

大和ハウス工業株式会社 2023 年度 ESG スモールミーティング 質疑応答（要旨）

【日 時】2023 年 12 月 15 日（金）14：00～15：30

【登壇者】代表取締役副社長	香曾我部 武
常務執行役員	石崎 順子
環境部長	小山 勝弘
総務部 部長	羽仁 洋
IR 室 IR グループ長	関 沙織

<代表取締役副社長 香曾我部 武 冒頭挨拶>

年末のお忙しい中、多くの投資家にお集りいただき、誠にありがとうございます。ESG スモールミーティングも、いよいよ今回で8回目となり、随分、恒例のイベントになったものだと実感しております。

本日、前半は、統合報告書 2023 の概要説明に加え、「環境」では、カーボンニュートラル戦略の進捗。「社会」では、パーパスを実現するための組織・人財に向けた各種施策の取り組み状況。そして、「ガバナンス」では、役員報酬や取締役会のモニタリング機能の強化等を中心に説明させていただく予定ですので、ESG の取り組みに対するご理解を深めていただく機会になればと思っております。また通常の IR 取材においても継続的な対話機会をいただきますよう今後ともどうぞ宜しくお願い申し上げます。以上で私からのご挨拶とさせていただきます。

【質問 1】

海外事業の拡大に向け関係会社が増えていますが、ガバナンス強化の取り組みについてアップデートがあれば教えてください。また、海外事業を推進する人財の確保について教えてください。

（参考）当日資料 3 「社会（S）の取り組み」P.22 ≫今後の人事課題

【回答】

・海外事業におけるガバナンス強化の取り組みについては、RC 機能（リージョナル・コーポレート機能）を整備しています。2019 年から海外事業のガバナンス強化に向けた取り組みは推進していますが、2021 年から開始した RC 機能における各エリア毎の経理や法務などの人員配置もおおよそ整ってきました。また、海外のリスク事案については、国内の海外本部に情報が集約され、リスク委員会等で各コーポレート部門への情報共有と未然防止の取り組みがなされている状況です。事案の内容によっては、緊急対策本部が設置される体制も整って

います。

・海外人財の確保については、キャリア採用に加え、社内人財の強化も進めています。各事業本部が中心となり、海外事業に今後携わりたいという志を持つ人財を積極的に募っています。また、昨年度から各事業部門の若手社員を対象とした育成プログラム（グローバル人財育成プログラム）を導入しています。同じく昨年度から約1年間、海外現地で勤務してもらい、また国内に戻ってから、さらに海外人財として育成する取組み（グローバル・トレーニー制度）を開始しました。今後の海外人財の確保に向け、海外本部・事業本部・人事部門で連携しながら取組みを進めていきます。

【質問2】

環境の ZEH・ZEB の取組みが進んでいますが、経済的効果、期待されるリターンについて教えてください。

（参考）当日資料2「環境（E）の取組み」P.6

≫【まちづくり】ZEH・ZEB 率、ICP（内部炭素価格）の導入

【回答】

・住宅系事業においては、ZEH 等の取組みにより、1棟単価が上昇します。また、建築系事業についても、全棟原則太陽光発電設備を搭載する方針で取り組んでいます。お客様が投資できない場合には、当社がお客様から屋根をお借りし、当社の投資で太陽光発電設備を設置し、お客様に再エネ電気を販売するオンサイト PPA で事業化することができますので、環境エネルギー事業部とも連携しながら進めております。様々な場面で環境への取組みが、各事業の売上高として反映されています。

【質問3】

役員報酬の評価項目に ROIC を導入したとの説明がありましたが、具体的にどのように活用されているのか教えてください。

（参考）当日資料4「ガバナンス（G）の取組み」P.8

≫非財務評価指標の導入（役員評価制度の導入）

【回答】

・ROIC を導入した経緯としては、ROIC が WACC を超えることを意識することを目的としています。現在は、具体的な ROIC の目標値設定はしておらず、社長・副社長、各事業本部長を担う一部の取締役の評価項目として採用しています。

【質問4】

集合住宅の ZEH-M 率は 37.5%ですが、さらに向上させるためにどのような取り組みをされますか。

(参考) 当日資料 2 「環境」 P.6

≫ **【まちづくり】** ZEH・ZEB 率、ICP (内部炭素価格) の導入

【回答】

・集合住宅の ZEH-M については、昨年に ZEH-M 対応賃貸住宅商品「TORISIA (トリシア)」を発売し、本格的な取り組みを開始しています。今年度は ZEH-M 未対応の商品は廃盤とし、集合住宅の全商品が ZEH-M 標準対応となった結果、2023 年度上期実績は 2022 年度比で+23.3pt となりました。ZEH 認定に必要な設備投資はオーナー様が負担し、光熱費の削減メリットは入居者が受ける点が普及の課題となっているため、家賃での調整や初期費用の負担などで対応しています。今後は実例を積み上げながら、さらに ZEH-M 率を向上させていきたいと考えています。

・なお他社実績との乖離については、ZEH-M の国の基準にはランクが様々あり、各社の「ZEH-M 率」の集計方法が若干異なる点も寄与していると認識しています。そのため、集計範囲等もご確認いただければ幸いです。

【質問5】

社有車やマイカーにクリーンエネルギー自動車を導入することの効果や外部評価への影響について教えてください。

(参考) 当日資料 1 「統合報告書 2023 の概要説明」 P.5

≫ **【事業活動】** 再エネ利用率、クリーンエネルギー自動車の導入

【回答】

・社有車やマイカーの使用は、バリューチェーン全体の温室効果ガス排出量において、事業活動の Scope 1 (燃料などの直接排出) に該当します。社有車やマイカーが電化しかつ再エネ利用になればカーボンフリーとなるため、GHG 排出量が削減でき、ひいては外部評価にもつながると考えています。

・また、昨今はガソリン価格が高騰しているため、社内的にはコスト削減にもつながるものと考えています。

【質問6】

海外事業で中核となる人財の配置や採用において、重視している点があれば教えてください。

【回答】

・特に重視している点があるというわけではなく、個々の経験や能力を重視・判断して配置しています。

・例えば、先日、海外本部の執行役員として新たに3名の登用を発表しました。1名は外部から採用しており、残り2名は社内人財です。1名は海外勤務したのち国内に戻り、海外本部にて統括管理などに従事した人財。もう1名は1年前までは国内の事業所長を経験し、その後海外本部で従事していた人財です。今後も個別性を勘案して、適材適所で配置していきたいと考えています。

(参考) 2023年12月8付リリース「人事異動・機構改革に関するお知らせ」

【質問7】

外部機関による ESG 評価の更なる向上に向け、課題や注力点があれば教えてください。

(参考) 当日資料2「環境 (E) の取り組み」 P.8» (参考) 主な ESG 評価結果

当日資料3「社会 (S) の取り組み」 P.20» 当社の外部評価

【回答】

・社会 (S) の領域については、人権リスクマップの作成や、サプライチェーン全体における人権尊重の取り組みの深化を、課題として認識しています。

・環境 (E) の領域については、高い評価を既に頂いておりますが、TNFD など生物多様性に係る開示の充実も含め、さらなる開示要請や評価基準の高まりに対応すべく引き続き取り組みを進めていきます。

【質問8】

役員の株式報酬に非財務評価指標として環境指標を取り入れたことについて、今年度は昨年度の実績に基づき満額支給ということでしたが、制度として報酬額への影響幅は最大でどの程度あるのでしょうか。実際の変動可能性はありますか。

(参考) 当日資料4「ガバナンス (G) の取り組み」 P.6

統合報告書 2023 P.98

【回答】

・まず、株式報酬のうち50%が固定報酬であり、残りの50%が環境指標をKPIとする業績連動型報酬です。その業績目標達成係数は、「CO₂排出量削減」ならびに「CDP 気候変動スコア」をかけて算定されます。「CO₂排出量削減」については、事業活動における削減と、建物使用段階における削減のスコアの合計となり、それぞれ6段階の幅を持っています。「CDP 気候変動スコア」については外部評価であり、0.75~1.20の8段階があります。そのため、

満額に対して0.6～1.0程度の幅が見込まれる上、外部評価が影響するため変動可能性のある基準となっております。

【質問9】

エンゲージメントサーベイについて、働きがいに関する実感度の肯定的な意見は82%と高い水準となっております。人財戦略の中で、サーベイの分析結果から見えている課題や、改善に向けた取り組みがあれば教えてください。

(参考) 統合報告書 2023 P.76

【回答】

・2022年度よりエンゲージメントサーベイを一新したため、当社としても現在、分析しながら、何をどう改善していくべきか、まさに議論しながら取組みを進めているところです。2022年度の働きがいに関する実感度の肯定的な意見合計82%に対して、2026年度の目標は70%としており、目標が低く見えておりますが、これは働きがいに関する設問において「どちらかといえばそう思う」とした回答を含むかどうかの差異となっております。

・KPIについては、「働きがい」「仕事への誇り」「成長実感」とありますが、どのKPIに着目すべきか検討の余地はあります。社内的には、いわゆるeNPS:「親しい知人や友人にあなたの会社をどれくらい勧めたいか」を11段階で尋ね、会社に対し自発的に貢献しようと感じる感情を数値化したものも集計しています。各事業や職種、年代によっても課題は様々ですので、より詳細な分析をしながら、各KPIやその背後にある様々な項目の相関関係についてもさらに分析を進め、相関が強いところに重きを置いて、課題を解決していきたいと考えています。

【質問10】

“将来の夢”（パーパス）実現に向けた5段階の浸透プロセスについて、その認知から行動化までの浸透度合いをどのように計測・分析していくのでしょうか。

(参考) 当日資料1「統合報告書2023の概要説明」 P.5

【回答】

・エンゲージメントサーベイの中では、“将来の夢”（パーパス）の「認知」「理解」「共感」といった各浸透段階に関する質問も設けていますので、その結果で計測していきたいと考えています。また、来期から“将来の夢”（パーパス）浸透のための活用ツールを全社展開する予定です。現状はまだ、4・5段階目の「主体化」や「行動化」には至っておらず、まずは「認知」「理解」そして3段階目の「共感」を目的として取り組んでいます。

以上