

## 社外取締役インタビュー



社外取締役  
**山平 恵子**

### Q MIRARTHホールディングスに対する評価をお聞かせください。

当社社外取締役に就任して1年が経過しましたが、当社グループはチャレンジ精神と突破力を持ち、スピード感をもって進化し続けているという印象を強く感じます。

企業経営において、「脱皮しない蛇は死ぬ」という言葉が用いられることがあります。変化の激しい時代の中、その場にとどまって変化しないことはすなわち企業の停滞、衰退を意味します。当社は創業から50年という歴史がありますが、チャレンジングな企業風土と突破力を維持しています。2022年3月期までの10年間で売上高も約3倍になっており、この姿勢が短期間で大きく業績を伸ばした要因の一つとなっているのではないのでしょうか。

一方で、短期間で事業領域を拡大してきたことにより、今後は中期経営計画の「7本の柱」の一つである「事業ポートフォリオの最適化」の必要性がより高まっているように感じます。今回のホールディングス化にあたり、当社グループのシナジーを最大化できるよう、ポートフォリオを再整備していくことが重要であると認識しています。

### Q ホールディングス化への移行にあたり、印象に残った議論をお聞かせください。

経営の監督は、社外取締役における最も重要な役割の一つです。提案された議案について、ステークホルダーの視点から客観的に最適解を選択できているかどうかを率直に質問するなど、これまでも社外取締役としての役割を果たすように努めてきました。

中でも「MIRARTHホールディングス」という社名についての議論は印象に残っています。積極的な広告展開などで「タカラレーベン」の知名度を上げてきたからこそ、まったく異なる社名を掲げることに、それが最適解であるかどうか、取締役会でも議論が尽くされました。この議論により、現在の知名度よりも将来ありたい企業グループとしての姿を示したい、すなわち未来と地球環境に貢献するという執行側の強い思いを感じ取ることができました。

また、今回のホールディングス化は、多角化による事業拡大が続く中でより迅速な意思決定と経営責任の明確化を図るため、大きな組織再編を伴うものとなります。そのため人事異動に対する不安や、タカラレーベンがホールディングス化することに対する従業員の戸惑いなどもあるかと思えます。この点については社外取締役から指摘があり、グループ全体が一つの方向を向いて進んでいくためには、十分な説明によって従業員の不安を解消し、コンセンサスを得ることが重要ではないかといった議論が行われました。

### Q MIRARTHホールディングスのガバナンスの進化に向けた課題をお聞かせください。

当社の取締役会の特徴として、執行に関わる案件についての議論が多いという点が挙げられます。これまでは、不動産事業として取り扱うアセットが大きいため、どうしても取締役会でプロジェクトの審議に時間が割かれてしまいがちでした。この課題については、持株会社化後は事業執行に関する案件を事業会社に分権化し、ホールディングスとしてよりグループの中長期的経営戦略・計画やモニタリング

機能を高めることに注力できるようになると期待します。

また今後は、グループ全体のリスク管理面についても注視し、子会社に対するガバナンスを効かせていくことも重要です。当社グループは、外部から多様な人材が集まる一方で、企業理念の浸透や情報共有などについて課題がありました。組織再編後はグループで統一した規程を作成・共有し、組織の間に横串を差すことで、理念の共通化を図り、グループ企業の不祥事や事故を未然に防ぐ取り組みが求められると考えます。

また、事業会社との分権化を推進し、ホールディングスとしてのモニタリング機能を強化していくにあたっては、取締役会についても適切な機関設計が求められます。今後も社外および社内取締役の構成なども含め、必要に応じて体制の見直しを検討することが必要と考えられます。

### Q 報酬委員会の委員長としての役割ならびに役員報酬における改善点をご説明ください。

当社では社外取締役が全執行役員と個別に面談を行い、評価する取り組みを行っています。私は、リーダーとしてふさわしい人材は、決断力をもって方向性を示せること、人に対する共感力があることの2点であると考えています。先頭に立って決断し、人の心に寄り添い、思いを共有化できる人物が組織を引っ張っていくことで、経営資源の最大化を図ることができると考えています。

役員報酬体系については、持続的な成長に向けてより積極的な経営へのコミットを図るため、報酬の一定割合を業績や取締役個人の貢献度と連動させています。ESGに対する貢献度を係数により評価する枠もあり、当社の制度は現行でも問題ないと考えています。ただし子会社の報酬制度については、M&Aによりグループ参入となった企業や事業規模の違いなどを勘案した上で、グループ全体の整合性をとる必要があると感じています。これについてはグループを貫く横串の1本として報酬委員会でも課題の一つとらえており、組織再編を契機として今後、議論とともに取り組みを進めていきます。

### Q MIRARTHホールディングスが持続的に成長するために取り組むべき課題をご指摘ください。

現在の企業経営において、サステナビリティは外すことのできない重要なテーマです。そして、社会・環境のサステナビリティと企業のサステナビリティを両輪で考え、事業会社である以上は、事業を通じて社会に貢献していくべきであると考えています。



当社グループは、住まいづくり、まちづくり、そして再生可能エネルギーを扱っており、社会全体の持続性と深く関わっています。人口減少やそれに伴う公共コスト上昇の解決策として、コンパクトシティの推進やIoT・最新技術を活用した新たなまちづくり、社会の構築など、近年地域社会が抱えるさまざまな課題に対して当社グループは総合的なアプローチが可能です。今後さらに事業による貢献度を高めるためには、いかに効果的にグループシナジーを高めていくかが鍵となります。

当社グループは、スピード感と突破力をもって時代の変化にいち早く対応しながら常に先手を打っていくことで成長を果たしてきました。50周年のさらにその先に向かって、これからもベンチャースピリットを維持しながら「未来環境デザイン企業」として新しい価値を生み出し、さらなる企業価値の向上を実現することを期待しています。