

さまざまな事業を通して 人と人をつないでいく。 そのクリエイティブな行動こそが 当社グループの成長のエンジンです。

代表取締役社長
津原 周作

わかりやすく、明快に メッセージをお伝えしたい

——2019年度から5年間を計画期間とする第6次中期経営計画が4年目に入りました。新型コロナウイルス感染症の影響が続くなか、ロシアによるウクライナ軍事侵攻が勃発。不安定な世界情勢について、どのような対応を取ってききましたか？

当社グループには海外拠点もありますが、改めて感じるのは「世界はつながっている」ということです。ウクライナについては、民間人を含む犠牲者が増えていると報道で拝見しており、深い悲しみを覚えます。グローバルな経済への影響といった面でも、小麦等の食糧価格だ

けでなく天然ガス、石油等の資源価格、さらには人件費、資材費等が高騰する要因となっています。

新型コロナウイルス感染症については、行動制限が緩和され、経済活動再開の動きが見られたことは明るいニュースですが、社会情勢不安は未だ払拭できていません。リース業界全体としては、設備投資等の持ち直しにはいたらず、リース取扱高は前年度を下回る実績となっています。アメリカを中心とする金利上昇の影響もあります。

これらの状況を見ていると、世の中の動きについては常にアンテナを高く張りめぐらせておくこと。そして当社グループの対応については、お客さまにとって、よりわかりやすく、安心感につながるようなメッセージをお出しすることの重要性を強く感じています。

それは2021年度の業績についてのご報告にも関連しています。

2021年度は当社グループ一丸となり、お客さまの事業戦略や財務戦略上のニーズを捉えたソリューションのご提供に注力しました。その結果、営業資産残高は2兆4,166億円と、前年度末比942億円の増加となりました。不動産事業等を中心に収益性を重視した取り組みの強化等の成果から、収益力は着実に向上しています。

一方、コロナ影響が続く航空機リースでは、第3四半期の決算で、丸紅株式会社と共同出資する米国航空機リース会社Aircastle社に係るのれん減損を思い切って前倒しで行いました。

また、コロナ禍による半導体不足でサプライチェーンの混乱等が起き、将来のダウンサイドリスクに備えて

予防的引当を行いました。

こうした処理に加え、ロシアのウクライナ侵攻の影響がAircastle社において出たこともあり、親会社株主に帰属する当期純利益は149億円となりました。当初の計画は230億円ですから、大幅な計画未達になったのは事実です。一方で、予防的打ち手については、丁寧な開示・説明に努めたこともあり、肯定的な見方をしていただいたのはありがたかったです。

2022年度の通期業績予想については親会社株主に帰属する当期純利益260億円を目指し、V字回復達成に向けて邁進しています。



—積極的な経営判断を行ううえで、社員の理解も大切だと思います。従業員エンゲージメントについては、どのように考えていますか？

会社のなかでエネルギーの源泉になるのは、やはりコミュニケーションの力だと思います。昨年にも増して心掛けているのは、私自身が直接、社員の皆さんと話をすることです。加えて、私一人の力では不十分ですから、役員に対しては、私と同じ方向を向いて進んでいるマネジメントの人間として、社員とコミュニケーションを取る場面を増やすように伝えています。

私自身は、社長の諮問機関である経営会議のメンバーを中心とした役員とともに、毎週、マンデーミーティングを行っています。そこでは特に書類等も作らず、ざっくばらんになんでも語りあうことで、互いの理解を深めています。

社員との直接の対話は、全国各地の支店を訪問する際に行うようにしています。昼食会や小さなタウンホールミーティングを開催する等の機会を作っています。

またある時、本社で働く人たちの間で、意外とコミュニケーションが取れていないということに気が付き、私からのメッセージを伝える場が必要ではないかと考えました。

そこで社員を少人数ずつのグループ分けにしてミーティングを行い、さまざまな対話を行っています。そのなかから建設的な提案が出ることもあり、有意義な場になっていると思います。

オンラインでのコミュニケーションも、引き続き大切なツールです。部店長会議終了後、その日の議題を話しながら、事前に寄せられた質問に答えるという形で、全社員に視聴してもらいます。開催のタイミングも工夫して、誰もが参加しやすい曜日や時間帯を選ぶようにしています。

コミュニケーションのかたちには、はっきりした正解があるわけではないですし、人へのメッセージというのは、簡単に一度で伝わるものでもありません。私だけでなく、さまざまな役職の人が同じ趣旨のことを、その人なりの



2022年4月開催の社長と社員のコミュニケーション・ミーティング

異なる表現で語ることによって、少しずつ浸透していくこともあります。

ただ1つ言えるのは、決して諦めないということです。どのようにしたら興味を持ってもらえるのか、私からのメッセージが伝わるのか。常に模索を続け、形を変えながら最善のスタイルを探しています。

人と人との関係を深め より豊かな社会へ

—みずほフィナンシャルグループ、丸紅グループ、株式会社リコーおよびリコーリース株式会社等、アライアンスパートナーとの連携の深まりはいかがでしょうか？

2022年3月31日付で、当社の筆頭株主がみずほ銀行から、みずほフィナンシャルグループへと変更になりました。これにより、信託や証券も含む幅広い連携が広がり、みずほグループ各社との機能を掛けあわせて、新しいソリューションを生み出す可能性が広がっています。

当社はみずほフィナンシャルグループの強みを自在に活用できる、自由度の高いプレーヤーです。お客さまの課題の解決につながる新しいサービス・プロダクツの提供が可能な立ち位置にあるという特性を十分に活かしたいと考えています。

また、金融という仕事は自分たちで実際に物を作るという事をしませんので、アライアンスパートナーとの協働が大切なのは言うまでもありません。そして各社とのアライアンスを深める際、重要なのが人と人とのネットワークの深さです。

今、アライアンスパートナー企業と、人材の交流を行おうという動きが出ています。具体的には、ある一定期間、アライアンスパートナーからの人材を受け入れ、当社からも先方へ送り出すという形で人材育成を行います。

現在、すでに丸紅グループとの間で相互の人材を交流する計画が進みつつあります。丸紅グループは商社ですから、当社グループとはまったく業態が異なり、それぞれに刺激的な経験ができるのではないのでしょうか。

また不動産分野でいうと、日鉄興和不動産は重要な

アライアンスパートナーですが、そこで不動産を専門的に勉強したいという人材があれば派遣することもできるでしょう。スタートアップ企業について学びたいという人があれば、みずほキャピタルという持分法適用会社があります。ここでの実務を経験すれば、スタートアップの現場で活動している人たちとの間でネットワークを広げられるでしょう。さまざまな社員にとってぜひ手を挙げて参加したいと思うような魅力的な連携が、それぞれのアライアンスパートナーとの間で生まれる可能性があるのです。

アライアンスには多様なスタイルがあると思いますが、やはり相互の会社の人的な関係が深まることで中身が充実し、進化していく。これがビジネスとしても、非常に大きな力になるのではないかと考えています。

—同時に社員の方々にとっても、キャリアを大きく伸ばすチャンスになります。

そのとおりです。もともと、このアイディアは前述のタウンホールミーティングから出てきたものです。社員のキャリア形成を考えたとき、本人も努力するけれども、たとえば人材派遣のような形で学びの場をつくることはできないかという意見が出て、これは私自身も、ぜひ実現させたいと考えました。

昨年、当社は6つのマテリアリティを選定しました。「脱炭素社会実現への貢献」「健康で豊かな生活への貢献」「生活を支える社会基盤づくりへの貢献」「循環型経済の牽引」「テクノロジーによる新しい価値の創出」。そして6つ目が「あらゆる人が活躍できる社会・職場づくり」です。

SDGsやサステナブル経営の実現について考えるとき、6つのマテリアリティはすべて重要ですが、なかでも常に第一の存在が「人」です。社員一人ひとりとその家族の心身の健康を大切にすることが、私たちの経営の基本です。私が社長に就任したときに「社員の皆さんが生き活きと安心して働くことができ、家族をしっかりと守っていける会社であり続ける」というお約束をしました。この言葉を今年も繰り返したいと思います。

今回のアライアンスパートナーとの協働も、この大切な目標達成への布石ですし、小さくとも一歩を踏み出せたのではないかと考えています。

イノベーションが 企業風土になるように

——2022年にイノベーション共創部を設立されました。
新しいビジネスへの想いを教えてください。

当社は、ベンチャーキャピタルであるみずほキャピタルとアライアンスを組んで仕事をはじめています。そのなかで彼らは、ユニークで将来性のある人たちをつなぐネットワークを構築しています。

スタートアップ企業による新規ビジネスの発掘や立ち上げは非常に大切です、実際、提示されるアイデアは素晴らしいものです。一方、彼らなりの課題もあります。例えば、ビジネスをサステナブルに存続させるためには、アイデアや新商品をマネタイズする力が必要になります。当社は金融業ですので、新しい世界につながる話を実現化するとき、アライアンスパートナーとして、できることがあるのではないかと考えました。

もちろん当社内でも、過去にさまざまな事業アイデアが出てきては、消えていきました。実行力が不足して

いたのです。それならばイノベーション共創部という専門部署を作り、新規ビジネスの発掘を行い、社内外連携を推進・サポートしようという形になったのです。実効性を高めるために、中村副社長を担当役員に任命しました。

当社の規模で専門担当者を確保するのは大変なのですが、やはり兼任だけでは成果が見えにくい。それで少数精鋭で、優秀な若手を専担者として選んで送り込みました。スタートからまだ数ヵ月という段階ですが、循環型経済、農業、宇宙関連、メタバース等新たな事業領域における新規ビジネスの話が立ち上がっています。農業に取り組みたいという話が出た時は驚きましたが、とにかくやってみよう動き出しました。自分で鋤を持ち、農家の方々と一緒に働くくらいの気持ちで入るということも含めて、まずは検討してみるよう送り出したわけです。

これらの事業はまだ検討をスタートしたばかりで先行きはわかりませんし、失敗することもあるかもしれません。ただ、ここで大切にしたいのは、新しいことにチャレンジしやすい組織風土の醸成です。新規事業ですぐに成果が出なくても、それは社員個人の責任ではなく、全社の責任です。全社一丸となって、新しい取り組みに挑戦する



という姿勢が大切なのです。

イノベーションが企業風土として身につけている会社には、そもそもイノベーション共創部等という部署すらないでしょう。そういう点で、当社は相当に出遅れているという意識はあります。それでも私たちは新規事業を自分事として捉えて、変革への道を歩みたいと思っています。

——みずほリースグループの5年後、10年後を見据えたビジョンをお聞かせください。

これほど動きの速い社会を見ていると予測は難しいですが、かといって、なにも手を打たないということではありません。

「10年後、私たちの会社はどのようなのだろうか」という視点を持ち、いろいろなバックグラウンドを持つ社員たちが、躊躇せず、自由に、伸びやかに話ができる場があることは大切です。そこから出てきたアイデアが、たとえばイノベーション共創部で実現するかもしれません。人材交流で関係が深まったアライアンスパートナーとの間で進展する可能性もあるでしょう。まさに農業と同じで、このようなことが実現する組織風土のうえに種を蒔き、大切に育て、収穫する。ビジネスによっては、そこに10年という月日が必要かもしれませんが、必ず当社グループの大きな力になると思います。

また将来を語るうえで欠かせないのが環境への対策です。そもそも気候変動の原因となっている温室効果ガスの多くが、国民一人ひとりの衣食住等、日常生活から排出されています。その総量は国内でも6割を占めるという分析もあるほどですから、私を含めて、当社グループ社員全員が我がこととして考えることが大切です。

当社はマテリアリティの冒頭に「脱炭素社会実現への貢献」を掲げています。これは、まさに当事者意識を持って取り組むという意味あいも含んでいますし、環境保護という大きなテーマに対して、会社の事業を通して、自分たちの想いを実現しようという志向でもあります。

社内の取り組みとしては、2022年4月にサステナビリティ委員会を設置し、気候変動に関わる全社横断的な議論を進めています。関連するビジネス機会をとらえるこ

とも重要で、環境配慮型不動産への投融資の強化や、再エネビジネスにも注目しています。

たとえばイオンモール株式会社さま、株式会社エコスタイルさまとの協働で、2022年秋から稼働する再生可能エネルギー事業は非常にユニークです。全国約740ヵ所の低圧・分散型太陽光発電所で得られた電気を、全国約30のイオンモール施設に供給する自己託送と呼ばれる事業で、エコスタイルさまは発電所の設置・運用・保守等をサポート、当社グループはファイナンスアレンジの提供等を行います。自己託送という形は再エネ設備への投資促進効果もあり、世界的にも注目される手法で、今回の事業は国内最大規模となっています。このような脱炭素社会へ向けた事業をさらに開拓することで、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」という言葉の具現化につながってくると考えています。

——最後にステークホルダーへのメッセージをお願いします。

今、私たちが注力しているアライアンスはもちろんのこと、そもそも当社グループの仕事そのものが人をつなぎ、事業をつなぐという本質を持っています。「つなぐ」という言葉そのものはいろいろな意味を含み、曖昧ではありますが、同時に融通無碍で、さまざまな広がり可能性を含んでいます。

今後は、みずほ連携をはじめとするアライアンス先、お客さまの事業サイド、スタートアップとのコラボレート等、あらゆる場面で「つなぐ」ことが当社グループの持続的成長のキーになるでしょう。それはまさしく当社グループの<ミッション>である「ニーズをつなぎ、未来を創る」ということそのものでもあります。

新しい経営理念のもとでお客さまのニーズを敏感に見出し、新規事業投資も含めた価値あるサービス・ソリューションの提供で、今後もお客さまとともに社会の課題解決に邁進します。ステークホルダーのみならずにおかれましては、引き続き、厚いご支援を賜りますようお願い申し上げます。