

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（企業理念の体現、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について

新任社外取締役候補者選定の客観性・透明性を考慮し、人事・報酬諮問委員会における以下のプロセスを経て候補者を決定します。

- ①スキル項目（スキルマトリックス）の選定理由の確認及び必要に応じた再検討
- 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の精査、候補者の絞り込み
- ④各委員と新任社外取締役候補者との面談、委員会での共有

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が世界で260万戸を超え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及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・事業環境等に豊富な知識・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）の推進と株主還元の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・環境 イノベーション	先進技術を取り入れた安全・安心・快適性能を併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、様々なイノベーション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を可能とする知識・経験を持つ取締役が必要である。
社会性向上 人財開発 ダイバーシティ	お客様がより幸せを感じられる住まいを提供するとともに、事業を通じて様々な社会課題に取り組むためには、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＆インクルージョン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・環境 イノベーション	社会性向上 人財開発 ダイバーシティ	ガバナンス リスク管理 コンプライアンス
仲井 嘉浩 代表取締役兼CEO 社長執行役員 人事・報酬諮問委員会 委員	●		●		●	●
田中 聡 代表取締役 副社長執行役員 人事・報酬諮問委員会 委員	●	●	●		●	●
石井 徹 取締役 専務執行役員	●	●			●	
篠崎 浩士 取締役 専務執行役員	●			●		●
大村 泰志 取締役 専務執行役員	●			●		●
吉丸 由紀子 社外取締役 人事・報酬諮問委員会 委員長	●	●			●	●
北沢 利文 社外取締役 取締役会議長、人事・報酬諮問委員会 委員	●	●	●			●
中島 好美 社外取締役	●	●	●		●	
阿部 伸一 社外取締役	●	●		●	●	
黒田 由貴子 社外取締役 人事・報酬諮問委員会 委員	●	●			●	●

2025年1月期 取締役会実効性評価結果の概要

1. 評価の方法

2025年1月期の評価については、2024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) 取締役会資料および議事録の閲覧

【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
- ・ 議案の重要度と充足度

その結果は、第三者機関として評価、検討の上、レポートにまとめられ、2025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、十分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。

2025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	戦略的議論の更なる充実	<ul style="list-style-type: none">● 海外における大型M&AおよびPMIを通して、グローバルレベルでのグループ経営や財務の観点から討議を行う機会が増加し、大きな進捗が確認された。DX/IT/セキュリティの議論も進捗した。 <p>【主な取組み】</p> <ul style="list-style-type: none">・ 戦略的投資であるMDC買収においては、迅速な意思決定が求められるなか、独立社外取締役を中心に、取締役全員参加の臨時会議の開催を通して、議論を十分に尽くした意思決定を行うことができた。・ 財務に関して定期的にROICやバランスシートの観点から議論する機会が増加・ DX/IT/セキュリティは、取締役会に定期的に報告がなされ、阿部取締役が執行サイドに助言● 総じて改善途上にあるが、今後の戦略的議論の拡充に向けて、体制強化や運営上のより一層の改善が期待される。・ 戦略的な意思決定に関して、早期に全ての取締役に情報共有を行い討議の場を持つことで、社外取締役の知見を活用し、充実した議論を尽くすための十分な機会を確保することが求められる。・ 財務については、取締役会において全社戦略的な議案に取り組み、執行に対して財務的な観点から監督するCFO機能の強化が求められる。・ DX/IT/セキュリティについては、グループ全体のITを統括するCIO機能の確立が求められる。	 改善途上
2	事務局機能の更なる強化	<ul style="list-style-type: none">● 事務局機能は全般的に充実しており、取締役メンバーからも高く評価されている。昨年度の課題指摘を踏まえた改善にも真摯に取り組み、進捗が確認された。 <p>【主な取組み】</p> <ul style="list-style-type: none">・ 社外取締役への頻度の高い社内情報の共有により、当社の動きに関する理解を醸成している。・ 取締役会資料について、事前説明で質問されたポイントを反映● 総じて改善途上にあるが、執行サイドから取締役会への情報共有の迅速化や、議案数増加に伴い重要議案に十分な時間を確保する必要性が高まるなか、有効に取締役会を運営するための工夫を行う余地が存在・ 事務局と連携した、重要議案の選定や、重要ポイントに絞り込んだ資料作成・ 取締役会メンバーが十分に準備して討議に臨むための、より一層早いタイミングでの情報共有・ 社外取締役の交代が進むなか、業界や当社事業について体系的に理解を深める機会の確保	 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1～3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	ガバナンスを有効に機能させる「リーダー役」の存在	<ul style="list-style-type: none">・ 社長、副社長、議長を含む「リーダー役」を果たす多くの取締役が、自身の経営経験に基づき、監督と執行を高いレベルで両立させている。
2	独立社外取締役の強いコミットメント	<ul style="list-style-type: none">・ 「監督と執行の緩やかな分離」を前提とした、執行への積極的な助言・ 個別の議案のみならず、当社の文化や課題を深く理解して取り組む姿勢と、時間的コミットメント
3	取締役会事務局の主体的な関与	<ul style="list-style-type: none">・ 事務局の能動的で素早い準備・対応・ フィードバックに対する真摯な改善姿勢・ 上記対応を可能にしている担当役員のリーダーシップ

2. 評価結果の概要 (3/3)

(3) 更なる実効性向上の為の課題

当社取締役会は、第三者機関からの提言を踏まえ、2026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。

2026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/グローバルの観点でのガバナンスの更なる強化	<div>a. グローバル戦略および財務戦略に関する議論の更なる充実</div> <ul style="list-style-type: none">MDC社の買収やPMIなど、全社戦略および企業価値向上の観点から重要なテーマについて、取締役会における一層の議論の拡充が求められる。財務の専門人財を核としてCFO機能を強化することで、グループ/グローバル全体の財務戦略 (B/S面を含む) の観点から、取締役会での討議を拡充し、執行を監督することが期待される。	<ul style="list-style-type: none">全社戦略に関する報告・討議の場の増加 (例: 年間の議案スケジュール設定、戦略策定に関する合宿)CFO機能の拡充 (例: チーム強化、討議における監督的関与)全取締役会メンバーへの早期情報共有 (例: 資料の早期送付、経営投資審議会へのオブザーバー参加)付議基準見直し、書面決議の活用
		<div>b. 戦略的なテーマに関する十分な討議機会の確保</div> <ul style="list-style-type: none">MDC社買収に関する討議の際に、情報管理の観点から社外取締役を含む一部の取締役への十分な情報共有が遅れた面があり、今後改善の余地がある。取締役会の議案数が増加するなか、戦略的なテーマに十分な時間を確保するために、取締役会の運営について幅広い観点から改善検討が必要	
2	取締役会の高い実効性を担保し続けるためのサクセッションに関する議論の充実	<div>a. 候補者のより深い理解</div> <ul style="list-style-type: none">適任者を選定するうえで、人事・報酬諮問委員会のメンバー (特に社外取締役) が、社内の人財に関する理解を深めることが有効性を左右する。今後の社内及び社外取締役のサクセッションを通して、更にプロセスを錬成し、より効果的なサクセッションにつなげていくことが期待される。	<ul style="list-style-type: none">社外取締役と候補者プール人財の直接的な接点の更なる増加人事・報酬諮問委員会の新メンバーへの重点的なオンボーディング支援
		<div>b. リーダー役の円滑なトランジション</div> <ul style="list-style-type: none">新任取締役が、当社ガバナンスの特徴を深く理解しつつ、自身の知見・経験を十分に発揮できる環境を更に整えることが、「リーダー役」によって支えられている当社ガバナンスの実効性を継承・発展させるために重要	

2025年1月期 監査役会実効性評価結果の概要

1. 評価の方法

2025年1月期の評価については、2024年1月期に引き続き、独立した第三者機関を起用し、以下の方法により実施しました。

- (1) 全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) 全監査役、取締役会議長（社外取締役）、管理・人事部門担当取締役、監査部長、海外監査室長及び会計監査人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）
※連携相手や監査対象からの意見を踏まえた新たな気づきを得るため、2025年1月期は取締役会議長（社外取締役）及び管理・人事部門担当取締役をインタビュー対象者に追加
- (3) 監査役会資料及び議事録等の閲覧

また、2024年1月期の評価結果を受け、監査役間において、中長期で監査役監査が目指す姿について議論すべき必要性を感じたことから、2025年1月期は第三者機関を活用し、方向性に関するアンケートや全監査役での協議の場を設定しました。

【アンケートの主要項目】

- ・監査方針・計画
- ・経営幹部への提言・業務執行の監査
- ・内部監査体制
- ・子会社監査体制
- ・不正把握体制
- ・会計監査体制
- ・三様監査の連携
- ・内部統制システムの構築・運用に関する監査
- ・監査役会運営 等



その結果は、第三者機関として評価、検討の上、レポートにまとめられ、当該第三者機関よりその内容についての説明を受け、2025年2月開催の監査役会にて審議を実施しました。

2. 評価結果の概要（1/3）

（1）結論

当社監査役会は、第三者機関のアンケート及びインタビュー結果の分析・提言を踏まえ、監査役会及び監査役の監査活動の実効性が高い水準で確保されていることを確認しました。

また、従来の監査活動に加え、昨年度の監査役会実効性評価で提示された以下の課題について、概ね進捗していることを確認しました。

2025年1月期の課題	監査役会評価で確認された取組み / 課題状況	進捗
<div>1</div> <div>グループ全体の監査体制の強化</div>	<p>三様監査による監査部・会計監査人との連携により、監査の充実が図られていることを確認した。一方で、海外事業に係る監査体制の充足や、米国子会社との連携に向けて取組み中であることが確認された。</p>	 改善途上
<div>2</div> <div>社外取締役との連携強化</div>	<p>取締役会議題に関する議論に重点が置かれていたが、これに加えて、当社グループに係る横断的テーマに関する意見交換により、課題の共有が行われた。さらに、社外取締役及び監査役で勉強会を実施する等、より一層の連携強化が確認された。</p>	 改善

2. 評価結果の概要 (2/3)

(2) 監査役会の実効性を支える強み

当社監査役会は、第三者機関による評価を踏まえ、以下の「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（第三者機関による評価を踏まえ）
1 経営幹部との 意見交換・提言	<ul style="list-style-type: none">・ 経営幹部と監査役との信頼関係に基づく意見交換・提言が行われていること。・ 監査役が現場とのコミュニケーションを図ることで、実態に基づいたアドバイスを行っていること。・ 監査役による適切な距離感をもった質問や意見により、経営幹部への気づきを与える機会が得られていることを確認。
2 社外取締役との 連携	<ul style="list-style-type: none">・ 取締役会議長と監査役会議長の面談、社外取締役と監査役との合同説明会・勉強会等の実施によりコミュニケーション機会を増やし、当社グループの課題共有を実施していること。・ 企業価値向上に向けて社外取締役及び監査役それぞれの役割について議論していること。・ 社外取締役及び監査役間で共有された課題について、執行側への対応の促進方法を協議していること。・ 勉強会や意見交換の場以外にも、社外取締役及び監査役が社内行事における交流を通じて相互理解を進めることで、率直な意見交換が可能な関係が構築され、一層の連携強化に寄与していること。
3 内部監査部門・会 計監査人との連携	<ul style="list-style-type: none">・ 定例の三様監査連携会議では、国内子会社に関する課題に留まらず、海外監査室や海外拠点の現地会計監査人からの情報を踏まえた海外子会社に関する課題共有が行われ、回を重ねることにより深度の増した議論が行われている。・ 上記の連携に加え、三者が同行して海外子会社への往査を実施するなど、往査現場での意見交換も積極的に行われている。

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

当社監査役会は、第三者機関からの、更なる実効性向上に向けた検討課題に関する指摘を踏まえ、今後重点的に検討すべき課題を以下のとおり確認しました。

2026年1月期の課題	課題の詳細	検討すべき取組み
1 米国事業の拡大を踏まえた統制の十分性の確認	<ul style="list-style-type: none">今後米国事業が更に拡大することが想定される中、米国の戸建住宅事業の規模や米国における商慣習等を踏まえた統制水準の十分性の確認	<ul style="list-style-type: none">執行側へのヒアリング、米国子会社との連携及び米国の戸建住宅事業を取り巻く情報収集により、事業環境等の理解を深め、十分な統制水準が整備されているかを確認する。
2 システムおよび情報セキュリティの統制に係る十分性の確認	<ul style="list-style-type: none">システム構築に関する課題や情報セキュリティに対応できる人材（セキュリティ人材）育成について、執行側の取組みを確認	<ul style="list-style-type: none">左記の課題に対する執行側の取組みを注視する。セキュリティ人材の育成には一定の時間を要することから、統制水準を維持すべく外部の専門家の活用等について執行側の対応を確認する。
3 将来の「監査役会」メンバーに期待されるスキル・経験の整理	<ul style="list-style-type: none">将来に向けた、「監査役会」メンバーに必要且つ最適なスキル・経験の組み合わせの整理	<ul style="list-style-type: none">中長期的な当社グループの事業拡大、組織構造の変化等を考慮し、監査役会に必要とされるスキル・経験の最適な組み合わせを整理し、将来の監査役候補者の育成に活用する。

