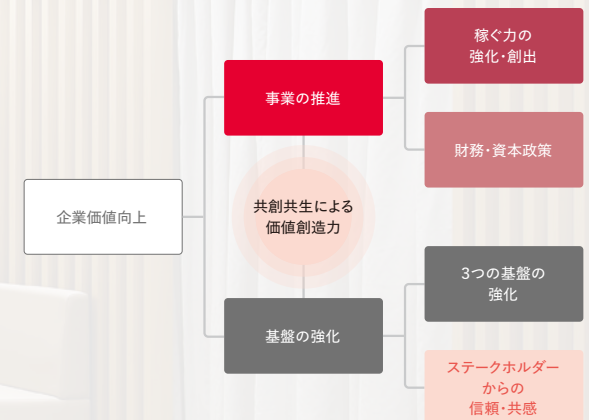




# 経営体制

持続的な成長と企業価値向上を支える基盤として、ガバナンス体制の進化に取り組んできました。本章では、第7次中期経営計画におけるガバナンス改革の成果とともに、新たな役員報酬体系を説明します。また、社外取締役メッセージを通じて、資本コストと株価を意識した経営に向けた視点をお伝えします。



## Chapter 7

## Chapter 7 経営体制

## 社外取締役メッセージ

資本市場の視点を経営に活かし、  
攻めと守りのガバナンスで  
持続的な企業価値向上を支える

社外取締役 近藤 雄一郎

持続的成長を支えるガバナンスと、  
社外取締役に求められる監督機能

コーポレートガバナンスの意義は近年大きく変化しています。かつては不祥事防止などの「守り」の側面が中心でしたが、現在は「攻め」の側面として、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するための経営基盤としても位置づけられています。

ガバナンスは、ROEやROICなどの財務指標に加え、資本配分のあり方、経営陣の説明責任やリスク管理、挑戦を促すインセンティブ設計、さらには意思決定プロセスの妥当性など、企業価値向上に直結する経営の質そのものが問われる時代になっています。

そのため社外取締役の役割は、単に悪いところを見つけにいく「監視」ではなく、よい点も悪い点も含め、独立した立場から物事を見て、議論し、適切な方向へ導いていく「監督」

にあると考えています。独立した立場から、株主を含むステークホルダーの視点、市場の視点をふまえ、経営方針や計画が適切か、社会に対して説明可能かを確認し、経営陣と率直かつ建設的な議論をすることが重要です。長年資本市場に関わってきた経験を活かし、資本政策や経営戦略について、投資家目線から意見を発信していきたいと考えています。

また私自身は、証券会社の経営に携わるなかで不祥事への対応を経験しました。その際に痛感したのは、同じ過ちを二度と繰り返さないためには、表面的な原因追及ではなく真因の分析が不可欠だということです。そのためには、社員が萎縮せず本音を語れる環境をつくる必要があります。私は、会社をより良く変えるための機会と捉え、社員一人ひとりが誇りを持てる会社を目指そうと呼びかけました。

問題を個人の責任に帰するだけでは組織は変わりません。なぜその行動が起きたのか、その背景にある組織や経営の課題は何かを問い続けることが重要です。「なぜ」を繰り返し重ねて真因を見極め、組織の改善につなげるこそが、持続的な成長の基盤になると考えています。

多様な知見を活かし、  
中長期課題に向き合う取締役会へ

当社の取締役会は、社内の業務執行を担う取締役が7名、社外の独立取締役が7名という構成です。社外取締役に、企業経営、研究開発・製品開発、グローバルガバナンス、IT、サステナブル経営、ベンチャー投資・スタートアップ育



成など、多様な専門性を備えた人財がそろっています。取締役会の円滑な運営と活発な議論の両立に向けては、取締役会に先立つ十分な説明や資料提供により、必要な情報が適切に共有されていますので、各取締役は専門性を活かしながら積極的に意見を述べており、取締役会の議論の質は着実に向上していると感じています。

さらに昨年度下期から経営会議が新設されたことで、取締役会ではより中長期的な課題や経営戦略に時間を費やせるようになっています。取締役会では、個別案件の詳細そのものだけでなく、意思決定プロセスが適切か、どのような枠組みで議論されているのか、その体制が妥当かを確認することが重要です。例えば、不動産取得などの個別案件は、業務に精通した執行側が経営会議で十分に議論する方が建設的です。取締役会は、そうした意思決定の枠組みやガバナンスの有効性を検証することに重点を置くべきであり、そこにより多くの時間を割くことが重要だと考えています。

加えて、当社のガバナンスの特徴として、コーポレートガバナンス委員会のメンバー（社外取締役、社外監査役、常勤監査役ならびにCEO、COO、CFO、代表取締役で構成）が、株主・機関投資家の要望について自分たちの知見と照らし合わせたうえで「執行側への提言」が機能している点が挙げられます。この提言は、当社のガバナンスを高めるうえで重要な役割を果たしていると感じています。

先日、コーポレートガバナンス委員会では、私自身の経営経験をふまえた知見を共有しました。社員が安心して声

を上げられるスピークアップの仕組みが実効的に機能しているか、また、それを組織に定着させるためにどのような枠組みが必要かといった点について議論・提言しています。

### 成長投資と資本効率を両立し、適切なリスクテイクを促す

大和ハウスグループは、金利上昇、インフレ、労働力不足、資材不足など厳しい外部環境が続くなかにあっても最高益を更新しており、これは経営陣、執行側、役職員の皆さんの真摯な努力の成果であると受け止めています。

一方、市場からの評価の一つである株価は足元で大きく変動していますが、短期的な動きに一喜一憂するものではありません。当社が持続的に成長し、中長期的な企業価値を向上させるための体制を構築できているか、また、その実現に向けた計画や戦略を市場に対してわかりやすく示していくことが求められます。そのためには、投資家との対話を通じて、意見や助言を真摯に受け止めながら議論を深めるとともに、当社としての考え方や取り組みについて説明責任を果たしていくことが必要であると考えています。

企業価値向上に向けては、成長投資と資本効率の両立が鍵となります。大きな資本を投下する案件については、その投資がどの程度の資本効率を生み出すのか、既存事業とのシナジーがどれだけ見込めるのか、そして最終的に株主価値の向上につながるのかを確認する必要があります。

また、子会社化をとまなう案件では、買収そのものの妥当性に加え、買収後の統合プロセス、いわゆるPMIの実効性が極めて重要です。新たにグループに加わる会社との間で、どのようにカルチャーを醸成し、経営管理や人財、事業運営を統合していくのか。そのプロセスがしっかり機能する状態になっているのか、責任者は誰なのか、想定したシナジーを実現するための体制が整っているのか、といった点を、取締役会においても意識して議論しています。私自身、これまでさまざまなM&A案件に携わってきた経験がありますので、案件のリスクとリターン、統合後の実行可能性を確認するよう努めています。

リスクについては、「とるべきリスク」と「とってはならないリスク」を見極めることが肝要です。仮に損失が発生した場合にどの程度の影響があるのか、会社の基盤を揺るがすようなリスクではないのか、また、そのリスクテイクが持続的成長に資するものなのかを確認する必要があります。成長のためにチャレンジは不可欠ですが、その前提として、リスクを適切に把握し、管理できる体制が整っていなければなりません。

当社の取締役会では、自由闊達な議論を行える雰囲気醸成されており、各取締役がそれぞれ知見を活かして発言しています。こうした建設的な議論の場をさらに活かし、資本政策、成長投資、事業ポートフォリオ、リスク管理といった中長期的な企業価値に直結するテーマについて、より深い議論を重ねていくことが重要です。

取締役会の役割は今後さらに重要性を増していきます。中長期的な課題の一つは、取締役の構成におけるさらなる多様性の確保です。グローバル企業のトッププレイヤーを目指すうえでは、国際的な経験やバックグラウンドを持つ人財の登用に加え、若い世代の視点も取り入れていくことが、将来的には有意義だと考えています。多様な経験や価値観を取締役会に取り込むことで、グローバルな成長機会やリスクに対する議論の幅と深さが一層高まると考えています。

さらに、報酬制度については、経営陣が企業家精神を発揮し、適切なリスクをとって挑戦できる仕組みになっているかも重要な視点だと考えています。企業価値の向上を促すためには、報酬が短期的な業績だけでなく、中長期的な成長や株主価値の向上とも適切に連動している必要があります。こうした観点から報酬諮問委員会でも議論を重ねてきましたが、今回の報酬制度は、当社がグローバル企業とし



てさらなる成長を目指すうえで、長期的な目標達成を後押しする仕組みになっていると評価しています。

今後も、社外取締役として、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に資する議論を促し、経営陣による適切なリスクテイクと実行を支えていきます。

### 資本市場との対話を通じ、 持続的成長への道筋を示す

近年、資本市場は大きな転換点を迎えています。資本効率重視へのパラダイムシフト、日本株への注目度の高まりやエンゲージメント投資家の存在感の増大、「金利のある世界」への回帰、さらには生成AIの進展による産業構造の変化など、経営を取り巻く環境は大きく変化しています。

特に不動産やインフラなど資本集約型の事業を展開する当社にとって、投下資本に対するリターンや資本コストをこれまで以上に意識した経営が求められます。成長投資を継続しながらも、市場から納得感の得られる資本効率を実現していくことが、企業価値向上の重要な前提になると考えています。

これからは、売上や利益の拡大だけを追うのではなく、その成長がどれだけ効率的に企業価値の向上につながっているのかを市場に示していくことが一層重要になります。そのためには、事業ポートフォリオや収益構造を継続的に見直ししながら、各事業の成長戦略と資本効率向上に向けた

道筋を投資家の皆さまにわかりやすく説明していかなければなりません。

また、企業価値を支えるのは財務指標だけではありません。パーパスや経営理念に基づく非財務の取り組みについても、その成果を適切に測定し、継続的にブラッシュアップしていくことが重要です。財務・非財務の両面から成長を示していくことが、市場からの信頼と評価につながると考えています。

大和ハウスグループは、前向きで明るく、意思決定のスピードが速い会社だと感じています。なかでも、企業理念やパーパスに立ち返る文化が深く根づき、社員一人ひとりの意識や行動の拠り所となっている点は大きな強みです。理念やパーパスを掲げる企業は数多くありますが、それを日々の行動にまで落とし込むことは容易ではありません。この企業文化は、当社グループの大きな財産だと思います。

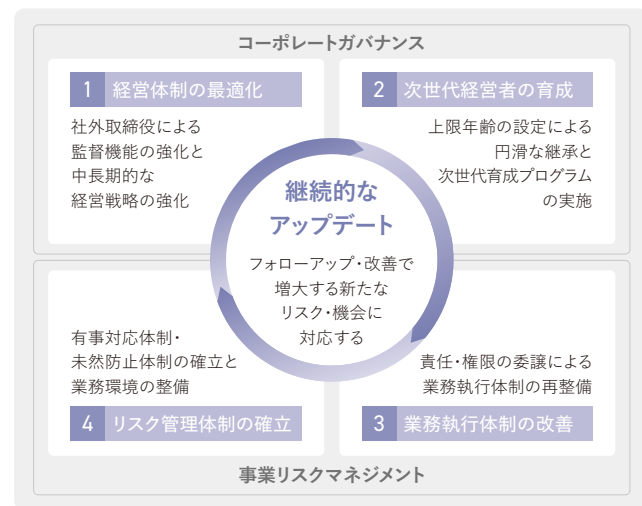
とりわけ住宅は、お客さまの人生における大きな投資です。社員の皆さんがその重みを理解しているからこそ、お客さまに寄り添った丁寧なサービスや対応につながっているのではないのでしょうか。こうした現場の姿勢こそが当社グループへの信頼を支え、長期的な企業価値の源泉になっていると感じています。

私は社外取締役として、当社の強みを大切にしながら、資本市場やステークホルダーの視点をふまえた建設的な議論を通じて、ガバナンスの高度化と企業価値向上に貢献してまいります。そして、当社グループの持続的な成長を支える一助となれるよう努めてまいります。

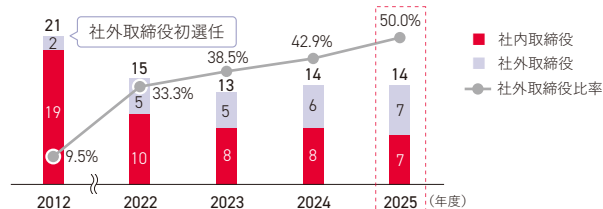
## 経営体制

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



### 取締役会における社外取締役比率の推移(人)



### ガバナンス強化の取り組み

|                  | 7次中計(2022～2025年度) |                                          |                       |                                                                           | 2026年度～                      |
|------------------|-------------------|------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
|                  | 2022              | 2023                                     | 2024                  | 2025                                                                      | 2026～                        |
| 1 経営体制           |                   | ● 取締役会付議基準の見直し                           | ● 社外取締役・社外監査役の任期の上限設定 | ● 社外取締役比率が50%まで向上                                                         | ● 中長期的な企業価値向上を動機づける株式報酬制度へ改定 |
| 3 業務執行体制         |                   | ● 経営戦略本部の新設                              |                       | ● 2大本部制へ再編<br>● 経営会議の新設および取締役会付議基準の見直しによる経営会議への権限移譲<br>● サステナビリティ委員会の体制整備 |                              |
| 2 4 その他の制度・取り組み等 |                   | ● 本店・支社とその傘下の支店を配置する体制への組織改編によるリスク管理体制強化 |                       |                                                                           |                              |

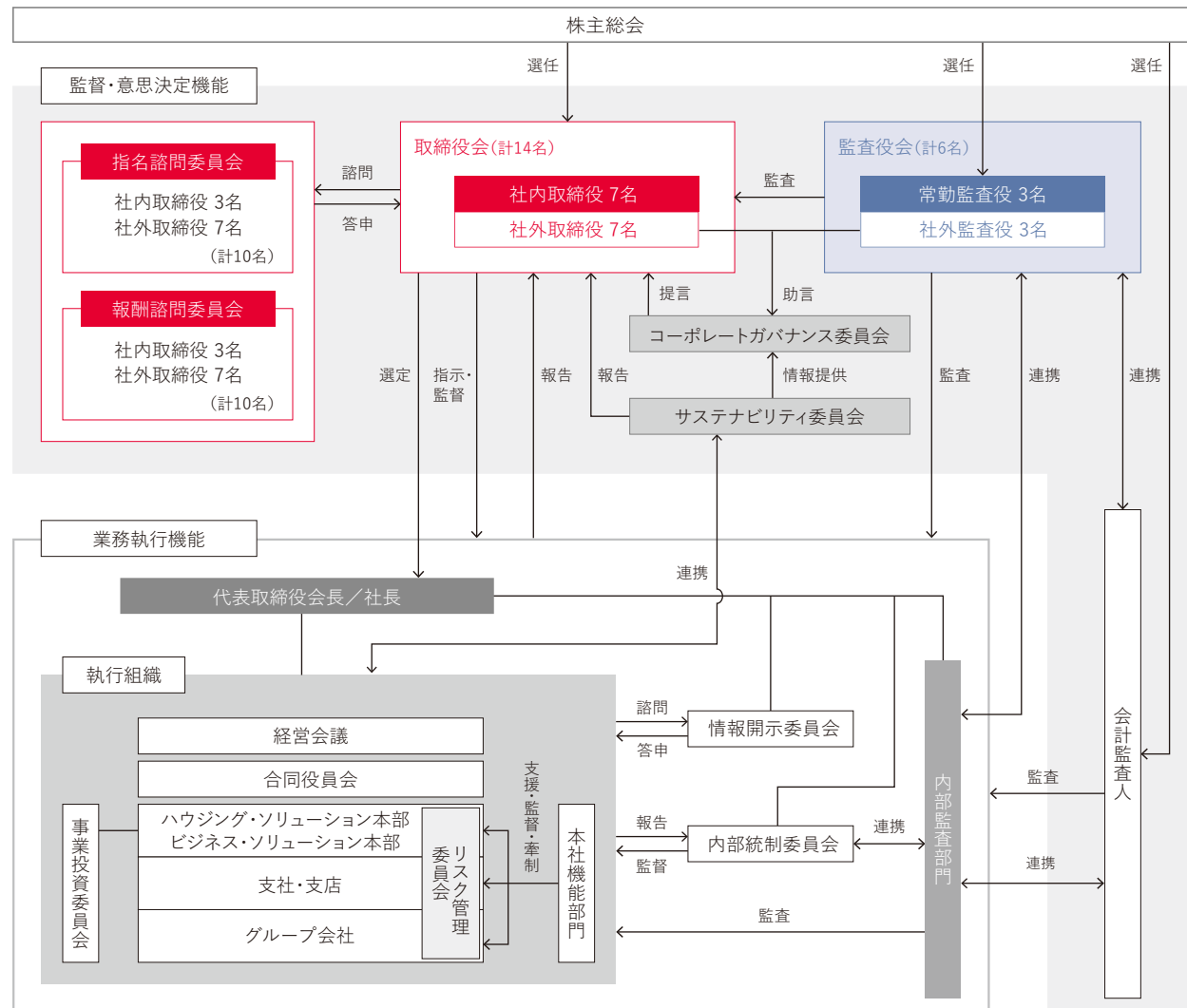
## ■ コーポレートガバナンス体制図

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

経営会議の設置にかかる議論において、「案件の規模が拡大している現状をふまえると、専門性を持たない社外取締役の立場からは、経営会議以下の執行体制の有効性が担保されていることが重要であり、具体的な体制については十分な議論が必要」などの意見がありました。その他、2025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〉

- デジタルコンストラクション活動報告
- 株価と資本コストを意識した経営に向けて
- 次期環境行動計画および次期社会性行動計画の策定
- 経済産業省・ウクライナ復興支援FS実証事業について
- データセンター事業本部準備室の事業本部化
- 社内起業制度「Daiwa Future100」の活動報告と今後の方針

#### 〈ガバナンス〉

- 経営会議の設置ならびに取締役会付議基準変更および事業投資委員会規程変更について
- 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

#### 〈投資案件〉

- M&A 案件の承認(住友電設株式会社株式に対する公開買付け等)
- アメリカ・アジア等における重要な不動産開発事業

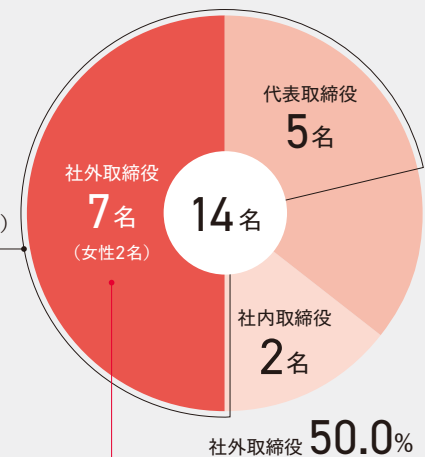
上記以外に法令や定款等に定められた事項について審議し、必要な決議を行っています。

### 取締役会

指名諮問委員会  
報酬諮問委員会 社外 **70.0%**

社外 7名 / 社内 3名 (CEO、COO、CFO)

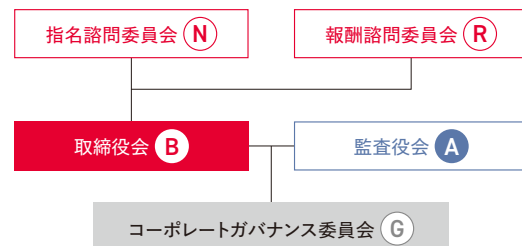
(委員長：独立社外取締役)



## 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、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<br>CEO<br>海外本部長                                                                  | 社長<br>COO                                                                           | 副社長<br>CFO<br>経営管理本部長                                                               | 副社長<br>技術本部長                                                                        | 専務執行役員<br>ビジネス・ソリューション<br>本部長                                                       | 専務執行役員<br>ハウジング・ソリューション<br>本部長                                                      | 常務執行役員<br>経営戦略本部長                                                                   |
| 属性就任委員                            |                  | <div><div>B</div><div>N</div><div>R</div><div>G</div></div>                         | <div><div>B</div><div>N</div><div>R</div><div>G</div></div>                         | <div><div>B</div><div>N</div><div>R</div><div>G</div></div>                         | <div><div>B</div><div>G</div></div>                                                 | <div><div>B</div><div>G</div></div>                                                 | <div><div>B</div></div>                                                             | <div><div>B</div></div>                                                             |
| 在任年数                              |                  | 15年                                                                                 | 10年                                                                                 | 16年                                                                                 | 5年                                                                                  | 8年                                                                                  | 4年                                                                                  | 1年                                                                                  |
| 2025年度における<br>取締役会・委員会への<br>出席状況  | 取締役会             | ★ 14/14                                                                             | 14/14                                                                               | 13/14                                                                               | 14/14                                                                               | 14/14                                                                               | 14/14                                                                               | 11/11                                                                               |
|                                   | 指名諮問             | —                                                                                   | —                                                                                   | —                                                                                   | —                                                                                   | —                                                                                   | —                                                                                   | —                                                                                   |
|                                   | 報酬諮問             | 2/2                                                                                 | 2/2                                                                                 | 2/2                                                                                 | —                                                                                   | —                                                                                   | —                                                                                   | —                                                                                   |
|                                   | CG               | 2/2                                                                                 | 2/2                                                                                 | 2/2                                                                                 | 2/2                                                                                 | 2/2                                                                                 | —                                                                                   | —                                                                                   |
|                                   | 監査役会             | —                                                                                   | —                                                                                   | —                                                                                   | —                                                                                   | —                                                                                   | —                                                                                   | —                                                                                   |
| 取締役・監査役が保有する知見のうち、<br>当社が特に期待するもの | 経営               | ●                                                                                   | ●                                                                                   | ●                                                                                   | ●                                                                                   | ●                                                                                   | ●                                                                                   | ●                                                                                   |
|                                   | 財務・会計            |                                                                                     |                                                                                     | ●                                                                                   |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | ●                                                                                   |
|                                   | 法務・リスク<br>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<br>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 2025年4月～2026年3月の期間における出席状況を記載しています。柴田氏は2025年6月の就任後からの出席状況です。また指名諮問委員会の開催はありませんでした。

## 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                 | 6年      | 6年      | 4年      | 4年      | 2年      | 2年      | 1年      | 4年      | 1年    | 1年    | 6年    | 5年    | 3年    |
| 取締役会                 | 14/14   | 13/14   | 13/14   | 14/14   | 13/14   | 14/14   | 11/11   | 14/14   | 11/11 | 11/11 | 14/14 | 14/14 | 14/14 |
| 指名諮問                 | ★ —     | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —       | —     | —     | —     | —     | —     |
| 報酬諮問                 | ★ 2/2   | 2/2     | 2/2     | 2/2     | 1/2     | 2/2     | 1/1     | —       | —     | —     | —     | —     | —     |
| CG                   | ★ 2/2   | 2/2     | 2/2     | 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 | 10/10 | 10/10 | 13/14 | 14/14 | 14/14 |
| 経営                   | ●       | ●       | ●       | ●       | ●       | ●       | ●       | ●       |       |       |       |       | ●     |
| 財務・会計                |         | ●       |         | ●       | ●       |         | ●       |         |       | ●     | ●     |       |       |
| 法務・<br>リスク<br>マネジメント |         |         |         | ●       |         |         |         | ●       | ●     | ●     | ●     | ●     | ●     |
| 技術・<br>研究開発          | ●       |         | ●       |         |         |         |         |         | ●     |       |       |       |       |
| 国際経験                 |         | ●       |         |         | ●       |         |         |         |       |       |       |       |       |
| DX・IT                | ●       |         | ●       |         | ●       |         |         |         |       |       |       |       |       |
| 環境                   | ●       |         |         |         |         | ●       |         |         |       |       |       |       |       |
| 社会                   |         | ●       | ●       | ●       |         | ●       |         | ●       | ●     | ●     | ●     | ●     | ●     |
| コーポレート<br>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 2025年4月～2026年3月の期間における出席状況を記載しています。近藤氏、小柳出氏、高重氏は2025年6月の就任後からの出席状況です。また指名諮問委員会の開催はありませんでした。

## ■ 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・<br>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・<br>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<br>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

当事業年度は開催していませんが、2026年6月26日開催の第87期定時株主総会に上程した「取締役14名選任の件」につきましては、2026年5月に開催した指名諮問委員会にて審議しており、指名プロセスの客観性・透明性は確保されています。

### 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
- 2025年度の具体的な検討・審議内容
  - ・ 第86期取締役賞与支給総額および個人別支給額について
  - ・ 2026年度以降の役員報酬体系について

### 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：独立社外取締役
- 開催頻度：原則年2回
- 2025年度の具体的な検討・審議内容
  - ・ 激変する世界情勢下での企業経営戦略について
  - ・ 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
- 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

##### 指名諮問委員会

左記の基準に  
該当するかどうかを審議し、  
取締役会へ付議



##### 取締役会

取締役候補者の選定を決議

#### 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。

## ■ 経営会議

モニタリング型の実行取締役会を志向し、さらなる取締役会の監督と執行の分離を進めるため、2025年10月より社内取締役を構成員とする「経営会議」を設置しています。経営会議は取締役会から権限委譲を受け、一定基準未満の個別の業務執行について決議するとともに、社内取締役間での中長期的な経営戦略や事業における重要課題などの協議・共有を目的とした報告・審議事項を扱っています。

 経営会議設置による経営判断の迅速化 ▶ P.94

## ■ 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。2025年度は、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、設置しています。2025年度は4回開催しています。

- 委員長:代表取締役会長

### 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、内部統制システムの一機能として位置づけています。

- 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。2025年度は30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

### 情報開示委員会

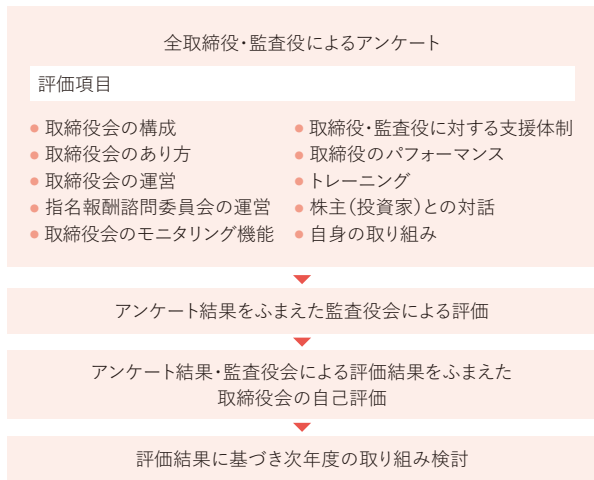
国内外の株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーとの長期的な信頼関係を構築するため、情報開示に関わる基本方針(ディスクロージャー・ポリシー)に則って情報開示をするための組織として、投資判断に有益な情報や、適時開示基準以外で会社の業績や信用に重大な影響を及ぼすおそれのある事項について、部門横断的なメンバーが多角的な視点で開示すべき情報を審議しています。

- 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。2025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



### 2025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

### 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

| 課題                                                                                                                                                          | 取り組み                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>テーマ① 取締役会の構成</b><br>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。<br><br><b>監査役会による評価</b><br>構成員の多様性の確保、機関設計のあり方などを継続的に検討する必要がある。           | <ul style="list-style-type: none"><li>● 2025年6月の定時株主総会にて、社外取締役を1名増員し、社外取締役比率が向上した（42.9%→50.0%）。<br/>↓</li><li>● 社外取締役の構成比率が高まり、社外役員が積極的に意見を述べるなど、多様で広範な見地から自由闊達な意見交換がなされている。</li></ul> |
| <b>テーマ② 経営戦略や非財務情報等の議論の充実</b><br>議題設定や議論時間の確保について、引き続き取り組む。<br><br><b>監査役会による評価</b><br>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。 | <ul style="list-style-type: none"><li>● 2025年10月より、執行側の最高意思決定機関である経営会議を設置し、取締役会の一部議案を経営会議へ権限委譲した。<br/>↓</li><li>● 取締役会において、経営戦略等に関する議論にこれまで以上に時間を割くことができるようになった。</li></ul>             |
| <b>テーマ③ 内部統制</b><br>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。<br><br><b>監査役会による評価</b><br>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。                      | <ul style="list-style-type: none"><li>● コンプライアンスについてはコーポレートガバナンス委員会において分科会を設置し、当社のコンプライアンス向上に向けた取り組みの議論が進んでいる。</li></ul>                                                               |

## 2025年の実効性評価結果および課題に対する今後の取り組み内容

| 課題                                                                                                  | 取り組み                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>テーマ① 取締役会の構成</b></p> <p>当社の持続的な成長とさらなるモニタリング機能強化の観点から、取締役会の構成や機関設計のあり方について、継続して検討する必要がある。</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 今後の事業環境の変化を見据え、多様なバックグラウンドを有する人材の登用について、中長期的な視点で検討する。また、当社にとって最適な機関設計を含む経営体制について、引き続き検討する。</li> <li>● 直近のコーポレートガバナンス委員会で機関設計の推移等に関する情報を共有している。昨今、監査等委員会設置会社へ移行する企業が増加しているため、継続的に機関設計に関しては情報共有を行うとともに、議論を深めていく。</li> </ul> |
| <p><b>テーマ② 経営戦略に関するさらなる議論の深化</b></p> <p>事業ポートフォリオ戦略等の戦略的な議論を深める必要がある。</p>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役会のアジェンダセッティングを行い、中長期的な戦略および企業価値向上に資する議論の深化を図る。</li> </ul>                                                                                                                                                              |
| <p><b>テーマ③ リスク管理体制の強化</b></p> <p>グループ会社を含めた内部統制およびリスク管理の状況について、モニタリング機能を一層強化する必要がある。</p>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>● モニタリング機能のさらなる向上を目的に、内部統制およびリスク管理の状況の報告頻度を高める等、リスクマネジメント体制の強化を図る。</li> <li>● 直近の取り組みとして、顕在化したリスク情報および内部通報に関する取締役会への報告頻度を高めた(年2回→年4回)。</li> </ul>                                                                           |

## 政策保有株式に関する方針

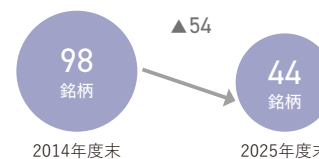
当社は、毎年、取締役会にて個別の政策保有株式について中長期的な経済合理性を検証し、その結果を開示しています。継続して保有する必要がないと判断した株式については、売却を進めるなど、政策保有株式の縮減に努めています。2025年度末の保有時価915億円(上場株式:802億円、非上場株式:112億円)となり、連結純資産に対する割合は3.0%(傘下の上場リート除く)となっています。引き続き、バランスシートのスリム化、効率化に向け、政策保有株式の縮減に努めていきます。一方、政策保有株主から当社株式の売却の意向が示された場合は、当該会社との取引の縮減を示唆することなどにより、その売却を妨げる行為は行いません。

## 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、2025年度末時点で44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

## ■ 2026年度以降の報酬方針

当社の取締役報酬は、大和ハウスグループの“将来の夢”(パーパス)である「生きる歓びを、未来の景色に。」に共感し、その実現に向けた中長期的な企業価値向上・社会価値創出に貢献する人財に対し、それらに資する持続的な取り組みを強く動機づけ、グローバル企業の取締役としてそれらの取り組みを担う役割や貢献の大きさに相応しい報酬を獲得する機会を有する制度となるよう設計しています。

取締役報酬は、金銭報酬としての「固定報酬」、事業価値創出に向けた短期財務目標の達成を動機づける「年次賞与」、中長期的な企業価値の向上と社会価値の創出に資する持続的な取り組みを動機づける「株式報酬」としてのパフォーマンス・シェア・ユニット制度(以下「PSU制度」という)およびリストラクテッド・ストック・ユニット制度(以下「RSU制度」という)。また、PSU制度およびRSU制度を総称して、「本株式報酬制度」というで構成しています。

### 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)を金銭にて毎月支給します。

#### ② 年次賞与

業務執行取締役を支給対象とし、短期的な事業価値創出を目的として、短期財務目標(営業利益・ROIC)の達成に対するイン

センティブとして支給します。当社が定めた短期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、原則、事業年度終了後の7月頃に支給します。

また、当該業績指標は、事業の収益力向上および資本効率の改善を総合的に評価することを目的として選定しています。具体的には、営業利益により事業の収益拡大の状況を評価し、ROICにより投下資本の効率性を測定することで、短期的な業績向上と中長期的な企業価値の向上との両立を図るものです。

#### ③ 株式報酬

取締役を支給対象とし、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、PSU制度およびRSU制度で構成しています。

## ■ 役員報酬について

当社は報酬諮問委員会において、取締役の報酬について

- 業界No.1にふさわしい報酬水準・制度
- 国際競争でできる報酬体系

を兼ね備えた制度設計とするよう議論を重ねてきました。

この度、2026年6月26日に開催した第87期定時株主総会において、役員報酬制度を以下の通り改定しました。

## ■ 報酬改定のポイント

| 改定目的                                          | 改定内容                                                                      |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 企業価値の持続的向上と社会価値創出を促進し、中長期的な企業価値向上への取り組みを動機づける | パフォーマンス・シェア・ユニット(PSU)制度およびリストラクテッド・ストック・ユニット(RSU)制度を採用<br>業績評価期間の複数年評価を導入 |
| 株主価値との連動性向上                                   | PSUの業績評価指標として、配当込みTOPIXをベンチマークとした相対TSRとESG指標を導入                           |
| ガバナンスの強化                                      | 株式報酬を対象にマルス・クローバック条項を導入                                                   |

## ■ 当社CEOの報酬構成比 (標準的な目標を達成した場合)

|               |              |            |                                                                  |
|---------------|--------------|------------|------------------------------------------------------------------|
| ～2025<br>年度まで | 固定報酬<br>約45% | 賞与<br>約35% | 株式報酬 約20%                                                        |
|               |              |            | 事後交付型<br>譲渡制限付<br>株式報酬<br>業績連動型<br>譲渡制限付<br>株式報酬                 |
| 2026年度<br>以降  | 固定報酬<br>約20% | 賞与<br>約20% | 株式報酬 約60%                                                        |
|               |              |            | PSU制度<br>(業績連動型株式報酬)<br>約42%<br>RSU制度<br>(譲渡制限付<br>株式報酬)<br>約18% |

## ■ PSU 制度

連続する複数(3年から5年までの間で当社が定めるものとします)の期間からなる業績評価期間を通じた当社の企業価値の持続的な向上と社会価値の創出を図るインセンティブを付与するため、当社普通株式の交付およびその交付にともない生じる納税費用に充当することを目的とした金銭の支給を行う事後交付型の業績連動型株式報酬制度です。

計算式は以下の通りです。

$$\text{各対象取締役に交付する当社株式の数} = \text{基準株式ユニット(PSU)数} \times \text{支給率} \times 50\%$$

PSU 制度で選定している業績評価指標は下表の通りです。

| 評価指標     | 評価<br>ウェイト | 計算式                                                                                | 評価の<br>変動幅 | 個別<br>評価期間 |
|----------|------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| ① 相対 TSR | 80%        | 当社 TSR ÷ 配当込み TOPIX 成長率                                                            | 0%～150%    | 3年         |
| ② ESG 指標 | 20%        | (GHG 排出量削減率(事業活動)による係数 +<br>GHG 排出量削減率(建物使用)による係数) ×<br>外部評価 (FTSE Russell) に応じた倍率 | 0%～150%    | 1年         |

① 相対 TSR 評価による支給率は、以下の算定式による配当込み TOPIX(東証株価指数)成長率をベンチマークとした当社の TSR(株主総利回り)評価に基づいて決定します。

② ESG 指標評価による支給率については、当社の中期経営計画で定める重点テーマ等に基づき、当社の社会価値の創出に向けた取り組みを評価することのできる指標と算定式を報酬諮問委員会にて協議のうえ、取締役会で決定します。なお、ESG 指標は当社の中長期的な目標の達成に向けた毎期の施策を評価する観点から単年度評価としています。株式の交付は業績評価期間である3事業年度の終了後となります。

## ■ RSU 制度

連続する複数(3年から5年までの間で当社が定めるものとします)の期間からなる期間中、対象取締役が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、当社普通株式の交付およびその交付にともない生じる納税費用に充当することを目的とした金銭の支給を行う事後交付型の譲渡制限付株式報酬制度です。

計算式は以下の通りです。

$$\text{各対象取締役に交付する当社株式の数} = \text{基準株式ユニット(RSU)数} \times \text{支給率} \times 50\%$$

## ■ マルス・クローバック条項(報酬の返還等)

当社は、役員報酬制度の健全性確保の観点から、非違行為や不正会計等の一定の事由が生じた場合に、報酬諮問委員会の協議を経た取締役会の判断により、当該事由が発覚した日が属する事業年度およびその前の3事業年度を対象期間として、当該期間に支給された株式報酬の全部または一部を没収または返還を求めるマルス・クローバック条項を設けています。

## ■ 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※： 就任から5年以内に基本報酬の2倍に相当する当社株式を継続保有する

当社執行役員： 就任から5年以内に基本報酬の1倍に相当する当社株式を継続保有する

※ 社外取締役を除く

### 3 業務執行体制の改善

#### ■ 2大本部制による組織機能の改善進捗

2025年度は2大本部制を“機能させるための初年度”として、組織・権限・経営資源配分の基盤整備を集中的に進めました。2026年度からは、ハウジング・ソリューション本部内ならびにビジネス・ソリューション本部内において、各グループ会社を含めた連携体制を強化し、2大本部制の効果の最大化を目指します。

#### 今後の取り組み

##### ハウジング・ソリューション(HS)本部

- 顧客:ライフイベントを起点とした顧客接点強化による事業機会の獲得
- 技術:商品の事業横断活用・共通化による都市部エリアの事業強化や、3事業一体となった面開発によるまちづくり推進

##### ビジネス・ソリューション(BS)本部

- 顧客:オーナーさまの保有土地への最適な用途提案に向けた機能連携と営業連携や、テナント企業への連携窓口の明確化と専門性強化による受注獲得の拡大
- 技術:共通技術基盤の構築推進

#### 業務執行体制



#### ■ 戦略(CEO)と執行(COO)による両輪での強化

ガバナンス改革の一環として、2025年4月にCEO・COO体制および2大本部制を導入し、2025年10月には実行体制の補強に向け、経営会議を設置しました。これにより取締役会は監督機能を、経営会議・本部および事業本部は執行という役割分担が明確化されました。

CEO・COO体制は、事業規模の拡大やグローバル化の進展をふまえ、経営判断の迅速化と責任所在の明瞭化を目的に導入しました。CEOが取締役会における意思決定および監督を統括し、中長期戦略や海外事業を担う一方、COOはCEOの統括のもと、国内事業を中心とした業務執行を指揮しています。意思決定・監督と業務執行の役割を分担することで、機動的かつ実効性の高い経営を実現しており、2025年度は海外事業の成長と国内事業の安定的な拡大を両立するなど、本体制は有効に機能しています。

#### ■ 経営会議設置による経営判断の迅速化

経営会議は、2大本部制とセットで機能しており、各事業本部も合わせた三層構造により、「現場に近い判断」と「全社最適の調整」を短時間で接続できる体制となっています。

経営会議では、業務執行に関する意思決定と、取締役会から権限移譲された案件を決議します。会議は定例的に意思決定が行えるよう、原則月2回開催しています。平時からスピードを前提とした運営により即応力を確保しています。

#### 議案

- 決議事項:  
一定基準未滿の業務執行関連議案、投融資案件など
- 報告・審議事項:  
中長期的な経営戦略や今後の事業運営に関する重要テーマについても、報告・審議の場として機能

#### 構成メンバー

全社執行トップが一堂に会し、部門横断での即断が可能な構成となっています。

- 議長:CEO
- 構成メンバー:COO、HS本部長、BS本部長、経営管理本部長、技術本部長、経営戦略本部長

なお、監査役1名が出席し、適法性や適正性を担保しています。