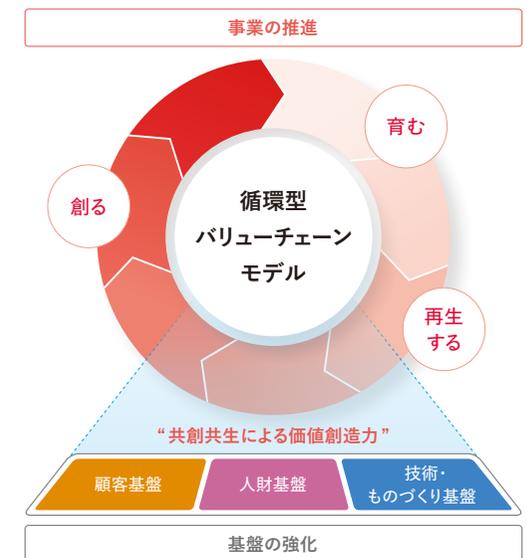
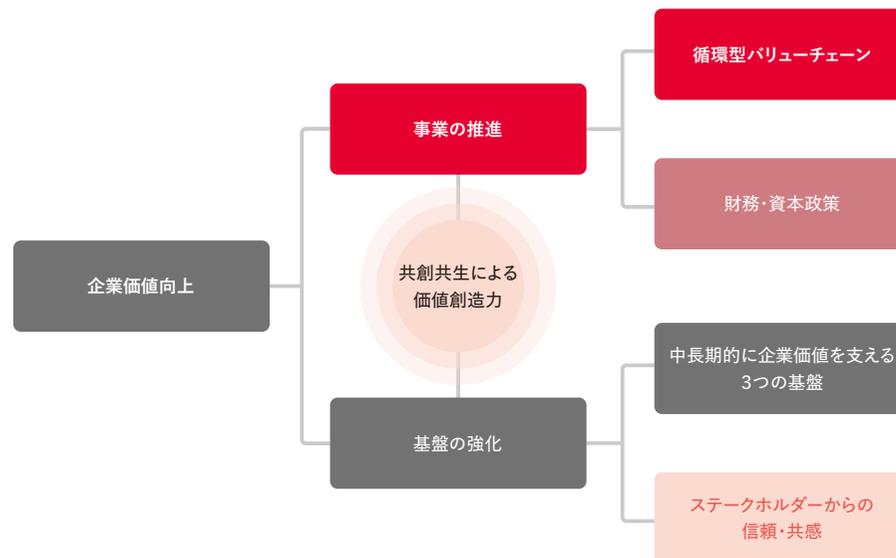


経営体制

持続可能な成長と企業価値の最大化に向け、多様性と長期視点を重視したガバナンス体制の強化を進めています。取締役会や委員会の見直し、リスク管理体制の高度化など、透明性と意思決定の質を高める施策を紹介します。社外取締役との対話では、人的資本や多様性のある判断に触れます。

社外取締役鼎談 81

経営体制 84



Chapter 6 経営体制

社外取締役鼎談

“将来の夢” 実現に向けた 経営体制の構築と、 その現在地点

大和ハウスグループの現状に対する 評価と課題

関 初めに、大和ハウスグループへの印象やご自身の思いについてお聞かせください。

福本 勢いと柔軟さを持つ会社だと感じています。スピード感のある事業展開が強みだからこそ、意思決定にあたっては、私たち社外役員の意見に真摯に耳を傾け、内外の壁を設けることなく、本音で議論がされています。多角的な視点から物事を捉えて、貪欲に取り入れていく意欲と柔軟性が備わっていると思います。前職では、コンプライアンス、リスクマネジメント、サステナビリティの側面からステークホルダーの意見や要望を経営に取り入れ、価値向上につなげていく役割を担ってきました。また海外を含めたグループ全体のコーポレートブランドやサステナビリティ推進に



社外取締役
南部 智一



社外取締役
福本 ともみ



経営管理本部 財務・IR部 IR室 室長
関 沙織

も携わりました。当社がグループとしてESG経営をさらに進化させ、企業価値を最大化していくため、これまでの経験や知見を活かしてお役に立っていきたくと思います。

南部 非常に骨太な成長企業という印象です。社名の「ハウス」からくるイメージを超越して、総合的・複合的な不動産事業を展開しています。従業員の当事者意識も高く、よい意味で野武士的でコミットメントの高い集団だと感じています。私は約40年にわたり総合商社に従事し、総合都市開発やインフラ分野におけるM&Aにも携わってきました。そのうち約15年は海外駐在を経験し、多国籍人財のマネジメントに関する知見もありますので、当社の成長戦略に活かしていきたいと考えています。

関 取締役会のモニタリング機能強化について、現状のガバナンス体制への評価をお聞かせください。

福本 社外取締役が1名加わり、社内外比率が50:50になったことはとても評価しています。専門性の面でも多様性が強化され、当社の価値向上に向けた多彩な提言がされています。女性活躍の観点では、やはり社内でもキャリアを積んだ女性が役員として登用され活躍するようになっていただきたい。重要なのは、中長期の目標をここに置いて、採用から育成、キャリア形成、登用までのパイプラインを構築し、全社の女性活躍を底上げすることです。先行き不透明な時代にあって、女性に限らず、多様な属性の方が能力を最大限に発揮する重要性はより高まっています。

南部 社外取締役のスキルやバックグラウンドのカバレッジが広くなり、それぞれの専門分野の視点から多様な提言がされています。例えばスキルマトリックスで同じDXに丸がついていても、桑野さんは研究開発と製品開発、マーケティングを中心とする経験が豊富ですし、吉澤さんはコミュニケーションやネットワークに関して、私はあらゆる産業と社内のDXを進めてきたという、多様な視点を持つチームとして機能していると感じています。

関 グループガバナンスはどのように評価されていますか。

南部 CEOが全体戦略と海外の成長戦略とグローバルガバナンス、COOが国内事業を中心とした事業の執行に責任を持つという今回のCEO・COOへの体制整備は、ガバナンスの深化だと思います。創業100周年に売上高10兆円という大きな数値目標に向けて、意思決定と執行の責任範囲



を整理するなど、意思決定プロセスを作り込む段階にあります。課題が国や分野によって違うなかで、共通項としてこういうものを目指すのか。具体的には、人財配置や、意思決定プロセスにおける分権と集権などの設計です。特に海外は、商習慣や文化が異なるなかで成長していくことが求められるので、意思決定プロセスの整備と同時にグループ会社をどう管理・監督するかを進化させる機会だと思います。ガイドラインなどの整備を進めることで、さらなる成長に向けたグループガバナンスの基盤強化を図っていきます。

大和ハウスグループの企業価値向上に向けて

関 コーポレートガバナンス委員会において、直近ではどのようなテーマで議論されたのでしょうか。

南部 「激変する世界情勢下での企業経営戦略」をテーマに挙げた、不確実性をどのように商機へと転換できるかについての議論です。貿易不均衡の拡大によって経済格差や不満が高まり、その対応が一国単位では難しくなっているなかで、この変化をリスクではなく、海外の経営体制の強化を図る契機として捉えるべきだと提言しました。今後各国が自国中心主義になったとすれば、障壁があるなかで事業運営を行う必要が出てくるため、日本からの統括が難しくなるでしょう。地域ごとに自立したコーポレート

機能を構築し、それぞれのエコシステムを維持することが重要になってくると考えています。

関 南部さんは大手総合商社のメディア・デジタル事業部門長・CDOとしてDXを推進してこられ、デジタル庁の国際データガバナンスアドバイザー委員会委員も務めた経験をお持ちです。

南部 当社は、設計・施工とお客さまとの関係において、プラットフォームを作っているという点においてはDXが進展していると思います。今後は、顧客IDでライフタイムの視点からカスタマージャーニーと向き合っていくプラットフォームができれば、お客さまとの対話のなかで有効なご提案ができるようになります。国や地域によって家の大きさやパターン、ライフスタイルも異なるなかで、データを収集・整理し、活用することで資金を投入すべき場所が見えてくると考えており、そこまで進められれば圧倒的な競争力につながるでしょう。

関 福本さんは、2025年度に始動したサステナビリティ委員会のアドバイザーに就任されました。当社のサステナビリティ経営への評価や期待をお聞かせください。

福本 環境の重点テーマが成長戦略と統合的に進められています。ZEH・ZEBやリブネス事業は顧客にとっての価値であり、7次中計でも重要な成長ドライバーとして位置づけられているのは、素晴らしいことだと思います。社会性

重点テーマの再設定や、経営戦略本部長を委員長とする、EとSを一元的にマネジメントできるサステナビリティ委員会の始動といった進展も見られます。今、世界ではESGに逆行する動きも見られますが、私はむしろ、当社の持続的成長に資する重要テーマにどのようにアプローチしていくか、本質的な議論をするチャンスと捉えており、8次中計に合わせて議論を深めていきたいと考えています。また、非財務情報についても財務情報同様の情報開示が求められており、海外を含めたグループ全体でのサステナビリティ推進が不可欠です。私もアドバイザーとして助言・支援をしていきます。

関 大手飲料メーカーにおいて水資源に対する理念をコーポレートメッセージとして発信・実践したご経験をお持ちですが、当社の活動に対する評価と提言をいただけますか。

福本 当社は、“将来の夢”(パーパス)として「生きる喜びを、未来の景色に。」を掲げています。まず大切なのは社内への浸透です。利益を追求するだけでなく、世の中の役に立つことを目指す会社であることは、従業員の働く喜びや誇りにつながります。パーパス策定のプロセスに全社員が参画したことは、その第一歩として大変評価できます。パーパスは、お客さまや社会にとっての当社の“存在意義”です。今後はパーパスへの共感をさらに深め、グループ全員が

それぞれの持ち場で、何がお客さまにとっての価値になるかに心を砕き、実践していくことが大切です。

投資家の皆さまへのメッセージ

関 先般の取締役会でCFOから「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請をふまえた、企業価値向上への取り組み推進について、認識の再共有がありました。現状評価や今後の課題認識について伺います。

南部 私の好きな言葉に「ハッピーエンployerがハッピーサービスを作る」というものがあります。企業価値は役職員の皆さんが充実して活躍しているからこそ創出できるのだと考えます。お客さまに接し、提案する人自身の人生が充実して幸せでなければ、お客さまの幸せにつながる仕事はできません。また、当社のように従業員のオーナーシップが強いとやり抜く力や考え抜く力にもなります。グループがさらに大きくなっていくときにこうした考え方が欠落しないようにすることが重要です。PBRについては、企業に対する信頼や安心感と、アップサイドポテンシャルの組み合わせだと思います。お客さまの満足と、グローバルでの成長やリスク管理、私はその観点で経営に問いかけをしていきます。

福本 社外役員に就任して1年になりますが、これだけの企業規模を実現しながら、常にチャレンジするアグレッシ



ブで粘り強い企業文化を持ち続けていることに、感心されています。“将来の夢”実現を目指した社内起業制度「Daiwa Future100」にも900件近い応募があったと聞いています。一方で、成長や企業規模の拡大は新たなリスクをとまないます。自発的な活力を最大限に活かしながら、成長ステージに即してガバナンスを進化させていくという、“攻め”と“守り”の舵取りがより重要になってくると考えています。社外取締役として、社会価値の創出と経済価値向上の加速を後押しするとともに、ステークホルダーの皆さまとの創造的なコミュニケーションによって、さらなる成長の可能性を秘めた当社の姿を広く社会と共有できるよう、提言・助言をしていきたいと思っています。

鼎談の詳細は、当社Webサイトをご覧ください
▶ https://www.daiwahouse.co.jp/ir/ar/a_07

経営体制

当社グループは、社会に信頼される企業であり続けるため、ガバナンス体制の向上を経営上の重要課題と位置づけ、的確かつ迅速な意思決定・業務執行体制ならびに適正な監督・監視体制の構築を図ることを基本姿勢としています。業容の拡大や経営環境に適したあり方へと変化させるとともに、多様な視点、長期的な視点で未来を創るガバナンス体制を構築し、経営のレジリエンスを高めていきます。

ガバナンス体制強化の概念図



| 第7次中期経営計画施策 | 2022～2023年度の取り組み | 2024年度の取り組み |
|--|--|--|
| 1 経営体制の最適化 <ul style="list-style-type: none"> 取締役報酬に占める株式報酬割合の向上および非財務評価指標の導入 取締役会のモニタリング機能の強化 | <ul style="list-style-type: none"> 取締役会付議基準の見直し 取締役の年次賞与の算定指標に非財務指標を導入 | <ul style="list-style-type: none"> 社外取締役比率の向上 当社にとって最適な取締役会の構成を検討した結果、2024年6月に社外取締役を1名増員（社外取締役比率：38.5%→42.9%） |
| 2 次世代経営者の育成 <ul style="list-style-type: none"> 取締役・執行役員のサクセッションプロセスの構築 <p>📄 サステナビリティレポート 2025 ▶ P.77</p> | <ul style="list-style-type: none"> 次世代経営者層のサクセッションプラン「D-Succeed」の刷新 | <ul style="list-style-type: none"> 経営人財の育成 「次世代(40歳代中心)」「NEXT(30歳代中心)」の2階層で計画的な育成を実施（2022～2024年度累計：316名参加） |
| 3 業務執行体制の改善 <ul style="list-style-type: none"> 海外でのリージョナル・コーポレート機能の整備・強化 資産増加にともなうアセットマネジメントの強化 グループ内の重複事業についての組織・機能などの継続的な改善 グループ本社機能の再整備および最適配置に向けた継続的な改善 | <ul style="list-style-type: none"> 経営戦略本部の新設 リージョナル・コーポレート機能の整備・強化 | <ul style="list-style-type: none"> 最適な業務執行体制の検討 「稼ぐ力」をさらに高めるため、間接業務の見直しや適切な人員配置について取締役会等で議論を進めた。 →2025年4月1日付で、7事業本部制から2大本部制へ再編 |
| 4 リスク管理体制の確立 <ul style="list-style-type: none"> リスク管理体制の実効的な運用および継続的な改善 リスク・コンプライアンス活動の持続可能性を向上させる効率的な業務基盤の継続強化 <p>📄 サステナビリティレポート 2025 ▶ P.114</p> | <ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティ体制の整備および情報セキュリティに関する規程体系の見直し 組織再編 | <ul style="list-style-type: none"> さらなる監督機能の強化 事業本部に対する監督機能向上を図るため、最適な組織の在り方や業務執行体制について取締役会以外の場も活用しながら検討を進めた。 →2025年4月1日付で会長・社長体制に移行 |

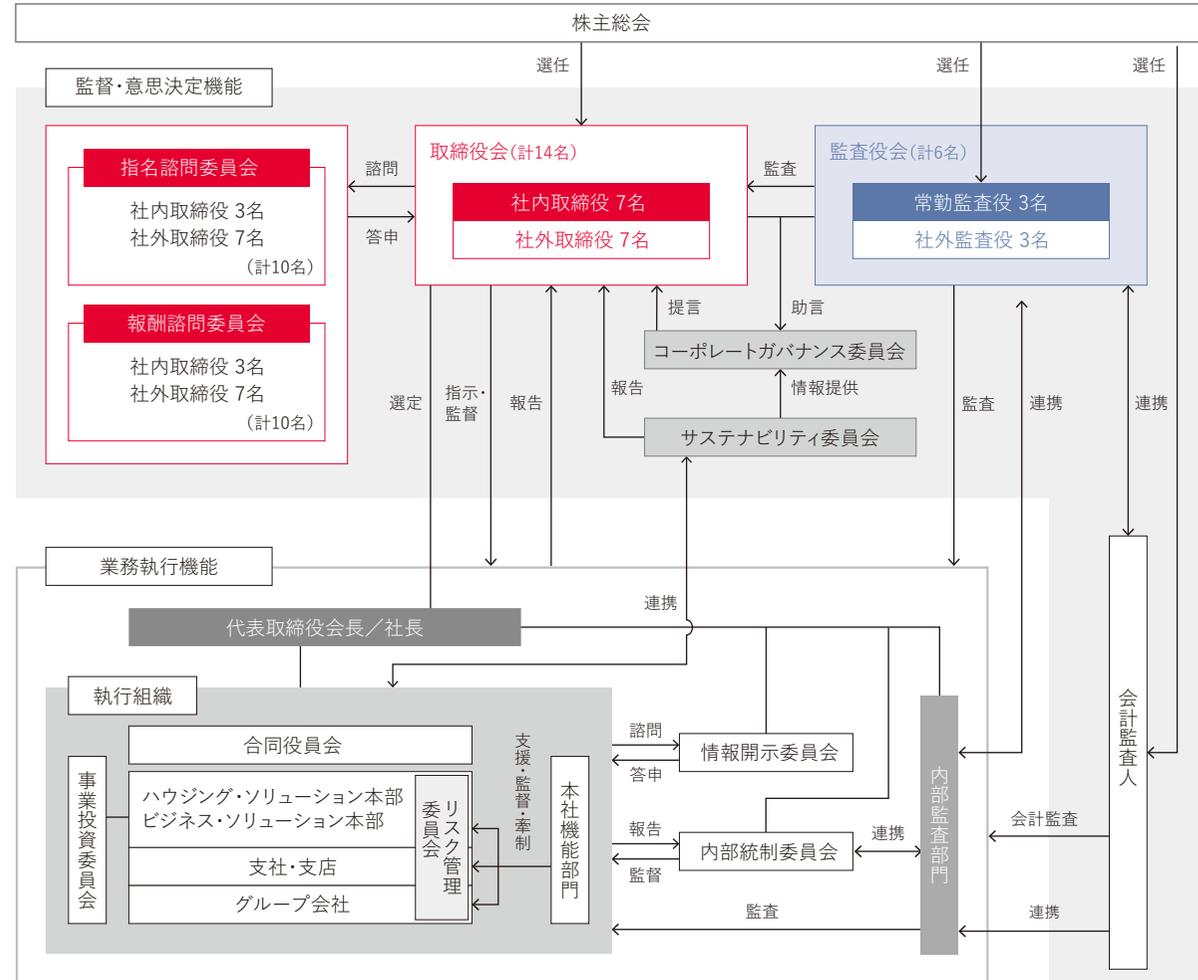
■ コーポレートガバナンス体制図

当社は、社会に必要とされる企業グループであり続けるため、社会やグローバルな経営環境に適合したよりよいコーポレートガバナンスを追求しています。

企業価値を高めるため、当社の業務執行を担う経営幹部は、現場主義の精神のもと社会のニーズを常に探求し、取締役会は、社会が求めるニーズを事業としてどのように具体化するかを審議・決定することを重要な責務としています。これを適確かつ迅速に実行する業務執行取締役だけでなく、取締役会の3分の1以上を占める社外取締役を任命することにより、経営の透明性・健全性を高め、さらに、取締役会から独立した監査役・監査役会によって取締役会を監査しています。

この機関設計により、執行役員を兼務する取締役により取締役会のマネジメント機能を推進するとともに、独立社外取締役および監査役・監査役会を中心としたモニタリング機能を働かせています。

当社はこれらを基盤として企業の自律機能を高めることが、持続的な成長と中長期的な企業価値向上につながると考え、当該コーポレートガバナンス体制を採用しています。今後も事業の状況等に合わせてコーポレートガバナンス体制を継続的に見直ししていきます。



1 経営体制の最適化

企業価値向上のための中長期的な経営戦略を監督する最適な経営体制を構築

当社の取締役会は、「儲かるからではなく、世の中の役に立つ事業を推進する」という創業当時から大切にしてきた考え方に基づきながら、“将来の夢”(パーパス)の実現および将来にわたり継承する人財を育成することを使命としています。そのために、業務執行を担う経営幹部は、現場主義の精神のもと、社会のニーズを常に探求し、取締役会は、「人・街・暮らしの価値共創グループ」として、社会が求めるニーズを事業としてどのように具現化するかを審議・決定するとともに、業務執行におけるリスク報告を迅速に把握し、管理・監督します。

取締役会の構成員は社外取締役の比率を3分の1以上とし、多様性に富んだ外部からの知識・経験・ノウハウをこれまで以上に経営に活かすことで、信頼性・透明性の高い経営につなげていきます。

取締役会での審議内容

経営戦略に関する議案のうち、社会性中期計画「ESP2026」の策定に係る議論において、社外取締役より「市場は環境や社会課題に取り組みながら、それが今後の成長戦略にいかにつなげていくかを注視している。今後は当社の持続的な成長の観点でテーマの絞り込みについて議論を進める必要がある」との意見をいただきました。その他、2024年度における取締役会の具体的な検討・審議内容は以下の通りです。

〈経営戦略〉

- 株主構成の将来像
- 自己株式の取得
- カスタマーハラスメントへの対応
- 定年延長について
- 環境行動計画「EGP2026」の監督
- 社会性行動計画「ESP2026」の策定
- GREEN×EXPO 2027 への参画・協賛

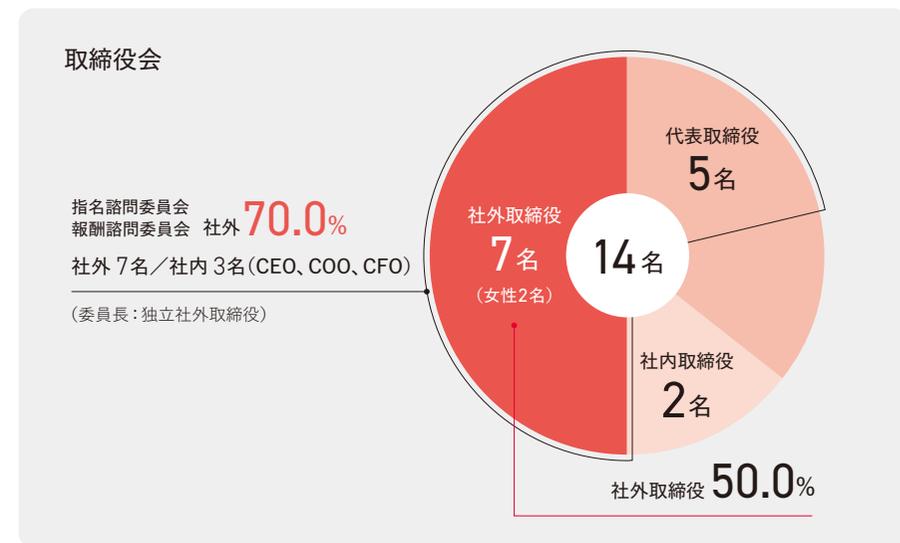
〈ガバナンス〉

- コーポレートガバナンスガイドライン自己レビューの結果報告と改定内容について
- 取締役会の実効性評価について
- ポートフォリオマネジメントについて
- 内部監査規程の改訂

〈投資案件〉

- M&A案件の承認 (Alliance Residential Companyの持分法適用関連会社化等)
- アメリカ、アジア等における重要な不動産開発事業その他事業投資の承認

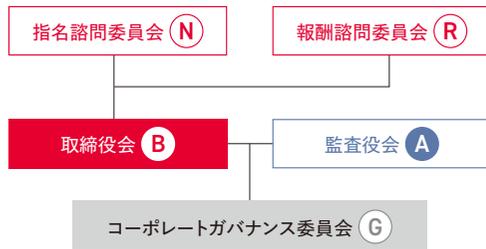
上記以外に法令や定款等に定められた事項について審議し、必要な決議を行っています。



取締役会および監査役会のスキルマトリックス

当社は、社会に不可欠な商品・サービスの提供を通じて、株主・顧客・従業員・取引先・社会に対する価値創造を行うことにより企業価値を向上させることを基本方針としています。また、当社は「将来の夢」(パーパス)「生きる歓びを分かち合える世界の実現に向けて、再生と循環の社会インフラと生活文化を創造する。」を掲げており、上記基本方針をふまえたうえで、「将来の夢」(パーパス)を実現するため、取締役会としての高い実効性を発揮できるよう、また監査役会としては取締役・執行役員の職務の執行を監査することにより、企業の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質なコーポレートガバナンス体制を確立できるよう、以下スキルマトリックスを定めています。

取締役会のモニタリング機能を強化するための委員会体制



| 代表取締役 | | | | | 業務執行取締役 | |
|-------|-------|--------|-------|-------|---------|-------|
| | | | | | | |
| 芳井 敬一 | 大友 浩嗣 | 香曾我部 武 | 村田 誉之 | 下西 佳典 | 永瀬 俊哉 | 柴田 英一 |

| | | | | | | |
|--------------------|-----------|-----------------------|--------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------|
| 会長 CEO 海外本部長 | 社長 COO | 副社長 CFO 経営管理本部長 | 副社長 技術本部長 | 専務執行役員 ビジネス・ソリューション 本部長 | 専務執行役員 ハウジング・ソリューション 本部長 | 常務執行役員 経営戦略本部長 |
|--------------------|-----------|-----------------------|--------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------|

| 属性就任委員 | B | N | R | G | B | N | R | G | B | N | R | G | B | G | B | B |
|------------------------------------|------------------|---------|-------|-------|-------|-------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 在任年数 | 14年 | 9年 | 15年 | 4年 | 7年 | 3年 | 2025年6月就任 | | | | | | | | | |
| 委員会への出席状況 2025年3月期 における取締役会・ | 取締役会 | ★ 13/13 | 13/13 | 13/13 | 12/13 | 13/13 | 13/13 | — | | | | | | | | |
| | 指名諮問 | 5/5 | — | 5/5 | — | — | — | — | | | | | | | | |
| | 報酬諮問 | 4/4 | — | 4/4 | — | — | — | — | | | | | | | | |
| | CG | 2/2 | — | 2/2 | 2/2 | — | — | — | | | | | | | | |
| 取締役・監査役が保有する知見のうち、 当社が特に期待するもの | 監査役会 | — | — | — | — | — | — | — | | | | | | | | |
| | 経営 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | | | | | | | | |
| | 財務・会計 | | | ● | | | | | | | | | | | | ● |
| | 法務・リスク マネジメント | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | | | | | | | | ● |
| | 技術・研究開発 | | | | ● | | | | | | | | | | | |
| | 国際経験 | ● | ● | | | | | | | | | | | | | ● |
| | DX・IT | | | | ● | | | | | | | | | | | |
| | 環境 | ● | ● | | | | | | | | | | | ● | | |
| | 社会 | ● | ● | ● | | | | | | | | | | | | |
| | コーポレートガバナンス | ● | ● | ● | ● | ● | | | | | | | | | | |

● B 取締役会 ● N 指名諮問委員会 ● R 報酬諮問委員会 ● A 監査役会 ● G コーポレートガバナンス委員会 ★ 議長
注 2024年4月～2025年3月の期間における出席状況を記載しています。

非業務執行者



桑野 幸徳 関 美和 吉澤 和弘 伊藤 雄二郎 南部 智一 福本 ともみ 近藤 雄一郎 橋本 好哲 小柳出 隆一 高重 吉博 渡邊 明久 岸本 達司 丸山 隆司

社外取締役 社外取締役 社外取締役 社外取締役 社外取締役 社外取締役 社外取締役 常勤監査役 常勤監査役 常勤監査役 社外監査役 社外監査役 社外監査役

| 属性就任委員 | B N R G | B N R G | B N R G | B N R G | B N R G | B N R G | B N R G | A G | A G | A G | A G | A G | A G |
|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|---------|-----------|-----------|-------|-------|-------|
| 在任年数 | 5年 | 5年 | 3年 | 3年 | 1年 | 1年 | 2025年6月就任 | 3年 | 2025年6月就任 | 2025年6月就任 | 5年 | 4年 | 2年 |
| 取締役会 | 13/13 | 13/13 | 13/13 | 13/13 | 10/10 | 10/10 | — | 13/13 | — | — | 13/13 | 13/13 | 13/13 |
| 指名諮問 | ★ 5/5 | 5/5 | 5/5 | 5/5 | 4/4 | 4/4 | — | — | — | — | — | — | — |
| 報酬諮問 | ★ 4/4 | 4/4 | 4/4 | 4/4 | 3/3 | 3/3 | — | — | — | — | — | — | — |
| CG | ★ 2/2 | 2/2 | 2/2 | 2/2 | 2/2 | 2/2 | — | 2/2 | — | — | 2/2 | 2/2 | 2/2 |
| 監査役会 | — | — | — | — | — | — | — | ★ 14/14 | — | — | 14/14 | 14/14 | 14/14 |
| 経営 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| 財務・会計 | | ● | | ● | ● | ● | ● | | | ● | ● | ● | |
| 法務・リスク マネジメント | | | | ● | | | | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| 技術・研究開発 | ● | | ● | | | | | | ● | | | | |
| 国際経験 | | ● | | | ● | | | | | | | | |
| DX・IT | ● | | ● | | ● | | | | | | | | |
| 環境 | ● | | | | | ● | | | | | | | |
| 社会 | | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| コーポレート ガバナンス | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |

● 取締役会 ● 指名諮問委員会 ● 報酬諮問委員会 ● 監査役会 ● コーポレートガバナンス委員会 ★ 議長
注 2024年4月～2025年3月の期間における出席状況を記載しています。南部氏、福本氏は2024年6月の就任後からの出席状況です。

■ 新任取締役の選定理由

| 氏名 | 選定理由 |
|--------|--|
| 柴田 英一 | 経理部門での経験および連結経営管理部長として当社連結子会社の管理を行った経験を有しており、執行役員就任後は主に当社グループにおけるM&A等を担当し、当社グループの企業価値の向上に尽力していることから、今後もその幅広い知識と経験を活かし、経営手腕が発揮されることを期待するものです。 |
| 近藤 雄一郎 | 大手証券会社において代表取締役を務めた経験を有しており、その職歴に基づく金融市場や経営戦略に関する豊富な知見を活かし、当社グループの企業価値向上ならびにコーポレートガバナンス強化のため、独立した立場から経営の監督・提言をしていただくことを期待するものです。 |

■ 新任監査役の選定理由

| 氏名 | 選定理由 |
|--------|--|
| 小柳出 隆一 | 長年にわたる事業所での施工業務および本社部門での施工推進部長の経験を通じて、建築技術に関する豊富な知識を有することから、技術面において現場に精通した実効性の高い監査を期待するものです。 |
| 高重 吉博 | 長年にわたる経理・監査業務の経験を通じて、財務、会計および監査に関する豊富な知識を有することから、実効性の高い監査を期待するものです。 |

■ 当社が期待するスキルについて

| スキル | 当社が特に期待する事項 |
|--------------|---|
| 経営 | 当社または他社における経営経験を通じて、経営に必要不可欠な見地を有し、企業価値向上のため、経営手腕の発揮、または経営の監督をしていただけることを期待するもの。 |
| 財務・会計 | 財務会計に関する分野の専門家または経理・財務部門での経験を活かし、適切な財務戦略の立案・遂行、または有益な助言をしていただけることを期待するもの。 |
| 法務・リスクマネジメント | 社内取締役においては、事業本部制の運用にともない営業・マーケティング面だけではなく、各事業本部長をはじめとする社内取締役全員により、リスクマネジメントを強化することを期待するもの。社外取締役および社外監査役においては、法務に関する分野の専門家または法務部門・法令遵守部門での経験を活かし、リスクマネジメントを強化していただけることを期待するもの。 |
| 技術・研究開発 | 当社または他社における技術部門・研究開発部門の経験・専門知識を有し、さらなる技術力向上を図ることを期待するもの。 |
| 国際経験 | 海外での事業マネジメント経験や海外の生活文化・事業環境などの豊富な知識・経験を有し、海外事業のさらなる推進、または海外事業の監督をしていただけることを期待するもの。 |
| DX・IT | デジタルトランスフォーメーション(DX)や情報技術(IT)に関して豊富な知識・経験を有し、デジタル活用により新たな価値創出を加速させていくことを期待するもの。 |
| 環境 | 当社または他社における環境部門の経験・専門知識を有し、カーボンニュートラルの実現を含む環境経営を推進させていくことを期待するもの。 |
| 社会 | 人財開発、DE&Iを含む社会性向上に資する知見・経験を有し、サステナブルな経営を推進させていくことを期待するもの。 |
| 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豊富な知見を有しており、持続的な企業価値向上に向けて、多様かつ長期的な視点に基づいたコーポレートガバナンスの体制強化を図ることを期待するもの。 |

■ 取締役諮問委員会(ボード委員会)

指名諮問委員会

取締役の選任に関する株主総会の議案の内容および各取締役の評価については、人事担当役員等より説明を受け、妥当性を協議し意見を述べることで、各取締役の指名にかかる客観性を確保しています。

なお、取締役候補者の選定を行う際は、当委員会の審議結果をふまえて取締役会で決議を行います。取締役の解任提案については取締役会にて決議を行います。

- 委員長:独立社外取締役
- 2024年度の具体的な検討・審議内容
 - ・取締役候補者の推薦について
 - ・代表取締役の選定について
 - ・役員の上限年齢および在任期間について

報酬諮問委員会

取締役の報酬等の内容にかかる決定に関する方針および個人別の報酬等の内容について人事担当役員等より説明を受け、妥当性を協議し意見を述べることで、各取締役の報酬にかかる客観性を確保します。また、社外の調査データ等を積極的に活用しながら報酬等の決定プロセスの妥当性についても審議します。

- 委員長:独立社外取締役
- 2024年度の具体的な検討・審議内容
 - ・第85期取締役賞与支給総額および個人別支給額について
 - ・取締役の固定報酬額について

コーポレートガバナンス委員会

コーポレートガバナンスや企業経営全般に関するビジョン・戦略等について、多様な視点、長期的な視点に基づく意見交換を行い、社外取締役と社外監査役が有する知見・見識を存分に企業経営に取り込むことによって、「より良い企業」を目指し、中長期の企業価値向上に資することを主たる目的として開催しています。

- 委員長:独立社外取締役
- 開催頻度:原則年2回
- 2024年度の具体的な検討・審議内容
 - ・DXに対する取り組みについて
 - ・取締役会の実効性評価結果について
 - ・コーポレートガバナンスガイドラインの実施状況および改正案について

サステナビリティ委員会

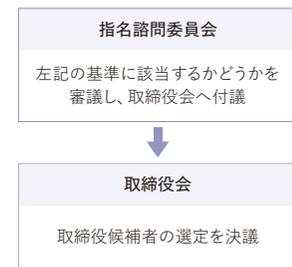
当社ならびに当社グループ全体が中長期に取り組むべき環境・社会の重要課題について審議・決定し、当該決定に関する取り組みを指示・統括しています。また環境・社会に関する重要な事項については、取締役会へ報告し、必要に応じてコーポレートガバナンス委員会へ情報提供します。

- 委員長:経営戦略本部長(2025年4月より)
- 開催頻度:原則年2回

取締役候補者の選定基準

1. 経営感覚に優れ、経営の諸問題に精通していること
2. 全社的な見地、客観的に分析・判断する能力に優れていること
3. 先見性・洞察力に優れていること
4. 時代の動向、経営環境、市場の変化を適確に把握できること
5. 自らの資質向上に努める意欲が旺盛なこと
6. 全社的な見地で積極的に自らの意見を申し述べるができること
7. 取締役に相応しい人格・見識を有すること
8. 会社法第331条第1項に定める取締役の欠格事由に該当しないこと

取締役候補者の選定手続き



取締役の解任基準

1. 公序良俗に反する行為を行った場合
2. 健康上の理由から、職務の継続が困難となった場合
3. 職務を懈怠することにより、著しく企業価値を毀損させた場合
4. 会社法第331条第1項に定める取締役の欠格事由に該当することとなった場合
5. 選定基準に定める資質が認められない場合

■ 監査役会

監査役会は、取締役会から独立した独任制の機関として、当社の事業や経営体制に精通した常勤監査役と、会計・法律・経営などの専門分野に精通した社外監査役で構成されており、監査体制の独立性・中立性確保のため、常勤監査役3名、社外監査役3名の計6名で構成しています。

また、監査役会は、取締役・執行役員の職務執行の監査に必要な事項に関し、取締役等および会計監査人から適時・適切に報告を受けるとともに、会計監査人および内部監査部門ならびに社外取締役との必要な情報を共有するなど、監査の質の向上と効率的な監査の実現に努めています。

監査役による監査体制

監査役は、株主の負託を受けた独立の機関として、取締役・執行役員の職務の執行を監査することにより、企業の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質なコーポレートガバナンス体制を確立しています。

また、監査役は、取締役会のみならず、コーポレートガバナンス委員会、内部統制委員会、事業投資委員会等の重要な会議への出席のほか、代表取締役や会計監査人と定期的に意見交換を実施しています。併せて、監査役は、事業所やその他の事業の現場に赴き往査を行って、業務執行の状況を把握しています。さらに、内部監査の実施状況は内部監査部から監査役に報告が行われています。これにより、当社の業務執行に関する重要な情報が、逐一監査役に報告されることを制度的に担保しています。

■ 業務執行にかかる委員会(マネジメント委員会)

合同役員会

取締役会と執行役員それぞれが職務の責任を果たすとともに、相互に意思疎通を図り、取締役会で意思決定された事項を適切に執行するため、取締役、執行役員および監査役を構成メンバーとする「合同役員会」を設置しています。当委員会は、業務執行上の重要事項の審議・報告を行っています。2024年度においては、4回開催しています。

- 議長:CEO

内部統制委員会

内部統制システムが適正に構築・運用されているかを検証したうえで、不備があれば是正を促すという使命を担う機関として、「内部統制委員会」を設置しています。

2024年度においては、4回開催しています。

- 委員長:代表取締役会長(2025年4月より)

リスク管理委員会

リスクマネジメント統括責任者(経営管理本部長)の監督の下、当社の各事業および関連するグループ会社におけるリスクの顕在化の予防、顕在化したリスクへの対応を推進するための組織として、事業単位のリスク管理委員会(事業本部リスク管理委員会)を設置しています。事業本部リスク管理委員会は、内部統制システムの一機能として位置づけられています。

- 委員長:各事業本部長
- 委員:各事業本部の各部門長

事業投資委員会

重要な不動産開発事業およびその他事業投資における資本の合理的かつ効果的な投資の意思決定に資するため、事業性およびリスクを評価し、審議検討を行うための「事業投資委員会」を設置しています。2024年度においては24回開催しています。

- 議長:ハウジング・ソリューション本部長およびビジネス・ソリューション本部長(2025年4月より)

情報開示委員会

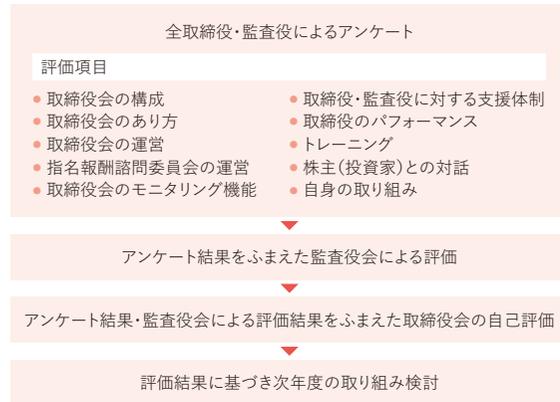
国内外の株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーとの長期的な信頼関係を構築するため、情報開示に関わる基本方針(ディスクロージャー・ポリシー)に則って情報開示をすすめるための組織として「情報開示委員会」を設置しています。投資判断に有益な情報や、適時開示基準以外で会社の業績や信用に重大な影響を及ぼすおそれのある事項について、部門横断的なメンバーが多角的な視点で開示すべき情報を審議しています。

- 委員長:経営管理本部長

取締役会の実効性評価の概要

当社では2015年より「コーポレートガバナンスガイドライン」に基づき、取締役会の機能および実効性の向上を目的として取締役会の実効性評価を実施しています。評価方法については、全取締役・監査役によるアンケート調査を行い、その結果ならびに監査役会による評価をふまえて取締役会としての実効性評価を実施しています。2024年においても、外部機関の協力を得てアンケートを実施し、回答方法は外部機関に直接回答することで匿名性を確保しました。

評価プロセス



2024年の評価結果

各評価項目の状況から、取締役会の実効性は確保されているものと評価しました。一方、課題についても共有しており、今後もさまざまな取り組みを通じて取締役会の実効性向上に努めます。

ニュースリリース: 当社取締役会の実効性評価の結果の概要等について

2023年の実効性評価結果および課題に対する取り組み状況

テーマ1 取締役会の構成について

取締役会による評価(課題)

さらなるモニタリング機能強化のため、取締役会の構成・社内取締役と社外取締役の人数比等については、継続検討する必要がある。

監査役会による評価(課題)

取締役の員数等についても検討を加え、モニタリング機能の一層の強化を図るべきである。

2024年度
までの
取り組み

- 2024年6月の株主総会を経て、社外取締役を1名増員(社外取締役比率:38.5%→42.9%)引き続き、さらなるモニタリング強化のため、取締役会構成については議論を進める。
- 取締役会としてより高い実効性を発揮できるよう指名諮問委員会での協議を経て、スキルマトリックスを一部見直した。

監査役会による評価(2024年 実効性評価より)

当社の取締役会は社外取締役の構成比率も高まり、より広範な見地から自由闊達な意見交換がなされている。

直近の
取り組み

- 2025年6月の株主総会を経て、社外取締役を1名増員(社外取締役比率:42.9%→50.0%)

テーマ2 取締役会の実効性向上に向けて

取締役会による評価(課題)

取締役会において、経営戦略や人的資本等の中長期的な経営課題の議論をさらに充実させる必要がある。

監査役会による評価(課題)

中長期の経営戦略やグループ全体のポートフォリオ戦略の見直しについてさらに議論を深める必要がある。

2024年度
までの
取り組み

- 取締役会付議基準を見直し執行側への権限移譲を進め、中長期的な経営課題に関する議論にかかる時間を確保。
- 取締役会における経営戦略等に関する議論を深めるため、執行側で決議できる新たな会議体の設置等の検討。

直近の
取り組み

- さらなる権限移譲を進めるために取締役会で新たな決議機関に関する議論を継続中。

テーマ3 ESGなどの非財務に関するさらなる議論の深化

取締役会による評価(課題)

ESGなどの非財務に関する議論をさらに充実させる必要がある。

監査役会による評価(課題)

社外役員相互間および、社外役員と社内取締役間での自由な意見交換の場を設定するなど、相互コミュニケーションの活性化を図ること等を通じて、非財務情報に関する議論をさらに深めていく必要がある。

2024年度
までの
取り組み

- ESGに関する議論をより一層充実させるため、サステナビリティ委員会やコーポレートガバナンス委員会などの取締役会以外の場も活用しながら、さらなる議論の深化に向けた取り組みを継続検討。

直近の
取り組み

- ESGに関する議論をより一層充実させるため、2025年度よりサステナビリティ委員会の役割を見直した。

2024年の実効性評価結果および課題に対する取り組み状況

テーマ1 取締役会の構成について

取締役会による評価(課題)

さらなるモニタリング機能強化のため、環境の変化に対応した取締役会機能の在り方については、継続して検討する必要がある。

監査役会による評価

構成員の多様性の確保、機関設計の在り方などを継続的に検討する必要がある。

2025年度
取り組み方針

- 監督と執行の分離を意識しつつ、さらなる多様性やこれからの当社に必要な知見を持った人材の登用を検討。
- 機関設計を含む経営体制について、継続検討。

テーマ2 経営戦略や非財務情報等の議論の充実

取締役会による評価(課題)

議題設定や議論時間の確保について、引き続き取り組む。

監査役会による評価

グループ全体の中長期的な経営戦略、事業ポートフォリオの見直しやサステナビリティ情報に関して、取締役会において議論を深化させることも必要。

2025年度
取り組み方針

- 経営戦略会議、サステナビリティ委員会等の審議内容の共有や報告を行うなど、経営戦略や非財務情報等の議論の充実を図る。

テーマ3 内部統制

取締役会による評価(課題)

守りのガバナンスの観点からリスク管理やコンプライアンスに関する議論の充実を図る。

監査役会による評価

グループ全体の内部統制の状況に対するモニタリングを強化して、監督機能を向上させる必要がある。

2025年度
取り組み方針

- グループ会社を含めた内部統制の状況やリスク事案に関する改善やモニタリングの状況等の議論の充実やさらなる監督の強化を図る。

政策保有株式に関する方針

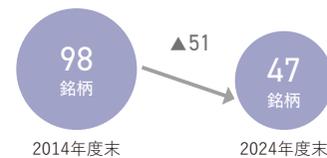
当社は、毎年、取締役会にて個別の政策保有株式について中長期的な経済合理性を検証し、その結果を開示しています。継続して保有する必要がないと判断した株式については、売却を進めるなど、政策保有株式の縮減に努めています。2024年度末の保有時価642億円(上場株式:602億円、非上場株式:40億円)となり、連結純資産に対する割合は2.4%(傘下の上場リート除く)となっています。引き続き、バランスシートのスリム化、効率化に向け、政策保有株式の縮減に努めていきます。一方、政策保有株主から当社株式の売却の意向が示された場合は、当該会社との取引の縮減を示唆することなどにより、その売却を妨げる行為は行いません。

政策保有株式売却時の判断基準

当社は、相手企業との関係・提携強化を図る目的で、政策保有株式を保有しています。取締役会は毎年、個別の政策保有株式について、取引の状況、財務諸表、外部格付および当社資本コスト(WACC)から算出した「株式保有に見合う必要利益額」等から、株式の保有にともなう便益およびリスクを総合的に検証しています。

政策保有株式の銘柄数は2014年度末時点の98銘柄から、2024年度末時点で47銘柄まで減少しています。今後も、継続的に見直しを行い、政策保有株式の縮減を進めていきます。

政策保有株式の縮減実績



政策保有株の縮減を着実に進めている点を評価している。最終的には政策保有株はゼロに向かうことを期待する。



機関投資家からの
主なご意見

■ 報酬方針

当社の取締役報酬は、大和ハウスグループのパーパスに共感し、「生きる喜びを分かち合える世界」の実現に向けた中長期的な事業価値・社会価値創出に貢献する人財に対し、担う役割や貢献の大きさに報いる制度としています。

短期的には、事業価値創出に向けた短期財務目標の達成に加え、持続的な成長を実現するために足元で推進すべき人的資本の価値向上・組織力強化に対する取り組みを喚起する制度としています。

中長期的には企業価値の持続的な向上に加え、「生きる喜びを分かち合える世界」の実現に向けた社会価値の創出に向けた取り組みを動機づける制度としています。

当社の取締役報酬は、金銭報酬としての「固定報酬」および「年次賞与」ならびに株式報酬としての「事後交付型譲渡制限付株式」および「業績連動型譲渡制限付株式」で構成し、当社の企業価値の持続的な向上に向けて取締役が担う責任に対し、バランスを備えた報酬制度としています。なお、社外取締役の報酬は金銭報酬としての「固定報酬」のみとしています。

内容

報酬の内容は以下の通りです。

① 固定報酬

すべての取締役および監査役を支給対象とし、経営の監督・業務の執行において「職責を果たす」ことへの対価として、担う役割・責任の大きさに応じた固定報酬(監督給および執行給)を

金銭にて支給します。なお、株主総会決議により、取締役の報酬限度額は月額7,000万円、監査役の報酬限度額は月額1,800万円です。また、退任時の慰労金は支給していません。

② 年次賞与

取締役(社外取締役を除く)を支給対象とし、短期財務目標(営業利益・ROIC)の達成および人的資本の価値向上・組織力強化等の短期非財務目標達成に対するインセンティブとして、当社が定めた短期財務・非財務目標の達成度に応じた報酬額を金銭にて業績連動報酬として支給します。

③ 株式報酬

取締役(社外取締役を除く)を支給対象とし、当社の企業価値の持続的な向上および「生きる喜びを分かち合える世界」の実現に向けた中長期的な社会価値創出への取り組みに対するインセンティブの付与と、株主の皆さまとの一層の価値共有を図るため、株式報酬として以下の2種類の株式報酬を支給します。

また、支給額については、取締役(社外取締役除く)の報酬全体のうち20%程度を確保するよう努めます。

(1) 事後交付型譲渡制限付株式報酬

株価を意識した経営へのコミットメントを促すために支給します。中期経営計画期間における各事業年度において、継続して当社の取締役の地位にあったことを条件として、当社株式を交付する制度です。

(2) 業績連動型譲渡制限付株式報酬

ESG経営へのコミットメントを促すために支給します。中期

経営計画期間における各事業年度において、当社が定めた環境指標の達成度合いに応じて当社株式を交付する制度です。(KPI:第7次中期経営計画に定める環境指標)

報酬決定の手続き

これらの内容については、独立性・客観性を確保するため、委員の過半数を社外取締役で構成し、委員長を独立社外取締役とする報酬諮問委員会での協議を経て取締役会にて決定します。

取締役の報酬構成(社外取締役除く)

7次中計では、株式報酬比率を20%(従前は12%)へ引き上げ、KPIに環境指標を導入しESG経営を推進しています。また2023年度は付与対象を執行役員へと拡大し、ESG経営をさらに加速させていきます。

| 固定報酬 | | 株式報酬 約20% | |
|-------------------------------|--------------------------|---|--|
| 基本報酬 約45% (月額7,000万円以内) | 賞与 約35% (年額15億円以内) | 事後交付型 譲渡制限付 株式報酬 (固定報酬) 50% | 業績連動型 譲渡制限付 株式報酬 KPI:環境指標 (毎年評価を実施) 50% |

注1 %は取締役報酬全体に占める各報酬の割合を示しています(過去の実績等に基づき計算しているため、今後変動の可能性あります)。

注2 株式報酬は、当該報酬にかかる業績連動指標をすべて達成した場合を前提としています。

■ 業績連動型譲渡制限付株式報酬のKPI環境指標について

7次中計で定める環境指標「CO₂排出量削減(2015年度比)」ならびに「CDP気候変動スコア」を業績評価指標とし、業績評価期間にかかる確定した数値に基づいて、下表①～③に従って算出される業績目標の達成度の係数を以下の算定式に基づき、算出します。

算定式



※1 当社グループの事務所、工場、施工現場、事業用施設等におけるCO₂排出量(スコープ1・2)

※2 当社グループが販売、開発した住宅や建築物の使用段階におけるCO₂排出量(スコープ3 カテゴリー11)

※3 国際NGO「CDP」が世界14,000社以上の企業等を対象に調査するもので、気候変動への対応や戦略等について8段階で評価

※4 業績目標達成係数が1を超える場合は、1とする。

| | 管理指標 | 2024年度(目標) | 2024年度(実績) |
|---|---------------------------------------|------------|------------|
| ① | 事業活動のCO ₂ 排出量削減(2015年度比) | ▲52% | ▲58.1% |
| ② | 建物使用段階のCO ₂ 排出量削減(2015年度比) | ▲54% | ▲59.8% |

| 業績目標達成度 | 業績目標達成度の係数 |
|-------------|------------|
| 100%以上 | 0.5 |
| 80%以上100%未満 | 0.4 |
| 60%以上80%未満 | 0.3 |
| 40%以上60%未満 | 0.2 |
| 20%以上40%未満 | 0.1 |
| 20%未満 | 0 |

③ CDP気候変動スコア

| CDP気候変動スコア | 業績目標達成度の係数 |
|------------|------------|
| A | 1.20 |
| A- | 1.10 |
| B | 1.00 |
| B- | 0.95 |
| C | 0.90 |
| C- | 0.85 |
| D | 0.80 |
| D- | 0.75 |

2024年度の①②の業績目標達成度は100%以上となり、それぞれの係数は0.5となりました。また、③のCDP気候変動スコアはAとなり、係数は1.2となりました。これらをふまえ、2024年度の業績目標達成係数は1となりました。

算出方法

①の達成度: ▲58.1%(2024年度実績) / ▲52%(2024年度目標) = 112%

②の達成度: ▲59.8%(2024年度実績) / ▲54%(2024年度目標) = 111%

③ CDP2024気候変動スコア: A

2024年度の業績目標達成係数: (0.5+0.5) × 1.2 = 1.2

係数が1を超えたため、業績目標達成係数は1となりました。

■ 株主の皆さまとの一層の価値共有のための取り組み

当社は、株主との利益共有意識を醸成し、株主の利益を尊重した行動に資するため、持株会などを通じて役職員の自社株保有を推奨しています。

特に、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に重要な役割を果たす経営者および経営者候補生については、以下の通り持株ガイドラインを定め、原則として一定数以上の自社株を保有することとしています。

持株ガイドライン

当社取締役^{※1}: 原則、就任から3年以内に当社株式を6,000株以上保有する

当社執行役員: 原則、就任から3年以内に当社株式を3,000株以上保有する

グループ会社取締役^{※2}:

原則、就任から3年以内に当社株式を2,000株以上保有する

※1 社外取締役を除く ※2 100%子会社の取締役のみ対象

3 業務執行体制の再編

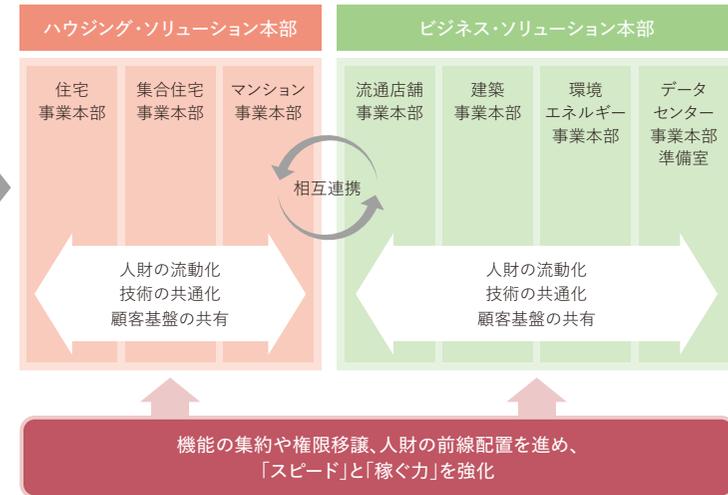
■ 2大本部制による組織機能の強化

「稼ぐ力」をさらに強化するため、2025年度より、7つの事業本部制にて分散していたリソースを集約し、BtoCの戸建住宅事業や集合住宅事業などの部門を統括するハウジング・ソリューション本部と、BtoBの流通店舗事業や建築事業などを統括するビジネス・ソリューション本部の2大本部制を新設。縮小する国内市場と拡大する海外市場の両方に、柔軟かつ迅速に対応できる組織体制に刷新しました。コーポレート部門は、専門性を高めながら効率化を図ることで小さくて強い本社を目指します。一方、海外本部については、RC機能の整備を継続しながら海外事業基盤を強化していきます。この組織再編により、各事業本部が持つ共通機能の合理化を図るとともに、マーケティング機能強化や事業横断による顧客情報の共有化、意思決定の迅速化などにより、さらなる売上・営業利益の向上を図っていきます。今後も、変わりゆく経営環境に適時適切に対応すべく、当社にとって最適な経営体制を検討していきます。

7事業本部制(2024年度まで)



2大本部制(2025年度から)

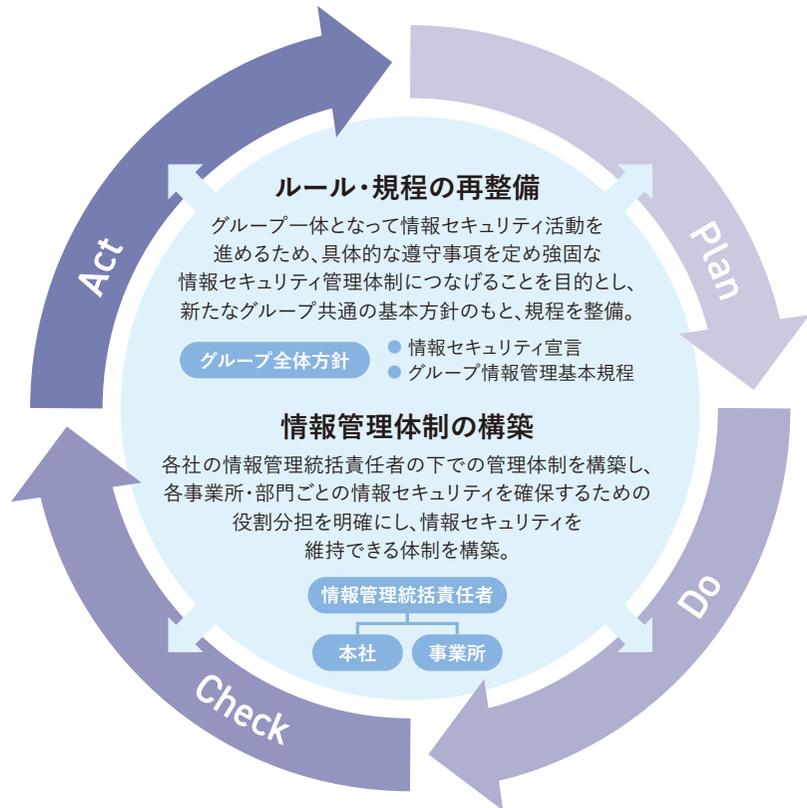


新体制で期待する効果

| | |
|---------|--|
| 人財の流動化 | <ul style="list-style-type: none"> 人財確保における競争が今後厳しくなる状況を見据えた、事業横断での人財活用・育成により生産性の最大化・提案力の強化 海外事業の拡大に向け、事業横断での人財配置・育成 |
| 技術の共通化 | <ul style="list-style-type: none"> 技術・ノウハウの横断的な活用により、高品質・高付加価値の商品力と提案力の強化 専門的知識・人財の連携による新しいアセット・大型分譲・大型開発案件の強化 |
| 顧客基盤の共有 | <ul style="list-style-type: none"> 事業横断で顧客基盤を最大活用することで、ライフステージに応じた価値提案による生涯にわたる豊かな暮らしの提供、建物価値の提供。顧客および建物の生涯価値(LTV)の最大化 顧客情報の一元管理による顧客満足度の向上と、事業機会の獲得 |

情報セキュリティ

お客さまをはじめとしたステークホルダーや社会に信頼される企業であり続けるため、当社グループが保有する情報の適切な取扱い・管理・保護・維持に努めるためにさまざまな取り組みを行っています。情報セキュリティ活動については、「全社共通の年間目標」および「各組織で設定する年間目標」を掲げその達成にむけて、事業所・事業本部・各本社部門にて情報セキュリティに関する1年間の活動計画を策定し、取り組みを実施しています。また、計画作成においては、前年度の取り組みの振り返りおよび実績も報告させることで、計画を立てて終わりとならないようにし、自発的に情報セキュリティ活動の推進ができるようにしています。



P 年間計画策定

前年度の活動結果や改善点をもとに当年の情報セキュリティ活動を計画。

D ITセキュリティ対策

外部からの攻撃や内部不正による情報漏えい等のリスク対応のため、内部不正対策、IT資産管理、端末の監視・対応、クラウド利用のセキュリティ対策などの施策を継続して行っており、グループ会社まで拡大してこれら施策を実施。また、それにとまないITセキュリティ要員も増員し、スキル向上のための継続的な専門教育にも取り組む。

従業員への教育

一般的な情報セキュリティに関する知識の習得を目的とした研修を定期的実施。新入社員については、入社時に情報セキュリティの基礎に関するeラーニングの受講を義務づけ。

C 情報セキュリティ維持活動(点検・監査、改善)

情報セキュリティ維持・強化のため、ルールの遵守状況を従業員自ら点検する仕組みを導入。加えて定期的に情報セキュリティ監査を実施。

A 活動振り返り・改善

情報セキュリティ活動を年次で振り返り、ルール・規程や情報管理体制を見直し定期的に当社の実態に沿うよう最適化。