

## 取締役たちが感じた変化や気づきとは ——中長期的企業価値向上への期待と課題



村上 知子  
社外取締役

村井 一雅  
社外取締役  
(監査等委員)

北嶋 紀子  
社外取締役  
(監査等委員)

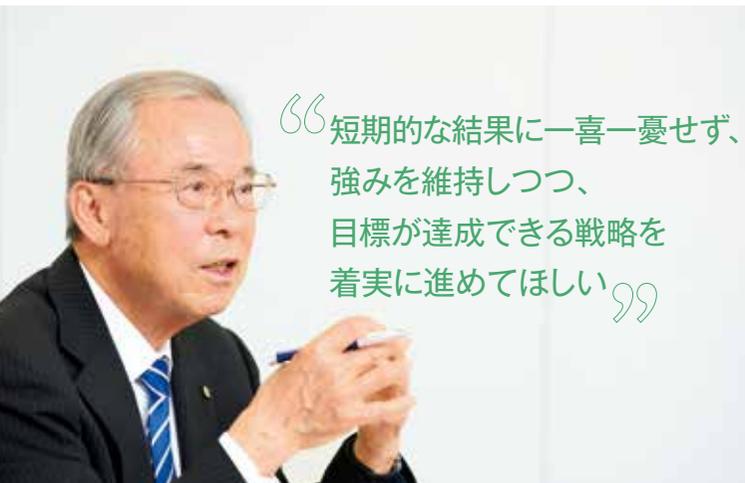
峯森 章  
取締役  
(常勤監査等委員)

取締役常勤監査等委員と社外取締役が、ガバナンスの評価と課題、新中期経営計画で目指す成長戦略、企業価値向上に向けた今後の取り組みと展望について、掘り下げて議論しました。

### 「監査等委員会設置会社」移行後の 1年を振り返って

**峯森** 当社は2024年6月に、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと移行しましたが、もともと当社の監査役会は非常に良く機能していましたので、移行によって急にガバナンスが強化されたという印象は持っていません。私自身、2020年から常勤監査役として社内のさまざまな会議体に出席して少しでも気になる点があれば該当部門を訪ねて担当者に確認し、必要と思う情報は全て社外役員の皆さんにも伝えてきました。ただ今回の移行で村井さんが監査等委員に加わり、村上さんもオブザーバーで参加されるようになったことで、情報共有が一層図れるようになったと思います。

**村井** 以前は社外取締役として監査役会を外から見ていましたが、監査等委員になってからは社内のことがより深く理解できるようになりました。峯森さんは経営のご経験も豊富で、人の動きや問題点を経営者目線で分析されて「できていない」というご指摘だけでなく、なぜできないのか、何に困っているのかなど、現場の声をうまく



短期的な結果に一喜一憂せず、  
強みを維持しつつ、  
目標が達成できる戦略を  
着実に進めてほしい

### 峯森 章 取締役(常勤監査等委員)

2019年6月、経営管理本部総務部顧問に就任。2020年2月、当社監査役および当社グループ会社である三重中央開発株式会社の監査役に就任。2024年6月より現職。長年にわたり金融機関に勤務し、幅広い業務経験を有するほか、上場会社および当社グループ子会社において取締役として経営に従事した実績があり、経営全般に関する高度な知識と経験を有している。

吸い上げて伝えてくださっていると思います。だからこそ、議論の質も自然と深まっていると感じています。

**村上** 私がオブザーバーとして監査等委員会に参加しているのは、社外役員間での情報格差を生まないことを意識してのことです。会議に参加することで内部監査では何を、どのように実施しているのか、実際の運用状況が確認できることが、私としては大きな収穫です。峯森さんをキーマンに“支援”の気持ちを持って情報を集め、経営層にスムーズに還流することができるため、健全な企業風土づくりにつながっていると実感しています。

**北嶋** 監査役会設置会社の時代から、当社の監査のあり方はとても精緻でした。監査室の室長が監査役に必ず出席し、毎月進捗を報告していましたし、内部統制委員からも四半期に1度は監査役会で現状報告がありました。また、毎回峯森さんが各事業所に足を運んで集めた情報が丁寧に報告書にまとめられ、現場で感じた課題観や良かった点などもリアルに伝えていただきました。これらの監査役会の監査の在り方は監査等委員会になってからも引き継がれ、さらに社外役員全員が問題意識を共有して議論できることで、実質的な監査機能をしっかり果たせていると思います。加えて私自身は、取締役として取締役会での議決権を持つ立場となったことでより大きな責任を感じています。取締役会に対する監督機能の強化に向けて、引き続き責任感を持って任務を果たしていこうと思います。

**峯森** 当社のガバナンスについて、目下の一番の課題はグループガバナンスの強化です。これまでM&Aでグループに加わった会社については人・もの・金全てを本社側でコントロールしてきましたが、今後もこれを維持していくことが重要です。もともと当社のコンプライアンス状況は非常に良好で、株式上場によってさらにレベルアップしたと思います。それは従業員一人ひとりのレベルアップの成果です。ただ、コンプライアンスに対する基本姿勢を伝えるべく、従来はグループ本部からM&A先の各社に責任者を派遣してきましたが、人的資源の有限性を考えると、今後は「遠隔操作」のような仕組みも検討していく

べきだろうと思います。

当社グループでは長年にわたり、毎週火曜日に社長以下役員で各事業所や関係会社を訪問し、「検討会」を開催しています。事業所数が多いため、毎週実施しても1事業所当たりは年2、3回程度になるのですが、各現場の状況を直に確認し、課題を共有できる貴重な機会となっています。今後はM&A先のグループ会社の側からグループ本部へ来てもらい、情報交換をするような機会を増やしたいと考えています。

**村上** 上場準備にあたって、当社はさまざまなルールおよび体制を整備しましたが、その際に強く感じたのは、当社の従業員は経理も総務もIR部門も真摯に業務に取り組み、かつチャレンジ意識がとても高いことです。「未来は、信頼から生まれる。」を合言葉に育った人たちが、中途採用者やM&A先の人々にそうした企業風土を広げていければ、さらなる成長の原動力になっていくでしょう。

**北嶋** 当社では社外役員が事業所を視察する機会を多く設けてくれますが、その時に印象的なのが、どの職場の責任者もとても生き生きしていること。皆さん、事業所の役割や、自分の使命を明確に語られます。これは先程言われた「検討会」の成果だと思います。経営層が現場と直に向き合い、真摯な言葉で各現場責任者らと語り合うことで、高いコンプライアンス意識や挑戦のマインドが現場やグループ会社にも継承されていると感じます。

ただ、業績も組織も右肩上がりでも拡大しているため、優秀な人財をどう確保し、効果的に配置していくかは中

長期的な課題ですね。今や大栄環境という企業は日本の廃棄物処理の問題解決という重大使命を担う、業界のリーディングカンパニーであり、そのことをメディアをはじめ、さまざまな方法を通じて社会にもっとアピールして、優秀な人財の確保につなげていく必要があると思っています。

**村上** それと同時に、次世代リーダーの育成も重要課題だと思います。現在のリーダーたちは現役員の皆さんと共に現場で汗を流してきた世代ですが、若い世代にはそうした経験が限られています。業務の中で特に何に目配りすべきか、絶対にやってはいけないことは何か、何を思い描いて仕事を進めるのか、そうした企業文化のエッセンスに直接触れる機会が減っているように思います。今は次世代のリーダー層を育てる重要な時期であり、培ってきた文化や知恵をできる限り言語化して、若い世代にも追体験してもらえるようにする必要があります。

## 新中期経営計画「D-Plan 2028」への評価と期待

**峯森** 2026年3月期からスタートした新中期経営計画「D-Plan 2028」についての皆さんの評価はいかがでしょう。過去3年間も今後3年間も同じペースでの右肩上がりの計画になっており、経営の方向性もやるべきことも極めて明確な計画だと私は思っています。

ただし、何もかも想定通りに進むケースは稀です。投資家の多くは1期どころか1四半期でも計画未達になると満足しないものですが、私見を申し上げますと、数字だけを追うような経営では当社の良さが消えてしまうと思っています。短期的な結果に一喜一憂せず、当社グループの強みを維持しつつ、2031年3月期に目標が達成できる戦略を着実に進めてほしいと期待しています。

**村上** 「D-Plan 2028」の着眼点は非常に良いと思います。静脈産業は社会のインフラの一部を成すという意味で、地域住民や自治体と一体になった事業を核に成長を目指す、という基本戦略には十分な将来性があります。一般廃棄物と産業廃棄物の一体的処理ができる焼却炉稼働率を高めれば、自治体の財政にもプラスになることは間違いありません。

**北嶋** 取締役会での議論でも申し上げたことですが、経営方針1の「成長施策」に関してはかなり具体的に練り込まれていて、そこは私も高く評価しています。ただしそれに比べると経営方針2の「経営基盤強化施策」はやや具体性に欠けるところがあります。この部分を今後どう具体化していくかが課題になってくると思っています。

**村井** 数値面の目標に関しては、十分達成可能な計画だと私も思います。利益率目標だけは現状からやや下げているのですが、これは先行投資してきた施設の稼働率が上がり減価償却が増えてくるため、EBITDAで見れば着実に成長していくという姿勢が打ち出されています。またM&Aの投資対象先は当社ほど利益率が低いケース

がありますが、今後のM&A戦略には外部委託していた業務の内製化も含まれるため、売上規模が大きくなればその分コストダウンが図れるはずで、そうした意味で、この3年間は廃棄物処理業界でのシェア拡大に向けて「種を蒔く時期」になると思っています。

**峯森** まさにその通りで、今回の新中計を達成できれば、当社グループは国内トップのポジションに立てます。当社の強みは「救済的なM&A」ができることで、他社では救えない会社を引き受け、利益がしっかり出る会社に再生してきました。今後も業界全体、ひいては社会全体



〆〆 文化や知恵を  
できる限り言語化して、  
若い世代にも  
追体験してもらえる  
ようにする必要があります 〆〆

### 村上 知子 社外取締役

2021年6月、社外取締役に就任。指名・報酬諮問委員会の委員を務める。弁護士として法律に関する高い専門性を有するとともに、企業法務に長年携わった経験を通じ、豊富な専門的知見を有している。

に貢献する当社グループの活動に、監査等委員としてしっかり役立ちたいと思っています。

## 投資家にご理解いただきたいこと

**村上** 規制を守りつつ施設などの計画を慎重に進める廃棄物処理事業では、計画の実現に長い時間がかかり、大きな計画なら10年、20年単位の長期的な取り組みになります。これは短期的なリターンを求める志向にはそぐわないかもしれませんが、社会に必ず価値を創出



〆〆 この3年間は  
廃棄物処理業界での  
シェア拡大に向けて  
「種を蒔く時期」になる 〆〆

### 村上 一雅 社外取締役(監査等委員)

2021年6月、社外取締役に就任。2024年6月より監査等委員を兼任。指名・報酬諮問委員会の委員長を務める。公認会計士・税理士として、財務、会計、税務に関する豊富な専門的知見を有している。

できる事業であり、成長戦略をきちんと実行していくことで将来大きなリターンが得られることも計算できるはず。投資家の皆さまには、そういう中長期の視点で気長にお付き合いをお願いしたいですね。今ある利益も、何十年も前から計画し、地道に進めてきたことの成果なのですから。

**北嶋** 当社グループの成長は、サステナビリティ基本方針「未来は、信頼から生まれる。」に凝縮されていると思います。この業界は社会的信用が非常に重要であり、少しでもルール違反があれば大きく取り上げられて大打撃となります。ですから負荷の高い現場に対しては常に具体的なリスクを洗い出し、コンプライアンスを徹底していくことが不可欠です。

また今後の組織拡大に対応して「人が変わっても機能する制度・仕組み」の構築を、私たち社外役員としても考える必要があると思っています。さらに、優秀な人財の確保のために従業員育成として社外でのトレーニング機会を増やすことも一案でしょう。すでに技術部などでは環境省への従業員出向などが実施されていますが、他の部門でもリサイクルや廃棄物処理という特殊分野でのトップレベルの知見と交流する機会を増やして、そこで得たものを自社に還元する仕組みを充実させていくことで、中長期的成長につなげることも検討してもらいたいです。

**村井** 私が株主・投資家に知ってもらいたいことは、当社グループと地域との深い信頼関係です。兵庫県三木市の三木リサイクルセンターや、三重県伊賀市の三重

リサイクルセンターのような歴史の長い事業所の従業員には、近隣の住民が多く、長期の勤続表彰を受ける方も少なくありません。事業所イベントには、そうした地元民や家族の方々が大勢参加してくれて、会社に対する満足度の高さを肌で感じます。実は2024年3月に「INAC神戸レオネッサ」を運営するアイナックフットボールクラブ(株)を買収した時、私としては費用もかかることでし、若干の懸念もありました。ですが新聞に記事が出た時の従業員の皆さんの好意的反応は、上場の時よりむしろ大きかったように思います。それは社会的に知名度のある会社に自分が勤めていることを、家族にも誇りを持って語れる喜びだったのだと思います。

**峯森** 投資家の理解を得ていくには「当社グループの強み・競争優位性とは何か」を、あらためて自分自身で確認することが大切だと私は思っています。強みとは「他社よりも立派な施設群を保有する」といった表面的なことではありません。より本質的なレベルで「業界他社と比べ何が強いのか」を考え抜き、全従業員が「これをレベルアップしていこう」という気運が共有されれば、業績にも反映されていくはず。す。

そもそも営業利益率25%は上場会社にはほとんど見当たらない高水準で、これを維持できているだけでも凄いことです。なぜそれが可能なのか、従業員一人ひとりが理解を深めていけば、人財の育成にも必ずつながっていくと思っています。皆、自分の現場のことはよくわかっています。「この分野は勝てる、でもこの分野は劣る」と。

ですが現場によって強み・弱点には違いがあります。ほかの現場を知り、良いところを採り入れ、弱点を改善することで、会社全体でまだまだ強くなっていきます。そのためには社外だけでなく社内の交流、拠点間の交流も促進していくべきだと思います。実際「若手の育成のため社内留学をさせたい」という声も各現場から上がっています。大中小さまざまな規模の企業の経営を経験してきた私から見て、当社グループの最大の強みは「互いが理解しあえる組織」であることです。この企業文化は非常に優れているし、他社に対する大きな競争優位性です。働いている方々がこれを自覚できていないとすれば、非常にもったいないことだと思います。

## 企業価値向上にどう貢献するか

**村井** 最近、私たち社外役員の中でよく議論されるテーマの一つが「M&A先の評価」です。これまでは、経営が悪化して倒産リスクもある会社を救済的に立て直すためのM&Aが多くありました。

しかし今後は「確実に伸びる会社」を買収するケースが増えると思います。ただ、そうしたM&Aは得てして近視眼的になりがちなものです。中長期でのシナジー効果とともに過去のトラブルやインシデント、労務管理、コンプライアンスの状況などもしっかり見極めることが重要です。「当社と同じ目線で売り上げを伸ばしていける会社か」「信用を損なうような問題は起きないか」そうした点の

チェックもしっかり心がけていきたいですね。

**北嶋** 私は当社に来て今年で5年目で、特殊な業界なので時間がかかりましたが、事業への理解も深まってきたところです。皆さんがおっしゃった通り、当社グループの命綱は社会からの「信頼」だと私も思います。これを棄損されれば各事業が滞り、企業価値が大きく低下してしまいます。「信頼」の基盤を成すのはコンプライアンス、規範の遵守であり、リーガル出身の社外取締役としてまずはこの面で貢献していきたいです。また、今のところ当社のM&Aに大きな失敗は見当たりませんが、今後急速に事業が拡大しM&A案件が増える中で、潜在リスクを抱えた会社を買ってしまう可能性もありえます。このため専門家の目でデューデリジェンスの在り方を厳しく見ていきたいと思っています。さらにリーガルの面以外でも経営に寄与していけるよう、多角的な視点を持つための自己研鑽を続けていこうと思います。

**村上** 私も弁護士として、法律面での働きを第一に期待されていると理解していますので、コンプライアンスリスクの防止・検知には特に注意を払っています。当社とのお付き合いは長く、業界知識などもある程度蓄積できました。今後はオブザービングしている監査等委員会の情報も踏まえて、外部の目としての緊張感を持ちながらも、会社を応援するスタンスで「もう少しこうしたほうがよいのではないか」「こういうところに目配せが必要ではないか」といったアドバイスをしていきたいと考えています。

“M&A案件が増える中、  
専門家の目で  
デューデリジェンスの  
在り方を厳しく見ていく”



### 北嶋 紀子 社外取締役(監査等委員)

2021年6月、社外監査役に就任。2024年6月より社外取締役(監査等委員)として現職に就任。弁護士として企業法務を中心とした専門的知見を有するほか、上場会社において社外監査役、社外取締役(監査等委員)を複数社務めた実績を有している。

**峯森** 執行サイドではない、監査の担当者として私が一番大事だと思っているのは「現場」です。本部も含め「今、会社はどうなっているのか」を、先入観に囚われずしっかり見ること、そしてトップを含めて役員にその状況を正しく伝えていくことが、監査等委員の使命だと認識しています。その結果として会社のコンプライアンス体制がより良い形になったなら、私の使命は全うされたこととなります。監査等委員は直接的には業績には貢献できませんが、しっかりとした監査によって損失は未然に防げます。そういう観点でこれからも当社グループの成長に貢献していきたいと思っています。