

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス強化の取り組み

当社は、コーポレートガバナンス強化を経営の最重要課題の一つとして取り組んでいます。2016年度には監査等委員会設置会社へ移行し、監査等委員を取締役会の構成員とすることで、取締役会の監督機能の実効性を確保しました。2021年度には社外取締役（監査等委員）をこれまでの3名から1名増員し、4名としました。これにより、当社の取締役10名のうち4名が社外取締役となります。また、社長後継者計画および次世代経営層育成計画の策定・運用を順次開始する予定であり、こうした取り組みを通して一層のコーポレートガバナンス強化を図ります。

基本的な考え方

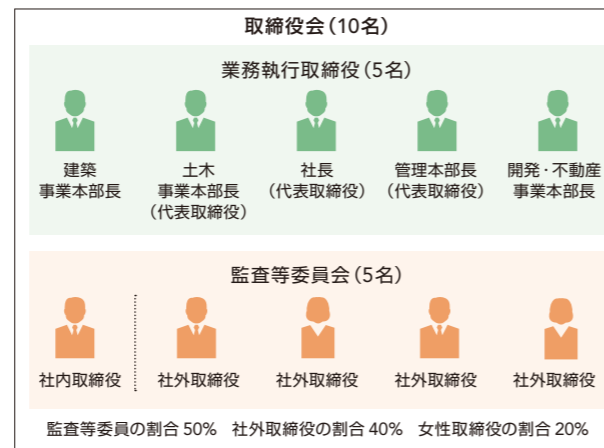
当社は、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、コーポレートガバナンスを充実させ、当社とステークホルダーとの間に長期的に安定した良好な関係を維持することを基本方針としています。

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。

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5名で構成されています。監査等委員である取締役のうち4名は社外取締役であり、政府系金融機関出身者、総合商社出身者、弁護士および公認会計士が務めています。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。

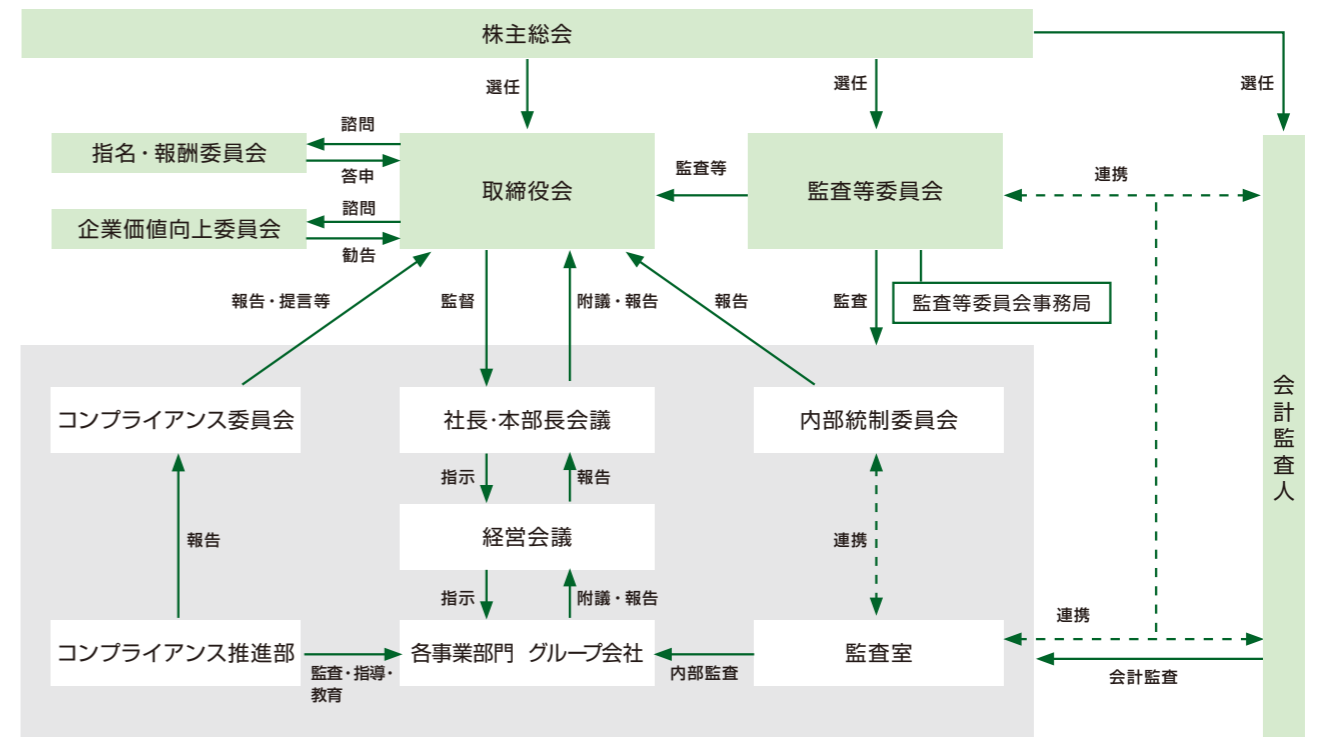
なお、取締役会に占める社外取締役の割合は40%となっています。今後も取締役会のスキルセットを検証し、取締役会の実効性向上を図ってまいります。



コーポレートガバナンスの変遷

	～2015年度	～2018年度	～2020年度	2021年度～
機関設計	2009年6月 任意の諮問機関として、指名委員会および報酬委員会を設置	2016年6月 監査等委員会設置会社へ移行	2021年3月 企業価値向上委員会を設置	2021年6月 指名委員会・報酬委員会を指名・報酬委員会に統合
取締役会の構成等	2009年6月 社外取締役2名	2016年6月 社外取締役（監査等委員）3名	2020年6月 社外取締役の比率33%	2021年6月 社外取締役（監査等委員）4名 社外取締役の比率40%
業務執行体制の強化			2019年7月 社長・本部長会議の設置	2021年7月 投資委員会の設置
取締役へのインセンティブ付与			2020年1月 業績連動型株式報酬制度の策定	2021年6月 業績連動型株式報酬制度の導入
社長後継者計画の策定・運用			2020年度 社長後継者計画の検討、次世代経営層育成計画の策定	2021年度～ 社長後継者計画の策定・運用
政策保有株式の縮減	2015年11月 政策保有株式の保有・見直し方針の策定	2018年11月 政策保有株式の縮減方針の策定		

コーポレートガバナンス体制図



コーポレートガバナンス・コードの各原則の実施状況

当社は、2021年6月の改訂前のコーポレートガバナンス・コードの各原則をすべて実施しています。

改訂後のコーポレートガバナンス・コードの各原則につきましては、一部実施していない項目もございますが、

現在、対応方針について検討を進めているところであり、2021年12月にコーポレートガバナンス報告書において開示する予定です。

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中長期的な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。

2020年度の分析・評価を2021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。

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・運営」「取締役の職務執行の監督」「コンプライアンス・内部統制」

「役員報酬制度」「中期・長期経営計画」「指名委員会・報酬委員会」「監査等委員会」「その他」の8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、その結果を取締役会に報告しました。

評価結果の概要

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、昨年に引き続き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、課題認識のあるコメントが昨年より多く寄せられました。

コーポレートガバナンス

その内容から、取締役会は企業戦略の大きな方向性を示すとともに、具体的な長期ビジョンや中期経営計画の策定、達成にむけた重要な意思決定機関であるが、今回の自己評価結果からは真の実効性向上のために取締役会のさらなる改革と各取締役のレベルアップが必要であることが示されました。

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、認識された以下の5項目の検討課題について、課題解決のために年間を通じて継続的な議論が必要である旨の報告がありました。

- ① 取締役会の構成・運営
- ② 内部統制、リスクマネジメント、コンプライアンス
- ③ 役員報酬制度
- ④ 長期ビジョン
- ⑤ 指名委員会、報酬委員会

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、取締役会において継続的に議論を進めてまいります。

政策保有株式

政策保有株式の縮減に関する方針

事業運営上必要とされる銘柄のみ政策保有株式として保有するものとし、それ以外の銘柄については特段の事情がない限り縮減する方針とします。

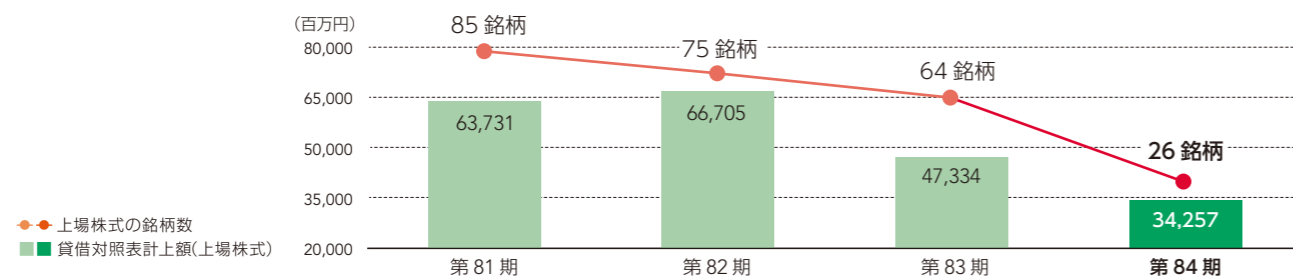
個別の政策保有株式の保有の適否については、関連部署の責任者で組織する「政策保有株式検証委員会」が

毎年度、発行会社との取引の有無、工事情報等の入手状況、その他特段の事情の有無を精査・検証したうえで、取締役会に報告します。取締役会は同委員会の報告を受けて、保有の適否を個別に検証・判断し、検証の内容を開示します。

政策保有株式の縮減状況

政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額の合計額

区分	第81期 (2017年度)	第82期 (2018年度)	第83期 (2019年度)	第84期 (2020年度)
銘柄数	164銘柄	152銘柄	141銘柄	103銘柄
うち上場株式の銘柄数	85銘柄	75銘柄	64銘柄	26銘柄
貸借対照表計上額の合計額(百万円)	67,843	70,632	51,261	38,383
うち上場株式の合計額(百万円)	63,731	66,705	47,334	34,257



政策保有株式の議決権行使に関する方針

当社の政策保有株式に係る議決権行使基準は以下のとおりです。

- ① 原則として、すべての議案に対して議決権を行使します。
- ② 政策保有先の中長期的な企業価値向上の観点から、

当該企業の経営状況も勘案し、議案ごとの賛否を判断します。特に、合併等の企業再編、業績不振企業による役員退職慰労金の贈呈、第三者割当増資、買収防衛策の導入等に係る議案については、より一層慎重な検討・判断を行います。

取締役会のスキルセット

地位	氏名	企業経営	建設技術・品質	開発・不動産	環境	財務・会計・ファイナンス	法務・ガバナンス・リスク管理・コンプライアンス	グローバル	独立性	指名・報酬委員会	企業価値向上委員会
代表取締役	高瀬 伸利	●	●		●						
代表取締役	一色 真人	●	●		●					●	
代表取締役	河埜 祐一	●				●	●				
取締役	澤井 良之	●		●		●					
取締役	濱田 一豊		●		●						
取締役 (常勤監査等委員)	矢口 弘						●			●	
社外取締役 (監査等委員)	三野 耕司					●			●	●	●
社外取締役 (監査等委員)	菊池きよみ*						●	●	●		●
社外取締役 (監査等委員)	池田 純	●						●	●	●	●
社外取締役 (監査等委員)	鈴木乃里子*			●		●			●	●	

* 女性

※ 上記一覧表は、各取締役の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

社外取締役(監査等委員)の選任状況

選任方針

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4名(うち女性取締役2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(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ることから、同氏には経営全般はもとより、当社事業に関して幅広い経験にもとづく多様な観点から有益な提言をいただくことを期待しております。また、同氏は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。これらのことから、当社の経営について客観的視点で監査・監督していただける適切な人材と判断し、監査等委員である社外取締役に選任しております。	取締役会 16/16回(100%) 監査等委員会 16/16回(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ることから、同氏には経営全般はもとより、法務・ガバナンス等に関して有益な提言をいただくことを期待しております。また、同氏は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。これらのことから、当社の経営について客観的視点で監査・監督していただける適切な人材と判断し、監査等委員である社外取締役に選任しております。	取締役会 16/16回(100%) 監査等委員会 16/16回(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ることから、同氏には経営全般はもとより、グローバルな視点から有益な提言をいただくことを期待しております。また、同氏は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。これらのことから、当社の経営について客観的視点で監査・監督していただける適切な人材と判断し、監査等委員である社外取締役に選任しております。	取締役会 16/16回(100%) 監査等委員会 16/16回(100%)
鈴木乃里子	●	同氏は、公認会計士としての専門的知識に加え、不動産業の会計に関する豊富な経験を有していることから、同氏には、当社の開発・不動産事業に関して財務・会計の観点から有益な提言をいただくことを期待しております。これらのことから、当社の経営について客観的視点で監査・監督していただける適切な人材と判断し、監査等委員である社外取締役に選任しております。	取締役会 -/1回(-%) 監査等委員会 -/1回(-%)

取締役報酬制度

取締役(監査等委員を除く)の報酬制度の概要

取締役(監査等委員を除く)の報酬は、基本報酬および業績連動報酬で構成します。

基本報酬は、役位にもとづき決定する固定報酬(月額報酬)とし、従業員の給与水準および世間相場等を勘案して算定します。

業績連動報酬は、業績目標の達成度合いに応じて決定する変動報酬とし、ベースとなる業績連動報酬を役位別に設定し、これに業績連動係数を乗じて支給額を算定します。支給額算定のため企業価値向上に資する評価指標を役位・職名別に設定するものとし、「期首目標の達成度」および「対前期業績」を年度ごとに評価します。

業績連動報酬は、短期インセンティブとしての現金報酬と長期インセンティブとしての株式報酬に分けて支給

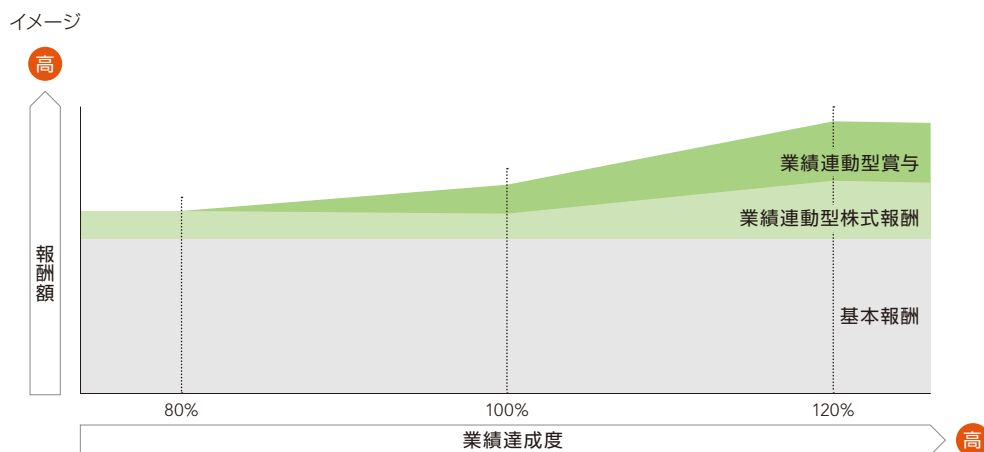
します。現金報酬は毎年7月に賞与として支給するものとし、株式報酬は株式給付信託による換算ポイントを毎年6月に付与し、役員退任時に累積ポイント分の株式を支給します。

基本報酬と業績連動報酬の割合は、当社の経営戦略、事業環境、職責および目標達成の難易度等を踏まえ、同業他社の動向を参考に、適切に設定します。また、業績連動報酬のうち、金銭報酬と株式報酬の割合は概ね1:1とします。なお、株式報酬には最低報酬額を設定するものとし、業績連動報酬の下限額と同額とします。

以上の方針にもとづいて取締役社長が作成した原案を指名・報酬委員会に諮問し、その答申を受けて取締役会において決定します(基本報酬は毎年3月、業績連動報酬は毎年6月に決定)。

報酬構成

区分	業績連動指標	支給方法の概要
基本報酬	なし	基準額を金銭により支給
短期インセンティブ	業績連動型賞与	基準額に業績連動係数を乗じて算出した額を金銭により支給
長期インセンティブ	業績連動型株式報酬 (株式給付信託)	基準額に業績連動係数を乗じて算出したポイントを付与、役員退任時に累積ポイント相当分の株式を支給



監査等委員である取締役の報酬制度の概要

監査等委員である取締役の報酬は基本報酬のみとし、監査等委員以外の取締役の報酬および世間相場等を勘

案して、監査等委員である取締役全員の協議により決定します。