

## 社外取締役鼎談



社外取締役  
(常勤監査等委員長)

中沢 ひろみ

社外取締役  
(指名報酬委員長)

一ノ瀬 隆

社外取締役

野地 彦旬

## 課題を見極め企業価値へと昇華する 協働が生む持続的な企業価値向上

経営を取り巻くさまざまな課題を率直に共有し、解決の道とともに描くこと。その積み重ねこそが、持続的な企業価値向上につながります。本対談では、多様な視点を活かした議論を通じて、ガバナンスの実効性を高めるとともに、経営陣との協働がもたらす信頼と成長の姿を語っていただきました。

— 現在の取締役会について、どのようなご意見をお持ちですか。

一ノ瀬 私は、2022年6月より社外取締役を務めていますが、当社の取締役会は独立社外役員が過半数を占め、かつ多様性に富んでいたため、当時の日本企業のなかでも先進的なガバナンス体制が構築されているという印象を受けました。それから数年を経た今、役員構成など外から見える形は変わらず整っているも

のの、取締役会の実効性の面で、乗り越えるべき新たな課題に直面しているのではないかと考えています。

中沢 社外取締役から上がった疑問を踏まえた議論の深化のための工夫の余地はありますし、企業価値向上に向けた必要十分な審議の機会の確保と意思決定のスピード感のバランスなどには、私も課題を感じていますね。

野地 私は2024年6月に社外取締役に就任しましたが、一ノ瀬さんが言われるように、取締役会の構造は非常にしっかりしている会社だと感じました。それに、社外取締役の皆さんがかなり率直に発言されていて、本当に感心しました。社外取締役のそのような姿勢によって、緊張感のある取締役会になっているとも思います。一方で、社外の人間には理解しにくかったり、把握できていなかったりする情報の提供や、細部の説明が足りないと感じることもあります。

一ノ瀬 取締役会で説明する社員が事実や意見を率直に言葉にできていないのではないか、と感じる場面がありますし、予定調和で議事が進んでいると感じることもあります。

野地 最も避けるべきは当社グループの企業価値が損なわれることです。取締役であっても社員であっても、本音で対話できる環境づくりが必要なのではないでしょうか。また、本来なら取締役会で議論すべきではないかと考えられる案件が経営会議のみで決議されていることもあります。この線引きは、何らかの形で明確に定義すべきだと思っています。事業を遂行する上では、あえてリスクを取るタイミングもありますが、リスクに見合うリターンを得ることができるのか、そのバランスを見極める上でも、取締役会の運営には改善の余地があると思います。

中沢 私達社外取締役がこのように率直に発言できるのは、社長との信頼関係を構築できていることも重要な点かと思えます。私は常勤監査等委員という立場で、2週間ごとに、社長と1on1ミーティングをさせていただいております。そこでは、毎週参加している経営会議や内部監査への立ち会い、現場の業務のヒアリングなどを通じて感じたこと、監査等委員会での意見などについてもできる限り率直な意見交換をさせていただ

## Index

### Section 1

イントロダクション

### Section 2

持続的な価値創造への原動力

### Section 3

価値創造を推進する重点戦略

### Section 4

サステナビリティへの取り組み

### Section 5

企業価値向上を支える経営基盤

役員紹介

#### ● 社外取締役鼎談

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

事業活動における人権の尊重/  
持続可能なサプライチェーンの構築

リスクマネジメント

### Section 6

データ



## 社外取締役鼎談

ております。こうしてガバナンス向上に向けて一歩ずつ歩みを進めているからこそ、次に向き合うべき課題が見えてきたというのが当社グループのガバナンスの現在地なのだと思います。

— リコーリースグループの次なる成長に向けて、どのようなことが必要だとお考えですか。

**中沢** 現在、次期中期経営計画（以下、次期中計）の策定に向けた議論を進めていますが、成熟期にあるリース業界のなかで、いかにして企業価値を向上させ続けるかは大きな課題です。新たなものを生み出したり、既存のものを組み替えたり、右肩上がりであっても、ときには過去を否定しながら前進すべき場面も出てくるかもしれません。常に資本市場を意識し、これまでの方法論をも疑っていくという意味では、さまざまな経歴や経験を有し、かつ第三者的な視点を持つ社外取締役が重要な役割を担うことになると考えています。

**一ノ瀬** それにはスピード感も大切です。先日、当社グループのDXについて意見を申し上げたのですが、時代の要請に対応した意思決定を迅速に行うことはもちろん、その変化をいとわない企業文化を醸成することが大きなカギを握ると思います。当社グループの社員は非常に真面目で堅実ですが、これからの未来を描いていくためには、前例にとらわれることなく、新たな発想に基づいた提案ができる、言うなれば個性的な人材の獲得・育成が急務だと考えます。

**中沢** 日本の企業で圧倒的に数が多いのは、当社グループが主な顧客層とする中小企業です。しかも、当社の営業体制は、北は北海道から南は沖縄県まで、地域に根づいて全国の中小企業を支えている。この点に、もっと誇りを持つべきではないかと思っています。多くの中小企業を金融・サービスを通じて陰ながら支えているという自負は、企業としての存在意義にもつながるものですし、こうした特色について自信を持って打ち出してもいい

のではないのでしょうか。

**一ノ瀬** それが当社グループらしさにつながるということですね。現中期経営計画（2023～2025年度）は“地続き”の変異を重要施策としていました。次期中計の戦略のなかで、当社グループの一丁目一番地であるオフィス分野など、得意な領域で圧倒的にNo.1になるという方向性が示されていますが、ともすると現状維持のようなやや消極的な印象を受けました。

**野地** 私は、「No.1」の先には「オンリーワン」があると思っています。当社グループにはぜひそのポジションを目指してほしいと思っています。そのためには、不得意分野に目を向ける必要があるでしょうし、場合によってはM&Aなども必要になるかもしれません。しかし、こうした課題を乗り越えることで、機関投資家をはじめとする株主の皆様にもご納得いただける企業体へと進化していけるのではないかと考えています。

**一ノ瀬** 加えて、当社グループの主要事業の業態はBtoBですが、ベンダーの先にいる最終顧客、つまり中小企業をはじめとするお客様にどのような価値を提供できるのか、という視点をより強く持つべきではないかとも思います。

**中沢** そうですね。真のイノベーションは、エンドユーザーのニーズを拾い上げてこそ起こせるものだと思います。既存の事業基盤を大切にしながら、同時に当社グループならではの商品・サービスを生み出していくには、高いレベルでの経営の舵取りが必要ですが、取締役会はもちろん、社員一人ひとりに至るまで、新たな顧客価値の提供に向けた挑戦に全社がワンチームで取り組んでいけると良いですね。

**野地** 新たな商品・サービスを生み出すということであると、社内提案制度「Mirai Creation」はとても良い取り組みですね。

**中沢** 「Mirai Creation」は、よく見られるような、賞を授けて終わりというのではなく、それを出発点に新規事業の育成にしようという本気で取り組んでいます。このほか、若手管理職向けの対話型の教育の場として続いている、「RLみらい塾」もありますが、社長自ら講師も務めています。当社グループの教育・育成に対するエネルギーは相当なものかと思います。

**一ノ瀬** 以前、私は前職時代に、「RLみらい塾」の講師を依頼されたことがあります。私自身、大きな組織から独立して起業し、経営を担っていた時期だったこともあり、当時から社長であった中村さんから学ぶことが多々ありました。なかでも、「経営者の意志を実行してくれるのは社員なのだから、いかにして人材を発掘し、育てていくか、そのプロセスが大事なのだ」という言葉は強く印象に残っていますし、その信念のもと具体的な取り組みを続けていることには感銘を受けます。

**中沢** 新たな変異を生むDNAを定着させていきたい、という社長の意志を強く感じますよね。

**一ノ瀬** ただ、経営者としてのコミットメントをもう一段強化しても良いのではないかと考えます。事業環境が変化していくなか



## Index

### Section 1

イントロダクション

### Section 2

持続的な価値創造への原動力

### Section 3

価値創造を推進する重点戦略

### Section 4

サステナビリティへの取り組み

### Section 5

企業価値向上を支える経営基盤

役員紹介

#### ● 社外取締役鼎談

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

事業活動における人権の尊重/  
持続可能なサプライチェーンの構築

リスクマネジメント

### Section 6

データ



## 社外取締役鼎談

で、いかにして時代に適応していくか、それに向けた社員のモチベーションをいかにして維持・向上させていくか。社長以下、執行役員の方々に、このような視点もあるのだと働きかけていくことも、現在の当社における社外取締役の役目だと考えています。

**野地** そのためには、「いつまでに、これを、このようにします」と、社長にコミットしてもらうことが肝要ですね。それに合わせて社外取締役である私達も意見しますし、指名報酬委員会としては、業績以外の定性的な部分でも評価しなければなりませんから。

**中沢** 先ほどお話に出たDXについても、一般的にITに関しては歴史的な遺産のようなものがあって、なかなか簡単には進まないというのも実情かと思います。そうしたレガシーを断ち切って、あるべき姿や中期経営計画の戦略の実現に向けて、何としてもDX化をやり遂げるという、トップダウンの号令も必要だと考えます。

**一ノ瀬** 次の成長に向けてはさらなるガバナンスの高度化も不可欠ですが、これについては先ほど野地さんも言われていたよう



に、すべての参加者が共通認識を持って取締役会に臨むための工夫が必要だと思います。社外取締役を株主・投資家の代弁者であるにとらえれば、取締役会で発言する際の責任の重さ、そして、その発言内容に100%の納得を得るための準備や答弁の重要性を理解していただけるのではないのでしょうか。また、海外を含め、機関投資家からの当社グループへの期待の高さをさまざまな現場で感じますので、社長にはIR面談をさらに積極的に行ってほしいと考えています。当社グループの考えや方向性を真摯に説明し続けることで市場からの評価が上がる側面もあると思いますし、機関投資家の質問を受けながら新たに見えてくることもあると思います。

**中沢** 上場企業である以上、機関投資家と有意義な対話を行うに足るオリジナリティのある戦略や成長ストーリーを持っておくべきですね。市場を意識した対話に関しては、最近社内の意識にも変化が生じていると感じます。今後もぜひ対話の場を活かし、社外取締役も参加できる機会なども増やしていただきたいと思います。加えて、独立役員同士の意見交換の場である懇談会の開催も継続していきたいですね。社外取締役が、それぞれの専門的な見地などから助言するだけでは、せっかくの多様性も有効に機能しません。独立社外役員のオピニオン形成の場として、指名報酬委員会の委員長である一ノ瀬さんを中心に、社外取締役同士が非公式の場で対話する機会が増えていますから、また一步、ガバナンス強化に向けての前進となりますね。

— 今後に向けて、ご自身が担うべき役割をお聞かせください。

**中沢** 当社グループは今、事業を手掛ける金融会社から、金融を手掛ける事業会社へと転換を図っている段階にあります。それには、リース・ファイナンスの枠を超えて、独自性のある事業や企業文化を打ち出していく必要もあります。リスクマネジメントを推進し、その過程で得た現場での気づきや課題感などを社外取締



役の方々と共有しながら、監査等委員としての役割を果たしていきたいと思っています。当社グループの監査等委員は、現場からの意見を伺う機会を大切に現場往査などにも積極的に参加しています。当社グループが飛躍的な成長を遂げるには、目指す姿と現場の実態とのギャップを埋めることも大切ですから、その役割を全うしたいと考えています。

**野地** 私は社外取締役として、リスクになりうるものを抜け・漏れなく把握できているか、議論できているかという点に、今後も強くアンテナを張っていくつもりです。社外取締役のスキルや経験を効果的に活用してもらうためにも、社内とは別の視点を持つ私達に「YES」と言わせるデータや根拠を準備し、丁寧に説明していただくことを求めていきたいと考えています。

**一ノ瀬** 企業価値は株価に表れるものだと思います。そして株価とは、誠実性・成長性に加え、いかに社会に価値を提供しているかという企業としての存在意義が可視化されることでも、向上していくものだと考えています。これらの要素を掛け合わせ、当社グループならではの価値創造ストーリーを描いていけるよう、経営陣をサポートするとともに、社外取締役としてチェック機能を発揮させることに尽力してまいります。

## Index

### Section 1

イントロダクション

### Section 2

持続的な価値創造への原動力

### Section 3

価値創造を推進する重点戦略

### Section 4

サステナビリティへの取り組み

### Section 5

企業価値向上を支える経営基盤

役員紹介

#### ● 社外取締役鼎談

コーポレート・ガバナンス

コンプライアンス

事業活動における人権の尊重/  
持続可能なサプライチェーンの構築

リスクマネジメント

### Section 6

データ

