

自らの知見に基づく助言や、独立した立場からステークホルダーの意見を率直に伝え、取締役会を活性化していくという重要な役割を担っている社外取締役。それぞれ異なるバックグラウンドと個性豊かな6人が集い、新社長のもとでスタートした「中期経営計画2025」の策定のあり方や、「サステナブルな社会のクリエイター」へと邁進する当社に対する課題と期待を語っていただきました。

社外取締役の経歴・スキルマトリックスについてはこちら [P69-70](#)



社外取締役  
根岸 修史



社外取締役  
根平 博文



社外取締役  
鷺谷 万里



社外取締役  
河村 肇



社外取締役  
青沼 隆之



社外取締役  
曾禰 寛純

### 変わろうとする力強い動きを 客観的な視点から応援し、支えたい

——この度、新社長が就任しました。選任から就任へのプロセスを振り返りつつ、監督側として感じたこと、期待することをお聞かせください。

**根平** この度の社長交代についてはじめてお聞きしたときには、新しい中期経営計画の立ち上げは引き続き津原会長が行うものと想定していたため、若干の驚きがありました。

しかし津原会長から非常に丁寧な説明があり、中村社長を後継者として自信をもって推薦するということができた。その後もいくつかのプロセスを経て、新体制への移行がスムーズに行われることを確信できたことから了解いたしました。これはほかの指名・報酬委員会の委

員の方々も同じような考え方だったと思います。

**曾禰** 私自身は新任ということもあり、新社長選任のプロセスは存じません。ただはじめて出席した取締役会で、津原会長と中村社長の間柄が非常に良く、それぞれの役割が明確で、かつ深い信頼関係があるのを感じました。今回、「中期経営計画2025」の詳細を説明いただき、前社長が進めた改革を、中村社長がさらに加速し、会社の軸を大きく伸ばしていくという重要な時期だと感じました。

**鷺谷** 中村社長は2020年に副社長として着任し、CFOに就任後、営業全体を統括し、まさに会社全体を俯瞰するポジションを歴任してきました。また、現場で必ず連携、丸紅連携による成長を牽引しつつ、新たにイノベーション共創部を設立するなど、将来を見据えた変革にも取り組みました。社外取締役としてはそういった流れを見てきましたので、今回の就任は自然な選択だった

と感じています。今後もさまざまな議論をしていく事になりますが、引き続き社員やお客さまの声に耳を傾け、ステークホルダーとの対話を大切に経営を進めていきたいと思います。

**青沼** 鷺谷さんの言われるように、中村社長はフロンティア分野の担当をし、取締役会においても説明に立っていました。新しい中期経営計画の作成にコミットの深い方ですから、適任だと思います。同時に、挑戦の3年間に踏み出していくのですから、新社長の責任は重いと思います。社員とのコミュニケーションが重要になりますし、新事業を推し進める人財を育成するのがコアなテーマになるでしょう。

**根岸** 当社は今、大きく変わろうとしている時期で、新しい中期経営計画も非常にチャレンジングな内容です。当社は、従来のリースファイナンスから、事業内容そのものがムーブメントしているのですね。そのなかで、

新たな分野の仕事に向けて、リスクリングも含めて、人財をどのように変えていけるか。会社全体をどう衣替えをしていくのか。中村社長には、そのイニシアチブを取っていただきたいです。

**河村** 中村社長は営業はもちろん、今後当社の進むべきフロンティア分野、さらにはファイナンスもすべて見ており、全社を俯瞰的に捉える経験を積んできたと思います。ですから社長としては適任だと思います。また社長に就任した時の取締役会で、今後は社員との距離をもうちょっと縮めていきたいと発言していたのが印象的でした。社長が思っていること、考えていることをきちっと発信し、特に若手社員との距離を縮めて、彼らがフルスイングできるグラウンドを整えれば、新中計、そしてポスト中計をもにらんだ変革に挑戦する3年間でしっかりと実践できるのではないかと期待しています。

—「中期経営計画2025」の策定にあたって、どのような問題意識からスタートし、どのような議論を経て決定したのか、その舞台裏をお聞かせください。

**根岸** 中期経営計画の策定というのは、社内役員等のメンバーが半年、1年という時間をかけて内容を煮詰め、最終的に取締役会に提出するというプロセスが一般的だと思います。ところが当社は中期経営計画策定中の段階でオフサイトミーティングを開催し、社外取締役を集めて丸1日、議論を尽くすという機会を作りました。これにはびっくりしたと同時に、大変面白かった。このミーティングを通して、この会社の取り組みについて、かなり勉強させていただきまし、前中計を1年前倒しにして、今、この段階で新たなものを作り、変わろうとするエネルギーも感じました。



**萩平** ミーティングには若手社員も加わり、会社の持っている問題点や企業風土まで確認しながら、何度も議論をして、修正を繰り返し、中期経営計画を丁寧に作りあげました。この段階から社員の方々も当事者意識を持てるような工夫がされているのですね。また、新中計の指標で、2025年度当期純利益として420億円という数字を上げています。2022年度が284億円ですから、届かない数字ではない。しかし非常に意欲的な計画ができあがったと思いますし、同時に目配りの届いた内容だとも思います。

**鷲谷** 社外取締役はコーポレートガバナンスの観点から、持続的成長と中長期的な企業価値向上に寄与する役割を果たす事が一つの任務ですが、新しい中期経営計画の策定においては、初期段階から議論に参画させていただいたので、サウンディングボードとして機能したのではないかと考えています。また、テクノロジーや

マーケットは今後も激動し続けるものと想定し、細かく綺麗な計画を作る事よりも、荒削りでもよいのでアグレッシブな見方で議論をしようという流れがありました。「コア」「グロース」「フロンティア」という3つの注力分野とフェーズについては十分に議論するプロセスが生まれ、そのおかげで一緒に検討したという感覚が社外取締役の間で強く醸成されましたが、だからこそ、この先もしっかり支えていかなければいけないと感じています。

**青沼** 確かに、一緒に作ったという印象が強いですね。やはり新中計のもと、新しい分野に乗り出していくのですから、リスクテイクも必要です。リスクマネジメントができる人財、あるいはその技量をどう獲得するのか。そういったバランスも必要ではないかという視点で私も意見を言わせていただきました。また今回の計画は野心的ではありませんが、実践的で明快ですし、けっして絵に描いた餅ではないのです。従業員に対していかに新中計を浸透させるかという部分まで、取締役会で議論しましたし、そこを一番意識しているのが中村社長だと思います。フロンティア分野の種を巻いたのは中村社長ですし、自分が現場に出向いて発信するという話も出ていました。実践への方法論については、相当に深化したと思います。

**曾禰** 社外取締役に就任後、新中計を詳細に説明いただき、企業経営者としての経験をふまえて、真剣に内容を勉強しました。中期経営計画の3年間という期間は長いようで、かなり短いですから、そこをどう作っていくか。「コア」「グロース」「フロンティア」と分ける際、多くの企業は「コアはお金を稼ぐ場所」として捉え、「フロンティアこそ注力するところだ」と考えがちです。しかし新中計では、すべてをバランスよく進める、となっていて、実はそれが最も根幹となる部分だと思っています。あとは実際の現場で働く社員のフィードバックをしっかりと取り、全社員が業務に邁進できるようにすること。ここについても、バランス良く実践されていると思っています。

**河村** 確かに3年という時間は短いという議論も一時出て、2027年や2030年の参考値等も出して話し合いました。新中計の最終年度は2025年ですが、実は203X年という中長期的なゴールを持ち、そこからバックキャ

ストで出てきた計画です。ここにいたる議論も、経営会議や取締役会でかなり突き詰め、それを集約した形で「中期経営計画2025」にまとまったと思っています。したがって、2030年以降も意識した前提での中長期計画ができあがり、それは恐らくリアリスティックかつアグレッシブな位置づけだと認識しています。総合的に見ても、非常によい中期経営計画になったと思います。

### 人財育成が今後の課題。新たな社会を創る存在になって欲しい

—「サステナブルな社会のクリエイター」の実現に向けて、社外の視点で捉えた課題についてお聞かせください。

**青沼** 私が新中計を読んだときに感じたのは「ソリューション」「アライアンス」「プラットフォーム」という三つの言葉の存在感です。さまざま項目に繰り返し現れ、当社のビジョンである「サステナブルな社会のクリエイター」にも深く関わっていると思います。

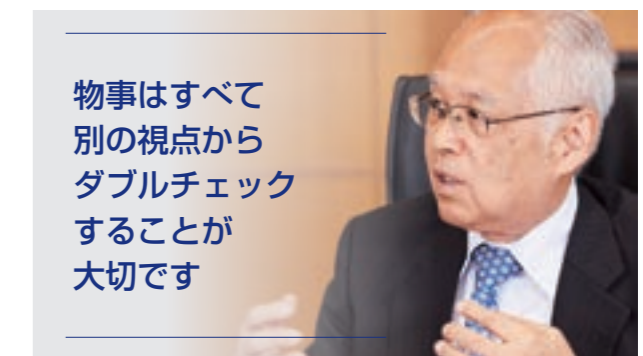
「ソリューション」とは、お客さまの抱える課題に対して、問題解決の方法を提案するものですが、当社の大きな強みは、やはり〈みずほ〉の力です。人財も経験値も活用できます。他方で、当社は、銀行にないソリューションを提供できるというアドバンテージがあります。「アライアンス」では、みずほグループと丸紅グループの存在があります。なかでも、〈みずほ〉の顧客基盤、情報、資金と信頼感は、最強のパワーとなります。三つのなかで、「プラットフォーム」という言葉は少し方向性が異なり、当社が目指す未来の姿を示しているように思います。成熟した企業はもちろん、資金的な課題を抱えたスタートアップ企業までが気軽に立ち寄ることができ、誰でも自由に使える、駅のプラットフォームのような場所を創るというのが、当社が目指す「サステナブルな社会のクリエイター」ではないでしょうか。今後は、当社の持つ「ソリューション」と「アライアンス」の強みをますます活かして欲しいですね。

**河村** クリエイターという言葉は、ケースによって意味合いに変化がでるように感じます。いきなり新たなことを創るクリエイターというより、お客さまのニーズに

よって少しずつ変化したり、社会的影響が大きくなる事象について、みずほ連携やスタートアップの新しい技術を用いて解決を導く、或いは、商社とのパートナーシップを使ってソリューションを提供することもできます。そういったニーズに応えるという形でのクリエイターになることが、みずほリースにはフィットするという気がします。いわばマーケットインの発想ですが、これを的確に実践するのは、かなりの力量が必要です。シミュレーションではなく、イマジネーションを持つ人。将来をイマジネーションしたうえで、「こんなことをやりたい」と発想し、実践できる人財がより重要になってきます。

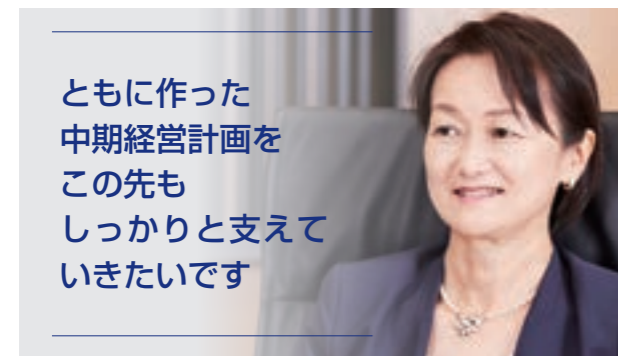
**根岸** 「イマジネーション」ということで言うと、今回、中村社長がはじめた「サーキュラーエコノミーのプラットフォーム構築」は非常にユニークで、イマジネーションに富んだ事業だと思います。リースやレンタル、サブスクリプションサービスを行っている当社が、高度なリサイクル技術を持つ企業と協業し、リユースや製品の再資源化等、資源循環まで行う。まさに循環型のシステムを社会に提供するということから、これが軌道に乗れば、企業としての存在価値が大いに高まりますし、文字どおり、社会のクリエイターになれるだろうと私は期待しています。

**萩平** 確かに、サーキュラーエコノミーに貢献しようという問題意識そのものが非常にユニークな発想だと思います。一方で、これはまさにフロンティア分野に属する事業で、実現に持っていくには、みずほリースのなかにある資源や人財だけでは、なかなか難しいのが現実です。実際にこの分野で事業を行っている会社に投資をする、または企業買収する等、外部にある力をいかに取り込んでいくか。インオーガニックの取り組みが重要になると思います。



**根岸** 何か、新しいことにチャレンジするときは、そこに飛び込む人財が必要ですし、ノウハウを持っている取引先と組まなければなりません。特にサーキュラーエコノミーという分野では、さまざまな会社と連合体を作り、それをマネジメントできるようにしなければ難しいでしょう。当社にはその力があると思いますし、ぜひ中心的なマネジメント会社になって欲しいです。

**鷲谷** 萩平さんの言われるように、「サーキュラーエコノミーのプラットフォーム構築」はフロンティア分野に属していますので、当面は種まきに邁進しながら2025年以降に本格的に花開く事を目指すイニシアチブです。ただし、その実現にあたっては、社員自身が「サステナブルな社会のクリエイター」として活躍できるよう、既存のリースのプロとしてのスキルに加え、新たな付加価値ソリューションを提供するための想像力やコーディネーション能力が一層求められるようになるでしょう。社員一人ひとりの能力の幅だしを支援するラーニングに加え、成長分野における新たなビジネス経験を得る機会の提供等、今後の人財投資の推進に期待しています。



**曾禰** 人財ということを考える際の一つのキーワードは「オーナーシップ」ではないかと思います。「サステナブルな社会のクリエイター」として自ら成長し、主体的に事業へ関わっていく意識を持つということです。私が外部の視点から見ると、当社は非常に強いファイナンスの基盤があり、数字で語る部分が多く、かつ説得力があります。そのうえで新しいテクノロジーや環境などの分野で他社と協業をする時、自らのオーナーシップを意識し、どう価値を高めていくのか。ともすればファイナンスに頼りがちな領域から脱して、新しい世界に入っていく時期にあるのだと思います。

**根岸** 「オーナーシップ」とは、いわゆる当事者意識を

持つという意味ですか？

**曾禰** そうです。これまで得意としてきたコア事業でも、改めて「サステナブルな社会のクリエイター」に自分になるという視点から見ると、違った姿が立ち現れてくると思います。これは経営幹部だけが進めるのではなく、全社員がその発想で動くことに意味があると思います。そして一番大事なことは、オーナーシップの浸透を進めると企業そのものが変わるということです。今、どんな価値観で、どのように動くのかという的確な判断ができて、即座に大きく舵を切ることもできるようになると思います。



—ここまで洗い出された課題をふまえて、社外取締役として求められる役割と、今後の抱負についてお聞かせください。

**根岸** 私自身は製造業における企業経営の経験が長いですが、ここに集まった6人の社外取締役は、それぞれ異なった業界出身で、企業風土も異なります。まさに全員がまったく違うのですが、その異なる感覚を当社に持ち込むというのが、社外取締役の一つの役割だと思います。また私たちはコーポレートガバナンスを監督するのも重要な仕事ではありますが、一方で十分に納得できれば、経営に対して背中を押すこともあります。管理監督や批判だけではない存在だと思っています。

**萩平** 私は省庁出身ですから、みずほリースの隔々までよく練られた資料のあり方や仕事の仕方について、親和性があると感じます。ただ、物事は常に別の視点からダブルチェックすることでも大事です。多様な意見が出て、議論が深まる必要がありますし、いい提案が出てきたら、それをさらにブラッシュアップするといううえでも、社外取締役の役割があると思います。

**鷲谷** 私はIT関連企業での経験が長いので、今回の中期経営計画でも一つのトリガーとなってくるIT分野での助言ができればと思っています。また以前、在籍していた会社で、人財のスキルセットを拡大していく局面を現場の一線で経験しました。社員の目線で感じる事、マネジメントの立場で感じる事の両面を知っていますので、その感覚を持ってコメントできればと思います。さらに、女性活躍の分野については、数年前に部長クラスの女性社員のメンターをさせていただきましたが、今、その方々はより高いポジションで活躍しています。まだ道半ばですが、当社の経営陣にはダイバーシティや女性活躍をしっかりと進めていきたいという姿勢がありますので、引き続き支援したいです。

**曾禰** グローバルに展開する製造業の企業経営を経験し、サービスやソリューションの改革を手がけてきた経験から当社がさまざまな変革を推し進める際、戦略や技術などを確認・コメントしたり、検討課題について新たな視点で議論できればと思います。また、社外取締役から背中を押してもらおうと、執行する側にとって大きな力になります。良いと思ったことはしっかりと応援するという姿勢も大事にしたいです。

**青沼** 私のバックグラウンドが法律の実務家ですので、コンプライアンスやリスクマネージといった分野での助言ができると思います。また今回、当社はフロンティアの分野にも注力します。チャレンジをするわけですから、失敗もあるでしょう。どの程度までリスクを許容するかという局面は、企業にとって非常に重要だと考えて

います。そこについても私の役割があると思っています。



**河村** 私は総合商社の業務全般および企業経営の経験者というバックグラウンドから、当社の経営や執行のあり方に対して助言することができると思います。古い金融系のカルチャーに基づいたもので固まっていないかどうかは、社外取締役としてチェックをしたいですし、リースの枠を超えた会社になってくると、グローバル分野にも当然進出すべきです。今後はリスクの許容度合い、ポートフォリオも変わってくると思います。その点でも私なりにコメントしていきたいと思っています。

