

# 取締役会の構成、取締役候補者の選定方針と手続き及びスキルマトリックス

## 取締役会の構成

- 1. 実質的な議論を行うために適正と考えられる人数とします。
- 2. 取締役会における独立社外取締役比率が1／3以上となるように独立社外取締役を置くものとします。
- 3. 経営戦略・経営計画を踏まえたスキルマトリックスを策定の上、財務会計や法令・コンプライアンス等に知見・専門性を有する者を含み、知識・経験・能力、在任年数及びジェンダー等を考慮し、多様性と適正人数を両立する形で構成するものとします。

## 取締役候補者の選定方針と手続き

- ・ 取締役候補者には、高いインテグリティ(誠実で高い倫理観、真摯さ)と経営能力を兼ね備え、当社グループの企業理念を実践するにふさわしく、当社グループの事業について関心及び深い洞察力等の資質を有し、企業価値の創出及び業績向上への貢献意識の高い者を選定します。
- ・ 取締役候補者の選定方針については、取締役会の諮問機関であり、独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外取締役とする人事・報酬諮問委員会で審議の上、その答申を踏まえ、取締役会で決定します。
- ・ また、具体的な候補者の選定案については、人事・報酬諮問委員会で審議の上、その答申を踏まえ、取締役会で決定します。
- ・ なお、社内取締役候補者の選定については、資質要件(企業理念の体现、俯瞰的な視野)及び能力要件(社会課題の解決に向けた構想力、新たな市場を創る革新性、多様なステークホルダーとの協働、グループの総合力を高める組織開発力)を定めており、人事・報酬諮問委員会にて人財要件及び業績評価を踏まえた審議を実施します。

## 新任社外取締役候補者選定プロセス

新任社外取締役候補者選定の更なる客観性・透明性向上を目指し、人事・報酬諮問委員会において、以下のプロセスを経て、候補者を決定しました。

- ①スキル項目(スキルマトリックス)の選定理由の再検討・再設定
- ②スキルマトリックスに基づく新任社外取締役候補者の選定目標の決定
- ③選定目標に基づく候補者リストを精査し、候補者の絞り込みの審議
- ④各委員と新任社外取締役候補者との面談を実施し、委員会で共有

## スキルマトリックス各項目の選定理由

スキル項目	選定理由
企業経営 経営戦略	当社は累積建築戸数250万戸を誇る住宅業界のリーディングカンパニーであり、事業環境が大きく変化する中、持続的な成長戦略の策定には、住宅・建築・都市開発分野でのマネジメント経験・経営実績を持つ取締役が必要である。また、グローバルビジョン「ハード・ソフト・サービスを融合し、幸せを提案」の実現・推進のためには、異業種における経験、特に「健康」「つながり」「学び」といった消費者サービス分野でのマネジメント経験・経営実績やデジタル技術の活用によるビジネスモデルの変革に資する知識・経験を持つ取締役が必要である。
国際事業 海外知見	成長分野である国際事業の成長戦略の策定および経営監督のためには、海外での事業マネジメント経験や海外の生活文化・事業環境などに豊富な知識・経験を持つ取締役が必要である。
財務戦略・ 会計	正確な財務報告はもちろん、強固な財務基盤を構築し、持続的な企業価値向上に向けた成長投資(M&A含む)の推進と株主還元強化を実現する財務戦略の策定には、財務・会計分野における確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
技術・品質 環境	先進技術を取り入れた安全・安心・快適性能をあわせ持つ高品質の住宅供給を実現し、当社の高い環境技術や確かな施工力をさらに進歩・発展させるためには、さまざまなイノベーションの推進実績や地球環境分野の課題に対して、経営視点での積極的な取組み可能とする知識・経験を持つ取締役が必要である。
人財開発 ダイバーシティ 社会性向上	お客様がより幸せを感じられる住まいを提供するためには、従業員一人ひとりがその能力を最大限に発揮できる人財戦略の策定が必要であり、ダイバーシティの推進を含む人財開発分野での確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
ガバナンス リスク管理 コンプライアンス	適切なガバナンス体制の確立は、持続的な企業価値向上の基盤であり、取締役会における経営監督の実効性向上のためにも、コーポレートガバナンスやリスク管理・コンプライアンス分野で確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。

取締役会のスキルマトリックス

取締役氏名	企業経営 経営戦略	国際事業 海外知見	財務戦略・ 会計	技術・品質 環境	人財開発 ダイバーシティ 社会性向上	ガバナンス リスク管理 コンプライアンス
<b>仲井 嘉浩</b> 代表取締役 社長執行役員 兼 CEO 人事・報酬諮問委員会 委員	●		●		●	●
<b>堀内 容介</b> 代表取締役 副会長執行役員	●		●	●	●	
<b>田中 聡</b> 代表取締役 副社長執行役員 人事・報酬諮問委員会 委員	●	●		●	●	●
<b>三浦 敏治</b> 取締役 専務執行役員	●			●		●
<b>石井 徹</b> 取締役 専務執行役員	●	●			●	
<b>吉丸 由紀子</b> 社外取締役 人事・報酬諮問委員会委員長	●	●			●	●
<b>北沢 利文</b> 社外取締役 取締役会議長、人事・報酬諮問委員会 委員	●	●	●			●
<b>中島 好美</b> 社外取締役	●	●	●		●	
<b>武川 恵子</b> 社外取締役 人事・報酬諮問委員会 委員				●	●	●
<b>阿部 伸一</b> 社外取締役	●	●		●	●	

# 2023年1月期 取締役会実効性評価結果の概要

## 1. 評価方法

2023年1月期の評価については、2022年1月期に引き続き、独立した第三者の評価会社を起用し、以下の方法により実施しました。

- (1) 全取締役・監査役を対象としたアンケート調査（第三者機関が作成・配布・回収）
- (2) 全取締役・監査役を対象とした第三者機関によるインタビュー（1人あたり約1時間）
- (3) 取締役会資料及び議事録の閲覧

### 【アンケート項目】



- ・ 取締役会全体評価
- ・ 取締役会構成
- ・ 事前準備
- ・ 運営
- ・ 討議
- ・ 人事・報酬諮問委員会
- ・ 執行の監督
- ・ 議案の重要度と議論量

その結果は、第三者機関として評価、検討のうえ、レポートにまとめられ、2023年2月開催の取締役会において、当該評価会社よりその内容についての説明を受け、審議を実施しました。

## 2. 評価結果の概要 (1/3)

### (1) 結論

当社取締役会は、全般的に高い水準で実効性が確保されていると評価しました。また、昨年度の実効性評価で提示された課題について、概ね進捗していることを確認しました。

2023年1月期の課題	取締役会評価で確認された取組み / 課題状況	進捗
1 長期、中期目線での議論の拡充	<ul style="list-style-type: none"><li>● 長期目線や社外視点を十分に織り交ぜ、議論充実の工夫を施しながらの進捗が確認された 【主な取組み】<ul style="list-style-type: none"><li>・ 第6次中期経営計画の策定にあたり、過去60年/今後30年の長期議論を実施した上で、目前3年間の戦略議論を行うというプロセスで進めた</li><li>・ 中期経営計画の立案プロセスの早い段階から独立社外取締役が関与し、議論を深めながら作成した</li><li>・ 取締役会の場のみならず、独立社外取締役を含む中期経営計画に特化した議論の場を持つことで、議論充実の工夫を施した</li></ul></li><li>● 財務戦略の議論については、更なる拡充が期待される</li></ul>	 改善
2 リスク管理・グループガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"><li>● 2023年1月期は積水ハウス不動産ホールディングスによる新たなガバナンス体制が始動し、順調かつスピーディーなガバナンス改革が進んだほか、取締役会としても積水ハウス建設グループの統合に伴うグループガバナンス議論が深化する等、進捗が確認された 【主な取組み】<ul style="list-style-type: none"><li>・ グループガバナンス強化に向けた監査役会との連携が一層強化され、取締役会としての議論が充実した</li><li>・ 積水ハウス建設グループの統合・組織再編に関する議案審議を通じて、事業本部における監査担当部署の配置状況、グループ会社における「ガバナンス人財」の導入やインセンティブ是正の検討状況に関する議論がなされた</li><li>・ 2023年1月期においては、コーポレートガバナンス・コードに沿った内部監査部門から取締役会宛の報告が実施され、社外役員の視点も交え闊達な議論がなされた。取締役会として執行側に継続報告をフォローアップしており、今後、報告頻度に関する検討の深化が期待される</li></ul></li><li>● 今後、海外を含む他グループ会社への水平展開を見据え、「ガバナンス人財」の確保・育成に関する中長期議論が更に深化することが期待される</li></ul>	 改善途上

## 2. 評価結果の概要（2/3）

### （2）取締役会の実効性を支える強み

当社取締役会は、第三者機関の評価を踏まえ、以下1～4の複数の「強み」によって実効性が支えられていることを確認しました。

	強み	強みの詳細（第三者機関による観察）
1	ガバナンス強化への強いコミットメント	<ul style="list-style-type: none"><li>コーポレートガバナンスを強化していくことに対して、経営陣が強い意志を有していること</li><li>ガバナンス強化にコミットし得る社外役員（取締役および監査役）を選任していること</li></ul>
2	取締役会の役割の明確化	<ul style="list-style-type: none"><li>取締役全員が、積水ハウスの現状を踏まえた「監督と執行の緩やかな分離」というガバナンスの基本方針を明確に共有していること</li></ul>
3	独立社外取締役の貢献	<ul style="list-style-type: none"><li>独立社外取締役が、積水ハウスへのコミットメントを有していること</li><li>独立社外取締役の構成が、多様性に優れていること</li><li>社外役員の経営会議陪席や、オフサイトの機会充実により、議論の質が担保されていること</li></ul>
4	優れた取締役会運営	<ul style="list-style-type: none"><li>取締役会議長が、優れたパーソナリティを有し、取締役会外を含め、リーダーシップを発揮していること</li><li>取締役会議長が、闊達な議論を促進していること</li><li>事務局機能が、ガバナンス改革を下支えしていること</li></ul>

## 2. 評価結果の概要 (3/3)

### (3) 更なる実効性向上のための課題

当社取締役会は、第三者機関の提言を踏まえ、2024年1月期の課題と検討すべき取組みを以下のとおり確認しました。

2024年1月期の課題		課題の詳細 (第三者機関による観察)	検討すべき取組み
1	グループ全体視点での戦略議論	<ul style="list-style-type: none"><li>B/S、C/F、資本効率性にまで踏み込んだ財務戦略の議論が十分にはなされていない。監督・執行とも、フィナンシャルリテラシーの強化が課題である</li><li>当社グループ全体として保有する顧客資産の共有・活用といった、大所高所からの中長期事業戦略に関する議論深化の余地がある</li><li>既に取り組んでいるDXや人材育成も、更なる戦略的な議論の余地がある</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>グループ横断で議論すべきテーマの共有</li><li>取締役会として、資本コスト経営等の知見の確保/拡充議論</li><li>執行サイドでは、CFO機能の強化が望まれる</li></ul>
2	リスク管理・グループガバナンスに関する執行の監督	<ul style="list-style-type: none"><li>グループガバナンスに関する、全社の横串を刺す仕組みのデザインが望まれる</li><li>積水ハウス不動産グループや、積水ハウス建設グループの統合プロセスの推進をモニタリングしながら、成功要因の分析を行い、PDCAを回すことが有効である</li><li>内部監査部門からの報告機会を増やす必要がある</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>グループガバナンス強化戦略の議論深化</li><li>リスク管理・グループガバナンスに関する執行の進捗状況フォローアップ</li><li>内部監査部門からの報告の状況・頻度の在り方に関する議論</li></ul>
3	「監督と執行の緩やかな分離」の進化	<ul style="list-style-type: none"><li>当社は、会社の意思決定プロセスに独立社外取締役を積極関与させ、「監督と執行の緩やかな分離」を目指すことで、当社の課題を踏まえたガバナンス強化を進めてきたが、今後、当社の高度化する経営課題に対応するためには、「執行の自律」が必要となる局面が増える</li><li>取締役会は、執行への権限委譲を進め、執行のモニタリングに軸足を移すことで、当社のガバナンスを進化させる必要がある</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>執行の自律化に伴う独立社外取締役の関与方法の進化</li><li>取締役会として議論を深めるべき重要テーマの明確化</li><li>取締役会の審議方法の工夫(一括審議等)、議案絞込み、メリハリのある議論</li></ul>

