

社外取締役対談

役割を超えたチームワークで ガバナンスのさらなる強化を目指す

金融も手掛ける事業会社を目指すリコーリースにおける社外取締役の役割とは何か。

指名報酬委員の荒川正子氏と監査等委員の川島時夫氏のお二人に、
取締役会および各会議体の在り方、報告や情報共有機会の現状を踏まえて、
それぞれの立場から語っていただきました。

社外取締役
(指名報酬委員)
荒川 正子



社外取締役
(監査等委員)
川島 時夫



リコーリースの社外取締役の役割は リスクやチャンスの気づきの提供

— 社外取締役として、お二人の選任理由と期待されている役割について、どのようにとらえていますか。

荒川 私は金融および不動産の専門家として、国内外の投融资、ビジネスデベロップメントなどに関わってきたこと、またコーポレートガバナンス団体の理事も務めており、その知見も期待されていると認識しています。ただし、社外取締役は一定の専門スキルを期待されているにしても、経営全般について責任を持つ立場ですので、「専門外はわかりません」は通用しません。事業に影響を与える社会情勢やトピックスを含めた情報のアップデートとともに、自ら情報発信もしています。

川島 私は当社が監査等委員会設置会社となった2020年に就任しました。その前は大手の電気機器メーカーで常勤監査役を約8年務めていました。同社は国内外に子会社を多数有し、現場重視の監査活動を行ってきた経験がありますので、これまでの監査経験を活かした、経営陣と現場との乖離が生じないような「気づき」を提供できるような監査活動を実践するように心掛けています。さらに、コーポレートガバナンス、監査等委員としての活動などの知見の還元、リスク管理や内部統制の高度化への貢献が期待されていると認識しています。社外取締役としての役割は、「気づき」の提供だと考えています。金融実務知識もフル活用し、「Hidden Risk, Hidden Chance」についての「気づき」の発信ができるように努力しています。非常勤の監査等委員ですが、現場の声を拾うことが最重要と考えており、その声をほかの社外取締役に還元するように努めています。荒川さんも専門以外の領域

でも、社外のセミナーなどに参加し勉強されていて、取締役全員に役立つ情報を積極的にフィードバックしてくれています。その情報から、私自身の「気づき」が生ずることも多々あります。

荒川 取締役会以外の活動も活発です。当社は、2023年度の指名報酬委員会は14回開催されました。中期経営計画(以下、中計)の戦略を策定してモニタリングを行うための中計審議会や中計確認会のほか、独立役員懇談会(取締役会とは別に、独立社外取締役同士で意見交換を行う場)など、さまざまな角度で議論をする場があります。

川島 監査等委員としては、2023年度は現場監査活動に加え、23回の監査等委員会に出席しました。執行部門との懇親の場も意識して確保するようにしています。取締役会外の議論の場については、人数が増えるほどコミュニケーションや情報共有が難しくなりますので、会社側からだけでなく、社外取締役から提案されたものもあります。

荒川 会社に有事が起こった際に全社一丸となるためには、日頃から相互理解と信頼関係、コミュニケーションを取りやすい関係を構築しておくことは、異なる意見を発言しやすくなるので有用であると思っています。

川島 荒川さんが言われるように、理解と信頼が大事であり、あとは一人ひとりがスキルや知見を発揮し、10の力を15や20にするチームワークも重要なので、その体制構築を行っています。社外取締役は、それぞれの分野や業務でのリーダー経験など、専門領域だけではない経験もありますので、「期待される役割」を超えてどんどん活用してほしいと思っています。

取締役会の報告内容・体制は充実 社外取締役の意見で情報共有が迅速に

— 当社の取締役会の特徴は何でしょうか。また、その運営などについて、社外取締役として意見を出して改善につながったことはありますか。

荒川 取締役会の数日前に、重要な決議事項の説明を中心とする事前説明会があります。各社外取締役が参加可能な日程に合わせて2回に分けて開催されるのが通常ですが、そ

れぞれの回でのコメント・質問についての議事メモが取締役会前に共有されるので、効率良く取締役会当日を迎えることができます。

川島 私も事前説明会は、有益だと思っています。その分時間拘束を強いられるわけですが、事務局である取締役会室が丁寧かつ誠実に対応してくれますし、取締役会本番の議論の有効性につながることで決して苦にはなりません。一方で、取締役会で執行サイドが業務報告する場合、時間の制約もあり、どうしても大枠にならざるを得ない部分があります。監査等委員会としては、報告内容に関連したいろいろな課題などについて現場ヒアリングで得た情報をベースになるべく多くの情報・課題認識を提供しようとしています。独立役員懇談会でもフィードバックするなど、多くの機会をとらえて情報提供をするよう心掛けています。

荒川 当社グループには約1,600人の社員がいますが、経営陣の顔が見えて、アクションや変化を起こしやすい規模であるのも功を奏しているのかもしれない。完璧でなくとも、第一歩を踏み出すことで新たに見える物事があり、それに対する意見が出て改善するというPDCAを回す環境があります。

川島 取締役会決議事項ではなく、社内会議決議レベルの案件であっても、全社の事業に影響を与えるものは、質的な重要性を踏まえ諮るべき、と複数の社外取締役から指摘があり、情報共有のタイミングが早くなりました。

荒川 自然災害にかかる安否や事業への影響、インシデントについても可能性の段階から一報を入れてくれるようになりました。仮に執行側で対処する内容であっても、その対処が適切かを監督し助言をすることも、知らないといけません。会社としてリリースする重要事項を、社外取締役はリリース後に知りましたでは困ります。情報共有しやすい環境や体制をつくるのも役割であると思っています。

川島 資本コストに基づく議論も2019年頃からすでに展開されていますが、年々、より実践的議論に進化していると思います。資本コストの考え方は各事業の採算管理などにすでに用いられていますが、社外取締役からは「さまざまな切り口において、事業ポートフォリオの評価の指標としても活用している状況を取締役会でもっと明示的に共有してほしい」という意見も出ています。

社外取締役対談

内部統制と組織体制の構築について 経営理念の真の浸透とは

—— 内部統制と組織体制の構築について、それぞれの立場からどのように具体的に対応していますか。

川島 監査等委員会監査では、統制環境の確認に重点を置いています。その特徴の1つ目は、内部監査部門である、内部統制室と密接に監査活動をしており、現場の組織運営状況についてヒアリングする組織運営監査への参加です。事前アンケートで、「重点目標」「阻害要因」「経営理念の活用状況」「リスク認識」というような質問に回答をもらった上で内部統制室がヒアリングしている内容を確認しています。監査等委員もこの機会に、組織運営上の課題、あるいは現場が困っていることなどを探っています。これは監査役や監査等委員の本来的役割とも言えますが、当社では内部統制室が行う組織運営監査をフル活用しています。組織長から現場担当者まで幅広い階層から多くの声を聞くことができる体制になっています。2つ目は、内部統制室が行う監査活動には非常勤の監査等委員も時間の許す限りオンラインでも参加できるため、社内の常勤監査等委員並みに現場の声を聞ける体制になっていることです。3つ目は、特徴であり課題でもあるのですが、当社は「金融も手掛ける事業会社」に変わっていくことを目指しており、それに応じた監査の必要が出てきています。たとえば、太陽光発電事業、不動産賃貸事業、介護施設の運営など、それぞれ異なる事業知見についてもタイムリーに勉強していく必要があらうと気を引き締めているところです。

荒川 私が社外取締役に就任した頃から不動産の投融资機会も増えてきたため、その評価やデューデリジェンスにおいて、内容や規模に応じた体制の構築が必要となりました。事業担当部門だけでなく、審査本部や投資委員会、経営会議および取締役会が、互いに健全なけん制機能を効かせるため、単に体制やプロセスの構築だけでなく、人財配置や教育も重要です。それを実行するのは現場ですが、監督可能な内部統制システムの基本方針の承認は取締役会の責務ですので、必要であると思えば取締役会外でも各現場担当者と話す機会を設けてきました。監督という立場では、①プロセスの合法性、合理性、②結果の妥当性の2軸を意識して確認するようにしています。

川島 監査等委員会では、荒川さんのおっしゃる2軸の側面を戦略・施策が展開されている現場から見た妥当性という現場目線で確認するように心掛けています。その際には戦略・施策を支える重要な要素である人的リソースの量・質についての確認は欠かせません。組織運営監査のヒアリングでは、エンゲージメントサーベイツールの結果も活用しています。内部統制室が情報共有してくれる各組織のエンゲージメントスコアを監査等委員も見て、強み・弱みをチェックしてヒアリングすることで組織課題の理解につなげようとしています。独立上場会社としての求心力の要となる経営理念の浸透状況については、組織運営監査の重要なテーマの一つとして注目しています。現場からすると形だけのお題目のように感じられがちですが、経営理念を自分なりに理解し、判断の拠り所として業務を進めているような話を聞けることも増えてきました。管理部門やバックオフィス部門などでは、多忙さもあって、「私達らしさ」が自分の業務にどう結びついているか想像し難いという声も聞かれますが、徐々に経営理念の基本姿勢を自分の業務に結びつけて、改善活動やモチベーションの維持向上につなげているという声も多く聞かれるようになってきています。経営理念の浸透状況を継続して確認していくことは重要なミッションと認識しています。

荒川 経営理念を通して、我々含め「私達らしさ」を常に自問自答しています。一方で、「私達らしさ」というのは漠然としているので、経営理念・マテリアリティを含め、現場に浸透させていくには、社長が直接伝えることも重要であり、定期で各事業所を回って対話する機会を設けるなどしています。

指名報酬委員会では社長も評価 大株主の社外取締役も自己評価の対象に

—— 指名報酬委員会について荒川さんにお尋ねします。具体的にはどのような活動をしていますか。

荒川 2023年度の当社指名報酬委員会では、特に①社長評価、②サクセッションプラン、③報酬関係、④社外取締役の自己評価に取り組みました。①の社長評価については、会社の業績イコール社長の評価と考え、取締役は評価しても社長の評価はしないという会社も多いと思います。当社では、中長期の視点や非財務情報も含めた社長自身の計画を

期初に話してもらい、進捗状況や課題を共有しながら期末に翌年再任するかの是非とともにフィードバックという形を2年前から続けています。②の社内外取締役および執行役員のサクセッションプランについては、経営人財育成を目的とした研修のほか、サクセッションを見据えた人事異動、執行役員・理事候補者は事前課題についてのプレゼンテーション、人事評価、スキル、人物について面談も踏まえ意見をまとめています。社外取締役候補者も、スキルマトリックスを踏まえつつ、ロングリストから委員会として候補者を絞っていくプロセスを経ていきます。③の報酬関係の議論では、取締役の報酬水準が会社リソースの配分として合理的であるか、優秀な人材を確保するために適切なインセンティブとなっているかといった視点で、外部ベンチマークも参照しながら検証しています。2023年度からは、④の社外取締役の自己評価も始めました。記述方式で、「企業理念や経営戦略を十分に理解した上で関わっているか」「執行側に新たな気づきを与える発言を心掛けているか」「当社の事業、業界を取り巻く環境などについて日頃から意識して情報を集めているか」「社外取締役の間で意見交換や情報共有ができていくか」「各ステークホルダーの視点も意識しながら企業価値向上につながる発言を行っているか」等といった項目を、全社外取締役が回答します。それを指名報酬委員会で総括して取締役会で共有し、各事業に活かしています。

大株主との関係や利益相反の防止等について

—— 大株主に所属する社外取締役の二名は取締役会でどんな役割を果たしているのですか。また、利益相反とシナジーについて、どうマネジメントされていますか。

川島 両取締役ともに、利益相反の可能性については十分認識されていると思いますし、取締役会では一社外取締役の立場で質問や意見、アドバイスをなされていると思います。しいて大株主の立場という観点でいえば、例えば業績伸展のためのシナジー追求についての助言やリスク管理の高度化についての専門的な助言など、企業価値の向上の観点からさまざまにアドバイスしていただいていると思います。

荒川 両名とも、一取締役として個々の経験に基づき、たとえば、リスク管理・審査が専門の方はそのプロフェッショナルとして意見を述べています。とはいえ、事業上の競合が生

じる可能性はありえます。その場合、単に決議から外ればよいというものではないので、事前情報管理など、リスクを未然に防ぐ準備と心構えについても率直に話しています。

川島 取締役会の直前には、30分程度の「小」監査等委員会を開いています。当日の議案の論点の確認に加え、大株主の存在や視点から見て利益相反が起こりうる可能性があるかについても、事前に監査等委員3人で確認するように努めています。

—— 最後に、社外取締役の立場から見た、当社のガバナンスの課題をお聞かせください。

荒川 事業を継続させていくために必要かつ有効な仕組みがガバナンスであり、時代や会社の変化に伴い常に改善し続けます。そのために、取締役会実効性評価を実施しています。当社では取締役会事務局と各社外取締役の個別面談も実施しており、アンケートだけでは把握しきれない行間の部分も吸い上げています。実効性評価は内容報告だけでなく、結果をうけて今年はこれをやるという具体的提案が必ずあり、それを1年間実行した上で、遂行・達成できたことについての報告、それも踏まえて次はどうかを評価に反映するPDCAサイクルを回しています。

川島 当社は非常に真面目で多様な人財が個の力を精一杯発揮し、多岐にわたる業務を少数精鋭で支える効率的な組織運営体制になっていると思っています。他方、ある意味では遠心力が強く働きすぎて、統括的・統合的に管理・推進する体制が弱くなるリスクを抱えていると感じています。各部門が部分最適で走ってしまい、全体最適の視点が弱くなってしまいうリスクが顕在化しやすいのではないかと感じています。ただ、最近では、ERM（統合型リスク管理）の本格的推進に着手していますし、営業企画でも各事業の営業企画・統括機能に横串を刺す組織再編を行うなどの動きが出てきています。経営理念の浸透と求心力、そして事業を発展させていく遠心力がバランスよく発揮される組織運営について、引き続き監視・監督を行ってまいります。