

投資家と社外取締役との対話

大和ハウス工業株式会社

社外取締役 **南部 智一**

社外取締役 **福本 ともみ**

2026年1月16日



エコ・ファースト企業
環境大臣認定



Daiwa House Group®

南部取締役から見た 大和ハウス

—統合報告書2025 社外取締役鼎談より

大和ハウスへの印象

非常に骨太な成長企業という印象です。従業員の当事者意識も高く、よい意味で野武士的でコミットメントの高い集団だと感じています。

ガバナンス体制への評価

例えばスキルマトリックスで同じDXに丸がついていても、桑野さんは研究開発と製品開発、マーケティングを中心に、吉澤さんはコミュニケーションやネットワークに関して、私はあらゆる産業と社内のDXを進めてきたという、多様な視点を持つチームだと感じます。

グループガバナンスへの評価

意思決定と執行の責任範囲を整理するなど、意思決定プロセスを作り込む段階にあります。課題が国や分野によって違うなかで、共通項としてどういうものを目指すのか。具体的には、人財配置や、意思決定プロセスにおける分権と集権などの設計です。

コーポレートガバナンス委員会での提言

貿易不均衡の拡大によって経済格差や不満が高まり、その対応が一国単位では難しくなっているなかで、この変化をリスクではなく、海外の経営体制の強化を図る契機として捉えるべきだと提言しました。

DX推進について

今後は、顧客IDでライフタイムの視点からカスタマージャーニーと向き合っていくプラットフォームができれば、お客さまとの対話のなかで有効なご提案ができるようになります。

投資家の皆様へのメッセージ

PBRについては、企業に対する信頼や安心感と、アップサイドポテンシャルの組み合わせだと思います。お客さまの満足と、グローバルでの成長やリスク管理、私はその観点で経営に問いかけをしていきます。



福本取締役から見た 大和ハウス

―統合報告書2025 社外取締役鼎談より



大和ハウスへの印象

勢いと柔軟さを持つ会社だと感じています。スピード感のある事業展開が強みだからこそ、意思決定にあたっては、内外の壁を設けることなく、本音で議論がされています。

ガバナンス体制への評価

社内外比率が50：50になったことはとても評価しています。専門性の面でも多様性が強化され、当社の価値向上に向けた多彩な提言がされています。女性活躍の観点では、やはり社内でキャリアを積んだ女性が役員として登用され活躍するようになっていただきたい。

サステナビリティ委員会アドバイザーとしての評価や期待

今、世界ではESGに逆行する動きも見られますが、私はむしろ、当社の持続的成長に資する重要テーマにどのようにアプローチしていくか、本質的な議論をするチャンスと捉えており、8次中計に合わせて議論を深めていきたいと考えています。また、非財務情報についても財務情報同様の情報開示が求められており、海外を含めたグループ全体でのサステナビリティ推進が不可欠です。

飲料メーカーでのコーポレートメッセージの発信という経験から

パーパスは、お客さまや社会にとっての当社の“存在意義”です。今後はパーパスへの共感をさらに深め、グループ全員がそれぞれの持ち場で、何がお客さまにとっての価値になるかに心を砕き、実践していくことが大切です。

投資家の皆様へのメッセージ

成長や企業規模の拡大は新たなリスクをとまいます。自発的な活力を最大限に活かしながら、成長ステージに即してガバナンスを進化させていくという、“攻め”と“守り”の舵取りがより重要になってくると考えています。

Q1

取締役会に対する評価（メンバーのスキルや多様性、議論の内容等）を教えてください。また、今後大和ハウスの取締役会で議論を深めていきたいと考える項目があれば教えてください。

社外の比率が50%であり バックグラウンドが多様で補完関係にある理想的な組み合わせになっている。また発言もしやすく戦略モニタリング議論に自然となっている。今後は海外事業成長やポートフォリオの最適化あるいはAIの活用について議論を深めたい。



社外取締役
南部 智一

Q1

取締役会に対する評価（メンバーのスキルや多様性、議論の内容等）を教えてください。また、今後大和ハウスの取締役会で議論を深めていきたいと考える項目があれば教えてください。

多様性が強化され、当社の価値向上に向けた多角的かつ率直な議論が
できている。経営会議への権限委譲を進め、取締役会では、持続的成長に
不可欠な人的資本、サステナビリティ、DX の戦略について議論を深めたい。



社外取締役
福本 ともみ

Q2

現状のROEの目標値や実績に対する評価を教えてください。
今後のROEの維持や向上に向けて、お考えをお聞かせください。

ROEだけを追うと 借入を増やしたり 自己株買いを増やすだけで上げることができるが、それは本質的ではなく、資本コストを超えるROICを出して初めて意義あるものとなると思う。その観点では今後製品ラインアップや活動地域を広げる中で事業毎のROIC成長を管理しつつポートフォリオ形成して行くことが重要と考える。



社外取締役
南部 智一

Q3

事業との連動を踏まえた人財戦略が求められる中、大和ハウスの人財戦略に対しての評価を教えてください。また、人財育成において重視すべき点があれば教えてください。

「事業を通じて人を育てる」を実践し、自律的成長の支援も充実している。人材流動化等により、自律的な人・組織相互の連携を強め、ソリューション提供力を高めていきたい。AI、グローバル人財や予測困難な事業環境の変化に対応できる人財の育成、多様でレジリエントな組織づくりが求められる。



社外取締役
福本 ともみ

Q4

現在進めている海外事業拡大戦略について、評価を教えてください。
今後の海外事業拡大に向けて、重要になると考えているポイントがあれば教えてください。

これまでは米国を中心に、良き地場パートナーと共に その事業を支える形で成長を図ってきている。今後はありたい姿を地域・商材毎に立案しバックキャストする形で戦略的に海外地域展開を加速することが重要。そのためには共通するROIC、WACC、成長性などの基準づくりを促していきたい。



社外取締役
南部 智一

Q5

サステナビリティへの取り組みと企業成長の両立に向けて、大和ハウスに必要な要素について教えてください。

当社のパーパスはサステナブルな社会の創造であり、環境への取り組みは成長戦略と統合して推進されてきた。次期中計では、環境・社会課題を長期の事業環境と捉え、リスク・機会の両面から注力領域を明確にしたい。事業本部が主体的に関わり、取締役会で議論を深めることも肝要。



社外取締役
福本 ともみ

Q6

DXの取組みに対する評価と課題を教えてください。
また、DX活用による成長を期待する大和ハウスの領域があれば、
教えてください。

オペレーショナルなDXは相当に進んできているという印象。
これからは顧客IDをベースにしたAIを活用など 提案型の営業や、
社内意思決定の最適化を目指すA I 活用など経験・組織知を暗黙知化せず
集約された組織知にするようなDXに歩を進めると、規模を目指すにあたり
大変有効であると考えている。



社外取締役
南部 智一

Q7

大和ハウスでは、林野庁との協業等、木質化の取組みを進めていますが、建築の木質化に向けて、社内文化への浸透や本気度、ブランド強化について、お考えを教えてください。

建築の木質化は、環境やウェルビーイングへの貢献、成長戦略の両面で企業価値向上に寄与する。リブネス事業等とともに「生きる喜びを、未来の景色に。」を象徴する取組みであり、当社の存在意義を社会と共有し、社員の誇りや働く喜びにつなげていきたい。



社外取締役
福本 ともみ



Daiwa House®
Group

ありがとうございました。