



投資家から見た 社外取締役への期待

2024年3月22日、社外取締役で指名・報酬諮問委員会の委員長と、投資家の対談を実施しました。投資家の要請を受けたもので、大栄環境の成長性や経営課題について率直な質疑応答がありました。いただいた声と、対談で示した見解を抜粋・要約して報告します。

投資家の声——高野 雅永氏

- 適切な経営判断をするには、多様な視点が不可欠であり、取締役会は収益機会とリスクなどをバランスよく考慮する必要がある。株式の60%をオーナー兼社長が保有している状態は強固なリーダーシップの功罪とともに、コーポレート・ガバナンスのリスク要因でもある。トップマネジメントの後継者の選定における指名委員会の実効性も含めて、将来に向けた構造的な変化に期待している。社外取締役の人選については、独立性の保証や表面的なスキルマトリックスだけでなく、「この人しかいない」というエビデンスやロジックを示してほしい。執行役と取締役会の分離や権限委譲を進化させて、お互いの責任の明確化と監視機能を高めていくことも重要である。
- 高い利益率の背景には市場の参入障壁の高さがある。大栄環境の強みは、設備というハードだけでなく、分別・収集や焼却のオペレーションのノウハウ、地域との関係づくりといった社会関係資本。それらの希少性や経済的価値を分かりやすく説明し、ステークホルダーと共有することは肝要。
- 大栄環境は成長軌道の中でも高いコスト意識を保っており、評価できる。ROEや配当性向の数値目標と同時に、それらの達成に必要な十分な資本はいくらで、何にどう配分するのか、またその背後にある考え方やロジックを投資家は知りたい。株主や従業員の代弁者として、社外取締役からの提言に期待している。
- 中期・長期の収益目標に向かって、あるべきビジョン——バランスシートや人材ポートフォリオの目指す姿を設定し、その実現に向けて、ファインチューニングを行うことが重要。また、そのビジョンは株主とともに従業員とも共有してほしい。

投資家の声を受けて——

社外取締役 村井 一雅

大栄環境は経営層の世代交代の時期に差し掛かっています。経営トップは、会社全体の状況を俯瞰できるだけでなく、現場の実情も理解できる人材が求められます。同様に、トップを支える経営層も現場を率いる能力が必要です。経営層の後継者の選出には、会社の将来を見据えてバランスを考慮する必要があります。また、取締役会の機能について、取締役は全体の監督に専念し、現場のマネジメント等の業務執行は、執行側に権限委譲することで、より迅速な意思決定と機動的な業務執行をすることが可能となります。そうした業務執行の次世代への委譲は、次世代の育成につながるものと考えています。

多角な視点でいうと、これまでM&A戦略を推進してきた当社は、収益拡大のために引き続きM&Aを推進していく予定です。買収先の財務面だけでなく、安全や労務、コンプライアンス面も重視して精査が必要であると考えます。

当社の主力事業である廃棄物処理は、比較的景気の影響を受けにくく、自治体のPPP(公民連携事業)にも適しており、長期的な需要が見込めます。特に、当社は廃棄物処理全体のノウハウと実績を持ち、収益の見込める焼却炉と処分場の両方を所有することが強みとなっています。そうした強みは施設周辺の住民との信頼関係が土台となっています。

信頼ということでは、コスト意識を高く保って適切に資本配分していくことはステークホルダーの信頼維持につながります。資本配分に関しては、従業員への還元も重要であると考えます。当社の作業現場には危険を伴う現場もあり、安全性に配慮し、効率的に快適に作業できる職場環境を構築するための安全投資も重要であると考えます。