

実践報告

ガバナンス

CHAPTER

03

目 次

109	コーポレートガバナンス
113	内部統制
114	リスクマネジメント
119	腐敗防止
121	内部監査

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

取締役会は、企業価値を高めるため社会のニーズを事業としてどのように具現化するか審議・決定しています。議題には、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。

当社の取締役会は、7名の業務執行取締役と7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に加え、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・健全性を高めています。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。

取締役会では、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、ESG（環境・社会・ガバナンス）の取り組み状況も監督しています。

この一環として、取締役会では、サステナビリティ委員会に報告を求め、定期的に環境および社会に関する目標・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、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。サステナビリティ委員会から提供された情報をもとに討議を行い、必要に応じて取締役会への提言を行っています。

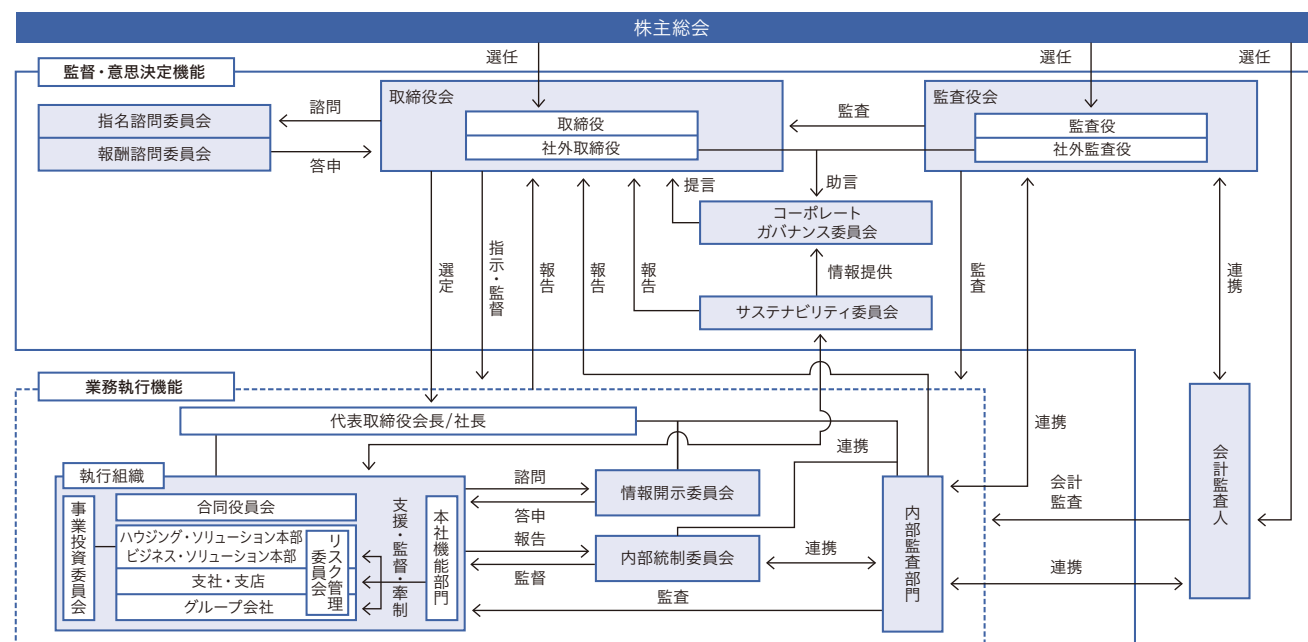
なお、2025年度からは、事業本部の機能強化・合理化とさらなるガバナンス強化を目的に、従来の7事業本部から2大本部に再編しました。また、本社機能においても、組織および業務のスリム化・強靱化を目的に、コーポレート3本部の下で再編しました。

 **ガバナンス体制**

 **P011 環境マネジメント**

P182 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

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名以内としています。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。

また、後継者育成に関しては、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](#)

 P077 後継者候補の育成の実施

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。

<対象期間>

2024年1月から2024年11月

※2024年は、結果分析・課題選出の時間確保のため、アンケートの実施時期を1カ月前倒ししたことにより、対象期間は11ヵ月としています。

<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いたしました。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。

<2024年の評価結果から見た課題と今後の取り組み>

・取締役会の構成について

(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あり方については、継続して検討する必要がある。

(取り組み内容)

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財の登用を検討する。また、機関設計を含む経営体制について、引き続き検討する。

・経営戦略や非財務情報等の議論の充実
(課題)

議題設定や議論時間の確保について、引き続き取り組んでいく必要がある。

(取り組み内容)

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、経営戦略や非財務情報等に関する議論の充実を図る。

・内部統制について

(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必要がある。

(取り組み内容)

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、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。また必要に応じて、基本方針や体制整備に関する見直しについて議論を行う。

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。

 [当社取締役会の実効性評価の結果の概要等について](#)

ガバナンス

コーポレートガバナンス

監査役会・監査役について

監査役会は、監査役の独立性確保のため、半数以上の社外監査役で構成し、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。

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、定期的に会合をもち、監査の質の向上と効率的な監査に努めています。

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。

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

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. 業務執行社員は連続して7会計期間、筆頭業務執行社員は連続して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5会計期間、当社監査業務に関与することはできない。また、筆頭業務執行社員は再度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、「生きる歓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、「生きる歓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。2023年度からは当社の取締役を兼務しない執行役員も対象としました。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。

ガバナンス

コーポレートガバナンス

・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「生きる歓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、以下の2種類の株式報酬を支給します。

(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。

 P012 環境活動実績を業績評価・役員報酬に反映

・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。

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

2024年度の株主総会招集通知

2024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

当社グループでは、入社時に創業者の石橋信夫が書き残した冊子「わが社の行き方」を全員に配布しています。この冊子には、当社グループ社員としてのものの見方や考え方、仕事への取り組み方などが掲載されています。創業者精神を引き継ぐために全員が繰り返し読み、また、冊子から抜粋した「儲かるからではなく世の中の役に立つからやる」といった創業者精神を持ち、事業を行っています。

また、創業者精神を実現するため、2004年4月に「大和ハウスグループ企業倫理綱領および行動規範」を定め、大和ハウスグループ全体において統一した価値観の下、内部統制に取り組んでいます。

 P067 大和ハウスグループ企業倫理綱領および行動規範

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、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。代表取締役会長を内部統制委員長、代表取締役社長および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、リスクマネジメント活動を中心とした内容を、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

当社グループは、内部統制システムの構築・運用について「標準的なフレームワーク（COSO）」を参考に、内部統制委員会から当社の各事業本部・本社各機能部門およびグループ会社に対し、毎年度、内部統制システムの構築・運用に関する計画を立案させ、年度末に当該計画に基づく取り組み状況を報告させることで、当社グループ全体の内部統制システムの運用状況の実態把握を行っています。

また、当社グループは内部統制システムの一機能として、リスク情報の早期収集と一元管理の体制を整えています。具体的には、当社従業員等が法令違反をはじめとする重大なリスク情報に直面した場合、直ちに当該情報をリスクマネジメント事務局（当社法務部）に集約す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、内部通報制度も併せて設置し、リスク情報の側面からも内部統制システムの実態が把握できる体制としています。

加えて、内部監査部が、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い、その結果を内部統制委員会へ報告することで、執行部門から独立した立場からの評価結果も、内部統制システムの実態把握につなげています。

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。

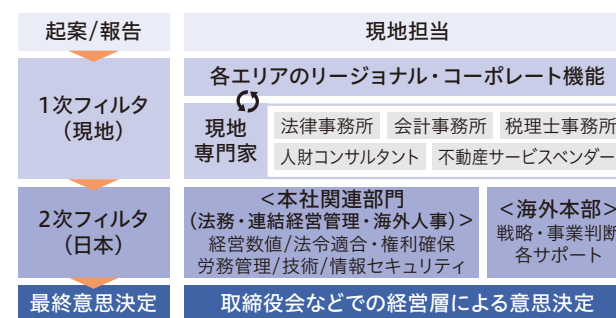
また、従来より内部統制機能の一環として定めるグループマネジメント規程により、重要事項については当社に決裁・報告を求めるルールを採用しており、同規程に定める当社のグループ本社機能を担う本社関連部門（法務部、連結経営管理部、海外人事グループ）がRCと連携しています。RC機能強化として、特に現地の管理系人財の増員・育成に注力、現地外部専門家とのリレーションも継続的に強化しています。また、リスクのモニタリングを2重フィルタの体制にすることでリスクの最小化を図っています。リスク事象発生時には、スピードを重視し、国内外で連携して対応する体制としています。

2024年度には、本社部門の海外事業担当者や世界各地の現地駐在員を対象にリスクマネジメント研修を実施。加えて、エリアRC主催でナショナルスタッフを含めた従業員向けの各種研修も推進し、人財育成に取り組みました。

また、本社部門による現地への監査回数の削減に向け、監査内容の棚卸しと調整を進め、業務の効率化を行っています。

■事業運用やリスクにおける2重のモニタリング体制

モニタリングフロー



 海外拠点一覧

 P116 投資管理ガイドライン－海外事業編－

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「リスクマネジメント規程」を定め、共通するルールの下、リスクの顕在化の予防、リスクの発見と損失の軽減に向けた平時・有事の対応体制を整備しています。

リスクマネジメントは当社グループだけでなく、私たちの事業を取り巻く多くのステークホルダーの権利・利益の保護に寄与と考えています。

マネジメント

リスクマネジメント体制の構築

・ 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。

・ 有事の体制

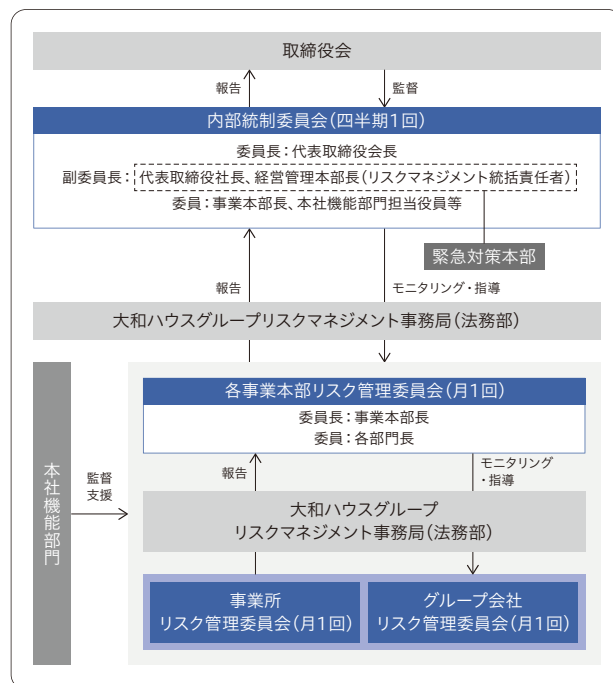
当社は、「リスクマネジメント規程」において、顕在化したリスクのうち、当社グループまたはそのステークホルダーに特に重大な影響を及ぼすおそれのあるものについて、緊急対策本部を設置して、当該重大リスクへの対応・再発防止策の検討・推進を行う体制としています。そのうえで、リスクマネジメント規程の下位規範である「緊急対策本部設置・運営細則」において、緊急対策本部の設置基準・メンバー・運営

手順・業務などを明文化し、緊急対策本部の速やかな設置と業績への悪影響を最小化するための体制を整えています。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に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。

また、自然災害が発生した際は、部門横断のBCM部会を立ち上げ、対応する体制としています。

 P116 事業継続マネジメント(BCM)

■ リスク情報の報告(通常のレポートライン)



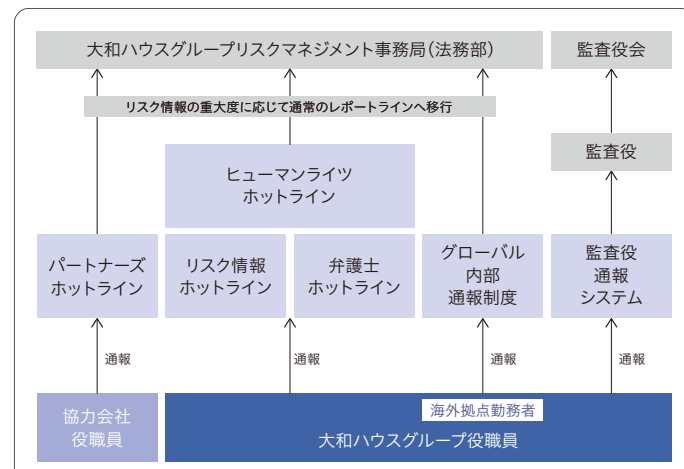
リスク情報の報告

当社グループでは、適時適切なリスクマネジメントを行うため、リスク情報に直面した場合のレポートラインを定めています。また、リスク情報の重大度に応じて、より上位の階層へエスカレーションする仕組みを設け、情報の滞留を防止しています。

また、通常のレポートラインが機能しない場合に備え、機能や通報者の属性に応じた複数の内部通報制度を併せて設置しています。

なお、内部通報により得た情報が重大なリスクに該当する場合は、通報者の保護を図りつつ、重大度に応じて適宜通常のレポートラインへ移行させることで、適切なリスクマネジメントにつなげています。

■ リスク情報の報告(内部通報)



ガバナンス

リスクマネジメント

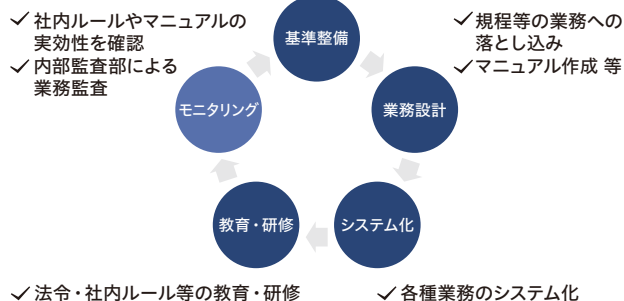
コンプライアンスの推進

当社はコンプライアンスを法令、規則をはじめとする社会規範の他、大和ハウスグループ企業倫理綱領および行動規範、社内基準の遵守と広く定め、リスクマネジメント上の最優先事項と位置づけています。

全社において画一的な取り組みが行われるよう、コンプライアンス規程を定め、リスクオーナーである事業本部長および本社機能部門の部門長に対し、5つの構成要素を備えた体制の整備を義務づけています。

■コンプライアンス体制の5つの構成要素

- ✓ 社内ルール(規約等)の作成
- ✓ 各種帳票類の整備等



モニタリング活動

当社は、コンプライアンス体制の5つの構成要素のうち、特に「モニタリング」に注力しています。

モニタリングでは、リスクオーナーが、自身で整備したリスク管理やコンプライアンスに関するルールについて、目的通り有効に機能しているかを、事後的に確認しています。

この取り組みを行うことで、ルールの実効性を高めるとともに、ルールに不備・不足がある場合の早期改善につなげています。

また、リスクオーナーによるモニタリングだけではなく、ルールを守る側である事業所にもルールの履行状況について、自主的な確認を行わせることで、ルールの浸透を促しています。

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、法に精神に従い、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。

また、開発・建設する投資用不動産の稼働後におけるCO₂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ることを目的に、ICP[※]制度を導入しています。2024年度はこの制度を使い、2件の建物に投資実行が採択されました。

※ 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

ガバナンス

リスクマネジメント

■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※

※ 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



P048 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ポンプライシング制度を導入

M&A投資

当社がM&A(企業の合併・買収)を行う際は、対象会社または対象事業について、主に財務・税務・法務・ビジネスなどの多角的視点から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。また、上記調査以外にも、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項目に関する調査を通じて、対象会社または対象事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、対象会社または対象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許容できるものではないと判断した場合は、M&Aの実施を見送ることになります。

さらに、M&A実施後の統合効果を最大化するためのプロセスであるPMI(Post Merger Integration)では、原則と

して3年間、当社の担当部署が当該会社の主管部門となって、内部統制の整備など当社が実施しているガバナンスの取り組みをフォローする体制としています。

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7月からは、これまでの投資管理に関する知見を集約したチェックシートを海外本部、法務部、連結経営管理部といった本社関連部門で作成し、RCを通じて展開することで、現地法人での活用を進めています。これにより、投資管理ガイドラインに則った網羅的な確認が行われ、リスクの低減と業務の属人化抑制が図られています。

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、BCPに対する基本方針・行動指針を設けています。また、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規程を策定しています。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。

■BCPの基本方針

当社は、大規模な災害やその他の甚大な被害をもたらす危機が生じた場合、事業活動を支える重要業務を継続し、万一、中断しても早期復旧に努めるなど、企業の社会的責任を全うするため「災害に強い企業」を目指しています。また、災害地域の救援および復興活動を迅速に行い、地域社会に貢献します。

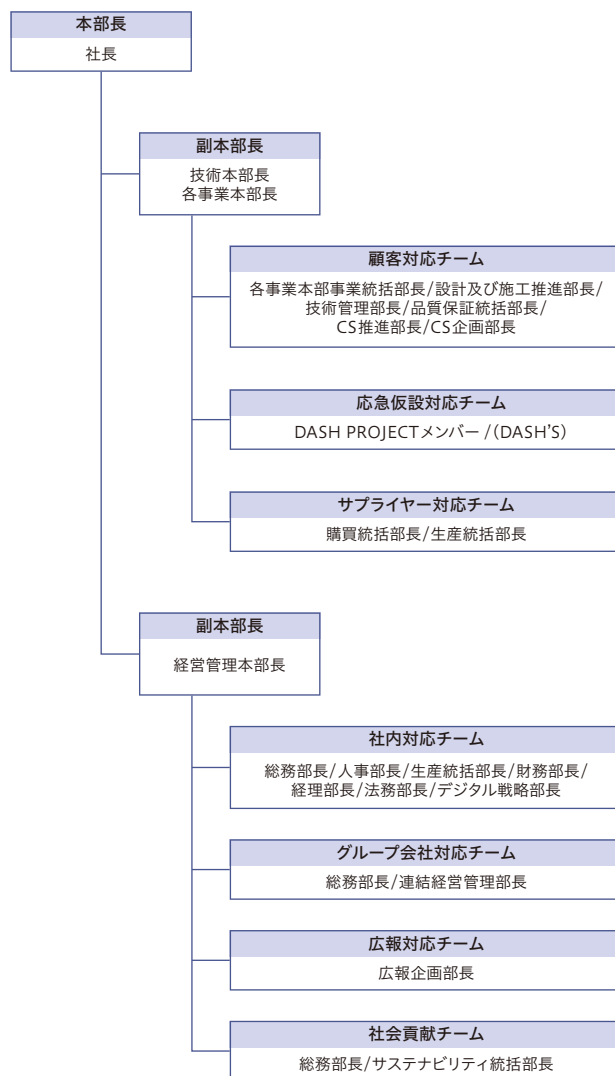
■行動指針

- ・従業員とその家族の安全を確保する。
- ・事業活動を支える重要業務を継続できる予防・復旧体制を確保する。
- ・被災地域の救援および復旧活動を迅速に行うため支援体制を構築する。
- ・災害に強い企業となるため、常に事業継続計画の見直し、改善を行う。

ガバナンス

リスクマネジメント

■災害対策本部組織図



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、従業員の安否をシステムを使って確認し、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。

今後も、BCM部会において議論しマニュアルの改定を行うなど、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計画書を策定し、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、必要に応じて代替対応が可能な体制を構築するよう努めています。

・工場における事業継続マネジメント

当社工場では、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の責任者と協議し、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。

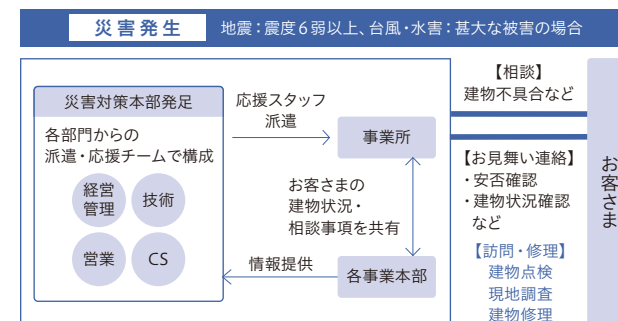
有事に備えて各種の自然災害対応マニュアルを策定し、年に一度、マニュアルの通りに行動ができるか全員で訓練を行っています。マニュアルは、被害を最小限に抑えることを目的に、随時改定されています。

災害等発生時のお客さま対応の体制

当社では、地震などの自然災害に備え、「自然災害被災時の事業継続に関する規程」を定め、災害対策本部の体制や従業員への教育、定期的な訓練を実施しています。さらに、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。当マニュアルは、地震、台風、特別警戒（大雨・暴風・高潮・大雪・暴風雪）ごとに、それぞれの発生、またはそのおそれがある際の初動対応・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。

2024年度は、令和6年能登半島地震での経験をふまえ、初動対応時の情報伝達などについて、よりの確かな判断、行動がとれるよう、当マニュアルの改定を行いました。

■災害時のお客さま対応の体制



ガバナンス

リスクマネジメント

情報セキュリティ

当社グループが保有する企業秘密・個人情報などの情報を保護・管理し、適切に活用することが重要であると認識し、「情報セキュリティ宣言（基本方針）」「グループIT基本規程」「グループITセキュリティ基準」「グループIT事業継続管理基準」を定めています。情報の適切な取り扱い・管理・保護・維持に向け、情報管理最高責任者を設置し全社にわたる情報セキュリティの状況を正確に把握し、必要な対策を迅速に実施しています。

・情報管理者の選任

当社では、情報管理責任者に事業所長・工場長・部門長などを任命していますが、その補佐として情報セキュリティの取り組みを推進する担当者を設けています。

情報管理者は、自身の部・営業所・課内で保管している情報の棚卸しを主導したり、情報取り扱いマニュアルに区分されていない情報については、情報管理者がその情報の重要性を判断し、厳密情報・関係者外秘情報等に分類し管理するなど、情報の取り扱いに関して指示・支援します。

・情報セキュリティ活動計画書

当社では、自律的に情報セキュリティ活動のPDCAサイクルを回すことを目的に、情報管理規程で情報セキュリティ活動の「年間計画」を立てる旨を定めています。2024年度は、置き忘れによる情報機器および書類の紛失事故が発生したため、2025年度は「置き忘れによる情報機器・書類紛失事故0件」を重点目標に掲げ、全国の工場、事業所に計画書を提出させています。

・情報セキュリティに関する自己チェックの実施

当社では、全従業員に対して、「情報セキュリティ自己チェック」を毎月実施しています。これは、全従業員一人ひとりが当社の保有するあらゆる情報資産を適切に取り扱えているかを確認し、情報セキュリティに関する意識の向上を目的としています。なお、この結果については事業所にフィードバックしています。

[情報セキュリティ宣言](#)[DXアニュアルレポート 情報セキュリティ対策の強化](#)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、法規制や業界内規制に加え、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

経営層に向けた勉強会の実施

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。

■ 2024年度勉強会実施実績

実施時期	テーマ
2024年9月12日	サステナビリティ経営と企業価値向上について
2024年12月5日	グローバル経営 大和ハウスグループの更なる成長を目指して
2025年2月13日	大和ハウスグループに潜在する人権リスクについて

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、トランスパレンシー・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。また、政治資金パーティ券を購入する場合は、法第二十二条の八第三項に定める制限の範囲内で適法に実施しています。この他、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。

ガバナンス

腐敗防止

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、2024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。

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穏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・手法を明示してリスクの評価を行っています。評価の結果、マネーロンダリングが疑われる取引が確認された場合は、犯罪収益移転防止法に基づき、国土交通省に報告しています。

インサイダー取引の防止

当社は、インサイダー取引を未然に防止するための体制整備をグループ全体で行っています。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。インサイダー取引防止のため、当社の従業員およびグループ会社幹部は、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へ届出を行い、許可を得なければならず、グループ会社従業員は、事前に各社で定める情報管理責任者（代表取締役社長）に届出を行い、許可を得なければならない体制を構築しています。また、届出を行う際には、申請者自身においてインサイダー情報の保有についてセルフチェックを行うとともに

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。

さらに、インサイダー取引に関する知識や当社ルールの浸透を目的として、当社グループの従業員に対しては入社時の研修を通じて、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。

ガバナンス

内部監査

考え方・方針

当社グループにおいては、最良のコーポレートガバナンスの実現のため、内部監査を実施することで、グループ会社の経営諸活動の遂行状況における、ガバナンスプロセス、リスクマネジメントおよびコントロールの妥当性と有効性を評価し、企業グループの発展にとって最も有効な改善策を助言・勧告するとともに、その実現を支援していきます。

マネジメント

内部監査の体制と機能

当社においては、内部監査部門として、社長直轄の内部監査部（2025年4月1日時点44名）を設置しており、リスクアプローチに基づいて策定された年次の監査計画に従い内部監査を実施することにより、会社資産の保全ならびに経営諸活動の円滑な運営に寄与するとともに、業務改善の促進ならびに経営効率の向上を図り、事業の健全な発展に資することを目指しています。

内部監査等の実施状況

当社は、監査計画策定において、中期経営計画および中長期の監査上の課題をふまえ、年度ごとに実施する当社グループ各拠点（当社各部門・事業所・工場、国内・海外グループ会社）のリスク評価結果等に基づき、監査対象拠点、評価項目を選定しています。

監査結果については、社長にはすべてを、執行役員等には管掌部門または担当拠点にかかる監査結果を報告しています。また、取締役会、監査役会、内部統制委員会等にはその概要

を定期的に報告しています。

2024年度は79拠点（当社本社部門・事業所・工場、国内・海外グループ会社合計）の監査を実施しました。監査において発見された問題点については、監査対象拠点および関連部門に通知し、改善状況について確認しています。

また、内部監査の有効性および効率性について品質評価（内部評価および外部評価）を実施しており、継続的な監査品質の向上に努めています。外部評価については社外の適格にしてかつ独立した評価実施者によって、定期的に（少なくとも5年に一度）受けることとしており、直近の外部評価は2021年度に受けています。

なお、内部監査部は、経営者による財務報告に係る内部統制の報告（J-SOX）に関する評価実務を担っています。当社および連結子会社のコンプライアンス体制を含めた内部統制の状況について、評価対象子会社の内部監査部門等と連携して評価を行うとともに、内部統制監査等を通じて会計監査人とも連携しています。