

取締役会議長メッセージ

執行側との「対話」を尽くし、
持続的な企業価値向上を後押しする

取締役会議長
国谷 史朗

多様性と独立性で実効性ある「問いかけ」を

当社の取締役会は、独立社外取締役が過半数を占め、議長および各委員会の委員長も社外取締役が務めることで、客観的かつ独立性の高いガバナンス体制を敷いています。メンバー構成も特色豊かで、ビジネスの経験を持ち財務会計に精通した半田（佐々野）取締役、玉井取締役に加え、総合商社での豊富なグローバル経験を持つ岡村取締役もいます。岡村さんは「人への投資」を繰り返し提言しています。また、海外のファイナンス分野でキャリアを積まれた関根取締役からは、日本の枠組みにとらわれない視点から新たな気づきが提供されています。

多様な専門性（スキル）を持つプロが集まる中で、私自身も弁護士としてM&A、国際法務、コンプライアンス案件などに深く携わってきた経験から、実効性ある「問いかけ」を心掛けています。リーガル面だけではなく、ビジネスの合理性や選択の背景に踏み込み、執行側が気づいていない死角がないかを検証するよう心掛けています。

幸い、当社の社外取締役には遠慮して発言を抑える人はおらず、全員が専門性に基づき活発に意見を交わす雰囲気が醸成されています。私が取締役に加わって以降の議論は年々着実に熱量を増し、審議が数時間となることも珍しくありません。ほかの方の意見や質問を十分に引き出し、議長として議論を集約するプロセスを大切にしています。

適切なリスクテイクを支えるミッション

取締役会のミッションの一つは、執行側をモニタリング（監督）し、企業価値を高めることです。しかし、単なる傍観者に留まればガバナンスは形骸化し、実効性を失いかねません。私は取締役会議長として、社長をはじめとする執行側の個性や力量、会社の社風・歴史を理解したうえで、取締役会をまとめ、経営陣と向き合うようにしています。同じような事案でも、会社によって「許容してよい」ケースか、「本当に必要かを経営サイドに問いたさすべき」ケースかの境界線は異なるからです。

もう一つの役割として、執行側が判断に迷う局面で適切な助言をし、成長を後押しすることもあります。たとえば、近年の好業績を背景とした資金を、M&Aをはじめとする成長投資に振り向ける議論では、取締役会から「予算を設定

し、専門チームを立ち上げてはどうか」と提言しました。執行側はこれを受け、中期経営計画に積極的な成長投資計画と新たな組織体制を盛り込み、迅速な取組みにつなげています。

当然、議論を重ねる中で意見が一致しないこともあり、執行側が「今の当社のリソースではリスクが大きすぎるため、現時点での投資は難しい」と見送りを主張することもあります。この不確実な時代、意思決定においてどちらかが100%正しいケースは稀で、正解も一つとは限りません。

大切なのは、そのリスクが本当に回避すべきものか、それとも次なる成長へのオポチュニティ（機会）なのかを見極めることです。取締役会が客観的な視点から「ここにチャンスがある」と光を当てアプローチを促す、これこそが取締役会の重要な役割だと考えています。

持続的成長を支える「未来への投資」のコミット

「人への投資」の議論については、“人はコストではなく投資対象”という思想に基づく提言により、成果が出てきています。従業員の給与引き上げや株式ストックオプション制度の導入に動き、処遇を改善できたことは、エンゲージメント強化の観点からも非常に価値ある一歩でした。

今後はさらなる採用強化やグローバル人材の確保を見据え、専門性が正当に評価され、意欲を持って能力を最大限に発揮できるよう、ジョブディスクリプション(職務記述書)を明確にした人事も提言しています。

研究開発(R&D)の予算についても、継続的に執行側と意見を交換しています。当社のR&D投資はより大手のゼネコンに比べると保守的であり、執行側からは「事業規模の違いから同水準への引上げは難しい」との説明を受けてきました。しかし、生産性向上や人手不足解消といった構造的課題に立ち向かうには、R&D投資は不可欠です。現状打破を促すために「これからの100年同じことを言い続けるのですか?」と、問いかけたこともあります。執行側はこの問題意識を受け止め、未来への投資としてR&D予算の増額を決めました。現在は、現場のDXによる施工の自動化など、次世代技術の開発を加速させています。

今後のR&Dにおいて、当社が得意とする「海」のテーマは有望です。海はすべての生命の源であり、ESGの観点からも関心が高い領域です。社会課題解決への貢献を示せるだけでなく、「この会社で働きたい」という国内外の人材を惹きつける推進力になるはずです。

実効性評価を通じた継続課題の改善

取締役会の活動に対する直近の実効性評価では、運営についておおむね水準をクリアしているとの評価が得られています。社外取締役からも「議論の時間が足りない」といった意見はほとんどなく、適切な意思決定プロセスが機能していると考えています。

一方で、今後の継続課題として挙げられたのが、サクセッションプラン(後継者育成計画)のプロセスです。経営トップを含む後継者の育成計画は会社の未来を左右する重要なテーマであり、現在は指名委員会を中心に、中長期的な視点から有能な次世代人材の育成プロセスのあり方を議論し、実効性のある計画へと落とし込んでいます。

また、取締役会として継続的に取り組んでいる改善目標が、「社外取締役による現場の状況把握」です。社外取締役は経営の実務を行わないからこそ、書面やデータで報告を受けるだけでなく、現場のリアルな感覚を知るための主体的な努力が欠かせません。監査等委員である社外取締役は、監査の過程で国内外の多くの現場に足を運んでいます。私も、シンガポールや横浜の施工現場などへ出向き、関根取締役も北陸や北海道の現場などを視察しています。このように、社外取締役が現場を知っているかどうかは、議論のリアリティや問いかけの質を高めるうえで有効だと実感しています。

ステークホルダーとの対話から長期ビジョン〈TOA2035〉の実現へ

取締役会の実効性を本当の意味で高めるには、社内だけでなく、株主をはじめとするステークホルダーとの真摯な対話が不可欠です。

投資家から資本効率の改善を求める動きが市場で活発化してきていますが、当社は、丁寧かつオープンなIR活動で正面から向き合うようにしています。取締役会では、株主還元の実、資本効率の改善について、継続的に議論を重ねています。取締役会としての「実効性」を明確に示したこのプロセスは、東証からも模範事例として高く評価され、現在の市場との誠実なエンゲージメントの土台となっています。

現在もIRを通じて、投資家の方々から「得意の海洋領域の強化をどう具体化していくのか」「防衛・公共工事の進捗について、情報をオープンにしてほしい」といった声が寄せられており、今後も取締役会の議論に組み込んでいきたいと思っています。特に防衛・公共工事に関する情報開示については、法的枠組みや安全保障上の制約に配慮しつつも、可能な限り透明性を高めるアプローチについて、取締役会で継続して議論していきます。

私は取締役会議長として、中期経営計画および長期ビジョン〈TOA2035〉の実現に向け、取締役会の実効性をさらに高め、東亜建設工業グループの企業価値の最大化に貢献したいと思います。