

持続的な成長に貢献するため 不断の見直しを提起し、議論を活性化

■ 取締役会での議論の様子について 経営会議のモニターを通じて中身の濃い議論が活発化

樋口 議長の采配によるところが大きいと思いますが、取締役会での議論はとても良い雰囲気で、自由に発言ができています。発言は社外取締役のほうが多いかなと思いますが、安藤さんはどのように感じておられますか。

安藤 私も同意見です。取締役会の議長は、非執行の取締役会長や社外取締役のほうが透明性は高まるという意見があるなか、ミウラは社長の宮内さんが議長を務めていますが、ガバナンスの意識は高いと感じています。その表れの1つが、積極的に社外取締役の意見を聞こうとする姿勢です。宮内さんは、客観的な意見を聞こうというスタンスで取締役会を運営されているので、社外取締役が意見を言いやすい雰囲気があり、考えをストレートに発言できていると思います。

樋口 内容も、執行側の考えや現場の実態を踏まえて、密度の高い議論ができていますね。リスクマネジメントやコンプライアンスも、具体的な案件に即して地に足の着いた議論

ができています。その点はとても優れたところではないでしょうか。

安藤 実態を踏まえた議論ができて背景には、執行側で行う月2回の経営会議に、社外取締役もオブザーバーとして参加できることもあるかと思っています。経営会議への参加によって状況が理解できていることは、大きな要因になっていますよね。

ただ、取締役会資料の内容がわかりづらいと感じることがあります。欲を言えば、もう少しまとめていただくなど、改善の余地があるのではないのでしょうか。

樋口 資料に関しては、配付資料も事前説明も工夫の余地はあると思いますが、そのための手間がどの程度かかるのかどうかですね。いずれにせよ、経営会議にオブザーバー参加させてもらっていますから、実質的には補われていると思います。

経営会議では社外取締役も発言が許されているのですが、経営会議本来の議論に水を差すことのないように慎重であるべきかと考えています。他社でもオブザーバー参加の

例はありますが、そこは、社外取締役が参加する意義を活かしながら、かつ、会議本来の趣旨に照らして、うまくハンドリングされているように思います。

安藤 社外取締役が経営会議にオブザーバー参加できるのは、経営会議で執行役の議論をより活性化したい、ボトムアップしたいという意図があるなか、その一助になればと感じています。樋口さんがおっしゃったように、経営会議と取締役会の位置づけは異なりますから、オブザーバーの社外取締役が積極的に発言する場ではないとは思いますが、必要であれば発言もしますし新たな気づきもあると思います。議案について、その背景や目的、どういったことを考え、どのような現状か、業務プロセス等についても、執行役が積極的に議論してボトムアップしていくのはとても良いことだと感じています。

■ サステナブルな企業へ成長するために 成長に重要なのは「人」 従業員のウェルビーイングを高めていく

樋口 昨今、働き方が多様化するなかで、多くの企業が、働き手から選ばれる企業であるために、ウェルビーイング経営に注力しています。従業員が心身ともに健康でいられて社会的にも満足できる職場環境や制度づくりですね。これは、コーポレート・ガバナンスを支える基盤でもあると思いますが、そういった問題意識で現状を見ますと、モットーとして「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」を掲げて取り組んできた実績がありますから、これを土台に、従業員満足度に焦点を絞った施策に取り組んでいけば良いと思います。ウェルビーイングが上がれば、自然とミスや事故は少なくなりますし、生産性も向上します。創造力も刺激されて、イノベーションにも繋がります。従業員の幸福の上に会社の発展があるという考え方は、ミウラに根づいた伝統でもあるように思います。

安藤 高収益でも、コーポレート・ガバナンスの弱い企業はありますよね。ガバナンスへの取り組みは、トップの考え方一つです。その点、ミウラはトップがしっかりとガバナンスの重要性を意識し、必要な環境と基盤整備を念頭に経営を進めています。例えば、今回の新基幹システムの導入も、従業員

の業務を楽にして進めやすく、効率化を図ることを目的に行っています。導入当初は混乱もしますし、経験を優先することもあると思いますが、新しいシステムに慣れてリテラシーが上がっていくと、目的どおりの成果が上がってきます。

ウェルビーイングは、このようにしっかりとした土台の上で成り立つものだ、私は思います。事業を根幹に据えたうえで、従業員のコミュニケーション向上を図る取り組みと、業務を効率化するための投資を、両輪で回していくものだと感じています。

樋口 そのとおりですね。そういった環境や制度を整えたうえで、サステナブルな成長のために最も重要な課題は、女性幹部の登用や女性従業員に対するキャリア育成の環境整備を含めた“多様な人財の確保と育成”ですね。

安藤 ミウラの経営の良い点は、業績が好調であっても「これでよし」と、現状に満足して立ち止まるのではなく、さらに良くしていこうと考えて、グローバル展開の強化や基幹事業のボイラに関連した周辺事業を開拓するなど、新しいことに挑戦しようとしていることです。その1つがランドリー事業で、すでに200億円規模の事業に成長しました。このように200億円規模の新しい事業が5つできたら、1,000億円になりますよね。食品やメディカル分野などにも事業領域を広げていますから、これからどのように成長していくか、どこまで大きくなっているのか、私はとても楽しみにしています。

そして、この楽しみに応える活躍をしてくれるのは、まさに「人財」であることから、樋口さんがおっしゃった人財の確保と育成の重要性には100%賛成です。また、ミウラは「熱ソムリエ」というキャッチフレーズのもと、基幹事業のボイラと深い関わりのあるCO₂削減への取り組みをアピールしています。こうした施策が社内的にも社外的にも大切で、これが従業員のモチベーションを高め、新たな人財確保にも繋がるのではないのでしょうか。

樋口 安藤さんの指摘されたグローバル展開の強化は今後、非常に重要になりますね。グローバル戦略については、取締役会の場合でも、しっかりとした議論が必要だと思います。グローバル人財の確保が重要で、外国人材の活用も避けて通ることのできない取り組み課題だと思います。実は私は現在、政府の外国人材活用のあり方を検討する有識者会



社外取締役
樋口 建史

社外取締役
監査等委員
安藤 吉昭



社外取締役 監査等委員 安藤 吉昭

コニカミノルタ株式会社で執行役、取締役常務執行役 CFOの職責のほか、監査委員会委員、報酬委員会委員、指名委員会委員を務めてきており、その知見と見識を活かし当社の経営に対する監督ができるものと期待し、2019年6月から社外取締役監査等委員に就任。

議のメンバーを務めています。これから日本は毎年労働人口が70万人減少していくとされていますから、外国の有為な人材の活用が不可欠です。こうした状況のもとで今年、ミウラのボイラのメンテナンス業務が技能実習制度の新たな職種として認定されました。企業単独型の技能実習の職種認定は、ミウラが3社目になります。多くの優秀な外国人材がミウラでボイラのメンテナンスの知識と技術を習得できるようになったわけですが、近い将来、この制度でスキルアップした外国人材が、母国のミウラのグループ企業でも大いに活躍することを期待しています。グローバルに関しては、ぜひ、地球儀を俯瞰するような視点で取り組んでいただきたいと思いますね。

安藤 もう1つ重要なテーマになるのが、環境対応ではないでしょうか。ミウラは、TCFD提言に基づく情報開示への取り組みを昨年より開始したところですが、事業への影響も大きいので、具体的な進め方を事業部門に落として、詳細な対応について検討を進めています。開示に向けての対応は大変だと思いますが、環境対応はとても重要な取り組みですので、確実に進めてほしいと思います。

樋口 サステナビリティ推進会議等も設置し、所要の組織・体制の整備はできていると思います。取締役会でも、重要事項としてフォローしていきたいと思っています。

■三浦工業の今後について

現状に安住せず、次の成長に向けた 新たな道をつくる挑戦が重要

安藤 宮内さんがよく言われるのは、「当初のビジネスモデルが、すごく良かった」ということです。その結果、利益が出ているし、成長もしている。実際、無借金経営でROEは10%が達成でき、PBRも2倍以上です。しかしながら、決してそこに安住してはいけない。「危機感を持って事業に当たるよ」という想いが宮内さんの心の中にあるわけです。

そこで取締役会では、宮内さんの根っこにある「今のモデルはいいけれども、立ち止まっちゃいけないぞ!」という想いに基づいて、今後の事業展開についてさまざまな議論を進めていくべきだと感じています。例えば、M&Aをどうするか。海外展開はどうか。あるいは、足元の事業はどういった考えで拡大させるか。新規事業はどのようにして成長させればいいのか。私たち社外取締役は、事業の詳細なところまではわかりませんが、株主目線からの本質的な監督はできます。これにより、リスクヘッジはできると考えています。基本は事業をどうするかという面と、それにともなうガバナンスの面。この両面は今、ミウラはうまく走っていると感じています。

樋口 経営トップの考え方や方針を共有するという意味でも、取締役会で何を議論するのかは重要です。社会の変革期でもありますから、その方向性に合っているかの点検も取締役会の役割のように思います。いずれにしても、ミウラは創業以来、未曾有のコロナ禍のもとでも堅実に事業を運営し、成長を遂げていますから、長年にわたり優れた経営が行われてきたことは間違いありません。しかし、宮内さんが言われるように、これからもうまくいくとは限らないということですね。持続的に成長していくために、取締役会の役割に改善の余地があるとすれば、執行を何に照らして評価し、何をよすがに監督するのか、その根幹のところを明確にすることではないかと思います。まずは、企業理念や中長期のビジョン・経営計画が時代環境を踏まえ、社会の要請や株主の期待に適合しているか、取締役会でしっかりした議論が行われることが重要であり、取締役会における個別案件の審議は、こういった経営の基本的な方向性に照らして行われるべきものだと思います。現状に問題はありますが、常にそう

いった基本的な構図を意識しながら取締役会を運営していくことが大事ではないかと思います。

安藤 将来の企業価値がどうなるかを考えた場合、株価もひとつの要素ではありますが、最も大切なのは、株主やステークホルダーに何が提供できるかということだと思っています。ですから、いくら業績が好調でも、価値観も変わりますし、現状に満足して立ち止まっていたら、「これからはどうするか?」と問われ、評価されないと思います。

その点、ミウラは「今の業績は好調ではあるものの、決して安穩としてはいけない」というスタンス、心構えを本当に強く感じます。これがとても大事です。環境変化も織り込み、毎年中期経営計画をローリング検討されていますが、その施策等の状況について取締役会でも効率良くレビューできればと感じています。8月と12月の2回、執行役員から中期経営計画について、私たち社外取締役も確認する会議の場がありますが、その内容を聞くと、もっとうまくPDCAを回せるように思えるのです。これは、私がこれまでビジネスの現場で経験してきた内容に基づいて感じていることです。既存事業成長の施策、新たな事業化に向けた種まきは、既存の事業・経営と関連が深い領域でうまくできていると感じています。それらの施策の進捗を取締役会で、より具体的に議論を行い、PDCAをスムーズに回して、新たな価値を手に行きとえています。

樋口 安藤さんのご指摘を踏まえて申し上げたいのですが、特に将来の方向性や中長期の成長戦略については、経営に責任を持つ人たちがより明確な形で共有することが大事であり、そのためには前広に取締役会の議論に供してもらったほうが良いのではないかと思います。これまでのミウラのマネジメントのやり方について、もっと効率的で実効的なやり方ができないか、これまでの成功にこだわらず、柔軟に変えていくことも必要ではないかと思います。

安藤 3年後、5年後、10年後の方向性、会社をどう良くしたいのか、という想いは皆さんお持ちなので、それら施策を具体的に落とし込んだ中期経営計画を取締役会でしっかり議論しようということです。

樋口 これまでの取り組みの延長にこれまでのような成功があるとは限らず、ましてや今、地球温暖化を契機にエネル



社外取締役 樋口 建史

警察庁入庁以降、行政機関等で要職を歴任し、豊富な経験と高度な専門知識、海外での知見を有している。経営全般、特に海外での事業拡大をめざす当社の経営に適切な助言や監督等ができるものと期待し、2019年6月から当社社外取締役に就任。

ギーの転換をとまなう大きな変革期にあることは、すべての経営陣が強く感じていることだと思います。そこで、取締役会ができることは何かということですが、繰り返になりますが、執行の責任を担う人たちの考え方がミウラを取り巻く社会情勢とズれていないことを確認すること、そして、企業理念が従業員に浸透し、経営戦略を効率的に遂行できる態勢が整っているか、ガバナンスが効いているかを点検することだと思います。

創業以来ミウラを根幹で支えてきたのは、常にお客様を第一に考え最高の技術とサービスを提供する「テクノサービス」に込められた“信念”であり、組織の隅々にまで根づいているように思います。これからも信念を胸に抱きながら、大きな社会の変化に事業を適合させ、持続的な成長を実現できるように、私たち社外取締役も貢献していきたいと思っています。

安藤 私も想いは同じです。ミウラの発展に向け、これまでの経験を存分に活かして、社外取締役としての役割を果たしていきたいと思っています。