

## コーポレートガバナンス

### 基本方針・考え方

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、多様な視点、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、経営ビジョンに掲げる「人・街・暮らしの価値共創グループ」として、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、その充実に取り組んでいます。

### マネジメント

#### コーポレートガバナンス体制

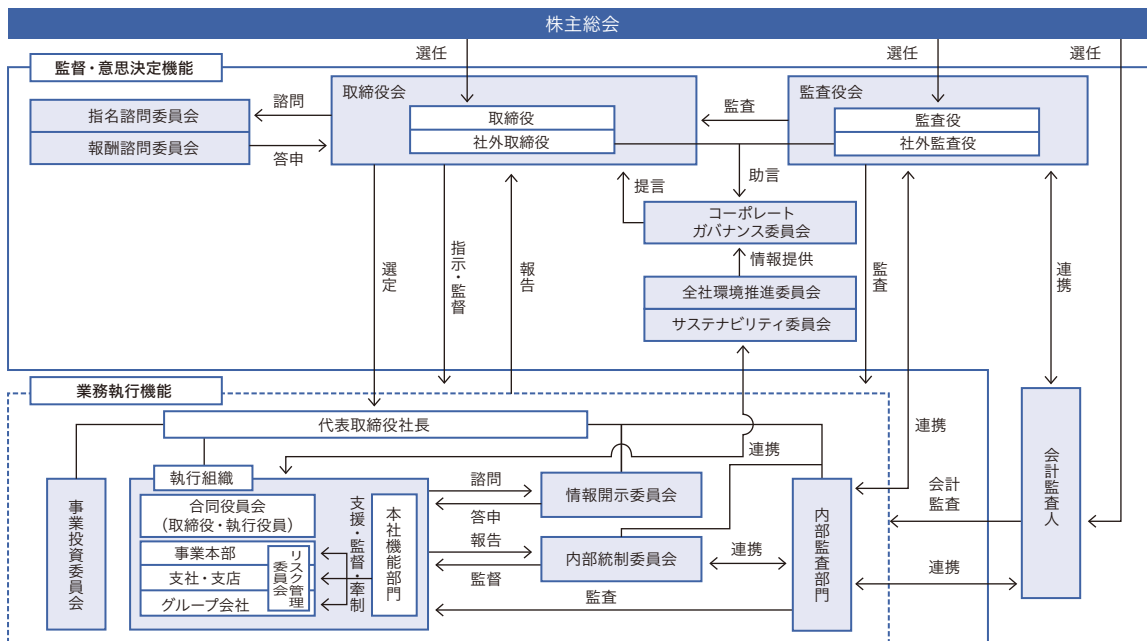
経営ビジョンの実現を通じて企業価値を高めるため、業務執行を担う経営幹部は現場主義の精神のもと、社会のニーズを常に探求し、取締役会は社会が求めるニーズを事業としてどのように具現化するかを審議・決定しなければなりません。

当社の取締役会は、9名の業務執行取締役と5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の確かつ迅速に実行できる業務執行取締役だけではなく、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筆頭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（国連持続可能な開発目標）・ESG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4月から事業本部長（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）を採用するなどガバナンス体制を大きく変更し、社会の変化に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。

■ コーポレートガバナンス体制図



## ■ 実践報告 コーポレートガバナンス

### 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、市場の変化を的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

### 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3分の1以上の比率にすることを基本としています。

なお、当社グループの女性役員数は右の通りとなっています。

#### ■ 女性役員数

当社(2021年4月1日現在)	グループ(2021年4月1日現在)	
取締役	取締役	執行役員
2	13	4

 当社グループ公式Webサイト

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

[https://www.daiwahouse.com/ir/governance/pdf/governance\\_kaiji.pdf](https://www.daiwahouse.com/ir/governance/pdf/governance_kaiji.pdf)

### 取締役会の運営

コロナ禍においても持続的に取締役会を開催できるように、ネットワークの環境整備とペーパーレス化の環境整備を行いました。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。

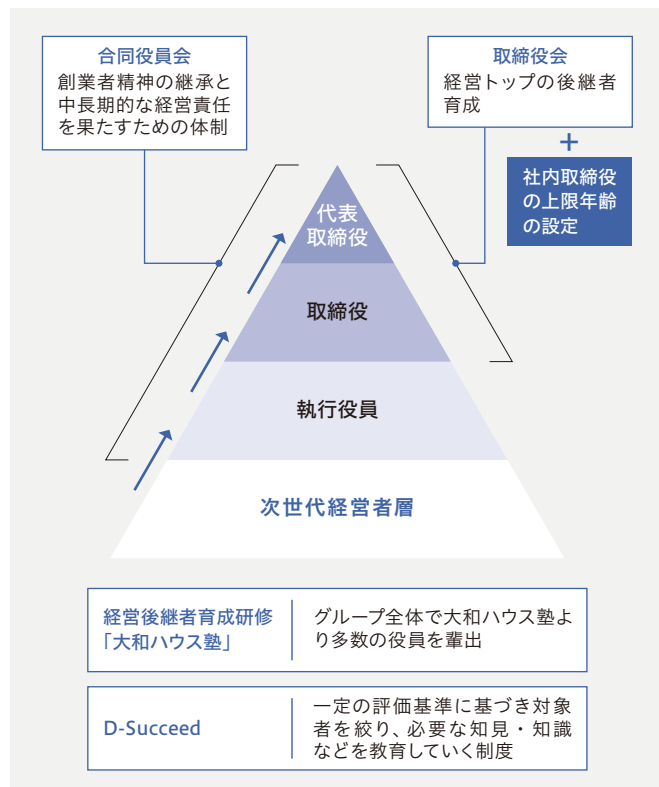
取締役会では決議事項と報告事項に加え、「審議事項」を新たに設け、「事業ポートフォリオの見直し」など中長期にわたる課題を自由に討議できるようにするなど規則を改定しています。

### 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、さらなる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、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同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ついて討議をしながら、創業者精神の継承、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、次世代経営者層(主に支店長)については昨年から人財の選抜方法を整備し、一定の評価基準に基づき対象者を絞り、必要な知見・知識など教育していく制度(D-Succeed)を設置し、安定的な人財育成を目指します。さらには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制度も整備しています。



# ■ 実践報告 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、取締役によるアンケート方式での自己評価結果に基づき、監査役会・取締役会により取締役会自らの分析・評価を行っており、2020年においては、2019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、当社取締役会の実効性は十分確保されているものと評価しました。

一方、子会社も含めたグループガバナンスの強化などの課題について共有しました。今後も、取締役会の実効性と経営システムの向上に努めていきます。

## SDGs・ESGについての取締役会の監督

SDGs・ESGへの取り組みについては、定期的に全社環境推進委員会、サステナビリティ委員会の委員長より、代表取締役と社外役員で構成するコーポレートガバナンス委員会に情報を提供し、重要事項については取締役会に提言を行い、ESG推進のための活動に取り組んでいます。

 P023 環境マネジメント

### ■ 取締役会開催状況 (対象: 取締役、監査役)

2020年	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭
開催月	4月	4月臨時	5月	5月臨時	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
取締役	15/16	15/16	16/16	16/16	14/14	14/14	13/14	14/14	14/14	14/14	14/14	14/14	14/14	14/14
監査役	6/6	6/6	6/6	6/6	6/6	6/6	6/6	6/6	6/6	6/6	6/6	6/6	6/6	6/6
出席率	95%	95%	100%	100%	100%	100%	95%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
決議事項	5	0	4	2	6	2	7	9	6	9	7	3	11	11
報告事項	2	2	4	0	3	2	2	3	2	1	12	4	1	5
所要時間	85分	70分	127分	10分	80分	125分	130分	145分	135分	115分	270分	120分	145分	180分

### ■ 合同役員会開催状況

(対象: 取締役、執行役員、監査役)

2020年	①	②
開催月	8月	9月
取締役	13/14	13/14
監査役	6/6	6/6
執行役員	49/50	50/50
出席率	97%	99%

### ■ コーポレートガバナンス委員会

(対象: 社外取締役、社外監査役、常勤監査役、CEO、CFO、代表取締役)

2020年	①	②
開催月	7月	1月
出席数	14/14	14/14
出席率	100%	100%

### ■ 報酬諮問委員会

(対象: 社外取締役、代表取締役会長、代表取締役社長)

2020年	①	②
開催月	5月	3月
出席数	5/5	7/7
出席率	100%	100%

### 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、当社の事業や経営体制に精通した常勤監査役と、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、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ています。

また、監査役は、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、定期的に会合をもち、監査の質の向上と効率的な監査の実現に努めています。常勤監査役のうち1名は財務・会計に関する豊富な知見を有しており、監査役会の財務専門性を向上させています。

そのほか、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、監査報酬については、有価証券報告書にて開示しています。

 当社グループ公式Webサイト 第82期有価証券報告書 <https://www.daiwahouse.com/ir/shouken/pdf/82yuuhou.pdf>

### 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。また、「コーポレートガバナンスガイドライン」および監査役会が定める「監査役監査基準」にて、監査役の選任手続き、選定基準を定めています。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過半数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、会計監査人の選任などの手続きについても、前記の規程にて定めており、会計監査人の職務の執行に支障がある場合など、新規の会計監査人を選任する際の方針も明確化しており、年に一度、監査役会にて評価し、選任および解任ならびに不再任に関する議案の内容を決定しています。2020年6月には、当社グループの主たる事業である建設業・不動産業およびその周辺事業を営む会社の監査実績数、当社グループの国内外での事業拡大や当社グループを取り巻く環境の変化に対応した監査に対する期待から、新たな会計監査人を選任しました。

監査役の数などの詳細については「統合報告書2021(9月末発行予定)」をご覧ください。

 当社グループ公式Webサイト

機関構成・組織運営等に係る事項【監査役関係】 [https://www.daiwahouse.com/ir/governance/pdf/governance\\_report.pdf](https://www.daiwahouse.com/ir/governance/pdf/governance_report.pdf)

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 [https://www.daiwahouse.com/ir/governance/pdf/governance\\_kaiji.pdf](https://www.daiwahouse.com/ir/governance/pdf/governance_kaiji.pdf)

統合報告書2020 <https://www.daiwahouse.com/ir/ar/>

### 監督機能の実効性を高めるための委員会

#### 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委員会は、社外取締役、社外監査役、常勤監査役ならびにCEO、CFO、代表取締役で構成し、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・戦略などについて、多様な視点、長期的な視点に基づく意見交換を行っています。

また、SDGs・ESGへの取り組みについても、当委員会に紐づく会議体である全社環境推進委員会とサステナビリティ委員会から重要な事項の情報提供を受けたうえで、意見交換を行っています。

当委員会は、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、「よりよい企業」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:最高経営責任者(CEO)、開催頻度:原則年2回)。

#### 全社環境推進委員会

全社環境推進委員会はグループ・グローバル一体での環境経営の推進組織として設置されており、当社グループが取り組むべき環境活動の基本的事項および環境に関するリスクや機会について審議・決定し、全グループの環境活動を統括しています。また委員会の執行に関わる組織として、事業本部長をトップとした環境委員会と本社機能部門を設置し、四半期ごとに部会レビューを実施するなど、きめ細かな改善活動を進めています。

当社の環境経営に関する重要な事項は、全社環境推進委員会から「コーポレートガバナンス委員会」に情報提供を行う体制になっています(委員長:環境担当役員、開催頻度:原則年2回)。

## ■ 実践報告 コーポレートガバナンス

### サステナビリティ委員会

サステナビリティ委員会は、従業員や取引先の関係性など社会性を中心とした重要課題の改善内容について審議・決定し、当該決定に関する全社の取り組みを指示・統括しています。執行に関わる分科会では、無形資産の可視化とESG観点からの企業価値向上に向けた部門横断型プロジェクトの運営、ESG投資に関わる外部評価対策と適切な情報の開示、社会性中期計画の進捗確認と次期計画の策定など、ESG側面における実態的な取り組みを推進しています。会議体として、当社の社会性の重要事項について、「コーポレートガバナンス委員会」への情報提供を行っています(委員長:経営管理本部長、開催頻度:原則年1回)。2020年度は、超長期ビジョンの策定と中長期のマテリアリティ特定について討議し、取締役会に付議しました。

### 指名諮問委員会

指名諮問委員会の委員は、その半数以上を独立社外取締役とし、委員長は社外取締役としています。指名諮問委員会は、人事担当の取締役または執行役員より、以下に掲げる審議事項などについて諮問を受け、協議を行い、指名にかかる公正性・客観性を強化することを目的としています(開催頻度:原則年1回)。

指名諮問委員会における主な審議事項は以下の通りです。

- 1.取締役として望まれる要件
- 2.社外取締役の独立性・中立性の要件
- 3.取締役候補者の推薦

### 報酬諮問委員会

報酬諮問委員会の委員は、その半数以上を独立社外取締役とし、委員長は社外取締役としています。報酬諮問委員会は、人事担当の取締役または執行役員より、以下に掲げる審議事項などについて諮問を受け、協議を行い、報酬にかかる公正性・客観性を強化することを目的としています(開催頻度:原則年1回)。

報酬諮問委員会における主な審議事項は以下の通りです。

- 1.取締役の報酬などに関する方針
- 2.取締役の報酬制度
- 3.取締役の報酬などの決定プロセスの妥当性

なお、取締役の報酬については有価証券報告書にて開示しています。

 当社グループ公式Webサイト 第82期有価証券報告書 <https://www.daiwahouse.com/ir/shouken/pdf/82yuuhou.pdf>

### 業務執行に関わる委員会

業務執行に関わる委員会(マネジメント委員会)としては、幅広い事業領域での事業展開を行ううえで、取締役会において意思決定したことを迅速かつ的確に実行するための「合同役員会」、対外的な情報開示の可否を適時適切に審議するための「情報開示委員会」、取締役会における意思決定や経営の舵取りに必要な事項の審議機関としての「事業投資委員会」、全社的な内部統制システムの監督ならびに運用の実効性確保のための「内部統制委員会」、「リスク管理委員会」を設置し、ビジネス機会への確実性の高いアプローチとリスクコントロールのバランスを備えた事業展開に努めています。

### 合同役員会

取締役会と執行役員の間意思疎通を図り、取締役会で意思決定された事項を適切に執行するための合議体として設置しています(議長:社長、委員長:経営管理本部長)。

### 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るための組織として設置しています(委員長:経営管理本部長)。

### 事業投資委員会

当社の重要な不動産開発事業およびそのほかの事業投資について、その事業性およびリスクを評価し、審議検討を行っています(議長:社長)。なお、会社の意思決定は本委員会と並行して行われる電子議決裁および取締役会決議により行われます。

### 内部統制委員会

「内部統制システム構築の基本方針」の定めに基づいた適切な内部統制システムの構築のため、その運用状況の報告を求め、監督します(統括責任者:社長、委員長:経営管理本部長)。

### リスク管理委員会

当社グループの経営に関わるリスクの顕在化の予防、リスクの発見およびリスクにより生じる損失の軽減を行うための議論・指示など(委員長:経営管理本部長)。

### 中長期的な企業価値向上に向けたインセンティブ制度

当社は、経営環境の変化に対し、上場企業の経営者として、あくまで中長期的な企業価値向上に向けた適切な経営判断がなされるよう、短期的な業績目標達成へのインセンティブと共に、中長期的な企業価値向上に対する報奨の仕組み(株式報酬)を導入することで、バランスを備えたインセンティブ制度の構築を図っています。各要素の目的は以下の通りです。

#### 基本報酬

すべての取締役および監査役を支給対象とし、「職責を果たす」ことへの対価として、金銭にて固定報酬として支給します。なお、取締役の報酬限度額は月額7,000万円(1996年6月27日開催の第57期定時株主総会決議)、監査役の報酬限度額は月額1,800万円(2019年6月25日開催の第80期定時株主総会決議)です。

#### 年次賞与

業務執行取締役を支給対象とし、「利益を出し、企業を成長・発展させる」ことへの対価として、連結経常利益の0.5%以内で、金銭にて業績連動型報酬として支給します。なお、当該事業年度の実績に対する役員への支給額について株主の皆さまの意思を諮るべく、毎年の株主総会議案に上程しています(KPI:連結経常利益)。

#### 株式報酬

業務執行取締役を支給対象とし、株主利益とのより一層の連動を図り、中長期的な企業価値向上へのインセンティブを高めるため、株式にて業績連動型報酬として以下の2種類の株式報酬を支給します。

##### ①業績連動型譲渡制限付株式報酬(以下、「譲渡制限付株式報酬」)

中期の業績目標達成と長期の株主価値向上へのコミットメントを促すために支給します。中期経営計画の開始とともに、役位に応じた基準株式数を定め、中期経営計画期間における各事業年度の営業利益の達成度合いに応じて、退任までの譲渡制限を付した当社株式を交付する制度です(KPI:中期経営計画期間の営業利益)。なお本株式報酬は、当社および当社グループ会社の経営幹部も対象としています。

##### ②株式交付信託

「長期的な株主価値創造」への対価として支給します。株主総会にて決議した金額を上限に金銭を信託、当社株式を取得し、ROE(自己資本当期純利益率)の達成度に応じて取締役に株式を交付する制度です。

##### 【支給額の決定】

支給額については、上記の方針に則するとともに、より中長期的な企業価値向上へのインセンティブとなる株式報酬については、原則10%程度を確保するよう努めます。なお、各業績連動型報酬の支給額の決定方法は当社グループWebサイトに記載の通りです。

 当社グループ公式Webサイト コーポレートガバナンス・コードに基づく情報開示 <https://www.daiwahouse.com/ir/governance/pdf/principle3-1-3.pdf>

### 役員の本株保有について

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

〈当社取締役〉

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

### 2020年度の株主総会招集通知

2020年度の株主総会招集通知は、会社法に定める期限内に実施し、遅延はありません。