

社外取締役鼎談

新中期経営計画の策定にあたり、 取締役会ではどのような議論がなされましたか

山岸 ホールディングス体制に移行して2年が経ち、課題が見え始めたところに、次期中期経営計画(以下、新中計)策定が重なりましたので、「グループ全体としてこれからどう進んでいくのか」を中心に、さまざまな議論がなされました。私の印象では、「グループ全体の中でエネルギー事業をどのように成長させていくのか」が最優先事項であったと認識しています。

内田 お話しの通り、社外取締役は多様なバックグラウンドを持ち、社内取締役もプロパーの方から、金融機関出身のCFOなどさまざまです。社内外のメンバーが多様な観点から議論する一方、「ホールディングス体制となった意図を全うできるのか」という課題意識は一致していたと実感しています。したがって、社内外で意見が分かれるというよりは、個々人のバックグラウンドを生かした発言を積み重ねていく展開となりました。ホールディングス化から3年経たないなかで、そのような議論がなされるのは、島田社長の舵取りを含め、非常に良い取締役会のあり方だと思います。

そうしたなかで私は、国土交通省で不動産関係、内閣で地方創生に携わり、不動産協会の活動に従事してきた経験を生かし、意見を述べてきました。

金丸 私のバックグラウンドは弁護士で、特に人事労務分野を中心とした紛争解決を専門としてきました。現取締役の中には、企業法務を含むこうした領域の知見を持つ方は他にいないと認識しております。当社が新中計という新たなフェーズに入り、新たな開発案件も立ち上げるなかで、特に将来の紛争の予防を強く意識しながら、培った知見を生かし議論に参加しています。

特に踏み込んだ議論がなされた点については、 いかがですか

内田 新中計期間の2026年3月期から2028年3月期はバランスを重視した成長とその投資実行期と位置づけられ、Phase 3の安定回収期を目指して進んでいく。ここで筋肉質なBS構造をしっかりと作り上げ、どのように次の成長につなげていくか、各々のフェーズの具体的な内容に踏み込んで議論が交わされました。

Phase 3における地域創生事業は点ではなく面に、す

なわち、各々のプロジェクトをつなげて地域に貢献していく、さらに当社従業員がエリアマネジメント、タウンマネジメントに参加するという段階になって初めて、長期ビジョン「地域社会のタカラであれ。」の実現に近づくと考えています。この進捗をしっかりと見極め、取締役会の議論で意見を申し上げていきたいと思っています。

当社グループの持続可能な成長の実現には、もっと地域に根づかなければならないと考えています。大きな話になってしまいますが、グローバリズムが曲がり角に来る一方、日本の地域はまだ力を持っており、志を持った若い世代や企業が多く存在します。そのため、一緒に地域社会をもっと元気にしていくことが、グループ全体の持続的成長の一つのドライバーになると信じています。

金丸 新中計は、当社が筋肉質の事業構造を培うための踏ん張りどころの計画であり、この点をどのように投資家に理解してもらうのかを議論するなかで、資本効率の向上だけでなく、より長期の視点で会社のあり方を考える意識が高まったと感じています。この3カ年は、当社がさらに強くなって発展していくための貴重な期間になると捉えています。

山岸 先ほど、エネルギー事業の位置づけが最優先事項と申し上げました。現状、エネルギー事業の具体的な取り組みが当社グループ全体で十二分に共有されていないと意見を具申したところ、4月からの組織体制に反映されたと感じています。このような土台づくりに関ることが、私自身の役割であると考えています。

今後の不動産市場の見通しと、 それを取締役会での議論に どう反映されているかお聞かせください

内田 かつての不動産バブルとは異なり、現在の市場は一概ではありません。アセットそれぞれの特徴や、首都圏と地方、国内と海外などによって、勢いのある市場もあれば、縮小している市場もあるなど、一律に楽観や悲観をするべきではないと考えています。個々の案件ごとに市場動向を的確に把握し、全体のバランスを取りながら対応していると評価しています。

山岸 不動産事業においては、市場が好調であること



に甘んじず、日々の改善、工夫が非常にしっかりとなされていることが、取締役会の議論からも伝わってきます。

先日、新規の土地取得案件が上程されました。大規模案件という緊張感が漂うなか、地域のマーケットをどう見ているかと質問したところ、具体的な分析に基づき土地の取得がなされるとの説明があり、納得しました。金利上昇という局面に対しても、CFOを中心に不動産事業の今後を見据えた財務戦略のチューニングがなされており、正常かつ安全な経営がなされています。

金丸 不動産業については、これからもメインの事業であり続けるという意味で、いかなる変化が起ころうとも、会社の基盤であり続けなければならないという想いが取締役会の議論の中で強く感じられます。

一方、海外事業については、一朝一夕に成果が出るものではないため、リスクの分析・ヘッジを緻密に行いながら、現在蓄積している知見を次にどのように生かしていくかが議論されています。

パーパスの実現に向けて、 人的資本に対しては、今後どのような 取り組みが必要とお考えですか

金丸 各地域の従業員が、それぞれの地域の課題を強く意識しながら仕事に取り組んでいる姿勢は素晴らしいと思っています。どうしても本社のある東京に集中しがちな人的資本を、意識的に地方に分散させ、あるいは地域採用を推進することを、上層部が強い意志を持って行っている点が非常に心強く、そのような姿勢を持ち続けていくことが、パーパスの実現につながっていくと考えています。

取締役(社外取締役)
山岸 直人

取締役(社外取締役)
金丸 祐子

取締役(社外取締役)
内田 要

社外取締役鼎談



また、中途採用により、当社の目指す方向に共感する人材を採用していますが、その人材が当社に根づいて活躍している点も評価しています。

内田 当社は、会社やプロジェクトにとどまらず、個々の従業員が目指すべき姿として「地域社会のタカラであれ。」というメッセージを明確に掲げており、素晴らしい指針となっています。

また、マーケットの動きが非常に激しいので、常にリスクリングに取り組んでいく必要があります。ここでの取り組みには3つのポイントがあります。

第一に、DXを単なる生産性向上や業務効率化としてだけでなく、人材育成とセットにして取り組むことです。

次に、研修などを活用して若手従業員に経営者視点を身に付けさせる機会を提供し、熱心に取り組んでいます。今後は、図上演習だけでなく、若手の提案を実際のビジネスに生かしていくためのフォローがさらに必要だと考えます。

そして最後に、人事部門が収集しているデータを活用して部門横断的な人材配置を行い、さらに当社グループ全体の人材力を高めていかなければなりません。もう一歩踏み込んだ人材アロケーションによって、ビジネスモデルをさらに進化させるステージが到来することを期待しています。まず、不動産事業とエネルギー事業とのシナジー効果を創出するためにも、人材を積極的に流動化し、人材力を高めていくこと、そのための仕組みづくりが待ったなしの課題と考えています。

山岸 3年前の取締役就任時、提出した人事資料の最後に「あなたにとっての幸せとは」という問いがあり、非常に印象的でした。そこに、人材育成に対する当社の強いこだわりを実感したからです。

パーパスに掲げる通り、地域の課題に応じていくこと

が我々の存在意義である以上、地域の「幸せ」に真摯に向き合う人材の育成を、これからも続けていく必要があります。

「資本コストと株価を意識した経営」にどのように取り組んでいくべきだとお考えですか

山岸 新中計は3カ年となっていますが、実は6年先、2031年3月期を見据えて当社グループの成長構造を変革していく狙いがあり、資本コストについてもROEはもちろん、ROICを今まで以上に重視し、着実に前に進めていくという経営の意志が込められています。これに対して、取締役会でCFOがリーダーシップを取り、足元をしっかり固めていくという議論がなされています。

内田 昨年就任したCFOを中心に、資本コストを意識した経営が進められています。従来は、自己資本比率もROEも連結全体で管理していましたが、指標として事業部門別のROIC管理を行うことで、資本効率を重視した経営に魂が入ることを期待しています。

これにより、特性の異なる不動産、エネルギー、アセットマネジメントの3事業を的確にコントロールし、企業価値の最大化を図ります。そして、増資によって得た資金を、成長投資、財務の健全性維持、株主への還元バランス良く配分していくことができます。

金丸 投下資本に対する収益管理という視点を強く持てるようになりますね。内田さんがお話しされた通り、事業によって収益への反映の仕方や時間のかかり方が異なるため、それらの点を正確に捉えて目標を数値化し、適切に配分していくことが非常に重要だと考えています。



最後に、ステークホルダーの皆さまへのメッセージをお願いします

金丸 新中計をご覧になって、「キラキラの3年間」という印象をお持ちいただけないかと思います。しかし、当社グループにとってこの3カ年は、成長構造への転換に腰を据えて取り組むべき時期にあるが故の内容です。これからの1年1年で、いかに改善していくかにぜひ着目していただきたいと思っています。そして、ステークホルダーの皆さまに説明しきれていない当社グループの良さを正確にご理解いただけるよう、努めてまいります。

内田 社内におけるパーパス経営の理解はかなり浸透してきたと評価しており、個々の事業や現場へのブレークダウンをさらに強めていくべきです。パーパス経営が

個々の事業のアウトプットにどのように生かされているかについては、社会、そして投資家の皆さまにこれから浸透させていく段階にあります。積極的な情報開示とステークホルダーの皆さまとの対話に努め、その結果を迅速に経営戦略に取り込む、アジャイルな経営体質とし、持続的な成長を目指すべきだと考えています。

山岸 この3年間で仙台や北海道の拠点を訪問し、従業員から話を聞く機会がありました。そこで特に感銘を受けたのが、「地域をより良くしたい」との信念を持って仕事に臨む従業員の姿です。このような一人ひとりの矜持が、今の当社グループを支えています。株主・投資家の皆さまには、当社が常により良くあろうとしており、地域課題の解決を成長の原動力としていることを、ご理解いただきたいと存じます。

新任社外取締役メッセージ



取締役(社外取締役)
小野 保子

1989年、(株)太陽神戸銀行入行。直接会社の経営に携わるとともに、国内・海外の金融機関において培われた専門知識と豊富な経験、また監査役としての職務実績と経験を有する。

取締役就任についての打診があったとき、どのような印象をお持ちになりましたか。ご自身の経験やスキルをご紹介いただき、これらをどのように生かしていきたいとお考えですか。抱負をお聞かせください。

私は、長く銀行に勤務し、海外事業に係るさまざまなリスクやオペレーションの管理に携わってまいりました。リーマンショック前後の英国勤務や、2014年より社長を務めたマレーシア現地法人では、環境の急激な変化や急成長する社会への対応力を求められました。特にマレーシアでは、法制度や文化が異なるアジアの各拠点の業務受託を行う企業として、Think globally, Act locally を実践してきたと思います。帰国後は、コンプライアンスや監査におけるグループベースの管理に従事し、2019年以降は、計4社の監査役を務め、グループ・グローバルベースのガバナンス向上に貢献してまいりました。

MIRARTHホールディングスは、不動産総合デベロッパーから、未来環境デザイン企業へ進化を目指し、国内外で成長・拡大を続けておられます。その過程において、一層のガバナンス強化やリスク管理が必要との認識をお持ちであり、その対応を積極的かつ真摯に進めていらっしゃるという印象を受けました。そのご対応に感銘を受け、これまでの私の実務に基づく経験や知識がお役に立てばと思っております。これから会社をよく知り、役員の方々と議論を重ねて、幅広いステークホルダーの皆さまの期待にお応えしたいと考えております。

中期経営計画がスタートするというタイミングになりましたが、MIRARTHホールディングスグループに対してどのような成長を期待されますか。ご自身として、その成長をどのようにモニタリングしていくお考えですか。

2030年に向けた長期ビジョン「地域社会のタカラであれ。」に対して、一人ひとりが考え、果たす役割を意識して、一層のMIRARTHらしさを追求していただきたいと思っています。また、事業が成長・拡大するなかで、「攻守のバランスを重視」という点に着目し、今後の成長に向けた事業目標の進捗と、サステナビリティへの一層の取り組み状況について、バランス良く実施されているかモニタリングしてまいります。今中計での取り組みが当社の中長期的な成長の礎となるように、他の役員の方々と協力し、貢献してまいります。