

独立社外取締役のお二人に、日工のガバナンス改革と企業価値の持続的創造について、以下の4つのテーマで話し合っていました。

対談テーマ	1.パンデミックで見えてきた課題	3.サステナビリティ課題への取り組み
	2.取締役会の機能性発揮	4.無形資本への投資
●実施日：2021年8月6日 ●実施場所：本社会議室（兵庫県明石市）		

パンデミックで見えてきた課題

永原：新型コロナウイルス（COVID-19）によるパンデミックが企業経営にも影響を与えています。社会の急激な変化は新たな事業機会を産みますが、変化に対応できる迅速性に欠けると淘汰されるリスクもあると感じます。日工にとって見えてきた課題をどのように考えますか？

湯浅：日工の事業はシェアも高く安定しているので、パンデミックの直接的な影響は軽微でした。しかし世の中の動きが加速するなか、成長に向けた意思決定のスピードを上げていく必要があります。日工にとって、持続的成長のための方策はいくつかあります。ひとつは現在取り組んでいる既存事業の海外展開、二つ目は事業ポートフォリオを見直す方法、日工は1960年代に主力事業を土木工具から建設機械にシフトしました。当時は海外から技術導入を図りながら自力で事業変革を成し遂げたのですが、現在は時間や技術、顧客基盤を獲得するM&Aが有効な選択肢となります。果断に判断するためには、どのような分野で何を買いたいのかなどM&Aの明確な指針を取締役会で共有しておくことが重要です。

永原：M&Aに関するリサーチを進めており、取締役会でも議論する機会が増えています。M&Aは企業価値創造の戦略的武器ですが、企業価値を破壊する毒にも成り得ます。弁護士の立場として、経営判断原則、内部統制やコンプライアンスの視点から議論に加わる人が多いのですが、消極的助言だけでは時機を逸することもあるので、好機と判断すれば経営陣の背中を押すよう心掛けています。

湯浅：M&Aを成功させるには、最適な企業にタイミングよく投資することが肝要ですが、当社から派遣する人材の質が極めて重要です。買収先のマネジメントができる人材プールの拡充にも計画的に取り組むべきですね。

取締役会の機能性発揮

永原：取締役会の機能性発揮が求められるなか、当社では今年1月に指名・報酬委員会を設置、6月には新任の社外取締役2名に加わっていただきました。モニタリング機能や専門性、ジェンダーに関する多様性は前進したと考えています。

湯浅：社外取締役4名に加えて社外監査役3名が議論に加わるので、取締役会の社外役員比率は過半数を超えました。多様性に加えて透明性も向上すると期待しています。社外取締役は指名・報酬委員会にどのように関与すべきでしょうか？

永原：社外取締役が委員となり、報酬や後継者の議論に加わることで客観性を担保することができます。報酬についてもインセンティブを高める制度設計など持続的価値創造に資するという視点から議論していきたいですね。

湯浅：後継指名プロセスに第三者の目が入ることで人選に対する正当性や納得感が高まります。同時に社外役員の責任も重くなります。「経営は人なり」という言葉があるように、次世代の経営層予備人材の人づくりにも積極的に関わることが求められると思います。

永原：指名委員会では、取締役候補である執行役員や部長の客観的な評価をどのように執行部門と社外取締役が共有していくのかも課題のひとつだと思っています。次世代の経営層人材の育成も含めて議論を深めたいところです。

湯浅：取締役会の審議内容や時間配分はどう感じておられますか？

永原：取締役会の実効性評価を実施するようになって着実に改善していると感じています。評価を導入する前は執行部門からの報告事項が多く、審議する時間が十分に取れないこともありましたが、最近は会議の時間も確保されており、議案も重要度に応じて選別されています。審議内容に関する社外役員への事前配布資料も充実してきましたが、配布時期や方法についてはまだ見直しの余地があると思います。

サステナビリティ課題への取り組み

湯浅：個人的な問題意識としては、従業員のモチベーションを高める人事評価制度やDXによる業務改革などは生産性の改善に寄与するので、PDCAも含めて取締役会でしっかり議論すべきだと感じます。安定成長企業にとって生産性の改善は収益力を強化するドライバーとなります。

永原：日工の事業はもともと社会性を有するので、環境負荷の低減や循環型社会の構築に積極的に貢献してきました。脱炭素に向けた製品開発にも着手しています。大きなチャ



永原 憲章
独立社外取締役
(2015年6月就任)
指名・報酬委員

レンジですが、課題の解決ができれば事業機会が広がるので、リスク要因も含めて取締役会でしっかりとモニタリングしたいと思います。

湯浅：DXを活用したビフォアメンテナンスの展開も社会課題の解決につながりますね。脱炭素やDXなどサステナビリティ課題の解決に向けた取り組みについては、長期のプランと進捗状況の具体的な報告を期待しています。PDCAを明確に示して貰えば社外役員の理解も深まりより有効なモニタリングや助言ができると考えます。

無形資本への投資

永原：企業価値の持続的創造のためには、無形資本への投資や活用が欠かせない状況です。人材や知財への投資をどのように見ておられますか？

湯浅：人的資本への投資は、従業員のモチベーションの向上を念頭に考えるべきです。高いモチベーションを保つ従業員が多い企業の生産性は自ずと高くなります。日工は長い歴史を有し「和」を尊重する企業風土がありますが、変革の時代にそれだけで良いのかという問題意識は持っています。優秀な人材を育て早期に管理職に登用するなど柔軟な運用も取り入れていく時期に来ているように思います。

永原：指名委員会において次世代経営人材の育成を議論していくなかで、その次の世代への人材投資について人事制度のあり方も含めて長期的な視点で考える必要があります。当社の発展に大きく貢献した従業員に毎年、社長賞として自社株を付与するインセンティブ制度を導入するなど、将来当社を担う優秀な人材の定着に努めていると感じています。

湯浅：人材投資に加えて多様性の拡充も喫緊の課題です。女性新卒採用数は増えていますが、ジェンダーの多様性とDXの推進には密接な関係があります。DXによって業務内容が大きく変わるので、これまで男性に限定されてきた職場でも女性が活躍できるようになります。メンテナンス事業の業務改革では女性活躍のフィールドを広げてほしいですね。

永原：人材の育成や多様性についても目標や指標を積極的に社外に発信したらどうでしょうか。数値目標が明確であれば進捗や課題についての議論が深まり、資本市場に加えて労働市場への



湯浅 勉
独立社外取締役
(2016年6月就任)
指名・報酬委員

訴求力も高まるので日工の認知度向上につながりそうです。

湯浅：中途採用入社の人数も増えているので、職場の多様性は高まりつつあります。中途採用で入社された皆さんに継続して意欲的に働いて貰うには、従来の新卒採用を前提とした人事制度だけでは不十分なところもできます。当社には中途入社から経営幹部になられた方もおられるのでそうした知見を活かせるものと期待しています。

永原：従業員満足度調査の実施を検討しても良いかも知れないですね。性別、年齢別、採用形態別、職域別に従業員が会社に対してどう考えているかがデータとして認識できれば人事面での柔軟な運用について具体的に議論ができそうです。

湯浅：人事・給与制度の改定や運用も重要ですが、最も大切なことは、上席者からのコミュニケーションだと思います。前職での経験ですが、現場の販売員に気軽に話しかけることを心掛けておりましたら、「神戸本社の代取が声をかけてくれた」と大きな反響がありました。管理職の言動が現場のモチベーションに大きな影響を与えるので、そこはもっと磨きをかけてほしいですね。

永原：人的資本に加えて知的資本への投資も重要です。取締役会でも特許取得などの報告はありますが、企業価値にどう結び付けるかといった知財の戦略的管理は今後の課題だと認識しています。

湯浅：複数の大学と共同研究を進めているので、これはというアイデアが出た場合はもっと踏み込んで資金提供の増額や人的交流を深めることも選択肢でしょう。脱炭素社会の実現には技術革新が必須条件であり、知財の重要性は今後ますます高まります。財務力は盤石なので、研究開発投資による種蒔きも含めてしっかり執行部の後押しをしたいと考えています。

永原：今期より新しい社外取締役2名が加わり、取締役会の機能は強化されています。執行部門と力を合わせてステークホルダーの皆様の期待にお応えするため、引き続き尽力してまいります。

湯浅：課題もありますが、日工には社会課題を商業的に解決する高い潜在能力があります。そのパワーを存分に引き出せるよう貢献したいと思います。