

ガバナンス

経営体制 87

社外取締役および

監査役 代表メッセージ 90

Chapter 8

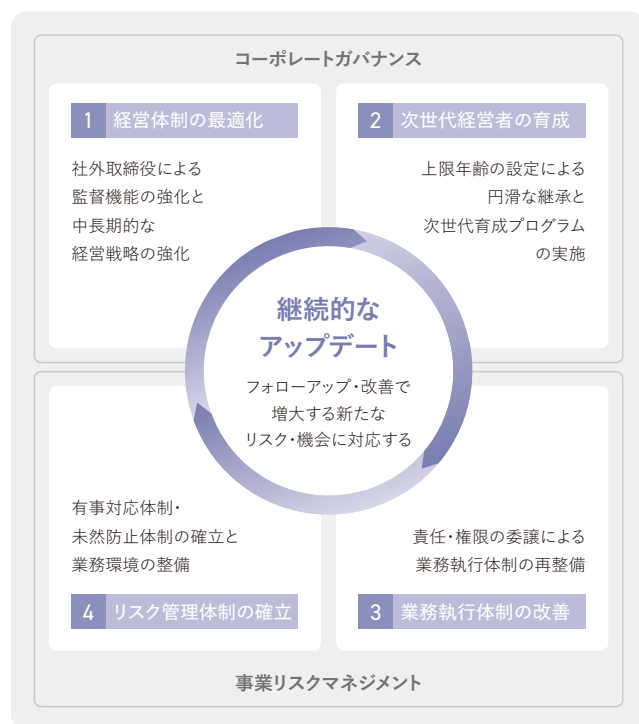
Chapter 8 ガバナンス

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。6次中計の最重要課題として再整備したガバナンス体制の強化を、7次中計においても推進していきます。

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“将来の夢”の実現に向けた持続的な企業価値の向上を目指していきます。

ガバナンス体制強化の概念図



第7次中期経営計画施策	2022年度の取り組み
1 経営体制の最適化 <ul style="list-style-type: none"> 取締役報酬に占める株式報酬割合の向上および非財務評価指標の導入 取締役会のモニタリング機能の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会付議基準の見直し 「取締役会のモニタリング機能の強化にかかる議案」の審議時間の確保等のため、業務執行に関する付議基準の金額を事業規模に則した金額に引き上げるなど、取締役会付議基準を改定。
2 次世代経営者の育成 <ul style="list-style-type: none"> 取締役・執行役員へのサクセッションプロセスの構築 	<ul style="list-style-type: none"> 次世代経営者層のサクセッションプランの拡充 「D-Succeed」と「大和ハウス塾」を統合し、社外講座への派遣を拡充するなど、グループ全体で質的向上を図り、「創業者精神の継承」を継続。
3 業務執行体制の改善 <ul style="list-style-type: none"> 海外でのリージョナル・コーポレート機能の整備・強化 資産増加に伴うアセットマネジメントの強化 グループ内の重複事業についての組織・機能などの継続的な改善 グループ本社機能の再整備および最適配置に向けた継続的な改善 	<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略本部の新設 2023年4月より、当社グループの価値向上のための統合的な戦略構築を目的として「経営戦略本部」を新設し、経営管理本部内の経営企画部、事業開発部、およびサステナビリティ企画部を経営戦略本部内に移管。また、事業計画達成のための人財最適化を図り、全社戦略と適合する組織体制を設計するため「事業人事企画部」を新設。併せて、各事業本部やグループ会社のDX戦略を推進するため「グループDX企画部」を新設。 社内組織体制の改編 事業本部制の下、現行のブロック制を廃止し、各エリアに、管理監督機能を持つ本店・支社とその傘下の支店を配置する体制へと変更。全国15ブロックのブロック長が、各支社・支店の経営をサポートする現在の体制を改め、全国を11のエリアに再編し、本店・支社を各エリアの統括拠点として位置づけるとともに、その傘下にエリアの各事業所を支店として配置する体制へと改組することで、経営支援とともにガバナンス向上のための管理監督機能を強化。 海外事業の詳細管理指標の整備作業を開始 詳細管理指標を整備のうえ、今後、詳細管理指標を用いた現場マネジメントを開始する予定。
4 リスク管理体制の確立 <ul style="list-style-type: none"> リスク管理体制の実効的な運用および継続的な改善 リスク・コンプライアンス活動の持続可能性を向上させる効率的な業務基盤の継続強化 	<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティ体制の整備 昨今の情報セキュリティにおける社会的要求の多様化や、当社グループの多角化を背景とし、全面的に情報セキュリティに関する規程体系を見直し。それに伴い、既存の「情報セキュリティ宣言」についてもそれらの活動に合わせ改訂。

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”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。

2022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〉

- 第7次中期経営計画の策定
- 環境行動計画「エンドレス グリーン プログラム 2026」の策定
- デジタルトランスフォーメーションの取り組み計画の決定
- 総合技術研究所の重点技術開発テーマの決定

〈ガバナンス〉

- 本社戦略機能の強化（経営戦略本部の新設）
- 情報セキュリティ宣言の改訂
- 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
- 取締役会の実効性評価の実施
- 取締役会付議基準等の改定（執行部門への権限移譲等）

〈投資案件〉

- 大阪マルビル建替計画および大阪・関西万博への取り組みの承認
- M&A案件の承認（神山運輸株式会社の完全子会社化等）
- アメリカ、アジア等における重要な不動産開発事業その他事業投資の承認

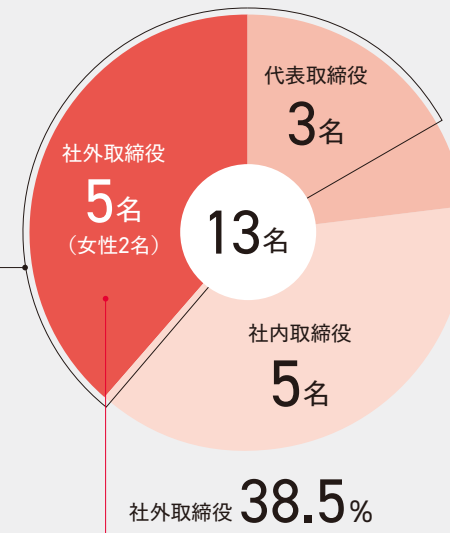
上記以外に法令や定款等に定められた事項について審議し、必要な決議を行っています。

取締役会

指名諮問委員会
報酬諮問委員会 社外 **71.4%**

社外 5名 / 社内 2名 (CEO, CFO)

(委員長：独立社外取締役)



業容の拡大や経営環境に適応し、多様な視点・長期的な視点で経営のレジリエンスを向上

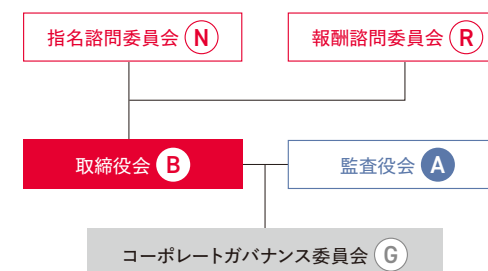
非業務執行者	<p>常勤監査役</p>  (A G) 中里 智行  (A G) 前田 忠利  (A G) 橋本 好哲 <p>社外監査役</p>  (独立役員) (A G) 渡邊 明久  (独立役員) (A G) 岸本 達司  (独立役員) (A G) 丸山 隆司
	<p>社外取締役</p>  (独立役員) (B N R G) 藪 ゆき子  (独立役員) (B N R G) 桑野 幸徳  (独立役員) (B N R G) 関 美和  (独立役員) (B N R G) 吉澤 和弘  (独立役員) (B N R G) 伊藤 雄二郎
代表取締役	 社長 CEO (B N R G) 芳井 敬一(64)  副社長 CFO 経営管理本部長 (B N R G) 香曾我部 武(65)  副社長 技術統括本部長 (B G) 村田 誉之(68)
業務執行取締役	 専務執行役員 流通店舗事業 本部長・ 建築事業本部長 (B) 下西 佳典(64)  常務執行役員 経営戦略本部長・ 海外本部長・ リブネス事業担当 (B) 大友 浩嗣(63)  常務執行役員 集合住宅 事業本部長 (B) 出倉 和人(61)  常務執行役員 法令遵守・品質保証 推進本部長 (B) 有吉 善則(64)  常務執行役員 住宅事業本部長・ 環境エネルギー 事業本部長 (B) 永瀬 俊哉(60)

※ 括弧内は2023年4月現在の年齢

コーポレートガバナンス委員会(年2回)

内部統制委員会(年4回)

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



■ 新任監査役の選任理由

氏名	選任理由
丸山 隆司	多様な事業を展開する企業グループにおいて、長年にわたる企業経営の経験を有しており、その職歴に基づいた豊富な知見を活かし、独立した立場から当社の経営全般に対する監査と有益な助言をいただくことを期待しています。

社外取締役および監査役 代表メッセージ — 中長期的な企業価値向上への貢献 —

新しい世界の潮流の中、 大和ハウスの持続的成長に寄与します

社外取締役(独立役員)

桑野 幸徳 



大きな国際的変化として SDGs、ESG、DX、GXなどの動きのなかで、当社は創業者の精神を継承し、さらなる発展のため、パーパスに「生きる歓びを、未来の景色に。」を定めました。私もこの新しい羅針盤の実現に努めたいと思います。

私が前職の時代、2001年(約21年前)、当社の連結売上高は約1兆円、連結営業利益は442億円でした。のちに縁あって、大和ハウスの社外役員に就任しましたが、2023年3月の連結決算では売上高は4.9兆円、営業利益は4,653億円となり、それぞれで約5倍、約11倍へと大きく成長しました。多くの人の努力と協力(社内外)で住宅・建設業界でトップの地位が得られました。7次中計では長期にわたって事業価値と社会価値の最大化のため「持続的成長モデル」の構築を目標としています。私もその実現に向けて最大努力をしたと思います。私はコーポレートガバナンス委員会の議長を務めていますが、残念ながら、一昨年は、施工管理技士の資格不備の問題で国交省から営業停止などの処分を受けました。議長として大変重大に受けとめて責任を感じ、原因究明・再発防止などに対応しました。これらのコーポレートガバナンスに関する案件は「持続的成長モデル」の構築には必須であります。今後さらに、厳しい視点で対応していきます。

当社が力強く成長し、株主の皆さまに貢献できるよう全力であたりたいと思います。

■ 社外取締役の果たす機能・役割について

当社の社外取締役には、独立性の高い立場から、各自の専門知識や経験等のバックグラウンドを活かし、当社の企業価値向上に資する社風の醸成に努めていただいています。

桑野取締役におきましては、2008年6月に社外監査役に就任の後、2020年6月からは社外取締役を務めていただいています。太陽光発電に関する高い専門知識を有していることから、当社の環境エネルギー事業に有益な助言と将来の展望についてのアドバイスをいただいています。長年にわたり、企業経営者として、株主として、生活者としてのさまざまな視点から、取締役会をはじめとする会議体におきまして、多くのご意見・ご指摘をいただいています。また、コーポレートガバナンス委員会、指名諮問委員会、および報酬諮問委員会では委員長を務め、客観的な立場で経営陣と意思疎通を図っています。コーポレートガバナンス委員会のテーマを選定する会議体においては、IR部門や総務部等から株主・機関投資家からの要望や意見の情報提供を受け、多くの経営課題の中から、社外取締役が当社のサステナブルな経営に資する人財活躍や環境整備等に関する議論をするなど、社外取締役全体の取り纏め役も担っていただいています。現在、第7次中期経営計画の経営方針に横串を通す重要なデジタルトランスフォーメーションにおいて、BIMやDXの推進状況を監督いただくなど重要な役割を担っていただいています。

他の社外取締役につきましても、取締役会・取締役会諮問委員会(ボード委員会)等への出席を通じて、ガバナンスの強化、特に監督機能の強化に努めていただいています。また、創業100周年にあたる2055年に向けた“将来の夢”プロジェクトでは、取締役会および関連会議体において活発なご意見をいただいております。最良のコーポレートガバナンスを実現するためにイニシアティブをとっていただいています。

新しい価値を提供し続けることを使命として DX推進など改革に貢献していきます

社外取締役(独立役員)

吉澤 和弘    



企業のガバナンスにおける社外取締役の役割は、「客観的に違った視点で経営のあり方を批判、監督すること」と捉えています。経営のチェック・モニタリングは当然ですが、重要なのは“会社の将来を考えられるか”ということです。当社の「生きる喜びを分かち合える世界の実現」という価値創造に積極的に貢献していくことが求められています。





私は、移动通信サービス事業の経営に携わってきましたが、社会の激しい変化のなかで①ほぼ10年毎の新しい通信方式の開発・進化、②事業構造変革(インフラ構築→プラットフォーム機能提供→サービス協創)は、待ったなしで推進してきました。顧客価値、社会価値を世界に先駆けて提供し続けていくことが使命であり、このことは大和ハウスの7次中計の遂行にも合致するものであり、取締役会でのさらなる議論を期待しています。

そして、今すべての経営方針の横串を通す重要な位置にあるのが「DX」の推進です。当社でのプロジェクト等にも参画していますが、DXは、意識の改革であり、大和ハウスの未来を切り拓く最大の戦略だと提言しています。人とテクノロジーをつなぐことで新しい価値を生み出すこと、生きる喜びを分かち合える世界を実現することにワクワクしています。

経済、社会そして環境価値すべての向上には困難を伴いますが、当社が力強く成長できるよう積極的に貢献してまいります。

大和ハウスの持続的成長と 企業価値向上に貢献していきます

社外取締役(独立役員)

伊藤 雄二郎    



前職では、危機管理、法務などのリスクマネジメントやコンプライアンス対応など、主としてガバナンス強化につき携わってきました。大和ハウスの社外取締役としての、最初のこの1年は第7次中期経営計画の初年度でありましたが、「持続的成長モデルの構築」という、本中期経営計画の位置づけを常に念頭に置き、対応してまいりました。

大和ハウスの取締役会は、多様なバックグラウンドがあるメンバーで構成され、議論も非常に活発に行われており、運営面でも問題があるとは認識しておりませんが、会社としての大きな方向性を議論するような案件では、社内での実務的な検討はふまえて、よりポイントを絞ったテーマの設定や資料づくりがなされれば、さらに実効性が高まると思料します。

先進的な取り組みや、失敗を恐れないチャレンジ精神、多角的な事業展開、目標への拘りなどは、大和ハウスの強みだと思います。また創業時からの、儲かる事業ではなく、社会に貢献できる事業を推進していく社風はこれからも大切に守っていかねばならないと強く思います。一方で、目まぐるしく変化する外部環境に適切に対応して、ビジネスモデルを変革するとともに、ガバナンス体制やリスクマネジメントを高度化していかなければなりません。社外取締役として、この攻めと守りの難しい経営のかじ取りを確りサポートし、大和ハウスの持続的成長と企業価値向上に貢献してまいります。

監査を通じて 持続的企業価値の向上に貢献する

常勤監査役

中里 智行  





当社の監査役監査は、「現場主義」による事業所、建設現場や子会社の往査を重視しており、私は「現場と本社の乖離がないか」を特に留意し監査しています。ここ数年に生じた不正事案に対し、事業本部制の導入や支社制の整備などガバナンス強化を図っていますが、この強化策が事業所や子会社に適正に理解され実効性をともなっているか、現場での管理職の面談等を通じて評価し、矛盾点や相違点などについて経営陣へ提言を行っています。

当社の取締役会は、社外取締役をはじめ自由に闊達な意見が交わされ実効性をともなっていると評価していますが、一方、事業規模、海外を含めた子会社の数など急速に増大しており、現執行体制下で綻びが生じることを危惧しています。予測困難、いわゆる「VUCA」の時代と言われているなかで、より強固な執行体制や「執行と監督の分離」を意識した機関設計などガバナンスの進化の必要性を強く感じています。

なお、現状の監査役会は、取締役会上程議案の検討や監査役監査の状況報告などを通じ、取締役会での助言や提言など活発な意見形成がなされていますが、今後はさらにESG経営、人的資本経営などの非財務情報に関する事項についても検証する必要があり、専門的知見がある社外監査役や社外取締役と連携し、ガバナンスの進化および企業価値向上に貢献していきます。

ガバナンスに立脚した 企業価値の向上に貢献します

社外監査役(独立役員)

渡邊 明久  



コロナを経験し、外部環境も大きく変化した不確実な世界で、さらなる企業価値向上が求められています。企業価値評価において非財務情報の重要性が高くなるなか、ガバナンスは、その土台であり存在基盤であり、私は大手監査法人で培ったさまざまな業種の企業への会計監査業務の経験を活かして貢献したく思っています。監査役は、リスク管理や経営判断が著しく不合理でないかとの観点で取締役の監督・監査を行いますが、当社は2021年にグループ会社を含めた事業本部制を導入し、今まで以上に、大所から横断的に取締役会を監督・監査する独立した監査役会の機能と役割が求められています。当社の監査役会は、常勤と社外が各3名で構成され、常勤監査役は、技術・管理・営業で各自の経験と役割がバランスよく配置されており、専門的知見の高い社外監査役が加わり、網羅的で深度ある機能を有しています。当社は、現場を非常に重要視しており、内部監査部門と連携して、会計監査人との意見交換、国内グループ会社ヒアリングの実施などを通じて、グループ全体のリスクマネジメントを評価しています。また社外取締役とも連携し、コーポレートガバナンス委員会では代表取締役とさまざまなテーマで議論し、中長期的な視点で企業価値の向上に努めています。引き続き、会計監査人の監査状況の確認や内部監査部門への監査同行など、専門的な知識を活かし監査を遂行していきます。

■ スキルマトリックス

取締役・監査役が保有する知見のうち、当社が特に期待するものを表しています。

氏名	役職	経営	財務・会計	法務・ リスクマネジメント	技術・研究開発	国際経験	DX・IT	ESG	スキル	当社が特に期待する事項
芳井 敬一	代表取締役社長	●		●		●		●	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。
香曾我部 武	代表取締役副社長	●	●	●				●		
村田 誉之	代表取締役副社長	●		●	●		●	●	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。
下西 佳典	取締役専務執行役員	●		●						
大友 浩嗣	取締役常務執行役員	●		●					法務・ リスク マネジメント	社内取締役においては、事業本部制の運用にともない営業・マーケティング面だけではなく、各事業本部長をはじめとする社内取締役全員により、リスクマネジメントを強化することを期待するもの。社外取締役においては、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。
出倉 和人	取締役常務執行役員	●		●						
有吉 善則	取締役常務執行役員			●	●					
永瀬 俊哉	取締役常務執行役員	●		●				●	技術・ 研究開発	当社または他社における技術部門・研究開発部門の経験・専門知識を有し、更なる技術力向上を図ることを期待するもの。
藪 ゆき子	社外取締役				●			●		
桑野 幸徳	社外取締役	●			●		●	●	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、海外事業の更なる推進、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。
関 美和	社外取締役	●	●			●		●		
吉澤 和弘	社外取締役	●			●		●	●	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。
伊藤 雄二郎	社外取締役	●	●	●				●		
中里 智行	常勤監査役		●	●					ESG	当社または他社における経験を通じてESGの知見を有し、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。
前田 忠利	常勤監査役			●	●					
橋本 好哲	常勤監査役	●		●						
渡邊 明久	社外監査役		●	●						
岸本 達司	社外監査役			●						
丸山 隆司	社外監査役	●		●						

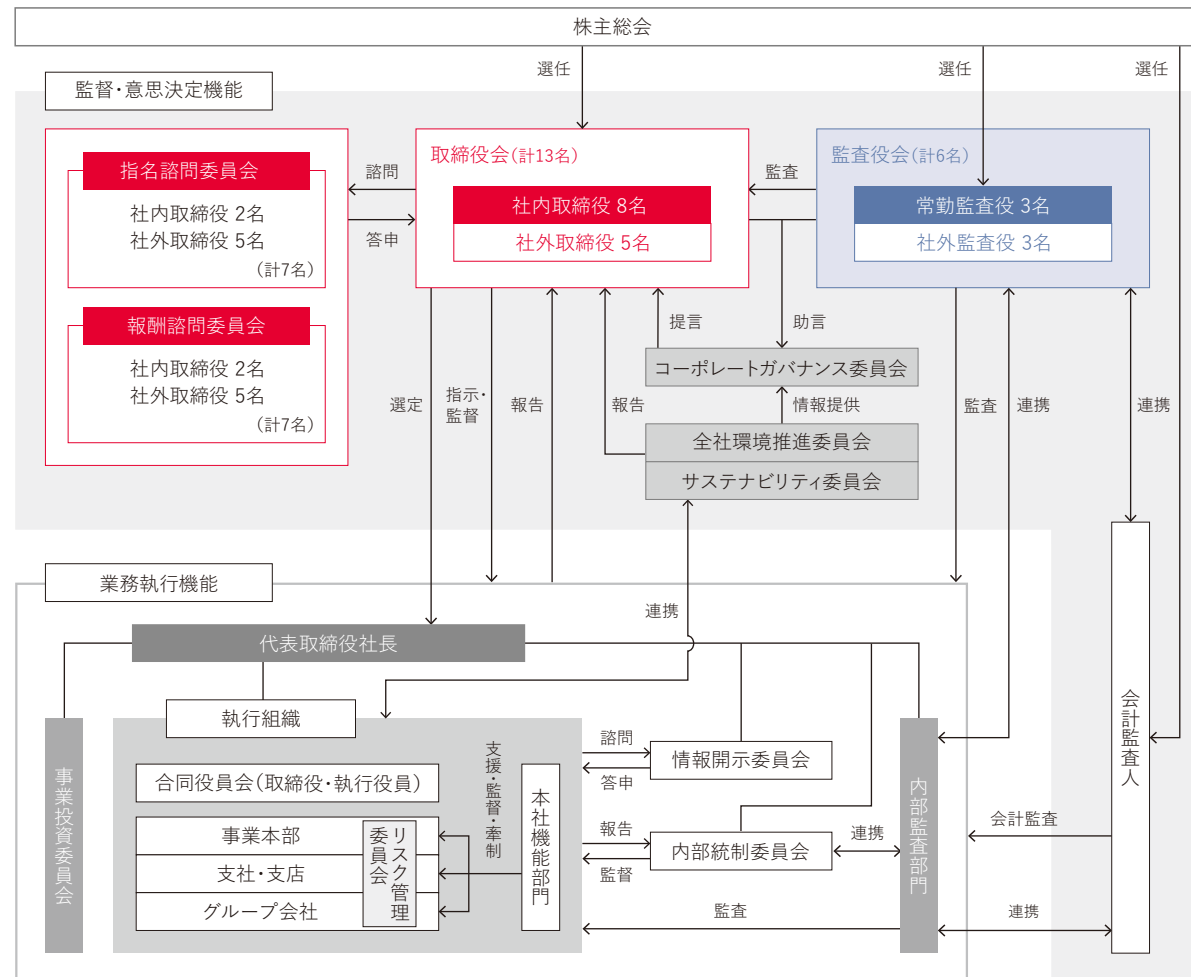
■ コーポレートガバナンス体制図

当社は、「企業理念(社是)」ならびに「経営ビジョン(心を、つなごう)」の実現を通じて、企業価値を向上させ、社会に必要とされる企業グループであり続けるため、社会やグローバルな経営環境に適合したより良いコーポレートガバナンスを追求しています。

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

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

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



■ 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
- 開催頻度:原則年1回
- 2022年度の具体的な検討・審議内容:
 - ・ 取締役の選任について
 - ・ 委員長の選任について

報酬諮問委員会

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

- 委員長:独立社外取締役
- 開催頻度:原則年1回
- 2022年度の具体的な検討・審議内容:
 - ・ 第83期取締役賞与支給総額および個人別支給額について
 - ・ 委員長の選任について

コーポレートガバナンス委員会

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

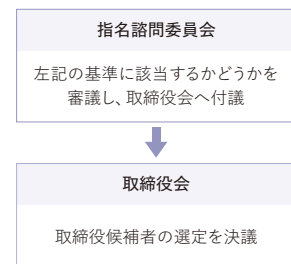
また、当委員会において、SDGs・ESGへの取り組みについても、全社環境推進委員会およびサステナビリティ委員会より重要な事項の情報提供を受けたくうえで、意見交換を行っています。

- 委員長:独立社外取締役
- 開催頻度:原則年2回
- 2022年度の具体的な検討・審議内容:
 - ・ 第7次中期経営計画の評価について
 - ・ 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
 - ・ 今後の当社の経営体制について

取締役候補者の選定基準

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

取締役候補者の選定手続き



取締役の解任基準

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

■ 監査役会


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

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、事業投資委員会等の会議に出席し、代表取締役と意見交換を行うとともに、会計監査人と年5回以上の意見交換会を実施しています。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。

 サステナビリティレポート2023:コーポレートガバナンス 監査役会・監査役について、監査役および会計監査人の選任について ▶ P.117

■ 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。2022年度においては、4回開催しています。

- 議長:代表取締役社長
- 2022年度の具体的な検討・審議内容:
 - ・カーボンニュートラル戦略
 - ・総合技術研究所の取り組み
 - ・グループ会社の取り組み など

内部統制委員会

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

2022年度においては、4回開催しています。

- 委員長:代表取締役社長

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)を設置しています。事業本部リスク管理委員会は、内部統制システムの一機能として位置づけられています。

- 委員長:各事業本部長
- 委員:各事業本部の各部門長

事業投資委員会

重要な不動産開発事業およびその他事業投資における資本の合理的かつ効果的な投資の意思決定に資するため、事業性およびリスクを評価し、審議検討を行うための「事業投資委員会」を設置しています。2022年度においては、19回開催しています。

- 委員長:代表取締役社長

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すめるための組織として「情報開示委員会」を設置しています。投資判断に有益な情報や、適時開示基準以外で会社の業績や信用に重大な影響を及ぼす恐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

■ 報酬方針

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

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

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

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

内容

報酬の内容は以下の通りです。

① 固定報酬

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

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

② 年次賞与

取締役(社外取締役を除く)を支給対象とし、短期財務目標(営業利益・ROIC)の達成および人的資本の価値向上・組織力強化等の短期非財務目標達成に対するインセンティブとして、当社が定めた短期財務・非財務目標の達成度に応じた報酬額を金銭にて業績連動報酬として支給します。なお、当該事業年度の実績に対する役員への支給総額について株主の皆さまの意思をお諮りすべく、毎年の株主総会に議案を上程しています。

③ 株式報酬

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

(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。

報酬決定の手続き

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

取締役の報酬構成(社外取締役除く)

固定報酬		株式報酬 約20%
基本報酬 約45% (月額7,000万円以内)	賞与 約35%	事後交付型 譲渡制限付 株式報酬
		業績連動型 譲渡制限付 株式報酬

注 %は取締役報酬全体に占める各報酬の割合を示しています(業績連動報酬を含む報酬構成のため、業績等により変動する可能性があります)。

取締役の報酬等の総額等(社外取締役除く)

報酬内容	2022年度
取締役固定報酬	520百万円
取締役賞与	567百万円
株式報酬	220百万円
報酬等の総額	1,308百万円

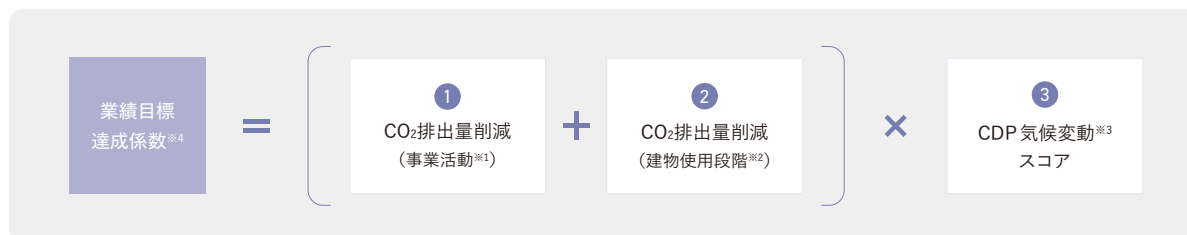
注1 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

注2 株式報酬の総額は、事後交付型譲渡制限付株式報酬(94百万円)および業績連動型譲渡制限付株式報酬(125百万円)の費用計上額です。

■ 業績連動型譲渡制限付株式報酬のKPI環境指標について

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

算定式



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

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

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

※4 業績目標達成係数が1を超える場合は、1とする。

	管理指標	2022年度	2026年度
①	事業活動のCO ₂ 排出量削減(2015年度比)	▲25%	▲55%
②	建物使用段階のCO ₂ 排出量削減(2015年度比)	▲35%	▲54%

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

③ CDP気候変動スコア

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

なお、CDP気候変動2022では最高評価のAランクを獲得しています。

2022年度の①②の業績目標達成度は100%以上となり、それぞれの係数は0.5となりました。従って、2022年度の業績目標達成係数は、1となりました。

算出方法

①の達成度: ▲33.5%(2022年度実績) / ▲25%(2022年度目標) = 134%

②の達成度: ▲39.3%(2022年度実績) / ▲35%(2022年度目標) = 112%

③ CDP2022気候変動スコア: A

2022年度の業績目標達成係数: (0.5+0.5) × 1.2 = 1.2

係数が1を超えたため、業績目標達成係数は1となりました。

■ 株主の皆さまとの一層の価値共有のための取り組み

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

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

持株ガイドライン

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

当社執行役員: 原則、就任から3年以内に当社株式を3,000株以上保有する

グループ会社取締役^{※2}:

原則、就任から3年以内に当社株式を2,000株以上保有する

※1 社外取締役を除く ※2 100%子会社の取締役のみ対象

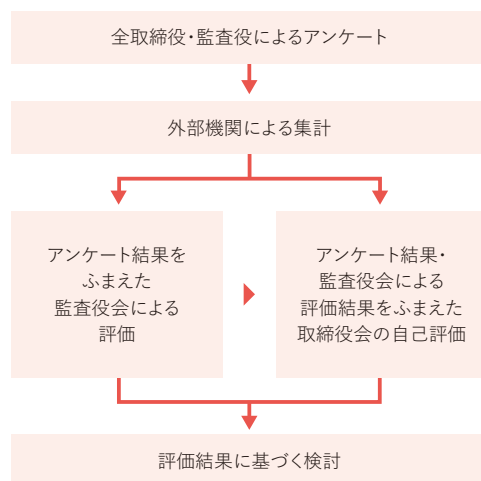
■ 取締役会の実効性の評価の概要

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。

2022年度においても、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



評価項目

アンケート内容については、下記の項目について「選択式設問39問、記述式設問12問」となっています。選択式設問については5段階での評価を行いました(5が最高評価、1が最低評価)。相対的に取締役会全体についての評価は高かったものの、トレーニング(必要な知識の習得機会)についての評価が低くなりました。

評価項目	評価平均点
取締役会の構成	4.2
取締役会の運営	4.3
取締役会のモニタリング機能	4.3
社内取締役のパフォーマンス	4.2
社外取締役のパフォーマンス	4.3
取締役・監査役に対する支援体制	4.3
トレーニング	4.1
ご自身の取り組み	4.3
総括	4.6

2022年度の評価結果

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、経営戦略や人的資本等の中長期的な経営課題の議論をさらに充実させる必要がある等の課題について共有しました。

今後も、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために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。

トレーニング

評価平均点が低いトレーニングについては、定期的にと取締役に必要な最新の知識習得のための機会を設けています。

2022年度については、以下の通り、社外講師を招いた勉強会を実施し、ESG経営や潜在的なリスク等の知識習得に努めました。

また、次世代育成プログラムの一つとして、執行役員も参加し、経営責任を果たすための勉強機会としました。

実施時期	テーマ
2022年9月	サーキュラー・エコノミーの実践について
2022年12月	パーパス経営の重要性について
2023年2月	進化するハラスメントリスク ～高度化する社会の要請と訴訟リスク～

2 次世代経営者の育成

次世代経営人財の拡充に向け、取締役・執行役員サクセッション・プロセスを構築

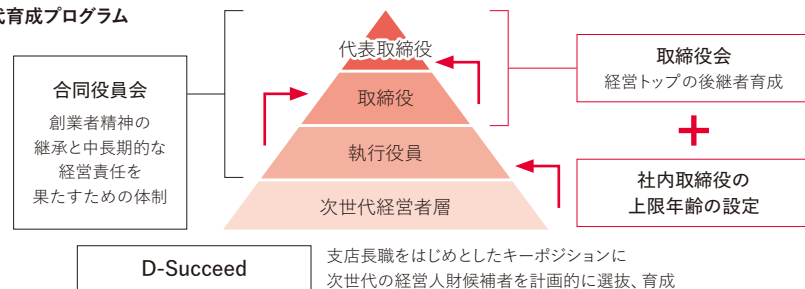
目まぐるしく変化する経営環境のなか、継続的な事業の発展のために、社内取締役の上限年齢(代表取締役:69歳まで、取締役:67歳まで)を設定しました。また次世代の優秀な人財を育成しながら、経営人財の世代交代を円滑に進めています。

後継者育成に関しては、取締役・監査役と執行役員が参加する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、2020年度に次世代経営者層(主に事業所長職)のサクセッションプランとして「D-Succeed」を導入していますが、現在は、2008年から実施していた「大和ハウス塾」と統合し、グループ全体での経営後継者育成に取り組む体制にし、人財プールの拡充・質的向上を図っています。将来の役員クラスへの登用を見据えて、事業所長職をはじめとした「キーポジション」に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の運用を始めています。

さらには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。

次世代育成プログラム



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。2022年度末の連結純資産に対する割合は2.8%(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。その結果、政策保有株式の銘柄数は2014年度末時点の98銘柄から、2022年度末時点で56銘柄へと減少しています。

過去3年間(年度ごと)の政策保有株式売却実績

年度	売却銘柄数	保有数
2020年度末	全売却2銘柄、一部売却4銘柄	64
2021年度末	全売却4銘柄、一部売却3銘柄、新規上場1銘柄、新規保有1銘柄	62
2022年度末	全売却7銘柄、一部売却5銘柄、新規保有1銘柄	56

3 業務執行体制の改善

■ 事業本部制と事業所経営

事業本部制では、各事業と関連性の高いグループ会社が事業本部の傘下となっています。各事業本部長は、きめ細やかに迅速な経営判断を実行しており、傘下グループ会社とのシナジー追求も含めた成長促進と業績管理、事業固有のリスク管理の両面において、包括管理責任を負っています。なお、各事業本部内においては、グループ内の重複事業について、組織・機能などの継続的な改善に向け検討を進めています。

一方、事業本部制下においても、エリアを管轄するブロック長、支社・支店長を配置しており、事業を横断した複合開発を推進するなど事業間の連携を促し、当社の強みを維持しています。2023年4月には、国内の事業所を11支社へと再編し、各エリアの支店を傘下に配置する体制へ再整備しました。国内事業におけるエリアガバナンスと地域密着のマーケティングのさらなる強化を図っていきます。

■ 海外事業におけるガバナンス強化の取り組み状況

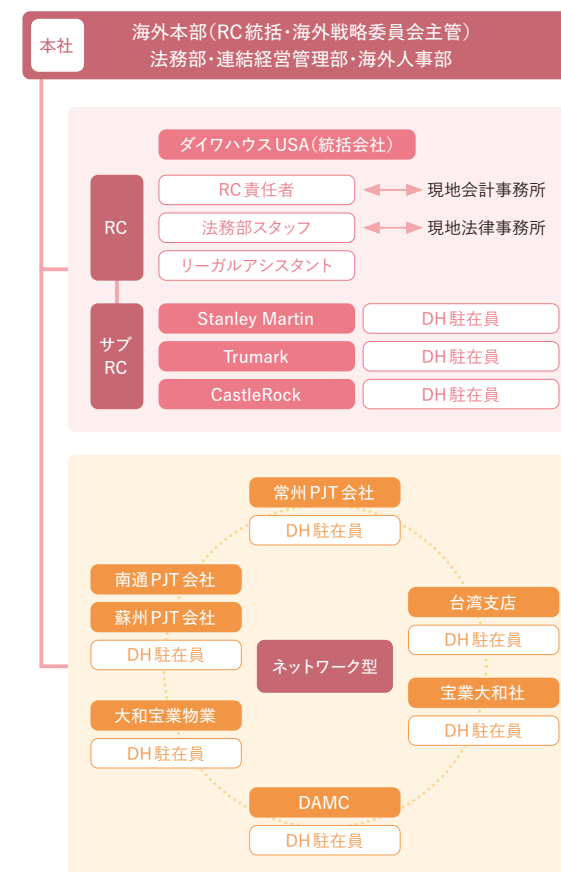
海外事業におけるガバナンス強化に向けては、日本における海外本部を核に、エリアごとの特性と事業状況をふまえ、各々に応じた形でリージョナル・コーポレート機能(RC機能)を整備しており、海外本部および本社コーポレート部門にて各エリアのRCを統括しています。

2019年	海外戦略委員会を設置
2020年	大和ハウスグループの「投資管理ガイドライン」を制定
2021年	エリアごとのリージョナル・コーポレート機能の整備を開始* 海外本部のリスク管理委員会の運用開始
2022年	海外事業の管理指標詳細の整備作業を開始

※リージョナル・コーポレート機能の整備進捗：現場の状況や抱える問題を早期に捉え、適時に対策を講じられるよう、各海外エリアごとに専門人員の配置を進め、機能強化を進めている。

現在の取り組み事項(例)	今後の取り組み内容(例)
<ul style="list-style-type: none"> 法務、総務・人事、情報システム担当の専門人員配置の促進 各SPCの資金状況の本社報告 エリアごとに管理系人員の協議会を開催 リスク管理委員会でのリスク情報の共有と未然防止の取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> 詳細管理指標を用いた現場マネジメントの開始 さらなる人員配置の促進・強化 当社グループのルールに即した管理システムの整備

海外リージョナル・コーポレート(RC)機能のイメージ



4 リスク管理体制の確立

■ リスクマネジメントの基本的な考え方

当社のリスクマネジメントについては、「大和ハウスグループに損失を与えるおそれのある事象」をリスクと定義したうえで、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ており、リスクの顕在化の予防・発見、リスクにより生じる損失の軽減を行っています。リスクの洗い出しについては、リスクを限定的に捉えず、損失の危険が差し迫っていても、損失が発生する現実的危険性がある場合には、リスクマネジメントの対象としており、ステークホルダーの権利・利益保護にも寄与するものと考えています。

リスクマネジメント体制については、平時・有事の対応体制を整備しています。また集まっ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。

平時の体制

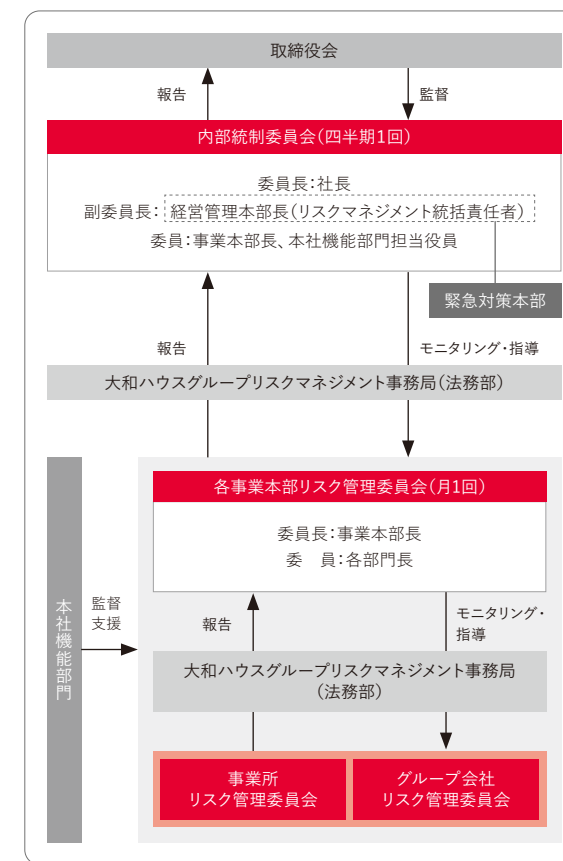
経営管理本部長をリスクマネジメント統括責任者に選任し、同責任者が当社グループ全体のリスクマネジメント体制の構築・運用・監督を実施する体制としています。そして、同責任者の監督のもと、当社の各事業におけるリスクの未然防止、顕在化したリスクへの対応を推進するための組織として、事業単位のリスク管理委員会(事業本部リスク管理委員会)を設置しています。

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

万一、重大なリスクが顕在化した場合には、緊急対策本部を立ち上げて対応し、業績などへの悪影響の最小化に努めています。

リスクマネジメント体制図



内部統制委員会の運用

大和ハウスグループ全体の内部統制状況の報告を受け、その不備を検証して是正を促すことを目的・機能とする会議体として、内部統制委員会を設置し、四半期に1回開催しています。また同委員会の運用状況は半期に1回取締役会に報告され、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なっています。

コンプライアンス・リスクマネジメント体制

1. リスク情報の収集・活用等

リスク情報の適正・迅速な収集という観点から、本社、事業所またはグループ会社(海外含む)が覚知したリスク情報を、即時にリスクマネジメント統括責任者(経営管理本部長)と事業本部リスク管理委員会の委員へ報告させるというルールを設け、運用しています。報告されたリスク情報は、事業本部リスク管理委員会に上程され、対応方針・再発防止等に関する議論・指示が行われており、特に重要なリスク情報については、内部統制委員会と取締役会に上程されています。

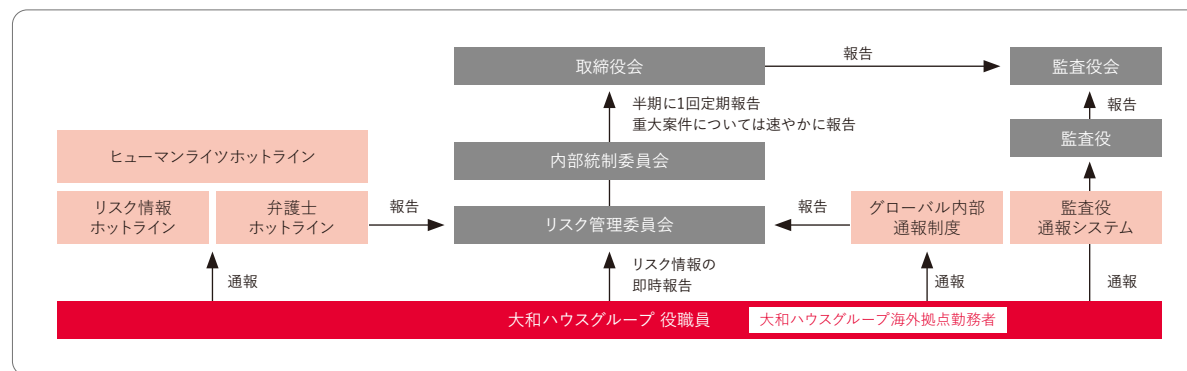
各事業所・各グループ会社においても、原則毎月1回、リスク管理委員会が開催されており、事業本部リスク管理委員会の議事をふまえたうえで、顕在化したリスクについての対応方針・再発防止等に関する議論・指示が行われています。

2. 内部通報制度

大和ハウスグループの持続的成長を阻害するおそれのある事案を早期に発見・是正することを目的として、社内外に複数の内部通報窓口を設置・運用しています。

そして、報復や不利益な取扱いをおそれて通報を思いとどまることのないよう、通報者氏名・通報内容の厳秘や、不利益な取扱いを禁止する旨のルールを定めています。また、自らが関与する不正行為を自主申告したり、不正行為の調査に積極的に協力した場合に、懲戒処分を任意的に免除・軽減できる制度(リーニエンシー制度)を導入し、不正行為の早期発見・是正を図っています。

リスク情報伝達



3. 重大リスクが顕在化した場合の対応

重大リスクが顕在化した場合には、緊急対策本部を設置し、業績等への悪影響の最小化を図る体制としています。具体的には、「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又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・推進を行うことを定めています。そのうえで、リスクマネジメント規程の低位規範である「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・業務等を明文化することで、速やかに緊急対策本部を立ち上げ、適正な対応を執ることができる体制としています。

4. コンプライアンス研修

法令知識の修得や、リスク管理意識の向上を目指して、コンプライアンス研修を積極的に実施しています。具体的には、新入社員・中堅社員・管理職といった各階層別に必要な知識・素養を養うための階層別研修や、それぞれの部門に関連する法令知識等を学習するための部門別研修等を行っています。

5. 内部監査

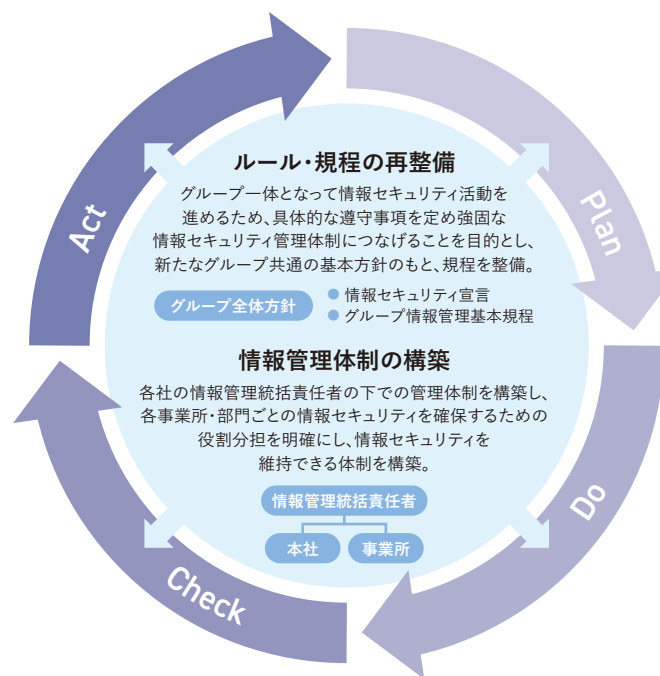
内部監査の専従部門である内部監査部は、事業所およびグループ会社の役職員に対するヒアリング、書類等の確認を実施することにより、法令および規程等に則った業務が実現されているかを検証・評価しています。監査の結果、問題が発覚すれば、その点について改善計画書の提出を求め、提出の半年後に当該改善計画の進捗状況の報告を求めています。

グループ管理体制

2007年に「グループマネジメント規程」を制定以来、当社の各事業本部が、自らの事業に関連するグループ会社の業績管理、成長促進及びリスクマネジメント等を司る体制としています。また、従前より、当社の各本社機能部門には、自らの所管業務においてグループ会社の業務を支援する「グループ本社機能」を付与しており、事業軸と機能軸の両面から、グループ会社の業務の適正を担保しております。

情報セキュリティ

お客さまをはじめとしたステークホルダーや社会に信頼される企業であり続けるため、当社グループが保有する情報の適切な取扱い・管理・保護・維持に努めるためにさまざまな取り組みを行っています。



P	<p>年間計画策定</p> <p>前年度の活動結果や改善点をもとに当年の情報セキュリティ活動を計画。</p>
D	<p>ITセキュリティ対策</p> <p>外部からの攻撃や内部不正による情報漏えい等のリスク対応のため、内部不正対策、IT資産管理、端末の監視・対応、クラウド利用のセキュリティ対策などの施策を継続して行っており、グループ会社まで拡大してこれら施策を実施。また、それにとまないITセキュリティ要員も増員し、スキル向上のための継続的な専門教育にも取り組む。</p> <p>従業員への教育</p> <p>一般的な情報セキュリティに関する知識の習得を目的とした研修を各役職別に実施。また、年に2回情報資産を取り扱うすべての従業員に対しては、eラーニングの受講を義務づけ。</p>
C	<p>情報セキュリティ維持活動(点検・監査、改善)</p> <p>情報セキュリティ維持・強化のため、ルールの遵守状況を従業員自ら点検する仕組みを導入。加えて定期的に情報セキュリティ監査を実施。</p>
A	<p>活動振り返り・改善</p> <p>情報セキュリティ活動を年次で振り返り、ルール・規程や情報管理体制を見直し定期的に当社の実態に沿うよう最適化。</p>