

企業基盤の強化

ダイダングループは、監査役会設置会社として、経営の意思決定・監督機能と業務執行の機能を分離し、実効性と透明性を高めたガバナンス体制を築いています。取締役への研修や取締役会の実効性評価を通して、継続的にコーポレート・ガバナンスの強化に努めてまいります。また、ダイダングループ行動基準に基づいたコンプライアンスの徹底と、当社を取り巻くさまざまなリスクを極小化するためのリスクマネジメント強化により、ステークホルダーの皆さまの信頼に応えてまいります。

社外取締役座談会

業績が好調な今、考えるべきダイダンの未来

ダイダンは、経営の透明性・公正性の向上、コーポレート・ガバナンスの強化を図るべく、4名の社外取締役を迎え入れています。

ここでは4名全員にお集まりいただき、社長の山中とともに座談会を開催しました。

業績が好調な今、ダイダンはどのような取り組みを推進すべきなのか。

取締役会のあり方や将来の経営戦略、ガバナンス強化の展望について、自由闊達に展開された座談会の議論をご紹介します。

取締役会の実効性に対する評価

佐藤 当社の取締役会は非常に風通しが良く、率直で自由闊達な議論ができていると感じています。社内外問わず、全員が自分の立場や専門性を踏まえて積極的に発言しますし、議長も場を活性化させる進行をしてくださる。私たち社外取締役が「よそ者」として萎縮するような空気は皆無で、むしろ外部の視点からの率直な意見を求められている実感があります。

松原 私が社外取締役に就任した当初は社内取締役の発言はほとんどなく、会議が形式的になりがちでした。初めての取締役会実効性評価のアンケートで「活

発な議論が行われているか」という項目に最低点をつけた人があったほどです。その頃から比べると今は皆が積極的に意見を交わし、取締役会の議論はかなり活発になったと感じます。

実効性という点では、経営審議会など社内の重要会議を私たち社外取締役がオブザーバーとしてオンラインで視聴できる仕組みが有効に機能している印象です。こうした場で得られた情報をもとに、取締役会で建設的な議論をする準備ができます。さらに社外役員だけで構成する独立役員会で、取締役会付議前の重要テーマについてかなり踏み込んだ意見交換を行っているのも議論の深まりに寄与しています。



山中 社外取締役の皆さまには取締役会で常に活発なご意見をいただいています。しかも決してブレーキになるような批判ではなく「なるほど、そういう考えもあるのか」という建設的なご意見ばかりです。いただいた指摘への対応策を講じていくことが、経営判断のスピードと質を高めることにつながっていると強く感じます。取締役会の課題点についてもご意見いただけますか？

小酒井 あえて改善提案をさせていただくならば、社外取締役の本来の役割は、内部統制のチェックと中長期の経営戦略・方針に対する提言です。しかし率直に申し上げると、当社の取締役会では短期的・定型的な

事項の審議がやや多い印象を受けます。正直「それは執行部に任せて決めればいいのに」と思うような案件まで取締役会付議になっているケースもある。

私が提案したいのは「戦略的議論への集中」です。具体的には権限委譲を進め、短期的・定型的な意思決定は執行側に任せる。その代わりに、取締役会では本来注力すべき中長期の経営方針やビジョンといった戦略的テーマに十分な時間を割く。我々社外取締役はそれぞれ異なる経験とスキルセットを持っています。この多様な知見を最大限活用するためにも、取締役会が本心に戦略的な審議に集中できるような仕組みづくりが急務だと考えます。



久徳 私からは役割分担の明確化という観点で提案があります。現在、取締役会に直接上がってくる案件の中には、社外取締役には詳細が見えにくいものも少なくありません。理想的な流れとしては、まず社内の経営審議会で執行部同士が十分に議論を尽くし、論点を整理してから取締役会に付議していただく。これにより、社外取締役も本質的な議論に参加しやすくなり、結果として取締役会全体の議論の質が飛躍的に向上すると確信しています。

中期経営計画の進捗について

久徳 現在の中期経営計画は、当社の強みを活かした堅実で優れた計画だと感じています。基幹事業の着実な成長に加え、再生医療や海外展開といった新領域への挑戦姿勢も明確に示されている点が特に評価できます。

ただし、新規事業の成功には経営陣の「覚悟」が不可欠です。特に再生医療のような未知の領域では、最低でも3年間は忍耐強く投資を継続する強い意志が求められます。

今回の中期経営計画は業績好調により早くも最終年度の目標を上回る状況になりました。これは喜ばしい反面、「中期経営計画とは何か」という根本的な問いを投げかけています。

松原 数年前に長期ビジョンで「売上高3,000億円」という大胆な目標を掲げました。当時は非常に高いハードルに思いましたが、国内建設需要の拡大や金融緩和による景気への刺激、円安進行などもあり、現時点で売上高は2,800億円規模にまで増加しています。予想を大幅に上回る業績拡大は経営にとって「嬉しい誤算」ですが、同時に計画の本質を問い直す機会でもあります。

社会や経済の激変に対応するためにも、将来のさまざまなシナリオを頭の片隅に置いて、時には大胆な軌道修正も辞さない柔軟性が今の時代の中期経営計画には不可欠だと思います。

小酒井 お二人のご意見に加えて、私は「危機感の醸成」について強調したいと思います。現在の好調な業績は確かに素晴らしいものですが、業績が良いときほど経営陣も現場も危機感が薄れがちです。足元が好調な今こそ気を引き締めて、将来への布石を打つべきだと考えています。

特に現在は、AIをはじめとする技術革新が凄まじいスピードで進んでおり、業界構造を一変させる可能性すらあります。今こそ全社で適度な危機感を共有し、5年後、10年後を見据えた長期ビジョンの再構築に着手すべきではないでしょうか。

山中 皆さまからいただいたご指摘は、まさに私が日々感じている課題意識と完全に一致しています。当社は建設需要に依存する事業構造のため、市場の変動に対する脆弱性を抱えています。だからこそ、この好調な時期を「攻めの投資期間」と位置づけ、新たな事業の柱と次の成長基盤を必ず育て上げる覚悟で臨んでいます。

再生医療事業や海外展開、既存建物のリニューアル——これらすべてが当社の未来を決定づける重要な投資領域です。そして何より当社の要である人的資本への投資、すなわち「人づくり」こそが企業価値を高

める上で最重要と位置づけています。

人材の育成と多様化に向けて

佐藤 社長からもありましたが、今回の中期経営計画では人材に関する取り組みを優先順位の最上位に位置づけられたことは、極めて適切な判断だったと感じます。

若年層の業界離れ、長時間労働のイメージ、働き方改革への対応など、建設業界が直面する構造的な課題は相変わらず深刻です。業界全体の人材不足は一朝一夕で解決できる問題ではなく、だからこそ現在いる従業員の方々により充実感を持って働いていただける環境づくりが欠かせません。

その点において、体系的な新人教育プログラムや、配置転換を通じた多様な業務機会の提供、「一人前になるための道筋」の明確化といった具体的な施策が着実に実行されている点を私も高く評価しています。

今後はこれらの取り組みに加えて、インターンシッ



久徳 博文氏
Qダイダンの印象は？「愚直なまでに真面目」
会社で決めたルールを必ず守り、愚直なまでにやり遂げていく真面目さと、経営層から現場まで風通しの良いフレンドリーな関係が大きな強み。

プの拡充など、ものづくりの魅力を若い世代に伝えるための努力を続けていけるとよいでしょう。

久徳 佐藤さんのご指摘に加えて「人材の多様化」もぜひ進めてほしいと思います。一つの事業分野に特化していると、どうしても人材のタイプが均質化しがちです。私が提案したいのは、いわば「一芸入試」的な発想での採用です。必ずしも業界経験や工学系の知識にこだわらず、ユニークな才能や人間的魅力を持つ人材を積極的に採用する。特に新規事業展開を控える今、さまざまな個性や強みを持つ人材が互いに刺激し合う環境を構築できれば組織全体の活力は高まっていくはずだと思います。

山中 お二人のご指摘は、まさに当社が実践しようとしている人材戦略の核心を突いています。特に異業種・異分野出身の人材採用には積極的に取り組んでおり、例えば、電気系技術者不足の解決策として、文系出身者に「電気の仕事をやってみないか」と声をかける採用を開始しました。工学系の専門知識を持った人でなくても、教育プログラムを充実させることで戦力



佐藤 郁美氏
Qダイダンの印象は？「まるで体育会系」
チームワーク精神が強く、困難も笑い飛ばして乗り越える明るさがある。皆で一緒に何かを作り上げているという雰囲気のある仲間意識が強い会社。

化できると考えています。

リスクマネジメントと コンプライアンス体制への評価

佐藤 2023年に判明した法令違反事案は当社にとって痛恨の出来事でしたが、その教訓を活かした継続的な改善が着実に実行されていると評価しています。

建設業界特有の商慣習や取引形態の複雑さや、現場が本社から物理的に離れているという構造的な課題などもあり、コンプライアンスの徹底には苦労があると思います。それでも継続的な研修の実施や各種啓発活動を通じて、コンプライアンスの重要性を繰り返し伝えていただいている。今後もこうした取り組みを継続していくことが重要です。

松原 リスクマネジメントやコンプライアンスの徹底というのは企業にとって生命線です。佐藤さんのおっしゃる通り、過去の不祥事への対応は当社の危機管理能力の高さを示す事例だったと考えています。問題が



松原 文雄氏
Qダイダンの印象は？「どこでも挨拶」
社内を歩けば誰もが声をかけてくれる。経営陣と現場の距離が近く、若手も会社の方針や現場の状況をしっかり説明できる文化が根付いている。

発生しないための努力を続けることは大前提ではありますが、それと同等に重要なのは問題が起きた後の対応スピードと透明性です。

不祥事発覚直後の経営陣からの迅速な連絡、事実関係を包み隠さない説明、調査体制の即座の立ち上げと明確なスケジュールの設定等、スピーディかつ確に対応する様子を目の当たりにして、危機の中でもしっかりした対応ができる組織であることを実感したのを覚えています。

久徳 リスクマネジメントという点で私が特に注意を向けているのは「新規事業にともなう新たなリスク」です。再生医療事業は当社にとって未知の領域であり、従来の建設業とは全く異なるリスクプロファイルを持っています。従来では想定していなかった責任や賠償リスクがともなう可能性もある。既存の優れた体制を基盤としつつ、新規事業特有のリスクに対応できる専門的な管理体制の構築が不可欠です。未知の領域だからこそ、初期段階での徹底したリスク洗い出しと対策が重要になります。

小酒井 現在の内部統制システムは、私がこれまで関わってきた複数の企業と比較しても非常に高水準にあると評価しています。サステナビリティ委員会をはじめとする各種委員会の機能や、最新課題への迅速な対応能力、全社横断的な取り組みなどいずれも優れています。

ただし組織規模が2,000名に達し、さらに拡大が予想される中で、組織の末端までいかに浸透させるかが今後の課題となるでしょう。体制は完璧でも、それが現場の隅々まで行き渡らなければ意味がありません。事業規模が拡大し、海外拠点が増えたりするとより難しくなると思います。海外も含めて従業員とのエンゲージメントをどう構築していくかも一つの課題だと考えています。

山中 リスクマネジメントとコンプライアンスの重要性が組織の隅々まで確実に届いているかという点はかなり気にしています。現場を訪問した際には従業員に直接伝えるようにしていますし、毎月の全国支店長会議でのリスク事案共有やe-ラーニング研修、毎年4

月1日のコンプライアンスについてのトップメッセージ、7月には全国で開催する安全大会でのスピーチなど、あらゆる機会を通じて繰り返し発信していますが、それでも本当に隅々まで浸透しているか常に自問しており、さらなる工夫が必要だと感じています。

社外取締役として今後の抱負

久徳 当社はここ数年業績が非常に伸びてきており、投資家の皆さまにとって大変魅力的な会社ではないかと思えます。ポイントになるのは、当社が優れた技術力を持っていることです。特に産業施設分野では、発注者から指名を受けるほどの圧倒的な技術優位性を確立しています。この強みをさらに磨き上げ、他社に対する優位性を盤石にするような会社づくりを社外取締役として支援してまいります。

小酒井 ダイダンはまだまだ大きな潜在能力を秘めた会社です。「空間価値創造企業」という従来の設備工事会社の枠を超えた大きな志を実現するためにも、競争に対する横並び意識を捨て、業界をリードするんだという気概を持って取り組んでいただきたいと思っています。業界を変革していく力はすでにあるはずですので、さらなる飛躍に向けて私も後押ししてまいります。

佐藤 投資家の皆さまの関心事やご要望は時代とともに年々すごい勢いで変化していることを実感しているところです。それを敏感にキャッチして、特に法務の専門家として、ガバナンスやコンプライアンスの観点から会社に貢献できればと思っています。社外取締役として経営の監督責任をしっかりと果たし、さらに企業価値向上に資するか否かの観点から意見を述べていきたいと思っています。

松原 私は、行政、金融等の現場でバブル崩壊、ゼネコン破綻、リーマンショックなど、数々の危機を体験したりしてきました。だからこそ、好調な時期に潜むリスクが気になります。

この経験を活かし、投資家の皆さまをはじめ社外の方々にも安心していただけるよう、さまざまなり



小酒井 健吉氏
Qダイダンの印象は？「信頼の老舗」
創業122年の歴史に裏打ちされた底力と、約束したことをやり遂げる力、社内外での密なコミュニケーション力により、お客さまからの手厚い信頼を獲得。

スクシナリオを想定した経営への助言を続けてまいります。

山中 本日は、社外取締役の皆さまから極めて建設的で示唆に富むご意見をいただきました。皆さまのご指摘は、当社の現在の強みを再確認すると同時に、将来への課題を明確に浮き彫りにしてくださいました。好調な業績に決して慢心することなく、将来を見据えた戦略的投資を果敢に実行してまいります。