

大和ハウス工業株式会社 2019 年度 ESG スモールミーティング 質疑応答 (要旨)

【日 時】 2019 年 12 月 16 日 (月) 15 : 30~16 : 30 実施

【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
東京経理部 部長 成宮 浩司
サステナビリティ企画部 部長 近久 啓太
環境部 部長 小山 勝弘
総務部 次長 羽仁 洋
サステナビリティ企画部 グループ長 内田 雄司
IR 室 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>

本日は、ご参加いただきまして、ありがとうございます。

弊社は、2015 年 7 月に部門横断型の『統合思考プロジェクト』を発足し、中長期の視点で、当社グループの持続可能性を伝えると共に、サステナビリティ経営を実現させるための取組みを進めてまいりました。

統合報告書も 2016 から出ささせていただいて、今回で 4 冊目となりました。過去 3 冊については、ベストプラクティスとしても様々な場面で紹介していただきましたが、まだまだ改善の余地があると考えております。

報告書の作成においては、先行していたところもあると思いますが、今後は、統合した経営をどう実行していくか。企業価値の持続的な向上を実現する「経営そのもの」への期待・注目が、更に高まると考えています。

健全な経営とガバナンス体制、そして対外的な説明責任を果たす開示情報の充実がセットにならなければならないと認識しております。

本日は、多くの方にご参加いただいておりますので、限られた時間ではありますが、忌憚ないご意見を頂戴いたしまして、当社からも考え方や背景をお示ししながら、活発な対話の機会になればと思いますので、よろしくお願いいたします。

【質問 1】

ガバナンスへの取組みについて、取締役会の構成についての考え方、また大和ハウスは今後何を優先事項として取り組んでいくのかご説明下さい。

【回答】

今般起きた不祥事案件を含め、6年間で売上高が2兆円から4兆円へと倍増していく過程の中で、ガバナンスが効いていない部分があったのではないかというご指摘は真摯に受け止めております。これから100周年売上高10兆円目標に向けてまだまだ成長しなければならない会社としては、ガバナンス・組織・取締役会などの機関の在り方を見直す機会だと捉え、改革を進めております。

取締役会の構成については、全体の取締役の数が多いというご指摘を多数いただいております。国内事業に関しては事業単位で責任と権限を与えて進めていき、海外事業についてはエリアを4つに分けて見ていきます。これらの組織改革は来年4月1日から進めるため体制を整えているところです。この体制をとることによって、取締役会の構成も自ずと変わっていくことに繋がると考えております。社外取締役の比率については、当社はまだまだ低い水準ではありますが、今回の不祥事を受けて、強化したほうが良いのではないかという社外からのご意見に加え、社内からの意見もあります。それらの意見を真摯に受け止め、社外取締役比率3分の1に向けて進めていきたいと考えております。例えば、海外に知見のある方、あるいは女性の取締役を増やすなど、多様性にも目を向けて対応を進めていきます。2019年11月にお示ししたガバナンス強化策については、現段階では大きなフレームができたところであります。方針によっては今後進捗にばらつきも出てくることもあるかと思いますが、6カ月ごとに皆さんに進捗を公表することで、「大和ハウスは本当に変わろうとしている。頑張っているな。」とっていただけるように進めていきたいと考えております。

【質問2】

環境ガバナンスに関する考え方をお聞かせください。説明資料の23ページに組織図が記載されておりますが、全社環境推進委員会からコーポレートガバナンス委員会を經由して最終的には取締役会へ提言することになっております。取締役会において、環境に対する問題や25項目の環境KPIなどについて、実際にどういった議論がなされたのか教えてください。

【回答】

昨年度はエンドレスグリーンプログラム2021の策定期間でしたので、全社環境推進委員会において、分析・議論をした上で、取締役会で各指標・目標の水準について議論しております。また、国際的イニシアチブ（SBT・RE100・EP100など）への参画や重要な課題に関しても取締役会で議論をしております。

【質問3】

環境 KPI は 25 項目設定されておりますが、現状御社では環境関連の KPI は役員報酬には結びついておりません。従って、投資家としては御社が KPI をクリアしても、会社としてのコミットとしては弱く感じます。今後検討されていく可能性はありますか。

【回答】

報酬連動には実効性を高めるという側面があるかと思いますが、現在も全社環境推進委員会の中でしっかりと PDCA を回しており、一定の実効性は担保できていると考えています。今後社内で検討していく必要性は認識していますが、報酬連動に組み込む際には、環境だけということでは、バランスを欠くのではないかと考えております。

環境 KPI だけを取りあげて役員報酬と連動させる特別な指標を採用している会社もいらっしゃるかと存じております。弊社としては、環境も含め、業績全体に対する指標で報酬構成を考えていることをご理解いただければと考えております。只今のご質問は、今後の検討課題として認識しております。

【質問4】

説明資料の 18 ページに売上高当たり温室効果ガス排出量を開示していただいておりますが、SBT の観点に照らし合わせた際に、実績ベースとしては順調に進捗しているという理解でよろしいでしょうか。自己評価含めてご解説ください。

【回答】

弊社では 3 カ月ごとに実績管理しております。直近では 11 月末に上期の実績を集計しましたが、計画通り進んでいる状況でございます。一方で、中長期的な SBT の達成に向けては、省エネだけでは限界があり、再生可能エネルギーの利用拡大が不可欠と考えており、「RE100 実行ワーキング」を立ち上げ、議論を進めている状況です。

【質問5】

御社が政府などの機関に対してグローバルベースでのロビイングなど働きかけをされていることがあれば紹介していただけますか。

【回答】

脱炭素の問題については全世界的な課題ですが、SBT や RE100、EP100 といった国際的なイニシアチブに参画をすることで、志を同じくする企業と協力して声を上げていこうと考えております。外部機関に対して直接ロビイングといった形はとっておりませんが、国際

的イニシアチブに参画していくことで弊社の姿勢を示す動きをとっていきます。

【質問6】

今回新しい体制ということで各事業部の責任の明確化、それを踏まえて社内取締役の縮小および社外取締役の増員を目指していくということですが、これによって取締役会での議題の内容や質は、今後どのように変わっていくと考えていますか。取締役会の監督機能がどのように変化していくイメージですか。また、社外取締役にはどのような方が必要だと考えていますか。

【回答】

取締役会での議題は、現状は投資案件などの個別議案が多い状況ですが、これを段階的に減らして監督機能を強化する方針です。ガバナンス強化策でも挙げておりますが、重大なリスク案件は適時に取締役会へ報告して議論する体制にしていく考えです。社外取締役については、必ずしもリスク案件に備えて法律家に特化するわけではなく、事業経験のある方や、建築業界に限らず広い視野をお持ちの方、女性や海外に知見のある方などを考えております。

【質問7】

昨年のミーティングにおいて、事業と ESG の一体化について腹落ちしていないとおっしゃってございました。1年後経ってどのように変わりましたか。

【回答】

以前と比べて理解は進んでいます。日本は人口が減少しており、物事の基準をこれまでのような拡大・成長目線から、持続可能性という目線で、社会全体が考えていかなければならないのだと考えております。人口減少は当然ネガティブな事象ではありますが、それに向き合いながら、変化する社会も良いものに変えていかなければならないと考えております。会社としては、持続可能性がなされて初めて成長が達成できるものと考えております。業績だけを追いかけるのではなく、持続的な目線で物事を考えていきます。

【質問8】

中国で起きた事例は、グループガバナンスに課題があったと思います。これまでおっしゃった内容を国外の成長に向けて考えると、私たちは御社のどのような点を見て進捗を確認したらいいでしょうか。

【回答】

まず、不祥事の問題では大変ご迷惑をお掛けしましたことを深くお詫び申し上げます。中国の案件は、過去に弊社が一度中国から撤退して以来、再開した時の初めてのプロジェクトでしたので、我々だけではなく、現地のパートナーと一緒に進めていこうという経緯で、2004年にパートナーとなって大連で事業を始めたわけです。彼らとは1980年代に当時建築工事の請負工事を一緒に手掛けた旧知の間柄であり、そういった背景から相手を信頼して進めてしまった結果、今回のような問題を発生させてしまいました。基本的に弊社では海外で事業を進める上では、収益の確保のためにマジョリティをとる方針ですので、今後は起こらないと考えていますし、現状は同様の問題が再発しないための監査を実施し、様々な報告が都度行われるような体制は整ったと考えております。現在の海外事業の売上高は2,000億円台、6次中期経営計画の最終年度は4,000億円台を計画しております。今後新しいエリアへの進出が必要になった場合は体制が整っていなければ進出しない考えです。

【質問9】

2023年からは世帯数も減っていく見通しだが、戸建住宅でサイクルするような事業ができれば、他社と違った評価があると思っております。統合報告書上にはリフォームの数字は出ておりますが、もう少しリブネス事業に関して目標とする数字・指標を表に出していただけないでしょうか。また、これから先10年を考えた時にこういった事業を増やすことがいい方向に向くのではないかと考えますが、社内議論されていることがあれば教えてください。

【回答】

リブネス事業は弊社のお客様のご要望にお応えする事業であると考えております。売買や賃貸の仲介や買取再販といったことに丁寧にご対応していくことで、お客様との関係を作る。事業として明確に取り組んでいることをアピールすれば、「大和ハウスで契約すれば将来のことまでやってもらえるんだな」と思ってもらえるだけと考えております。しかし数字にばかり注力すると、関係のない分野の買取再販が増えてしまう懸念があります。そこはブレーキをかけながら、取り組んでいかなければならないと考えております。

【質問10】

説明資料18ページに環境貢献型事業の売上高について記載されておりますが、サステナビリティレポート2018年版での公表ではこれほどの数字ではなかったかと思いますが、詳細をご説明いただけますか。

【回答】

ご指摘いただいた通りサステナビリティレポート 2018 年版に記載しておりましたが、このたび定義を見直しました。既存事業の中で、環境に配慮した商品・サービスの売上高を伸ばしていきたいと考えており、今回は新たに中期経営計画の中で定義を設定し直しています。説明資料 18 ページでは過去 2018 年に遡って記載したため、以前に公表させていただいた数字とは異なっています。

【質問 1 1】

新しい定義は具体的にどのようなものですか。

【回答】

戸建住宅でいうと ZEH、リフォーム工事であれば省エネに関する改修工事などといったように、事業ごとに定義を定めて算定しております。新たな定義については、来年度のサステナビリティレポートで詳細を開示させていただく予定です。

【質問 1 2】

説明資料 35 ページに「現在顕在化している課題」として「KPI の設定」を挙げておりますが、企業価値の向上と達成度合を表す KPI として財務面や株主還元という観点で見た場合に、同資料 26 ページに ROE13%にアップすることを書いていただいておりますが、ほかに新たな KPI をご検討されていますか。

資本コストの低減にフォーカスするという話もあったので、例えば WACC のハードルレートを設けるなど、社内で議論されていることがあれば教えてください。

【回答】

財務面での KPI 設定は議論しておりません。弊社では現在の株主資本コストは 6.5%程度と認識し、指標として経営に活かしておりますが、社外向けに KPI の設定は考えておりません。説明資料 35 ページで一番お伝えしたかったのは、E（環境）や S（社会）や財務面での KPI は設定し公表しておりますが、弊社が一番力を入れなければならない G（ガバナンス）についての進捗を見ていただくための KPI の設定をどうするか、という点は重要であると受け止めて検討していきたいということを記載しております。

【質問 1 3】

説明資料 18 ページについて、ZEH・ZEB の棟数を教えてください。今期の目標があれば併せて教えてください。

【回答】

ZEH の棟数については、請負の戸数は年々変動するため、弊社では販売率で管理しております。今年度は 50%、来年度は 55%、2021 年度には 60% の目標を掲げております。

【質問 1 4】

戸建市場が後退していく中でのスマートシティ構想について、御社はどのように考えていますか。他社と共同でやっていきたいなどといった構想があれば教えてください。用地取得なども課題となるのでそういった面もボトルネックになるかと思えます。

【回答】

人口減少が進む中で、市街地においても学校や工場の跡地が出てきております。複合型の住宅や商業施設が一体で開発できることが当社の特徴であり強みです。複合型開発を進め、その中で再生可能エネルギーの利用といったことも含めて進めていきたいと考えております。

【質問 1 5】

ガバナンスについて、役員構成に手入れされたことは評価できると考えますが、樋口会長だけ特別なのはなぜなのか説明が不十分だと感じております。もし説明があれば教えてください。

【回答】

会社をここまで成長させたのは樋口の力が大きいですし、また、創業者精神の継承というとても大事な役目を担っている方に辞めていただくのは適切なことではないと考えております。ただし、今後同様に例外を認める者が出てくることはないと考えております。これまで弊社は強力なリーダーが牽引する体制でした。しかし、これからは強力なリーダーが出てくることを期待するのではなく、そういった人材がたとえ居なかったとしても持続的に運営し続けることができる会社にしていかなければならないと考えております。役員の定年を設け、それを公表して守っていく。そうすることで次の世代の目標ができ、世代交代しやすくすることがガバナンス再構築のベースとなっております。そういうところもあるのが大和ハウスの良さだと思っていただけたらと思います。

<常務執行役員財務部長兼 IR 室長 山田 裕次 挨拶>

本日はご参加いただきまして、ありがとうございます。

不祥事の問題では大変ご迷惑をお掛けしましたこと深くお詫び申し上げます。

11 月にガバナンス強化策を発表させていただきましたが、経営説明会のアンケートでは、「このようなガバナンス改革は他の会社ではどうにやっている」という厳しいご意見も頂戴しております。当社にとっては、取締役会の形や今までトップに集中していた権限を、事業セグメント毎で権限と責任を明確に分け一気通貫の体制にするという改革となっており、これは創業以来から見ても今までにないような改革となっています。当社は公表したガバナンス改革に魂を入れて真摯に取り組んでいく所存です。

また IR の立場から申し上げますと、当社は「対話しがいのある会社」になりたいと考えています。

例えば、本日の議論で出ました「環境の KPI を役員報酬と直結させる必要があるのではないか」というようなご意見・内容も、社長にすぐに伝わりますし、社外取締役にも報告できる定期的な報告会も実施しております。これからも皆様から忌憚のないご意見をいただき、経営に活かしていければと思っておりますので、引き続きご支援のほど、どうぞ宜しくお願い致します。

以 上