

進化したコーポレート・ガバナンス 体制のもと、時代の変化を捉え 果敢に挑戦する企業グループへの 変革を目指します

経営体制の変革がもたらすもの

当社は2023年度より抜本的なコーポレート・ガバナンス改革に取り組んでいます。「監督と執行の分離」という方針のもとで、取締役会と執行機関との関係を整理することから開始し、その結果、「取締役会の議長を社外取締役とする」「役員指名・報酬委員会の長を社外取締役とする」「取締役の過半数を社外取締役とする」などの改革を断行しました。また、女性取締役も当社で初めて選任しました。これらの改革により、建設業界においても先進的なコーポレート・ガバナンス体制となったと自負しています。

2024年度はそこからさらに前進し、執行機関内部のガバナンス体制強化に軸足を移して、様々な改革を行いました。まず、「機関決定」という概念を導入し、執行機関トップの個人決裁を廃止しました。具体的には、執行の最上位会議体である経営方針会議を「社長の諮問機関」から「意思決定機関」に変更し、執行機関に付与された意思決定事項のうち重要事項はすべて経営方針会議に諮る、という仕組みに変えました。

2024年6月からは、執行体制をCEO、COO制に移行し、資本政策・M&A戦略といった全社戦略・戦略方針を立案・推進する役割と、それに基づく個別の事業や案件の推進を担う役割に分けることとしました。CEOには、総合商社で長く経営企画や新規事業開発に携わり、不動産分野の経験も有する私が就任し、一方のCOOには、当社グループを熟知し、かつ建設業界に長く身を置く社長が就任しました。2人がお互いの得意分野を活かし、役割分担しながらも補完し合うことで、盤石の体制で経営にあたっています。それぞれの知見が良い化学反応を起こし、新しい視点で当社グループの新しい未来を切り拓くことができれば、と考えています。

2023年度の振り返りとトピック

2023年度は、公共投資の底堅い推移と民間設備投資の継続的な持ち直しが見られ、事業量は堅調に推移したなか、当社グループの業績は売上高・利益ともに前期比で増収増益となりました。特に利益面では、当初予想から営業利益8%増、純利益17%増となり、配当についても当初予想から11円の増配(1株当たり74円)となりました。

一方で、建設資材や人件費の高騰によるコスト上昇、担い手不足という課題は継続しており、これらに真摯に取り組んできました。

成長領域として期待する洋上風力建設事業については、しっかりとリスク分析を行ったうえで、ケーブル敷設分野を中心領域と定め、業界に先駆けて2023年12月に自航式ケーブル敷設船を発注しました。本投資は当社グループ史上最大規模となるもので、2027年度の本格稼働後は当社グループの成長に大いに寄与するものと期待しています。

また、Yamauchi-No.10 Family Office(YFO)による2度目のTOB提案について、2023年8月に経済産業省から公表された

「企業買収における行動指針」に基づき、直ちに独立社外取締役で構成する特別委員会を設置して検討を進め、最終的に本TOBに対して取締役全会一致で反対の意見表明を行いました。その結果、YFOは同月、TOB提案の撤回を表明しました。YFOは当社の株式を約30%保有する筆頭株主であり、現在に至るまで対話を継続しています。今後も、他の株主との公平性を維持しながら対話を重ねていく方針です。

環境変化の中でも確実な成長を目指す

2024年度も、事業環境は引き続き概ね良好に推移しています。業績の進捗は、期初に前期比増収増益の見通しを発表しましたが、その後国内土木事業に遅れが見られ、第2四半期決算で売上高の通期見通しを下方修正しています。ただし、営業利益・税引後利益・年間配当金は期初見通しから変更ありません。

施策面では、2024年4月から建設業に適用された時間外労働の上限規制、いわゆる「2024年問題」への対応に特に力を入れて取り組んでいます。例えば、民間のお客様にご理解いた

だくことに注力し、4週8閉所での工程を提示するなど、受注時において適正工期の確保に努め、これに伴うコスト増を反映させた上で応礼している状況です。また、DXやAIなどを活用した業務効率化の推進や現場支援体制の構築も推進しています。

洋上風力建設事業については、従来の土木事業本部から独立した新しい事業本部を2024年4月に立ち上げ、要員体制の整備など取り組み強化を図っています。

これからの事業を取り巻く環境変化

短・中期的には、当社グループを取り巻く事業環境は極めて良好と考えています。公共事業では「防災・減災、国土強靱化のための5か年加速化対策」に加え、国家防衛戦略に伴う防衛関連工事など、事業量は堅調な推移が見込まれています。民間においては、GX(グリーン・トランスフォーメーション)の潮流のもと、洋上風力発電施設の建設、直流送電線の敷設、水素・アンモニアのサプライチェーン施設の建設など、カーボンニュ

代表取締役 会長執行役員CEO

吉田 真也

トラル関連の事業量は大きく伸びていくと予想しています。前述の「2024年問題」による慢性的な人手不足という業界課題を抱えながらも、しっかりと採算管理を行い、取組案件を選択することで、高い利益率を維持しながら事業を推進することができると考えています。

一方、長期的には、日本の人口構造の変化が建設業に与える影響に注視しなければなりません。建設業のような労働集約型事業においては、需要面のみならず、供給面での影響も避けられません。DXやAIを活用した作業の効率化や生産性向上を進めるとともに、フィリピンなど人口増加が見込まれる海外での取り組みをより一層強化する方針です。

国内外に広がる多様なビジネスチャンス

当社グループの収益構造には、長い実績と高い技術力に支えられた安定収益基盤という強みがあります。売上の8割を公共事業とする土木事業と、安定的な顧客基盤を抱えリピーター率の高い建築事業、この2つが当社グループの基盤を支えています。いずれも業界平均よりも高い営業利益率を誇り、高い収益性を維持しています。

また、海外建設事業は、選択と集中の結果、フィリピンを中心として展開しています。50年以上にわたるフィリピンでの実績は現地でも高く評価され、抜群の知名度を誇る当社グループの競争優位は一日の長があります。今後は日系や欧米企業から現地の優良企業へと顧客を拡大し、大きな売上の伸長を狙います。

加えて、今般、国家GX戦略の主軸と期待される洋上風力建設のマーケットが登場し、当社グループの新しい収益基盤として期待されるどころです。発電事業者の事業開始が想定スケジュールどおりに進まない可能性などのリスクも想定されますが、当社グループは海底ケーブルの敷設分野に事業対象を絞り込み、他の建設事業者に先駆けて工事船を発注、日本におけるパイオニアとして先行者利益を狙います。将来的には、直流送電線敷設、二酸化炭素回収・貯留（CCS）など新しい海洋建設にも取り組み、さらには海外進出も視野に入れています。2030年以降には、これら新しい市場への取り組みを、営業利益100億円規模の「第三の柱」に育成することを目指します。

サステナビリティ経営の推進

当社グループでは、「事業を通じた社会課題の解決」と「事業基盤の強化」を実現すべく、マテリアリティをESGに基づいて整理し、KPIを定めて活動を推進しています。これらの取り組みを進めていくにあたっては、企業にとってのサステナビリティ経営とは何かということを問い直す必要があると考えています。

私は、企業が提供する価値には、経済価値、社会価値に加えて環境価値があると考えています。社会や地球をステークホルダーとして捉え、それらステークホルダーに対する価値を創出していくことは、企業にとっての責務です。社会価値や環境価値の創出とは、ボランティア活動や社会貢献活動から生み出されるものだけではありません。むしろ、経済価値を創出する企業活動のなかから創出されるべきものと捉えています。これは「社会価値や環境価値を創出できない経済価値は永続しない」と言い換えることもできます。

社会価値の観点では、港湾施設や空港などの社会インフラの建設において高い専門性とノウハウを活かし、安全・安心な社会基盤の整備に取り組んでいます。また、防災・減災、国土強靱化施策に貢献するための技術開発にも注力することで、社会課題の解決に寄与しています。阪神・淡路大震災や東日本大震災では被災地の早期復興に全社を挙げて尽力しましたし、2024年の能登半島地震においても、被災地の本格的な復興に向けて取り組んでいます。

これらの取り組みを通じて、当社グループは社会資本の整備を進め、国民の生命と財産を守るという社会的な責任を果たしていけるものと考えています。

環境価値の観点では、洋上風力建設事業への参画が大きな推進力となります。当社が建造する自航式ケーブル敷設船は、CO₂削減・省エネ効果の高い次世代電気推進システムを導入しているほか、SO_xやNO_x等の温室効果ガスを削減する欧州基準の装備を備えるなど環境に配慮した設計となっており、本船の調達資金にはグリーンローンが適用されました。

建築事業においても、ZEB（ゼロ・エネルギー・ビルディング）やZEH（ゼロ・エネルギー・ハウス）の提案を積極的に行い、エネルギー効率の高い建物の普及を促進しています。

従業員に期待すること

当社は、ここ数年、複数の企業からのTOB提案を受けてきました。取締役会が賛同した提案もあれば反対した提案もあり、また賛同したにもかかわらず成就しなかった提案もあります。資本市場の荒波に揉まれた数年でした。そのなかで「会社はどうなるのだろう」と心配した従業員も少なくなかったと感じています。「安心して働くことができる環境づくり」は経営の責務と考えていますが、その一方で従業員には、「安心はあっても安住してはならない」と伝えています。

ここ10年、日本におけるM&A件数は急増しています。特に2023年8月に経済産業省が発表した「企業買収における行動指針」は、日本企業のM&Aのあり方に一石を投じたものとなりました。上場企業としてしっかりと株主に向き合い、成長していかなければなりません。また、当社グループの未来を株主に正しく理解していただくことにも一層の努力をしていかなければならないと考えています。会社が成長することが、従業員の成長につながり、従業員の生活を守ることにつながるのです。そして、成長のためには臆することなく、「変わる勇氣」が必要です。従業員には、「『井の中の蛙』にならないように」と伝えています。世の中がどう動いているのか、他社が何をやっているのか、もっともっと興味を持ってほしい。自分の業界のことはもちろん、他の業界のこと、そして世界を見てほしい。会社の成長のチャンスは「外」にあります。それをつかみ取るためには、まずは「外」を知らねばなりません。加えて「変化」に敏感になることです。自分の専門性を深く究めながら、他の分野にも広く高い視点でアンテナを張る。スペシャリストでありながらも専門以外の豊かな知見を持った「T型人材」としての成長に期待しています。

サプライチェーン全体での価値向上

建設業全体の持続性を担保するためには、当社グループのみならず協力会社をはじめとしたサプライチェーンの皆様との連携が不可欠です。取引先の皆様とのエンゲージメント向上にもしっかりと取り組み、持続可能な建設業を目指す考えです。

一例として、建設工事に関連するサプライチェーン全体の支払条件の改善のため、2024年4月より協力会社への支払いの全額現金化などを進めています。取引先の皆様とより一層の信頼・協力関係を構築し、相互で持続的な企業価値向上を実現することで、建設業全体のさらなる発展に貢献できればと考えています。

ステークホルダーの皆様へ

当社は、2029年7月に創立100周年を迎えます。持続可能な社会インフラの構築に技術で貢献することを目指し、多様なステークホルダーの期待に応えるべく、さらなる成長加速と資本収益性の向上を目指し、役職員一同取り組みます。これからも当社グループの活動にご期待いただければと思います。





代表取締役 社長執行役員COO

中村 龍由

当社グループの事業を取り巻く環境は活況が続き、カーボンニュートラルの実現など新たなチャンスも拡大しています。このような背景のもと、設備や人財への投資を積極的に行い、当社グループの持続的な成長と、事業を通じた社会課題の解決に挑んでいきます。

市場の変化をチャンスと捉え、果敢に挑戦を続けます

日本における建設市場は、国土強靱化や国家防衛戦略の推進、さらには半導体をはじめとする製造業の国内回帰などにより、非常に旺盛な環境にあります。一方で、急速な人口減少が労働集約型産業である建設業に深刻な影響を及ぼしているのも事実です。サプライチェーン全体における担い手不足が深刻化していることに加えて、時間外労働の上限規制、建設資材や労務費の高騰など、多くの課題に直面しています。また、人口減少のさらなる進行によって、国内建設需要の減少も予想されます。

こうした状況を受けて、新たな市場開拓の必要性がますます高まっています。当社グループは、カーボンニュートラルの実現にビジネスチャンスを見だし、洋上風力施設の建設や二酸化炭素回収・貯留（CCS）、製鉄所の電炉転換といった

GX・EX関連工事などの受注に注力していきます。また、新築建物へのZEB・ZEHや既存建物への省エネ化提案などに対して、も積極的に取り組んでいきたいと考えています。特に洋上風力建設事業については、2027年度以降業績への貢献が期待されています。これまで培ってきた海洋土木の知見や技術、保有する船舶を活かしつつ、成長投資としての自航式ケーブル敷設船の建造、高機能埋設機の調達や組織体制の構築を進めていく考えです。ケーブル敷設分野をはじめとする様々な領域に取り組むことで、フロントランナーとしてトップシェアの獲得を目指していきます。また、海外市場では、当社グループが50年以上にわたり事業を展開しているフィリピンを中心に海外建設事業のさらなる成長・拡大を実現してまいります。

カーボンニュートラル関連施設の建設をはじめ、事業領域の拡大を目指します

国内土木事業は、国土強靱化関連の防災・減災事業に加え、国家防衛戦略に伴う防衛関連工事の増加により、良好な受注環境が継続しています。

2024年は能登半島地震に始まりましたが、当社は地震発生直後から現地に入り、輪島港の応急復旧など早期復旧に尽力しました。今後は能登半島地震の被災地の本格的な復興に向けて、社会的使命を果たすべく先頭に立ち取り組んでいく考えです。

民間土木では、2023年6月のGX推進法の施行以降カーボンニュートラル関連の引き合いが増加し、環境分野の取り組みが本格化しています。そのようななか、愛知県が募集した「あいち環境イノベーションプロジェクト」において、当社が提

案した「海面最終処分場の保有水等に工場排ガスや大気から回収したCO₂を固定化するスキームの構築・展開」が、革新性・必要性・共創性で高く評価され、2024年9月に採択されました。今後はこの技術の実装に努め、カーボンニュートラル社会の実現に貢献できればと考えています。

国内建築事業においても、民間を中心に市場は極めて活況を呈しています。当社グループは特に物流施設や生産施設に強みを有しており、収益性を重視した営業活動の継続により、利益水準の底上げを実現しています。また、建設資材高騰の影響を受けつつも、顧客への提案力向上とリスクの適切な見積もりにより、顧客満足と収益安定を両立させています。

2024年8月には、かねてより注力してきたReReC[®]



(Renewal・Renovation・Conversion)において、大型案件が無事着工を迎えました。その結果、中期経営計画2年目の目標を上回る進捗が見られ、これまで培ってきたエンジニアリング力(企画提案・構造技術・施工技术)の成果が表れつつあると実感しているところです。今後もエンジニアリング力をさらにブラッシュアップして差別化を図り、事業領域を広げていきたいと考えています。

海外建設事業は、最重要拠点であるフィリピンにおいて、施工中の河川改修工事の継続事業となる大型ODA案件を2024年9月に受注しました。当社グループは、1973年に同国に進出して以来様々な事業に参画しており、数多くの施工実績を積み上げてきたと自負しています。また、フィリピンの現地法人CCT CONSTRUCTORS CORPORATION(CCT)では日系・欧米系企

業の物流施設や生産施設を中心に取り組んでおり、2024年3月期には過去最高の売上高を計上するなど事業の拡大が続いています。今後も、インフラ整備や民間施設の建設を通じて同国の経済発展に貢献していく考えです。

洋上風力建設事業は、多くの海域でプロジェクトの事業者が決定し、2027年以降に海上工事の着工が予定されています。この2027年に照準を合わせ、2023年12月にノルウェーのVard社と自航式ケーブル敷設船の建造契約を締結しました。2024年9月には、ルーマニアで開催された起工式に出席し、建造が順調に進捗していることを確認しました。また2024年10月には、数多くの海洋工事や大水深での実績を通じて得た知見と培った技術を取り入れ、当社独自の海底ケーブル埋設機の調達を決定しています。

2025年度以降も、国内外でさらなる事業成長を目指します

建設業界を取り巻く受注環境は、国内土木、国内建築ともに非常に活況であり、これは当面続くと予想しています。国内土木事業では、マリコン大手の一角として国家的プロジェクトをはじめとする大型プロジェクトに主体的に取り組み、安定した収益基盤を築いています。このような環境のもと、組織体制の構築と営業体制のさらなる強化により事業量の拡大を図っています。

近年では外洋における海洋開発施設の建設にも取り組んできました。当社が保有する自航式多目的船「AUGUST EXPLORER」が魚礁ブロックや潮流発電設備の設置などで実績を重ねており、今後さらなる強化を狙う分野と位置付けています。加えて、GX基金を活用した工業施設の用途変更等をはじめとする民間設備投資への対応や、カーボンニュートラルに関する様々な研究開発も推進していきます。

国内建築事業では、超大型案件の受注や引き合いが急速に拡大しており、これを今後の安定成長につなげる大きなチャンスと捉えています。従来から強みを発揮してきた物流施設・生産施設等での受注拡大に加え、エンジニアリング力で差別化が可能なReReC®など「成長市場への参入」、請負以外のビジネスモデルを目指した「“非請負”へのリソース投下」へ注力していく考えです。特にReReC®は、新築需要の低下とともに既存建物の改修・用途転換へのニーズが高まり、将来的には需要が大きく伸びることが想定されています。このため、プレゼンス向上に取り組むことで受注につなげ、確固たる地位を築きたいと考えています。

また海外建設事業では、土木はこれまでODA案件を中心に事業を展開してきましたが、今後はフィリピンで民間事業も強化していく考えです。また、同国は再生可能エネルギーのポテンシャルが高く、政府が積極的に推進していることから、インフラ整備に参画することで環境分野の課題解決にも貢献していきます。建築は、CCTがフィリピンにおいて日系ナンバーワンゼネコンとしての地位を確立しています。同国は今後も大きな

経済成長が見込まれることから、現在保有するリソースを最大限活用して事業拡大を図りながら、主力である日系・欧米系企業の物流施設や生産施設に加え同国の優良企業からの受注に取り組んでいきます。

洋上風力建設事業においては、現在、作業船やこれらを活用した洋上施工に関するサプライチェーンが成長途上にあり、当社グループに対する市場からの期待の高まりを感じています。

当社グループは自航式ケーブル敷設船への設備投資をはじめ、サクシオンバケット基礎やTLP方式浮体の研究開発の成果を通じて、市場から高い評価を得てきました。今後は、建造中の自航式ケーブル敷設船の市場投入を皮切りに、関連事業を含めた洋上施工に関するエンジニアリング力を一層高め、各々の事業のニーズを的確に捉えることで、将来の収益力最大化を目指します。また、保有船舶の相互利用や技術開発の推進・商用化を着実に進めるべく、国内外の有力企業とのアライアンス構築による体制整備にも取り組んでいきます。これらの活動を通じて、2027年から本格化する洋上風力施工においてトップシェア獲得を狙います。

事業活動を通じた環境・社会課題の解決にも積極的に取り組みます

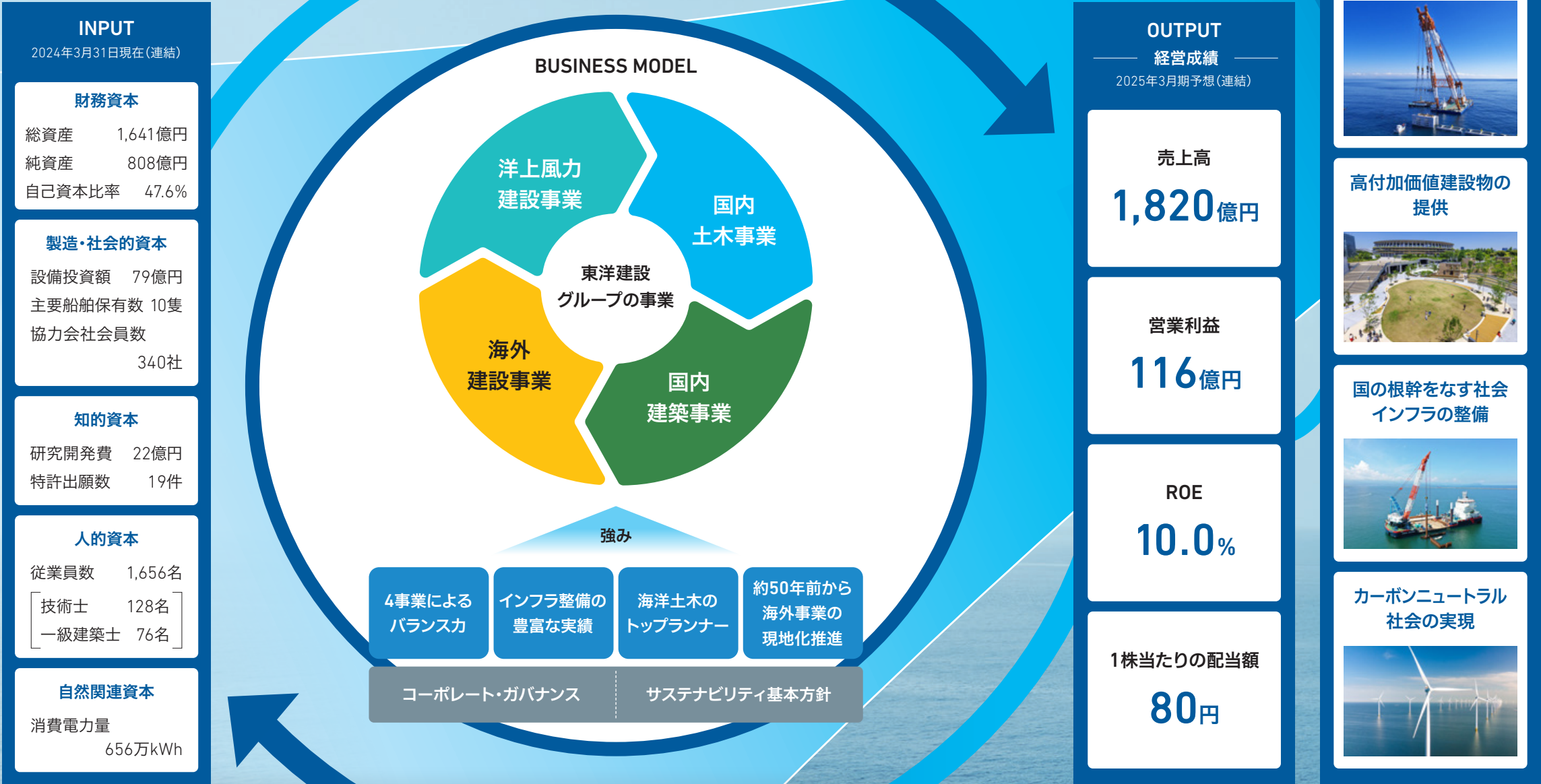
当社グループは、マテリアリティのひとつとして「カーボンニュートラル社会の実現」を選定しています。地球温暖化は大きな社会課題であり、その解決策として先に述べた洋上風力建設事業への参画のほか、ZEB・ZEHの推進による環境負荷の少ない建築物の提供、作業船から排出されるCO₂の固定化、低炭素燃料の導入に取り組んでいます。また、20年以上にわたって取り組んでいるアマモ場造成は、ブルーカーボン生態系によるCO₂吸収・固定化やネイチャーポジティブの実現に寄与するものであり、活動地域を拡大していきたいと考えています。さらに、藻礁ブロックや人工干潟の造成といったアマモ以外のブルーカーボンに貢献する取り組みも進めていく予定です。

一方、少子高齢化が進むなか、建設産業の持続可能性を維持していくためには、人的資本への投資と、取引先とのパートナーシップ強化は大きなポイントとなります。当社グループに

おいては、一般財団法人建設業振興基金の建設キャリアアップシステム(CCUS)の活用等を通じた労働環境・処遇の改善を進めるとともに、DX・ICT技術の推進を通じ生産性を向上させ、収益力の向上を目指していく考えです。こうした働き方改革や安全な職場環境づくりといった施策の実行はもちろんのこと、「人材」を「人財」へと成長させることを目指した教育プログラムのアップデートなど、人的資本の充実に取り組みます。また、当社が「パートナーシップ構築宣言」を確実に履行すること、そして取引先にサステナビリティ調達方針を遵守・実践していただくことで、建設産業全体の健全な発展とサステナブルな社会が実現していくものと考えています。

こうした取り組みを通じて「事業を通じた社会活動の解決」と「事業基盤の強化」を両立させ、社会的使命を果たし続けていきます。

“守りから攻めへ挑戦する企業”へと変貌し、持続的成長と社会課題の解決の同時実現を目指します。



目指す姿
新しい
豊かな技術で
顧客と社会公共に
奉仕する

企業価値

2027年から本格化する 洋上風力海底ケーブル分野で トップシェアを目指す

当社グループは、2050年のカーボンニュートラル社会実現に貢献するため、成長ドライバーと位置付ける洋上風力建設事業の取り組みを加速しています。「自航式ケーブル敷設船」の建造をはじめ、技術開発、将来に向けた人財育成を強力に進めるべく、2024年4月に「洋上風力事業本部」を設置しました。力強く組織を牽引し、挑戦を続ける泉照久洋上風力事業本部長に事業推進の進捗を聞きました。

洋上風力建設事業の事業化への取り組みを加速

2025年2月に閣議決定された第7次エネルギー基本計画では、2040年までに温室効果ガスを73%削減し、再生可能エネルギーの電源構成比率を40～50%に引き上げる新たな目標が掲げられました。そのなかでも洋上風力は再エネの切り札として期待されています。

一方で、世界的なインフレの影響により資材や建設コストが高騰しており、政府による公募ルールの変更や民間企業による事業コストの削減およびサプライチェーンの早期の整備が必要です。さらに、日本近海では適地が限られるため、政府は排他的経済水域（EEZ）の海域利用を検討しており、我々EPCにおいては外洋技術・大水深技術の開発が必要です。

当社グループでは、これらの課題を解決するため、洋上風力

建設事業の実現と普及に欠かせない施工技術開発、バリューチェーン構築と拡大に取り組み、2050年のカーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。

当社における洋上風力の取り組みは、2012年ごろから洋上風力の技術開発、設備投資検討および各種プロジェクトの検討を進めてきました。2021年4月に土木事業本部内に洋上風力部を設置、2024年4月に洋上風力事業本部が発足し、洋上風力建設事業を当社の新たな成長ドライバーとするため、取り組みを加速しています。現在は2027年度からの工事参画を目指し、特に設備投資、技術開発、体制構築、国内外への営業に注力しています。

世界最大級のケーブル敷設船の建造など積極的な設備投資を実施

当社は、国内に自航式作業船が稀有であった時代にいち早く自航式多目的船「AUGUST EXPLORER」を建造し、2016年に就航して以来、EEZなど外洋において多くの実績を積み重ねてきました。

他社が次々とSEP船建造を進めているなか、当社は「AUGUST EXPLORER」での外洋技術と実績の展開、着床式洋上風力のみならず浮体式洋上風力や海洋事業全般の市場や適用性などから、自航式ケーブル敷設船を建造する判断に至りました。

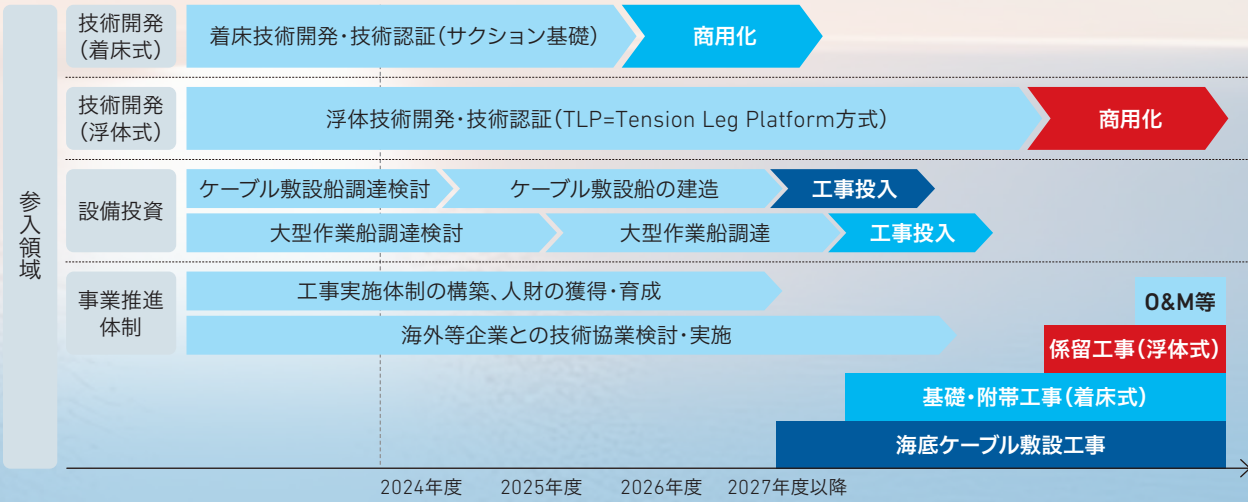
自航式ケーブル敷設船は、2023年12月からルーマニアの造船所で建造を開始し、2025年上期の進水、2026年上期の完

成に向けて順調に進捗しており、2027年から本格化する洋上風力工事への就航を目指しています。

本船は、浮体式、着床式それぞれに適した広範な海域で海底ケーブル工事に加えて、北海道～東北間直流送電事業への適用も可能になり、洋上風力の海洋工事分野における当社の優位性は一層高まるとみています。

さらに、日本特有の地盤性状に対応するため、当社独自の海底ケーブル埋設機の調達を決定しました。こちらも2026年に完成する予定であり、自航式ケーブル敷設船と併せて、ケーブル施工技術の確立に向けた取り組みをさらに進め、施工の低コスト化を実現していきたいと考えています。

洋上風力建設事業開発ロードマップ



国内最大の自航式ケーブル敷設船の建造

2026年完成予定のケーブル敷設船は、国内の自然条件および施工条件に適合するために最適な船体設計を行っています。水深の小さい海域から浮体式洋上風力発電や直流送電事業を対象とする大水深海域までの広い海域において、高い稼働率での施工が可能になります。

主な仕様	総トン数約19,000t、推進出力約13,000kw、DPS Class2 船級 Class NK 宿泊90名（全室個室、シャワー・トイレ完備）
船体主要寸法	全長150m×幅28m×深さ12m 最大喫水7.0m
ケーブルタンク	容量 9,000t（可搬式含む）
主/副クレーン	250t/100t 吊級（動揺低減機能付）
その他設備	ヘリデッキ、4点係留装置（浅海域施工時）、2×ROVシステム、バッテリー蓄電システム
投資金額	約300億円



海底ケーブル埋設施工技術の開発

洋上風力発電施設の設置範囲は非常に広範に及ぶため、海底条件の変化に応じた施工が重要になります。当社は、海底ケーブル工事の豊富な実績とノウハウを有する株式会社関海工事工業所と共同で、海底ケーブル埋設の施工技術の開発に取り組んでいます。



海底ケーブル埋設機（提供：SMD社）

執行役員
洋上風力事業本部長

泉 照久



欧州の先行技術を日本の過酷な条件に合わせてアレンジし導入

国内の洋上風力施工では様々な新技術の導入が必要ですが、ご存知のとおり、日本には地震、津波、台風といった大きなリスクを伴う自然現象があります。欧州に比べて地盤条件も非常に複雑で、かつ堅固であるため、日本の洋上風力施工は欧州よりも難易度が高いといわれています。

当社は、技術開発期間の短縮や開発コストを低減するために、先行する欧州の技術を日本の条件に合わせて改良しています。その一例として、着床式では国内の複雑な地盤に対応できるサクション基礎技術を開発しています。また、浮体式では

国内外の企業との協業により事業体制を強化

国内外のパートナー企業との協業による、技術、船舶およびO&M(洋上風力の維持管理)に関するサプライチェーンの強化にも注力しています。

洋上風力建設事業が実施される外洋海域は地盤情報が少ないため、事前にリスクと施工性を評価することが重要で、当社は基礎地盤コンサルタンツ株式会社とともに、日本近海および沖合における海底ケーブルに関する地盤調査、エンジニアリン

漁業者の海域に配慮するため、係留部材を削減したTLP浮体係留技術を開発しています。

これらの技術開発を進める過程として、机上での検討・解析からはじまり、大型土槽実験を経て、実海域での大スケール実験を行います。

このように当社が持つ技術開発の最大の強みは、実験室レベルにとどまらず、実際のフィールド上で実験、検証を行っている点にあり、実際の海域での実験を通じて、技術の信頼性を高めています。

グおよびリスク評価手法の確立などに取り組んでいきます。

また、各海域で洋上風力の事業化が着々と進められています。多くの事業に対応するには、国内のサプライチェーン、特に作業船が不足していることから、シンガポールのCyan社およびフランスのJifmar社と作業船に関する協業も検討しています。さらに、洋上風力施工に必要な船舶を協業先と相互に活用するほか、技術・人材交流も進めており、当社が保有する自航

式多目的船や、建造中のケーブル敷設船に加え、パートナー企業との協業により、作業船不足に対応していきます。

洋上風力発電所は概ね2年程度の建設期間を経て、運転が開始されます。当社は建設に加えて、20年に及ぶ運転期間中のメンテナンス人員の輸送、補修部材の輸送など、O&Mに関する

様々な分野での事業参画を目指しており、2023年10月に株式会社商船三井との合弁会社「MOL-TOYO洋上風力サービス株式会社」を設立しました。現在O&M事業への参画に向けて、各事業者様への営業展開、洋上風力公募における技術提案を進めています。

多様な人財リソースを拡充し、大きな目標に向かって着実に前進

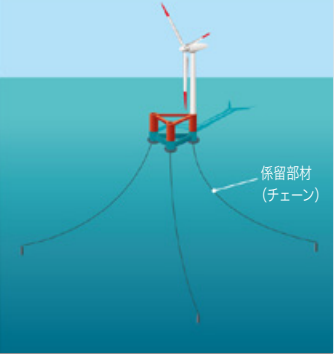
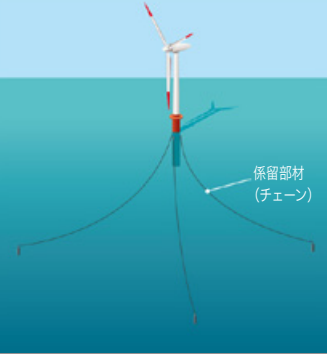
洋上風力建設事業には、海外のプレイヤー（SPC・EPC・サプライヤーなど）が多く参入しています。プロジェクトの遂行には、陸上、港湾、土木、海洋、電気といった技術分野だけでなく、ワランティ（保険）、レンダー（融資）、リーガル（法務）など、多様なステークホルダーとの連携が必要です。このような背景のもと、当社の洋上風力建設事業の拡大には、多国籍のリソースと多様な専門性が必要であり、人材の確保と育成が重要となります。

洋上風力事業本部では、新卒採用だけでなく、キャリア人材、グローバル人材の活用を積極的に行っており、造船、海洋、プラント経験者、海外キャリアが豊富な人材が加わっています。また現在の洋上風力事業本部は外国籍の人材が約3分の1を占めており、国籍也多岐にわたり、多様性に富んでいます。

海洋土木に強みを持つ当社グループは、カーボンニュートラルの取り組みに大きな役割を果たすことが期待されており、持続可能な社会の実現に向けて貢献してまいります。

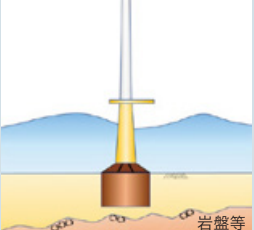
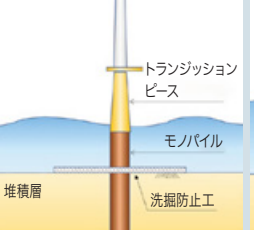
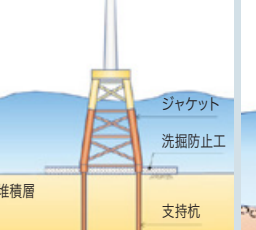
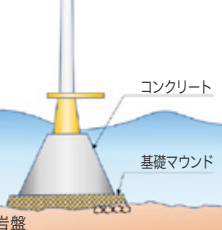
TLP型浮体形式の開発

海岸近くから水深が大きくなる日本では、浮体式の実用化が洋上風力の拡大に欠かせません。TLP型の浮体形式は国内の実機ベースの実証実績はありませんが、漁業や船舶運航への影響を抑えるなど、メリットの多い工法で、現在は係留基礎を大水深の海底に設置するなどの現地実証実験を実施しました。

	TLP型	セミサブ型	スパー型
代表的な浮体形式			
係留方式	緊張係留	カテナリ係留（緩係留）	
係留基礎	杭、サクションアンカー等（技術開発が必要）	ドラッグアンカー、サクションアンカー等	
浮体動揺	小さい	大きい	
占用面積（漁業・船舶への影響）	小（影響が小さい）	大（影響が大きい）	
実証実績（国内）	無	有	

着床式サクションバケット基礎工法

サクションバケット基礎工法は、薄い堆積層の岩盤でも対応が可能となうえ、大型の施工機械を使わないため、環境負荷、コストともに低減できる工法で、2022年より実機スケールの施工検証を行ってきました。

	サクションバケット	モノパイル	ジャケット	重力式
代表的な基礎形式				
実績	海外で数例	最も多い	多い	少ない
岩盤エリア対応	薄い堆積層で可	補助工法必要	補助工法必要	可能
コスト	最安価を目指す	安価	やや高価	非常に高価
騒音振動	微少	検討、対策が必要な場合あり		小さい
撤去性	可能	一部残置もしくは撤去工法開発が必要		可能であるが工程・工費を要する



社外取締役(取締役会議長)
松木 和道

社外取締役(役員指名・報酬委員)
藤井 佳子

社外取締役(役員指名・報酬委員会委員長)
内山 正人

当社は2024年6月26日の第102回定時株主総会を経て、取締役会11名のうち6名が独立社外取締役となる体制で経営を進めています。社外取締役が果たすべき役割や事業成長に向けた思いについて、3名の社外取締役が語り合いました。

監督と執行が活発に議論し、協働する体制へ

松木 私と内山さんが社外取締役に就任したのは2023年6月ですが、当初はそれまで当社のガバナンスがきちんとされていたのかを案じる気持ちもありました。そこから精査を行い、法的な面も含めて何らの問題がないと結論付けることができました。その土台に立って、監督と執行の分離を意識したガバナンス体制の強化に取り組んできたことで、形式的な面は整ったと考えています。ガバナンスは唯一の正解があるというものではなく、それぞれの会社の置かれた状況によって最適な形は変わってくるものです。私たち社外取締役が参画したことをプラスの力にできるよう、企業価値向上を目指して社内取締役とともに考えていければと思っています。

内山 株主総会後の体制変更に伴って、社内の意識も間違いなく変わりつつあると感じます。2023年以降の経営体制の変更で社内にはモヤモヤ感もあったと思いますが、取締役会の

過半数が独立社外取締役となって松木さんが議長を務める形となったこと、CEOとCOOの役割を明確に規定したことなど一新され、今後の企業成長に向けて社内がワンチームで臨んでいこうという機運が徐々に表れ始めています。今後は、より市場を意識した経営を実現すべく、戦略の議論を深める必要があると考えます。また、当社の業務の性質上、これまでは市場に対する意識が希薄な面もあったのではないのでしょうか。そういう意味で、市場を意識した事業を実践してきた吉田会長がCEOとして会社を牽引することは、変化の一步になるのではと考えています。

藤井 私は体制変更が行われた後に社外取締役に就任しましたが、長い歴史と安定した経営基盤に支えられた会社という印象は今も変わりません。ただ、それらの強みは新しい挑戦をする際にネガティブに働くこともありますし、自分たちのこれま

でを否定するような力を持って新しい分野に踏み出したり危機感を醸成するためには、外部からの刺激やエネルギーが必要な場合もあります。執行のなかにいれば日常的なやりとりから情報を得ることもできますが、社外取締役はそうもいきません。だからこそ、私たちがステップバックした場所、別のアングルから述べた意見を、執行側が受け止めて組織を牽引できるのが理想だと考えています。

内山 当社のこれまでの経営は均質的で、縦と横のコミュニケーションが不足していたのではないかという印象です。そういう意味では、私たち社外取締役というのは一種の異分子ですから、異分子が語っていることをきっかけにして社内に適切な危機感が生まれ、コミュニケーションが活発になるといった変革が起こればいいと考えています。

松木 監督と執行の分離とは言うものの、取締役会が監督に専念してしまうと、ともすると上から目線になってしまう可能性もあります。執行が「上から言われたことだけやればいい」という姿勢に陥らないようにするためには双方の協働が大切ですから、企業価値を高めるために執行側の後押しをできるような議論を取締役会で促すことも進めていきたいですね。その点では、従来は社長の諮問機関だった経営方針会議を、決裁権限を有する意思決定機関に変えたことも意味があると考えています。これにより上が決めたことに従うだけではなく、みんなで考え議論した上で意思決定をする姿勢が、より明確になりました。

藤井 取締役会の雰囲気は非常に自由闊達なものです。社外取締役の立場ではどうしても質問をする機会が多くなります。そのとき「なぜその質問をしているのか」という意図を社内に理解していただけるようにしなくてはと気を付けています。社外取締役と社内のメンバー、監督と執行でキャッチボールがまだうまくできていないと感じることもあるので、こちらも言葉を尽くしていかなければと思います。取締役会の決議を減らしたことは、キャッチボールの時間を増やすという意味でも意味あることだと感じます。取締役会での発言を言いつばなしで終わらず、キャッチボールした議論が有機的に次につながる

洋上風力建設事業を成長に導くための経営判断

松木 これまでの当社は、積極的に何かを変えたり、成長しようという強い意識を持たなくても、堅実に利益を生み出すことができていました。しかしそのやり方を維持したまま、20年後、



すべてのステークホルダーのことを考えた判断を行うことを念頭に、取締役一人ひとりが持つ多面的かつ高い視座、専門性を発揮して議論の質を高めていくことが、積極果断な経営判断につながるものと考えています。

—— 松木 和道

ようなあり方が大切ですね。

松木 社外取締役と、ずっと社内で行ってきた方では、バックグラウンドが異なります。今までの業務のなかで聞かれたことがないような質問を私たちがすれば、「なぜそんなことを聞かれるのだろう?」と疑問が生じて、ストレートに受け止められないこともあるかもしれません。その「なぜ」をきっかけに対話を生み出し深めることができればと期待しているところもあります。

内山 これまでの取締役会は決裁機関としての役割に重心が置かれていたので、議論の機会が少なかったかもしれません。社内の執行の会議にオブザーバーという形で参加したことがあるのですが、素晴らしい内容の報告があっても質問は少なく、路線の対立が起きたり議論を交わしたりということが少ないという印象でした。これまでの取締役会も、その延長という形だったのかもしれませんが。ですから、素朴に「なぜ?」と問われるとかえって困ってしまう側面もあるのではないのでしょうか。私たち社外取締役もインプットを増やし議論の材料を得て、一層多様な意見を出し合えるような形になればよいですね。



社内と社外、監督と執行が試行錯誤しながらも議論のキャッチボールを交わし、お互いの意図するところを汲み取ることで成長に対する強い意欲を全員が共有することが、成長に向けた基盤になると期待しています。

—— 藤井 佳子

内山 公共事業を中心に受注型の仕事を継続してきたので、業界のなかでのシェアの取り合いが中心になってきたことと思います。それは収益の柱として非常に重要ではあるものの、今後は自分たちが持っているポテンシャルに気付き、それを成長に向けて発揮するという意識を持ってもらえるようにしなければなりません。

松木 将来どんな会社でありたいのか、そのために何をしなければならないのかを考え、当社なりの成長のあり方、各部門なりの成長への道筋を示していく必要があります。私たち社外取締役は、社外からの視点に立ってそうしたことを指摘することが役割ですから、まずは社内に気付きを与えていければよいと考えています。

内山 当社が成長ドライバーと位置付ける洋上風力建設事業は、成長ポテンシャルが非常に大きい分野です。そのなかで、ケーブル工事というニッチな仕事にターゲットを絞るという選択は、当社が培ってきた海洋工事のスペシャリティを発揮するという意味でも今のところうまくいっていると感じています。2026年度の完成を目指して自航式ケーブル敷設船の建造が進むなど、大型の投資も積極的に行っています。しかし、この事業は先行投資の段階でまだ収益を上げていないので、リスクが継続しているというのも事実です。実際に稼働し、一定のマーケットシェアを獲得できれば安定的な収益源になり得るという確信がありますが、一方でリターンが出るまでに数年かかる

という状況のため、ヒト・モノ・カネのあらゆる面で戦略を常にアップデートしながら進めていかなければなりません。洋上風力で実績を上げれば、周辺の成長領域に進出するチャンスも生まれてきますから、戦略議論を強化し、それをいかに戦術に落とし込んでいくかが重要になると考えています。

藤井 洋上風力は土木・建築と比較してリードタイムが長く、投資規模も大きいため、これまでにないリスク管理のあり方や体制が必要になります。これまで以上に議論に厚みを持たせる必要がありますし、組織的な判断のスピードを上げて優先順位を決めることも重要になるでしょう。何も決めずに時間が過ぎるということがないよう、一度決めたことも違うと思ったら変えるというような判断とアクションが最大のリスク管理になると考えます。

内山 洋上風力への投資はおそらく当社始まって以来の大規模なものだと思いますので、ファイナンススキームも工夫の余地があるかもしれません。投資に対する回収に時間がかかるので、投資資金についてのリスク管理についても議論を重ねていく必要があります。

松木 当社の持つ技術力などが、ケーブル敷設以外にどんなエリアで発揮できるのかを発見し、新しい領域に参入していくことも検討していかなければなりませんね。洋上風力に限らず、今後はインオーガニックな成長も視野に入れた多角的な議論が必要ですし、当社の挑戦を株主・投資家を含めた社外の皆様に理解してもらうための発信も積極的に行っていかなければと思います。現状で利益が上がっていないということは、伝え方を間違えると株価などにマイナスの影響を与えることもあり得るため、将来性について適切に発信していく必要があります。

内山 新しい事業の柱を作るにあたってカギとなるのは人財です。社内で人財の流動性を高めること、外部から専門人財を獲得すること、海外ビジネスを見据えて外国籍人財にアプローチすることなどを考えると、人事マネジメントの重要性はますます高まっていくと考えられます。新しい事業に携わる人財は、社内で少し浮いた存在になる可能性もあります。洋上風力の部門には中途採用や外国籍の人財も多く入ってきていますから、プロパーの社員とは違う個性も持っていると思います。そうした動きが、組織風土変革のポジティブな刺激にもなればよいですね。

松木 それに伴って、給与体系の見直しなども必要になるでしょう。当社の現在の給与は、業績に連動する部分の割合が低

くなっており、安定はしているものの、大きな挑戦をしたときに報いるものが少ないということでもあります。ただ、給与体系

一人ひとり、すべての部門が一丸となって目指す企業成長

松木 当社は2027年までの中期経営計画を進めていますが、中計は経営だけのものではありません。節目節目で事業部との対話を通じてよく議論し、社員一人ひとりが会社の成長に向けて目指すものや必要な行動を認識することが重要です。また、行動するにあたって、会社の外で起きていることにも意識を向けなければなりません。

藤井 成長に対する強い意欲を組織的に共有して、中計にみんなの魂を入れるということは重要ですね。社員一人ひとりが「自分も中計に関わっている」という意識を持って、具体性・方向感を共有できるのは大きな一歩になると思います。私個人としては、これまでの経験から「数字から事業を見る」ということを意識してきましたので、予実の数値と戦略の整合性にこだわりを持って会社全体を牽引するということに意を払っていきたいと考えています。

松木 会社が成長し強くなるためには、営業面はもちろん大切ですが、それを支えるコーポレート部門の強さも必要となります。自分の過去の経験からも、企業が成長を志向するときに基盤となるコーポレート部門を徹底的に強くすることの重要性を実感しています。営業部門とコーポレート部門が自分の領分を守ることに固執せず活発に意見を言い合える風土を築くことも、ガバナンスを効かせるために重視しているポイントです。そのような状況を「健全な領空侵犯」と呼んだりしますが、お互いが助けにもなれば牽制にもなる、それこそが目指すべき協働のあり方ではないかと考えています。

内山 これまで受注型の仕事が多かったなかで、特にコーポレート部門では市場や成長戦略について意識する必要が少なかったのではないかと思います。先ほど人財の話をしたことが、今後は従業員一人ひとりが成長キャリアを考える必要があります。それを支える意味でも、将来の事業を見据えた社内の人財強化や次世代の幹部候補育成にも意欲的に取り組んでいきたいです。一人ひとりが自分のキャリアを考えていく先に、経営幹部としてステップアップする道に挑む社員も出てくればと期待しています。また、洋上風力建設事業の話題のなかでも指摘しましたが、社会全体で人財の流動性が高まっていることを意識しつつ、社内でも流動性を高めて、全体として最適化す

を変えることは痛みを伴うものでもあるので、議論を深めながら適切な方向性を検討していかなければと思っています。



洋上風力建設事業は当社にとってかつてない規模の新しい挑戦となりますが、これをきっかけに社内の人財力を高め、組織風土変革へのプラスの刺激を生み出し、会社全体を変革する原動力につながればと思います。

—— 内山 正人

ることで人財力を高めていく必要があります。それが最終的に事業の成功や会社の成長につながっていくという意識で取り組んでいければと思います。

松木 私や内山さんはアクティビスト側から推薦されて社外取締役に就任したという立場ですので、社内からは「アクティビストの言い分を通すために会社にいるのでは」と見られてしまうおそれもあります。しかし、取締役会是一部のステークホルダーの意向に左右されることなく、すべてのステークホルダーのことを考えて判断をしなければなりません。実際、私たちを推薦した側の提案に不賛同を示したこともあり、ニュートラルな立場で経営を行っているとうご理解いただきたいと思っています。当社の取締役は様々な経験、多様な知見を持った方々が集まっていますから、一人ひとりの専門性や経験に基づいた対話が活発に行われることで、議論の質が高められていくと期待しています。迅速かつ積極果断な経営判断ができる取締役会の運営を、これからも目指していきたいと考えています。

特集3 人財座談会

当社では、経営基盤の強化に向けた重点施策のひとつとして「経営転換を支える人財の獲得・育成」を掲げています。一人ひとりの人財が挑戦し活躍できる会社に向けて、各部門の職場では人財面にどのような課題があるのか、今後に向けて必要なものが何なのかを探るために、担当役員と職員3名が語り合いました。



土木事業本部デジタル推進部
係長

催山 春樹

建築事業本部設計部
係長

八重樫 春菜

大阪本店総務部
係長

下里 涼

執行役員 コーポレート部門
管理グループ担当役員

時水 久

人財不足を乗り越えるチーム力と、これからの採用

八重樫 私は以前、設備部で現場の施工管理などを担当していましたが、2年ほど前に設計部に異動になりました。部署全体では43名で、私の所属する設備設計グループは4名で業務に当たっています。案件に対して設備の設計を起こすのが主な業務ですが、お客様のニーズを引き出し具体的に実現するためにはどうすれば良いのかを、社内や協力会社の皆さん、官庁などとも打ち合わせを重ね、連携を図りながら日々進めています。

下里 私は大阪本店総務部に所属しています。現在は工事事務6名をとりまとめる立場で、工事事務の業務全般の承認・確認や若手職員の指導、工事部門の支援などを行っています。また、採用活動に関する業務も担当しており、会社説明会やインターンシップ、現場見学会なども対応しています。

催山 私は2024年4月から本社勤務となり、デジタル推進部

に異動になりました。部長を含めて5名体制で、私は上司と2名でデータ活用推進チームに所属しています。社内での意思決定の際にデータに基づく議論を行えるよう、環境を整えていくのが主な業務です。例えば、今まで各現場でまとめていた災害事例などを集約することで、将来的には部署を超えた横断的な分析や予防策の議論にも役立てられるようにすることを目指しています。

時水 皆さんが所属している部署に限らず、会社全体で人財が不足している状況だと認識しています。それが原因で起きている課題はありますか？

八重樫 業界全体でも設備設計を担えるスキルを持った人財の母数は限られているのですが、それでも今の当社の規模を踏まえると倍くらいの人財がいてくれればと感じます。今のチームではお互いの業務量や進捗をこまめに確認し合い、担当の

物件でなくてもフォローし合って進めています。しかし、余裕を持って早い段階から携わっていれば軌道修正もできたのに…と感じることも少なくありません。

下里 私のチームは、要員はある程度揃っていますが経験の浅い若手職員が多く中堅職員がいないため、若手職員の指導や相談が私に集中しているという状況にあります。私は本社や複数の支店で経験を積んできましたが、異動の経験がない若手職員は大阪本店以外の比較対象がありません。いろいろな現場を経験してこそ身に付く知識もあると思うので、今は私が経験知として伝えていこうと考えています。

催山 本社に異動する前は四国支店の現場で施工管理に携わっていたのですが、私が困っていると支店や上司が何度も助けてくれました。当社はこのように助けてくれる人がいるという安心感がありますし、自分も助ける側になりたいと思っています。

時水 建設業はチームで仕事をするという意識が非常に強いので、お互いに助け合うという姿勢が生まれやすいのだと思います。当社の事業は労働集約型であり、人財がいなければ事業が成り立ちません。一人でも多くの人に当社に入社して活躍してほしいのですが、人財獲得競争が厳しいなかで他社も同様に採用活動を進めています。計画した人数が採用できていない状況を重く受け止めていますが、当社で働きたいという人財とどのように巡り会い、採用にまで至るかは、特効薬のない難しい課題です。

下里 当社を含めてゼネコン、マリコン各社は、細かい技術力の差はあるものの業務内容での差別化は難しいと感じます。学生であればなおさらでしょう。このため、職場環境や給与、福利

厚生といった面で判断されているのが実状だと思います。そのようななかで、当社の内定者アンケートの回答を見ると、約6～7割が「社風」や「人柄」を評価していただいています。採用活動では、説明会だけでなく必ず当社の現場を見ていただく機会を作ったり、学生と職員がざっくばらんに話し合える場を設けるようにしています。現場や職員を知らずに入社して、後からミスマッチが生じるのを防ぎたいという考えから始めた取り組みですが、仕事に対する姿勢なども見ていただけることが評価につながっているのではと感じています。

八重樫 せっかく入社しても、業務が合わなかったり大変だという理由で退職に至ってしまうのは残念なことだと感じます。当社に興味を持って入社し、やりたいことをやりきった結果であれば良いと思うのですが、会社の目指すものと本人の目指すものが合わないと、お互いに苦しむことになってしまいますから。

催山 人財が足りていないのはどこの職場でも認識できていると思うので、現場のチーム力をさらに発揮して業務の取り組み方を工夫することも大切ですね。また効率化という意味では、デジタル推進部での生成AI等のツールの導入を進めているので、便利な使い方を社内に浸透させたいと思っているところです。

下里 生成AIなどの技術が発展していくと業務が効率化されてミスも減るかもしれませんが、「自分で考える力が身に付かなくなるのでは」、「仕事の面白さは残るのだろうか」という懸念もあります。モチベーションが下がれば貴重な人財が流出してしまうという危機感もあり、導入の方法には検討の余地があると見ています。

一人ひとりの成長につながる、多様な学びの機会

催山 異動前はExcelやデータベースなどに触れる機会がほとんどなかったため、基礎的な知識から学んでいる状況です。今は「わからないことはわからないと言って裸でぶつかっていこう」という気持ちで臨んでいます。上司はデジタルに関するスキルを持っていますが、統計に関する資格の勉強に日々取り組んでいる姿を見て、自分も常に勉強をしていかなければと、良い影響を受けています。

八重樫 一級建築士取得は昇格要件のひとつになっており、設計部では模擬試験で一定の成績を残すと、試験直前の5日間、業務として一級建築士試験対策の勉強会に参加できます。

通常であれば業務と並行して取り組まざるを得ないので、直前に試験対策に集中できるのはとても良いと思います。ほかにも建築部主催で一級建築施工管理技士取得のための研修があったりと、業務に即した研修・学習の機会は充実していると思います。また、昇格者研修などの機会では、普段は全国で勤務している同期や同年代の職員と顔を合わせることができるのでリフレッシュになりますし、「あの人はもうこんな仕事をしているんだ、自分も頑張ろう」という刺激にもなっています。

下里 八重樫さんと私は同期入社で、新入社員研修を同じグループで受けていました。配属が決まってからも、昇格者研修



などで顔を合わせてきました。全国各地に支店や現場があると同期全員が集まる機会は研修の時くらいなのですが、会えばどんな業務に取り組んでいるかわかるし相談もできるので、モチベーションにつながりますね。職種に関係なく同期や同世代の仲が良いというのは、当社の魅力のひとつだと思います。一方で、大阪本店では独自に中堅職員が集まる研修も実施しました。同じ支店内にいるからこそその結束力を感じましたし、支店全体で目標を達成していこうというチーム感も生まれて、非常に良い取り組みになったと思います。

催山 私が四国支店の現場勤務だった時にも、若手職員が集まる研修を実施していました。同じ支店内でも一緒に仕事をすることが少なかった人と顔を合わせる機会を作ること、日常的に連絡を取り合うきっかけにもなりますし、つながりが深ま

る印象がありました。

時水 皆さんの話を聞いていると、研修で同世代の職員が集まること自体に意義があるのだと改めて感じます。そうであれば、その場がさらなる成長の機会となるよう、力を入れていなくてはとも思いました。それぞれの業務もあるなかで参加するものなので回数を増やすことは考えにくいですが、中身をより充実させていきたいですね。普段の仕事で必要なスキルアップももちろん大切にしていますが、一人ひとりが仕事に対するスタンスを考えたり、企業経営について理解を深められるようなマネジメント研修といったものも、今後実行していければと計画しているところです。そうした取り組みがエンゲージメントを高め、当社で長く働くモチベーションにつながっていけばと期待しています。

公平性とモチベーション向上を両立する処遇のあり方

催山 会社で長く働いていくということを考えると、評価の機会が公平であれば良いと感じます。成果が評価に結び付くだけでなく、会社のためになるアクションをしたら評価されるような仕組みもあれば良いと思っています。日々の行動が会社から評価されれば、また頑張ろうという気持ちが生まれて、会社がさらに良くなっていくのではないのでしょうか。

八重樫 自分が頑張っている姿というのは、案外周りの人が見てくれていると思います。年に一度の上司との面談で、自分がやってきたことや辛かったことを見てくれていたんだとわかるフィードバックがあると頑張ろうと思えるので、部下の側から上司を評価する仕組みがあっても良いのではないかと考えています。

下里 現場や営業は利益や受注など、数字で成果が見えやすいのですが、事務職の業務は「できて当たり前」と見られることもあり、評価が難しいと感じています。大規模なシステム導入

や業務改善プロジェクトなどがあれば成果がわかりやすいですが、日常業務は個々人で差がつきづらく定量化もしづらいので、評価者によって評価が分かれてしまうということもあり得ます。

八重樫 現場の業務でも、たまたま難易度の高くない現場が重なったことで数をこなせたり、逆に困難な現場を担当してうまく数字が上がらないということもあり得ます。どの現場を担当するかは自分だけでは決められないので、その点でも評価は難しいですね。

催山 ある支店の若手職員と別の支店の若手職員を比較して、どちらが成果を上げているかを見極めるのも、同様に難しくそうです。

時水 職員の皆さんが自己の成長を実感し、働きがいを感じるためには、納得感の高い評価制度や仕組みを作り上げていかなければならないと感じています。さらに、当社は新たな成長

の柱として洋上風力建設事業に参入し、これまでにない職務経歴やスキルを持った人財の採用にも力を入れています。例えばケーブル敷設船の船長、船員となる方々などは、建設業の職務とは様々な面で異なるわけですが、そうした仕事に従事する人財を今までの給与体系や評価の枠組みのなかで適切に処遇できるのか。様々な専門性を有する多様な人財に納得して働いてもらうためには諸制度を一度整理する必要があると考え、検討を進めているところです。

下里 働き方という点では、産休・育休中や復帰後のフォローが少ないのではと感じています。本人の心身に余裕があれば休

「挑戦できる企業」の一員として、思いを新たに

時水 こうして話を聞いていると、会社の進める施策が職員の期待とマッチしているのかどうかを把握する必要があると実感します。今後、従業員エンゲージメント調査なども実施したいと考えていますが、その際の指標の設定なども含め、さらに深い検討が必要だと改めて思いました。時代によってライフスタイルが変化することも踏まえて処遇を見直し続けることはもちろん必要ですが、一方で取り組みの原資が限られているのも事実です。職員の声に丁寧に耳を傾けながら、スピード感を持って最適な対応をしていかなければと、思いを新たにしています。皆さんは、今後当社でどのような挑戦をしていきたいと考えていますか？

催山 私は今の部署に異動になったこと自体が新しい挑戦なので、これからも社会環境の変化を意識しながら仕事に取り組みたいと思っています。業務を通じて他の部署の職員とかわる機会も増えたので、そうした経験からも新しい発見ができれば嬉しいですね。

八重樫 私も設計部に異動になったことで、今までとは異なる方向から建築を見る機会を得たと感じています。新しい場所に

職中であってもスキルアップは可能ですし、休んでいる間にも会社と継続的につながりを持ち、復帰後の方向性を示すことができれば、会社側も本人も負担が軽減できるのではないのでしょうか。

八重樫 ライフイベントを経ても当社で長く働き続ける女性職員のロールモデルを増やしていく必要もあると思います。仕事の状況もプライベートの環境も一人ひとり異なりますが、たくさんの事例が出てくれば、後に続く人たちの道しるべが増えることになるはずです。私も含め、一人ひとりがそうした意識を持つことも大切だと感じています。

飛び込むことで、これまでとは違う仕事の面白さや責任に気付いたり、成長につながったりもします。これからはより難易度の高い物件にもかかわってみたいですし、もし違う支店に異動するような機会があれば、新しい学びがあるとも思っています。

下里 当社は今まで激しい競争にあまりさらされてこなかったと思うのですが、これからは現状維持では生き残れないのではないかと感じています。以前よりも大規模な工事や新しい領域の仕事も増えているので、そうした勝負どころにかかわっていける人財でありたいと思いますし、そのためにもこれからも挑戦し続けたいと思います。

時水 皆さんの姿勢が大変心強いです。私たち経営に携わる者たちが、挑戦したい気持ちに応えて成長機会につなげられるよう、会社を変革する覚悟を持って挑まなければならないと思います。もしかするとこの先、今までよりも競争を意識することで社内にはレーションが起こる可能性もあります。そうした際にも、会社として変革する意思を明確に示すことで、職員一人ひとりが「変化する東洋建設でも頑張っていこう」と思えるように取り組んでいきたいと思います。