五洋建設は本年6月の定時株主総会後、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。しかし、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　古賀監査役が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

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。

――取締役会の雰囲気を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を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忖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期待しています。

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になります。

古賀　お二人と同じ感想です。当社のように、話しやすい雰囲気が醸成され、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枢である支店長や子会社の社長が自らの言葉で語れる「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、現場でいろいろと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かれるよう期待します。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。