

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・諸規定を順守するにとどまらず、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行える土台（企業文化・風土）となるものです。当社は、研修や不正抑止のしくみの整備と見直しにより、役職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。

コンプライアンス推進体制

グループ全体の推進体制

当社はグループ役職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、「コンプライアンス委員会」を2009年に設置しました。第三者の目線を加えるため、社外出身者を委員長に任命し、取締役会に出席して問題提起および提言を行っています。委員会は、月1回の会議でコンプライアンス上の諸問題に関する対応を行うほか、コンプライアンス研修の実施・指導などに取り組んでいます。コンプライアンス推進部はコンプライアンス推進のイニシアティブを取り、本社各部署長、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、役職員への研修を通じた啓蒙や通報対応を行っています。また、コンプライアンス委員会の事務局として、委員会活動を役職員への啓蒙につなげる役割を担っています。

内部通報制度「Nishimatsuホットライン」

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を導入しています。当社グルー

プのみならず、協力会社むけの通報窓口も設置し、また、匿名での通報や情報提供もできるしくみとしています。

■対象（通報者）

- ・当社グループ役職員とその家族（派遣社員、退任・退職後1年以内の役職員を含む）
- ・協力会社役職員など

■通報窓口

- 社内：コンプライアンス推進部または職場の上席
- 社外：外部の第三者通報サービス

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	2017 年度	2018 年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度
Nishimatsuホットライン	29	20	30	33	28
職場のほっとテレホン	23	21	16	12	12

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。2021年度は、全国の工事現場および各支社・支店の営業部門の管理職を対象に、近年発生した事象を踏まえ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、または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。

従業員意識調査

2年ごとに全役職員（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。

リスクマネジメント



全社的リスクマネジメント

事業環境が絶え間なく変化し不確実性が高くなる中、当社が目標達成確度を上げるためには、リスクへの感度を上げ、潜在的なリスクを察知し、対策を講じていく必要があります。

ます。そのため、当社グループでは、全社的リスクマネジメントを実施し、現場や各部署だけでは対応できないリスクへの対応に努めています。

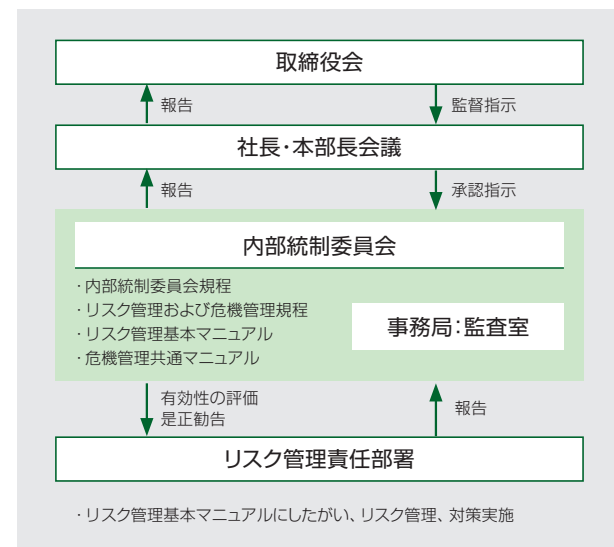
リスクマネジメント体制・手順

各事業本部長らを委員とする内部統制委員会は、リスクの発生可能性・影響度を低減するために、四半期ごとにリスクの評価と検証、対策の策定、対策の実施状況の確認を行っています。

手順

- ① リスク管理責任部署は、個別リスクを評価。
- ② 監査室は、リスク管理責任部署にヒアリングを実施、評価を検証。
- ③ 内部統制委員会は、リスク管理の整備・運用上の有効性の観点から評価を検証。問題がある場合は、リスクのレベル定義や判断基準の見直しをリスク管理責任部署に指示。
顕在化したハイリスクについては、リスク管理責任部署が対策を策定し、対策の実施状況をモニタリングします。

リスクマネジメント体制



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。情報漏えいやICTシステムの停止などによる損失および社会的信用の失墜を防ぐとともに、従業員が安心して勤務できる環境を整えるため、以下の対策を実施しています。

未然防止対策

■技術的対策

- ・情報セキュリティポリシーの定期的な見直し
- ・不正アクセス防止
- ・コンピュータウイルス対策

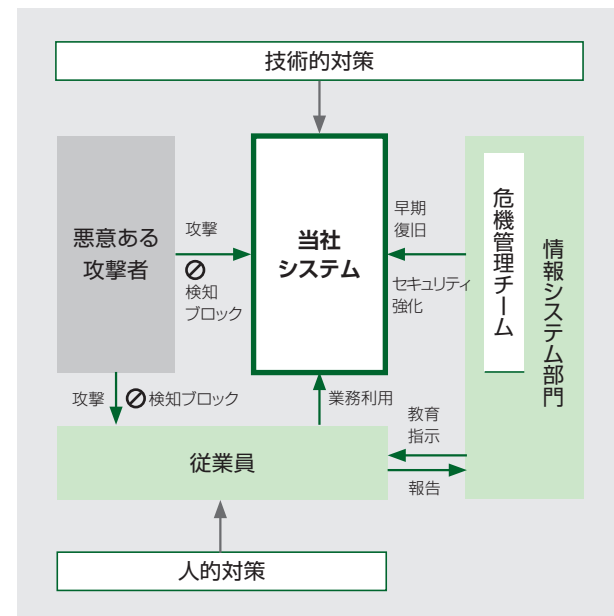
■人的対策

- ・情報リテラシー向上のための社員教育
- ・サイバー攻撃訓練

インシデント発生時の対策

- ・インシデント発生時の社内体制や対応方法の整備
- ・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

情報セキュリティの体制



コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制のさらなる高度化にむけて

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。2021年度には社長後継者計画および次世代経営層育成計画の運用を開始しました。また、2022年度には上場企業の経営経験者2名を社外取締役として招聘することにより、経営監督機能の強化を図っています。当社はこれらの取り組みを通じて、コーポレートガバナンス体制のさらなる高度化を図っていきます。

基本的な考え方

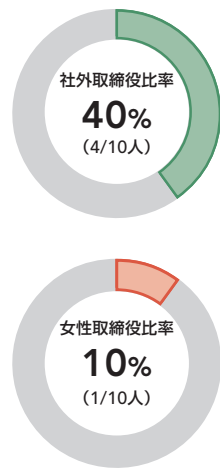
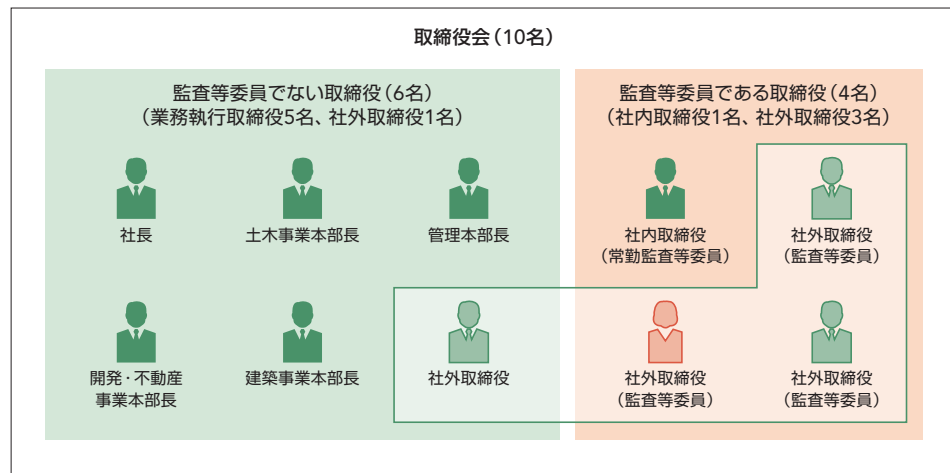
当社は、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、コーポレートガバナンスを充実させ、当社とステークホルダーとの間に長期的に安定した良好な関係を

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、並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。

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4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3名（総合商社出身者、公認会計士、上場企業の経営経験者）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割合は40%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、土木事業、建築事業、国際事業、開発・不動産事業の知識・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。

Vision	Strategy	Business	Technology & Quality	Environment	Social & People	Governance	Data Section
--------	----------	----------	----------------------	-------------	-----------------	------------	--------------

社外取締役の選任理由

役位	氏名	選任理由
社外取締役	松坂 英孝	大阪瓦斯株式会社が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材と判断し、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	三菱商事株式会社が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材と判断し、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材と判断し、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材と判断し、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

役位	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	グローバル		
代表取締役社長	高瀬 伸利	●	●		●					執行役員社長、人財戦略室長
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・環境・エネルギー事業担当
代表取締役	河埜 祐一	●				●	●		●	執行役員副社長、管理本部長 兼 人財戦略室副室長・IR担当
取締役	澤井 良之	●		●		●				専務執行役員、開発・不動産事業本部長
取締役	瀧田 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

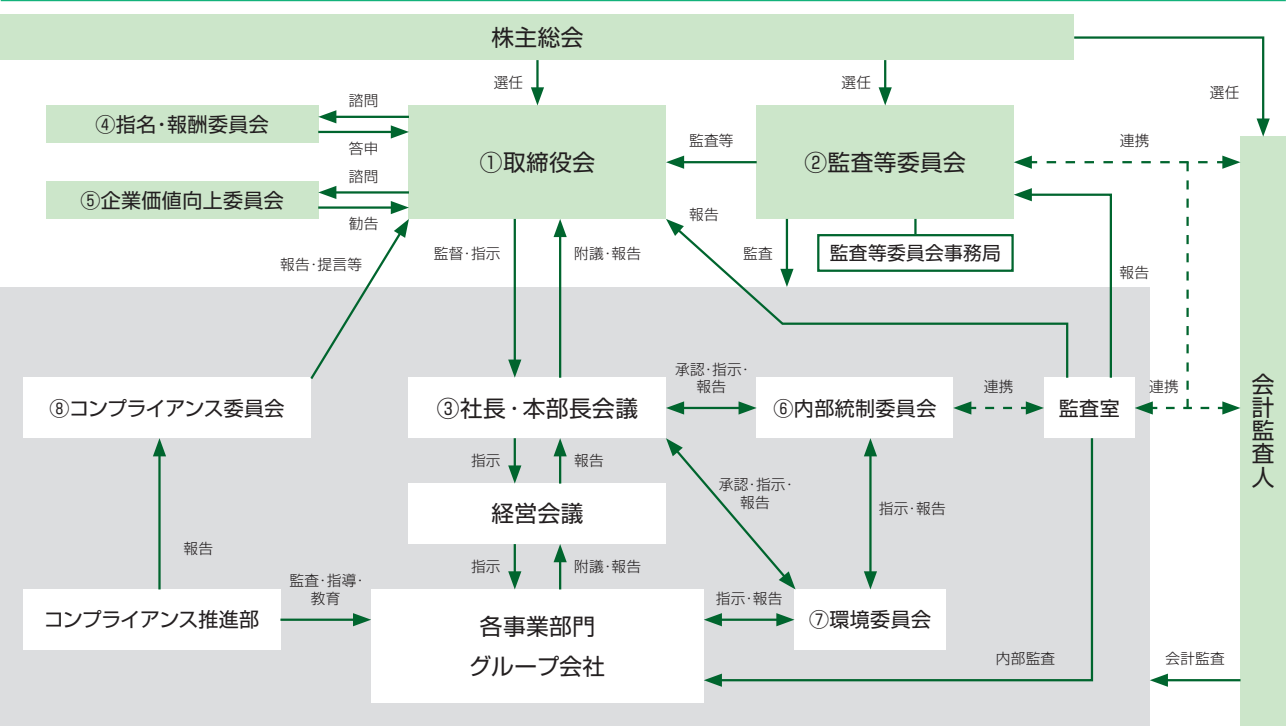
※ 上記一覧表は、各取締役の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

コーポレートガバナンスの変遷

	～2015年度	～2018年度	～2021年度	2022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・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	2022年4月 環境委員会の設置
取締役会の構成等	2009年6月 社外取締役2名	2016年6月 社外取締役（監査等委員）3名	2021年6月 社外取締役（監査等委員）4名 社外取締役の比率40%	2022年6月 社外取締役4名（うち監査等委員3名） 社外取締役の比率40%
業務執行体制の強化			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	
取締役へのインセンティブ付与			2021年6月 業績連動型株式報酬制度の導入	
社長後継者計画・次世代経営層育成計画			2021年度 社長後継者計画・次世代経営層育成計画の策定および運用	2022年度 社長後継者計画・次世代経営層育成計画の運用
政策保有株式の縮減	2015年11月 政策保有株式の保有・見直し方針の策定	2018年11月 政策保有株式の縮減方針の策定	2020年度 政策保有株式の大幅縮減	

コーポレートガバナンス

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または審議します。
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。
⑥内部統制委員会	内部統制に関する事項について審議し、内部統制を維持・推進するとともに、全社的なリスク管理を行います。
⑦環境委員会	気候関連の「リスク」と「機会」の抽出、特定、評価を行い、「リスク」については内部統制委員会に、「機会」については社長・本部長会議にそれぞれ報告します。
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。

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中長期的な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。

2021年度の分析・評価を2022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、「取締役会の構成・運営」「内部統制、リスクマネジメント、コンプライアンス」「役員報酬制度」「長期ビジョン」「指名・報酬委員会」の5項目に関

して、全取締役に対して記述式のアンケートを実施しました。上記5項目は前年度の取締役会実効性評価において検討課題とされた事項であり、解決のために今後どのような取り組みが必要かについても併せて意見を聴取しました。

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、その結果を取締役に報告しました。

(2) 評価結果の概要

監査等委員会より、上記5項目に関しての見解が示され、これらについて具体的な成果を上げるため、目標や優先順

位を設定し、計画的に議論を進めるべきであるとの提言がなされました。

① 取締役会の構成・運営について

取締役会のスキルセット検証も含め、取締役会のあり方についてコンセンサスを形成する必要がある。また、取締役会における議案の附議議基準や判断材料となる上程資料、参考資料についても再考の余地がある。

② 内部統制、リスクマネジメント、コンプライアンス

内部統制、リスクマネジメント、コンプライアンスに関し、より深く議論する時間を確保する必要がある。

③ 役員報酬制度

2021年度に業績連動報酬および株式報酬を導入したが、さらなる企業価値向上にむけて、継続的な役員報酬制度の

検証や見直しが必要である。

④ 長期ビジョン

長期ビジョンの議論は、企業理念の実現、ステークホルダーへの価値提供、総合力企業への変革にむけての最重要議題であり、集中的に審議する機会を確保する必要がある。

⑤ 指名・報酬委員会

指名・報酬委員会の在り方や位置づけ、機能について、継続審議が必要である。

(3) 今後の取り組み

上記の提言を踏まえ、管理本部長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いきます。

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。

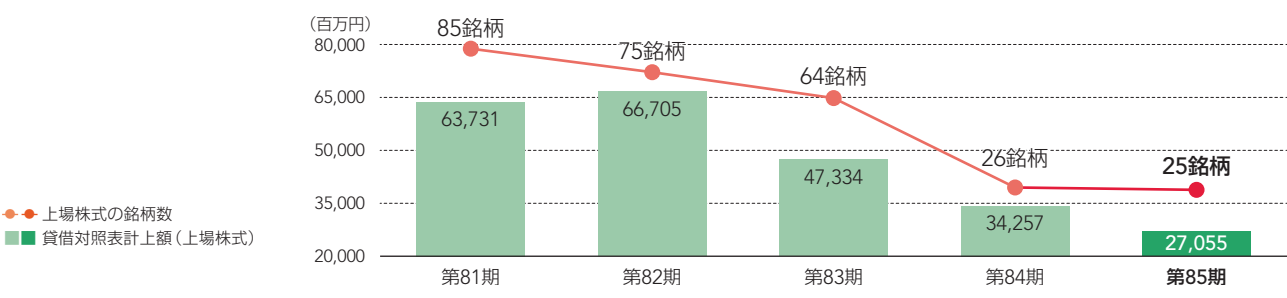
個別の政策保有株式の保有の適否については、関連部

署の責任者で組織する「政策保有株式検証委員会」が毎年度、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。取締役会は同委員会の報告を受けて、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81期 (2017年度)	第82期 (2018年度)	第83期 (2019年度)	第84期 (2020年度)	第85期 (2021年度)
銘柄数	164銘柄	152銘柄	141銘柄	103銘柄	102銘柄
うち上場株式の銘柄数	85銘柄	75銘柄	64銘柄	26銘柄	25銘柄
貸借対照表計上額の合計額(百万円)	67,843	70,632	51,261	38,383	31,227
うち上場株式の合計額(百万円)	63,731	66,705	47,334	34,257	27,055



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。

- 原則として、すべての議案に対して議決権を行使します。
- 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。

社外取締役からのメッセージ

西松建設の持続的な企業価値向上にむけて

社外取締役4名の方に、社会・経済・環境など世の中の変化、西松建設の現状と課題、西松建設に期待することを語っていただきました。



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。

池田取締役は就任7年目となりますが、就任当初からの西松建設の変化、現状の課題を教えてください。

厳しい環境下で発揮できる

絶対的な強みを認識し、変化に挑戦

池田 社外取締役・監査等委員として7年目に入りました。この間、世の中の変化は大きく、これまでの前提が通用せず、予測困難なことが多くなっています。特にこの1年、当社は、資本業務提携などで大きな決断、実行を経験しました。また一方で、SDGs、ESG、TCFD、脱炭素、DXなどに関連して市場からの要求は多岐にわたり、具体的な取り組み姿勢を問われるようになっていきます。その対応には、経営資源、特に人的資源の投下が必要です。東証でプライム市場を選択した以上、避けて通れない道です。

このような中、当社は取締役会の運営をはじめとして、制度の見直しや組織改編を逐次実施してきました。しかしながら、堅実、真面目と社内外で評される企業文化もあり、市場の変化を先取りする大胆な変化には至っていません。長く培われてきた堅実、真面目という企業文化は安心感、信頼感につながる、会社として極めて重要な要素ですが、保守的で変化、変革に挑戦する姿勢が弱いという面も否めません。また、業界や自社のおかれた状況が他と比較して特殊であると考える傾向も見られます。これは横並び意識につながり、変革を阻害しかねません。当社の規模、業界内での立ち位置

は、市場の変化、業界の変化を先取りするに適していると思います。よりスピード感のある、大胆な変革が期待されます。

大胆な変革は、将来にむけた事業戦略の構築において特に重要です。建設業各社が掲げる脱単純請負とは、事業リスクを自ら負うということです。従来とは異なる観点での検討、取り組みが必要であり、これは環境・エネルギーなどの新規事業に限らず、建設事業、開発・不動産事業においても同様です。今後、取り巻く環境がますます厳しくなることが想定される中、リスクが大きいからといって何もやらなければ、衰退、消滅にむかわざるを得ません。会社としてのリスク負担能力の限界を見極めながら、組織全体で覚悟をもって挑戦することが必要です。厳しい環境下で発揮できる絶対的な強みが何かを全員で認識し、これを梃子として変化に挑戦し、新しい価値をつくる総合力企業として持続的に発展することを期待します。

.....

就任2年目となる鈴木取締役から見た西松建設の現状の課題とは何でしょうか。

新しい時代の流れや変化に

柔軟に対応できる人財の育成を

鈴木 社外取締役・監査等委員に就任した昨年6月、円滑なコミュニケーションと信頼関係の構築をめざし業務に取り組み始め、あっという間に1年が経ちました。コロナ禍



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。

コーポレートガバナンス

取締役報酬制度

■ 取締役（監査等委員を除く）の報酬制度の概要

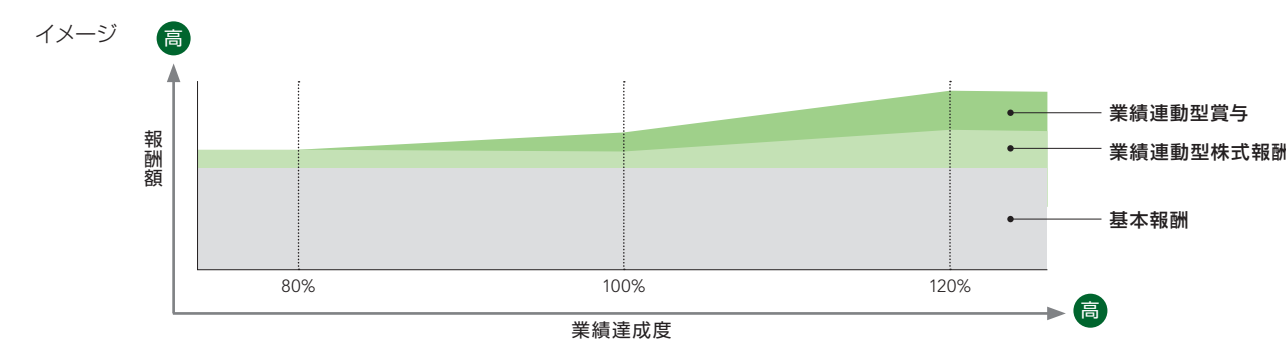
当社の取締役（監査等委員である者およびそれ以外の取締役のうち社外取締役である者を除く）の報酬は、基本報酬および業績連動報酬で構成します。また、社外取締役（監査等委員である者を除く）の報酬は基本報酬のみとします。

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、「期首目標の達成度」および「対前期業績」を年度ごとに評価します。

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	単年度の連結業績達成度	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）	単年度の連結業績達成度	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



■ 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。

取締役の報酬等の額（2021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）	5名 （-）	165百万円 （-百万円）	23百万円 （-）	20百万円 （-）	208百万円 （-）
取締役（監査等委員）（うち社外取締役）	5名 （4名）	47百万円 （31百万円）	- （-）	- （-）	47百万円 （31百万円）
合計（うち社外取締役）	10名 （4名）	212百万円 （31百万円）	23百万円 （-）	20百万円 （-）	255百万円 （31百万円）

※ 業績連動報酬（金銭報酬）の総額は、2021年度における役員賞与と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、2021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。

社外取締役からのメッセージ

でなかなか対面での交流が難しい中、取締役会や事業本部長などとの意見交換、支社監査などでの現場の方々との関わりを通じて、当社の堅実的で真面目な社風や温かい心配りを大切にする文化を強く感じています。

「中期経営計画2023」がスタートして1年が経った今、環境の変化に対応しつつ、持続的に企業価値を向上させていくためには、若い世代の人財育成が課題となってきます。当社が長年培ってきた高い技術力という強みや堅実性という長所を生かしつつ、新しい時代の流れや変化に柔軟に対応できるような人財を、長期的視野に立ちつつ、スピード感を持って着実に育成していくことが望まれます。

2022年6月に就任された松坂取締役・久保取締役は、社会・経済・環境など世の中の変化をどのようにとらえ、西松建設の持続的成長にむけたご自身の役割をどのように考えていますか。

松坂 近年、社会・経済・環境の想定外、予見不能な変化が頻発していますが、企業がこうした想定外の変化に対応するには、過去の経験だけでは不十分で、何よりも発想や行動の「しなやかさ（柔軟性）」が求められます。そこで、新任社外取締役として、この柔軟性を生み出す基盤となる企業の「基礎力」を確認し、その強化につなげたいと思います。

西松建設の基礎力について確認したい点は次の4つです。

1. 社員が個別最適でなく全体最適で思考し、分かりやすく説明できているか。

変化へのしなやかな対応
企業の基礎力を確認し、強化する



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。

皆さんの新たな挑戦と
相互のコミュニケーションにより総合力企業へ



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。

- 2. 企業情報が社内でも共有され、疑問点を自由に議論する風土があるか。
 - 3. 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。
 - 4. 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。
- その上で、社員の皆様には、組織の基礎力を高め、総合力を上げること、そして、社外・異業種で生じている変化に目をむけ、その中で良いと思ったことは自社でもトライすることに努めていただきたいと思います。私も西松建設の企業価値を一層高めるため、必要な経営判断に的確な助言を行い、企業の成長と経営の質の向上に貢献してまいりたいと思います。

久保 当社が直面するさまざまな課題を深く認識した上で、これまでの製造業での経営経験を活かし、自身の役割を果たしていきたいと考えます。

企業を取り巻く環境は大きく変化しています。国内においては経済の成熟化や少子高齢化に伴う市場の停滞・縮小、労働力不足がますます深刻化していく中で、経営ガバナンスの強化や価値観の多様化、ESG経営が強く求められる状況にあります。国外においてはウクライナ情勢により一変した国際社会の分断や自国中心主義の高まりが原材料高をはじめ、国際経済に深刻な影響を及ぼしつつあります。

すでに策定された中期経営計画については、これらを着実に遂行し企業価値を高め「総合力企業」をめざしていくことが、さまざまな環境変化に対応していくことにつながる



左より
久保 俊裕
池田 純
鈴木 乃里子
松坂 英孝

と確信しています。

「企業は人なり」、社員の方々が各々の役割の中で既成概念にとらわれず、現場、現物、現実をしっかりと確認し、迅速に対応していくことが何より大切であり、経営面でも人財投資を惜しまず実践していくべきです。幹部も含め全員が相互のコミュニケーションを高めながら企業価値を高めていってもらいたいと思います。

私自身も経営幹部や社員の方々と接する機会や現場把握を通じ、持続的に成長する西松建設をめざして遂行すべきさまざまな取り組みに可能な限り寄与していきたいと考えています。

高瀬社長をはじめとする西松建設のすべてのメンバーに対して、社外取締役として何を期待しますか。

池田 2023年に当社は創業150年目を迎えます。会社寿命は30年という説もある中で、この長い歴史は極めて貴重です。しかしながら、これまでと同じやり方で今後も存続できるということにはなりません。変化する環境を生き抜き、受け継いできた当社の普遍的価値、DNAは何か、将来の成長にむけて維持、強化が必要なものは何かを全員が考え、さらなる成長の基盤とすることが求められます。

昨今語られるパーパスは、社会における企業の存在意義と解釈されます。当社ではパーパスという言葉は用いていませんが、150年もの長きにわたり社会のインフラを支えてきた企業として、何らかの形で共有しているものだと思います。それをあらためて確認し、現在に置き換えて再定義する、さらに将来の価値にむけたビジョンと組み合わせ、次の150年につなげる基盤とすることが必要です。当社は

それができると思います。

パーパスは会社だけのものではありません。当社の役職員全員が個人として、会社、組織、社会におけるパーパスを明確に意識することが重要です。個人のパーパスと会社のパーパスのベクトルを合わせることで、組織を超越した強い総合力を持つ企業として、新たな歴史を作っていくことを期待します。

鈴木 私たちを取り巻く環境の変化に対応すべく、当社は脱炭素社会の形成や多様なサービスの提供にむけて新たな取り組みを進めています。その過程で大切なことは、長い歴史の中で培ってきた高い技術と経験を活かしつつ、一方で業界の慣習にとらわれない柔軟な発想を心がけていくことだと思います。「業界がこうだから」「ずっとこうやっているから」という業界の慣習はどこにでもあります。また意識せずに身につけてきたものもあるかと思います。もちろん良い慣習もたくさんありますが、知らず知らずのうちに世間の常識と業界の常識にズレが生じていることもあるかもしれません。既存概念にとらわれず変化に対応していくマインドを持つことが当社のすべてのメンバーに期待されていることだと感じています。

そのためには当社の将来を担う若い世代の方々には、さまざまなことに興味を持ち、業界の枠を超えて異業種の人々とも積極的に交流して幅広い知識と経験を深め、広い視野を持って社会の変化に的確に対応できるよう努めていただくことを期待しています。

私自身も監査法人に長年勤務し会計士業界の慣習にとらわれている部分があるかと思っています。企業経営経験者の社外取締役のご意見も伺いつつ、より広い視野を持つことができるよう皆様とともに学んでいきたいと考えております。

取締役および監査等委員（2022年6月30日現在）

取締役



高瀬 伸利

代表取締役社長



一色 真人

代表取締役
土木事業本部長
安全環境本部長
環境・エネルギー事業担当



河埜 祐一

代表取締役
管理本部長
IR担当



澤井 良之

取締役
開発・不動産事業本部長

代表取締役社長

高瀬 伸利

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 9,000株
取締役会への出席状況 28/28回（100％）

代表取締役
管理本部長 IR担当

河埜 祐一

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 23,780株
取締役会への出席状況 28/28回（100％）

取締役
建築事業本部長

濱田 一豊

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 3,800株
取締役会への出席状況 28/28回（100％）

代表取締役
土木事業本部長 安全環境本部長 環境・エネルギー事業担当

一色 真人

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 7,200株
取締役会への出席状況 27/28回（96％）

取締役
開発・不動産事業本部長

澤井 良之

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 6,000株
取締役会への出席状況 28/28回（100％）

社外取締役

松坂 英孝

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 株式会社オーシーキャピタル 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

監査等委員



矢口 弘

取締役（常勤監査等委員）



池田 純

社外取締役（監査等委員）



鈴木 乃里子

社外取締役（監査等委員）



久保 俊裕

社外取締役（監査等委員）

取締役（常勤監査等委員）

矢口 弘

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 3,400株
取締役会への出席状況 28/28回（100％）
監査等委員会への出席状況 15/15回（100％）

社外取締役（監査等委員）

鈴木 乃里子

2008年10月 有限責任あす監査法人 シニアマネージャー
2015年10月 有限責任あす監査法人 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 10/10回（100％）

社外取締役（監査等委員）

池田 純

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 27/28回（96％）
監査等委員会への出席状況 15/15回（100％）

社外取締役（監査等委員）

久保 俊裕

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、監査等委員会への出席状況は、2021年度の出席状況を示します。