

大和ハウス工業株式会社 2024 年度 ESG スモールミーティング 質疑応答 (要旨)

【日 時】 2024 年 12 月 18 日 (水) 14 : 00 ~ 15 : 30

【登壇者】 代表取締役副社長	香曾我部 武
取締役専務執行役員	大友 浩嗣
常務執行役員	石崎 順子
サステナビリティ統括部長	小山 勝弘
総務部 部長	湯浅 鉄也

【質問 1】

海外事業が拡大する中、海外の各事業をマネジメントする人財の確保、育成状況について教えてください。

(参考) 当日資料 1 「サステナビリティ全般」 P. 8

≫ 海外事業 ～人財育成とガバナンス強化

【回答】

・海外人財の確保については、新卒採用に加え、海外で勤務実績がある方のキャリア採用などを進めています。また社内人財については、当社では社員の意志を尊重し、自らの選択により他部門へ異動できる F A 制度がありますので、海外事業に携わりたいと志す従業員を支援する他、各事業本部から海外で活躍できる人財の推薦募集も行っています。

・人財の育成については、グローバル・トレーニー制度という海外拠点での研修制度により、海外事業における商慣習の把握や課題認識を育む機会を設けています。また、RC (リージョナル・コーポレート) 機能や、コンストラクションマネジメント機能を強化していますので、管理系である海外現地法人の CFO 人財の育成に加え、技術系人財の強化も併せて進めています。

・今後も、海外事業の拡大スピードにあわせて、各種取り組みを推進し、海外事業の拡大とリスク低減の両立を図っていきます。

【質問 2】

国内外、幅広く事業展開する中で、人財配置と処遇の観点で、専門性と総合力のバランスについてはどのように考えていらっしゃいますか。

【回答】

・新卒採用については、本人が希望する事業領域への配置を基本としています。多様な職種

を経験したいと希望する社員については、F A制度や公募制度、社内外への副業など、自ら手を挙げてキャリア形成ができる制度が利用できます。また、成長事業への人財の再配置については、リスクリングやキャリア自律の考えを根付かせ、自分自身の可能性をいかに引き出すか、個人が選んでいけるような制度設計をしていく必要があると考えています。

・一方、例えば、事業所長（支社長・支店長）は、自支店においては住宅事業を始めとし、全ての事業の責任を持ちますので、総合力が求められます。従って、それぞれの人財配置に応じた能力開発・強化は課題と認識しています。

【質問3】

執行役員への株式報酬を導入していますが、社外役員や従業員に対しても、今後同様に株式報酬を付与することを検討しますか。

（参考）当日資料4「ガバナンス（G）の取り組み」P.9

≫執行役員に株式報酬を導入

【回答】

・社外役員への株式報酬の導入については、評価基準の策定や評価方法の検討等、実施に向けてのハードルはあるものの、選択肢の1つとして検討していきたいと考えています。導入の是非については、社内だけではなく、社外からのアドバイスや意見等も踏まえながら慎重に判断していきます。

・従業員への株式報酬の導入については、会社の成長戦略や人的資本経営の方針等も鑑みながら検討していきたいと考えています。

【質問4】

リブネス事業について、今後大きく売上高を成長させていく計画ですが、売上高を成長させていくためのKPIの設定や、注力分野等について教えてください。

（参考）当日資料1「サステナビリティ全般」P.11

≫リブネス事業

【回答】

・戸建住宅や賃貸住宅のリフォームや買取再販では戸数や件数を、仲介事業ではストックの件数や成約件数を、それぞれKPIとして設定していました。

・近年では、住宅系に加え、建築系リブネス事業の強化を図っています。現在国内の築20年を超える非住宅建築物は200万棟を超えるとの試算もあり、それらに対して、社会のニーズに沿った再利用、コンバージョン、買取再販の提案を積極的に展開し、2030年代にはリ

ビジネス事業の売上高を1兆円規模にまで成長させていきたいと考えています。

【質問5】

大阪においては、グループ会社各社のオフィスが分散していますが、来年竣工予定の淀屋橋西地区のオフィスの活用方法について考えていることがあれば教えて下さい。

【回答】

・大阪でオフィスが分散しているグループ会社は淀屋橋に集約する予定です。
・テレワークが浸透してからはオフィス面積を増やしていませんが、足元では出社する従業員が増加傾向にあり、今後オフィス面積をどのように確保していくかは課題と考えています。なお、新しいオフィスの在り方として、東京本社においては2つのフロアを全面的にフリースペースとして多目的に利用できるよう改装しました。働きやすさ・コミュニケーションの取りやすさを念頭にデザインし、今までと違ったオフィス展開をしています。一方で地方の事業所とは職場環境に格差があると認識していますので、今後検討してまいります。

【質問6】

人的資本 ROI の計算に用いられている人的資本投資額の定義について教えてください。またグラフが示す通り、人的資本投資額は毎年増加していますが、今後の見通しとその要因を教えてください。

(参考) 当日資料1「サステナビリティ全般」P.14

≫サステナビリティ経営 ～人的資本経営

【回答】

・人的資本 ROI については、他社においても統合報告書等で開示が進んでいますが、統一されたルールはなく、各社で定義していると認識しています。当社では、「人的資本 ROI = 数値差異除く営業利益 ÷ 人的資本投資額」と定義しています。
・人的資本投資額については、いくつかの項目で構成されていますが、中でも大きな割合を占めているのは、従業員の給与や賞与、福利厚生費となっています。
・今後も、給与の引上げや人員の増加、トレーニー制度などの教育投資を行ってまいりますので、人的資本投資額は増加していく見通しです。投資を増やしながらか、営業利益と比較して生産性の向上を目指していくことが基本方針です。

【質問7】

御社は米国でも事業をされていますが、次期大統領のトランプ氏は、脱炭素よりも化石燃料の積極採掘等によりエネルギー価格を抑える政策を掲げています。この気候変動対策に関する潮流の変化は、御社にも影響があるのでしょうか。また、事業を展開する各国の環境政策ごとに、御社が方針を変えることはありますか。

(参考) 当日資料2「環境」P.3

≫カーボンニュートラル戦略（バリューチェーン全体 GHG）

【回答】

・トランプ氏による次期政権の脱炭素政策への消極性は周知の事実です。日本の温室効果ガス削減目標の政府案に少し慎重な数字が見え隠れするなど、世界全体で削減目標に関する影響は出始めているかと思えます。一方で、専門家による見解としては世界的な脱炭素への流れは変化しないということで、当社もそのように理解しています。

・当社は再生可能エネルギーや ZEH・ZEB を成長戦略の一つとして捉えていますので、それを後押しする機運が若干弱まることについては注視が必要です。また、温暖化が加速するとなると、より一層物理リスクが高まります。現場での熱中症対策強化や、請負案件における建物の自然災害への備えの強化など、リスクを見極めながら事業を進めて参ります。

・米国では、国の政策に加え、州ごとに様々な規制があるため、どちらかといえば展開する州ごとに対応を進めます。また、欧州については脱炭素の潮流が続くと考えており、当社はモジュラー建築の環境優位性を軸に事業を展開して参ります。

【質問8】

木造建築の強化を進めていく中で、人財面の課題、木材調達の方針、海外における今後の木造建築の展開について教えてください。

(参考) 当日資料1「サステナビリティ全般」P.15

≫サステナビリティ経営 ～Future with Wood

【回答】

・人財面については、木造・木質建築事業の強化に向け、Future with Wood 準備室（現在約30名所属）を設け、今後の事業拡大に備えた営業、設計・施工体制を準備しサプライチェーンとも連携しながら進めています。特に、当社は延床3,000㎡未満の店舗、事務所、介護施設等の木造・木質化提案を強化していきたいと考えています。2025年4月に施行予定の木造建築物の建築確認手続きの見直し（4号特例の縮小）にもスムーズに対応できるよう、準備を進めています。

・木材の調達については、国内材の利用をベースにしながら、一部部材を海外からの輸入材

でカバーしていくことを検討しています。

- ・海外事業の木材調達については、現在調査中の段階です。米国住宅ビルダーである Stanley Martin、Trumark、CastleRock とも連携しながら、情報の収集とリスクの整理を実施しています。

- ・今後、更にガバナンス管理の強化や林野庁との情報交換等を進めながら、木造・木質建築事業の拡大につなげていきます。

(以上)