

社外取締役 対談

社外取締役
徳久 徹

社外取締役
田中 稔一

2018年度はエンジニアリング事業において巨額損失を計上し、財務基盤を著しく毀損したため、新たに「三井E&Sグループ 事業再生計画」を策定しました。そして現在、財務・収益体質の強化および事業構造の変革を推し進めています。こうしたなか、社外の目から見た当社のガバナンス、現状の課題、進むべき方向性について、社外取締役に話を伺いました。

社外取締役の役割として重要なことは何でしょうか。

田中：まずは、現場訪問や幹部社員との意見交換などにより当社の実態をよく把握し、社員との一体感を心掛けながらも、内部に迎合しないことです。その上で、全てのステークホルダーの最適解として中長期の企業価値向上に貢献するべく、経営陣にとって耳の痛いこともちゃんと言うことです。とりわけ私は、株主目線で厳しく経営を監視することを心掛けています。太鼓持ちでは、社外としての責任を果たしているとは言えませんので。

徳久：バブル崩壊後、日本企業の業績が低迷するとともに不祥事が目立つようになり、外部の目で取締役会の職務執行の監視・監督を強化し、特に一般株主の利益を擁護すべきとの声が強まったことから、独立した立場の社外取締役に増やす流れになっています。その意味では、外部のステークホルダー、特に一般株主にとってもわかりやすい経営をすること、つまり説明責任を誠実に果たしているかというところは、特に注意を払っています。

当社のコーポレート・ガバナンスの評価についてお聞かせください。

田中：監督と執行の分離、人事・報酬諮問委員会設置による公平性・透明性の担保など、当社のコーポレート・ガバナンスは格段に向上しています。また、案件の重要度に応じたメリハリのある取締役会となっている印象を持っています。さらに単なる説明会や追認会とならぬよう、取締役の少人数化に加えて席の配置などの工夫もしており、全員参加の活発な意見交換が行われるようになりました。担当ごとの個別

論議よりグループ全体でのベストな経営について、他部門の案件にも積極的に口を出す風土が浸透してきていることも評価できます。ただ、私たち社外取締役に對しては少し遠慮があるような気がしますので、もう一段、自由闊達な議論ができるようになればよいと思っています。

徳久：私はコーポレート・ガバナンスコード導入の必要性が具体化された頃の当社初の社外取締役でしたが、それまで



“わかりやすい経営で
ステークホルダーの
理解を得る”

の当社の取締役会は多くの日本企業がそうであったように、執行で決めたことを追認する場になっていたように聞いています。そこに畑違いの私が参加して、疑問に感じたことや

不思議に思うことを投げ掛け始めたものですから、真面目な気質の当社を振り回してしまったかもしれません。しかし、外部のステークホルダーが理解できない経営をするべきではないという信念がありましたのでできるだけ「素人」の立場を維持するようにしてきました。また、会社の取締役の役割としては、担当部門の執行を統括するだけではなく、会社全体の企業価値を高めるために活動することであることを強調するようにしてきました。その後、コーポレート・ガバナンスコードが実際に運用され始めて当社のガバナンスもそれに伴い拡充され、更に三井化学で辣腕を振るわれた田中さんが社外取締役に加われ、ガバナンスの改善はますます加速していきました。今では、他社と比べて決して見劣りしないレベルに達しているものと評価しています。

持株会社となって縦割り体質が強まっている印象はありませんか。

徳久：縦のラインが多いので横串を入れる、すると今度は横のラインが強くなりすぎて、縦のラインの権限と責任が曖昧になる、こういったことは、世界中の企業が抱えている永遠の課題です。当社においては、もともと事業部門が縦割り組織としてあり、その中にさらに縦のラインがあって、個別最適とかセクショナリズムとか、隣の成功や失敗が他に生かしていない状況が散見されました。持株会社によることにより、これまでの各事業部門は独立した子会社としてその経営に対する責任意識および機動性が強化されたと思います。その上で、ホールディングスとしては、それら子会

社を束ねてグループとしての全体最適あるいは横連携を図ることについて皆が意識を持つことが重要であり、その方向で進んでいると思います。

田中：縦横の体制の整備としてホールディングスになったこと自体は、間違っていないと思っています。権限と責任が明確化され、事業ごとの意思決定が迅速になり、効率的なグループ経営ができます。ホールディングスがグリップを利かせていく部分、つまり求心力を働かせる部分と、遠心力を働かせる部分をどのように工夫してバランスさせるかは難しいところですがこれからの課題です。

中期経営計画の取り組みについてはどのように感じておられますか。

田中：この中計の最大の狙いは、利益重視の考えで事業ポートフォリオを大胆に変えることであり、造船をはじめ採算の厳しい事業については思い切った施策を実行しています。残念ながらそれらの成果が表れてくる前に、中計策定以前に意思決定した海外大型EPCプロジェクトで巨額損失を出してしまい、積極投資もままならず、逆に萎縮ムードが全体に広がってしまいました。本中計の進捗に関しては、そういった特殊要因に振り回され、果敢な経営判断、迅速な行動ともに不十分だったと言わざるを得ません。ここで私たちを含め反省すべきは、大胆な戦略の策定と実行のスピードをもっ

ともっと上げることと、同時に実態把握のスピードも上げていくことであると考えています。

徳久：当社の祖業である造船事業は固定費の大きい受注産業であるがゆえに、船台を数年先まで埋めることを優先し、受注してから帳尻合わせをする傾向があったように思います。そのような「まず受注ありき」の姿勢が、エンジニアリング事業にも同様に適用され、その結果大きなリスクを抱え込むことになった面があると思います。そのような問題意識を十分認識した上で、今の中計はそういった受注ありきの体質から脱皮し、全社が利益重視に舵を切って動くことにして

います。厳しい受注競争という現実があるにせよ、まずは営業利益をきっちり出せなければ意味がありません。次の中計では、その点を改めて徹底していくとともに、付加価値の

高い事業への選択と集中をさらに加速していくことにしたいと思っています。

事業再生計画の策定について特に提言されたことはどのようなことですか。

田中：まずは大胆な構造改革を臆せず実行していただくことです。それに加えて私は、プロダクトアウトからマーケットイン文化へのシフトについて提言しています。当社のコア技術力からマーケティング戦略を考えるのは基本ですが、お客様のニーズは当社の都合に関係なく大きく変化しています。受注産業の受け身の発想ではなく、マーケットインの感覚をもっと研ぎ澄まし、将来のニーズに対して不足しているものがあれば、財務面からの慎重さが必要ですが事業提携やM&Aにも前向きに取り組むことをアドバイスしています。それともう一つ、今回の事業再生計画の説明は、社員をはじめ、金融機関、大株主、取引先などさまざまなステークホルダーに対し、懇切丁寧にやってほしいと言いました。特に社員の求心力を失うわけにはいきません。当社には100年間

で培った技術、長年にわたり信頼関係を築いた優良顧客、そして他社が欲しがるとなるような将来有望な事業、こういったものがたくさんあります。

徳久：田中さんのご指摘に通じることでもあるのですが、私は一般株主の目線を重視した分かりやすい経営にこだわっています。再生計画は広範囲のステークホルダーに向けた重要なメッセージですから、経営側の独りよがりであったり、ポイントがはっきりせず何をしたいのかわかりにくい計画では、全社一丸どころではなくなってしまいます。そこで最初に申し上げたとおり、全てのステークホルダーが理解できるような表現をすることをお願いしました。こういう時は、社内の暗黙の了解のようなことに疎い素人の方が役に立つのではないかと思います。

これから積極的に貢献していこうと思われていることについてお聞かせください。

徳久：事業再生計画では選択と集中の方向性は明確に打ち出していますので、当社グループの優秀な役職員が計画に沿って邁進すれば、見違えるような優良企業になれるはずです。ガバナンスという観点では、女性あるいは外国人取締役を選任してダイバーシティを進める、社外取締役の比率を高める、といった課題も認識していますが、私たちの使命は中長期的な企業価値を高めることです。そのためには、事業再生計画の着実な実行を進めるための次期中計の策定に貢献するとともに、直近では経営陣と従業員とが前向きな意見交換をもっと交わすことができるような雰囲気づくりのお手伝いを、積極的に行っていきたいと考えています。

ものです。その時に全社一丸で頑張った会社は必ず復活している事実を信じ、プライドを失わず前向きに行動することが重要です。やるべきことははっきりしています。経営陣も率先垂範して社員を引っ張っていきたくしています。どん底から復活を遂げた企業ほど強くなります。当社は必ずそうなることを確信していますし、こういう時こそ私も経験を生かしてお役に立ちたいと思っています。

田中：私自身、かつて三井化学の経営において困難な状況から立ち直れたのは、必ず苦境を脱することができるの信念が揺るがなかったこと、社員一丸となれたこと、上に立つ者が私欲を捨てて大担・公平に苦痛を伴う戦略を実行したこと、そのように理解しています。どんな優良企業でも数十年に一度は危機的状況に遭遇する



“経営陣が率先垂範し
全社一丸でプライドを
持って邁進する”