

Chapter

02

実践報告

社会

2020年度の主な実績

従業員全世代の
「働きがい」に関する実感度

71%

女性管理職ライン長比率

21.5%

主要取引先における
CSR調達ガイドライン適合比率

44.2%

顧客基盤を活かした
受注率（住宅紹介販売率）

39.9%

事業継続体制スコア [点]

66点

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
2 人財基盤	088
3 技術・ものづくり基盤	102
4 顧客基盤	115
5 コミュニケーション基盤	121
6 リスク対応基盤	129



時代の変化に機敏に対応しつつ
普遍的な価値を追求し、
やりがいを生む職場づくりへの
取り組みを深化させています。

上席執行役員
経営管理本部人事部長
人財・組織開発担当
サステナビリティ担当
能村 盛隆

SDGsへの
貢献



担当役員メッセージ

コロナ禍によって変わったもの、変わらなかったもの

今般のコロナ禍は、社会に大きな変化をもたらしました。感染拡大防止の観点から対面での人のつながりが断たれ、代替措置としてオンライン会議ツールが普及したこともその一例です。当社グループでも、お客さまとの主な接点がリアルからバーチャルへと変わり、採用試験ではタブレット端末などを用いたリモート面接を初めて実施しました。このように、コロナ禍は社会に大きなパラダイムシフトを起こしました。

一方で、事業の多様化が進む当社グループにおいては、コロナ禍で不調だった事業を他でカバーできたこともあり、業績への影響は比較的軽微でした。また、当社グループの思想の根底には「世の中の役に立つ」といった創業者精神があり、コミュニケーション手法が変化しても、本質的な部分は揺るがなかったと考えています。このように、変化に対して芯がぶれないことは、当社グループの強みです。「不易流行」という言葉がありますが、変化の激しい今だからこそ、変えてはならない本質的な理念は継承しつつ、新しい変化を積極的に取り入れていくことが必要であると認識しています。

コロナ禍を機に、働き方改革が進展

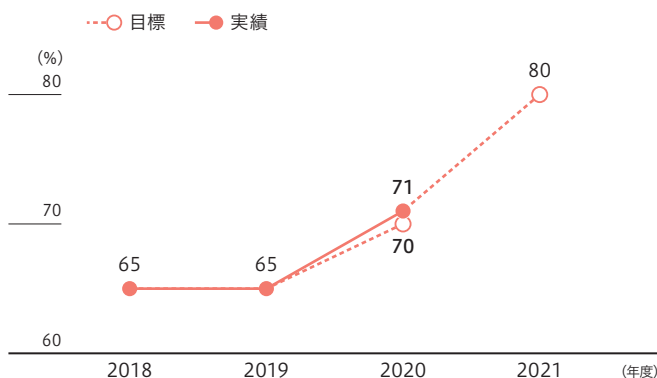
こうした新しい変化への対応のひとつとして挙げられるのが、働き方改革です。当社グループでは、東京オリンピック開催期間の混雑緩和に貢献するため、東京23区内の事業所を中心に、テレワークの実施に向けた準備を早くから進めていました。これが奏功し、新型コロナウイルス感染拡大の第1波が起きた2020年4月には、国内の全事業所を閉鎖して速やかにテレワークに移行することができました。さらに、この取り組みを一時的なコロナ対策ではなく、持続的成長に向けた恒常的な働き方改革へと昇華させるべく、同年9月にテレワーク推進プロジェクトを立ち上げました。

プロジェクトでは、単に働く場所を変えるだけではなく、「フレキシブルな勤務体系」、「自律的かつ効率的な働き方」、「創造的な社内コラボレーション」、「適所適材の人財配置」など社内変革を促すことで、生産性の向上を含めた「成果の最大化」を目指しています。有事は100%、平時は50%と、状況に応じた実施割合の目標値を定め、オフィスのフリーアドレス制の導入など、ハード面も含めた取り組みを展開中です。今後、2023年度末まで約3年半をかけて推進、定着を図っていきます。

その際に懸念されるのが、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ったりして、逆に生産性やモチベーションの低下を招いてしまうことです。そこで、そのような事態に陥らないよう、上司と部下の対話を促す1on1ミーティングの導入や、評価制度の見直しを進めています。1on1ミーティングについては、一部の事業所で試験的に運用したところ現場からの反応もよく、2021年度下期の本格導入を予定しています。

また、テレワークと親和性の高いフレックスタイム制度も2021年4月からスタートしました。コアタイムを定めず、各々の従業員が1日の労働時間を自由に設定できるようにすることで、柔軟な働き方ができる制度となっています。あわせて勤怠管理の仕組みも変更しましたが、特に大きな混乱もなくスタートすることができました。今後は従業員の声を聴きながら、四半期ごとに制度をブラッシュアップしていく予定です。従業員一人ひとりが効率的で生産性の高い働き方を自ら考え、自立・自律した働き方を主体的に実現してもらいたいと考えています。

「働きがい」に関する実感度

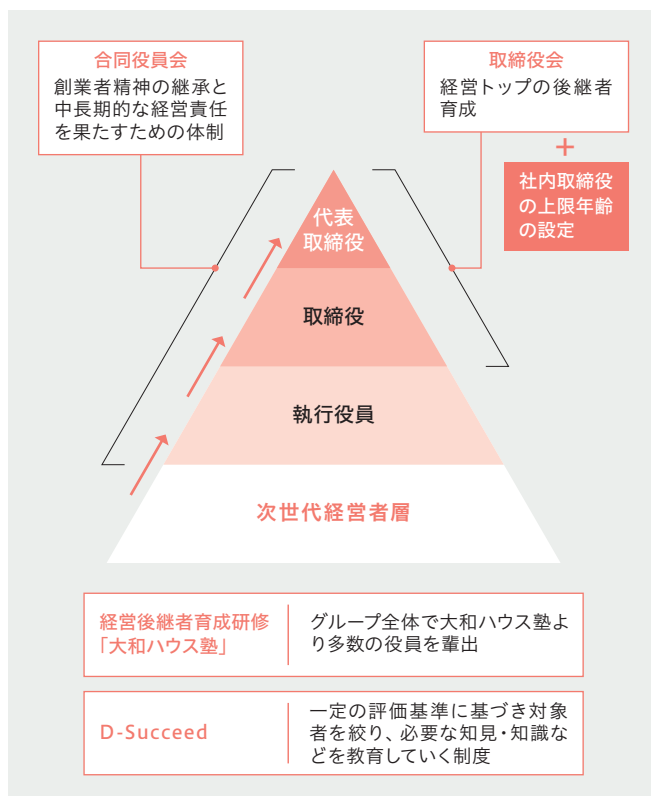


次世代へ会社を引き継ぐための体制整備と人財育成

一方で、コロナ禍とは関係なく、以前から当社グループの中長期的な課題として認識してきたのが「経営人財の育成」です。企業規模が拡大し、創業者・石橋信夫のようなカリスマ経営者が一人で企業を率いるのはそぐわない時代となった今、次世代へ会社をどう引き渡すかは当社グループにとって重要な課題です。そのような課題意識を抱えていたなかでこれからの持続的成長のために、ガバナンス強化の観点からも、また、業務執行においても、組織を複線化する必要が出てきました。

このような背景のもと、2021年度から本格導入に踏み切ったのが事業本部制です。従来の組織体制では、各事業部長の責任の所在が曖昧になりがちでした。一方、新しい事業本部制では各事業本部長はヒト・モノ・カネ・情報を含めたすべての経営資源について責任を負い、事業を遂行します。このように、各事業本部に責任と権限を委譲することで、各事業本部長の経営センス向上につなげ、カリスマ的な経営者が存在しなくとも成り立つ組織へと変革を図っています。

また、次世代経営者を育成するためのサクセッションプラン（後継者育成計画）の整備にも本格的に着手しました。手始めとして2020年より支社長・支店長職のサクセッションプラン「D-Succeed（ディーサクシード）」をスタートさせ、2021年4月には支社長・支店長6名と関連会社の社長1名を輩出することが



できました。前身の支店長公募育成研修が必ずしも支店長就任に結びついていなかったのと違いは明らかで、対象となる世代の意欲も高まっています。この成果をふまえ、2021年度は取締役・執行役員・本社部門の部門長職のサクセッションプランを新たに整備します。また、経営後継者育成研修として2008年から実施してきた「大和ハウス塾」もサクセッションプランと絡めて一新し、2022年度以降に「新大和ハウス塾」として再スタートさせる予定です。

課題の発見・解決につながる多様な人財の「共創」

経営層だけではなく、従業員の人財育成にも注力しています。今後の成長に向けて当社グループが必要としているのは、一言で言えば「多様な人財」です。ただ、単に多様な人財が集まればよいとは考えていません。求めているのは、課題発見能力に優れ、会社や自分の将来像を思い描くことのできる人財です。

創業者の石橋信夫はその最たる存在で、潜在的な社会課題を独自の視点で見抜き、「社会の役に立つ」数々のアイデアを実現してきました。社会課題や人々のニーズが多様化・複雑化する現在、従来のように与えられた課題を解決する能力に長けた均質的な人財だけでは、企業は生き残っていくことができません。課題を発見するには、「何を課題と感じるか」が重要であり、さまざまな視点から物事を見る必要があります。そのため、多様な価値観を持つ人財を確保し、採用後の人財育成も従来のような画一的な手法ではなく、一人ひとりの個性を活かせるようなものに変えていこうとしています。

その取り組みのひとつとして、新研修施設「みらい価値共創センター」が、今秋、奈良にオープンします。SDGsにも通じる部分がありますが、「共創共生」を基本姿勢とする企業グループとして、国内外の従業員はもちろん、地域の方々など多様なステークホルダーの皆さまにも分け隔てなく開かれた施設とする考えです。さまざまな価値観と触れる機会を提供することで、新しい事業を創出するようなこともできるかもしれません。実際、研修メニューの検討にあたり、「この施設を使ってやってみたいこと」を従業員に募集したところ、約330件のアイデアが集まりました。社内でこれだけの反応があったことで、想定以上にユニークなことが実現できるのではと期待しています。単なる研修施設ではなく、ステークホルダーの皆さまとの「共創」のなかで相互に学びを得る場としての活用を目指します。

誰もが価値ある「生き方」を実現できる職場へ

創業者・石橋信夫は「事業を通じて人を育てること」を社是の第一に掲げました。企業の持続的成長を支えるのは従業員一人ひとりの活躍と成長であり、従業員がやりがいや喜びを感じられる職場にするための働き方改革は、当社グループにとって終わりのない重要課題であるといえます。

一般に、仕事のやりがいの有無は、仕事によって満足感や手応えが得られるかどうかで決まります。従業員に満足感や手応えを感じてもらうためには、一人ひとりを正當に評価して、その評価に見合う処遇を提供しなければなりません。さらに、従業員が会社や自分自身の明るい未来を見通せることも大切です。このうち、正當な評価と処遇、キャリアアップの仕組みなどを整えるのは会社の役割です。また事業を通じて社会に貢献するなど、従業員のやりがいにつながる事業を推進するのは経営陣の役割です。

そのうえで、当社は従業員に対して、会社や自分の将来像を思い描き、自分自身で働きがいを高めていくことを求めています。会社の諸制度を利用して楽をするのではなく、自らやる気に火をつけて最も力を発揮できる働き方を選び取り、求める将来像に向かって突き進んでほしいと思います。「時間は命」であり、「働き方とは生き方」です。働き方改革は、決して「働かせ方改革」であってはなりません。あくまで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」を実現できる職場づくりを追求することで、従業員の成果の最大化と会社の持続的成長を同時に目指してまいります。

女性が輝く
先進企業 2020

2020年度「女性が輝く先進企業表彰」において「内閣府特命担当大臣（男女共同参画）表彰」を受賞



「work with Pride (wwP)」が策定した評価指標「PRIDE指標2020」においてシルバーを受賞



障がい者の活躍推進に取り組む国際イニシアティブ「Valuable 500」に加盟

社会性長期ビジョン

大和ハウスグループは、人・街・暮らしの価値共創グループとして、重要な5つのステークホルダーとの接点を強化し、事業を通じて社会に貢献します。

1 [お客さま]	私たちは、誰に対しても誠実に向き合うことを心掛けるとともに、良質な商品やサービスの提供に努め、常にお客さまの満足と信頼を得るために最善を尽くします。
2 [従業員]	私たちは健康と安全に留意するとともに風通しの良い公正な職場づくりに努めます。また一人ひとりが成長できる人財育成の機会を提供します。
3 [取引先]	私たちは取引先とのパートナーシップを大切にし、適切な関係を構築します。また、自由な市場の競争原理に従い、業界全体の健全な発展を目指します。
4 [地域市民]	私たちはその地域の文化や習慣を尊重し、事業活動や地域共生活動などを通じて社会の持続的な発展に貢献します。
5 [株主]	私たちは経営ビジョンに掲げる「共創共生」の精神のもと、株主との目的をもった対話を実現するため、双方向のコミュニケーションの充実に努めます。

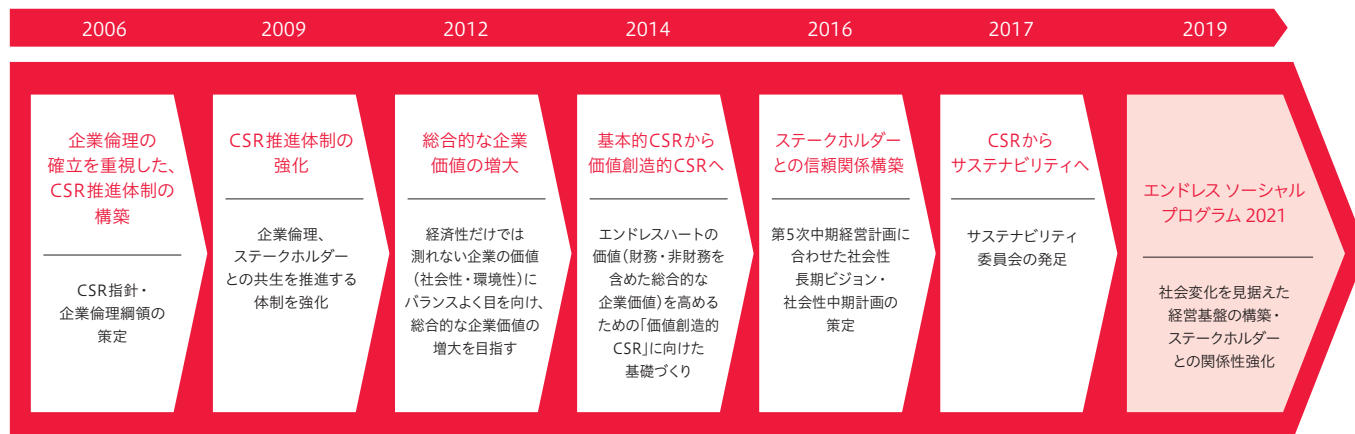
社会性重点テーマ

イノベーション基盤	社会課題解決に資する事業開発や不動産開発が促進される体制を強化する
人財基盤	多様な従業員が働きがいを持ち、特に若年世代が育ち定着する組織づくりを強化する
技術・ものづくり基盤	取引先と共に、現場の安全と品質を前提とした生産性を高め、責任ある調達を推進する
顧客基盤	お客さまと長期の信頼関係を構築するとともに、新たなお客さまとの出会いにつながるコーポレートブランドを確立する
コミュニケーション基盤	財務・非財務コミュニケーションの体制を強化するとともに、従業員個人の情報武装を実現する
リスク対応基盤 (凡事徹底)	自然災害などへの事業継続体制を強化するとともに、海外拠点を含めた企業倫理・人権・コンプライアンスを確立する

社会性中期計画（エンドレス ソーシャル プログラム）

当社グループは、創業者精神を基軸とした社会性長期ビジョンの実現に向け、メガトレンドと当社グループのビジネスモデルを念頭においた重要課題を特定しました。そして、第6次中期経営計画の対象期間（2019～2021年度）に合わせて、3カ年の具体的な目標と計画を定め、社会性中期計画「エンドレス ソーシャル プログラム（ESP2021）」を策定しました。

社会性中期計画のあゆみ

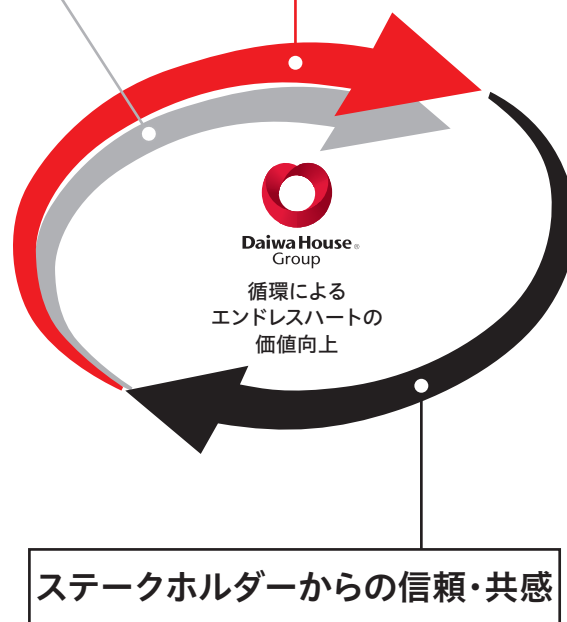


第6次中期経営計画における社会性重点テーマ

社会性向上に関する計画として「ESP2021」を開始しています。特にこの3年間では、価値創造源泉の3つの基盤への取り組みに加え、外部環境の変化を見据え、将来に向けて強化する基盤を特定し、取り組みを推進しています。

世の中の変化に対応した“基盤の強化”		
	方針	評価指標の例
人財基盤	多様な従業員が働きがいを持ち、特に若年世代が育ち定着する組織づくりを強化	従業員全世代の「働きがい」に関する実感度
顧客基盤	お客さまと長期の信頼関係を構築するとともに、新たなお客さまとの出会いにつながるコーポレートブランドを確立	ブランド価値金額
技術・ものづくり基盤	取引先と共に、現場の安全と品質を前提とした生産性を高め、責任ある調達を推進	施工現場の年間休日
+		+
新たに強化すべき基盤	社会課題解決型の革新的な事業を継続的に生み出すための「イノベーション基盤」、ステークホルダーとの適切なコミュニケーションを行うための「コミュニケーション基盤」、内部統制を徹底し、かつ役職員が企業倫理を醸成していくための「リスク対応基盤」の3つを新たに強化していくべき基盤と特定し、取り組みを推進	まちづくりガイドラインに基づいた大型案件開発比率 財務・非財務コミュニケーションの制度・仕組みの確立 事業継続体制スコア

世の中の役に立つ“事業の推進”



社会性重点テーマの基本方針・マテリアリティ(重要課題)およびマネジメント体制

16の重要課題の解決に向けて、各本社部門や事業所が実行する具体的な打ち手を「戦略」として58の戦略を策定。「戦略」のプロセス(進捗)を測る管理指標について「戦略KPI」(Key Performance Indicator)として71の指標を設定しました。これら重要課題への対応について、サステナビリティ委員会、コーポレートガバナンス委員会を中心とした経営層が監督するとともに、事業所やグループマネジメント体制に組み込み全従業員が実践していくことで、サステナブル経営を推進していきます。

重点テーマ	方針・重要課題	関連ページ
1. イノベーション基盤	(社会課題解決型の革新的な事業を継続的に生み出していくための基盤) 方針 社会課題解決に資する事業開発や不動産開発が促進される体制を強化	詳細はP077
	(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	
2. 人財基盤	(創業者精神を受け継ぎ、持続的な進化を支える人財の基盤) 方針 多様な従業員が働きがいを持ち、特に若年世代が育ち定着する組織づくりを強化	詳細はP088
	(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	(お客さまや社会が求める価値を商品・サービスに反映するための技術・ものづくりの基盤) 方針 取引先と共に、現場の安全と品質を前提とした生産性を高め、責任ある調達を推進	詳細はP102
	(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	(お客さまとの長期にわたる強固な関係性の基盤) 方針 お客さまと長期の信頼関係を構築するとともに、新たなお客さまとの出会いにつながるコーポレートブランドを確立	詳細はP115
	(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	(ステークホルダーとあらゆる接点から適切なコミュニケーションを行うための基盤) 方針 企業として財務・非財務コミュニケーションの体制を強化するとともに、従業員個人の情報武装を実現	詳細はP121
	(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	
6. リスク対応基盤	(内部統制を徹底し、かつ役職員が企業倫理を醸成していくための基盤) 方針 自然災害などへの事業継続体制を強化するとともに、海外拠点を含めた企業倫理・人権・コンプライアンスを確立	詳細はP129
	(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ィリジェンスの確立 (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	

CSRマネジメント

基本方針・考え方

当社グループでは、持続可能な社会の実現および、当社グループの持続的成長を目指す、2004年に「大和ハウスグループCSR指針」を制定しました。この指針は、「事業を通じた社会貢献」、「ステークホルダーとの共創共生」、「グループ社員一人ひとりの行動規範」という3つの観点から構成されています。

当社グループでは、この指針に基づき社会性中期計画「ESP2021」を2019年度より開始しています。これからも社会からの期待や要請に応えるべく、CSRマネジメントを推進していきます。

CSR 指針

エンドレスハートの価値を高める指針

- 1 事業を通じた社会貢献
- 2 ステークホルダーとの共創共生
- 3 グループ社員一人ひとりの行動規範

🔗 当社グループ公式Webサイト CSR指針

<https://www.daiwahouse.com/sustainable/csr/vision/>

マネジメント

CSRマネジメント体制の全体像

当社では、持続可能な経営を目指し、中長期の企業価値向上に資することを主たる目的に、コーポレートガバナンス委員会（委員長：最高経営責任者〔CEO〕）を開催しています。当委員会において、SDGs・ESGへの取り組みについても、当委員会に紐づく会議体である、全社環境推進委員会（委員長：環境担当役員〔現・常務執行役員〕）とサステナビリティ委員会（委員長：経営管理本部長〔現・代表取締役副社長〕）から重要事項の情報提供を受けたうえで、意見交換を行っています。

全社環境推進委員会では「環境」の分野、サステナビリティ委員会では「社会」の分野を、それぞれ担当しています。両委員会は、それぞれの分野における重要課題の現状を把握したうえで、改善内容について審議・決定し、当該決定に関する全社の取り組みを指示・統括しています。また、コーポレートガバナンス委員会に情報提供を行い、コーポレートガバナンス委員会で審議された内容を展開していく役割も担っています。

🔗 P149 コーポレートガバナンス

事業所のCSRマネジメント体制

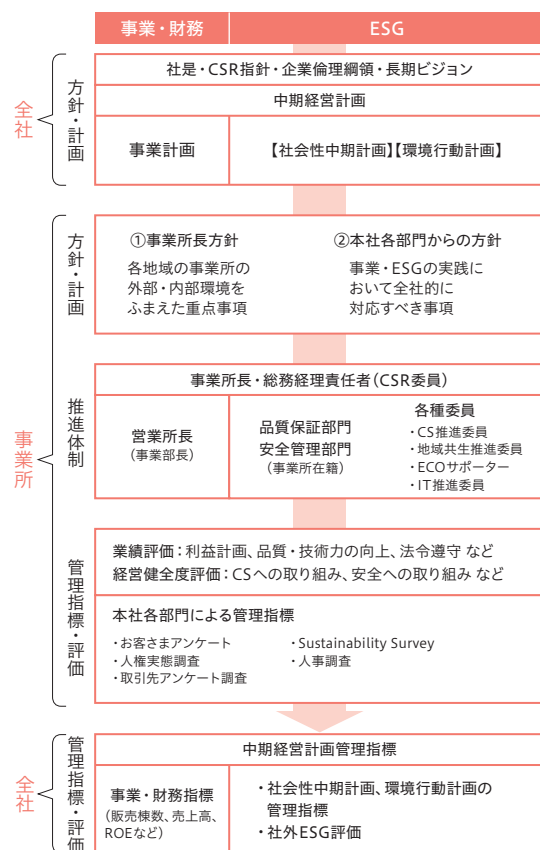
当社では、事業所長が「社長の代理人」であることを組織上明確にし、各事業所長に事業所経営における権限委譲を行っています。事業所長は、地域のお客さまや取引先などのステークホルダーに寄り添うことで、地域社会の特性と事業所内の状況に則った経営を行っています。

グループCSR推進体制

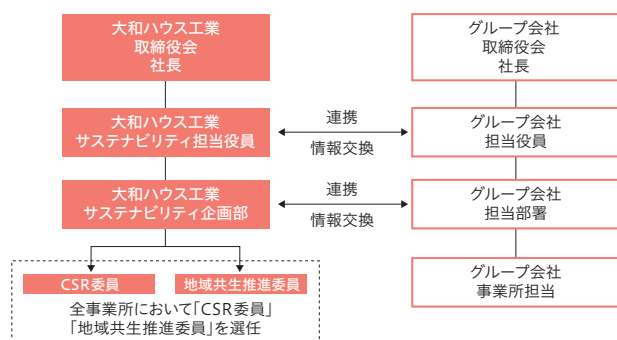
CSRに関する方針や制度、実施事項の立案・調整機能はサステナビリティ企画部をはじめ各本社部門が担っており、重要な事項は取締役会で決定します。

各事業所でCSR委員と地域共生推進委員を選出し、CSR委員は企業倫理やコンプライアンスの周知徹底を行い、地域共生推進委員は地域共生活動に関する企画・実施と、従業員への社会貢献の啓発活動を行います。グループ各社においてもCSRを担当する責任者を選出し、CSRを推進する体制を整備しています。

■ CSRマネジメント体制の全体像



■ 大和ハウスグループのCSR推進体制



主な取り組み

Plan

方針・計画

事業所長方針の策定

当社では、全国に展開する事業所の責任者（事業所長）に対して、年に1回開催される「全国支店長会議」にて経営方針の説明を行っています。この会議では、事業方針・計画についての発表のほか、企業倫理・コンプライアンスの徹底や、リスク管理、人財育成、労働安全衛生などのESGに関する全社的な方針および計画についての発表があります。各事業所では、前述の方針および計画、事業所における課題などをふまえたうえで、事業所長方針を策定しています。

経営の考え方と全体像

環境

社会

ガバナンス

外部評価・データ集

Do

実行

「企業倫理綱領および行動規範」の徹底

事業所長方針をもとに、各事業所ではさまざまなステークホルダーの協力のもと事業を行うとともに、人財育成や建物の品質の向上を図るなど組織としての基盤を構築していきます。事業所の各職場では、こうした取り組みのベースとなる「企業倫理綱領および行動規範」の考え方を共有し、それに基づいた行動ができるように、教育用小冊子「CASE BOOK」を作成し全従業員に配付しています。また、企業倫理や人権啓発に関する研修も定期的に実施しています。

 P136 教育用小冊子「CASE BOOK」の配付・活用

Check

確認・評価

事業所業績評価の項目改定

当社では、これまで利益計画に基づいた評価を中心としていた事業所ごとの業績評価に、2019年10月より新たに「品質・技術力評価」と「法令遵守評価」を項目として導入しました。これにより、持続的な成長に向けた「品質・技術力の向上」と「法令遵守」を現場に根付かせることを促していきます。

経営健全度評価

「経営効率の向上」と「経営基盤の強化」を現場に根付かせることを目的として、ESGについての幅広い評価項目を設け、事業所ごとに経営健全度を評価、事業所長や所属する従業員の賞与に反映させる評価制度を設けています。

Sustainability Surveyを実施

当社グループでは2004年度より「企業倫理綱領および行動規範」の職場における実践状況を確認する仕組みとして「Sustainability Survey」を毎年実施しています。これは職場や業務などに関する設問に対し、インターネット上で回答する匿名アンケートです。

調査内容はすべて当社グループ独自のものであり、回答結果は詳細に分析し全事業所・各グループ会社にフィードバックし、改善活動につなげています。また、2018年度からは「従業員の働きがい」にも着目し、調査を開始しました。さらに、2020年度からは取引先に対するアンケートや、入居いただいたお客さまに対するアンケートなどとの分析も行い、問題点の把握に努めています。各事業別に集計結果を出し、事業所・事業の両面から従業員の意識や行動の改善につなげています。

Action

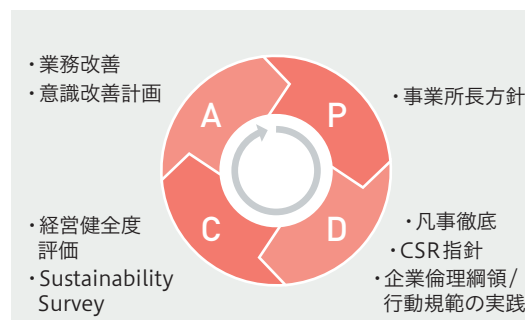
改善

Sustainability Surveyに基づく職場の意識改善計画

Sustainability Survey実施後、各職場において全体朝礼や全体会議などの機会を活用し、調査結果から読み取れる従業員意識の傾向や今後の課題を共有する機会を設けています。また、最重点改善項目の設定と具体的改善策を「組織環境改善計画書」にまとめ、次年度の改善活動につなげています。

改善にあたっては、従業員一人ひとりの能力が十分に発揮できる健全な組織風土の醸成に向け、事業所長や管理職が中心となり取り組んでいます。

事業所経営のPDCA



人権マネジメント

基本方針・考え方

当社グループは、「世界人権宣言」や、国連グローバル・コンパクト、国際労働機関（ILO）の「中核的労働基準」などの国際基準を支持し、『人・街・暮らしの価値共創グループ』として、「事業を通じて人権が尊重される社会の実現に貢献する」というコミットメントの実践に努めています。2018年1月には、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に記載のある、人権を尊重する企業の責任を理解したうえで社外の専門家からの助言を得たのちに「大和ハウスグループ人権方針」を制定しました。この方針は、当社グループの公式Webサイトを通じて社内外に周知しています。

取引先に対しては、人権、労働慣行、環境保全、腐敗防止（贈収賄を含む）など社会性・環境性の包括的な基準として「CSR調達ガイドライン」を定め、人権の尊重を「取引先行動規範」のひとつとして明記し、取引先への説明や同意書の取得を通じて取引先をはじめとしたステークホルダーに人権への期待を明確に伝え、サプライチェーン上の人権問題に対しても責任ある対応に努めています。

今後の課題は、海外での事業の拡大にともない、より広く、より複雑になるサプライチェーンやバリューチェーンにも対応できる人権マネジメントです。当社グループの事業による人権侵害が起これぬよう、人権デューディリジェンスの観点から影響の把握・モニタリング、課題の抽出、改善の仕組みをより強化していきます。なお、既存の取り組みとしてはCSR木材調達調査などが挙げられます（P113参照）。

さまざまなステークホルダーの尊厳や基本的人権の尊重は、一人ひとりの従業員の日々の業務によりもたらされます。このため、当社グループでは人権に関する教育の実施を重んじており、全従業員が毎年1回以上の研修を受講するように周知しています。

人権啓発ビジョン

建設業を主体とする当社グループでは、完成品を販売するほかの業態と異なり、営業・設計・工事などを担当する従業員が、お客さま、取引先、地域市民などの多様なステークホルダーと直接コミュニケーションを行いながら建物をご提供しています。そのため、事業を通じた人権侵害への加担を回避していくには、従業員に対する人権啓発が特に重要となります。

当社グループは、「企業には人権を尊重する責任がある」との信念のもと、従業員に対する人権啓発活動を継続的に行ってきました。そして2015年の創業60周年を機に、今後を見据えて従業員自らが主体的に人権啓発に参画していくことを目指して「私たちの人権啓発ビジョン」の策定・周知を行い、目指す姿と方向性を全従業員に共有しました。

🔗 P111 CSR調達ガイドライン

当社グループ公式Webサイト

当社グループ人権方針

<https://www.daiwahouse.com/sustainable/csr/jinken/>

企業倫理綱領および行動規範「人権の尊重」

https://www.daiwahouse.com/sustainable/csr/vision/code_of_conduct/index.html

大和ハウスグループ人権方針（項目のみ抜粋）

人権尊重へのコミットメント

人権尊重の推進アプローチ

・人権デューディリジェンスの継続的な実施

【お客さまの人権の尊重】【社員の人権の尊重】

【ビジネスパートナーの人権の尊重】

【地域社会の人々の人権の尊重】

・ステークホルダーとの対話・協議

・教育

・報告

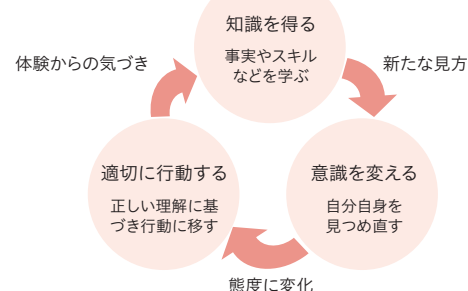
（2018年1月制定）

— 私たちの人権啓発ビジョン —

常に公正で公平な対応の実践

私たちは、目指す姿に近づくために、人権啓発をはじめ、さまざまな機会を通して、能動的に学習し、自らの人権感覚を高めます。

〔人権感覚向上サイクル〕



私たち自身が、目指す姿に近づくことで、ステークホルダーの皆さまに良い影響を与えることができます。

■ さまざまな人に配慮した商品やサービスを提供し、お客さまの心豊かな暮らしを支えます。

■ 人権に対する真摯な取り組みにより企業価値を高め、株主の信頼につなげます。

■ ビジネスパートナーとの共存共栄の精神を育み、相互理解に基づく対等な関係を築きます。

■ 従業員の多様な個性を肯定的に受容し、働きがいがあり、能力や人格を高め合う企業風土を創ります。

■ 地域市民の想いを理解し、偏見のない共生社会の実現に貢献します。

大和ハウスグループ従業員が、人権啓発（教育）を通して目指す姿を共有するために人権啓発ビジョンを制定しました。（2015年4月）

マネジメント

人権マネジメントの体制

当社グループは、いかなる企業も従業員なくして事業を営むことはできず、企業による「人権を尊重した事業活動」「人権侵害に加工しない事業活動」とは、従業員一人ひとりによる公正な業務が結集した姿である、ということを十分に認識しています。ゆえに、各業務を担う従業員に対する啓発・教育活動が、人権マネジメントにおいて最も重要な取り組みである、という考えのもと、人権リスクの調査・把握、対応（改善・救済を含む）を行う体制を整えています。

特に差別は「個人の特性を無視し、所属している集団や社会的カテゴリに基づいて、合理的に説明のできない異なった（不利益な）取り扱いをする社会問題である」と理解しています。建築物を含む不動産は、お客さまにとって大事な財産であるうえ、当社従業員が中心となり、お客さま、取引先、地域市民などの多様なステークホルダーとの直接的なコミュニケーションの末にご提供するという事業特性をもっているため、従業員が人権に関して正しい理解をしていなければ、無自覚に差別に加担してしまいかねません。当社グループの人権に関する取り組みは、人権関連団体や人権課題の各分野の専門家との情報交換・エンゲージメントを継続して実施することにより強化しています。こうした人権マネジメント体制を国内に限らず海外でも同等のレベルで運用できるようにすることが現状の課題であると認識しています。

■ 人権マネジメントの体制

対象ステークホルダー	方針	影響調査・モニタリング	課題への対応計画・実行	通報制度・相談体制
すべてのステークホルダー	・大和ハウスグループ人権方針 ・企業倫理綱領および行動規範	・各ステークホルダーの代表である「各種団体・NGO」とのエンゲージメントを通じた人権課題の把握・調査などからの把握	・サステナビリティ企画部が中心となり、人権課題への対応を担う本社各部門、事業所への対応促進	・以下の各種通報制度に寄せられた人権問題への対応 ・公式Webサイト相談窓口
お客さま	・CS理念	・CS関係のアンケート ・建物の安全性・品質に関する各種検査	・CS委員会を通じた改善 ・品質保証体系に則った建物の安全性の改善	・ダイワハウスお客さまセンター
当社の従業員	・人権啓発ビジョン	・Sustainability Survey ・社員意識調査（ビューリサーチ100）	・Sustainability Surveyをもとにした職場の意識改善 ・取引先アンケート調査をもとにした当事業所の改善	・企業倫理・人権ホットライン ・パワハラ防止ホットライン ・リスク情報ホットライン ・弁護士ホットライン ・グローバル内部通報制度 ・監査役通報システム ・各事業所の総務部門（ハラスメントなどへの相談体制） ・LGBT社外相談窓口
取引先（施工協力会社、サプライヤーの従業員）	・CSR調達ガイドライン	・取引先アンケート調査 ・CSR調達ガイドラインに関するセルフチェック ・CSR木材調達調査	・CSR調達部会を通じた取引先への改善依頼 ・セルフチェックによる取引先の主体的な改善推進	・パートナーズ・ホットライン

■ 各基盤における人権に関する主な掲載内容

基盤	人権に関する主なテーマ ※()内は関連する社会性中期計画上の重要課題	掲載ページ
人権マネジメント（バリューチェーン全般の人権デューデリジェンス）		P068～072
イノベーション基盤	社会課題解決のための商品開発（社会負担の低減） 不動産開発におけるソーシャルインクルージョン（課題2）	P087 P081～087
人財基盤	当社グループ従業員の労働安全・衛生（課題3） 当社グループ従業員のダイバーシティの推進（課題5）	P091～094 P100～101
技術・ものづくり基盤	施工協力会社従業員への安全衛生、労働環境改善（課題6） 商品の品質と安全性の確保（課題7） サプライチェーン上の人権・労働慣行への対応（課題8）	P105～106 P107～110 P111～114
顧客基盤	お客さまとの適切なコミュニケーション（課題9） 消費者（商品の使用者）の課題への対応（課題10）	P117～118 P119～120
コミュニケーション基盤	地域共生活動・地域への貢献 工場における人権デューデリジェンスの確立（課題14）	P126～128 P134
リスク対応基盤	苦情処理メカニズム（課題15）（課題16） 人権侵害につながるマーケティング・コミュニケーションの規制、個人情報管理	P135～141 P142

パワーハラスメント防止対策室の設置

当社では、2020年6月より労働施策総合推進法によりパワーハラスメントの防止が大企業に対し措置義務となる情勢をふまえ、2019年5月にパワーハラスメントの防止に全社的に取り組む旨を従業員に通知したうえで、同年7月に本社人事部門内に「パワーハラスメント防止対策室」を設置しました。

同組織では主に、以下の3つの取り組みを実施しています。

- ①通報窓口「パワハラ防止ホットライン」の運用
- ②従業員教育の実施
- ③従業員面談による職場環境ヒアリング

パワーハラスメントへの対応

従業員教育の実施

2019年8月には当社の経営層である全取締役・監査役・執行役員を対象に、筑波大学大学院人間総合科学研究科教授 松崎一葉様を講師に迎えて研修を実施しました。同10月には全支社・支店・工場・研究所と本社をテレビ会議システムで中継し、社長から全従業員に対し「パワーハラスメント撲滅へ向けたトップメッセージ」を発信しました(その要旨については文章とし、全従業員が閲覧できるイントラネット内に公開)。その後、8月の役員研修の様子を録画したDVDを教材とした管理職に対するパワハラ防止教育を実施しました。同12月には管理職以外の社員を対象にeラーニング教材を自主製作し、トップメッセージおよび就業規則の再周知、厚生労働省によるパワハラの定義と行為類型に関する教育を実施しました。

2020年2月からは全国の営業系管理職に対し、一般社団法人トラストコーチングより専門講師を招聘してコーチング習得のための教育プログラムを開始。新型コロナウイルス感染症の影響を受け一時中断しておりましたが、2020年12月にオンラインセミナー形式で再開し、2021年1月までに全プログラムを実施しました。研修を通じ、職場の良好なコミュニケーション促進、上司・部下の信頼関係構築によるハラスメントの未然防止に取り組んでいます。

従業員面談による職場環境ヒアリング

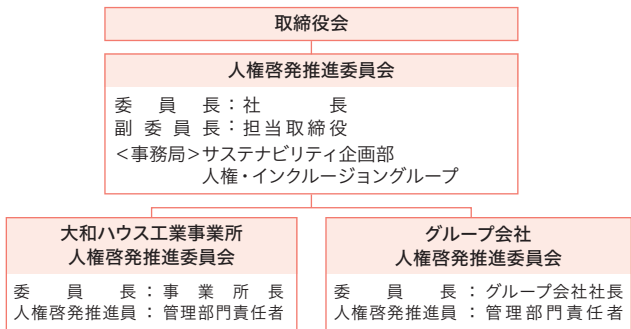
通報窓口の運用と並行し、全国の支社・支店・工場・研究所の社員に対し、人事部担当者との職場環境に関するヒアリング(訪問による対面形式のほか、Web面談形式を含む)を実施しています。自分に限らず、周囲の同僚や後輩を含めパワーハラスメントに困っている人やメンタルヘルス不調に陥っている人はいないか、各事業所内での改善をサポートするほか、悪質なパワーハラスメントが疑われる場合には、改めて事実関係の確認を行い、懲戒処分も含めた会社としての対応を行っています。

2019年度は延べ50事業所、1,171名の従業員との面談を実施しました。
2020年度は延べ45事業所、890名の従業員との面談を実施しました。

人権啓発活動の推進体制

当社グループでは、社長を委員長とする人権啓発推進委員会を組織し、グループ全体の人権啓発活動の実施状況を定期的に確認し、大和ハウスグループ人権方針の運用を監督しています。2020年度は当社国内全事業所およびグループ会社(30社)より研修実績と人権啓発推進体制(組織図)と活動計画の報告を受けています。各職場での定期的な研修実施を徹底させるほか、個別の人権問題にも迅速に対応・報告できる体制としています。

■ 人権啓発推進委員会組織図



■ 人権に関わる主な担当委員会・担当部門および取り扱いテーマ

担当委員会・担当部門	主な取り扱いテーマ(人権関係)
サステナビリティ企画部	人権全般 (大和ハウスグループ人権方針の運用を監督) 報告相談窓口(企業倫理・人権ホットライン)
人事部	パワーハラスメント、賃金、労働時間、結社の自由・団体交渉権など
CSR調達部会	サプライチェーンの人権

人権啓発研修の実施

当社グループでは、正しい知識習得を目的として人権啓発研修に注力しています。グループ全体で、管理職を含む全従業員が毎年1回以上の人権啓発研修を受講するように徹底しています。

さらに、階層別研修においても、人権に関するテーマを必ず扱うようにし、立場や業務と人権との関わり方の理解・浸透に努めています。

🔗 P140~141 各種の内部通報制度

主な取り組み

差別事例の総件数と実施した是正措置

当社の各事業所およびグループ会社には人権啓発推進員を配置し、個別の人権問題に迅速に対応・報告できる体制を構築しています。また、ハラスメントに関しては、各事業所で人権啓発推進員と異なる性の「ハラスメント防止エキスパート」を選定し、より相談を受けやすい体制を整えています。なお、2020年度の各事業所からの相談報告件数は11件で、救済不要と判断した事例はありません。

※本組織への報告とは別に、別途従業員が内部通報・相談をすることができる窓口「企業倫理・人権ホットライン」を運営し、ハラスメントに関する相談対応などを実施しています。

事業におけるステークホルダーへの人権デューディリジェンスの結果

従業員の人権リスク評価

当社グループではお客さまをはじめとする従業員・取引先の従業員以外のステークホルダーからの人権侵害に関するご相談に関しては迅速に個別具体的対応を行うほか、従業員に対しては「人権の尊重」を含む大和ハウスグループ企業倫理綱領の理解度・浸透度を確認する取り組みとして「Sustainability Survey」を毎年実施しています。この調査は2004年度より継続的に実施しており、2020年度には当社グループ全体で46,008名の回答がありました。

本調査や企業倫理・人権ホットラインには、例年労務環境の改善を求める意見が複数寄せられています。当社ではこのような労働に関する基本的権利の尊重を目的とし、労働時間数の実態を把握する取り組みとして、全事業所において日々の勤怠をパソコンで管理するシステムを導入しており、入社・退社時刻の記録や時間外労働の状況を情報システムで一元管理しています。そのうえで、従業員の深夜残業をなくして心身の負担の軽減を図るとともに、業務のあり方を見直すなど、長時間労働の是正に努めています。

P091 労働問題に関する各種体制の構築

当社グループ公式Webサイト 企業倫理綱領および行動規範 https://www.daiwahouse.com/sustainable/csr/pdfs/code_of_conduct.pdf

派遣社員の人権リスク評価

当社では、派遣社員の方々との関わりにおける問題点を顕在化し、以後のよりクリーンな企業体質醸成に役立てるべく2020年7月に派遣社員アンケートを実施しました。2020年度は、1,058名の派遣社員から回答がありました。回答結果は、集計ののち各事務所へフィードバックし、以後の改善に活用しています。

取引先の人権リスク評価

当社ではCSR調達ガイドラインのなかに「取引先行動規範」を記載し、工場内で働く協力会社や工事現場で働く施工会社（すべての1次下請会社）に対し、ガイドライン制定時に同意書を提出していただいています（グループ全体の同意書取得実績7,062社/7,770社、取得率90.88%※）。同ガイドラインおよび取引先行動規範には、労働安全・労務関係（強制労働・児童労働・ハラスメントを含む）などについて定めており、その遵守状況については、当社独自のチェックリストをもとにモニタリングを行っています。これによりサプライチェーンにおける人権リスクを発見し、問題が確認されればその都度是正を求めるほか、再発防止のための教育を行うこととしています。また、当社従業員の下請会社に対する発注内容やその態度に不正や不適切な点がないかに関しても毎年「取引先アンケート調査」を実施するなど、人権侵害のない、健全で良好な関係構築を図っています。

当社が購入する原材料のなかでも特に産地の先住民の人権侵害に関わるリスクが高い木材の調達については調達の大部分を占める購買部、商品開発部、設計施工推進部、マンション事業推進部、グループ会社が管轄する取引先に対して、調査を実施し、モニタリングを行うとともに、基準に満たない木材を調達した取引先に対し、ヒアリングや是正依頼を行っています。

また、建設現場における外国人の就労が増加しており、一部ではその不正な雇用手続きや法令に違反する就労実態（賃金の未払いなど）が社会問題となっている状況をふまえ、当社では国土交通省の「外国人就労者受入事業に関する下請指導ガイドライン」に則した社内ルールを運用し、外国人労働者の権利が侵害されることのないよう注意を払っています。当社が施工する建設現場において外国人労働者が入場する場合には、必ず事前に法的な就労資格を有することの確認を行うほか、入場時にも本人確認を徹底しています。なお2020年度において、当社への公的な強制労働・児童労働の申し立てはありませんでした。

当社は、「労働時間を適正に管理すること」は労務コンプライアンス上、最低限のルールであることを全管理職に周知し、徹底させています。さらに当社は行動規範で「公正な採用活動」を定めています。労働基準法を遵守することは当然ながら、従業員の公正な採用選考においても一般社団法人公正採用人権啓発推進センターの発起人企業として取り組んでおり、当社および当社グループの大和リースは「公正採用・人権啓発に積極的に取り組む企業」としての認証を受けています。

※2021年3月末現在

P044 調達・事業活動における生物多様性保全

人権デューディリジェンスにおけるステークホルダーエンゲージメント

当社グループは人権方針において、事業活動に関する既存の各方針やガイドラインに基づく取り組みを活用しながら、人権デューディリジェンスを実施し、ステークホルダー（主に、お客さま、従業員、取引先、地域社会の方々）の人権を尊重していく旨を明記しています。当社の事業活動がステークホルダーに与える影響についてのモニタリング方法として各種のアンケートを活用しています。また、アンケート結果を通じて、ステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントを実施しています。

お客さまに対しては顧客満足関連のアンケート、従業員に対しては「Sustainability Survey」（毎年実施）、「社員意識調査（ビューリサーチ100）」（4年ごとに実施）、取引先に対しては「取引先アンケート調査」（毎年実施）、「CSR木材調達調査」（毎年実施）、CSR調達ガイドラインに関する「セルフチェック」（2年ごとに実施）を行っています。また、地域社会の方々の代表である各種団体・NGOの活動に参加したり当社の取り組みに対するご意見を頂戴することで課題の把握を行っています。

そのほかステークホルダーとのエンゲージメント

当社グループは人権問題の解決を目的とした各種団体と人権デューディリジェンスの観点でも連携しています。

また、当社では人権団体・イニシアティブとの連携を図っており、一部のグループ会社では人権団体から研修の講師を招聘するなどして、社外の専門家の方々からの協力も得ながら改善を図っています。

従業員への人権啓発活動の実施状況

人権啓発研修

当社グループでは全従業員が年1回以上、人権啓発研修を受講しています。また、人権についてそれぞれの役職に応じた責任を果たすために、役員研修をはじめ管理職研修、主任職研修、入社時研修を計画的・継続的に行っています。2021年1月には「企業経営と人権」をテーマに取締役会において、情報リテラシー教育の重要性とハラスメント問題対応の重要性に関する研修を実施しました。

さらに必要に応じて各事業所・グループ会社には、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」や、障害者差別解消法をテーマとした自社オリジナルのDVD教材を配付しています。これらの教材で研修を実施することにより、人権デューディリジェンス実行の基礎となる、当社の人権に対する考え方（人権方針）の社内共有を図っています。2016年4月には、海外拠点での人権啓発研修も実施しました。今後も国内に限らず現地の文化・慣習などを考慮して人権テーマを選定し、実施していきます。

人権のひろば

2020年度は従業員の人権啓発のための「人権のひろば」を4回発行し、当社グループのイントラネットに掲載しました。従業員が、その時々必要となる人権テーマを取り上げ、人権知識を習得する場として多くの従業員に利用されています。2021年3月には「ジェンダーと災害について」をテーマとしました。今後も、人権侵害やハラスメントを防止するため、従業員の啓発をしていきます。



人権のひろば

■人権啓発研修の実施状況（2020年度連結）

受講者数	総研修時間※
64,227名	32,114時間

※一人あたりの研修時間は0.5時間として集計

反社会的勢力への加担を回避するためのその他の取り組み

当社では従業員が人権侵害に加担しないために、人権啓発研修に限らず啓発活動を計画的・継続的に行っています。さらに、「大和ハウスグループ企業倫理綱領」において「いかなる理由があろうとも反社会的勢力との関係を遮断し、毅然とした態度で組織的に対応すること」を明記し、全従業員が反社会的勢力との関係遮断を共有しています。また平素より警察や弁護士、暴力追放推進センターなどの外部専門機関との連携を行っています。

取引先が反社会的勢力であると判明した場合に直ちに契約を解除できるよう、取引基本契約などの主要な契約書に反社会的勢力の排除条項を記載しています。さらに当社では組織的な反社会的勢力への対応と、取引先への取引前属性審査の義務化などについて定めた「反社会的勢力対応規程」を制定し、運用しています。

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

6つの基盤に関連する16の重要課題に対応し、長期視点での社会変化を見据えた、経営基盤構築・ステークホルダーとの関係性を強化していきます。

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

「SDGsビジネス」に代表される、社会に役立つ“新規事業の創出”、または“既存事業の変革”を起こしやすい組織（イノベーション基盤）のあり方を明確化し、強化する。

特に、新規事業開発に関する、「協業のあり方」、「人財育成のあり方」、「事業のESGリスクおよび社会的貢献度の評価体制」を強化する。

※なお、当社グループの全事業は「キャッシュフローを創出しつつ、社会的貢献を果たすこと」を目的とすることを前提とする。



2021年度目標

社会課題解決に資する新規事業・研究開発に関するイノベーション創出の協業数

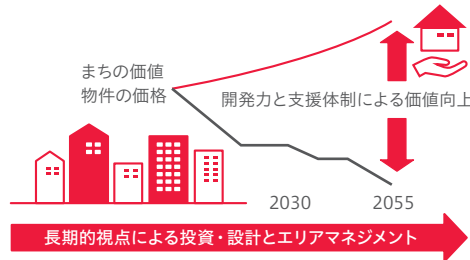
2018年度をベンチマークに量・質の高水準を維持

※件数増加そのものを目的とせず、「体制の構築」を目的とした協業を行う
※協業先として、ベンチャー・スタートアップ・先進優良企業・国連・政府機関・NGOなどを想定

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

2030年、2055年でもまちや物件の魅力が下らず、価値が高まるよう、長期視点での設計やエリアマネジメントを行い、包摂的かつ持続可能な都市化を促進し、居住計画・管理の能力を強化する。

当社グループが提供する都市開発や大型物件建設におけるすべての開発プロセスに、多様な存在を包摂する「インクルーシブデザイン」の考え方を導入する。



2021年度目標

まちづくりガイドラインに基づいた大型案件・各事業部大型物件の開発比率

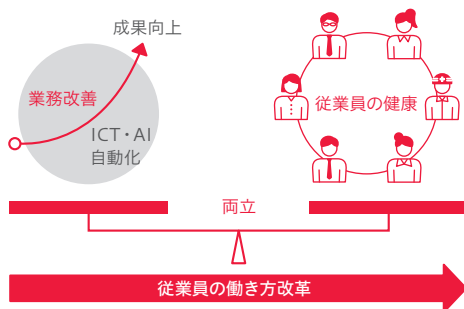
70 %

※開発件数または延床面積にて算出
※対象は不動産投資委員会対象のまちづくり案件を想定

課題3:従業員の働き方改革（成果の最大化と安全かつ健康な職場環境の両立）

社是およびSDGsゴール8「働きがいも経済成長も」をふまえ、当社の全従業員が、「業務成果の最大化」と「心身ともに安全かつ健康な職場環境」を両立する組織へさらなる変革を進める。

※前提として創業者精神にある、従業員の生活・人財育成重視の考え方、人財観（目指す人物像など）をふまえる。



2021年度目標

従業員全世代の「働きがい」に関する実感度

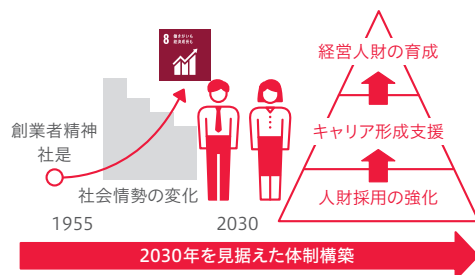
80 %

※Sustainability Surveyの「働きがい」に関する設問より算出

課題4:人財育成と採用強化（2030年の企業グループを見据えた体制構築）

2030年、2055年という長期的な視点に立ち、創業者精神・社是に表れる価値観・ビジネスモデルをふまえた人財育成・採用のあり方を明確化する。

事業を支える中堅・管理職の社員がミレニアル世代となり、初級社員の中心がZ世代となることをふまえた教育・採用・職場環境の整備を行う。また、構成比率の高まるシニア社員が能力を発揮できるような制度を構築する。



2021年度目標

若年社員（入社3年目まで）の定着率

90 % 以上

課題5:ダイバーシティ&インクルージョン

当社従業員の多様性(人種・国籍・民族・性別・性的指向・性自認・障がいの有無・年齢・信条・社会的身分など)を尊重するとともに、多様な従業員が働きがいをもって能力を発揮できる職場環境を構築する。ダイバーシティ&インクルージョンを経営に活かし、商品・サービスなどのプロダクトやプロセスにおける新しい発想を生み出し、多様な視点でのリスク予見を実現するために、意思決定の多様性の強化ならびに各機能(職種)における多様性を促進する。



2021年度目標

ダイバーシティ&インクルージョン総合指数
下記5指標で目標設定
①管理職女性比率5%
②女性管理職ライン長比率40%
③女性工事比率6%
④女性営業比率13%
⑤新卒採用女性比率30%
※2022年4月1日時点

課題6:施工現場の安全・安心の徹底

国内の少子高齢化による取引先の熟練技能者の減少、外国人労働者の増加などによる、施工現場での安全管理能力の低下に対応する。また、酷暑化や自然災害の増加など、長期的に施工現場で増加する傾向のある労働災害リスクについて対応する。

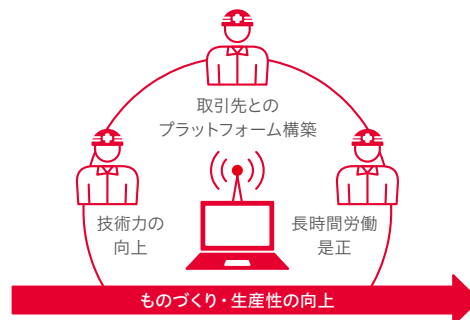


2021年度目標

施工現場労働災害の
度数率
0.21
※100万延実労働時間あたりの労働災害による死傷者数(休業4日以上)

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

IoTの活用による技能伝承や生産性向上による省人化、長時間労働の是正を進める。離職のない職場環境の整備を進めるとともに、建設技能者の定着を進める。

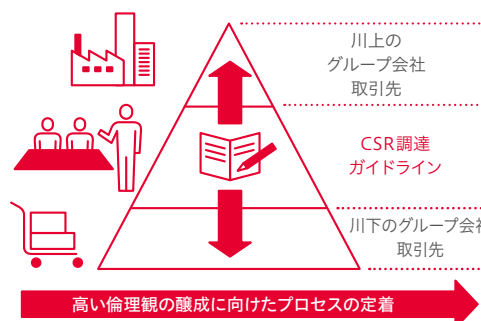


2021年度目標

施工現場の年間休日
112日
(4週8休達成)
工場の年間休日
117日
※毎年3日ずつ、休日を増加

課題8:グループCSR調達の促進と効率化

グループ会社の取引先(川上・川下含む)に対するCSR調達の推進について、ICTなど新しい技術を活用しながらPDCAを回すマネジメント体制を構築する。不買運動などの評判リスクにつながる社会への悪影響を排除するとともに、国内外のガイドラインに則った情報開示の実現と機関投資家からの評価を獲得する。

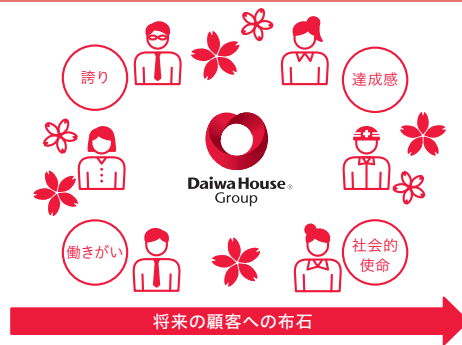


2021年度目標

主要取引先におけるCSR調達ガイドライン適合比率
70%
(80点以上を適合と判定)
全取引先へのCSR調達ガイドラインにともなうセルフチェックの回答率
70%

課題9: コーポレートコミュニケーションの強化

「社名の認知」に留まらず、創業者精神、社是に表れる価値観、経営ビジョンと一体のコーポレートブランドを確立し、維持するとともに、磨きをかける。



2021年度目標

インターブランド社
Japan's Best Domestic
Brand / ブランド価値金額

1,000 百万USD

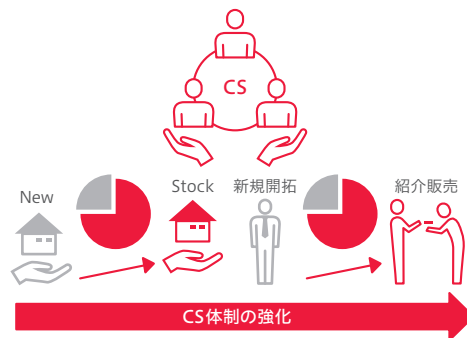
日経企業イメージ調査

①好感度 (一般個人) **70%**

②一流評価 (ビジネスパーソン) **90%**

課題10: 顧客長期リレーション対応の促進

新築からストック事業、新規開拓から紹介販売の比重が高まる事業環境に備え、CS (カスタマー・サティスファクション) 体制を強化する。オーナーさまのライフサイクル・世代交代に合わせた適切な提案ができるよう、最適な人財の配置・育成に加え、情報システムを構築する。



2021年度目標

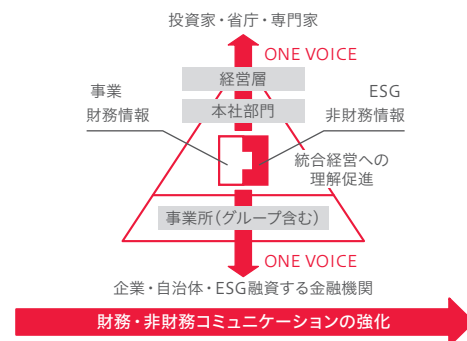
顧客基盤を活かした受注率

70%

※住宅: 紹介販売率
(達成に向けては主管理部門ほか関連各部門連携のうえで戦略実行)

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

経営層、本社部門、事業所、グループ会社での財務(事業)・非財務(ESG)情報の体系的なコミュニケーションを行うことができる体制を強化する。特に情報開示に関しては、証券取引所などへの報告と提出先の多様化を念頭に、連結ベースでの非財務情報の開示に向けて効率的なシステムを構築する。



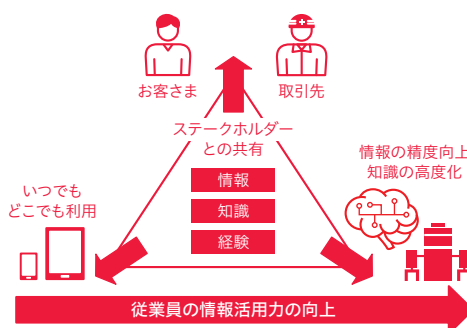
2021年度目標

財務・非財務コミュニケーションの制度・仕組みの確立と、統合経営への理解促進

2021年度末までに構築

課題12: 激変するコミュニケーション環境への対応

ICT(情報通信技術)の進化に対して、システム構築や従業員のリテラシーの面で、同規模のグローバル企業をベンチマークとしながら、遅れをとらないように対応する。一方で、事業・ESGの両面で競争優位となる側面については、積極的な投資を行う。情報管理の制度設計や従業員のSNSなどのメディアリテラシー向上について、従来のリスク回避だけでなく、機会側面もバランスよく考慮しながら対応する。



2021年度目標

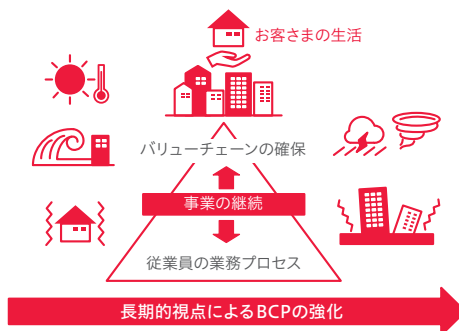
個人の情報武装を実現させるコミュニケーション変革基盤の確立

- 1 社内外ステークホルダーとの各種情報を共有できる機能を構築(2019年度から運用)
- 2 社内情報を有効活用できる機能を構築(2020年度から運用)
- 3 当社グループ会社へコミュニケーション基盤導入支援(2020年度から運用)

課題13:災害・異常気象を前提とした事業実施体制の確立

気候変動やインフラの劣化による、自然災害・異常気象の「想定」を拡大し、被害を最小限にするための体制づくりとBCP(事業継続計画)の強化を行う。

体制構築にあたっては、当事業、従業員の業務プロセス、お客さまの生活(建物使用上)におけるリスクについて幅広く、長期的視点で抽出する。



2021年度目標

事業継続体制スコア

100点

※下記に代表される各テーマの取り組み状況をスコア化しBCM部会メンバーにて評価

- ①従業員の安全確保
- ②電源確保および情報システムのバックアップ体制強化
- ③引渡し済顧客の支援体制強化
- ④生産購買機能の維持
- ⑤グループ全体の機能維持
- ⑥顧客の長期リスクをふまえた開発体制の確立

課題14:工場における人権デューディリジェンスの確立

工場における人権デューディリジェンスプロセスの手法を確立し、今後グループ会社へも展開できる実施手法の開発を行う。



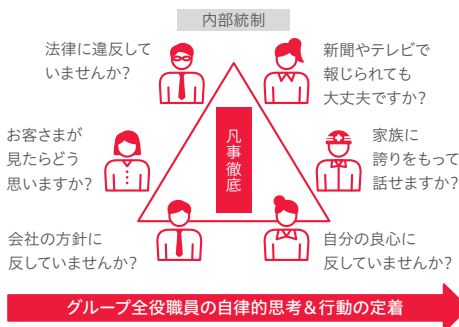
2021年度目標

工場における人権デューディリジェンスプロセスの手法を確立
2021年度末までに確立

課題15:企業倫理・コンプライアンスの確立

大和ハウスグループ企業倫理綱領・行動規範に基づいたグループ役職員の「凡事徹底」を定着させる。

行動規範の理解に基づいた自発的な行動を促すため、各種媒体や研修を通じた考え方の共有を行うとともに、意識調査などを活用したPDCAを推進する。



2021年度目標

内部統制体制充実度のスコア

447ポイント

(2017年度比15%向上)

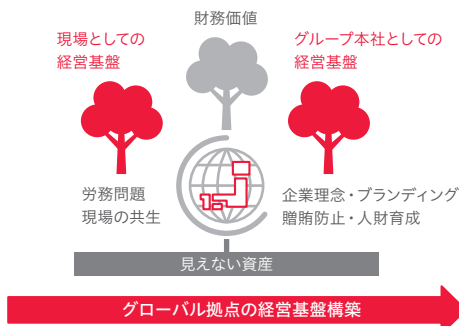
下記の事項を勘案して評価する。

1. 内部統制体制の充実度
 - ①情報収集・共有体制(リスク情報などの報告・共有状況)
 - ②管理・監督体制(内部統制委員会などの管理・監督機関の運用状況)
 - ③研修・啓発体制(社内研修や社内通達などの啓発活動の実施状況)
2. 損害・損失の程度
 - ①経済的損失の程度や、重大案件の発生状況など

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

グローバル拠点が10年、20年と長期で地域に根付くための経営基盤の構築を行う。海外拠点の現地管理部門(総務・経理担当)の手が回らず、本社部門も対応しきれていないテーマについて、対応を行う。

腐敗防止(贈賄防止)については、国内外での注目が高いことからグループ全体でのマネジメントを徹底する。



2021年度目標

海外拠点における Sustainability Survey スコアの改善率
2020年度より初回調査実施(目標設定へ)

※当社100%出資の海外グループ会社の従業員を対象



1

イノベーション基盤

社会課題解決型の革新的な事業を継続的に生み出していくための基盤

【方針】社会課題解決に資する事業開発や不動産開発が促進される体制を強化

方針・考え方

基盤に影響するメガトレンド

- ・国内の人口減少による戸建市場の縮小
- ・エシカル(倫理的)消費の拡大
- ・SDGsなど社会課題解決型ビジネスの隆盛
- ・ESG投資の拡大

社会的課題

日本をはじめとする少子高齢化の潮流は、市場の縮小という形で今後の経済に重大な影響を及ぼすとともに、ビジネスのあり方を劇的に変える要因となる可能性があります。また、経済のグローバル化が競争の激化をもたらしているなかで、このままでは社会の持続性を損ないかねないという危機感が高まっています。

そこでESG投資に象徴されるように、エシカル(倫理的)な企業活動に対する社会の要求が高まることが考えられます。

こうした価値観の一大変化に加えて、ICT(情報通信技術)をはじめとする科学技術の飛躍的な進歩を背景に、従来のビジネスモデルに対して破壊的競争力をもったベンチャーやスタートアップが出現してくる可能性が生じています。

新たな競争者に対しては、既存のビジネスモデルの延長線上で対応するだけでは競争優位を発揮できなくなるおそれがあります。今後起こりうる破壊的創造などに備えて、SDGs(持続可能な開発目標)に象徴される社会課題の解決という観点から、既成概念にとらわれないビジネスモデルの創出が一層重要となっています。

リスク・機会とその対応

当社グループは、「夢をもち、創意工夫の世界に生きよ」という石橋相談役の教えのもと、時代の変化に対応したビジネスモデルを創出してきました。しかし、価値観が劇的に変化し、技術革新が加速する現在、当社グループのビジネスモデルを揺るがすようなイノベーションが生じるリスクが潜在しています。そのため、既存の発想にとらわれることなく、社会課題の解決に資する新たなビジネスモデルの創出が不可欠です。既存事業が着実に拡大している状況において、イノベーションに対する組織内の危機感が十分とはいえません。また、グループ各社にはさまざまなコアコンピタンスが備わっているものの、グループ間のシナジーを発揮することでのイノベーションの創出は今後の課題です。

かつて石橋相談役は「商品は3年後には墓場にやれ」との言葉と共に、古い価値観にとらわれていては「過去の化石となり、明日の没落者となる」と警告しました。今こそ当社グループは、イノベーションに向けた経営基盤を強化し、社会課題解決型の革新的な事業を継続的に生み出すことが重要な経営課題と認識しています。

エンドレス ソーシャル プログラム 2021 達成のロードマップ

重要課題

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

「SDGsビジネス」に代表される、社会に役立つ“新規事業の創出”、または“既存事業の変革”を起こしやすい組織(イノベーション基盤)のあり方を明確化し、強化する。

特に、新規事業開発に関する「協業のあり方」「人財育成のあり方」「事業のESGリスクおよび社会的貢献度の評価体制」を強化する。

※なお、当社グループの全事業は「キャッシュフローを創出しつつ、社会的貢献を果たすこと」を目的とすることを前提とする。

2020年度実績

2021年度目標

社会課題解決に資する新規事業・研究開発に関するイノベーション創出の協業数

非開示

2018年度をベンチマークに量・質の高水準を維持

※件数増加そのものを目的とせず、「体制の構築」を目的とした協業を行う
※協業先として、ベンチャー・スタートアップ・先進優良企業・国連・政府機関・NGOなどを想定

1 イノベーション基盤

重要課題	2020年度実績	2021年度目標
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 2030年、2055年でもまちや物件の魅力が下がらず、価値が高まるよう、長期視点での設計やエリアマネジメントを行い、包摂的かつ持続可能な都市化を促進し、居住計画・管理の能力を強化する。 当社グループが提供する都市開発や大型物件建設におけるすべての開発プロセスに、多様な存在を包摂する「インクルーシブデザイン」の考え方を導入する。	まちづくりガイドラインに基づいた大型案件・各事業部大型物件の開発比率	体制構築 70% ※開発件数または延床面積にて算出 ※対象は不動産投資委員会対象のまちづくり案件を想定

経営の考え方と全体像

環境

社会

ガバナンス

外部評価・データ集

「エンドレス ソーシャル プログラム 2021」2020年度総括

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

2020年度は、事業開発への取り組みとして、2019年度に引き続き大阪商工会議所、大阪工業大学主催のオープンイノベーション拠点「Xport(クロスポート)」に参画。「デジタル技術で実現する未来の家」をテーマにイノベティブなパートナー企業との協業探索プログラムを実施しました。また、同拠点が主催する国際的な大学交流を通じたビジネスアイデア創出プログラムにも参加し、若年層からの「ニューノーマル時代の新たな住まい」に対する事業提案をいただきました。さらに、当社のオープンイノベーションプログラムである「ダイワハウス フューチャー・ラボ」においては、当社が取り組んでいる「リブネスタウンプロジェクト」をさらに加速させるアイデアを募集しています。一方、研究開発においては、関連部門やグループ会社、社外産官学との共同研究を実施しました。また、事業・研究開発を含めた全社的なデジタルトランスフォーメーションを推進する専門組織を発足しています。

2021年度もこの取り組みを継続し、まちの再耕をはじめとした社会課題の解決に資するイノベーションを推進していきます。一方、イノベーションの源泉となる人材育成の観点では総合研修施設「みらい価値共創センター」の開設準備を進めていきます。

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

2019年度に引き続き、2020年度は、不動産開発プロセスの計画段階で「まちづくりガイドライン」の推進主体となる「未来まちづくり推進委員会」と不動産開発事業の事業性およびリスクを評価し審議する「事業投資委員会」の連携を図り、不動産開発におけるインクルーシブデザインの浸透に向けたマネジメント体制構築を進めています。「船橋グランオアシス」における工場跡地の複合開発事業においては、災害への対策やコミュニティ形成を図り、再エネ100%のまちを実現しました。

また、不動産開発における社会的包摂への取り組みのひとつとして、当社がこれまでがけた住宅団地「ネオポリス」の「再耕」を目指した取り組みを進めています。先行着手した兵庫県三木市や神奈川県横浜市以外のネオポリスにおいても「再耕」を推進すべく、2021年度に「リブネスタウン事業推進部」を立ち上げました。

新しい開発での社会的包摂の推進と併せて、既存のまちの「再耕」により、新たなまちの魅力の創出を図ります。

■まちづくりガイドラインに基づいた大型案件・各事業部大型物件の開発比率

2020年度 実績	2021年度 目標
体制構築	70%

■開発比率(2年目以降)



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

基本方針・考え方

当社グループは、創業者精神である「何が世の中の役に立つか」を常に考え、創業商品であるパイプハウスをはじめ、モータリゼーションをふまえた土地活用のための流通店舗の開発や、Eコマースの拡大に応じた物流施設の開発など、ビジネスの現場でお客さまに寄り添いながら経済価値・社会価値を創出する事業を開発してきました。

社会課題の深刻化とともに、SDGs(国連持続可能な開発目標)やパリ協定、サーキュラーエコノミーパッケージ(資源循環型経済の方針)の採択などにより、機関投資家や公的機関、グローバル企業を中心としたステークホルダーから、社会課題解決に資する事業への期待が高まっており、この傾向は今後もますます強まっていくものと考えられます。

当社グループにとって、社会課題解決型の事業創出は創業者精神の実現そのものである一方、社会に役立つ「新規事業の創出」「既存事業の変革」を生み出す組織(イノベーション基盤)のあり方を明確化し、従来の「現場発」に加えた、新たな体制を構築することが重要となります。そのため当社では、オープンイノベーションのように多様な視点からの創発を行い、中長期かつ社会課題起点での事業開発が促進されるよう、体制を構築していきます。

マネジメント

研究・開発・新規事業開発における社会・環境への対応

当社の総合技術研究所は、暮らしの安全・安心を支える基盤領域に加えて、社会課題として「ストック社会」「少子高齢社会」「環境エネルギー」「食料安定生産」の4つを重点領域と捉えています。大地震・災害に備えた住まいや快適で健康に配慮した住まい、再生可能エネルギー100%(RE100)のまちづくりなどを目指して、世の中が必要とする価値を見いだす研究・開発に取り組んでいます。

 p. 037 (まちづくり) 日本初 再生可能エネルギー電気100%の大規模複合開発「船橋グランオアシス」

事業投資におけるESG側面の評価

M&Aを行う際のデューディリジェンスにおいて、対象企業のESG側面の評価を行っています。対象企業が反社会的勢力との関係またはその疑いを有する場合、もしくはそのような企業が関与するM&Aは、いかなる理由があっても行いません。

また財務・税務面での調査のほかに、企業文化、ビジネスモデル、内部統制の体制、遵法性、係争関連、環境、人財、労務管理などの事業面・法務面での調査を通じて、対象企業の優位性や定性的側面でのシナジーの可能性、事業上のリスクなどを評価しています。これらの評価の結果、対象企業またはその事業の将来性を長期的に見込めないと判断した場合は、投資を行いません。

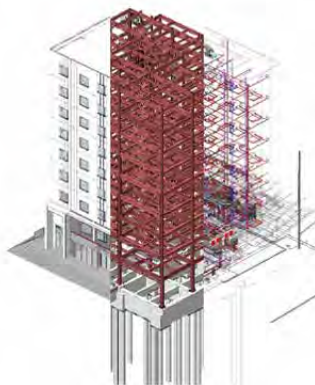
デジタルトランスフォーメーション(DX)の推進

当社では、2019年7月よりデジタル技術を活用することによる建設プロセスの改革を目的としたデジタルコンストラクションプロジェクトが発足し、建設業におけるデジタルトランスフォーメーションを本格的に推進することになりました。

当社のデジタルトランスフォーメーションが目指す姿は、建設業界リーダーとして、働く人にとってさらに魅力的な仕事となるよう働き方の抜本的改革に挑戦し、かつての“3K”のイメージを変え、将来の建設業界を担う若い世代の“夢”となるような現場のあり方を追求していきます。また、デジタル技術を活用してリアルとデジタルを融合させてお客さまに感動を与える体験を創造していくとともに、ものづくりに関わる情報を活かした新たな収益源の開拓にも挑戦していきます。

Building Information Modeling(BIM)の推進

当社グループは、先進的な建設工程の実現に向けDXの推進とともにBIMを推進しています。DXおよびBIMにより、すべてのプロセスを一元化されたデータでつなぎ、いままでは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なくすことでプロセスの最適化を図り、生産性向上につなげます。



BIMのモデル画像



1 イノベーション基盤

主な取り組み

イノベーション体制の構築に向けた取り組み

大阪梅田駅から徒歩圏立地にある、大阪工業大学梅田キャンパス8階において大阪商工会議所が開設した都市型イノベーション拠点Xport(クロスポート)に引き続き参画しており、新規事業創出プログラム「フューチャー・ラボ」を継続開催中です。プログラムを通じて具体的な事業プロジェクトを起案・推進する試みを実施しています。ベンチャー企業の支援アクセラレーション※や資本投資のみを目的とするのではなく、技術や研究に長けた大手企業とのアライアンス、大学など研究機関の知見を活かしたアイデア創出にも注力しており、自社のリソースだけでは実現できないイノベーター的な事業を外部パートナーと共に実現することを目指しています。

また、同時に、学生ならではの柔軟な発想によるアイデア創出や国内外のインキュベーション施設とのコミュニケーションネットワーク構築を推進するハブとしての機能も果たす基盤と考えています。また、2021年1月より、当社のオープンイノベーションプログラムである「ダイワハウス フューチャー・ラボ」での募集テーマを「地域の活性化を実現し、まちと未来の再耕をもたらす新たなイノベーションアイデア」にしました。かつて高度成長期に私たちが全国で開発した郊外型戸建住宅地の多くが40年以上経過し、さまざまな課題に直面しています。現在、私たちは住民の方々と一緒に、まちを再び輝かせ、再耕する「リブネスタウンプロジェクト」に取り組んでおり、そのプロジェクトを加速させるようなアイデアを募集しています。

今後も、当社の社会課題解決のためのイノベーション基盤として、外部パートナーとのアライアンスを積極的に推進する体制づくりに取り組んでいきます。

※事業創造と初期段階の成長工程を加速させるプログラム

 当社グループ公式Webサイト オープンイノベーションプログラム https://www.daiwahouse.com/open_innovation/

大和ハウス工業 オープンイノベーション

Build the Future.

築こう、未来を。



「Xport(クロスポート)」内観

イノベーション体制構築のための主な業務提携・実証実験

	提携先	内容	関連Webサイト
1	日本電気株式会社	施工現場のデジタル化で協業 現場遠隔管理の実証実験	https://www.daiwahouse.com/about/release/house/20200930114332.html
2	Autodesk社	デジタルトランスフォーメーションの取り組みの加速化に向けた戦略的連携に関する覚書締結	https://www.daiwahouse.com/about/release/house/20200930151602.html
3	株式会社トプコン	デジタルコンストラクションの実現に向けた基本合意書締結	https://www.daiwahouse.com/about/release/house/20201125163700.html

社会課題解決に向けた主な取り組み

	社会課題	内容	関連Webサイト
1	新型コロナウイルス感染症対策	物流施設内に設置したカメラ映像から画像解析AIを活用して利用者のマスク着用の有無や、施設内のカフェテリアの混雑度を自動で検知する実証実験を開始	https://www.daiwahouse.com/about/release/house/20201203093947.html
2	地域における高齢者の移動手段確保	近距離モビリティ「WHILL(ウィル)」を活用した実証を開始	https://www.daiwahouse.com/about/release/house/20201030093413.html

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

基本方針・考え方

当社グループは、「人・街・暮らしの価値共創グループ」として、お客さまをはじめ、地域市民の皆さま、取引先、自治体、企業など地域社会と密接に関わることで、事業の持続的発展を目指しています。

経済格差の拡大による貧困層の増加、地方の過疎化、都市部での超高齢化など、まちを取り巻く社会的課題を解決しなければならないと考えており、そのために、「まちづくり」におけるコミュニティへの配慮や包摂に積極的に取り組んでいます。

新規の不動産開発事業においては、「まちの価値を、未来へ」というまちづくりのビジョンを掲げ、地域社会と「共に創り、共に育む」というミッションを遂行するために、「まちづくりビジョン」に基づき、当社グループの幅広い事業領域を活かした社会課題解決への取り組みを進めています。社会性中期計画(ESP2021)では、この「まちづくりビジョン」を、都市開発や大型物件建設におけるすべての開発プロセスにも拡大し、多様な存在を包摂する「インクルーシブデザイン」の考え方を導入していくことを目的としており、そのために「未来まちづくり推進委員会」と「事業投資委員会」の連携体制構築を進めています。

また、高齢化や過疎化といった既存住宅地の課題解決に向けた取り組みである「リブネスタウンプロジェクト」では、当社がこれまででがけた住宅団地「ネオポリス」の「再耕」に取り組んでいます。もう一度まちを耕すことで、新たなまちの魅力を創出したいという想いのもと、新たな組織「リブネスタウン事業推進部」を立ち上げ、全国のネオポリスへの事業展開を図ります。

地域と連携した事業の展開にあたっては、行政との災害時における連携協定や、持続可能なまちづくり推進に向けた連携協定を締結するなど、社会課題解決に地域と共に取り組んでいます。

このように、将来にわたってまちや物件の魅力が下がらず、価値が高まるよう、包摂的かつ持続可能なまちづくりを地域と共に促進します。

マネジメント

未来まちづくり推進委員会によるまちづくり推進

当社グループでは、取締役常務執行役員を委員長とした「未来まちづくり推進委員会」を設立し、社内の関連部門やグループ会社と緊密に連携し、先導的なまちの創出を行う体制を構築しています。

未来まちづくり推進委員会では「まちづくりビジョン」と「持続可能な開発目標(SDGs)」の17の目標との関係を整理し、社内・グループ会社と共有しています。また事業投資委員会にかかる新規不動産開発案件に対して「まちづくりビジョン」への適合状況を確認できる仕組みの構築を進めています。この仕組みを構築することにより、不動産開発事業による社会・環境側面での影響を評価することが可能となります。

社内の連携については、土地区画整理事業や市街地再開発事業などの多岐にわたる不動産開発手法に応じて、都市開発部をはじめとする本社各部門と事業部門が連携して事業を推進しています。また、地方自治体や関連団体などとの連携を通じて、新規開発した住宅地におけるコミュニティ形成のほか、既存住宅地の課題を解決することにより新たな魅力を創出する「リブネスタウンプロジェクト」や森林住宅地オーナーさまとのリレーションを再構築する「リブネスフォレストプロジェクト」の取り組みを進めています。

リブネスタウンプロジェクト推進体制の構築

2019年度より取り組んでいる「リブネスタウンプロジェクト」を全国のネオポリスに展開するために、2021年に「リブネスタウン事業推進部」を立ち上げました。まちをつくった責任として、ネオポリスを再生するのではなく、再び「耕す」ことで、少子高齢化・交通弱者の増加・地域コミュニティの希薄化・空き家の増加などといった地域課題の解決に向けた取り組みを推進します。

事業投資委員会における審議

当社における重要な不動産開発事業およびそのほか事業投資について、事業性およびリスクを評価し審議する事業投資委員会では、不動産開発事業の場合はIRRをハードルレートに設定し、当該基準をクリアした場合に投資実行が採択されますが、同時に、投資実行が当社の経営理念・経営戦略・ブランドイメージと合致しているか、また、法的リスク、土壌・地下水汚染、地盤リスク、災害リスク(洪水など)、環境問題、建築費の妥当性など、ESGを含む多面的なリスク評価(16部門、26項目)を行い審議します。従って、経済的な観点からはクリアする投資案件であっても、当該投資実行が当社の目指すべき姿・ビジョンと大きく相違する場合や、環境への影響が大きい場合などには、当該投資は採択されません。なお、リスク評価項目の見直しを定期的に行っています。そのほか事業投資についても不動産に準じて考えております。

■投資判断のためのリスク評価(不動産開発案件の場合)

【経済的なリスク評価】

・IRRをハードルレートに設定※

※ WACC(株主資本コストと負債コストの加重平均)を基準にリスクプレミアムなどを加味して設定

+

【多面的なリスク評価(16部門、26項目)】

- ・経営理念・経営戦略・ブランドイメージとの合致
- ・法的リスク
- ・土壌・地下水汚染、地盤リスク、災害リスク(洪水など)、環境問題など環境への影響
- ・建築費の妥当性など

 P058 土壌汚染の防止
P153 事業投資委員会

再開発プロジェクトにおける地域コミュニティとの関係構築のマネジメント

当社の再開発プロジェクトでは、事業手法として、土地区画整理事業や市街地再開発事業による場合が多く、いずれも地域コミュニティの中心である地権者の方々と地域の活性化や地域の課題について話し合い、課題を解決できる計画を提案し、合意形成して組合を設立し、組合事業としてプロジェクトを推進していきます。そのため各段階において、組合の構成員となる地権者の方々、さらには近隣にお住まいの方々と十分にコミュニケーションを図っていくことが重要となります。土地区画整理事業においては、組合より一括して業務代行を受託する例も多く、事業プロセスを明確化するため、土地区画整理組合との事業運営にかかる確認事項をチェックするフローを策定し運用しています。

都市開発事業における住みやすいまちづくりへの考慮

当社では、都市開発事業における設計の社内規程において、すべての物件に適用される考え方として、住みやすいまちづくりへの考慮をしています。具体的には歩行者動線の設計は、住区・街区内の動線とともに、特定の施設（医療・公共サービス、商業施設・ビジネス拠点などの地域の中心となる場所）への動線、交通施設（駅、バス停など）への動線についても検討するよう定めています。

なお、当社は住宅商品の開発・設計を行う際、高齢者、子ども、障がい者を含めた多様な人が住みやすくなるよう、ユニバーサルデザインに基づいた「フレンドリーデザイン」というコンセプトを導入しています。都市開発事業においては、交通施設への動線など主要な動線についてバリアフリー設計とするよう規程で定めるなど、多様な人が住みやすいまちづくりを行っています。

主な取り組み

土地区画整理事業・市街地再開発事業による地域の活性化

土地区画整理事業は、道路、公園、河川などの公共施設を整備・改善し、土地の区画を整え宅地の利用の増進を図る事業です。当社グループでは、地域の方々が組織する土地区画整理事業組合などから一括業務代行方式により、組合事業の運営とともに保留地を取得し事業性を担保することで事業を円滑に進めていきます。地域の方々の要請に応え、道路や公園などの公共施設の整備と接道条件が悪い土地や地形の悪い土地を整形化し、土地を有効に活用できるように整備し、地域の状況に応じた土地の活用と施設建設を行っています。

門真市北島東土地区画整理事業では、敷地外周河川沿いに桜を約70本植樹し、隣接する砂子水路（大阪府みどりの百選の第2位に選定）とともに一体的に桜並木を形成しています。また、地元桜並木保存会の活動に協賛しました。

市街地再開発事業は、既成市街地において建築物や敷地、公共施設などを一体的・総合的に整備する事業です。当社グループでは、特定業務代行者、参加組合員、保留床取得などの立場で事業に参画し、都市部における住宅供給を推進しています。

当社グループでは住居系や産業系の土地区画整理事業、および市街地再開発事業を行うことで、新たな住まいや雇用を創出し、地域の活性化に貢献しています。

2018年以降、業務代行（予定者含む）にて参画した土地区画整理事業、および、当社にて参画した市街地再開発事業は、進行中の事業を含め、計23件（土地区画整理事業8件、市街地再開発事業15件）です。該当事業にともない、提供した住戸は2,312戸（提供予定住戸含む）でした。

施設のテナントさま・地域市民の皆さまとのコミュニケーション

当社グループでは「地域共生活動理念」に基づき、地域社会との共生を念頭におき、企業市民として心豊かに生きる暮らしと社会の実現を目指すため、各グループ会社が展開する全国の複合商業施設などにおいて、テナントさまや地域市民の皆さまとの協働によるまちづくりの推進を行っています。

当社グループの大和リースでは、地域住民とNPO、企業が協働し、少子高齢化や過疎化、無縁社会化など、社会を取り巻くさまざまな課題を解決するとともに、地域コミュニティの活性化、にぎわいの創出に取り組んでいます。

取り組み事例「スマイルアクション」とは

大和リースが商業施設を通じて、企画提案し実践している社会貢献・地域貢献活動の総称です。「つながる笑顔は無限大」を合言葉に、同社が運営する複合商業施設を通じて、テナントさま・お客さまと一体となって地域や環境、社会への貢献につながるさまざまな活動を行っています。

お客さまには、買い物ついでにこの活動に気軽に参加いただくことで、商業施設が地域の一員となれるように活動をしています。



スマイルアクション4つのカテゴリー

1. 地域清掃や地域活動団体への発表の場の提供、学生の職業体験など地域交流・地域活性化を目的とした「地域貢献」
2. 献血やチャリティー活動など国内外の社会問題を支援する活動に協力する「社会貢献」
3. 不要になった衣類を回収するBRINGプロジェクトや無人古紙回収を行うエコスポの設置など3R活動を推進し、循環型社会に寄与する「エコ活動」
4. 東日本大震災や熊本地震など全国各地の復興支援活動を通じて被災地支援と災害への備えの必要性を後世へ伝える「復興支援」

行政との連携協定締結の推進

当社では、新規の不動産開発事業における各自治体との災害時連携協定の締結や、既存住宅地「ネオポリス」のある自治体との連携協定の締結など、地域課題を解決しながら持続可能なまちづくりへの取り組みを自治体と共に推進しています。物流施設の建設に関連して締結する災害時連携協定は、災害時における避難場所の提供や物資の一時保管などを行う内容となっています。また、ネオポリスのある兵庫県三木市や神奈川県横浜市においては、連携協定に基づき、「住み続けられるまち」に向けたイベントや勉強会などの開催を行っています。

■ 2020年以降における行政との連携協定締結事例

	時期	自治体	協定内容
新規不動産開発事業（物流施設） における協定	2021年2月	岩手県北上市	地震などの災害発生時における物資集積協力に関する協定書
	2021年1月	岡山県赤磐市	災害時における支援協力に関する協定書
	2020年12月	佐賀県鳥栖市	地震などの災害発生時における市民生活の支援に関する協定
	2020年11月	千葉県流山市	災害時などにおける一時避難施設としての使用に関する協定
	2020年7月	岩手県花巻市	地震などの災害発生時における物資集積協力に関する協定
	2020年7月	三重県桑名市	地震などの災害発生時における市民生活の支援に関する協定
	2020年6月	静岡県富士市	地震などの災害発生時における市民生活の支援に関する協定
	2020年3月	静岡県掛川市	かけがわ防災パートナーシップ協定書
ネオポリスのある自治体との協定	2020年2月	兵庫県三木市	「住み続けられるまちづくり」の推進に関する連携協定
	2020年1月	神奈川県横浜市	郊外戸建住宅団地の持続可能なまちづくりに関する協定

コ“Re”カラ・シティの推進

2021年3月に完成した「船橋グランオアシス」では工場跡地を活用し、分譲マンション・賃貸マンション・賃貸アパート・戸建住宅・商業施設の5つの用途で構成する複合開発事業として「コ“Re”カラ・シティ」を推進しました。コ“Re”カラ・シティは3つの“Re”（Reality、Renewable energy、Resilience）をコンセプトとしています。環境や景観に配慮し、建物高さや緑化率を制限する地区計画を定めるとともに、歩道状空地や敷地の一部を緑道として整備し、利便性や安全なネットワークに配慮した歩行者動線の形成とまちなみに配慮したランドスケープデザインとしました。また、各建物は省エネを図るとともに、まちの外から供給する電気はすべて非化石証書付きの電気とすることで、再エネ電気100%のまち（RE100タウン）を実現しました。また地域住民との交流のために、商業施設や賃貸住宅を含めたまち全体でひとつの自治会を形成する予定であり、入居前からイベントなどを開催してコミュニティ形成を促進しています。

都市開発事業におけるコミュニティエンゲージメントなどの実施状況

当社は、2018～2020年度に実施した都市開発事業の全11物件(全開発面積560,772㎡)[※]すべてにおいてコミュニティエンゲージメントプログラムを実施しました。主な取り組み内容としては、「まちづくりガイドライン」の策定や、住民の団地管理組合の組成・活性化の支援、コミュニティ施設の設置と居住者・近隣住民との交流の支援、再生可能エネルギーの売電料金を活用したまちの管理体制構築などが挙げられます。

※当社都市開発部が設計段階から関わった10区画以上の開発事業。以下表の区画数は当社販売区画数

■コミュニティエンゲージメントの事例

物件名称	所在	開発面積	区画数	取り組み内容
つむぎテラシア	愛知県岡崎市	142,578㎡	住宅:357区画 商業施設:2区画 医療福祉施設:1区画	・サスティナブル・コミュニティを築くために、まちの中心部に、住民、商業施設、医療福祉施設の交流拠点として「団地内クラブハウス」を設置。 ・コミュニティ形成を促進するために、「団地内クラブハウス」には管理人が常駐し、常に開かれた施設として運営。災害時に住民の助け合いの拠点として、最低限の防災機能を具備。 ・「団地内クラブハウス」は、住民で組成する「団地管理組合」が運営、維持、管理を行えるように、その仕組みと体制を構築。 ・まちが一体になることを目的に、住民、商業施設、医療福祉施設が参画するタウンマネジメント組織として「まちづくり協議会」を組成。 ・良好な景観と住環境を維持するために、「地区計画」の制定に加え、「まちづくりガイドライン」を制定。
セキュレア別府山の手アカデミアヒルズ	大分県別府市	11,890㎡	住宅:51区画	・単独の「組」を組成し、既存の地元自治会と連携して地域連携を図る。 ・かまどベンチやマンホールトイレ、災害時備蓄など、災害にまち全体で備えることで、安心を提供。 ・防犯カメラで犯罪を抑止して、安心を提供。 ・防災訓練などのイベントを企画し、住人同士のつながりを形成。 ・隣接する河川沿い遊歩道への歩行者動線を確保することで、アクセスをしやすくし、散歩などの運動機会を創出する。
ロイヤルシティ阿蘇一の宮リゾートASONOHARA	熊本県阿蘇市	49,177㎡	29区画	・森林住宅事業における約10年ぶりの新規街区開発。周辺の未開発宅地についても、針葉樹林の環境改善や荒れ地の草原化を図る。 ・一定の隣棟間隔を確保して建物を配置し、現地で検証しながら、周囲の阿蘇五岳がどの宅地からも見えるよう計画。また既存の地形を活かして敷地の境界線を設定。 ・景観と安全に配慮し、街区には全面無電柱化。照明は夜間の星空の景観を阻害しない商品を選定。 ・生態系調査を実施し、自然環境コンサルタントに相談しながら、植樹する樹種や管理方法などを決定。 ・「環境保全規定」を制定。各宅地の道路沿いを草原再生エリアとし、草原の別荘地を実現する。 ・当社初となるJHEP認証と、ABINC認証の2つの環境認証を取得。 ・竣工後もモニタリングならびに有識者ヒアリングを実施。地元の草原再生協議会や、地域住民と連携を図りながら、歴史ある阿蘇特有の草原環境の再生に取り組む。

全新築戸建住宅に「移住・住みかえ支援適合住宅制度(家賃定額保証型)」を適用

当社は、2016年12月20日より、業界初の取り組みとして、すべての新築戸建住宅^{※1}に、一般社団法人 移住・住みかえ支援機構(以下、JTI)の「移住・住みかえ支援適合住宅制度(家賃定額保証型)」を適用しました。これにより、JTIが定める「家賃定額保証型」の認定を受けたすべての「マイホーム借上げ制度」対象住宅に対し、新築時から50年間、JTIが家賃収入の最低額^{※2}を保証しています。また、50年以降は、最低家賃の保証はなくなりますが、最長終身にわたり借り上げが可能となります。

その結果、建物のオーナーさまは安定した賃料が見込め、入居されるお客さまは周辺相場より安価な賃料で住まいを借りることが可能です。当社の新築戸建住宅を購入され、適合住宅の証明書を発行されたお客さまは、年齢に関係なく^{※3}現在居住中の持ち家および新築した住宅で当制度を利用でき、子育て世代などが手狭になった持ち家から住みかえる場合やシニア世代が都市部から郊外へ住みかえる場合など、さまざまな場面で活用できます。当制度は、シニア世代・子育て世代の双方のメリットだけでなく、ライフスタイルに合わなくなった住まいを「空き家」にせず、社会の財産として活用するという社会的意義もあります。

※1 建設地や所有形態などの条件によっては、対象住宅とならない場合もあります。

※2 地域によって異なります。

※3 通常、JTIの制度を利用する場合は、50歳以上の方が対象となりますが、当社は年齢に関係なく利用可能です。

1 イノベーション基盤

■ ソーシャルインクルージョンの先進事例

物件名称	提供する価値※1	取り組み内容
船橋グランオアシス	・災害への対策・対応 ・人と人のつながり ・まちの自立 ・エネルギーの効率利用 ・地域特性との調和	・工場跡地を活用し、分譲マンション・賃貸マンション・賃貸アパート・戸建住宅・商業施設の5つの用途で構成する複合開発事業。 ・環境や景観に配慮し、建物の高さや緑化率を制限する地区計画を定めるとともに、歩道状空地や敷地の一部を緑道として整備し、利便性や安全なネットワークに配慮した歩行者動線を形成。また、まちなみに配慮したランドスケープデザインをもとに、街路樹や公園の計画を策定。 ・各建物の省エネを図るとともに、まちの外から供給する電気はすべて非化石証書付きの電気とすることで、再エネ電気100%のまち（RE100タウン）を実現。 ・すべての戸建住宅に太陽光発電地と家庭用リチウムイオン蓄電池を搭載し、5戸または6戸で構成されたグリッド内の住宅間での電力融通により、域内での電力消費とエネルギーの効率化を実現。 ・戸建住宅街区は緑豊かで潤いがありトータルコーディネートされたまちなみを形成するために、低木・中高木・高木などの植樹や外構計画に関する「まちづくりガイドライン」を策定。 ・公園内には健康増進に役立つ遊具を設置し、地域住民の健康増進のきっかけづくりを行っている。 ・地域住民との交流のために、商業施設や賃貸住宅を含めたまち全体でひとつの自治会を形成する予定であり、入居前からイベントなどを開催してコミュニティ形成を促進。
セキュレアシティ藤沢翼の丘	・エネルギーの効率利用 ・自然環境との調和 ・災害への対策・対応 ・健康維持・増進 ・行政課題の解決 ・人と人のつながり	・自治体による高校跡地の売却プロポーザル案件であり、既存校舎も含め引渡しを受け、解体前に卒業生に学校敷地をお別れ会として開放するとともに、記念碑や時計、既存石積、一部樹木を開発区域内に移転活用した。 ・開発に併せて、市内の地域交流の拠点となる施設として地域交流センターを建設し、藤沢市へ寄付した。 ・すべての戸建住宅に太陽光発電システム・家庭用リチウムイオン蓄電池・家庭用燃料電池を搭載し、当社オリジナルのエネルギーマネジメントシステム「D-HEMS III」による家庭内のエネルギーなどの見える化を実施。 ・環境や景観に配慮し、建物の高さや緑化率を制限する地区計画を定め、低木・中高木・高木の樹種に藤沢市の郷土種を多く入れ、緑化保全のための「まちづくりガイドライン」を策定。 ・敷地内に災害時に活用する「かまどベンチ」や「防災井戸」を設けるなど、安全・安心なまちづくりを行ったほか、公園内に健康に役立つ遊具の設置やIoT技術を活用した健康チェックを各戸で行う仕組みを導入し、入居者の健康増進のきっかけづくりを行っている。また、お住まいいただくお客さまの一人ひとりが、IoTを活用し、日常の活動データを記録できるウェアラブルデバイスを用い、健康促進や体力測定ができることに加え、AIを活用することで、データを解析し、個別に おすすめのトレーニングメニュー提案を行うサービスも新たに導入。 ・神奈川県からの支援制度である「県央・湘南都市圏環境共生モデル都市づくり推進要綱」に基づく「環境共生都市づくり事業」に認証。 ・認可保育園を建設、藤沢市と協力し、市内の社会福祉法人を誘致し、地域の就学前の子育て環境の向上に貢献。 ・公益用地を整備し藤沢市へ帰属、藤沢市が学区内の既存の学童保育施設を移転することで地域子育てに貢献。 ・住民の交流・防災の拠点、健康づくりの拠点として集会所を整備し、宅配ボックス、防犯カメラを設置。
上郷ネオポリス（リブネスタウンプロプロジェクト）※2	・人と人のつながり ・行政課題の解決 ・地域雇用の創出 ・まちの自立	・2014年より住民との意見交換を開始し、2015年には自治会内に「上郷ネオポリスマちづくり委員会」が発足。 ・2016年には当社と自治会がまちづくり協定を締結し、明治大学や東京大学の有識者、高齢者住宅協会も加わった「上郷ネオポリスマちづくり協議会」が発足。 ・2017年1月に実施した「第1回全戸住民意向調査」では、「買い物・交通の不便」や「高齢者の見守りや支え合い」などのニーズが浮き彫りになったため、コミュニティ拠点計画の策定を開始。コミュニティ拠点建設に向け横浜市などと協議を重ねた結果、コンビニエンスストア併設型のコミュニティ施設「野七里テラス」を開設。 ・住民のニーズに応じた米の宅配や地元野菜の販売など新たなサービスの導入や、新しいモビリティの試行導入なども展開している。またコロナ禍でまちの恒例行事の夏祭りが中止となり2020年8月に安全に配慮した「街まるごと七夕まつり」を開催。住民の絆とまちの活性化を図る。 ・2020年1月には横浜市と「郊外戸建住宅団地の持続可能なまちづくりに関する協定」を締結。2021年2月に協定書に基づく「働く場創出の実証実験」にかかる覚書締結。自治会とは2021年1月「郊外戸建住宅団地の持続可能なまちづくりに関する協定書の具体的推進に関する覚書」を締結し、相談窓口の開設や日常生活に根差した講演会・勉強会の実施などに向けて取り組むこととしている。
三木緑ヶ丘ネオポリス（リブネスタウンプロプロジェクト）※2	・持続可能な将来計画 ・人とまちのつながり ・健康維持・増進 ・ユーザビリティの向上 ・地域雇用の創出	・産官学連携による「郊外型住宅団地ライフスタイル研究会」を立ち上げて、地域住民との意見交換を進め、2017年3月に産官学民が連携して各種事業を行うための組織である「一般社団法人三木市生涯活躍のまち推進機構」を設立。 ・機構の事業を実施するための活動を行政と当社が主体となり、大学や民間企業と協力し運営。また地元の自治会やNPOなどをメンバーとする運営協議会を組成し、機構の活動内容を地域と共に検討。 ・2017年4月には商店街の空き店舗を活用したサテライト拠点をオープンし、住民との対話や高齢者向けの健康管理イベント、地区の児童が楽しんで参加できるイベントを実施し、地域とのコミュニケーションを図り、機構の活動内容普及に努めている。また、チーム制を導入したクラウドソーシングの活動拠点として、地域住民に就業の場と機会を提供。（2021年3月に閉鎖） ・2019年には「Re ニュータウンプロジェクト第一弾」として「自動運転によるコミュニティ内移動サービス（移動・配達支援）」「クラウドソーシングと高齢者・障がい者の就業環境整備（新たな働き方）」「高血圧症の重症化を予防（健康増進）」という、郊外型住宅団地再生のための3つの実証実験を実施。実証実験にて地域とのつながりを図るとともに、ネオポリス内の高校と「ICTを活用したまちづくり」について授業を実施し、地域の困りごとの確認や当社の取り組みを周知。 ・2020年にはネオポリス内にある大学の授業の一環として、大学生と地域住民との間で「住み続けられるまちづくり」についてワークショップを実施。 ・2021年には多世代の住民がコミュニティを形成し、つながることができるコミュニティ拠点を、築46年の古家を改修して整備中（5月完成予定）。地域住民と共に、拠点を活用して地域コミュニティを活性化させるイベントや運営方法について、意見交換を進めている。

※1「提供する価値」は、大和ハウスグループまちづくりビジョンに掲げる8つの価値「8HEARTS」の各要素に対応しています。

 当社グループ公式Webサイト まちづくりVision <https://www.daiwahouse.com/about/community/vision/>

※2「リブネスタウンプロジェクト」は、1970年代から開発してきた郊外型既存戸建住宅団地の再耕事業です。

当社のリブネスタウンプロジェクトは、地域社会との対話の実施による住民主体のまちづくりを基本方針としています。

 当社グループ公式Webサイト リブネスタウンプロジェクト始動（2019年7月31日） https://www.daiwahouse.co.jp/jujitsu/report/jimukyoku_1901.html

長寿命かつ安全・安心な商品の開発

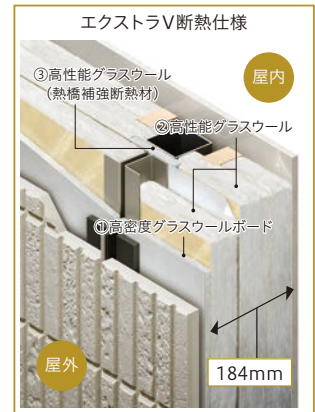
マネジメント

当社では、長期にわたり安全・安心をお客さまに提供できる商品の開発に努めています。特に、地震対策を重点実施項目のひとつとし、近年の大震災を通じて得た知見や教訓をもとに、建物の耐震性能や部材・設備機器の仕様などを継続して見直すことに取り組んでいます。また、建物の腐食につながる湿気や雨水の侵入対策にも注力しています。

主な取り組み

住宅の長寿命化に配慮した外張り断熱通気外壁

当社では戸建住宅の外壁構造に断熱性・防水性・防露性・耐火性・耐久性に優れた「外張り断熱通気外壁」を開発し、2005年より積極的に採用しています。「外張り断熱通気外壁」を採用することは壁体内の防露性能と防水性能を高め、構造体の劣化を防ぎます。また建物の耐久性能を高めることで安全性が向上し長寿命化につながります。



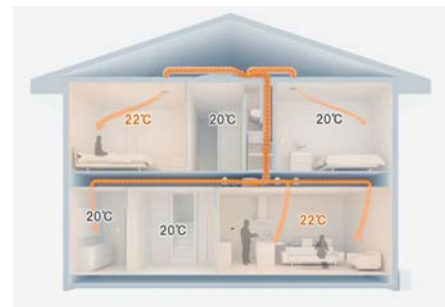
※図はxevoΣの場合

商品の安全衛生に関する研究

家のなかの急激な温度変化や花粉・PM2.5などの汚染物質濃度を低減することで、ヒートショック※1などのリスクを減らし、空気質を向上させる、健康で快適な住環境の研究・開発を進めています。一般的に、居室向け空調設備として設置されるエアコンの場合、リビングとトイレなどの非居室との温度差は6℃～8℃と激しく、暖かい部屋から寒い部屋に移動した際の急激な温度変化で血圧や脈拍が急変動し、身体に大きな負担がかかります。特に、高齢者や血圧の高い人にとっては脳卒中などの原因となり、家庭内の死亡事故につながる場合もあります。

お客さまの健康や生命に影響を与える家のなかの温度差を低減するには、全館空調システムがひとつの解決方法となります。しかし、そのためには空調機器専用の機械室が必要となり、また、一定の温度で家全体を保つため、より多くのエネルギーを必要とします。

そこで当社では、これらの課題を解決し、ヒートショックの原因となる部屋間の温度差を低減し、一年中きれいな空気を提供可能な全館空調システム「エアヒーリング」を研究・開発しました。エアヒーリングは、家中の温度を一定にするだけではなく、部屋ごとの風量コントロール・温度調整により、不在時にはひかえめな温度で運転するなど、部屋ごとの無駄な空調運転を抑えることができます。これにより、新省エネルギー基準相当の断熱性能の住宅でエアコンを間欠運転※2する場合とほぼ同等の消費電力に抑えることができます。また、全館空調システムの送風ユニット内にHEPAフィルター※3を設けることで、家のなかの花粉などの汚染物質を除去します。一般的な全館空調では花粉などが多く飛散する春や秋などの中間期は全館空調システムが運転されにくいことから、空気質対策として不十分となりますが、エアヒーリングでは、中間期にも空気循環を行う機能を持たせることで、一年中、住宅全体にきれいな空気を提供できるよう配慮しています。今後、お客さまがより健康で、快適・省エネルギーな住環境を実現する研究・開発を進めていきます。



エアヒーリング冬期暖房運転例

※1 急激な温度変化で、血圧や脈拍の急変動が身体におよぼす影響のこと
 ※2 居住者が在室している時のみ居室を暖房または冷房する運転方法のこと
 ※3 0.3μmの粒子に対して99.97%以上の捕集率を有するエアフィルターのこと

地震対策

繰り返し起こる地震に強い住まいの開発

東日本大震災以前の住宅は、主に巨大地震の本震に対して備えるという思想で建てられてきました。それは、揺れにくく、倒壊せず人命を守る、いわば「プレクエイク」の思想です。しかし、東日本大震災では本震に続き大きな余震が繰り返し発生し、設計時の耐震性能を低下させる「ゆれ疲れ」という現象が起り、震災後に暮らし続けることができないケースがあることがわかりました。これを受け当社では、地震の後にも被害を最小限にとどめることができ、安心して暮らし続けられる家であるために「ポストクエイク」という思想に至りました。

「持続型耐震」の技術は、地震のエネルギーを吸収する耐力デバイスをΣ形の断面形状にしたエネルギー吸収型耐力壁「D-NΣQST(ディーネクスト)」で構成されます。

Σ形の耐力デバイスは、地震の揺れを受けると上下にしなやかに動き、地震エネルギーを効果的に吸収すると同時に、建物全体の揺れを集中させることで、外壁や梁や柱などほかの構造体の損傷を最小限に抑えることができます。

戸建住宅商品「xevoΣ(ジーヴォシグマ)」はこのエネルギー吸収型耐力壁「D-NΣQST」を標準搭載しています。被害を最小限に抑え、繰り返し起こり得る巨大地震や余震に耐えることができる持続型耐震性能を備えた住まいです。



エネルギー吸収型耐力壁「D-NΣQST(ディーネクスト)」

1 イノベーション基盤

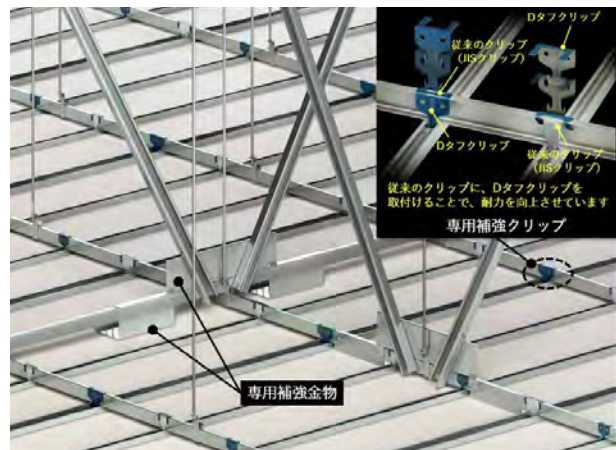
商業施設や事務所向けの耐震吊り天井

東日本大震災や熊本地震などの巨大地震では、多くの建物で柱や梁などの構造躯体だけでなく、天井などの非構造部材でも大きな被害が見られました。このうち、商業施設や事務所などの建物に多く採用される吊り天井※では、クリップの脱落や部材変形などが原因で天井が崩落し、施設の継続使用が困難となったケースが見られました。

そこで、当社は地震時の被害を抑えるために、吊り天井の崩落リスクを低減できる耐震吊り天井「Dタフ天井」を開発しました。

巨大地震の発生が懸念されるなか、当社では「Dタフ天井」を採用することで、有事の際の事業継続や早期復旧に配慮した、「安全・安心」な商業施設や事務所などの建物をお客さまに提案しています。

※ 面材とそれを支持する天井下地材を吊り材により吊り下げる構造の天井のこと



Dタフ天井

社会課題解決のための商品開発

主な取り組み

社会課題を解決する商品の開発・提供

家事シェアハウス

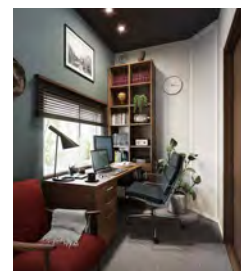
当社では、共働き世帯の増加を背景に、家事をまるごと家族全員で「シェア」することで家事負担を軽減するための工夫やアイテムを盛り込んだ戸建住宅「家事シェアハウス」を提案しています。男性の家事参加が少しずつ浸透してきていますが、一日の家事時間は平均で28分と、アメリカやドイツ、スウェーデンと比較しても4分の1以下※であり、女性の家事負担が一向に減らないとの声があるのが実態です。そのようななか、女性従業員を中心としたプロジェクトチームを立ち上げ、社内でアンケートを行ったところ、単純に女性の家事負担量が多いということだけではなく、家事として認識されていない「名もなき家事」に対する男女間の意識のずれが女性の不満を生んでいることも判明しました。そこで当社は、特定の家事を分担するのではなく、家族全員で家事全体を把握し、コミュニケーションをとりながら、家事を分け合う「家事シェア」の考え方を住まいに取り入れ、間取りの工夫やアイテムを導入した「家事シェアハウス」を全国で展開しています。

※ 内閣府ホームページより(6歳未満のこどもをもつ夫の育児を除く家事時間)

「家で働く」を支えるテレワークスタイル

柔軟で多様な働き方が推進され、自宅でも働きやすい専用空間のニーズの高まりに対し、独自のノウハウを採用し、快適に在宅勤務ができるテレワーク空間を提案しています。

クローズド空間「快適ワークプレイス」は、外の音や情報セキュリティを気にせず、仕事に集中できる空間として、当社が開発した快適防音室「奏でる家」の技術を採用しました。そのほか、仕事と家事・子育てを効率よく両立させるために、リビングとつながったセミクローズ空間「つながりワークピット」や、階段下のデッドスペースを活用した「マルチスペースタイプ」など、お客さまの暮らし方に合わせたテレワーク空間を展開しています。



快適ワークプレイス

工場での立ち作業負担を軽減するアシストスーツ

工場での立ち作業負担を軽減するアシストスーツ「アルケリスFX」を2020年10月13日より当社の全国9工場に順次導入しています。

当社グループ公式Webサイト 知的財産戦略 https://www.daiwahouse.com/sustainable/csr/pdfs/2021/soc_IP.pdf



アシストスーツ
「アルケリスFX」



2

人財基盤

創業者精神を受け継ぎ、持続的な進化を支える人財の基盤

【方針】 多様な従業員が働きがいを持ち、特に若年世代が育ち定着する組織づくりを強化

方針・考え方

基盤に影響するメガトレンド

- ・国内の人口減少、少子高齢化、労働者の減少
- ・ミレニアル世代やZ世代の中心化
- ・AI(人工知能)、自動化の進歩
- ・教育格差の拡大

社会的課題

日本の社会において少子高齢化が進む現在、労働力人口の減少が大きな問題となっています。特に労働集約型の業界にとっては、従来の人数で担っていた業務を維持するのが困難になっていくと想定されます。

その一方で、ICT(情報通信技術)の急速な進歩は、AI(人工知能)やIoT(モノのインターネット)、ロボットの実用化を加速させています。これらが普及することによって、自動車の自動運転に代表されるように、人間がてがけてきた仕事をコンピュータやロボットが肩代わりして、業務の自動化や省力化を促進していくものと思われます。

それと共に、ミレニアル世代やZ世代に象徴される若年世代が労働力の中心を占めるようになります。この世代の多くはICTに早くから慣れ親しみ、SNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)を通じた人との交流を日常的に行います。また、ワーク・ライフ・バランスを重視する傾向があるのも特徴です。さらに、多様な価値観を受容することで、組織と組織で働く個人の能力の最大化を図るインクルージョンの推進が世界的に広まっています。

リスク・機会とその対応

当社グループでは、創業以来、企業の発展を支える基盤は人財であるとの信念のもと、採用および育成を行ってきました。建築・不動産という提案型事業では、今後も優れた人財こそがビジネスモデルの構築に重要な役割を果たすと思われます。

しかし、労働力人口の減少によって、事業の拡大に見合う人財の確保が難しくなることで、当社グループが強みとしてきた人財の基盤が損なわれかねません。そのため、人財を大切にするという創業者精神を新たな時代に即して発揮していくことで、働きがいのある職場づくりを追求しています。

その一環として、働く人の個性を尊重するダイバーシティ&インクルージョンを、経営者のトップダウンのもとで組織全体を挙げて推進していく考えです。そして、社会の変化に対応する人財の確保と育成、活用、評価に引き続き注力していきます。こうした取り組みにより、ICTがいかに進歩し、業務の自動化や省力化が進もうとも、変わるものない競争優位を生み出す基盤の強化につなげていきます。

エンドレス ソーシャル プログラム 2021 達成のロードマップ

重要課題

2020年度実績

2021年度目標

課題3: 従業員の働き方改革

(成果の最大化と安全かつ健康な職場環境の両立)

社是およびSDGsゴール8「働きがいも経済成長も」をふまえ、当社の全従業員が、「業務成果の最大化」と「心身ともに安全かつ健康な職場環境」を両立する組織へさらなる変革を進める。

※前提として創業者精神にある、従業員の生活・人材育成重視の考え方、人財観(目指す人物像など)をふまえる。

従業員全世代の「働きがい」に関する実感度

71%

80%

※Sustainability Surveyの「働きがい」に関する設問より算出

2 人財基盤

重要課題

課題4: 人財育成と採用強化 (2030年の企業グループを見据えた体制構築)

2030年、2055年という長期的な視点に立ち、創業者精神・社是に表れる価値観・ビジネスモデルをふまえた人財育成・採用のあり方を明確化する。

事業を支える中堅・管理職の社員がミレニアル世代となり、初級社員の中心がZ世代となることをふまえた教育・採用・職場環境の整備を行う。

また、構成比率の高まるシニア社員が能力を発揮できるような制度を構築する。

2020年度実績

2021年度目標

若年社員(入社3年目まで)の定着率

78.6%

90%以上

課題5: ダイバーシティ& インクルージョン

当社従業員の多様性(人種・国籍・民族・性別・性的指向・性自認・障がいの有無・年齢・信条・社会的身分など)を尊重するとともに、多様な従業員が働きがいをもって能力を発揮できる職場環境を構築する。

ダイバーシティ&インクルージョンを経営に活かし、商品・サービスなどとプロダクトやプロセスにおける新しい発想を生み出し、多様な視点でのリスク予見を実現するために、意思決定の多様性の強化ならびに各機能(職種)における多様性を促進する。

ダイバーシティ&インクルージョン総合指数

① 4.5%
② 21.5%
③ 4.9%
④ 9.9%
⑤ 23.5%

※2021年4月1日時点

下記5指標で目標設定

①管理職女性比率 5%
②女性管理職ライン長比率 40%
③女性工事比率 6%
④女性営業比率 13%
⑤新卒採用女性比率 30%

※2022年4月1日時点

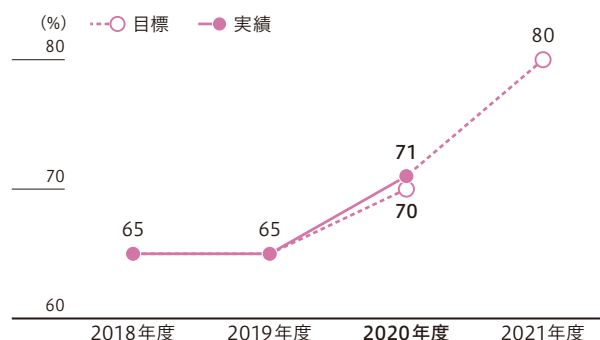
「エンドレス ソーシャル プログラム 2021」2020年度総括

課題3: 従業員の働き方改革(成果の最大化と安全かつ健康な職場環境の両立)

2020年度は「働き方改革」について、労働時間の短縮だけに注力するのではなく、従業員が仕事をして成果を出すことにやりがいや喜びを感じてもらえるよう「会社を信頼できる環境整備」「自身の仕事に誇りをもてる」「仲間に対して連帯感をもてる」の3つの軸で、現行制度に関する課題の抽出および新制度の検討・企画に取り組みました。例えば、従業員の納得度が高い評価のあり方や、「組織目標への達成寄与度」を評価する仕組みなどについて、従業員へのアンケート調査などの現状分析をもとに検討を進めています。また、従業員の「健康・安全」の観点では、メンタルヘルスに関する管理職へのラインケア、若年層へのセルフケアの研修を行うなど、健康経営を推進しました。

2020年度の当社従業員の「働きがい実感度」は71%と目標値を達成しました。当社は、事業および職種が多岐にわたるため、事業・職種別の検討課題も多く「働きがい実感度」へと寄与する制度の構築・運用までに多くの調整を要します。2021年度には、こうした当社特有の事情をふまえて、これまでに取り組んできた検討事項、企画案に関して、立案から制度設計まで実施していきます。

「働きがい」に関する実感度

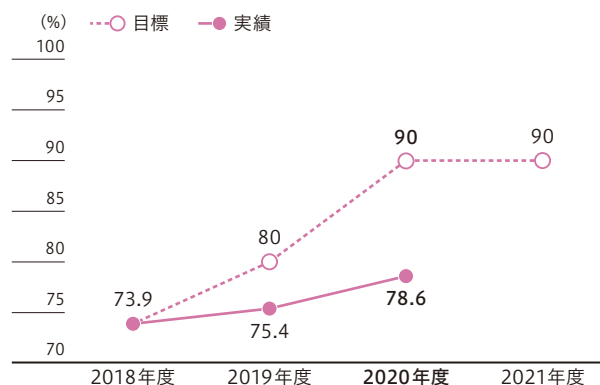


課題4:人財育成と採用強化(2030年の企業グループを見据えた体制構築)

採用強化に関しては、採用におけるコーポレートブランドの向上のため、学生との接点を増やすための採用イベントへの参加に積極的に取り組むとともに、リクルーターの支援を強化しました。人財育成については経営者育成のための大和ハウス塾を継続するとともに、2020年度には経営人財の入り口である支店長職のサクセッションプラン(後継者育成計画)として「D-Succeed」を導入しました。経営人財候補者の選抜から評価、育成、登用までを一連のエコシステムとして回す仕組みであり、初年度は6名の新任支店長を登用することができました。

2020年度の若年社員定着率は78.6%と2019年度より改善したものの、目標には達しませんでした。2021年度採用からは、「ジョブ型採用」として事業本部別・職種別採用をスタートさせ、「やりたい仕事に必ずつける体制」とし、若手社員の定着化を図っていきます。2022年度採用に関しては、コロナ禍において、学生との接点が持ちづらい状況ですが、新しい採用様式として、リアルとオンラインを組み合わせる形で学生との出会いの場を増やしていきます。

■若年社員の定着率



課題5:ダイバーシティ&インクルージョン

2020年度は、全社員を対象とした研修のほか、女性管理職候補者・技術職への研修、多様な働き方の選択肢としてテレワーク制度の導入など、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)に関する組織レベルでの改善について取り組みました。

研修に関しては、全社員へのD&I理解度向上研修の実施のほか、継続した管理職輩出のための女性管理職候補者研修、当社グループ建設技術委員会女性活躍ワーキング・グループでの地区ミーティングおよびフォーラム、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。新型コロナウイルス感染症の拡大にともない、2019年以前からのテレワークの試行をもとに、在宅勤務制度および時差勤務制度を導入しました。

KGIのうち「管理職女性比率」については、2019年度より改善し、2020年度目標を達成しました。2021年度は、さらなる柔軟な働き方への取り組みを進めるとともに、研修の継続を行います。また2019年度より導入したD&Iの社内総合評価である事業所ダイバーシティスコアおよび事業本部ダイバーシティスコアの達成状況の分析を通じて各指標の改善に向けた対応を進めていきます。

■ダイバーシティ&インクルージョン総合指数

単位: %

経営目標指標	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	2020年度目標	2021年度目標
管理職女性比率	3.6	4.1	4.5	4.5	5
女性管理職ライン長比率	24.1	25	21.5	35	40
女性工事比率	4.6	4.9	4.9	5.5	6
女性営業比率	9.9	10.2	9.9	12	13
新卒採用女性比率	27.2	24.8	23.5	30	30

課題3 | 従業員の働き方改革

基本方針・考え方

当社グループは、企業理念(社是)に「企業の前進は先づ従業員の生活環境の確立に直結すること」を掲げ、従業員が安全かつ健康的に働くことのできる職場を確保することが、従業員一人ひとりの成長を促し、能力を活かす環境づくりに欠かせない要素であると考えています。そういう職場だからこそ、当社の事業の強みである「情報力」や「課題解決力」の向上につながり、経済・社会価値を創出する源泉となってきました。

国内では、少子高齢化による働き手の減少、親の介護やこどもの養育のための職場離脱など、人財をとりまく社会課題が深刻になっています。過度な長時間労働は従業員の心身を損なわせる直接的な原因となり、労働災害の増加にもつながります。こうした社会課題がある一方で、新型コロナウイルス感染拡大防止への対応が求められるなか、ICT、AI、自動化のような労働に関連する技術革新もあり「働き方改革」が注目されています。またSDGsの目標8「働きがいも経済成長も」ではディーセントワークに対する先進国・開発途上国を含めた普遍的な考え方が示されています。

当社では「長時間労働の改善」「年次有給休暇取得の促進」「時間生産性基準の評価制度導入」といった制度の構築・運用を通じて、働き方に関する改善を継続しており、残業時間の削減や従業員の働き方に関する意識向上などの成果が表れています。しかしながら、今後も労働市場や技術革新が変化し続けることをふまえ、従業員がより一層「働きがい」をもって仕事をすることが重要であると考え、さらなる改善に取り組んでいきます。

これからも、全従業員が、「業務成果の最大化」と「心身共に安全かつ健康な職場環境」の両立を目指し、さらなる働き方改革を進め、社会変化と当社の状況をふまえた新たな制度の導入や、組織・マネジメントのあり方の革新を実行していきます。

マネジメント

労働問題に関する各種体制の構築

当社では以下の通り体制を構築しています。

■労働問題への方針・取り組み

テーマ	方針・体制構築
児童労働の防止	当社では18歳以上の方を採用対象としています。
強制労働の防止	人財の採用にあたっては、必ず応募者からの申込みを前提としており、1回以上の採用選考を経て合格を通知しています。また入社いただく際には労働条件を提示し、応募者との合意のもと、雇用を開始しています。
従業員の代表との対話	社内制度として「社長への提案ボックス」や「Advanceボード」と呼ぶ、経営層や本社主管部門へ直接、各種の改善提案ができる仕組みを導入しています。また従業員というステークホルダーの立場から、「ステークホルダーミーティング」への参加も可能です。
生活賃金の支援	日本国内、また世界各国の定める最低賃金を遵守しています。また、給与は、各国の最低賃金だけではなく、各国の物価水準および生活様式をふまえて、実際に生活可能な額となるよう設定しています。

2 人財基盤

主な取り組み

柔軟な働き方の推進

テレワークの導入

当社では外勤者を中心に施工現場への直行直帰などテレワークを推進しており、さらに働き方の選択肢を拡充するためのひとつの施策として、育児や介護など時間的制約のある従業員を中心に在宅勤務の試行を実施してきました。

2018年から政府主導の「テレワークデイズ」に本社・東京本社の従業員が参画し、2019年には事業所への先行導入事例として香川支店の設計職全員を対象に在宅勤務を試行しました。

2020年については新型コロナウイルスの流行によりテレワークの全社導入が喫緊の課題となったことから、早急にルール・社内環境の整備を進めて全社導入しました。

フレックスタイム制度の導入

当社では、2021年度より一部の部門を除いて、コアタイムのないフレックスタイム制度を導入しました。

今後は導入効果を検証したうえで制度の定着・活用に向けた取り組みを展開していきます。

時差勤務制度の拡充

当社では、2015年4月より育児や介護の事由を抱え、時間に制約のある従業員に対する支援策として「時差勤務制度」を導入していました。しかし、多様なバックグラウンドを持った従業員がより柔軟に働けるように、2019年より時差勤務制度の対象者拡充を進めています。

また、2020年については新型コロナウイルスの流行により、特例措置として全従業員に対して時差勤務を認めました。2021年度以降も上記フレックスタイム制度の未導入部門に対しては引き続き、特例措置を継続しています。

労務問題に関するリスク評価

当社では従業員の労働時間や健康状態のモニタリングを行い、従業員の労働安全に関するリスクを評価し、原因を把握・分析するとともに対応を行っています。

時間外労働の実態把握について

当社では長時間労働の是正や三六協定遵守に向け、毎月、全社における時間外労働の実態把握に努めています。

新型コロナウイルスの影響もあり、2020年度の全社の平均時間外労働時間(1人・月あたり)は月平均24.2時間と、2019年度と比べて6時間削減しています。

なお、グループ主要13社の2020年度平均時間外労働時間は、19.9時間となっています。

■全社の平均時間外労働時間の推移

年度	平均時間外労働時間
2018	29.7 時間
2019	30.2 時間
2020	24.2 時間

労働時間実態調査

当社では四半期に一度、実態に則した労働時間の把握と未払い賃金の発生を確実に防止することを目的に労働時間実態調査を実施しています。

社員意識調査ビューリサーチ100について

優秀な人財の確保には、各部門の現場の声を人事施策に反映することが重要です。当社では4年に1回、社員の仕事に対する意識や職場の現状を把握し、社員満足度を向上させるポイントを見いだすために意識調査を実施し、各種人事制度に反映させています。

■ビューリサーチ100回答結果

年度	回答率
2008	90.7%
2012	90.6%
2016	91.4%

※2020年度は実施していません。

■パフォーマンス結果

年度	年間総労働時間／名	年間所定外労働時間／名	有給休暇取得率
2018	2,159時間	356時間	56.5%
2019	2,146時間	362時間	68.4%
2020	2,089時間	290時間	59.6%

労務問題に関するコンプライアンス違反への対応

過重労働について

月の労働時間が80時間を超えた者については、本人の希望に関わらず、全員産業医による健康診査を実施することとしています。また、健康診査をタイムリーに実施するための施策として「オンライン産業医」サービスを導入しています。

労働時間未申告について

当社では実態をありのまま「見える化」し、正確に把握することが業務改善の出発点と考えており、未申告労働時間の撲滅を最優先事項として掲げています。2021年度より新勤怠管理システムを導入し、パソコンのログを用いた正確な労働時間の把握を図っています。未申告労働時間が発覚した場合は、未払い残業代の遡及支給および上司への厳重注意を実施しています。

職場のハラスメントへの対応

当社グループでは、2004年度よりサステナビリティ企画部内に雇用形態に関わらずグループの全従業員が利用できる内部通報窓口「企業倫理・人権ホットライン」を開設しています。また、2019年7月には当社の従業員を対象としたパワーハラスメント専用の通報窓口「パワハラ防止ホットライン」を人事部内に開設し、職場のハラスメントの早期発見・解決を図っています。解決にあたっては、通報者や通報の対象である従業員、調査に協力する第三者へのヒアリングなどを実施したうえで、適正な措置および再発防止に努めています。

なお、ヒアリングなどにあたっては、プライバシー保護に最大限の注意を払い、守秘義務を遵守のうえ実施しています。事実関係の確認によりハラスメントの事実が確認された場合には、就業規則に基づき行為者に対する懲戒処分を行っています（当社ではパワーハラスメント、セクシュアルハラスメント、妊娠・出産・育児・介護などに関するハラスメントを禁止行為として就業規則内に明記しています）。また発生したハラスメント事案については、その内容を精査し注意喚起を行っているほか、研修などでも従業員に伝えることによって再発防止を行っています。

 P069 パワーハラスメント防止対策室の設置
P141 パワハラ防止ホットラインの受付件数

従業員の健康と安全に関するリスク評価

定期健康診断の実施

2020年度の定期健康診断における当社グループ全体の受診率は95.3%（2021年2月末現在）となっています。なお、当社では、定期健康診断の100%受診徹底に向けた取り組みを行い、2013年度から8年連続で100%受診を達成しました。有所見者のフォローについても2016年度から2年連続で再検査実施率100%を達成、2020年度は98.9%の実施率となっています。

今後も当社グループ全体で全員受診（100%）を実現するとともに、健康診断の大きな目的のひとつである病気の早期発見、早期治療、健康リスクの管理という点から、有所見者の再検査の徹底を図り、従業員の健康保持や改善を推進していきます。また、健康保険組合とのコラボヘルスとして推進している特定保健指導については「健康改善研修」を実施することで従業員の主体的な健康改善を促進しています。

2020年度の特定保健指導実施率は対象者6,393名のうち15.5%（989名）と、新型コロナウイルスの影響により参加者を抑えましたが、終了率は96.2%（951名）となっており、2021年4月まで継続して指導を実施しています。

2021年度以降も継続実施し、積極的支援、動機づけ支援の双方を推進しています。

長時間労働に対する健康診査の実施

当社では、定期健康診断の結果について、産業医が確認するとともに、セルフチェックなどを行い意見を聴取することとしています。

また、労働安全衛生法において義務づけられている「長時間労働に関する健康診査」については、月80時間超の時間外労働・休日労働を行った者全員（管理職含む）に対して、産業医による面談を実施することとしており、健康障害の防止を目的とした健康指導を行っています。

海外における取り組み

当社では、海外赴任で生じた健康障害の早期発見・早期治療のため、海外勤務者および帯同家族の定期健康診断項目に生活習慣病予防健診項目を追加し実施しています。早期に医師の検査、治療が必要であると判定された海外勤務者および帯同家族については、産業医と協議したうえで会社指示により一時帰国させ、日本国内の病院にて再検査を行っています。

また通常のストレスチェック（年1回）とは別に、海外勤務者用のストレスチェックを導入し、組織分析を行うとともに高ストレス者・不調者への産業医面談・人事部面談などを行っています。

メンタルヘルスケアの取り組み

2011年12月から当社従業員が自分自身でストレス状況を判定できるストレスチェックシステムを導入しています。2020年度において実施期間中に検査を受けた従業員は17,103名で対象者の90.5%にあたります。受検者のうち、高ストレスという判定を受け、医師の面接を希望した従業員は40名で、全員が医師面接およびその後のケアを受けています。

また、努力義務である集団（組織）分析を実施し、全社平均をもとに事業所規模に応じて分析結果を通知するとともに、職場環境改善のヒント集を社内イントラネットに掲載し、情報共有を行っています。Webサイトでの検査実施では、次年度実施までの1年間、セルフチェックを実施することが可能となっています。

2 人財基盤

新任責任者研修においてはラインケア・セルフケアを中心に、メンタルケアに関する基本的な研修(2019年度よりeラーニング)を実施し、メンタル不調の予防・メンタル不調者への対応・職場環境の改善など気づきの重要性などについて学んでいます。

2017年度からは新入社員を対象としてセルフケアに関する研修(2020年度よりeラーニング)を実施。2018年度には管理職(職場管理者)全員を対象にラインケア研修(eラーニング)を実施し、2019年度以降は新任の管理職(管理職昇格者)を対象として継続して実施しています。また、2020年度にはコロナ禍により在宅勤務が急速に進んだことから、管理職(職場管理者)全員を対象に在宅勤務におけるラインケア研修(eラーニング)を実施しています。

■メンタルヘルスに関する研修の実施状況(2020年度) ※すべてeラーニングにて実施。

メンタルヘルス・ラインケア研修(新任責任者)	169名
メンタルヘルス・ラインケア研修(新任管理職)	395名
メンタルヘルス・セルフケア研修(新入社員)	822名
メンタルヘルス・ラインケア研修「在宅勤務におけるラインケアの実務」(管理職(職場管理者))	3,817名

P106 労働安全に対するリスク管理体制

世界的な健康問題への対応

当社グループでは、行動規範において「健康と安全に留意する」ことを定め、感染症に対して法定以上の健康管理を行う体制を構築しています。従業員に対して、肺結核、肺がん、肺炎などの早期発見のための胸部X線(レントゲン)検査を含む定期健康診断(年1回)を義務づけています。

また当社では、感染症に対するリスクマネジメントとして外務省や世界保健機関(WHO)より配信される危険情報に基づき、当社グループ従業員に対して注意喚起を行っています。

新型コロナウイルス対策については、全従業員への注意喚起、本社に対策本部を設置するなどの対応を行いました。また、対策本部にて「ガイドラインの策定」、「行政からの要請に対する対応ガイドライン」などを策定しました。海外拠点には現地での注意を促すとともに、帰国を希望する海外勤務者および帯同家族については日本退避に向けた帰国手配のサポートを行いました。

業務関連の事故や疾病発症のリスクが高い従業員数

当社は、日本国内勤務と比較し、海外勤務では特定の疾病リスクが高まると考え、海外勤務となる従業員(104名:2021年4月1日現在)に赴任国の状況に応じてA型・B型肝炎、破傷風、狂犬病、日本脳炎、腸チフスに対する予防接種を医師と相談のうえ受けることを促しています。

創造的な職場環境をつくるための取り組みについて

現代社会においては「人財」に特化した「働きやすい快適なオフィス」が求められており、従業員のモチベーションや生産性の向上は企業にとって喫緊の課題となっています。また、新型コロナウイルス感染症の拡大により、オフィスのあり方、働き方が劇的に変化しています。

当社は恒常的に50%のテレワーク率の実現を目指し、リモートワークにも適応した自律的に働く場所を選ぶ「ABW(アクティビティベースドワーキング)」に対応するオフィス構築を目指します。また、より「働きがい」「働きやすさ」をUPするため、従業員の住まいに近い場所でのサテライトオフィスを新設し、通勤時間の短縮によりオフのリセット時間の創出を図っていきます。

ICT(情報通信技術)の積極的な活用

ICTを積極的に活用することで、さまざまな側面での企業価値向上に努めています。なかでも、従業員のワークスタイル変革による生産性向上を目指し以下の3つの変革に取り組んでいます。

- ①スマートデバイスを活用し、施工技術者の業務効率化を図る「現場完結型のワークスタイル変革」
- ②今までIT化が難しいとされ、やむなく人が対応していた事務作業を自動化し、業務効率化を図る「ホワイトカラーのワークスタイル変革」
- ③コア事業である住宅系のビジネスモデルを見直し、お客さまのユーザーエクスペリエンス向上と技術者の有効活用、リードタイム短縮を図る「ものづくり変革」

■コロナ禍に対応したテレワークへの取り組み

	取り組み内容	取り組みにより得られた効果
1	人事関連申請業務の業務デジタル化クラウドツールの導入	在宅勤務可能業務の拡大
2	自宅や公共のWi-Fiスポットなどインターネット回線を利用した新モバイル環境の導入	全社員がテレワークできる環境の構築
3	電子印によるペーパーレス化、請求書などの印刷発送業務の削減	テレワーク課題の解消

P110 ICT(情報通信技術)の活用による生産性向上

課題 4 | 人財育成と採用強化

基本方針・考え方

当社グループは人財こそが最大の財産だと考えており、「事業を通じて人を育てること」を企業理念(社是)に掲げるとともに、「企業倫理綱領および行動規範」において「人財の育成」を掲げ、中長期的な視点をもって人財の育成に取り組み、一人ひとりが自身の成長を考え、自己研鑽に努める企業風土の醸成を図っています。

人財の流動性が高まり、魅力的な人財の獲得競争が激化するにつれて、働く人々にとって当社がどれだけ魅力的な働き方や制度を提供できるのかが改めて問われています。また、今後多様な世代が働くなかで、ミレニアル世代の中堅社員・管理職、Z世代の社員に対して、価値観のギャップを埋めるための相互理解やさまざまなキャリア観に対応できる職場環境の整備が求められます。

当社では、人財の採用から教育、活用、そして退職に至るまで、長期的な視点から従業員の人生をより豊かなものとすることを重視した施策を進めています。また時代の先を読み、既存概念にとらわれず果敢に挑戦できるとともに、現場で当たり前のこと(凡事)を当たり前に実践(徹底)できる人財の育成を目指しています。時代に即した雇用機会の提供を通じて、優秀な人財の確保を実現し、次世代を担う社員の確保・育成と経営人財の発掘育成に注力していきます。

マネジメント

当社では、OJT・Off-JTと評価制度を連動させた人財育成マネジメントを展開しています。また、研修への参加者を対象にアンケート調査を実施し、その結果より効果や改善点を把握したうえで、PDCAサイクルを通じた教育の向上を図っています。

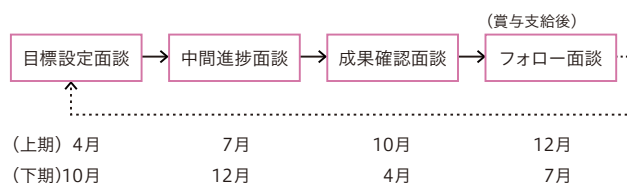
また、次世代を担う人財を確保するため、人事部を中心に各部門と連携し、採用に関する実績の確認と次期の重点実施事項を決定しています。

評価制度との連動

当社は人財のさらなる育成を促すという観点から、人事部の管轄のもとで階層別に評価制度を設け、人財育成と連動させることで、人財育成の状況を定期的に確認し、より成長を促すマネジメントを行っています。また、人事部が評価制度の運用および改善を継続して行うことで、管理職層による人財開発の推進を促しています。なお、当社では全社員が定期的に人事評価を受けています。

主任職・一般職を対象とした評価育成制度では、上司と部下が四半期に1回以上面談を行い、育成のポイントについて両方で共通認識をもつことで、部下のさらなる成長につなげています。上司による査定の結果は、部下本人の確認が可能であり、業務において必要とされる能力を明確に把握できる仕組みとなっています。

また、管理職を対象とした目標管理制度では、上司との面談を通じて目標設定や評価を定期的に行い、組織目標の達成と共に管理職のさらなる成長を促す仕組みとなっています。



事業本部・グループ会社が連携した教育支援体制

当社では、教育施策の持続的な拡充を目的として、人財育成連絡会議を毎月開催しています。主管部署である人財・組織開発部が中心となり、各事業本部の教育担当者を交えて、教育内容や手法の共有を図るとともに、従業員の個性や能力を伸ばすための教育のあり方について議論を行う体制をとっています。

また、グループ会社においても同様に、各社の教育担当者と定期的に情報交換を行うことで、当社グループ全体の人財育成の強化を図っています。

キャリアカウンセリング機能の構築

当社では、従業員が培った能力が、職場やキャリアとうまくかみ合わず、能力を十分に発揮できない「ミスマッチ」を避けるため、キャリアカウンセリング機能・制度を構築しています。自身のキャリア形成に関する考えを申告することができる制度のほか、各部門において、社員が定期的に自身の技能を申告する制度などを構築し運用しています。

雇用に関する情報の一元管理

雇用に関する情報を一元的に管理・活用するためのシステムを構築するとともに、このシステムの運用を担当する専門部署(シェアードサービスセンター)を発足させ当社グループ全体での推進を行っています。

主な取り組み

各国拠点における地元出身者の採用

当社は、地域に密着した事業を持続可能に展開するため、全国に事業所を置くとともに、現地での採用活動を行っています。

2020年度には、全国の各事業所において、正社員としてキャリア採用者55名を採用しました。また、当社では総合職社員が【全国勤務】か【地域勤務】を選択できる制度があり、本人の意向に基づいた地域での勤務を実現するとともに、地域雇用の創出にも貢献しています。

海外グループ会社においては、国ごとに、現地の人財を雇用し育成するという考え方のもと、各拠点での現地採用を進めています。

■大卒新入社員の初任給(2021年度実績)

	月額	時給換算した額
総合職 (全国社員)	216,000円	1,341円
事務職 (地域社員)	179,000～ 185,000円	1,111～ 1,149円

優秀な人財に対する採用・教育における取り組み

高卒採用者への教育プログラム

当社は、一定の高卒採用者の教育プログラムにおいて、2年間の建築専門学校(全日制)への留学制度を設けています。入社後2年間は専門学校長期休暇中の建築現場での実務実習のほかは、一切の実務を行わず、“勉強することが業務”としています。また、教育プログラム期間中は、定期的な当社での研修および面談を通して、会社との接点を維持する体制を整えているほか、四半期に1回保健師面談を実施し、生活面でも支援しています。これにより、高卒採用者の専門知識向上・早期資格取得とともに、社会人としての教養を身につけ、人間力を培うことを目指します。2018年度から開始した取り組みで、1期生(2018年度)は7名、2期生(2019年度)は9名、3期生(2020年度)は7名、4期生(2021年度)は12名を上記プログラムの実施対象者として採用しました。

OJTによる人財育成

OJTエルダー制度

管理職(営業所長・課長などのライン長)がOJTの責任者となり、組織全体で新入社員を育成・支援する制度です。OJTエルダーは管理職を補佐する役割を担い、組織全体でOJTを行うためのリーダーとなります。加えてOJTアシスタント(年次が近く気軽に話せる相談相手)も任命しています。現場でのOJTが効率的に行えるように、任命後は新入社員育成に対する意識づけを図り、eラーニングなどでOJTに関する基礎知識・スキルや指導の仕方、関わり方を学んでいます。

ラウンド・サポーター制度

新入社員への指導教育徹底とOJTエルダー制度の円滑な運用を目的とし、人財・組織開発部または本部のスタッフが巡回員(ラウンド・サポーター)として、新入社員およびOJTエルダーと面談(2021年度はオンライン)を行い、新入社員本人の成長度合い、指導・教育の状況を確認し、支援を行っています。

Off-JTによる人財育成

〈初級社員育成〉

新入社員研修

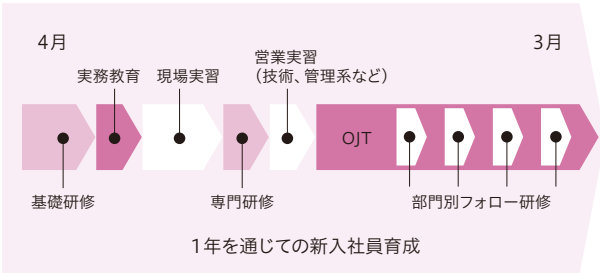
新入社員にとっての初めの1年間は、社会人としてだけでなく、当社の社員としての“礎”を築く大事な時期と位置づけ、あらかじめ年間のカリキュラムを決めて教育を実施しています。入社後に約1週間、基礎研修に参加して基本行動を身につけています。工事職だけでなく、設計・営業職の新入社員も施工現場で実習し、ものづくりと建築の専門知識を体得しています。その後、年間を通して複数回研修を実施し、実践で使う知識・スキルの学習と習得度の確認を行っています。

■各教育の概要

	対象	ねらい
OJT教育	全職種	社会人としての考え方や基本行動はもちろん、各職場全体で実践を通して、実務を習得する
現場実習 (全国社員のみ)	営業系	施工現場でものづくりを体験することで、新入社員でもお客さまに現実感と自信をもって建物について説明できるようになる
	技術系	現場で実際に着工から竣工・試運転までの施工プロセスを体験することで、ものづくりに強い技術者育成を目指す
営業実習 (全国社員のみ)	技術系	営業を経験することによりお客さまの視点に立った思考の重要性を体感する
集合研修	全職種	基本原則の理解と共に事業所での習得度を確認する

〈キャリア採用者教育〉

当社の歴史、創業者精神、CSRなどを学ぶことを通じて、業務に取り組む心構え、ものの見方・考え方を学んでいます。



2 人財基盤

〈管理職・リーダー育成〉

新任事業所長研修

支社長・支店長に初めて任命された社員を対象に、支社長・支店長としての役割、気構え、判断基準となる考えを学び、現場で実践できるように研修を実施しています。

新任責任者研修

初任のライン長(所長・課長・グループ長・室長など)を対象とし、組織の責任者として、実践の場に活かす気構えやリーダーシップ、業務知識、思考スキルを学んでいます。

チームリーダー研修[自主選択型]

一般職から主任職への期待役割の変化を機に、自身の職業人生や当社の将来に想いを馳せ、受講者同士の対話を通じて、新しいあるべきリーダー像を模索し、それにに向けた自己変革のきっかけを提供しています。

女性管理職マネジメント研修

昇格後2年目の女性管理職を対象に、管理職として果たすべき役割と幹部社員として必要な能力を改めて理解することにより意識と行動の変革を図り、現場での実践力向上を図っています。

女性管理職候補者育成研修

女性の管理職候補者を対象に、自部門のメンバーの多様性を認め、主体的に職場や業務の改善を実践できるリーダーシップを育成しています。

〈経営後継者育成〉

大和ハウス塾

2008年5月より、当社グループの次世代の経営者育成を目指し、グループ横断で経営スクールを開講しています。実際の経営課題に対する戦略策定を通じ、経営スキルの実践トレーニングを行っています。これまでの修了者384名のなかから159名が執行役員以上の経営者に就任しています。(2021年4月1日現在)

「D-Succeed/支社長・支店長後継者育成計画」

当社ではこれまで事業所経営の要である支社長・支店長職の候補者育成研修を実施していましたが、2020年度より「支社長・支店長職の候補者の選抜から育成、登用までを意図的・計画的に行うためのサクセッションプラン」を構築し運用をスタートさせました。そこでは求められる人財要件に沿って候補者を選抜するだけでなく、その要件に照らした360度評価などのアセスメント、リーダーシップ強化のためのトレーニングやコーチングを行い、経営人財の育成・輩出を継続的に行う体制を整えています。

人財育成の総投資額および年平均時間

2020年度の結果は以下の通りとなりました。

なお、階層別もしくは階層に関係なく実施している研修のみをカウントし、事業部ごとの専門知識・スキル向上を目的とした研修は含んでいません。

①総投資額

41,507,300円(単体)
77,643,490円(グループ主要13社の合計)

②のべ受講人数

7,128名(単体)
6,843名(グループ主要13社の合計)

③従業員一人あたり研修時間(単体)

※一人あたり研修時間=総研修時間/全従業員数

一人あたり研修時間	2.73時間
-----------	--------

④研修別内訳(単体)

各研修の時間は参加者一人あたりの時間です。

(初級社員育成)	新入社員研修	24.5時間、13.5時間(eラーニング)※
	キャリア採用者入社時研修	6.0時間(eラーニング)
(管理職・リーダー育成)	(経営後継者育成)大和ハウス塾	2.0時間※
	新任事業所長研修	—
	(経営後継者育成)D-Succeed	21.0時間
	新任責任者研修	8.0時間、7.0時間(eラーニング)
	チームリーダー研修<自主選択型>	9.0時間
	女性管理職マネジメント研修	—
	女性管理職候補者育成研修	14.0時間
	OJTエルダー研修	1.5時間(eラーニング)
	対話・体験型研修マインドセット	—
(全従業員対象)	凡事徹底・マナー研修	1.5時間
	宅建合宿	16.0時間

※新型コロナウイルス感染症の影響により、一部の研修を除き、中止もしくはオンラインでの研修に変更しています。

2 人財基盤

事業上の重大な変更の従業員への通知について

当社では、従業員に著しい影響を及ぼす可能性がある事業上の重大な変更を実施する場合、実施の半年前を目安に、従業員に対し通知を行っています。

2013年4月に当社から大和ハウスリフォームが完全分社化する際には、2012年10月に従業員向けに社内通達を発信し、早期の周知徹底に努めました。

団体交渉協定の対象となる全従業員の比率と合意内容

当社では、現状企業別労働組合は組織されていませんが、全従業員に対して憲法の定めるところの「結社の自由」を認めています。また、日本においては労働基準法に基づき、事業所ごとに従業員の過半数を代表する者（過半数代表者）との間で「時間外・休日労働に関する協定」（いわゆる「三六協定」）を締結しています。本協定は、管理監督者を除くすべての従業員に適用されます。

従業員の継続雇用と雇用終了計画の支援

キャリアデザイン支援制度

当社では2008年に、定年前であっても自身のライフスタイルに合った時期に退職し、その後の第二の人生に向けて転進・独立する社員を会社が支援する「キャリアデザイン支援制度」を導入しています。

個々の人生に一步踏み込んで焦点を当てることにより、自立心や独立心が持てる環境を整え、幅広く社会で活躍できる人財を創出する土壌を育てることを目的とし、2021年4月現在で累計165名が本制度を利用しています。

ライフデザインセミナー

当社では60歳を迎える社員を対象に、「ライフデザインセミナー」を毎年実施しています。61歳以降の人事制度・処遇の説明や65歳定年までの働き方・過ごし方、また公的年金・企業年金制度、健康管理などについて、社内外の講師によるセミナーを行い、ライフプランをサポートしています。

■ライフデザインセミナー参加者数

	2018年度	2019年度	2020年度
参加者数	138名	118名	132名

契約社員・臨時社員の活用について

■当社の有期雇用契約社員数

	契約社員	嘱託	試用社員	パート社員※	合計
2019年4月	969名	170名	53名	687名	1,879名
2020年4月	972名	204名	63名	634名	1,873名
2021年4月	919名	204名	24名	567名	1,714名

※パート社員は実人数にてカウント

雇用の状況と離職率

2021年4月現在、当社には、正社員16,716名が在籍しています。

2020年度の正社員採用者数は906名（新卒採用者826名、キャリア採用者80名）、2021年4月に新卒採用者503名（男性385名（76.5%）、女性118名（23.5%））が入社しました。

過去3年間の自発的理由による離職率は、以下の通りです。

また、グループ主要13社における、入職3年以内社員の離職率は、平均14.11%です。

■過去3年間の自発的理由による離職率

年度	単体	グループ主要13社
2018	3.22%	4.75%
2019	3.33%	4.66%
2020	3.49%	3.95%

■平均就業年数

女性社員の平均就業年数	11.1年
男性社員の平均就業年数	15.8年
女性と男性の社員の平均就業年数の差異	4.7年

なお当社では、人員調整を目的とした解雇は、2020年度も行っていない。

適正な給与の遵守

当社の2020年度の一人あたりの平均年収は8,678千円でした。当社では日本国内において、会社の基幹業務を行う総合職（全国社員・地域社員）と、事務的・サポート的業務を行う事務職（地域社員）に区分し、それぞれの保有能力や実績・貢献度に応じた給与体系としており、性別の違いで差異を設けていません。

また当社グループでは、各国の最低賃金を定めた法令に従い、現地の生活物価をふまえ、従業員に対して適正な給与を支払うことを遵守しています。

2 人財基盤

各種福利厚生について

■2020年度 育児休業の取得と復職の状況(単体)

	男性	女性
a. 育児休業を取得する権利を有していた従業員の総数	552名	166名
b. 育児休業を取得した従業員の総数	234名	152名
c. 育児休業取得率	42.4%	91.6%
d. 育児休業を取得した後、2020年度に復職した従業員の総数	236名	133名
e. 育児休業から復職し、復職後12カ月の時点で在籍している従業員の総数	203名	133名
f. 育児休業後の従業員の復職率	100%	95.7%

※子の生まれた年度と育児休業年度は必ずしも一致しないため、育児休業取得率は100%にならない場合があります。

※「f.復職率」=d/(d+育児休業中の退職者数)

■2020年度 平均育児休業取得率(グループ主要13社)

	男性	女性
a. 育児休業を取得する権利を有していた従業員の総数	569名	404名
b. 育児休業を取得した従業員の総数	77名	388名
c. 育児休業取得率	13.5%	96.0%

■日本国内の従業員における手当支給の区分

	職員	試用社員	嘱託	契約社員
退職金	○	×	×	×
育児休業取得	○	○	○	○
グループ保険加入	○	○	○	○
持株会加入	○	○	○	○

人財育成のための新しい総合研修施設の開設

当社は、創業者生誕100年の年となる2021年、創業者の生誕地、奈良に、当社グループの人財育成の新拠点「みらい価値共創センター」を開設します。本施設はグループ従業員だけでなく、こどもたちや学生も含めた地域の方々、産官学における専門家の方々などが集い、さまざまな学びや新しい発見を生む“開かれた施設”であることを目指しています。

さらに本施設は国内だけでなく海外のグループ社員も集い、創業以来の「共創共生」の経営理念をグローバルな観点で深く学び、共有する場としてスタートします。

課題 5 | ダイバーシティ&インクルージョン

基本方針・考え方

当社グループがこれから世界に貢献できる企業グループに成長していくためには、変化し続ける社会や多様な価値観に柔軟に対応し、潜在的な市場を発掘できる新たな価値の創出が必要となります。そのためには社員の多様な価値観、ジェンダー、世代、民族、言語、文化、障がいの有無、ライフスタイルなどを活かした視点や発想を活用することができる職場風土を醸成し、今までの常識や既成概念にとらわれない発想を継続的に生み出すことができる組織を形成していかなければなりません。

そこで当社では、多様性のひとつである「女性」社員の活躍推進をダイバーシティ推進の試金石として積極的に取り組んできました。今後も、性別、障がいの有無、性的指向、年齢、国籍などの違いを越えて、多様な人財がさらに活躍できるよう、女性活躍推進も含めたダイバーシティ経営の強化に努めていきます。

マネジメントと主な取り組み

人財の多様化

人財の多様性を確保するうえで、女性の活躍推進は重要課題のひとつです。当社グループでは、意思決定の場を多様にするため、2020年度末にグループ全体で女性管理職500名（うち当社単体で200名）の数値目標を掲げていましたが、2021年4月1日現在の実績としては、グループ全体で466名（うち当社単体で177名）と目標に対して未達となりました。これまでの取り組みとして、出産・育児などのライフイベントを経験しながら働き続けられる人事制度の充実と、女性に対するキャリア形成の支援を行っています。

こうした取り組みの進捗を確認し、さらなる促進を図るため、毎年、女性活躍推進状況を数値で把握しているほか、社員アンケートを定期的に実施しています。今後も、多様な人財が活躍できる職場風土や意識の醸成を図るうえで課題の把握と施策の実施を継続していきます。

企業の社会的責任の遂行と共に、性別、国籍、年齢、性的指向、性自認、障がいの有無など、多様な人財の活躍推進により、今後も継続して企業価値の向上に努めます。

加えて、従業員から見た職場環境の側面からも、人口減少時代を見据えたオフィス戦略を構築し、「創造性を育み生産性を向上させる健康・快適オフィス」をコンセプトに、長期的な視点から多様なワークスタイルに合わせた職場づくりを進めています。

多様な人財の確保に向けた取り組み

高齢者の活躍推進と採用

当社では2013年度より、定年年齢を従来の60歳から65歳へ引き上げました。従前の定年後の再雇用制度では、有期契約かつ固定的な賃金体系としていましたが、定年年齢そのものを引き上げることによって、社員がより安定的な雇用形態で働くことができるようになりました。さらに一人ひとりの成果が評価として賃金に反映される仕組みを設け、シニア社員のモチベーションを喚起することにより、賃金の引き上げに見合う成果を期待しています。

また、2015年度より、65歳定年後の再雇用制度「アクティブ・エイジング制度」を創設しました。「生涯現役」を合言葉に、健康で会社が認める人財であれば、1年更新の嘱託として年齢上限なく働ける環境を整えました。当制度適用者は、後輩育成や人脈・技能の伝承などの役割を担っています。2020年度のキャリア採用において50歳以上は30名で、キャリア採用数（パート除く）127名の23.6%を占めており、年齢に関わらず、当社で活躍できる人財を採用しています。なお、グループ主要13社での60歳以上の平均従業員比率は7.27%となっています。シニア社員の雇用を拡大することによって、若年層の雇用を抑制することはありません。

■アクティブ・エイジング制度適用者状況

年度	定年退職者など	うち、アクティブ・エイジング制度適用者
2018	60名	28名
2019	76名	50名
2020	73名	45名

障がい者雇用率

2021年4月1日現在の障がい者雇用率は2.50%（単体[目標達成率100%]）、1.90%（グループ主要13社平均）となっています。当社では障がい者を特定の部門に配置するのではなく、ほかの従業員と同じく個人の特性に応じて営業・設計・工事・管理など、さまざまな部門に配置しています。障がい者にとって、やりがいのある職場環境の実現と、健常者の理解の醸成に努めています。

外国籍社員の採用

2021年度新卒採用において外国籍社員を7名採用。国籍に関わらず当社で活躍できる人財を採用しています。なお、グループ主要13社での平均外国人社員比率は2.22%となっています。

2 人財基盤

LGBTQの活躍推進

LGBTをはじめとする性的マイノリティ当事者が安心して能力を最大限発揮できる職場風土の醸成に努めています。職場における取組指標である「PRIDE指標」を活用し、2020年よりトランスジェンダー当事者も参画し、2年間のプロジェクトとしてロードマップを作成しました。2020年度は社内アンケートや全社員を対象としたeラーニングを実施したほか、社外の専門相談窓口も設置しました。「PRIDE指標2020」においてはシルバーを受賞しています。

P160 「PRIDE指標2020」においてシルバーを受賞

女性の活躍推進

女性の活躍推進

2021年4月1日現在、当社の女性社員比率は20.8%、平均勤続年数は11.1年となっており、2021年度の新卒採用の女性比率は23.5%となっています。また、当社グループ全体での平均女性社員比率は下表の通りであり、年々増加しています。

■女性社員の推移(単体)

	従業員数	うち・女性	女性比率
2019.4.1	16,670名	3,405名	20.4%
2020.4.1	16,904名	3,499名	20.7%
2021.4.1	16,712名	3,476名	20.8%

■女性社員の推移(グループ)

	従業員数	うち・女性	女性比率
2019.4.1	41,342名	10,586名	25.6%
2020.4.1	42,974名	11,060名	25.7%
2021.4.1	43,991名	11,817名	26.9%

女性役職者層の育成

当社では職位ごとの基本給に性別の差異は設けていません。当社の総合職における女性採用が本格化したのは2000年代からであり、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。また女性がライフイベントを迎えた後の継続勤務の環境整備や意識・能力面の向上を推進していますが、現状として全社に対する女性比率に比べ、管理職に占める女性比率が低くとどまっています。その状況を是正するため、継続して管理職を輩出につながる女性の活躍推進に取り組んでいます。

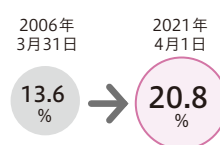
2021年4月1日現在で、当社の女性管理職は177名(4.5%)(そのほか出向者9名)、主任は767名(17.9%)となっています。グループ全体での女性管理職数ならびに比率は、2019年352名(4.5%)、2020年418名(5.0%)、2021年466名(5.5%)(いずれも4月1日時点)となっており、当社グループ全体で女性活躍推進に取り組む企業風土の醸成に努めています。

P098 平均就業年数

■女性管理職の推移(単体・出向者除く)

	管理職数	うち・女性	女性比率
2019.4.1	3,812名	137名	3.6%
2020.4.1	3,889名	160名	4.1%
2021.4.1	3,975名	177名	4.5%

■女性社員比率



■女性管理職の状況

女性管理職	177名(4.5%) (そのほか出向者9名)
女性主任層	767名(17.9%)

※比率は当該職に占める割合

営業・技術部門への職域拡大

建設業において圧倒的に女性の少なかった職種について、2021年4月1日現在では、営業職における女性比率9.9%、技術職における女性比率14.7%となっています。営業部門では、女性営業サポートプログラムとして部門ごとに女性営業職に対してはキャリア研修を、上司である管理職に対しては育成についての講義を実施しました。技術部門では、住宅系施工部門において地区ごとの女性技術者情報交換会の実施や育休からの復職にあたっての面談を実施したほか、当社グループの建築業3社合同での情報交換会やフォーラムを実施するなど、女性技術者の定着を図りました。

事業所ダイバーシティスコアの導入

会社全体でのダイバーシティを推進するために、事業所単位でのダイバーシティ状況を可視化することで、各職場におけるダイバーシティの推進度を測り、促進することを目的として、2019年度より、事業所における経営健全度を評価する項目に「事業所ダイバーシティスコア」を導入しました。具体的には「主任職における女性比率」「男性の育児休業取得率」「障がい者雇用率」「若年層の定着率」の4項目にて評価することで、人財の多様化を進めています。

P066 CSRマネジメント

Diversity Reportの発行

社内のイントラネットを通じて3か月に1回「Diversity Report」を発信しています。また、啓発のための小冊子「別冊Diversity Report」を全社員に配付しています。

当社グループ公式Webサイト 多様な人財活躍 <https://www.daiwahouse.com/sustainable/social/employee/diversity/person.html>



3

技術・ものづくり基盤

お客さまや社会が求める価値を商品・サービスに反映するための技術・ものづくりの基盤

【方針】取引先と共に、現場の安全と品質を前提とした生産性を高め、責任ある調達を推進

方針・考え方

基盤に影響するメガトレンド

- ・国内の人口減少、少子高齢化、労働者の減少
- ・AI(人工知能)・自動化の進展
- ・自然災害の増加・酷暑の常態化
- ・エシカル(倫理的)消費の増加
- ・移民社会の本格化

社会的課題

労働力人口の減少は、人財不足をもたらすうえに、ものづくりにおける技術の伝承においても問題です。特に建設の現場では、熟練技能者や現場監督が重要な役割を果たすものの、こうした人財を継続して育成することが難しくなっていくかもしれません。

労働力人口が減少する一方、移民社会の進展によって外国人労働者の数が増えつつあります。言葉の壁や価値観の相違から、従来型のものづくりが困難になっていくおそれがあります。加えて、地球温暖化による自然災害の増加、酷暑の常態化もまた建築の現場における業務を難しいものとしています。

こうした要因が重なることで、懸念されるのは施工現場での安全の確保です。熟練技能者や現場監督が不足し、意思疎通が不十分な外国人労働者が増え、酷暑での労働が常態化することで、労働災害が増加しかねません。

これに対して、生産技術の向上、IoT(モノのインターネット)の進歩を背景に、建築に必要な部材の生産の自動化、施工の自動化といった動きが加速していくことから、新技術による安全管理・生産性向上が進んでいくものと考えられます。また、SDGsの普及にともない、地球環境や人、地域社会に配慮したエシカル(倫理的)消費が増加し、企業のCSR調達への関心が高まることが予想されます。

リスク・機会とその対応

住宅およびゼネコン、不動産関連などの事業を多角的に展開する当社グループでは、工場において建築部材などの生産を行うとともに、建設現場において施工も担うというハイブリッドな業態が技術・ものづくり基盤における特徴となっています。また、当社グループは施工現場の数が日本国内においてトップクラスの企業であります。

こうした特徴は、当社グループにおける事業の強みである反面、現場数の多さは監督者が不足することで施工管理が十分に機能しなくなるリスクをもたらしています。そこで、施工業務を担う協力会社との連携をさらに強化するとともに、IoTを活用することによる生産性の向上を進めることで、リスクの低減を図っています。

また、施工の安全管理に加えて、社会的責任の観点から基準を設けて資材を調達するCSR調達に対する社会的なニーズが高まっています。建設業界のリーディングカンパニーである当社グループは、早くからこうした取り組みを進めていることから、今後、事業機会を増やすことになると考えます。

エンドレス ソーシャル プログラム 2021 達成のロードマップ

重要課題

2020年度実績

2021年度目標

課題6: 施工現場の安全・安心の徹底

施工現場労働災害の度数率

国内の少子高齢化による取引先の熟練技能者の減少、外国人労働者の増加などによる、施工現場での安全管理能力の低下に対応する。また、酷暑化や自然災害の増加など、長期的に施工現場で増加する傾向のある労働災害リスクについて対応する。

0.16

0.21

※100万延実労働時間あたりの労働災害による死傷者数(休業4日以上)

3 技術・ものづくり基盤

重要課題

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

IoTの活用による技能伝承や生産性向上による省人化、長時間労働の是正を進める。離職のない職場環境の整備を進めるとともに、建設技能者の定着を進める。

2020年度実績

2021年度目標

施工現場の年間休日

100日※
(4週7休)

112日
(4週8休)

※顔認証入退場現場の集計。指定休工実施を平均約80%の現場で達成

工場の年間休日

114日

117日

※毎年3日ずつ、休日を増加

課題8:グループCSR調達の促進と効率化

グループ会社の取引先(川上・川下含む)に対するCSR調達の推進について、ICT(情報通信技術)など新しい技術を活用しながらPDCAを回すマネジメント体制を構築する。

不買運動などの評判リスクにつながる社会への悪影響を排除するとともに、国内外のガイドラインに則った情報開示の実現と機関投資家からの評価を獲得する。

主要取引先におけるCSR調達ガイドライン適合比率

44.2%

70% (80点以上を
適合と判定)

全取引先へのCSR調達ガイドラインにともなう セルフチェックの回答率

43.5%

70%

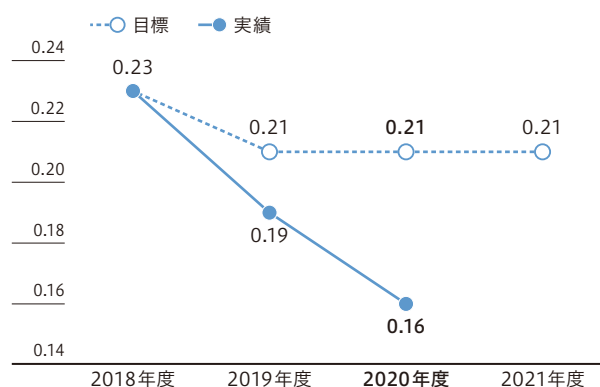
「エンドレス ソーシャル プログラム 2021」2020年度総括

課題6:施工現場の安全・安心の徹底

2020年度は、現場の建設技能者(取引先従業員)の安全・衛生の向上のため、教育方法の見直しや、マネジメント体制強化のための取り組みを進めました。安全教育においては、体感型VR教材の導入や外国人労働者に向けた非言語ビデオ教材、外国語標識の作成、墜落制止用器具(フルハーネス型)の特別教育を推進しています。また安全管理体制については、ICT活用による業務効率化および新型コロナウイルス感染予防のため、リモートによる打ち合わせ、各種協議会や教育の実施、ITV(工業用テレビ)による施工現場の遠隔監視を定着させました。こうした取り組みから、KGIである度数率の2020年度結果は0.16となり、目標を達成しました。

2021年度も、現場の安全・衛生に関する状況は変化していくものと考えており、新型コロナウイルスの感染拡大防止への対応や、新たな安全に関する教材の開発を進めていきます。前述の取り組みのさらなる定着のほか、過去より継続してきた「安全管理だよりの定期発行」、「重篤災害事例掲示パネルの活用推進」、酷暑などへの対応となる「環境センサーの実装」など、安全の基礎となる取り組みについても、推進を行っています。

■施工現場における労働災害の度数率



※100万延実労働時間あたりの労働災害による死傷者数(休業4日以上)

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

2020年度は、施工現場における生産性向上に向けて、協力会連合会(施工協力会社)と施工情報に関する遠隔サポートの取り組みについて3ヵ所の事業所で試行しました。また、デジタルコンストラクションのプロジェクトを発足させています。工場では、自動化に関するプロジェクトを2021年度までに全11件実施することを予定していますが、うち5件(柱の集中溶接ライン、面材加工など)のプロジェクトが完了しました。また品質保証の側面では、画像と音声対話機能を有した検査機器による遠隔検査に着手しています。人材育成の側面では、優秀技能者認定制度を通じて施工協力会社従業員に対して、施工現場では1,604名、工場では145名を最優秀・優秀・上級の優秀技能者として認定し、賃金の補助を行っています。なお、工場では従来の取引先アンケート調査や取引先からの通報制度に加え、直接従業員が労働環境への提案ができる仕組みを構築しました。

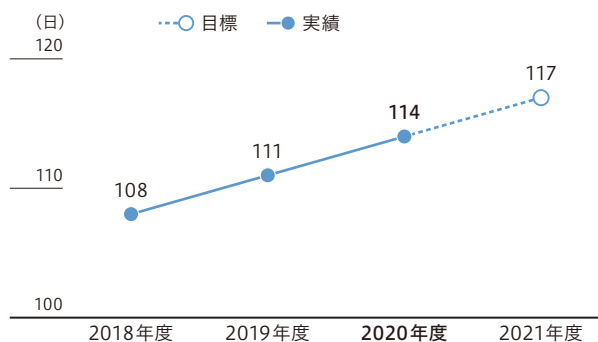
こうした取り組みのもと、休工予定日を各施工現場・工場へ周知し、2020年度はKGIである施工現場、工場の年間休日について概ね予定通り確保することができました。2021年度についても、ICT、IoTなどの技術的検証・導入を行うとともに、取引先従業員の能力とモチベーションの向上を図ることを通じて、品質の確保と労働時間の削減を両立する生産性の向上を図っていきます。

■施工現場の年間休日

2020年度 実績	2020年度 目標	2021年度 目標
100日※ (4週7休)	100日 (4週7休)	112日 (4週8休)

※顔認証入退場現場の集計。指定休工実施を平均約80%の現場で達成

■工場の年間休日

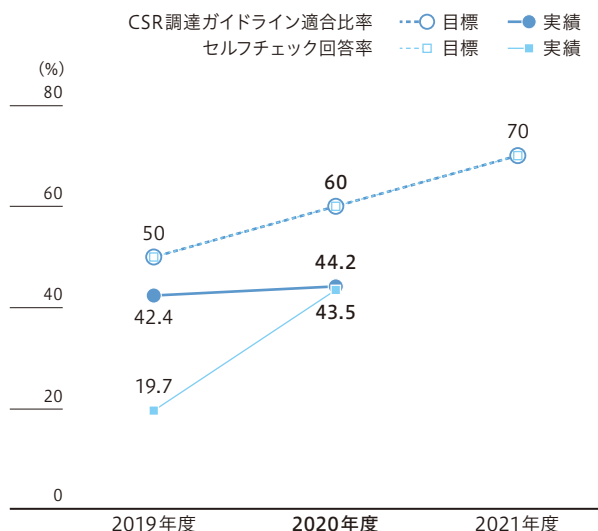


課題8:グループCSR調達の促進と効率化

2020年度は、CSR調達ガイドライン同意書の再取得を継続して実施し、93.4%(5,074社/5,432社)まで取得を行いました。また、取引先がどの程度CSR調達に向けた体制構築や取り組みができているか確認するため、Webサイトを通じたセルフチェックを実施するほか、引き続き取引先従業員向けエシックスカードの配付も行っています。

KGIである「CSR調達ガイドライン適合比率」と「セルフチェック回答率」の2020年度結果は、それぞれ44.2%、43.5%と、前年度比+1.8ポイント、+23.8ポイントと改善したものの、目標を下回りました。原因として、セルフチェックの定着度と認知度が低いことが考えられます。また、サプライチェーンの「川上」であるサプライヤー企業と比較し「川下」にあたる施工協力会社は小規模事業者が多いため、当社が求める「あるべき姿」の基準に対応しきれていないことが挙げられます。今後も取引先との対話を継続しCSR調達の促進を行っていきます。

■グループCSR調達



課題6 | 施工現場の安全・安心の徹底

基本方針・考え方

当社グループでは、サプライチェーン全体にわたって多くの取引先の協力のもと事業を行っており、社員憲章において「取引先と共に成長・発展を図る」方針を掲げるなど、取引先との共創共生を重視してきました。当社グループの取引先およびその従業員の大半は、工場・工事現場での施工会社で占められており、人権の尊重を前提に、安全衛生や労働条件の改善は普遍的なテーマとなっています。そして、当社グループは、多様な人財が安心して業務に取り組める労働環境を整えることが、取引先の人財の確保および定着率の向上において重要であり、「技術・ものづくり基盤」の維持・強化につながると考えています。

国内での少子高齢化による労働人口の減少にともない、建設現場における熟練技能者の高齢化や外国人労働者の増加に対応した安全管理体制の構築は、ますます重要度を増しています。作業の省力化・快適化や危険作業のロボット化など、施工現場の安全・安心の確保に寄与する技術が発展する一方、建設業界では、施工現場を中心に多くの工程を人手に頼っている現状があります。今後の施工現場の担い手となる、女性や高齢者、外国人労働者にとっても働きやすい環境づくりに取り組むことが課題となっています。

当社はこうした状況をふまえ、社会性中期計画(ESP2021)の重要課題で掲げる「施工現場の安全・安心の徹底」を実現するため、ICTの導入・開発と、現場で働く人々の心に響く安全衛生の体制強化に、取引先と共に取り組んでいきます。

 P091 従業員の働き方改革

マネジメント

取締役会による安全衛生の監督体制

当社は、安全衛生のマネジメントの中心となる「中央安全衛生管理委員会」の委員長に代表取締役副社長を任命しており、CEOを含めた取締役会による安全についての監督体制を設けています。

また、技術部門および生産部門、管理部門の役員や部門長を構成委員とした「中央安全衛生管理委員会」を定期的に開催し、安全衛生に関する現状を把握するとともに、課題について協議しています。委員会の内容については、取締役・執行役員が参加する合同役員会で発表し、「安全衛生推進基本方針」に盛り込んでいます。

安全管理の組織体制としては、「総括安全担当」に常務執行役員・上席執行役員の2名を、建物の施工を推進する「施工推進部安全担当」に戸建住宅・集合住宅・建築系施工の計5名の執行役員を任命しています。各事業所の安全に関する重要事項については、「施工推進部安全担当」と安全管理部から、「総括安全担当」へ適宜報告を行い、さらに「総括安全担当」からは、取締役および監査役へ適宜報告を行っています。安全衛生に関する取り組みについては統括的な管理をすることで、各事業所への指揮命令のラインを明確にしています。

従業員への安全衛生についての周知徹底

当社では「安全衛生管理規程」を定めており、労働災害・第三者災害を未然に防止するとともに、従業員・取引先の安全と健康を確保し快適な作業環境の確立に努めています。また従業員が行うべき安全衛生に関する「目標」を周知するため、毎年度「安全衛生推進基本方針書」を発行しています。併せて、目標を達成するために、各事業所の所長と従業員は「安全衛生推進基本方針書」の内容を把握するとともに、両者が協議のうえ「安全衛生管理計画書」を作成しています。また、半数以上が一般職で構成される安全衛生委員会や安全衛生協議会を通じて、計画書の内容を従業員や協力会社に周知し、安全衛生管理体制の強化を図っています。こうした取り組みを通じて、「災害ゼロ」で作業効率の高い職場環境の充実を目指しています。

施工現場における安全についての指導

当社では、安全衛生管理規程の運用を基本に、度数率など管理指標をモニタリングしながら、安全管理部や技術部、設計施工推進部、生産部などの各部門が連携し、施工現場における労働条件の改善を継続して進めています。また、施工現場の定期・特別パトロール、安全衛生協議会を通じて、当社および施工会社従業員に対する指導・教育を行っています。

なお、新規の施工協力会社との契約を行う際には、施工や安全管理の能力を事前に評価するとともに、契約書にも安全の遵守についての条項を設けています。

■安全衛生教育(単体)

石綿関連eラーニング	4講座 1,052名
安全管理eラーニング	11講座 6,890名

※グループ主要13社での安全衛生講習や機材実習など健康・安全基準に関する研修:
12,911名受講、総研修費用 1,186,500円

工場における安全・品質・コンプライアンス向上の支援

当社工場では、一次下請けとなる施工協力が会社が常駐し、部材の組み立て・溶接などを通じた住宅建築商品の生産を行っています。生産部門・購買部門では、「安全・品質・コンプライアンスをすべての業務において優先する」体制の強化を進めています。組織体制としては、工場リスク管理委員会を工場の各会議体（安全衛生委員会、品質委員会、環境委員会など）の中心として位置づけるとともに、本社部門との共有・連携を図っています。工場リスク管理委員会では、他工場で発生または発生が予見されるリスクについて協力会社へ情報共有を行い、当社の生産におけるESGリスクの低減と課題解決ができるよう支援・指導し、本社と現場が一体となったリスクマネジメントの推進を図っています。

施工店への共進訪問、ヒアリングで把握できた課題（経営状況、施工能力、従業員の定着、工期など）に対し、施工工程や仕事量を考慮し、施工時期が集中しないよう努めています。

労働安全に対するリスク管理体制

建設業を主体とする当社にとって、建設現場での事故は重要度の高いリスクです。重篤な事故については、リスクマネジメント事務局に報告し、安全衛生に関するその他のマネジメントと併せて全社規模で再発防止につながるよう努めています。

主な取り組み

施工現場における健康と安全に関するリスク評価

2020年度は「リスク管理活動方針」に基づき、すべての事業所・工場・部門に対して、建設業法ほか各種法令に関するコンプライアンス、現場の安全性確保、職場環境づくり等に関するPDCAサイクルを回すことにより、リスク管理を行っています。

■労働災害発生状況（休業4日以上の災害 施工現場の労働災害）

	2018年度	2019年度	2020年度
施工現場	39件	31件	28件

■労働災害に関する度数率（休業4日以上の労働災害）

	2018年度	2019年度	2020年度
度数率	0.23	0.19	0.16

※「度数率」とは、100万延実労働時間あたりの労働災害による死傷者数で、災害発生の頻度を表す。

■協力会社従業員の死亡者の発生状況

	2018年度	2019年度	2020年度
災害	2名	2名	0名

■2021年度安全目標

項目	具体的重点実施事項
死亡災害 0件	安全衛生管理計画書に則った重篤災害防止活動（毎月の確認と修正）
第三者災害 0件	計画に基づく作業員および誘導員の適正配置
重機災害 0件	①重機作業現場のパトロール実施 ②特別安全強化活動で重機災害防止指導
休業4日以上の 墜落・転落災害 0件	①建方工事・解体工事で作業計画の作成 ②高所作業における墜落制止用器具（2丁掛フルハーネス型）使用の定着 ③足場作業床開口部の作業前点検の徹底
休業4日以上の 熱中症災害 0件	①（住宅）熱中症教育の実施 ②（建築系・集合）現場ごとに教育実施

P038 気候変動の適応策～施工現場における熱中症対策～

従業員の健康と安全に関する第三者の検証・評価

当社では、OHSAS18001の認証は受けていませんが、各事業所にて安全衛生委員会を月1回以上開催し、安全衛生に関する情報の発信、共有を図ることとしています。また、本社と東京本社では常時使用する労働者数が1,000名を超えるため、専属の産業医を配置しています。

なお、全国9つの工場のうち、5工場では、OHSMS（労働安全衛生マネジメントシステム）の認証を取得しており、未取得工場も安全監査はOHSMSの基準に従い実施しています。

当社従業員の労災状況および重大事故への対応

2020年度の施工現場や工場における当社従業員の労働災害は0件で、労働災害での死亡者は0名、グループ主要13社従業員の労働災害での死亡者は0名でした。

なお、クレーンや杭打ち機などの建設用作業機械の転倒事故など死亡災害につながるおそれのある重大災害・事故発生時には原因を追及し、社内通達や特別パトロールにより再発防止策を周知・徹底しています。

施工現場の安全・労働環境改善への取引先アンケートの活用

当社は年1回実施する取引先（協定会連合会員）を対象とした「取引先アンケート調査」の結果を、施工現場の安全・労働環境改善に活用しています。

2020年度の取引先アンケート調査結果に基づく対応事例：

取引先からのお申し出内容：遅延工事を予定工期にもどすための休日出勤の発生

当社対応：当社側の工程管理における休日日休業の徹底、ならびに工事遅延の原因に対する取り組みとして、建設現場における技能者の作業効率向上に向けた教育・指導に関する施工協力が会社との協働

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

基本方針・考え方

当社グループでは「人・街・暮らしの価値共創グループ」として、人権尊重の観点からも安全で安心な建物の人々へ提供する社会的義務を負っています。これらの建物は、世代を引き継ぎ長期間にわたって使用されることが期待されています。私たちは良品をお届けすべく、商品開発、設計、施工、メンテナンス、廃棄（解体）に至る建物のライフサイクル全体にわたる品質の向上に日々尽力しています。これまでも、建物の品質向上と安定、コスト低減、短工期、環境配慮を行う「建築の工業化」を目指し、取引先との協力を通じて「技術・ものづくり基盤」を培ってきました。

国内では少子高齢化の影響により、建設業界の人手不足は非常に深刻です。建設業就業者は他産業に比べ極端に高齢化が進行しているため、2030年までに大量離職することが想定されます。建設作業に携わる建設技能者、そして現場を監理する技術者の双方の人手不足が既に顕在化している状況です。

当社グループでは、大型物件の現場施工を行うゼネコンとしての側面と、工場での建築部材の生産を行う住宅メーカーという両側面をもって、建築の工業化を目指し、工場の生産性向上による施工現場での省力化に取り組んできました。例えば、BIM（Building Information Modeling）については2006年度に研究を開始、2017年度に専門部署を発足させるなど、ICT・IoTを活用したサプライチェーン全体でのものづくりの改革を進めています。また、施工協力会社の会員組織である協力会連合会とは、部会活動のなかで技術の改善活動を継続してきました。一方で、取引先企業・建設技能者の人手不足、技術継承問題など、依然として課題があります。

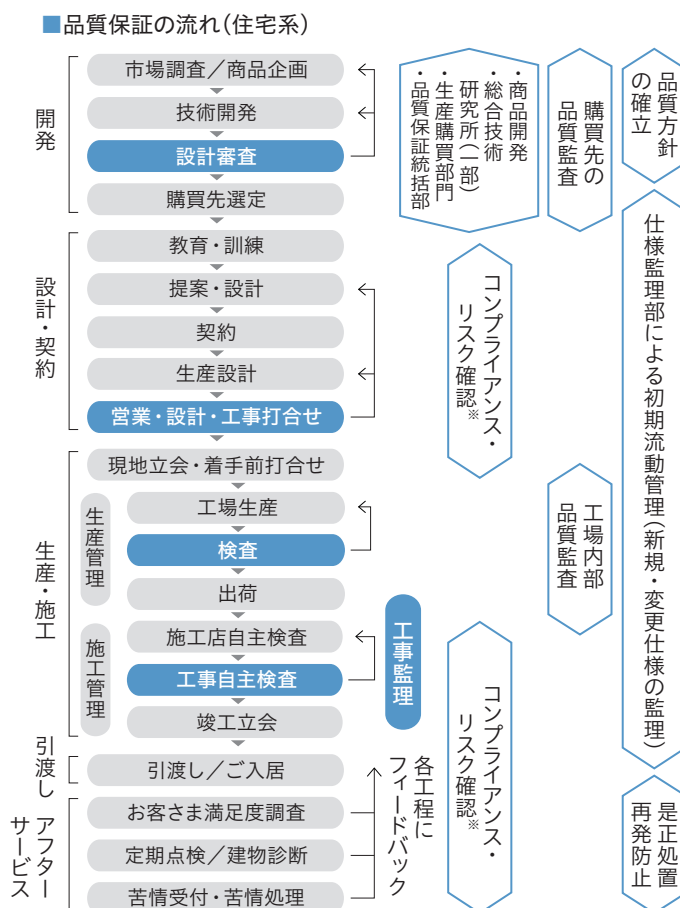
2021年度までの3カ年では、取引先との連携のもと、ICT・IoTを活用し、品質確保を前提としたうえで、ものづくりの生産性向上に引き続き取り組んでいきます。そして、取引先従業員から要望が多い「休日の確保」を図るなど、ものづくりの現場の新3K（高い『給料』、長い『休日』、『希望』）の実現を目指します。こうした取り組みにより、取引先との信頼関係の構築と技術力向上を図り、時代の変化に対応できる「技術・ものづくり基盤」を確立していきます。

マネジメント

品質保証体系

当社では、開発、設計・契約、生産・施工、アフターサービスに至る商品づくりの全工程を対象とした品質向上に取り組んでいます。右のフロー図にあるように、再発防止活動や各工程からのフィードバック情報をもとに品質方針を定め、開発や生産・施工など、工程ごとに検査を実施し、品質管理を行っています。このなかで、開発商品にかかる技術情報の発信責任については商品開発部長が、建物が設計図書の通りになっていることの確認責任については工事監理者が負うことになります。そして、最終的に商品を使用するお客さまにご満足いただける品質を保てるよう、引渡し後のアンケートや定期点検、さまざまなお問い合わせを通して、ハード・ソフトの両面から品質の把握に努めています。お客さまからのご意見・ご要望を尊重し、商品のハード面の品質はもとより、従業員の対応の品質、制度や仕組みなど業務の品質に至るまで、各工程にフィードバックし、改善を進めています。

2020年度には、ものづくりの現場からの不具合情報・改善提案のフィードバック窓口および建築関連法令の相談窓口機能の整理・統合を行い、品質保証統括部に移籍・集約しました。これによって、現場担当者にわかりやすい組織運営となり、ものづくりに関するリスク情報の一元管理の整備が完了しました。これまで以上にスピーディで丁寧なコミュニケーションを通じた品質改善およびリスク補足精度を向上させるマネジメント体制を整え、事業所と本社が一体となって、お客さまに高品質な商品をお届けします。



「仕様監理部」による仕様情報の横断的な管理・伝達と監督権限の付与

当社は、2014年から現場施工、工場施工、生産購買、商品開発における3度の不適合施工に対する再発防止策の一環として「仕様監理部」を発足しました。しかし2019年に4度目の不適合施工（仕様監理部発足以前の案件）が発覚し、これに対して、本社部門における設計・工事業務の監理体制を再構築し、法令遵守体制の強化を図るため、同年8月1日より、社長直轄部門として「法令遵守・品質保証推進本部」を設置、仕様監理部も本部に所属しています。

仕様監理部は、戸建住宅・賃貸住宅の設計・生産・施工において、新規仕様ならびに変更仕様に関する技術情報を一元管理し、お客さまの安全・安心に直結する「防火・構造性能」などの技術情報を選定するとともに、関連部門に対して情報伝達し、不適合の未然防止の再徹底を図っています。特に「防火・構造性能」上重要な項目については、改良改善や新商品開発などの状況の変化に対応して、確実に情報が伝達されたかの教育を実施し、さらに正しく施工されているかを記録するシステム（初期流動管理）を構築しています。

仕様監理部は、監理対象部門において仕様の未遵守ならびに不適切な実態を確認した場合、商品の開発や製造・販売の停止を行う権限が付与されており、関連部門の管制を図っています。また、お客さまの快適性能を保証する「遮音性能」、「温熱性能」については、それぞれの分野に精通した「商品設計確認者」を本社の技術部門から選任し、専門的知見に基づき、新規設計や改善設計の内容について適切に実施されているかを監理します。

また「防火・構造性能」上重要な部位の施工のポイントを自動的に抽出し、図面生成するシステム（D-SPEC）の運用を実施しており、物件ごとに重要な仕様を技術者、および技能者に事前に提示することができ、検査時にはより正確な確認が可能となります。

さらに物件の図面監査・現場審査を実施し、そこで得た情報は本社関連部門へ水平展開し、不適合施工の未然防止を図っています。

品質マネジメントシステム「ISO9001」の運用

当社は、全国に展開する工場で、自動化・合理化・ロボット化を推進し、徹底した品質の均一化によって、部材加工から組み立てまでを一貫生産しています。全国の工場と本社の生産部門、購買部門では、国際標準化機構の品質マネジメントシステム「ISO9001」の認証を取得しています。生産部門、購買部門では「品質マネジメントシステム」を、製品品質の向上および安定化への改善活動を継続的に行うためのツールとして役立てています。

なお、運用にあたっては外部審査機関による監査を受けており、製品・サービスの品質と安全性を確保しています。

地域での調達の取り組み

当社は、創業当時より地域の施工協力会社と共存共栄の精神で共に歩みを進めています。1986年には協力会社の技術技能の向上、相互研鑽と互助親睦を目的に「協会連合会」を発足しました。

発注先の選定については、まず、支部協力会の会員であるかを確認し、そのうえで公平・公正な判断に基づき検討するようにしています。

サプライチェーン上の会員組織について

当社は、以下会員組織の運営についてサポートを行っています。

協会連合会(4,486社)

製品の品質に深く関わる「生産」、「施工」などの会社で構成される協会連合会は、全国に86カ所の支部をもち、安全面の向上、品質、技術や作業効率の向上、環境問題に取り組む活動を実施しています。また情報サイト「WEB連」を通じた本会会員間での情報共有により、円滑な意思疎通と連携強化を図っています。

トリリオン会(239社)

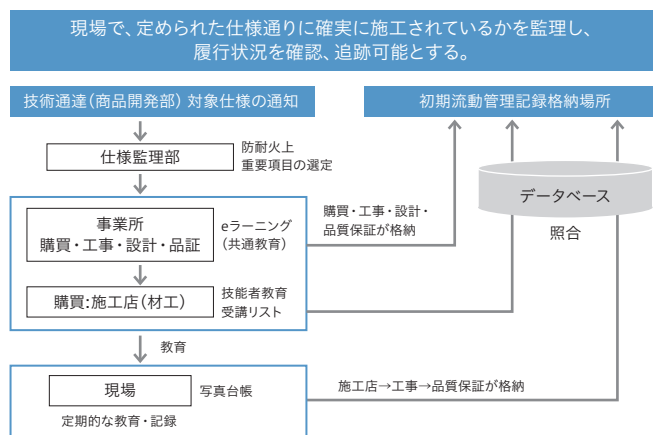
資材調達先（サプライヤー）で構成されるトリリオン会は、取引先との相互の経済的地位向上を目的に、資材品質の向上、納期厳守および新建材開発、技術改良推進を目指しています。

これらの推進活動を中心に、地域性を活かし互いの情報共有を行い、相互の発展と親睦を図っています。

設和会(163社)

設備メーカーや販売会社などで構成される設和会は、商品・技術展示会やさまざまな活動を通して、設備技術の情報交換、連携を深めています。会員は関西・関東・中部・九州の4支部で構成されています。

初期流動管理の概要



協力会連合会とのコミュニケーション体制

施工会社・工場協力会社の会員組織である協力会連合会は、各事業所および工場の取引先で構成される支部協力会から、各地区の代表から構成される地区協力会、そして本部組織となる協力会連合会という組織体制となっています。各組織の会合を通じて、当社の施工担当者から事業所長、工場長、取締役まで密なコミュニケーションが図られており、安全、品質、技術力、作業効率の向上、環境問題への取り組み、人財の育成など幅広い課題が共有され、改善に向けた対応策を策定しています。

工場協力会社従業員の働きやすさに配慮した工場内のアメニティ整備基準

当社の工場は、当社従業員・協力会社従業員をはじめ、お客さま、地域市民などさまざまなステークホルダーが関係しています。そのため、ものづくり基盤の構築とステークホルダーとの良好な関係の構築、地球環境への貢献を実現するために、自社工場の建設・建替えについての基準を設けています。工場で働く従業員の安全で働きやすい職場環境づくりは、従業員の定着率の向上、ひいては技能の継承につながると考えており、工場協力会社と当社の双方の経営を支援することにつながります。

整備に関するガイドラインを示した「自社工場および管理棟建設・建替えマニュアル」を設定し、基礎的な考え方としてのユニバーサルデザイン、環境(CASBEE)、防災への対応のほか、協力会社従業員が利用する休憩室、喫煙室、医務室などの設置を求めています。また、食堂の設置については、協力会社と当社の従業員からアンケートなどで意見を集約して、より満足度の高い設備を設置することを推奨しています。なお、建替えをしない建物についても整備基準に満たないアメニティである場合は改修などを実施し可能な限り対応をしています。

主な取り組み

商品の安全衛生への影響評価

住宅系(戸建住宅・集合住宅事業)

日本では建築基準法などによって建物の安全性について厳格な基準が設けられており、建物の所有者、使用者(消費者)の安全・安心が守られています。建築基準法などを遵守したうえで、当社では法定の検査に加え、施工品質においてお客さまに安全で安心な建物を提供するため、事故ゼロを目標として、施工会社と工事担当者による自主検査、工事監理者の立場から品質保証部の検査による「トリプルチェック体制」で検査に合格した建物を引渡ししています。

建築系(流通店舗・建築事業)

良品をお客さまに引渡しするには、各工程での品質を管理することが大切です。当社では、お客さまに安全で安心な建物を提供するため施工店・工事担当者による自主検査に加え、意匠・構造・設備・品質保証に関わる担当者が現場立会い検査を実施し、事故ゼロを目標として、監理者として品質チェックを実施しています。

商品情報の提供

当社では建物の引渡し時に、商品情報に関する書類を提供しています。例えば、戸建住宅では、お客さまへ建物のメンテナンスに関する「住まいの手引き」をお渡しするとともに、希望される方には「日本住宅性能表示基準」に基づき自主性能評価書(設計・建築の性能評価書)を開示しています。また、分譲マンションに関しては、引渡し会にて鍵と共に「建築物・設備等の利用に関する取扱説明書」「ご入居後のサポート」および住まいの履歴ファイル「D's File」をお渡ししています。

施工協力会社・工場協力会社の課題に対する支援

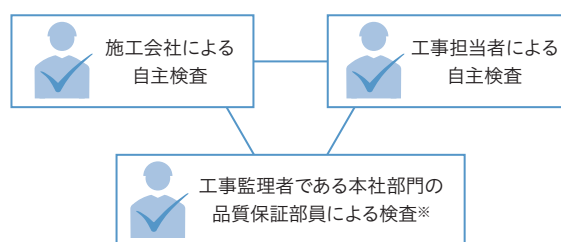
技能者の育成支援

協力会社への若年技能者育成支援策として「住宅系施工店 技能者育成資金補助規定」を設け、育成資金を補助しています。また、施工体制強化、工業協力会社の生産体制強化と品質向上および技能者のモチベーション向上を目的として、「優秀技能者認定制度」により優秀な技能を発揮している技能者を認定しています。本年度からは住宅系も最優秀技能者の認定を開始し、さらなる技能者のモチベーション向上に寄与していきます。住宅系技能者には、施工主任技能者および専任監督員への教育を本年度は従来の集合教育からオンライン教育に切り替えて、89会場で実施しています。

また、工場では優秀技能者を活用した技能者育成とスキルアップの取り組みとして、以下を実施しています。

- ①各工場、優秀技能者による技能別の技能向上教育
- ②各工場技能競技会の実施(全国大会予選)
- ③全国技能競技会の優勝者は優秀技能者、上級技能者への推薦資格を授与(認定者は技能向上教育の講師として後輩育成を行っています)

■トリプルチェック体制 概念図



※現物検査は竣工検査を必須とし、さらに他工程よりひとつの工程を選んで実施します。また、品質保証部員が、すべての品質記録を確認しています。工事監理者として設計図との照合、法令に基づく許認可の状況に加えて、工程内検査の実施を通じて設計・施工プロセスの監視を実施しています。品質保証部員に対する研修会を定期的に開催し、各部員のスキルアップを行っています。

3 技術・ものづくり基盤

建設キャリアアップシステム

「建設キャリアアップシステム」は、技能者の保有資格、社会保険の加入情報、就労の履歴を蓄積し、建設技能者の能力を適正に評価することで「処遇の改善」につなげることを目的とした仕組みであり、国土交通省が推進している働き方改革の一環として、2019年4月から運用が始まりました。

当社は、いち早く本システムの検討をはじめ、2019年10月に全社導入を決定しました。また、2020年4月から「スマートフォンを利用した顔認証による現場入退場システム」による建設技能者の入退場管理を開始し、現場での就労履歴情報が建設キャリアアップシステムに連携できるようになりました。

さらなる建設技能者および協力施工会社の加入を促進すべく、ロイヤルホームセンターの通販サイトでの割引購入特典や、建設現場への入場日数に対してポイントを付与するキャンペーンを実施しました。当社は今後もさらなる加入促進を図っていきます。

工場協力会社の課題に対する支援

技術の伝承と従業員の定着

【全国工場技能競技会】

品質・安全の見直しと総点検および技能の向上を目的とした全国工場技能競技会を、工場協力会社と当社の共催にて実施しています。例年は、ひとつの工場に集まり開催していましたが、2020年度は、新型コロナウイルス感染防止対策のため、TV会議およびTeamsを活用しリモート開催となりました。実施種目は、溶接技能「匠の部」、「一般の部」、木工・外壁技能、塗装技能「住宅部門」、「建築部門」の3技能・7種目とし、2020年11月12日～13日に各工場とリモートでつなぎ、各工場の従業員計53名が参加しました。協力会社従業員の技能者の各種技能について、品質と安全の観点で評価し表彰することを通じて、協力会社従業員の技能およびモチベーションの向上を図っています。



全国工場技能競技会

【職長研修の実施】

工場内で働く協力会社従業員の現場責任者（職長）向けに、「4M1Iマネジメント」*に関する各工場の取り組み状況と課題の共有、課題解決へ向けたディスカッションを含む研修を実施しました。

昨今の課題であるリスクマネジメントについては講義形式で、現場マネジメント能力向上は、組織の合意形成の手法をコンセンサスゲームを通じて研修を行いました。

研修を通じて、マネジメント能力の強化や部下育成能力向上を図っています。また、研修はモチベーション向上と職長としての経営参画の意識づけも目的のひとつです。2020年度はコロナ禍ということでTeamsにて実施し、2019年度から延期していた東日本の工場を対象に、研修生49名、スタッフ23名の合計72名の参加となりました。今後も引き続き、職長の管理能力向上を図れるよう取り組んでいきます。

※製造現場における「人、物、設備、方法、情報」に着目した基本的なマネジメント手法

ICT（情報通信技術）の活用による生産性向上

施工現場のデジタル化

建設業では人手不足の深刻化とともに高齢化の進行が大きな問題となっています。国土交通省によると、建設業就業者の3割超が55歳以上である一方、30歳未満は約1割にとどまり、新規の入職者数も減少傾向にあります。また、国土交通省では就労環境改善のために作業員の4週8休を推進しており、雇用確保の観点からも労働時間の削減が喫緊の課題となっています。

そのようななかで当社では、現場から集約された情報の共有化による作業効率向上やAIによる画像解析システムの導入による工程・品質・安全の遠隔管理を実現し、施工現場における現場監督や作業員の働き方改革を目指します。



AIでカメラ映像から工事進捗を識別



当社「スマートコントロールセンター」

応急仮設住宅配置計画案作成にBIMを導入

2019年、99名の死者を出した台風19号では、応急仮設住宅の建設における配置計画案作成にBIM*を活用しました。自動設計プログラムにより、短時間で3D配置計画案を作成し、従来1週間ほど要した工程を2日で完了のうえ、図面承認を取得しました。

※3Dモデルに建物情報を付加しデジタル化したもの。設計から施工維持管理までのライフサイクル全体で蓄積された建物情報を活用する手法

課題 8 | グループCSR調達の促進と効率化

基本方針・考え方

当社グループでは、事業を遂行するうえで、取引先を重要なビジネスパートナーであると捉えています。資材や設備機器のメーカーをはじめ、施工やアフターサービスなどに関わる広範囲なサプライチェーンを形成することで、お客さまに満足いただける品質を提供することができると考えています。

企業の環境・社会の取り組みに対する、機関投資家やNGOによる要請は、単体から連結、さらにサプライチェーンマネジメントにまで拡大しており、国際ルールや証券取引所のガイドラインでも、グループCSR調達の取り組みと情報開示への要請が強まっています。人権配慮などの社会性側面と品質・価格の双方を満たすことが、競争優位性を生む時代を迎えています。

当社では建設業法が定める「建設工事の請負契約の原則」や公正な契約の遵守に努め、下請法が適用されるサプライヤーなどの取引先に対しても法の精神に則った取引を行うとともに、ICTの活用などにより、確実かつ効率的なCSR調達の管理体制の構築を進めています。

今後、海外展開が急速に進んでいくなか、当社グループでは取引先と共にCSR調達の推進を通じて、持続可能な社会の実現に努めていきます。

マネジメント

CSR調達ガイドライン

本ガイドラインでは、「取引先行動規範」にて社会性、環境性についての7つの原則を定めています。また、「企業活動ガイドライン」では、行動規範をふまえて社会性、環境性についての20の具体的事項を取引先に対して明示しています。

「取引先行動規範」の「コンプライアンスの確立」においては、法令の遵守のもとで高い倫理観をもって行動することを明記しています。また、「労働安全・衛生への配慮」では、健康と安全に留意することを明記することで、労働災害の防止をはじめ、衛生管理の徹底、自然災害など不測の事態に対応しています。「公正な事業活動」においては、取引における腐敗の防止などを定め、汚職の防止などに取り組んでいます。そして、「人権の尊重」においては、強制労働や児童労働、ハラスメントの禁止を明記しているほか、差別などの人権侵害を行わないように定めています。

また、取引先の従業員にガイドラインを理解していただくために、「取引先行動規範」と「企業活動ガイドライン」に沿って「Partners Book」を作成・配付し、取引先従業員の啓発活動にも取り組んでいます。このほか「物品ガイドライン」では、当社のサプライチェーンにおいてリスクが高く、かつ物品としてサプライチェーンの上流まで監査が可能な「建材などの化学物質」、「木材などの生物多様性」などの管理方針を示しています。

なお、「取引先行動規範」は、長時間労働の削減や最低賃金の遵守など社会からの関心が高い事項を含めた包括的、普遍的な考えを示す一方、企業活動・物品ガイドラインについては社会からの要請をふまえ柔軟に改訂をしていく予定です。

 当社グループ公式Webサイト CSR調達ガイドライン https://www.daiwahouse.com/sustainable/csr/pdfs/csr_procurement_guidelines.pdf

■ CSR 調達ガイドライン

(1) 取引先行動規範 (Code of Conduct) 社会性・環境性についての7つの原則 1) お客さまとの信頼関係の構築 2) コンプライアンスの確立 3) 労働安全・衛生への配慮 4) 公正な事業活動 5) 環境の保全 6) 地域との共創共生 7) 人権の尊重
(2) 企業活動ガイドライン 社会性・環境性についての20の具体的事項
(3) 物品ガイドライン 取引先が調達し当社に納品する物品（建材など）の環境性・社会性についての基準。下記のガイドラインより構成 ① 化学物質管理ガイドライン【基本編】 ② 生物多様性ガイドライン【木材調達編】

 P026 サプライチェーンマネジメント（環境）

■ 取引先に向けたCSRについての方針・マネジメントの歩み

実施時期	項目	内容
2006年 2月	マネジメント	取引先アンケート調査 開始（年1回）
2006年10月	方針	取引先会社行動規範 発効（取引先より賛同書提出）
2009年 7月	マネジメント	パートナーズ・ホットライン 運用開始
2010年10月	方針 マネジメント	化学物質管理ガイドライン 発効 集中購買品 化学物質調査 開始（契約時）
2010年10月	方針	生物多様性ガイドライン 発効（取引先より同意書提出）
2011年 1月	マネジメント	CSR木材調達調査 開始（年1回）
2015年 7月	方針	CSR調達ガイドライン 発効（大和ハウス工業のみ）（取引先より同意書提出）
2016年 4月	方針	CSR調達ガイドライン 当社グループまで運用拡大
2017年 4月	マネジメント	CSR調達ガイドラインに基づくセルフチェック
2019年 9月	マネジメント	CSR調達ガイドラインに基づく同意書の再取得
2019年 9月	マネジメント	全取引先に対し「取引先従業員向けエシックスカード」の配付

 P027 サプライヤーにおける環境方針の浸透
P044 調達・事業活動における生物多様性保全
P071 取引先の人権リスク評価

CSR調達ガイドラインの運用

「CSR調達ガイドライン」の運用については、新たに取引先との契約を締結する際、趣旨や概要を説明したうえで、同意書を提出していただいています。同ガイドラインでは、社会的課題となっている児童労働や強制労働、ハラスメントの禁止についても明記しており、当社グループだけでなく、取引先についても人権に配慮した企業活動ができるように取り組みを行っています。

「物品ガイドライン」のなかにある「化学物質管理ガイドライン【基本編】」の運用については、当社が戸建・低層賃貸住宅で採用する購買品の、化学物質の含有について取引先に調査・報告を要請しています。また、それ以外のすべての購買品に関しても、説明会や設計図書などを通じてガイドラインに則った調達を要請しています。

一方、「生物多様性ガイドライン【木材調達編】」の運用については、2011年度より毎年取引先に対し、前年度に調達した木材の合法性・持続可能性についての調査（特に海外で問題となっている先住民などの権利を不当に侵害して伐採されている木材を、当社グループが調達しているかどうかを把握）を行うとともに、調査結果をもとに改善活動を要請しています。

なお、2017年度より、CSR調達ガイドラインの遵守状況についても、取引先のセルフチェックを通じたモニタリングの調査を開始しました。2020年度において、CSR調達ガイドラインにて禁止している人権侵害に関する報告はありませんでした。

CSR調達の推進における取引先への働きかけ

当社では、「共創共生」の観点から資材調達先などで構成されるサプライチェーン上の3つの会員組織の運営をサポートしています。各会員組織を通じて取引先からご要望や当社側の問題点を伺うとともに、業務遂行に際して遵守していただきたい事項を随時伝えるなど、密接なコミュニケーションによって当社と取引先双方のCSRの推進を図っています。

また、「取引先アンケート調査」および取引先からの通報窓口である「パートナーズ・ホットライン」を通じて、当社グループ従業員における倫理・コンプライアンス上問題となりうる言動や下請会社間での問題などについても調査・把握・改善に努めています。こうした仕組みを活用し、取引先による贈収賄を含む汚職・腐敗や人権侵害の防止にも取り組んでいます。

CSR調達の推進にあたっては、2010年より購買・施工・商品開発など関連部門の担当者からなるCSR調達部会を立ち上げています。これにより、各事業所の発注担当者とも連携が図られ、グループ全体で責任ある行動の推進に努めています。

また、この部会では、調達に関する環境・社会的課題などの共有や、当社グループ全体の調達実績を調査するなど、CSR調達の推進における課題の解決に向けた取り組みを実施しています。特に大規模森林破壊や人権問題があるなど、非常にリスクが高い木材に関しては速やかに調達を禁止し、ほかの木材に切り替えるよう指示を行っています。

 P026 サプライチェーンマネジメント（環境）
P108 サプライチェーン上の会員組織について

CSR調達における先進的な組織との協働

グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)「サプライチェーン分科会」への参画

当社は2018年4月より、国連が提唱する「人権・労働・環境・腐敗防止」についての普遍的原則である「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」への参加を表明しています。

また、当社は、UNGC参加企業で構成されるGCNJの「サプライチェーン分科会」、「SDGs分科会」などに参加しています。分科会では、有識者の講演会によるCSR関連の最新動向や各社の事例を共有すると同時に、参加企業各社の幅広い業界における経験をもとに、さまざまな企業のCSR推進を支援する各種アウトプットの制作に取り組んでいます。分科会で得られた知見は当社グループのCSR活動にも反映させています。

EcoVadis(エコバディス)への登録

当社は2019年度より、EcoVadisへのサプライヤー登録と情報開示を開始しており、継続して「Gold」を獲得しています。

 P159 「EcoVadis」のサステナビリティ評価において最高位の「Gold」評価を2年連続獲得

QCDMSEをふまえた取引先へのマネジメント

当社では、CSR調達ガイドラインをベースとして、QCDMSE(Quality:品質、Cost:コスト、Delivery:納期・工程、Moral:モラル、Safety:安全、Ecology:環境)をふまえた、取引先の新規選定・管理を行っています。

サプライヤーの新規選定については、購買業務規定に基づき、品質・環境・納期・コスト・経営の側面での書類審査を実施します。合格した場合には必要に応じて品質監査を行い、品質管理の方針や体制に加え、サプライヤー工場内の安全衛生や周辺住民への配慮、環境への対応、顧客対応、作業員への教育体制などを評価し、一定の基準を合格した場合のみ取引を開始しています。また、取引開始後は同様の方法でフォローアップ評価をしています。

施工協力会社の新規選定については、技術系業務規程に基づき、QCDMSEの側面での基準について申請書類や面談を通じて審査します。これらの審査では、法令遵守、安全衛生の確保、反社会的勢力などの排除や、各種関連法の許可内容および社会保険の加入状況などを確認しています。審査に合格した場合には工事下請負基本契約を締結するとともに、施工協力会社から取引名義届出書を受領します。なお、契約を締結し、届出書を受領した新規協力施工会社は、すべて技術系業務規程に基づいた基準に適合しています。

また、施工現場においても、当社と施工協力会社のQCDMSEの側面での役割を明確化し管理を行っています。

主な取り組み

CSR調達ガイドラインの取引先への説明状況

サプライチェーンにおけるリスクに対応するため、「CSR調達ガイドライン」に基づき、取引先には、調達段階における労働安全、人権、腐敗防止、環境負荷低減および環境リスク低減などの重要性について説明したうえで、同意書を提出していただいています。2016年度には本ガイドラインをグループ会社にも展開し、当社グループ全体でCSR調達が推進できるようにしました。また、同意書を提出いただいた取引先の各企業に対して、本ガイドラインの遵守状況などを確認する仕組みとして「CSR調達ガイドラインに基づくセルフチェック」を定期的に実施するようにしています。

サプライチェーン上のESGリスクの評価とモニタリング

サプライチェーンにおけるリスクを発見するため、施工現場や工場の施工会社（すべての1次下請会社）に対して、労働安全・労務関係・廃棄物の処理などについて、当社のチェックリストをもとに、定期的に推進状況のチェック・モニタリングを行っています。

また、問題が生じた際は、その都度正を行うほか、再発防止のための改善活動を通じて体制を構築し、施工会社従業員への教育を行っています。新規取引先に対しては、契約書にCSR調達の事項を記載し、取引先全体で適正な行動ができるよう要請しています。

取引先に対するESGリスクのモニタリング状況

2015年に制定した「CSR調達ガイドライン」に関して、取引先が自社で遵守状況などを確認できる仕組みとして「CSR調達ガイドラインに基づくセルフチェック」を2020年12月に実施しました。

また、違法木材などを当社グループの取引先が調達しないように「CSR木材調達調査」を毎年4月に実施し、取引先に対してモニタリングを実施しています。

・「CSR調達ガイドラインに基づくセルフチェック」の実施対象:

CSR調達ガイドラインにおける同意書を提出いただいた協力会連合会、トリリオン会、設和会、その他サプライヤー（5,074社）

・回答件数:2,366件（回答率43.5%）（2021年3月末現在）

-  P026 サプライチェーンマネジメント（環境）
- P027 サプライチェーンモニタリング
- P027 サプライヤーからの報告と進捗状況の確認
- P044 調達・事業活動における生物多様性保全

東京オリンピック・パラリンピック関連施設における木材調達基準の遵守

「東京2020オフィシャルパートナー（施設建設&住宅開発）」である当社は、関連施設の建設において、使用する木材※について、大会組織委員会が定めた「持続可能性に配慮した木材の調達基準」に基づき、原則として認証木材を調達するよう努めています。

※下請施工会社が調達する木材も含む

CSR木材調達調査

当社グループでは、2010年度より木材調達に関する調査を定期的に実施しています。その結果をもとに、認証木材・再生木材・当社推奨木材の3種類に分類し、これらのうち一定基準（110点満点中90点以上）を満たす木材をSランクと評価しています。また、当社推奨木材のうち一定基準以下（70点未満）の木材をCランクと評価し、改善を進めています。

2016年3月に改訂した木材調達評価基準では、リスクエリアや認証機関をより厳格に評価するとともに、合法性や持続可能性（生物多様性・人権など）についてより実態に近い評価を目指しています。

また、2017年度からは、クリーンウッド法（合法伐採木材などの流通および利用の促進に関する法律）に準じた内容も加味し、評価を行いました。なお、2020年度の評価結果は右の通りです。

■使用木材の評価結果

	2018年度	2019年度	2020年度
Sランク	94.9%	94.3%	95.1%
Aランク	1.9%	3.9%	2.9%
Bランク	1.1%	1.2%	1.5%
Cランク	2.1%	0.6%	0.5%

ESGリスクが顕在化した取引先への措置

当社によるチェック・モニタリング結果および各種通報制度を利用した当社への通報内容から、2020年度におけるCSR調達ガイドラインに違反する人権侵害の報告はありませんでした。労働安全に対する違反については工事現場において適切な是正措置をとるとともに、本社部門にてデータを集計・分析し対応を行っています。

また、その他CSR調達ガイドラインで示している、お客さまや地域社会への悪影響、各種コンプライアンスの違反などについては適時事業所にて是正対応を行っているほか、リスク管理委員会にて情報集約し対応を行っています。

なお、当社の調達の上流におけるESGリスクについては、物品ガイドラインにおける環境性(化学物質、生物多様性など)、社会性(人権、腐敗防止など)の基準に違反した取引先に対して、是正を求めています。

2017年度のCSR木材調達調査においてCランク木材を50m³/年以上扱っていた4社の取引先については、改善計画書の提出、取り組み実施により2018年度より2社、2019年度より2社がCランク木材調達ゼロとなり、改善が完了しています。

 P045 サプライヤーを対象とした木材調達調査の実施
P057 「化学物質管理ガイドライン」の運用拡大

ESGリスクが顕在化したサプライヤーへの措置

定期的な取り組みとして毎月、各事業所のエリア長に製品やESGに関するリスク情報を確認・集約したうえ、情報を開示し対応を行っています。また、2018年4月より購買推進部の機能を見直し、各事業所との連携を深め、製品やESGに関するリスク対応を実施しています。

先住民族の権利への対応について

当社では、木材調達における生物多様性の破壊や人権侵害への加担を避けるために、「CSR調達ガイドライン-生物多様性ガイドライン【木材調達編】」を制定しています。そのガイドラインに沿って年に1回実施しているCSR木材調達調査では、先住民の権利が侵害される可能性が高いとされる地区を「高リスクエリア(樹種)」と設定し、このエリアから調達を行っていないかについても調査しています。当該地区からの調達の実態が確認された場合には当該サプライヤーに対して改善活動を行うよう要請しています。なお、調査項目については、NGOや森林認証機関からの情報をもとに、適宜改定しています。

 P044 調達・事業活動における生物多様性保全



4

顧客基盤

お客さまとの長期にわたる強固な関係性の基盤

【方針】お客さまと長期の信頼関係を構築するとともに、新たなお客さまとの出会いにつながるコーポレートブランドを確立

方針・考え方

基盤に影響するメガトレンド

- ・住宅着工戸数の減少と空き家の増加
- ・住宅に対する需要の変化
- ・ミレニアル世代やZ世代などの中心化
- ・消費行動の変化

社会的課題

日本では少子高齢化による人口減少を背景に、新設住宅着工戸数が減る反面、空き家の増加が社会問題となっています。空き家が増えることで、防災・防犯の観点から地域社会の価値を低下させかねません。

一方、増加する単身者世帯や、ミレニアル世代やZ世代といった若年世代が家を購入する時期を迎える現在、従来型の「マイホームの夢」とは異なる価値観に基づく購買行動が主流になっていくことが想定されます。

また、住宅は新築にこだわるのではなく、中古でもかまわないといった価値観が増えてくることが想定されるほか、シェアハウスや定住しない暮らしなど、お客さまの求める住まいのあり方に変化がうかがえます。

さらに、インターネットを通じてお客さまが自ら情報を探する時代であることをふまえ、お客さまとの関係においては、これまで以上にコミュニケーションを深めつつ、信頼を獲得していくことが、お客さまに「選ばれる」ための鍵となります。

リスク・機会とその対応

新設住宅着工戸数の減少によって、住宅の提案は今後、困難をともなうものとなっていくリスクがあります。

これに対して、コーポレートコミュニケーションの強化によって当社グループにあまり関心をおもちでないお客さまにも当社を知っていただくことで、将来の顧客獲得への道筋をつくっていきます。

一方、当社がこれまで培ってきた情報力および課題解決力は、需要の変化に対応する際の強みです。当社の強みを発揮することにより、これからの時代の需要の変化に柔軟に対応し、新たな事業機会の創出につなげます。

石橋相談役は、「愛される大和ハウスに」という姿勢を重視した経営を貫きました。これをもとに、2000年代初頭から社内に「CS推進部」を立ち上げ、お客さまとのよりよい関係づくりに注力しています。こうした活動によって培ってきたお客さまとの長期にわたる信頼関係をさらに強化することで、お客さまのライフサイクルに合わせた提案や社会問題となっている空き家の活用につなげていきます。

エンドレス ソーシャル プログラム 2021 達成のロードマップ

重要課題

課題9:コーポレートコミュニケーションの強化

「社名の認知」に留まらず、創業者精神や社是に表れる価値観、経営ビジョンと一体のコーポレートブランドを確立し、維持するとともに磨きをかける。

2020年度実績

2021年度目標

インターブランド社

Japan's Best Domestic Brand/ブランド価値金額

700 百万 USD

1,000 百万 USD

日経企業イメージ調査

①好感度(一般個人)

52.4%

70%

②一流評価(ビジネスパーソン)

68.7%

90%

4 顧客基盤

重要課題

2020年度実績

2021年度目標

課題10:顧客長期リレーション対応の促進

新築からストック事業、新規開拓から紹介販売の比重が高まる事業環境に備え、CS(カスタマー・サティスファクション)体制を強化する。

オーナーさまのライフサイクルや世代交代に合わせた適切な提案ができるよう、最適な人財の配置・育成に加え、情報システムを構築する。

顧客基盤を活かした受注率

39.9%

70%

※住宅:紹介販売率(達成に向けては主管部門ほか関連各部門連携のうえで戦略実行)

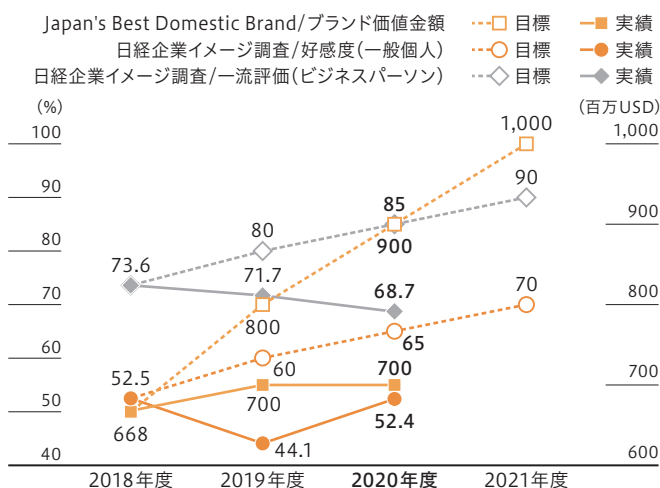
「エンドレス ソーシャル プログラム 2021」2020年度総括

課題9:コーポレートコミュニケーションの強化

2020年度は、企業コミュニケーションのテーマを「Grow a new Life〜新しい生活を育てよう〜」に統一し、広告・宣伝活動を進めてきました。私たち大和ハウスグループは、「人・街・暮らしの価値共創グループ」として、生活や暮らしに新たな価値を創出すべく事業を展開しています。コロナ禍の社会環境のなか、新しい生活様式に対応した事業や商品・サービスの新たな取り組みや、持続可能な暮らしの価値を体現する「再耕事業」リブネスタウンプロジェクト(既存住宅団地再生)などを通じ、顧客を中心としたステークホルダーの声に焦点を当てたコミュニケーション活動を積極的に行い、社会にとって役立つ存在たる企業像の確立に努めました。また、創業者の出身地である奈良県吉野山での桜保全を行うDaiwa Sakura Aidを、企業理念を体現した活動として位置づけ、ステークホルダーとの接点を増やすことを通じて、当社の企業姿勢を社会へ示すことに努めています。

2020年度は、KGIであるブランド価値は横ばい、イメージ調査については一部微減という結果となりました。2021年度は、ガバナンス体制強化を継続するとともに、従業員一人ひとりの行動がお客さまのなかで当社グループのブランドとして醸成されるよう、企業理念の共有を図っていきます。

ブランド価値・イメージ調査結果



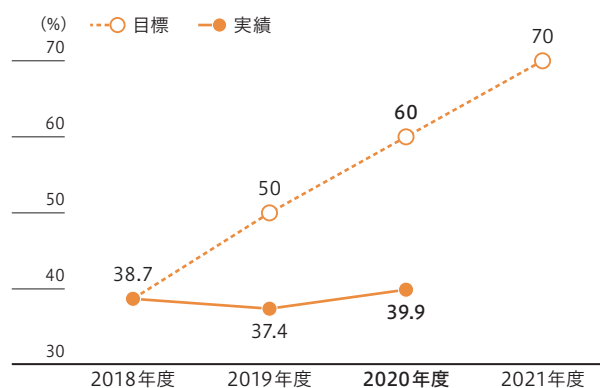
課題10:顧客長期リレーション対応の促進

2020年度は、2020年はじめより全世界で拡大の傾向が見られた新型コロナウイルスの感染予防と拡散防止のため、定期点検・臨時訪問の延期などがあり、お客さまとの新たなリレーションのあり方が問われた年になりました。このようななか、東日本大震災の余震である福島沖地震で被災されたお客さまへ、点検作業の一部において遠隔支援のツールを用いるなど、今後、デジタル技術を用いたリレーション体制とお客さまごとのデジタルなつながりの構築をさらに進めていきます。

また、CSの取り組みを行うなかで、既オーナーさまとの関係を起点とした「リブネスタウン」の取り組みを進め、お客さまが当社と連絡がとりやすい体制を構築していきます。

KGIである顧客基盤を活かした受注率(住宅紹介販売率)の2020年度結果は39.9%に向上しましたが、目標には達しませんでした。

顧客基盤を活かした受注率



課題 9 | コーポレートコミュニケーションの強化

基本方針・考え方

当社グループは、事業を通じて社会と共にあること、そして商品やサービスを通じ暮らす人と共にあること、という「共創共生」の姿勢をもち続け、誠実に社会と向き合うことが大切であると考えています。

経営戦略において、コーポレートコミュニケーションの重要性はますます高まりを見せています。持続可能な経営を実現するためには、社会の一員としてあらゆるステークホルダーと相互のコミュニケーションを図り、その声に耳を傾け、信頼され続ける必要があります。

当社グループでは、2005年4月に創業50周年を迎えるにあたり、グループシンボル「エンドレスハート」を導入し、さらに社員憲章の制定と共に新たにグループ共通の経営ビジョン「心を、つなごう」を掲げました。コーポレートコミュニケーションを通じて、「エンドレスハート」の生活者への認知が高まり、顧客基盤や人財基盤の強化につながる大きな流れが生まれています。

当社では「従業員が生活者やお客さまと直接のコミュニケーションを行う」という、当社グループの業態上の特徴をふまえ、企業理念の社内共有など、従業員へのコーポレートブランドの共有と確立を重視していきます。「エンドレスハート」に象徴されるお客さま一人ひとりとの永遠の絆を大切に、生涯にわたり喜びを分かち合えるよう、ステークホルダーの皆さまとの活発なコミュニケーションを通じて、社会からの期待や要請に応えるとともに「大いなる和」*の精神に則ってサステナブルな社会の実現を目指します。

*大いなる和:社名の由来でもある「大いなる和をもって経営にあたりたい」という意味を込めた造語

マネジメント

グループシンボル「エンドレスハート」運用管理

コーポレートブランドの象徴「エンドレスハート」は、当社グループの多岐にわたる事業のステークホルダーとの接点や、建築を通じた社会・生活シーン、また広告コミュニケーション活動の場で、当社グループが社会に約束する“信頼の証”となるべく掲示されるシンボルマークです。このシンボルが正しく適切に取り扱われるよう、親会社である大和ハウス工業とグループ各社が個別に基本契約を締結し、運用規定、運用指針（基本マニュアル）を備え遵守することで、グループ統一イメージと好感度向上につながるコミュニケーションマネジメントに努めています。また、知的財産リスクの観点から、商標登録の徹底を図り、事業のグローバル化加速にも対応すべく、世界各国に出願（92カ国）・登録（85カ国）を進めています。商標権侵害（模倣）については、予防策として各国特許庁データベースの定期的ウォッチングに努めています。

主な取り組み

スペシャルWebコンテンツ「Grow a new life」

「Grow a new Life～新しい生活を育てよう～」をテーマに、当社グループの多岐にわたる事業のなかの、特に“人”にフォーカスしたスペシャルコンテンツ（公式Webサイト内）を公開しました。コロナ禍で一変した社会に正対する私たちの取り組みを通じて、新しい価値観で見た新たな暮らしの景色を感じていただき、よい社会、「よりよい未来を共に育てていきたい」そんなコンセプトで、ステークホルダーの皆さまの声を紹介しています。

 当社グループ公式Webサイト [grow a new life](https://www.daiwahouse.com/growanewlife/) <https://www.daiwahouse.com/growanewlife/>

Daiwa Sakura Aid

2008年3月末、当社に1本の電話がありました。

「吉野山の桜が元気をなくしている。枯れた木を取り除き、新しい苗木を植えていかなければ桜が衰退してしまう。創業者が吉野出身である大和ハウス工業に支援をしてもらえないだろうか」という奈良県・吉野町からの要請でした。

桜の名所であり世界遺産としても有名な奈良県吉野山の桜は、近年の環境変化や樹勢の衰えにより深刻な危機的状況にあります。

そこで、当社は創業者のゆかりの地というご縁もあり、2008年から桜の保全・再生の支援をする活動をスタートしました。

 当社グループ公式Webサイト [Daiwa Sakura Aid](https://www.daiwahouse.com/sustainable/social/contribution/sakura/) <https://www.daiwahouse.com/sustainable/social/contribution/sakura/>

【Daiwa Sakura Aidとは】

吉野山の桜保全活動ならびに全国の小学校を中心に、和楽器の演奏・体験と桜の植樹を行う桜プロジェクトを通じて「和の精神」を象徴とした「桜」をキーワードに、「共に創る。共に生きる。」という精神のもと、桜と、桜にまつわる歴史や文化、芸術、生活を守り、後世へと伝えていく活動です。

4 顧客基盤

吉野山の桜保全活動

2020年度は全5回※、のべ15名の当社グループ従業員とその家族が活動に参加し、苗木植え替えや植樹場所の土壌環境改善など実施しました。当社が吉野山保勝会と協働で管理する桜育成園では、2020年2月に約3,000粒の種をまき、5月には560本の発芽を確認しました。この桜は、約5年間畑で育成した後に、吉野山へ植樹します。

※新型コロナウイルス感染拡大防止のため、ボランティア公募による実施は1回のみ



中千本から見た吉野山の風景



苗木植え替えの様子

桜プロジェクト

吉野山の桜保全活動を続けていくなかで、全国的に寿命を迎えている桜が増えてきているという話を受け、桜を未来につなげていくために「桜を、つなごう」をスローガンとし、2010年度より全国の小学校を中心に実施しています。

2020年度は9ヵ所で開催し、のべ2,636名のこどもたちが参加し、13本の桜の植樹を行いました。これまで、311ヵ所でのべ91,818名のこどもたちが参加し、747本の桜を植樹しました。2020年度はコロナ禍において、桜プロジェクトを楽しみにしているこどもたちのために、感染症対策を十分に行ったうえで実施しました。三密を避けるため、和楽器演奏・体験はDVD鑑賞にて実施しました。視聴場所を選ばないため、クラス別に教室で視聴するなど、例年と異なる形での実施でしたが、プロジェクトを止めることなく、こどもたちに桜をつなぐことができました。



三木市立緑が丘東小学校でのDVD鑑賞の様子

情報発信のためのイベント

Daiwa Sakura Aidの活動意義を広く知っていただき、桜の保全・伝承や日本の文化に触れる機会をつくるために、積極的な情報発信を行っています。

その一環として、当活動に賛同しているアーティストにご協力いただき、チャリティーコンサートを実施しています。2020年度は新型コロナウイルス感染拡大にともない、12月に大阪市中央公会堂でのオンラインライブの無料配信視聴に800名を招待しました。

また、2021年3月には、東京国立博物館の「博物館でお花見を」の企画に合わせ、吉野山や全国各地の桜の写真展を行い、多くの方にご覧いただきました。



東京国立博物館での桜写真展の様子

事業所やグループ会社との連携

全国の事業所やグループ会社と連携を図り、現地吉野山の桜保全活動やチャリティーコンサートなどの機会に直接参加できない従業員やお客さまにも寄付機能付自販機や衣類募金などによって、桜保全活動の支援に参画できる体制を整えています。



奈良工場に設置されている寄付機能付自販機



日本全国の桜の魅力を紹介する写真集「さくら」

募金実績

2020年春には現地吉野山で桜の募金活動を実施し、2日間で457名の方から209,989円の募金をいただきました。

また、寄付機能付自販機やグループ会社での吉野山桜保全のための募金の実績は、右表の通りとなっています。

なお、吉野山での募金者やチャリティーコンサート・イベントの来場者には、当社が毎年発行する写真集「さくら」・小冊子「ひとひら」をお渡しし、より多くの皆さまに桜の大切さや保全に対する想い、全国各地の桜にまつわる物語を伝えています。

2020年度の募金実績

項目	募金額
吉野山桜募金	¥209,989
寄付機能付自販機	¥2,864,164
宿泊実績に応じた寄付(大阪第一ホテル)	¥151,000
客室コーヒー販売実績に応じた寄付(大和リゾート)	¥8,295
衣類寄贈による寄付(大和リース)	¥63,257
株主優待寄付	¥2,845,000
合計	¥6,141,705

4 顧客基盤

課題10 | 顧客長期リレーション対応の促進

基本方針・考え方

当社グループは、建物を末永く良好に保ち、資産としての価値をもち続け、世代を超えて建物を長期間にわたって使用していただくことが使命であると考え、お客さまに愛され、信頼される企業であることを理念に掲げ、企業活動を推進しています。特に日本では今後は空き家の利活用やリフォームなど既存ストック事業が進展するなか、顧客・従業員共にミレニアル世代の中心化にともない、長期リレーションの重要性が増していくと考えられます。

当社グループは、企業として当たり前のことを当たり前に徹底して行うという「凡事徹底」を企業姿勢として全従業員が共有し、お客さまに対して実践しています。さらには「お客さま志向」から一步踏み出して、お客さま一人ひとりの立場で考える「個客思考」を行動の規範としています。この考え方は「一人ひとりのお客さまのご要望にきめ細かに応える」戸建住宅を核とした当社ならではの特徴であり、規模の大きな商業施設や物流施設の建築においても同様の姿勢であることを重視しています。

マネジメント

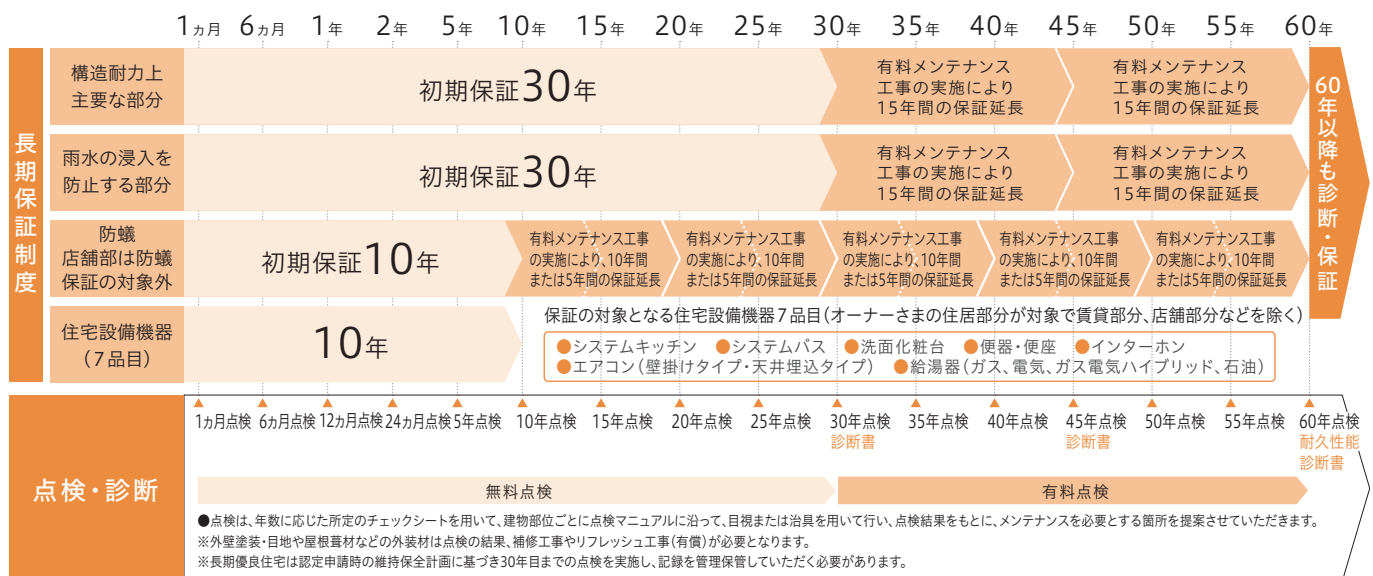
長期の品質保証

当社では、建物の構造やお客さまの状況に適した長期保証・アフターサービスの仕組みを構築しています。建物の構造と防水に関する部分は、最長30年の初期保証期間※を設けるとともに、定期的な建物診断を行っています。

お客さまを個々に訪問し、建物診断で確認した改善点についてはメンテナンス工事で修復し、資産価値の維持と向上を行います。また、これらのアフターサービスで得られた情報は、CS統括部門が集約のうえで各部門へのフィードバックを行い、商品開発や品質保証の体制や仕組みの改善につなげています。

※xevoΣ系、GranWoodなどの場合（商品により異なります）。

■戸建住宅 鉄骨・木造（平屋・2階・3階建ての場合）※xevoΣ系、GranWoodなどの商品の場合



60年以降も診断・保証

60年以降は、お客さまのご要望により、耐久性性能調査（試験）を行い、耐久性性能診断書を作成します。また、部位ごとに必要な有料メンテナンス工事の項目と保証年限を提示します。※耐久性性能調査（試験）費用は別途お見積りとなります。

- 1.「構造耐力上主要な部分」および「雨水の浸入を防止する部分」の初期保証期間は、保証期間内に当社が実施する点検を受けられることを条件に、引渡しの日から30年間となります。点検を受けられなかった場合、原則としてそのときから保証が受けられなくなることをご承知ください。
- 2.保証満了時に、点検・診断に基づく有料メンテナンス工事（以降、保証延長工事という）を実施された場合に限り、保証を延長させていただきます。なお、「構造耐力上主要な部分」の保証は、「雨水の浸入を防止する部分」の保証延長工事の実施を条件に15年間延長させていただきます。
- 3.保証が途切れた場合でも保証延長工事を実施されれば、保証を再開（再保証）できます。この場合、点検・診断は有料となります。保証が途切れた期間によっては、保証を再開（再保証）できない場合があります。
- 4.外壁がタイル張り、または塗壁仕様の場合、点検時に経年による補修が必要な箇所が見つかることがあります。それらについては、外壁（外装面・目地）の保証期間（5年）、保証対象に基づき必要な措置をさせていただきます。
- 5.「防蟻」の保証満了時に保証延長工事を実施されなかったことに起因する「構造耐力上主要な部分」および「雨水の浸入を防止する部分」の損傷は、保証の適用除外となります。
- 6.保証期間内であっても、使用している部品・建材などについては、予告なしに廃盤品となる場合があります。その場合は、代替品をもって対応させていただきます。
- 7.保証満了後のお申し出については、補修またはお取り替えを有償にて承ります。
- 8.水害、地震、土砂崩れなどの災害および火災、爆発などの外来事故や当社が関与しない増改築および補修に起因するなど当社保証内容に満たない場合は適用除外となります。
- 9.保証・点検プログラムの内容は、変更する場合があります。

※上記保証内容は2019年1月1日新規契約分以降が対象となります。

4 顧客基盤

3つの「質」を高める仕組み

お客さまとの適切なコミュニケーションは、信頼関係を醸成する基本であり、このことを「商品の質」、「社員の質」、「業務の質」という3つの「質」の観点で、あらゆる事業活動の質の向上に活かすことで、お客さまの期待に応え、お客さま満足につなげていきます。

「商品の質」では、お客さまが要求される性能以上のものをご提供することが最終的な満足へつながると考えています。したがって、お客さまからいただいた声はCS推進部において分析し、関連するすべての部署に共有することで改善へとつなげています。

「社員の質」については、高いレベルの個人が集まって強い集団になると考えています。お客さまは一人ひとり異なったご要望をおもちであり、その場で臨機応変に対応できる能力が重要であるため、OJT・Off-JTを通じた人材育成に力を注いでいます。

「業務の質」については、業務の基本的なやり方・ルールを把握することが大切だと考えています。当たり前のことを確実にこなしていくために担当する従業員全員が共通して把握することが欠かせません。そのうえで業務の改善についてPDCAを回していくことが重要と捉えています。

コールセンターでのコミュニケーション

当社が目指すのはお客さまとのエンドレスパートナーシップです。お客さまの住まいに関するさまざまなご要望のコンシェルジュ窓口として「ダイワハウスお客さまセンター」を設けています（24時間365日フリーダイヤルにて受付）。ダイワハウスお客さまセンターは、各事業所と一体となり定期点検のご案内やお客さまの安心メンテナンスサポートを行います。さらにハウスクリーニングからリフォーム、転居にともなう自宅の売買・賃貸・引越しまで、当社グループの総合力で対応できる仕組みです。末永く、住まいのあらゆるご相談に応じたいけるパートナーを目指して「お客さまと共に」の精神を忘れずに提案していきます。



主な取り組み

商品に対するお客さま満足度

当社の基準通りに開発、設計、生産され、施工した商品が良品・高品質なものであり、かつお客さまの満足につながっているか、アンケートなどを活用し把握しています。また、調査だけでなく、「お客さまの声」としてお預かりしたデータをCS推進部において分析し、各工程に関連するすべての部署に共有と提言をすることで、改善へとつなげています。

長期にわたる信頼獲得に関するお客さま満足度

当社では、住宅を中心として複数の事業において、お客さまと長期にわたる信頼関係を構築するため、顧客満足度調査を実施しています。引渡し後のアンケートについては住宅事業で引渡し後1ヵ月・1年・2年・10年の調査を実施している他、集合住宅事業で6ヵ月、マンション事業で3ヵ月・1年・2年、建築事業で引渡し時の調査を実施しています。

また、住宅事業については、オーナーさま専用Webサイト「ダイワファミリークラブ」を2001年より開設しています。Webアンケート実施の他、2014年度には同Webサイトをリニューアルし、「メッセージ」などお客さまとのコミュニケーション機能を強化しました。

集合住宅事業、流通店舗事業は「オーナー会」でのコミュニケーションを通じて引渡した建物の長期にわたる満足度を把握しています。

接客品質に対するお客さま満足度

お客さまと直接関わる当社従業員が、お客さま一人ひとりの立場に立って考える「個客思考」を徹底し実践できるようにするため、従業員の全階層にわたって研修会を継続実施しています。一例として、「ロールプレイング大会」を開催し、現場における対応の応用力や知識の共有などを強化しています。これらがどのようにお客さまに評価いただけているか、アンケートなどを活用し把握したうえで、人材育成に活かしています。

オーナーさま向け会員組織

全国のオーナーさま同士の親睦や経営に関する情報交換の場として、オーナーさま向けの会員組織を運営しています。資産活用の専門家による研修会や相談会の開催、最新情報のご提供などを行うことで、所有している建物のメンテナンスや、賃貸住宅経営などの資産活用をお手伝いしています。また、親睦旅行や交流イベントなどを通じて、オーナーさま同士の交流を図っています。こうした取り組みを通じて、オーナーさまと当社グループとの長期的なコミュニケーションを図り、信頼関係の構築に努めています。

■主なオーナーさま向けの会員組織

	戸建住宅	集合住宅	流通店舗
名称	ダイワファミリークラブ	ダイワハウスオーナーズクラブ	オーナー会
会員数	28万名 (2021年2月末現在)	全国93カ所 33,686名 (活動部会含む)	全国65カ所 6,619名
主な活動	・会員さま限定のインターネットサービス ・オーナーさまの将来のお住まいに関する疑問や、お悩みを解決するための情報を提供	・賃貸住宅の経営に関する新しい情報の提供を情報誌の発行、セミナーや相談会など専門家を招いて開催 ・会員さま同士の情報交換、親睦を深めるための研修旅行など(2020年よりコロナ禍の影響によりリアルイベント延期の代替として、Webセミナーなどのオンラインイベントを実施)	・Webセミナー(税務・法務)の開催 ・オーナーさま向けにお得情報などのメール配信など



5

コミュニケーション基盤

ステークホルダーとあらゆる接点から適切なコミュニケーションを行うための基盤

【方針】 企業として財務・非財務コミュニケーションの体制を強化するとともに、従業員個人の情報武装を実現

方針・考え方

基盤に影響するメガトレンド

- ・機関投資家のESGエンゲージメント活動の強化とESGアクティビストの台頭
- ・証券取引所、金融庁による非財務情報開示のスタンダード化
- ・銀行のESG融資の本格化
- ・ビッグデータ社会の到来
- ・コミュニケーション形態の劇的な変化

社会的課題

近年、ESG（環境・社会・ガバナンス）投資に対する関心が高まるなか、お客さまや取引先、株主、地域社会の方々など、さまざまなステークホルダーとのコミュニケーションが、事業における重要な課題となっています。

特に、自然災害や感染症、テロといった非常時において、揺らぐことのない経営基盤を確立している点を情報発信していくことが、中長期にわたって事業の持続的成長をもたらす確率が高いと判断される時代を迎えています。

従来行われてきた財務面の情報開示に加えて、ESGに関する非財務の情報も積極的に開示し、コミュニケーションを行うことが必要です。証券取引所や金融庁による非財務情報開示のスタンダード化が進むなか、機関投資家に向けては、投資判断に有用な情報を適切に開示することが求められています。

加えて、ICT（情報通信技術）の進歩を背景に、グローバル企業を中心として、インターネットを通じたステークホルダーとのコミュニケーションの強化も進んでいます。

リスク・機会とその対応

投資家に向けた財務・非財務の情報集約・発信が不十分な場合、投資先としてリスクが高い企業と判断される可能性があります。また、コミュニケーション機会を逸することで、経営判断に遅れをとるリスクがあります。したがって、適切な情報発信と対話機会の充実に努めています。

石橋相談役は、「われわれには責任がある」と語り、第1に株主に対する責任、第2に債権者、第3に従業員、第4に社会と述べました。これこそが、当社グループにおけるステークホルダーとのコミュニケーションの基盤をなしています。単なる情報の発信ではなく、相手に対する責任を自覚し、そのうえで一貫したメッセージを発信していくことが重要と捉えています。

こうした創業者精神を基盤に、ESG投資にふさわしい企業として評価していただけるように、財務・非財務コミュニケーションの一体化とシステム強化に注力しています。

加えて、最新のICTの導入による情報武装もまた取り組むべき課題です。巨大な組織にあって時代に対応する適切なコミュニケーション方法を必要に応じて選択できるよう、システムの構築と従業員のリテラシーの向上を併せて進めていきます。

エンドレス ソーシャル プログラム 2021 達成のロードマップ

重要課題

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

経営層、本社部門、事業所、グループ会社での財務（事業）・非財務（ESG）情報の体系的なコミュニケーションを行うことができる体制を強化する。

特に情報開示に関しては、証券取引所などへの報告と提出先の多様化を念頭に、連結ベースでの非財務情報の開示に向けて効率的なシステムを構築する。

2020年度実績

財務・非財務コミュニケーションの制度・仕組みの確立と、統合経営への理解促進

2021年度目標

運用開始

2021年度末までに構築

5 コミュニケーション基盤

重要課題	2020年度実績	2021年度目標
課題12: 激変するコミュニケーション環境への対応 ICTの進化に対して、システム構築や従業員のリテラシーの面で、同規模のグローバル企業をベンチマークとしながら、遅れをとらないように対応する。一方で、事業・ESGの両面で競争優位となる側面については、積極的な投資を行う。 情報管理の制度設計や従業員のSNSなどのメディアリテラシー向上について、従来のリスク回避だけでなく、機会側面もバランスよく考慮しながら対応する。	個人の情報武装を実現させるコミュニケーション変革基盤の確立	
	運用開始	1 社内外ステークホルダーとの各種情報を共有できる機能を構築(2019年度から運用)
	体制構築	2 社内情報を有効活用できる機能を構築(2020年度から運用)
	体制構築	3 当社グループ会社へコミュニケーション基盤導入支援(2020年度から運用)

経営の考え方と全体像

環境

社会

「エンドレス ソーシャル プログラム 2021」2020年度総括

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

機関投資家とのESGエンゲージメント活動の強化として、2020年12月にESGスモールミーティングを開催し、CFO、IR担当役員およびESG部門責任者が統合思考に基づいた経営戦略を語りました。また、ESGに関する取材も積極的に受け入れており、ESGに特化した個別取材は5件対応、2021年2月には環境をテーマとしたスモールミーティングを実施し12社が参加するなど、対応強化に努めました。

今後は連結ベースでの非財務情報の開示要件の拡大にともなう情報集約に向けた取り組みや、報告先の多様化にともなう社内体制の構築を進めていきます。継続的にESG対話などを実施するとともに、有価証券報告書での財務・非財務情報を一体化した開示への取り組みや、SR(シェアホルダーリレーションズ)の活動にも取り組みます。

また従来行われてきた財務情報の開示と併せて非財務情報についても、経営層が継続的に発信していくことで、当社の統合思考に基づいた企業経営をステークホルダーに深く理解いただけるよう引き続き体制強化に取り組みます。

■財務・非財務コミュニケーション

2019年度実績	ESG関連部門とIR部門が連携し、ESGスモールミーティングおよびESG個別面談を実施
2020年度実績	機関投資家向けの経営説明会などにおいて、財務・非財務情報を一体化した情報発信に注力
2021年度目標	連結ベースでの非財務情報の開示に向けたシステム構築を目指す

ガバナンス

外部評価・データ集

課題12: 激変するコミュニケーション環境への対応

2020年度は、効果的なコミュニケーションで業務効率を高められるように、コミュニケーションツール「Teams」を利用し企業間の情報共有を開始しました。これにより、プロジェクトなど一定の社外メンバーを含むチーム内でTeamsを利用した情報共有ができ、作成したチームではファイルの受け渡しのほか、投稿による会話や資料の共同編集もできるようになりました。また、「コミュニケーション変革」の一環として、社内の情報を有効活用するため、安全な環境で情報伝達のスピードアップを図れるように、グループ会社へMicrosoft365の導入を展開しました。

2021年度は、個人顧客との情報共有について仕組みを検討していきます。

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

基本方針・考え方

当社のIR活動では、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するように、株主・投資家との対話は経営陣ならびにIR担当役員が臨むことを基本方針としています。財務・非財務情報の両面から株主・投資家の皆さまとの建設的な対話ができるよう、社内各部門と協力できる体制を整え、当社の経営戦略や財務経営指標、リスク情報、ESGへの取り組み等をご理解いただけるよう努めています。また、投資家への情報提供を行う企業評価機関への情報開示にも応えられるよう情報の集約・発信ができる体制を整えています。

社会性中期計画(ESP2021)の重要課題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」に向けては、経営層自らが機関投資家とのエンゲージメント機会を積極的に活用し、市場から見た企業価値と本源的価値とのギャップや当社の経営課題に関する気づきを得ることで、よりよい経営判断・質の向上を図っています。また、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向け、経営層が一貫したメッセージ(ONE VOICE)を継続的に発信できるよう、統合思考に関する理解を深化させるとともに、今後は現場レベルへの統合思考の落とし込みにも取り組んでいきます。

特に企業価値を判断いただくための情報開示に関しては、個別面談の他、経営説明会や施設見学会などの開催に加え、IRツール、Webサイトなどのメディア媒体を通じた情報発信にも積極的に取り組んでいますが、今後ますます多様化するESG情報の開示に備え、より効率的なシステムの構築を目指し、財務・非財務の一体的なコミュニケーション体制に向けた取り組みを進めています。

情報開示を進める一方で、株主・投資家の皆さまとの対話を通じていただいたご意見・ご要望は、取締役会などを通じて、IR部門から経営陣ならびに取締役定期的に報告しています。社外取締役に対しても年2回の報告会を実施する等、客観的かつ独立した観点から課題認識を共有しています。

IR活動を通じて、企業価値が正しく評価されることに努めるとともに、よりよい経営判断のためにいただいたご意見・ご要望を経営陣に適時適切にフィードバックし、企業価値のさらなる向上を図っていきます。

2020年度の主なIR活動

	随時	四半期ごと	半期ごと	年1回
・決算概要の説明を音声にてWebサイトで開示		●		
・決算説明会や経営説明会の内容を音声・テキストにてWebサイトで開示		●		
・IR情報誌への記事掲載	●			
機関投資家・アナリスト向けに実施した活動				
・国内外の機関投資家との個別面談・電話取材の対応	●			
・電話カンファレンスでの決算説明会		●		
・経営トップによる経営説明会			●	
・経営トップによる海外ロードショー				●
・ESGスモールミーティング	●			
・証券会社主催のスモールミーティング	●			
・証券会社主催のIRカンファレンスへの参加	●			
・機関投資家向け事業説明会	●			
個人投資家向けに実施した活動				
・オンライン会社説明会				●
IR活動を通して得た意見の社内へのフィードバック				
・取締役会での活動報告				●
・社外取締役への活動報告			●	
・事業部門との業績・市場動向についての意見交換		●		



経営説明会の様子



決算発表記者会見の様子

主な取り組み

投資家に向けた情報開示

国内外の株主・機関投資家をはじめとするすべてのステークホルダーへ適時適切な情報開示をするため、当社では公式Webサイトを活用しています。

より高い利便性と有用性に向けて、日本語・英語での情報開示を行い、月次受注状況の開示、四半期ごとの定性情報・業績ハイライトだけでなく、決算の概要説明については、補足説明として音声でWebサイトへ公開するなどわかりやすい情報発信に努めています。直近では証券取引所TDnetに提出した適時開示情報を当社IRサイトの新着情報および業績ハイライトへ自動反映するコンテンツを取り入れ、よりタイムリーで正確な情報公開が可能となりました。

その他、経営陣による経営説明会や個人投資家向け会社説明会でのプレゼンテーションの動画も後日オンデマンド配信する等、さまざまな形態での情報開示に注力しています。

 P162~163 ESG インデックス組み入れ状況

当社グループ公式Webサイト IR情報 <https://www.daiwahouse.com/ir/>

機関投資家との対話・コミュニケーション

2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大を受けて、対面での対話や実会場での説明会開催が難しくなるなか、Webミーティングや電話会議を活用した個別面談・スモールミーティングなどを通じて、のべ820社の機関投資家・アナリストとの対話を実施し、国内だけでなく欧州・北米・香港・シンガポールの投資家との対話を実施しました。当社では投資家の関心が寄せられている事業セグメントにフォーカスした事業説明会も実施しており、2020年度は、各事業本部担当役員が登壇者となり、「ニューノーマル時代に向けた新しい住まい方」をテーマとした戸建住宅事業や、「物流施設開発とデータセンター事業」をテーマとした事業施設事業に関して説明会を実施しました。

また、2020年8月に発行した「統合報告書2020」では、経営ビジョンに掲げる「人が心豊かに生きる社会の実現」のため、7つのマテリアリティ（経営課題）の解決に向けた当社グループの事業戦略に加え、気候変動などの地球環境問題をはじめとしたサステナビリティを巡る課題への取り組みをご紹介しています。加えて2019年11月に公表した「大和ハウスグループのガバナンス強化策」の進捗状況や、不動産開発事業の考え方についてもご説明しており、GPIFの運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」にも選定されるなど、投資家とのコミュニケーション・ツールとして活用しています。

ESGに関する対話にも力を入れており、2020年12月に5回目となるESGスモールミーティングをオンライン開催しました。E・S・Gの3つのテーマに分けて開催し、各テーマとも30名前後の投資家に参加いただきました。参加された投資家からは、脱炭素が加速するなかでの環境への取り組み状況および長期計画についてのご質問や、コロナ影響をふまえた人財基盤の強化に向けた取り組み、そして女性活躍推進やガバナンス体制の進捗に関するご質問をいただき、活発な意見交換の場になりました。

個人投資家との対話・コミュニケーション

2020年10月には、CEOが個人投資家向け合同オンライン説明会に登壇し、当日は644名にご視聴いただきました。社会課題を起点とした事業の多角化によって成長し続けてきた当社の強みや、コロナ禍で社会から必要とされる商品・サービスをいち早く世の中に提供した事例を紹介しました。また、アフター・コロナを見据えた経営戦略や、成長への投資、社会貢献、株主還元についてもご説明しました。

また、過去5回にわたって開催してきた個人株主向け施設見学会は、2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大を受けて中止とさせていただきますが、好評いただいているイベントであったことから、今後の開催に向けて検討しております。

課題12 | 激変するコミュニケーション環境への対応

基本方針・考え方

当社グループでは、ステークホルダーとのコミュニケーションの蓄積により、人財、顧客、技術・ものづくり基盤などの、経営基盤が強化され、さらには事業の強みとなる「情報力」と「課題解決力」が培われています。情報システムは、「コミュニケーション基盤」だけでなく、当社グループの価値創造の源泉である「6つの基盤」のすべてを強化していくためのインフラとして重要な役割を担っています。

IoT(モノのインターネット)、AI(人工知能)、ビッグデータの活用促進など、情報技術の変化はあらゆる企業に押し寄せてきています。経営や業務上の中長期的課題をふまえたうえで、情報技術の導入やシステムの構築を行っていくことが必要となっています。

当社グループでは、情報システムとして、内部統制のための基幹システムの導入と共に、従業員向けのイントラネットや、お客さまや取引先との連絡ツールなど、コミュニケーションに関わる情報システムの構築を進めてきました。一方で、当社の事業の拡大やグループ会社の増加、グローバル展開の加速により、コミュニケーションの壁(組織・場所・時間)の存在や、取り扱う情報量・情報ツールの増加など、適切なコミュニケーションを行ううえでの課題が顕在化してきています。

2021年度までの3か年では、「コミュニケーション変革」をテーマに、情報の有効活用と共有、セキュリティ強化を行い、当社グループ全体での情報システムのさらなる構築と従業員のリテラシーの向上を進めていきます。

マネジメント

個人の情報武装を実現する「コミュニケーション変革」の推進

「コミュニケーション変革」は情報システム部門における中期経営計画(IT中計)の主要なテーマのひとつです。IT中計の各テーマは、「全体の視点から実施内容を見直す」、「定期的上位者の監査を受け、問題点の早期発見および解決につなげる」、「情報システム部門のメンバー全員がIT中計の状況や課題を共有する」観点から、P2M※の方法論を用いてマネジメントされています。具体的には、役員や部次長へのレビュー、参加者によるディスカッション、進捗状況の部門内共有という進め方で四半期に1回実施し、PDCAのサイクルを回しています。

「コミュニケーション変革」の基盤を確立するために、当社では、①社内外ステークホルダーと各種情報を共有できる機能の構築、②社内情報を有効活用できる機能の構築、③当社グループ会社へのコミュニケーション基盤導入の支援に取り組んでいます。

2020年度においては、「Teamsを利用した外部との情報共有開始」、「グループ会社のコミュニケーション基盤導入支援」、「Web会議ツールを活用した顧客リレーション変革」の3つを実現しました。

※ P2M(Project and Program Management): 個別のプロジェクトとそれらを含むプログラム全体を統合管理するマネジメント標準手法

主な取り組み

Teamsを利用した外部との情報共有開始

プロジェクトなど一定の社外メンバーを含むチーム内でTeamsを利用した情報共有ができる運用を開始しました。これまでプロジェクトなどの社外メンバーとのやりとりは、電子メールが主なコミュニケーション手段でしたが、ファイルサイズの制限やファイルの最新版管理の困難さなど、タイムリーで正確なコミュニケーションを阻害する課題が多くありました。そこで当社のコミュニケーションツールであるTeamsを活用し、より効率的かつ安全な情報共有とコミュニケーションを可能にする機構を構築しました。

グループ会社のコミュニケーション基盤導入支援

「コミュニケーション変革」の一環として、社内の情報を有効活用するため、従業員が業務経験を通じて獲得した多くの知識・知恵を、個人や組織内に留めることなく共有することができる仕組みを構築しました。蓄積された価値ある情報を、安全な環境でどこからでも欲しい時に欲しい情報を活用できるようにし、社内の伝達手段のルール化と、情報と個人の関連性をわかるようにして、情報伝達ミスの撲滅と情報伝達のスピードアップを図るために、グループ会社へMicrosoft 365の導入を展開しました。

2020年度は、新たに7社のグループ会社展開をし、15社(2021年3月31日現在)のグループ会社へコミュニケーション基盤導入支援をしました。

2021年度も、グループ会社へ順次導入展開を進めていきます。

Web会議ツールを活用した顧客リレーション変革

コロナ禍で対面による営業活動が制約を受けるなか、TeamsなどのWeb会議ツールを活用して、展示場のオンライン見学会や、資産活用Webセミナーを開催しお客さまとバーチャルなリレーションを図りました。

地域共生活動・地域への貢献

基本方針・考え方

当社グループは、全国の事業所を通じて、地域社会との信頼関係の構築を重視しています。そのための地域レベルの社会貢献活動を「地域共生活動」と位置づけ、地域の社会的課題の解決を目的とした活動を展開しています。活動を展開する際の基本的な考え方として、「地域共生活動理念」を掲げ、地域の人々との対話を通じて地域の課題を正確に認識し、その解決に向けて共に活動することで、地域社会から信頼される企業となることを目指しています。

2014年度以降は、全国の事業所、当社グループにおいて年間の活動件数が安定するようになり地域共生活動の定着が図られています。具体的には、複数の事業所において、地域の社会的課題と事業所の経営課題の両側面の解決を図った活動や、NPOなどの地域組織との連携を強化した活動も実施しています。なお、当社では「環境保全」、「次世代育成」、「福祉支援」を活動の軸として、地域の人々と共に社会的課題の解決に努めています。

 当社グループ公式Webサイト 地域共生活動
<https://www.daiwahouse.com/sustainable/social/contribution/>

地域共生活動理念

- 1 大和ハウスグループは、地域社会との共生を念頭におき、大いなる和をもって企業市民として心豊かに生きる暮らしと社会の実現を目指します。
- 2 大和ハウスグループは、ステークホルダーとの対話を通じて地域課題を理解し、持てる資源を有効活用しながら、ステークホルダーと共に活動します。
- 3 大和ハウスグループは、地域共生活動を社員一人ひとりの自己成長の機会として捉え、社員の積極的な活動を推進します。

マネジメント

事業所における地域共生活動の推進方法

当社では、地域共生活動の企画・実施は、事業所ごとに任命された地域共生推進委員が中心となって行っています。地域共生推進委員は、事業エリアにおける自治体の市民活動部門やNPOなどへのヒアリングを通して、地域の課題を把握したうえで、事業所経営における課題と照らし合わせて、半期ごとに活動の企画・立案・計画書の作成をしています。また、地域共生活動実施後は、目標の達成度を評価し、報告書にまとめています。

 P066 グループCSR推進体制

地域での調達と雇用

建設業を主体とする当社グループは、施工サービス（施工の請負作業）を地域の施工会社から、資材の納品を地域のサプライヤーから提供していただく必要があります。また、お客さまとの長期のリレーションを構築し信頼を獲得するためには、中長期視点をもった地域密着の営業・アフターサービス、これらを担う人財が必要となります。このような観点から、地域のステークホルダーとの関係を大切にしながら、地域での調達と雇用を行い、当社の技術、人財、顧客基盤を構築するとともに、インクルーシブなデザインを取り入れたまちづくりを行い、地域コミュニティへの発展に貢献していきます。

地域共生活動に関する数値目標

当社では一般社団法人日本経済団体連合会が設置した「1%クラブ（現：経団連1%クラブ）」への入会以来、経常利益の1%を目安として地域に貢献する活動に支出するよう努めています。当社は地域コミュニティの活性化に向け地域共生推進委員が中心となり、社会的課題と事業所経営における課題を照らし合わせたうえで、コミュニティ投資・貢献の方法を検討しています。また、地域の各種団体との協議を経てコミュニティ関与のプログラムを展開している事業所もあります。

主な取り組み

地域共生活動の件数

当社で実施された2020年度の地域共生活動の件数は、813件となりました。

当社では、地域共生活動理念に基づき地域の社会的課題を解決するために、自治体やNPOをはじめとした地域市民との対話を重視し、NPO・NGOとの協働による活動を積極的に行っています。また、活動内容の充実化を図り、従業員が「また参加したい」と感じる活動の企画・実施を推進しています。なお、ボランティア休暇については、2015年度より半日単位で取得できる制度を設け、さらに2021年度からは1時間単位で取得できる制度に変更しており、より従業員が取得しやすい環境を整えています。

 当社グループ公式Webサイト 地域共生活動実績 <https://www.daiwahouse.com/sustainable/csr/esg/contribution/index.html>

地域共生活動を通じたコミュニティへの投資

事業所による地域共生活動を人件費や寄付金額をもとに換算した2020年度の金額は、173,593千円となりました。

募金システムの導入・運用

当社では従業員が身近に参加でき、かつ継続的に行える地域共生活動のひとつとして、2005年度より募金システムを導入・運用しています。社内イントラネットの専用ページで任意の金額を登録すると、給与から自動的に登録した金額で募金ができます。2017年度より拡充を図り、当社グループ22社において、このシステムを導入しており、現在では5,300名を超える従業員がこのシステムに登録しています。

エンドレス募金	募金システムにて設定した金額を毎月の給与から募金するものです。募金先の選定にあたって、2021年度からは、従業員投票によりSDGs（の17のゴール）に沿って支援したいテーマを決定することとしています。
ハート募金	社会的に深刻な被害があった災害などを対象に、従業員から緊急で義援金を募るものです。被害状況などにより当社が義援金を上乗せするマッチングギフトを実施しています。

 当社グループ公式Webサイト エンドレス・ハート募金 <https://www.daiwahouse.com/sustainable/social/contribution/funds/index.html>

活動分野

当社では「次世代育成」「環境保全」「福祉支援」の3分野を柱に、地域に密着した活動を行っています。

次 世 代 育 成	「クエストエデュケーション」への協賛	学習指導要領では「生きる力」を育むために「主体的・対話的で深い学び」が重視されています。当社では、正解のない問いにチームで挑み、自ら感じ、考え、表現していくなかで「探究」という学び方を実践する「クエストエデュケーション」に2007年より中高生向けキャリア教育として協賛しています。（主催：株式会社教育と探求社）このプログラムは、企業へのインターンシップを教室で体験し、自分たちの手で未来をつくることを学ぶ探究型のプログラムです。企業理念をふまえたリアルな課題に取り組むことで、社会や企業に対する興味・関心が生まれ、生徒一人ひとりの主体性と創造性を育むと共に、職業観を醸成します。
	「SB University」への協賛	「サステナビリティとビジネスの統合」を目指す企業をはじめ、共創する各種団体や大学、自治体・官公庁の活動を見聞できる機会として、サステナブルブランド国際会議へ大学生約30名を招待しています。招待する大学生とのダイアログを通して、当社の課題再認識や、将来世代の声を直接受け取れる機会となり、SDGs・ESG起点のエンゲージメントと当社グループの理解促進を目的としています。2020年度はこれからのサステナビリティを考えるうえで新しいキーワードとなる「Regeneration」をテーマに大学生と社員がワークショップを行いました。  当社グループ公式Webサイト 大和ハウスグループのSDGs https://www.daiwahouse.com/sustainable/sdgs/
	教育機関での授業・講演の実施	社会的課題の解決や持続可能な消費に対する社会の意識を高めるため、小・中学校や高等学校において「住まい」や「建築」についての出張授業を行っています。また、大学生に対してはNPO/NGOと協働し社会課題解決のためのプロジェクトデザインを学ぶ講座を開設。その他にも「大和ハウス工業の事業とSDGsへの貢献」をテーマとしたPBLを学ぶ講座を開設し、将来世代（Z世代）との価値共創を実践しています。  P029 環境コミュニケーション
	就職困難者などの現場実習受け入れ	一般社団法人おおさか人材雇用開発人権センターからの要請により、定期的に就職困難者などの職場実習の受け入れを行っています。約2週間の職場実習では、パソコンを使っている資料作成など仕事をしていくうえで必要となるスキルを身につけるだけでなく、社会人としての心構えやマナーの指導も行い、人材開発やスキルアップの機会創出に貢献しています。
	現場アートの実施	工事現場においては、「現場アート」を実施しています。この活動は工事現場をこどもたちの絵で彩るだけでなく、多くの人にこどもたちの成果を見ていただく教育支援の機会を創出するために、建設中の工事現場を覆っている仮囲いシートなどにこどもたちに絵を描いてもらう活動です。2020年度は全国で14件実施しました。
環 境 保 全	六甲山「和の森」での森林保全活動	六甲山を一連の樹林帯として守り育て、土砂災害に対する安全性を高めるとともに、生態系および種の多様性の保全・育成、緑豊かな都市環境や景観維持を目的とした「六甲山系グリーンベルト整備事業」に2008年より賛同しています。NPO法人日本森林ボランティア協会の協力を得ながら、苗木の植樹や下草刈り、間伐を中心に、植物観察会や木工体験などを企画し、森の美しさや自然の大切さを伝える活動も行っています。これまでのべ300名以上のグループ従業員や家族が参加しました。  P045 自社施設での希少種保護といきもの観察会の実施

福祉支援	「障がい者アーティスト」への支援	当社では、障がいのある方の社会参画の推進と、経済的自立支援として、障がいのあるアーティストが描いたアート作品を社内の人権標語ポスターや、本冊子の表紙に採用しているほか、建設中の工事現場の仮囲いに掲出する「現場アート」を実施しています。 当社グループ公式Webサイト 障がい者アーティストの支援 https://www.daiwahouse.com/sustainable/social/contribution/welfare/paralymart.html
	「LIVES PROJECT」への協賛	当社では「LIVES PROJECT」に協賛しており、2020年度で4回目となります（主催：NPO法人ハンズオン東京）。このイベントは、障がいのある方やその関係者にもっと関わることで、社会の意識改革を図ることを目標としています。 毎年東京で開催していたLIVES TOKYOに代わって開催された2020年度のイベント「LIVES LIVE」においてはスポンサーセッションとして、当社社員がスピーカーとして登壇し、「誰もが自由でインクルーシブな街とは」をテーマにディスカッションしました。
	「ソーシャル・インクルージョン・プログラム」の全国展開	当社では、福祉支援として「ソーシャル・インクルージョン・プログラム」を2018年4月より全国で実施しています（2020年度実施実績 4回 88名※すべてオンラインで実施）。 本プログラムは「学ぶ」「感じる」「行動する」の3部から構成されています。「学ぶ」では、障がいのある方を講師として、障がいのある方とのコミュニケーション方法を学びます。「感じる」では、「ユニバーサルマナー座談会」として、障がいのある方がまちでどのようなことで困っているか話を聞き、まちにおける課題解決について提案します。研修や活動に参加することで、お客さまへの対応の質を高めるだけでなく、あらゆる目線で建物やまちを見直す機会にもなり、当社全体のユニバーサルマナーの向上につながっています。
	「Bmaps（ビーマップ）※」への協力	Bmapsは障がいのある方や高齢者、ベビーカー利用者などが、安心して外出できる社会の創出を目的としており、当社ではこの趣旨に賛同し、2018年より協力しています。当社従業員が宿泊施設や飲食店をはじめとしたさまざまな場所のバリアフリー情報を投稿することで、その情報が専用アプリ内に蓄積され、利用者が「行きたい場所」に「行けるのかどうか」を手軽に調べることができるようになります。Bmapsへの協力を通じて従業員のバリアフリーへの意識向上にもつながっています。 ※宿泊施設や飲食店をはじめ、ありとあらゆる場所におけるバリアフリー情報を共有するサービス



現場アート



六甲山「和の森」活動実施の様子



「LIVES PROJECT」のイベントの様子



まちのバリアを体験する従業員
（ソーシャル・インクルージョン・プログラム）

工場における地域市民との交流

工場の持続的な操業には、地域社会への配慮と積極的なコミュニケーション活動が重要です。工場の整備基準を示した「自社工場建設・建替えマニュアル」では、近隣住民の往来に配慮した駐車場の外構計画、大型車両の騒音や排気ガス、夜間のヘッドライトに対する植栽や塀による遮蔽、季節感のある緑化スペースの確保と樹種の選定を進めています。さらに、近隣住民の災害時の利用を考慮した設計を行うことも求めています。

また、当社は近隣住民との良好な関係を構築するため、清掃活動、地域イベントへの参加など、工場での地域共生活動を推進するとともに、地域の小・中学校からの工場見学やインターンシップの受け入れを通じて、ものづくりの現場や働く意味、将来の職業について考えてもらう場を提供しています。

企業市民としての寄付・協賛

当社はエンターテインメント、芸術・文化、スポーツ、教育などの各分野への企業市民としての寄付・協賛を通じて、新たな価値を創り、活かし、高め、人が心豊かに生きる社会の実現を目指します。

当社グループ公式Webサイト 協賛活動 <https://www.daiwahouse.com/ad/sponsor/>

■ 主な寄付・協賛事業※

- ・東京2020オリンピック・パラリンピック オフィシャルパートナー

<https://www.daiwahouse.com/tokyo2020/> （当社グループ公式Webサイト）

- ・大阪交響楽団への支援

<https://www.daiwahouse.com/ad/sponsor/sym/> （当社グループ公式Webサイト）

※ 最新の状況については、各Webサイトにてご確認ください。



6

リスク対応基盤(凡事徹底)

内部統制を徹底し、かつ役職員が企業倫理を醸成していくための基盤

【方針】 自然災害などへの事業継続体制を強化するとともに、海外拠点を含めた企業倫理・人権・コンプライアンスを確立

方針・考え方

基盤に影響するメガトレンド

- ・自然災害の増加・酷暑の常態化
- ・企業倫理・コンプライアンスへの期待の高まり(腐敗防止含む)
- ・機関投資家を含めたステークホルダーからの人権問題への関心向上
- ・世界人口の増加と新興国の経済急成長

社会的課題

2019年12月頃から生じた新型コロナウイルス感染症の世界的な流行は、企業経営におけるリスク対応の重要性を再確認する事態となりました。従来、BCP(事業継続計画)において感染症のパンデミックは、世界の各企業がリスクのひとつとして認識していたものの、いざリスクが顕現するとその対応が必ずしも十分とはいえなかったことが判明しています。

今回の感染症をはじめとして、気候変動や人権問題、コンプライアンス、サイバーテロなど、経営を取り巻くリスクは増加の一途をたっており、いずれも事前の対策が急務といえます。万一の事態に対して「想定外」と動揺するのではステークホルダーの信頼を失いかねません。こうした事態を招かないようにリスクへの事前の備えが重要度を増しています。

また近年は企業におけるコンプライアンス違反の事案が増えているうえ、SNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)を通じた拡散のリスクが高まっています。そのため、内部統制の強化を図る一方、企業倫理の醸成が経営の大きな課題といえます。

今後、グローバル経済の進展にともない、事業機会が増える反面、リスクもまた増大していくことから、リスクの把握と対策の策定が不可欠です。

リスク・機会とその対応

当社グループでは、事業が急速に拡大しているのに対して、内部統制が十分に追いつかず、リスクが増大する可能性があります。特に、事業領域の拡大や海外での事業展開が進むなかでは、従来の事業経験からは想定が困難なリスクが潜在しているおそれがあります。

当社グループのリスク対応基盤は「凡事徹底」にあります。その真意は、全従業員が常に危機意識をもち、一人ひとりがやるべきことを徹底することで、万一の危機に打ち勝つ強い企業風土を築くことです。平常時に限らず、非常時においても現場が機能する。これこそが「凡事徹底」によるリスク対応です。

さらに、当社グループは「積極精神」のもと、数々の経営改革を断行してきました。これによって、バブル経済の崩壊などの経済危機を克服し、今日に至るまで事業領域を拡大してきました。

現在、当社グループにおけるリスクへの対応は、「備え常態に」のもとでリスクの把握と対策を講じることにあります。そして、万一の事態においては、逃げ腰とならず、問題に「正対」することを基本としています。さらに、対応時に生じた課題については、その後、仕組みの「変革」に取り組んでいます。そして今後、リスク対応基盤の4つの課題を中心に、いかなる事態にも揺るがぬ経営を追求し、暮らしとまちを守る企業グループを目指していきます。

エンドレス ソーシャル プログラム 2021 達成のロードマップ

重要課題

課題13: 災害・異常気象を前提とした事業実施体制の確立

気候変動やインフラの劣化による、自然災害・異常気象の「想定」を拡大し、被害を最小限にするための体制づくりとBCPの強化を行う。体制構築にあたっては、当事業、従業員の業務プロセス、お客さまの生活(建物使用上)におけるリスクについて幅広く、長期の視点で抽出する。

2020年度実績

2021年度目標

事業継続体制スコア

66点

100点

※下記に代表される各テーマの取り組み状況をスコア化しBCM部会メンバーにて評価
 ①従業員の安全確保 ②電源確保および情報システムのバックアップ体制強化
 ③引渡し済顧客の支援体制強化 ④生産購買機能の維持
 ⑤グループ全体の機能維持 ⑥顧客の長期リスクをふまえた開発体制の確立

課題14: 工場における人権デューディリジェンスの確立

工場における人権デューディリジェンスプロセスの手法を確立し、今後グループ会社へも展開できる実施手法の開発を行う。

工場における人権デューディリジェンスプロセスの手法を確立

情報収集

2021年度末までに確立

6 リスク対応基盤

重要課題

課題15:企業倫理・コンプライアンスの確立

「大和ハウスグループ企業倫理綱領および行動規範」に基づいたグループ役職員の「凡事徹底」を定着させる。

行動規範の理解に基づいた自発的な行動を促すため、各種媒体や研修を通じた考え方の共有を行うとともに、意識調査などを活用したPDCAを推進する。

2020年度実績

2021年度目標

内部統制体制充実度のスコア

705.2ポイント

447ポイント
(2017年度比15% 向上)

下記より算出。

1. 内部統制体制の充実度
 - ①情報収集・共有体制(リスク情報などの報告・共有状況)
 - ②管理・監督体制(内部統制委員会などの管理・監督機関の運用状況)
 - ③研修・啓発体制(社内研修や社内通達などの啓発活動の実施状況)
2. 損害・損失の程度
 - ①経済的損失の程度や、重大案件の発生状況など

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

グローバル拠点が10年、20年と長期で地域に根付くための経営基盤の構築を行う。海外拠点の現地管理部門(総務・経理担当)の手が回らず、本社部門も対応しきれていないテーマについて、対応を行う。

腐敗防止(贈賄防止)については、国内外での注目が高いことからグループ会社でのマネジメントを徹底する。

海外拠点におけるSustainability Survey

運用開始

2020年度より
初回調査実施
(目標設定へ)

※当社100%出資の海外グループ会社の従業員を対象

「エンドレス ソーシャル プログラム 2021」2020年度総括

課題13:災害・異常気象を前提とした事業実施体制の確立

2020年度は、新型コロナウイルスの対応としてすべてのステークホルダーの命と健康を守ることを最優先に全国の施工現場の休工やテレワークの推進などさまざまな施策を講じて事業継続を図りました。

新型感染症の流行を契機にテレワークを推進したことで、自然災害やパンデミックの発生時においても従業員が安全に働ける就業ルールの策定が完了するなど、有事の際の事業継続体制のさらなる整備を進めました。

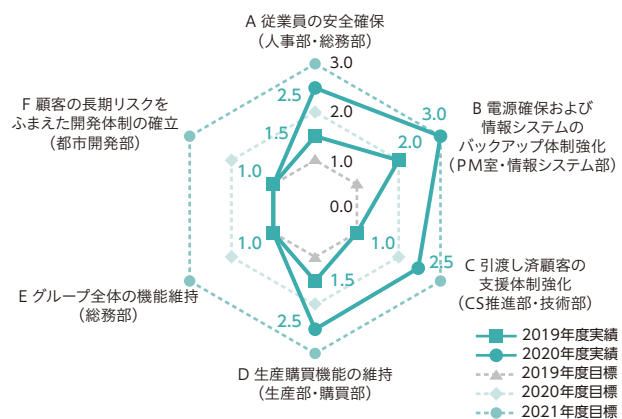
また、当社のバリューチェーン全般を担う各部門が参加するBCM部会の運用を通じて、BCMの取り組みを横断的に推進し、各項目の目標達成に向け進捗を図りました。

以上の結果、KGIの事業継続体制スコアの2020年度結果は目標を達成する数値となりました。

2021年度は2020年度に構築したテレワーク体制を継続し、テレワークの常態化を図るとともに、グループ会社の機能維持や引渡し済顧客の支援体制強化などに努め、計画最終年度としてすべての目標達成に邁進します。

■事業継続体制スコア

2020年度 実績	2020年度 目標	2021年度 目標
66点	60点	100点



課題14:工場における人権デューディリジェンスの確立

当社では、バリューチェーン全般における人権デューディリジェンスを進めています。2019年度に工場で実施した取り組みとして、工場内の協力会社従業員が、協力会社を通さず直接当社へ労働環境に関する提案ができる仕組みを構築しました。工場の協力会社は、1次下請けにあたる企業が1工場あたり数社常駐している状況であり、当社の生産管理者の目が届きやすい体制となっています。これまでも、取引先の通報制度「パートナーズ・ホットライン」をはじめとする内部通報窓口の設置や取引先アンケート調査を実施してきましたが、さらに相談できる窓口を増やすことで、人権に関する問題の早期発見と是正を行いやすくしました。

2020年度は、労働環境改善提案BOXへ寄せられた投稿への対応、毎月実施されるリスク管理委員会や連絡協議会におけるヒアリングの実施など、情報収集と対応に努めました。2021年度は景気の後退が予想されるなか、協力会社の経営環境も厳しくなることが想定されます。工場内の施工協力会社従業員の労働環境や人権への取り組み状況が悪化することがないよう、現場と全社的なモニタリングの仕組みを活用し、当社工場での人権デューディリジェンスの確立に向けて進めていきます。

■工場における人権デューディリジェンスプロセスの手法を確立

2020年度 実績	2020年度 目標	2021年度 目標
情報収集	体制構築	運用開始

課題15:企業倫理・コンプライアンスの確立

当社は、2020年度から事業本部制に移行し、各事業本部が企業倫理・コンプライアンスの確立について、権限を有し義務を負う体制となりました。それを受け、経営管理本部長を「リスクマネジメント統括責任者」に選任して、全事業本部横断的に、当社グループ全体のリスクマネジメント体制の構築・運用・監督を実施し、同責任者の監督のもと、当社の各事業および各事業に関連するグループ会社におけるリスクの顕在化の予防、顕在化したリスクへの対応を推進するための組織として、事業本部ごとの「リスク管理委員会」を設置し、事業本部が主体となって、情報収集・分析、再発防止体制の構築・運用などを行う体制としました。

KGIである内部統制充実度スコアについては、2020年度は705.2ポイントに増加しました。2019年度と比較して大きく増加していますが、その要因は「研修・啓発体制」の強化です。2020年度は、2019年に新設されたコンプライアンス推進部がリスクの未然防止活動を積極的に推進し、また事業本部制への移行にともない、事業本部が自らの責任・権限のもとにリスクを予防・自浄すべく積極的に活動したことにより、これまでと比べて、従業員に対する啓発活動（社内通達による教育・啓蒙など）が活発化し、その結果、スコアが大きく上昇しました。

■内部統制充実度スコア

経営目標指標	2019年度実績	2020年度実績	2020年度目標	2021年度目標
内部統制充実度スコア	397.4	705.2	436	447

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

2019年度より、グループ全体のガバナンス体制の強化策を検討するなかで、海外グループ会社の内部統制強化について検討を進めてきました。海外事業における中長期的な経営基盤を強化するために、海外事業本部を設置し地域ごとの管理体制構築に向けた準備を進めています。2021年3月時点でコーポレート機能設置の準備を完了している地域は、北米です。新型コロナウイルス感染拡大の収束状況をふまえ、環境が整い次第、コーポレート機能を設置していきます。これと並行して、2020年度は会社運営の持続的発展に向けて、一部の海外グループ会社従業員を対象に、倫理観のある行動や国内拠点と同様に従業員の働きがいなどを調査するSustainability Surveyを開始しました。

海外拠点の管理については、国や地域ごとに法律や商習慣が異なるために、グローバルで単一の基準を設定することが難しいため、国や地域ごとに柔軟な管理を進める視点が必要となります。2019年時点では「2020年度の実績をふまえベンチマークを設定する」ことを目標としておりましたが、国や地域によって結果に多くのばらつきが見受けられたため、ベンチマークの設定については管理部門と改めて検討する必要があると判断しました。

2021年度は引き続き、海外グループ会社の管理体制の構築を行います。海外拠点の従業員が働きがいをもって仕事ができる会社を目指し、グローバル展開における経営基盤の構築を図ります。

■海外拠点におけるSustainability Survey

2020年度実績	2020年度目標	2021年度目標
運用開始	運用開始	運用開始
	2020年度結果をベンチマークとする	ベンチマーク+5ポイントを目標

Topics 新型コロナウイルス感染症に対応する仮設医療施設を迅速に整備(大和リース)

当社グループの大和リースは、システム建築の豊富なノウハウを活かし、医療・専門機関と連携して仮設医療施設を整備。新型コロナウイルス感染症の診療や検査に対応する仮設医療施設の整備に取り組んでいます。

奈良県西部の基幹病院である奈良県西和医療センターでは、新型コロナウイルスに感染した可能性のある方を専門に診療する仮設の発熱外来クリニックの建設を計画し、緊急事態宣言下の2020年4月下旬より約3週間の工事期間を経て施設が完成しました。

この短期間の施設整備が実現した背景には、「医学を基礎とするまちづくり」に取り組む一般社団法人MBTコンソーシアム、奈良県立医科大学、大和ハウス工業、大和リース、内藤建築事務所らによる新型コロナウイルス感染症に対応するモデルプラン「MBT感染症外来ユニット」の開発がありました。この取り組みに大和リースも参画していたことで、人の動線や空気の流れなど、感染症に関する専門家の知見を施設の設計に採り入れることができました。

これからも同社は、建築やリースなどの事業ノウハウを活かし、自治体や医療機関と連携して、感染拡大防止とウィズ・コロナ時代の安全・安心な社会に貢献します。

 新型コロナウイルス感染症に対応した仮設医療施設

https://www.daiwalease.co.jp/casestudy/case_2155.html



奈良県西和医療センター 発熱外来クリニック外観

課題13 | 災害・異常気象を前提とした事業実施体制の確立

基本方針・考え方

当社は自然災害が発生した際、被災者の生活再建を支援することを社会的使命として捉え、創業商品「パイプハウス」をはじめとした応急建築商品を提供してきました。会社の体制としても、大規模な災害やその他の甚大な被害をもたらす危機が生じた場合、事業活動を支える重要業務を継続し、万一、中断した場合は早期復旧に努める等、企業の社会的責任を全うするため「災害に強い企業」を目指しています。

建物・設備が自然の脅威にさらされる建設業にとって、災害や異常気象は製品やサービスに深刻な影響を与える脅威であるとともに、建設現場では自然環境で風雨にさらされることが多いため、異常気象や災害の激甚化は、事業の継続性そのものにも大きく影響するリスクとなります。また、当社のビジネスモデルは営業から現場に至るまで「人」が介在するため、パンデミックによる労働環境へのダメージも考慮する必要があります。

当社では部門横断のBCM部会を組織し、本社および事業所のBCM規程の策定や、体制の構築を推進しています。昨今の災害発生状況を受け止め、「いつ想定外の激甚災害が起こってもおかしくない」という状況を捉え、危機感をもって防災・減災対策に取り組んでいきます。

マネジメントと主な取り組み

事業継続マネジメント

地震などの自然災害やパンデミックが発生した場合、当社では状況に応じて災害対策本部、現地災害対策本部を設置し、コールセンターや工場が被災した場合のバックアップ体制を整えています。また、本社被災時には、東京本社と総合技術研究所（奈良県）を代替本社とし、会社の事業を継続します。

従業員の安全・安心を守る体制

台風、水害などの自然災害やパンデミック、テロリストなどによる爆破予告などに対しては行動マニュアルを策定し、現場で何をすべきかを明らかにしています。また、従業員の安否確認については、日ごろの備えとして半年に一度、すべての事業所で災害時対応訓練を実施している他、発災後には従業員の安否を確認し、被災状況の把握を行います。

加えて、昨今の新型コロナウイルス感染拡大などパンデミックや自然災害の発生時にも従業員が安全に勤務できるようテレワーク勤務規程を整備するなど、従業員の安全・安心を守る体制構築に取り組んでいます。

サプライチェーンにおける事業継続計画の策定

大規模災害の発生によりサプライヤーから材料の供給が途絶える事態に備え、サプライチェーンにおける事業継続計画を策定し、常に複数のサプライヤーや製造拠点から材料を調達する等の対策を進め、事業中断リスクの低減に取り組んでいます。また、災害発生時の対応方法を手順に定め、被災状況を即時確認し、必要に応じて代替が可能な体制を構築するように努めています。

加えて、災害以外のリスクとしてサプライヤーの経営状況、法令遵守の状況などを確認することで、サプライヤーに起因する材料の供給不能リスクの低減に取り組んでいます。

工場における事業継続マネジメント

工場では本社生産部門と連携し、気象情報の収集と工場内に設置したさまざまなセンサーを監視しながら、予測される被害を想定した対策（排水の点検、材料や製品の養生、シャッターや扉の点検など）を行い自然災害に備えています。また、帰宅困難者への対応、早期帰宅指示や、翌日の生産体制について協力的責任者と協議し社員・従業員の安全を確保しています。さらに協力的会社を含めた緊急連絡体制を整備し、有事の際には被害を最小限に抑え、素早い復旧が可能な体制を整えています。

アフター・コロナを見据えた施工現場などの働き方改革

アフター・コロナを見据え、働き方改革として各従業員にノートPCおよび周辺機器を整備し、全従業員がテレワーク可能な環境整備に取り組みました。また施工現場においては、デジタルコンストラクションプロジェクトを発足し、平時の際からの現場管理などの省人化・無人化に取り組むことで、自然災害などの有事の際でも、即時的に施工現場の状況の確認・対応が可能な体制整備を図っています。

 当社グループ公式Webサイト

2020年3月期 経営説明会資料 https://www.daiwahouse.com/ir/challenge/pdf/FY2020_presentation_material_ja.pdf

新型コロナウイルス感染症への大和ハウスグループの取り組み <https://www.daiwahouse.com/action2020/>

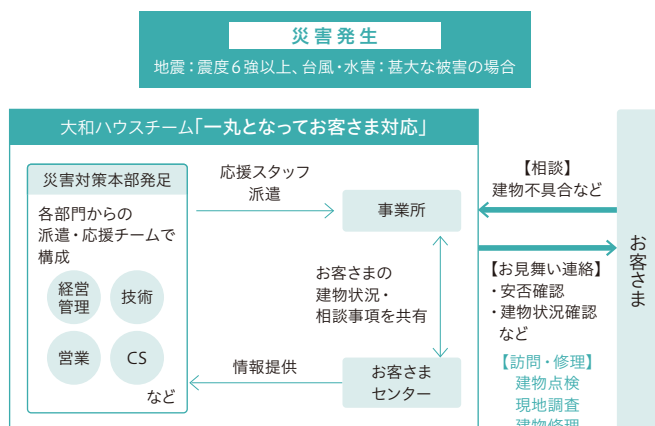
6 リスク対応基盤

災害・異常気象発生時のお客さま対応の体制

災害などに備え、「事業継続規程」にて従業員への教育や定期的な訓練を実施しており、震度6強以上の地震が発生した場合には、「災害対応マニュアル」に基づき速やかにお客さまの安否を確認するように定めています。また、グループ会社を含めたさまざまなルートを通じて、支援物資を被災地へ届けられる体制を整えています。

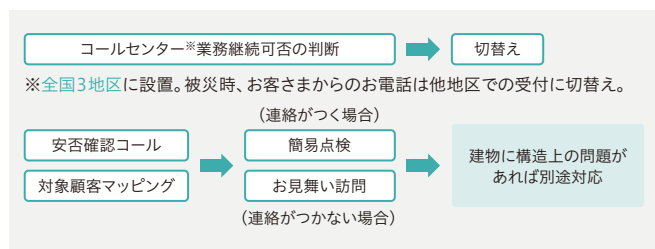
2020年度には、東日本大震災の余震とされる福島沖地震で罹災された地域に対して、建物の簡易点検などを行いました。

災害時に一丸となった対応ができる体制



戸建、賃貸住宅の場合

■ コールセンターの対応体制



応急仮設住宅の建設

応急仮設住宅については、自然災害が発生し設計から引渡し後の管理まで、当社グループで一貫して担当するプロジェクトを立ち上げ、災害発生時の緊急活動をスムーズに行う体制を整えています。

同プロジェクトでは建設マニュアルの整備や定期的な訓練など、平時からの備えに重点を置いた取り組みを実施しています。

災害時における当社グループ全体の建設戸数は、2011年の東日本大震災で11,051戸、2016年の熊本地震で1,016戸、2019年の台風19号で105戸および福祉仮設住宅76床でした。



応急仮設住宅

当社グループ公式Webサイト

東日本大震災 被災地支援活動 <https://www.daiwahouse.com/sustainable/csr/disaster/index.html>

ニュースリリース「応急仮設住宅の早期提供を目指した共同研究契約を締結」 <https://www.daiwahouse.com/about/release/house/20190409132805.html>

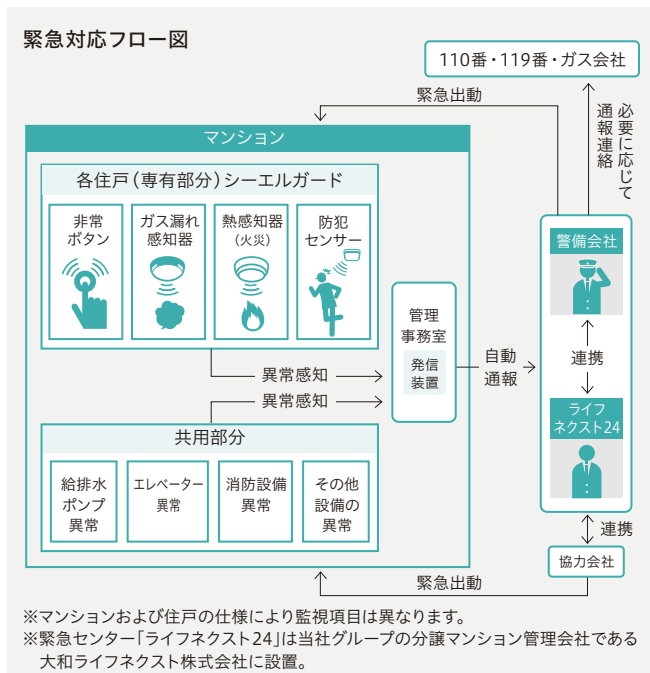
災害発生時の市民生活支援

当社は災害発生時の市民生活支援に関し、各自治体と協定を締結しています。

分譲マンションの場合

■ 緊急対応システム「ライフネクスト24」

分譲マンションのお客さまに対しては、緊急センター「ライフネクスト24」を設置し、24時間365日体制で対応しています。



課題14 | 工場における人権デューディリジェンスの確立

基本方針・考え方

当社グループは、「世界人権宣言」や国連グローバル・コンパクト、国際労働機関（ILO）の「中核的労働基準」などの国際基準を支持しており、企業倫理綱領において人権の尊重を定めるとともに、「大和ハウスグループ人権方針」を制定しています。また取引先に対しては、人権、労働慣行、環境保全、腐敗防止（贈収賄を含む）など社会性・環境性の包括的な基準として「CSR調達ガイドライン」を定め、人権の尊重を「取引先行動規範」のひとつとして明記し、サプライチェーン上の人権問題に対しても責任ある対応に努めています。

社会性中期計画（ESP2021）においては、特にグループ会社への展開を念頭に、当社の工場で働く外国人労働者の人権侵害について調査・是正する手法（人権デューディリジェンス）の構築を進めています。

今後の課題は、海外での事業の拡大にともない、より広く、より複雑になるサプライチェーンやバリューチェーンにも対応できる人権マネジメントです。当社グループの事業による人権侵害が起これば、人権デューディリジェンスの観点から影響の把握・モニタリング、課題の抽出、改善の仕組みをより強化していきます。

 P068 人権マネジメント

マネジメント

当社グループでは、サプライチェーン全体にわたって多くの取引先の協力のもと事業を行っていますが、取引先の会社およびその従業員の大半は工場・工事現場での施工会社で占められています。なかでも、工場の生産を担う協力会社従業員の人権の尊重、労働条件の改善を重要課題と認識しています。長期にわたって安心して業務に取り組める労働環境を整えることが、取引先の人財の確保および定着率の向上、技能の伝承に必須であり、お客さまへの高品質な商品の提供に欠かせないと考えます。

そこで、当社工場では、労働環境改善提案BOXを開設し、従業員から生の声を聞くことで、さらなる労働環境の改善につなげるなどの取り組みを実施しています。

今後も、当社従業員だけでなく、工場従業員およびその家族まで「安心」だと感じていただけるような工場の作業環境づくりを進め、長期的な視点で取引先との「共存共栄」を図っています。

主な取り組み

取引先への人権啓発活動の実施状況

当社では2006年に「取引先行動規範」、2015年に「CSR調達ガイドライン」を制定し、人権や法令遵守など取引先へ求める包括的な方針を示しています。さらに、ガイドラインの定着を図るため、取引先に対し、日ごろよりCSR調達ガイドラインに則した業務が実施できているかに関する「セルフチェック」を実施しています。結果は集計後に各事業所にフィードバックし、以降の改善活動に役立てる仕組みを運用しています。また、労働者にとって重要な人権である身体の安全に関しては、取引先の事業主を対象とした事業主研修の他、作業者を対象とした新規入場者教育・職長・安全責任者教育などを実施しています。

なお、世界各国で事業展開を行うにあたっては、従業員の安全・安心を守るために警備会社を起用することがありますが、2020年度末において当社グループの取引先における武装警備員による人権侵害は確認されていません。

 P111 CSR調達ガイドライン

取引先とのエンゲージメント

当社グループでは、施工協力会社やサプライヤーの会員組織（協定会連合会、トリリオン会など）との会合を通じて、安全や労働環境などを含む人権その他の課題についての対話を継続しています。

 P067 事業所CSR経営のPDCAにおける主な取り組み

P108 サプライチェーン上の会員組織について



リモートで開催される安全衛生協議会の様子



事業所で開催される安全衛生協議会の様子

課題15 | 企業倫理・コンプライアンスの確立

基本方針・考え方

当社グループでは、企業活動について各種法令を遵守するのはもちろんのこと、当社グループの理念体系のもとで、全従業員が高い倫理観をもって業務を行うこととしています。そして、お客さまをはじめとするさまざまなステークホルダーとの信頼関係を築きながら、社会に貢献できる企業グループを目指しています。

当社グループでは、2004年4月に企業倫理の実現の基礎となる行動原則を明文化した企業倫理綱領と行動指針を策定し、2014年には、当社グループの信頼を維持・向上させるために、理念体系（企業理念、経営ビジョン、社員憲章）と同様に、従業員が常に意識し実践すべき行動を明文化したものと「企業倫理綱領および行動規範」に改定しました。

国内外では、購買行動において企業の「誠実さ」を重視するなど、ステークホルダーから企業への「企業倫理・コンプライアンス」向上の要請・期待はさらなる高まりを見せています。また、さまざまな企業が、内部統制のさらなる充実に向け、ICT（情報通信技術）などの最新の技術を活用した体制の構築を図るとともに、着実な運用に向けた従業員啓発に取り組んでいます。当社グループでも、社会状況の変化と、事業拡大やグループ会社の増加などの社内状況をふまえ、内部統制システムの強化が急務である一方、中長期的には内部統制を担う従業員一人ひとりの意識を醸成することが重要であると考えています。

当社グループでは、「大和ハウスグループ企業倫理綱領および行動規範」に示された考え方や法令改正などの情報を、従来の方法に囚われず従業員の各階層へ共有するとともに、組織や会社単位でのPDCAを回していきます。こうした取り組みを通じて、ハラスメントを含めたリスクの低減を図るとともに、企業グループとして企業倫理・コンプライアンスの確立を目指していきます。

 当社グループ公式Webサイト 企業倫理綱領および行動規範 https://www.daiwahouse.com/sustainable/csr/vision/code_of_conduct/index.html

マネジメントと主な取り組み

内部監査などによる腐敗防止

当社では、企業倫理綱領に則り、事業運営の透明性・公平性を確保するために、サステナビリティ企画部など関連部門から、不正・違法行為の調査依頼をされた際は臨時で内部監査を実施し、事実確認を行っています。

また、社内の監督については、監査役および内部監査部による監査、財務報告における内部統制活動評価、リスク管理委員会への上程、内部通報窓口への通報などの仕組みがあります。各ルートから集まった情報は迅速に判断し、腐敗リスクアセスメントを実施します。

公正な競争の遵守

当社では取引先との「共創共生」を進めるうえで、公正な競争を遵守する意識の醸成と仕組みづくりが重要と考えています。そこで、全従業員が「企業倫理綱領および行動規範」に則して判断し、行動できるように教育の徹底を図っています。

仕組みづくりとしては、内部監査部が実施する内部監査に加え、本社購買部門による購買業務の監査を行い、「企業倫理綱領および行動規範」の遵守ができているかを確認し、違反を特定しています。

また、当社と取引先との適正な関係が構築されているかを確認することを目的に、当社は取引先（協力会連合会員）を対象とした「取引先アンケート調査」を年1回実施しています。取引先アンケート調査を通して把握できた問題は事業所などへ共有し、改善を図っています。加えて、取引先からの通報制度として「パートナーズ・ホットライン」を設け、取引先から寄せられたすべての案件について真摯に対応するよう努めています。

事業所に対しては「コンプライアンス・リスク確認」として、内部監査の改善計画書に基づく改善状況確認・コーチング、取引先アンケート調査の結果に基づく現状確認・コーチングなど、チェック体制の強化を図っています。なお、「企業倫理綱領および行動規範」は社会状況の変化などに応じて、取締役の監査のもと定期的に見直しを行っています。

 P142 リスクマネジメント

施工協力会社との関係における当社従業員の問題の改善

2020年度の取引先アンケート調査の結果は右の通りになりました。調査結果については、分析のうえ、代表取締役を含めた関連部門の役員へ報告するとともに、取引先との実際の窓口となる事業所にフィードバックを行い、改善計画を立案・実施しています。

また、技術統括本部や各事業本部とも改善計画を共有し、指導会などにおいても改善活動の進捗を確認し、改善に努めています。

■取引先アンケート調査結果

	2018年度	2019年度	2020年度
回答率	77.1%	78.1%	70.6%
当社従業員の行動に対し「問題ない」とする回答比率	75.7%	80.7%	84.9%

6 リスク対応基盤

サプライヤーとの関係における当社従業員の問題の改善

事業所購買業務の監査評価

当社では各事業所の購買担当者に対して、定期的な監査を実施し、取引先への発注・契約などが公正に実施されているか確認しPDCAを回しています。監査の頻度は結果（スコア）によって異なり、年1回から四半期に1回の実施としています。2020年度に実施した監査では、企業倫理・行動規範の遵守状況を確認し、違反を特定のうえ、是正しています。また、定期的な取引先訪問を通じて相互改善課題への取り組み、取引先の経営改善支援を行い、適切な関係の構築、共進を図っています。

なお、取引先アンケート調査の結果についても事業所購買の是正、指導に活用しています。

租税に対する方針および体制構築

基本方針

当社グループでは、当社グループを取り巻くすべてのステークホルダーと共創共生を実現していくために「企業倫理綱領」を定めており、関連する各種法令を遵守し適切な納税を行うことは、企業の社会的責任であると同時に、地域社会への貢献であると認識しています。そのため、租税回避地を利用した恣意的な租税回避は行わず、企業価値の向上と事業活動を行う地域への還元バランスを考慮した納税を実施する方針としています。

税務に関する社内体制

当社グループでは連結納税制度を採用しておらず、会社ごとに納税に関する実務を行っており、CFOが管掌する当社経理部にてグループ全体の税務の統制・支援を行っています。当社経理部においては、適切な納税を実施するために必要な法令知識の取得に努めるとともに、グループにおける取引に関する情報を正確に集約できる体制の構築に努めています。

また、税務上の解釈が不明確な取引については外部専門家のアドバイスを受けるとともに、重要な取引については税務当局への事前照会制度を利用し、適切な納税を行う体制としています。

国際税務への取り組み

当社グループは、OECDによるBEPS (Base Erosion Profit Shifting) プロジェクトなどの国際的取り組みが、税の透明性確保や国際的な租税回避を防止するために重要であると理解しています。そのため、各国税法を遵守すると同時にBEPSプロジェクトなどの主旨をふまえた税務管理を実施し、グループ会社間の国際取引についてもOECD移転価格ガイドラインに従ったルールを定め、運用しています。

地域別の法人税納税額

当社グループの納税額のうち、95%以上が日本での納税であるため、地域別内訳は開示していません。今後、国際的な事業展開の進捗に
応じ、日本以外における納税額の割合が10%を超えた場合には地域別内訳を開示します。

教育用小冊子「CASE BOOK」の配付・活用

当社グループでは、グループ全従業員に対して「企業倫理綱領および行動規範」の共有だけではなく、実際の行動に結びつけるために、2004年度より教育用小冊子「CASE BOOK」を作成しグループ全従業員に配付しています。この冊子は、さまざまな状況下でも企業倫理に基づいた判断ができることを目的に、具体的な事例（ケース）を通じて解説しています。CASE BOOKは社内外のさまざまな状況の変化に合わせ、定期的に改訂を行っており、2021年4月には「CASE BOOK 第9版」を発行しました。各職場の朝礼などの機会に、ケースに基づいたディスカッションなどを行い、倫理観の向上に努めています。



CASE BOOK 第9版

モニタリングと違反への対応

当社グループでは、モニタリング調査として「Sustainability Survey」を年1回実施し、従業員が「企業倫理綱領および行動規範」に基づいた行動がとれているかどうかを確認しています。調査結果については適切な職場改善がなされるよう分析したうえでフィードバックを行い、各事業所・グループ会社での改善計画の立案・実行を行い、PDCAを回しています。

一方、当社グループの従業員がコンプライアンス違反などの言動を行った場合は、公式Webサイト上の問い合わせ窓口や、各種通報制度などを通じて、お客さま（ダイワハウスお客さまセンター）、取引先（パートナーズ・ホットライン）、従業員（企業倫理・人権ホットライン、リスク情報ホットライン、弁護士ホットライン、グローバル内部通報制度、監査役通報システム）などさまざまなステークホルダーが通報できる体制を構築しています。

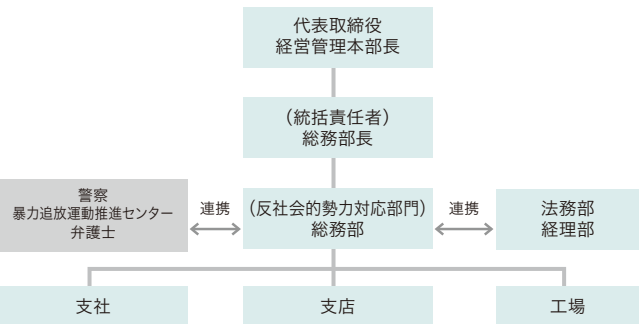
各種法令や社内規程の違反については、代表取締役社長を委員長とする懲罰委員会に報告し、違反内容や発生原因などを究明のうえ、違反者の責任を追及しています。また、違反事例の原因については、各事業所における啓発活動や、各種研修で共有することで、再発防止を図っています。

反社会的勢力との関係遮断

当社グループでは、健全な企業経営を実現するため「大和ハウスグループ企業倫理綱領および行動規範」を制定し、反社会的勢力との関係遮断を社内外に公表しています。また当社では、基本方針および「反社会的勢力対応規程」を定め、代表取締役である経営管理本部長をトップに、実務対応を総括する部署ならびに統括責任者を明確にし、組織的な対応体制を構築するとともに、平素より警察や都道府県暴力追放運動推進センターなどの外部機関との連携を強化し、問題発生時の連絡協力体制を構築しています。

当社グループ各社においても、反社会的勢力の排除体制の構築（規程の整備、統括責任者の設置、外部機関との連携など）に努めるとともに、グループ会社同一の反社会的勢力に関するデータベースを整備するなど、当社グループが一体となった取り組みを推進しています。

■ 反社会的勢力排除対応組織図



■ 役割

役職	基本役割
経営管理本部長	事態解決に関する方針決定と指示。
総務部長	事態解決に関する実務対応指揮。
総務部 法務部 経理部	警察への相談などの実務対応。
事業所長 工場長 総務・経理責任者	事業所などにおける反社会的勢力排除に関する体制を整備。
一般職員	反社会的勢力排除の強い意識をもち、日常的に情報を収集するとともに、総務部へ報告。

インサイダー取引の防止

当社は、グループ全体でインサイダー取引を未然防止するための体制の整備や研修を行っています。

また当社では、インサイダー情報の管理責任者を「情報管理責任者」と定め、経営管理本部長が務めています。発生したインサイダー情報は直ちに情報管理責任者へ報告されます。

なお、当社従業員およびグループ会社幹部については、当社株式などを売買するにあたり、事前に経営管理本部長に届出を行い許可を得なければならない体制を構築しています。またグループ各社の従業員については、事前に各社で定める情報管理責任者（各社の代表取締役社長）に届出を行い許可を得なければならない体制としています。届出を行う際には、申請者自身がインサイダー情報を保有していないかセルフチェックを行うとともに、申請者の上司（情報管理担当者）によるチェックを行うことで、インサイダー取引が発生しない体制を整えています。

当社グループの新卒・キャリア採用者に対しては入社時に研修を行い、インサイダー取引未然防止のための啓発を行うとともに、CASE BOOKなどを通じて継続的な啓発を行っています。

従業員に対する法令・コンプライアンス教育について

法令知識の習得や、リスクマネジメント意識の向上を目指して、コンプライアンス研修を積極的に実施しています。具体的には、新入社員・中堅社員・管理職といった各階層に必要な知識・素養を養うための階層別研修や、それぞれの部門に関連する法令知識などを学習するための部門別研修を行っています。本社部門主導の研修のみならず、各事業所にて独自にコンプライアンス研修を実施することを推奨し、自主的なコンプライアンス活動の実施を促すように努めています。

なお、企業倫理・コンプライアンスなどの内容を取り入れたCSR研修についても、定期的に全国事業所を対象に実施しています。

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

基本方針・考え方

当社グループは海外事業において国外に52拠点（2021年3月末時点）を設けて事業を展開しています。

国内の建設市場は縮小し、量から質へと需要転換が本格化するといわれている一方、海外の建設・不動産の需要は人口増加と新興国の経済急成長が継続するため、増加傾向にあります。

当社グループでは、経営トップによる集中管理と各従業員の人財力を中心としたガバナンスによる成長を実現してきましたが、昨今の事業規模や事業エリアの急激な拡大を受け、グループのガバナンス体制の大幅な見直しに取り組んでいます。そのひとつとして国内事業同様、海外事業のリスクに関連した組織が設置されました。海外事業においては現地の拠点の経営層や責任者のマネジメント能力に頼った拠点運営を行っている場合もあり、長期目標や展望に向けた、組織体制を構築することが課題となっています。

社会性中期計画（ESP2021）では、グローバル拠点が10年、20年と長期で地域に根付くための経営基盤のあり方として、組織体制および人財育成の基盤の強化を図ることが重要となってきました。そのため組織においてはエリア制を導入し、戦略エリアでの適正なセグメント進出を判断するようにしました。人財育成においては海外要員に特化した研修プログラムを実施しています。さらに、ガバナンスの強化をはじめとして、リスク対応体制（贈賄防止など）の強化など、グループ会社や海外拠点の現地管理部門が対応しきれない課題について、エリア単位でのコーポレート機能を強化し、グループ全体での対応を進めていきます。

マネジメント

海外グループ会社の内部統制の推進

当社グループでは、2021年度から事業本部制を採用することに合わせて、海外事業では、海外事業本部による地域管理体制が本稼働します。海外事業本部による地域管理体制は、本社と各海外拠点を地域単位でつないでいく、地域コーポレート機能を軸としており、地域コーポレートの設置・稼働により地域単位でのガバナンス強化を図り、総合的に海外事業全体のガバナンス強化を図っていきます。

また、従来より内部統制機能の一環として定める「グループマネジメント規程」により、重要事項については当社に決裁・報告を求めるルールを採用しており、同規程に定める当社のグループ本社機能を担う各部門が、地域コーポレート機能と連携することでさらなるガバナンス強化を図っていきます。

 P139 内部統制

■当社グループ主要関係会社 海外拠点一覧（2021年3月末時点）

拠点所在地	拠点数	拠点所在地	拠点数
中華人民共和国	8	タイ王国	2
アメリカ合衆国	7	UAE（アラブ首長国連邦）	1
オーストラリア連邦	3	カタール国	1
ニュージーランド	1	メキシコ合衆国	3
シンガポール共和国	1	ペルー共和国	1
ベトナム社会主義共和国	4	スリランカ民主社会主義共和国	1
大韓民国	1		
フィリピン共和国	2	ケニア共和国	1
インド	2	オランダ王国	4
マレーシア	2	イギリス	2
インドネシア共和国	1	ベルギー王国	1
中華民国（台湾）	1	ドイツ連邦共和国	1
ミャンマー連邦共和国	1	合計	52

投資管理ガイドライン（骨子）ー海外事業編ー

当社グループでは、海外事業における事業投資について、事前調査から企画・実行・運営の各局面において、確認すべき事項や注意すべき観点をガイドラインとしてまとめ、周知することにより、事業投資にともなうリスク軽減を図っています。

主な取り組み

高リスク国での事業・活動でのリスク対応

贈賄防止体制の構築

公務員・みなし公務員に対する贈賄を防止するためのルールとして「贈賄防止規程」「贈賄防止細則」を策定・運用しています。

「贈賄防止細則」においては、トランスパレンシー・インターナショナルが公表している「Corruption Perceptions Index」に基づき、高リスク国においてはより一層慎重な対応を行うというリスクベースアプローチを採用しています。

 P143 腐敗防止

リスク報告ルールの整備

海外グループ会社において発覚したリスク情報は、リスクマネジメント事務局（当社法務部）を通じて、リスクマネジメント統括責任者（経営管理本部長）や当該海外グループ会社を主管する事業本部に即時に報告がなされるという体制を整備しています。

内部統制

マネジメント

当社グループでは、内部統制システムの運用においては、日本取引所自主規制法人の「上場企業における不祥事予防のプリンシプル」を参照し、以下のような体制としています。

内部統制委員会

当社グループ全体の内部統制状況の報告を受け、内部統制の不備を検証して是正を促すことを目的・機能とする委員会として、内部統制委員会を設置しています。代表取締役社長を内部統制委員長、経営管理本部長を副委員長、各事業本部・各部門の担当役員を委員として組織しています。内部統制委員会の運用状況は半期に1回取締役会に報告されており、社外役員を含めた経営陣の監督のもとに適正に運営される体制となっています。

内部統制システムの運用状況の実態把握

当社グループでは、内部統制システムの構築・運用において「標準的なフレームワーク(COSO)」を参照し、当社の各事業本部・各部門およびグループ会社に対して、内部統制システムの構築・運用状況について定期的に報告を求め、その内容を内部統制委員会に報告しています。また、法令違反のおそれなどのリスク情報については、それを発見した後、直ちにリスクマネジメント事務局(当社法務部)を通じて、リスクマネジメント統括責任者(経営管理本部長)や各事業本部に報告されるルールを設けるとともに、通常のレポートラインが機能しない場合に備えた内部通報制度も併せて設置することで、内部統制システムの不備についての実態把握も行う体制としています。加えて、執行機関から独立した内部監査部も、当社およびグループ会社の法令・社内ルールの遵守状況の監査を行っており、内部統制システムの運用状況の実態把握に努めています。

主な取り組み

人権侵害への対応

従業員の人権に関する苦情処理メカニズム

当社では従業員の人権侵害に関する通報・相談窓口として、企業倫理・人権ホットラインを運営しています。通報・相談は、面会・電話・メール・Webサイト・郵送と複数の方法を設け、相談者が職場で報復行為などの不利益な取り扱いを受けてしまうことの無いように「大和ハウスグループ内部通報規程」を定めています。対応にあたってはできる限り相談者の意向を尊重し、申し出の対象者や、事実関係の確認に協力する者のプライバシー保護にも配慮したうえで、関係者へのヒアリングなどを実施します。確認された状況に応じて、是正措置として行為者の懲戒処分や注意指導などを行っています。

従業員のハラスメントに関する問題への対応

当社では、職場におけるセクシュアルハラスメント、妊娠・出産・育児・介護などに関するハラスメント、パワーハラスメント、レイシャルハラスメント、そのほかの脅迫的・威圧的または差別的言動に関して、就業規則に加えて2020年6月に法改正に合わせて新たにハラスメント防止規程を制定し、すべての役職員の遵守事項として明確にハラスメントは許さない姿勢を示しました。

また、本社だけではなく全国の事業所内にも2名体制の相談窓口を設置しています。ハラスメント事案の対処・解決に関しては、随時サステナビリティ企画部からのサポート・アドバイスを受ける仕組みを整え、各事業所の相談窓口担当者に対してのハラスメントに関する専門の教育を定期的実施しています。特にセクシュアルハラスメントに関しては、セクハラ防衛ガイドブックを配信し、社外からのセクシュアルハラスメントを未然に防止し、自衛・防衛の意識を高めるために、営業活動中における訪問ルールや懇親会などへの参加ルールといったガイドラインを制定して、繰り返し啓発しています。

社内相談窓口「企業倫理・人権ホットライン」ではハラスメントに関する相談を受け付け、対応しています。対応にあたっては、大和ハウスグループ内部通報規程に則り、内容によって相談者・相談対象の双方にヒアリングを行うほか、第三者からの話も聞いたうえで公正に状況を把握し、是正のために必要と判断した場合には、懲罰委員会による審議を経たのちに従業員の懲戒処分なども行っています。

各種の内部通報制度

当社グループでは、法令違反・不正行為に対する牽制や、それらの早期発見・是正を目的として、複数の内部通報窓口を設置しています。受け付けた通報の解決にあたっては、公益通報者保護法および各種社内規程の遵守のもと、できる限り相談者の意向を尊重し、関係者のヒアリングなど事実確認を実施したうえで適正な措置と再発防止を図っています。なお、重大事案については、コンプライアンス研修、法務研修などを通じて事業所の責任者に情報の共有を図ることで、事案の周知を徹底しています。

また、Webサイト上に寄せられた地域市民からのご意見に関しては、内容を確認のうえ、当該事業所や近隣の事業所に共有し、注意喚起を行うなど、真摯に対応するように努めています。

なお、2019年度からは、内部通報窓口担当部門で構成されるリスク管理小委員会を設置しており、各窓口寄せられた通報に対する対応状況を定期的にモニタリングし、重大案件については取締役会に報告を行う体制にしています。

通報者の保護

2019年度に、各内部通報制度の運用の適正化・統一化などの観点から、監査役通報システムを除くすべての内部通報制度に適用される「大和ハウスグループ内部通報規程」を策定しました。監査役通報システムについては、当社の業務執行機能外である監査役を窓口とする内部通報制度であり、性質が異なることから、別途「監査役通報規程」を定めています。

「大和ハウスグループ内部通報規程」および「監査役通報規程」においては、通報者保護の観点から、通報者特定情報・通報内容・証拠などの厳秘、正当な理由なく通報者を特定する行為の禁止、通報者・通報事案の真相解明に協力した者に対する不利益取扱いの禁止などを明記しています。

なお、通報者保護の観点から、いずれの窓口においても、匿名通報を受け付けています。

各通報窓口の説明

①企業倫理・人権ホットライン

企業倫理・人権ホットラインは、自浄作用の向上ならびに社会的信頼を確保するために、当社グループ従業員の法令違反や不正行為による不祥事の防止および早期発見を目指すために設けられた通報窓口のひとつです。サステナビリティ企画部が窓口となり、「企業倫理綱領および行動規範」に違反するような行為について、当社のみならずグループ会社からの内部通報も受け付けています。なお、サステナビリティ企画部は、当社グループの人権問題を主管する部門であり、窓口の名称が明示する通り、人権問題についての内部通報も受け付けています。

通報は、面会・電話・メール・Webサイト・郵送で受け付けています。また、通報内容によっては、対応完了後3ヵ月以内に通報者などが不利益を被っていないか、対応後に改善が図られているかなどを確認し、通報したことによって職場環境が悪化しないよう通報者保護に努めています。

【運用開始日】

2004年度に内部通報者保護規程（現：大和ハウスグループ内部通報規程）を制定し「企業倫理ヘルプライン」として運用を開始しました。2012年度からは人権に関する内部通報窓口と統合し「企業倫理・人権ヘルプライン」として内部通報だけでなく、職場や人権問題などさまざまな通報を受け付けるようにしました。2020年度からは「企業倫理・人権ホットライン」に名称を変更しています。

【対象者および窓口連絡先の公開範囲】

当社グループ全従業員（職員、嘱託、契約社員、パートタイマー・アルバイトおよび派遣社員を含む）

事業所研修や社内イントラ、CASE BOOK、ポスター、社内定期発行物などにおいて当窓口の周知を行っています。

②パワハラ防止ホットライン

2019年7月の「パワーハラスメント防止対策室」の設置と同時に、全従業員を対象としたパワーハラスメント専門の通報窓口「パワハラ防止ホットライン」を開設し、電話・メールによる受付・対応を行っています。

悪質な言動を行っている事実が確認されたものに関しては、懲戒処分を実施しています（当社では就業規則内にパワーハラスメントは懲罰の対象行為であることを明記し、全従業員が閲覧できるイントラネット内に公開しています）。

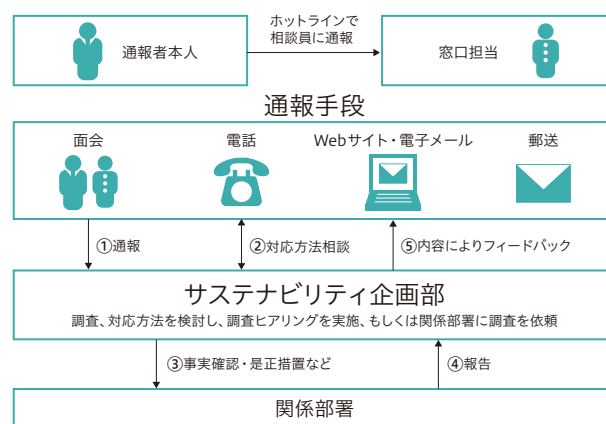
③リスク情報ホットライン

当社では「リスクマネジメント規程」に基づく当社グループ全体のリスク情報の収集に加え、法令違反・不正行為に関するさらなる情報収集を目的とする内部通報制度として「リスク情報ホットライン」を設けています。

【運用方法】

通報手段は、電話またはイントラネット上の通報フォームの二通りとなっています。グループ会社を含めたすべての従業員が利用でき、匿名での通報も受け付けています。

■運用体制



※関係部署：大和ハウス工業の場合は、事業所管理部門を中心に対応を行い、グループ会社についてはグループCSR推進担当が中心となって事実確認などの対応を行っています。

6 リスク対応基盤

④パートナーズ・ホットライン

当社グループでは、取引先との関係において、当社グループ従業員の法令違反などにつながりかねない問題を早期発見・是正することを目的として、取引先からの通報窓口「パートナーズ・ホットライン」を設けています。この窓口では、サプライチェーン上で発生した法令違反などの通報も受け付けています。

なお、受付内容としては、企業倫理・人権ホットラインと同様、労務問題や人権、腐敗防止（贈収賄を含む）など幅広い問題を対象としており、匿名でも受け付けています。

⑤弁護士ホットライン

2019年11月1日より、法律事務所の弁護士を窓口とする当社グループと独立した内部通報制度である「弁護士ホットライン」を設置・運用しています。これにより、リスク情報の収集経路が拡充されるとともに、これまで以上に通報の匿名性の確保を徹底することができるようになりました。

【運用方法】

通報手段は、法律事務所に宛てた電話またはメールです。グループ会社を含めたすべての従業員が利用でき、匿名での通報も受け付けています。

⑥グローバル内部通報制度

海外拠点から現地語で内部通報をすることができる「グローバル内部通報制度」を設置しています。対応言語は、当社グループの主要海外拠点の言語（英語、中国語、インドネシア語、タイ語、タガログ語、ベトナム語、ミャンマー語、韓国語、スペイン語、オランダ語）で、各国の法律事務所の弁護士が通報窓口となっています。弁護士ホットラインと同様、当社グループから独立した内部通報制度です。

【運用方法】

通報手段は、法律事務所に宛てたメールです。グループ会社を含めたすべての従業員が利用でき、匿名での通報も受け付けています。

⑦監査役通報システム

当社グループでは、複数の内部通報制度を設けていますが、いずれも業務執行機関内に設置されている制度であることから、より客観的に検証を行い、適切な対応ができるように、執行部門から独立した立場で監督機能を担う監査役へ直接通報ができる監査役通報システムの運用を2016年10月より行っています。これは、当社の業務執行機能から独立した窓口であり、コーポレートガバナンス・コードの補充原則2-5①に従うものです。

【運用方法】

監査役通報規程に基づき、当社グループの全従業員（職員、嘱託、契約社員、パート・アルバイトおよび派遣社員を含む）を対象に法令違反や社内規程・企業倫理などに反する行為などについて随時受け付けています。通報手段は、イントラネット上の通報フォームです。匿名での通報も受け付けています。

監査役および調査協力者は公正かつ公平な調査を行い、調査において通報者の本人特定情報を開示する必要がある場合といえども、通報者の同意を得なければ本人特定情報を開示することはできません。また、本人特定情報ならびに通報の経緯、内容および証拠などは厳重に管理し、ほかに漏洩してはなりません。なお従業員は、監査役および調査協力者に対して、本人特定情報などの開示を強要するなど、正当な理由なく通報者を特定する行為をしてはなりません。

⑧地域市民からのインターネットへの通報について

Webサイトに問い合わせフォームを設置し、地域市民からの問い合わせを受け付けています。Webサイトに寄せられた問い合わせは、その種類に応じて関連部門が内容を確認し、必要に応じて関連事業所や関連グループ会社などとも連携のうえ、適切な対応を行っています。

 当社グループ公式Webサイト お問い合わせ <https://www.daiwahouse.co.jp/qa/index3.html>

⑨お客さまからの苦情・ご意見の対応

当社では、消費者保護のための苦情対応の国際規格であるISO10002に準拠した社内規程を定め、お客さまからの苦情・ご意見に誠実かつ迅速に対応できる仕組みを整えています。

お客さまからいただいた苦情・ご意見は、お客さまと接点のある部門を通じて苦情対応部門の責任者へと届けられます。そこから、事業所長、リスク管理委員会、本部長・部門担当取締役、社長まで共有※され、事案に応じて対応の指示が苦情対応の実務担当者へと伝達される仕組みとなっています。

※共有の範囲は事案に応じて異なります。

■各種通報制度の受付結果

	2018年度	2019年度	2020年度
企業倫理・人権ホットライン (うち、ハラスメントに関する相談)	149件 (39件)	136件 (33件)	138件 (44件)
パワハラ防止ホットライン	—	73件	68件
リスク情報ホットライン	23件	17件	34件
パートナーズ・ホットライン	24件	17件	22件
弁護士ホットライン	—	4件	2件
グローバル内部通報制度	—	2件	0件

6 リスク対応基盤

リスクマネジメント

基本方針・考え方

当社グループでは、コンプライアンス、環境、品質、情報セキュリティ、人権などに関するリスクを洗い出し、その予防・抑制、発生後の損失の軽減を行っています。このようなリスクマネジメントが、当社グループだけではなく私たちの事業を取り巻くステークホルダーの権利・利益の保護に寄与すると考えています。

マネジメント

当社は、「リスクマネジメント規程」を制定し、リスクを「大和ハウスグループに損失を与えるおそれのある事象」と定義したうえで、リスクについての平時・有事の対応体制を明文化しています。具体的な体制は、以下の通りです。

① 平時の体制

経営管理本部長をリスクマネジメント統括責任者に選任して、同責任者が当社グループ全体のリスクマネジメント体制の構築・運用・監督を実施する体制としております。そして、同責任者の監督のもと、当社の各事業におけるリスクの顕在化の予防、顕在化したリスクへの対応を推進するための組織として、事業単位のリスク管理委員会（事業本部リスク管理委員会）を設置しています。

これらの体制を含む当社グループ全体の内部統制システムを監督する組織として内部統制委員会を設置しています。同委員会の委員長は社長が、副委員長は経営管理本部長（リスクマネジメント統括責任者）が務めています。

② 有事の体制

万一重大なリスクが顕在化した場合には、緊急対策本部を立ち上げて対応し、業績などへの悪影響の最小化に努めています。「リスクマネジメント規程」において、顕在化したリスクのうち当社グループまたはそのステークホルダーに特に重大な影響を及ぼすおそれのあるものについて、緊急対策本部を設置して、当該重大リスクへの対応・再発防止策の検討・推進を行う体制としています。そのうえで、リスクマネジメント規程の下位規範である「緊急対策本部設置・運営細則」において、緊急対策本部の設置基準・メンバー・運営手順・業務などを明文化することで、速やかに緊急対策本部を立ち上げて適正な対応を執ることができる体制としています。

なお、上記の体制により集まったリスクマネジメントに関する情報については、リスク管理委員会や内部統制委員会を通じて、定期的にまたは随時に、取締役会に報告したうえで必要な対策を講じるなど、取締役会に監督されています。また、2020年度は、事業本部制への移行を受けて、取締役会の監督のもと、リスクマネジメント体制を見直しました。

 P152 コーポレートガバナンス委員会

P153 リスク管理委員会

主な取り組み

マーケティング・コミュニケーションにおける自主規制

当社では広告物について、法規制、業界内規制に加え、人権への配慮などさまざまな広告表現の自主規制を設けています。また、広告物をテンプレート化して運用する広告制作システム「Dワークプレイス」の活用を促進し、作成段階での表現上のリスクを軽減しています。

個人情報の管理への対応

当社は、個人情報保護の重要性を認識し、個人情報を適切に利用し保護することが事業活動の基本かつ社会的責任であると考え、個人情報保護方針（プライバシーポリシー）を定めて社内外に公表しています。この方針のもと、社内規程の策定・個人情報管理者の設置など、組織的・人的な安全管理体制を整備するとともに、個人情報保護の考え方や社内規程を定期的な研修などの実施により、周知徹底しています。また、情報技術による対応においても、個人情報は最重要の情報と認識しており、利用者認証統制やアクセス制限、操作ログ管理などを行うとともに、ハードディスクの暗号化、外部からの不正なアクセスの検知など多段階の対策を実施しています。

2020年は、さらに情報セキュリティ体制の見直しを図り、社内プロジェクトを立ち上げています。同プロジェクトでは、情報の重要度に応じた取り扱いルールや漏洩に対するモニタリング強化、ペーパーレス化など、現在も個人情報を含めた情報管理ルールの再整備を行っています。

なお、2020年度において、監督官庁などからの指導・助言・勧告・命令を受けた事案はありませんでした。

法令違反・訴訟など（ESG問題含む）による制裁措置

法令違反・訴訟などに対する引当金について

当期以前の事象に起因し、将来発生する可能性の高い罰金や和解金については期末に金額を見積り、引当金を計上することとしていますが、2020年度末において重要な引当金はありません。

 P024 環境関連の事故・苦情（2020年度）

腐敗防止

基本方針・考え方

当社グループでは、「贈賄防止規程」や「本人確認等規程」を策定するなど、贈賄、資金洗浄、横領などの法令に抵触する腐敗行為を厳に禁止・防止する体制を構築しています。それに加えて、法令に抵触するようなものではなくても、腐敗を助長し、倫理的に許されないと考えられる行為については、「企業倫理綱領および行動規範」をはじめとした各種方針、規程に則って、これを禁止しています。これによって、事業運営の透明性や公平さを確保した取引を行うように定めています。

贈収賄の防止に関する基本方針

当社グループは、「企業倫理綱領および行動規範」において、贈収賄を禁止する方針をはじめとして、公正な競争について定めています。特に贈収賄対策として具体的に、「政治家や官公庁、地方公共団体の役職員に対して、贈賄を行わないこと」および「合法的な寄付行為や単なる親睦会などであっても、許認可等への配慮を期待していると疑われかねない言動は慎むこと」を示しています。それに加え、2019年度は、公務員・みなし公務員などに対する贈賄を防止するためのルールである「贈賄防止規程」、「贈賄防止細則」を周知・徹底させるための社内通達を発信し、また、2020年度はグループ会社に対して改めて公的機関との取引における注意喚起の通達を発信するなどして、従業員への啓発に努めています。

また、その他の公正な競争について、「談合等の自由公正な競争原理を阻害する行為はもちろん、疑惑を招くような調整のための情報交換・会合・接触をしないこと」および「会食や親睦会等の接待を行う際は、相手方の内規等に配慮し、社会常識の範囲内で行うこと」を明記しています。こうした基本方針に基づき、全従業員が政治・行政との適切な関係についての意識を共有しています。

さらに、海外における事業の拡大、またそれにとまなう外国公務員などに対する贈賄リスクの増大、さらに贈賄防止体制のさらなる整備を求める国内外の機運の高まりを受け、贈賄防止にかかる体制をより強化していく必要があると考えます。一方、取引先に対しては、CSR調達ガイドラインにて腐敗防止を示し、遵守するよう促すことで、サプライチェーン全体で防止に取り組んでいます。

①「企業倫理綱領」の内容をより具体化した「贈賄防止基本方針」の策定

当社グループは「腐敗防止」を原則のひとつに含む、国連グローバル・コンパクトに署名し、腐敗防止活動としての「腐敗防止分科会」に参画しています。また、トランスパレンシー・インターナショナルの「贈収賄防止のためのビジネス原則」、経済産業省の「外国公務員贈賄防止指針」および日本弁護士連合会の「海外贈賄防止ガイダンス」に基づき「贈賄防止基本方針」を取締役会で決議し、公正競争の確保に支障をきたし、社会の腐敗を助長する行為である贈賄行為を禁止する旨を表明しています。

②マネジメント体制を定めた「贈賄防止規程」「贈賄防止細則」の制定

「贈賄防止基本方針」をふまえ、当社グループ全体を通じて、従業員が公務員・みなし公務員等に対する贈賄に関与することを防止するために、必要となる体制、禁止事項および手続きなどを定めることを目的として、「贈賄防止規程」、「贈賄防止細則」を制定しています。

公正な取引に関する基本方針

当社グループは、「企業倫理綱領」において、「公正で自由な市場の競争原理に従うこと」を明記し、独占禁止法（私的独占の禁止および公正取引の確保に関する法律）や下請法（下請代金支払遅延等防止法）を遵守するための意識を全従業員が共有しています。

政治的献金に関する方針

当社は、政治資金規正法を遵守しており、法により禁止されている「政治家個人への寄付」は実施しません。また、「政党や政治資金団体への寄付」も原則として実施していませんが、仮に実施を検討する際には法第二十二條の三の一項に定める制限（補助金等を受けている会社がする寄付の制限）に抵触することのないように十分な確認を行うこととしています。法第八条の二に規定する政治資金パーティー券購入については、制限の範囲内で適法に実施しています。この他、ロビー活動における支出についても、法令遵守を基本として適正に実行します。

自己取引ガイドライン

株主の利益を保護する観点から、「コーポレートガバナンスガイドライン」11条において「自己取引ガイドライン」などの基準を設けています。これによって、取締役および監査役などの当社関係者や主要株主がその立場を濫用して、当社や株主の利益に反する取引を行うことを防止しています。

「贈賄防止規程」・「贈賄防止細則」の主な内容

1. 贈賄防止に関する責任者の選任

代表取締役を贈賄防止の統括責任者に選任し、贈賄防止体制を構築する責務を負わせています。

2. 相談窓口、内部通報窓口の設置

贈賄リスクが疑われる具体的事例等についての対応を相談するための窓口を、規程上で明記しています。また、国内・海外からの内部通報を受け付ける窓口を設置しており、幅広く贈賄行為についての情報収集がなされる体制としています。

3. 公務員等に対する利益供与等の原則禁止と、事前承認等による例外的許容

公務員・みなし公務員等に対する金銭その他の利益（接待、贈答、公務員等が負担すべき経費の負担、寄付、助成その他の便益）の供与を原則として禁止し、責任者による事前承認等の例外要件を充足した場合のみ、許容するルールとしています。

4. エージェント等の第三者の管理

エージェント等の第三者との間で契約を締結しようとする場合には、第三者の廉潔性、契約目的の正当性、報酬の正当性などの要素を考慮したうえで締結しなければならないこととしています。それに加えて、トランスパレンシー・インターナショナルが公表する腐敗認識指数の点数が低い国に属する業者との契約や、公務員等から指定・紹介を受けた業者との契約など、贈賄リスクが高いと思われる契約については、責任者の事前の承認がなければ契約を締結することができないというリスクベースアプローチを採用しています。

5. 教育の実施

贈賄防止に関する教育・研修を実施することとし、特に贈賄リスクが高いと認められる事業・拠点・取引に関与する従業員に対しては、より重点的に教育・研修を行うというリスクベースアプローチを採用しています。

6. 内部監査部門による監査

内部監査部門が、規程の運用状況についての監査を行うこととしており、特に贈賄リスクが高いと認められる事業・拠点に対しては、より重点的に監査を行うというリスクベースアプローチを採用しています。

7. 経営者による見直し

統括責任者は、贈賄防止体制の内容と運用状況の有効性を定期的に検証し、必要に応じた見直しを行うこととしています。

8. 規程に違反した者に対する懲戒

贈賄防止規程・細則違反は懲戒処分の対象となることを明記しています。

9. グループ会社に対する体制整備支援

統括責任者は、当社グループ全体で贈賄を防止するために、グループ会社と連携して贈賄防止体制の整備を行うこととしています。

マネジメント

当社では、腐敗防止・公正な競争と取引の遵守にあたって、取締役の監督のもと、内部監査および内部通報制度をはじめとする内部監視システムを整え、腐敗行為の抑止、発見に取り組んでいます。また、「企業倫理綱領および行動規範」のなかで贈賄の禁止を標榜し、従業員教育を通じて意識の向上を図るとともに、2年に1回、全従業員から宣誓書を取得し、腐敗行為の抑止につなげています。2019年度から、「贈賄防止規程」、「贈賄防止細則」の運用を明示的に開始し、サプライヤー、ビジネスパートナー、代理業者などとの新規契約時における腐敗リスクの調査、高リスクと評価された契約の取り扱い、違反行為認知後の報告手順などが明文化されました。

今後も取締役会が本規程・細則を見直していきます。この他、現地拠点に対する腐敗リスクに関するアンケート調査の定期的な実施および腐敗リスクの高い海外拠点の従業員への研修などを通じて、腐敗防止・公正な取引の遵守に関する課題の早期発見に注力しています。

包括的な腐敗防止体制

当社では、「企業倫理綱領および行動規範」において、公正かつ自由な競争の確保、政治・行政との適正な関係の構築、反社会的勢力の排除を謳い、腐敗を助長する行為を行わないことを標榜しています。

そして、当該方針を具体化すべく、「贈賄防止規程」、「本人確認等規程」、「反社会的勢力対応規程」などを策定・運用するとともに、談合などの公正競争を阻害する行為を厳に禁止する旨の通達の発信や研修を実施して、腐敗行為の防止に努めています。加えて、当該方針を教育用に平易に整理した小冊子「CASE BOOK」を当社グループの全役職員に配付し、腐敗の具体的な事例を挙げ、役職員の腐敗防止に対する知識・意識を高めています。

主な取り組み

腐敗に関するリスク評価

贈賄防止規程のなかに、贈賄リスクの把握・評価に関する条項を取り入れています。具体的には、従業員は贈賄の慣習などに関する情報の収集を行い、また統括責任者は贈賄リスクに関する調査を行い、その情報を担当部門に集約して、検証・評価を行うというプロセスを採用しています。

なお、2020年度は、ファシリテーションペイメントを含めた贈賄行為が行われたという報告や、贈賄行為を理由とする有罪判決や行政処分を受けた旨の報告はありません。

マネーロンダリングの防止

当社では、国民生活の安全と平穏を確保するとともに、経済活動の健全な発展に寄与するという犯罪収益移転防止法の目的に則り、マネーロンダリングを防止するために、顧客の本人特定事項などの確認、取引記録などの保存および疑わしい取引の届け出などに関するルールである「本人確認等規程」を定め、従業員に周知しています。そのうえで、犯罪収益移転防止法や本人確認等規程の内容を平易に解説するための「犯罪収益移転防止法にかかるQ&A」を作成し、従業員に周知したり、マネーロンダリングの防止に関する社内研修を実施したりしています。

また、前記の法律、規程に則った適正なマネーロンダリング防止活動ができているかを確認すべく、内部監査部が事業所に出向き、監査を実施しています。

さらに、犯罪収益移転防止法施行規則32条により努力義務として課せられている特定事業者作成書面などとして「犯罪収益の移転に係るリスク評価書」を作成しており、マネーロンダリングリスクの評価を行うために当社が採用する方針・手法を明示しています。

なお、2020年度は、マネーロンダリングの防止に関する法律である犯罪収益移転防止法に基づくものを含め、会計に関連する問題を理由とする有罪判決や行政処分を受けたという報告はありません。