

企業統治(ガバナンス) マテリアリティ



マテリアリティ特定の背景

- 企業不祥事に対する社会的制裁の高まり
- 労災・過重労働・メンタルヘルスへの対応要求の高まり
- コンプライアンスの重要性増大
- サプライズ規制強化
- ステークホルダーエンゲージメントの重要性向上

大東建託の方針

- 4-1. ステークホルダーエンゲージメントの強化
- 4-2. 公明正大な企業経営の推進
- 4-3. グループガバナンスの強化

社外取締役インタビュー

Interview

多角的な視点・思考で
持続可能な社会づくりと
企業価値向上に貢献

社外取締役
ガバナンス委員会委員
佐々木 摩美



自由闊達な議論に満ちている取締役会

当社取締役会の特長として、社内役員、社外役員の垣根なく、十分な意見交換のうえで意思決定を行うスタイルが定着している点が挙げられます。取締役会が自由闊達な議論の場であることは、会社が正しく舵取りをしていくうえで非常に重要です。当社の取締役会は、ひとつの議案に対して徹底的に議論を尽くしており、仮に経営会議で決議を経た議案であっても、取締役会での議論を経て検討し直しとなるケースがあるなど、実効性について高く評価できると言えます。

また当社の社外取締役は、多彩なバックグラウンドを有しており、それぞれのキャリア、見識に基づいた視点から、執行部門に対して有効な助言ができることも、当社ガバナンス体制の強みであると考えています。私自身は、長く金融業に従事していた経験を活かし、特に投資案件については、当社利益にかなう投資なのか、リスクに見合ったリターンが得られるのかなどはもちろん、案件や有価証券のもつ評価・価値に対する判断など、一般的には見過ごされがちリスクの指摘や踏み込んだ質問も積極的に投げかけています。最近の案件では、2020年

に実施した、不動産ディベロッパーである(株)インヴァランスの買収は、コア事業の強化策として掲げる首都圏戦略の後押しにもなる、良いM&Aだと思います。投資案件というのは、投資後のフォローアップも重要ですので、(株)インヴァランスの買収含め、当社がこれまで手掛けてきた国内外の投資案件についても、引き続き監督責任を果たしていきます。

事業活動を通じてサステナビリティを推進

賃貸住宅事業をはじめ、住宅や暮らしなど、社会的基盤と直結している当社の事業は、サステナビリティの考え方と親和性が高く、収益を上げることが、そのまま社会への貢献につながるというビジネスモデルが成立すると考えています。

そのような事業環境を活かすべく、2020年度、当社グループは、サステナビリティ経営推進に向けた「大東建託グループ7つのマテリアリティ」を特定しました。マテリアリティについては、取締役会においても協議を重ね、現在はKPIの検討を進めている段階です。特定したマテリアリティをマネジメントしていくためには、適切なKPIの設定や、経営計画への落とし込み、そ

してそれらを進めるための実効性の高い推進体制の構築が不可欠ですので、引き続き議論とフォローをしていきます。

今後必要なのは、経営陣から現場で活躍する従業員一人ひとりに至るまで、サステナビリティを知識としての理解にとどまらず、行動と実践を通じて“自分ごと”とする風土を育てていくことです。将来的には、全国116万戸の当社管理建物で生活を送る入居者様、あるいは広く社会のみなさまに「大東建託の賃貸住宅に住むことで、SDGs達成に貢献している」と思っていたことが目標です。当社には、ひとたび目標を決めると、皆で団結して猛進するという頼もしい文化があります。中長期的なマテリアリティが明確になった今、グループ丸の推進力に期待しています。

新5ヵ年計画の達成に向けて

新5ヵ年計画については、コロナ禍の影響を受け、当初の予定通りの進捗ができていない事業がある一方で、オンラインの活

用促進や環境課題に対応した新商品の開発・販売など、新たな取り組みに積極的にチャレンジしています。未だ不確実な時代ではありますが、変化をチャンスと受け止め、前進していきたいと考えています。また、新しいチャレンジには、それらを支える盤石なガバナンス体制が必要です。2020年度には、コロナ禍においても社外取締役同士の意見交換の場を保つために、新たに社外取締役会をスタートしました。社外取締役同士が互いの課題感を共有し合い、議論すべき意見・提言があれば取締役会で共有するなど、しっかりと役割を果たすことで、取締役会の実効性向上を図ります。

新5ヵ年計画の達成に向けて、取締役会が担うべき重要な役割の1つは、今後の事業ポートフォリオ戦略をしっかりと監督していくことです。既存事業はもとより、新規の投資や事業についての分析・モニタリングを適切に行い、議論を尽くすことで、事業ポートフォリオの強化、ひいては収益性の向上に努めていきます。



新任社外取締役のご挨拶

社外取締役
ガバナンス委員会委員
入谷 淳

攻めと守りの両視点から、 当社の変革を後押しします。

私は現在、弁護士として、企業の金融法務やコンプライアンスなどの危機管理業務を支援しています。一方で、公認会計士として、上場企業の監査やコンサルティング業務にも携わってきました。この弁護士としての「守りの視点」と、財務・会計視点からビジネスを考える「攻めの視点」の2つの視点で物事を判断できることが、私の強みであると考えています。当社は現在、新5ヵ年計画において、事業領域の拡大や「攻めのガバナンス」実現に向けた体制強化に取り組んでいますが、法的リスクを勘案した「守り一辺倒」の助言だけでは、これらの目標は達成できません。だからこそ、法的リスクを考慮したうえで、当社が実現したいことを財務的な側面からも評価し、問題ないと判断できるものを積極的に後押しすることが、私に期待されている役割であると考えています。

2021年6月の就任以来、当社の取締役会に参加をしています

が、非常に発言がしやすい印象です。一般的に社外取締役は、経歴に基づいた専門的な意見や助言を期待されますが、当社の場合、専門家としての意見だけでなく、広く社外視点での助言も期待され、取締役同士が考えを共有しやすい雰囲気も定着しています。そのため、社外取締役も忌憚なく発言をし、必要があれば社外取締役からも議案を出すなど、非常に活発な取締役会であると感じています。

コロナ禍を経た人々の価値観や行動様式、また東証再編をはじめとする市場環境の変化など、私たちは今、大きな変革のなかにいます。私は、これらの変革を企業にとっての変革の機会としても捉えるべきであると考えています。まずは足元の5ヵ年計画について、私がつまづき2方向の視点から当社が進める変革を評価し、当社の持続的な成長のために必要だと思えることについては、積極的に後押しをする役割を果たしていきたいと考えています。ステークホルダーのみなさまにはぜひ、大東建託グループの変革を楽しみに見守っていただければ幸いです。

経営マテリアリティ4:企業統治(ガバナンス)

コーポレート・ガバナンスの基本方針

当社グループでは、株主様をはじめとする全てのステークホルダー(利害関係者)にとって企業価値を最大化すること、経営の透明性・効率性を向上させることをコーポレート・ガバナンスの基本方針としています。

このため、経営の意思決定・監督体制と業務の執行体制の分離を推進し、迅速かつ効率的な経営・執行体制の確立を図り、社外取締役の参加による透明性の高い経営の実現に取り組んでいます。

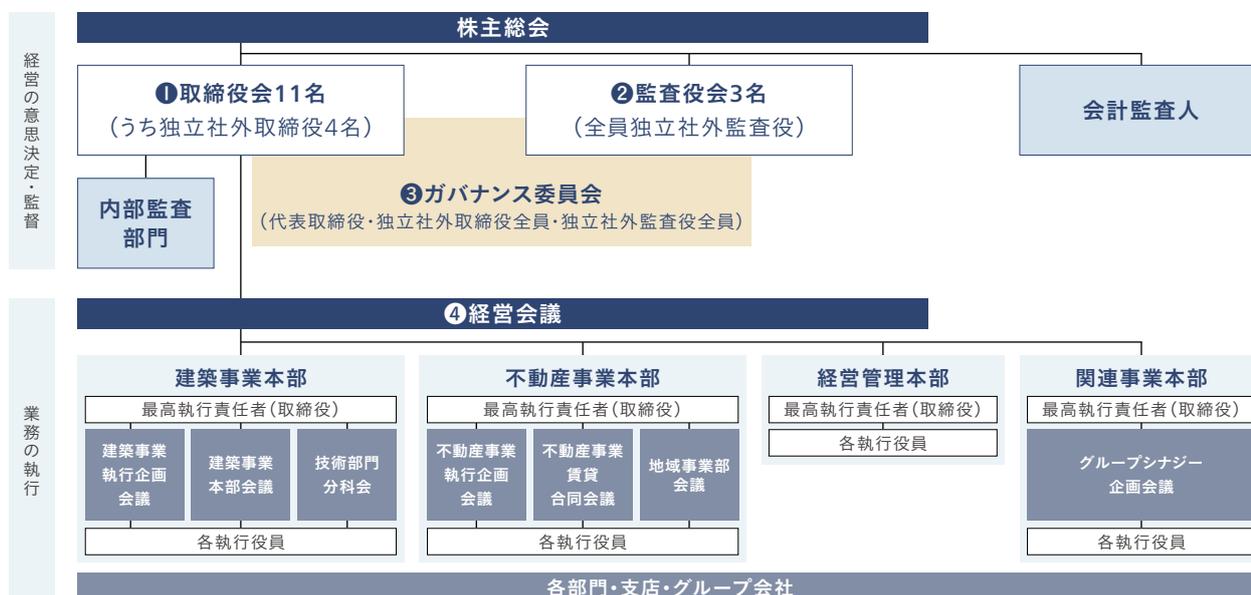
ガバナンス体制の変遷

	1974年 創業	1989年 名古屋証券取引所第二部に上場	2011年 創業者所有株式をTOBで取得・消却
監督と執行の分離			2000年 執行役員制度導入
取締役の任期		1989年 取締役60歳定年制度導入	
取締役の報酬			2011年 株式報酬型ストックオプション導入 2019年 株式報酬の導入
社外取締役		2005年 1名選任	2011年 2名選任 2013年 3名選任 (2015年より、うち1名女性を選任) 2021年 4名選任 (うち1名女性を選任)
社外監査役	1986年 1名選任	1989年 3名選任 1999年 4名選任(全員社外)	2020年 3名選任(全員社外)
任意の委員会			2012年 評価委員会(現:ガバナンス委員会)設置

経営体制図

経営の意思決定・監督機関としての取締役会と、その意思決定に基づく業務執行体制としての経営会議および各事業分野ごとの最高執行責任者・会議体・執行役員を設け、経営の意思決定と業務執行の分離の確立を図っています。
また、当社の事業領域を「建築事業本部」「不動産事業本部」

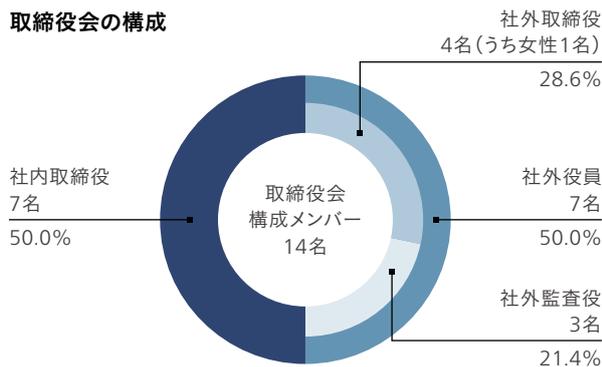
「経営管理本部」「関連事業本部」に区分し、事業領域ごとに最高執行権限をもつ最高執行責任者を取締役の中から配置すると共に、業務執行の決裁権限を、必要に応じて経営会議に委嘱し、取締役会が経営に関する重要事項の決定を行うことで、機動的な意思決定を可能としています。



①取締役会

当社および当社グループの各事業分野に精通する取締役と、弁護士や企業経営経験者など専門分野に精通した社外取締役で構成され、法令および定款に定められた事項、当社およびグループ会社の重要事項などを決定すると共に、各取締役から業務執行状況の報告を受けています。

取締役会の構成



②監査役会

公認会計士、弁護士など、専門分野に精通した社外監査役で構成され、監査方針に従い、取締役の職務遂行状況について監視を行うと共に、監査に関する重要事項の報告・協議および決定を行っています。また、監査役の中から常勤監査役を選定し、取締役会のほか、経営会議などの業務執行における重要な会議に出席し、職務の執行状況の把握を行っています。

③ガバナンス委員会

業務執行取締役の評価および次期経営体制案や取締役候補者案の審議などを行う“任意の委員会”

■ガバナンス委員会の構成

代表取締役、社外取締役全員および社外監査役全員で構成(委員長は筆頭独立社外取締役)

■ガバナンス委員会の機能

- ① 業務執行取締役の相互評価結果の集計・報告
- ② 代表取締役が策定した次期経営体制(取締役・執行役員)案、および取締役候補者(再任・新任)案の審議・答申
※ガバナンス委員会の事前審議を経なければ、代表取締役は次期経営体制案および取締役候補者案を取締役に上程できない
- ③ 業績連動報酬案の審議・答申
- ④ コーポレート・ガバナンスのあり方に関する検討・提言

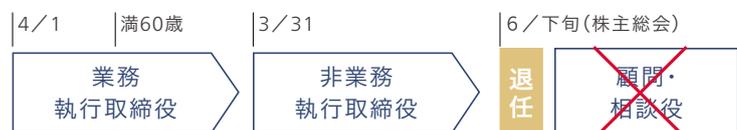
④経営会議

代表取締役が議長となり、各事業本部の最高執行責任者、取締役会が指名した執行役員および常勤監査役で構成され、取締役会で決定された方針の具体化や複数の事業分野にまたがる課題の対策を協議しています。経営会議の結果は、各取締役・各監査役に報告され、現場の具体的な課題・問題を迅速に察知・対処できる仕組みとしています。

経営循環の仕組み

■取締役60歳定年制

- ・業務執行取締役は、満60歳に達した年度末(3月31日)をもって業務執行を離れ、4月1日より非業務執行取締役(非常勤)となる。
- ・6月の株主総会をもって取締役を退任する。
- ・取締役退任後は、顧問・相談役などいかなる役職にも就かない。



※代表取締役は最少任期を4年(2期)とする。

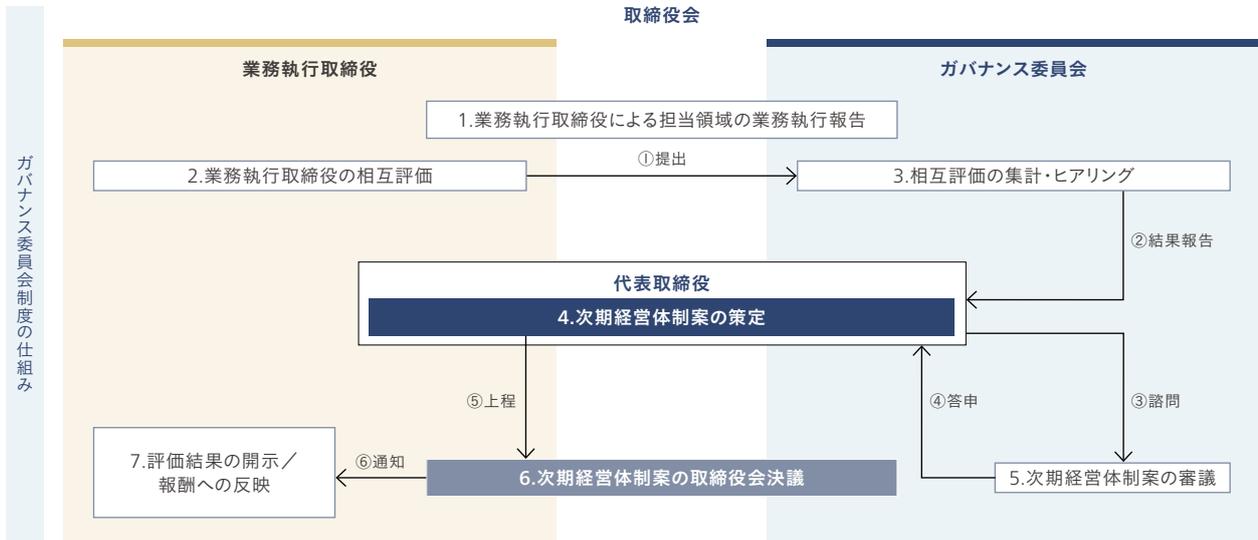
■世襲制の排除

- ・上級管理職(次長職以上)の2親等以内の親族の当社グループへの入社を認めず、世襲制を排除。



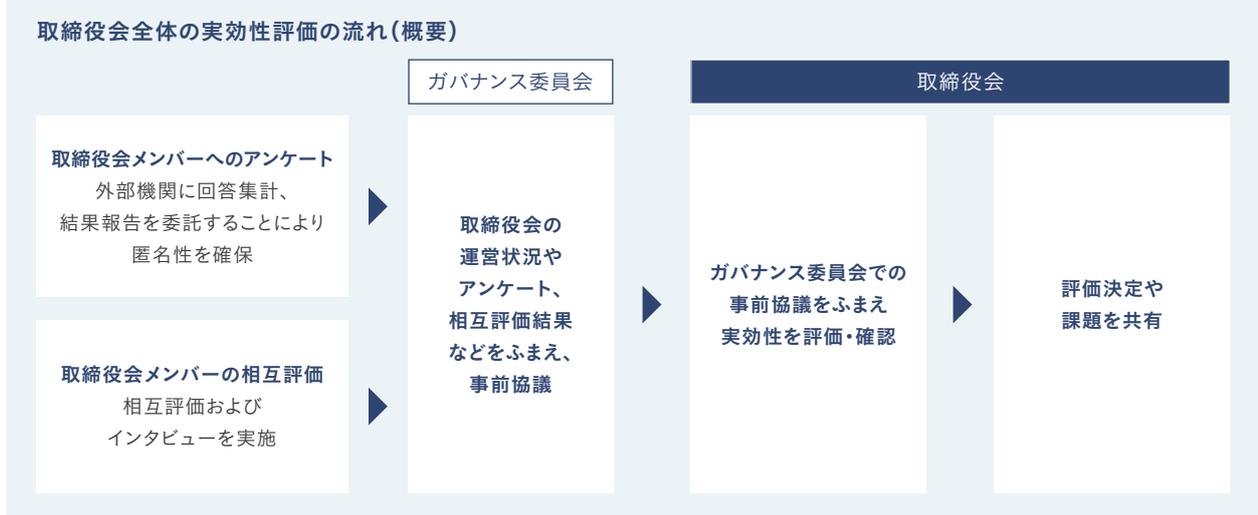
コーポレート・ガバナンスに関するより詳細な情報は、下記WEBサイトをご覧ください。
<https://www.kentaku.co.jp/corporate/ir/governance/top.html>

ガバナンス委員会による取締役の評価制度



1. 業務執行報告	業務執行取締役が取締役会で担当領域に関する業務執行状況を報告
2. 相互評価	業務執行取締役が相互に業務執行および経営の監督機能に関して評価およびインタビューを実施
3. 集計・ヒアリング	ガバナンス委員会委員長(筆頭独立社外取締役)が相互評価結果を集計し、個別ヒアリングを実施して代表取締役へ結果を報告
4. 次期経営体制案の策定	相互評価結果をふまえ、代表取締役が次期経営体制案を策定し、ガバナンス委員会へ諮問
5. 次期経営体制案の審議	ガバナンス委員会は次期経営体制案が相互評価結果と齟齬がないか審議の上答申
6. 次期経営体制案の決議	取締役会で次期経営体制案を決議
7. 評価結果の開示／報酬への反映	評価結果を業務執行取締役へ開示、報酬へも反映

取締役会全体の実効性評価



取締役の報酬制度

取締役の報酬決定にあたっては、株主との利害の共有および持続的な企業価値の向上を目的とし、健全なインセンティブが働く「業績連動重視型」を基本方針としています。この基本方針にもとづき、取締役の報酬は固定報酬である基本報酬、および業績連動報酬である賞与・株式報酬で構成しており、中長期的には、業績目標の達成率が100%である場合に基本報酬：賞与：株式報酬の割合が1：2～3：2～3となるよう報

酬構成を設計しています。

また、2019年6月より、取締役の報酬と当社の業績および株主価値との連動制をより明確にし、中長期的な業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めると共に株主様との利害共有を強化することを目的に、株式報酬制度を導入しています。(社外取締役は対象外)

取締役の報酬制度								
2011年～(金額は総額)			2019年～(金額は総額)					
業績連動 ↑ ↓ 固定	株式報酬型ストックオプション(社外取締役は対象外) 年額5億3,000万円以内		2019年6月 株式報酬制度の導入	株式報酬 (社外取締役は対象外) 上限19億円/3年				
	賞与(社外取締役は対象外) 上限10億円			賞与(社外取締役は対象外) 上限10億円				
	基本報酬 年額10億円以内(うち社外取締役5,000万円以内)			基本報酬 年額10億円以内(うち社外取締役5,000万円以内)				
取締役の報酬等の体系								
報酬の種類	内容	固定/変動	報酬限度額/条件					
基本報酬	企業業績、従業員の昇給率、勤続年数、業界他社の報酬、貢献度などを考慮して決定。	固定	〈上限〉:総額10億円/年 (うち社外取締役5,000万円以内)					
賞与	連結当期純利益に0.45%を乗じ、業績指標の実績に応じて規程のテーブルから総額を算出。各取締役の単年度の貢献度などを考慮して個別の支給額を決定。	変動	〈上限〉:総額10億円/年(社外取締役は対象外) 〈条件〉:連結当期純利益200億円超かつ一定の業績達成					
株式報酬	業績非連動	固定	〈上限〉:抛出現額19億円/3年かつ 普通株式の総数21万株/3年					
	業績連動	変動	〈条件〉:ROE20%以上かつ配当性向50%以上					
役員ごとの連結報酬等の総額等								
氏名	連結報酬等の総額 (百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬等の種類別の額(百万円)				
				基本報酬	ストックオプション	株式報酬	賞与	左記のうち、 非金銭報酬等
小林 克満	180	取締役	提出会社	89	8	24	57	33
			連結子会社	—	—	—	—	—
川合 秀司	123	取締役	提出会社	59	8	17	38	26
			連結子会社	—	—	—	—	—
竹内 啓	116	取締役	提出会社	55	7	17	35	25
			連結子会社	—	—	—	—	—
(注) 1. 連結報酬等の総額が1億円以上の役員のみ記載しています。 2. 小林克満に対する非金銭報酬等の内訳は、ストックオプション8百万円、株式報酬24百万円です。 3. 川合秀司に対する非金銭報酬等の内訳は、ストックオプション8百万円、株式報酬17百万円です。 4. 竹内啓に対する非金銭報酬等の内訳は、ストックオプション7百万円、株式報酬17百万円です。								

社外役員の選任ガイドライン

当社の社外役員および社外役員候補者は、当社が定める以下の基準を満たす者とする。

1. 経営・企業法務・ガバナンス等、取締役会の審議・決定内容を直接的に監督できること。
2. 成長戦略の策定、経営戦略の決定、中期経営計画達成等に関して自己の知見・見識を反映させることができること。
3. その他の会社経営上の案件に対して、自己の知見、専門性、経験をふまえた助言・指導が行えること。

経営マテリアリティ4:企業統治(ガバナンス)

社外役員の独立性基準

当社の社外役員および社外役員候補者は、当社が定める以下の独立性基準を満たす者とする。

なお、対象期間は、以下①については現在および期限の定めのない過去とし、②～⑤については現在および過去10年間とする。

① 当社グループ関係者

当社、当社の子会社(注1)および関連会社(注2)(以下「当社グループ」)の取締役(社外取締役は除く)、監査役(社外監査役は除く)、会計参与、執行役、執行役員又は使用人(以下「取締役等」)でないこと。

② 議決権保有関係者

- ① 当社の10%以上の議決権を保有する株主又はその取締役等でないこと。
- ② 当社グループが10%以上の議決権を保有する会社の取締役等でないこと。

③ 取引先関係者

- ① 当社グループとの間で、双方いずれかの連結売上高の2%以上に相当する金額の取引がある取引先の取締役等でないこと。
- ② 当社グループの主要な借入先(当社連結総資産の2%以上に相当する金額の借入先)である金融機関の取締役等でないこと。
- ③ 当社グループの主幹証券会社の取締役等でないこと。

④ 専門的サービス提供者(弁護士、公認会計士、コンサルタント等)

- ① 当社グループの会計監査人である公認会計士又は監査法人の社員、パートナーもしくは従業員でないこと。
- ② 弁護士・公認会計士・税理士・その他コンサルタントとして、当社グループから取締役・監査役報酬以外に、年間1,000万円以上の報酬を受領している者でないこと。

⑤ その他

- ① 上記①～④に掲げる者(重要でない者を除く)の2親等以内の親族でないこと。
- ② 当社グループとの間で、役員が相互就任している会社の取締役等でないこと。
- ③ 当社グループとの間で、株式を相互保有している会社の取締役等でないこと。

(注)1.「子会社」とは、財務諸表等規則第8条第3項に規定する子会社をいいます。
2.「関連会社」とは、財務諸表等規則第8条第5項に規定する関連会社をいいます。

社外役員の構成と活動状況

	氏名	職業など	専門性				活動状況
			企業経営	金融	財務会計	法律	
社外取締役	山口 利昭	弁護士	—	—	—	●	取締役会100%(13回中13回)出席
	佐々木 摩美	元外資系金融機関マネジメント	—	●	—	—	取締役会100%(13回中13回)出席
	庄田 隆	元企業経営者	●	—	—	—	取締役会100%(13回中13回)出席
	入谷 淳	弁護士/公認会計士	—	—	●	●	2021年6月25日就任
社外監査役	鶴野 正康	公認会計士 元企業経営者	●	—	●	—	取締役会100%(13回中13回)出席 監査役会100%(12回中12回)出席
	松下 正	弁護士/元企業経営者	●	—	—	●	2021年6月25日就任
	小林 憲司	公認会計士/企業経営者	●	—	●	—	2021年6月25日就任
	蜂谷 英夫	弁護士	2021年6月25日退任				取締役会100%(13回中13回)出席 監査役会100%(12回中12回)出席
	藤巻 和夫	米国公認会計士	2021年6月25日退任				取締役会92%(13回中12回)出席 監査役会91%(12回中11回)出席