



社外取締役 前田 清
社外取締役 鈴木 昌治
社外取締役 黒田 清行
代表取締役社長 奥田 眞也
社外取締役 大沢 眞理
社外取締役 川村 倫大

座談会 | 社長×社外取締役

当社では、取締役会の多様性と独立性を高め、経営の透明性・公正性を一層強化することにより、持続的な成長と企業価値の向上に努めています。そうした経営体制を担う独立社外取締役5名と代表取締役社長が集まり、2027年度の目標達成に向けた経営のあり方や取り組みについて話し合いました。

社外取締役としての役割と活動

社外取締役としての役割をどのように考え、職務を遂行するうえで大事にしていることは何か。また、会社からの期待にどのように応え、当社グループの企業価値向上にどのように貢献していくか。それぞれの専門分野からの意見に加え、取締役会での議論やそこで感じたことなどについても伺いました。

黒田 弁護士としての専門性に加え、他の上場会社の役員としての経験も期待されていることから、プライム企業としての基準がどこにあり、それと比較したときの当社のあり方、進むべき方向性はどこにあるかという視点を持ち続けていきたいと考えています。経営陣とのコミュニケーションを図り、信頼関係を構築していくことも必要です。社外取締役として一定の緊張感が必要ですが、全員が一体感をもって経営陣に対して物申すという姿勢が大事であると思っています。また、コーポレートガバナンス・コードや有価証券報告書などの開示書類については、これまでひな型に数字を入れ込むようなやり方が多かったのですが、この数年大きく変わってきています。やはり血となり肉となるものをつぎ込んで会社のものにしないとなりません。形

式的な記載になっていると感じたときは、自分なりに強く申し上げるよう意識しています。

大沢 社外取締役には、その企業の組織風土や文化に染まっていないことが求められるのではないのでしょうか。言い換えれば、会社や業界の当たり前に違和感を持つことが必要ではないかと思います。取締役会等での意見はいつでもしっかり受け止めていただいていると感じており、この1~2年は特に、従業員の待遇改善の必要性について繰り返し言及し、人材の確保・定着・活躍を図ることを提案してきました。以前の勤務先である東京大学社会科学研究所でガバナンスに関する共同研究を行い、コーポレート・ガバナンスの定義を拡充しました。「企業を取り巻く種々のステーク

ホルダーのウェルビーイングを増進するための仕組み」という、より広い定義です。これを踏まえて当社では、なかでも従業員に適切なインセンティブを与えることを提案しています。金銭的な報酬ばかりでなく、適切な成長の機会を提供できているか。本人が望む職場や仕事への配置が図られているか、安全衛生、労働時間、休暇保障などを含めての待遇が良好でなければ採用難や離職を招きます。不満の沈殿はやがて不正行為の温床にもなると考えています。

鈴木 長年にわたり公認会計士を務めてきましたが、会計・監査の知見よりも、これまでの経験をもとにした第三者的な立場から事業運営や経営管理に関する意見を求められていると感じています。会社組織がどのように運営されているか、内部統制の役割や目的はどうかあるべきかなど、機会あるごとにお話しさせていただいています。業績管理、中期経営計画の達成状況、子会社や海外事業の損益管理についても取締役会、委員会等で意見を述べています。また、さまざまな開示書類を第三者の視点で推敲し、株主や債権者など外部の方々から見てわかりやすい表現をアドバイスすることで、開示レベルの向上に貢献しています。M&Aについて大事なのはPMI(ポスト・マージャー・インテグレーション)であり、買収後の企業をどのように運営していくか、自社の利益にどのように貢献させていくかがポイントになります。これは担当部門の方もよくわかっていると思いますが、ときには会計士業務を経験してきた第三者として会社の背中を押してあげることも必要ではないでしょうか。

前田 社外取締役としては、経済産業省の「社外取締役の在り方に関する実務指針(社外取締役ガイドライン)」にある「社外取締役の5つの心得」をリスペクトしています。特に、「社外取締役は、社長・CEOを含む経営陣と、適度な緊張感・距離感を保ちつつ、コミュニケーションを図り、信頼関係を築くことを心掛けるべきである。」「会社と経営陣・支配株主等との利益相反を監督することは、社外取締役の重要な責

務である。」を重視しています。また監査等委員の立場では、日本監査役協会が策定している「監査等委員会監査等基準」の中で、とりわけ、株主の負託を受けて取締役の職務の執行を監督すること、良質な企業体制を確立すること、さまざまなステークホルダーの利害に配慮することを信条としていますが、加えて会社からは、内部統制システムの構築・運用の状況を監視し検証することも期待されていると認識しています。さらに、株主の皆さまの負託を受け、一般株主共同の利益を毀損しないか確認、チェックするのも役目であると理解しています。このような多様な観点から、取締役会においては、付議される事案が企業価値を高め、持続的成長につながるかよく見定め、そこにリスクはないのかという視点で、厳しめに意見を述べさせていただいています。

川村 私が就職したのはバブルの時代で、その頃は顧客満足も従業員満足も考えず、ひたすら利益追求に走っていました。この反省から今ではよい会社をつくりたいというのが仕事のスタンスとなっています。経営コンサルタントとして、これまで当社と同規模の会社を数多くお手伝いしてまいりましたが、当社においても従業員がハッピーで、お客さまに喜ばれ、そして株主も喜ぶ、よい会社であり続けるためのお手伝いをしていきたいと思っています。社外取締役に就くのは3社目ですが、当社の取締役会は非常にオープンであり、情報開示にも熱心であると感じています。経営サイド、執行サイドからの期待が高く、お飾りではなく一緒に会社をつくっていくという真摯な思いを感じます。また、今年から社外取締役が過半数の体制となり、全社最適の議論が徹底されていると思います。私はさまざまな会社の歴史に関心がありますが、当社の合併後の歴史は今まさに築いている最中であり、その渦中にご一緒させていただいていると感じています。10年後に30年史を書くとしたら果たしてどんな物語になるのか。過去と未来がつながるよい物語を書けるような経営を行っていきたく思います。

中期経営計画に対する評価と課題

これまでの中期経営計画の取り組みをどのように評価しているか。また、2027年度へ向けた「収穫・実現」の最終フェーズとして、中期経営計画(2024-2026)の進捗、目標達成に向けた課題をどのように捉えているか。企業経営・経営戦略の面から教えていただきました。

黒田 中期経営計画のモニタリングや進捗管理で大事なのは、目標未達が明らかになったときにどう柔軟に転換するかだと思います。幸いにも、私が社外取締役に就任してからの7年間は、中期経営計画自体を変更しなければなら

いほどの事態には至りませんでした。今後も進捗度合いに応じて、社外取締役としての役割を積極的に果たしていく必要があると考えております。

大沢 中期経営計画については、基盤整備フェーズ(2018-2020年度)の最後の半年から現在まで関わってきました。成長拡大フェーズ(2021-2023年度)では、コロナ禍の影響もあり目標未達や赤字が生じましたが、計画の内容やパフォーマンスというよりも外力の影響が大きかったと感じています。現中期経営計画は順調に推移していますが、人材難が大変深刻であり、包括的な意味での待遇改善が必要だという意見を折に触れて発言している次第です。包括的な意味での待遇改善を図ったうえで、それを学生や若手社員にアピールしていくことが必要と考えています。

鈴木 私は、会社の経営課題を人事、資金、技術、取引の4つに分けて見えています。当社の課題として最も大きいのは、大沢さんがおっしゃるように人事だと思っています。ここがうまく機能することによって、当社グループはもっとよい計画目標を達成できると考えます。人材の不足は、受注機会損失を発生させ、事故発生の要因にもつながります。人材を適切にアサインしていくためには人材のプールも必要で

す。中期経営計画の目標達成に向けて大きな課題であると認識しています。

前田 企業として10年先を見据える考え方を持っているということは、大変立派だと評価しています。その途中でコロナによる影響もありましたが、会社としてよくここまで乗り越えてきたと思います。現中期経営計画の初年度を振り返れば、ほぼ計画通り進捗しており、これも堅実な企業の表れであると感じています。持続的な成長の観点から見た場合、今後当社グループに期待されるのは、投資をきちんと行っていくこと、M&Aによる事業拡大を着実に実行すること、そしてこれらを支える人材を確保することです。この3点については、株主の皆さまを含めたステークホルダーからの関心が非常に高いと思います。ぜひ全力投球していただきたいと思います。具体的には、それぞれの目標に対するタイムラインを設け、PDCAのサイクルを回していくことが肝要であると考えています。

コンプライアンスとガバナンスの強化について

従業員による架空発注等に対する再発防止、コンプライアンスの強化についてどのように評価しているか。
また、ガバナンス体制について今後どのように強化を図っていくべきか。
取締役会の実効性や機関設計なども含めて意見をいただきました。

黒田 社内調査委員会の委員として申し上げているのは、この問題の背景として、当社には経営危機を乗り越えてきたという自負があり、それゆえの油断が少なからず影響したのではないかとことです。再発防止策を定め、全社一丸となって信頼回復に取り組んでいますが、それがすべての社員にまでしっかりと浸透するように、社外取締役としての責務を果たしていきたいと考えております。

大沢 今回の会計不正事案に先立って2022年案件といわれるものがありましたが、当時の対応に比べ、今回はまなじりを決する勢いで事案の解明と再発防止策の策定に取り組みました。以前の失敗から学んで様変わりと言ってもいいくらいの取り組みを行ったことについて、私は評価をしたいと思っています。しかし、ガバナンス面での対策については、どちらかと言えば排除する方向、つまり罪状を解明し、その罪状にふさわしい処分を行うという対応でした。その一方で包摂するガバナンスも必要であり、それが長い意味で不正の温床を断つことにつながると考えています。従業員の包括的な意味での待遇改善を同時に図っていただくことが、両輪として必要ではないでしょうか。

鈴木 大沢さんが言われたとおり、前回の不正事案についての反省が少し足りなかったように思います。ぜひ改善策について注力していただきたい。内部統制というと、社員の皆さんの行動や仕事を制約するようなものと捉えられがちですが、決してそうではなく、社員を守るためにあることを伝えていきたいです。これを社員の方々にも理解し、コンプライアンス、内部統制にしっかりと取り組んでいただきたいです。これまでさまざまな会社を見てきましたが、取締役会の実効性の向上は、経営トップのマインドと行動姿勢に尽きます。その会社の経営を握っている人が、どういうマインドでどういう行動姿勢でガバナンス体制を考えるかによって、ガバナンスの質は大きく左右されると思います。

前田 真剣に取り組んで策定した再発防止策を実行に移されていますので、今後、取締役会においてその進捗を見える化し、できるだけ小まめに報告していただきたいと思います。その実効性を確認する中で課題が出てきたら、新たな施策を打つことも検討すべきとの考えです。少し哲学的になりますが、ある経営学者は、人間の本性は性善説、性

悪説のどちらでもなく「人は弱い」と唱えています。私もこれに賛同しており、人は弱いからこそさまざまな誘惑に勝てないということが本質にあると思います。そのうえで、コンプライアンスとガバナンスを強化するということになるわけですが、その際に仕組みをつくる＝内部統制の強化のみならず、人の心に訴えるということも重要であると考えます。当社の企業風土は、全般的に良好であります。コンプライアンスの面で一部改革していかなければなりません。一方で、同時にチャレンジ精神が損なわれないようにすることも大切です、つまり、しっかりコンプライアンスを守るということと、チャレンジしていくという心を全役職員に植え付けていくことが企業風土改革の原点ではないかと思えます。経営陣には、ぜひ、伝道師となって現場に赴き率先して企業風土改革に取り組んで欲しいと考えます。取締役会の実効性と機関設計については、2025年6月

から取締役会のマジョリティーが社外取締役に変わったことで、より客観的な審議が活発化しています。この1年間、会社から重要案件を明らかにしてオープンに取締役会にかけてくるという風土が育ってきています。

川村 こういった不祥事は、ある程度以上の人数がいる限り、完全にゼロにはならないと思います。しかし、会社としてそれを是とすることはできないので、やはり経営陣として毅然とした態度で臨む、そしていい会社をつくるという姿勢を前面に出して、少しでも事態を収束させることが大事と考えています。一方、そうした中で規則が厳しくなったり、チェックが厳しくなったりすることで、従業員が萎縮してしまったり、活力を失ってしまったりすることも併せて気になるところです。ぜひその辺の目配りもお願いしたいです。

執行側への意見、ステークホルダーへのメッセージ

社長をはじめ執行を担う経営陣に対する意見・要望について、「競争優位性を生かし、さらなる成長へ向けて期待すること」「企業価値の向上に向けて改善すべきこと」の2方向から伺いました。また、これからの成長を担う従業員、投資家をはじめとするステークホルダーに向けたメッセージについても発言していただきました。

黒田 会社を挙げて新規事業の立ち上げをやっていることから、当社が今、変革期にあることは間違いありません。ただ、私の経験的にその実現は容易ではなく、求心力をもって時間軸を意識しながら大胆に推し進めて行く必要があると考えています。まずは人事面で若返りを図ることが先決です。また、部門間の人事交流を風通しよくやっていかないとなりません。組織を見直さなければ変革期を乗り切ることできないと思います。しかし、組織を変えようとすると必ず従業員の反発が起きます。従業員がチャレンジする姿勢を保ち続け、そのうえで今までの経歴や仕事の能力を捨て去るような姿勢でないと、会社としては変革が迎えられません。それが人的資本経営であり、非常に大きな組織の破壊であります。

大沢 執行を担う経営陣は、社長以下とても誠実で頼りになる存在だと感じています。しかし交代がとても早い。新陳代謝という意味ではいいことではと思いますが、知識や経験がきちんと引き継がれなければ、問題もありそうです。当社にはオンリーワンの技術があり、しかもたゆまずその改善を行っています。こうした側面から従業員の方々は誇りを持っていただきたい。同時に違和感を持つ場合には積極的に発言していただきたいと思えます。従業員が発言するための環境整備に努力を惜しまないのは当然のことですが、コミュ

ニケーションが上司と部下の「縦」になりがちで、「横」と「斜め」が軽視されてはいないでしょうか。横というのは同期入社や同郷出身、女子会などのことで、そうした社員同士のつながりを会社は意識的に推奨していく必要があります。斜めのコミュニケーションとは、別の部署の社員等とのコミュニケーションであり、異業種交流や社会人大学院に対する助成なども含みます。こうした縦・横・斜めのコミュニケーションの促進、活性化が、従業員エンゲージメントの引き上げにもつながり、企業価値向上にも寄与すると思えます。また、さらなる成長にとって克服したい課題は、発注元やジョイントベンチャーの親企業に対し、理不尽と思われる点に自己主張してもいいのではないかと感じるところです。当社としていかに自律性を図るか、協力会社さんについてもリスペクトとともにコンプライアンス第一を貫くことは重要です。

鈴木 当社の場合、奥田社長は取締役会の議長であり、代表取締役であり、執行のトップでもあります。そうした立場として、取締役会では、重要事案に対する執行役トップとしてのコメントや質問をもっと発言されるのもよいと思います。事案に対する経営トップとしての考え方を披露いただくことによって、我々の理解が深まり、議論の充実につながります。

前田 執行を担う経営陣については、真面目に誠実に事業展開を行っており、安心感のある経営を行っていると感じています。今後については、「両利きの経営」の発想で、今あるものを確保しながら将来に布石を打っていくという意識を持ちつつも、より将来に軸足を置いていただければと思います。また、当社は社会基盤となるインフラの事業に携わっておりますので、「CSV経営」になじみやすいのではないかと思います。事業活動を通じて社会インフラに貢献し、同時に当社そのものの経済価値も上げていくという視点で、「CSV経営」を採り入れてみてはと思います。従業員に対しては、自分の足場を固めて持ち場で精一杯努力することが会社だけでなく自らに貢献する、会社の企業価値が上がれば当然待遇や処遇も上がってくるという考え方をいただければと思います。私も自分の持ち場である社外取締役、監査等委員の立場で精一杯職務を果たしていきますので、皆さんも一緒になって会社の成長を目指していただければと思います。最後に、ステークホルダーの皆さまに関しては、それぞれの利害のバランスに配慮することで、私自身も責務を果たしていきたいと考えています。皆さまにおかれましても、短期的な利益の追求でなく、長期的な視点に立っ

て当社との関係を考え、温かく見守っていただければ幸いです。

川村 世間の風潮からしても、上場企業としてはPBRやROEを追求せざるを得ないわけですが、それが当社において本当に燃える目標かという点、必ずしもそうではないと思っています。当社の場合、新卒で入社され、それからずっと同じ釜の飯を食ってきた方々がROEと言って燃えるだろうか、同じ部署の方々と目標を共有できるのだろうか。全員が燃えるために、給料を良くするという点、待遇を改善することについては、もっと大きな目標を掲げてもいいと思っています。それに向けたステップに経営と社員が一緒になって取り組んでいく。その結果として企業価値が高まりPBRやROEも良くなります。当社はオールドエコノミーの領域に属していますが、世の中にはオールドエコノミーでありながら非常に高い生産性を実現している会社も出てきています。他社にできて当社にできないことはないと思いますので、そうしたことを目指してもいいのではと思います。

さまざまなご意見をいただきながら 当社グループが目指すべき方向性と道筋を見出す

奥田社長 社外取締役の皆さんとは日頃からさまざまなお話をさせていただき、皆さん同士でも活発に意見交換を行っていただいておりますが、今回、こうして座談会を実施したことは、当社グループが次のステップに移行するにあたって大変貴重な機会になったと思います。5人の方々はいずれも我々にはない素晴らしい知見をお持ちです。取締役会では、経営戦略や将来の方向性などにおいて助言・指摘のレベルでなく、決定に際しての重要なご意見をいただいております。また、2025年6月に取締役会における独立社外取締役の割合が過半数を占めるようになったことで、当社のガバナンスはさらに改善していくと期待しています。現在のメンバーになってから取締役会はまだ数回程度しか開催しておりませんが、取締役会の実効性という意味ではよりよい方向に進んでいると信じています。中期経営計画は、最初の「基盤整備」のフェーズから数えて今年で8年目に入りました。計画の方針と戦略を皆さんと一緒に考え、ご意見をいただきながら進めてきたこと

も本当にありがたいと感じています。座談会の中では、胸にぐさっとくるような厳しい意見もありましたが、今後そうした議論にもしっかり参加できるようにしていきたいと思っています。当社の役職員は、入社以来同じような環境で仕事をしてきましたので、我々とは違う経験をされてきた皆さんのお話はとてもインパクトがあり新鮮です。会議以外でも社員と積極的に対話していただければ幸いです。社員の思いと経営陣の思いが同じ方向を向かなければ、会社は決定的な方向には向かわないと思います。企業が求められる経営の透明性や多様性を担保するために、今後もさまざまなご意見をいただきながら議論を行い、当社グループが目指すべき方向性と道筋を見出すことで、さらなる成長を実現したいと考えています。

