

## 独立社外取締役座談会

### ありたい姿の実現に向けた挑戦を支える取締役会の役割



#### 2028中計策定のプロセスや議論内容を どう評価していますか。

**川村** 「31年度のありたい姿」の実現に向け、「ホップ」から「ステップ」へと移行する今回の中計策定は、社員のマインドセットの変革をともし難易度の高い取り組みだったと感じています。実際、取締役会でも相当回数の議論を重ねまし

たが、そのプロセスを通じて、数値目標や役員報酬の見直しを含め、「ここから会社をどう変えていくのか」という方向性についてだけでなく、その実現に向けた具体的な施策に関しても当社全体で共通認識を持つことができた点を評価しています。

**斉藤** 2028中計の最大のメッセージは、これまでの資産積み上げ型の成長から、資本効率と収益性を重視した経営に舵を切った点にあると思います。ROEを最重要指標として

位置づけ、利益、資本効率、株主還元、さらには役員報酬体系まで含めた一体的なフレームワークとして整理できたことは大きな意義があると考えています。

2025中計でROE10%が未達に終わったこともあり、株主や投資家の皆さまのなかにはその実現性を懐疑的に見ている方も少なくないと思っています。だからこそ、2028中計では、「何を伸ばし、何を見直すのか」という事業ポートフォリオ変革を具体的に示し、ROE達成に向け実効性のあるアクションを

## 独立社外取締役座談会

明確に示していくことが重要だと考えています。

**中田** ROE10%という最重要指標がほかの数値目標や施策と整合した一貫性のある中計になったと思います。ポイントは、ROEというトップダウンの目標と、各事業の改善や取り組みを積み上げていくボトムアップのアプローチが両立している点です。この両面から企業価値の向上を図ろうとしている点は、2028中計の特徴であり、強みだと受け止めています。策定の過程でも、執行サイドとの間で丁寧な議論の積み重ねを通じて、「どういう考え方でこのように組み立ててきたのか」という全体像についての理解を深めることができました。一方で今後を考えると、2028中計と「31年度のありたい姿」との関係性を、より分かりやすく整理していく余地はあ 있다고感じています。



**金子** 2028中計は全体として納得感の高い内容だと受け止めています。日頃から事業や現場の状況については丁寧な共有を受けており、そうした点からも現状の課題を適切に反映した内容であると感じます。取締役会においては、丁寧に時間をかけて議論ができたと考えています。特に「ビジネスモデルの進化・積層化」は2025中計からの継続施策ですが、

これまでの「つかう」という視点に、「つくる」「つぎに繋げる」という視点を加えたことには意義があります。また、事業ポートフォリオの入れ替えを、明確に数字として打ち出した点も重要です。今後の課題はこの2028中計を社員一人ひとりに浸透させ、またステークホルダーの皆さまにどのように伝えていくかだと思います。社員の皆さんには自分ごととして捉えてもらう必要があります。また、実現状況をモニタリングするとともに、環境変化等に応じて見直しをしていくことも必要と考えています。

**川村** 2028中計の課題は「やり切れるかどうか」に尽きると思っています。環境変化のスピードが想定以上に速いなかで、計画通りに進まない局面も当然出てくると思います。その際に、必要な軌道修正を迅速に行えるかどうか々が極めて重要となりますので、中計の進捗状況や外部環境の変化は取締役会で適切にモニタリングし、中計目標の着実な実行を後押ししていきたいと思っています。

### 資本コストや株価、PBRを意識した 経営についての議論についてお聞かせください。

**川村** 株価やPBRについては、自社株買いなどの施策による短期的な引き上げではなく、事業ポートフォリオ変革をはじめとする2028中計の施策を通じて、企業価値を本質的に高め、その結果として市場評価を向上させるということが重要だと考えています。

**金子** 常に資本コストや株価、企業価値の向上を意識して

議論を行っています。中計の議論だけでなく、その他の課題についても同様です。自己資本比率が相当に高い企業では自社株買いに合理性がある場合もありますが、当社の場合には財務健全性を維持しつつ、事業ポートフォリオの入れ替えにより企業価値を高めていくことが適切であり、現時点は自社株買いを行う局面ではないと考えています。社外取締役として少数株主を含むすべての株主価値を最大化することを強く意識して引き続き議論していきたいと思っています。



**斉藤** 投資家の皆さまに対し、成長性、資本収益性、財務健全性のバランスをどのように考えているのかに加え、キャピタルアロケーション（資金配分）を明確に示すことが重要です。その上で当社が成長するために何を強化し、何を見直すのかという戦略とKPIを示し続けることが信頼を高めることにつながります。また、こうした考え方を社員にも浸透させ、モチベーションの向上につなげていく必要があります。

**中田** 数値目標を達成する主体は社員一人ひとりです。したがって、企業価値向上のためには社員のエンゲージメントをいかに高めるかが非常に重要だと思います。また、

## 独立社外取締役座談会

当社は、さまざまな取り組みにあたって非常に真面目で丁寧な姿勢で臨んでいる会社だと感じています。そのことがもう少し外部にも伝わるようにするとより良いのではないかと考えています。

### 2028中計の戦略を支える評価制度として 役員報酬体系を改定しました。

**斉藤** 役員の報酬体系は場当たりに設定されるものではなく、収益性の向上を支える仕組みとして戦略的に設計されるべきもので、従業員の報酬やモチベーションとも連動し、会社全体として価値創出に向けた一体感を生むことが求められます。今後に向けては、グローバル基準も踏まえた報酬水準の検討がテーマになると思います。

**中田** 役員報酬の検討においては、戦略との整合性という「理論」と外部マーケット等の「相場」の双方を踏まえる必要があります。その観点で見ると、今回の改定は当社の経営理念や目標と整合した内容であり、適切な見直しであったと評価できます。ただ、ここがゴールではないので、今後も継続的なモニタリングと見直しが重要だと考えます。

**金子** 私も役員の報酬体系は経営理念や中計と整合し、優秀な人財の確保および中長期的なモチベーション向上につながることを重要だと思います。今回の改定は、変動報酬比率の引き上げ、効率性指標の重視、非財務目標の導入など、中計や経営戦略と連動した設計となっており適切と評価しています。今後は海外を含めたグループ会社を含めた

報酬や人財配置の最適化が課題になります。

**川村** 2028中計の策定と連動して報酬体系を見直したことは適切だったと思います。特に社員のエンゲージメント指標を組み込んだことでよりバランスが取れた設計になったと思います。重要なのは、報酬体系の変更が役員の行動や組織の成果にどのような影響を与えるのかを継続的にモニタリングすることです。また、グループ全体として海外子会社の報酬制度とどう整合させていくかについては、従前の考え方が異なる点はあるものの実行に向けては今後の重要な課題だと思います。

### 取締役会のあり方や実効性評価について ご意見をお聞かせください。

**金子** 取締役会の実効性評価については課題に対する対応が着実に進んでおり、PDCAは十分に機能していると感じています。そういう意味で現行の内部評価の形式は適切だと考えています。会社ごとに事業特性や取締役会のあり方は異なりますので、その違いを理解した上で評価するという観点で、現時点において第三者評価機関活用の必要性はあまり感じていません。

**中田** 独立社外取締役として意見を述べる機会がしっかり確保されていて、その内容にも真摯に向き合っていたいただいていますし、具体的な改善にもつながっています。そうした点を踏まえると、現行の実効性評価は適切に機能していると感じています。

私自身、報酬委員会の委員長として関わるなかでも、あらかじめ結論が決まっているような進め方ではなく、委員会での議論そのものが意思決定にしっかりつながっていると実感しましたし、執行側の皆さんも私たち取締役個々の意見に非常に丁寧に向き合っていると感じました。こうしたプロセスの積み重ねが、当社の取締役会の実効性を高めているのではないかと感じています。

**斉藤** 私の実効性評価の方法やプロセスについては同様の認識です。実効性の高い取締役会とするには議論の雰囲気が大切だと思いますが、当社の取締役会は非常にオープンで率直な議論ができており、そのことから実効性は十分に担保されていると思います。したがって私も現時点で第三者評価機関を活用する必要性は感じていません。



**川村** PDCAサイクルが適切に機能し、自律的な改善が図られていると認識しており、現時点では第三者評価機関を活用する必然性や追加的なメリットは限定的であると考えています。また、取締役会における議論の状況についても、メンバーそれぞれが異なるスキルや専門性を有するなかで、多様な視点が適切に反映され、お互いの強みを引き出す

## 独立社外取締役座談会

建設的な議論が行われていると認識しています。各委員会の委員長の社外化については、議論の進め方や準備段階において従来の前提に対して新たな視点が加わる契機となり得るものと認識しています。こうした視点の積み重ねが、取締役会における議論の質をさらに高めていくものと考えています。

**中田** スキルマトリックスに基づいて多様な専門性を持ったメンバーが揃っていて、お互いのバックグラウンドを踏まえながらコミュニケーションを取ることができていると思います。その結果として、形式的ではなく、しっかりとした議論が交わされているという印象です。

**金子** 現在の取締役会は専門性等のバランスが取れた構成になっていると感じています。非独立社外取締役も高い資質に加え、投資や経営、海外ビジネスに関する豊富な経験と専門性を有しており、当社の企業価値向上に資する発言をしていると考えています。また、三菱グループとしてのネットワークや知見は当社の成長にとって有益であり少数株主の利益にも資するものです。これまで一度もありませんが、万が一、利益相反で主要株主の利益を優先するような提言があった場合には、独立社外取締役全員が反対しますので、そこは安心していただきたいと思います。もちろん、取締役会の構成は環境変化等も踏まえ、継続的に見直しを検討していく必要はあると考えています。

**斉藤** 非独立社外取締役の有無にこだわるよりも、当社の取締役会が本質的に強いチームであることこそが重要であり、実際にそのようなチームになっていると考えています。各メンバーがそれぞれの役割をしっかりと果たしていますので、

非独立社外取締役の存在に問題はないと思います。

**川村** 取締役会の構成については、形式にとらわれるのではなく、当社にとって必要なスキルや経験を有しているかという実質面が重要であると考えています。実際に、当社の非独立社外取締役はご自身の経験に基づく適切な助言を行っており、取締役会の議論に有益に寄与していると判断しています。

私も現在の取締役の構成は理想的だと思いますが、一方で執行役員に女性や外国人がいないという点は課題であると認識しています。多様なリーダーがいる組織は強いと思いますので、執行側にはぜひそのような文化の醸成を期待したいです。



### 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。

**川村** 2026年度は2028中計が本格的に始動する重要な年です。当社の強みをさらに磨きながら、「31年度のありたい姿」の実現には、戦略の実行に加え、変化の激しい環境に柔軟に対応できる組織と人財の育成が不可欠です。独立

社外取締役としてIT・DX・AIの知見を活かし、変革を支えるガバナンスと人財育成の両面から、当社の中長期的な企業価値を高めていけるように後押ししてまいります。

**斉藤** AIをはじめとする技術革新は、生産性や競争力を左右する重要な局面を迎えています。変化を後追いするのではなく、自ら変化を生み出していくという姿勢こそが、今後の競争優位性につながるものと認識しています。こうした認識のもと、当社が挑戦し続ける企業であることを戦略およびその実行の両面から、投資家をはじめとするステークホルダーに適切に示していきたいと考えています。

**中田** 当社の強みは、外部からの意見や指摘を真正面から受け止め、丁寧なプロセスで改善を積み重ねる姿勢にあります。こうした姿勢は単なる特徴ではなく、長期的な企業価値を支える重要な強みだと考えています。結果としての数値やアウトプットだけでなく、そこに至るプロセスの確かさという点でも、当社は高いレベルにあります。社員の皆さんには、こうした当社の姿勢にぜひ誇りを持っていただきたいと思いますし、その土台の上で、自ら考え、挑戦し続けていくことが、次の成長につながっていくのではないかと考えています。

**金子** 私は独立社外取締役として、会社を深く理解しつつ、独立した立場から長期的視点で事業の発展とリスク管理をモニタリングすることを重視しています。私の会計・監査での専門知識と、多くの企業との比較を通じて得た視点を活かし、これからも建設的な助言を続けていきます。変化の激しい時代においては、過去の成功体験にとらわれず、学び、考え、行動に移すことが重要です。変化を受け入れ、自ら行動する社員の皆さんの挑戦を後押ししていきたいと考えています。