削減、工場の業務効率化等に繋がるソリューションをファイナンスと一緒に提供している。また単に資金を提供するだけでなく、顧客のキャッシュフローに見合った支払いが可能となるファイナンスの代替案やリスク緩和に繋がるソリューションも提供している。

2 点目は銀行子会社を持っていること

戦略の特徴の 2 点目は、銀行子会社を持っていることである。2011 年、Siemens は自社製品の販売サポートと財務体質の強化を目的として、100%出資の Siemens Bank を設立した(【図表 19】)。自ら銀行を運営することで中央銀行への預金や中央銀行からの借入を行うことが可能となるため、将来の金融危機時においても、流動性を維持して安定的なファイナンスを提供することが可能となっている。現状 Siemens Bank はグループ内から預金を集め、発

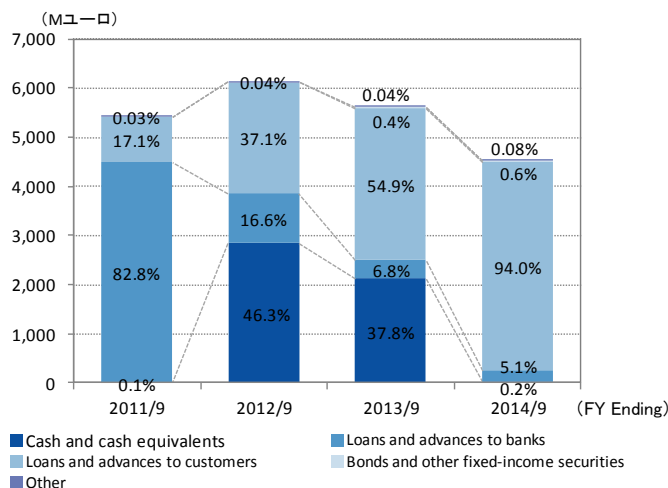
電・売電設備や交通インフラ、医療機器を中心とした中長期貸出、保証等の銀行業務を提供しており、近年業績を伸ばしている(【図表 20、21、22】)なお、Siemens Bank の対象は法人のみであり、預金も含めて個人を対象とした業務は行っていない。

【図表19】Siemens Bank 設立の経緯



(出所) 公開情報よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表20】Siemens Bank の資産規模推移



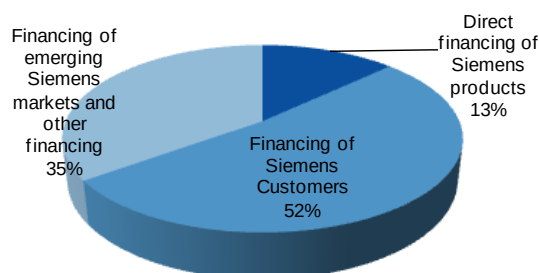
(出所) Siemens Bank IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表21】Siemens Bank の業績推移

	2011	2012	2013	2014
Net interest income	7.3	31.3	75.6	91.4
Net fee and commission income	13.7	16.2	17.1	14.2
General administration expenses	-19.7	-28.9	-38.4	-45.7
Other income and expenses.net	0.3	-0.5	-1.3	6.5
Net operating income before allowances for losses on loans and advances	1.6	18.1	53.0	66.4
Allowances for losses on loans and advances	-1.1	-5.7	-12.8	-16.5
Net operating income	0.5	12.4	40.2	49.9

(出所) Siemens Bank IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表22】Siemens Bank の貸出先



(出所) Siemens Bank IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

3 点目は保険仲介業務

戦略の特徴3点目は、保険仲介事業である。社内外の専門家を活用して、顧客事業に関する物的損害リスクや輸送リスク等を分析・評価するとともに、既存の保険契約を見直す等リスクマネジメントアドバイスを実施している。Siemensグループ内や顧客に対し、その事業が抱えるリスクに応じてソリューションを仕立て、保険仲介・リスクコンサルティング業務を行っている。

親会社の技術に対する知見と、経営ノウハウを顧客に提供

Siemens グループの金融事業は、単にファイナンスを提供するだけでなく、親会社 Siemens の技術を背景とする高い専門知識を活かして顧客の目的達成のためにソリューションを提供している。更に Siemens Bank によりファイナンスの多様性を拡大させるとともに、金融危機時にも安定的なファイナンスが提供可能となっている。また保険仲介事業等により顧客の事業における様々なリスクに対して総合的なソリューションを提供し、競争力を発揮しているものと考えられる。

③ Siemens Financial Services のまとめ

SFS は法人のみを対象としてファイナンスとソリューションをセットで提供している

SFS は、設立当初より法人のみを対象として事業を行っている（【図表 23】）。親会社 Siemens 以外の製品もファイナンス対象としているものの、特に Siemens の注力分野であるエネルギー、産業・都市インフラ、ヘルスケアに関しては、高い専門知識を活かしてソリューションを付加することで大きな競争力を発揮していると考えられる。また注力分野のプロジェクトファイナンスに積極的に取り組むことで、Siemens 製品の販売拡大とともに Siemens が長期のメンテナンス契約を獲得しており、メーカーとしての安定した収益拡大にも貢献していると言えよう。更に Siemens Bank により金融危機時においても安定的にファイナンスを提供できる体制を整えていることが、SFS の強みとなっていると考えられる。

SFS は、Siemens 製品の販売拡大に向けた単なる資金面のサポートとしての役割だけでなく、ファイナンスをソリューションと一緒に提供することで顧客の成長を促し、更なる販売拡大やメンテナンス収益の獲得に繋げる重要な役割を担っていると言える。

【図表 23】 SFS の注力領域

		B to B	B to C
ファイナンス対象	自社製品	現状の注力領域 ② リース 融資/ファイナンス	① 割賦事業
	自社製品以外	③ リース（自動車等） 融資/ファイナンス（不動産等）	④ クレジットカード オートローン/住宅ローン 保険 銀行（預金・決済）

（出所）みずほ銀行産業調査部作成

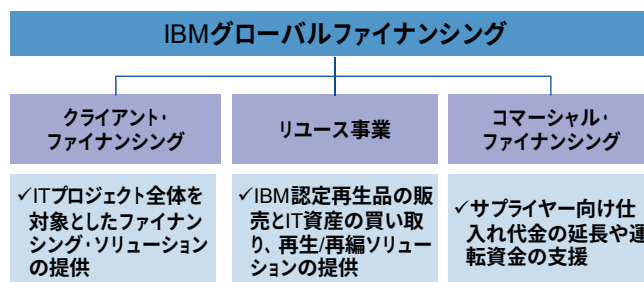
3. IBM グループの金融事業

① IBM グローバルファイナンスの概要

IGF は世界最大の IT ファイナンス
ングプロバイダー

IBM グローバルファイナンス（以下、「IGF」）は、IBM の金融事業を担う世界最大の IT ファイナンスプロバイダーである。各国にある IBM 傘下の子会社や IBM 内にある事業部を通じて、規模・業種問わずあらゆる企業にファイナンスを提供している。1981 年に米国 IBM が子会社として IBM クレジットを設立した後、各国に拡大して現在では 60 ヶ国以上で展開されている。IGF の事業内容は、顧客向けのファイナンス事業と顧客資産のリユース事業、ディーラー等に対する支援事業の 3 つである（【図表 24】）。

【図表24】 IGF の事業概要



(出所)IBM IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

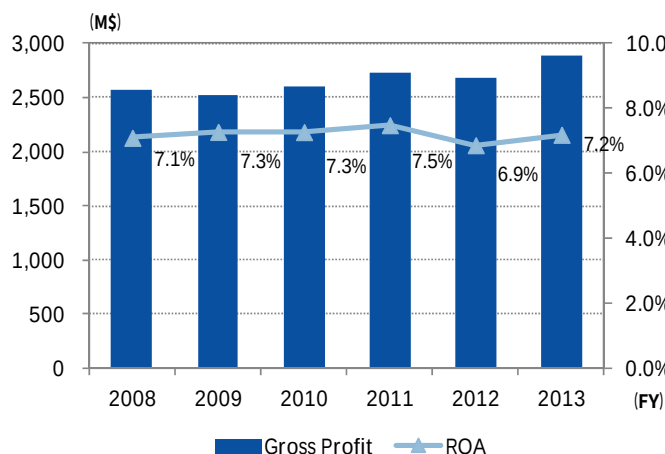
IBM はかつてレンタル・リース方式を採用

IBM はかつてコンピューターの販売において、レンタル・リース方式を採用していた。そのレンタル価格には、コンピューターのハードウェアだけでなく、ソフトウェア等コンピューターに関連するサービスが包括的に含まれていたため、それが他社の参入障壁を高め、IBM の寡占化に繋がったと考えられる。しかし 1969 年、アメリカ司法省からこのレンタル方式が独占禁止法違反であるとして提訴されたこと契機に、IBM はレンタル方式から販売方式への転換を図っている。その転換を図る中で、製品の販売拡大を支援する目的で IGF の活用が広がったと考えられよう。

IBM 全体の売上に占める IGF の割合は小さいものの、利益率は高い

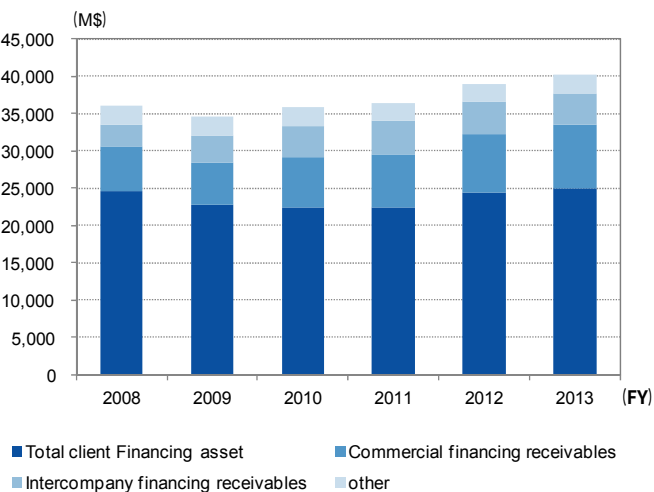
IGF の ROA は、中古機器販売事業の利益等により高水準で推移している（【図表 25】）。また資産の内訳としては、サプライヤー向けのファイナンス等と比較して期間が長いことから、割賦販売やオペレーティングリース等の顧客向けのファイナンス資産が大半を占めている（【図表 26】）。現状、IGF の売上高が IBM 全体の売上高に占める割合は 2%程度と非常に小さいものの、事業別の利益率では Software の次に高い粗利率を確保しており、IBM の中でもプロフィットセンターと位置付けられている（【図表 27、28】）。

【図表25】 IGF の業績推移



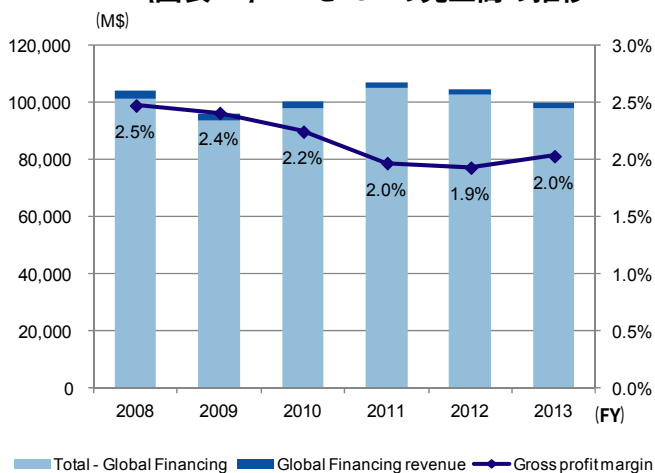
(出所)IBM IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表26】 IGF のファイナンス種類別資産構成の推移



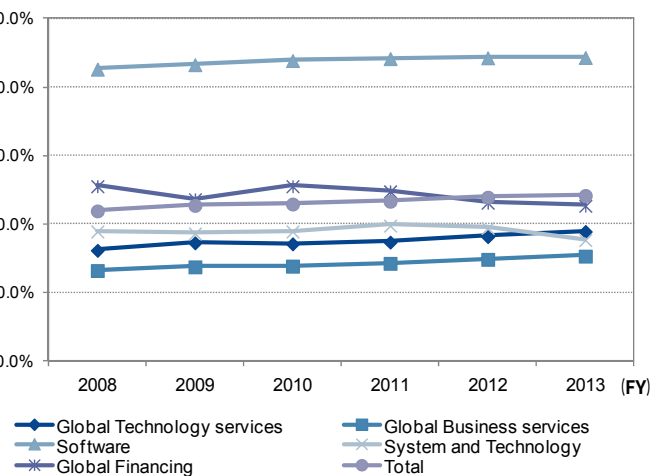
(出所)IBM IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表27】 IBM と IGF の売上高の推移



(出所) IBM IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表28】 IBM の事業別利益率の推移

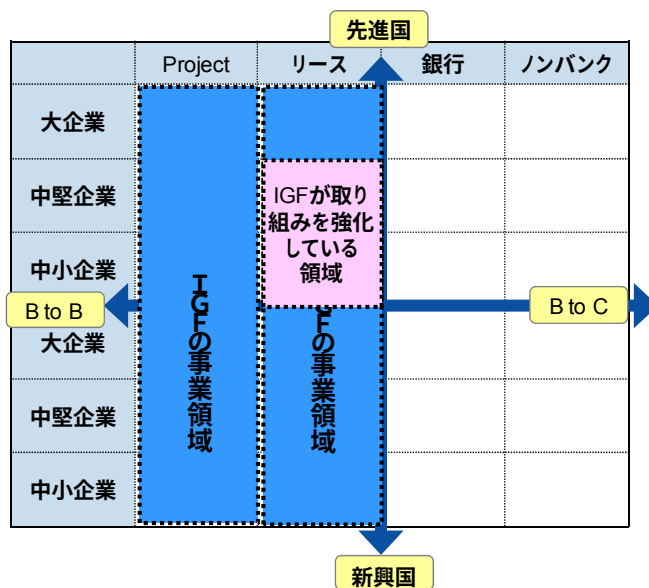


(出所) IBM IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

IGF は中堅・中小企業への取り組みを強化

IGF は、国や企業規模・業種に関係なく、幅広くファイナンスを提供している。しかし従来 IBM 自体が大企業に強みを持っていることから、現在は IGF は、マーケット拡大余地が大きい中堅・中小企業への取り組みを強化している。また、IGF のファイナンス対象は、IBM 製品に限定せず、IBM が提供するサービスに付随する他社製品も含まれ、IT 投資に関連するファイナンスを一括で提供することが可能となっている。インフラ投資や企業における大規模なビジネス・トランスフォーメーション・プロジェクトの際には、その対象範囲及び期間に柔軟に対応してファイナンスを提供している(【図表 29】)。

【図表29】 IBMグローバルファイナンスの事業領域



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

②IBM グローバルファイナンスの戦略の特徴

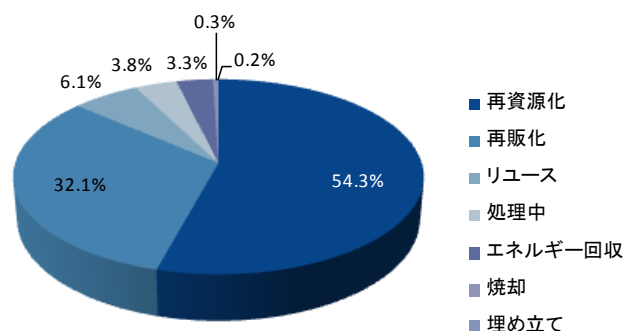
戦略の特徴 1 点目は、ファイナンスにソリューションを付加

IGF の戦略の特徴として、3 点考えられる。1 点目は、顧客の IT 投資にかかる資金調達について、一括でファイナンスを提供することに加え、期中の支払い管理やリース完了後の中古品の買取までサポートを行っていることである。また、顧客のキャッシュフロー改善に資するソリューションや、IT 投資によって削減されるコストを踏まえた資金計画の提案等も行っている。

2 点目はリユース事業

戦略の特徴 2 点目は、IBM 以外の製品も含めた IT 機器のリサイクルである。IBM では、使用済み製品管理活動の一環として、1989 年に欧州で製品回収プログラムを開始し、現在ではグローバル・アセット・リカバリー・サービスとして世界中に展開している。リースが完了した IT 機器を中心に IBM 以外の製品も含めてメンテナンスを行い、IBM 認定中古品として再販している。新品の IT 機器だけでなく中古品もファイナンス対象とすることで、より柔軟に顧客の要望に対応することが可能となっている。また再販できないものについては、環境基準に対応したリサイクル・廃棄処理を実施している。IBM 全体で焼却・埋め立て処理された製品の割合は 0.5%程度に留まっており（【図表 30】）、IT 機器のリサイクル・リユース率は 100%近くなっている。

【図表30】IBM全体の使用済み製品の管理



(出所)IBM IR資料よりみずほ銀行産業調査部作成

3 点目は中堅企業への取り組みを強化していること

戦略の特徴 3 点目は、中堅中小企業への取り組みに注力していることである。IBM は 2011 年、アメリカで中堅・中小企業の高度なテクノロジー導入を促進する支援制度を開始している。今後利用拡大が見込まれる中堅・中小企業のクラウド・サービスの市場を取り込むとともに、企業の成長を助ける目的で、従来大企業を中心に利用されていたテクノロジーを中堅・中小企業に提供するため、IBM は 10 億ドルのリース・ファイナンスの資金枠を IGF に用意した。この制度以外にも、中堅・中小企業を対象とした低金利のファイナンス商品を多数揃えており、IGF の注力マーケットが中堅・中小企業であることが想定される。

IGF は企業の IT 投資のフルサポートを実施

IGF は、適切な情報管理・活用の必要性を感じつつも IT 部門の資金的・人的リソース不足を抱える中堅・中小企業に対して、IT 投資のフルサポートを行っている。IGF はファイナンスニーズに対応するだけでなく、その IT 投資の設計からコンサルティング、キャッシュフローの改善に向けた施策等トータルでソ

ューションを提供している。それが中堅・中小企業の IT 投資にかかる多くの課題を解決し、中堅・中小企業は自社の本業に注力することが可能となるため、顧客から支持を得ていると考えられよう。また、リユース事業を行うことによって、IT 機器の残存価格や廃棄費用等の情報を精緻に認識し、これが競争力のあるファイナンス条件を提示することに繋がっていると想定される。そしてリユース・リサイクル率の高さは、中古品の売却やメンテナンス事業が上手く機能していることを表しており、リユース事業の利益率も高いことが推察される。

③ IBM グローバルファイナンスの事業まとめ

IGF も法人向け 金融事業に特化

IGF は、IBM が法人向けに提供するサービスに付随する製品に対して、IBM 以外の製品も含めて広くファイナンスを行っているため（【図表 31】）、顧客の IT 投資に関連するファイナンスを一括で提供できている。また IBM の販売拡大を資金面からサポートするだけでなく、ファイナンスと顧客の予算やキャッシュフローを踏まえたソリューションをセットで提供している。そのファイナンスとソリューションにより顧客が抱える IT 投資に関する課題が解決されるため、顧客は本業に注力することが可能となり、顧客の成長に繋がっていると言えよう。また、IGF のリユース・リサイクル事業により、顧客に競争力のあるファイナンス条件を提示することが出来ていると思われる。よって IGF は、IBM がソリューションプロバイダーとして顧客にサービスを提供する上で、非常に重要な役割を担っていると考えられる。

【図表 31】IBM グローバルファイナンスの注力領域

		B to B	B to C
ファイナンス対象	自社製品	現状の注力領域 ② リース 融資/ファイナンス	① 割賦事業
	自社製品以外	③ リース (自動車等) 融資/ファイナンス (不動産等)	④ クレジットカード オートローン/住宅ローン 保険 銀行 (預金・決済)

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

IV. 日系電機メーカーの金融事業検討に向けて

1. 欧米電機メーカーから得られるインプリケーション

3 社はそれぞれ の特有の強みと ファイナンスを組 み合わせて提供

GE キャピタル、SFS、IGF の事業展開において共通していることは、顧客企業の目的達成や成長に繋がるソリューションを金融事業とセットで提供していることである。GE キャピタルでは、ファイナンスに加えて、親会社 GE の企業としての経営ノウハウを顧客企業の成長に資するソリューションとして提供している。また SFS は、親会社の注力事業に関する知見や、自身の堅実な経営手法を活かしたソリューションを SFS の金融事業と組み合わせることで、大きな競争力を発揮していると言える。IGF についても、IBM の IT に関する幅広い知見と

リース事業を組みわせることで、IT 機器の高いリサイクル・リユースを誇り、高利益率が実現していると考えられよう。特に 3 社が注力している中堅企業は、リソース不足により自社では解決できない課題を多く抱えていることが想定される。よって中堅企業にとってその課題を乗り越え自社の成長をサポートしてくれるソリューションが、製品の購入を決定する際に大きな魅力となっているのである。

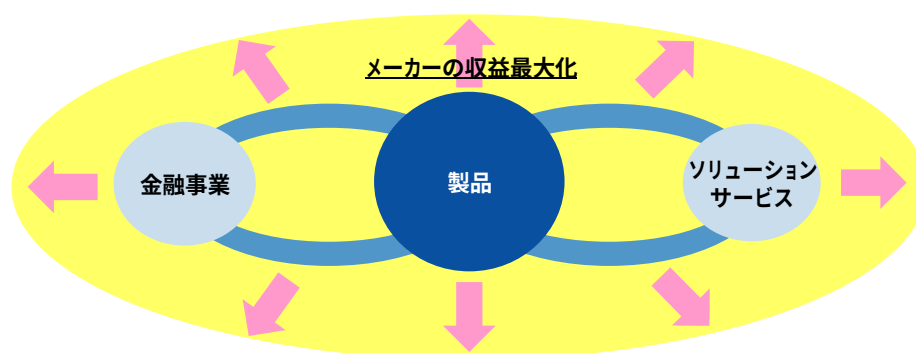
ソリューションを提供していくためには、金融事業が必要不可欠である

そして 3 社が提供するソリューションは、GE キャピタルや SFS、IGF の金融事業と切り離すことができない。ファイナンス会社として顧客と定期的に接点を持つことは、ソリューション提供の材料となる中堅企業の課題やニーズを把握することを可能にする。さらにソリューションを提供する上では、ファイナンスの金利や期間等の条件面において戦略的な設定が必要であり、ソリューションを提供して顧客の成長をサポートする上で、メーカーとしてコントロール可能な金融事業を持つことが重要と考えられる。よって電機メーカーにとって金融事業は、今後事業を拡大していくために必要不可欠な要素であり、顧客の成長に資するソリューションと金融事業を一体で提供することが他社との差別化を図る意味で非常に重要な役割を担っていると言えよう。

顧客企業の成長をサポートすることで、競争力を発揮している

かつて日系電機メーカーは、自社製品の販売拡大を主目的とした資金面でのサポートとして金融事業を行い、その役目を果たしたとして金融事業を切り離した。しかし、欧米電機メーカーの金融事業の分析からは、彼らの金融事業が単に製品の販売拡大を支援する資金面でのサポートに留まらず、特有のソリューションと組み合わせて提供することで、顧客企業の目的達成や成長をサポートしている。要するに、欧米電機メーカー3 社は、自社の金融事業とソリューションを一体で機能させることで他社との大きな差別化に繋げ、製品の販売拡大に成功していると考えられる。つまり、『製品』と、『金融事業』、『ソリューション』の三つを一体として機能させることが、メーカーの収益最大化に向けた有効な事業戦略と言える（【図表 32】）。

【図表 32】メーカーの収益拡大に向けた事業展開



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

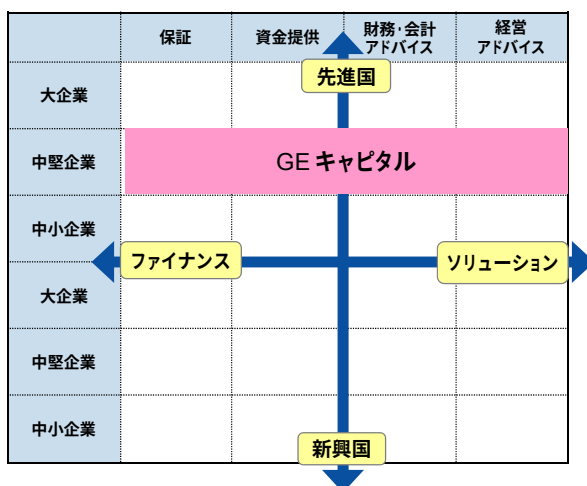
現状、日系電機メーカーの事業展開は『製品』、『金融事業』、『ソリューション』の三つのうち、『製品』と一部の『ソリューション』に限定されているケースが大宗である。今後日系電機メーカーがより一層成長していくためには、ソリューション提供を強化するとともに、金融事業について改めて検討する必要があると考えられる。

2. 日系電機メーカーの金融事業検討に向けて

各社の金融事業
の領域は少しずつ異なる

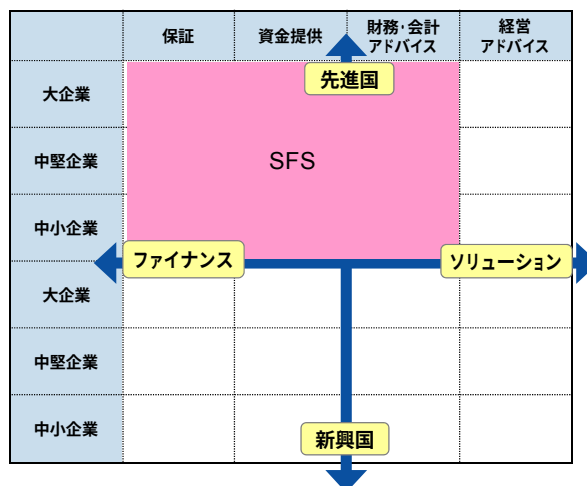
GE、Siemens、IBM の金融事業にかかる注力領域を図に示すと、下記のようになる。GE キャピタルは、先進国の中堅企業に対し、リースや融資等の資金面のサポートから、GE が蓄積したノウハウを活かした企業の経営に関するアドバイスまで全面的にサポートを行っている（【図表 33】）。SFS は、先進国を中心に、企業規模を問わずあらゆる業種を対象として、資金面のサポートからリスク管理を含めた財務・会計面でのアドバイスを行っている（【図表 34】）。更に IGF は、顧客の IT 関連投資にかかる資金面のサポートから、顧客のキャッシュフローの改善等に資する会計面でのサポートを展開している（【図表 35】）。一方日系の電機メーカーは、積極的な金融事業展開を行っていないケースがほとんどであり、販売拡大に向けて現地の金融機関と提携を進めているところと推察される。現状は、現地法人や現地の販売代理店に任せており、その資金調達力の弱さや、メーカーとして戦略的な金利設定が行いづらいことから、自社でファイナンスを手掛ける海外メーカーに販売拡大の機会を奪われている可能性もあると思われる（【図表 36】）。

【図表 33】 GE キャピタルの注力領域



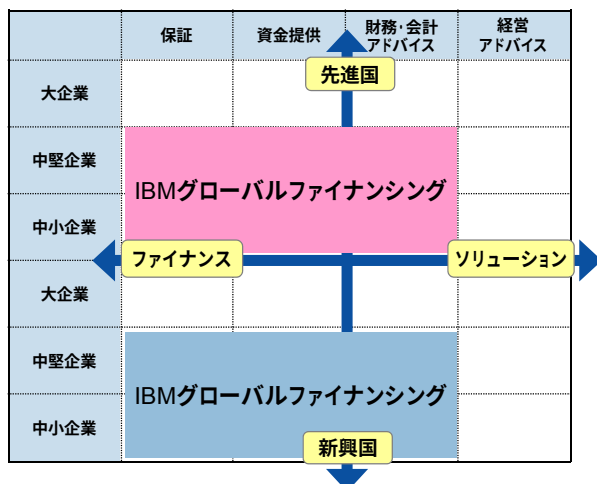
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

【図表 34】 SFS の注力領域



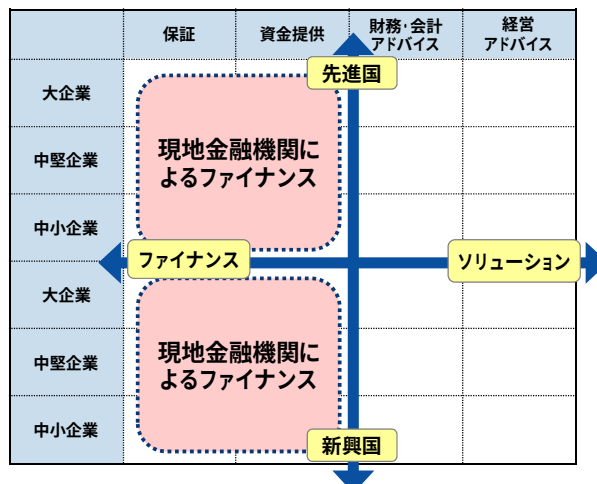
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

【図表 35】 IGF の注力領域



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

【図表 36】 従来の日系電機メーカーの事業領域

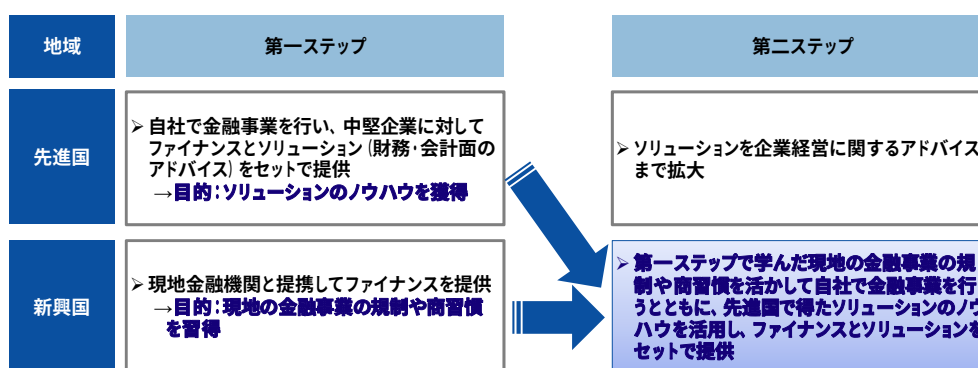


(出所) みずほ銀行産業調査部作成

最終目標は新興 国での金融とソ リューションとの 一体での提供体 制を作ること

日系電機メーカーの金融事業の検討においては、どの地域でどの製品を対象としてファイナンスとソリューションを提供するかが大きな鍵となる。先進国では、欧米電機メーカーが既に金融事業を確立していることから、日系電機メーカーの最終目標は、今後経済成長が見込まれる新興国で、金融事業により競争力を強化していくことであろう。しかし現状、新興国ではまだ与信リスクが高く金融に関する法制度も整っていないことが多いため、日系電機メーカーが金融事業に参入することはハードル高い。よって、日系電機メーカーに今必要なことは、今後新興国でソリューション提供と一体となった金融事業を確立していくことを見据えて、先進国でファイナンスとソリューションをセットで提供することを通じて、金融事業を上手く機能させるノウハウを得ておくことと、現段階から新興国の金融規制や商習慣を学んでおくことである。最終目標である新興国での金融事業確立に向けた具体的な施策として、先進国と新興国に分け、それぞれ二段階のステップで検討する(【図表 37】)。

【図表 37】金融事業確立に向けた地域毎のステップ



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

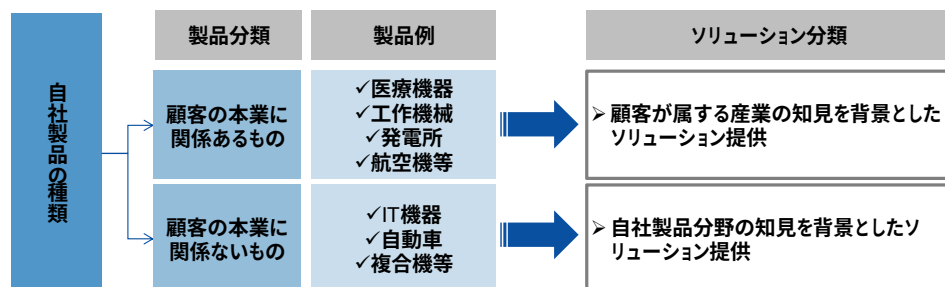
先進国では自社 で金融事業を行 うことが有効

まず先進国においては、ファイナンスに関する法制度が整っており、与信判断に必要な情報を入手することが比較的可能なことから、欧米メーカー同様、成長余地のある中堅企業に対して自社でファイナンスを提供することが有効であろう。ファイナンスを提供する対象製品を検討する際は、自社製品のうちファイナンスとソリューションを一緒に提供することで競争力の強化に繋がる製品を選定するとともに、競合状況も勘案する必要がある。第一ステップとして、その金融事業に際して単なる資金面のサポートだけではなく、自社製品に関する知見を活かした財務・会計面でのソリューションを付加することで、メーカーとしての競争力を強化することが可能である。第二ステップとしては、自社がメーカーとして成長する過程で得た企業経営に関するノウハウをソリューションとして提供することで、更に顧客を惹きつけることが可能と考えられる。

ソリューションの 分類は二つ

なお、ソリューションの分類として、メーカー製品が顧客の本業に関わるものかどうかで二つに分類できる(【図表 38】)。製品が顧客企業の本業に関係するものであれば、その顧客の本業及び顧客が属する産業の知見が強みとなる。一方製品が顧客の本業とあまり関連性がなく、自動車のような業種・規模を問わないものであれば、その自社製品分野の知見が強みとなるだろう。

【図表38】製品毎のソリューション分類

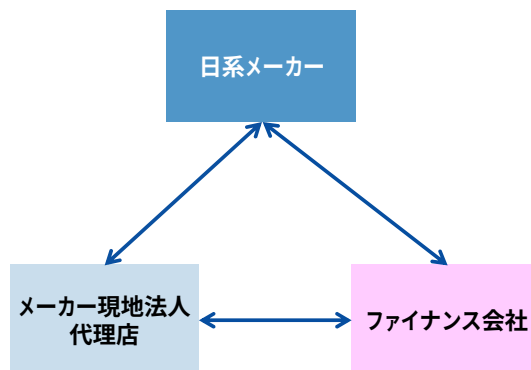


(出所) みずほ銀行産業調査部作成

新興国では現地金融機関との提携を進めることが得策

一方、新興国においては、現状ファイナンスに関する法整備が十分でないことが多く、与信判断に必要な情報入手も困難であることから、欧米電機メーカー同様、すぐに日系電機メーカーが金融事業に参入することはハードルが高い。そして、足元新興国で求められているのは資金面でのサポートの意味合いが大きいことが想定される。よって、新興国におけるファイナンスの第一ステップとして、メーカー独自で金融事業展開するのではなく、販売拡大の機会を逃さないための資金面のサポートとして、今進めている現地金融機関との提携を推進することが得策であろう（【図表39】）。

【図表39】現地金融機関との提携



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

現地金融機関との提携においても、メーカー本体が主体で進めるべき

その現地の金融機関と提携を進める際も、メーカー現地法人や販売代理店が主体となるのではなく、メーカー本体として現地金融機関の選定や交渉を行うことが重要である。場合によってはメーカーとして買取保証や差し押さえ時の再販サポート等多少のリスクを許容することも必要となる。新興国では、現地金融機関と提携してファイナンスを提供することで、顧客基盤を強化するとともに現地での金融事業や商習慣を学び、第二ステップとして最終目標である自社の金融事業とソリューションの提供に臨むべきではないだろうか。

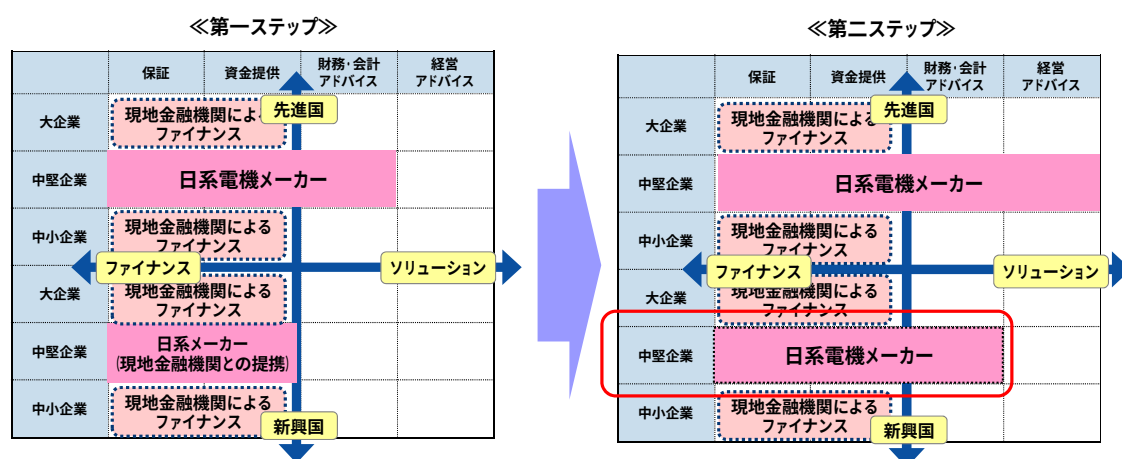
今後経済発展が見込まれるASEAN等の新興国においては、国によって金融規制や商習慣が異なり、金融事業に参入するには先進国以上に労力と時間を必要とすることが想定される。よって、欧米メーカーがまだ積極的に取り組んでいない新興国の金融事情に精通しておくことが、今後新興国での金融事業確立を図る上では大きなアドバンテージになると考えられる。

新興国において
利益率の高い金
融事業を維持す
るために、ソリュ
ーションが必要と
なる

現状、新興国は与信リスクが高く、金利も高水準に留まっているが、今後の経済発展に伴い金融制度等の整備が進み、与信リスクが低下してくることが予想される。その局面において、金利引き下げ競争に巻き込まれず利益率の高い金融事業を展開するため、当該国における金融事情を踏まえた上で先進国で展開したソリューション事業を参考にし、欧米電機メーカーによる金融事業の本格参入より早いタイミングで日系電機メーカーが金融事業を確立する必要がある。

まとめると、金融事業における第一ステップとして、先進国においては中堅企業を対象としたファイナンスと自社製品のノウハウを活かした財務・会計コンサルを行うこと、新興国においては、現地金融機関との提携を早期に進め、販売拡大に向けたサポート体制を強化することが適切と考える。そして第二ステップとして、先進国の中堅企業に対してはGEキャピタルのような経営コンサルを実施するとともに、欧米メーカーに先んじて新興国の中堅企業に対してもファイナンスとソリューションをセットで提供することで利益率を高めることが可能なのではないだろうか(【図表 40】)。

【図表 40】日系電機メーカーの金融事業確立に向けた施策



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

専業リース会社
との共同で金融
事業を行うことも
可能

当然、自社で金融事業を手掛ける場合でも、必ずしも自社単独で行う必要はなく、専業リース会社と共同で事業展開を行うことも可能である。大切なことは、金融事業を日系電機メーカーの本業と切り離して考えるのではなく、メーカーとしての収益最大化に資する一つの要素として捉えることである。実際の金融事業においてどこまで関与してリスクを抱えるかは別にして、まずはメーカーによる金融事業に対する主体的な取り組みを期待したい。

V. おわりに

金融事業をメー
カーの本業と一
体で整理すべき

現状、日系電機メーカーと欧米電機メーカーの金融事業に大きく差があることから、欧米大手電機メーカーの金融事業戦略について分析し、今後の日系電機メーカーの金融事業検討の方向性について述べてきた。GE、Siemens、IBM においては、それぞれファイナンス対象とする領域が異なり、特に GE キャピタル、SFS においては親会社製品の販売拡大とは関連の薄い金融事業も

展開している。そのためメーカーとしての金融事業に当てはまらない部分もあると思われる。しかし、3社ともメーカーとしての注力分野に関連する金融事業を強化していることから、メーカーとしての本業と金融事業は切り離せず一体で整理する必要があるのではないだろうか。

日系電機メーカーにおいては、かつてのリース子会社売却の経緯等から金融事業参入へのハードルは低くない。しかし改めて見直すと、かつて国内でリース会社を切り離した時と異なりメーカーの収益最大化に資するものとして捉えることができる。日系電機メーカーには、金融事業の位置付けを見直し、今後主体的に取り組んでいくことを期待したい。

【補論】 金融事業縮小により加速する GE の本業回帰

GE は、GE キャピタルの営業資産の大半を売却する方針であることを発表

2015 年 4 月 10 日、GE は GE キャピタルの営業資産の大半を売却し、2018 年までに GE 全体の利益に占める GE キャピタルの利益の割合を 10%以下に抑える方針を発表した（【図表 41】）。

【図表 41】 GE の金融事業縮小に向けた足元の発表

- GEは、GEキャピタルの現状の営業資産約4,000億ドルのうち、不動産関連資産（265億ドル）に加えて個人向け金融事業、商業向け金融事業を含め合計2,000億ドルの金融資産を売却予定
- 2018年までに、GE全体の利益に占めるGEキャピタルの利益の割合を10%以下に抑える
- 航空機、エネルギー、医療機器等GEのインダストリービジネスに関するファイナンスは継続
- GEキャピタルの「システム上重要な金融機関（SIFI）」指定解除に向けて規制当局と協議
- GEがGEキャピタルを吸収合併することも計画



よりシンプルで価値のあるインダストリー・カンパニーへ

（出所）GE IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

GE の今般の動きは、金融事業における戦略転換の集大成

メーカーとしての本業強化に向けた金融事業は不可欠と認識

今般の GE による金融事業縮小の発表は、GE が近年行ってきた「選択と集中」の一環であり、本業回帰に向けた金融事業における戦略転換の集大成と捉えることができる。

リーマンショック以降、利益の大部分を GE キャピタルに依拠していたことに伴う株主からの批判や金融当局による規制強化の影響から、GE キャピタルは個人向け金融事業からの脱却と「商業金融」の強化という形で金融事業の「選択と集中」を進めてきた。今般の金融事業縮小の発表は、GE が“よりシンプルで価値のあるインダストリー・カンパニー”を実現する上で金融事業の「選択と集中」を一段と推進するため、メーカーの本業に関連のない金融事業からの撤退に踏み切ったものである。一方、GE の本業に関連のあるファイナンスは継続する方針であることから、従来通り、GE としても本業強化を目的とした金融事業は不可欠と認識しているものと考えられよう。

GE による戦略転換は、日系電機メーカーに大きな示唆を与える

GE による金融事業の一連の戦略転換は、既にリース子会社を持つ日系電機メーカーに加え、新たに金融事業の検討を行う日系電機メーカーが金融事業のあり方及び戦略の方向性を考える上で、大きな示唆を与えるものであろう。

（本稿に関する問い合わせ先）

みずほ銀行産業調査部

事業金融開発チーム 堀 加奈子

kanako.b.hori@mizuho-bk.co.jp

【主要参考文献】**1. 資料等**

宮内義彦『リースの知識』＜第9版＞

前田真一郎『米国リテール金融の研究』消費者信用の歴史的発展過程

日立キャピタル『日立キャピタル 50 年の記録』一次の 50 年、持続的成長のために一

2. Web サイト

公益社団法人リース事業協会

GE ホームページ

Siemens ホームページ

IBM ホームページ

他、関連ホームページ、プレスリリース等

©2015 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。

