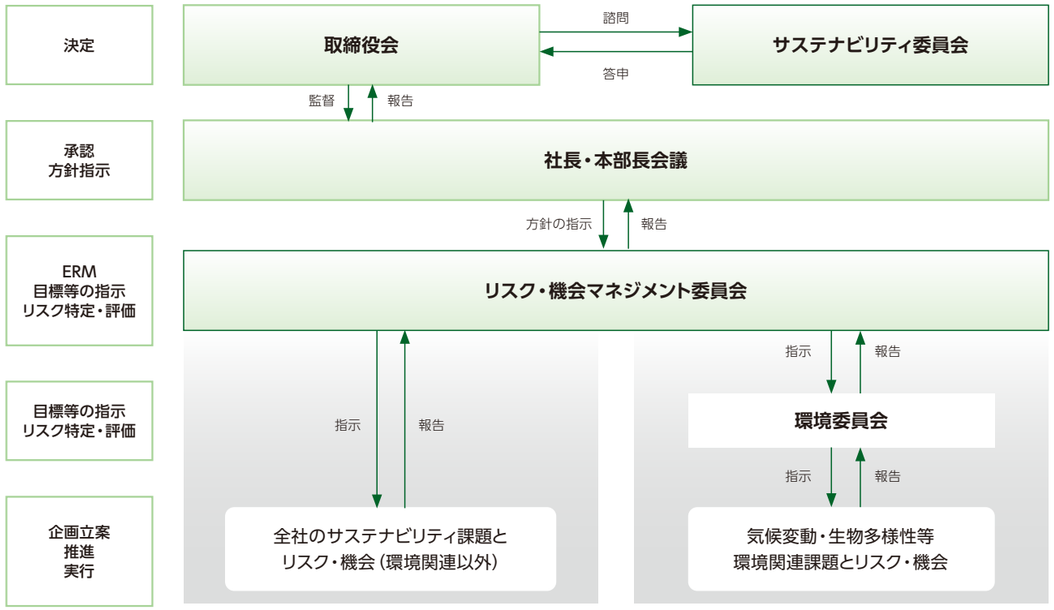
サステナビリティ

当社の企業理念にある「安心して暮らせる持続可能な社会をつくる」ことをめざし、2023年4月にサステナビリティ推進体制を構築しました。
社会の一員として社会課題の解決に貢献していくため、サステナビリティ経営を強化していきます。

サステナビリティ推進体制



サステナビリティ委員会

取締役会の諮問機関として、「サステナビリティ委員会」を設置しました。社外有識者、社外取締役、社内取締役で構成するサステナビリティ委員会では、社内外委員の多様な価値観を取り入れて、長期・マルチステークホルダーの視点に立ったマテリアリティや、マテリアリティに紐づくリスクと機会をはじめ、全社のサステナビリティ課題に対して、取締役会の諮問を受けて議論し答申します。

委員会設置初年度は、マテリアリティの特定、マテリアリティに紐づくKPIの設定、サステナビリティ方針の策定にむけ取り組んでいます。

リスク・機会マネジメント委員会

従来の全社リスク・機会管理体制を見直し、「リスク・機会マネジメント委員会」を設置しました。各事業本部の副本部長を委員とするリスク・機会マネジメント委員会では、マテリアリティへの対応方針を踏まえた全社経営レベルでのリスク・機会の抽出をはじめ、現事業活動におけるリスク・機会マネジメントシステムの運用とそのモニタリングを行います。

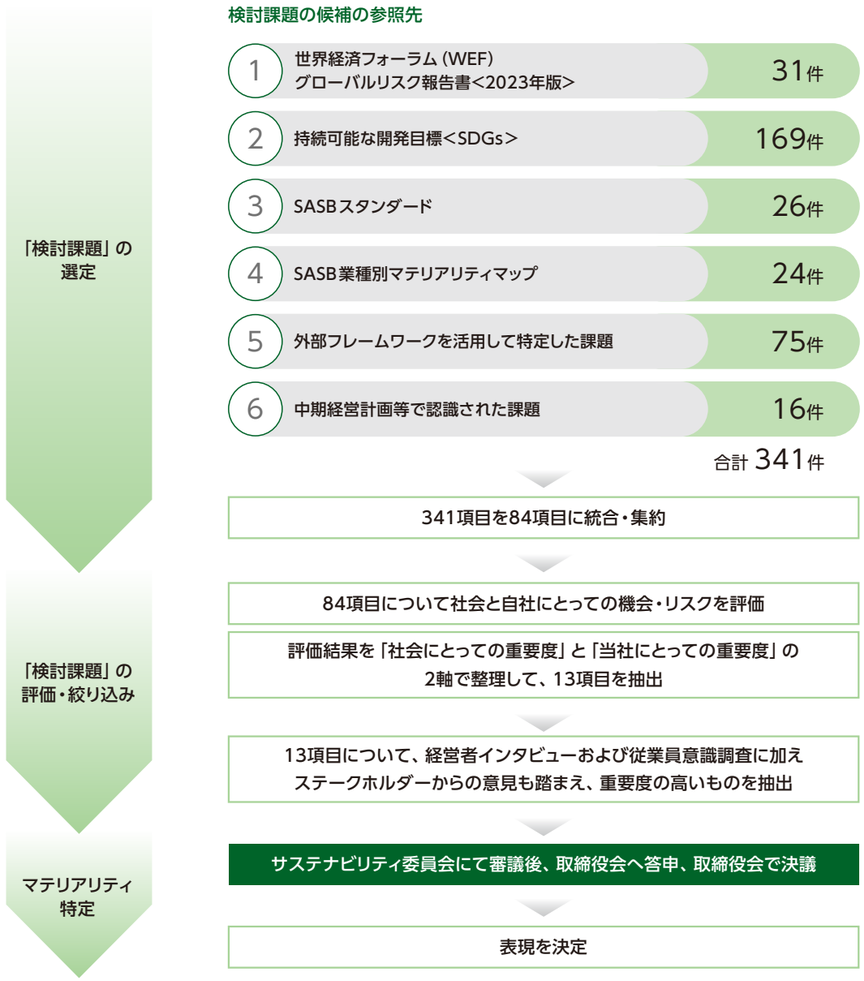
→ P.61もご参照ください

マテリアリティの特定

当社は、2023年2月に新たな長期ビジョンを策定し、2023年4月には企業理念を改定しました。「西松-Vision2030」の実現にむけ、既存のマテリアリティをベースとして、新たな企業理念および長期ビジョンを踏まえたマテリアリティに進化させるため、当社が取り組むべき重要課題の特定を進めています。

特定プロセス

グローバルを含めた多様な視点を包含し、経営者インタビューや従業員意識調査を活用しながら、当社のステークホルダーにとって納得性のあるプロセスを経て設定します。2023年秋頃の特定をめざしています。



特定したマテリアリティにもとづく、全社経営レベルでの長期視点に立ったリスク・機会マネジメントを、リスク・機会マネジメント委員会で実施します。

環境への取り組み

世界は今、一刻の猶予も許さない気候変動問題に直面し、環境・社会・経済が一体となった動きが進んでいます。カーボンニュートラルにむけ、循環経済（サーキュラーエコノミー）や自然再興（ネイチャーポジティブ）を必要不可欠な要素としてとらえ、また、これらを同時に達成するさまざまな取り組みが加速しています。当社においても、持続的な成長のために優先的に取り組むべき重要課題として、「カーボンニュートラルへの取り組み」を掲げており、2023年6月にCO_2排出削減計画である『ZERO30ロードマップ2023』を策定するとともに、資源循環や生物多様性との関係性を考慮した活動を進めています。活動にあたっては、ISO14001に準拠した環境マネジメントシステムの運用をベースに国際イニシアティブであるRE100への参加、SBT認定の取得ならびにTCFDに準拠した「気候関連のリスクと機会」に関する情報開示など、グローバルスタンダードにも対応しています。当社は、これからも健全で持続可能な地球環境を次世代に継承するため、さまざまな活動を通してステークホルダーの皆様の期待に応えていきます。

環境経営の足跡と“これから”

2015年度
- 「中期経営計画2017」策定（環境経営先進企業にむけた取り組み加速）

2016年度
- 「エコ・ファースト企業」の認定取得

2017年度
- 3R推進功労者等表彰「国土交通大臣賞」受賞
- 施工現場での電子マニフェスト利用率100%（ゼネコン初）

2018年度
- 「気候変動イニシアティブ（JCI）」に参加
- 国際サンゴ礁年オフィシャルサポーターに認定
- CDP回答開始

2019年度
- 「エコ・ファーストの約束」を更新
- CDP気候変動部門「A-」を獲得

2020年度
- 気候変動アクション環境大臣表彰（開発・製品化部門）を受賞

2021年度
- 施工活動のCO_2削減計画「ZERO30ロードマップ2021」を策定
- RE100参加
- JCLP参加

2022年度
- 当社グループのSBTを策定し、SBT（WB2℃）認定を取得
- TCFDの提言にもとづく気候関連情報開示
- 3R推進功労者等表彰2度目の「国土交通大臣賞」受賞
- 30by30アライアンスへの参加

2023年度の主な取り組み
- 『ZERO30ロードマップ2023』を策定…CO_2削減計画更新、創エネ事業の展開
- 環境保全に関する積極的な開示
  - (1) 「Nishimatsu気候関連情報2023」を策定 TCFDに準拠。ガバナンス体制の見直しとリスク・機会の対応策の更新
  - (2) CDP回答
- 気候変動に加え、水セキュリティ、森（フォレスト）の質問書への回答
- 外部表彰～リデュース・リユース・リサイクル（3R）推進功労者等表彰などへ応募

2024年度の取り組み予定
- 「エコ・ファーストの約束」の再更新
- 30by30への貢献
- SBT1.5℃の認定取得

2030年度
- ZERO30ロードマップの達成

2050年度
- カーボンニュートラルの達成

ZERO30ロードマップ2023（カーボンニュートラル：指標と目標）

『ZERO30ロードマップ2023』の策定

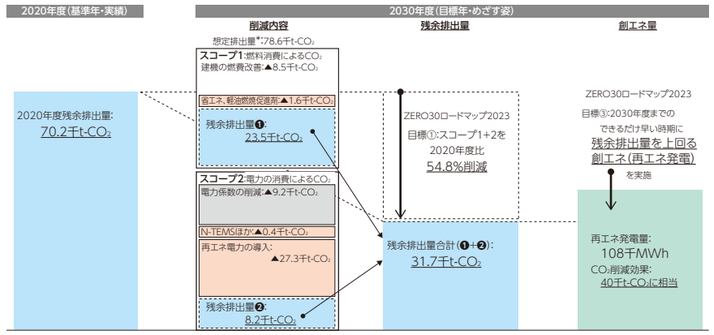
従前の「ZERO30ロードマップ2021」は国内建設事業を対象としたスコープ1+2の削減目標でした。2021年度は排出目標60,500t-CO_2以下に対し50,200t-CO_2、2022年度は目標63,300t-CO_2以下に対し32,700t-CO_2と、順調に削減実績を重ねてきました。このたび、新たに掲げた「西松-Vision2030」と「中期経営計画2025」に則し、また対象も国内建設事業から海外事業も含めた全事業に拡大するなど、当社グループ全体を網羅し国際基準にも整合した新たなCO_2削減計画『ZERO30ロードマップ2023』を策定しました。

『ZERO30ロードマップ2023』は、2050年カーボンニュートラルにむけた、2030年度を達成年限とする当社グループのあらゆる事業活動から発生するCO_2排出量の削減目標および再生可能エネルギー事業による発電（創エネ）目標から構成しています。削減目標の1つ目は、当社グループのスコープ1+2（直接操業によるCO_2排出量）を2020年度比54.8%削減する内容となっています【目標①】。目標の達成にむけ、省エネの徹底、軽油燃焼促進剤の導入、ならびにN-TEMSの導入、高水準の再エネ電力の導入を計画しています（2030年度に77%）。2つ目は、スコープ3のカテゴリー11（竣工引渡し建物の運用段階におけるエネルギー使用に伴うCO_2排出量）をターゲットとし、2020年度比27%削減する内容となっており、主に設計・施工物件において「ネット・ゼロ・エネルギー・ビル（ZEB）」を推進・拡大していく計画となっています【目標②】。

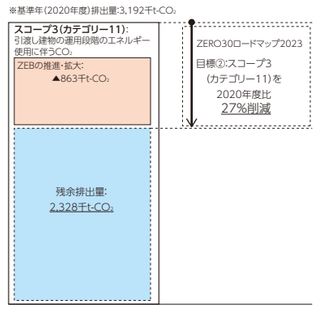
3つ目は、地域環境ソリューション事業による再エネ発電（創エネ）目標を、目標①達成時の残余排出量（31.7千t-CO_2）を上回るレベル（40千t-CO_2）に設定しています。太陽光・バイオマス・小水力・地熱発電など、さまざまな再エネ発電を全国で展開し、グリーンエネルギーを社会に提供する計画です。2030年度までの早い時期に「スコープ1+2残余排出量－創エネによるCO_2削減効果量」がゼロとなることをめざしています【目標③】。

2030年度のCO_2排出量と創エネ発電量

【目標①】（スコープ1+2）と【目標③】（創エネ）の姿



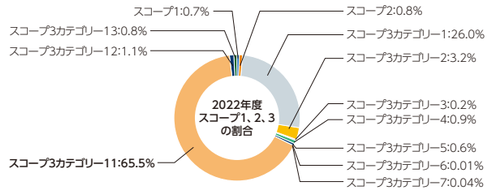
2030年度【目標②】（スコープ3 カテゴリー11）の姿



*想定排出量：2030年度に何も対策を講じなかった場合のCO_2想定排出量。削減内容の「省エネ、軽油燃焼促進剤」「N-TEMSほか」「再エネ電力の導入」は、当社が主体となり削減を図る部分（約▲29.3千t-CO_2）

【参考】スコープ3（カテゴリー11）について

スコープ3は、事業者が事業活動において直接排出するCO_2（スコープ1、2）に対して、事業の上下流など間接的なCO_2排出量を指し、15のカテゴリーに分類されます。当社グループのスコープ1、2、3の排出量では、スコープ1+2が2%未満となるのに対し、スコープ3のカテゴリー11（竣工引渡し建物の運用段階におけるエネルギー使用に伴うCO_2排出量）は65.5%と最も大きな割合を占めています。

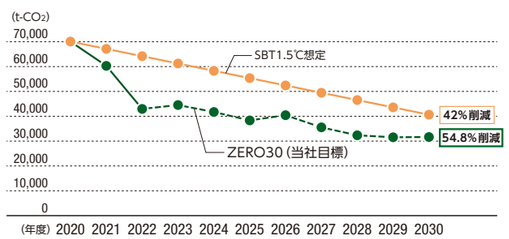


WEB 『ZERO30ロードマップ2023』に関する詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。
https://www.nishimatsu.co.jp/esg/environment/

『ZER030ロードマップ2023』の削減レベルとSBT1.5℃認定基準の比較

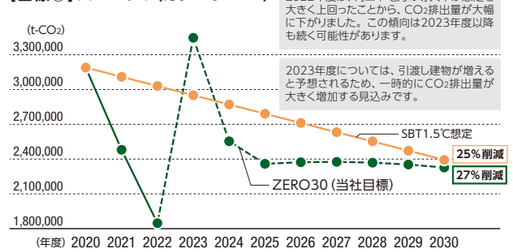
CO_2削減レベルは、事実上の国際基準とも言えるSBTイニシアティブの1.5℃認定基準の取得を視野に入れています。基準年を2020年度とし、目標年を2030年度とした場合、SBT1.5℃認定基準では、スコープ1+2で42%以上の削減、スコープ3で25%以上の削減が求められます。当社グループの削減レベルは、いずれも上回る野心的なものとなっています。

【目標①】スコープ1+2



※ZERO30ロードマップ2021：国内建設事業　ZERO30ロードマップ2023：全事業

【目標②】スコープ3（カテゴリー11）



環境への取り組み

カーボンニュートラルの取り組み

スコープ1の削減にむけた新たな軽油代替燃料の導入

当社のスコープ1は、大半が建設機械で使用する軽油燃料の使用によるCO_2排出です。これを削減すべく、これまでバイオディーゼル燃料や軽油燃焼促進剤を使用してきましたが、メーカー保証や品質安定性等に懸念があり、新たな軽油代替燃料の可能性を探っていました。

2022年度、新たな燃料となるGTL/ジーティーエル(CO_2排出8.5%削減)や、RD/リニューアブルディーゼル(CO_2フリー)の試行導入を開始しました。それぞれの「燃料の信頼性」をはじめとする導入可能性を確認し、全社展開を進めていきます。

照明用発電機を用いたGTLと軽油の燃費性能を比較検証
(中部支店 勝川山田工事事務所)

バックホウにおけるRDの使用感および燃費性能の検証
(関東建築支社 慶應藤沢出張所)

スコープ2の削減にむけた再エネ電力化

再エネ電力導入率の向上にむけ、RE100に対応する電力会社提供の再エネ電力メニューやFIT非化石証書を活用し、高水準の再エネ電力化を計画しています。

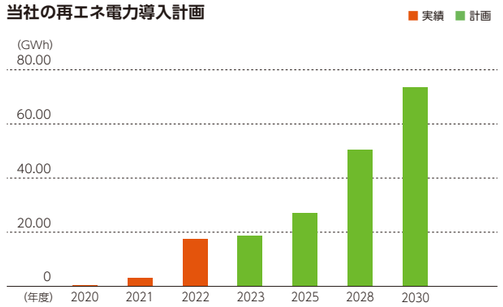
2030年度には再エネ電力導入率を、国内建設事業80%、国際事業60%、アセットバリューアッド事業・グループ会社事業・オフィス活動各100%とし、当社グループ全体では約77%の導入を図ることで27.3千t-CO_2の削減をめざします。

工事電力の100%を再エネ電力としているトンネル現場
(四国支店 不破原トンネル出張所)

また、再エネ電力化にあたっては、地域環境ソリューション事業として行う再エネ発電(創エネ)における電力の一部を、自社の事業活動に活用するスキームも検討しています(再エネ電力の自家発電、自家消費)。

なお、2022年度の再エネ電力導入率は当社グループ全体で約24%に達しています。

当社の再エネ電力導入計画



スコープ3の削減にむけたZEB設計の推進

スコープ1、2、3全体でCO_2排出量が最も多いスコープ3のカテゴリー11(竣工引渡し建物の運用段階におけるエネルギー使用に伴うCO_2排出量)の削減のため、設計・施工物件におけるZEB設計を推進しています。エネルギー効率を考慮した建築計画、断熱性能向上、省エネ設備導入、未利用エネルギーの有効活用など、2027年度に事務所建築において創エネを除いた建物1次エネルギー消費の削減率75%(NearlyZEB水準)の設計力を確保すべく、技術研鑽を進めています。2022年度には、設計・施工受注案件で初となるZEB認定を取得するとともに、ZEB設計技術の実証を兼ねた当社技術研究所の改修も行いました。

Landcube上尾(物流倉庫 S造、地上4階 延床面積:39,859㎡)
※設計・施工受注案件として初めて『ZEB認定』を取得。このほか、ZEB Readyの実績10件、ZEHの実績5件(認証取得予定を含む)

サキュラーエコノミー×カーボンニュートラル

分別の徹底──プラ新法への対応

サーキュラーエコノミーの形成をめざし、工事現場で発生する建設副産物について「分別の徹底」「最終処分に廻さない」を活動の中心に置いています。独自に「西松分別ルール」を定め、分別ヤードを整備し、協力会社とともに建設副産物の分別管理を徹底することで、最終埋立処分率3%未満の目標を、毎年達成しています。

また、昨今プラスチック問題が深刻化していますが、中でも廃プラスチックのリサイクルが熱回収(=サーマルリサイクル)にとどまっている割合が多いことがあげられます。2022年4月からのプラ新法(プラスチック資源循環促進法)施行を機に、サーキュラーエコノミーやカーボンニュートラルにむけ、これまでの「サーマルリサイクル」から「マテリアルリサイクルやケミカルリサイクルへの転換」の可能性について、産廃処理会社への聞き取り調査を開始しました。

西松分別ルールにもとづいた分別活動の様子

ネイチャーポジティブ×カーボンニュートラル

生態系保全に配慮した施工

当社は、動植物への配慮が生態系・森林の保全につながり、最終的に炭素固定などカーボンニュートラルに寄与するといった関係性を考慮し、多様な側面から生物多様性保全活動に取り組んでいます。

建設工事による生態系への影響を最小限にとどめるため、全施工現場において生物多様性保全活動を実施しています。関東土木支社の南巨摩工事事務所では、山中の工事となるため、「工事仮設のカラーリング(アースカラー)」や「小動物の迂回路設置」など、工事場所周辺に生息する生物に配慮した施工を進めています。

アースカラーの仮囲い
(関東土木支社 南巨摩工事事務所)

側溝の小動物用階段
(関東土木支社 南巨摩工事事務所)

JHEP認証(ハビタット評価認証制度)の更新

JHEP認証は、事業を実施する前後で生物多様性の価値が同等または向上した取り組みを、定量的に評価・認証する日本唯一の認証制度です。当社は、運営する「慶應義塾大学日吉国際学生寮」において2017年にJHEP認証を取得しており、生物多様性に配慮した設計・施工によって、継続的な有用性が評価され、再認証年である2022年にはAA+ランクとなりました。今後も都心における生態系ネットワークの重要な拠点となっていくことが期待されています。当社は引き続き、設計・施工の両面で、ネイチャーポジティブの実現をめざしていきます。

JHEPを更新した当社運営の慶應義塾大学・日吉国際学生寮

関東地域に自生する種苗の選定など、地域本来の生態系保全を推進

Topic

リデュース・リユース・リサイクル(3R)推進功労者等表彰

当社はサーキュラーエコノミーにむけ、全現場で建設廃棄物のゼロエミッションをめざしています。2022年度はリデュース・リユース・リサイクル(3R)推進功労者等表彰において、札幌支店石狩新港西出張所(工事名:石狩新港西工事)が「国土交通大臣賞」を、西日本支社 播磨建築出張所が「会長賞」を受賞しました。本表彰での受賞は、2016年度からの累計で21件となりました。今後も循環型社会形成にむけ、建設廃棄物ゼロエミッションを推進します。

石狩新港西工事 全景
受賞テーマ「様々な制約を受ける大規模工業団地内の建設工事における積極的3R活動」

環境への取り組み

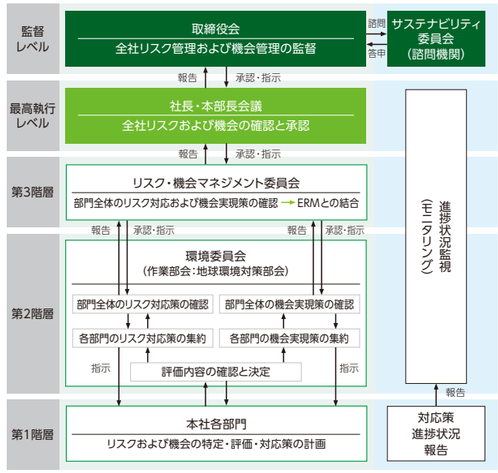
『Nishimatsu気候関連情報2023』～TCFD提言に沿った情報開示～

当社グループは、事業活動の推進において気候変動の対応が重要な経営課題の一つであると認識し、2021年6月にTCFD提言に賛同し、2022年6月から気候関連情報を開示しています。このたび『Nishimatsu気候関連情報2023』(2023年6月)として、ガバナンス・リスク管理体制、シナリオ分析の前提等の一部見直し、気候関連リスクと機会の対応策の更新、指標・目標の見直しを行いました。

『Nishimatsu気候関連情報2023』の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。
WEB https://www.nishimatsu.co.jp/esg/environment/climate.html

ガバナンス・リスク管理

気候変動対応(気候関連のリスクと機会の特定、具体的対応策、目標の管理等)について審議する会議体として環境委員会(第2階層)があり、これの上位階層は従前の会議体(内部統制委員会)を発展的に改組し2023年4月に設置された「リスク・機会マネジメント委員会」(第3階層)となります。「リスク・機会マネジメント委員会」にて気候変動対応は全社リスク管理(ERM)に統合され、「社長・本部長会議」(最高執行レベル)に報告される体制となりました。取締役会における監督は、従来どおり社長・本部長会議における審議後に行われ、取締役会は必要に応じて指示を出します。当社における気候関連のリスクと機会の管理は、上記のプロセスで年2回実施されます。



戦略

シナリオ分析の前提

脱炭素社会への移行に伴う不確実性の高い将来を見据え、『Nishimatsu気候関連情報2023』では、当社グループのあらゆる事業活動について産業革命以前と比較した気温上昇1.5℃と4℃の世界観においてシナリオ分析を行いました。時間軸についても中期経営計画の年限にあたる2025年度までを「短期」、2026年度～2030年度までの期間を「中期」、2031年度～2050年度を「長期」と見直しました。

リスクと機会の抽出

本社各部門(第1階層)で特定・抽出した気候関連のリスクおよび機会を、「発生可能性」と顕在化した場合の「量的影響度」「質的影響度」の3つの尺度で上位階層(第2階層以上)が評価し、最終的に重要課題と判断しました。

気候関連のリスク

リスク分類		リスク内容	影響を受ける期間	該当シナリオ
移行リスク	法規制	炭素税の導入(コスト増加)	中/長	1.5℃
	技術	木造高層建築トレンドへの技術対応の遅れ(売上減少)	中/長	1.5℃
		気温上昇に起因する労働力減少 →プレキャスト化への対応遅れ(売上減少)	中/長	1.5℃/4℃
物理リスク	慢性リスク	気温上昇に起因する労働生産性低下 →工期の長期化に伴う売上機会の損失(売上減少)	中/長	1.5℃/4℃
		気温上昇に起因する労働生産性低下 →工事原価の上昇(コスト増加)	中/長	4℃

気候関連の機会

機会分類	機会内容	影響を受ける期間	該当シナリオ
資源効率	保有不動産における脱炭素ニーズ(省エネ化・ZEB化・再エネ化)への対応(売上増加)	短/中/長	1.5℃
	建物のZEB化ニーズの高まり(売上増加)	中/長	1.5℃/4℃
製品およびサービス	再生可能エネルギー関連工事の拡大(売上増加)	中/長	1.5℃
	創エネ関連事業(太陽光、小水力、木質バイオマス、地熱、バイオガス)の需要増加(売上増加)	短/中/長	1.5℃
	脱炭素関連まちづくり事業(スマートグリッド・蓄電関連技術)の需要増加(売上増加)	中/長	1.5℃
強靭性(レジリエンス)	激甚化する自然災害に対する迅速な復旧対応(売上増加)	短/中/長	1.5℃/4℃
	防災、減災関連工事の増加(売上増加)	中/長	1.5℃/4℃

【分析時間軸(年度)】短期:2020～2025 中期:2026～2030 長期:2031～2050

財務影響分析(概要)

最終的に重要課題と判断したリスクと機会について、2021年度の営業利益をインパクト評価の基点として、2030年度に加え2050年度時点(ともに1.5℃、4℃の世界観)における財務影響額を検証しました。その結果、リスク対応策による回復および機会への対応策を含むと、気候関連要素が及ぼす財務面(営業利益)の負の影響は、5%程度にとどまることが検証されました。なお『Nishimatsu気候関連情報2023』ではウォーターフォールグラフを用いて影響額の増減をより具体的に表しています。

事業インパクトへの対応策と「西松-Vision2030」「中期経営計画2025」との関連

当社は気候関連のリスクと機会に対し将来にむけた対応策を経営戦略に織り込むとともに、継続的な検討を進め気候変動に関連する社内外の課題への対応強化を図っています。

事業インパクトへの対応策と「西松-Vision2030」・「中期経営計画2025」との関連

	事業への影響	対応策	財務インパクト 1.5℃	財務インパクト 4℃	西松-Vision2030・中期経営計画2025との関連
建設事業	木造高層建築への技術対応の遅れによる売上機会の損失	・木質耐火技術取得 ・木造建築実用化取り組み(小・中規模→高層建築)	▼▼▼	▼▼▼	先駆的建設技術の獲得:木造建築技術
	気温上昇に起因する労働生産性低下に伴う売上機会の損失	・施工ロボット技術開発、試行 ・トンネル無人化、省人化施工技術開発	—	▼▼▼	・建設事業の生産性向上:トンネル施工自動化、建設RX(ロボット変革) ・DXを活用した「スマート現場」の推進
	気温上昇に起因する労働生産性低下に伴う工事原価の上昇		▼▼	—	
	気温上昇による労働力減少に備えたプレキャスト化対応の遅れによる売上機会の損失	・大型プレキャスト技術開発 ・施工実績積み上げ、受注拡大	▼▼	▼▼▼	床版取替の技術開発の推進
	建物のZEB化ニーズの高まりによる売上増加	・自社施設でのZEB化実証実験 ・▲75%省エネの実証化施設を設計・建設・運用	▲▲▲	▲	建設物の高付加価値化:ZEB・ZEH
	再生可能エネルギー関連工事の売上増加	・風力発電工事への取り組み	▲▲▲	—	洋上風力発電工事への参画
	激甚化する自然災害に対する迅速な復旧対応による売上増加	・緊急時即応体制の構築 ・協力会社連携による緊急資機材、労働力の調達力強化 ・無人化施工技術の応用による施工技術の実装	▲	▲▲	—
	防災、減災関連工事による売上増加	・シールド工法による雨水幹線築造をはじめとする防災・減災に関する工事の施工能力を維持向上	▲	▲▲▲	—
アセットバリューアッド事業	保有不動産における脱炭素ニーズ(省エネ化・ZEB化・再エネ化)への対応による売上増加	・新築物件のZEB化・省エネ化推進 ・既存保有物件への省エネ化投資と資産入替 ・再エネ電力メニューの積極活用	▲	—	・保有物件:省エネ推進(設備更新)、再エネ化推進 ・新規物件:「ZEB Ready 標準仕様化」推進
地域環境ソリューション事業	創エネ関連事業の売上増加	・創エネ事業の推進	▲▲▲	—	PPA事業、発電事業(小水力、地熱、木質バイオマス等)
	脱炭素関連まちづくり事業(スマートグリッド・蓄電関連技術)の売上増加	・連携先自治体とのEMS案件具体化と蓄電池の実証実験	▲▲	—	複数の地方自治体と包括連携協定事業展開
全社	炭素税の導入による事業コスト増加	・施工時のCO_2削減技術の導入、開発 ・再エネ電力、脱炭素燃料の導入推進	▼▼▼	—	ZERO30ロードマップ

リスク:▼(小)・▼▼(中)・▼▼▼(大) 機 会:▲(小)・▲▲(中)・▲▲▲(大)

今後も気候関連のリスクを低減・移転・回避し、気候関連の機会を実現するための対応を適切に進めることで社会課題の解決に貢献するとともに、企業としても強靭性(レジリエンス)を確保することで、持続的な成長につなげていきます。

指標と目標

当社グループは、気候関連のリスクや機会を管理するため、温室効果ガス排出量(スコープ1、2、3)を指標として定め、また目標については『ZERO30ロードマップ2023』を策定しております。詳しくは、P.38の『ZERO30ロードマップ2023(カーボンニュートラル:指標と目標)』をご覧ください。

人財戦略

人財に対する基本的な考え方

企業理念を実践し、ビジョンを実現するため、当社は、「挑戦する姿勢」「感謝する気持ち」「正しい姿勢」を基本的な価値観として共有しています。これまで常にステークホルダーの皆様に感謝しながら、かつ高い倫理観を持って、日々、研鑽してきました。

その姿勢は今後も変わることはありませんが、社会や環境の変革スピードが増す中で、ステークホルダーの皆様に対してより高いレベルかつ多様な価値を提供していくためには、社員一人ひとりを「資本」としてとらえ、持続的に人財の価値を高めていく施策が必要です。「会社」と「人財」はお互いを高め合う「パートナー」という考え方のもと、多様な価値観や知識、経験を持つ人財が集まり、より高い専門性とマネジメント力を育み、固定観念にとらわれない発想で、社員一人ひとりが最大限パフォーマンスを発揮できる環境をつくっていきます。

人財戦略

当社は、新たな事業機会創出のために、「社会基盤整備」から「社会機能の再構築」へと価値共創活動を拡大させるべく、西松-Vision2030、中期経営計画2025における変革プログラムである「意識・行動改革」「組織能力強化」「成長資源創出」の3つの枠組みにもとづき、人財戦略の方向性を定め、具体的な取り組みを進めていきます。

また、すべての社員が能力を最大限発揮するための環境整備として、継続的に「社員の健康維持増進」「長時間労働の削減」「社員の離職防止」に取り組むとともに、フレックスタイム制などの柔軟な働き方を可能にする制度の利用促進を図ります。

人財戦略にもとづく施策と変革プログラム

	意識・行動改革	組織能力強化	成長資源創出
「西松社会人大学」の展開	○	○	
役員と社員の対話の推進	○		
ダイバーシティの推進		○	
「タレントマネジメントシステム」の運用開始		○	○
職場コミュニケーションの活性化		○	○
多様な人財が能力を最大限発揮できる環境整備	○	○	○

人財戦略にもとづく施策

「西松社会人大学」の展開

当社は、高い技術力の養成に加え、広い視野を持って社会の変化に的確に対応できる人財を育成することをめざして、2019年度に「西松社会人大学」を開校しました。大学では、西松建設の社員として持つべき能力を「人間力」「基礎知識」「専門力」と定義し、それぞれの分野を体系的に学ぶ機会を提供しています。2022年度までは若手社員の専門力を養うための「スタンダードコース」を中心に研修体系の整備を行ってきましたが、今後はより高レベルの教育を提供するとともに、社員が自律的に学ぶしくみをつくっていきます。また、新分野への挑戦心や成長意識を養うための研修を開講していきます。

エキスパートコースの整備

中期経営計画2025で策定した「社員の能力を高め、技術を継承していくための仕組みの継続的整備」として中堅以上の社員むけに「エキスパートコース」の整備を行います。

DX人財の育成

DX人財の育成のため、2022年度まではDXに関する基礎教育を行ってきました。2023年度は新たにDX学部を開設し「最先端のデジタル技術を活用して企業に対して新たな価値を提供できるデジタル人財」の育成をめざして、より高度な教育を実施していきます。

社員が自律的に学ぶしくみ

能力定着のしくみとして、社員自身が身につけた能力の蓄積がわかる「単位制」を2022年度より一部の学部・コースで導入しています。今年度も引き続き単位制の導入を進めるとともに、「カリキュラムを柔軟に選択できるしくみ」など、成長意欲の高い社員が自律的に学べる体系を整備していきます。

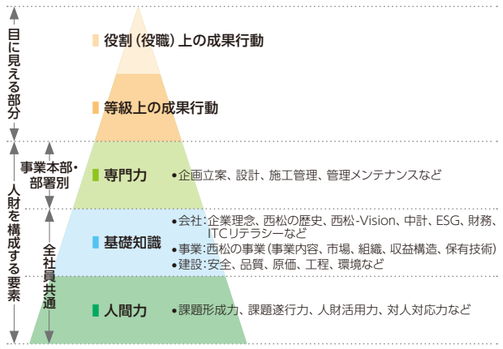
経営層候補者の育成

当社の持続的成長や中長期的な企業価値向上に資するため、2021年度より「次世代経営層育成プログラム」を実施しています。今後は経営層候補となる若手経営人財を継続的に育成する仕組みを整備していきます。

西松社会人大学　体系

等級	人間力	基礎知識	専門力				リスキル	経営（サクセションプラン）
	教育学部 ビジネススキル（課題形成力、課題遂行力）	教養学部 企業理念、ビジネス、中計など	土木学部 CIM、技術士対策、研究など	建築学部 BIM、建築士対策、研究など	国際学部 海外土木、建築、研究など	他 5学部	社会変化に応じた課題に関する事項	将来の経営に必要なリテラシー、リーダーシップ、教養など
役員			企業価値をさらに向上するための各分野における研究の深耕および新たな領域の探索				SDGs コンプライアンス ICTリテラシー などに関する研修	次世代経営層育成計画
1～4級	4等級昇格者研修	中途採用者研修						
5級	5等級昇格者研修							
6級	6等級昇格者研修		中堅以上の社員むけの専門力研修（エキスパートコース）					
7級	7等級昇格者研修							
8級	8等級昇格者研修							
9級			若年層の社員むけの専門力研修（スタンダードコース）					
10級	新人フォロー研修							
	新人研修		海外現場研修会					

西松社員能力



役員と社員の対話の推進

2023年度から、社長をはじめとした役員が全国の拠点に出向き、社員との対話を開始しました。企業理念や会社がめざす方向性について意見を交わすことで、会社と社員がめざす方向性を共有し、自由な発想でチャレンジできる人財を創出していきます。

ダイバーシティの推進

当社は、多様な能力やスキル、価値観を持った人財が集まり、刺激し合い、より活性化した組織にするため、女性総合職の採用、中途採用を積極的に行っています。女性総合職については、2020年度より女性採用比率の目標を全総合職の20%としており、以来、目標に近い人数を採用しています。その結果、女性総合職は総合職全体の6.5%にまで増加しました。また、女性管理職については、全総合職の0.4%にとどまっていますが、役付者は毎年増加しており、多様性への取り組みは着実に進んでいます。

「タレントマネジメントシステム」の運用開始

2021年度より、多様な人財の能力を最大限活かすため、「タレントマネジメントシステム」の導入に取り組んでいます。2022年度にシステム構築は完了しました。今後は各ポジションに求める要件や社員の能力・スキル・経験などのデータをシステムに取り込み、最適配置や効果的な人財育成に活用していきます。

職場コミュニケーションの活性化にむけた取り組み

すべての社員が能力を最大限発揮するためには、心理的安全性が高く、多様な意見やアイデアが自由闊達にやりとりされる職場風土を作る必要があります。

そのために2023年度から、社員のコミュニケーションスキルを向上するための教育機会の提供や、職場における1on1ミーティングの導入などに取り組みます。

多様な人財が能力を最大限発揮できる環境の整備

当社は、多様な人財が能力を最大限発揮できるように、「フレックスタイム制の導入」や「仕事と育児を両立するための両立支援制度の拡充」、「総労働時間の削減」など、柔軟な働き方ができる環境づくりと、社員の健康管理や増進を図る取り組みを進めてきました。特に仕事と子育ての両立支援の施策では、男性が育児に参加しやすい環境整備として、法改正に合わせ、2022年10月に年次有給休暇とは別に最大20日まで取得可能な「産後パパ休暇」（有給）を創設しました。その結果、男性の育児休暇取得率は55.6%となり、2021年度の17.6%を大幅に上回りました。

今後も、各種制度の利用促進を図っていくとともに、社員の能力を最大限発揮できる施策に取り組んでいきます。

健康経営

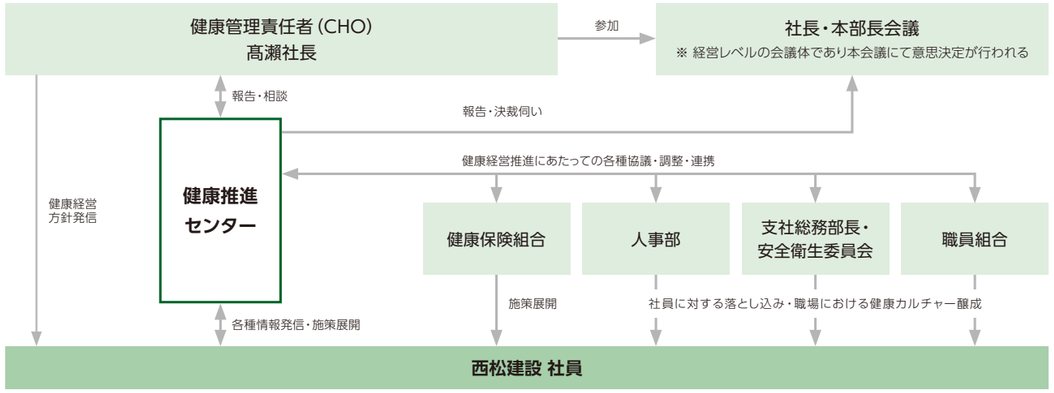
社員の幸せが企業活力の源泉、幸せの基本は健康

当社では、持続的な企業成長にむけて社員の幸せが企業活力の源泉であり、その幸せの基本は健康にあると考えています。したがって、疾病による労働機会の損失を未然に防ぎ、生産性の向上につなげることが重要な経営課題だと認識しています。フィジカル・メンタル・ヘルスリテラシー・長時間労働の4つの視点に立ち、社員の健康意識向上を目的とした施策や、医療職が直接社員に関与する施策を組み合わせながら健康経営®※を推進しています。

具体的な施策として、「人間ドックに対する費用補助（オプション検査含む、被扶養配偶者にも同様の補助あり）」「定期健診後の精密検査受診勧奨」「女性がん検診費用補助」「医療職によるフィジカル・メンタル相談」「卒煙プログラムの無償提供」「長時間労働見える化システムの導入」などを講じています。これらをはじめとする施策と継続的な改善が評価され、日本健康会議と経済産業省が主催する健康経営優良法人認定制度において、「健康経営優良法人（大規模法人部門）～ホワイト500」に2018年度から5年連続で認定されました。

今後も会社の責任として社員の健康を支えるという考えのもと、産業保健体制の強化とあわせて、社員に健康維持の自覚を促す施策を講じることにより、健康経営をさらに推進していきます。

推進体制図



※「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

Topic

本社オフィス社員食堂で「ベジスコア™※測定会」を実施

当社が加入する健康保険組合の協力のもと、本社オフィス（虎ノ門ヒルズビジネスタワー）の社員食堂で「ベジスコア™測定会」を実施しました。社員食堂では日々バランスの良いメニューを提供していることもあり、日本人の平均と比較すると、野菜摂取量の基準を満たしている方が多い結果となりました。

本イベントは社員にとって、あらためて食事内容に対する考え方を見直す機会になりました。

今後も、社員の健康に関わるさまざまなイベントを実施し、全社員の健康意識向上につなげていきます。

※ ベジスコア™：皮膚カロテノイド量を測定する装置「ベジメータ®」により、野菜摂取量を数値でスコア化したもの

品質マネジメント

当社は、150年にわたり人々の生活基盤である社会インフラや建造物の整備事業に携わってきました。当社にとって品質は事業を支える根幹です。今後も顧客や社会の期待に応えるべく、品質を最優先とし、品質向上に努めていきます。

品質方針

西松建設は、企業理念のもと、価値ある建造物とサービスを提供し、これからも顧客をはじめとするステークホルダーの信頼獲得に努めます。

① 信頼される建造物・サービスの提供
社員一人ひとりがスペシャリストとしての矜持を持って技術を磨き、基本に忠実に、目の前の仕事を丁寧に行い、社会の要求・信頼に適う、建造物・サービスを提供します。

② お客様の満足度向上
多様化する顧客ニーズを的確にとらえ、お客様や世の中の期待を超えるモノづくりを徹底することにより、信頼ある事業体として、顧客満足度の向上をめざします。

③ システムの継続的改善
品質目標達成のため、品質マネジメントシステムを継続的に改善します。

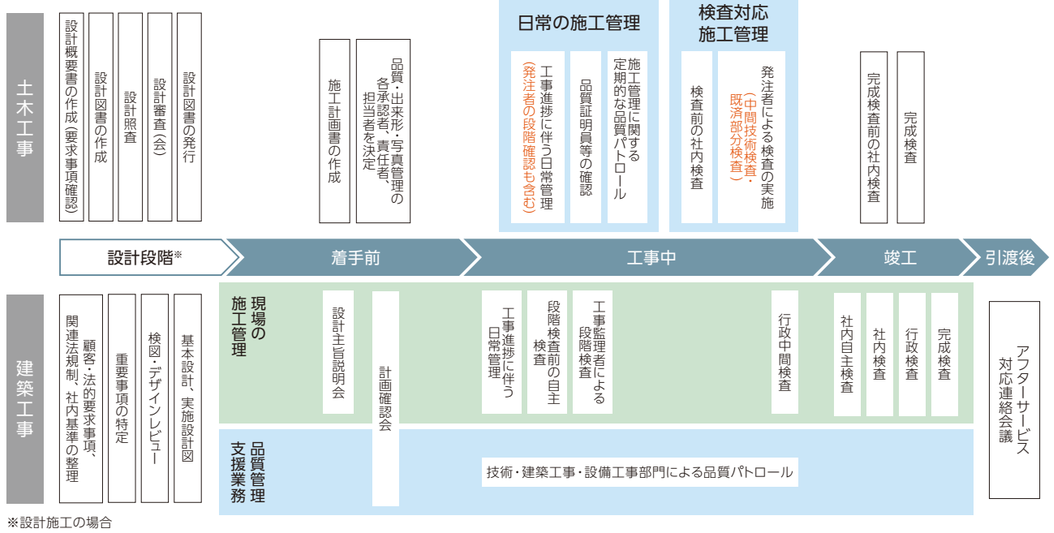
品質マネジメントシステム

土木、建築部門においては、ISO9001にもとづいた品質マネジメントシステムを構築し、営業・設計・施工・アフターサービスの各段階で、品質方針である「信頼される建造物・サービスの提供」および「お客様の満足度向上」にむけて、確実な品質確保とシステムの継続的な改善を行っています。

建設工事における品質管理

過去の施工不備事案等を教訓として、再発防止のため、設計から施工、お引渡し後のアフターサービスまで一貫した業務フローで品質を管理し、品質保証を行っています。

品質管理フロー



※設計施工の場合

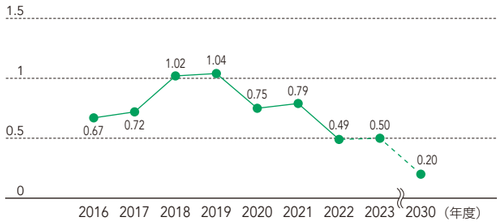
安全・人権・サプライチェーン

安全な工事現場づくり

「温かい思いやりと心くばりを　現場の隅々まで」という安全スローガンのもと、当社の現場で働くすべての人々が安全に安心して働くことができるよう、計画・実施段階でのリスク管理および現場の安全管理におけるキーマンである職長の教育に力を入れています。

2022年度は、死亡災害が1件発生しましたが、度数率は0.49という結果となり、2023年度の目標0.5以下を1年前倒しで達成することができました。

度数率の推移と今後の目標



職長能力向上教育の受講者数（2022年度）

（単位：人）

	北日本	関東土木	関東建築	西日本	九州	計
職長能力向上教育	162	82	182	267	108	801

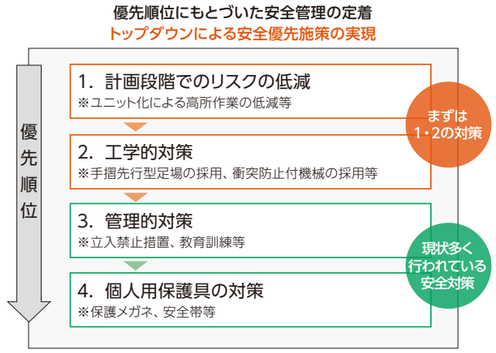
「西松-Vision2030」のあるべき姿

「安全の西松」のブランドを確立する

目標値：休業4日以上の度数率　0.2以下

あるべき姿を実現するために、以下の取り組みを行っていきます。
- 優先順位にもとづいた安全管理の定着
- 繰り返しの教育による法令順守体制の確立
- 安全で快適な職場環境の実現による健康の確保
- 安全リーダーのスキルアップと次世代安全リーダー育成システムの確立

リスクアセスメントの優先順位にもとづいた安全管理



人権課題への取り組み

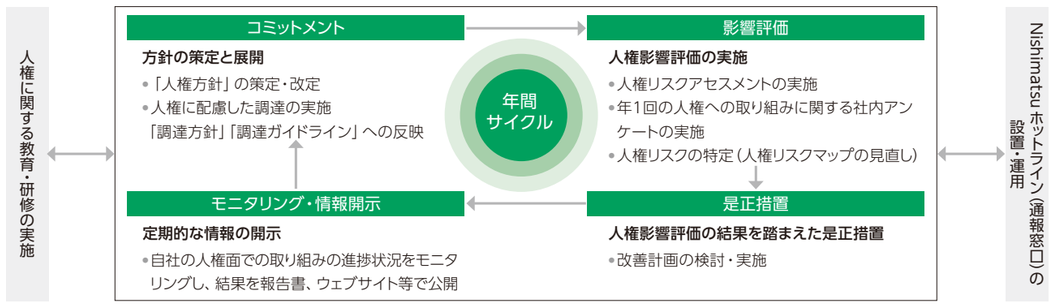
西松建設グループは、事業に関わるすべての人々の基本的人権が尊重されるべきであると考え、国連の『ビジネスと人権に関する指導原則』にもとづき、2023年3月に西松建設グループ人権方針を策定し、人権を尊重する取り組みを進めています。

ステークホルダーとの対話や社外の専門家との協議を行い、主に以下にあげる項目を重点課題とし取り組みを進めています。

（1）適正な労働条件の管理と働きやすい職場環境の整備
（2）ハラスメント・差別の禁止
（3）国内事業における外国人労働者の人権

また、人権デューデリジェンスのプロセスを実施し、継続的な改善を図っています。

人事デューデリジェンス実施プロセス



サプライチェーンとの共創

▌建設技能労働者の育成とサポート

- デジタル教育の推進（Buildeeの利用方法や建退共制度の電子利用）
- デジタルコミュニケーション（専用ホームページやdirect掲示板機能）の利活用

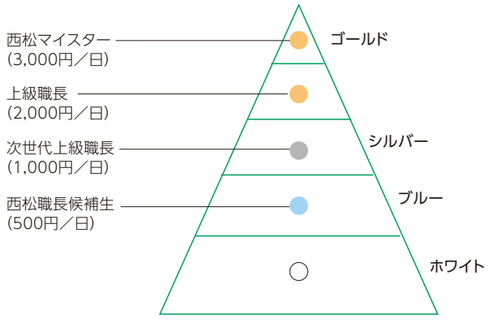
元請事業者は専門工事業者と互いに協力し、建設工事を行います。専門工事業者は、一人ひとりの建設技能労働者とその人たちのリーダーである職長で成り立っており、育成とサポートが重要であると考えています。その施策の一つとして、デジタルスキルのレベルアップに取り組んでいます。

▌建設キャリアアップシステム（以下、CCUS）の活用促進

- 能力評価制度と連動した優良技能者制度（表彰および認定制度）の拡充と進化

少子高齢化に伴う労働人口の減少や、いわゆる3Kと呼ばれる過酷な労働環境に起因して、建設業界における担い手の確保は困難になっています。また、これまでは、何の資格を持ち、どれだけの経験があれば、いくら収入がもらえるということが見えにくい業界でもありました。こうした背景に対し、国土交通省が進めているCCUSならびに能力評価制度と連動する当社独自の優良技能者制度を展開し、担い手不足の解消に努めています。

優良技能者制度とCCUSの関係



▌当社のモノづくりを協働して行う協力会社のうち、中心となる西松建設協力会（通称Nネット）とさまざまな活動を実施

■ Nネット成長戦略会議の開催（以下、取り組みの一例）
- 安全・快適に働くための空調服購入費の補助
- コミュニケーションを活発化するためのビジネスチャット「direct」の導入
- 工程情報を一元管理する「工程's」の導入
- 採用活動を支援するためのパンフレット制作やホームページの改良

■ 各種CSR活動への共同参加（以下、2022年度の活動）
- 広瀬川1万人プロジェクト（東北分会）
- クリーンビーチ石狩浜清掃活動（札幌分会）
- 「にしまつの森」森林保全活動（関東土木支部）
- クリーン太田川活動（中国分会）
- 「阿蘇水掛の棚田」の再生活動（九州支部）
- 球磨川清掃活動（九州支部）

■ 各種勉強会やセミナーの開催
- 社労士事務所による労働時間セミナー（延べ7回）
- 税理士事務所によるインボイスセミナー（延べ4回）
- 当社の講師による情報セキュリティ説明会（延べ10回）
- 当社が主催する土木シンポジウムや技術研究所発表会への招待（2015年度より）

今後、最新の施工方法やデジタル技術の導入にむけて、さらなる協力関係が必要になると考えています。

各種施策を通じて、単なる施工協力関係から、一歩進んだ強固な信頼関係を構築します。

コーポレートガバナンス

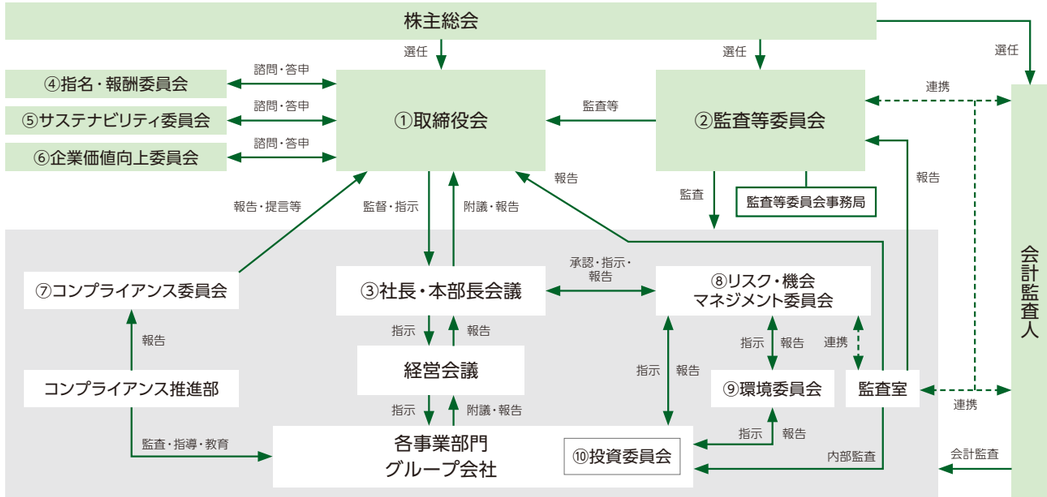
当社は、コーポレートガバナンスの高度化を経営の最重要課題の一つとして取り組んでいます。2016年度には監査等委員会設置会社へ移行し、監査等委員を取締役会の構成員とすることで、取締役会の監督機能の実効性を確保しました。また、2022年度から2023年度にかけて、取締役会構成の見直しおよび多様性の確保を図るほか、サステナビリティの観点から企業価値を高めるため、「サステナビリティ委員会」および「リスク・機会マネジメント委員会」を設置いたしました。当社は今後もコーポレートガバナンスのさらなる高度化を図っていきます。

基本的な考え方

当社は、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、コーポレートガバナンスを充実させ、当社とステークホルダーとの間に長期的に安定した良好な関係を維持することを基本方針としています。

この方針のもと、取締役会の意思決定の迅速化および監督機能の強化、ならびに業務執行体制の強化につながるしくみを構築しています。

コーポレートガバナンス体制図

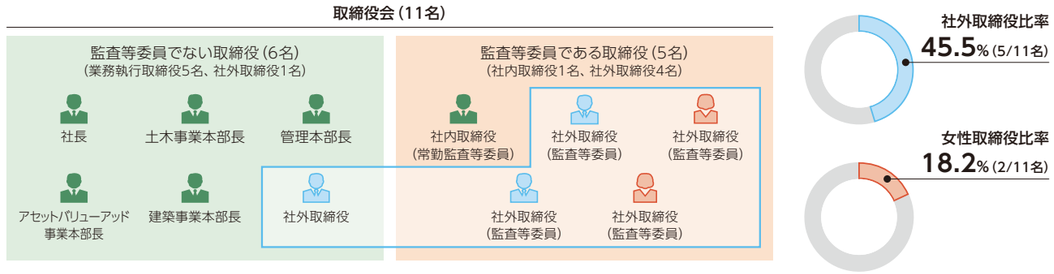


①取締役会	経営の基本方針その他経営上の重要事項の決定を行うとともに、取締役の職務執行の監督を行います。また、法令・定款に定められた事項のほか、取締役会規則で定めた事項を審議・決定します。
②監査等委員会	取締役の職務執行の監査その他法令に定められた職務を行います。
③社長・本部長会議	取締役会に上程する議案のうち、主に持続的成長のための重要な事項について事前審議を行うほか、当該議案が取締役会で決議された後、当該議案の執行に係る具体策の決定を行います。また、業務執行上の一部の個別事項についても決議又は審議します。
④指名・報酬委員会	適切な経営体制の構築に資することを目的として、取締役候補者の指名等について審議します。また、報酬決定に係る客観性および透明性を確保することを目的として、取締役および執行役員の個人別報酬等について審議します。
⑤サステナビリティ委員会	長期視点やマルチステークホルダーの視点に立ったマテリアリティ、マテリアリティに紐づく環境変化（リスク・機会）への対応方針等に関する事項を検討・審議します。
⑥企業価値向上委員会	取締役会からの諮問を受けて、コーポレートガバナンス、資本政策その他の経営上の重要事項について審議します。
⑦コンプライアンス委員会	コンプライアンス上の諸問題について対応します。
⑧リスク・機会マネジメント委員会	長期視点に立ったリスク・機会のマネジメントおよび現事業活動におけるリスク・機会のマネジメントを適正に行います。
⑨環境委員会	気候関連のリスク・機会の抽出、特定、評価を行い、リスク・機会マネジメント委員会に報告します。
⑩投資委員会	会社の資本戦略にもとづき投資案件に関する計画の妥当性を審査し、取締役会および社長・本部長会議に審査結果、論点を報告します。

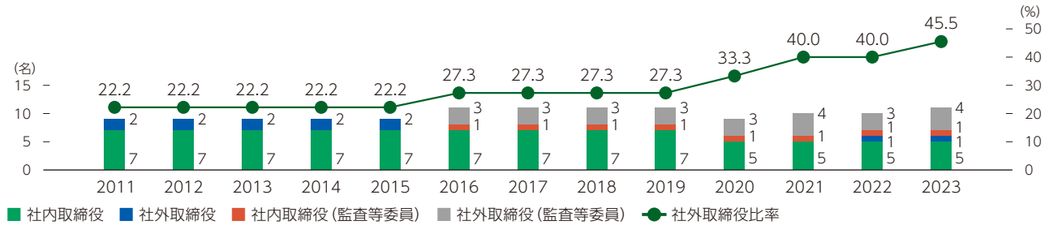
取締役会・監査等委員会の構成

当社の取締役会は、監査等委員でない取締役6名と監査等委員である取締役5名で構成されています。監査等委員でない取締役は、業務執行取締役5名と社外取締役1名（上場企業の経営経験者）が務めています。監査等委員である取締役は、常勤の社内取締役1名と社外取締役4名（総合商社出身者、公認会計士、上場企業の経営経験者、情報・通信企業出身者）が務めています。いずれの取締役も企業経営において重要と考えられる分野の専門的知見を有しています。

現在、取締役会に占める社外取締役の比率は45.5%、女性取締役の比率は18.2%となっていますが、今後も取締役会の独立性やスキルセットを検証し、取締役会の実効性向上を図っていきます。



取締役会における社外取締役比率の変遷



コーポレートガバナンス体制の変遷

	～2019年度		～2022年度	2023年度～
機関設計	2009年6月 任意の諮問機関として、指名委員会および報酬委員会を設置	2016年6月 監査等委員会設置会社へ移行	2021年3月 企業価値向上委員会の設置	2023年4月 サステナビリティ委員会の設置
取締役会の構成等	2009年6月 社外取締役2名（比率22.2%）	2016年6月 社外取締役3名（比率27.3%）	2020年6月 社外取締役3名（比率33.3%） 2021年6月 社外取締役4名（比率40.0%）	2023年6月 社外取締役5名（比率45.5%）
業務執行体制		2019年7月 社長・本部長会議の設置	2021年7月 投資委員会の設置	
役員報酬制度			2021年度 業績連動報酬・株式報酬の運用開始	
社長後継者計画等			2021年度 社長後継者計画等の運用開始	
コンプライアンス 内部統制 リスク管理	2008～2009年度 内部統制委員会の設置 内部通報制度「Nishimatsuホットライン」の設置 コンプライアンス委員会の設置	2015年度 外部相談窓口「職場のほっとテレホン」の設置 2019年度 内部通報制度のWCMS認証登録		2023年4月 リスク・機会マネジメント委員会の設置
政策保有株式	2015年度 政策保有株式の保有・見直し方針の策定	2018年度 政策保有株式の縮減方針の策定	2020年度～ 政策保有株式の縮減（継続）	

コーポレートガバナンス

取締役候補者の選任基準

- 取締役候補者は、知識、経験が豊富で能力が高く、人格の優れた、高い倫理観を有する者より選任する。
- 業務執行取締役候補者は、当社事業の知識・経験が豊富な者や財務会計等の知識に優れた者より選任する。
- 監査等委員である取締役候補者は、専門性や経歴を重視し、適切に監査・監督できると判断される者を選任する。
- 社外取締役候補者は、独立性を重視して選任するほか、専門的知識を有する者、企業経営の経験を有する者を選任する。また、取締役会の多様性を考慮する。

社外取締役の選任理由

地位	氏名	選任理由
社外取締役	松坂 英孝	大阪瓦斯株式会社在職中の豊富な経験に加え、同社代表取締役として培われた幅広い見識を有していることから、当社の経営について客観的視点で監督していただける適切な人財と判断し、社外取締役に選任しています。
社外取締役 (監査等委員)	池田 純	三菱商事株式会社在職中の豊富な経験に加え、同社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ます。また2016年6月から監査等委員である取締役として独立した立場から当社経営に対して監視・監督する役割を担ってきました。これらの経験・実績を踏まえ、当社の経営について客観的視点で監査・監督していただける適切な人財と判断し、監査等委員である社外取締役に選任しています。
社外取締役 (監査等委員)	鈴木 乃里子	公認会計士としての専門的知識に加え、不動産業の会計に関する豊富な経験を有しています。また2021年6月から監査等委員である取締役として独立した立場から当社経営に対して監視・監督する役割を担ってきました。これらの経験・実績を踏まえ、当社の経営について客観的視点で監査・監督していただける適切な人財と判断し、監査等委員である社外取締役に選任しています。
社外取締役 (監査等委員)	久保 俊裕	株式会社クボタ在職中の豊富な経験に加え、同社代表取締役として培われた幅広い見識を有していることから、当社の経営について客観的視点で監査・監督していただける適切な人財と判断し、監査等委員である社外取締役に選任しています。
社外取締役 (監査等委員)	伊藤 弥生	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ他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ことから、当社の経営について客観的視点で監査・監督していただける適切な人財と判断し、監査等委員である社外取締役に選任しています。

取締役会のスキルセット

男性　女性　社外

地位	氏名	取締役に求める専門性および経験								指名・報酬委員会	社内取締役:主な役割 社外取締役:経歴・資格等
		企業経営	建設技術・品質	開発・不動産	環境	財務・会計・ファイナンス	法務・ガバナンス・リスク管理・コンプライアンス	デジタル・IT	グローバル		
代表取締役社長	髙瀬 伸利	●	●		●						執行役員社長
代表取締役	一色 眞人	●	●		●					●	執行役員副社長、土木事業本部長 兼 安全環境本部長
代表取締役	河埜 祐一	●				●	●			●	執行役員副社長、管理本部長 兼 人財戦略室長・地域環境ソリューション事業担当・IR担当
取締役	澤井 良之	●		●		●					専務執行役員、アセットバリューアッド事業本部長
取締役	濵田 一豊		●		●						常務執行役員、建築事業本部長
社外取締役 【独立】	松坂 英孝	●				●	●		●	●	大阪瓦斯株式会社 代表取締役
取締役 (常勤監査等委員)	矢口 弘					●	●	●			
社外取締役 (監査等委員) 【独立】	池田 純	●					●		●	●	三菱商事株式会社 執行役員、三菱商事フードテック株式会社他 代表取締役
社外取締役 (監査等委員) 【独立】	鈴木 乃里子			●		●				●	公認会計士、有限責任あずさ監査法人 シニアマネジャー
社外取締役 (監査等委員) 【独立】	久保 俊裕	●			●		●			●	株式会社クボタ 代表取締役
社外取締役 (監査等委員) 【独立】	伊藤 弥生	●						●		●	株式会社エヌ・ティ・ティ・データビジネス企画推進室長、SGシステム株式会社 執行役員

※ 上記一覧表は、各取締役の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

取締役報酬制度

▌取締役(監査等委員である者を除く。)の報酬制度の概要

当社の取締役(監査等委員である者、およびそれ以外の取締役のうち社外取締役である者を除く。)の報酬は、基本報酬および業績連動報酬で構成します。また、社外取締役(監査等委員である者を除く。)の報酬は基本報酬のみとします。

基本報酬は、役位にもとづき決定する固定報酬(月額報酬)とし、従業員の給与水準および世間相場等を勘案して算定します。

業績連動報酬は、業績目標の達成度合いに応じて決定する変動報酬とし、ベースとなる業績連動報酬を役位別に設定し、これに業績連動係数を乗じて支給額を算定します。支給額算定のため企業価値向上に資する評価指標を役位・職名別に設定するものとし、「目標達成度」および「対前期業績」を年度ごとに評価します。

業績連動報酬は、短期インセンティブとしての現金報酬と長期インセンティブとしての株式報酬に分けて支給します。現金報酬は毎年7月に賞与として支給するものとし、株式報酬は株式給付信託による換算ポイントを毎年6月に付与し、役員退任時に累積ポイント分の株式を支給します。

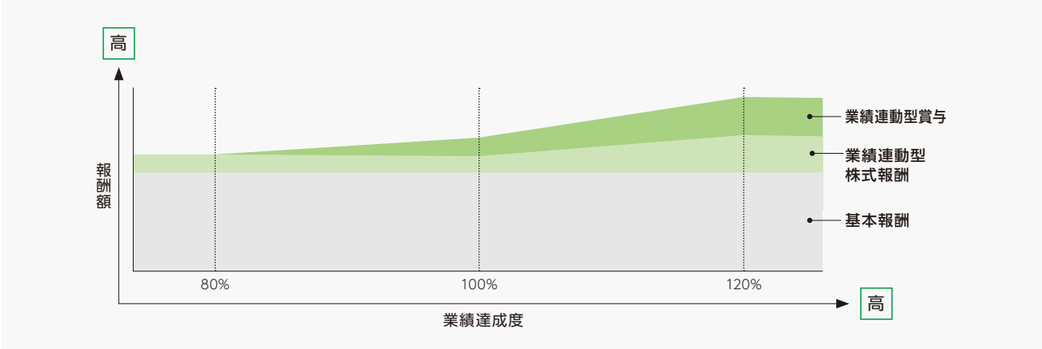
基本報酬と業績連動報酬の割合は、当社の経営戦略、事業環境、職責および目標達成の難易度等を踏まえ、同業他社の動向を参考に、適切に設定します。また、業績連動報酬のうち、金銭報酬と株式報酬の割合は概ね1:1とします。なお、株式報酬には最低報酬額を設定するものとし、業績連動報酬の下限額と同額とします。

以上の方針にもとづき取締役社長が作成した原案を指名・報酬委員会に諮問し、その答申を受けて取締役会において決定します(基本報酬は毎年3月、業績連動報酬は毎年6月に決定)。

報酬構成

区分		業績連動指標	支給方法の概要
基本報酬		—	基準額を金銭により支給
短期 インセンティブ	業績連動型 賞与	(中期経営計画1年目および2年目) ・全社業績(売上高、営業利益、当期純利益) ・各事業本部業績(受注、利益、安全成績、品質成績等)	基準額に業績連動係数を乗じて算出した額を金銭により支給
長期 インセンティブ	業績連動型 株式報酬 (株式給付信託)	(中期経営計画最終年度) ・中期経営計画公表値(売上高、売上総利益、営業利益、ROE、自己資本比率、配当性向) ・各事業本部業績(受注、利益、安全成績、品質成績等)	基準額に業績連動係数を乗じて算出したポイントを付与、役員退任時に累積ポイント相当分の株式を支給

報酬イメージ



▌監査等委員である取締役の報酬制度の概要

監査等委員である取締役の報酬は基本報酬のみとし、監査等委員以外の取締役の報酬および世間相場等を勘案して監査等委員である取締役全員の協議により決定します。

コーポレートガバナンス

取締役の報酬等の額（2022年度）

区分	支給人員	基本報酬	業績連動報酬（金銭報酬）	業績連動報酬（非金銭報酬）	報酬等の総額
取締役（監査等委員を除く） （うち社外取締役）	6名 （1名）	170百万円 （7百万円）	11百万円 （-）	21百万円 （-）	204百万円 （7百万円）
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	6名 （5名）	48百万円 （31百万円）	- （-）	- （-）	48百万円 （31百万円）
合計 （うち社外取締役）	12名 （6名）	219百万円 （39百万円）	11百万円 （-）	21百万円 （-）	252百万円 （39百万円）

※1 業績連動報酬（金銭報酬）の総額は、2022年度における役員賞与引当金繰入額を記載しています。また、業績連動報酬（非金銭報酬）の総額は、信託を用いた業績連動型株式報酬制度「株式給付信託（BBT）」にもとづく、2022年度における役員株式給付引当金繰入額を記載しています。
※2 上記には、2022年6月29日開催の第85期定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役（監査等委員）2名を含めて記載しています。

取締役会の実効性の分析・評価

当社は、会社の持続的成長と企業価値向上のために取締役会が適切な役割を果たしているか確認するため、取締役会の実効性についての分析・評価を毎年1回実施し、取締役会の機能強化および改善に努めています。

2022年度の取締役会の実効性評価を2023年2月から4月にかけて実施しました。評価プロセス、評価結果および今後の取り組みの概要は以下のとおりです。

1 評価プロセス

監査等委員会が主体となり、「取締役会の役割・機能」「取締役会の構成・規模」「取締役会の運営」「監査機関との連携」「社外取締役との関係」「株主・投資家との関係」の6項目について、全取締役に対するアンケートを実施しました。上記6項目は前年度の取締役会実効性評価において監査等委員会から取締役会に報告された事項も含んでおります。

アンケートの集計作業は匿名性を確保するため第三者機関に委託しました。監査等委員会はアンケートの集計結果をもとに分析・評価を行い、その結果を取締役会に報告しました。

2 評価結果の概要

アンケート結果を踏まえ、監査等委員会より取締役会に対して、認識された検討課題や改善点（以下に、主な検討課題を記載）について、解決にむけて早急に計画的な取り組みを進める必要がある旨の報告がありました。

① 企業理念、長期ビジョンの浸透へむけた議論
② 取締役会における議論・審議・報告
③ 取締役会にむけた運営
④ 取締役会で使用する資料
⑤ 役員むけトレーニング

3 今後の取り組み

上記の報告を踏まえ、担当責任者が審議事項と年間スケジュールを策定し、取締役会において積極的に議論を進めてまいります。

政策保有株式

▌政策保有株式の縮減に関する方針

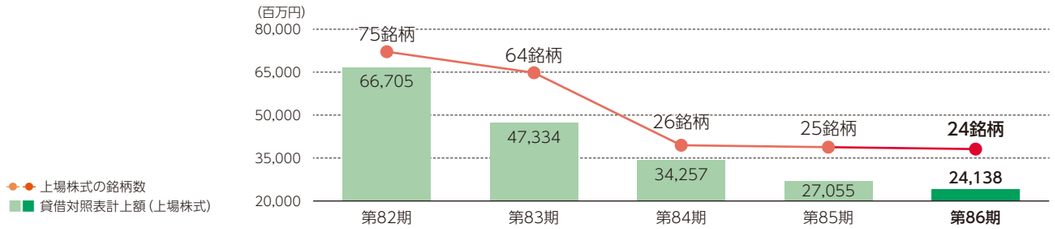
事業運営上必要とされる銘柄のみ政策保有株式として保有するものとし、それ以外の銘柄については特段の事情がない限り縮減する方針とします。

個別の政策保有株式の保有の適否については、社長・本部長会議において毎年度、発行会社との取引の有無、工事情報等の入手状況、その他特段の事情の有無を精査・検証したうえで、取締役会に報告します。取締役会は当該報告を受けて、保有の適否を個別に検証・判断し、検証の内容を開示します。

▌政策保有株式の縮減状況

政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額の合計額

区分	第82期（2018年度）	第83期（2019年度）	第84期（2020年度）	第85期（2021年度）	第86期（2022年度）
銘柄数 うち上場株式の銘柄数	152銘柄 75銘柄	141銘柄 64銘柄	103銘柄 26銘柄	102銘柄 25銘柄	**103銘柄** **24銘柄**
貸借対照表計上額の合計額（百万円） うち上場株式の合計額（百万円）	70,632 66,705	51,261 47,334	38,383 34,257	31,227 27,055	**28,154** **24,138**



▌政策保有株式の議決権行使に関する方針

当社の政策保有株式に係る議決権行使基準は以下のとおりです。

①原則として、すべての議案に対して議決権を行使します。
②政策保有先の中長期的な企業価値向上の観点から、当該企業の経営状況も勘案し、議案ごとの賛否を判断します。特に、合併等の企業再編、業績不振企業による役員退職慰労金の贈呈、第三者割当増資、買収防衛策の導入等に係る議案については、より一層慎重な検討・判断を行います。

コーポレートガバナンス・コードの対応状況

当社はコーポレートガバナンス・コードの各原則をすべて実施しています。コーポレートガバナンス・コードの各原則に対する取り組み方針についての詳細は、当社ウェブサイトをご覧ください。

「コーポレートガバナンス・コードに関する当社の取組み」
「コーポレートガバナンス報告書」
WEB https://www.nishimatsu.co.jp/company/governance.html

社外取締役座談会

久保 俊裕　池田 純　鈴木 乃里子　松坂 英孝

社外取締役
池田 純
三菱商事株式会社での国内外の事業運営、三菱商事フードテック株式会社などでの企業経営の豊富な経験を持つ。2016年6月に当社社外取締役に就任。主に経営全般、新規事業の分野において提言を行っている。

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
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。

“波風を立てる”ことが我々の役割だと思っています

西松建設が持続的な成長を遂げていくにあたり、現状の分析や具体的な課題について、
4名の社外取締役の方々に語っていただきました。

松坂取締役、久保取締役は就任から1年が経過しました。西松建設の取締役会の運営について、どのようにお考えでしょうか。また、池田取締役、鈴木取締役はこれまでの西松建設の変化や課題について、どう見ていますか。

松坂取締役（以下、松坂）：就任にあたり、私は、発想や行動の柔軟性を生み出す基盤となる企業の「基礎力」を上げるため、以下の4つを確認したいと述べました。「社員が個別最適でなく全体最適で思考し、わかりやすく説明できているか」「企業情報が社内で共有され、疑問点を自由に議論する風土があるか」「仕事を平易化できているか。社員が新しい課題にチャレンジし、成長しているか」「目標が共有され、事業ポートフォリオとリスク発生時の影響、対策が整理されているか」。これらは引き続き、取り組みを強化していくことが必要だと思います。

久保取締役（以下、久保）：激変する事業環境の中では、経営陣が現場の状況をスピーディに把握し必要な判断が行える体制が求められますが、そのようなしくみの面で、まだ不十分な点があると思います。現在、事業進捗状況の把握と対応の迅速化への改善に努められており、今後1年間でいかに変化を遂げていけるかを注視しています。また、経営課題に対して多様な側面からの議論をより活発化させていくべきだと思います。

池田取締役（以下、池田）：松坂さん、久保さんという経営経験を持つお二人が入られたことによって、取締役会での議論の方向性や雰囲気がそれまでとは大きく変わったと実感しています。建設業界は横並び意識が強く、他社に先駆けて大きく変化することを避ける傾向がありますが、当社の取締役会では、社外取締役は特にその部分への危機意識を強く持ち、迅速な変革や実行の必要性を訴えています。

鈴木取締役（以下、鈴木）：松坂さんと久保さんは、取締役会において、企業経営に深く携わってこられた経験を踏まえたご発言が多く、社内取締役の皆様にも刺激になっているように思います。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するために、実践や改善に時間がかかりがちなところがあると思いますが、最近の取締役会では、率直な提言をどのように反映しつつ、実行していけばいいかという前向きな意識の変化が強く感じられます。

取締役会では、実効性向上のためにどのような点を意識して発言しておられますか。社外取締役が果たすべき役割も踏まえてお話しください。

鈴木：私は、社外取締役の重要な役割の一つは、企業にとっての常識は必ずしも社会の常識と同じではないことや、企業が行っていることが世の中のルールと違っている場合もあるということを、粘り強く伝えていくことだと考えています。それが不正や不祥事の発生を防ぐ環境の構築に役立ち、ガバナンスの強化にもつながると思います。

池田：耳障りなことでもどれだけ伝えられるかが、社外取締役の最大の役割です。心地よいことだけを言っていては、会社は絶対に変化できません。特に、オープンではない業界であるほど、他の業界出身の社外取締役の経験談は非常に有用です。私は常に、当社の取締役会において、自分が経験したような失敗を繰り返してほしくないという思いから発言しています。

久保：社外取締役は、事業運営そのものに関わる発言はできないものの、先入観を持たずに物事を見られるのが利点です。経営判断のプロセスなどに関して、会社の内部にいる人が気づかない非効率な点があれば、その都度指摘しています。

松坂：私自身の役割は、波風を立てることだと思っています。企業が最終的な意思決定に至るまでには、その時点において想定可能な事態を洗い出しておかなくてはなりません。あらゆる選択肢を検討したうえで意思決定することが取締役会の役割ですから、それを確認するためにあえて反対の立場からの発言も行っています。

社外取締役座談会

池田：最終的な判断を行うには、意思決定に至るまでのプロセスが明確化されていることが非常に重要なので、取締役会で使用する資料でも、結論だけでなく経緯を詳細に記載してほしいと要望しています。

新中期経営計画では、ガバナンスの取り組みに「サステナビリティ経営を意識したスキルセットにもとづく取締役会構成の見直しおよび多様性の確保」を掲げるなど、サステナビリティに重点を置いています。ESGの取り組みに関して、お考えをお聞かせください。

池田：私はESGの中でも、EとSは建設業界そのものだと思っています。建設会社の事業は社会インフラを建造することであり、Sの意識がなくては業界が成り立ちません。また、建設は必然的に環境破壊を伴うものであり、西松建設は150年間、事業を通じてEとSへの対応を行ってきました。ESGの取り組みも、そこを出発点にして考えれば、より説得力があるものになります。一方Gについては、建設は現場で成り立ってきた業界なので、ガバナンスの実質的な構築や整備は、これから本格的に取り組んでいくことになると思っています。

久保：現在、サステナビリティ課題の見直しが進められていますが、大切なことはすべての従業員が中長期的に重要だと考える課題をピックアップし、SDGsの観点から整理すべきだと思っています。日々、現場で事業に携わる社員の目線こそ第一に活かされるべきと考えるからです。西松建設が永続的に成長していくために、外部環境の変化や内部の状態に即して、すべての社員が納得できるものであればと願っています。

松坂：日本は今後さらに人口減少が進み、地方では街そのものが衰退していくと言われています。そうした場所で、地熱発電や木質バイオマス発電事業に投資をして、長期にビジネスを継続させていくにはどのような仕掛けやしくみが必要かという観点を持つことが重要だと思います。事業として取り組む限り利益の確保は重要であり、そこも踏まえてサステナビリティ課題を特定しなくてはなりません。

鈴木：サステナビリティ経営はすぐに成果が表れるものではなく、また事業利益と結び付けて、取り組みを評価することは難しいところがあります。挑戦や失敗を繰り返しながら、中長期的な視点のもと、地道に取り組んでいくことが必要ではないでしょうか。

取締役として持つべき専門性やスキル、ESGに連動した業績連動報酬の導入について、どのようにお考えですか。また、次世代の経営人財も含めた人財育成についてもお聞かせください。

鈴木：西松建設には、誠実さや高い技術力などの強みがありますが、足りないところや変えていくべき部分も少なからずあり、両者のバランスを取りながら、時代の変化に対応していかなくてはなりません。今後、取締役には、そうした部分を融合させていくスキルを持つことが望まれますが、それを報酬体系にどう反映させるかについては、議論が必要だと思います。

池田：当社は2021年に業績連動報酬を導入しましたが、今年度より取締役の報酬算定基準に非財務指標である安全と品質を組み入れることになりました（P.53）。今後、役員報酬とESG指標の連動については引き続き取り組んでいきます。経営資源の中では人財が最も重要であり、役員報酬に限らず、制度をよりESGなども意識した設計にする必要があると考えています。

久保：特に社内取締役は、経営に関する知識が必要です。一方、社外取締役には取締役会の多様性という観点から、多様な専門性を持つ人が就任することが望ましく、新たに社外取締役に就任される方はICTに関する専門性もお持ちなので、よりバランスが取れた取締役会になると思います。業績連動報酬に関しては、内容はすでに精緻なものができています。導入からまだ年数も浅いので、今は見直しを行いながら修正していく段階であり、ESG指標を組み入れるのは次の段階かと思います。

松坂：経営人財の育成については、2021年から「次世代経営層育成計画」というプログラムを実施しており、これを利用して、次世代経営を担う母集団のレベルを引き上げる必要があります。これに加えて、若手の社員を社外に出向させたり、執行役員や取締役に外部人財を取り込んだりするなど、バランスが取れ、厚みのある経営人財の母集団を形成するしくみ作りを提言しています。

池田：ゼネコンはあらゆる業界が顧客になるという意味で、非常に間口が広い業界です。その利点を活かせば、幅広い人脈を築くことも可能になります。今後、責任を背負って経営に携わっていける人財を育成するためにも、若い社員を積極的に外部に出向させ、経営経験を積んでいけるようなしくみの構築に取り組んでほしいと思っています。

新任社外取締役メッセージ

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。

IT関連の見識および多様な業務経験をマネジメント・DX推進に活かす

このたび社外取締役に就任いたしました伊藤弥生です。重責を担うことになり、非常に身の引き締まる思いです。私は数学科を卒業後、長年IT関連に携わってきました。特にSIerでの経験が長く、SEやコンサルティングのほか、営業統括、マーケティング、プロジェクトマネジメント、新規ビジネス創出およびビジネス化、海外企業との提携や協業・経営企画や人事・育成、組織マネジメントなど、幅広い業務を経験してきました。扱った案件は小規模から大規模に及び、公共分野やユーティリティ、物流など多様な業界を経験しています。

これまでの経験を、さまざまな面において活かし、中でもマネジメントや西松建設のDX推進にむけて、お役に立てればと思っています。今後、業界知識などを積極的に吸収して、力を尽くしていく所存です。

西松建設の一層の発展にむけ、努力し、邁進してまいりますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。

コンプライアンス

当社の考えるコンプライアンスは、法令・規則・諸規程の順守にとどまらず、社是・企業理念に則り、あらゆるステークホルダーの信用・信頼のもと、持続的な企業活動を支える土台（企業文化・風土）となるものです。このような考えにもとづき、当社は社内研修などさまざまな取り組みを通じて、役員・社員一人ひとりのコンプライアンス意識の向上を図っています。

コンプライアンス基本方針

『コンプライアンス優先が企業の発展へ』　コンプライアンスとは、法令、倫理などを遵守するための理念であり、使命です。

- 勇気を持って行動しましょう。　あなたがここで変えなければ、この先もきっと変わりません。
- 礼儀正しく行動しましょう。　あなたが嫌だと思うことは、他の人はもっと嫌です。
- 正義の心で行動しましょう。　あなたが一瞬心をなくしたら、会社は一瞬でなくなります。

＊当社のコンプライアンス方針は、当社グループ社員および協力会社の皆様も対象としています。

コンプライアンス推進体制

グループ全体の推進体制

当社は、グループ役員・社員によるコンプライアンスの確実な実践に対する支援・指導を目的として、2009年に「コンプライアンス委員会」を設置し、第三者の目線を加えるため、コンプライアンス委員長には社外出身者を任命しています。毎月開催しているコンプライアンス委員会では、コンプライアンス上の諸問題に関する対応協議を行うほか、コンプライアンス研修の実施など、コンプライアンス体制の維持・向上に取り組んでいます。また、コンプライアンス委員長は取締役会に出席し、諸問題への対応内容の報告および提言・勧告を行っています。

コンプライアンス推進部は、コンプライアンス委員会の事務局としてコンプライアンス推進のイニシアティブを取り、委員会の活動を役員・社員への啓蒙につなげる役割を担っています。

本社の各部署長、各支社長・支店長、グループ会社社長は、「コンプライアンス担当者」として、担当組織の役員・社員への研修・啓蒙活動や通報対応を行っています。

内部通報制度「Nishimatsuホットライン」

当社は、不正行為の抑止や不祥事の早期対応、企業風土の改善を目的とした内部通報制度「Nishimatsuホットライン」を導入しています。また、協力会社むけの通報窓口も設置し、匿名による通報や情報提供ができるしくみにしています。

「Nishimatsuホットライン」は、当社グループの役員・社員全員に配布している「コンプライアンスカード」へ記載し、周知しています。

相談窓口「職場のほっとテレホン」

職場での人間関係の悩みやメンタル面での不安を気軽に相談できる外部相談窓口「職場のほっとテレホン」を設置しています。

「Nishimatsuホットライン」および「職場のほっとテレホン」の利用件数の推移

（単位：件）

区分	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	**2022年度**
Nishimatsuホットライン	20	30	33	28	**45**
職場のほっとテレホン	21	16	12	12	**8**

コンプライアンス推進の取り組み

コンプライアンス研修

コンプライアンス意識の向上とハラスメント撲滅、内部通報制度の理解・浸透を目的として、階層別・職種別の研修やeラーニングを継続的に実施しています。特に2021年度からは管理職から若年層までを網羅した階層別Web研修を実施しており、2022年度は副所長・副課長職を対象として、近年社内で発生した事象を題材とした研修を実施しました。

コンプライアンス監査

毎年、全国の支社支店、本社各部署およびグループ会社を対象に「コンプライアンス監査」を実施し、各部署で過去に発生した事象および今後発生が想定されるリスク項目への対応状況と、コンプライアンス意識の向上にむけた取り組みや活動内容について確認しています。

役員・社員意識調査

役員・社員（派遣社員を含む）を対象とした「コンプライアンス意識調査」を、2年ごとに実施しています。調査の結果と経年の変化から現状を把握し、課題や問題点を分析することで、研修や啓蒙活動を改善しています。

リスク・機会マネジメント

当社グループでは、リスク・機会マネジメントは、社会的責任を果たし、「西松-Vision2030」の実現および中期経営計画の達成のために重要な課題であると認識しています。全社的リスクマネジメントを適正に行うため、従来の管理体制を見直し、長期の視点を含むリスクマネジメント体制へ刷新しました。

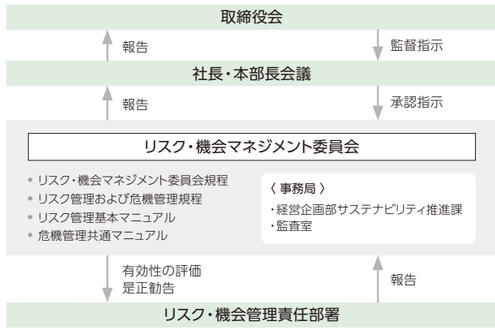
全社的リスク・機会マネジメントの体制と活動

リスク・機会マネジメント委員会規程やリスク管理および危機管理規程等にもとづき、リスク・機会マネジメント委員会（以下、委員会）において、長期視点と事業活動それぞれのリスク・機会マネジメントを行います。

当社グループのリスク・機会を総合的に管理するため、委員会で集約した各々のリスク・機会について管理責任部署を定めています。委員会にて、予防的かつ発見的なリスク・機会マネジメントのモニタリングと有効性評価を行い、問題がある場合は、各々の管理責任部署に対し是正勧告を行います。

委員会は、リスク・機会の管理責任部署、管理体制、管理状況について社長・本部長会議および取締役会へ報告します。

リスクマネジメント体制



長期視点に立ったリスク・機会	事業活動におけるリスク・機会
(1) マテリアリティにもとづく全社経営レベルでのリスク・機会の特定、事業戦略への反映 (2) サステナビリティの具体的なアクションの検討、推進（優先度、推進体制、ロードマップの策定） (3) サステナビリティの具体的なアクションのモニタリング	(1) リスク・機会マネジメントのプロセス整備（リスク・機会の特定と見直し、仮説の妥当性の検証と見直し） (2) リスク・機会マネジメントシステム運用のモニタリング

※事業等のリスクについては、有価証券報告書をご覧ください。

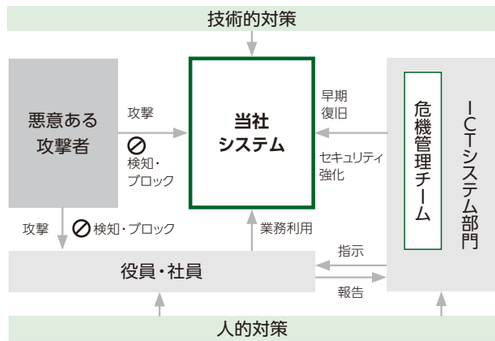
情報セキュリティリスクへの対応

当社グループは、事業上の重要情報および個人情報や取引先の秘密情報について、情報漏えい等による社会的信用の失墜や経済的損失を防ぐため、さまざまな対策を実施しています。

- **未然防止対策**
  - ① **技術的対策**
    - ・コンピュータウイルス、不正アクセス対策の強化
    - ・クラウドサービス利用の可視化・制御
  - ② **人的対策**
    - ・セキュリティ教育、標的型メール訓練の実施
    - ・外部専門家によるセキュリティ診断、リスク調査
- **インシデント発生時の対策**
  - ・経営層を含めたインシデント対応訓練の実施
  - ・早期のシステム復旧にむけたサイバーレジリエンスの強化

昨今のサイバー攻撃は当社だけのリスクにとどまらず、サプライチェーン全体でランサムウェアをはじめとする攻撃に対応することが必要となっています。2022年度には、当社協力会のNネットに対し、情報セキュリティに関する講習会を開催しました。今後、標的型メール訓練やセキュリティ教育の実施等、Nネットを含めたグループ全体で情報セキュリティの向上に取り組んでいきます。

情報セキュリティの体制



取締役および監査等委員 (2023年6月29日現在)

取締役

髙瀬 伸利
代表取締役社長

1980年4月　当社入社
2011年6月　取締役 常務執行役員
2018年4月　代表取締役社長 執行役員社長 (現任)

所有する当社の株式数　11,500株
取締役会への出席状況　16/16回 (100%)

一色 眞人
代表取締役
土木事業本部長
安全環境本部長

1984年4月　当社入社
2016年6月　取締役 専務執行役員
2018年4月　代表取締役 執行役員副社長 (現任)

所有する当社の株式数　9,540株
取締役会への出席状況　15/16回 (94%)

河埜 祐一
代表取締役
管理本部長
人財戦略室長
地域環境ソリューション事業担当
IR担当

1980年4月　当社入社
2015年6月　取締役 常務執行役員
2021年4月　代表取締役 執行役員副社長 (現任)

所有する当社の株式数　26,120株
取締役会への出席状況　16/16回 (100%)

澤井 良之
取締役
アセットバリューアッド事業本部長

2006年3月　株式会社みずほ銀行 執行役員
2010年6月　当社取締役
2019年4月　取締役 専務執行役員 (現任)

所有する当社の株式数　7,720株
取締役会への出席状況　16/16回 (100%)

濵田 一豊
取締役
建築事業本部長

1987年4月　当社入社
2020年6月　取締役 常務執行役員 (現任)

所有する当社の株式数　5,360株
取締役会への出席状況　16/16回 (100%)

松坂 英孝
社外取締役

2015年4月　大阪瓦斯株式会社 代表取締役 副社長執行役員
2019年4月　株式会社オージーキャピタル 取締役会長 (現任)
2019年6月　大阪瓦斯株式会社 顧問 (現任)
2020年6月　広島ガス株式会社 社外取締役 (現任)
　　株式会社南都銀行 社外取締役 (現任)
2022年6月　当社社外取締役 (現任)

所有する当社の株式数　0株
取締役会への出席状況　10/11回 (91%)

監査等委員

矢口 弘
取締役 (常勤監査等委員)

1979年4月　当社入社
2020年6月　取締役 (常勤監査等委員) (現任)

所有する当社の株式数　3,700株
取締役会への出席状況　16/16回 (100%)
監査等委員会への出席状況　15/15回(100%)

池田 純
社外取締役 (監査等委員)

2006年 4月　三菱商事株式会社 執行役員
2009年 6月　三菱商事フードテック株式会社 代表取締役社長
2012年11月　三菱商事ライフサイエンス株式会社 代表取締役社長
　　興人ライフサイエンス株式会社 代表取締役社長
2016年 6月　当社社外取締役 (監査等委員) (現任)
　　ソーダニッカ株式会社 社外取締役(現任)

所有する当社の株式数　0株
取締役会への出席状況　16/16回 (100%)
監査等委員会への出席状況　15/15回(100%)

鈴木 乃里子
社外取締役 (監査等委員)

2008年10月　有限責任あずさ監査法人 シニアマネージャー
2015年10月　有限責任あずさ監査法人 非常勤監査職員
2020年 4月　フロンティア不動産投資法人 監督役員 (現任)
2021年 6月　当社社外取締役 (監査等委員) (現任)

所有する当社の株式数　0株
取締役会への出席状況　16/16回 (100%)
監査等委員会への出席状況　15/15回(100%)

久保 俊裕
社外取締役 (監査等委員)

2014年7月　株式会社クボタ 代表取締役 副社長執行役員
2021年6月　健康保険組合大阪連合会 会長 (現任)
　　健康保険組合連合会 副会長 (現任)
2022年6月　当社社外取締役 (監査等委員) (現任)

所有する当社の株式数　0株
取締役会への出席状況　11/11回 (100%)
監査等委員会への出席状況　10/10回(100%)

伊藤 弥生
社外取締役 (監査等委員)

2008年4月　株式会社エヌ・ティ・ティ・データ 公共システム事業本部ビジネス企画推進室長
2021年6月　株式会社カナデン社外取締役 (現任)
2021年6月　三井住建道路株式会社社外取締役 (現任)
2023年6月　日本郵政株式会社社外取締役 (現任)
　　当社社外取締役 (監査等委員) (現任)

所有する当社の株式数　0株

※ 所有する当社の株式数には、株式報酬制度にもとづく交付予定株式数を含めて記載しています。
※ 取締役会、監査等委員会への出席状況は、2022年度の出席状況を示します。