

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、本社での迅速かつ確か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。

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事は非常に重要で、それがなければ致命的な問題につながる事さえあり得ます。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ほし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いただくことが、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長上、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依り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社に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。

コーポレートガバナンス

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が長期的に安定した良好な関係を維持していく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きみを構築しています。

コーポレートガバナンスの高度化に向けた取り組み

当社は、コーポレートガバナンス体制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2024年度にかけて、取締

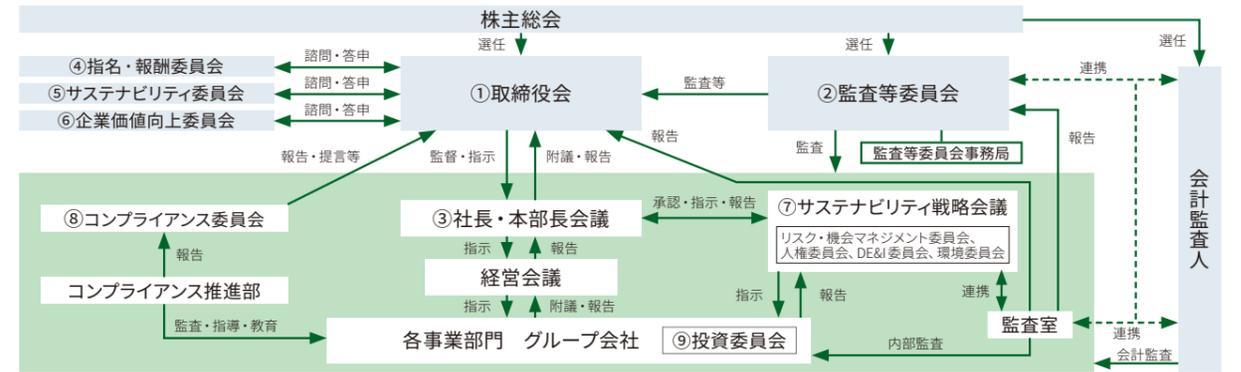
役会構成の見直しおよび多様性の確保を図るほか、サステナビリティの観点から企業価値を高めるため、「サステナビリティ委員会」および「サステナビリティ戦略会議」を設置しました。当社は今後もコーポレートガバナンスのさらなる高度化を図っていきます。

2006年～2014年	2015年～2020年	2021年～2024年
2006年6月 執行役員制度の導入	2015年11月 コーポレートガバナンス・コードに関する取り組み方針を策定	2021年3月 企業価値向上委員会の設置
2008年8月 内部統制委員会の設置	2016年3月 取締役会実効性評価の実施	2021年6月 業績連動報酬・株式報酬の導入
2009年3月 内部通報制度「Nishimatsu ホットライン」の設置	2016年6月 監査等委員会設置会社へ移行	2021年7月 投資委員会の設置
2009年6月 社外取締役2名を初選任	2018年8月 政策保有株式の縮減に関する方針の策定	2021年9月 社長後継者計画等の運用開始
2009年7月 指名委員会及び報酬委員会を設置 コンプライアンス委員会の設置	2019年7月 社長・本部長会議の設置	2022年4月 東証の新市場区分見直しにより「プライム市場」へ移行
		2023年4月 サステナビリティ委員会の設置
		2024年3月 サステナビリティ戦略会議の設置

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



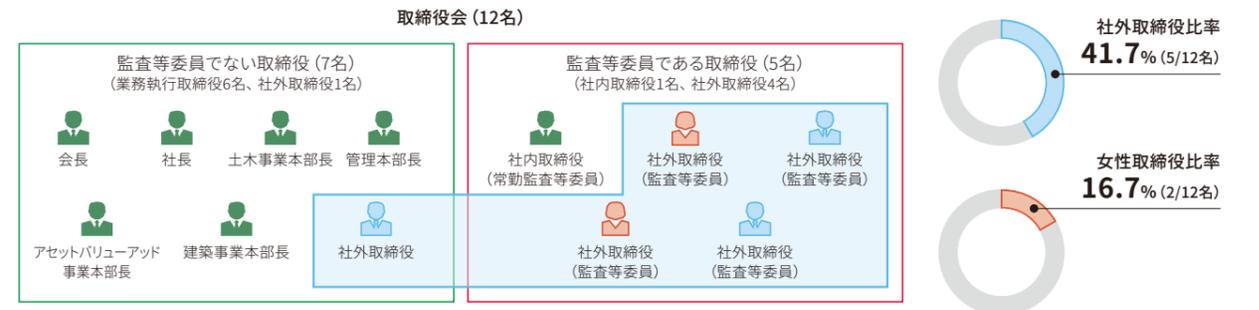
①取締役会	経営の基本方針その他経営上の重要事項の決定を行うとともに、取締役の職務執行の監督を行います。また、法令・定款に定められた事項のほか、取締役会規則で定められた事項を審議・決定します。
②監査等委員会	取締役の職務執行の監査その他法令に定められた職務を行います。
③社長・本部長会議	取締役会上に上程する議案のうち、主に持続的成長のための重要な事項について事前審議を行うほか、当該議案が取締役会で決議された後、当該議案の執行に係る具体策の決定を行います。また、業務執行上の一部の個別事項についても決議又は審議します。
④指名・報酬委員会	適切な経営体制の構築に資することを目的として、取締役候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個人の個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サステナビリティ戦略会議	マテリアリティ解決および持続可能な社会の実現に向けたサステナビリティ戦略について検討・実践します。また、サステナビリティ戦略会議内に、サステナビリティ推進に不可欠かつ強化が急務な分野の委員会(リスク・機会マネジメント委員会、人権委員会、DE&I委員会、環境委員会)を設置しています。
⑧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。
⑨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7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6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(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41.7%、女性取締役の比率は16.7%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、多様性を検証し、取締役会の実効性向上を図っていきます。



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	大阪瓦斯株式会社に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)	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)	久保 俊裕	株式会社クボタに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・データ他各社に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。
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社に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

地位	氏名	取締役に求める専門性および経験								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	サステナビリティ (環境・社会)	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	指名・報酬委員会	サステナビリティ委員会	
取締役会長	高瀬 伸利	●	●		●							執行役員会長
代表取締役社長	細川 雅一	●	●		●					◆		執行役員社長
代表取締役	一色 真人	●	●		●					◆		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	濱田 一豊	●	●		●							専務執行役員、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)	川野 秀之				●		●					
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
社外取締役 (監査等委員)【独立】	大下 元	●			●	●	●	●		◆		JFEエンジニアリング株式会社 代表取締役社長 JFEホールディングス株式会社 取締役

※ 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、役位に基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」を年度毎に評価します。

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。

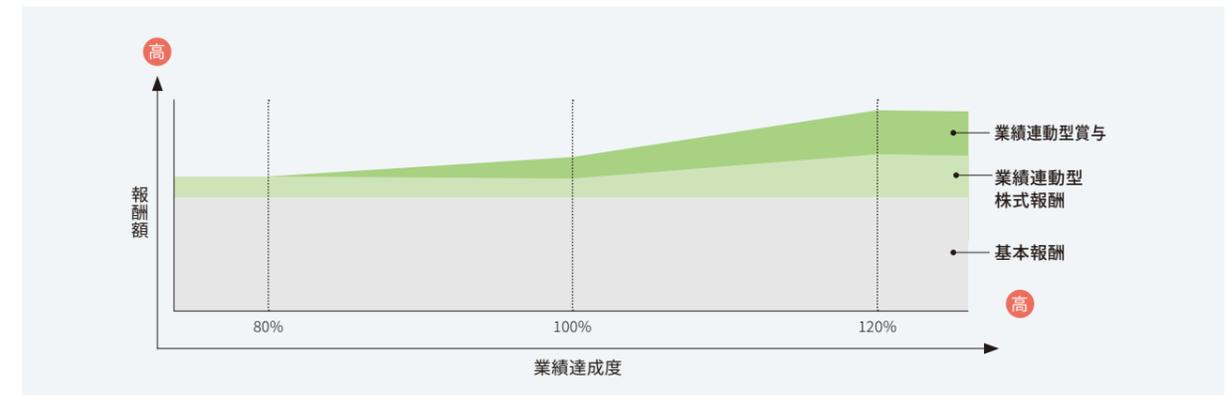
基本報酬と業績連動報酬の割合は、当社の経営戦略、事業環境、職責および目標達成の難易度等を踏まえ、同業他社の動向を参考に、適切に設定します。また、業績連動報酬のうち、金銭報酬と株式報酬の割合は概ね1:1とします。なお、株式報酬には最低報酬額を設定するものとし、業績連動報酬の下限額と同額とします。

以上の方針に基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（2023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)	165百万円 (10百万円)	34百万円 (-)	25百万円 (-)	225百万円 (10百万円)
取締役（監査等委員） （うち社外取締役）	5名 (4名)	56百万円 (38百万円)	- (-)	- (-)	56百万円 (38百万円)
合計 （うち社外取締役）	11名 (5名)	221百万円 (48百万円)	34百万円 (-)	25百万円 (-)	282百万円 (48百万円)

※ 業績連動報酬（金銭報酬）の総額は、2023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）」に基づく、2023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。

取締役会実効性の評価について

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どうかを確認するため、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及び改善に努める旨を「コーポレートガバナンス・コードに関する当社の取組み」に定めております。

この取り組み方針に基づき、2024年1月から3月にかけて、取締役会の実効性についての分析・評価を下記1.のとおり実施しました。取締役会は、下記3.の評価結果を受けて、コーポレートガバナンスの一層の高度化を図るため、下記5.のとおり、今後も継続して取締役会の実効性向上に取り組むことを確認しました。

1. 評価プロセス

取締役会事務局が主体となり、全取締役に対するアンケートを実施しました。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、そのアンケートの集計結果をもとに分析・評価を行い、取締役会に報告・協議しました。

アンケート対象期間 : 2023年4月～2024年3月
 アンケート項目検討 : 2023年10～12月
 アンケート回答（匿名） : 2024年1～2月
 アンケート結果集計・分析 : 2024年3月
 取締役会報告・協議 : 2024年3月、5月

2. アンケートの評価項目

評価項目は、「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」とし、前年度の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加味して決定しました。

3. 評価結果の概要

評価の結果、当社の取締役会は、議長による適切な議事進行や各取締役の活発な発言により率直な議論がなされており、実効性が確保されていることが確認できました。

特に、社外取締役が適切に助言・監督を行うための機会が提供されている点や後継者計画に関する議論が適切になされている点は、当社取締役会の強みであると認識しております。

4. 前回課題への対応

前年度に主な検討課題とした項目への対応状況は以下の通りです。

- ① 企業理念、長期ビジョンの浸透へ向けた議論：主に社長・本部長会議で議論し、取締役会での議論は課題が残りました。
- ② 取締役会における議論・審議・報告：付議事項を整理し、決議事項を見直しするとともに、報告事項を充実させました。
- ③ 取締役会に向けた運営：社外取締役への議案の事前説明の充実に取り組みました。
- ④ 取締役会で使用する資料：資料のレベルアップに取り組みました。
- ⑤ 役員向けトレーニング：研修会を実施しましたが、計画や内容に課題が残りました。

5. 課題を踏まえた今後の取り組み

当社取締役会の実効性をさらに高めるためには、前回課題の対応に引き続き取り組むとともに、特に以下の項目については重点的な課題と認識しました。

- ① 取締役会の在り方に関する検討
- ② 役員向けトレーニング

今後、取締役会において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。

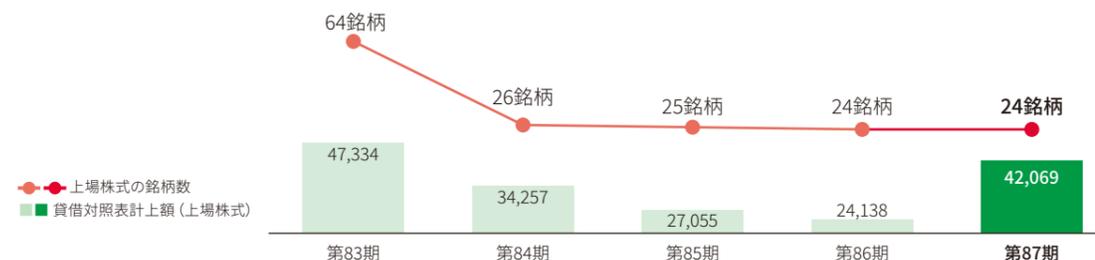
個別の政策保有株式の保有の適否については、社長・本部長会議において毎年度、発行会社との取引の有無、工事情報等の入手状況、その他特段の事情の有無を精査・検証したうえで、取締役会に報告します。取締役会は当該報告を受けて、保有の適否を個別に検証・判断し、検証の内容を開示します。

■ 政策保有株式の縮減状況

当社は、2018年度に縮減方針を定めて以降、政策保有株式を大幅に縮減してきましたが、2023年度は保有銘柄の株価が上昇傾向にあったため貸借対照表計上額が増加しました。今後も政策保有先との対話を継続し、政策保有株式のさらなる縮減に努めます。

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83期 (2019年度)	第84期 (2020年度)	第85期 (2021年度)	第86期 (2022年度)	第87期 (2023年度)
銘柄数	141銘柄	103銘柄	102銘柄	103銘柄	102銘柄
うち上場株式の銘柄数	64銘柄	26銘柄	25銘柄	24銘柄	24銘柄
貸借対照表計上額の合計額（百万円）	51,261	38,383	31,227	28,154	46,204
うち上場株式の合計額（百万円）	47,334	34,257	27,055	24,138	42,069



■ 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、全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

に対する取り組みおよびコーポレート・ガバナンス報告書は、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」

➡ <https://www.nishimatsu.co.jp/company/governance.html>

コンプライアンス

当社の考え方

当社の考えるコンプライアンスは、法令・規則・諸規程を順守するとどまらず、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行える土台（企業文化・風土）となるものです。このような考

えに基づき、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。

コンプライアンス推進体制

当社は、グループ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「コンプライアンス委員会」を設置しており、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。

コンプライアンス委員会は毎月開催し、コンプライアンス上の諸問題に関する対応・協議や、コンプライアンス研修の計画・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・社員への周知・啓蒙を行っています。

内部通報制度

当社は、不正・腐敗行為の抑止、不祥事の早期対応および企業風土の改善を目的とした通報窓口「Nishimatsu ホットライン」（「ホットライン」）を設置しており、すべてのステークホルダーが、実名または匿名で通報できる体制を構築しています。

ホットラインに寄せられた通報は、直ちに管理本部長およびコンプライアンス委員長へ報告され、コンプライアンス推進部が通報者の保護および情報の保秘に十分配慮した上で、社内各部署と連携して事実関係を確認します。通報どおりの事実が確認された場合は、必要な正措置と再発防止策の策定、不正行為等を行った社員に対する懲戒処分などの措置を講じるとともに、対応結果を通報者へフィードバックします。なお、懲戒処分となった事案については、経営会議へ報告されます。

通報件数

2023年度は、38件の通報をホットラインで受け付けました。そのうち、事実であることが確認された事案は23件で、それぞれの事案において必要な措置がとられました。

相談窓口

当社は、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	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
Nishimatsu ホットライン	30	33	28	45	38
職場のほっとテレホン	16	12	12	8	6

コンプライアンス研修

コンプライアンス意識の向上、腐敗・不正行為とハラスメント行為の撲滅および内部通報制度の理解・浸透を目的として、各階層別・職種別の研修や全社員むけのeラーニングを継続的に実施しています。2023年度も例年同様、当社のコンプライアンス体制や腐敗防止を含むコンプライアンスに関する直近の課題について周知しました。

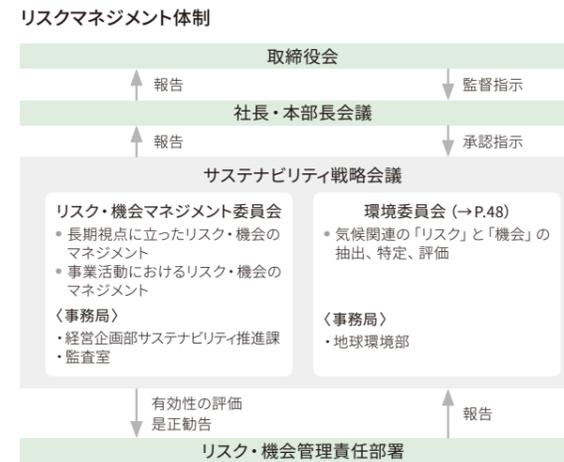
一般社団法人日本建設業連合会が「企業行動規範実践推進月間」と定めている毎年10月には、役員・社員のコンプライアンス意識の高揚・維持を目的として、西松グループの役員および幹部職員にむけたコンプライアンス研修を実施し、経営層のコンプライアンス意識の向上を図っています。

リスク・機会マネジメント

全社的リスク・機会マネジメントの体制と活動

当社グループのリスクと機会の管理を適正に行い損失の最小化と持続的成長を図るため、社内規程にもとづき、サステナビリティ戦略会議(リスク・機会マネジメント委員会、環境委員会)にて、リスク・機会の情報を集約して組織横断的な監視を行い、当社グループのリスクを総合的に管理しています。

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、同会議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。あわせて、リスク・機会の管理体制および管理状況を、社長・本部長会議に報告し、社長・本部長会議での審議・承認後、取締役会へ報告されます。取締役会は社長・本部長会議からの報告内容を審議し、会社としての最終的な承認を行います。



リスク・機会マネジメント委員会

リスク・機会マネジメント委員会は、リスクと機会に関する全社的リスク管理を適正に行うことを目的としており、「長期視点に立ったリスク・機会のマネジメント」および「事業

活動におけるリスク・機会のマネジメント」を実施します。
※ 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。

事業活動におけるリスクの管理	事業活動における機会、長期視点に立ったリスク・機会の管理
・リスク管理の整備・運用上の有効性の観点から、責任部署と監査室によるリスク評価結果の適否を判断。必要に応じて、リスクのレベル定義や仮説の妥当性を見直すよう責任部署に指示。 ・発生可能性・影響度がともに高く「High」と判断したリスクについては、責任部署が策定した具体的対策の効果等を検証し、リスク管理の状況を四半期ごとにモニタリング。	サステナビリティスローガン（基本方針）やマテリアリティ等にもとづき、年に1回、仮説の妥当性を検証。必要に応じて責任部署に見直しを指示し、サステナビリティの推進にむけた具体的なアクションを検討・モニタリング。

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事業の過程で入手した個人情報や取引先の秘密情報を保有しています。情報漏えい等による経済的損失および信用失墜を防ぐため、様々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

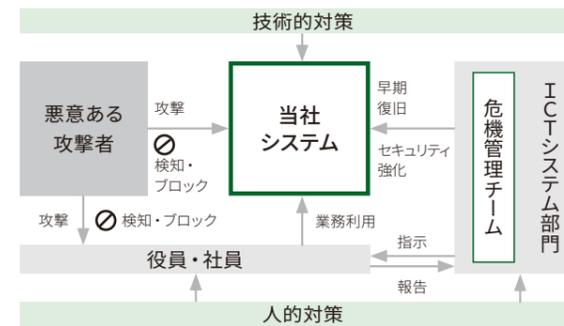
インシデント発生時の対策

- ・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

昨今のランサムウェア・標的型メールをはじめとしたサイバー攻撃は当社だけのリスクに留まらず、サプライチェーン全

体で対応することが必要です。当社では、2023年度に当社協力会のNネットに対し、標的型メール訓練や情報セキュリティに関する講習会を開催しました。今後も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 (2024年6月27日現在)

取締役



高瀬 伸利

取締役会長

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
2024年 6月 取締役会長 執行役員会長 (現任)

所有する当社の株式数 13,919株
取締役会への出席状況 15/15回 (100%)



細川 雅一

代表取締役社長

1987年 4月 当社入社
2024年 4月 執行役員副社長
2024年 6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 3,401株



一色 真人

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 11,817株
取締役会への出席状況 14/15回 (93%)



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 28,397株
取締役会への出席状況 15/15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 9,472株
取締役会への出席状況 15/15回 (100%)



濱田 一豊

取締役 建築事業本部長

1987年 4月 当社入社
2024年 4月 取締役 専務執行役員 (現任)

所有する当社の株式数 6,811株
取締役会への出席状況 15/15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
(2024年6月退任)
株式会社南都銀行 社外取締役
(2024年6月退任)
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 15/15回 (100%)

監査等委員



川野 秀之

取締役 (常勤監査等委員)

1987年 4月 当社入社
2024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 500株



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 15/15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 15/15回 (100%)
監査等委員会への出席状況 15/15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
(2024年6月退任)
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
取締役会への出席状況 10/10回 (100%)
監査等委員会への出席状況 9/10回 (90%)



大下 元

社外取締役 (監査等委員)

2017年 3月 JFEエンジニアリング株式会社代表取締
役社長
2017年 6月 JFEホールディングス株式会社取締役
(2024年6月退任)
2024年 4月 JFEエンジニアリング株式会社特別顧問
(現任)
2024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

※ 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、2023年度の出席状況を示します。