

Special Dialogue

監査等委員座談会



社外取締役
中野 北斗

社外取締役監査等委員
小野 健太郎

社外取締役監査等委員
谷 昌浩

社外取締役監査等委員
末村 あおぎ

当社は2024年に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。

移行から2年、コーポレート・ガバナンスの実効性はどのように変化したのか——。

その実態と、現在のガバナンスの課題、そして今後のあるべき姿について、

昨年まで監査等委員を務めていた中野社外取締役と、

現在の監査等委員の3名がそれぞれの視点で語ります。

中野 銀行出身である私の役割の1つは、「金融市場や投資家から、当社がどう見られているか」という視点を議論に持ち込むことです。当初はPBR(株価純資産倍率)の低さに対して、まだ危機感が薄い空気もありましたが、現在は株価を意識する企業風土へと全社的に変わってきていると思います。この変革を監査等委員の立場から支えることが、私の重要な責務だと考えていました。

小野 現在は常勤の監査等委員および委員長を務めています。私が重視しているのは、独立性を担保しつつ、執行側と質の高いコミュニケーションを図ることです。そのためには「現場・現物」の理解が不可欠であり、重要会議への出席や現場視察を通じて実態を把握し、非常勤の委員とも共有しています。また、各意思決定が企業価値の向上に資するものとなっているかを、第三者の視点から確認することが重要だと考えています。

谷 私が意識しているのは、現場マネジメントや組織運営、調達、リスクなどの観点から、議論に不足している視点を補うことです。意思決定の精度を高めるためにフレームワークの提案を行うこともありますが、執行側の自律性を尊重し、選択肢を広げる助言にとどめています。移行後は資本配分や中長期戦略の妥当性を外部の視点から検証することにも注力しており、必要に応じて背中

を後押しするアクセルの役割も果たしながら企業価値向上に寄与していきたいと考えています。

末村 公認会計士として30年以上、主に企業の会計監査業務に従事してきました。監査等委員は「経営の監督」と「意思決定への参加」という2つの側面を持ちますが、当社においては独立した第三者としてガバナンスを担保する責任の重さを強く感じています。多様なステークホルダーの利益に資するような客観性と透明性を維持した判断を行うことが監査等委員の重要な役割であると認識しています。

監査等委員会設置会社への移行と 2年間での変化について——

中野 執行と監督の分離について、劇的な変化を感じているわけではありませんが、取締役会に付議される議題が減少するなど、執行側の意思決定や業務運営は着実に進歩していると思います。また、監査役と監査等委員の両方を経験され今回退任された伊丹さんも仰っていましたが、監査等委員として取締役の立場で参加するようになってから、発言のしやすさが向上した点も前向きな変化です。個人として大きな変化は、会社との接点が増

会議体への出席機会が増え、 現場への理解が一層深まった。



監査等委員座談会

えたことです。会議体への出席機会が増えたことで、往査を含めて現場への理解が深まりました。社外取締役にとって限られがちな実態把握の不足を補えたことは有意義であったと感じています。

小野 取締役会の議題が重点化され、執行側への権限委譲が進んだことで、意思決定のスピードが向上したと感じます。監査等委員にとっては、取締役という肩書きを持つことで、執行側の意思決定プロセスにより深く、かつ早い段階で関与しやすくなりました。成長を追求する「攻め」と、ガバナンスを効かせる「守り」のバランスをどう取るか。この両輪に関する本質的な対話が、以前よりもスムーズに行えるようになったのは大きな前進であると受け止めています。

谷 移行の狙いは、権限委譲によって意思決定のスピードを高め、その分の時間をより重要な議論に充てることにあると理解しています。実際、取締役会での報告件数は減少し、議論の質は向上しています。特に、役員懇話会で方針を議論したうえで、取締役会で決定する流れが定着し、資本コストや中長期戦略についても、社外の視点も取り入れた深度のある議論が進んでいます。このサイクルが確立されたことで、質の高い意思決定が可能になりました。



「攻め」と「守り」の
両輪の対話が
以前よりスムーズに。

末村 監査役会時代を知る立場として、今回の移行による変化の大きさを実感しています。社外取締役の参画が進み、委員間での情報共有やリスク認識の共通化が図られました。その結果、取締役会や役員懇話会において、より踏み込んだ意見が出るようになり、議論の質は明らかに向上しています。社外取締役が十分な情報をもとに議論できる環境が整ったことは、ガバナンスの実効性を引き上げる重要な変化であったと認識しています。また、役員報酬の決定プロセスについても透明性が深化し、短時間で大きく改善しました。

取締役会の実効性と 企業価値向上への課題について――

中野 取締役会の実効性という点では、発言の多様性に課題を感じています。これは多くの日本企業に共通しますが、依然として社長と社外取締役の発言が中心であり、社内取締役が担当領域以外について意見を述べる機会が少ないのが現状です。会社の実態を深く理解している社内取締役から、部門を越えた幅広い観点での発言が活発に出るよう、引き続き働きかけていきます。また、現在当社の企業価値の向上を牽引している

リスクに関する

3つのディフェンスラインを

自律的に機能させる。



のは焼却灰資源化事業だと考えています。余剰資金の有効活用とリスクテイクの重要性について議論を重ねる中で、着実に成果が見え始め、株価の上昇という形でも一定の手応えが表れてきました。現在では当該事業への投資が本格化し、資本配分の議論の中核を担う存在となっています。

ただし、当社の資金・人材・技術といった強みを、十分に活かしきれていない側面もあります。当該事業のような成功体験を積み重ねることで、組織全体にリスクテイクの意識を浸透させていくことが重要です。そうした意識改革が進めば、企業価値はさらに高い水準へと引き上げられると考えています。

小野 ガバナンスの実効性を高めるための体制整備は、さらなる改善を目指していきたいと考えています。特に内部統制においては、第1線の現場による自律的な統制、第2線のコーポレート部門による管理、そして第3線の内部監査部門がそれぞれ適切に機能することが不可欠です。この半年間は、監査等委員会と内部統制の執行側の役割が重複しないよう、実務担当者との議論を重ねながら役割分担の整理と連携の在り方を議論しています。企業価値の向上に向けては、ガバナンスと成長戦略の双方を適切に機能させることが重要です。不十分なガバナ

スは企業価値を毀損する一方で、過度なリスク回避も成長機会の逸失につながります。監査等委員以外の社外取締役とも連携し、適切なリスク管理とリスクテイクのもとで意思決定が行われる環境を整備することは私の責務です。加えて、製造業においては成果が顕在化するまでに時間を要するため、中長期的な視点で人材育成を進めることも重要です。将来を担う人材が主体的に挑戦できる環境の整備を通じて、持続的な企業価値向上につなげていきたいと考えています。

谷 機動力と規律の両立が可能な基盤は整いつつあり、慎重になりすぎて機会を逸するリスクや、一度始めた施策を惰性で続けてしまう状況は一定程度回避しやすくなりました。今後はリスク管理の高度化が重要な課題です。3つのディフェンスライン(現場・コーポレート・監査)の役割分担を再定義し、各ラインがより自律的に機能する体制へと高度化していく必要があります。あわせて、内部統制の対象をコンプライアンスリスク全体へと拡張し、監査等委員はより上位の視点から全体を俯瞰する役割を果たしていくことが重要です。

また、ROICを用いた事業評価など、資本効率を意識した議論も進みつつあります。今後は、執行側と監督側が議論の質を高め合い、より建設的な対話を重ねていく必

監査等委員座談会



ステークホルダーの代理人として 取締役をモニタリングしていく。

要があります。投資家との対話については、IR活動を通じて四半期ごとに寄せられるフィードバックを重視しています。市場が何を評価し、どの点に課題認識を持っているのかを的確に把握し、取締役会の議論に反映させていきます。

末村 ガバナンスは、時代の変化とともに継続的に高度化させていくべきものと考えています。東京証券取引所のルール変更に伴う社外取締役の増員や、会社の意思決定の透明性・公正性の確保など、上場企業に共通する課題への対応も重要です。また、内部統制委員会やサステナビリティ委員会といった会議体が、有効に機能しているかを継続的に検証していくことも欠かせません。

社外取締役の役割の1つは取締役のモニタリング機能にあります。これはリスク管理だけでなく、中期経営計画や各種施策が実現可能性を伴って遂行されているかを、第三者の視点から確認することを含みます。私たちはステークホルダーの代理人として、執行側の背後にある規律として作用しなければなりません。現在、各委員の間でリスク認識の共有が進み、不祥事の芽を早期に察知する体制が整いつつあります。重大な問題が起きる前に対応し、健全な緊張感を維持し続けることが、長期的な企業価値の基盤になると期待しています。

次の2年間で進化させたい点と 今後の展望について――

中野 最も注力すべきは、不採算事業の抜本的な見直しと成長事業へのリソース集中です。その中で、当社の将来を支える柱として、成長著しい焼却灰資源化事業をどこまで拡大できるかが1つの大きなテーマとなります。加えて、潤沢な資金と優秀な人材という強みを活かし、次なる収益の柱を創出していくことにも軸足を置きたいと考えています。

ガバナンスの実効性という観点では、制度や仕組みの整備は着実に進んできました。今後はこうした基盤を踏まえ、「攻め」の領域に軸足を移し、成長戦略の実行力を高めていくことが重要です。収益を生み出す力についてはなお変革の余地があり、保有する資源を活かしながら、新たな事業機会への投資を進めていく必要があります。こうした取り組みを通じて意識改革を進め、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

小野 当社は約1,000人規模という比較的小回りの利く組織だからこそ、経営トップのメッセージを中堅・実務層へ浸透させ、スピード感を持って組織を動かすことが可能です。今後2年間でさらなる成長を目指すには、こ

の機動力と実行力を一層強化していくことが重要であると考えています。

特にDXをはじめとする技術革新への対応は急務です。十分に対応しきれていない部分もあるため、迅速なキャッチアップが求められます。リソースをどこに集中させ、何を捨てるのか。この判断を明確に打ち出すことで、現場の効率化はさらに進み、新規分野への展開も容易になります。ステークホルダーに対するメッセージ発信は執行側の役割ですが、監査等委員は、その変革が透明性高く、かつ合理的に進められているかを支える役割を果たします。規模の利を活かし、その実現を後押ししていきたいと考えています。

谷 今後さらに進化させていくべき点として、大きく3つあると考えています。第1に、価値創造ストーリーの可視化と理論構築です。社会課題の解決と経済価値の創出を両立させるため社会的インパクトやROICといった指標を統合的に整理し、当社としての価値創造の道筋を明確に示していく必要があります。

第2に、リスクテイクに関する考え方の整理です。どの程度までリスクを許容するのかという判断軸を組織として共有し、慎重さという強みを維持しながら、挑戦

を後押しする企業文化へと発展させていくことが重要です。

第3に、現場との接点を活かした関与の深化です。現場での経験を踏まえた実態に即した議論と、執行側との建設的な対話を通じて、監督機能とパートナーとしての関与を両立させ、企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

末村 当社の持続的な成長を実現するためには、事業ポートフォリオの最適化が避けて通れない課題となります。限られた経営資源をどの事業に、どのようなバランスで組み合わせるべきか。執行側とともに、この最適解を導き出すことが今後2年間の重要な任務です。また、ガバナンスの高度化については継続的に取り組む必要があります。より強固な統治体制の構築が求められます。

あわせて、外部環境の変化に対する感度も高めなければなりません。日本の上場企業数は今後、再編によって減少していく可能性があると考えています。今後も政府や東証による制度改革が加速することが予測されますが、外部環境に過度に左右されることなく、自分の立ち位置をしっかりと見据えて進んでいきたいと思えます。

