

## ミウラのガバナンスにおける 透明性とダイバーシティの実現をめざします



取締役  
常勤監査等委員  
原田 俊秀

社外取締役  
監査等委員  
佐伯 直輝

社外取締役  
監査等委員  
小池 達子

社外取締役  
監査等委員  
安藤 吉昭

### ガバナンス体制における、 社外取締役の専門性とバランス

**原田:**当社の取締役会では、社内の状況をよく知る社内取締役、さまざまな経験を持ち、客観的な目線で会社を見ることができる社外取締役の構成について、現状のバランスは良いところではないかと思っています。皆さんいかがでしょうか。

**佐伯:**私もまさしく今の3分の1ぐらいがバランスの取れた割合だと思っています。

私が就任してから現在までにミウラのガバナンスは確実に進化してきていると感じています。もちろん、まだまだ完璧とは言えませんが、小池さん、安藤さんが参画されたことも含めて、良い方向に進んでいます。

**小池:**私の理想を言うと、社外メンバーの割合はもっと高くていいと考えています。社外取締役に期待されているステークホルダーの皆様と経営陣との橋渡しという役割のために、より多角的な「社外の眼」が望ましいと思うからです。

### 取締役会での議論の様子

**佐伯:**私は監査等委員を務めて数年になりますが、3年前の取締役会では、ここまで活発な議論は行われていませんでした。議論の口火を切るのは社外取締役からという場面が多いですね。社長に対する反論が出ること

**安藤:**海外企業、また一部の国内企業においては、社長以外はすべて社外のメンバーということも今では珍しくありません。将来を見越した時、私は社外取締役の多様性を増やしたほうがよいと考えています。

また、もう一方でガバナンスという観点から重要なのは、「非執行取締役」の存在です。当社は取締役の半分が非執行役という構成であり、バランスがよいと思います。本来の意味での監督機能を発揮するためには、「社内か社外か」ということとは別の考え方が必要と捉え、いかにガバナンスを効かせるか、そのために必要なメンバーであるかどうかが重要であると思います。

もあります。少しでも違和感があることに対して、率直に意見が出来る。そんな雰囲気が今の取締役会からは感じられます。

**安藤:**この雰囲気は取締役会議長である社長の宮内さんが、「議論のしやすい場にしよう」という意思を持って運営していることが大きいと思います。取締役会の重要性の最たる部分は構成ではなく、実効性と運用にあります。

私自身は他社でCFOや経営企画などを経験し、リスクに対して敏感なところがあります。そのため、「何が課題なのか、本当に大丈夫なのか」とよく発言しますが、「各メンバーの意見をフェアに聞こう」という姿勢が当社の取締役会には見受けられます。

今後、海外展開を強化していくミウラにとって、外国人の執行役員への任用により、取締役会での事業状況、戦略等の説明など議論や検討における多様性を増やし、資質があれば取締役への登用検討もグローバル化のためにも重要だと考えています。

**小池:**特に、取締役会において監督機能に必要な要素は客觀性と独立性だと考えていますが、客觀性は多様性との関係抜きには考えられません。

たとえば、私は弁護士としての立場から議論を法規・法律の側面で捉えますが、今の取締役会では個々の専門性や経験が活かされつつ、それでいて忖度のないバランスのよい意見で議論が行われています。この多様性・ダイバーシティをもっと進めていくためには、私はもっと女性の役員を増やすべきだと思っています。女性の活躍を推進させるためにも、実際に女性の登用に力を尽くした経験のある方が望ましいです。

**原田:**社内の人間だけの議論では、世の中・世界の流れから離れてしまう恐れがあります。また、女性視点しかし、非執行目線もしかりです。

現状は今の事業や規模にあったバランスのとれた形になっていますが、これからは意図的に海外のメンバーを加えていくようにしなければ、日本の一企業の域を超えず、本当の意味でのグローバル企業たり得ないと考えています。



コーポレート・ガバナンスの  
進化とともに、  
着実な事業成長を

社外取締役  
監査等委員  
佐伯 直輝

### 取締役会における実効性の進化

**佐伯:**今の取締役会では、少しポイントを外した質問が出たとしても、宮内さんはそれをしっかりと受け止めてくれます。また、議長である社長や取締役会をサポートする経営企画統括部のメンバーが取締役への取締役会の実効性評価に関するアンケートやインタビュー結果などを参考に振り返り、次に活かしています。取締役会の実効性は着実に進化をしていると思います。

**安藤:**確かにPDCAがしっかりと回っていて、取締役会の実効性は毎年ステップアップできていると思います。すべての課題は取締役会だけでは解決しません。取締役会が終わった後、素早く集まり、考え、まとめる。それが次の取締役会で回答されます。課題に対する回答や動き、対応がミウラはとても速いと感じます。

こういった点でもミウラの良さ、強さがうかがえます。また、場合によっては運営の方法自体から変えていくこともあります。そのような対応力もあると感じています。

### ミウラの持続的な成長にむけて

**原田:**私が入社した40年前の売上高は100億円の規模でしたから現在はおよそ15倍にまで拡大してきたわけです。中小企業であった頃の良さを残しながら、これから本当の意味でグローバル企業としてステップアップする。

社外取締役  
監査等委員  
安藤 吉昭リスクと機会の両面を見据えた、  
技術革新が必要

言うならばサナギから脱皮し、大きく美しく羽ばたく蝶になる。今はその成長痛を乗り越えなければいけないタイミングだと捉えています。

**小池:**課題のうちの一つに「ジェンダー」があります。ミウラはこれまで男性従業員が多かったのは事実です。世の中では働きたい女性のためのさまざまな法整備も進み、これらのデータ開示の要請も高まっています。女性の働き方は多様化し、「女性の働きたいニーズ」は企業にとっても社会にとってもメリットあると思います。

どういう声があるのか、すくい上げて、働きやすい働き方に貪欲に取り組むことがなければ、本当の意味での持続的な成長は難しいのではないかでしょうか。

**原田:**女性の活躍推進は、社会からの要請、そして当社の成長のためには、必ず取り組むべき課題です。

一方、企業の持続可能性に関して、ミウラの成長に大きく関係するキーワードが「環境」です。これまで当社は、省エネ・環境に配慮した製品で、社会のニーズに応えてきました。ただ今後の成長のためには、脱炭素社会の実現、エネルギー問題への対応に向けたさらなる変革が求められます。

ボイラは今のところ化石燃料を使います。これはどうしてもCO<sub>2</sub>が出ます。将来、2050年にはCO<sub>2</sub>排出量の少ない天然ガスではなく、水素か、若しくは電気を使つ

て「熱」を作ることが主流になってくるかもしれません。これまで当社のビジネスモデルの中心は化石燃料を使って「熱」を作り、それをさまざまなプロセスで使い、メンテナンスをする仕組みでした。環境への対応次第ではこのビジネスモデルが立ち行かなくなる可能性を大いに秘めています。

当社はこれまで着実に成長を続けてきましたが、逆に成功体験しかないことが成長の妨げとなることもあります。従業員が現状を変えたくないと考えることが最大のリスクになりうると危機感を持っています。

**佐伯:**ミウラは、お客様の既存設備の活用とエネルギー転換の速度のバランスを取りながら、中長期的に2段階でカーボンニュートラルをめざしています。まずは、省エネ・トータルソリューションの展開や既存機器での省エネ提案を進め、再生可能エネルギー等の脱炭素対応

社外取締役  
監査等委員  
小池 達子ダイバーシティの  
視点を取り入れ、  
さらなる成長を期待

商品の開発を強化していきます。

取締役会のなかでもこれらの議論に多くの時間を割いており、私たち自身もさらに勉強して成長していく必要があると感じています。

**安藤:**社会の変化はチャンスであると同時にリスクの側面も持ちあわせています。昨今の環境対応への必然性などに見られるような時代の流れの速さを考えると、技

術革新を達成するにはミウラだけではなく積極的な他社との協業、共同開発等の他社技術の活用も必要と考えます。

ミウラの事業が世の中に役立っている、なくてはならないエッセンシャル事業であることは間違いないです。その事業をこれからも発展させていくためには、新たな技術を見極め、自社の事業をより成長させるようなM&Aなども視野に入れていく必要があると思います。また、社会や自社の変化に対応できる人財の獲得・育成についても具体的に実現させていく必要があるでしょう。

**小池:**変化に対応するための人財、これは本当に重要であると思います。企業の持続的な成長を本当の意味で支えている資源は「人」です。少子化などもありますが、採用や育成にも課題があります。今では給与など基本的なことだけではなく、SDGsの取り組みなどが進んでいる企業か、つまり社会への貢献に自分がどれだけ関与できるかも、重要な企業選びの要素になっています。私たちはミウラの良さをもっと世の中にアピールしていくべきです。

ミウラのモットーは「我々はわが社を最も働きがいのある、最も働きやすい職場にしよう」です。働きがいがありプライドを持って、それでいて働きやすいということ。会社として明言できている点はミウラの強みの一つだと思います。個人を大事にし、風通しがいい風土もそのモットーに表れていますね。

**佐伯:**私がミウラという会社とはじめて接したときに、上司・社長問わず、みんな「～さん」で呼ぶ風土にいたく感動しました。まさしく先程言われたモットーが本当の意味で実践されていると感じました。企業は成長するとどうしても肩書やポジションに重きを置きがちですが、ミウラには親しみやすい雰囲気が広く浸透しています。この伝統は絶対になくしてはいけません。技術も環境も広く見通して働く場所、これが本当の持続的な成長につながると思っています。

取締役  
常勤監査等委員  
原田 俊秀従来の殻を破り、本当の意味で  
ミウラをグローバル企業へ

## ステークホルダーとのコミュニケーション

**安藤:**最も重要なことは、トップからの経営ビジョンの発信と浸透だと考えています。これまで当社は、ステークホルダーに対する情報発信を常に行ってきましたが、宮内さんの考え方やビジョンは今まで以上に明確にすべきです。ビジョンがゆらいだり、あるいは伝わらないことは企業にとって大きなリスクとなります。この統合報告書も投資家だけではなく、従業員や協力会社の皆さん、国内だけではなく海外グループの従業員の方にも読んでもらうべきだと考えています。

**原田:**私は、IR活動をもっと広く展開していくことも必要なことだと考えています。特に欧州へのアピールが重要だと思っています。

**小池:**当社のガバナンスが整ってきていることは間違いません。完璧ではありませんが、ミウラのガバナンスが透明性高く公平であることを、より多くの皆さんにご理解いただきたいですね。

**佐伯:**私たち社外取締役が、何を求められているのかを知る役割を担うことが重要だと思います。より広いコミュニケーションのなかでステークホルダーの皆さんと対話をし、ご期待に応えていきたいと考えています。