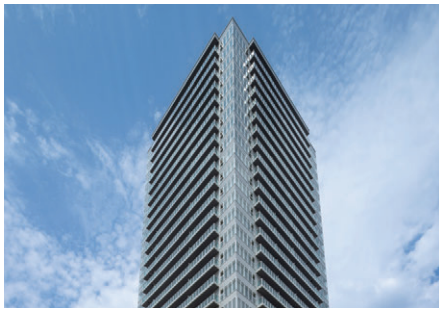
生きる歓びを、未来の景色に。

大和ハウスグループ 統合報告書 2024

Daiwa House Group

5兆円達成

2023年度連結売上高



次の5兆円へ

連結売上高10兆円を目指して

創業者 石橋信夫の夢
「創業100周年に売上高10兆円の企業グループへ」

1955-2023年度
売上高 年平均成長率
19.7%

連結売上高
5兆円

2022-2026年度 第7次中期経営計画

不動産開発投資
計画 **2.2兆円**
不動産投資の状況 ▶ P.58

株主還元
配当性向 35%以上
キャピタルアロケーションと株主還元 ▶ P.19

連結売上高
10兆円

代表取締役社長 芳井 敬一
「創業100周年の夢の実現へ
折り返し地点から描く10兆円の風景」
CEOメッセージ ▶ P.7

代表取締役副社長 香曽我部 武
「企業価値向上に向けて
戦略的資本政策と、資本効率向上を目指す」
CFOメッセージ ▶ P.13

1955 — 事業の推進 / 基盤の強化 — 2024

2055“将来の夢”
目指す社会

**生きる歓びを
分かち合える世界**

大和ハウスの主な実績

(2024年3月末現在)

戸建住宅売上戸数累計	約657,000戸
賃貸住宅管理戸数※	約684,000戸
マンション売上戸数累計	約105,000戸
商業施設施工数累計	約48,000件
大型物流施設の開発延床面積累計	約1,295万㎡
再生可能エネルギー発電所数※	551ヵ所

※グループの実績

2055年度に向けて

CVC「“将来の夢”ファンド」
最大 **300億円**

社内起業制度
「Daiwa Future100」
最大 **300億円**
社内起業制度による経営人財育成 ▶ P.98

取締役専務執行役員 大友 浩嗣
「経済価値と社会価値の両立に向けて
非財務資本と事業の連携を推進」
役員メッセージ ▶ P.31

常務執行役員 石﨑 順子
「“将来の夢”(パーパス)を起点に
企業文化や組織風土を醸成し、大和ハウスグループらしい人的資本経営を実現する」
役員メッセージ ▶ P.71

社外取締役 籔 ゆき子　桑野 幸徳
常務執行役員 山田 裕次
「“将来の夢”の実現に向けて
経営体制の強化を推進」
社外取締役鼎談 ▶ P.87

5つの価値観

“将来の夢”を共有する人財がステークホルダーと共に10兆円の風景を創る

1 **先の先を読み、自ら変化を起こす。**

まだ見ぬ未来を、ワクワクする未来へ。自ら変化を起こし、新たな流れを創り出します。

2 **成功も失敗も、夢への糧にする。**

挑むことは、夢への糧。失敗を恐れず、一歩を踏み出します。

3 **異なりを歓迎し、輝きあう。**

多様性を活かし、創造のよろこびを。個性をつなげあい、より輝きを広げます。

4 **温かさをもって考え、強さをもってやり抜く。**

人と社会と共に、温かい心で。情熱と意思をもって、最後までやり抜きます。

5 **夢を実現するひとりとして、人生を楽しむ。**

主役は、自分。未来の景色を創る当事者として、人生を楽しみます。

当社Webサイト：大和ハウスグループ理念体系

統合報告書 2024のハイライト

- 大和ハウスグループの現在地と、“将来の夢”実現に向けた**5つの価値観** — イントロダクション “将来の夢“と理念体系 P.1
- 第7次中期経営計画の進捗と**長期ビジョン**について — Chapter 1 CEOメッセージ P.6
- 第7次中期経営計画における**財務戦略・資本政策**の考え方とは — Chapter 2 CFOメッセージ P.12
- 夢を実現するための**強み・ビジネスモデル**とは — Chapter 3 価値創造ストーリー P.20
- 持続的な企業価値向上のための**マテリアリティ**について — Chapter 4 長期ビジョンと第7次中期経営計画 P.29
- 第7次中期経営計画においてどのように**キャッシュ・フローを創出**するのか — Chapter 5 事業の推進 P.41
- 将来のキャッシュ・フローにつなげるための**基盤の取り組み**とは — Chapter 6 基盤の強化 P.69
- 夢を実現するための**ガバナンスの深化**について — Chapter 7 経営体制 P.83
- MD&Aおよび環境・人的資本関連指標の**実績**は — Chapter 8 業績・企業情報 P.103

目次

Chapter 1 CEOメッセージ

CEOメッセージ 7

Chapter 2 CFOメッセージ

CFOメッセージ 13
資本政策の基本方針 18
キャピタルアロケーションと株主還元 19

Chapter 3 価値創造ストーリー

1 大和ハウスグループの今 21
2 売上高5兆円までの道のり 22
3 価値創造の源泉から生み出される3つの強み 24
4 創業者精神を受け継ぐビジネスモデル 25
5 価値創造プロセス —次の5兆円に向けて— 26
6 価値創造プロセス —目指す社会に向けて— 27
社会インパクトの創出 28

Chapter 4 長期ビジョンと第7次中期経営計画

1 創業100周年に向けたロードマップ 30
大友取締役専務執行役員メッセージ 31
2 環境認識(機会とリスク)とマテリアリティ 34
3 マテリアリティと第7次中期経営計画 35
4 マテリアリティの特定プロセス 36
5 中期経営計画の振り返りと、
第7次中期経営計画の進捗 37

Chapter 5 事業の推進

事業別売上高構成 42
事業別業績目標 43
多彩なバリューチェーン 44
戸建住宅事業 45
賃貸住宅事業 48
マンション事業 50
商業施設事業 52
事業施設事業 54
環境エネルギー事業 56
不動産投資の状況 58
海外事業の取り組み 61
環境戦略の全体像と主なKPI 64
カーボンニュートラル実現のための
ロードマップ 65
カーボンニュートラル実現のための
主なアクション 66
TCFD及びTNFD
フレームワークへの対応 67

Chapter 6 基盤の強化

価値創造の源泉(3つの基盤)の
さらなる強化 70
石﨑常務執行役員メッセージ 71
1 人財基盤の強化 73
2 顧客基盤の強化 78
3 技術・ものづくり基盤の強化 81

Chapter 7 経営体制

経営体制 84
社外取締役鼎談 87

Chapter 8 業績・企業情報

財政状態および経営成績等の分析 104
財務ハイライト 113
非財務ハイライト 115
会社概要・役員一覧・株式情報 116
編集後記／コミュニケーションの全体像 117

【編集方針】本書は、株主・投資家をはじめステークホルダーの皆さまに向けて発行しています。大和ハウスグループの価値創造ストーリーにおいて、事業戦略や財務戦略といった財務情報と私たちが考える本源的企業価値に関する非財務情報を統合し、そのプロセスに欠かせない3つの経営資源(人財、顧客、技術・ものづくり)や強みである複合的な事業提案力等をご紹介しながら、創業者精神を軸とした“将来の夢”の実現に向けた取り組みをまとめています。**【参考にしたガイドライン】**本書の制作においては、IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイダンス」を参考にしています。**【報告の範囲】**本書は、大和ハウス工業を中心に大和ハウスグループ全体(2024年3月31日現在、連結子会社447社、持分法適用関連会社49社)について報告しています。**【将来予測記述に関する特記】**本書には当社グループの見通し、目標、計画、戦略など将来に関する記述が含まれています。これらの記述は、現在入手可能な情報から得られた判断に基づいています。実際の業績等はさまざまな要因により、これら見通しとは大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

CEOメッセージ

CEOメッセージ 7

Chapter 1

Chapter 1　CEOメッセージ

創業100周年の夢の実現へ
折り返し地点から描く10兆円の風景

大和ハウスグループは1955年の創業以来、「世の中の役に立つからやる」という創業者の想いと共に歩んできました。その結果、創業者が“夢”として掲げた「創業100周年に売上高10兆円」の折り返し地点である売上高5兆円を2023年度に超えることができました。歴代の経営陣をはじめ従業員が一丸となって、さまざまな事業のアイデアをデザインし、実行し、幅広い事業ポートフォリオを構築しながら、目標へと向かってきた、まさに大和ハウスらしさを体現してきた成果だと思います。

“将来の夢”（パーパス）の「生きる歓びを分かち合える世界」の実現に向けて、現在当社グループは戸建住宅事業、賃貸住宅事業、マンション事業、商業施設事業、事業施設事業、環境エネルギー事業の6つのコアセグメントで事業を展開しています。過去を振り返ると、売上高2兆円、3兆円、4兆円は中期経営計画にて計画した通りの道のりではありましたが、5兆円については、予期せぬ新型コロナウイルス感染症の影響等もあり、想定より1年遅れての達成となりました。しかし、この期間があったことは、次のステージに向けて事業ポートフォリオを見つめ直す機会になりました。売上高10兆円の達成に向けた道のりは、現在の事業を成長させるだけでは難しいと考えており、新しい事業の創出、そして何よりも事業を生み出す人財の育成が必要だと考えています。

そこで新たなビジネスモデルや市場の開拓を見据えて、コーポレート・ベンチャー・キャピタル（CVC）ファンドを設立し、最大300億円規模のスタートアップ投資を行うことを決めました。また「社会課題の解決が、人財の成長の原動力になる」という人財育成の観点もふまえ、社内起業制度を設立し、同じく最大300億円を投資します。この第7次中期経営計画（以下、7次中計）で種まきをし、8次中計以降で次の成長の柱となる事業を育てていきます。

代表取締役社長／CEO

芳井敬一

一方、まちの“再耕”実現に向けた「リブネスタウンプロジェクト」も進めています。SDGsの目標にある「つくる責任、つかう責任」は、建設会社として達成すべき目標の一つであると考えており、私たちが50年以上前に開発した住宅団地の高齢化や空き家問題など地域が抱える課題に向き合い、「つくった責任」を果たしていきます。現在は、地域住民の交流や地域の活気を取り戻すための取り組みとして、コミュニティースペースの開設や、イベント開催など、人のつながりを促す環境を整えています。多くの課題はありますが、各団地では多世代での交流や、産官学とのつながりが生まれ、“再耕”への道筋が少しずつ見えてきたように思います。

当社グループは社会のニーズに応じて事業領域を拡大してきましたが、どの事業においても「住宅の心」を継承しています。ものづくりでは、そこに住む人、施設を利用する人がより幸せを感じられるように、そして、その後も価値を提供し続けるにはどのようにしたらよいか、一人ひとりのお客さまに長く寄り添っていくことを考えながら事業を進めています。

2024年の初めは、能登半島地震や羽田空港における航空機衝突事故などがあり、自然の脅威、そして命の大切さについて再び深く考えさせられました。能登半島地震に対しては、当社グループとしても1月2日から初動対策本部を立ち上げ、現場とお客さまの安全確認や、復興支援等に尽力してきました。私たちは自然災害から逃れることはできません。しかし、あらゆる危機・リスクに備え、日頃から準備をしておくことが大切であると再認識しています。

7次中計の2年目を終えて評価と今後の取り組み

― 海外事業の成長戦略

海外事業は、私が担当していた当時から、次の成長の柱としてどのように育てていくか、考え続けてきた事業の一つです。4代目社長を務めた上村圭一氏が、海外事業部長として、携帯電話もない1980年頃、時には苦しみながらも知恵を絞って、米国、南米、東南アジア等世界各国で事業を進めてくれました。この財産を受け継ぎ、今は各地域で最適な事業を展開していますが、最終的には、世界に向けて、住宅事業、賃貸住宅事業、商業施設事業等、幅広い事業領域で成長を目指す、いわゆる「大和ハウスモデル」そのものを輸出するのが私の夢ですが、今は各地域で最適な事業を展開しています。

海外事業のなかでも、特に米国は重点エリアと位置づけています。7次中計の初年度は想定していなかった米国の住宅金利の上昇や、資材価格の高騰などがあり、受注スピードが一時的に鈍化した時期もありました。しかし現場での工期短縮や最適な販売手法の選択などさまざまな努力により、米国戸建住宅事業3社（Stanley Martin社、Trumark社、CastleRock社）の引渡戸数は順調に拡大しています。

機関投資家との対話で、M&Aにより取得した米国3社について多くの質問をいただきます。私は、米国での事業拡

大においては、いかに良質な住宅を継続的に提供し続けられるかが重要だと考えています。そこで、各エリアに精通し、エリア特有のニーズに応じてノウハウを活かし、より一歩進んだ住環境を提供している3社をグループに迎えました。私たちのノウハウを彼らに共有するだけでなく、彼らから学ぶことも数多くあります。米国住宅市場においては分譲事業（建売住宅）が一般的であり、米国3社の従業員一人当たりの売上高は国内の戸建住宅事業と比較して優れています。お互いのよい点を共有しながら、グループ全体で生産性の高い事業を展開していきたいと考えています。

2023年度は、CastleRock社がアリゾナ州とテネシー州に進出し、Trumark社が中央カリフォルニアに進出。さらに2024年5月にはStanley Martin社がノースカロライナ州シャーロットに本社を置く土地開発・土地造成請負会社のPrestige社の取得を発表するなど、3社はお互いに切磋琢磨しながら事業拡大しています。米国3社トップとは定期的に集まり、今後の米国の住宅事業の拡大に向けて議論しています。2024年4月はコロラドで会議を開催し、7次中計最終年度の目標達成に向けた綿密な議論を交わしました。

私は、各社の成長への意欲を重視していますが、彼らの成長に対する貪欲さ、自主的に戦略を立てて次々と実行していく姿を見ていると、今後ますます期待が高まります。国内と同様に、戸建住宅事業にとどまらず、賃貸住宅や商業施設など幅広い領域での成長を目指す「大和ハウスモデル」の米国での展開に向けて、綿密なコミュニケーションを通じて、当社グループの方針を理解してもらいながら、今後も協業していきます。その面では、Stanley Martin社は、当初は戸建住宅しか手がけないとしていましたが、事業領域の拡大に対して意欲を示しており、賃貸住宅や分譲マンションへの参入も視野に入れつつあります。

米国戸建住宅事業の「工業化」の推進については、私たちが日本で培った工業化の技術を一方的に押し付けるのではなく、実際に米国3社に日本の工場や施工現場も見てもらい、参考にしたいと思ってもらった部分のノウハウ、知見を共有しています。米国は労務費が高く、職人不足もあり、工業化の推進は各社の成長の鍵の一つになると考えています。工業化ノウハウの共有によるオフサイト化を進めることで品質の安定化を図り、グループ購買によるサプライチェーンの効率化に向けた支援などにも取り組みながら、引き続き米国事業の拡大に注力していきます。

― 国内住宅事業は、分譲事業強化を推進

国内戸建住宅事業については、新設住宅着工戸数が低位で推移するなか、分譲事業（建売住宅）強化を軸とした経営改革を進めており、お求めやすい価格帯の商品を充実させることで、より多くのお客さまに私たちの商品・サービスをお届けできると考えています。その一つとして、価格以上の価値を感じられる注文住宅品質の分譲住宅「Ready Made Housing.」の提案を開始しました。私たちが今まで提供してきた住宅メーカーの品質と長期サポートを兼ね備えた提案です。

分譲事業を拡大する狙いは、注文住宅と比較すると設計コストが抑えられるため、高品質な建物を安く提供できることです。分譲事業強化への取り組みは九州エリアから始めていますが、その成果は少しずつ表れています。2024年度は、エリアごとに分譲と請負の最適なバランスを見きわめながら、全国へと拡げていきます。

― 環境事業に注力し、社会価値を創出

自然災害を目の当たりにする機会が増え、国としてもカーボンニュートラルを掲げるなかで、当社もその実現は私たちの責務であると感じています。2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、2030年度までに当社グループが新たに提供する建物は原則ZEH・ZEB率100%、またすべての建物に太陽光発電設備を搭載するという目標を設定しています。事業によって取り組むべき課題は異なるものの、

商品開発から営業・設計・施工まで一体となってZEH・ZEB化の取り組みを推進しており、いずれも順調に進捗しています。また業界トップレベルの供給実績を持つという自負のもと、お住まいの方や建物を利用されるお客さまのウェルビーイングへの配慮や災害時の安全・安心を守る役割を担うなど、社会価値の創出にも取り組んでいます。当社グループが蓄積してきた知恵に加え、外壁や屋根材などの各メーカーのノウハウも採用し、志を共にする取引先パートナーとの協業による価値創出も目指していきます。

さらには木造建築を選好されるお客さまが多いなか、Future with Woodプロジェクトを立ち上げ、今後、市場の成長が期待される非住宅建築物の木造・木質化にも挑戦していきます。持続可能なサプライチェーンの強化を図りながら、ネイチャーポジティブの観点からも生態系ネットワークの維持・回復に配慮した木造事業を、新たな成長の柱に育てていきたいと考えています。

理念体系を再構築し、
経営基盤のさらなる強化を図る

― さらなる成長に向けた人的資本経営

社是に「事業を通じて人を育てること」「企業の前進は先づ従業員の生活環境の確立に直結すること」とあるように、当社は「人財」を価値創造の源泉として重視してきました。“世の中の役に立つ”事業を通じて従業員の成長を促し、成長した従業員が生み出す事業が新たな社会を創っていくという過程にこそ、人と企業の成長につながる経営の本質があると思います。

社是は創業者の想いがそのまま込められたもので、当社グループの理念体系の最上位に位置しています。この度、理念体系を再構築し、創業100周年に向けた私たちの新たな羅針盤としての“将来の夢”（パーパス）、そして新たにその実現に向けた5つの大切にしたい価値観を策定しました。この新・理念体系を浸透させ、さまざまなバックグラウンドを持つ多様な人財の多様な考え方を尊重し、たたえ合える文化を醸成することで、従業員一人ひとりが輝ける企業にしていきたいと考えています。企業の持続的な成長を実現していくためにも、時代に合わせて教育システムを再整備しながら人財の成長を促進させていきます。

― 2024年問題への対応

建設業界では、労働力不足や工期長期化等によるコストアップの課題に直面するなか、当社グループでは2021年度より施工現場の完全週休2日制（4週8休）を導入するなど準備を進めてきました。2024年4月より建設業界・物流業界での時間外労働時間に関する規制が適用される、いわゆる2024年問題がいよいよ始まりました。2024年度の業績計画策定時には、当社の現場を支えていただいている協力施工業者への配慮が、より一層必要となってくることを鑑み、そして何より法令を遵守することを最優先とし、十分な工程・予算等をふまえた計画とさせていただきました。

並行して、自社で柔軟に工期等をコントロールできる分譲事業比率の上昇により、生産性向上や適正工期の確保を進め、継続して働き方の改革に取り組んでいきます。労働時間については、残業時間の見える化を図り、部下が長時間労働にならないよう上司に徹底させており、万が一、長時間労働になってしまいそうな場合に、その理由を従業員から直接私に届ける「社長　2024年問題BOX」も設置しました。投稿内容から長時間労働につながりかねない原因を特定し、改善を図る取り組みも全社的に行っています。

物流業界においても重層的な下請け構造のため業者間の対話が生まれにくく、2024年問題は大きな課題となっています。当社は物流施設開発シェアNo.1企業として、施設建設だけに留まらず、DXの活用を含めた幅広いソリューション提供を進めることで、トラックドライバーの雇用環境改善につながる働き方改革、労働時間の削減に貢献してまいります。

さまざまな状況に対応できる柔軟な経営により、企業価値向上を目指す

毎年、年初に「今年の漢字」を一文字決めていますが、2024年は「伸」を選びました。人も業績も、環境の変化等、さまざまな状況に対応できる柔軟な伸び方をしてほしいという想いを込めていますが、1996年から3年間、社長を務めた石橋伸康氏の名前の一文字でもあります。当時、今ほど環境問題が重視されていなかった時代に「社会的な責任である環境対応に取り組まない企業は生き残れない」と、環境対応の大切さを説き、環境事業に取り組みました。石橋伸康氏の想いも意識しながら、世の中にとって大事なことを見きわめ、さらなる成長を実現していきたいと、改めて私自身、強く思っています。

大和ハウスグループは、従業員一人ひとりが、目標数字達成へのこだわりや推進力、そして一度決めたところに突き進む力を発揮したことで、これまでの成長を実現してきました。創業者の言葉や社是が今なお受け継がれている事実は、人と企業を育ててきた歴史を表しています。しかしながら、単に売上高10兆円という高い目標値だけを従業員に強いるとなれば、本質を見誤らないとも限りません。業績を伸ばすだけでなく、ガバナンス、従業員の働きがいや働きやすさ、自然環境にも十分に配慮しながら、さまざまな状況に対応できる柔軟な経営を推進してまいります。

CFOメッセージ

CFO メッセージ 13

資本政策の基本方針 18

キャピタルアロケーションと株主還元 19

Chapter 2

Chapter 2　CFOメッセージ

企業価値向上に向けて
戦略的資本政策と、資本効率向上を目指す

変化に対応し、さらなる成長を遂げる

第7次中期経営計画（以下、7次中計）の2年目にあたる2023年度、売上高は5兆円を突破し、過去最高の5兆2,029億円となり、営業利益は4,402億円（退職給付における数理計算上の差異等を除く営業利益では過去最高の3,936億円）となりました。創業者・石橋信夫の夢である「創業100周年に売上高10兆円の企業グループ」の折り返しとなる5兆円を、70周年（2025年）を迎える前に達成できたことは感慨深いものがあります。従業員一人ひとりの働きに感謝するとともに、創業者の“世の中の役に立つからやる”という言葉を大切にして、現状に満足せず、さまざまな領域に挑戦してきた結果を誇りに感じています。

一方、市場環境に目を向けると、国内においては、日銀のマイナス金利政策の解除にともない、今後は金利のある社会へ変化していくことが予想されます。CFOとしては、さまざまな事業への挑戦や新たなエリアへの進出を続けるなかで、リスクマネジメントの観点からも、金利上昇局面に対する強固な財務基盤の構築は重要な課題の一つであると考えています。

そこで当社は、金利上昇を見据え、投資のハードルレートを、2023年2月に引き上げました。また、直接金融と間接金融、変動金利と固定金利など状況に応じた多様な資金調達を常に検討しています。現在の格付はAA格を取得していますが、私たちにとって安定的な資金調達に向けて、格付の維持は重要なテーマです。格付会社との対話では、不動産開発事業が拡大する状況下で、どのようにD/Eレシオ0.6倍程度を達成するのかが問われています。成長への投資と共に、保有している不動産の回転率や稼働状況をしっかりと管理しながら、財務健全性の維持に努めています。

代表取締役副社長／CFO
香曽我部 武

また国内では人口、世帯数の減少が一層進行し、深刻な人手不足が課題となるなか、人財の確保と労務管理は今まで以上に厳しくなるでしょう。絶えず社会環境が変化するなかでも、当社は業界のトップランナーとして、社会からの期待に応え続けていくために、2024年問題という労働時間規制への対応をしっかりと進めていきながら、ガバナンスへの意識をさらに高めていかなければなりません。

さらに成長の柱である海外事業においては、RC(リージョナル・コーポレート)機能を、アメリカ、オーストラリア、ASEAN、中国、ヨーロッパ等、世界各地で設置し、各エリアの事業や子会社、プロジェクトに合わせた体制を整え、現地の商慣習やリスク、ノウハウをRC機能に蓄積することで、持続的な成長を支える経営体制とリスク管理を推進しています。加えて、本部と海外各社の役割と責任を明確化したうえで、現場により近い位置(業務内容、物理的距離)でモニタリングし、適切なサポートを行っています。

7次中計の進捗

2021年頃から鉄をはじめとする資材価格の高騰や、労務費の上昇等により、建設コストが上昇してきたなか、利益率の悪化に対する策を講じてきました。各事業で価格転嫁などの取り組みは進めていますが、価格高騰以前に締結した契約案件の交渉は想定通り進まず、比較的工期の長い事業施設と商業施設事業は、その影響を受けています。しかし直近では、改めて契約締結時にお客さまへ資材価格高騰時の価格転嫁に関して丁寧に説明し、契約書の特約に記載するなどしていますので、今後は徐々に利益率が改善していくものと見ています。

加えて7次中計では、グループ購買によるコスト低減の取り組みも進めています。従来はグループ会社が個別に調達していたものを、国内の主要なグループ企業(大和ハウス工業、大和リース、フジタ等)が共同で調達することにより、参加グループ企業における最優遇価格の展開が可能になりました。スケールメリットによるコストダウンも期待でき、2026年度グループ集中購買額1兆円、コスト削減効果額1,000億円に向けて取り組みは順調に進捗しています。また、海外においてもオフサイト化(工場生産)の推進や、米国戸建住宅3社(Stanley Martin社、Trumark社、CastleRock社)による共同調達の取り組みが始まっています。

― 投資と回収

開発不動産については、7次中計の投資額2.2兆円に対する進捗率は約30%となりました。2.2兆円のうち、物流施設を中心とした事業施設への投資は1.5兆円と計画しています。物流施設用地仕入れにおける競争環境の激化や大型の土地入札案件の一巡感などが影響し、投資スピードは当初見込みよりも遅れていますが、テナントからの確かな需要は確認できています。開発不動産の売却については、国内の物流施設を中心に、安定して売却できており、今後も継続的に実施していきます。米国においては、近年の金利上昇などにより、賃貸住宅をはじめとする投資不動産の流通市場環境が悪化しました。その影響で、2023年度は売却を見送りましたが、市場環境が回復してきた際によりよい条件で売却できるよう、NOI利回りの向上を図りながら、運営、開発を継続していきます。

一方、販売用不動産については、国内各事業で積極的に分譲事業の拡大を進めているため、7次中計策定時の見込みより投資が進んでいます。特に、戸建住宅事業では、国内で事業モデルの改革を行い、分譲事業を強化しており、また、米国では、現地3社の強みである土地情報力や地主、土地開発会社との強力なリレーション等を活用しながら、

優良な土地の確保を順調に進めています。賃貸住宅事業では、土地を取得し、アパートを建設後、ご入居者さまを募り、投資家や節税対策を目的としたオーナーさま向けに販売しています。商業施設事業や事業施設事業についても豊富な土地情報力や顧客基盤を活かしながら、さまざまなアセットを開発し、売却を実施しています。

分譲事業は請負事業と比較し、土地や建物に投資するリスクがありますが、土地取得から建物仕様、アセットによってはテナント誘致まで当社がデザインすることで、収益率の向上が期待できます。各事業で回転率や滞留する不動産の状況、市況や分譲事業のパフォーマンスなどを注視しながら、効率的な投資を行っています。

― 資金調達

2024年1月に、転換社債型新株予約権付社債(CB)を発行しました。7次中計における積極的な不動産投資を遂行するための戦略的な資金調達です。金利上昇など資金調達環境の不透明な状況が続くなか、金利0.00%で調達を行っており、普通社債での調達と比較して約70～80億円程度の金利コストの削減が実現できたと考えています。また、転換制限条項及び取得条項(額面現金決済型)の付与により転換の可能性及び希薄化を抑制しうる商品設計にしています。

さらに当CBにより得た低コストの資金を原資に自己株式取得を実施したので、資本政策の達成に向け、ROEや1株当たり当期純利益(EPS)等の資本効率の向上も企図されています。なお、額面現金決済型取得条項については、当社のオプションであるため、行使に関しては株価やD/Eレシオの水準、ROEの状況など、その時点での財政状況や資本政策を考慮して判断していきたいと考えています。

資本コストと株価を意識した経営を推進する

常にエクイティスプレッドを意識した経営を推進しておりますが、成長分野への投資を継続しながら、ROE13%以上を実現することは決して容易ではありません。しかし、既存事業での確実な成長と、生産性向上によるさらなる利益の創出に加えて、安定的な株主配当や機動的な自己株式の取得による株主還元との両輪で、ROE13%以上を達成したいと考えています。また、事業ポートフォリオの見直しという観点から実行した、2023年7月のリゾートホテル事業の譲渡や、2024年2月のコスモスイニシアの株式一部譲渡、

さらに政策保有株式の売却など、積極的に保有資産の資金化を図ることも、ROEの目標達成に向けての手段の一つだと考えています。

株価については、一時、日経平均が4万円超となるなか、当社も年初には4,718円の上場来最高値を更新することができましたが、2024年5月の決算発表後には、併せて公表した2024年度の計画が市場コンセンサスに対して未達であったことなどから、株価を下げることとなりました。現

状のPBR、PERの水準を考えれば、物足りなさを感じていますので、しっかりと実績を積み上げて市場の期待に応えていきたいと考えています。

昨今言われているPBR向上に向けては、ROEの向上と株主資本コストの低減の両面で取り組む必要があります。株主資本コスト低減に向けては、さらなるガバナンス強化と、IR活動を通じた株主・機関投資家との対話が鍵となります。まずは7次中計最終年度の利益達成の蓋然性をご説明するとともに、豊富な土地情報を有する強みと、そして地方行政や各企業を含む顧客基盤から生まれる事業機会を活かす当社の稼ぐ力を改めてご理解いただき、当社が持続的に成長し続ける企業であることを再認識いただけるよう努めていきます。

環境、人的資本に積極投資する

環境については、2050年にカーボンニュートラルを実現すべく、原則、建築するすべての屋根に太陽光発電パネルを設置し、2030年度にはZEH・ZEB率を100%とする取り組みを進めています。

GHG排出量については、2023年度は響灘火力発電所※の子会社化により、事業活動(スコープ1・2)は一時的に増加しました。一方、カーボンニュートラル戦略のもと、太陽光発電パネルの設置率、ZEH・ZEB率が順調に向上したことにより、販売建物の使用(スコープ3カテゴリ11)における排出量の削減が進んだことから、バリューチェーン全体のGHG排出量は、計画を上回る35.6%削減を達成しました。お客さまと共に進めるカーボンニュートラルに向けた取り組みが進んでいることを実感しています。

当社の持続的成長、そして“将来の夢”の実現に向けた人的資本経営においては、多様な人財が活躍し、従業員一人ひとりが働きがいを実感できることが生産性の向上につながります。従業員が「誇り」と「働きがい」を持ち、個々が「強み・らしさ」を発揮して活躍できる人財育成と、公平・公正な場の整備を進めています。特に現場における人財育成や組織運営の要となるミドルマネジメント層への教育を強化しており、労務管理だけでなく、「人が活きるマネジメント」と「業績が上がるマネジメント」の好循環を生み出すための意識、知識、リテラシーを高めるための教育支援を行っています。

また物価上昇が続くなかで、従業員が安心して働ける環境整備と、中長期的な人財の採用・確保につなげるため、従業員への投資として継続的な給与改定を実施しています。加えて、建設業の2024年問題に向けた建設DX投資なども推進し、現場の負荷低減による生産性向上も進めていきます。

※ 響灘火力発電所:石炭とバイオマス燃料(木質ペレット)の混焼による発電を行っており、石炭専焼のプラントと比べCO_2排出量を最大で年間約30%削減可能。なお、2024年3月に稼働を停止したため、2024年度以降のGHG排出量は再び目標達成水準に達する見込み。今後は、バイオマス燃料を100%利用したバイオマス専焼発電所へ転換、2026年4月の運転開始を目指している。

引き続き安定的な株主還元を実現する

当社は、事業活動を通じて創出した利益を株主の皆さまに還元するとともに、中長期的な企業価値最大化のために不動産開発投資、海外事業展開、M&A、研究開発や生産設備などの成長投資に資金を投下し、1株当たり当期純利益を増大させ、株主価値向上を図ることを株主還元の基本方針としています。2023年度の年間配当金額は143円、配当性向は35.1%(退職給付における数理計算上の差異の影響を除く)となりました。2024年度の年間配当額は145円の計画とし、15期連続の増配を計画しています。また2024年5月には7次中計における株主還元方針の一

部を変更させていただき、安定的な配当の観点から、配当金の下限設定を130円から145円へと変更させていただきました。

自己株式の取得については、市場環境や資本効率等を勘案し、状況に応じて機動的に実施する方針としており、7次中計の2年間で総額約871億円の自己株式の取得を実施しています。また2024年8月には、1,000億円(2,200万株)を上限とする新たな自己株式の取得を発表しました。引き続き、7次中計の資本政策の達成に向けて取り組んでいきます。

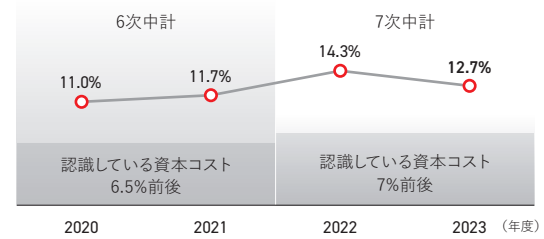
ステークホルダーと共に“将来の夢”を実現する

大和ハウスグループは、利益を創出する事業価値と“世の中の役に立つ”という考え方のもとで生み出される社会価値の両立により、企業価値向上を図っています。

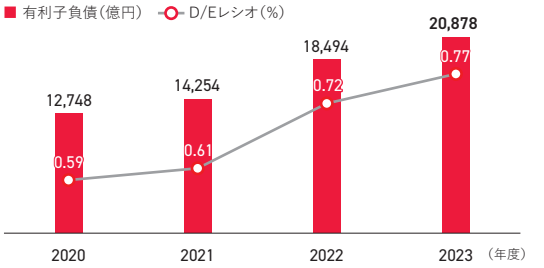
創業以来当社は、戦後の木材不足から鉄パイプで組み立てた「パイプハウス」やプレハブ住宅の原型となる「ミゼットハウス」、日本初の住宅ローン、1970年代にはロードサイドの遊休地利用による流通店舗事業など、次々と新たな商品・事業を生み出してきましたが、次のステージに向けて、新しい事業の創出にも本格的に挑戦していきます。アントレプレナー(起業家)とイントレプレナー(社内起業家)との共創機会を創出し、新規事業へ挑戦するための仕組みとして、コーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)と社内起業制度を設立しました。“世の中の役に立つ”新たなサービスや付加価値がこの制度を通じて生まれることを大いに期待しています。

社会価値を創造する事例の一つとして「リブネスタウンプロジェクト」があります。建物を引き渡して終わりではなく、その後のお客さまの暮らしにも寄り添うという点で、非常に大和ハウスらしい取り組みです。業績は大切ですが、それだけを目標とせずに、今後もすべてのステークホルダーの皆さまにとって何がよいかを常に考えながら、“夢”の実現に向けて事業を進めていきます。

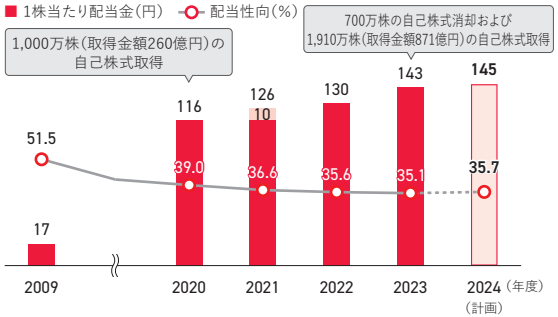
ROE　株主の期待利回りを上回るROEを意識しながら経営を推進
目標:13%以上



D/Eレシオ　目安:0.6倍程度



配当金・配当性向　15期連続の増配を計画
配当性向:35%以上、配当金額の下限145円
機動的な自己株式取得



注　2021年度は、創業者 故石橋信夫生誕100周年記念配当10円を含む。
配当性向について、2022年度以降の実績は数理差異の影響を除いて算出。

資本政策の基本方針

❶ 成長投資に必要なCFの確保

- 着実な利益成長による営業CFの創出
- 政策保有株や非効率資産の圧縮による投資CFの確保

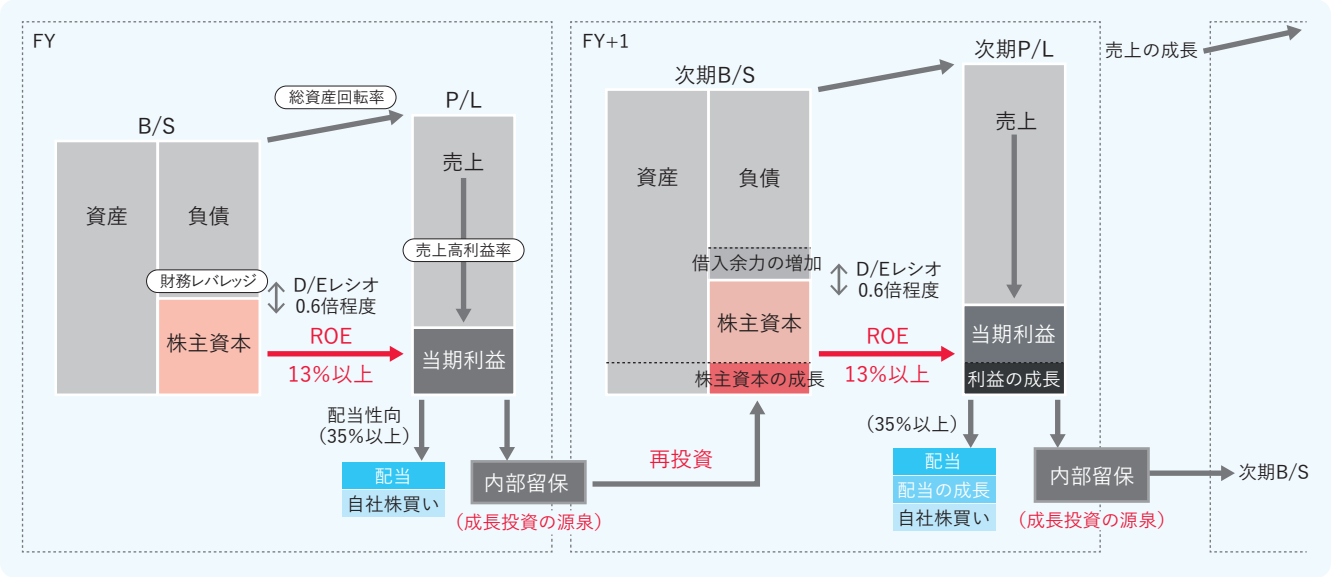
❷ D/Eレシオ0.6倍程度を維持しながら成長分野へ再投資

- 内部留保は適正水準の財務レバレッジを意識しながら成長分野へ資本を再投資

❸ ROE13%以上を達成し利益成長・配当性向35%以上を実現

- 再投資した資本を株主期待収益率を上回る資本効率でリターンに結びつけ、利益や配当の成長および成長投資に必要な資本増強を図る

資本政策の基本方針（概念図）



成長投資に必要な資金の源泉となる、営業キャッシュ・フローの確保に加え、政策保有株式や非効率資産の圧縮などにより投資キャッシュ・フローを創出し、一部を株主還元したうえで、内部留保を積み増しし、成長分野へ資本を再投資しながら、適正水準の財務レバレッジを意識していきます。

着実な利益成長による営業キャッシュ・フローの確保

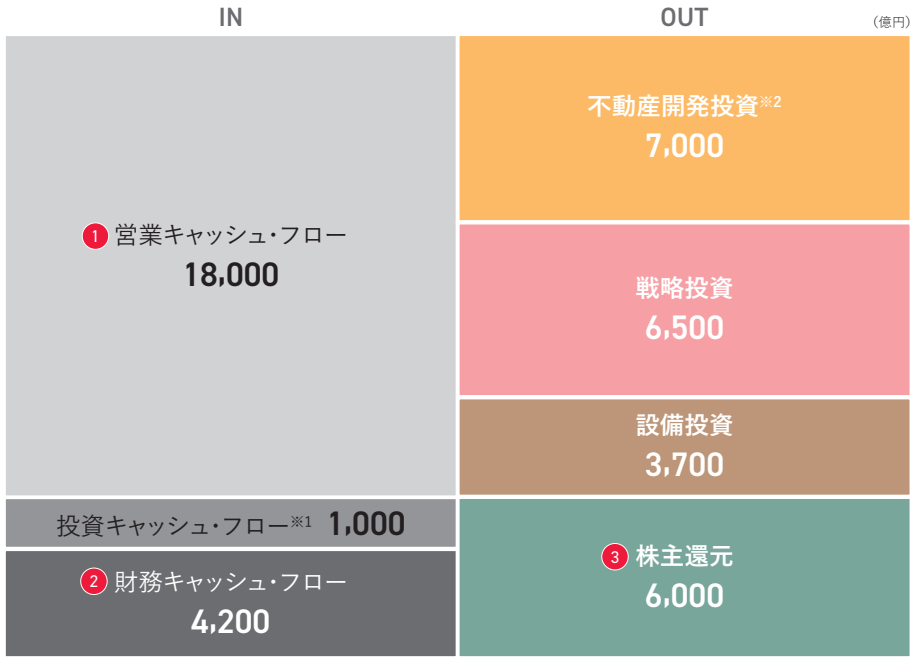
再投資した資本を株主の期待収益率（株主資本コスト）を上回る資本効率でリターンに結びつけることで、利益や配当の成長につなげるとともに、次なる成長投資に必要な資本を増加させていきます。

最適資本構成をふまえた目標ROEの達成

キャピタルアロケーションと株主還元

持続的な成長に必要な不動産開発や戦略投資をしつつ、着実な利益成長によって営業キャッシュ・フローを増やし、安定的な株主還元の実現を目指しています。7次中計の2年間の振り返りとしては、❶着実な利益成長により営業キャッシュ・フローは、積み上がっています。❷財務キャッシュ・フローについては、戦略投資における先行投資が進んでおり、約7,000億円の有利子負債が積み上がっていますが、最終年度の2026年度に向けては開発不動産の売却などを進め、財務規律として掲げるD/Eレシオ0.6倍程度に着地する見込みです。❸株主還元については、この2年間で約1,733億円の配当還元と約871億円の自己株式の取得を実行。2024年度は、1株当たりの配当金額の下限を130円から145円に変更し、加えて1,000億円(2,200万株)を上限とする新たな自己株式の取得を予定するなど、株主還元を強化しています。

5ヵ年のキャピタルアロケーション



※1 主に政策保有株式、非効率資産の圧縮　※2 売却・保有目的の賃貸用不動産

不動産開発投資

- 収益ドライバーである物流施設に加え、新規領域(データセンター、半導体関連施設、公設卸売市場など)への投資
- インバウンド需要やリブネス事業への投資(ホテル、老朽化施設再生等)
- 収益目的のストック資産を段階的に増やすための投資

戦略投資

- 米国を中心とした海外戸建住宅事業への重点投資
- 国内戸建住宅事業の抜本的な事業構造改革のための投資
- 賃貸住宅・商業施設における分譲事業の強化
- カーボンニュートラル実現に向けたオンサイト・オフサイトPPAへの投資

設備投資

- 建築系の生産拠点強化
- DXのためのIT基盤投資、デジタルコンストラクション投資

株主還元

- **配当性向35%以上**かつ、**1株当たり配当金額の下限は145円**※3
- 機動的な自己株式の取得

※3 2024年度より、当初の130円から145円に変更

価値創造ストーリー

1 大和ハウスグループの今 21

2 売上高5兆円までの道のり 22

3 価値創造の源泉から生み出される3つの強み 24

4 創業者精神を受け継ぐビジネスモデル 25

5 価値創造プロセス —次の5兆円に向けて— 26

6 価値創造プロセス —目指す社会に向けて— 27

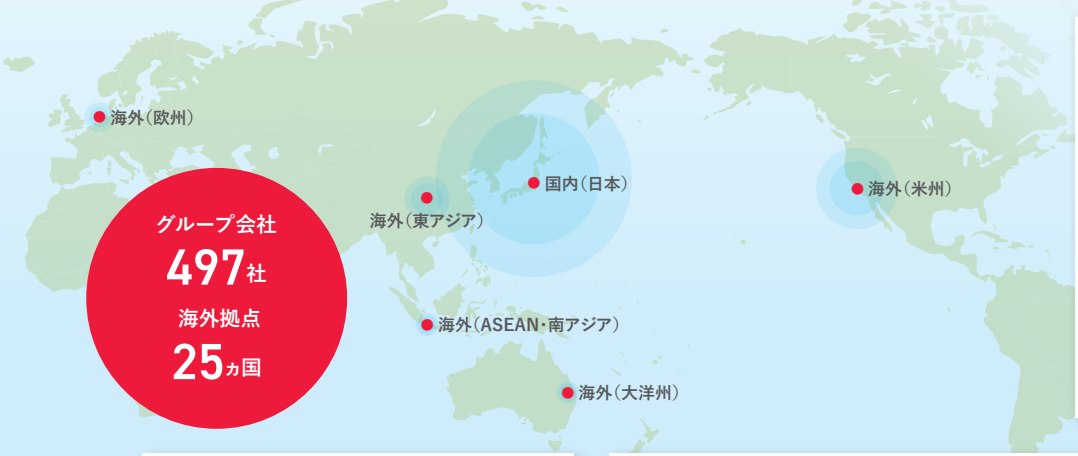
社会インパクトの創出 28

Chapter 3

Chapter 3 価値創造ストーリー

1 大和ハウスグループの今

6つの事業をコアセグメントとして、海外事業も展開しながら、安定的なキャッシュ・フローを創出しています。事業活動においては、持続的な社会への貢献に向けてカーボンニュートラルへの挑戦と企業収益の両立を目指すとともに、従業員の働きがい創出によるエンゲージメント向上にも積極的に取り組んでいます。



バリューチェーン全体の温室効果ガス排出量

1,030万t-CO_2

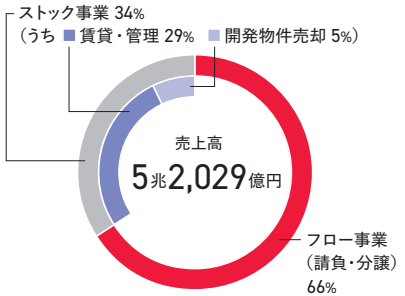
（削減率 2015年度比▲35.6%）

再エネ発電所開発・運営実績

700MW

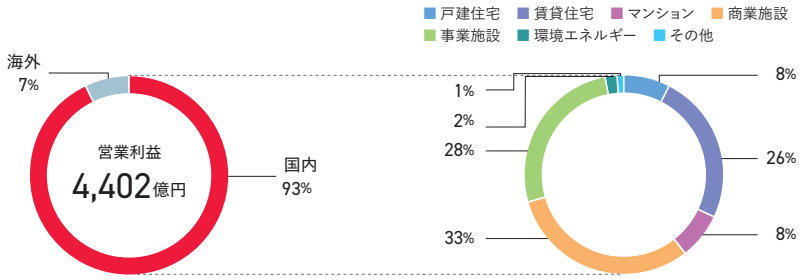
（約18万世帯分の電力使用量に相当）

フロー・ストック比率（売上高構成比）



（2023年度）

国内・海外比率およびセグメント別構成比（営業利益構成比）



（2023年度）

社会

グループ従業員 約48,000人の働きがい実感度

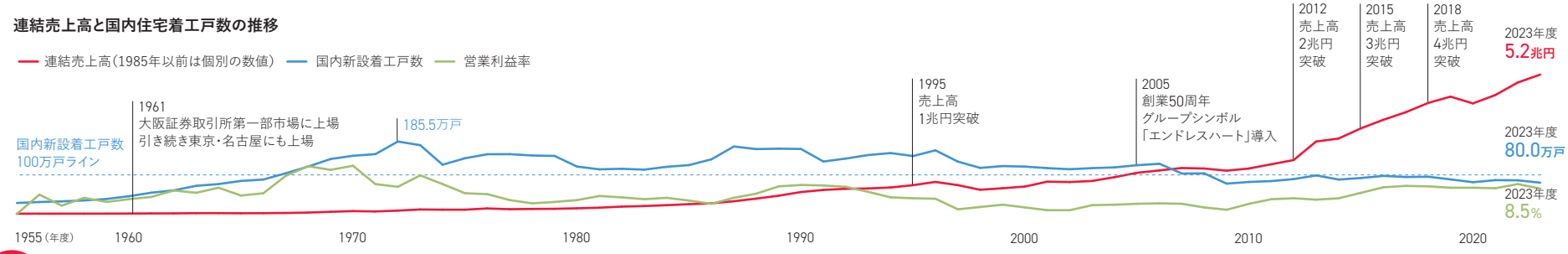
83%

注　上記セグメント別構成比については、調整額の影響により合計値が100%にならないことがあります。

2 売上高5兆円までの道のり

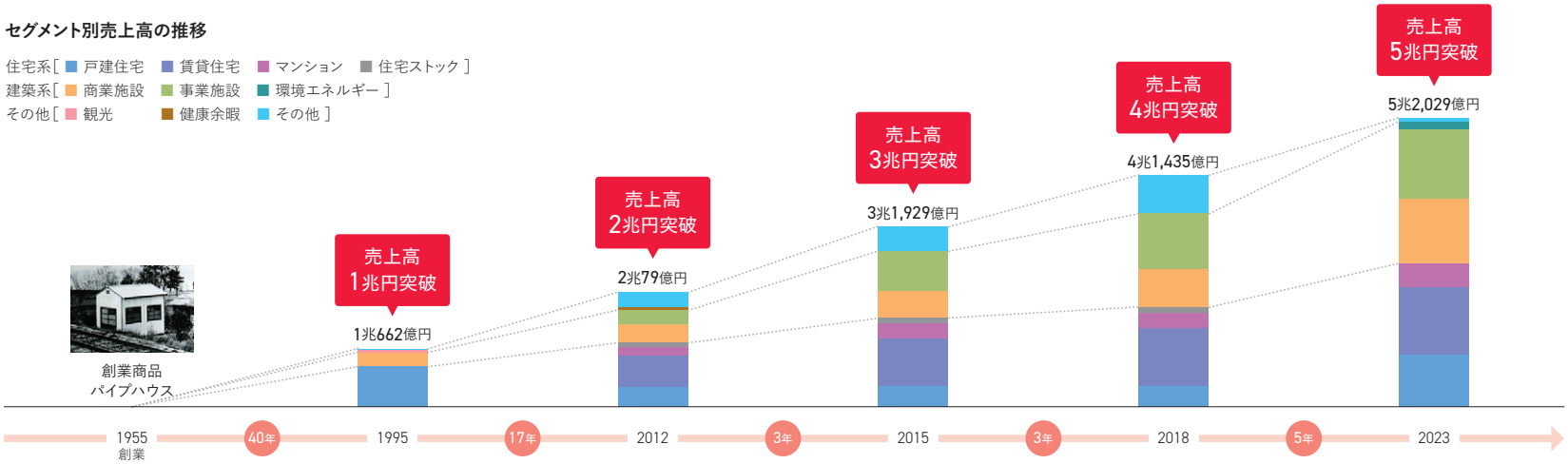
「儲かるからではなく、世の中の役に立つからやる」を原点に、時代を先読みし、収益モデルを変革することで、売上高を加速的に成長させてきました。
同時に、価値創造の源泉である人財基盤、顧客基盤、技術・ものづくり基盤を構築してきました。

連結売上高と国内住宅着工戸数の推移



創業の精神　建築の工業化　プレハブ住宅メーカー　総合生活産業　人・街・暮らしの価値共創グループ

セグメント別売上高の推移



1950年代 → 1990年代（1兆円突破） → 2010年代（2兆円突破 3兆円突破 4兆円突破） → 2020年代（5兆円突破）

事業の推進

1955 パイプハウス
鋼管（パイプ）建築の考案により、戦後の木材・資材不足の解決に貢献。

1959 ミゼットハウス
3時間で建つ勉強部屋として開発。出生率上昇による住宅不足の解消に貢献。

1959 移動教室
戦後のベビーブームによる教室不足の解消策として「移動教室」を開発。

1962 羽曳野ネオポリス
民間初の大規模団地販売を機に民間金融機関と連携し、日本初となる住宅ローンの仕組みを考案。

1973 リゾート事業
鹿部休暇村着工。本格的なリゾート事業への進出。

1976 流通店舗事業
“遊休土地利用構想”を掲げ、流通店舗事業を本格展開。1978年からは土地活用システムLOCシステムを展開。

1977 マンション事業
マンション事業へ進出。大型マンション「グリーンコーポ千寿」発売。

1980 ホームセンター事業
ホームセンター事業に着手。ランバー奈良店（現ロイヤルホームセンター奈良店）オープン。

1989 シルバーエイジ研究所
超高齢化社会の到来を予測して、シルバーエイジ研究所を設立。以後、医療・介護施設の建設受注の獲得、運営・管理事業に貢献。

1995 ビジネスホテル
ロイネットホテル東大阪（ビジネスホテル第1号）オープン。

2000 リフォーム事業
住宅事業本部に増改築事業部発足、リフォーム事業を本格展開。

2002 Dプロジェクトの開始
大型物流施設の開発に着手。用地提案から設計・施工・運営まで、一貫したサポートを展開。

2005 大型商業施設
初の直営大型複合商業施設「横浜四季の森フォレオ」オープン。

2007 中国マンション
大連市において日系企業初の分譲マンション・商業施設複合開発事業着工。

2007 風力発電
愛媛県佐田岬半島に風力発電機9基竣工。

2011 アメリカ不動産事業
カリフォルニア州において賃貸住宅を購入し、不動産事業を開始。

2012 ASEAN 工業団地開発
インドネシア・ベトナムにおいて工業団地開発開始。

2012 メガソーラー
メガソーラー事業第1弾「DREAM Solar北九州ひびき灘」着工。

2013 SMA×ECO TOWN
日本初のネット・ゼロ・エネルギー・タウン「SMA×ECO TOWN 晴美台」販売開始。

2013 フジタを完全子会社化
ゼネコン機能の強化。

2017 米国戸建住宅事業
米国で戸建住宅事業を行うStanley Martin社がグループ入り。米国戸建住宅事業の拡大加速。

2018 Livness 誕生
住宅ストック事業ブランド「Livness（リブネス）」の誕生、以後、各事業でLivness拡大。

2020 データセンター
日本最大のデータセンター団地「DPDC印西パーク」始動。

2021 コトクリエ
日本最大級の研修施設「大和ハウスグループみらい価値共創センター（コトクリエ）」オープン。

基盤の強化

1955「事業を通じて人を育てる」ことを社是に掲げる。

1962「社員の豊かな老後」を目的に企業年金制度を導入。

1963 全従業員の道標となる教育本「わが社の行き方」発行。

1982 業界初、対話型自動設計システム（CADNET）導入。

1995 建設業界初、国際品質保証規格ISO9001認証取得。

2005 創業50周年 大和ハウスグループシンボル「エンドレスハート」の導入。

2005 次世代育成一時金制度発足。

2007 ワークライフバランス支援制度。

2008 次世代経営者育成プログラム「大和ハウス塾」開講。

3 価値創造の源泉から生み出される3つの強み

事業の拡大と共に構築してきた人財基盤、顧客基盤、技術・ものづくり基盤は、当社グループの価値創造の源泉です。この3つの基盤から生み出される強みが「迅速な課題解決力」、「現場密着力」です。そこに、幅広い事業領域と一気通貫体制から形成される「複合的な事業提案力」が加わった「共創共生で価値を創出する力」を最大の強みとして、社会インフラと生活文化を創造しています。

最大の強み　共創共生で価値を創出する力

迅速な課題解決力

長期にわたり、お客さま一人ひとりの課題に向き合い、事業を通じて課題を解決してきた実績と経験により顧客リレーションを構築しています。当社にはお客さまの想いを迅速に把握し、「タイミングのよい仕事をする」という創業者精神があり、また課題解決に向けて挑戦し続けることが人財育成となっています。

顧客リレーションから蓄積した
土地・不動産情報と事業ノウハウ

● LOCシステムとオーナー会の運営

土地オーナーとのマッチングにより、テナント企業の全国展開をサポート（ユニクロ、ドラッグストア）

● 提案型営業

物流施設開発におけるハードとソフト提案によるテナント企業の課題解決

現場密着力

創業以来、「現場」で「現物」を見て「現実」を捉えることを大切にしてきました。特に、事業所では日々、地域ごとの特性や課題に向き合うとともに、土地情報や不動産情報を蓄積しており、当社独自の強みの一つとなっています。

現場の声を聴き
「まちに開かれた生活市場」を開発

● 富山市公設卸売市場の事例

当社が富山市より土地を借上げ、市場施設を再整備し、建物を市に賃貸するという日本初のスキームを開発。市は財政負担が軽減されるメリットがあるほか、余剰地には当社が、スーパーマーケットやホームセンター、大型家具店などが出店する商業施設を建設し、生活利便性を高め、地域活性に向けた賑わいの場を創出します。

複合的な事業提案力

土地情報・不動産情報を起点に、あらゆるニーズに応える幅広い事業領域をカバーするグループ総合力と、社会インフラと生活文化の価値を創造する多彩なバリューチェーン（創る・育む・再生する）は、住宅メーカーという枠を超え、当社独自のビジネスモデルとなっています。

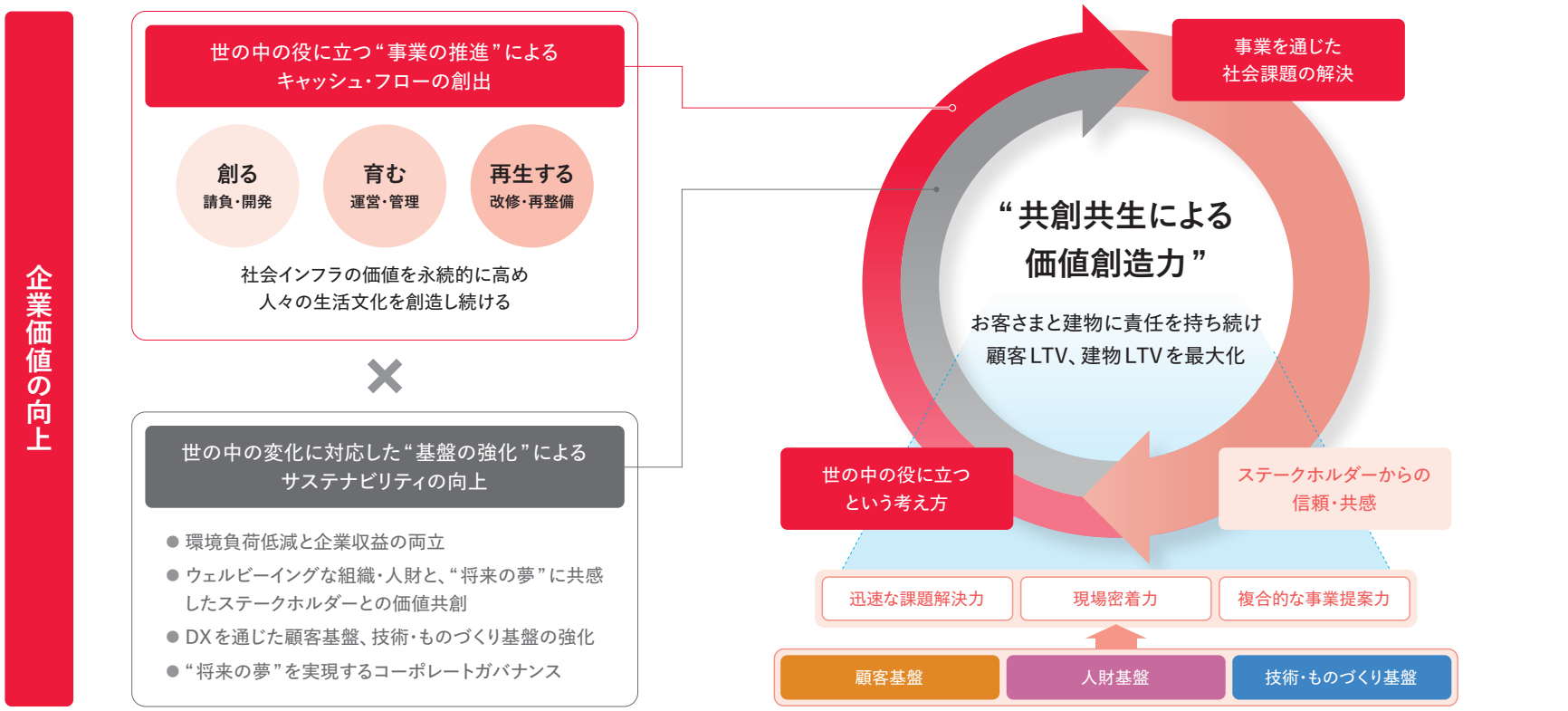
若者から高齢者まで
未来をつなぐ環境共生のまちづくり

● 新さっぽろ駅周辺地区の再開発

当社も参画するコンソーシアムが、2014年に札幌市が策定したまちづくり計画に基づき行った駅前再開発事業。低炭素社会を目指し、災害に強いまちとして、商業施設や病院・医療モール、ホテルやマンションを建設。また大学と医療系の専門学校も設置し、若者から高齢者まで多くの人が集まる新たな賑わいを創出しています。

4 創業者精神を受け継ぐビジネスモデル ― 循環型バリューチェーン ―

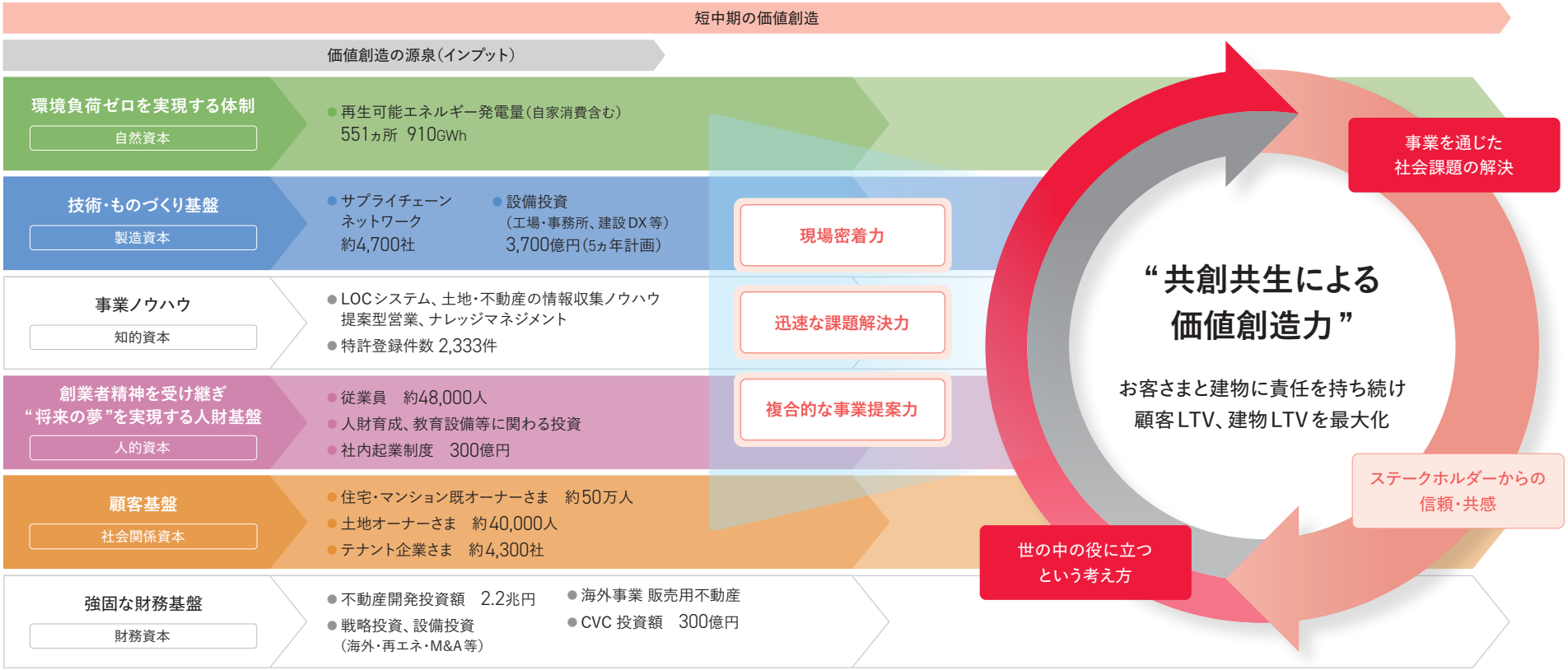
「創る」「育む」「再生する」による“事業の推進”と、世の中の変化に対応した“基盤の強化”により、キャッシュ・フローの創出とサステナビリティの向上を両立させます。
それが、ステークホルダーからの長期的な信頼と共感を得て、新たな事業機会の獲得やビジネスモデルの変革につなげることで、顧客LTV※と建物LTVを最大化していきます。
この価値創造プロセスの好循環により、社会課題を解決し、当社グループの企業価値の向上と“将来の夢”を実現していきます。



※ LTV(ライフタイムバリュー):顧客や建物から生涯にわたって当社が提供する利益(価値)のこと

5 価値創造プロセス —次の5兆円に向けて—

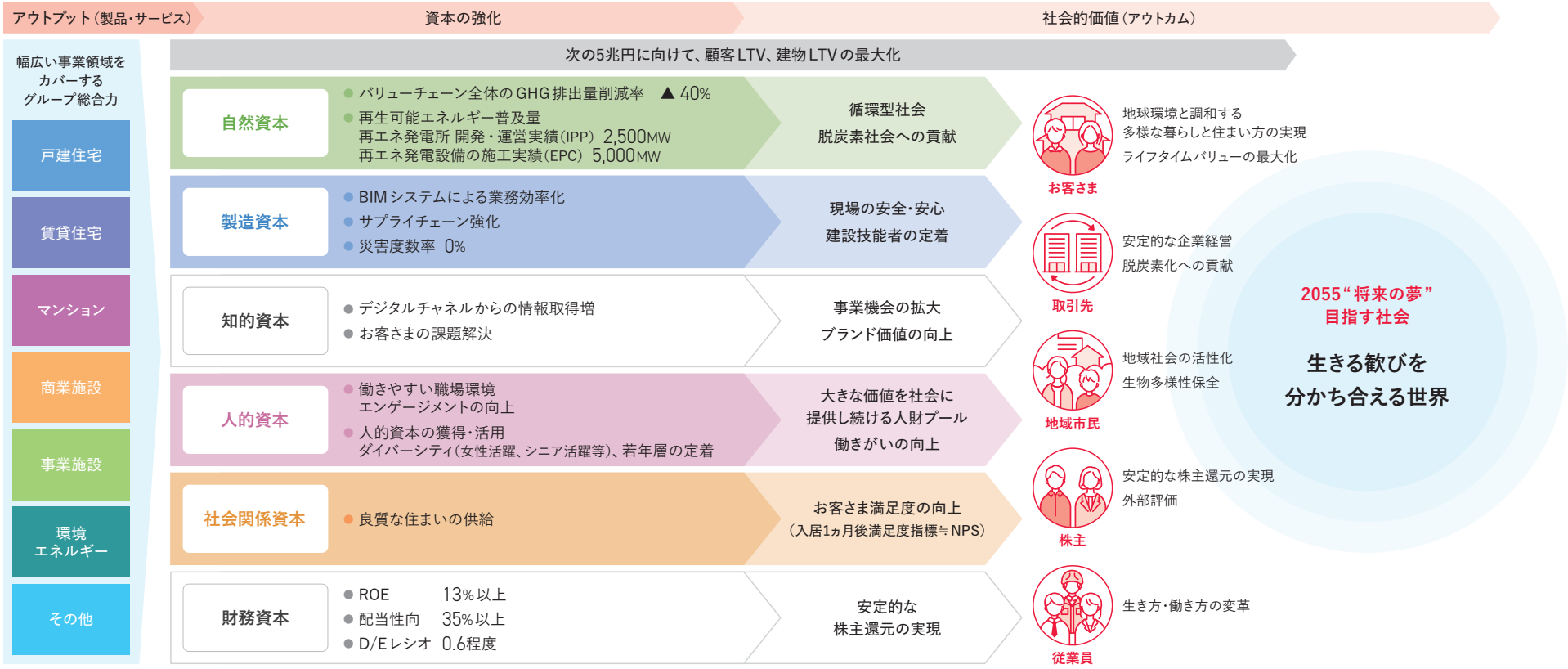
3つの経営基盤を含めた6つの資本を最適に配分し、当社独自の強みを活用することで、
成長分野への積極投資、人的資本やDXへの投資をしながら、次の5兆円を目指し、価値を創造しています。



注　特許登録件数は当社を含む主要グループ14社の保有特許件数（国内での登録件数のみ）。また財務資本の不動産開発投資額は7次中計の5ヵ年計画値、CVC投資額は最大投資額にて記載。

6 価値創造プロセス ― 目指す社会に向けて ―

創出された価値を通じて、6つの資本の強化と成長分野への投資、そして将来の事業ポートフォリオを見据えた新しい事業創出のために資本配分していきます。“将来の夢”に掲げる再生と循環の社会インフラと生活文化を創造し、SDGsへの貢献と社会価値を創出しながら、当社の持続的な成長と企業価値向上に向けて、未来を切り拓いていきます。



注　自然資本は2030年度目標を記載。GHGの削減率は2015年度対比。またEPCの施工は2011年度からの累計設備容量。

社会インパクトの創出

リブネス事業のインパクト ― 不動産価値の最大化と流通の活性化 ―

当社は、ハウジング・ビジネス領域における、すべての不動産の売買仲介・買取再販・リノベーションなどを行うリブネス事業を展開し、不動産価値の最大化と流通の活性化に取り組んでいます。2018年に事業ブランド「Livness（リブネス）」を立ち上げ、暮らしに関するご相談にお応えする総合窓口を設置。2024年には、事業施設・商業施設への事業拡大に向け、新ブランド「BIZ Livness（ビズ リブネス）」を設立。個人のお客さまに対しては空き家管理、賃貸管理サービスの提供を、また法人向けには出店やリフォームのほか、売却する等のニーズにもお応えするなど、グループ総合力を活かし、あらゆるご相談にワンストップで対応していきます。

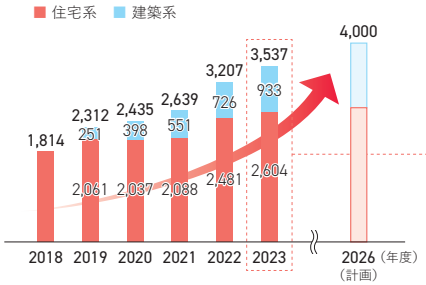
市場認識

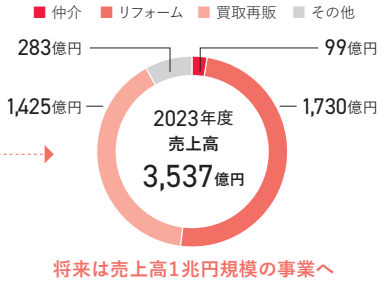
❶ 新設住宅着工戸数の減少：2023年度の80万戸から2040年度では55万戸に減少する予測。

❷ 既存住宅
- リフォーム市場の活性化：広義のリフォーム市場規模は、2021年は約7.6兆円。今後もわずかながら成長を続け、2040年には8兆円台後半となる見込み。
- 流通量：欧米諸国における既存住宅流通量と比較すると日本の既存住宅市場には大きな伸びしろがある。
- 購入者の意識の変化（価値観の多様化）：リフォームされた建物への購入ハードルは低くなっている。

❸ 空き家の増加：2023年度の土地統計調査（総務省）によると、空き家総数は900万戸となり、5年ごとの推移でも、空き家件数・空き家率は増加の一途。当社への「空き家管理」に関するお問い合わせも増加傾向。

リブネス事業の業績推移（億円）





将来は売上高1兆円規模の事業へ

リブネス事業の手法・活用提案

リブネスによる持続的なマネジメント・サイクルで、個人用物件を対象とした従来のリブネス事業（住宅系）と同様に、当社ならではの付加価値を付けて、事業施設・商業施設の再生・循環に貢献していきます。

注1　市場の将来予測については野村総研が公表している予想値を参考にしています。
注2　広義のリフォーム市場は、増築・改築工事および設備等の修繕維持等の狭義のリフォーム市場に、エアコンや家具等のリフォームに関連する耐久消費財、インテリア商品等の購入を含めたものを指しています。

長期ビジョンと第7次中期経営計画

1 創業100周年に向けたロードマップ 30

大友取締役専務執行役員メッセージ 31

2 環境認識(機会とリスク)とマテリアリティ 34

3 マテリアリティと第7次中期経営計画 35

4 マテリアリティの特定プロセス 36

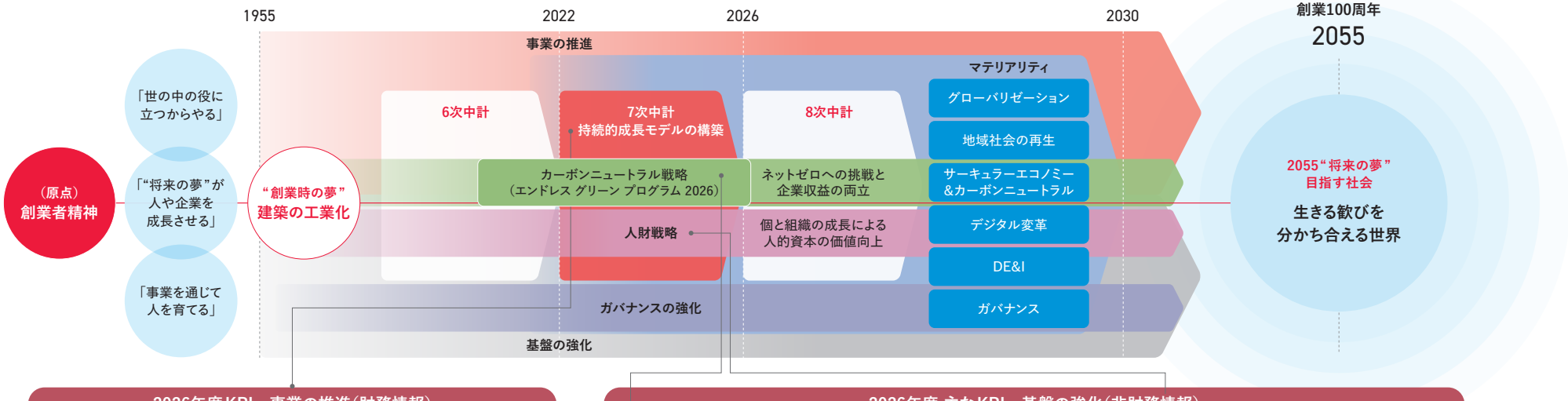
5 中期経営計画の振り返りと、
第7次中期経営計画の進捗 37

Chapter 4

Chapter 4　長期ビジョンと第7次中期経営計画

1 創業100周年に向けたロードマップ — Road to 2055

創業者精神を原点に、常に時代の先を見据え、“将来の夢”を描くことで、持続的な成長を実現してきました。中長期でのマテリアリティを意識しながら、第7次中計で掲げるKPIの達成に取り組みます。また創業100周年に売上高10兆円の企業グループに向け、次の5兆円の価値を創出するための成長分野への投資や新規事業の創出をしながら、経営基盤を強化し、“将来の夢”の実現を目指していきます。



2026年度KPI　事業の推進（財務情報）

売上高	5兆5,000億円	ROE	13%以上
営業利益※1	5,000億円	配当性向	35%以上 かつ、配当金額の下限145円
親会社株主に帰属する当期純利益	3,400億円	D/Eレシオ	0.6倍程度

2026年度 主なKPI　基盤の強化（非財務情報）

カーボンニュートラル戦略

まちづくりCO₂ゼロ スコープ3 カテゴリ11	全棟ZEH・ZEB化、全棟太陽光発電搭載の推進により、GHG排出量58%削減※2
事業活動CO₂ゼロ スコープ1・2	省エネ・再エネ・電化の推進により、GHG排出量55%削減※2
サプライチェーンCO₂ゼロ スコープ3 カテゴリ1	主要サプライヤーによるSBT水準のGHG削減目標設定率 90%以上

人財戦略

働きがい 仕事への誇り 成長実感	すべてにおいて 70%

多様な人財の確保※3
- 女性管理職比率 …… 8%
- 新卒採用女性比率 …… 30%
- 男性の育児休業取得率 …… 80%

※1 退職給付数理差異等除く　※2 2015年度比　※3 2027年4月1日時点の目標

取締役専務執行役員
経営戦略本部長兼海外本部長　大友 浩嗣

大友取締役専務執行役員メッセージ

経済価値と社会価値の両立に向けて非財務資本と事業の連携を推進

海外事業を成長の柱へと成長させ、現地に根差した価値を提供する

当社グループは2010年代より中国やASEANへ進出し、順調に事業エリアを拡大。現在は、米国を重点エリアに位置づけ事業を拡大しています。2017年の米国戸建住宅事業会社のStanley Martin社を皮切りにTrumark社、CastleRock社を連結子会社化し、北米エリアへの進出を着実に進めてきました。北米の住宅市場は、将来的な人口増加や経済の安定性が見込めることから、今後も成長が期待できます。

北米の3社は、創業時から住宅事業を基盤とした独立企業であることから、当社の企業文化と近いものがあると感じています。また3社とも地域に根差した地域密着型の事業展開を最大の強みとしています。各社の特長を活かしながら、共に歩んでいけるよう、定期的にミーティングを開催し、今後の事業戦略や各社の取り組みに関する情報交換など、さまざまな議論を重ねてきました。安定的な資金調達、技術支援、共同購買や日系企業サプライヤーとの仲介など当社グループのメリットを最大限に活用し、グループ全体の成長につなげていきます。

北米以外では、ASEAN、オーストラリア、欧州などで、当社グループが創業以来積み重ねてきた工業化建築のノウハウや知見を活かし、地域特性に合わせたプロジェクトや事業展開を進めています。

海外本部長として、将来的には、事業を多角化しながら成長してきた“大和ハウスモデル”を世界に広めていきたいと考えています。その足掛かりとして、北米では、戸建住宅事業だけでなく、マルチファミリー(賃貸住宅)やマンション開発、商業施設や物流施設など少しずつ多角化が進んでおり、“大和ハウスモデル”の基盤が整ってきました。各事業本部もしっかりと連携しながら、海外事業を成長の柱として育むことで、大和ハウスならではの成長モデルを構築し、現地に根差した価値提供を行っていく考えです。

人財とガバナンスが海外戦略の要となる

海外展開を強化するにあたっては、人財とガバナンスが欠かせません。人財に関しては、語学力と専門知識を兼ね備えた人財の育成、他業種経験者のキャリア採用による人財確保など、多方面から強化を図っています。また社員が自発的に手を挙げるFA制度もあります。加えて、2023年度にグローバル・トレーニー制度を技術部門から導入し、2024年度からは営業職にも対象を拡げています。

ガバナンスに関しては、引き続きRC(リージョナル・コーポレート)機能を強化していきます。法務や財務面などで、リスク・ガバナンスを強化する取り組みに加え、2024年1月からはコンストラクションマネジメント機能を付加しています。RC機能にコンストラクションマネジメント機能を付加することで、図面や原価管理、工程、品質に至るまで当社ならではの建設に関する知見を活かすことができます。設計から施工まで一気通貫で手がける当社グループの強みを活かせるよう、さらなる機能強化を図っていきます。

分裂と統合を繰り返して大きく強くなり、変化していく

フジタ、大和リース、大和ライフネクストの事業本部への参入により、いわゆる統合が2024年からスタートしましたが、事業の創出も含めて個々の強みを発揮できるよう、事業連携を進めていきます。私は、当社グループの歴史は「細胞分裂と統合の繰り返しによって成長を実現してきた」と見ています。戸建住宅事業で培った独自のノウハウやシステムを起点に世の中のニーズの変化に応じて新たな商品・事業を創出し、事業領域を拡大してきたのは、常に最適を目指してきた結果といえるでしょう。また、一度分裂した事業が最適解を見つけて再び統合していく場合もあります。だからこそ、BtoB事業、BtoC事業がお互いを補完する体制が構築されています。

会社経営において重要なことは、そのときに最適な方法を採用できるよう、バランスを取りながら事業を創出していくことだと考えています。将来を見据えて、その時に統合がベターだと判断すれば統合して力を蓄え、また議論をしたうえで最適化する。分裂して大きくなり、統合して強くなり、変化していくというのが大和ハウスの企業文化にはあるように思います。今後もバリューチェーンの再構築・強化を図っていきます。

CVCと社内起業制度による新規事業の創出

将来の成長の源泉となる新たな事業創出のための戦略投資に向け、2024年3月にCVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)ファンドを設立しました。「既存のコア事業の深化・拡大」および「全く新しい市場・ビジネスの創出」という2つの観点から、「ア(安全・安心)・ス(スピード)・フ(福祉)・カ(環境)・ケ(健康)・ツ(通信)・ノ(農業)」を投資・協業の基本的なキーワードとしています。

また、社内起業制度「Daiwa Future100」も2024年6月から開始しましたが、事業開始からわずか1ヵ月ほどで500件近い反響がありました。CVCとは違った形でグループ会社も含めた社員の想いを形にすることができる制度だと考えています。またこの制度は、新しい事業の創出だけでなく、次世代経営者の育成という狙いもあります。『100周年に売上高10兆円の企業グループ』という目標に向けた成長への道筋を考えれば、経営を任せられる人財プールは多い方がよく、本制度はまさに経営者育成の実地訓練になると捉えています。

社会価値と経済価値を創出する“攻めの環境戦略”

2050年のカーボンニュートラル実現を目指し、当社グループが建築を手がける建物のZEH・ZEB化の推進、太陽光発電パネルの搭載、そして再生可能エネルギーの普及を進めています。建物が増えるほど新たに再エネが生み出され、社会の脱炭素化が加速していくと考えています。

2030年をマイルストーンに置いた取り組みは順調に進捗しており、例えば、ZEH・ZEB化については、現時点で、かなり2030年の目標値に近づいています。海外では、エネルギーコストの相違や法令規制などの地域性があるため、日本とまったく同じ進め方で普及させることは難しいのですが、まずは北米における省エネ建築の現状を把握し、2030年の目標を明確化することで、戦略的にZEH・ZEB化を進めていきたいと考えています。

また、当社グループに対して鉄骨建築のイメージを持たれている方が多いのですが、2023年から社会の脱炭素への関心の高まりや木造建築へのニーズの高さをふまえ、「建築物の木造・木質化」を強化すべく「Future with Wood Project」を始動しています。住宅系事業においては木造商品の開発販売をはじめとした取り組みはすでに進んでいます。一方、建築系事業における中大規模木造建築においては、設計施工ノウハウの蓄積、他構造や他社木造との差別化構築など、まだまだ伸びしろがあると考えており、木鋼ハイブリッドブレースといった鉄と木の双方のよいところを組み合わせた商品開発も進めています。建築物の木造・木質化により、カーボンニュートラルのさらなる加速、サーキュラーエコノミーの実現が進むだけでなく、中長期的には売上高数千億円規模の大きな事業の柱となることを期待しています。

サステナビリティと事業活動の両輪で、企業価値向上を目指す

2024年1月に組織再編を行い、サステナビリティ統括部門を経営戦略本部に組み込みました。組織の再編にともない、取り組むべき課題はますます多くなりました。新たな成長事業の創出、既存事業の改革をスピーディーに進め、事業価値をさらに高めるために、非財務資本の価値向上の取り組みも私の使命です。環境・社会といったサステナビリティへの取り組みはもはやプラスアルファではなく、将来キャッシュフローを生み出すための重要な取り組みです。外部環境をふまえたうえで、サステナビリティへの取り組みを事業活動と関連づけ、一人ひとりが自分ごとと捉えて取り組むことが大切です。世の中の変化を柔軟に見据え、経営の軸がぶれることのないよう、リーダーシップを取り推進してまいります。引き続き、経済価値と社会価値を両立させ、企業価値向上を図ります。

メッセージの詳細は、当社Webサイトをご覧ください
▶ https://www.daiwahouse.co.jp/ir/ar/a_04/

2 環境認識（機会とリスク）とマテリアリティ

世界では、地球規模の社会課題解決に向けて産業構造の大変革が起きています。大和ハウスグループは、2030年に向けたメガトレンドをふまえ、機会とリスクを認識し、“将来の夢”を実現するために取り組むべきマテリアリティ（最重要課題）を設定しています。

メガトレンド	大和ハウスグループへの影響		マテリアリティと施策	
	機会	リスク		
● グローバル化の加速 ● 海外人口増加 ● 資源不足	● 世界への良質な住まいの安定的な供給の実現 ● 物流や漁業・農業の工業化の需要増 ● グループ購買によるコスト削減	● 地政学的リスク、政治・経済情勢の不確実性 ● 調達コストの増加	グローバリゼーション	海外での地域密着型の社会課題解決型事業の展開
● 人権尊重	● 人権配慮の商品・サービスの開発 ● サプライチェーン・労働者から選ばれる企業	● 人権リスクにともなうコスト増		
● 日本の人口・世帯数の減少 ● 地方過疎化と地域コミュニティの衰退 ● 社会インフラの老朽化	● まち・社会インフラの再生投資の拡大 ● 地域コミュニティの再活性、地方への移住ニーズ	● 新設住宅着工戸数の減少 ● テナント出店意欲の低下 ● 労働生産性の低下	地域社会の再生	日本国内における社会課題解決型事業の深化
● インフレ、金利の上昇	● 優良なストック資産からの賃料増収	● 投資意欲の減退 ● 不動産価格の下落		
● 脱炭素社会への移行 ● 気候変動の深刻化 ● 循環型経済への移行 ● ネイチャーポジティブへの移行	● 再生可能エネルギー、環境配慮型商品の需要増 ● 長寿命、省資源型商品の需要増 ● 自然環境に配慮したまちづくりの需要増 ● 木造・木質化市場の拡大	● 法的規制強化への対応によるコスト増 ● 気象災害の頻発化・大型化による被害の発生 ● 自然環境損失によるレピュテーションリスクの発生	サーキュラーエコノミー＆カーボンニュートラル	再生と循環を実現する環境経営の推進
● デジタル社会の進展 ● 日本の労働人口の減少	● デジタルを活用した新市場の開拓 ● デジタルによる省人・無人化 ● リアル体験の価値の再構築	● 既存ビジネスモデルの陳腐化 ● 高度スキル（IT・海外）人財の不足と確保の困難 ● 情報セキュリティの高度化	デジタル変革	生き方の革新のためのデジタル技術の最大活用
● 働き方や生活スタイルの多様化 ● 多様な人財の活用推進	● 多様な価値観から生まれる新市場の創出 ● 働きがいの創出 ● 多様な視点による戦略的意思決定	● 雇用管理のあり方の変化 ● 情報セキュリティ強化のためのコスト増	DE&I	多様な価値観を受容し価値創造に活かす組織文化の醸成
			ガバナンス	未来を創るガバナンス

3 マテリアリティと第7次中期経営計画

第7次中期経営計画では、持続的な企業価値向上のためのマテリアリティに取り組み、経済価値と社会価値を創出していきます。

注　カーボンニュートラルへの貢献および再生可能エネルギーの普及に関しては2030年度目標値を記載。

4 マテリアリティの特定プロセス

“将来の夢”の策定にあたり、価値創造プロセスの循環を強固なものにするため、事業における重要性(機会とリスク)と、社会からの要望や期待をふまえた社会的意義やインパクトを考慮して、マテリアリティ(最重要課題)を抽出し、有識者からの意見も参考に特定しました。マテリアリティのKGI/KPIは、第7次中期経営計画の取り組みレベルと照らし合わせ、2022年度に検討を進めました。

STEP 1 課題の把握・整理、重要課題の抽出

社会変化(メガトレンド)をふまえ“将来の夢”の実現に必要となる要素を部門長を中心としたメンバーで議論し、各種国際規範や主要評価機関の動向、業界団体の方針等との照合を行いました。3つのアクションを意識し、事業における重要性(機会とリスク)と、社会からの要望や期待をふまえた社会的意義やインパクトなどを考慮した結果、全112項目の課題を抽出しました。そのなかから2030年頃をターゲットとして、18の重要課題へと集約・整理しました。なお18の重要課題については将来を担う若手社員等にも別途確認。最終的には、経営層を主体とした経営会議等で確認しました。

STEP 2 妥当性の確認

STEP1で抽出した全112項目の課題は、投資家やサステナビリティ経営の専門家などの社外有識者との対話により、マテリアリティの特定プロセスも含めて妥当性を評価していただきました。加えて、長期的視点や地球規模の観点から、最新の知見をふまえて、ご意見をいただき課題を補強しました。

STEP 3 マテリアリティの特定

検討結果を分類・整理し、当社グループが優先して取り組むべきマテリアリティとして2022年5月に取締役会で承認しました。

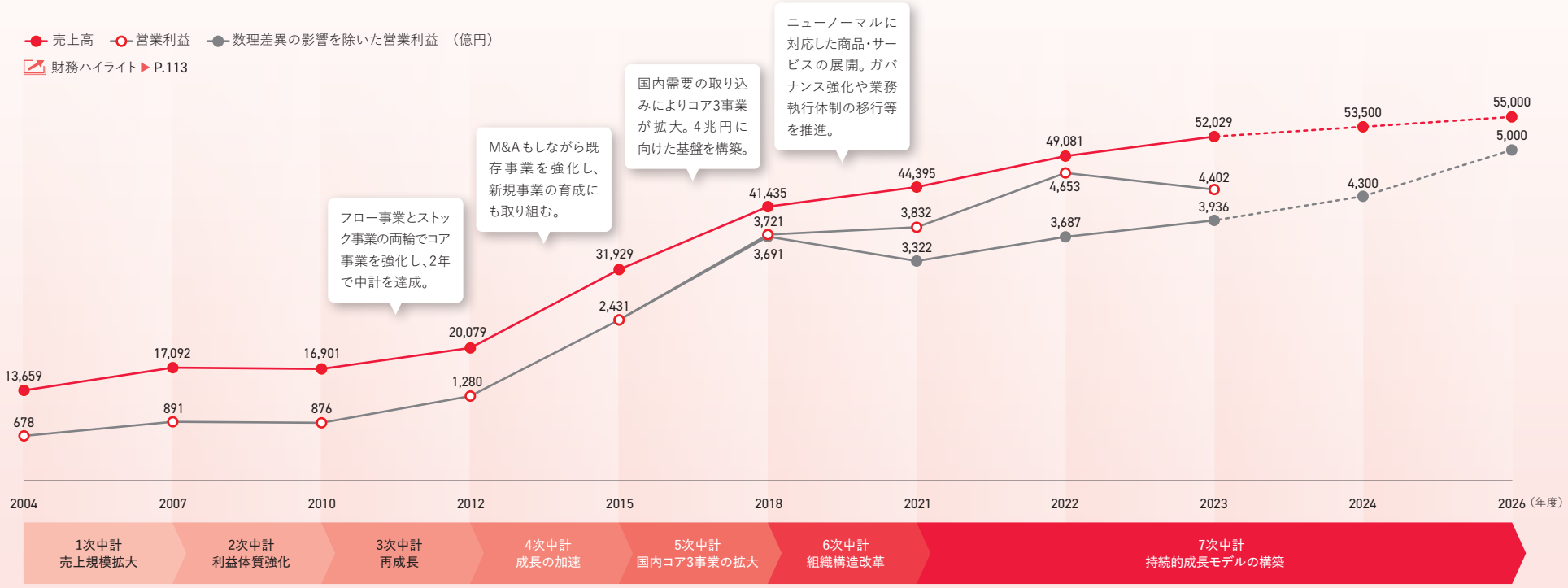
STEP 4 基本方針への反映

マテリアリティのKGI/KPIは、7次中計の基本方針に基づき、当社の取り組みレベルを考慮して、各テーマごとに対応方針を2023年4月の取締役会にて決定し、策定しました。これらの指標は、7次中計の目標としても活用し、取り組みを推進していきます。

注　7次中計の重点テーマに含めた課題に★を付けています。

5 中期経営計画の振り返りと、第7次中期経営計画の進捗

常に環境の変化を先読みしながら、中期経営計画の業績目標を着実に達成してきました。第7次中期経営計画の2年目である2023年度は、国内では独自のバリューチェーンを活かしながら、分譲事業の展開等も寄与し、業績は堅調に進捗。海外でも米国戸建住宅事業を中心に事業が拡大。その結果、売上高が5兆円を突破し、3期連続の増収となりました。カーボンニュートラルの実現に向けては、再エネ利用率（購入電力のみ）が単体で100%、グループ全体で96%を達成。また“将来の夢”の浸透に加え、将来の大和ハウスグループを担う事業の発掘に向け、最大300億円のCVC「大和ハウスグループ“将来の夢”ファンド」設立や、社内起業制度の導入による人的資本の価値向上にも取り組んでいます。長期にわたって事業価値と社会価値を共に最大化し続ける「持続的成長モデル」の構築を図っていきます。



基本方針1：収益モデルの進化

事業価値と社会価値を最大化し続けるための「持続的成長モデルの構築」のために、“事業の推進”では、収益モデルの進化に向けて、3つの重点テーマに取り組みます。

重点テーマ 地域密着型の海外事業による成長の加速

“STAY＆EXPAND”をキーワードとして、25の国と地域で地域密着型の事業を展開。住宅・建設業としてはじめて、海外売上高1兆円・営業利益1,000億円を目指します。

進捗

米国 戸建住宅事業

- 2023年度は、受注・引渡戸数共に2022年度の実績を上回る
- 積極的な土地の取得やM&A（住宅事業譲受）による成長基盤の強化

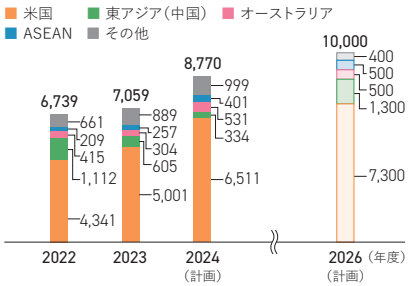
米国戸建住宅事業 ▶ P.47

欧州・大洋州

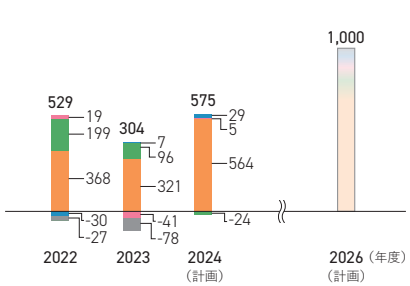
- 英国での分譲マンション、豪州での超高層賃貸住宅の開発に着手

海外事業の取り組み ▶ P.61

売上高（億円）



営業利益（億円）



注　換算レート（US$/JPY）2022年度：¥132.70、2023年度：¥141.83、2024年度（計画）：¥148.00

重点テーマ 地域・お客さま視点で循環型バリューチェーンを拡充

国内では、生活インフラの価値を永続的に高めるビジネスモデル『循環型バリューチェーン』により、次世代インフラの開発と雇用創出、老朽化施設の再生・バリューアップ、地方中核都市を中心とした複合再開発の3つの視点で、その地域に住まう人々が生きる歓びを感じられる開発を拡大し、地域社会の発展や再生に貢献します。8次中計以降のさらなる開発拡大と、安定的なストック成長に寄与する長期視点の投資として位置づけます。

不動産投資の状況 ▶ P.58

投資とビジョン

不動産開発投資 2022年度-2023年度 投資累計実績 **6,594億円** ／ 5ヵ年計画 **2.2兆円**

データセンター

物流施設

市街地再開発

重点テーマ すべての建物の脱炭素化による カーボンニュートラルの実現

「事業活動」「販売した建物の使用」「サプライチェーン」の側面からCO_2削減への取り組みを進めます。当社グループが世界中で建物を建てるほど新たに再生可能エネルギーが生み出される仕組みをつくることで、社会の脱炭素化を加速させ、カーボンニュートラルの実現に貢献します。

環境戦略の全体像と主なKPI ▶ P.64

基本方針2：経営効率の向上

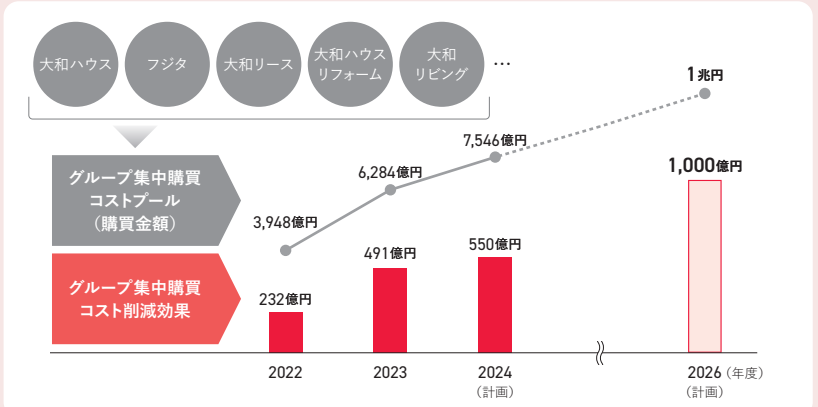
「持続的成長モデルの構築」による企業価値の最大化に向けて、成長分野への投資を積極的に行うとともに、利益成長と資本効率向上の両立を目指します。

重点テーマ コスト競争力の強化と安定供給体制の構築

大和ハウスグループの購買組織、業務プロセス・システムにおける機能集約、統合を進め、購買業務フロー全体での改革を実施し、業界No.1のスケールメリットをフルに活かしたコスト競争力を実現します。また自社生産体制を増強することで、より強靭な安定供給体制を構築します。

グループ集中購買

2022年度～2023年度累計で約723億円の削減効果を創出。グループ一体となり集中購買の対象を拡げコストプール総額を拡大し、2026年度1,000億円のコスト削減を目指す。



重点テーマ ポートフォリオの最適化による利益成長と資本効率の両立

事業ポートフォリオの最適化に向けては、事業施設における大型開発や成長市場、商業施設におけるインバウンド需要やリブネス事業に重点投資。戸建住宅については、米国を中心とした海外への重点投資に加え、国内では抜本的な構造改革に着手しています。賃貸住宅、環境エネルギーは、キャッシュ創出力を強化。今後の成長性、資本効率性の面で課題がある事業は、再構築事業と位置づけ、再建・再編を検討しています。また積み上がる投資不動産に対して、アセットマネジメントの強化に取り組むとともに、非効率資産の圧縮にも取り組んでいきます。

政策保有株式に関する方針 ▶ P.91

ポートフォリオ経営の実践

再構築事業への迅速な対応

マンション事業の構造改革による収益性改善／国内戸建住宅事業の改革着手

2023年7月にリゾートホテル事業の譲渡や、2024年2月にコスモスイニシアの株式一部譲渡を実行しました。

成長事業・将来の成長事業への積極投資

次世代インフラ、海外事業、再エネ投資の促進／新規事業投資

2024年3月 当社と大和ハウスベンチャーズ株式会社が設立したコーポレートベンチャーキャピタルファンド「大和ハウスグループ“将来の夢”ファンド」が本格運用開始。最大300億円の運用額を確保し、2055年までの長期間運用を実行します。

新規事業創出・資本収益性改善

基本方針3：経営基盤の強化

“事業の推進”を支える“経営基盤の強化”に向けては、デジタルトランスフォーメーション、人的資本の価値向上、ガバナンス強化の重点テーマに取り組み、将来キャッシュ・フローの創出につなげます。

重点テーマ 人的資本の価値向上

人財戦略では、個の成長と多様性を高めるための人財育成と組織能力の強化を推進します。働きがい実感度をKPIに、働きがいの最大化を通じて、人的資本の価値のさらなる向上に努めていきます。

人財基盤の強化 ▶ P.73

みらい価値共創センター「コトクリエ」での研修の様子

Daiwa House Group FUTURE100

2024年6月より、人的資本投資の一環として最大300億円を投じ、社内起業制度「Daiwa Future100」の運用を開始

重点テーマ ガバナンスのさらなる強化

6次中計期間で再整備したガバナンス体制のさらなる強化・充実に向け、特に海外成長や不動産開発を支える戦略的ガバナンス体制を構築し、持続的成長を支えます。

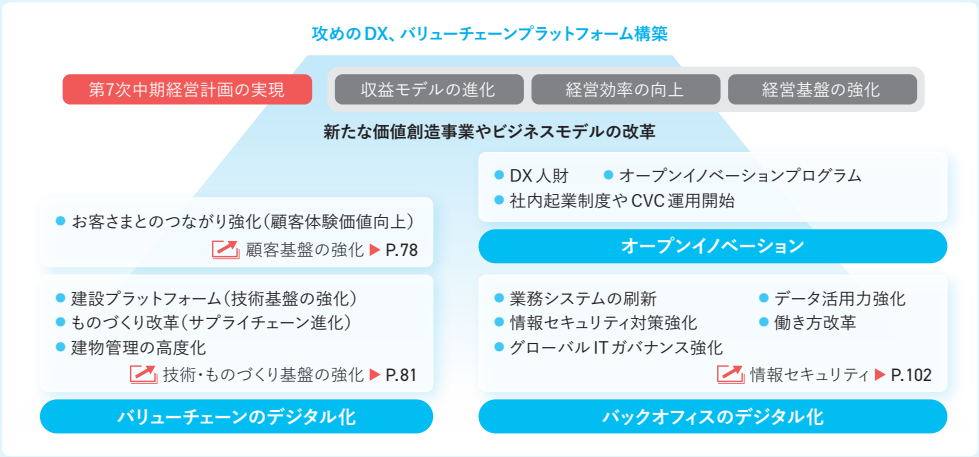
経営体制 ▶ P.84

重点テーマ デジタルトランスフォーメーション

DXは、すべての経営方針に横串を通す重要な位置づけにあり、当社ではバリューチェーンとバックオフィスのデジタル化や、オープンイノベーションなどを通じて、新たな価値創造事業やビジネスモデルの改革を進めています。具体的な取り組みには、技術基盤の強化やサプライチェーン進化、顧客体験価値の向上などがあります。それに向け、データ統合基盤の構築や、建設DXのさらなる進化、建築工業化×DXによる業界全体の課題解決にも取り組みを進めています。2022年度から、全社DXタスクフォースを立ち上げ、各事業本部とも連携しながら、現場に直結したDX推進を開始しています。

DX推進は、従業員の「働きがい」や「働きやすさ」「Well-Being（ウェルビーイング）」の向上にもつながり、ひいては企業価値向上にもつながることから、未来を切り拓く最重要戦略の一つでもあります。人的資本価値向上に向けて、DXリテラシー教育を積極活用しながら、人とテクノロジーをつなぐことで新しい価値を生み出す「DX人財」を輩出し、さらにはオープンマインドと共創によるイノベーションを起こし、業界全体のDXを牽引していきたいと考えています。

7次中計期間においては、建築の工業化をDXで加速させ、現場の省人化・工期の短縮・コスト低減を実現する「次世代サプライチェーン」を構築し、産業全体の持続的成長を支えます。



▶ 詳細は2024年10月末発行予定のDXアニュアルレポート2024を参照ください

事業の推進

事業別売上高構成 42
事業別業績目標 43
多彩なバリューチェーン 44
戸建住宅事業 45
賃貸住宅事業 48
マンション事業 50
商業施設事業 52
事業施設事業 54
環境エネルギー事業 56
不動産投資の状況 58
海外事業の取り組み 61
環境戦略の全体像と主なKPI 64
カーボンニュートラル実現のためのロードマップ 65
カーボンニュートラル実現のための主なアクション 66
TCFD及びTNFDフレームワークへの対応 67

Chapter 5

環境エネルギー事業

脱炭素社会の実現に向け
再生可能エネルギーの普及に貢献

戸建住宅事業

先進の鉄骨構造住宅や木造住宅により
快適で安全・安心の暮らしを創造

事業施設事業

新しい社会インフラの構築で
企業の物流戦略をサポート

賃貸住宅事業

品質の高い賃貸住宅の提供と
次世代への資産継承支援

商業施設事業

当社独自のLOCシステムにより
培った情報力と提案力

マンション事業

環境負荷低減に配慮した
付加価値の高いマンションの提供

Chapter 5 事業の推進

事業別業績目標

第7次中期経営計画では、戸建住宅事業、商業施設事業、事業施設事業を重点投資分野と位置づけ、規模拡大を目指すとともに、賃貸住宅事業、環境エネルギー事業においては、キャッシュ創出力の強化を進め、安定的な利益成長を図ります。

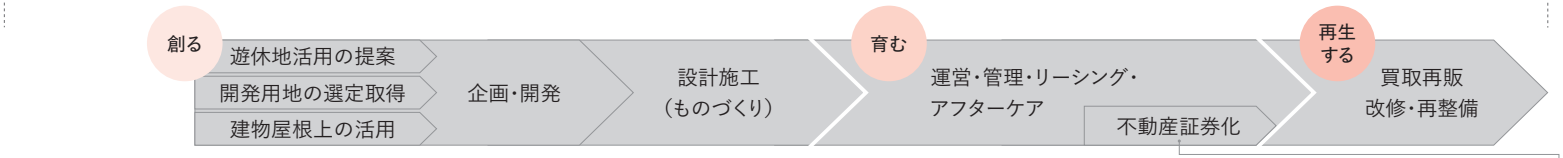
（億円）

	売上高			営業利益（営業利益率）		
	2023年度 実績	2024年度 計画	2026年度	2023年度 実績	2024年度 計画	2026年度
戸建住宅	9,510	11,120	12,500	351（3.7%）	580（5.2%）	1,000（8%）
うち海外	4,967	6,190	7,300	315（6.4%）	470（7.6%）	750（10%）
賃貸住宅	12,502	13,400	12,500	1,157（9.3%）	1,385（10.3%）	1,200（10%）
うち海外	668	1,080	600	▲84（–%）	136（12.6%）	100（17%）
マンション	4,418	2,640	4,000	373（8.5%）	170（6.4%）	250（6%）
うち海外	464	328	1,500	74（16.1%）	▲17（–%）	180（12%）
商業施設	11,815	12,200	12,500	1,436（12.2%）	1,440（11.8%）	1,600（13%）
うち海外	39	245	250	2（5.6%）	0（–%）	50（20%）
事業施設	12,944	13,400	13,000	1,232（9.5%）	1,415（10.6%）	1,600（12%）
うち海外	870	881	900	23（2.7%）	32（3.6%）	90（ 10%）
環境エネルギー	1,394	1,480	1,700	91（6.5%）	92（6.2%）	100（6%）
うち海外	–	–	20	–（–%）	–（–%）	2（10%）
その他	680	520	700	24（3.6%）	0（–%）	50（7%）
うち海外	49	46	80	▲4（–%）	▲11（–%）	▲29（-%）
合計	52,029	53,500	55,000	4.402（8.5%）	4,300（8.0%）	5,000（9%）
うち海外	7,059	8,770	10,000	304（4.3%）	575（6.6%）	1,000（10%）
うち物件売却	2,635	3,691	4,500	820（31.1%）	1,119（30.3%）	
うちリブネス事業	3,537		約4,000			

注　2024年度の計画は、2024年8月の公表計画に修正しています。

社会インフラと生活文化を創造する多彩なバリューチェーン

土地情報・不動産を起点に、企画からアフターまでトータルに応える一気通貫体制



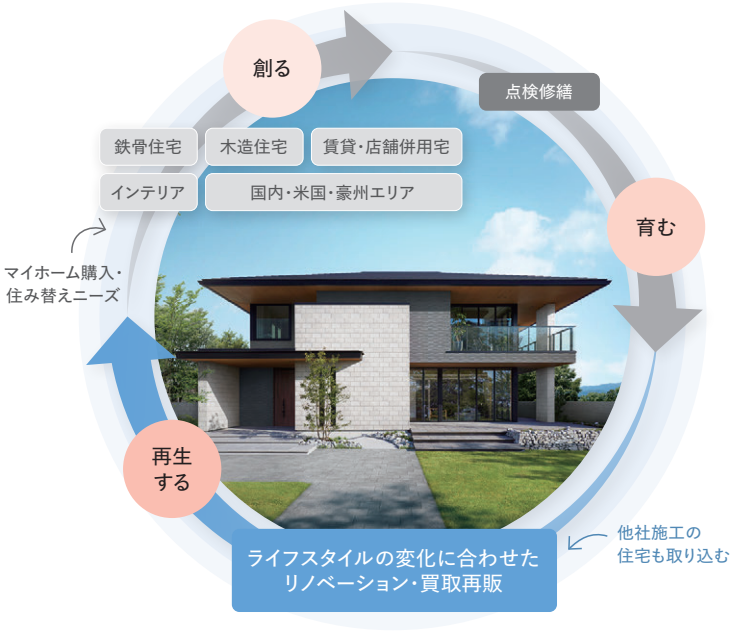
戸建住宅	大和ハウス工業、デザインアーク、大和ランテック Stanley Martin Holdings、Trumark Companies CastleRock Communities、Rawson Group	大和ハウスリフォーム 大和ハウスリアルエステート
賃貸住宅	大和ハウス工業 Daiwa House Modular Europe	大和リビング 大和ハウス賃貸リフォーム
マンション	大和ハウス工業	大和ライフネクスト
商業施設	大和ハウス工業、大和リース 大和ハウスパーキング	ロイヤルホームセンター、スポーツクラブ NAS 大和ハウスリアルティマネジメント
事業施設	大和ハウス工業、フジタ ダイワロジテック	大和ハウスプロパティマネジメント 大和物流、若松梱包運輸倉庫、神山運輸
環境エネルギー	大和ハウス工業 大和エネルギー　エネサーブ	
その他	ダイワロイヤルゴルフ、メディアテック、伸和エージェンシー 大和ハウスフィナンシャル、大和ハウスインシュアランス 大和ハウス不動産投資顧問、大和ハウス・アセットマネジメント	

幅広い事業領域をカバーするグループ総合力

大和ハウスリート投資法人
大和ハウスグローバルリート投資法人
大和ハウスロジスティクスコアファンド
Daiwa House Logistics Trust

戸建住宅事業

循環型バリューチェーン



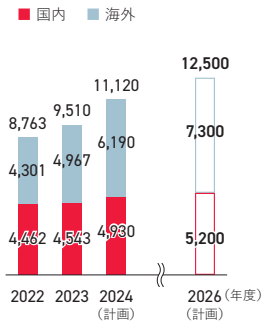
市場環境と戦略

国内　住宅着工戸数の減少が続く環境のなか、分譲住宅事業の強化を推進。

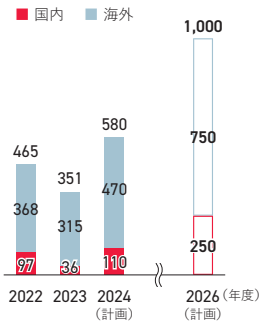
海外　米国では住宅ローン金利の高止まりのなか、増加傾向の人口動態、低水準の中古住宅在庫量もあり、堅調な成長が期待される。

第7次中期経営計画　実績・計画

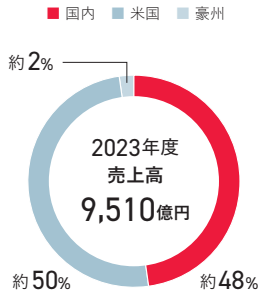
売上高(億円)



営業利益(億円)

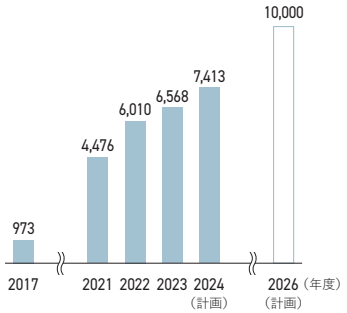


エリア別構成比



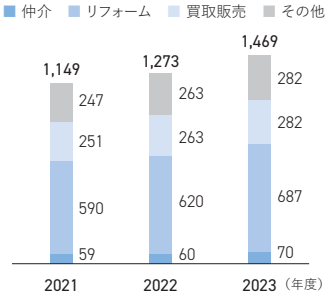
注　2023年度より、Daiwa House Modular Europeが戸建住宅セグメントから賃貸住宅セグメントに変更となったため、2022年度の実績は変更後の報告セグメントの区分で組み替えて表記しています。

米国 販売戸数の推移(戸)



リブネス事業(戸建住宅)の成長

リブネス取引様態別 売上高推移(億円)



国内では新築の請負・分譲だけでなく、リブネス事業にも注力。

リフォーム　お客さまの暮らしの変化に合わせたリノベーション。

仲介　グループの不動産情報力等を活かし、お客さまの転居先、新居土地等をご紹介。

買取再販　既存住宅等を購入後、リノベーション等により新たな付加価値を付け販売。

強固な顧客基盤を活かしながら事業拡大

分譲事業の強化

リーズナブルで高品質な分譲住宅

注文住宅と分譲住宅の「いいとこどり」をした分譲住宅、Ready Made Housing. のご提案を開始しました。住宅価格が高騰し、望むクオリティの住宅が買えない、あるいは価格面から戸建住宅の購入を敬遠する世帯が増加しています。この社会課題に応えるため、当社が購入した土地に、注文住宅のように高い品質を兼ね備えた分譲住宅を建て、リーズナブルな価格設定でご提供する使命があると考えています。年間約4,000戸の注文住宅を供給する大和ハウスの設計力を活かしながら、分譲事業を展開しています。

「SMA×ECO TOWN 晴美台」の電柱・電線がない美しいまち並み

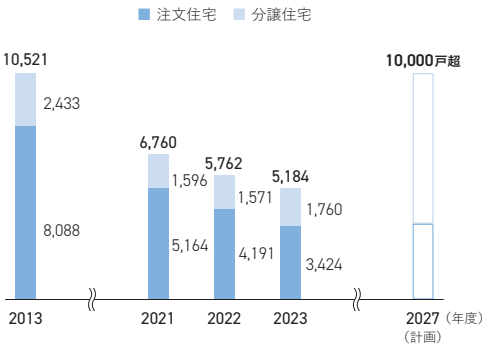
分譲強化による間接コストの削減

注文住宅においては、お客さま一人ひとりの要望に応えるため、一つの建物にかかる設計担当者の負担が大きくなりますが、分譲事業では、市場のニーズをつかんだ商品の展開により、多くの建物を供給できるため、1棟当たりの設計担当者の負担が大きく軽減されます。

分譲事業の強化により再び年間1万戸の引渡しへ

2013年度、当社の国内戸建住宅の引渡戸数は年間1万戸超。その後、人口の減少や少子化の進行等による新設住宅着工戸数の減少もあり、現在は5,000戸台の水準であるものの、分譲事業の強化に加え、注文住宅においても、規格商品やセミオーダー商品等、顧客のニーズ、希望する価格帯にあった提案を実施していきます。それぞれの強化により、2027年度には再び年間1万戸となるよう、事業を展開していきます。

国内販売戸数の推移（戸）

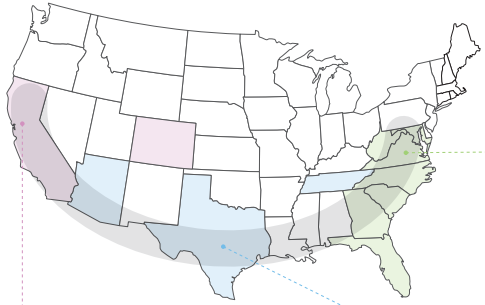


米国住宅事業の拡大

米国では、人口動態、産業拠点をふまえ、安定的な市場成長が見込める東部・南部・西部を結ぶ「スマイルゾーン」で東部のStanley Martin、南部のCastleRock、西部のTrumarkの3社を軸に事業を展開しています。2022年から住宅ローン金利が上昇し、現在も7%前後で高止まりしている状況のなか、展開する一部マーケットにおいては厳しい状況も見受けられますが、各社の経験豊富な経営陣を中心とした事業戦略の立案、展開に加え、豊富な土地情報力等を活かしながら着実に業績を拡大しています。また、定期的に日米の経営陣が集まり当社グループとしての戦略的な会議を実施。今後の米国事業の拡大に向けた戦略協議のほか、米国3社間におけるコスト削減の連携等も実施するなど、2024年度からは3社によるグループ購買※も一部で開始しました。

定期的に開催している日米合同経営会議の様子
(2024年4月、米国コロラド州デンバーにて。リモートで豪州、欧州子会社の経営者も参加)

既存エリアでの成長に加え新たなエリアへ事業拡大



Stanley Martin Holdings

シャーロット都市圏での事業拡大

2024年5月、米国南東部シャーロット都市圏(ノースカロライナ州、サウスカロライナ州)を中心に土地開発および土地造成請負事業を展開しているPrestige Corporate Development, LLCの持分を取得。2023年一戸建住宅許可件数で全米7位の住宅市場であり、雇用も人口も成長しているシャーロット圏内において、豊富に土地を保有するPrestige社とともに安定した成長を実現していきます。

Trumark Companies

中央カリフォルニアへ新規進出

2023年10月、カリフォルニア州中央部地域を中心に事業を展開するJP Holdings, LLC(以下、ワーセン)の戸建住宅事業を譲受。カリフォルニア州中央部は、有名大学が複数立地し、教育環境が充実。大手企業による施設開発も進んでおり、戸建住宅需要が堅調。高所得者向けの商品供給に強みを持つTrumarkは、一次取得者から中所得者向け商品を中心に展開していたワーセンのデザインや営業手法などのノウハウも取得することで事業エリアと製品の多様化を進めていきます。

CastleRock Communities

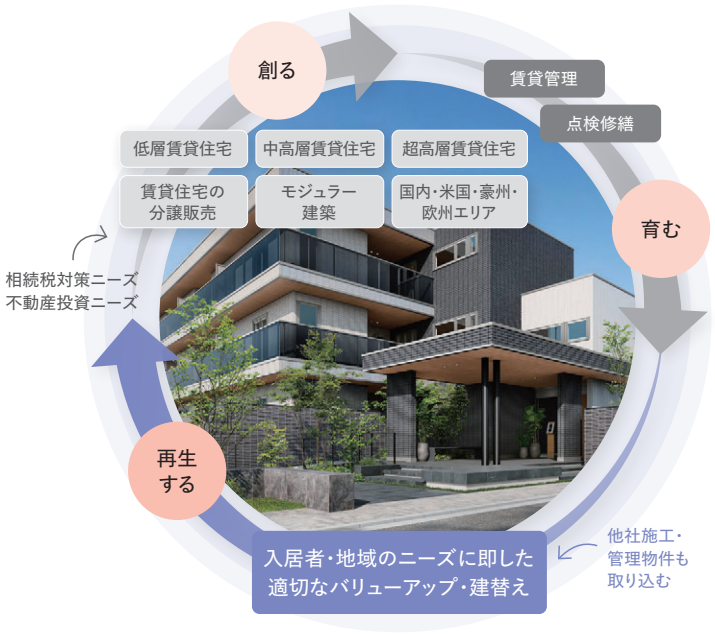
アリゾナ州、テネシー州へ新規進出

2023年7月に新たにアリゾナ州へ進出したほか、2024年1月、テネシー州の州都ナッシュビルを中心に事業を展開するThe Jones Company of Tennessee, LLCの戸建住宅事業を譲受。テネシー州は30年以上にわたり人口が堅調に増加しており、今後も若年層を中心に人口増加が見込まれます。大和ハウスグループの資本力やCastleRockの運営力等を活かしながら同州においても力強い成長を実現していきます。

※グループ購買:共通の部材や設備を米国3社およびDaiwa House Texasがサプライヤーから共同で調達することで、スケールメリットによるコストの削減やサプライチェーン強化につながる。

賃貸住宅事業

循環型バリューチェーン



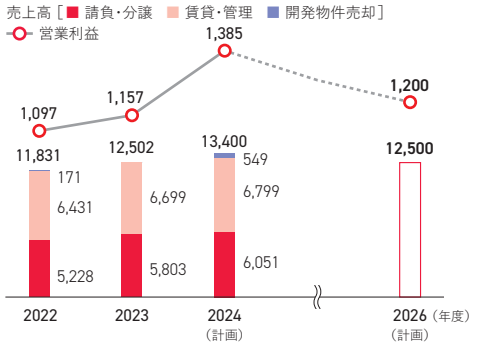
市場環境と戦略

国内　国内では土地オーナーさまの相続税対策を中心とした需要が継続するなか、都市部におけるさらなる販売強化や環境に配慮したZEH-Mの商品展開を加速。

海外　米国の不動産売買環境は改善しないものの、市場回復時の売却に向け、安定稼働で事業を推進。

第7次中期経営計画 実績・計画

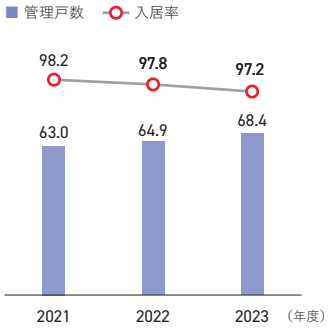
売上高／営業利益（億円）



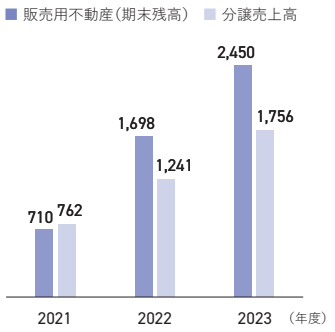
注　2023年度より、Daiwa House Modular Europeが戸建住宅セグメントから賃貸住宅セグメントに変更となったため、2022年度の実績は変更後の報告セグメントの区分で組み替えて表記しています。

賃貸・管理事業（国内）

管理戸数（万戸）／入居率（%）の推移



国内分譲事業の売上高（億円）



分譲事業強化による新規顧客拡大中

海外開発物件（米国）

● 稼働中

所在地	総戸数	竣工	稼働率
イリノイ	368戸	2017年7月	92.9%
テネシー	420戸	2021年3月	91.6%
ワシントン	664戸	2021年3月	94.0%
テキサス	417戸	2021年7月	92.1%
アリゾナ	320戸	2022年1月	64.3%
テキサス	307戸	2023年2月	68.4%

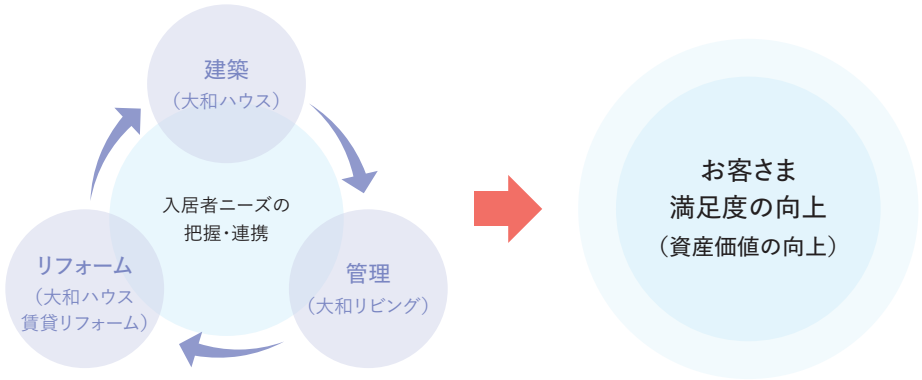
● 開発中

所在地	総戸数	竣工予定
テキサス※	289戸	2024年6月
メリーランド	276戸	2025年2月
テキサス	209戸	2025年6月
テキサス	181戸	2025年7月

※ 一部賃貸開始済

国内ではホテルを中心に、海外では米国での賃貸住宅を中心に開発し、トラックレコードを積み順次売却

グループ連携によるお客さま満足度（資産価値）の向上



建築、管理、リフォームの事業連携を強化し、オーナーさまの長期安定経営のパートナーとして総合提案を実施。
長期的な資産価値の維持を図り、お客さま満足度の向上を実現。

建築

- マーケットニーズに即した高付加価値商品の開発・提供。ZEH-M対応商品や、管理事業との連携による入居者ニーズを捉えた間取り提案

管理

- 入居者サポートサービスの充実
- 都市部高賃料エリアを中心とした賃料アップの推進
- Webサイトを活用した豊富な賃貸物件情報発信等による管理効率と入居率の向上

リフォーム

- 既存物件のリノベーションや空室物件への最新設備提案などによる付加価値向上

2022年に発売した「TORISIA」
ZEH-M Oriented標準仕様の環境配慮型商品

海外事業

豪州で超高層賃貸住宅プロジェクト開始

人口増加が著しく、慢性的に住宅が不足しているビクトリア州メルボルンにおいて、超高層賃貸住宅「メルボルン クォーター ウエスト プロジェクト」を開発中。

物件概要：地上45階建／総戸数797戸／着工：2023年8月／竣工：2026年（予定）

生活利便性に優れた好立地

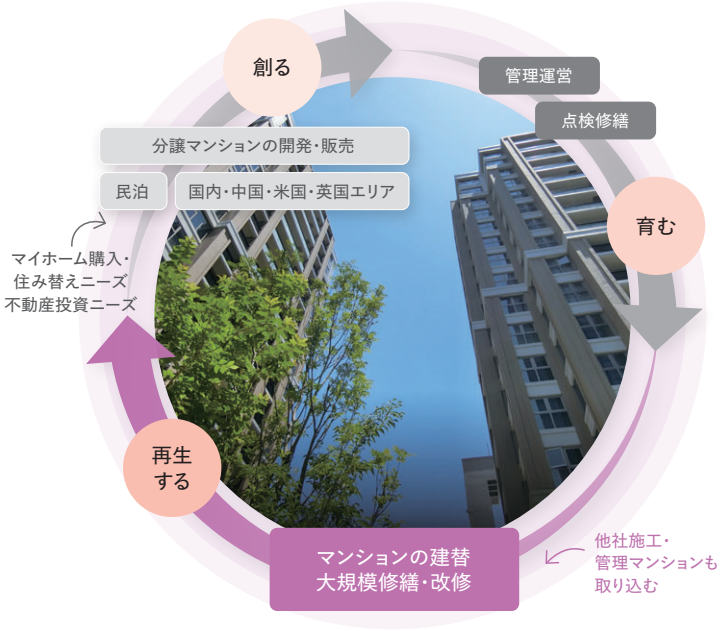
メルボルン最多の乗降者数を誇るサザンクロス駅に近接（徒歩約5分）。メルボルン空港まで車で約20分。

環境を意識した開発

敷地内の緑化に加え、建物においても豪州におけるエネルギー効率指標の認証を取得予定。

マンション事業

循環型バリューチェーン

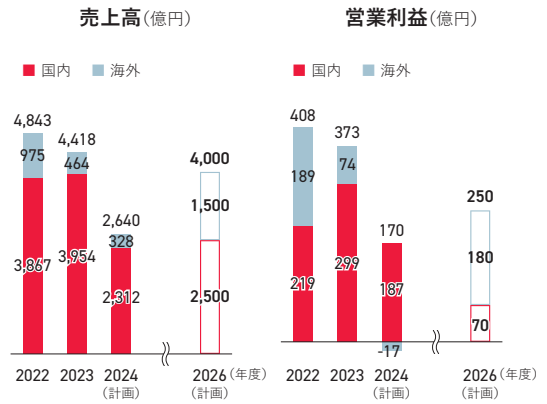


市場環境と戦略

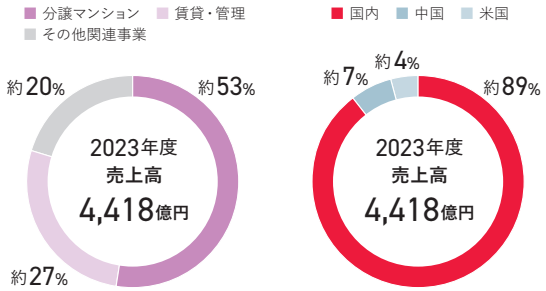
国内　国内においては首都圏を中心に好調な販売が継続。再開発や複合案件等、強みを活かした開発を推進。

海外　中国においては、不動産市況の停滞が続くなか、顧客のニーズ、傾向を分析し販売を展開。

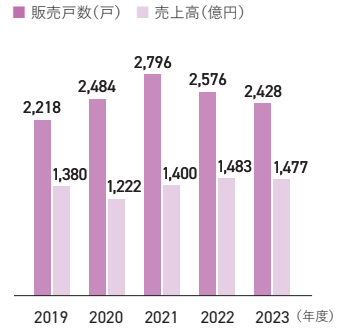
第7次中期経営計画　実績・計画



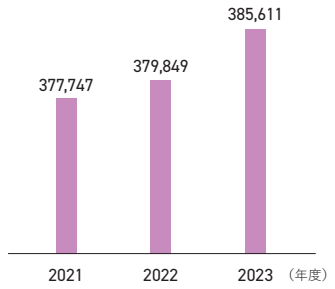
売上高構成比



大和ハウス(個別)の販売戸数と売上高



国内分譲マンション管理戸数(戸)



中国マンション開発実績

● 中国開発物件一覧

プロジェクト	総戸数	状況	竣工
常州PJT I	1,178戸	引渡済	2017年5月
常州PJT II	636戸	引渡済	2022年8月
常州PJT III	967戸	販売中	2024年8月
南通PJT	1,480戸	引渡済	2022年8月
無錫PJT	295戸	引渡済	2015年9月
蘇州PJT I	902戸	引渡済	2011年10月
蘇州PJT II	912戸	販売中	2026年1月

日本で培った建築技術、ノウハウを中国に展開。

マンション事業におけるポートフォリオの転換

再開発事業、建替え事業への積極的な参入

首都圏を中心に好調な販売環境が継続するなか、土地仕入れの競争は激化しています。そのなかで当社は、通常の分譲マンション開発だけではなく、地域の再生やマンション老朽化という、地域課題・社会課題にも対応すべく、再開発事業や建替え事業にも積極的に取り組んでいます。当社の強みとする土地情報力や地域密着の取り組みを活かしながら、持続可能な地域社会形成にも貢献していきます。

好立地案件を厳選し、高付加価値な住まいを供給

資本収益性を意識し、好立地な案件を厳選し事業を推進しており、当社の強みであるまちづくりを含めた開発に加え、入居者の多様なライフスタイルに対応する充実した共用施設を備えたマンションの開発に取り組んでいます。また、2023年度以降に着工の新築分譲マンション「プレミスト」はすべてZEH-M仕様を採用しており、今後も、環境配慮、生物多様性等の環境に配慮した取り組みを進めていきます。

再開発事業
ONE札幌ステーションタワー

建替え事業
プレミスト白金

プレミスト昭島　モリパークグラン（外観イメージ）

周辺施設　MORI TOWN

共用施設　ワーキングラウンジ（イメージ）

海外事業

中国マンション事業

長江デルタエリアを中心に、用地選定から開発、引渡し後の管理やアフターサービスまで一気通貫した事業展開を進め、日本品質の普及を目指しています。現在、常州プロジェクトIII、蘇州プロジェクトIIの販売を進めています。

常州プロジェクトIII（玖越花苑）

蘇州プロジェクトII（和風雅信花園）

商業施設事業

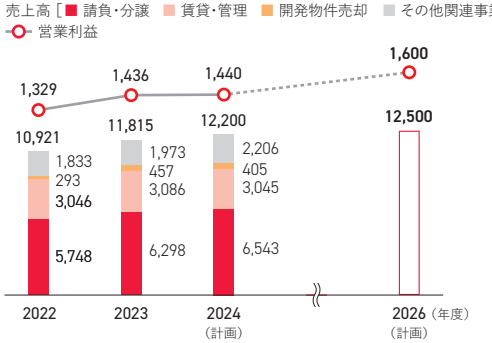
循環型バリューチェーン

市場環境と戦略

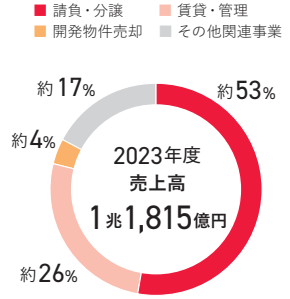
コロナ禍により落ち込んだテナントの出店意欲が回復傾向。ホテルの稼働率もインバウンド需要の回復により稼働率・ADR共に上昇。また、老朽化の進むショッピングセンターをターゲットとしたリブネス事業への注力や、米国を中心とした海外への事業拡大も視野。

第7次中期経営計画　実績・計画

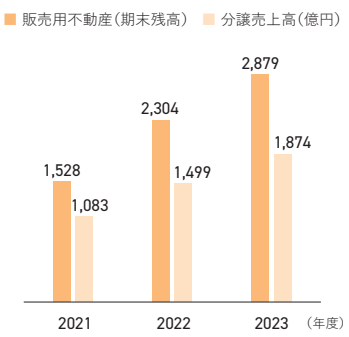
売上高／営業利益(億円)



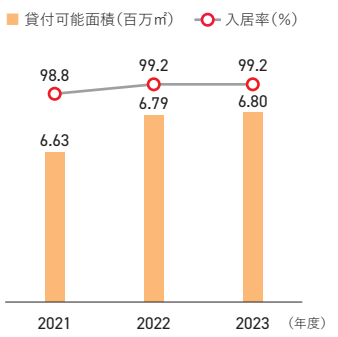
売上高構成比



国内分譲事業の売上高

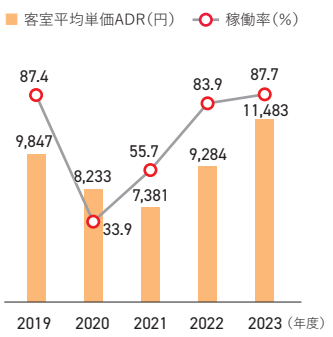


国内転貸不動産



豊富なテナントリレーションにより
安定した高稼働率を維持

都市型ホテルの稼働率とADR



ADR・稼働率はコロナ禍以前の水準に回復

当社独自のLOCシステム

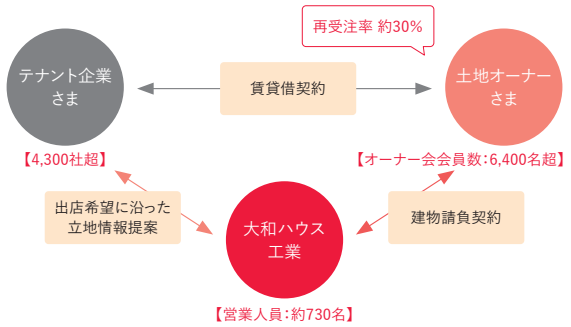
不動産の有効活用を希望する土地オーナーさま（Land Owner）と新しい事業展開のための拠点を求める企業（Company）双方のニーズを結びつける「LOCシステム」

土地オーナーさまのメリット

- 長期の安定した収入で、資産の収益性を確保
- 有効活用しながら税務対策を実現
- 健全な資産継承を実現

テナント企業さまのメリット

- スピーディーな拠点展開をサポート
- 企業の出店ニーズに応じた好立地の出店提案



テナントの出店ニーズに全国レベルで対応

当社はLOCシステムの他にも、さまざまなスキームで、土地活用、出店のサポートを実施しています。

さまざまな立地、アセットへの対応

豊富な土地情報力や、強力なテナントリレーションを活かし、さまざまな立地・アセットでテナントの出店ニーズ、土地オーナーさまの土地活用に対応。

■ ロードサイド店舗

小売業や外食業を中心に、全国展開する企業から地域密着型の企業まで、地域社会に喜ばれるテナント誘致を推進。

カジュアル衣料

スーパーマーケット

■ オフィス・事業拠点

各企業の事業効率を高めるための事業所展開を提案。

事務所

ショールーム

■ 複合商業施設

さまざまな業種・業態のテナントとの強いリレーションや、グループ会社の商業施設運営ノウハウ等も活かしながら、中長期にわたる競争力の高い複合商業施設を開発。老朽化SC（ショッピングセンター）の再生も推進。

イーアスつくば

横浜四季の森フォレオ

■ ホテル

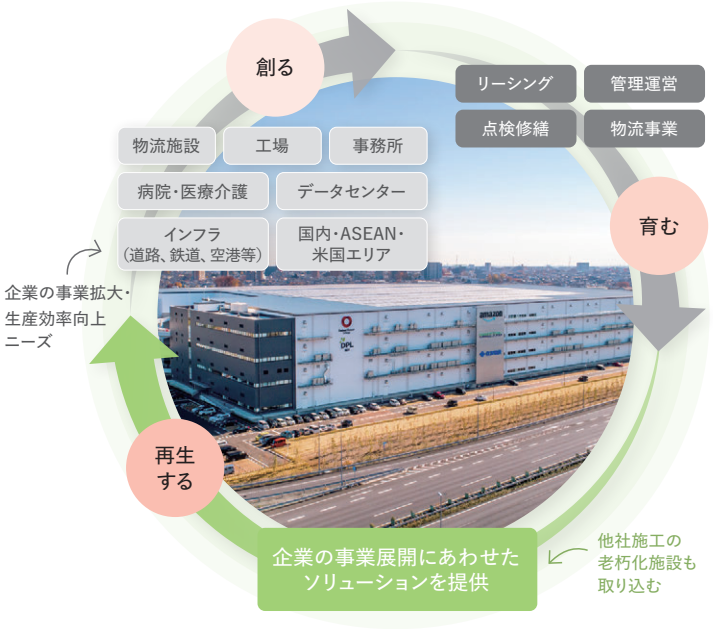
インバウンドやコロナ禍からの反動需要に向けたホテルの建設・開発等をプロデュース。近年増えつつある、大都市圏・近郊の観光地でのラグジュアリーホテルの出店ニーズにも対応。

ダイワロイネットホテル大宮西口

ダイワロイネットホテル神戸三宮PREMIER

事業施設事業

循環型バリューチェーン



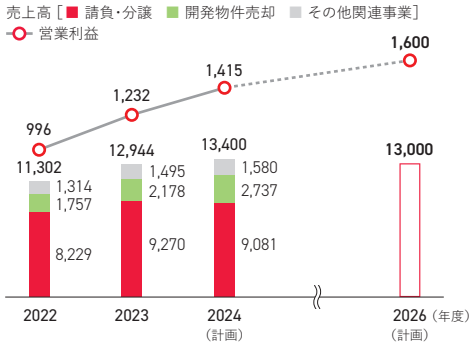
市場環境と戦略

国内　国内においてはeコマース需要の継続的な拡大が進むほか、企業の設備投資意欲の増大により工場等、各種アセットの建築ニーズが増加。

海外　ASEANを中心に食品物流においてコールドチェーンニーズが増加。

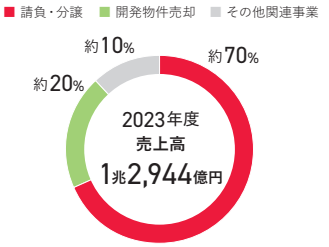
第7次中期経営計画　実績・計画

売上高／営業利益（億円）

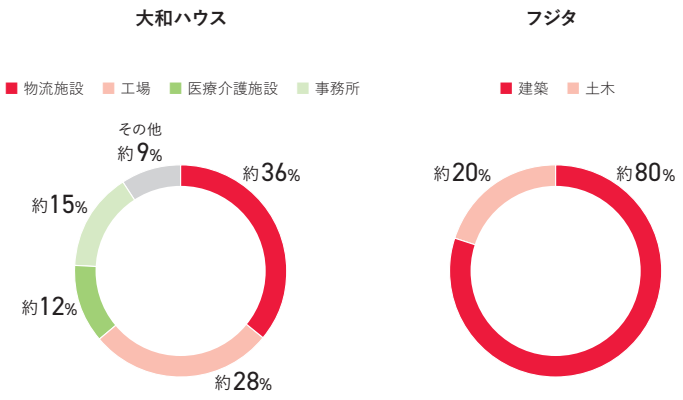


売上高構成比

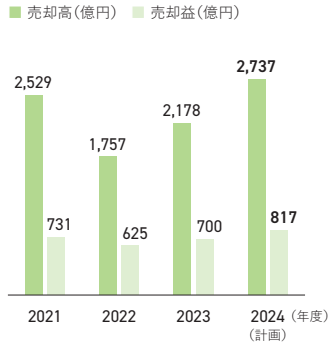
請負・分譲の売上高のうち、6～7割はフジタグループとなっている。大和ハウス（単体）では土地情報力の強みを活かした工業団地分譲事業も展開。



施設別受注構成比



開発物件売却高と売却益



物流施設を中心に安定的に物件を売却。

投資不動産の回収 ▶ P.59

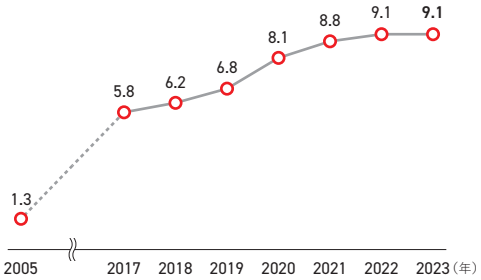
物流施設の展開

国内の物流施設開発No.1の実績を活かし、2024年問題に直面する物流業界に貢献する

2024年4月より、物流業界も、時間外労働の上限規制の適用が開始。国内のEC化率は9%となり、今後も継続的に比率が高まっていくなか、ドライバーの慢性的な長時間労働の改善や生産性向上に向けた働き方改革への取り組みが進められています。

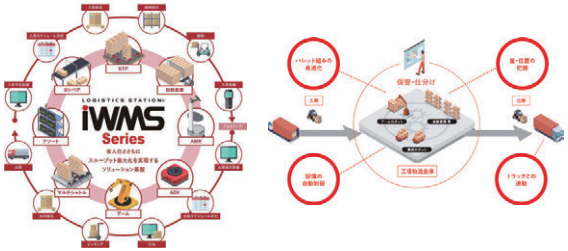
当社は国内の物流施設開発累計においてNo.1の実績と土地情報力を活かしながら、大都市をつなぐ中継地点での物流施設開発等にも積極的に取り組んでいます。また、テナントユーザーの物流の効率化のサポートのため、子会社であるダイワロジテック社を中心とした物流施設内の自動化や機械化の推進、またトラックの施設内での待機時間の長期化解消のための配車システムの提案等を進めています。

物販系分野のEC化率(%)



出所:経済産業省「電子商取引に関する市場調査」

DPL新横浜I



グループ会社のフレームワークスが提供する物流課題に対するソリューション

全国で工業団地開発事業を展開

当社は日本全国で工業団地開発事業を展開しています(2024年3月末時点販売中工業団地:195区画)。よい土地の仕入れを可能とする豊富な土地情報力とさまざまな企業のニーズに対応できる技術力を活かしながら、今後も引き続き工業団地開発のトップランナーとして走り続けていきます。

さまざまなアセットを展開

事業施設事業では、物流施設を中心に幅広いアセットを開発しています。近年注目されるデータセンターの建築実績も積み上げているほか、サーモンの陸上養殖施設や、公設卸売市場の再生にも取り組んでいます。「世の中の役に立つからやる」という理念のもと、引き続き幅広いアセットを供給していきます。

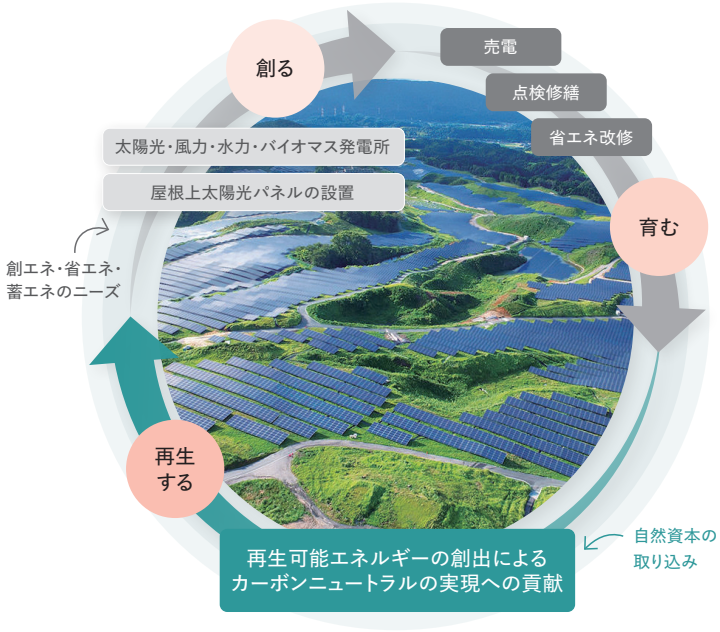
殿町プロジェクト

DPDC印西パーク

HANEDA INNOVATION CITY

環境エネルギー事業

循環型バリューチェーン

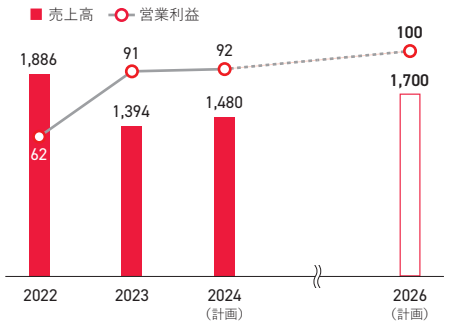


市場環境と戦略

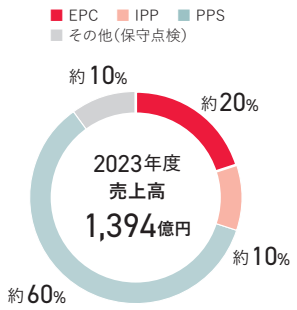
FIT(固定価格買取制度)を活用したメガソーラー建設は減少しつつあるものの、世界的に脱炭素の流れが加速し、再生可能エネルギーのニーズは高まっている。EPC、IPP、PPSの3本柱を中心にした事業展開により積極的に再生可能エネルギーの普及に貢献。

第7次中期経営計画　実績・計画

売上高／営業利益(億円)



売上高構成比



EPC(Engineering, Procurement, and Construction)

- 太陽光発電・メガソーラー・省エネ設備の設計・施工。
- FIT(固定価格買取制度)を活用したメガソーラー建設の減少により、2022年度、2023年度の売上高は減少。
- FIP(フィードインプレミアム)制度の開始や再生可能エネルギーのニーズの高まりもあり、オフサイトPPA事業に注力。

IPP(Independent Power Producer)

- 太陽光発電・風力発電・水力発電の発電事業。
- 再生可能エネルギーの需要が拡大するなか、太陽光発電を中心に、ストック事業として売上高は安定して増加。
- カーボンニュートラル戦略において推進される各事業で建築する太陽光発電の搭載とのシナジーも発揮しながら拡大予定。

PPS(Power Producer and Supplier)

- 法人・個人向けの電力小売り事業。
- 採算の低い大口顧客の解約にともない、2023年度の売上高は減少。しかしながら、資源価格の安定等による電力調達価格の落ち着きや、顧客への電源調達調整費用の設定等を実施し、収益性が大幅に改善し増益。
- 引き続き資源価格等に注視し事業を推進。

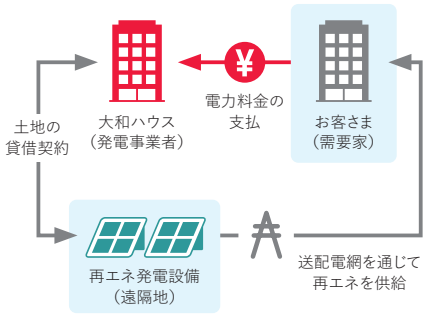
オフサイトPPA、オンサイトPPAの取り組み

強みである土地情報力を活かしたオフサイトPPA事業

当社は創業以来積み重ねてきた全国の土地情報を活かし、太陽光発電所の開発を行い、遠隔地の需要家に再生可能エネルギーを供給するオフサイトPPA事業を全国各地で推進しています。企業の環境意識の高まりや電力価格の高騰等により、オフサイトPPAのニーズが高まってきているなか、引き続き、今後の主力事業として、太陽光発電所用地の確保と大手エネルギー会社との協業による需要家の開拓を行っていきます。

オフサイトPPA事業スキーム

- 敷地外に再エネ発電設備を設置
- 全国展開の強みを活かし、新たな候補地を積極開拓

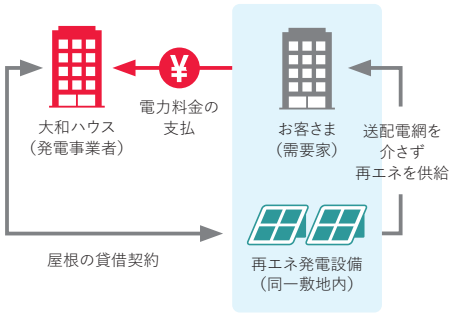


各事業とのシナジーを活かしたオンサイトPPA事業

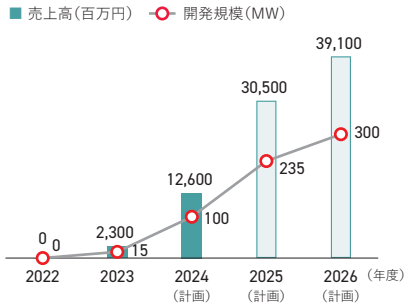
当社は2022年5月に公表した第7次中期経営計画において、すべての建物の脱炭素化によるカーボンニュートラルの実現に向け、「全事業を通じ、原則すべての屋根に太陽光パネルを設置」を目指して、事業に取り組んでいます。さまざまなアセットで、多くの建築物を供給しているグループの強みを活かし、今後もお客さまと連携しながら、カーボンニュートラルの推進と、事業拡大を進めていきます。

オンサイトPPA事業スキーム

- 同一敷地内（屋根上など）に再エネ発電設備を設置
- 商業施設・事業施設事業と連携し、当社の建設する新築建築物への設置を推進

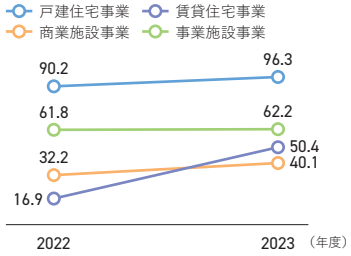


オフサイトPPA事業計画



当社初のオフサイトPPA向け地上設置型太陽光発電所「DREAM Solar石川羽昨堀替新町」（2023年9月竣工、稼働開始）

事業別太陽光発電搭載率（単体）（%）



注　着工・棟数ベースで算出。商業施設事業、事業施設事業の2022年度については下期のみの数値。賃貸住宅事業の2023年度実績は低層のみの数値。

オンサイトPPAを採用した物流施設「DPL三郷II」

不動産投資の状況

豊富な土地情報や多様なテナントや社会のニーズに応える技術力を活かし、全国各地、そして海外でも積極的な不動産投資を展開。

投資不動産

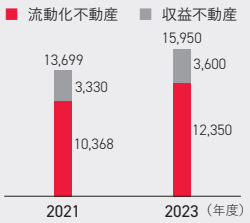
主に国内の物流施設を中心に大型商業施設や、賃貸マンション等を開発。流動化不動産については、竣工後、一定期間の賃貸収益（トラックレコード）を積み上げたのち、リートや投資家等へ売却し収益を確保。収益不動産については、継続保有することで安定的な収益を確保。

中計5ヵ年の投資進捗

注　7次中計より、海外投資は各セグメントに組み込んでいます。

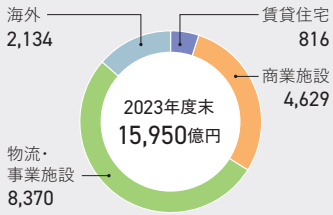
投資不動産の2ヵ年累計は6,594億円と、中計に対しての進捗率は30%となりました。国内の物流施設への投資を計画するなか、物流施設開発に参入するプレイヤーは増加しており、競争環境は激化していますが、将来に向け確実に収益が確保できる案件を厳選し、不動産の確保を進めています。

投資不動産の残高（億円）



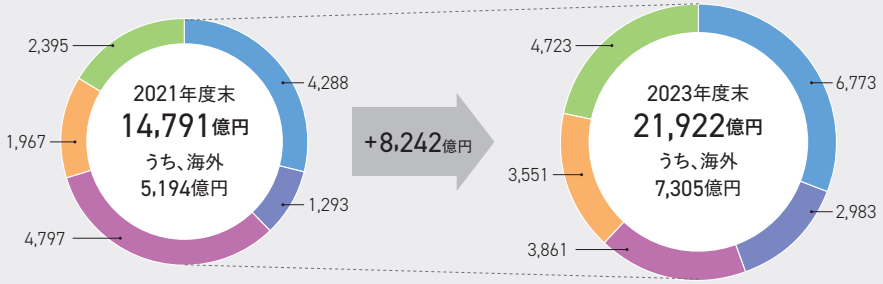
- 流動化不動産：値上がり益を得る目的で投資後、早期に売却可能な不動産。
- 収益不動産：賃貸収益を得る目的で投資・開発した不動産。

2023年度末 投資不動産の残高（億円）



販売用不動産

実需に応じた分譲事業や、開発後即時売却が見込める投資家向け分譲事業を各所で展開。各事業での積極的な事業展開により、7次中計2年間で約1兆円の増加。回転率を意識し、短期でのキャッシュ創出を実現。



戸建住宅事業（+2,484億円）	国内での分譲事業強化に加え、米国においても成長が見込まれるエリアで積極的な事業拡大。
賃貸住宅事業（+1,690億円）	投資家や既オーナーさま向けの分譲事業が堅調に拡大。金融機関を通じた富裕層顧客の紹介など、新たな顧客の拡大にもつながっている。
マンション事業（▲936億円）	国内では付加価値の高いマンションを積極的に推進。中国では南通、常州IIの引渡しが完了。現在、蘇州II、常州IIIの開発・販売を推進。
商業施設事業（+1,584億円）	都心部を中心にテナントのニーズにあった多彩なアセットを開発。また、商業施設のバリューアップ事業も積極的に展開。
事業施設事業（+2,328億円）	日本全国で工業団地開発を展開。土地提案を絡めながら、特命での建設受注につなげ採算性の高い事業を実施。

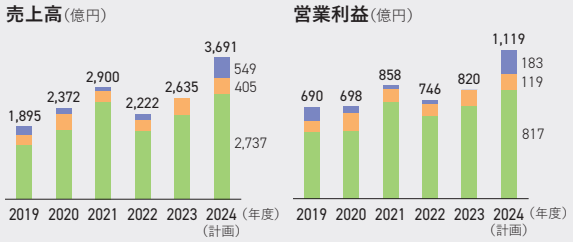
積極的な成長投資を進める一方、資産回転率向上と収益性改善に向け、開発物件の売却、稼働中物件の利回り改善も進めています。

投資不動産の回収

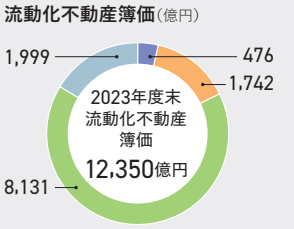
キャピタルゲイン（流動化不動産の売却）

■賃貸住宅 ■商業施設 ■事業施設 ■海外

❶開発物件売却の推移



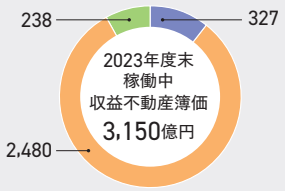
❷今後の売却に向けたパイプライン



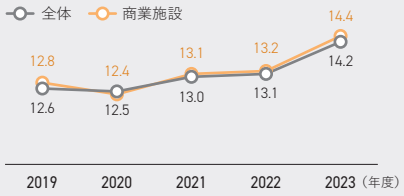
物流施設を中心に安定した売却を実施。今後の売却に向けても、売却できる物件は潤沢に確保しており、事業や市場の状況を注視しながら、最適なタイミングでの売却を実施していきます。

インカムゲイン（収益不動産の賃貸収益）

稼働中収益不動産簿価（億円）



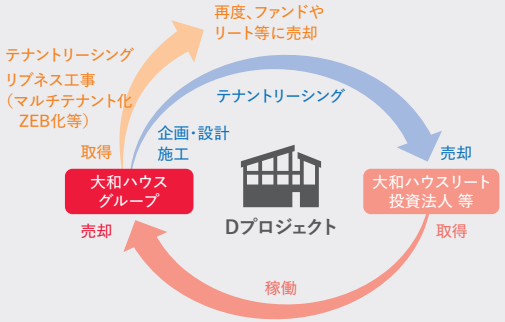
稼働中収益不動産 NOI利回りの推移（%）



収益不動産は、簿価の約8割を商業施設が占めています。豊富なテナントリレーションや商業施設運営ノウハウを活かしながら安定的な収益を実現。

投資不動産のリブネスフェーズ

過去に開発・売却したDプロジェクトのリブネス事業



過去にREITに売却したBTS物流倉庫を再度取得し、リブネス工事（マルチテナント化やZEB化等）実施後、再度ファンドやREIT等に売却する取り組みを開始

▶大和ハウスにとってのメリット
- リブネス事業による新たな事業機会の創出
- 大和ハウスリート投資法人への新規開発物件の供給（売却）

▶大和ハウスリート投資法人にとってのメリット
- 一定期間経過した稼働物件を売却し、新たな物件を取得することで、不動産ポートフォリオの最適化の推進が可能

▶環境、社会にとってのメリット
- マルチテナント化による多くのテナント需要への対応
- ZEB化によるGHG排出量の削減および、既存建築物の再利用による資材、資源の節約（建て替え比）

「**物流施設開発国内No1の実績**」と「テナントとの**強力なリレーション**」を活かし、さらなる成長へ。

不動産開発投資におけるリスク管理

事業投資委員会の設置

当社における重要な不動産開発事業およびその他事業投資については、その事業性およびリスクを評価し、十分に審議検討することにより適切な判断を期するため、事業投資委員会を設置しています。委員会は原則10日に1回程度開催し、委員長は、代表取締役社長が務めています。なお、会社の意思決定は委員会と並行して行われる電子稟議決裁および取締役会決議により行われます。

事業投資委員会では、稟議および取締役会の意思決定に資するため、投資金額区分に従い一定額以上の国内・海外の不動産開発事業およびその他事業投資案件について審議を行っていますが、公共性の高い施設等の運営などに関する案件(空港、公園、道路などのインフラ施設関連コンセッション)や土地・施設が官民いずれのものであるかを問わず社会的な影響が大きいニュースバリューを有する案件は、投資金額に関わらず、審議の対象としています。さらに、会社に大きな風評被害をもたらすリスクが考えられる場合、あるいは共同事業者の構成により当社の出資比率が低くても実質的に全責任を負うリスクがある場合は、金額要件に関わらず審議の対象としています。なお、当委員会は2008年より審議を開始し、2023年度末までに512件の審議を行いました。

注　2020年10月より不動産投資委員会の名称を事業投資委員会へ変更しました。その他事業投資も審議対象とし、慎重なリスク審査およびモニタリング強化を図っています。

独自の基準に基づいた審議

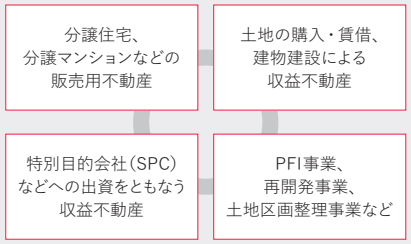
審議の際は、該当する案件の起案部門・関連部門からの説明などに基づき十分な審議を行います。投資基準については、不動産開発事業の場合はIRRをハードルレートに設定し、当該基準をクリアした場合に投資実行が採択されますが、同時に投資実行が当社の経営理念・経営戦略・ブランドイメージと合致しているかといった側面、また法務リスク、土壌・地下水汚染、地盤リスク、災害リスク(洪水等)、環境問題、建築費の妥当性などESGを含む多面的なリスク評価(17部門、27項目)を行い審議します。従って、経済的な観点からはクリアする投資案件であっても、当該投資実行が当社の目指すべき姿・ビジョンと大きく相違する場合や、環境への影響が大きい場合等には採択されません。なお、リスク評価項目の見直しを定期的に行っています。その他事業投資についても不動産に準じて審議しています。2023年度は35件の審議を行い、うち1件は十分な審議の結果、保留となり採択されませんでした。

なお、当社は昨今の不安定な金融環境を鑑み、今後の金利上昇リスクに備え不動産開発投資の判断基準として設けているIRRのハードルレートを2023年2月に引き上げました。一方で、当社として取り組むべき、カーボンニュートラル戦略に合致する投資(CO_2削減に資する投資)を促進させるため、新たな評価指標としてICP※1を用いた環境IRR※2を2023年4月に導入しました。

※1 ICP(インターナルカーボンプライシング)とは脱炭素の推進を目的に、企業独自で炭素価格を設定する制度
※2 投資対象物件のCO_2削減量による環境価値を金額換算して収益に上乗せして算出したIRR

リスク(投資金額ベース)の影響度に応じた審議・意思決定プロセス

対象となる主な不動産開発事業



投資判断のためのリスク評価

【経済的なリスク評価】
・IRRをハードルレートに設定※3

＋

【多面的なリスク評価(17部門、27項目)】
・経営理念・経営戦略・ブランドイメージとの合致
・法務リスク
・土壌・地下水汚染、地盤リスクなど環境への影響
・気候変動問題など環境への配慮
・建築費の妥当性　など

※3 WACC(株主資本コストと負債コストの加重平均)を基準にリスクプレミアムなどを加味して設定

海外事業の取り組み — 世界25の国・地域へ進出 —

日本と海外拠点の双方から現地の経済情勢や需要を迅速に捉え、幅広いエリアで事業を推進

欧州

- モジュラー建築で欧州住宅市場を開拓
- 住宅だけでなく幅広い分野で技術やノウハウを活用

東アジア

- 長江デルタエリアを中心にマンション開発
- 用地選定から開発、引渡し後の管理、アフターサービスまで一気通貫で事業展開

米州

- スマイルゾーンで現地3社による宅地開発・販売拡大
- 米国各所で賃貸住宅開発
- 商業施設や事業施設も徐々に展開

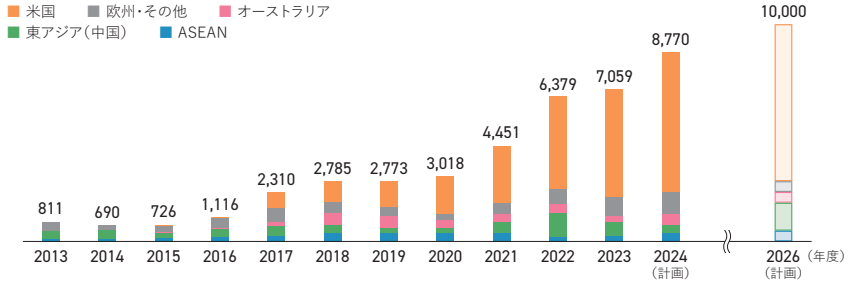
ASEAN・南アジア

- 事業施設などの大型開発で途上国のインフラ整備・雇用促進

大洋州

- 戸建住宅事業に加え、新たに超高層賃貸住宅の開発を開始

海外事業売上高の推移（億円）



海外事業 — 各エリアの主な取り組み —

米州

米国では、順調に拡大を続けていく戸建住宅事業の他に、賃貸住宅や分譲マンションの開発、商業施設の運営、そして直近は物流施設の開発事業にも取り組んでいます。

賃貸住宅は2024年3月現在、稼働中案件が8件2,897戸、開発中案件が3件666戸となっています。金利は高止まりしており、不動産売買の市況が回復しないなか、当社は稼働中の物件の商品価値向上に向け、NOIの上昇に注力しています。

米国戸建住宅事業 ▶ P.47

主な開発・稼働中プロジェクト

■賃貸住宅 ■マンション ■商業施設 ■事業施設

商業施設においては、カリフォルニア州で2件の既存商業施設を購入し、運営管理をしています。当施設運営において、日本で培ってきたノウハウや実績を活かし、テナント入替や新規テナント区画のリノベーションなどを行い、施設価値の向上を図っています。

カリフォルニア州アーバイン 複合商業施設30店舗

事業施設では、新たにテキサス州ヒューストンで物流施設の開発に取り組んでいます。人口増加にともなうＥＣ需要の増加に対応するとともに、米国における物流施設開発・運営のノウハウの取得につなげていきます。

テキサス州
ヒューストン
物流施設5棟
（写真はイメージ）

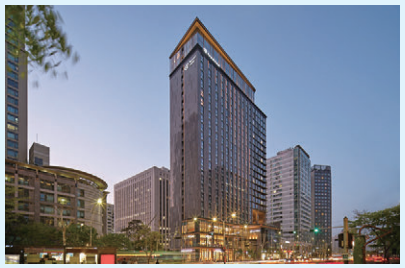
東アジア

東アジアでは、中国の分譲マンション開発において豊富な開発実績があります。また台湾では、商業施設の請負施工のほか、高雄市における分譲マンション・ホテルの複合開発を行っています。

中国マンション事業 ▶ P.51

台湾高雄市
複合開発
（2024年3月竣工）
ホテル：260室
分譲マンション：227戸
（完売）

韓国においては、ロイネットホテル海外第1号店となるロイネットホテルソウル麻甫（マポ）を2022年3月に開業。日本からのお客さまに加え、韓国やアジア、欧米などのお客さまにもご利用いただける施設を目指し、高い稼働率で営業を展開しています。



韓国ソウル特別市
ホテル：341室
2022年3月開業

ASEAN・南アジア

2012年にベトナム、インドネシアで工業団地開発をスタートし、タイやマレーシアにおいても事業施設建設・開発事業を展開してきました。

ASEAN各国では、人口増加や食生活の多様化などを背景に、コールドチェーン物流の需要が高まっています。その需要に対応すべく、マレーシアでは冷凍冷蔵機能を備えた物流施設の開発を進めるほか、2023年にはシンガポールで低温物流事業を展開しているStorbest社がグループ入りしました。

DPLマレーシアIII 外観イメージ
ランプウェイを設けた
大型マルチテナント型物流施設

2023年6月にグループ入りした
Storbest社の保有する運送自動車

事業施設以外にも、ベトナムにおける分譲マンションの開発やホテル・サービスアパートメントの開発・運営、タイでのホテル開発等、多角的に事業を展開しています。

また、ベトナムで開発した物流施設を2024年7月にシンガポールREITへ売却完了する等、回収も順次進めています。

欧州

欧州は主要国の人口増加が継続する一方、住宅が不足し、職方不足や資材価格の高騰などが社会課題となっています。

そのようななか、当社はオランダを中心にドイツやベルギー、英国などでも、モジュラー建築による商品を主力として、ユニットの販売やレンタル事業を展開しています。2023年にはオランダ工場を拡張、ドイツ工場を新設し、今後さらに供給戸数を増やし、欧州各国の住宅不足の社会課題解決に貢献していきます。

オランダ
アムステルダム
アフォーダブル住宅

また、英国で新たに分譲マンション開発プロジェクト「Elephant Park Plot H11B Project」に着手しました。ロンドンの中心部で生活利便施設も整う好立地での開発です。

英国ロンドン
分譲マンション
総戸数：259戸
（別途店舗2区画）

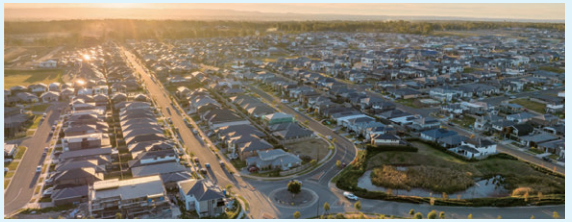
大洋州

オーストラリアでは、南東部を中心に戸建住宅、分譲マンションの開発・販売、賃貸住宅の管理など住まいに関わる事業に加え、商業施設等を含めた複合開発も実施してきました。また、ニュージーランドにおいても賃貸住宅管理事業を展開しています。

オーストラリア
ニューサウスウェールズ州
分譲マンション（164戸）
商業施設・オフィスの
複合開発

現在、オーストラリアは主要都市の人口増加によって慢性的な住宅不足が社会課題となっているものの、政策金利の高止まりにより、新規購入顧客の買い控えが発生しています。

当社は建売住宅の強化やBtoB事業の強化も図りながら事業を推進しています。また、2023年にメルボルンにて超高層賃貸住宅の開発を開始しました。

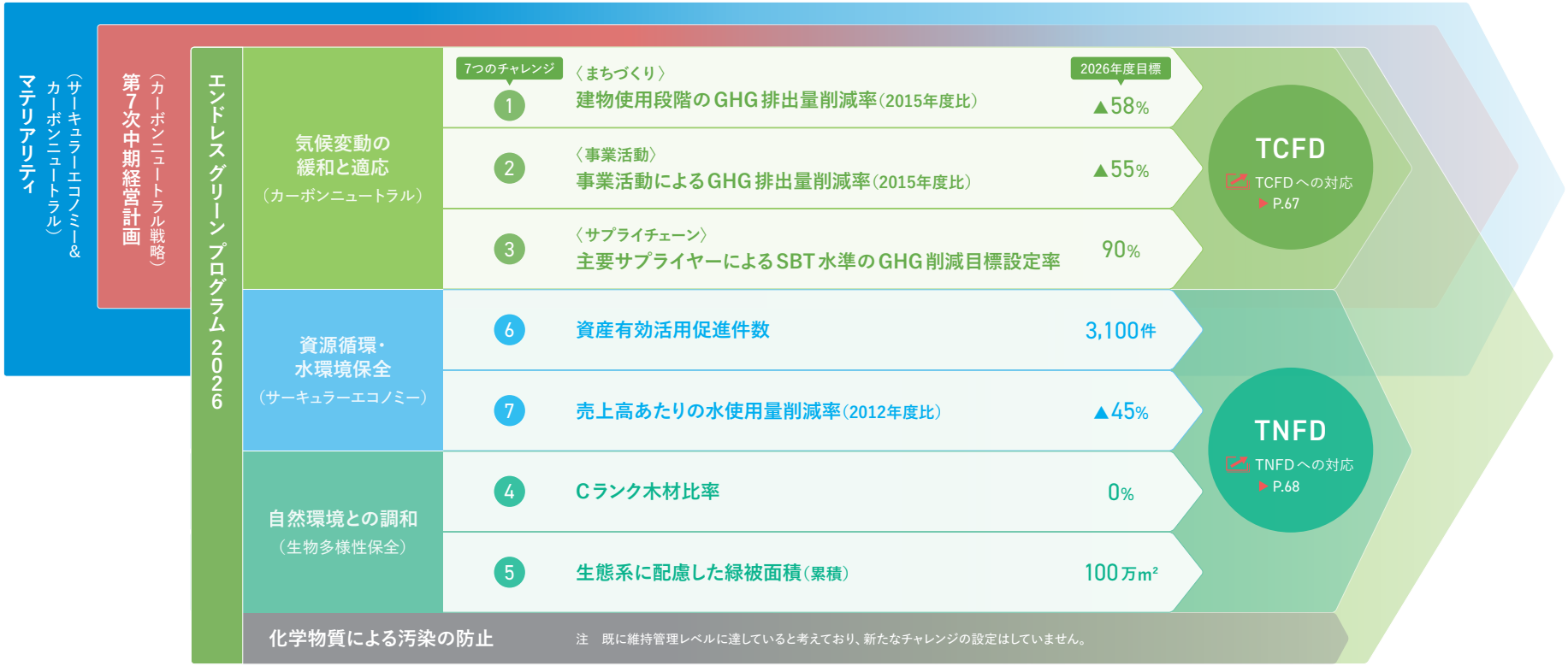


オーストラリア ニューサウスウェールズ州
総区画数1,500区画超の大規模住宅用地開発プロジェクト

メルボルン超高層賃貸住宅開発 ▶ P.49

環境戦略の全体像と主なKPI

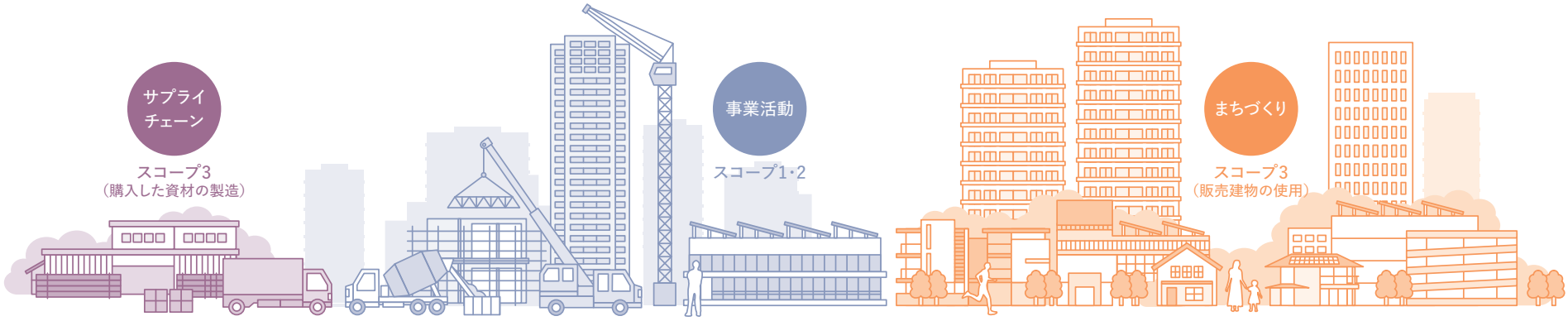
環境の取り組みでは、4つの重点テーマにおいて、2055年の究極のゴールと2030年のマイルストーンを明確にし、“将来の夢”の実現を目指しています。
マテリアリティの一つである「サーキュラーエコノミー&カーボンニュートラル」については、脱炭素（社会へのインパクト）と企業収益（経済へのインパクト）の両立を目指し、第7次中期経営計画および環境行動計画「エンドレス グリーン プログラム 2026」を通じて着実に取り組みを推進しています。



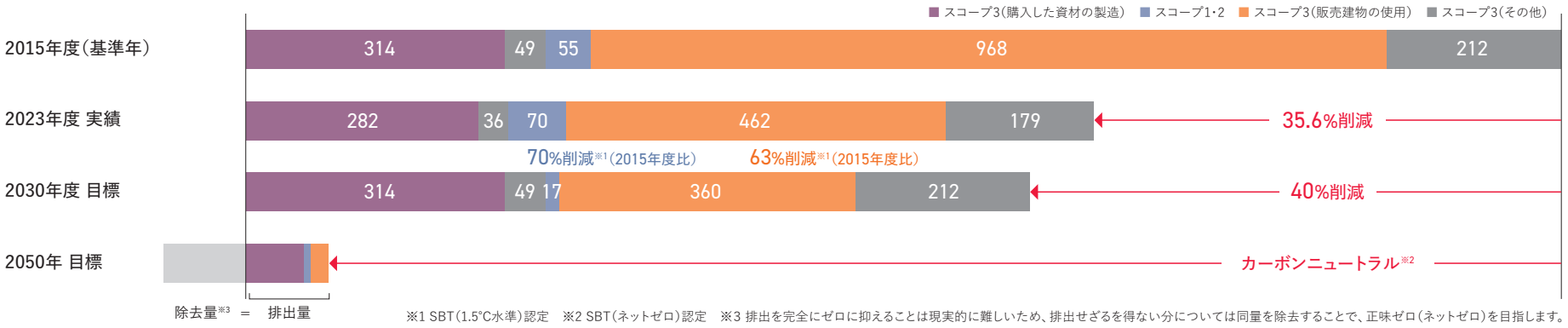
サステナビリティレポート 2024：エンドレス グリーン プログラム 2026 ▶P.119-120

カーボンニュートラル実現のためのロードマップ

当社グループは、2050年のカーボンニュートラルを目指し、2030年にバリューチェーン全体の温室効果ガス排出量を40%削減(2015年度比)する目標を掲げています。
その目標達成に向けては、バリューチェーンを構成するサプライチェーン、事業活動、まちづくりのそれぞれの段階における具体的なアクションプランを定め、取り組みを推進しています。



バリューチェーン全体の温室効果ガス排出量目標(SBT認定取得)(万t-CO_2)



※1 SBT(1.5℃水準)認定　※2 SBT(ネットゼロ)認定　※3 排出を完全にゼロに抑えることは現実的に難しいため、排出せざるを得ない分については同量を除去することで、正味ゼロ(ネットゼロ)を目指します。

カーボンニュートラル実現のための主なアクション

各段階のアクションについては、第7次中期経営計画およびエンドレス グリーン プログラム 2026においてKPIとして設定し、進捗状況を管理しています。

サプライチェーン における脱炭素

スコープ3
（購入した資材の製造）

■ 主なアクション

- 主要サプライヤーによるSBT水準のGHG削減目標の設定
- 主要サプライヤーへの省エネ、創エネソリューションの提案によるGHG 排出量削減の支援

■ 2023年度目標・実績、2026年度目標

管理指標	2023年度目標	2023年度実績	2026年度目標
主要サプライヤーによるSBT水準のGHG削減目標設定率	60%	57.7%	90%（2025年度）
省エネ・創エネソリューション契約件数（累計）	15件	15件	50件

2023年度は、サプライヤーに求める削減目標水準を、2°CからWB2°C水準に引き上げたことから、前年度比9.6ポイント増加したものの、目標未達となりました。引き続き脱炭素ダイアログ等の対話を通じて、目標水準の引き上げ要請や、目標設定済のサプライヤーとの協働に取り組んでいきます。

事業活動 における脱炭素

スコープ1・2

■ 主なアクション

- 既存施設における省エネ設備への更新
- 自社発電由来の再エネ100%利用
- 新築自社施設の原則ZEB化・自家消費型太陽光発電搭載
- 車両、重機の電化

■ 2023年度目標・実績、2026年度目標

管理指標		2023年度目標	2023年度実績	2026年度目標
事業活動のGHG排出量（2015年度比）		▲50%	+26.3%	▲55%
省エネ	エネルギー効率（2015年度比）	1.61倍	1.81倍	1.9倍
再エネ	再エネ利用率	100%	81.8%	100%（2025年度）
電化	クリーンエネルギー自動車（CEV）導入率	7%（社用車）	6.3%（社用車）	30%（社用車）
		2%（マイカー）	2%（マイカー）	10%（マイカー）

2023年度は、使用電力を81.8%再エネ化し、電力使用によるGHG排出量は大幅に削減した一方、2023年1月にグループ入りした響灘火力発電所の影響により排出量が増加し、削減目標は未達となりました（響灘の影響を除くと▲54.1%）。当発電所は2024年3月に稼働を停止しバイオマス専焼化に向け改修工事に着手しています。

まちづくり における脱炭素

スコープ3
（販売建物の使用）

■ 主なアクション

- 原則、全棟ZEH・ZEB化
- 原則、全棟太陽光発電搭載

■ 2023年度目標・実績、2026年度目標

管理指標		2023年度目標	2023年度実績	2026年度目標
建物使用段階のGHG排出量（2015年度比）		▲45%	▲52.2%	▲58%
ZEH率	戸建住宅	90%	97%	90%
ZEH-M率	賃貸住宅	20%	48.7%	50%
	分譲マンション	70%	90.5%	原則100%（2024年度）
ZEB率	商業施設・事業施設	70%	68.5%	80%

2023年度は、営業や設計向けの提案・支援ツールの開発、研修の実施等により提案力を強化した結果、ZEH・ZEH-M・ZEB率ともに向上し、GHG排出量削減目標を達成しました。今後も、ZEH・ZEBのさらなる普及拡大に努めていきます。

サステナビリティレポート 2024：気候変動の緩和と適応 ▶ P.20-28

TCFD及びTNFDフレームワークへの対応

ガバナンス

当社グループでは、委員長をサステナビリティ統括部長とする「全社環境推進委員会」を設置しています。年2回実施する当委員会では、当社グループが取り組むべき環境活動に関する基本的事項および環境に関するリスクや機会について審議・決定し、全グループの環境活動を統括しています。さらに、各事業本部長を環境委員長とする自律的なマネジメント体制を構築し、環境目標の達成度を年2回の「事業本部環境委員会」で確認しています。また、主要グループ会社においては、各社の環境担当役員で構成する「グループ環境経営会議」を年2回実施し、全社環境推進委員会で決議された事項を共有しています。

また、中期経営計画に合わせて策定している環境行動計画「エンドレス グリーン プログラム」(気候変動問題・生物多様性保全を含む)は、環境経営に関する重要な事項として、年に一度、全社環境推進委員長が取締役会に進捗状況を報告し、適宜、戦略や目標、計画等の見直しを行っています。

2023年度は、「エンドレス グリーン プログラム 2026」の2022年度の全社実績および2023年度の目標見直しについて取締役会でレビューを実施しました。ZEH・ZEBのさらなる推進を図るよう指示を受け、各事業本部において取り組みを強化しました。

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への対応

■ 戦略

気候変動にともなうリスクと機会には、「脱炭素社会」に向かうなかで生じる規制の強化や技術の進展、市場の変化といった「移行」に起因するものと、「地球温暖化」の結果として生じる急性的な異常気象や慢性的な気温上昇といった「物理的変化」に起因するものが考えられます。また、その影響は短期のみならず、中長期的に顕在化する可能性もあります。そこで当社グループでは、気候変動にともなうさまざまな外部環境の変化について、その要因を「移行」と「物理的変化」に分類のうえ、影響を受ける期間を想定し、財務影響を大・中・小の3段階で評価し、重要なリスクと機会を特定しています。それらをふまえた対応策は、中期経営計画および環境行動計画の管理指標に落とし込むことで、リスクの最小化と機会の最大化を図っています。

気候変動に関する主なリスクと機会

影響を受ける期間:短期(1年未満)、中期(1年以上5年未満)、長期(5年以上)
財務影響の程度:小(100億円未満)、中(100億円以上1,000億円未満)、大(1,000億円以上)

種類			内容	影響を受ける期間	財務影響の程度	対策
リスク	移行	政策・法規制	建築物省エネ法の規制強化にともなう仕様変更による原価増	短期	中	高水準の省エネ性能の確保(ZEH・ZEH-M・ZEBの普及拡大)
			カーボンプライシングの導入にともなう運用コストの増加	中期	小	自社施設における省エネの徹底、再エネ利用の拡大(EP100・RE100の推進)
	物理的変化	慢性	夏季の最高気温上昇にともなう施工現場での熱中症発症リスクの増大	短期	小	施工現場における熱中症対策の徹底、適正工期の設定
		急性	気象災害による自社施設の損害発生および保険料の増加	短期	小	グループ施設における水ストレスレベルの評価、対策の実施
			気象災害によるサプライチェーンにおける資材調達および工事遅延の影響	短期	小	事業拠点・サプライチェーンにおけるBCP策定、調達の複線化
機会	移行	製品/サービス	温室効果ガス排出量の少ない住宅・建物の需要増	短期	中	ZEH・ZEH-M・ZEBの普及拡大
	物理的変化	製品/サービス	再生可能エネルギーの需要増による環境エネルギー事業の拡大	短期	中	再エネ発電設備の施工、開発・運営の拡大
			気象災害に備えた住宅・建物の需要増	中期	中	物理的変化に適応した商品の開発・普及の方針を決定

サステナビリティレポート 2024:TCFDへの対応 ▶ P.29-32

TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）への対応

■ はじめに

2023年9月に、TNFD※1の最終提言が公表されました。TNFDは、自然に関して企業が情報開示するためのフレームワークを開発する国際イニシアティブです。設立の背景には、気候関連課題に続き、生物多様性を含む自然環境の悪化による経済活動への負の影響が危惧されはじめ、その対応に関する経済界での関心の高まりがあります。そこで当社は、TNFDが自然関連課題を評価・管理するための統合アプローチとして策定した「LEAPアプローチ」やTNFD最終提言v1.0を参考に、当社グループの事業活動における自然への影響と依存を把握し、リスクと機会を評価しました。また、当社は2024年6月にTNFDフォーラム※2に参画し、TNFD Adopter※3への登録を行いました。積極的な情報開示を進め、事業上のリスク低減や機会の創出に取り組み、生物多様性保全の課題解決を目指します。

※1 TNFD（Taskforce on Nature-related Financial Disclosures）民間企業や金融機関が、自然資本および生物多様性に関するリスクや機会を適切に評価し、開示するための枠組み構築を目指す国際的な組織。
※2 TNFDでの議論を、専門知識を提供するステークホルダーとしてサポートする国際組織。
※3 TNFD提言を採用した開示を行う意向をTNFDのWebサイトで登録した企業のこと。登録した企業は2025年会計年度までの企業報告においてTNFD提言に沿った開示が求められる。

■ 戦略／リスクの特定プロセス

当社グループは、バリューチェーン全体における自然への影響と依存を把握し、リスクを特定しました。

■ リスク・インパクトの管理

特定したリスクのうち、優先度が高い自然関連のリスクに関しては、優先地域を特定し、詳細なリスクを把握・管理しています。

（1）当社グループ施設｜生物多様性の影響評価

当社グループが保有する敷地のサイト（評価地域・69件）において、1次スクリーニングを実施。生物多様性の影響評価を行うべきサイトを把握し、優先地域35件を特定しています。現在、重要サイトのうち、生物多様性管理計画を策定済みのサイトは4件です。

今後、すべての重要サイトで管理計画の策定を進め、モニタリングを行います。

（2）商品｜生態系に配慮した緑被面積の拡大

当社グループでは、新たに植栽する樹木の半数以上を在来種にすることを推奨。全事業を通じて、2030年までに生態系に配慮した緑被面積を200万㎡増やすことを目標に、四半期ごとに実績をモニタリングし、取り組みを推進します。

自然環境に関する主なリスクと機会

影響を受ける期間：短期（1年未満）、中期（1年以上5年未満）、長期（5年以上）
財務影響の程度：小（100億円未満）、中（100億円以上1,000億円未満）、大（1,000億円以上）

種類			内容	影響を受ける期間	財務影響の程度	対策
リスク	移行	政策・法規制	開発規制や緑化規制の強化にともなう対応コストの増加	長期	中	敷地面積3,000m²以上の開発案件は独自のチェックリストを運用
		評判	森林破壊への懸念の高まりにともなう評判の低下	中期	小	年一回、木材調達調査を行い、持続可能性等を確認
	物理的変化	慢性	気候の変化や森林火災の増加、水不足等にともなう木材供給量の低下	長期	小	木材調達調査で調達木材の原産地を把握、水リスク評価を実施
		急性	洪水・暴風雨等にともなう生産拠点の浸水被害による生産の遅延	短期	小	グループの工場では専門機関によるサーベイを実施、主要サプライヤーに対しては水リスク調査を実施
ビジネス機会	移行	製品／サービス	緑化ニーズの高まりによる外構工事の一棟単価向上と緑化事業の需要増	中期	中	本文参照：（2）商品｜生態系に配慮した緑被面積の拡大
		市場	非住宅における木造建築市場の創出	中期	中	全社横断の新規事業としてFuture with Wood Projectを始動
自然保護機会	天然資源の持続可能な利用	製品／サービス	建物の長寿命化、再利用による天然資源利用の削減	短期	—	住宅・賃貸住宅事業における建物長寿命化促進件数を指標に進捗管理
	生態系の保護	事業活動	社有地・自社施設における生物多様性保全	中期	—	本文参照：（1）当社グループ施設｜生物多様性の影響評価

サステナビリティレポート 2024：TNFDへの対応 ▶ P.40-45

基盤の強化

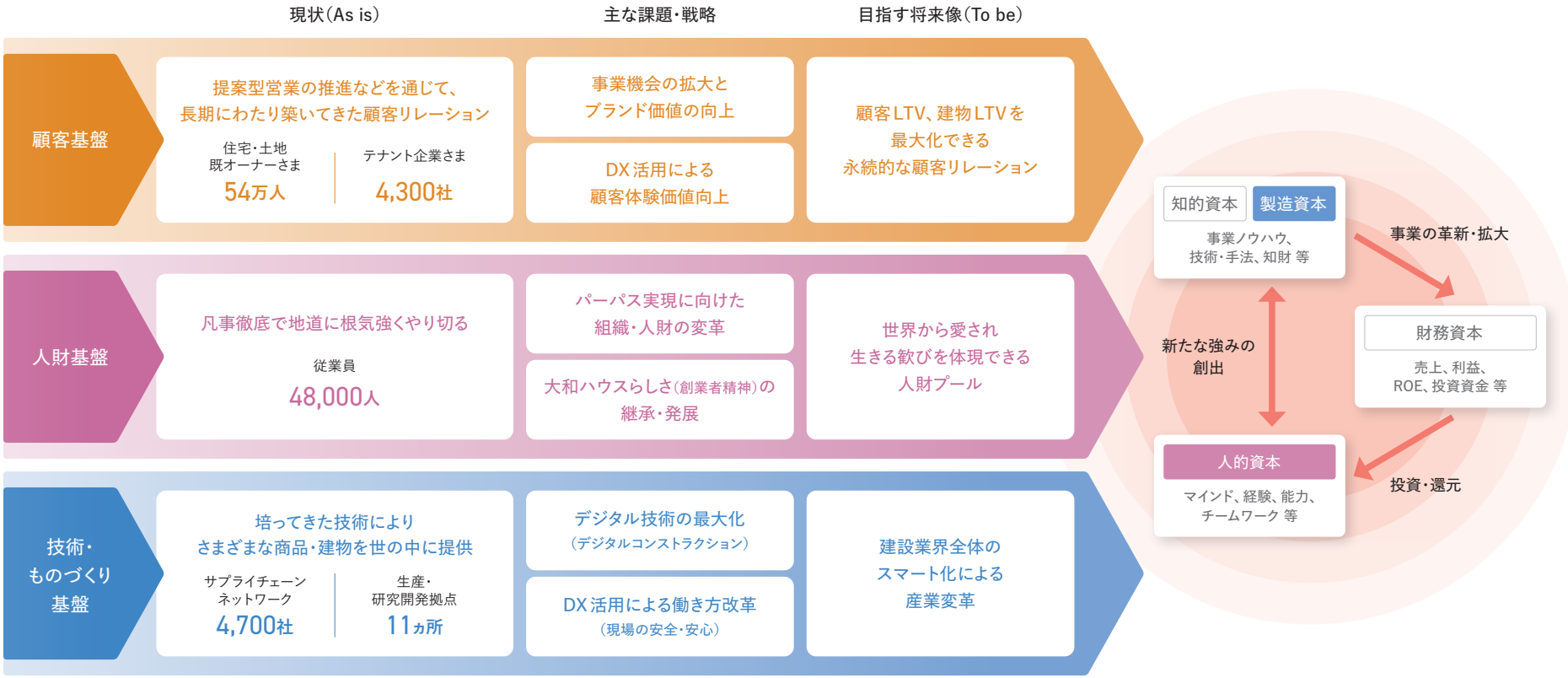
価値創造の源泉（3つの基盤）のさらなる強化 70
石﨑常務執行役員メッセージ 71
1 人財基盤の強化 73
2 顧客基盤の強化 78
3 技術・ものづくり基盤の強化 81

Chapter 6

Chapter 6 基盤の強化

価値創造の源泉（3つの基盤）のさらなる強化

人財基盤、顧客基盤、技術・ものづくり基盤の3つの基盤を価値創造の源泉に、当社独自の強みを創出し、人的資本・知的資本・製造資本・財務資本を強化しながら、売上高5兆円を生み出す強固な経営基盤を構築してきました。今後も持続的に成長し続けるため、3つの基盤の現状（As is）を捉え、目指す将来像（To be）に向けて、攻めと守りの両面で主な課題を整理し、課題解決に取り組んでいます。



常務執行役員
人事・人財組織開発・Well-being統括担当　石﨑 順子

石﨑常務執行役員メッセージ

“将来の夢”（パーパス）を起点に企業文化や組織風土を醸成し、大和ハウスグループらしい人的資本経営を実現する

大和ハウスグループが考える人的資本経営

昨今、人的資本経営への関心が高まっていますが、当社は社是に「事業を通じて人を育てる」として、人財を育てることを創業時から大切にしてきました。これは、決して変わることのない経営方針の柱です。しかし、世の中や人々の価値観は常に変化しており、これまでのやり方だけでは通用しないこともあるかもしれません。時代の変化・要請に応じながら、事業活動を柔軟に変化させ、持続的成長を実現するためには、変わらないことと、変えていくことをしっかりと見定めることが重要です。創業から築いてきた創業者精神（大和ハウスらしさ）は変わらないこととして継承・発展させます。一方で必要な組織・人財の変革は変えていくこととして、両立しながら進めていきます。

これまで当社は掲げた目標を確実に達成してきました。組織力、一致団結、やり切る力がパワーになっていたと思います。今後は、それに加えて、個の力や多様性が生み出す力を組織の力へとつなげていくことが必要です。人財を事業の根幹に据え、強みや独自性を未来に向けて、どう生み出し、つなげていくかを考えています。

新・理念体系を策定し、パーパスとの位置づけを整理

2022年に“将来の夢”（パーパス）を発表しましたが、社是や社員憲章の位置づけ、関係性を明確にしてほしいという従業員からの意見等もあり、2023年度に理念体系を再構築しました。

新しい理念体系は、“いつの時代も変わらない”「社是」「社員憲章」と、“時代に合わせて変化していく”「将来の夢」「大切にしたい価値観」の2軸で構成しています。「大切にしたい価値観」は、従業員が大切にする共通の価値観として、新設しました。多様性の概念、大和ハウスで仕事をすることが人生を楽しむ一つの手段として位置づけられるよう、一人ひとりが内面に持ち続けてほしい考え方を盛り込みました。

パーパスを起点に、企業文化や組織風土を醸成する

“将来の夢”を実現するためには、グループ全体への浸透が重要であり、その浸透プロセスには5段階(「認知・理解・共感・主体化・行動化」)あります。今は、「共感」に向けた方策を検討している段階です。

2024年度は、従業員一人ひとりの意識への浸透を図っていきます。7月からは、新たに作成した「ENGAGEMENT BOOK(エンゲージメントブック)」を展開し、自ら考え行動できるためのツールとして活用していきます。こうした取り組みが、従業員のパフォーマンスの最大化につながっていくと考えていますが、すぐに成果が出るわけではありません。長く続けていくことが大切だと思っています。

会社をよくしていきたいという経営陣の思いは強く、意見交換が活発にでき、イノベーションが生まれやすいような組織風土の醸成に向け、“さん”づけの推奨や、TPOに合わせた服装の推進、社章の携行の取りやめを進めています。未来に向けて少しずつでも着実に進んでいる実感があります。個の多様な力を組み合わせることで、組織がどのような化学反応を起こしていくのか、非常に楽しみです。当社グループらしい方法を模索しながら、地に足をつけて、改革を進めていきます。

多様な人財が、組織の力を強くする

キャリア採用比率は20%を超え、さまざまな経験をもつ従業員が増えてきました。当社グループらしいDE&Iを実現するためには、女性活躍に偏りすぎてはいけないと思っています。なぜなら、それぞれの経験を活かし、事業を通じて経験を積むことで成長できるということを性別に関わらず追求してほしいからです。しかし一方で女性の活躍できる場はもっと広げていきたいですし、活躍できるとも考えています。建設・不動産業は元来、女性が少ない業種ですが、価値観や視点を変えてみれば楽しさもあり、自分に合う仕事に出合えることもあると思います。

また、組織の力の最大化には、幅広い年齢層を有することも必要です。当社はシニア人財の活用については、2013年にいち早く65歳定年制を導入しており、技術職に限っては70歳までの雇用上限を撤廃しています。技術職の確保が難しいなか、シニア人財の確保は多様性と人財確保の両面で得るものがあります。

人財教育の根幹となる人財育成ポリシーを策定

新たに人財育成ポリシーを策定しました。今までは主な階層別でのプログラムを中心に体系化されていましたが、“将来の夢”を起点にプログラム全体を貫く根幹となるポリシーにしました。なかでも今、最も注力しているのはミドルマネジメント層への教育です。2024年4月から、管理職全員が組織マネジメントの基本プログラムを受講しています。また2024年7月から開始した学びのプラットフォームや、副業、FAなど、従業員がチャレンジできる機会は今後も増やしていきます。

次世代人財の育成に向けて

大きな課題の一つである経営人財の育成は、2020年度から導入している当社の次世代経営層サクセッションプラン「D-Succeed」において、将来の役員クラスへの登用を見据えたキーポジションに求められる人財要件を設定し、一定の評価基準に基づき対象者を選抜し、必要な知見や知識などを学んでいく仕組みとなっています。国内各拠点の要となる事業所長職に限定せず、エリアを統括する技術系部門長や工場長、本社部門長なども対象とし、職種や性別にとらわれず、幅広い経営人財候補者が育成、プールされています。

メッセージの詳細は、当社Webサイトをご覧ください
▶ https://www.daiwahouse.co.jp/ir/ar/a_05/

1 人財基盤の強化 ― 人的資本経営の考え方 ―

当社グループでは社是に掲げる「事業を通じて人を育てる」に基づき、人財基盤（人的資本）の価値向上が企業価値の源泉であると捉え、創業以来、人財の成長を第一に考えた経営を行ってきました。「儲かるからではなく世の中の役に立つ」という創業者の想いを原点として社会課題に向き合いお客さまや社会から信頼され、愛される人財への育成および人財が活躍できるウェルビーイングな組織を構築することで、“将来の夢”の実現に向けた新しい事業機会・協働機会へとつながり、企業価値が向上する好循環を目指していきます。

“VUCA”と呼ばれる先の見えない時代のなかで、当社が今後も持続的に成長していくためには、世の中の動きを捉え、個性輝く社員による多様性あふれるチームで、新しい価値を共創できる組織力（組織風土）が不可欠です。大和ハウスの強みと組織・人財の特徴を把握し、「変わらないこと」「変えていくこと」の2方向で、人財マネジメントを推進し、“将来の夢”（パーパス）の実現を目指します。

サステナビリティレポート 2024：人的資本 ▶ P.64

❶ 人財育成

変化し続ける社会に柔軟に対応し、潜在的な市場を発掘・創出するためには、一人ひとりが自分の基盤を確立したうえで「強み」「らしさ」を発揮して輝き合い、新しい価値を共創していくことが欠かせません。当社では、「Keep Learning, Growing, and Dreaming.」をコンセプトに、お客さまや社会から信頼され、愛される真のプロフェッショナル人財として成長するための3つの基盤づくり（機会づくり、仲間づくり、職場づくり）を通じて、複線的な成長機会を提供し、従業員の自律的かつ持続的なキャリア形成を支援しています。

❶基本、基盤の確立

人財・組織マネジメント力強化プログラム

2024年度より、4年間という時間をかけて約2,000名の全ライン管理職を対象に人財・組織マネジメント力強化プログラムを実施。「組織の要」であるライン管理職が最新のマネジメント理論を学び直すことで、「業績が上がり、かつヒトが活きる組織運営」の基盤を確立し、組織力強化を目指しています。

❷個性の確立

グローバル人財の育成

2024年4月1日現在、海外で事業に従事する当社の人財は130名となっています。今後の海外事業展開を成功させる人財の発掘・育成を行うため、2022年度にグローバル人財育成プログラム、2023年度にグローバルトレーニー制度を導入し、技術職の従業員4名を約10ヵ月間にわたり米国、中国、マレーシアに派遣。2024年度から営業職にも拡充。今後も海外人財候補および海外幹部候補の計画的な育成に取り組んでいきます。

サステナビリティレポート 2024：グローバル人財の育成 ▶ P.68

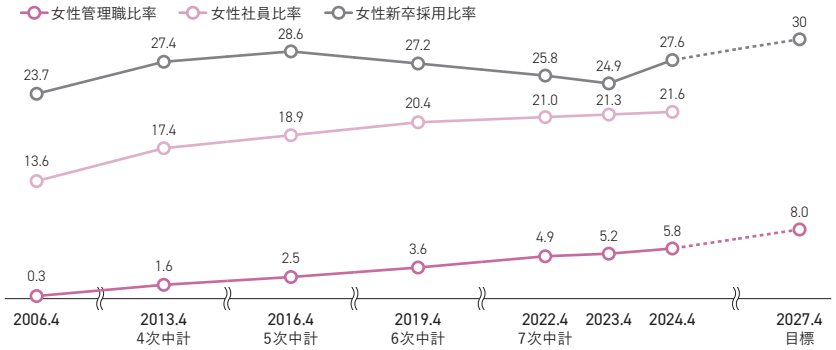
2 職場環境整備・多様な働き方の拡充

当社グループでは多様な人財が持つ「知」や「経験」のダイバーシティがイノベーションを生み出す源泉であると考え、
従業員が働きがいを実感しながら、「自分らしさ」を存分に発揮できる健全で公平な職場環境の整備に取り組んでいます。

女性活躍推進

組織の意思決定に影響を与える分岐点とされる30%（クリティカル・マス）の確保に向けて、「女性管理職比率」「女性主任職比率」「新卒採用女性比率」の3指標をKPIに設定。また当社の女性社員比率は21.6%（2024年4月1日現在）であるため、絶対数の確保と育成を並行して進めています。女性管理職については、7次中計（2022～2026年度）において、初年度（2022年4月1日）に比べ約2倍となる500名登用（女性管理職比率8%）を目標として掲げており、2024年4月1日では5.8%と年々高まっています。女性社員はもとより上司等、周りの社員に対してもマインドセットを図り、能力と意欲のある女性がキャリアを積み重ね持続的に働くことのできる環境と成長の機会を整備することで、多様な視点での意思決定の強化や商品・サービスを生み出すための新しい発想を実現しています。

多様性に関する指標 女性活躍推進の進捗



ダイバーシティスコアの事業所評価への組み入れ

会社全体でのダイバーシティを推進するために、事業所単位での状況を可視化することで、各職場におけるダイバーシティの推進度を測り促進することを目的とし、2019年度より事業所における経営健全度を評価する項目に「事業所ダイバーシティスコア」を導入。「管理職・主任職における女性比率」「男性の育児休業取得率」「障がい者雇用率」「若年層の定着率」の4項目で評価し、会社全体で人財の多様化を進めています。

シニア活躍推進

当社では、高齢化・人口減少社会の到来を見据え、同業他社に先駆けて2013年に65歳定年を導入。その後もシニア社員の処遇体系を継続的に見直してきました。キャリア採用においても50歳以上を積極的に採用するなど、高度な経験やスキルを持つ人財を確保し長く活躍できる制度を整備しています。

サステナビリティレポート 2024：シニア世代の活躍推進 ▶ P.74

仕事と育児の両立支援

当社では、出産や育児などのライフ（生活）で得た経験がワーク（仕事）でも活かされる好循環作りに向け、2015年から育キャリサポート制度（育児・子育てとキャリア構築のための両立サポート制度）を導入しています。

サステナビリティレポート 2024：ワークライフバランスのサポート ▶ P.73

3 エンゲージメント（働きがい）の向上

従業員エンゲージメントの状況

“将来の夢”実現に向け、7次中計では従業員が“将来の夢”に共感しながら「働きがいを実感しているか」を重視しています。仕事を通じて“生きる歓び”を周囲と分かち合える従業員を増やすために、2023年は“将来の夢”の共感・実践のフェーズへと取り組みを進めました。加えて、仕事への誇りや事業を通じた成長実感についても、目標値を掲げて取り組んでいます。

2023年度の結果では、83%の従業員が「働きがいを感じている」と回答し、前年度の82%に対して1ポイント改善しました。サーベイの結果は各事業所・各事業部門へフィードバックされ、従業員一人ひとりがその意義と目的を自分ごと化できるよう、各現場において対話を通じて改善活動に取り組んでいます。一方で、各事業から職種、年代によって課題が異なることも確認できていますので、2024年度は、把握したさまざまな項目から相関関係を詳細に分析し、特に相関が強いところを重点に対策を講じていきます。

主なKPIの実績と分析

働きがい		仕事への誇り		成長実感	
あなたは、現在の会社・仕事・職場において“働きがい”を感じながら働くことができていますか。		あなたは、いまの仕事で成し遂げようとしていることについて“誇り”を感じますか。		あなたは、この一年間を振り返り、仕事上で学び、“成長できた実感”がありますか。	
2022年度	2023年度	2022年度	2023年度	2022年度	2023年度
43% （82%）	45% （83%）	53% （88%）	55% （88%）	52% （89%）	57% （90%）

2023年度は、いずれの指標においても中立層となる「どちらかと言えばそう思う」が減少し、推奨者が増加。「働きがい」「やりがい」については、年代が若いほど数値は低い傾向にある一方、「成長実感」は、年代が若いほど数値は高いという傾向が見えました。

注　括弧内は、「大変そう思う」「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の3肢の合計値です。
なお「統合報告書」で示しているKPIは、上位2肢のみを示しており、目標値としては、いずれのKPIも「2026年度・70%」としています。

今後の課題

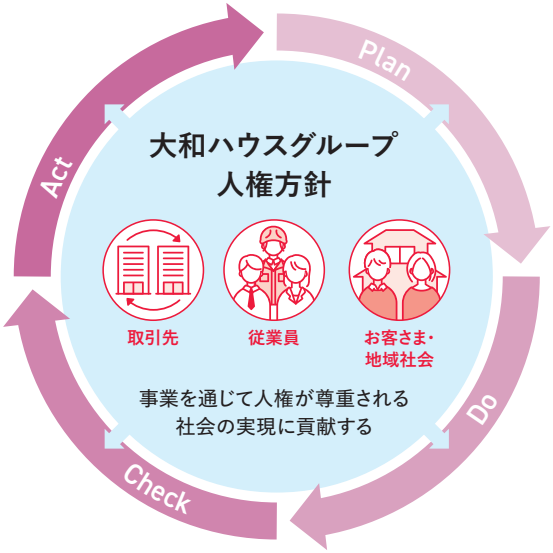
自らキャリア観を描き成長し続ける人財の育成など、対策を講じていきます。

福利厚生や職場安全に関する満足度、法令遵守やコンプライアンスに関する仕組みの整備状況に関して、肯定的な回答が多かったほか、現在の組織目標達成や自身の役割を果たすために、日々支え合いながら行動している従業員が多い傾向が見られました。一方で、中長期視点の自身のキャリアプランやリスキリングを含めた人財育成に関する会社への期待が把握できました。他にも見えた課題については、具体策を講じて、エンゲージメントのさらなる向上につなげてまいります。

エンゲージメント推進部長
川島 英彦

人権マネジメント・人権デューディリジェンス

2018年に大和ハウスグループ人権方針を制定し、世界人権宣言や国連グローバル・コンパクトなどの国際基準を支持し、「事業を通じて人権が尊重される社会の実現に貢献する」というコミットメントの実践に努めています。



▶ 今後の課題

2023年度の調査を経て策定した人権リスクマップをふまえ、人権デューディリジェンスへの取り組み状況等をマネジメントするためのさらなる体制強化に向け、「サステナビリティ委員会」での運用を再検討しています。また人権マネジメント体制を国内に限らず海外でも同等のレベルで運用できるようにすることも課題として認識しています。

主な取り組み状況

P

2023年度の調査を経て、策定した人権デューディリジェンスとして、自社事業の商品・サービスにおけるサプライチェーン上の人権リスクの予防と軽減のために、人への負の影響の特定と評価を行い、人権リスクマップを策定しました。調査結果に基づき、取り組み優先度の高いものから順に、体制の構築やマネジメント方法の確立を行っていきます。

サステナビリティレポート 2024：人権デューディリジェンスにおける人への負の影響の特定・評価 ▶ P.63

D↓C

事業活動がステークホルダーに与える影響についてのモニタリング方法は、各種アンケートや意識調査等で確認しています。

取引先の人権

当社では「サプライチェーン サステナビリティ ガイドライン」を定め、サプライチェーン上の人権問題に対しても責任ある対応に努めています。具体的には、すべての一次サプライヤーに対して、強制労働・児童労働・ハラスメントの禁止を要請。調達に関しては、違法な森林伐採やそこに住む先住民への人権侵害が指摘されている地域の木材を使用しないなどの対応を実施しています。一方、下請け会社に対しては、毎年、取引先アンケート調査を実施するなど、人権侵害のない健全で良好な関係構築を図っています。

従業員の人権

従業員に対しては人権啓発活動を継続的に行っており、グループ全体の人権啓発活動の実施状況を定期的に確認し、方針の運用を監督しているほか、報告相談窓口の設置など個別の人権問題にも迅速に対応・報告できる体制を整備しています。従業員の人権リスク評価については、全役職員に対して個人を特定しない形式で行うアンケート調査「Engagement Survey」にて潜在的なハラスメントの有無や職場の心理的安全性、多様性、エクイティの理解度・浸透度を確認しています。労働時間の適正管理については、日々の勤怠をパソコンで管理するシステムを導入して一元管理し、実態と異なる労働時間の記録の存在や法令上限を超えた残業の有無を確認しています。

お客さま・地域社会の方々の人権

事故対応プロセスの明文化、不十分な品質・安全性に関する法令遵守のための管理体制は、お客さまの人権尊重のうえで重要と考えています。サポートデスクやアフターサービスの機会などを通じて、品質や安全性に関するお客さまからの意見を集約し、開発や設計、生産、施工などの各工程へフィードバックする仕組みを構築しています。また、お客さまや地域社会の方々への人権侵害事案が発生した場合には、速やかに事業単位のリスク管理委員会へ報告される仕組みが整えられており、再発防止へ向けた分析や対策を実施しています。

A

モニタリングを通じて、ステークホルダーとのエンゲージメントを実施しており、基準に満たない場合においては取引先へのヒアリングや是正依頼を行っています。また従業員に向けては、特にハラスメント撲滅に向けた社内風土醸成や相談対応・対処への仕組み整備に取り組んでいます。

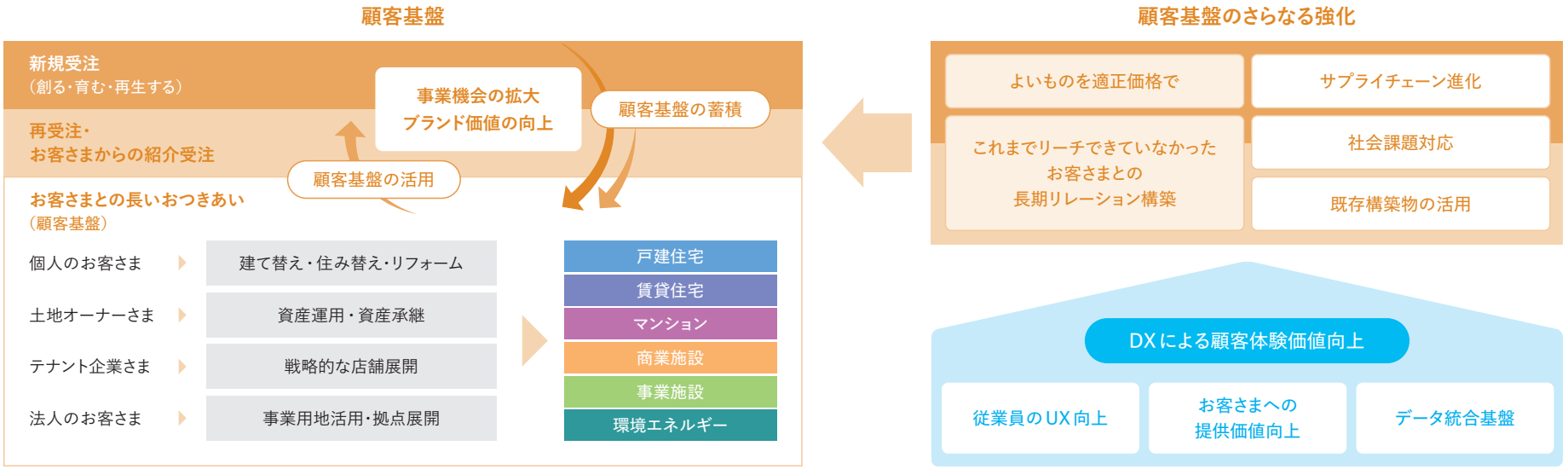
サステナビリティレポート 2024：人権マネジメント ▶ P.59

2 顧客基盤の強化

顧客視点で課題を解決する提案型営業を推進し、建設後も長期にわたりお客さまに寄り添うことで、強固な顧客リレーションを構築しています。特に、7次中計においては、顧客LTVと建物LTVの最大化に向けて、循環型バリューチェーン(創る・育む・再生する)ビジネスモデルの確立に取り組んでおり、長期にわたってお客さまに寄り添うことで、知的資本を蓄積し、強固な顧客リレーションを永続的に構築していきます。

さらなる顧客基盤の強化に向けて

一般的な建設会社では、新規受注から蓄積した顧客基盤を活用し、再受注やお客さまからの紹介受注を通じて、顧客基盤を蓄積していますが、当社は循環型バリューチェーンにより、建設だけでなく、管理・運営からリフォーム・リノベーション・買取再販まで、お客さまと建物のあらゆるフェーズに合わせて価値を提供することができる事業領域を有しています。今後は、顧客LTV、建物LTVに合わせ、より最適な提案ができるよう、DXによる顧客体験価値向上に注力し、さらなる顧客基盤の強化を図っていきます。



DXによる新たな顧客体験の創造

当社では、業界最大の事業規模で得られた情報を活用するデータ統合基盤を整備し、新たなビジネスの創造を目指しています。DXにより従業員の創造力を最大化させることで、顧客リレーションを築く事業ノウハウ(知的資本)をさらに強化し、お客さまへの提供価値を最大化しています。

データ統合基盤

当社が蓄積してきた不動産・お客さま情報をデータ統合し、情報資産として最大活用することで新たなビジネスを創造。

お客さま情報　業務稼働パフォーマンス情報　建物情報　土地・物件ネットワーク情報

顧客体験
価値向上

従業員のUX向上

働き方DX(バックオフィスのデジタル化)を進め、従業員の業務における利便性や快適性を向上。デジタルでヒトの創造力を最大化し、“お客さまのために”をさらに強化。

＋

ものづくりDX

建築プラットフォーム、ものづくり改革、建物管理の高度化を推進。一気通貫のデジタルサプライチェーンで高効率と高品質を両立。

新たな&より充実した顧客体験の創造によるお客さまとのつながり強化

お客さまとの便利・快適なオンライン取引

LiveStyle PARTNER

Daiwa House ID 顧客マイページ

IT重説 電子契約

事例紹介「Daiwa House ID」の展開を2023年11月より開始

契約、引渡し、アフターにおける情報を一元化。
さらなるID統合・連携により、ニーズ把握やマイページを構築していく計画。

建物購入・利用の新たなデジタル体験

D's BIM ROOM メタバースで建物体験

DPL Portals 物流テナント向けポータルサイト

ドローン・AI 物流施設無人管理

事例紹介 物流施設情報集約ポータルサイト「DPL Portals(ポータルズ)」運用開始

物流DX、施設管理効率化、倉庫環境監視IoTソリューションと連携。

事例紹介 リブネスタウンプロジェクトを通じた顧客基盤の再構築

郊外型住宅団地は、高度経済成長期に人口が都市部に集中したことで生じた住宅不足の解消のために計画的に開発されましたが、コミュニティの変化や高齢者向けサービスの不足、空き家・空き地の増加などが課題となり始めています。そこで当社は2021年4月から「リブネスタウンプロジェクト」を開始し、全国61ヵ所・61,000区画で開発・販売した郊外型戸建住宅団地ネオポリスにおいて、地域の住まい手と『住み続けられ、新たに住みたくなり、持続・発展するまち』の共創を目指しています。2024年1月に開催した「ネオポリスサミット2024」では、住まい手から各ネオポリスの取り組みや課題、今後の展望などが発表され、有識者を交えたパネルディスカッションも行われ、参加した住まい手の方々のまちづくりに対する意欲向上を感じています。これらの取り組みをもとに、住宅の住み継ぎや団地マネジメントのノウハウを開発・確立し、他のネオポリスへの展開を目指していきます。

ネオポリスサミット2024宣言

私たちのまちづくりは
- すべての住まい手が主役になる
- 企業や行政、大学などの多様な主体と共に進める
- 地域の個性を活かす

100年後も住み続けられるコミュニティを育もう!!

ネオポリスでは積極的な営業活動は控えており、住まい手との信頼関係の構築を優先したことで深いコミュニケーションが生まれ、住まい手から空き家などさまざまな情報提供をいただくようになっています。現在、8つのネオポリスでは、当社従業員が住まい手との対話を通じて認識したまちの課題に対して、解決策を議論。行政とも情報交換を行いながら、ネオポリスにおける公共用地の有効活用の提案などを行っており、4つの自治体とは、まちづくりに関しての連携協定を締結しました。また、法律や制度に関する課題については、有識者や国の担当者との意見交換の場の設置に加え、大学との共同研究や内閣府の戦略的イノベーション創造プログラムに参画するなど、外部機関との連携も行っています。

サステナビリティレポート 2024：ソーシャル・インクルーシブなまちづくり ▶ P.79

3 技術・ものづくり基盤の強化

当社は「建築の工業化」を創業理念に、高品質・短工期かつ安全・安心な建物の開発・提供の実現に向け、取引先との協働を通じた強固な技術・ものづくり基盤を構築してきました。基盤を活かし、世の中のニーズに対応するさまざまなアセットタイプの建物供給は、各事業において業界トップクラスの実績を誇っています。

サプライチェーンネットワーク
約4,700社

生産・研究開発拠点
11ヵ所

取引先と共に、品質にこだわり、お客さま、入居者、施設利用者に寄り添ったものづくりを展開

住宅やシステム建築、一般建築、土木へと領域を拡大
培った技術力はまちづくり・複合開発にも活用

住宅事業 建築実績 累計	商業建築事業 建築実績 累計	応急仮設住宅 建築実績
約1,997,000戸	約58,900件	12,340戸※

※2000年以降、2024年7月24日現在

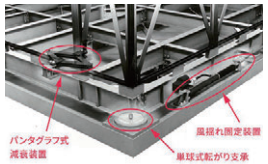
安全・安心な建物の開発・提供

創業商品「パイプハウス」

稲や竹から着想を得て開発された創業商品「パイプハウス」が、鋼管構造の礎となり、現在の物流施設や工場、事務所などの建築事業へとつながっています。

災害から暮らしを守るための技術開発

1995年に発生した阪神・淡路大震災を契機に、“住む人の生活を守る”ことを優先課題に技術開発を進め、プレハブ住宅メーカーとして業界初の免震システムの発売や、制震技術を開発。その後、2011年に発生した東日本大震災を契機に、今後想定される巨大地震、繰り返し地震に耐えられる新技術 D-NΣQST(ディーネクスト)を開発。住宅主力商品 xevo Σでは、お客さまの「安心して暮らし続ける」住宅と、「暮らしにゆとりを生む大空間・大開口」を実現しています。



免震システム

建築の工業化による高品質・短工期の実現

高品質を確保する生産体制

当社では、高度にシステム化された工場で、産業用ロボットと熟練の作業技能者が協業し、精度の高い部材を安定的に生産。また各工程における専門検査員の検査により、高品質を確保しています。

2019年に国土交通大臣認定の最高ランクSグレードを取得した栃木二宮工場

短工期を活かした災害復興支援

1959年、伊勢湾台風において、短工期かつ安価なパイプハウスが応急仮設住宅として注目されて多くの発注をいただきました。以降、地震や豪雨災害の際は、工業化建築によるスピードを活かし、応急仮設住宅の建設や、復興公営住宅の供給に迅速に対応。まちづくりのノウハウを活かしたコミュニティ再生にも尽力しています。

能登半島地震後に供給した応急仮設住宅

時代の変化に柔軟に対応できる技術・ものづくり基盤の確立を目指し、技術革新の時代においても、取引先との信頼関係強化や技術力向上を図りながら、「世の中の役に立つ技術」を追求しています。将来の働き手不足や資源高騰などの課題に直面するなか、デジタル活用によるサプライチェーンの進化にも取り組んでいます。

さらなる技術・ものづくり基盤の強化に向けて

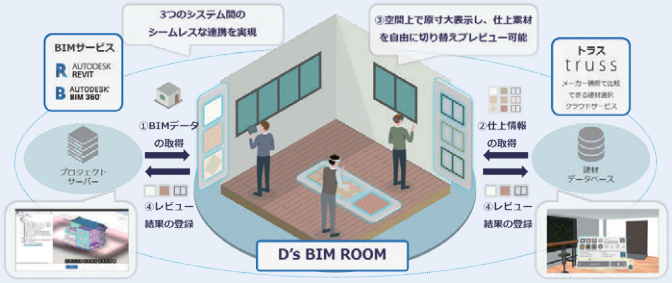
建設DXの推進

建設業界では建設技能者の減少や高齢化が進み、デジタル活用による技術革新の重要性が増しています。当社は2055年に売上高10兆円のグループ企業を実現する基盤構築に向け、建設プロセス改革「建設DX」を推進。製品開発から営業・設計・施工・維持管理までの情報が一元化されたＢＩＭ※をプラットフォームとするデジタル基盤「D's BIM」の構築を進めています。

※ Building Information Modeling の略。3D モデルに建物情報を付加しデジタル化したもの。設計から施工維持管理までのライフサイクル全体で蓄積された建物情報を活用する手法。

「D's BIM ROOM」による業務の効率化

当社は、2023年8月にパソコンやタブレット、ヘッドマウントディスプレイなどを使用し、メタバース内で計画する建物をリアルに近い形で体験することができる「D's BIM ROOM」を開発。「D's BIM ROOM」内での打ち合わせ内容はBIM等に瞬時に反映されるため、企画・設計・施工の過程において、より効率的な共同作業が進められるとともに、シームレスな情報共有および意思決定が可能となっています。



ニュースリリース：「D's BIM ROOM（ディーズビムルーム）」開発

木造建築の強化

カーボンニュートラル実現の加速と、お客さまの環境意識の高まりに応えるため、各事業で木造建築を強化。木造建築におけるさらなる品質の安定化、業務の効率化を推進するとともに、安定したコスト・納期で部材供給できるサプライチェーンの構築を推進していきます。

2024年7月発売
PREMIUM GranWood SMILE Edition
外観イメージ

国内で培った技術の海外展開

欧州では、工場でユニットを作るモジュラー建築を展開。米国では、戸建住宅事業を展開する現地子会社3社のオフサイト化の推進をサポート。ASEANでは、冷凍冷蔵機能を持つ物流施設を開発。

ドイツ・フュルステンヴァルデ工場

世の中のニーズに応える建物建設

世の中の課題解決に向け、近年はデータセンターの開発やサーモンの陸上養殖施設を建設。世の中のニーズにいち早く応える新たなアセットタイプの建設に向け、今後も技術力を強化していきます。

DPDC印西パーク（完成予想図）

経営体制

経営体制 84
社外取締役鼎談 87

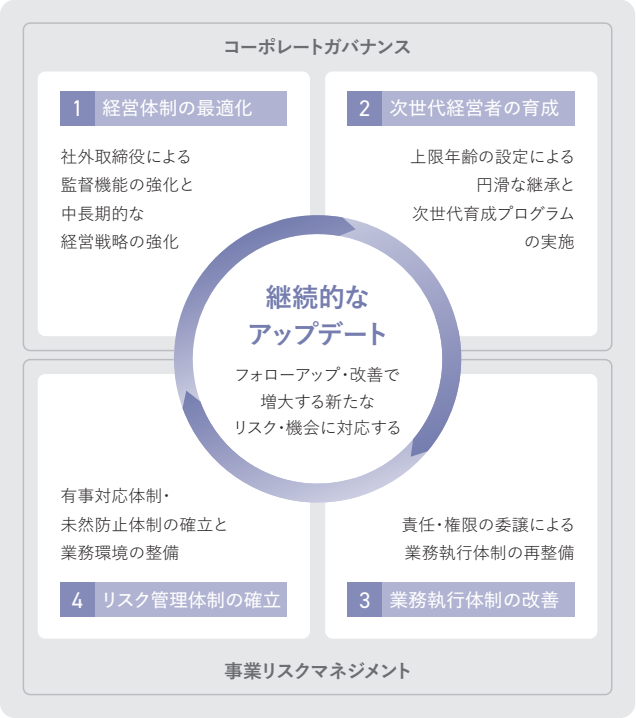
Chapter 7

Chapter 7 経営体制

経営体制

当社グループは、社会に信頼される企業であり続けるため、ガバナンス体制の向上を経営上の重要課題と位置づけ、的確かつ迅速な意思決定・業務執行体制ならびに適正な監督・監視体制の構築を図ることを基本姿勢としています。業容の拡大や経営環境に適したあり方へと変化させるとともに、多様な視点、長期的な視点で未来を創るガバナンス体制を構築し、経営のレジリエンスを高めていきます。

ガバナンス体制強化の概念図



第7次中期経営計画施策	2022年度の取り組み	2023年度の取り組み
1 経営体制の最適化 ● 取締役報酬に占める株式報酬割合の向上および非財務評価指標の導入 ● 取締役会のモニタリング機能の強化	● 取締役会付議基準の見直し	● **取締役の年次賞与の算定指標に非財務指標を導入** 持続的な成長の実現に向け、財務目標の達成に加え、人財育成・組織力強化を含む非財務目標の達成を評価指標として追加
2 次世代経営者の育成 ● 取締役・執行役員のサクセッションプロセスの構築	● 次世代経営者層のサクセッションプラン「D-Succeed」の刷新	● **経営人財の育成** 「次世代（40歳代中心）」・「NEXT（30歳代中心）」の2階層で計画的な育成を実施（2022～2023年度累計：約130名参加）
3 業務執行体制の改善 ● 海外でのリージョナル・コーポレート機能の整備・強化 ● 資産増加にともなうアセットマネジメントの強化 ● グループ内の重複事業についての組織・機能などの継続的な改善 ● グループ本社機能の再整備および最適配置に向けた継続的な改善	● 経営戦略本部の新設 ● 事業本部制のもと、現行のブロック制を廃止し、各エリアに、管理監督機能を持つ本店・支社とその傘下の支店を配置する体制へ変更し、経営支援とともにガバナンス向上のための管理監督機能を強化 ● 海外事業の詳細管理指標の整備作業を開始	● **執行側で組成する決議機関の検討** 取締役会のさらなる権限委譲を進め、経営の監督と執行の分離を図るため、執行側で組成する決議機関を継続検討中 ● **リージョナル・コーポレート機能の強化** 現地の管理系人財の増員・育成に注力、現地外部専門家とのリレーションも引き続き強化
4 リスク管理体制の確立 ● リスク管理体制の実効的な運用および継続的な改善 ● リスク・コンプライアンス活動の持続可能性を向上させる効率的な業務基盤の継続強化	● 情報セキュリティ体制の整備および情報セキュリティに関する規程体系の見直し	● **組織改編** 本店・支社とその傘下の支店を配置する体制へ変更することで、支店に対する管理監督機能の強化を推進

1 経営体制の最適化

企業価値向上のための中長期的な経営戦略を監督する最適な経営体制を構築

当社の取締役会は、「儲かるからではなく、世の中の役に立つ事業を推進する」という創業当時から大切にしてきた考え方に基づきながら、“将来の夢”の実現および将来にわたり継承する人財を育成することを使命としています。そのために、業務執行を担う経営幹部は、現場主義の精神のもと、社会のニーズを常に探求し、取締役会は、「人・街・暮らしの価値共創グループ」として、社会が求めるニーズを事業としてどのように具現化するかを審議・決定するとともに、業務執行におけるリスク報告を迅速に把握し、管理・監督します。

取締役会の構成員は社外取締役の比率を3分の1以上とし、多様性に富んだ外部からの知識・経験・ノウハウをこれまで以上に経営に活かすことで、信頼性・透明性の高い経営につなげていきます。

取締役会での審議内容

投資案件のうち、響灘火力発電所をバイオマス専焼発電所へ転換することにおいて、カーボンニュートラルの実現に向けた取り組みや専焼化への計画に関する活発な議論がありました。

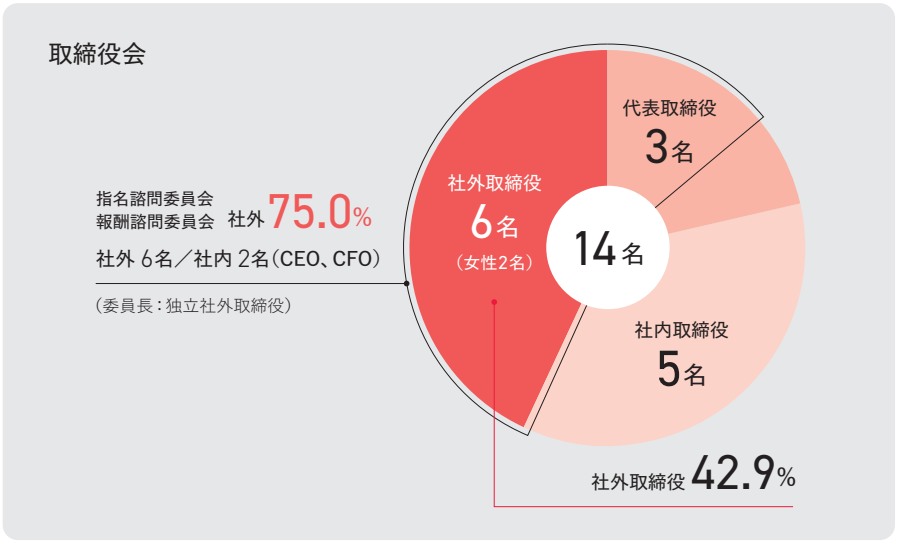
その他、2023年度における取締役会の具体的な検討・審議内容は以下の通りです。

〈経営戦略〉
- デジタルトランスフォーメーションの取り組み計画の決定
- 総合技術研究所の重点技術開発テーマの決定
- “将来の夢” ～新たな理念体系の展開～
- 第7次中計要員計画および次年度採用計画
- 2029年満期ユーロ円建取得条項付転換社債型新株予約権付社債および2030年満期ユーロ円建取得条項付転換社債型新株予約権付社債の発行

〈ガバナンス〉
- コーポレートガバナンスガイドライン自己レビューの結果報告と改定
- 取締役会の実効性評価について
- 執行役員を対象とする株式報酬制度の導入
- 情報開示規程の策定

〈投資案件〉
- 響灘火力発電所のバイオマス専焼発電所への転換
- コーポレートベンチャーキャピタルファンドおよび運営子会社設立
- アメリカ、アジア等における重要な不動産開発事業その他事業投資の承認

上記以外に法令や定款等に定められた事項について審議し、必要な決議を行っています。



業容の拡大や経営環境に適応し、多様な視点・長期的な視点で経営のレジリエンスを向上

非業務執行者

常勤監査役

A G
中里 智行

A G
前田 忠利

A G
橋本 好哲

社外監査役

(独立役員)

A G
渡邊 明久

(独立役員)

A G
岸本 達司

(独立役員)

A G
丸山 隆司

社外取締役

(独立役員)

B N R G
桑野 幸徳

(独立役員)

B N R G
関 美和

(独立役員)

B N R G
吉澤 和弘

(独立役員)

B N R G
伊藤 雄二郎

(独立役員)

B N R G
南部 智一

(独立役員)

B N R G
福本 ともみ

代表取締役

社長
CEO
B N R G
芳井 敬一(65)

副社長
CFO
経営管理本部長
B N R G
香曽我部 武(66)

副社長
技術統括本部長
B G
村田 誉之(69)

業務執行取締役

専務執行役員
流通店舗事業本部長

B
下西 佳典(65)

専務執行役員
経営戦略本部長・海外本部長

B
大友 浩嗣(64)

常務執行役員
集合住宅事業本部長

B
出倉 和人(62)

常務執行役員
法令遵守・品質保証推進本部長

B
有吉 善則(65)

常務執行役員
住宅事業本部長

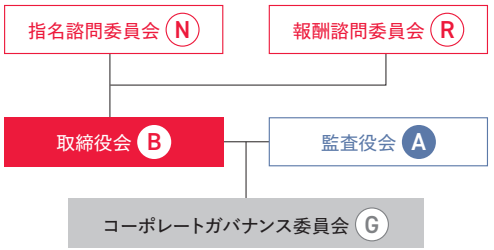
B
永瀬 俊哉(61)

コーポレートガバナンス委員会(年2回)

内部統制委員会(年4回)

注　括弧内は2024年4月現在の年齢

取締役会のモニタリング機能を強化するための委員会体制



■ 新任取締役の選定理由

氏名	選任理由
南部 智一	大手総合商社において海外勤務を経て代表取締役を務めた経験を有しており、その職歴に基づく豊富な知見を活かし、当社グループの海外事業およびDXのさらなる推進とコーポレートガバナンス強化のため、独立した立場から経営の監督・提言をしていただくことを期待するものです。
福本 ともみ	大手飲料メーカーにおいてサステナビリティ部門等の幅広い経験および同グループ会社での経営経験を有しており、その職歴に基づく豊富な知見を活かし、当社グループの持続的な企業価値の向上のため、独立した立場から経営の監督・提言をしていただくことを期待するものです。

社外取締役鼎談

“将来の夢”の実現に向けて経営体制の強化を推進

社外取締役 桑野 幸徳 × 社外取締役※ 簸 ゆき子 × 常務執行役員 山田 裕次

※2024年6月27日開催の第85期定時株主総会をもって任期満了により退任（在任期間：2016年6月～2024年6月）

ご自身の経歴と大和ハウスで果たしたい役割

山田　“将来の夢”の実現に向けた経営体制の構築というテーマを中心に、お二人にお話を伺いたいと思います。まずは、ご自身の役割についてお話しいただけますでしょうか。

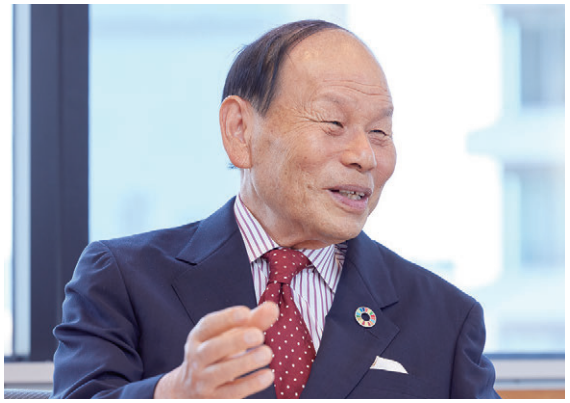
桑野　私が三洋電機の代表取締役社長であった2000年頃、財界活動で当時社長の樋口さんとご一緒する機会があり、その後、三洋電機の社長を退任してから当社監査役への就任依頼をいただき、2008年に引き受けました。新技術、エネルギー問題、ＩＴ、ＡＩを専門とする私の科学者としての経験に基づき、住宅・建設業界の展望に向けた経営アドバイスに努めてまいりました。

簸　私は日本にコーポレート・ガバナンス・コードが導入された翌年の2016年に社外取締役に就任しました。多様な事業ポートフォリオを持つ当社グループにとって、私の家電メーカーでの商品開発や消費者研究等のマーケティング経験が何らかのお役に立つのではないかと思いお引き受けしました。ESGの実効性を含めて、当社が提供する価値の重要性は益々高くなると感じており、社外取締役としてもその認識を持って貢献してまいりました。

山田　お二人には、これまで当社の企業価値向上に向けて、さまざまな提言をいただきました。

桑野　私の就任当時、電機業界では既に社外取締役がいる状況でしたが、当社ではまだ導入されていませんでした。そのため社外取締役の必要性や、生活に密接に関わるハウスメーカーとして女性の社外取締役の必要性について提言しました。今後も社会的要請をふまえて、外部視点から企業価値向上に資する提言をしていきたいと考えています。

簸　私は特に、女性活躍推進やダイバーシティに対して、取締役会だけでなく、コーポレートガバナンス委員会（以下、CG委員会）において会社にとってはやや手厳しい意見も忖度なく申し上げてまいりました。2017年「当社グループにおける女性幹部社員登用強化について」、2020年「当社における女性取締役の育成登用について」というテーマで提言を行い、経営陣と率直に意見交換を行いました。



社外取締役の役割と当社グループのガバナンス体制

簸　当社の取締役会は、常に執行側とよい緊張感を持って真摯な議論がなされていると思います。執行側にとって耳に痛いことでも率直に発言できる取締役会は、健全であると思います。また、CG委員会は、社外取締役、社外監査役、常勤監査役ならびに、代表取締役で構成され、当社の経営課題を広い視点から率直かつ建設的に議論しています。当社グループならではの大変ユニークな委員会で、テーマを決めて全員で意見を交換します。社外取締役一人ひとりに対して、委員長より経営課題についてのテーマが割り振られ、提言を求められます。私自身も会社の状況を知るためにいろいろな部門・現場に赴き実態を把握したうえで提言をまとめました。そうした提言を真摯に受け止め、スピード感をもって執行に取り入れていただける社長をはじめとする経営陣の姿勢にはとても感銘を受けました。

桑野　ガバナンスという点では監査役会も非常に重要な役割を果たしています。私が監査役に就任した2008年は、著名な中坊公平弁護士が現場実査など他社には類をみない強固な監査体制を築いていました。中坊先生から社外監査役を引き継ぐ際、辛口な意見も率直に言うことが社外監査役の重要な役割だと説かれました。その言葉は、今も私にとって錦の御旗※になってきましたし、今の監査役会もそれを継承していると思います。

コーポレートガバナンス委員会の位置づけ

山田　さらなるガバナンス機能の強化に向けて、重要な位置づけにある今後のCG委員会はどうあるべきだと思われますか。

桑野　社外役員と社内役員が経営戦略について戦略的議論を交わし、大和ハウスをよりよい方向に導くことがコーポレートガバナンスの本来的な意味合いだと考えています。これまでも、法令遵守にとどまらず、中長期の経営ビジョン、事業本部制、資本コストを意識した経営、従業員エンゲージメント、DXなどさまざまなテーマで議論してきました。経営全体への問題提起が重要と捉えています。

山田　株主・機関投資家からは、「社外取締役がきちんと機能しているか」「我々の立場に立って執行を監督して欲しい」といった意見・要望があるなか、当社では年に2回、IR室・総務部より、社外役員へ報告する機会を設けています。その報告をふまえて、社外役員の皆さんに、CG委員会で議論する内容を検討いただき、提言いただいています。

※錦の御旗（にしきのみはた）：自分の主張をより権威づけるために掲げるもの

桑野　当社のガバナンスの特徴として、CG委員会のメンバーが株主・機関投資家の要望について自分たちの知見と照らし合わせたうえで行う「執行側への提言」が機能している点が挙げられます。外部からの意見をふまえてCG委員会準備会を数回開催し、さらに前日にはメンバー全員で夕食会を開催し、フリーディスカッションをしたうえで委員会としての意見をまとめ、提言することによって、執行側への影響力を維持しています。

簸　社外役員がチームとして提言することにより、中長期的な成長に向けた建設的かつ公正な意見をしっかりと議論できる体制になっていると感じます。社外役員がそれぞれの専門的な立場から相互に補完し合える体制は非常に合理的だと思います。

山田　東証からの要請もあり、資本コストや株価への意識が高まっていますが、当社では2023年4月から、事業本部長の業務執行報告の際に取締役会のモニタリング機能強化の一環として事業本部別ROICを報告しています。役員報酬の議論についてはいかがでしょうか。

桑野　CG委員会で財務・非財務を一体化した経営について議論してきましたので、KPIに環境指標を導入できたことは重要な一歩だと捉えています。

簸　株式報酬比率を20%に引き上げたことも、報酬諮問委員会では大変評価しています。中長期的な企業価値向上へのインセンティブという意味合いが大きいと思います。引き続きパーパスに基づいた社会価値の創造(ESG経営)への報酬インセンティブのあり方の議論が深まるのを期待しています。

桑野　株主の賛同を得ることが前提ではありますが、海外売上比率が上がっていくことをふまえると、将来的には役員報酬体系もグローバル水準に近づけていく必要性があるのではないかと個人的には考えています。

ガバナンス強化への課題

桑野　2019年に発覚した不祥事は、大和ハウスの長い歴史にとって極めて重大な出来事でした。いずれも本社部門と現場とのコミュニケーションの不徹底、チェックする仕組みができていなかったことが要因でした。

簸　社外取締役の重要な責務には、有事の際に果たすべき役割と平時にどう企業価値向上に貢献するかの2点があると認識しています。教訓に学び、二度と不祥事を起こさないよう経営体制を盤石なものにしていく努力が今後も求められます。2024年6月からは社外取締役は6名になりますので、モニタリング機能をさらに強化していっていただきたいと思います。また事業本部制導入などグループ全体のマネジメントも激変し、海外事業展開に向けてはグローバルガバナンスの強化は重要です。人的資本や知的資本などへの取り組みも、

当社グループの競争力に大きな影響を与えていくと思います。

桑野　当社の高い成長率と利益率の実現の歩みを長期的視点で見ると、当社独自の「営業・企画から建設、メンテナンスまで多岐にわたるビジネスモデル」は、他社との差別化・競争優位性につながってきたと考えています。CVCなど新規事業に向けた種まきも始まり、売上高10兆円への展望は大いにあります。だからこそリスクの再発防止策をグループ全体でシステマティックに推進し、“将来の夢”の実現の確度を高めていきたいと考えています。

簸　大和ハウスグループの“将来の夢”(パーパス)の実現に向けて、役職員の今後のより一層の奮励努力を期待しています。

鼎談の詳細は、当社Webサイトをご覧ください
▶ https://www.daiwahouse.co.jp/ir/ar/a_06/

■ 取締役会および監査役会のスキルマトリックス

当社は、社会に不可欠な商品・サービスの提供を通じて、株主・顧客・従業員・取引先・社会に対する価値創造を行うことにより企業価値を向上させることを基本方針としています。また、当社は“将来の夢”(パーパス)「生きる歓びを分かち合える世界の実現に向けて、再生と循環の社会インフラと生活文化を創造する。」を掲げており、上記基本方針をふまえたうえで、“将来の夢”(パーパス)を実現するため、取締役会としての高い実効性を発揮できるよう、また監査役会としては取締役・執行役員の職務の執行を監査することにより、企業の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質なコーポレートガバナンス体制を確立できるよう、以下スキルマトリックスを定めています。

氏名	役職	経営	財務・会計	法務・リスクマネジメント	技術・研究開発	国際経験	DX・IT	環境	社会	コーポレートガバナンス
芳井 敬一	代表取締役社長	●		●		●		●	●	●
香曽我部 武	代表取締役副社長	●	●	●					●	●
村田 誉之	代表取締役副社長	●		●	●		●			●
下西 佳典	取締役専務執行役員	●		●						
大友 浩嗣	取締役専務執行役員	●		●		●		●	●	
出倉 和人	取締役常務執行役員	●		●						
有吉 善則	取締役常務執行役員			●	●					
永瀬 俊哉	取締役常務執行役員	●		●				●		
桑野 幸徳	社外取締役	●			●		●	●		●
関 美和	社外取締役	●	●			●			●	●
吉澤 和弘	社外取締役	●			●		●		●	●
伊藤 雄二郎	社外取締役	●	●	●					●	●
南部 智一	社外取締役	●	●			●	●			●
福本 ともみ	社外取締役	●						●	●	●
中里 智行	常勤監査役		●	●					●	●
前田 忠利	常勤監査役			●	●				●	●
橋本 好哲	常勤監査役	●		●					●	●
渡邊 明久	社外監査役		●	●					●	●
岸本 達司	社外監査役			●					●	●
丸山 隆司	社外監査役	●		●					●	●

注　上記は、取締役・監査役が保有する知見のうち、当社が特に期待するものを表しています。

スキル	当社が特に期待する事項
経営	当社または他社における経営経験を通じて、経営に必要不可欠な見地を有し、企業価値向上のため、経営手腕の発揮、または経営の監督をしていただけることを期待するもの。
財務・会計	財務会計に関する分野の専門家または経理・財務部門での経験を活かし、適切な財務戦略の立案・遂行、または有益な助言をしていただけることを期待するもの。
法務・リスクマネジメント	社内取締役においては、事業本部制の運用にともない営業・マーケティング面だけではなく、各事業本部長をはじめとする社内取締役全員により、リスクマネジメントを強化することを期待するもの。社外取締役においては、法務に関する分野の専門家または法務部門・法令遵守部門での経験を活かし、リスクマネジメントを強化していただけることを期待するもの。
技術・研究開発	当社または他社における技術部門・研究開発部門の経験・専門知識を有し、さらなる技術力向上を図ることを期待するもの。
国際経験	海外での事業マネジメント経験や海外の生活文化・事業環境などの豊富な知識・経験を有し、海外事業のさらなる推進、または海外事業の監督をしていただけることを期待するもの。
DX・IT	デジタルトランスフォーメーション（DX）や情報技術（IT）に関して豊富な知識・経験を有し、デジタル活用により新たな価値創出を加速させていくことを期待するもの。
環境	当社または他社における環境部門の経験・専門知識を有し、カーボンニュートラルの実現を含む環境経営を推進させていくことを期待するもの。
社会	人財開発、DE&Iを含む社会性向上に資する知見・経験を有し、サステナブルな経営を推進させていくことを期待するもの。
コーポレートガバナンス	コーポレートガバナンスに関する豊富な知見を有しており、持続的な企業価値向上に向けて、多様かつ長期的な視点に基づいたコーポレートガバナンスの体制強化を図ることを期待するもの。

政策保有株式に関する方針

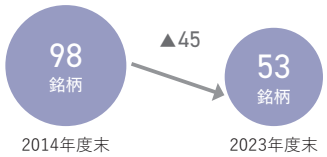
当社は、毎年、取締役会にて個別の政策保有株式について中長期的な経済合理性を検証し、その結果を開示しています。継続して保有する必要がないと判断した株式については、売却を進めるなど、政策保有株式の縮減に努めています。2023年度末の保有時価774億円（上場株式：733億円、非上場株式：40億円）となり、連結純資産に対する割合は3.1%（傘下の上場リート除く）となっています。引き続き、バランスシートのスリム化、効率化に向け、政策保有株式の縮減に努めていきます。一方、政策保有株主から当社株式の売却の意向が示された場合は、当該会社との取引の縮減を示唆することなどにより、その売却を妨げる行為は行いません。

政策保有株式売却時の判断基準

当社は、相手企業との関係・提携強化を図る目的で、政策保有株式を保有しています。取締役会は毎年、個別の政策保有株式について、取引の状況、財務諸表、外部格付および当社資本コスト（WACC）から算出した「株式保有に見合う必要利益額」等から、株式の保有にともなう便益およびリスクを総合的に検証しています。

政策保有株式の銘柄数は2014年度末時点の98銘柄から、2023年度末時点で53銘柄へと減少しています。2023年度の売却は12銘柄（一部売却含む）です。今後も、継続的に見直しを行い、政策保有株式の縮減を進めていきます。

政策保有株式の縮減実績



政策保有株の縮減を着実に進めている点を評価している。最終的には政策保有株はゼロに向かうことを期待する。

機関投資家からの主なご意見

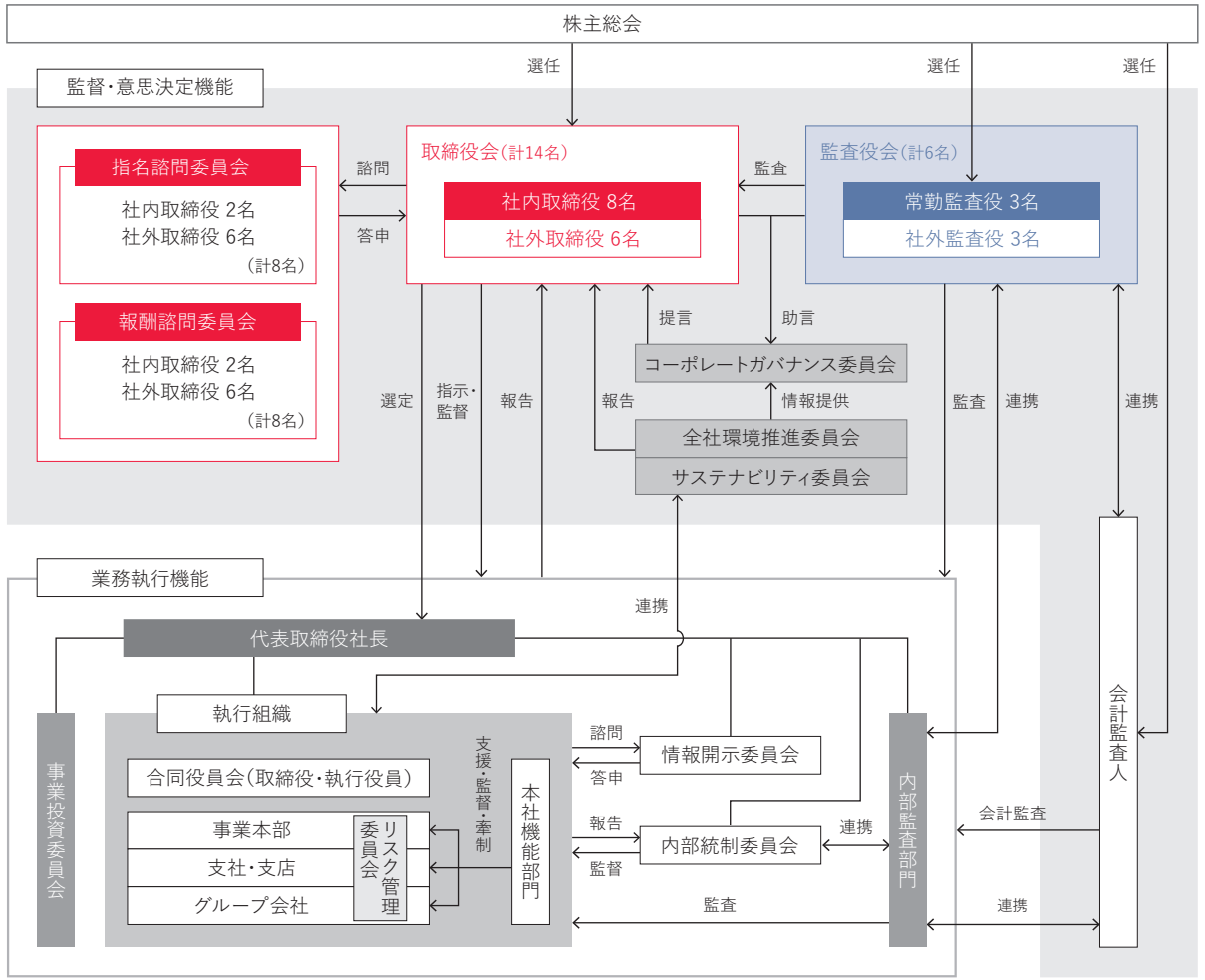
■ コーポレートガバナンス体制図

当社は、社会に必要とされる企業グループであり続けるため、社会やグローバルな経営環境に適合したよりよいコーポレートガバナンスを追求しています。

企業価値を高めるため、当社の業務執行を担う経営幹部は、現場主義の精神のもと社会のニーズを常に探求し、取締役会は、社会が求めるニーズを事業としてどのように具体化するかを審議・決定することを重要な責務としています。これを適確かつ迅速に実行する業務執行取締役だけでなく、取締役会の3分の1以上を占める社外取締役を任命することにより、経営の透明性・健全性を高め、さらに、取締役会から独立した監査役・監査役会によって取締役会を監査しています。

この機関設計により、執行役員を兼務する取締役により取締役会のマネジメント機能を推進するとともに、独立社外取締役および監査役・監査役会を中心としたモニタリング機能を働かせています。

当社はこれらを基盤として企業の自律機能を高めることが、持続的な成長と中長期的な企業価値向上につながると考え、当該コーポレートガバナンス体制を採用しています。今後も事業の状況等に合わせてコーポレートガバナンス体制を継続的に見直ししていきます。



■ 取締役諮問委員会（ボード委員会）

指名諮問委員会

取締役の選任に関する株主総会の議案の内容および各取締役の評価については、人事担当役員等より説明を受け、妥当性を協議し意見を述べることで、各取締役の指名にかかる客観性を確保しています。

なお、取締役候補者の選定を行う際は、当委員会の審議結果をふまえて取締役会で決議を行います。取締役の解任提案については取締役会にて決議を行います。

- 委員長：独立社外取締役
- 開催頻度：原則年1回
- 2023年度の具体的な検討・審議内容：
  - ・取締役の選任について

報酬諮問委員会

取締役の報酬等の内容にかかる決定に関する方針および個人別の報酬等の内容について人事担当役員等より説明を受け、妥当性を協議し意見を述べることで、各取締役の報酬にかかる客観性を確保します。また、社外の調査データ等を積極的に活用しながら報酬等の決定プロセスの妥当性についても審議します。

- 委員長：独立社外取締役
- 開催頻度：原則年1回
- 2023年度の具体的な検討・審議内容：
  - ・第84期取締役賞与支給総額および個人別支給額について

コーポレートガバナンス委員会

コーポレートガバナンスや企業経営全般に関するビジョン・戦略等について、多様な視点、長期的な視点に基づく意見交換を行い、社外取締役と社外監査役が有する知見・見識を存分に企業経営に取り込むことによって、「より良い企業」を目指し、中長期の企業価値向上に資することを主たる目的として開催しています。

また、当委員会において、SDGs・ESGへの取り組みについても、全社環境推進委員会およびサステナビリティ委員会より重要な事項の情報提供を受けたうえで、意見交換を行っています。

- 委員長：独立社外取締役
- 開催頻度：原則年2回
- 2023年度の具体的な検討・審議内容：
  - ・コーポレートガバナンスガイドラインの実施状況および改正案について
  - ・経営指標に関する課題について
  - ・エンゲージメントサーベイによる当社の現状と課題について

取締役候補者の選定基準

1. 経営感覚に優れ、経営の諸問題に精通していること
2. 全社的な見地、客観的に分析・判断する能力に優れていること
3. 先見性・洞察力に優れていること
4. 時代の動向、経営環境、市場の変化を適確に把握できること
5. 自らの資質向上に努める意欲が旺盛なこと
6. 全社的な見地で積極的に自らの意見を申し述べることができること
7. 取締役に相応しい人格・見識を有すること
8. 会社法第331条第1項に定める取締役の欠格事由に該当しないこと

取締役候補者の選定手続き

指名諮問委員会

左記の基準に該当するかどうかを審議し、取締役会へ付議

↓

取締役会

取締役候補者の選定を決議

取締役の解任基準

1. 公序良俗に反する行為を行った場合
2. 健康上の理由から、職務の継続が困難となった場合
3. 職務を懈怠することにより、著しく企業価値を毀損させた場合
4. 会社法第331条第1項に定める取締役の欠格事由に該当することとなった場合
5. 選定基準に定める資質が認められない場合

■ 監査役会

監査役会は、取締役会から独立した独任制の機関として、当社の事業や経営体制に精通した常勤監査役と、会計・法律・経営などの専門分野に精通した社外監査役で構成されており、監査体制の独立性・中立性確保のため、常勤監査役3名、社外監査役3名の計6名で構成しています。

また、監査役会は、取締役・執行役員の職務執行の監査に必要な事項に関し、取締役等および会計監査人から適時・適切に報告を受けるとともに、会計監査人および内部監査部門ならびに社外取締役との必要な情報を共有するなど、監査の質の向上と効率的な監査の実現に努めています。

監査役による監査体制

監査役は、株主の負託を受けた独立の機関として、取締役・執行役員の職務の執行を監査することにより、企業の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質なコーポレートガバナンス体制を確立しています。

また、監査役は、取締役会のみならず、コーポレートガバナンス委員会、内部統制委員会、事業投資委員会等の重要な会議への出席のほか、代表取締役や会計監査人と定期的に意見交換を実施しています。さらに、内部監査の実施状況は内部監査部から監査役に報告が行われています。これにより、当社の業務執行に関する重要な情報が、逐一監査役に報告されることを制度的に担保しています。

■ 業務執行にかかる委員会（マネジメント委員会）

合同役員会

取締役会と執行役員それぞれが職務の責任を果たすとともに、相互に意思疎通を図り、取締役会で意思決定された事項を適切に執行するため、取締役、執行役員および監査役を構成メンバーとする「合同役員会」を設置しています。当委員会は、業務執行上の重要事項の審議・報告を行っています。2023年度においては、4回開催しています。

- 議長：代表取締役社長
- 2023年度の具体的な検討・審議内容：
  - ・ポートフォリオ経営について、総合技術研究所の取り組み、グループ会社の取り組み など

内部統制委員会

内部統制システムが適正に構築・運用されているかを検証したうえで、不備があれば是正を促すという使命を担う機関として、「内部統制委員会」を設置しています。

2023年度においては、4回開催しています。

- 委員長：代表取締役社長

リスク管理委員会

リスクマネジメント統括責任者（経営管理本部長）の監督の下、当社の各事業および関連するグループ会社におけるリスクの顕在化の予防、顕在化したリスクへの対応を推進するための組織として、事業単位のリスク管理委員会（事業本部リスク管理委員会）を設置しています。事業本部リスク管理委員会は、内部統制システムの一機能として位置づけられています。

- 委員長：各事業本部長
- 委員：各事業本部の各部門長

事業投資委員会

重要な不動産開発事業およびその他事業投資における資本の合理的かつ効果的な投資の意思決定に資するため、事業性およびリスクを評価し、審議検討を行うための「事業投資委員会」を設置しています。2023年度においては、18回開催しています。

- 委員長：代表取締役社長

情報開示委員会

国内外の株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーとの長期的な信頼関係を構築するため、情報開示に関わる基本方針（ディスクロージャー・ポリシー）に則って情報開示をするための組織として「情報開示委員会」を設置しています。投資判断に有益な情報や、適時開示基準以外で会社の業績や信用に重大な影響を及ぼすおそれのある事項について、部門横断的なメンバーが多角的な視点で開示すべき情報を審議しています。

- 委員長：経営管理本部長

■ 報酬方針

当社の取締役報酬は、大和ハウスグループのパーパスに共感し、「生きる歓びを分かち合える世界」の実現に向けた中長期的な事業価値・社会価値創出に貢献する人財に対し、担う役割や貢献の大きさに報いる制度としています。

短期的には、事業価値創出に向けた短期財務目標の達成に加え、持続的な成長を実現するために足元で推進すべき人的資本の価値向上・組織力強化に対する取り組みを喚起する制度としています。

中長期的には企業価値の持続的な向上に加え、「生きる歓びを分かち合える世界」の実現に向けた社会価値の創出に向けた取り組みを動機づける制度としています。

当社の取締役報酬は、金銭報酬としての「固定報酬」および「年次賞与」ならびに株式報酬としての「事後交付型譲渡制限付株式」および「業績連動型譲渡制限付株式」で構成し、当社の企業価値の持続的な向上に向けて取締役が担う責任に対し、バランスを備えた報酬制度としています。なお、社外取締役の報酬は金銭報酬としての「固定報酬」のみとしています。

内容

報酬の内容は以下の通りです。

① 固定報酬

すべての取締役および監査役を支給対象とし、経営の監督・業務の執行において「職責を果たす」ことへの対価として、担う役割・責任の大きさに応じた固定報酬（監督給および執行給）を金銭にて支給します。なお、株主総会決議により、取締役の報酬限度額は月額7,000万円、監査役の報酬限度額は月額1,800万円です。また、退任時の慰労金は支給していません。

② 年次賞与

取締役（社外取締役を除く）を支給対象とし、短期財務目標（営業利益・ROIC）の達成および人的資本の価値向上・組織力強化等の短期非財務目標達成に対するインセンティブとして、当社が定めた短期財務・非財務目標の達成度に応じた報酬額を金銭にて業績連動報酬として支給します。

③株式報酬

取締役（社外取締役を除く）を支給対象とし、当社の企業価値の持続的な向上および「生きる歓びを分かち合える世界」の実現に向けた中長期的な社会価値創出への取り組みに対するインセンティブの付与と、株主の皆さまとの一層の価値共有を図るため、株式報酬として以下の2種類の株式報酬を支給します。

また、支給額については、取締役（社外取締役除く）の報酬全体のうち20%程度を確保するよう努めます。

(1)事後交付型譲渡制限付株式報酬

株価を意識した経営へのコミットメントを促すために支給します。中期経営計画期間における各事業年度において、継続して当社の取締役の地位にあったことを条件として、当社株式を交付する制度です。

(2)業績連動型譲渡制限付株式報酬

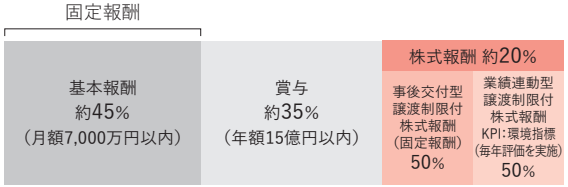
ESG経営へのコミットメントを促すために支給します。中期経営計画期間における各事業年度において、当社が定めた環境指標の達成度合に応じて当社株式を交付する制度です。（KPI：第7次中期経営計画に定める環境指標）

報酬決定の手続き

これらの内容については、独立性・客観性を確保するため、委員の過半数を社外取締役で構成し、委員長を独立社外取締役とする報酬諮問委員会での協議を経て取締役会にて決定します。

取締役の報酬構成（社外取締役除く）

7次中計では、株式報酬比率を20%（従前は12%）へ引き上げ、KPIに環境指標を導入しESG経営を推進しています。また2023年度は付与対象を執行役員へと拡大し、ESG経営をさらに加速させていきます。



注1　%は取締役報酬全体に占める各報酬の割合を示しています（過去の実績等に基づき計算しているため、今後変動の可能性があります）。
注2　株式報酬は、当該報酬にかかる業績連動指標をすべて達成した場合を前提としています。

■ 業績連動型譲渡制限付株式報酬のKPI環境指標について

7次中計で定める環境指標「CO_2排出量削減(2015年度比)」ならびに「CDP気候変動スコア」を業績評価指標とし、業績評価期間にかかる確定した数値に基づいて、下表❶～❸に従って算出される業績目標の達成度の係数を以下の算定式に基づき、算出します。

算定式

業績目標達成係数※4 ＝ ❶ CO_2排出量削減(事業活動※1) ＋ ❷ CO_2排出量削減(建物使用段階※2) × ❸ CDP気候変動※3スコア

※1 当社グループの事務所、工場、施工現場、事業用施設等におけるCO_2排出量(スコープ1・2)
※2 当社グループが販売、開発した住宅や建築物の使用段階におけるCO_2排出量(スコープ3 カテゴリ11)
※3 国際NGO「CDP」が世界14,000社以上の企業等を対象に調査するもので、気候変動への対応や戦略等について8段階で評価
※4 業績目標達成係数が1を超える場合は、1とする。

	管理指標	2023年度(目標)	2023年度(実績)
❶	事業活動のCO_2排出量削減(2015年度比)	▲50%	+26.3%
❷	建物使用段階のCO_2排出量削減(2015年度比)	▲45%	▲52.2%

業績目標達成度	業績目標達成度の係数
100%以上	0.5
80%以上100%未満	0.4
60%以上80%未満	0.3
40%以上60%未満	0.2
20%以上40%未満	0.1
20%未満	0

❸ CDP気候変動スコア

CDP気候変動スコア	業績目標達成度の係数
A	1.20
A-	1.10
B	1.00
B-	0.95
C	0.90
C-	0.85
D	0.80
D-	0.75

なお、CDP気候変動2023では最高評価のAランクを獲得しています。

2023年度の業績目標達成度は、❶が0%※、❷が100%以上となりました。従って、2023年度の業績目標達成係数は0.6となりました。

※2023年度より響灘火力発電所を対象範囲に追加したことにともない、GHG排出量が基準年比増加に転じたため

算出方法
❶の達成度:+26.3%(2023年度実績)／▲50%(2023年度目標)=0%
❷の達成度:▲52.2%(2023年度実績)／▲45%(2023年度目標)=116%
❸CDP2023気候変動スコア:A
2023年度の業績目標達成係数:(0+0.5)×1.2=0.6

■ 株主の皆さまとの一層の価値共有のための取り組み

当社は、株主との利益共有意識を醸成し、株主の利益を尊重した行動に資するため、持株会などを通じて役職員の自社株保有を推奨しています。

特に、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に重要な役割を果たす経営者および経営者候補生については、以下の通り持株ガイドラインを定め、原則として一定数以上の自社株を保有することとしています。

持株ガイドライン
当社取締役※1:原則、就任から3年以内に当社株式を6,000株以上保有する
当社執行役員:原則、就任から3年以内に当社株式を3,000株以上保有する
グループ会社取締役※2:
原則、就任から3年以内に当社株式を2,000株以上保有する
※1 社外取締役を除く　※2 100%子会社の取締役のみ対象

■ 取締役会の実効性評価の概要

当社では2015年より「コーポレートガバナンスガイドライン」に基づき、取締役会の機能および実効性の向上を目的として取締役会の実効性評価を実施しています。評価方法については、全取締役・監査役によるアンケート調査を行い、その結果ならびに監査役会による評価をふまえて取締役会としての実効性評価を実施しています。2023年度においても、外部機関の協力を得てアンケートを実施し、回答方法は外部機関に直接回答することで匿名性を確保しました。

評価プロセス

全取締役・監査役によるアンケート

評価項目

- 取締役会の構成
- 取締役会のあり方
- 取締役会の運営
- 指名報酬諮問委員会の運営
- 取締役会のモニタリング機能
- 取締役・監査役に対する支援体制
- 取締役のパフォーマンス
- トレーニング
- 株主（投資家）との対話
- 自身の取り組み

▼

アンケート結果をふまえた監査役会による評価

▼

アンケート結果・監査役会による評価結果をふまえた取締役会の自己評価

▼

評価結果に基づき次年度の取り組み検討

2023年度の評価結果

各評価項目の状況から、取締役会の実効性は確保されているものと評価しました。一方、課題についても共有しており、今後もさまざまな取り組みを通じて取締役会の実効性向上に努めます。

ニュースリリース：当社取締役会の実効性評価の結果の概要等について

実効性評価結果より見えた課題に対する取り組み状況

テーマ1　取締役会の構成について

取締役会による評価（課題）
さらなるモニタリング機能強化のため、取締役会の構成・社内取締役と社外取締役の人数比等については、継続検討する必要がある。

監査役会による評価（課題）
取締役の員数等についても検討を加え、モニタリング機能の一層の強化を図るべきである。

取り組み内容
- コーポレートガバナンス委員会など取締役会以外の場も活用し、モニタリング機能強化のために、当社にとって最適な取締役会の構成・社外取締役比率や最適な機関設計について議論を進めてきた結果、2024年6月の株主総会を経て、社外取締役を増員することとなりました。（社外取締役比率：38.5%→42.9%へ）
- また取締役会としてのより高い実効性を発揮できるよう、指名諮問委員会にて協議したうえで、取締役のスキルマトリックスの項目を一部、見直しました。

さらなる深化に向けて

取締役会による評価（課題）
引き続き、さらなるモニタリング機能強化のため、取締役会の構成については議論を進めていく。

監査役会による評価（課題）
グループ全体に対する継続的なモニタリング強化の必要性がある。

テーマ2　取締役会の実効性向上に向けて

取締役会による評価（課題）
取締役会において、経営戦略や人的資本等の中長期的な経営課題の議論をさらに充実させる必要がある。

取り組み内容
中長期的な経営課題に関する議論をさらに深めるために、取締役会付議基準を見直すことで執行側への権限移譲を進め、議論にかける時間を確保しました。

さらなる深化に向けて

取締役会による評価（課題）
取締役会における経営戦略等に関する議論を深めるため、執行側への権限移譲を図るべく、執行側で決議する新たな会議体の設置等に関する検討を行う。

監査役会による評価（課題）
中長期の経営戦略やグループ全体のポートフォリオ戦略の見直しについてさらに議論を深める必要がある。

テーマ3　ESGなどの非財務に関するさらなる議論の深化

取締役会による評価（課題）
ESGなどの非財務に関する議論をさらに充実させる必要がある。

取り組み内容
ESGに関する議論をより一層充実させるため、サステナビリティ委員会やコーポレートガバナンス委員会などの取締役会以外の場も活用しながら、さらなる議論の深化に向けた取り組みを検討しています。

さらなる深化に向けて

監査役会による評価（課題）
社外役員相互間および、社外役員と社内取締役間での自由な意見交換の場を設定するなど、相互コミュニケーションの活発化を図ること等を通じて、非財務情報に関する議論をさらに深めていく必要がある。

2 次世代経営者の育成

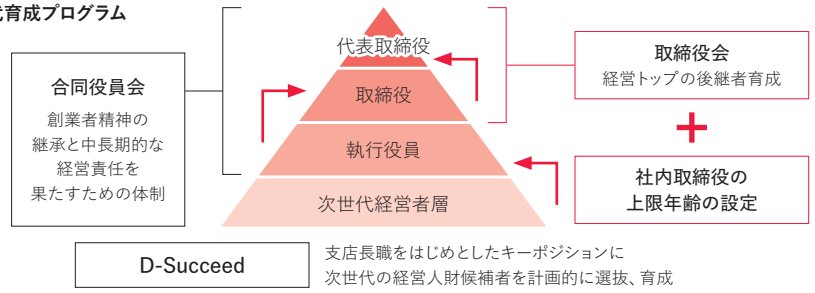
次世代経営人財の拡充に向け、取締役・執行役員のサクセッション・プロセスを構築

目まぐるしく変化する経営環境のなか、継続的な事業の発展のために、社内取締役の上限年齢（代表取締役:69歳まで、取締役:67歳まで）を設定しています。また次世代の優秀な人財を育成しながら、経営人財の世代交代を円滑に進めています。

後継者育成に関しては、取締役・監査役と執行役員が参加する合同役員会において、必要な経営情報の共有や課題について討議をしながら、創業者精神の継承、経営責任を果たすための役割などを認識する場として運営しています。

また、2020年度に導入した次世代経営者層（主に事業所長職）のサクセッションプランとして「D-Succeed」を導入していますが、現在は、2008年から実施していた「大和ハウス塾」と統合し、グループ全体での経営後継者育成に取り組む体制にし、人財プールの拡充・質的向上を図っています。経営人財候補者の選抜から評価、育成、登用までの一連のエコシステムに加え、他流試合の機会提供として社外研修にも派遣するなど、次世代を担う経営人財の持続的な輩出につなげています。さらにはグローバル経営人財プログラムを組み、海外事業を支える人財育成制度も整備しています。

次世代育成プログラム



■ 大和ハウス版サクセッションプラン「D-Succeed」

① 人財要件の設定	**経営人財の登竜門となる「キーポジション」をサクセッションプランの対象に** 導入当初は「事業所長」のみを対象としていたが、2023年度より、将来の経営人財の多様性を担保するため、営業・技術・管理の多様なキーポジションに対象を拡充
② 後継候補者の選定	**「次世代」「NEXT」の2階層で、人財プールを形成** 次世代 ..... 40歳代を中心に、“次に”キーポジションを担う経営人財候補者を選抜 NEXT ..... 30歳代を中心に、将来の経営人財候補者を選抜
③ 計画的な育成	**「育成強化候補者育成プログラム」「次世代育成プログラム」「Next育成プログラム」にて計画的な育成を実施（特に「NEXT」世代は3年計画のプログラムとしている）**
④ キーポジションへの登用	**各種アセスメントや経営トップによる面談を経て、各人の能力・特性・志・人間性等の資質を見える化し、計画的・戦略的な任用や配置を行う**

■ 社内起業制度による経営人財育成

Daiwa House Group FUTURE100

将来の当社グループを担う人財の育成や、挑戦する組織風土の醸成のために、社内起業制度「Daiwa Future100」を設立。新入社員からベテラン社員、役員まで年齢や職位に関わらず、グループ全従業員約5万人※を対象として事業案を募り、外部パートナーと連携して事業検証を行います。外部有識者を含めた3度にわたる審査を経て採択された事業案は、起案者自らが社長となり、事業化および事業成長を推進します。本制度の導入により、失敗を恐れず、イノベーションの創出を生み出す組織風土を醸成するとともに、将来の大和ハウスグループを担う経営人財の発掘・育成と、100周年10兆円を担う事業群の創出を期待しています。

※パートやアルバイトを除く、正社員が対象

概要

- 提案領域：業種、テーマなどは特に制限なし（当社の経営理念と経営方針を逸脱しない分野）
- 予算総額：最大300億円（累計）
- スケジュール：2024年6月応募開始、2025年1月採択案件決定予定

3 業務執行体制の改善

■ 事業本部制と事業所経営

事業本部制では、各事業本部長が、きめ細やかで迅速な経営判断を実行しています。そして、傘下グループ会社とのシナジー追求も含めた成長促進と業績管理の「攻め」と、事業固有のリスク管理の「守り」の両面での、包括管理責任を負っています。

2024年4月から、関連事業本部の傘下にあった大和リース、フジタ、大和ライフネクストが、それぞれ流通店舗事業本部、建築事業本部、マンション事業本部の傘下となり、これまで以上にグループ間でのシナジー、ガバナンスを図っていきます。

一方、事業本部制下においても、国内はエリアブロックで管理し、エリア全体はブロック長が管轄。また、各エリアでの本社機能を担う支社と、その傘下に支店を配置するなどエリアガバナンスと地域密着型の事業展開のための体制となっており、事業を横断した複合開発推進などの事業間の連携を促し、当社の強みを維持しています。

グループ管理体制

2007年に「グループマネジメント規程」を制定以来、当社の各事業本部が、自らの事業に関連するグループ会社の業績管理、成長促進およびリスクマネジメント等を司る体制としています。また、従前より、当社の各本社機能部門には、自らの所管業務においてグループ会社の業務を支援する「グループ本社機能」を付与しており、事業軸と機能軸の両面から、グループ会社の業務の適正を担保しています。

■ 海外事業におけるガバナンス強化の取り組み状況

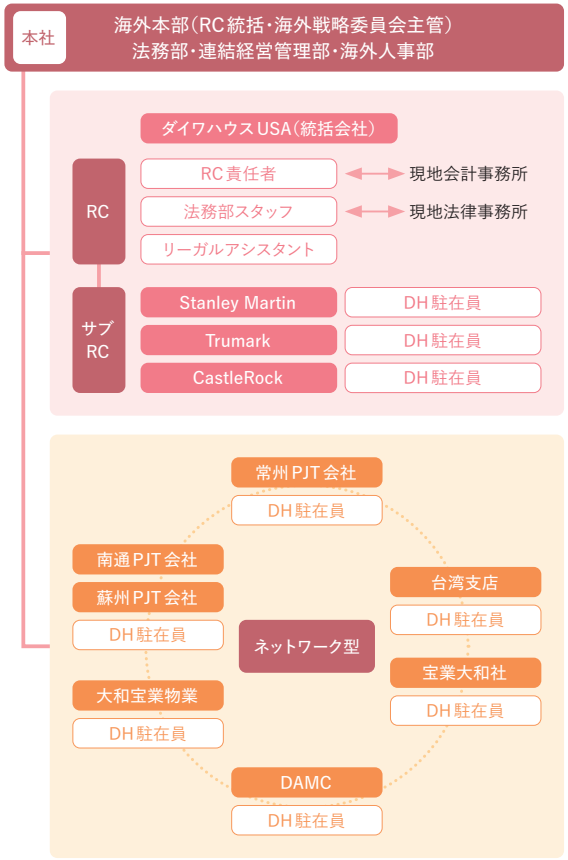
日本に拠点を置く海外本部を核に、エリアごとの特性と事業状況をふまえ、各々に応じた形でリージョナル・コーポレート機能(RC機能)を整備しています。課題としていた海外事業の管理指標は、2023年度は事業検討時のリスク分析項目の再整備を完了しました。特に建築技術面でのリスク分析の精度向上のため、海外本部内に技術部門を設置し、管理指標に基づく事業検討を徹底しています。引き続き事業参画後の法人経営にかかる管理指標整備を進めます。

〈統括会社型〉
米州・大洋州・欧州では、M&Aした子会社と無人の合弁会社を中心に事業展開しているため、現地統括会社がRC機能を担い、子会社と密に連携しながら、リスクや事業戦略を管理監督する形態をとっています。

〈ネットワーク型〉
東アジア(中国・台湾)では、プロジェクトごとに有人の子会社を組成し事業展開し、個社別に経営ノウハウを集積しているため、海外本部がRC連携連絡会議を組成し、各プロジェクト会社間の情報をいち早く共有するなどし、管理監督する形態をとっています。

〈二段国際間型〉
ASEAN・南アジアでは、複数国へ進出しており国別に規制や習慣が異なるため、シンガポールのDH・アジア・インベストメントがRC機能を担いつつ、国別にサブRCを設置することで国ごとの特性に適合する管理体制を構築しています。

海外リージョナル・コーポレート(RC)機能のイメージ



4 リスク管理体制の確立

■ リスクマネジメントの基本的な考え方

当社のリスクマネジメントについては、「大和ハウスグループに損失を与えるおそれのある事象」をリスクと定義したうえで、コンプライアンス、環境、品質、情報セキュリティ、人権などに関するリスクを洗い出しており、リスクの顕在化の予防・発見、リスクにより生じる損失の軽減を行っています。リスクの洗い出しについては、リスクを限定的に捉えず、損失の危険が差し迫っていなくても、損失が発生する現実的危険性がある場合には、リスクマネジメントの対象としており、ステークホルダーの権利・利益保護にも寄与するものと考えています。

リスクマネジメント体制については、平時・有事の対応体制を整備しています。また集まったリスクおよびその対応に関する情報については、事業本部リスク管理委員会や内部統制委員会を通じて、定期的にまたは随時に、取締役会に報告しており、取締役会は、リスクマネジメント体制の監督を行っています。

平時の体制

経営管理本部長をリスクマネジメント統括責任者に選任し、同責任者が当社グループ全体のリスクマネジメント体制の構築・運用・監督を実施する体制としています。そして、同責任者の監督のもと、当社の各事業におけるリスクの未然防止、顕在化したリスクへの対応を推進するための組織として、事業単位のリスク管理委員会(事業本部リスク管理委員会)を設置しています。

これらの体制を含む当社グループ全体の内部統制システムを監督する組織として内部統制委員会を設置しています。同委員会の委員長は社長が、副委員長は経営管理本部長(リスクマネジメント統括責任者)が務めています。

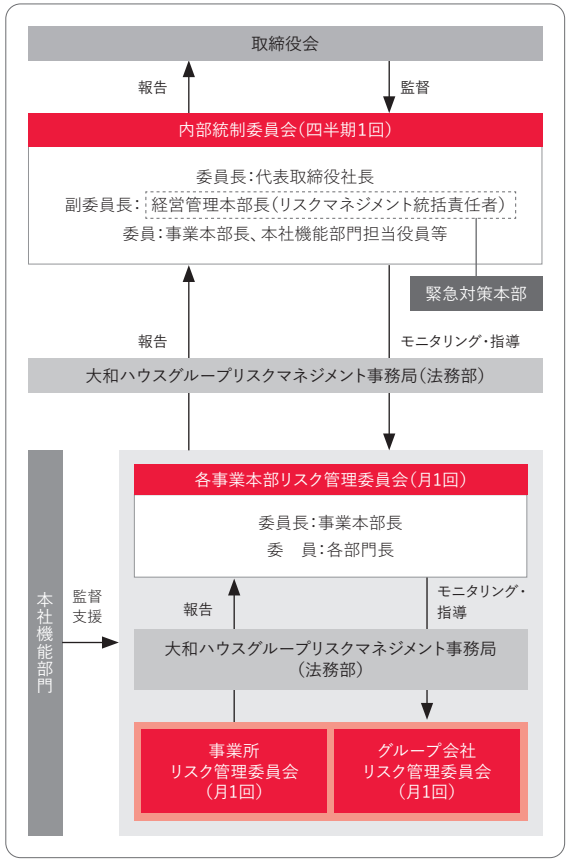
有事の体制

万一、重大なリスクが顕在化した場合には、緊急対策本部を立ち上げて対応し、業績などへの悪影響の最小化に努めています。

■ 内部統制システムの構築と運用

大和ハウスグループ全体の内部統制状況の報告を受け、その不備を検証して是正を促すことを目的・機能とする会議体として、内部統制委員会を設置し、四半期に1回開催しています。また同委員会の運用状況は半期に1回取締役会に報告され、社外役員を含めた経営陣の監督のもとに適正に運営される体制となっています。

リスクマネジメント体制図



コンプライアンス・リスクマネジメント体制

1. リスク情報の収集・活用等

リスク情報の適正・迅速な収集という観点から、本社、事業所またはグループ会社（海外含む）が覚知したリスク情報を、即時にリスクマネジメント統括責任者（経営管理本部長）と事業本部リスク管理委員会の委員へ報告させるというルールを設け、運用しています。報告されたリスク情報は、事業本部リスク管理委員会に上程され、対応方針・再発防止等に関する議論・指示が行われており、特に重要なリスク情報については、内部統制委員会と取締役会に上程されています。

各事業所・各グループ会社においても、原則毎月1回、リスク管理委員会が開催されており、事業本部リスク管理委員会の議事をふまえたうえで、顕在化したリスクについての対応方針・再発防止等に関する議論・指示が行われています。

2. 内部通報制度

大和ハウスグループの持続的成長を阻害するおそれのある事案を早期に発見・是正することを目的として、社内外に複数の内部通報窓口を設置・運用しており、国内からの通報はもちろん、海外拠点からの現地語での通報も受けつけています。

そして、報復や不利益な取扱いをおそれて通報を思いとどまることのないよう、通報者氏名・通報内容の厳秘や、不利益な取扱いを禁止する旨のルールを定めています。また、通報された事案について適正な対応がなされるよう、当該事案と利害関係を有する者を調査担当者等に選定してはならない旨のルールも定めているほか、自らが関与する不正行為を自主申告したり、不正行為の調査に積極的に協力した場合に、懲戒処分を任意的に免除・減軽できる制度（リーニエンシー制度）を導入し、不正行為の早期発見・是正を図っています。

3. 重大リスクが顕在化した場合の対応

重大リスクが顕在化した場合には、緊急対策本部を設置し、業績等への悪影響の最小化を図る体制としています。具体的には、「リスクマネジメント規程」において、顕在化したリスクのうち当社グループまたはそのステークホルダーに特に重大な影響を及ぼすおそれのあるものについて、緊急対策本部を設置して、当該重大リスクへの対応・再発防止策の検討・推進を行うことを定めています。そのうえで、リスクマネジメント規程の下位規範である「緊急対策本部設置・運営細則」において、緊急対策本部の設置基準・メンバー・運営手順・業務等を明文化することで、速やかに緊急対策本部を立ち上げ、適正な対応を執ることができる体制としています。

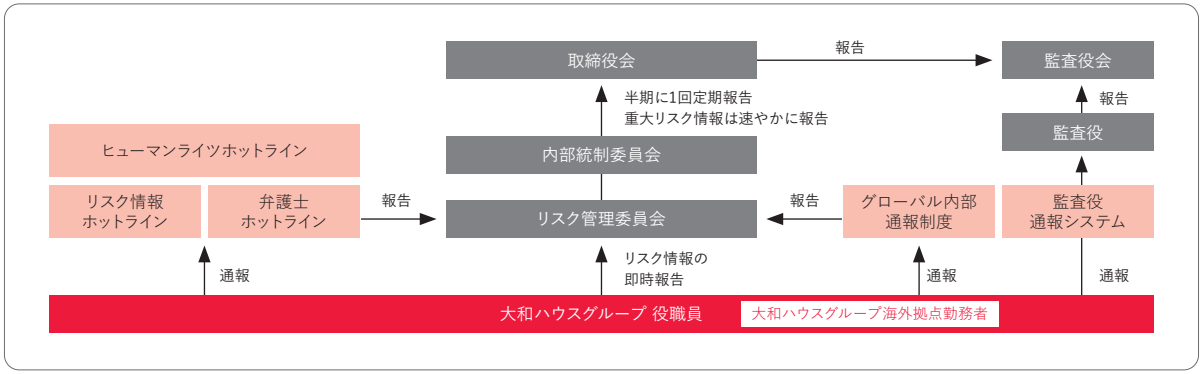
4. コンプライアンス研修

法令知識の修得や、リスク管理意識の向上を目指して、コンプライアンス研修を積極的に実施しています。具体的には、新入社員・中堅社員・管理職といった各階層別に必要な知識・素養を養うための階層別研修や、それぞれの部門に関連する法令知識等を学習するための部門別研修等を行っています。

5. 内部監査

内部監査の専従部門である内部監査部は、事業所およびグループ会社に対する内部監査を実施することにより、法令および規程等に則った業務が遂行されているかを検証・評価し、取締役会・監査役会および内部統制委員会に報告しています。事業所およびグループ会社には監査の結果をふまえ、改善計画書の提出を求め、当該改善計画の進捗状況の報告を求めています。

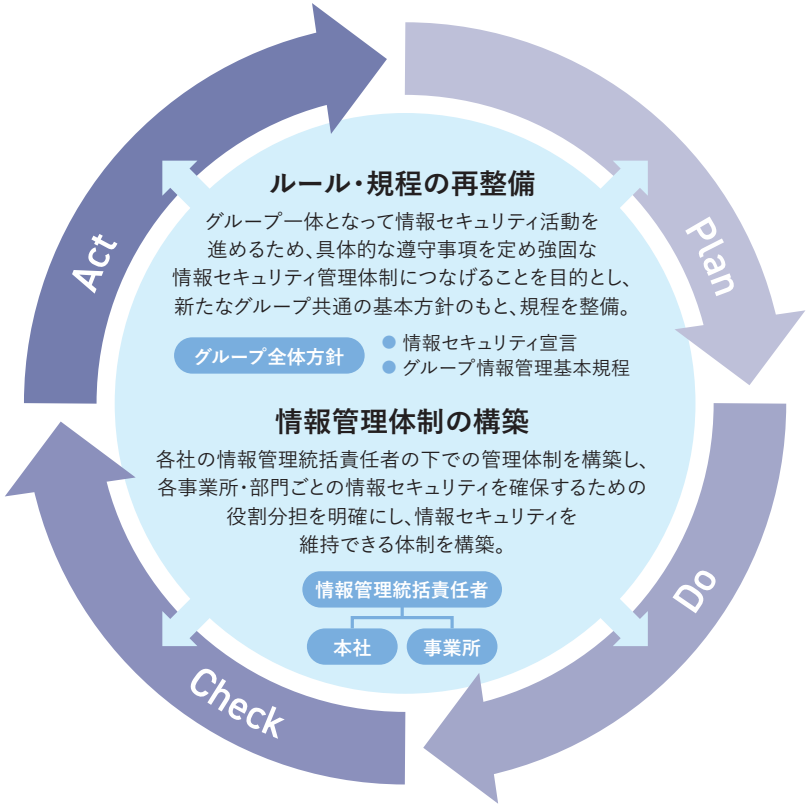
リスク情報伝達



サステナビリティレポート2024：各種通報制度 ▶ P.61

情報セキュリティ

お客さまをはじめとしたステークホルダーや社会に信頼される企業であり続けるため、当社グループが保有する情報の適切な取扱い・管理・保護・維持に努めるためにさまざまな取り組みを行っています。



P

年間計画策定

前年度の活動結果や改善点をもとに当年の情報セキュリティ活動を計画。

D

ITセキュリティ対策

外部からの攻撃や内部不正による情報漏えい等のリスク対応のため、内部不正対策、IT資産管理、端末の監視・対応、クラウド利用のセキュリティ対策などの施策を継続して行っており、グループ会社まで拡大してこれら施策を実施。また、それにともないITセキュリティ要員も増員し、スキル向上のための継続的な専門教育にも取り組む。

従業員への教育

一般的な情報セキュリティに関する知識の習得を目的とした研修を定期的に実施。新入社員については、入社時に情報セキュリティの基礎に関するeラーニングの受講を義務づけ。

C

情報セキュリティ維持活動（点検・監査、改善）

情報セキュリティ維持・強化のため、ルールの遵守状況を従業員自ら点検する仕組みを導入。加えて定期的に情報セキュリティ監査を実施。

A

活動振り返り・改善

情報セキュリティ活動を年次で振り返り、ルール・規程や情報管理体制を見直し定期的に当社の実態に沿うよう最適化。

業績・企業情報

財政状態および経営成績等の分析 104
財務ハイライト 113
非財務ハイライト 115
会社概要・役員一覧・株式情報 116
編集後記／コミュニケーションの全体像 117

Chapter 8

Chapter 8 業績・企業情報

財政状態および経営成績等の分析

(MD&A: Management's Discussion and Analysis of Financial Position and Results of Operations)

［MD&Aサマリー］

I 米国住宅市場の事業拡大や分譲事業の強化、物流施設の開発投資により資産は増加し、設定した財務規律を上回っています。 〈財政状態〉▶P.105

II 投資機会が旺盛であることから、フリー・キャッシュ・フローはマイナスです。成長のための投資は先行していますが、投資判断基準を厳格に運用し、成長投資と財務健全性の維持の均衡を図っていきます。 〈キャッシュ・フロー(CF)〉▶P.106

III 7次中計で掲げるROE13%以上の目標値は下回っていますが、事業ポートフォリオ最適化など資本効率の改善に向けて取り組んでいます。 〈損益の状況〉▶P.107

IV 成長性と収益性の観点から最適な事業ポートフォリオを構成しています。 〈事業別経営成績〉▶P.110

V 収益機会拡大と経営基盤強化のため、人的資本への投資やDX・ITへの投資にも積極的に取り組んでいます。 〈投資の状況〉▶P.111

VI 安定的な配当の維持に努めており、14期連続の増配を実現しています。引き続き、資本コストや株価を意識した経営の実践と、IR活動を通じた投資家との対話により、企業価値の最大化を図っていきます。 〈株主還元および株価の状況〉▶P.112

注　本項目は2018年度から2023年度までの6期における財政状態および経営成績を分析しています。財務データの一覧はP.113-114の「財務ハイライト」をご参照ください。

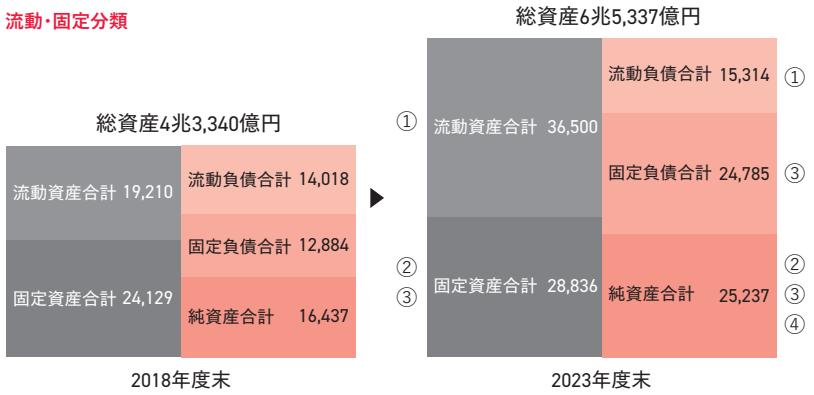
Ⅰ 財政状態

財務の状況

2023年度末の総資産は、2022年度末比で3,916億円増加し、6兆5,337億円となりました。その主な要因は、各事業で分譲事業を推進するため販売用不動産の仕入れを強化し、特に戸建住宅事業および商業施設事業において棚卸資産が増加したことによるものです。負債合計については、2022年度末比で2,568億円増加となり、4兆99億円となりました。その主な要因は、販売用不動産や投資用不動産の取得等のために社債の発行や借入金による資金調達を行ったことによるものです。純資産合計については、2022年度末比で1,348億円増加し、2兆5,237億円となりました。その主な要因は、株主配当金875億円の支払いや自己株式871億円の取得により株主還元を進めたものの、2,987億円の親会社株主に帰属する当期純利益を計上したことによるものです。リース債務等を除く有利子負債残高は、2022年度末比で2,383億円増加し、2兆878億円となりました。D/Eレシオについては、0.77倍※1となり、0.6倍程度としている財務規律を上回っていますが、これは成長のための積極的な投資を進めたことによるものであり、第7次中期経営計画最終年度においては掲げた財務規律を遵守すべく、資本政策を検討していきます。資産内訳については、棚卸資産の残高が2兆2,877億円となり、大きな割合を占める状況となっています。今後も、棚卸資産や投資用不動産の取得等により、資産が増加することが見込まれますが、最適資本構成の検証により財務の健全性維持に努めていきます。

図1　バランスシートの比較

流動・固定分類

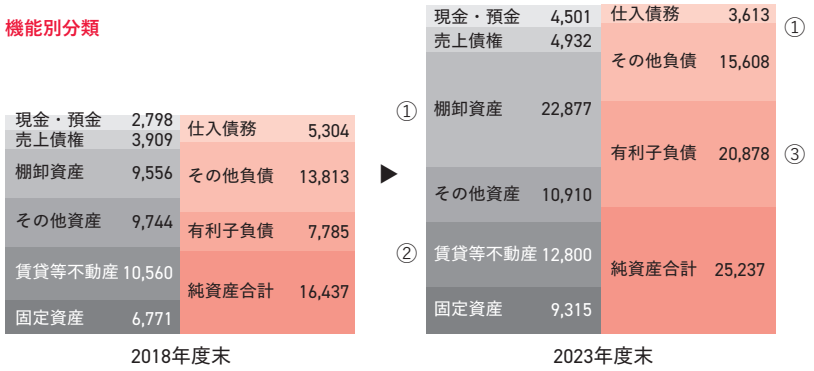


第5次中期経営計画の最終年度（2018年度）との比較を行っています。

① 流動比率は137%から238%へと上昇
② 固定比率は151%から118%へと低下
③ 固定長期適合率は84%から59%へと低下
④ 自己資本は1兆5,959億円から2兆4,378億円へと成長

図2

機能別分類



① 棚卸資産は9,556億円から2兆2,877億円へ増加（図3参照）
② 賃貸等不動産は1兆560億円から1兆2,800億円へ増加
③ リース債務等を除く有利子負債は7,785億円から2兆878億円へ増加、また自己資本に対する比率（D/Eレシオ）も0.49倍から0.77倍へ上昇（ハイブリッドファイナンスの資本性考慮後）

※1 ハイブリッドファイナンス（2019年9月に発行した公募ハイブリッド社債〈劣後特約付社債〉1,500億円、および2020年10月に調達したハイブリッドローン〈劣後特約付ローン〉1,000億円）について、格付上の資本性50%を考慮して算出しています。

Ⅰ 財政状態

資産増加の分析

2023年度末の棚卸資産は2兆2,877億円となり、2018年度対比で139%の増加となりました。主な増加要因は、各事業で当社の強みの一つである「土地を起点とした複合的な事業提案力」の強化を図り、投資不動産の購入を検討されているお客さまに向けた販売用不動産の仕入を増加させたことにより、特に賃貸住宅や商業施設事業において残高が増加したものです。また米国戸建住宅3社(Stanley Martin社、Trumark社、CastleRock社)において、米国住宅市場の進出エリアが順調に拡大していることも棚卸資産の増加につながっています。セグメント別には、積極的に展開している海外で分譲事業が中心となる戸建住宅、国内で開発した物流施設等の売却を進めている事業施設事業の割合が高くなっています。

投資不動産は1兆5,950億円となり、2018年度対比で48%の増加となっています。内訳としては流動化不動産※2が1兆2,350億円で68%の増加、収益不動産※3が3,600億円で6%の増加となっており、流動化不動産の増加が投資不動産の増加につながっています。主な増加要因は収益ドライバーの一つである物流施設の開発投資を拡大してきたことによるものです。

資産の増加は棚卸資産や投資不動産の増加によるところが大きくなっていますが、これは成長のための投資を積極的に行っていることによるものです。投資に際しては、IRRを重要な指標として意思決定しており、売却時には資金回収および収益獲得に寄与するものと考えています。今後も、市場の環境等をふまえながら最適なタイミングで売却を実施し、資本効率の向上に努めていきます。

※2 流動化不動産:値上がり益を得る目的で投資後、早期に売却可能な不動産。
※3 収益不動産:賃貸収益を得る目的で投資・開発した不動産。

図3 棚卸資産

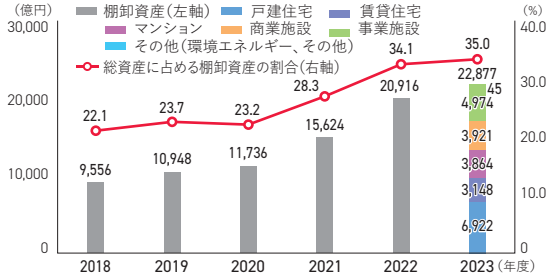
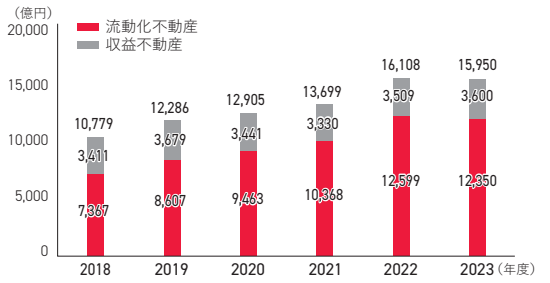


図4 投資不動産



Ⅱ キャッシュ・フロー(CF)

基本的な考え方

キャッシュ・マネジメントについては、事業活動によるキャッシュ創出額を基準として投資を行うことを基本的な考え方としています。第7次中期経営計画において、財務規律としてD/Eレシオを0.6倍程度に設定していますが、優良な投資機会に対しては、積極的な投資を行う必要があり、成長のための投資が先行し一時的に規律を上回ることがあります。中長期的には、0.6倍程度に有利子負債の水準をコントロールするため、社内の投資判断基準を設定、厳格に運用し、成長投資と財務健全性の維持の均衡を図っています。

キャッシュ・フローの状況

2023年度における営業活動CF(休日調整後)は2,928億円となり、2022年度に比べ625億円増加し、自己資本を1とした場合の営業活動CF比率は、2022年度の0.10から0.02ポイント上昇し0.12となりました。その主な要因は、法人税等の支払いや販売用不動産の取得を行ったものの、4,558億円の税金等調整前当期純利益を計上したことによるものです。投資活動CFについては、第7次中期経営計画における投資計画に基づき、賃貸等不動産等の取得や、不動産開発事業への投資を2,486億円実行したことなどにより、△3,104億円となりました。その結果、フリー・キャッシュ・フロー(営業活動CF+投資活動CF)は△176億円となりました。財務活動CFについては、株主配当金の支払いや自己株式の取得に

II キャッシュ・フロー（CF）

より株主還元を進めたものの、棚卸資産や投資用不動産の取得等のために、社債の発行や借入金による資金調達を行ったことなどにより、財務活動CFは973億円となりました。

これらの結果、現金及び現金同等物の2023年度末残高は2022年度末から934億円増加し、4,395億円となりました。

図5　キャッシュ・フロー

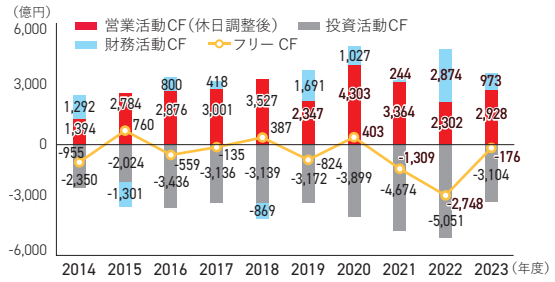
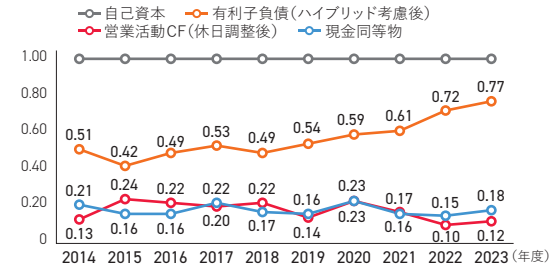


図6　自己資本に対する指数（自己資本を1とした場合の比率）



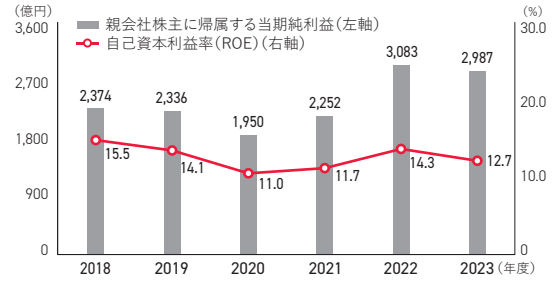
注　有利子負債は2019年度から、ハイブリッドファイナンスの資本性考慮後の指数を表記しています。

III 損益の状況

自己資本利益率（ROE）

自己資本利益率（ROE）は12.7%となりました。当社は、第7次中期経営計画においてはROE13%以上を経営目標に掲げています。2023年度においては、リゾートホテル事業の売却や、上場会社であるコスモスイニシアの連結除外等を行いましたが、引き続き事業ポートフォリオの最適化や非効率資産の圧縮等、さまざまな観点から資本効率の改善に向けて取り組み、利益の上積みと株主還元の両輪で達成していきます。

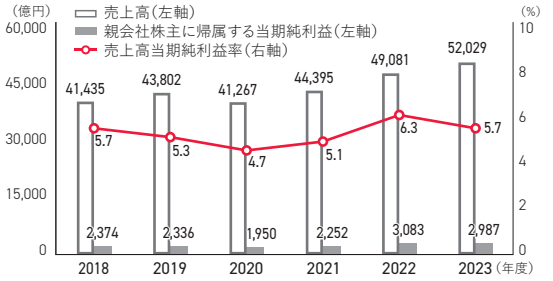
図7　ROE



（ROE分解）売上高当期純利益率

親会社株主に帰属する当期純利益は2,987億円となり、2018年度からの6年間の年平均成長率は4.7%となりました。当期純利益率については5.7%となり、退職給付会計における数理計算上の差異の影響もありますが、それを除いても改善傾向にあります。依然として資材価格や燃料費の高騰による影響を受けていますが、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けたホテル事業等の業績回復が利益率改善につながっています。

図8　売上高当期純利益率



株式資本コスト ＜ ROE ＝ 売上高当期純利益率 × 総資産回転率 × 財務レバレッジ

（当社の株主資本コスト：7.0%）

III 損益の状況

（ROE分解）総資産回転率

売上高は5兆2,029億円となり、2018年度からの6年間の年平均成長率は4.7%となりました。総資産回転率※4については、前期より0.02回低下し0.82回となりました。当社グループの事業は、建設請負事業が中心だったところから、不動産開発事業のように先行投資が必要な事業の割合が増加してきており、売上高に占める開発物件売却の割合も増加してきています（図10参照）。さらに土地建物を販売する分譲事業を強化しており、このビジネスモデルの変革により回転率は低下することが見込まれますが、ストックとフローのバランスを取りながら棚卸資産の販売促進や投資不動産の売却、政策保有株式の売却等、資産の効率的な活用の徹底に引き続き取り組み、改善を図っていきます。

※4 総資産は期中平均で算出。

図9 総資産回転率

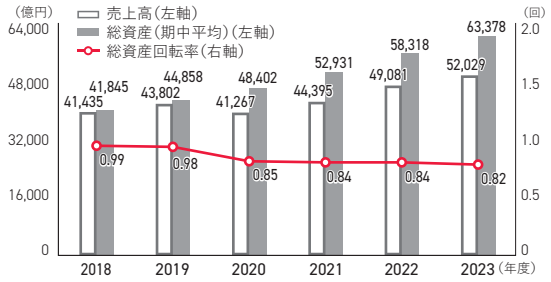
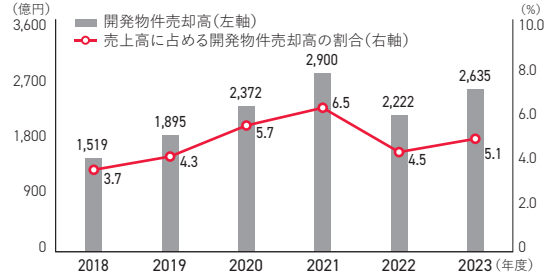


図10 開発物件売却

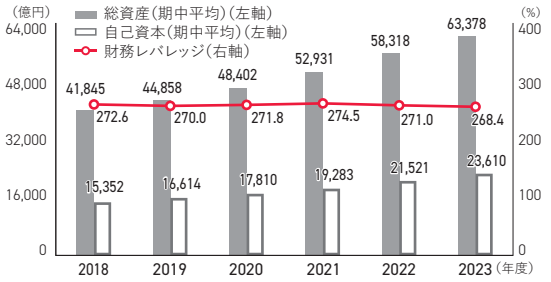


（ROE分解）財務レバレッジ

自己資本は2兆4,378億円となり、2018年度からの6年間の年平均成長率は8.8%となりました。財務レバレッジ※5は、前期と比べて2.6ポイント低下し、268.4%となりました。D/Eレシオを財務規律として設定することで、財務レバレッジをコントロールしながら、成長投資への資金を確保し、財務基盤の強化に努めます。

※5 総資産および自己資本は期中平均で算出。

図11 財務レバレッジ

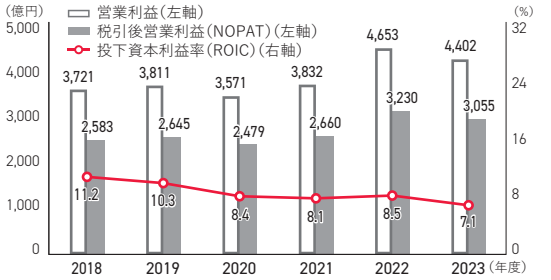


投下資本利益率（ROIC）

税引後営業利益（NOPAT）※6は、3,055億円となり、投下資本（自己資本+有利子負債）※7 4兆3,296億円に対する利益率（ROIC）は7.1%となりました。株主資本コストを上回る資本効率でリターンに結び付けるために、現場においては図13に示すような通常業務の改善に「凡事徹底」で取り組み、ROICの向上に努めていきます。

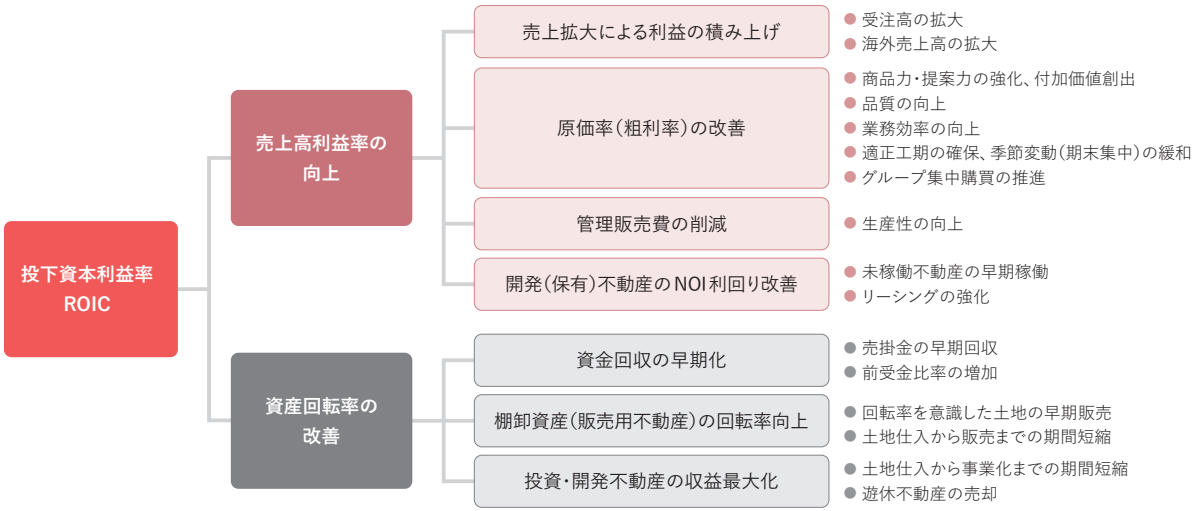
※6 税引後営業利益（NOPAT）：営業利益×（1-実効法人税率）
※7 期中平均

図12 投下資本利益率（ROIC）



III 損益の状況

図13 現場における投下資本利益率(ROIC)向上への取り組み



海外業績

海外事業における売上高は7,059億円、営業利益は304億円となり、2018年度からの6年間における年平均成長率は売上高20.4%、営業利益18.8%となりました。当社業績に占める海外事業の割合も上昇傾向にあり、売上高についてはコンスタントに10%を上回る水準となりました。当社は米国の住宅会社のM&Aや海外での不動産開発等、海外事業に積極的に取り組んでいます。第7次中期経営計画において、地域密着型の海外事業による成長の加速を重点テーマの一つとし、最終年度には、海外売上高1兆円・営業利益1,000億円を目指していきます。

図14 売上高

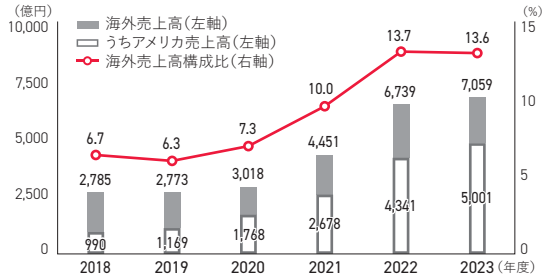
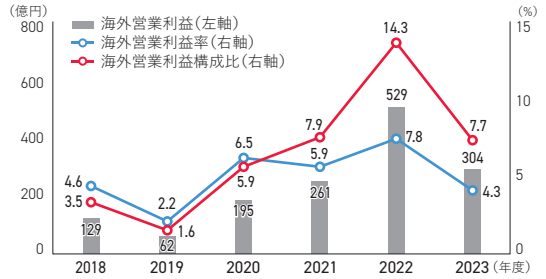


図15 営業利益



Ⅳ 事業別経営成績

収益性分析

営業利益においては、賃貸住宅、商業施設、事業施設事業の3つのセグメントで全体の85%以上を占めています。

環境エネルギー事業においては、売上高構成比としては2%にとどまるものの、脱炭素社会の実現に向けて再生可能エネルギーの普及の貢献に積極的に取り組んでいます。

また、戸建住宅事業においては、新設住宅着工戸数の減少が見込まれますが、分譲事業強化を軸とした経営改革を進め、利益率の改善を図っていきます。

セグメント資産に対する営業利益率

セグメント資産に対する営業利益率については、分譲事業の推進により棚卸資産残高は増えているものの、請負事業や賃貸管理事業の利益貢献度の高い賃貸住宅事業が高い数値を示しています。

事業施設事業については、物流施設やデータセンター等の市場の成長に対応し、長期大型開発へ積極的な投資を行っています。現在は取得済みの土地にかかる建設投資を進めていることから、現時点における資産利益率は低い水準となっていますが、今後の投資回収期にはキャッシュ・フローに大きく寄与してくることを見込んでいます。

事業投資の状況

事業投資の状況としては、持続的成長を見据え積極投資を維持し、収益ドライバーである物流施設を中心とした事業施設事業と地域ポテンシャルを引き出し雇用創出や賑わいに貢献する商業施設事業への開発投資を拡大しています。また、これらの事業によって創出された資金を活用し、新たな収益の柱として育成すべく新規事業や海外事業等への投資も併せて実施しています。

図16 ［セグメント別］営業利益率／売上高構成比（2023年度）

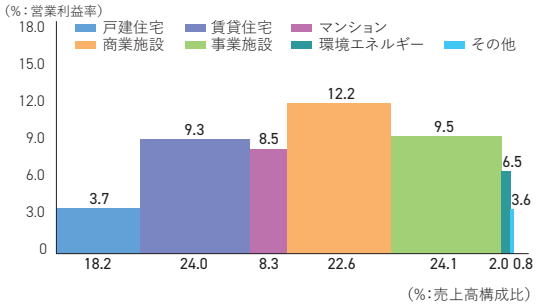
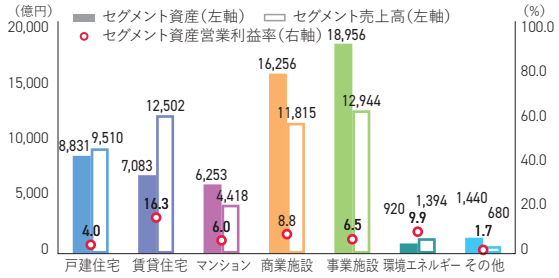
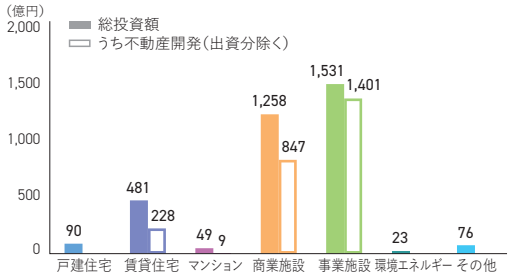


図17 セグメント資産営業利益率（2023年度）



注　セグメント資産は期中平均

図18 ［セグメント別］総投資額（2023年度）



V 投資の状況

従業員への還元

持続的な成長のためには、従業員の生活環境の維持・向上が重要な要素の一つです。2023年度における個別の従業員給与は2018年度比で114億円増加（1人当たり平均6.3%、572千円増加）しています。

営業利益に対する従業員給与の比率※8は2023年度においては39%となり大きな変動はありません。賃上げにおいて当社は2024年4月も3年連続となるベースアップを実施し、今後も重要な成長の源泉である人財への投資を積極的に進めていきます。

※8 従業員給与/（営業利益＋従業員給与）
なお、従業員給与については、賞与および基準外賃金を含んでいます。

IT関連投資・研究開発

2023年度のIT関連投資は287億円となり、2018年度比で137%の増加となっています。IT関連投資は、顧客へのサービス品質向上や、サプライチェーンの強化、バックオフィスのデジタル化等を通じて、新たな価値提案やビジネスモデル改革を進めるために重要な位置づけであります。今後も資金の投下を積極的に行っていきます。

2023年度の研究開発費は109億円となっています。住宅系事業にかかる研究開発費は44億円、建築系およびその他の事業にかかる研究開発費は64億円です。基礎・応用研究から新技術・新商品開発、さらにはこれらの新技術の建築物やまちづくりへの活用・検証まで多岐にわたる研究開発を行っています。

設備投資

不動産開発投資を除く設備投資額は、1,071億円となりました。欧州や国内で工場拠点の改修、生産ラインの改善等に取り組んでおり、ドイツにおいては2023年9月、モジュラー建築のための新工場が開業しました。モジュラー建築は工場で建物のユニットをつくり現場で組み立てを行うため、工期が短いだけでなく、工場内で廃棄物や分解した鉄骨ユニットの再利用が可能であるなど循環型経済に貢献できる工法であり、本工場は需要が多く見込まれる高齢者施設をはじめ、集合住宅や学生寮等さまざまなニーズに応える生産能力を備えています。また他にも、建設業界の課題である技術者・技能者減少に対して、建設プロセスのデジタル化推進のため、DX投資も積極的に行っています。

図19 営業利益に対する従業員給与比率（個別）

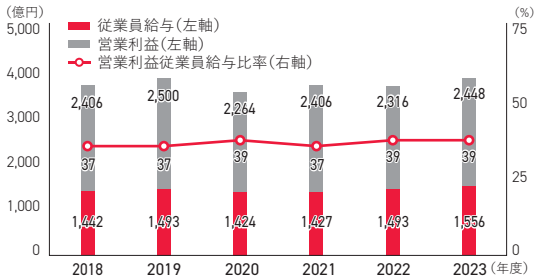


図20 IT関連投資額／研究開発費

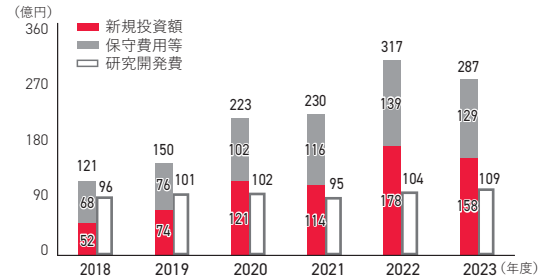
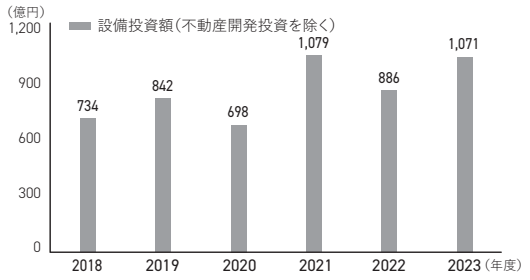


図21 設備投資額（不動産開発投資を除く）



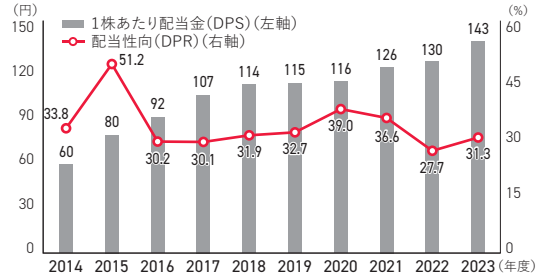
Ⅵ 株主還元および株価の状況

株主還元

2023年度は、年間配当金額143円、配当性向31.3%とし、14期連続の増配を実現しました。配当性向は31.3%となりましたが、退職給付会計における数理計算上の差異の影響を除くと35.1%となります。第7次中期経営計画では配当性向を従来の30%以上から5ポイント引き上げ35%以上とし、業績に連動した利益還元を行い、また2024年度からは130円としていた年間の配当金額の下限を145円に変更し、より安定的な配当の維持に努めていきます。

また、2023年5月に700万株の自己株式消却を実施し、2024年1月には1,718万株(取得価額799億円)の自己株式の取得を行いました。

図22 株主還元



注　2015年度および2022年度の配当性向の増減は、主に退職給付債務算定に用いる割引率を変更したことによるものです。

株価純資産倍率(PBR)

1株当たり純資産(BPS)は3,810.21円となり、2018年度からの6年間の年平均成長率は9.6%となりました。株価純資産倍率(PBR)は、1.19倍となり、前期は1.00倍を下回る結果となっていましたが、当期は上回っています。しかしながら、現状の株価には満足せず、継続してROEの向上と事業ポートフォリオの最適化による資本効率の向上への取り組みを進め、加えて財務健全性やガバナンスの強化、IR活動を通じた投資家との対話により、今後も企業価値の最大化を図っていきます。

図23 BPS/PBR

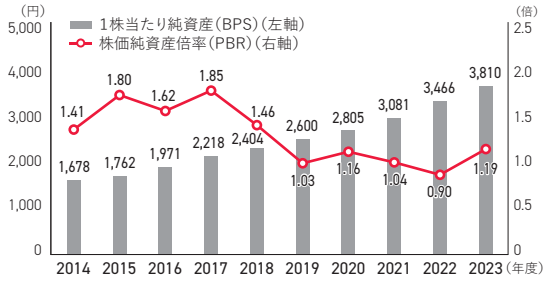
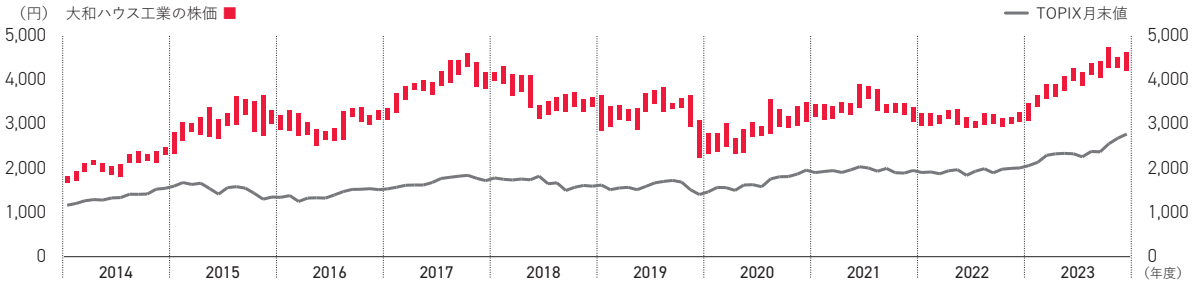


図24 大和ハウス工業の株価およびTOPIXの推移



	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
時価総額(億円)	15,620	21,016	21,206	27,254	23,359	17,779	21,203	20,987	20,517	28,971
最高株価(円)	2,467.5	3,654	3,367	4,594	4,293	3,819	3,552	3,900	3,320	4,718
最低株価(円)	1,673	2,326	2,500.5	3,096	3,119	2,230.5	2,332	3,037	2,907.5	3,080

注　最高・最低株価は、2022年4月3日以前は東京証券取引所市場第一部におけるものであり、2022年4月4日以降は東京証券取引所プライム市場におけるものです。なお、時価総額は期末株価終値×期末発行済株式数(自己株式控除後)としています。

財務ハイライト

（百万円）

年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
売上高	3,192,900	3,512,909	3,795,992	4,143,505	4,380,209	4,126,769	4,439,536	4,908,199	5,202,919
売上総利益	632,417	721,312	793,832	842,767	870,206	826,883	864,682	955,194	992,407
販売費及び一般管理費	389,316	411,220	446,690	470,571	489,091	469,761	481,425	489,824	552,197
営業利益	243,100	310,092	347,141	372,195	381,114	357,121	383,256	465,370	440,210
参考：退職数理差異の影響を除く営業利益	—	293,573	336,264	369,178	378,245	329,472	332,267	368,714	393,694
営業利益率（%）	7.6	8.8	9.1	9.0	8.7	8.7	8.6	9.5	8.5
親会社株主に帰属する当期純利益	103,577	201,700	236,357	237,439	233,603	195,076	225,272	308,399	298,752
株主資本利益率（ROE）（%）	9.1	16.3	17.0	15.5	14.1	11.0	11.7	14.3	12.7
総資産	3,257,805	3,555,885	4,035,059	4,334,037	4,627,388	5,053,052	5,521,662	6,142,067	6,533,721
純資産	1,181,986	1,329,901	1,513,585	1,643,717	1,773,388	1,893,504	2,111,385	2,388,914	2,523,762
自己資本比率（%）	35.9	36.8	36.5	36.8	37.3	36.3	36.6	37.2	37.3
有利子負債	491,964	640,671	780,574	778,546	1,043,478	1,274,886	1,425,407	1,849,481	2,087,838
D/Eレシオ※1（倍）	0.42	0.49	0.53	0.49	0.54	0.59	0.61	0.72	0.77
営業活動によるキャッシュ・フロー	278,497	287,691	382,365	355,599	149,651	430,314	336,436	230,298	302,294
投資活動によるキャッシュ・フロー	△202,447	△343,643	△313,664	△313,989	△317,273	△389,980	△467,423	△505,181	△310,419
財務活動によるキャッシュ・フロー	△130,185	80,086	41,804	△86,979	169,128	102,731	24,427	287,452	97,399
時価総額（億円）	21,016	21,206	27,254	23,359	17,779	21,203	20,987	20,517	28,971
期末株価（円）	3,166	3,196	4,100	3,519	2,677	3,241	3,201	3,114	4,528
1株当たり情報（円）									
当期純利益（EPS）	156.40	304.14	355.87	357.29	351.84	297.18	343.82	469.12	457.16
純資産（BPS）	1,762	1,971	2,218	2,404	2,600	2,805	3,081	3,466	3,810
配当金※2	80	92	107	114	115	116	126	130	143
配当性向（%）	51.2	30.2	30.1	31.9	32.7	39.0	36.6	27.7	31.3
株価収益率（PER）（倍）	20.24	10.51	11.52	9.85	7.61	10.91	9.31	6.64	9.90
株価純資産倍率（PBR）（倍）	1.80	1.62	1.85	1.46	1.03	1.16	1.04	0.90	1.19
期末従業員数※3（人）	37,191	39,770	42,460	44,947	47,133	48,807	48,831	49,768	48,483
グループ会社数（社）	172	196	317	387	360	444	480	488	497

※1 2019年度からはハイブリッドファイナンスの資本性考慮後のD/Eレシオを示しています。※2 2015年度の1株当たり配当金80円は、60周年記念配当10円を含んでいます。2021年度の1株当たり配当金126円は、創業者 故石橋信夫生誕100周年記念配当10円を含んでいます。
※3 従業員数は正社員のみの人数です。

年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
セグメント別売上高(連結)※4(億円)									
戸建住宅	3,783	3,903	3,853	3,838	4,978	5,161	7,848	9,100	9,510
賃貸住宅	8,801	9,772	10,308	10,613	10,059	9,827	10,525	11,494	12,502
マンション	2,793	2,628	2,850	2,805	3,727	3,397	3,799	4,843	4,418
住宅ストック	955	1,055	1,121	1,145	1,456	1,247	—	—	—
商業施設	4,955	5,697	6,208	6,939	8,067	8,083	10,385	10,921	11,815
事業施設	7,363	8,284	8,502	10,223	11,523	9,899	10,792	11,302	12,944
環境エネルギー	—	—	—	—	—	—	1,610	1,886	1,394
その他	4,588	5,135	6,371	7,161	5,300	5,073	630	818	680
調整額	(1,311)	(1,349)	(1,256)	(1,293)	(1,311)	(1,423)	(1,197)	(1,285)	(1,238)
合計	31,929	35,129	37,959	41,435	43,802	41,267	44,395	49,081	52,029
セグメント別営業利益(連結)※4(億円)									
戸建住宅	165	192	215	199	180	218	383	466	351
賃貸住宅	819	942	1,066	1,022	985	908	966	1,097	1,157
マンション	157	134	133	135	158	53	97	408	373
住宅ストック	112	130	132	159	167	104	—	—	—
商業施設	803	1,007	1,141	1,377	1,406	1,228	1,241	1,329	1,436
事業施設	680	789	889	989	1,206	1,159	1,255	996	1,232
環境エネルギー	—	—	—	—	—	—	52	62	91
その他	95	168	230	325	192	107	(59)	54	24
調整額	(403)	(265)	(337)	(486)	(487)	(209)	(105)	237	(265)
合計	2,431	3,100	3,471	3,721	3,811	3,571	3,832	4,653	4,402
住宅着工戸数※5(千戸)									
住宅着工戸数	921	974	946	952	883	812	865	860	800
大和ハウス工業(個別)の住宅販売戸数(国内)(戸)									
住宅販売戸数	51,207	54,925	51,641	48,410	43,703	38,991	40,758	40,562	37,453
戸建住宅	6,999	7,106	6,907	6,524	5,917	5,178	5,164	4,191	3,424
分譲住宅	2,333	2,180	2,320	2,192	2,066	1,841	1,596	1,571	1,760
参考:住宅販売戸数(海外)	—	—	973	2,621	2,875	4,184	4,857	6,332	6,971
賃貸住宅	38,903	43,428	40,254	37,905	33,502	29,488	31,202	32,224	29,841
分譲マンション	2,972	2,211	2,160	1,789	2,218	2,484	2,796	2,576	2,428
1戸当たりの平均売上金額(百万円)									
戸建住宅	33.7	34.3	35.9	37.3	39.6	39.6	41.0	45.1	49.0
分譲住宅	24.5	25.3	24.0	24.3	22.4	23.1	24.2	24.6	24.7
賃貸住宅事業									
管理戸数(戸)	471,342	510,208	543,124	572,238	595,182	611,874	630,555	649,891	684,460
入居率(%)	97.4	97.1	97.3	96.9	97.6	98.2	98.2	97.8	97.2
商業施設事業									
1棟当たりの平均受注金額(百万円)	222	281	324	381	466	512	513	563	736
転貸建物面積の推移									
貸付可能面積(m^2)	5,441,604	5,736,312	6,157,287	6,375,278	6,765,150	6,871,560	6,964,194	7,163,733	7,272,122
入居率※6(%)	99.2	99.1	99.1	99.0	98.8	98.5	98.6	98.9	98.9

※4 セグメント間の内部取引を含みます。　※5 住宅着工戸数は「住宅着工統計」(国土交通省)より。　※6 入居面積/貸付可能面積

非財務ハイライト

カーボンニュートラル関連指標

主な指標			実績(年度)		目標(年度)	
			2022	2023	2026	2030
カーボンニュートラルの実現	バリューチェーン全体	GHG排出量 削減率(%)※1	23.5	35.6	35	40
	事業活動：スコープ1+2	GHG排出量 削減率(%)※1	33.5	-26.3	55	70
		再エネ利用率(購入電力のみ)(%)	41.5	95.9	100	100
		再エネ利用率(使用電力すべて)(%)	41.5	81.8	100	100
	建物使用：スコープ3(カテゴリ11)※6	GHG排出量 削減率(%)※1	39.3	52.2	58	63
		ZEH率(%)※2	86	97	90	100
		賃貸住宅 ZEH-M率(%)※3	14.2	48.7	50	100
		分譲マンションZEH-M率(%)※4	67.5	90.5	100	100
		ZEB率(%)※5	65.7	68.5	80	100
	再エネ供給施設・設備の施工実績	再エネ発電設備 施工実績(EPC)(MW)※6	2,706	3,075	4,200	5,000
		再エネ発電所 開発・運営実績(IPP)(MW)※7	602	700	1,550	2,500
	太陽光発電搭載率(非住宅)	商業施設事業(個別)(%)※8	32.2	40.1	原則100	
		事業施設事業(個別)(%)※8	61.8	62.2		

※1 2015年度比
※2 大和ハウス工業(個別)における請負・分譲物件(北海道を除く国内のみ)。着工ベースで算出
※3 大和ハウス工業(個別)における請負・分譲・自社開発物件(国内のみ)。着工ベースで算出
※4 大和ハウス工業(個別)・コスモスイニシアの2社計、他社幹事JV案件は除く(国内のみ)。コスモスイニシアは連結対象であった2024年2月までの実績を計上。着工ベースで算出
※5 大和ハウス工業、大和リース、フジタの3社計。国内のみ、着工ベース・面積割合で算出
※6 2011年度からの累計
※7 自家消費の発電所を除く
※8 2022年度実績は下期分のみ。着工ベース、棟数割合で算出

人的資本関連指標

主な指標			実績(年度)			目標
			2021	2022	2023	
人的資本の価値向上	採用	新卒採用女性比率(%)	2022/4/1 25.8	2023/4/1 24.9	2024/4/1 27.6	30
		キャリア採用者数(人)	64	145	182	—
	多様性	管理職における女性比率(%)	2022/4/1 4.9	2023/4/1 5.2	2024/4/1 5.8	2027/4/1 8
		主任職における女性比率(%)	2022/4/1 19.2	2023/4/1 21.3	2024/4/1 23.4	2027/4/1 25
		障がい者雇用率(%)	2022/4/1 2.46	2023/4/1 2.50	2024/4/1 2.48	2026/4/1 2.70
		若年層(入社3年後)の定着率(%)※1	2022/4/1 76.6	2023/4/1 76.6	2024/4/1 77.6	85
		65歳定年到達後の雇用継続率(%)	2022/4/1 60.9	2023/4/1 49.4	2024/4/1 55.2	—
	健康管理	定期健康診断受診率(%)	100	100	100	早期100%受診
		要精密検査・要治療者の二次検査受診率(%)	91.0	95.3	89.5	早期100%受診
	出産育児	男性の育児休業取得率(%)※2	41.9	62.2	66.5	80
		次世代育成一時金(支給対象者数：人／金額：百万円)※3	636／636	643／643	609／609	—
	就業	有給休暇取得率(%)	57.3	56.4	65.5	—
	公平性	男女間賃金格差(%)※4(男性年収に対する平均女性年収の比率)	60.7	61.5	61.6	—
	キャリア支援	越境キャリア支援制度※5 利用者数(人)	—	58	78	—

注　人的資本関連数値は 大和ハウス工業(個別)のみ

※1 各年度における入社3年後の定期採用者の定着率
※2 2020年および2024年に実施した社内アンケートにて、育児休業を「取得したい(取得したかった)」と回答した男性社員比率が80%であったことから、第7次中期経営計画終了時(2026年度)の目標を「80%」に設定
※3 2005年の制度導入以降の累計支給額　12,471百万円
※4 正規職員における比率を表示
※5 社内外の副業を中心としたキャリア支援制度

会社概要（2024年6月27日現在）

名称	大和ハウス工業株式会社
創業	1955年4月5日（設立 1947年3月4日）
資本金	1,619億5,715万2,677円
社員数（連結）	48,483名（2024年3月31日現在）
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
証券コード	1925
本社・本店	大阪市北区梅田三丁目3番5号　〒530-8241 TEL：06-6346-2111（代表）
東京本社・本店	東京都千代田区飯田橋三丁目13番1号 〒102-8112 TEL：03-5214-2111（代表）
支社（9ヵ所）	北日本　北関東　東関東　南関東 北陸　中部　中国　四国 九州
支店	全国43ヵ所
工場	全国9ヵ所
研究所	総合技術研究所（奈良市）
研修センター	大和ハウスグループ みらい価値共創センター（奈良市）
海外進出国・地域	25ヵ国50都市
IR連絡先	大和ハウス工業株式会社 経営管理本部　IR室 TEL：06-6225-7804 Eメール：dh.ir.communications@daiwahouse.jp
ホームページ	https://www.daiwahouse.co.jp/

役員一覧（2024年6月27日現在）

取締役（14名）

代表取締役社長	芳井 敬一
代表取締役副社長	香曽我部 武
代表取締役副社長	村田 誉之
取締役専務執行役員	下西 佳典
取締役専務執行役員	大友 浩嗣
取締役常務執行役員	出倉 和人
取締役常務執行役員	有吉 善則
取締役常務執行役員	永瀬 俊哉
取締役（社外）	桑野 幸徳
取締役（社外）	関 美和
取締役（社外）	吉澤 和弘
取締役（社外）	伊藤 雄二郎
取締役（社外）	南部 智一
取締役（社外）	福本 ともみ

監査役（6名）

常勤監査役	中里 智行
常勤監査役	前田 忠利
常勤監査役	橋本 好哲
監査役（社外）	渡邊 明久
監査役（社外）	岸本 達司
監査役（社外）	丸山 隆司

常務執行役員（8名）

浦川 竜哉	原納 浩二
柴田 英一	片岡 幸和
山田 裕次	能村 盛隆
田村 哲哉	石﨑 順子

上席執行役員（15名）

石橋 信仁	村井 勝行
和田 哲郎	杉本 昌文
河野 宏	富樫 紀夫
中尾 剛文	吉岡 憲一
名島 弘尚	諏訪 和美
落合 滋樹	民谷 秀人
杉浦 雄一	森角 義宗
小柳出 隆一	

執行役員（32名）

河村 太郎	内山 全浩
金井 雅孝	菊池 雅明
岩淵 義徳	鈴木 伸吾
八田 政敏	和田 彰彦
泉本 圭介	住永 敏之
野辺 克則	田中 利樹
松山 竜蔵	山崎 真一
北 真夫	本多 直也
髙吉 忠弘	樋口 登
向井 和也	小島 由光
松葉 明	谷奥 信二
八田 哲男	脇田 健
北村 昭	下山 洋一
齋藤 栄司	戝津 高広
野志 征生	神田 昌幸
更科 雅俊	岩本 相栄

株式情報（2024年3月31日現在）

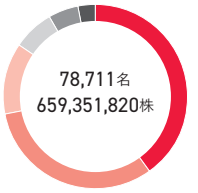
発行可能株式総数 …… 1,900,000,000株
発行済株式の総数 …… 659,351,820株
株主数 …… 78,711名

大株主

株主名	当社への出資状況	
	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	100,083	15.64
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	43,891	6.86
大和ハウス工業従業員持株会	14,465	2.26
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 （常任代理人 株式会社みずほ銀行）	13,348	2.09
株式会社三井住友銀行	12,893	2.02
日本生命保険相互会社	11,944	1.87
JPモルガン証券株式会社	10,120	1.58
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT （常任代理人 香港上海銀行）	8,858	1.38
JP MORGAN CHASE BANK 385781 （常任代理人 株式会社みずほ銀行）	8,390	1.31
全国共済農業協同組合連合会	7,689	1.20

注1　当社は自己株式19,529千株を保有していますが、上記大株主からは除いています。
注2　発行済株式（自己株式を除く）の総数に対する所有株式数の割合は、小数点以下第3位を切り捨てて表示しています。

所有者別株式分布状況



■金融機関
180名　264,202,766株　（40.1%）
■外国人
1,167名　211,318,626株　（32.0%）
■個人・その他
75,825名　82,143,229株　（12.5%）
■その他国内法人
1,493名　48,253,908株　（7.3%）
■証券会社
45名　33,904,238株　（5.1%）
■自己名義株式
1名　19,529,053株　（3.0%）

注　（　）内は発行済株式の総数に占める割合を表示しています。

編集後記

“将来の夢”実現に向けて、次の5兆円に挑む

常務執行役員 財務・IR担当
山田 裕次

本年、大和ハウスグループは来年迎える創業70周年の前に、売上高5兆円を達成しました。改めて、株主・機関投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまからのご支援に深く感謝申し上げます。

2055年の創業100周年に向け、事業・基盤の両面でのサステナビリティ戦略に取り組むなか、その旗印となっているのが、“将来の夢”「生きる歓びを未来の景色に。」です。当社が将来に向けて創り出したい社会について議論を重ね、多様なステークホルダーの声も取り入れながら、2022年5月に策定しました。事業を通じて、再生と循環の社会インフラと生活文化を創造する役割を果たし、その歓びの数を売上高10兆円という経済価値として目指し、持続的な成長を実現してまいります。

さて、資本コストと株価を意識した経営の実践を進めておりますが、当社のPBRは2024年5月末時点においては1.1倍となっており、収益性の改善等の課題があると認識しております。その一方で、長らく日本社会は金利の無い世界を経験してまいりましたが、いよいよ金利のある世界へと移行していくこととなります。かつて創業者は「眠っている間も金利は働く」と従業員に語り、金利意識の徹底を説いておりました。再び金利意識を社内浸透させ、成長に向けた足元の投資が資本コストを上回り、資本効率が向上していることを社内外に示していく必要があります。加えて、大和ハウスらしさは残しつつも、事業ポートフォリオの最適化を進め、次の成長ステージに向けた人的投資・DX投資を加速させながら、着実に歩みを進めてまいりたいと考えています。

最後に本誌制作にご協力いただきました関係者の皆さまをはじめ、本誌をお読みいただきました皆さまに心よりお礼申し上げます。引き続き当社グループの事業活動に対するご理解を深めていただき、さらなるご支援を賜りますようお願い申し上げます。

コミュニケーションの全体像

創業者・石橋信夫（1921～2003年）

「夢」それは、まことに広い意味をもつことばです。夜寝て見るのも「夢」であり、過去の思い出をもまた人は「夢」という表現をします。しかしわれわれにとっては、寝てみる夢も過去の夢も、さして重要な意味をもちません。

われわれにとって重要な夢は「将来の夢」でなければならないのです。夢あるところに前進があり、伯楽あるところに馬が発見される。伯楽たるは経営者、管理職の要諦であり、夢をもつことは社員の義務であります。企業は夢とともに伸び、人はすべて夢を求めてあくことを知らず走り続けるのです。

創業者・石橋信夫

大和ハウス工業株式会社

本　　社　大阪市北区梅田三丁目3番5号　　〒530-8241 Tel 06-6346-2111(代表)
東京本社　東京都千代田区飯田橋三丁目13番1号 〒102-8112 Tel 03-5214-2111(代表)