



社外取締役  
小峰 隆夫



社外取締役  
根岸 修史

## サステナブル・グロースのため 外部の視点から経営を監督

指名・報酬委員でもある5名の独立社外取締役が集って座談会を開催。  
取締役会に臨む姿勢や自らの役割等について本音で語りあいました。



社外取締役  
萩平 博文



社外取締役  
青沼 隆之



社外取締役  
鷺谷 万里

### これからも果敢に挑戦し、 パラダイムシフトの先駆者であれ

— 取締役会におけるダイバーシティ(多様性)に関しても、社外取締役が重役を担っています。まずは、みずほリース取締役会の雰囲気から教えてください。

● **小峰** メンバーのなかでは私が最も長くこの職に就いていますが、就任した頃、まだ社外取締役は自分も含めて2名でした。現在は6名に拡充され、多様性が増して議論の幅も広がったように感じています。その間には東日本大震災もありましたし、社名も興銀リースからみずほリースになり、さまざまな変化が起きました。企業の社会的責任、サステナビリティに関する議論も随分と増えました。現時点で女性の社外取締役は1名ですが、今後はもっと増えていくと思います。

● **鷺谷** ESG(環境・社会・企業統治)という観点において、ダイバーシティも重要な項目になってきますので、そういった意味で女性の活躍推進については、自分の過去の経験に照らし、他社の事例等を紹介することはあります。ただ、多様性は性別のみならず国籍も含めた広い視野で取り組んでいくべきものでしょうし、その一方でみずほリースの社外取締役の方々はそれぞれバックグラウンドが異なっているのも確かです。性別の違い以上に、バックグラウンドのダイバーシティのほうの方が大事ではないかと私は考えています。

● **根岸** 私が経営に携わってきたのが製造業であるのに対し、みずほリースは金融業で仕事の内容や特性が大きく違います。製造業ではP/L(損益計算書)が経営評価になってきますが、金融取引には中長期の契約が関わるので、営業資産がどのように増えているのかという視点が求められます。就任当



初は戸惑っていましたが、ここ数年で改善が重ねられ、私たち社外取締役に執行側が事前に丁寧なインプットを行ってくれることに感心しています。あらかじめコミュニケーションミーティングを開催し、今回の議題の経緯や勘所等について、入念に説明していただけるのです。

● **青沼** 私は就任してからまだ日が浅く、経年変化については発言できる立場にありませんが、鷺谷さんがご指摘したように、バラエティー豊かなバックグラウンドを持つ社外取締役が集まっているというのが一番の印象です。1つのテーマについて議論する際、非常に多面的な意見が交わされ、本質的な部分まで掘り下げた協議が行われています。弁護士の私としては、法的な側面からそのテーマが会社や社員に及ぼす影響等について述べるようにしています。

● **萩平** 役員会や取締役会に出席して私が感じているのは、つねに柔軟な姿勢で前向きに改善を重ねていることですね。問題点が指摘されたら、次の会合では必ず修正されており、執行部の対応が機敏です。経済産業省出身の私にはリースというビジネスの現場感覚がなかなか把握しづらく、隔靴搔痒の側面があることも確かです。しかしながら、会議で提出される資料は非常によくまとめられて理解しやすく、論点も整理されているので、効率的な議論が進められていると思います。

— 今後、みずほリースが成長を遂げていくために取り組むべき課題について、ご意見をお聞かせください。

● **根岸** リーマンショックに東日本大震災、近年ではコロナのパンデミックと、社会環境には大きな変化が訪れます。そして、ESGやSDGsへの取り組み等といった具合に、折々でさまざまな経営課題が浮上ってきますが、単なる形式知のレベ



ルでむやみに追いかけるのは考えものでしょう。時流に遅れまいとして対外的に表面的な理解の取り組みを掲げるのでは、なかなか組織のなかには浸透しません。まずはトップが本気で取り組むことを決意し、その思いを社内に向けて発信することが大事です。そうすることで社内が一丸となって推進を図り、組織が活性化します。

● **青沼** 経営の専門家ではないので難しい質問ですが、みずほリースが掲げる「サステナブルな社会のクリエイター」というビジョンに対して私は大いに期待しています。単に持続可能な社会を目指すだけにとどまらず、そのクリエイターになるとの気概が非常に重要な意味をなすと感じるからです。たとえば、新しい企業が成長していく過程でリースを活用して資産を用意できることは、起業家にとって心強いことですし、それが、社会のクリエイターになるということだと思えます。



● **萩平** みずほリースの沿革を振り返ると、旧興銀リースが70年代に立ち上げた建設機械のベンダーリースや船舶リースに端を発し、85年には日本初の鉄道車両リースを手がけて、98年からはストラクチャードファイナンスへの取り組みを本格化する等、新しい分野に臆せず大胆にチャレンジしてきた企業文化を感じます。引き続き今後も積極的に挑戦を続けて、パラダイムシフトの先駆者となる気概を持つことが重要でしょう。

● **小峰** ビジョンに関して言えば、かねてから個人的にはサステナブルという言葉の意味が気になっていました。あちこちで乱用され、同床異夢の側面があるように感じるからです。たとえば、少子高齢化が進むなかで日本の人口をサステナブルにすることを考えた際、1億人を維持することを目指すなら、1人の女性が2.07人の子どもを産まないと達成できず、現状の出産率をふまればまず不可能。人口が減るなかでも



維持できるのは「国民の福祉」で、それが本当に追求すべきことでしょう。企業においても、売上や利益なのか、それとも従業員の満足度なのかといった具合に、いずれのサステナビリティを追求するのが本質なのかという議論が求められます。少子高齢化の問題にしても、そのなかでは介護の人手不足を補うためにロボット等の需要も拡大するはず。こうした新たなニーズに上手く応えることで、社会問題の解決とリース会社としての事業拡大を遂げるという活路があると思います。

● **鷺谷** 小峰さんがおっしゃったことにも関連しますが、やはり企業として追求しなければならないのはサステナブル・グロース(持続的な成長)です。今日のように外部環境が目まぐるしく変わるなかでも競争力を保って継続的に成長していくためには、必要に応じて事業ポートフォリオの見直し等を柔軟に進めるべきでしょう。場合によっては、いったん打ち立てた中期経営計画の軌道修正も求められてくるはず。もちろん、あくまで実際に経営を進めるのは執行側で、我々は策定に関して細かく意見するのではなく、大局観に基づいて方向性を見直し等を進言していきたいと考えています。



### 執行側の熱意を見極め、納得できれば背中を押すのが役目

— 社外取締役として、みずほリースにおけるご自身の役割はどういったことだと考えていますか。

● **青沼** 私は法律の実務家ですから、コンプライアンスや内部統制、危機管理といったディフェンス面での役割を期待されているものと推察しています。そして、ディフェンスの分野ではコンプライアンスに忠実な人材が求められます。コンプライアンスは「法令順守」と訳されることから、法律さえ守ればそれでよしと誤解されがちです。しかし、本当はプリンシプル(原理・原則)に近い意味あい、誰にどう言われようとやっばいいけないことはやらないという「自律」が求められています。私は、この自律を備えた人材が育つ会社であってほしいと願っていますし、社内向け講演等を通じて私の経験の一端を披露し、育成に少しでも貢献できれば幸いです。

● **萩平** 取締役会に上がってくる議題は、社内にて十分な議論が交わされたものであり、すでにその多くはしっかりとした内容になっています。ただ、それでも社内の人間とは異なる観点から見つめることが重要で、それが私たちの役割だと認識しています。自分自身の今までの経験をふまえて意見を述べ、さらに建設的な議論になるように貢献したいですね。

● **小峰** 私自身が国の役人という前半生、大学で若者に教えるという後半生を送ってきたのに対し、みずほリースの社内で働くのは金融業界で豊富なキャリアを蓄積してきた人たちです。両者の視野は大きく異なっているわけで、取締役会で行われる説明にしても、私にはピンとこないものがあります。そういった場合に、「社外の視点から見るとこの部分に違和感を覚える」等といった忌憚なき意見を述べるのが私の役割だと思えます。こうした指摘を通じ、会社全体がバランスの取れた視野を持てるようになることを望んでいます。

● **鷺谷** 社外取締役ですので、コンプライアンス面が特に大事だと思います。今後もコンプライアンスに取り組む姿勢や仕組み、プロセス、経過等をしっかりとモニタリングしていくことが重要な役目だというのが私の認識です。また、私自身はITの分野がバックグラウンドですので、「テクノロジーによる新しい価値の創出」というマテリアリティに関しても、これまでの知見をもとに助言ができればと思います。

● **根岸** 私が長く経営の執行を担ってきたなかで、社外取締役からさまざまな意見を頂戴しました。とにかくリスクを拾い出すのが自分の役割と考えている方も見受けられましたが、その意見にのみ耳を傾けていると話が前進しません。私自身は、そういった社外取締役にならないように努めています。もちろん、社外取締役の役割は経営の監督で、執行側が持ち出した議題を精査するのがその責務です。相上(そじょう)に載せられた案件に対する執行側の熱意を見極め、本気だと納得できる説明が得られた場合に背中を押すのが私の務めだと考えています。

