

コーポレート・ガバナンス

● コーポレート・ガバナンスに対する方針・考え方

当社グループは、グループ理念「信頼を未来へ」のもと、持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向け、経営の健全性・透明性を確保しつつ効率性を高めることを主眼として、最適なコーポレート・ガバナンスの構築に努めています。また、当社グループの事業内容などについて株主をはじめとするステークホルダーの皆様に的確に理解していただけるよう、積極的かつ適切な情報開示を行っています。

当社グループは「ガバナンスの高度化」を長期ビジョンの達成に向けて取り組むべきマテリアリティの一つとして特定しており、その実現のためにガバナンスに関する体制の更なる強化など、収益性・客観性向上をもたらす施策を推進しています。

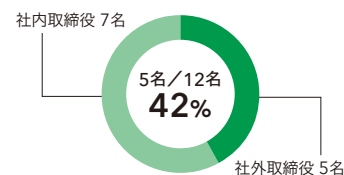
● コーポレート・ガバナンス体制 (2026年3月26日現在)

当社は、組織形態として監査役会設置会社方式を採用し、取締役会および監査役会を設けるとともに、取締役会の諮問機関として、指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しています。また、執行役員制度の導入により、経営と業務執行の機能分担を明確にしています。さらに、社外取締役や社外監査役の選任などによって、経営への監督機能の強化および透明性の確保などを図っており、経営および取締役による業務執行の監視・監督機能が十分発揮可能な体制を構築しています。

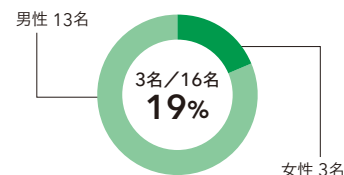
グループガバナンスにおいては、グループ経営の効率向上とグループシナジーの発揮のため、グループ各社との間でグループ経営管理規程に基づくグループ経営管理契約を締結し、当社に対する事前承認事項、報告事項などについて策定・周知するなど、グループ本社機能を強化し、グループ各社への関与方針の明確化に努めています。

ガバナンスハイライト

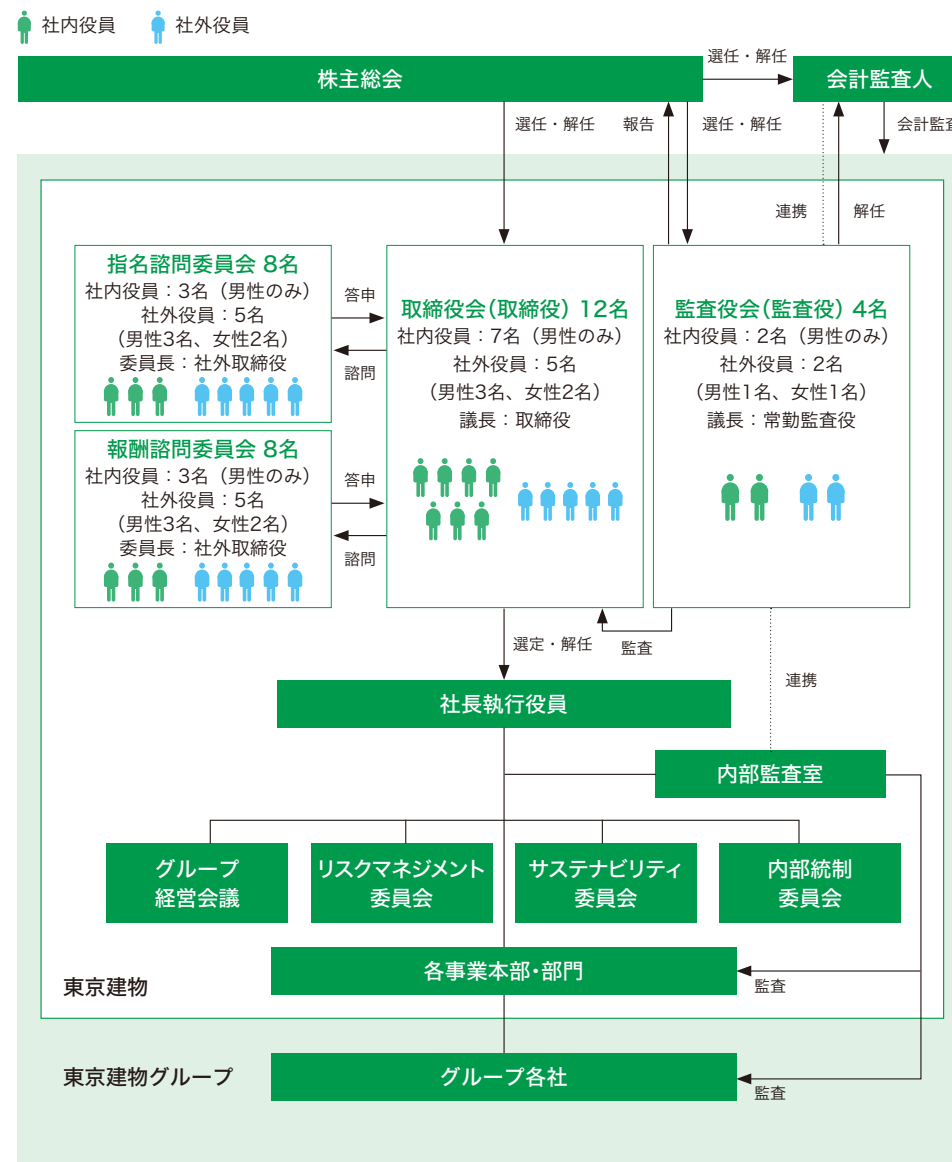
社外取締役比率



女性役員比率



コーポレート・ガバナンス体制図 (2026年3月26日現在)



コーポレート・ガバナンス

主な組織の体制と役割

取締役会

経営方針や大規模投資案件の取得方針といった業務執行に関する重要事項を決議するとともに、取締役の業務執行の監督を行います。

議長	構成	開催数(2025年度)
取締役 取締役会議長 種橋 牧夫	取締役12名 (うち社外取締役5名、 女性2名)	18回 (毎月1回＋臨時開催)

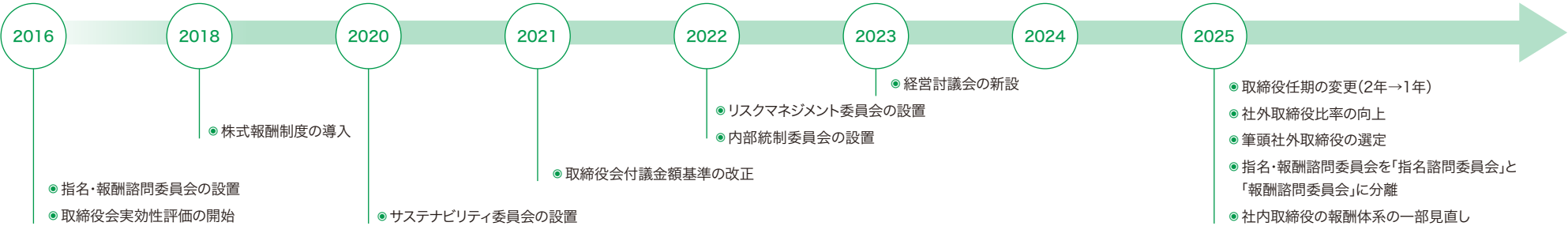
グループ経営会議

当社および関係会社等の経営に関する重要な事項について審議する機関です。また、常勤監査役は本会議に出席し、必要に応じて意見を述べています。

議長	構成	開催数(2025年度)
代表取締役 社長執行役員 小澤 克人	役付執行役員等	40回

機能強化の歩み

当社は、コーポレート・ガバナンス機能強化のため、段階的にガバナンス体制の整備を行ってきました。今後も、最適なコーポレート・ガバナンスの構築に向けた取り組みを進めていきます。



指名諮問委員会

取締役会からの諮問に基づき、取締役候補者の指名、代表取締役の選定および解職等を審議する機関として設置しています。社外取締役の知見・助言を活かすとともに、手続きの客観性・透明性を確保するため、委員長を社外取締役とし、構成員の過半を社外取締役が担うこととしています。

委員長	構成	開催数(2025年度)
社外取締役 服部 秀一	取締役8名 (うち社外取締役5名、 女性2名)	7回

内部統制委員会

当社グループにおける内部統制システムの評価、改善および高度化を図るための機関です。また、常勤監査役は本委員会に出席し、必要に応じて意見を述べています。

委員長	構成	開催数(2025年度))
代表取締役 社長執行役員 小澤 克人	会長、副社長、 経営企画部担当役員、 法務コンプライアンス部 担当役員等	2回

報酬諮問委員会

取締役会からの諮問に基づき、取締役の報酬等を審議する機関として設置しています。委員は取締役の中から選任していますが、社外取締役の知見・助言を活かすとともに、手続きの客観性・透明性を確保するため、委員長を社外取締役とし、構成員の過半を社外取締役が担うこととしています。

委員長	構成	開催数(2025年度)
社外取締役 恩地 祥光	取締役8名 (うち社外取締役5名、 女性2名)	6回

リスクマネジメント委員会

当社グループのリスク管理およびコンプライアンスを統括するための機関です。常勤監査役は本委員会に出席し、必要に応じて意見を述べています。本委員会での審議・報告事項については、取締役会に報告するとともに、取締役会付議事項については付議しています。

▶ リスクマネジメント P.76

委員長	構成	開催数(2025年度)
代表取締役 社長執行役員 小澤 克人	会長、副社長、本部長、 副本部長、 経営企画部担当役員、 法務コンプライアンス部 担当役員、コーポレート 部門長等	3回

監査役会

監査に関する重要な事項について報告を受け、協議および決議を行っています。監査役は取締役会、グループ経営会議等に出席し、必要に応じて意見を述べるほか、会計監査人や各部門等から定期的に報告を受けるとともに、各々と随時意見および情報の交換を行っています。

議長	構成	開催数(2025年度)
常勤監査役 神野 勲	監査役4名 (うち社外監査役2名、 女性1名)	14回

サステナビリティ委員会

当社グループが推進するサステナビリティに関する取り組みの方針の策定、体制の整備、指標や目標の設定、進捗状況のモニタリングや評価に関する事項等について審議および報告しています。また、常勤監査役は本委員会に出席し、必要に応じて意見を述べています。なお、本委員会での審議および報告事項のうち重要な事項は取締役会に付議または報告され、取締役会は、当社グループが推進するサステナビリティに関する取り組みについての重要な事項の決定、対応状況のモニタリング等を通じて、サステナビリティに関する取り組み全般を監督しています。

▶ サステナビリティに関する取り組み推進方針 P.44

委員長	構成	開催数(2025年度)
代表取締役 社長執行役員 小澤 克人	代表取締役、 役付執行役員、 コーポレート部門長、 ビル事業の技術部門長等	5回

コーポレート・ガバナンス

● 取締役のスキル・マトリックス

当社の取締役会においては、経営戦略の実践にあたり、業務執行に関する重要事項を決議するとともに、取締役の業務執行を監督することが求められます。取締役会で有用かつ多角的な議論が行われるよう、取締役会全体としての知識、経験、能力およびジェンダーなどを意識しながら多様性とバランスの確保に努めるとともに、取締役会が効果的かつ効率的に機能するよう、適切な規模を維持しています。当社が掲げている「マテリアリティ」への取り組み、「長期ビジョン」の実現、「中期経営計画」の達成に向けて取締役会がより効果的に機能を発揮するために、取締役が備えるべきスキル(専門性と経験)について定めるとともに、スキル・マトリックスとしてまとめています。

取締役の専門性と経験(スキル・マトリックス)

氏名	当社における地位	性別	企業経営	財務・会計	法務・コンプライアンス・ リスクマネジメント	サステナビリティ	不動産事業・ まちづくり	海外事業	ICT・ デジタル	人事・ 人材開発
種橋 牧夫	取締役取締役会議長	男性	●	●			●	●		
野村 均	代表取締役会長	男性	●	●	●		●			●
小澤 克人	代表取締役社長執行役員	男性	●	●		●	●	●	●	
和泉 晃	代表取締役副社長執行役員	男性	●	●	●	●	●		●	●
秋田 秀士	取締役専務執行役員	男性				●	●			●
神保 健	取締役専務執行役員	男性				●	●			
古林 慎二郎	取締役常務執行役員	男性				●	●			
恩地 祥光	社外取締役	男性	●	●	●			●		
服部 秀一	社外取締役	男性		●	●					●
木下 由美子	社外取締役	女性			●			●		●
西澤 順一	社外取締役	男性	●	●	●	●		●	●	●
田内 直子	社外取締役	女性		●	●			●		

※上記一覧表は、各人の有するすべての知識や経験等を表すものではありません。

● 取締役・監査役の選任・指名

方針・任期

当社は、人格・能力・見識・経験等を総合的に判断したうえで、当社グループの中長期的な企業価値向上に資する資質を有する人物を取締役および監査役の候補者として指名しています。取締役および監査役の任期については、定款において、取締役が1年、監査役が4年と定めています。

指名にあたっては、社外取締役の適切な関与を企図し、委員長を社外取締役とし、構成員の過半を社外取締役が担う指名諮問委員会での審議を経たうえで、取締役会にて決議しています。

独立社外取締役の独立性の基準

当社は、(株)東京証券取引所が定める独立性基準*に加え、以下の基準のいずれにも該当しない場合には、当該社外取締役に独立性があると判断しています。

- ① 直近事業年度における当社の連結売上高の2%以上を占める取引先またはその業務執行者

② 当社の総議決権数の10%を超える議決権を有する株主またはその業務執行者

③ 当社の会計監査人である監査法人の代表社員、社員または従業員

④ 直近事業年度における当社からの報酬額(ただし役員報酬を除く)が1,000万円を超えるコンサルタント、会計専門家または法律専門家

*「上場管理等に関するガイドライン(東京証券取引所)」Ⅲ 実効性の確保に係る審査
5. (3)の2規程第436条の2の規定

コーポレート・ガバナンス

● 社外役員の状況（2026年3月26日現在）

重要な兼職の状況・選任理由

地位	氏名	兼職先	兼職の内容	選任理由
取締役	恩地 祥光	(有)オズ・コーポレーション	代表取締役	経営者としての豊富な経験と幅広い見識を活かし、独立した立場から取締役の職務執行に対する監督強化などガバナンス体制の強化に資することが期待されるため、社外取締役として選任しています。
		日本調剤(株)	社外取締役	
		UNITED FOODS INTERNATIONAL(株)	社外監査役	
		相鉄ホールディングス(株)	社外取締役	
		(株)三友システムアプライザル	社外取締役	
取締役	服部 秀一	服部総合法律事務所	弁護士	弁護士としての専門的な知識・経験等を活かし、独立した立場から取締役の職務執行に対する監督強化などガバナンス体制の強化に資することが期待されるため、社外取締役として選任しています。
取締役	木下 由美子	(株)千葉興業銀行	社外取締役	海外勤務などで培われた国際性と公益法人での多岐にわたる業務経験を活かし、独立した立場から取締役の職務執行に対する監督強化などガバナンス体制の強化に資することが期待されるため、社外取締役として選任しています。
取締役	西澤 順一	芙蓉オートリース(株)	社外監査役	経営者としての豊富な経験と幅広い見識を活かし、独立した立場から取締役の職務執行に対する監督強化などガバナンス体制の強化に資することが期待されるため、社外取締役として選任しています。
		常磐共同火力(株)	社外取締役	
		小名浜海陸運送(株)	社外取締役	
		(株)日税ビジネスサービス	社外取締役	
取締役	田内 直子	正栄食品工業(株)	社外取締役	グローバル企業での経営企画、新規事業開発、内部監査など多岐にわたる業務経験と社外取締役、監査役としての見識、専門性を活かし、独立した立場から取締役の職務執行に対する監督強化などガバナンス体制の強化に資することが期待されるため、社外取締役として選任しています。
		サッポロホールディングス(株)	社外取締役(監査等委員) [※]	
監査役	稗田 さやか	表参道総合法律事務所	弁護士	弁護士としての専門的な知識・経験等を独立した立場から当社の監査業務に活かすことが期待されるため、社外監査役として選任しています。
		Institution for a Global Society(株)	社外監査役	
		三愛オプリ(株)	社外監査役	
監査役	近田 直裕	近田公認会計士事務所	公認会計士・税理士	公認会計士および税理士としての専門的な知識・経験等を独立した立場から当社の監査業務に活かすことが期待されるため、社外監査役として選任しています。
		(株)千代田會計社	代表取締役	
		三菱総研DCS(株)	社外監査役	
		フィード・ワン(株)	社外取締役(監査等委員)	

※2026年3月27日にサッポロホールディングス(株)の社外取締役(監査等委員)を退任し、同社の社外取締役に就任しています。

● 社外取締役・社外監査役のサポート体制

社外取締役のサポートについては、取締役会事務局である総務部が必要な説明・情報提供などを行っています。取締役会の円滑な運営・関連な審議を目的として、取締役会議案については、社外取締役および社外監査役に対して事前説明を実施しています。また、定期的に物件見学会を開催するなど、事業理解の促進を図っています。

社外監査役のサポートについては、監査役会の要請に応じて、監査役スタッフとして、監査職務を円滑に遂行するために必要な人員を配置することとしています。また、常勤監査役が職務遂行に必要な情報を得られるよう、取締役会およびグループ経営会議への出席の確保や、会計監査人や各部署等からの定期的な報告のほか、随時意見・情報交換を行うことができる体制も構築しています。

TOPICS 社外取締役ミーティングの実施・活用

当社では、2025年度に社外取締役のみを構成員とする会議体「社外取締役ミーティング」を発足しました。社外取締役ミーティングでは独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有と、必要知識の習得を図り、それらを活用することで中長期的な企業価値の向上を目指しています。2025年度は各事業本部による勉強会・現場見学会を中心に7回開催することで、社外取締役の事業理解を深めるとともに、従来の課題であった執行役員・部長級と社外取締役の相互認識の向上に進展が見られました。

コーポレート・ガバナンス

● 取締役会の実効性向上に向けて

取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の構成・議案および運営などに関するアンケート調査を第三者機関による支援のもと、すべての取締役および監査役に対して毎年実施することとしています。2025年度の実効性評価の概要は以下のとおりです。

評価プロセス・評価項目

評価プロセス	① すべての取締役・監査役に対しアンケート調査を実施 ② 回答の集計・分析結果を取締役会で共有 ③ 今後の課題や対応策等について議論を実施
評価項目	構 成：社外取締役比率、人数、専門性、多様性 議 案：議案の数、内容、金額基準 運 営：開催回数、開催時間、事前説明の在り方、説明資料、説明時間、討議時間、報告事項の内容 その他：社外役員支援体制、トレーニングの在り方

評価結果

評価の結果、取締役会としての実効性は、十分確保されていることを確認しました。2025年度は中長期的な経営課題に対する議論の活性化や、社外取締役ミーティングにおける事業内容の説明など社外取締役への支援体制の向上に取り組みました。2025年度の評価結果および今後の課題については以下のとおりです。

主な評価項目	評価	今後の課題
構成	取締役の専門性・多様性について前年度より改善しおおむね適切。	引き続き、社外取締役比率・人数などの構成についてはおおむね適切だが、改善を目指す。
議案	「中長期的な経営課題等に対する討議」については前年度より改善された。	引き続き、「中長期的な経営課題等に対する討議」についてはさらなる拡充を目指す。 議案数および金額基準については改善が望まれる。
運営	開催頻度や当日の開催時間はおおむね適切。 社外取締役への支援体制については前年度より改善された。	各説明資料の配付タイミング、各議案の説明資料・説明時間については改善が望まれる。

取締役会における主な議題

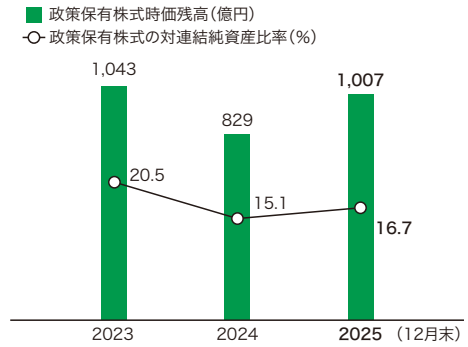
2025年度における取締役会の主な報告事項・審議事項は以下のとおりです。政策保有株式の処分など、ガバナンス面の強化に資する討議を行いました。

分類	主な議題
経営戦略に関する事項	事業・財務 ● 年度決算・予算・事業計画・資金計画・投資方針の承認 ● 中期経営計画の承認
	ESG ● 政策保有株式に関する保有意義の検証、見直し方針の確認および処分の承認 ● 取締役会実効性評価結果の確認および更なる実効性向上に向けた検討 ● 報酬体系見直し（一部）の承認 ● 指名諮問委員会および報酬諮問委員会の設置の承認 ● リスクマネジメントに関する取り組み方針の承認および実施報告
	その他 ● 「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応等のお願い」（東証要請）への対応の承認
株式に関する事項	● 株主総会招集および提出議案の決定 ● 剰余金の処分および配当方針の承認
その他事項	● 大型プロジェクトおよび海外プロジェクト等進捗状況報告

● 政策保有株式

当社は、取引関係の維持・強化などを行うことが当社グループの中長期的な企業価値の向上に資すると判断される他社株式について、純投資目的以外の株式（政策保有株式）として取得・保有しています。個別の政策保有株式については、不動産取引、共同事業、建設・設備取引、財務取引などの取引実績と見通しおよび配当実績などをもとに、当社グループの企業価値の向上に資するか否かという観点から、保有意義の適否を毎年検証しています。また、その内容・処分実績などについて、少なくとも年に1回以上の頻度で取締役会に報告し、検証の結果、保有を継続する意義が認められなくなった株式については、株式市場などへの影響も勘案しながら縮減を図っていくこととしており、2025年度における売却価額は約120億円でした。一方で、株式市場全体の株価上昇の影響により、対連結純資産比率は前年度を上回っています。現中計で掲げる2027年度末に連結純資産比率10%以下とする目標に向けて、今後も縮減を図っていきます。

政策保有株式の保有状況



コーポレート・ガバナンス

● 取締役報酬

当社は、取締役（社外取締役を除く）の報酬については、短期のみならず中長期の企業価値向上への貢献意識も高めることを目的として、報酬の一定割合を業績・株価と連動させる報酬体系としています。

基本方針

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、「固定報酬」「業績連動報酬」「株式報酬」により構成され、その支給割合は後記の方針に基づき適切に設定することとしております。また、社外取締役および監査役の報酬については、その職務内容を勘案し「固定報酬」のみとしています。

業績連動報酬等に係る業績指標の内容および業績連動報酬等の額の算定方法については、取締役の報酬と当社業績および株主価値との連動性を明確にするため、当期の事業利益、ROE、株主還元、ESGに関する取り組み、中期経営計画の進捗状況、経済情勢や事業環境等を総合的に勘案することとしています。

なお、取締役（社外取締役を除く）の中長期的な企業価値の増大に貢献する意識を一層高めることを目的として、会長・社長については2025年から、その他の取締役については2026年から、総報酬額に占める業績連動報酬および株式報酬の割合を引き上げています。

取締役の個人別の報酬等の額は、報酬諮問委員会への諮問を経て取締役会にて決定することとしています。なお、取締役の個人別の報酬等の内容決定に関しては、後記「審議体制」に記載のとおり取締役会の決議による委任を行うこととしています。

報酬等の種類別の支給割合の決定に関する方針

項目		固定報酬	業績連動報酬	株式報酬
位置付け		基本報酬	短期インセンティブ	中長期インセンティブ
変動性		—	単年度業績に連動	株価に連動
総報酬に対する 割合（目安）	取締役社長執行役員 取締役会長	40%	40%	20%
	その他の取締役	40～50%	40～50%	10～20%
報酬等の支給時期		毎月	毎月	原則として退任時

審議体制

取締役会により委任された代表取締役社長執行役員は、取締役の個人別の報酬額について、事業年度ごとに役位および職責に応じて、固定報酬および業績連動報酬の案を作成し、報酬諮問委員会への諮問を経て決定しています。

報酬体系

固定報酬（取締役が対象）

月額35百万円（年額420百万円に相当）以内^{※1}

業績連動報酬（社外取締役を除く取締役が対象）

前事業年度における連結経常利益の1%かつ親会社株主に帰属する連結当期純利益の2%の範囲内^{※2}

株式報酬^{※3}（社外取締役を除く取締役が対象）

株式給付信託による株式報酬制度に基づき1事業年度当たり株式10万ポイント（10万株相当）を上限として付与し、退任時に、累積したポイント数に応じた当社株式および時価換算した金額相当の金銭を給付^{※4,5}

監査役の報酬

常勤・非常勤の役割に応じた固定報酬のみとしており、報酬額は月額8百万円（年額96百万円に相当）以内^{※1}

※1 2008年（平成20年）3月28日開催の第190期定時株主総会決議に基づく
※2 2013年（平成25年）3月28日開催の第195期定時株主総会決議に基づく
※3 解任や重大な不適切行為等が認められた取締役については、給付予定であった当社株式等の給付を受ける権利の全部または一部を取得させないことがあります。
※4 2018年（平成30年）3月28日開催の第200期定時株主総会決議に基づき、株式報酬制度を導入
※5 2026年（令和8年）3月26日開催の第208期定期株主総会決議に基づき、1事業年度当たりのポイント上限数を変更

報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数（2025年12月期）

役員区分	支給人員 （名）	報酬等の種類別総額内容			支給総額 （百万円）
		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）	14（6）	395（58）	216（—）	68（—）	680（58）
監査役（うち社外監査役）	4（2）	74（18）	—（—）	—（—）	74（18）
合計（うち社外役員）	18（8）	469（77）	216（—）	68（—）	754（77）

（注）1. 上記人員及び報酬等の額には、2025年3月26日開催の第207期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名（うち社外取締役1名）が含まれています。
2. 当事業年度における業績連動報酬は、前事業年度における連結経常利益の1%かつ連結当期純利益（親会社株主に帰属する当期純利益）の2%の範囲内としています。これら指標の実績は連結経常利益71,722百万円、連結当期純利益65,882百万円でした。
3. 株式報酬は「非金銭報酬」に該当します。
4. 株式報酬の額は、当事業年度における株式給付信託（BBT）に基づく役員株式給付引当金繰入額です。役員株式給付引当金繰入額につきましては、当社が拠出する金銭を原資として信託を通じて取得された当社株式の帳簿価額が算定の基礎となっています。