



Part 4

ガバナンス

大成建設グループは、「信頼を支える公正な企業活動」をマテリアリティとして、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントの向上に努めています。今後も、持続的な成長と企業価値の向上に資する、より強固な基盤を築いていきます。

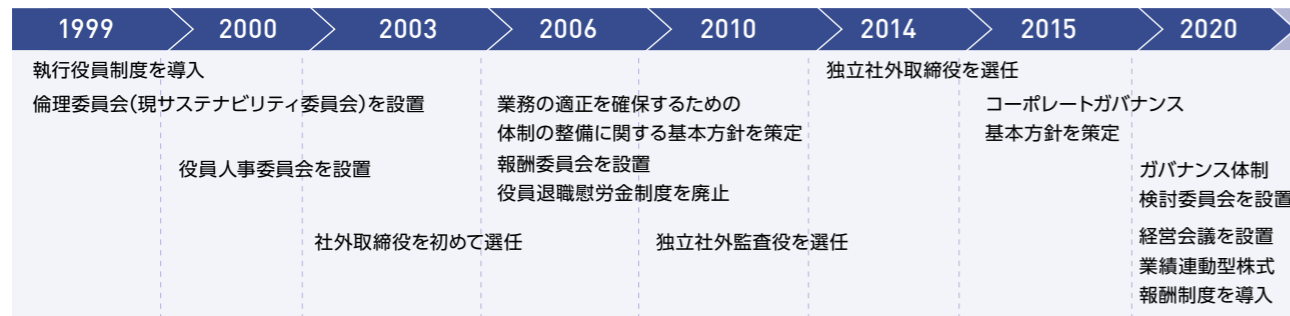
コーポレート・ガバナンス	103
コンプライアンス	113
リスクマネジメント	116
社外監査役座談会	119

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

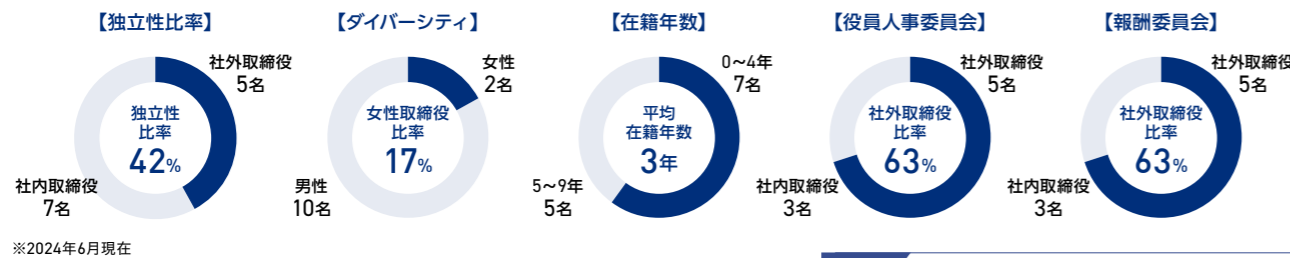
当社グループは、企業として持続的な発展を図り社会から信頼を獲得するため、経営における意思決定の迅速性、的確性、公正性及び透明性を確保することを、コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方としており、コーポレートガバナンス・コードの各原則への対応を踏まえて具体化した「コーポレートガバナンス基本方針」に則った施策を実施しています。

当社のガバナンスの変遷



コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、監査役会設置会社を採用しており、取締役会及び監査役会の役割・構成等は以下のとおりです。取締役会の活性化を図るため、取締役会内にガバナンス体制検討委員会、役員人事委員会、報酬委員会、サステナビリティ委員会を設置しています。各委員会は、機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、委員長を独立社外取締役とし、独立社外監査役もオブザーバーとして議論に参加しています。業務執行については、執行役員制度を採用しており、意思決定機関として経営会議を設置しています。経営会議及び社長の諮問に係る業務について審議を行う業務委員会として、サステナビリティ推進委員会、リスクマネジメント委員会等を設置するとともに、社長の諮問に答える特別委員会として、社外有識者を委員長としたコンプライアンス委員会を設置しています。



取締役会

役割・責務

- 当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上のため、(1)企業戦略等の大きな方向性を示すこと (2)経営陣による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと (3)独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことを主とする役割・責務を適切に果たす

構成

議長: 代表取締役会長 田中茂義

監査役会

役割・責務

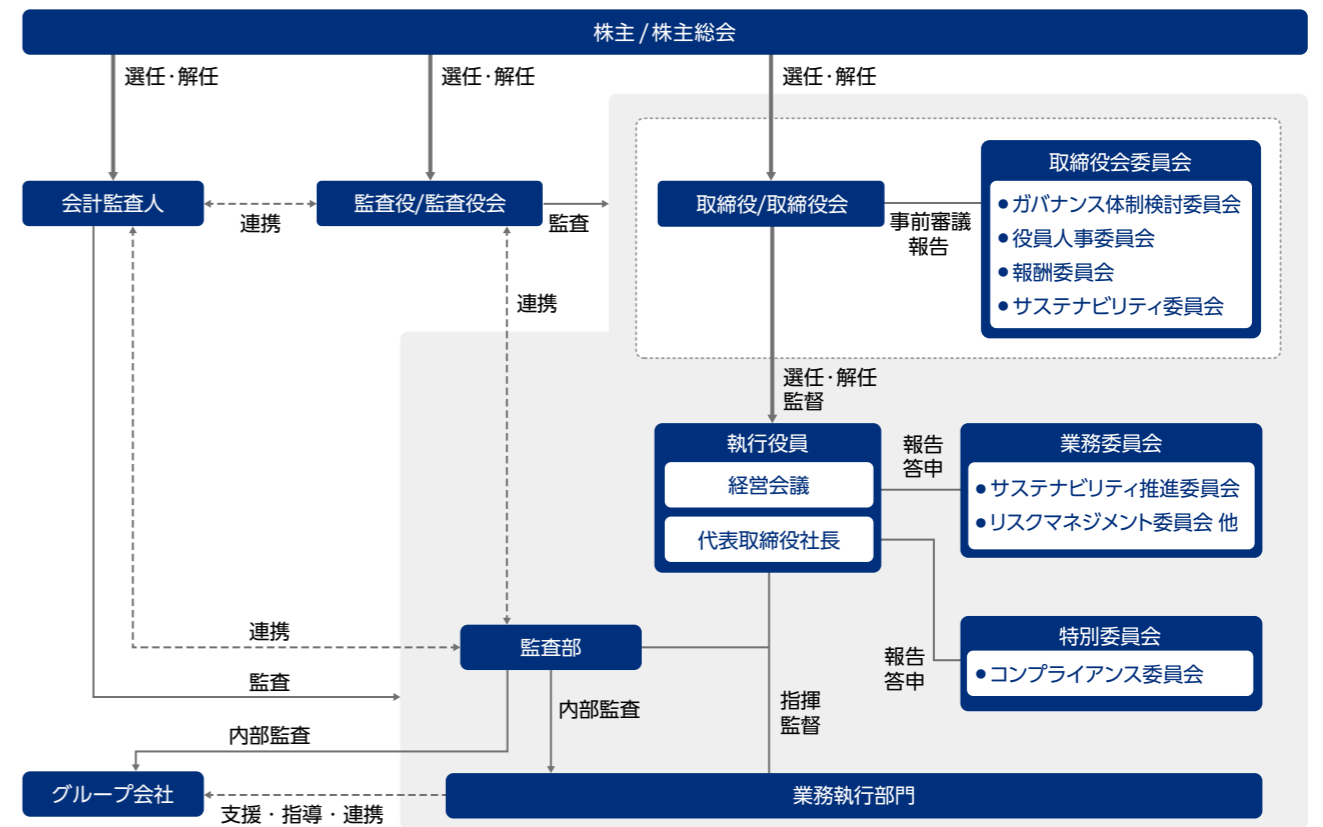
- 監査役会は、各監査役から監査の報告を受ける他、取締役等や会計監査人から職務の執行状況の報告を受けている
- 監査役は、取締役の職務の執行を監査することにより、良質な企業統治体制を確立する責務を負い、当社の健全で持続的な成長及び中長期的な企業価値向上を促すことを基本方針とし、必要に応じ意見を述べている

構成

議長: 常勤監査役 林隆

取締役会における審議の内容についてはこちらをご参照ください。 P.110 取締役会の実効性の分析・評価

コーポレート・ガバナンス体制図 (2024年7月1日現在)



ガバナンス体制検討委員会

検討目的・内容

- 当社及びグループ全体のガバナンス機能の強化・拡充を目的とし、当社におけるガバナンス体制の運用やグループガバナンスの整備に関する事項を検討

構成

委員長: 社外取締役 西村篤子

オブザーバー

主な審議事項

- 取締役会議題分析の結果等を踏まえた取締役会議題体系の見直し
- グループガバナンスの対応状況のモニタリング
- 取締役会実効性評価の課題に対する対応状況のモニタリング

報酬委員会

検討目的・内容

- 役員報酬に係る独立性・客観性・透明性の確保を目的とし、取締役・役員報酬に関する事項を検討

構成

委員長: 社外取締役 大塚紀男

オブザーバー

主な審議事項

- 取締役・役員報酬額に関する審議
- 報酬制度の見直し・再整備等に関する審議

役員人事委員会

検討目的・内容

- 役員指名に係る独立性・客観性・透明性の確保を目的とし、取締役・役員人事に関する事項を検討

構成

委員長: 社外取締役 大塚紀男

オブザーバー

主な審議事項

- 取締役・役員人事に関する審議
- 取締役会の役割・責務を踏まえた取締役会構成及び取締役の指名制度・選解任プロセスならびに社長等の後継者計画等に関する審議

サステナビリティ委員会

検討目的・内容

- 当社及びグループ全体のサステナビリティ経営の強化・推進を目的とし、サステナビリティ経営に関する重要な方針や施策の策定、運用等に関する事項を検討

構成

委員長: 社外取締役 國分文也

オブザーバー

主な審議事項

- 2026年・2030年CO2削減目標
- 環境デュー・ディリジェンスの優先対応リスクの選定
- TNFD提言への賛同(早期登録)
- 人権デュー・ディリジェンス実施状況のモニタリング

取締役一覧 (2024年7月1日現在)



取締役会議長

田中 茂義 代表取締役会長
2015年6月 取締役就任

1979年 当社入社
2011年 当社執行役員
2015年 当社取締役専務執行役員
2019年 当社代表取締役副社長執行役員
2023年 当社代表取締役会長(現任)



相川 善郎 代表取締役社長
2019年6月 取締役就任

1980年 当社入社
2013年 当社執行役員
2016年 当社常務執行役員
2019年 当社取締役常務執行役員
2020年 当社代表取締役社長執行役員(現任)



岡田 正彦 代表取締役
2023年6月 取締役就任

1982年 当社入社
2017年 当社執行役員
2023年 当社専務執行役員
2023年 当社代表取締役専務執行役員
2024年 当社代表取締役副社長執行役員(現任)



白川 賢志 取締役
2024年6月 就任 **新任**

1984年 当社入社
2019年 当社執行役員
2021年 当社常務執行役員
2024年 当社専務執行役員
2024年 当社取締役専務執行役員(現任)



笠原 淳一 取締役
2024年6月 就任 **新任**

1985年 当社入社
2020年 当社執行役員
2023年 当社常務執行役員
2024年 当社専務執行役員
2024年 当社取締役専務執行役員(現任)



山浦 真幸 取締役
2023年6月 就任

1985年 当社入社
2020年 当社千葉支店長
2021年 当社執行役員
2023年 当社常務執行役員
2023年 当社取締役常務執行役員(現任)



吉野 雄一郎 取締役
2023年6月 就任

1986年 当社入社
2020年 当社中国支店長
2021年 当社執行役員
2023年 当社常務執行役員
2023年 当社取締役常務執行役員(現任)



西村 篤子 取締役
2017年6月 就任

1979年 外務省入省
2014年 特命全権大使 ルクセンブルク国駐節
2016年 特命全権大使 女性・人権人道担当
2017年 国際石油開発帝石㈱ (現INPEX) 社外取締役(現任)
2017年 当社取締役(現任)



國分 文也 取締役
2019年6月 就任

1975年 丸紅㈱入社
2013年 当社代表取締役社長
2019年 当社取締役会長(現任)
2019年 当社取締役(現任)
2020年 本田技研工業㈱社外取締役(現任)



上條 努 取締役
2023年6月 就任

1976年 サッポロビール㈱(現サッポロホールディングス㈱)入社
2011年 サッポロホールディングス㈱ 代表取締役社長兼グループCEO兼 サッポロ飲料㈱(現ポッカサッポロフード&ビバレッジ㈱)代表取締役社長
2021年 ㈱オカムラ社外取締役(現任)
2023年 当社取締役(現任)
2024年 サッポロホールディングス㈱ 名誉顧問(現任)



大塚 紀男 取締役
2019年6月 就任

1973年 日本精工㈱入社
2009年 当社取締役代表執行役社長
2019年 当社取締役(現任)
2022年 日本精工㈱名誉顧問(現任)
2023年 ㈱世界貿易センタービルディング 社外取締役(現任)



小出 寛子 取締役
2024年6月 就任 **新任**

1986年 J.ウォルター・トンプソン・ジャパン㈱ (現VML Japan) 入社
1993年 日本リーバ㈱(現ユニリーバ・ジャパン㈱)入社
2001年 当社取締役
2013年 ニューウェル・ラバーメイド・インコーポレーテッド(米国)シニア・ヴァイス・プレジデント
2021年 J.フロント リテイリング㈱ 社外取締役(現任)
2024年 当社取締役(現任)

監査役一覧 (2024年7月1日現在)



監査役会議長

林 隆 常勤監査役
2019年6月 就任

1974年 当社入社
2006年 当社執行役員
2008年 大成建設ハウジング㈱ 代表取締役社長
大成有美不動産㈱代表取締役社長
2012年 大成有美不動産㈱代表取締役社長
2019年 当社監査役(現任)



奥田 秀一 常勤監査役
2023年6月 就任

1985年 当社入社
2015年 当社管理本部経理部長
2020年 当社環境本部長
2022年 当社サステナビリティ経営推進本部長
2023年 当社監査役(現任)



佐藤 康博 監査役
2020年6月 就任

1976年 ㈱日本興業銀行入行
2014年 ㈱みずほフィナンシャルグループ取締役兼執行役社長
2018年 当社取締役会長
2020年 当社監査役(現任)
2022年 ㈱みずほフィナンシャルグループ 特別顧問(現任)



大原 慶子 監査役
2020年6月 就任

1988年 弁護士登録(第一東京弁護士会) 小松綜合法律事務所 (後 小松・狛法律事務所) 入所
1993年 弁護士登録(ニューヨーク州)
2000年 神谷町法律事務所創立パートナー(現任)
2018年 ㈱FPG社外取締役(現任)
2019年 富士急行㈱社外取締役(現任)
2020年 当社監査役(現任)



三浦 正充 監査役
2021年6月 就任

1982年 警察庁採用
2018年 警察庁次長
2018年 警視總監
2021年 当社監査役(現任)
2024年 (公財)日本道路交通情報センター 理事長(現任)



宮内 和洋 監査役
2024年6月 就任 **新任**

1985年 会計検査院入行
1996年 外務省出向 在ルクセンブルク日本国大使館一等書記官
2017年 会計検査院事務総長官房総括審議官
2022年 会計検査院事務総長
2024年 当社監査役(現任)

新任役員メッセージ

多様性により企業の創造性を高め、
持続的成長を後押し

社外取締役
小出 寛子

私は多様なグローバル企業の経営に携わり、主に経営戦略やマーケティングの分野でキャリアを積んできました。加えてこの10年ほどは、日本のプライム市場上場会社数社で独立社外取締役に務めております。社外取締役の役割は、企業の持続的成長と価値向上のために、独立した客観的な立場から経営の監督を行い、中長期的な企業戦略や事業ポートフォリオの見直しなど大きな方向性を示すことにあります。変化が激しく不確実性が高い今の時代には、社内の常識だけに囚われては成長は叶いません。様々なバックグラウンドの人が多様な視点から疑問を投げかけ意見をぶつけ合ってこそ、より良いアイデアが生まれ、企業の価値向上と成長につながるのです。当社グループが現在取り組む企業風土改革や「目指す姿」の達成に向け、私のこれまでの経験と社外の視点を活かして取締役会の議論を活性化させ、取り組みを適切に後押ししていきたく思います。

適正な監査により、
当社の持続的成長と企業価値向上に貢献

社外監査役
宮内 和洋

前職では、国や政府系法人を対象として機関がしっかり機能しているか、厳正な会計検査を実施して改善を図るとともに、国民に国の財政や将来の見込み等に関する的確な情報を提供できるよう努めてきました。公共と民間の違いはあるものの、これまでの経験を活かして取締役の職務執行を適正に監査することによってコーポレート・ガバナンスの向上を図り、社会からの信頼に添えていくことが責務であると考えています。社会経済情勢が急速かつ劇的に変化する中、監査役に求められる役割はますます重みを増しています。他の監査役や取締役と連携しながら、法定の職務はもとより、会社の意思決定が持続的な成長と企業価値の向上に真に寄与するか等、独立した公正な立場から忌憚のない意見を述べて、当社グループの目指す姿の実現に向けて微力を尽くしてまいります。

スキルマトリックス

2030年度の当社グループの目指す姿を達成するために、取締役及び監査役に期待する「専門性及び経験」を以下のとおり特定し、取締役及び監査役を選任しています。

2030年度の当社グループの目指す姿を達成するために取締役及び監査役に期待する専門性及び経験

		企業経営	技術	営業	サステナビリティ	法務・リスク マネジメント	財務・会計	グローバル
取締役	田中 茂義	●	●	●				●
	相川 善郎	●	●	●	●			
	岡田 正彦	●		●		●	●	
	白川 賢志		●	●				
	笠原 淳一				●	●		
	山浦 真幸		●	●				
	吉野 雄一郎		●	●				
社外取締役	西村 篤子				●	●		●
	大塚 紀男	●					●	●
	國分 文也	●			●			●
	上條 努	●				●		●
監査役	小出 寛子	●				●		●
	林 隆	●					●	
	奥田 秀一				●		●	
	佐藤 康博	●					●	
	大原 慶子				●	●		●
社外監査役	三浦 正充					●		●
	宮内 和洋						●	●

(注1) 上記は取締役及び監査役に対して特に期待するスキルを表しており、取締役及び監査役が持つ全てのスキルを表すものではありません

(注2) サステナビリティに関しては、全ての取締役及び監査役に期待するスキルと認識しておりますが、特に期待する取締役及び監査役に限定して表記しています

上記「専門性及び経験」の考え方

企業経営	企業等の最高経営責任者、または当社グループにおける代表取締役の経験、もしくは同等の知見・経験を有するもの
技術	当社事業に関わる技術・安全・品質についての知見・経験
営業	当社事業に関する営業・マーケティングについての知見・経験
サステナビリティ	エネルギー・環境関連分野・人材育成・人権・ダイバーシティ・社会貢献・コーポレート・ガバナンス等の専門性に関する知見・経験
法務・リスクマネジメント	法務・リスクマネジメント・コンプライアンスに関する知見、または弁護士資格
財務・会計	財務・会計の知見、または金融機関の経営経験、もしくは公認会計士・税理士資格
グローバル	海外事業の経験、またはグローバル経営に関する知見、もしくは国際情勢に関する幅広い見識

執行役員一覧

執行役員の詳細についてはWebサイトをご覧ください。



経営幹部の選任・解任と育成計画

取締役候補の指名及び執行役員の選任は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に貢献する人財を選定するという観点から、個々の経歴、実績や人間性、知識、経験、能力等の資質及び全体のバランス、ならびにジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性を考慮して行っています。取締役会は、中長期的に目指す姿や中期経営計画を達成するために、取締役会として備えるべきスキルを特定し、これに基づき取締役候補を指名します。なお、選任時に期待された資質が認められない場合には解任の審議ができるものとしています。取締役候補の指名及び執行役員の選任は、役員人事委員会で審議の上、取締役会で決定します。

経営幹部の育成については、優れた後継者に最適なタイミングで経営陣の交代がなされるよう、その人財確保を目的とした後継者候補の選抜と育成を計画的に行っています。後継者候補に対して、外部環境に対する幅広い知見やコーポレート・ガバナンス・経営戦略等に関するリテラシーを備えさせるとともに、経営トップとしてふさわしい人財を見極めていきます。

主に執行役員・理事・部長クラスを対象とする次世代経営幹部育成プログラムでは、グループ会社取締役への就任や経営会議等重要会議へのオブザーバー参加、社外取締役との意見交換会の実施などにより、全社的視点・グループ全体最適の視点でのマネジメント能力を習得し、資質や能力を引き上げる機会を提供しています。

また、次世代経営幹部育成プログラム選抜者に続く世代の優秀な人財の確保及び底上げを目的とした、主に部長・次長クラスを対象とする次々世代経営幹部育成プログラムでは、社外機関による研修の受講等により、経営者に必要なスキル・知識・考え方を早期から習得する機会を提供しています。なお、現経営層に対しても、定期的に「経営トップセミナー」を開催し、外部講師を招いた基調講演や、重要な経営課題のディスカッションにより、経営者に必要なスキルの向上を図っています。

【上場子会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策】

当社は、昨年度、【TAISEI VISION 2030】の実現に向けたグループ企業価値向上に資する施策として、土木・建築・製造事業を主に展開する(株)ピーエス三菱を連結子会社とし、2024年7月1日付で社名を「ピーエス・コンストラクション(株)」に変更しました。

ピーエス・コンストラクション(株)では、これまでの自主的な経営により、現在の事業基盤が形成され、堅調な業績がもたらされていることに鑑み、同社の企業文化や

株主・投資家との対話

当社は、持続的な成長・中長期的な企業価値の向上に向けた取り組みについて、定期的な決算説明会や株主・投資家等の皆様との対話を通じて、適時適切に情報提供するとともに、いただいた貴重なご意見を経営にフィードバックすることに努めています。

情報開示については、「情報開示方針」及び「コーポレートガバナンス基本方針」に基づき、財務・経営成績、経営戦略・経営課題、リスクとガバナンス、人的資本、知的財産、サステナビリティ課題への取り組み等について、法令及び証券取引所の規則に沿った開示を適切に実施しています。また、必要に応じて、Webサイトや統合レポート等において当社グループの事業活動等に関する最新の情報をステークホルダーの皆様タイムリーに、わかりやすく提供するように努めています。

株主・投資家の皆様との対話については、「IR方針」に基づき、建設的な対話の促進を図っています。具体的には、半期ごとの決算説明会、国内外の機関投資家等を対象とした個別ミーティング・スモールミーティング、海外IR等を実施しています。

社内においては、株主・投資家の皆様との対話・面談の内容等を記載した報告書を作成し、経営幹部に毎月報告するとともに、取締役会に対しては、より詳細なIR活動の実施状況を少なくとも年2回報告し、経営の高度化につなげていきます。

株主・投資家等の皆様との建設的な意見交換によって相互理解を深めることは、企業価値の向上に欠かせないため、今後もIR方針に則り、積極的なコミュニケーションに努めていきます。

経営の自主性を尊重することが同社の企業価値向上のために重要であり、同社の上場を維持することが適切と考え、上場維持の方針を同社との間で合意しています。

当社は、少数株主を含む同社の株主共同の利益に配慮した、適切なガバナンス体制を構築するとともに、グループ運営に関する基本方針に基づき、グループ全体の一体的な運営によるグループ利益の最大化に努めていきます。

社外役員の選任状況

	氏名	選任理由等
社外取締役	西村 篤子	外務省において要職を歴任し、外交官として培われた豊富な国際経験と国際情勢に関する幅広い見識を有しており、客観的・中立的な立場でガバナンス体制やコンプライアンス体制の強化、ダイバーシティの推進、経営幹部の選解任、国際事業を含めた経営戦略をはじめとする重要事項に係る監督及び提言・助言による貢献が期待できるため。
	大塚 紀男	経営者として培われた豊富な経験と国際情勢や財務分野をはじめとする幅広い見識を有しており、客観的・中立的な立場でガバナンス体制やコンプライアンス体制の強化、経営幹部の選解任、国際事業を含めた経営戦略をはじめとする重要事項に係る監督及び提言・助言による貢献が期待できるため。
	國分 文也	経営者としての豊富な経験に加え、国際事業や事業投資に係る幅広い見識を有しており、客観的・中立的な立場でガバナンス体制やコンプライアンス体制の強化、経営幹部の選解任、国際事業を含めた経営戦略をはじめとする重要事項に係る監督及び提言・助言による貢献が期待できるため。
	上條 努	経営者として国内外における酒類・食品の製造・販売の経営を通じて培われた豊富な経験と幅広い見識を有しており、客観的・中立的な立場でガバナンス体制やコンプライアンス体制の強化、経営幹部の選解任、国際事業を含めた経営戦略をはじめとする重要事項に係る監督及び提言・助言による貢献が期待できるため。
	小出 寛子※	多様なグローバル企業の経営に携わり、経営戦略やマーケティング分野の豊富な知見と幅広い見識を有しており、客観的・中立的な立場でガバナンス体制やコンプライアンス体制の強化、ダイバーシティの推進、経営幹部の選解任、国際事業を含めた経営戦略をはじめとする重要事項に係る提言・助言による貢献が期待できるため。
社外監査役	佐藤 康博	長年にわたる金融機関の経営を通じた企業経営、財務、会計の豊富な経験と、その経験に基づく深い知見と卓越した見識を有しており、大所高所からの観点をもって、当社の監査役監査の充実への貢献が期待できるため。
	大原 慶子	長年にわたり国内外の弁護士業務に携わり、法律問題に関する豊富な経験とその経験を通じて培われた深い知見と卓越した見識を有しており、当社の監査役監査の充実への貢献が期待できるため。
	三浦 正充	長年にわたり警察関係の業務に携わり、リスクマネジメントや危機管理に関する豊富な経験とその経験を通じて培われた深い知見と卓越した見識を有しており、当社の監査役監査の充実への貢献が期待できるため。
	宮内 和洋※	長年にわたり会計検査院の業務に携わり、財務や会計に関する豊富な経験とその経験を通じて培われた深い知見と卓越した見識を有しており、当社の監査役監査の充実への貢献が期待できるため。

※2024年6月選任

取締役会・監査役会・取締役会委員会の出席状況

(2023年度)

役職名	氏名	開催実績及び出席状況					
		取締役会	監査役会	ガバナンス体制検討委員会	役員人事委員会	報酬委員会	サステナビリティ委員会
		全14回	全14回	全4回	全6回	全5回	全1回
代表取締役会長	田中 茂義※1	14/14 (100%)	-	0/1 (0%)	6/6 (100%)	5/5 (100%)	-
代表取締役社長	相川 善郎	14/14 (100%)	-	3/4 (75%)	6/6 (100%)	5/5 (100%)	1/1 (100%)
代表取締役	土屋 弘志※2	11/11 (100%)	-	-	-	-	1/1 (100%)
	岡田 正彦※2	11/11 (100%)	-	3/3 (100%)	5/5 (100%)	4/4 (100%)	-
取締役	木村 普	14/14 (100%)	-	-	-	-	1/1 (100%)
	山浦 真幸※2	11/11 (100%)	-	3/3 (100%)	-	-	-
	吉野 雄一郎※2	11/11 (100%)	-	-	-	-	1/1 (100%)
	辻 利之※2	11/11 (100%)	-	3/3 (100%)	-	-	-
	西村 篤子	14/14 (100%)	-	4/4 (100%)	6/6 (100%)	5/5 (100%)	-
	大塚 紀男	14/14 (100%)	-	4/4 (100%)	6/6 (100%)	5/5 (100%)	-
	國分 文也※1	14/14 (100%)	-	1/1 (100%)	4/6 (67%)	3/5 (60%)	1/1 (100%)
常勤監査役	上條 努※2	11/11 (100%)	-	-	4/5 (80%)	3/4 (75%)	1/1 (100%)
	林 隆	-	14/14 (100%)	4/4 (100%)	-	-	-
監査役	奥田 秀一※2	-	10/10 (100%)	-	-	-	-
	佐藤 康博	-	13/14 (93%)	-	4/6 (67%)	-	-
	田代 政司	-	14/14 (100%)	-	-	5/5 (100%)	-
	大原 慶子	-	14/14 (100%)	-	-	-	1/1 (100%)
	三浦 正充	-	14/14 (100%)	4/4 (100%)	-	-	-

※1 田中茂義氏及び國分文也氏は、2023年6月27日開催の第163回定時株主総会をもってガバナンス体制検討委員会の委員を退任しており、同時点までの出席状況を対象としています

※2 土屋弘志氏、岡田正彦氏、山浦真幸氏、吉野雄一郎氏、辻利之氏、上條努氏及び奥田秀一氏は、2023年6月27日開催の第163回定時株主総会において選任された以降の出席状況を対象としています

取締役会の実効性の分析・評価

取締役会は、毎年、取締役会の実効性について分析・評価を行い、その結果を開示しています。

1. 2022年度評価に対する2023年度の取り組み

当社は、2020年3月に、取締役会の監督機能の強化と審議の活性化、業務執行の意思決定の迅速化を目的に、取締役会付議事項の見直しや、それに伴う執行サイドへの権限委譲範囲の拡大など、ガバナンス体制を見直しました。

この見直しを踏まえ、2020年度以降、取締役会の実効性の向上に努めており、引き続き、2023年度も2022年度の実効性評価で示された課題に対し、以下の改善に取り組みました。

a) 取締役会の規模・構成など、ガバナンス体制の在り方に関する討議の充実

役員人事委員会・報酬委員会において、継続的な課題として、取締役会の構成等、検討すべきテーマについての議論を行うとともに、現在の指名・報酬制度の検証及び再整備等に向けた制度設計の検討を行いました。

b) 適切な範囲での執行側への一層の権限委譲

取締役会議題分析の結果等を踏まえ、取締役会議題体系の見直しを行い、議案数の絞り込みを行うとともに、簡潔な資料作成と説明を心掛け、審議時間の確保に努めました。

c) 中長期的な視点に基づく取締役会の役割・責務を踏まえた審議のさらなる充実

【TAISEI VISION 2030】達成計画・中期経営計画(2024-2026)策定に向けた審議を集中して実施するとともに、企業風土改革についても議論を重ねました。

2. 2023年度評価の概要

2023年度の実効性評価の方法及び結果の概要は以下のとおりです。

(1) 評価方法・プロセス

●事務局が個別評価アンケート(取締役会評価シート)を作成し、取締役会で承認の上、各取締役及び監査役が個別評価を行いました。

●アンケートの評価項目は次のとおりで、1~5については設問に対する5段階評価と自由記述とし、6については自由記述としました。

《評価項目》

「1.取締役会構成員としての自己評価」、「2.取締役会の構成・運営」、「3.取締役会の実効性」、「4.サポート体制」、「5.中長期的に目指す姿及び中期経営計画に関する審議・モニタリング」、「6.取締役会全般」

●事務局がとりまとめた個別評価結果に対し、社外取締役が全体評価を行いました。

●並行して、個別評価結果に対し、弁護士による第三者評価を行いました。

●その上で、取締役会にて、全体評価や第三者評価等に基づき、審議を行いました。

(2) 評価結果の概要

●企業としてのガバナンス体制は着実に整備されてきており、全体として、取締役会の実効性は向上しているとの評価がなされた一方、取締役会の役割・責務の観点から引き続き改善を要する事項があるとの評価がなされました。取締役会をより実効性のあるものにしていくために、引き続き、以下に取り組んでまいります。

a) 取締役会の人数・構成など、ガバナンス体制の在り方に関する討議の充実

b) 重要案件の業務執行状況に対するモニタリングの実施

c) 取締役会の役割・責務を踏まえた中長期的な視点に基づく審議の充実

役員報酬

1.取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方針に関する事項

当社は、報酬委員会において審議の上、2024年6月7日開催の取締役会において、取締役の個人別報酬に係る決定方針を決議しており、その内容は、以下のとおりです。

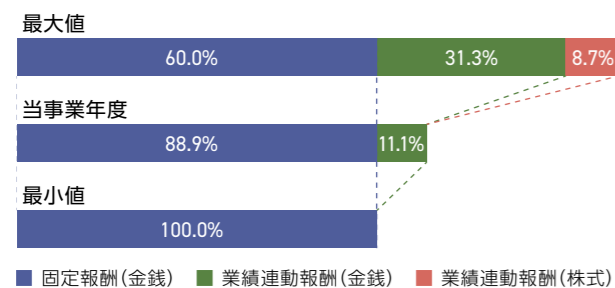
①取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する基本方針

当社における取締役の報酬等は金銭報酬としての固定報酬及び業績連動報酬（金銭報酬）ならびに非金銭報酬としての業績連動報酬（株式報酬）により構成され、当社及び当社グループの事業規模、内容、業績、個々の職務内容や責任などを総合的に考慮してその内容を定めています。

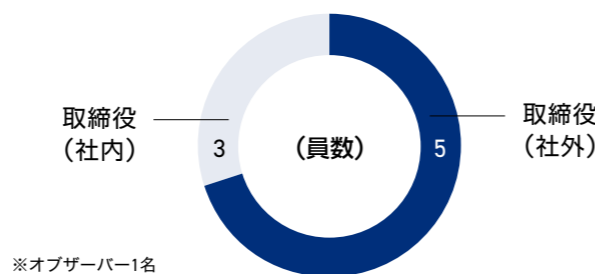
報酬等の内容の決定にあたっては、取締役会の事前審議機関である「報酬委員会」において審議の上、職責及び役位（執行役員を兼務する場合の執行役員の役位を含む。以下同様）に応じた個人別の報酬等を取締役会において決定します。

報酬委員会は、委員長及び委員の半数以上を独立社外取締役とし、独立社外監査役をオブザーバーとすることにより報酬等の内容を適正に検討できる体制としています。

[当社取締役報酬のモード図]



[報酬委員会の構成]



※上記の割合は、例として代表取締役社長の報酬額について算出しています。なお、2023年4月17日に公表しましたとおり、同年4月～6月の3カ月間、月例報酬の50%を返上しております
※社外取締役は固定報酬のみとし、業績連動報酬の支給対象外としています

②固定報酬の額またはその算出方法等の決定に関する方針

固定報酬は、在任中、毎月一定期日に支給するものとし、当社の事業規模、内容、個々の職務内容や責任などを総合的に考慮し、職責に応じて定め、社外取締役以外の取締役については役位に応じて累進するように定めています。

③業績連動報酬の業績指標の内容及び額または数の算定方法等、非金銭報酬の内容及び額もしくは数またはその算定方法等の決定に関する方針

業績連動報酬は、各取締役が業績の向上及び企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的として設定しています。ただし、社外取締役については業績連動報酬の支給対象外としています。

(ア)業績連動報酬（金銭報酬）

業績連動報酬（金銭報酬）は、在任中、毎月一定期日に支給するものとし、グループ経営に対する取締役の責任と報酬の連動を明確にすることを目的として、全社業績連動部分及び個人業績連動部分により構成し、全社業績連動部分は当社グループの短期業績に連動する内容及び額、個人業績連動部分は予め設定された個人別の職務目標の達成度合いに応じた内容及び額とするように定めています。

全社業績連動部分に係る業績指標は、当社グループの事業活動に対する直接的な成果を示す指標であることを理由として、直近連結会計年度の連結損益計算書における営業利益を採用し、役位に応じて累進するように定めています。

(イ)業績連動報酬（株式報酬）

業績連動報酬（株式報酬）は、取締役の報酬と当社グループの業績及び株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的とし、中長期業績に連動する内容及び額とするように定めています。

株式給付信託（=Board Benefit Trust）方式を採用し、定時株主総会開催日を付与日として、取締役会において定めた「役員株式給付規程」に基づき、在任中、毎期ポイントを付与して累積します。取締役が退任し、「役員株式給付規程」に定める受益者要件を満たした場合、所定の受益者確定手続きを行うことにより、1ポイントあたり1株として累積ポイント数に相当する当社株式を給付します。なお、当該給付の一部を、当社株式に代えて、当社株式の時価相当の金銭とすることがあります。

業績指標は、当社グループの事業活動に対する最終的な成果を示す指標であることを理由として、直近連結会計年度の連結損益計算書における親会社株主に帰属する当期純利益を採用しています。各取締役に付与するポイントは、業績達成状況、職務内容及び責任などを考慮して代表取締役及び取締役に区分してそれぞれ定めています。

④各種類の個人別の報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

業績連動報酬については、金銭報酬及び株式報酬それぞれにおいて基準となる業績値を設定した上で、当該基準と比較して好業績となる場合に業績連動報酬の割合が増加するように定めています。

中長期的観点からは、固定報酬の割合を縮減し、業績連動報酬の割合を高めていく見直しを検討していくものとします。ただし、社外取締役の報酬等については、固定報酬のみとします。

2.監査役報酬等の額またはその算定方法の決定に関する事項

監査役報酬等については固定報酬のみで構成されており、各監査役の報酬額は監査役会にて協議の上、決定しています。

3.取締役及び監査役報酬等についての株主総会決議に関する事項

区分	報酬等の種類	報酬限度額	株主総会決議日	決議時点の支給対象役員の員数
取締役	固定報酬	月総額70百万円以内	2006年6月27日 (第146回定時株主総会)	14名 (うち社外取締役2名)
	業績連動報酬(金銭報酬)			12名
	業績連動報酬(株式報酬)	1事業年度あたりの上限付与数:合計35,000ポイント(1ポイント=1株) 提出金額:1億円以内	2020年6月24日 (第160回定時株主総会)	8名
監査役	固定報酬	月総額12百万円以内	1994年6月29日 (第134回定時株主総会)	5名 (うち社外監査役2名)

4.取締役及び監査役報酬等の総額等

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類			対象となる 役員の員数(名)
		金銭報酬		非金銭報酬	
		固定報酬(百万円)	業績連動報酬(百万円)	株式報酬(百万円)	
取締役 (うち社外取締役)	518 (58)	472 (58)	46 (-)	- (-)	16 (4)
監査役 (うち社外監査役)	124 (57)	124 (57)	- (-)	- (-)	7 (4)

(注1) 金銭報酬のうち業績連動報酬の業績指標は、当社グループの事業活動に対する最終的な成果を示す指標であることを理由として、直近連結会計年度の連結損益計算書における親会社株主に帰属する当期純利益を採用しており、当連結会計年度の連結損益計算書における親会社株主に帰属する当期純利益は40,272百万円です

(注2) 非金銭報酬である株式報酬は、株式給付信託（=Board Benefit Trust）方式を採用し、定時株主総会開催日を付与日として、取締役会において定めた「役員株式給付規程」に基づき、在任中、毎期ポイントを付与して累積します。取締役が退任し、「役員株式給付規程」に定める受益者要件を満たした場合、所定の受益者確定手続きを行うことにより、1ポイントあたり1株として累積ポイント数に相当する当社株式を給付します。なお、当該給付の一部を、当社株式に代えて、当社株式の時価相当の金銭とすることがあります。株式報酬は、業績連動報酬にも該当し、その業績指標は、当社グループの事業活動に対する最終的な成果を示す指標であることを理由として、直近連結会計年度の連結損益計算書における親会社株主に帰属する当期純利益を採用しており、当連結会計年度の連結損益計算書における親会社株主に帰属する当期純利益は40,272百万円です

(注3) 当事業年度に支給した取締役の報酬は、株主総会において決議された報酬限度額の範囲内にあり、取締役会において決議された取締役の個人別報酬に係る決定方針に従ったものです。また、取締役会の事前審議機関である報酬委員会において審議の上、取締役会において決議されたものになります

コンプライアンス

基本的な考え方

大成建設グループは、組織としての行動の基本原則及び役職員等が積極的に実践すべきまたは厳守すべき行動・判断の基準として「グループ行動指針」を定めています。この行動指針は、当社グループのコンプライアンス遵守の規範であり、「業務の適正を確保するための体制の整備に関する基本方針」において、「取締役は、コンプライアンスの確立が経営の根幹であることを深く自覚し、グループ行動指針をはじめとするコンプライアンスに関する諸規程を率先して誠実に遵守する」ことを定め、国内外を含めたグループ全社に適用しています。

(2024年7月現在)

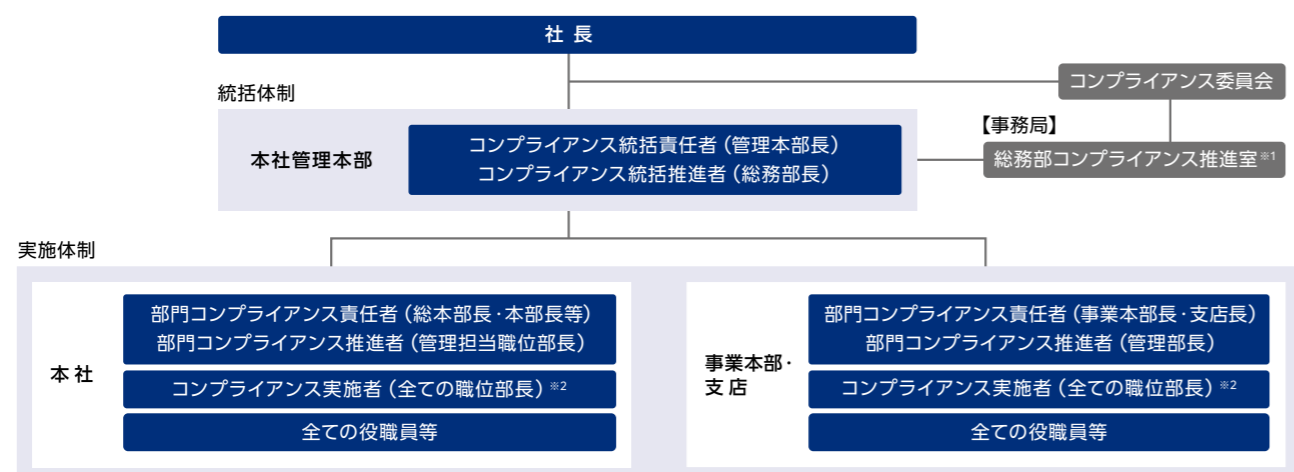
第1章 自由闊達	第2章 価値創造
1. 風通しの良い企業風土の形成 2. 働きやすい職場の確保 3. 基本的人権・多様性の尊重	4. 人がいきいきとする環境の創造 5. 価値創造への挑戦 6. お客様満足の追求 7. 安全性・品質の確保と向上
第3章 伝統進化	
8. 伝統の継承と尊重 9. 取引業者とのパートナーシップの推進 10. 環境の保全と創造への取り組み 11. 地域社会とのコミュニケーション 12. グローバルな事業活動の取り組み	13. 適切な情報開示 14. 社会的責任の遂行 (1) 社会との共栄 (2) 法令等の遵守 (3) 公正な取引の確保 (4) 政治および行政との健全な関係の維持 (5) 利益相反行為等の禁止 (6) 反社会的勢力・団体への対処 (7) 輸出入関連法令の遵守 (8) 情報・知的財産権の管理

「グループ行動指針」

コンプライアンス推進体制

部門ごとに責任者・推進者・実施者を配置し、社内のコンプライアンス推進体制を整備するとともに、社長の諮問に答える特別な委員会として、社外有識者(弁護士)を委員長とするコンプライアンス委員会を設置しています。法令等違反行為に対する役職員の懲戒等の厳正化・独占禁止法遵守のための体制整備等、コンプライアンス委員会の提言に基づく諸施策や各部門のコンプライアンス教育の実施等により、役職員一人ひとりの意識を高め、コンプライアンスの一層の徹底を図っています。

コンプライアンス推進体制図



※1 コンプライアンス委員会の事務局機能を担うとともに、役職員等のコンプライアンス意識の浸透・定着を推進
 ※2 全ての職位部長をコンプライアンス実施者に任命し、職位部長が自らの担当部署に所属する全ての役職員等に対してコンプライアンスに関する啓発、教育等を実施

コンプライアンス遵守教育・研修

当社では、コンプライアンス意識を高めるため、全役職員を対象に毎年コンプライアンス研修を実施しています。また、グループ全体のコンプライアンス強化を図ることを目的として、国内グループ会社との法務業務に関わる課題について情報共有・意見交換を目的とした法務担当者会議や、コンプライアンス推進に関する状況確認・意見交換を目的としたグループ・コンプライアンスヒアリングを実施しており、コンプライアンスの徹底に努め、コミュニケーションを図っています。

■コンプライアンス・アンケートの実施(年1回)

当社グループにおけるコンプライアンス意識の向上や、現状と課題の把握、組織に潜むリスクの「芽」の早期発見を図ることを目的として全役職員に対して「コンプライアンス・アンケート」を実施しています。
 アンケート結果については、分析及び対策案を検討し、経営層に報告した上で、「コンプライアンス通信」を通じて全役職員に開示するとともに、関係部署と連携して必要な対策を講じることにより、コンプライアンスの推進に向けて取り組んでいます。

教育・研修	近年取り上げたテーマ
コンプライアンス通信の発行(月1回) eラーニングによるコンプライアンス研修の実施(年2回)	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社のコンプライアンス推進体制について ● カスタマーハラスメントについて ● 公務員に対する接待・贈答の禁止について ● インサイダー取引の禁止について ● 労災発生時の対応について 他 ● 企業倫理ヘルプライン(内部通報制度)について ● 「Bad News First」の心掛け ● 飲酒運転について ● 接待・贈答について(贈収賄) 他

内部通報制度

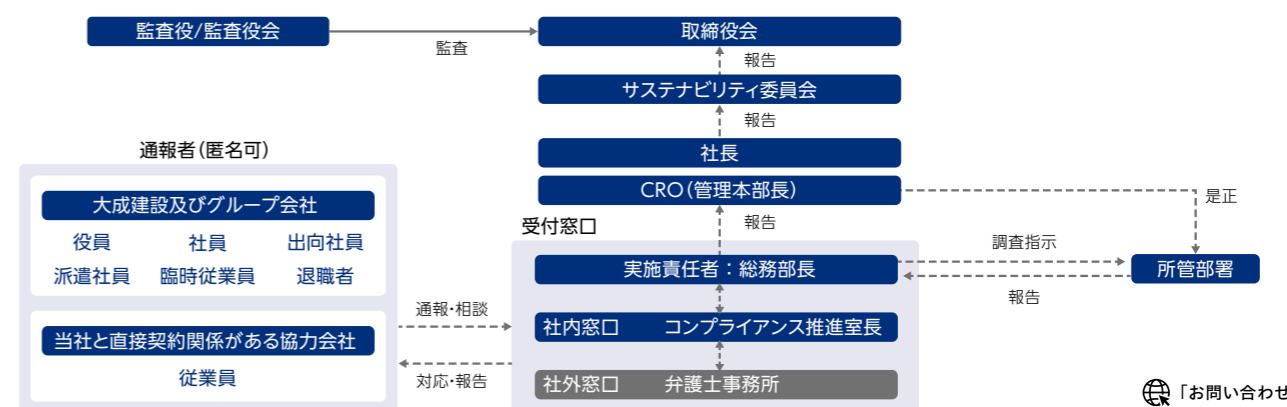
当社グループでは、公益通報者保護法に基づき、役職員等による贈収賄等の汚職を含む違法行為や「グループ行動指針」に違反する行為(または違反しようとしている行為)について役職員及び社外の関係者(当社と直接の契約関係がある協力会社(一次サプライヤー)等の従業員)が通報・相談できる内部通報制度(企業倫理ヘルプライン・グループヘルプライン・公益通報制度)を整備しています。通報・相談窓口は社内及び社外の外部機関(弁護士事務所)に設置しており、当制度は幅広く違反行為の端緒を掴むために、匿名による通報も受け付けています。また、当制度の実効性を高めるため、全役職員を対象に、当制度の概要をまとめた「ヘルプラインカード」を配布し、eラーニングの実施や「コンプライアンス通信」の配信を通じて、制度の内容や運用実績を紹介する等、積極的な啓発活動を行っています。

寄せられた通報に対しては、事実関係を調査し、必要に応じて是正措置を講じます。その際、通報者情報の秘匿を徹底するとともに、通報を理由とした不利益な取り扱いが通報者に対して行われないよう、社内規程に沿って厳格に運用しています。

なお、当社と直接契約関係のない社外のステークホルダーの皆様についても、当社Webサイトのお問い合わせ窓口を通じて、人権・環境問題をはじめとする様々な相談を受け付けています。

内部通報制度・運用実績	2021年度	30件
	2022年度	73件
	2023年度	82件


ヘルプライン制度に基づく内部通報の流れ



「お問い合わせ」


グループ行動指針の遵守レビューと違反時の対応

当社グループでは、「グループ行動指針遵守体制整備に関する規程」に、役職員等がグループ行動指針に違反した場合、取締役会または経営会議において事実関係を慎重かつ厳正に審査の上、社内規程に則って懲戒する旨を明記しています。グループ行動指針違反等重大なコンプライアンス違反事例が発生した場合には、再発防止策の徹底を図り、関係者、事実の経緯、違反の性質・内容、損害額、利害関係人への影響等を調査し正確な事実関係の把握に努めた上で、必要に応じて関係官公庁への報告を実施しており、行為者に対しては、解雇を含む必要な懲戒処分を科しています。

 「グループ行動指針の遵守レビューと違反時の対応」

腐敗防止方針

当社は、2018年に参画した国連グローバル・コンパクトの原則10「腐敗防止」を支持しています。強要、贈収賄、マネーロンダリング、司法妨害などを含むあらゆる形態の腐敗を防止するために、グループ行動指針において「公正な取引の確保」と「政治及び行政との健全な関係の維持」、「反社会的勢力・団体への対処」を掲げており、発注者や発注者の役職員個人に対して、不正な金品の供与等を行わないこと、政治家・公務員（外国公務員を含む）との関係において、贈賄等刑罰法規に違反する行為や誤解を受ける行為を行わないこと、反社会的勢力・団体からの不当な要求に応じないことを明記しています。また、独占禁止法遵守のための行動規範を定め、役職員に対して入札談合等刑法、独占禁止法等の刑罰法規に違反しないよう責任ある行動を求めて、腐敗防止に努めています。政治家・公務員（外国公務員を含む）に対する贈賄防止の啓発・教育については、贈収賄や腐敗行為を包括的に取り上げ、談合などの公正競争を阻害する行為を防止するために小冊子「コンプライアンスはやわかり」を作成し、全役職員を対象としたeラーニング等を通じて徹底を図り、役職員の腐敗防止に対する知識・意識を高めています。特に注意を要する外国公務員等との関係においては、2020年度より外国公務員等に対する贈賄防止のための事前チェック制度を導入し、腐敗行為防止の徹底に努めています。

 「国連グローバル・コンパクト」



公平・公正な取引

当社では、グループ行動指針に「取引業者とのパートナーシップの推進」を掲げ、取引先と公正で信頼し合える関係を築き、対等な立場で取引することを定めています。



2020年8月には、サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列等を超えた新たな連携や、下請中小企業振興法に基づく「振興基準」を遵守することを盛り込んだ「パートナーシップ構築宣言」を作成し公開しました。また、反社会的勢力排除のために、取引先との専門工事請負基本約定書等において、契約先が反社会的勢力ではないことや反社会的勢力と取引しないことを定め、万一、それに違反した場合には無催告で契約を解除できる条項を定めています。さらに、大成建設グループ サステナブル調達ガイドラインに公平・公正な取引、法令・社会規範の遵守、人権の尊重について明記し、取り組み状況に関するサプライヤーのセルフアセスメント等を毎年実施することにより、反社会的勢力、汚職・腐敗、非人道的労働の実施組織との取引に巻き込まれないようリスクの把握と低減に努めています。

独占禁止法遵守のための具体的な取り組み

当社は、独占禁止法違反の疑いを招くような行為の排除・防止を目的として、「独占禁止法遵守のための行動規範」において、役職員等の行動指針及び社内の遵守体制を定めています。以下の厳格な運用を徹底するとともに、役職員等に対する啓発に努めています。

具体的な取り組み

- ・同業他社との接触に関するルール（会合参加時の届出義務・電子メールの監視）
- ・入札業務の適正確認手続
- ・自主申告（社内リエンシ）制度の整備
- ・独占禁止法遵守マニュアルの策定
- ・全役職員を対象としたeラーニングの実施
- ・営業部門及び受注関連業務を行う技術部門を対象とした、社外有識者による研修実施

サプライチェーンへの教育・啓発

当社グループの事業活動に関してコンプライアンスを徹底するためには、サプライヤーとの協働が不可欠です。当社では、協力会社（専門工事業者）のコンプライアンス意識の向上を図るために、各支店における安全徹底大会の場において、協力会社の事業主等を対象に、コンプライアンス推進室による研修を実施しています。今後もサプライヤーを対象とした教育・啓発を継続的に実施していきます。

リスクマネジメント

リスクマネジメントに関する基本的な考え方

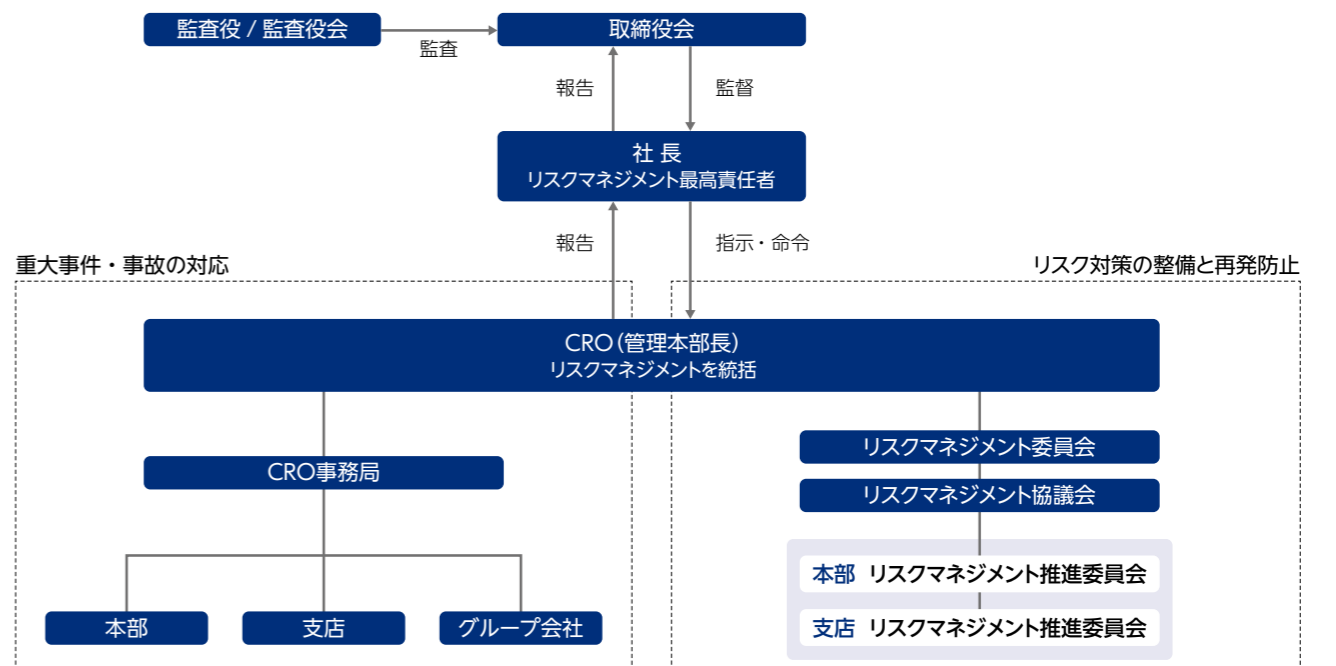
当社グループは、リスクマネジメント方針、リスクマネジメント基本規程のもと、品質、コンプライアンス、情報、安全、環境等のESGに関するリスクにも対応する全社的に体系化されたリスクマネジメントシステムを整備しています。全社的リスクマネジメントを有効に機能させ、業務の適正性を保つために、社内規程やマニュアル等により定められている事前のリスク対策を実行しリスク発生の回避に努めるとともに、万が一、リスクが顕在化した場合には、発生時のリスク対策を適宜実施することで損失を最小限に抑え、事業の継続、社会からの信頼の確保に努めています。


リスクマネジメント推進体制

全社的リスクマネジメントの推進

当社は、事業運営に伴うリスクを適切に把握・管理するリスクマネジメント体制の継続的な運用に努めています。社長を「最高責任者」、管理本部長を「CRO（チーフ・リスクマネジメント・オフィサー）」としたリスクマネジメント体制を敷いており、毎年、当該年度に顕在化したリスクを踏まえ、翌年度のリスク管理内容を見直しすることで、PDCAサイクルを運用するとともに、リスクマネジメント体制の有効性を検証しています。リスクの見直し・選定は、リスクマネジメント基本規程に基づき、本社の各本部が支店と連携し、所管業務に関するリスクの内容やリスク対策（社内ルール・マニュアル等）を整理・確認して、「本部所管リスク」を選定します。「本部所管リスク」の中から全社部門横断的で経営に重大な影響を及ぼす可能性があるリスクを絞り込み、「事業運営に関するリスク」として選定し、全社的なリスク管理の対象としています。「事業運営に関するリスク」は、CROを委員長とした「リスクマネジメント委員会」で審議された後、CROが決定します。社長及び取締役会はその報告を受けるとともに、リスク管理体制の運用状況及びその実効性を確認・整備しています。

[全社的リスクマネジメント推進体制図]



 「リスクマネジメント方針」

事業等のリスク

当社グループの事業に関するリスクについて、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる主な事項を以下に記載しています。これらのリスクが顕在化した場合には、当社グループの業績及び財政状態、ならびに社会的信用に影響を及ぼす可能性があります。当社グループは、リスクが発生する可能性を認識し、発生の回避及び発生した場合の対応に努めています。

1. 事業環境に関するリスク

当社グループは、取締役会において、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上のため、企業戦略等の大きな方向性を示し、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境を整備しています。事業の実行にあたっては、経営方針及び中期経営計画等を踏まえ設定した基準に基づき意思決定を行った上で、その後も個別案件ごとに、リスクとリターンについて定性的かつ定量的に時点評価を実施しております。なお、事業環境に関するリスクの主な内容は以下のとおりです。

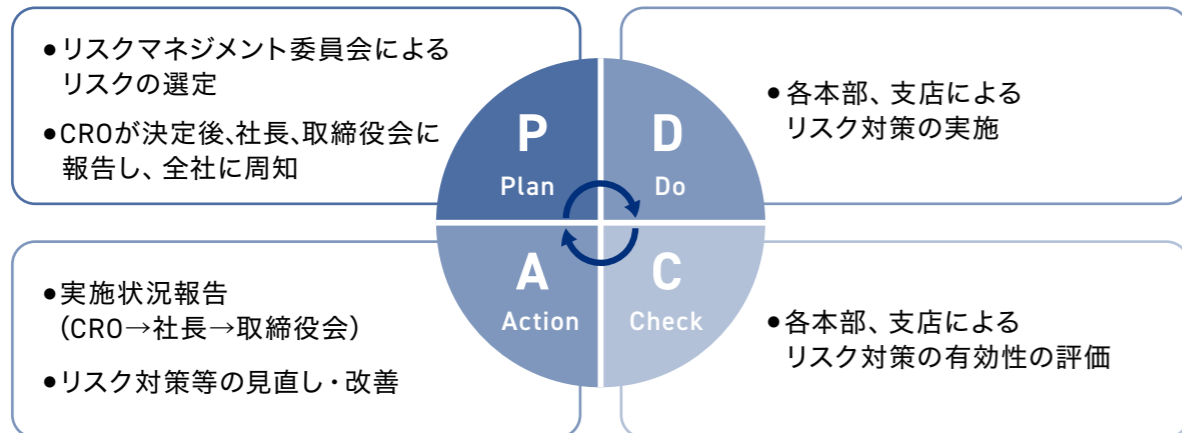
- ① 建設市場の動向
- ③ 資産保有リスク
- ⑤ 付帯関連する事業のリスク
- ② 資材価格の変動
- ④ 金利水準の変動

2. 事業運営に関するリスク

リスクマネジメント基本規程に基づき、経営に重大な影響を及ぼす可能性があるリスクを選定し、全社的なリスク管理の対象としています。なお、事業運営に関するリスクの主な内容は以下のとおりです。

- (1) 土木事業・建築事業に対する法規制違反リスク
- (10) 大規模災害リスク
- ① 建設業法等違反リスク
- (11) 労働環境リスク
- ② 独占禁止法違反リスク
- (12) 環境法規制違反リスク
- (2) 知的財産侵害リスク
- (13) 気候変動等環境課題に関するリスク
- (3) 不適切な財務報告リスク
- (14) 人権課題に関するリスク
- (4) 反社会的勢力リスク
- (15) 与信リスク
- (5) 施工不良による品質リスク
- (16) 契約リスク
- (6) 設計不良リスク
- (17) 感染症流行リスク
- (7) 工程遅延リスク
- (18) カントリーリスク
- (8) 事故災害リスク
- (19) 地政学リスク
- (9) 情報漏洩・システムトラブルリスク

リスクマネジメント



2024年度重点管理リスク

- (5) 施工不良による品質リスク
- (11) 労働環境リスク
- (7) 工程遅延リスク
- (14) 人権課題に関するリスク
- (8) 事故災害リスク

直近の2事業年度にリスクが顕在化した事案及び社会情勢等を踏まえ、特に重点的に取り組む必要があるリスクを「重点管理リスク」として特定し、その予防・対策に努めています。

重点管理リスクに関する主な対策

▶ 施工不良による品質リスク	▶ 労働環境リスク
品質管理本部の設置及び専従の品質管理専任者の配置により品質管理プロセスを確実に機能させるための体制強化を図っています。また、鉄骨アカデミーをはじめとする社内研修、専門工事業者を含めた技術教育を継続して実施しています。	今年度より時間外労働の上限規制が適用される中、今後も作業所の要員不足が想定されることから、さらなる業務効率化を推進するとともに、適正な要員配置と適切な仕事量を意識した上で、作業所に対する本支店のバックアップ等、必要な対応を進めています。
▶ 工程遅延リスク	▶ 人権課題に関するリスク
契約前の適正工期の検討、発注者との協議、本支店による作業所支援等を実施し、確実な工程管理を行っています。	役職員、技能労働者を含むサプライチェーン全体で人権課題に対する取り組み不足が当社グループに及ぼす影響を評価し、差別・ハラスメント・長時間労働等を「優先的に対応する人権課題」として、その防止のための教育・研修等を実施しています。
▶ 事故災害リスク	
事案発生時の適正な報告を躊躇させない環境の整備と心理的安全性の確保を図り、高いコンプライアンス意識に基づいた適切な対応に努めています。	

事業継続計画 (BCP) への取り組み

大規模な災害や事故等が発生した場合に、役職員とその家族の生命及び身体の安全の確保に加えて、社会経済活動の基盤を支える総合建設会社としての責務を果たすため、2005年に「災害時における事業継続に関する方針」を定めました。この方針に基づいて災害時における事業継続計画を策定し、当社、グループ会社の全役職員が参加する災害対策訓練を年に1回以上実施し、その結果等を踏まえて、都度、事業継続計画を全体的に見直し、改善を図っています。このような継続的、定期的に事業継続の向上に取り組んできたこれまでの活動が評価され、「レジリエンス認証」を取得しています。また、(一社)日本建設業連合会等との連携訓練を2015年より毎年実施し、支援要請に直ちに対応可能な復旧支援体制を全社で構築しています。

「災害時における事業継続に関する方針」

「令和6年能登半島地震」への対応

改めまして、令和6年能登半島地震で被災された皆様に心よりお見舞い申し上げます。当社グループは発災後、直ちに関係役職員及び家族の安否を確認した上で現地対策本部を設置する等、全社的な支援体制を整備し、専門工事業者と協働して被災地の復旧対応を行っております。復旧にあたっては、初期対応として、被災した道路の啓開及び応急復旧が必要になりますが、ドローンによる測量や衛星通信を活用する等、最新のデジタル技術を用いて迅速な計画の策定・対応を実施しました。今後も、一日も早い復旧と復興に向けて、関係機関と連携しつつ、事業活動を通じて社会資本づくりを担う企業として、全力を挙げて対応してまいります。

社外監査役座談会

独立した公正な立場から社外監査役の責務を適切に果たす

昨年度顕在化した事案を受けて、目指す姿の実現に向け、覚悟を持って企業風土改革と【TAISEI VISION 2030】達成計画に取り組む大成建設グループ。コーポレート・ガバナンスの向上のために監査役はますます重要な役割を果たすことが求められています。グループの持続的な成長と企業価値の向上に向けて、社外監査役4名が率直に意見を交わしました。

この座談会は2024年5月に開催したものです。2024年6月に就任した宮内監査役は参加しておりません。また、田代監査役は2024年6月に退任されました。 [P.106 新任役員メッセージ](#)



社外監査役 田代 政司
Seishi TASHIRO
長年にわたり会計検査院の業務に携わり、監査及び会計に関する豊富な経験を通じ、深い知見と卓越した見識を有する

社外監査役 佐藤 康博
Yasuhiro SATO
金融機関の経営者として培われた豊富な経験と幅広い見識、財務・会計に関する豊富な知識を有する

社外監査役 大原 慶子
Keiko OHARA
弁護士として専門的かつ高度な知見や豊富な国際経験、ダイバーシティに関する見識を有する

社外監査役 三浦 正充
Masamitsu MIURA
長年にわたり警察関係の業務に携わり、リスクマネジメントや危機管理に関する豊富な経験を通じ、深い知見と卓越した見識を有する

持続的成長につながる企業風土改革の進捗に注視する

—— 【TAISEI VISION 2030】達成計画の策定に並行してスタートした企業風土改革や、今回見直したマテリアリティに対する評価、監査役として注視している点をお聞かせください。

佐藤 私は、企業風土改革やマテリアリティについて議論をする際、鳥瞰的な視点で建設業の立ち位置を把握し、社会の変化を見据えることが極めて重要だと考えています。これについて、3つポイントを挙げますと、1つ目は、人口減少や原材料価格の高騰という建設業が持続可能な成長を続けていくにあたっての大きな障壁が目にはっきりと見えていること。2つ目は、生成AIやAI搭載のロボティクス、3Dプリンターなどの最先端のテクノロジーの社会実装化が急速

に進んでいること。3つ目は、SDGsなどの社会規範が企業の持続的成長のベースとなり、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブといった広い視点から企業の存在価値が問われる時代になったこと、です。これらを踏まえて、競争の激しい状況下でいかに差別化を図っていくかを考えなければなりません。

大原 建設業界を取り巻く事業環境は、需要があるのに要員不足や原材料価格の高騰により供給できないリスクに直面するなど、急速に変化しています。従来のマインドセットや成功体験では乗り切れず、抜本的に考え方を切り替える必要があります。

佐藤 今回、経営陣が企業風土改革に踏み切り、会社の将来像を示したことに大きな意味があり、建設業界における差別化につながる重要な転換点だと考えています。社会の変化

に対応して差別化を図らなければ、人が企業を選ぶ時代においては優秀な人材を獲得できません。またSDGsといった価値観や企業の存在価値に軸足を置いてマテリアリティを改定したことも、正しい方向に向いていると評価しています。

田代 私も、当社グループの持続的成長を考えると、このタイミングでの企業風土改革が必要だったと思います。企業が持続的に成長を続けていくためには生産性の向上が必須です。1997年時点では米国の建設業の生産性を100とすると日本は58でした。その後、現場におけるIT化等の技術開発の進展により、現在は79に上昇していますが、まだまだ改善の余地があります。そのためには優秀な人材が不可欠です。

また、見直したマテリアリティの一つに「持続可能な環境配慮型社会の実現」があります。現在施工中のグループ次世代技術研究所において、当社グループが先端技術の研究開発をさらに加速させ、業界をリードしていくことを期待しています。

大原 昨年の品質・工程トラブルについては、お客様や株主に多大なご迷惑をおかけしただけでなく、社員も心を痛めています。今回の企業風土改革において、当社が大切にしている価値を社員一人ひとりが自問し、再認識して採択したことには大きな意義があります。成果が出るには時間が必要ですが、監査役として、トップの決意を踏まえて経営陣が取り組みを十分にサポートしているか、モニタリングしていきます。

マテリアリティについては、今回、「信頼を支える公正な企業活動」という項目が特定されました。社員の一人ひとりが社会の一員として良識あるビジネスを行うことを宣言しており、事業の根幹となる重要な事項です。また、「一人ひとりがいきいきと活躍できる社会」という項目も、当社が目指す「人生を尊重する企業風土」とつながっています。仕事が優先でそこに人を合わせるのではなく、一人ひとりが主役としていきいき活躍することによって当社が成長できること、さらに一人ひとりの人生を尊重することは、社会における全ての人の人生を尊重するという当社の仕事に向かう姿勢につながるからです。

三浦 今回の企業風土改革の背景の一つに、一連の事案に伴う大きな危機感がありました。十分な要員確保ができていないため現場は逼迫し、また一部の行き過ぎた信賞必罰がミスや問題点を上申しない風土を生んでいました。企業風土改革に並行して、相川社長が、規模だけを追求するのではなく、利益を重視して適正な仕事量と要員配置を行うとの方向性を示したことは、時代の要請も踏まえた時宜を得たものでした。



田代 一連の不適切事案については、社内でも多くの時間を重ね議論してきましたが、原因の一つに要員の不足がありました。要員不足の解消に向け、当社が優秀な人材から選ばれる企業になるには、働きやすさと働きがいを目指していく必要があります。若い人材が企業を選ぶ際には、待遇面だけでなく、自分がこの会社でいかに成長できるかを重視する傾向があります。当社ならではの価値創造を体感できる制度を整備し、当社で働いて良かったと感じられる企業に変革する必要があります。

また、働きやすさの面で、現在進めている労働時間上限規制の遵守に向けた働き方改革やハラスメントの撲滅、人事制度の見直しなどの諸施策が従業員のエンゲージメント向上に寄与することに期待しています。

三浦 「当社グループの最も重要な財産は人材」というのであれば、社員を大切にできる組織でなければいけません。今回の改革は、内容はもとより、相川社長の強い決意の下、若手から幹部までの幅広い層で議論を重ねた成果であり、そのプロセスにも意義があります。全社員が危機感を持って企業風土改革に取り組む今こそ、一体感のある良い会社になるチャンスです。良い会社になれば人材の確保もしやすくなり、経営基盤を強化できます。監査役の立場から、改革の進捗をモニタリングするとともに、現場の感覚の変化を確認して、状況を注視していきます。

コーポレート・ガバナンスの向上のために、社外取締役と連携して、より実効的な議論を求め

—— 当社グループのコーポレート・ガバナンスのさらなる向上のために必要なことをお聞かせください。

佐藤 企業の持続的成長の実現のためにはコーポレート・ガバナンスの向上が欠かせません。当社はここ数年、ガバナンス

改革に積極的に取り組み、着実に整備を進めてきました。

田代 取締役会議案に係る事前説明の充実、取締役会の議案数の絞り込みと簡潔な資料作成・説明による審議時間の確保が進んだ点は評価しており、真の企業価値向上に向け、議論が活発化する体制が整いつつある印象を持っています。

大成スピリットの一つに「価値創造」があり、当社のビジネスが社会や顧客に貢献することは、まさに価値創造と言えます。私は企業の目的は社会に貢献することであり、価値創造と営利追求は決して矛盾するものでないと考えています。過去の中期経営計画は数値目標が未達で終わっているため、今回の【TAISEI VISION 2030】達成計画の策定には多くの時間を割いて議論を重ねました。相川社長の信念に基づくリーダーシップにより、利益重視の姿勢が社内に浸透してきており、今後、目標からの乖離をどう防ぐかの議論を早い段階から行うことが重要です。

佐藤 会社の目指すものは何なのか、全ての役員が共有することは極めて重要であり、相川社長が利益重視の姿勢を明確に打ち出し、社員に浸透してきたことは大きな前進です。

その上で、取締役会のさらなる活性化に向けて、監査役の立場からいくつか指摘をしておきます。1つ目は、取締役会の審議が予定調和的に進み、社内の取締役からの積極的な議論が少ないことです。議案の絞り込み等により審議時間の確保に努めているものの、さらに見直しを行い、議論に時間を割き活性化を図る余地があります。

2つ目は、取締役会や事前説明会で問題提起や継続検討となった事項に対して、執行サイドのフォローアップを確実に実施することです。取締役会で議論された事項をいかに具体的な施策に結び付けていくかが重要であり、そのためのフォローアップは必ず実施しなければなりません。

3つ目は、時代、技術、人財の3つが大きく変化する中で、会社にとって本当のリスクがどこにあるのか、気づかぬうちに業界全体が地盤沈下していないか、中長期的な成長のためには今何をしなければいけないのかといったマクロ的



な視点で、競合他社の経営方針、中長期経営計画の分析も踏まえて、取締役会で議論していくべきです。

大原 佐藤監査役の1つ目のご指摘については私も同感です。取締役会は社外と社内の取締役の合議体であり、合議への参加の態様について社内外の区別があるべきではありません。社内と社外で情報の非対称性は避けられないとはいえ、お互いに遠慮しあうとか、社内の取締役が社外取締役の意見を拝聴するという姿勢にならないよう、取締役会のさらなる活性化に向け、取締役会委員会を活用して、まずはそこで恠憚のない意見を交わすところから始めるのが良いのではないのでしょうか。そして、監査役が持っている情報や考え方を社外取締役と共有し、複数の社外役員が連携して意見を述べていくことも重要です。

三浦 今後の当社グループの成長を考える上では、少子高齢化や国内人口の減少、原材料費の高騰といった要因を抜きにした議論はできず、持続的な成長は並大抵の努力では達成できません。このため、取締役会は社外役員の見識と社内役員の実験の融合により英知を結集して、技術や人財による他社との差別化や将来を見据えた事業の拡大戦略を重点的に検討していくべきです。

佐藤 ここ数年の当社の業績を鑑みると、まずは「守り」の経営により利益を重視して確保するガバナンスが大切になりますが、一方で業界のトップ企業として先を見据えた取り組みをして、お客様、株主、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーからの評価を着実に向上させていくことも重要です。当社グループとして、将来に向けた取り組みをどのように進めていくか、議論していく必要があります。

大原 当社の持続的発展のためには、適切なサクセッションプランを持つことも大事です。会社の将来を担う人財の選定・育成について、取締役会委員会で十分な議論を行って進めていくよう、監査役として要請していきます。

さらに、外部環境が急速に変化する中で、当社グループが150年にわたって培ってきた膨大なノウハウや組織力、知見を伝承しながら時代に合った対応をしていくには、多様性のある取締役会構成を進める必要があります。発想の裾野を広げるためにも、他分野や違った観点から疑問を呈することができる人財が加わり、多様性を高めていけば、他のメンバーも触発され、より議論を深めることにつながるのではないのでしょうか。

三浦 ガバナンス改革の進展や取締役会のさらなる活性化に向けた課題については皆様のご意見に同感です。

コンプライアンスやリスクマネジメントについて話します



と、当社グループは以前から高い意識を持ち、推進体制の向上に努めてきました。昨年の不適切事案に対しては、コンプライアンス特別委員会で原因分析と再発防止策を詳細に検討し、信頼回復に向けて、取締役会で長い時間をかけて議論を行いました。品質不良事案を受けた品質管理本部の新設や支店における品質管理専任者の配置といった施策は着実に成果を上げており、一つ一つ確実に実施していくことが必要です。

大原 昨年顕在化したリスクに関するガバナンスについては、3線ディフェンスのうち、第1線と第2線のディフェンスがバランスを保って機能していくことが重要であり、それぞれの役割・職責から異を唱えることができる環境が必要だと考えています。

三浦 当社グループのリスクマネジメントの向上のためには、事前にリスクを想定して、事案を発生させないよう予防していく仕組みづくりが重要です。当面は4月から適用となった時間外労働の上限規制への対応について、監査役の立場から注視しています。

また、コンプライアンス向上のためには報告の徹底が重要です。「報告なくして監督なし」との言葉にあるとおり、心理的安全性が保たれ、適切な報告に基づく正しい判断ができる環境になっているか、監査役として監視していきます。

自らの経験と知見を伝え、 グループの持続的な成長に貢献する

—— 当社グループの持続的成長と中長期的な価値向上にむけて、ご自身の役割についてお聞かせください。

佐藤 世間的にも監査役の機能は拡大しています。法定の職務に留まらず、取締役会で企業の持続的な成長に向けた議論や判断が行われているかをチェックするなど、かなり現場に踏み込んだ対応が求められています。監査役としての立ち位置を守りながら、当社が健全・堅実で持続可能な発展を続けるために、会社で起きている事象を具体的に把握して

リスク事象を予見し、必要なチェックを行うことにより未然に防いでいくことが、今後の課題だと考えています。

私は企業経営者として、複数の企業文化を一つに統合するという重責を担ってきました。その経験から伝えられることや、金融やマクロ経済、技術分野の動きや企業のガバナンス事例など、私の知見を積極的に取締役会や経営陣に伝えて、当社グループの成長を後押ししていきます。

田代 建設業は、今回の能登半島地震のような自然災害発生時に、いち早く現地に駆けつけてインフラの復旧に取り組むなど、社会貢献性の高い産業です。公共インフラの整備や長寿命化、脱炭素社会の実現など、建設業界全体で取り組むべき課題もあります。取締役会は、社会的責任を果たすため建設業がどうあるべきかといった視点を持って取り組む必要があります。そのためには適切な議題選定により適切な時期に正しい方向性で議論が行われているかが重要であり、監査役として確認していく必要があります。

大原 私は法律家の立場から、公正な事業活動を推進していく上で会社としての権利は正々々と主張すべきであると考えています。お客様の要望に誠実に応えることは大切ですが、無理難題には毅然とした対応をすることも必要です。監査役として、当社の限られた人財やリソースを効率的に活用できるよう、管理部門等へのサポートもしていきたいと考えています。

三浦 私の出身母体の警察は全国約30万人の組織であり、機能的な組織運営が至上命題です。トップがメッセージを発出したからといって現場に簡単に浸透するものではありません。そのため、現場の意見や知恵をいかに吸い上げ、本部の指示をいかに浸透させていくかを常に考え、意識して取り組んできました。建設業も全国各地に作業所があり、権限を持った作業所長を本部が適切に支援しながら現場の創意工夫を引き出していく中で、警察組織と似た面があります。多層的な組織運営に関わってきた私の経験を活かして、当社の企業価値向上に貢献していきます。

