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月の定時株主総会後、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。最近は、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。

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

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戦略を議論する場へと進化する一歩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」で終わらせず、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に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、パイエル 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。

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

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。