

# 独立社外取締役座談会

## 取締役会のさらなる実効性向上とガバナンスの進化に向けて

独立社外取締役5名による座談会を実施、2023～2025年度中期経営計画(2025中計)の策定プロセスに対する評価からガバナンスの重点ポイント、当社への期待、リース業の枠を超えたビジネスモデルのあり方まで、幅広く意見交換を行いました。



中田 裕康  
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)

平岩 孝一郎  
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  
取締役(監査等委員)  
(独立社外取締役)

### 経営統合プロセス(PMI)は成長への布石

**Q**：統合後、この2年間で、当初に掲げたPMIも無事に完了とのことですが、これからの課題をどのようにお考えですか。

**斉藤** 旧三菱UFJリースと旧日立キャピタルの2社が統合した新体制のなかで、現状、表面上のルールづくりはほぼ完了しており、これからは「熟成」のプロセスに入ると考えています。国内のみならず、買収した海外の企業も含めて、まずはお互いをよく知り、それぞれの企業文化を尊重しつつ、経営側が共通の価値観を明確に提示して、それを実行していくこと。それが最適なインテグレーションにつながり、結果として「ワンチーム」となるのではないのでしょうか。マネジメント層は当社の現在の立ち位置をよく理解されているため、今後はその方向に着実に進んでいくでしょう。われわれもアドバイスやサポート面でしっかりと貢献していきます。

**平岩** 一般論として、企業が統合を通じて本当に一体化するには、当時の新入社員が役員になるまでと同じで、30年程度の時間がかかるといわれています。確かにそうかもしれませんが、一方で、そんなに時間はかけられないという思いもあります。2025中計はしっかりとした理念に基づいて策定されており、その考え方には、すべての従業員が賛同しているはず。だからこそ、この2025中計には大きな意味があり、かつ斬新さもあると思います。当社の理念の実現に向けて、それぞれが育んできた企業文化や伝統などを新しい経営体制に埋め込んでいくこと、それが重要です。

**斉藤** 2年間にわたるPMIで、大きな成長への布石を打ったことで、当社には大いなるポテンシャルがあると考えています。「ホップ」にあたるこの3年間で、2025中計で掲げた「種まき」と「足場固め」にしっかりと取り組むことで、スムーズに「ステップ」「ジャンプ」につながっていくと思います。

## 忌憚なく議論し、理念を強く押し出した2025中計

**Q**：2025中計の内容や策定プロセスをどのように評価していますか。

齊藤 2025中計の議論にあたっては、まずは「10年後のありたい姿」を描き、そこからバックキャストして、現在、行うべきことを見出していく。このようなコンセプトを当時の柳井社長からうかがいました。これは、時流に沿った適切な経営戦略だと思います。なかでも、私が着目しているのは、旧両社の統合によるシナジー効果です。双方の強みを生かしつつ、特に海外でのオペレーションでシナジーを発揮していくこと、それが最大のポイントになると考えます。

金子 取締役会でも何度も議論してきましたが、事前に社内で丁寧な検討がなされていると感じました。2社が統合したことによる一体感の醸成と、足元を固めていくこと、この両面からさまざまな検討を行ってきました。

平岩 中期経営計画という、数値目標を掲げて、その達成をめざすイメージが一般的です。確かに当社でも純利益などいくつかの目標は掲げています。しかし、私が2025中計で注目しているのは、抽象的ではあるものの、理念を強く前面に押し出している点です。「10年後のありたい姿」である「未踏の未来へ、ともに挑むイノベーター」は、体質強化に力点がおかれていると感じます。どれほど時代が変わろうとも、体質が強化されていけば環境変化にも耐えられますし、常に前を向いて歩いていくことができます。

もう一つ大変に印象的だったことは、執行側から「失敗を恐れない企業風土をどうしてもつくりたい」という話があったこと。「言うは易く行うは難し」ですが、統合から日が浅く、手探り状態のなかで、失敗を恐れないという目標を掲げること、これは大変にすばらしいことです。われわれはそうした企業風土づく

## 常に第三者の視点でモニタリング

**Q**：2025中計の進捗にあたってのモニタリングでは、どのような点を重視されているのでしょうか。

佐々木 会社の内部だけでできあがってしまい、外から見えなくなるようなことがないよう、チェックするのが基本です。特に、ガバナンスについては第三者としての視点が非常に重要です。何かおかしいところはないか、自分としての気づきを指摘することを常に心掛けています。



りの手助けをしなくてはならないと、あらためて強く感じました。

佐々木 2025中計の策定においては、社外取締役の皆さんも、忌憚なく「この表現ではわからない」「もっとはっきりと説明してほしい」などと発言されました。もちろん私もそうした意見を申し上げたのですが、やり取りを通じて理解が非常に深まりました。

執行側はしっかりと議論に耐え得る内容に仕上げ、社外取締役も客観的な視点から意見を投げかけたことで、策定は大変によい形で進んだと思います。

中田 策定プロセスが段階的に進められたことに大きな意義を感じています。2021年4月の統合直後に「経営の基本方針」を制定し、その翌年には「10年後のありたい姿」を打ち出し、そして本年、2025中計を発表しました。その間に取締役会では8回にわたって議論を重ねてきました。社内の議論を集約したうえで取締役会に提出し、社外取締役も含めて意見をぶつけ合う。それを受けて、あらためて社内で検討するというサイクルが何回も繰り返されたわけです。そのプロセスを通じて、社内取締役と社外取締役の一人ひとりが、当社をどのような会社にしていきたいのか、そのなかで自分はどういう貢献ができるのか、より深く考えるようになりました。

平岩 現場をみて、現場に沿って考えていくことです。数字上ではわからないこともありますので、海外も含めてすべての現場を訪問してみたいですし、監査法人やさまざまなパートナーの意見もうかがいたいですね。現場ないしは事実に近い部分を踏まえて考えることがモニタリングという意味では最も大事だと思っています。

金子 30年近くにわたり会計監査に携わり、企業の内部統制やガバナンスをみてきた私の経験から申し上げると、特に

難しいのは海外部門の内部統制とガバナンスです。ビジネスのカルチャーが異なるなど、いずれの企業も海外の内部統制

には苦勞されている印象があります。また、2025中計を実現していくうえでは社員のエンゲージメントの変化も大切です。

## 意見を出しやすく、バランスのとれた取締役会、諮問委員会

**Q**：取締役会や諮問委員会の構成および運営について、どのようにお考えですか。

中田 メンバーは多様性に富み、さまざまな専門性とスキルを持っています。男性、女性、あるいは、外国人といった形式的な基準が先にあるのではなく、それぞれの特性やスキルを重視して選定した結果、この構成になったということでしょう。現状の取締役会、諮問委員会に外国人はおりませんが、将来を見据えて、外国人に求められるスキルを明確化しておくことも重要です。

また、当社は監査等委員会設置会社であり、監査等委員である取締役とそうではない取締役がいます。いわば会社を中心に二つの同心円があるイメージです。監査等委員は会社により近い内側の円に属し、ときには、積極的に現場に入って監査を行います。私のような監査等委員でない取締役は外側の円に属し、第三者の視点でその気づきを指摘する役割を担っています。一定の距離をおきながら、一つの物事を同時にみる2種類の取締役がいることは、当社にとって大きな意味を持つと思います。

佐々木 議論を深めるために、事前にもう少し説明がほしいという要望を会社に出したところ、重要案件に関しては必ず事前説明を行っていただけるようになりました。そこで質問しつつ、ディスカッションを行い、そのうえで取締役

**Q**：現場の視察ではどのようなことを感じていますか。

金子 最近ではコロナ禍が沈静化し、現場をみせていただける機会も増えてきました。私自身、当社の事業に対する理解も深まってきたと感じています。今後とも現場の視察をもって、委員会における議論に生かしていきたいと考えています。

齊藤 監査等委員会では、国内の事業所を視察させていただき、2023年初めには買収した米国の海上コンテナリース会社のトップと直接にディスカッションを行いました。現地の経営者の考え方や資質のほか、ガバナンス、会社に対するロイヤルティのレベルなども理解でき、有意義な経験でした。

ローカルのマネジメントがギブ・アンド・テイクというドライな感覚なのか、あるいは、当社への帰属意識を持ってグループの一員として経営に臨むのか、この違いはおのずと結果に表れるものです。私がお会いしたすべての経営者か



かに臨んでいます。当初は取締役の人数が多く、限られた時間内で意見を言い尽くせるのか心配していましたが、改善が進み、現状ではよい運営になったと考えています。

平岩 当社の取締役会はバランスが取れており、何でも言える雰囲気です。しかし、取締役一人ひとりの意見や考え方はかなり違います。私はこれこそが取締役会の正しい姿であると感じています。それぞれにベースが異なるからこそ意味がある。バランスが取れているうえ、意見も言いやすい。これは、各人が切磋琢磨しているからこそだと思います。



らは、当社のことを理解し、一緒にやっというマインドを感じました。さらに、日本人の駐在員とも一体感を持って経営にあたっていることも実感した次第です。

執行側がこのような機会を監査等委員会に提供してくれることはすばらしいことと思います。私もこれに応え、会社に貢献しようという意識をあらためて強く持ちました。

## 攻めと守りのガバナンスを

**Q**：社外取締役に期待される機能として、昨今では“攻めと守りのガバナンス”という言葉が聞かれます。そうした観点ではどのようなことに留意されていますか。

**平岩** 私は監査等委員ですから、基本的に守りのガバナンスが領分だと思っています。現場の視察では、本社の指導やサポートに関する情報も大切です。会社として掲げている目標が現場に浸透し、推進されているか。必要な連絡や報告は本社にきちんと上がっているか。それらをチェックすることも監査等委員の重要な役割です。

恐らく、日本企業にとって攻めのガバナンスはまだ弱い部分があるのではないのでしょうか。だからこそ、当社の執行側から「失敗を恐れない企業風土をつくる」という話が出たことは大きな驚きでした。しかし、私としてはこれに全面的に賛成であり、全力で応援していきたいと思っています。皆が力を合わせて当社の理念を守っていく。それが当社における攻めのガバナンスにつながると考えています。

**中田** 取締役会の前に、会社から提供を受けた資料を時間をかけて読み込みます。そうすると、よくわからない、曖昧な箇所につづかれます。もしかすると、これは会社の方も気がついていない何かがあるのではないかと考え、指摘することも私の仕事だと思っています。攻めか守りか、どちらに入るのか、よくわからないのですが。

**佐々木** 会社のなかで口に出にくいことや、社長には言いにくいことなど、そういうものが生まれてしまう場面が時としてあると思います。なるべくそういうことに気づいて、必要であれば指摘することが攻めのガバナンスになるかと思っています。

**金子** 攻めのガバナンスには二つのポイントがあると思います。一つは、経営者が攻めようとしたときのプロセスをきちんと確認すること。何か抜け落ちている点がないかをチェックし、結果的に攻めの経営を健全に後押しすることが大きな役割です。もう一つは、リスクマネジメントのあり方をしっかりとみることです。リスクを取った後にその管理体制が機能していれば、次の攻めに打って出る態勢が整います。当社は銀行系の要素が強く、非常に精緻なリスクマネジメントを行っていますので、われわれとしても後押ししやすい環境にあります。

**齊藤** 企業価値を棄損するような事態に対して、「守り」を固めることは当然の任務ですが、一方で、企業価値をどのように上げていくかという「攻め」のミッションにどれだけ貢献できるかが、使命だと思っています。

**Q**：ステークホルダー、株主の代表として、社外取締役の役割をどのようにお考えですか。

**中田** 繰り返しとなりますが、第三者からみて違和感を覚える点や、他の組織であつたらこれが普通という部分を株主の方々に代わって指摘することだと思います。

**平岩** 特に、社外取締役は少数株主のために尽くすことは当然ですが、従業員やパートナー企業など、ステークホルダー全般に対してプラスになることを忘れてはいけないと思っています。

**齊藤** 企業のサステナビリティをいかに最大化できるかを考えていくことが、最終的には、少数株主に対しても従業員に対しても合理的な議論になってくると思います。

## 失敗を恐れず、新しい価値を生み出すリース業に

**Q**：最後に、当社の将来への期待をお聞かせください。

**齊藤** 2025中計を策定し、「10年後のありたい姿」に向けた全体図を描いたところですが、頭が先行して体が追いついていない面もあると思います。そういった部分をしっかりとマネジメントしていく経営システムをスピーディーに作り上げていくことがポイントだと思います。

**佐々木** 一般的に、リース業はわかりにくさがあるものの、さまざまなことができるポテンシャルを秘めており、将来的には社会のニーズを取り込みながら多様な価値を創造していけると考えています。2社のシナジーを出すことはやはり簡単ではないと思いますが、失敗を恐れずに、新しい価値を次々と生み出していくことを期待します。

**中田** 2021年4月の統合に際して打ち出した「わたしたちは、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ことで、持続可能で豊かな未来に貢献します」という経営理念を私は高く評価しています。そこには、さまざまな可能性が内包されているからです。アセットという言葉一つを取っても、モノをイメージすることもできるし、事業やノウハウといった大きな概念をイメージすることもできます。佐々木さんのおっしゃる「リース業」という言葉にも、クラシックな意味だけではなく、もっと広い概念があてはまるように思います。例えば、リース業を広げていくと同時に、リース業を超えていくということも、当社の将来的な可能性の一つ



ではないでしょうか。

統合前の旧両社は、文化や伝統の面では異なるものの、未来に向かって皆で協力しながら変わっていく決意のようなものが経営理念に込められており、とても魅力を感じています。

**平岩** 現状は、完全な統合が成立し、2025中計もスタートしたばかりのタイミングです。ここにたどり着く過程ではさまざまな異論もありましたが、コンセンサスを得て、新しい企業として皆が同じ方向に走り出そうとしています。つまり、意識が揃っているわけで、それが未来への力になるのだと思います。閉塞感の強い日本を変えていくような新しいビジネスモデルを実現してほしい。さらには、若い人たちが自由に働ける場も提供してほしい。この会社には、たとえ失敗してもチャレンジを続けるだけの度胸と基盤があります。日々、あまり小さく考え過ぎずに、大きな未来に向けて邁進していくことを期待します。

**金子** 有形無形のアセットの安定的な基盤が生まれ、ポートフォリオが多様化したことが統合の非常に大きなメリットだと思います。これらのアセットをどのように生かして、新しい価値を創出していくのか、大いに期待しています。当社には、会社全体としてはつつとした若さを感じます。若い人たちのチャレンジを後押しし、さまざまな経験をしてもらおうという文化もあります。ぜひグローバルに活躍できる人材を育ててほしいと考えています。

