ESGの取り組み

ESGの取り組みを推進することで価値創造プロセスの好循環を加速します

私たちは、価値創造プロセスの好循環を将来にわたって強固なものとするために、E(環境)・S(社会)の視点から、基盤(=将来の事業)に関わる中長期的なリスク・機会を見極め、中期経営計画に落とし込んでいます。ESGの取り組みを推進することで、キャッシュフローを生み出す「機会創出」と、事業を存続させる「リスク低減」の両輪によって企業価値向上を目指しています。

第6次中期経営計画における環境・社会・ガバナンスへの取り組み

E 環境　環境負荷の低減と企業収益の両立 環境行動計画「エンドレス グリーン プログラム 2021」

当社は、環境長期ビジョン「Challenge ZERO 2055」に掲げている「環境負荷ゼロ」の実現を目指しています。2019年度からスタートした環境行動計画「エンドレス グリーン プログラム2021」の3ヵ年計画に基づき、グループ・グローバル・サプライチェーン一体での環境経営の推進を加速させており、なかでも脱炭素化に重点を置いて取り組みを進めています。

当社の特徴的な取り組みとしては、当社グループの事務所、工場および多様な施設で脱炭素に向けた取り組みを推進し、そこで得たノウハウを商品・サービスへと展開することで、事業機会の創出を図り、事業競争力の向上につなげています。

また気候変動による気温上昇や気象災害によるサプライチェーンへの影響等のリスクがあるなか、サプライヤーと脱炭素に向けた取り組みの協働を通じてリスク低減を図り、持続可能な社会の実現を目指しています。

一方、投資の観点からも環境負荷低減・脱炭素社会への貢献に向けた当社グループへの期待は高いと認識しています。環境配慮型施設の開発や再生可能エネルギー100%のまちづくりなどに関する資金調達としてグリーンボンドを発行し、環境負荷低減に向けた事業推進にも積極的に取り組んでいます。

重点方針		主な経営目標指標
気候変動の緩和と適応	SBT・EP100・RE100の実現に向け、商品と事業活動の両面から"脱炭素"を推進	温室効果ガス排出量 エネルギー効率、再エネ利用率 ZEH販売率、ZEB販売率
サプライチェーンにおける環境リスク低減	サプライチェーンにおける環境リスク低減に向け、win-winの取り組みを協働	調達木材の評価結果 (Sランク木材比率、Cランク木材比率)
環境配慮商品の普及	事業競争力の向上に向け、環境配慮商品・サービスの開発・普及を推進	環境貢献型事業売上高
環境ブランド向上	環境ブランド・ESG評価の向上に向け、戦略的な環境コミュニケーションを推進	ESG評価の向上
環境経営の推進	環境経営の推進に向け、グループ・グローバル一体での環境マネジメントを強化	eco検定合格者数

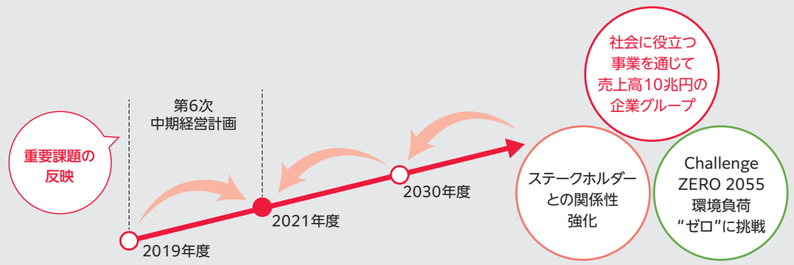
S 社会　経営基盤の構築とステークホルダーとの関係性強化 社会性中期計画「エンドレス ソーシャル プログラム 2021」

当社は、経営基盤の構築とステークホルダーとの関係性強化に向けて、社会性中期計画「エンドレス ソーシャル プログラム2021」を開始しています。長期視点で社会変化を見据え、特にこの3年間では、価値創造の源泉である3つの基盤への取り組みに加え、将来に向けて新たに強化すべき基盤を特定し、取り組みを進めています。

重点方針		主な経営目標指標
人財基盤	多様な従業員が働きがいをもち、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	
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	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
コミュニケーション基盤	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	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
リスク対応基盤	自然災害等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	事業継続体制スコア

バックキャスティングによる目標設定

S(社会)・E(環境)における重要課題は、2030年・2055年の当社グループの長期的視点で目指すべき姿を念頭に、バックキャスティングによって、この3年間で取り組むべき課題を特定し、2021年度の到達レベルを設定しました。



G ガバナンス　コーポレートガバナンスの強化

・経営体制の最適化　・次世代経営者の育成　・業務執行体制の改善　・リスク管理体制の確立

当社は業容の拡大や経営環境の変化に対応できる、的確かつ迅速な意思決定・業務執行体制と、適正な監督・監視体制へとガバナンスを強化しています。

経営体制の最適化、次世代経営者の育成、業務執行体制の改善、リスク管理体制の確立、これら4つの項目を継続的にアップデートすることで、多様な視点、長期的な視点に基づき、ガバナンス体制を強化しています。

E 環境への取り組み

サステナブルな社会の実現を目指し、グループ、グローバル、サプライチェーンを通じて環境負荷“ゼロ”に挑戦します

全体像

4つの重点テーマ

- 気候変動の緩和と適応
- 自然環境との調和
- 資源循環・水環境保全
- 化学物質による汚染の防止

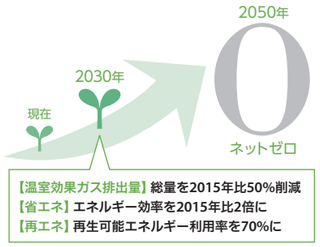
×

3つの段階

調達　事業活動　商品・サービス

Topics 環境長期ビジョンを改定、「脱炭素」を加速！

2020年10月、日本政府は「2050年カーボンニュートラル(温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする)、脱炭素社会の実現を目指す」ことを宣言、12月には経済産業省が「グリーン成長戦略」を策定しました。このような動きを受け、当社グループでは創業100周年を見据えて策定した環境長期ビジョン「Challenge ZERO 2055」の気候変動の緩和と適応に関する中長期目標の改定を取締役会で決議しました。温室効果ガス排出量をはじめ、省エネや再生可能エネルギーに関する2030年目標の大幅な引き上げを行い、取り組みを加速させます。



環境行動計画の取り組み

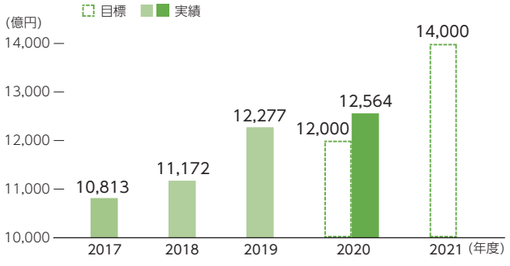
総合

1 環境配慮商品・サービスの開発・普及

当社グループは、「環境」を事業機会にもなり得ると捉え、「事業を通じて環境に貢献する」、「環境を各事業の付加価値にする」という考え方を社内外によりわかりやすく定量的に示すため、「環境貢献型事業の売上高」を重要管理指標とし、全事業の売上高の伸びを上回るペースで拡大させる目標を掲げて、取り組んでいます。2020年度は、住宅事業においてZEH標準対応商品の拡充を図るなど、環境配慮型建築の普及が進み、また太陽光発電の設計施工を中心に環境エネルギー事業が拡大した結果、環境貢献型事業の売上高は2019年度比2.3%増となり目標を達成しました。

経営目標と進捗

環境貢献型事業売上高の推移



戸建住宅「xevo ADVANCE」

事務所「倉谷アルミ工作所」

太陽光発電所「DREAM Solar 宮崎国富」

研究所「長谷工テクニカルセンター」

気候変動の緩和と適応

2 事業活動における温室効果ガス排出量の削減、エネルギー効率の向上

温室効果ガスの排出量削減に関する国際イニシアティブ「SBT」の認定を取得し、「パリ協定が求める2℃を十分に下回る水準」との整合性を確保するとともに、エネルギー効率向上を目指す「EP100」、再エネ利用の拡大を目指す「RE100」の両国際イニシアティブに建設業としては世界で初めて加盟し、中長期を見据えて活動を加速させています。新築自社施設では原則ZEBを目指すとともに、既存施設では計画的な省エネ投資を実施しエネルギー効率向上を図っています。2020年度は、新築した商業施設「ロイヤルホームセンター戸田公園」、「ロイヤルプロ藤沢並木台」において「ZEB Ready」「Nearly ZEB」の認証を取得。既存施設において独自の省エネチェックシートを活用した運用改善を徹底するなどした結果、温室効果ガス排出量(総量)は2015年度比24%削減、エネルギー効率は同1.46倍となり、目標を達成しました。

3 再生可能エネルギーの開発と利用拡大

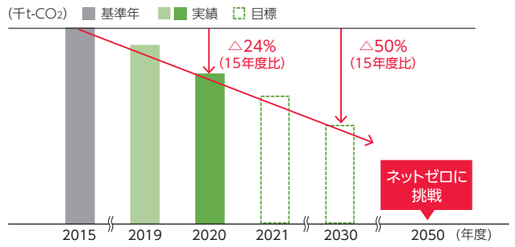
当社グループでは事業活動に必要な電力を自らつくった再エネ電力で100%まかなう「再エネ電力の自給自足」を目指しています。再エネ発電所の開発を加速させ、創出した電力の再エネ価値を証書化し取得することで、再エネ利用率の向上を図っています。2020年度は、新たに49ヵ所の再エネ発電所を稼働させ、当社グループの運営する再エネ発電所は全国377ヵ所、427MW(自家消費分含む)となりました。この結果、再エネ発電率が133%と、当社グループの再エネ発電量が電力使用量を初めて上回り、再エネ利用率も当社単体で30%、グループ全体で8.5%となり、目標を達成しました。

4 商品の使用による温室効果ガス排出量削減

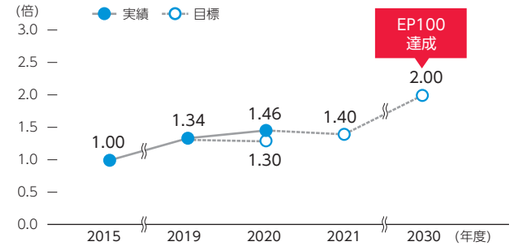
当社グループは、事業活動からの排出量(スコープ1、2)は約1.2%と小さく、自社以外の間接排出(スコープ3)が98.8%と大半を占めています。特に、長期間使用される住宅や建築物の「居住・使用段階」が約6割を占めるため、環境に配慮した商品の普及を図っています。2020年度は、用途別の改善は進んだものの、エネルギー使用量の多い建物用途の割合が増えたことから温室効果ガス排出量(床面積あたり)は前年度比4.7%減にとどまり、目標を達成できませんでした。今後は、店舗や事務所用途の省エネ性能の向上を図り、快適性と省エネ性を両立した建物の提供に努めます。

経営目標と進捗

温室効果ガス排出量(総量)

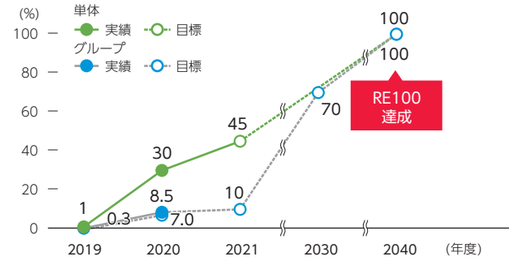


エネルギー効率※1 (2015年度比)



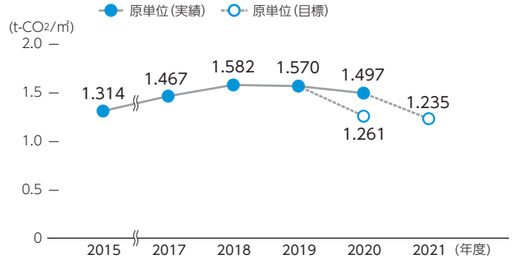
※1 エネルギー効率=売上高÷エネルギー使用量

再エネ利用率※2



※2 再エネ利用率=再エネ利用量÷電力使用量

商品の使用による温室効果ガス排出量(床面積あたり)



環境行動計画の取り組み

5 エネルギーゼロの住宅・建築物の開発・普及

当社グループでは、エネルギーゼロの住宅・建築物の開発・普及を推進しています。2020年度は、新たに「xevo ADVANCE(ジーヴォアドバンス)」「skye3(スカイエスリー)」を発売し、ZEH標準対応商品の拡充を図りました。また、社内教育の実施やZEH提案のためのツール整備によるZEH提案体制の強化を行うことにより、2020年度の目標を達成しました。

さらに、ZEB販売率については、社内の営業職および技術職向けの教育や、社外向けのZEBセミナーの開催をオンラインにて実施することでZEB提案を強化しました。これらの取り組みにより、2020年度は大型物流施設のZEB率が向上し、目標を達成しました。

自然環境との調和／生物多様性保全

6 持続可能な木材の調達

当社グループでは、住宅や建築物の構造材や内装材に多くの木材を使用しており、その原産国は世界各国に及びます。そこで、サプライチェーンに対して合法性・持続可能性に配慮した木材の使用を促すことで、世界的な森林破壊の抑制に貢献しています。昨年の調査でCランク木材および原産地までのトレーサビリティーの確認が不十分な木材について、調達先を変更するなど持続可能性に配慮した木材調達を目指しました。その結果、2020年度はSランク木材比率が95.1%と前年度比0.8ポイント上昇しましたが目標には届きませんでした。Cランク木材比率は0.5%に改善し目標を達成しました。

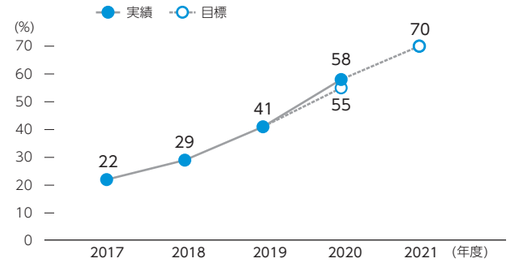
注　当社グループでは調査結果の評価フローに基づきS・A・B・C の4段階で評価

7 開発・まちづくりにおける緑の保全・創出の推進

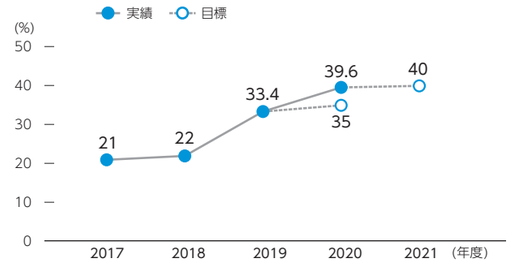
当社グループは、大規模な団地開発や市街地での住宅・建築物の建設において、生物多様性への影響を最小限としつつ、豊かな生態系ネットワークの創出に貢献することが重要と考え、自主基準を遵守した開発・まちづくりに取り組んでいます。2020年度は、該当する案件すべてについて自主基準を遵守し、目標を達成しました。

経営目標と進捗

ZEH販売率

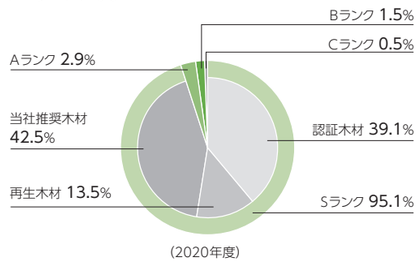


ZEB販売率※

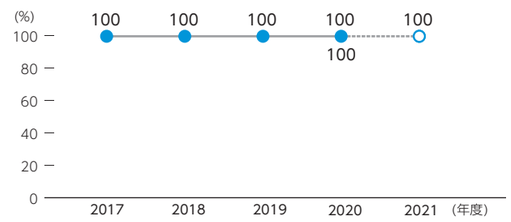


※　用途は事務所、工場、倉庫のみ対象

調達木材の評価結果



生物多様性自主基準適合率(開発)



資源循環・水環境保全

8 建設廃棄物における3R活動の推進

当社グループでは、年間数万件におよぶ施工現場から排出される建設廃棄物を適正に管理・循環させる仕組みを構築し運用することで、不適正処理リスクの低減と廃棄物排出量の削減、リサイクル率の向上を図っています。2020年度は、生産部門で端材の有効活用を図った結果、廃棄物排出量原単位が減少し、目標を達成しました。しかし新築施工現場では、戸建住宅の屋根材で廃棄物削減に取り組んだものの、仕様変更があり廃棄物排出原単位が増加、目標を達成できませんでした。また、建設廃棄物のリサイクル率は97.7%となり、目標を達成しました。

9 水使用量の削減

当社グループでは、グループ全体で水使用量の削減目標を設定し、削減を推進しています。2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、リゾート・スポーツ施設、ホテルの利用客数が大幅に減少したことにともなって、水使用量が大幅に減少し、目標を達成しました。

化学物質による汚染の防止

10 生産段階における化学物質の削減

当社グループの工場や施工現場では、さまざまな化学物質を使用しています。そこで、化学物質の使用状況もふまえた適正管理を徹底するとともに、有害化学物質の削減・代替を進め、その影響を最小化しています。2020年度は、当社の住宅系工場での塗装範囲の変更や建築系工場での溶接方法の変更などによりPRTR対象化学物質排出・移動量の目標を達成しました。

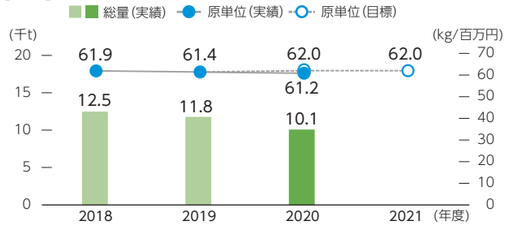
環境マネジメント

11 環境経営人財の育成

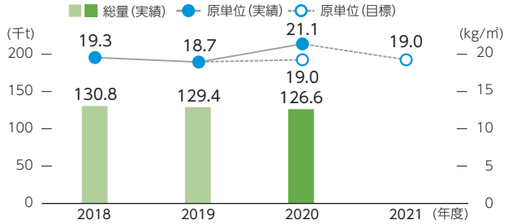
eco検定の取得は、多様かつ複雑な環境課題に関するベースとなる知識を得るために有効な手段です。そこで、当社グループではeco検定の受験を推進し、環境への意識啓発や人財育成などに努めています。2020年度のeco検定合格者数は11,818人となり、目標を達成しました。

経営目標と進捗

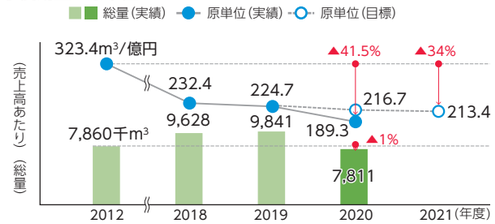
【生産】廃棄物排出量と原単位



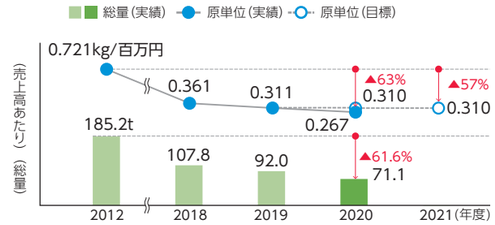
【新築】廃棄物排出量と原単位



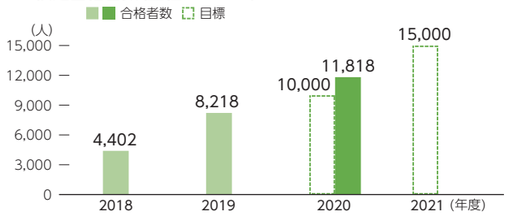
水使用量と原単位



PRTR対象化学物質排出・移動量



eco検定合格者数(当社グループ)



TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への対応

TCFD提言への賛同を表明し開示を充実

気候変動の影響は年々深刻さを増し、気候変動が原因のひとつとされる異常気象・自然災害などが頻発し、私たちの提供価値の根幹である住まいや暮らしの安全・安心が脅かされつつあります。一方、パリ協定の採択以降、世界の国・政府が「脱炭素」へと大きく舵を切り、私たち民間セクターが果たすべき役割への期待も大きく変わろうとしています。しかしながら、こうした気候変動にともなう外部環境の変化は不確実性が高いため、複数のシナリオを想定したうえでリスクへの適切な対応を進めつつ、事業機会の獲得を図っていくことが重要です。

そこで、当社ではTCFD提言の開示推奨項目のフレームワークを、気候変動に関する取り組みの妥当性を検証するツールとして活用するとともに、TCFD提言に沿った情報開示を積極的に行い、投資家などとの建設的な対話につなげていきたいと考えています。

ガバナンス

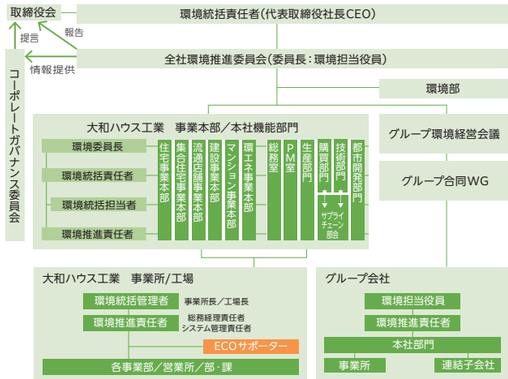
当社グループでは、「気候変動の緩和と適応」を重要な経営課題のひとつに位置づけ、気候変動戦略の遂行に責任をもつ環境担当役員を選任。環境担当役員を委員長とする「全社環境推進委員会」を設置しています。年2回実施する当委員会は、気候変動を含む当社グループの環境活動に関する基本的事項および環境に関するリスクや機会について審議・決定し、全グループの環境活動を統括しています。

また、中期経営計画に合わせて3ヵ年ごとに策定する環境行動計画「エンドレス グリーン プログラム」は、グループ全体の気候変動問題に関する戦略・パフォーマンス目標・計画・リスク管理方針が含まれており、環境経営に関する重要な事項として「コーポレートガバナンス委員会」で討議のうえ、取締役会への報告事項としています。なお、計画期間中は、各種管理指標の実績の取りまとめに合わせて、年1回、環境担当役員が取締役会に進捗状況を報告し、適宜、戦略や目標、計画などの見直しを行っています。

TCFD推奨開示項目

ガバナンス	気候関連リスクと機会に対する組織のガバナンス リスクと機会に対する取締役会の監督体制、 リスクと機会を評価・管理するうえでの経営者の役割
戦 略	組織の事業・戦略・財務への影響 短中長期のリスクと機会、事業・戦略・財務に及ぼす影響、 気候シナリオを考慮した戦略の強靭性
リスク管理	気候関連リスクの特定・評価・管理の状況 リスク識別・評価のプロセス、リスク管理のプロセス、 組織全体のリスク管理への統合状況
指標と目標	気候関連リスクと機会の評価・管理に用いる指標と目標 組織が戦略・リスク管理に即して用いる指標、 リスクと機会の管理上の目標と実績

環境マネジメント体制



環境に関する会議体・委員会

会議体	主なメンバー	気候変動に関する主な役割	開催頻度
取締役会	取締役、社外取締役	気候変動戦略の監督	月1回程度
コーポレートガバナンス委員会	代表取締役、 社外取締役、監査役、 社外監査役	気候変動戦略に関する重要事項について討議のうえ、取締役会に提言	年2回程度
全社環境推進委員会	環境担当役員、 事業本部環境統括責任者、 本社機能部門長	気候変動戦略の立案・審議・決定、全社管理指標の進捗管理	年2回程度
グループ環境経営会議	グループ会社環境担当役員	気候変動戦略のグループ展開	年2回程度
事業本部環境委員会	事業本部長、 環境統括責任者、 環境推進責任者	気候変動戦略の実行、個別管理指標の進捗管理	年2回程度

戦略

気候変動にともなうリスクと機会には、「脱炭素社会」に向かうなかで生じる規制の強化や技術の進展、市場の変化といった「移行」に起因するものと、「地球温暖化」の結果として生じる急性的な異常気象や慢性的な気温上昇といった「物理的変化」に起因するものが考えられます。また、その影響は短期のみならず、中長期的に顕在化する可能性もあります。そこで当社では、気候変動にともなうさまざまな外部環境の変化について、その要因を「移行」と「物理的変化」に分類のうえ、影響を受ける期間を想定し、財務影響を大・中・小の3段階で評価し、重要なリスクと機会を特定しています。

さらに、こうしたリスクと機会をふまえ、将来の外部環境の変化に柔軟に対応した事業戦略を立案するため、複数のシナリオを用いて、事業への影響評価を実施しています。シナリオ分析にあたっては、「移行」が進むシナリオとして「NDC(国の約束草案)」を参照、極端な「物理的変化」が進むシナリオとして「RCP8.5(高位参照シナリオ)」を参照し、事業戦略の妥当性を検証しています。

今般実施した簡易シナリオ分析では、いずれのシナリオにおいても、当社の提供するネット・ゼロ・エネルギー住宅や建築物の需要、環境エネルギー事業などの拡大が見込まれ、その収益増は負の財務影響を上回る見込みであることを確認し、リスク対応の妥当性とより積極的な事業機会獲得の重要性を再認識しました。

気候変動に関する主なリスクと機会

短期(0~3年)、中期(3~10年)、長期(10~30年)

種類			内容	影響を受ける期間	財務影響の程度
リスク	移行	政策・法規制	建築物省エネ法の規制強化にともなう仕様変更による原価増	短期	中
			炭素税や排出量取引制度の拡大による運用コストの増加	中期	小
	物理的変化	慢性	夏季の最高気温上昇にともなう施工現場での熱中症発症リスクの増大	短期	小
		急性	気象災害による自社施設の損害発生および保険料の増加	中期	小
			気象災害によるサプライチェーンの影響	短期	中
機会	移行	製品/サービス	温室効果ガス排出量の少ない住宅・建物の需要増	現在	大
			低炭素住宅・建物の提供による炭素クレジットの創出	長期	中
			再生可能エネルギーの需要増による環境エネルギー事業の拡大	中期	大
	物理的変化	製品/サービス	気象災害に備えた住宅・建物の需要増	中期	中

サステナビリティレポート2021:TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への対応 P.39~41

シナリオ分析の結果概要

外部シナリオ	選択の理由	分析結果	方針・戦略への反映
国の約束草案(NDC)	当社事業の大半を占める国内の将来像として最も実現可能性が高くシナリオの精度が高い	規制強化などにより運用コストの増加が見込まれるが、それ以上にZEHやZEBの売上増による収益増が見込める。	「早期にZEHやZEBの開発とコストダウンを進め、利益減の最小化と売上増の最大化を図る」との方針を決定。ZEH販売率・ZEB販売率を重要管理指標として、進捗をモニタリングするものとし、事業戦略に反映した。
高位参照シナリオ(RCP8.5)	最も極端な状況を想定するため、物理的な影響が最も大きいシナリオを選択	豪雨や豪雪によりサプライヤーが寸断されたり、自社施設の被災による資産の減損、猛暑日が増えることによる工事遅延損害金などの追加コストが発生するおそれがあるが、それ以上に気候変動を緩和・適応する製品などの売上増が見込める。	「施工現場における熱中症対策の徹底」および「温室効果ガス排出量の少ない商品や物理的変化に適応した商品の開発・普及」との方針を決定。熱中症発生件数や商品の提供による床面積あたりの温室効果ガス排出量、ZEH販売率、ZEB販売率を重要管理指標として、進捗をモニタリングするものとし、事業戦略に反映した。

サステナビリティレポート2021:気候変動の緩和と適応 P.31~41

リスク管理

気候変動リスクは、中長期的に大きな影響を与えるリスクのひとつと認識し、全社的なリスク管理プロセスに統合しマネジメントしています。リスク・機会の特定・評価は概ね3年おきに詳細分析を行い、3ヵ年ごとに策定する中期経営計画や環境行動計画の重要課題の特定や主要施策、目標水準に反映しています。

指標と目標

気候変動にともなうリスクの最小化と機会の最大化を目指し、短・中・長期の目標を設定して、取り組みを推進しています。なお、これらの目標は第6次中期経営計画の指標のひとつとして設定するとともに、中期経営計画の対象期間と合わせて策定している環境行動計画「エンドレス グリーン プログラム」においては、さらに詳しい管理指標と目標を設定し、「環境と企業収益の両立」を目指して、取り組みを加速させています。

環境行動計画(エンドレス グリーン プログラム 2021)の主な実績と目標 P.88

S 社会 社会の取り組み

人財基盤の強化

徹底した“現場主義”と“積極精神”で社会に貢献できる人財を育成するとともに、働きがいと誇りをもてる職場にします

- 労働市場・人財・ICTなどの変化に合わせた「働き方」と「採用と育成」の制度設計・運用
- D&Iを通じて多様な視点でリスクを予見し、社会の激変に対応できる組織づくり
- 創業者精神を受け継ぐ人財の「働きがい」や「誇り」が向上することで、価値創造プロセスを強固にする

社会性中期計画の取り組み

1 従業員の働き方改革

労働時間の短縮だけに注力するのではなく、従業員が仕事の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・企画に取り組んでいます。例えば、従業員へのアンケート調査などをもとに、納得度が高い評価のあり方や、「組織目標への達成寄与度」を評価する仕組み等について検討を進めています。2021年度は、これまで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。

2 人財育成と採用強化

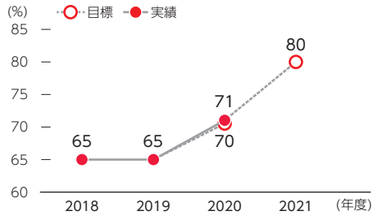
採用強化に関しては、採用におけるコーポレートブランドの向上のため、学生との接点を増やす採用イベントに積極的に参加するとともに、リクルーターの支援を強化しました。また、若年従業員の定着率向上策を検討するプロジェクトを立ち上げ、企画・立案を進めました。2021年度採用からは、「ジョブ型採用」として事業本部別・職種別採用をスタートさせ、「やりたい仕事に必ずつける体制」とし、若手従業員の定着化を図っています。人財育成については経営者育成のための大和ハウス塾を継続しつつ、支社長・支店長職のサクセッションプラン(後継者育成計画)として「D-Succeed」を導入しました。

3 ダイバーシティ&インクルージョン

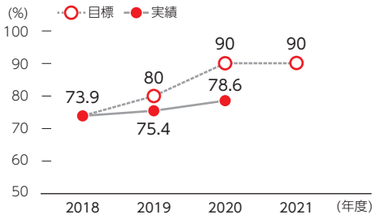
ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)に関する組織レベルでの改善に取り組んでおり、2020年度は多様な働き方の選択肢としてテレワーク制度を導入したほか、全従業員へのD&I理解度向上研修、女性管理職候補者研修、当社グループ建設技術委員会女性活躍ワーキング・グループでの地区ミーティングおよびフォーラム、また男性を含めた新任責任者に対してアンコンシャスバイアスに関する研修を実施しました。2021年度は、さらなる柔軟な働き方への取り組み、研修の継続を行います。また、2019年度より導入した社内総合評価である事業所ダイバーシティスコアおよび、2021年度より導入する事業本部ダイバーシティスコアの達成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。

経営目標指標と進捗

「働きがい」に関する実感度



若年従業員の定着率



ダイバーシティ&インクルージョン総合指数 (%)

	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

サステナビリティレポート2021：人財基盤 P.88～101

社会と共に新たな価値を生み出す人財(価値共創人財)の育成

創業以来、当社グループは創業者・石橋信夫の「世の中の役に立つ事業や商品を考えよ」という経営哲学のもと、時代の先を読み、社会にとって必要な新しい商品やサービスを提供してきました。

しかしながら、変化が激しく不確実で予測困難な時代である今、今後も大和ハウスグループが社会から必要とされる存在であるためには、社名に込めた“大いなる和”の精神で、これまでの次元を超えた広さと深さでさまざまなステークホルダーと共に、新しい価値を生み出せる人財(価値共創人財)を育成することが重要であると考え、2021年秋に人財育成の新たな拠点として「みらい価値共創センター」が創業者の生誕地、奈良にオープンします。

この「みらい価値共創センター」は、海外も含めたグループ従業員の育成だけでなく、地域を中心としたこどもたちや学生、大人たちが集い、共に学び、共に新たな価値を生み出す活動を通じて、未来を担う人財を育む“社会の公器”であり続けることを目指します。

みらい価値共創センター全景

働きがいのある職場の創出に向けた取り組み

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、多様な人財がそれぞれの環境に合わせて柔軟な働き方のできる職場の実現に向けた取り組みを進めていきます。

また、2021年4月より本格導入した事業本部制に合わせて、人事評価制度の見直しを行っています。これまでの事業所ごとの評価に加えて、事業本部ごとの特性を考慮した評価制度の導入を進めており、業績に関するものは営業所レベルで事業本部ごとの評価制度を導入し、法令遵守などの業績以外については引き続き事業所単位での評価を実施しています。今後は、個人の評価レベルで、事業本部ごとのビジネスモデルに応じた評価制度を導入することと、テレワーク等の新しい働き方に対応した評価制度の導入を進め、従業員の働きがいの向上につなげていきます。

人権デューディリジェンスについて

当社は2018年に制定した「大和ハウスグループ人権方針」に則り、人権デューディリジェンスを実施し、ステークホルダーの人権を尊重しています。「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、人権の尊重を「取引先行動規範」の一つとして取り決め、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。

具体的には、すべての一次サプライヤーに対して、強制労働・児童労働・ハラスメントの禁止を要請しています。調達に関しても、違法な森林伐採やそこに住む先住民への人権侵害が指摘されている地域の木材を使用しないなど対応しています。

また当社の海外事業は、日本で培ってきた技術や知見等を活かし、現地の発展のために貢献したいという想いで事業展開していますが、昨今のミャンマー情勢については大変憂慮しており、国軍によるクーデター行為は遺憾に思っています。当社はミャンマー国民および本事業関係者の安全に細心の注意を払いつつ、関係先と協議を重ねながら、慎重に進めるとともに、事業を通じてミャンマー国の民主的な発展に寄与することを希求し、本事業がミャンマー国民の意志と利益に合致するよう、当社の人権方針に基づき関係者の皆さまとの対話を行っていきます。

顧客

S 社会 社会の取り組み

顧客基盤の強化

お客さまに誠実に向き合うとともに、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

- ブランドイメージの確立
- 顧客長期リレーションによりお客さまのライフサイクルに合わせた提案ができるバリューチェーンの構築
- 空き家などの社会問題への解決を通じた信頼・共感の獲得
- 顧客満足を高めお客さまからの信頼・共感によって再受注や事業機会の拡大、ブランド価値が向上することで、価値創造プロセスを強固にする

社会性中期計画の取り組み

1 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、「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。新型コロナウイルス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“まちの再耕事業”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微増となったものの、目標には未達となりました。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。

2 顧客長期リレーション対応の促進

2020年度は、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。

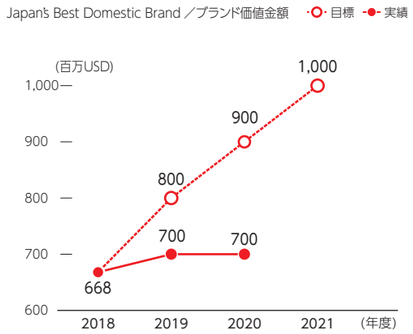
また、CS の取り組みを行うなかで、既オーナーさまとの関係を起点とした事業である「リブネス事業」の取り組みを進め、お客さまが当社と連絡を取りやすい体制を構築していきます。

サステナビリティレポート2021：顧客基盤 P.115～120

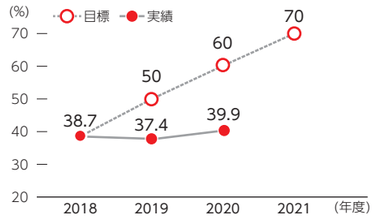
経営目標指標と進捗

ブランド価値・イメージ調査結果

Japan's Best Domestic Brand ／ブランド価値金額



顧客基盤を活かした受注率

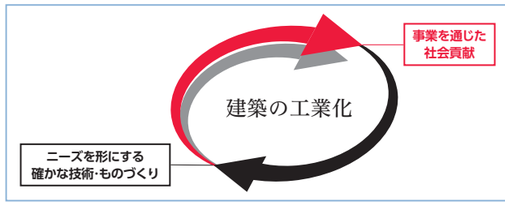


技術・ものづくり

S 社会 社会の取り組み

技術・ものづくり基盤の強化

お客さまのニーズに応える独自技術を育て、「個客価値・社会的価値」を共創します



- 建設現場の働き方改革により、建設現場のダイバーシティを推進
- 施工業務を担う協力会社との連携強化と、IoT活用による生産性の向上
- 責任ある調達を通じたリスク回避とサプライチェーン強化
- 建設技能者の定着・CSR調達の促進により価値創造プロセスを強固にする

社会性中期計画の取り組み

1 施工現場の安全・安心の徹底

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の強化を進めました。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。安全管理体制については、リモートでの打ち合わせ、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、ICT活用による業務効率化および感染予防策を実施しました。その結果、2020年度の施工現場労働災害の度数率は0.16となり、目標を達成しました。2021年度は引き続き新型コロナウイルス感染症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ます。

2 取引先企業との連携によるものづくりの生産性向上

施工現場の生産性向上に向け、施工協力会社と施工情報に関する遠隔サポートを3事業所で試行するとともに、デジタルコンストラクションプロジェクトを推進しています。工場では、2021年度までに11件の自動化を予定しており、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ています。また、技能者認定制度を通じて、優秀技能者と認定された施工協力会社の従業員に対して、賃金の補助を行い、人財育成にも取り組んでいます。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年度は年間休日を概ね予定通り確保することができました。2021年度も、ICT、IoTなどの技術的検証・導入を進め、取引先従業員の能力・モチベーション向上を通じて、品質確保と労働時間削減の両立を図っていきます。

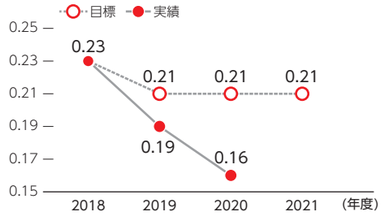
3 グループCSR調達の促進と効率化

取引先に対するCSR調達ガイドラインの周知を強化し、考え方の共有を図っています。CSR調達ガイドラインに関しては、2015年度の制定時に続き、同意書の再回収を2019年度から実施しており、2020年度は 93.4%(5,074社/5,432社)まで回収を行いました。 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。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。

サステナビリティレポート2021：技術・ものづくり基盤 P.102～114

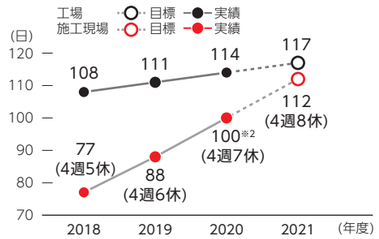
経営目標指標と進捗

施工現場労働災害の度数率※1



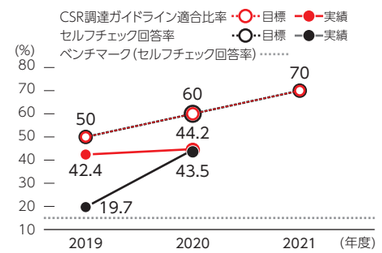
※1 100万延実労働時間あたりの労働災害による死傷者数で災害発生の頻度を表す(休業4日以上の労働災害)

年間休日



※2 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

グループCSR調達



S 社会 社会の取り組み

新たに強化すべき基盤

社会課題の解決に資する事業開発や不動産開発が促進される体制の強化や、海外拠点を含めた企業倫理・人権・コンプライアンスの確立にも取り組んでいます

イノベーション基盤

サステナビリティレポート2021：イノベーション基盤 P.77～87

基盤名	方針	重要課題	経営目標指標（2021年度目標）
社会課題解決型の革新的な事業を継続的に生み出す**イノベーション基盤**	社会課題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	①社会課題の解決に資するイノベーション体制の構築	新規事業・研究開発に関するイノベーション創出の協業
		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	まちづくりガイドラインに基づいた大型案件・各事業部門大型物件の開発比率　70%

重要課題への取り組みと、目標達成に向けての課題

事業開発においては、大阪商工会議所、大阪工業大学が主催のオープンイノベーション拠点「Xport（クロスポート）」にて、「デジタル技術で実現する未来の家」をテーマに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、当社のオープンイノベーションプログラムにおいて、「リブネスタウンプロジェクト」を加速させるアイデアを募集しており、2021年度も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。

また、不動産開発においては、「未来まちづくり推進委員会」と事業投資を審議する「事業投資委員会」が連携を図り、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。また、2021年度に立ち上げた「リブネスタウン事業推進部」では、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」による新たなまちの魅力創出を図ります。

コミュニケーション基盤

サステナビリティレポート2021：コミュニケーション基盤 P.121～128

基盤名	方針	重要課題	経営目標指標（2021年度目標）
あらゆる接点からステークホルダーとつながる**コミュニケーション基盤**	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	①財務・非財務コミュニケーションの一体化・システム強化	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
		②激変するコミュニケーション環境への対応	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

重要課題への取り組みと、目標達成に向けての課題

2020年12月に開催したESGスモールミーティングでは、CFO、IR担当役員、ESG部門責任者が統合思考に基づいた経営戦略を語るなど、2020年度もESGエンゲージメントの強化に取り組みました。今後は有価証券報告書での財務・非財務情報を一体化した開示や、SR（シェアホルダーリレーションズ）の活動にも取り組み、株主・投資家との建設的な対話を実現するために、双方向のコミュニケーションの充実を図っていきます。

また、情報システムにおけるコミュニケーション変革については、社内の情報を有効活用するため、グループ会社へMicrosoft365の導入を展開しました。また、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。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。

株主・投資家の皆さまとの対話（2020年度実績）

株主総会（2021年6月29日）

- 出席者数　147名
- 議決権行使比率　85.65%

機関投資家・アナリストとの対話　のべ820社

国内外の機関投資家との面談・電話取材の対応	随時	292社
電話カンファレンスでの決算説明会	4回	245社
経営トップによる経営説明会	2回	110社
機関投資家向け事業説明会	4回	126社
ESG関連の対話実績	随時	47社

個人投資家との対話　のべ644名

個人投資家向けオンライン会社説明会	1回	644名

IR活動を通じていただいた意見・要望の社内フィードバック

取締役会での活動報告	年1回
社外取締役への活動報告	半期ごと
事業部門との業績・市場動向についての意見交換	四半期ごと

リスク対応基盤

サステナビリティレポート2021：リスク対応基盤 P.129～145

基盤名	方針	重要課題	経営目標指標（2021年度目標）
内部統制を徹底し、かつ役職員が企業倫理を醸成する**リスク対応基盤（凡事徹底）**	自然災害等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	①災害・異常気象を前提とした事業実施体制の確立	事業継続体制スコア　100点（従業員の安全、電源確保および情報システムのバックアップ体制、顧客支援体制、生産購買体制、グループ全体の機能維持、開発体制などの取り組み状況をスコア化）
		②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確立
		③企業倫理・コンプライアンスの確立	内部統制体制充実度　2017年度比15%向上
		④グローバル展開に向けた長期視点での経営基盤の構築	海外拠点におけるCSR意識調査スコアの改善

重要課題への取り組みと、目標達成に向けての課題

2020年度は、新型コロナウイルス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、事業本部制移行を受け、事業本部ごとの「リスク管理委員会」を設置しました。各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・運用等を行う体制としています。

2021年度は景気の後退にともなう施工協力会社における従業員の労働環境悪化も想定されるため、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引き続き取り組みを進めていきます。海外事業においては、中長期的な経営基盤を強化するため、海外事業本部を設置し地域ごとでの管理体制構築に向けた準備を進めています。まずは北米におけるコーポレート機能の設置の準備が完了しました。2021年度もこうした重要課題への取り組みを推進していきます。

災害発生時の市民生活支援

当社はマルチテナント型物流施設※開発にともない、複数の自治体と災害発生時に、一時避難場所や支援物資の集積場所として活用することを目的として、災害時の地域の市民生活支援に関する協定を締結しています。

2020年度締結の主な協定

自治体名（所在県）	協定内容
北上市（岩手県）	「地震等の災害発生時における物資集積協力に関する協定書」を締結
鳥栖市（佐賀県）	「地震等の災害発生時における市民生活の支援に関する協定書」を締結
流山市（千葉県）	「災害時等における一時避難施設としての使用に関する協定書」を締結

※　複数の企業テナントさまが入居できる物流施設

マルチテナント型物流施設「DPL岩手北上Ⅲ」外観パース

G ガバナンス 経営体制

当社グループは、社会に信頼される企業であり続けるため、ガバナンス体制の向上を経営上の重要課題と位置づけ、的確かつ迅速な意思決定・業務執行体制ならびに適正な監督・監視体制の構築を図ることを基本姿勢としています。

業容の拡大や経営環境に適したあり方へと変化させるとともに、多様な視点、長期的な視点で経営のレジリエンスを高めたガバナンス体制を構築しています。

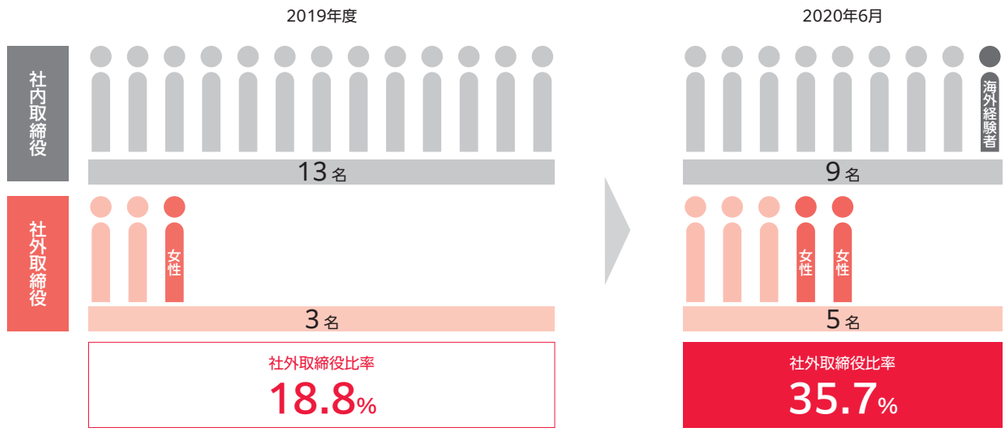
	第5次中期経営計画 2016～	第6次中期経営計画 2019～ (年度)
取締役会・監査役会	● 女性社外取締役の選任(2016) ● 取締役会実効性評価実施(2015～)	● 社内取締役の上限年齢を設定(2019) ● 社外取締役比率 3分の1以上(2020)
ボード委員会・マネジメント委員会	● 指名諮問委員会の設置(2015) ● 報酬諮問委員会の設置(2015) ● 内部統制委員会の設置(2015)	● サステナビリティ委員会の設置(2017)
その他の制度・取り組み等	● 業績連動型有償ストックオプション発行(2013・2016) ● ガバナンスガイドライン制定(2015) ● 株式報酬制度導入(2016) ● 持株会ESOP導入(2016) ● 監査役通報システム導入(2016)	● 法令遵守・品質保証推進本部、コンプライアンス推進部の新設(2019) ● 外部法律事務所の内部通報窓口の設置(2019) ● SDGs・ESGの推進体制整備(2018)

ガバナンス強化策

基本方針	2020年度までの取り組み事項	今後の取り組み事項
経営体制および管理・監督のあり方の再検討	● 社外取締役比率を3分の1以上に変更 ● 社内取締役の上限年齢を設定 ● 取締役会へのリスク報告基準の再整備	● 企業価値向上のための中長期的な経営戦略および監督機能の継続的な強化、見直し
業務執行の機動性およびリスク対応体制の強化	● 業務執行体制を事業本部制に移行 ● リスク・コンプライアンス対応と業務環境の整備を目的とするコンプライアンス推進部の設置 ● 各事業本部にリスク・コンプライアンス担当組織を設置し事前予防活用を推進するとともに、事業サプライチェーン一体で総合的リスク管理を行う事業本部リスク管理委員会を各事業本部に設置 ● 役職員への事業本部制に関する教育の実施 ● 経営トップによる第7次中期経営計画以降の成長戦略の検討を開始	● 事業本部および本社部門の経営報告体制・プロセスへの移行 ● グループ内の重複事業についての組織・機能などの継続的な改善 ● グループ本社機能の再整備および最適配置に向けた継続的な改善
リスク情報の収集と共有の強化	● リスク報告基準の明確化 ● 内部通報の外部窓口新設 ● 有事発生時の対応体制の再整備 ● 各事業本部のリスク管理委員会と全体でのリスク情報を連携する体制・システムの構築	● リスク情報の連携体制・システムの運用および継続的な改善
持続性・実行性を支える環境の強化	● 役職員へのリスク・コンプライアンス教育の継続実施 ● グループ内部監査体制およびリスクアプローチの強化とそれらに基づく監査の実施 ● リスク・コンプライアンス関連の社内ルールの検索性の改善 ● 重要リスクに関する業務プロセスの見直し・自動化などを順次実行	● リスク・コンプライアンス活動の持続可能性を向上させる効率的な業務基盤の継続強化

経営体制の改善

取締役会の監督機能を強化するため、社外取締役を増員。
女性取締役や海外赴任経験のある取締役を登用し、多様性を高めています。



社外取締役メッセージ

取締役会での活発な議論を推し進め 社会から必要とされる企業であり続けます

社外取締役
木村 一義

私は前職の証券会社で45年間、多くの投資家・アナリストとともに、資本市場を通して「企業価値」と向き合ってきました。現在も投資運用会社の社外取締役を務めており、また上場企業の経営者として、資本市場での「企業価値」がフェアバリューと考え、その持続的な最大化を志向するアドバイザリー・モニタリング機能を果たすことが社外取締役としての自分のミッションだと考えています。市場は、企業の過去の実績ではなく、今後の成長・競争力への期待の確度や大小に対して、フェアで厳しい評価を下します。また市場の期待評価の軸や尺度は時代の変化とともに変わるため、当社を取り巻く事業環境の変化と、市場の評価軸の変化に、同一軸で機敏に革新的に立ち向かう組織であり続けることがガバナンスの肝であると考えています。

当社の取締役会は、持続的な成長に向けた事業ポートフォリオ戦略や組織体制のあり方、進捗状況の点検・検証等、トップの高く厳しい課題観から、現実・事実に即したオープンな議論が年々活発になってきています。変化の激しい時代には柔軟性・流動性ある事業戦略の議論が求められますが、そのために重要なのはダイバーシティです。多様なスキルを有する取締役による多様な意見が組織力を高めると考えていますので、ダイバーシティを意識しつつ、透明性の高いプロセスで取締役会構成を決定することも大切にしたいと思っています。

収益拡大(経済的価値)と社会的課題のソリューション(社会的価値)を同一軸で追求し続けることで、創業来大切にしてきた社会から必要とされる企業であることを愚直に実践していく文化を大切に守っていきます。

社外取締役メッセージ

投資家に信頼される企業であるために 私たちは挑戦を続けます

社外取締役
重森 豊

私は投資家に信頼される企業の条件とは、法令を守ることだけではないと考えています。収益を上げながら、将来の持続的な成長のために挑戦を続け、成果を上げるということも大切であると考えています。「信頼」「学び」「資金」、そして事業が続く限りの「挑戦」が重要です。

ガバナンスを強化しつつ、当社の良さであるスピードや勢いを活かしながら、各施策を進めています。世の中が激しく変化していくなかで、「100周年に売上高10兆円」を達成するためには、海外事業の発展は重要なポイントになります。特に東南アジアでは、現地の企業や人々とも連携し、地域に根差した協業を進めていくことが成功の鍵であると考えます。

また現在の主力事業においては、ベンチャー企業のような「新しい目」に常に直に触れることが、さらなる発展につながると考えています。そのほか力を入れている取り組みの一つであるデジタル投資については、生産性向上の面において、違いや本当の成果が見えるのはこれからだと思っています。

ESGについては、自社の利益だけではなく、環境問題や社会貢献についても将来的な企業価値につながる取り組みとして考え、発展させていくべきです。お客さまや投資家から評価され、長期的な信頼を得るためにも、取引先も含めたすべての従業員が働きやすい環境の整備、地域社会への貢献など、まだまだ私たちがやるべきことは山積みであると考えています。

多様な人財育成に取り組み サステナブルな成長、社会価値の創造に貢献します

社外取締役
籔 ゆき子

変化の激しい不確実な時代にあって、当社は、人・街・暮らしに関わる多様な事業ポートフォリオをもち、ESGの実効性も含めて、ますますその提供価値の重要性が高まっています。私は家電メーカーでの商品開発や消費者研究の経験をふまえ、社外取締役として当社のサステナブルな成長や社会価値の創造に貢献したいと思っています。

当社の取締役会は、昨年から社外取締役が増え、多様な専門知見をもとに、議案の事業リスクや機会をこれまで以上にオープンに審議する場となっています。しかし、例えば脱炭素へ向けた事業の変革対応、まちづくりイノベーションの創出といった当社グループが率先して取り組むべき中長期的な姿についての議論は、未だ十分とは言えず、今後さらに深める必要があります。

一方で、4月からスタートした事業本部制への構造改革は、グループ全体でよりお客さま起点での事業展開を加速させ、リスク対応の面からも内部統制やガバナンスの強化につながるものと期待しています。また、新型コロナウイルス感染症の拡大をきっかけに従業員の意識も大きく変化しており、新たな働き方による従業員のエンゲージメント向上は重要な課題です。当社は、住宅・建設業のなかでも、若手や女性の管理職登用・職種拡大など人財育成に熱心かつ着実に取り組んでおり、自主性を重んじ、公正でアグレッシブな良き企業風土が醸成されつつあると感じています。

変化を迅速に捉え、中長期視点からの課題解決、企業価値向上に取締役会が今まで以上にコミットすることが重要であり、私もその一員として尽力していきます。

新しい世界の潮流を積極的に取り込み 大和ハウスのさらなる成長に寄与します

社外取締役
桑野 幸徳

私は以前、電機業界にて新技術の開発や会社経営に携わっており、当社の社外監査役を12年間務めた後、昨年、社外取締役に就任しました。監査役時代には、戸建住宅・賃貸共同住宅での型式不適合問題や、技術検定試験における実務経験の不備での資格取得問題といったコンプライアンスの問題に対して、外部調査委員会の委員長として原因究明に努め、再発防止策を会社に提言しました。この問題は大和ハウスにとって大変重いものがあり、今後、同様のことが起こらないよう、私を含め、全社一丸となって対応しなくてはならないと思っています。

時代は大きく変わろうとしています。SDGs、ESG、DXなど国際的な動きのなかで、当社もこれに対応する取り組みが必要です。特に、環境問題などを反映したSDGsやESGに関しては、私自身、長年太陽光発電に取り組んできましたので、いよいよ世界が大きく前進する時代がきたと喜んでいます。当社は創業者である石橋信夫氏の意向もあり、早くから風力発電や太陽光発電に取り組み、環境先進企業として、この分野の新規事業も大きく育ててきました。SBT、EP100、RE100など国際イニシアティブにも参画し、実績を上げており、今後も、企業の社会的責任を果たしていきたいと考えています。

またデジタル(DX)の時代が大きく進むなか、企業のビジネスモデルは大きな変革を求められています。前職では、デジタル商品の開発も担当した経験から、新しい時代の流れを取り入れ、お客さまに役立ち、かつ、生産性の高いビジネスモデルの構築に役立ちたいと思っています。

当社が力強く成長し、株主の皆さまに貢献できるよう全力であたりたいと思います。

ESGは持続的な企業価値向上に欠かせない要素 世界をより良くするため共に歩んでいきます

社外取締役
関 美和

人生100年時代が現実になり、世界人口は2050年までに90億人を突破しようとしています。医療や技術の進歩により極度の貧困に暮らす人たちの数は着実に減っていく一方で、地球の資源は枯渇し、気候変動が最も弱い人たちの生活を困難にしています。そのようななか、企業の社会的責任はますます重くなっていると感じます。

大和ハウスグループは、創業者である石橋信夫氏のDNAを受け継ぎ、利益成長と社会への恩返しを両立させてきた稀有な存在であると思います。昨今ESGまたはSDGsが流行り言葉のようになっていますが、当社はそれを創業当初から会社の目標として掲げてきたことに大変感銘を受けています。ESGが単なる社会貢献ではなく、企業が持続的に成長し、経済が拡大していくために欠かせない要素であることを理解し、実践されてきたのが大和ハウスであると思います。

環境への配慮、社会への貢献、健全な企業統治体制は、「慈善」でも「流行」でもありません。今後待ち受ける未来に適応し、そのなかで新たな事業成長の機会を開拓し、リスクの芽を摘みながら、未来を創っていくために欠かせないものなのです。

長い目で歴史を振り返ると、世界はより良くなっています。極度の貧困に生きる人や災害で命を落とす人の数は減り、寿命は伸びています。小さな変化は目につかず、進歩を感じられないこともあるでしょう。ですが、良くなっていく世界のために大和ハウスができることは多いはずです。皆さんと一緒に未来を作っていくチャンスをいただけたことをとてもありがたく感じています。

取締役会の構成の考え方

当社の取締役会は「多くの人の役に立ち、喜んでいただける」事業を推進するという創業当時から大切にしてきた考え方に基づき、これを「人・街・暮らしの価値共創グループ」として経営ビジョンに掲げ、具現化することならびに将来にわたり継承する人財を育成することを使命としています。

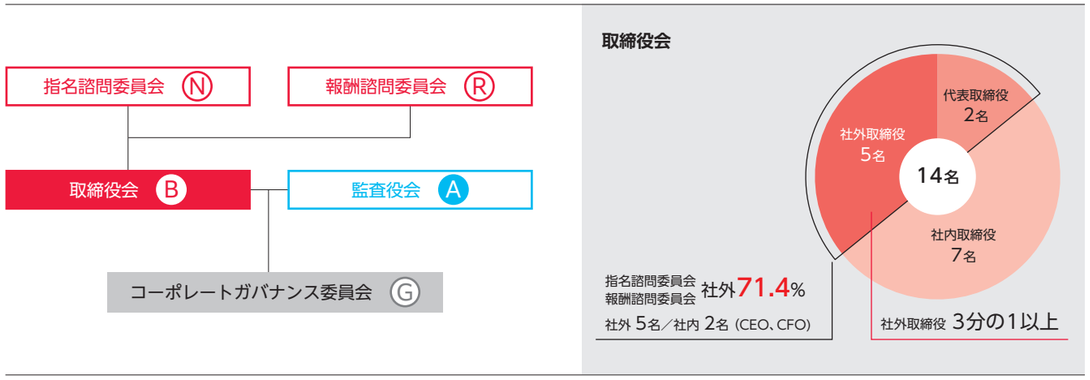
経営ビジョンの実現のために、業務執行を担う経営幹部は、現場主義の精神のもと、社会のニーズを常に探求し、取締役会は、社会が求めるニーズを事業としてどのように具現化するかを審議・決定するとともに、業務執行におけるリスク報告を迅速に把握し、管理・監督します。

取締役会の構成員は社外取締役の比率を3分の1以上とし、多様性に富んだ外部からの知識・経験・ノウハウをこれまで以上に経営に活かすことで、信頼性・透明性の高い経営につなげていきます。

2020年度は、決議事項と報告事項に加え、「審議事項」を新たに設け、中長期にわたる課題などを自由に討議できるようにするなど規則を改定しています。コロナ禍におきましても持続的に取締役会を開催できるように、ネットワークの環境整備とペーパレス化の環境整備を行い、社外役員への事前説明につきましても、各役員が場所にとらわれずに開催できるよう環境整備を行っています。

注　括弧内は2021年4月現在の年齢

取締役会のモニタリング機能を強化するための委員会体制

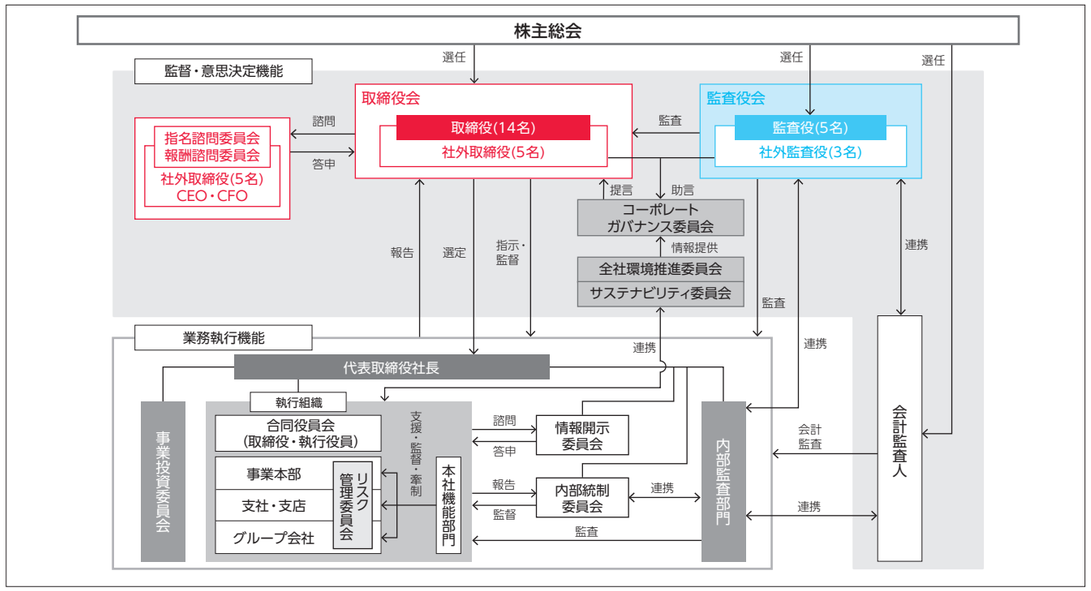


取締役の専門性と経験(スキルマトリックス)

氏名	役職	経営	財務・会計	法務・リスクマネジメント	技術・研究開発	国際経験	ESG
芳井 敬一	代表取締役社長	●		●		●	●
香曽我部 武	代表取締役副社長	●	●	●			●
村田 誉之	取締役副社長	●		●	●		●
大友 浩嗣	取締役常務執行役員	●		●			
浦川 竜哉	取締役常務執行役員	●		●			
出倉 和人	取締役常務執行役員	●		●			
有吉 善則	取締役常務執行役員			●	●		
下西 佳典	取締役常務執行役員	●		●			
一木 伸也	取締役常務執行役員	●		●		●	
木村 一義	社外取締役	●	●				●
重森 豊	社外取締役	●					●
籔 ゆき子	社外取締役				●		●
桑野 幸徳	社外取締役	●			●		●
関 美和	社外取締役	●	●			●	●

注　上記は、取締役が保有する知見のうち、当社が特に期待するものを表しています。
なお、「法務・リスクマネジメント」の項目については、事業本部制の本格運用に伴い営業・マーケティング面だけではなく、各事業本部長をはじめとする社内取締役全員により、事業のリスクマネジメントを適切に行うことを特に期待するものです。

コーポレートガバナンス体制図



取締役会諮問委員会(ボード委員会)

指名諮問委員会

取締役の選任に関する株主総会の議案の内容および各取締役の評価について、人事担当役員から説明を受け、妥当性を協議し意見を述べることで、各取締役の指名に係る客観性を確保します。
(委員長:独立社外取締役、開催頻度:原則年1回)/(これまでの主な議題)株主総会に上程する取締役候補者(案)について など

報酬諮問委員会

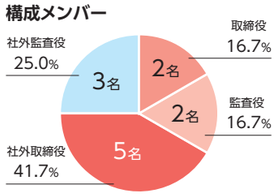
取締役の報酬等の内容に係る決定に関する方針および個人別の報酬等の内容について諮問を受け、意見を述べることで、各取締役の報酬に係る機能の客観性を確保します。また、社外の調査データ等を積極的に活用しながら報酬等の決定プロセスの妥当性についても審議します。
(委員長:独立社外取締役、開催頻度:原則年1回)/(これまでの主な議題)役員報酬体系について など

コーポレートガバナンス委員会

コーポレートガバナンスや企業経営全般に関するビジョン・戦略等について、多様な視点、長期的な視点に基づく意見交換を行い、社外取締役と社外監査役が有する知見・見識を存分に企業経営に取り込むことによって、「より良い企業」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として開催しています。(委員長:独立社外取締役、開催頻度:原則年2回)

なお、当委員会において、SDGs・ESGへの取り組みについても、全社環境推進委員会およびサステナビリティ委員会より重要な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。
(これまでの主な議題)大和ハウスグループのガバナンス強化策について など

コーポレートガバナンス委員会の構成メンバー



業務執行に係る委員会(マネジメント委員会)

合同役員会

取締役会と執行役員それぞれが職務の責任を果たすとともに、相互に意思疎通を図り、取締役会で意思決定された事項を適切に執行するために設置し、業務執行上の重要事項の審議・報告ならびに内部統制およびリスクマネジメント等の評価を行っています。
(議長:社長、開催頻度:原則年4回)/(これまでの主な議題)各事業の推進状況の報告、商品開発・研究部門の推進状況の報告 など

情報開示委員会

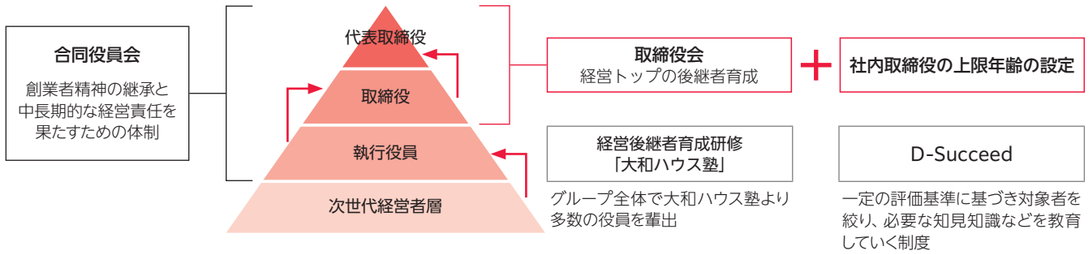
国内外の株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーとの長期的な信頼関係を構築するため、情報開示にかかわる基本方針(ディスクロージャー・ポリシー)に則って情報開示をするための組織として設置しています。(委員長:経営管理本部長)

次世代育成プログラムの実施

当社は目まぐるしく変化する経営環境のなか、さらなる事業の発展のために、社内取締役の上限年齢(代表取締役:69歳まで、取締役:67歳まで)を設定し、経営人財の世代交代を円滑に進めています。

後継者育成に関しては、取締役・監査役と執行役員が一堂に会して行う合同役員会において、必要な経営情報の共有や課題について討議をしながら、創業者精神の継承、経営責任を果たすための役割などを認識する場として運営しています。

また、次世代経営者層(主に支店長)では、昨年から人財の選抜方法を整備し、一定の評価基準に基づき対象者を絞り、必要な知見知識など教育していく制度(D-Succeed)を設置し、安定的な人財育成を目指しています。さらにはグローバル経営人財プログラムを組み、海外事業を支える人財育成制度も整備しています。



取締役候補者の選定および取締役の解任提案手続き

当社ではコーポレートガバナンス・コードの「原則3-1」に基づき、取締役候補者の選定および取締役の解任提案手続きを定めています。

取締役候補者の選定を行う際には、独立性・客観性の確保のため社外取締役5名と社内取締役2名で構成される「指名諮問委員会」での審議を行い、その審議結果をふまえて取締役会で決議を行います。

取締役の解任提案については取締役会にて決議を行います。

取締役候補者の選定基準

1. 経営感覚に優れ、経営の諸問題に精通していること
2. 全社的な見地、客観的に分析・判断する能力に優れていること
3. 先見性・洞察力に優れていること
4. 時代の動向、経営環境、市場の変化を適確に把握できること
5. 自らの資質向上に努める意欲が旺盛なこと
6. 全社的な見地で積極的に自らの意見を申し述べることができること
7. 取締役に相応しい人格・見識を有すること
8. 会社法第331条第1項に定める取締役の欠格事由に該当しないこと

取締役の解任基準

1. 公序良俗に反する行為を行った場合
2. 健康上の理由から、職務の継続が困難となった場合
3. 職務を懈怠することにより、著しく企業価値を毀損させた場合
4. 会社法第331条第1項に定める取締役の欠格事由に
   該当することとなった場合
5. 選定基準に定める資質が認められない場合

【CEO職解任手続き】

当社ではコーポレートガバナンス・コード補充「原則4−3③」に基づき、CEO職の解任手続きについて定めています。
業績目標に対する定量的な評価やその他の状況を勘案し、指名諮問委員会の開催および審議を行い、取締役会への解任議案付議の要否を審議します。その後に取締役会に付議し過半数が解任に賛成すればCEO職の解任となります。
なお、それぞれの審議や決議にはCEOは加わりません。

取締役候補者の選定手続き

指名諮問委員会	→	取締役会
上記の基準に該当するか どうかを審議し、取締役会へ付議		取締役候補者の 選定を決議

政策保有株式の売却

当社は、相手企業との関係・提携強化を図る目的で、政策保有株式を保有しています。取締役会は毎年、個別の政策保有株式について、取引の状況、財務諸表、外部格付および当社資本コスト(WACC)から算出した「株式保有に見合う必要利益額」等から、株式の保有にともなう便益およびリスクを総合的に検証しています。その結果、政策保有株式の銘柄数は2014年度末時点の98銘柄から、2020年度末時点で64銘柄へと減少しています。

【政策保有株式売却時の判断基準】

株式の保有目的を「取引拡大」、「関係強化(仕入先等)」、「事業提携」、「その他」に分類し、現在の取引状況をもとに年に1回政策保有株式の保有理由を確認し、保有理由の薄い銘柄を売却しています。

過去3年間(年度ごと)の政策保有株式売却実績

年度	売却銘柄数
2018年度	全株売却6銘柄、一部売却1銘柄
2019年度	全株売却4銘柄、一部売却4銘柄、新規上場1銘柄
2020年度	全株売却2銘柄、一部売却4銘柄

報酬の方針、取締役会の実効性評価

報酬方針

当社の役員報酬は、金銭報酬としての「固定報酬」と「年次賞与」ならびに業績連動型株式報酬としての「株式交付信託」および「譲渡制限付株式報酬」で構成し、当社の持続的な発展に向けて取締役が担う責任に対し、バランスを備えた報酬制度の構築を図ることを基本的な方針としています。

内容

報酬の内容は以下の通りです。

① 固定報酬

すべての取締役および監査役を支給対象とし、「職責を果たす」ことへの対価として、金銭にて固定報酬として支給します。なお、株主総会決議により、取締役の報酬限度額は月額7,000万円、監査役の報酬限度額は月額1,800万円です。

②年次賞与

取締役(社外取締役を除く)を支給対象とし、「利益を出し、企業を成長・発展させる」ことへの対価として、連結経常利益の0.5%以内で、金銭にて業績連動報酬として支給します。(KPI:連結経常利益)

③株式報酬

取締役(社外取締役を除く)を支給対象とし、株主利益とのより一層の連動を図り、中長期的な企業価値向上へのインセンティブを高めるため、株式にて業績連動報酬として以下の2種類の株式報酬を支給します。

(1)業績連動型譲渡制限付株式報酬

(以下、「譲渡制限付株式報酬」)

中期の業績目標達成と株主価値向上へのコミットメントを促すために支給します。中期経営計画の開始とともに、中期経営計画期間における各事業年度の連結営業利益の達成状況に応じて、退任までの譲渡制限を付した当社株式を交付する制度です。(KPI:中期経営計画期間の連結営業利益)

(2)株式交付信託

「長期的な株主価値創造」への対価として支給します。

株主総会にて決議した金額を上限に金銭を信託、当社株式を取得し、ROE(自己資本当期純利益率)の達成度に応じて取締役へ株式を交付する制度です。(KPI:各事業年度のROE)

また、支給額については、より中長期的な企業価値向上へのインセンティブとなる株式報酬については、原則10%程度を確保するよう努めます。

決定プロセス

これらの内容については、独立性・客観性を確保するため、委員の過半数を社外取締役で構成し、委員長を社外取締役とする報酬諮問委員会での協議を経て取締役会にて決定します。

また、年次賞与は、当該事業年度の実績に対する役員への支給額について株主の皆さまの意思をお諮りすべく、毎年の株主総会議案に上程することとしています。

株主の皆さまとの一層の価値共有のための取り組み

当社は、株主との利益共有意識を醸成し、株主の利益を尊重した行動に資するため、持株会などを通じて役職員の自社株保有を推奨しています。

特に、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に重要な役割を果たす経営者および経営者候補生については、以下の通り持株ガイドラインを定め、原則として一定数以上の自社株を保有することとしています。

<持株ガイドライン>

当社取締役:　原則、就任から3年以内に当社株式を6,000株以上保有する

執行役員:　原則、就任から3年以内に当社株式を3,000株以上保有する

グループ会社取締役※:　原則、就任から3年以内に当社株式を2,000株以上保有する

※ 100%子会社の取締役のみ対象

取締役の報酬体系

期間	報酬等種類	指標
短期（金銭）	固定報酬（金銭）	月額 7,000 万円以内
	年次賞与（金銭）	連結経常利益の 0.5% 以内
中長期（株式）	譲渡制限付株式報酬（株式）	中計の業績目標 第 6 次中期経営計画期間 3 年間の営業利益 2019 年度 :3,780 億円 2020 年度 :3,900 億円 2021 年度 :4,050 億円
	株式交付信託（株式）	ROE の実績に応じて交付株式数が変動 ROE13% 以上＝「1」、8% ～ 13% 未満＝「0.5」、8% 未満＝「0」

報酬構成 (社外取締役除く)

注　1. %は取締役報酬全体に占める各報酬の割合を示しています(過去の実績等に基づき計算しているため、今後変動の可能性があります)。
2. 株式報酬は、当該報酬に係る業績連動指標を全て達成した場合を前提としています。

報酬支給実績 (社外取締役除く)

(百万円)

報酬内容	2018年度	2019年度	2020年度
取締役固定報酬	742(16名)	710(13名)	500(14名)
取締役賞与	836(16名)	798(13名)	415(14名)
株式報酬	145(16名)	175(13名)	67(14名)

注　2020年度においては、連結営業利益が第6次中期経営計画に掲げた目標を下回ったため、譲渡制限付株式報酬は支給しません。
そのため、当該事業年度の株式報酬の額は株式交付信託の費用計上額のみです。

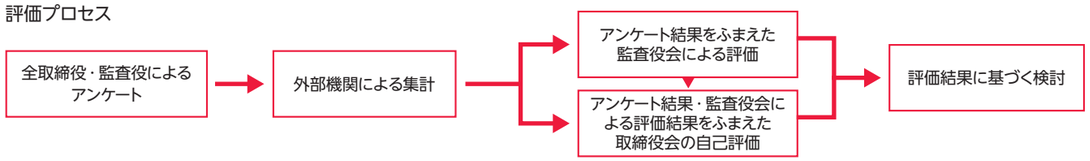
取締役会の実効性評価の概要

当社では2015年より「コーポレートガバナンスガイドライン」に基づき、取締役会の機能および実効性の向上を目的として取締役会の実効性評価を実施しています。

評価方法については、全取締役・監査役によるアンケート調査を行い、その結果ならびに監査役会による評価をふまえて取締役会としての実効性評価を実施しています。

2015年および2016年については自社にてアンケート項目の選定およびアンケートの集計を行っていましたが、2017年から外部機関の協力を得てアンケートを実施し、回答方法は外部機関に直接回答することで匿名性を確保しました。

評価プロセス



評価項目

アンケート内容については、右記の項目について「選択式設問38問、記述式設問11問」となっています。

選択式設問については5段階での評価を行いました(5が最高評価、1が最低評価)。

相対的に取締役会全体についての評価は高かったものの、トレーニング(必要な知識の習得機会)についての評価が低くなりました。

評価項目	評価平均点
取締役会の構成	4.4
取締役会の運営	4.3
取締役会のモニタリング機能	4.4
社内取締役のパフォーマンス	4.3
社外取締役のパフォーマンス	4.6
取締役・監査役に対する支援体制	4.3
トレーニング	4.1
株主との対話	4.3
取締役・監査役自身の職責への姿勢	4.3
取締役会全体に対する評価	4.5

2020年の評価結果の概要

各評価項目のなかから、取締役会の実効性は十分確保されているものと評価しました。

一方、子会社を含めたグループガバナンスの強化等の課題について共有しました。また、中長期的な経営課題に対するより充実した議論の必要性についても認識しました。

当社は今後も、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために、取締役会の実効性と経営システムの向上に努めます。

事業本部制の導入

業務執行の機動性およびリスク管理体制の強化を図り、さらなる成長につなげるため、2021年4月より、事業本部制に本格移行しました。

この組織体制の変更では、従来経営トップに集中していた責任と権限を、各事業本部に委譲するとともに、各事業と関連性の高いグループ会社を事業本部傘下としています。各事業本部長は、シナジー追求による成長促進の支援と、事業固有のリスク管理の両面において、傘下のグループ会社も含めた所管事業の業績およびリスク管理の包括管理責任を負います。これにより、各事業本部では、きめ細やかで迅速な経営判断が可能になり、一方、経営トップは全社戦略や執行の監督に集中できる体制となります。また、各事業本部でのコンプライアンス活動を支援するため、コンプライアンス推進部を2019年に設置し、コンプライアンス上の課題に関する全社的な予防策を推進しています。

なお、事業本部制下においてもエリアを管轄するブロック長、支社・支店長を配置し、事業を横断した複合開発を推進するなど事業間の連携を促し、当社の強みを維持します。

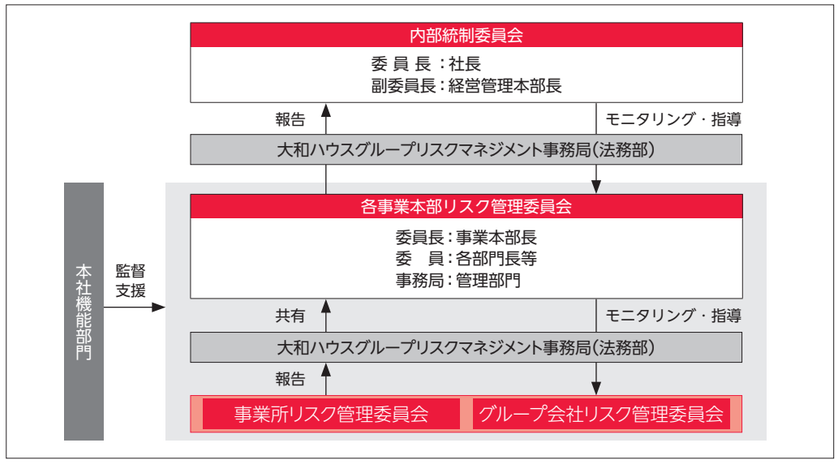
内部統制システムの構築と運用

当社では、全役職員が法令を遵守した効率的な業務遂行を行い、大和ハウスグループが持続的に成長することができるよう、内部統制委員会の規律の下に、次のような体制を構築しています。

内部統制委員会の運用

大和ハウスグループ全体の内部統制の状況報告を受け、その不備を検証して是正を促すことを目的・機能とする会議体として、内部統制委員会を設置し、四半期に1回開催しています。

内部統制体制図



コンプライアンス・リスクマネジメント体制

1. リスク情報の収集・活用等

リスク情報の適正・迅速な収集という観点から、本社、事業所またはグループ会社（海外含む）が覚知したリスク情報を、即時にリスクマネジメント統括責任者（経営管理本部長）と事業本部リスク管理委員会の委員へ報告させるというルールを設け、運用しています。報告されたリスク情報は、事業本部リスク管理委員会に上程され、対応方針・再発防止等に関する議論・指示が行われており、特に重要なリスク情報については、内部統制委員会と取締役会に上程されています。

各事業所・各グループ会社においても、毎月1回、リスク管理委員会が開催されており、事業本部リスク管理委員会の議事を踏まえたうえで、顕在化したリスクについての対応方針・再発防止等に関する議論・指示が行われています。

2. 内部通報制度

大和ハウスグループの持続的成長を阻害するおそれのある事案を早期に発見・是正することを目的として、社内外に複数の内部通報窓口を設置・運用しており、国内からの通報はもちろん、海外拠点からの現地語での通報も受けつけています。

そして、報復や不利益な取扱いをおそれて通報を思い留まることのないよう、通報者氏名・通報内容の厳秘や、不利益な取扱いを禁止する旨のルールを定めています。また、通報された事案について適正な対応がなされるよう、当該事案と利害関係を有する者を調査担当者等に選定してはならない旨のルールも定めています。

3. 重大リスクが顕在化した場合の対応

重大リスクが顕在化した場合には、緊急対策本部を設置し、業績等への悪影響の最小化を図る体制としています。「緊急対策本部設置・運営細則」においては、緊急対策本部の設置基準・メンバー・運営手順・業務等を明文化しており、速やかに緊急対策本部が立ち上がった後は、当該重大リスクへの対応、再発防止策の検討・推進を適正に行うことを定めています。

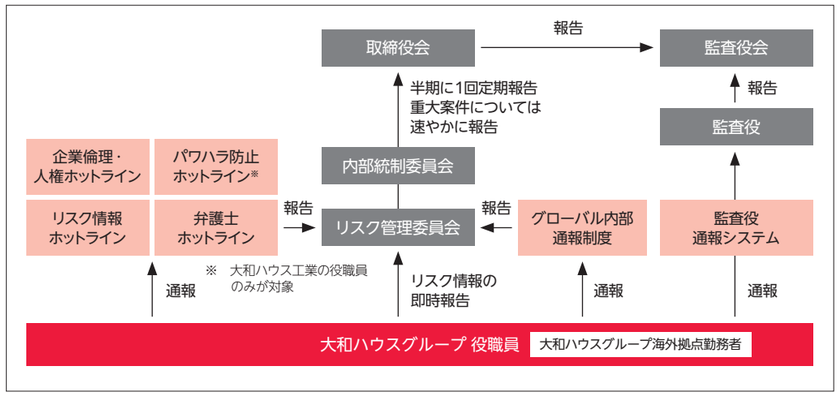
4. コンプライアンス研修

法令知識の修得や、リスク管理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別に必要な知識・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等を学習するための部門別研修等を行っています。

5. 内部監査

内部監査の専従部門である内部監査部は、事業所およびグループ会社の役職員に対するヒアリング、書類等の確認を実施することにより、法令および規程等に則った業務が実現されているかを検証・評価しています。監査の結果、問題が発覚すれば、その点について改善計画書の提出を求め、提出の半年後に当該改善計画の進捗状況の報告を求めています。

リスク情報伝達図



経営体制

再発防止に向けた2020年度の取り組み状況

各不祥事案件の再発防止に向けた2020年度の取り組み状況を記載しています。

【案件1】中国の関連会社における不正行為

再発防止に向けた対策として、グループガバナンスの強化を掲げていますが、2020年度は、前年度に決定した方針に従い海外事業本部の設置および海外地域管理体制への移行を実施しています。各地域の管理体制構築(地域コーポレート機能設置)は、米州エリアが先行し2021年10月から稼働の予定です。

2020年度はコロナ禍の影響が大きいなかで、リモート環境の整備を進め、監査部門による内部監査をリモートで実施するなど、日本からのモニタリングを効率的に実施する体制を構築しました。

【案件2】戸建住宅・賃貸共同住宅における建築基準に関する不適合等

① 法令遵守体制を再構築し、リスク情報の伝達機能および社内監査機能の強化に努めました

2019年8月に設置した法令遵守・品質保証推進本部を中心に、リスク情報の伝達機能の強化および設計・工事業務に関する監査機能の強化を進めています。

2021年2月には、リスクマネジメント細則を定め、技術系法令の違反に関する責任の所在の明記、技術系法令リスク連絡会の設置・運用、法令・品質リスクに関する情報受付窓口の設置(2019年10月より運用)について明記することで、法令リスクおよび商品・サービスの不良に関するリスクの予防・発見・対応に努めています。社内監査については、法令遵守・品質保証推進本部の仕様監理部により設計図書が型式および関係法令に適合していることを確認する監査を2020年度は588棟に対して実施しました。また、設計時に型式認定内容を遵守するために使用しているチェックリストの運用状況についても全棟分の確認を行っています。

② 社内資格制度の運用を開始し、設計担当者を最適に配置しました

2019年8月より型式適合認定制度に関する社内資格制度試験を実施しており、結果に基づく設計担当者の適正配置を行っています。毎年1月に社内資格試験を実施し、2021年1月の資格試験終了時においては、1,066名の設計担当者がすべての型式適合認定制度を利用する設計業務への従事資格を取得しています。

③ 本社・事業所間の情報共有の強化、および教育の再徹底を進めました

全社的な法令遵守教育を見直し、意見交換の場を設けることで本社と事業所間のコミュニケーション強化を図っています。 入社後2・3年の従業員140名(2020年度実績)を対象にした型式適合研修のほか、新入社員研修や法令遵守研修のなかでも型式適合に関する内容を盛り込んでいます。

④ BIMによる社内チェック機能の強化を進めています

Web上で法令適合チェックができるシステムを構築し運用しています。また、法令適合のチェックをサポートする機能を備えた設計システムの開発を行っており、2021年度の試行運用開始と機能拡充を目指しています。

【案件3】施工管理技士技術検定試験の実務不備問題

① 計画的な資格取得モデルプランを設定し運用開始しています

2021年度の新入社員(技術部門:235名)に対し、研修を通して学歴に応じた業務上必要な資格取得のキャリアアップ・モデルを示し、計画的で適切な資格取得の励行を図ります。

② 実務経験を確認できるシステムを構築し運用開始しています

2020年7月に、技術統括本部内に実務経験要件を管理する部署を設置し、受検申請の際には本社でのチェックを必要とするルールを新たに設定し、運用しています。また、受検者および要件を管理する部署の双方が、学歴・保有資格および実務経験を一目で確認できる「技術者実務経験管理システム」を構築し、2020年11月から運用を開始しました。2021年度の受検者(1級建築・電気工事施工管理技士は2021年1月29日から受検申込開始)から本システムの情報に基づき実務経験要件の確認を行っています。

業績・企業情報

財政状態および経営成績等の分析

(MD&A: Management's Discussion and Analysis of Financial Position and Results of Operations)

[MD&Aサマリー]

Ⅰ. 持続的な成長のための財務の健全性は目標とする水準で推移しています。……〈財政状態〉P.80

Ⅱ. 投資機会は旺盛であるもののフリーキャッシュ・フローはプラスとなり、キャッシュ創出力は向上しています。……〈キャッシュ・フロー〉P.81

Ⅲ. 資本の効果的な活用の徹底により、回転率と利益率が改善し、ROEは高い水準で推移しています。……〈損益の状況〉P.82

Ⅳ. 成長性と収益性の観点から最適な事業ポートフォリオを構成しています。……〈事業別経営成績〉P.83

Ⅴ. 収益機会拡大と経営基盤強化のための投資にも積極的に取り組んでいます。……〈投資の状況〉P.84

注　本項目は2011年度から2020年度までの10期における財政状態および経営成績を分析しています。財務データの一覧はP.85-86の「財務ハイライト」をご参照ください。

Ⅰ. 財政状態

財務の状況　図1

2020年度末の総資産は、前期末比で4,256億円増加し、5兆530億円となりました。その主な要因は、投資用不動産等の取得により有形固定資産が増加したことや、販売用不動産の仕入によりたな卸資産が増加したことによるものです。

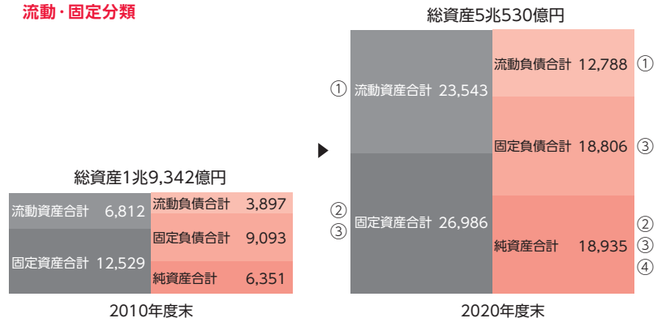
負債合計については、前期末比で3,055億円の増加となり、3兆1,595億円となりました。その主な要因は、仕入債務が減少したものの、たな卸資産や投資用不動産の取得等のために借入金や社債の発行による資金調達を行ったことによるものです。

純資産合計については、前期末比で1,201億円増加し、1兆8,935億円となりました。その主な要因は、株主配当金の支払いや自己株式の取得を行った一方、1,950億円の親会社株主に帰属する当期純利益を計上したことによるものです。

リース債務等を除く有利子負債残高は、前期末比で2,314億円増加し、1兆2,748億円となりました。D/Eレシオについては、2011年度が始まる時点の2010年度末の0.62倍と比較すると、内部留保と2013年度に実施した増資によって一時改善したものの、2020年度末においては0.69倍に上昇しています。その主な要因は、賃貸等不動産の残高が1兆2,454億円となり、近年大きな割合を占める状況となっているためです。今後も、開発用不動産の取得等により、資産が膨らむことが予測されますが、最適資本構成の検証により財務の健全性維持に努めていきます。

図1　バランスシートの比較

流動・固定分類



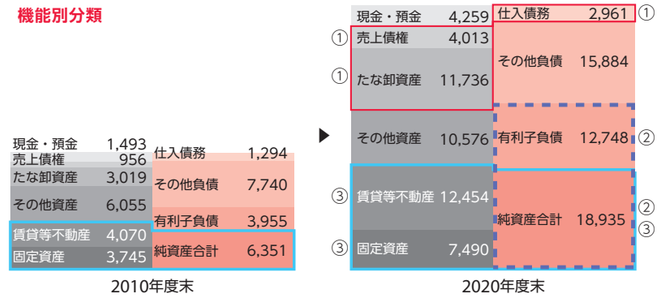
① 流動比率は174%から184%へと上昇。

② 固定比率は197%から147%へと低下。

③ 固定長期適合率は81%から72%へと低下。

④ 自己資本は6,341億円から1兆8,351億円へと成長。

機能別分類



① 運転資本(売上債権+棚卸資産−仕入債務)は、2,682億円から1兆2,787億円へと増加。

② リース債務等を除く有利子負債は3,955億円から1兆2,748億円へと増加した結果、自己資本に対する比率(D/Eレシオ)は、0.62倍から0.69倍へ上昇。

③ 賃貸等不動産を増加させつつ、自己資本に対する賃貸等不動産および固定資産の比率は1.23倍から1.08倍へと低下。