

ガバナンスと価値共創～社外取締役座談会～

社外取締役(監査等委員)

岡村 真彦

社外取締役

国谷 史朗

社外取締役(監査等委員)

玉井 哲史

社外取締役

関根 嘉奈子

社外取締役(監査等委員)

佐々野 未知

東亜建設工業の取締役会は独立社外取締役が過半数を占める構成で、議長や監査等委員会委員長、指名・報酬委員会の委員長も独立社外取締役が務めています。これにより、経営の透明性・健全性を確保し、中長期的な企業価値の向上を図っています。多様な視点を持つ社外取締役の皆様、外部から見た当社の課題・強み、中長期的な成長要素、監督機能のさらなる強化についてなど、自由な立場で意見交換を行っていただきました。

社外取締役から見た当社の印象

岡村：私は2014年から当社の社外取締役を務めてきました。当社は「社是・三則」をそのまま体現した会社という印象です。真面目かつ誠実で、「社是・三則」の標語は当社を表現するのにぴったり合致していると思います。生業として、人々の生活に直結する社会インフラを担っていますし、インフラは時に人の生命にも関わるという点で、しっかりしたモノをつくらなければならないということを仕事を通じて切実に感じているからこそ、誠実で真摯な姿勢がある企業だと感じています。

玉井：創業から110年以上の長い歴史・伝統に裏打ちされた高い技術力やノウハウを有する企業だと認識しています。その事業フィールドは国内にとどまらずアジアを中心とする海外にも広がる国内有数の総合建設会社であるという印象です。一方で、建設業

という業種の特性上仕方のないことかもしれませんが、一般の方からはなかなか目に触れる機会が少なく、認知度はそれほど高くはないのかもしれません。

関根：私は社外取締役に就任してまだ1年しか経っていませんが、当社はとても地道に仕事に取り組んでいるという印象があります。「企業文化は企業戦略を朝飯にする」と言われるように、その時々企業戦略以上に企業文化は重要ですが、当社の企業文化は、真摯・誠実・地道という言葉で表せる、非常にしっかりした風土のある企業だと思っています。

佐々野：ええ。港湾土木を軸に社会インフラを長年支える中で、専門性の高い技術・工事のノウハウが一つ一つ積み上がってきたのが今の当社です。建設業は何よりも安全性を第一に考えて取り組まなければなりませんが、その価値観が会社の中で、風土としてしっかり根付いていると感じます。長い伝統がありながらも、

土木だけではなく、建築、海外の3事業で、当社を支えていて、建築事業はここ数年、当社の冷凍冷蔵倉庫の技術が広く認められ、時流にも乗って成長してきているのはすごいですよね。

国谷：確かに。発注者から当社をご指名で案件が来るケースも増えてきていますね。土木事業で長年の基盤があり、建築事業も着実に進展している。地に足がついたしっかりとした事業会社です。

岡村：そうですね。国内事業だけでなく、海外事業もかなりチャレンジしていて立派だと思います。そこにはやはり、創業者・浅野総一郎のチャレンジ精神に通じるものを感じます。新しい分野に挑戦してきた実績は、当社の立派な業績だと評価しています。

国谷：世界の資金が集まるシンガポールでの事業展開も立派ですが、私は昨年8月に政変が起きたバングラデシュでも、しっかりと堅実に事業を推進されていることに、感心しています。政変が起きたときは大丈夫かなと心配しましたが、国際事業の本部長は「現場は大丈夫ですよ」とすぐに言われました。しっかり状況を把握されていると思いました。

岡村：ええ。私たち社外が感じる危険と、現地で事業を進めながら感じる危険とはだいぶ異なるのだと思いますよ。やはり当社は、現地に進出する前段階で、当地でしかるべきことが起きたときに、そのリスクをマネージし、それに対して手が打てるかどうか、客観・主観の両面からかなり綿密に調査し、その上で判断して進出しています。有事の際に、当社は何ができるのか、それは現地パートナーの力や場合によっては日本政府の力など、かなり総合的に判断した上で、これは行けると踏んだエリアに進出しています。相応の段取りを踏んだ上での進出なんだと捉えています。

玉井：会計士の世界では、会社の経営をよくクルマの運転にたとえます。タイヤやエンジンなど、支える組織機能がしっかりして初めて運転ができる。運転するのが経営陣を含めたマネジメントであり、そこに乗っている同乗者とともに、周囲の環境やクルマそのものにも目配せをして前に進めている。そう考えると、急ブレーキや急ハンドルは経営においてもとてもマイナスだ、と。

関根：興味深いですね。組織がしっかりしていなければ運転もままならないのは理解できます。一方で、社会情勢や市場環境など道路状況がアップデートされれば、クルマである組織も次々と更新していかなければ状況に合わなくなっていく。例えるならソフトウェアの更新のようなイメージでしょうか。会社経営に求められることも増えてきていますから、そろそろアップデートした方が良い



のではないかと指摘・助言することは私たち社外取締役の役目でもありますよね。

国谷：玉井さんは新任取締役として、まず当社の何に注目したいとお考えですか。

玉井：やはり、マネジメントが周囲の状況に目配せをしながら、情報をいかに収集しているのか。それは社風や企業文化にも表れるところだと思いますので、自由闊達な議論や意見を止めない雰囲気、企業文化として根付いているかどうかを、肌身で感じながら着目したいと思います。



社外取締役が過半数を占める 取締役会への移行について

佐々野：2025年は取締役会の在り方が大きく変わる年です。これまでの取締役会でも活発な議論ができていたとは思っています。一方で、今年から社内取締役の数も減るという中で、これまでとおり社内の情報をキャッチできるのか、少し不安を感じています。特に私自身は、社外取締役であると同時に監査等委員でもありますので、監査等委員会の活動の在り方も含めて、これまで以上に能動的なアクションをしていかないと、社内の情報を十分収集できないのではないかと感じています。執行側とより一層対話を深めながら、私達の考える“Need to know (知る必要があること)”が何かを常に発信する、その責任が私たちにはあると思います。

岡村：社外取締役の立場での難しさはあると思いますが、そこはやはり、取締役会としてしっかりモニタリングしているんだよということをメッセージとして発信し、会社の内部にも「自分たちは見られている」と、私たちの目があることを意識してもらえるようにすることが、ガバナンス上最も大事だと思います。

国谷：監査では、ハイリスクのところからサンプリングするのが有効だと言われますが、当社グループにおいて、一番、目をつけなければいけないポイントはどこだと認識されていますか。

佐々野：監査等委員会では毎年、各事業本部長と面談し、各支店や気になる現場にも毎年実査しており、その中で気になる論点を深掘りしています。

国谷：早川社長は、現場を熟知して、慎重に見えながらも、結構

ガバナンスと価値共創～社外取締役座談会～

大胆なところもあると感じています。

岡村：そうですね。早川社長は決断力があります。焦点を見定め、なおかつ、しっかり決断をされます。例えば今回、西日本エリアの各支店を土建一体型支店に組織変更しました。きっといろいろと反対する声もあったと思いますが、今は土建一体によるメリットを先行して優先されました。社長は柔軟なお考えを持っていらっしゃるので、状況に合わせて変えた方が良いときには元に戻すご判断もされるでしょう。その時々状況判断で方針を変更することは自然ですし、大胆な発想と大胆な決断をできる方だと私は評価しています。

成長戦略と人材戦略

国谷：2024年度を取締役会を振り返ると、私が一番印象に残ったのは、史上最高益となり積み上がったキャッシュを、どう配分していくかという議論でした。岡村さんが口火を切る形で、人的投資を強調されましたね。

岡村：実は人的投資については、4、5年前から利益が大きく伸び始めたので、3年前の現中期経営計画策定の頃から強調しています。社員に課題を感じているからではありません。創出した利益をどこに投資するか、という視点で考えると、一番重要なのは人材だからです。もちろん、株主還元も重要ですが、当社の企業価値を高めていくためには、企業価値の源泉はやはり人材ですから、人材への投資は、当社を長く支えてくださる株主の皆様にも資するものだと考えます。

国谷：理想的な人材として、意欲と持続力があって前向き思考の人には、大きなポテンシャルがあると私は感じています。給与水準を上げると、優秀な人が集まってきますね。人的投資を通じて人の層を厚くした上で、中核を担う人を選んでいくのが組織論としては良いと思います。もう一つ、海外にも優秀な人材がいると思います。中核人材を海外からも採用できると、組織のダイバーシティの点でも良いと思います。

技術の継承に関しては、デジタル化やAI化でカバーできる事例も出てきています。例えば、見積もりや入札準備も大変ですが、パターン化しているとも言えますので、テクノロジーの活用で効率化できる部分もあると思います。



佐々野：技術の継承以外にも、国谷さんが触れられたダイバーシティについて言いますと、やはり当社は、100年の歴史がある伝統的な会社で、経営層や管理職クラスの方々も、何十年も当社で働いてこられた人が多いんですよ。そうすると、会社の文化・風土としては割と単一的になります。それは心をつ一つにして目標に向かう強さにはなる一方で、他社とは違うことをやろうといった革新が滞ることが懸念としてあります。他社とは違う新しい領域を目指すのであれば、これまでの会社のカルチャーとは違った、独立マインドのある自立した人材を受け入れる体制をつくらなければなりません。



岡村：好奇心が旺盛で、いろいろなことにチャレンジされる人が多い母集団から、当社に入社する人材を選んでいけば、ダイバーシティの面でも充足でき、私たちが期待する人材も来てくれると思いますが、会社の仕組みとして、そういう人たちの大事にしていけるという受け入れ態勢を、待遇や育成機会を含め制度として持っていなければなりません。人材の確保と、入った人材の育成の両面で人的投資が必要ですし、新しい人材を活用するために、企業文化についても変えていくことは避けて通れませんので、少しずつ手を打っていくことが大事だと思います。

佐々野：一方で、当社の場合、M&Aに対する考え方も、基本的には同業を対象に人材の確保もしていこうという意味合いで検討することが多いですよ。そこは当社の特徴的な部分で、人への投資が成長投資でもある、ということですよ。

関根：私は金融の世界で長く経験を積んできましたが、金融とゼネコンが似ていると感じるのは、会社の資産は人材が生み出している点です。人に投資しなければ、競合には勝てません。これから先、経験豊富なエンジニアがどんどんリタイアし、少なくなっていく中で、どのようにサバイブするかが各社とも死活問題です。

玉井：会計士は、それぞれの業種にフォーカスして仕事をするのですが、中でも建設業界はとても特殊な業界だと感じています。まず、圧倒的に労働集約型ですので、人的投資をしなければならない。M&Aに関しても、労働集約型であるが故に、サービス業やメーカーとは違って、投資先の労働力を買うようなM&Aにならざるを得ない。一方で、社会インフラを担う使命を考えると、このままの労働集約型で良いのかという問題があります。長いスパン

で見ると、この業界でもロボットなどの新技術を活用して労働集約の部分を変えていくことが起きてもおかしくないですし、建設業界が目指していける新しい領域なのかなと思います。

佐々野：確かに。当社は今、効率化・省力化の視点でDXを進めていますが、玉井さんがおっしゃったような、もっとドラスティブに人に代わるようなDXやIT活用までにはまだ至っていませんよね。

関根：業界全体としては、人手不足が深刻でかなり切羽詰まっている状態ですから、ソリューションとしてはそういう方向しかない感じがします。人的投資についても、今は経験豊富なエンジニアを拡充することが中心ですが、裾野が広い仕事の中で、より広い範囲の業務や専門性はどう対処していくかは、日本国全体の問題ですよ。当社の社外取締役になって、これまでの施設などを見学する中で、110年以上ある当社の立派な歴史については非常に素晴らしいなと思っているのですが、次の100年、あるいは10年後や20年後の立ち位置についてはこれから議論が必要だと感じています。

当社への期待と社外取締役が担う役割

玉井：今のような好業績のときは大きなチャンスです。これをチャンスだと思って、人的投資を含め様々な打ち手を出せるかどうか、今後を左右します。業績が悪くなると不満分子も出てガタガタになりやすくなりますから、皆で力を合わせワンチームで前進できる最大のチャンスにあるということをぜひ意識して、各種施策に取り組んでいただきたいと思います。

また、私は公認会計士ですので、専門家としての知見のフィードバックが期待されると思います。特に昨今株式市場から強く求められるPBRの向上などの課題に対するコーポレートファイナンスの観点からの議論については、常に意識をしながら社外取締役としての任を果たしていきたいと思っています。

国谷：この分野では絶対に負けないという強いこだわりを持つことも当社には必要でしょう。私としては、プロジェクトマネジメント、M&A・投資、海外事業、研究開発、知的財産、リスク管理・不祥事への対応、紛争解決などについての経験も生かしながら、積極的に議論に参加し、監督責任を果たしていきたいと思っています。

佐々野：会社が成長するときというのは、売上が先に伸びて少し後から組織が追いついてくるのが常です。今はまだ組織体制の面でも売上の伸びに対して若干追いついていない部分があり

ますので、ボラティリティが高まる中で転ぶリスクも高まっていると認識し、うまく乗り切って、次のステージに進めるよう舵取りしてほしいと思います。

私は、公認会計士・税理士としての専門性に加え、経営者としての実務経験と内部統制・ガバナンス領域の知見を生かすことはもちろんのこと、社外取締役の立場だからこそ、内部からは見えない「市場の目」や「社会の期待」を橋渡しする存在として、社内外との対話を促進し、企業の信頼性向上にも貢献したいと考えています。

岡村：当社の人材構成には、30～40代世代が足りないという特徴があり、現場の作業所長にも若い人を抜擢しないと回らない状況になっています。これは、若い人達には大きなチャンスですから、好奇心を膨らませ、ぜひチャレンジしていただきたいですね。そして、当社の現実の力量は市場による評価、即ち、現在の株価以上であると思っています。しかし株価には現実の力量に加えて、将来の期待値が含まれることから、市場に当社の将来に対する期待を持ってもらう必要がある。そのためには、成長の道筋を示さねばなりません。その第一が、次第に増えてきた利益の使い道です。新しい使い道を積極的に提案するようencourage(奨励)すること、また、提案の中身を見定めること、これが私の第一の役目だと考えています。



関根：リスクと機会は表裏一体ですから、業績が上がっているからこそ、しっかりとリスク・リワードを計算し、色々なシナリオを十分理解した上で、今より果敢にリスクを取れ、と伝えたいですね。当社のようなその道の専門家集団は、現状維持には頼りになるが内向きなので他社と違うことをするという発想は出にくいかもしれませんが、慎重かつ地道にやる、を基調にしてきた会社なので大胆な決断が迫られた際に建設的にサポートしていきたいですね。

