

大和ハウス工業株式会社 2021 年度 ESG スモールミーティング 質疑応答（要旨）

【日 時】 2021 年 12 月 14 日（火） 13：30～15：15

（45 分×2 コマ、①環境 ②社会・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 サステナビリティ担当	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：小山、山田）

【質問 1】

御社がカーボンニュートラルへの対応を加速される中で設定する「脱炭素」に向けた目標は、スコープ 1・2 の目標でしょうか。競合他社がスコープ 3 も含めた目標を設定する中で、御社のスコープ 3 における取り組みをお聞かせください。

【回答】

ご指摘のとおり、「脱炭素」に向けお示ししている目標はスコープ 1・2 が対象ですが、スコープ 3 までを含めて 2050 年にカーボンニュートラルを目指すという長期ビジョンを掲げております。スコープ 3 の中では、特に住宅・建築物を提供後の、使用に伴う CO₂排出が約 6 割を占めているため、ゼロ・エネ住宅の推進を図り、その部分で「2050 年ネットゼロ」を目指すのがスコープ 3 での大きな取り組みです。一方で、スコープ 3 の中で CO₂排出量の約 2 割を占めている、調達（購入した製品・サービス）についても排出削減が必要な分野であり、取り組みは進めていますが、定量的に進捗を示すには難しい部分があります。

【質問 2】

御社が事業展開を進めているデータセンターは、多くのエネルギーを使う施設かと思いますが、環境への取り組みについて教えてください。

【回答】

まずは、空調にかかわる省エネを進めた上で使用する電気を再エネに変えていくことを検討していきます。しかし、データセンターは電力消費量が非常に多く、加えて高圧電力が必要となるため、技術部門で研究を進めていきます。

【質問3】

次期中期経営計画では、アメリカでの戸建住宅事業が成長ドライバーのひとつとなると思います。現地の競合他社に対しての、御社の環境対応商品の競争力や、需要増加の見込みを教えてください。

【回答】

日本で進めているゼロ・エネ住宅のアメリカでの市場性については、次期中計に向けて議論を始めています。スタンレーマーチン社との議論の中でも、アメリカは電気料金が安いといった状況もあり、日本とアメリカでお客様の環境意識に差があるという話も聞いております。海外に向けては、地域性もあり、日本の技術をそのまま移植するのは難しいため、各国に合った省エネ・再エネの施策を検討して参ります。

【質問4】

御社の生産工場での環境対応についてお聞かせください。

【回答】

工場で使用する電力は再エネ化を進めており、CO₂の大幅な削減につながっているなど、継続的に省エネ対策が進んでおります。一方で燃料の再エネ化は難しい部分があります。例えば鉄骨を塗装する電着塗装工程では、重油・LP ガスを多く使用します。そのため、電化やCO₂排出量の少ない燃料への切り替え等は課題となっています。

【質問5】

環境対応が難しく遅れている分野があれば教えてください。

【回答】

あえて言うとしたら、さきほど申し上げた燃料の再エネ化です。例えば物流において、大型トラックといった商用車の電化は社会でも進んでおらず、脱炭素化には時間がかかると考えています。

【質問6】

御社の戸建住宅・賃貸住宅におけるゼロ・エネ住宅の比率は、今後どのくらいまで上げていけるのでしょうか。

【回答】

戸建住宅では業界としても先行してゼロ・エネ住宅の取り組みが進んでいます。当社においては、昨年度のZEH比率の実績は58%です。今年度は70%を目標にしており、今後さらに高水準を目指してまいります。一方で賃貸住宅では、ゼロ・エネ住宅の普及はこれからで、

当社も取り組みに着手し始めたところです。上期は ZEH-M の実績は、契約ベースで約 60 棟で、今後どう伸ばしていくかが課題となります。賃貸住宅のカーボンニュートラル化は、スコープ 3 における脱炭素化の重要な鍵になると認識しております。

【質問 7】

戸建住宅事業におけるスコープ 3 での排出量低減について今後の見通しを教えてください。

【回答】

スコープ 3 での CO₂ 排出の約 6 割が住宅・建築物の使用に伴うものであるため、ゼロ・エネ住宅の普及の高まりに連動して、スコープ 3 での排出量も低減されていくものと考えております。

【質問 8】

戸建住宅のゼロ・エネ化に加えて、他事業での太陽光パネル搭載やメガソーラー建設等によりスコープ 3 での脱炭素化を目指すといった議論はされているのでしょうか。

【回答】

スコープ 3 の算定ルールには明確になっていない部分もあります。弊社では、提供した建物に、再エネを供給するという事業も始めています。その分をネットでカウントできる算定をすれば、ゼロ・エネ住宅・建築物の普及に加え再エネの供給をセットで進めていくことで、カーボンニュートラルに到達していけると考えております。

【質問 9】

TCFD に沿った開示でのシナリオ分析において、財務への影響は現状、程度を大・中・小で、期間を長・中・短で示されていますが、今後どの程度まで言及していく考えか教えてください。

【回答】

仰る通り、財務への影響の金額までは開示できていない状況です。その点の精緻化について社内でも進めておりますが、どのタイミングでお示しするかは意思決定は社内ではできておりません。というのも、仮定の多い計算であり、市場においても妥当な試算方法が定まっていないと認識しています。精度の高まりと、試算方法の標準化が進めば、開示も可能になると考えております。

【質問 10】

生物多様性について、TNFD への対応を教えてください。また、影響の程度や期間の開示

について、準備が進んでいるのでしょうか。

【回答】

TNFD への対応は弊社としても認識しています。既に、環境長期ビジョンにおいては生物多様性保全に向けた方針をお示ししており、住宅・建築関連事業における木材調達時の森林破壊ゼロや、生物多様性に配慮した緑の創出を進めています。影響の程度や期間については、長期ビジョンを掲げるうえで分析・準備ができておりますので、TNFD のフレームワークに則ってわかりやすい開示を検討していきます。

【質問 1 1】

ZEB 比率について、今期が 40%、2030 年には平均で ZEB という目標を掲げられていますが、どのような進捗状況でしょうか。また、需要の高まりや、競合他社の対応の難しさなど踏まえても、今後事業としても期待できるのか教えてください。

【回答】

上期の ZEB 比率の実績は、事務所・倉庫・工場の用途において 45.4%です。来年度に向けては、さらに用途を拡大して進めていくことを検討しております。用途別では、空調が少なく照明が主な CO₂排出源となっている物流倉庫が、ZEB 化に取り組みやすくなっており、比率が非常に高いです。一方で、店舗や医療介護施設といったエネルギー多消費型の建物では、ZEB 化はコストがかかるため取り組みは遅れています。近年、お客様からも ZEB 化を希望する声は増えておりますが、用途ごとの難易度の差を念頭に置きながら、ZEB 化の提案を進め、事業成長のひとつの武器にしていきます。

【質問 1 2】

多大なコストがかかる環境対応をきっかけに、自動車や燃料の分野で業界再編が進んでいます。御社の事業領域において、業界再編が起こる分野や、商機として着目する分野を教えてください。

【回答】

弊社の事業領域において、環境対応をきっかけとした業界再編の動きは、現時点では認識しておらず、個人的には想定しておりません。

【質問 1 3】

再エネ利用率について、2020 年度のグループでの実績は 8.5%、単体では 30%となっております。グループ会社が比率を下げている状況なのでしょうか。また、2030 年度のグループ目標である 70%に向けて、どのような取り組みをされるのでしょうか。

【回答】

すでにグループでの再エネ発電率は133%となっておりますが、現状はそのうち約120%を再エネ価値も含めて売電している状況ですが、今後は再エネ価値の証書化による取得を積極化し、再エネ価値を弊社に移転する取り組みを進めて参ります。

【質問14】

2030年までに、CO₂排出量半減に向け、どの程度の投資を想定していますか。

【回答】

すでに弊社の電力使用量を上回る再エネ発電への投資は、過去10年間でほぼ完了したと考えています。今後は、再エネ価値を取引市場で購入していく形になるため、再エネ利用率70%達成とそれに伴うCO₂排出量半減に向け、大きな投資が必要とは認識しておりません。一方で、再エネ発電は事業としても今後拡大していくため、その点への投資は次期中計において議論しています。

【質問15】

ZEHにより戸建住宅の一棟単価が上がることで、販売数が減少してしまう可能性もあろうかと思いますが、来年度以降の住宅取得減税政策の中で、ZEHへの補助金増額等、注目している点を教えてください。

【回答】

ZEHによる戸建住宅の一棟単価上昇は事業成長のひとつの武器ではありますが、ZEHは住宅大手では標準仕様に近づいており、最低基準であると考えています。一方、住宅ローン減税について、ZEH補助金は新築住宅購入者にとって大きなインセンティブとなると考えています。

<Session2：社会・ガバナンス> (対応：香曾我部・能村、山田・近久・羽仁)

(冒頭：香曾我部副社長より)

私より2点、皆様にお話させていただきます。

1点目は、11月17日に国交省より受けました行政処分についてです。

2年前の2019年12月に「施工管理技士の技術検定試験における実務経験の不備について」として、一部の社員が所定の実務経験を充足していない状況で技術検定試験を受験し、施工管理技士の資格を取得していたこと、および、実務経験の不備があった社員の一部が現場の技術者として配置されていたことを公表しました。

問題発覚は内部通報を受けたことから発覚したわけですが、すぐに第三者委員会を立ち上げ、2020年4月には調査報告書とともに、再発防止策を公表させていただき、粛々と再発防止策に沿って社内体制を整えてまいりました。

当社の技術部門は約4,000名おりますが、一人ひとり面談を行いました。社員が持つ資格取得数は7,000件を超えており、全ての資格に不備がないか再確認しました。調査の結果、不備がありながらも資格を取得していた者が371名いることが分かりましたが、既に亡くなった者などを除いて、2021年4月には全て資格を返納しております。

実際に資格を持って、現場に携わった人間は、6名で、現場物件は16物件でしたが、今回の停止処分の区域になったのは、現場があったエリアおよびその現場を監督する地方整備局が対象になり、電気工事で：20都道府県（40事業所）、管工事で：5県（6事業所）、期間は22日となり、今回の処分を非常に当社としては重く受け止めております。

今後このような問題が起こらないよう、社内体制をしっかりと整備していくとともに、従業員一人ひとりの教育もしっかり行っていきます。

次に2点目です。

弊社は、2015年7月に部門横断型の『統合思考プロジェクト』を発足し、中長期の視点で、当社グループの持続可能性を伝えると共に、サステナビリティ経営を実現させるための取り組みを進めてまいりました。

今年から、そのプロジェクト名を「“将来の夢”プロジェクト」と改名し、約7万人のグループ従業員を巻き込み、2055年の100周年の時に、どんな会社になりたいか、そして、自分たちはどんな社会を創っていきたいのか。世間で言われている「パーパス」を考えています。

そして、4年前に、私が「腹落ちしていない」と申し上げた、統合思考経営に対しては、経営陣全員が正面から向き合い、役員討議や、役員と社員との合同会議など、膝を突き合わせて討議も実施し、マテリアリティの見直し・特定に向けても進めています。

お披露目は、来年5月の第7次中期経営計画の発表と同時に成ろうかと思いますが、統合思考に基づく経営をどう実行していくか。企業価値の持続的な向上を実現する「経営そのもの」へ歩みを進めていきます。

本日は、多くの方にご参加いただいておりますので、限られた時間ではありますが、忌憚のないご意見を頂戴いたしまして、当社からも考え方や背景をお示ししながら、活発な対話の機会になればと思いますので、よろしくお願いいたします。

【質問1】

働き方改革の進捗、ウェルビーイング対応について教えてください。

【回答】

「働き方改革」とは、従業員が主体となって、一人ひとりが仕事を通して価値ある「生き方」を実現できること、また、このような職場づくりを追求していくことだと考えています。

働き方改革の推進は、肉体・精神・社会的に満たされた状態を目指す「ウェルビーイング」の実現につながり、さらには従業員の成果の最大化と、企業の持続的成長へもつながるものと考えています。

当社の働き方改革については、最新トピックとしては①テレワーク推進プロジェクト、②上司と部下の対話を促す 1on1 ミーティングの導入、③「評価・育成面談制度」における評価内容の変更、の3点があります。

1つ目のテレワーク推進プロジェクトは、心理的安全な環境で生産性の向上を目指すコミュニケーション変革により組織力を最大限に高めることを目指し進めています。テレワークと親和性が高いフレックスタイム制度を今年4月からスタートしております。また、今年の10月には本社部門の目標テレワーク率を従来の5割から7割へ引き上げるなど、取り組みを加速しています。

2つ目の1on1 ミーティングは、心理的安全性が担保された組織でないと、上司と部下のコミュニケーションが損なわれたり、従業員の仕事ぶりが見えないことで評価が不当に下がり、生産性やモチベーションの低下を招いたりすることを懸念し、10月に導入を社内告知しました。来年2月に本格運用を開始する予定です。

3つ目の「評価・育成面談制度」については、テレワークの恒常化や事業本部制の導入に伴い、より当社の現状に合った評価制度とするため、主任・一般職を対象とした制度内容を変更しました。具体的には、「具体的行動目標（プロセス）評価の追加」、「労働生産性評価の追加」、「組織貢献度評価の追加」、「事業本部、職種に応じた職務遂行力の導入」を10月より行っています。

また、建設現場での働き方改革という観点では、デジタルコンストラクションプロジェクトを通じて、抜本的な改革を行っています。統合報告書の特集にもございますが、「管理・監理」、「施工」の省人化、無人化を図ることで、将来の建設業界を担う若い世代の希望が持てる現場となるよう、進めていきます。

【質問2】

ダイバーシティ&インクルージョン（以下、D&I）について、直近の取り組みを教えてください。

【回答】

多様な従業員が、働きがいをもって能力を発揮できる環境の構築行っています。2020年度は、全従業員へのD&I理解度向上研修、女性管理職候補者研修、技術系の委員会における女性活躍のミーティング・フォーラム、また男性を含めた新任責任者に対してアンコンシャスバイアスに関する研修を実施しました。

最新のトピックとしては、今年の10月に「同性パートナーシップ制度」を導入したことが挙げられます。

この制度は、会社が認めた同性パートナーを配偶者とみなして、各種規程や福利厚生（就

業規則や住宅手当支給、旅費、慶弔見舞金支給、寮・社宅規程等)を改定しました。

こうした取り組みにより、「work with Pride (wwP)」が策定した「PRIDE 指標」が2021年度はゴールドを取得できました。2018年度に続いての最高位となりました。

また、人財育成の新たな拠点として奈良県に「みらい価値共創センター」が10月にオープンしました。さまざまなステークホルダーと共に、新しい価値を生み出せる人財「価値共創人財」を育成すること、また当社グループの従業員だけでなく、地域を中心としたこども、学生、大人たちが集い、共に学び、価値を生み出すことをコンセプトとしており、当社グループのD&Iの考え方を体現した施設となっています。

【質問3】

現在進行中のエンドレスソーシャルプログラムについて、2021年度達成の概況ははいかがでしょうか。また、次期中期経営計画におけるマテリアリティの想定について教えてください。

【回答】

エンドレス ソーシャル プログラム 2021 では、長期視点で社会変化を見据え、価値創造の源泉である人財、顧客、技術ものづくりなど基盤に加え、将来に向けて新たに強化すべき基盤を特定しております。計6つの基盤に対して16の課題と、ゴール指標(KGI)を設定し、取り組みを進めてきました。

結果の詳細は統合報告書、サステナビリティレポートに開示をしているため割愛しますが、2年目を迎えて、各課題に対して取り組みが進みました。また、従業員の働き方改革、ものづくりの生産性向上は、最終年度である2021年度の目標を達成することも期待ができそうです。

CSR調達ガイドラインの適合比率など、もともと目標数値を高く設定していたことで、最終年度の目標達成が難しいものも出てきていますが、引き続き改善に取り組めます。

当社グループでは、現在2055年に向けたパーパスを“将来の夢”として策定しています。2055“将来の夢”は、社員・お取引先様・大学生の皆様など経営層だけではない様々な方に議論に参加いただき、約1年かけて策定をすすめています。次のマテリアリティは、この2055“将来の夢”実現に向けたアクションの柱および2030年までの重点実施事項という形で特定してまいります。これまで以上に創業100周年の2055年を意識し、長期的な価値創造に力点をおいてマテリアリティを特定していく予定です。

【質問4】

D&Iのお話がありましたが、女性活用の観点で、御社は女性の社内取締役への登用がありませんが、今後の考えをお聞かせください。

【回答】

弊社の女性社員においては、取締役手前の部次長職は8年前に2名でしたが、現在8名という状況となっています。おそらく来年4月以降には二桁台になるかと思いますが、部次長職の約10%程度が執行役員あるいは取締役まで登用されるため、女性の執行役員・取締役を輩出できるタイミングが近づいていると考えており、さらなる積極的な登用と教育の必要性を認識しております。

現在、女性取締役は社外から招へいた2名の方になりますが、これによって当社の女性活躍が進んだという考えを持ってはございません。また、大和ハウスグループ全体では現在17名の女性役員がおり、2017年度の13名から4名増と確実に人数は増えております。

【質問5】

社外取締役との対話の機会を増やすことを検討いただけないでしょうか。

【回答】

社外取締役との対話は、数は多くはありませんが、これまでもリクエストいただいた際には実施しております。

【質問6】

統合報告書のスキルマトリックスについて、今後DX推進が非常に重要になってくる中で、どのように役員としてリーダーシップを発揮していかれるのでしょうか。取締役のスキルマトリックスでは「技術・研究開発」に含まれているのかもしれませんが、重要性を鑑みてDXの専門性についてマトリックスに取り入れていただくと、よりわかりやすいのではないのでしょうか。また、デジタルにおいてDXの実績のある方をトップマネジメントの一員として入れていただくと、我々としてもかなり進んでいるなということが分かりやすいです。DXにおけるトップマネジメント・取締役の存在について考えをお聞かせください。

(参考) 統合報告書 2021 p.72 スキルマトリックス

【回答】

DXという切り口は、必ずしもマトリックス上の「技術・研究開発」の枠に収まるものではないと考えています。DXのスキル・経験をもった人財を確保できるかも含めて、今後検討してまいります。

【質問7】

コーポレートガバナンス委員会においては、これまでにどのようなことが議論されてきたのか教えてください。また、事業ポートフォリオの見直しについて議論があれば、進捗を教えてください。併せて、村田副社長が入られて、こういった形で貢献があったかについても

教えていただけますか。

(参照) 統合報告書 2021 P.73

【回答】

コーポレートガバナンス委員会は、社外取締役・社外監査役・常勤監査役・代表取締役2名で構成されています。委員会の趣旨としては企業経営全般に関するビジョンや戦略などについて多方面から議論する場として、年2回開催しております。これまでには、女性活躍に向けてどのように進めていくかや、学生の就活企業人気ランキングを上げるためにどのようなことが必要かといったことについて、過去に議論してきました。今後は、ポートフォリオの見直しを取締役会に諮る前に、コーポレートガバナンス委員会でも議論するなど、戦略的な議題についてもこの場で積み重ねていく予定です。

もともとコーポレートガバナンス委員会は、社外取締役と代表取締役の連携を深め、コミュニケーションを密にすることを目的に発足しました。経営全般の、主に社外の方から目につくところ、いわゆるリスク管理や社外取締役の比率といったことが社会的に整備されてきましたが、伊藤レポート等が出る前には、社外役員からの提言ということで、「社外役員を何名以上選任する」や「女性取締役を選任する」、「取締役報酬の中に株式報酬制度を導入する」など、会社の経営に制度として落とし込んでいく、こういったことを毎年のサイクルとしており、そういった結果がコーポレートガバナンス体制の中に表れています。

村田副社長は今年選任されましたので、コーポレートガバナンス委員会のメンバーに入られるかについては、状況を見ながら検討していくことになるかと思いますが、それぞれの視点と外部機関による評価などをみて、当社の改善点を議論するような場としていきたいと考えています。

事業本部制を導入したことで、グループ会社については各事業本部が監督することになりましたが、広義での事業ポートフォリオの在り方についても年2回の委員会の中で言及されています。改善に向けて委員会で議論しながら、経営陣と訴求していくという流れになっております。

【質問8】

E・S・Gそれぞれについて、御社の取り組みと業界平均とを比較して、どのように自己評価していますか。また、それぞれについて課題を教えてください。

【回答】

「E」については、平均以上の評価と考えています。環境問題は、相談役の「21世紀は風と太陽と水」という言葉がありましたので、注目される以前から環境については取り組んでおり、様々な評価においてもかなり良いスコア・評価をいただいています。一方でZEH販売比率については、他社と比べて少し差がついているところは課題認識しております。

「S」については平均以下ということは無いと考えています。今後、多様性をいかに確保するかということがポイントであると認識しております。

「G」については2019年に3件の不祥事があり、それからガバナンスの強化を進め、既に様々な取り組みも進んでおり、成果が出てくるものと考えています。ガバナンスについては取締役会の実効性評価をしている中で、取締役会の在り方を見直し、決議事項や報告事項だけでなく、昨年度から審議事項を加えており、中長期的に回数を重ねて議論し始めております。取締役会そのものがどうあるべきかということは引き続き考えていかなければならないと考えています。

【質問9】

スキルマトリックスについて。ボードメンバーと戦略・マテリアリティとの関連性が重要になるかと思いますが、例えばマテリアリティ実行のためのスキルといった項目を追加し、さらに細分化するというのも考えてはと思いますが、いかがでしょうか。

【回答】

スキルマトリックスを公表するにあたり、指名諮問委員会等で重ねて討議し、当社の取締役として果たす役割をピックアップしました。事業ポートフォリオが多岐にわたるため、これが最終形であるとは思っておりません。デジタル・IT技術や海外事業も含め、様々な視点があり、社内でも様々な項目が挙がっており、今後も見直しを図っていきます。具体的なところは申し上げることはできませんが、次の招集通知あるいは統合報告書をご覧くださいければと思います。

【質問10】

D&Iに関する言及がございましたが、女性が増えたことでどういった効果を期待していて、実際にどのような変化が出てきているのか、事業に絡めて具体的にご説明ください。

【回答】

例えば、女性の視点を取り込んだ商品開発の実績として、戸建住宅における「家事シェアハウス」が挙げられます。また、女性だけでなくLGBTQや外国籍の方など、広義での多様性を企業として必要としております。その理由としては、多様性を担保することで、より速い課題認識や、従来気づけなかった様々な課題への気づき・解決が可能になるということで、事業・経営上も資するものになると考えます。商品開発に限らず、施工等においても広い視野を持つことができるため、今後も進めていきたいと考えています。

一般的に住宅を建設する際の家庭内の決定権は女性側にあることが多いです。当社社員の女性比率は20%程度であり、意思決定の場面で女性が少ないということが当社の問題であると考えています。

時間はかかっていますが、事業経営あるいは戦略を考えるうえで、多様性の中でも女性

活躍を進めることは理に適っていると思っております。

<常務執行役員 財務部長兼 IR 室長 山田裕次よりご挨拶>

本日はご参加いただきまして、誠にありがとうございました。

来年度5月に第7次中期経営計画ということで今回初めて5ヵ年計画で発表させていただく予定です。

冒頭に申し上げた“将来の夢プロジェクト”では、将来に向かった当社の存在意義、そしてどんな社会を作り上げていきたいかということ、20～60代の大勢の社員を巻き込んで、1年間かけて議論してまいりました。

そこで分かったことの一つに、全ての世代にわたって当社の従業員は「社会へ貢献したい」という熱い気持ちがあるということです。また一方で、当社の成長を支えてきた強みの一つとしては「数字に対する非常に強いこだわり」という声が多く挙がっておりました。この二つがバランスよく、相乗効果をお示しできるよう、第7次中期経営計画では数字だけでなく、ストーリーを皆様にお示しできるように、パーパスに向かってマテリアリティを設定し、それに対してどのような中期経営計画を設定して取り組んでいこうかと役職員全員で議論しておりますので、ご期待いただければと思います。

本日はお忙しい中お集まりいただきありがとうございました。

以 上