

基本的な考え方

当社は、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、コーポレートガバナンスを充実させ、当社とステークホルダーとの間に長期的に安定した良好な関係を維持することを基本方針としています。

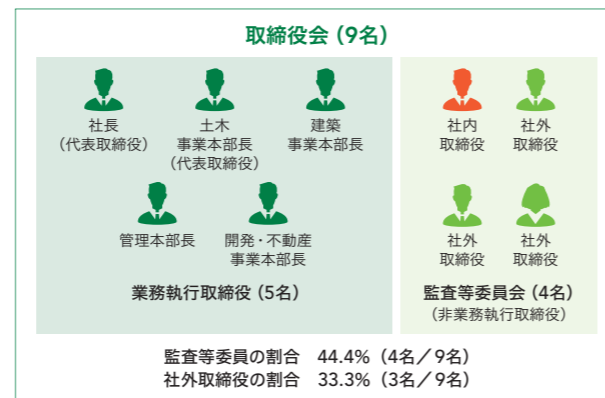
この方針のもと、取締役会の意思決定の迅速化および監督機能の強化、ならびに業務執行体制の強化につながるしくみを構築します。

コーポレートガバナンス体制の特徴

取締役会・監査等委員会の構成

当社の取締役会は、業務執行取締役5名と監査等委員である取締役4名で構成されています。監査等委員である取締役のうち3名は社外取締役であり、政府系金融機関出身者、弁護士、総合商社出身者が務めています。いずれの方も、会社経営において重要と考えられる分野の専門的知見を有しています。

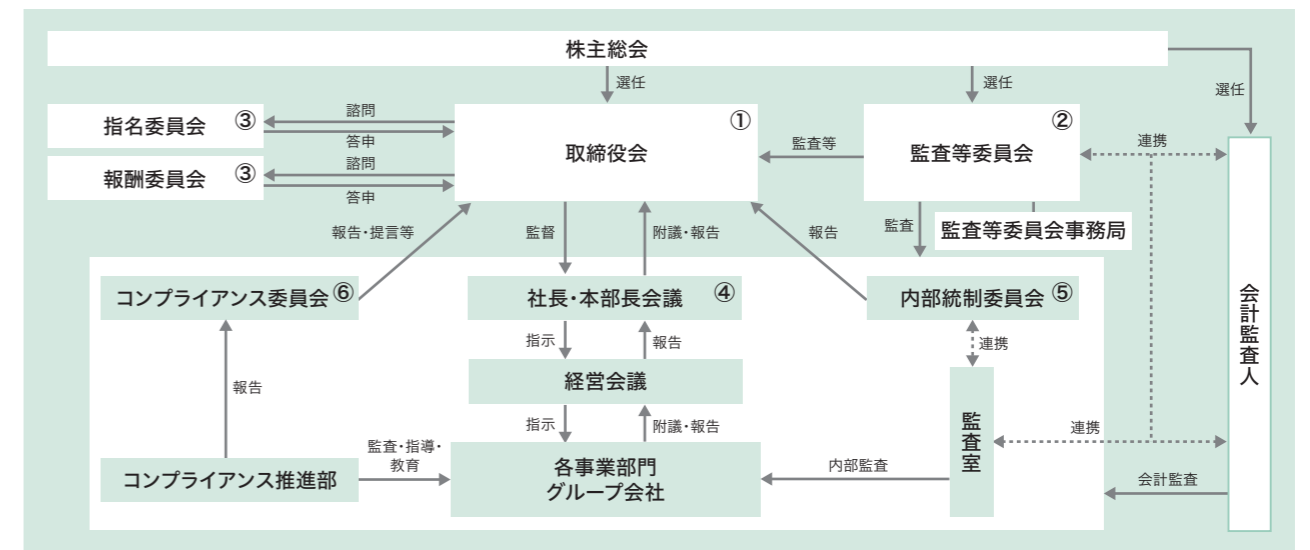
現在、取締役会に占める社外取締役の割合は33%となっておりますが、社外取締役の人数や多様性を含め、取締役会・監査等委員会の構成が当社にとって最も適切なものとなるよう、今後も検討を進めていきます。



コーポレートガバナンス体制の変遷



コーポレートガバナンス体制図



① 取締役会	経営の基本方針のほか、経営上の重要事項の決定を行うとともに、取締役の職務執行の監督を行います。また、法令・定款に定められた事項のほか、取締役会規則で定めた事項を審議・決定します。
② 監査等委員会	取締役の職務執行の監査その他法令に定められた職務を行います。
③ 指名委員会・報酬委員会	「指名・報酬決定のしくみ」(P42)に記載のとおり。
④ 社長・本部長会議	取締役会に上程する議案のうち、主に持続的成長のための重要な事項について事前審議を行うほか、当該議案が取締役会で決議された後、当該議案の執行に係る具体策の決定を行います。また、業務執行上の一部の個別事項についても決議、または審議します。
⑤ 内部統制委員会	内部統制に関する事項について審議し、内部統制を維持・推進するとともに、全社的なリスク管理を行います。
⑥ コンプライアンス委員会	コンプライアンス上の諸問題について対応します。

コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則の考え方に賛同し、原則として実施する方針としていますが、以下の3項目につきましては一部実施しておりません。実施していない理由と今後の方針は以下のとおりです。

政策保有株式に係る議決権行使基準の策定 (原則1-4)

政策保有株式に係る議決権の行使につきましては、当該会社の状況や、当該会社と当社の関係性の維持・強化などを踏まえて総合的に判断する必要があるため、画一的な基準は設けていませんが、株主価値の毀損につながる議案については個別に精査して賛否を判断することとしています。

最高経営責任者 (CEO) 等の後継者計画 (補充原則4-1③)

最高経営責任者 (CEO) 等の後継者計画に関して、2019年度取締役会において以下の基本方針を決議しました。今後、取締役会で議論を重ね、具体的な取り組みを実施していきます。

・取締役会は、次期社長候補者に求められる資質や能力を「社

長候補者の要件」として明文化し、指名委員会に諮問してその答申を受ける。

・取締役会は、「社長候補者の要件」にもとづき、役員の中から次期社長候補者を複数人選定し、指名委員会に諮問してその答申を受ける。

・取締役会は、選定した次期社長候補者に対する教育・育成計画を策定する。

経営陣の報酬 (補充原則4-2①)

中長期的な業績と連動する報酬については、取締役会において引き続き議論を重ね、建設業および当社の実態に即した制度を検討していきます。

自社株報酬については、株主との価値共有および株主目線での経営促進に資するものと考えています。業務執行取締役による自社株式の継続的な取得と保有を促進するため、2019年度より、役員持株会への拠出を目的とした報酬を支給しています。

社外取締役（監査等委員）の選任状況

選任に関する方針・手続き

社外取締役候補者は、独立性を重視して選任するほか、専門的知識を有する者、企業経営の経験を有する者などを選任するよう務めます。また、取締役会の多様性を考慮します。

監査等委員である取締役候補者は、専門性や経歴を重視し、適切に監査・監督できると判断される者を選任します。また、

社外取締役3名（うち女性取締役1名）を選任し、取締役会の多様性を確保しています。

社外取締役候補者の指名については、適切な経営体制の構築に資するため、指名委員会に諮問し、その答申を受けて取締役会で決定します。

■ 社外取締役（監査等委員）の選任理由・出席状況

氏名	独立役員	選任理由	出席状況
三野 耕司	○	同氏は、株式会社日本政策投資銀行在職中の豊富な経験を有することに加え、他社において取締役や監査役の経験を有しています。また2016年6月から監査等委員である取締役として独立した立場から当社経営に対して監視・監督する役割を担ってきました。これらの経験・実績を踏まえ、当社の経営全般について客観的視点で適切に監査・監督していただけるものと判断し、監査等委員である社外取締役に選任しています。	取締役会 15 / 15 (100%) 監査等委員会 17 / 17 (100%)
菊池 きよみ	○	同氏は、弁護士としての専門的知識に加え、金融機関での勤務など豊富な経験を有しています。また2016年6月から監査等委員である取締役として独立した立場から当社経営に対して監視・監督する役割を担ってきました。これらの経験・実績を踏まえ、当社の経営全般について客観的視点で適切に監査・監督していただけるものと判断し、監査等委員である社外取締役に選任しています。	取締役会 15 / 15 (100%) 監査等委員会 17 / 17 (100%)
池田 純	○	同氏は、三菱商事株式会社に在職中の豊富な経験に加え、同社子会社の代表取締役社長として培われた幅広い見識を有しています。また2016年6月から監査等委員である取締役として独立した立場から当社経営に対して監視・監督する役割を担ってきました。これらの経験・実績を踏まえ、当社の経営全般について客観的視点で適切に監査・監督していただけるものと判断し、監査等委員である社外取締役に選任しています。	取締役会 15 / 15 (100%) 監査等委員会 17 / 17 (100%)

■ 社外取締役（監査等委員）の専門性と経験（スキルマトリックス）

氏名	在任年数	主な専門的経験分野					主な経歴・資格等／兼職の状況
		経営全般	グローバル	財務・経理	法務・コンプライアンス	人事・労務	
三野 耕司	5年			○			(主な経歴・資格等) 株式会社日本政策投資銀行 参事役 一般財団法人日本経済研究所 事務局長 株式会社教育環境研究所 取締役 (兼職の状況) 株式会社ジャレック他1社 監査役
菊池 きよみ	5年		○ (北米/欧州)		○		(主な経歴・資格等) 弁護士 株式会社第一勧業銀行 JPモルガン証券株式会社 (兼職の状況) TMI総合法律事務所 パートナー 弁護士 ニッセイアセットマネジメント株式会社他1社 社外監査役 株式会社三菱ケミカルホールディングス 社外取締役
池田 純	4年	○	○ (北米/欧州)				(主な経歴・資格等) 三菱商事株式会社 執行役員 三菱商事フードテック株式会社他2社 代表取締役社長 (兼職の状況) ソーダニッカ株式会社 社外取締役

指名・報酬決定のしくみ

指名委員会

適切な経営体制の構築に資することを目的として、取締役候補者および執行役員の指名に関して、指名委員会を設置しています。

指名委員会は、取締役会からの諮問を受けて、取締役候補者の指名、代表取締役の選定・解職、社長の選解任ならびに執行役員の選解任および昇降格に関する答申を行います。取締役会は、指名委員会の答申を受けてこれらを決定します。

報酬委員会

報酬決定に係る客観性および透明性を確保することを目的として、取締役および執行役員の報酬に関して、報酬委員会を設置しています。

報酬委員会は、取締役会からの諮問を受けて、取締役の個人別報酬、執行役員の個人別報酬に関する答申を行います。取締役会は、報酬委員会の答申を受けて、これらを決定します。

■ 指名委員会の構成

委員長	社外取締役（監査等委員）	三野 耕司
委員	社外取締役（監査等委員）	菊池 きよみ
委員	社外取締役（監査等委員）	池田 純
委員	業務執行取締役	一色 真人
委員	業務執行取締役	河埜 祐一

■ 報酬委員会の構成

委員長	社外取締役（監査等委員）	菊池 きよみ
委員	社外取締役（監査等委員）	三野 耕司
委員	社外取締役（監査等委員）	池田 純
委員	業務執行取締役	一色 真人
委員	業務執行取締役	河埜 祐一

取締役会の実効性の分析・評価

当社は、会社の持続的成長と企業価値向上のために取締役会が適切な役割を果たしているか確認するため、取締役会の実効性についての分析・評価を毎年1回実施し、取締役会の機能強化および改善に努めています。

2019年度の分析・評価を2020年2月から4月にかけて実施しました。評価プロセス、評価結果および今後の取り組みの概要は以下のとおりです。

1. 評価プロセス

監査等委員会が主体となり、「取締役会の構成」「取締役会の運営」「取締役の職務の執行の監督」「コンプライアンス・ガバナンス等」「役員報酬制度」「中期経営計画・長期ビジョン」「指名委員会・報酬委員会」「監査等委員会の役割」「その他」の9項目について、全取締役に対するアンケートを実施しました。アンケートの集計作業は匿名性を確保するため第三者機関に委託しました。監査等委員会はアンケートの集計結果をもとに分析・評価を行い、その結果を取締役に報告しました。

2. 評価結果の概要

今回の取締役会評価アンケートは、各取締役から多様な意見を集めることを目的として、すべて記述方式による回答としました。その結果、各取締役から、当社の課題を認識するコメントや実効性向上のための改善策の提案など、貴重な意見が数多く寄せられました。その内容から、各取締役がそ

の責務を果たそうとする意思がうかがえ、取締役会の実効性は昨年比に比べ一歩前進していると評価できる一方、継続して議論・検討し改善（PDCA）する必要があるとの意見や、議論されていないと指摘された事項があることも確認しました。

これらのアンケート結果を踏まえ、監査等委員会より取締役会に対して、以下の5項目について今後も注視していくとの報告がありました。

- ① 取締役会の構成 ② 取締役会の運営 ③ 取締役の職務執行の監督
④ コンプライアンス・内部統制 ⑤ 役員報酬制度

3. 今後の取り組み

上記の提言・報告を踏まえ、管理本部長が取締役会事務局（総務部）とともに審議事項と年間スケジュールを策定し、取締役会において議論したうえで、具体的な取り組みを進めていきます。

株主・投資家とのコミュニケーション

当社は、コーポレートガバナンス・コード基本原則5「株主との対話」に則り、当社の中長期的ビジョンおよび経営戦略に関する考え方を共有するため、株主・投資家の皆様との間で建設的な対話を積極的に行っています。

建設的な対話を促進するため、IR担当役員を中心に経営企画・総務・経理部門など関係部署間で相互の連携を図っています。IR担当役員は対話で得られた意見を取締役に適宜報告し、取締役会は当該報告を受けて会社の持続的な成長および中長期的な企業価値向上にむけて議論を重ねています。

2019年度は、機関投資家・アナリストむけ決算説明会やスモールミーティングを実施するほか、個別の面談や電話会議などを多数実施しました。

また、機関投資家・アナリストむけ工事現場見学会を実施しました。



立野ダム建設工事現場見学会の様子