

社外取締役座談会



社外取締役 板井 二郎 | 社外取締役 浦田 晴之 | 社外取締役 鷲谷 万里 | 社外取締役 青沼 隆之 | 社外取締役 曾禰 寛純 | 社外取締役 渡邊 夏海

「中期経営計画2025」推進の中、丸紅との資本・業務提携やグローバル展開の本格化が進んでいます。新任2名を含む社外取締役6名に、前年度の振り返りと、人材育成や経営変革に伴う課題、さらに社外取締役としての監督機能についてのご意見を語っていただきました。

中期経営計画の最終年度目標の1年前倒し達成とグローバル展開の本格化を評価

—— 2024年度の振り返りをお願いします。また、新任の浦田・板井両取締役に、当社および取締役会の印象もあわせてお聞かせください

浦田 私は当社と同業のオリックスに45年間勤め、中村社長とは以前から面識がありました。ですから、みずほリースについては表面的には存じ上げていましたが、企業規模に対する役員数などを見て、「重い」会社という印象を持っていました。

しかし、実際に取締役会に参加すると皆さんかなり活発に意見を述べ、想像より自由にやっているという印象です。特に、議長の津原会長が上手に議論をファシリテートしており、さまざまな会社の取締役に参加した経験がありますが、当社のようにフランクな議論が行われている会社はなかなかないと思います。

板井 丸紅は、当社が興銀リースからみずほリースとなった時期に株主となりましたが、私は2023年に丸紅

において当社のビジネスを管掌するポジションに就きました。このたび社外取締役就任にあたり、当社の各本部から計6回のブリーフィングを受け、また、実際に国内支店に伺う機会に社員から直接話を聞く中で、メガバンクであるみずほフィナンシャルグループのリース会社として、国内の顧客基盤は想像以上に強固だと実感しました。その安定感から現在の中期経営計画も、率直に申し上げて、前回の計画から続く勢いがあり、今回1年前倒しで目標を達成したのは、必然的な結果だと思います。

一方で、国内基盤が強固であるがゆえに、ドメスティックな印象がより強くあります。もちろん既に海外展開もしており、丸紅との合併事業も4つのうち3つは海外案件ですが、明らかにグローバル・海外の部分にかなりのポテンシャルがあるのではないかと思います。現時点での私の印象です。



青沼 私も業績として1年前倒しで中期経営計画の最終年度目標を達成したのは大きな成果だと思います。当社のコア事業である国内リース事業と不動産事業が順調に成長していることが主な要因です。

もう1つはグローバル事業の伸展です。インドのRent Alphaへの資本増強により運営に完全にコミットし、利益が着実に出ています。2024年の丸紅との連携強化では20%までその出資比率を高め、石附副社長をはじめ商社の人財が経営に参画し、金融と商社の文化融合も本格化しました。ただ商社との連携は決して簡単なことではなく、取締役会でも「本当に異なる企業文化を融合できるのか」「具体的な成果はいつ見えるのか」といった観点で質問をしています。

曾禰 社外取締役として長期的な視点で見ると、会社をリース業から新しい業態に変革するという準備を津原前社長の時代から進め、それを引き継いだ中村社長がその具体化を強い意志を持って取り組んできました。2024年度は中村社長が策定した中期経営計画の進む中で、この方向性と展開に確信を持つことができた年だったのではないかと思います。

最近の取締役会では、中村社長が、議案についての執行側の意見をしっかりと伝えるために、自分が全てを話すことを控え、議案を担当する役員に説明させることで、取締役会運営をしっかりと行っていると感じます。

企業変革の過程にある中で、社外取締役の役割として厳しくモニタリングする場面も多くあります。例えば、新規事業への投資判断について「リスクとリターンの見通しは本当に適切なのか」「撤退基準は明確に設定されているか」といった点を繰り返し確認しています。細かい部分に時間をかけず、戦略的な重要事項に集中した議論ができるよう取締役会運営の効率化も進め、実効性の高いものになってきたと思います。

渡邊 私は昨年より取締役会に参加していますが、当

社の業績が順調に推移している背景について、私なりに感じていることがあります。参加する前は、やや形式的で硬い議論の場かと想像していました。ところが実際には、多様な専門性を持つ方々がさまざまな角度から意見を出し合うため、会議はとても活発で、毎回熱のこもった議論が交わされています。議長もそれぞれの社外取締役や役員の強みや役割を深く理解されており、議論を円滑かつ有意義に展開されるよう取りまわっています。

私自身は主に人財面での役割を期待されており、人事制度の検討や戦略を実現するための提案などを行っています。経営陣からは「どうすればもっと成果が上がるのか」「人材育成のスピードをさらに高めるにはどうしたらよいか」といった観点で、熱心に意見を求められることが少なくありません。

さらなる向上が望まれる点については、社外取締役から取締役会に対して率直なフィードバックが行われており、それは厳しさの中にも建設的な意義を伴い、議論をより実り多いものと感じています。

鷲谷 中期経営計画2年目を経て、まさに成果が現れてきたという評価をしています。特に当社がグローバルビジネスに本格的に注力してきたことを実感しています。先ほど青沼さんがおっしゃったように、Rent Alphaの経営に本格的に関与し、適切にマネジメントできていることは大きな進歩であり目に見える成果です。

当初、グローバル企業に対する当社のマネジメント能力は、未知数でした。実際に取締役会では厳しい議論が交わされ「本当に当社の人財で海外子会社の経営を担えるのか」という懸念の声もありました。それがしっかりと実行できていることが確認でき、自信を深めてきた印象があります。

このたび、丸紅からのメンバーが参画し、取締役会にも参加していることから分かります。従来以上



社外取締役座談会



にグローバルビジネスに本腰を入れてきています。組織面でも体制が整ってきていることから、これからの展開に期待しています。

浦田 インドへの投資は当社にとって大きな経営判断だったと伺っていますが、ここを基盤に新しい経済圏を構築できます。海外でのマネジメントでは、現地人財の育成と、現地顧客の開拓も重要です。M&Aで買収した企業との企業文化の融合やマネジメント・フィロソフィーの共有は簡単ではありません。

そして、事業ポートフォリオの変革については、私の経験を生かせると考えています。ただ、変革期には想定外のリスクが必ず発生します。例えばリーマンショック時の危機対応経験など、そうした場合の経営判断を、社外取締役としてチェックし、支援できればと思っています。

青沼 人財面について、私の人財育成の経験から申し上げますと、最も困難なのは既存社員のマインドセットの変革です。金融業界の人財は保守的で堅実な傾向が強く「コンクリートの橋でも叩いて渡る」慎重さを感じます。

また、新たなビジネス領域に進出するにはリスクマネジメント人財の確保も急務です。「現在のリスク管理体制で対応できるのか」「外部人財の活用を積極化すべきでは」といった点を取締役会でも問い続けています。金融と商社という文化の違いをどう融合させて成果につなげていくか、という課題と合わせ、次期中期経営計画の要になると思います。

渡邊 今後のグローバル展開を見据えたとき、最も重要な課題の1つは人財育成のスピードです。中村社長もこの領域に強い関心を寄せ、積極的に注力されています。そうした経営のリーダーシップの下、組織としても変革のスピード感をさらに意識し、高めていくことが求められており、その実現に向けた取り組みも既に

始まっています。また、採用においては、一層の工夫が期待されると認識しています。当社は他社と比べると情報発信に慎重な姿勢が見られますが、今後はブランディングを一層工夫し、前向きで魅力的な情報発信を積極的に行うことで、優秀な人財の獲得につなげていくことが重要であると認識しています。こうした点は、人事部との議論においても取り上げられているテーマです。

鷲谷 中期経営計画の達成には、社員のソリューション提供スキルを向上させることが必要でした。そのため中村社長が各部門に直接出向いて対話する取り組みを行ってきましたが、より一層強化するためにさらなる人財施策に取り組んでいます。特に中間管理層のリーダーシップ育成が急務です。取締役会では「現在の取り組みで本当に十分なのか」「より具体的なアクションプランが必要では」といった厳しい指摘も出ています。

また、多角的なソリューション提供を目指す中では、当社にはリース会社でありながら商社的な業務や海外での活躍などを通じ、幅広い経験を積むことができる環境がありますので、今後は、特に若手社員向けに、そうした幅広い経験を積んだ社員の実績や成長ストーリーを積極的に発信する必要があると思います。



「リースの枠を超える」ためには 新規事業への挑戦を担う人財育成が重要

—— 中期経営計画の進捗と今後の期待、「リースの枠を超えたソリューション提供」についての考えをお聞かせください

坂井 就任して間がなく金融・リース出身ではないため、リースというものに対する私の理解がやや浅いかもかもしれませんが、従来のリースというのは基本的に顧



客の困りごとやペインポイントの解決で、どちらかという受け身のビジネスという印象でした。それに対して「リースの枠を超える」というのは、逆に攻めていく、つまり事業投資などでビジネスを獲得していくという点に、大きな違いがあるという印象を持っています。

浦田 「リースの枠を超える」、リースの深化には2つの方向性があると思います。1つは船舶、航空機、不動産など物件の多様化、もう1つは金融手法の拡大です。当社が丸紅との連携で目指しているのは、デット系ビジネスからエクイティ系ビジネスへのシフトであり、事業投資そのものへより注力していくということです。

しかし、この転換は容易ではありません。デット系ビジネスであるローンやリースは3~5年での元本回収の安全性を重視しますが、エクイティ系ビジネスでは長期的な収益創出能力、プラスアルファの収益をどこまで期待できるかを見極める必要があります。また、リスクに対する考え方が根本的に異なるため、人財育成には10年単位の時間が必要だと覚悟すべきです。

青沼 リースには物件が必要です。貸し出す物がなければ成り立ちません。ところが、私が就任して3年間、取締役会に上程される重要案件の多くがM&Aと投資でした。これは従来のリース事業とはまったく異なる「インベストメント」、投資の世界なのです。それは物件にも商流にも従来の金融にも該当しません。金融は資金を貸し出すものですが、事業投資は利益を生まなければ回収できない資金ですから、まったく性格が異なるのです。

最も典型的な例がRent Alphaです。百億円規模の事業投資で、しかも海外案件です。それまでの投資家が手放すということは普通に考えればリスクがあります。「なぜ前の投資家は手放したのか」「本当に良い会社なら手放さないはずだ」といった鋭い質問が取締役会で

も飛び交いました。それを交渉してまとめるのですから、これまでのリースビジネスとはまったく違うものです。それでもみずほフィナンシャルグループのバックグラウンドを活かして踏み込み、現在は成功を収めているわけです。

今後は現在のグロース事業の一部がコア事業になってくると思います。現在の中期経営計画は、10年先である203X年を見据えた基盤づくりの3年間でした。基盤づくりは完了し、次期中期経営計画では「どこに水と肥料を投入するか、どこに人財を配置するか」という具体的な成長戦略の段階に入ります。

曾禰 理想的に表現すると「リースの枠を超える」ということは、ある特定の領域において、当社がそのお客さまやステークホルダーに対してプラットフォームを提供し、その上で実際に事業を展開しながら、ファイナンスという強みを持ったコーディネーターとして認知されることで、「この領域なら先ずみずほリースに相談しよう」と思ってもらえるようになるのが目標だと思います。

当社は金融系企業としてリスク分析や管理は非常にしっかりしていますが、「新たな価値に多面的に備え、ダメならやめる」というような挑戦的発想では臨みにくかった面もありました。

しかし、今後リースを超えた新領域に取り組むのであれば、ある程度のリスクを理解した上で挑戦していく姿勢が必要です。社外取締役としては、しっかりした管理体制の下でのモニタリングと、将来の成長に向けて背中を押す両方の役割が求められます。「守るべきところは守り、攻めるべきところは攻める」、このバランスを取締役会で常に議論しています。

鷲谷 昨年末、私たち社外取締役が不動産事業のプロジェクトを視察する機会がありました。不動産物件のリースであれば従来型のトラディショナルなビジネス



社外取締役座談会

ですが、その案件は自社ブランドの物件を自ら開発してビジネス展開するという挑戦でした。

いわゆる従来型ではない一歩進んだ取り組みで、リース契約に付随したクロスセリング、新たなビジネス創出です。その前年に視察したサーキュラーエコノミーも同様で、単なるリース契約の積み上げから、よりレバレッジの効く事業モデルへの転換を進めるなど、攻めの姿勢を明確にしていると感じます。

また、企業価値については、PBRにつき5月の取締役会で集中的に議論しました。「経営陣は具体的な改善策を持っているのか」「戦略の実行スケジュールは適切か」といった点を厳しく確認しています。利益率向上に向けた事業ポートフォリオの見直しや、案件精査の強化などに継続的に取り組んでいることは評価でき、中長期的な数値変化を注視しています。

渡邊 次期中期経営計画に関しては、新規領域への挑戦と既存コア事業の深化の双方が重要であると考えています。従来のコア事業である航空機リースや不動産事業においても、引き続き大きな成長可能性を有しています。新規領域への挑戦も不可欠ですが、当社には多数の子会社が存在し、これらは大きな資産であり強みでもあります。子会社を含めた現在のコア領域を、いかに拡大・深化させていけるかが成長の鍵となります。

一方で、丸紅の参画により、これまで以上にリスクを取った挑戦的なアジェンダに取り組むことが可能となりました。リスクとリターンを見極めを行いつつ、バランスを取りながら果敢に挑戦していくことが求められています。その際には、リース事業を基盤としつつ、商社的な要素やディベロッパー的な要素も取り入れ、事業の広がりを持たせていくことが重要です。

こうした取り組みを実現する上で、最終的に最も重要となるのは、自らが決めたことを確実にやり抜く人財と胆力です。現在のフェーズにおいては、この実行力こそが企業価値向上の鍵を握っていると認識しています。

坂井 当社の資産規模や企業規模は、海外投資家に着目されるにはまだ不足しています。とはいえ、単なる規模拡大のためにM&Aを行うのではなく、質的な成長を伴う戦略的な規模感の創出が必要です。人財獲得についても「現在の人財で新規事業領域に対応できるのか」「オリジネーション能力を持つ人財をどう確保するか」といった議論を取締役会でも重ねています。

人財育成には時間を要すると感じますが、やはりキャリア採用でさまざまな業界の人財を獲得することが1

つの方法だと思えます。当社の人財は金融系の経験を持つ方が当然多いと思えます。獲得競争は厳しいでしょうが、丸紅以外にも異業種の人財を集めることが重要だと考えます。

青沼 当社は事業の複雑さが市場からの理解しにくさにつながっている面が否めないため、IR情報開示にもっと注力し、投資家にプラットフォーム企業としての価値を分かりやすく伝える必要があります。

一方、リスクマネジメントについては金融会社としての堅実性を保持しており、ファイナンシャルリスクとオペレーショナルリスクの双方に対して厳格なルールを設定しています。ファイナンシャルリスクで取れるリスクには最初から上限が設定されています。不正行為などのオペレーショナルリスクに対するルールが明確であることのアピールも必要です。

浦田 市場から専門家をキャリア採用で積極的に獲得することや、M&Aで買収した会社の経営陣をいかに有効活用することも重要です。そうした経営陣をうまく活用できれば、場合によってはその人財を当社に招聘することも可能です。また、現在のみずほリースの次世代を担う人財にとって、大いに刺激になるような優れたスキルや知見を持つ人財がいる可能性もあります。

市場とのコミュニケーションも大きな課題です。「IR活動をもっと積極化すべき」「海外機関投資家への働きかけを強化する必要がある」と取締役会でも指摘しており、投資家とより積極的なコミュニケーションに取り組む必要があります。課題の1つは、リース業界という枠組みで捉えたときに、当社の業界内での規模や利益水準の位置づけから、フォローするアナリストが現在ほとんどいないことです。海外の機関投資家に理解を求めていくことと合わせ、情報発信の対策は非常に重要だと考えています。

曾禰 事業を伸ばしていく推進力を得るには、いわゆる「運動量」が必要です。そのためにも積極的に投資を実行し、当社が変化していくという情報を発信し、市場をはじめ多くのステークホルダーに認めてもらうことで、企業価値を向上させながら実際の成果も創出していくことが、今後当社の成長のために求められていると思えます。

取締役会として、そうした執行のチャレンジを監督するとともに、力強く支援していきたいと考えています。

取締役会議長メッセージ

「リースの枠を超えていく」

現在変革期を迎えている当社において、取締役会には従来の監督機能に加えて、必要に応じて執行の背中を押す「攻め」の役割も求められています。投資分野への進出など、当社の方向性が大きく変化する中で、案件の性質に的確に合わせた取締役会のあり方を追求しています。

変革を後押しする取締役会として、活発な議論を生む運営の工夫

私が取締役会の運営において最も意識しているのは、話しやすい雰囲気醸成です。参加者がリラックスして発言できる環境を整えるため、会議が始まる前のアイスブレイクに加え、発言する順番にも配慮をしています。例えば、システム関連の議題では、日本アイ・ビー・エムで女性役員として多くのプロジェクトを見てきた鷲谷取締役のような専門家は、最初に発言いただかないよう自ら意識していただいています。まず「この分野は専門ではないが気になる」という観点から他の取締役に発言いただき、最後に専門家の知見で議論をまとめていく。これにより議論の過程に潜むリスクや落とし穴を見逃さないコミュニケーションを意識しています。

また、活発に議論をしていても根本的な問いが抜けてしまうこともあります。例えば、これから進めていきたい事業において他社でうまくいかなかった事例があった場合、「なぜうまくいかなかったのか」という基本的な分析を議論せずに意見を通してしまうことが起きないように、ベーシックな疑問を見落とさない取締役会運営を常に心がけています。

人財の多様化による組織カルチャーの変化

昨年度から今年度にかけての取締役会の大きな変化として、新任社外取締役2名の参画があります。当社は緊張感を持ち新鮮な目線で議論いただくため定期的に新しい社外取締役をお迎えしており、今回はオリックスと丸紅出身の社外取締役に加わっていただきました。

執行側でも業務提携をした丸紅からの人財を迎え入れており、当社の組織カルチャーは確実に変わりつつあります。従来、当社は金融の出身者が多数を占めていましたが、商社出身者の参画により議論の幅が格段に広がりました。例えば、温泉地域での不動産投資案件を検討した際、従来の金融的視点では物件の価値や来客数の分析などが中心でしたが、商社出身の方からは、例えば「温泉の湧出量はいつまで十分に見込まれるのか」といった事業継続性に関する切り口での指摘など、多角的な視点があることによって、事業の可能性やリスクの見極めがより精緻になってきたと感じています。

執行と監督の役割分離により取締役会運営の実効性向上を図る

私自身、以前は当社の社長と取締役会議長を兼務していましたが、その立場を使い分ける難しさを痛感していました。執行のトップとして話しているのか、議長として発言しているのか、自分でも微妙な時がありましたので、他の取締役にってはどちらの立場の発言なのか、一層判断が困難だったと思います。



取締役会議長
津原 周作