Talk Session 2

# グループガバナンスの強化

M&Aの加速により連結子会社数は2022年12月上場時の29社から47社へ拡大しています。
持続的成長を支えるグループガバナンスの実効性とは何か。
本座談会では、大栄環境(株)の各部門の実務責任者が集まり、子会社管理の仕組みから人財育成、
中期経営計画「D-Plan 2028」の実現に向けた現状と課題、展望を語り合いました。

## グループ一体経営の深化

### M&A拡大を支える統制とシナジー

**釘宮** 近年、多くの上場企業で子会社に起因する不祥事が後を絶ちません。投資家の皆さまからも「M&Aで急拡大する大栄環境の管理体制に問題はないか」という声を頂くことが増えました。当社グループのガバナンスの根幹は、大栄環境(株)グループ本部(以下、本部)による一極集中型管理です。各子会社の経理、人事、総務担当は、日々の業務を担っていますが、各種重要な意思決定は、本部が一括して行っています。一方、財務面については、月次、年次決算から税務申告に至るまで、グループの決算に関わる業務は全て本部の経理部が担っており、子会社が単独で決算を確定することはできません。構造的に不正が起きにくい体制を敷いている点が最大の特徴です。

**鰐部** 子会社管理の観点で申し上げると、今の一極集中型管理の仕組みに加えて、意思決定プロセスの設計も重要です。一定以上の重要案件については、子会社の経営会議から親会社のグループ経営会議へ、さらに取締役会を経て最終決議へと至るステップを踏みます。職務権限も細かく定め、その範囲から意思決定が逸脱しないようにしています。こうした体制は、M&Aでグループに加わった会社の方々の目には窮屈に映るかもしれません。M&A直後はただでさえ不安を感じるものですから、私は「管理する」より「共に歩む」という姿勢を大切にしています。これまでも、現地を訪れて社長や従業員の方々と直接対話を重ねながら、誠実さを大切にするグループの価値観を共有してきました。ルールは明確に定めつつ、経営上の悩みや現場の課題を気兼ねなく相談し合える、双方向の信頼関係を築くことを心がけています。

**武田** 監査室の業務の本質的な目的は、不正を見つけること以上に「不正を起こさせない」環境や仕組みを整えること、すなわち未然防止にあります。不正のトライアングルといわれるように、組織における不正行為の背景には「機会」と「動機」と「正当化」の3要素が存在するとされています。不正を防ぐには、機会を減らす統制、動機を生まないための相談しやすい環境、正当化を許さない倫理意識、この3つを機能させることが大切です。監査室では、J-SOX対応も担っています。M&Aによって新たにグループ入りした会社のうち、J-SOX評価の対象となる子会社には、内部統制の整備を支援し、速やかに当社グループの標準レベルに揃えることが私の役割だと考えています。子会社の方々にとっては親会社のルールに戸惑うこともあると思うので、同時に、監査室が相談窓口となって早期に関係性を築くことも重視しています。現場の努力とこうした関わりが実を結び、内部監査の結果は年々改善されています。昨年も今年も重大な違反は確認されていません。

**山口** 事業面から考えると、シナジー創出こそがM&Aの真価です。グループのネットワークを活かし、エリアをまたいだ配車の効率化や施設間での廃棄物の最適配分など、グループ全体で最適化を図る取り組みが進んでいます。営業活動でも会社間の連携が広がると同時に、設備の共同活用によるコスト削減といった効果も生まれています。こうした連携ができるのは、本部に情報が集約されているからこそ。人財・設備・資金を横断的に活用し、一社単独では難しかった成果をグループ全体で生み出すことができています。

**石川** グループガバナンスを強化するには、人事制度の整備も重要です。グループが拡大していく局面では、各社の人事制度や労務管理の運用を統一していないままだと、ガバナンスの実効性を保ちにくくなります。特に労務面は法令遵守に直結する領域であり、ばらつきがあれば特定の子会社にリスクが偏りかねません。グループ全体の人事制度を一元的に運用することで、コンプライアンスの強化だけでなく、従業員が安心して働ける環境が整い、ひいては安定した組織基盤につながると考えています。

## 人的資本と次世代組織の構築

### 創業者精神を継承し、挑戦を支える人財育成

**石川** 今の課題は、組織の拡大スピードに「マネジメント人財の育成」が追いついているかどうかという点です。グループの成長を支える上で、人的資本は避けて通れないテーマです。当社グループには専門的なスキルを持つ従業員がたくさんいます。一方で、組織を束ね部下を育成し、ガバナンスの考え方を現場の一人ひとりにまで浸透させられるリーダー層はもっと増やしていく必要があります。風通しのよい職場環境を作るためにも、そうした人財のマネジメント力の向上は欠かせません。長年続けてきた次世代リーダー層の育成を、今後は一層強化していきます。

**山口** 次世代というと若手にバトンタッチするイメージを持たれがちですが、必ずしも次世代が若手を指すとは限らないと思います。これまで組織を支えてきた先輩方がいてこその今ですから、その知見や長年の現場経験は次の時代を築く上でも欠かせません。若手だけでなく、やはり先輩方の力も借りながら共に成長していくことが大切です。

**釘宮** もう一つ重視したいのが、「創業者精神の継承」です。グループの規模が大きくなるほど会社のアイデンティ

**鰐部 仁**
専務執行役員
子会社管理担当

**釘宮 新一**
常務執行役員経営管理本部長兼経理部長
経営管理担当

**山口 渉**
常務執行役員事業本部長兼事業部長
事業副担当

**石川 靖久**
経営管理本部
副本部長兼総務部長

**武田 浩一**
監査室長

# Talk Session 2 グループガバナンスの強化

ティが薄れていくリスクが高まるため、研修では、創業者がどのような想いでこの会社を築いてきたかを伝える場を設けています。一度伝えて終わりではなく、世代を超えて継承していく文化を醸成することが重要です。創業者精神が浸透することで、従業員が会社や自身の仕事に誇りを持ち、社会に貢献していることを実感しながら働けるようになります。それが、モラルとガバナンスを支える土台にもなります。

**鰐部** 金子会長が下地前会長からバトンを受け取った時のことが思い出されます。朝礼で自ら創業者精神の継承について語り、社内報でも丁寧に綴っていました。理念や価値観を受け継ぐ重要性を意識してのことでしょう。今年、

新社長が就任する節目を迎え、まさに世代を超えてどう継承していくかが改めて問われます。M&Aで加わった会社についても、制度や仕組みによる統合にとどまらず、当社グループが大切にしている価値観を浸透させていくことが大事です。これがグループ一体経営の実効性を左右します。選抜研修で経営理念を理解し実践できる人財の育成に力を入れているのも、そのためです。

**石川** グループが拡大する中では、部門や会社の枠を超えて連携し、組織を前に進めていくコミュニケーション力もこれまで以上に重要になります。

**武田** 監査の立場から見ても、グループ全体で理念を共有し継承する風土を醸成する意義は大きく、それを支えるコミュニケーション力もまた不可欠だと考えます。不正の予防は内部統制だけで完結するものではなく、一人ひとりの倫理意識や相談しやすい職場風土が大きく影響するためです。グループ内の人財交流や組織横断的なコミュニケーションは、エンゲージメントの向上だけでなく、ガバナンスの強化にもつながります。私は、人と人との交流が進むほど会社やグループへの理解が深まり、組織への帰属意識が芽生え、その先に相談や報告が自然と上がってくる組織風土が育まれていくと考えています。

**山口** そうした風土を育てる上でも、グループ横断でのジョブローテーションを活発化させていく方針です。この取り組みは人財育成にも直結します。特に現場のリーダーには、異なる部署や施設を経験してもらい、多角的な視点を養ってほしいと思います。「この人がいなければ困る」という現場の事情もあるかもしれませんが、そこで躊躇していては経験を積む機会が失われ、人も組織も成長が鈍化します。グループとして強くなるためにも、ここは積極的に進めなければなりません。

**石川** 実際の運用としては、人財公募制度や年一回の自己申告で異動希望を汲み取るなど、本人が自ら手を挙げる仕組みを導入し、希望を出しやすい環境づくりを進めています。一方で、現場は人財不足で異動が難しいという現実もあるので、採用面で柔軟性を高め、優秀な人財を安定的に確保していく必要もあります。キャリア採用の要件の見直しに加え、休日の増加など働き方の改善も含め、選ばれる職場づくりを進めて人財を確保し、組織の土台を固めていきます。

**釘宮** 近年は、組織の構成も変わってきています。新卒入社よりキャリア入社の比率が高く、それぞれに異なる経歴や背景を持つ人財が増えているので、次世代を担うリーダーも、自ずとこうした人財の中から年齢や性別にかかわらず登用することになります。人財が多様化するほど、メンバーをまとめるリーダーの資質も問われます。今後は、現場の納得感を引き出すコミュニケーション力とマネジメント力の底上げに一層注力していきたいと思います。

## 中期経営計画「D-Plan 2028」実現に向けて

### 経営基盤強化の現在地

**釘宮** 中期経営計画「D-Plan 2028」では、戦略の柱の一つにM&Aを掲げています。1年目（2026年3月期）は、東京を中心に廃棄物処理・資源循環事業を展開する（株）要興業や北九州市で大型の最終処分場を運営する（株）スカラベサクレをはじめ、6件を実施しました。大型のM&Aを実行できたことは一つの成果ですが、肝心なのはここから先。PMIの成功にこそ、グループ経営の真価が問われます。名実ともにグループを一体化させてシナジーを創出し、

M&Aの成果を最大化していきます。

**鰐部** 当社が2022年12月に上場した時には連結子会社数が29社でしたが、現在は47社に増えています。連結子会社47社のうち、M&Aにより当社のグループ会社となったのは31社です。2026年中には連結子会社が50社を超える可能性もあると見ています。

新たに加わった会社には、経営陣だけでなく、内部統制の担当者や事業本部の管理者も足を運びコミュニケーションを図っています。連結子会社数の増加に伴い、子会社に伴走するマネジメント人財を育成するスピードが重要になってきます。早期に育成して人財を増やし、グループ拡大に対応していかなければ、シナジー発揮が遅れ成長の足かせになりかねません。

**石川** 人財の確保については、先ほど申し上げたように、従業員のキャリアの選択肢を広げる人財公募制度や採用強化に向けたキャリア採用の基準見直しに加え、休日数の増加や福利厚生の改善など、多面的な施策を進めています。育成については、2014年から続けている選抜研修を執行役員、次世代リーダー、選抜従業員向けと3段階に分けて実施し、年間100人規模が受講しています。ただし、研修だけでマネジメントに必要なスキルが身につくとは限りません。実地での経験と組み合わせ、実践力のある人財層を厚くしていきます。

**釘宮** 育成が必要なのは、マネジメント人財だけではありません。グループの拡大に伴い、人事や経理、事業本部など子会社管理を一元的に担う本部側でも、人員体制の強化が求められます。マネジメント人財とそれを支える本部の各部署の人財を両輪で確保していくことが、真の意味でのグループ化を実現する土台になります。

**石川** 「D-Plan 2028」では、「従業員エンゲージメント最大化」も重要施策の一つに掲げています。当社グループでは、エンゲージメントサーベイを自社で運用し、前期や全社平均との差分を確認しながら、改善余地のある拠点に対してはヒアリングをして改善につなげています。こうした継続的な取り組みによって、事業所単位の状態をきめ細かく把握する体制が整いつつあります。サーベイ結果を見ると、当社グループでは「理念の継承」や「ガバナンスを重視した運営」のスコアが高い傾向にあります。これは、M&Aを軸に事業を広げていく上で大きな強みであり、今後さらに磨いていける領域だと感じています。

**山口** 事業本部としては、「D-Plan 2028」の達成と将来の成長のために、安全の確保を最優先に進めています。安全基盤が脆弱では、事業そのものへの信頼が揺らぎ、従業

員のエンゲージメントは低下し、グループの持続的成長も損なわれます。リスクアセスメントの強化や安全会議の積み重ねで強固な土台を築いてこそ、成長戦略が機能します。その上で、廃棄物の選別技術の向上やAI活用によって資源循環を高度化し、最終処分場の価値最大化を図っていきます。

**釘宮** こうした目標を着実に進めるためにも、組織基盤の強化が重要です。今後は各部長クラスが議論する場を設け、横の連携をさらに深めることに注力します。経営管理本部長として、各現場から能動的に提案が上がる仕組みを整え、ガバナンス強化につなげていきます。

**武田** M&Aの進展によるグループ規模の拡大に伴い、統制の難易度自体が高まっていると感じています。グループとして一定の統制レベルを維持していくためには、仕組みの整備に加えて、その運用状況を継続的にチェックしていくことが不可欠です。監査室としては、そうした観点から各社の内部統制整備に力を注ぎ、実効性を確認するとともに、課題があれば早期に改善につなげていくことで、グループ一体化の一翼を担いたいと思います。

**山口** 私が大切にしているのは、ガバナンスを支える信頼関係を現場で築くことです。安全パトロールで拠点を訪れた際には、できるだけ従業員に声をかけるよう心がけています。風通しのよい環境を作り、安全対策をはじめとする取り組みを現場と共に進めていきます。

**鰐部** 従業員の皆さんと接していると、一人ひとりからグループをよくしたいという強い想いが伝わってきます。私も子会社管理担当として、それぞれの子会社がその会社らしい価値を発揮できるよう伴走し、グループの成長に貢献していきます。