



コーポレート・ガバナンス



役員体制

取締役

1. 竹内 啓

代表取締役 社長執行役員 CEO
兼 建築事業本部長
ガバナンス委員会委員
指名・報酬委員会委員

2. 守 義浩

取締役 常務執行役員
不動産事業本部長
兼 大東建託パートナーズ株式会社
代表取締役社長
ガバナンス委員会委員

3. 舘 正文

取締役 上席執行役員
建築事業本部長 技術担当

4. 岡本 司

取締役 上席執行役員 管理本部長
CFO
ガバナンス委員会委員

5. 天野 豊

取締役 上席執行役員
事業開発本部長

取締役（監査等委員）

10. 川合 秀司

取締役 常勤監査等委員
ガバナンス委員会委員

11. 松下 正 社外

社外取締役 常勤監査等委員
監査等委員会委員長
ガバナンス委員会委員

12. 庄田 隆 社外

社外取締役 監査等委員
ガバナンス委員会委員

6. 田中 良昌

取締役 上席執行役員 業務本部長

7. 入谷 淳 社外

社外取締役
指名・報酬委員会委員長
ガバナンス委員会委員長

8. 大内 智重子 社外

社外取締役
指名・報酬委員会委員
ガバナンス委員会委員

9. 大和田 順子 社外

社外取締役
指名・報酬委員会委員
ガバナンス委員会委員

13. 小林 憲司 社外

社外取締役 監査等委員
ガバナンス委員会委員

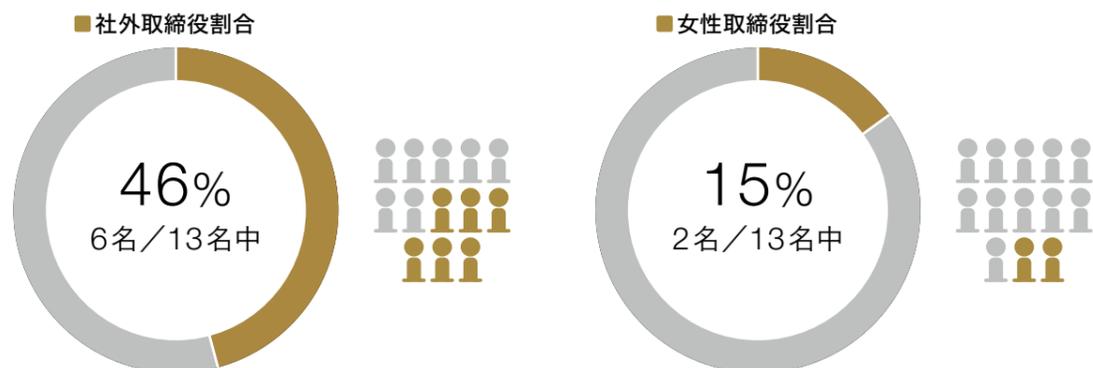


取締役のスキルマトリクス

氏名	専門性・職歴	企業経営	事業戦略/ マーケティング	技術/ 研究開発/ 品質管理	財務/ 会計/ ファイナンス	サステナ ビリティ	ガバナンス/ コンプライア ンス/リスク マネジメント	国際性/ 海外事業	人的資本 経営	IT/DX
竹内 啓	—	●	●	●			●			
守 義浩	—	●	●			●				●
舘 正文	—	●		●		●				●
岡本 司	公認会計士	●			●		●			
天野 豊	—	●	●	●				●		
田中 良昌	—	●				●			●	●
入谷 淳 <small>社外</small>	弁護士/公認会計士 元検察官				●	●	●	●		
大内 智重子 <small>社外 女性</small>	元上場企業役員		●			●	●		●	
大和田 順子 <small>社外 女性</small>	上場企業役員						●	●	●	●
川合 秀司	—	●			●		●	●		
松下 正 <small>社外</small>	弁護士 元上場企業経営者	●			●		●	●		
庄田 隆 <small>社外</small>	元上場企業経営者	●		●			●	●		
小林 憲司 <small>社外</small>	公認会計士 企業経営者	●			●		●	●		

※上記一覧表は各氏の経験等を踏まえ、より専門性が発揮できる領域を記載しており、有する全ての知見を表すものではありません。

取締役会の構成



取締役の報酬制度

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬は、当社の経営方針を実現するため、シンプルかつ中長期的な企業価値向上に資するインセンティブが機能する報酬体系にするとともに、当社の企業変革スピードを維持し、持続的な成長に資する優秀な人材を確保・維持できる水準とします。具体的には、以下を基本方針とします。

当方針に基づき取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）の報酬は、基本報酬、業績賞与および株

式報酬で構成し、その割合は1：0.6：0.6とします（業績目標の達成率が100%である場合）。なお、将来的には、1：2～3：2～3を目指します。

他方、社外取締役（監査等委員である取締役を除く）は、基本報酬および株式報酬で構成するものとします。ただし、業務執行者を適切に監督するという役割に鑑み、業績には連動しないものとします。

役員報酬（監査等委員である取締役を除く）の基本方針

- 当社の経営方針の達成を強く促すためのインセンティブ制度となること
- 会社業績の向上と企業価値の増大への貢献意識を高めるものであること
- 株主・投資家との利害共有を図るものであること
- 国内の同規模企業群の報酬水準と比して競争力があり、優秀な人材を維持・確保できる水準であること
- 透明性・客観性の高い報酬の決定プロセスとし、ステークホルダーに対する説明責任を果たしうるものであること

役員報酬の構成

報酬種別	固定		変動	
	基本報酬 役位・職責に応じて決定	賞与（短期業績連動） 単年度の目標達成度に応じて決定	株式報酬（中長期業績連動） 対象期間（3年間）の目標達成度に応じて決定	株式報酬（中長期業績連動） 対象期間（3年間）の目標達成度に応じて決定
上限額	基本報酬・賞与 計20億円		19億円/3年	
支給条件	—	連結当期純利益200億円以上 かつ一定の業績達成	ROE20%以上 かつ配当性向50%以上	
マルス・クローバック条項 [※]	—	あり	あり	

※重大な業績修正や役員の不正が発覚した場合に、対象役員に支給する報酬の一部または全部を減額、もしくはすでに支給した報酬の一部または全部を返還させることができる条項。

業績連動報酬の係数には財務指標に加え、複数の非財務指標を導入しています。これらの指標について、対象期間が終了するたびに見直しを行い、その時々でふさわしい非財務指標を採用することで、事業活動の発展と持続可能な社会の実現を両立する報酬体系としています。

業績連動報酬に係る指標

賞与（短期業績連動）		株式報酬（中長期業績連動）	
財務	連結当期純利益	財務	ROE
	連結営業利益		配当性向
非財務	コア事業営業指標	非財務	連結営業利益成長率
	ZEH供給割合		CO ₂ 排出量の削減目標達成率
	従業員エンゲージメントスコア [※]		女性管理職割合
	コンプライアンス浸透度		従業員エンゲージメントスコア [※]
—	個人評価	—	コンプライアンス浸透度

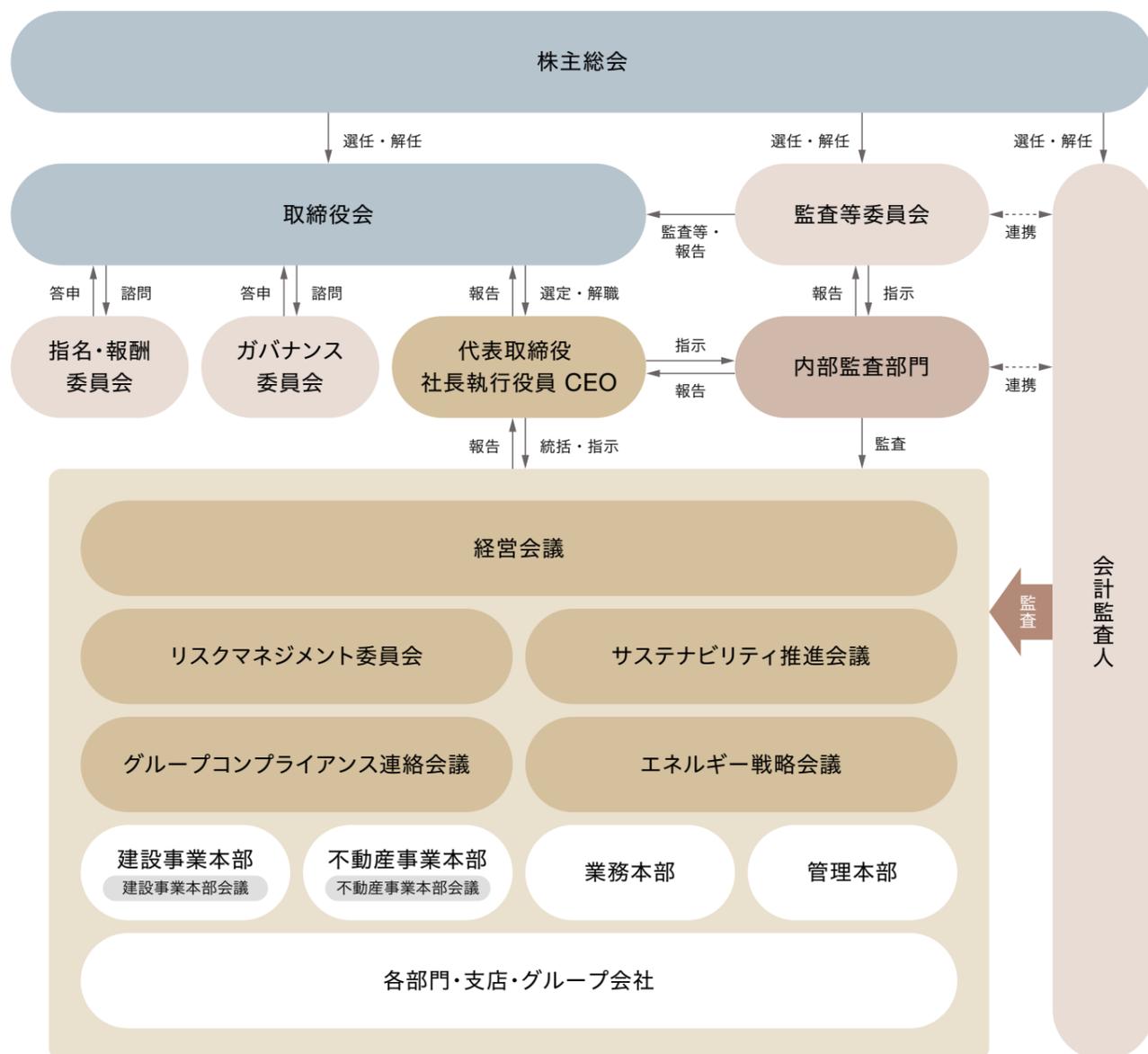
※外部機関による「従業員エンゲージメント調査」の結果を実績として使用します。



基本的な考え方

当社は、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、経営の効率性、透明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・目的としています。このため、企業倫理と遵法を徹底すること、内部統制システムの整備・強化および経営の客観性と迅速な意思決定を確保することを主な課題として取り組んでいます。また、今般、取締役会における重要な業務執行の決定を取締役へ委任することで意思決定の迅速化を図るとともに、取締役会の軸足をグループ経営の監督に移していくこと、また監査等委員が取締役会の議決権を有することにより取締役会の監督機能の強化を図ること等を目的として、2023年6月より「監査等委員会設置会社」に移行しております。

コーポレート・ガバナンス体制 (2024年6月25日時点)



主な会議体と役割

取締役会

取締役会は、社内取締役7名、社外取締役6名の計13名、うち4名は監査等委員で構成されています。取締役会では、当社グループの経営戦略や経営計画等の基本方針について、社外取締役を交え、自由な意見交換のもとで議論をしています。また、当社の事業推進にあたり、対処すべき社会的課題およびその対処方法等についても検討しています。さらに四半期に一度、業務執行取締役から担当業務の執行状況

や経営課題進捗状況の報告を受け、経営状況の監督を行っています。各取締役は、業務執行取締役からの報告に対して必要に応じて指摘・意見をを行っています。

2023年度は取締役会を14回開催し、個々の事業戦略に加え、中期経営計画の策定やグループ内部統制の強化等の重要な事項について審議しました。

監査等委員会

2023年6月27日より設置した監査等委員会は、独立社外取締役3名を含む4名で構成され、委員のうち2名は常勤監査等委員です。監査等委員会は、監査等委員会規程および関連する社内規程等に基づき、取締役の職務執行の適正性・妥当性の監視・監督および監査を行います。

経営会議

社長執行役員が議長となり、各本部の執行責任者および取締役会が指名した執行役員等で構成され、取締役会で決定された方針の具体的展開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。

指名・報酬委員会

任意の委員会として、代表取締役および監査等委員ではない社外取締役全員で構成される「指名・報酬委員会」（委員長：社外取締役）を設置しています。指名・報酬委員会は、取締役会の諮問を受けて審議・答申を行うほか、指名・報酬に関する基本方針、後継者計画等について検討・提言等を行っています。当委員会の役割は、①取締役相互評価結果の集計・報告、②指名関連の審議・答申、③報酬関連の審議・答申で、2023年度は12回開催し、次期経営体制や、報酬の見直し等について審議しました。

リスクマネジメント委員会

代表取締役を議長とし、取締役4名、執行役員7名、部長職3名の計15名で構成しています。当委員会にて、当社グループの事業活動におけるリスクを分析し、発生可能性と影響度で評価のうえ、重点管理項目を定め、これをモニタリングを行う体制を構築しています。また、万一リスクが顕在化した場合の初動対応策を定め、リスク低減を図る体制も備えています。当委員会は四半期ごとに開催し、リスクの状況と重点管理項目の見直しなど、PDCAを回すことで形骸化を防止し、適正な管理により、リスク顕在化抑制に努めています。

ガバナンス委員会

当社では、任意の委員会として、代表取締役を含む社内取締役3名および社外取締役全員で構成される「ガバナンス委員会」（委員長：社外取締役）を設置しています。ガバナンス委員会は、コーポレート・ガバナンスに関する基本方針や取締役会全体の実効性向上など、当社グループの継続的なガバナンス強化について重点的に検討・提言等を行っています。2023年度はガバナンス委員会を6回開催し、取締役会実効性評価の結果分析や、コーポレートガバナンス・コードへの対応状況の確認等を行いました。

グループコンプライアンス連絡会議

グループ内部統制を管掌する取締役が議長となり、リスク管理の統括執行役員をはじめ、グループ各社のメンバーにより構成されています。個別のコンプライアンス事案に加え、リスク管理に関する事案への対策・対応について審議しています。また、グループ全体のコンプライアンスへの取り組みを推進しており、コンプライアンスに関する従業員への啓発や事案等の審議を行い、法令遵守の状況を監視、適宜見直し等の指示を行っています。



取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の機能を向上させ、ひいては企業価値を高めることを目的として、年に一度、取締役会の実効性につき自己評価・分析を実施しています。2023年度の実施概要および結果は、以下のとおりです。

実施概要

実施時期	2024年2月
実施方法	外部機関の作成・集計によるアンケート調査（無記名式）
調査対象者	全ての取締役
アンケートの主要項目	取締役会の役割・構成・運営／取締役会における議論／取締役会の監督機能／取締役・監査役に対する支援体制／株主（投資家）様との対話／指名・報酬委員会の運営／監査等委員会の運営／役員トレーニング／自身の取り組み など

実施結果

アンケートの分析結果を踏まえ取締役会およびガバナンス委員会で審議を行った結果、取締役会の役割や運営、構成等について、おおむね肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性については確保されていることを確認しました。また、前年度の評価において課題とされた項目については、以下のとおり取り組み、改善が進んでいることを確認しています。

改善課題（前年度の評価）	主な改善取り組み
(1) 中長期経営戦略に関する議論	中期経営計画策定の過程において、取締役会だけでなく、オフサイトミーティングを開催するなど、十分な議論の時間を設け、課題解決に取り組んだ。
(2) グループ内部統制の強化	内部統制の専任部署を新設し、監査等委員会とも連携しつつ、グループ内部統制システムの強化に向けたプロジェクトを開始した。

一方で、事業ポートフォリオ戦略に関する議論や、引き続きのグループ内部統制の強化等、取締役会のさらなる実効性向上のため改善に取り組むべき課題についても意見が挙げられ、共有しました。

今後、本評価をふまえ、取締役会およびガバナンス委員会で課題について十分な検討を行ったうえで迅速に対応し、取締役会の機能を高める取り組みを継続的に進めていきます。

社外取締役の視点

当社では、2023年6月に監査等委員会設置会社へ移行し、委員長の私を含め4名の取締役監査等委員により、監査活動を行ってまいりました。

まず、移行の目的である、経営の監督と執行の役割の明確化、経営執行の迅速化については、監督の強化とともに執行への権限委譲を進めた結果、取締役会での深度ある議論、経営会議での審議と効率の両立が図られ、コーポレート・ガバナンス体制の改革が進捗していると評価しています。また、「経営判断プロセス、職責権限規程、または決裁基準と運用状況」「事業リスクの認識と対応」「不正会計問題を含む不祥事事例と予防・再発防止」を重点事項として監査した結果、重大な事項は認められず、いずれも進捗・改善を確認しています。

他方、適切なコーポレート・ガバナンスおよび内部統制システムの構築・運用をグループ全体に行き渡らせることが重要ですが、まだ内部統制については課題があると判断しています。内部統制専任部署の設置は、一層の主體的な取り組み、強化すべきポイントを継続的に見直す必要があり、引き続き監査等委員会と連携し、施策を適時、適切にとるよう執行側へ働きかけ、モニタリングを継続し、当社がみなさまにとってより価値のある企業になることを期待します。



松下 正
社外取締役
常勤監査等委員
監査等委員会委員長
ガバナンス委員会委員

内部統制強化

2022年4月に発覚した当社連結子会社における不適切な会計処理について、当社は、再発防止策を協議・策定し、各施策を推進すべく全社横断チームを立ち上げ、グループ内部統制の強化に取り組んでいます。

今後も、再発防止策のみならず、グループ内部統制強化に関する取り組みを最重要経営課題の一つと捉え推進していくとともに、その取り組みが形骸化しない統制環境の構築に向け、経営層が中心となって、中長期的に取り組んでいきます。

内部統制強化に向けた取り組み

組織・体制の強化

- ▶ 監査等委員会設置会社へ移行し、常勤監査等委員として、社内取締役1名、社外取締役1名の2名を選定し、情報収集等のモニタリング体制と独立性の両面を強化。
- ▶ 内部統制を統括する管理本部を新設するとともに、事業分野をふまえ5つの本部に再編し、各本部に執行責任者として社内取締役を配置。
- ▶ グループ経理組織の強化を目的に、グループ財務経理統括部を新設。

自主自律型組織への意識醸成

- ▶ 各拠点ごとのセルフチェック、相互チェックの仕組みを構築、強化。
- ▶ 第1.5線にあたるマネージャー（事業部長・支店長）向けの研修を実施。

統制環境の強化（継続）

- ▶ 代表取締役をはじめとする経営陣から、通報者保護徹底や内部通報制度の活用を促進するメッセージを継続的に発信。
- ▶ 当社および主要なグループ会社の経営層に対し、内部統制および会計不正防止に関する研修を計4回実施。
- ▶ 経理社員向けコンプライアンス研修を計4回実施。

サクセッションプランの考え方

当社では、指名・報酬委員会が中心となり、次期代表取締役のサクセッションプランを策定しています。次期候補者は、指名・報酬委員会が定めた業務遂行力や経営者としての資質等に関する人材要件に基づき、人材プールの中から選出されます。これらの候補者の中から、取締役相互評価インタビューの結果や経営環境等を考慮して、指名・報酬委員会にて広範に議論を行い、次期代表取締役を決定します。

なお、当社では、社内取締役の年齢上限を満65歳とする規定を設け、年齢上限により取締役を退任あるいは辞任した後は、顧問や相談役等の当社グループにおけるいかなる役職にも就かないことを制度化しています。執行役員については、2親等以内の親族の当社グループへの入社を認めず、世襲制を排除することとしています。



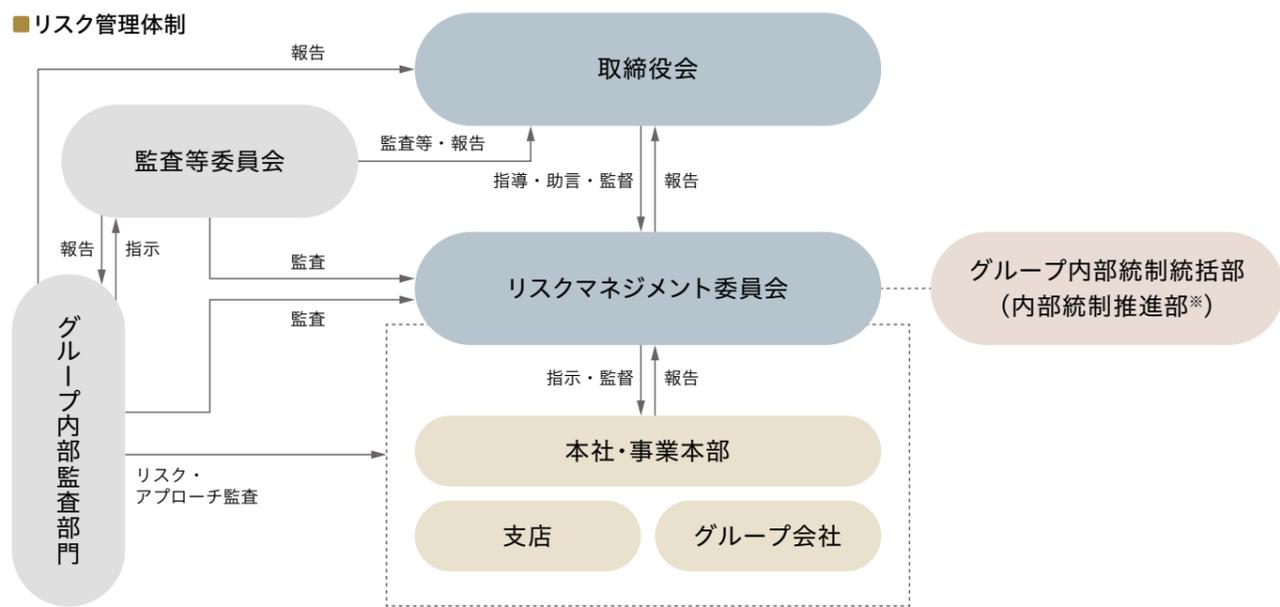


リスクマネジメントの強化

リスクマネジメント委員会は、代表取締役が委員長となり、当社各部門およびグループ各社から定期的に報告されるグループ経営上重要なリスクの抽出・評価・見直しを毎年実施しています。また、当社各部門およびグループ各社と相互連携を図りつつ、対応策の策定、管理状況等を四半期ごとにモニタリングし、必要に応じて指導を行っています。特に経営上・事業上重要なリスクとその管理プロセスに関しては、

取締役会においても重点的に監督・モニタリングしつつ、定期的に状況報告を受けるとともに、会社に重大な影響を及ぼす事案が発生または発生する可能性がある場合には、取締役会へ報告し、取締役会は必要な指示を行っています。なお、常勤監査等委員やグループ内部監査部門は、当委員会に陪席し、これら全体のリスク管理体制・状況を独立した立場から監査・監督しています。

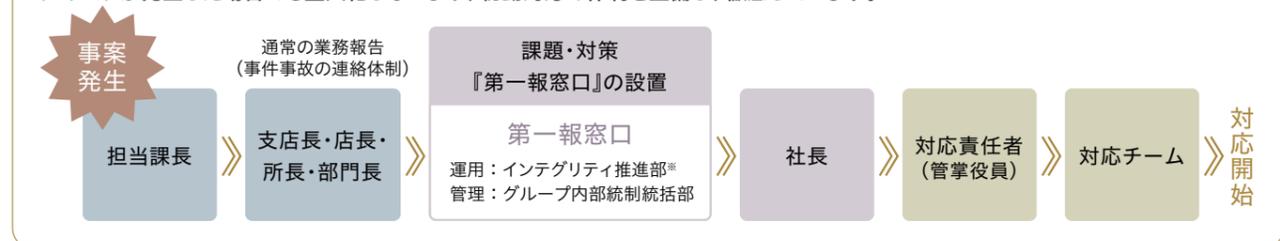
■ リスク管理体制



※内部統制推進部：リスクマネジメントを含めたグループ全社への内部統制の整備、強化を推し進めています。また、内部統制強化プロジェクトの推進や、リスクマネジメント委員会、グループコンプライアンス連絡会議の運営を行っています。

■ 初動対応

▶ リスクが発生した場合でも重大化しないよう、初動対応の体制を整備し、徹底しています。



※インテグリティ推進部（コンプライアンス担当部門）：コンプライアンスに関する社員への啓発や事案等の審議を行い、法令遵守の状況を監視しています。加えて、コンプライアンス担当部門および外部の弁護士事務所等に内部通報窓口を設置し、不正行為の早期発見と是正に努めるとともに、同部門が主導となり、執行役員や全社員を対象としたコンプライアンスに関する教育や情報提供を定期的に行い、遵法意識の向上と不正防止などを推進しています。

■ 重大リスクの発生件数

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度(目標)
0件	1件*	0件	0件

※不適切会計

コンプライアンスの推進

大東建託グループのコンプライアンス基本方針

当社グループは、「国連グローバルコンパクト」に署名し、当社グループの規則のなかで特に重要な禁止事項を定めた「大東御法度7箇条」と従業員が取るべき行動基準・指針を定めた「大東建託行動規範」をコンプライアンスにおける準則として、事業活動のあらゆる場面で法令順守を図っています。大東御法度7箇条では、腐敗につながる行為をまとめ、贈

賄や資金洗浄、横領などの法令に抵触する腐敗行為を厳に禁止・防止する体制を構築しています。また、法令に抵触はしなくても、腐敗を助長したり、倫理的に許されないと考えられる行為について禁止しています。また、これらに抵触した行為が発覚した場合、当事者は懲戒解雇を含む、厳格な処分をもって臨むこととしています。

3ラインディフェンス体制

当社グループでは、腐敗防止・公正な競争と取引の遵守にあたって、取締役の監督のもと、内部監査および内部通報制度をはじめとする内部監視システムを整え、腐敗行為の抑止、発見に取り組んでいます。また、内部統制強化策として、「3ラインディフェンス体制」を敷き、第1線となる現場が行うリスク防止策を第2線である法務部、グループ内部統制統括部など、リスクの専門部門が、第3線となる内部監査部が第1線から第2線によるリスク防止、対応状況をモニタリングする体制を構築しています。なお、これらの状況は、内部監

査部から「リスクマネジメント委員会」へ報告し、同委員会から取締役会へ報告することで、取締役会によるモニタリングと、指示を受ける体制が構築されています。

● 内部通報制度と公益通報者の保護

組織内の法令違反や不正行為を早期に発見し、是正することでコンプライアンス経営の強化と健全な職場環境維持に資することを目的に、内部通報制度を導入しています。社内外に通報窓口を設けており、利用対象者に全てのステークホルダーを定めています。内部通報があった場合、インテグリティ推進部から関連部門へ調査・対応策の立案・実施を指示するとともに通報者へ対応報告・是正確認を行っています。また、通報者が保護される体制だけでなく、携帯して通報窓口を確認できる「インテグリティ・カード（コンプライアンス・カード）」の運用、就労環境やハラスメントに関するヒアリングやアンケート調査等の従業員をフォローする環境を整備し、違反や不正行為等の早期発見につなげています。

■ 3ラインディフェンス体制



インテグリティ・プログラム（コンプライアンス・プログラム）／コンプライアンス教育の徹底

「インテグリティ・プログラム」とは、当社の理念や行動指針をベースとし、会社が策定した年度ごとのインテグリティやコンプライアンスに関するガイドラインです。インテグリティおよびコンプライアンスに関する体制、仕組み、教育、重点的取り組み事項を全従業員と共有することで、実効性を高めることを目的にインテグリティとコンプライアンスの推進に取り組んでいます。

また、インテグリティ推進部が主導となり、ハラスメントや情報セキュリティなどを題材にした全従業員向けのコンプライアンス研修を実施し、従業員のコンプライアンスに対する理解促進を図っています。加えて、定期的にコンプライアンスに関するメールマガジンを配信し、腐敗防止を含む不正防止、コンプライアンスの徹底と知識・意識の向上に努めています。

■ コンプライアンス浸透度^{※1}

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度(目標)	2030年(目標)
86.2%	86.9%	88.7%	90.0%	95%以上を維持

※1 2021年度は単体実績

■ 内部通報件数^{※2}

2021年度	2022年度	2023年度
327件	368件	421件

※2 問い合わせ件数を含む