

## 実践報告 ガバナンス

## コーポレートガバナンス

## 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、適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、その充実に取り組みます。

## 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、8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適確かつ迅速に実行できる業務執行取締役だけでなく、複数の独立社外取締役を任命することにより経営の客観性・健全性を高め、さらに、取締役会から独立した監査役・監査役会によって取締役会を監査しています。

また、指名・報酬に関する事項については、より独立性・客観性を高めるために、委員の過半数を独立社外取締役として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（持続可能な開発目標）・ESG（環境・社会・ガバナンス）への取り組みを含めた戦略などを議論する「コーポレートガバナンス委員会」を設置しています。

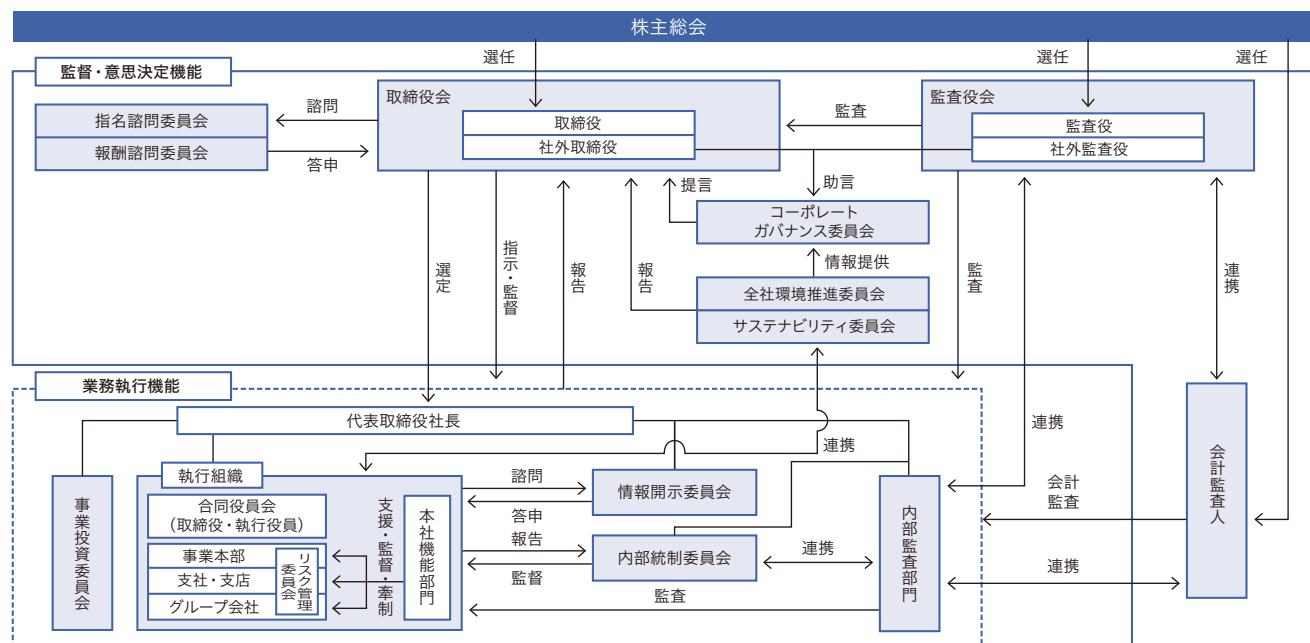
なお、2021年度から、社会の変化により迅速な対応ができるように執行体制を事業本部制へ移行しました。事業本部

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

 [ガバナンス体制](#)

 [P185 ガバナンスデータ](#)

## ■コーポレートガバナンス体制図



## 実践報告 ガバナンス

# コーポレートガバナンス

## 「業務執行体制規程」の改定

2019年11月8日付で公表した「大和ハウスグループのガバナンス強化策」において、各事業の担当役員が事業全体の業績およびリスク管理の統括責任を負う責任体制とするため、2021年4月より事業本部制へと移行しました。この新たな業務執行体制がスタートしたことをふまえ、当社の各組織が遂行すべき基本的役割および任務を業務分掌として定めることにより、責任の所在を明らかにするとともに、業務執行活動の組織的かつ円滑な執行を図ることを目的とする業務執行体制規程を改定しています。

[WEB](#) [「大和ハウスグループ ガバナンス強化策」の実施状況について](#)

## 取締役の選任について

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

### 取締役選定基準

1. 経営感覚に優れ、経営の諸問題に精通していること
2. 全社的な見地、客観的に分析・判断する能力に優れていること
3. 先見性・洞察性に優れていること
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。

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

## 取締役会の運営

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

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

2022年度は、「取締役会のモニタリング機能の強化」にかかる議案の時間確保などのため、業務執行に関する意思決定に係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、規則を改定しています。

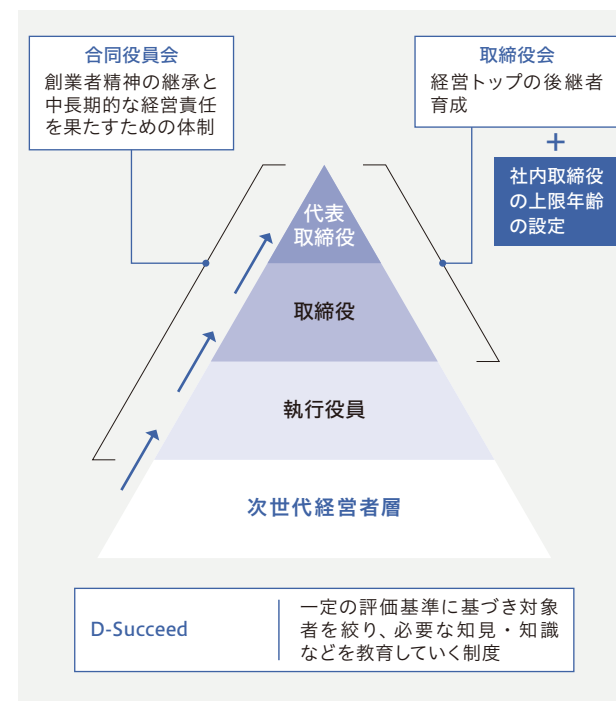
## 後継者候補の育成の実施

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

後継者育成に関しては、取締役・監査役と執行役員が一堂

に介して行う合同役員会において、必要な経営情報の共有や課題に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（主に事業所長）については2020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・知識などを教育していく制度（D-Succeed）を整備し、安定的な経営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 ガバナンス

# コーポレートガバナンス

## 取締役会評価

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

当社取締役会は、アンケート方式での取締役による自己評価結果に基づき、監査役会・取締役会による分析・評価を行っており、2022年度においては、2021年度同様、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などの中長期的な経営課題の議論をさらに充実させる必要がある等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

取締役会では、大和ハウスグループ企業倫理綱領および行動規範が共有・実践されているかについて監督し適宜レビューを行っています。また、十分に議論したうえで、改廃を決定しています。さらに、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、社外取締役、および監査役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、SDGs、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

P075 従業員のコンプライアンス

## 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、監査報酬などについては、有価証券報告書にて開示しています。

 [有価証券報告書・四半期報告書](#)

## 監査役および会計監査人の選任について




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

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

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

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

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

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

## 実践報告 ガバナンス

## コーポレートガバナンス

中長期的な企業価値向上に向けた  
インセンティブ制度

## 報酬方針

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

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

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

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

## 内容

報酬の内容は以下の通りです。

## ① 固定報酬

すべての取締役および監査役を支給対象とし、経営の監督・業務の執行において「職責を果たす」ことへの対価として、担う役割・責任の大きさに応じた固定報酬（監督給および執行給）を金銭にて支給します。なお、株主総会決議により、取締役の報酬限度額は月額7,000万円、監査役の報酬限度額は月額1,800万円です。また、退任時の慰労金は支給していません。

## ②年次賞与

取締役（社外取締役を除く）を支給対象とし、短期財務目標（営業利益・ROIC）の達成および人的資本の価値向上・組織力強化などの短期非財務目標達成に対するインセンティブとして、当社が定めた短期財務・非財務目標の達成度に応じた報酬額を金銭にて業績連動型報酬として支給します。なお、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

## 〈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

## 2022年度の株主総会招集通知

2022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。