

大和ハウス工業株式会社 2018 年度 ESG スモールミーティング 質疑応答 (要旨)

【日 時】 2018 年 12 月 19 日 (水) 13:00~14:30 実施

【対応者】 代表取締役専務執行役員 香曾我部 武
上席執行役員財務部長兼 IR 室長 山田 裕次
東京経理部 部長 成宮 浩司
CSR 部 部長 近久 啓太
環境部 部長 小山 勝弘
総務部 次長 羽仁 洋
CSR 部 室長 内田 雄司
IR 室 グループ長 関 沙織

【質問①】

統合報告書 2018 の 26 ページにある経営ビジョン「人が心豊かに生きる社会の実現」を実現する上で、100 周年に売上高 10 兆円の企業グループを達成することに、どのように繋がるのか、財務 KPI、非財務 KPI との連動性をどう考えているか、お聞かせ下さい。

【回答①】

・統合報告書 2018 の 24 ページにあるように、経営ビジョンの実現のために「コア事業のシェア拡大」、「事業領域の拡大」、「事業地域の拡大」の 3 つのテーマを掲げております。例えば「事業地域の拡大」ということで海外での例を挙げると、日本の物流施設は温度管理が優れていると思います、それを ASEAN で広げていく取り組みは、その国々で必要とされているものを提供することによって、その地域において人が心豊かに生きる社会の実現に繋がっていくと考えております。また「あすふかけつの」というキーワードを基軸に新規事業への取り組みも進めております。

・ただ、将来像の実現と財務 KPI、そして ESG の取り組みが明確なストーリーとして腹落ちした形にまでは至っていないと感じておりますので、引き続き社内議論を進め、明確な形にして、役職員全員が同じ方向に向かって進めるよう、経営ビジョン実現に向けた具体的な取り組みをお示ししたいと考えております。

【質問②】

説明資料の 12 ページに「社会 17 課題、環境 26 課題のマテリアリティを特定済み」とありますが、今後どのように見直していく予定ですか。また、ガバナンスのマテリアリティを特定する予定はありますか。

【回答②】

・社会のマテリアリティは、10年程度の長期ビジョンに向けてバックキャストした形で、特定しております。そこから最重要課題を今後絞り込んでいく予定です。我々を取り巻く社会変化は激しく、お客様・取引先企業様が抱える課題やニーズも常に変化しております。当社の強みである課題解決力を生かし、お客様・取引先企業様のニーズの変化を見極めながら、マテリアリティの見直しを進めていきたいと考えております。

・環境のマテリアリティは、第5次中期経営計画スタート時に、気候変動に関するリスク・機会の分析や、資源や生物多様性に関する課題の抽出、バリューチェーンを通して当社事業が環境に与える影響などを、かなり細かく検討し特定しました。大きくマテリアリティが変わることはないと考えておりますが、3年程度のスパンで継続的に見直しはかけていきます。次期中計でも、引き続き脱炭素の分野を環境の最重要課題として特定し、ビジネス機会としての取り組みを進めていきたいと考えております。

・なおガバナンスについては、監督機能や業務執行機能の実効性を高めるための議論は進めていますが、KPIの設定は現時点では考えておりません。

【質問③】

次期中期経営計画では、事業とESGの一体化を目指しているとのことですが、統合報告書で語られていることが実態面で取り込まれているのでしょうか、そして「企業がESGに取り組むことで持続的な成長に繋がる」と経営陣が腹落ちしてコミットされたものなのでしょうか。

【回答③】

・経営陣全員が腹落ちしESGの取り組みが推進されるよう、木の図を用いて、取締役会などで統合思考への理解促進を進めております。



【意見③】

・資本市場と経営陣とのギャップが生まれることに我々は懸念していますので、率直なご意見をお聞かせいただき感謝します。御社には引き続き、外部からの意見、指摘事項なども踏まえて社内議論を進めて、マテリアリティの特定を進めて欲しいと期待しております。そうでなければ、マテリアリティを特定しても結果が伴わず、実効性が担保されないことも考えられます。

・また、マテリアリティが定期的に見直されるようなガバナンス体制を作っていただき、ESGの取り組みをどうしていくのか、取り組んでいただくことも重要だと考えておりますので、真摯な取り組みを御社には期待しております。

・我々としては、御社がESGに取り組むことで資本コストにどのように影響を及ぼすと考えているかは、引き続き対話をさせていただき、理解を進めたいと思います。

【質問④】

執行役員と取締役の数が多いいと思います。社内的なメリットは当然あるかと思いますが、社外からは、そのガバナンスの良さを計り知ることができません。ですから、なぜそのような構成になっているのかご説明ください。併せて、社外取締役の比率が低いことについてもお聞かせ下さい。

【回答④】

・建設業界では、現場ごとに地鎮祭や竣工式などの行事があり、役員クラスがそれらの行事に出席するという業界特有の習わしがあるため、必然的に役員の数が多いい傾向にあると思います。また、当社では、「現場主義」を大切にしており、スピーディーな業務執行を進めるためにも、取締役が執行を兼ねていることも要因の1つだと考えております。

・しかし昨今の取締役会構成に関する考え方は、当社としても当然、課題認識はしております。いずれ近い将来、「取締役会は監督に専念し、社内の取締役を減らして、社外取締役比率を上げる」ということも考えなければならない時期が来ると考えております。

【質問⑤】

統合報告書 2018 の 94 ページ CSR 自己評価指標の中で「人財育成全般に関する従業員の満足度」がありますが、22 点中 10 点と低い点数になっています。今後どのようにして点数を上げていくのか、お聞かせ下さい。

【回答⑤】

従業員の満足度を高めるためには、研修・教育方法・指導面など多くの打ち手がありますが、効果が見えにくいのが課題でした。そこで、今後は1つキーワードとして「働きがい」を重要視しようと考えております。

本人の意欲とマネジメントの両面から「働きがい」を定義して、今年度をベンチマークに「働きがい」を向上していく取り組みを考えております。

【意見⑥】

・統合報告書 2018 では昨年に引き続き 7 ページの資本配分フローが優れていると思っております。加えて、56 ページからの MD&A についても非常に分かり易いと思っております。

・21 ページにあるインプット・アウトプット・アウトカムについては、再整理を進めているとのことでしたが、アウトプットは経営陣がある経営目標を立てた上で、御社がコントロールできる範囲における結果として捉えて欲しいです。そしてアウトカムは、御社のアウトプットが社会に与えた影響として伝えるのが効果的かと思っております。最終的には社会問題の解決に影響を及ぼすという意味合いで捉えられるのが良いかと思っております。当然、社会にとってはアウトカムの方が重要度は高いですが、御社が立てたアウトプットが計画通りに達成

できたが、アウトカムには影響がなかったとしたら、なぜか、という振り返りを大切にしてください。そうしていただくと、アウトプットとアウトカムの橋渡しのための活動は何であったか、腹落ちしてくると思います。

【質問⑥】

スライド資料 19 ページにある「採用の再チャレンジ制度」で、一度離職された方も対象としていますか。

【回答⑥】

- ・再チャレンジ制度は新入社員が対象です。
- ・一度、結婚や育児などで退職後に戻れる仕組みはありますが、あくまで個別対応となっておりますので、離職後の方に関しては制度化できておりません。

【質問⑦】

取引先へのアンケート調査について教えてください。アンケートの回答は具体的には、取引先のような部署が対応していますか。

【回答⑦】

- ・取引先アンケート調査は、基本的には現場における設問が中心のため、下請け業者の現場担当者が匿名で回答しているケースが大半だと思います。回答率は 77%となっております。
- ・なお取引先へ CSR 調達を進めてもらうため、CSR 調達ガイドラインに基づくセルフチェックも実施しておりますが、そちらの回答は企業様によって回答者が異なると認識しております。こちらの回答率は 15%程度となっております。

【意見⑦】

- ・取引先へのアンケートは回答したら良いということで終わるのではなく、彼らが回答した内容が、責任を持って対外的に言える内容なのかどうか、そして、開示することが社会的な信頼を勝ち取れるということを示唆してもらえると、一歩進んだ取り組みになると思います。

【質問⑧】

国内と海外では基盤のレベル感に差がある中で、なぜ海外事業に取り組むのか、お聞かせ下さい。

【回答⑧】

- ・統合報告書の冒頭にありますが、「儲かるからではなく、世の中の役に立つからやる」が

基軸にあります。私たちは必要とされていることを展開すれば、利益がついてくると考えております。

・例えば中国におけるマンション開発は、当然損益面でも投資判断をしますが、ベースにあるのは、日本式の住まい方、設備を現地にお届けしたいという思いがあります。また先ほど申し上げた ASEAN での物流施設開発も同様の考えからです。

・国内成長が見込めないから海外に進出しているのではなく、日本の高品質な住宅、建物を世界の人々に提供したいという思いから、海外事業を展開しております。

【質問⑨】

ガバナンスが実効されているかを我々はどのように評価すれば良いのでしょうか。そして、御社がガバナンスの実効性をどのように高めているのか、お聞かせ下さい。

【回答⑨】

・仕組みによるガバナンスは当然のこととして、最後は人によるガバナンスが大切なのだと強く認識しております。当社では、CEO の樋口が中心となり弊社社員、グループ会社社員に対して、創業者精神の涵養や凡事の徹底などを、様々な場面で、かなり意識して教育を行っております。プロ経営者としての自覚と役割、さらにはコンプライアンス意識等の醸成に努めており、大和ハウス塾の運営や教育体制の整備、ツールの作成などにも注力しております。

・また体制面では、当社は、業務執行面・監督機能面のいずれにおいても、リスク情報や不動産投資に関する情報を的確に把握し、把握した情報を共有し、必要があれば対処するという一連の PDCA プロセスを先ほど申し上げた様々な委員会を通じて整備しており、経営者が適切な対応ができるようにしております。

・また、経営トップの暴走などに歯止めがかかるように解職基準等を内規で設け、指名諮問委員会を通じて定期的に議論するなどのルールを決め、実効性を担保しております。

・さらに、毎年、取締役会評価を行い、第三者機関にも入っていただき、セルフチェックを実施しており、以上の取り組みを通じてコーポレートガバナンスを構築していますのでご理解をいただけますようお願いいたします。

【質問⑩】

全社環境推進委員会・サステナビリティ委員会の役割と活動内容について教えてください。特にサステナビリティ委員会は 3 月に発足されたということですが、同委員会は今後マテリアリティに変化をもたらす影響力があるのか、などもお聞かせ下さい。

また 2 つの委員会が取締役会ではなくコーポレートガバナンス委員会へと繋がっているのは提言力が弱まる可能性があるのではないのでしょうか、お聞かせ下さい。

【回答⑩】

・全社環境推進委員会は、既に20年超の活動実績があります。発足当時は、社内の環境問題についてPDCAサイクルを回す目的の委員会でしたが、直近では事業として環境問題にどのように取り組んでいくのかということも議論しております。この1年では次期中期経営計画の環境目標の設定や戦略の議論を進め、社外役員（社外取締役・社外監査役）から意見をいただくなどしており、さらに社内議論を深めているところです。

・サステナビリティ委員会は3月に発足しましたが、委員会発足の前段階として2015年7月にCSR部が中心となって統合思考プロジェクトを発足しております。プロジェクトでは、部門横断的に経営に統合思考を組み込むことから始まり、ESG外部評価の対応などを進めておりましたが、次期中期経営計画に向けて中期CSR計画を策定するにあたり、委員会へと進化したものです。社外役員（社外取締役・社外監査役）からの様々な知見を取り込みながら、今後の当社の成長戦略に効果的に結びつけていくための仕組みとして、社外役員（社外取締役・社外監査役）と代表取締役がメンバー構成であるコーポレートガバナンス委員会へ通す体制としています。

尚、「取締役会に直接通さないことで提言力が弱まるのではないか」というご懸念に対しては、環境・サステナビリティ両委員会の主管担当の役員から直接、定期的に取り締役に報告する体制も取っているため、ESGに関する情報を経営者が接してより理解を深めるために、2つの委員会とコーポレートガバナンス委員会を繋げた形にしております。

(以 上)