

社会に尽くす、思いを新たに。 東亜らしい企業価値の創造を。

長期ビジョン〈TOA2030〉の実現へ向けて、
新たな中期経営計画(2020～2022)の初年度を迎えた今、
東亜建設工業は新たな成長へ向けていかに歩むべきか。
昨年度より新設された監査等委員も務める社外取締役3名に、
ESGの視点を軸とした持続的な企業価値の向上などについて語っていただきました。



社外取締役(監査等委員)
渡邊 光誠

社外取締役(監査等委員)
岡村 真彦

社外取締役(監査等委員)
佐々野 未知

社員のインテグリティが コーポレートガバナンスを支えている

— 東亜建設工業のコーポレートガバナンスについての印象を教えてください。

岡村 東亜建設工業は、モノづくりの現場で培われた上下方向のしっかりとした指揮命令系統と、横方向の緊密な社員間コミュニケーションが組織全体に根付き、会社の理念や方針が社員によく浸透していると思います。

また現場では、みなさんが情熱をもって仕事に打ち込み、その姿から、会社に対する誇りや愛情がひしひしと伝わってきます。私は、こうした社員の会社に対する思いこそがコーポレートガバナンスの基盤になるものだと考えています。昨今は、多くの会社でガバナンス強化に向けた取組みを進めていますが、制度やシステムを作り、それを強制するだけではなかなか達成できません。大切なのは実践する人々の心です。東亜建設工業は、会社や仕事に対する誇りと深い愛情を基盤として、しっかりとしたコーポレートガバナンスを築き上げていると感じています。

渡邊 法律家として見ても、東亜建設工業の内部統制のシステムは非常によくできていると思います。内部監査室というしっかりとした組織があり、現場や関連会社への往査など優れた制度も整備されています。さらに、岡村さんがおっしゃったように、社員のみなさんが会社に対して真摯な思いを抱いている。私はインテグリティ(誠実さ・高潔さ)と呼んでいます。こうした倫理的な部分と、制度・システムとが両輪としてうまく機能しているのが東亜建設工業のコーポレートガバナンスの特長であり優れた点だと思います。

佐々野 私は2019年から社外取締役として、新たに東亜建設工業の一員となりましたが、監査等委員会設置会社への移行や、取締役会の活性化など、役員のみなさんがガバナンス強化へ向けて精力的に取り組んでいらっしゃることに大変感銘を受けました。とくに監査等委員会では、私たち社外取締役3名が監査等委員として各事業本部、支店、関係会社の監査を行い、その内容を踏まえて取締役会での議論や意思決定に参加できるので、非常に有意義だと感じています。

岡村 やはり、従来のように書類や報告で間接的に情報を得ると、自分たちが直接現地へ行って生の声を聞くのとでは得られる印象が少し違います。場合によっては、そのわずかな差の中に大切なことが隠れていることもあるので、我々のような社外取締役が監査にも会社の意思決定にも関われる監査等委員会の仕組みは、東亜建設工業のコーポレートガバナンスの

さらなる強化につながっていくと思います。

渡邊 取締役会の活性化についても様々な工夫がなされています。例えば、全役員に対してコーポレートガバナンス・コードの遵守に関するアンケートを行い、その結果をみんなで議論するのも良い取組みだと思います。他の取締役の考えや思いを共有することができ、取締役会の運営についても絶えず改善や向上のための議論ができていると感じます。

創業の志を受け継ぎ 新たな社会価値の創造を

— 東亜建設工業のESG経営やSDGsへの取組みをどう評価されますか？



岡村 ESG経営やSDGsは最近になって注目を集めている考え方ですが、その内容のほとんどは、昔から東亜建設工業が意識し、実践してきたことです。社にもある通り、土木・建築の技術で社会に貢献することを志してきた会社ですから、もともと品質や環境への配慮はもちろん、安全や労働環境などを重視する文化がしっかりと根付いています。

渡邊 私も同感です。建設業は、環境や社会への影響、サステナビリティについて考えざるを得ない業種なので、ESG経営やSDGsは言わば当然のこととして取り組んできた背景があります。昨今、こうした言葉が目立ったことは、東亜建設工業が創業以来脈々と受け継いできた社会貢献への志を再認識するとともに、世の中の変化に合わせて、さらに取組みを進化させる良いきっかけになっていると思います。

佐々野 ESG/SDGsに関する基本方針を2020年3月に定めましたが、まさに、そうした進化へ向けた第一歩という位置づけになりました。現状を見つめ直して、幅広い議論から12の重要課題解決のための計画を策定し、「東亜らしい社会価値の創造」へ向けた具体的な取組みがスタートしたのは非常に評価できると思います。

岡村 2019年度はとくに人財面での取組みに大きな前進がありました。ダイバーシティのさらなる推進をめざして、女性と外国人従業員比率の向上について、多様な人財にもっと活躍していただくための環境整備が始まっています。とくに女性従業員については、活躍しやすい環境づくりに向けて力を注ぎました。また、「社会、社員との信頼関係を守る企業であり続ける」という社会価値創造へ向けたひとつの取組みとして、パワーハラメント・ゼロの目標を掲げ、専用相談窓口を新たに開設するなど丁寧な対策が進んでいます。

「二度と不祥事を起こさない」 不退転の決意で信頼回復に取り組む

— 2016年の不祥事に対する信頼回復の取組みについてのご感想を聞かせてください。

渡邊 私は、不祥事が発生した直後に社外取締役に就任したのですが、東亜建設工業にとって創業以来初めて経験するような大きな事件で、社員のみならず会社全体も非常に大きなショックを受けていました。その衝撃の大きさから「二度とこのような事件を起こしてはならない」という決意と覚悟が生まれ、全社を挙げて、信頼回復とコーポレートガバナンスの再構築へ邁進するきっかけになったと思います。



岡村 東亜建設工業という会社は、根が真面目で、社員も実直な人が多いのですが、少しの心の揺れが、大きな不祥事につながってしまったと感じています。それだけに、この4年間の信頼回復の道のりも、困難な状況の中で真面目にコツコツとひとつずつ取り組まれ、ベストを尽くしてこられたと思います。その経緯を見てきた限り、私は、再びあのようなことは起こらないうと感じています。

佐々野 信頼回復のための「再発防止策実行計画」も非常に多岐にわたり、毎年内容を見直ししながら、着実に実行されて

きたと思います。また、品質監査や開発技術審査、内部通報制度の拡充など、内部統制の仕組みづくりの面と、コンプライアンス研修など社員の心に対するアプローチの両面をバランス良く実施している点も大変素晴らしいと感じています。ただし、こうした取組みは一時的に実施して終わりではなく、継続してこそ意味があります。時代とともに社会環境が変化し、社員の意識も少しずつ変化していく中で、地道に継続していくことが、平常な状態を保つことにつながると思います。

岡村 企業というものは、10年で社員の約1/3が入れ替わります。いろいろな理由で途中で退職される人もある一方で、毎年新卒や中途採用で入ってくる人もいますから、10年後には、あの不祥事を体験していない人が社員の1/3を占めることとなります。こうした中で、「二度とあのような事態を起こさない」という決意を次世代につなぐための「風化防止・記憶継承室」の開設は大変意義深いものだと思います。不祥事が発生した経緯や理由をしっかりと次世代につなぐ地道な努力の継続は、必ずや会社の持続的成長と企業価値の向上に役立つことだと思います。

堅実な社風と、先進技術で グローバルに活躍する企業へ

— 日頃の職務を通して、東亜建設工業らしさを感じることがあれば教えてください。

岡村 先ほども申しましたが、この会社の一番の文化は、社員が真面目なこと、そして仕事に誇りをもっていることです。真面目な気質は、日々、人々の暮らしや社会を支えるインフラ建設に携わっていることから育まれてきたのでしょうか。人々の未来を支える使命感が、仕事への真面目さと誇りを生み、良い社風を作っていると思います。

渡邊 本当に、温厚でジェントルな人が多いと感じます。取締役会の運営を見ていると、拙速に結論を急ぐようなことはなく、丁寧に議論を尽くそうという姿勢が見て取れます。意思決定にはスピードを求められる場面もありますが、安易な決断をするよりも、ぎりぎりまで慎重に議論を重ねることが多く、そこにも、インフラ事業に携わる責任感と真面目さが滲み出ているように思います。

佐々野 創業者の想いを受け継ぎながら、長い歴史の中で誠実な社風が育まれてきたのではないのでしょうか。取締役会の雰囲気もフランクで、発言もしやすいですね。異論を唱えるようなときでも、発言にためらうことはなく、自由闊達に議論ができる場になっています。

— 最後に、これからの東亜建設工業への期待や提言などを

お願いします。

渡邊 「マリコンと言えば東亜」という評価を海外でもさらに高めてほしいですね。建築の分野も含めてグローバルに活躍できる企業に成長してほしいと思います。そのためには、良い人財を採用することが今まで以上に重要になりますから、魅力的な職場環境や業務環境づくりが今後の課題になるでしょう。

岡村 建設会社として、しっかりとした良い物を作るという原点を踏み外さずに、引き続き社会に貢献できる会社であり続けてほしいと思います。そのためには、渡邊さんがおっしゃったように、人口減少社会における優秀な人財確保が重要です。社員が生き活きと活躍し、学生に「こんな会社で働きたい」と思わせるような会社になることが大切だと思います。

佐々野 2020年から新しい中期経営計画がスタートしました。前回の中期経営計画は不祥事からの信頼回復が大きなテーマとなっていました。今回は10年後を見据えた〈TOA2030〉に則って、新たな成長の道筋を示すものになっています。不祥事からの信頼回復に力を努めていたこの3年間で、ビジネス面でやや足踏みしてしまった部分もありますので、再び成長軌道に乗るための飛躍の年になればと思っています。



ます。

渡邊 もちろん、私たち社外取締役もそれぞれの専門性を生かして東亜建設工業の成長に貢献できるよう、職責を果たしていきたいと考えています。岡村さんは総合商社での豊富な実務経験を生かして、佐々野さんは公認会計士として、私は主に法律面から、事業成長やコンプライアンスに関する助言や監視を行い、東亜建設工業の一員として、確かな成長に貢献していきたいと考えています。

Profile

社外取締役（監査等委員）
岡村 真彦
1976年 三井物産株式会社 入社
2004年 同社本店コンシューマーサービス事業本部都市開発事業部長
2007年 同社執行役員コンシューマーサービス事業第二本部長
2009年 同社常務執行役員関西支社長
2014年 当社社外取締役（現任）

社外取締役（監査等委員）
渡邊 光誠
1984年 弁護士登録（第二東京弁護士会）
1989年 米国オメルベニー・アンド・マイヤーズ法律事務所
1990年 米国ニューヨーク州弁護士登録
1998年 渡邊光誠法律事務所設立（後に渡邊国際法律事務所に改称）
2016年 東京富士法律事務所パートナー（現任）
2016年 株式会社 Na ITO 監査等委員である社外取締役（現任）
2016年 当社社外取締役（現任）

社外取締役（監査等委員）
佐々野 未知
1998年 公認会計士登録
1998年 KPMGLLP ニューヨーク事務所
2003年 有限責任あずさ監査法人
2006年 株式会社 Biz コンサルティング設立 代表取締役社長
2008年 コントロール・ソリューションズ・インターナショナル株式会社
（現コントロールソリューションズ株式会社）
2009年 同社代表取締役社長（現任）
2019年 当社社外取締役（現任）

