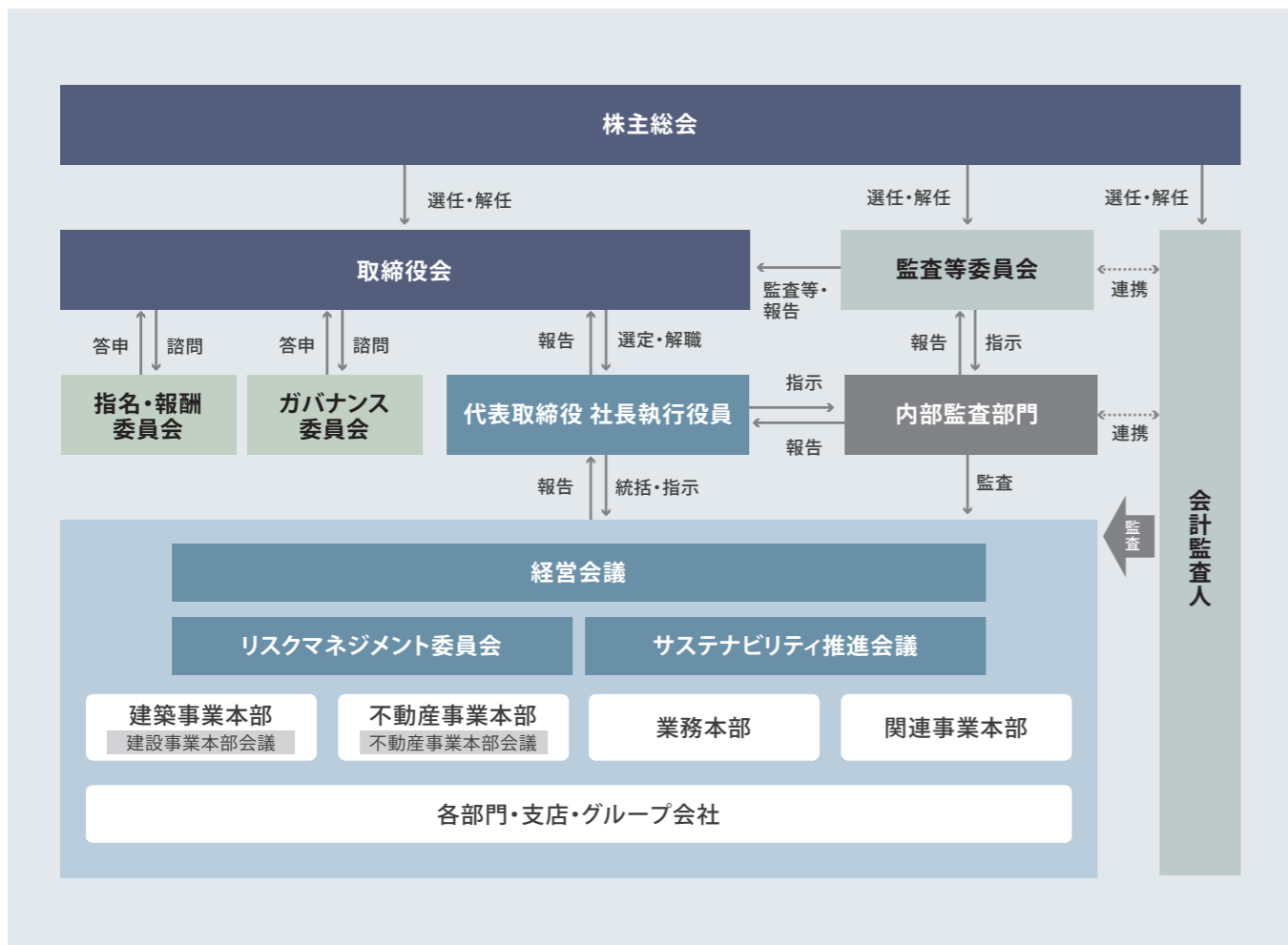


# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

当社は、株主様をはじめとするすべ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」に移行しました。

## コーポレート・ガバナンス体制 (2023年6月28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5名の計12名で、そのうち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、当社の事業推進に当たり、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、経営状況の監視を行っています。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。

2022年度は取締役会を14回開催し、個々の事業戦略に加え、監査等委員会設置会社への移行、グループパーパスの策定、不適切な会計処理の再発防止策の策定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法性・妥当性の監視・監督および監査を行います。

### 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、2022年度は11回開催し、次期経営体制や、報酬ポリシーの見直し等について審議しました。

### 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。2022年度はガバナンス委員会を12回開催し、不適切会計にかかる再発防止策のモニタリングや、機関設計変更の検討等を行いました。

### 経営会議

社長執行役員が議長となり、各事業本部の執行責任者、議長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。

## 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。なお、監査等委員会設置会社へ移行したことを踏まえ、2023年の自己評価・分析は、2024年2月頃を予定しています。結果については、ホームページ等で開示いたします。2022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	2022年8月～9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	全ての取締役および監査役
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／ガバナンス委員会の運営／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は確保されていることを確認しました。

一方で、中長期経営戦略に関する議論や、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、本評価を踏まえ、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上で迅速に対応し、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。

## 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。



## 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共に、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

2023年度の役員報酬より、業績連動報酬の係数に非財務指標を導入しました。

2025年3月に終了する事業年度までの期間においては、「ZEH供給割合」、「温室効果ガス排出量の削減率」、「女性管理職割合」、「従業員エンゲージメントス

コア」、「コンプライアンス浸透度」をKPIとして採用しています。これらの指標は、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。

## 役員報酬の構成

	固定	変動		
		基本報酬 (役位・職責に応じて決定)	賞与 (単年度のマテリアリティなどの目標達成に応じて決定)	株式報酬
			業績連動	非業績連動
上限額	基本報酬・賞与合わせて20億円		19億円/3年	
条件	—	連結当期純利益200億円超かつ一定の業績達成	ROE20%以上かつ配当性向50%以上	
マルス条項・クローバック条項※	—	●	●	●
支給対象者	業務執行取締役	●	●	●
	社外取締役(監査等委員除く)	●	—	●
	取締役(監査等委員)	●	—	—

※ 重大な業績修正や役員の不正在発覚した場合に、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。

## 役員体制

### 取締役



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



**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



**館 正文**  
取締役 上席執行役員  
設計統括部長



**岡本 司**  
取締役 上席執行役員  
グループ財務経理部長

### 取締役



**天野 豊**  
取締役 上席執行役員  
不動産流通開発本部長



**田中 良昌**  
取締役 上席執行役員  
業務本部長



**入谷 淳**  
社外取締役  
指名・報酬委員会委員  
ガバナンス委員会委員



**佐々木 摩美**  
社外取締役  
指名・報酬委員会委員  
ガバナンス委員会委員

### 取締役（監査等委員）



**川合 秀司**  
取締役 常勤監査等委員  
ガバナンス委員会委員



**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



**庄田 隆**  
社外取締役 監査等委員  
ガバナンス委員会委員



**小林 憲司**  
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
取締役	竹内 啓	—	●	●	●			●	
	守 義浩	—	●	●			●		
	館 正文	—	●		●		●		
	岡本 司	公認会計士				●		●	
	天野 豊	—		●	●				
	田中 良昌	—		●			●		
取締役（監査等委員）	入谷 淳	弁護士(元検察官) 公認会計士				●	●	●	●
	佐々木 摩美	元外資系金融機関 マネジメント				●	●	●	●
	川合 秀司	—	●			●		●	●
	松下 正	弁護士 元企業経営者	●			●		●	●
	庄田 隆	元企業経営者	●		●			●	●
	小林 憲司	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。

### 執行役員

竹内 啓  
社長執行役員  
建築事業本部長

守 義浩  
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

館 正文  
上席執行役員  
設計統括部長

岡本 司  
上席執行役員  
グループ財務経理部長

天野 豊  
上席執行役員  
不動産流通開発本部長

田中 良昌  
上席執行役員  
業務本部長

内田 寛逸  
上席執行役員  
関連事業本部長

川原 栄司  
上席執行役員  
大東建託リーシング株式会社 代表取締役社長

松藤 潤  
上席執行役員  
中日本建築事業本部長

白崎 武  
上席執行役員  
東日本建築事業本部長

岡本 栄司  
上席執行役員  
西日本建築事業本部長

鈴木 崇之  
執行役員  
東海建築事業部長

山田 昭司  
執行役員  
中京建築事業部長

小石川 正幸  
執行役員  
営業統括部長

中村 浩一  
執行役員  
東日本建築事業本部 部長

柴田 哲也  
執行役員  
大東建託リーシング株式会社 常務取締役

泉 和宏  
執行役員  
工事統括部長

竹中 郁裕  
執行役員  
中日本建築事業本部 部長

野中 公一  
執行役員  
リスク管理統括部長

松川 泰三  
執行役員  
大東建託パートナーズ株式会社 常務取締役

有松 由紀子  
執行役員  
大東建託リーシング株式会社 取締役

北原 誠一郎  
執行役員  
大東建託リーシング株式会社 取締役

角谷 聖司  
執行役員  
北九州・沖縄建築事業部長

田中 等  
執行役員  
西日本建築事業本部 部長

松本 與喜  
執行役員  
大東建託パートナーズ株式会社  
常務取締役

高橋 由崇  
執行役員  
株式会社インヴァランス 代表取締役社長

中島 将元  
執行役員  
グループ監査統括部長

## 内部統制強化に向けた取り組み(再発防止策)

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共に、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。

### 再発防止策への取り組み状況(2022年度)

#### 経理部門の体制・統制環境の見直し

##### ▶ 予算管理責任者と経理責任者の分離

当社および主要なグループ会社において、予算管理責任者と経理責任者を分離する規程、および経理社員による事業部門兼任を禁止する規程を制定。

##### ▶ 引当金見積り指針、支払承認時の確認の明確化

業務手順の標準化・明確化のため、引当金見積基準等に関する明瞭なガイドラインを制定。

##### ▶ 経理部門のコンプライアンス意識向上

経理社員に対し、コンプライアンス意識の向上および不正防止を目的とした研修を3回実施。

#### 役員、管理部門などの統制環境の見直し

##### ▶ 内部統制・会計処理に関する役員の理解向上

内部通報制度における通報者保護制度や内部・外部の通報窓口について、全従業員に再周知するとともに、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発信。

##### ▶ 本社部門への内部監査強化

本社部門やグループ会社への監査頻度を高めるべく、内部監査の統括部門を新設し、監査人員を拡充。また、内部統制を推進する専任の統括部門を新設。

##### ▶ 内部通報窓口の社内再周知、適切な利用促進

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4回実施。

## 社外取締役の視点

2022年4月に不適切会計事案が発覚して以来、当社は、外部専門家の協力も得ながらその根本原因を分析し、再発防止策のみならず当社グループ全体の内部統制の強化に取り組んでまいりました。私自身、2021年から社外監査役として、また2023年からは取締役監査等委員として、会計監査人とも密接に意思疎通を図りながら、モニタリングと検証を実施してまいりました。

2022年度は、管理部門を中心とした経営執行チームが策定した実行計画を着実に実施しました。具体的には、経理部門にとどまらず、リスク管理、インテグリティ推進関連部門もグループ横断的な組織に変更して、グループレベルで内部統制強化できる体制の構築や、社内の啓発や窓口の強化などです。これにより、内部通報の件数が顕著に増加し、問題の早期解決と新たな課題を発見する機会が増えていきます。

内部統制とは一時的ではなく、継続的に検証、強化することが必要です。また、個別事象における再発防止や管理部門内での対処にとどまらず、役員、全従業員が内部統制の主管部署としての意識を強く持ち、それぞれの責任プロセスを運用、強化していくことも必要であり、今後の課題と認識しています。

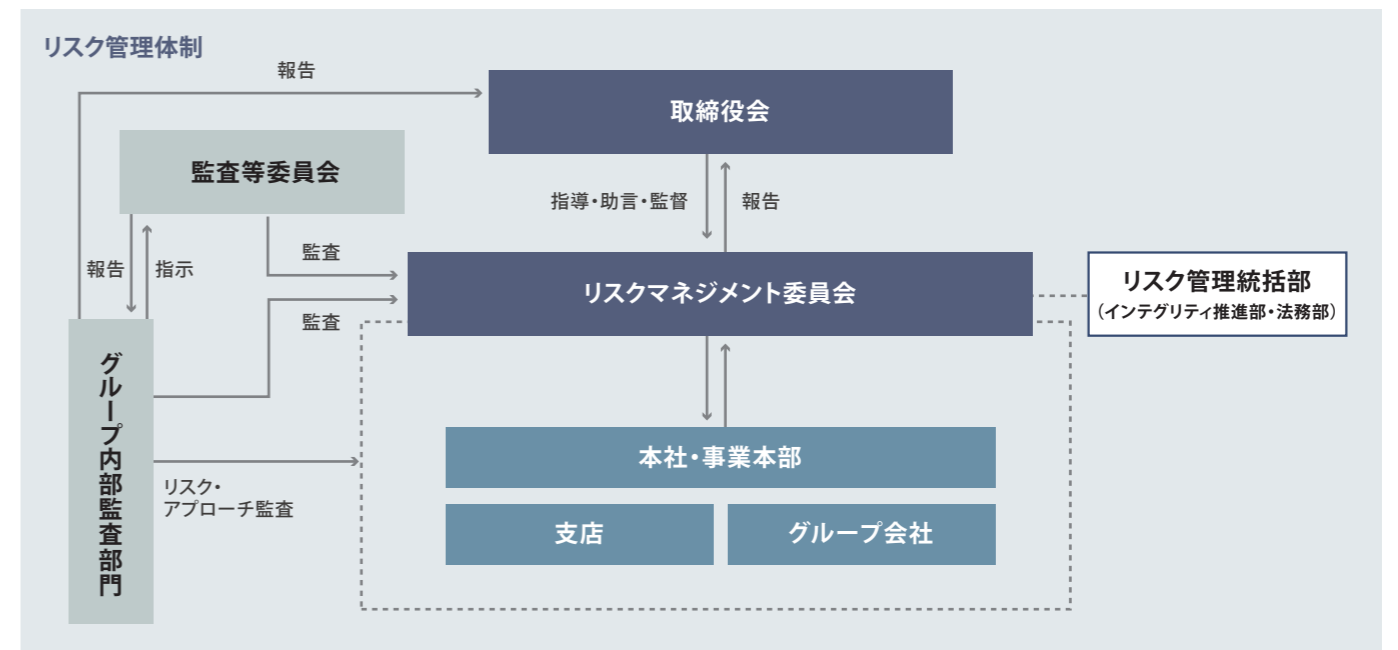


**松下 正**  
社外取締役 常勤監査等委員  
監査等委員会委員長  
ガバナンス委員会委員

## 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、最高責任者である社長執行役員が委員長となり、当社各部門及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、当社各部門及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に関して

は、取締役会においても重点的に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。



## コンプライアンス

### コンプライアンス推進体制

「グループコンプライアンス連絡会議」を定期的開催し、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。また、コンプライアンスを推進する「インテグリティ推進部」内の内部通報窓口に加え、弁護士事務所及びグループ全社員が利用可能な外部委託の受付窓口を設置し、不正行為の早期発見と是正に努めるとともに、「リスク管理統括部」が主導となり、役員や全従業員を対象としたコンプライアンスに関する教育・情報提供を定期的に行い、遵法意識の向上と不正防止等を推進しています。

#### グループコンプライアンス連絡会議

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、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います。

#### インテグリティ推進部

当社グループ従業員が取るべき行動規範を制定し、全従業員への浸透を図っています。また、コンプライアンス研修等をはじめとするコンプライアンス教育を主導し、従業員のコンプライアンス意識向上、不正行為の防止を推進しています。

# コーポレート・ガバナンス

## 大東建託グループのコンプライアンス基本方針

当社グループ従業員がとるべき行動基準・指針を定めた「大東建託行動規範」、当社グループ一連の規則の中で特に重要な禁止事項を定めた「大東御法度7箇条」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。

大東建託行動規範・大東御法度7箇条 <https://www.kentaku.co.jp/corporate/ir/governance/compliance.html>

### リスク管理

コンプライアンス対策は、問題の発生前に芽を摘む取り組みが何よりも重要です。当社グループでは、組織内の法令違反や不正行為を早期に発見し、自ら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。社内のほか、外部の独立した機関（弁護士事務所・フリーダイヤル）にも通報窓口を設け、当社グループ役員・従業員のほか、協力会社様、お取引先様をはじめとするすべてのステークホルダーを利用対象者に定めています。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・実施を指示すると共にリス

ク管理統括部執行役員部門管掌取締役が、内部通報体制の運用状況について確認を行い、取締役会へ適宜報告を行っています。また、通報者が特定されないように調査を進めることや調査内容等に関する守秘義務、会社が通報者に対して、解雇や、その他いかなる不利益な取り扱いを行わないことを定め、通報者が保護される体制を整えています。併せて、判断に迷った時の指針となる「インテグリティ・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、従業員をフォローする取り組みを実施し、違反や不正行為等の早期発見につなげています。

## 反社会的勢力排除に対する基本方針

当社グループは、社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力や団体を社会から排除していくことが社会的な課題であることを深く認識し、企業の社会

的責任（CSR）・コンプライアンスの観点から、反社会的勢力を排除するための基本方針を以下のとおり定めます。

- (1)社会の秩序や安全に脅威を与える暴力団などの反社会的勢力や団体とは、取引関係を含め一切の関係を遮断します。
- (2)反社会的勢力に対しては断固として対決し、弁護士や警察等の外部専門機関とも連携のうえ、経営トップ以下組織全体として法的に対応します。
- (3)不当・不法な要求には一切応じず、裏取引や資金提供をすることは絶対にいたしません。

## コンプライアンス教育の徹底

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、社内メールマガジン「コンプライアンス通信」の配

信等を通じて、コンプライアンスにまつわる情報を定期的に発信し、遵守意識の醸成と、不正行為等の防止を図っています。なお、2022年度は、全従業員に対し、6回の研修を実施しました。