

# 社外取締役メッセージ



④ 社外取締役 伊東 史子  
② 社外取締役/監査等委員 加納 正二  
③ 社外取締役 杉戸 俊之  
① 社外取締役 田野 好彦  
⑤ 社外取締役/監査等委員 南 善隆

## 社外取締役 田野 好彦

### 経営陣と建設的な対話を行うことで、利益の好循環を生み出す「付加価値経営」の実現につなげます

当社グループが志向する「公益資本主義」とは、株主だけでなく、従業員、顧客、取引先、社会など、すべての関係者の満足を大切にしようという経営理念です。これは「付加価値経営」とも親和性の高い考え方です。付加価値経営では、単なるコスト削減に頼るのではなく、働き方の改善や適切な投資を通じて、生み出される価値を高めていきます。そうすることで利益の源泉が広がり、従業員への報酬や働きがいの向上につながります。その結果、優秀な人材が集まり、設備投資もしやすくなります。このような好循環は、安定した利益成長をもたらす、株主の満足や顧客サービスの向上、取引先との良好な関係、社会からの信頼にもつながります。私は社外取締役として、経営陣と建設的な対話を行い、この付加価値経営の実現に貢献していきたいと考えています。

## 社外取締役/監査等委員 加納 正二

### 環境変化への対応を注視するとともに、理念と実践の統合を後押しし、企業価値の向上をサポートします

公益資本主義の理念を経営の中核に据える姿勢は、企業を社会的存在として捉える経済学の視点とも理論的に通底するものです。私は経済学を専門とする立場から、企業価値を財務指標のみならず、人的資本や組織文化といった無形資産、さらには持続的経営の実績に裏打ちされた社会的信頼を含む広義の資本の蓄積として捉えています。社外取締役（監査等委員）としては、理念が事業ポートフォリオ、投資判断、人材戦略、リスク管理といった具体的意思決定に織り込まれているかを丁寧に確認し、中長期の社会的便益との整合性を多角的に検討し、外部環境変化に対するレジリエンスの確保を重視していくつもりです。また、中長期的企業価値の向上につながるインセンティブの在り方について建設的な対話を重ね、理念と実践の統合を後押ししたいと考えています。

## 社外取締役 杉戸 俊之

### 事業ポートフォリオ戦略などを独立した立場から継続的に検証し、「300年企業」の実現に貢献します

当社グループは公共性の高い事業領域を中心に、社会インフラの維持管理や環境負荷低減に資する事業活動を推進しています。社会インフラの老朽化や労働力不足といった構造的・長期的課題は日本社会全体で深刻化しており、当社グループとしてもこれらへの対応強化が不可欠です。また、DXの推進や多様な人材の活躍によって生産性の向上と技術継承を確実に進めることも、重要な経営テーマです。私は社外取締役として、事業ポートフォリオ戦略、M&A、人材育成、エコシステム型組織運営、財務健全性などを独立した立場から継続的に検証することで、当社グループが掲げる「300年企業」という長期ビジョンの実現に貢献したいと考えています。当社が理念に基づく価値創造を持続し、公益資本主義を体現する企業として発展していくよう、引き続き尽力します。

## 社外取締役 伊東 史子

### 互いを思い合い、能力がうまく活用される社会を。経済を超え、人間社会に生命感をもたらす企業活動を期待します

命は「つかの間のろうそく」ではない。それは今しばらくの間、預かる荘厳な松明のようなもの。できるかぎり燃えあがり輝くものにして未来の世代に渡したい。—— ジョージバーナードショー  
予測のつかない未来を前に途方にくれることもあるでしょうが、深呼吸をして300年先を眺めて見れば、今の状況も一つの過程にすぎません。互いを思い合い、自らの能力がうまく活用される社会を作りたいと願う変革することこそ、人間の本質だからです。健やかな社会のために複数の価値軸をバランスさせていこうという姿勢が生まれています。楽しく朗らかに生きる人が増えることは地球の幸福度が上がることであり、その具体的な方法を真摯に求め共有することは文化資本として社会を豊かにします。企業の活動は経済を超えて人間社会に生命感をもたらすものになっていくでしょう。

## 社外取締役/監査等委員 南 善隆

### ステークホルダーとの信頼関係を深化させるガバナンスを後押しし、持続可能な企業価値の向上に貢献します

当社が掲げる「社会課題を解決し、必要とされ続ける300年企業を創造」との存在意義と公益資本主義の理念が、環境や社会インフラ、地域社会への価値創出という具体的成果に結びついているかを、社外取締役という独立した立場から監督し、提言していきたいと考えています。とりわけ、法律家という観点からは、公共性の高い事業を担う企業として、法令遵守は当然のこととして、リスク管理・内部統制の実効性を不断に検証することが重要であると認識しています。中長期ビジョンの実現にあたっては、短期的収益との均衡、サステナビリティ対応、人的資本の強化が課題となります。私は法律家として、透明性と説明責任を基軸に、ステークホルダーとの信頼関係を深化させるガバナンスを後押しし、持続可能な企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。