

社外取締役メッセージ

厳しく、正しく、経営戦略を後押しし
新5ヵ年計画の達成に貢献を。

山口 利昭

筆頭独立社外取締役
当社ガバナンス委員会委員長



社外取締役に求められる役割

弁護士としての知見を活かし、コンプライアンス経営推進に注力

社外取締役の役割とは、独立した立場から、企業価値向上のために必要な助言を行うとともに、株主視点を持って経営を監視し、経営の透明性の確保や企業統治の強化に貢献することであると考えます。加えて、大東建託の社外取締役には、社外役員の選任ガイドラインに記載されている通り、経営、企業法務、ガバナンス等に関して、取締役会の審議、決定を直接的に監督できるかどうか強く求められています。弁護士としてのバックグラウンドを持つ私の役割においては、特に企業法務の視点でより厳しく取締役会を監督

することが期待されているという認識ですので、コンプライアンス経営推進につながる助言、指導を行うことを常に心掛けています。一方で、当社グループのお客様は、土地オーナー様からサービス利用者様まで、法人、個人を問わず多岐にわたるため、発生する問題も多種多様です。それらへの対応を、適法かどうかという法律家としての視点だけで監督するのではなく、世の中から受け入れられる行動なのかどうかという株主視点で監督することも大切な役割であると認識しています。

大東建託グループのガバナンスを牽引する「ガバナンス委員会」 取締役を評価し、取締役会の実効性向上につなげる

当社の社外取締役の活動で非常に特徴的なのは、ガバナンス委員会の活動です。同委員会は、代表取締役、社外取締役全員および社外監査役全員で構成され、現在は私が委員長を務めています。私は、NPO法人日本コーポレート・ガバナンス・ネットワークで理事を務めており、機関投資家や上場企業トップとの関わりの中で、「攻めのガバナンス(企業価値向上に向けた成長戦略の推進や適切・迅速なリスクテイクなど)」と、「守りのガバナンス(リスクの回避、内部統制など)」に対する知見を積み重ねました。そのような経歴から委員長に任命された次第です。

企業統治に関する様々な機能を担っているガバナンス委員会ですが、その中心となる活動が取締役の評価です。年1

回、社外取締役3名と常勤監査役1名の合計4名で、社内取締役一人ひとりと取締役相互評価結果に基づいて面談を行い、「業務執行を担当する取締役としてふさわしいか」「取締役会を構成する監督権者としての取締役としてふさわしいか」の2点について評価します。

この評価は、社長人事や役員報酬の決定にも活用されており、そういった意味でガバナンス委員会は、指名委員会、報酬委員会の役割の一部も担っているといえるでしょう。2019年4月の社長交代に際しても、これからの大東建託を支えていくのにふさわしいリーダー像を定義した上で、ガバナンス委員会と社長候補者との面談を実施し、社長人事のプロセスにおいて大きな役割を果たしました。

取締役会の実効性に関する評価と課題

新たなチャレンジに対する実効性を高めていくことが必要

当社グループにおける取締役会の実効性は、現在展開している新5ヵ年計画との関係で評価する必要があります。

コア事業である賃貸住宅分野において、これまでのビジネスモデルを強化していくことに対する実効性は非常に高いと考えます。しかし、生活総合支援企業への進化を目指した新たなチャレンジという側面では、取締役会での議論についても少々物足りなさが感じられ、実効性も発揮されていないように見受けられます。社内取締役のみなさんは、これまでパフォーマンスを上げてきた業務執行に関しては高い能力を保有しているものの、未経験分野の戦略マネジメントとなるとスピード感に欠ける印象です。

新5ヵ年計画の達成には、新たなチャレンジが必要なこと

は明白であり、そのためには、取締役各々がもう一段階レベルアップし、取締役会の実効性をさらに向上させなければなりません。取締役、執行役員を対象とした研修等は定期的に実施されていますが、必ずしも未経験分野のスキルや知見を上げるためのものではありませんので、専門分野の知見を持った我々社外取締役との意見交換を通じて補完していただきたいですし、そうした意見交換の機会を増やすことも重要だと考えています。あわせて、現在のメンバーにはない専門性を持った人材を社外取締役に迎えるなど、取締役会の多様性をさらに推進していくことも、取締役会の実効性向上に資する有効な施策であると考えています。

新5ヵ年計画達成に向けて

社外を巻き込んだフレキシブルなアプローチが成功の鍵

新5ヵ年計画の方向性は、私も「これしかない」と思うほど、正しいと考えています。建設事業は利益率向上の要であり、当社グループの長所を活かせる分野として、一層力を入れなければなりません。もうひとつの車輪である不動産事業については、全国展開する賃貸住宅から集まる様々な情報という、当社ならではの無形資産を有効活用することで、さらなるチャンスが広がると期待しています。

その上で「夢や将来を託され、継続して成長できる企業へ」という5年後のゴールに向けて、新規事業に取り組むことで、新たな柱となるビジネスモデルを生み出すことが不可欠となります。グループ一丸となって取り組みを進めることはもちろん、重要なのは「成功を収めた過去のビジネスモデルに固執しないこと」です。当社グループは、長く増収増益が続いたことで、これまでのビジネスの延長で物事を考える傾向があります。けれども、昨今、賃貸業を取り巻く環境は

著しく変動しており、そこにサブリースに対する法規制の強化、コロナ禍の影響等も加わり、市場の不確実性が高まっている状況です。そのような時勢であるからこそ、例えば、他社との連携や協業、新たなプレーンの登用等、何事も社内で完結することにこだわらず、フレキシブルなアプローチを積極的に取り入れていくことが、成功への鍵になると認識しています。

私は、これまでいくつかの企業で社外役員を務めてきた経験がありますが、当社には「派閥がない」という稀有な特徴があり、それを大変好ましく感じています。派閥がなければ忖度の必要もなく、したがって取締役会は言いたいことが言えるとてもオープンな環境です。この文化を大切に、みなが同じ方向を向いて走り続けることができれば、大きな目標である新5ヵ年計画は必ず達成できるものと考えています。

本インタビューについて

コロナ禍につき、ビデオ会議システムを使用し、リモートで行ったものです。