

社外取締役対談



久保 俊裕

松坂 英孝

鈴木 乃里子

伊藤 弥生

決断と実行のスピード向上へ 新社長の改革手腕に期待

西松建設のコーポレートガバナンスについて、改善が進んだとお考えの点、依然として不十分だと思われる点はどういったところでしょうか。また、伊藤取締役は就任から1年が経ち、西松建設のガバナンスに対するご所感をお話ください。

久保取締役（以下、久保）：私は昨年、現場の状況を把握した上での経営判断スピードを今まで以上に早めてほしいとお話しました。現場や支社が主体的に取り組む姿勢は西松建設の良さでもあります。発生した問題に対して、関係する支社や事業本部の中だけで対処し、本社での迅速かつ的確な情報集約が十分ではなく、全社的な対応が必要な場合に処置が遅くなってしまうこともあります。例えば、近年の建設資材の価格高騰などは、1つの事業本部の中だけではなく、全社的な取り組みとして適切に対処しなければなりません。さらに、労働力が減少する中で人財をどう確保していくかも喫緊の問題であり、スピーディーに全社の情報を集約して対策を講じていくという点では、まだまだ改善の余地があります。

松坂取締役（以下、松坂）：私が一貫して言いたいことは、応用に必要な十分な基礎力をつけてほしいということです。外部環境の変化はますます激しくなり、今求められているレベルを達成できても、1年後も以前と同等、もしくは少々進歩したという程度では、マイナスになりかねません。もう一点、セクショナリズムを超えて、「西松建設全体のため」という意識を社内の皆さんに持ってほしいと思っていますが、この点については、徐々に良い変化が生まれていると感じます。



社外取締役 松坂 英孝

大阪瓦斯株式会社での国内外の事業運営、同社代表取締役としての企業経営の豊富な経験を持つ。2022年6月に当社社外取締役に就任。

社外取締役 鈴木 乃里子

公認会計士としての専門知識に加え、不動産業の会計に関する豊富な経験を持つ。2021年6月に当社社外取締役に就任。主に財務・会計、不動産の分野において提言を行っている。

社外取締役 久保 俊裕

株式会社クボにて環境関連事業、コーポレート部門などを経験。同社代表取締役として企業経営の豊富な経験を持つ。2022年6月に当社社外取締役に就任。

社外取締役 伊藤 弥生

株式会社エヌ・ティ・ティ・データほか各社在職中の豊富な経験に加え、ICTに関する幅広い見識を有している。2023年6月に当社社外取締役に就任。

鈴木取締役（以下、鈴木）：私は前回、西松建設は非常に真面目な会社であるがゆえに、喫緊の課題についても一から丁寧に取り組もうとしてしまい、対応が遅れがちになるというお話をしましたが、その状況は1年後の今もあまり変わっていないかなというのが正直な印象です。取締役会で挙げられた検討や改善が必要な事項については、スピード感を持って一つひとつ確実に実践していくことが望まれます。

伊藤取締役（以下、伊藤）：社外取締役就任から1年を過ぎ、西松建設は非常に真面目で誠実な会社であると感じました。改善を望む点として、一つは、課題を抽出して対策を行った後にその結果をチェックして次につなげる、プロジェクトマネジメント的な思考が不十分なところ。もう一つは、組織間での人事異動があまりないということです。組織に横串を通し、全社で連携するプロジェクト推進などにおいて、特に経営陣が俯瞰した視点を持って取り組んでいくことで、さらに成長が目指せるのではと考えます。

2024年、細川社長が就任しました。今回の新社長就任にあたり、西松建設のサクセッションプランに対してのご所感をお聞かせください。また、経営体制の変更や新社長に対する期待についても伺いたします。

松坂：トップの交代により新しいものの考え方が生まれるので、非常に良いことだと思っています。細川社長ご自身が改革に対して意欲的でもあり、そういう意味でも新社長の手腕に非常に期待しています。ただ、改革の実行には先人を否定することが度々出てくるので、そこを恐れないようにしてほ

しいと細川社長にお伝えしています。細川新社長が、これまでの体制をどう変えていくのかを非常に楽しみにしています。

鈴木：社長選任プロセスは「次世代経営層育成計画」に沿って後継者の人選が進められ、1年間を通じて何度か指名・報酬委員会に経過報告がありました。その都度、候補者の方々の考えや、研修を通じての変化について情報をいただいていたので、決定を行ったのは経営層の方々ですが、社外取締役としても今回の新社長選任には納得感を持っています。ただ、1年はあっという間に過ぎてしまうので、変革にむけた取り組みはなるべく早く進めるとともに、何かあればご相談いただければと思います。



伊藤：西松建設のサクセッションプランは、早期の段階から私たちも経過報告を受けながら伴走でき、他社と比較してもかなり充実したものだと思います。今回、サクセッションプランに参加されたメンバーは、さまざまなトレーニングを経て魅力的に成長されたことが分かり、非常に良いプロセスでした。今後は、これらのメンバーが細川社長を中心とした経営チームとなり、細川さんの長所を生かしつつ、皆でもり立てていくことが大切だと思います。

社外取締役対談

久保：私も、西松建設のサクセッションプランは第三者の評価も交え、2年間かけて選定するなど、非常に先進的であると評価しています。このプロセスを経て選任された細川社長に対しては、一社外取締役として非常に期待しています。細川社長には、強いリーダーシップを発揮され、従業員の皆さんに積極的にメッセージを発信するよう努め、ご自身が目指す方向へ向かっていてもらいたいと思います。



松坂：私はトップに必要な素養は、胆力と説明力だと考えています。戦略自体は社長以外でも考えることができますが、いざというときに求められるのはトップ自身の言葉です。そこで動じない胆力と、説明できる力を持っているかということは非常に重要で、それがなければ致命的な問題につながることもさえあり得ます。そのため私は、この2つは今後の選考プロセスにも入れるべきだと進言しています。

伊藤：社長は、その会社の顔として対外的に言葉を発する役割も持つので、広く偏りのない見地に立つ人であることが望ましいでしょう。そして、肝が据わっていることも必要な条件ですね。

最初に、人財の確保が喫緊の課題というお話がありました。人的資本の取り組みや生産性向上について、西松建設の現状や施策に対するご提言があれば伺います。

伊藤：採用に関しては、新卒、キャリア採用問わず志望者が増えるよう、もっとアピールして人を惹きつける試みをしてもいいのではないかと思います。また、入社後は、最初

にもお話ししたように、組織間での人事異動と交流を進め、視野を広げる機会が必要です。自分の仕事を他の部署から見られるようにできれば、元の仕事に戻ったときに大いに勉強になりますし、他の会社や業界へのアンテナを張る機会にもなります。専門性の高い人財のみならず、広い視野を持つ人財を増やしてくことが、今の西松建設には重要だと思います。

久保：人財確保が難しい今、魅力の高い「人が集まる会社」になる努力が必要です。例えば、今後デジタル化が進めば、従来の土木、建築、事務といった領域間の垣根が低くなり、個々の領域にとどまることなく仕事ができるようになるでしょうから、専門分野にこだわらず幅の広い採用を行うなど、新たな人財活用方法も考えるべきです。それが上手くいけば、面白い会社だと興味を持ってもらえて、人が集まるきっかけになるかもしれません。

松坂：ゼネコンは多くの協力会社と共に事業を遂行しており、西松建設だけでは仕事を達成できません。今は、仮に受注できたとしても、工事を共に行うさまざまな専門工事業社の確保に苦慮する場合があります。建設業界でますます深刻化が危惧される建設技能労働者の不足への対応など、サプライチェーン上の人財確保にも目を向けて対策していかなければ、安定的な受注ができず、事業の持続可能性が危ぶまれてしまいます。

鈴木：先日の報道にもあった通り、政府はさらに女性活躍を加速させようとしています。西松建設は業種の特性上、圧倒的に女性管理職が少なく、今掲げる目標の達成も容易ではありません。しかし、徐々に女性管理職を増やして社会からの要請に応えると同時に、多様な人財が活躍できる会社となることが社員の皆さんのエンゲージメントの向上にもつながり、ひいては人財の確保につながっていくと考えています。

創業150周年を迎えた西松建設が、今後も持続的に成長していくために取り組むべき課題は何だとお考えでしょうか。

久保：最初に申し上げたように、企業活動は環境変化に対応する活動なので、意思決定のスピードを高めて素早く経営判断を行い、変革をしていくことに尽きると思います。その際に、何に取り組むかは、経営陣がその時代に応じて方向性を議論して決めるべきでしょう。

松坂：やはり基礎力をつけることですね。社内の皆が普段から周囲としっかりやりとりをして、取り組むべきものの内容やその意義について腹落ちさせた上で実行していく、その積み重ねでおのずと基礎力ができて応用も利くようになり、次の150年も存続できる会社へとつながっていくのではないのでしょうか。

鈴木：真面目さ、地域や顧客との信頼関係など、長年培ってきた西松建設の良い点を残しつつ、久保さんがおっしゃるように、変化への対応スピードを高めてほしいですね。その上で、個々の現場の集合体のような組織から、全社の結集した力によって個々の現場を支える、という組織風土に変えていくことが必要だと思います。

伊藤：世界的に見て、どの業界も今は大きな転換期にあると実感しています。環境が大きく変わっていく中で、西松建設が今後も成長していくには、現在の取り組みに新たなものを加えていかなければなりません。どの選択肢が最善なのかを見極め、生き残り成長していけるような判断と道筋を、経営陣と私たち社外取締役が共に考えていければと思います。



新任社外取締役メッセージ



社外取締役（監査等委員）
大下 元

JFEエンジニアリング株式会在職中の豊富な経験に加え、同社代表取締役社長およびJFEホールディングス株式会社取締役として培われた幅広い見識を有する。2024年6月に当社社外取締役に就任。

エンジニアリング業界で培った経験と 共通の視点をもとに建設業界を取り巻く 課題解決に貢献したい

このたび社外取締役に就任しました大下元です。私は約40年エンジニアリング業界に身を置き、経理、営業、海外事業、リサイクル事業などの分野で多くの経験を積んできました。また、経営の立場になってからは、ダイバーシティや風土改革、人事制度改革といったサステナビリティに関わる問題に注力してまいりました。

私は、エンジニアリング業界は建設業界とは共通する部分と、少し視点が異なる部分があると思っています。現在、建設業界を取り巻く状況には、「働き方改革」や「急激な資材・工事費の上昇」など、多くの課題があります。さらには「カーボンニュートラル」「DXの推進」のほか、新規事業の拡大など中長期的な課題もあります。

私の経験が、これらの課題解決のために、少しでもお役に立てればと思っています。西松建設の今後のさらなる発展にむけ精進いたしますので、今後ともどうぞよろしくお願い申し上げます。