

社外取締役 監査等委員長

村井 俊朗

住友商事(株)で長年に亘り、主に金属資源、エネルギーおよび産業素材分野において、国際貿易、事業投資、マネジメントに携わる。その後、監査役として監査業務に従事。2024年より(株)エンビプロ・ホールディングスの社外取締役を務める。

代表取締役社長

佐野 文勝

1983年、(株)佐野マルカ商店(現(株)エコネコル)に入社。その後、グループ会社の役員を歴任し、2025年より(株)エンビプロ・ホールディングスの代表取締役を務める。

取締役

竹川 直希

2006年、(株)佐野マルカ(現(株)エコネコル)に入社。その後、経理・財務、経営企画等管理業務中心に携わり、2019年より(株)エンビプロ・ホールディングスの取締役を務める。

— 社外取締役対談 —

**変革と共に創で築くガバナンス新時代
しなやかな体幹が生む持続的成長**

転換期に求められる、 迅速な意思決定と実効的なガバナンス。

2025年、当社は経営体制の転換という大きな節目を迎えました。持続的成長に向けてガバナンスの実効性を高めることが重要であるとの認識のもと、まずは皆様の役割についてお聞かせください。

佐野 私が取締役会の議長として最も重要視しているのは、迅速な意思決定と判断です。当社の取締役会は社外取締役も含め、忌憚のない意見を交わす環境が整っています。過去には前社長と私が上程した議案が否決され、案を取り下げたこともあります。しかしそれは、皆さんのが会社のことを真剣に考えている証左です。

村井 私は前年度から監査等委員会の委員長を務めています。監査等委員会設置会社である当社の経営を監督する一方、取締役会の一員として意思決定にも参加するという両面の役割を担っています。監査等委員会で重要なのは、監査等委員3名での合意形成です。私が着任後、内部統制システムを通じた監査という観点から、内部監査室との連携を大幅に強化しました。これまで非公式だった内部監査報告を監査等委員会の正式な議題として位置づけ、委員会内で議論する体制が成り立っています。

竹川 私は管理担当として、ガバナンスの仕組みを設計し、運営し、改善し続ける役割を担っています。社長が理念の体現を通じて経営を実行し、村井さんが独立性と監督機能を果たす中で、私は両者を支える基盤づくりに注力しています。



成長企業の「体幹」を整え、 しなやかな変化対応力を身につける。

村井取締役は昨年の就任時、企業の「体幹」を整えることの重要性について言及されました。1年が経過した現在、当社の「体幹」をどのように評価されていますか？

村井 当社は、現在成長過程にある企業です。企業の成長を人間の成長期に例えるのは語弊があるかもしれません、骨の成長過程では筋肉の成長が追いつきにくいものです。重要なのは、ボディビルダーのようなマッチョではなく、アスリートのようなしなやかな筋肉を身につけること。世の中の変化に対して、しなやかに対応できるような筋肉をつけることで、体幹が整っていきます。

竹川 村井さんの「体幹を整える」という表現は非常に的確だと思います。企業社会は「制覇指向」から「調和指向」へと移行する流れにあります。それは、単なる競争や統治ではなく、「役立ち合い、活かし合う」関係を重んじる成熟化の方向を示しています。当社もこの考えに基づき、組織のあり方としても創発的能力と、自律・規律の両立を目指しています。単純な統治ではなく自律支援を意味し、従業員が自ら考えて正しい行いをするという、より本質的な組織を目指しています。村井さんがおっしゃった「しなやかに変わっていく体制」と、社長



が目指される「強力なリーダーシップから変わっていく」という方向性は、まさに合致していると思います。ただし現在はまだ成長の余地が大きい、つまり改善のしがいがある状況だと感じています。

佐野 私たちはこれまで、会社を一本の木に例えてきました。確かに現在は、枝葉が伸びてきたけれど、まだしっかりと根が張っていない状況だと思います。この「根」となる部分が企業理念です。これを全社員の共通認識として根付かせるよう、各職場で毎日唱和を徹底しています。

大規模な組織再編を経て、 次なるステージへ。

2025年6月期は組織再編やビジネスモデルの転換など、大きな変化の年でした。
この1年をどのように評価されますか？

佐野 一言で言えば「非常に変化が多かった年」だったと思います。資源系3社をエコネコルに統合し、ポリマー系2社を日東化工として統合しました。ビジネスモデルの転換も数多く行われ、成果が見え始めています。統合によってガバナンス体制の見直しが必要な状況も発生しましたが、これを改善の機会と捉えています。重要なのは「やらない仕事を決める」こと。仕事の整理をしっかり行うことが今後の課題です。

竹川 私たちにとっての最大の変化は、やはり経営トップの交代です。創業家の強力なリーダーシップから、従業員一人ひとりが自ら変わる環境づくりへ。社長の後は創業家がない状況なので、会社として事業承継を見据えた取り組みも考えていくべき重要なタイミングだと捉えています。

委員会活動の実効性を高め、 グループ経営の基盤を強化する。

「サステナビリティ委員会」と「内部統制委員会」の実効性向上に向けた取り組みについてお聞かせください。

竹川 端的に言うと、サステナビリティ委員会が「攻め」、内部統制委員会が「守り」というイメージです。一年前、村井さんに部長職の面談を行っていただいた際、私たちが当たり前だと思っていたことが、外部から見ると違うことが明らかになりました。「内部統制委員会が単なる報告会になっているのでは」というご指摘もいただき、委員会の役割と目的を振り返る必要があると認識しています。

村井 内部統制委員会は、環境安全推進、人事労務改革、デジタル化推進の3委員会に加え、コンプライアンス委員会を独立させました。最近では委員会で決議を行い、それを上に上げていくという流れができ、意思決定機会の一つとしてアップグレードされています。ホールディングスの体制下では、各事業会社に機動性を発揮してもらう必要があります。監査の立場から申し上げると、その際には「球が落ちない」ことが重要です。事業会社とホールディングスのキャッチボールがうまくできていないと、球が途中で落ちてしまう。つまり、責任の所在が曖昧になったり、重要な案件が見過ごされたり、意思決定が滞ったりするリスクがあるということです。事業会社によって管理体制の実力も異なるので、そこをホールディングスがカバーする必要があります。自主性とスピード、そして奉公のバランスが重要だと思います。

佐野 ホールディングスの役割は、事業会社がそれぞれの事業に集中できる環境を整えることです。ただ、事業会社はホールディングスの意向を必要以上に気にしがちです。今後は、その面を解消し、フラットな立場で運営ていきたいと思っています。



竹川 私たちが目指すのは「必要最小限の統制で最大の自律支援を実現する」と。統治ではなく「共創」、共に創ることです。そのためには、理念を通じた一体化ということをホールディングスが先導していかなければならないと思います。

「稼ぐ力」を強化し、 プライム市場への再上場を目指す。

経産省の「稼ぐ力を強化する取締役会5原則」について、特に重視している点は？

佐野 迅速な意思決定体制の確保が最重要です。株主やステークホルダーが最も期待しているのは会社の成長です。経産省が提唱する価値創造経営を実践し、持続的な成長基盤を構築していきたいと思います。

村井 当社の取締役会は既に非常に活発で、社外取締役の意見も積極的に取り入れられています。あえて注文をつけるなら、価値ストーリーの外部へのプレゼンテーションを強化することが重要です。

竹川 私が重要だと考えているのは、長期ビジョンの議論を深めることです。今回、中期経営計画を取り下げたのは、これまで3回の中期経営計画がいずれも後ろ倒しになった反省からです。投資家との信頼関係、内部での振り返りを考えたとき、細かい数値の積み上げよりも「何を目指すのか」という本質的な議論に時間を割くべきです。ですから今度は、取締役会を企業価値向上のための戦略的思考の場にしていきたいと考えています。



サーキュラーエコノミーのリーダーとして、新たな企業価値を創造する。

ステークホルダーの皆様に向けて、ガバナンス強化を通じた企業価値向上への決意をお聞かせください。

村井 当社はサーキュラーエコノミーの分野において、鉄や非鉄に加え、プラスチック、紙などまで扱い、しかも解体から流通まで一貫体制を持ち、さらにコンサルティング事業まで手がけています。つまり、TCFDやTNFDなど、新たな開示義務への対応も含め、アドバイスから実践まで一貫して提供できるわけです。この業界において、これ程までにプロセスノウハウを蓄積し、かつガバナンスがしっかりしている会社は類を見ません。その成果として、既に非常に多くの企業から「当社と一緒に仕事をしたい」という話をいただいている。つまり、ガバナンス強化は既に企業価値の向上につながっているのです。スタンダード市場への変更は株価由来の問題であり、ガバナンス面ではプライム企業の要件を十分に満たしているといえるでしょう。

世界情勢は変化し、ESGやSDGsへの関心は一時的に後退したように見えます。しかし「それでも地球は泣いている」という現実は変わりません。当社が手がけるのは、まさにインパクト事業。社会貢献と利益創出が同時進行する事業です。こうした良い循環が起これば、プライム市場が求める企業価値は必ず実現できると信じています。

竹川 当社の最大の強みは、理念を中心に置いた経営です。私たちの事業は社会的意義、環境的価値、経済的価値が完全に一致しています。ガバナンスとは、組織がその理念に基づいて正しく判断し、誠実に行動していく「知恵の仕組み」を作ることです。「最善観」という組織の座右銘のもと、失敗の少なさではなく、起きた事象を主体的に捉え、次に活かしていく力こそが当社のガバナンスの本質です。

佐野 今後は、会社を成長させること、稼ぐ力を磨くことに尽きます。当社の企業理念の一つである「日々創業 初心を大切に日々創業精神で仕事をする」という言葉のとおり、一日一日が創業だという気持ちを忘れず、プライドを持って事業を進めています。そして、会社の成長が社会貢献につながるという自負を胸に、ガバナンスの実効性を高めながら邁進していくことをお約束します。