



REBUILD
TOYO

Rebuild TOYO: 東洋建設のガバナンスの再構築に向けて

「健全なガバナンス」と「公正な検討プロセス」の実現を通じた企業価値及び株主価値の最大化

2023年3月1日

0. はじめに



Yamauchi
No.10
Family Office



本資料の構成

※本資料に記載の内容には、YFOの方針・見解・意見のほか、東洋建設との協議の経緯が含まれておりますが、それらはいずれも東洋建設の株主及び投資家の皆様の判断に必要最小限の内容であり、東洋建設との守秘義務契約上も明示的に開示が認められています。

本資料の構成

本連載資料公表の目的

- 本連載資料では、私たちが日本でこのような投資事業に取り組む想い、東洋建設の目指すべき成長戦略についてのYFOの考えをはじめとして、これまでの協議の真実、改善すべきガバナンス上の問題点を詳らかにするとともに、長期的な企業価値・株主価値最大化へ向けての今後のYFOの方針を皆様へお伝えすることを目的としております。
- これらの一連の資料では、これまで明らかになっていない事実や、今後の方針の詳細など多岐にわたる重要な点を公表してまいります。東洋建設の株主・投資家や従業員などステークホルダーの皆様にとって、わかりやすくご理解いただくため、各パートに分けて順次連載形式にて公表してまいります。

0. はじめに

2023年3月1日公開

1. 東洋建設への買収提案からこれまでの背景

2023年3月1日公開

2. 新たな対応方針とその目的

一両日中に公開予定

3. Coming soon...

以降、順次公開予定

0. はじめに



- 東洋建設の株主・投資家の皆様へ
- 東洋建設の従業員及びステークホルダーの皆様へ
- YFOの投資哲学
- YFOの投資アプローチ
- 本邦企業へのエンゲージメント投資にかける思い
- 本邦企業へのエンゲージメント投資の方針

0. はじめに

－企業価値と株主価値の最大化に向けて－

- Yamauchi-No.10 Family Officeは、戦前戦後から高度経済成長期、そして現在に至るまで、海洋建設最大手3社の一角として、技術の研鑽により、良質な社会基盤の構築や災害時の復旧など、様々な社会課題に貢献してきた東洋建設の使命に共感し、投資を行なってきました。
- 私たちの基本的なエンゲージメントの信念は、形でなく、真に“IN GOOD FAITH”で、企業価値及び株主価値の向上に共に取り組める投資先社内のパートナーと、事業変革による価値創造を目指すことにあります。
- 私たちは、「海を拓いて国土を成す」不屈の開拓者精神を受け継ぎ、エネルギー政策や国防といったこの国に必要な次代の社会課題領域へ向けて新たな技術の研鑽を重ねることで、東洋建設のもつ潜在価値を開放し、更なる事業成長を実現できると信じ、企業価値・株主価値最大化の提案について真摯に説明に臨んできました。
- 一方で、大変残念ながら、インフロニアHDの公開買付以外の、YFOの非公開化による企業価値・株主価値最大化の提案を含む対抗提案が実質的に検討すらされない、適切な開示がされないなど、不健全なガバナンス体制となっている事実が露呈しつつあります。
- 私たちは、会社及び株主の利益のために、新たな対応方針として、問題の全貌を解明、取締役会等の再編によって、真に東洋建設の成長を目指すことができるガバナンス体制を再構築することを目指しています。そして、会社を良い方向へ導くアイデアの開放やリーダーシップを阻む壁を取り払い、会社の中に眠っている潜在的な価値の解放に努めます。

東洋建設の従業員及びステークホルダーの皆様へ

非公開化後の東洋建設の在り方について、以下の約束をいたします。

- 良質な社会基盤の構築や災害時の復旧など、東洋建設が社会的使命に込め続けるために守るべき経営姿勢及び事業運営は維持・継承しつつ、民間・新規事業領域における明確な成長戦略により長期的な企業価値を創出することで、従業員や主要取引先等を含む全ステークホルダーの方々にとって最善の経営を追求します。

YFOの約束：従業員や主要取引先等を含む全ステークホルダーの方々にとって最善の経営を追求

良質な社会基盤の構築のために、重要な船舶や研究インフラを維持すると同時に、日本に不可欠な**海洋土木領域における高い技術基盤を自国で維持・強化**します。

海洋土木領域の事業運営は、**同事業に精通する方が責任を持つ体制を確保**します。

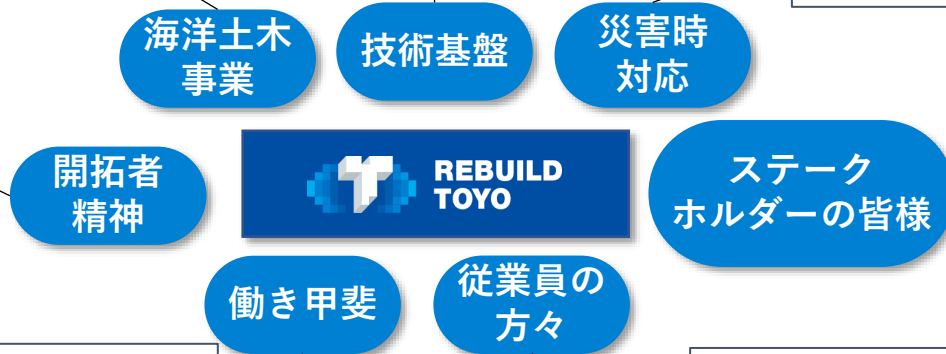
災害時に積極的に協力・貢献出来る体制、技術、コスト負担を維持します。

「海を拓いて国土を成す」不屈の開拓者精神を受け継ぎ、**エネルギー政策や国防といった日本に必要な次代の社会課題領域へ向けて新たな技術の研鑽**を重ね、皆さまと更なる事業成長と使命の追求を目指します。

取引先や政府機関、所属業界団体・協会、協力会社、漁業協同組合をはじめとする皆様とこれまでに構築してきた**信頼関係を尊重**します。

新たな成長領域を伸ばし、**会社と個人の成長**を実感できるより働き甲斐のある会社を目指します。

従業員の方々総体としての**雇用や雇用条件を維持**します。





YFOの投資哲学



“挑戦と、生きていく。”

- YFOは、任天堂株式会社の創業家一族である山内家を背景に持つファミリーオフィスです。山内家の先代たちが紡いできた挑戦の哲学を受け継ぎ、次代のイノベーションを起こしていくことを目的として設立されました。
- 私たちは、次世代への挑戦を支援していくことをミッションとして、「日本にイノベーションのエコシステムを創る」ための慈善活動に取り組んでおり、私たちの投資は、これらの使命を果たすための強いスチュワードシップを有しています。
- 「価値創造」が私たちの投資哲学の中心にあり、短期的な利益の鞘拔ではなく、投資先企業において事業成長に基づく、企業価値・株主価値が実現される投資を目指しております。

YFO及び投資部門の実績等について：<https://y-n10.com/investment/portfolio/>
Rebuild TOYO 特設サイト(英語)：<https://www.rebuildtoyo.com/>

* 上記のような哲学に加え、YFOは、ファミリーオフィスとしての性質上、一般的なベンチャーキャピタルやプライベート・エクイティ・ファンドとは異なり、非上場株投資においても投資期間が限定されておらず、超長期的な事業成長支援を通じた、企業価値及び株主価値の創造を可能としております。



THEME 1. Engagement

日本がもう一度、挑戦に満ちた国へ生まれ変わり、かつての世界有数の技術革新国家の称号を取り戻す。

- 魅力的な技術やノウハウ、人材、哲学、信頼を有する企業の潜在価値を守り、そして、解き放つ。投資先企業の”Champion”と共に事業変革による価値創造を追求する投資アプローチ



THEME 2. Breakthrough Technology

世界の革新的な技術イノベーションによって、人類の未来の常識を創造する。

- 新たな常識を創造し、生命が秘める無限の可能性を解き放ちながら、世界の未来をより良い方向へと動かしていく。そんな世界中の次世代のリーダーが持つイノベーションの可能性に共に挑んでいく投資アプローチ

理念・領域・実績について：
<https://y-n10.com/investment/>



“日本の産業の秘める潜在価値を解き放つ。”

なぜ、こういった想いで、なにを実現したく、日本でのこのような投資に取り組んでいるか

本邦の多くの企業は、長い歴史の中で紡いできた魅力的な技術やノウハウ、人材、哲学、信頼など、重要な資産を有しています。そうした良い事業資産を有し、且つ、明確なビジョンを示す経営のリーダーと、そのビジョンの実現のために厳しい議論を尽くせる良い経営陣が率いる日本企業は、リーディングカンパニーとして、世界から尊敬と羨望を集めてきました。

一方で、株主から経営の委託を受けている意識が薄れている企業もあります。そうした企業においては、株主から経営を委任された経営陣が、経営者と株主の健全な緊張関係に対してとても閉鎖的になる時があります。経営陣が、株主や企業価値よりも自分たちの利益を優先する残念な場合も少なくありません。

そうした会社は、時間の経過とともに確実に技術の優位性が減り、ベスト・イン・ザ・ワールドからは遠ざかっていき、競争優位性を失うことで収益が落ちて込んでしまいます。その結果、社員の給与を上げることができず優秀な人材の獲得・保持も容易でなくなります。じりじりと事業が縮小し、消滅する前に、技術獲得をしたい中国や韓国、台湾などの他の国・地域の会社を買われてしまうかもしれません。

私たちは、投資に基づく事業変革の支援を通じて、本邦企業の、そして産業全体の、秘める潜在価値を開放します。この国がいま一度技術大国として技術競争に打ち勝ち、今まで以上に世界に技術を発信できる未来を目指します。



基本的なエンゲージメントの方針

私たちは、企業価値を創造するための重要な知識と経験は、会社の中に、そして役員や社員、技術者の方々の中にあると考えています。真の課題認識や、それを乗り越える戦略も同様です。

私たちの基本的なエンゲージメントの信念は、**形でなく、真に“IN GOOD FAITH”で、企業価値及び株主価値の向上に共に取り組める投資先企業の”Champion”と、価値創造を目指すこと**にあります。

一方で、ときに経営意思決定及び信任義務のガバナンスが欠けていることで、様々な構造的な大きな壁が、そうした会社を良い方向へ導くアイデアの開放やリーダーシップを阻害することがあります。

私たちは、様々な圧力には屈することなく、**必要がある場合は、会社の利益及び株主価値を守るために、経営意思決定及び信任義務のガバナンスを再構築することでこれらの壁を取り払い、そうした会社の中に眠っている潜在的な価値の解放に努めます**。以下がそうした会社でよくみられる壁です。

- 能力や実績、スキルを無視して昔からの忠実な部下のみを腹心に取り立てる人事により構築された独裁体制
- 小さな会議室で目の前に大きな象がいる（=会社に明確な課題がみえている）にも関わらず、誰も指摘できず、みんなで気づかないふりをし、そうした議論すべき大きな議題について見えないかのように振る舞う取締役会
- 取締役会にて議論が尽くされるべき議題について、追認を前提とした事実上の結論を用意する別の閉ざされた検討推進機関の存在
- 社内政治や忖度、資本関係を有する特定の第三者からの関与などの価値創造への不要な圧力
- 分析に基づいた経営の意思決定に不可欠な、経営指標の見える化すらできていない社内管理体制

- 本資料は、東洋建設の株主の皆様に対して、議決権の代理行使に関する委任状の勧誘等を行うものではなく、純粋にYFOの買収提案に係る情報提供を目的としており、それ以外の用途に用いられてはなりません。
- 本資料に記載された情報は、公開情報及びYFOにおける記録に基づき記載しております。YFO、合同会社 Yamauchi - No.10 Family Office、株式会社KITE、WK1 Limited、WK2 Limited及びWK3 Limited（以下「YFOら」といいます。）は、その正確性、完全性、適切性、網羅性等について何ら保証するものではありません。
- 本資料は、YFOの独自の見解、予想、意見を示すものであり、これらは今後変わることがあり得ます。いかなる目的においても本資料に依拠してはならず、また、本資料を投資、金融、法律、税務その他の助言であると理解してはなりません。
- 本資料に含まれるいかなる情報ないし内容も、いかなる意味においても、募集、推奨、サービスや商品の販促、広告、勧誘若しくは表明と解釈してはならず、また、いかなる投資商品の売買若しくは証券へのいかなる投資に関する助言若しくは推奨であるとも解釈してはなりません。
- 本資料は、株主総会における議案に関し、YFOらが、東洋建設の株主を代理して議決権を行使する権限をYFOら又はその他の第三者に対して付与することを要請するものではなく、そのように解釈されてはなりません。また、東洋建設の株主に対して、YFOら又はその他の第三者を自らの代理人と定め自らに代わってその議決権を行使する権利を付与することを提案し、奨励し、勧誘し又はこれを目指すものではなく、そのように理解されてはなりません。



REBUILD TOYO