

社外取締役対談



新たな企業価値の創造に向けて

社外取締役が語る成長戦略と経営革新

取締役会の実効性を高め、 転換期を乗り越える。

社外取締役に就任されて1年が経ちますが、
当社のどのようなところに魅力を感じて
社外取締役に引き受けられたのですか？

白石 理由は、二つあります。第一に、当社はサーキュラーエコノミーにおける重要なプレイヤーとして、社会や環境のサステナビリティの実現に大きく貢献しています。これは私自身もライフワークとしているテーマでもあり、この分野の先端企業である当社に強く惹かれました。また、創業の精神がしっかりと受け継がれていることも理由の一つです。

今庄 環境問題が世界的な課題となる中、日本はやや出遅れている印象がありますが、その中で当社はリーダー的な役割を担っています。また、廃棄物処理という、従来はあまり良いイメージを持たれてこなかった分野を、きちんとしたビジネスとして運営し、社会から認知される産業へと変革していきたいという社長の強い想いに共感しました。そして、自らの大手化学会社やベンチャーキャピタルでの経験も活かして、この変革に貢献していきたいという思いから、社外取締役をお引き受けしました。



社外取締役
今庄 啓二

鐘淵化学工業(株)(現(株)カネカ)で研究開発・新規事業の企画開発に従事。その後、フューチャーベンチャーキャピタル(株)にて代表取締役社長・会長を歴任し、2023年よりエンビプロ・ホールディングスの社外取締役を務める。



社外取締役
(監査等委員)
白石 智哉

ベルミラ・アドバイザーズ(株)の代表取締役、(一社)ソーシャル・インベストメント・パートナーズの代表理事などを歴任。2023年よりエンビプロ・ホールディングスの社外取締役を務める。



過去1年間の活動を振り返り、 取締役会の実効性をどのように評価していますか？

白石 取締役会には、重要事項の意思決定とそのプロセスの透明性の確保と監督、そして中長期戦略の検討という3つの機能があります。取締役会は、経営執行とほどよい距離感を保ちながら、ときに細部にわたる議論を行い、ときに大所高所から中長期戦略を考えつつ、それを監督していく必要があります。その点、当社の取締役会では、議長がきちんと全員の意見を聞き出しながら物事を決めていくというカルチャーが根付いていますね。業績の報告だけでなく、現在進行中のプロジェクトや戦略的な検討事項について、社外取締役の意見を求める機会もしっかりと設けられています。

今庄 社外取締役の立場としては、全体の管理監督だけでなく、実際の業務執行に対する理解も必要です。それについても、当社では必要十分な情報が事前に提示され、特に重要案件については経緯が繰り返し説明されるので、状況をしっかりと理解した上での確かな判断ができる体制が整っていますね。しかし、今後は取締役会とは別に、中期経営計画の業績面での達成や計画期間中の実行項目について、より深く議論する機会があってもいいのではないのでしょうか。社外取締役の立場は、必ずしも管理監督役やブレーキ役だけではなく、アクセルを踏むべきところは執行側が安心して踏めるようサポートする役割もあります。そのあたりはメリハリをつけて進めていくべきだと考えています。

直視すべき課題を見極め、 事業に横串を通す。

現状で、当社に足りないものは何だと思われますか？

白石 当社には様々なポテンシャルがありますし、サーキュラーエコノミーというビジョンも明確化していますが、具体的な戦略の設計が少し甘いと感じています。問題を解決する力はあるものの、課題として昇華しきれていない点があるのではないのでしょうか。

今庄 例えば、この1年を振り返ると、火災事故や労働災害、税務上の課題など、重要な問題が発生しましたね。それぞれに対して適切な対応がなされたことは評価できますが、そもそもなぜこうした事態が起きたのかを深く考える必要があります。私は製造業での経験から、労働災害や火災は、どのような理由があっても決して起こしてはならないと考えています。特に人命に関わる事故は断じてあってはなりません。今後は、事後対応だけでなく、予防的な安全管理体制の構築にいっそう注力する必要があると思います。



足りないものを補い、
事業を拡大していくにはどうしたらいいですか？

白石 まずは現状の広範な事業分野をきちんと整理し、事業の横串を通す必要があると思います。集荷、選別、加工という基本的な流れは各事業で共通しているので、例えば「こちらの事業の物理選別能力は、あちらの事業でも利用できるかもしれない」というように、知的資本やノウハウを共有化することが必要です。これまでは個々の企業ごとに頑張るというカルチャーでやってきましたが、横串を通すことでグループ間のシナジーを生み出していけるといいですね。

今庄 そうですね。一企業の各部門が分社化してホールディングス化したケースと比べて、当社はそれぞれに独立性があるという点は良いのですが、連携が取りづらい面はありますね。例えば、昨年当社は日東化工(株)をM&Aしましたが、同社は商品の製造・販売を手がけるメーカーです。従来の廃棄物処理・リサイクル事業とメーカーとでは、原材料の調達方法からして大きく異なります。こうしたビジネスモデルの違いをいかに理解し、運営・統合していくかということも、今後事業を拡大していく上で重要だと思います。



リスクテイク+独自性で、 価値創造につなげる。

当社の持続的発展に向けてアドバイスをいただけますか？

白石 最近の企業経営においては、財務資本、知的資本、製造資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本という「6つの資本」が注目されていますが、社会・関係資本という観点でも当社は特徴があります。当社では、廃棄物を提供していただくパートナーや自治体、製品化を担うパートナー企業、さらには合併会社など、多様なステークホルダーとの関係を構築していますよね。サーキュラーエコノミーを一種の生態系として捉えると、当社だけでなく、複数の企業が当社を利用して循環型ビジネスを実現するという点で当社は重要な位置付けにあります。それは事業として非常に持続性が高いということになりますよね。そのポテンシャルを活かしつつ、急がず着実に、多様な地域や事業分野で関係性を築いていくことが、企業価値の創造につながるのではないのでしょうか。

今庄 イノベーションの分野で近年注目されているのが、「エフェクチュエーション」と「コーゼーション」という二つの考え方です。未来は予測不能であるという前提のもと、所与の資源や手段を用いて、結果を創り出していくことに重きを置くエフェクチュエーションと、PDCAサイクルを確実に回すコーゼーション、実は企業経営にはこの両方が必要不可欠です。為替や相場など、制御が困難な要因に対しては、PDCAだけでは十分な対応ができません。この規模の会社がさらに成長していくためには、両者のバランスを取ることが重要だと思いますね。

白石 確かに、PDCAに固執しすぎると、却って間違った方向に進んでしまうことがありますね。プラン自体や戦略をきちんと見直し、戦術を練った上でPDCAに取り組まなければなりません。そういう意味では、自社のコントロールが効かない「相場」は当然KPIとはなり得ないし、相場の変動で得られる利益は一時的なものです。だからこそ、自社でコントロールできる分野を大切にすべきだと思います。当社がコントロールでき、かつ得意な分野で利益が出ているのであれば、それは持続性が高い事業といえるでしょう。例えば焼却灰から貴金属を回収する事業、それは当社のこれまで事業で磨き続けた「物理選別」という強みを応用し、独自性が生み出した付加価値であり、貴金属相場に影響を受けるとしても、当社のスプレッドを確保できるビジネスモデルです。あるいは、(株)サイテラスのコンテナ事業も、余ったコンテナを在庫として購入するというリスクテイクを行った結果、物流業界で得意な位置を確保して利益を生み出しています。つまり、適切なリスクテイクと「当社ならではの」強みを組み合わせることで、新たな価値が生まれるのです。その価値をきちんと分析した上で常に競争優位性を維持できれば、当社が「生態系の中でなくてはならない存在となる」という構造が成り立つはずです。

今庄 また、事業を広げていく段階にある現状下で、必ずしも選択と集中ばかりがいいとは思いませんが、「やることはやる」、「やらないことはやらない」という思い切った決断も重要だと思います。当社は重要な転換期にあり、改善すべき点多々あると感じていますが、それだけに将来への可能性も大きく、非常に楽しみな会社でもあります。これからも社外取締役として、持続的な成長をサポートしていきたいと思っています。

