独立社外取締役座談会

三菱ＨＣキャピタルグループの持続的成長に向けて

中期経営計画（2025中計）初年度の評価をお聞かせください。

佐々木　中計の当初案を見たときには少し抽象的に感じるところもありましたが、取締役会での詳細な議論もあって具体化され、社員にも伝わっていったのかなと感じました。

今後は旧両社の融合がさらに進むことで中計の進捗が加速することを期待しています。

中田　中計について取締役会で多くの議論がされて理解が深まりました。事業計画が見込みどおりにいかないことや、予想外の損失が生じるようなことも当然出てくるわけですが、それらも率直に報告していただき、深い議論ができたと思います。今後ともそうありたいです。

金子　当社の事業は多岐にわたっていて、セグメント・地域によって事業の状況や課題がかなり異なっています。しかも最近は財務目標だけではなく、人材やサステナビリティなど、非財務目標もあり、一段と複雑になっていると強く感じています。そうしたなかで事業領域の見極めをして、投資とともに撤退も積極的に進めてきたことを非常に評価しています。外部環境が想定を超えて大きく動いており舵取りが非常に難しくなっていますが、取締役会で共通の課題認識を持ちながら議論ができたと感じています。

斉藤　2023年度は組織を熟成させていく期間だと捉えていましたが、それはステップ・バイ・ステップで確実に進行していると認識しています。今年も海外オペレーションも含めて熟成を着実に進めて、今中計の期間中に当社の企業文化をきっちりとつくり上げたいと思います。

企業価値向上への取り組みについてお聞かせください。

斉藤　グローバル経済の動向や気候変動、サイバーセキュリティーの問題など、外的環境が大きく変化するなかで、リスクマネジメントの重要性が高まっています。連結資産全体の60%を超える海外事業のオペレーションにおける一体感醸成、人材育成も課題です。個人株主が40万人を超え、多くの個人投資家が当社に興味を持ってくださっていますので、当社の事業内容や課題に対する方針をより分かりやすく説明していくことが重要です。

金子　PBRの向上や株主資本コストを上回るROEの実現に向けた戦略が取締役会で丁寧に議論され、対応策の方向性が明確になりました。株価は当社単独でコントロールできない部分もありますが、収益性向上のための戦略を

独立社外取締役座談会

明確に打ち出すことは重要です。

情報開示の面では、コーポレート・ガバナンス報告書が分かりやすく改訂されましたし、社長をはじめ経営陣が積極的に投資家と対話しています。

佐々木　取締役会では当社の企業価値向上に向けた分析と議論を行い、その戦略を社員1人ひとりが理解するための取り組みを確認しましたが、今後はそれをどこまで浸透できるかが重要です。

現在のガバナンスをどのように評価されていますか。

金子　当社のガバナンス意識は非常に高いと思います。内部監査部門が海外を含むグループ会社の内部監査部門と協働してグローバルな内部監査体制をつくっており、非常勤の監査等委員としては非常に心強く、効果的な内部監査の良いモデルではないかと思います。

斉藤　海外で大きな買収をしてきましたが、それぞれの企業をMHCという1つのガバナンスルールの中にまとめ上げていくことは、易しいことではないと思います。そういうなかでグローバルチームをつくってガバナンスルールを共有し、MHCの企業文化などを理解してもらい、合意を求めていくやり方は非常に合理的ですし、このステップを徹底していくことが必要だと思います。

中田　毎年度末に取締役会の実効性評価を行っていますが、それに対する会社の反応がものすごく積極的で、かつ、前年の実効性評価で提言されたことが今年どこまでできたのかを検証していることは意味があると思います。取締役が課題を指摘し、会社がそれに反応して、みんなで良くしていこうという好循環が生まれていると思います。それ以外にも、取締役が提言したことに対する反応度が非常に高いと感じています。

金子　私も同感で、取締役の提言を聞く力があるということは良いガバナンス体制が構築されている1つの表れだと思っています。

今年度から取締役の専門性にIT・DXが加わったことについてご意見をお聞かせください。

斉藤　スキルの高い社外の方に経営陣の中に入ってもらいディスカッションすることは重要です。グローバルなIT情報共有、情報システムをつくっていくことと、既存の事業にDXを取り入れてビジネスモデルを変革させていくことが持続的成長のための重要なポイントであるという観点から、今回、IT・DXというカテゴリーを増やしたのは非常に的を射ていると思います。

川村　いまやITは会社経営の根幹にありますので、システム統合という守りの観点とビジネス拡大という攻めの観点でDXを考えなければいけません。両方ともフレキシビリティを持ってやっていかないと、ITが経営の大きなリスクアイテムになります。

何が起きるか分からないITの世界で私の経験が役に立ち、新しいことを考えるきっかけになるようなお手伝いができればと思っています。私の取締役会への参加は現時点でまだ2回ですが、取締役会で執行の方とのコミュニケーションがスムーズでうまくいっていると感じています。

当社の持続的成長に向けた期待をお聞かせください。

佐々木　統合によってそれぞれの会社の特徴をお互いに生かし合うことで、そこから生まれるシナジーに期待を持っています。リース会社として規模も大きくなり、できることも増えているので、社長が言うとおり失敗をあまり恐れずに新しいことに取り組むことに期待しています。

川村　事業の引き出しがたくさんあり、海外事業が過半を占め難度の高い状況にありますが、逆にいろいろなチャレンジができる環境にあるとも思います。ある事業部で実績のないビジネスがほかの事業部や海外ではすでに実績がある場合など、海外を含めた複数事業部での横断的な取り組みを推進することにより、新しいチャレンジを促すことへの近道になるのではないかと思います。

中田　非常に業務範囲が広く多種多様な事業ポートフォリオを構築することで安定性があり、また、それをベースに新たな取り組みにチャレンジし続けていることが当社の強みだと思います。ただ、その安定性はさまざまな要因で変わりうるので、柔軟性を持った事業展開を考えていく必要があると思います。

金子　当社はこれまでリースを祖業としながら、時代の変化に合わせて事業内容を変えてきました。これからも時代や環境の変化に合わせて常に変わっていかなければいけないと思います。その意味で完成形はありません。事業領域の広さが事業のボラティリティを相殺し、安定感と成長の芽をもたらしています。これをうまく生かして次の事業の柱、収益性の高い事業を生み出すことを期待しています。そのために社員が生き生きと働ける職場環境となるよう、経営陣と社員、あるいは社員同士の活発な対話を大切にしたいと思います。

斉藤　組織を熟成させていくためには、組織が実効力を上げていくなかで社員が元気を出すことが必要です。国内外の役職員1人ひとりがMHCグループの一員であるという認識を強く持って、元気に働ける企業風土、雰囲気をつくっていくということが、想定以上の実績をつくり出すための原動力になると思います。社員の人たちがこの会社にいて良かったと思える状況をつくり上げ、結果として持続的成長につなげていく。それが取締役全員の大きなミッションだと思います。

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。

佐々木　まず、自分の専門性をもって貢献すること。その上で、社内にいると見えなくなることもあると思うので、独立社外取締役として、外からの目でどう見えるか、どう感じられるかを伝えていくことが最も重要だと考えています。

川村　IT・DXの観点で貢献していくことはもちろんですが、私たち独立社外取締役はビジネスに対するアンコンシャスバイアス（無意識の思い込み）がない中立な立場で意見することが大切です。また、持続的な成長を果たすためにはそれを支える人材が重要。社員のモチベーション向上や次世代のリーダー育成にも貢献していきたいと思います。

中田　私は民法の研究者として大学で教え、それに関連して官公庁の仕事もたくさん行ってきました。そのなかで得た感覚から違和感のあるときは、それをお伝えすることにも意味があると思います。

また、昨年度、社外取締役視察で大阪の事務所を訪問した際、社員の熱量に大きな感銘を受けました。独立社外取締役として一定の距離感は保ちながらも、事業の中にも立ち入りつつ職務を果たしていきたいと思います。

金子　独立社外取締役として、少数株主の保護という観点を常に意識しています。役員持株会を通して株を持つことは、私たちが少数株主と同じ立場にあることの意思の表れです。

これまで30年近く会計監査に携わりいろいろな企業の内部統制やガバナンスを見てきました。これらの知見を生かして役割を果たしていきたいと考えています。また、ステークホルダーによって立場に違いはあるかもしれませんが、当社がサステナブルな会社として企業価値を上げていくという観点ではめざす方向性に大きな違いはないと思います。取締役として持続的な成長に向けて何をするべきかを模索し、監査等委員として独立した第三者の目線でガバナンス体制をしっかりモニタリングしたいと思います。

斉藤　当社の独立社外取締役の構成は、スキルマトリックスにあるとおり、スキルの重複が少なく理想的だと思います。私の強みは経営や国際ビジネス、ファイナンスで、特に海外事業のオペレーションにおいて監督やアドバイスをしていきたいと思います。その中で特に、グローバル人材の育成と組織強化に貢献することもポイントです。