

社外取締役座談会

ですが、その案件は自社ブランドの物件を自ら開発してビジネス展開するという挑戦でした。

いわゆる従来型ではない一歩進んだ取り組みで、リース契約に付随したクロスセリング、新たなビジネス創出です。その前年に視察したサーキュラーエコノミーも同様で、単なるリース契約の積み上げから、よりレバレッジの効く事業モデルへの転換を進めるなど、攻めの姿勢を明確にしていると感じます。

また、企業価値については、PBRにつき5月の取締役会で集中的に議論しました。「経営陣は具体的な改善策を持っているのか」「戦略の実行スケジュールは適切か」といった点を厳しく確認しています。利益率向上に向けた事業ポートフォリオの見直しや、案件精査の強化などに継続的に取り組んでいることは評価でき、中長期的な数値変化を注視しています。

渡邊 次期中期経営計画に関しては、新規領域への挑戦と既存コア事業の深化の双方が重要であると考えています。従来のコア事業である航空機リースや不動産事業においても、引き続き大きな成長可能性を有しています。新規領域への挑戦も不可欠ですが、当社には多数の子会社が存在し、これらは大きな資産であり強みでもあります。子会社を含めた現在のコア領域を、いかに拡大・深化させていけるかが成長の鍵となります。

一方で、丸紅の参画により、これまで以上にリスクを取った挑戦的なアジェンダに取り組むことが可能となりました。リスクとリターンの見極めを行いつつ、バランスを取りながら果敢に挑戦していくことが求められています。その際には、リース事業を基盤としつつ、商社的な要素やディベロッパー的な要素も取り入れ、事業の広がりを持たせていくことが重要です。

こうした取り組みを実現する上で、最終的に最も重要となるのは、自らが決めたことを確実にやり抜く人財と胆力です。現在のフェーズにおいては、この実行力こそが企業価値向上の鍵を握っていると認識しています。

板井 当社の資産規模や企業規模は、海外投資家に着目されるにはまだ不足しています。とはいえ、単なる規模拡大のためにM&Aを行うのではなく、質的な成長を伴う戦略的な規模感の創出が必要です。人財獲得についても「現在の人財で新規事業領域に対応できるのか」「オリジネーション能力を持つ人財をどう確保するか」といった議論を取締役会でも重ねています。

人財育成には時間を要すると感じますが、やはりキャリア採用でさまざまな業界の人財を獲得することが1

つの方法だと思います。当社の人財は金融系の経験を持つ方が当然多いと思います。獲得競争は厳しいでしょうが、丸紅以外からも異業種の人財を集めることが重要だと考えます。

青沼 当社は事業の複雑さが市場からの理解しにくさにつながっている面が否めないため、IR情報開示にもっと注力し、投資家にプラットフォーム企業としての価値を分かりやすく伝える必要があります。

一方、リスクマネジメントについては金融会社としての堅実性を保持しており、ファイナンシャルリスクとオペレーショナルリスクの双方に対して厳格なルールを設定しています。ファイナンシャルリスクで取れるリスクには最初から上限が設定されています。不正行為などのオペレーショナルリスクに対するルールが明確であることのアピールも必要です。

浦田 市場から専門家をキャリア採用で積極的に獲得することや、M&Aで買収した会社の経営陣をいかに有効活用するかも重要です。そうした経営陣をうまく活用できれば、場合によってはその人財を当社に招聘することも可能です。また、現在のみずほリースの次世代を担う人財にとって、大いに刺激になるような優れたスキルや知見を持つ人財がいる可能性もあります。

市場とのコミュニケーションも大きな課題です。「IR活動をもっと積極化すべき」「海外機関投資家への働きかけを強化する必要がある」と取締役会でも指摘しており、投資家とより積極的なコミュニケーションに取り組む必要があります。課題の1つは、リース業界という枠組みで捉えたときに、当社の業界内での規模や利益水準の位置づけから、フォローするアナリストが現在ほとんどいないことです。海外の機関投資家に理解を求めていくことと合わせ、情報発信の対策は非常に重要だと考えています。

曾禰 事業を伸ばしていく推進力を得るには、いわゆる「運動量」が必要です。そのためにも積極的に投資を実行し、当社が変化していくという情報を発信し、市場をはじめ多くのステークホルダーに認めてもらうことで、企業価値を向上させながら実際の成果も創出していくことが、今後当社の成長のために求められていると思います。

取締役会として、そうした執行のチャレンジを監督するとともに、力強く支援していきたいと考えています。

取締役会議長メッセージ

「リースの枠を超えていく」

現在変革期を迎えている当社において、取締役会には従来の監督機能に加えて、必要に応じて執行の背中を押す「攻め」の役割も求められています。投資分野への進出など、当社の方向性が大きく変化する中で、案件の性質に的確に合わせた取締役会のあり方を追求しています。

変革を後押しする取締役会として、活発な議論を生む運営の工夫

私が取締役会の運営において最も意識しているのは、話しやすい雰囲気醸成です。参加者がリラックスして発言できる環境を整えるため、会議が始まる前のアイスブレイクに加え、発言する順番にも配慮をしています。例えば、システム関連の議題では、日本アイ・ビー・エムで女性役員として多くのプロジェクトを見てきた鷲谷取締役のような専門家は、最初に発言いただかないよう自ら意識していただいています。まず「この分野は専門ではないが気になる」という観点から他の取締役に発言いただき、最後に専門家の知見で議論をまとめていく。これにより議論の過程に潜むリスクや落とし穴を見逃さないコミュニケーションを意識しています。

また、活発に議論をしていても根本的な問いが抜けてしまうこともあります。例えば、これから進めていきたい事業において他社でうまくいかなかった事例があった場合、「なぜうまくいかなかったのか」という基本的な分析を議論せずに意見を通してしまうことが起きないように、ベーシックな疑問を見落とさない取締役会運営を常に心がけています。

人財の多様化による組織カルチャーの変化

昨年度から今年度にかけての取締役会の大きな変化として、新任社外取締役2名の参画があります。当社は緊張感を持ち新鮮な目線で議論いただくため定期的に新しい社外取締役をお迎えしており、今回はオリックスと丸紅出身の社外取締役に加わっていただきました。

執行側でも業務提携をした丸紅からの人財を迎え入れており、当社の組織カルチャーは確実に変わりつつあります。従来、当社は金融の出身者が多数を占めていましたが、商社出身者の参画により議論の幅が格段に広がりました。例えば、温泉地域での不動産投資案件を検討した際、従来の金融的視点では物件の価値や来客数の分析などが中心でしたが、商社出身の方からは、例えば「温泉の湧出量はいつまで十分に見込まれるのか」といった事業継続性に関する切り口での指摘など、多角的な視点があることによって、事業の可能性やリスクの見極めがより精緻になってきたと感じています。

執行と監督の役割分離により取締役会運営の実効性向上を図る

私自身、以前は当社の社長と取締役会議長を兼務していましたが、その立場を使い分ける難しさを痛感していました。執行のトップとして話しているのか、議長として発言しているのか、自分でも微妙な時がありましたので、他の取締役にってはどちらの立場の発言なのか、一層判断が困難だったと思います。



取締役会議長
津原 周作

取締役会議長メッセージ

現在、私は執行から完全に離れ、経営会議などの執行側の会議体には一切出席しません。取締役会の運営に必要な情報収集のため、月1回程度、各本部長、グループ長から30分～1時間程度の報告を受けるに留めています。これにより、執行ではない立場でありつつ、取締役会での質問の背景を理解し、執行側の適切な出席者に回答を促すことができます。執行の状況を理解したうえで、執行と監督の役割を明確に分離した議事運営を行うことが、取締役会の実効性向上において重要、かつ有効であると考えています。

事業領域の拡大に対応し
投資判断基準を進化

当社の事業領域拡大に伴い、社内の会議体において、事業投資についてのリスクを多面的に検証する事業投資委員会を新設しました。取締役会においても、議論すべき案件の基準を進化させていくことを考えています。以前は一律の基準で規模の小さな案件についても取締役会で議論していましたが、今後は事業領域の拡大に応じ、監督の立場で議論すべき解像度を調整することが必要になってきます。

また、Rent Alphaへの100億円規模の投資案件を議論した際には、その前年度の最終利益149億円に比べ大型の投資として慎重な議論を重ねました。「経験値のないインドで、この規模の投資を行う意味があるのか」という根本的な問いから始まり、リスクと機会を徹底的に検証した結果、実行に至りました。このように、案件の重要性に応じて、早期段階から取締役会での議論に付すタイミングを十分に考慮するようにしています。

監査役メッセージ



実効性のあるコーポレートガバナンス

当社は風通しが良く、社内のコミュニケーションが円滑に行われていると認識しています。取締役会でも自由闊達な意見交換が行われ、事業の発展・成長にフォーカスするとともに、それに伴うリスクの軽減がバランス良く議論されています。監査役として代表取締役、社外取締役ならびに各事業本部役員等との面談に加えて、事業所にも往査して、現場の状況を正しく把握し、また現場の声に耳を傾けるように努めています。当社は企業カルチャーの変革にも取り組んでいます、前向きで着実な変化を感じています。

今年度は「中期経営計画2025」の最終年度です。不確実性が高まっている事業環境下、次期中期経営計画ならびにそれ以降の成長を支える経営基盤の強化、事業ポートフォリオの変革・高度化を進める重要な年度です。内部統制ならびにコーポレートガバナンスの視点から、経営基盤強化等の進展が可視化できるよう、注視したいと考えます。

資本効率向上への取り組みと
今後の事業展望

当社のPBRは現在0.9台（2025年9月現在）になっていますが、PBR1倍割れの解消は重要な課題と認識しています。PBRを改善する1つの手立てとして、取締役会の中で丸紅との連携に対して今一度、足元をしっかりと共有するための議論をしました。現在取り組めていない分野に関する両社の認識を擦り合わせるためには、丸紅の現場に当社のことをより理解してもらうよう働きかける必要があります。執行側がさらなる丸紅との連携強化を図ることで、結果として利益が増加し、PBRを改善する一手になるよう見守ってまいります。

一方で、国内投資家層の拡大に加え、海外投資家への訴求もPBR改善に向けた重要な課題と考えています。海外勤務経験豊富なCFOを中心に、グローバルなIR活動の強化を検討しています。また、商社との連携により海外事業展開の可能性も高まっており、執行側が事業のグローバル化と投資家層の国際化を両輪で進めていくことを取締役会として後押ししてまいります。

最後に、次期中期経営計画策定の議論においては、取締役会では、当社の目指す姿と、その実現に向けて現在足りないものは何か、どうやってそのギャップを埋めるのか、を徹底的に議論していきます。これからも根本的な問いを見落とさず、多様な視点から建設的な議論を行うことで、持続的な成長とステークホルダーへの価値提供を実現してまいります。

役員報酬

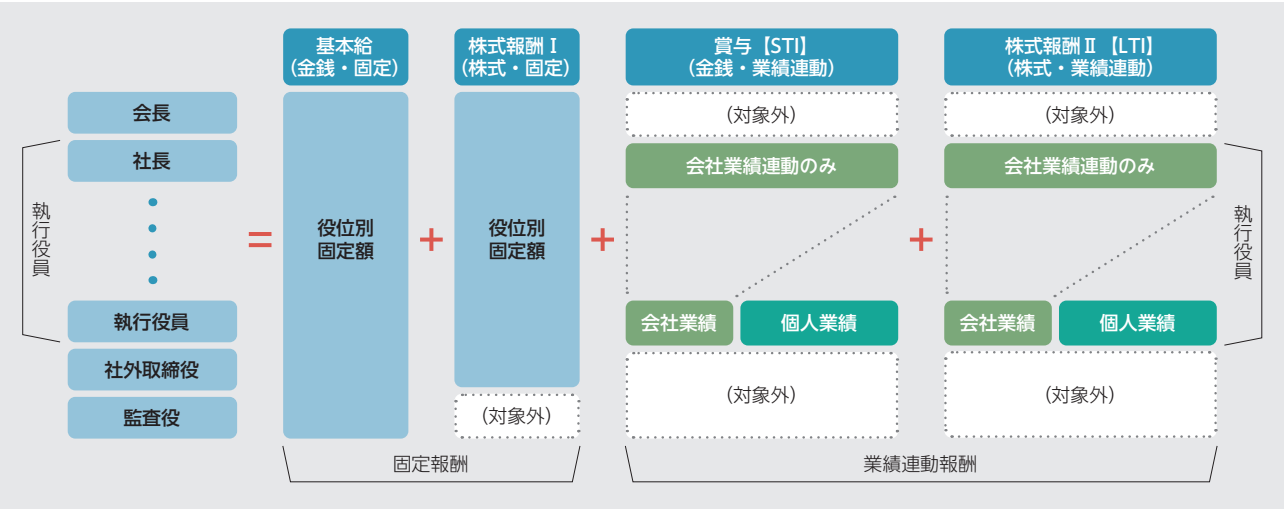
基本方針

当社の役員報酬は、当社の業績および株式価値との連動性をより明確にすることで、役員が中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献し、ひいては、株式価値を高めていくという意識を株主と共有することを基本方針としています。これを実現するため執行役員の報酬は基本報酬（固定報酬）および業績に連動する報酬で構成しています。

取締役の報酬については、その上限額を、社外取締役が過半数を占める任意の指名・報酬委員会にて審議し、取締役会で決議したうえで株主総会の議案としています。また、取締役の報酬の構成比率、算定方法については、任意の指名・報酬委員会の審議を経て、取締役会が決定しています。

2025年6月25日開催の取締役会で「取締役の個人別の報酬の内容についての決定に関する方針」の改定を決議しました。その概要は以下のとおりです。

役員報酬の構成



会社業績の評価指標

	評価指標	内容・狙い
賞与 (STI)	差引利益	当社グループの基礎的収益力を測る指標として選定
	経常利益	持分法利益を含む当社グループの収益力を測る指標として選定
	親会社株主に還元する当期純利益	株主への配当、還元の原資となる主要な経営目標であり、その達成度合いを測る指標として選定
株式報酬Ⅱ (LTI)	サステナビリティ総合評価	脱炭素型経済、循環型経済への貢献度や、人的資本経営の取り組みを総合的に評価するもの。中長期の企業価値向上につなげる指標として採用 <例>再生エネルギー関連目標、サーキュラーエコノミー関連目標、人的資本投資関連目標、働き方改革、女性活躍関連目標
	相対TSR (TOPIX成長率対比)	企業価値の継続的な向上と配当政策を通じ、株主利益を意識する指標として採用
	連結ROE (当期利益)	株主資本に対する収益力を着実に向上させることで株価、PBRの上昇につなげる指標として採用
	連結ROA (経常利益)	資産効率の向上、資産回転型ビジネスへの転換を測る指標として採用

2024年度 取締役および監査役の報酬等の総額

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額（百万円）				対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬（固定報酬）		業績連動報酬		
		基本給	株式報酬Ⅰ	賞与 金銭報酬	株式報酬Ⅱ	
取締役 (うち社外取締役)	467 (77)	300 (70)	18 (7)	62 (－)	85 (－)	15 (7)
監査役 (うち社外監査役)	86 (61)	86 (61)	－	－	－	5 (4)
合計 (うち社外役員)	554 (138)	387 (131)	18 (7)	62 (－)	85 (－)	20 (11)