

## 監査等委員である取締役からのメッセージ



取締役・常勤監査等委員  
矢口 弘

### 中長期的な方向性を見据え取締役会の実効性をさらに高めます

当社は、取締役会の実効性向上にむけて、政策保有株式の縮減、取締役会の構成見直し、業績連動型株式報酬制度の導入、次世代経営者育成計画の策定といった改革を順次進めています。いまだ進行過程であり、中長期的な方向性を見据えた継続的な取り組みが必要であると感じています。また、外部環境の激しい変化を踏まえ、全社リスクやコンプライアンスに関する事実認識と深度ある議論の拡充や対応も欠かせません。

経営計画では、長期ビジョン「西松-Vision2027」の実現にむけ、企業価値の向上を強く意識した新たな業績目標、事業戦略、資本戦略、ESGへの取り組み方針を掲げ、総合力企業への変革期と位置づけた「中期経営計画2023」を策定・発表しました。コロナ禍における事業環境の不透明感は払拭できず、デジタル化推進・脱炭素化・多様性尊重への取り組み加速など、今後は一段と激しい変化の中での難しい舵取りが予想されるため、今まで以上に、迅速な状況判断と明確な意思決定、実効性向上による確実な計画遂行が必要になると感じています。

監査等委員会としても、監査環境の整備や社内外の情報収集の高度化により監査の実効性を高め、企業価値向上に資するよう、監査結果の適切な報告・指摘・助言に努めます。



社外取締役・監査等委員  
三野 耕司

### 一人ひとりが当事者意識を持ち難局を乗り越えよう

現在はVUCAといわれる予測困難な時代ですが、「企業は人なり」という言葉があらためて重要な意味を持つ時代でもあると考えています。当社は、役職員一人ひとりが視野を広げ、社内外での関係を強化するとともに、業界や組織の枠組みにとらわれず挑戦する人財の育成に努めてきました。社外取締役の立場からは、そうした風土づくりや組織全体の最適化にむけた連携等について組織の強靱化を図るべく提案してきました。2019年度には新たな人財育成システムとして西松社会人大学を開設し、「変えるマインド研修」等を実施し、内容も順次拡充されています。2021年度には人財戦略室を新設し、組織横断的な人財配置を可能にする新人事制度も策定されました。実務面では、開発・不動産事業を中心に各事業部門との連携を進めており、土地区画整理事業等の具体的なプロジェクトとして広がりを見せつつあります。「中期経営計画2023」の策定にあたっては、持続的な企業価値の向上を図るべく、取締役会等で定量面・定性面の双方から活発に議論を行いました。今後は、経営幹部が率先してリーダーシップを発揮し、役職員のおのおのが当事者意識を持って、まずは中期経営計画の着実な実行により「新しい価値をつくる総合力企業」への変革にむけ、企業価値を継続的に高め、この難局を乗り越えていくことを強く望んでいます。



社外取締役・監査等委員  
菊池 きよみ

### 主体的に考えられる次世代リーダー養成が持続的成長のカギ

当社は脱請負をめざし、さまざまな業態との提携・協働も視野に入れて、新しい価値を創造できる企業へと成長することを企図しています。ただ、請負業の歴史が長かったためか、いまだ既存概念や業界の枠内に考えがとどまっているとの印象を受けます。脱請負の目標達成のためには、現状、抜本的な意識改革を含め、取り組まなければならないことが山積していると感じています。

ガバナンスの観点からは、役員の選任方法や報酬体系を変えるなど、経営陣の責任の所在を明確にするための、より大胆な改革を行うことが必須です。厳しい経営環境の中にあつて、当社の経営陣には不退転の決意で、社内外に対して一段と強いリーダーシップを示すことが、ますます求められています。

当社の将来を担う若い世代の方々には、会社の外の世界に積極的に飛び出し、異業種の人々との交流等を深め、常に勉強をして知識をアップデートし、世間の動きに取り残されないようにしてもらいたいと強く願っています。自分の頭で考え、業界の常識にとらわれずに、主体的に当社の成長戦略を立案・実行できる次世代のリーダーを増やしていくことが、ひいては当社の持続的成長につながると考えます。



社外取締役・監査等委員  
池田 純

### 変革に挑戦し続けることこそ強靱な企業体質づくりへの一歩

2016年6月に就任し、当社のコーポレートレポート、統合報告書へのメッセージもすでに5回目になりました。これまで世界の変化の速さと、それに対応し、先取りする変革の必要性を強調してきましたが、その重要性はますます高まっています。昨年来の新型コロナウイルス感染症拡大は収束のめどが依然として立っておらず、また、企業に対してはESGを中心とした市場の要求がさらに強まっています。しかし、こうした状況すべてが想定外で、突然現れたものではないということをあらためて認識する必要があります。現在、コーポレートガバナンス等で要求されていることは、何年も前から必要性が強調されていたことであり、世界的な感染症拡大のリスクも過去から警告が出されていました。また、負の影響が深刻な感染症拡大ですが、一方で最高益を計上、あるいは以前の利益水準に戻っている企業も多く存在しています。国や業界の違いという見方をすべきではなく、どのような環境に置かれても変化をとらえ、変革に挑戦し続けることが強靱な企業体質をつくり上げる実例として意識すべきです。建設業界を取り巻く環境は厳しさを増しており、当社の状況が楽観できるものではないことは否めません。しかし、その中で策定された「中期経営計画2023」を、徹底的な業務効率化、挑戦を促進する制度づくりや文化の醸成、DXの推進、業界の枠を超えた社内外の連携、そして、何よりも重要である役職員全員の意識改革により達成し、すべてのステークホルダーに対して高い企業価値を示すことを期待しています。



社外取締役・監査等委員  
鈴木 乃里子

### 円滑なコミュニケーションと信頼構築により確実な業務遂行を

今年6月に社外取締役・監査等委員に就任いたしました。監査法人に勤務する公認会計士として、長年企業の財務諸表等の信頼性を確保する監査業務に携わってきた経験を活かし、職業的懐疑心を発揮しつつ、正当な注意を払って監査活動を遂行したいと思います。

監査等委員の基本的かつ重要な任務は、法令等遵守体制の整備・構築・運用の状況に問題はないかなどを監視、検証することであり、そのためには、企業風土を理解することが重要であると考えられます。新任の監査等委員として、まずは会社を知ることが大切ですが、業務内容等はもちろん、企業体質や社風などを自分なりに把握しておくことも今後の業務に携わっていくうえで重要なことであると認識しています。

そのためには、代表取締役やその他の取締役、内部監査部門、会計監査人はもちろん、社員の方々とのスムーズな意思疎通や情報収集が大切です。社外取締役として、平時から適切なコミュニケーションを行うとともに、常に誠実な態度を保ち、良好な信頼関係を構築できるよう心がけたいと思っています。