

# 実践報告 ガバナンス

CHAPTER

# 03

## 目次

096	コーポレートガバナンス
101	内部統制
102	リスクマネジメント
106	腐敗防止

## ガバナンス

# コーポレートガバナンス

### 考え方・方針

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、コーポレートガバナンス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とともに、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体制を構築することを基本姿勢としています。

そして、社会のニーズに応じた幅広い事業分野での事業展開を行い、積極的なイノベーション・新規分野の開拓を進めること《社会的貢献》、ならびに上場企業として中長期的かつ安定的に資本コストを上回る経済的価値を生み出すこと《株主価値創造》の両面を、高い水準で維持・向上させる最良のコーポレートガバナンスを追求し、その充実に取り組みます。

### マネジメント

## コーポレートガバナンス体制

企業価値を高めるため、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現化するかを審議・決定しなければなりません。

当社の取締役会は、8名の業務執行取締役と6名の独立社外取締役で構成しています。社会が求めるニーズを事業として適確かつ迅速に実行できる業務執行取締役だけでなく、複数の独立社外取締役を任命することにより経営の客観性・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。

また、指名・報酬に関する事項については、より独立性・客観性を高めるために、委員の過半数を独立社外取締役として独立社外取締役を委員長とする「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。そして、当社の持続的な発展のための中長期的な経営課題については、社外役員の有する知見を十分に取り込むため、経営全般に関するビジョンやSDGs（持続可能な開発目標）・ESG（環境・社会・ガバナンス）への取り組みを含めた戦略などを議論する「コーポレートガバナンス委員会」を設置しています。

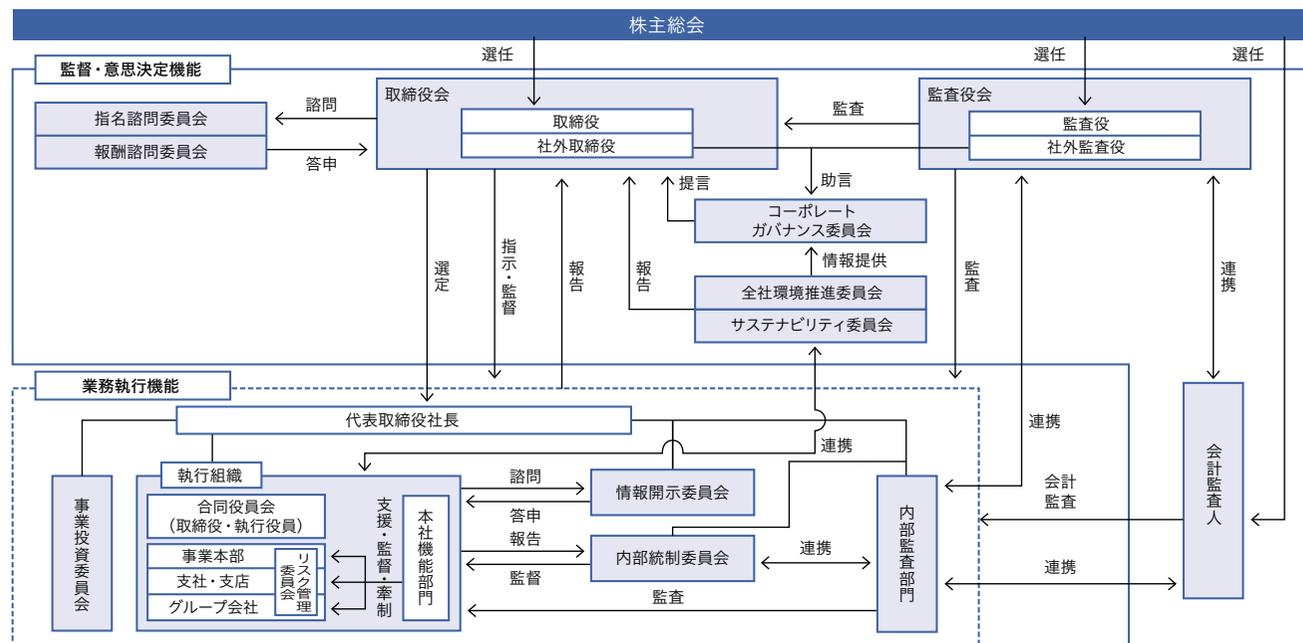
なお、2021年度から、社会の変化により迅速な対応ができるように執行体制を事業本部制へ移行しました。事業本部

長（事業担当役員）へ権限移譲を行い、事業ごとに子会社を含めたバリューチェーン、サプライチェーンの構築、リスク管理強化、業績評価・人事評価制度の整備、また経営指標にROIC（投下資本利益率）を採用する等ガバナンス体制を変更しています。

 [ガバナンス体制](#)

 [P163 ガバナンスデータ](#)

■コーポレートガバナンス体制図



## ガバナンス

## コーポレートガバナンス

## 「業務執行体制規程」の改定

2019年11月に公表した「大和ハウスグループのガバナンス強化策」において、各事業の担当役員が事業全体の業績およびリスク管理の統括責任を負う責任体制とするため、2021年4月より事業本部制へと移行しました。この新たな業務執行体制がスタートしたことをふまえ、当社の各組織が遂行すべき基本的役割および任務を業務分掌として定めました。これにより、責任の所在を明らかにするとともに、業務執行活動の組織的かつ円滑な執行を図ることを目的とする「業務執行体制規程」を改定しています。

 [「大和ハウスグループ ガバナンス強化策」の実施状況について](#)

## 取締役の選任について

当社は、定款において取締役の任期を1年と定めています。また、取締役会が定める「取締役規程」にて、取締役の選任手続き、選定基準を定めています。

## 取締役選定基準

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、市場の変化を正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ことができること
7. 取締役に相応しい人格・識見を有すること
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

## 取締役の多様性について

当社の取締役会は、専門知識や経験などのバックグラウンドが異なる多様な取締役で構成するとともに、取締役会の機能が最も効果的・効率的に発揮できる適切な構成員数として20名以内とします。また、独立性・中立性のある社外取締役の員数を取締役会の構成員数に対して1/3以上の比率にすることを基本としています。

 [コーポレートガバナンス・コードに基づく情報開示  
取締役会全体としてのバランス・多様性・規模等に関する考え方](#)

## 取締役会の運営

適時・適切に取締役会を開催できるように、ネットワークとペーパーレス化の環境整備を行っています。社外役員への事前説明についても、各役員が場所にとらわれずに開催できるよう環境整備を行っています。

取締役会では、決議事項と報告事項に加え「審議事項」を設け、「中期経営計画」など中長期にわたる課題を討議しています。

## 後継者候補の育成の実施

当社は目まぐるしく変化する経営環境のなか、継続的な事業の発展のために、社内取締役の上限年齢（代表取締役：69歳まで、取締役：67歳まで）を設定しました。また、次世代の優秀な人財を育成しながら、経営人財の世代交代を円滑に進めています。

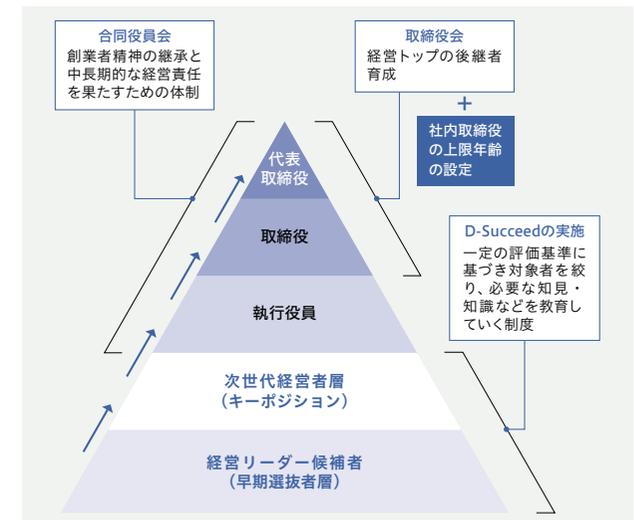
後継者育成に関しては、取締役・監査役と執行役員が一堂に介して行う合同役員会において、必要な経営情報の共有や課題に関する討議を行い、創業者精神の継承や経営責任を果たすための役割などを認識する場として運営しています。

また、2020年度に次世代経営者層のサクセッションプラ

ンとして「D-Succeed」を導入しました。現在は、2008年から実施していた役員候補の育成を目的とした「大和ハウス塾」と統合し、グループ全体の経営課題に取り組む後継者育成の体制に更新、経営人財の拡充・質的向上を図っています。「D-Succeed」導入当初は、将来の役員クラスへの登用を見据えた「キーポジション」として事業所長職を設定していましたが、2023年度からは、エリアを統括する技術系部門長や工場長、本社部門長などに対象を拡充。職種や性別にとらわれず、幅広い経営人財候補者を育成、プールする仕組みとして運用を始めています。

さらに、さまざまな企業の経営人財候補生が集う社外講座への選抜人財の派遣や、独自のグローバル経営人財プログラムを組み、海外事業を支える人財育成も展開しています。

## ■後継者育成の仕組み



## ガバナンス

# コーポレートガバナンス

## 取締役会評価

当社では、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために制定した「コーポレートガバナンスガイドライン」に基づき、2015年度より毎年、取締役会の実効性評価を実施しています。

当社取締役会は、アンケート方式での取締役による自己評価結果に基づき、監査役会・取締役会による分析・評価を行っています。なお、評価期間は1月から12月としています。

### 1) 2022年の評価をふまえた2023年の取り組み内容

#### ■ 2022年の実効性評価にて、取締役会で共有した課題

- ・最適な取締役会の構成や社外取締役比率について継続検討
- ・経営戦略や人的資本など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

#### ■ 課題に対する2023年の取り組み

- ・コーポレートガバナンス委員会など取締役会以外の場も活用し、モニタリング機能強化のために、当社にとって最適な取締役会の構成・社外取締役比率や最適な機関設計について議論
- ・中長期的な経営課題に関する議論をさらに深めるために、取締役会付議基準を見直すことで執行側への権限移譲を進め、議論にかける時間を確保

### 2) 2023年の評価結果をふまえた2024年の取り組み内容

2023年は、2022年同様、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。外部機関からの集計結果の報告をふまえたうえで、取締役会の構成、意思決定プロセス、業績管理などの取締役会の運営状況、社外取締役へのサポート状況、取締役の職務執行状況などを確認した結果、2023年においても、当社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。

#### ■ 2023年の実効性評価にて、取締役会で共有した課題

- ・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などについて、継続検討
- ・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

当社監査役会も取締役会の実効性は確保されているとした一方、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などの評価を行っています。

#### ■ 評価・課題をふまえた2024年の取り組み

- ・さらなるモニタリング機能向上のため、社外取締役を増員(社外取締役比率:42.9%)
- ・取締役会としてのより高い実効性を発揮できるよう、指名諮問委員会にて協議したうえで、ESGに関するスキルを細分化するなど、取締役のスキルマトリックス<sup>※</sup>を見直し
- ・ESGなど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検討

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。

<sup>※</sup>2024年8月末発行の統合報告書にて掲載

## SDGs・ESGについての取締役会の監督

当社では、事業を通じて社会課題の解決に努めることが中長期的な企業価値向上に重要な要素であると考え、取締役会がESGの取り組み状況を監督しています。

この一環として、取締役会では、全社環境推進委員会に報告を求め、定期的に環境に関する目標・戦略などの進捗状況を精査し、必要な対策を指示しています。

また、よりよいESG経営を実践するため、社外取締役・社外監査役などで構成するコーポレートガバナンス委員会では、全社環境推進委員会やサステナビリティ委員会から提供された情報をもとに多様かつ長期的な視点で討議を行い、必要に応じて取締役会への提言を行っています。

 P010 環境マネジメント

## 監査役会・監査役について

監査役会は、取締役会から独立した独任制の機関として、当社の取締役・執行役員の職務執行の監査、株主総会に提出する会計監査人の選任および解任ならびに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容の決定、会計監査その他法令に定められた事項を実施しています。また、監査役会を適切に運営するための手続きについて「監査役会規則」を設け、監査役の監査に当たっての基準および行動の指針として「監査役監査基準」を定めているほか、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、使用人および会計監査人から適時・適切に報告を受けています。

監査役は、株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務の執行を監査することにより、企業の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の確立に努めています。また、会計監査人および内部監査部門ならびに社外取締役と必要な情報を共有するとともに、

## ガバナンス

# コーポレートガバナンス

定期的に会合をもち、監査の質の向上と効率的な監査を実現しています。

そのほか、当社では、監査役会の決議および監査役の指示に基づき職務を遂行する監査役室を設置し、複数名の従業員を配置しています。監査役室に配置された従業員は、監査の客観性を確保するために、業務の指揮命令および人事評価などについて取締役からの独立性が保護されています。

なお、監査役監査の状況、監査報酬などについては、有価証券報告書にて開示しています。

 [有価証券報告書・四半期報告書](#)  
[コーポレートガバナンス・コード](#)

## 監査役および会計監査人の選任について

当社は、定款において監査役の任期を4年と定めています。監査役の選任手続き、選定基準については、定款のほか、「コーポレートガバナンスガイドライン」および監査役会が制定する「監査役監査基準」に定めています。なお、当社の監査役の構成に関する考え方は以下の通りです。

1. 監査役会は、その独立性確保のため半数以上の社外監査役で構成し、少なくとも1名以上を証券取引所が定める独立役員に指定する。
2. 社外監査役は財務・会計、法律、経営などの専門家から選任する。
3. 常勤監査役は、当社において豊富な経験を有する者から選任し、うち1名以上は財務・会計に相当程度精通している者から選任する。

また、会計監査人については、その選任・解任・不再任に関する方針を上記「監査役監査基準」に明確に定め、定期的に(毎期)、会計監査人の再任の適否を検討するなど、当社に最適な会計監査人を選任しています。直近では、2020年度に会計監査人の異動を行いました。

さらに、会計監査人による監査の独立性確保のため、当社の監査業務に従事する監査人について、「公認会計士法」などの法令に基づく各種規制に加え、会計監査人が定める監査人のローテーションルールに則り、現在次の通り運用されています。

1. 業務執行社員は7会計期間、筆頭業務執行社員は5会計期間を超えて当社監査業務に関与することはできない。
2. 業務執行社員は交替後2会計期間、筆頭業務執行社員は交替後5会計期間、当社監査業務に関与することはできない。

 [コーポレートガバナンスに関する報告書 機関構成・組織運営等に係る事項【監査役関係】](#)  
[コーポレートガバナンス・コードに基づく情報開示指名の方針と手続き](#)

## 中長期的な企業価値向上に向けたインセンティブ制度

### ・報酬方針

当社の取締役報酬は、当社グループの“将来の夢”(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材に対し、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への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・組織力強化など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型報酬として支給します。なお、株主総会決議により、取締役の年次賞与限度額は15億円です。

#### 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。

## ガバナンス

# コーポレートガバナンス

### (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)

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。

 P011 環境活動実績を業績評価に反映

### ・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。

## 執行役員の株式報酬制度について

2023年度より、当社の企業価値の持続的な向上を図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ことを目的に、取締役を兼務しない執行役員に対して、事業年度(4月1日～翌年3月31日)の期間の在任を条件とする事後交付型譲渡制限付株式報酬および業績連動型譲渡制限付株式報酬(KPI：第7次中期経営計画に定める環境指標)を導入しました。

 [事後交付型譲渡制限付株式報酬制度及び業績連動型譲渡制限付株式報酬制度の導入に関するお知らせ](#)

## 役員の自社株保有について

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「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

#### 〈業務執行取締役〉

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

#### 〈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〉

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

## 2023年度の株主総会招集通知

2023年度の株主総会招集通知は、株主総会開催日の3週間前に発送しています。また、発送に先立ち、大和ハウス工業オフィシャルサイトなどを通じて電子提供措置をとっています。

## ガバナンス

### 内部統制

#### 考え方・方針

当社は、事業本部制のもと、各事業本部が企業倫理・コンプライアンスの確立について、責任を負う体制としています。具体的には、リスクの顕在化の予防、顕在化したリスクへの対応のため、事業本部ごとに「リスク管理委員会」を設置し、事業本部が主体となって、情報収集・分析、再発防止体制の構築・運用などを行っています。

また、各事業本部リスク管理委員会の上位機関として内部統制委員会を設置し、より全社的な視点で各事業本部の体制構築・運用状況を管理・監督する体制としています。

#### マネジメント

#### 内部統制システムの運用

当社グループでは、内部統制システムの運用においては、日本取引所自主規制法人の「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」を参照し、以下のような体制としています。

##### ・内部統制委員会

当社グループ全体の内部統制状況の報告を受け、内部統制の不備を検証して是正を促すことを目的・機能とする委員会として、内部統制委員会を設置しています。代表取締役社長を内部統制委員長、経営管理本部長を副委員長、各事業本部・各部門の担当役員を委員として組織しています。内部統制委員会の運用状況は半期に一度取締役会に報告し、社外役員を含めた経営陣の監督のもとに適正に運営される体制としています。

##### ・内部統制システムの運用状況の実態把握

当社グループでは、内部統制システムの構築・運用において「標準的なフレームワーク (COSO)」を参照し、当社の各事業本部・各部門およびグループ会社に対して、内部統制システムの構築・運用状況について定期的に報告を求め、その内容を内部統制委員会に報告しています。策定した計画については、年度末に当該計画に基づく取り組み状況を自己評価するとともに、取り組み状況をふまえて次年度の年度計画を策定するプロセスを採用しています。

また、法令違反のおそれなどのリスク情報については、それを発見した後、直ちにリスクマネジメント事務局 (当社法務部) を通じて、リスクマネジメント統括責任者 (経営管理本部長) や各事業本部に報告されるルールを設けるとともに、通常のレポートラインが機能しない場合に備えた内部通報制度も併せて設置することで、内部統制システムの不備についての実態把握も行う体制としています。加えて、執行機関から独立した内部監査部も、当社およびグループ会社の法令・社内ルールの遵守状況の監査を行っており、内部統制システムの運用状況の実態把握に努めています。

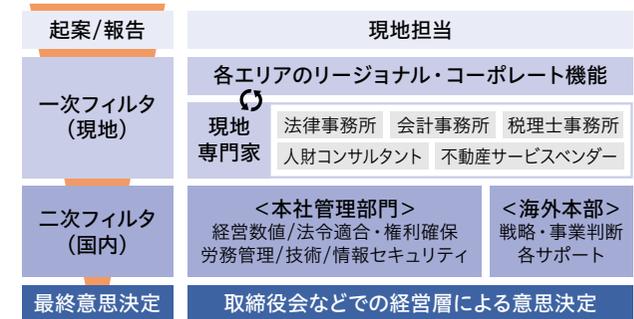
#### 海外での内部統制の推進

当社の事業本部制の方針に従い各事業本部による事業管理を行う一方で、海外においては海外本部による地域経営管理を行うガバナンス体制を構築しています。海外本部による地域経営管理体制は、本社コーポレート部門の専門人財をエリアごとに配置しリージョナル・コーポレート機能 (RC機能) を組成しています。RC機能では地域ごとの文化・風習・商習慣などの特性をふまえた管理体制の構築を進めています。RCが地域密着型の組織として機能することで地域単位、そして総合的に海外事業全体のガバナンス強化を図っていきます。

また、従来より内部統制機能の一環として定めるグループマネジメント規程により、重要事項については当社に決裁・報告を求めるルールを採用しており、同規程に定める当社のグループ本社機能を担う各部門が、RCと連携しています。

##### ■事業運用やリスクにおける二重のモニタリング体制

モニタリングフロー



・リージョナル・コーポレート機能強化として、特に現地の管理系人財の増員・育成に注力、現地外部専門家とのリレーションも引き続き強化する。

・二重フィルタでのモニタリング体制によるリスク最小化を実現。リスク事象発生時においては、スピードを重視し、国内外で並行して対応する。

[WEB](#) [海外拠点一覧](#)

## ガバナンス

# リスクマネジメント

### 考え方・方針

当社グループでは、コンプライアンス、環境、品質、情報セキュリティ、人権などに関するリスクを洗い出し、その予防・抑制、発生後の損失の軽減を行っています。このようなリスクマネジメントが、当社グループだけではなく私たちの事業を取り巻くステークホルダーの権利・利益の保護に寄与すると考えています。

### マネジメント

## リスクマネジメント体制の構築

当社は、「リスクマネジメント規程」を制定し、リスクを「大和ハウスグループに損失を与えるおそれのある事象」と定義したうえで、リスクについての平時・有事の対応体制を明文化しています。具体的な体制は、以下の通りです。

### ・ 平時の体制

当社は、経営管理本部長をリスクマネジメント統括責任者に選任して、同責任者が当社グループ全体のリスクマネジメント体制の構築・運用・監督を実施する体制としています。そして、同責任者の監督のもと、当社の各事業におけるリスクの未然防止、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。

これらの体制を含む当社グループ全体の内部統制システムを監督する組織として内部統制委員会を設置しています。同委員会の委員長は代表取締役社長が、副委員長は経営管理本部長（リスクマネジメント統括責任者）が務めています。

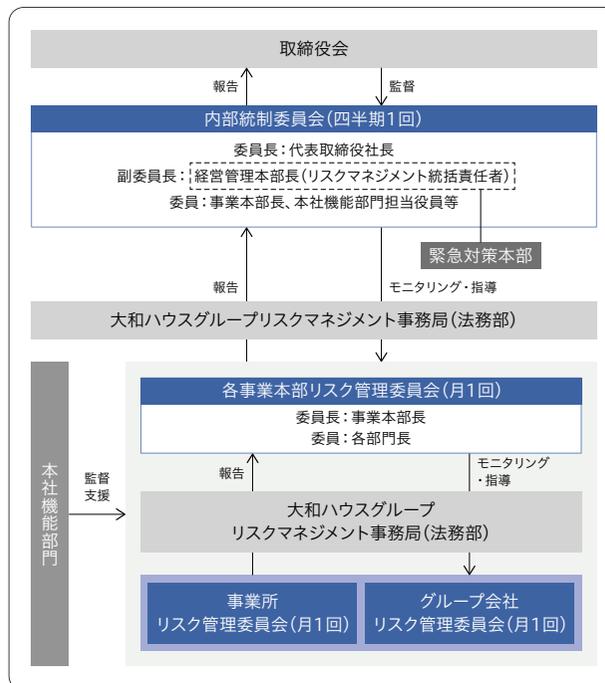
### ・ 有事の体制

当社は、「リスクマネジメント規程」において、顕在化したリスクのうち、当社グループまたはそのステークホルダーに特に重大な影響を及ぼすおそれのあるものについて、緊急対策本部を設置して、当該重大リスクへの対応・再発防止策の検討・推進を行う体制としています。そのうえで、リスクマネジメント規程の下位規範である「緊急対策本部設置・運営細則」において、緊急対策本部の設置基準・メンバー・運営手順・業務などを明文化することで、速やかに緊急対策本部を立ち上げて適正な対応をとり、業績などへの悪影響を最小

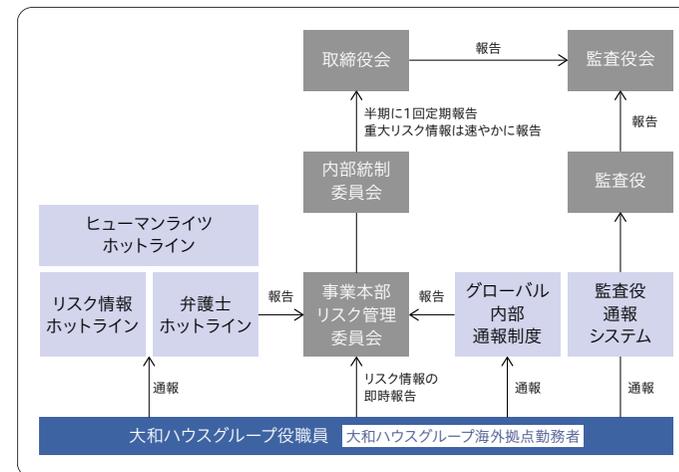
化することができる体制としています。

上記の各体制により集約されたリスクおよびその対応に関する情報については、事業本部リスク管理委員会や内部統制委員会を通じて、定期的にまたは随時取締役会に報告しており、取締役会はリスクマネジメント体制の監督を行っています。

■ リスクマネジメント体制図



■ リスク情報伝達



## ガバナンス

## リスクマネジメント

## 租税に対する方針および体制構築

当社グループでは、「大和ハウスグループ企業倫理綱領および行動規範」に、法令の遵守を定めています。事業活動を行うすべての国において、税法を遵守するだけでなく、法の精神に従い、適切かつ公正な納税を行っています。これは、企業の社会的責任であると同時に、地域社会への貢献であると認識しており、租税回避地を利用した恣意的な租税回避は行わず、企業価値の向上と事業活動を行う地域への還元のバランスを考慮した納税を実施する方針としています。

## ・税務に関する社内体制

当社グループでは連結納税制度を採用しておらず、会社ごとに納税に関する実務を行っており、CFO（最高財務責任者）が管掌する当社経理部にてグループ全体の税務の統制・支援を行っています。当社経理部においては、適切な納税を実施するために必要な法令知識の習得に努めるとともに、グループにおける取引に関する情報を正確に集約できる体制の構築に努めています。また、税務上の解釈が不明確な取引については外部専門家のアドバイスを受けるとともに、重要な取引については税務当局への事前照会制度を利用し、適切な納税を行う体制としています。

## ・国際税務への取り組み

当社グループは、OECD（経済協力開発機構）によるBEPS（Base Erosion Profit Shifting：税源浸食と利益移転）プロジェクトなどの国際的取り組みが、税の透明性確保や国際的な租税回避を防止するために重要であると理解しています。そのため、各国税法を遵守すると同時にBEPSプロジェクトなどの趣旨をふまえた税務管理を実施し、グループ会社間の国際取引についてもOECD移転価格ガイドラインに従ったルールを定め、運用しています。

## 事業投資委員会における審議

事業投資委員会では、当社における重要な不動産開発事業およびその他の事業投資について、事業性およびリスクを評価し審議しています。不動産開発事業の場合はIRR（内部収益率）をハードルレートに設定し、同時に、ESGを含む多面的なリスク評価（27項目）を行い、審議のうえ投資実行を採択しています。経済的な基準をクリアする投資案件であっても、当該投資実行が当社の目指すべき姿やビジョンと大きく相違する場合や、環境への影響が大きい場合などには、当該投資は採択されません。なお、リスク評価項目は定期的に見直しを行っています。

当社は不安定な金融環境・金利上昇リスクに備え2023年2月にIRRの投資適格基準を引き上げる一方で、緩和策として同年4月に日本で初めて不動産投資の判断基準にICP<sup>※</sup>制度を導入しました。当制度を活用することで、当社が開発・建設する投資用不動産の稼働後におけるCO<sub>2</sub>排出量を削減し、建物やまちづくりの脱炭素化をより加速させます。

※ICP（インターナルカーボンプライシング）：脱炭素の推進を目的に、企業独自で炭素価格を設定する制度

## ■投資判断のためのリスク評価

## 【経済的なリスク評価】

・IRRをハードルレートに設定<sup>※</sup>

※WACC（株主資本コストと負債コストの加重平均）を基準にリスクプレミアムなどを加味して設定

+

## 【多面的なリスク評価（27項目）】

- ・経営理念・経営戦略・ブランドイメージとの合致
- ・法的リスク
- ・土壌・地下水汚染、地盤リスク、災害リスク（洪水など）、環境問題など環境への影響
- ・建築費の妥当性など



P057 土地取引・建設工事にともなう土壌汚染の拡散防止



日本初 投資用不動産の投資判断基準としてインターナルカーボンプライシング制度を導入

## M&amp;A投資

M&A（企業の合併・買収）を行う際のデューディリジェンスは、原則として、対象会社または対象事業について、財務・税務・法務・ビジネスなどの多角的視点での調査を総合的に実施し、リスクの検討と評価を行っています。

財務・税務・法務面での調査のほか、企業文化、ビジネスモデルなどの事業面、環境問題への取り組みといった環境面、労働環境や労務管理といった社会面、内部統制・リスク管理の体制や遵法性といったガバナンス面などのESG項目については各々の外部専門家による調査を通じて、対象企業の優位性や定性的側面でのシナジーの可能性、事業上のリスクなどを評価しています。これらの評価の結果、対象企業またはその事業の将来性が長期的に見込めないと判断した場合や当社のリスク負担が満足できるものでないと判断した場合は、投資を行いません。

さらに、デューディリジェンスとM&A実施後の統合プロセスであるPMI（Post Merger Integration）は、ESG対応を織り込んだシームレスな取り組みとしています。

## ガバナンス

# リスクマネジメント

### 投資管理ガイドライン-海外事業編-

当社グループでは、海外事業における事業投資について、事前調査から企画・実行・運営の各局面において、現地の法令や制度、習慣など、確認すべき事項や注意すべき観点を投資管理ガイドラインとしてまとめています。当ガイドラインには、現地の人員配置についてもガバナンスを意識した組織体制とすることや、合併会社へのモニタリングなどが盛り込まれています。また、取締役会での意思決定に先立ち、海外案件については海外戦略委員会での諮問などでリスク検討の機会を増やし、ガバナンスの強化を図っています。2024年4月からは、当ガイドラインに則しているかを担当者が確認できるチェックシートを運用して、さらなるリスク低減を図ります。

### 事業継続マネジメント (BCM)

当社では、「いつ想定外の激甚災害が起こってもおかし

くない」という認識のもと、部門横断のBCM部会を組織し、本社および事業所の自然災害における被災時の事業継続に関するBCP規程の策定や、体制の構築を推進しています。災害が発生すると、代表取締役社長を本部長として、災害対策本部・現地災害対策本部が設置されます。コールセンター・工場などが被災した際のバックアップ体制の整備、地震などの自然災害やパンデミック、爆破予告などに対しては、対応体制と行動マニュアルを策定し、迅速かつ的確に現場で何をするべきかを明らかにしています。また、本社被災時には、東京本社と総合技術研究所(奈良県)を代替本社とし、会社の事業を継続します。

### 災害時の従業員の安全・安心を守る体制

当社は、従業員の安否確認について、発災後には居住地・勤務地情報をもとに従業員の安否を確認し、被災状況の把握を行っています。また、日ごろの備えとして半年に一度、す

べての事業所で災害時対応訓練を実施しています。

令和6年能登半島地震では、長期休暇期間中の安否確認方法の難しさが顕在化しました。今後も、BCM部会において議論しマニュアルの改訂を行うなど、より確実でスピーディーな安否情報の把握に向け、体制整備に取り組みます。

### サプライチェーンにおける事業継続計画 (BCP) の策定

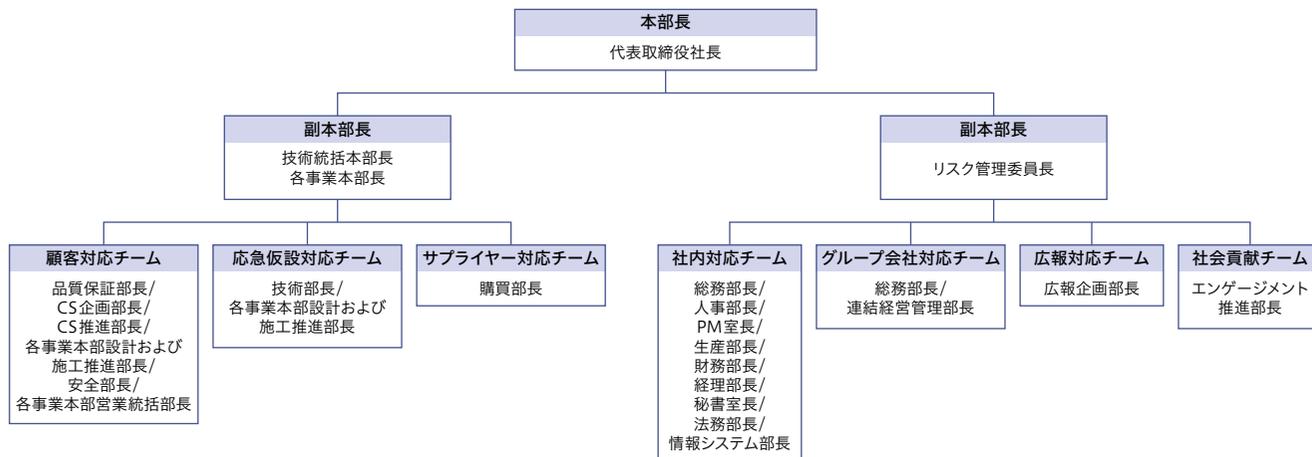
大規模災害の発生によりサプライヤーから材料の供給が途絶える事態に備え、サプライチェーンにおけるBCPを策定し、常に複数のサプライヤーや製造拠点から材料を調達する等の対策を進め、事業中断リスクの低減に取り組んでいます。また、災害発生時の対応方法を手順に定め、被災状況を即時確認し、必要に応じて代替が可能な体制を構築するよう努めています。

加えて、災害以外のリスクとしてサプライヤーの経営状況、法令遵守の状況などを確認することで、サプライヤーに起因する材料の供給不能のリスク低減に取り組んでいます。

### 工場における事業継続マネジメント

工場では本生産部門と連携し、気象情報の収集と工場内に設置したさまざまなセンサーを監視しながら、予測される被害を想定した対策(排水の点検、材料や製品の養生、シャッターや扉の点検など)を行い自然災害に備えています。また、帰宅困難者への対応、早期帰宅指示や、翌日の生産体制について協力会社責任者と協議し、従業員の安全を確保しています。さらに協力会社を含めた緊急連絡体制を整備し、有事の際には被害を最小限に抑え、素早い復旧が可能な体制を整えています。

### 災害対策本部組織図



## ガバナンス

## リスクマネジメント

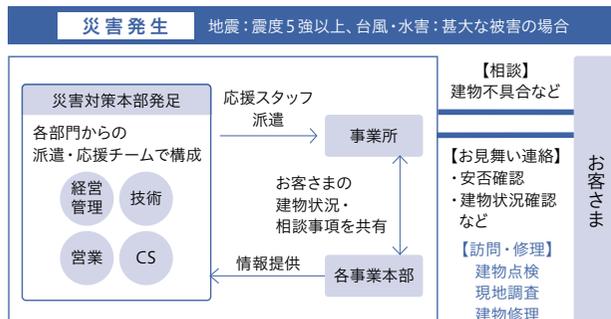
## 災害等発生時のお客さま対応の体制

当社では、災害などに備え、BCP規程にて従業員への教育や定期的な訓練を実施しています。また、自然災害時の初動体制を定めた「自然災害対応マニュアル」を策定しています。当マニュアルでは、地震、台風、特別警戒(大雨・暴風・高潮・大雪・暴風雪)の発生、またはそのおそれがある際に初動対応・初期対応・復旧対応の3つの段階に分けて、判断基準や実施内容が定められています。また、グループ会社を含めたさまざまなルートで、支援物資を被災地へ届ける体制も整えています。

2023年度は、当マニュアルに従い、令和6年能登半島地震の災害対策本部を立ち上げ、現地での対応を行いました。今回の震災では、初動対応時の情報伝達が想定通りにならないなどの課題が顕在化したため、今後この経験を活かし、よりの確な判断、行動がとれるよう、当マニュアルの改定を行っていきます。

## P083 応急仮設住宅の建設

## 災害時のお客さま対応の体制



## 個人情報の管理への対応

当社は、個人情報保護の重要性を認識し、個人情報を適切に利用し保護することが事業活動の基本かつ社会的責任であると考え、個人情報保護方針(プライバシーポリシー)を定めて社内外に公表しています。この方針のもと、社内規程の策定・個人情報管理者の設置など組織的・人的な安全管理体制を整備するとともに、入社時に全従業員が研修を受講することとし、個人情報保護の考えや社内規程を周知徹底しています。また、情報技術による対応においても、個人情報は最重要の情報と認識しており、利用者認証統制やアクセス制限、操作ログ管理などを行うとともに、ハードディスクの暗号化、外部からの不正なアクセスの検知など多段階の対策を実施しています。

また、個人情報だけではなく、当社が所持するすべての情報資産に対する情報管理体制の見直しを図り、情報管理の責任者の設置や情報の重要度に応じた取り扱いルールの方針、従業員への教育を実施しています。なお、2023年度において、監督官庁などからの指導・助言・勧告・命令を受けた事案はありませんでした。

- [個人情報保護方針](#)
- [DXアニュアルレポート](#)

## マーケティング・コミュニケーションにおける自主規制

当社では広告物について、法規制、業界内規制に加え、人権への配慮などさまざまな広告表現の自主規制を設けています。広告物をテンプレート化して運用する広告制作システム「D ワークプレイス」の活用を促進し、作成段階での表現上のリスクを軽減しています。また、すべての広告物は社内専門部署のチェックを受けた後に発信する仕組みとしています。

## 主な取り組み

## 経営層による勉強会の実施

当社では毎年、外部有識者を招き、定期的に非業務執行役員を含む取締役・執行役員を集め、潜在的リスクやESG経営に関する勉強会を実施しています。

## 2023年度勉強会実施実績

実施時期	テーマ
2023年4月13日	取締役の義務と責任
2023年8月7日	カーボンニュートラルの取り組み状況
2023年12月7日	企業価値創造経営の本質
2024年2月9日	宇宙飛行士選抜にみる新しい資質評価

## 法令違反・訴訟など(ESG問題含む)による制裁措置

当期以前の事象に起因し、将来発生する可能性の高い罰金や和解金については期末に金額を見積り、「完成工事補償引当金」を計上することとしており、有価証券報告書に明細を記載しています。

なお、2023年度末において重要な引当金はありませんでした。

## P012 環境法規制に関する罰金等の状況(2023年度)

- [有価証券報告書・四半期報告書](#)

## ガバナンス

## 腐敗防止

## 考え方・方針

当社グループでは、取締役の監督のもと、内部監査および内部通報制度をはじめとする内部監視システムを整え、腐敗行為の抑止、発見に取り組んでいます。また、「贈賄防止規程」や「本人確認等規程」を策定するなど、贈賄、資金洗浄、横領などの法令に抵触する腐敗行為を厳に禁止・防止する体制を構築しています。それに加えて、法令に抵触するものではなくても、腐敗を助長し、倫理的に許されないと考えられる行為については、「大和ハウスグループ企業倫理綱領および行動規範」をはじめとした各種方針、規程に則って、これを禁止しています。これによって、事業運営の透明性や公平さを確保した取引を行うように定めています。

 [大和ハウスグループ企業倫理綱領および行動規範](#)

## ・贈収賄の防止に関する基本方針

当社グループは、「大和ハウスグループ企業倫理綱領および行動規範」に、贈収賄を禁止する方針を定めています。また、「強要と贈収賄を含むあらゆる腐敗の防止に取り組むべきである」との国連グローバル・コンパクトに署名し、腐敗防止活動としての「腐敗防止分科会」に参画して公務員への賄賂、過剰な接待や贈答品の授受、癒着、横領、背任などのあらゆる形態の腐敗行為の防止に取り組んでいます。

また、トランスペアレンシー・インターナショナルの「贈収賄防止のためのビジネス原則」、経済産業省の「外国公務員贈賄防止指針」および日本弁護士連合会の「海外贈賄防止ガイダンス」に基づき、「贈賄防止基本方針」を取締役会で決議し、公正競争の確保に支障をきたし社会の腐敗を助長

する行為である贈賄行為を禁止する旨を表明しています。また、取引先に対しては、「サプライチェーン サステナビリティ ガイドライン」にて腐敗防止を示し、遵守するよう促すことで、サプライチェーン全体で取り組んでいます。

## ・「贈賄防止規程」「贈賄防止細則」の策定

「贈賄防止基本方針」をふまえ、当社グループ全体を通じて、役職員が公務員・みなし公務員などに対する贈賄に関与することを防止するために、必要となる体制、禁止事項および手続きなどを定めることを目的として、「贈賄防止規程」「贈賄防止細則」を制定しており、適宜、内容を見直しています。

規程・細則では、公務員・みなし公務員などに対する金銭その他の利益（接待、贈答、公務員などが負担すべき経費の負担、寄付、助成その他の便益）の供与を原則として禁止し、法務責任者による事前承認を得た場合などの例外要件を充足した場合のみを許容する他、贈賄リスクの把握・評価に関する条項を取り入れるなどしています。把握・評価の方法として、従業員は贈賄の法令・慣習などに関する情報の収集を行い、また統括責任者（経営管理本部長）は贈賄リスクに関する調査を行い、その情報を担当部門に集約して、検証・評価を行うというプロセスを採用しています。

## ・公正な取引に関する基本方針

当社グループは、「大和ハウスグループ企業倫理綱領および行動規範」に、公正な取引に関する方針を明記し、独占禁止法（私的独占の禁止および公正取引の確保に関する法律）や下請法（下請代金支払遅延等防止法）を遵守するための意識を全役職員が共有しています。

## ・自己取引ガイドライン

株主の利益を保護する観点から、「コーポレートガバナンスガイドライン」11条において、「自己取引ガイドライン」などの基準を設けています。これによって、取締役および監査役などの当社関係者や主要株主がその立場を濫用して、当社や株主の利益に反する取引を行うことを防止しています。

## ・政治的献金に関する方針

当社グループは、政治資金規正法を遵守しており、法により禁止されている「政治家個人への寄付」は実施しません。また、「政党や政治資金団体への寄付」も原則として実施していませんが、仮に実施を検討する際には法第二十二条の三の一項に定める制限（補助金などを受けている会社がする寄付の制限）に抵触することのないように十分な確認を行うこととしています。法第八条の二に規定する政治資金パーティー券購入については、制限の範囲内で適法に実施しています。その他、ロビー活動における支出についても、法令遵守を基本として適正に実施しています。

## マネジメント

## 腐敗防止体制の構築

当社グループでは、「大和ハウスグループ企業倫理綱領および行動規範」のなかで贈賄の禁止を標榜し、役職員教育を通じて意識の向上を図り、腐敗行為の抑止につなげています。また、「贈賄防止規程」「贈賄防止細則」を策定・運用するとともに、談合などの公正競争を阻害する行為・贈賄に当たる行為を厳に禁止する旨の通達の発信や研修、法務責任者による事

## ガバナンス

### 腐敗防止

前承認を必要とする各国の基準金額の見直しを実施して、贈賄、資金洗浄などの法令に抵触する腐敗行為を厳に禁止・防止する体制を構築しています。それに加えて、法令に抵触するものでもなく、腐敗を助長し、倫理的に許されないと考えられる行為については、大和ハウスグループ企業倫理綱領および行動規範をはじめとした各種方針、規程に則り、これを禁止しています。これにより、事業運営の透明性や公平さを確保した取引を行うように定めています。

また、トランスパレンシー・インターナショナルが公表している「Corruption Perceptions Index」などに照らして、高リスク国を本国とする第三者などとの契約については、統括責任者（経営管理本部長）などの承認を必要とするなど、高リスク国においてはより一層慎重な対応を行うというリスクベースアプローチを採用しています。

なお、2023年度は、当社事業に関連して、贈賄を含む汚職行為を理由とする有罪判決や行政処分を受けた旨の報告はありませんでした。

#### 内部監査などによる腐敗防止

当社では、海外も含めた社内の監査については、内部監査部による定期的な監査や、財務報告における内部統制活動評価を各主管部門が、年間の実施計画に基づき実施しています。是正すべき事象が確認された場合には、事業所に対して結果を伝え、「コンプライアンス・リスク確認」として、改善計画書を提出してもらい、6ヵ月後に改善状況の確認を行っています。

また、腐敗の芽を早期に摘むため、リスク報告ルールや内部通報制度を整備し、各主管部門で速やかに腐敗リスクアセスメントを実施する体制としています。加えて、内部監査部による臨時監査も適宜実施し、1線から3線である現業部門、管理部門、内部監査部門が腐敗防止に向けてそれぞれの役割を担う体制としています。

#### マネーロンダリングの防止

当社では、国民生活の安全と平穩を確保するとともに、経済活動の健全な発展に寄与するという犯罪収益移転防止法の目的に則り、マネーロンダリングを防止するために、顧客の本人特定事項の確認、取引記録の保存および疑わしい取引の届け出などに関するルールを本人確認等規程として定め、従業員に周知しています。また、犯罪収益移転防止法や本人確認等規程の内容を平易に解説する「犯罪収益移転防止法にかかるQ&A」を用意し、社内研修に活用しています。加えて、内部監査部が法令や規程に基づく運用状況を適宜監査することで、適正性を確保しています。

また、犯罪収益移転防止法施行規則第32条に定める特定事業者作成書面として「犯罪収益の移転に係るリスク評価書」を作成し、マネーロンダリングリスク評価の方針・手法を明示しています。

なお、2023年度は、マネーロンダリングの防止に関する法律である犯罪収益移転防止法に基づくものを含め、会計に関連する問題を理由とする有罪判決や行政処分を受けたという報告はありませんでした。

#### インサイダー取引の防止

当社は、グループ全体でインサイダー取引を未然防止するための体制の整備や研修を行っています。インサイダー情報の管理責任者を経営管理本部長が務めており、発生したインサイダー情報は直ちに経営管理本部長へ報告されます。なお、当社従業員およびグループ会社幹部については、当社株式などを売買するにあたり、事前に経営管理本部長に届け出を行い許可を得なければならない体制を構築しています。またグループ各社の従業員については、事前に各社で定める情報管理責任者（各社の代表取締役社長）に届け出を行い許可

を得なければならない体制としています。届け出を行う際には、申請者自身がインサイダー情報を保有していないかセルフチェックを行うとともに、申請者の上司（情報管理担当者）によるチェックも行い、インサイダー取引が発生しない体制を整えています。

当社グループの新卒・キャリア採用者に対しては入社時の研修で、インサイダー取引の未然防止のための啓発を行っています。

#### 反社会的勢力との関係遮断

当社グループでは、「大和ハウスグループ企業倫理綱領および行動規範」に、反社会的勢力との関係遮断を標榜しています。また当社では、「反社会的勢力対応規程」を定め、代表取締役である経営管理本部長をトップに、実務対応を総括する部署ならびに統括責任者（本社総務部長）を設置し、組織的な対応体制を構築するとともに、平素より警察や都道府県暴力追放運動推進センターなどの外部機関との連携を強化し、問題発生時の連絡協力体制を構築しています。

当社グループ各社においても、反社会的勢力の排除体制の構築（規程の整備、統括責任者の設置、外部機関との連携など）に努めるとともに、グループ会社同一の反社会的勢力に関するデータベースを整備するなど、当社グループが一体となった取り組みを推進しています。