


# コーポレート・ガバナンス

当社グループは、コーポレート・ガバナンスへの積極的な取り組みを通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を果たすことが経営上の重要課題であると認識し、効率的な業務執行および監督体制の構築、経営の透明性・健全性の確保、コンプライアンスの強化に向けて、経営上の組織・仕組みを整備し、その実効性を高めるために必要な施策を実施しています。

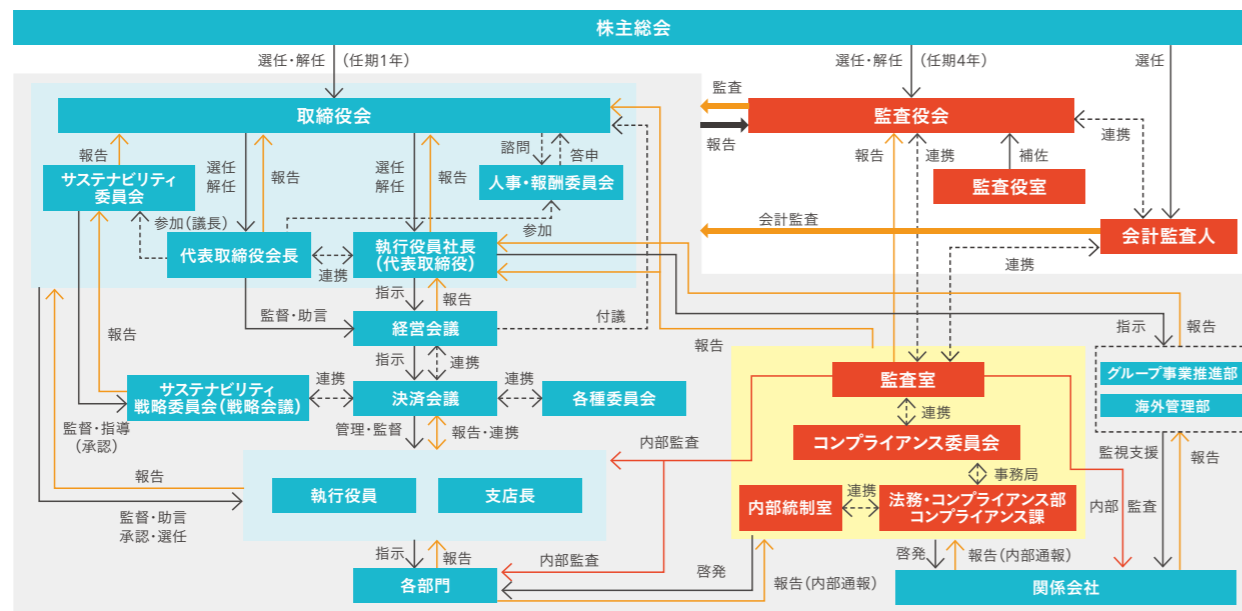
## コーポレートガバナンス基本方針

当社は、経営の透明性・公正性を確保するとともに、保有する経営資源を有効に活用し、迅速・果敢な意思決定により経営の活力を増大させることがコーポレート・ガバナンスの要諦であると考え、その充実に取り組みます。このような当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方、

およびそれを支える枠組みとして、取締役会等の責務、株主の権利・平等性の確保、ステークホルダーとの協働、株主等との対話の各項目についての考え方を「コーポレートガバナンス基本方針」として2015年8月に制定いたしました。その後も随時取締役会決議をもって改定・更新しています。

 コーポレートガバナンス基本方針はオフィシャルサイトに掲載しています。

## コーポレート・ガバナンス体制(2025年3月1日付)



## 取締役会および業務執行体制

当社は、会社法上の機関設計のうち監査役会設置会社を採用し、取締役会にて経営上の重要事項の意思決定と執行役員らによる業務執行状況の監督を行い、監査役および監査役会により取締役等の職務執行の監査を実施しています。また、取締役会で選任する執行役員に法律上許

容される範囲での意思決定を適切に委譲することにより、経営の意思決定の迅速化と効率化を図っています。取締役会を構成する取締役は、2022年の株主総会以降減員し、2025年7月1日現在、7名(社内取締役3名、独立社外取締役4名)で構成され、過半数が社外取締役となっています。

## 取締役会の活動状況

### 開催状況・時間および出席状況

当社取締役会は、原則、月1回と四半期決算ごとに開催し、経営の重要事項の決定および業務執行状況の監督を行っています。2024年度は17回開催し、扱った議題件数と時間は右記のとおりです。

	決議事項	報告事項	合計
件数	70件	63件	133件
審議時間	14時間	18.5時間	32.5時間

いずれの取締役も17回すべての取締役会に出席しています。取締役会の審議とは別に取締役懇談会という非公式な討

議時間も設けており、2024年度は15回実施しました。経営戦略のコンセンサス形成のため、上期は中長期戦略について、下期は中期経営計画についての議論を執行側と行いました。

### 取締役会での主な審議事項

2024年度の実績として、経営上の重要事項の意思決定として、通常的な会社法上の取締役会専決事項のほか、中長期の経営計画、サステナビリティに係る方針、主として投資開発事業における一定規模以上の投資や資産の譲渡、子会社の再編等につき審議の上、決議しました。

投資案件の審査にあたっては、資本コストや資本収益性を重視した経営を推進すべく、リスクを加味したハードルレートと内部収益率(IRR)により評価し、その投資の是非を判断しております。加えて、定性的な評価として、全体の事業ポートフォリオの中での取り組み意義についても厳格に議論した

うえで決議しております。

具体的な案件としては、6月にアメリカのカリフォルニア州植栽会社の事業譲受、7月に長崎県五島市における電力卸売り会社の設立、10月にコートジボワールにおける財団法人設立、11月に国内設備工事・温浴施設事業会社の株式譲受、12月に戸田建設プライベートリート投資法人の設立等について活発な議論による審議を経て、承認しました。

また、2024年度の定時株主総会において、海外機関投資家株主から株主提案を受領したため、取締役会にてその内容を検討したうえで反対意見を決議しております。

一方、中期経営計画2024で当社の重点管理事業として特定した新TODAビル事業、海外事業、再エネ事業の三つ、および機関投資家との対話については、頻度高く取締役会で進捗状況の報告を受け、社外取締役を中心に有意義な意見を述べております。

## 人事・報酬委員会

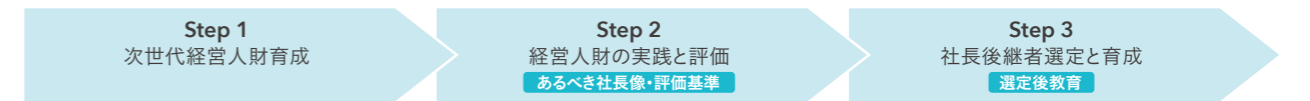
当社では、重要な役職(取締役、監査役および執行部門重要人事)に関する適格性の審査、および役員等報酬額の妥当性を審査し、その結果を取締役に報告する目的で、社外取締役4名を含む取締役5名で構成された人事・報酬委員会を設置しています(2024年度は社外取締役3名を含む取締役4名でした)。当委員会ではその他に執行部門重要人事に関する後継者育成計画を執行役員社長より聴取し、必要に応じて取締役会に答申する役割を担っています。

2024年度は8回開催し、役員の基本報酬、業績連動報酬等の妥当性、執行役員および支店長候補者の適格性、次世代経営人財育成(社長後継者育成)計画、社外役員候補者等について議論、審議等を行いました。とりわけ、執行役員の業績連動型報酬および株式報酬の金額や評価指標について、3年ぶりに改定するにあたり現状やトレンド分析、改定後の数値、他社状況等について十分な議論を行いました。

## 社長後継者計画

人事・報酬委員会では、2024年度から社長後継者計画に踏み込んで議論を進めました。社長後継者選定までのロードマップを以下のように定め、既に進行しているステップ1の次世代経営人財育成に加え、ステップ2の現在の経営人財である執行役員・支店長については、年度の業績評価と

ともに、社長後継者候補としての適否の評価を行うことを検討しています。また、社長後継者候補を選出するための「あるべき社長像」と「評価基準」の議論を深めました。引き続き、ステップ3の社長後継者選定と育成について、人事・報酬委員会が関与しながら、議論してまいります。



## 取締役会の実効性評価

当社では「コーポレートガバナンス基本方針」にもとづき、毎年取締役の自己評価にもとづいた取締役会の実効性分析・評価を実施してきました。

2024年度(2024年4月~2025年3月)の取締役会実効性評価は、以下のとおり実施しました。

- 目的:** 取締役会全体の実効性の分析・評価および次年度の取り組みへの反映
- 実施時期:** 2025年4月~5月中旬
- 手法:** ①アンケート(取締役全6名、監査役全3名対象)、②社外取締役と社外監査役全員の個別ヒアリング、③第三者(弁護士)レビュー
- 結果報告:** 5月の取締役会にて実効性評価結果の報告と議論を実施

## ■アンケート内容

- |              |              |
|--------------|--------------|
| 1 取締役会の実効性全般 | 6 執行の監督      |
| 2 取締役会の構成    | 7 人事・報酬委員会   |
| 3 取締役会の運営・支援 | 8 前年度の課題への対応 |
| 4 取締役会の審議    | 8 前年度の課題への対応 |
| 5 役員の貢献      | 8 前年度の課題への対応 |

## ■アンケート結果(全体)

●達成度を5段階評価する質問全39項目のうち、35項目で平均が4点以上の高評価となりました。特に、「人事・報酬委員会」、「議事進行と建設的な議論」、「取締役会の貢献」の3項目は4.8点以上の高得点でした。一方、3点台は4項目で、3.3得点の「子会社の管理・監督」が昨年に続き低位となりました。

●前年と比べ、評価が上がったものは23項目、下がったものが11項目、同点が4項目でした。評価が上がった項目の主なものは、「議事進行と建設的な議論」、「人事・報酬委員会の評価」で0.8点アップ、一方下がった項目の主なものは「監査役(会)と取締役会の連携」、「内部統制システム」で0.5点ダウンでした。

## ■アンケート

### (前年度実効性評価結果による課題の評価と取り組み)

前年度の実効性評価結果にもとづき2024年度の取締役会運営上の課題として三つを設定し、取り組みを行いました。その主な取り組み内容とアンケート評価結果(得点)は以下のとおりです。

#### 1 経営戦略のコンセンサス形成・新中計の在り方検討:

##### 4.6ポイント

前述の取締役懇談会にて中長期戦略および中期経営計画につき、多様・柔軟でオープンな議論を年間通して15回にわたってタイムリーに行いました。

#### 2 取締役会付議案件の事後報告・レビューの仕組み改善:

##### 4.3ポイント

取締役会議事内容を執行役員と共有することによる事後報告の促進、および投資審査委員会によるレビューの仕組みを開始しました。

#### 3 社長後継者計画の議論の継続:

##### 4.3ポイント

次世代経営者育成計画を社長より定期的(年1回以上)に人事・報酬委員会に報告することを目標とし、2024年度は6月と2月の2回実施しました。

#### 4 取締役会運営方針の浸透・運営:

##### 4.4ポイント

前年度の実効性評価報告を踏まえて、取締役会が取り組むべき課題とその対応および年間の重点アジェンダ予定を含む取締役会運営方針を策定し、取締役会にて議長より報告しました。

## ■第三者レビュー

第三者評価として、当社が行ったアンケートとヒアリングの結果をコーポレート・ガバナンスに詳しい外部の弁護士に提示し、実効性評価の方法および評価結果から導かれる課題についてレビューをしていただきました。

取締役会実効性評価については以下の評価をいただきました。

●実効性評価の方法については、2023年度に引き続き、各取締役および各監査役に対して質問項目への評価および自

由記載による回答を求めるアンケートに加え、社外取締役および社外監査役に対してヒアリングを実施し、適切・有効な手法を採用している。また、忌憚のないコメントがなされている。

●評価ポイントとしては、次の項目が挙げられました。①新中計策定についての活発な議論がされた②子会社事業の状況につき、社外取締役への情報共有が強化された③人事・報酬委員会の運営レベルが高い④社外取締役と執行側とのコミュニケーションの機会が充実

●改善の余地としては、期中に取締役会実効性に関する議論を行うこと、中計策定議論を終えたので新たな重点アジェンダを定めその議論の十分度を評価することなどが挙げられました。

## ■結果総括

●2024年度の当社取締役会の構成は、取締役6名(社内3名、社外3名)監査役3名と少数構成となった中、実効性評価においては、取締役会全体の実効性が相当高く確保されているとの評価でありました。

●とりわけ、2024年度取り組み課題の一つめ、「経営戦略のコンセンサス形成・新中計の在り方検討」について、取締役懇談会・取締役会で活発かつ十分な議論が行われたことが高く評価されました。

●取り組み課題二つめ「取締役会付議案件の事後報告・レビューの仕組み改善」についても、その仕組みの改善が見られ、実際に複数案件の事後報告や投資案件のモニタリング報告が行われたことに対する評価が高い一方、今後さらに継続・発展させることを望む意見、子会社管理に係る議論や報告が不足しているとの意見が複数ありました。

●新中計の初年度となる2025年度以降は、中長期的な観点から、事業ポートフォリオマネジメント、人財戦略、子会社管理、政策保有株式、ガバナンス体制などについて議論する必要性が高いとの意見がありました。

## ■今後の課題

当社が持続的成長と中長期的な企業価値向上を実現するうえで、その監督を担う取締役会の実効性向上は、極めて重要であります。2025年度は新中計の初年度であり、取締役会としては中計進捗状況の検証とともに、中長期的視点に立ち、重要事項の意思決定と執行役員らによる業務執行の監督にあたり、企業価値の最大化につなげていかなければなりません。これらを踏まえ、以下三つの課題への対応が必要と結論付けました。

- 1 取締役会付議案件の事後報告・レビューの定着
- 2 子会社経営監督の充実
- 3 新中計の進捗監督と重点アジェンダの議論充実

## ■取締役会運営方針への反映

上記実効性評価結果を踏まえた三つの課題に対応することを、取締役会議長が認定する2025年度の取締役会運営方針に盛り込み、定時株主総会直後の取締役会において説明・周知いたしました。

## 取締役会サポート体制

プライム市場上場企業としてコーポレート・ガバナンスの充実が求められる中、取締役会の運営を支えるため、取締役会室が専任の室員により取締役会事務局業務を担い、取締役会の実効性向上に資する施策を主体的に推進しています。社外取締役に対しては、建築・土木の作業所見学会、技術研究発表会、支店経営総括会議やグループ

## 監査体制の充実

当社では監査役制度を採用しており、4名の監査役(うち社外監査役3名)は取締役会への出席や現業部門への往査などを通して、取締役の職務の執行状況の監査を行っています。また、代表取締役・会計監査人との定期的な経営情報の共有や各種会議への出席機会を設け、監査の実効性を確保しています。

なお、監査役の職務を補助する部門である監査役室の

## 内部統制の充実

当社は、会社法で定める業務の適正を確保するための体制について、「内部統制システム構築の基本方針」を取締役ににて決議し、その整備と適切な運用により経営基盤の強化に取り組んでいます。また、内部統制システムの運用状況を内部統制室にて取りまとめ、取締役会に報告しています。

グループ会社については、国内外それぞれの管理規程により、当社に対し事前承認を求めるべき事項または報告すべき事項を定め、経営上重要な事項については当社取締役会等において付議・報告がなされています。また、グループ

## 役員報酬

取締役および執行役員の報酬は、経営人財を確保・維持できる水準としたうえで、中長期的な業績向上や企業価値の増大、株主重視の経営意識を高めることを目的とした業績連動報酬を取り入れております。

2024年度には、人事・報酬委員会において5回にわたり、執行役員の報酬制度等について審議を行い、2025年度以降の役員報酬について、役員の責務や期待される役割等を踏まえ、報酬水準・構成割合を見直すとともに、年次賞与および株式報酬において適切なインセンティブを付与することを目的として評価指標等の一部改定を行うこととしまし

## ■報酬水準・構成割合

日本における同規模の上場企業との比較において、適切な水準に設定します。設定にあたっては、外部専門機関から提供される客観的な報酬データ等を参照します。

執行役員の報酬は、基本報酬、業績連動報酬(年次賞与)および株式報酬で構成し、役位に応じて、基本報酬:業

社の報告会への出席機会の提供、取締役会会議資料の事前配布・説明の機会を充実させ、タイムリーな情報提供を行っています。加えて、前述の取締役懇談会の計画的運営や、人事・報酬委員会の事務局業務も担っています。また、2025年度の新任の社外取締役候補者の選定の支援も行いました。

人事、組織変更については、あらかじめ監査役会または監査役会が指名する監査役の意見を求めることを規定しており、取締役および執行部門からの独立性を確保しています。(2024年度の人事・報酬委員会の出席状況、各取締役の取締役会出席状況、各監査役の監査役会出席状況の詳細は「役員紹介」p.91~92を参照)

会社管理を所管する戦略事業本部が日常的モニタリングを通じて支援、指導を徹底するとともに、定期的に会議を開催しグループ会社間の情報共有を図っています。

内部監査部門として監査室を設置し、定期的に社内各部門、グループ会社の業務状況の監査を実施しています。監査結果は社長、取締役会および監査役会に報告され、取締役会がその実効性を評価・監督しています。監査室は、会計監査人とも内部監査の在り方などについて定期的に意見交換を実施するなど、相互連携を図っています。

た。これを受け、役員報酬に係る方針も見直し、改定(2025年5月取締役会決議)しました。

役員報酬の基本的な考え方は以下のとおりです。

### 役員報酬の基本的な考え方

- 戸田建設グループ・グローバルビジョン「“喜び”を実現する企業グループ」のもと、様々なステークホルダーと向き合い、中長期的にわたる持続的成長に資する報酬制度とする。
- 会社全体の価値を最大化させるため、全体最適の視点を持ち、各事業の適切な成長を牽引する意欲を高める報酬体系とする。
- 透明性の高い決定プロセスを確保し、合理性を備えた報酬設計とする。

業績連動報酬:株式報酬=1:0.35~0.45:0.35~0.45程度(改定後の制度では、1:0.40~0.50:0.40~0.50程度)の割合とします。また、株式報酬の割合は、当該割合の3分の2を業績連動分、3分の1を非業績連動分とします。

報酬構成割合:代表取締役社長報酬の例(改定後)

基本報酬 (1.0) 50%	年次賞与 (0.50) 25%	株式報酬 (0.50) 25%
	業績連動 (0.33) 17%	非業績連動 (0.17) 8%

執行役員を兼務しない取締役の報酬は、基本報酬および株式報酬(非業績連動分のみ)で構成し、基本報酬:株式報酬を、社内取締役は1:0.55程度(改定後の制度でも1:0.55程度)、社外取締役は1:0.1程度(改定後の制度でも1:0.1程度)の割合とします。

(参考)役員別の報酬構成

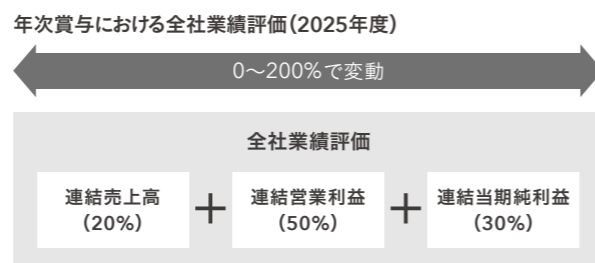
	基本報酬	年次報酬	株式報酬	
			業績連動	非業績連動
執行役員(取締役兼務者含む)	○	○	○	○
社外取締役	○	—	—	○
監査役	○	—	—	—

■基本報酬と年次賞与

基本報酬は役位に応じて設定し、毎月支給します。  
年次賞与は、業績連動報酬とし毎事業年度の業績向上にむけた意識を高めることを目的に支給します。業績評価期間は1年間とし、毎年一定の時期に支給します。業績評価は、代表取締役社長は全社業績評価のみとし、社長以外は全社業績評価(ウエイト70%)および個人業績評価(同30%)とします。

全社業績の評価指標は、2025年度より、連結売上高(ウエイト20%)、連結営業利益(ウエイト50%)および連結当期純利益(ウエイト30%)の三つとします。支給額は、これら

全社業績評価と個人業績評価(社長以外)の目標達成状況に応じて、役員別標準額の0~200%の範囲で変動します。



■株式報酬

株式報酬は、中期の業績向上にむけた意識を高めることを目的とした業績連動分と、長期的な企業価値向上にむけた意識を高めることを目的とした非業績連動分の2種類で構成します。

業績連動分は、毎年一定の時期にポイント(1ポイント=1株に相当)を付与し、ポイント付与から3年間の業績達成状況に応じて、3年後に株式を交付します。業績評価は全社業績評価およびESG評価とします。

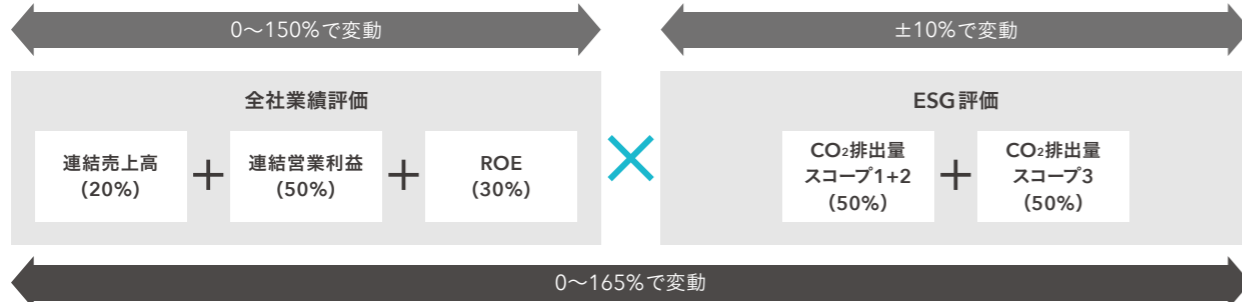
全社業績指標は、中期の事業計画において重視している連結営業利益(ウエイト50%)、ROE(同30%)、連結売上高(同20%)とします。ポイント付与時(各業績評価期間の開始時)に設定した目標値の達成状況に応じて、

交付株式数は0~150%(目標達成時の交付率を100%とした場合)の範囲で変動します。

ESG評価は、企業価値向上にむけたESG経営の実践において重視している、CO<sub>2</sub>排出量スコープ1+2(ウエイト50%)およびCO<sub>2</sub>排出量スコープ3(同50%)とします。ポイント付与時(各業績評価期間の開始時)に設定した目標値の達成状況に応じて、上記の全社業績により算出された交付株式数を±10%の範囲で変動させます。

非業績連動分は、毎年一定の時期にポイントを付与し、役員退任時に累積された付与ポイント分の株式が交付されます。

株式報酬(業績連動)における全社業績評価およびESG評価(2025年度)



コンプライアンスの徹底

■コンプライアンスの定義

当社グループでは「法令の遵守はもとより、企業理念と社会倫理にもとづき行動すること。また、このような行動を確実に遂行できるよう、規範・規程や体制などを整備していくこと。」と定義しています。

■コンプライアンス体制

当社グループのコンプライアンスの取り組みはコーポレート・ガバナンス体制およびコンプライアンス体制の中でマネジメントを実施しており、2015年にコンプライアンスを念頭に置いた業務遂行および監視体制を構築するとともに、啓蒙・教育の推進を図るため、本社に「企業倫理委員会」を改称した「本社コンプライアンス委員会」を、全支店に「支店コンプライアンス委員会」を設置し、本支店間の緊密な連携を取りつつ現在に至っています。

社長を委員長とする本社コンプライアンス委員会が主導し、「戸田建設グループ行動規範」をはじめとした関連規程の整備、報告・相談窓口(企業倫理ヘルプライン)の設置・運用を継続的に実施しています。

■戸田建設グループ行動規範

コンプライアンス経営を推進し、企業理念を実践していくために、グループ会社の従業員一人ひとりが日頃から心掛け、行動に反映すべき指針として「戸田建設グループ行動規範」を制定しています。本行動規範などを掲載した小冊子「戸田建設グループのコンプライアンス」をグループ全従業員に配布し、部門での研修などに活用しています。また、戸田建設グループの企業理念を携行できるサイズにまとめたコンプライアンス・カードを全従業員に配布し、企業理念の浸透と日常業務への反映を図っています。

■受注活動におけるコンプライアンス確認

当社グループでは、受注活動プロセスにおけるコンプライアンス違反を重要なリスク事象と捉えています。コンプライアンス事項の確認およびその可視化を図るため「コンプライアンス確認書」を制定し、個別営業案件単位で担当者が不正腐敗に関する事項をチェックし、支店コンプライアンス委員会事務局へ提出させることで、法令・社内規程を遵守しながら営業活動を実施する仕組みを取っています。

全従業員へのコンプライアンス教育、意識調査の実施

本社コンプライアンス担当部門では、コンプライアンス意識の向上や業務にかかわる法令などの知識の向上を目的とした各種教育を実施しています。2024年度は、全支店、グループ会社を対象とした対面研修、部門からの依頼による各種研修の中で、コンプライアンスに関する最近の課題、コンプライアンス体制について周知させました。

また、e-ラーニングシステムを活用し、全従業員を対象

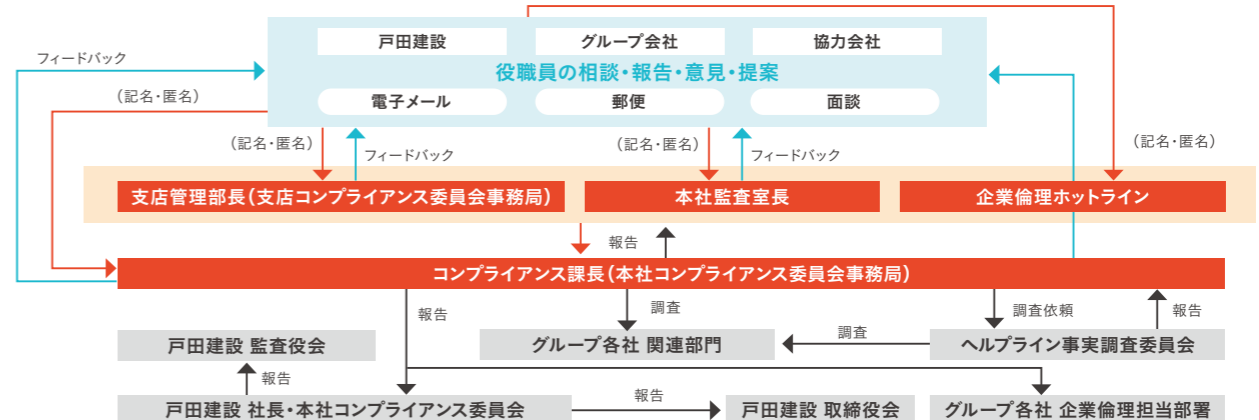
としたコンプライアンスに関する研修を年2回、新入社員には入社時に対面での研修を実施しています。加えて、コンプライアンスの諸施策・活動に関して、その効果を客観的に確認しさらなる改善を図るために国内グループ会社全社の従業員に対してコンプライアンス意識調査を実施することにより理解度を確認しました。

企業倫理ヘルプラインの仕組み

戸田建設グループ行動規範に違反、または違反の恐れがある行為を発見した際の報告・相談などの窓口として「企業倫理ヘルプライン」を設置し、社員などが活用することで問題の未然防止・早期解決を図っています。企業倫理ヘル

プラインでは、独禁法・贈収賄規制違反等の法令違反、社内外のルール違反や労務問題など幅広くコンプライアンス問題に対応します。利用対象者はグループ会社の従業員に加え、協力会社の方々も対象としています。

企業倫理ヘルプラインの仕組み



# “成長と対話”を促進する 取締役会

建設業界を取り巻く経営環境の厳しさが増す中、多様性のあるメンバーで、中長期視点に立った意思決定とステークホルダーとの対話促進を通じて戸田建設の持続的成長を支える取締役会、これをリードする取締役会議長がその想いを語ります。



取締役会議長  
代表取締役会長

今井 雅則

## 持続的成長のために～ビジョンの共有～

企業が持続的な成長を遂げていくためには、明確なビジョンを掲げ、社員一人ひとりがそのビジョンを共有し、日々実践していくことが不可欠です。企業経営において、収益や規模の拡大と同様に最も大切なことは、時代や社会の要請に応えながら、自社の独自性を高め続けることです。

私が社長兼取締役会議長となった2013年以降、当社は自らの存在意義、使命、そしてつべき価値観や技術力を徹底的に見つめ直してまいりました。そして2015年、「“喜び”を実現する企業グループ」というビジョンを策定しました。このビジョンには、当社が創業以来大切にしてきた誠実さ、挑戦心、そしてものづくりを通じて社会の発展に寄与したいという想いが込められています。

企業を取り巻く環境が大きく変化する中でも、こうした揺るぎない軸をもつことが、他社との差別化を生み、当社グループのさらなる持続的成長につながると確信しております。同時に、当社が有する高度な技術力や現場力、そして人材の多様性は、実効的な競争力の源泉です。今後も、ビジョン

が示す方向に向けて、意思決定から現場の実践まで一貫した行動を継続し、すべてのステークホルダーの期待に応え、社会に必要とされ続ける企業であることを目指してまいります。

この枠組みにおける取締役会の位置付けは、一言で言えば当社の“成長と対話”を促進するものだと私は考えます。

## 当社を取り巻く環境と取締役会の役割

当社を取り巻く環境は年々複雑化し、まさにVUCA—変動性・不確実性・複雑性・曖昧性の高い時代に突入しています。昨今の経済動向や地政学的リスク、サプライチェーンの変化、そして建設業界における労働力不足やカーボンニュートラルといった重要な社会要請も、企業経営に大きな影響を及ぼしています。加えて、日本の上場企業をめぐっては、産業政策もあって制定されたコーポレートガバナンス・コードを背景に、投資家や株主からの説明責任や企業価値向上にむけた厳しい要請が一段と強まっています。

このような厳しい環境下、当社の取締役会には経営の監督機能強化とステークホルダーとの対話力が求められて

います。社外取締役をはじめとした多様な知見を有するメンバーを揃えることで、ガバナンス体制の充実を図ってまいりました。特に2022年以降、社外取締役比率を半数以上に高め、経営監督と戦略的提言の両翼を確立しています。これにより社外・社内双方の視点をバランスよく取り入れ、短期的な成果にとらわれず、中長期的な企業価値創出を重視した意思決定を可能としています。

当社のステークホルダーに目を向けると、社員やその家族にとどまらず、お客さま、協力会社、株主・投資家、そして地域社会といったすべてのステークホルダーの皆さまにとって、当社の持続的な成長こそが真の利益につながると考えています。集合体である会社は、目先の利益のみにとらわれることなく、なおさら長い時間軸で経営を考えることが不可欠です。来年・再来年といった短期的な成果だけでなく、10年後、さらにその先の未来を見据え、長期的な視点をもって行動する責務を負っています。一方で、社会やマーケット環境は刻々と変化するため、その動向や帰趨を見極めつつ適時適切にかつ緻密な軌道修正を行うことが必要です。

取締役会メンバーはビジョンをしっかりと共有したうえで、社内外を俯瞰し、知見・常識のアップデート、そして実践的なガバナンスを通じて、企業とステークホルダーの皆さまの未来を骨太に導いていかねばなりません。

## 取締役会のスキルマトリックス

私は取締役会議長として、多様なバックグラウンドをもつ取締役・監査役の知見が活発に交差することこそ、持続的成長やリスク耐性を生み出す原動力であると考えております。実際に2024年度の当社取締役会は取締役6名、監査役3名の全9名体制で、その内3名は社外取締役として、外部視点から経営判断を厳しく監督しつつ、建設業界以外の分野で培った専門性を活かして投資判断や事業変革、リスク管理、サステナビリティ経営推進にも一層の深みを与えています。とりわけ新しい中期経営計画(以下、中計)の策定にあたっては、1年をかけて丁寧に議論を重ねる中で実現しました。具体的には、毎回正規の取締役会終了後に取締役懇談会を持ち、上期には、各事業や機能ごとの2030年、40年の将来の姿を見据えた長期経営戦略を、下期は現中計の振り返りと新中計の案について執行側と取締役会メンバーで充実した活発な意見交換を全15回にわたって行いました。最終的な新しい中計の案についても取締役会で2回審議してブラッシュアップしました。

そして今年、「未来ビジョンCX150」のフェーズ2となる新しい「中期経営計画2027」がスタートしました。これを機にこの新中計に照らして取締役会が備えるべきスキルは何かを改めて整理し、「企業経営」「DX」「グローバルビジネス」のスキルの強化が必要であると確認しました。

2025年度は、DXにも強い建設機械のグローバル企業である小松製作所にて代表取締役として企業経営の豊富な経験を、またCMOや幅広い海外駐在の経験により

グローバルビジネスの高度な知見を有する水原潔氏を新たに独立社外取締役として迎え、取締役会としてのスキルマトリックス<sup>※1</sup>のバランスもさらに厚みを増したと考えています。

※1 取締役会全体のスキルマトリックスはp.91参照。

## 取締役会と執行陣の関係

当社の取締役会において社内取締役は、私と社長およびコーポレート機能を管掌する副社長の3名のみです。現在私は、非執行の取締役ですので、重要な業務執行の案件の説明や報告は、社長かその副社長のほか、担当の執行役員や部門長が出席して行っています。特に、建築、土木、戦略事業の本部長である副社長は頻繁に取締役会や取締役懇談会に出席して、当社経営における各案件の位置付けや重要度を意識した説明を行っています。取締役会と執行役員を中心とする執行陣は、決して対立や上下の関係ではなく、経営の両輪であると私は考えます。取締役会は、中長期の経営戦略など大きな方向性を示すとともに、重要な業務の決定を執行陣とともにを行い、執行役員に委ねた業務の執行状況の報告を受けて実効性の高い監督を行うのが責務であります。現実的には、議論が白熱し対立関係の様相を呈することも時にはありますが、社外取締役を中心とする株主視点での問題提起を含む率直な意見や議論を通じて、また取締役懇談会やそのほかの会議体での対話を通じて双方の役割・関係が適切なかたちに向かっていることを実感しています。

## さらなる取締役会実効性向上に向けて

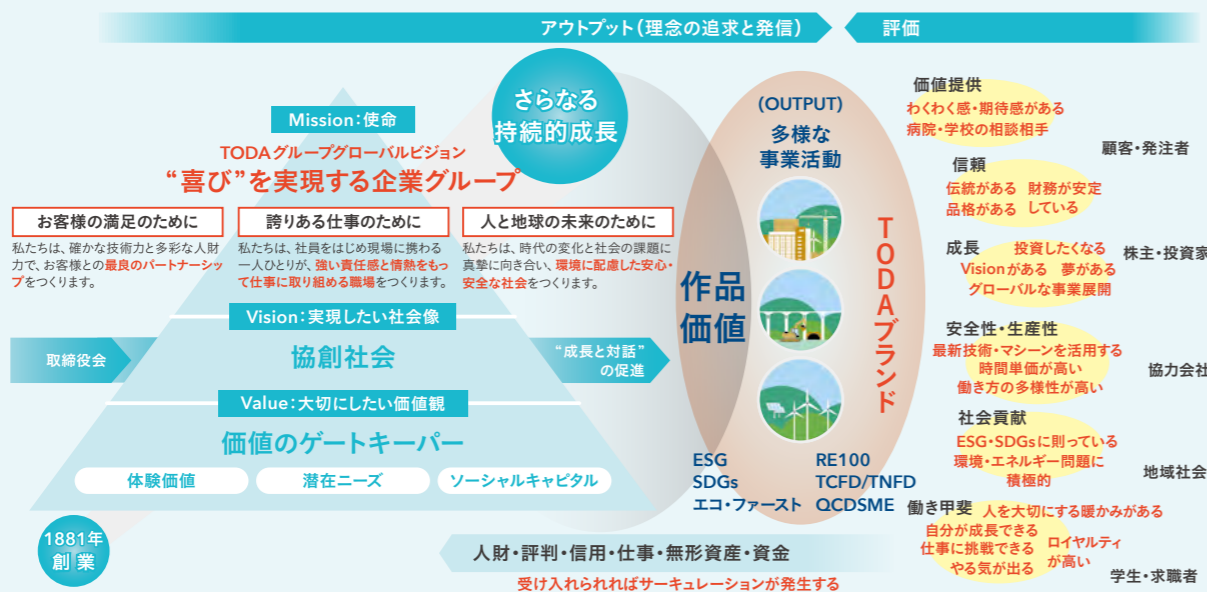
当社の取締役会は、2014年以降積極的に社外取締役の起用を進め、経営の透明性と説明責任の徹底という点で、大きな進化を遂げてきました。特に活発な意見交換や相互に忌憚ない指摘が、企業風土とガバナンスの深化につながっていると実感しております。

さらに当社では毎年、取締役会実効性評価<sup>※2</sup>のPDCA (Plan-Do-Check-Action) サイクルを確実に回し、その実効性の向上に努めています。評価では単なる形骸化を避け、評価結果から取締役会の課題を抽出し、改善策立案、実行、そしてその検証を繰り返しています。

※2 取締役会実効性評価についてはp.80、81参照。

近年、日本経済の活性化を目指して、上場企業に対し「資本コストや株価を意識した経営」が求められていることを、真摯に受け止めております。当社取締役会は、企業価値の持続的拡大を重要課題と位置付け、企業業績の向上と株主還元を持続的発展に努めながら長期的な成長戦略を推進すべく、堅実かつバランスの取れた意思決定と経営監督を今後も心掛けてまいります。

取締役会がこうして事業活動の活性化を後押しし、当社グループが持続的成長を遂げることこそが、すべてのステークホルダーの皆さまに“喜び”をもたらす、まさにグローバルビジョンの実践につながると私は確信しております。





社外取締役  
室井 雅博

社外取締役  
荒金 久美

社外取締役  
伊丹 俊彦

社外取締役鼎談

## 真摯な対話が生む企業価値 社外取締役が語る戦略的成長とガバナンス

社外取締役3名が中期経営計画2027の策定プロセスとガバナンスの進化について意見を交わしました。高い財務目標に加え、SECC、洋上風力発電など「TODAらしさ」の光る革新的プロジェクトを通じて、ステークホルダーとの対話を重視するこれからのTODAグループの姿を語り合いました。

### 「中期経営計画2027」の策定プロセスを高く評価

**伊丹** このたび「中期経営計画2027(以下、中計)」を作成しました。中計は、「未来ビジョンCX150」の実現にむけたフェーズ2で、「価値の再構築」という位置付けとなっています。今後の不確実な経営環境に向け、確固たる強みを見極め展開し、競争優位に資するTODAグループ独自の突出価値を創造することを打ち出しています。中計の策定には各本部・各部署の方々が参加し、総合知を発揮して作られたもので、非常に意義ある内容となっていると思います。ROE 10.0%以上、DOE 3.5%以上、総還元性向70.0%以上、D/Eレシオ0.8倍以下など高い目標を掲げており、経営陣を筆頭に全社員の強いコミットメントを感じます。その想いが、必ずや好ましい成果を上げてくれると期待しています。

**荒金** 昨今、日本企業でも「中計自体必要ない」という風潮もありますが、私は全社員が一つの目標に向かうための

大きな柱として中計は価値があると思いますし、策定プロセスも含めて大事だと思っています。トップダウンで作る中計、あるいは各部門からの数値目標をただ積み上げてボトムアップで作られる中計もあるかもしれませんが、本中計はそのどちらでもありません。まずは、中長期的な経営戦略を社員向けにまとめた「戦略ブック」を展開し、全社員が大きな目標に向かっていかに自分事として取り組むかを議論しながら3か年の中計を策定するプロセスを踏んでいます。社外取締役である私たちもそれらを共有し、納得できるかたちで策定できました。

**室井** 独立社外取締役は執行側とは独立した立場で企業を監視・監督する役割を担っていますから、株主、お客さま、社員、取引先、地域社会といったステークホルダーの方々の視点をもつことが非常に重要だと考えています。本中計を策定する過程においても、「資本市場や株主からはこういう意見もあるが、それを踏まえたらもっと高い目標が必要ではないか」という厳しい指摘を何度もしました。

執行側もステークホルダーから何を期待されているかを深く理解し、背伸びをしなければ達成できない高い目標を自発的に掲げ、それを私どもが承認するというプロセスを経たのがとても健全でよかったと思います。

**荒金** 2024年度は上期に9回、下期に6回、計15回ほど取締役懇談会を開催しこの経営戦略・中計の議論を実施しました。取締役懇談会は正規の取締役会とは違い、決議のための賛否を問わない自由な議論の場です。おそらく執行側は取締役懇談会に提出するために戦略会議を何度も重ねたはずなので、それも含めてかなり質の高い策定プロセスになっていると思います。

**室井** 執行側には「これはどうしても実現したい」という強い想いがあり、その中には社外取締役から見ると当初は理解しにくい部分もありましたが、対話を重ねていくうちに、「社風やカルチャーからすると重要だ」と納得することができました。

**伊丹** 私も戦略ブックを通じて中長期的に取り組むべき課題を抽出し、TODAグループのあるべき姿を議論し、この3年間に達成すべき目標は何なのかを明確にしていく過程を踏むことで、今までにない新しいかたちを構築できたと高く評価しています。今後もこうした議論を重ねていき、現在の目標に変更点はないかを常に検討しながら進んで行く姿勢が重要だと思います。

**室井** 本中計では数字の部分だけでなく、洋上風力発電、SECC(スマート・エネルギー・コンプレックス・シティ)、アグリサイエンスバレー常総など、夢の部分がたくさんあります。もし、これらのプロジェクトが成功し、地域社会の人たちに愛される空間を日本中の各所に創出していくことができれば、とてもTODAグループらしい差別化戦略となりますし、まさに総合知の発揮となると思います。

### 厳しい議論が飛び交う取締役会 取締役懇談会の場も活用

**荒金** 取締役会は提出された案件について審議・決議する役割がありますので、別に設けられた取締役懇談会の位置付けが2024年度は特に大きかったと思います。懇談会と聞くと、楽しく親しげに会話しているイメージを抱くかもしれませんが、実際には当社のバリューを高めるために必要なことを活発にディスカッションしています。2024年度は中計を題材にして私たち社外取締役も様々な意見を述べましたが、それを執行側が真摯に検討し、本中計に反映していただきました。社外取締役の関与の仕方も含めて、

非常によい機会であったと思っています。

**伊丹** 私も取締役会だけでは時間が足りないと感じていたので、中計の策定に関し取締役懇談会の貢献度は高いと思います。本部長や執行役員も参加して充実した議論をしており、かなり濃厚な時間を過ごした思いです。実は、取締役懇談会の後3名の社外取締役は部屋に戻った際に、「今日はこうだったね。今度はこういうのも必要かな」と話をしたりしており、それがその後の取締役会や取締役懇談会の発言に結びついたりもしています。

**荒金** 室井取締役は他社でのご経験も豊富ですが、その辺りはいかがでしょうか？

**室井** 当社は監査役会設置会社ですから、法定上も取締役会に審議すべき決議事項があります。ただし本質的には大きなビジョン、中長期的な戦略、次の目標、資本効率を考慮した事業ポートフォリオなどを議論するのが取締役会の役割であり目的です。過去の日本には細かい話が多すぎて大きな話をするひまがない取締役会が多かったのかもしれませんが、近年プライム市場全体が大事なことに時間を割いて徹底的に議論をするという正常な方向に進んでいると思いますし、TODAグループはその先端を走っていると感じています。それにしても我々3名は、あまり付度をせずに発言をするので、執行側は大変なのではないでしょうか。

**伊丹** あくまでも心理的安全性が十分に確保されたうえで、真に自由闊達な議論をさせていただいているということだと思います。

**荒金** 当社では、2024年度あたりから投資審査の仕組みも刷新されて、投資案件の議論も活発になってきました。

**伊丹** そうした問題意識から、2024年に、投資案件のリスク評価やモニタリング機能を強化する目的で「投資審査委員会」が設置されましたね。過去40件以上にも及ぶ投資案件の事後評価が実施されているので、投資審査委員会の果たす役割に私も大きな期待を寄せています。

## ステークホルダーへ向けて TODAグループが目指す「夢」をもっと“熱く”伝えていこう

——室井 雅博



### PROFILE

**室井 雅博** (株)野村総合研究所にてシステム開発・技術開発・事業開発に従事し、2000年同社取締役として新事業ソリューション部門を担当。2013年以降は、代表取締役副社長として本社機構、リスク管理等を担当し、2015年より取締役副会長として取締役会議長を歴任。以降、複数の会社の独立社外役員に就任している。2022年6月に当社社外取締役に就任し、豊富な経営経験とIT分野の知見も活かし、独立取締役として客観的な立場から取締役会の活発な審議に貢献している。

2000年6月 (株)野村総合研究所 取締役  
2013年6月 同社代表取締役副社長 コーポレート管理  
2015年6月 同社取締役副会長 取締役会議長  
2016年6月 (株)RYODEN 社外取締役  
2017年6月 (株)丸井グループ 社外取締役  
2018年6月 農林中央金庫 監事(現任)  
2022年6月 当社取締役(現任)

**室井** 取締役会では投資案件について毎回、ROIC、IRR、NOI利回り向上について、かなり厳しく議論をしています。「戦略的にはこれを絶対に実現するんだ」という信念をもって進めるのも大切なことです。投資の規律が厳しくなり、執行側からの起案もハードルがやや高くなっていますが、それを乗り越えて夢のある投資を提案していただけたら嬉しいと思います。

### 株主と機関投資家とのより建設的なエンゲージメント

**荒金** 当社は、2022年度、23年度と株主総会において機関投資家の株主から株主提案を受け、その内容について取締役会で慎重に議論し、会社側の意見を表明しました。実はそれ以前から機関投資家との建設的な対話の促進に努めています。私自身も2年前に海外の機関投資家と面談しましたが、実は初めての経験で、そもそも会社とは誰のものなのか、株価はどうすべきなのか、株主や投資家は会社の運営をどのように見ているのかなどを、改めて深く考える貴重な機会となりました。

**伊丹** 株主や投資家の方々のご意見は、大変ありがたく受け止めています。そういう意見が出てきた背景やご指摘をしっかりと受け止めて議論し、その結論を公表し、ご理解をいただくことが大切だと思います。受け入れるべきご意見は謙虚に受け入れ、受け入れられないご意見についてはきちんと説明をしてご理解を得る。そういうプロセスを丁寧に踏んでいくことが重要なのではないのでしょうか。

**荒金** 多くの会社は、過去の結果とその延長線上にある短期的な目標だけを公開して株主や投資家とコミュニケーションを図ろうとしがちですが、市場から求められているのは好調な業績の公表や都合のよい株主提案を受け入れることではなく、真摯な対話です。当社が何を考え、何を大事にし、どこを目指しているのか。株主や投資家と私たちの考えのどこにギャップがあるのか。そのギャップを埋めるためにどんな努力をしていくのか。そういう対話が求めら

れていることを痛感しています。  
**室井** ここ2〜3年、決算説明会、国内外の機関投資家との面談、証券アナリストとの決算ミーティングなどのIR活動で得られた意見は取締役会にフィードバックされ、社外取締役も含めてオープンな議論がなされるようになりました。また、海外投資家等にとって必要と考えられる情報については、積極的に英文で開示を進めています。

**伊丹** コーポレートガバナンスコードでも株主との対話は経営の適正な基盤強化および持続的な成長のための取り組みとして有効だとされています。これからの時代、すべてのステークホルダーと丁寧な対話を通じて互いの理解を深めていくことが重要だと考えています。

**荒金** 当社は以前から従業員や取引先の声には耳を傾けていたと思います。それに比べると株主や投資家への意識が少し低かったようなので、最近はその意識が高まってきた印象です。

**伊丹** 2025年度は社外取締役が4名に増え、再び取締役会の過半数となりました。配当や総還元性向の考え方も明確になり、政策保有株式の縮減方針についても前進しました。政策保有株の縮減についても、相当踏み込んだ議論が取締役会でなされたと感じています。体制が強化されたことで、外部目線を取り入れたより一層深い議論ができるものと期待しています。

**荒金** 資本効率に関して社外取締役からの厳しい指摘を受け、株価やROEに対してコミットメントする機運が高まったのではないのでしょうか。

**伊丹** たしかに、資本コストに対する意識は相当高まったと思います。

### 実効性の高い人事・報酬委員会の活動

**荒金** 私たち社外取締役は、人事・報酬委員を務めていますが、当社の人事・報酬委員会は、サクセッションプランなど役職者人事に関するパーツと、執行役員のインセンティブ制度など報酬に関するパーツに分かれています。3年前には年功序列型であった役員の報酬体系を、会社の業績やパフォーマンスに応じた報酬体系へと改定しました。2024年度は執行役員の報酬体系と評価指標を見直しましたが、執行側にも同意していただき、やり甲斐につながる改定となったと感じています。長期ビジョンと自分たちがやることにつながって、それぞれの役割につき腹落ちしたのではないのでしょうか。

## 中期経営計画は策定プロセスにも価値があり、従業員が一つの目標に向かうための“柱”

——荒金久美

### PROFILE

**荒金 久美** (株)小林コーセー(現:(株)コーセー)にて研究開発、商品開発、品質保証の責任者を歴任し、2011年以降同社取締役および常勤監査役として経営の執行・監督に携わる。2020年6月より当社社外取締役に就任し、薬学博士としての専門性と企業経営に関する豊富な経験と見識を活かし、独立取締役として客観的な立場からの意思決定と業務執行の監督にあたっている。

2006年3月 (株)コーセー 執行役員  
マーケティング本部副本部長兼商品開発部長  
2010年3月 同社研究所長  
2011年6月 同社取締役(品質保証部・お客様相談室・購買部・商品デザイン部担当)  
2017年6月 同社常勤監査役  
2020年3月 カゴメ(株) 社外取締役(現任)  
2020年6月 当社取締役(現任)  
2021年3月 (株)クボタ 社外取締役(現任)

### 当社にとっての経営課題は

**伊丹** 社外取締役の目から見た当社の経営課題についてですが、私は人財の確保と育成だと思います。どうやって人財を確保するのか、人財不足を機械化や新技術などでどのようにカバーしていくのか、サクセッションプランや次世代育成プログラムをさらに充実させて、人財という経営課題に横串を刺して解決していくことが必要だと考えています。

**荒金** 本中計においても祖業である建築と土木という建設事業にも投資をして成長していく戦略に変わりはありませんが、今後は建築と土木の在り方自体が変わってくると思います。業界の特性上、いわゆる請負業という仕事のやり方が根付いているという話を伺ったことがありますが、将来を見据えてどういう技術が求められるか、新たな事業領域はどこなのかといったことを考えられる人財が必要不可欠です。本中計でも「突出価値で未来を拓く」と謳っていますが、それを支える発想力や技術力を持った人財を育成し、それらが根付くような風土を醸成していくことが大事です。

**伊丹** 国内海外ともに子会社も多くなってきたため、子会社管理にもしっかりと目配りしていく必要があり、これも経営課題として挙げられると思います。

**室井** あえて経営課題を一つに絞るとしたら、IRとPR(広報)です。最近当社のIRやPRは急速に力をつけてきており、統合報告書アワードの優秀賞を受賞するところまで成長しました。決算発表や中計の資料なども、かなりわかりやすくなってきています。しかし、当社は非常に実直で真面目な人たちの集まりです。それ故に夢の部分を膨らませて語るのがあまり得意ではないと申すか、やや控えめなのではないかと感じており、もったいない部分でもあります。今後ますますIRとPRの腕を磨いて、株主や投資家、社会一般をはじめとしたステークホルダーの皆さんに、TODAグループの企業価値創造ストーリーを深くご理解いただけるように努力していったらいいと思っています。

**室井** 当社の人事・報酬委員会は任意に設置しているものですが、会社法上の指名委員会等設置会社における指名委員会および報酬委員会に近い機能を果たしています。執行役員の報酬は固定報酬、STI、LTIのミックスですが、直近ではKPIにサステナビリティの要素やROEなどの資本効率の要素を加えてLTIの割合を増やしました。

**伊丹** 執行役員の人事についてもその資質などのコンピテンシーをオープンに議論するなど、透明性と実効性の高いものになっていると思います。

**荒金** 人事・報酬委員会はやり方によって形式的なものになってしまっていますが、当社は大事なことを議論する本質的なものとなっています。特に社長をはじめとした経営者のサクセッションプランの議論にはかなり注力していますね。

**室井** 執行役員全員に対する360度評価および11項目のコンピテンシー評価を踏まえた行動評価まであって、私も驚きました。なおかつ今期の成果という定量的・定性的な評価もあり、年次のインセンティブを総合的に判断して決めています。サクセッションプランは社長だけでなく、執行役員も含めて大人数を対象にした「次世代経営人財育成プログラム」にも取り組んでいます。こんなに若い年次からきめ細かく実施している会社はあまりないでしょう。さらに、当社は国内に12支店あり、各支店長は売上管理と人財育成だけでなく、顧客や地域社会との連携にまで責任を持っています。役職上は支店長かもしれませんが、まるで社長のような役割を担うことで、経営者育成が日々なされているといえます。毎年6月頃に開催される支店経営統括会議には、私たち社外取締役も出席していますが、1支店につき2時間ずつ経営状況の報告と議論をしていることも大変有意義だと思います。

**荒金** この会議への参加は、支店ごとの特徴や支店長の人となりを理解するうえですぐ役立つと思います。

**伊丹** 子会社についても、国内はグループ会社戦略会議、海外は現地法人報告会をそれぞれ1回開催していますが、2024年度からそこにも社外取締役が参加するようになり、子会社の経営状況を理解する助けとなっています。

## 高い目標達成のために、各部署の集合知を結集し邁進する全社的な強いコミットを感じます

——伊丹俊彦

### PROFILE

**伊丹 俊彦** 東京地方検察庁検事正、最高検察庁次長検事、大阪高等検察庁検事長などの要職を歴任後、弁護士としてコーポレートガバナンス、企業の危機管理およびコンプライアンスに携わり、豊富な経験と高度な専門的知見を有する。2018年6月に当社社外取締役に就任後は、これら経験と知見を活かし、独立取締役として客観的な立場からの意思決定と業務執行の監督にあたっている。2024年6月より人事・報酬委員会の委員長を務め、委員会運営において中心的な役割を担っている。

1980年4月 東京地方検察庁検事任官  
2012年7月 東京地方検察庁検事正  
2014年7月 最高検察庁次長検事  
2015年12月 大阪高等検察庁検事長  
2016年11月 弁護士登録  
長島・大野・常松法律事務所 顧問  
2018年6月 当社取締役(現任)  
2020年6月 (株)JPホールディングス社外取締役監査等委員(現任)  
2025年9月 WIN法律事務所(現任)

# ステークホルダーとのコミュニケーション

気候変動をはじめ、社会が直面する課題はますます難しくなっています。様々な課題解決に事業を通じて貢献することで、当社グループは従業員一人ひとりが社会やステークホルダーからの期待や要請をしっかりと理解し、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に努めていきます。

ステークホルダー	考え方	主な活動や対話の機会	課題/説明
 <p>お客さま</p>	お客さまの想いに応える建物を提供するためコミュニケーションを大切にし、お客さまの視点で考え、お客さまの声に添えています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>作業所活動</li> <li>営業活動</li> <li>統合報告書/オフィシャルサイト</li> <li>「お客様センター」受付・対応</li> <li>お客さま満足度調査(2022年度実施)</li> <li>ミュージアム「TODA CREATIVE LAB “TODAtte?(トダッテ)”」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまの想いに応える建物の提供</li> <li>タイムリーな情報、公平な情報開示</li> </ul>
 <p>株主・投資家</p>	企業情報の公正・公平な開示をはじめ、透明性の高い経営とコミュニケーションを重視し、責任説明を果たし、株主・投資家の皆さまの期待に応えています。	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主総会</li> <li>統合報告書/オフィシャルサイト</li> <li>決算説明会</li> <li>個別ミーティング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>毎年6月に実施/業績に応じた利益還元</li> <li>タイムリーな情報、公平な情報開示</li> <li>積極的IR、PRの推進</li> </ul>
 <p>従業員</p>	従業員一人ひとりのもつ資質や個性を尊重し、能力向上に努め、相手の個性を尊重し、お互いに配慮した働き甲斐のある職場環境をつくっていきます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内報/オフィシャルサイト</li> <li>労使協議</li> <li>研修、セミナーの実施</li> <li>従業員エンゲージメント調査(2024年度実施)</li> <li>ロイヤリティの醸成</li> <li>質の高いコンプライアンスの共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>働き甲斐のある職場環境</li> <li>能力開発・適正配置</li> <li>各種制度の改善・充実</li> </ul>
 <p>サプライヤー</p>	誠実な対応、法令遵守、公正・公平な取引を通じて、取引先との信頼関係を構築するとともに、社会的責任を果たしていきます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>全国連合利友会</li> <li>パートナーシップ委員会</li> <li>取引先満足度調査(2023年度実施)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公正な取引関係・共創関係</li> <li>若手技能者育成</li> <li>生産性向上</li> <li>後継者、担い手不足</li> </ul>
 <p>地域社会・外部団体</p>	事業活動を通じて地域社会の発展、豊かな地域社会創造に貢献します。建設産業にとどまらず、NPO・NGOなどとのパートナーシップによって環境への取り組みを推進していきます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>作業所活動(エコシステム)</li> <li>社会貢献活動</li> <li>現場見学会、現場説明会</li> <li>企業訪問受け入れ</li> <li>NPO・NGOとの協働活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域のイベント、ボランティア活動への参加</li> <li>情報発信</li> <li>関係官庁・自治体との協働</li> </ul>

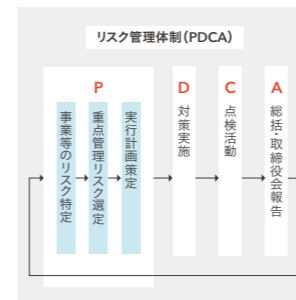
# リスクマネジメント

当社グループでは、業務の安全性と効率性を高めるために、事業に関連する社内外のリスクを適切に抽出・評価し、リスク管理を行う体制を取っています。大規模自然災害や感染症パンデミックに対応したBCP(事業継続計画)の整備・運用、気候変動リスクマネジメント体制の整備など今後も適切なリスクマネジメントを継続的に実施していきます。

## リスクマネジメント体制

### リスク管理体制

社長を最高責任者とし、当社グループのリスク管理にかかわる組織体制の整備を行っています。全社各部門において経営目標の達成と事業活動に重大な影響を及ぼすリスクを把握し、リスク低減策を策定、実行し、万が一リスクが顕在化した場合の被害・損害を小さくするために必要な備えを部門横断的にとることとしています。当社全体の視点で特定した「事業等のリスク」と、各部門のリスク管理活動により抽出したリスクの両面から「重点管理リスク」を統轄部ごとに選定して業務実施部門に展開します。リスク点検



活動報告、内部監査を踏まえた総括報告は定期的に取り締り、継続してPDCAサイクルを回しています。

### 事業等のリスク

経営に重要な影響を及ぼす可能性のある「事業等のリスク」は、当社全体の視点で抽出し、「発生頻度」と「影響度」を掛け合わせた値を「リスク評価」として重要度を認識

します。「事業等のリスク」は経営者層による検討を経て承認され、会社として積極的に管理すべきと特定したリスクを組織全体で共有し対策を推進しています。今年度は、最もリスク評価の高い「事業等のリスク」として、建設物価の高騰、地政学的リスク、大規模自然災害、人材不足などを挙げ、適切なリスク管理を実施していきます。

### 危機管理

当社が抱えるリスクの管理、また危機発生時の対応が迅速・適切に行われるよう、「危機管理基本マニュアル」を作成し、関係者に周知させています。緊急時の各部門の役割、事前準備、連絡体制ならびに対応フローなどを明確にし、被害を最小限に食い止めるよう備えるとともに、役職員の危機管理意識の向上を図っています。

### 2025年度 事業等のリスク抜粋

具体的なリスク	発生頻度	影響度	リスク評価	対応策等
建設資材仕入価格の高騰・労務状況の悪化によるコスト増	4	4	16	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要資材の市場価格調査、労務状況の常時確認</li> <li>統括部門と調達部門の緊密な連携による物価情報の迅速なフィードバック</li> <li>工事請負契約でのスライド条項の締結とその制度にもう請求の実施</li> <li>政治経済情勢を多角的な情報源から収集し、必要に応じて対策を検討</li> </ul>
地政学的リスクの高まりと顕在化	4	4	16	<ul style="list-style-type: none"> <li>地政学的にリスクによるサプライチェーンの混乱が発生する可能性を全社的に共有し、国内外の社会・経済情勢を注視</li> </ul>
大規模自然災害の発生・感染症の拡大	4	4	16	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業継続計画にもとづく災害訓練等の実施</li> <li>災害対策基本マニュアルおよび感染症基本マニュアルの整備</li> </ul>
人権への負の影響・人材不足	4	4	16	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループの人権方針にもとづく人権デュー・ディリジェンスの実施</li> <li>救済メカニズムの整備の改善</li> <li>働き甲斐のある職場づくりとエンゲージメント向上</li> <li>新卒採用の計画達成とリファラル等を活用した能力あるキャリア採用</li> </ul>

## BCP(事業継続計画)への取り組み

### 基本的な考え方

現代社会では不確実性が増しており、地震、洪水、火山の噴火などの自然災害だけでなく、感染症の世界的拡大など、社会に甚大な影響を及ぼす災害がいつ発生しても不思議ではありません。自社の事業への影響を最小限に抑え、事業を継続し、社会インフラの復旧を支援するために、事業継続計画を策定しています。毎年の訓練を通じて、災害対応力の実効性を検証し、改善を図り、従業員一人ひとりが自律して対応できるよう育成しています。

- 人命を最優先に対応する
- 施工中作業所の安全確保・2次災害防止、お客さま施設の復旧を支援する
- 社会インフラの復旧を支援する
- 地域住民の支援と地域共助に貢献する

### リスクの特定と被災想定

本社機能が停止する恐れがある、首都直下型地震等の大規模地震やそのほかの自然災害(大規模風水害、火山

噴火など)、火災等による設備事故、テロ等の大規模な人災、世界的な感染症の発生など社会活動に大きな影響を及ぼすリスクを想定しています。

### 具体的な取り組み事項

#### 全社一斉総合災害訓練の継続実施

20回目となる2024年度の訓練では、過去の災害において発生確率の高い平日深夜23時に各地で想定される最大震度の大規模地震と、そ



の後に津波も発生した過酷事象で起こり得る状況を想定した訓練を実施しました。役員を対象とした災害対策統括本部訓練では、首都直下地震発生時と、富士山噴火警戒時の対応について、起こり得る被害を検証しながら、対策統括本部としての意思決定プロセスの検証・強化を図りました。今後も定期的に訓練を実施し、事業継続能力の維持・改善を図っていきます。