

監査等委員である取締役によるディスカッション



取締役・監査等委員長(常勤)
水口 宇市 氏

長年当社の執行を担い、代表取締役副社長も歴任。2016年6月から執行を離れ監査等委員に就任。



社外取締役・監査等委員
三野 耕司 氏

(株)日本政策投資銀行に長く勤め、複数企業の社外役員も経験。2015年6月から当社社外取締役。



社外取締役・監査等委員
菊池 きよみ 氏

弁護士として数多くの企業に法的アドバイスを提供するほか、外部有識者として国土交通省をはじめとする省庁の各種委員会において委員を務めるなど、豊富な実績をもつ。2015年6月から当社社外取締役。



社外取締役・監査等委員
池田 純 氏

三菱商事(株)に長く勤め、同子会社での代表取締役社長にも就任。2016年6月から当社社外取締役。

2016年6月に、監査等委員会設置会社に移行した西松建設。監査等委員会は、社内取締役の常勤委員長と社外取締役3名で構成されています。今回、読者の皆様に西松建設をよりご理解いただくべく、監査等委員である取締役に、ガバナンスや今後の価値提供の姿についてディスカッションを行いました。

コーポレートガバナンスの変化と今後の課題

水口

監査等委員会設置会社に移行して1年が経ちましたが、まずは、現在のガバナンス体制やご自身の役割をどのようにとらえているか、お聞かせください。

菊池

私は2015年に社外取締役に就任しました。2016年より、監査等委員を務めるようになってからは、従来以上に重責を担っていると感じますし、当社の業務に費やす時間が格段に増えました。こうした中、私は法律家として、経営者とは異なるガバナンス的視点から、取締役会での議論や事業本部長らとの意見交換、現場への往査などの際、「なぜそう考えるのか?」「それは何を根拠としているのか?」などの質問を多くするように心がけています。それは、当社では所与とされている事実や物事の考え方が客観的にみれば根本の理解が不足し、あるいは誤解されていたり、間違えていることもあるからです。社内の方が原理原則や物事の本質から思考しているのかを確かめ、そのうえで議論を尽くしてほしいと考えてのことであり、あえて発言はせずに、質問をするにとどめています。

池田

確かにさまざまな資料、ヒアリング、意見交換の場など、私たち監査等委員が得ている情報は非常に大量です。以前、私は複数の会社の社長を務めていましたが、得られ

た情報をもとに考えていることなどは当時と変わりません。もちろん、社長とは権限と責任の範囲は異なりますが、だからこそ私は「空気を読まない」で自由に発言するようにしています。暗黙知を形式知にし、意思決定の過程を明確にすることが社外取締役として重要な役割ですし、企業が説明責任を果たしていくうえでも必要なことだと考えています。

三野

私は菊池取締役と同様、2015年に社外取締役に就任、2016年より監査等委員になりました。移行後は、圧倒的に情報の質と量が変わりました。長年執行を経験され、常勤監査等委員である水口委員長による、丁寧な解説・説明と、メールなどでの迅速な情報共有は、非常に有意義だと感じています。こうした体制下、私の役割として重視しているのは、長年の政府系金融機関で培った狭義の視点だけでなく、より社会的な視点での企業行動のあり方と、足元の状況だけでなく、中長期での視点と事業の意思決定プロセスです。建設業という業種特性を踏まえ、公共性を大切にしながら中長期的な視座で議論・判断するようにしています。

水口

ありがとうございます。数年前までの取締役会では、こうした将来にむけた道筋や当社がどうあるべきか、といった議論は少なかったのですが、次第に増えていき、この1年で急速に加速したという状況です。それでは、次は当社の成長・発

展にむけて、ガバナンス面の課題として感じられている点をお聞かせください。

菊池 私は社外取締役役に就任するまで、建設業界とはあまり縁がなかったのですが、当社の役職員は非常に真摯な姿勢——いわば愚直に仕事に取り組んでおり、ガバナンスの面でも常に自浄作用を働かせようとしている点が印象的です。ただ、現在は、建設業界にとって外部環境が良いため、当社も将来的な事業の成長・展開の議論にフォーカスしがちで、平時の危機管理が手薄になっていると感じています。このような時期だからこそ、足元をすくわれないよう、リスク管理やコンプライアンス対応、法令遵守状況などを今一度見直し、着実に取り組むべきだと考えています。

池田 外部から見た時のリスクと社内で計量するリスクは、乖離が生じやすい面があります。また現在、コスト上昇のリスクなどは、かなり慎重に検討していますが、財務リスクや事業全体のリスクはもっと議論してもよいと思います。今、差別化にむけて新たな成長路線を歩もうとしている時ですから、的確にリスク負担能力を見極め、どれだけのリスクを取っていかれるかが重要になってきます。

三野 新たな成長にむけては、事業本部間でも横串を通していこうと社長もよく話されていますが、徐々に変化が表れてきています。企業文化については、外部に対するアピールが控えめなため、もう少し伝え方に工夫が必要と感じており、それが改善されることでステークホルダーとの信頼・理解も増していくと考えます。そして、外部環境の変化をより機敏に察知し、全体を俯瞰していければ、極めて強い会社を築いていけると思います。

今後の価値提供にむけて

水口 社内では次の10年のビジョンや次期中期経営計画の議論を進めている時でもありますし、今後の価値提供において、当社に何を期待するかお聞かせください。例えば私は、社会資本の整備という使命は変わらないと思いますし、少子高齢化や都市・地方の在り方が変わってくる中、企画設計から運営管理までを担うのはもとより、「まち」自体をコーディネートし、「まちづくり」に関わっていくことも必要なのではと思っています。

三野 現在、各事業本部の連携を進めて事業範囲を広げようとしています。先ほども申し上げたように、全



体を俯瞰して価値提供の道筋を描いていくことが大切だと思います。水口委員長からお話のあった「まちづくり」においても、各地方の文化やアイデンティティ等を取り込むことが重要になりますが、そういったことも総合力の発揮を標榜している当社だからこそ、よりよい提案・事業につながっていくと思います。

菊池 当社には現場を基点とした高水準な技術があるにもかかわらず、技術の伝承がうまくなされていないということをよく耳にします。しかし、こうした財産を最大限に活かしていくことも社会的使命の一つだと思います。国が推進している、海外——特に都市基盤の整備などが急務なアジア諸国等へのインフラ輸出についても、当社の技術を活用することで、貢献できることが多いのではないかと考えます。個人的には、当社の国際事業を今後どのように活かすことができるのか、真剣に議論を尽くすことで、当社全体のビジネスモデルそのものの変革も視野に入ってくる可能性があると思っています。

池田 建設業界各社の中期経営計画を見ても、その戦略に大きな差がないのが実情です。一方で、人口が減少する日本市場を見れば、建設業界がこのままで生き残れるとは考えにくいと言わざるを得ません。現在、「フローとストック」「脱単純請負」というテーマで議論を進めており、需要を先取りする、あるいは需要自体をつくり上げる、そういった視点で改革を実行していく必要があると考えています。

水口 今お話しいただいた内容も含め、取締役会をより活発化させていくことが重要です。私も、各本部長を兼務している取締役の方たちが、自部署だけでなく全社視点で会社の将来をもっと議論していけるように促す所存です。今後の改革にむけては投資や資本の分配などの議論もより深化させたいと考えています。未来にむけた積極的な議論が行われることにより、西松建設の企業価値向上が実現していくと思います。

皆さん、本日はありがとうございました。

一同 ありがとうございました。