



1955

すべてはここから始まった

創業者精神

儲かるからではなく、
世の中の役に立つからやる

「何をしたら儲かるかという発想でことにあたるな。
どういう商品が、どういう事業が世の中のために
なるかを考える。会社は社会の公器やからな。」

創業者である石橋信夫が常に社員に語っていたこの言葉は、
大和ハウスグループの原点です。

創業者・石橋信夫(1921~2003年)



Daiwa House®
Group

2005

— 創業50周年 —

創業者精神に基づく

事業の考え方

共に創る。共に生きる。

大和ハウスグループは、グループシンボル「エンドレスハート」
にお客さまと私たちの永遠の絆と私たちグループの連帯感
を託しました。

既成概念にとらわれることなく、いつの時代も常に新しい
価値を創造してきた私たちは、

「人・街・暮らしの価値共創グループ」として、これからの未来
も原点を忘れることなく継承を重ね、サステナブルな社会の
実現へと貢献してまいります。

編集方針

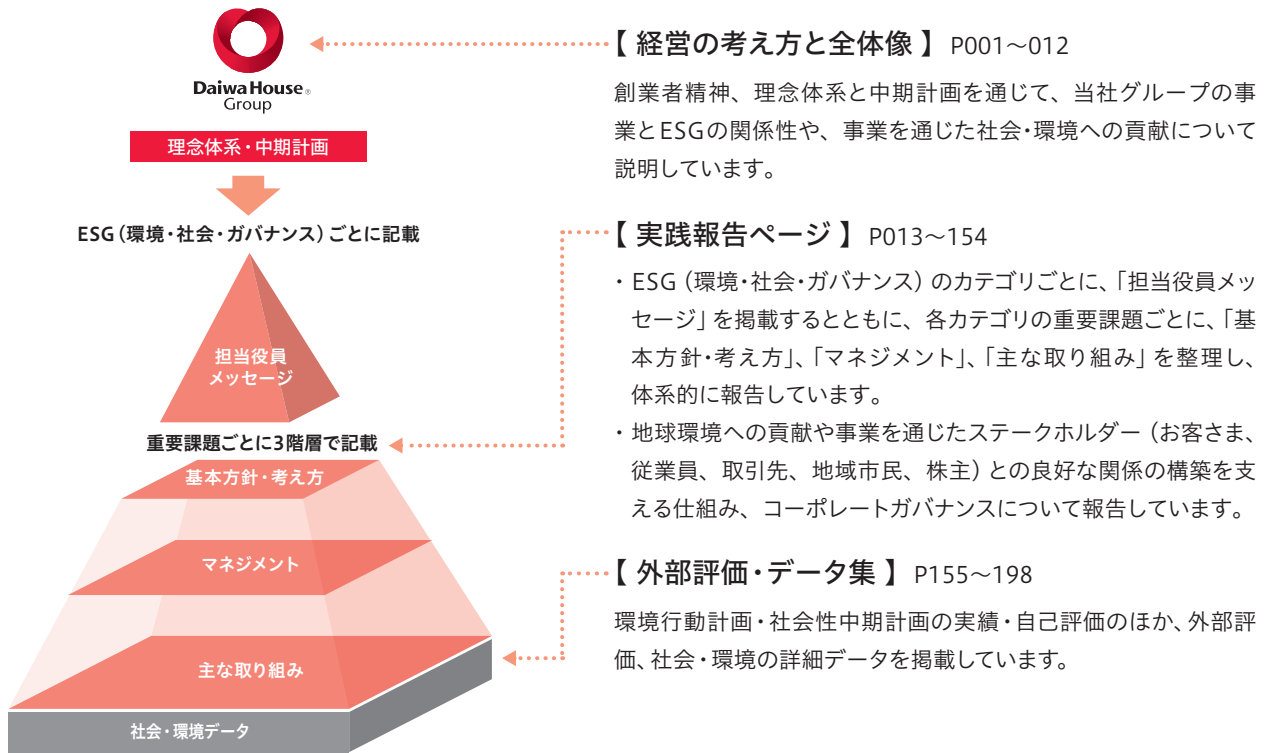
発行目的

当社グループは、サステナブルな経営の実現に資するために、サステナビリティレポート2021（以下、本レポート）を3つの目的で発行します。

- ① **説明責任の遂行**: 共創共生の姿勢を持つ企業グループとして、事業を通じた社会・環境への貢献と負荷低減について説明責任を果たします。
- ② **適切な社外評価の獲得**: 企業評価機関、長期投資家、NGO、有識者など、企業のESG全般について特に関心の高いステークホルダー（利害関係者）からの要請をふまえた情報開示を行います。特に、企業評価機関のESG評価項目は「国際社会やステークホルダーの期待・要請を集約したもの」と捉え、適切な評価獲得を目指します。
- ③ **経営の改善への活用**: 経営におけるPDCAの「外部チェック」のひとつとして、本レポートをもとにした社外ESG評価や対話での指摘事項を活用し、改善につなげます。なお、本レポートはステークホルダーと関わりの深い主要な役員・環境担当役員、各部門長などの責任者へのインタビューのほか、各部門のサステナビリティ担当者が制作に携わっています。これら社内関係者にもESG評価結果を社内の主要な会議を通じてフィードバックしています。

誌面の構成・掲載内容

- ・本レポートは、大きく当社グループの「経営の考え方と全体像」および、「実践報告」、「外部評価・データ集」の3部構成となっています。
- ・「実践報告」は、ESG（環境・社会・ガバナンス）にわけて取り組みを整理し、各カテゴリの「担当役員メッセージ」と、2019年度よりスタートした環境行動計画（P020）・社会性中期計画（P064）の重点テーマごとに取り組みの進捗状況を報告しています。
- ・目次にある「ガバナンス」は、監督・意思決定に関するコーポレートガバナンス（P146～154）に限定した記載としており、内部統制については、本レポートでは社会性領域に位置づけ、「リスク対応基盤」の章（P129～145）にて報告しています。



報告媒体

サステナビリティレポートは、〈日本語版〉と〈英語版〉を発行しています。

想定している読者対象

企業評価機関、長期投資家、NGO、有識者などを主たる読者対象とし、お客さま、取引先、従業員、地域市民（NPO含む）、株主、行政などの幅広いステークホルダーを対象としています。

報告対象組織

大和ハウス工業を中心に大和ハウスグループ全体（2021年3月31日現在、連結子会社381社、持分法適用関連会社61社および持分非適用関連会社1社）について報告しています。

報告対象期間

2020年度（2020年4月1日～2021年3月31日）を基本としています。必要に応じて別途報告期間を明記し、2019年度以前・2021年度以降の活動内容も掲載しています。

参考にしたガイドライン

「GRI (Global Reporting Initiative) サステナビリティ・レポートング・スタンダード」、国際標準化機構「ISO26000」、環境省「環境報告ガイドライン（2018年度版）」、IIRC「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイダンス」

発行日

2021年7月（年1回発行、次回発行予定：2022年7月）

目次

Chapter 00 経営の考え方と全体像

創業者精神に基づく事業の考え方

| | |
|---------------------|-----|
| 大和ハウスグループの原点 | 001 |
| 編集方針 | 002 |
| 目次 | 003 |
| 社長メッセージ | 004 |
| 創業者精神を軸とした経営ビジョンの実現 | 008 |

特集

| | |
|---------|-----|
| 脱炭素への挑戦 | 009 |
|---------|-----|

Chapter 01 実践報告 環境

マネジメント

| | |
|---------------------------------------------|-----|
| 担当役員メッセージ | 014 |
| 環境長期ビジョン | 017 |
| 環境行動計画(エンドレス グリーン プログラム) | 020 |
| 総合(環境貢献型事業の拡大) | 022 |
| 環境経営の基盤強化 | 023 |
| 環境マネジメント/サプライチェーンマネジメント(環境)/ 環境コミュニケーション | |

重点テーマ

| | |
|--------------------------|-----|
| 1 気候変動の緩和と適応(エネルギー) | 031 |
| 2 自然環境との調和(生物多様性保全) | 042 |
| 3 資源循環・水環境保全(長寿命化・廃棄物削減) | 048 |
| 4 化学物質による汚染の防止 | 054 |

Chapter 02 実践報告 社会

マネジメント

| | |
|---------------------------------|-----|
| 担当役員メッセージ | 060 |
| 社会性長期ビジョン | 063 |
| 社会性中期計画(エンドレス ソーシャル プログラム) | 064 |
| CSR マネジメント | 066 |
| 人権マネジメント | 068 |
| 社会性中期計画(エンドレス ソーシャル プログラム 2021) | |
| 重要課題一覧 | 073 |

重点テーマ

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1 イノベーション基盤 | 077 |
| [課題1] 社会課題の解決に資するイノベーション体制の構築 | |
| [課題2] 不動産開発における社会的包摂(インクルージョン)の推進 長寿命かつ安全・安心な商品の開発/社会課題解決の ための商品開発 | |
| 2 人財基盤 | 088 |
| [課題3] 従業員の働き方改革 | |
| [課題4] 人財育成と採用強化 | |
| [課題5] ダイバーシティ&インクルージョン | |

| | |
|--------------------------------------------------------|-----|
| 3 技術・ものづくり基盤 | 102 |
| [課題6] 施工現場の安全・安心の徹底 | |
| [課題7] 取引先企業との連携によるものづくりの生産性向上 | |
| [課題8] グループCSR調達の促進と効率化 | |
| 4 顧客基盤 | 115 |
| [課題9] コーポレートコミュニケーションの強化 | |
| [課題10] 顧客長期リレーション対応の促進 | |
| 5 コミュニケーション基盤 | 121 |
| [課題11] 財務・非財務コミュニケーションの一体化・システム強化 | |
| [課題12] 激変するコミュニケーション環境への対応 地域共生活動・地域への貢献 | |
| 6 リスク対応基盤 | 129 |
| [課題13] 災害・異常気象を前提とした事業実施体制の確立 | |
| [課題14] 工場における人権デューデリジェンスの確立 | |
| [課題15] 企業倫理・コンプライアンスの確立 | |
| [課題16] グローバル展開に向けた長期視点での経営基盤の構築 内部統制/リスクマネジメント/腐敗防止 | |

Chapter 03 実践報告 コーポレートガバナンス

マネジメント

| | |
|-----------|-----|
| 担当役員メッセージ | 147 |
|-----------|-----|

| | |
|-------------|-----|
| コーポレートガバナンス | 149 |
|-------------|-----|

Chapter 04 外部評価・データ集

外部との協働・外部からの評価

| | |
|-----------------|-----|
| 外部との協働 | 156 |
| 主な認定・表彰など | 158 |
| ESGインデックス組み入れ状況 | 162 |

データ集

| | |
|------------|-----|
| 会社・財務情報 | 164 |
| 中期計画自己評価指標 | 166 |
| 環境データ | 170 |

第三者保証報告書

| | |
|----------|-----|
| 第三者保証報告書 | 199 |
|----------|-----|

編集後記

| | |
|------|-----|
| 編集後記 | 200 |
|------|-----|

本レポートに掲載しているGHG情報などについて、第三者保証を受けており、その対象となる情報については、各項目に☑を記載しています。(第三者保証報告書はP199に掲載)

社長メッセージ

社会課題の解決に邁進し、 愛され続ける企業に

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、大和ハウスグループの経営に対してご理解とご支援を賜り、厚く御礼を申し上げます。

かつてパンデミックは、古代ギリシャや中世ヨーロッパの社会をも一変させました。今日のコロナ禍も、世界を揺るがす大きな変化のうねりを見せており、日常生活にも多様な影響が広がっています。未来を見据えた企業経営は、重要度を増すばかりです。当社グループは、先行き不透明な状況が続く今こそ創業の精神に立ち戻り、社会課題に真っ向から立ち向かいながら、世の中の役に立ち愛される企業を目指し、ひたすら突き進んでまいります。

代表取締役社長
CEO

芳井 敏一



“生きる”場所を提供するという使命を再確認

2020年度は、人類にとってパンデミックとの闘いに終始した一年でした。そのようななか、人々の生活に必要なものが価値を高め、当社グループは衣食住のうちの住を提供している会社なのだという事実やその使命に改めて気づかされました。在宅勤務が普及したことでオンとオフの区別がなくなり、家は今や帰って憩う場所ではなく、“生きる”場所となりました。私たちはこの変化に対応し、人々が“生きる”ための場所づくりをお手伝いしていかなければなりません。

そのような変化を象徴する事例のひとつが、Webサイト限定の戸建住宅商品「ライフジェニック」の好調ぶりです。「ライフジェニック」は、お客さまにWebサイトで6つの質問に答えていただき、その回答をもとに外観やインテリアを提案する新しい販売形態の商品です。2019年10月の発売当初はそれほど注目されていたわけではなく、問い合わせの数も月に3万件ほどでした。ところが、昨年4月に緊急事態宣言が発令された頃から問い合わせが増え始め、ピークの5月には月に20万件を突破。販売戸数も2021年4月現在、700戸を超えています。感染拡大防止の観点から、従来の住宅展示場による集客が否定されるなか、実験的に販売した商品がお客さまのニーズと合致し、ピンチをチャンスに変えることができたのです。

また、事業施設分野では、商品をお届けするアンカーとしての物流の大切さが見直され、社会における物流施設の重要性

■ 創業者精神に基づく事業の考え方

が高まりました。物流施設は工場以上に雇用を生むほか、自然災害などの発生時には避難所や復興基地としての役割も担えるため、まちづくりにおいても重要な要素となっています。データセンターも、仕事や生活のオンライン化の進展に伴い、需要が急増しました。共に、以前から注力してきた分野が脚光を浴びた形で、今後ますます取り組みを強化していく予定です。

当社グループは、2019年に諸問題を起こしたことを深く反省し、事業のあり方を根本から見直してきました。コロナ禍が起きたのは、まさにその成果が現れつつあったタイミングで、さまざまな面で改革が進んでいたことから、影響を比較的小さく抑えることができました。従業員が心をひとつに未曾有の事態に立ち向かってくれたことや、幅広い事業ポートフォリオを有していることなど、当社の強みを十分に発揮できたと考えています。

苦境に正面から立ち向かい、DXで建築業界の未来を拓く

もちろん、コロナ禍による影響が全くなかった訳ではありません。2020年4月には、7都府県に緊急事態宣言が発令されたことをふまえ、全国の施工現場の一時休工を指示しました。「何よりも守るべきは、人の命である」との考えから下した決断ですが、工事を止めれば、当社だけではなく現場の作業員の方々の生活にも影響を及ぼしてしまいます。そこで、協力企業に対しては、休工期間中に予定していた工事に対する費用補償を実施することをあわせて決定しました。当社グループには、協力企業の方々と「共に歩む」という創業者精神が深く根付いており、速やかに決断することができました。

一方、社内では働き方改革やDX（デジタルトランスフォーメーション）の推進に取り組みました。働き方改革については、東京オリンピック開催に向けた政府からの要請もあり、コロナ禍が発生する前からさまざまな施策を講じてきました。それが図らずも一気に加速することになりました。実際にテレワークなどを実施してみてわかったのは、家で仕事をするものの難しさです。従業員からもオンとオフの切り替えが難しいといった声が上がりと、仕事の間を家だけに限るのは無理があると実感しました。そこで、事業所を数多く設けている都市部では、本来の職場をホームグラウンド、家から最も近い事業所をサブグラウンドとして使い分ける取り組みも試行中です。このように、多様な働き方ができる環境を整えることで、働きがいの向上や多様な人材の活躍につなげていこうとしています。

DXの推進については建設現場の無人化・省力化を目指して、3次元で建物のデジタルモデルを作成し、企画から設計・生産・施工・管理までの工程を一元管理する「BIM（ビルディング・インフォメーション・モデリング）」の導入などを進めています。もともとは人口減による人手不足への対応を目的として始めた取り組みでしたが、ウィズ・コロナの時代における新常态として、改めてその重要性を確信しました。システムが完成した際には、当社だけではなく業界全体で使っていただけるよう情報をオープンにし、「建築の工業化」を掲げる企業として、建築業界の未来に広く貢献したいと考えています。

事業本部制導入で目指す、攻めと守りのバランス経営

また、新たな取り組みとして、国内事業を7つの事業本部に再編し、関連するグループ会社を傘下に置く事業本部制を2021年4月から本格的に始動しました。その目的は、各事業本部長に権限と責任を委譲することで、よりスピーディな事業運営やガバナンスの強化につながることにあります。

各事業の規模やグループ会社の数が拡大し続けるなか、従来の事業部制や支店制では、事業の成長にガバナンス体制が追いつかず、責任の所在が曖昧になりがちでした。また、事業部とグループ会社は横並びの関係で、相互の連携もうまく機能していませんでした。そこで、事業本部制の導入により、責任の所在を明らかにして守りを強化するとともに、傘下に入ったグループ会社との間で積極的にシナジーの創出を図り、攻めと守りのバランス経営を目指します。

今後は、各事業本部のトップが事業機会を見逃していないかや、現場の声を吸い上げられているか、そして、明確なビジョンを抱き、自らの発言に責任を持って事業を推進しているかといった点を注視しながら、各事業本部において新たな価値の創出に挑戦してまいります。

人財育成は、持続的成長に向けた最優先課題

当社グループは「売上高10兆円の企業になる」という夢を創業者から託され、創業100周年にあたる2055年の達成を目指しています。この長期的な目標の実現に向けて、私の代で責任を持って成し遂げようとしていることが、人財育成です。特に、次代の当社を担う経営人財の育成が最優先課題であると認識しており、ヘッドハンティングなどに頼ることなく、目標達成に十分な数の、力あるメンバーを揃える考えです。そこで、経営人財を育成するための環境や仕組みづくりに、大きな力を注いでいます。

今回、パンデミックという特殊な状況下に置かれたことで、後継者候補である各事業本部のトップの考えがよくわかりました。人の真価は、不測の事態が起きた時にこそ試されます。目の前の事象だけを追いかけるのではなく、先の先を見据えてビジョンを描き、行動できる人間かといったことが確認できたのは、今後の育成や登用などに活かせる大きな収穫でした。

一方、人財の多様性という点では、当社は他社に類を見ないほど多様な人財が働いている会社だと認識しています。従業員の国籍は30カ国以上にのぼり、経営陣も含め中途採用の社員も多数活躍しており、それぞれ学歴や職歴もさまざまです。ただ、管理職の女性比率については、いまだ低水準にとどまっています。しかし、若い世代には優秀な人財が育ってきており、いずれ男女比が逆転してもおかしくありません。取締役会など、意思決定の場における多様性の強化にも積極的に取り組んでおり、当社グループが理想とする多様性をじっくりとつくりこんでいきたいと考えています。



大和ハウスグループの研修施設「みらい価値共創センター」(奈良県)

また、コロナ禍の影響で約半年遅れとなりましたが、2021年秋には新たな研修施設「みらい価値共創センター」が奈良にオープンします。日本最大級の規模であるという点が注目されがちですが、私自身は、大切なのは中身だと考えています。受講者を惹きこむ魅力ある研修メニューを揃え、内容が陳腐化しないよう、半年ごとに刷新していく予定です。そして、社員だけではなく、そこで清掃などの仕事に従事して下さっている方々や地域の皆さま、近隣の小学生など、誰もが気軽に足を止めて学べる開かれた施設にしていきたいと考えています。特に、こどもたちがここで何かをつかみ、夢を叶えるきっかけにしてくれるようなことがあればと、楽しみにしています。

人々と「夢」を共有し、世の中の役に立つ企業であり続ける

このように、当社グループはさらなる成長を目指して邁進していますが、単に数字だけを追いかけるつもりはありません。問われているのは10兆円企業への「なり方」であり、その前提として大切にしなければならないのが、「儲かるからではなく、世の中の役に立つからやる」、「先の先を読む」、「夢」といった創業者が掲げたキーワードです。企業が生き残るには、社会から必要とされる存在であることが大前提であり、大和ハウスグループは世の中の役に立ち、人々の夢を実現するために、尽力し続けなければなりません。

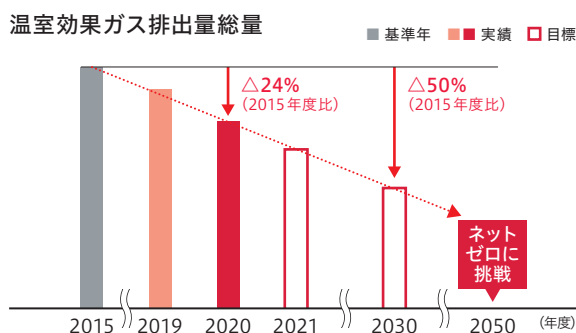
その一例が、当社が過去に手がけた住宅団地の「再耕」です。これまで私たちはお客さまに「夢」を提供し、数多くのマイホームタウンを創り上げてきました。それらのまちが時を経て、住民の高齢化などにより多くの課題を抱えているのに対応せず、よそで新たなまちを創り続けるのは無責任です。かつて私たちが夢を提供した方々が現在抱えている課題と真摯に向き合い、夢の第二章を紡ぎたい。そのような考えのもと、「リブネスタウンプロジェクト」を推進しています。すでに兵庫県三木市や神奈川県横浜市などの住宅団地で、多岐にわたる実験的な取り組みが進行中です。当社グループが総出で知恵を絞り、さまざまな事業のノウハウを活かすことで、それぞれのまちの新たな魅力を創りだし、まちに再び活気を取り戻したいと考えています。



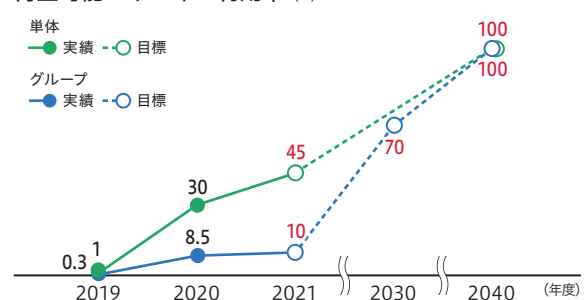
「待ったなし」の対応が求められるなか、“脱炭素”を前倒して推進

長期的かつ持続的な企業価値の向上に向けては、環境への取り組みも極めて重要です。年々、気候変動を原因とした気象災害の規模や頻度が増大しており、まさに「待ったなし」の対応が求められています。そのようななか、当社グループは環境負荷ゼロを目指す環境長期ビジョン“Challenge ZERO 2055”のもと、特に脱炭素社会の実現に向けた取り組みに注力しています。国際イニシアティブのSBT・EP100・RE100に参画して温室効果ガス排出量の削減やエネルギー効率の向上、再生可能エネルギーの利用効率向上に努めてきた結果、2020年度には当社グループの再生可能エネルギー発電量が電気使用量を上回り、2030年に設定していた目標を10年前倒しで達成することができました。今後は昨年10月に発表された政府の方針を受け、2055年に設定していた目標を見直し、「2050年までに温室効果ガス排出量の“ネット・ゼロ”」を目指します。一方、自社の脱炭素への取り組み成果を事業の競争力向上に活かし、ZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）やZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）の推進、ゼロエネルギーを達成する新しいまちづくり「コ“Re”カラ・シティ」の展開、環境エネルギー事業の拡大など、事業を通じた環境への貢献も一層加速させていきます。

温室効果ガス排出量総量



再生可能エネルギー利用率 (%)



真摯に社会課題に向き合うことで“愛される大和ハウスグループ”へ

当社グループは「世の中の役に立つ」ために事業を行っており、重点課題の筆頭にも「社会課題を起点とした事業機会の拡大」を掲げています。これは創業以来追求してきた事業の根本を成す精神であり、今後も変わることはありません。コロナ禍に揺れる今だからこそ、「何が求められているか」を真摯に考え、時代の先の先を見据えつつ、社会課題の解決を企業価値の向上につなげてまいります。そして、“人々に愛される大和ハウスグループ”であり続けるために、まずは従業員一人ひとりがこのグループで働いてよかったと誇りを持ち、笑顔でいられる会社を目指します。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後も引き続き変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

創業者精神を軸とした経営ビジョンの実現

1955年の創業時から、創業者・石橋信夫は「世の中の役に立つ事業の推進」と同時に企業理念（社是）を掲げ、半世紀にわたり社会に貢献する事業を通じて成長を果たしてきました。

そして、時代の要請をふまえて創業50周年を機にエンドレスハートや社員憲章・CSR指針を定め「創業100周年に売上高10兆円」という大きな目標を掲げています。

当社グループは創業者精神を軸とした普遍的な考え方を見失うことなく、長期的視点で目指す姿「人が心豊かに生きる社会の実現」に向かって、コーポレートガバナンスガイドラインや中期計画を定め、着実に目標を達成することで持続的な企業価値向上を果たしていきます。

