

## 特集対談

一橋大学大学院  
経営管理研究科 教授  
円谷 昭一氏



リコーリース株式会社  
代表取締役 社長執行役員  
中村 徳晴



## 企業価値向上を図るため 価値ある事業を行うだけでなく さらなるアピール力の向上を

リコーリースは「真面目」に誠実な事業展開をしているとの評価をいただくことがよくあります。その真面目さから生まれた特徴ある事業は社会にあまり認知されていないのが現実です。創業時から中小企業の支援を続け、社会課題の解決に寄与する事業を行う当社が、さらなる企業価値向上を図るためには何が必要なのか。一橋大学大学院経営管理研究科 円谷昭一教授との対談を通して考えていきます。

### 会社の真面目さは十分に伝わる 社会的価値のある事業のアピールを

**円谷** この対談前に、中村社長のインタビュー記事や統合報告書などを拝見し、真面目な会社だなと感じました。そのような社風は一朝一夕ではできないのですばらしいと思います。中村社長は「あらゆる企業の設備投資のハードルを下げる」ことが創業の生い立ちと言われています。日本では企業の手元資金が投資に向かないというマクロ課題があるなかで、貴社のビジネスは課題解決の一助となる可能性があります。その生まれながらの強みをもっとアピールするべきではないでしょうか。

**中村** 創業当時は、船舶や飛行機、工場の大規模設備などの投資のために、銀行系などの大手リース会社の創業が相次ぎました。しかし、それらは大企業向けであり、中小企業が取り残されていました。そうしたなか、リコーがコピー機を世の中に普及させていく過程で、中小企業の設備投資の

支援に向け設立されたのが当社です。その後、リースの対象をパソコン、車、医療機器と広げていながら成長を続けてきました。現在、約40万社のお客様との取引がありますが、リース・割賦契約の平均単価は200万円以下であり、中小企業のお客様を支援するというスタンスは変えていません。

**円谷** それが大量のトランザクションデータという資産になっているわけですね。貴社への信頼の証とも言えるデータを活用し、「地続き」の変異を繰り返しながら、「私達らしい金融・サービスで豊かな未来への架け橋となります。」という姿を目指している。

**中村** そうですね。当社では企業属性などの会社情報や取引履歴などの情報を参考にスコアリングを生成し、システム化することで、迅速かつ効率的に審査を行ってきました。そのデータは、AIを使った分析・評価を行うことで、審査精度の向上にも役立てています。変異には、経営側が意図的に変異させていくパターンと、社員がお客様から刺激を受ける

## 特集対談

などの日常的な気づきから変異するパターンがあります。どちらでも最初の変異は小さなものですが、それが何度も繰り返して起こることで大きなビジネスになっていきます。変異はエラーを意味しますが、社内ではどんどん変異して成長していると話しています。

**円谷** 貴社が目指している「事業を手掛ける金融会社」から「金融も手掛ける事業会社」へ」という方向性も、「地続き」の変異に沿ったものですね。

**中村** 現在では、介護施設の運営を行うとともに、介護事業者に対してファクタリングサービスを展開し、また、環境分野では、太陽光発電所の運営を行いながら、発電設備へのファイナンス提供により再生可能エネルギーの拡大に貢献しています。金融は、「血液」や「黒子」にたとえられることがあります。事業者の立場と血液である金融業の視点を持つことが当社グループの最大の強みです。その他の事例では、生産者の減少傾向が続く農業・畜産業が抱える社会課題に対し、肉用牛の資産価値に着目したABL（動産・債券担保融資）を通じて資金需要に応えることで、経営安定化を支援しています。

**円谷** そうしたユニークな事業も統合報告書に掲載したいですね。それが投資家の目にとまればカバレッジに入り、株

価形成の潮目も変わるかもしれません。有料のアナリストレポートの作成・配信をしてもいいと思います。

### 値上げを理解される顧客との関係性 社員には前向きな成長を求めたい

**円谷** 顧客の大半が中小企業となると、利上げや値上げへの反発が起こるのではないですか。

**中村** 日銀がイールドカーブ・コントロールとマイナス金利政策を解除したことで、「金利のある世界」が始まっていますが、当社ではある程度の値上げはサービスの対価としてお客様にご理解いただいております。2018年頃から利回りも向上しています。事故率は低くリスク分散できているため、財務体質は健全です。

**円谷** 将来に向けて資産効率、収益性を高める素地がある。貴社にそうした優位性があると資本市場に伝われば、よりバリュエーションも上がるのではないのでしょうか。

**中村** まずは、2025年度のROE7%以上を目標に、資本コスト経営を意識し、事業ポートフォリオを組み替えながら成長を図っています。

**円谷** 現在はPBR1倍割れの対応として、政策保有株式の売却益で大型の自己株式を取得し、短期間のコーポレートアクションで巻き返すやり方が主流です。しかし、貴社は資本構成をドラスティックに変える会社ではない。事業を成長させて、配当で還元し、利益のボラティリティが少ないという構造があります。これらは株主に有利な条件なので、変異に時間がかかることを説明できれば、投資家や資本市場の評価も変わるはず。また、育児や介護、パートナーの病気などにより時間的制約のある働き方を組織長が1ヵ月間仮想体験する「はびねすトレーニング（はびトレ）」や、男性育児取得率100%など特徴的な社内制度もあります。それで社内がどう変わったかもアピール材料になるはず。

**中村** 最近では、新規事業の創出を目的とした社内提案制度「Mirai Creation」をブラッシュアップし、事業化まで進めば、1人200万円の報奨金を支給するとともに、管理職でな

い社員もその事業を主管する組織の組織長になれるようにしました。これは、起業家精神を身につけるトレーニングも兼ねています。ほかには、現場と経営層のコミュニケーションの活性化に向けて、各事業所からの要請に応じて役員を派遣する「みらくる座」も始めています。

**円谷** そうした取り組みの背景には、中村社長のどんな想いがあるのでしょうか。

**中村** 結局、自分を変えることができるのは自分だけです。私の社長任期にも限りがあり、その後はまた新陳代謝が起こります。目まぐるしく変化する社会環境のなか、日々の仕事をこなすだけでは思考が内向きになり成長は望めません。当社は当社にとっての最大の資産を人財ととらえており、その成長を実現するためには教育投資が必要と考えています。その成長が人財の質的な変化を促し、その変化が新たなビジネスの創出につながるものと考えています。

**円谷** 現状維持ではなく、組織も人材も変えていくという強い意志をお持ちですね。それを土台として、次に目指すのは何でしょうか。

**中村** 個人的な理想を言えば、当社で仕事をすれば成長できる環境をつくりたいですね。たくさんの方が入社し、経験を積んで独立していく。そして、社外で揉まれて成長した人材が新しい価値観を持って、当社と再び関係するようなことが起きればおもしろいですね。

### 多様かつ健全なガバナンス体制 取締役会は皆が当事者意識を持つ場に

**円谷** 貴社は独立上場企業として、大株主のリコーやみずほリースとは別のガバナンス体制を敷かれていますね。取締役会の構成をお聞かせください。

**中村** 取締役会は、取締役が13名、うち社内取締役3名、大株主派遣の社外取締役2名、8名が独立社外取締役に構成されています。女性が3割を占め、多様性があり皆が当事者意識を持つ、ガバナンスの利いた役員構成です。取締役会の前に会社から議案に関する情報提供を行うことで、当日は中身の濃



い活発な議論が行われる場づくりを心掛けています。また、中期経営計画策定時には、取締役会メンバーで半日のミーティングや合宿を行い、緊密な相互コミュニケーションを図ったことでかなり踏み込んだ議論ができました。

**円谷** 取締役会以外の場で、社内・社外取締役のコミュニケーションの場はあるのですか。

**中村** 社外取締役のみが参加する議事録を取らない非公式の懇談会を設けているほか、私も課題認識の共有を適宜図っています。外部環境の変化を踏まえ、アドバイザーとセッションしており、その内容も共有しています。そうしたやりとりのなかで、社外取締役から「もっと会社のアピールをするように」と言われています。

**円谷** 今日のテーマはそこに尽きますが、投資家が重視していることを探り、先手を打って開示していくべきです。社会的価値のある事業をされている貴社ですから、開示の仕方によって株価にも好影響があるはず。

**中村** 投資家が求めるものを先手を打って開示していくのはもちろんのこと、マルチステークホルダーへ向けて開示やエンゲージメントなどの双方向のコミュニケーションを工夫、充実させていきたいと思っています。本日はありがとうございました。