



信頼される組織風土

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、お客さま本位の事業活動を通じて社会に貢献し、信頼を得ることを経営の基本方針としています。また、長期的に企業価値を最大化し株主の皆様の利益を確保するためには、経営における透明性と客観性の確保は不可欠であることから、コーポレート・ガバナンスの強化を経営の最重要課題の一つと位置付けています。

取締役会の実効分析評価

2018年度の実効性について、「コーポレートガバナンス基本方針」に則り、分析・評価を行った結果、当社取締役会では建設的で活発な議論が行われており、実効性が十分に確保されていることを確認しています。なお、分析・評価の概要及び結果は以下の通りです。

評価方法

全取締役及び監査役に対して取締役会の実効性に関するアンケートを実施し、その結果と2018年度の実効性評価について、事務局からの報告を踏まえた上で、2019年4月の取締役会にて、監査役会及び各取締役からの意見表明に基づき審議し、取締役会全体の実効性を分析・評価しています。

評価項目

- 1 機関設計・構成：人数、独立社外取締役の割合、多様性、開催頻度、所要時間

- 2 運営：付議事項の数・内容、付議資料の質・量、事前配布の時期、事前説明の質
- 3 審議：会議における建設的な議論・多角的な検討、気風、自身の役割・責務
- 4 PDCA：指摘事項への対処、決議後の結果報告、改善への取り組み

評価結果と今後の対応

2018年度の実効性評価において、分析・評価の結果、実効性が十分に確保されていることと、評価結果で認識された若干の課題に対して改善に取り組んでいくことを確認しています。

今後も、取締役会の実効性分析評価を取締役会の更なる改善に活用し、取締役会の実効性の向上を図っていきます。

基本報酬

- 基本報酬は、職位毎に基準額を定め、毎月固定的に支給しています。

業績連動報酬

- 業績連動報酬は役員賞与及び株式報酬にて構成しており、経営計画達成及び企業価値の増大に対するインセンティブ効果が発揮されることを目的とし業績に応じ加減する仕組みとしています。
- 中期経営計画で連結経常利益を具体的な数値目標として掲げていることから連結経常利益の期初予想値に対する達成状況を業績連動の指標としています。
- 社外取締役、監査役は原則として業績連動報酬の対象外としています。

役員報酬決定プロセス

取締役の報酬は、コーポレートガバナンス基本方針に基づき、全ての独立社外取締役及びその同数以下の代表取締役等にて構成される「指名報酬委員会」での協議を踏まえ、取締役会の決議によって決定しています。また監査役の報酬は監査役会の協議により決定しています。当事業年度における指名報酬委員会は1回開催され、取締役の基本報酬に関する協議を行うとともに、取締役の基本報酬テーブルを再確認しました。また、業績連動報酬の算定式及び業績指標の達成状況を踏まえた業績係数の適用について協議を行い取締役会への上程案を全員一致で承認しました。

取締役報酬制度の概要

報酬の構成

- 取締役の報酬は基本報酬（固定報酬）と業績連動報酬にて構成しています。



社外取締役インタビュー

風通しの良い組織風土を強みにCSRの深化に取り組む

長谷工コーポレーション 社外取締役 高橋 修

PROFILE

1950年生まれ。三井物産株式会社執行役員コンシューマーサービス事業本部長、日本ユニシス株式会社常務執行役員、同社代表取締役上席専務執行役員、顧問などを歴任。2016年6月に当社取締役就任。

Q 社外取締役として経営に参画されての印象、就任後3年間のグループの変化について意見をお聞かせください。

NBJ*3ヶ年計画のスタートを前に計画立案・策定に参画し、まず感じたのは取締役会を始めグループ全体に多様な意見を受け入れる風土が根付いていることでした。

計画初年度の2017年度、続いて2018年度の2期にわたって経常利益1,000億円を達成したのも、活発な議論を通して分譲マンションの設計・施工、管理・賃貸といったコア事業を中心に着実な積み上げに注力した上で、次の成長につながる様々な挑戦を行うという戦略が功を奏したと見ています。

新たなチャレンジにつながるグループ内の変化としては、計画にも掲げた「グループ連携の深化」に基づき関連会社を3つのホールディング会社の下に束ね、グループ内での横断的ICT化計画も推進しました。また、デジタル技術を活用した新たな事業モデルの創生・実証実験を担う価値創生部門も新設されています。価値創生部門は従来の建設業のイメージを覆す、フリーアドレス、ペーパーレスなどの先端的なオフィス環境を実現しています。中長期的視点を踏まえた事業変革につながる場として今後の動きに期待しています。

Q コーポレートガバナンス体制、CSRの取り組みについてはどのように評価されていますか。

ガバナンス体制の構築には、会社の存在理由（経営理念）、目指す姿（ビジョン）、実現するための行動指針という3つの要素が大前提となりますが、こうした“骨格”は既に確立されており、社外取締役を5人に増員するなど東証のコーポレートガバナンス・コードに基づく体制整備も進めています。

今後はいかに持続的成長を遂げ、企業価値向上に結び付けていくかが課題です。資本コストを上回る指標としてのROE（自己資本利益率）を重視し、その水準を維持、向上できるように、利益配分のバランス、成長戦略への投資をどう実践していくか。会社のあり方を含めた慎重な議論が必要だと考えています。

CSRについては、2017年度にビジョン、行動方針などを策定し、2018年度にはコンプライアンス意識の徹底やSDGsなどの指針を含めた「CSR行動計画」を確立したのは新たな一歩だと思います。

ただし、CSRへの取り組みは仕組みをつくったら終わりではありません。組織全体に意識を浸透させ、健全な社会を創造する一員として社会的責任を全うすることを念頭に意識向上に向けた社員全員での議論の場を定期的に設けるなど、継続的な活動推進へとつなげていただきたいと思います。

Q 今後、長谷工グループへ期待するポイント、ご意見をお願いいたします。

当社は創業80余年、都市と人間の最適な生活環境の実現に向け、技術・営業両面からモノ作り・サービス提供に誠実に向き合ってきました。こうした姿勢は当社のDNAであり、ぜひ今後も維持していただきたい。月一回の朝礼を通して経営幹部が直接社員と対話する機会を設けるなどの風通しの良さも、透明性の高い経営体制と新たな事に挑戦する風土醸成につながる強みだと思います。加えて、生活者の視点に立ったサービスを強化していく上で、女性管理職の積極的登用の更なる推進にも期待しています。

今後は少子高齢化、人口減少、都市のコンパクト化など社会情勢が大きく変化するなか、従来の郊外型・大規模マンションに代わる、新たな需要創出への対応が肝要です。

当社は業界の中でも、住まいと暮らしの創造に特化してきたユニークなポジショニングを擁しており、その蓄積は商業施設や保育園、介護施設などを併設した利便性の高い街づくりなど、今後、市場拡大が期待できる非住宅・分譲マンション以外の事業企画・施工にも生きてくると思います。現在の持てる技術を更に磨いて、AI、IoT、Robot等と連携させ、この特色を生かして他社が真似のできない価値提供の実現に期待し、私自身も社外取締役として一層の貢献に努めて参ります。

※NBJ：6ヵ年経営計画の後半3年間（2018年3月期～2020年3月期）として推進中の「newborn HASEKO Jump Up Plan」を指します。

コンプライアンス／リスク管理体制

監査の状況

監査役監査の状況

取締役の職務執行に関する監査については、社外監査役3名を含む監査役5名体制のもと、月1回及び必要に応じて臨時に開催される取締役会に出席し、主に法的側面から監査しています。

また、常勤監査役2名においては、相互に連携し、経営会議・営業執行会議・技術執行会議・リスク統括委員会その他の重要な会議への出席、内部統制に関してリスク管理担当部門より月次報告を受ける他、必要に応じて取締役その他の

役職員への業務執行状況のヒヤリング、稟議書・議事録・会議資料・報告書の閲覧等を通じて、内部統制システムも含めた監査活動を行っています。

会計監査においては、監査役全員で四半期ごとに会計監査人であるEY新日本有限責任監査法人との面談を行っており、会計監査計画の説明、四半期レビュー、期末の会計監査報告を受けるほか、必要に応じて常勤監査役が、経理部門、監査法人と随時面談を行っています。

内部監査の状況

内部監査については、監査部9名体制のもと、監査部により情報管理・リスク管理などに関する内部監査及び財務報告に係る内部統制の評価を実施しています。会計監査において内部統制上の課題が発見された場合には、その情報が都度各部門に伝えられ改善が検討されると同時に、内部統制評価の一環として監査部も当該情報を入手し、各部にフィードバック及び各部の改善状況についてのモニタリング

を行い、その状況について社長、取締役会、監査役及び会計監査人に報告しています。

また、監査役監査との役割調整及び整合性を図るため監査役に対して適宜状況報告を行いながら活動を行っており、監査役は内部監査への立会い、内部監査結果の報告を受けるほか、社内の状況に関する情報交換を適宜実施しています。

会計監査の状況

会計監査人の名称

EY新日本有限責任監査法人

会計監査人の選定方針と理由

当社では、「会計監査人の解任または不再任の決定の方針」を以下の通り定めています。

監査役会は、会計監査人が会社法第340条第1項各号に定める項目に該当すると認められる場合、監査役全員の同意により会計監査人を解任します。

上記のほか、会計監査人の適格性・独立性を害する事由の発生により、適正な監査の遂行が困難であると認められる場合、監査役会は、株主総会に提出する当該会計監査人の解任または不再任に関する議案の内容を決定します。

監査役会では、監査役会が定めた「会計監査人の評価基準」により、会計監査人の評価を行い、取締役、社内関係部署及び会計監査人から必要な資料を入手し、報告を受け、同方針に基づく判断と再任の適否について、毎期検討を行っています。

監査役及び監査役会による会計監査人の評価

当社の監査役会は、会計監査人に対して評価を行っています。

監査役会では、監査法人の品質管理、監査チームの独立性、専門性、監査報酬の水準、監査役、経営者、内部監査部門等とのコミュニケーション等を評価項目とする「会計監査人の評価基準」を定めています。

この評価基準に基づき、会計監査人の評価を行い、取締役、社内関係部署及び会計監査人から必要な資料を入手し、報告を受け、「会計監査人の解任または不再任の決定の方針」に基づく判断と再任の適否について、毎期検討を行っています。

同評価基準に基づく評価とその他の確認による検討の結果、会計監査人の職務遂行状況、監査体制、独立性及び専門性等は適切であると判断しました。

コンプライアンス／リスク管理体制

コンプライアンス体制

① 当社は、企業の存立と継続のためにはコンプライアンスの徹底が必要不可欠であるとの認識のもと、2003年4月に「長谷工グループ行動規範」を制定し、全ての取締役、執行役員及び使用人が法令・定款の遵守はもとより、社会規範を尊重し、社会人としての良識と責任を持って行動するべく社会から信頼される経営体制の確立に努めています。また、コンプライアンスの向上に向けコンプライアンス室を設置し、コンプライアンスに関する社内規程に従い、コンプライアンスの推進・教育を行うとともに、コンプライアンス

に関する相談や法令違反行為等の通報のために内部通報制度を設け、社外を含めた窓口を設置しています。

② 当社は、2005年4月より社長直轄の監査部を設置し、内部監査に関する社内規程に従い当社グループ各部門における諸活動が法令、定款、会社の規程、方針等に適合し、妥当であるものかどうかを検討・評価し、その結果に基づき改善を行っています。

③ 当社は、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体とは一切関係を持たず、これらの反社会的勢力及び団体に対しては、毅然とした態度で組織的に対応します。

リスク管理体制

① 当社は、様々なリスクに対して、リスク関連情報の収集に努め、リスクの大小や発生可能性に応じて、リスク発生の未然防止策や事前に適切な対応策を準備する事により、損失の発生を最小限にすべく、2006年4月に設置したリスク統括部(2017年4月1日より「リスク管理部」に改称)を中心に組織的な対応に取り組んでいます。

② 具体的には、経営管理部門の各セクションが連携をとりながら職務の役割に応じて業務執行状況をチェックする体制とし、さらに、監査部によるチェック体制を整えています。業務執行の意思決定の記録となる稟議制度においては、2002年4月より決定手続きを電子化する電子稟議システムを導入し、監査役及び経営管理部門がその内容を常時閲覧、チェックできる体制を構築しています。

③ また、取締役会、経営会議、二つの業務執行会議である営業執行会議及び技術執行会議へ付議される案件のうち多数の部署が関わる案件、専門性の高い案件については、諮問会議・委員会を設けることで、事前の検証を十分に行うとともに、モニタリングが必要なものについては定期的な報告を義務付けています。

④ 加えて、当社及びグループ全体のリスク管理体制の強化を目的として、2006年5月に社長を委員長とするリスク統括委員会を設置し、リスク管理に関する社内規程に基づき、リスクの横断的な収集、分析、評価、対応を行っていく体制を整備しています。またグループ全体のリスク管理全般に関する責任者としてリスク管理グループ統括役員を任命しています。

⑤ リスク統括委員会の討議内容については、定期的に取り締役に報告するものとしています。

公益通報・コンプライアンス相談窓口の設置

当社では、コンプライアンス全般に関する社員からの通報・相談を受け付ける相談窓口を、リスク管理部コンプライアンス室に設置し運用しています。また、公益通報者保護法に則

り、通報者の保護体制の構築と法令違反行為等に関する通報・相談を受け付ける窓口を、リスク管理部コンプライアンス室及び社外窓口として法律事務所に設置し運用しています。

コンプライアンスの推進

当社では、誠実かつ社会に貢献する企業活動を展開していくために、「長谷工グループ行動規範」を制定し、役職員の基本的な行動の規範を定めています。本規範の浸透を図るために、全社員に対して、『長谷工グループコンプライアン

ス規程集』や『コンプライアンスブック』を配布しています。また、社内イントラによるコンプライアンス推進に関する定期的な情報発信を行っています。