

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	●	●			●	
大村 泰志 取締役 専務執行役員	●			●		●
野間 賢 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	●	●			●	●

取締役会のスキルマトリックス

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270万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。

2026年1月期 取締役会実効性評価結果の概要

1. 評価の方法

2026年1月期の評価については、2025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、2026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。

2026年1月期の課題		取締役会評価で確認された取組み / 所見	進捗
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	● 米国におけるPMIを通して、グループ経営について企業価値向上の観点から実質的な討議を行う機会が増加した（米国での現地視察や討議、社外取締役による考察レポート作成を含め）。 ● 財務の専門人財を核としたCFO機能も強化され、25年12月には投資・財務に関して討議する経営投資審議会を開催し、討議の機会を拡充した。 ● 取締役への適時かつ十分な情報共有については、特に課題として指摘する声は無かった。 ● 他方、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観点から、運営について改善を求める声が依然として聞かれた。	 改善途上
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	● ボードサクセッションに関しては、今年度に就任した新任取締役のオンボーディングが進行中であるが、当社ガバナンスの「リーダー役」のトランジションを見据えた候補者のサーチも含めて、引き続き重要課題。 ● CEOサクセッションに関しては、人事・報酬諮問委員会にて、社内の後継候補者との接点を設けるなどの取組みは進んでいるが、現時点では途上であり、引き続き取組み余地が残っている。	 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	議長をはじめとする、「リーダー役」を果たす多くの取締役（新任も含めて）が、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・監査役の強いコミットメント	「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 「百聞は一見に如かず」と、経営会議や現場に触れ、実態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	更に充実した取締役会事務局の支援体制	取締役会事務局の能動的で素早い準備・対応と、更なる強化を図る姿勢

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、第三者機関からの提言を踏まえ、2027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。

2027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

モニタリング機能の更なる強化

- 当社の執行陣の強化が進み、カバーすべき経営の領域も国内外に広がる中、執行陣に対してより権限委譲を進めて、モニタリング機能の更なる強化を進める地合いにある。
- 取締役・監査役の間でも、「監督と執行の緩やかな分離」を更に推進し、モニタリング機能を強化していくべきとの声も増加している。

- 今後のあり方について、他社事例も参考にしつつ、方向性やオプションを検討

2

戦略的に重要なテーマを重点的に討議するための、議案のメリハリづけ

a. 重要なテーマの討議機会の確保

- 企業価値向上の観点から重要なテーマ（例：海外事業のガバナンス、長期的に目指す姿）について、討議機会の拡充を求める声が聞かれた。
- また個別議案に関しても、戦略的な位置づけや執行としての経営上の意図についてより深く理解したいとの声も聞かれた。

- 重要なテーマの選定に関する討議・合意
- 年間の討議スケジュールへの反映
- 取締役会以外の場の設定

b. 取締役会運営の更なる効率化による時間の捻出

- 取締役会の議案数が増加するなか、時間不足による議論の深さへの影響について懸念の声が聞かれた。
- 取締役会の議案設定および運営の効率化についてはこれまでも改善に取り組んできたが、更なる取組み余地ありとの声が聞かれた。

- 書面決議の活用
- 付議基準の更なる見直し
- 時間配分のメリハリづけ

3

サクセッションに関する取組み強化

a. 社外取締役のサクセッションおよびインテグレーション

- 当社のガバナンスにおいて主導的な役割を果たしてきた社外取締役の交代に向けた動きが進行中である。
- 新任の社外取締役のインテグレーションも含め、サクセッションについては、当社ガバナンスの特徴である社外取締役の密度の高いコミットメントを継承しつつ、更なる進化を遂げられるように意を用いる必要がある。

- ガバナンスの継承・進化に向けた、社外取締役のオフサイト・ミーティング

b. 執行陣のサクセッション

- 当社が国内外にわたり新たな挑戦を継続することが求められる中で、これまで執行・ガバナンスにまたがり改革をリードしてきた執行陣のサクセッションが重要である。

- 人事・報酬諮問委員会におけるサクセッションプランの再確認
- 取締役会への報告の充実

監査役会のスキルマトリックス

監査役氏名	企業経営	国際事業 海外知見	品質・技術 業務プロセス	財務・会計 ディスクロージャー	法務	ガバナンス リスク管理 コンプライアンス
荻野 隆 常任監査役	●		●			●
皆川 修 常任監査役	●		●			●
和田 頼知 社外監査役 監査役会議長		●		●		●
玉井 裕子 社外監査役		●		●	●	●
花田 信夫 社外監査役		●		●		●

監査役会のスキルマトリックス

スキルマトリックス各項目の選定理由

取締役会と監査役会とは役割・責務が異なり、取締役・監査役に期待される役割も異なることから、当社は取締役会と監査役会のスキルマトリックスを別々に作成しています。

スキル項目	選定理由
企業経営	経営幹部との意見交換を通じ、適正な監査体制の実現を図るため、住宅・建築・都市開発分野でのマネジメント・経営経験を有し、当社の企業文化及び価値観を経験を通じて十分に理解した監査役が必要である。
国際事業 海外知見	国際事業の拡大が進む中、海外子会社の内部監査及び会計監査人と連携する等、海外事業監査に資する豊富な知識・経験を持つ監査役が必要である。
品質・技術 業務プロセス	安全・安心・快適で高品質な住宅等を供給する当社の技術力・施工力及び業務プロセス（内部統制を含む）を十分に理解した監査役が必要である。
財務・会計 ディスクロージャー	財務報告の監査及び会計監査人との連携に必要な財務会計に関する十分な知見や、国内外の開示規制等ディスクロージャー分野における豊富な知識・経験を持つ監査役が必要である。
法務	成長分野である国際事業を含めた当社の監査体制強化のため、国内外の法令・規則の動向に関する確かな知識・経験を持つ監査役が必要である。
ガバナンス リスク管理 コンプライアンス	コーポレートガバナンスを担う独立の機関として、内部統制システムの整備と運用に関する監視・検証に努め、当社の健全で持続的な成長に貢献するため、監査役全員に必要なベーススキルである。

2026年1月期 監査役会実効性評価結果の概要

1. 評価の方法

2026年1月期の評価については、2025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、財務部門・人事部門・監査管掌、管理部門担当取締役、建築事業管掌、TKC事業担当取締役、コーポレート本部長、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人当たり約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、2026年1月期はインタビュー対象者を一部変更し、建築事業管掌、TKC事業担当取締役及びコーポレート本部長を新たな対象者とした。

- (3) 監査役会資料及び議事録等の閲覧

【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、2026年1月及び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課題について、概ね改善し、または改善に向け進捗していることを確認しました。

2026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
1	米国事業の拡大を踏まえた統制の充分性の確認	米国子会社の現地往査・視察において、監査役（社外監査役も含む）が米国戸建住宅事業の見通しやMDC社買収後のPMIの状況、One Company化の進捗等について現地経営幹部にヒアリングを実施し、また、米国子会社のAudit Committee及びInternal Auditへのヒアリングを行い、現地の商慣習等を踏まえた統制水準について協議した。これも踏まえ、執行側（国際事業本部、経理部、監査部及び海外監査室）及び会計監査人（日本及び米国）とも連携し、監査役及び監査役会において、重点監査項目に関し、執行側の取組みの進捗を確認した。	改善
2	システム及び情報セキュリティに係る統制の充分性の確認	● 監査役会における情報セキュリティ委員会からの報告に対する質疑応答や、常任監査役による、情報セキュリティ委員会の事務局とのディスカッションを継続的に実施した。グループ全体の情報セキュリティに係る統制の充分性を確保するための執行側の取組み（情報セキュリティ人材の育成含む）の進捗や、第三者機関による情報セキュリティアセスメントの実施などを確認することができ、監査役会が指摘した課題に関し、一定程度の改善がなされた。 ● 一方、外部環境として情報セキュリティの脅威が益々高まっていることを踏まえ、監査役会として、情報セキュリティの充分性を継続して注視していくこととする。	 改善途上
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	監査役会で審議を重ね、中長期的な当社グループの事業拡大等を考慮した監査役会に必要なスキル・経験の最適な組み合わせが整理され、将来の監査役候補者を検討する際に活用することを確認した。	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
1	経営幹部との 意見交換・提言	- 経営幹部との意見交換では、執行側との適切な距離感を意識し、懸念事項に関する指摘を伝達するだけでなく、監査役自身が往査やヒアリングを通じて現場を十分に理解したうえで、指摘・提言を行っている。 - その結果、経営幹部と監査役との信頼関係が構築され、率直な意見交換・提言が行われるとともに、経営幹部が監査役からの指摘事項を前向きに捉えて対応する組織風土が定着している。
2	内部監査部門・ 会計監査人との 連携	- 監査役による執行側へのヒアリングに監査部長や会計監査人も同席することで、情報共有・連携の機会が増加し、三様監査の一層の充実につながっている。 2024年1月期から開始した三様監査連携会議では、監査役・監査部・会計監査人それぞれの視点を反映した議論や情報共有を行い、報告の場だけではなく、連携の意義を一段階高める機会としている。
3	監査計画の適切性	- 経営幹部との意見交換、監査部・会計監査人との協議を通じて、内外の環境変化を考察しリスク因子の監査環境への影響を踏まえ、監査計画を策定している。 - 毎年の監査役会の実効性分析・評価で識別された課題をもとに重点監査項目を設定し、監査計画に反映している。 - 監査役から経営幹部に対して、毎年の監査方針（監査役会での議論内容を含む）の共有や、過年度の監査指摘事項に対する対応の進捗を確認している。経営幹部側が監査役会の課題認識を再確認できることから、監査役との意見交換の場を有意義な機会であると捉えている。

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。

2027年1月期の課題	課題の詳細	検討すべき取組み
1 米国事業の組織再編を踏まえた統制の充分性の更なる確認	米国事業がOne Company 化など組織再編の過渡期にあることから、各段階における統制の充分性については継続して確認	米国子会社のAudit CommitteeやInternal Audit による監査及び関係部署との連携を継続的に実施し、事業環境に応じた各段階のリスク認識と統制の充分性について、執行側の取組みの進捗を引き続き確認していく。
2 システム及び情報セキュリティに係る統制の充分性の確認	情報セキュリティ管理に関する組織再編（第2線・第3線の分離）を踏まえ、情報セキュリティに係る統制の充分性については継続して確認	情報セキュリティ委員会の活動のモニタリングや情報セキュリティ関連部署へのヒアリング（国内外子会社を含む）等を通じて、統制の充分性について、執行側の取組みをより詳細に確認する。



