

社外取締役座談会



渋井 修

久保 俊裕

伊藤 弥生

大下 元

変化の激しい時代に挑む機構改編 取締役会が果たすべき役割

ファシリテーター：取締役 専務執行役員 管理統括室長 渋井 修

細川社長が就任して1年が経ちました。細川社長の持ち味はブルドーザーのような牽引力で、今後は加速度的に目標達成にむけて進んでいくと期待しています。社外取締役の皆様は、この1年間における当社のガバナンスの変化について、どうお感じでしょうか。

伊藤取締役（以下、伊藤）：私は2023年より当社社外取締役を務めています。細川社長はご自身の専門分野にとどまらず、「西松全体をどうすれば良いか」という視点で物事を俯瞰されている方だと感じていました。社長就任後、その考えを精力的に実行に移され、リーダーシップも発揮されています。従来はおとなしい印象のあった当社が、良い意味で精力的に前進していく社風へと変化してきているように感じます。

大下取締役（以下、大下）：昨年に社外取締役に就任したので、私は以前のと比較は難しいですが、細川社長のスロー

ガンは「スピード感の重視」と「縦割りの打破」の2点と感じています。中身はこれから具体化されていくと思います。久保取締役（以下、久保）：当社に一番欠けているのは全社最適の考え方だと感じています。従来の西松建設は、支社を中心にして意思決定をしており、取締役会の議題にしても、事業ごとの細かな課題が多くスタートとなる戦略的な議論はあまり行われていませんでした。しかし変化の激しい時



取締役 渋井 修

長年にわたり経営企画部門において戦略立案や業務改善に携わり、戦略的思考や業務改善に精通。2025年6月に当社取締役に就任。

社外取締役 久保 俊裕

株式会社クボタにて環境関連事業、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。

社外取締役 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。

代において、全社に横串を刺し、早く情報を吸い上げ、意思決定する体制が必要です。細川社長は取締役会の機能をさらに強化する必要があるとの認識のもと、新たな組織体制と取締役会を構築されたのだと思います。

ご指摘のように、議論の視座が事業に偏っていたのは確かで、当社はコーポレート部門を新設し、機能を強化しました。この機構改編への取り組みを含め、取締役会の議論をどう見ておられますか。

伊藤：機構改編について取締役会に諮る前に、社外取締役との非公式な意見交換が何度かあり、細川社長から「今の体制に課題を感じている」「もっと横串を通したい」といった構想が共有されました。細川社長は、私たち外部の意見も踏まえつつ大きな変革をされたと思います。しかしこれがゴールではありません。経営幹部や社員が一体となって同じ方向をむく必要があります。

大下：正直に申し上げて、取締役会について私はマイナスの印象が大きいです。議題の数が多すぎる上、8、9割が執行の個別案件に関する内容で執行役員が主体の経営会議と取締役会の違いが見えにくくなっています。取締役会とし



て、業界再編への対応や今後の当社の方向性など、会社の将来に関わるヘビーなテーマをざくばらんに議論できる雰囲気づくりが必要と感じています。

久保：私も同感です。私たち社外取締役の立場としては、株主の皆様や社員の目線から、その検討が十分か、リスクを適切に評価しているか、そして覚悟を持って取り組んでいるかといった点を確認することが重要であり、判断そのものは執行側が行うべきものです。本来、取締役会は、横串、あるいは全社最適の課題など中長期の戦略を議論すべき場です。細川社長の2年目は横串の課題などの議論を、どう深めていくかが問われています。

機構改編については、何十回と見直しを重ねたプロセスがありますが、2025年4月の時点で、スタートラインに立てていなかったというのが現実です。取締役会として、そうした取り組みの実効性をどのように担保していくとよいでしょうか。

大下：「横串」という言葉の捉え方について、当社内での認識は不十分だと思います。私が初めて建設業界の社外取締役となって感じたのは、人財不足が深刻であることです。この問題を、各事業本部、支社がそれぞれ対応するのではなく、全社一体となって考えることが横串です。人財確保などの課題に地道に取り組むことが横串の機能であることを、執行側の皆さんには認識していただきたいと思います。

久保：経営における全体最適と部分最適の違いは、優先順位の判断です。西松建設の場合、平等論的な考え方が強く、こちらもちょうど良くしようと、全体が膨れ上がってしまう傾向があります。これでは筋肉質な組織にはなりません。全体最適とは、ある部分を我慢してでも他を優先し、それをスピーディーに実行することがキーポイントです。

伊藤：私も社外取締役就任当初から、西松建設は事業本部

社外取締役座談会

ごとの力が強く、本社のコーポレート部門が弱いと感じていました。まずは各事業本部での検討が前提となりますが、本社のコーポレート部門が全体を俯瞰しながら、会社としてどうすればいいか考え、意見を集約した上で、経営会議や取締役会に提起することが必要です。本社機能が強化されることで、人財をはじめとする曖昧だった部分が引き締まり、重点的に配置すべき領域が明確になっていくことが期待されます。

厳しいご指摘を受け、全社最適に取り組み、実践に結びつけていくことが重要だと感じました。また取締役会では、執行側の審議不足を補うことに時間を割いていた点も否めません。今後の実効性ある運営について、ご意見をいただければと思います。

大下：議題が限られた範囲に留まっていることが課題ではありますが、取締役によるトンネルや高層建築などの現場訪問をはじめ、各部署とのヒアリングや支店長との対話も行われ、現場の理解にむけた取り組みは他社より充実していると感じます。それだけに、最終的に議論が小さくまとまってしまう点が残念です。逆に言えば、成長の余地があり、ここで変われば「魅力あるゼネコンNo.1」に近づく可能性が十分にあると期待しています。

久保：一番大事なのは、執行側、経営上層部での会議におけるシビアさ、真剣さです。議事録を見る限り、活発なやり取りが行われておらず、反対意見が出て議論が深まらずに終わってしまっているケースも見受けられます。取締役としては「執行側で充分に揉んでいるのか」と疑問が出て、議論になることも少なくありません。

伊藤：取締役会での意見や課題を整理した一覧表が提示されたことがありましたが、もっと5W1Hの視点でブレイクダウンしてもらいたいと感じました。経営会議については、大下取締役のおっしゃるように「小さくまとまっている」印象が



あります。「いつまでに」「誰が」「どのように」対策をしているのか、その営みを重ねることで、もっと良い会社へと成長できると思います。

当社には、地域・コミュニティにどう貢献できるかというマインドを持って仕事に取り組んでいる社員が多く、そうした想いをKPIとして測定していく動きがあります。サステナビリティ経営について、意見をお聞かせください。

久保：私はサステナビリティ委員会の委員長を務めています。特定されたマテリアリティが、すべての業務と結びついており、その体系を再整備された点は素晴らしいと思います。社員自身がサステナブルな視点とモチベーションを持っていれば、自然と仕事の広がりや充実感が生まれてくるはずですが、**伊藤：**私も委員の一員ですが、事務局の皆さんがしっかりしており、具体的な内容も丁寧にブレイクダウンされていると感じます。

大下：サステナビリティには多くのテーマが含まれているため、他社と同じようなレベルで同じようなことをしてはいけません。西松建設として重点的に取り組むテーマを明確にすることで、さらに良い活動になると思っています。

サステナビリティ経営の源泉となる人的資本についてのお考えをお伺いします。当社は中間管理職が重層になっており、その層にとっていかに魅力ある仕事にしていくのが課題と感じています。

大下：建設業における人的資本のキーは、いかにこの会社に人が集まってくるかという点です。制度を整備するだけでなく、他社と違う所を強化するために何をするのが、人的資本経営の根底にあると考えています。その第一歩は、

当社の独自性、魅力は何か、10年後にどのような姿になっているのかといったビジョンを、社員やステークホルダーに示していくことです。

久保：私は前職でも人財担当をしていましたが、究極のスタイルは個別管理と考えています。大事なのは、個々の人がどんな能力を持ち、何がやりたいのか、何が不足しているのかを棚卸しすることです。その上で、人財の能力を高めていくこと、ITやAIの活用による業務効率化、高い能力を持った人に給料で報いるモチベーションの向上策に取り組んでいくべきです。

伊藤：私も、棚卸しを行い個々の能力を発揮できるよう最適配置していくことが最も重要と考えています。しかし当社は、現時点ではできていません。専門分野のキャリアアップの機会はある一方で、経営や本社機能に関しては弱く、「魅力あるゼネコンNo.1」をめざす上では、経営やビジョンの構築を担う人財確保が欠かせません。

今後も社外取締役の皆様をはじめさまざまな意見が出てくると思いますが、独自性を発揮してキラリと光る会社にするため、方向感を決めて執行していくことがポイントと感

じました。最後に、中長期の視点で、皆様が社外取締役として当社にどうコミットしていくかをお聞かせください。

伊藤：社会や環境の変化が予想以上にスピーディーで他社との関係も不確実な中においては、最悪のケースも視野に入れた多角的なシナリオを本社主導で構築し、スムーズな連携体制を整えるべきだと考えます。理想の姿に至るための具体的プロセス設計が弱い印象があるため、私は社外取締役として他社での経験を活かし、支援をしていきたいと思います。**大下：**将来を考えるのは基本的には会社の役割であり、社外取締役は、その方針に対して外部の視点から意見を述べ、議論をする立場だと考えています。今後10年の間に業界再編があると見ており、私たちの多様な経験を活かしながらサポートしていきます。

久保：ゼネコン業界は競争も激しく、国内市場の大きな成長も見込みにくい中で、当社にはナンバーワン、オンリーワンの存在、まさに「魅力あるゼネコンNo.1」をめざしてほしいと思っています。むしろ、そうした存在でなければ生き残れない時代が来ると感じており、その実現にむけた議論をしていきたいと考えています。

新任社外取締役メッセージ

社外取締役 菊地 美佐子

三井物産株式会社在职中の豊富な経験に加え、同子会社の代表取締役社長として培われた幅広い見識を有している。2025年6月に当社社外取締役に就任。



社会の声に真摯に耳を傾け、価値共創による持続可能な未来づくりに貢献します

このたび社外取締役に就任しました菊地美佐子です。
私は約38年間にわたる総合商社勤務において、広報やサステナビリティといった領域で社会からの要請に真摯に耳を傾け、企業の戦略的社会的性をいかに高めるかに注力してきました。
近年建設業界は、社会インフラの整備という従来の役割に加え、気候変動への対応、防災、地域社会との共生、そして持続可能な社会の実現にむけた社会的使命を担ってきました。西松建設が掲げる「社会機能の再構築」という価値共創活動は、まさに時代の要請に応えるものであると確信しています。
私がこれまで培ってきた経験や知見をもって、西松建設の企業理念「価値ある建造物とサービスで安心して暮らせる持続可能な社会をつくる」の具現化と、当社のさらなる持続的成長の実現にむけて、微力ながら使命を果たしていきたいと思ひます。今後ともよろしくお願い申し上げます。