

## 社外取締役座談会

社外取締役  
菊池 亜紀子社外取締役  
中野 北斗社外取締役  
関口 美奈社外取締役  
林田 博社外取締役  
岸波 みさわ

五洋建設は毎年6月に取締役会で「取締役会の実効性評価」を行っています。その中で出てきた議論を踏まえ、本年6月の定時株主総会后、監査役会設置会社でありながら指名委員会等設置会社および監査等委員会設置会社の長所を取り入れて、新しいコーポレートガバナンス（CG）体制に移行しました。取締役会の運営やCG体制、そして当社が目指すサステナビリティ経営について、中野北斗社外取締役、関口美奈社外取締役、林田博社外取締役、菊池亜紀子社外取締役、岸波みさわ社外取締役の5名による座談会を開催しました。

## 新しいコーポレートガバナンス体制への期待と課題

——新しいCG体制と取締役会の運営について、どのような印象をお持ちでしょうか。

**中野** ここ数年のCG強化の流れの中で、当社取締役会の雰囲気も変化しており、数年前とは明らかに違います。最近、社外取締役からも質問や意見が活発になされ、活性化が進んでいる印象です。これまで特に議論となってきたのは、ここ数年不振が続いていた国際部門についてでした。こうした議論があることで、一部株主からの「収益の上がらない国際部門は撤退して、国内土木と国内建築に経営資源を投入すべき」という問題提起に対しても、取締役会として、なぜ当社は国際部門を主力3部門の一

つにしているのか、なぜ国際部門があることで全社の価値が上がっているかという点をより鮮明にしていくことにつながったのではと感じています。そして、当社にとって必須の国際部門を、国内土木や国内建築も含めて全社を挙げてサポートしていくという雰囲気づくりもできてきたと感じています。

**林田** 確かに現在の取締役会では既に活発な議論が行われており、出席者が自由に発言できるよう運営がなされていると思っています。私自身が参加させていただいた約2年前と比べても、社外取締役からの意見をくみ取りつつ、議題とすべき内容、運営方法について、順次、的確な改善が行われてきています。また、取締役会の過半を社外取締役で構成し、中長期的な視点から会社の方向性、経営戦略等に関する議論・意思決定と業務執行の監督に重きを置く、という改革は非常に時宜を得た取組みとして高く評価しています。

**菊池** 新しいCG体制では、取締役の過半数が社外取締役となり、独立した客観的な視点による監督機能の強化が期待されます。取締役と経営役員の役割を明確に区別したことで、取締役会は個別の業務執行の確認というよりは、経営方針、重要リスク、資本配分、業績連動型株式報酬制度導入などの中長期的な成長



中野 北斗

株式会社みずほ銀行、株式会社みずほフィナンシャルグループ、みずほ証券株式会社の常務執行役員、株式会社アシックスの取締役、常務執行役員を経て、企業経営に関する豊富な経験と知識を有している。  
2021年6月から当社取締役

戦略を議論する場へと進化する一步となるかと思います。また、女性取締役が3名に増えたことは、多様な経験や価値観を意思決定に反映し、議論の幅と質を高める重要な前進だと考えます。

**岸波** 新たなボード再編の本質は、「意思決定の速度」と「監督の深度」の両立を図った点にあると思います。期待したいことは、この体制を「守りのガバナンス」で終わらず、社外取締役の多様な知見を実質的に組み込み、攻めの経営判断のスピードと質を高めるよう機能させることです。この再編で社外取締役の人数が過半数となったことは、世の中の流れからするとあるべき姿だと思います。

**関口** VUCA（変動・不確実・複雑・曖昧）は一時的な世の中の傾向ではなく、常態化しつつあります。事業を取り巻く環境が「中長期に安定的である」と仮定することはもはや現実的ではなく、VUCAに対する備えがないことは無防備とさえ言えるでしょう。当社はそのようなタイミングで新たなCG体制に移行しました。すなわち、経営会議に短中期の経営判断を委譲し、取締役会を中長期の環境変化に備え持続的な価値創造を担保するための議論を通じて「思考」する体制にしたのだと理解しています。

——今後の経営課題についてご指摘いただくとともに、期待されることをお聞かせください。

**関口** もちろん取締役会の機能として、経営による意思決定に対する外部ステークホルダー視点でのモニタリングや外部ステークホルダーの利益が毀損されていないかといった確認は継続して行っていく必要があります。加えて、現経営陣が行うことが容易ではない「Status Quo（現状が続く）」という前提を取り去った、振れ幅の大きな変動や変化に対する備え、体制整備、戦略の選択肢、そして現経営陣がいない未来にも目を向けなければなりません。次世代の経営陣が全ステークホルダーに対して継続的に価値を創造し、提供していける体制を構築するには、今何をしなければならないか、についてしっかりと議論することが求められます。経営に対してアクションを取るよう要求することが、近時の取締役会に求められる最大の機能であると考えています。新CG体制下において、このような未来志向の議論を行えることを切望します。

関口 美奈

有限責任あずさ監査法人およびKPMG Japanにおいて、エネルギー分野、気候変動問題・カーボンニュートラル等、サステナビリティやESGに関する豊富な経験と知識を有している。  
2022年6月から当社取締役



**林田** 私も今後は、取締役会で中長期的な視点からの経営戦略等の議論が活発に行われていくことを期待しています。また、新たに設置される経営会議の機能を十分に発揮させるよう努めていただいた上で、この会議と取締役会を効率的かつ有効に結び付けていくことが必要であると考えます。

**菊池** 社外役員が、社内の常識や過去の慣習にとらわれず、株主、顧客、従業員など幅広いステークホルダーの視点から本質的な論点を問うことができるためには、継続して自由闊達な議論ができる環境が重要と考えます。一方で、社外取締役が事業の実態や現場の課題を十分に理解しないまま形式的な議論のやりとりで終わることは避けなければなりません。そのためには、取締役会実効性評価の中でお願いした議題の絞り込みと審議時間の確保、適時適切な情報提供と十分な事前説明、現場との対話のさらなる充実が極めて重要です。私自身も、社外の目から「五洋建設を良くするためには何を問うべきか」という姿勢を常に保ち続けたいと思います。引き続き、執行側との健全な緊張関係と信頼関係を築き、監督と助言の両面から持続的な企業価値向上に貢献したいと考えています。

**中野** 個人的には、国際部門に続く経営上の大きなテーマは、巨大な設備投資を必要としてきた洋上風力部門にあると感じており、この点についても社長以下共通の認識のもと今後議論の場が増えていくと思います。課題としては、こうした議論が積極的になっている割に、取締役会に付議する案件数の多さと時間の制約から、議論に割く時間が物足りなくなっている点です。実は、ある意味素人である社外取締役のふとした思い付きや気づきが、意外に社内の専門家には、気になっていない、見えていないということもあり得ると思っており、こうしたコメントを引き出すためにも時間に余裕が欲しいと思います。また従来の業務執行の取締役が経営役員として、取締役会に陪席することになりました。国内土木、国内建築、国際の3部門の経営役員には、自らの部門を超えて他部門の案件にも積極的に意見を出してほしいというのが、社外から見ていての希望です。やはり執行のメンバーは、社外とは比べものにならないくらいこの業界の経験と知識があり、社外取締役の視点というものもそれはそれで専門家も気づかないポイントがあるかもしれませんが、社内の他部門からの声というのは相当のバリューがあると思っています。

**岸波** 古いガバナンス構造からの脱却を形式的なもので終わらせないよう、執行側の意思決定を追認するだけのボードに陥ることなく、「監督」の質・機能をより高めていくことが重要です。当社のガバナンスはまだまだ向上の余地があると思っています。今後さらなる改革を推進し、当社に関わるすべてのステークホルダーへ説明責任を果たし、持続的な価値創造のためにコミットしてまいりたいと思います。

## サステナビリティの取組みは現場から

—— 当社の目指すサステナビリティ経営について、どのように評価されていますか。

**林田** 既に取組みの始まっている「サステナビリティ朝礼」、「サステナビリティ表彰」は、非常に先進的な試みとして評価しています。表彰を受けられた方々の感想を伺うと、このテーマで表彰を受けること自体が、会社内でのサステナブル経営の進化につながっていることを強く感じます。また、人材戦略の一環として、女性社員や外国籍社員の登用を進めておられることもサステナビリティ経営の推進に大きく寄与していることは間違いありません。この人材戦略は、さらに強力に進めていただきたいと思います。

**中野** 朝礼や表彰などを通じて、サステナビリティを訴えていくことで、社員、特に現場にいる社員一人ひとりがESGの感覚を高め、請け負った工事をしっかりと仕上げるという一つのゴールに加えて、サステナビリティにも貢献するというもう一つのゴールを持つことができれば、当社にとって大きな強みになります。ただそれは時間がかかる印象があります。要は、しつこく続けることができるか。今の段階では、まだこれら二つのゴールがイコールではなく、現場視察をしていても、あくまでも工事に関する説明がメインで、サステナビリティについてはまだまだ少ない印象です。時間はかかるものの、現場社員一人ひとりが二つのゴールを強く意識して、どんな現場でもサステナビリティは大きなゴールであると思えるようになれば、当社の存在感が増すのではないかと思います。

**菊池** 朝礼や表彰を通じた意識浸透に加え、人権、サプライチェーン、ダイバーシティ、気候変動問題、豊かな環境の創造といった重要課題に幅広く取り組んでおり、サステナビリティを現場に根付かせようとする姿勢は高く評価できます。サステナビリティの課題は現場で働く一人ひとりの気づきや行動によってはじめて実効性を持つと考えられることから、今後は、取組みの実施や拡大だけでなく、社員や協力会社の行動が実際にどう変わり、リスク低減や企業価値向上につながったかを、明確な形で検証できることが理想的だと思います。



菊池 亜紀子

英国法弁護士および香港法弁護士であり、英国、米国の法律事務所、バイエルホールディング株式会社、ノボノルディスクファーマ株式会社の役員として、法務・コンプライアンス、ガバナンスに関する豊富な経験と知識を有している。2025年6月から当社取締役

林田 博

国土交通省港湾局長などを経て、建設産業および港湾建設技術に関する高い見識・専門知識を有している。2024年6月から当社取締役



**関口** 当社の全ステークホルダーに対して、持続的成長により継続的価値を提供するための体制として新たなCG体制に移行したことは、当社のサステナビリティ経営にとって非常に大きな意味を持つと感じています。これにより、足元の利益確保だけでなく、大きく変動する事業環境の中でも持続的に価値創造を行う「思考」を担保したのだ、と理解しています。当社はゼネコンの元請けとして、多くの協力会社の方々と共に日々価値創造に努めています。協力会社を含む企業コミュニティは非常に大きく、当社の提唱するサステナビリティの具体的な取組みをコミュニティメンバー全員に理解していただき、浸透させ、実践していただけるようにすることは、ゼネコンとしての社会的責任であると考えています。

—— これからの展開に期待することや具体的に取り組んでいくべきテーマについてお聞かせください。

**菊池** 先ほど話したリスク低減や企業価値向上については、KPIではかるなどして可視化できると良いかもしれません。そして、経営陣が目指す方向性を明確に示しながら、実際の評価、人材育成、業務プロセスに反映する引き続きの努力が必要です。ダイバーシティ面では人数目標に加えてインクルージョンを意識した発言しやすい風土づくり、人権面では、近年フォーカスがあたる外国人労働者に関わる法令遵守の取組み、サプライチェーンでは地政学的なリスクを意識した協力会社とのさらなる協働体制の構築等が求められます。また、気候変動問題等への会社の素晴らしい取組みの更なるアピール、これを受注や技術開発に組み込み、本業の競争力と持続的成長につなげることを期待しています。社外取締役としては、現場のスピークアップが進んでいるか、不都合な情報も含め取締役会に適切に報告がされているかを引き続き注視していきたいと考えています。

**岸波** ESGの社会(S)の観点からは、持続可能なサプライチェーンガイドラインを制定し、法令遵守・腐敗防止・安全最優先・外国人労働者等への人権配慮など非常に体系立った取組みが進んで



います。こうした取組みの実効性をさらに高めるためにも、例えば人権DD(デュー・デリジェンス)の実施結果やそれに基づく振り返り・KPI見直しなどの開示や、現場固有のヒヤリハットや協力会社からの声をサステナビリティ推進委員会にフィードバックする「双方向」回路の開示など、質を高める工夫も推進していきたいと思います。

**中野** 直接サステナビリティと関係するのかわかりませんが、当社の現場の良さというか強みは、その技術力と人としての信頼性です。技術力は既に定評のあるところですが、一度五洋建設と仕事をすると、また次も五洋建設に任せたいと思わせる「人間味」。このアイデンティティをサステナビリティ推進と結び付けていくことができないか、模索したいテーマだと思っています。

**関口** 当社はサステナビリティ経営を進化させる仕組みづくりに注力しており、社外取締役としてもその努力を高く評価したいと思います。また、人権尊重や持続可能なサプライチェーンの確保、生物多様性の保全など、概念的になりがちなテーマについても個人として取り得る行動に落とし込んでいくことが必要です。従業員や協力会社の方々が自分ごととしてとらえ、行動し、さらに結果を情報開示することで、日々の行動が社会全体の環境維持に役立つのだということを可視化するのは、これらの努力を継



岸波 みさわ

ゴールドマン・サックス証券株式会社、UBS証券株式会社において、ファイナンスや財務戦略、資本市場に対する豊富な経験と知識を有している。2026年6月から当社取締役

続していく上で大変重要だと考えます。当社のフロント業務(建築や土木のプロジェクト)がステークホルダーにとって自慢できるものであるように、当社のサステナビリティの取組みも社会に誇れるものであると考えていますし、またこれをさらに進化させ継続して行ってほしいと考えています。

**林田** 当社は洋上風力の建設、建物のZEB化推進、ブルーカーボン、カルシア改質土および泥土改質材ワトルの活用などをサステナブル経営の実践として積極的に取り組んでいます。これらは、会社の本業との密接な関連の中で推進されているところが、その取組みの実効性を担保することにもつながっており、一層の推進に期待をします。とりわけ、洋上風力発電の建設は、事業としても大規模でもあり、カーボンニュートラル実現という地球環境問題解決のために非常に大きな役割を果たすことが期待されている分野です。この分野を推進するために最新鋭の作業船の新造を進め、人材を投入されていることを評価したい。さらに洋上風力発電の建設コスト低減策を提言することによって洋上風力発電の普及に尽力をされていることは、非常に素晴らしいことです。これこそ、まさしく会社としてサステナブルな社会の実現に貢献していく、という理念の具体的な表れではないかと思います。

**岸波** 私が環境分野(E)で期待したいのは、当社が海洋土木という特殊な事業構造ゆえに直面する固有のリスクを、チャンスへと変革していくことです。ブルーカーボンや生物共生型構造物など、環境負荷の抑制と技術的優位性を同時に追求できる領域を持つ会社は多くありません。この強みを守りではなく攻めのサステナビリティ経営として発信できれば、当社の企業価値そのものを底上げするストーリーになると確信しています。

社外監査役  
古賀 直人

社外監査役  
片岡 麻紀

社外監査役  
米澤 伸明

五洋建設は本年6月の定時株主総会后、新しいコーポレートガバナンス(CG)体制に移行しました。  
新体制への期待と課題、ならびに当社が目指すサステナビリティ経営について、米澤伸明社外監査役、古賀直人社外監査役、片岡麻紀社外監査役の3名に意見を交わしていただきました。

## 新しいコーポレートガバナンス体制への期待と課題

——取締役会等への出席や現場監査などを通じ、新しいCG体制をどのように見えていますか。

**古賀** 今回の新しいCG体制は、「監督と執行を分離し、取締役会は監督に特化する」、いわゆるモニタリングボード型への移行と認識しています。このようなモニタリング型に移行すると、もしかすると取締役会が「監督」という言葉で表される「守りのガバナンス」になりがちだと思われるかもしれませんが、今後の体制では、守りの監督としての機能はもちろんですが、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る「攻めのガバナンス」として、経営戦略を議論し、戦略的に執行されているか監督する場としても機能することが大切だと考えています。

**米澤** 古賀監査役のご指摘の通りだと思います。さらに、社外取締役による「社内の当たり前への健全な懐疑心」や「素朴な疑問を投げかける力」がこれまで以上に発揮されることにも期待しています。そして取締役会と経営会議とのブリッジ、すなわち「情報の非対称性」を解消する仕組みづくりにも配慮願えればと思います



米澤 伸明

株式会社三菱東京UFJ銀行（現三菱UFJ銀行）、三菱自動車工業株式会社、三菱UFJニコス株式会社などで、豊富な経験と財務・労務管理等に関する高い知見を有している。  
2024年6月から当社監査役

す。取締役会に上程される議案は絞り込まれるでしょうが、案件によっては経営会議の結論だけではなく、「経営会議において社長ご自身が迷われたこと、執行役員の間で意見が割れたこと」「どんな代替案があり、なぜそれが否決されたのか」といった議論のプロセス、時には「不都合な真実」もあえて取締役会に開示する姿勢を継続していただきたいと思います。

**片岡** 建設業を取り巻く環境が厳しさを増す中で「攻めのガバナンス」、すなわち収益を上げて持続的に成長し企業価値を高めるために、経営資源をどこに重点的に配分し、資本コストを上回る資本収益を上げ、資本効率を高めていくか。透明性・公正性を担保しつつ、迅速かつ果断な意思決定が求められます。また、「攻めのガバナンス」を安全に実行するためには「守りのガバナンス」が重要です。リスク回避・抑制、内部統制の充実、不祥事防止などの守りの体制が十分に機能しているか、執行への実効ある監督がなされているか、監査役としてしっかりと見て参ります。

——取締役会の雰囲気や率直にどう感じていますか。

**米澤** これまでに私が在籍した会社と比較して、当社の取締役会は「心理的安全性」が高く、各取締役の自由な意思に基づく闊達な意見交換が行いやすい雰囲気があると感じています。これは、取締役会議長である社長のファシリテーション力によるところが大きいと付度なしに思っています。新しいCG体制では、この談論風発を生む土壌を活かしていただきたいと思います。

**片岡** 当社の取締役会は多様なバックグラウンドを持つ社外役員と経営陣が活発な議論を展開し、透明性が高い運営が行われていると感じています。審議項目も多く、月2回の取締役会でも議論の時間が不足するほどでした。今回の改革で、社外取締役の比率が4割から7割に高まり、業務執行は新設の経営会議に委譲

されました。独立役員によるガバナンスが一層強化され、取締役会では中長期的な計画や戦略の議論と執行の監督に重点を置くこととなります。

**古賀** お二人と同じ感想です。当社のように、話しやすい雰囲気醸成され、いろいろな視点から実のある議論がなされている会社は少ないと感じます。ただ、少し議題が多過ぎて十分な議論がなされずに消化不良だった時もあったと思いますので、今後は、議題を絞って活発な議論ができることを期待しています。新体制における私の役割は、監査役として、取締役会が「守りのガバナンス」のみならず、「攻めのガバナンス」として正常に機能しているか確認し、必要に応じて助言・提言することだと考えています。

古賀 直人

株式会社三井銀行（現三井住友銀行）、株式会社グラックス・アンド・アソシエイツ、株式会社地域経済活性化支援機構など、各社における豊富な経験と財務・会計に関する高い知見を有している。  
2024年6月から当社監査役



## サステナビリティの取組みは現場から

——当社が目指しているサステナビリティ経営について感想をお聞かせください。

**米澤** 拠点往査の際には、支店長や総務部長、子会社の社長からサステナビリティ経営についての考え方を聞く機会を設けています。この時の回答から得たのが「一人だけ儲けることを考えたりしない」「一人だけ楽をしようとしない」「今だけで判断しない」という3つの視点です。一人ひとりの言葉に置き換えられていますが、通底しているのは会社を「社会の公器」として捉えている視座です。現場マネジメントの中核である支店長や子会社の社長が自らの言葉で語る「哲学」を持っていることに、当社の将来へ強い期待を抱きます。

**古賀** これまで監査役監査で全国の支店や子会社を回って、現場でいろいろ話を聞かせていただいたのですが、この1～2年で「サステナビリティの取組みは現場から」という考えが、社内に浸透していると実感することが増えました。サステナビリティに関する取組みは、これまで一定の成果を上げてきたと思います。一方でサステナビリティは、恐ろしいほど速いスピードで変化が進んでおり、取締役会の監督機能という観点からも、サステナビリティへの対応について、今後も議論を深める必要があると考えています。

**片岡** 当社はESGを重視したサステナビリティ経営を目指し、8つのマテリアリティ(重要課題)にリソースを優先的に投入し、収

益機会の増大とリスクの軽減に取り組んでいます。特に「E」の環境面では、事業活動による温室効果ガスの排出を削減するため、燃料の低炭素化、現場事業所のZEB化等を着実に進めています。さらに、環境問題をビジネスチャンスと捉え、企業価値向上に向けて積極的に取り組んでいます。例えば泥土改質材ワトルの製造販売、建設汚泥リサイクル等の環境ビジネスは安定した需要が見込まれ、さらなる成長が期待されます。

——今後の取組みに期待することをお聞かせください。

**片岡** 洋上風力事業は作業船の造船など多額の設備投資を伴いますが、日本のエネルギー自給に貢献する重要な事業です。リスクを慎重にコントロールしつつ継続して取り組んでいけるよう期待します。また、ESGで「G」のガバナンス、特にコンプライアンスは重要です。重大な不正・不祥事は企業価値を大きく毀損し、サステナビリティが阻害される事態に発展するおそれがあります。コンプライアンス関連の規程が遵守され、教育研修や内部通報制度等が各現場に浸透し、有効に機能しているか、支店子会社を往査して検証して参ります。

片岡 麻紀

公認会計士であり、有限責任あずさ監査法人および警視庁において、財務・会計・内部統制に関する専門的な知識と幅広い見識を有している。  
2025年6月から当社監査役



**米澤** サステナビリティ経営は概念が広く捉え方が難しいとの話もありますが、持続可能であるということは、世代を交代しながら、我々自身もサプライチェーンも生き残っていくことが必要です。当社は創業から130年経ちました。さらに150年、200年と続けていくには、なおさら人材育成が重要となります。先ほど話した現場リーダーたちの「哲学」が能動的に発信され、社員一人ひとりが「自分ごと」として行動に反映していく。この連鎖と広がりこそが、当社のサステナビリティ経営の土台を揺るぎないものにすると信じています。

**古賀** 人的資本はサステナビリティ経営の源泉であり、持続的な企業価値の向上を実現するためには、ビジネスモデル、経営戦略と人材戦略が連動していることが不可欠であると考えます。その点、当社は、外部の調査によるエンゲージメントスコアポイントが比較的高く、これまでのところ経営戦略と人材戦略が機能していると思いますが、今後も監査役として、現場を回って社員一人ひとりの声に向き合いながら、取締役会が実効的な監督を行っているか見ていきたいと考えています。

# コーポレートガバナンス

マテリアリティ  
実効あるガバナンスの推進

五洋建設グループは、経営の健全性・透明性および遵法性を確保し、会社の持続的な成長・発展のため、経営、業務執行、内部統制、リスク管理等、コーポレートガバナンス体制の構築・充実を図っています。

## コーポレートガバナンス・ガイドライン

当社グループは、サステナビリティを重視した経営理念を実践し、「良質な社会インフラ・建築物の建設こそが最大の社会貢献」と考えて、技術に裏打ちされた確かな安全と品質の提供はもちろんのこと、ESGの観点からあらゆるサステナビリティの課題に真摯に取り組むことで、様々なステークホルダーにとって魅力ある企業として持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。その実現のため「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定し、経営環境の変化に対して、迅速かつ果断な意思決定ができる体制を構築しています。

### 「コーポレートガバナンス・ガイドライン」の構成

- ・株主の権利・平等性の確保
- ・株主以外のステークホルダーとの適切な協働
- ・適切な情報開示と透明性の確保
- ・取締役会の責務
- ・株主との対話

[web](#) コーポレートガバナンス・ガイドライン

## コーポレートガバナンス体制の強化

当社は取締役会のガバナンスと実効性の強化を目的として、2026年6月24日より、コーポレートガバナンス体制を強化しました。

### ①取締役会のガバナンス強化

#### ～取締役会の過半を社外取締役で構成

監査役会設置会社に、指名委員会等設置会社及び監査等委員会設置会社の長所を取り入れて、取締役会のガバナンスと、業務執行の監督機能を強化しました。なお、指名、報酬等を協議する人事委員会は、これまで通り、委員長を社外取締役、委員の過半を社外取締役で構成しています。また、監査役会についても、これまで通り、監査役の過半を社外監査役で構成しています。

|             | 2025年     | 2026年     |
|-------------|-----------|-----------|
| 取締役         | 10名       | 7名        |
| うち社外取締役(比率) | 4名(40.0%) | 5名(71.4%) |

### ②取締役会の実効性強化

#### ～業務執行は経営会議に委譲

- ・取締役会は、中長期的な視点から会社の方向性、経営戦略等に関わる議論・意思決定に重きを置き、代表取締役および執行役員の業務執行の監督を行います。
- ・経営会議(新設)は、代表取締役と経営役員(主要部門を代表する執行役員)で構成され、業務執行に関する意思決定を行います。経営役員は、取締役に陪席します。

### コーポレートガバナンス体制の変遷

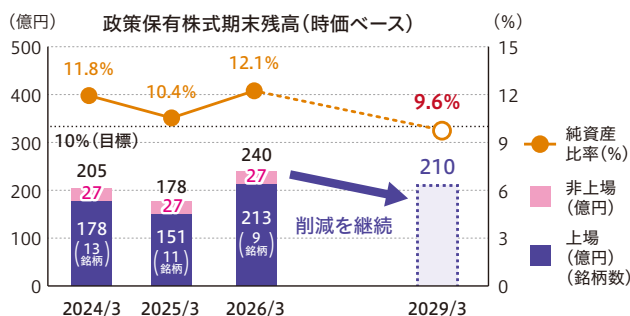
| 年    | 内容                                  |
|------|-------------------------------------|
| 2002 | 取締役を7名に減員し、執行役員制度を導入                |
|      | 初の社外取締役を選任                          |
|      | 社外取締役を含む人事委員会を設置                    |
|      | 業績連動型役員報酬制度(金銭)の導入                  |
| 2007 | 役員退職慰労金制度の廃止                        |
| 2016 | 社外取締役を2名に増員                         |
| 2017 | 社外取締役を3名に増員                         |
|      | 業績連動型株式報酬制度(非金銭)の導入                 |
| 2021 | 業績連動型役員報酬制度(金銭)の改定(短期インセンティブ報酬の導入等) |
| 2022 | 社外取締役を4名に増員し、うち女性取締役に1名選任           |
| 2025 | 女性取締役に2名選任                          |
| 2026 | 社外取締役を5名に増員(取締役7名の過半、うち女性取締役に3名選任)  |

### 内部統制システム

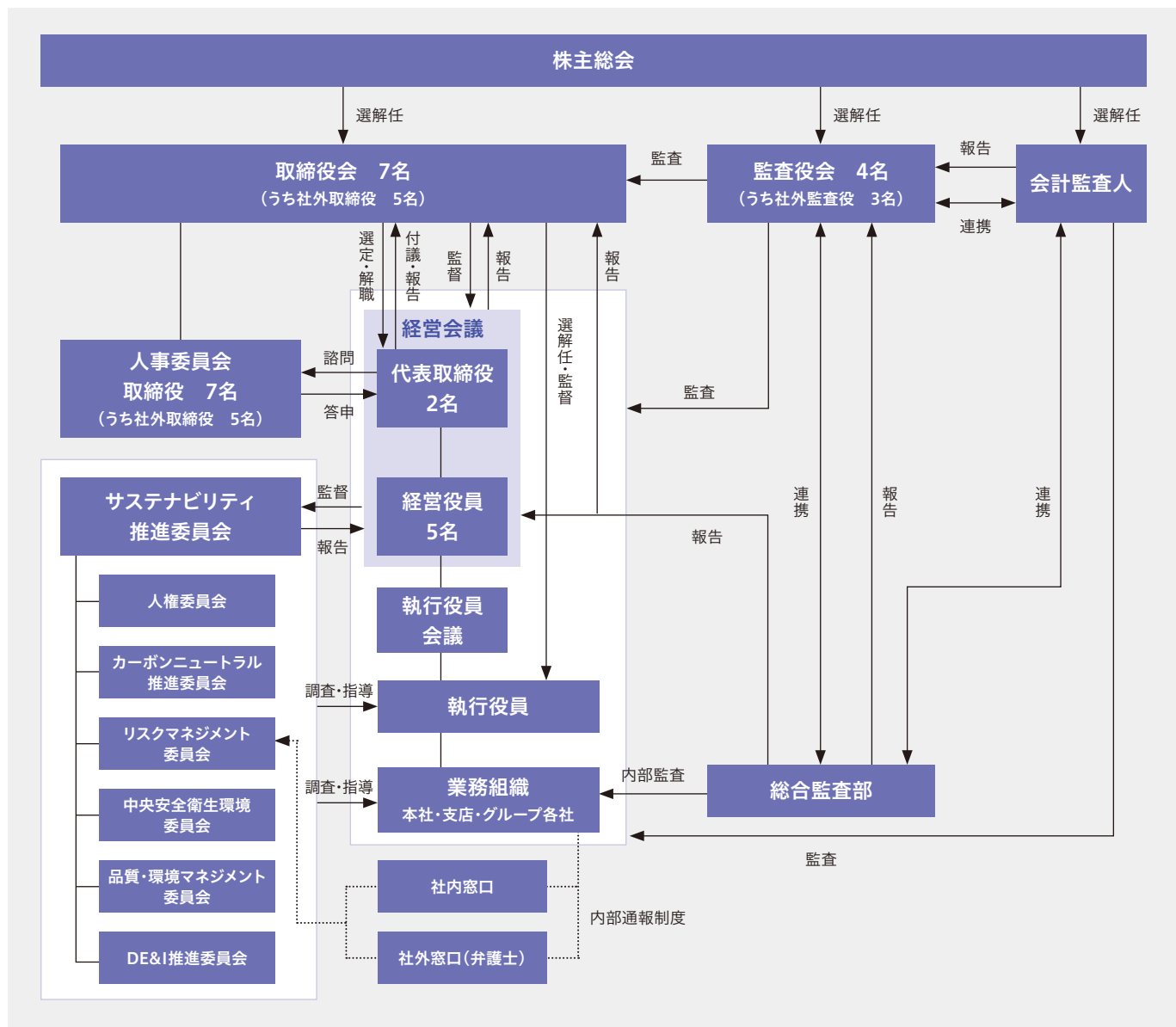
当社は、リスク管理の徹底、法令遵守、業務の適正かつ効率的な遂行を確保するため、取締役会において内部統制基本方針を策定し、内部統制システムを整備しています。内部統制システム全般の整備・運用状況は、内部監査部門が監査し、継続的な改善と適正な業務の確認を行っています。その結果は、毎年5～6月、取締役会が評価を行い、内部統制基本方針に基づき内部統制システムが適切に運用されていることを確認しています。

### 政策保有株式

当社は、投資先企業との取引・協業関係の維持・強化を目的として、取締役会の決議を経て長期保有を前提に政策保有株を保有しています。保有株式については、毎年5～6月、銘柄ごとに投資先企業の財政状態、経営成績、株価および配当の状況ならびに過去3年間の取引状況および将来の計画を確認し、保有目的、保有に伴う便益やリスクおよび資本コストと見合っているか等の観点から、取締役会で保有の適否を具体的に検証しています。その上で保有リスクの抑制や資本の効率性の観点から、投資先企業との十分な対話を経た上で、段階的に削減を進め、2028年度末までに純資産比率10%未満を目指します。



### コーポレートガバナンス体制図



## 取締役会の実効性評価

当社は「五洋建設コーポレートガバナンス・ガイドライン」に基づき、毎年6月に取締役会の実効性評価を行っています。実効性評価の実施方法、およびその評価結果は次の通りです。毎年、実効性評価に関する議論を通じて課題を抽出し、さらなる取締役会の実効性向上とコーポレートガバナンスの強化、内部統制システムの適正な運用に取り組んでいます。

### 実効性評価の実施方法

- ・全取締役に対して、取締役会の実効性評価について自己評価によるアンケートを実施
- ・2026年6月5日開催の取締役会にて全取締役でアンケート結果について討議を行い、実効性の評価を実施

### 評価結果

取締役会は、取締役会が適切に機能し、実効性が確保されていると評価

(さらなる実効性向上に向けた主な課題)

#### 1) 取締役会の運営

- ・議論すべきテーマが何かを再検討し、議論の機会と時間の確保に工夫が必要
- ・中長期的な経営戦略、外部環境・事業環境の変化、リスクマネジメント、人材育成、DX・AIの推進などについて、時間を割いて議論すべき

#### 2) 実効あるリスクマネジメント体制の構築

- ・実効ある内部統制システムの構築・運用による事業活動に対するリスクマネジメントに加えて、地政学リスクなどによる外部環境・事業環境の変化に対するリスクを、体系的に評価・モニタリングする体制の構築が必要
- ・グループ会社も含めた全社的・統合的なリスクマネジメント体制の構築・運用

[web](#) コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス

マテリアリティ  
実効あるガバナンスの推進

役員報酬

取締役等に対する業績連動型株式報酬制度の改定

当社は、2026年5月8日開催の取締役会において、当社株価の上昇に加え、企業価値の持続的向上につながるよう、取締役および執行役員（以下「取締役等」）の報酬における株式報酬の割合を増加させることによって、一層会社業績と連動した役員報酬制度に改定しました。前年度の会社業績に連動する短期インセンティブ報酬を、これまでの全額金銭での支給から、50%相当を株式報酬として支給することにより、業績連動型株式報酬(非金銭)の比率を増加させます。これに伴い、2027年度の報酬から固定報酬(金銭)、業績連動報酬(金銭)と業績連動型株式報酬(非金銭)の割合は、それぞれ概ねこれまでの65%、25%、10%から、55%、15%、30%となります。社外取締役はその職務に鑑み個人別に設定される基本報酬(金銭による固定報酬)のみを支給し、業績連動報酬(金銭および非金銭)の対象外としています。

① 固定報酬(金銭)

執行役員の役位ごとに定めた基本報酬額に、取締役の責任の重さに見合った取締役加算報酬を加えた報酬額としています。

② 業績連動報酬(金銭)

・個人業績連動報酬(金銭)

個人が所属する部門あるいは支店の業績等の客観的指標に基づいた評価および個人の定性的な評価により個人ごとの評価を決定し、固定報酬(金銭)の±10%の変動額を個人業績連動報酬としています。個人業績評価(5段階評価)は、全社業績評価(受注、営業利益、キャッシュ・フロー、品質・安全への取組み、子会社業績)、定性的評価などの項目の評価で判定されます。定性的評価においては、サステナビリティ経営や行動規範を意識した取組みも考慮しています。

個人業績連動報酬

=

固定報酬

×

個人業績評価に基づく評価係数

・短期インセンティブ報酬(金銭)

役位ごとに定めた基準金額に、会社業績評価係数、営業利益係数、ROE係数、配当性向係数を乗じて算出される年次インセンティブ係数を乗じて評価しています。会社業績評価係数は、個人業績連動報酬と同じ方法で会社業績に対して評価した係数を設定し、営業利益係数は連結営業利益の額に応じて算出した係数を用いています。なお、ROEが5%以下や無配となった場合には短期インセンティブ報酬がゼロとなるように設定されています。

短期インセンティブ報酬

=

基準金額

×

年次インセンティブ係数

年次インセンティブ係数

=

会社業績評価係数

×

連結営業利益係数

×

ROE水準係数

×

配当性向水準係数

③ 業績連動報酬(非金銭)

株式給付信託による業績連動型株式報酬については、役位ごとに定めたポイントに、②の個人業績連動報酬と同じ方法で、会社業績に対して評価した全社評価係数、個人の定性的な評価による個人評価係数、3年ごとに見直す基準株価に対する基準株価係数を乗じて、取締役等に付与するポイントを年度ごとに決定しています。なお、株式報酬の給付に関し、1ポイントあたり当社普通株式1株に換算されます。取締役等が当社株式等の給付を受ける時期は、原則として取締役等の退任時です。

取締役等の報酬の割合(2027年度から)

| 固定報酬<br>(金銭) | 業績連動報酬<br>(金銭) | 業績連動報酬<br>(非金銭) |
|--------------|----------------|-----------------|
| 約55%         | 約15%           | 約30%            |

役員報酬の内容

| 報酬の種類       | 取締役等 | 社外取締役 | 監査役 |
|-------------|------|-------|-----|
| 固定報酬(金銭)    | ●    | ●     | ●   |
| 業績連動報酬(金銭)  | ●    | —     | —   |
| 業績連動報酬(非金銭) | ●    | —     | —   |

2025年度の取締役・監査役に対する報酬額

| 役員区分         | 報酬等の総額<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額<br>(百万円) |      | 対象となる役員の員数<br>(名) |
|--------------|-----------------|---------------------|------|-------------------|
|              |                 | 金銭報酬                | 株式報酬 |                   |
| 取締役(社外取締役除く) | 323             | 298                 | 25   | 6                 |
| 社外取締役        | 59              | 59                  | —    | 5                 |
| 監査役(社外監査役除く) | 27              | 27                  | —    | 2                 |
| 社外監査役        | 45              | 45                  | —    | 4                 |

※株式報酬は、当事業年度中の支給額および役員株式給付引当金の繰入額です。なお、給付時期は取締役または執行役員退任時とし、給付額は退任事由および給付時の株価によって変動します。

[web](#) コーポレートガバナンス

リスクマネジメント

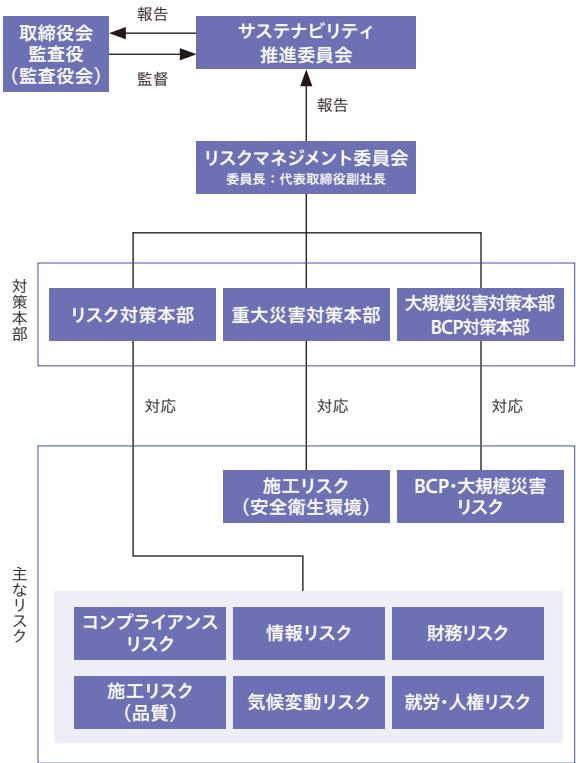
マテリアリティ  
実効あるガバナンスの推進

五洋建設グループは、事業を継続する上で想定される様々なリスクについて、その発生の防止および発生した場合におけるグループ経営全体に影響を及ぼす損失の最小化を図るなど、リスク対応を適宜・適切かつ継続的に実施しています。

リスクマネジメント体制

当社では、リスク管理規則に則り、代表取締役社長を委員長とするサステナビリティ推進委員会の下に、「リスクマネジメント委員会」を設置し、リスクマネジメントシステムの構築および改善のための審議や、リスク分類に応じて定めた担当部署への指導・監督を行うほか、グループ各社への指導・支援を行うなど、当社グループ全体のリスクマネジメントの推進を図っています。リスクマネジメント委員会の活動状況は、サステナビリティ推進委員会を通じて取締役会へ業務執行報告され、取締役会が活動の実効性を監督しています。また、個別独立した監査役が取締役会に出席のうえ、必要な意見を述べています。

事前に想定されるリスクを特定し備えておくことで、具体的なリスクが発生した場合、リスクの種類に応じた対策を速やかに講じることができま。また、リスク対応後に振り返りを行うことで、新たなリスク発生の予防に努めています。重大なリスクなどが発生した場合は、リスク対策本部、重大な労働災害の発生時は重大災害対策本部、自然災害発生時には大規模災害対策本部、事業継続に関わる重大な事態が発生した場合はBCP対策本部を立ち上げて対処し、各対策本部長はリスクレベルに応じて代表取締役社長、本部長、支店長が担当します。なお、2025年度は、重大な法令違反を含む、重大なリスクなどは発生していません。



情報セキュリティマネジメント

五洋建設グループは、お客様や社会の信頼に応え、事業活動において保有・利用するすべての情報資産を適切に保護・管理し、有効に活用することが企業の社会的責任であると認識しています。情報セキュリティを経営上の重要課題の一つと位置づけ、必要な情報管理体制を構築し、「情報セキュリティ基本方針」に基づき、以下のような取組みを推進し、情報セキュリティ体制の継続的な強化に努めています。

- ・情報資産のリスク把握・評価、および最新のセキュリティ脅威、攻撃事例等を踏まえた対策と継続的な改善
- ・個人情報、知的財産等の適切な保護・管理と予防対策の実施
- ・セキュリティ基盤および監視体制の高度化と、組織的・人的・物理的・技術的な安全管理措置
- ・生成AI等の新技術の利用環境およびルールの整備と、人権および権利侵害等の防止
- ・全役職員に対する定期的な教育・訓練の実施と協力会社・取引先等に対する方針の理解と協力依頼
- ・迅速な報告・対応・復旧体制の整備

なお、2025年度の重大な情報事故は0件でした。

[web](#) 情報セキュリティ、個人情報保護、知的財産の管理

事業継続計画(BCP)の推進

自然災害や火災、システム障害などの事業継続に関わる緊急事態が発生した場合を想定し、危機的状況下でも重要な業務を継続するために、首都直下型地震や南海トラフ地震などを対象として、事業継続計画(BCP : Business Continuity Plan)を策定しています。毎年9月に大規模なBCP防災訓練、11月には津波避難訓練を実施し、緊急時においてBCPを円滑に発動できる体制の維持とBCPの継続的な改善を図っています。

具体的な取組み

- ・安否確認システムによるグループ内全役職員(海外勤務含む)、派遣社員とその家族の安否確認および事業所の被災状況確認
- ・技術研究所(栃県那須塩原市)での情報資源バックアップ対応
- ・本社ビルが被災した場合に備えた代替拠点の整備



BCP防災訓練(2025年9月)

[web](#) リスクマネジメント

# コンプライアンス、腐敗防止

マテリアリティ  
実効あるガバナンスの推進

五洋建設グループの全役職員は、事業活動においては、法令等を遵守し、社会的規範・倫理を尊重することはもとより、常に誠実な姿勢で行動します。特に工事入札においては、独占禁止法その他関係法令を遵守し、公正かつ自由な競争を実践します。

## 方針・体制

「コンプライアンス方針」に基づき、五洋建設およびグループ各社にリスクマネジメント委員会を設置し、グループ全社の役職員が法令遵守はもとより、社会的規範・倫理に則り、常に誠実な姿勢で行動できるよう取り組んでいます。また五洋建設グループ行動規範において「法令等の遵守」として、事業を行うすべての国・地域において、法令や国際ルールの遵守徹底を図り、社会的規範および倫理に則り、高い倫理観で良識ある企業行動を徹底することのほか「公正な競争と適正な取引」「贈収賄・腐敗行為の防止」などを規定し社内外に周知しています。取締役会は企業倫理を確立し、コンプライアンスの徹底を図っています。なお、2025年度は、重大な法令違反は発生していません。

## 適正入札のための行動指針

当社は2006年1月に独占禁止法の遵守をはじめとするコンプライアンスの基本方針を取締役会で決議し、全役職員に通達するとともに、同年7月に「違法行為の根絶宣言」を公表し、違法行為などに対して「しない、させない、見過ごさない」という五洋建設グループの基本姿勢を明確にしました。この宣言を確実に実施するために、独占禁止法遵守マニュアルをはじめとして、五洋建設グループの全役職員が守るべき指針である「適正入札のための行動指針」を定め随時改定しています。またグループ全役職員を対象に、毎年コンプライアンス教育を実施し継続して周知徹底を図っています。

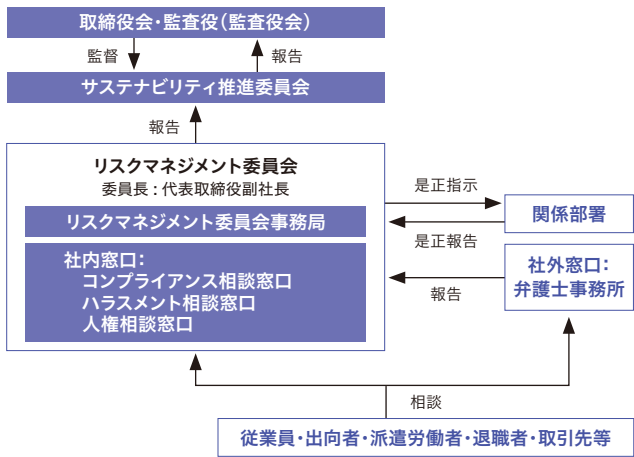
## コンプライアンス研修

五洋建設グループでは、法令等を遵守し、社会的規範・企業倫理を尊重することはもとより、常に誠実な姿勢で行動するため、全役職員を対象として、腐敗防止などを含む「行動規範」に沿った各種コンプライアンス研修を実施しています。2025年度において、国内では、過去の不祥事を機に定めた「適正入札のための行動指針」や、建設業法、取適法、官製談合防止法などの法令遵守を中心に「行動規範」に沿った研修を実施し、国内グループ全役職員が受講しました。一方、海外では、当社が事業を展開するすべての国で、労務管理、競争法、反贈収賄、ハラスメント防止、情報資産の管理などを扱った研修を実施し、各国の全役職員が受講しました。このほか、若年層を対象とした、独占禁止法などの法令知識やリスクマネジメントなどを学習する階層別研修のほか、管理職を対象に、不正行為や法令などの違反が疑われる事例をテーマとしたディスカッション形式の研修を実施しました。

## コンプライアンス相談窓口

五洋建設グループでは、コンプライアンスの徹底をより一層推進するために、法令や倫理・会社規則に抵触する恐れのある行動を発見した時、またはコンプライアンスに関する事柄に疑問を感じた時に、社内の窓口のほか、外部窓口（弁護士）へ通報できる「コンプライアンス相談窓口」を設置しています。当窓口は、当社グループ役職員のみならず、当社グループの企業活動の影響を受けるすべての人々が利用可能です。匿名による通報も受け付けており、公益通報者保護法の下、内部通報者に対する不利益な取扱いを禁止する旨を明確に規定しています。当窓口の利用方法は、イントラネット、ホームページに掲載、事業所や工事事務所にポスターを掲示しているほか、コンプライアンス研修において周知しています。また、セクシュアルハラスメント、パワーハラスメントおよびマタニティハラスメントなどの様々なハラスメント行為のほか、人権全般に関する相談を受け付けるため、「ハラスメント相談窓口」および「人権相談窓口」を設けています。寄せられた相談に対しては、事実関係の調査を行った上で、就業規則や会社規則に則り、適切に指導・懲戒処分などの対応を行っています。

### 内部通報制度の概略図



## 反社会的勢力排除の徹底

当社は、リスクマネジメント委員会において暴力団などの反社会的勢力との関係を完全に遮断する体制を整備するとともに、それらに関するリスクも管理統括し、リスク発生時に即応可能な体制を維持しています。また、各種コンプライアンス研修でグループ役職員に対する教育を行うなど、五洋建設グループの事業活動全体を網羅する取組みを行っています。取引先との関係では、契約約款（「工事下請け契約約款」「物品売買契約約款」等）に反社会的勢力の排除条項を定めています。

web コンプライアンス、腐敗防止

# ステークホルダーとのコミュニケーション

マテリアリティ  
実効あるガバナンスの推進

当社は、株主・投資家をはじめ、お客様、協力会社・取引先、地域社会、外部団体、従業員など、幅広いステークホルダーの皆様に対し、経営の透明性を高め、企業の姿勢・方向性を理解していただくため、適時・適切な情報開示に努め、積極的な対話を行っています。皆様からいただいたご意見を経営の進化と信頼の構築につなげていきます。

| ステークホルダー         | 主な活動、対話                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                 |    |    |       |                 |        |      |      |                  |      |      |                      |                |           |               |     |        |     |                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-------|-----------------|--------|------|------|------------------|------|------|----------------------|----------------|-----------|---------------|-----|--------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| お客様              | <div>・営業活動、施工を通じた対話……………随時</div> <div>・引渡後の定期点検……………随時</div> <div>・顧客満足度調査……………随時</div> <div>・五洋建設ミュージアム……………随時</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <div><div>五洋建設ミュージアム</div></div>                                                             |    |    |       |                 |        |      |      |                  |      |      |                      |                |           |               |     |        |     |                                                                                                                                                                                                                                               |
|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                 |    |    |       |                 |        |      |      |                  |      |      |                      |                |           |               |     |        |     |                                                                                                                                                                                                                                               |
| 株主・投資家           | <div>・株主総会……………年1回</div> <div>・決算説明会……………年4回</div> <div>・One on Oneミーティング……………随時<br/>(国内、海外投資家との個別対話)</div> <div>・現場見学会……………随時<br/>(投資家等向け、個人株主向け)</div> <div>2025年度実績</div> <table><tr><th colspan="2">項目</th><th>実績</th></tr><tr><td rowspan="2">決算説明会</td><td>開催回数(うち、社長出席回数)</td><td>4回(3回)</td></tr><tr><td>参加者数</td><td>295人</td></tr><tr><td rowspan="2">One on Oneミーティング</td><td>延べ社数</td><td>440社</td></tr><tr><td>参加者数<br/>(うち、海外機関投資家)</td><td>551人<br/>(147人)</td></tr><tr><td rowspan="2">現場見学会参加者数</td><td>機関投資家・アナリスト向け</td><td>31人</td></tr><tr><td>個人株主向け</td><td>54人</td></tr></table> | 項目                                                                                                                                                                              |    | 実績 | 決算説明会 | 開催回数(うち、社長出席回数) | 4回(3回) | 参加者数 | 295人 | One on Oneミーティング | 延べ社数 | 440社 | 参加者数<br>(うち、海外機関投資家) | 551人<br>(147人) | 現場見学会参加者数 | 機関投資家・アナリスト向け | 31人 | 個人株主向け | 54人 | <div><div>決算説明会(2026年5月)</div></div> <div><div>個人株主向け現場見学会</div></div> |
|                  | 項目                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                 | 実績 |    |       |                 |        |      |      |                  |      |      |                      |                |           |               |     |        |     |                                                                                                                                                                                                                                               |
| 決算説明会            | 開催回数(うち、社長出席回数)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 4回(3回)                                                                                                                                                                          |    |    |       |                 |        |      |      |                  |      |      |                      |                |           |               |     |        |     |                                                                                                                                                                                                                                               |
|                  | 参加者数                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 295人                                                                                                                                                                            |    |    |       |                 |        |      |      |                  |      |      |                      |                |           |               |     |        |     |                                                                                                                                                                                                                                               |
| One on Oneミーティング | 延べ社数                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 440社                                                                                                                                                                            |    |    |       |                 |        |      |      |                  |      |      |                      |                |           |               |     |        |     |                                                                                                                                                                                                                                               |
|                  | 参加者数<br>(うち、海外機関投資家)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 551人<br>(147人)                                                                                                                                                                  |    |    |       |                 |        |      |      |                  |      |      |                      |                |           |               |     |        |     |                                                                                                                                                                                                                                               |
| 現場見学会参加者数        | 機関投資家・アナリスト向け                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 31人                                                                                                                                                                             |    |    |       |                 |        |      |      |                  |      |      |                      |                |           |               |     |        |     |                                                                                                                                                                                                                                               |
|                  | 個人株主向け                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 54人                                                                                                                                                                             |    |    |       |                 |        |      |      |                  |      |      |                      |                |           |               |     |        |     |                                                                                                                                                                                                                                               |
|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                 |    |    |       |                 |        |      |      |                  |      |      |                      |                |           |               |     |        |     |                                                                                                                                                                                                                                               |
| 協力会社・取引先         | <div>・適正取引アンケートの実施……………年1回</div> <div>・五洋建設労務安全協議会との連携……………随時</div> <div>・持続可能なサプライチェーン(SSC)方針・ガイドライン説明会、SAQを用いたモニタリング、訪問ヒアリングの実施……………随時</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <div><div>2026年度 安全衛生環境推進大会<br/>五洋建設大塚支部 大塚東区労働安全協議会</div></div> <div>安全大会での協力会社向け説明</div> |    |    |       |                 |        |      |      |                  |      |      |                      |                |           |               |     |        |     |                                                                                                                                                                                                                                               |
|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                 |    |    |       |                 |        |      |      |                  |      |      |                      |                |           |               |     |        |     |                                                                                                                                                                                                                                               |
| 地域社会             | <div>・建設現場の見学会……………随時</div> <div>・イベントへの参加、ボランティア活動……………随時</div> <div>・被災地支援……………随時</div> <div>・社会貢献活動……………随時</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <div><div>地域清掃活動</div></div>                                                               |    |    |       |                 |        |      |      |                  |      |      |                      |                |           |               |     |        |     |                                                                                                                                                                                                                                               |
|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                 |    |    |       |                 |        |      |      |                  |      |      |                      |                |           |               |     |        |     |                                                                                                                                                                                                                                               |
| 外部団体など           | <div>・有識者との対話……………随時</div> <div>・外部団体などとの協働……………随時</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <div><div>東京港薬場創出活動に協力</div></div>                                                         |    |    |       |                 |        |      |      |                  |      |      |                      |                |           |               |     |        |     |                                                                                                                                                                                                                                               |
|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                 |    |    |       |                 |        |      |      |                  |      |      |                      |                |           |               |     |        |     |                                                                                                                                                                                                                                               |
| 従業員              | <div>・労働組合との労使協議会・団体交渉……………年4回以上</div> <div>・社内情報共有、各種研修、意見交換会……………随時</div> <div>・エンゲージメントサーベイ、ストレスチェック……………年1回</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <div><div>育休復職者意見交換会</div></div>                                                           |    |    |       |                 |        |      |      |                  |      |      |                      |                |           |               |     |        |     |                                                                                                                                                                                                                                               |
|                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                 |    |    |       |                 |        |      |      |                  |      |      |                      |                |           |               |     |        |     |                                                                                                                                                                                                                                               |
| 全体               | ・コンプライアンス、ハラスメント、人権相談窓口の設置                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                 |    |    |       |                 |        |      |      |                  |      |      |                      |                |           |               |     |        |     |                                                                                                                                                                                                                                               |

web ステークホルダーとのコミュニケーション

# 役員一覧

## 取締役一覧



**清水 琢三**  
代表取締役社長 兼 執行役員社長  
2012年6月 取締役 就任



**山下 朋之**  
代表取締役 兼 執行役員副社長  
経営管理本部長  
2018年6月 取締役 就任



**中野 北斗** 社外取締役  
2021年6月 当社社外取締役 就任  
  
重要な兼職の状況  
新日本電工株式会社 社外取締役



**関口 美奈** 社外取締役 女性  
2022年6月 当社社外取締役 就任  
  
重要な兼職の状況  
国立研究開発法人日本原子力研究開発機構  
非常勤監事  
YKK AP株式会社 社外監査役



**林田 博** 社外取締役  
2024年6月 当社社外取締役 就任



**菊池 亜紀子** 社外取締役 女性  
2025年6月 当社社外取締役 就任  
  
重要な兼職の状況  
ノボ ノルディスク ファーマ株式会社  
取締役



**岸波 みさわ** 社外取締役 女性  
2026年6月 当社社外取締役 就任  
  
重要な兼職の状況  
ダイワボウホールディングス株式会社 社外取締役  
ニデック株式会社 社外取締役 (監査等委員)  
サンケン電気株式会社 社外取締役

## 監査役一覧



**北橋 俊次**  
2025年6月 常勤監査役 就任



**米澤 伸明** 社外監査役  
2024年6月 当社社外常勤監査役 就任



**古賀 直人** 社外監査役  
2024年6月 当社社外常勤監査役 就任



**片岡 麻紀** 社外監査役 女性  
2025年6月 当社社外監査役 就任  
  
重要な兼職の状況  
楽天グループ株式会社 社外監査役  
片岡公認会計士事務所 所長

※取締役 中野北斗、関口美奈、林田博、菊池亜紀子、岸波みさわは、会社法第2条15項に規定する社外取締役です。  
※監査役 米澤伸明、古賀直人、片岡麻紀は、会社法第2条16項に規定する社外監査役です。

## スキルマトリクス

|     |        | 取締役・監査役が有している専門性・経験 |       |         |       |              |              |       |
|-----|--------|---------------------|-------|---------|-------|--------------|--------------|-------|
|     | 氏名     | 企業経営                | 技術／IT | 営業／事業戦略 | 財務／会計 | 法務／リスクマネジメント | サステナビリティ／CSR | グローバル |
| 取締役 | 清水 琢三  | ●                   | ●     | ●       |       |              | ●            |       |
|     | 山下 朋之  | ●                   |       |         | ●     | ●            | ●            | ●     |
|     | 中野 北斗  | ●                   |       | ●       | ●     |              |              | ●     |
|     | 関口 美奈  | ●                   |       | ●       | ●     |              | ●            | ●     |
|     | 林田 博   | ●                   | ●     |         |       |              |              | ●     |
|     | 菊池 亜紀子 | ●                   |       |         |       | ●            | ●            | ●     |
|     | 岸波 みさわ | ●                   |       |         | ●     |              | ●            | ●     |
| 監査役 | 北橋 俊次  |                     |       |         | ●     | ●            |              |       |
|     | 米澤 伸明  | ●                   |       | ●       | ●     |              |              |       |
|     | 古賀 直人  | ●                   |       |         | ●     |              |              |       |
|     | 片岡 麻紀  |                     |       |         | ●     | ●            | ●            | ●     |

※サステナビリティ／CSR:ESG、IR／広報、DE&I、人権尊重、地球規模の環境問題等を含む

## (該当の基準)

|              |                                            |
|--------------|--------------------------------------------|
| 企業経営         | 代表取締役、他企業の取締役、監査法人・財団法人等の理事長・理事等の経験者       |
| 技術／IT        | 建設技術やIT等の専門知識を有する者／担当執行役員・部長等の経験者          |
| 営業／事業戦略      | 営業・事業戦略の担当役員・部長等の経験者                       |
| 財務／会計        | 財務・会計の専門知識を有する者／担当執行役員・部長等の経験者             |
| 法務／リスクマネジメント | 法務・リスクマネジメントの専門知識を有する者／担当執行役員・部長等の経験者      |
| サステナビリティ／CSR | サステナビリティ・CSRの専門知識を有する者／担当執行役員・部長等の経験者      |
| グローバル        | グローバルビジネスの専門知識を有する者／担当執行役員・部長等の経験者／海外勤務経験者 |