



# 経営体制

経営体制 ..... 84

社外取締役鼎談 ..... 87



# Chapter 7

## Chapter 7 経営体制

## 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



第7次中期経営計画施策	2022年度の取り組み	2023年度の取り組み
<b>1 経営体制の最適化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>取締役会のモニタリング機能の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会付議基準の見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の年次賞与の算定指標に非財務指標を導入 持続的な成長の実現に向け、財務目標の達成に加え、人材育成・組織力強化を含む非財務目標の達成を評価指標として追加</li> </ul>
<b>2 次世代経営者の育成</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役・執行役員のサクセッションプロセスの構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代経営者層のサクセッションプラン「D-Succeed」の刷新</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営人財の育成 「次世代(40歳代中心)」・「NEXT(30歳代中心)」の2階層で計画的な育成を実施(2022~2023年度累計:約130名参加)</li> </ul>
<b>3 業務執行体制の改善</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>海外でのリージョナル・コーポレート機能の整備・強化</li> <li>資産増加にともなうアセットマネジメントの強化</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営戦略本部の新設</li> <li>事業本部制のもと、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変更し、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</li> <li>海外事業の詳細管理指標の整備作業を開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>執行側で組成する決議機関の検討 取締役会のさらなる権限委譲を進め、経営の監督と執行の分離を図るため、執行側で組成する決議機関を継続検討中</li> <li>リージョナル・コーポレート機能の強化 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引き続き強化</li> </ul>
<b>4 リスク管理体制の確立</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスク管理体制の実効的な運用および継続的な改善</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報セキュリティ体制の整備および情報セキュリティに関する規程体系の見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織改編 本店・支社とその傘下の支店を配置する体制へ変更することで、支店に対する管理監督機能の強化を推進</li> </ul>

## 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。

### 取締役会での審議内容

投資案件のうち、響灘火力発電所をバイオマス専焼発電所へ転換することにおいて、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みや専焼化への計画に関する活発な議論がありました。

その他、2023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
- “将来の夢”～新たな理念体系の展開～
- 第7次中計要員計画および次年度採用計画
- 2029年満期ユーロ円建取得条項付転換社債型新株予約権付社債および2030年満期ユーロ円建取得条項付転換社債型新株予約権付社債の発行

#### 〈ガバナンス〉

- 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について
- 執行役員を対象とする株式報酬制度の導入
- 情報開示規程の策定

#### 〈投資案件〉

- 響灘火力発電所のバイオマス専焼発電所への転換
- コーポレートベンチャーキャピタルファンドおよび運営子会社設立
- 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

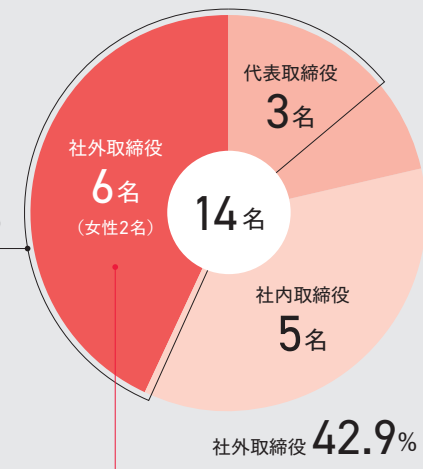
上記以外に法令や定款等に定められた事項について審議し、必要な決議を行っています。

### 取締役会

指名諮問委員会  
報酬諮問委員会 社外 **75.0%**

社外 6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

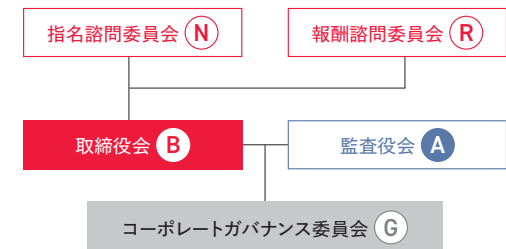
非業務執行者	<p>常勤監査役</p>  (A G) 中里 智行  (A G) 前田 忠利  (A G) 橋本 好哲  (A G) 渡邊 明久  (A G) 岸本 達司  (A G) 丸山 隆司	<p>社外監査役</p> <p>(独立役員)</p>  (A G) 渡邊 明久 <p>(独立役員)</p>  (A G) 岸本 達司 <p>(独立役員)</p>  (A G) 丸山 隆司			
	<p>社外取締役</p> <p>(独立役員)</p>  (B N R G) 桑野 幸徳 <p>(独立役員)</p>  (B N R G) 関 美和 <p>(独立役員)</p>  (B N R G) 吉澤 和弘 <p>(独立役員)</p>  (B N R G) 伊藤 雄二郎 <p>(独立役員)</p>  (B N R G) 南部 智一 <p>(独立役員)</p>  (B N R G) 福本 ともみ				
代表取締役	<p>社長 CEO</p>  (B N R G) 芳井 敬一(65)	<p>副社長 CFO 経営管理本部長</p>  (B N R G) 香曾我部 武(66)	<p>副社長 技術統括本部長</p>  (B G) 村田 誉之(69)		
業務執行取締役	<p>専務執行役員 流通店舗事業 本部長</p>  (B) 下西 佳典(65)	<p>専務執行役員 経営戦略本部長・ 海外本部長</p>  (B) 大友 浩嗣(64)	<p>常務執行役員 集合住宅 事業本部長</p>  (B) 出倉 和人(62)	<p>常務執行役員 法令遵守・品質保証 推進本部長</p>  (B) 有吉 善則(65)	<p>常務執行役員 住宅事業本部長</p>  (B) 永瀬 俊哉(61)

注 括弧内は2024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



■ 新任取締役の選定理由

氏名	選定理由
南部 智一	大手総合商社において海外勤務を経て代表取締役を務めた経験を有しており、その職歴に基づく豊富な知見を活かし、当社グループの海外事業およびDXのさらなる推進とコーポレートガバナンス強化のため、独立した立場から経営の監督・提言をしていただくことを期待するものです。
福本 ともみ	大手飲料メーカーにおいてサステナビリティ部門等の幅広い経験および同グループ会社での経営経験を有しており、その職歴に基づく豊富な知見を活かし、当社グループの持続的な企業価値の向上のため、独立した立場から経営の監督・提言をしていただくことを期待するものです。



社外取締役  
鼎談

## “将来の夢”の実現に向けて経営体制の強化を推進

社外取締役  
桑野 幸徳社外取締役\*  
藪 ゆき子常務執行役員  
山田 裕次

### ご自身の経歴と大和ハウスで果たしたい役割

**山田** “将来の夢”の実現に向けた経営体制の構築というテーマを中心に、お二人にお話を伺いたいと思います。まずは、ご自身の役割についてお話いただけますでしょうか。

**桑野** 私が三洋電機の代表取締役社長であった2000年頃、財界活動で当時社長の樋口さんとご一緒する機会があり、その後、三洋電機の社長を退任してから当社監査役への就任依頼をいただき、2008年に引き受けました。新技術、エネルギー問題、IT、AIを専門とする私の科学者としての経験に基づき、住宅・建設業界の展望に向けた経営アドバイスに努めてまいりました。

**藪** 私は日本にコーポレート・ガバナンス・コードが導入された翌年の2016年に社外取締役に就任しました。多様な事業ポートフォリオを持つ当社グループにとって、私の家電メーカーでの商品開発や消費者研究等のマーケティング経験が何らかのお役に立つのではないかと思います。ESGの実効性を含めて、当社が提供する価値の重要性は益々高くなると感じており、社外取締役としてもその認識を持って貢献してまいりました。

※2024年6月27日開催の第85期定時株主総会をもって任期満了により退任(在任期間:2016年6月~2024年6月)

**山田** お二人には、これまで当社の企業価値向上に向けて、さまざまな提言をいただきました。

**桑野** 私の就任当時、電機業界では既に社外取締役がいる状況でしたが、当社ではまだ導入されていませんでした。そのため社外取締役の必要性や、生活に密接に関わるハウスメーカーとして女性の社外取締役の必要性について提言しました。今後も社会的要請をふまえて、外部視点から企業価値向上に資する提言をしていきたいと考えています。

**藪** 私は特に、女性活躍推進やダイバーシティに対して、取締役会だけでなく、コーポレートガバナンス委員会(以下、CG委員会)において会社にとってはやや手厳しい意見も忸度なく申し上げてまいりました。2017年「当社グループにおける女性幹部社員登用強化について」、2020年「当社に



おける女性取締役の育成登用について」というテーマで提言を行い、経営陣と率直に意見交換を行いました。

### 社外取締役の役割と当社グループのガバナンス体制

**藪** 当社の取締役会は、常に執行側とよい緊張感を持って真摯な議論がなされていると思います。執行側にとって耳に痛いことでも率直に発言できる取締役会は、健全であると思います。また、CG委員会は、社外取締役、社外監査役、常勤監査役ならびに、代表取締役で構成され、当社の経営課題を広い視点から率直かつ建設的に議論しています。当社グループならではの大変ユニークな委員会で、テーマを決めて全員で意見を交換します。社外取締役一人ひとりに対して、委員長より経営課題についてのテーマが割り振られ、提言を求められます。私自身も会社の状況を知るためにいろいろな部門・現場に赴き実態を把握したうえで提言をまとめました。そうした提言を真摯に受け止め、スピード感をもって執行に取り入れていただける社長をはじめとする経営陣の姿勢にはとても感銘を受けました。

**桑野** ガバナンスという点では監査役会も非常に重要な役割を果たしています。私が監査役に就任した2008年は、著名な中坊公平弁護士が現場実査など他社には類をみな

い強固な監査体制を築いていました。中坊先生から社外監査役を引き継ぐ際、辛口な意見も率直に言うことが社外監査役の重要な役割だと説かれました。その言葉は、今も私にとって錦の御旗<sup>※</sup>になってきましたし、今の監査役会もそれを継承していると思います。

### コーポレートガバナンス委員会の位置づけ

**山田** さらなるガバナンス機能の強化に向けて、重要な位置づけにある今後のCG委員会はどうかあるべきだと思いますか。

**桑野** 社外役員と社内役員が経営戦略について戦略的議論を交わし、大和ハウスをよりよい方向に導くことがコーポレートガバナンスの本来的な意味合いだと考えています。これまでも、法令遵守にとどまらず、中長期の経営ビジョン、事業本部制、資本コストを意識した経営、従業員エンゲージメント、DXなどさまざまなテーマで議論してきました。経営全体への問題提起が重要と捉えています。

**山田** 株主・機関投資家からは、「社外取締役がきちんと機能しているか」「我々の立場に立って執行を監督して欲しい」といった意見・要望があるなか、当社では年に2回、IR室・総務部より、社外役員へ報告する機会を設けています。その報告をふまえて、社外役員の方々に、CG委員会で議論する内容を検討いただき、提言いただいています。

※錦の御旗(にしきのみはた):自分の主張をより権威づけるために掲げるもの

**桑野** 当社のガバナンスの特徴として、CG委員会のメンバーが株主・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。外部からの意見をふまえてCG委員会準備会を数回開催し、さらに前日にはメンバー全員で夕食会を開催し、フリーディスカッションをしたうえで委員会としての意見をまとめ、提言することによって、執行側への影響力を維持しています。

**鮫** 社外役員がチームとして提言することにより、中長期的な成長に向けた建設的かつ公正な意見をしっかりと議論できる体制になっていると感じます。社外役員がそれぞれの専門的な立場から相互に補完し合える体制は非常に合理的だと思います。

**山田** 東証からの要請もあり、資本コストや株価への意識が高まっていますが、当社では2023年4月から、事業本部長の業務執行報告の際に取締役会のモニタリング機能強化の一環として事業本部別ROICを報告しています。役員報酬の議論についてはいかがでしょうか。

**桑野** CG委員会で財務・非財務を一体化した経営について議論してきましたので、KPIに環境指標を導入できたことは重要な一歩だと捉えています。

**鮫** 株式報酬比率を20%に引き上げたことも、報酬諮問委員会では大変評価しています。中長期的な企業価値向上へ

のインセンティブという意味合いが大きいと思います。引き続きパーパスに基づいた社会価値の創造(ESG経営)への報酬インセンティブのあり方の議論が深まるのを期待しています。

**桑野** 株主の賛同を得ることが前提ではありますが、海外売上比率が上がっていくことをふまえると、将来的には役員報酬体系もグローバル水準に近づけていく必要があるのではないかと個人的には考えています。

## ガバナンス強化への課題

**桑野** 2019年に発覚した不祥事は、大和ハウスの長い歴史にとって極めて重大な出来事でした。いずれも本社部門と現場とのコミュニケーションの不徹底、チェックする仕組みができていなかったことが要因でした。

**鮫** 社外取締役の重要な責務には、有事の際に果たすべき役割と平時にどう企業価値向上に貢献するかの2点があると認識しています。教訓に学び、二度と不祥事を起こさないよう経営体制を盤石なものにしていく努力が今後も求められます。2024年6月からは社外取締役は6名になりますので、モニタリング機能をさらに強化していただきたいと思います。また事業本部制導入などグループ全体のマネジメントも激変し、海外事業展開に向けてはグローバルガバナンスの強化は重要です。人的資本や知的資本などへの取り組みも、



当社グループの競争力に大きな影響を与えていくと思います。

**桑野** 当社の高い成長率と利益率の実現の歩みを長期的視点で見ると、当社独自の「営業・企画から建設、メンテナンスまで多岐にわたるビジネスモデル」は、他社との差別化・競争優位性につながってきたと考えています。CVCなど新規事業に向けた種まきも始まり、売上高10兆円への展望は大いにあります。だからこそリスクの再発防止策をグループ全体でシステムティックに推進し、“将来の夢”の実現の確度を高めていきたいと考えています。

**鮫** 大和ハウスグループの“将来の夢”(パーパス)の実現に向けて、役職員の今後のより一層の奮励努力を期待しています。

鼎談の詳細は、当社Webサイトをご覧ください  
▶ [https://www.daiwahouse.co.jp/ir/ar/a\\_06/](https://www.daiwahouse.co.jp/ir/ar/a_06/)

## ■ 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、以下スキルマトリックスを定めています。

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	環境	社会	コーポレート ガバナンス
芳井 敬一	代表取締役社長	●		●		●		●	●	●
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	●		●	●		●			●
下西 佳典	取締役専務執行役員	●		●						
大友 浩嗣	取締役専務執行役員	●		●		●		●	●	
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	●		●				●		
桑野 幸徳	社外取締役	●			●		●	●		●
関 美和	社外取締役	●	●			●			●	●
吉澤 和弘	社外取締役	●			●		●		●	●
伊藤 雄二郎	社外取締役	●	●	●					●	●
南部 智一	社外取締役	●	●			●	●			●
福本 ともみ	社外取締役	●						●	●	●
中里 智行	常勤監査役		●	●					●	●
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	●		●					●	●

注 上記は、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。



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、経営に必要な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・ 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。
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、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 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。

## 政策保有株式に関する方針

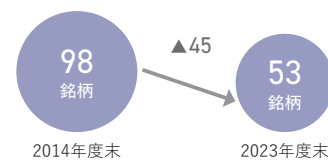
当社は、毎年、取締役会にて個別の政策保有株式について中長期的な経済合理性を検証し、その結果を開示しています。継続して保有する必要がないと判断した株式については、売却を進めるなど、政策保有株式の縮減に努めています。2023年度末の保有時価774億円(上場株式:733億円、非上場株式:40億円)となり、連結純資産に対する割合は3.1%(傘下の上場リート除く)となっています。引き続き、バランスシートのスリム化、効率化に向け、政策保有株式の縮減に努めていきます。一方、政策保有株主から当社株式の売却の意向が示された場合は、当該会社との取引の縮減を示唆することなどにより、その売却を妨げる行為は行いません。

### 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、2023年度末時点で53銘柄へと減少しています。2023年度の売却は12銘柄(一部売却含む)です。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

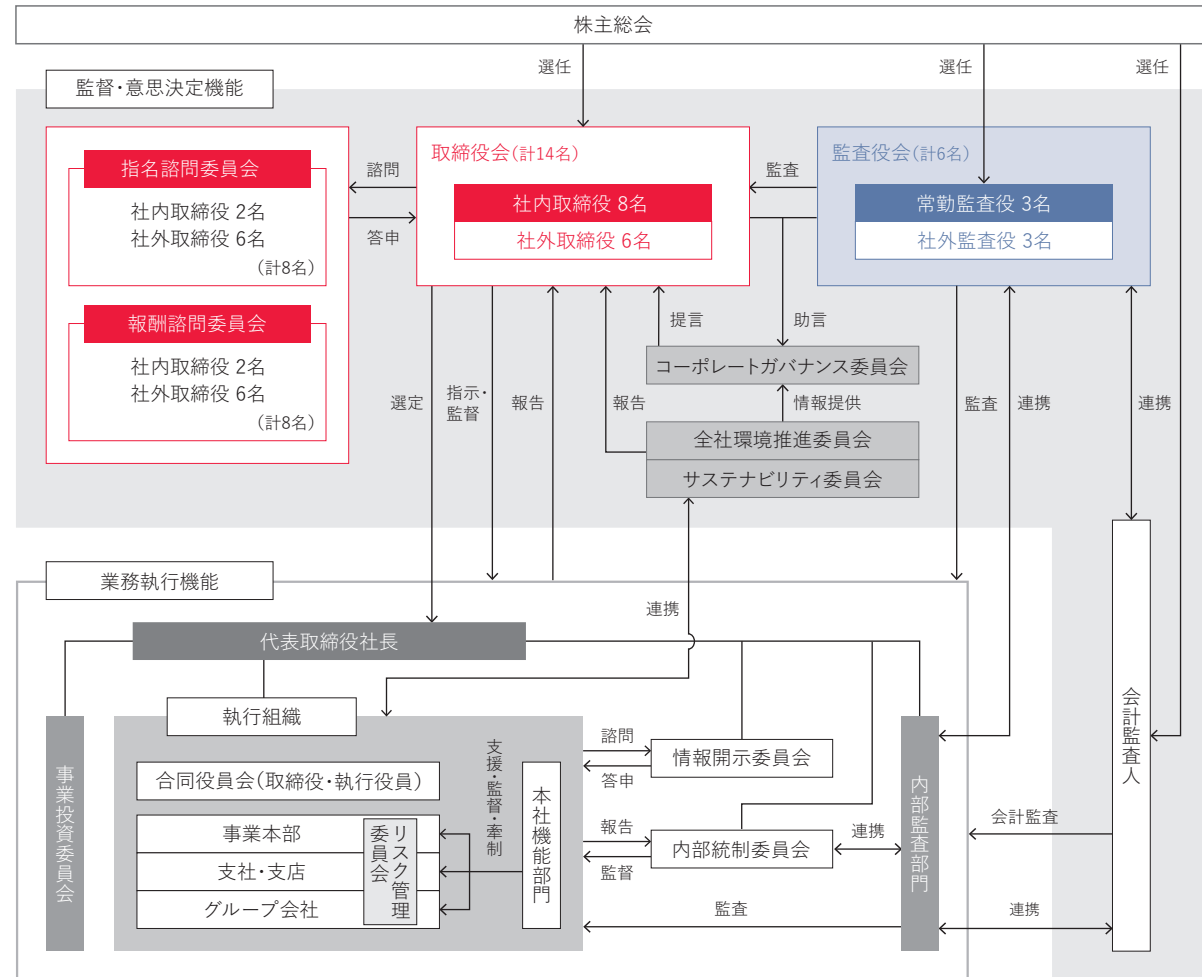
## ■ コーポレートガバナンス体制図

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合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。



## ■ 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
- 2023年度の具体的な検討・審議内容:
  - ・ 取締役の選任について

### 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
- 2023年度の具体的な検討・審議内容:
  - ・ 第84期取締役賞与支給総額および個人別支給額について

### 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。

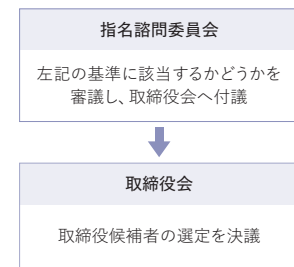
また、当委員会において、SDGs・ESGへの取り組みについても、全社環境推進委員会およびサステナビリティ委員会より重要な事項の情報提供を受けたくうえで、意見交換を行っています。

- 委員長:独立社外取締役
- 開催頻度:原則年2回
- 2023年度の具体的な検討・審議内容:
  - ・ 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
  - ・ 経営指標に関する課題について
  - ・ エンゲージメントサーベイによる当社の現状と課題について

#### 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、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。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。

## ■ 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。2023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
- 2023年度の具体的な検討・審議内容:
  - ・ポートフォリオ経営について、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。

2023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。2023年度においては、18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



## ■ 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。

#### 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。

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。

#### (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い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)

### 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)

7次中計では、株式報酬比率を20%(従前は12%)へ引き上げ、KPIに環境指標を導入しESG経営を推進しています。また2023年度は付与対象を執行役員へと拡大し、ESG経営をさらに加速させていきます。

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% (年額15億円以内)	事後交付型 譲渡制限付 株式報酬 (固定報酬) 50%	業績連動型 譲渡制限付 株式報酬 KPI: 環境指標 (毎年評価を実施) 50%

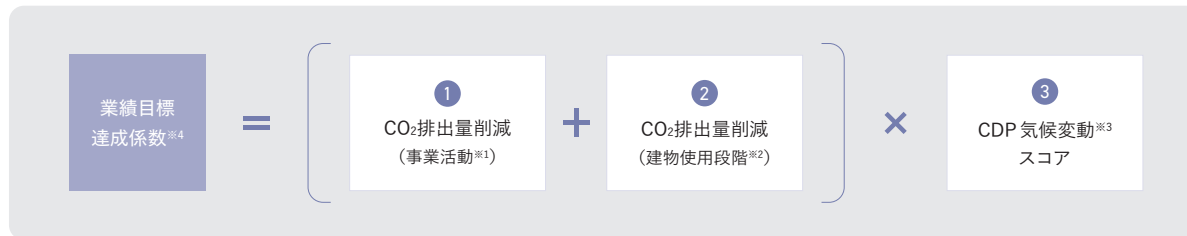
注1 %は取締役報酬全体に占める各報酬の割合を示しています(過去の実績等に基づき計算しているため、今後変動の可能性あります)。

注2 株式報酬は、当該報酬にかかる業績連動指標をすべて達成した場合を前提としています。

## ■ 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「CO<sub>2</sub>排出量削減(2015年度比)」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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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	2023年度 (目標)	2023年度 (実績)
①	事業活動のCO <sub>2</sub> 排出量削減(2015年度比)	▲50%	+26.3%
②	建物使用段階のCO <sub>2</sub> 排出量削減(2015年度比)	▲45%	▲52.2%

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2023では最高評価のAランクを獲得しています。

2023年度の業績目標達成度は、①が0%<sup>※</sup>、②が100%以上となりました。従って、2023年度の業績目標達成係数は0.6となりました。

※2023年度より響灘火力発電所を対象範囲に追加したことともない、GHG排出量が基準年比増加に転じたため

### 算出方法

①の達成度: +26.3%(2023年度実績) / ▲50%(2023年度目標) = 0%

②の達成度: ▲52.2%(2023年度実績) / ▲45%(2023年度目標) = 116%

③ CDP2023気候変動スコア: A

2023年度の業績目標達成係数: (0+0.5) × 1.2 = 0.6

## ■ 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<sup>※1</sup>: 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<sup>※2</sup>:

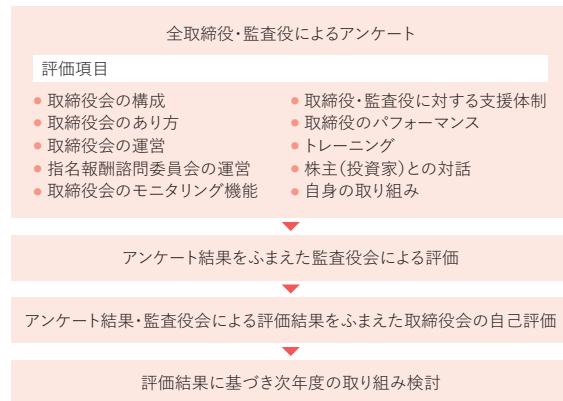
原則、就任から3年以内に当社株式を2,000株以上保有する

※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。2023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



### 2023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、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。

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

## 実効性評価結果より見えた課題に対する取り組み状況

### テーマ1 取締役会の構成について

#### 取締役会による評価(課題)

さらなるモニタリング機能強化のため、取締役会の構成・社内取締役と社外取締役の人数比等については、継続検討する必要がある。

#### 監査役会による評価(課題)

取締役の員数等についても検討を加え、モニタリング機能の一層の強化を図るべきである。

#### 取り組み内容

- コーポレートガバナンス委員会など取締役会以外の場も活用し、モニタリング機能強化のために、当社にとって最適な取締役会の構成・社外取締役比率や最適な機関設計について議論を進めてきた結果、2024年6月の株主総会を経て、社外取締役を増員することとなりました。(社外取締役比率:38.5%→42.9%へ)
- また取締役会としてのより高い実効性を発揮できるよう、指名諮問委員会にて協議したうえで、取締役のスキルマトリックスの項目を一部、見直しました。

#### さらなる 深化に向けて

#### 取締役会による評価(課題)

引き続き、さらなるモニタリング機能強化のため、取締役会の構成については議論を進めていく。

#### 監査役会による評価(課題)

グループ全体に対する継続的なモニタリング強化の必要性がある。

### テーマ2 取締役会の実効性向上に向けて

#### 取締役会による評価(課題)

取締役会において、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。

#### 取り組み内容

中長期的な経営課題に関する議論をさらに深めるために、取締役会付議基準を見直すことで執行側への権限移譲を進め、議論にかける時間を確保しました。

#### さらなる 深化に向けて

#### 取締役会による評価(課題)

取締役会における経営戦略等に関する議論を深めるため、執行側への権限移譲を図るべく、執行側で決議する新たな会議体の設置等に関する検討を行う。

#### 監査役会による評価(課題)

中長期の経営戦略やグループ全体のポートフォリオ戦略の見直しについてさらに議論を深める必要がある。

### テーマ3 ESGなどの非財務に関するさらなる議論の深化

#### 取締役会による評価(課題)

ESGなどの非財務に関する議論をさらに充実させる必要がある。

#### 取り組み内容

ESGに関する議論をより一層充実させるため、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、さらなる議論の深化に向けた取り組みを検討しています。

#### さらなる 深化に向けて

#### 監査役会による評価(課題)

社外役員相互間および、社外役員と社内取締役間での自由な意見交換の場を設定するなど、相互コミュニケーションの活発化を図ること等を通じて、非財務情報に関する議論をさらに深めていく必要がある。

## 2 次世代経営者の育成

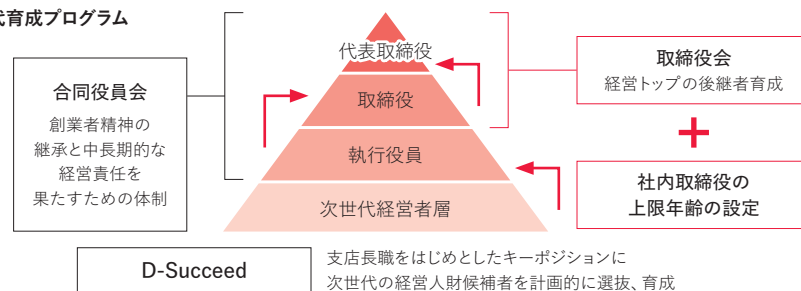
### 次世代経営人財の拡充に向け、取締役・執行役員の子セクション・プロセスを構築

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)を設定しています。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年度に導入した次世代経営者層(主に事業所長職)の子セク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。経営人財候補者の選抜から評価、育成、登用までの一連のエコシステムに加え、他流試合の機会提供として社外研修にも派遣するなど、次世代を担う経営人財の持続的な輩出につなげています。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。

#### 次世代育成プログラム



### ■ 大和ハウス版サクセッションプラン「D-Succeed」

① 人財要件の設定	経営人財の登竜門となる「キーポジション」をサクセッションプランの対象に導入当初は「事業所長」のみを対象としていたが、2023年度より、将来の経営人財の多様性を担保するため、営業・技術・管理の多様なキーポジションを対象を拡充
② 後継候補者の選定	「次世代」「NEXT」の2階層で、人財プールを形成 次世代 ..... 40歳代を中心に、“次に”キーポジションを担う経営人財候補者を選抜 NEXT ..... 30歳代を中心に、将来の経営人財候補者を選抜
③ 計画的な育成	「育成強化候補者育成プログラム」「次世代育成プログラム」「Next育成プログラム」にて計画的な育成を実施(特に「NEXT」世代は3年計画のプログラムとしている)
④ キーポジションへの登用	各種アセスメントや経営トップによる面談を経て、各人の能力・特性・志・人間性等の資質を見える化し、計画的・戦略的な任用や配置を行う

### ■ 社内起業制度による経営人財育成

Daiwa House Group  
**FUTURE100**

将来の当社グループを担う人財の育成や、挑戦する組織風土の醸成のために、社内起業制度「Daiwa Future100」を設立。新入社員からベテラン社員、役員まで年齢や職位に関わらず、グループ全従業員約5万人\*を対象として事業案を募り、外部パートナーと連携して事業検証を行います。外部有識者を含めた3度にわたる審査を経て採択された事業案は、起案者自らが社長となり、事業化および事業成長を推進します。本制度の導入により、失敗を恐れず、イノベーションの創出を生み出す組織風土を醸成するとともに、将来の大和ハウスグループを担う経営人財の発掘・育成と、100周年10兆円を担う事業群の創出を期待しています。

\*パートやアルバイトを除く、正社員が対象

#### 概要

- 提案領域:業種、テーマなどは特に制限なし(当社の経営理念と経営方針を逸脱しない分野)
- 予算総額:最大300億円(累計)
- スケジュール:2024年6月応募開始、2025年1月採択案件決定予定



### 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、各事業本部長が、きめ細やかで迅速な経営判断を実行しています。そして、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の「攻め」と、事業固有のリスク管理の「守り」の両面での、包括管理責任を負っています。

2024年4月から、関連事業本部の傘下にあった大和リース、フジタ、大和ライフネクストが、それぞれ流通店舗事業本部、建築事業本部、マンション事業本部の傘下となり、これまで以上にグループ間でのシナジー、ガバナンスを図っていきます。

一方、事業本部制下においても、国内はエリアブロックで管理し、エリア全体はブロック長が管轄。また、各エリアでの本社機能を担う支社と、その傘下に支店を配置するなどエリアガバナンスと地域密着型の事業展開のための体制となっており、事業を横断した複合開発推進などの事業間の連携を促し、当社の強みを維持しています。

#### 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、成長促進およ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います。

#### ■ 海外事業におけるガバナンス強化の取り組み状況

日本に拠点を置く海外本部を核に、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)を整備しています。課題としていた海外事業の管理指標は、2023年度は事業検討時のリスク分析項目の再整備を完了しました。特に建築技術面でのリスク分析の精度向上のため、海外本部内に技術部門を設置し、管理指標に基づく事業検討を徹底しています。引き続き事業参画後の法人経営にかかる管理指標整備を進めます。

##### 〈統括会社型〉

米州・大洋州・欧州では、M&Aした子会社と無人の合弁会社を中心に事業展開しているため、現地統括会社がRC機能を担い、子会社と密に連携しながら、リスクや事業戦略を管理監督する形態をとっています。

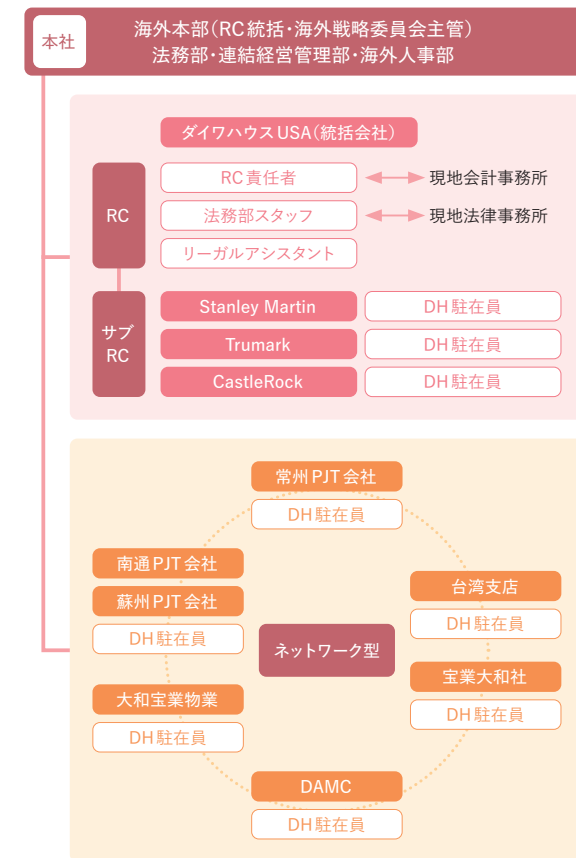
##### 〈ネットワーク型〉

東アジア(中国・台湾)では、プロジェクトごとに有人の子会社を組成し事業展開し、個社別に経営ノウハウを集積しているため、海外本部がRC連携連絡会議を組成し、各プロジェクト会社間の情報をいち早く共有するなどし、管理監督する形態をとっています。

##### 〈二段国際間型〉

ASEAN・南アジアでは、複数国へ進出しており国別に規制や習慣が異なるため、シンガポールのDH・アジア・インベストメントがRC機能を担いつつ、国別にサブRCを設置することで国ごとの特性に適合する管理体制を構築しています。

#### 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。

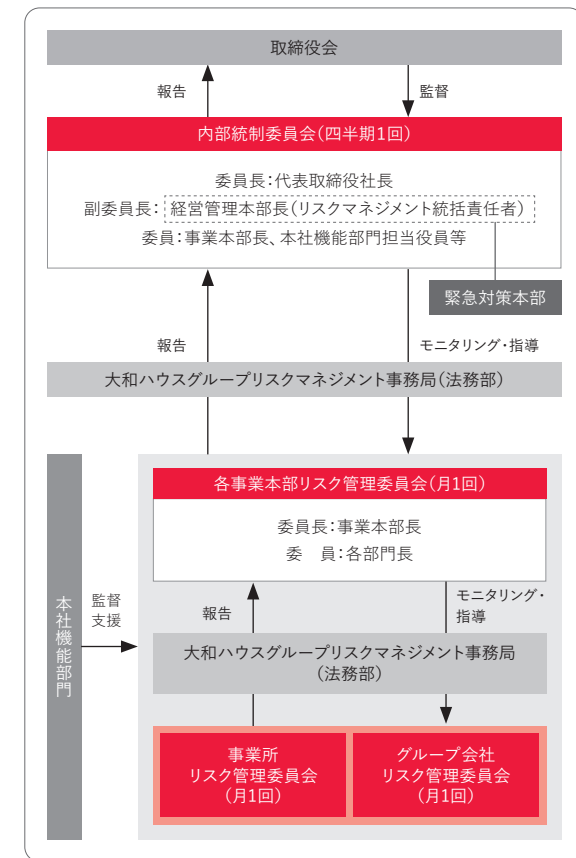
#### 有事の体制

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。

### ■ 内部統制システムの構築と運用

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。

#### リスクマネジメント体制図



## 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・運用しており、国内からの通報はもちろん、海外拠点からの現地語での通報も受け付けています。

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、通報された事案について適正な対応がなされるよう、当該事案と利害関係を有する者を調査担当者等に選定してはならない旨のルールも定めているほか、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・減軽できる制度(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。

### 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。

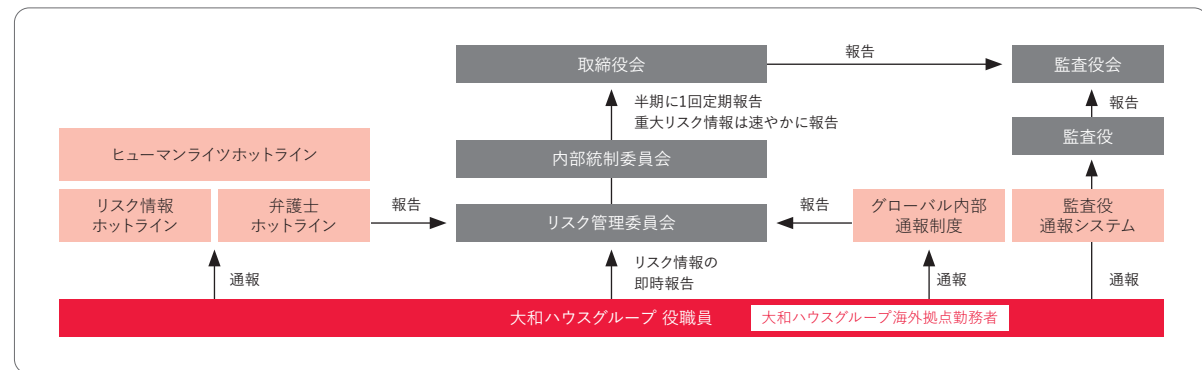
### 4. コンプライアンス研修

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

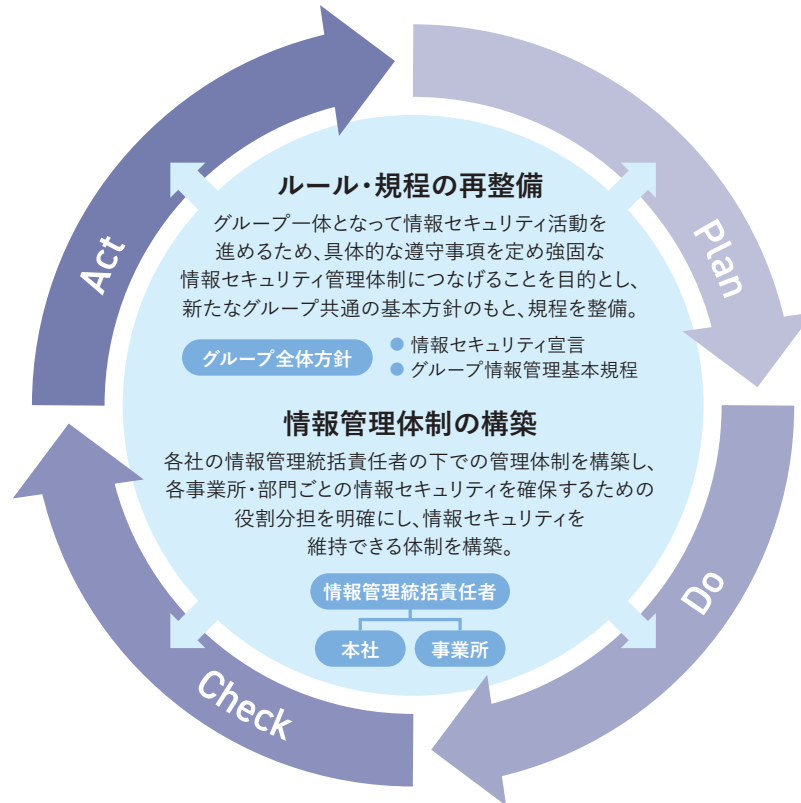
内部監査の専従部門である内部監査部は、事業所およびグループ会社に対する内部監査を実施することにより、法令および規程等に則った業務が遂行されているかを検証・評価し、取締役会・監査役会および内部統制委員会に報告しています。事業所およびグループ会社には監査の結果をふまえ、改善計画書の提出を求め、当該改善計画の進捗状況の報告を求めています。

## リスク情報伝達



## 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><b>年間計画策定</b></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><b>ITセキュリティ対策</b></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、それにともない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>
C	<p><b>従業員への教育</b></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定期的を実施。新入社員については、入社時に情報セキュリティの基礎に関するeラーニングの受講を義務づけ。</p>
A	<p><b>情報セキュリティ維持活動(点検・監査、改善)</b></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>
	<p><b>活動振り返り・改善</b></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>