

# ガバナンス

ガバナンスへのコミットメント	208
コーポレートガバナンス	210
取締役会議長メッセージ	214
監査役会議長メッセージ	216
人事・報酬諮問委員会 委員長メッセージ	218
コンプライアンスの推進	226
リスクマネジメントの強化	231
指標と進捗	235
役員一覧	236

## G ガバナンスへのコミットメント



### トップマネジメント・ 事業マネジメント両輪での ガバナンス強化に注力

ガバナンス部会 部長  
執行役員 法務部長

河村 直樹

積水ハウスグループは、コーポレートガバナンスの充実を、あらゆるステークホルダーの信頼を得ながら持続的に事業を推進するための経営上の重要課題と認識しています。

2018年を「ガバナンス改革元年」と位置づけ、「代表取締役の70歳定年制」「経営会議の設置」「取締役の担当部門の明確化」「役員報酬制度改革」「執行役員制度改革」などの具体的施策を着実に実行し、ガバナンスの実効性強化と企業の持続的成長の両立を企図した改革を進めてきました。

私たちがガバナンス改革の主軸として定めたものは「インテグリティ」すなわち誠実で高邁な倫理観を体現する概念です。この概念は、

企業理念に掲げている私たちの根本哲学である「人間愛」、そして私たちの基本姿勢である「真実・信頼」と共鳴するものです。取締役候補者の選定から、営業・生産・施工などの現場に至るまで、私たちは企業活動全般にわたりこの「インテグリティ」を最重視し、ESG経営のリーディングカンパニーを目指してこれからも力強く推し進めていきます。

2023年度より開始した第6次中期経営計画では、積水ハウスグループの活発なイノベーション&コミュニケーションの原動力となるべく、トップマネジメント・事業マネジメントの両輪でのさらなるガバナンス強化を推進していきます。

トップマネジメントレベルでは、社外取締役比率5割、女性取締役比

率3割という多様性が高まった取締役会が機能を発揮するステージと位置づけ、さらなるガバナンス強化を推進していきます。社外取締役が議長を務める取締役会は、第三者機関により定期的に実施される客観的評価を積極的に活用し、実効性を高めるとともに、業務執行については経営会議などへの権限委譲を進め、グローバルビジョンに基づく中長期の戦略議論の活性化および業務執行の監督機能強化によるガバナンスの進化を目指します。次代の経営を担う人財のパイプラインの実効性を強化する施策として、部署の枠を超え、部門全体でサクセッサ情報を共有して育成を検討する「サクセッションプラン会議」を実施しています。また、情報開示の面では、有価証券報告書の作成体制を改め、外部機関の専門的知見も採り入れ、非財務情報の記載充実化を図りました。

事業マネジメントレベルでは、国内外のグループ各社において、ガバナンス人財の育成と適正配置や、内部監査機能の強化・整備などによりコーポレート機能の充実を図り、当社グループ体としてのガバナンスネットワークの実効性を高めます。国内においては、2024年2月に積水ハウス建設ホールディングスを設立し、積水ハウス本社からの権限委譲と責任の明確化によりガバナンス機能を強化しました。米国においては、2024年4月のM.D.C. Holdings, Inc.の完全子会社化を受け、米国におけるグループガバナンスの確立に向けた取り組みを推進してまいります。各職場環境においては、人権及びコンプライアンスのグローバル展開を促進するため、専門組織を増強し、内部通報・相談制度を充実させました。また、新任支店長や職責者を対象とするインテグリティ・マネジメント研修を実施するなど、心理的安全性の高い活力のある環境の実現を目指し、コミュニケーションによる信頼を基礎とした組織風土を醸成してまいります。

## ガバナンスへのコミットメント

## ガバナンス体制確立に向けた取り組み

## 2023年度のトピックス

### 中期計画

トップマネジメント・事業マネジメントの両輪でのガバナンス強化を推進する  
～イノベーション&コミュニケーションの原動力～

### トップマネジメントレベル

#### 1 コーポレートガバナンスのフレームワーク構築から機能発揮のステージへ

— 多様性の実現された取締役会がその機能を余すことなく発揮する —

- グローバルビジョンに基づく取締役会議論の活性化
  - ・ 第三者機関による取締役会実効性評価を踏まえた機能向上
  - ・ 取締役会から経営会議等への権限委譲

- 経営人財パイプラインの実効性強化
  - ・ 執行役員・業務役員の選任プロセスの高度化によるパイプライン強化
  - ・ 人事・報酬諮問委員会による実効性モニタリング

#### 2 ステークホルダーエンゲージメントの高度化

— 主体的な判断のもとに、一貫した情報開示を進める —

- 情報開示の更なるレベルアップ
  - ・ マテリアリティとガバナンス強化の連動を示す開示の充実
  - ・ 情報開示の一貫性確保とメッセージ性の強化

### 事業マネジメントレベル

#### 1 グループガバナンスのグローバル展開

— 国内外グループ会社間の壁をなくし、相互信頼に基づくネットワークを創造する —

- 米国におけるグループガバナンスの確立
  - ・ 米国内の事業統括機能の明確化・定着
  - ・ 米国各社の機能分担に応じた人財配置
- ガバナンスネットワークの推進
  - ・ ガバナンス人財の育成強化と国内外グループ会社における適正配置
  - ・ 国内外グループ会社におけるコーポレート機能の強化
- グローバル内部監査体制の強化
  - ・ 国内外グループ会社の事業規模・リスクに応じた内部監査機能の整備

#### 2 コミュニケーションによる信頼を基礎とした組織風土の醸成

— 心理的安全性の高い活力のある職場環境の実現を目指す —

- コンプライアンス意識向上のための環境整備
  - ・ 全社研修の推進と内部通報・相談制度の活性化
- 自律的組織運営力の強化
  - ・ インテグリティの高いリーダー層の拡充

### — 経営人財パイプラインの実効性強化

#### 執行役員・業務役員の選任プロセスの高度化

雇用型執行役員・業務役員のサクセッサ（後継者）の見える化を目的として、部門ごとの業務役員以上および職責者全員でサクセッサの情報共有のため「サクセッションプラン会議」を実施し、将来の経営者候補パイプラインの充実を図っています。

### — 法定開示における非財務情報の記載充実

#### 開示体制の整備

改正開示府令によるサステナビリティ情報の開示義務化に対応するため、関係部署横断によるタスクフォースチームを組成し、有価証券報告書の作成に取り組みました。任意開示媒体であるValue Report(統合報告書)などと連携し開示情報の一貫性の確保とメッセージ性の強化を図りました。

### — グループガバナンスの強化

#### 「積水ハウス建設ホールディングス株式会社」の設立

当社グループのコアコンピタンスの一つである「施工力」の充実・拡大を図るべく、積水ハウス建設グループを中間持株会社体制へ移行する方針を決定し、2024年2月に当社と中間持株会社である積水ハウス建設ホールディングス株式会社との間で吸収分割を実施しました。事業領域拡大も見据え、積水ハウス建設各社の地域密着性を踏まえながら、高品質で安全な建設工事を実現し、機動的な人事制度改革等を実施するとともに、中間持株会社への権限委譲と責任の明確化により、成長戦略の実現とガバナンスの強化を推進し、「請負型ビジネス」の成長を図ります。

### — コンプライアンス意識向上のための環境整備

#### 人権・コンプライアンス推進室

人権及びコンプライアンスのグローバル展開を促進する観点から、専任組織を明確化し、当社法務部のヒューマンリレーション室を「人権・コンプライアンス推進室」に名称変更するとともに人員を増強。内部通報制度である「積水ハウスグループコンプライアンス・ヘルプライン」および「積水ハウスグローバルヘルプライン」、また、セクシュアルハラスメント、パワーハラスメントをはじめ人権に関する相談を受け付ける「セクハラ・パワーハラホットライン」を一元管理する体制としました。

# G コーポレートガバナンス

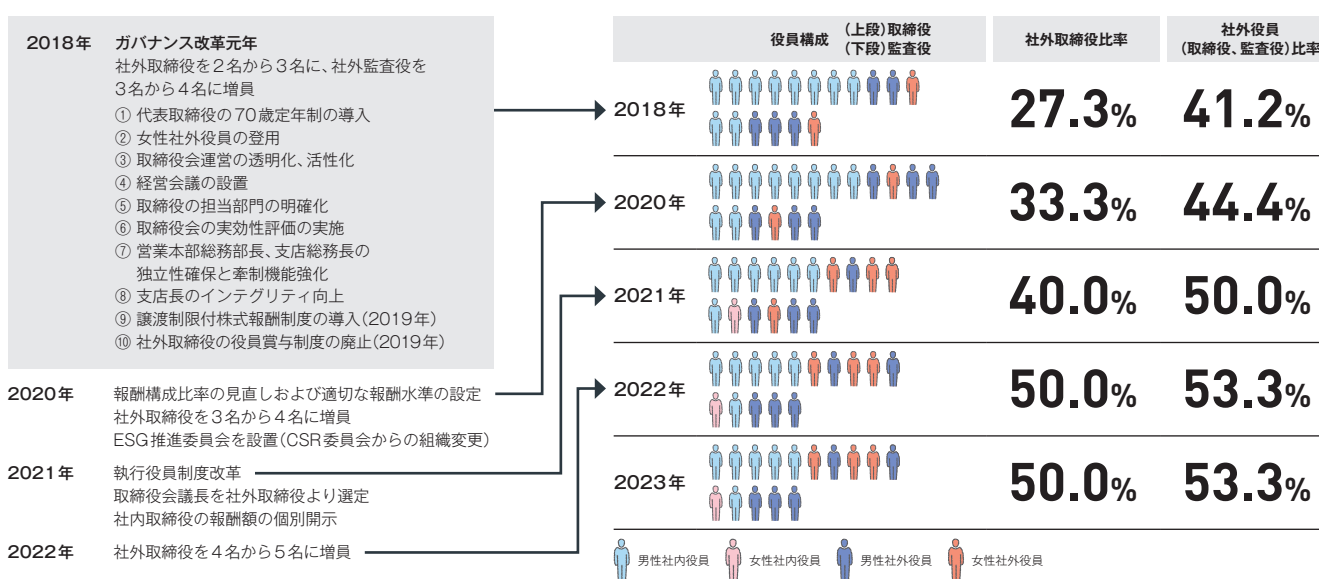
## 基本的な考え方

積水ハウスグループは企業理念に則り、コーポレートガバナンスを持続的な企業価値向上のための企業統治及びステークホルダーとの共有価値を創造する基盤として、経営上の重要課題と位置づけています。積水ハウスグループは、コーポレートガバナンスの実効性を高め、その体制を構築し、迅速かつ誠実な経営に取り組んでおり、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方や枠組みを定めた「コーポレートガバナンス基本方針\*1」をステークホルダーに公表しています。積水ハウスグループは2018年を「ガバナンス改革元年」と位置づけ、長期的かつ持続的な企業価値向上に向けてレジリエントな経営基盤を構築すべく、これまで各々の施策を着実に実行してきました。これからも、コーポレートガバナンスに関する考え方や枠組みを、ステークホルダーに対して広く開示するとともに、継続的に充実を図っていきます。

\*1「コーポレートガバナンス基本方針」は当社ウェブサイトでご覧いただけます。

[☑ コーポレートガバナンス基本方針](#)

## ガバナンス強化の変遷



## コーポレートガバナンス ハイライト (2024年4月26日現在)



\*2 取締役5/10名、監査役3/5名の合計数値  
\*3 取締役3/10名、監査役1/5名の合計数値



## コーポレートガバナンス

### 組織・会議体制と役割

#### 取締役会

取締役会は、社外取締役5名を含む取締役10名(男性7名・女性3名)で構成し、原則月1回開催しています。中長期的な企業価値向上のため、経営方針および経営戦略・経営計画の策定、重要な業務執行の意思決定を行うとともに、取締役・執行役員の業務執行の監督・評価、内部統制やリスク管理体制など経営の健全性確保のための体制整備などをその責務とします。

また、建設的な意見交換を促進するために、取締役会議長と招集権者を兼務しないことを原則とし、2021年5月より、取締役会議長は社外取締役の北沢利文氏が務め、招集権者は取締役社長執行役員(仲井嘉浩)が務めています。

構成については、実質的な議論を行うために適正と考えられる人数とし、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。また、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。

そのほか、社外取締役の職務を補助する体制として、取締役室を設置し、専任者を含む複数名の従業員を配置しています。

#### 【2023年度の議題数及び主な内容】

決議84件：第72期取締役会実効性評価結果及び社外開示、第72期決算、第73期損益計画、第6次中期経営計画の開示、役員報酬規程の一部改正、内部統制システム構築の基本方針の一部改正、人権・コンプライアンス推進室の設置、取締役会付議基準の一部改正(付議金額の引上げ)、積水ハウス建設グループの組織再編等

報告68件：人事・報酬諮問委員会の活動状況、リスク管理委員会の活動状況、監査方針・監査計画、機関株主との対話の実施、内部監査の実施状況、有

価証券報告書の開示改善に向けた取組み、政策保有株式の検証、当社グループにおける資本コスト経営の取組み状況、経営会議の概要等

#### 監査役会

監査役会は、社外監査役3名を含む監査役5名(男性4名・女性1名)で構成しています。監査計画を策定し、当該監査計画に基づき、取締役、執行役員、主要な事業所長及び子会社取締役等に対し、担当業務におけるリスク・課題についてのヒアリングを計画的に実施し、事業所の実査を必要に応じて実施しています。

また、監査役は、内部監査部門と意見交換を密にして十分に連携するとともに、会計監査人と定期的に会合を持ち、各監査業務が効率的かつ実効的に行われるよう相互に協力しています。

そのほか、監査役の職務を補助する専任組織として監査役室を設置し、専任者を含む複数名の従業員を配置しています。監査役室に兼任として配置された使用人には、監査役室での業務に関して所属部署の指揮命令が及ばないこととし、その人事上の処分については監査役の意見を尊重する等、独立性を確保しています。

#### 人事・報酬諮問委員会

取締役会の諮問機関として、公正性及び透明性を確保する目的のため、取締役・執行役員の人事や報酬に関し、取締役会に意見を述べます。また、取締役会からの委任に基づき、取締役および委任型執行役員の個人別報酬支給額については、本委員会で決定します。

独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数は独立社外取締役としており、現在の構成は代表取締役2名、独立社外取締役3名であり、委員長は独立社外取締役(吉丸由紀子氏)が務めています。

#### 【構成員】

(委員長)吉丸 由紀子(社外取締役)  
(委員)北沢 利文(社外取締役)、武川 恵子(社外取締役)、  
仲井 嘉浩(代表取締役 社長執行役員兼CEO)、  
田中 聡(代表取締役 副社長執行役員)

#### 【2023年度の主な審議内容】

(指名関係)

- 社外委員によるCEO評価ミーティング
- 取締役及び委任型執行役員候補者の選定について
- 「次期CEO人材要件」策定について
- 「CEO後継者育成フレームワーク」について
- 「CEOサクセッションプラン会議」の発足について
- スキルマトリックスの一部修正について

(報酬関係)

- 役員報酬規程の改正
- 報酬額におけるベンチマーク企業群との比較検証
- 第72期賞与に係る業績評価及び個人別支給額の決定
- 第73期業績連動賞与及び業績連動型株式報酬の法人税損金算入について
- 業績連動型株式報酬としての基準株式ユニット数等について
- 業績連動型株式報酬に係る業績評価指標(ESG評価項目)及び当該目標値の決定

#### 【外部報酬アドバイザーの参画状況】

報酬額におけるベンチマーク企業群との比較検証時に、WTWの外部報酬アドバイザーが陪席しました。



## コーポレートガバナンス

### 経営会議

取締役会に上程する重要議題の事前審議、経営方針・経営戦略に基づいた個別の業務執行に関する意思決定、ならびに業務執行の方針および課題に関する情報共有を目的として、活発な意見交換を行う審議機関を設置しています。

委任型執行役員を出席者とし、社外取締役および監査役はオブザーバーとして任意で出席することができるほか、議題に応じて雇用型執行役員や業務役員の陪席を求め、活発な意見交換を行っています。

### 【構成員】

(議長) 仲井 嘉浩 (代表取締役 社長執行役員兼 CEO)

(委任型執行役員) 仲井 嘉浩、堀内 容介、田中 聡、石井 徹、篠崎 浩士、豊田 治彦、吉本 継蔵、野間 賢、廣田 耕平、皆川 修、上木 宏平、柳 武久、青木 慎治、木村 良典、大村 泰志、近藤 隆裕、辻 徹、吉田 裕明、足立 紀生、藤田 徹、松村 耕也

※社外取締役および監査役はオブザーバーとして出席可能

### ESG推進委員会

取締役会の諮問機関として、専門的な知見、能力を有する少なくとも2名以上の社外委員、社内取締役、執行役員および職責者などで構成し、ESG経営の取り組みの進捗と課題などについての意見交換を通じて実効性を高めています。

### 【構成員】

(委員長) 堀内 容介 (代表取締役 副会長執行役員)

(社外委員) 國部 克彦氏 (神戸大学大学院経営学研究科長・教授)、  
富田 秀実氏 (一般社団法人 サステナビリティ経営研究所 代表理事)

(委員) 堀内 容介、小田 広昭、豊田 治彦、近田 智也、井阪 由紀、山田 実和、河村 直樹、安信 秀昭、川畑 弘幸

※取締役・監査役・常務執行役員以上はオブザーバーとして出席

### リスク管理委員会

取締役会の諮問機関として、リスク管理体制の適切な構築やその運用における実効性の確保を目指し、グループ全体のリスク管理状況を把握の上、必要に応じて取締役会に意見を述べます。リスク認識のプロセスとして、リスクの発生度およびグループへの影響度を2軸としたリスクマップを作成して、「品質管理」「情報セキュリティ」「コンプライアンス」「人権」「危機対応」「環境」「労働法制・労務管理」などの各テーマにおける重要リスク項目を特定し、毎月の委員会でもモニタリング検証を実施しています。

傘下には、品質管理委員会および情報セキュリティ委員会を設置して専門的視点による審議を行っており、その審議内容は定期的にリスク管理委員会に報告されます。

### 【構成員】

(委員長) 田中 聡 (代表取締役 副社長執行役員)

(副委員長) 吉本 継蔵

(委員) 田中 聡、吉本 継蔵、野間 賢、廣田 耕平、皆川 修、藤田 徹、岸 隆裕、河村 直樹、北村 浩幸、牧口 仁

## 内部統制システム

当社は、会社法および会社法施行規則に基づき、内部統制システム構築の基本方針を取締役会にて決議し、その体制を整備、運用しています。専門の内部監査部門である監査部が、法令や社内規則などに基づく内部統制・内部管理が適正に行われ、かつ実効的な運用が確保されているかについて内部監査を行い、必要に応じて是正勧告を行っています。監査の結果については、取締役および監査役ならびに関係部署に報告するとともに、取締役会に対しても定期的に報告を行っています。なお、監査部と会計監査人は相互に協力し、内部監査の実効的な実施に努めています。

海外グループ会社を含むグループ会社の内部統制については、当社から取締役等を派遣し、経営状況および重要な職務執行に関する報告を受けています。また、当社の内部監査部門は、定期的にグループ会社の監査を実施するとともに、監査部に海外監査室を設置し、海外グループ会社の監査体制を強化しています。

## 会計監査人の選定方針

当社は、監査役会が会計監査人の選定基準を定めており、会計監査人の品質管理体制、独立性、専門性、監査計画、監査体制、監査報酬見積額等を総合的に評価して会計監査人の選任および再任を決定する方針としています。

# 取締役会議長メッセージ

## 中長期的な企業価値向上を目指す

### 積水ハウス取締役会の実効性強化について



社外取締役(取締役会議長)

#### 北沢 利文

東京海上日動火災保険株式会社取締役社長、同社取締役副会長などを歴任。2020年4月に当社社外取締役に、2021年5月に当社取締役会議長に就任。

## 取締役会議長としての責務

事業環境が目まぐるしく変化する中、企業はさまざまな事業課題やリスク等を的確に把握し、変化に柔軟かつ適切に対応した事業戦略を立案・推進するとともに、コーポレートガバナンスの一層の強化を図ることが求められています。

当社取締役会は、5名の社内取締役と5名の社外取締役(うち3名は女性)から構成され、社外取締役である私が議長を拝命して4年目を迎えております。取締役会議長として、それぞれの取締役が多様な経験やスキルを活用し、当社グループが持続的な成長を実現できるよう、自由闊達な議論が行われることを心掛けています。また、当社は「監督と執行の緩やかな分離」を進めていますので、取締役会の主導によって、ガバナンス強化を通じたグループ全

体の監督機能の一層の高度化を図るとともに、執行部門が機会を逸することなく成長に向けた取り組みを推進し、事業の活性化、健全な成長が実現できるよう、中立性・透明性の高い取締役会の運営を心掛けています。

取締役会では多岐にわたる経営課題を議論していますが、実態に即した現実的・建設的な議論が行われるためには、社外取締役・社外監査役が、積水ハウスの事業内容について正確に理解することが不可欠です。このため、社外取締役においては、取締役室のサポートを受けて、社内取締役との個別面談、建設現場や生産工場の見学、海外事業の視察を通じた現地経営者層との意見交換、さらにはさまざまな勉強会や社内行事に積極的に参加しています。

#### 【2023年度の社外取締役の参加等の実績】

- ・オーストラリアの現地視察・現地子会社の責任者との意見交換
- ・機関投資家を講師に招いての取締役・監査役勉強会への参加
- ・次世代リーダー研修「経営塾」、女性管理職候補者研修「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」に講師として参加
- ・創発型表彰制度「SHIP」の最終選考会、大工選手権大会 WAZAのオブザーブ 等

また、当社においては社外役員が経営会議を含めた社内的重要会議をオブザーブできるオープンな環境が用意されており、取締役会で議論される主要な課題についても、経営会議等へのオブザーブを通じて事前に論点を理解し、当社の事業の実態や従業員の姿を直に知る機会を得ています。こうした経験が取締役会を活性化させ、現実的・建設的な議論を醸成し、取締役会の実効性の強化に役立っています。

当社グループは、「わが家」を世界一幸せな場所にする」というグローバルビジョンを掲げ、長年培ってきた高度な住宅技術を活用して、お客様が安心して暮らせる住まいを世界中に提供したいという想いを持って事業を推進しています。取締役会議長として、この想いが世界各地で実現できるよう、取締役会の機能向上に一層尽力してまいります。

## 第三者機関による検証を活用した客観的な取締役会実効性評価

取締役会がその機能を十分に発揮するためには、密度が高く、質的にもバランスの取れた運営が行われることが必要となりますが、取締役会が適切に運営されているかについては、第三者機関が客観的に検証することが有効です。当社では、2018年より、取締役・監査役の支援体制の構築状況を含めて取締役会全体の実効性評価を実施しています。毎年行われる第三者評価では、取締役会の強みと課題、前年度の評価において抽出された課題の改善状況が検証され、取締役会に対し今後目指すべき方向性等の報告がなされます。取締役会ではさらに具体的な内容について報告が行われ、実効性をより一層高めるための具体的な取り組みについて議論を行い、コーポレートガバナンスの更なる強化に努めています。

## 取締役会実効性評価によりさらなる実効性向上を推進

第三者機関による実効性評価結果で提示された課題については、取締役会を通じて改善に向けた取り組みを行い、監督機能や意思決定機能のさらなる強化を図っています。特に近年は当社の事業領域が国内外に大きく拡大しており、グループ会社もその事業を実際に担っていることから、国内外でのグループガバナンスの強化が重要な課題となってきています。また、資本効率の向上を中心とする財務戦略や各種事業戦略についても取締役会で一層議論を深める必要が高まっています。

2023年度については、すでに第三者機関により取締役会の運営について評価を受けており、その結果は以下の通りです。この評価結果を踏まえ、2024年度においても、国内外のグループ全体戦略議論を一層深め、グループガバナンスの更なる高度化・強化を行い、グループ全体が健全で持続的な成長を実現し、企業価値向上が図れるよう、取締役会の実効性をさらに高めていきたいと考えています。



## 取締役会実効性評価

### 評価の方法

- ・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)
- ・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)
- ・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、2024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。

## 2023年度における取締役会実効性評価に係る第三者機関の評価結果の概要

### 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年度の課題	取締役会評価で確認された取り組み / 課題状況	進捗
1 グループ全体視点での戦略議論	<ul style="list-style-type: none"> <li>・昨年度に比してさらに個別具体的かつ十分な審議がなされ、グループ全体の今後の更なる議論拡充に向けて大きな進捗が確認された。</li> <li>・CFO機能強化のため、候補者のあるべき像について議論を重ね、外部採用も行い、今後のより高度な財務戦略の議論に資する態勢を立て始めた。また、より多くの海外投資案件を通じて、グループ全体としての財務戦略を議論する機会も増やした。</li> <li>・人事・報酬諮問委員会で、候補者名を挙げ、率直な意見を相互に交わす建設的な議論を行った。</li> <li>・今後、財務戦略については、エクイティ領域も含む議論が期待される。</li> <li>・今後、DX・IT・セキュリティについては、投資対効果を念頭に置いて議論拡充することが期待される。</li> </ul>	改善 途上
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>・昨年度の課題指摘を踏まえた具体的なアクションが複数見られ、進捗が確認された。</li> <li>・グループ内各社のリスクマップ作成、リスク管理委員会の場でのリスクマップ共有、各社リスク度合いの定量的・定性的分析、といった一連のプロセスを、グループレベルの仕組みとして構築。グループ内における施策の行き渡らせ方や施策実行の監督体制を整えた。</li> <li>・グループガバナンス強化に向けて、例えば役員報酬目標まで踏み込んだ議論をしつつ、適宜進捗報告するといった体制を構築した。</li> <li>・三様監査強化を通じて、内部監査部門からの報告機会を年1回から年2回に増やした。今後は、そうした報告体制を通じて、取締役会で報告された中身をグループ全体で精査・議論していくことが期待される。</li> <li>・今後、グループガバナンス体制に合うガバナンス人財を特に海外の子会社・孫会社で充実させられるよう、より踏み込んだ取り組みが期待される。</li> </ul>	改善 途上
3 「監督と執行の緩やかな分離」の進化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会と経営会議の役割分担が昨年度よりも更に明確になり、はっきり見てとれる「進化」が確認された。</li> <li>・昨年よりも経営会議を更に有効活用するようになり、皆が明確に各会議(経営会議と取締役会)の役割を認識し、議論するようになった。</li> <li>・権限委譲の基準・閾値(例：決裁金額)や取締役会付議基準の見直しが行われ、監督と執行の機能が昨年よりもさらに可視化されて明確に分かれるようになった。</li> <li>・取締役会付議基準見直しを適宜実施することが期待される。</li> </ul>	改善 途上

### 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 執行のガバナンス向上に対する強い意志	<ul style="list-style-type: none"> <li>・積水ハウスを更に健全にしていこうという、確固たる意志をもっていること</li> <li>・指摘を真正面から受けとめ、漏らさず解決しようという強い課題解決志向があること</li> </ul>
2 独立社外取締役のコミットメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フォーマル/インフォーマル双方のイベントに積極的に接し、新たな発見を得ようという社外取締役の時間的コミットメントが果たされていること</li> </ul>
3 取締役会事務局のコミットメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・取締役会との相互信頼関係を支える事務局の丁寧かつ素早い準備・対応がなされていること</li> <li>・担当役員が上記対応を可能にするリーダーシップを発揮していること</li> </ul>

### 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、2024年度の課題と検討すべき取り組みを以下のとおり確認しました。

2024年度の課題	課題の詳細(第三者機関による観察)	検討すべき取り組み
1 戦略的議論の更なる充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>・国内外のグループ会社におけるガバナンス・事業成長戦略を担う人財を拡充しつつ、グループ・グローバル事業戦略議論の拡充が期待される。</li> <li>・財務戦略について、手は打ちつつあるが、本格的な議論はこれからといえる。</li> <li>・DX・IT・セキュリティについては、議論不足との自己評価が有る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ・グローバルガバナンスの強化</li> <li>・デット・エクイティ両面での財務戦略議論(含む投資対効果のモニタリング)</li> <li>・DX・IT・セキュリティ議論の拡充</li> </ul>
2 事務局機能の更なる強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部署間における資料体裁・フォーマットの差はよいが、エグゼクティブサマリーと承認を求める事項についてまで差があることへの課題意識が有る。</li> <li>・資料の質向上のために事務局がより積極的に議案上程部署へフィードバックすることが望まれる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一部フォーマットの統一や資料作成ガイドラインの策定等</li> <li>・事務局から各部署へのフィードバック強化</li> </ul>

## 監査役会議長メッセージ

### 中長期的な企業価値向上を目指す

### 積水ハウス監査役会の実効性強化について



常任監査役・社外監査役(監査役会議長)

#### 鶴田 龍一

パナソニック株式会社のIR室長や英国子会社代表取締役、監査役室長、顧問、その後、上場企業の社外監査役を歴任し、2018年4月に当社社外監査役、2022年4月に当社常任監査役(社外)・監査役会議長に就任。兼職として、CGコンサルティング代表、事業構想大学院大学 特命講師。

### 監査役会議長としての責務

事業環境が日々変化し、ウクライナ・中東など国際情勢が不透明感を増していく中で、当社においても米国や豪州を中心に海外事業が大きな比重を占めるようになってきました。“内なる国際化”が求められる時代にあっても、当社として「変えなければならないもの」と「変えてはいけないもの」があり、“不易流行”の実践が重要であると認識しています。

積水ハウスグループは「人間愛」を根本哲学とする企業理念を基盤に事業を行っており、実践するうえで「インテグリティ」という要素は当社にとって大切で、変えてはならない価値観であります。これらを礎に住まいづくりを通じ、お客様や社会に「幸せ」を提供することで、ステークホルダーの皆様との信頼関係を構築してきました。人生100年時代の幸せを実現するため

には、企業が健全に運営され、効率的な経営が永続的に行われなければなりません。そのため監査役は、業容が拡大し業態が多様になりつつあるグループ各社が、健全性を確保し、持続的に発展していくことができるガバナンス体制確立のために、その職責を果たしてまいります。

私たち監査役は、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担い、株主の負託を受けた法定独立機関として取締役の職務の執行を監査しております。また、良質なコーポレートガバナンスを確立する責務を通じ、会社の透明・公正な意思決定を担保するとともに、取締役会等の迅速・果敢な意思決定が可能となる環境整備に努め、取締役会等を通じ能動的かつ積極的な意見の表明を行っています。

具体的には、取締役会をはじめ重要な会議への出席、監査役会における取締役等よりの報告聴取、積水ハウス本体の各部門及び国内外グループ会社の往査を実施して、各責任者との意思疎通を図り、改善に向けた提言等を行っています。特に社外監査役は重要性が高まっている海外子会社への往査に同行し、適時的確な指摘によりガバナンス強化を図っています。

また、会計監査人及び内部監査部門との緊密な連携による、実効性のある監査を通じ、企業経営の健全性、永続性を支えています。監査役としての役割を果たしていくにあたり、第3ディフェンスラインである会計監査人・内部監査部門との相互に緊密な情報共有が大切です。三者で協議を進め、情報共有の緊密化を一層図っていく必要があるとの合意のもと、監査役会は監査役監査・会計監査人監査・内部監査の三様監査連携を主導的に深化させています。

当社監査役会は、2名の社内監査役(うち1名は女性)と3名の社外監査役のさまざまなバックグラウンドを持った個性豊かな5名で構成されています。特に社外監査役は、それぞれ「法務」、「財務・会計」、そして「企業経営」に関する知識・知見を有する3名が選任されています。監査役活動のマンネリ化を防ぐため執行側との合意によるガイドラインとして、監査役の再任については最長2期8年を限度とし、就任時において一定の年齢制限を設けています。

急速に海外にウイングが広がる事業スコープの中、監査役会議長の私はコーポレートガバナンスを担う独立機関の代表として、予防監査に重点を置

くとともに、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、積水ハウスグループの健全で持続的な成長に貢献できれば幸いと感じております。監査役会ではさまざまなステークホルダーの皆様の利害を考慮し、率直かつ真剣な議論を心掛け、我々監査役会も積水ハウスグループのグローバルビジョン「わが家」を世界一幸せな場所にするの實現、ひいては積水ハウスグループの企業価値向上に向けた実効性の高い監査に尽力してまいります。

### 第三者機関による検証を活用した客観的な監査役会実効性評価

監査役会は、2018年以降の全社的なガバナンス改革とともに、さまざまな改善策を実施してきました。特に非対称になりがちな社内と社外監査役の情報格差の是正、三様監査の改革、社会の常識と目線が合った議論などを実現するために監査スコープの拡大など、地道に監査役活動の改善を図ってまいりました。しかしながら、これまでは監査役だけの価値観における「改革」であり、第三者の力を借りて他社と比較や分析をしたことはありませんでした。そのため、自らを厳しく律する立場である当社監査役会としては、監査品質や監査役会運営の向上を目的に、2023年度より第三者機関による監査役会及び監査役監査活動の実効性評価を実施しました。次ページ記載の方法にて、客観性の高い第三者機関の評価による監査役会の「強み」と「課題」、抽出された課題への改善・今後進めるべき方向性等について確認するとともに、具体的施策を実施し、監査役会のさらなる実効性強化につなげていきます。

### 監査役会実効性評価により更なる実効性向上を推進

2023年度は、海外も含めた積水ハウスグループ各社における内部統制システムや情報セキュリティに関する整備・運用状況についての確認や、三様監査連携の強化、海外子会社に関し、監査役と会計監査人による合同監査の実施等、内部統制システムの強化に資するさまざまな取組みを行いました。それら取組みに対する2023年度の監査役会実効性評価の結果は以下の通りです。

## 監査役会実効性評価

### 評価の方法

- ・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)
- ・全監査役、監査部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)
- ・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、2024年2月開催の監査役会にて審議・決議し、3月の取締役会に報告しました。

## 2023年度における監査役会実効性評価に係る第三者機関の評価結果の概要

### 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、当社監査役会は従来の監査活動に加え、昨年度に定めた重点事項に関する取組みが概ね進捗していることを確認しました。

2023年度の取組み事項	取組み内容 / 課題状況
1 当社グループにおける内部統制システムの整備・運用状況の確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個別具体的な取組みによる進捗が確認された。</li> <li>・ 監査役が、リスク管理委員会、人事・報酬諮問委員会等に出席し、審議内容を監査役会にて共有した。</li> <li>・ グループ全体の内部通報制度の整備状況の確認に加え、8月度より毎月の運用状況の確認を実施した。</li> <li>・ 子会社監査役の選任プロセスの確認と、当社監査役及び子会社監査役で構成されるグループ監査役連携会議を充実させた。</li> </ul>
2 三様監査連携の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査役、内部監査部門、会計監査人が一堂に会する「三様監査連携会議」を定期的に開催するなどの取組みにより、三者の連携頻度が増し、意思疎通による改善への動きかけの向上が確認された。</li> <li>・ 三様監査連携会議を4回開催した。</li> <li>・ 監査役が月次で内部監査報告を受けるとともに、主たる子会社から定期的に内部監査報告を受けた。</li> <li>・ 米子国子会社について、監査役と会計監査人が合同で監査を実施した。</li> <li>・ 今後、三様監査連携会議で共有された内容が、更なる改善に向けてそれぞれの監査活動に効果的に活用されることが期待される。</li> </ul>
3 情報セキュリティに関する体制の整備・運用状況の確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個別具体的な取組みによる進捗が確認された。</li> <li>・ 常任監査役が情報セキュリティ委員会に出席し、監査役会にて適時に報告を実施した。</li> <li>・ 情報セキュリティ委員会委員長及び情報セキュリティ担当部署のヒアリングを定期的に実施した。</li> <li>・ 国内外の事業所、グループ会社往査時にITセキュリティ体制の整備・運用状況について確認した。</li> <li>・ 今後、情報セキュリティについては、サプライチェーンも含めた一層の強化、整備運用体制の更なる充実が期待される。</li> </ul>

### 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 信頼関係に基づき、経営幹部と監査役会間で率直な意見交換が実施され、忌憚のない提言により経営幹部の真摯な課題解決の促進がなされていること。</li> <li>・ 全監査役は、フォーマル/インフォーマル双方のイベントに積極的に参加することができ、会社の状況を知る機会が多いこと。</li> </ul>
2 監査役相互の情報共有と迅速な対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社外監査役の1人が常勤として監査役会議長を務め、監査役会運営や監査役の監査活動に社外の視点・知見を積極的に反映していること。</li> <li>・ 監査役会以外の場でも、社外監査役が監査役会の在り方等について、改善提案を行っていること。</li> <li>・ 監査役会決議に対する迅速な対応により、監査役の相互の信頼関係が支えられていること。</li> <li>・ 常任監査役が監査活動を丁寧に監査役会で報告し、社外監査役との情報の非対称性を緩和していること。</li> </ul>
3 内部監査部門・会計監査人との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 定期的な三様監査連携会議で、監査役会・内部監査部門・会計監査人が相互に積極的な情報開示を行い、自由闊達な議論を実施することで、より迅速な課題対応につなげていること。</li> <li>・ 監査役が上記対応を可能にするリーダーシップを発揮していること。</li> </ul>

### 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。

2024年度の課題	課題の詳細	検討すべき取組み
1 グループ全体の監査体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国内外グループ会社の事業規模・リスクに応じ内部監査機能を整備・強化している現状を踏まえ、各社の監査体制及び内部統制システムの整備・運用状況の更なる改善に向けて、監査役による状況確認を充実させることが重要である。</li> <li>・ 特に、海外事業については、事業拡大のスピードに合わせたガバナンス体制の充実及び内部監査体制の構築・強化の途上である。内部監査部門はリスクの分析・可視化等を通じた監査の充実が必要であり、監査役はその強化・充実の支援をすることが重要である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 内部監査部門等と連携し、各子会社の監査機能の充実度を評価しながら、監査役が、グループ全体の監査体制強化の状況を確認</li> <li>・ 内部監査部門等と連携し、監査リスクの分析、可視化を支援し、海外子会社の監査体制について、監査役会は、その実態に合わせた内部監査体制強化を支援</li> </ul>
2 社外取締役との連携強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査役会と社外取締役との連携は行われているものの、取締役会議題に関する議論に重点がおかれており、当社グループを横断する広い観点での議論がさらに必要である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取締役会議題に限定しない横断的テーマについて、意見交換を実施し、社外取締役との連携をより深度あるものとするこことによって、監査役は課題共有のスピード化と改善に向けた取組みを強化</li> </ul>

## 人事・報酬諮問委員会 委員長メッセージ

### より透明性の高いCEOの評価・選任プロセス及び 経営人財パイプラインの実効性強化にむけて



社外取締役(人事・報酬諮問委員会 委員長)

#### 吉丸 由紀子

沖電気工業株式会社 米国法人取締役、日産自動車株式会社 ダイバーシティディベロPMENTオフィス室長、株式会社ニフコ執行役員を歴任。2018年4月に当社社外取締役に、2020年5月に当社人事・報酬諮問委員会 委員長に就任。

### 人事・報酬諮問委員会 委員長としての責務

ステークホルダーの信頼を高め持続的成長を加速すべく当社が「ガバナンス改革元年」と位置づけた2018年に社外取締役に就任、コーポレートガバナンスへの強い想いのもと、2020年よりその中核ともいえる人事・報酬諮問委員会の委員長を拝命しています。取締役会の諮問機関として、構成員数を絞り社外取締役が過半の委員会にて公正性・客観性ある密度濃い審議を行い、取締役会への答申にとどまらず、株主・投資家、顧客、従業員をはじめすべてのステークホルダーへの説明責任を果たし、役員の人事・報酬に関するプロセスの透明性を確保できるよう運営してまいります。

### 社外委員によるCEO評価ミーティング

CEOの評価・選任プロセスをより透明性の高いものとするため、現CEOの評価を行う場として、「CEO評価ミーティング」を毎年実施しています。「CEO評価ミーティング」では、ステークホルダーにも公表している「CEO評価の着眼点」に基づき、人事・報酬諮問委員会を構成する社外取締役3名及びCEOが出席し、対象年度の業績に対する評価、現状の課題認識、自己評価、経営ビジョン等に関する意見交換等を行いCEOの評価を実施し、取締役の次期選任案と併せ取締役会に答申しています。なお、「CEO評価の着眼点」については、毎年、更新の必要性を審議しています。

#### CEO評価の着眼点

資質要件	企業理念の体現、俯瞰的な視野	企業理念に基づき、グローバルビジョンの実現に向けた具体的な施策を広範囲に推進しているか
能力要件	社会的課題の解決に向けた構想力	社会課題を的確に把握し、ビジョンをもって、ビジネスモデルへ展開しているか
	新たな市場を創る革新性	権限委譲を適切に実施し、新たな市場に対応し得る創造的な企業風土の醸成に取り組んでいるか
	多様なステークホルダーとの協働	顧客、従業員、取引先、投資家などのステークホルダーとの関係性の構築・強化を進めているか
意欲・健康	グループの総合力を高める組織開発力	グループ全体の司令塔として、グローバルを含む組織体制の進化・発展を主導しているか
	中期的な経営の安定	自身の健康に気を配り、経営トップとしての職責を果たす意欲があるか

### 「次期CEO人財要件」及び「CEO後継者育成フレームワーク」の策定

2023年度は、第6次中期経営計画に掲げる「経営人財パイプラインの実効性強化」を実現するため、人事・報酬諮問委員会にて5回の審議を重ね、「次期CEO人財要件」及び「CEO後継者育成フレームワーク」を取締役会へ上程・策定しました。この内容は、次期CEO選定プロセスの客観性・透明性を示すとともに、「一人でも多くのリーダーに、自身の役割を継ぐ人財を育成することがリーダーの責務であることを理解してほしい」という想いから、CEOが自らの言葉で、直接全従業員に向けた発信も行いました。「次期CEO人財要件」については、人事・報酬諮問委員会において、その時々を経営環境を見据えた「あるべきCEO像」について継続的な議論を行い、必要な見直しを行います。

また、「CEO後継者育成フレームワーク」の一環として、人事・報酬諮問委員会と別枠会議体として、CEOサクセッションに特化した「CEOサクセッションプラン会議」を設置し、CEO後継者候補リストを作成して、タフサイレントや人事ローテーション等を通じた育成状況をモニタリングします。

#### 次期CEOの人財要件

資質	<ul style="list-style-type: none"> <li>積水ハウスグループの社会的使命を果たすべく、企業理念を自ら体現している</li> <li>ゆるぎない、確固たるインテグリティを有している</li> </ul>	
能力	構想力	社会の変化から新たな課題を捉え、住まいを通じた「幸せ」の実現に向けた将来構成を描き、ビジネスモデルへ展開する
	革新性	対話によって多様なアイデアを引き出し、柔軟な発想のもと、時機を的確に捉え、迅速にイノベーションを推進する
	協働	人の多様性を受容し、さまざまなステークホルダーとの強固な信頼関係を築く
	組織開発力	グローバルで自律度の高い組織文化を醸成し、積水ハウスグループの人財価値を高める
マインド	<ul style="list-style-type: none"> <li>自らの責任のもとに、積水ハウスグループ全体を主導する気概を持っている</li> <li>グローバルビジョンの実現に対する強い想いと情熱を持ち続けている</li> </ul>	



コーポレートガバナンス

取締役候補者の選定方針と手続き

(2024年5月1日現在)



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うえ、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うえ、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材要件及び業績評価を踏まえた審議を実施します。

部門	取締役兼務委任型執行役員 5名	委任型執行役員 16名	雇用型執行役員 21名	業務役員 31名
	監督と執行の緩やかな分離を実践し、中期経営計画達成に向けて担当部門を掌管するとともに、担当部門の執行責任を担う	取締役候補として、担当部門の主要な領域を担当し、中期経営計画達成に向けてその領域の執行責任を担う	委任型執行役員候補として、担当部署を担当し、中期経営計画達成に向けてその部署の執行責任を担う	雇用型執行役員候補として、担当部署を担当し、中期経営計画達成に向けてその部署の執行責任を担う
	仲井 嘉浩 (代表取締役 社長兼 CEO)			
請負型ビジネス部門	篠崎 浩士(専務)	青木 慎治(常務) 木村 良典(常務) 近藤 隆裕(常務)	吉安 祐二 糠信 巧 岩田 慶隆 宮越 建	金澤 賢一 高畠 哲也 佐々木 薫 井原 雄一 塚田 泰之 吉川 基宏 伊丸 和宏 竹内 順二 見延 友章 浅田 浩史 生水 誠通 原本 秀和
開発型ビジネス部門	石井 徹(専務)	柳 武久(常務) 辻 徹 (常務)	高濱 浩章 田森 直紀	久米本 憲一 宮島 一仁
戦略部門		廣田 耕平(常務) 吉田 裕明(常務) 足立 紀生(常務)	神谷 佳之 松井 直哉 小松 洋一	中野 雄太 北田 佳余*1 矢倉 嗣也
財務・ESG部門	堀内 容介 (代表取締役 副会長)	豊田 治彦(専務) 藤田 徹(常務)	吉田 篤史 菊地 正宏 近田 智也 山田 実和*1	岸本 浩一 川畑 弘幸 井阪 由紀*1
管理・人事部門	田中 聡 (代表取締役 副社長)	吉本 継蔵(専務) 皆川 修(常務)	岸 隆裕 安信 秀昭 河村 直樹	北村 浩幸
技術・生産部門		野間 賢(専務) 上木 宏平(常務) 松村 耕也(常務)	中山 英彦 河野 秀明 岡澤 健治	沢辺 泰代*1 矢野 直子*1 太田 正義 中田 篤志 小谷 匡史 齋藤 秀雄 上野 美幸
関係会社		大村 泰志(常務)	小西 賢二 伊藤 一徳	大高 一朗 春木 卓伸 松下 英一

\*1 女性



コーポレートガバナンス

スキルマトリックスと各項目の選定理由

氏名	●男性 ●女性	取締役在任年数 (2024年 4月25日開催の 株主総会終結時)	特に期待する知識・経験・能力					ガバナンス リスク管理 コンプライ アンス
			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	
仲井 嘉浩	●	8年	●		●		●	●
堀内 容介	●	8年	●		●		●	
田中 聡	●	4年	●	●		●	●	●
石井 徹	●	4年	●	●			●	
篠崎 浩士	●	1年	●			●		●
吉丸 由紀子*	●	6年	●	●			●	●
北沢 利文*	●	4年	●	●	●			●
中島 好美*	●	3年	●	●	●		●	
武川 恵子*	●	3年				●	●	●
阿部 伸一*	●	2年	●	●		●	●	

※上記一覧表は、特に期待する知識・経験・能力であり、有するすべての知見を表すものではありません。  
\*社外

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を含む)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・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、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、事業を通じてさまざま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、エクイティ&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。

取締役室

当社は、社外取締役の職務を補助する体制として取締役室を設置し、複数名の従業員を配置しています。取締役室では、取締役会議題の事前説明、事業視察への随行や当社・業界動向をまとめた「積水ハウスレポート」を社外取締役に月次発行するなど、社外取締役への情報提供を充実させるとともに、社外取締役と代表取締役や監査役とのコミュニケーション機会の創出などに取り組んでいます。社外役員からは、これらの取り組みは取締役会での活発な議論に貢献していると評価されており、社外取締役のさらなる機能発揮に向け、取組みを深化させていきます。

取締役・監査役のトレーニング

取締役・監査役に対して、各界の有識者を講師として招くなど、経営に必要なまたは有用となる知識をより深めるための研修を定期的実施しています。また、新任の社外取締役・社外監査役に対しては、積水ハウスグループの事業内容、経営戦略、事業戦略および財務状況などを理解いただくため、十分な時間を設けて説明などを実施しています。

## コーポレートガバナンス

### 執行役員選任プロセスの高度化

#### ■ 委任型執行役員の選任：「経営人材アセスメント」の実施

##### 「経営人材アセスメント」

- 新任候補者について、業績評価、多面評価に加え、外部機関による「経営人材アセスメント」を実施
- 長時間インタビューや複数の心理テストなどさまざまな情報を活用し、現状評価・成長可能性などを総合的に判断
- 人事・報酬諮問委員会において選任の審議を実施
- アセスメント結果を本人にフィードバックするとともに、今後の育成プランを策定

#### ■ 雇用型執行役員の選任：「サクセッションプラン会議」「人財登用会議」の実施

##### 「サクセッションプラン会議」

- 雇用型執行役員・業務役員のサクセッサ（後継者）の見える化を目的として、部門ごとの業務役員以上および職責者全員でサクセッサの情報共有のための会議を実施
- サクセッサの情報共有・育成プランの議論を通じ、将来の経営者候補バイブラインの充実を図る

##### 「人財登用会議」

- 委任型執行役員（常務以上）が雇用型執行役員および業務役員の候補者を推薦
- 社内取締役等による人財登用会議を実施し、各取締役の目線で候補者の選任を審議した上で社長執行役員が選任案を決定し、取締役会に上程

### 役員報酬

#### ■ 報酬の基本方針

- (1) 「人間愛」を根本哲学とする企業理念に従い、株主・投資家、顧客、従業員をはじめとするすべてのステークホルダーに対して公正であるべく、高度な報酬ガバナンスを通じて客観性・透明性を確保し、説明責任を十分に果たすものとします。
- (2) ESG経営のリーディングカンパニーを目指すべく、社会的意義を重視し、かつインバートティブな成長戦略の着実な遂行についてのコミットメントを明確にし、長期的かつ持続的な企業価値向上に向けた健全なインセンティブとして機能する報酬制度とします。

- (3) 経営陣幹部の育成・評価との連携を重視し、次世代の経営人材の成長意欲を喚起し、積水ハウスグループ全体の組織活力の長期的な向上をもたらすものとします。

#### ■ 報酬ガバナンス

取締役会は、報酬決定プロセスの客観性・独立性の向上を図るため、取締役会決議により、取締役の個人別報酬支給額決定を人事・報酬諮問委員会へ委任しています。

#### 取締役（CEO を含み社外取締役を除く）の報酬体系およびインセンティブ報酬の仕組み

報酬等の種類		業績評価指標	概要および業績連動報酬に係る指標の選定理由
固定	基本報酬		—
	短期	業績連動賞与	連結経常利益
	中期	業績連動型株式報酬 (PSU <sup>*1</sup> )	ROE および ESG 経営指標
長期	譲渡制限付株式報酬 (RS <sup>*2</sup> )	—	

\*1 PSU : Performance Share Unit

\*2 RS : Restricted Stock

## コーポレートガバナンス

### 取締役 (CEO を含み社外取締役を除く) の報酬

#### 〔報酬水準〕

外部専門機関の客観的な報酬市場調査データを活用し、報酬ベンチマーク企業群を選定の上、当社グループの企業規模ならびに業績規模と整合的な水準に設定しています。

#### 〔報酬体系およびインセンティブ報酬の仕組みの概要〕

取締役 (CEO を含み社外取締役を除く) の報酬体系は、基本報酬 (固定報酬) およびインセンティブ報酬 (変動報酬) で構成し、インセンティブ報酬 (変動報酬) は「業績連動賞与 (短期業績連動)」、「業績連動型株式報酬 (中期業績連動)」および「譲渡制限付株式報酬 (長期業績連動)」の3種類を組み合わせています。

報酬構成比率については、総報酬に占める業績連動賞与の比率を縮小し、株式報酬の比率を拡大することで、単年度の業績目標の達成のみならず、長期的かつ持続的な企業価値向上に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、役位ごとの役割・責任に応じて適切な構成比を設定し、代表取締役については基準業績達成時の報酬構成比率 (基本報酬 : 業績連動賞与 : 株式報酬) を概ね 1 : 1 : 1 としています。

### 基準業績時における代表取締役 (CEO を含む) の報酬構成比率イメージ

報酬構成比率 *1	固定報酬	変動報酬		
		業績連動		
		短期	中期	長期
報酬構成比率 *1	基本報酬 33% 程度	業績連動賞与 33% 程度	業績連動型株式報酬	譲渡制限付株式報酬
		33% 程度 *2		
支給形式	金銭	株式 + 金銭 *3	株式	

\*1 報酬構成比率は、役位ならびに会社業績および業績評価指標 (KPI) の達成状況に応じて変動します。基準業績時における代表取締役 (CEO を含む) の構成比率を記載しています。

\*2 業績連動型株式報酬と譲渡制限付株式報酬の構成割合は、概ね 1 : 1 です (基準業績時)。

\*3 業績連動型株式報酬のうち 50% については、納税資金に充当することを目的として金銭で支給します。

### 社外取締役の報酬等

当社の社外取締役の報酬等は、客観的かつ独立した立場から当社の経営を監督するという役割に鑑みて、基本報酬 (固定報酬) 及び取締役会議長、人事・報酬諮問委員会の委員長もしくは委員の職責に応じた各種手当から構成されます。基本報酬や各種手当の水準は、外部専門機関の客観的な報酬市場調査データを参考に設定しています。

### 監査役の報酬等

当社の監査役の報酬等は、客観的かつ独立した立場から当社の経営を監督するという役割に鑑みて、基本報酬 (固定報酬) のみとします。基本報酬の水準は外部専門機関の客観的な報酬市場調査データ等を参考に、その職責等に応じて設定しています。

当社の監査役の報酬制度の基本方針や報酬体系、監査役個人別の報酬支給額については、株主総会で決議された上限額の範囲内で、監査役会にて決定します。

### 株式保有ガイドラインの導入

当社は、「ESG 経営のリーディングカンパニー」を目指す上で、業績連動型株式報酬の一部に ESG 経営指標に基づく評価を反映することに加え、株主の皆様との価値共有を長期的かつ持続的に担保していくことを重要と考えています。そのため、株式保有ガイドラインを設定し、業務執行取締役に対して当社取締役としての在任中、予め定めた基準金額 (株式時価ベース) に相当するまで当社株式の保有強化を促すこととし、基準到達以降は最低限、基準金額以上の継続保有を義務付けることとします。

なお、基準金額は、代表取締役については年間基本報酬の 2 倍、その他の対象取締役 (社外取締役を除く) については年間基本報酬と同額とします。

### 株式報酬返還条項 (マルス・クローバック条項)

当社は、業務執行取締役の過度なリスクテイクを抑制し、経営の健全性を確保することを目的に、業務執行取締役の職務の執行又は行為に起因し又は関連して、不正行為や法令違反等の重大な事由が生じた場合に、人事・報酬諮問委員会の審議を踏まえた取締役会決議により、株式報酬として割当済みの株式又は基準株式ユニットの全部又は一部もしくは相当額の金銭について、無償取得・没収又は返還請求することができる条項 (マルス・クローバック条項) を役員報酬規程に設定しています。

コーポレートガバナンス

2022年度～2024年度の業績連動型株式報酬【PSU3】のESG経営指標および目標値

ESG経営指標		目標値(2024年度末)	ウェイト
E(環境)	戸建住宅ZEH比率(注1)	90%	40%
	賃貸住戸ZEH比率(注1)	70%	
S(社会性向上)	女性管理職人数(注2)	310人	30%
	男性育児休業取得率(注2)	98%	
	1人当たり月平均総労働時間*(注3)	175時間/月	
G(ガバナンス)	評価機関等のレビューを踏まえたコーポレート・ガバナンスコード対応	第三者レビュー(TOPIX100企業比較)を通じた開示レベルの向上	30%
	グループ会社管理規則の明確化によるガバナンス体制の構築及びガバナンス人材の育成強化と適正配置	グループ会社管理規則の運用とガバナンス人材育成および人材配置の実施	

\*1 労働安全衛生に関する指標

2023年度～2025年度の業績連動型株式報酬【PSU4】のESG経営指標および目標値

ESG経営指標		目標値(2025年度末)	ウェイト
E(環境)	事業活動におけるCO <sub>2</sub> 排出削減率(スコープ1・2)(注4)	59%	40%
	戸建住宅ZEH比率(注1)	92%	
	賃貸住戸ZEH比率(注1)	75%	
S(社会性向上)	女性管理職人数(注2)	350人	30%
	男性育児休業取得率(注2)	98%	
	年次有給休暇取得率(注3)	70%	
G(ガバナンス)	情報セキュリティ体制の強化	セキュリティ要件・ルールに沿って当社グループ全体の業務が適正に運用されている	30%
	米国におけるグループガバナンスの確立	米国子会社における事業統括機能の定着	

\*2 労働安全衛生に関する指標

(注1)集計対象会社:当社

(注2)集計対象会社:当社、積水ハウス不動産グループ各社、積水ハウス建設グループ各社、積水ハウスノイエ(株)、積水ハウスリフォーム(株)

(注3)集計対象会社:当社、積水ハウス不動産グループ各社、積水ハウスリフォーム(株)

(注4)集計対象会社:当社グループ

2023年度の報酬等

当社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる役員の員数
		基本報酬	業績連動賞与	業績連動型株式報酬	譲渡制限付株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	1,091	267	255	444	123	6名
監査役(社外監査役を除く)	81	81	—	—	—	2名
社外役員	201	201	—	—	—	8名

※上記には、2021年4月27日開催の第70回定時株主総会終結の日をもって退任した取締役3名、2022年4月26日開催の第71回定時株主総会終結の日をもって退任した取締役1名、2023年4月25日開催の第72回定時株主総会終結の日をもって退任した取締役1名を含んでいます。

2021年度～2023年度の業績連動型株式報酬【PSU2】の目標および実績

業績評価指標	評価ウェイト	支給率の変動幅	目標業績		実績	指標ごとの支給率
ROE(3年平均)	80%	0%～150%	最高	12.00%	11.60%	140%
			標準	10.00%		
			最低	8.00%		
ESG経営指標	20%	0%～150%	※			138%

※当該PSUのESG経営指標は、E(環境){①戸建ZEH比率、②シャーメゾンZEH戸数}、S(社会){③女性管理職人数、④男性育児休業取得率、⑤月平均総労働時間}、G(ガバナンス){⑥CGコード対応の充実、⑦親会社・子会社の権限と責任の明確化とグループ内のガバナンス人材の育成強化と適正配置}の各項目における目標を定め、その達成度を人事・報酬諮問委員会において評価し、138%の支給率となりました。

取締役(社外取締役を除く)の連結報酬等の総額等

(百万円)

氏名	報酬等の種類別の額等				報酬等の総額
	基本報酬	業績連動賞与	業績連動型株式報酬	譲渡制限付株式報酬	
仲井 嘉浩	80	82	126	41	330
堀内 容介	56	57	88	29	230
田中 聡	49	50	72	26	198
石井 徹	41	33	41	12	128
篠崎 浩士	31	33	13	10	87

※連結報酬等の総額が1億円以上の者および2024年1月31日現在において当社の取締役(社外取締役を除く)である者について、記載しています。

## コーポレートガバナンス

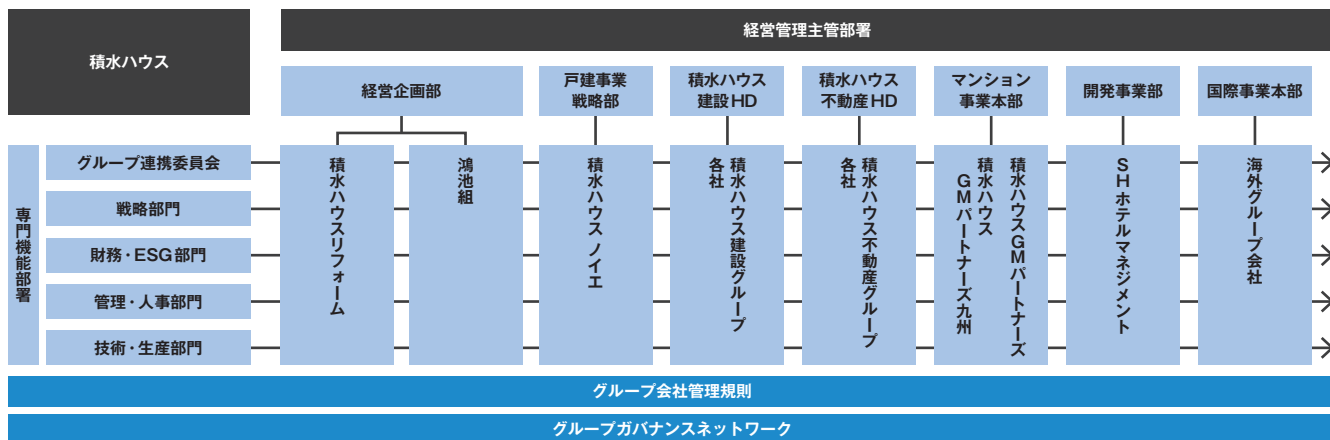
### グループガバナンス体制の強化

#### グループ会社管理体制の強化

事業セグメントに応じてグループ会社の事業活動を管理監督する「経営管理主管部署」を定めるとともに、専門性を有する当社本社部署が「専門機能部署」として、その補佐に加え、特に専門性の高い業務を主導的に管理する二軸の管理体制を構築、運用しています。

「経営管理主管部署」は、各子会社の業務執行状況について、随時または定期的に報告を求めるほか、当社本社部署と連携して業務基準の整備などを進めています。また、当社本社部署が各担当業務に応じて子会社の業務を指導、監督するほか、一部の子会社については、当社から取締役、監査役を派遣し、業務執行に関して監督、監査を行っています。

主なグループ会社の管理体制図(2024年5月1日現在)



#### 中間持株会社「積水ハウス建設ホールディングス」の業務開始

2024年2月に、積水ハウス建設各社を傘下に持つ積水ハウス建設ホールディングス株式会社が業務を開始しました。

積水ハウス本社から中間持株会社である同社への権限委譲と専門組織・人材の配置を実施し、ガバナンスの強化を推進しました。

#### <中間持株会社体制の主な目的>

- ① 積水ハウス建設グループの事業領域拡大を見据えた事業推進
- ② 積水ハウス建設各社の地域密着性を踏まえた高品質で安全な建設工事の実現
- ③ 機動的な人事制度改革
- ④ 成長戦略の実現とガバナンスの強化による「請負型ビジネス」の成長

#### ガバナンスネットワークの推進

主要事業会社(積水ハウス不動産グループ各社、積水ハウス建設グループ各社、積水ハウスリフォーム、積水ハウスノイエ、鴻池組)のガバナンス人材の配置状況・課題を把握して、適正な配置施策を推進しています。また、海外を含め積水ハウス・グループ会社間のガバナンス強化に向けたディスカッションの場として、グローバルガバナンスミーティングやエリアガバナンスミーティングを定期的に開催しています。

#### グループ会社リスクマップの作成

主要事業会社(積水ハウス不動産グループ各社、積水ハウス建設グループ各社、積水ハウスリフォーム、積水ハウスノイエ、鴻池組)においてリスクマップを作成し、リスク管理委員会で各社リスクマップの報告およびリスク認識に関するディスカッションを定期的に実施しています。



## コーポレートガバナンス

### 政策保有株式

#### 政策保有株式に関する基本的な方針

- ① 当社は、取引先との安定的な関係維持・強化を通じた当社の中長期的な企業価値向上に資すると判断する場合を除き、政策保有株式を保有しないものとします。また、政策保有株主との間の取引に関しては、取引の経済的合理性を十分に検証して、継続するか否かを判断するものとします。
- ② 政策保有株式については、資本・資産効率向上の観点から必要最小限の保有を基本とし、保有の妥当性について、毎年、取締役会において検証するものとします。取締役会では、個別銘柄毎に保有目的やリスクとリターンを踏まえた中長期的な経済合理性等を総合的に検証し、検証の結果、継続して保有する意義が薄れた銘柄については、市場環境等を考慮の上、売却を進めます。また、保有の妥当性が認められる銘柄についても、当社の資本政策や市場環境等を考慮の上、全部または一部を売却することがあります。
- ③ 政策保有株式に関する取締役会での検証の概要は、コーポレートガバナンスに関する報告書等で適切に開示を行います。
- ④ 当社の株式を政策保有株式として保有している会社からその株式の売却等の意向が示された場合は、取引の縮減を示唆する等の売却を妨げることは一切行いません。
- ⑤ 議決権の行使に関する基準

当社は、政策保有株式の発行会社の経営方針等を勘案した上で、発行会社及び当社の中長期的な企業価値向上の観点から、合理的な基準により議案毎に賛否を総合的に判断し、議決権を行使します。

内容を精査した結果、慎重な検討が必要と判断される議案（買収防衛策、事業再編等）については、関係部署で協議の上、発行会社との対話等を実施し、賛否を判断します。また、株主価値を毀損するとの判断に至った議案については、反対票を投じます。

#### 政策保有株式に関する検証

当社は、2023年10月開催の取締役会において、政策保有株式として保有する全上場株式（積水ハウス・リート投資法人および持分法適用会社を除く16銘柄）を対象として、保有状況、リスク・リターン（株価乖離率、配当利回り、ROE、信用格付など）および取引の重要性を踏まえ、総合的な保有意義の検証を行いました。

資本効率向上の観点から、政策保有株式について段階的に縮減を進める方針としており、第6次中期経営計画期間（2026年1月末まで）においては、連結純資産額に対する割合\*1の3%以下を目標としています。

\*1 有価証券報告書に記載する「保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の貸借対照表計上額」（非上場株式を含む）の連結純資産額に対する割合を指します。

（2023年度 売却実績）

検証対象16銘柄のうち、2銘柄の全株式および5銘柄の一部株式を売却しました。

（2023年度 連結純資産額に対する割合）

当年度末における連結純資産額に対する割合は4.3%です。

## G コンプライアンスの推進

### 1. 体制(ガバナンス)

#### グループ全体のコンプライアンス推進体制

グループ全体のコンプライアンスの遵守に向けて、各種関係法令の主管担当の専門機能部署および各事業部門を統括的に管理する経営管理主管部署を定めています。専門機能部署がそれぞれの職務分掌に応じて、経営管理主管部署と連携を図りながら、グループ全体の横断的な管理を推進しています。その管理状況については、取締役会の諮問機関として設置されたリスク管理委員会において報告・検証され、さらなる改善が図られています。

#### 積水ハウスグループ 企業倫理要項

当社グループは、法令、定款その他企業倫理の遵守について具体的に規定した「積水ハウスグループ 企業倫理要項」を定め、当社グループの全役職員に徹底し、遵守していくことに努めています。

[積水ハウスグループ 企業倫理要項](#)

#### コンプライアンス研修

当社グループ全体のコンプライアンス意識を醸成するため、全グループ従業員を対象に「コンプライアンス研修」を実施しています。

#### 内部通報制度

当社グループでは、役職員、ならびに、継続的取引関係にある協力工事店・取引先の役職員からの通報・相談を当社法務部 人権・コンプライアンス推進室及び社外の弁護士事務所を窓口として受け付ける内部通報制度(積水ハウスグループコンプライアンス・ヘルプライン)を設けています。また、海外グループ会社の役職員向けにも上記と同じ窓口で受け付けるグローバルな内部通報制度(積水ハウスグローバルヘルプライン)を設置しています。当社取締役会は、内部通報制度の運用状況について定期的に報告を受け、適切に監督しています。

#### 内部監査

当社は、グループ会社を含む内部監査及び業務の適正化を図る組織として、監査部を設置し、十分な知識、技能を有する内部監査担当者を配置し、国内外のグループ会社を含めたグローバルな監査体制構築を図っています。

当社監査部は、55名(2024年1月末現在、海外監査室10名含む)で構成し、当社および内部監査部署を設置していない国内グループ会社、ならびに海外グループ会社の内部監査を実施しています。

積水ハウス不動産ホールディングス(株)、積水ハウスリフォーム(株)および(株)鴻池組に、内部監査部署を設置し、各社内部監査部署が内部監査を実施の上、当社監査部と監査状況の共有等の連携を行っています。

なお、第6次中期経営計画ESG戦略「グローバル内部監査体制の強化」に向けて、当社監査部より米国に監査部員を派遣しています。

当社グループ全体の内部監査部門の人員は、114名(2024年1月末現在)となります。

当社監査部は、内部監査実施要領や年度監査計画に基づき、当社の営業拠点等および国内グループ会社を対象とした内部監査を原則として2年に1回実施し、海外グループ会社を対象とした内部監査を原則として年に1回実施しています。

### 2. 戦略

#### 積水ハウスグループ 企業倫理要項

2003年10月より、会社および役員、従業員として遵守すべき企業倫理に関する基準である「積水ハウスグループ 企業倫理要項」を制定し運用しており、事業環境の変化に応じて定期的に内容の見直しを行い必要に応じて改訂を行っています。また、企業理念や企業倫理要項などを記載した小冊子(電磁的な方法を含む)を当社グループの全役職員に配布して周知徹底を図っており、「企業倫理要項等遵守に係る誓約書」を提出する取り組みも毎年実施しています。

腐敗防止の観点から、本要項においてお客様・取引先・公務員等に関する「接待・贈答」についても定めており、さらに本要項に基づき「贈収賄・腐敗防止ポリシー」、「腐敗防止ガイドライン」を制定し、社内周知を図っています。

[積水ハウスグループ 企業倫理要項](#)

## コンプライアンスの推進

### コンプライアンス意識向上に向けた研修の実施

2021年度までは、全グループ従業員を対象に「法令研修」を実施してコンプライアンス意識の醸成に努め、毎年法令やリスクなどに関するテーマを設定し、継続して取り組んできました。2022年度からは「コンプライアンス研修」と名称変更し、企業倫理違反を含むコンプライアンス違反事案を題材としたグループ討議中心の研修を実施しています。同研修により従業員がコンプライアンスに関し自発的に考え気づく機会を設け、法令にとどまらない広い範囲でのコンプライアンスの意識の醸成に向けた取組みを今後も行っていきます。

さらに、事業所におけるコンプライアンス推進に向けて、事業所の幹部を対象にした「リスク管理研修」を実施して、幹部としてのコンプライアンス意識の醸成を図っています。2023年度の主なテーマとして、事業所における情報セキュリティの強化、飲酒絡みの事案抑止などを取り上げ、お互いの気づきの場となるよう参加者同士の討議形式を中心に実施しました。また、研修実施後は各事業所に持ち帰って事業所幹部間でのディスカッションを行うことで、事業所全体のコンプライアンス推進の主導的役割としての意識を高めています。2023年度はグループ会社の幹部も対象に広げることで、グループ全体のコンプライアンス推進体制の強化も図りました。

### ガバナンス意識調査の実施

毎年、当社グループの全従業員を対象に、企業倫理や行動規範、職場環境、コンプライアンスなどについての匿名でのアンケート調査「ガバナンス意識調査」を実施し、定期的な検証を行っています。取締役会は調査結果について企業理念や行動規範等の浸透に重点を置いた評価を実施し、また各組織単位においては、調査結果について現状把握を行うとともに意見交換の機会を設け、より風通しの良い職場風土づくりに活かしています。

### 内部通報制度・相談窓口制度の活性化

当社グループでは、公益通報者保護法に則り、法務部 人権・コンプライアンス推進室において、法令や企業倫理に違反する、または違反する懸念があると思われる事案の相談・通報を受け付けています。この内部通報システム「積水ハウスグループコンプライアンス・ヘルプライン」\*は、当社グループの全従業員が利用でき、社外の弁護士事務所による外部受付窓口も設置しています。また、人権・コンプライアンス推進室において、さまざまなハラスメントをはじめ、人権に関する相談を「セクハラ・パワハラホットライン」で当社グループ全従業員から受け付けています。

当社グループおよび継続的取引関係にある協力工事店・取引先の役員や従業員の方々からの、当社グループとの取引に関係した、法令や企業倫理に違反する、または違反する懸念がある事案についての相談・通報も、「積水ハウスグループコンプライアンス・ヘルプライン」で受け付けています。さらに、2020年6月には英語圏の海外子会社の従業員を対象にした「積水ハウス

グローバルヘルプライン」を設置し、法務部 人権・コンプライアンス推進室及び社外の弁護士事務所を窓口として対応しています（中国の子会社向けには中国語対応の窓口を別途設置）。

2022年6月の改正公益通報者保護法の施行に伴い、同法に則った内部通報に関する社内規則「内部通報・相談制度に関する規則」を2022年5月に制定（2024年6月改訂）し、同規則に基づいた運用を行っています。同規則では、匿名での相談・通報も受け付けること、通報を理由とした不利益取扱いの禁止、通報者の特定の禁止、および通報者の秘密保持義務等について規定し、通報者の保護を図っています。

事案の発生時には、まずは職場内で話し合い、問題を解決することが理想ですが、これらのシステムの存在および内容を周知し、気兼ねなく相談・通報できるように体制を整備することも重要と考え、毎年、全従業員が参加する「コンプライアンス研修」を含む各種研修において、内部通報・相談制度の継続的な周知を行っています。

\*贈賄などを含めた幅広い事例に対応しています

### 積水ハウスグループ 内部通報・相談制度の概要

名前	窓口	相談方法	受付内容
積水ハウスグループ コンプライアンス・ヘルプライン	(社内窓口) 法務部 人権・コンプライアンス推進室	電話 書簡 電子メール	当社グループ従業員・継続的取引先を対象に、業務・事業活動に関係して、法令や企業倫理に違反する又は違反する懸念がある事項等
セクハラ・パワハラ ホットライン			当社グループ従業員・継続的取引先を対象に、セクシュアルハラスメント、パワーハラスメント、妊娠・出産・育児休業・介護休業に関するハラスメント及び人権に関する事項等
積水ハウス グローバルヘルプライン	(社外窓口) 弁護士事務所	電子メール (英語対応)	海外子会社従業員を対象に、業務・事業活動に関係して、法令や企業倫理に違反する又は違反する懸念がある事項及びセクシュアルハラスメント、いじめ、人権侵害に関する事項等

## コンプライアンスの推進

### 税の透明性

当社グループは事業活動を行う全ての国の税法を遵守し、事業活動を行う全ての国において税金の公正性に従うことへコミットメントしています。税の透明性に関しては、以下に開示しています。

 税の透明性

### 各国で支払った税の内訳

当社グループの国別納税実績(2023年度)は、以下の通りです。

国	金額(百万円)
日本	61,463
アメリカ	6,191
オーストラリア	-251
中国	-1,475

## 3. リスク管理

### 法令遵守の取り組み

当社グループは、国内では宅地建物取引業法、建設業法、建築士法等の主要法令に基づく許認可を受けるとともに、建築、労働、環境その他事業の遂行に関連する各種の法令及び条例に則り事業活動を行っています。また海外においてもそれぞれの国における法令規制を受けています。これら法令規制において違反が生じた場合に、改善に向けて多額の費用が発生すること、または業務停止等の行政処分を受けることなどで当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

対策として、国内請負事業においては、設計における建築基準法上のチェックミス・手続き漏れを防ぐための法規制チェックシステムを導入し、型式認定不適合の発生を抑えるために、事業所及び本社でのダブルチェック体制を構築しています。また、建設業法上の専任の配置技術者の適正運用に向けて、配置状況のチェックを専門機能部署で行うとともに有資格者の人財確保・能力向上に継続して取り組んでいます。その他、国内外の各種法令の動向について、各専門部署にて情報収集・分析を行い、必要に応じてグループ内の関係先へ情報発信の上、適切な対応に努めています。

### <マーケティングや広告に関する方針>

当社グループは、「積水ハウスグループ 企業行動指針」に定める通り、消費者・お客様に対して商品・サービスに関する適正な情報提供を行っています。建設業法や宅地建物取引業法などの事業活動を行う関連法令を遵守し、営業活動や広告宣伝活動を適切に行うため、規定やマニュアルなどの整備、不動産広告に関与する従業員に対する研修、内部監査部門による定期的な監査、および営業拠点を統括する本部による定期的な業務点検などを実施するとともに、ウェブサイトをチェックする体制の構築・運用を行っています。

### ■ 積水ハウスグループ 企業行動指針(抜粋)

(消費者・お客様との信頼関係)

- 消費者・お客様に対して、商品・サービスに関する適切な情報提供、誠実なコミュニケーションを行い、満足と信頼を構築する。

 積水ハウスグループ 企業行動指針

### <事業活動に対する内部監査の概要>

建設業法や宅地建物取引業法などの各種法令や社内規則などに基づく内部統制、内部管理が適正に行われ、かつ実効的な運用が確保されているかについて、内部監査部門による監査を定期的(国内:営業拠点・グループ会社2年毎、海外:グループ会社1年毎)に実施し、顧客との契約内容や広告宣伝活動などをモニタリング・評価し、必要に応じて是正勧告等を行っています。

加えて、内部監査部門は、法令や財務諸表に関わる重要な事項について、社内システムのデータをもとに確認するコンプライアンス点検を月次で実施しています。

監査結果については、監査報告書を作成し、取締役・監査役や関係部署に適時報告の上、取締役会に年2回、監査役会に年1回報告しています。

特に重要事項や緊急事項は関係各部署へのフィードバック等をタイムリーに行い、改善対策の早期立案や水平展開による再発防止に努めています。

加えて、内部監査基準に基づき、各営業拠点独自の定期的(6ヶ月に1回以上)な業務点検および、営業拠点を統括する本部による定期的(1年毎)な業務点検を実施しています。

## コンプライアンスの推進

### 個人情報保護の取り組み

当社は、2022年4月1日施行の改正個人情報保護法に合わせて個人情報取扱規則を改正し、法務担当執行役員を個人情報取り扱いの統括責任者と定めて、適切な管理体制のもと個人情報の取り扱いに努めています。また、お客様情報保護方針と情報セキュリティポリシーを定めて、ウェブサイトで公開しています。

当社グループは、住宅展示場や分譲地の販売事務所など、多くの事業拠点でお客様の個人情報をお預かりしています。個人情報保護法および個人情報取扱規則に則り、e-ラーニングなどにより継続的に従業員の教育研修を実施して、個人情報保護社内ガイドラインの周知を含め従業員の個人情報保護に関する知識の定着を推進しています。また、CS推進部内に専任部署「お客様情報相談室」を設置し、グループ全体で個人情報保護法を遵守する体制を整備しています。

一方で、お客様は「お客様情報相談室」の「お客様情報に関するお問い合わせ先」を通じて、ご本人に関する個人データについて、開示・訂正・利用停止・消去などのご請求が可能です。万一、お客様情報の紛失・盗難事故が発生した場合は、直ちにお客様に事情をご説明するとともに、発生内容と以後の対応について必要に応じて当社ウェブサイトでお知らせします。同時に、可能な限りの情報回収を行います。

また、世界各国で個人情報保護のための法整備が進められている状況を踏まえ、当社の国際事業においても、各国の事業内容および現地の法規制に対応した体制の整備や研修の実施など、個人情報保護の取組みを進めています。

 積水ハウス株式会社 お客様情報保護方針

 積水ハウス株式会社 情報セキュリティポリシー

### 腐敗防止に関する取り組み

当社は、健全な企業の在り方を追求する上で、公務員や政治家との不適切な関係を排除し、適正な事業活動を推進する必要があると考えています。公正な事業慣行の実現に向け、「積水ハウスグループ 企業行動指針」ならびに「積水ハウスグループ 企業倫理要項」で、公務員や政治家との不適切な関係を持つことを明確に禁止しています。

さらに、「贈収賄・腐敗行為防止ポリシー」及び「腐敗防止ガイドライン」を定め、役員(取締役、監査役、執行役員、業務役員)および従業員(契約社員、パート/アルバイトを含む)が不適切な関係や取引を行うことを未然に防止するため、「公務員など」と「原則実施を禁止する行為」を具体的に規定しています。

一度の行為が大きな問題となる危険性があることから、判断に迷った際は上司や総務責任者、本社法務部への事前相談、記録の管理を推奨しています。

内部監査部門は、国内の定期監査(2年毎)において、監査対象先のガバナンス意識調査結果を確認の上、その内容を踏まえた監査を実施しています。

海外グループ会社の定期監査(1年毎)においては、以下の内容を含む監査を実施し、企業倫理や腐敗防止に関するモニタリング・評価を行っています。

- 各国言語での企業理念、積水ハウスグループ企業行動指針及び積水ハウスグループ企業倫理要項の整備状況や従業員への周知方法の確認
- 各社における重要な法令上のリスク(贈収賄、人事労務、環境保全等)や適用法令に基づく規程やマニュアル等の整備状況の確認
- 腐敗防止に関する従業員への周知方法と定期的な報告書の確認

### 積水ハウスグループ 企業行動指針(抜粋)

(公正な事業慣行)

2. 公正・自由な競争ならびに適正な取引、持続可能な責任ある調達を行う。また、政治、行政との健全な関係を保つ。

 積水ハウスグループ 企業行動指針

### 積水ハウスグループ 企業倫理要項(抜粋)

#### 2-4 寄付行為・政治献金規制

- (1) 各種団体等への寄付などを行う際には、社会に対する企業の役割を自覚し、寄付の必要性を主体的に判断して、関係法令を遵守し、正規の方法に則って行う。
- (2) 政治献金を行う際には、公職選挙法や政治資金規正法などの関係法令を遵守し、贈賄・利益供与による政治との癒着というような誤解を招きかねない行動を厳に慎み、健全かつ透明な関係作りに努める。
- (3) 各種献金・寄付の実施については、事前に社内規則に従って承認を受ける。

#### 3-6 接待・贈答

- (1) 公務員またはこれに準ずる者に対する接待・贈答は行わない。
- (2) 取引先への接待・贈答を行う場合は、一般社会的な常識の範囲内とする。
- (3) お客様や取引先等からの接待・贈答を受けることは原則行わない。

 積水ハウスグループ 企業倫理要項



## コンプライアンスの推進

### 贈収賄・腐敗行為防止ポリシー（抜粋）

#### 3. 法令遵守

当社グループは、本ポリシーに定める事項に関する法規制、行政機関の指針を厳密に遵守します。国によって本ポリシーより厳しい内容、または本ポリシーに定めがない内容が定められている場合、本ポリシーに加え関係する各国の規制を遵守します。

#### 4. 贈賄行為等の禁止

当社グループは、国内外を問わず、いかなる形でも公務員またはこれに準ずる者に対する贈賄およびファシリテーションペイメントを禁止します。

#### 7. 政治献金

当社グループは、政治献金を行う際には、関係法令を遵守のうえ所定の社内手続きに従い事前承認を得た場合に限り行います。

 贈収賄・腐敗行為防止ポリシー

## 4. 指標及び目標

2023年度、当社グループにおいて、贈収賄・汚職などに関する法令や、自主規範への重大な違反はありませんでした。

### 法令の遵守状況

#### 腐敗防止方針の不遵守による罰則の有無

2023年度において、腐敗防止方針の不遵守により懲戒処分または解雇した従業員は0人であり、私たちの認識している限りにおいて、腐敗に関連した罰金、課徴金、和解金の支払いはありません。

#### 「環境」に関する違反・罰則の有無

2023年度において、重要な環境関連法規制などの違反・処罰はありません。また、工場においても周辺環境に影響を与える漏出事故は発生していません。大きな環境問題などを起こしてしまった場合、引当金などの必要性は確認していますが、当年度に関して環境をはじめとしたESGに関連した引当金はありません。

#### 「製品およびサービス、安全衛生」に関する違反・罰則の有無

2023年度において、製品およびサービスの提供、使用に関する法律や規制の違反に対する罰金の支払い、かつ安全衛生に関する規制および自主規範の違反事例はありません。製品及びサービスに関する重大な事案が発覚した場合は、調査の上事実が認められれば速やかに事案内容および対応方針について公開いたします。

#### 「顧客プライバシー」に関する違反・罰則の有無

2023年度において、顧客プライバシーの侵害および顧客データの紛失に関して実証された不服申し立てはありません。



#### 反競争的行為等による法的措置の有無

2023年度において、反競争的行為、反トラスト、独占的慣行により、法的措置を受けた事例ならびに法規制への違反に対する相当額以上の罰金および罰金以外の制裁措置を受けた事例はありません。

### 内部通報・相談窓口の受付件数

(年度)

	2021	2022	2023
積水ハウスコンプライアンス・ヘルプライン	17件	32件	63件
セクハラ・パワハラホットライン	169件	213件	253件

 積水ハウスグループ 企業倫理要項  
 積水ハウスグループ 腐敗防止ポリシー

# G リスクマネジメントの強化

## 1. 体制(ガバナンス)

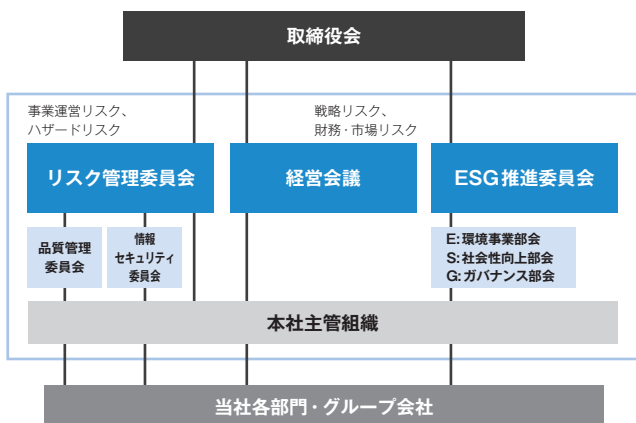
### リスク管理体制

当社グループの事業活動における重要なリスクを的確に把握するとともに、万一リスクが顕在化した際にはグループ事業への影響の低減に向けて適正に対応する体制を構築しています。

「戦略リスク」や「財務・市場リスク」については、経営方針や経営戦略、重要な業務執行を審議する取締役会や経営会議等の会議体で検討しています。

また、「事業運営リスク」や「ハザードリスク」に関しては、取締役会の諮問機関として「リスク管理委員会」(委員長:代表取締役 副社長執行役員)を設置して、リスク管理状況のモニタリングを進めています。

#### リスク管理体制図



リスク管理委員会は取締役会決議で選任された委員を中心に構成されており、原則月1回開催されています。委員会で選定した重要リスク項目については、本社専門部署や会議体など主管組織におけるリスク管理状況のモニタリング内容を踏まえ、リスク管理体制の整備状況の集約・検証及び必要な助言を行い、その内容を年2回、取締役会へ報告しています。委員会には内部監査部門からも委員として参加しており、定期監査の実施内容との連携も図っています。

また、「品質管理」及び「情報セキュリティ」の重要性を鑑み、リスク管理委員会の傘下に「品質管理委員会」及び「情報セキュリティ委員会」を設置し、より専門的視点におけるリスク認識及び対応策について部署横断的に審議しており、両委員会における運営方針や審議内容については、年3回、リスク管理委員会に報告されています。

## 2. 戦略

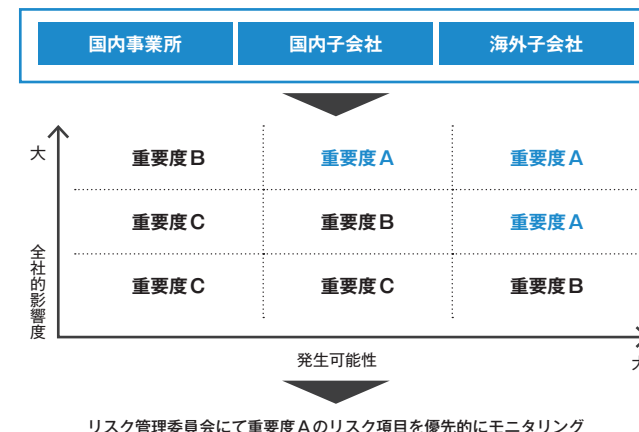
### リスク管理のプロセス

当社グループ会社の各主管部門で識別された「戦略リスク」や「財務・市場リスク」については、取締役会、経営会議等において、中期経営計画をはじめとする事業戦略全体に関する議題および個別案件に関する議題の中で協議され、リスク評価およびその対策について検討するとともに、重要な影響を及ぼす事象が発生していないかをモニタリングしています。

リスク管理委員会では、主に「事業運営リスク」や「ハザードリスク」について、当社グループの国内事業所・国内子会社・海外子会社を対象として前年度に実施したモニタリング内容及び本社各部署からのヒアリング内容をもとに、リスク課題を抽出しています。その中から発生可能性及び全社的影響度を、リスク管理委員会で評価し、その評価に基づいて重要リスク項目を選定しています。各重要リスク項目を主管する部署又は会議体は、期初にリ

スク管理に関する計画を策定し、その進捗についてリスク管理委員会へ報告し、委員会で出た意見を踏まえ改善を進めるとい、リスク管理におけるPDCAサイクルを推進しています。

グループ会社に関して、グループ各社の経営全般を管理する「経営管理主管部署」と専門領域について横断的に管理する「専門機能部署」を当社内で明確化して、マトリックスでのリスク管理を推進しています。グループ全体のリスク情報の把握に向けて、国内外のグループ各社における総務責任者による牽制機能の強化及び本社専門機能部署との情報共有の活性化に向けて、「ガバナンスネットワーク」の構築に努めています。主要な事業グループ会社に関しては、一定以上の重要な業務執行について、当社の稟議決裁または取締役会決議を経ることとしています。また主要グループ会社のリスク認識を把握するため、当社と同様にリスクマップにより重要リスクの評価を行い、その内容についてはリスク管理委員会で共有・審議することとしています。



## リスクマネジメントの強化

全社レベルで影響を及ぼすおそれのある事案が発生した際には、「クライシス対応マニュアル」に則って本社主管部署よりリスク管理委員会へ報告されます。報告を受けたリスク管理委員会は、本マニュアルに規定された基準に基づいてクライシスレベルの判定を行い、クライシスレベルにおいて一定レベル以上の重大な内容が認められる場合には、リスク管理委員会委員長の判断のもと、専門チーム「クライシス対策本部」を立ち上げて、事態の拡大防止と早期収束に向けて具体的な対応を検討する体制を整えています。また、定期的にクライシス対応トレーニングを実施し、本マニュアルが機能するかどうかの検証・改善を行っています。

## 3. 具体的取り組み(リスク管理)

### 【戦略リスク、財務・市場リスク】

#### 住宅市場環境の変化について

#### 【リスクシナリオ】

当社グループは、国内及び海外において住宅を中心とした事業活動を行っているため、個人消費動向、金利動向、地価動向、資材価格の動向、住宅関連政策や税制の動向、それらに起因する賃料相場の変動、さらには地方経済動向等に影響を受けやすい傾向があり、今後これらの事業環境の変化により、当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

#### 【対策】

市場環境の変化に対応した諸施策を機動的に実施するため、事業本部長・営業本部長を中心とした会議体において、市場動向を踏まえた施策の進捗状況や現場で発見された課題を共有し、次の施策の立案に活かしています。重要な施策については、経営会議の場で十分な審議を経て進めることとしています。

また海外進出国における市場環境についても、海外各拠点と本社が継続的に情報連携を重ね、専門部署において市場分析のうえ、戦略立案を行っています。

## 企業買収・事業再編について

### 【リスクシナリオ】

当社グループは、国内外の事業戦略に基づき、企業や事業の買収、組織再編等による事業規模の拡大を進めています。しかしながら、その統合に向けた手続きおよび実行後において期待通りの成果が得られない場合、または想定外の事業環境の変化等により、想定した収益が達成できない場合には、当社グループの業績及び財務状況に影響を及ぼす可能性があります。

#### 【対策】

企業や事業の買収、組織再編等の検討の際は、各専門機能部署が買収前に外部の専門家とともにデュー・ディリジェンスや株式価値評価を行うことで、買収先の企業価値、事業計画の実現可能性等を適正に評価し、経営会議、取締役会等の審議を経て買収の是非の判断を行う体制としています。買収実施後は、各専門機能部署が適切なPMIを推進することで円滑な統合を促し、シナジーの最大化を進めています。さらにPMIとして一定の目的を達した後は、経営管理主管部署主導でシナジーを追求し、グループ全体での持続的な企業価値向上を実現できるよう取り組んでいます。

## 保有する資産について

### 【リスクシナリオ】

当社グループが国内及び海外において保有している販売用不動産、固定資産、投資有価証券及びその他の資産について、時価の下落等による減損損失又は評価損の計上や、為替相場の変動によって、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。

#### 【対策】

当社グループでは、一定金額以上の投資案件の場合、積水ハウス本社における稟議審査ならびに経営会議での十分な議論を踏まえ、各案件に対する投

資の可否を慎重に検討しています。不動産については、優良土地の取得及び資産回転率の向上による安定経営を図り、政策保有株式については、資本・資産効率向上の観点から必要最小限の保有を基本とし、保有の妥当性について、毎年、取締役会において検証するとともに、定量的な目標を設けて段階的に縮減を図っています。為替相場の変動に対しては、為替予約等必要に応じヘッジ手続きを実行することにより、その影響を低減しています。なお、保有する資産については、減損損失及び評価損のリスクを定期的に把握し、必要に応じ適宜会計処理を実施しています。

## 資金調達コストについて

### 【リスクシナリオ】

当社グループは、金融機関からの借入、社債の発行等によって資金調達を行っています。市場金利の急激な変動や金融市場の混乱、格付機関による信用格付けの大幅な引下げ等が生じた場合には、資金調達コストが増加する可能性があります。その結果、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。

#### 【対策】

財務規律を重視し、適切な水準の格付けを維持することで資金調達コストを低減するとともに、資金調達手段の多様化及び年限の適切な分散を進めることで金利変動リスクの軽減に努めています。

## リスクマネジメントの強化

### 退職給付債務について

#### 【リスクシナリオ】

当社グループの従業員に対する退職給付債務及び退職給付費用は、割引率や年金資産の期待運用収益率等の数理計算上設定した前提条件に基づいて算出しています。この前提条件が変更となった場合、または実際の結果が前提条件と大きく異なった場合には、当社グループの業績及び財務状況に影響を与える可能性があります。

#### 【対策】

当社グループでは、退職給付債務については定期的の実績に基づいて見積りの検証と見直しを行っています。年金資産の運用については、外部コンサルタントの助言をもとに、リスク・リターン特性の異なる複数の資産クラス・運用スタイルへの分散投資を行っており、年金資産全体のリスク・リターンの分析を定期的を実施する事で分散効果の有効性について評価を実施しています。また、企業年金基金においてスチュワードシップ・コードの受け入れを表明し、運用機関に対するモニタリングを強化するとともに、企業年金基金の諮問機関である資産運用委員会では、市場環境や運用状況等について定期的に協議を行っています。

#### 【事業運営リスク、ハザードリスク】

### 法令規制について

#### 【リスクシナリオ】

当社グループは、国内では宅地建物取引業法、建設業法、建築士法等の法令に基づく許認可を受けるとともに、建築、労働、環境その他事業の遂行に関連する各種の法令及び条例に則り事業活動を行っています。また海外においてもそれぞれの国における法令規制を受けています。これら法令規制において違反が生じた場合に、改善に向けて多額の費用が発生すること、または業務

停止等の行政処分を受けることなどで当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

#### 【対策】

国内請負事業においては、設計における建築基準法上のチェックミス・手続き漏れを防ぐための法規制チェックシステムを導入し、型式認定不適合の発生を抑えるために、事業所及び本社でのダブルチェック体制を構築しています。また、建設業法上の専任の配置技術者の適正運用に向けて、配置状況のチェックを専門機能部署で行うとともに有資格者の人財確保・能力向上に継続して取り組んでいます。その他、国内外の各種法令の動向について、各専門部署にて情報収集・分析を行い、必要に応じてグループ内の関係先へ情報発信の上、適切な対応に努めています。

### 品質管理について

#### 【リスクシナリオ】

当社グループは、設計・生産・施工上の品質において万全を期すとともに、主要な戸建住宅及び共同住宅においては、長期保証制度及び定期的な点検サービスを実施していますが、長期にわたるサポート期間の中で、予期せぬ人的ミス等により重大な品質問題が生じた場合には、多額の費用発生や当社グループの評価を大きく毀損することになり、当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

#### 【対策】

リスク管理委員会傘下の「品質管理委員会」により、製品・設計・生産・施工・CSの5つの検討会をまとめる組織として、品質に関する一元的な管理を進めています。特に施工品質不具合の発生を抑えるために、期初に策定する「全社施工品質管理年間計画」に基づく「品質管理重点項目」に対する改善に取り組んでいます。また同委員会では、製品の安全性に関する検証、生産現場の検査、品質に関わる法令遵守、CS対応の充実についても議論されて

おり、その内容については定期的にリスク管理委員会へ報告されています。

### 情報セキュリティについて

#### 【リスクシナリオ】

コンピューターウィルスの侵入や高度なサイバー攻撃等により、個人情報・機密情報の漏洩や改竄、システム停止等が生じることで、お客様等からの損害賠償請求を受ける可能性やお客様及び市場等からの信頼を失い、当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

#### 【対策】

リスク管理委員会傘下の「情報セキュリティ委員会」において、情報セキュリティに関するグループ内の基本方針「情報セキュリティポリシー」や秘密情報管理規則に基づき、情報セキュリティ及び情報管理に関する施策を検討・実施しています。併せて、コンピューターウィルス等サイバー攻撃や秘密情報の漏洩・改竄を防止するために、社内外からのアクセス制御システムを強化するとともに、標的型メール訓練や研修、情報セキュリティ監査などを通じてITリテラシーの向上を図っています。また、ITデザイン部セキュリティシステム推進室にセキュリティインシデントに対応する専門チーム(CSIRT\*)を設置しています。インシデント対応力を上げるため、各部門参加による、セキュリティインシデント発生を想定した訓練を実施し、万一事態に備えています。さらに、定期的に外部機関によるセキュリティアセスメントを実施して、更なるセキュリティガバナンス体制の強化に取り組んでいます。

お客様情報の管理については、「お客様情報保護方針」に基づき、各組織において個人情報取扱責任者を定めて、安全対策の実施、周知徹底を図る体制を整えるとともに、全従業員を対象に個人情報の取扱いに関するe-ラーニングを継続的に推進し、個人情報保護に関する従業員一人ひとりの役割・責任の認識を高めています。

\*CSIRT: Computer Security Incident Response Team

## リスクマネジメントの強化

各事業所、各グループ会社におけるセキュリティ意識を高めるため、情報セキュリティ委員会の下に、グループ全社事業所で構成する「情報セキュリティ推進部会」を設置し、幹部から従業員一人ひとりへのセキュリティ意識啓発や対策の徹底を図っています。

 積水ハウス株式会社 情報セキュリティポリシー

## 施工中の災害について

### 【リスクシナリオ】

施工現場では作業環境や作業手順・作業方法の誤りが災害につながる恐れがあり、死亡災害など重篤な災害が発生すると、工事の中断および工期の延長に加えて、損害賠償負担や社会からの信用失墜を招く可能性もあります。

### 【対策】

労働災害の抑制を目指し、各組織において施工安全衛生委員会を開催し、災害予防に向けた定期点検や安全パトロール及び災害発生事案に対する検証・再発防止策の推進等を行っています。特に施工現場では、期初に設定する「全社施工安全衛生年間計画」に基づき、安心安全な施工環境の整備に努めているとともに、発生頻度及び重篤性の高い災害の削減に向けて、本社施工本部の指揮のもと作業環境の整備や作業方法の遵守・確認体制の強化など対策に取り組んでいます。

## 労務管理について

### 【リスクシナリオ】

従業員の長時間労働は、36協定違反など各種労働法への抵触、精神疾患を含めた健康障害による長期休業につながる恐れがあり、場合によっては労働問題に発展するリスクがあります。

### 【対策】

総労働時間の削減に向けて、部門毎に1人当たりの月平均総労働時間の目標を設定し、各事業所において働き方の改善に取り組んでいます。加えて、自律的に働くことのできる職場環境を目指して、年次有給休暇も計画的に取得する取組みをグループ全体で推進しています。本社、工場、事業所の組織ごとに勤務状況の確認を月次で行うとともに、必要に応じて本社人事総務部によるモニタリング、労務管理研修を実施して適正な労務管理を促しています。

## 資材供給停止について

### 【リスクシナリオ】

大規模自然災害や社会不安（戦争、テロ、感染症、地政学的リスク等）により、資材調達先が被害を受け、資材の供給が困難になった場合、または受注量の増大により資材調達が間に合わない場合、施工がストップして契約工期に影響が出る可能性があります。

### 【対策】

当社グループでは、一つの資材調達先が被災等で調達が困難になった場合等を想定し、3つの側面から備えを進めています。

- ① 供給面の備えとして、部材ラインナップ複数化、複数社調達、複数生産拠点化、国内供給拠点の強化を進めています。
- ② 仕様面の備えとして、部材の汎用化等、調達の容易な材料や仕様への変更に取り組んでいます。
- ③ 情報面の備えとして、サプライヤー拠点のデータベース化により、迅速な対応を行う体制を構築しています。

さらに具体的な対策を強化するために、資材調達に関するリスクと影響度を分析し図示することで、従業員の意識向上を図るとともに、ターゲットを明確にした活動の推進を図っています。また、サプライヤーに対しても自社

サプライチェーンの強化を求めることで、備えの輪を広げ、サプライチェーン全体の強靱化に努めています。

## 大規模自然災害等について

### 【リスクシナリオ】

大規模自然災害やパンデミックの発生時など緊急事態への対応計画が不明確なことにより初動対応が遅れた場合、各拠点における事業継続が困難になり、当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

### 【対策】

当社グループでは、「積水ハウスグループ事業継続計画管理基本方針」を定め、事業継続に影響を及ぼすような緊急事態が発生した場合にも、重要な事業を中断させず、また中断せざるを得ない場合でも可及的速やかに復旧させる手順と体制を整備しています。

大規模自然災害等の発生に対しては、「積水ハウスグループ災害対策基本方針」を定め、各組織の「災害マニュアル」を策定し、災害時の各事業拠点における情報収集及び事業継続に向けた準備を進めています。また、大規模自然災害等により本社での業務継続が困難となった場合に備え、本社災害対策本部の設置等を規定した初動対応マニュアルの整備を行っており、本社被災時には、東京拠点（東京都港区赤坂）と総合住宅研究所（京都府木津川市）を代替拠点として、本社における重要業務を継続できる体制を整えています。

海外事業を展開する上において、海外子会社の従業員や出張者が自然災害やテロ・暴動等に巻き込まれるリスクに備えて、対応マニュアルを各国別に整備し、迅速な情報共有体制の構築を図るとともに、海外専門の危機対応支援会社と提携して緊急事態発生時の現地従業員へのサポート体制も整えています。



## G 指標と進捗

カテゴリ	No.	指標	集計範囲	2023年度		2024年度	2025年度	参照
				目標	実績	目標	目標	
ガバナンス	48	評価機関等のレビューを踏まえたコーポレート・ガバナンスコード対応*	◇5	9位以上	4位	9位以上	9位以上	→ P.223
	49	グループガバナンス体制の強化 (グループ会社管理規則、ガバナンス人財育成・適正配置)	◇5	人財育成・ 人財配置実施	グループ会社 総務責任者 研修推進・人財配置推進	人財育成・ 人財配置推進	人財育成・ 人財配置実効性	→ P.209
	50	法令や自主的規範への重大な違反数	◇5	0件	0件	0件	0件	→ P.230
	51	内部通報・相談件数 (コンプライアンス・ヘルプライン、セクハラ・パワハラホットライン) (従業員 1,000 人当たりの件数)	◇4	—	10.5 件	—	—	→ P.230
	52	セキュリティ強化進捗率(年度計画進捗率)	◇2	100%	100%	100%	100%	→ P.233
	53	セキュリティ研修受講率	◇2	100%	100%	100%	100%	→ P.233
	54	DX プロジェクト数(累積) (中期経営計画連動プロジェクト)	◇2	—	23 件	—	—	—




\* 第三者レビュー(TOPIX100企業比較)を通じた開示レベルの向上

- ◇1 積水ハウス(株)
- ◇2 ◇1に加えて、積水ハウス不動産グループ、積水ハウス建設グループ、積水ハウスリフォーム(株)、積水ハウス ノイエ(株)
- ◇3 ◇2に加えて、(株)鴻池組およびその国内連結子会社
- ◇4 積水ハウス(株)および国内連結子会社
- ◇5 積水ハウスグループ(積水ハウス(株)と連結子会社すべて)

# G 役員一覧 (2024年6月末日現在)

社外 社外取締役・監査役
 独立役員 (株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員

## 取締役



	期待される役割の概要	特に期待する知識・経験・能力					
		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
 <p><b>代表取締役 社長執行役員 兼 CEO</b> <b>仲井 嘉浩</b></p> <p><b>重要な兼職の状況</b> 一般社団法人住宅生産団体連合会 副会長</p> <p><b>取締役在任年数</b> 8年</p> <p><b>出席状況 (2023年度)</b> 取締役会: 12回 / 12回(100%) 人事・報酬諮問委員会: 11回 / 11回*(100%) 経営会議: 12回 / 12回(100%)</p>	<p>経営企画部門において、その卓越した構想力を発揮し、積水ハウスグループの経営戦略・経営計画の策定・実行にあたり、常に中心的な役割を担いました。特に、社長就任以降は、企業理念を羅針盤として積水ハウスグループの総合力を発揮することに注力し、コーポレートガバナンス体制の強化ならびにESG経営を力強く推進しています。</p> <p>第5次中期経営計画においては、イノベーション&amp;コミュニケーションを合言葉に、インテグリティと自律性を備えた人材の育成に努め、積水ハウスグループ全体のベクトルを一致させることに注力した結果、計画を上回る業績を達成しました。その強力なリーダーシップを活かし、第6次中期経営計画を推進するとともに、「[わが家]を世界一幸せな場所にする」というグローバルビジョンのもと、「住」を軸に、融合したハード・ソフト・サービスを提供するグローバル企業への変革を着実に進めることにより、積水ハウスグループの持続的成長と企業価値向上を図るため、引き続き、取締役として選任しています。</p>	●		●	●	●	
 <p><b>代表取締役 副会長執行役員 財務・ESG部門担当</b> <b>堀内 容介</b></p> <p><b>重要な兼職の状況</b> 積水ハウスフィナンシャルサービス(株) 代表取締役社長</p> <p><b>取締役在任年数</b> 8年</p> <p><b>出席状況 (2023年度)</b> 取締役会: 12回 / 12回(100%) 経営会議: 12回 / 12回(100%) ESG推進委員会: 4回 / 4回(100%)</p>	<p>賃貸住宅「シャーマゾン」を中心とした事業領域において、地域の入居者市場対応に徹したエリアマーケティング戦略を主導し、3・4階建て賃貸住宅市場の開拓に貢献するとともに、法人顧客を中心としたCRE事業・PRE事業等の強化を通じて顧客基盤拡大を推進しました。社外委員を含むESG推進委員会の委員長として、多様なステークホルダーとの協働により、積水ハウスグループの社会的価値の向上に取り組み、ESG関連情報を含む積極的な開示対応によって、社外からも高い評価を得ています。また、2021年に代表取締役に就任して以降は、業界団体の要職を務め、より豊かな住生活の実現に貢献しています。積水ハウスグループの持続的成長と企業価値向上を図り、ESG経営のリーディングカンパニーとしての実績を積み重ねるとともに、財務基盤の強化および情報開示の充実を強力に推進するため、引き続き、取締役として選任しています。</p>	●		●	●	●	
 <p><b>代表取締役 副社長執行役員 管理・人事部門担当</b> <b>田中 聡</b></p> <p><b>重要な兼職の状況</b> (株)クラレ 社外取締役 IHH Healthcare Berhad 社外取締役</p> <p><b>取締役在任年数</b> 4年</p> <p><b>出席状況 (2023年度)</b> 取締役会: 12回 / 12回(100%) 人事・報酬諮問委員会: 10回 / 10回(100%) 経営会議: 12回 / 12回(100%) リスク管理委員会: 11回 / 11回(100%)</p>	<p>大手総合商社にて要職を歴任し、国内外でのマネジメント経験、エネルギーおよびコンシューマーサービス分野における知識・経験を有し、2017年より2019年の間、同社の代表取締役 副社長執行役員として、CAO / CIO / CPOを含むコーポレートスタッフ部門担当役員を務めました。</p> <p>2020年に当社社外取締役に就任。2021年の代表取締役副社長執行役員就任以降は、管理・人事部門を統括し、従業員の自律的なキャリア形成支援、社会人採用者等による中核人材の多様性確保等の人材戦略を推進し、また、リスク管理委員会の委員長として、リスク管理体制の実効性強化に向けた様々な取り組みを行っています。</p> <p>これまでの経営者としての幅広い知見を活かし、積水ハウスグループの持続的成長と企業価値向上、特にグローバル視点からの人的資本経営の実践およびコーポレートガバナンス・リスク管理体制の実効性強化を推進するため、引き続き、取締役として選任しています。</p>	●	●	●	●	●	

\*1 人事・報酬諮問委員会の開催回数はCEO評価ミーティング(代表取締役 社長執行役員 兼 CEO および社外取締役のみが出席)を含みます。

役員一覧

取締役

社外 社外取締役・監査役  
独立役員 (株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員

	期待される役割の概要	特に期待する知識・経験・能力					
		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
 <p><b>取締役 専務執行役員 開発型ビジネス部門担当 国際事業本部長</b> <b>石井 徹</b></p> <p><b>重要な兼職の 状況</b> なし</p> <p><b>取締役在任年数</b> 4年</p> <p><b>出席状況 (2023年度)</b> 取締役会：12回／12回(100%) 経営会議：12回／12回(100%)</p>	<p>入社時より、都市開発事業における営業企画業務を経験し、ホテル開発事業やオフィス開発事業等の新たな市場開拓に取り組みました。2012年より開発事業を統括し、人財育成や積水ハウスグループの総合力を発揮することに注力しています。特に国際事業においては、投資と回収のバランスを重視しつつ、米国を中心としたM&amp;Aを実現し、第5次中期経営計画の達成に大いに貢献する等、新たな市場における事業基盤の強化と組織体制の整備を着実に推進しています。</p> <p>新規市場のバイオニアとして発揮してきた創造力と胆力を活かし、積水ハウスグループの持続的成長と企業価値向上、特に「海外の“積極的成長”」を力強く牽引し、海外グループ会社のダイバーシティの充実と統合プロセスを通じたガバナンス体制の一層の強化を図るため、引き続き、取締役として選任しています。</p>	●	●			●	
 <p><b>取締役 専務執行役員 建築事業管掌・TKC事業担当</b> <b>篠崎 浩士</b></p> <p><b>重要な兼職の 状況</b> 積水ハウス不動産ホールディングス(株) 代表取締役社長</p> <p><b>取締役在任年数</b> 1年</p> <p><b>出席状況 (2023年度)</b> 取締役会：9回／9回(100%) 経営会議：12回／12回(100%)</p>	<p>賃貸住宅「シャーマゾン」を中心とした事業領域で要職を歴任し、2021年からは、建築事業を統括する常務執行役員として、地域の入居者市場対応に徹したエリアマーケティング戦略による3・4階建て賃貸住宅受注の強化に加え、ゼロエネルギーの賃貸住宅「シャーマゾンZEH」の受注強化を推進しました。また、積水ハウス不動産ホールディングス株式会社の取締役として、当社と積水ハウス不動産グループとのより強固な連携関係を構築する等、統率力・戦略思考力を活かし、同事業領域の成長を力強く牽引しています。</p> <p>積水ハウスグループの持続的成長と企業価値向上、特に当社と積水ハウス不動産グループの一体的事業運営による安定成長とガバナンス・リスク管理体制の実効性強化を推進し、建築事業分野の一層の発展を図るため、引き続き、取締役として選任しています。</p>	●			●		●

役員一覧

取締役

社外 社外取締役・監査役 独立役員 (株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員



	期待される役割の概要	特に期待する知識・経験・能力					
		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
 <p><b>社外取締役</b> <b>吉丸 由紀子</b></p> <p><b>重要な兼職の状況</b> ダイワボウホールディングス(株) 社外取締役 (株)ニチレイ 社外取締役</p> <p><b>取締役在任年数</b> 6年</p> <p><b>出席状況 (2023年度)</b> 取締役会: 12回/12回(100%) 人事・報酬諮問委員会: 11回/11回*(100%)</p> <p>社外 独立役員</p>	<p>国内外企業役員としての経営経験、大手日系企業米国人等でのM&amp;A等を含む幅広いグローバル経験を有し、特に人財マネジメント、ダイバーシティおよびコーポレートガバナンス分野における豊富な知識・経験に基づく積極的な発言等によって、取締役会の建設的な議論および実効性強化に大いに貢献いただいています。また、2020年5月より、当社人事・報酬諮問委員会委員長として、取締役の選解任プロセスの明確化、後継者計画および報酬ガバナンスの強化を牽引し、第6次中期経営計画に連動した役員報酬改定を主導いただきました。</p> <p>海外グループ会社の経営陣幹部との対話等によって、国際事業の把握を進めており、積水ハウスグループの持続的成長と企業価値向上、特にグローバル事業およびダイバーシティ推進の観点からの成長戦略の策定、人事・報酬分野をはじめとした経営監督機能の強化のため尽力いただくことを期待し、引き続き、社外取締役として選任しています。</p>	●	●			●	●
 <p><b>社外取締役</b> <b>北沢 利文</b></p> <p><b>重要な兼職の状況</b> 東京海上日動火災保険(株) 相談役 (株)三菱UFJ銀行 社外取締役(監査等委員) 三菱倉庫(株) 社外取締役</p> <p><b>取締役在任年数</b> 4年</p> <p><b>出席状況 (2023年度)</b> 取締役会: 12回/12回(100%) 人事・報酬諮問委員会: 11回/11回*(100%)</p> <p>社外 独立役員</p>	<p>大手保険会社にて要職を歴任し、経営者としての豊富な実績と経験、グローバル事業、M&amp;Aおよびリスク管理・コンプライアンス分野を含む幅広い知識・経験を有しています。2021年5月より取締役会議長に就任し、中長期的な経営課題の審議をさらに活性化すべく、議事を機動的に差配することで、取締役会の建設的な議論の充実および実効性の着実な強化を主導しています。また、当社人事・報酬諮問委員会の委員として、審議の充実に貢献いただいています。</p> <p>海外グループ会社の経営陣幹部との対話等によって、国際事業の把握を進めており、積水ハウスグループの持続的成長と企業価値向上、特にグローバル事業の観点での成長戦略の策定、M&amp;Aを含む財務戦略およびリスク管理・コンプライアンス分野をはじめとした経営監督機能の強化のため尽力いただくことを期待し、引き続き、社外取締役として選任しています。</p>	●	●	●			●
 <p><b>社外取締役</b> <b>中島 好美</b></p> <p><b>重要な兼職の状況</b> イオンフィナンシャルサービス(株) 社外取締役 日本貨物鉄道(株) 社外取締役 (株)アルバック 社外取締役 事業構想大学院大学 特任教授</p> <p><b>取締役在任年数</b> 3年</p> <p><b>出席状況 (2023年度)</b> 取締役会: 12回/12回(100%)</p> <p>社外 独立役員</p>	<p>国内外の企業にて要職を歴任し、特にグローバルな金融機関のアジア地区および日本人の責任者として、財務戦略、M&amp;A等の分野での豊富な経験を有し、経営幹部の多様性が当然とされる環境下において、自身が企業経営のダイバーシティを体現しておられます。</p> <p>2021年4月より、当社社外取締役に就任し、適切なリスクテイクや経営改革を促す積極的な発言等により、取締役会の建設的な議論および実効性強化に大いに貢献いただいています。</p> <p>海外グループ会社の経営陣幹部との対話等によって、国際事業の把握を進めており、積水ハウスグループの持続的成長と企業価値向上、特にグローバル事業およびダイバーシティ推進の観点からの成長戦略の策定、M&amp;Aを含む財務戦略分野をはじめとした経営監督機能の強化のため尽力いただくことを期待し、引き続き、社外取締役として選任しています。</p>	●	●	●		●	

\*1 人事・報酬諮問委員会の開催回数はCEO評価ミーティング(代表取締役 社長執行役員 兼 CEOおよび社外取締役のみが出席)を含みます。

役員一覧

取締役

社外 社外取締役・監査役 独立役員 (株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員

	期待される役割の概要	特に期待する知識・経験・能力					
		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
 <p><b>社外取締役</b> <b>武川 恵子</b></p> <p><b>重要な兼職の状況</b> 三井金属鉱業(株) 社外取締役 昭和女子大学グローバルビジネス学部 特命教授</p> <p><b>取締役在任年数</b> 3年</p> <p><b>出席状況 (2023年度)</b> 取締役会: 12回/12回(100%) 人事・報酬諮問委員会: 11回/11回*(100%)</p> <p>社外 独立役員</p>	<p>内閣府にて要職を歴任し、男女共同参画に関する政策実現に邁進され、ダイバーシティおよびコンプライアンス分野における豊富な知識・経験を有し、国土交通省時代には、高齢者、障がい者等の安心・安全な生活基盤の整備に向けて、省庁の枠を超えて尽力されました。</p> <p>2021年4月より当社社外取締役に就任し、生活者の視点を交えた有益な助言や環境課題、ダイバーシティ、人的資本等に関連した積極的な発言等により、取締役会の建設的な議論および実効性強化に大いに貢献いただいています。また、2021年5月より当社人事・報酬諮問委員会の委員として、審議の充実に貢献いただいています。</p> <p>海外グループ会社の経営陣幹部との対話等によって、国際事業の把握を進めており、積水ハウスグループの持続的成長と企業価値向上、特に、国際事業を含むグループ全体のダイバーシティ推進の観点からの成長戦略の策定、品質管理、コンプライアンスおよび人事・報酬分野をはじめとした経営監督機能の強化のため尽力いただくことを期待し、引き続き、社外取締役として選任しています。</p>				●	●	●
 <p><b>社外取締役</b> <b>阿部 伸一</b></p> <p><b>重要な兼職の状況</b> (株)エムネス 代表取締役社長</p> <p><b>取締役在任年数</b> 2年</p> <p><b>出席状況 (2023年度)</b> 取締役会: 12回/12回(100%)</p> <p>社外 独立役員</p>	<p>海外のコンサルティングファームやソフトウェアベンダーを経て、Googleのクラウド事業の立ち上げに携わり、当該事業におけるアジア太平洋地域の統括職を務める等、IT・デジタル分野のグローバルなビジネス環境で豊富な経験を有しています。特に日本企業向けクラウドサービス事業の開拓期には、数多くのクライアント企業からの厚い信頼を得て、デジタル・イノベーションを共に推進し、現在は、創業期から交流のあった医療系遠隔画像診断サービスを展開するベンチャー企業の代表取締役社長に就任されています。</p> <p>2022年4月より当社社外取締役に就任し、グローバル事業およびデジタル技術によるビジネスモデル変革の観点からの積極的な発言やイノベーション推進のための情報発信等により、取締役会の建設的な議論および実効性強化に大いに貢献いただいています。</p> <p>海外グループ会社の経営陣幹部との対話等によって、国際事業の把握を進めており、積水ハウスグループの持続的成長と企業価値向上、特に、国際事業を含むグループ全体の新規サービス事業分野でのアライアンスの構築や成長戦略の策定および人財開発分野をはじめとした経営監督機能の強化のため尽力いただくことを期待し、引き続き、社外取締役として選任しています。</p>	●	●		●	●	

\*1 人事・報酬諮問委員会の開催回数はCEO評価ミーティング(代表取締役 社長執行役員 兼 CEO および社外取締役のみが出席)を含みます。



役員一覧

監査役

社外 社外取締役・監査役 独立役員 (株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員

		期待される役割の概要		
 <p><b>常任監査役</b> <b>伊藤 みどり</b></p> <p><b>重要な兼職の状況</b> なし</p> <p><b>監査役在任年数</b> 3年</p> <p><b>出席状況 (2023年度)</b> 取締役会: 12回/12回(100%) 監査役会: 17回/17回(100%)</p>	<p>入社後、約10年間展示場勤務を経験した後、住宅営業を担い、女性住宅営業の草分け的存在として、後進の良きロールモデルとなりました。2006年に本社への異動後は、営業現場の実態を理解した女性活躍推進グループのリーダーとして、類まれな行動力を発揮し、数々の施策推進を主導しました。2018年に当社執行役員に就任後は、男性育休制度の定着に取り組み、ダイバーシティ&amp;インクルージョンの浸透を強力に推進しました。営業現場での豊富な実経験とダイバーシティ&amp;インクルージョンの施策立案等で培った知識・経験を当社の監査体制の強化に活かすため、2021年4月に監査役に就任しました。</p>			
	 <p><b>常任監査役</b> <b>荻野 隆</b></p> <p><b>重要な兼職の状況</b> なし</p> <p><b>監査役在任年数</b> 2年</p> <p><b>出席状況 (2023年度)</b> 取締役会: 12回/12回(100%) 監査役会: 17回/17回(100%)</p>	<p>入社時から約35年間、当社の営業現場において、住宅営業、営業所長、営業本部スタッフ、支店長等を歴任しました。2017年より監査部に異動し、2020年より監査部次長、2021年より業務役員監査部長として、内部監査部門の強化ならびにガバナンス人材間のネットワーク構築を推進しました。高いインテグリティと営業現場でのマネジメント実績ならびに内部監査部門で培われた情報収集能力等を当社の監査体制の強化に活かすため、2022年4月に監査役に就任しました。</p>		
		 <p><b>常任監査役・社外監査役</b> <b>鶴田 龍一</b></p> <p><b>重要な兼職の状況</b> CGコンサルティング 代表 事業構想大学院大学 特命講師</p> <p><b>監査役在任年数</b> 6年</p> <p><b>出席状況 (2023年度)</b> 取締役会: 12回/12回(100%) 監査役会: 17回/17回(100%)</p>	<p>グローバルに事業を展開する大手総合電機メーカーにおける財務・会計、ディスクロージャー、監査、海外事業等の幅広い業務実績と他の会社の監査役としての経験を、当社の監査体制の強化に活かしていただくため、2018年に当社社外監査役に就任いただきました。就任後は、コーポレートガバナンス体制の在り方等に対する忌憚のない意見を述べる等、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に大いに貢献いただきました。その高い見識と実務に根差した独自の視点に基づき、適時的確な意見をいただくことで、当社の経営監督機能の強化とより良いガバナンス体制の構築に貢献いただいています。2022年4月に社外監査役(二期目)かつ常任監査役・監査役会議長に就任しました。</p>	
 <p><b>社外監査役</b> <b>小林 敬</b></p> <p><b>重要な兼職の状況</b> 大堅・小林法律事務所 弁護士</p> <p><b>監査役在任年数</b> 7年</p> <p><b>出席状況 (2023年度)</b> 取締役会: 12回/12回(100%) 監査役会: 17回/17回(100%)</p>			<p>検事・弁護士としての司法分野に関する専門的知見・豊富な経験を、当社の監査体制の強化に活かしていただくため、2017年に社外監査役に就任いただきました。就任後は、ガバナンス改革の方向性に対する的確な意見を述べる等、取締役会の透明性・公正性を高めることに貢献いただきました。その高い見識と倫理観に基づいて、当社の経営監督機能の強化とより良いガバナンス体制の構築に貢献いただいており、2021年4月に社外監査役(二期目)に就任しました。</p>	
	 <p><b>社外監査役</b> <b>和田 頼知</b></p> <p><b>重要な兼職の状況</b> 和田公認会計士事務所 公認会計士 トラスコ中山(株) 社外監査役</p> <p><b>監査役在任年数</b> 4年</p> <p><b>出席状況 (2023年度)</b> 取締役会: 12回/12回(100%) 監査役会: 17回/17回(100%)</p>		<p>公認会計士としての財務・会計に関する専門的知見および他の会社の社外監査役としての知識・経験を当社の監査体制の強化に活かしていただくため、2020年に社外監査役に就任いただきました。就任後は、グループガバナンス体制の課題に対して、的確な指摘を行う等、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に大いに貢献いただきました。その高い見識と公認会計士としての豊富な実績に基づいて、適時的確な意見をいただくことで、当社の経営監督機能の強化とより良いガバナンス体制の構築に貢献いただいており、2024年4月に社外監査役(二期目)に就任しました。</p>	

## 役員一覧

### 2023年度 取締役の各会議体への出席状況

氏名	役職	取締役会		人事・報酬諮問委員会		経営会議		ESG推進委員会		リスク管理委員会		備考
		構成員	出席率	構成員	出席率*1	構成員	出席率	構成員	出席率	構成員	出席率	
仲井 嘉浩	代表取締役 社長執行役員 兼 CEO	○	12/12	○	11/11	●	12/12					
堀内 容介	代表取締役 副会長執行役員	○	12/12			○	12/12	●	4/4			
田中 聡	代表取締役 副社長執行役員	○	12/12	○	10/10	○	12/12			●	11/11	
石井 徹	取締役 専務執行役員	○	12/12			○	12/12					
篠崎 浩士	取締役 専務執行役員	○	9/9			○	12/12					2023年4月25日就任
吉丸 由紀子	社外取締役	○	12/12	●	11/11							
北沢 利文	社外取締役	●	12/12	○	11/11							
中島 好美	社外取締役	○	12/12									
武川 恵子	社外取締役	○	12/12	○	11/11							
阿部 伸一	社外取締役	○	12/12									

● 議長または委員長

\*経営会議、ESG推進委員会、リスク管理委員会におけるオブザーバーとしての出席については反映していません。

\*1 人事・報酬諮問委員会の開催回数はCEO評価ミーティング(代表取締役 社長執行役員 兼 CEO及び社外取締役のみが出席)を含みます。

### 2023年度 監査役の主な会議体への出席状況

氏名	役職	監査役会		取締役会	
		構成員	出席率	構成員	出席率
伊藤 みどり	常任監査役	○	17/17	○	12/12
荻野 隆	常任監査役	○	17/17	○	12/12
鶴田 龍一	常任監査役・社外監査役	●	17/17	○	12/12
小林 敬	社外監査役	○	17/17	○	12/12
和田 頼知	社外監査役	○	17/17	○	12/12

● 議長