

大和ハウス工業株式会社 2020 年度 ESG スモールミーティング 質疑応答（要旨）

【日 時】 2020 年 12 月 14 日（月） 10：00～14：15

（45 分×3 コマ、①環境 ②社会 ③ガバナンス）

【対応者】 代表取締役副社長 香曾我部 武  
常務執行役員 財務部長兼 IR 室長 山田 裕次  
上席執行役員 人事部長 能村 盛隆  
環境部 部長 小山 勝弘  
サステナビリティ企画部 部長 近久 啓太  
総務部 部長 羽仁 洋

---

<Session1：環境>（対応：山田・小山）

【質問 1】

政府が脱炭素を加速する中で、御社の環境長期ビジョンと取り組み状況および、TCFD に沿った説明をお聞かせください。

【回答】

政府が 10 月に「2050 年ネットゼロ」を宣言したことを受け、社会全体がその方向に動き出したことを実感しています。当社においても、脱炭素に向けた長期ビジョンを「2055 年 70%削減」から「2050 年ネットゼロへの挑戦」に見直しました。政府が脱炭素を目指すという明確な方向性を示したことで、TCFD においては 2 度シナリオに大きく近づいたと認識しており、当社がこれまで取り組んできた ZEH や ZEB、再エネ発電などのマーケット拡大に期待を寄せています。今後もお客様への提案を強化してまいります。

【質問 2】

環境への取り組みが、御社の事業拡大に寄与してきたという具体例があれば教えてください。また、現在特に力を入れている取り組みは何ですか。

【回答】

まず、住宅や建築（商業・事業施設）の分野においては、ZEH や ZEB の販売推進による一棟あたりの単価の向上が、直接的に事業拡大に繋がっている点だと考えています。また、自社施設における省・創・蓄エネの取り組みにつきましても、これらの施設をショールームとして活用し、ZEB の提案に繋がっている点においては、間接的に事業拡大に寄与していると考えています。さらに、環境エネルギー事業の取り組みも着実に業績を伸ばしています。

現在特に力を入れているのは、再エネ 100%のまちづくり「コ Re カラシティ（コレカラシティ）」です。コロナ禍の状況を踏まえ、都心から郊外、都会から地方への人の動きが顕著に表れつつある現状において、これまで当社が培ってきた郊外のまちづくりノウハウを活かすとともに、再エネ事業のノウハウも織り込みながら、コ Re カラシティの推進を図っていきたいと考えています。

**【質問3】**

GRESB 対応について教えてください。

**【回答】**

GRESB とは、不動産会社や投資ファンドの ESG への配慮を測る評価で、開示評価とリアルエステイト評価（取り組みの評価）の 2 種類があります。2020 年度の開示評価については、大和ハウス工業、大和ハウスリート投資法人ともに、昨年度から引き続き最高評価の A で、リアルエステイト評価については、大和ハウスリート投資法人のみ評価対象となっておりますが、2020 年度は 5 段階評価中の 4（4 star）となり、昨年度より 1 ランクアップしました。

**【質問4】**

蓄電池に関して、近年の事業環境や競争優位性について教えてください。

**【回答】**

2010 年にスマートハウスを発売して以来、当社では蓄電池を織り込んだ“再エネ自給型”の ZEH 提案を進めてまいりました。これまでは、蓄電池のコストの高さや、FIT 価格（固定価格買取制度の価格）が高かったことから、売電をする方がお客様にとってメリットがあり、うまく訴及ができていませんでしたが、近年、蓄電池価格が下がってきていることや、FIT 価格の低下などの外部環境の変化があり、事業機会は高まっています。

**【質問5】**

風力発電の開発について、御社の強みは何ですか。また、太陽光発電とのビジネスの違いについても教えてください。

**【回答】**

開発・建設について、他社と比較して抜きんでた強みがあるわけではありませんが、風力発電は稼働期間が長いことから、設備のメンテナンスが重要なポイントとなります。当社グ

ループは、Dream Wind 佐田岬（愛媛県）で10年以上にわたる運営実績を持っており、O&M（Operation and maintenance）の観点において、強みがあります。

また、風力発電は開発までに時間がかかるため、息の長い事業になるということが太陽光発電との違いの1つだと考えています。

#### 【質問6】

環境に関連するビジネスについて、御社の特徴や競争環境について教えてください。

#### 【回答】

ZEHについては明確な国の基準があり、それを満たしたものがZEHとなるため、大手住宅メーカー各社に大きな違いはないと考えていますが、当社の特徴としては、蓄電池を併設した再エネ電気自給型のZEHで、近年頻発している自然災害等の停電時においては自立し、気候変動の「適応」にも配慮しています。

一方ZEBは、マーケットがまだ導入期にあることから、ZEBの建築実績で言えば当社は相当上位にいると自負しています。ZEBといっても、まだ建築主様をご存じないことも多いため、事例の紹介を交えながら提案できることが当社グループの強みになっています。

環境エネルギー事業については、発電事業を行っているという当社グループの強みを街づくりに活かした「船橋グランオアシス」での再エネ100%のまちづくりは、総合生活産業である当社グループにしかできない先進的なものだと考えています。

#### 【質問7】

CO<sub>2</sub>の削減目標を、2050年にネットゼロへの挑戦ということで、従来の計画を引き上げ、かつ前倒しにされましたが、それに伴い、足元の取り組みや今後の戦略をどのように変えていくのでしょうか。

#### 【回答】

「ネットゼロ」という言葉の“ネット”の考え方については、まだ明確な定義ができていないと理解しています。つまりネットゼロとは、CO<sub>2</sub>の排出量は必ず一定量残るため、何らかの形で相殺をし、実質ゼロとみなすという考え方です。例えば、森林による吸収、海外でのCO<sub>2</sub>削減の貢献量など、どのような形で相殺していくのかについては曖昧で、「ネットゼロ」はまだ掛け声の段階でしかないと考えています。

一方、当社グループが掲げていた2055年にCO<sub>2</sub>を70%削減（2015年度比）という目標は、グロスで削減するという考え方で進めていたため、この長期目標を変えたことで、今すぐに短期や中期の目標を引き上げたり、戦略を見直すわけではありません。また、残り30%の削減については、相殺する仕組みが明らかになり次第、戦略を検討していきたいと考えて

います。

ただ、社会全体が脱炭素に大きく向かっていくことは間違いないと考えていますので、自社の取り組みだけでなく、ZEH、ZEB、再エネ事業などの事業機会の拡がりについては、前のめりに取り組んでいきたいと思っています。

#### 【当社より一言】

TCFD では極端な未来を想定しながら、シナリオ分析を進め、当社なりに様々なリスクや機会の分析結果を、統合報告書やサステナビリティレポートで情報開示しています。今後も皆さまとの対話を通じて、シナリオ分析の精緻化を図っていきたいと考えています。是非、当社との対話の機会を持っていただき、ご意見を頂戴できれば幸いです。

当社は「人・街・暮らしの価値共創グループ」として、大変な時代ではありますが、今回ご説明をさせていただいた環境エネルギーも含めた、世の中の役に立つ新しい住まい方の提案をぜひ進めていきたいと考えています。

---

### <Session2 : 社会> (対応 : 山田・能村・近久)

#### 【質問1】

人財戦略の考え方について、お聞かせください。

#### 【回答】

まずは、人財戦略を構成する1つの大きな要素である採用戦略について説明します。2021年度の定期採用入社より事業部門別、職種別採用を行っています。今年の10月1日からガバナンス強化の一環として、事業本部制の導入を進めておりますが、採用については、従来の「営業」「設計」「工事」「その他技術」といった職種別の採用から、住宅事業本部・集合事業本部・流通店舗事業本部・建築事業本部・マンション事業本部・環境エネルギー事業本部といった事業本部を基本とした採用に変更しました。その結果、従来、課題があった配置によるミスマッチ（学生が入社前に希望と配属先とは異なる部門に配置されること）を回避できる採用の流れが来ています。

今年6月の日本能率協会の調査によると、近年の新入社員が求めることは「仕事を通じたやりがい」「能力を高めたい」「社会の役に立つ」といったものが主な回答だったようですが、この結果からもわかるように、当社でも目的意識を持って入社してもらい、入社後のギャップを低減させ、自信のある職務、希望する職務で意欲的に能率向上に取り組んでもらいたいと考えています。

次に人財の活用・配置戦略です。当社では、夢への挑戦を通じて成長できるという「ワクワク感」、そして失敗を恐れずに夢に挑戦できる「安心感」の2つを、社員が実感できるよ

うな職場環境、人事制度を整えることで「成果の最大化」と「心理的安全性」を両立させたいと考えています。

第6次中計における人事戦略の中にも示しておりますが、社格の高い会社で働く誇りは採用力の向上にも繋がります。また、仕事を通じて日々の成長が実感できるような人財育成、ならびに頑張った成果が公平に評価されること、かつ活力ある会社で働いているという実感を持たせること、ひいては世界でも活用できる場があるというグローバルな側面があるということは、「ワクワク感」へ繋がると考えています。

また多様性が受け入れられ、自分の良さを発揮できる、ダイバーシティやインクルージョンの考えや、健全性・生産性の高い職場環境を整えることで、従業員はより仕事に打ち込むことができるものと考えています。また、例え仕事でつまづくことがあっても、再びチャンスを掴む機会があるという安心感も必要だと考えています。

続いて人財の育成についてご説明いたします。当社では現場での実践を通じて人財を育て、業務成果を最大化することが基本的な考えですが、その成果が社員の心身の疲弊のもとに成り立つものではないと考えています。そこで、定期的に社員の心身の状態を把握し、管理職にフィードバックする仕組みや社内研修によって、状況を把握するようにしています。

上司と部下の面談機会を定期的に設けることで、業務に関する目標設定、その評価の結果や理由を開示し、さらには個人的に相談できる機会とすることで、上司・部下お互いの信頼関係をベースとした職場環境作りに結びつけてほしいと考えています。

## 【質問2】

取締役会においては、人財基盤の強化に向けてどのような議論がされていますか。

## 【回答】

テレワークという新しい働き方の中で、「上司のマネジメント手法の再構築」あるいは出社し顔の見える社員とテレワークで顔の見えない社員との間で評価に偏りがでるのではないかという懸念から「評価の公平性の担保」、これらに関して取締役会で議論されました。その議論を受け、現在、新しいマネジメント手法の構築に向けた施策を検討、企画するに至っております。具体的には上司・部下の間の頻繁な情報交換を通じて双方向の社内インフラを整えることで、部下が安心して話せる状態を作り、その結果、心理的安全性や評価の妥当性を高め、社員の働きがいの向上の実現を目指そうとしています。

これらの実現に向けての手法の1つとして、単なる進捗確認のためのミーティングではなく、いわゆる1on1ミーティングといった部下の成長や成果向上を支援するコミュニケーションの場の創設として、上司が部下一人ひとりと定期的に行うミーティングの仕組みを来年1月から試験的に導入する予定で、来年度以降に本格導入を目指しています。この仕組みの導入により、長期的には部下の支援者としての上司の成長と、部下の自律的な成長を目

指していきたいと考えています。

**【質問3】**

コロナを踏まえて、今後の働き方について教えてください。

**【回答】**

コロナを契機にテレワーク推進プロジェクトを立ち上げました。現在、テレワーク推進に向けた IT 環境整備、社内制度や業務フローの見直しを行っています。まずは、アナログからの構造改革に取り組んでいます。テレワークの現状は、本社が4割、各事業所が2割程度で推移しておりますが、平時は50%、有事は100%として来年度以降の本格実施に向け、現在取り組みを進めています。

テレワーク推進により多様な働き方を実現するという一方で、社員の働きがいの向上にも繋げていきたいと考えています。来年4月からフレックスタイム制の導入を考えていますが、社員自身の考え及び判断で労働時間の選択を可能とし、長時間労働の是正にも取り組んでいければと思っています。テレワークの推進により、長時間労働の削減にも繋がりたいと考えています。

加えて、コロナ禍での従業員のエンゲージメントの変化についてご説明しますと、弊社は2018年度から従業員の働きがいの度合いについて調査を行っています。初年度、次年度共に65%の従業員が働きがいを感じながら仕事をしていることが、調査結果から分かっています。ただ、今年度はコロナ禍ということもあり、従来の働き方から大幅に変更する必要性に迫られた非常事態であることから、従業員が働きがいを感じながら業務に取り組んでいるかどうかは非常に興味深いと考えています。今年度の調査（12月実施）結果は、現段階では昨年までの65%からどのように変化があるかは把握できていませんが、2月に出る集計結果で状況を把握したいと考えています。

**【質問4】**

DXに関する考え方、取り組み状況に関して教えてください。

**【回答】**

先進的な建設工程の実現に向けた取り組みを進め、建設現場のDX革命を目指しています。すべてのプロセスを一元化されたデータで繋ぎ、今まで人が介在していた設計、製造、施工、管理の各プロセスにおけるデータのやりとりを無くし、プロセスの最適化を図ることで生産性の向上を進めています。また、事業施設、商業施設など建築系の設計業務は100%BIM化を目標としています。来年度以降にDX戦略に関する取り組み状況を情報開示できればと考えています。個別現場におきましては、AI・IoTの取り組みを進めており、システム化に

随時取り組んでいる状況です。

**【質問5】**

空き家問題を解決するリブネス事業やリブネスタウンプロジェクトに関する取り組みを教えてください。

**【回答】**

社会全体における空き家問題は大きな課題であるという認識ですが、2019年度のグループ全体のリブネス事業の売上高は2,300億円を超えています。既存住宅の流通活性化がリブネス事業の軸であり、今後も事業を推進していくことが社会課題の解決に繋がると考えています。加えてリブネスタウンプロジェクトの取り組みについては、過去に手掛けた住宅団地の再生にむけた活動（「再び耕す」とし、「再耕」と呼んでいます）を進めることで、街が活性化し、それに伴い街のリニューアル、建替、リフォームが進んでいくと思っておりますので、地道な活動ではありますが、進めていきます。

**【質問6】**

御社は海外事業も今後大きく展開するだろうと考えているのですが、その中で人財育成、採用、ダイバーシティ、インクルージョンの観点からの考え方を教えてください。

**【回答】**

コロナ禍で現地への赴任は一部遅れておりますが、長いスパンで見ると海外事業は、今後大きな柱になると考えています。現状は日本からの出向者は大和ハウス単体で90名程度、現地の社員は1,000名を超える規模となっております。

大和ハウス単体（一部グループ会社を含む）のグローバル人財の育成については、東京にある海外事業本部の中堅クラスである部門長手前の管理職や、その少し下の層の人財に対し、来年の1月から人財のブラッシュアップを目的とした外部研修を計画しています。短期的ではなく半年程度かけての研修で、海外赴任後すぐに現地で通用でき、尚且つ、コンプライアンス、インクルージョン、人権面についても理解が進んでいる人財を配置すべく準備を進めていきます。

自社で1から育てる以外に、海外勤務経験のある外部の人財を雇用し、現地で活躍してもらおうという方法も考えています。現地社員の人財育成につきましては、2018年から、全世界の現地プロパー社員のマネージャークラスを日本に招き、大和ハウスのエッセンスを習得してもらう機会を設けています。今年はコロナの影響でオンラインサミットという形で実施しました。一方、マネージャー手前の現地プロパー社員に対しては、日本からの出向社員（管理職）が指導して大和ハウス化を図るという意味で現地にて育成を行っています。出

向社員には、現地社員の教育をすることで、並行して現地の事情を理解しながらダイバーシティを含めた考え方も学んでほしいと考えています。

**【質問7】**

女性活躍について教えてください。

**【回答】**

当社では2005年から女性活躍推進に取り組んでおり、女性管理職の数にフォーカスすると、その成果はかなり表れてきています。2016年から2020年の5年間で人数の面ではかなり増えておりますが、比率で見ると目標にはまだ至っていないのが実情です。

2020年4月1日での女性管理職は160名、比率は4.1%となっています。2035年に30%という目標の達成には、まだまだ長い時間と努力が必要という認識です。しかしながら目標達成に向けては、外部から人財を採用しつつも、内部での育成の速度を速めていくという必要はあると考えています。

現在、女性役員は外部から2名招いております。女性活躍が遅れているという世間一般の認識からもう一步進むためにも、今後は内部から昇格し、執行役員に就任していくことを目指さなければいけないと思います。なお、今後は女性活躍という一点のみならず、インクルージョン、広義での多様性を意識して取り組みたいと考えています。

---

**<Session3 : ガバナンス> (対応：香曾我部・山田・羽仁)**

**【質問1】**

事業本部制へ変更するにあたって、事業本部間のシナジーを生み出す工夫・取り組みなどあれば教えてください。

**【回答】**

昨年の不祥事を受けて、「ガバナンス強化プロジェクト」を立ち上げ、昨年11月に4つの基本方針を定めました。1つ目は「経営体制および管理・監督のあり方の再検討」です。これは社外取締役の構成比率の見直しや、取締役会の牽制・リスク管理機能の強化、経営陣の世代交代の円滑化などです。2つ目は「業務執行の機動性及びリスク対応体制の強化」。これは今から説明する事業本部制の導入のことです。3つ目が「リスク情報の収集と共有の強化」。集まったリスク情報についてどうやって対応策を考えるか、重大なリスクについては内部統制委員会や取締役会へ適切に報告させるよう体制を再整備しました。4つ目は「持続性・実効性を支える環境の強化」です。DXやBIMなどによる業務基盤の強化、働き方改革を含め、漏れの無いようなチェックをかけていく。あるいは人財・コンプライアンス研修な



どの教育研修を充実させていくということです。4つ目については完成形になるまでは長い時間をかけて取り組むことですが、1つ目と3つ目については、ほぼ体制が整い運用がスタートしています。2つ目については事業本部制を本年10月から試験導入し、来年4月から本格導入するという流れです。

従前は、事業部制と支店制の両方を維持してきました。事業部制では収益に関する責任を重視していましたが、今回の事業本部制では収益だけでなく、バランスシート、リスク・コンプライアンスへの対応を含めた経営全般の責任を事業本部毎に持たせるところが一番大きな変更点です。また、将来の事業価値を向上させるような動きを取らなければならない中で、バリューチェーンの根本を見直して事業構造の改革にも取り組みたいという想いがあり、事業本部制を導入するに至っております。なお、支店制については引き続き維持し、事業部間の交流や情報の共有などによりシナジーを発揮できるものと考えています。事業環境が厳しくなる中で、大胆な発想で変革することが求められている今、事業本部制にトライできることは、良いチャンスを感じています。

## 【質問2】

経営人材の育成に関してです。御社の取締役会の実効性評価では、取締役会の構成とトレーニングが評価項目として低い結果となっているようですが、次世代経営者の育成プログラム、後継者計画の策定やそのプロセスについて教えてください。

## 【回答】

取締役会の実効性評価の概要については、統合報告書2020のP.60でもご紹介しておりますが、点数が低くなっている項目としては「取締役会の構成」が3.7点となっております。取締役会の構成については、従前は社外取締役が3分の1を満たしておらず、多様性に課題がありましたが、今年6月の株主総会において取締役が選任され、社外取締役が3分の1以上を占める体制となったので、評価が改善することを期待しています。

次に、「トレーニング」の項目も3.8点となっております。取締役に対してのトレーニングは、定期的に人権研修などを実施しています。また、次世代経営者育成の例としては、2008年5月から始めた「大和ハウス塾」があります。毎年30～50名が選抜され、8～9カ月の期間をかけて研修を実施します。修了者は12期で384名、うち145名が執行役員以上に就任しています。研修生はグループ会社からも選抜されており、修了後もグループ間の情報共有やバリューチェーンの最大化に役立っています。

研修内容としては、外部講師や他社事例によるマネジメント研修をしたうえで、将来に残すような新たなビジネスモデルの創出をグループワークで検討し、代表取締役やグループ会社の社長の前で発表します。そこから実際に採用された事業もあります。さらにその後、研修生が講師となってフォローアップ研修として、後世の教育をするケースもあります。先日のフォローアップ研修では、研修生に向けて「統合思考経営の重要性」や、「不祥事によ

って多くのステークホルダーにどれほどの影響があったのか」などを話しました。

また、後継者の育成という意味では、支店制が大きく機能しているという評価を社外取締役よりいただいております。支社長・支店長は、社長の代理人として支店内での全ての事業を統括し、支店における利益の最大化を図っています。これは会社の経営を勉強することに非常に役に立っており、現在9人いる社内取締役のうち、5人は支店長経験者です。

### 【質問3】

社外取締役の役割の明確化について、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることを目的にされているとのことですが、社外取締役にどのようなところをモニタリングしてもらいたいと考えているのか教えてください。また御社における企業価値とは、どう捉えていらっしゃるでしょうか。(参考：発表資料P.26)

### 【回答】

従来の役割としては、例えばコーポレートガバナンス委員会において、不祥事の発生に対する振り返り・再発防止のアドバイスをいただいております。

今回、社外取締役が果たすべき役割をコーポレートガバナンスガイドラインで明確化した趣旨としては、経産省から出ている「社外取締役ガイドライン」において、モニタリングが重要な役割であることや、事業ポートフォリオの組み換えなど積極的な議論を促すなどということが謳われています。これらを意識し社外取締役と議論させていただき、役割を明確化することになりました。発表資料のP.26でご説明した通り、取締役会規則に審議事項を追加したわけですが、事業ポートフォリオについて積極的に取締役会の中で審議することを目的としております。

また、事業本部制の導入でバリューチェーンの強化に取り組んでおりますが、事業本部制の実効性と事業ポートフォリオの見直しに向けた社内での議論内容・結果は、業務執行系の取締役だけでなく、定期的に取り締役に挙げ、社外取締役や監査役に対しても情報が届くようにしています。情報が適宜社外取締役に上がることで、ガイドラインの強化と運用面の強化に取り組んでいます。

当社はROEを指標の一つと掲げ、持続的な成長を目指してまいりました。第6次中計においてはROE13%以上ということをお約束しています。企業価値の向上については、具体的な指標を何とするか現在社内で議論しているところですが、あえて言うのであれば私は時価総額であると考えます。なお、社内で企業価値について議論する際には経済的価値と社会的価値の2つを意識しています。

**【質問4】**

独立社外取締役の構成について、今後、グローバルスタンダードである過半数を目指すお考えがあるかどうかお聞かせください。

**【回答】**

外部の目が増えるということは良いことだと思いますし、過半数というレベルで社外取締役が増えることについて異論はありません。

**【質問5】**

「事業統括部」の役割について詳細を教えてください。（参考：発表資料P.28）

**【回答】**

複数のアセットが混在する大型案件プロジェクトについて、各事業本部間を調整する役割を担っています。また、通常の投資案件においても、投資委員会にかけける前に、各事業本部から上がった情報を事業統括部でチェックする機能があります。従前の事業部制では営業本部と技術本部がこの役割を担っていました。

**【質問6】**

海外事業に力を入れていますが、外国人の役員の登用についてはどうお考えですか。

**【回答】**

今後、海外事業を拡大する中で、当社取締役としてふさわしい外国人の人財がいれば、社内・社外を問わず登用を検討したいと考えています。

現状は海外での事業経験が豊富な社内取締役を選任しており、各地域特有のリスクや経営課題への対応に関する知見を持って海外事業をリードしていることから、外国人役員の登用が直ちに必要であるとは考えていません。

**【質問7】**

社外で女性を2名採用されていますが、なぜ社内から女性役員の登用がないのでしょうか。ご自宅を買われるご家族の場合、女性（奥様）のご意見が大きいですと思いますので、御社の事業をより良く分かっている社内の女性を登用されるお考えはありますか？現時点で、社内からの登用がない理由はなぜでしょうか。

【回答】

当社は2000年代から、総合職における女性採用を本格化したこともあり、また男性社員との勤続年数の違いから、要職に就く女性の人数が絶対的に少ない現状があります。これは当社だけではなく、建設業界全体の課題であると認識しています。

女性活躍推進への取り組みとしては、プレゼンテーションにおいてご説明した大和ハウス塾などの育成プログラムのほか、2007年より人事部内に専任組織を設置し、女性管理職育成研修を実施するなどのポジティブアクションにも力を入れています。

このような取り組みを進める中で、当社の全管理職に占める女性の比率は2005年(8名)からの15年間で約14倍(160名)に増えるなど、女性のリーダーは育ってきており、グループ会社においては女性が社内取締役に登用されるケースも出てまいりました。

当社においても、今後取締役にふさわしい女性人財が育った段階で、取締役への登用を積極的に検討したいと考えます。

以上