

大和ハウス工業株式会社 2022 年度 ESG スモールミーティング 質疑応答（要旨）

【日 時】 2022 年 12 月 12 日（月） 13：30～15：20

（50 分×2 コマ、①環境 ②社会・ガバナンス）

【対応者】 代表取締役副社長	香曾我部 武
常務執行役員 財務部長兼 IR 室長	山田 裕次
常務執行役員 サステナビリティ担当	石崎 順子
環境部長	小山 勝弘
総務部 部長	羽仁 洋

<代表取締役副社長 香曾我部 武 冒頭挨拶>

本日は、7回目となる ESG スモールミーティングにご参加いただき、ありがとうございます。

2022 年 5 月に策定したパーパスについて、私から少しお話をさせていただきます。

創業者が人や企業が成長するためには、将来の大きな夢をもつことが大切であると説いていたことから、大和ハウスでは、パーパスのことを “将来の夢” と呼んでいます。

今年で創業 67 年となり、100 周年まで 3 分の 2 というところまで来ました。業績を振り返りますと、1995 年に初めて売上高 1 兆円を突破し、そこから 17 年間は 1 兆円台が続きましたが、2012 年に 2 兆円を超えてからは、次の 3 年であつという間に 3 兆円となり、また次の 3 年で 4 兆円、と急スピードでの成長を遂げることができました。その間、コロナ禍という想定外のことがあったほか、いくつかの不祥事も公表することとなり、皆さまに多大なご迷惑をおかけしました。私をはじめ、従業員一同、体制が急成長に追い付いていなかったこと部分もあると認識しており、深く反省しています。

私は、業績拡大もさることながら、会社というのは、社員が一生懸命働き、そこに幸せや喜びを見出し、働きがいを感じてもらえるものであってほしいと考えています。従業員は、常に数字に追われながらも、毎期決算が終わると PL はリセットされ、また一から数字を積み上げていく、この繰り返しでは当然従業員は疲弊し、サステナビリティではない。私の中にこのままでいいのか、という大きな不安がありました。そこで、7 次中計の発表に合わせ、2055 年を見据え、あらゆるステークホルダーに希望と喜びを感じていただけるような、そんなパーパスを作りたいと考え、将来の夢プロジェクトを立ち上げました。策定に向けては、出来るだけ多くの人々の声を聞きながら作りたいという思いがあり、

- ・オープン：異なる意見や価値観をすべて歓迎する
 - ・セーフティ：その場で話された発言を個人名に紐づけて外に発信しない
 - ・クリエイティブ：既成概念に捉われず自由な発想を大切に。また、自分を主語で話す
- この 3 つの約束を掲げディスカッションを進めてきました。

さて、プロジェクトでは、当社の創業者の言葉である『100周年に10兆円の企業グループ』という言葉はどう解釈しているか」というアンケートをグループ全従業員に対して実施しました。「お客さまへ10兆円に相当するような価値を提供すること」とであると、およそ半数の人が回答しており、多くの従業員の中に、数字そのものではなく、お客さまに喜んでもらえる大きな価値を提供することが重要だという意識があることを知り、私は大変嬉しく思いました。また、アンケートでは、強みに関して問うものもあり、現在の強みは「数字や目標を達成する力」だと答えた従業員が多かった一方、未来に向けて持つべき強みに関しては、この項目は上位には入ってきませんでした。つまり、2055年に向けては、数字が大事なとは言わずもがなだが、ある種根性論となっていたものは捨て、もっとお客さまにどんな価値を提供できるかを考えることが大事なんだと、そういった意思を感じました。

7次中計では、持続的成長モデルの構築を目指し、3つのテーマを掲げています。これを着実に実行することが当面の課題ですが、その先にはマテリアリティ、そして“将来の夢”があります。そこに向けて、私たちがどのように進んでいくのかということ、投資家の皆さまにも長期視点でご覧いただき、引き続きさまざまなご意見をいただければ幸いです。

<Session1：環境>（対応：香曾我部、小山）

【質問1】

2023年度RE100（再エネ利用率100%）の達成に向けて、具体的な取り組みを教えてください。また、大和ハウス単体では今年度再エネ利用率100%は達成出来そうですか。

（参考）統合報告書2022 P.109 気候変動の緩和と適応

当日資料「環境」 P.5 【進捗状況】再エネ利用率

【回答】

大和ハウス単体では、今年度再エネ利用率100%を達成できる見込みです。我々の運営する再エネ発電所の再エネ価値を非化石証書とし入手することで再エネ電気の自給自足を推進し、現場・各施設の再エネ利用率100%を推進します。グループ全体にもこの取り組みを順次拡げていき、2023年度にグループ全体でのRE100達成を実現します。

【質問2】

オンサイトPPAの取り組みは賃貸住宅などの受注の獲得にもつながってきていますか。

（参考）統合報告書2022 P.60 環境エネルギー事業 第7次中期経営計画の目標と戦略

当日資料「環境」 P.9 【トピックス】ZEH-M、オンサイトPPA提案

【回答】

現在オンサイト PPA の取組みは商業施設、事業施設に限定して行っています。賃貸住宅事業ではオーナーさまの自己投資で太陽光発電を設置いただくことを提案しています。

商業施設、事業施設のオンサイト PPA の取組みについては、想定よりもオーナーさまが自己投資で太陽光発電設備を設置するケースが多いです。当社のオンサイト PPA はオーナーさまにとっては初期投資が不要であり、電気代が大手の電力会社の電気代よりも抑えた価格設定となっており、現在は手応えを感じながら進めています。

【質問3】

インフレの状況下で環境対応コストも上がりつつある中、環境対応コストをどのような形で吸収していますか。

【回答】

脱炭素への関心が高まっており、ZEB・太陽光の提案も前向きに理解いただいています。設計上の工夫でコストを抑えるとともに、追加負担において大きなウェイトを占める太陽光発電については、オンサイト PPA による無償設置のオプションを準備し、初期コストを抑えた提案を実施しています。

【質問4】

ZEH 率について、今後の取り組み・戦略を教えてください。

(参考) 統合報告書 2022 P.109 気候変動の緩和と適応

当日資料「環境」 P.8 【進捗状況】 ZEH・ZEB 率

【回答】

ZEH 率は、今年度 80%の目標を掲げていますが、上期実績は 77%となっています。今後とも徹底して ZEH にこだわることで目標を達成していきます。また、業界全体で ZEH-M の取組みは課題となっていますが、説明資料にあったとおり ZEH-M 対応賃貸住宅「トリシア」の発売もスタートしておりますので、更に推進していきます。

【質問5】

スコープ3の取組みについて、大和ハウスが過去販売した商業施設や事業施設についても今後 ZEB 化への取り組みを進める予定はありますか。

【回答】

過去に建設・販売した建物の温室効果ガス排出量は、新築時に生涯分を一括計上するルールとしており、ZEB化改修などを行っても数字には反映されません。しかし、日本全体で2050年カーボンニュートラルを目指している中、既に建設・販売した建物のZEB化も我々の使命の1つとして認識していますので、しっかり取り組んでいく考えです。

当初、リブネス事業は戸建など住宅系建物のリフォーム事業としてスタートしましたが、現在は、商業施設・事業施設にも対象を広げ、ZEB改修、省エネ改修、太陽光発電設備の設置を進めています。

【質問6】

環境人財について、エコ検定の取得者数が増えています。どのような取り組みをしていますか。役員もエコ検定を取得していますか。

(参考) 統合報告書 2022 P. 69 環境人財の育成
当日資料「環境」 P. 13 環境人財の育成

【回答】

エコ検定の学習資料の提供や、エコ検定に合格した際の免許取得祝い金の支給制度を設けています。また、役員も積極的にエコ検定を取得しております。

【質問7】

環境貢献型事業売上高を教えてください。

(参考) 統合報告書 2022 P. 108 環境への取り組み

【回答】

	環境貢献型事業売上高
2022/3月期(実績)	9,500億円
2023/3月期(目標)	12,000億円
2023/9月期(実績)	4,994億円(進捗率:約42%)

下期更に取り組みを推進することで、目標を達成していきます。

注) 2022年度より、環境貢献型事業の定義を見直しているため、統合報告書 2022 P. 108に記載の環境貢献型事業売上高の数値とは異なります。

<Session2 : 社会・ガバナンス> (対応：石崎、羽仁)

【質問1】

パーパス浸透に向けたロードマップをお聞かせください。また、パーパス公開後、社内での変化はありましたか。

(参考) 統合報告書 2022 P.14 2055年に向けた“将来の夢”策定
当日資料「社会・ガバナンス」 P.3 人財の確保と育成

【回答】

パーパス浸透は継続的な目線で取り組むべき活動ではありますが、まずは2024年度を目標年度とし、活動を設定しました。最終目的である個人の行動変容を起こすために、その前段階として、パーパスの認知・理解・共感・自分事化を進めています。その観点から、今年度より3つの軸で施策を展開中です。それは、事業本部ごとの特性に合わせた展開、事業所・地域に合わせた展開、個人に合わせた展開です。それらの進捗を、従業員へのエンゲージメントサーベイによってモニタリングし、客観的な視点での調査を重視しながら展開していきます。

社内での変化については、世代を超えた対話意識の強まりが挙げられます。一例として、上司と部下の対話機会である1on1ミーティング推奨の取り組みが社内で広まっています。また、若者の価値観や目的意識、働きやすさについて意識する管理職が増えていることも、ヒアリングの中で実感しています。

【質問2】

男女間賃金格差の解消や、平等な報酬体系の構築に関する考え方を教えてください。また、役職定年制を廃止した場合、賃金格差がさらに拡大する懸念はありませんか。

(参考) 統合報告書 2022 P.113 人材基盤
当日資料「社会・ガバナンス」 P.9 多様な人財の確保 (女性活躍：職域拡大)

【回答】

当社は職能による給与制度を採用しており、その評価に際して性別による差異は設けていません。しかし、2000年頃より以前は地域限定・事務職限定等で採用した女性が多く、現在では基本的に総合職に転換の上キャリアアップを目指していただいておりますが、結果として上位職級における女性の割合が低く、男女間での賃金格差が生まれています。女性従業員の割合は現状21%と非常に低く、来年4月入社採用においても女性比率30%以上を目指しましたが、結果として25%程度に留まりました。まずは新卒採用・キャリア採用といった入口が重要な課題であるとの認識です。

役職定年制廃止による賃金格差拡大への影響は、採用活動の課題と比較すると軽微と捉えており、能力のあるシニア社員の活躍に期待しているところです。

【質問3】

スキルマトリックス各項目の選定基準は何でしょうか。

(参考) 統合報告書 2022 P.90 スキルマトリックス

当日資料「社会・ガバナンス」 P.26 取締役の専門性と経験

【回答】

スキルマトリックスの選定につきましては、各取締役の専門性やバランスを勘案しつつ、指名諮問委員会において審議しています。例えば「ESG」については、環境・サステナビリティ担当の役員や、コーポレートガバナンス委員会の委員が選定されます。「DX・IT」では、技術・研究開発、通信事業分野への知見を保有する取締役が表されています。「国際経験」については、海外事業本部の担当役員や、海外事業のトップ経験者、海外ビジネス経験者、グローバルな知見を持つ専門家を選定しています。

【質問4】

貴社における人権リスクマネジメントについて教えてください。

(参考) 統合報告書 2022 P.98 人権に関する方針

【回答】

当社は2021年度にヒューマンライツ推進室という専門部署を設置しました。事業活動における人権侵害を未然に防止することを目標としています。人権デューデリジェンス強化の一環として、今取り組んでいるのは国内の協力会社における外国人従業員の人権リスクの調査です。取引先には従前からアンケート等行って人権リスクの実態調査をしていましたが、さらなる調査を進めているところです。その結果も踏まえ、今後当社がどのような人権リスクに対処していくべきか特定していきます。

【質問5】

役員報酬について、株価連動報酬のさらなる割合増や、新たな報酬制度の導入予定はありますか。また現状は、株価と連動する報酬制度になっているのでしょうか。

(参考) 統合報告書 2022 P.93 第7次中期経営計画における報酬方針

当日資料「社会・ガバナンス」 P.27 7次中計における取締役報酬の改定

【回答】

第7次中期経営計画に基づき、KPIに環境指標を導入した取締役報酬制度へと改定しました。さらなる報酬制度の改定については現時点では検討していません。

株価と報酬については、現在のところ連動していません。

【質問6】

第7次中期経営計画における方針の一つとして掲げられている、政策保有株式の圧縮について進捗をお聞かせください。

(参考) 統合報告書 2022 P.96 政策保有株式に関する方針

【回答】

政策保有株式は、株価のパフォーマンスや取引先との経緯等を勘案し、取締役会への報告を行うことで毎年見直しを行っています。現在62銘柄を保有していますが、今年度は2銘柄を売却し、今後とも継続して縮減していく方針です。

【質問7】

取締役会の構成比率について、将来的に独立社外取締役を過半数とすることは検討されていますか。

(参照) 統合報告書 2022 P.88 経営体制の最適化

当日資料「社会・ガバナンス」 P.25 取締役会の構成

【回答】

情勢を捉えつつ、過半数とすることが必須となる前には、対応したい考えです。

【質問8】

DE&Iが事業戦略にどのように連動していくと考えていますか。

(参照) 統合報告書 2022 P.77 人財基盤の強化 (3) 多様な人財が活躍できる環境づくり

【回答】

DE&Iは、属性の多様性を議論する段階をすぎて、新たな時期に来ていると認識しています。一人ひとりの個性や価値観、能力、創造力が組み合わさることでイノベーションは起きます。わが社が2055年に向けて成長していくためには、そうしたイノベーションや他組織との連携・連動が不可欠であり、DE&Iは避けては通れない、成長のための源泉になると認識しています。

【質問9】

新規投資におけるガバナンス体制について、何か強化されていることはありますか。

(参照) 統合報告書 2022 P.63 事業投資委員会の設置

【回答】

国内外における一定額以上の不動産開発事業およびその他事業投資案件は、事業投資委員会で審議され、一部は取締役会の決議対象となります。それに加え、海外における案件については、海外戦略委員会での諮問を実施しています。

新規投資のハードルレートについては、金利上昇に対応すべく、早急に見直しを進めています。

以上