

## 独立社外取締役座談会

### 企業価値向上を支える 取締役会の進化



取締役  
(独立社外取締役)  
佐々木 百合

取締役  
(独立社外取締役)  
川村 佳世子

取締役 (監査等委員)  
(独立社外取締役)  
中田 裕康

取締役 (監査等委員)  
(独立社外取締役)  
金子 裕子

取締役 (監査等委員)  
(独立社外取締役)  
斉藤 雅之

#### 2024年度の取締役会や各委員会での議論、独立社外取締役の活動を振り返って、率直なご意見をお聞かせください。

**斉藤** 2024年度は、取締役会や各委員会の運営改善によってより活発な議論ができました。会議以外でも社長はじめマネジメントの方たちとざっくばらんに話をする機会があり、執行側の考えや問題意識などをより具体的に理解することができ、前年度よりさらに踏み込んだ議論ができました。

**金子** 2023年度に取締役会の付議基準を見直したことで議題が絞られ、実質的な議論にさらに時間を割けるようになったことは非常に良かったと思っています。

執行側からは必要な情報がしっかりと提供され、また我々

が申し上げたことを真摯に受け止めて対応してくれます。そうした姿勢があるからこそ、フォーマルな場だけではなくインフォーマルの場でもスムーズなコミュニケーションがとれていると感じています。

**中田** 我々の提案や指摘に対して正面から応えてくれる執行側の姿勢は素晴らしいと思います。一方で、付議基準の見直しによって執行側への委任を増やしたことで取締役会のモニタリング機能が弱くなるのではないかと少し懸念しましたが、委任した事項の帰趨に関して具体的なデータを示していただき、しっかりと検証ができたことと評価しています。また、ガバナンスに関する今後の論点を議論したことは、当社がどうあるべきかを考える良いきっかけになり、たいへん有意義でした。

**佐々木** 議論の時間が増えたことでお聞きしたいことが聞きやすくなったと思います。また、私から取締役会の構成についての議論を提案させていただきましたが、これを受け入れてガバナンス委員会でしっかり議論することができたことは非常に良かったです。

**金子** 取締役会の構成に関して、今の体制は多様性に富みそれぞれの取締役が自身の強みを発揮できる人選になっていることを再確認できました。それぞれの知見や経験がうまく生かされ、当社の企業価値向上に役立っていると感じています。

**斉藤** 株主や投資家は取締役会という1つのチームがアクティブに動いているかを見えています。今後、外的・内的環境が大きく変化していくなかで、取締役会の構成やスキルマトリックスがきちんとそれに対応しているか議論することが

## 独立社外取締役座談会

大切です。2024年度にしっかりと議論ができ、今の取締役会の構成は適切だと確認しましたが、今後もそうしたプロセスが大事だと思います。

**川村** 社外取締役は外部目線で助言することが役割の1つですが、より有効な助言を行うためには当社のビジネスのプライオリティを把握することが重要です。当社は取締役会のサポート体制や情報共有が充実しており、結果として取締役会は効率的に運営されていると評価しています。

**金子** スキルマトリックスの見直しも議論しましたが、カテゴリーを設けて整理できたのはとても良かったと思います。また、スキル選定理由を明記し当社の考えが明確になったことで、候補者選定に至るストーリーが見えやすくなりました。取締役候補者の選任基準がよりわかりやすく改善されたと考えています。



**佐々木** 日本企業全体の課題かもしれませんが、取締役に求めるスキルについて専門性と経験を踏まえた総合力のバランスをどう考えるかは継続的に考えていく必要がありますね。ただ、今回のスキルマトリックスの見直しは当社の取締役に何が求められているかを改めて考える良い機会になったと思います。また、それぞれのスキルの内容を確認し議論できたこと自体に意味があったと感じています。

**中田** 取締役に求められるスキルには、専門的な知識・経験に基づくハードスキルと、総合的な表現力や理解力、共感力、大局観などのソフトスキルがあると思っています。

スキルマトリックスには主にハードスキルが示されていますが、言語化が難しい取締役一人ひとりのソフトスキルもとても重要です。当社にはそれらを兼ね備えた人が集まっていると実感しています。

**斉藤** 2024年度に行った議論のもう1つの成果として、指名委員会、報酬委員会の委員長に独立社外取締役が就任したことがあります。これは取締役会の透明性が求められるなかで大きな意義があり、意思決定の妥当性をより客観的に示すことができるようになったと思います。

**中田** これまでの体制でうまくいっていなかったわけではありませんが、より透明性を高めるとともに、平時のみならず、万が一の事態が起きた時でも機能を発揮できるという安心感があります。

**川村** きちんとガバナンスが強化されていることを示す適切な対応だと思います。全体のオペレーションは大きくは変わりませんが、ガバナンスの妥当性や正当性についてより多くの納得感が得られ、言葉で説明するよりも明確な意思表示であると思います。

### 「10年後のありたい姿」の実現や中長期的な企業価値向上に向けた取り組みをどう評価していますか。

**斉藤** 中長期的な企業価値向上のためにはグローバルでのリスク対応、マネジメントが重要だと思います。今年3月、米州拠点を視察し現地マネジメントとディスカッションをしました。米州拠点であるMitsubishi HC Capital Americaは2年前にグループ会社3社が統合し誕生した会社ですが、

足元業績が厳しく、統合過程も含めてまだ熟成過程にあると感じています。今後、継続的に改善していくことが大切だと思います。

当社の海外事業のポートフォリオは非常に大きくなっており、米国の関税政策のような地政学リスクに対してもグローバルマネジメントが適切に機能することが重要で、株主・投資家の皆さまにも説明していく必要があると思います。

**川村** 当社では問題事象が発生した場合でもまずは解決に向けての対応がしっかりとできていると思います。リスクマネジメントの観点では次にどうするかという議論が大切ですが、当社は起きた事象に対する対応だけではなく、今後の方向性やさらなるリスクも合わせて検討するというプロアクティブな議論が行われており良い流れができていると思います。



**斉藤** 社外取締役の大きな役割として「監督」と「助言」がありますが、ポジティブな「助言」をするには早期かつ適切な情報インプットが不可欠です。問題等を早い段階で把握できれば取締役会で十分な議論ができ、執行側に対して適切な「助言」ができます。ガバナンスに課題がある会社では報告が事後的になりがちですが、当社では適時適切に情報共有が行われており取締役会の機能がしっかりと果たされていると感じています。

**金子** 当社では各事業部から社長へ迅速に報告がなされ、その内容が社外取締役にも適切に共有されるというモニタリング体制が確立されていると思います。

## 独立社外取締役座談会



**中田** 事業部は前向きに事業を進めようとしているわけですが、社外取締役が本当に大丈夫かという注意深い目で見ると弱いところや曖昧なところが

浮かび上がってくることがあります。杞憂に終わることも多いですが、そのような目線で指摘することも私たちの役割だと思っています。もちろん、それで足を引っ張るというのではなく、その指摘をきっかけにして全員で議論することにより、適切な結論に至っていると感じています。

**佐々木** 中長期的なありたい姿の実現に向けたマイルストーンとして「10年後のありたい姿」がありますが、この中には社員一人ひとりが「社会価値を創出する」ことに挑んでほしいという想いが込められていると考えています。そのことが社員の皆さんにしっかりと伝わってくると良いと思います。

**川村** 「10年後のありたい姿」は、自分たちで「つくる」ありたい姿であり、10年後に当社はどうなるかではなく、10年後に当社をどうしたいかを描いていく動きであると思います。特に若手社員の皆さんにはその意識を強く持っていただけると良いと思います。その意味では変革を促す仕組みが浸透しつつあり、変革に向けたマインドセットの定着も進んでいると思います。

**斉藤** 顧客に対する提供価値を高めていく過程で、社長をはじめとするマネジメントが夢を語り、10年、20年、30年たっても追い求め続けられるものを掲げることが大事です。変革を促す仕組みの浸透を加速させ、それが会社のカルチャーになっていくことを期待しています。

**中田** 10年後というのは経営統合から10年後の2031年度と、今から10年後という、2つの視点があると思います。

2031年度は「ホップ」・「ステップ」・「ジャンプ」という3つの中計のゴールですから、2025中計で設定した「10年後のありたい姿」をめざしていくこととなりますが、今から10年後の自分の姿についても社員一人ひとりが常に考えてほしいですね。

### 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。

**金子** いろいろなステークホルダーの方がいらっしゃいますが、企業として存続し成長してほしいという期待は皆さん共通だと思います。



私は、会計と監査のプロフェッショナルとしてこれまでのいろいろな会社のガバナンス体制や管理体制を見てきました。この経験を活かして、執行サイドとは異なる客観的で独立した第三者的な目線、さらに温かい心を持ってこれからも貢献していきたいと思っています。

社員の皆さんには、当社の経営理念にある「アセットの潜在力を最大限に引き出し社会価値を創出する」とは具体的にどういうことか、自らが携わっているアセットを使って何ができるのかを真剣に考えていただきたいです。そして自分たちの仕事を変えてほしいと思います。

**中田** 私は、金子さんの「第三者的な目線」と同じ意味ですが「外部性」を持った視点で当社に貢献していきたいと思

ます。また、社員の皆さんには当社の経営理念に誇りを持ってほしいですね。将来当社に入社する方たちも、入社して「良い会社に入ったな」と感じていただけたと思います。

**斉藤** 「10年後のありたい姿」を実現するためには非財務資本の強化として人材育成がとても重要だと考えています。社員の皆さんには、まずは個々



の能力を上げることを強く意識して自己研鑽に励んでほしいです。

**佐々木** 独立社外取締役として社内では気づきにくい点を外部目線で指摘するということが非常に重要だと考えています。これからもすべての株主およびステークホルダーのために、社内でも当たり前と思われることにも外部目線でコメントしていきたいと思っています。

「社会価値を創出する」ことにすごく魅力を感じます。その想いは「10年後のありたい姿」に込められていますので社員の皆さんには是非それを理解し、行動に移していただきたいと思っています。

**川村** 独立社外取締役として、当社の経営基盤強化やDXによる変革に対して、外部目線で執行の皆さんの困りごとにも助言をしていきたいと思っています。

当社は多くのアセットを保有しており、それぞれが社会インフラとして社会貢献につながる魅力的なビジネスを行っています。そうした事業に誇りを持ち、社員の皆さんが積極的にチャレンジできる土壌を築いていただきたいです。