

企業基盤の強化

■ 新代表取締役・筆頭独立社外取締役対談

高付加価値領域への挑戦を続け、 持続的成長、企業価値向上を実現していく

2026年4月、笹木寿男取締役専務執行役員が、新たに代表取締役に就任しました。笹木新代表取締役は、どのような課題認識を持ち、どのように当社の成長を牽引していこうと構想しているのでしょうか。指名報酬委員として新代表取締役の選任にも深く関わり、この6月に筆頭独立社外取締役となった佐藤郁美取締役との対談を実施し、重要な経営課題、今後の取締役会のあり方、持続的成長に向けた要諦など、幅広く意見を交換しました。



代表取締役
笹木 寿男

筆頭独立社外取締役
佐藤 郁美

新・代表取締役が考える重要課題

笹木 今般、代表取締役に就任し、会社経営の舵取りを担うこととなりました。社長を補佐し、経営責任を果たすことはもちろん重要ですが、事業執行のトップとして、収益の柱である東日本事業部および事業執行の中心である東京本社を中核としてまとめ、安定した収益を確保することが最優先と考えています。

建設需要の量的・質的变化、労働力の制約、資機材の高騰、事業領域の拡大など、経営の難度は一層高まっています。だからこそ、社外取締役の方々の視点も踏まえ、経営の質を高度化させていかなければならないと考えています。

佐藤 当社は2023年に、新しい経営陣を作るためのプロセスを始動させました。指名報酬委員会を中心に第三者機関も入れた透明性・公正性の高い選考を経て、2024年に山中社長を選任し、本年の笹木代表取締役の就任をもって一連の新・経営体制への移行プロセスは完了しました。引き続き、経営陣の後継者をどのように育成・選任していくかは重要な経営課題ですので、今回の経験は当社にとって大きな財産になったでしょう。

笹木代表取締役には、東日本での事業をさらに成長させ、その成果を全国に展開していただきたいです。

社内・社外取締役が見たダイダンの強みと課題

笹木 当社の強みは大きく三つあると考えています。一つは「会話力」。対話を通じて示唆を得て思考を整理し、新たな方向性を見いだしていく。そうしたカルチャーが当社の競争力を支えているのだと感じています。私自身、日常的に技術統括、営業統括との意見交換で解決策を見つけることも多くあります。会話力は営業活動にも生かされており、会話を通じてお客さまが何を求めているのかを把握し、的確な提案ができていますと感じます。二つ目は「技術提案力と現場推進力」。私たちは、お客さまの事業継続に直結する重要な設備を担っており、高い水準で確実に業務を遂行することが求められています。その負託に応えることでお客さまから評価されているのだと思います。

もう一つの強みは視点が異なりますが、事業領域の拡張余地が我が社には十分に残されている点です。当社には、地域熱供給施設など特に環境ビジネスにおいて、未経験の事業領域がまだまだあると考えます。そうした事業に果敢に挑戦し、当社の成長可能性を大きく広げたいと考えています。

佐藤 同感です。当社にはリーダーがメンバーの意見を

笹木 事業運営で重要だと考えているのは、仕事を受ける力、社員を守る力、技術者を育てる力、これらを会社全体で身につけていくことです。仕事を受ける力を身につけるためには、技術提案、施工を通じてお客さまの信頼を得て次の仕事につなげていくことが大切です。社員を守る観点では、ガバナンスとリスクマネジメントの制度設計・整備が重要なテーマとなります。また、“技術のダイダン”を次世代に引き継いでいくためには、優秀な技術者が次の若手技術者を育成する仕組みをつくること、教育に対する意識と能力をマネジメント層に身につけてもらうことが必須です。事業環境が複雑化し経営の難易度が上がる今、執行のトップの一人として自ら情報開示を行い、取締役会における議論の透明性を高めていく責任があると、強く認識しています。

佐藤 エンジニアリング本部長当時の笹木さんとの面談で、私には印象的な言葉がありました。それは「大規模な仕事を引き受けられるようになったが、一部の人ができるだけでは会社は成長しない」ということ。事業執行のトップとして、次世代への技術の引継ぎを、必ずや成し遂げていただけていると思っています。

丁寧に傾聴し、その上で何が一番良いかを判断するカルチャーがあると感じています。だからこそ、組織が同じ方向性を共有し、一体となって取り組める。私は以前からこれを「体育会系チームワーク」と表現しているのですが、ダイダンの誇るべき強みです。

笹木 一方、弱みとして直視すべきなのが、人材の制約です。当社も会社をあげて人材確保に取り組んでいるところですが、併せて技術者・技能者不足を補う生産性改善の方策を、業界全体の問題として考えていく必要があります。設計・施工BIM、プレハブ化、自動加工、ICTの活用など生産性の構造改革を、業界のトップを切って進めていきます。

佐藤 執行サイドの経営審議会にオブザーバーとして参加している立場から申し上げますと、BIM化やAIについて最も責任感を持って取り組まれているのは、笹木代表取締役ですよね。特にAIにおいては「まず若手から、実際に触れさせるべき」といった趣旨のご発言をされています。

笹木 現場の意見を聞くと、AIを含むICTは「これを使

え、勉強しろ」では、浸透しないんですね。それより現場にツールを渡し、まずは自由に試してもらう。すると、若手技術者は不思議と自在に使いこなすのです。AI、ICTは、生産性の改善、ひいては持続的成長に不可欠の

取締役会の議論のさらなる質的向上に向けて

佐藤 取締役会では、各自が率直に意見を述べ、さまざまな観点から議論を交わしていますが、議論をもう一段階ステップアップしていく時期が来ているのではないのでしょうか。執行と監督の分離を行い、業務執行は執行サイドに委ねた上で、社外取締役として、「執行サイドの経営判断は合理的なものです。着実に進めてください、私たちが監督します」と責任を持って言える状態を目指していきたいし、目指すべきだと思っています。

笹木 社内にいると、どうしても短期的な視点に偏りがちです。それに対して社外取締役の方々には、異なる視点や多様な観点から見ていただき、「成功に導くための助言」をいただけるようにしていかなければならない。ビジネスを前に進めていくためのメッセージ、アドバイスを、積極的にいただけるようにすすめていきたいですね。

佐藤 取締役会での議論をより実のあるものにするため、私は弁護士としての経験に基づいて、執行サイドに「で

経営リソースです。人材の確保・育成も含め、その利活用を、先頭に立って進めていかなければならないと思っています。

は、どうすればいいのか」を考えてもらえるような質問をするようにしています。一方で、社内取締役からも質問や助言の趣旨が分かりにくい場合には、私たち社外取締役に「それはどういう意味ですか」「どうすれば良いとお考えですか」と踏み込んでご質問いただきたいです。そうすれば、お互いの意図がより明確になり議論が深まっていくでしょう。

笹木 確かに、社外取締役に質す側、執行サイドが答える側に偏っている面があります。助言をいただきながら方向性を整え、当社の会話力を発揮して同じ方向に進んでいく。そうして、取締役会の討議をもっと充実させるべきですね。

佐藤 経産省等の「社外取締役のことはじめ」に記載しているように、執行サイドの大きな決断、大きな挑戦を、社外の厳しい目を経た上で、取締役会としてサポートするような形にしたいと思います。

海外展開に向け、ダイバーシティと多様な人材の活躍が必須――

笹木 海外事業は拡大基調にあり、今後も拡大が見込まれる中で、リスクは質的に大きく変化しており、監視・監督のあり方が重要な課題となっています。案件ごとに物理的リスク、契約条件などを適切に見極めることはもちろん、コンプライアンス、内部統制、内部通報、監査といった領域においても実効性のある体制整備が必要だと考えています。

佐藤 一般論として、トップの責任が重く問われるのが海外です。担当者に任せきりにせず、事実を正確に把握し、自身で判断し説明できるようにしておくことが不可欠でしょう。国内の感覚が通用しないからこそ、自社の会話力を生かして情報を広く共有し、必要に応じて各分野の専門家を配置することも肝要になります。

ところで、当社には海外事業に意欲のある人が少ないのではないかという点を懸念しています。

笹木 過去当社には「海外事業は国内事業とは別もの。

関与するな」というような風潮があり、いまだそのバイアスが働くのか、少数の海外事業経験者に依存する傾向があります。そのこと自体がリスクになっていて、早急に改善する必要があると考えています。

海外事業経験者でなければならないということはないと私は考えていて、経験値に依存するのではなく、共通の課題認識を社内で持ち、組織全体で対応していくことが重要だと認識しています。

佐藤 海外事業の人材に関する課題に限らず、今後のダイダンの持続的成長を考える上で、「人材の多様化（ダイバーシティ）」が非常に重要です。私は弁護士会で男女共同参画に取り組んできていますが、男性が大多数を占める組織で女性が1人のみの場合、能力を十分に発揮しにくい傾向があります。だからこそ、女性に限らず多様な人材が、マイノリティという意識を持つことなく、能力を最大限発揮できる環境をつくることが大切です。

自分とは異なる意見を否定するのではなく、「そういう見方もあるのか」と受け止め、利用し発展させていく能力が企業には求められます。当社には、最適解を求めて、人の意見をよく聞いて経営判断に役立てるカルチャーが根付いていますから、多様性についても必ず推進していけると信じています。

笹木 働き方改革の推進によって建設業界でも業務の分業化が進む中、多様な人材が活躍できる余地は着実に広

企業価値向上を目指す上で重要なことは何か

佐藤 投資家（アセットサイド）から選ばれるのは持続性があり、成長する企業です。この投資家のニーズに応えることが、企業価値の向上に不可欠です。では、持続的に成長する企業となるために何が必要か。私が重視するのは、イノベーションです。挑戦を重ね、イノベーションを継続的に創出する企業でなければ、成長は望めません。社外取締役として、当社の適切な挑戦（リスクテイク）に対して、リスクを低減する方法を一緒に考えながら積極的に支援していきたいと考えています。

笹木 おっしゃる通り、挑戦しなければ持続的成長はないでしょう。当社は、脱炭素や更新需要、デジタル化など、環境変化を事業機会と捉え、高付加価値領域への挑戦を引き続き進めていく考えです。



がっています。ご指摘の通り、単に多様な人材を入社させるだけでなく、誰もがチームの一員として力を発揮し、自然に活躍できる環境をつくっていかなければ機能しません。制度を整えるだけでなく、経営陣が戦略的に推進していく必要があると痛感しています。

佐藤 最後に、もう一点。コーポレート・ガバナンスの体制を適切に整備し、リスクに対応できる仕組みを構築することは、現代の上場企業にとって不可欠です。コーポレート・ガバナンス上の責務を果たしていなければ、企業の存続自体が脅かされ得る時代です。会社や従業員を守り、同時に投資家や市場の信頼にも応えるため、私は弁護士として企業法務の観点から、本分野の状況を常に厳正な視点で確認し、必要に応じて当社に対しても厳格な対応を求めています。

笹木 ガバナンスの高度化は、私自身、強い課題意識を持っています。人材への投資とガバナンスの高度化を経営の中心に据え、当社の稼ぐ力と守る力を両立させ、持続的成長、企業価値向上を実現してまいります。ステークホルダーの皆さまには、今後とも変わらぬご支援をお願い申し上げます。

取締役・監査役

●2025年度出席状況（取締役会…**取**／指名報酬委員会…**指**／独立役員会議…**独**／監査役会…**監**）

取締役

社内50%

社外(女性)
12.5%

社外37.5%

取締役 藤澤 一郎

1979年4月 当社入社
2026年4月 当社取締役会長(現任)

●取締役在任年数:17年
●**取**…17／17回(100%) **指**…9／9回(100%)

代表取締役 山中 康宏

1983年4月 当社入社
2024年4月 当社代表取締役社長執行役員(現任)

●取締役在任年数:6年
●**取**…16／17回(94%) **指**…9／9回(100%)

代表取締役 笹木 寿男

1988年4月 当社入社
2026年4月 当社代表取締役専務執行役員
東日本事業部長兼東京本社代表(現任)

●取締役在任年数:6年
●**取**…17／17回(100%)

取締役 佐々木 洋二

1989年4月 当社入社
2025年6月 当社取締役上席執行役員 CIO
兼業務本部長(現任)

●取締役在任年数:1年
●**取**…13／13回(100%)
※2025年6月27日 就任後の出席

代表取締役 松原 文雄

1973年4月 建設省(現国土交通省)入省
2015年6月 当社取締役(現任)

●取締役在任年数:11年
●**取**…17／17回(100%) **指**…10／10回(100%)
独…16／16回(100%)

代表取締役 佐藤 郁美

1990年4月 弁護士登録
2021年6月 当社取締役(現任)

●取締役在任年数:5年
●**取**…17／17回(100%) **指**…10／10回(100%)
独…16／16回(100%)

代表取締役 小酒井 健吉

1976年4月 三菱化成工業株式会社
(現三菱ケミカル株式会社)入社
2021年6月 当社取締役(現任)

●取締役在任年数:5年
●**取**…17／17回(100%) **指**…10／10回(100%)
独…16／16回(100%)

代表取締役 中沢 正和

1989年4月 大阪瓦斯株式会社入社
2026年6月 当社取締役(現任)

●取締役在任年数:2年
●**取**…17／17回(100%)
独…16／16回(100%)
監…13／13回(100%)

スキル・マトリックス

当社は持続可能な社会の実現に貢献し、未来が求める「空間」の「価値」を「創造」し続けるため、総合設備工事の枠を超えて事業領域を広げ、『空間価値創造』企業として、新たな「Stage」を目指しています。

その実現に向けて、経営の意思決定および監督を担う取締役や監査役、業務執行を担う執行役員が、幅広い専門性・経験並びに多様性を確保することが重要であると考えます。

このような考えのもと、当社は、各取締役、監査役、執行役員に下表の分野における知識・経験を活かしたスキル・能力の発揮を特に期待しており、各役員の多様なスキル・能力の育成に計画的に取り組んでいきます。

氏 名	地 位	会議体、委員会の構成メンバー								特に発揮を期待するスキルおよび能力												
		取締役会	監査役会	経営審議会	委員会 リスクマネジメント	委員会 コンプライアンス	サステナビリティ 委員会	独立役員会議	指名報酬委員会	企業経営・ 経営戦略	会計・財務	施工技術	設計・研究開発	リスク管理・ ガバナンス	営業・ マーケティング	法務・監査	海外	他業種知見	人材開発	サステナビリティ	IT・DX	新規事業・研究開発
藤澤 一郎	取締役会長	●		○	○	●	○		●	●		●	●	●	●					●		
山中 康宏	代表取締役社長執行役員	●		●	●	●	●		●	●		●		●	●		●		●	●		●
笹木 寿男	代表取締役専務執行役員	●		●	●	●	●		●	●		●	●	●	●		●		●	●	●	
佐々木 洋二	取締役上席執行役員	●		●	●		●			●	●		●	●		●	●			●	●	●
松原 文雄	取締役 (社外)	●		○			○	●	●					●		●		●		●		
佐藤 郁美	取締役 (社外)	●		○		●	○	●	●					●		●	●	●		●		
小酒井 健吉	取締役 (社外)	●		○			○	●	●	●	●			●		●		●		●	●	
中沢 正和	取締役 (社外)	●		○			○	●	●	●				●	●			●		●	●	
松井 浩	常勤監査役 (社外)	●	●	○			○	●		●	●			●	●		●	●		●		
池田 隆之	常勤監査役	●	●	○			○				●			●	●	●			●		●	
力石 和彦	常勤監査役	●	●	○			○					●		●	●		●		●		●	
鈴木 康之	監査役 (社外)	●	●	○			○	●		●				●	●			●	●	●		

●＝正式メンバー、○＝オブザーバー
※この表は、各氏の経験などをふまえてより専門性が発揮できる領域を記載しており、各氏が有するすべての知見を示すものではありません

期待分野	スキル定義
企業経営・経営戦略	包括的かつ総合的な企業経営の知見や経験、並びにそれを具体的に組織に定着させる経営戦略の立案・実行に関する知見や経験は、持続的な企業価値の向上のために重要であると考えています
会計・財務	資本効率と財務健全性のバランスを取った成長戦略・財務戦略を構築するとともに、適切なガバナンスの前提となる正確な財務報告を実現するため会計・財務の知見や経験は重要であると考えています
施工技術	当社の主業であり、付加価値創造の最前線である現場の施工技術に関する知見や経験は、適切な品質を確保しつつ事業成長をけん引し、収益を創出するために重要であると考えています
設計・技術開発	施工の生産性改善に資する設計・技術開発に関する知見や経験は、少子高齢化による人材不足の中で中長期的に収益力を改善するために重要であると考えています
リスク管理・ガバナンス	企業価値の棄損を防ぎつつ、その持続的な向上を図るため、総合的なリスク管理、ステークホルダーを意識したガバナンス構築に関する知見や経験は重要であると考えています
営業・マーケティング	受注活動は事業拡大のための原動力であり、人手不足が深刻化の中で質・量ともに当社の事業戦略に合致した適切な受注獲得を図るため、マーケティングや営業面での知見や経験は重要であると考えています
法務・監査	日々変化する法制に適切に対応しつつ、企業不正を未然に防ぎ、健全な事業拡大と企業価値向上を実現するために、法務・監査に関する知見や経験は重要であると考えています
海外	海外事業は今後の当社の事業拡大をけん引する戦略的事业領域である一方、国内と異なる事業推進・リスク管理等を要するため、海外での業務経験を踏まえた知見や経験が重要であると考えています
他業種知見	事業環境が急激に変化する中、当社内での知見や経験に加えて多角的な視点で適切な経営判断を図るため、他業種での知見や経験は重要であると考えています
人材開発	人手不足が深刻化する中、人的資本経営を推進し、質・量両面で安定した人的能力の拡充を図るため、人事・労務・人材開発に関する知見や経験は重要であると考えています
サステナビリティ	サステナビリティへの取り組みは、社会への貢献にとどまらず、持続的な企業価値向上に大きく寄与するため、その知見や経験は重要であると考えています
IT・DX	「人を活かすDX」を推進し、全社的な生産性の向上を大胆かつ着実に進めることが不可欠であり、そのためのIT・DXに関する知見や経験は重要であると考えています
新規事業・研究開発	長期的に主事業を補完し安定的に企業価値を向上させるため、新規事業や新技術を創出するための知見や経験は重要であると考えています

87 DAI-DAN REPORT 2026

DAI-DAN REPORT 2026 88

■ グループとしてのガバナンス強化

コーポレート・ガバナンス（企業統治）

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、「地球と社会と私たちの未来に、安全・快適・信頼の空間価値を届ける」を企業理念に掲げ、株主、顧客、取引先、従業員、地域社会等、すべてのステークホルダーの皆さまからの信頼に応えて、効率的な経営を持続していくために、コーポレート・ガバナンスの継続的な充実に取り組んでいきます。

当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な方針は次のとおりです。

- ・株主の権利と平等性を確保する。
- ・透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うため、取締役会は適切かつ効率的にその機能を発揮する。
- ・適切な情報開示と株主との建設的な対話に努める。
- ・株主以外のステークホルダーとの適切な協働に努める。

ダイダγκォーポレートガバナンス指針

当社は、株主の権利の保護、取締役会の運営、株主等との対話、社会・環境問題をはじめとする持続可能性を巡る課題など、当社の考え方を体系的に示した「ダイダγκォーポレートガバナンス指針」を制定し運用しています。今後もより実効性の高いコーポレート・ガバナンスの実現を目指し、継続的にその強化と改善に取り組んでいきます。



ダイダγκォーポレートガバナンス指針

https://www.daidan.co.jp/sustainability/governance/pdf/corporate_governance_guideline.pdf

コーポレート・ガバナンスの体制

当社は、経営の意思決定・監督機能と業務執行の機能を分離し、迅速かつ的確な意思決定と業務執行を行い、適正で効率的な経営を確保しています。当社は、監査役制度を採用し、以下のような経営組織を有効に機能させています。

取締役会

取締役会は、取締役8名（うち社外取締役4名（女性1名を含む））で構成され、毎月1回、その他必要に応じて開催し、経営審議会での審議事項を含め経営に関わる重要事項の決定を行うと同時に、業務の執行状況に関する監督を行っています。なお、当社の取締役は12名以内とする旨を定款に定めています。

監査役会

監査役会は、監査役4名（うち社外監査役2名）で構成され、議長は互選した常勤監査役（社外）が務めています。

監査役会は、原則として月1回、その他必要に応じて開催し、監査方針、監査の分担及び監査計画等、監査に関する重要な事項を決議するとともに、監査に関する必要な事項の協議を行っています。

指名報酬委員会

指名報酬委員会は、代表取締役と社外取締役及び取締役会議長である取締役で構成され、その過半数は社外取締役とすることを基本としています。指名報酬委員会の委員長は、社外取締役である委員の中から選出しています。

取締役会への答申

以下の事項について審議し、取締役会に対して答申します。指名報酬委員会の答申は、委員の過半数をもって行うこととしています。

- 1.代表取締役の指名（選定）
- 2.代表取締役の解職
- 3.取締役選任議案（選任、不再任・解任）
- 4.取締役及び執行役員の報酬についての規程制定・改正

取締役会への助言

以下の事項について関与し、必要に応じて取締役会に対して助言します。

- 1.後継者計画（代表取締役）
- 2.スキル・マトリックス
- 3.取締役及び執行役員の報酬テーブルの妥当性
- 4.役員賞与の個人評価の妥当性
- 5.執行役員選任予定者

独立役員会議

独立役員会議は、社外取締役4名・社外監査役2名で構成され、独立した客観的な立場に基づく情報交換・認識共有、実効性評価の機能をもち、主に取締役会の実効性評価の役割を担っています。また、政策保有株式の保有効果の検証に際し、その内容を確認し、株主共同の利益の視点を確保しています。

「社外役員の独立性判断基準」

当社は、2015年12月に「社外取締役の独立性基準」を制定し、2024年6月より適用範囲に社外監査役を含めた「社外役員の独立性判断基準」として運用しています。当基準につきましては「ダイダγκォーポレートガバナンス指針」をご参照ください。

経営審議会

経営審議会は、取締役社長の指名する取締役及び執行役員により構成され、毎月1回、その他必要に応じて開催し、当社及びグループ会社の経営方針、経営戦略及び経営全般にわたる重要事項について審議を尽くしたうえで決定あるいは意思決定に対する助言や協議を行い、必要に応じて取締役会に上程しています。

内部監査

内部監査体制は、本部・事業所から独立した社長直轄の内部監査室を設置し、当社及びグループ会社の会計の正確性、業務の適正性と効率性の観点から監査を実施するとともに、財務報告に係る内部統制システムの有効性について検証し、評価を行っています。監査役及び会計監査人とは緊密な連携を図っており、内部監査室が実施した監査結果を検証するなど、それぞれの情報を相互に共有し、効率的な内部監査の実施に努めています。また、内部統制部門と定期的に報告会等で意見交換し、コンプライアンス推進室と双方の情報を共有して、連携して監査しています。なお、監査の結果は、社長への報告に加え、取締役会や独立役員会議へも直接報告しています。

コンプライアンス委員会 >> P.94

法令や社内規程を守り、公正で誠実なコンプライアンス経営を強化するために、コンプライアンス委員会を設置しています。社長を委員長とする組織で、役職員に対する法令等遵守の意識の普及と啓発のほか、法令等違反行為に関する通報窓口の積極的な活用を通じて問題の早期発見と是正を図っています。

コンプライアンス推進室 >> P.94

本部、事業所から独立した社長直轄のコンプライアンス推進室を設置し、コンプライアンス委員会との連携により、独占禁止法その他関係法令等を遵守した事業活動の徹底を図るための企画、立案、実施を行っています。また、内部監査室との連携により、事業所におけるコンプライアンス活動のモニタリングを実施しています。

リスクマネジメント委員会 >> P.96

リスクマネジメント委員会は、平常時においては、リスクマネジメントに関する適切な整備及び運用状況の審議機関としての役割を担い、危機事象が発現した際には、危機管理の発動機関としての役割を担っています。定期的に取り締り会への報告を行っています。

サステナビリティ委員会

当社及びグループ会社のサステナビリティに関する取り組みを検討・推進する目的で、サステナビリティ委員会を設置しています。社長を委員長として構成し、次の事項を取り扱っています。

- ・持続可能な社会の実現に向けた責任及び事業戦略立案
- ・CSR活動、環境活動及び社会貢献活動の企画、推進・ESG活動に係る対外情報開示及び外部評価向上施策の推進

ガバナンス強化の変遷

2015年	「ダイダγκォーポレートガバナンス指針」を制定
	初めて社外取締役2名を選任
	取締役会の実効性評価を開始
2019年	リスクマネジメント委員会を設置
2021年	指名報酬委員会を設置
2022年	サステナビリティ委員会を設置



コーポレート・ガバナンスに関する報告書

https://www.daidan.co.jp/sustainability/governance/pdf/corporate_governance_report.pdf



ディスクロージャー・ポリシー

<https://www.daidan.co.jp/ir/disclosure/>

89 DAI-DAN REPORT 2026

DAI-DAN REPORT 2026 90

DAI-DAN REPORT 2026 92

財務報告に係る内部統制

「財務報告に係る内部統制」の有効性については、社長直轄の内部監査室が検証及び評価を行っています。

2025年度の内部統制評価の結果、2025年度末日時点において、当社の財務報告に係る内部統制は有効であると判断しました。また、監査法人からも同様の評価結果を得ました。

取締役会の実効性評価

当社は、毎年、取締役会議長を責任者として、取締役会全体の実効性についての取締役会評価を実施しています。各取締役・監査役を対象に「取締役会運営に関する自己評価アンケート」を実施し、社外取締役、社外監査役で構成する独立役員会議による集計、分析、課題抽出、改善方針の検討等を経て、毎年1回、取締役会で討議を行い、評価結果及び改善事項をまとめています。2025年12月から2026年2月に実施いたしました取締役会評価の結果、特に、内部統制システム、非財務情報の提供、リスク管理体制について適正であり、また、オンライン会議システムを活用した経営審議会などの経営上重要な会議についてはメンバー以外の取締役もオブザーバー参加しており、かつ取締役会の議題について特に社外役員向けに事前説明を行う等により充実、かつ効率的な運営が図られており、全体として有効に機能していると認められました。また、2026年度の重点テーマとして、引き続き「経営戦略等の重要課題に関する討議の充実」・「経営人材の育成強化」・「ニーズに応じた役員の研鑽とトレーニング」・「株主との建設的な対話の実施」に取り組むことにより、今後も継続的な取締役会の実効性向上と、経営戦略等の重要事項について一層タイムリーで充実した議論と意思決定に努めてまいります。

2025年度の評価結果及び2026年度の取組み方針

経営戦略等の重要課題に関する討議の充実	
2025年度の主な取り組みと評価	経営戦略等の重要議題については、関連情報を収集提供したうえで十分な議論に努めているが、取締役会以外に経営トップとの討議の場を設け、更なる討議の充実を図るべきである。
2026年度の取組み方針	会社を取り巻く経営環境の変化に応じて取締役会として取り組むべきテーマを選定し、それらの重要課題について、十分な関連情報を収集・共有し、取締役会以外にもテーマに応じた討議の場を設けるなどにより、全体としてタイムリーで充実した討議を深める。
経営人材の育成強化	
2025年度の主な取り組みと評価	執行役員のキャリアに応じた教育を実施した。経営トップとして資質研鑽、能力醸成、スキル向上に向け、より具体的な取り組みが求められており、引き続き検討の余地がある。
2026年度の取組み方針	経営トップとして求められる資質、能力、経験を踏まえた具体的な育成方針又は計画を議論し、将来の経営人材育成の取り組みを強化する。
ニーズに応じた役員の研鑽とトレーニング	
2025年度の主な取り組みと評価	社内役員向け研修会を4回開催、社外役員の現場視察等を実施した。社内役員への研修テーマ、内容、回数については、改善の余地がある。
2026年度の取組み方針	引き続き最新ニーズに応じた役員研修、社外役員向けの現場見学、各自の自己研鑽など、経営環境の変化や最新の経営課題に応じた研鑽とトレーニング機会の充実を図る。
株主との建設的な対話の実施	
2025年度の主な取り組みと評価	IRに加えSR等新たな取組みにより、個人株主や機関投資家との対話も積極的に実施した。今後も株主の皆様との建設的な対話を継続強化していく。
2026年度の取組み方針	株式の流動性の拡大、NISAの普及による株主の皆様の多様化に対応して、IR、SR等の建設的な対話を積極的に進める。

コンプライアンス（法令遵守と企業倫理）

ダイダングループ行動基準

当社グループは、グループの役職員が法令を遵守し、社会的な良識を持って行動するための5項目の「行動の原則」と14項目の「行動基準」を定めています。「行動の原則」は、日常の業務遂行において留意すべき事項をまとめたものです。

ダイダングループ行動基準より抜粋

※「行動基準」は「行動の原則」を基に、さらに具体的な指針を示したものです

行動の原則	行動基準
1. 法令・社会規範を遵守し、良識ある企業活動を行う。 2. 持続的発展が可能な社会の構築に参加する。 3. すべての人の基本的人権を尊重する。 4. 利害関係者との公正で透明な関係を維持する。 5. 社会の一員であることを自覚し、より良い社会の実現を目指す。	1. 顧客・ユーザーとの良好な関係 2. 安全性と品質の確保 3. 公正で自由な競争 4. 適正な購買取引 5. 会社情報の適正な開示 6. 重要な情報の適正な管理 7. 知的財産権の保護と尊重 8. 労働条件と職場環境の整備 9. 人権と個性の尊重 10. 環境問題への取り組み 11. 適正な会計処理と納税 12. 政治、行政との健全な関係 13. 反社会的勢力の排除 14. 私的行為の禁止

●コンプライアンス体制

①コンプライアンス委員会

社長を委員長とする組織で法令や社内規程を守り、公正で誠実なコンプライアンス経営を強化するために設置しています。

②法令遵守支援委員会

外部専門家で構成しコンプライアンス推進室を支援する専門組織として設置しています。

③コンプライアンス推進室

コンプライアンス経営の徹底を図るための企画、立案、実施等を行うために設置しています。

※コーポレート・ガバナンス体制（P.91）をご参照ください

●コンプライアンス啓発活動

- ①腐敗防止に関する方針を記載した「コンプライアンスカード」を入社時に配布し、日常的に携帯させるほか、新入社員研修時においても講義を通じてダイダングループ行動基準の遵守を推進しています。
- ②コンプライアンス活動を年間を通じて計画的に行うために、コンプライアンスプログラムを策定しています。
- ③全従業員が段階的に受講する研修において、それぞれの段階に応じた取引先等との贈収賄、癒着、横領等の腐敗防止に関する方針を含めたコンプライアンスに関する研修を実施しています。
- ④独占禁止法やハラスメントなどのコンプライアンスに関する、e-ラーニングによる教育を年に数回実施、必要に応じてコンプライアンスニュースの発行、またコンプライアンス通信にて月2回のコンプライアンスに関する質問を行っています。
- ⑤「法令遵守支援委員会」から全従業員に向けて、独禁法関連などをはじめとする取引先等との贈収賄、癒着、横領等の腐敗防止に関する方針を含めたコンプライアンスをテーマとしたセミナーを実施しています。
- ⑥コンプライアンス意識の浸透とリスクの最小化を目指し、日常業務における適切な判断を支援するツールとして、「コンプライアンスガイドブック」を発刊

- して全従業員に配布しています。
- ⑦一方的な周知にとどめず、事例検討を通じて現場での判断基準を具体化し、理解を実践へ結び付けるためワークショップを実施しています。
- ⑧コンプライアンスに対する理解度や意識を把握して組織全体のリスクを軽減するため、コンプライアンス意識調査を実施しています。
- ⑨コンプライアンス監査として、内部監査室とコンプライアンス推進室とが連携し、年2回、全事業所におけるコンプライアンス活動のモニタリングを実施し、コンプライアンスに則った業務が行われているか確認しています。
- ⑩コンプライアンス違反の未然防止・特定を目的としてコンプライアンス違反内部通報・相談窓口を設け、「行動の原則」・「行動基準」の遵守を確認し、定期的に運用状況を取締役会へ報告しています。
- ⑪コンプライアンス啓発活動を円滑に進めるために、各事業所にコンプライアンス担当者を設置しています。



● 内部通報・相談窓口

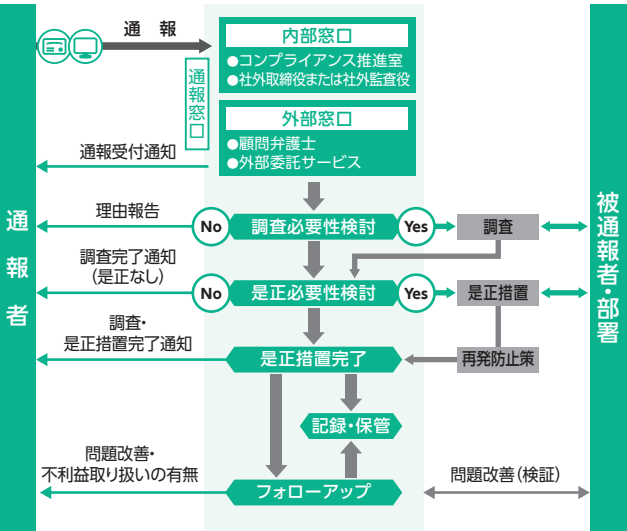
当社グループでは内部通報規程に基づき内部通報制度を運用しています。

通報者の範囲については、ダイダングループの役職員及び、派遣労働者が通報を行えるようにしています。また、海外事業の拡大により、グローバル内部通報制度を導入しています。内部通報・相談窓口への通報は、業務上の指揮命令系統から独立した報告ルートを設けることにより、通常では発見しにくい職場での問題（法令及び社内規程違反や社会規範に反する行為）を早期発見することを目的として設置しています。

内部通報窓口は、コンプライアンス推進室、社外取締役または社外監査役に、外部窓口では顧問弁護士に通報を行えるようにしています。さらに中立性を高めるため、外部委託サービスによる窓口（外部通報・ハラスメント相談窓口）も追加しました。通報・相談者が正当な理由に基づいて内部通報を行ったことを理由として、不当な取り扱いを受けないことを「企業倫理規程」で保障しています。また、匿名による通報も可能とするなど、通報者のプライバシー保護についても配慮しています。

通報があったすべての事案について、調査・フォローアップを実施しており、通報された内容の中でも当社グループに著しい損害を及ぼすおそれのあるものに関しては、社長を委員長とするコンプライアンス委員会を開催し、必要な措置について審議を行っています。

内部通報対応フロー



カスタマーハラスメントに対する基本方針

2025年4月に、人権を尊重した経営を推進し、職場環境の改善、顧客や取引先との良好な関係維持を目的として、「カスタマーハラスメントに対する基本方針」を策定いたしました。当社グループの従業員がハラスメント行為の加害者・被害者にならないように取り組んでいます。

● カスタマーハラスメントの対応

- ・お客さまから当社グループ従業員への尊厳を傷つける言動には、毅然とした態度で組織的に対応します。
- ・当社グループ従業員がお客さまを傷つける言動を行った場合、組織的に対応します。
- ・カスタマーハラスメントに該当する事案が生じた場合には、合理的な解決に向けて誠意をもって話し合いを行い、解決に努めます。

グループ単位でのコンプライアンス啓発活動

全従業員を対象に、具体的な事例を用いたケーススタディ等を通じて、現場で迷いなく適切に判断・行動できる力を身に付けるために、ワークショップを実施しています。

コンプライアンス啓発活動を一方的な周知に終わらせず、日々の業務に根ざしたコンプライアンスへの理解と実践の定着を図ることで、実効性のあるコンプライアンス文化の醸成につなげています。



リスクマネジメント

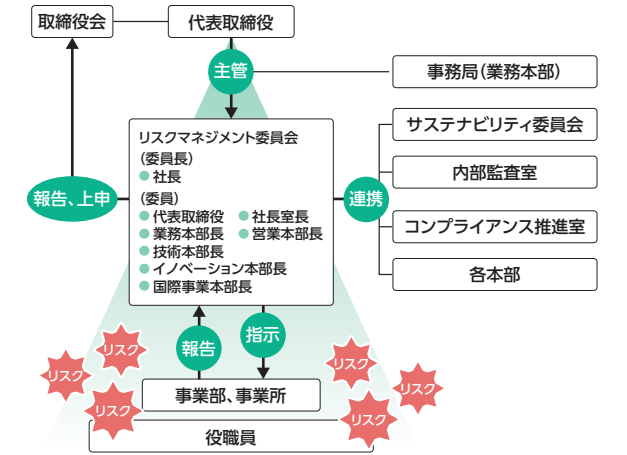
リスクマネジメントの体制

当社が永続的に価値を提供し続けるために、リスクの顕在化を未然に防止し、顕在化したリスクを極小化すべくリスクマネジメント体制を構築しています。リスクマネジメント方針を定め、全体最適型のリスクマネジメントを継続的に行います。また、「リスクマネジメント規程」に基づき、社長を委員長とするリスクマネジメント委員会を設置しており、リスクマネジメントに関する決定事項の討議や取締役会への報告を行っています。

なお、やむを得ず重大な危機が発生した場合には、「リスクマネジメント規程」に基づく対策本部を設置し、損失を最小に抑えるための危機管理体制を構築しています。取締役会では、同報告を受けるとともに、リスクマネジメント体制の整備・監督を行っており、リスクマネジメントの実効性をモニタリングしています。

さらに、リスクセンスを向上させながら、健全な組織を作り上げていくために、定期的に全従業員を対象とした「リスクセンス研修」を実施しています。

リスクマネジメント体制



主なリスクと対応策

リスク	内容	対応策
市況状況リスク	経済環境の悪化や技術革新の影響で建設需要が減少、受注環境の悪化	外部環境の変化のモニタリング、事業多角化の推進
施工リスク	労働災害、施工物件の品質劣化等、資機材・労務費の高騰、資機材の納期遅延、施工体制の確保	安全衛生管理計画の策定、現場パトロールの実施、適切な原価計算の実施、協力会社への人材採用活動の協力
人材リスク	技術者採用計画の未達、人材流出や人材喪失、士気の低下等	働き方改革の推進、ストレスチェックの実施、採用の強化、エンゲージメントサーベイの実施
海外リスク	海外状況による損失、健康衛生環境等の違いによる健康被害	海外赴任前研修の実施
法的リスク	法令等の不遵守による損失、贈収賄を含む腐敗行為全般への不対応による損失、契約違反、各種制度変更への不対応による損失、時間外労働削減対応による損失	コンプライアンス教育の実施、社内外に内部通報及び相談窓口の設置
オペレーショナルリスク	技術開発の遅れや営業不振にともなう競争力低下、資産・負債の価格変動による損失	中長期的な研究開発計画の策定、全社的な視点での営業情報の蓄積
情報漏洩・サイバーリスク	情報の不正使用・外部への漏洩による損失、情報システムの停止・誤作動等による損失	「セキュリティハンドブック」等の発行、作業所の情報セキュリティガイドライン制定、情報セキュリティ教育・セキュリティパトロールの実施
資産リスク	資産管理の瑕疵、資産の毀損等による損失	金融資産のモニタリング、有事の際の資産管理（BCP等）、弁護士との連携
自然災害リスク	台風、河川の氾濫、地震等の自然災害による執務環境等の低下及び損失	事業継続管理（BCM）の策定、事業継続計画（BCP）訓練の実施、安否確認システムの導入
評判リスク	風評及び事実に係る不対応による企業価値損失	情報の適時適切な開示、危機発生時の対策本部設置、報道機関等への対応
信用リスク	信用供与先の財務状況の悪化・契約不履行等による損失	信用状況に応じた与信管理の手続き、外部機関からの客観的な評価
気候関連リスク	気候変動の政策・規制、技術への対応の遅れ、情報開示不足等	サステナビリティ委員会にてリスクと機会の特定、評価及びTCFD提言に沿った情報開示の拡充

リスクマネジメント方針

今日、当社やステークホルダーを取り巻く環境は日々急激な変化を遂げており、事業活動の多様化、複雑化が避けられない状況にあります。このような環境の中で、当社がすべてのステークホルダーに対し、永続的に価値を提供し続けるために、次の取り組みを行います。

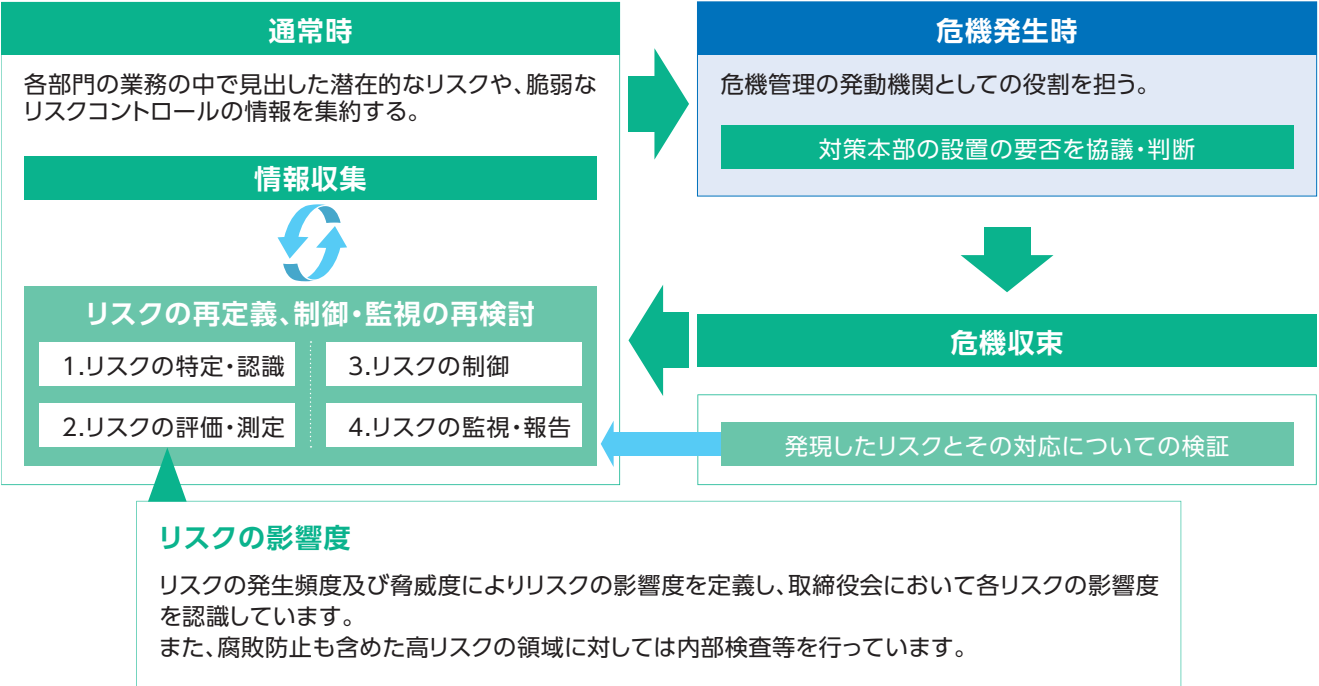
- ・リスクマネジメントにおいては、人命・安全確保を最優先する。
- ・事業リスクを正しく認識し、リスクの顕在化を防ぐ。
- ・リスクが顕在化した場合には、影響を極小化するため、迅速かつ適切に対応する。

当社では、本方針に沿い、全体最適を前提としたリスクマネジメントを組織として継続的に行ってまいります。

行動指針

1. 会社は、リスクマネジメントを経営上の重要事項と捉え、全社的な取り組みを行います。
2. 会社は、企業価値向上の阻害要因をリスクとして事前に把握し、発生の防止、被害の極小化のため、全社的な取り組みを行います。
3. 会社は、リスクが発生した場合には、その重要性、影響度に鑑み、適宜情報開示を行います。
4. 各本部は、リスクを正しく認識し、適宜見直しを行い、事業環境の変化に鑑みた現実性のあるリスクマネジメントを行います。
5. 各事業部・事業所は、リスクマネジメントに関わる取り組みが組織内で遂行されるよう適切な方策を講じます。
6. すべての役職員は、各自がリスクマネジメントの担当者として自覚と責任感を持って行動します。

リスクマネジメント委員会の役割



情報セキュリティ強化への取り組み

社内システムでのクラウドサービス導入増加にともない、クラウドセキュリティサービスを導入し、情報セキュリティの強化を図っています。役職員に対し、社内イントラネットに「情報システム利用ガイドライン」を掲示しており、電子機器利用に関する日常の注意点を周知しています。

e-ラーニングによる情報セキュリティ教育や標的型攻撃メール対応訓練を実施し、情報セキュリティに関する意識の向上を図り、情報漏洩等の事故を未然に防止しています。また、工事現場（作業所）の情報セキュリティ強化を目的とした、「作業所のネットワーク構築ガイドライン」及び「作業所の情報セキュリティガイドライン」を改正し、具体的な情報セキュリティ対策や、作業所の関係者を対象とした情報セキュリティ教育を拡充しています。

社内システムについては、安定稼働の確保とデータ保全に取り組んでいます。また、ITBCPとして障害やサイバー攻撃発生時の影響最小化および早期復旧に向けた体制を整備しています。

実施内容	実施時期
e-ラーニング	2026年2月
標的型攻撃メール対応訓練	2025年7月・11月

事業継続管理（BCM）の制定

事業継続計画（BCP）に、改善を繰り返していくPDCAの仕組みを取り入れた【事業継続管理（BCM）】を定めています。

令和8年熊本地震発生時には、BCMに基づき、震災当日に社長を本部長とした対策本部を立ち上げ、全拠点をWEB会議にて接続し、従業員の安否確認に加え、住居被害の有無を確認し必要な支援を実施しました。また、施工物件の被害状況を把握し、復旧・復興に向けて全社一丸となって対応を継続しています。

本対応で得られた課題や教訓をBCPおよびBCMの見直しに反映し、さらなる実効性の向上を図っていきます。



対策本部会議の様子