



MIRARTHホールディングスグループのガバナンスの現状や、これまでの進化に対する評価をお聞かせください。

島田 MIRARTHホールディングスグループのガバナンスは、まだ強化すべき点が多くあると認識しています。これまでは、タカラレーベンという1つの事業会社としてガバナンスの強化を図ってきましたが、2022年10月に持株会社体制に移行し、事業ポートフォリオごとの経営責任を明確にしました。組織再編により、グループ経営の効率化、各事業の発展の方向性を示すことと、個々の取締役の意識改革を狙っています。



川田 この度の組織再編は、今後のグループ経営のあり方を示す、画期的な改革でしたね。私が2017年に社外取締

役に就任してからの変化を振り返ると、随分とガバナンスの強化が図られてきたと実感しています。

島田 今後のグループの拡大、成長に合わせて、将来を見据えたガバナンスの強化を実行していきたいと考えています。社外取締役の目から見て、ガバナンスの変化を具体的にどう感じていますか。

川田 以前から自由闊達に議論できる雰囲気はありましたが、これまでは個別の事業推進のテーマが多かったと思います。現在は、社外取締役がそれぞれの知見を生かして、社会課題解決のためのテーマや企業統治のあるべき姿の追求に関する発言を行い、組織に良い刺激を与えるよう意識しています。MIRARTHホールディングスグループを取り巻く社会環境課題や変化する事業環境への対応、内部管理体制の構築に関する質問や提言など、各々の立場から自由に発言しています。自身の職務権限上の業務執行にまい進してきた社内取締役の皆さんにとっては、検討しなければいけないことが増え、その議論も深くなり、大変だったと思います。そういった社外取締役からの刺激を受けて社内取締役の皆さんが成長し、取締役会自体が成長している実感があります。

目指す姿を「未来環境デザイン企業」とするにあたり、取締役会でどのような議論がされましたか。

川田 グループ収益が拡大している中での組織再編は、トップマネジメントの重大な意思決定でした。どの企業も、事業ポートフォリオが多角化するにつれ、取締役が自らの職務権限の範囲内で物事を考える傾向が強くなります。この度合いが過ぎると、いわゆる「蛸壺(たこつぼ)経営」となり、グループ全体を俯瞰した議論が希薄になり、取締役会が機能不全に陥ってしまいます。

島田 はい、それを避けるために、これまで拡大、浸透させてきたタカラレーベンのブランドから、より創造的に社会課題に貢献できる企業へのステップアップを図るためグループ組織再編に踏み切りました。「MIRARTH」という社名は、「Mirai(未来)」「Earth(地球)」を組み合わせたもので、「地域全般への貢献を通じ、人と地球の未来を幸せにする企業へ進化したい」という想いを込めています。その経営意思を組織に浸透させるために、MIRARTHホールディングスグループの存在意義(Our Purpose)や価値観(Our Values)を再設定し、取締役会では、これらの考え方をどのように各部門へ落とし込むかの議論に時間をかけました。

川田 パーパス「サステナブルな環境をデザインする力で、人と地球の未来を幸せにする。」ですね。持株会社への移行の決断は、グループ各社への明確なミッション提示です。グランドデザインを企業組織内へ提示することは、トップマネジメントの最重要事項であり、そういった意味でも、島田社長は経営感性を持っていると頼もしく思っています。社外取締役からは、MIRARTHホールディングスグループの存在意義と価値観をどのように具体化し、落とし込むか、助言や提言をしてきました。

目指す姿の実現に向けて、今後取締役に必要なスキルや課題を教えてください。

島田 持株会社、グループ会社の取締役に、各社の事業推進について深掘りした実践的スキルと、経営者としての

島田 取締役会での議論は、各取締役が解決すべき課題を理解し、各自の腹落ちにつながったと考えています。議論を経て、グループ各社の企業ビジョンも設定しました。各社のトップマネジメントから従業員に至るまで、グループの存在意義や価値観を浸透させ、自由に、動きがいをもって仕事をしてもらいたいと考えています。

川田 グループ各社のビジョンも明確に提示したことは重要で、新たに定義された存在意義と価値観、そしてビジョンを軸に、グループ各社のガバナンスとグループガバナンスを強化、進化させていく基礎ができたと思います。各事業会社が自らの役割を再認識し、新たなスタートを切る絶好のタイミングでしたね。これからが正念場です。

島田 おっしゃる通りです。現在、ビジョンの実現に向けて、グループ経営企画部とは財務の部分まで落とし込んだ成長ストーリーの議論を進めています。経営企画が取締役にそのストーリーを提示して、グループ各社の取締役がどのようにMIRARTHホールディングスグループ全体の成長ストーリーに貢献していくのか考え、議論していくステージに入りました。



経営スキルの双方を高めて最大のパフォーマンスを出す必要があります。これはグループの成長にとって最も重要な



ことです。そのために各取締役は、企業家としてのより一層の自己研鑽や鍛錬、そしてコンプライアンスを重視して、設定された目標を必成する強い意志も必要となります。これを取締役全員に期待しています。また、各取締役には、従業員の業務推進上の強みを最大限発揮させ、個々人の成長をサポートすることも期待しています。

川田 「企業はトップの器以上には成長しない」とよく言われますが、それは至言で、取締役は自己研鑽に励み、組織

MIRARTHホールディングスグループの人材への取り組みに対する評価と今後の課題をお聞かせください。

島田 MIRARTHホールディングスグループでは、人材は人財(宝)だと考えています。OJTはもちろんのこと、あらゆる階層に研修の機会を設けています。経営層も皆、自らを磨くことに注力していますし、若手従業員の研鑽意欲は高いと感じます。また、従業員にはさまざまな職種にチャレンジする機会を設けることで、当社グループの中で、従業員自らが成長するためにキャリア形成し、キャリアアップをしてもらいたいと考えています。

川田 一方で課題は、不動産に軸足を置いているが、今後MIRARTHホールディングスグループの第2、第3の柱となるエネルギー事業やアセットマネジメント事業に対応できる人材の不足と考えます。電力会社にいたからといって

をリードする重要な役割を担っています。風土として、学習する組織形成が企業成長に必須で、「まずは隗より始めよ」だと考えています。企業を成長スパイラルに乗せていくことが、取締役の最も重要な職務であり、実務の中で向上し、実践していくことこそが企業家の使命です。

島田 持株会社化により、MIRARTHホールディングスの取締役構成は大きく変わり、社外取締役が67%を占めるようになりました。会社の事業領域が広がり成長する中で、取締役には幅広いスキルが求められることに加え、第三者の目線で専門性の高い意見を取り入れ、ガバナンスの強化を図る必要があります。社外取締役の知見をより一層取り入れていきたいと考えています。

川田 今の社外取締役のメンバーになり、取締役会はずいぶん変わりましたね。事前説明の資料を読み込み、説明を受けて内容を理解したうえで取締役会に臨みますから、黙っている社外取締役はいません。さまざまな意見が出ることで、取締役会の意思決定にとってはプラスになっていると思います。

エネルギー事業ができるわけではなく、エネルギー業界全体で人材が不足しています。トータルでエネルギー政策が理解できる人材が必要です。

島田 特にバイオマス発電に関する知見を持った人材は、ビジネスチャンスをしっかりつかむためにも、社内での育成に加え、外部からのキャリア採用も積極的に行っていきたいと考えています。さらには、努力し成果を上げる人が報われる人事制度の運用も徹底していきます。

従業員が成長するためには、明るく、風通しの良いオープンに議論ができる企業風土が必要だと私は考えています。行動経済学者のダニエル・カーネマンは「人は知らないことを知らない」と認識した時に最も学習効果が上が

る」と述べています。知らないことは知らないと率直に伝え、教えを乞う文化を醸成して、従業員の成長を後押しします。

川田 業務上の経験や知識の習得は当然のことですが、論理を超えたところにある“心”を見つめ満足度を高めることが、自然体で仕事に就ける秘訣です。最高のパフォーマンスが出る状態を、スポーツ選手やチームは“ゾーンに入る”と言います。理想的に言えば、組織を“ゾーンに入れる”ことです。これには取締役を筆頭に全従業員の気づきが必要で、人材育成への取り組みはさらにブラッシュアップしていかなければいけません。

島田 もう一つ重要なことは、心を見つめる教育だと思います。EH(従業員幸福度)と言われますが、経営陣から全従業員に至る心の満足度を上げることが課題だと思います。また、女性の活躍推進も、上げておかなければなりません。女性管理職比率がそれほど高いわけではなく、生え抜きの女性取締役にはまだ遠い道のりです。無理に増やすというよりは女性の活動を後押ししつつ、長い目で見て自然体で

最後に、次の50年、100年のMIRARTHホールディングスグループが持続的成長を果たすために取り組むべきことを教えてください。

島田 サステナブルな企業組織の構築のために、あらゆるステークホルダーにとって納得感のある取り組みをしていかなければいけないと考えています。まずは2025年3月期までの中期経営計画を必成することですが、ESGへの取り組みやDX推進など、言葉に踊らされない、実務に刺さる課題解決に挑戦していきます。経営課題や社会課題の解決に挑むことで、新たな事業も生まれます。絶えず新たな事業分野にチャレンジし、組織内にチャレンジングな風土を醸成するとともに、挑戦の上での失敗を許容する風土づくりに取り組みます。

川田 私は、島田社長は感性の経営者だと思っています。感性の経営者とは、経営管理論や企業統治理論の知識を超えた奥底の心を洞徹したところで決断・実行する経営者です。



増えていけばいいと思っています。

川田 優秀な女性管理職も多く活躍していますから、それほど遠い未来ではないかもしれませんね。

経営理論や企業統治理論の習得は必須ですが、それだけでは経営はできません。まさに感性が必要なのです。MIRARTHホールディングスグループの持続的成長のために、すべてのステークホルダーの期待と満足度を高める経営に共感し、ともに歩んでいきたいと思っています。

島田 心強い言葉をいただきありがとうございます。仕事はやはり楽しくないといいませんから、組織内にいる多様な人材とともに、何か新しいことを始める際の“ワクワク感”を醸成することに取り組んでいきたいと思っています。まさに、“チームMIRARTH”づくりです。

MIRARTHホールディングスグループの持続的成長に向けて、当社グループの存在意義、価値観のもと、“チームMIRARTH”でステークホルダーの皆さんの期待と満足度を高める努力を続けていきます。