

■ 社外取締役対談

取締役(社外取締役)

山平 恵子

取締役(社外取締役)

山岸 直人

MIRARTHホールディングスの雰囲気や経営体制をどう見られていますか。

山岸 私は警察庁に入庁し、北海道警察本部長を経て退官後、2022年からMIRARTHホールディングスの社外取締役を務めています。昨年11月にグループ会社のタカラレーベン東日本支社(仙台市)を訪問したのですが、そこで初めて、現場の従業員と触れ合う機会を持ちました。その際に感じたのは、東日本大震災からの復興を担っているという強い思いでした。私は全国のさまざまな警察本部への異動を経験しましたが、雪害や雪下ろしの大変さは、住んでみなければわかりません。若い従業員たちは、その雪の多い地域で、戸建住宅に比べて管理の手間が少ないマンションを扱っているというやりがいを持っていました。そうした良い雰囲気は実績につながっており、タカラレーベンは、東北エリアの新築分譲マンション供給戸数が5年連続で1位となっています。

山平 私は住宅メーカーに同社初の女性総合職として入社し、社長、関連会社の会長も務めました。退任後は数社の社外取締役を務め、2021年に当社の社外取締役に就任しました。2025年3月期、経営陣が変わり、より良い体制になったと思っています。ホールディングスの島田社長が兼務していたタカラレーベンの社長を退き、よりグループ全体に軸足を置けるようになりました。銀行出身の中村常務

が取締役兼グループCFOに、タカラレーベン秋澤社長がホールディングスの取締役に加わり、多様なバックグラウンドを持つメンバーで構成された取締役会となりました。新体制発足後の今年5月、都内のホテルに全従業員が集まり、「KICK OFF FORUM 2024」として決起大会が開かれました。当社は2030年に向けた長期戦略で、2030年3月期にEBITDAベースで不動産事業とエネルギー事業を1:1にするという大きな目標を掲げていますが、そうした中長期経営計画に関しても、場内の従業員から経営陣に次々と質問が投げかけられ、非常に熱気に包まれた会となりました。



山岸 残念ながら私は決起大会に参加できなかったのですが、その質疑応答の議事録を読み、とても従業員と経営陣の距離が近い、自由闊達な雰囲気を感じました。例えば、『「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。」というパーパスと、長期ビジョンの『地

域社会のタカラであれ。』はどうつながっているのか」や、「エネルギーと不動産を同じ割合にするというが、どうすれば良いのか」。さらに「なぜ、カシューナッツの殻を活用したバイオマス燃料化事業に参入したのか」といったものまで、率直な質問が出たようです。

取締役会で十分審議は尽くされていますか。

山平 取締役会は社内・社外の垣根なく自由に議論ができる雰囲気、私も遠慮なく発言しています。ホールディングスの体制だと、多くの執行部分を事業会社に権限移譲しているため、上がってくる案件は、新規事業や大きな投資案件、経営方針に関わることとなります。カシューナッツ殻を活用したバイオマス燃料化事業や、海外での事業展開など、経営のスピードが速いと感じています。その点は評価しつつも、経営に与える影響が大きい案件の場合は事前説明もありますが、もう少し協議の機会があればと感じています。

山岸 警察庁出身の取締役は、私が初めてだそうですが、島田社長からは「気になることは何でも言ってください」と言われています。山平取締役が言うように、取締役会には時間的な制約があり、議案によってはもっと時間をかけるべ

きと感じます。一方で、私が就任した2年前は、指名委員会、報酬委員会、リスクマネジメント委員会などの議論が、取締役会にあまり反映されていませんでした。それを昨年度から共有する体制となり、深掘りした議論ができています。



ガバナンスへの取り組みをどう見られていますか。

山岸 昨今、日本のエクセレントカンパニーでさまざまな不祥事が発生し、社会問題化しています。従業員数の多い大企業になると、何かしら不適正な事案が起こってしまうものですが、それを認知した際にどう対応するかが、企業に問われています。そのためには、大きなトラブル事案は当然のことですが、現場のクレーム対応のレベルでも、きちんと集約され、定期的に取り締役に報告される仕組みを作っておくことが重要です。小さな事案が報告されなければ、積み重なって、やがて情報を上げるハードルが高くなる。ついには大きなトラブルですら、経営トップに報告が上がってこなくなります。当社もMIRARTHホールディングスという持株会社として、グループ各社で起こる不適正事案を把握しなければなりません。そこまで大きなトラブルはありませんが、不適正な事案の報告は取締役会に上がってきます。私たちは再発防止を検討しますし、相応のエネルギーを割いて対処していますが、警察庁にいた感覚からすると、もっと力を注いで

も良いと思います。小さなトラブルでも幅広く集約するという習慣化が大切であり、それら一つひとつにどう対処したのかを、取締役会の共通認識として持っておくことが必要です。

山平 当社にはグループガバナンスを監査する部門がありますし、事業会社にそれぞれの監査役があり、ガバナンスの体制としては整っています。さらにリスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会には取締役全員が参加しています。私は前職で経営を経験しましたし、他社の社外取締役を務めてきましたが、世の中で問題となっているような企業不祥事は、現場レベルで対処しておけば大火にならないことも多く、企業文化や風土などによって、上司に報告しづらい環境があり、経営層に上がってくるときにはどうにもならなくなっていることが往々にしてあると感じています。そうならないために、現場の風通しを良くして、上司にものを言しやすい企業文化の醸成、かつ内部通報制度をしっかりと機能させることが大切です。当社では、私たち社外取締役

もリスクマネジメント委員会、コンプライアンス委員会に参加し、そこに上がってきた事案について長い時間をかけ、侃侃諤諤議論しています。取締役会の時間より長いこともあるほどです。全グループ会社の個別の不適正事案の議論に、社外取締役がここまで加わっている企業はさほど多くはないと思います。今後は、委員会での議論を現場に戻し、再発防止策がきちんと機能しているか取締役会がモニタリングしていくことで、よりガバナンス体制の強化が図れると思います。当社では、何百もの現場レベルのリスクを大、中、小の項目に分け、現場でどう対応していくかという

リスクマネジメントシステムを構築しています。これからさらに向上していくと期待しています。

山岸 常に現場の情報が経営層へと上がり、分析できる体制が必要です。当社グループでは、従業員を対象に幸福度調査を行っていますが、不適正な事案が発生しているグループ会社は幸福度が低い傾向にあります。幸福度の低さが必ずしも不祥事につながるわけではありませんが、注意する必要があると思います。事前にその芽を摘むために、こうした調査などの情報をさまざまな形で分析しておくなければなりません。

取締役に必要なスキルは何でしょうか。

山岸 エネルギー事業を不動産事業と同程度に力を入れていこうという長期戦略の下で、エネルギーに精通した人材がまだ少ない現状です。そうしたスキルは当然、必要になってくるでしょう。ただ一方で、エネルギーの専門家が、キャッシュナツ殻を活用したバイオマス燃料化事業にチャレンジできたか、とも思います。スキルは補完的なものであって、前へ走り続ける力が大切とも感じています。

山平 執行役員ベースで言えば、エネルギーと海外のスキルは強化が必要だと考えます。スキルを持った方を執行役

員に入れて、それを島田社長、秋澤取締役が把握していく体制が良いと思います。さらに必要なのはDXです。これは、執行役員はもちろん取締役にとても重要なスキルです。当社はBtoC事業なので、顧客の貴重なデータを膨大に保有しています。個々のお客さまのニーズにお応えするone-to-oneマーケティングの実践、事業や経営の効率化、グループシナジーの最大化や、新事業開拓のため、それらのデータをうまく使えるかはDXにかかっています。

企業価値向上のためにMIRARTHホールディングスは何をしていくべきでしょうか。

山岸 当社はまだまだ株主の皆さまから適正な評価をいただけているとは思っていません。私は当社やタカラレーベンといった個々の会社について、広く知ってもらうことが大事だと思います。もちろん広報活動は行っていますが、事業戦略や企業価値を知っていただかなければいけません。私が就任した1年目は、IRの体制が十分とは言えず、もっと充実させるべきと取締役会などで述べたこともあります。昨年度から次第に積極的に行うようになったと感じますが、日本経済全体が盛り上がっている中、IRの方法をもっとブラッシュアップしていくべきです。

山平 当社が公表している2030年3月期に向けた長期戦略のロードマップを着実に進め、その姿を、株主の皆さまにお示しすることに尽きます。まずは中核事業である不動産でしっかりと利益を出し、新たな事業に投資を回していける安定的な体制をつくり上げる。その上で、アセットマネジメント事業とシナジーを生み出していくことをお見せる

ことです。もう一つのセグメントであるエネルギー事業は成長分野です。当初のエネルギー事業は、FIT（固定価格買取）制度の仕組みを活用したビジネスではありますが、制度の終焉を見据え、当社は先行投資をしてきました。多くの企業は2050年までのカーボンニュートラル、2030年までの温室効果ガス排出量半減を掲げており、再生可能エネルギーを活用していかざるをえず、今後ますます需要は高まると予想されます。2025年3月期は、中期経営計画最終年度で、どういった数字、プランが出てくるか、市場の期待が膨らんでいくでしょう。現中期経営計画を達成し、2030年に向けて着実に進んでいることを、IRでしっかりお伝えできれば、正当な評価をいただけたと思います。時に、成長のための価値あるリスクをとる局面もあるでしょうが、取締役の一員として、そのリスクテイクを後押しして成長を促し、企業価値向上につなげていきたいと思っています。