

大和ハウス工業株式会社 2025 年度 ESG スモールミーティング 質疑応答（要旨）

【日 時】2026 年 1 月 16 日（金）16：00～17：30

| | |
|---------------|--------|
| 【登壇者】代表取締役副社長 | 香曾我部 武 |
| 社外取締役 | 南部 智一 |
| 社外取締役 | 福本 ともみ |
| 常務執行役員 | 能村 盛隆 |
| 総務部長 | 湯浅 鉄也 |

【質問 1】

御社の取締役報酬のうち、年次賞与における財務 KPI の評価期間が 1 年間でされている理由と、今後の方針について教えて下さい。

【回答】

・現状の年次賞与の KPI は、営業利益に基づいています。現在、第 7 次中期経営計画の最終年度であるため、5 月以降に発表予定の 8 次中計においては 3 年程度のオーバーラップ型の KPI を導入するという他社の事例も参考にしながら、中長期の KPI を組み込むことを検討しています。この点も含め、報酬諮問委員会等で、8 次中計以降の議論をしていく予定です。

【質問 2】

役員株式保有ガイドラインに関して、見直しの予定があれば教えて下さい。

【回答】

・現在は、業務執行取締役が就任から 3 年以内に 6,000 株以上、執行役員が就任から 3 年以内に 3,000 株以上、グループ会社取締役が就任から 3 年以内に 2,000 株以上を保有目標とするガイドラインが設定されています。しかし、このガイドラインは、第 6 次中期経営計画策定の際に設定されたものであり、現状にそぐわない部分があります。第 8 次中期経営計画の策定にあたり、ガイドラインの見直しを検討したいと考えております。

【質問 3】

社外取締役の福本さんにお伺いします。サントリーのブランディングに深く関わってこられた経験を踏まえ、大和ハウスのブランディング戦略及びデザイン面での今後の取り組みへのご意見や期待などお聞かせください。

【回答】

・コーポレートブランドは、コーポレートとしてのメッセージや企業広告等の手段だけではなく、事業展開における製品のブランド作りやデザイン、その徹底方法といった要素も含めた、コーポレートと事業の相互関係で高めていくものだと考えています。ブランディングの観点で最も重要なことは、当社が全グループ社員やステークホルダーを巻き込みながら2022年に策定したパーパスを、全社員にしっかりと浸透させることです。各社員がそれぞれの持ち場で、パーパスや当社の性質、創業者精神を実践することにより、お客様にとっての価値や大和ハウスらしさを考えながら事業を展開していくことが重要だと考えております。

・グループシンボルであるエンドレスハートは素晴らしいと感じています。エンドレスハートは、パーパスとも密接にリンクしており、当社がサステナビリティの重要テーマとして進めているリブネス事業とも親和性があります。全ての事業において、ステークホルダーとの「永遠の繋がり」を伝えることができるものだと思います。当社には多彩な事業があり、社会活動や文化活動も多岐にわたって行われています。これらをパーパスやシンボル、デザインと合わせて、よりクリエイティブなコミュニケーションを通じて世の中に伝えていくことが重要だと考えています。

【質問4】

リブネス事業により、既存建物の高寿命化や有効利用を通して、新規の資源投入量をどの程度抑制できるのでしょうか。Scope3 カテゴリー1が減少するような取引先との取り組みを推進していくことなど、次期中計に織り込まれることを期待していますが、方向性は合っていますか。

(参考) 当日資料1「環境(E)の取り組み」

P.10 カーボンニュートラル戦略 | 進捗 (建物使用 GHG)

P.13 今後の課題 (カーボンニュートラル)

P.14 今後の課題 (サーキュラーエコノミー)

【回答】

・リブネス事業においては、まず既存建物の有効活用や長寿命化に注力していきたいと考えています。具体的には保証延長工事、耐久性を維持・向上させる工事、中古物件を買い取り、付加価値を高めて再販するなどの事業は、いずれもスクラップアンドビルドと比較して、資源投入量の大幅な削減に貢献できます。リブネス事業の成長が、より一層サーキュラーエコノミーへの貢献につながるという考えのもと、次期中計においては資源投入量削減への貢献度に関する目標設定に向けた検討を進めています。

・スコープ3については、ZEH・ZEB化の推進を通じて、カテゴリー11（販売した製品の使

用に関連する GHG 排出量) の削減が順調に進んでいることを背景に、スコープ 3 におけるカテゴリ 1 (購入した製品・サービスに関連する GHG 排出量) の GHG 排出量の構成比が約 2 割から約 3 割と高まっており、この課題に取り組むことが、次期中計のポイントだと認識しています。建設資材のうち、鋼材・セメント・アルミの 3 品目で、資材由来の排出量の約 6 割を占めています。このため、まずはこれら 3 品目について、低炭素な建材への切り替えを優先的に検討しています。例えば、既に取り組みが進んでいる高炉鋼材から電炉鋼材への切り替えでは、GHG 排出量を約 4 分の 1 に抑えることが可能であり、カーボンニュートラルに向けて大きな効果が期待できます。2024 年度には、電炉鋼材の使用比率が約 3 割にまで向上しました。次期中計では、この比率を約 5 割程度まで引き上げられるよう、目標設定に向けた検討を進めています。

【質問 5】

パーパスの浸透について、どのような成果を意図してモニタリングを図っていこうとされているのでしょうか。特に、若年層の定着率やエンゲージメント向上、人的資本 ROI といった指標が、企業価値向上とどのように結びつくのかについて見解をお聞かせください。

(参考) 当日資料 2 「社会 (S) の取り組み」

P. 3 取り組み進捗 -働きがい・働きやすさ-

【回答】

・当社では、「生きる歓びを、未来の景色に。」という“将来の夢” (パーパス) を掲げています。この「未来」がいつの時点を指すかといった抽象的な部分については、従業員理解への落とし込みが必要です。全社員向けに説明会を設けるなどの取り組みを通じ、個々の社員の考えや価値観も大切にしつつ、会社全体としてベクトルを揃えて進んでほしいということを伝えています。

・KPI の設定については、短中期の利益追求だけではなく、サステナビリティの観点において企業価値向上に資する中長期的な視点で取り組んでいます。各指標はただちに成果が見えるものではない中で、当社としては創業 100 周年となる 2055 年を一つのマイルストーンとして見据え、社員が自身と企業の将来を重ね合わせられるよう取り組みを継続してまいります。

【質問 6】

社外取締役の福本さんにお伺いします。前職でコーポレートメッセージの社内外への浸透に取り組まれたご経験を踏まえ、大和ハウスにおいて、パーパス浸透がもたらす可能性のある効果について、お考えをお聞かせください。

【回答】

・前職で、理念の共有を強化したきっかけが、海外子会社の買収でした。海外展開が進む中、全ての社員が同じ考え方のもとで行動できるようにするため、求心力となる理念の浸透に注力しました。一方で、理念以外は各リージョン主体とし、各国で市場に近い社員が事業を迅速かつ自律的に進められる組織体制を目指しました。このようなアプローチにより、顧客基点を徹底し、製品開発や新たな飲み方提案等で各国がしっかりと事業成果につなげてくれた経緯があります。さらに、日本独自のものづくり精神を海外拠点にも伝えることで、現地でのブランド再建にもつなげてきました。

・大和ハウスも、国内外で多様なグループ会社を抱え、展開を加速しています。各社が自律的かつ迅速に行動し、成果を上げていけるようにするためにこそ、逆説的ではありますが、パーパスや創業以来の理念の浸透が重要になると考えています。また、従業員定着率の向上といった具体的な効果についても、引き続き検証していく必要があります。

【質問 7】

社外取締役の南部さんにお伺いします。二大本部制への移行により R0IC 経営の高度化がどこまで進んでいるかについて教えて下さい。投下資本の配分及び回収に関する責任をどの組織（または責任主体）が担っているのでしょうか。また、投下資本の活用判断が以前より早くなったなどの印象はございますか。

（参考）当日資料 3 「ガバナンス（G）の取り組み」

P. 3 二大本部制への移行

P. 4 2025 年の組織再編

【回答】

・個別案件の採算については、短期的・長期的な視点や出口戦略を含め、緻密に検討している印象です。一方で、地域拡大戦略に関しては、二大本部制への移行を好機として、これまでの個別事業単位だけではなく、事業分野や会社全体として検討しやすい体制が整いつつあります。但し、事業の採算を会社全体の中でどのように位置づけ、優先順位を判断していくか。更に、その際に求められる B/S・P/L・キャッシュフローのあり方、そして資本コストに対するリターンの考え方については、検討が始まった段階であり、今後更に深堀りされていくと考えています。今後、取締役としては、必要な問いを投げかけながら執行側の検討を促し、その成果を市場との対話の中でご説明していければと考えています。

（以上）