



大和ハウス工業
サステナビリティ企画部 ソーシャルコミュニケーショングループ長 内田 雄司 氏

識してもらえないものは、評価されない。そのことを痛感しました」(内田氏)。

4年間取り組んで実態として見えてきたのは、E(環境)とS(社会)、特にEについては、昔から取り組んできたため、同社の中では一番進んでいる。一方で、G(ガバナンス)の領域にはまだ穴がある。逆に言えば、まだ伸びしろがあるということだ。

「EとSは現場レベルで取り組めるものがたくさんあります。対して、コーポレートガバナンス、経営をいかに健全にしていくかはハードルが高い。おそらく、日本企業はおしなべてGの部分のスコアは低いのではないかと思います。当社もESGの中ではGのスコアが低い傾向にあるので、1つ1つ具体的に経営層や関係部署に伝え、改善に着手していると

ころです」(内田氏)。

統合思考プロジェクトを立ち上げて4年、対ステークホルダー、特にESG評価機関や機関投資家との対話の機会を増やしてきた。

「報告書の文字情報には限界があります。対話の積み重ねがなければ、本当に理解、認識される状態にはなっていきません。自社の現状を分析したら、その後は、対話と情報開示、コミュニケーションが欠かせないと思います」(内田氏)。

大和ハウス工業では、統合報告書を発行しはじめた2016年から、ESGをメインとしたIRミーティングも行っている。IRのミーティングと言え、基本的にはビジネスモデル、事業の成長性、投資計画といった財務情報の話に終始する。しかし、このミーティングはESGの取組みを

含めた企業価値向上に特化した内容で、双方向の対話を重視している。毎年9月～10月に統合報告書を発行し、12月に行うのが恒例化している。

「2016年の初回は、正直、質疑応答がかみ合っていませんでした。しかし、毎年建設的な対話に向けて、質問も難しくなっており、対応するのが大変になってきています」(内田氏)。

4年間の取り組みの中で、ESGによる企業評価を高めよう意識して取り組む様々な企業を訪問したという内田氏。

「訪問したどの企業も、課題意識を持って取り組んでおり、良い刺激を与えて頂きました。ESGにしるCSRにしる社会を良くするためのものです。そうしたことに取り組む企業が1社でも2社でも増えるといい。CSRは、企業の社会的

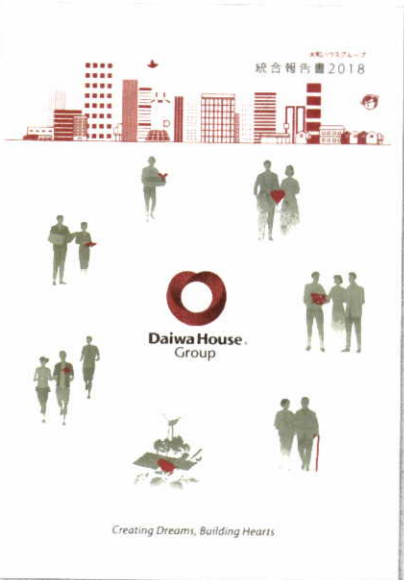
責任と解釈されますが、一部の企業だけでなく、日本全体がそうしたことに意識を向けていくといいなと思います」(内田氏)。

経営者の目指していることを可視化する

大和ハウス工業では、統合報告書やサステナビリティレポートを作成するにあたり、4年前から評価機関や機関投資家がどのような情報開示を期待しているのかニーズの把握に努めてきた。

「まず目的、“何のためにやるのか”が重要です。当社では“世の中の役に立つからやる”という創業者の信念がサステナビリティ経営の原点であると位置づけていますが、持続的な経営には何が必要なのかを常に考えなくてはなりません。世の中が具体的に何を望んでいるのか、環境なのか、人権なのか…。昔は品質、コスト、スピードといった要素がメインでしたが今は、それにプラスESGの観点が必要になっているのです」(内田氏)。

SDGs、ESGというと、中小企業では取り組んでいる企業はまだ少ないが、大企業がこうした動きを見せている中



大和ハウスグループ「統合報告書2018」

大和ハウスグループ「サステナビリティレポート2019」

で、バリューチェーンの一環として知らぬふりはできない時代になっている。

「規模の大小に関わらず極端な話、“取り組んでいなければ、仕事を一緒にできない”という話にもなりかねない。そうなれば死活問題です。ESGに取り組むなら、まず、メインの取引先やお客様が何を望んでいるのかを、把握する必要があります」(内田氏)。

取引先のオーダーの意図を認識することも大事だが、自社の経営者の意図を理解することも必要だ。経営者がなぜ、トップダウンで“ESG、SDGsに取り組もう”と言っているのか。よく理解する必要がある。

「当社でも統合報告書の内容を制作メンバーで議論していくうち、これは、経営者が日頃考えていることを可視化していく大切なプロセスだと思うようになりました」(内田氏)。

3冊目の発行となる『大和ハウスグループ統合報告書2018』では、“大和ハウスグループの価値創造”に欠かせない3つの経営基盤(人財基盤、顧客基盤、技

術・ものづくり基盤)と強み(複合的な事業提案力)に加え、新たに事業を通じて貢献すべきSDGsのテーマを特定して、中長期の価値創造プロセスを紹介し、グループの取り組み、成長性について5章にわたって説明している。

「企業価値を上げるには、自社が何を大切に、どういう経営をしているのかをわかっていなければいけません。創業者の残したDNA、現会長、社長が繰り返し口にしていることが当社の経営の根幹を表現しており、統合報告書はその内容をいかにして具体的に可視化できるかが勝負だと感じています」(内田氏)。

経営者の目指していることを可視化するアイテムとして統合報告書やCSR報告書がある。作成するには、経営者が何を考えているのか、直接聞く必要がある。それをせず評価機関や投資家との対話に臨めば、焦点がズレてしまう。機関投資家が本当に大切だと思っているのは、“経営者が何を考えているのか”、“どこまで先をイメージして会社の舵を取っているのか”だからだ。その確度を高める要

素としてESGがあるのだと言える。

「最終的には、ESGの評価機関が何を要求しているか、SDGsのどのテーマを選択するのかだけではなく、“御社のトップは何をやりたいのか”を、機関投資家は知りたがっていて、統合報告書では、それをわかりやすく伝えることが大事だと思っています」(内田氏)。

(利益+ESG)×対話がCSR

統合報告書やサステナビリティレポートを作成し、情報を開示して、ESGの評価が思ったほど高くなければ、何が足りないかが跳ね返ってくる。対話することで、何に力を入れればいいのか、優先順位を決めながら活動も開示の内容も改善していけばいい。間違えてはならないのは、評価を高めるため、スコアを上げるための情報開示ではないということだ。

「評価を上げるための情報開示だと言うのでは、本末転倒です。評価を上げることだけを考えたり、フレームワークやガイドラインといった物差しに強引に合わせようとするれば、生きた報告書では

なくなります。今は、物差しがたくさんあるので、企業担当者も読者の機関投資家もかなり苦労していると思いますが、参考としつつも自社視点を見失わないことがポイントだと思います」(内田氏)。

機関投資家はESGプラス企業理念や創業のDNA、現役トップの考えを知りたいと思っており、そこを重視している。

「“ESGの評価を高めるために経営をしているんじゃない”といった話も耳にしますが、確かにそう。ESGは重要ですが、その評価を上げるために経営者は経営しているわけではないのです」(内田氏)。

企業価値が高まり生み出した利益を、ステークホルダーと分かちあう、その循環が限りなく続く状態を創り出すための手段の1つがESG。

「利益を出すこともCSRの一環です。利益追求とCSRは別物ではない。『(ビジネスで利益を上げること+ ESG)×対話』、これが当社のCSR指針を私なりに解釈したCSRの定義です」(内田氏)。

総合思考プロジェクトを開始してから4年、一番大きく感じるのは「経営層の認



識の高まり」だと言う。大和ハウス工業の取り組みはトップダウンではなくボトムアップからはじまった。とはいえ、全社に波及するには、やはり、経営層からのトップダウンが必要だ。最後はトップからいかなければ、ESGを社内の津々浦々まで浸透させることはできない。

ひと昔前までは、CSRは専門部署のスタッフだけがやる仕事だった。サステナビリティが重要視される今は、社員全員が“自分ごと”にしなければいけない時代になっている。

「当社でも5月に部署名を『CSR部』から『サステナビリティ企画部』に改称したのですが、CSRという言葉が想起させるものにはパラつきがあります。ある経営者はコンプライアンスだと捉え、ある経営者は社会貢献と捉え、ある経営者は環境と捉えている。全部正解です。利益追求までここに入ることを考えれば、CSRという言葉や概念そのものも変容しています。一言で示せば「サステナビリティの追求」であり、限りなく経営そのものに近いと思えます」(内田氏)。

SDGsやESG投資への動きが加速するなか、CSRの影響度はますます高まり、サステナビリティを全社的に推進している担当部署の役割も重要度を増していく。

■ CSR指針

01 事業を通じた社会貢献

独自技術・ノウハウにより事業を通じて社会に貢献する。

02 ステークホルダーとの共創共生

ステークホルダー(利害関係者)との関わりや対話を通じて当社に対する要請を理解し、企業市民としてそれに応えるように努める。

03 グループ社員一人ひとりの行動規範

企業倫理・人権・コンプライアンスの確立に努める。