



**辻 勝** **VS** **湯浅 勉・永原 憲章**  
 代表取締役社長 (取締役会議長)      社外取締役 (独立役員)      社外取締役 (独立役員)

日工が持続的に成長するための土台である“ガバナンス”の強化について、二人の社外取締役 (独立役員) と辻社長 (取締役会議長) が話し合いました。

(2019年7月22日、本社会議室にて実施)



取締役会における論点

“攻めが弱い背景として人材の不足があるのではないのでしょうか”…… 湯浅

“過去の経営判断の失敗から学ぶことも大事です”…… 永原

“人材開発は喫緊の経営テーマだと認識しています”…… 辻

**辻** 取締役会では日工の10年先の姿を明確にし、その想い描く姿に近づくために短中期で何を成すべきか、「未来のための今」を討議したいと考えています。お二人の独立取締役の視点や助言は、社内の目線だけですと偏りがちな議論を修正して貰えるのでとても助かっています。

**湯浅** 家電メーカーや総菜製造販売業で上場企業の経営に携わってきた経験に基づいて、忌憚りの無い意見を申し上げているつもりです。社内の取締役の方々には真摯に耳を傾けていただいております。異なった意見を申し述べやすいオープンな雰囲気は感じています。ただ一言苦言を申し上げるとすれば、取締役会で決議した内容を実行に移すまでのスピード感が少し足りない気がします。

**永原** 弁護士としての経験を生かして、法制面が要請するガバナンスについて積極的に発言しています。また少数株主の立場を大事にするよう心掛けています。私も日工の取締役会では、社外の意見がリスペクトされていると感じています。

**辻** 今期より新たにスタートする中期経営計画の内容を取締役会で議論するなかで、成長に対して果敢にリスク

を取っていく姿勢がやや足りないと感じました。

**湯浅** 攻めが弱い背景として、人材の不足があるのではないのでしょうか。以前の職場で、私は「モノをつくる前にヒトをつくれ」と教えられましたが、内部人材の育成強化、外部人材の登用が急務だと思います。

**辻** 生産性向上のために業務プロセスが細分化されたこともあって、全体を俯瞰できる人材が不足がちなのはご指摘のとおりです。M&Aを実行してもマネジメントとして誰を送り込むのが問題となります。人材開発は喫緊の経営テーマだと認識しています。

**永原** M&Aによって成長を目指すことは、経営の大きな課題ではありますが、M&Aに関しては過去の経営判断の失敗から学ぶことも大事なのではないのでしょうか。日工には振り返るべき事例があると思います。

**湯浅** 海外市場でのM&Aは、人種や文化の違いを乗り越える必要があるため、人材開発とともに人材の多様化にも取り組む必要があります。



辻 勝(つじ まさる)

1985年 日立造船入社  
 1987年 当社入社  
 2007年 当社執行役員  
 2008年 当社取締役  
 2011年 当社常務取締役  
 2015年 当社専務取締役  
 2019年 当社取締役社長 (現在)



湯浅 勉(ゆあさ つとむ)

1970年 松下電器産業株式会社(現パナソニック)入社  
 2002年 株式会社ロック・フィールド入社、同社取締役  
 2005年 同社常務取締役  
 2008年 同社代表取締役専務  
 2014年 同社取締役副会長  
 2016年 日工株式会社社外取締役 (現在)



永原 憲章(ながはら のりあき)

1984年 弁護士登録  
 原田法律事務所入所  
 2007年 神戸十五番館法律事務所を開設、同所長 (現在)  
 2015年 日工株式会社社外取締役 (現在)

## 取締役会の独立性

“社外取締役が次世代経営層の選考に関与するため、  
執行役員候補者のレベルから仕組みを整備すべきです”…………… 永原

“実効性が高められる体制へ変えることにアレルギーはないつもりです”…………… 辻

“後継候補者の人事評価体系を再構築する必要があります”…………… 湯浅

**辻** 独立取締役は現状2名ですが、新任の社外監査役2名が独立役員なので、取締役と監査役合わせて12名のうち4名、3分の1が独立役員の構成となっています。前例に基づき、社長就任と同時に取締役会議長を務めていますが、独立役員の方々のご意見をお聞きして、取締役会の実効性が高められる体制へ変えることにアレルギーはないつもりです。

**湯浅** 社外取締役が選考プロセスに関与するためには、後継者候補の人事評価体系を再構築する必要があります。経営計画の達成に対する寄与度など客観的な数値が個人レベルまで落とし込まれていないと、社外の立場からの確かな判断をするのは難しい面もあります。

**永原** 社外取締役が次世代経営層の選考に関与するには、執行役員候補者のレベルから仕組みを整備すべきです。客観的な定量評価に加えて、役員候補者の人柄に触れる

ような機会の設定を望みます。現在、検討課題としている任意の指名委員会、報酬委員会の設置と併せて議論を深めるべきですね。

**辻** 的確な経営判断を行うために、取締役会の構成要員として営業、技術、製造、管理、海外のそれぞれの分野に精通した社内人材に加えて、社外の独立取締役にご参加いただいております。技能、知識、経験という意味では一定の多様性は確保できていると考えています。しかし、女性や外国人が入っていないので、さらに努力が必要であることは承知しています。

**永原** 取締役会には40代の若手がいないので、ジェンダー、国際性に加えて年齢層でも多様性がほしいですね。ただし、性急に形だけを整えるのではなく、日工の特色を大切にしながら、候補人材の拡充などじっくり取り組むべき課題だと思います。

## サステナビリティへの取り組み

“社員に還元できないようでは、  
社会への貢献はできないとの気概は持っているつもりです”…………… 辻

“お金を貯め込むだけでは、経営とは言えないのではないのでしょうか”…………… 湯浅

“「社会に尽くした結果として利益を得る」という文化は組織に根付いていると感じます”…………… 永原

**辻** 日工の社是に「企業を通じて社会に奉仕する」とありますが、この年齢になってとても心に響くものがあります。日工が存続するためには、世の中に必要とされるのが不可欠なのですが、災害の復旧でまず必要とされるものは当社のプラントです。また、アスファルト合材のほぼ全量がリサイクルされており、環境負荷の低減と循環型社会の構

築に長年取り組んできました。

**永原** 日工の事業目的は社会や環境とは深い関係があり、社会とともに歩まざるを得ないという面で、サステナビリティを考えるうえで恵まれた立ち位置にいると思います。外部から見て「社会に尽くした結果として利益を得る」という文化は組織に根付いていると感じます。

**辻** 気候変動に対する取り組みとして、アスファルトプラントが排出している温室効果ガスを大幅に削減するための技術開発と製品化を急いでいます。アスファルトプラントの運転は化石燃料に大きく依存しており、年間約100万トンの温室効果ガスが排出されています。温室効果ガスの排出を大きく抑える代替燃料の開発と代替燃料で運転できるプラントを一日も早く世に出して、低炭素社会の実現に寄与したいと考えています。

**湯浅** 社員の一人ひとりが自分たちの日々の業務が、社会的価値の創出につながっていることを実感できることが重要ではないでしょうか。

**辻** 確かに本社ビルの中で図面を引いているだけで、社会からの要請に対する感性は鈍くなりがちです。お客様が抱えておられる社会課題に真摯に向き合うために、本社の技術部門から5名を東京事務所に駐在させました。お客様の悩みや課題を直接伺って、エンジニアとして議論することで、お客様とともに課題解決に取り組んでいます。

**湯浅** それは、とても良い試みだと思います。お客様の背後には必ず社会的要請があるので、それを一緒になって考えることで、日工社員の自信が深まりますし、社会の役に立つことが実感できるとモチベーションも上がります。

**辻** 企業理念として「お客様第一主義」を掲げており、信頼を勝ち得てソリューション・パートナーとなることを目指しています。お客様が抱えておられる課題のひとつに「働き方改革」があり、アスファルトやコンクリートプラントの現場オペレーターの労働環境の改善に着手されています。日工の提供するリモートメンテナンスの精度が高まれば、オペレーターの負荷を減らすことができます。将来的には無人化プラントの投入も視野に入れていきます。安全性を完全

に担保した無人化プラントが実現できれば、お客様の人件費や補修費用が大幅に削減できるので、文字通りウィンウィンの関係が成立すると思っています。

**湯浅** 日工にとっても「働き方改革」は大きな経営テーマですね。

**辻** 「ヒトに対する投資」は最も重要だと考えています。「働き方改革」は業務改革と同義であり、仕事のやり方を根本から見直し、働く人が主体性を発揮できる環境を整えなければなりません。業務改革に関連したプロジェクトを立ち上げており、投資すべきところにはキチンと投資して成果を出していきます。社会に貢献するという使命を掲げる企業として、社員に還元できないようでは社会への貢献はできないとの気概は持っているつもりです。

**湯浅** 少し厳しいことを言いますが、お金を貯め込むだけでは経営とは言えないのではないのでしょうか。国内外での成長分野への投資や人材への投資を通じて資金を循環させることが重要です。経営環境が厳しいときのために現金を積み上げておきたいと考えることは理解できますが、将来の成長のためにM&Aも含めて使うべきところに使うべきだと考えます。

**永原** 盤石な財務基盤が重要な経営資源であることは間違いありませんが、時流に流されてむやみにリスクを取ることに反対の立場です。世の中のM&Aでは失敗事例も数多くあります。安定的な成長を期待されている日工の株主に報いるためにも、そこは議論を尽くすべきだと思っています。

**辻** 株主から資本コストを上回る収益率を期待されていることは、取締役全員が良く理解しています。今年度から始まる中期経営計画では、利益率、資本生産性、株主還元に関する指標を新たに導入しました。今後も社外取締役の方々の忌憚のないご意見を賜りながら、ステークホルダーの共感を高め、株主の負託に応えたいと考えています。

