コーポレート・ガバナンス

永続的に成長し、社会に貢献するためにコーポレート・ガバナンスを強化し、
魅力ある会社づくりに取り組んでいます。

マネジメント体制

取締役

● 取締役在任年数　● 現に所有する当社株式数　■ 潜在的に所有する当社株式数　■ 取締役会出席回数



代表取締役社長執行役員
長田 雅士

● 9年	● 13,600株
■ 70,552株	■ 15回／15回



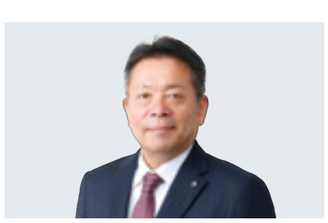
代表取締役副社長執行役員
管理本部管掌兼技術本部管掌
中島 靖

● 9年	● 30,700株
■ 72,054株	■ 15回／15回



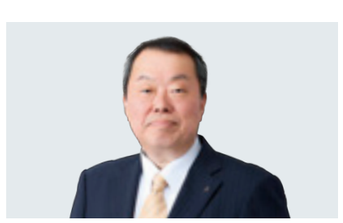
取締役専務執行役員環境システム事業部長
兼地域戦略部部長
祖父江 正

● 3年	● 10,200株
■ 28,889株	■ 15回／15回



取締役常務執行役員塗装システム事業部長
福永 卓司

● –	● 4,600株
■ 2,635株	■ –



取締役常務執行役員経営企画本部長
兼サステナビリティ推進担当
松田 吉弘

● –	● 48,106株
■ 1,756株	■ –



取締役(社外)
彦坂 浩一

● 9年	● 5,400株
■ 0株	■ 15回／15回



取締役(社外)
早田 順幸

● 2年	● 2,200株
■ 0株	■ 15回／15回



取締役(社外)
副島 寿香

● 2年	● 700株
■ 0株	■ 14回／15回



取締役(社外)
中田 平将

● 1年	● 500株
■ 0株	■ 12回／12回

監査役

常勤監査役	常勤監査役(社外)	常勤監査役	監査役(社外)	監査役(社外)
脇田 誠	櫻井 淳一	佐藤 康浩	長尾 浩一	山下 祥子

取締役が有する専門性および経験

氏名	役職	取締役が有する専門性および経験										
		企業経営	技術開発 IT戦略	グローバル・ビジネス	業界知見 市場認識	人材開発 人事労務	内部統制 ガバナンス	法務 財務・会計	指名・報酬諮問委員会	ガバナンス委員会	サステナビリティ委員会	デジタル・イノベーション委員会
長田 雅士	代表取締役社長執行役員	●		●	●		●		●	●	●	●
中島　靖	代表取締役副社長執行役員 管理本部管掌 兼技術本部管掌	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●
祖父江 正	取締役専務執行役員 環境システム事業部長 兼地域戦略部長	●	●	●	●						●	●
福永 卓司	取締役常務執行役員 塗装システム事業部長	●	●	●	●						●	●
松田 吉弘	取締役常務執行役員 経営企画本部長 兼サステナビリティ推進担当	●		●	●					●	●	●
彦坂 浩一	取締役（社外）						●	●	●	○	●	●
早田 順幸	取締役（社外）	●				●		●	○	●	●	●
副島 寿香	取締役（社外）						●	●	●	●	○	●
中田 平将	取締役（社外）	●	●						●	●	●	○

(注) 1. 上記一覧表は、取締役の有するすべての知見を表すものではありません。
2. ○は委員長を表します。

新任取締役の選任理由

- 福永卓司氏は、塗装システム事業において豊富な業務経験を有しており、2026年4月から塗装システム事業部長を務めています。これまでの実績に鑑み、今後は取締役として当社グループのさらなる発展に貢献することが期待できると判断いたしました。
- 松田吉弘氏は、環境システム事業において豊富な業務経験を有しており、2026年4月から経営企画本部長を務めています。これまでの実績に鑑み、今後は取締役として当社グループのさらなる発展に貢献することが期待できると判断いたしました。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、Our Philosophy「顧客第一」※1のもと、企業理念の実現のために、コンプライアンスを徹底し、公正で透明性の高い経営を行うことで、すべてのステークホルダーから信頼され、健全に成長発展する企業グループを目指すことを、コーポレート・ガバナンスの基本方針としています。

当社は、基本方針に従い、監査役会設置会社の体制を基礎として、コーポレート・ガバナンスの一層の充実・強化に向け、社外取締役の活用による取締役会の監督機能の強化、執行役員制の導入による取締役会の意思決定の迅速化などを実施し、当社グループのガバナンス強化、経営改革に継続して取り組んでいます。

※1「顧客」とは、広義において社会全般を意味します。「顧客第一」とは、永続性のある信頼を「顧客」から得ることです。

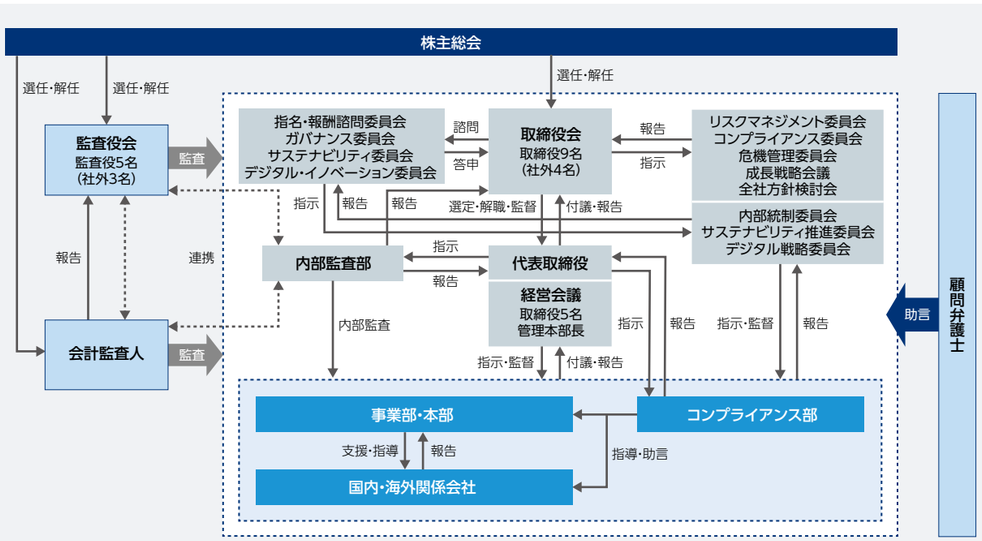
コーポレート・ガバナンスを支える取り組み

当社は、コーポレート・ガバナンスを支える取り組みとして、取締役会の下に、経営会議、内部統制委員会、リスクマネジメント委員会、サステナビリティ推進委員会、デジタル戦略委員会、コンプライアンス委員会、危機管理委員会、成長戦略会議、全社方針検討会など、各会議体、委員会を設置し、各々の活動および相互の連携により、ガバナンスの強化を図っています。また、取締役会の任意の諮問機関として、社外取締役を中心に構成される指名・報酬諮問委員会※2、ガバナンス委員会、サステナビリティ委員会、デジタル・イノベーション委員会※3を設置し、取締役会の意思決定などの実効性、透明性の向上に努めています。

これらの取り組みは、定期的にモニタリングを行い、継続的に見直しを実施しています。

コーポレート・ガバナンス報告書

コーポレート・ガバナンス体制図（2026年6月25日現在）



会議体の概要（2025年度実績）

	議長	構成	内容	2025年度開催回数
取締役会	取締役 (社外)	取締役9名 (社内：5名、社外：4名) (男性：8名、女性：1名)	当社グループの経営方針、法令および定款に定める事項、ならびに経営上の重要事項に関し意思決定するとともに、各取締役および各執行役員の業務執行の状況を監視・監督しています。	15回
監査役会	監査役	監査役5名 (社内：2名、社外：3名) (男性：4名、女性：1名)	監査計画の協議、監査結果の報告などに関する意見交換、会計監査人の選解任または不再任に関する事項、および会計監査人の報酬などに関する同意など、監査役会の決議による事項について検討を行っています。	14回

	委員長	構成	内容	2025年度開催回数
指名・報酬諮問委員会※2	取締役 (社外)	取締役6名 (社内：2名、社外：4名)	取締役会からの諮問に基づき、取締役候補者・監査役候補者の選定プロセス、社長の後継者計画、役員報酬制度・評価制度の構築・改定、評価結果、固定報酬、業績連動報酬の金額の妥当性に関する審議を行い、取締役会に答申し、取締役会はその答申を踏まえた上で決議しています。	9回
ガバナンス委員会	取締役 (社外)	取締役7名 (社内：3名、社外：4名) 監査役1名（社内）	グループ全体のガバナンス体制を向上させるため、内部統制に関する取締役会の諮問機関となるガバナンス委員会を設置しています。同委員会では、当社グループの内部統制の最適化に関して、取締役会からの諮問に答申するほか、取締役会に対し提言を行っています。	5回
サステナビリティ委員会	取締役 (社外)	取締役9名 (社内：5名、社外：4名)	持続可能な社会の実現と企業の永続的成長の観点から、社会課題の取り組みを強化するため、取締役会の諮問機関として、サステナビリティ委員会を設置しています。当社グループのサステナビリティ課題への対応に関して、取締役会からの諮問に答申するほか、取締役会に対し、提言などを行っています。	2回
デジタル・イノベーション委員会※3	取締役 (社外)	取締役9名 (社内：5名、社外：4名)	デジタル戦略管理の強化を目的とした、デジタル戦略に関する取締役会の諮問機関です。当社グループのデジタル戦略の遂行に関して、取締役会からの諮問に答申するほか、取締役会に対し提言などを行っています。	1回

※2 従来併設していた指名諮問委員会および報酬諮問委員会の密接な関連性を鑑み、より一層の実効性・効率性を高めるために両委員会を統合しました。なお、両委員会統合前に指名諮問委員会は1回、報酬諮問委員会は2回開催しました。

※3 2025年度よりデジタル・イノベーション委員会（監督側）を新設し、従来のデジタル戦略委員会（執行側）とあわせて、さらなる体制の強化を図っています。

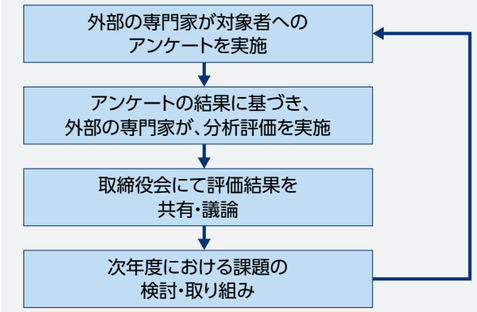
コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

当社は、年に一度、自社の取締役会の実効性を高め、外部のステークホルダーへの情報提供を充実させるために、取締役会の実効性分析・評価を実施し、評価結果を踏まえた課題とその対応方針につき取締役会で審議しており、その結果の概要を開示しています。

評価期間・対象	2025年4月～2026年3月までに開催の取締役会（指名・報酬諮問委員会、ガバナンス委員会、サステナビリティ委員会、デジタル・イノベーション委員会を含む）
評価項目	• 2024年度の課題に対する2025年度の取締役会の対応 • 取締役会の果たすべき役割および役割を果たすために考慮すべき項目 • 「10年プラン2035」を実行していくための取り組みの妥当性
評価方法	全取締役・監査役によるアンケート回答を集計し、外部アドバイザーによる客観的分析結果を踏まえ、取締役会にて報告・審議

評価プロセス



2025年度の分析・評価結果の概要

取締役会議長が中心となって検討し、取締役会で認識された課題の共有やその対応方針等について審議し、2025年度においては、同年5月に公表した「10年プラン2035」および中期経営計画で掲げた施策の進捗を検討するオフサイト・ディスカッションを行うなど活発な討議を実施しました。

これらの取り組みも踏まえつつ、2025年度の実効性分析評価においては、2024年度の実効性分析評価で認識した課題への対応状況だけではなく、10年プランを実行していくための取り組みの妥当性を検証しました。その結果、取締役会の実効性が確保されていると評価しました。

実効性を高めるための2026年度に向けた課題

- 10年プランの実現に向けた進捗の状況について引き続き監督し、実効性を高めるために具体的に提言。また、成長戦略（市場戦略、技術戦略、地域戦略）の具体化や新規事業の創出に関するガバナンスの強化の状況を監督。
- 監督側のサステナビリティ委員会によって、サステナビリティ課題に対する執行側の活動を引き続き監督。特に、GHG排出量および削減量の算出基準の見直しや人権デュー・ディリジェンスについて重点的に監督し、目標および進捗をモニタリング。
- 監督側のデジタル・イノベーション委員会によって、執行側のデジタル戦略委員会の活動を引き続き監督。全社視点でのDX戦略全体像とそのロードマップの整理および進捗の状況を監督。
- 「人的資本の増強」に向けた10年プランにおけるグローバルな人材ポートフォリオ・マネジメントの構築とエンジニアリング力・グローバル化対応力の強化の推進状況について引き続き監督。専門人材不足の解消に向けた中途入社者の採用基準や昇給・昇格などの人事制度見直し等の執行側での検討状況について監督。
- グローバル成長戦略の実行に向けた海外関係会社のガバナンス向上策について引き続き監督。新たに策定した事業投資マニュアルのさらなるアップデートや案件評価Phase/Gate運用の強化の状況について監督。
- 策定および開示したキャッシュアロケーションに基づいた長期視点に立ったグループ経営資源配分の最適化について、執行側での定量面も含めた検討状況を引き続き監督。

前期の課題を踏まえた当期の改善内容・改善策

2024年度における課題	2025年度における討議内容と改善策
「成長戦略会議」での議論内容をモニタリングし、長期的視点による2035年を展望した「事業ポートフォリオの変革」の審議	• 「成長戦略会議」で検討した戦略の具体化策について、取締役会メンバー全員が参加する「役員フリーディスカッション」でその施策の妥当性や進捗について具体的な提言を実施。また、長期ビジョン、企業理念などの更新に関して協議 • 10年プランに掲げた財務・非財務目標の達成に向けて、中期経営計画期間中のキャッシュアロケーションを踏まえ、長期的な視点からグループ経営資源の最適な配分について、取締役会などで討議
10年プランと関連するサステナビリティ課題への対応を通じて、長期的・持続的に成長原資を生み出す力（稼ぐ力）の向上、イノベーションの促進、事業機会の創出に向けたサステナビリティ推進委員会の活動の監督	サステナビリティ課題に対する執行側の活動について監督し、目標に対する進捗をモニタリング
社外取締役を委員長とするデジタル・イノベーション委員会を新設し、執行側のデジタル戦略委員会の活動状況を適時適切にモニタリングし、長期成長戦略と連動する付加価値向上・差別化戦略に資するデジタル活用に向けた議論の継続実施	デジタル戦略委員会の5つの専門部会（①全社BIM戦略、②グローバルコミュニケーション、③ITガバナンス・情報セキュリティ、④AI積極的活用、⑤電子購買）などの活動およびR&DへのAI活用等、付加価値向上・差別化戦略に資するデジタル活用について監督
10年プランを踏まえた動態的な人材ポートフォリオの見える化を含むグループ人材資源の配分とシステムインフラの整備に関する討議の充実	グローバルな人材ポートフォリオ・マネジメントの構築と、エンジニアリング力・グローバル化対応力の強化の推進状況について監督
グローバル成長戦略の実行に向けたM&A前のマーケティング機能強化とM&A後のPMI体制の再構築・整備に関する進捗状況の監督	M&A前のマーケティング機能強化とM&A後のPMI体制の再構築・整備に関する進捗状況を監督。また、海外関係会社の取締役会の充実や、管理部門などの管理機能の強化、海外関係会社株主報告会などを通じた業務執行取締役による監督強化など、ガバナンス向上策について監督・助言

内部監査

代表取締役直属の独立した部門として内部監査部（14名）を設置し、内部監査規程に基づき監査を実施しています。

内部監査部は、当社グループにおける業務活動全般の有効性・効率性などについて監査を行い、監査結果を代表取締役社長に報告するほか、取締役会、監査役会、会計監査人に直接報告しています。

あわせて、改善が必要とされる事項については被監査部門に通知し、フォローアップ監査を実施しています。また内部監査部は、当社グループの財務報告に関わる内部統制の評価を実施しています。

社外役員のサポート体制

社外取締役に対しては、秘書室が事務局となり、毎月開催する社外取締役協議会において、主要な取締役会上程議題の事前説明や情報提供を行うほか、必要に応じ情報収集などのサポートをしています。

社外監査役に対しては、監査役会の事務局である監査役室が、監査役会資料および取締役会資料の事前配付、主要な議案内容の事前説明を行うほか、必要に応じて各種情報提供を行うなどのサポートをしています。

取締役・監査役の選任

当社は、当社を取り巻く経営環境を踏まえ、意思決定と経営の監督機能が最も効果的かつ効率的に機能するよう、取締役会の多様性と適正な規模（員数）を維持しています。取締役会の多様性を確保し監督の実効性を上げるため、社内取締役候補者は、その知見・実績を踏まえた上で、社内の各業務分野より偏りなく選定し、また、社外取締役候補者は、高い見識と異なる分野の経験を有する人物を選定しています。

監査役会の構成については、取締役の職務執行の監査、外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使といったその役割・責務に鑑み、監査役には財務・会計に関する知見を有する者を1名以上選任することとしています。

監査役候補者については、監査役監査基準が定める監査役の職責を果たすのに必要な能力があると認められる者の中から選定しています。

取締役・監査役のトレーニング

当社は、社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役に対して、その経営監督・監査機能が十分に発揮されるよう、当社の経営課題、財務・法令順守等に関する必要な知識の習得を目的とした研修等を継続的に実施しています。また、必要に応じて随時、外部教育訓練をあっせんし、その費用は会社負担としています。

上記に加え、社外取締役・社外監査役に当社グループの企業理念、企業経営、事業活動、組織等に関する理解を深めることを目的とした研修（各施設、工事現場、関係会社の視察等を含む）を実施するとともに、必要がある場合は随時、これらに関する情報提供を行っています。

役員報酬

報酬制度の基本的な考え方

業務執行取締役の報酬は、業績連動報酬制度を導入しています。固定報酬である「基本報酬」と、業績連動報酬である「賞与」および「株式報酬」で構成されています。非業務執行取締役および監査役の報酬は、「基本報酬」のみとします。2026年度の報酬等の額の具体的な算定方法および内容は以下の通りです。

報酬の構成

業務執行取締役：基本報酬（固定報酬）、賞与・株式報酬（業績連動報酬）

- 基本報酬と業績連動報酬の割合は、上位の役位が下位の役位より業績連動報酬である賞与および株式報酬のウエイトが高まる構成とし、標準支給ベースで、代表取締役社長においては、45.0：27.5：27.5とする。
- 賞与は一定の時期に現金で支給され、株式報酬は業績確定後にポイントを付与する（付与されたポイントは原則として、退任時に当社株式または時価相当の金銭で支給）

非業務執行取締役、監査役：基本報酬

報酬水準

報酬水準については、第三者機関が実施する調査データの中から、同業他社等の報酬データを分析・比較し、指名・報酬諮問委員会にて検証しています。

● 報酬および方針の決定方法

・報酬

当社では、株主総会決議の範囲内で、業績連動報酬の総額を取締役会で決議された取締役株式給付規程に規定された算定式に基づき算出し、原則として裁量の余地がないものとしています。また、個人別の固定報酬の額および個人別業績連動報酬の支給額の内容等の決定にあたっては、指名・報酬諮問委員会が決定方針や個人別の評価プロセス、および業績に基づき算定された報酬額について客観的かつ多角的な検証を行った上で、指名・報酬諮問委員会の答申に基づき、個人別の固定報酬の額および個人別業績連動報酬の支給額を取締役会で決定します。

取締役会は、取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容が取締役会で決議された決定方針と整合していることや、指名・報酬諮問委員会からの答申が尊重されていることを確認しており、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

・方針

役員の報酬等の決定方針は指名・報酬諮問委員会への諮問を経て、取締役会で決定しています。

基本報酬の割合

	目的	支給形態	支給時期	算定の基礎	主な評価指標（財務）	主な評価指標（非財務）	指標選定の考え方	支給率の変動幅	インセンティブの時間軸
賞与	単年度の業績目標達成と適切なマネジメントへのインセンティブ	現金	年次業績確定後	役位に応じた標準賞与額	連結受注工事高、連結完成工事高、連結経常利益、連結当期純利益	取締役の個別評価	中期経営計画の重要KPIを反映	0～150%	短期（単年度）
株式報酬（BBT-RS）	中長期的な企業価値向上と株主との価値共有	譲渡制限付株式（一部は退任時に金銭給付）	毎年ポイント付与、ポイントに応じて株式を給付	役位に応じた標準株式報酬額	ROE	相対TSR（配当込TOPIX）、長期戦略への取組み（サステナビリティ、人的資本・知的財産投資等）、ガバナンス強化	「10年プラン2035」の重要KPIおよび達成に重要な指標を反映	0～200%	中長期

取締役および監査役の報酬等の総額等

区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額			人数
		固定報酬	業績連動報酬		
		基本報酬	賞与	株式報酬	
取締役（社外取締役を除く）	861百万円	225百万円	244百万円	391百万円※	5名
社外取締役	60百万円	60百万円	—	—	5名
監査役（社外監査役を除く）	48百万円	48百万円	—	—	3名
社外監査役	40百万円	40百万円	—	—	3名

※ 2025年度の株式報酬額には、2023年5月15日および2026年2月10日の取締役会決議に基づき実施された株式報酬制度の継続に伴う金銭の追加拠出および、自己株式の処分によって信託が追加取得した株式を加味した当社株式の平均取得単価と追加取得前の平均取得単価との差の調整額等147百万を含んでおります。