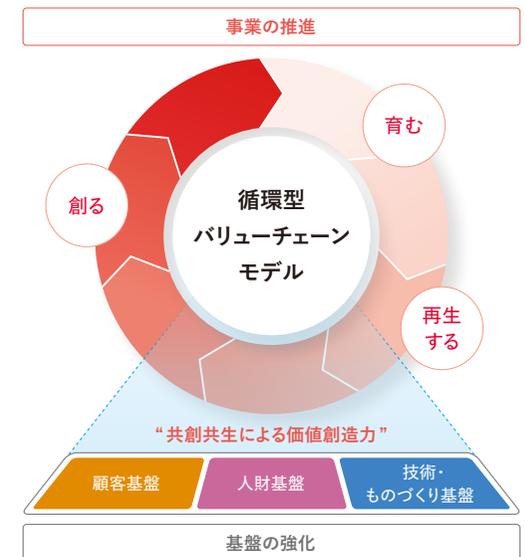
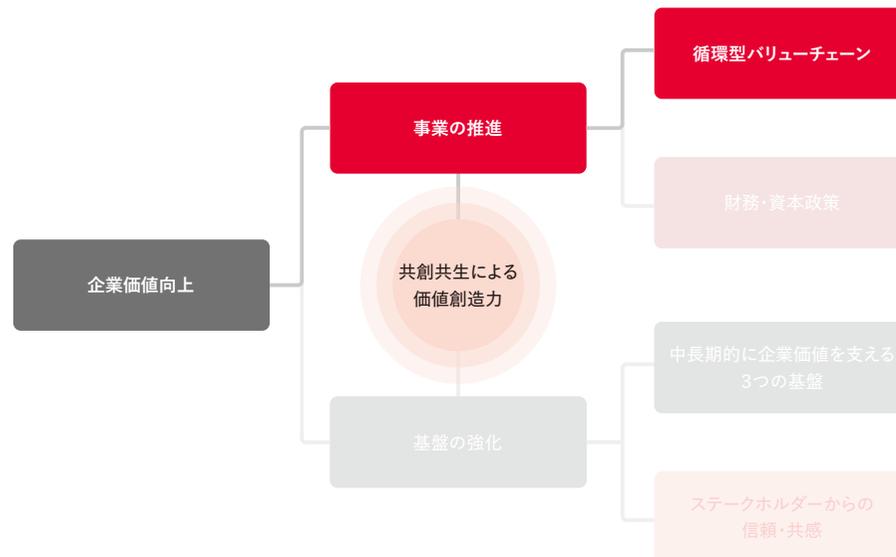


事業の推進

主要6事業を柱に、安定したキャッシュ・フローの創出と持続的な成長を目指しています。各事業の現状と見通しを、不動産投資や海外展開、事業価値につながる環境への取り組みといった観点から捉え、最適な事業ポートフォリオの構築を通じた企業価値向上への取り組みを説明します。

事業別業績目標 38	環境行動計画とカーボンニュートラル実現のための移行計画 60
戸建住宅事業 39	気候変動に関するリスクと機会 (TCFD への対応) 61
賃貸住宅事業 42	自然資本に関するリスクと機会 (TNFD への対応) 62
マンション事業 44	
商業施設事業 46	
事業施設事業 48	
環境エネルギー事業 50	
不動産投資の状況 52	
社会的インパクト 不動産の取り組み 55	
海外事業の取り組み 57	



Chapter 4 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っています。

(億円)

	売上高			営業利益(営業利益率)		
	2024年度 実績	2025年度 計画	2026年度 計画	2024年度 実績	2025年度 計画	2026年度 計画
戸建住宅	11,445	12,300	12,500	698(6.1%)	760(6.2%)	1,000(8%)
うち海外	6,363	6,845	7,300	592(9.3%)	600(8.8%)	750(10%)
賃貸住宅	13,760	14,200	12,500	1,299(9.4%)	1,370(9.6%)	1,200(10%)
うち海外	1,243	1,102	600	32(2.6%)	33(3.0%)	100(17%)
マンション	2,694	2,900	4,000	109(4.0%)	150(5.2%)	250(6%)
うち海外	376	559	1,500	▲113(-%)	0(-%)	180(12%)
商業施設	12,271	13,000	12,500	1,459(11.9%)	1,620(12.5%)	1,600(13%)
うち海外	153	117	250	0(0.1%)	10(8.5%)	50(20%)
事業施設	13,697	13,330	13,000	1,596(11.7%)	1,460(11.0%)	1,600(12%)
うち海外	866	734	900	40(4.6%)	21(2.9%)	90(10%)
環境エネルギー	1,311	1,500	1,700	124(9.5%)	130(8.7%)	100(6%)
うち海外	-	-	20	-(-%)	-(-%)	2(10%)
その他	509	500	700	28(5.6%)	22(4.4%)	50(7%)
うち海外	47	41	80	▲9(-%)	▲14(-%)	▲29(-%)
合計	54,348	56,000	55,000	5,462(10.1%)	4,700(8.4%)	5,000(9%)
うち海外	9,050	9,400	10,000	517(5.7%)	600(6.4%)	1,000(10%)
うち物件売却	4,300	3,573	4,500	1,349(31.4%)	1,047(29.3%)	
うちリブネス事業	4,055		約5,000			

注 2026年度の計画は、2022年5月、7次中計策定時の計画です。

戸建住宅事業

市場環境と戦略

国内

人口減少や少子高齢化といった構造的な要因等により、中長期的に新設住宅着工戸数の減少が見込まれるなか、事業拡大に向け、請負・分譲事業における売り方改革を推進。また、リフォーム・買取再販などのリブネス事業も積極展開。

海外

米国では、中長期的な人口増による経済の安定成長が見込まれるものの、足元では住宅ローン金利の高止まりや、トランプ政権の関税政策の先行き不透明感もあり、消費者が様子見の姿勢となるなか、さまざまな販売施策等を推進しながら事業を拡大。

循環型バリューチェーン



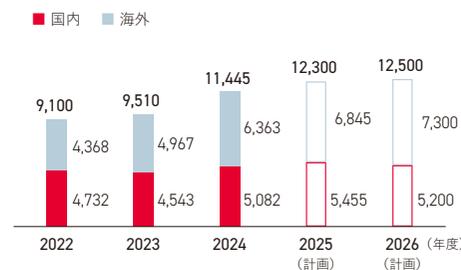
第7次中期経営計画の進捗

▶ 7次中計進捗のレビュー

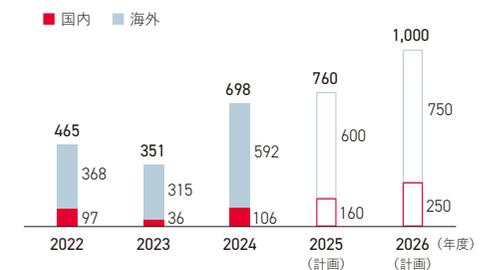
国内事業は売り方改革により、販売戸数は分譲住宅が増加するも、注文住宅は想定より減少。リブネス事業は堅調に推移しており、業績に寄与。

米国では、住宅ローン金利の高止まりにより、受注環境は大きく改善しないものの、中長期的な拡大を視野に従前より進めていた優良土地の確保や、さまざまな販売施策が功を奏し業績は拡大。

売上高(億円)



営業利益(億円)



請負・分譲事業の強化

創る

分譲事業の拡大と注文住宅の売り方改革

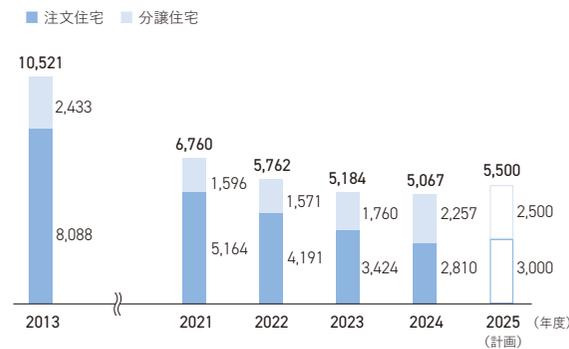
分譲住宅では、「注文住宅と分譲住宅のいいとこどり」をコンセプトに“Ready Made Housing.”の考え方を発信。注文住宅で培ったノウハウを活かし、価格以上の価値を目指した高品質な分譲住宅を提供しています。

また、注文住宅においては、物価や建築資材・人件費が高騰しているなか、住まいづくりに関する各プロセスを効率化することでコストや時間を意識し、自由設計と規格住宅のいいとこどりをした選べる住まい“Smart Made Housing.”の考え方を発信提案しています。



これらの取り組みを加速させることで、国内販売シェアを拡大し、事業拡大につなげていきます。

国内引渡戸数の推移(戸)



リブネス事業の拡大

再生する

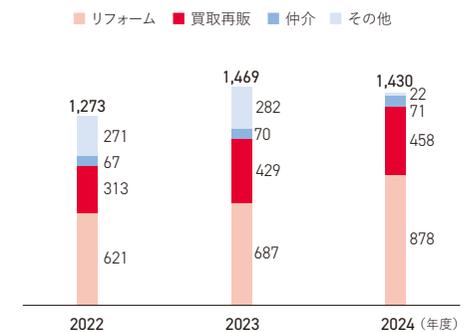
お客様のライフスタイルに合わせた提案

国内は、高齢社会・人口減少の時代に突入し、空き家は社会問題になっています。

今後は住宅を新設するだけでなく、既存の住宅を上手に活用していくことも必要な時代になります。戸建住宅事業のリブネス事業では、住まう人に寄り添いながら、ライフスタイルの変化に応じたリフォーム提案、転居が必要な場合は、新たな物件の紹介(仲介)やオーナーさまからの住宅購入も含めた買取再販事業も積極的に展開しています。

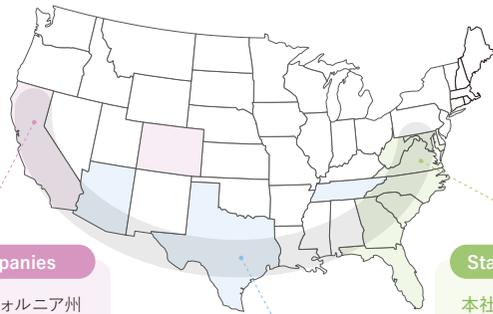
リブネス事業の売上高推移

取引様態別(億円)



米国住宅事業の拡大

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3社を軸に事業を展開



Trumark Companies

本社	カリフォルニア州
創業年	1988年
グループ入り年度	2020年
2024年度引渡戸数	1,016戸

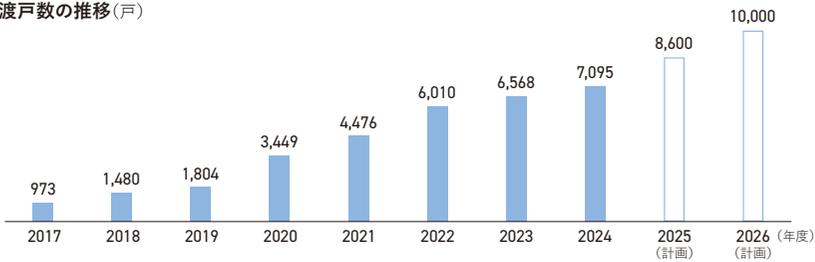
CastleRock Communities

本社	テキサス州
創業年	2004年
グループ入り年度	2021年
2024年度引渡戸数	1,465戸

Stanley Martin Holdings

本社	バージニア州
創業年	1966年
グループ入り年度	2017年
2024年度引渡戸数	4,614戸

米国戸建住宅事業引渡戸数の推移(戸)



グループ間シナジーの創出

定期的に日米の経営陣が集い、大和ハウスグループの米国事業の今後の拡大に向けた議論を実施しています。直近では、2024年11月にグループ入りした Alliance Residential社のCEOも参加し、協業などの事業連携に向けた情報交換を実施しました。



定期的に行っている日米合同会議の様子 (写真:2025年2月にフロリダ州で開催した会議)

今後の成長に向けた戦略的な議論に加え、各社の取り組み事例の紹介やグループ連携によるコスト削減に向けた議論も実施しています。

■ グループ購買の取り組み

米国事業におけるグループ購買を2022年に始動。グループ全体での調達最適化に向け、建材や住設機器のベンダーの統一を進めています。2024年度には複数のベンダーと契約を締結し、グループ全体の利益率改善に寄与するとともに、外部環境の変動にも柔軟に対応できる強靱なサプライチェーンの構築を進めています。

賃貸住宅事業

市場環境と戦略

国内

相続税対策等を目的とした、土地オーナーさま、投資家さまの賃貸住宅投資への需要は堅調である一方、資材費・労務費等の高騰による建築費の増加、市場金利の上昇等、資金調達への課題が懸念されるが、貸家の新設住宅着工戸数は安定して推移。請負・分譲、賃貸管理、リフォーム提案の事業連携により、オーナーさま満足、ご入居者満足の向上を目指し事業を推進。

海外

米国では、金利の高止まりが継続し、不動産売買環境が改善しないなか、稼働物件の運用収支の改善に注力。欧州では、増加する人口を背景に、慢性的な住宅不足が社会課題となるなか、モジュラー建築による住宅供給拡大を目指す。

循環型バリューチェーン



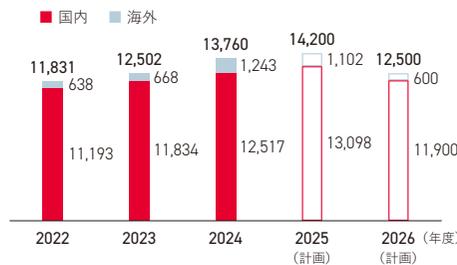
第7次中期経営計画の進捗

▶7次中計進捗のレビュー

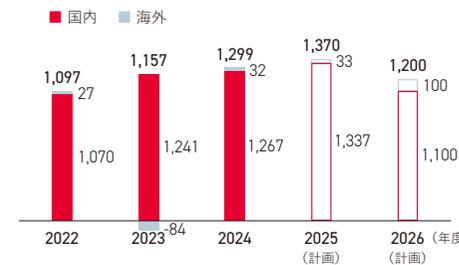
国内は積極的に展開する分譲事業が順調に進捗。賃貸・管理事業では、入居率を維持しながら、積極的なリノベーション提案による建物の価値向上と賃料改定を図った結果、利益率が向上。

海外では、2024年度は米国1物件の売却が実現するも、欧州で大型PJの工事損失等を計上。しかしながら2024年度は、セグメント全体では中計最終年度である2026年度の計画を2年前倒して達成。

売上高(億円)



営業利益(億円)



順調な請負・分譲事業

創る

分譲事業の順調な拡大

積極的に展開している分譲事業が順調に推移。土地を保有していない資産家や金融機関からのご紹介など、販路を多様化しています。

積極的な環境対応の取り組み

2022年にZEH-M仕様の「TORISIA」を発売。順調に販売が推移し、ZEH-M率は急速に向上しました。引き続き、地球環境への配慮とオーナーさま・ご入居者のメリットを両立できるZEH-M仕様賃貸住宅の提案を積極的に展開していきます。

創業70周年記念商品「THE STALELY」

2025年3月に、都市部での販売拡大に向けた重量鉄骨ラーメン構造3、4階建て賃貸住宅商品「THE STALELY」を発売。ZEH-Mを標準採用し、遮音性の高い界壁や界床を採用し、快適な居住空間を実現するほか、ニーズに応じて、1階に天井高3m超の店舗等を組み合わせた収益性の高い提案も可能としています。



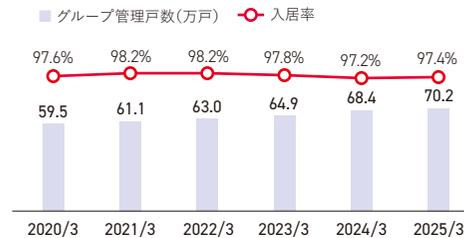
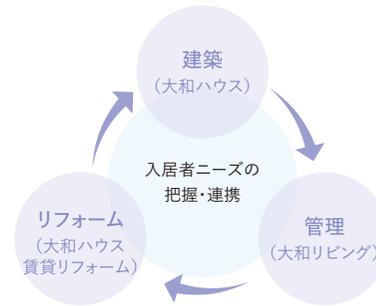
賃貸・管理事業の成長

育む

建築、管理、リフォームの事業連携

大和ハウス、大和リビング、大和ハウス賃貸リフォームの連携強化による入居者ニーズの把握に努めています。

大和リビングは、大和ハウスが建設する賃貸住宅の約8割を管理し、D-ROOMというブランドは、住み心地や品質の良さがご入居者からも高い評価をいただいております。オーナーさま満足度の向上にもつながっています。管理戸数を増加しながら入居率の維持を図り、賃貸住宅事業は好調に推移しています。



海外事業の展開

創る

育む

多様化する世界の住宅ニーズに応じて

海外では賃貸住宅ニーズを捉え、米国とオーストラリアで事業を展開。米国では、2011年にカリフォルニア州で賃貸住宅の購入を契機に、これまで15件の不動産開発を実行。2024年度にグループ入りしたAlliance Residential社との共同プロジェクトも検討しています。またオーストラリアのメルボルンにおいて高層賃貸住宅を建設中です。

欧州ではモジュラー建築をてがけるDaiwa House Modular Europe社が、短工期・高品質な住宅供給を可能とする生産体制を整備しており、欧州での住宅不足に対応しています。



マンション事業

市場環境と戦略

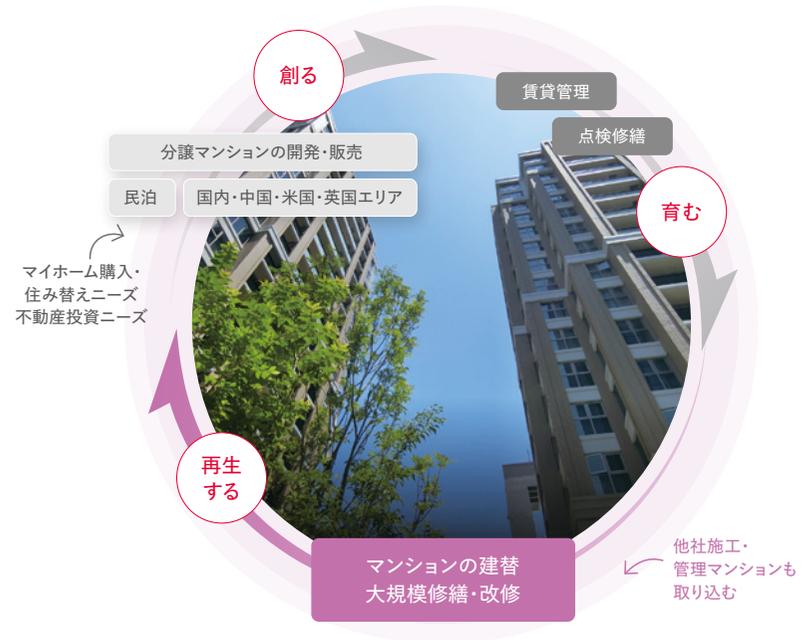
国内

首都圏のマンション市場は堅調に推移し、販売価格は上昇。各社が用地確保を進めるなか、当社は再開発・複合開発・建替え案件等を通じて、地域課題の解決と環境配慮を両立した事業を推進。都市の持続可能性向上と地域社会との共生を図りながら、マンション事業の拡大を進めている。

海外

海外分譲マンション事業の展開については、欧米を主軸に、豪州、中国にて実施。欧米を中心とする主要都市では、人口や移民の増加にともない、住宅供給不足が深刻化。当社は、この需要に対応すべく、積極的な海外事業の展開を進め、地域に根差しながら課題を解決し、地域社会に貢献していく。

循環型バリューチェーン



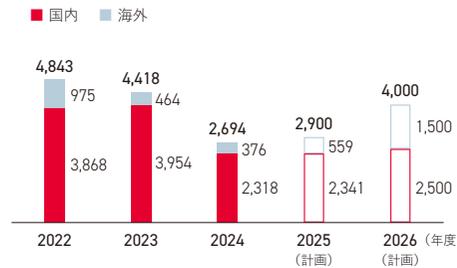
第7次中期経営計画の進捗

▶ 7次中計進捗のレビュー

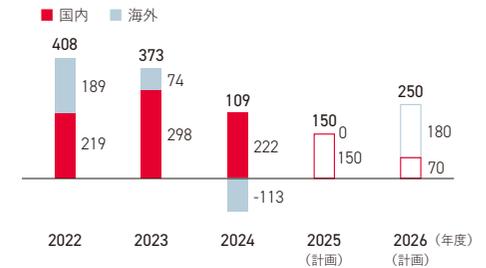
国内のマンション販売は好調で、業績は順調に推移しています。

海外について、7次中計では米国と中国を中心とした展開となっており、中国の不動産市況は低迷が続いているものの、さまざまな施策を講じ販売のスピードアップに努めています。一方、欧米を中心とした主要都市においては、地域に根差した積極的な事業展開を進めています。

売上高(億円)



営業利益(億円)



再開発・建替え・複合開発事業の推進

創る

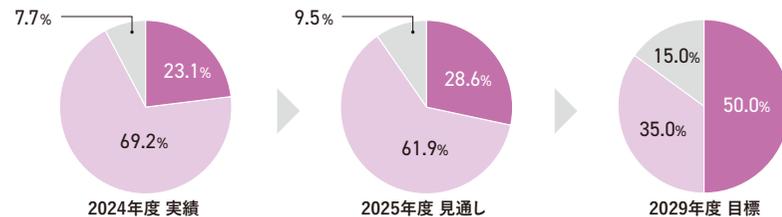
育む

国内では、住まい手の多彩なライフスタイルに応えるため、ハウスメーカーとして培ってきたノウハウを駆使し、長寿命の住まいに欠かせない基本性能や快適性、安全性、管理体制の提供を追求しながら販売を推進。土地取得の競争が激化するなか、当社では、社会課題や環境配慮にも着目し、再開発や建替え、複合開発などといった大和ハウスグループの強みを活かした事業の拡大を見据えながら事業を推進しています。



事業ポートフォリオの転換(事業件数、竣工ベース)

■ 再開発・建替え・複合開発 ■ 通常マンション ■ 再生・マンション以外



マンションが抱える課題に対応する管理事業

大和ライフネクストでは、各マンションが抱える課題や多様な価値観に柔軟に対応するため、高品質なサービスの提供とITやロボットの活用など充実した管理サービスを提供しています。「2025年 オリコン顧客満足度®調査 分譲マンション管理会社 首都圏」の「リプレイス部門」において6年連続で1位に選ばれています。

海外事業の展開

創る

育む

日本品質の普及と住宅不足への対応

海外では、中国において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を展開し、日本品質を普及。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

欧州では、英国ロンドン市において、2棟・総戸数259戸の分譲マンションプロジェクト「Elephant Park Plot H11B Project」を展開。ロンドンの人口は、移民の流入などにより2021年から20年間で約40万人の増加が見込まれ、慢性的な住宅不足の解消に寄与すべく、開発、販売を推進していきます。



Elephant Park Plot H11B Project

米国では、ニュージャージー州ウエストニューヨークにおいて展開する「Vista Pointe プロジェクト」(総戸数73戸)を2024年11月に着工。マンハッタンやニュージャージー州の主要都市へのアクセスにも優れ、交通利便性と生活利便性を兼ね備えた立地となっています。



Vista Pointe プロジェクト

商業施設事業

市場環境と戦略

国内

コロナ禍が明け、テナントの出店意欲は改善傾向。インフレが進捗するなか、テナントが販売する商品やサービスの価格転嫁は徐々に進んでいるものの、建築コストや建物賃貸料への価格転嫁は想定より遅れている。一方、ホテル運営事業は、インバウンドの増加により、稼働率、ADR(客室平均単価)も順調に推移。

海外

日本からの海外進出を検討するテナント等への事業サポートを起点に、米国、台湾などで商業施設の建設や管理運営事業を展開。

循環型バリューチェーン



第7次中期経営計画の進捗

▶ 7次中計進捗のレビュー

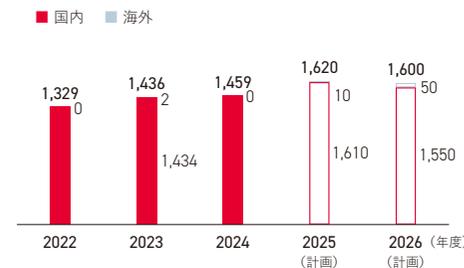
請負・分譲事業は、テナント出店意欲を取込み、売上は拡大するも、利益率は資材価格高騰の影響を受け、低下しているが、徐々に改善している。ホテル運営事業はインバウンドの増加も後押しとなり、計画を大きく超えて進捗。

2025年度の計画は当初策定した中計最終年度である2026年度の目標値を1年前倒して達成予定。

売上高(億円)



営業利益(億円)



当社独自のLOCシステムと時代の変化に応じたテナントニーズへの対応

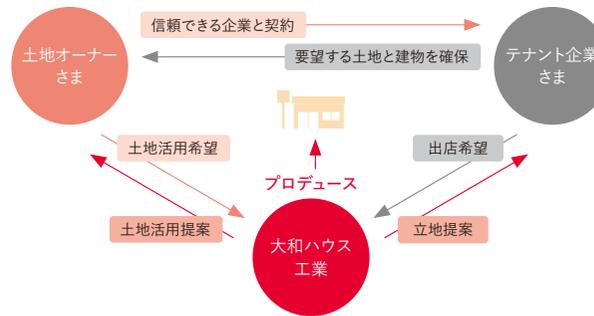
創る

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付ける「LOCシステム」

請負事業では、LOCシステムにより全国展開する飲食店や物販店舗などのロードサイド店舗が中心でしたが、アセットタイプを拡げることで、地域ニーズや市場動向によるテナント企業の業態の変化に柔軟に適応してきました。現在、受注に占める店舗比率は3割となり、介護施設、ホテル、オフィス、配送センターなどの店舗以外が6割を占めています。そのほか複合商業施設、NSC(近隣ショッピングセンター)など建物の大型化も進め、事業を拡大しています。

【オーナー会員数:6,200名】

【4,300社超】



ホテル



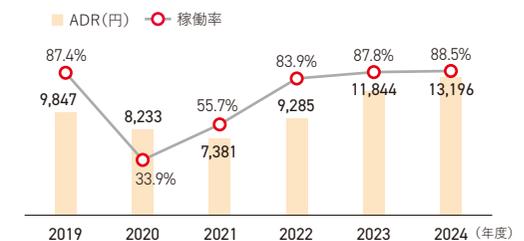
複合商業施設

ホテル運営事業の拡大

育む

全国76カ所に展開する都市型ホテルであるダイワロイネットホテルズでは、コロナ禍の影響を受け、一時的に稼働率、ADRは落ち込んだものの、近年は訪日客の大幅な上昇の影響もあり、ADR、稼働率はコロナ禍前の水準を超えて推移しています。

今後の事業拡大に向けては、新規出店に加えて、リゾート型ホテル事業にも参入。また海外1号店のロイネットホテルソウル麻浦(韓国)の運営は好調に推移しており、海外2号店の出店も検討しています。



事業施設事業

市場環境と戦略

国内

企業の設備投資意欲は活発で、受注環境は良好。首都圏を中心に物流施設の供給は一時期需要を大きく上回り、空床率は上昇も、1、2年後には需給のバランスが落ち着き、徐々に空室率も改善する見込み。データセンターは、今後成長市場の一つとして注目される。

海外

日系企業の海外進出意向は大きな変化なしも、リレーションを活かしながら、ASEAN、米国等で事業展開。

循環型バリューチェーン

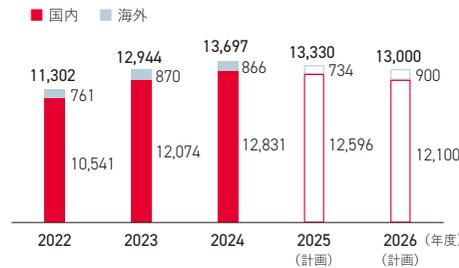


第7次中期経営計画の進捗

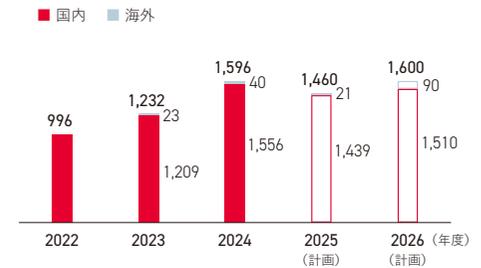
▶ 7次中計進捗のレビュー

請負事業の利益率は、資材価格や労務費高騰の影響により、低下していたものの、価格転嫁が進捗し順調に改善。金利上昇局面においても、物流施設を中心とした開発物件売却が順調に進行。2025年度は、請負・分譲事業の採算性改善等を見込み、開発物件売却は減少する計画とし、2026年度の計画達成に向けて既存物件のリーシングに注力。海外では、ASEANで物流施設の売却を実施。今後も状況を鑑みながら売却を検討。

売上高(億円)



営業利益(億円)



物流施設の開発 創る

開発No.1の実績を活かし、物流業界の課題解決に貢献

当社は2002年の「Dプロジェクト」開始以降、累計341件(2025年3月末時点、竣工ベース)の物流施設を開発してきました。Dプロジェクト開始時の日本国内の物販系EC化率は1%程度でしたが、2023年度には9.38%まで増加しており、EC化率の進展に貢献できたものと考えています。一方、海外のEC化率(平均)は既に20%を超えており、国内のEC化率の上昇は今後も継続的に進行すると見られ、国内の需要にこたえるため、引き続き積極的な物流施設開発を推進していきます。

物流業界は、労働時間上限規制の厳格化による労働力不足に直面しています。当社では、土地情報力を活かし、大都市をつなぐ中継地点での物流施設供給に加え、当社グループ会社が提供する施設内の自動化による効率化や、荷待ち・荷役時間の可視化によりトラックバースでのトラック待機時間の削減など、課題解決にも貢献しています。



DPL 流山プロジェクト



DPL 流山II

社会インフラとしての物流施設

当社が開発する物流施設では、災害発生時の被害を最小限にとどめ、早期に物流事業を再開するために免震システムや非常用電源等を採用しています。そこで地震や豪雨などの災害発生時に地域住民の安全・安心を守るため、全国18の自治体(2025年5月末時点)と防災協定を締結し、住民の一部避難場所として活用できるようにしています。また保育施設やカフェテリアを設けるなど、地域雇用の創出に加え、社会インフラとしての役割も果たしています。



DPL 境古河



災害協定締結式の様子

BIZ Livnessによる新たな付加価値提案 再生する

2024年の「BIZ Livness (ビズリブネス)」の立ち上

BIZ Livness
【ビズリブネス】

げを契機に、事業施設・商業施設などの非住宅分野のリフォームや買取再販等のリブネス事業を強化することで、不動産ストック事業の拡大を目指しています。

事業で培ってきたノウハウや全国に展開する営業拠点網、当社グループのネットワークなどを活かし、自社施工物件はもちろん、他社施工物件を含む既存施設の買取再販やリノベーション、テナント企業の誘致等をより積極的に行っています。



駒ヶ根リブネスプロジェクト
築15年の工場を購入後、物流倉庫に改修し、投資用の収益物件として市場価値を高めて売却

環境エネルギー事業

市場環境と戦略

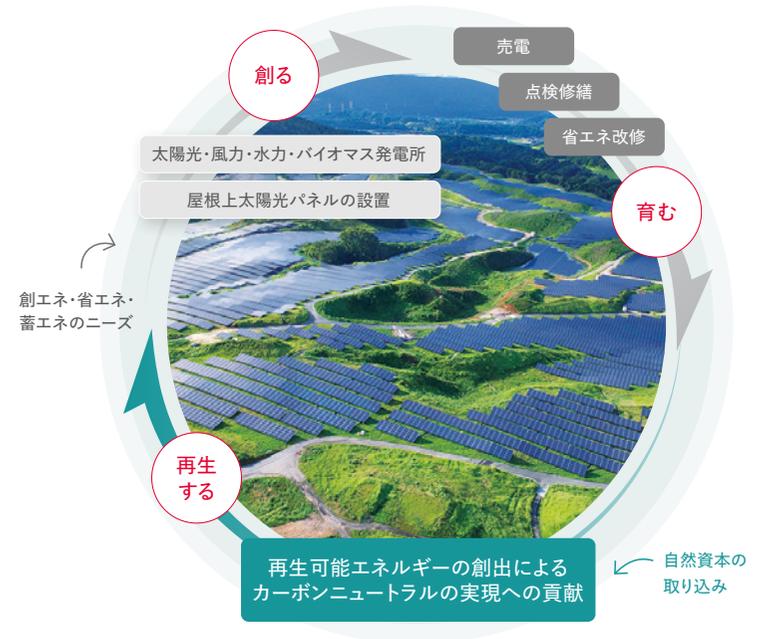
国内

FIT(固定価格買取制度)の縮小により、当制度を利用したメガソーラー建設は減少するものの、脱炭素社会への移行が加速するなか、再生可能エネルギー需要は増加している。近年は電力価格の高騰・変動リスクの対応に向けた、PPA事業の提案を積極的に推進。

海外

脱炭素社会の実現に向けて取り組みを進めるタイにおいて、2025年に当社海外初となる「オンサイトPPA」の展開を開始した。

循環型バリューチェーン

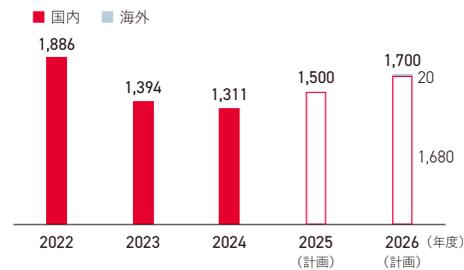


第7次中期経営計画の進捗

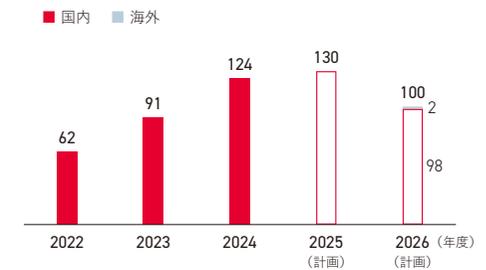
▶ 7次中計進捗のレビュー

脱FITにおけるEPC事業の減少や、PPS事業における収益性の低い契約の解除により、売上高は減少も、PPS事業の利益率向上等により順調に増益。2024年度の営業利益は既に2026年度の目標を超過。PPA事業の積極的な取り組み等により、さらなる事業拡大を目指します。

売上高(億円)



営業利益(億円)



事業を構成する3つの事業

創る

育む

当社は、以下の3つの事業を中心に環境エネルギー事業を展開しています。

EPC事業

Engineering(設計)、Procurement(調達)、Construction(建設)の略で発電所建設の一連を請負う事業。

PPS事業

Power Producer and Supplierの略で、電力小売事業者となり電力を販売する事業。

IPP事業

Independent Power Producerの略で、発電事業者となり電力を販売する事業。

事業別売上高構成

■ EPC ■ PPS ■ IPP



■ 2017年度⇒2020年度

2012年の固定価格買取制度の開始を追い風に、メガソーラー建設事業等が拡大し、EPCの売上高比率が増加しました。

■ 2020年度⇒2023年度

2014年にPPS事業に参入後、当社の幅広い事業領域を活かし戸建住宅および賃貸住宅入居者向けの電力販売も順調に推移し、PPSの売上高比率は増加しています。

PPA事業の積極的な展開

創る

育む

近年は、再生可能エネルギーの需要増加を背景に、PPA*モデルヘシフト。

オフサイトPPA事業では、培ってきた全国の土地情報を活かし、太陽光発電所用地の確保を進め、大手エネルギー会社と連携を強化しながら、需要家の開拓を行っています。

オンサイトPPA事業では、お客さまが保有する施設の屋根や遊休地を大和ハウスが賃借後、発電設備を設置し、発電した電気をお客さまの施設で使っていただくことで、「電気料金」と「CO₂排出量」の削減が可能となります。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。



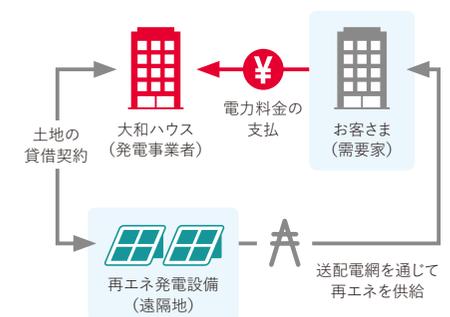
オフサイトPPA向け地上設置型太陽光発電所

※ PPA事業

Power Purchase Agreementの略で、再生可能エネルギー発電設備を敷地内(オンサイト)・敷地外(オフサイト)に設置し、特定の電力利用者へ電力を販売する事業。

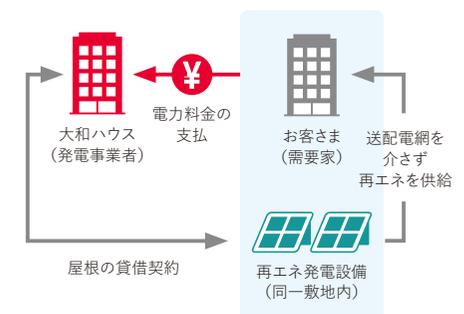
オフサイトPPA事業スキーム

- 敷地外に再生可能エネルギー発電設備を設置
- 全国展開の強みを活かし、新たな候補地を積極開拓



オンサイトPPA事業スキーム

- 同一敷地内(屋根上など)に再生可能エネルギー発電設備を設置
- 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



不動産投資の状況

豊富な土地情報力や、多様なテナント・社会のニーズに応える技術力を活かし、日本全国、さらに海外でも積極的な不動産投資を継続しています。

投資不動産

主に国内の物流施設や、大型商業施設、賃貸マンション等を開発。流動化不動産については、開発後、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か年の投資進捗(億円)

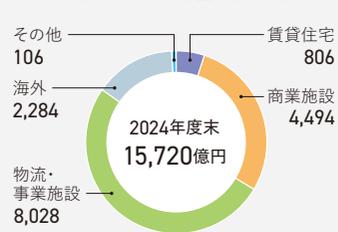


国内の物流施設への投資を中心に計画するなか、物流施設開発事業者の増加等により、土地仕入環境は厳しさを増しています。将来に向け確実に収益が確保できる案件を厳選し、不動産の確保を進めています。

投資不動産の残高(億円)



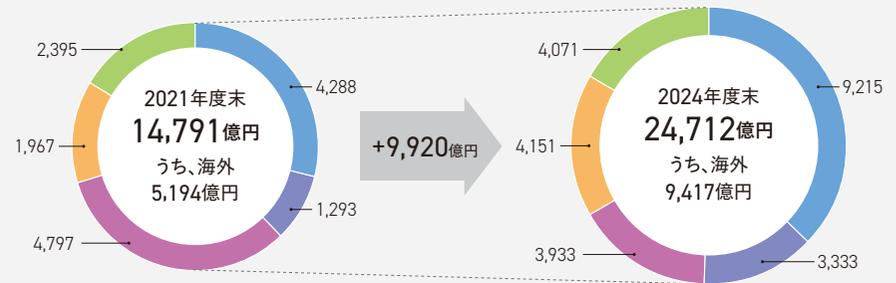
2024年度末 投資不動産の残高(億円)



販売用不動産

実需に応じた分譲住宅やマンションの販売、開発後即時売却が見込める投資家向け分譲物件など、各事業において積極的に展開した結果、7次中計の3年間で販売用不動産は約1兆円増加しました。

販売用不動産残高の推移(億円)



戸建住宅事業 (+4,926億円)	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 (+2,040億円)	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、新たな顧客層の拡大につながっている。
マンション事業 (▲864億円)	国内では付加価値の高いマンションを積極的に推進。中国では引渡しが進行し、残高減少。
商業施設事業 (+2,184億円)	都市部を中心に地域のニーズに応じた商業施設等を開発・分譲。また既存施設の買取再販を含めたバリューアップ事業も展開。
事業施設事業 (+1,676億円)	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。

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、ハウジング・ソリューション本部長もしくはビジネス・ソリューション本部長が務めています。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、2024年度末までに555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。

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



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(16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。2024年度は43件の審議を行い、十分な審議の結果、すべて採択されました。

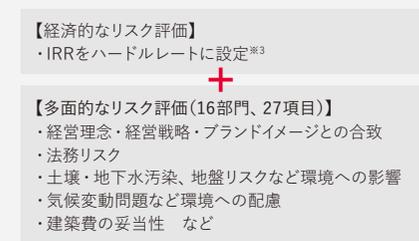
なお、当社は昨今の不安定な金融環境を鑑み、今後の金利上昇リスクに備え不動産開発投資の判断基準として設けているIRRのハードルレートを2023年2月に引き上げました。一方で、当社として取り組むべき、カーボンニュートラル戦略に合致する投資(CO₂削減に資する投資)を促進させるため、新たな評価指標としてICP^{※1}を用いた環境IRR^{※2}を2023年4月に導入しました。

※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CO₂削減量による環境価値を金額換算して収益に上乘せて算出したIRR

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



※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

社会的インパクト不動産の取り組み — 世の中の役に立つ事業で社会的インパクトと企業収益の両立 —

気候変動や少子高齢化等の社会・環境課題の重要性が増し、課題解決を図りインパクトを創出する事業や投資への重要性が高まるなか、当社は、社会的インパクト不動産による非財務価値の可視化としてインパクト測定・マネジメント(IMM)を開始しています。

▶ インパクト測定・マネジメント(IMM)の 当社の考え方

インパクトとは、事業活動の結果が社会全体にもたらす変化のことを指しますが、当社では、価値創造プロセスによって創出されるアウトカムの積み重ねによって創出される中長期的な影響をインパクトと定義しています。当社のインパクト可視化の目的は、①インパクト指標を特定し、投資判断や進捗管理へ活用し、事業が生み出す本源的な価値の可視化による企業価値の向上、②従業員の働きがいや、やりがい創出による当社の持続性の向上、③事業内容・目標値の見直しや、ポートフォリオの最適化に向けた検討機会の創出による持続的成長の実現です。不動産開発や再開発事業、リブネスタウンプロジェクトなどをインパクト可視化の対象としています。

▶ 不動産開発におけるインパクト評価の 経緯とプロセス

当社の不動産開発事業の投資は、IRRをハードルレートとして設定していますが、経営理念・経営戦略・ブランドイメージへ

の合致、法務リスクや環境面への影響などESGを含む多面的なリスク評価も行っています。加えてインターナルカーボンフライング(ICF)を用いた環境IRRも導入しています。

当社の強みは、地域密着で築き上げた土地・不動産情報を起点に、ステークホルダーと共創共生で価値を創出する力です。不動産開発のアウトプット(成果)は、通常、内部経済(財務価値=売上、利益、賃料等)として評価されていますが、人々の暮らしや働き方、地域社会の活性化や防災対策、自然環境の保全や地球温暖化対策など、さまざまな側面での影響は外部経済(非財務価値)として存在し、現在・未来へとつながっていると考えています。そのようななか、当社は2023年に国土交通省より発行された社会的インパクト不動産実践ガイドを契機に、不動産の外部経済を金額換算するインパクト評価の検討を開始し、2024年には「社会的インパクト不動産評価フレームワーク」を策定しました。

▶ 社会的インパクト不動産の定義と評価方法

「社会的インパクト不動産」とは、企業が中長期にわたり適切なマネジメントを通じて、社会的インパクトを創出し、不動産の価値向上と企業の持続的成長を図れる不動産と定義しています。

評価方法については、インパクトを3つの構造(次頁)に分け、ステークホルダーに与える外部経済(非財務価値)を分析・金額換算し、それを不動産価格で除した結果をE-NOI(External Net Operating Income)利回りとして算出したものをインパクト指標に用いて、定量評価します。

当社が開発した独自の指標ではありますが、投資金額の妥当性判断や不動産同士の比較が可能となり、財務面の投資利回りだけでなく、非財務面の社会的インパクトとして多角的に捉えることができるため、SDGsへの貢献やステークホルダーとのエンゲージメント実効性の向上にもつながるものと考えています。

▶ リブネスタウンプロジェクトにおける インパクト評価の実践

1970年代から兵庫県三木市で当社が開発してきた郊外型住宅団地「緑が丘ネオポリス(緑が丘地区、青山地区)」では、少子高齢化や人口減などによって、コミュニティの希薄化や社会インフラの老朽化などの社会問題が顕在化しています。そこで当社は課題解決に向け、リブネスタウンプロジェクトを立ち上げ、2015年から活動しています。

兵庫県三木市とは「住み続けられるまちづくり」の推進に関する業務協定を結び、まちが抱えるさまざまな課題を解決する先行モデルとして、先進技術などを活用しながら、まちの再耕に取り組んでいます。同市が実施した「青山7丁目団地再耕プロジェクト交流拠点整備及び運営事業」に、当社提案の「(仮称)三木地域交流拠点」が採択され、社会的インパクト不動産の評価対象案件として現在取り組みを進めています。

当案件のE-NOI利回りは、国土交通省の費用便益分析マニュアルで言及される社会的割引率4%と比較すると高くなっており、経済、社会、環境に関する効果が見込まれます。また非財務価値の定量評価が難しい取り組みについては、定性評価を行い、SDGsのどの目標に寄与しているかを整理しています。計画段階の評価結果の妥当性は、建物竣工後にモニタリングで確認していきます。

▶ 課題

「儲かるからではなく、世の中の役に立つ事業」にインパクト評価は合致していると考えていますが、国内では、社会的インパ

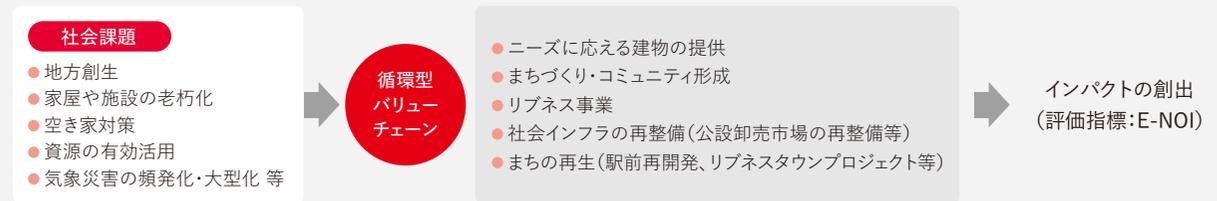


ニュースリリース:多世代交流拠点「(仮称)三木地域交流拠点」

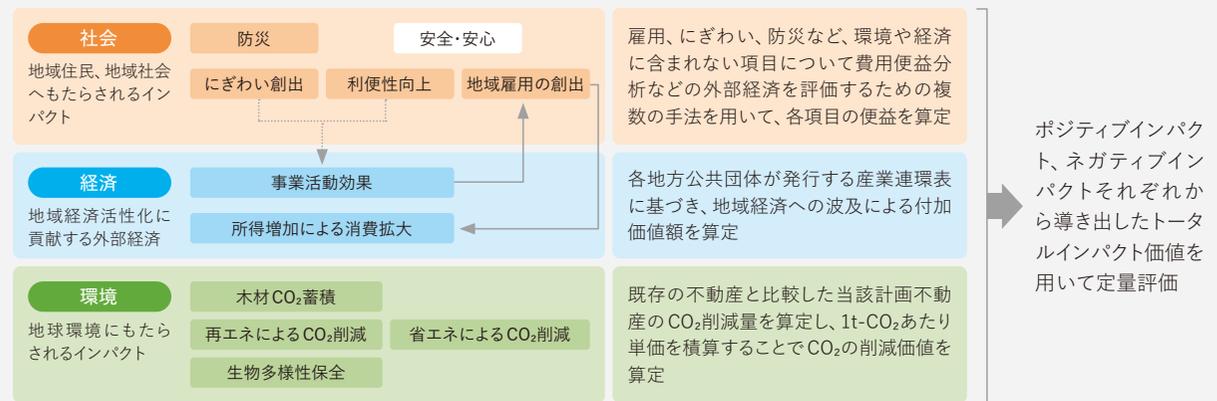
クト不動産の開示事例は少なく、CO₂排出量や雇用者数といったアウトカムを「金額換算」し非財務価値として可視化することはチャレンジングな取り組みですが、先行事例を示すことに意義があると考えています。一方、確立されたルールがなく、その算定方法や算定に当たってのさまざまな仮定・前提に対する共通理解は十分ではありません。情報の受け手との密なコミニ

ケーションを図り、フィードバックを通じて、算定手法の高度化が必要です。加えて、事業やプロジェクトの取捨選択の判断基準の一つとすることや、社員のモチベーションの向上(=私の仕事は社会的意義が大きい、社会に貢献した)等、今後の活用方法の具体化、ルール化の検討も進めていきます。

循環型バリューチェーンにおける社会的インパクト不動産の考え方

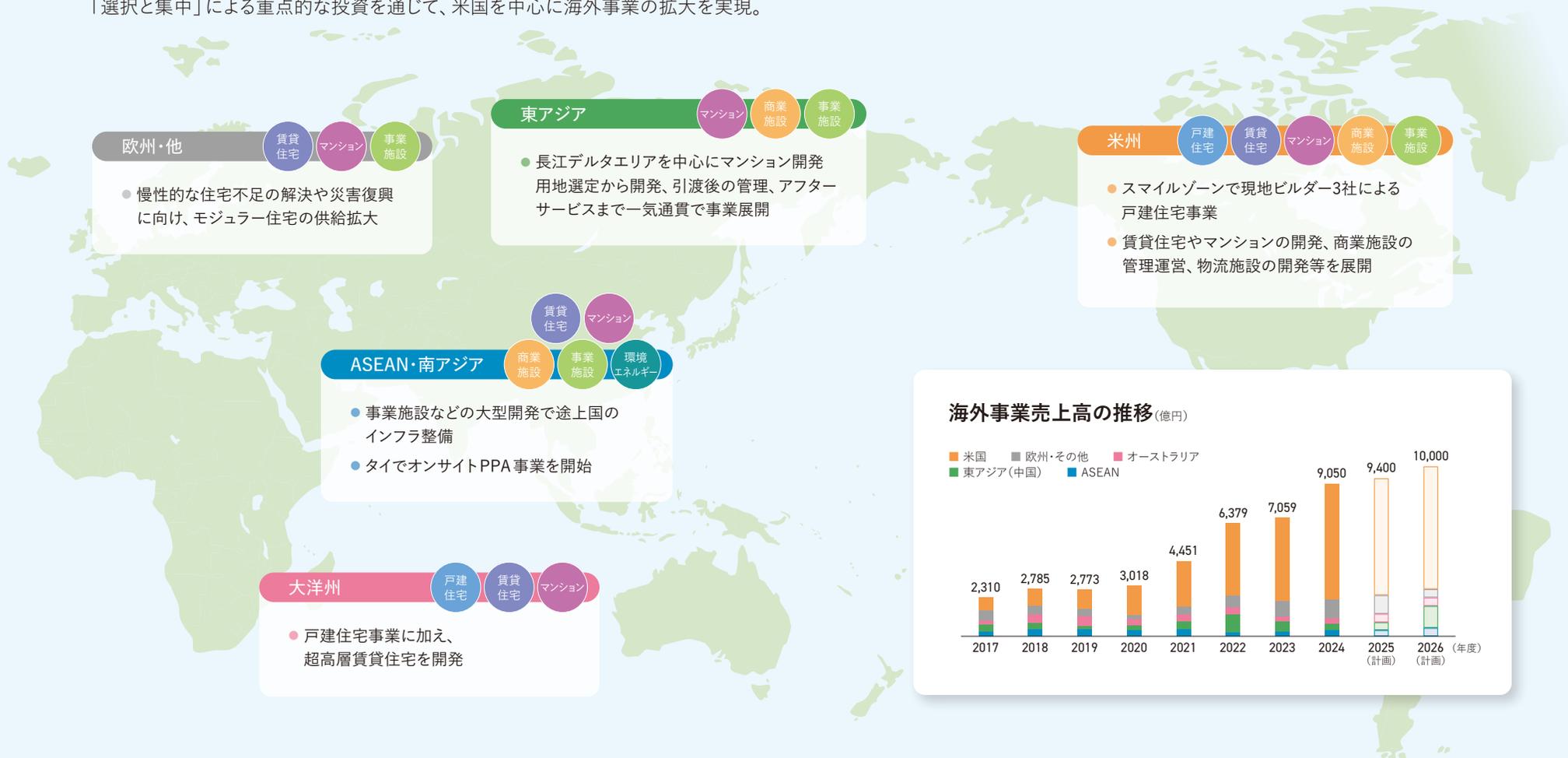


インパクトを創出する3つの構造と算定方法



海外事業の取り組み — 世界26の国・地域へ進出 —

大和ハウスグループの幅広い事業領域を活かし、地域密着型で事業を展開。
「選択と集中」による重点的な投資を通じて、米国を中心に海外事業の拡大を実現。



欧州・他

賃貸住宅 マンション 事業施設

- 慢性的な住宅不足の解決や災害復興に向け、モジュラー住宅の供給拡大

東アジア

マンション 商業施設 事業施設

- 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

戸建住宅 賃貸住宅 マンション 商業施設 事業施設

- スマイルゾーンで現地ビルダー3社による戸建住宅事業
- 賃貸住宅やマンションの開発、商業施設の管理運営、物流施設の開発等を展開

ASEAN・南アジア

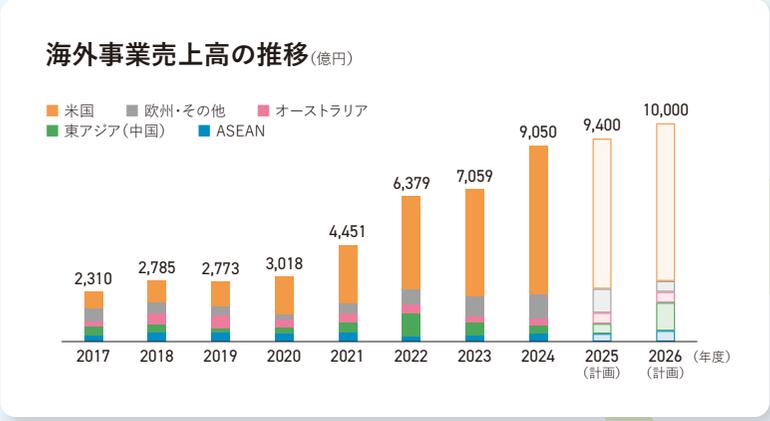
賃貸住宅 マンション 商業施設 事業施設 環境エネルギー

- 事業施設などの大型開発で途上国のインフラ整備
- タイでオンサイトPPA事業を開始

大洋州

戸建住宅 賃貸住宅 マンション

- 戸建住宅事業に加え、超高層賃貸住宅を開発



地域密着をキーワードに、グループ全体でエリア毎の経済状況、特性、需要を見極め事業を展開。

米州

主力の戸建住宅事業だけではなく、多様な事業を展開し、米国での大和ハウスモデルの実現を目指す

米国では、戸建住宅、賃貸住宅、マンション、商業施設、事業施設とさまざまな事業を展開しています。現在、戸建住宅事業が中心となって事業成長を牽引していますが、より安定した事業成長を実現できるよう、各事業の強化・連携を進めています。

戸建住宅事業では、住宅ローン金利が高止まりするなか、米国東部を本拠とする Stanley Martin 社、南部のテキサス州を本拠とする CastleRock 社、西海岸を本拠とする Trumark 社による、積極的な優良土地の確保や効果的な販売施策の展開が奏功し、業績拡大。3社を中心としたグループ購買の実現等、今後の事業拡大に向けた基盤の構築も進んでいます。

賃貸住宅事業は、不動産売買環境が改善しないなか、2024年度は1物件を売却しました。引き続き、稼働物件の収益性を高めながら、適切な時期に売却できるよう事業を推進していきます。

商業施設事業では、カリフォルニア州で商業施設2件が稼働中です。日本で培ってきたノウハウや実績を活かし施設価値の向上を図っています。

事業施設事業では、テキサス州ヒューストンで、5棟の物流施設

設を開発中。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・運営のノウハウの蓄積につなげます。

また、2024年11月には、米国最大級の賃貸住宅開発・建設をてがける Alliance Residential社をグループに迎え入れました。戸建住宅3社との土地情報の連携や、共同での複合開発の検討も進めており、米国事業のさらなる拡大を目指しています。



Blue Ridge Commerce Center
テキサス州ヒューストン
物流施設



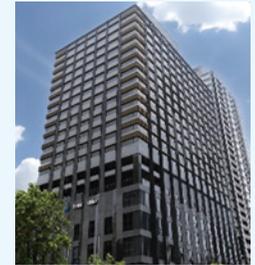
Alliance Residential社 開発事例

東アジア

日本で培ったマンションや、ホテルの開発・運営ノウハウを展開

中国では、主に分譲マンション事業を展開。市場環境や周辺販売物件の動向を注視しながら、販売を進めています。

台湾では、ホテル・分譲マンション複合開発「台湾高雄プロジェクト」(ホテル260室、分譲マンション227戸)が完成し、2024年11月にホテルがグランドオープンしました。



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)

韓国では、大和ハウスリアルティマネジメントとして海外初出店となる「ロイネットホテルソウル麻浦」が順調に稼働しています。

ロイネットホテルソウル麻浦
韓国ソウル
ホテル:341室
2022年3月開業



欧州・他

モジュラー建築の世界展開も見据えた拠点拡大と生産体制の強化

欧州では、2021年にJan Snel社(現Daiwa House Modular Europe)を子会社化。同社が保有するモジュラー建築の技術を活かし、オランダやドイツを中心に多用途のモジュラー住宅を供給。また、ウクライナ難民向けの住宅は、2024年12月時点で約2,000ユニットの供給実績となっています。

オランダ、ドイツの工場生産能力の強化に加え、新たにポーランド拠点を開設しており、世界の住宅不足の課題や災害対応に向けて、取り組みを加速させていきます。



難民向け住宅



アフォーダブル住宅



学生向け集合住宅

また、アフリカでは、子会社のフジタが道路開発プロジェクトなど、途上国のインフラ整備を進めています。



子会社フジタによるケニアモンバサ港周辺道路開発プロジェクト

ASEAN・南アジア

日系企業の海外進出サポートと途上国のインフラ整備

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の開発を中心に事業を展開。

日系企業の海外での物流戦略のサポートに加え、人口増加や食生活の多様化などを背景に、需要の高まるワールドチェーン物流への対応等も進めています。そのほか、ベトナムでは分譲マンションやホテル、サービスアパートメント開発等、多角的に事業を展開しています。

DMLP Phase II
インドネシアにおける
マルチテナント物流施設開発

また、2025年には当社海外初となる「オンサイトPPA」の展開をタイ王国でWHA社とともに開始しました。タイに進出している日系企業を中心に事業活動を展開し、海外においても脱炭素社会の実現に向けた取り組みを推進していきます。

大洋州

慢性的な住宅不足への対応

オーストラリアでは、ニューサウスウェールズ州を中心に戸建住宅、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

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

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。戸建住宅については、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おり、当社では従来の注文住宅だけでなく、建売住宅を強化するなど事業強化を図っています。

また、2023年から開始しているメルボルンでの超高層賃貸住宅開発は、生活利便性に優れた好立地で、敷地内緑化など環境にも配慮しており、2026年竣工に向け、工事は順調に進捗しています。

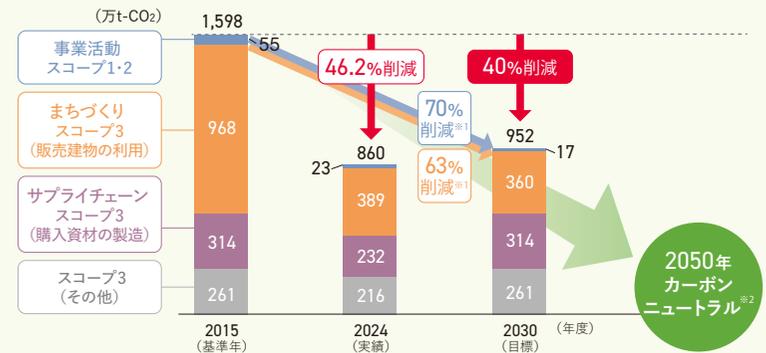
環境行動計画とカーボンニュートラル実現のための移行計画

環境長期ビジョン「Challenge ZERO 2055」の実現に向け、気候変動・生物多様性保全・資源循環などのテーマにおいて、7つの目標およびそれぞれの2030年のマイルストーンを策定。これらの実現に向けた具体的な戦略とKPIは、環境行動計画「エンドレス グリーン プログラム 2026」に落とし込み、調達、事業活動、商品・サービスの各段階で取り組みを進めています。特に気候変動への対応では、ZEH・ZEH-M・ZEB率が着実に向上し、バリューチェーン全体のGHG排出量削減が2030年度目標を上回る水準で進捗しています。

重点テーマ	基本方針とKPI	2024年度実績	2025年度目標
気候変動の緩和と適応	事業活動におけるCO₂の“チャレンジ・ゼロ” 事業活動におけるGHG排出量削減率(2015年度比)	▲58.1%	▲54%
	まちづくりにおけるCO₂の“チャレンジ・ゼロ” 建物使用段階におけるGHG排出量削減率(2015年度比)	▲59.8%	▲56%
	サプライチェーンにおけるCO₂の“チャレンジ・ゼロ” 主要サプライヤーにおけるSBT水準のGHG削減目標設定率	71.2%	90%
自然環境との調和 (生物多様性保全)	生物多様性損失の“チャレンジ・ゼロ” 生態系に配慮した緑被面積(2022年度以降・累積)	71.1万m ²	90万m ²
	森林破壊の“チャレンジ・ゼロ” 調達木材におけるCランク木材比率	0.5%	0.5%
資源循環・水環境保全	水リスクの“チャレンジ・ゼロ” 売上高あたりの水使用量削減率(2012年度比)	▲56.5%	▲44%
	資源利用の“チャレンジ・ゼロ” 資産有効活用促進件数	2,713件	2,800件

■ カーボンニュートラル実現のための移行計画

バリューチェーン全体の温室効果ガス排出量の推移とアクション



2015～2030年度のアクション	2030～2050年度のアクション
<ul style="list-style-type: none"> ● 既存施設における省エネ設備への更新 ● 自社発電由来の再生可能エネルギーによる電力の再エネ化 ● 新築自社施設の原則ZEB化、太陽光発電搭載 ● 全社用車のCEV化、建設重機の電化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 建設重機・物流トラックのEV化 ● 合成メタン・バイオ燃料の導入
<ul style="list-style-type: none"> ● 原則、全棟ZEH・ZEB化 ● 原則、全棟太陽光発電搭載 	<ul style="list-style-type: none"> ● ZEH・ZEBの高度化
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 ● 低炭素建材の採用推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 低炭素建材の採用拡大

※1 SBT(1.5°C水準)認定 ※2 SBT(ネットゼロ)認定

気候変動に関するリスクと機会（TCFDへの対応）

当社グループでは、気候変動にともなう外部環境の変化に対し、その要因を「移行」と「物理的変化」に分類しています。そして、各要因について、発生しうる時間軸をふまえながら、影響度（大・中・小）を評価基準として、重要なリスクおよび機会を特定しています。なお、「移行」が進む社会としては、持続可能な発展のもとで気温上昇を1.5°C未満に抑える「1.5°Cシナリオ」を、「物理的変化」が進行する社会としては化石燃料依存型の発展のもとで気候政策を導入せずGHG 排出量が最大となる「4°Cシナリオ」を採用し、最も極端な状況を想定しています。

リスク・機会

発生しうる時間軸：短期（1年未満）、中期（～2030年ごろ）、長期（～2050年ごろ）
影響度：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	発生しうる時間軸	影響度	主な対応	経営戦略への反映（KPIの設定）	
リスク	移行	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	ZEH・ZEB仕様に対応した設計標準の見直しや、断熱性の向上とともにコスト低減を両立する建材・設備の技術開発を推進	ZEH・ZEB率原則100%※2	
		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	新築自社施設のZEB化、既存施設への省エネ投資、再エネ利用の拡大（EP100、RE100の推進）。クリーンエネルギー自動車の導入	エネルギー効率2倍※3 再エネ利用率100%※3	
	物理的変化	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	WBGT値のリアルタイム監視と注意喚起、遮光ネットや冷房設備の設置等、対策アイテムの充実化などによる熱中症対策の徹底	熱中症災害0件（休業4日以上）※3	
		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	主要な事業拠点・商業施設等の災害リスク評価を実施し、防災マニュアルの策定や浸水対策を実施	リスク評価の完了・対応策の実施※2
		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	サプライチェーンにおけるBCP策定、サプライチェーンの複線化 サプライヤー拠点における水災リスク調査等による供給体制の強靱化	主要サプライヤーの水リスク調査完了※1	
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標準仕様の商品ラインアップ拡充や、ZEBセミナーの定期開催による社内外の認知度向上	ZEH・ZEB率原則100%※2
	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	太陽光発電を中心とした再エネ発電設備の開発・運営を強化	EPC 5,000MW IPP 2,500MW※2
気象災害に備えた住宅・建物の需要増			中期	中	太陽光発電・蓄電池・燃料電池を組み合わせた「災害に備える家」を販売。レジリエンス対応型のまちづくりの推進	—	

※1 2026年度目標 ※2 2030年度目標 ※3 2025年度目標

 P.49

自然資本に関するリスクと機会(TNFDへの対応)

自然資本への依存・影響に基づき、関連する社会動向など外部環境の情報も参照したうえで、リスク・機会を特定しました。2024年度には、2つのシナリオを用いて、リスク・機会の妥当性を検証するとともに、それぞれのシナリオ下で想定される発生時期(時間軸)と影響度を評価し、重要度の高いリスク・機会を特定しました。影響度の評価にあたっては、定量的に財務影響の大きさを見込める項目はそれをもとに判断しています。一方で、定量化が難しい項目については、「ビジョン・経営戦略への影響」や「事業継続・サプライチェーンへの影響」「コミュニティへの影響」などの定性的な視点で評価しています。

主なリスク・機会

発生しうる時間軸:短期(1年未満)、中期(~2030年ごろ)、長期(~2050年ごろ)
影響度: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		ネイチャーポジティブシナリオ		自然衰退シナリオ		主な対応	経営戦略への反映 (KPIの設定)	
			発生しうる 時間軸	影響度	発生しうる 時間軸	影響度			
リスク	移行	政策	自然保護のための開発規制強化にともなう事業機会の減少	中期	大	—	—	生物多様性ガイドライン・ABINC認証に基づく独自のチェックリストにて生物多様性への配慮を確認	—
		評判	資源調達を通じた自然への悪影響の懸念にともなう評判の低下	短期	中	短期	小	木材調達調査を通じ、原産地の把握および高リスクエリアの木材使用削減を推進	調達木材におけるCランク木材比率0%
	物理的変化	急性・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	短期	中	短期	中	—	—
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一棟単価向上と緑化事業の需要増	中期	中	—	—	植栽の半数以上を在来種とすることを推奨。壁面や屋上緑化に関する技術開発の推進	生態系に配慮した緑被面積100万㎡
		市場	非住宅における木造建築市場の創出	中期	大	—	—	延床面積3,000㎡未満の中小規模な事務所・店舗・介護施設などへの木造・木質化提案の強化	—
自然保護機会	生態系の保護	社有地・自社施設における生物多様性保全	自然保護機会は、企業のビジネスに直接影響するものではありませんが、生態系サービスの持続可能性にとって重要と考え、機会として特定し戦略を策定しています。				全保有施設のうち、生物多様性にとって重要なサイトを特定。管理保全計画を策定・実施	管理保全計画の策定・実施率100%	

注 KPIの設定はいずれも2026年度の目標

 サステナビリティレポート 2025: TCFD・TNFDへの対応 ▶ P.49