



Daiwa House®

大和ハウスグループ

資料 4

ESGスモールミーティング

# ガバナンス（G）の取り組み

---

大和ハウス工業株式会社

総務部部長

**湯浅 鉄也**

2024年12月18日



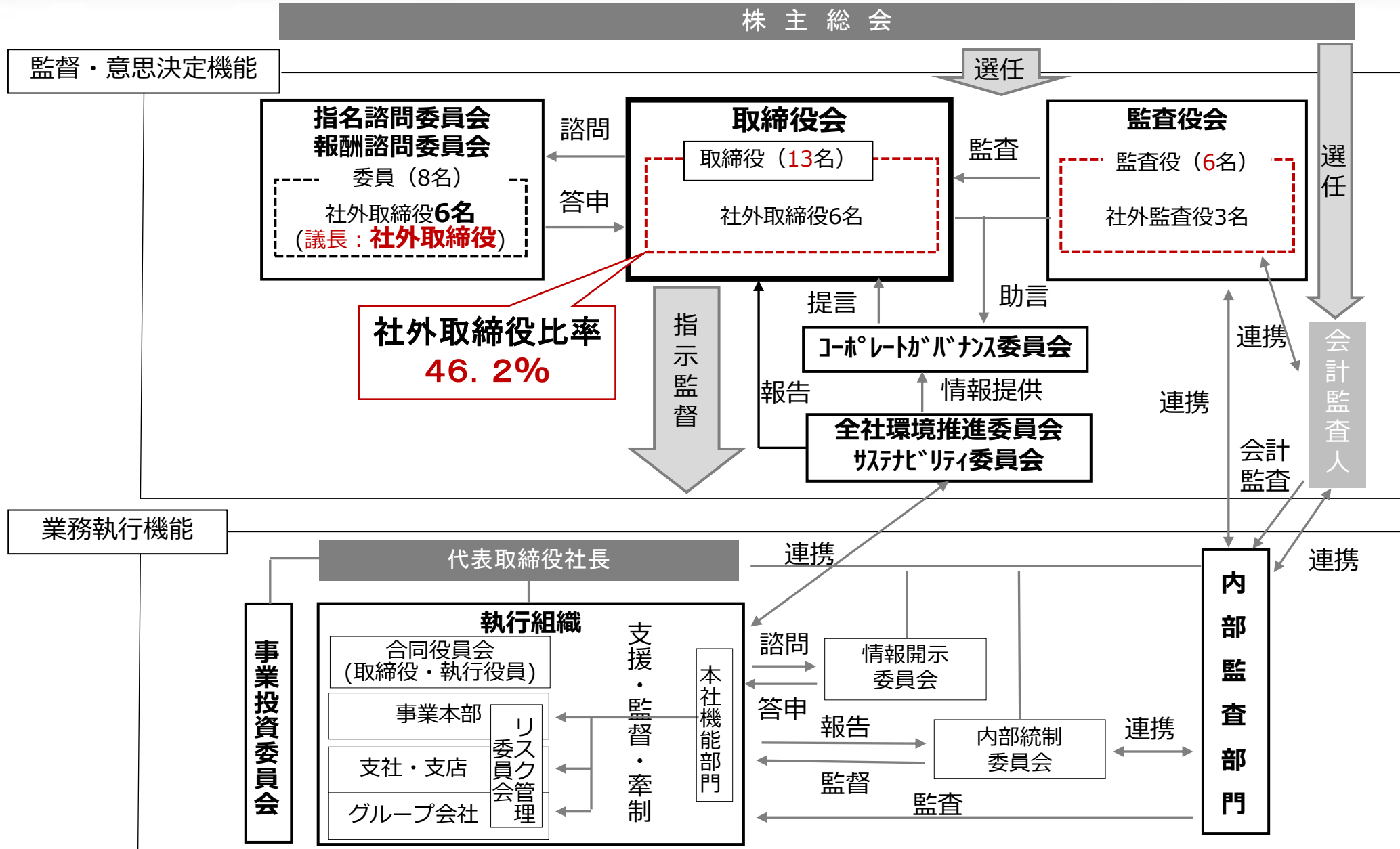
エコ・ファースト企業  
環境大臣認定

We Build ECO

Daiwa House Group®

Daiwa House

# コーポレートガバナンス体制図



非業務執行者

## 社内監査役



中里智行



前田忠利



橋本好哲

## 独立社外監査役



渡邊明久(4年)



岸本達司(3年)



丸山隆司(1年)

## 独立社外取締役



桑野幸徳  
(4年)



関美和  
(4年)



吉澤和弘  
(2年)



伊藤雄二郎  
(2年)



南部智一  
(新任)



福本ともみ  
(新任)

カッコ内は社外役員の  
2024年6月27日現在の  
在任年数

代表取締役

社長



芳井敬一(65)

経営管理本部長



香曾我部武(66)

技術統括



村田誉之(69)

業務執行取締役

流通店舗



下西佳典(65)

経営戦略  
海外



大友浩嗣(64)

法令遵守・  
品質保証推進



有吉善則(65)

住宅



永瀬俊哉(61)

カッコ内は代表取締役・業務執行取締役の  
2024年4月1日現在の年齢

## 第6次中期経営計画 (2019年度～2021年度)

- ・社外取締役比率を3分の1以上に変更
- ・社内取締役の上限年齢を設定
- ・取締役会へのリスク報告基準の再整備

## 第7次中期経営計画 (2022年度～2026年度)

重点テーマ：ガバナンスのさらなる強化

- ・取締役会のモニタリング機能の強化
- ・取締役の株式報酬割合を20%に向上
- ・役員報酬へ非財務評価指標を導入 等

## 実効性評価のプロセス

全取締役・監査役に  
アンケート

【評価項目】  
取締役会の構成  
取締役会の運営 等

アンケート結果を  
踏まえた  
監査役会による評価

アンケート結果・  
監査役会による評価を  
踏まえた  
取締役会の自己評価

評価結果に基づき  
次年度の取り組み検討

## 実効性評価から見た課題と取り組み内容

### 課題①

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。

### 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、当社にとって最適な取締役会の構成等について議論を進めてきた結果、2024年6月総会を経て、**社外取締役を1名増員**
- ・**取締役のスキルマトリックスを見直し**

### 課題②

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深めるため、**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

# スキルマトリックスの改定

## 【取締役会スキルマトリックス】（スキルの選定理由を記載）

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おります。

また、当社は“将来の夢”（パーパス）「生きる喜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、

上記基本方針を踏まえたうえで、“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、以下スキルマトリックスを定めております。

氏名	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	○		○		○		○	○	○
香曾我部 武	○	○	○					○	○
村田 誉之	○		○	○		○			○
下西 佳典	○		○						
大友 浩嗣	○		○		○		○	○	
有吉 善則			○	○					
永瀬 俊哉	○		○				○		
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	○						○	○	○

※上記は、取締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おります。

□ 取締役の報酬方針を改定し、年次賞与は短期財務目標に加え、非財務目標の達成度に応じて支給することとした

<p><b>報酬方針</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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材に対し、担う役割や貢献の大きさに報いる制度とした。</li> <li>■ 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為に足元で推進すべき<b>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</b>とした。</li> <li>■ 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付ける制度とした。</li> </ul>
<p><b>報酬水準</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中長期的な事業価値・社会価値の創出を実現する人材を確保・維持出来る競争力のある報酬水準を目指し、外部専門機関の客観的な報酬調査データ等を活用して報酬ベンチマーク企業群を選定の上、報酬水準を決定した。</li> <li>■ また、報酬水準の決定に際しては従業員との報酬格差が適正な水準に保たれていることを確認した。</li> </ul>
<p><b>報酬構成</b></p>	<p>当社の取締役報酬は、金銭報酬としての「固定報酬」及び「年次賞与」並びに株式報酬としての「事後交付型譲渡制限付株式」及び「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る。</p>
<p><b>報酬項目別の考え方</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 固定報酬は、担う役割・責任の大きさに応じた報酬を金銭で支給する。</li> <li>■ <b>年次賞与は、短期財務（営業利益・ROIC）・非財務目標（人的資本の価値向上、組織力強化等）の達成度に応じた報酬を金銭で支給する。</b></li> <li>■ 株式報酬は、中長期的な社会価値創出への取組及び株主との価値共有を図るために譲渡制限付株式を付与する。</li> </ul>

持続的な成長の実現に向け、財務目標の達成に加え、人財育成・組織力強化を含む非財務目標の達成を役員に求める成果とし、対応する指標により成果を評価する。

評価項目	評価指標
財務目標の達成	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 営業利益</li> <li>■ R O I C</li> </ul>
非財務目標の達成	
人財育成・組織力強化への貢献	期初に設定した、 人財育成・組織力強化に関する目標 <例> 次期役員候補の計画的育成・イノベーションを生む組織風土の設計・エンゲージメント向上
その他短期非財務目標の達成	期初に設定した、 各組織の短期非財務目標 <例> 情報システム部門：コスト競争力の強化に向けた集中購買システムの設計

（ご参考）取締役の報酬体系と構成（社外取締役除く）

金銭報酬			
基本報酬 (約45%)	年次賞与 (約35%)	株式報酬 (約20%)	
		事後交付型 R S	業績連動型 R S

上記指標

K P I : 環境指標



- 取締役と同様の株式報酬を、取締役を兼務しない執行役員にも導入
- 業績連動型譲渡制限付株式報酬にはK P Iに環境指標を導入

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  
K P I ; 環境指標 (毎年評価を実施)  
50%

## ①事後交付型譲渡制限付株式報酬

在任期間に応じて株式を交付 (1年間の在籍で満額支給)

## ②業績連動型譲渡制限付株式報酬

第7次中期経営計画で定める環境指標の達成状況に応じて株式を交付



※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)

※3 国際NPO「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。



**Daiwa House**®  
Group

ありがとうございました。