

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）にとって期待と信頼に応え、継続的に企業価値を向上させること、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、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」に移行しています。

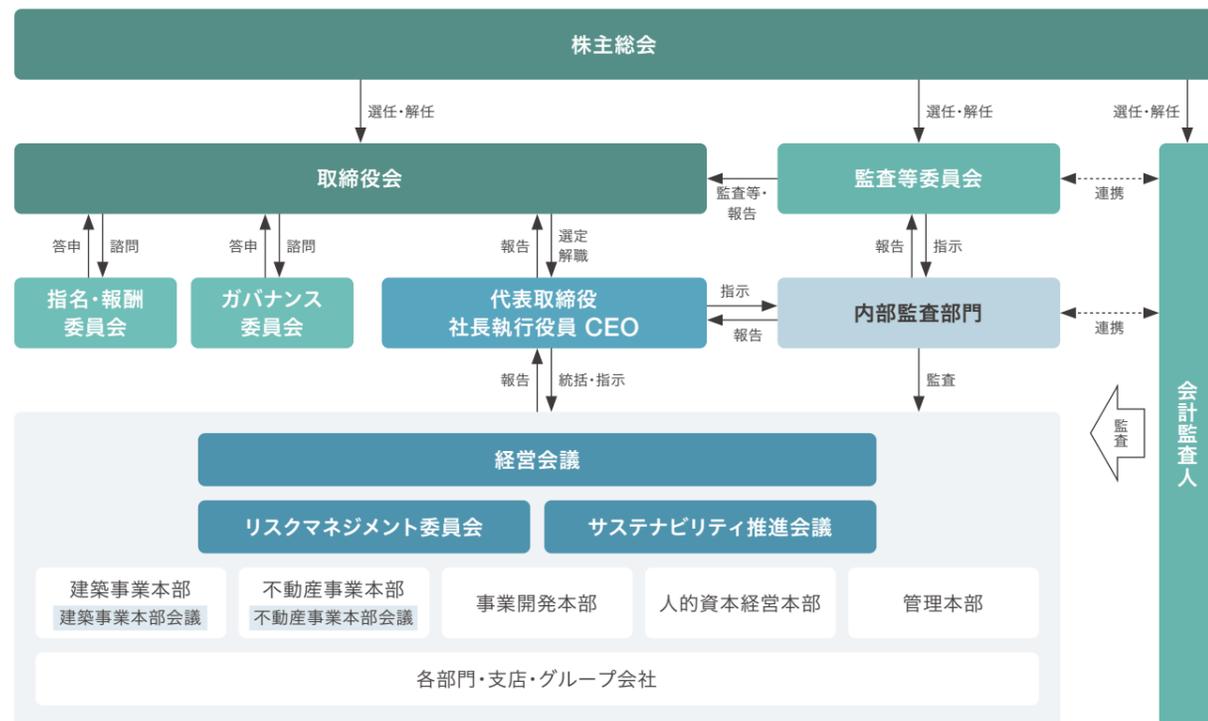
コーポレート・ガバナンス体制

当社は経営の意思決定・監督と業務執行の役割を明確化し、監督の強化および意思決定の迅速化を図ることを目的として、監査等委員会設置会社を選択しています。

取締役会では経営の監督に重点を置き、必要に応じて代表取締役をはじめとする執行責任者に業務執行の決裁権限を委譲することで、機動的な意思決定を可能としています。

当社の事業領域を「建築事業本部」「不動産事業本部」「事業開発本部」「人的資本経営本部」「管理本部」等に区分し、事業領域ごとに決裁権限を持つ執行責任者を配置して各本部内で専決できる職務を執行するとともに、重要な事項や複数の本部に関係する事項は、各事業領域の執行責任者などが参加する経営会議で協議をしています。

コーポレート・ガバナンス体制 (2025年6月26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7名の計14名、うち4名は監査等委員で構成され、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、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1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・意見を行っています。2024年度は取締役会を15回開催しました。

監査等委員会

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、うち1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法性・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。結果は、各取締役に報告され、現場の課題・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、2024年度は12回開催しました。

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5名、執行役員7名、部長職2名、グループ会社2名の計16名で構成される「リスクマネジメント委員会」を設置しています。事業活動におけるリスクを分析し、発生可能性と影響度を評価の上、重点管理項目の決定や、リスクが顕在化した場合の初期対応策も定めています。四半期ごとに開催し、項目の見直しやモニタリングの実施などPDCAを回すことで形骸化を防止し、リスク顕在化抑制に努めています。

ガバナンス委員会

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。コーポレート・ガバナンスに関する基本方針や取締役会の実効性向上など、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。2024年度はガバナンス委員会を6回開催しました。

グループ内部統制推進会議

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る「グループ内部統制推進会議」を設置しています。個別のコンプライアンス事案や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、従業員への啓発や、法令遵守の状況の監視等を行っています。

サステナビリティ推進会議

グループ全体のサステナビリティ経営の推進を目的として、代表取締役が議長、マテリアリティKPI責任者となる取締役をメンバーとした「サステナビリティ推進会議」を設置しています。事業活動を通じたマテリアリティの解決

に向けた協議を行い、サステナビリティ経営方針の決定と監督を行う「取締役会」へ定期的に報告を行うことで、経営と執行の両面から、サステナビリティ経営を推進しています。

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	サステナ ビリティ	法務/ コンプライアンス /内部統制	国際性/ 海外事業	人的資本 経営	IT/DX
竹内 啓	—	●	●	●			●		●	
守 義浩	—	●	●			●			●	●
岡本 司	公認会計士	●			●		●			
天野 豊	—	●	●	●				●		
田中 良昌	—	●				●			●	●
高橋 由崇	—	●	●	●					●	
入谷 淳 <small>社外</small>	弁護士/公認会計士 元検察官				●	●	●	●		
大和田 順子 <small>社外 女性</small>	上場企業役員						●	●	●	●
阿部 晃一 <small>社外</small>	上場企業経営者	●	●	●		●	●			
浅川 京子 <small>社外 女性</small>	省庁出身者		●	●		●	●			
松下 正 <small>社外</small>	弁護士 元上場企業経営者	●	●		●		●	●		
川合 秀司	—	●			●		●	●		
小林 憲司 <small>社外</small>	公認会計士 企業経営者	●	●		●		●	●		
大内 智重子 <small>社外 女性</small>	元上場企業役員		●			●	●		●	

※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、有するすべての知見を表すものではありません。

取締役に期待するスキルと、その理由

期待するスキル	選定の理由
企業経営	変化の激しい環境下で、機会とリスクを適切・スピーディに把握し、持続的に企業価値を上げていくうえで適切な意思決定と監督を遂行するため
事業戦略/マーケティング	安心できる「くらし」のあり方を市場変化から捉え、新規事業を含めてサービスを具現化し、お客様へ提供するため
技術/研究開発/品質管理	安全・安心な「くらし」を実現するうえでの技術向上を図り、それを的確に具現化し、お客様へ提供するため
財務/会計	持続的な利益成長と資産の有効活用によるキャッシュフローの創出、事業特性とリスクを踏まえた安定的な財務基盤の強化につなげるため
サステナビリティ	持続可能な社会の実現に向けて、ESGの取り組みを通じて社会課題解決を図るため
法務/コンプライアンス/内部統制	内部統制の構築およびリスクを的確にコントロールし、法令順守を通じた健全な経営活動を担うため
国際性/海外事業	グローバル展開に向けて、国を越えて事業をリード・マネジメントするため
人的資本経営	企業価値向上の源泉となる「人」の力を伸ばし、最大限に発揮できる組織風土を醸成するため
IT/DX	最新の技術を活用し、生産性向上や効率化を進め、コアビジネスの変革や新たなビジネスの創出を支援するため

取締役会の構成



取締役の報酬制度

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。

役員報酬（監査等委員である取締役を除く）の基本方針

- 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

上記の基本方針に基づき、役員報酬は、インセンティブ重視の構成とし、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、業績連動賞与および株式報酬で構成しています。

2025年6月の株主総会において、取締役等の中長期的な業績の向上と企業価値向上への貢献意欲を更に高めるとともに、株主の皆さまとのより一層の利害共有を図ることを目的として、基本報酬、業績連動賞与、株式報酬の割合を1:0.6:1に見直しました。（これまでの割合は1:0.6:0.6）。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。

役員報酬の構成

報酬種別	固定 1	業績連動賞与 0.6	株式報酬 1
	固定	変動	
基本報酬 役位・職責に応じて決定	基本報酬	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
上限額	基本報酬・賞与 計20億円		33億円/3年
支給条件	—	連結当期純利益500億円以上 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、中期経営計画やマテリアリティを踏まえて選定した複数の非財務指標を導入しています。これには環境、社会、ガバナンスの取り組みなどESGに関する指標も含まれています。財務指標だけでなく、非財務指標を取り入れることで、中期経営計画やマテリアリティ達成に向けた適切なインセンティブ報酬となるように留意します。

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		連結営業利益成長率
	ZEH供給割合		温室効果ガス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。

サクセッションプラン

当社はパーパスを実現するうえで経営者として明確なビジョンと必要な資質を持ち、既存事業の深化および新規事業の創出などを牽引できる次世代経営者を計画的に発掘・育成するため、CEOサクセッションプランを展開しています。CEOサクセッションプランは、指名・報酬委員会を中心に議論を行っており、2024年度は年間を通して、全12回中8回議題として取り上げ、協議およびモニタリングを行っています。

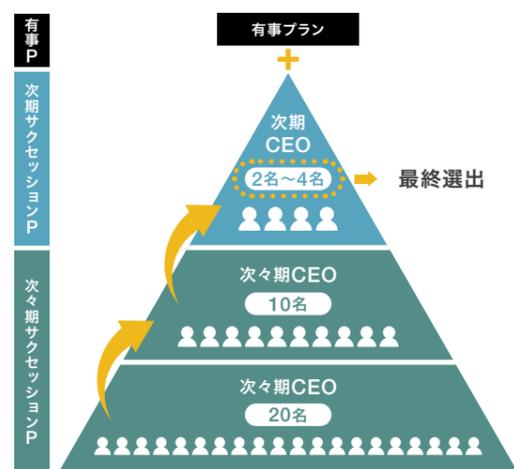
CEOサクセッションプラン

全体プロセス



CEOサクセッションプラン

人材プールイメージ



上記の全体プロセスやロードマップに沿って、次期CEOおよびその先の次々期CEOとなる候補者を計画的に選定・育成することで、エグゼクティブ人材の安定・計画的な育成・供給が可能となります。

2023年度に刷新したCEO要件定義(21項目)のもと、次期サクセッションプランでは、CEO人材の選抜を目的とし、指名・報酬委員会にて主導のうえ、現CEOによる直接指導や個別支援プログラム・コーチングを実施しています。次々期サクセッションプランでは、業務執行取締役全員で構成されるキャリア検討委員会を毎年開催のうえ、候補者一人ひとりの評価・育成・タフアサインメント計画の議論や現経営層による直接指導を実施し、将来の次期CEO候補者に向けた成長支援に取り組んでいます。

また、万一、代表取締役社長に有事が発生した際にも、経営機能の早期回復・安定化を目的としたプランを策定しています。

社外取締役の視点

持続的成長のための

報酬制度改革と

次世代経営人材育成



入谷 淳

社外取締役
ガバナンス委員会委員長
指名・報酬委員会委員長

■ 取締役の報酬制度の見直し

当社の取締役の報酬制度については、従来、基本報酬、業績連動賞与、株式報酬の割合が1:0.6:0.6となることを想定した仕組みとして設計されていました。従来の構成割合のままでも、中長期的な企業価値の向上に対するインセンティブとして十分に機能していたものと考えますが、より一層、中長期的な視点での当社の成長(稼ぐ力の向上)、さらには、株主とのより一層の利害共通を図るために、株式報酬の割合を大きくし、基本報酬、業績連動賞与、株式報酬の割合が1:0.6:1となることを想定した仕組みに設計を変更しました。

この変更により、短期的な業績の向上のみを目的とする施策ではなく、中長期的な視点での企業価値の向上に向けたより一層適切なインセンティブとなるものと考えています。

また、業績連動賞与および株式報酬算定の基礎となる係数について、業績連動部分については、中期経営計画との整合性を明確にすることで、中期経営計画に対するコミットメントをより一層明確化しました。

今後は、当社を取り巻く環境の変化を踏まえつつ、中長期的な視点で企業価値を向上することに対するインセンティブとしてより適切なものとなるように、中期経営計画よりもより長いスパンでの成長に対するインセンティブとして適切に機能することも考慮に入れて、さらに、検討を進めていくことを想定しています。

■ サクセッションプランの強化

新たに、次々期経営層のサクセッションプランとして、次々期経営層の候補者からなる人材プールを設定したうえで、各候補者の適性や経験を踏まえた今後の成長プランに基づき、タフアサインメントを含め、人事に反映させていくとともに、定期的な評価を実施することで、人材プールの更新を行っています。

人は、企業を成長させる資本であり、この新たなサクセッションプランにより、候補者の個性を踏まえた成長プランを策定することで、当社の成長の力ギとなる人材を見出すことが可能となり、また、将来経営陣に加わったときに、その力を最大限発揮できるようになるものと期待しています。

VUCAの時代と言われ、当社を取り巻く環境も大きく変動している中で、次々期経営層に求められる資質や経験も一定とは言えない中で、どのような視点で次々期経営層の候補者を選定するのか、人材要件をどのような適切に定義していくのか、という点が目下の大きな課題であると認識しています。また、次々期経営層の候補者の選定について、外部の視点や評価を取り入れる必要がないか、埋もれた人材は本当にいないか、ダイバーシティの観点は足りているのかなど、まだまだ取り組むべき課題は残されており、それらの課題にしっかりと取り組んでいく予定です。

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1度、取締役会の実効性について自己評価・分析を実施しています。

実効性評価の実施概要

取締役会の構成員であるすべての取締役を対象に、取締役会の議論・運営・監督機能、取締役の支援体制、指名・報酬委員会の運営等についてアンケートを実施しています。回答は、外部機関に直接回答することで匿名性を確保しています。外部機関からの集計・分析結果の報告を踏まえ取締役会およびガバナンス委員会において、取締役会の機能・実効性向上につながる課題および改善点を抽出しています。

実施時期：2025年2月
 評価項目(大項目)：
 (1)取締役会の構成 (2)取締役会の運営 (3)取締役会の議論
 (4)取締役会の監督機能 (5)社外取締役の役割
 (6)取締役に対する支援体制 (7)トレーニング
 (8)株主(投資家)との対話 (9)ご自身の取り組み
 (10)指名・報酬委員会 (11)監査等委員会 (12)総括

2024年度 評価結果(概要)

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いたしました。

項目		ご意見(要約)
取締役会の構成	取締役会の多様性	<ul style="list-style-type: none"> 女性取締役割合の増加が必要(社内より登用検討)
取締役会の議論	中長期戦略に関する議論	<ul style="list-style-type: none"> 中長期目線での議論やSDGsを踏まえた成長戦略の議論は、まだ不十分 気候変動、生物多様性の議論等は、別途、説明の機会を設けるべき 次期中計につながるテーマを議論すべき 全体の外部環境の議論が重要
	事業ポートフォリオ戦略に関する議論	<ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオの議論は、別途、機会を設けるべき コア事業と新規事業(次期コア事業)の注力バランスの検討が必要 各事業のベストオーナー(注力事業と撤退事業)を議論すべき 不動産開発事業の7つのセグメントのポートフォリオを深掘りしたい
取締役会の監督機能	グループ内部統制	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制関連議題に時間をかけるべき 子会社の監督・監視機能の強化が必要
	内部監査部門からの報告	<ul style="list-style-type: none"> グループガバナンスの実効性について、定期的モニタリングが必要 事象説明に留まらず、本質的な原因、経営者視点の報告も必要

取り組み状況と今後の重点施策

