

社長・社外取締役対談

企業経営者として豊富な経験を有し2015年に社外取締役就任、社外役員諮問会議の議長を務める古川取締役と押味社長が、鹿島のコーポレート・ガバナンスと持続的な成長に向けた中長期的な課題について、意見を交わしました。



代表取締役社長
押味 至一

社外取締役
古川 洽次

社外取締役として4年を経て

押味 社外取締役に就任いただいてから4年が経過しました。まずは率直なご意見をお聞かせください。

古川 これまで多くの企業で役員や社外取締役などを務める機会がありましたが、どこの会社でも「うちの会社は一般の会社と事情が少し違う」という話が出ます。確かに、会社の歴史や生い立ちが違うので、企業文化、風土というのはそれぞれ違うのですが、マネジメントという面から見ると違いはあまりないはずで、どんな会社も同じルールのもとで試合をしていると思っており、そういう目で4年間、興味深く参加させていただいております。

押味 取締役会についてはどうでしょうか。

古川 取締役会というのは、言うまでもなく会社の重要な意思決定機関ですので、それがどのように運営、進行されて物事が決められていくのかというプロセスはとても大切です。鹿島の場合は非常によく整理されていて、議題もこなれているので、社外取締役にとっては非常に判り易いということがあります。ただ、本当にそれでいいのかという疑問もあります。当初は、業界用語なども判らないので、質問攻めにしてしまうこともありました。この2年は色々な意見を申し上げてきました。例えば、取締役会では業績についての議題が出ます。当然、企業ですから業績は大切なのですが、少し単年度の業績について議論する時間が長すぎるのではないかと感じています。数字は通知表みたいなもので過去の結果です。一方で会社というのは常にオン・ゴーイングで流れていくものです。一瞬の結果を切り取った数字よりも、過去はどうだったのか、その過去も踏まえて未来はどうするのかという思いを、経営者それぞれが抱かないと決算の意味がないですし、そういった議論をもっと増やすべきではないかと感じています。

押味 昨年の取締役会で印象に残っている議題はございますか。

古川 コンプライアンス強化は中期経営計画における重要な施策の一つですが、私は以前から、「コンプライアンスはすべてに優先する」と言い続けてきました。そもそもコンプライアンス

というのは、「その人の置かれた立場で期待される役割を果たす」という意味なのです。当初、法令遵守と訳されたのはむしろ間違いと言うべきで、法令遵守はコンプライアンスの当然の一部に過ぎません。発生するかもしれない問題や損失を防止するリスク管理と合わせて経営上極めて重要である。また組織変更や規程制定などを行う際には、社内外からその意図がよく見える形の方が望ましいと申し上げてきました。その意味で、取締役会におけるコンプライアンスに係る様々な議論を踏まえて、これまでの会議体を再編・強化して「コンプライアンス・リスク管理委員会」が設置され、また従来のルールを見直して諸規則を統合した「談合防止管理規程」が制定されたことは大変に意義があると考えています。

押味 2018年12月に「社外役員諮問会議」が設置され、古川取締役には議長を務めていただいております。諮問会議における議論や今後のテーマなどについてお聞かせください。

古川 これまで4回開催しましたが、原則として社外役員だけがメンバーですから、社内からは決して出てこないような話ができるのが良い点だと思っています。最近は多くの時間を役員報酬に関する議論にあてましたが、報酬水準や変動報酬の割合、役位別の報酬のあり方も含めて、他社事例なども参考に、各社外役員の異なるバックグラウンドに基づいて様々な意見を交わしました。その結果は取締役会に提言させていただいたとおりです。

押味 今般の役員に対する株式報酬の導入も、この諮問会議からの提案がきっかけでした。

古川 社外取締役に就任してすぐに役員持株会の設立をお願いし、役員が当社株式を購入できるようにしていただきました。今回の株式報酬の導入についても狙いは同じでして、報酬を業績に連動する株価と紐づけることによって、株価向上に対するインセンティブ効果がありますし、何と言っても長期的な企業価値の向上と株主との価値共有を実現することにつながります。もちろんガバナンス上の重要事項は報酬だけではありませんので、今後は後継者計画などについても議論を深めて、提言をしていきたいですね。

この後に来る時代に備え、
社員あげて知恵を出し
挑戦していきたいと思います。



持続的な成長に向けた、中長期的な課題

押味 今、建設業界は非常に恵まれた時代に遭遇しているということは間違いないでしょう。私が社長に就任した2015年は大変厳しい時代であり、2015～2017年の中期経営計画では、何とかして受注時採算を確保することが課題でした。そのために実施したことは、工事受注の段階でこれまでとは違うアプローチをとること、我々はそれをフロントローディングと呼んでいますが、具体的にはプロジェクトが始まる前に予め大きな労力をかけて組織的に知恵を出すということです。これにより高い付加価値を創り出し、得意先の満足度を高めると同時に、価格だけによる競争を避けることができるようになります。これに加えて工事施工中のリスク管理の徹底を図るなど、国内建設事業の構造改善を行いました。この効果と時代の流れが重なり、近年の好業績につながりました。

古川 建設事業において、実績が予算を大きく上回っていることがあります。これは、決して良いことではありません。実績が予算を大きく下回る時以上に警戒しなくてはならない。控えめに作成された予算は予算に値しません。

押味 おっしゃる通りだと思います。我々は、ここに危機感を抱かないといけなく考えています。建設プロジェクトというのは仕事をする前に、ある程度の採算性が見えているものです。非常に好調な時期が続いており、建設業全体が今までの経験にない数字であるため、勘違いしてしまっているのではないかと心配しています。今後競争環境が厳しくなった時でも利益を確保するためにはどうすれば良いのか、それが取り組むべき大きな課題だと考えています。

古川 経団連の会長も務められた土光敏夫氏の言葉に「計画というのは将来の意思である。将来への意思は、現在から飛躍し、無理があり、実現不可能に見えるものでなくてはいけない。現在の延長上にあり、合理的であり、現実的に可能な計画は予定である。」というものがあります。予定と計画は違います。計画は高く掲げて、実現可能な予算で進めていく。達成できないなら予算を修正していく。各部門がお互いに議論しながら進めていくことが望ましいでしょう。もし馴れ合いで議論がなくなるようなことがあれば、衰退の始まりだと考えるべきでしょうね。

押味 まず必要なことは、生産性向上に向けた技術開発などに積極投資をしていくことだと考えて、この3年間の中期経営計画を立てています。例えば先に述べたフロントローディングには非常に大きな労力がかかりますが、これをもっと効率良く機能的にできるようにしていく。大きなところではBIM化・CIM化を推進していきます。「着工する時点で、デジタル上ではすべての工事が完了している状態」をつくるスーパーフロントローディング、さらに「作業の半分はロボットと、管理の半分は遠隔で、すべてのプロセスをデジタルに」を掲げている鹿島スマート生産ビジョンも大きな挑戦と言えます。

古川 海外への展開についてはどのように考えていますか。

押味 海外の建築事業や不動産開発事業については現地化を早い段階から進めたことにより今では重要な収益源となっておりますが、海外のインフラ整備に関連する事業については、今後、国内で培ってきた技術をいかに活用してそれを利益につなげることができるかがカギになると考えています。具体的には、



将来どういう会社にするか
どこを目指すのか
自由に議論したらどうでしょうか。

工事が終わったらその国から引き揚げてしまう形態の海外プロジェクトではなく、現地に合った形で工事完成後も継続的に利益が得られる仕組みに投資したいと考えています。次の中期経営計画ではそういうことを盛り込んでいきたいと考えています。

古川 海外のプロジェクトで上手くいかなかった事例もありましたが、失敗は成功への過程です。失敗しても投げ出しはけない。失敗したらそれをどうしたらいいか手当すれば良いのです。過去の件はリーガルマインドの欠如や、商習慣・行政制度に対する理解不足などがあつたと推察しますが、二度と契約に穴が開かないようなドキュメンテーションの見直しを図って欲しいと思います。リスクの大きさと利益は比例すると言えます。利益はリスクに対する対価と言えます。どうやってリスクをコントロールしてミニマイズするかが問われます。

これからの鹿島への期待

古川 鹿島建設が、我が国のゼネコンのなかで、今後ともリーダー的存在であり続けることを目指すのは当然です。しかし、業界のなかだけに留まっている限り、比較相対的に産業界におけるプレゼンスの低下は否めません。鹿島建設ではなく「鹿島」を将来どういう会社にするのか、どこを目指すのか、という議論を会社のいろいろな層で自由してみたらどうでしょうか。私が長くいる商社にも、経済社会の変動や法規法令の改変など会社を取り巻く環境の変化が起きました。そのたびに事業分野の選別を行い、仕事や組織の在り方、或いはルールを変えるなど、経営は変革を断行し続けています。その結果、私が入社した時と現在の会社で同じなのは三菱商事という名前だけで、中身は全く似ても似つかぬものになっています。また、今は、企業に対してESGへの対応が強く求められる時代です。これまで鹿島建設が

押味 その国のことを深く研究して、仕組みを作って持続的に利益を出す拠点を創っていききたいと考えています。建築事業と不動産開発事業に加えて、今後インフラ整備に関連する事業で、どうやってその国に根差した展開ができるか。それができて初めて海外事業が国内事業を支えることができるようになります。これからは、インフラ整備に関連する事業について、進出先の国の建設会社との資本提携やM&Aなど、その国に深く関わることも視野に入れていきたいと考えています。

古川 まさにその必要があると思います。国によって事情は違うと思いますが、各国で根を生やした展開がポートフォリオ形成につながりますので、トータルで大きな利益をとっていくことができるのではないのでしょうか。

経営理念のとおり事業を通じて日本の発展に大きく貢献してきたように、国内・海外の社会課題の解決に貢献しながら変化の波を乗り越えて成長し、かつてのように輝く存在を目指してください。

押味 ご指摘ありがとうございます。ESGに関しては企業が持続的な成長をするために必要不可欠な要素であり、SDGsに代表される社会・地球環境課題を十分意識して、常に長期的な視点を持ちながら経営していきたいと思っています。業績好調の今だからこそ、この後に来る時代に備える絶好の機会と捉えています。まずは中期経営計画の達成に向けて、様々な課題がありますが、次期中期経営計画、さらには2030年、2050年、その先も見据えて、社員みんなで知恵を出して常に将来に挑戦し続けていく会社でありたいと思います。