CHAPTER 5

強みを磨く「伝統進化」❷

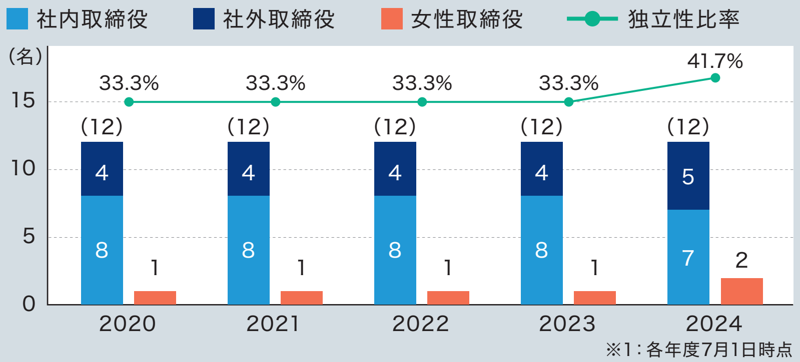
価値創造の基盤

社会からの信頼に根ざした、公正な企業活動。
それは、“これからの、「地図に残る仕事。®」”を支える基盤です。
私たちは、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高度化を図りながら、
持続的な企業価値向上と安定的成長を確かなものにしていきます。

CONTENTS

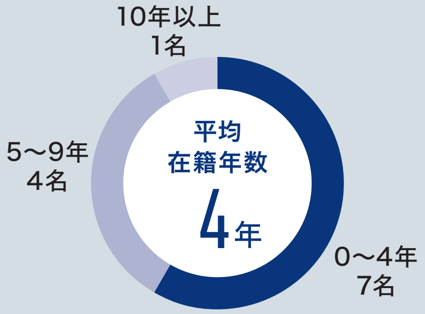
・コーポレート・ガバナンス P.105
・コンプライアンス P.115
・リスクマネジメント P.117
・社外監査役メッセージ P.119

独立性比率※1

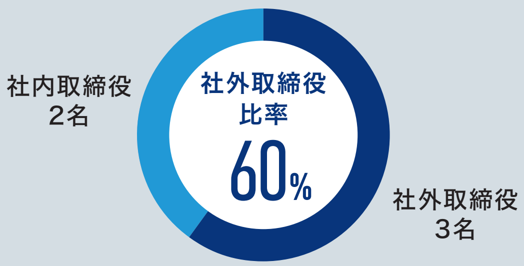


※1：各年度7月1日時点

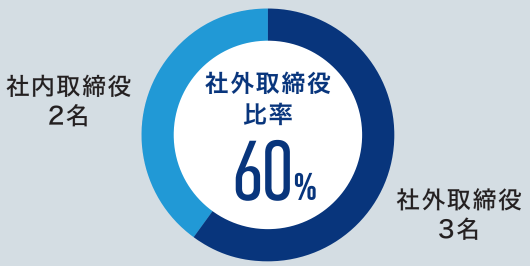
取締役の在籍年数※2



役員人事委員会の構成※2



報酬委員会の構成※2



※2：2025年7月1日時点

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

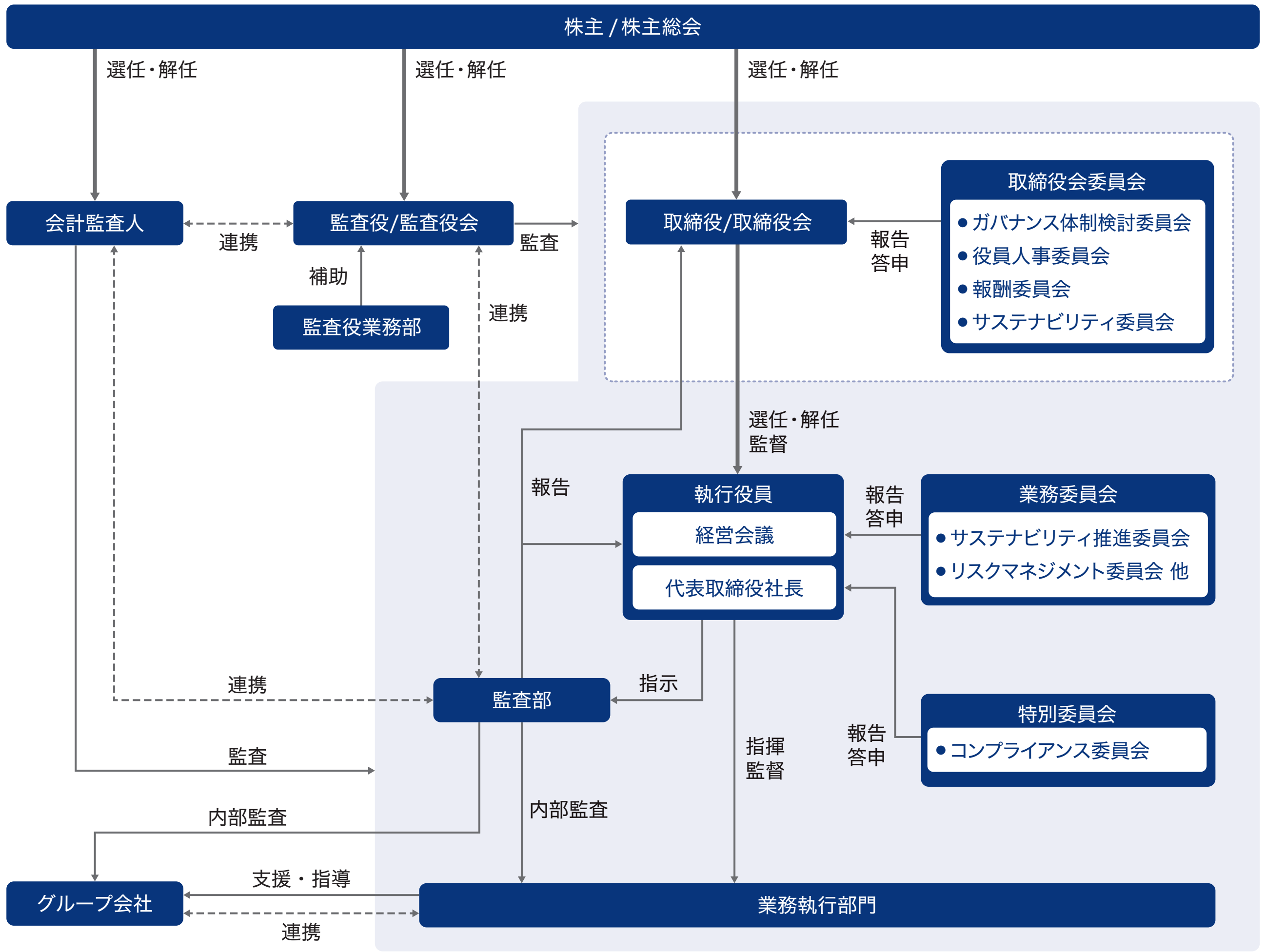
企業として持続的な発展を図り社会から信頼を獲得するため、経営における意思決定の迅速性、的確性、公正性及び透明性を確保することを、コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方として、取り組んでいます。

「コーポレート・ガバナンス基本方針」

当社のガバナンスの変遷

1999	2000	2003	2006	2010	2014	2015	2020
執行役員制度を導入 倫理委員会（現サステナビリティ委員会）を設置	役員人事委員会を設置	社外取締役を初めて選任	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を策定 報酬委員会を設置 役員退職慰労金制度を廃止	独立社外監査役を選任	独立社外取締役を選任	コーポレート・ガバナンス基本方針を策定	ガバナンス体制検討委員会を設置 経営会議を設置 業績連動型株式報酬制度を導入

コーポレート・ガバナンス体制図（2025年7月1日現在）



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。経営会議または社長の諮問に係る業務について審議等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。

適切な執行の監督

凡例

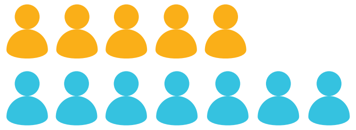
取締役会

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、主として（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役割・責務とする

構成

議長：代表取締役会長 田中茂義
社外取締役比率：42%



主な審議事項

- 法定専決事項
- 【TAISEI VISION 2030】達成計画・中期経営計画（2024-2026）の策定※及び進捗状況
- 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応
- 「グループ海外事業」「人的資本」等の中長期的な重要課題への対応
- 「企業風土改革」への取り組み
- 重要リスクへの対応状況
- 監査計画及び実施実況
- 内部統制システムの運用状況
- 財務報告に係る内部統制評価結果
- 内部通報体制の運用状況
- 取締役会の実効性の分析、評価及び対応

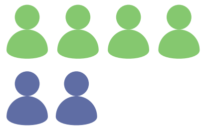
監査役会

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
社外監査役比率：67%



監査の状況

- 2024年度は、重点監査項目を「1.中期経営計画の周知と浸透状況、2.中期経営計画の主な施策の実施状況、3.【TAISEI VISION 2030】の目指す姿を見据えた取り組みの状況、4.重要なリスクへの対応状況」として、監査活動を行った。監査活動を通じて認識した事項について、取締役会や経営会議、代表取締役社長との意見交換において、課題提起や提言を行っている

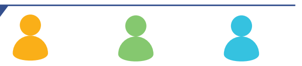
※「財務政策」などの「経営の基本方針」や、「サステナビリティ戦略」などの「事業基盤の整備方針」等を含め審議

取締役会における審議のさらなる充実に向け、2024年度には取締役会議題分析や取締役会実効性評価の結果を踏まえて、取締役会議題体系の見直しや規程改定を実施し、適宜執行サイドへ権限委譲を図りました。また、経営会議や社長点検等における議論を踏まえ、重要な経営課題やその具体策の実施状況等について定期的に取締役会に報告し、執行状況のモニタリングを行いました。

さらに、取締役会の審議の活性化や実効性の確保を目的として、取締役会メンバーによる「自由討議」や社外取締役による「社外取締役ミーティング」を定期的に開催しました。

取締役会委員会

凡例



ガバナンス体制検討委員会

目的・検討内容	●当社及びグループ会社全体のコーポレート・ガバナンスの継続的なモニタリング実施とさらなる充実のための施策の検討を通じ、経営の透明性・公正性を高め、コーポレート・ガバナンスの継続的な向上を図ることを目的とする
構成	委員長：社外取締役 西村篤子 社外取締役比率：43% オブザーバー
主な審議事項	●各取締役会委員会の規模・構成・審議内容の整理 ●個別工事損益状況の取締役会報告基準の策定 ●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

役員人事委員会

目的・検討内容	●取締役・執行役員等の人事関連事項について審議を行い、必要に応じ、委員会における審議経過及び結果を取締役会に対して報告または答申することにより、取締役会における審議の合理化、適正化及び活性化を図ることを目的とする
構成	委員長：社外取締役 大塚紀男 社外取締役比率：60% オブザーバー
主な審議事項	●取締役・執行役員等の選解任・担当業務の決定等に関する事項 ●取締役・執行役員の評価や賞罰に関する事項 ●取締役会構成及び取締役の指名制度・選解任プロセスに関する事項 ●社長等の後継者育成計画等に関する事項

報酬委員会

目的・検討内容	●取締役・執行役員等の報酬、賞与その他の職務執行の対価として会社から受ける財産上の利益に関する事項について審議し、必要に応じ、委員会における審議経過及び結果を取締役会に対して報告または答申することにより、取締役会における審議の合理化、適正化及び活性化を図ることを目的とする
構成	委員長：社外取締役 大塚紀男 社外取締役比率：60% オブザーバー
主な審議事項	●取締役・執行役員等の報酬額に関する事項 ●報酬委員会に関連する規程の制定・改廃に関する事項

サステナビリティ委員会

目的・検討内容	●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の検討を通じ、当社及びグループ全体のサステナビリティ経営の強化・推進を図ることを目的とする
構成	委員長：社外取締役 國分文也 社外取締役比率：40% オブザーバー
主な審議事項	●グループ行動指針、サステナビリティ基本方針等の重要な会社方針の決定/改定 ●サステナビリティ関連の情報開示方針の決定 ●サステナビリティ委員会の審議事項の見直し

取締役会の実効性の分析・評価

取締役会の実効性の維持・向上のため、毎年、外部の法律事務所の助言を受けつつ、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。

2024年度評価の概要

(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、弁護士による第三者評価を行うとともに、取締役全員が全体評価を行いました。
●その上で、取締役会にて、第三者評価や全体評価等に基づき、審議を行いました。

(2) 2024年度の評価結果の概要

●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内容を充実させるべき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を踏まえた取り組みの推進
b)さらなる議案の絞り込みと、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)中長期的に目指す姿を意識した取締役会の議題設定と審議内容の業務執行への確実な反映

2021年度〜2023年度取締役会実効性評価において抽出された課題と対応

実効性評価で抽出された課題	改善に向けた対応
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(2021・2022・2023)	役員人事委員会審議：取締役会の構成、取締役の指名及び社長後継者計画(2022・2023・2024) 報酬委員会審議：報酬制度全般の検証及び再整備を含む、中長期的な戦略実現に向けた役員報酬の在り方(2024)
適切な範囲での執行側への権限委譲(2021・2022・2023)	取締役会議題体系を見直し、議案数の絞り込みを実施(2022・2023) 簡潔な資料作成と説明の実施(2022・2023・2024)
取締役会委員会審議の実効性の向上(2021・2023)	審議時間の充実化(2022) 取締役会委員会の規模・構成や審議内容の更新(2024)
重要案件の業務執行状況に対するモニタリングの実施(2023)	重要案件、中期経営計画(2024-2026)における主な施策の業務執行状況のモニタリング(2024)
グループガバナンスの実効性強化に向けた具体的検討(2021)	当社・グループ会社間での人事交流の制度化、主要グループ会社における経営会議の設置等のグループ会社活性化に向けた施策を実施(2022)
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(2022・2023)	中期経営計画(2024-2026)策定に向けた集中審議実施と企業風土改革についての議論(2023) グループ海外事業方針策定・人事制度改革実施(2024)

取締役一覧 （2025年7月1日時点）

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

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

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

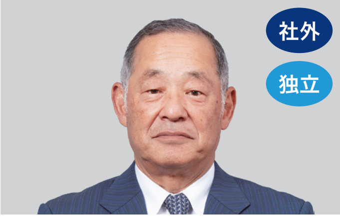
1979年 外務省入省
2014年 特命全権大使 ルクセンブルク国駐箚
2016年 特命全権大使 女性・人権人道担当
2017年 国際石油開発帝石㈱
（現㈱INPEX）社外取締役（現任）
2017年 当社取締役（現任）

大塚 紀男
取締役
2019年6月 就任

1973年 日本精工㈱入社
2009年 同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）

國分 文也
取締役
2019年6月 就任

1975年 丸紅㈱入社
2013年 同社代表取締役社長
2019年 同社取締役会長
2019年 当社取締役（現任）
2020年 本田技研工業㈱社外取締役（現任）
2025年 丸紅㈱名誉顧問（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）

小出 寛子
取締役
2024年6月 就任

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 同社取締役
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 （2025年7月1日時点）

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
2012年 大成有楽不動産㈱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 同社取締役会長
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）

宮内 和洋
監査役
2024年6月 就任

1985年 会計検査院入庁
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）

緒方 禎己
監査役
2025年6月 就任 新任

1987年 警察庁採用
1999年 外務省出向
在ロシア連邦日本国大使館一等書記官
2024年 警視総監
2025年 明治安田生命保険相互会社顧問（現任）
2025年 当社監査役（現任）

取締役会・監査役会・取締役会委員会の出席状況

（2024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13回	全14回	全4回	全11回	全8回	全1回
代表取締役会長	田中 茂義	13/13 (100%)	—	—	11/11 (100%)	8/8 (100%)	—
代表取締役社長	相川 善郎	13/13 (100%)	—	4/4 (100%)	11/11 (100%)	8/8 (100%)	1/1 (100%)
代表取締役	岡田 正彦	13/13 (100%)	—	4/4 (100%)	11/11 (100%)	8/8 (100%)	—
取締役	白川 賢志※1	10/10 (100%)	—	—	—	—	1/1 (100%)
	笠原 淳一※1	10/10 (100%)	—	3/3 (100%)	—	—	—
	山浦 真幸	13/13 (100%)	—	4/4 (100%)	—	—	—
	吉野 雄一郎	13/13 (100%)	—	—	—	—	1/1 (100%)
	西村 篤子	13/13 (100%)	—	4/4 (100%)	11/11 (100%)	8/8 (100%)	—
	大塚 紀男	13/13 (100%)	—	4/4 (100%)	11/11 (100%)	8/8 (100%)	—
	國分 文也	13/13 (100%)	—	—	7/11 (64%)	4/8 (50%)	1/1 (100%)
	上條 努	13/13 (100%)	—	—	10/11 (91%)	7/8 (88%)	1/1 (100%)
	小出 寛子※1	10/10 (100%)	—	2/3 (67%)	6/8 (75%)	3/5 (60%)	—
常勤監査役	林 隆	—	14/14 (100%)	—	—	—	—
	奥田 秀一	—	14/14 (100%)	—	—	—	—
監査役	佐藤 康博	—	14/14 (100%)	—	—	—	—
	大原 慶子	—	14/14 (100%)	—	—	—	—
	三浦 正充※2	—	14/14 (100%)	—	—	—	—
	宮内 和洋※1	—	10/10 (100%)	—	—	—	—

（注）取締役会委員会は、委員の取締役の他、オブザーバーの監査役が出席しています
※1 白川賢志氏、笠原淳一氏、小出寛子氏及び宮内和洋氏は、2024年6月20日開催の第164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
※2 2025年6月退任

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。

			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	●	●	●				●
取締役		相川　善郎	●	●	●	●			
取締役		岡田　正彦	●		●		●	●	
取締役		白川　賢志		●	●				
取締役		笠原　淳一				●	●		
取締役		山浦　真幸		●	●				
取締役		吉野　雄一郎		●	●				
取締役	社外取締役	西村　篤子				●	●		●
取締役	社外取締役	大塚　紀男	●					●	●
取締役	社外取締役	國分　文也	●			●			●
取締役	社外取締役	上條　努	●				●		●
取締役	社外取締役	小出　寛子	●				●		●
監査役		林　隆	●					●	
監査役		奥田　秀一				●		●	
監査役	社外監査役	佐藤　康博	●					●	
監査役	社外監査役	大原　慶子				●	●		●
監査役	社外監査役	宮内　和洋						●	●
監査役	社外監査役	緒方　禎己					●		●

（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

「専門性及び経験の考え方」

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、能力等の資質及びジェンダーや国際性、年齢の面を含む多様性に加え、全体のバランス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。取締役候補の指名及び執行役員の選解任は、役員人事委員会で審議の上、取締役会で決定します。

経営幹部の育成は、優秀な人財に最適なタイミングで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研修を計画的に実施しています。研修や選抜の過程を通じ、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、経営幹部としてふさわしい人財を見極めています。

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としての参加、社外役員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・知識を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

2023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㈱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㈱」に変更しました。

ピーエス・コンストラクション㈱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。

株主・投資家との対話

■情報開示に関する考え方

「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サイトや統合報告書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にタイムリーに、分かりやすく提供するように努めています。

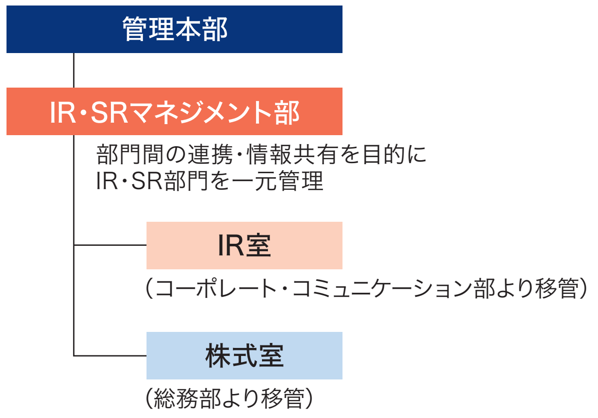
■株主・投資家との対話

持続的成長と中長期的な企業価値向上のため、「IR方針」に基づき建設的な対話の促進を図っています。代表取締役副社長（管理担当）が中心となって積極的に株主・投資家との建設的な対話を実施するとともに、IR・SR部門を通じ、株主・投資家から寄せられた意見を経営陣幹部にフィードバックする体制を整備しています。

主な取り組みとしては、アナリスト・機関投資家を対象とした決算説明会や、IR部門でのアナリスト・国内外機関投資家との個別ミーティングを実施しています。

「株主・投資家等との対話の状況」

なお、2025年9月1日付でIR・SR部門を一元管理するIR・SRマネジメント部を新設しました。株主・投資家との対話体制のさらなる充実を図り、当社への理解促進につながるよう努めていきます。



■経営陣・取締役会へのフィードバックの実施状況

IR・SR部門は、株主・投資家との対話の内容を経営陣及び社内関係部門に情報を提供するほか、定期的に経営会議及び取締役会に報告し、資本市場の評価や関心事をフィードバックしています。また、経営陣とIR・SR部門は、株主・投資家からの意見を参考に、対話を充実させるための取り組みや開示資料の改善と拡充等、IR・SR活動の改善に努めています。

2025年3月期までに株主・投資家から寄せられたご意見・ご要望を受け、実施した経営施策は以下のとおりです。

- 経営陣の対話への関与の増加
  （社長によるスモールミーティングの開催、個別ミーティングへの対応拡充）
- 政策保有株式の段階的縮減
- 配当政策の見直し
  （2025年度より下限付き配当性向30%を導入）
- 自己株式の取得
  （2024年11月から2025年11月までの期間において1,500億円を上限として実施）
- 資金配分施策の詳細を公表

役員報酬

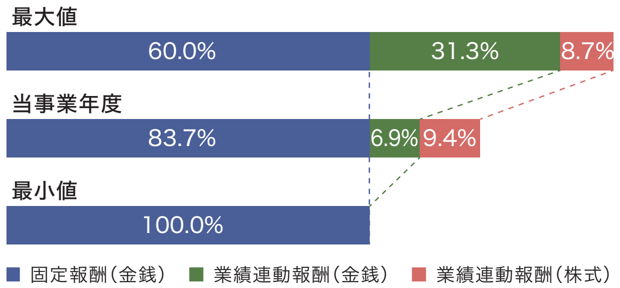
1.取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方針に関する事項

当社は、報酬委員会において審議の上、2021年2月25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

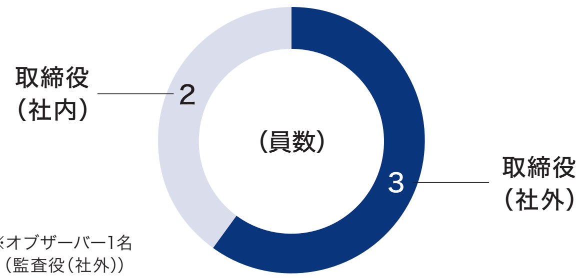
当社における取締役の報酬等は金銭報酬としての固定報酬及び業績連動報酬（金銭報酬）ならびに非金銭報酬としての業績連動報酬（株式報酬）により構成され、当社及び当社グループの事業規模、内容、業績、個々の職務内容や責任などを総合的に考慮してその内容を定めています。
報酬等の内容の決定にあたっては、取締役会の事前審議機関である「報酬委員会」において審議の上、職責及び役位（執行役員を兼務する場合の執行役員の役位を含む。以下同様）に応じた個人別の報酬等を取締役会において決定します。
報酬委員会は、委員長及び委員の過半数を独立社外取締役とし、独立社外監査役をオブザーバーとすることにより報酬等の内容を適正に検討できる体制としています。

[当社取締役報酬の模式図]



※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
※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

[報酬委員会の構成]



※オブザーバー1名
（監査役（社外））

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又は数の算定方法等
非金銭報酬の内容及び額もしくは数又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よう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.監査役の報酬等の額又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.取締役及び監査役の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） 拠出金額：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.取締役及び監査役の報酬等の総額等

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）	613 (81)	522 (81)	34 (—)	55 (—)	15 (5)
監　査　役 （うち社外監査役）	137 (61)	137 (61)	— (—)	— (—)	7 (5)

（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営業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営業利益は120,160百万円です
（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123,824百万円です
（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

グループ理念「人がいきいきとする環境を創造する」を実現するために、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となっています。

（2025年7月現在）

グループ行動指針

第1章 自由闊達

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

第2章 価値創造

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

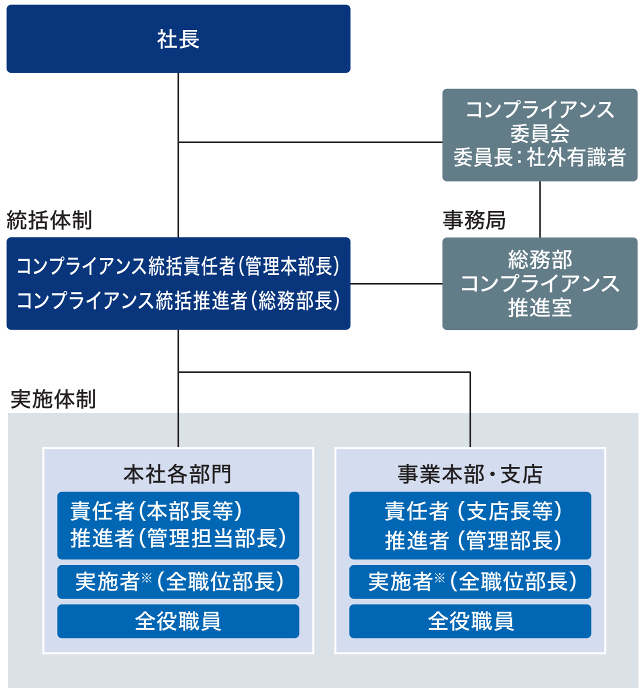
第3章 伝統進化

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)政治及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、社長の諮問にこたえる特別委員会として、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。独占禁止法遵守のための体制整備等のコンプライアンス委員会の提言に基づく諸施策、及び教育・研修等により、役職員一人ひとりの意識を高め、コンプライアンスの徹底を図っています。



※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員に啓発、教育等を実施

インサイダー取引防止のための教育・指導の再徹底

2025年5月に、証券取引等監視委員会から、当社従業員4名が金融商品取引法違反（内部者取引規制）をしたとして、内閣総理大臣及び金融庁長官に対して課徴金納付命令を発出するよう勧告を行った旨が公表されました。このような事案を引き起こしたことは誠に遺憾であり、全役職員に対して教育・指導の再徹底を図り、再発防止に努めてまいります。

コンプライアンス遵守のための教育・研修等

当社では、毎月、全役職員宛に「コンプライアンス通信」を配信する等、コンプライアンス意識の向上に努めています。また、毎年、取引先を対象とした研修を実施し、サプライチェーン全体でのコンプライアンス遵守の取り組みを進めています。

実施事項	コンプライアンス通信	コンプライアンス研修（eラーニング）	コンプライアンス・アンケート	取引先研修
頻度	月1回	年2回	年1回	年1回
対象者	全役職員	全役職員	全役職員	全専門工事業者・材料供給業者
最近のテーマ等	・インサイダー取引について ・顧客情報管理の徹底 ・コンプライアンス・アンケートの結果 ・労災隠しは犯罪です	・内部通報制度について ・顧客情報管理の徹底 ・セクシュアルハラスメントについて ・パワーハラスメントについて	結果を経営層に報告した上で、概要をコンプライアンス通信で全役職員に開示	・労災隠しの撲滅 ・情報管理の徹底 ・パワーハラスメントの防止

内部通報制度

公益通報者保護法に基づき、役職員等による違法行為やグループ行動指針違反（または違反しようとしている行為）を通報・相談できる内部通報制度を整備しています。通報・相談窓口は社内外に設置され、匿名による通報・相談も受け付けています。通報内容は事実関係を調査し、必要に応じて是正措置を講じていますが、その際も通報者情報は厳重に秘匿され、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、厳格に運用しています。
また、当社と直接契約関係に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さまざまな相談を受け付けています。

制度を利用できる者（匿名可）

大成建設及びグループ会社	当社と直接契約関係がある協力会社
役員、社員、出向社員、派遣社員、臨時従業員、退職者	従業員

内部通報制度・運用実績	
2022年度	73件
2023年度	82件
2024年度	92件

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。右記事項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。
特に、同業他社との接触に関するルールのうち、会合参加時の届出については、その運用状況を営業管理部門が毎月確認し、実効性の確保を図っています。

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（社内リニエンシー）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

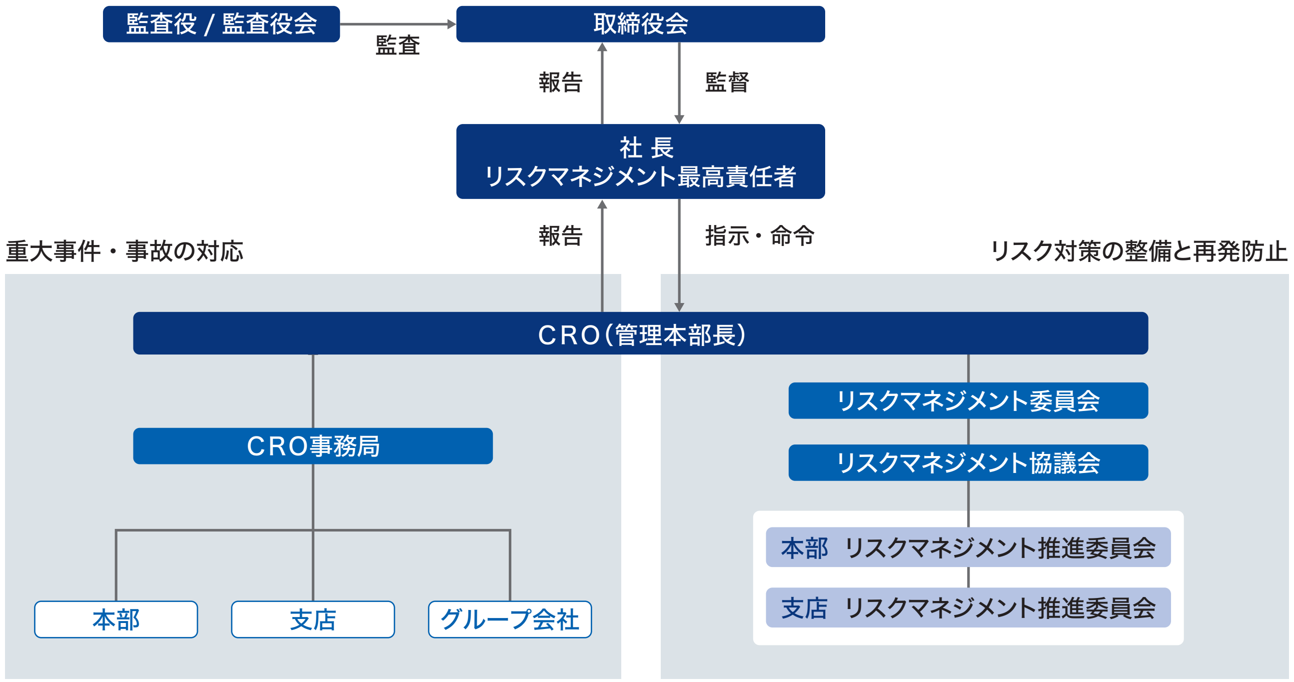
リスクマネジメント

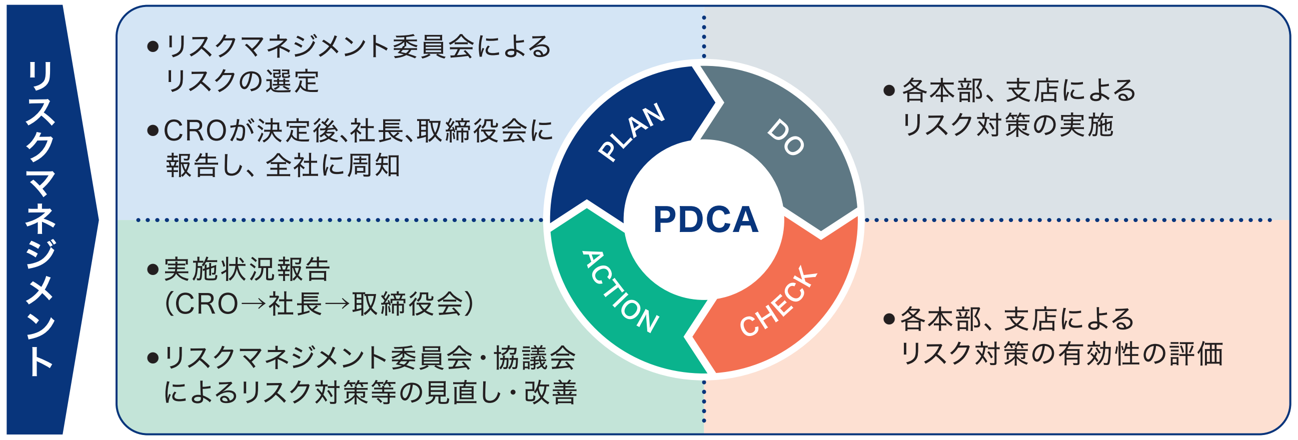
基本的な考え方

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に関するリスクへ対応する、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、事前のリスク対策を確実に実行し、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、バッドニュースファーストを徹底するとともに、発生時のリスク対策を適時に実行することにより影響を最小限に抑え、事業の継続及び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

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を継続的に運用しています。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）」とした体制を敷いており、顕在化したリスク等を鑑み、注力して管理するリスク及びその対策を適宜見直し、PDCAサイクルを運用することにより、リスクマネジメント体制の有効性を検証して、実効性の向上に努めています。





事業等のリスク

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主な事項として、以下のリスクを有価証券報告書で開示しています。これらのリスクが顕在化した場合、業績、財政状態、社会的信用に影響を及ぼす可能性があります。

「有価証券報告書」

1. 事業環境に関するリスク

❶建設市場の動向　❷資材価格の変動　❸資産保有リスク
❹金利水準の変動　❺付帯関連する事業のリスク

2. 事業運営に関するリスク

以下の20項目を選定し、さらに、当社グループの事業に与える影響や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項目を当年度の「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。
（**青字**＝2025年度の重点管理リスク 7項目）

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

重点管理リスクに関する主な対策

▶ 不適切な財務報告リスク

内部統制の実効性のモニタリングやコンプライアンス教育を継続的に実施しています。

▶ 施工不良による品質リスク

品質管理本部の設置等による品質管理体制の整備や、鉄骨アカデミー等の技術教育による品質管理力の強化を図り、品質マネジメントシステムの適切な運用に努めています。

▶ 工程遅延リスク

契約前の適正工期の検討、お客様との協議、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。

▶ 事故災害リスク

事故・災害の発生防止を図るため、労働安全衛生マネジメントシステムに基づいた安全衛生管理体制を推進するとともに、役職員及び協力会社への安全教育を継続的に実施しています。

▶ 情報漏洩・システムトラブルリスク

サイバー攻撃等への対応を強化するとともに、個人情報・顧客情報、PC・スマートデバイス等の厳格な管理について、役職員・協力会社へ教育・啓発を実施しています。

▶ 労働環境リスク

時間外労働の上限規制の適用に伴い、さらなる業務効率化の推進、適正な要員配置と適切な仕事量の配分、本支店による作業所へのバックアップの強化等を進めています。

▶ 人権課題に関するリスク

サプライチェーン全体で取り組むべき「優先的に対応する人権課題」として、差別・ハラスメント・長時間労働等を特定し、その防止・軽減のための教育・啓発を実施しています。

社外監査役メッセージ

社外監査役には、経営から独立した公正な立場で会社の財務報告や業務の適正性を監査することはもとより、コーポレート・ガバナンスの向上に努め、持続的な企業価値向上と安定的な成長に貢献することも求められています。当社グループの企業風土改革とコーポレート・ガバナンスの高度化に向けた取り組みに関する、社外監査役4名のメッセージをご紹介します。

社外監査役 宮内 和洋 Kazuhiro MIYAUCHI
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を通じ培われた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 緒方 禎己 Yoshimi OGATA
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

Q1. これまでの企業風土改革の取り組みをどのように評価されていますか？また、今後の取り組みへの期待をお聞かせください。

佐藤監査役

社長が先導する改革が着実に全社に浸透しつつあると感じています。上司も部下も自由に意見を述べ、率直な議論ができる環境は、企業の安定的成長に必要なだけでなく、不測の事故や工程遅延、ハラスメントなどのリスクを未然に防ぐためにも重要です。改革は、全役職員の不断の努力により前進します。古い慣習への無批判な踏襲などを見直し、新しい企業風土を一層強化していくことを期待します。

宮内監査役

経営陣が企業風土の課題を率直に認識し対策を講じていることは心強く感じます。社員が会社を好きになり、存分に力を発揮できること、そのためには、好きでいられる会社であることが大切です。改革をトップダウンとボトムアップの両面で進めていることは評価できるところであり、今後さらに、中間層を含め全社員が必須の課題として取り組むことと、経営層による、それを可能にする環境づくりを期待しています。

大原監査役

改革は着実に成果を上げており、今後の成長への貢献が期待されます。経営陣自らが課題を認め、強い覚悟で改革を進めていること、社員の声を反映した、自発的な行動変革を促す「全役職員の約束」を定めたことを評価しています。エンゲージメントスコアを確認しつつ、社員との直接対話を重視していることも有益です。今後は中間層との対話を深め、改革の輪をより広げていくことを期待しています。

緒方監査役

過去の不適切事案の反省に立ち、企業風土改革に地道に取り組んできたものと評価しています。企業風土は次代に紡ぐ組織の財産であり、企業の存続と繁栄の基盤です。創業以来、長い歴史の中で培われた良き伝統を大切にしつつ、社員の意識の変化を踏まえて、「変わること」を恐れず、経営陣と社員がともに「自分のこと」と捉えて、不断に取り組み続けていくことが重要です。

Q2. コーポレート・ガバナンスを高度化し、持続的な企業価値向上と安定的成長につなげるために、今後どのようなことに注力すべきとお考えですか？

佐藤監査役

建設業は、少子高齢化による市場縮小と労働人口減少、物価上昇に伴う採算ライン上昇、生成AIやロボティクスの実装化による競争環境変化により、今後一層厳しい環境におかれます。常に経営環境を把握し、選別の時代に備え変化を先取りし、収益力強化と競争力確保への先行投資を両立することが必要です。人財育成と資本配分戦略の高度化によりバランス良くこの両輪を回し、社会インフラを担うトップ企業を目指すべきです。

宮内監査役

社外役員を「お客様」として接するのではなく、健全な発展を目指す仲間としての協働が必要です。重要な情報を迅速に共有し、率直な議論を行うべきで、社内の取締役は担当外でも積極的に意見することが期待されます。ガバナンス浸透にも企業風土改革が有効で、問題を隠さず報告・相談・指摘でき、目先の損得ではなく会社の健全な発展に資する対応を真摯に考え実行することが重要です。

大原監査役

各事業部門がサイロ化せず、専門分野や業界の常識を超えた発想ができ、新しい発想を柔軟に取り入れられる風土を醸成し制度を整えることが、持続的成長のために有益です。企業風土改革や人事制度改革、新規事業創出支援はそのために重要な役割を果たします。また、M&Aなどで加わった企業を含めたグループ全体のガバナンス体制整備、経営戦略構築による生産性向上、経営資源の最適配分なども喫緊の課題です。

緒方監査役

近年、企業経営の監視や統制の在り方が厳しく問われています。不適切事案や経営悪化の多くは、ガバナンスの欠如によるものであり、稚拙な危機管理が傷口をさらに大きくしています。企業活動に好不調の波はつきものですが、危機に際し、一時的な非難を恐れず真摯に向き合い、受け止める度量と覚悟を持って、透明性・公正さ・迅速な意思決定を可能とする仕組みの確立が求められています。

Q3. その中でご自身が果たしていく役割についてお聞かせください。

佐藤監査役

コーポレート・ガバナンスと企業文化の一層の強化に向け、相川社長体制が進める改革を全力で支援していきます。これまで金融の世界に身を置き、グローバルな産業の変遷を見てきた経験と知見を活かし、当社が規模や収益力だけでなく、新たな時代のインフラ企業として成長するために、最新科学技術分野の動きや海外事業戦略の方向感などについて、情報提供と助言に努めてまいります。

宮内監査役

社外出身者として、“外の視点”を経営とガバナンスに持ち込み、客観的に見ていきます。どのような組織であれ、独自の論理や文化が生まれ、暗黙の常識として疑うことがなくなりがちです。本当に会社のためになっているのか、会社の常識が社会の非常識になっていないか、を常に問うていきたいと考えています。お客様の満足と社会への貢献を果たしながら、会社が発展するように貢献してまいります。

大原監査役

社外役員が各々の知見を活かし、連携して企業価値向上に貢献することが重要です。持続的成長に向けた施策の妥当性などを社外の見地から検証し、取締役会・取締役会委員会を通じて積極的に関与していきます。また、成長施策推進にあたり、管理部門の第2ディフェンスラインとしての機能強化を支え、事業推進に寄与する管理部門と事業部門との有機的な連携の強化に貢献してまいります。

緒方監査役

社外監査役の役割は、社内の常識にとらわれず、独立した立場から客観的な意見を述べることにあります。経営陣が株主の利益を尊重して業務を行うのは当然ですが、企業活動の在り方が国民の健全な良識に合致したものでなければ、社会からの信用と信頼は一瞬で失われます。社会が大きく変化する中、国民からどのように見られ、受け止められているかを常に意識して、責務を果たしてまいります。