

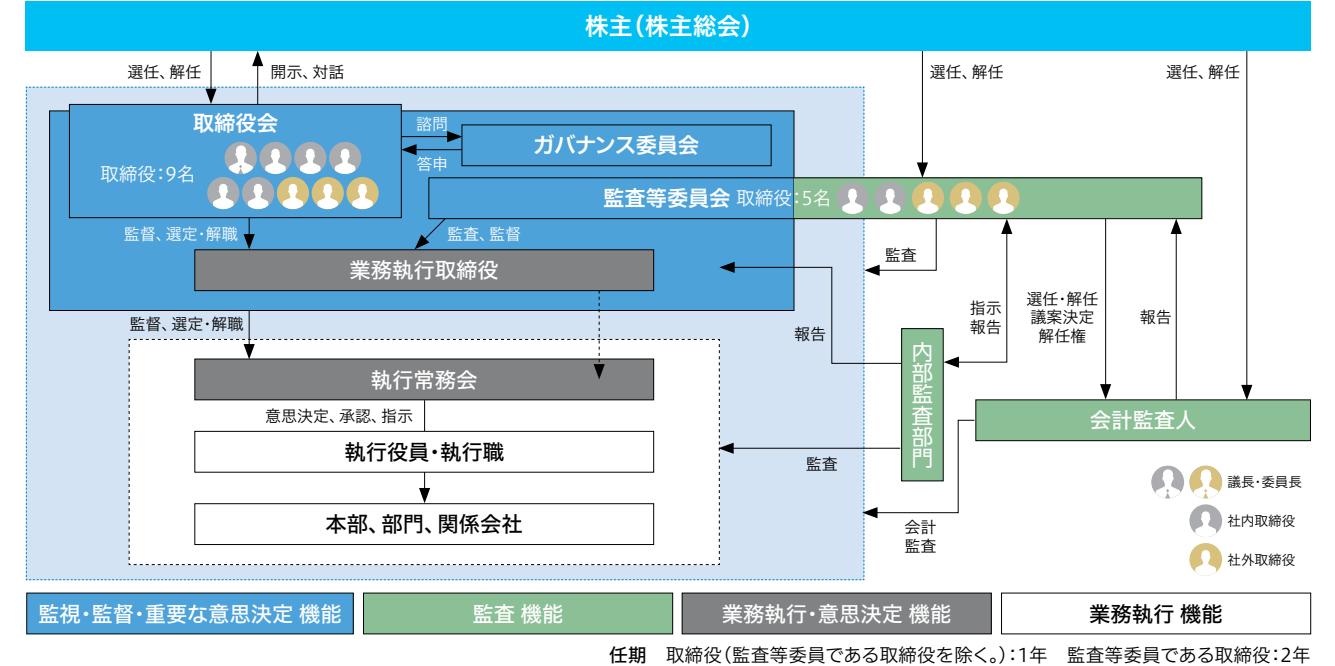
コーポレート・ガバナンス強化のための主な取り組み

2002年	執行役員制に移行	2018年	女性社外監査役を選任 譲渡制限付株式報酬制度を導入
2003年	「コンプライアンス委員会」設置	2019年	取締役数を9名から7名に減員(社外取締役 2/7名)
2008年	「リスク&コンプライアンスマネジメント委員会」に 改編・強化	2020年	社外取締役を2名から3名に増員(社外取締役 3/8名)
2010年	取締役数を11名から9名に減員	2021年	取締役会の監督機能強化、業務執行の迅速・効率化 を目的に「監査等委員会設置会社」へ移行 女性社外取締役を選任(社外取締役 3/9名)
2011年	社外取締役を選任(社外取締役 1/9名)		執行役員体制の経営責任と役割を明確化し、「執行 職」を導入
2012年	取締役の任期を2年から1年に短縮		役員報酬制度改定、監査等委員である取締役の報酬 体系を整備
2015年	社外取締役を1名から2名に増員(社外取締役 2/9名) 「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を制定 「指名・報酬委員会」「コーポレートガバナンス委員会」を設置	2022年	サステナビリティに関する取り組みを強化するため、 「CSR委員会」を「サステナビリティ推進委員会」に改編 「CSR基本方針」を「DAIKENサステナビリティ基本 方針」に改定
2016年	取締役会の実効性評価を開始		
2017年	従来の「経営理念」「企業行動基準」を進化させ、「グルー プ企業理念」「グループ行動指針」を制定		

2021年改訂コーポレートガバナンス・コード対応状況

主な改訂ポイント		対応状況	
投資家との 対話・情報開示	議決権行使 電子プラットフォーム	コンプライ	2022年3月期定時株主総会より実施。
	英文開示	コンプライ	決算短信、決算説明資料、株主総会招集通知(議案部分)、統合報告書、コーポレート ガバナンス報告書で英文開示を実施済み。今後の充実のあり方について随時検討を進 める。
	社外取締役の対話への関与	コンプライ	2021年11月、「株主との対話を促進するための体制整備・取り組みに関する方針」を 改定し、社外取締役によるIR活動への積極関与を明文化。
取締役会の 機能発揮	独立社外取締役割合 1/3以上	コンプライ	2020年6月以降、独立社外取締役比率 1/3以上の体制を継続。
	指名・報酬委員会の実効性	コンプライ	2015年より独立社外役員が委員長かつ過半数の諮問委員会を設置(2021年6月より 「ガバナンス委員会」)し、運用を継続。
	取締役の有するスキルの 組み合わせ等の開示	コンプライ	2021年11月、当社ウェブサイトにて開示を開始。 2022年3月期定時株主総会より招集通知に掲載。
サステナビリティを めぐる課題	取締役会による サステナビリティへの 取り組み基本方針を策定	コンプライ	持続可能な社会の実現への貢献を明記した「グループ企業理念」や「DAIKEN地球環 境ビジョン2050」「DAIKENサステナビリティ基本方針」の実現に向け、中期経営計 画の中でESGに関する重点テーマ、目標値を設定し、具体的な取り組みを推進。
	サステナビリティへの 取り組み開示	コンプライ	統合報告書および当社ウェブサイトにて積極開示を継続。
	TCFDに基づく情報開示	コンプライ	2050年カーボンニュートラルへの貢献などをコミットメントした「DAIKEN地球環 境ビジョン2050」策定と連動し、2021年10月、TCFDへの賛同を表明。TCFD推奨開 示項目に基づき「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」についての開示を開 始。今後、シナリオ分析や財務影響分析などを行い、対応策や計画の立案、経営戦略 への織り込み、情報開示の充実に努める。

コーポレート・ガバナンス体制図



ガバナンス委員会 (委員長及び過半数が独立社外取締役)

(取締役会からの諮問事項)

- 取締役の選任・解任の株主総会議案、執行役員の選任・解任
- 取締役・執行役員の後継者計画
- 取締役・執行役員の報酬、評価方法、報酬の算出基準等
- 取締役会全体の実効性の評価
- ガバナンス体制に関する方針、規則及び手続き等の制定・改定・廃止
- 関連当事者間の取引に関する手続き等の制定・変更・廃止
- 株主総会決議で反対票が基準を超えた場合の分析・対応策
- 株主共同の利益を害する資本政策を検討する場合の必要性・合理性等

※監査等委員である取締役を除く

■2021年度開催回数：7回

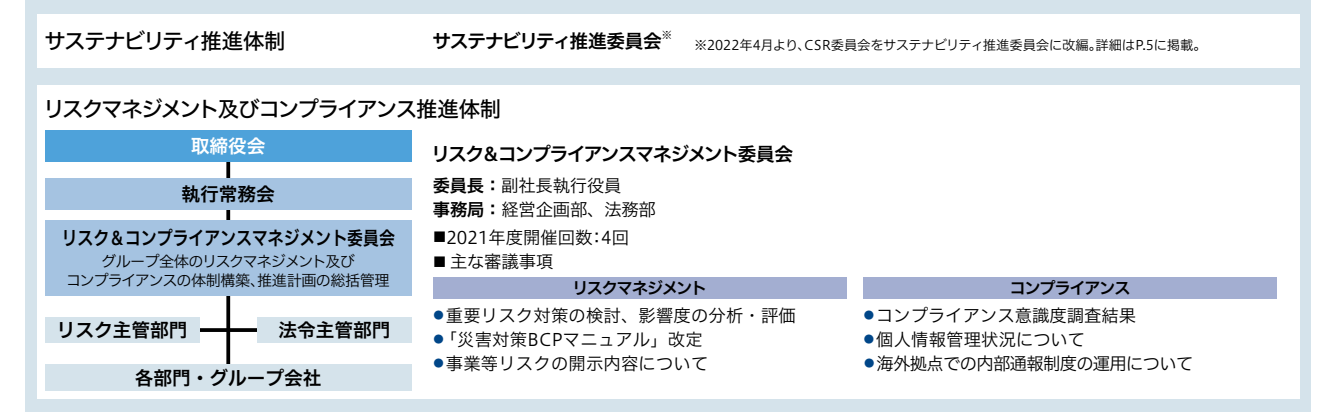
■取締役会からの諮問事項

- 取締役の選任議案
- 取締役の報酬額
- 取締役会の実効性評価方法及び評価結果
- コーポレート・ガバナンス体制及び方針の見直し
- 改訂コーポレートガバナンス・コードを踏まえた対応及び開示内容
- スキルマトリックスのあり方及び開示方法

体制のポイント

- 取締役及び執行役員の指名・報酬、取締役会全体の実効性向上、ガバナンス体制構築など、特に重要な事項について、取締役会の諮問に応じて、取締役会に助言・提言を行う「ガバナンス委員会」を設置しています。
- ガバナンス委員会は、独立社外取締役が委員長を務めるとともに委員の過半数を占める体制としています。また、ガバナンス委員会の審議・勧告内容は、取締役会において最大限尊重することをコーポレートガバナンスに関する基本方針等に明記しております。
- 監査等委員会の直轄組織として内部監査部門を配置することにより、監査機能を高める体制としています。

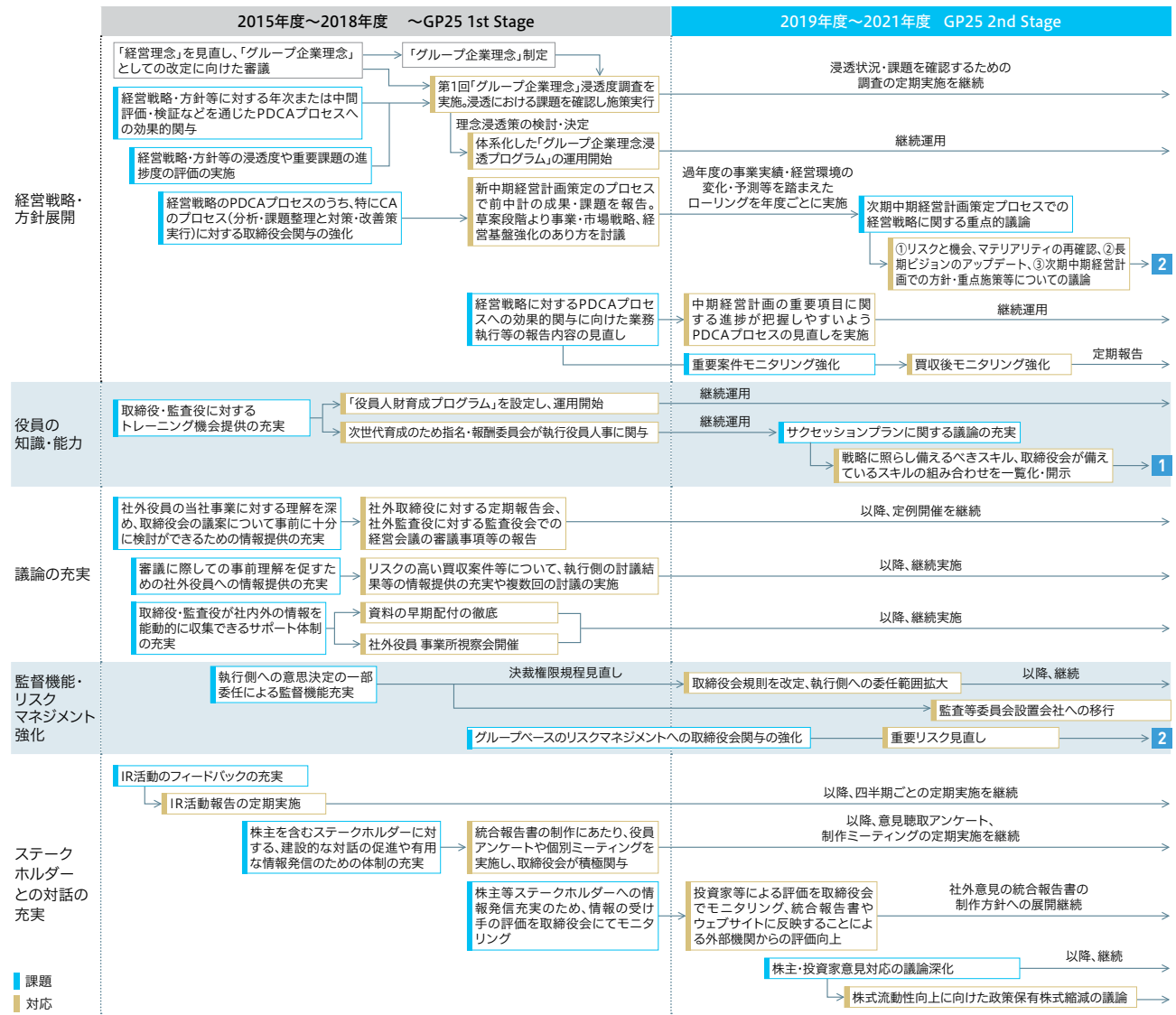
執行役員	取締役会及び執行常務会から委譲された権限・責任のもと経営に関する意思決定と執行を行い、戦略的機能として全社最適の視点から当社の成長と変革の推進役を担います。
執行職	担当する事業・領域における事業運営を担い、変革と成長の実現に向けた業務を遂行します。また、次代のリーダーを育成していくポジションとしての位置付けです。



取締役会実効性評価

取締役会の実効性を高め、企業価値向上を図ることを目的として、2015年度末より年1回、取締役会の実効性評価を実施しています。全取締役による自己評価に基づき、独立社外取締役が委員長を務め、かつ過半数を占めるガバナンス委員会における討議を踏まえて、経営上重要な意思決定や業務執行の監督を適切に行うための実効性が十分に確保されていることを確認しています。またあわせて、より実効性の高い取締役会運営のために取り組むべき課題を抽出し、継続的に改善対応に取り組んでいます。

主な課題点と対応



2021年度 評価結果と今後の課題への対応

2021年度に実施した取締役会実効性評価においても、当社の取締役会は、前年度に認識した課題への対応を着実に実行し、改善を進めるなど、前年度と同等以上の十分な実効性が確保されていると評価しました。特に重要な投資案件の事後的評価や進捗状況のモニタリング等、経営戦略の実行・検証における PDCAプロセスへの関与について、取締役会が効果的に機能を発揮していることや、ガバナンス委員会等によって、ガバナンス体制に関わる役割について十分に機能していることが確認されました。さらに取締役会の実効性を高めるべく、以下の課題への対応を進めていきます。

- 1 経営陣や取締役会の機能の持続性を担保するための、社長候補者育成計画や、ボードサクセッションに関する議論の深掘り
- 2 長期ビジョンの実現と、その先の持続的な企業価値の向上を見据えた次の3つのテーマを含む重要課題に関する議論の継続

- 1) 多様性確保に向けた人材育成、社内環境整備を含む人材戦略
- 2) グループ全体における内部統制・リスクマネジメント
- 3) サステナビリティ課題への対応

役員報酬

役員報酬に関する方針

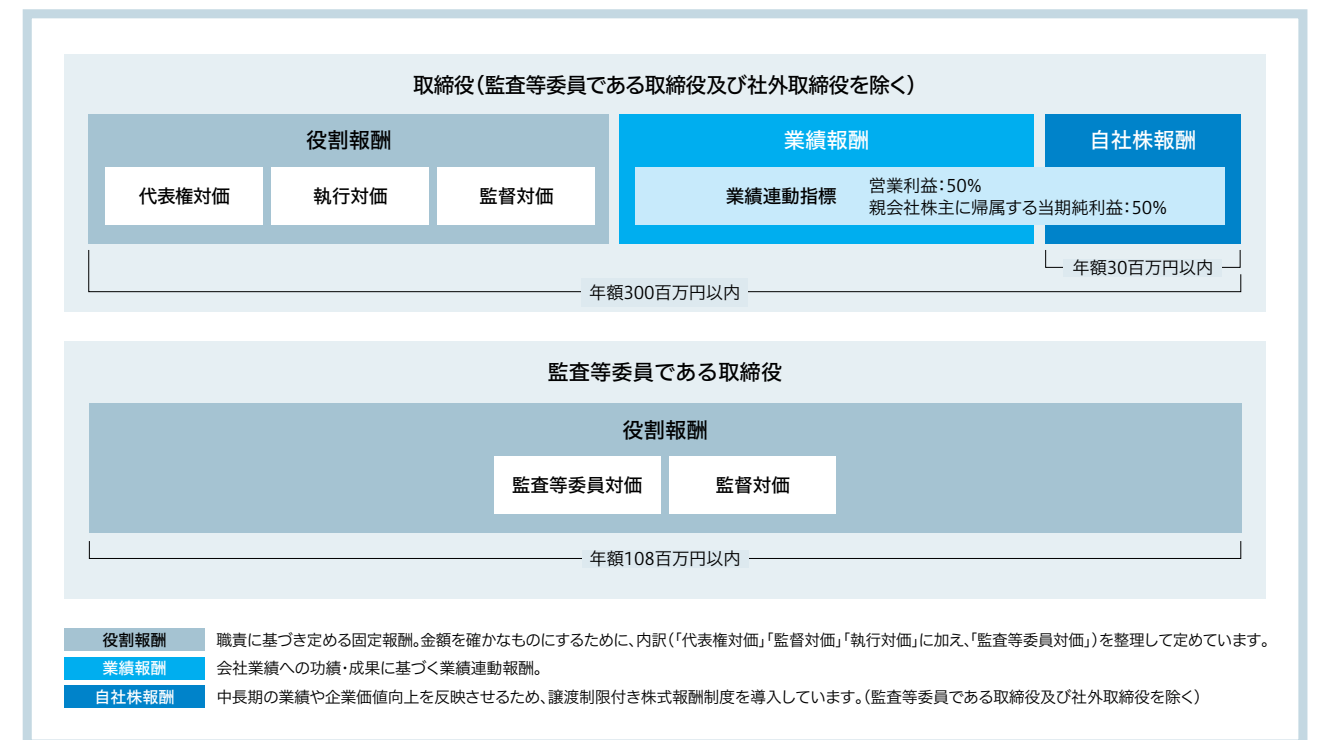
1. グループ企業理念の実践に根差した報酬制度とします。
2. 長期ビジョン「GP25」及び中期経営計画を反映する設計であると同時に、短期的な志向への偏重を抑制し、中長期的な企業価値向上を動機づける報酬制度とします。
3. 報酬の水準と体系は、当社の将来を委ねるべき優秀な人材の確保に有効なものとしてします。
4. 報酬決定の手続きは、株主・投資家や従業員をはじめとする全てのステークホルダーへの説明責任を果たせるよう、透明性・公正性・客観性を確保します。

手続き

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の決定権限は取締役会が有し、取締役会の決議によりその権限を代表取締役会に委任しています。委任した理由は、当社全体の業績等を勘案しつつ各取締役の担当部門について評価を行うには代表取締役会が適していると判断したためです。報酬決定に際しては、透明性・公正性・客観性を確保するため、ガバナンス委員会の審議、勧告を経て、代表取締役会にて決定しています。

構成

役員報酬は、固定報酬として「役割報酬」、業績連動報酬として「業績報酬」および「自社株報酬」で構成しています。取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）の業績連動報酬の報酬に占める割合は、概ね40%程度としており、業績に応じて変動するように設計しています。



2022年3月期の役員報酬

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は以下のとおりです。

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
		役割報酬	業績報酬	自社株報酬	退職慰労金	
取締役 ^{※1}	200	98	92	8	-	5
取締役（監査等委員） ^{※2}	36	36	-	-	-	2
監査役 ^{※3}	10	10	-	-	-	2
社外役員	42	42	-	-	-	8

※1: 監査等委員である取締役及び社外取締役を除く ※2: 社外取締役を除く ※3: 社外監査役を除く(当社は、2021年6月25日付で監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。)

新任取締役就任メッセージ



代表取締役 常務執行役員
国内事業統括、
国内新規事業担当
野村 孝伸

私は入社以来、事業、開発畑を中心に歩んできました。その間、事業部門の開発担当として、素材の用途開発や建材製品のラインアップ拡充、また、当時分社化していた建材工場の社長として工場経営にも携わってきました。とりわけ創業期の事業であった合板から事業転換を図るためのドア事業立ち上げへの参画と、中国の建材工場の業容拡大のために工場の製造責任者として赴任した経験は、当社の転換期とも重なり、自身にとっても大変印象深い経験です。将来にわたって当社が成長し企業価値を高めていくためには、市場環境に対応した事業転換と海外展開の加速は避けて通れない経営課題です。事業転換については、新規事業立ち上げの大義と乗り越えるべき課題をグループで共有しながら英知を集める結束力が、また海外展開では、文化の異なる国で当社の強みと弱みを理解しながら、相手の懐に飛び込む胆力が求められます。これまでの職歴で培ってきた経験を活かし、取締役として全社をリードし企業価値向上に向けた道筋を示していきたいと考えています。

また、これらの経営課題を乗り越えていくための当社らしい一番の強みは、社会課題や顧客からの要望を起点に磨き続けてきた技術力だと認識しています。特に木材の高度利用に関する技術開発は、当社の創業からのDNAといえるもので、カーボンニュートラルへの貢献といった社会課題解決にもつながる持続的な価値創造の源泉としての可能性を秘めています。取締役会では事業ポートフォリオの最適化や長期的な研究開発ビジョンの議論をリードしていくとともに、若い世代の開発魂を後押しし、技術力で挑戦していくことの醍醐味を感じてもらうための風土づくりにも注力したいと考えています。



取締役 常務執行役員
海外事業統括、
海外新規事業担当
永田 武

私は前職に入社以来約30年間、一貫して木材産業に携わり、特に木質ボードの調達から販売、加工事業までバリューチェーン全体でさまざまな経験を積んできました。この間、東南アジア、オセアニアを中心に海外駐在は14年を数えました。2015年に当社海外事業部門に着任後は、長期ビジョンで成長ドライバーとして位置付ける海外強化に貢献すべく、2016年のインドネシアドア事業立ち上げや、2018年のニュージーランドMDF工場買収など、海外事業拡大に努めてきました。

現在、当社の海外事業は、2019年にM&Aにより進出した北米での木質素材事業が大きく業績に寄与する状況にあります。海外での当社のもう一つの強みは、MDFにあります。四半世紀にわたる事業展開で蓄積した製造技術、メーカーとユーザー両面の視点を反映した開発力、そして生み出した製品を日本、アジア、北米へと販売できる強固な顧客基盤と販売ネットワークを構築しています。加えてこれら木材を有効活用した素材事業は、木が生育時に吸収したCO₂を炭素として固定し、さらにMDF、LVLといった付加価値の高い材料に姿を変え、数十年にわたり貯蔵される効果があり、この事業をさらに拡大させることが、循環型社会やカーボンニュートラルの実現に貢献できるものと自負しています。こうした社会的価値も顧客と共有しながら、海外事業をより収益性の高いものにする中で企業価値向上を図る考えです。

この度、取締役就任にあたり、私に課せられた最大のミッションは海外での成長戦略の実践とリスクマネジメントの両立にあると認識しています。成長戦略については、先述の北米とMDFの2軸を中心に、また、リスクマネジメントについては、現地での権限の委譲と管理のバランスを最適化するための内部統制の高度化を図るとともに、やはり根本はそれらを運営していく人財であることから、将来にわたり海外で活躍し続けることができる人財の育成にも注力したいと考えています。

スキルマトリックス

取締役の有するスキルの組み合わせの最適化を図り、中長期的な企業価値向上に資する取締役会とするため、取締役会メンバーのスキルマトリックスを作成しています。主な専門性・経験の項目としては、公正で透明性の高い経営を実践する上で中核的なスキルと考える企業経営、ESG、財務・会計、リスクマネジメント、コンプライアンス等に加え、国内を事業基盤とする建築資材のメーカーとして重要度の高い国内事業戦略・DXや、ものづくりの最前線となる工場での製造技術、中長期の競争力強化の源泉となる研究開発に関するスキルを設定しています。また、長期ビジョンで掲げる経営戦略の実現のために特に重要度の高い項目として、海外市場での強化に向けたグローバル事業戦略・DXの項目も設定しています。なお、スキルマトリックスは、次代の経営を担う後継者育成の観点などから執行役員、執行職についても作成し、最適な経営体制の構築に努めています。

氏名	当社における地位	主な専門性・経験					
		企業経営・ESG	財務・会計	リスクマネジメント・コンプライアンス・法務	国内事業戦略・DX	グローバル事業戦略・DX	製造技術・研究開発
億田 正則	代表取締役 社長執行役員	●	●	●	●	●	●
野村 孝伸	代表取締役 常務執行役員	●	●	●	●	●	●
永田 武	取締役 常務執行役員	●			●	●	●
真木 正寿	取締役	●			●	●	
相原 隆	取締役 監査等委員(常勤)	●		●			
照林 尚志	取締役 監査等委員(常勤)	●	●		●		
石崎 信吾	社外 独立 社外取締役 監査等委員	●	●	●			
浅見 裕子	社外 独立 社外取締役 監査等委員		●	●			
向原 潔	社外 独立 社外取締役 監査等委員	●	●		●		

監査等委員である社外取締役の選任理由

氏名	選任理由
石崎 信吾	長年にわたり証券会社の投資銀行業務に携わっており、その経験を通じて培った金融に関する豊富な知見を有しています。当該知見を活かして特に財務会計について専門的な観点から取締役の職務執行に関する監督、助言等を行っていただくことは、当社のさらなるガバナンス強化に寄与するものと判断しています。
浅見 裕子	学習院大学経済学部の教授であり、また、財務省、金融庁等の委員を歴任するなど、財務および会計分野に関する十分な知見を有しています。当該知見を活かして特に企業会計について専門的な観点から取締役の職務執行に関する監督、助言等を行っていただくことは、当社のさらなるガバナンス強化に寄与するものと判断しています。なお、同氏は過去に社外役員になること以外の方法で会社経営に関与された経験はありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行できるものと判断しています。
向原 潔	長年にわたり金融機関の経営に携わっており、その経験を通じて培った金融及び経営に関する豊富な知見を有しています。当該知見を活かして特に企業経営について専門的な観点から取締役の職務執行に関する監督、助言等を行っていただくことは、当社のさらなるガバナンス強化に寄与するものと判断しています。なお、同氏は当社の主要な借入先である三井住友信託銀行株式会社の出身ですが、当該借入先の取締役を退任後7年を経過しています。

※1：上記の3氏は、いずれも当社が定める「独立性判断基準」を満たしており、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として届け出しています。
※2：上記の3氏は、いずれもガバナンス委員会の委員として当社の役員の選定や役員報酬、ガバナンス体制構築等の決定に対し、客観的・中立的な立場で関与いただいています。