

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 2025

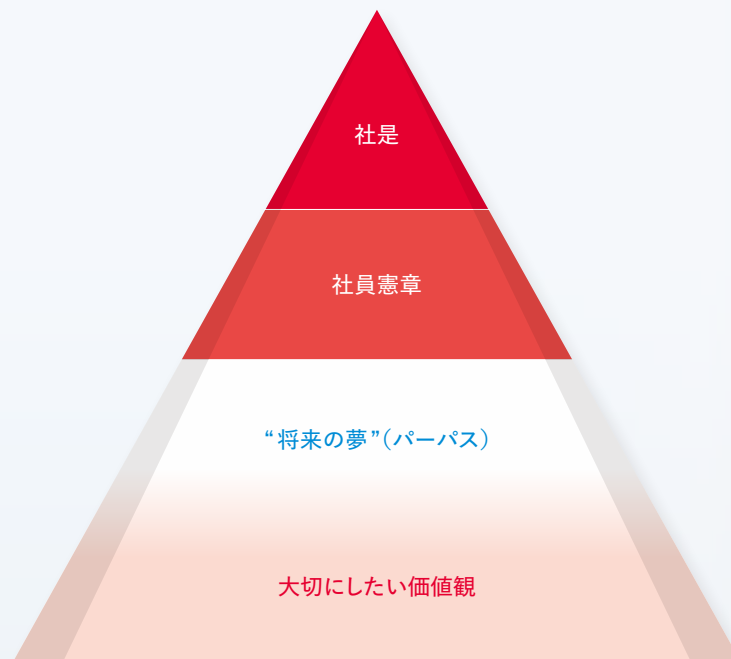


大和ハウスグループ理念体系を軸に、  
3つの基盤が生み出す価値創造力で循環型バリューチェーンモデルを推進し、企業価値向上につなげます。

1955年「建築の工業化」を理念に創業

世の中の役に立つという考え方で価値創造

大和ハウスグループ理念体系



「事業を通じて人を育てること」から始まる創業者精神を原点とした社是、そして私たちの行動指針である社員憲章。創業100周年に向け、世界から愛される会社となるための「大切にしたい価値観」を胸に、“将来の夢”(パーパス)を羅針盤として歩み続けます。

 Web サイト:大和ハウスグループ理念体系

ビジネスモデル



お客さまと建物に責任を持ち続け、将来にわたって生み出される価値を最大化



土地・不動産情報を起点に、ハウジング領域やビジネス領域、そして複合的なまちづくりなど幅広いニーズに応え、社会課題を解決し付加価値を創出します。

事業を通じた社会課題の解決 — 社会価値と経済価値の両立



2 大本部制による組織機能の強化 ▶ P.96

幅広い事業ポートフォリオを活かし、グローバルでも地域密着型で事業を拡大。

そしてマテリアリティに取り組むことで、事業成長と社会・環境への好影響をもたらす価値創造プロセスの循環を創出し、“将来の夢”(パーパス)の実現を目指します。

事業を通じた社会課題の解決 — 社会価値と経済価値の両立

2055年“将来の夢”(パーパス)で目指す社会



米州



日本

日本で培った  
幅広い事業領域を活かし  
安定成長を実現する  
グローバルでの  
エリアポートフォリオを拡大



東アジア/  
ASEAN・  
南アジア/  
大洋州



欧州・他

マテリアリティ

グローバルイゼーション

地域社会の再生

サーキュラーエコノミー  
&カーボンニュートラル

デジタル変革

DE&I

ガバナンス



2055年  
“将来の夢”(パーパス)

生きる歓びを、  
未来の景色に。

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。





## 編集方針とコミュニケーションの全体像

### 編集方針

本書は、当社グループの持続的な価値創造の全体像を価値創造ストーリーとして、株主・機関投資家をはじめとした幅広いステークホルダーの皆さまにご理解いただくために発行しています。

当社は、社会の公器として、グローバル化や、経営課題が多様化し複雑になる中、私たちの存在意義・創り出したい未来を“将来の夢”(パーパス)として策定しました。本年度は、その実現に向けて、70年間の課題解決により構築された事業ポートフォリオや、エリアポートフォリオについて説明するとともに、事業戦略や財務戦略といった財務情報と、将来の企業価値向上に資する環境・社会への取り組みや強固なコーポレートガバナンスといった非財務情報を統合し、当社独自の強みを活かしたビジネスモデルで生み出される経済価値と社会価値についても説明しています。

なお有価証券報告書やサステナビリティレポートなどの各開示媒体では、幅広い取り組み・実績等をご紹介します。本書は其中でも、特に企業価値向上に影響を与えるマテリアリティ・重点テーマにフォーカスし、お伝えしています。

#### 【表紙について】

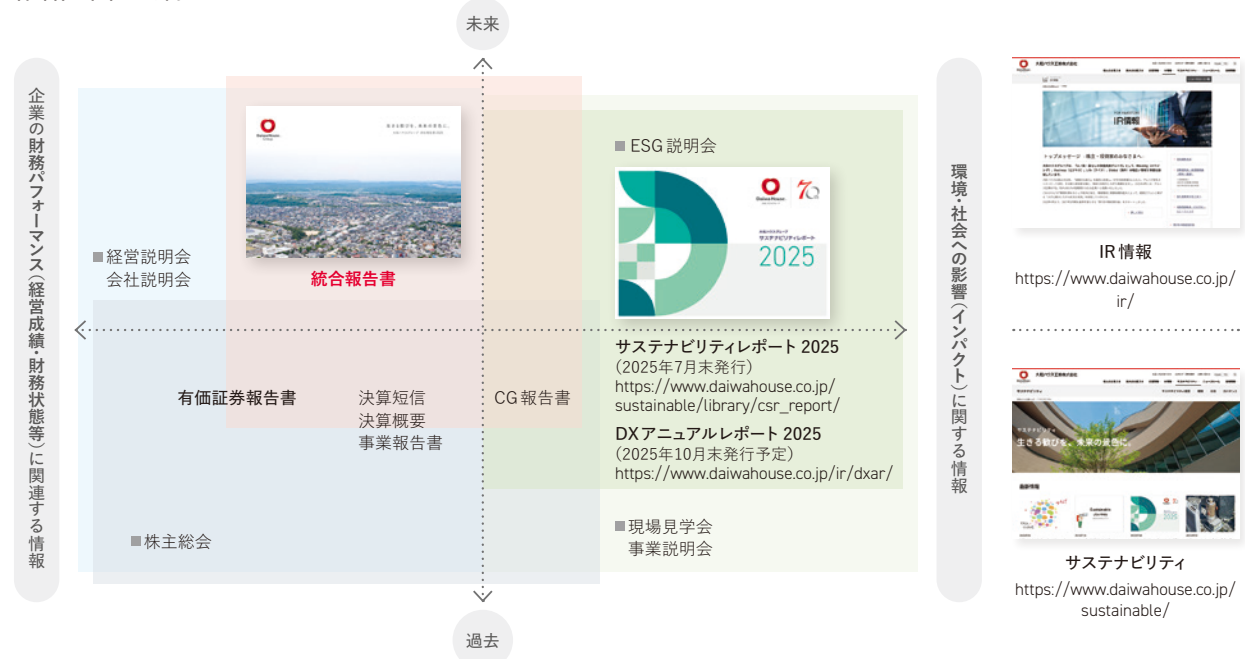
「緑が丘ネオポリス(緑が丘地区・青山地区)」(兵庫県)

大和ハウス工業が1962年より全国61ヵ所で販売した、郊外型住宅団地「ネオポリス」の一つ。当社は住民の方と共に持続発展するまちを創る「リブネスタウンプロジェクト」を進めています。

 社会的インパクト不動産の取り組み ▶ P.55

### コミュニケーションの全体像

#### 各媒体の位置づけ例



#### 【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「価値協創ガイドランス」を参考にしています。

#### 【報告の範囲】

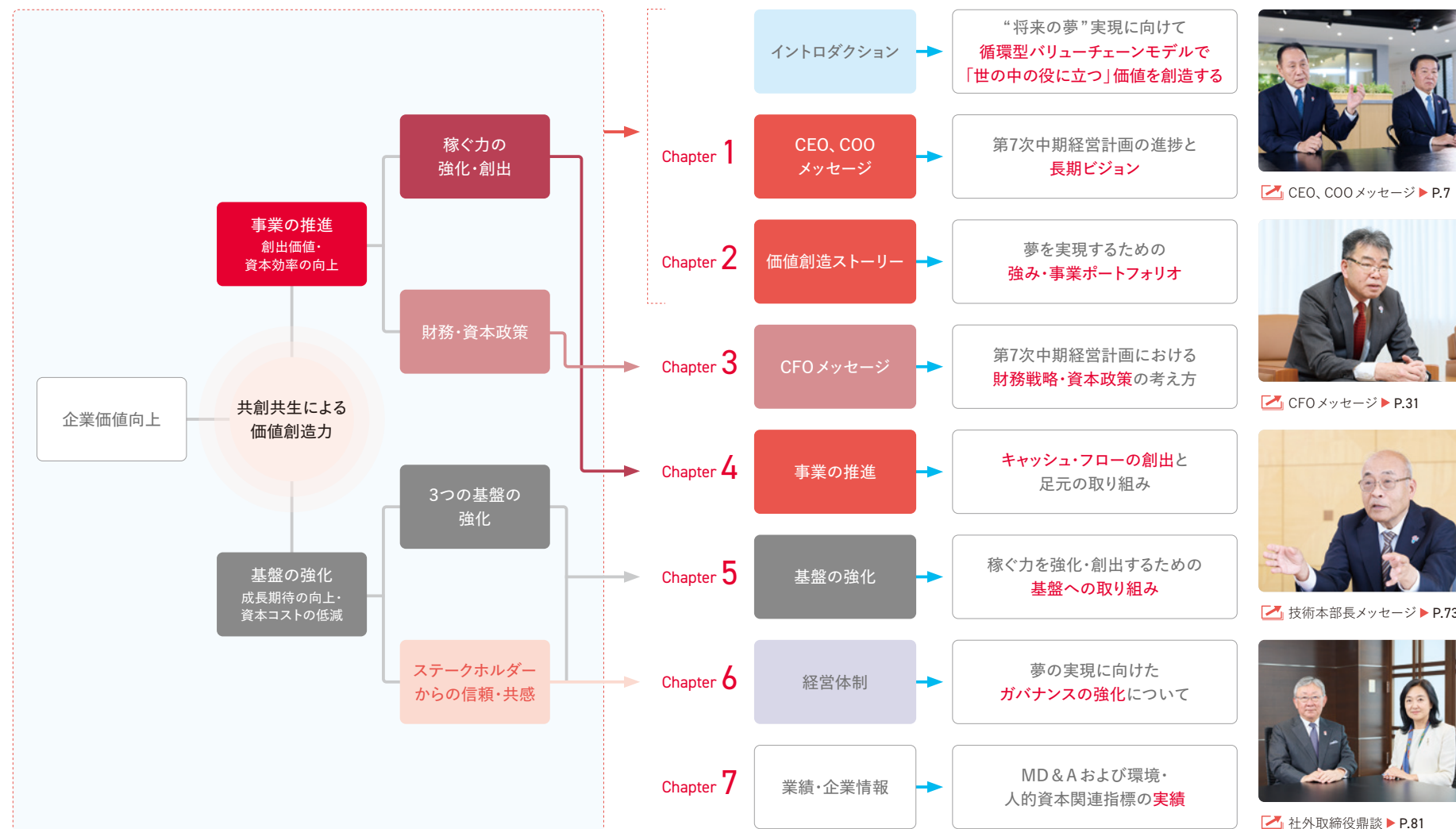
本書は、大和ハウス工業を中心に大和ハウスグループ全体(2025年3月31日現在、連結子会社489社、持分法適用関連会社177社)について報告しています。

#### 【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告知おきください。

## 「統合報告書2025」目次・各章でお伝えしたいこと

### 企業価値向上に向けた考え方





# CEO、COOメッセージ

「世の中の役に立つ」という想いを原動力とした、環境・社会・経済価値の好循環を生む事業展開と、第7次中期経営計画の現在地を報告します。  
“将来の夢”(パーパス)に掲げる「歓びを分かち合える世界」と、創業者の夢「創業100周年に売上高10兆円」の実現に向けた課題と戦略を語ります。

CEOメッセージ ..... 7

CEO×COO対談 ..... 10

COOメッセージ ..... 13

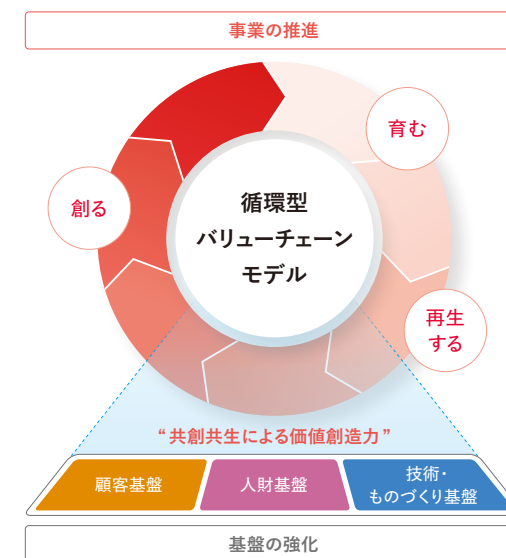
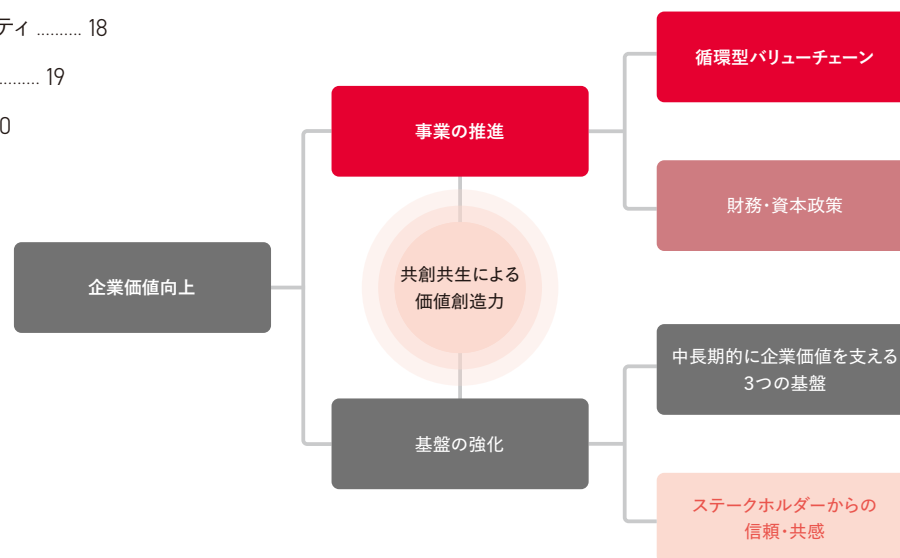
**1** 創業100周年に向けたロードマップ —Road to 2055 ..... 17

**2** 環境認識(機会とリスク)とマテリアリティ ..... 18

**3** マテリアリティと第7次中期経営計画 ..... 19

**4** マテリアリティの特定プロセス ..... 20

**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 ..... 21



## Chapter 1 CEO、COOメッセージ

## CEO メッセージ

創業100周年に売上高10兆円の実現に向けて  
新たな事業と次代を担う人財を育む

代表取締役会長／CEO

芳井 敏一

## 創業者精神のもと歩んできた70年

大和ハウスグループは、2025年4月5日に創業70周年を迎えました。ここまでの歩みは、協力会社や取引先・サプライヤーの皆さま、諸先輩方をはじめとした当社グループの従業員のおかげです。人に恵まれなければ、ここまでの成長は実現できなかったことでしょう。私たちが信頼し、ご支援、ご協力をいただいたすべての方々に心より感謝申し上げます。

ここまでの歩みは、創業者をはじめとする歴代経営者の時代に応じたスピード感のある大きな決断の繰り返しでしたが、当社グループが今なお成長し続けているのは、「儲かるからではなく、世の中の役に立つからやる」という創業者精神のもと事業を推進しているからだと思います。私

たちは常にこの原点に立ち返り、社会のニーズに応えるために挑戦し、新しい商品・サービスを提供してきました。そこには、時代の先の先を読み、経営を推進してきた先人たちの想いが息づいています。それらを積み重ねてきたことで、今では600社を超えるグループ会社を有し、グループ内で一気通貫のまちづくりができるようになりました。それを可能にしているのは、さまざまなステークホルダーの方々ととの強固な信頼関係があつてこそです。全国各地で“まち”を創りながら、地域に根差した事業展開により、その地域の賑わいや文化の発展に貢献し続けてきたことは、間違いなく当社グループの魅力につながっているのではないかと思います。

個人のお客さまや各企業さまとの関係を築いてきたその中心には、私たちが大切にしてきた「住宅の心」があります。



当社グループが展開するすべての事業において、建物・商品をお渡ししたら終わりではなく、その後もお客さまやご入居者さま、利用者さまに寄り添い、お困りごとがあればお応えする姿勢を貫いてきました。

また、創業者はマンネリ化を許しませんでした。「停滞は後退だ」というその言葉は、私たちの心に深く刻まれており、売上高5兆円を突破した今でも、ベンチャー精神が息づいていることも成長を続ける理由の一つであると思っています。

一方、2022年12月に、創業者が育ててきたリゾートホテル事業の譲渡を決断しました。ホテルで働く方々や地域社会のため、我々がベストオーナーであるか、という観点から



苦渋の決断に至りましたが、事業ポートフォリオの最適化に対して本気で取り組んでいることを、投資家や株主の皆さまにはお示しすることができたのではないかと考えています。

### 当社グループの強みである幅広い事業領域を活かし、地域密着型で事業を展開

今回、社長交代のタイミングで、私が海外事業を掌管することとなりました。海外事業の売上高は、2010年度は10億円程度でしたが、現在は1兆円を見通せるまでに成長しています。海外事業をさらに成長させるためにできることは、まだまだあります。創業理念である建築の工業化を軸に、これまで国内で培ってきた技術やノウハウを活かして、海外での事業領域を広げていきます。

米国事業においては、2017年にグループ入りした Stanley Martin 社をはじめ、Trumark 社、CastleRock 社という戸建住宅を提供している3社が、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を中心に事業拡大を進めています。米国戸建住宅事業の売上高は、2018年度の847億円から、2024年度は6,000億円を超えるほどに成長しました。3社がお互い切磋琢磨しながら順調に事業拡大していることから、私たちの方向性は間違っ

ていなかったと確信しています。

米国3社の経営陣には日本の自社工場や分譲地を見学してもらい、そのなかで良いと思ったアイデアを現地で採用してもらっています。加えて、3社のトップとは半年に1回程度、今後の経営に向けた議論を行っています。2024年11月には、米国の大手マルチファミリー（賃貸住宅）デベロッパーである Alliance Residential 社をグループに迎えました。今後は、複合開発での協業や戸建住宅事業3社のマルチファミリー事業への進出も見据えています。

欧州は人口増加の継続にともない慢性的に住宅が不足しているエリアが多いため、今後事業拡大を見込んでいますが、戦略の進捗は想定より遅れているため強化する必要があります。Daiwa House Modular Europe 社は現在オランダ、ドイツを中心にモジュラー建築で事業を推進していますが、いずれは国や地域によって異なる法律や習慣に合わせた体制を整えつつ、欧州全域さらには近隣諸国での事業拡大も加速させていきたいと考えています。

そのほか中国マンション事業においては、日本で培った品質とサービスを提供し、好評をいただいています。ASEAN については、インドネシア、マレーシア、ベトナムを中心に冷凍冷蔵設備を備えた物流施設等を開発し、食の



安全性に資するとともに、安定的な物流網の構築に向けて強化を図っています。次の注力エリアとして、アフリカも視野に入れています。いずれの地域においても、当社グループの強みである幅広い事業領域を活かし、地域密着型での事業展開を考えています。

なお、海外事業の課題である人財確保に関しては、社内人財の育成と外部人財の登用の両面で考えています。今後経営の中心を担う、あるいは海外に携わる従業員には、積極的に英語を学んでほしいと思っています。

## 売上高10兆円の実現に向けて 次代を担う人財を育成

創業100周年に売上高10兆円を実現するためには、役員には最低でも3年先を見据えて経営に参画するよう指導しています。企業が存続し続けるために、将来的に新たな柱となる事業は何か、その時に中心となる従業員は誰かを考え続ける必要があるからです。目標を実現するメンバーは徐々に育ってきています。多様な職種を経験させ、横のつながりも深くなっており、今後の活躍が期待されます。

私は以前から従業員に対して我が子のように接し、従業員の成長を見続けてきました。近年では、全国の支店長が

集まる会議などにおいて、私と同様に従業員の成長を喜びながら話をする支店長が増えてきたことを大変嬉しく感じています。全員の顔と名前を覚えるのはさすがに難しいですが、従業員からの質問には真摯に向き合い答えていくことで、育成の機会を作っていくことが大切だと考えています。

社是に「事業を通じて人を育てること」「企業の前進は先ず従業員の生活環境の確立に直結すること」とあるように、何よりも人財育成を重んじてきたことが当社の最大の強みです。まずやらせてみる、やらせてできなかったらヒントを与えてみる、最後は一緒にやってみる。一人ひとりの可能性を見極めることが大切です。学歴や前職などの過去にとらわれず、一人ひとりの特性を活かし、未来の大和ハウスグループを担う人財を育てていきたいと思っています。

## 今年の一文字「心」に込めた想い

年初に掲げる一文字を、今年は「心」としました。従業員に「心」と「笑顔」を持ってほしいという想いを込めています。社内外の方々と会話する時、想いをきちんと伝えるためには、言葉に「真心」が込められているか、相手に伝わっているかを考えてほしいと思います。上に「土」を作

ると「心」は「志」になる。「愛」という字には真ん中に「心」がありますが、社内では上司や後輩と愛のある接し方をしたいと思いますし、何よりも、お客さまに満面の笑みを届けたい。自らが率先して、「大和ハウスグループは、いつも心を込めておそばにいます」と伝えていきたいと思っています。

## 株主・投資家の皆さまへ

株価について申し上げますと、2025年5月に上場来高値を更新しました。日頃からのご支援に感謝申し上げます。しかしながら、私は現在の株価水準について決して満足していません。私は創業100周年に売上高10兆円の企業グループを見据えていますので、株主・投資家の皆さまにおかれましては、目の前の数字だけでなく、これからの成長投資についてもご理解いただきたいと思います。目標達成に向かって歩み続ける大和ハウスグループを信じて見守っていただきますよう、引き続きよろしくお願い申し上げます。

## CEO×COO対談

## 創業100周年とその先の未来に向けて 経営体制を新たに経営判断の スピードアップを図る

代表取締役会長／CEO

芳井 敬一



代表取締役社長／COO

大友 浩嗣



### 経営体制の変更にあって

**芳井** 売上高5兆円を超える企業となっても、私たちは創業70年のベンチャー企業だと思っています。そうした会社において社長の在任が長く続くことは、必ずしも良いとは限らないだろうと考えていました。また、私自身、各種業界団体の代表を務めるなど、社外における責務の比重も大きくなってきているなかで、経営判断のスピードアップを図るために、社長としての役割を大友さんに担ってもらい、私と大友さんで海外事業と国内事業をそれぞれ担当することにしました。自らの領域に注力すると同時に、トップ2人が考える方向性を同じくして意見を交わしながら二人三脚で

進めていきます。なお、このタイミングでの社長交代になった理由は、第7次中期経営計画を前倒しで終わらせる見込みになったためです。次期中計の検討については新社長の体制のもとで進めることがベストと考えていました。

### 新社長への期待、そして挑戦

**芳井** 大友さんは長年、住宅事業本部のトップを務め、数々の課題にも対応してきました。その姿をずっと見てきて、非常に実直な人物だと感じています。従業員を育てる気持ちがあれば事業を育むことは難しいということをよく理解し、周りにもそう接しています。私たちが立ち返る創業の精

神とは、事業を通じて人を育て、事業で得た利益を従業員に返すことです。従業員を育てることなく事業をしてはいけないという思いは、私も同じです。大友さんには、これまでの経験を活かして、国内事業においても自分のやりたいことを貫いてほしいと思います。

**大友** 私のミッションは、国内事業をさらに成長させることだと捉えています。既存事業に加えて、経営戦略部長を務めていた時に種を蒔いたCVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)ファンドやFuture100を通じた新規事業への挑戦、Future with Woodなど建築の木質化にも積極的に取り組んでいきます。そのためには、現場をもう一度回って従業員に光を当てたいと考えています。それは、

現場の従業員との会話によって浮かび上がる課題について自分も一緒に考え、当社グループの全国展開の強化に向けた知恵を生み出していきたいと思っているからです。知恵とは、悩み苦しんで初めて生まれてくるもの。本を読んで知識を得るだけでなく、そのうえで考えを尽くしてようやく獲得できるものだと考えています。従業員やお客さま、サプライヤー、さまざまなステークホルダーとの関係性においてどこに課題があるかを追求し、その課題に対峙するなかで事業をどう成長させていくか、目標と言えば数字で表してしまいがちですが、数字だけではなく地域や社会への貢献をもう一度初めから考えていきたい。自分の強みである現場に立ち返りたいと思っています。

## 第7次中期経営計画から 第8次中期経営計画に向けて、全社で取り組む

**芳井** 第7次中期経営計画は、概ね順調に進んでいます。最終年度の目標である売上高5兆5,000億円、営業利益5,000億円が届く範囲に入ってきました。従業員が頑張ってくれたことの成果にほかなりません。すべての従業員に大きな拍手を送りたいです。特に海外事業は、コロナ禍などさまざまな困難があったなかで、よく業績を伸ばしてくれ

たと思います。米国事業においては戸建住宅の土地の仕入れと拡大戦略が機能しており、海外事業の目標数値として掲げていた売上高1兆円、営業利益1,000億円の達成も出てきました。国内においても新たな取り組みや、新たなアセットへの挑戦などが順調に進み、賃貸住宅、商業施設、事業施設を中心に、堅実に成長している状況です。

**大友** 7次中計については、経営戦略本部長として、当初より計画の進捗状況をモニタリングして、海外やグループ会社を含めて成長の度合いを見てきました。2024年頃から、前倒し達成が見えてきたため、8次中計の概略は既に頭のなかで組み立てていました。今は、社長という立場で再度現状の検証をして、7次中計の振り返りをしたうえで、10年後の2035年を見据えて8次中計を検討していきたいと考えています。8次中計は当社グループにとって非常に重要な位置付けとなるでしょう。今年一年をかけてしっかりと練り上げていきます。

**芳井** 8次中計については、議論を進めている段階ですが、データセンター事業は、4月の組織再編で新たに設けたデータセンター事業本部準備室を中心に成長させていきたいと考えています。海外事業では、米国で戸建住宅事業を展開する3社がそれぞれ大和ハウス工業のように積極的に事業領域を広げる動きをしていくことを期待していますし、欧

州の事業拡大も期待していただきたいです。またグループ会社のさらなる成長に向けては、給与体系の見直しも課題の一つと考えています。売上高の半分以上はグループの従業員の頑張りによる数字ですから、グループ全体の従業員もきちんと評価すべきと考えています。グループの結束を高めるためにも全体を俯瞰して評価をし、彼らの生活を変えていかなければなりません。

**大友** 大和ハウス工業の従業員は約16,000人、グループ全体で約50,000人。つまりグループ全体では単体の倍以上の従業員がいるということです。だからこそ、真剣に考えていく必要がありますね。

## 7事業本部から2大本部への再編により、「稼ぐ力」を強化する

**芳井** 「稼ぐ力」を強化し、国内外で成長戦略を描いていくために、2025年4月1日から7事業本部制から2大本部制に移行しました。戸建住宅や賃貸住宅などの部門を統合したハウジング・ソリューション本部と、商業施設や物流施設などを統括するビジネス・ソリューション本部を新設して、傘下に事業本部を置きました。これは、各事業本部の機能集約・合理化を図りながら、横軸の連携強化を実現するも



のです。2つの事業本部にまとめて横軸をつくることで、顧客情報を共有し、事業本部を超えてお客さまとの接点を設けることで、たとえトップが変わっても機能する状態にした。組織再編により、今後はよりダイナミックに動ける体制へと進化していくと考えています。

**大友** 成長を実現している他社はどのように改革したのかについても勉強し、当社グループに合わせて組織を再編しました。今回の最大のポイントは、2大本部長に一定の権限を移譲したことで意思決定や実行のスピードを上げられる点です。また、従業員が現場と向き合う時間をいかに増やすかが課題と捉えています。少子高齢化が進み、将来的に従業員がこれまでのように事業機会を獲得できなくなるリスクを鑑み、業績が好調な今、現場に人財を多く配置できるようにし、またリスクリングを進めることで社員の能力を向上させるなど、時代の変化に合わせた体制を今後とも整備していきます。

### 創業100周年、 そしてその先の未来に向けて臆せず挑戦する

**大友** 創業者が掲げた2055年の100周年に売上高10兆円という目標は、夢物語のようでしたが、5兆円を超えて現

実味を帯びてきました。しかし現状のままでは、実現は難しいと思っています。社会の変化は非常に速く、我々の予測を超えています。“先の先”を読み、そこに生まれるビジネスチャンスをも確実に捉えていくことで、その先に未来が見えてきます。また、目標実現に向けて海外事業の成長は欠かせません。国内で新規事業の種を育て、それを海外に移植していくことも考えています。大和ハウスグループはそれぞれの時代や事業環境にあわせて組織体系を変化させながら成長してきました。それぞれの事業が影響し合い、シナジーを生むことで変化を起こす土壌を残しつつ、そこから生まれたものが新たな種になり、柱になっていくという企業体に育つことを期待しています。多様な事業によるシナジーは、チャンスを掴むためにも必要です。今回の組織再編で、グループ会社も含めたバリューチェーンの拡大を実現できると思います。大きく変革していくためには、今後2～3年が勝負でしょう。世界に目を向ければ、開拓する場所はまだまだあります。

**芳井** 今後、売上高10兆円を達成していくにあたっては、「技術力」も鍵になります。今や、当社グループは数百億円規模のデータセンター、半導体関連工場を建設できる技術力があります。今後の成長に向けては技術力においてもトップを取ることが重要と考えています。デベロッパーに

建設会社の機能が加われば、営業力に加えて難易度の高いニーズに応える技術力が備わります。そうすれば、扱うものも自ずと変わり、ビジネスチャンスも変わってくるはずです。大友さんの構想を裏打ちするものは技術力になります。技術的な裏打ちがあれば営業も案件を取りに行くことができます。さらにはそれに挑戦する従業員も増え、それが成功すれば国内にとどまらず海外に挑戦する従業員も出てくるかもしれません。未来の大和ハウスグループを担う人財には、臆せず挑戦することを期待したいですね。



## COOメッセージ

## 創業70年のベンチャー企業として 共創共生を原点に新たな夢に挑み続ける

代表取締役社長／COO 大友 浩嗣

### まちづくりで身に着けた「現場力」と 「一隅を照らす」を信念に社会に貢献する

今年の4月に代表取締役社長に就任しました。芳井会長の社長在任期間にはよい時ばかりでなく厳しい時もありましたが、そうしたなかでも会長があらゆる問題に“正対”する姿を間近で見てきたことはかけがえない経験であり、私自身の糧となっていると感じています。今後は芳井会長と共に、大和ハウスグループの持続的成長に向けて力を尽くしてまいります。

学生時代から建設業界を志望しており、当時大和ハウス工業が新たに流通店舗事業部を作り、モータリゼーションの進展に合わせてロードサイドの店舗づくりに着手するというニュースを聞き、一般的な建築にとどまらないまちづく

りに携わることができると考え、入社を希望しました。大学を卒業する前から営業職として入社し、卒業前にお客さまから受注できたことは今でも忘れられません。新入社員にここまで任せる大和ハウス工業には、既成概念にとらわれず挑戦を後押しする企業風土があるのだと感じました。

私の流通店舗事業部時代に、ファーストリテイリングの前身である小郡商事への提案を一担当者として手がけました。一度は提案を却下されたのですが、埼玉県から山口県宇部市まで駆けつけて出店会議でプレゼンの機会をいただき、最終的には現在ファーストリテイリングで代表取締役会長兼社長を務められている柳井さんから承諾をいただきました。当時のユニクロはまだ関東エリアに出店されていませんでしたが、いずれは世界を目指すと言言する柳井さんのパッションに、他の経営者にはないものを感じました。

柳井さんとの出会いは、最も印象深い出来事の一つです。

また、これまで経験した事業のなかでも、つくば支店長時代に大型複合商業施設のプロジェクトマネージャーとして従業員の声を取り入れて成功に導いたことや、住宅事業本部長時代の「名もなき家事」を家族で共有する「家事シェアハウス」の事業化、そしてお客さまや協会社さま、サプライヤーの方々との対話からニーズをつかみ、高級商品や木造商品など新たな住宅のラインアップをご提供できたことは心に残っています。

このような経験のなかで、今まで数々の現場でお客さまやテナントさま、行政、金融機関、不動産会社などの方々に教えていただいたことが知識として積み重なり、現場力が身に着きました。それが私自身の強みとなっているのではないかと考えています。現場を大切に、現場から変えていくという考え方や行動は今でも変わりません。

私は、常に「一隅を照らす」という言葉を信念として業務にあたることを心がけています。「一隅を照らす」とは、自分を磨くことです。自分を磨けばその光で周りが明るくなり、周りが明るくなれば会社が良くなり、自分が良くなり、そして社会も良くなる。当社グループの従業員にも、さまざまなことが起きる日々において「何のために仕事をするのか」を理解してもらいたいという思いを込めています。また、経営判断

に迷う時には、会津藩の言葉「ならぬものはならぬ」を心に留めています。最初の判断を間違えると、大きな失敗につながるということ。何かを始める時には肝に銘じるようにしています。

## 社会課題があるところに事業機会を見出し 国内事業の成長を加速する

社長就任にあたり、私は国内事業を担当しますが、この国内事業にはまだ伸びしろがあると考えています。少子高齢化が進むなか、これから新築物件の大きな増加は見込めないでしょう。しかし、現在さまざまな地域で起きているインフラの老朽化などの問題、あるいは自然環境やライフスタイルの変化による社会課題があるところにビジネスチャンスは必ずあります。そこに、創業来70年にわたって全国で事業を展開し、各地に営業所をもつ当社グループの強み、すなわち地域密着型の情報量が活きてくると考えています。今やインターネットでも情報を得ることはできますが、最も大切な情報は現場でしか知り得ないと確信しています。その最たるものは、お客さまの顔。顔が見えない仕事は信頼できません。地域に根差した情報を重視することで、当社グループの価値をさらに向上できると考えています。

まず注力すべき分野として、ハウジング領域の請負・分

譲事業、管理事業、リブネス事業の展開を強化していきます。ビジネス領域についても、土地情報力やテナント企業さまとのリレーションという当社グループの強みを活かしてさらなる成長を目指していきます。

今後の成長分野の一つとなるデータセンターの強化に向けては、2025年4月1日にデータセンター事業本部準備室を設置しました。データセンターの一番の課題は、熱の問題を将来的にどのようにコントロールしていくか。そうしたハード面の課題もあり、データの量や質、施設の安全性、BPOなどソフト面の課題もあり、建物を作って終わりではなく、その後の対応策の検討が必要です。

リブネス事業の強化も進めています。元々、リブネス事業を立ち上げたのは芳井会長と私です。名前、ロゴの色も自分たちで決めて大切に育ててきました。当社グループにはストック事業のブランドがなかったため認知度が低く、まずはブランディングをしました。そして個人向けの住まいの仲介、リフォーム、買取再販、賃貸管理に至るまでお客さまの課題を解決する部署を作り、システムを整え、ノウハウを積み重ねてきました。その後相続税対策に関連する集合住宅についてもソリューションを提供し、着実に伸長しています。さらに、2024年には事業用施設を対象にしたBIZ Livnessを立ち上げました。工場、倉庫、商業施設、ビ



ルなどの建物を壊さずに、耐震性能や環境対応などの付加価値をつけて再活用するためのコンバージョンやリフォームをする事業です。リブネス事業は2030年代には売上高1兆円規模を目指しています。

一方、サプライチェーンにおいて国産材の活用を図ることを目的に私が名称を決めたFuture with Woodプロジェクトも進めています。非住宅の木造・木質化を推進しながら、約10年後には非住宅木造事業において業界トップの規模を目指していきます。

### 社内起業、他社との協働への投資により、新たな挑戦や働き方を後押しする

2024年より新たな試みとしてスタートした社内起業制度「Daiwa Future100」については、初年度の2024年は896件の応募があり、最終選考では条件付きも含め5件が通過、2025年4月より4件の事業化検証を開始しています。この制度は当社グループにおける新たな挑戦や働き方を後押しする取り組みの一つであると同時に、社員のモチベーションアップにも貢献します。経営人財育成への投資として300億円を確保、失敗した場合にも戻れるよう帰りのチケットも用意して挑戦する土壌を整えています。

また、2024年4月に、CVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)ファンドの運用を本格的に開始しました。この「大和ハウスグループ“将来の夢”ファンド」は、最大300億円の運用額を確保し、基本的に「ア(安全・安心)ス(スピード・ストック)フ(福祉)カ(環境)ケ(健康)ソ(通信)ノ(農業)」の領域において、既存事業を深化させる事業と将来の新規事業という観点で成長領域を探索しています。

人的資本については人的資本ROIという明確な指標を定め、「人的資本ROI＝数理差異除く営業利益÷人的資本投資額」と定義づけました。今後は人的資本投資額を増やしながら、営業利益と比較して生産性の向上を目指していきます。女性の管理職比率などを含めた多様性に関する目標指標や、従業員エンゲージメントサーベイの結果など非財務の部分をしっかりモニタリングし、課題の把握とその解決に向き合いながら、人的資本の価値向上にも取り組んでいきます。

### 経済価値と環境・社会価値は両立するものとして、事業を通じて私たちがお客さまにできることを考え、提案する

サステナビリティ経営を推進するにあたり、財務価値と非財務価値とのつながりを、どのように社会と共有し、持続的成長につなげていくかを重視しています。社会にコミットすべき指標が数多くあるなかで、ZEH率、ZEB率などの環境指標の目標は、戦略の中心に必ず置き、その進捗をモニタリングしながら成果を挙げ、脱炭素社会に向けて貢献していきます。

住宅分野だけ見れば他社との大きな差別化は難しいか



もしれません。しかし、大和ハウスグループには幅広い事業領域があります。非住宅分野も含めた総合的なまちづくりに、ゼネコンとして、あるいはデベロッパーとして関わるができます。さらには、環境エネルギー事業という独立した事業もありますので、建物を引き渡した後の電力小売事業も含め、長きにわたってお客さまに寄り添いながら、共に環境課題に向き合うことができる点は、当社グループの強みだと考えています。

また、当社では不動産開発投資のハードルレートとしてIRRを採用していますが、日本で初めてICP（インターナルカーボンプライシング）を導入しました。日本国内だけでなくヨーロッパの数字を見たりしながら社内で協議して、CO<sub>2</sub>1トン2万円と評価しました。挑戦的な数字ではありますが、投資を検討する際に環境価値も考慮してもらうという、現場サイドの意識づけにも重要な役割を果たすと考えています。環境対応にはコストがかかります。経済と環境を両軸で回すために、ICPの導入で社員が積極的にカーボンニュートラルに向けた投資に取り組み、財務価値の向上にもつなげていきます。

一方で、お客さまの意識も変化しつつあり、流通、建築のZEB率、住宅のZEH率は向上しています。集合住宅もZEH-M標準対応商品のTORISIA（トリシア）などの発売が

功を奏し、カーボンニュートラル戦略は順調に進捗しています。

近年、夏場の異常気象など地球環境への対応は待ったなしの状態です。当社グループの事業規模や業界で注目される立場であることを鑑みると、率先して環境問題に対応していかねばなりません。

東日本大震災の後、戸建住宅「xevo」の断熱性能を上げ、太陽光パネル、エネファーム、リチウムイオン蓄電池を搭載して、インフラの課題が起きた時も雨天でも約8日間自立できる住宅を商品化しました。災害発生時に、スマホの充電やテレビ、ラジオ、冷蔵庫、扇風機といった最低限の生活インフラを維持するレジリエンス機能のある家を最初に作ったのは当社グループです。自然災害などの問題があった時、まず人を守ることは我々のベースであるDNAに組み込まれています。経済価値と環境価値・社会価値は相反するのではなく、両立しなければなりません。これからも私たちの事業を通じて何ができるのかしっかり考え、お客さまに提案していきます。

環境省が主催する「ESG ファイナンス・アワード・ジャパン」の環境サステナブル企業部門においても、2023年度は銀賞、2024年度は金賞をいただきました。そういう部分でも我々の取り組みは一定の評価をいただいていると感じています。

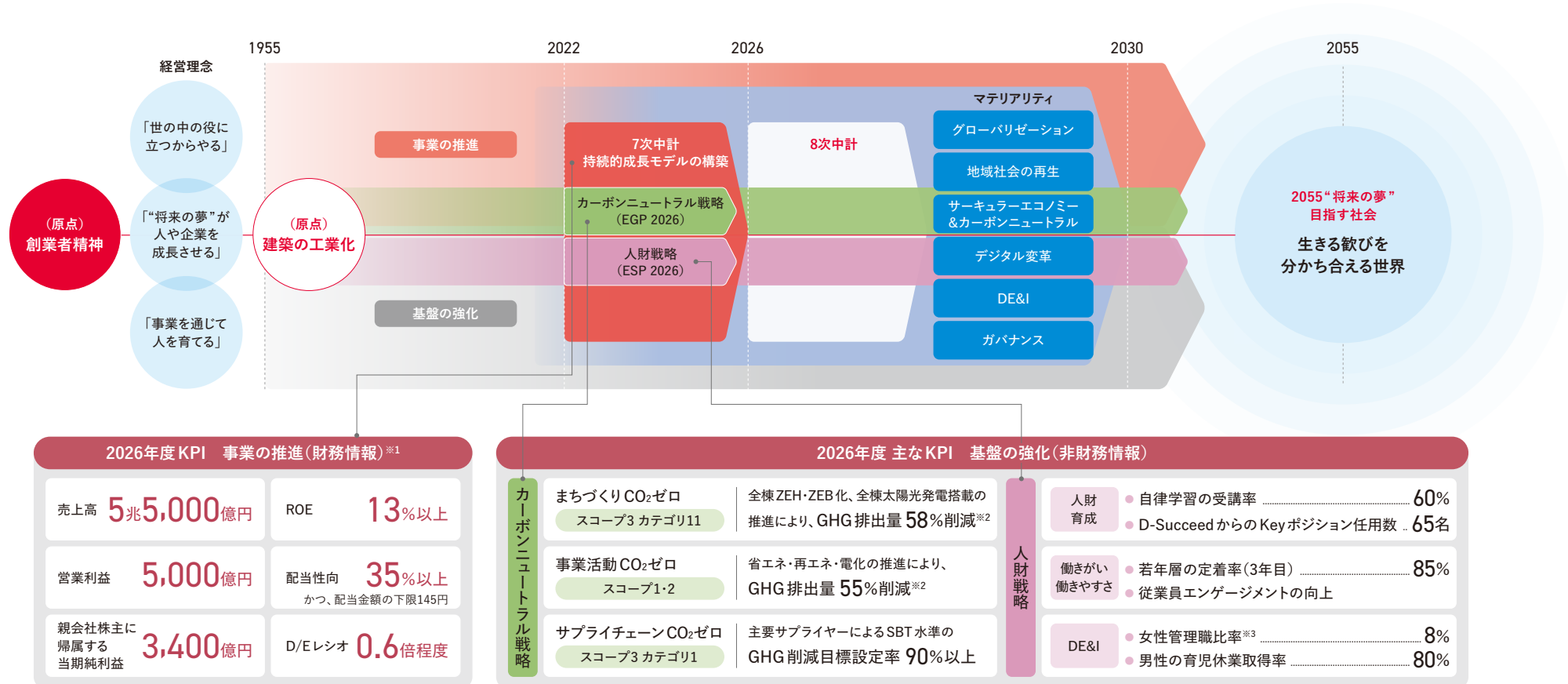
## 創業100周年の2055年に向けて 社会から必要とされる会社として 持続的成長を実現する

大和ハウスグループは、「儲かるからではなく、世の中の役に立つからやる」という創業者精神を原点に、自社の利益だけを追求するのではなく、共創共生の精神のもと企業活動を推進してきました。現在、当社グループが売上高5兆円を超える企業に成長したのは、従業員やさまざまなステークホルダーの皆さまのおかげだと感じています。

当社グループは他社にないもの、社会にないものを作り続けて成長してきました。この先も既成のポジションを守るのではなく、常にベンチャースピリットを抱いて歩み続けようとしています。今年で創業70周年を迎えましたが、70年目のベンチャー企業としてこれからも新しい芽を育て、社員を育むとともにスピード感をもって新規事業を創出し、事業を通じて社会から必要とされる会社として持続的成長を実現していきます。

# 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”(パーパス)を描くことで、持続的な成長を実現していきます。



※1 業績数値は2022年5月、7次中計策定時の計画 ※2 2015年度比 ※3 2027年4月1日時点の目標



## 2 環境認識(機会とリスク)とマテリアリティ

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”(パーパス)の実現に向けたマテリアリティ(最重要課題)を特定しました。

| 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                                                                                                                                      |                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバル化の加速</li> <li>● 海外人口増加</li> <li>● 資源不足</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界への良質な住まいの安定的な供給の実現</li> <li>● 物流や漁業・農業の工業化の需要増</li> <li>● グループ購買によるコスト削減</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 地政学的リスク、政治・経済情勢の不確実性</li> <li>● 調達コストの増加</li> </ul>                                             | <b>グローバルイゼーション</b><br>海外での地域密着型の社会課題解決型事業の展開             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権尊重</li> </ul>                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権配慮の商品・サービスの開発</li> <li>● サプライチェーン・労働者から選ばれる企業</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権リスクにともなうコスト増</li> </ul>                                                                       |                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本の人口・世帯数の減少</li> <li>● 地方過疎化と地域コミュニティの衰退</li> <li>● 社会インフラの老朽化</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● まち・社会インフラの再生投資の拡大</li> <li>● 地域コミュニティの再活性、地方への移住ニーズ</li> </ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新設住宅着工戸数の減少</li> <li>● テナント出店意欲の低下</li> <li>● 労働生産性の低下</li> </ul>                               | <b>地域社会の再生</b><br>日本国内における社会課題解決型事業の深化                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● インフレ、金利の上昇</li> </ul>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 優良なストック資産からの賃料増収</li> </ul>                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資意欲の減退</li> <li>● 不動産価格の下落</li> </ul>                                                          |                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 脱炭素社会への移行</li> <li>● 気候変動の深刻化</li> <li>● 循環型経済への移行</li> <li>● ネイチャーポジティブへの移行</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 再生可能エネルギー、環境配慮型商品の需要増</li> <li>● 長寿命、省資源型商品の需要増</li> <li>● 自然環境に配慮したまちづくりの需要増</li> <li>● 木造・木質化市場の拡大</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 法的規制強化への対応によるコスト増</li> <li>● 気象災害の頻発化・大型化による被害の発生</li> <li>● 自然環境損失によるレピュテーションリスクの発生</li> </ul> | <b>サーキュラーエコノミー &amp; カーボンニュートラル</b><br>再生と循環を実現する環境経営の推進 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタル社会の進展</li> <li>● 日本の労働人口の減少</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタルを活用した新市場の開拓</li> <li>● デジタルによる省人・無人化</li> <li>● リアル体験の価値の再構築</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存ビジネスモデルの陳腐化</li> <li>● 高度スキル(IT・海外)人財の不足と確保の困難</li> <li>● 情報セキュリティの高度化</li> </ul>             | <b>デジタル変革</b><br>生き方の革新のためのデジタル技術の最大活用                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 働き方や生活スタイルの多様化</li> <li>● 多様な人財の活用推進</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 多様な価値観から生まれる新市場の創出</li> <li>● 働きがいの創出</li> <li>● 多様な視点による戦略的意思決定</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 雇用管理のあり方の変化</li> <li>● 情報セキュリティ強化のためのコスト増</li> </ul>                                            | <b>DE&amp;I</b><br>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             |
|                                                                                                                                  |                                                                                                                                                          |                                                                                                                                          | <b>ガバナンス</b><br>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。

|       | マテリアリティと<br>7次中計の戦略                       | 7次中計 3つの<br>基本方針と対応 |         | 経済価値                                                                             |            |                           | 社会価値                                                                           |             |                                                                    |                                                                    |
|-------|-------------------------------------------|---------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
|       |                                           |                     |         |                                                                                  | 2024年度 実績  | 2026年度 目標                 |                                                                                |             | 2024年度 実績                                                          | 2026年度 目標                                                          |
| 事業の推進 | グローバルゼーション<br>海外事業の加速                     | 収益モデルの進化            | 経営効率の向上 | 地域密着型の海外事業による成長の加速                                                               | 海外事業売上高    | 9,050億円<br>1兆円            | ● 世界の人々へ良質な住まいの安定的な供給<br>● お客さま満足度の向上                                          | 戸建住宅供給数     | 国内 5,067戸<br>米国 7,095戸                                             | 国内 7,000戸<br>米国 10,000戸                                            |
|       | 地域社会の再生<br>循環型バリューチェーン「創る・育む・再生する」        |                     |         | 事業本部制でのグループ連携強化による事業領域の拡大                                                        | リブネス事業の売上高 | 4,055億円<br>5,000億円        | ● 社会課題対応、事業機会の拡大<br>● 建物買取件数の増加<br>● リブネスタウンPJの推進                              | リブネスタウン対応件数 | 8団地                                                                | 10団地                                                               |
|       | サークキュラーエコノミー & カーボンニュートラル<br>カーボンニュートラル戦略 |                     |         | すべての建物の脱炭素化<br>● 環境配慮型建築<br>● 環境エネルギー事業の拡大<br>● 木造・木質化の推進                        | 環境貢献型事業売上高 | 17,652億円<br>環境貢献型事業売上高の増収 | カーボンニュートラルの実現<br>● バリューチェーン全体のGHG排出量削減率<br>● 追加性のある再エネ普及                       | GHG排出量削減率※1 | ▲46.2%<br>(GHG排出量 860万トン)                                          | 2030年度目標<br>▲40.0%<br>(GHG排出量 952万トン)                              |
| 基盤の強化 | デジタル変革<br>DX戦略                            | 経営基盤の強化             | 経営効率の向上 | コスト競争力の強化と安定供給体制の構築<br>● グループ集中購買<br>● 生産体制の増強                                   | コストプール額    | 7,260億円<br>1兆円            | ● 従業員や取引先の健康と安全<br>● 建設技能者の定着と確保                                               | 労働災害度数率※2   | 当社従業員(2025年度より調査)<br>当社元請の施工会社従業員※2<br>0.50<br>生産協力会社従業員※2<br>0.35 | 当社従業員(2025年度策定)<br>当社元請の施工会社従業員※2<br>0.3未満<br>生産協力会社従業員※2<br>0.3未満 |
|       | DE&I<br>人財戦略                              |                     |         | 人的資本の価値向上<br>● 働きやすい職場環境<br>● 多様な人財の確保<br>● 1人当たりの生産性向上                          | 女性管理職比率    | 6.1%<br>8%                | ● 大きな価値を社会に提供し続ける人財プール<br>● エンゲージメントの向上<br>● 働きがいを感じる人的資本の増加(働きがい、仕事への誇り、成長実感) | 若年層の定着率     | 81.4%                                                              | 85%                                                                |
|       | ガバナンス<br>ガバナンス強化                          |                     | 経営効率の向上 | ガバナンスのさらなる強化<br>ポートフォリオの最適化<br>● 資本効率の維持・向上<br>● 安定的な株主還元<br>● 財務健全性の維持、資金調達の最適化 | ROE        | 12.9%<br>13%以上            | ● 株主・ステークホルダーとの対話促進                                                            | 投資家対話件数※3   | のべ 約6,000件                                                         | —                                                                  |
|       |                                           |                     |         |                                                                                  | 配当性向       | 37.1%※4<br>35%以上          |                                                                                |             |                                                                    |                                                                    |
|       |                                           |                     |         |                                                                                  | D/Eレシオ     | 0.8倍<br>0.6倍程度            |                                                                                |             |                                                                    |                                                                    |

※1 削減率は2015年度比

※2 労働災害度数率は100万のべ実労働時間あたりの労働災害による死傷者数で、災害発生の頻度

※3 機関投資家および個人投資家への対応取材・イベント参加の件数

※4 数値差異の影響を除く

## 4 マテリアリティの特定プロセス

“将来の夢”(パーパス)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”の実現に必要な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月に取締役会にて承認しました。

### 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。

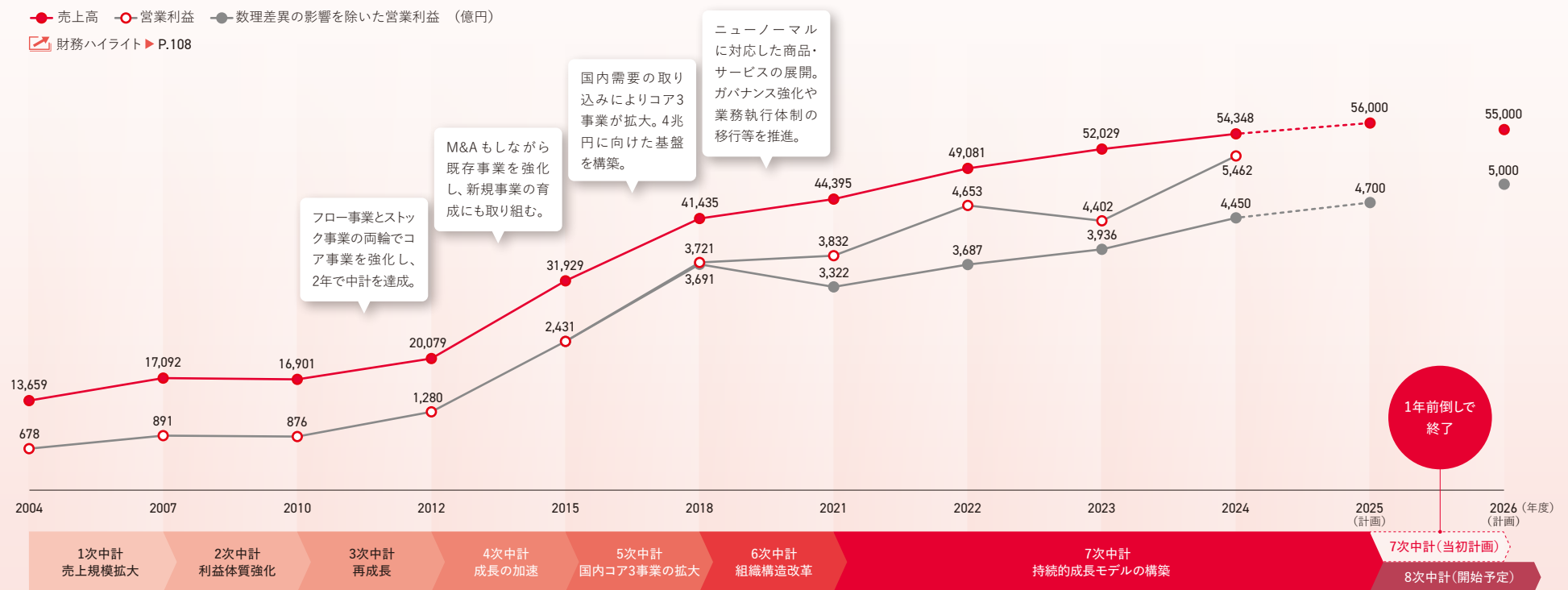


注 7次中計の重点テーマに含めた課題に★を付けています。



## 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

7次中計3年目の2024年度は、堅調な開発物件の売却や米国の戸建住宅事業の拡大が寄与し、過去最高を更新。GHG排出量の削減率は2030年目標水準を上回って推移するほか、人的資本の価値向上も進展し、事業の着実な成長とともに、8次中計以降の成長に向けた基盤整備も進んでいます。中計達成への道筋が見えてきたことや、激変する外部環境をしっかりと見極めて次のステージに進みたい思いから、7次中計は1年前倒しの2025年度で終了し、2026年度より8次中計を開始する予定です。

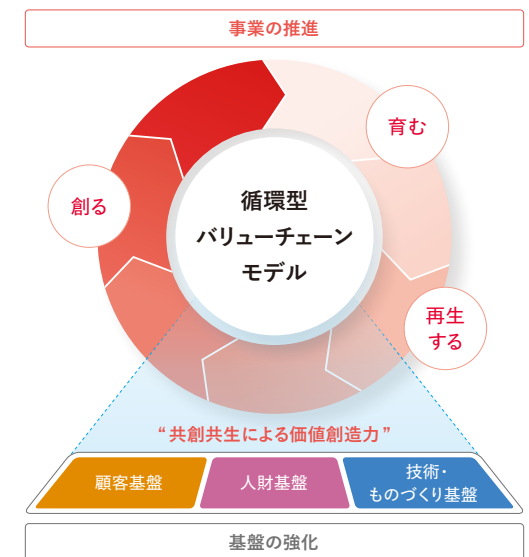
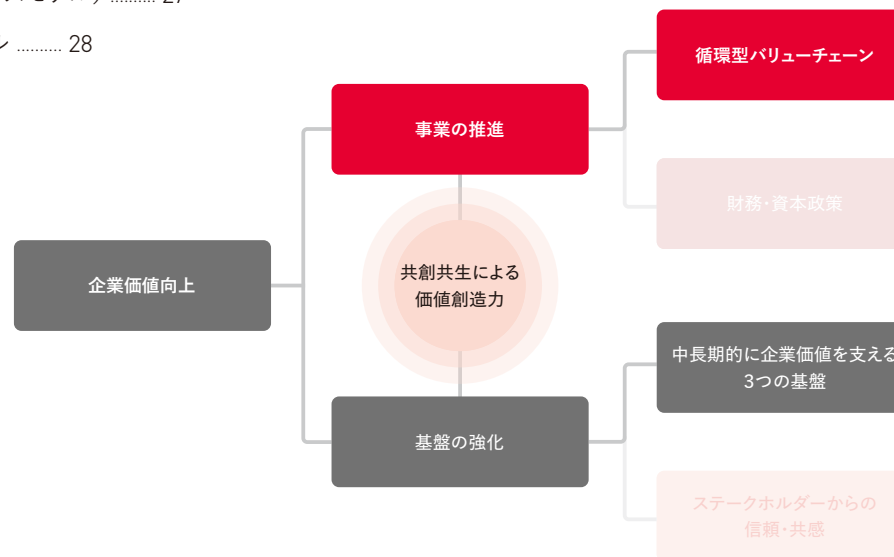


注 2026年度の計画は、2022年5月、7次中計策定時の計画です。

# 価値創造ストーリー

創業70周年の節目を迎え、これまでの軌跡を振り返ります。3つの基盤が生み出す「共創共生による価値創造力」が、循環型バリューチェーン(創る・育む・再生する)のビジネスモデルを推進し、持続可能な社会の構築に貢献する価値創造プロセスについて、現在地とともに紹介します。

- 1 70年のあゆみ 事業ポートフォリオ変化による成長 ..... 23  
1955年～  
2000年～
- 2 大和ハウスグループの直近10年の進化 ..... 26
- 3 強みと循環型バリューチェーン(ビジネスモデル) ..... 27
- 4 複合的な事業提案力とビジネスモデル ..... 28
- 5 価値創造プロセス ..... 29

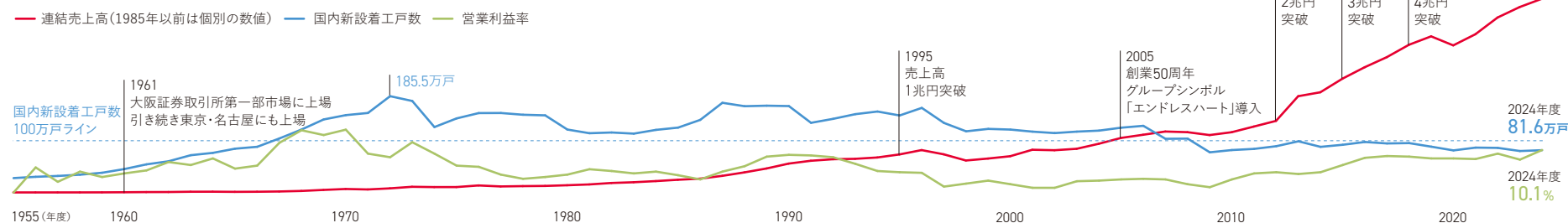


## Chapter 2 価値創造ストーリー

## 1 70年のあゆみ 事業ポートフォリオ変化による成長

「儲かるからではなく、世の中の役に立つからやる」という「創業者精神」を原点に、時代を先読みしながら事業ポートフォリオを変えてきました。  
2000年以降は、加速度的に売上高を成長させてきました。

連結売上高と国内住宅着工戸数の推移

創業者  
精神

建築の工業化

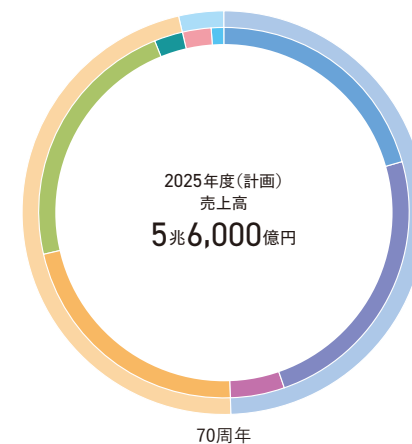
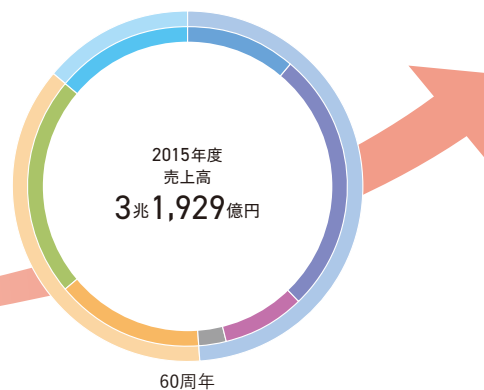
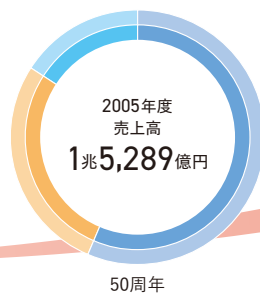
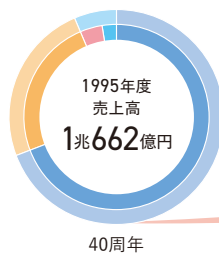
プレハブ住宅メーカー

総合生活産業

人・街・暮らしの価値共創グループ

10年ごとの売上高と事業ポートフォリオの変化

住宅系[ ■ 戸建住宅 ■ 賃貸住宅 ■ マンション ■ 住宅ストック ]  
 建築系[ ■ 商業施設 ■ 事業施設 ■ 環境エネルギー ]  
 その他[ ■ 観光 ■ その他 ]

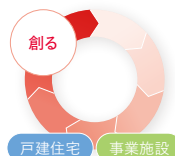


# 1 1955年～

1955～

## 1955 パイプハウス

大型台風で多くの住宅が倒壊するなか、倒れない稲や竹から着想を得て開発した創業商品。“建築の工業化”を実現した鋼管構造の規格型仮設建物は官公庁を中心に採用され、戦後復興から高度経済成長期の発展に貢献しました。



## 1959 ミゼットハウス

3時間で建つこどもの勉強部屋として開発。ベビーブームによる住宅不足の課題解決策として、爆発的にヒット。今日のプレハブ住宅の礎となりました。



1960～1970年代

## 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。



## 1976 流通店舗事業

モータリゼーションが進展するなか、ロードサイドの遊休土地の有効活用を希望する土地オーナーさまと、外食チェーンやコンビニエンスストアなど出店を希望する企業のニーズをマッチングする新たなビジネスを考案し、流通店舗事業を設立。この当社独自の「LOC (Land Owner and Company)」システムにより、出店企業の全国展開や、土地オーナーさまの大切な資産の活用を長期にわたりサポートしています。



## 1977 マンション事業

大型マンション「グリーンコーポ千寿」発売。

1980～1990年代

## 1989 大和リビング設立

1982年に集合住宅部門を専門化し、全国で営業所を開設し、土地オーナーさまの土地有効活用としてアパート建設を促進しました。その後、アパート経営をサポートするため、入居者募集から建物管理まで行う大和リビング(株)を1989年に設立。現在、賃貸住宅管理戸数は70万戸を超え、売上高6,000億円規模となる大和リビングは、現在も建物オーナーさまや入居者に寄り添いニーズに応えています。



## 2000 リフォーム事業

住宅事業本部内に増改築事業部を発足し、リフォーム事業の本格展開を開始。当社で建設したお客さまの住宅の資産価値を高めるお手伝いをしています。現在、戸建住宅、賃貸住宅に関しては、大和ハウスリフォーム(株)、大和ハウス賃貸リフォーム(株)が、メンテナンス工事やリフォーム工事、有償アフター工事、適切なインスペクション(住まいの点検・診断)を通じて、リフォーム事業全般をてがけています。





## 2 2000年～

### 2000年代

#### 2002 物流施設開発の開始

物流施設の開発「Dプロジェクト」を開始し、以降、EC市場の拡大などの世の中の変化を捉えながら、特定企業専用のBTS型（Build-To-Suit型）から多様化するテナントニーズに対応できるマルチテナント型まで供給してきた結果、現在、国内No.1の物流施設の開発規模を誇っています。



#### 2007 風力発電事業の開始

愛媛県佐田岬半島に風力発電機9基を竣工。豊富な建築実績をもとに、既存建物や地盤の状況に応じた最適な提案を行い、太陽光発電・風力発電・水力発電の導入を推進。それに加え、自社での発電所の開発・運営を通じた売電事業や、電力小売事業にも取り組んでいます。創業者が重要になると予見した「風と太陽と水」の再生可能エネルギーの最大活用により脱炭素社会の実現に貢献しています。



### 2010年代

#### 2010s 海外事業の拡大

2007年より開始した中国での分譲マンション開発の引渡しが始まり、2010年頃から実現。2011年には、米国での賃貸住宅を購入し、不動産事業に参入。2012年からは、インドネシア・ベトナムにおいて工業団地開発を開始しました。2017年には、米国現地ビルダーのStanley Martin社がグループ入りし、米国での戸建住宅事業に参入。以降、米国戸建住宅事業は現地子会社3社で事業拡大し、当社の海外事業の大きな柱の一つになっています。



### 2020年代

#### 2020s Livness 事業の拡大

国の既存住宅流通拡大方針も鑑み、2018年に既存住宅の売買仲介、買取再販、リノベーション・リフォームなどのストック事業の強化に向け、グループ統一の新ブランド「Livness（リブネス）」を創設。その後、全国で老朽化した事業施設や開業20年を超える複合商業施設の増加など、非住宅分野の建物の修繕やリノベーションの需要の高まりを見据え、2024年に「BIZ Livness（ビズリブネス）」を立ち上げました。新築減少時代に備え、新たな国内事業の成長ドライバーの一つとしてリブネス事業を推進しており、2024年度の売上高は4,000億円を超えました。



**Livness**  
[リブネス]

**BIZ Livness**  
[ビズリブネス]

## 2 大和ハウスグループの直近10年の進化

事業ポートフォリオと収益モデルを変化させながら事業を推進。

加えて、非財務の取り組みも積極的に進め、企業価値と株主価値の最大化を図っています。

| 企業価値と株主価値              |        | 収益モデルの変化               |                         | 非財務指標                       |                       |
|------------------------|--------|------------------------|-------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| 2015年<br>(60周年)        | ➡      | 2025年<br>(70周年)        | 2015年<br>(60周年)         | ➡                           | 2025年<br>(70周年)       |
| 2.1兆円<br>(2016年3月末)    | 時価総額※1 | 3.0兆円<br>(2025年3月末)    | 726億円<br>(2015年度)       | 海外事業売上高                     | 9,050億円<br>(2024年度)   |
| 9.1%<br>(2015年度)       | ROE    | 12.9%<br>(2024年度)      | 794億円<br>(2015年度)       | 開発物件売却高                     | 4,300億円<br>(2024年度)   |
| 156.4円<br>(2015年度)     | EPS    | 514.0円<br>(2024年度)     | 0.5兆円<br>(2016年3月末)     | 販売用不動産残高                    | 2.4兆円<br>(2025年3月末)   |
| 80円<br>(2015年度)        | 年間配当金  | 150円<br>(2024年度)       | 0.42<br>(2016年3月末)      | D/Eレシオ                      | 0.80※2<br>(2025年3月末)  |
| 1,762.97円<br>(2015年度末) | BPS    | 4,226.17円<br>(2024年度末) | AA-                     | 格付投資情報センター<br>(R&I)による長期格付け | AA-                   |
|                        |        |                        | 従業員数                    |                             | 50,390人<br>(2025年3月末) |
|                        |        |                        | GHG 排出量削減率<br>(2015年度比) |                             | 46.2%<br>(2024年度)     |
|                        |        |                        | ZEH 率                   |                             | 99%<br>(2024年度)       |
|                        |        |                        | ZEH-M 率<br>(賃貸住宅)       |                             | 73.1%<br>(2024年度)     |
|                        |        |                        | ZEH-M 率<br>(分譲マンション)    |                             | 100%<br>(2024年度)      |
|                        |        |                        | ZEB 率                   |                             | 66.2%<br>(2024年度)     |
|                        |        |                        | 再エネ発電所<br>開発・運営実績       |                             | 877MW<br>(2025年3月末)   |
|                        |        |                        | 社外取締役比率                 |                             | 50.0%<br>(2025年6月末)   |

※1 自己株式控除後

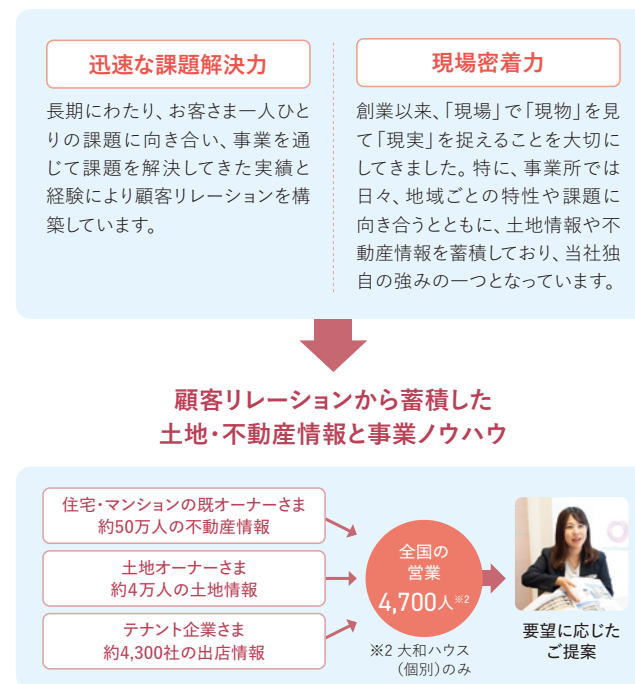
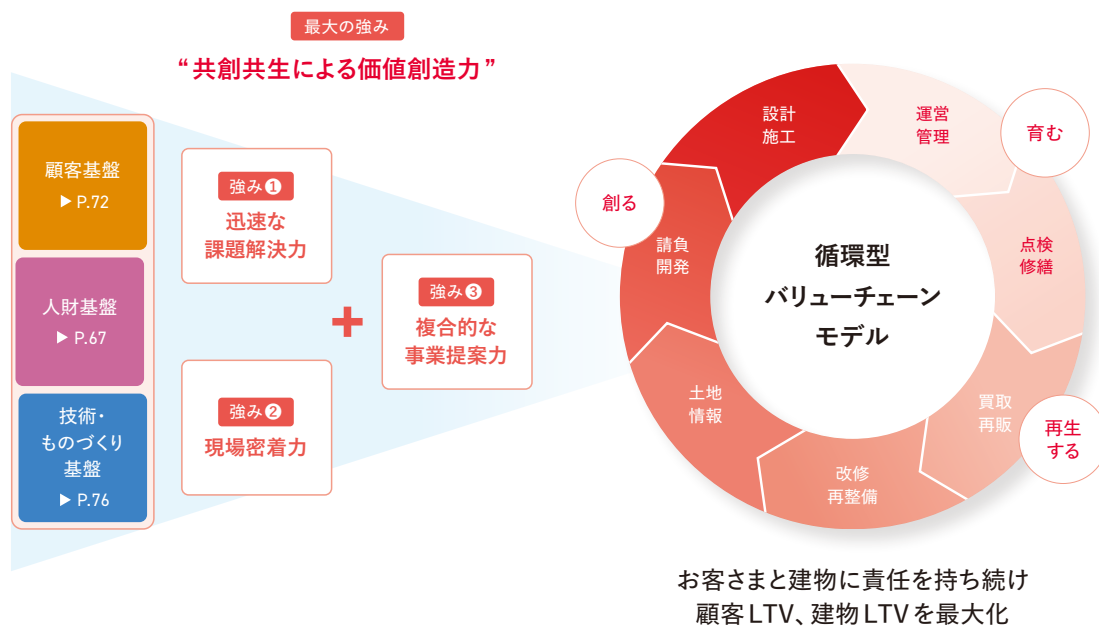
※2 ハイブリッドファイナンスの資本金性考慮後

### 3 強みと循環型バリューチェーン(ビジネスモデル)

3つの基盤から生まれる強みを活かし、長期にわたり顧客LTV、建物LTVを最大化しながら、経済価値と社会価値の両立を実現

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。そして多彩な事業ポートフォリオによる「複合的な事業提案力」が加わり、当社の最大の強み「共創共生で価値を創出する力」を生み出しています。強みを加えることで、循環型バリューチェーンの競争優位性を高め、長期にわたり顧客LTV※1、建物LTVを最大化しながら、経済価値と社会価値の両立を実現しています。

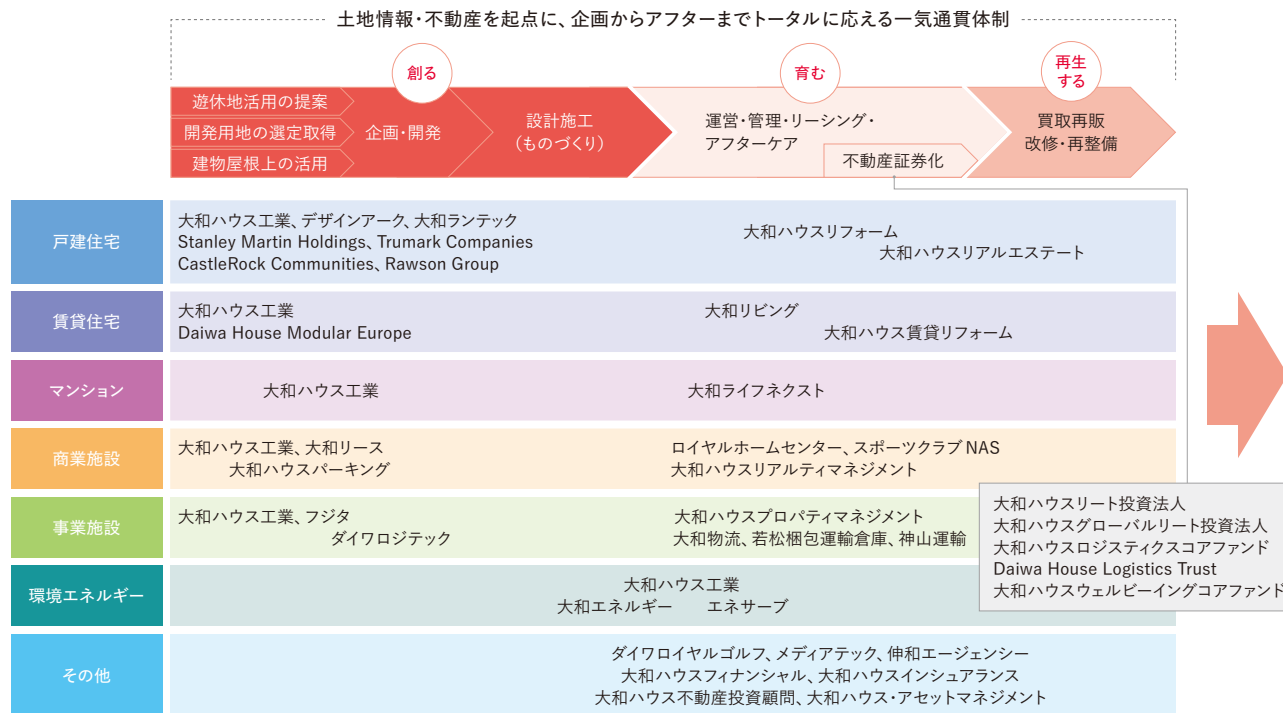
※1 LTV(ライフタイムバリュー):顧客や建物から生涯にわたって当社が提供する利益(価値)のこと



## 4 複合的な事業提案力とビジネスモデル

### 当社独自の循環型バリューチェーンにより多角的な事業ポートフォリオを構築

土地情報・不動産情報を起点に、幅広い事業領域をカバーする事業ポートフォリオ(6つのコア事業・グループ600社超)により、あらゆるニーズに対し、複合的な提案を実現しています。住宅メーカーという枠を超え、企画からアフターまでトータルに応える一気通貫体制は、社会インフラと生活文化の価値を創造する循環型バリューチェーン(創る・育む・再生する)モデルを構築し、当社独自のビジネスモデルとなっています。



- ▶ 各事業で循環型バリューチェーンを構築
- ▶ 事業間での連携をしながら複合的な事業提案を実現



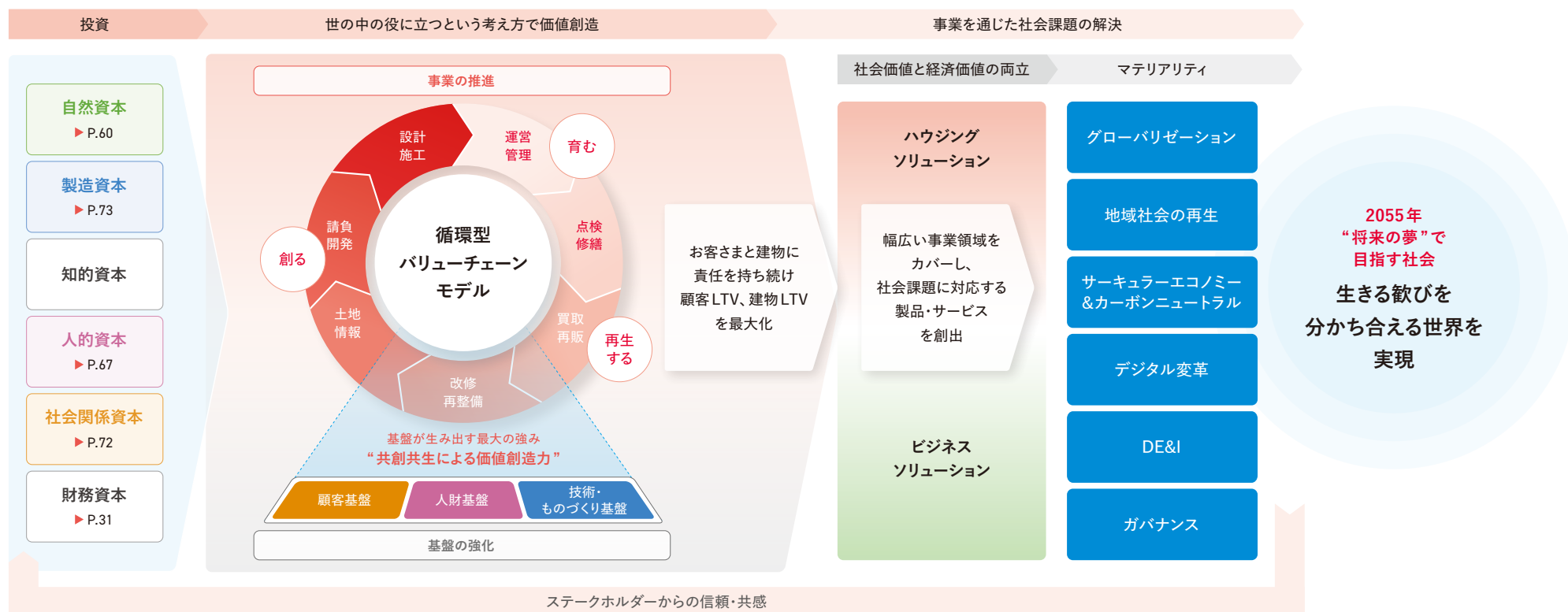
(イメージ)



## 5 価値創造プロセス

世の中の役に立つという考え方で価値創造し、事業を通じて社会課題を解決

3つの基盤の強化と、それらが生み出す価値創造力による循環型バリューチェーンモデルの推進により、幅広いニーズに応える製品・サービスを創出。事業を通じて社会課題を解決し、ステークホルダーからの信頼と共感を得て、再び事業機会を獲得するという価値創造プロセスの好循環により、マテリアリティに取り組み、“将来の夢”の実現を目指します。



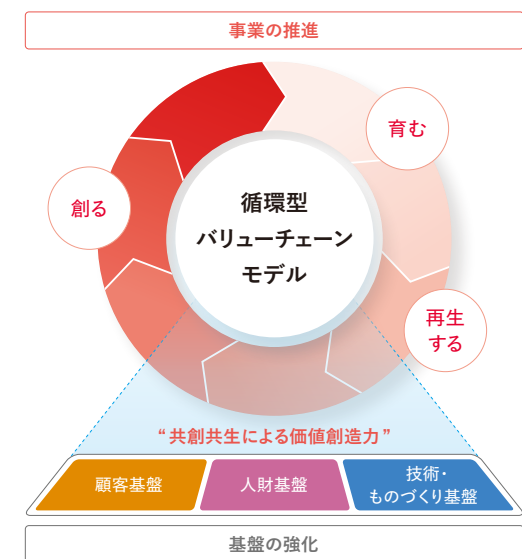
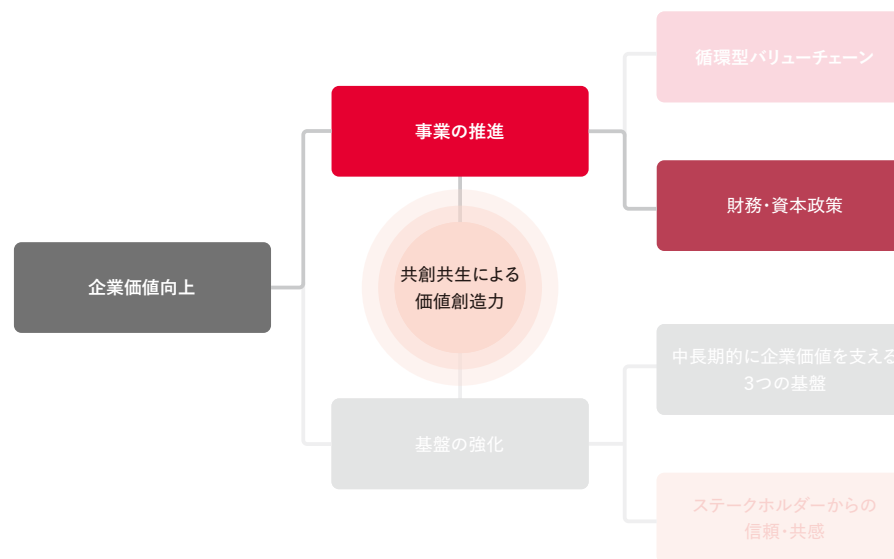
## CFOメッセージ

進化するビジネスモデルを持続的に支える資本政策を説明します。ROEやROICなどの指標を意識し、資本効率の向上を重視した経営資源の最適配分と安定的な株主還元を通じて、企業価値を最大化。財務基盤の強化と成長投資のバランスを図り、競争優位性の確立を目指します。

CFOメッセージ ..... 31

資本政策の基本方針 ..... 35

キャピタルアロケーションと株主還元 ..... 36



## Chapter 3 CFOメッセージ

## CFOメッセージ

## 変わりゆくビジネスモデルを支える財務・資本戦略

代表取締役副社長／CFO

香曾我部 武

事業環境やビジネスモデルの変革に応じた  
最適な資本戦略を追究する

大和ハウスグループは、時代に応じてビジネスモデルを進化させながら成長してきました。創業当初は請負事業が中心でしたが、その後、分譲事業へも事業を拡大してきました。そして事業用定期借地権制度ができたことによる土地所有者の「土地を売らずに貸して収益を得たい」というニーズに応えるための事業をてがけるようになり、さらには、当社が購入した土地に商業施設や物流施設などを開発する不動産開発事業も展開するなど、私たちは多くの土地情報とさまざまなテナントさまのニーズをつなぐ事業を拡大してきました。特別なことをしてきたわけではなく、「儲かるからではなく、世の中の役に立つからやる」という創業者精神のもと、お客さまのニーズに真摯に向き合い、事業を

行ってきた結果であり、当社グループらしい進化の形として、これからも変革は続くと考えています。

持続的な成長と企業価値の向上を追求する企業として、足元では、金利の変動をはじめとした多岐にわたる事業環境の変化や課題に直面しながら、ビジネスモデルを変革し、状況に応じて資本戦略の見直しを行っています。

## 変動する世界経済・金利のある世界への対応

日本では、長らく低金利の時代が続いていましたが、徐々に「金利のある世界」へと移行が進みつつあります。足元では、大きな影響を受けている状況ではありませんが、金利上昇が事業に及ぼす影響は決して軽微なものではないと考えています。

例えば、多くの方が住宅を購入する際には住宅ローンを



利用されますが、住宅ローン金利が上昇すると、お客さまが負担するコスト(支払総額)は増加するので、購買意欲の減退につながり、住宅販売に影響を及ぼす可能性があります。また、不動産開発事業における収益性も金利の影響を受けます。建物が完成し、安定稼働した後に、物件を売却することで、利益を得るわけですが、売却の際のキャプレート(投資家の期待利回り)が上昇すれば、売却が予定通りに進まなくなる可能性があります。さらには、有利子負債に対する支払利息が増加することで費用が増えます。当社では金利上昇のリスク等を鑑み固定金利と変動金利のバランスをとりながら資金調達をしていますが、変動金利の部分はもちろんのこと、将来的には固定金利による調達コストにも影響が出ることが想定されます。これらのリスクを鑑み、今後の事業展開に向けた対応策を講じています。

### 変動する金利への打ち手

2023年2月に将来の金利上昇を見越して、不動産開発におけるハードルレートであるIRR(内部収益率)の基準を引き上げました。ハードルレートの引き上げについては、当初、積極的に投資を行いたい現場からネガティブな反応もありましたが、不動産開発の規模が拡大していくなか、金利上昇へのリスク対応は重要であり、実施しました。今

後想定される利上げの範囲であれば現在のハードルレートの水準で対応は可能だと見えています。

直近では、従業員に対して「金利が発生する世界への対応」という内容のメッセージを発信しました。私自身が大和ハウス工業に入社した1980年代の高金利時代の経験をふまえながら、業績に与える影響額や、創業者の「金利は眠っている間にも動く」といった言葉を用いて、変革に対する意識の醸成を行っています。長らく低金利の環境が続いてきましたが、従業員一人ひとりが金利上昇のリスクを認識し、今後の営業活動、投資判断ができるようマインドチェンジすることが大切であると考えています。

また当社では、現場への意識づけ、資産の回転率向上につなげることを目的に「社内金利制度」を設けています。管理会計の仕組みの一つですが、各セグメント、各事業所で保有する資産に対して金利を賦課させることで、現場に金利を認識させる制度です。この制度があることで、現場はよりキャッシュ・フローを意識し棚卸資産を回転させること、お客さまとの契約の回収条件の改善に動かなければなりません。金利への意識は現場にも浸透していると感じています。今後も、現場の金利への意識、資産回転率向上への意識が薄れないように、効果的な策を検討していきたいと考えています。

### 変わりゆくビジネスモデルと今後の成長戦略

私が総資産回転率の改善は不可欠であると考えている背景には、以前は0.95倍から1.05倍の範囲内に収まっていた総資産回転率が、2020年のコロナ禍を経て、現在は0.8倍程度にまで下がっているからです。これは、投資が回収を上回っているということを意味しています。事業拡大にともない、成長投資が回収より先行している部分はありますが、仮にこの状態が続くと、環境が変化した際の財務運営の舵取りが難しくなるリスクがあると認識しています。CFOとしては、当初第7次中期経営計画の最終年度としていた2026年度までに、万難を排して改善していきたい思いです。

### 海外事業における成長の方向性

現在、海外事業の構成比が徐々に高まり、なかでも米国事業への投資(M&Aや不動産投資)が増えています。海外への投資については、国内での投資と比較してリスク管理がより重要であると考え、海外でのプロジェクトについては、日本国内における投資ハードルレートより投資エリアのリスクに応じた高い水準を設定しています。またモニタリング機能の強化や現地子会社との連携の機会を増やすなど、



慎重に海外事業を推進しています。

米国政府が導入を進めている関税については、米国の戸建住宅3社がカナダから輸入する木材が影響を受ける可能性があります。2025年4月にカナダ産木材は追加関税の対象外との発表もあり、現状は業績への影響は限定的であると見ています。米国の経済全体が急激な物価上昇やスタグフレーションに直面するリスクは考えられますが、人口が増加するエリアでの住宅需要は依然として強く、事業機会は多いと見ています。当社グループの成長において米国市場は引き続き重要な位置づけであり、今後も注力していきます。

### 国内事業の課題と対応策

日本国内では、人口減少にともなう世帯数の減少などによる住宅市場の縮小や建設業界における従事者の激減は大きな課題です。当社では初任給の改定などの人財確保に向けた施策や、現場の業務効率化と生産性の向上を目指す「建設DX」の取り組みを進めています。また、事業機会としては、老朽化した建物の建替え需要などのニーズはまだまだあると考えており、なかでもBIZ Livness(事業施設・商業施設など非住宅分野の売買仲介、リノベーション・リフォームなどの不動産ストック事業)をより伸ばしていく

必要性があります。

財務面では、戸建住宅のみならず、賃貸住宅、商業施設、事業施設でも積極的に展開している分譲事業により棚卸資産は増加傾向にあります。計画通りに進んでいない土地などに対しては、各事業部門に対応を任せるのではなく、コーポレート部門も一緒になって、全体最適を考えながら積極的に資金化を進めています。

### 資本戦略とROE13.0%へのストーリー

資本効率としてROE13%以上と財務規律としてD/Eレシオ0.6倍程度は優先順位をつけず両立したいと考えています。ROEは株主さまやエクイティ投資家の皆さまにお約束している指標ですが、一方でD/Eレシオは、金融機関や債券保有者をはじめとするデッド投資家の皆さまに対しての責務であると考えています。ROE目標を達成するために自己資本を抑えるとともに、D/Eレシオの水準も見なければならぬため、そのバランスは非常に難しいと考えています。

持続的な成長のための資金調達が必要な当社にとって、現在AA格である信用格付の維持は重要です。昨今の金利上昇や、特に2008年のリーマンショックの際にAA格以



上でなければ社債発行ができなかったという経験などをふまえると、今が重要な局面だと認識しております。D/Eレシオ0.6倍程度に向け資産の回転率向上、グループ内資金融通なども活用した有利子負債の圧縮を着実に進めていきます。投資が先行しているということはいずれ回収をしなければならないため、不動産売却による資金の回収、売却益の計上等、中期経営計画の期間中にさまざまな手を尽くしてROEとD/Eレシオの目標に向けて努力したいと考えています。

次期中期経営計画においては、どれだけの成長資金が必要であるか、また利益の積み上げによる自己資本の状

況を鑑み、改めてD/Eレシオの水準を検討していきます。当社グループの成長のためには、アクセルとブレーキのバランスを考えながら、ビジネスチャンスをつかんでいくことが重要ですので、格付会社の方々を含めたステークホルダーと、丁寧なコミュニケーションをとっていく必要があると認識しています。

また、2027年度からは新しいリース会計基準が適用となり、従来オペレーティング・リースとして扱われていた取引がバランスシートにも影響を与えることが想定されます。既存のD/Eレシオについても、基準が変更された時に見える方が大きく変わりますが、キャッシュ・フローは変わらない為、影響はないと考えています。システム変更などの社内準備は進めていますが、会計監査人とも綿密なコミュニケーションをとりながら、会計基準変更により影響を受ける取引について、より詳細な検証を行っていきます。

### 株主還元等により自己資本をコントロール

当社グループは成長投資、株主還元ともに重要だと捉え、第7次中期経営計画では配当性向を35%以上、配当下限額も設定し、その基準を守りつつ成長投資を進めています。株価や投資案件の状況を鑑み、自社株買いについても機動的に実行することで、自己資本をコントロールし、ROE

目標の達成を目指していきます。

また、当社株式への投資魅力をさらに高めるとともに、当社グループのサービスをご利用いただくことによって事業内容をより深く知っていただくことを目的として、2025年3月より株主優待制度を拡充しました。株主構成を見ると、個人株主の比率は約12%に留まっており、東京証券取引所平均と比べると低い水準です。当社グループの売上高の半分は戸建住宅やマンション、賃貸住宅など、個人のお客さま向けの事業ですから、より多くの方に当社の株式を保有していただくきっかけになればと考えています。個人株主の比率が増えることで、資本コストの低減にもつながると考えています。

## 資本コストと株価を意識した経営の推進

### 企業価値のさらなる向上への取り組み

2025年5月に、上場来高値を更新したことを大変嬉しく思います。2025年2月に発表した第3四半期決算発表の内容が良かったことに加えて、同日にリリースした株主優待の拡充も影響したのではないかと考えています。しかし、私たちは現在の株価水準に満足していません。PERは11～12倍程度ですが、これはプライム市場上場企業の平均

(16.5倍)や建設・不動産セクターの平均(建設:14.9倍、不動産:14.0倍)よりも下回っています。将来に向けた成長ストーリーをしっかりと投資家にお伝えし、最適な資本政策を追求することでさらなる株価の向上を目指していきます。

注 PERの数値は日本取引所グループ公開の2025年4月末時点加重平均を参照。

### 資本コストの改善に向けて

当社グループの資本コストは約7%(CAPM理論より算出)であると認識していますが、十分なエクイティスプレッドも意識しながらROEの目標値を設定しています。成長戦略の推進の途中経過をしっかりと見せするなどの適時適切な情報開示に加え、サステナビリティ経営の推進や強固なガバナンス体制の構築など、資本コストの低減に向けて取り組んでいきます。また、これまでの実績も含めて、当社の今後の成長性についての理解をさらに深めていただけるよう、持続的な成長と企業価値の向上を追求する企業として、多様な投資家の皆さまとの建設的な対話を今後も継続していきます。

## 資本政策の基本方針

### ① 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

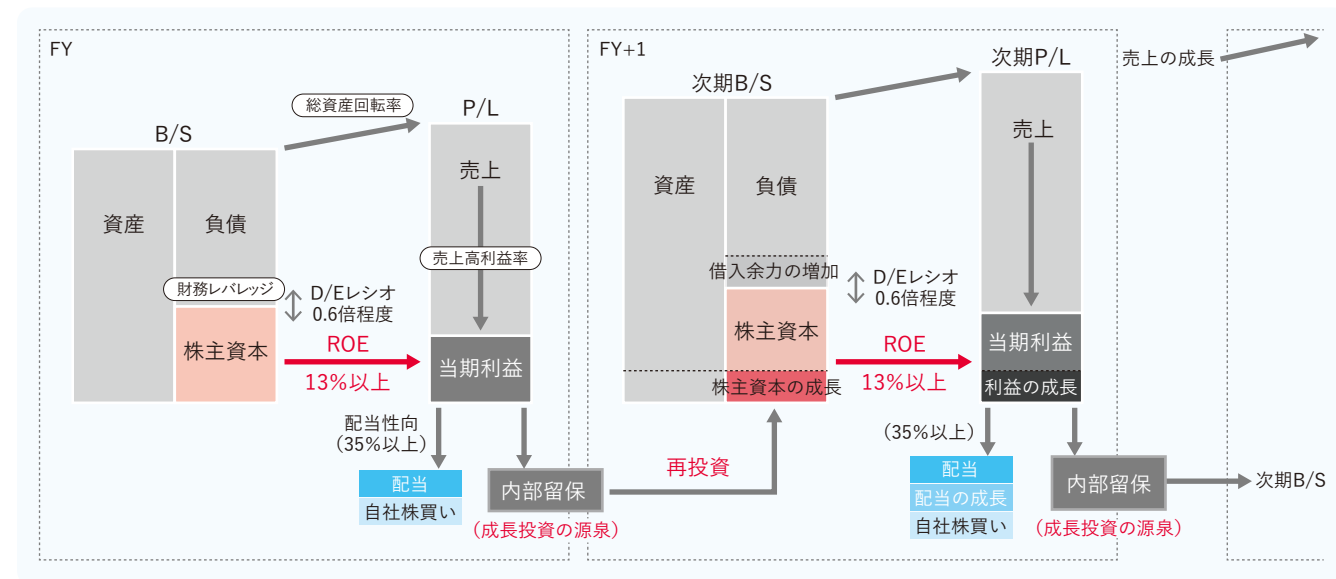
### ② D/Eレシオ0.6倍程度を維持しながら成長分野へ再投資

- 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

### ③ 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、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

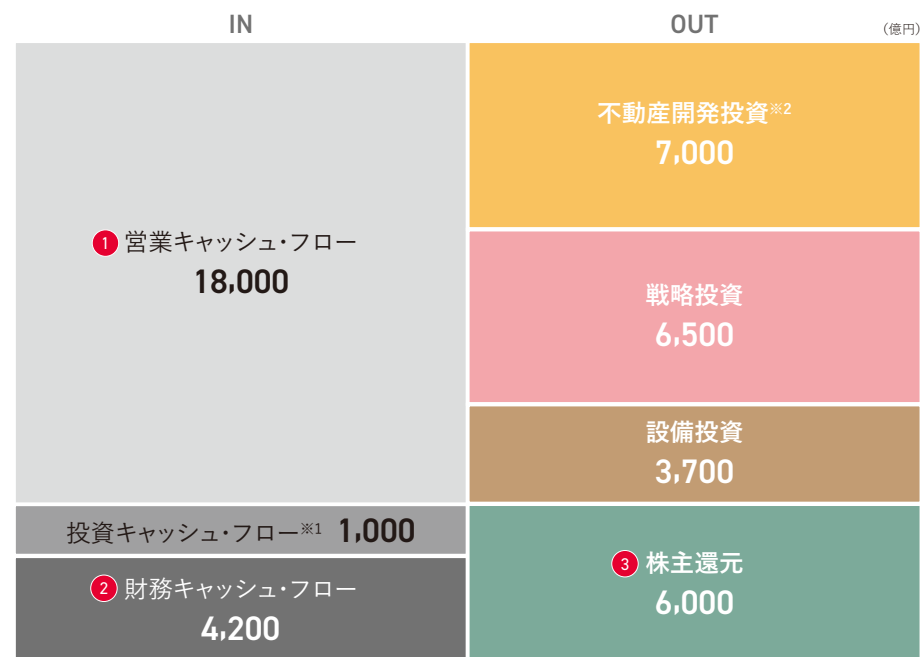
再投資した資本を株主の期待収益率(株主資本コスト)を上回る資本効率でリターンに結びつけることで、利益や配当の成長につなげるとともに、次なる成長投資に必要な資本を増加させていきます。

最適資本構成をふまえた目標ROEの達成

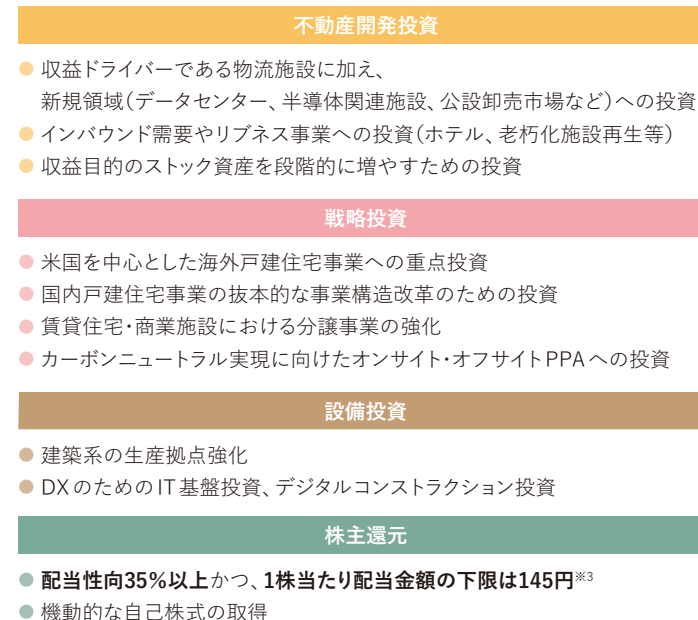
## キャピタルアロケーションと株主還元

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3年間の振り返りとしては、①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。②財務キャッシュ・フローについては、不動産開発投資に加え、米国戸建住宅や、国内の住宅・賃貸住宅・商業施設事業における分譲事業強化など戦略投資における先行投資も進み、有利子負債は約9,000億円が積み上がっていますが、最終年度の2026年度に向けては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。③株主還元については、この3年間で約2,721億円の配当還元と約1,871億円の自己株式の取得を実行しました。

### 第7次中期経営計画 5か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



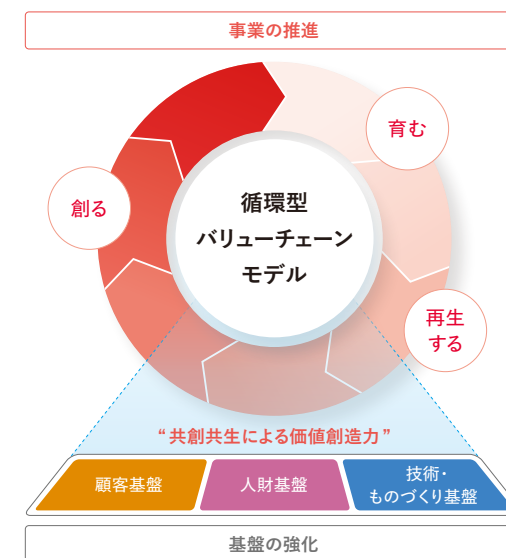
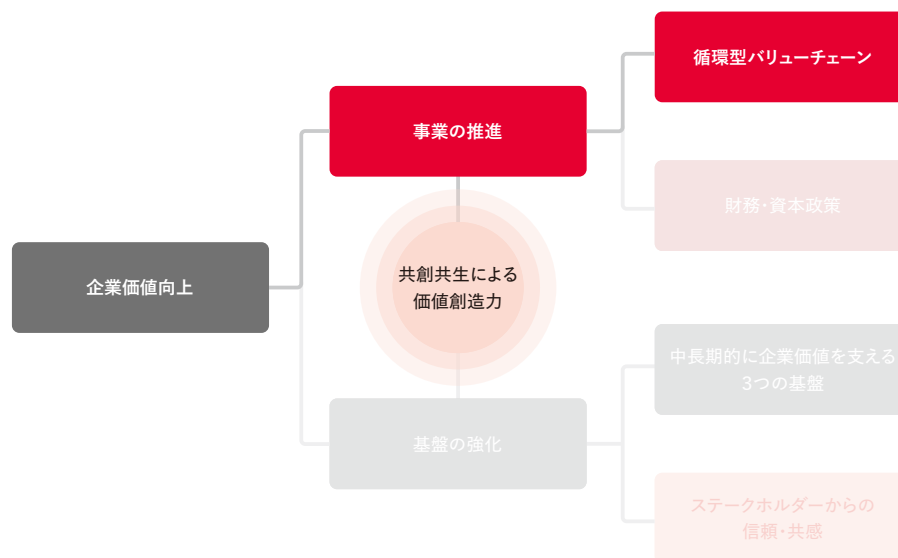
※3 2024年度より、当初の130円から145円に変更



# 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<br>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



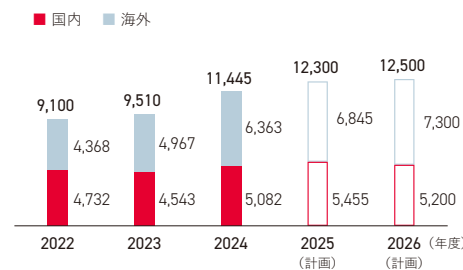
## 第7次中期経営計画の進捗

### ▶ 7次中計進捗のレビュー

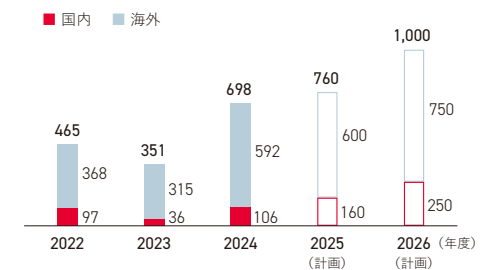
国内事業は売り方改革により、販売戸数は分譲住宅が増加するも、注文住宅は想定より減少。リブネス事業は堅調に推移しており、業績に寄与。

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

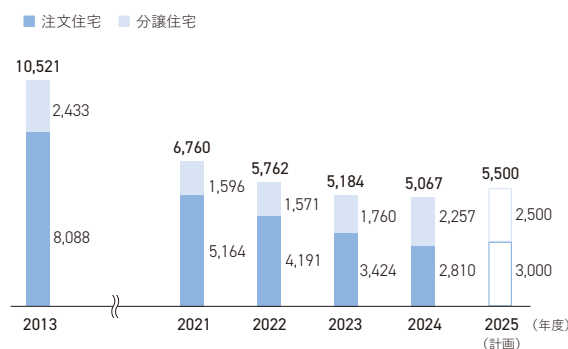
分譲住宅では、「注文住宅と分譲住宅のいいとこどり」をコンセプトに“Ready Made Housing.”の考え方を発信。注文住宅で培ったノウハウを活かし、価格以上の価値を目指した高品質な分譲住宅を提供しています。

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

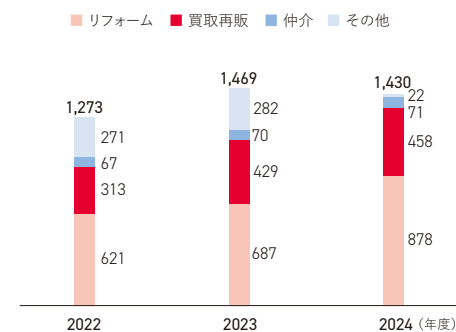
## お客さまのライフスタイルに合わせた提案

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

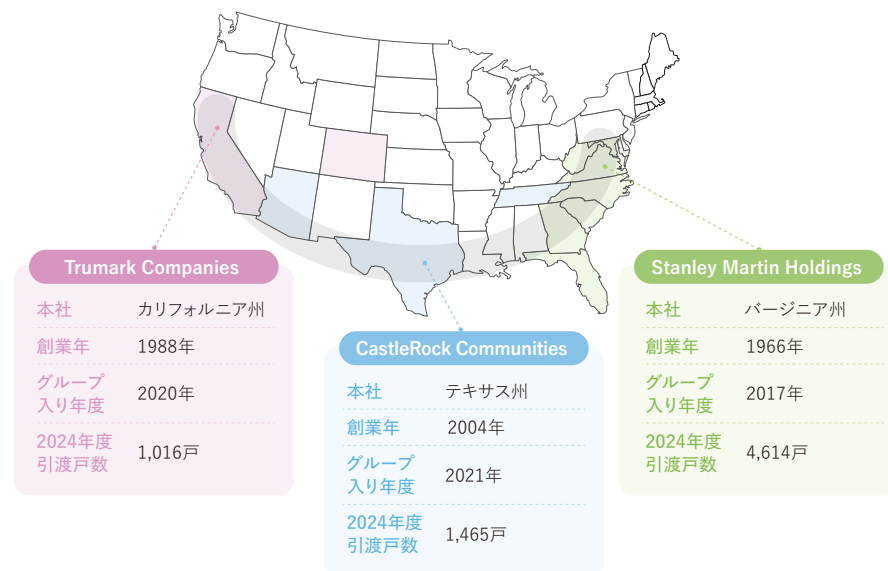
取引形態別(億円)



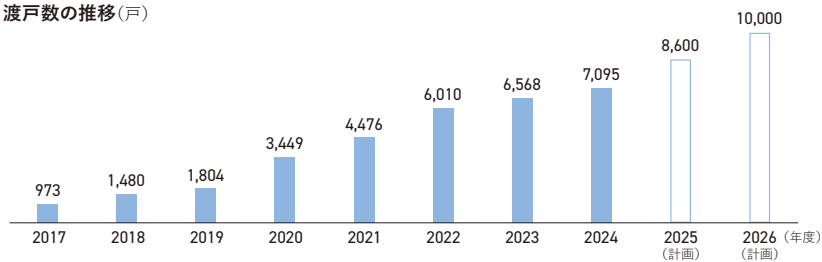


## 米国住宅事業の拡大

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



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。

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。



定期的に開催し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)

### ■ 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



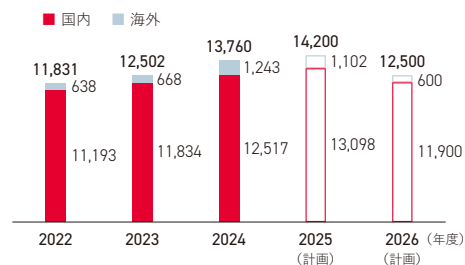
## 第7次中期経営計画の進捗

### ▶ 7次中計進捗のレビュー

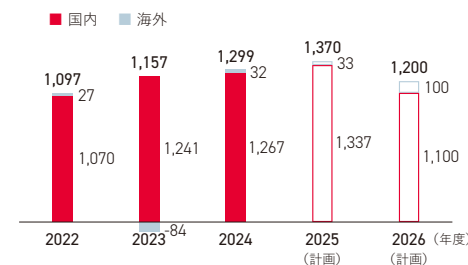
国内は積極的に展開する分譲事業が順調に進捗。賃貸・管理事業では、入居率を維持しながら、積極的なリノベーション提案による建物の価値向上と賃料改定を図った結果、利益率が向上。

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年前倒しで達成。

### 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 STATELY」

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 STATELY」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。



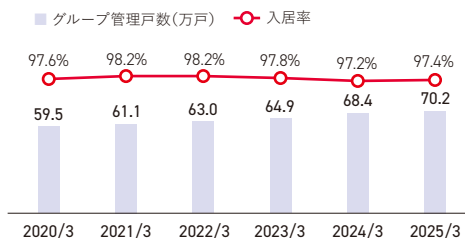
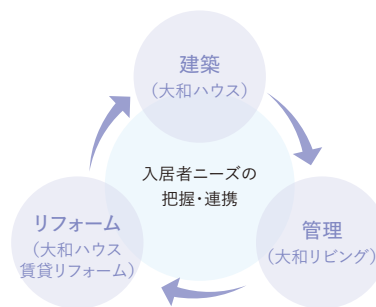
## 賃貸・管理事業の成長

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 대응

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。



(完成イメージ)

# 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。

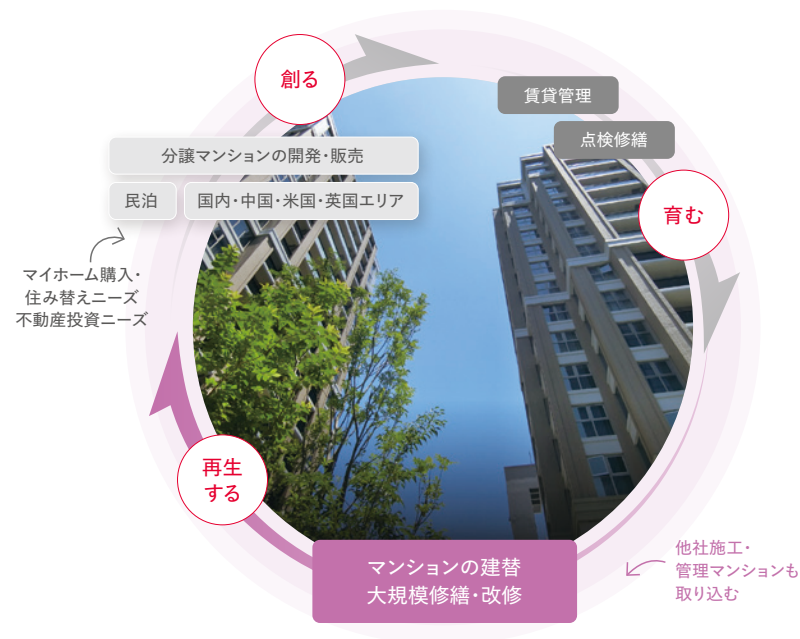
## 第7次中期経営計画の進捗

### ▶ 7次中計進捗のレビュー

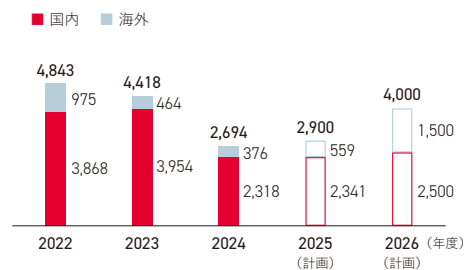
国内のマンション販売は好調で、業績は順調に推移しています。

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。

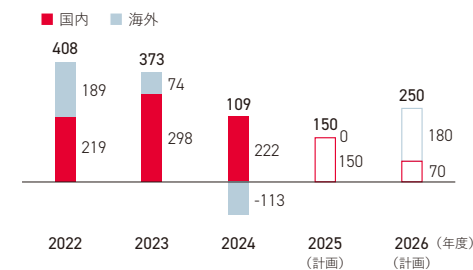
### 循環型バリューチェーン



### 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

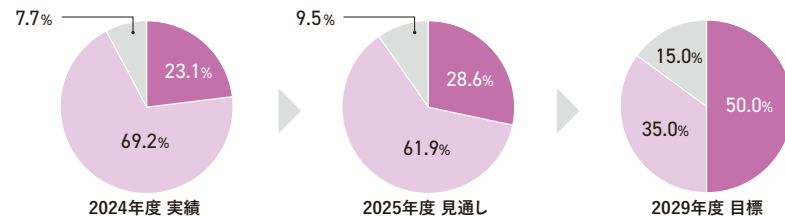
育む

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。

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、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。

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。



常州プロジェクトIII



Elephant Park Plot H11B Project



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



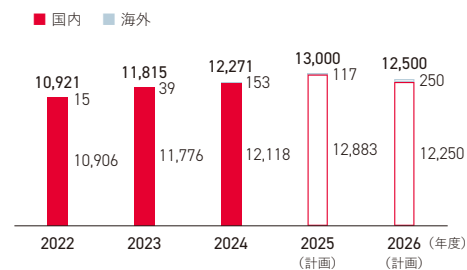
## 第7次中期経営計画の進捗

### ▶ 7次中計進捗のレビュー

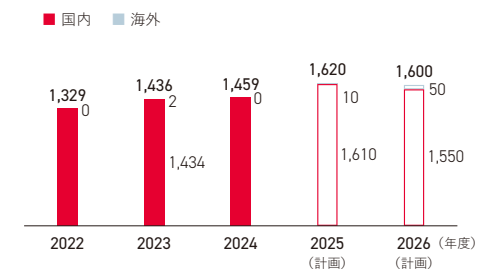
請負・分譲事業は、テナント出店意欲を取込み、売上は拡大するも、利益率は資材価格高騰の影響を受け、低下しているが、徐々に改善している。ホテル運営事業はインバウンドの増加も後押しとなり、計画を大きく超えて進捗。

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年前倒しで達成予定。

### 売上高(億円)



### 営業利益(億円)



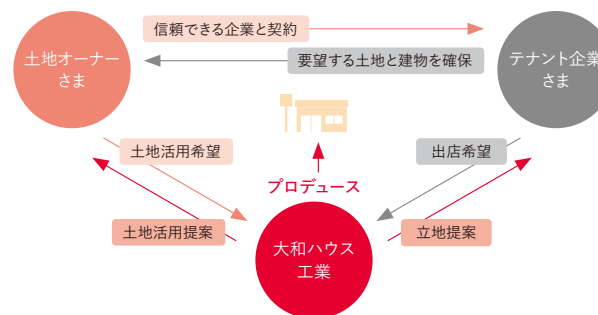
## 当社独自のLOCシステムと時代の変化に応じたテナントニーズへの対応

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。

【オーナー会会員数:6,200名】



## 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。

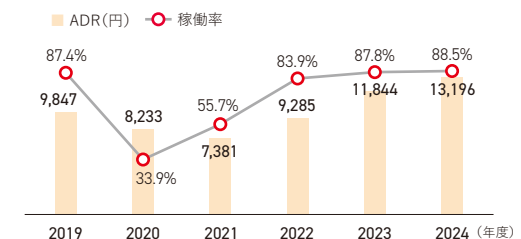
今後の事業拡大に向けては、新規出店に加えて、リゾート型ホテル事業にも参入。また海外1号店のロイネットホテルソウル麻浦(韓国)の運営は好調に推移しており、海外2号店の出店も検討しています。



ホテル



複合商業施設



# 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

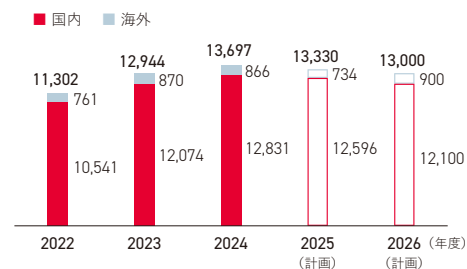


## 第7次中期経営計画の進捗

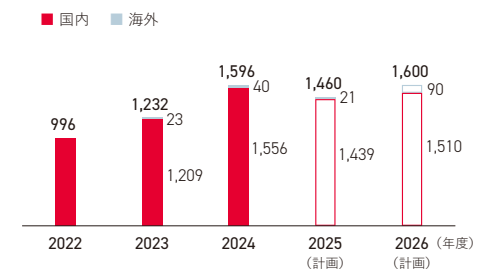
### ▶ 7次中計進捗のレビュー

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、価格転嫁が進展し順調に改善。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

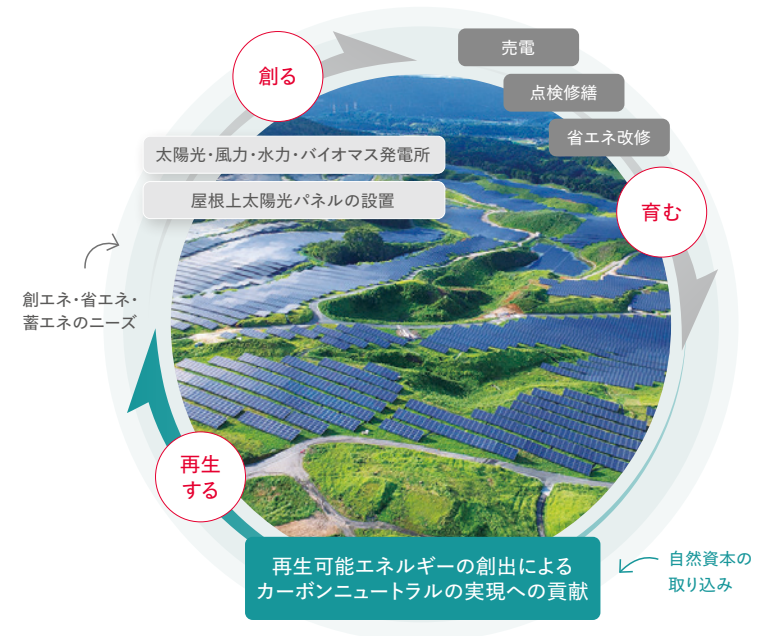
### 国内

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

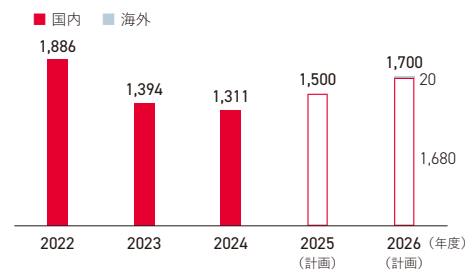


## 第7次中期経営計画の進捗

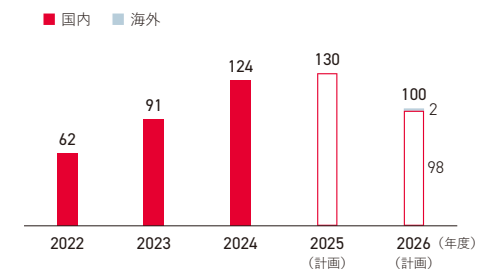
### ▶ 7次中計進捗のレビュー

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

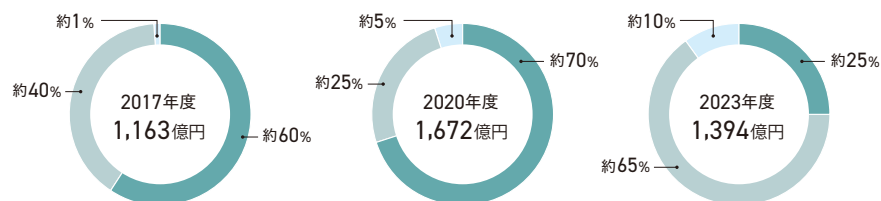
Power Producer and Supplierの略で、電力小売事業者となり電力を販売する事業。

## 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\*モデルへシフト。

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「CO<sub>2</sub>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。



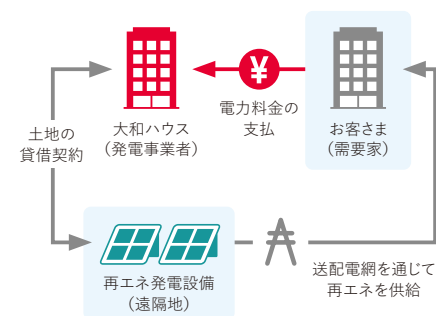
オフサイトPPA向け地上設置型太陽光発電所

※ 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。

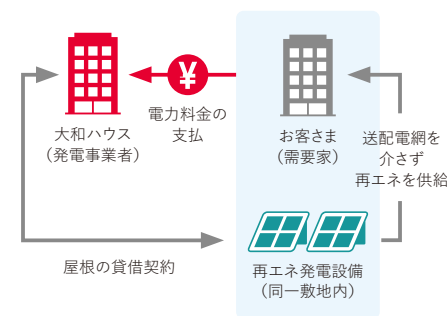
## オフサイトPPA事業スキーム

- 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



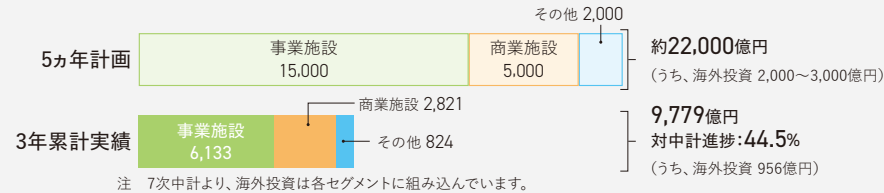
## 不動産投資の状況

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

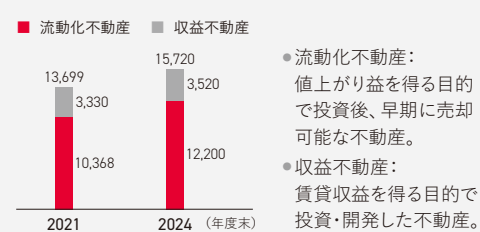
主に国内の物流施設や、大型商業施設、賃貸マンション等を開発。流動化不動産については、開発後、一定期間の賃貸収益(トラックレコード)を積み上げたのち、リートや投資家等へ売却し収益を確保。収益不動産については、継続保有することで安定的な収益を確保。

#### 中計5ヵ年の投資進捗(億円)

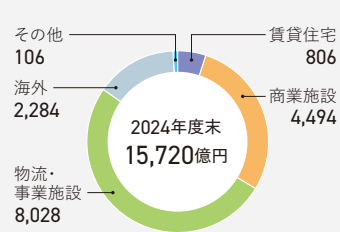


国内の物流施設への投資を中心に計画するなか、物流施設開発事業者の増加等により、土地仕入環境は厳しさを増しています。将来に向け確実に収益が確保できる案件を厳選し、不動産の確保を進めています。

#### 投資不動産の残高(億円)



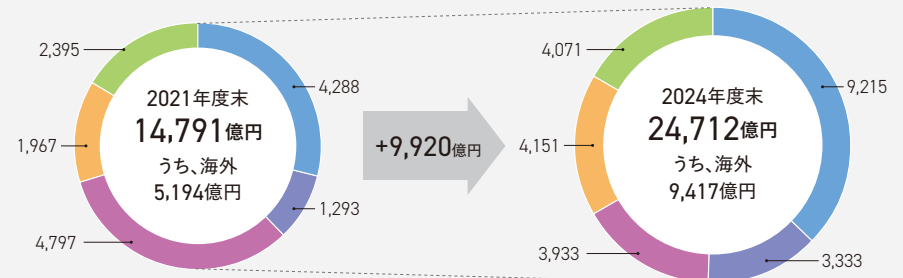
#### 2024年度末 投資不動産の残高(億円)



### 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<br>(+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<br>(+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<br>(▲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捗し、残高減少。                      |
| 商業施設事業<br>(+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含めたバリューアップ事業も展開。       |
| 事業施設事業<br>(+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。             |



積極的な成長投資を進める一方、資産回転率を意識した開発物件の売却や、稼働物件の利回り改善に努めています。

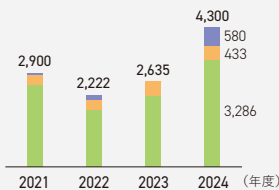
### 投資不動産の回収

#### キャピタルゲイン(流動化不動産の売却)

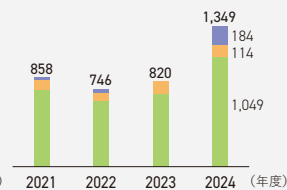
■ 賃貸住宅 ■ 商業施設 ■ 事業施設 ■ 海外

##### ① 開発物件売却の推移

売上高(億円)

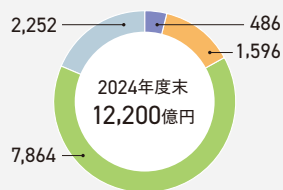


営業利益(億円)



##### ② 今後の売却に向けたパイプライン

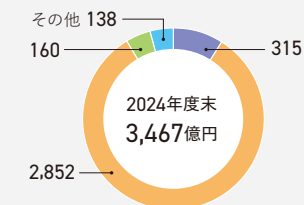
流動化不動産の簿価(億円)



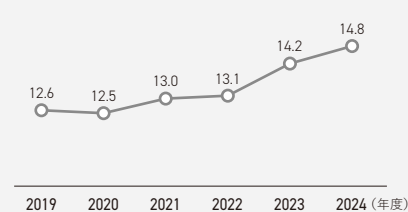
国内の物流施設を中心に開発物件売却は順調に進捗し、2024年度は売上高、営業利益とも過去最高の水準となりました。

#### インカムゲイン(収益不動産の賃貸収益)

稼働中収益不動産の簿価(億円)



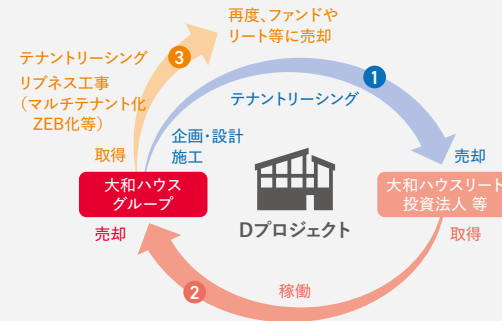
稼働中収益不動産 NOI利回りの推移(%)



収益不動産のうち、簿価の約8割を商業施設が占めています。既存物件の利回り改善に加え、新規稼働物件の利回りも概ね順調に推移しており、NOI利回りは改善傾向にあります。

### 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



特定のお客さま専用の物流施設(BTS型)を当社が再度取得し、マルチテナント型施設やZEB化などのバリューアップ工事(リブネス事業)を実施した後、再度リートやファンド等に売却。

##### ▶ 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テナント需要への対応
- ZEB化によるGHG排出量の削減に加え、既存建築物の再利用により、建替えと比較して資材・資源を節約

「物流施設開発国内No.1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

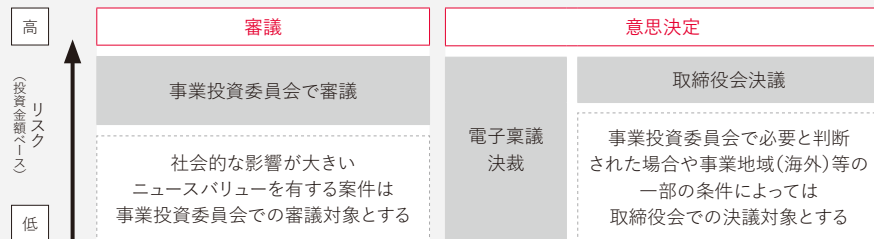
## 事業投資委員会の設置

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、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

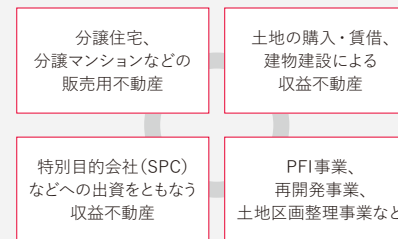
審議の際は、該当する案件の起案部門・関連部門からの説明などに基づき十分な審議を行います。投資基準については、不動産開発事業の場合はIRRをハードルレートに設定し、当該基準をクリアした場合に投資実行が採択されますが、同時に投資実行が当社の経営理念・経営戦略・ブランドイメージと合致しているかといった側面、また法務リスク、土壌・地下水汚染、地盤リスク、災害リスク(洪水等)、環境問題、建築費の妥当性などESGを含む多面的なリスク評価(16部門、27項目)を行い審議します。従って、経済的な観点からはクリアする投資案件であっても、当該投資実行が当社の目指すべき姿・ビジョンと大きく相違する場合や、環境への影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(CO<sub>2</sub>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<sup>※1</sup>を用いた環境IRR<sup>※2</sup>を2023年4月に導入しました。

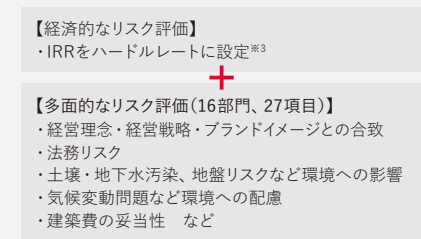
※1 ICP(インターナルカーボンプライシング)とは脱炭素の推進を目的に、企業独自で炭素価格を設定する制度

※2 投資対象物件のCO<sub>2</sub>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

## 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プライシング(ICP)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、さまざまな側面でその影響は外部経済(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ランスを契機に、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

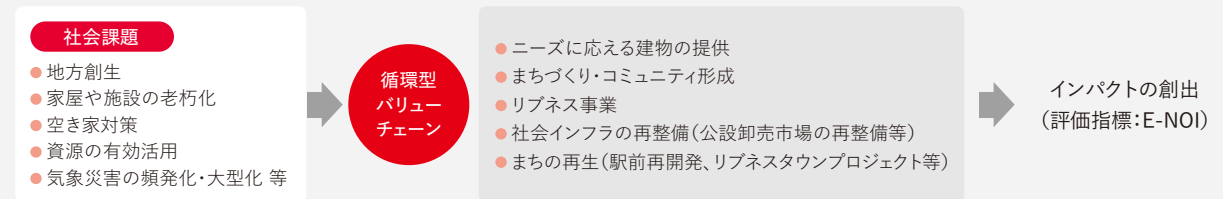


ニュースリリース: 多世代交流拠点「(仮称)三木地域交流拠点」

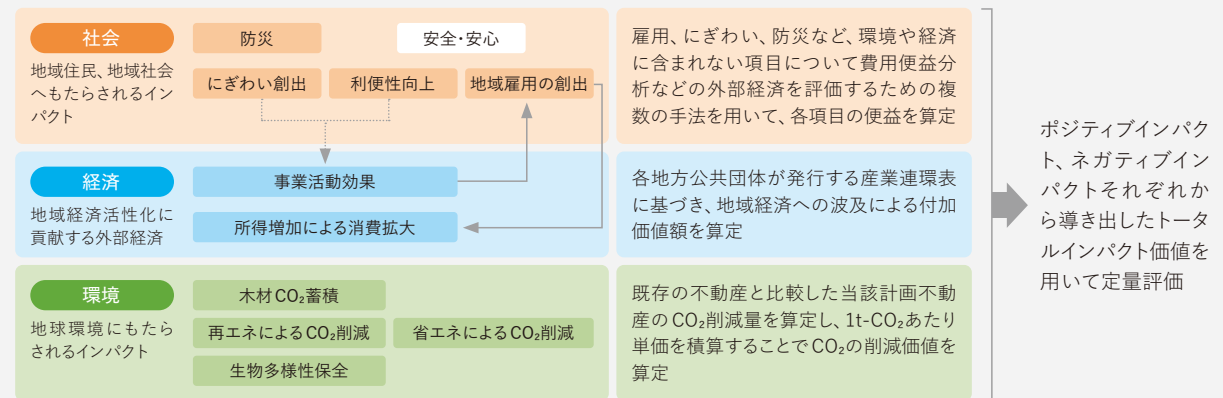
クト不動産の開示事例は少なく、CO<sub>2</sub>排出量や雇用者数といったアウトカムの定量化を「金額換算」し非財務価値として可視化することはチャレンジングな取り組みですが、先行事例を示すことに意義があると考えています。一方、確立されたルールがなく、その算定方法や算定に当たってのさまざまな仮定・前提に対する共通理解は十分ではありません。情報の受け手との密なコミュ

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

- 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

- 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

- 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

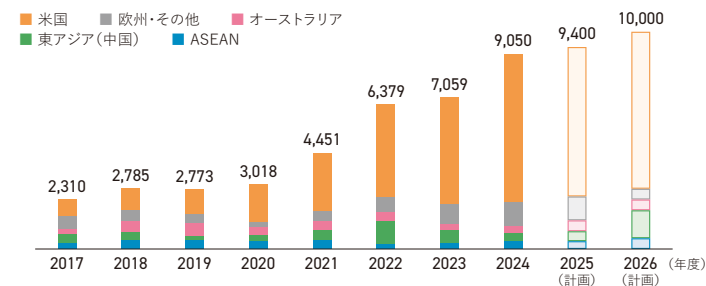
### ASEAN・南アジア

- 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

- 戸建住宅事業に加え、超高層賃貸住宅を開発

### 海外事業売上高の推移 (億円)



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



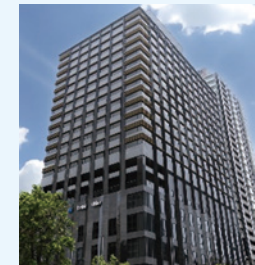
Alliance Residential 社 開発事例

## 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、需要の高まるコ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。

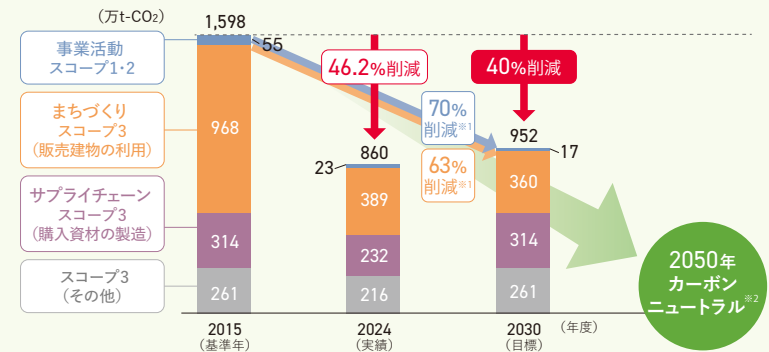
## 環境行動計画とカーボンニュートラル実現のための移行計画

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            |  <b>事業活動におけるCO<sub>2</sub>の“チャレンジ・ゼロ”</b><br>事業活動におけるGHG 排出量削減率(2015年度比)       | ▲58.1%              | ▲54%              |
|                       |  <b>まちづくりにおけるCO<sub>2</sub>の“チャレンジ・ゼロ”</b><br>建物使用段階におけるGHG 排出量削減率(2015年度比)    | ▲59.8%              | ▲56%              |
|                       |  <b>サプライチェーンにおけるCO<sub>2</sub>の“チャレンジ・ゼロ”</b><br>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<br>(生物多様性保全) |  <b>生物多様性損失の“チャレンジ・ゼロ”</b><br>生態系に配慮した緑被面積(2022年度以降・累積)                       | 71.1万m <sup>2</sup> | 90万m <sup>2</sup> |
|                       |  <b>森林破壊の“チャレンジ・ゼロ”</b><br>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            |  <b>水リスクの“チャレンジ・ゼロ”</b><br>売上高あたりの水使用量削減率(2012年度比)                           | ▲56.5%              | ▲44%              |
|                       |  <b>資源利用の“チャレンジ・ゼロ”</b><br>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"> <li>● 既存施設における省エネ設備への更新</li> <li>● 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</li> <li>● 新築自社施設の原則ZEB化、太陽光発電搭載</li> <li>● 全社用車のCEV化、建設重機の電化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 建設重機・物流トラックのEV化</li> <li>● 合成メタン・バイオ燃料の導入</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 原則、全棟ZEH・ZEB化</li> <li>● 原則、全棟太陽光発電搭載</li> </ul>                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ZEH・ZEBの高度化</li> </ul>                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 主要サプライヤーによるSBT水準のGHG削減目標の設定</li> <li>● 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</li> <li>● 低炭素建材の採用推進</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 低炭素建材の採用拡大</li> </ul>                                |

※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「物理的变化」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℃未満に抑える「1.5℃シナリオ」を、「物理的变化」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℃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    | 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   | 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<br>再エネ利用率100%※3  |
|     | 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   | 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            |
|     |       |         | 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            |
|     |       | 急性      | 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<br>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<br>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。<br>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

 サステナビリティレポート 2025: TCFD・TNFDへの対応 ▶ 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<br>（KPIの設定） |
|------------|-----------|---------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----|--------------|-----|-------------------------------------------------|----------------------|
|            |           |         |                                 | 発生しうる<br>時間軸                                                                | 影響度 | 発生しうる<br>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<br>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<br>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<br>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

## 基盤の強化

将来の持続的な成長につながる「稼ぐ力」の創出と競争優位の確立に向けて、3つの基盤の強化に取り組んでいます。

各基盤の現状を定量・定性の両面から整理し、人的資本の高度化、顧客との関係深化、技術革新の加速といった、今後の課題と戦略的方向性について掘り下げます。

人事・サステナビリティ担当役員メッセージ ..... 64

バリューチェーンと環境行動計画・社会性行動計画 ..... 65

3つの基盤(価値創造の源泉)のさらなる強化 ..... 66

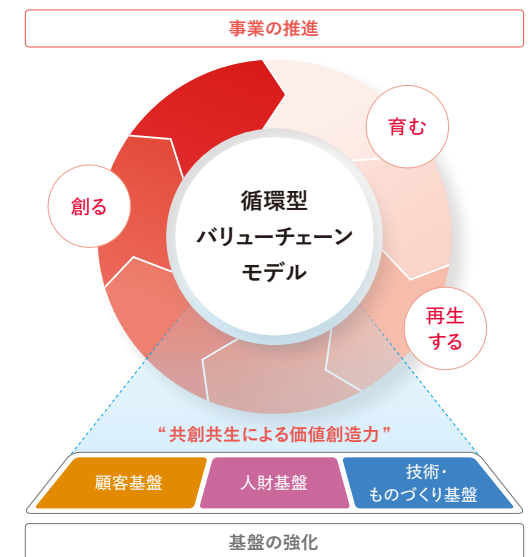
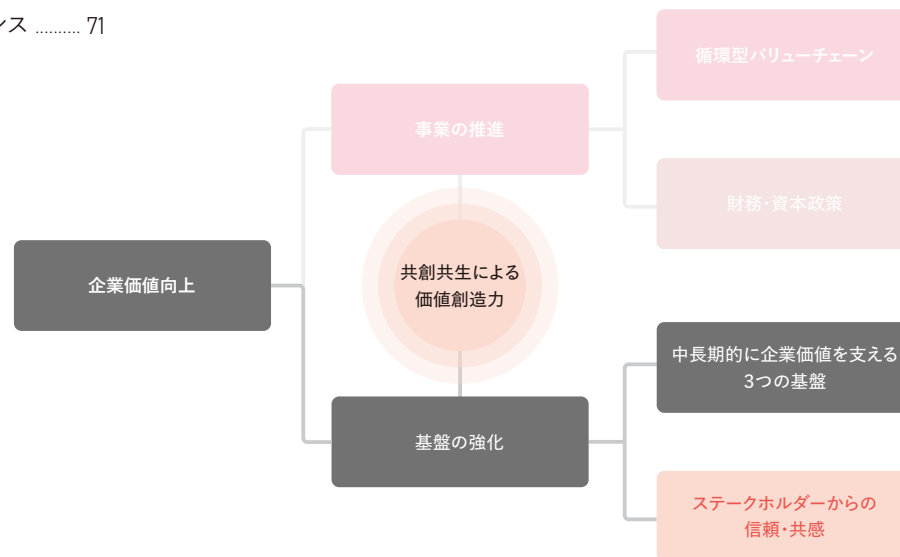
人財基盤 ..... 67

人権マネジメント・人権デューディリジェンス ..... 71

顧客基盤 ..... 72

技術本部長メッセージ ..... 73

技術・ものづくり基盤 ..... 76



## Chapter 5 基盤の強化

## 人事・サステナビリティ担当役員メッセージ

## サステナビリティ経営こそ成長戦略の原点

常務執行役員

人事・サステナビリティ担当、物流統括管理者、大阪・関西万博担当 能村 盛隆

## “将来の夢”(パーパス)実現に向け、4つの環境テーマと、9つの社会テーマに取り組む

私たちは「世の中の役に立つからやる」を原点に、社会課題の解決に資する事業を成長の軸に、価値を創出してきました。この精神こそが、当社グループの持続可能性の根幹であり、次世代へと受け継いでいくべきものだと考えています。“将来の夢”実現に向け、人事・サステナビリティ担当役員として、社会価値と経済価値の両立に一層注力してまいります。

環境領域では、「エンドレス グリーン プログラム 2026」の目標達成に向け、順調に進捗しています。特に、各事業本部が目標を自分ごととして捉え、主体的な取り組みを推進した結果、ZEH・ZEH-M・ZEB率の向上、計画を上回る水準でのバリューチェーン全体のGHG排出量削減につながりました。今後は、エンボディドカーボン※の削減やサーキュラーエコノミーへの移行など、新たな課題も見据えながら、取り組みを進展させてまいります。

※エンボディドカーボンとは、建物の建設、修繕、解体など、運用段階以外で排出される温室効果ガスの量のこと

## 事業を創る人的資本の価値最大化

社会領域では、新たな「エンドレス ソーシャル プログラム 2026」において、人的資本や地域社会等に関する9つの重点テーマおよびKPIを再設定いたしました。各KPIの浸透に向け、単なる指標管理にとどまらない継続的な改善を図ってまいります。特に、大和ハウスグループにとって人財は、すべての価値創造の源泉であり、最も重要な経営資本です。長く人事部門に携わり、その後本店長・環境エネルギー事業本部長として多くの人や事業と向き合うなかで、この想いはますます強固なものとなりました。まずは、経営戦略・事業戦略と一体となった人財戦略の策定・推進により、一人ひとりが誇りと働きがいをもち、従業員が持つ力を存分に発揮し、輝ける組織づくりと、適所・適材・適時の人財配置を通じた人的資本生産性の最大化に注力してまいります。



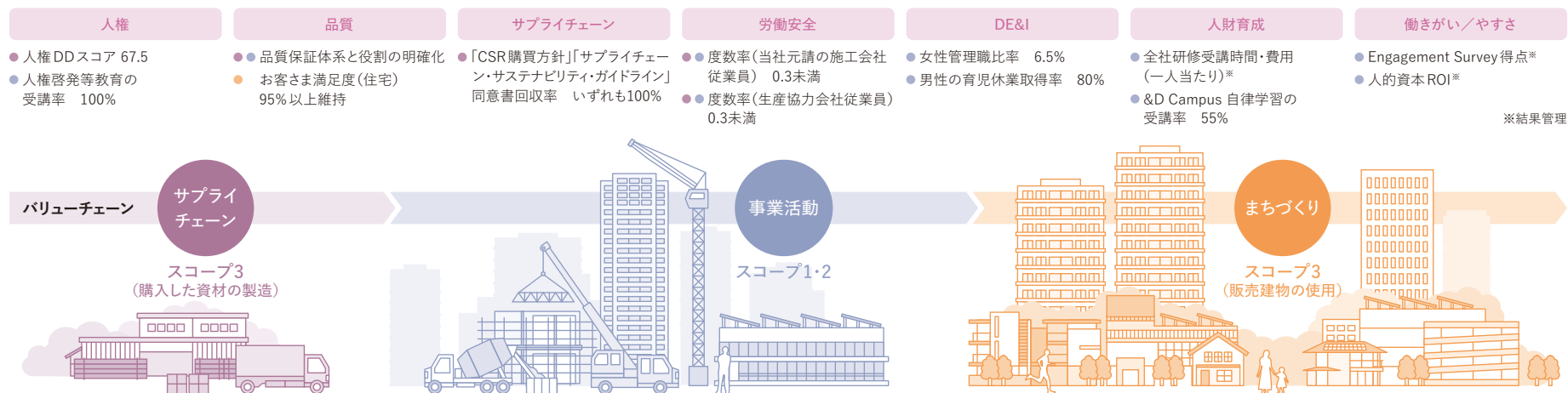
## 新体制によるサステナビリティ経営の加速

サステナビリティ課題が多様化・複雑化するなか、経営方針と一体化した監督・意思決定をより一層強化するため、2025年4月には戦略部門の組織再編およびサステナビリティ委員会の再整備を実施いたしました。新たな体制のもと、次期中期経営計画との連動性を高めながら、グループ全体、さらにはグローバル、サプライチェーンを含めたサステナビリティ経営を推進してまいります。グループ各社が共通の戦略と基盤において戦略を推進する仕組みを整え、シナジーの最大化、競争優位性の発揮につなげる考えです。株主・投資家の皆さまには、今後のさらなる成長と価値創造にご期待ください。

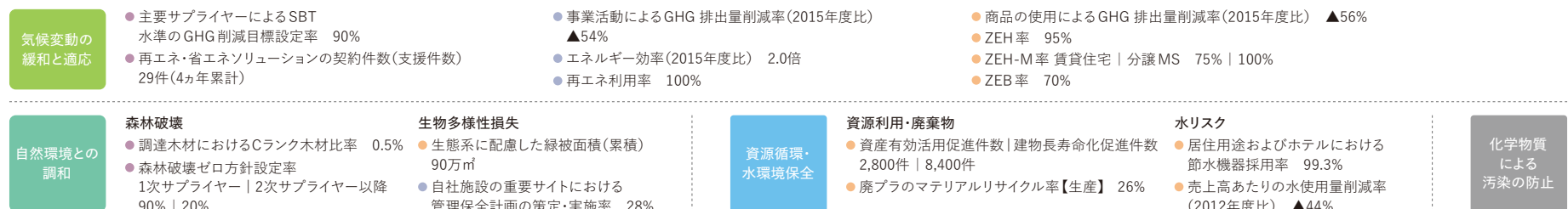
## バリューチェーンと環境行動計画・社会性行動計画

持続可能な社会の実現に向け、3つの基盤を強化しながら、ビジネスモデルとバリューチェーンをふまえて策定した環境行動計画(EGP)と社会性行動計画(ESP)で取り組むべき重要課題を特定し、説明責任を果たすことで、資本コスト低減にもつなげています。

### 社会性行動計画 | エンドレス ソーシャル プログラム 2026 (いずれも2025年度目標)



### 環境行動計画 | エンドレス グリーン プログラム 2026 (いずれも2025年度目標)

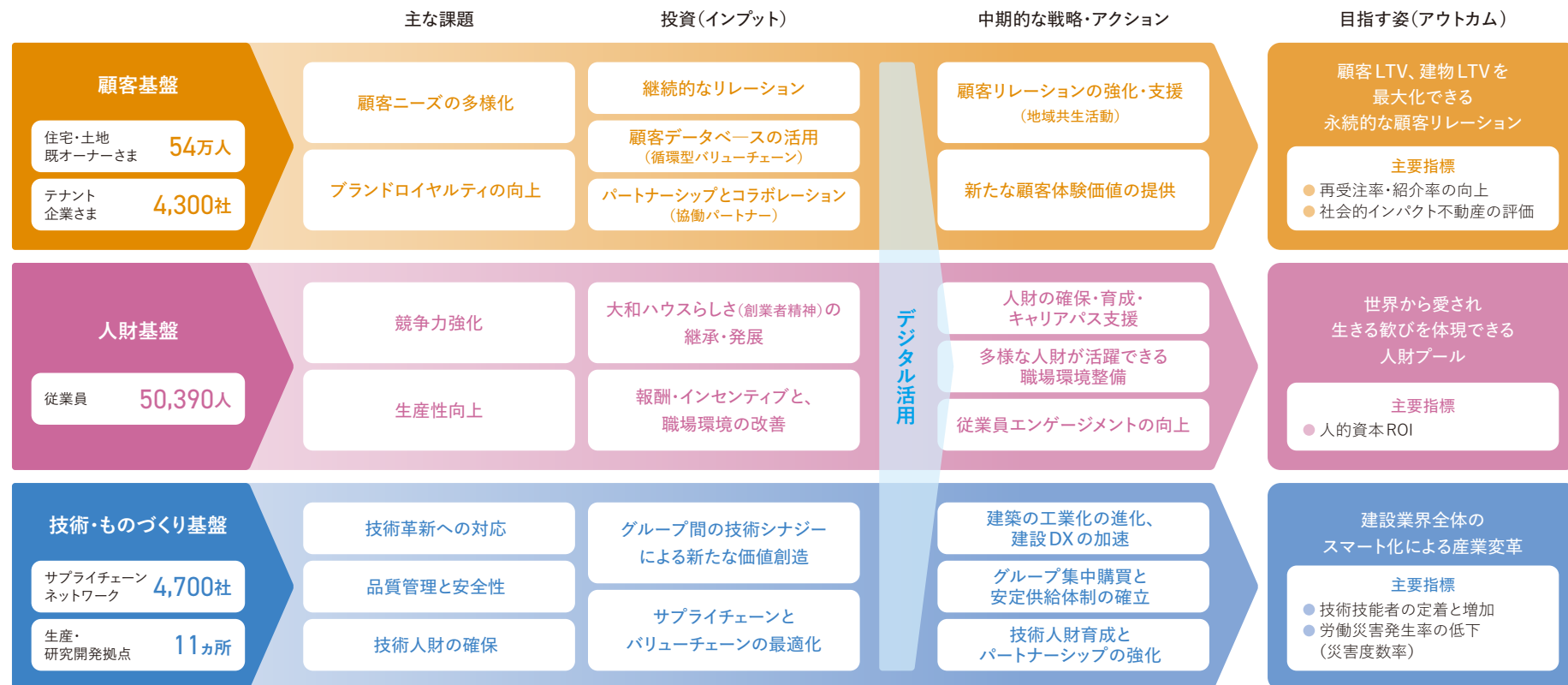


サステナビリティレポート 2025:  
 社会性行動計画(エンドレス ソーシャル プログラム 2026) ▶ P.66  
 環境行動計画(エンドレス グリーン プログラム 2026) ▶ P.8



## 3つの基盤(価値創造の源泉)のさらなる強化

企業価値向上に向けて、価値創造の源泉である3つの基盤を強固にすることで、成長期待への向上・資本コストの低減へつなげています。  
目指す将来像に向けて、課題を整理し、攻めと守りの両面で課題解決に取り組んでいます。



## 人財基盤① — 考え方・人的資本ROI —

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”（パーパス）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。

世界から愛され  
生きる歓びを体験できる  
人財プール

主要指標

● 人的資本ROI

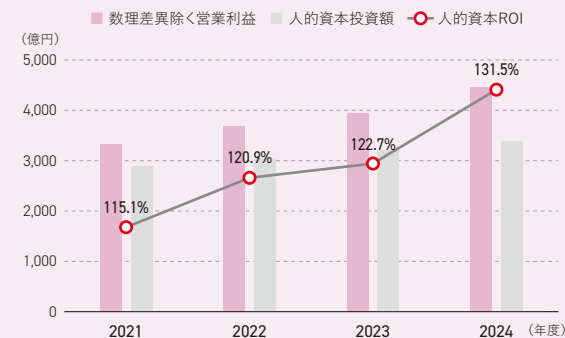


### 人的資本ROIの推移

「事業を通じて人を育てる」という企業理念に基づき、これからの事業を創る人財への積極的な投資を継続しています。従業員への投資の拡充が、さらなる事業進化と企業成長に寄与する指標として人的資本ROIを採用し、向上を目指します。2024年度の人的資本ROIの実績は131.5%（前年比+8.8pt）となりました。

2025年度は、人財基盤への投資として、従業員の給与については業界トップ水準の賃上げを実施しています。また多様なチャレンジ人財創出のための社内起業制度に加え、MBA・MOT取得支援制度などの教育・育成施策も拡充しています。

引き続き、事業と従業員に響く投資と機会を提供することで、競争力の強化と生産性の向上により、企業と従業員の持続的な成長を実現していきます。



※人的資本ROI＝数値差異除く営業利益÷人的資本投資額で簡易的に算出

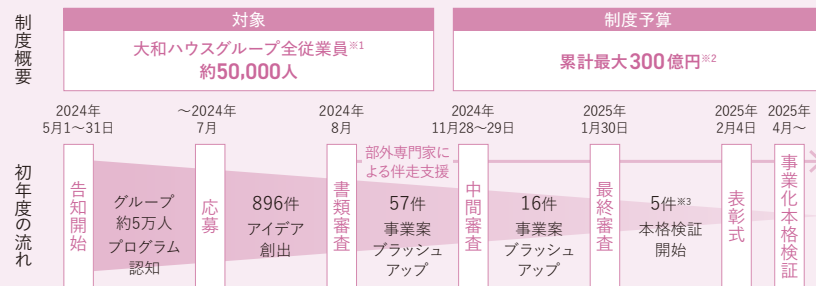
人財の確保・育成・  
キャリアパス支援大和ハウスらしさ(創業者精神)の  
継承・発展D-Succeed参加者数  
イノベーション提案数

## 人財基盤 ② — 人財の確保・育成・キャリアパス支援 —

従業員スキルの陳腐化やイノベーション・課題解決能力の低下による競争力の低下を避けるため、様々な人財育成・支援プログラムを設けています。特に注力する次世代経営人財の育成を2つご紹介します。多彩な事業ポートフォリオを持つ当社グループにおいて、重要なテーマの1つとして位置付けている「事業戦略と連動した人財の確保と育成」については、サステナビリティレポート2025 P.73～をご覧ください。

### 社内起業制度「Daiwa Future100」

将来の大和ハウスグループを担う経営人財の発掘・育成、挑戦する組織風土の醸成を最大の目的として、2024年度より制度を開始。「新たな挑戦に対して最大限後押しをしたい」という芳井(当時社長)の想いから、300億円の予算を計上しました。本制度は、事業化を前提として起案者自らが代表となり、事業を推進するものです。初年度はグループ全体から896件の事業案が寄せられ、最終審査を通過した5件が事業化に向けて取り組みを始めています。2025年度は、初年度を上回る1,100件を超える事業案が寄せられ、さらなる盛り上がりを見せています。パーパスの実現、そして2055年10兆円の夢に向けて、事業ポートフォリオの新たな核となる事業を創る人財の育成、そして売上高1,000億円以上の新規事業群創出に向けて、グループの成長エンジンとなることを目指しています。



※1 パート・アルバイトおよび契約社員を除く、役員・正社員

※2 採択事業案の本格検証に向けた試作品開発や市場調査費用として

※3 最終審査通過3件、条件付通過2件

### 大和ハウス版サクセッションプラン「D-Succeed」の実績

当社では計画的、継続的、意図的に経営リーダーを輩出するための仕組みとして、大和ハウス版後継者育成計画「D-Succeed」を導入しています。2024年度は230名が参加しました。また現在、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を経て、キーポジションへ任用された人数は累積数で38名となっています。そのほか、さまざまな企業の経営人財候補生が集う社外講座への選抜人財の派遣や、独自の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も展開しています。

#### 大和ハウス版サクセッションプラン「D-Succeed」

|                  |                                                                                                                 |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ①<br>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<br>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<br>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<br>NEXT...30歳代を中心に、将来の経営人財候補者を選抜           |
| ③<br>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<br>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                                                |

サステナビリティレポート 2025: 後継者候補の育成の実施 ▶ P.77

多様な人財が活躍できる  
職場環境整備

多様性指数の向上  
若年層定着率の改善

## 人財基盤 ③ — 多様な人財が活躍できる職場環境整備 —

社是に「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」を掲げ、従業員が安全かつ健康的に働くことのできる労働環境の整備や、一人ひとりが自分らしい生き方や働き方を選択できる柔軟な人事制度設計を行っています。またイノベーションや問題解決能力が低下するリスクに備えては、組織内での多様性は必要不可欠であると考えており、ダイバーシティ経営に取り組んでいます。



### 機関投資家よりよくご質問いただく項目

#### Q1 女性役員や女性管理職の比率について

**A** 当社は経営に多様な価値観を反映させるために、年齢や性別にとらわれることなく取締役として適任であると判断した人財で構成しています。女性役員比率については東証の企業行動規範の「望まれる事項」において、2030年までに女性役員比率を30%以上とすることを目指す旨が規定されており、その数字には現状届いていない状況です。当社としては、社外から女性役員を招へいするだけでなく、社内の女性人財を育てることで、女性役員比率を向上させていきたいと考えており、具体的には2027年4月までに、管理職における女性比率を8%、新卒採用女性比率を30%、それぞれ達成することを目標に掲げています。この数年で女性施工技術者の大幅な増加や女性の執行役員が誕生するなど、着実に取り組みの効果は表れています。

📄 サステナビリティレポート2025: 多様性に関する指標 ▶ P.175

#### Q2 高度技術人財、デジタル人財、海外人財といった今後の成長に必要な人財への取り組みや進捗

**A** デジタル人財については、DXを主体的に推進できる人財の育成を目指したデジタル人財体系を定義し、全従業員を対象としたDXリテラシー教育から、テクノロジー(AI)、プロジェクト推進、データ分野の専門性を持つ人財の研修プログラムまで実施。また、キャリア採用では、給与面も配慮しながらデジタル人財の確保を進めています。海外人財については、今後の海外事業展開を成功させる人財の発掘・育成を目指しており、具体的には、グローバルトレーニー制度(海外渡航型研修)やグローバル人財育成プログラムに加え、海外現地法人に勤務するナショナルスタッフ(現地スタッフ)の技術力向上を目指した日本国内での研修プログラムなども実施しています。

📄 技術人財の育成 ▶ P.79

#### Q3 若年層の定着率向上に向けた対応

**A** 個と組織の相互成長をキーワードに、当社の未来を担う人財の確保と多様性ある組織づくりのため、事業戦略に紐づいた採用計画と採用市場に柔軟に対応した採用戦略に基づき、多様な人財の採用に取り組んでいます。新卒採用では、エントリーシートによる選考は行わず、個人面接に重点を置くことで、事業本部と職種別採用における当社と学生とのミスマッチの脱却に努めるとともに、職種別懇親会や仕事理解イベント、1on1面談、職場見学などの内定者フォローによる当社の魅力づけを行うことで、入社してからのギャップを生じにくくしています。入社後は、新入社員ならびに初級社員が基礎能力を着実に習得できるようOJTによる人財育成体制としており、組織全体で育成・支援しています。

📄 サステナビリティレポート 2025: 従業員の働きやすさと働きがい ▶ P.81  
DE&I ▶ P.86

従業員エンゲージメントの向上

従業員エンゲージメントスコアの  
改善

## 人財基盤 ④ — 従業員エンゲージメント(働きがい)の向上 —

ESP2026の重点テーマの一つである「働きがい・働きやすさ」においては、仲間と共に互いを高め合える環境のなかで挑戦し、その一人ひとりの挑戦が組織の活性化につながる環境の構築と、従業員一人ひとりが心理的安全な職場環境のなかで、健康でイキイキと活動し最大限のパフォーマンスを発揮できる職場風土の醸成、を当社の目指す姿として掲げ、Engagement Surveyを管理指標に実績の進捗管理を行っています。Engagement Surveyは、毎年、全従業員に対して調査を実施し、職場環境の実態を定量的に把握しています。実績値から把握したさまざまな項目から相関関係を分析するとともに、今後の課題については、経営層へのレビューを行い、施策や目標、計画などの見直しを定期的に実施していきます。

2024年度の結果は、84%の従業員が「働きがいを感じている」と回答し、前年度の83%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し、所属する組織の特徴(強み・弱み)を見える化し、職場の期待と満足度のギャップがどの辺りにあるか等、特性をふまえて組織運営や目指す組織の姿を考える材料として活用しています。引き続き、“将来の夢”(パーパス)実現に向け、従業員が“将来の夢”に共感しながら「働きがいを実感」できるよう取り組んでいきます。

### 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。 |        |
| 2023年度                                        | 2024年度 | 2023年度                                  | 2024年度 | 2023年度                                  | 2024年度 |
| 83%                                           | 84%    | 88%                                     | 88%    | 90%                                     | 89%    |
| (45%)                                         | (51%)  | (55%)                                   | (55%)  | (57%)                                   | (58%)  |

“将来の夢”実現に向け、3つの項目を特に重視しています。

**働きがい**——「どちらかと言えばそう思う」という中立層が減少し、上位2肢「大変そう思う」「そう思う」を選んだ人が、5ポイント以上アップしました。**仕事への誇り**—— ほぼ横ばいとなりました。**成長実感**—— 1ポイントダウンしましたが、上位2肢「大変そう思う」「そう思う」を選択した人は1ポイントアップしました。

注 KPIについては、「大変そう思う」「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の上位3肢の合計値で管理していますが、参考値として括弧内に、そのうちの「大変そう思う」「そう思う」の上位2肢の合計値も記載しています。なお目標は70%以上としましたが、ESP2026策定にともない目標値は定めず結果管理に変更しました。

今後の  
課題

### コミュニケーション活性化による 若年層や女性従業員へのエンゲージメント向上

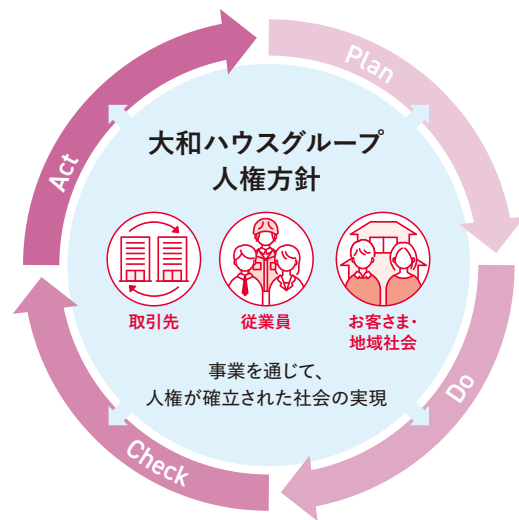
2024年度より外部サービス「モチベーションクラウド」を導入し、国内最大級のデータベースをもとに組織状態が診断できるようになりました。当社の全社組織の特徴として、組織全体としての一貫性、良好な関係性が構築されていることを確認しています。

一方で、全社的な連帯感や社員同士の相互尊重についての改善が期待されている点は確認しており、課題と捉えています。また、エンゲージメントの年代別の傾向は他社と大きく乖離はないものの、他社より若年層で低くなる傾向があることや、男女間や役割による違いも確認しています。組織内でのコミュニケーションの活性化や組織風土の醸成などに引き続き取り組み、エンゲージメントのさらなる向上につなげていきます。



## 人権マネジメント・人権デューディリジェンス

2018年に制定した大和ハウスグループ人権方針は、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ています。2024年に策定した社会性行動計画「エンドレス ソーシャル プログラム(ESP)2026」においては、「人権」を重点テーマの一つに掲げており、当社グループが目指す姿として、自社事業に関わるすべての従業員が人権に関わるリテラシーを高めながら、当社グループの従業員ならびに取引先の従業員、また、顧客・消費者や事業活動が行われる地域の住民等、自社の活動に関わるすべての人の人権を尊重する事業活動を行い、その活動を通じて、企業の立場から「人権が確立された社会の実現」を目指して、取り組みを進めています。



### ▶ 今後の課題

2025年度からは、ESP2026のPDCAサイクルの本格的な運用を開始し、各KPIの目標と実績の進捗を管理し、課題の把握や改善策の検討を経営層に報告するとともに、必要に応じて、施策や目標、計画の見直しも定期的に行っていきます。今後の課題は、グループ全体の中長期的なリスクと機会の把握、重要課題の特定、既存の方針・体制・制度の見直しなどが挙げられます。これらについては、継続的に審議を進めていく予定です。

### 主な取り組み状況

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P           | 2023年度の調査を経て策定した人権リスクマップから、社内(大和ハウス工業)においてはハラスメントや労働災害などのリスクが高く、取引先(総合工事業、専門施工業、その他・製造業)では、大和ハウス工業を起因とした労働災害、ハラスメントなどのリスクが高い結果となったことから、2024年度は、取り組みの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進めました。                                                                                                                                                                                                                      |
| D<br>↓<br>C | <b>取引先の人権</b><br>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。特に先住民への権利の対応に向けては、「生物多様性ガイドライン【木材調達編】」を制定しており、2024年度の高リスクエリアからの木材調達のうち、認証材を除いた比率は0.1%となりました。また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。<br><b>【管理指標：人権 DDスコア 2024年度実績 64.1点/2026年度目標 71点】</b> |
|             | <b>従業員の人権</b><br>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。従業員の人権に関するリテラシーを評価する人権デューディリジェンスデジタルサーベイを実施し、調査結果を分析し、「人権侵害の発生リスクが高い項目」について対策を取ることとしています。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。<br><b>【管理指標：人権啓発等受講率 2024年度実績 95.8% /2026年度目標 100%】</b>                                            |
|             | <b>お客さま・地域社会の方々の人権</b><br>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として、サポートデスクやアフターサービスなどを通じて、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。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を整備し、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。                                                                                                                                                                                                                                                                             |

顧客データベースの活用  
(循環型バリューチェーン)パートナーシップとコラボレーション  
(協働パートナー)

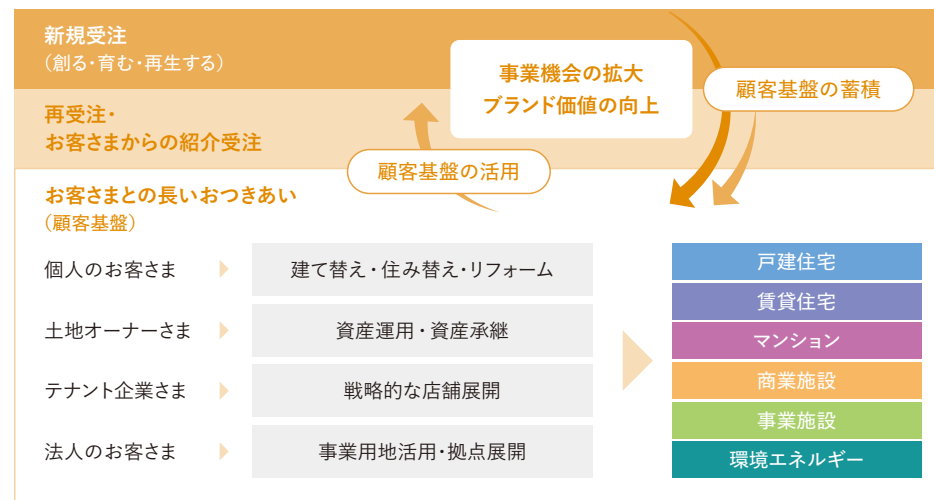
## 顧客基盤 —さらなる顧客基盤の強化に向けて—

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。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。

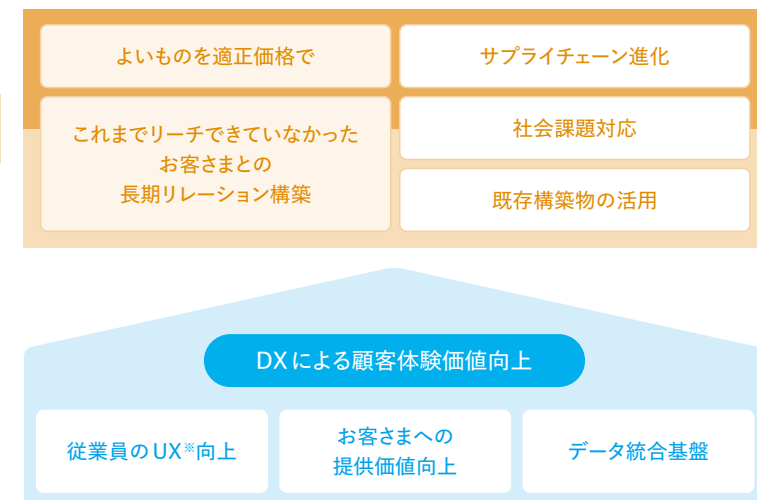
### さらなる顧客基盤の強化に向けて

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。蓄積してきた顧客データベースを最大活用し、顧客LTV、建物LTVに合わせた最適な提案ができるよう、協働パートナーとも連携しながら、DXによる顧客体験価値向上にも注力し、さらなる顧客基盤の強化を図っていきます。

### 顧客基盤



### 顧客基盤のさらなる強化



※ユーザーエクスペリエンス

## 技術本部長メッセージ

## “技術の大和ハウス”を盤石なものに

代表取締役副社長／技術本部長

村田 養之

## 企業は成長するのが当たり前という企業文化

2021年の入社当時にまず私が驚いたことは、企業は右肩上がりに成長することが当たり前と全役職員が思っていることでした。創業者・石橋信夫が託した「創業100周年に売上高10兆円の企業グループ」の夢に向け毎年数字を積み上げていくことがDNAとして定着しているのでしょう。建設業では、お客さまから注文をもらい建物を建築する請負工事が主体ですが、当社は請負工事だけではなく、土地を購入し建物を建築後、お客さまに販売する。自ら仕事を創り出し事業を拡大していることが印象的でした。

また意思決定が早く、チャレンジ志向が強い会社であり、たとえ失敗しても、赦すおらかさがあります。失敗を徹底的に反省したうえで次のチャンスを与える企業文化です。一方で、入社前は、さまざまなことにアグレッシブに取り組



む印象を持っていましたが、法令遵守に向け真剣に取り組む姿勢は印象的でした。

さらに結果よりも、結果に至るまでのプロセスを大変重視する会社です。業績管理として毎月社長をトップとしてヒアリングを行っていますが、関係部門がWEBで参加し、活発な議論がされています。結果が出るまでのプロセスについてのヒアリング、そのプロセスにおける各部門間のさまざまな意見交換、このようなプロセスの実践自体が、次世代経営者の育成にもつながっていると感じています。

## 技術力を持ったデベロッパーとして 強固なサプライチェーンを構築

当社はハウスメーカー、ゼネコン、デベロッパーの機能を持ったハイブリッド企業です。技術力を持ったデベロッパーとして、技術が事業に深く関与することで、お客さまから大和ハウス工業に頼めばきちんとした建物をつくってくれると信頼されることはとても大切なことです。

協力会社とのつながりが強いことも特徴です。当社には、4,000社を超える現場施工・工場生産関連の協力会社連合会、資材調達先のトリリオン会、設備機器調達先の設和会など強力なサプライチェーンネットワークがあります。それ

ぞれが本当に熱心に活動に取り組んでおり、そうした相互信頼関係と連携がお客さまからの仕事の獲得にもつながっています。

サプライヤーさまからも大和ハウス工業と共に仕事をしたいと思っていただけるように、相思相愛・相互信頼・WIN-WINの関係をさらに強く濃くしていきたいと考えています。

## DX/BIM への取り組みにより グループ全体で大きな付加価値を創出する

2017年にBIM、2019年には建設DXの取り組みを開始以降、積極的な投資を続け、日本のゼネコンでもトップランナーと言えるまでになっています。現在はBIMを基軸とした建設データを連携・活用する段階になっており、奈良の「みらい価値共創センター コトクリエ」の建築では、当初はフジタと共にBIMで実施設計・施工・メンテナンスまでを一気通貫で行い、各種取り組みの効果を確認しました。当社グループの事業領域は広く、事業規模も大きいので、DX/BIMの導入によりグループ全体で大きな付加価値の創出が見込めます。

当社グループにはゼネコンとして、フジタと大和リースもあり、3社で連携する技術委員会活動や、共同での大型物件の施

工も増えています。大阪・関西万博では、3社それぞれが施工実績を残すことができました。また集中購買やDX連携にも取り組んでおり、BIMやデータ活用をグループ全体で進めることで、大きな価値創出につながると考えています。

## 「技術力の強化」と「技術社員に元気になってもらうこと」を使命とする

前職の退任が決まった後、芳井会長(当時社長)から「創業100周年に売上高10兆円の企業を目指すためには技術力の強化が必要だ。その時自分はいないが、そのための組織づくりをするのが自分の役割だ。うちの会社に来てくれたら技術の社員が皆喜びます。」という話をいただきました。私が惹かれたのは、自分の社長任期中の業績目標達成ではなく、“将来の夢”の実現に向けた話をしていたことでした。もしも自分が大和ハウスでうまくピースにはまって、大きな歯車がぐるっと回ることになったら、とてもやりがいがあると考え入社を即決しました。ですから、自分のミッションは「技術力の強化」と「技術社員に元気になってもらうこと」であると考えています。

入社して4年経って、自分はこの会社がますます好きになりました。そして新しい仕事を通じて自分自身が成長し





ていることに感謝しています。

私は、社是のなかで、「事業を通じて人を育てる」「積極的相互批判」という言葉が気に入っています。社員憲章の、「仕事を通じて自らの成長と幸せを追求します」という言葉も好きです。社員のやりがい、自分の仕事が会社の事業を通じて社会貢献につながっていること、そして自分が仕事を通じて成長していること、この2つを実感できることだと信じています。

## 売上高10兆円達成に向けて 技術力を強化する

近年、日本の建築の工業化があまり進んでいないことは、

業界全体の課題として感じています。住宅の建築においてはプレハブ工法が長く研究開発されて現在の形になりましたが、その先はどうすればよいのか。また、ビル建築において材料や部品は進化してきましたが、構工法は将来どのように進化できるのか。このような課題に対して、当社では、BIMを活用した建築の工業化、オフサイト化に柔軟に取り組んでいます。BIMの目的は単に仕事を効率化するだけではありません。仕事の質を向上し、ものづくりを楽しくし、付加価値を上げるものです。そのために、DXとBIMを建設業における世界共通言語として進化させ、世界でのプレゼンスを高めて「世界の和ハウス」と位置づけられるのが、私の夢です。夢の実現に向け、設計部門では既に一定の水準でBIMが活用されていますが、これを施工部門に拡げ、さらに建物維持管理に設計・施工で作ったデータが活かされていく世界を目指しています。また、当社がこれまで標榜してきた建築の工業化、プレハブ化、オフサイト化などの技術とICT技術を融合して、次の時代の「建築の工業化」についても取り組むべき課題であると考えています。

建築系については、データセンターや半導体工場、エンジニアリングなど、さらに高度な建築に対応できる技術を高めていきます。木造建築については、住宅だけでなく非住宅についてもFuture with Wood(建築の木造・木質化)

プロジェクトを推進しており、木造BIMの展開と要素技術開発を進めています。

海外における技術・ものづくり基盤の構築は、より一層重要度が増していくと認識しています。海外でゼネコン事業を行えるパートナーとの協業、日本で培った「建築の工業化」の海外展開、あるいは海外のグループ会社の技術・ものづくりの優れた点を日本に取り入れることなども含め、海外のパートナーやグループ会社と相互に理解し融合することにより、よりよいものをつくっていきます。

## “技術の大和ハウス”を盤石にするため、 ものづくりの面白さを伝えていきたい

技術・ものづくり基盤の強化に向けて、技術系社員の不足は大きな課題です。当社は、規模も事業領域も急速に拡大するなかで、豊富な経験を持つ、若手に指導ができる管理職がさらに必要になっています。今後は専門性を持ったキャリア採用の強化などを通じてバランスのとれた人員配置等にも継続して取り組んでいきます。



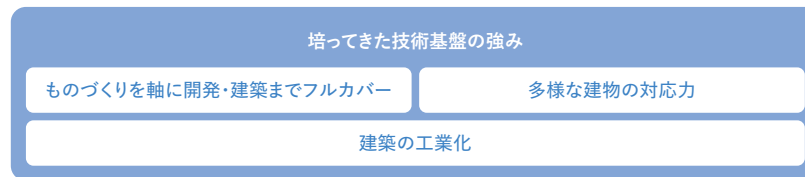
## 技術・ものづくり基盤 ① — 技術革新への対応 —

当社は「建築の工業化」を企業理念に、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。私たちが培ってきた技術・ものづくり基盤の強みは、プレハブ住宅を起点とした「建築の工業化」と、ハイブリッド企業群により「多様な建物」を「開発・建築までフルカバー」してきた循環型バリューチェーンにあります。住宅の心を持ったハイブリッド企業として「技術の大和ハウス」を目指していきます。

### 新しい技術領域への挑戦

近年、国内では国土交通省を先頭に、公共労務単価の引上げのほか、CCUS※<sup>1</sup>、現場の週休二日制、建設ICT※<sup>2</sup>など、建設業を魅力ある産業に変える施策を業界団体と協力しながら進めていますが、外国人建設技能者を加えても、現状の建設技能者※<sup>3</sup>数は不足しています。一方、東日本大震災をきっかけに、建設業の社会的役割が見直され、リアルなものをづくりをしたいという若者が技術者レベルでは増え、2011年以降の建設技術者数は増加しています。ICT、DX/BIM※<sup>4</sup>(Building Information Modeling)などの技術革新は、建設業の魅力づけにつながり、建設技能者の減少の歯止めの鍵になる可能性を秘めています。建設業を持続的成長可能な産業にするためにも、当社はデジタル技術の現場定着と活用を進め、グループ全体で建築の工業化とDXを加速させることで技術革新を起こしていきます。

### 建設DXとBIMの進化により 働き方改革と生産性向上を両立し、技術革新を起こす



※1 CCUS(建設キャリアアップシステム)とは技能者一人ひとりの就業実績や資格を登録し、技能の公正な評価、工事の品質向上、現場作業の効率化などにつなげるシステム。

※2 建設ICT:調査・設計・施工・維持管理・修繕の一連の建設生産システムにおいて、効率化・高度化による生産性向上に寄与する情報通信技術のこと。

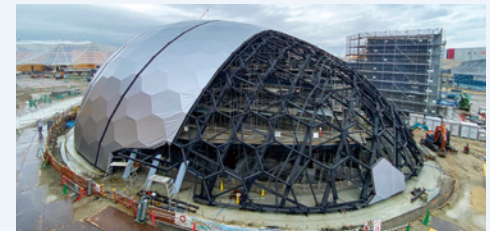
※3 建設技能者とは、建設工事の計画、設計、施工、監理など、建設工事全般に携わる技術者のことで、工事現場で技術的な管理を行い、

工事の安全、品質、工程を確保する役割を担っています。

※4 デジタルモデリングを使用して初期設計から建設、保守、最終的に廃棄に至るまで、建築資産のライフサイクル全体にわたる情報管理の仕組み。

有価証券報告書86期:研究開発活動 ▶ P.74

### 多様な建物への対応力



2025年日本国際博覧会 電力館 可能性のタマゴたち  
(電気事業連合会様)

当社は、2025年大阪・関西万博において、フジタ・大和リースとともに協賛・寄付事業や請負事業の建設に携わりました。難度の高い建築は技術人財のやりがいや経験につながることから、全国から公募で希望者を募り、多くの社員が名乗りを挙げました。複雑な形をした建築では設計段階からBIMを導入し、自社工場で鉄骨を製作し、現場施工段階まで、BIMを一気通貫で進めました。今後も、データセンターや半導体工場、リブネス、木造木質化建築など高度な建築に対応できる技術力の向上に努めていきます。

## — デジタルトランスフォーメーション(DX)の取り組み —

当社ではデジタルトランスフォーメーションをすべての経営方針に横串を通すものと位置づけており、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。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の取り組みも進めています。

### 攻めのDX、バリューチェーンプラットフォーム構築

第7次中期経営計画の実現

収益モデルの進化

経営効率の向上

経営基盤の強化

### 新たな価値創造事業やビジネスモデルの改革

●お客さまとのつながり強化(顧客体験価値向上)

- 建設プラットフォーム(技術基盤の強化)
- ものづくり改革(サプライチェーン進化)
- 建物管理の高度化

- DX人材
- オープンイノベーションプログラム
- 社内起業制度やCVC運用開始

### オープンイノベーション

- 業務システムの刷新
- データ活用力強化
- 情報セキュリティ対策強化
- 働き方改革
- グローバルITガバナンス強化

### バリューチェーンのデジタル化

### バックオフィスのデジタル化

### バリューチェーンのデジタル化

#### ■ 建設プラットフォーム

建設業界では、デジタル技術やデータ活用により働き方改革や人財不足、技術継承などの課題解決につなげるDXの取り組みが加速しています。なかでもBIMは、建物の3Dモデルを作製することで、平面ではイメージしにくい建物をお客さまへ立体的に分かりやすく説明し、設計業務の効率化が期待できます。2026年春には国土交通省が推進する建築確認申請のデジタル化・効率化の一環として導入される新しい制度「BIM図面審査(BIM確認申請)」が開始予定で、建設業界全体のデジタル化・生産性向上を目指す取り組みが進められています。当社では2017年4月からBIMの推進を開始し、2020年には鉄骨造の商業施設や事業施設などの設計業務のBIM対応が完了しています。直近では、大和ハウス、フジタ、大和リースのグループ間連携を強化しており、建設DXの実現に向けたデジタル基盤の整備を進めています。

▶ 詳細は2025年10月末発行予定のDXアニュアルレポート2025を参照ください

## 技術・ものづくり基盤 ② — 持続的な社会の実現に向けたものづくり —

持続的な社会の実現に向け、高品質かつ安全・安心な製品の開発・提供に取り組んでいます。

### 非住宅木造、木質化の推進「Future with Wood」

当社グループでは、2050年のカーボンニュートラルの実現に向けた新たな重点領域の一つとして、温室効果ガスの固定化や森林資源循環などに貢献できる「非住宅木造・木質建築事業」を掲げ、事業横断で木造・木質化の取り組みを強化してきました。2024年には農林水産省と「建築物木材利用促進協定」を締結し取り組みを進めています。

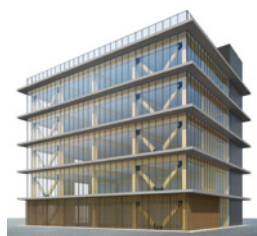


### 「Dkitto-Column」の開発

「Future with Wood」の一環として、事務所など9階建てまでの中高層建築物に採用できる、木材を被覆材にした鉄骨部材「Dkitto-Column」を開発しました。耐火被覆に使用する木材の樹種に制限なく1.5時間の耐火を実現し、CO<sub>2</sub>排出量削減にも貢献します。木のぬくもりを感じられる空間を演出したい、地域産材を利用したいといったニーズにも対応した提案が可能となります。



Dkitto-Column



Dkitto-Columnを採用した建物イメージ

### 環境に配慮した高度な生産体制

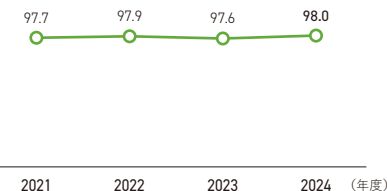
当社は、国内に9つある自社工場で事業用建築物の部材や住宅の事業用建築の部材や住宅・集合住宅の部材を生産しています。風雨にさらされない屋内で生産することで、安定した品質を確保するとともに、産業用ロボットと熟練の作業技能者が協業することで、精度の高い部材をつくっています。さらに各工程で専門検査員が検査を行い、合格した高品質な部材だけを施工現場へ届けています。各工程ごとに認定された検査員が検査を行い、高品質な部材を施工現場へ届けています。

### 工場を通じた環境への主な取り組み

- ① 当社工場では、建屋での創エネや生産ラインの省エネ化、化石燃料使用機器の電化などにより脱炭素化を推進しています。また、一部の工場では壁面緑化を取り入れています。
- ② 当社の施工現場では、工事における廃棄物の不適正処理リスクの低減と建設副産物のリサイクル推進を目的として「工場デポ」というシステムを構築、運用しています。工場のリサイクルルートを活用し、廃棄物のゼロエミッションを実現しています。



### 建設廃棄物リサイクル率の推移(%)



建設技術人財の確保数  
技術人財数 **9,315名**<sup>※</sup>  
(2025年4月時点)  
※嘱託、契約社員含む

災害度数率

## 技術・ものづくり基盤 **3** — 技術人財育成・パートナーシップの強化 —

「技術の大和ハウス」の実現に向け、取引先と共に技術人財の育成基盤を構築しています。

### 若手技術者の採用

技術系職種の学生の持続的な採用に向け、当社ではリクルーター活動を実施しています。役員と技術社員がチームを組み、学校訪問活動や学生フォローを実施することで、学校とのリレーション構築および当社の魅力づけを行っています。また、当社の将来の発展を担う優秀な人財を早い段階から採用し育てる「技術職育成プロジェクト」を実施しています。本PJは工業高校を卒業した採用者に対し2年間の専門学校(全日制)への留学制度を設けており、技術者としての専門知識・スキルの習得に専念できる環境を保ちながら、期間中の給与も全額支給しています。高卒採用者の専門知識向上・早期資格取得を支援するとともに、社会人としての教養と人間力を培っています。施工職に続き、2023年度より設備職(電気系)の採用もスタートし、既に100名以上の技術職育成プロジェクト生が活躍しています。

### グローバル人財の育成

「グローバルトレーニー制度」は、将来の海外赴任に向けたマインドセットを主な目的とした海外渡航型研修制度です。将来海外事業で活躍が期待される社員が選拔され、現地で商習慣や技術・管理手法を学びます。

「Daiwa In-Tech Program」は、選拔された海外現地スタッフが約2週間日本に滞在し、施工現場や工場で当社のものづくりに対する理解を深め、当社施設で創業者精神を学ぶ研修制度です。研修参加者には、日頃の業務でかかわる社員との交流を通じてグループの一員であることを実感し、将来現地の次期リーダーとしての活躍が期待されます。



「Daiwa In-Tech Program」研修の様子

### 協力会社技能者育成の支援

当社は、高い技術力を持った技能者から若年層の新規入職者まで、やりがいを持って働き続けられる建設現場の環境構築の一環として、国内住宅メーカーとして初めて、施工現場で就労する技能者に対し、国の施策であるCCUSで認定されるレベルや能力などに応じて、手当てを支給する技能者キャリアアップ制度を導入しました(2025年度から運用開始)。今後も、持続的な建設業の実現に向けて、協力会社と連携しながら、技能者の確保と育成に取り組んでいきます。

### 技術者データベース運用開始

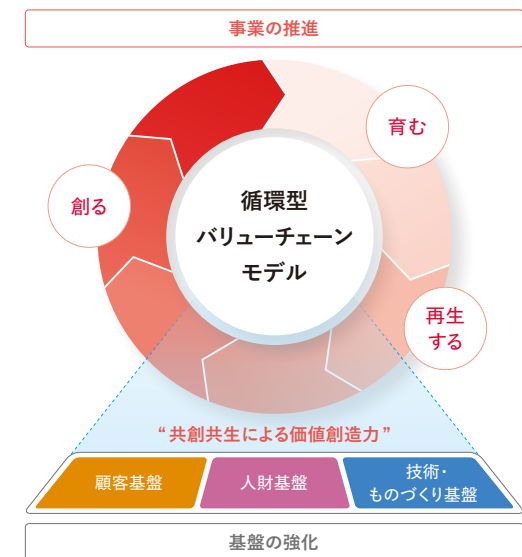
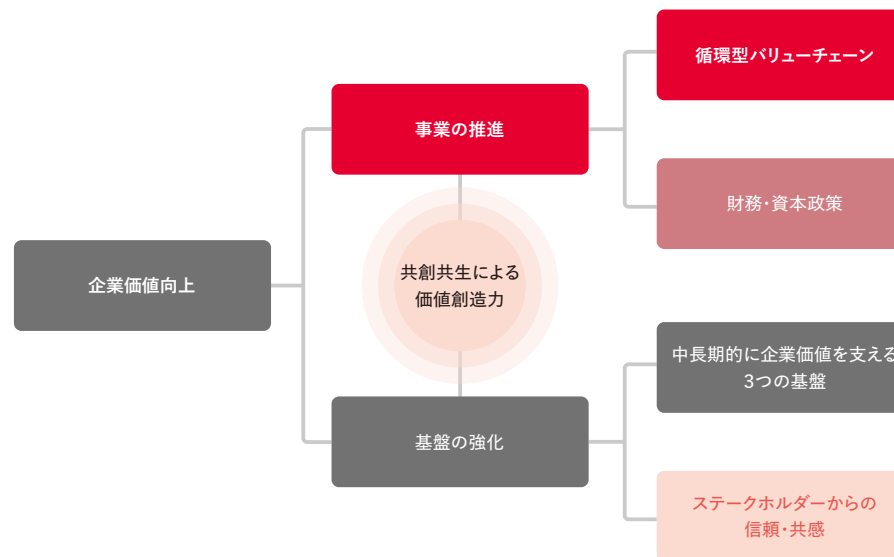
技術力強化の一環として「技術者データベース」の運用を2024年度から開始。技術系社員一人ひとりの保有技術、技術的な経験情報を一元管理し、効果的な技術者の配置や、高度な技術を要するプロジェクトへの対応に活用します。また、社員にとっても、日常業務の積み上げや高難度物件の経験履歴の見える化は、自己成長意欲の向上につながるものと考えています。

# 経営体制

持続可能な成長と企業価値の最大化に向け、多様性と長期視点を重視したガバナンス体制の強化を進めています。取締役会や委員会の見直し、リスク管理体制の高度化など、透明性と意思決定の質を高める施策を紹介します。社外取締役との対話では、人的資本や多様性のある判断に触れます。

社外取締役鼎談 ..... 81

経営体制 ..... 84





## Chapter 6 経営体制

## 社外取締役鼎談

## “将来の夢” 実現に向けた 経営体制の構築と、 その現在地点

### 大和ハウスグループの現状に対する 評価と課題

**関** 初めに、大和ハウスグループへの印象やご自身の思いについてお聞かせください。

**福本** 勢いと柔軟さを持つ会社だと感じています。スピード感のある事業展開が強みだからこそ、意思決定にあたっては、私たち社外役員の意見に真摯に耳を傾け、内外の壁を設けることなく、本音で議論がされています。多角的な視点から物事を捉えて、貪欲に取り入れていく意欲と柔軟性が備わっていると思います。前職では、コンプライアンス、リスクマネジメント、サステナビリティの側面からステークホルダーの意見や要望を経営に取り入れ、価値向上につなげていく役割を担ってきました。また海外を含めたグループ全体のコーポレートブランドやサステナビリティ推進に

も携わりました。当社がグループとしてESG経営をさらに進化させ、企業価値を最大化していくため、これまでの経験や知見を活かしてお役に立っていきたいと思います。

**南部** 非常に骨太な成長企業という印象です。社名の「ハウス」からくるイメージを超越して、総合的・複合的な不動産事業を展開しています。従業員の当事者意識も高く、よい意味で野武士的でコミットメントの高い集団だと感じています。私は約40年にわたり総合商社に従事し、総合都市開発やインフラ分野におけるM&Aにも携わってきました。そのうち約15年は海外駐在を経験し、多国籍人財のマネジメントに関する知見もありますので、当社の成長戦略に活かしていきたいと考えています。

**関** 取締役会のモニタリング機能強化について、現状のガバナンス体制への評価をお聞かせください。

**福本** 社外取締役が1名加わり、社内外比率が50:50になったことはとても評価しています。専門性の面でも多様性が強化され、当社の価値向上に向けた多彩な提言がされています。女性活躍の観点では、やはり社内でキャリアを積んだ女性が役員として登用され活躍するようになっていただきたい。重要なのは、中長期の目標をここに置いて、採用から育成、キャリア形成、登用までのパイプラインを構築し、全社の女性活躍を底上げすることです。先行き不透明な時代にあって、女性に限らず、多様な属性の方が能力を最大限に発揮する重要性はより高まっています。



社外取締役  
南部 智一



社外取締役  
福本 ともみ



経営管理本部 財務・IR部 IR室 室長  
関 沙織

**南部** 社外取締役のスキルやバックグラウンドのカバレッジが広くなり、それぞれの専門分野の視点から多様な提言がされています。例えばスキルマトリックスで同じDXに丸がついていても、桑野さんは研究開発と製品開発、マーケティングを中心とする経験が豊富ですし、吉澤さんはコミュニケーションやネットワークに関して、私はあらゆる産業と社内のDXを進めてきたという、多様な視点を持つチームとして機能していると感じています。

**関** グループガバナンスはどのように評価されていますか。

**南部** CEOが全体戦略と海外の成長戦略とグローバルガバナンス、COOが国内事業を中心とした事業の執行に責任を持つという今回のCEO・COOへの体制整備は、ガバナンスの深化だと思います。創業100周年に売上高10兆円という大きな数値目標に向けて、意思決定と執行の責任範囲



を整理するなど、意思決定プロセスを作り込む段階にあります。課題が国や分野によって違うなかで、共通項としてこういうものを目指すのか。具体的には、人財配置や、意思決定プロセスにおける分権と集権などの設計です。特に海外は、商習慣や文化が異なるなかで成長していくことが求められるので、意思決定プロセスの整備と同時にグループ会社をどう管理・監督するかを進化させる機会だと思います。ガイドラインなどの整備を進めることで、さらなる成長に向けたグループガバナンスの基盤強化を図っていきます。

### 大和ハウスグループの企業価値向上に向けて

**関** コーポレートガバナンス委員会において、直近ではどのようなテーマで議論されたのでしょうか。

**南部** 「激変する世界情勢下での企業経営戦略」をテーマに挙げた、不確実性をどのように商機へと転換できるかについての議論です。貿易不均衡の拡大によって経済格差や不満が高まり、その対応が一国単位では難しくなっているなかで、この変化をリスクではなく、海外の経営体制の強化を図る契機として捉えるべきだと提言しました。今後各国が自国中心主義になったとすれば、障壁があるなかで事業運営を行う必要が出てくるため、日本からの統括が難しくなるでしょう。地域ごとに自立したコーポレート

機能を構築し、それぞれのエコシステムを維持することが重要になってくると考えています。

**関** 南部さんは大手総合商社のメディア・デジタル事業部門長・CDOとしてDXを推進してこられ、デジタル庁の国際データガバナンスアドバイザー委員会委員も務めた経験をお持ちです。

**南部** 当社は、設計・施工とお客さまとの関係において、プラットフォームを作っているという点においてはDXが進展していると思います。今後は、顧客IDでライフタイムの視点からカスタマージャーニーと向き合っていくプラットフォームができれば、お客さまとの対話のなかで有効なご提案ができるようになります。国や地域によって家の大きさやパターン、ライフスタイルも異なるなかで、データを収集・整理し、活用することで資金を投入すべき場所が見えてくると考えており、そこまで進められれば圧倒的な競争力につながるでしょう。

**関** 福本さんは、2025年度に始動したサステナビリティ委員会のアドバイザーに就任されました。当社のサステナビリティ経営への評価や期待をお聞かせください。

**福本** 環境の重点テーマが成長戦略と統合的に進められています。ZEH・ZEBやリブネス事業は顧客にとっての価値であり、7次中計でも重要な成長ドライバーとして位置づけられているのは、素晴らしいことだと思います。社会性

重点テーマの再設定や、経営戦略本部長を委員長とする、EとSを一元的にマネジメントできるサステナビリティ委員会の始動といった進展も見られます。今、世界ではESGに逆行する動きも見られますが、私はむしろ、当社の持続的成長に資する重要テーマにどのようにアプローチしていくか、本質的な議論をするチャンスと捉えており、8次中計に合わせて議論を深めていきたいと考えています。また、非財務情報についても財務情報同様の情報開示が求められており、海外を含めたグループ全体でのサステナビリティ推進が不可欠です。私もアドバイザーとして助言・支援をしていきます。

**関** 大手飲料メーカーにおいて水資源に対する理念をコーポレートメッセージとして発信・実践したご経験をお持ちですが、当社の活動に対する評価と提言をいただけますか。

**福本** 当社は、“将来の夢”(パーパス)として「生きる歓びを、未来の景色に。」を掲げています。まず大切なのは社内への浸透です。利益を追求するだけでなく、世の中の役に立つことを目指す会社であることは、従業員の働く歓びや誇りにつながります。パーパス策定のプロセスに全社員が参画したことは、その第一歩として大変評価できます。パーパスは、お客さまや社会にとっての当社の“存在意義”です。今後はパーパスへの共感をさらに深め、グループ全員が

それぞれの持ち場で、何がお客さまにとっての価値になるかに心を砕き、実践していくことが大切です。

### 投資家の皆さまへのメッセージ

**関** 先般の取締役会でCFOから「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」の要請をふまえた、企業価値向上への取り組み推進について、認識の再共有がありました。現状評価や今後の課題認識について伺います。

**南部** 私の好きな言葉に「ハッピーエンployeeがハッピーサービスを作る」というものがあります。企業価値は役職員の皆さんが充実して活躍しているからこそ創出できるのだと考えます。お客さまに接し、提案する人自身の人生が充実して幸せでなければ、お客さまの幸せにつながる仕事はできません。また、当社のように従業員のオーナーシップが強いとやり抜く力や考え抜く力にもなります。グループがさらに大きくなっていくときにこうした考え方が欠落しないようにすることが重要です。PBRについては、企業に対する信頼や安心感と、アップサイドポテンシャルの組み合わせだと思います。お客さまの満足と、グローバルでの成長やリスク管理、私はその観点で経営に問いかけをしていきます。

**福本** 社外役員に就任して1年になりますが、これだけの企業規模を実現しながら、常にチャレンジするアグレッシ



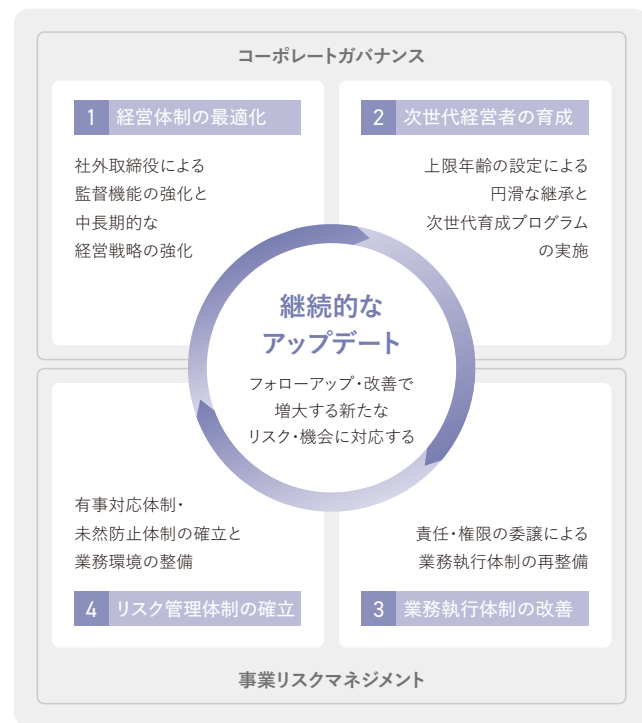
ブで粘り強い企業文化を持ち続けていることに、感心されています。“将来の夢”実現を目指した社内起業制度「Daiwa Future100」にも900件近い応募があったと聞いています。一方で、成長や企業規模の拡大は新たなリスクをとまいます。自発的な活力を最大限に活かしながら、成長ステージに即してガバナンスを進化させていくという、“攻め”と“守り”の舵取りがより重要になってくると考えています。社外取締役として、社会価値の創出と経済価値向上の加速を後押しするとともに、ステークホルダーの皆さまとの創造的なコミュニケーションによって、さらなる成長の可能性を秘めた当社の姿を広く社会と共有できるよう、提言・助言をしていきたいと思っています。

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\\_07](https://www.daiwahouse.co.jp/ir/ar/a_07)

# 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                                                                                                                                                                                                                                               | 2022～2023年度の取り組み                                                                                  | 2024年度の取り組み                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1 経営体制の最適化</b> <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>取締役会のモニタリング機能の強化</li></ul>                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"><li>取締役会付議基準の見直し</li><li>取締役の年次賞与の算定指標に非財務指標を導入</li></ul>       | <ul style="list-style-type: none"><li><b>社外取締役比率の向上</b><br/>当社にとって最適な取締役会の構成を検討した結果、2024年6月に社外取締役を1名増員（社外取締役比率：38.5%→42.9%）</li></ul>                            |
| <b>2 次世代経営者の育成</b> <ul style="list-style-type: none"><li>取締役・執行役員のサクセッションプロセスの構築</li></ul>  サステナビリティレポート 2025 ▶ P.77                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>次世代経営者層のサクセッションプラン「D-Succeed」の刷新</li></ul>                  | <ul style="list-style-type: none"><li><b>経営人財の育成</b><br/>「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（2022～2024年度累計：316名参加）</li></ul>                               |
| <b>3 業務執行体制の改善</b> <ul style="list-style-type: none"><li>海外でのリージョナル・コーポレート機能の整備・強化</li><li>資産増加にともなうアセットマネジメントの強化</li><li>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</li><li>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</li></ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>経営戦略本部の新設</li><li>リージョナル・コーポレート機能の整備・強化</li></ul>           | <ul style="list-style-type: none"><li><b>最適な業務執行体制の検討</b><br/>「稼ぐ力」をさらに高めるため、間接業務の見直しや適切な人員配置について取締役会等で議論を進めた。<br/>→2025年4月1日付で、7事業本部制から2大本部制へ再編</li></ul>       |
| <b>4 リスク管理体制の確立</b> <ul style="list-style-type: none"><li>リスク管理体制の実効的な運用および継続的な改善</li><li>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</li></ul>  サステナビリティレポート 2025 ▶ P.114 | <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>組織再編</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li><b>さらなる監督機能の強化</b><br/>事業本部に対する監督機能向上を図るため、最適な組織の在り方や業務執行体制について取締役会以外の場も活用しながら検討を進めた。<br/>→2025年4月1日付で会長・社長体制に移行</li></ul> |



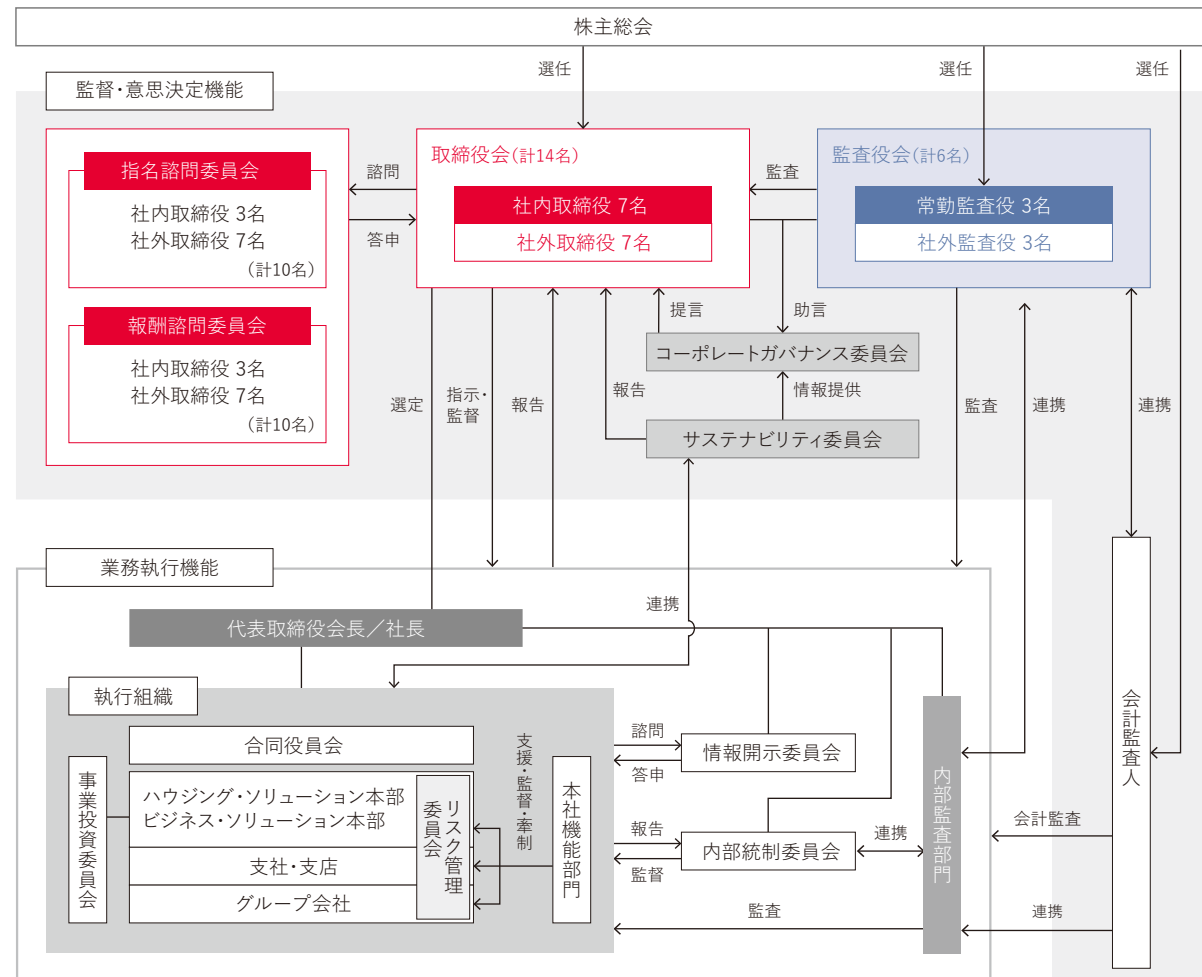
## ■ コーポレートガバナンス体制図

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。





## 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に基づきながら、“将来の夢”(パーパス)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

経営戦略に関する議案のうち、社会性中期計画「ESP2026」の策定に係る議論において、社外取締役より「市場は環境や社会課題に取り組みながら、それが今後の成長戦略にいかに結びつくかを注視している。今後は当社の持続的な成長の観点でテーマの絞り込みについて議論を進める必要がある」との意見をいただきました。その他、2024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〉

- 株主構成の将来像
- 自己株式の取得
- カスタマーハラスメントへの対応
- 定年延長について
- 環境行動計画「EGP2026」の監督
- 社会性行動計画「ESP2026」の策定
- GREEN×EXPO 2027 への参画・協賛

#### 〈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内容について
- 取締役会の実効性評価について
- ポートフォリオマネジメントについて
- 内部監査規程の改訂

#### 〈投資案件〉

- M&A 案件の承認 (Alliance Residential Company の持分法適用関連会社化等)
- 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

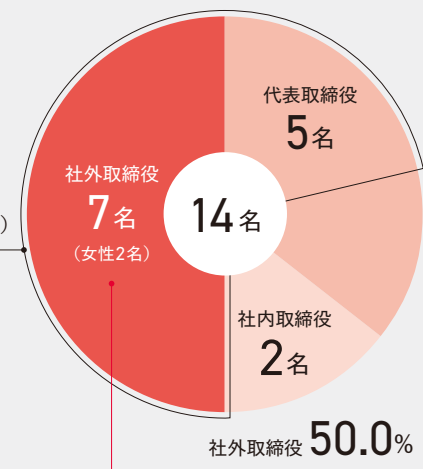
上記以外に法令や定款等に定められた事項について審議し、必要な決議を行っています。

### 取締役会

指名諮問委員会  
報酬諮問委員会 社外 **70.0%**

社外 7 名 / 社内 3 名 (CEO、COO、CFO)

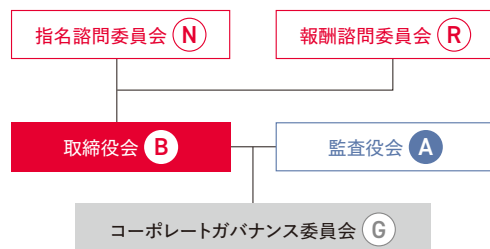
(委員長：独立社外取締役)



## 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。

### 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



| 代表取締役                                                                               |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | 業務執行取締役                                                                             |                                                                                     |                                                                                     |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|  |  |  |  |  |  |  |           |
| 芳井 敬一                                                                               | 大友 浩嗣                                                                               | 香曾我部 武                                                                              | 村田 誉之                                                                               | 下西 佳典                                                                               | 永瀬 俊哉                                                                               | 柴田 英一                                                                               |           |
| 会長<br>CEO<br>海外本部長                                                                  | 社長<br>COO                                                                           | 副社長<br>CFO<br>経営管理本部長                                                               | 副社長<br>技術本部長                                                                        | 専務執行役員<br>ビジネス・ソリューション<br>本部長                                                       | 専務執行役員<br>ハウジング・ソリューション<br>本部長                                                      | 常務執行役員<br>経営戦略本部長                                                                   |           |
| 属性就任委員                                                                              | <div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>                             | <div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>                             | <div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>                             | <div><div></div><div></div></div>                                                   | <div><div></div></div>                                                              | <div><div></div></div>                                                              |           |
| 在任年数                                                                                | 14年                                                                                 | 9年                                                                                  | 15年                                                                                 | 4年                                                                                  | 7年                                                                                  | 3年                                                                                  | 2025年6月就任 |
| 2025年3月期<br>における取締役会・<br>委員会への出席状況                                                  | 取締役会                                                                                | ★ 13/13                                                                             | 13/13                                                                               | 13/13                                                                               | 12/13                                                                               | 13/13                                                                               | —         |
|                                                                                     | 指名諮問                                                                                | 5/5                                                                                 | —                                                                                   | 5/5                                                                                 | —                                                                                   | —                                                                                   | —         |
|                                                                                     | 報酬諮問                                                                                | 4/4                                                                                 | —                                                                                   | 4/4                                                                                 | —                                                                                   | —                                                                                   | —         |
|                                                                                     | CG                                                                                  | 2/2                                                                                 | —                                                                                   | 2/2                                                                                 | —                                                                                   | —                                                                                   | —         |
|                                                                                     | 監査役会                                                                                | —                                                                                   | —                                                                                   | —                                                                                   | —                                                                                   | —                                                                                   | —         |
| 取締役・監査役が保有する知見のうち、<br>当社が特に期待するもの                                                   | 経営                                                                                  | ●                                                                                   | ●                                                                                   | ●                                                                                   | ●                                                                                   | ●                                                                                   | ●         |
|                                                                                     | 財務・会計                                                                               |                                                                                     |                                                                                     | ●                                                                                   |                                                                                     |                                                                                     | ●         |
|                                                                                     | 法務・<br>リスク<br>マネジメント                                                                | ●                                                                                   | ●                                                                                   | ●                                                                                   | ●                                                                                   | ●                                                                                   | ●         |
|                                                                                     | 技術・<br>研究開発                                                                         |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | ●                                                                                   |                                                                                     |           |
|                                                                                     | 国際経験                                                                                | ●                                                                                   | ●                                                                                   |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | ●         |
|                                                                                     | DX・IT                                                                               |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     | ●                                                                                   |                                                                                     |           |
|                                                                                     | 環境                                                                                  | ●                                                                                   | ●                                                                                   |                                                                                     |                                                                                     | ●                                                                                   |           |
|                                                                                     | 社会                                                                                  | ●                                                                                   | ●                                                                                   | ●                                                                                   |                                                                                     |                                                                                     |           |
|                                                                                     | コーポレート<br>ガバナンス                                                                     | ●                                                                                   | ●                                                                                   | ●                                                                                   | ●                                                                                   |                                                                                     |           |

B 取締役会 N 指名諮問委員会 R 報酬諮問委員会 A 監査役会 G コーポレートガバナンス委員会 ★ 議長

注 2024年4月～2025年3月の期間における出席状況を記載しています。

## 非業務執行者



桑野 幸徳

関 美和

吉澤 和弘

伊藤 雄二郎

南部 智一

福本 ともみ

近藤 雄一郎

橋本 好哲

小柳出 隆一

高重 吉博

渡邊 明久

岸本 達司

丸山 隆司

社外取締役

社外取締役

社外取締役

社外取締役

社外取締役

社外取締役

社外取締役

常勤監査役

常勤監査役

常勤監査役

社外監査役

社外監査役

社外監査役

| 属性就任委員           | <span>B</span> <span>N</span> <span>R</span> <span>G</span> | <span>B</span> <span>N</span> <span>R</span> <span>G</span> | <span>B</span> <span>N</span> <span>R</span> <span>G</span> | <span>B</span> <span>N</span> <span>R</span> <span>G</span> | <span>B</span> <span>N</span> <span>R</span> <span>G</span> | <span>B</span> <span>N</span> <span>R</span> <span>G</span> | <span>B</span> <span>N</span> <span>R</span> <span>G</span> | <span>A</span> <span>G</span> | <span>A</span> <span>G</span> | <span>A</span> <span>G</span> | <span>A</span> <span>G</span> | <span>A</span> <span>G</span> | <span>A</span> <span>G</span> |
|------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 在任年数             | 5年                                                          | 5年                                                          | 3年                                                          | 3年                                                          | 1年                                                          | 1年                                                          | 2025年6月就任                                                   | 3年                            | 2025年6月就任                     | 2025年6月就任                     | 5年                            | 4年                            | 2年                            |
| 取締役会             | 13/13                                                       | 13/13                                                       | 13/13                                                       | 13/13                                                       | 10/10                                                       | 10/10                                                       | —                                                           | 13/13                         | —                             | —                             | 13/13                         | 13/13                         | 13/13                         |
| 指名諮問             | ★ 5/5                                                       | 5/5                                                         | 5/5                                                         | 5/5                                                         | 4/4                                                         | 4/4                                                         | —                                                           | —                             | —                             | —                             | —                             | —                             | —                             |
| 報酬諮問             | ★ 4/4                                                       | 4/4                                                         | 4/4                                                         | 4/4                                                         | 3/3                                                         | 3/3                                                         | —                                                           | —                             | —                             | —                             | —                             | —                             | —                             |
| CG               | ★ 2/2                                                       | 2/2                                                         | 2/2                                                         | 2/2                                                         | 2/2                                                         | 2/2                                                         | —                                                           | 2/2                           | —                             | —                             | 2/2                           | 2/2                           | 2/2                           |
| 監査役会             | —                                                           | —                                                           | —                                                           | —                                                           | —                                                           | —                                                           | —                                                           | ★ 14/14                       | —                             | —                             | 14/14                         | 14/14                         | 14/14                         |
| 経営               | ●                                                           | ●                                                           | ●                                                           | ●                                                           | ●                                                           | ●                                                           | ●                                                           | ●                             |                               |                               |                               |                               | ●                             |
| 財務・会計            |                                                             | ●                                                           |                                                             | ●                                                           | ●                                                           |                                                             | ●                                                           |                               |                               | ●                             | ●                             |                               |                               |
| 法務・リスク<br>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<br>ガバナンス  | ●                                                           | ●                                                           | ●                                                           | ●                                                           | ●                                                           | ●                                                           | ●                                                           | ●                             | ●                             | ●                             | ●                             | ●                             | ●                             |

B 取締役会 N 指名諮問委員会 R 報酬諮問委員会 A 監査役会 G コーポレートガバナンス委員会 ★ 議長

注 2024年4月～2025年3月の期間における出席状況を記載しています。南部氏、福本氏は2024年6月の就任後からの出席状況です。

## ■ 新任取締役の選定理由

| 氏名     | 選定理由                                                                                                                                         |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 柴田 英一  | 経理部門での経験および連結経営管理部長として当社連結子会社の管理を行った経験を有しており、執行役員就任後は主に当社グループにおけるM&A等を担当し、当社グループの企業価値の向上に尽力していることから、今後もその幅広い知識と経験を活かし、経営手腕が発揮されることを期待するものです。 |
| 近藤 雄一郎 | 大手証券会社において代表取締役を務めた経験を有しており、その職歴に基づく金融市場や経営戦略に関する豊富な知見を活かし、当社グループの企業価値向上ならびに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。             |

## ■ 新任監査役の選定理由

| 氏名     | 選定理由                                                                                         |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 小柳出 隆一 | 長年にわたる事業所での施工業務および本社部門での施工推進部長の経験を通じて、建築技術に関する豊富な知識を有することから、技術面において現場に精通した実効性の高い監査を期待するものです。 |
| 高重 吉博  | 長年にわたる経理・監査業務の経験を通じて、財務、会計および監査に関する豊富な知識を有することから、実効性の高い監査を期待するものです。                          |

## ■ 当社が期待するスキルについて

| 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。社外取締役および社外監査役においては、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。                                                                                        |

## ■ 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
- 2024年度の具体的な検討・審議内容
  - ・ 取締役候補者の推薦について
  - ・ 代表取締役の選定について
  - ・ 役員の上限年齢および在任期間について

### 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
- 2024年度の具体的な検討・審議内容
  - ・ 第85期取締役賞与支給総額および個人別支給額について
  - ・ 取締役の固定報酬額について

### 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。

- 委員長：独立社外取締役
- 開催頻度：原則年2回
- 2024年度の具体的な検討・審議内容
  - ・ DXに対する取り組みについて
  - ・ 取締役会の実効性評価結果について
  - ・ 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

### サステナビリティ委員会

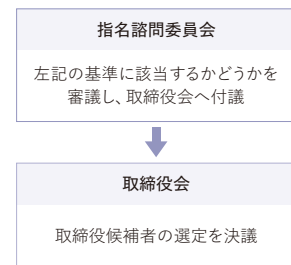
当社ならびに当社グループ全体が中長期に取り組むべき環境・社会の重要課題について審議・決定し、当該決定に関する取り組みを指示・統括しています。また環境・社会に関する重要な事項については、取締役会へ報告し、必要に応じてコーポレートガバナンス委員会へ情報提供します。

- 委員長：経営戦略本部長（2025年4月より）
- 開催頻度：原則年2回

#### 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



#### 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。併せて、監査役は、事業所やその他の事業の現場に赴き往査を行って、業務執行の状況を把握しています。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。2024年度においては、4回開催しています。

- 議長:CEO

### 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。

2024年度においては、4回開催しています。

- 委員長:代表取締役会長(2025年4月より)

### 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率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。2024年度においては24回開催しています。

- 議長:ハウジング・ソリューション本部長およびビジネス・ソリューション本部長(2025年4月より)

### 情報開示委員会

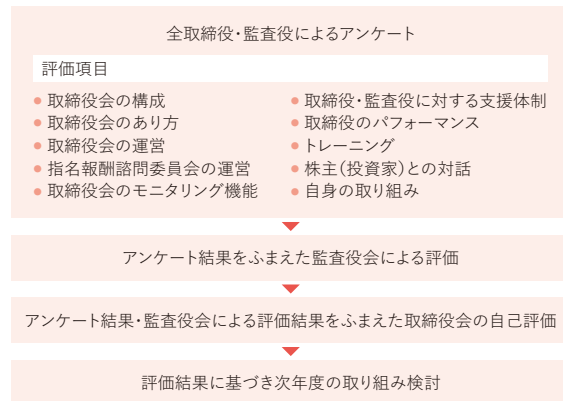
国内外の株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーとの長期的な信頼関係を構築するため、情報開示に関わる基本方針(ディスクロージャー・ポリシー)に則って情報開示をするための組織として「情報開示委員会」を設置しています。投資判断に有益な情報や、適時開示基準以外で会社の業績や信用に重大な影響を及ぼすおそれのある事項について、部門横断的なメンバーが多角的な視点で開示すべき情報を審議しています。

- 委員長:経営管理本部長

## ■ 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。2024年においても、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



### 2024年の評価結果

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

### 2023年の実効性評価結果および課題に対する取り組み状況



## 2024年の実効性評価結果および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、環境の変化に対応した取締役会機能の在り方については、継続して検討する必要がある。

## 監査役会による評価

構成員の多様性の確保、機関設計の在り方などを継続的に検討する必要がある。



2025年度  
取り組み方針

- 監督と執行の分離を意識しつつ、さらなる多様性やこれからの当社に必要な知見を持った人材の登用を検討。
- 機関設計を含む経営体制について、継続検討。

## テーマ2 経営戦略や非財務情報等の議論の充実

## 取締役会による評価(課題)

議題設定や議論時間の確保について、引き続き取り組む。

## 監査役会による評価

グループ全体の中長期的な経営戦略、事業ポートフォリオの見直しやサステナビリティ情報に関して、取締役会において議論を深化させることも必要。



2025年度  
取り組み方針

- 経営戦略会議、サステナビリティ委員会等の審議内容の共有や報告を行うなど、経営戦略や非財務情報等の議論の充実を図る。

## テーマ3 内部統制

## 取締役会による評価(課題)

守りのガバナンスの観点からリスク管理やコンプライアンスに関する議論の充実を図る。

## 監査役会による評価

グループ全体の内部統制の状況に対するモニタリングを強化して、監督機能を向上させる必要がある。



2025年度  
取り組み方針

- グループ会社を含めた内部統制の状況やリスク事案に関する改善やモニタリングの状況等の議論の充実やさらなる監督の強化を図る。

## 政策保有株式に関する方針

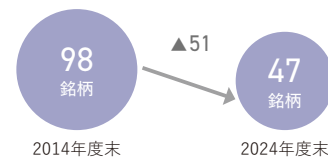
当社は、毎年、取締役会にて個別の政策保有株式について中長期的な経済合理性を検証し、その結果を開示しています。継続して保有する必要がないと判断した株式については、売却を進めるなど、政策保有株式の縮減に努めています。2024年度末の保有時価642億円(上場株式:602億円、非上場株式:40億円)となり、連結純資産に対する割合は2.4%(傘下の上場リート除く)となっています。引き続き、バランスシートのスリム化、効率化に向け、政策保有株式の縮減に努めていきます。一方、政策保有株主から当社株式の売却の意向が示された場合は、当該会社との取引の縮減を示唆することなどにより、その売却を妨げる行為は行いません。

## 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、2024年度末時点で47銘柄まで減少しています。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

## ■ 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。

| 固定報酬                          |                          | 株式報酬 約20%                               |                                                        |
|-------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 基本報酬<br>約45%<br>(月額7,000万円以内) | 賞与<br>約35%<br>(年額15億円以内) | 事後交付型<br>譲渡制限付<br>株式報酬<br>(固定報酬)<br>50% | 業績連動型<br>譲渡制限付<br>株式報酬<br>KPI:環境指標<br>(毎年評価を実施)<br>50% |

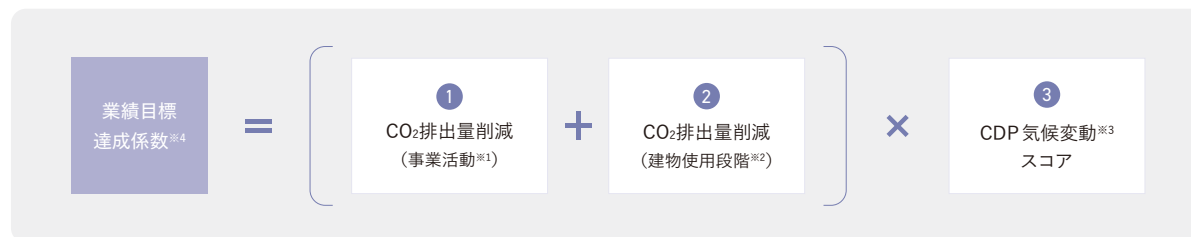
注1 %は取締役報酬全体に占める各報酬の割合を示しています(過去の実績等に基づき計算しているため、今後変動の可能性あります)。

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<sub>2</sub>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①～③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



※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<sub>2</sub>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<sub>2</sub>排出量(スコープ3 カテゴリー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                                  | 2024年度<br>(目標) | 2024年度<br>(実績) |
|---|---------------------------------------|----------------|----------------|
| ① | 事業活動のCO <sub>2</sub> 排出量削減(2015年度比)   | ▲52%           | ▲58.1%         |
| ② | 建物使用段階のCO <sub>2</sub> 排出量削減(2015年度比) | ▲54%           | ▲59.8%         |

| 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          |

### ③ 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       |

2024年度の①②の業績目標達成度は100%以上となり、それ  
ぞれの係数は0.5となりました。また、③のCDP気候変動スコア  
はAとなり、係数は1.2となりました。これらをふまえ、2024年度  
の業績目標達成係数は1となりました。

#### 算出方法

①の達成度：▲58.1%(2024年度実績)／▲52%(2024年度目標)=112%

②の達成度：▲59.8%(2024年度実績)／▲54%(2024年度目標)=111%

③ CDP2024気候変動スコア：A

2024年度の業績目標達成係数：(0.5+0.5)×1.2=1.2

係数が1を超えたため、業績目標達成係数は1となりました。

## ■ 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<sup>※1</sup>：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<sup>※2</sup>：

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



### 3 業務執行体制の再編

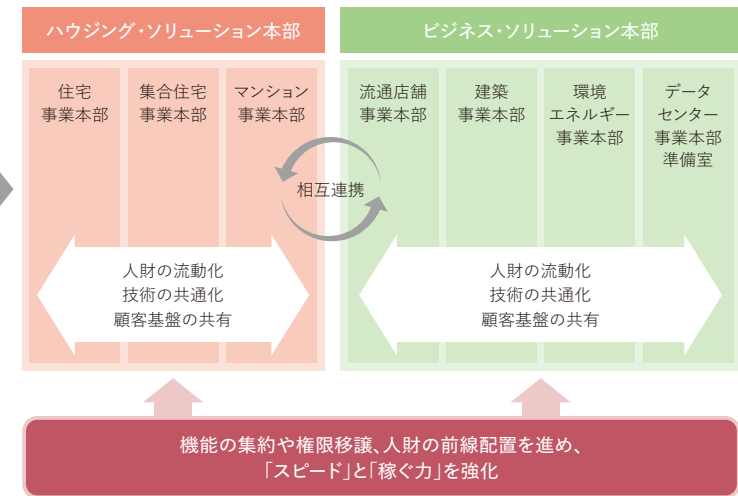
#### ■ 2大本部制による組織機能の強化

「稼ぐ力」をさらに強化するため、2025年度より、7つの事業本部制にて分散していたリソースを集約し、BtoCの戸建住宅事業や集合住宅事業などの部門を統括するハウジング・ソリューション本部と、BtoBの流通店舗事業や建築事業などを統括するビジネス・ソリューション本部の2大本部制を新設。縮小する国内市場と拡大する海外市場の両方に、柔軟かつ迅速に対応できる組織体制に刷新しました。コーポレート部門は、専門性を高めながら効率化を図ることで小さくて強い本社を目指します。一方、海外本部については、RC機能の整備を継続しながら海外事業基盤を強化していきます。この組織再編により、各事業本部が持つ共通機能の合理化を図るとともに、マーケティング機能強化や事業横断による顧客情報の共有化、意思決定の迅速化などにより、さらなる売上・営業利益の向上を図っていきます。今後も、変わりゆく経営環境に適時適切に対応すべく、当社にとって最適な経営体制を検討していきます。

7事業本部制(2024年度まで)



2大本部制(2025年度から)

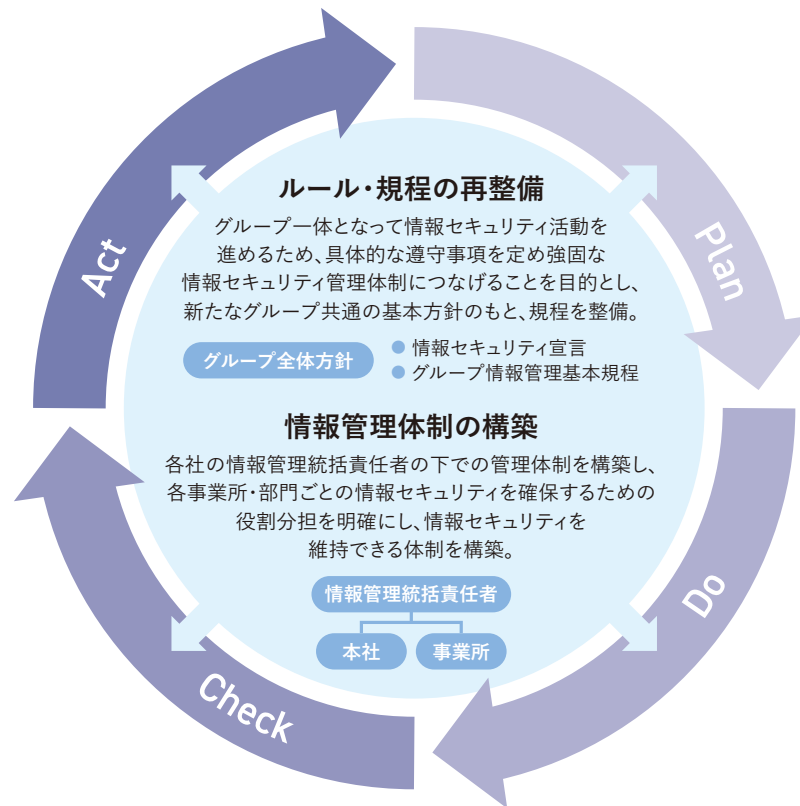


新体制で期待する効果

|         |                                                                                                                                                                              |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 人財の流動化  | <ul style="list-style-type: none"> <li>人財確保における競争が今後厳しくなる状況を見据えた、事業横断での人財活用・育成により生産性の最大化・提案力の強化</li> <li>海外事業の拡大に向け、事業横断での人財配置・育成</li> </ul>                                 |
| 技術の共通化  | <ul style="list-style-type: none"> <li>技術・ノウハウの横断的な活用により、高品質・高付加価値の商品力と提案力の強化</li> <li>専門的知識・人財の連携による新しいアセット・大型分譲・大型開発案件の強化</li> </ul>                                       |
| 顧客基盤の共有 | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業横断で顧客基盤を最大活用することで、ライフステージに応じた価値提案による生涯にわたる豊かな暮らしの提供、建物価値の提供。顧客および建物の生涯価値(LTV)の最大化</li> <li>顧客情報の一元管理による顧客満足度の向上と、事業機会の獲得</li> </ul> |

## 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。情報セキュリティ活動については、「全社共通の年間目標」および「各組織で設定する年間目標」を掲げその達成にむけて、事業所・事業本部・各本社部門にて情報セキュリティに関する1年間の活動計画を策定し、取り組みを実施しています。また、計画作成においては、前年度の取り組みの振り返りおよび実績も報告させることで、計画を立てて終わりとならないようにし、自発的に情報セキュリティ活動の推進ができるようにしています。



|   |                                                                                                                                                                                  |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P | <b>年間計画策定</b><br>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 | <b>ITセキュリティ対策</b><br>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。 |
|   | <b>従業員への教育</b><br>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 | <b>情報セキュリティ維持活動(点検・監査、改善)</b><br>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 | <b>活動振り返り・改善</b><br>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

財務・非財務両面の企業価値を伝えるため、事業と経営の現状を分析します。売上高やROEなどの指標に加え、投資戦略、株主還元方針、株価推移を整理。資本効率と安定的リターンの両立を目指す姿勢を明確にします。人的資本や環境のKPIを通じて、サステナビリティ経営を伝えます。

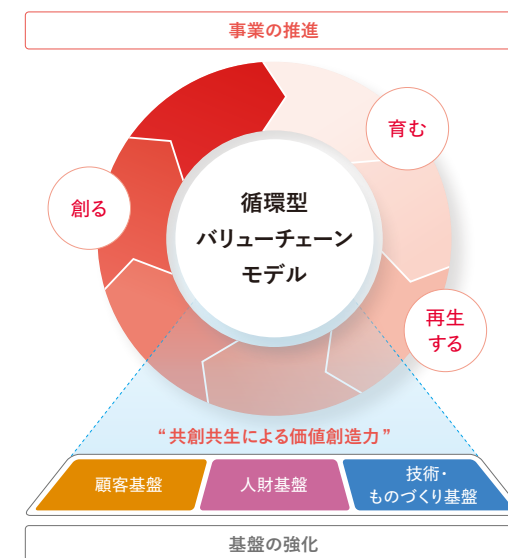
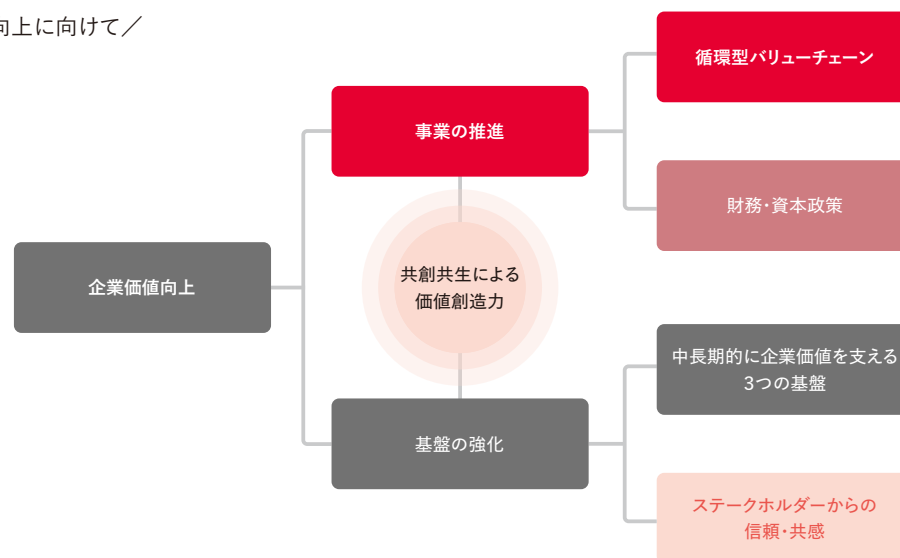
財政状態および経営成績等の分析 ..... 99

財務ハイライト ..... 108

非財務ハイライト ..... 110

会社概要・役員一覧・株式情報 ..... 111

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて／  
編集後記 ..... 112



## Chapter 7 業績・企業情報

## 財政状態および経営成績等の分析

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

## [MD&amp;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.100
- 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.101
- 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.102
- IV 成長性と収益性の観点から事業ポートフォリオの最適化に向けた投資を進めています。……………〈事業別経営成績〉▶ P.105
- 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.106
- VI 安定的な配当の維持に努めており、15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.107

注 本項目は2018年度から2024年度までの7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.108-109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

2024年度末の総資産は、2023年度末比で5,156億円増加し、7兆493億円となりました。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、2023年度末比で3,226億円の増加となり、4兆3,325億円となりました。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借入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、2023年度末比で1,929億円増加し、2兆7,167億円となりました。その主な要因は、株主配当金956億円の支払いや自己株式1,000億円の取得を行ったものの、3,250億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、2023年度末比で2,212億円増加し、2兆3,090億円となりました。D/Eレシオについては、0.80倍<sup>※1</sup>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、当初第7次中期経営計画の最終年度としていた2026年度<sup>※2</sup>において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2兆5,716億円となり、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

| 総資産4兆3,340億円  |               | 総資産7兆493億円      |                 |
|---------------|---------------|-----------------|-----------------|
| 流動資産合計 19,210 | 流動負債合計 14,018 | ① 流動資産合計 38,824 | ① 流動負債合計 18,338 |
|               | 固定負債合計 12,884 |                 | ③ 固定負債合計 24,987 |
| 固定資産合計 24,129 | 純資産合計 16,437  | ② 固定資産合計 31,668 | ② 純資産合計 27,167  |
| 2018年度末       |               | 2024年度末         |                 |

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212%へと上昇
- ② 固定比率は151%から121%へと低下
- ③ 固定長期適合率は84%から62%へと低下
- ④ 自己資本は1兆5,959億円から2兆6,142億円へと成長

図2

## 機能別分類

|               |              |                  |                |
|---------------|--------------|------------------|----------------|
| 現金・預金 2,798   | 仕入債務 5,304   | 現金・預金 3,331      | 仕入債務 3,537     |
| 売上債権 3,909    |              | 売上債権 4,747       |                |
| 棚卸資産 9,556    | その他負債 13,813 | ① 棚卸資産 25,716    | ① その他負債 16,697 |
| その他資産 9,744   | 有利子負債 7,785  |                  | ③ 有利子負債 23,090 |
| 賃貸等不動産 10,560 | 純資産合計 16,437 | ② ③ その他資産 13,232 | ② 純資産合計 27,167 |
| 固定資産 6,771    |              | ② 賃貸等不動産 13,902  |                |
| 2018年度末       |              | 2024年度末          |                |

- ① 棚卸資産は9,556億円から2兆5,716億円へ増加(図3参照)
- ② 賃貸等不動産は1兆560億円から1兆3,902億円へ増加
- ③ リース債務等を除く有利子負債は7,785億円から2兆3,090億円へ増加、また自己資本に対する比率(D/Eレシオ)も0.49倍から0.80倍へ上昇(ハイブリッドファイナンスの資本性考慮後)

※1 公募ハイブリッド社債(劣後特約付社債)およびハイブリッドローン(劣後特約付ローン)のうち合計2,500億円について、格付上の資本性50%を考慮して算出しています。

※2 第7次中期経営計画は、当初2026年度を最終年度とした5ヵ年計画としていましたが、1年前倒しで終了し、2026年度を初年度とする第8次中期経営計画の公表を2026年5月に予定しています。

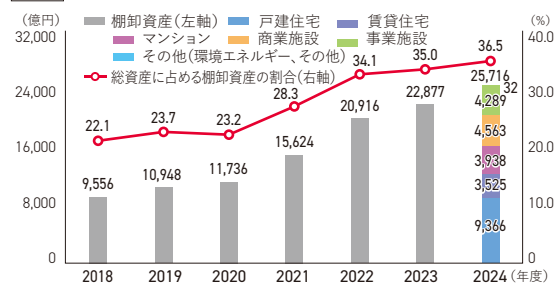


## I 財政状態

## 資産増加の分析

2024年度末の棚卸資産は2兆5,716億円となり、2018年度対比で169%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。

図3 棚卸資産

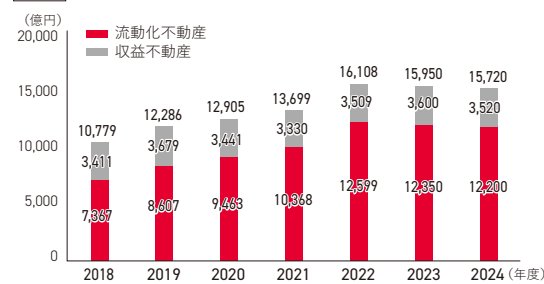


投資不動産は1兆5,720億円となり、2018年度対比で46%の増加となっています。内訳としては流動化不動産<sup>※3</sup>が1兆2,200億円で66%の増加、収益不動産<sup>※4</sup>が3,520億円で3%の増加となっており、流動化不動産の増加が投資不動産の増加につながっています。主な増加要因は収益ドライバーの一つである物流施設の開発投資を拡大してきたことによるものです。

資産の増加は棚卸資産や投資不動産の増加によることから大きく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ます。

※3 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。  
 ※4 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

2024年度における営業活動CF（休日調整後）は4,300億円となり、2023年度に比べ1,372億円増加し、自己資本を1とした場合の営業活動CF比率は、2023年度の0.12から0.04ポイント上昇し0.16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、4,887億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3,117億円実行したことなどにより、△4,933億円となりました。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△633億円となりました。

## II キャッシュ・フロー(CF)

財務活動CFについては、主に借入による資金調達を行ったものの、自己株式の取得や社債の償還、株主配当金の支払いなどを行ったことにより△446億円となりました。

これらの結果、現金及び現金同等物の2024年度末残高は2023年度末から1,126億円減少し、3,269億円となりました。

図5 キャッシュ・フロー

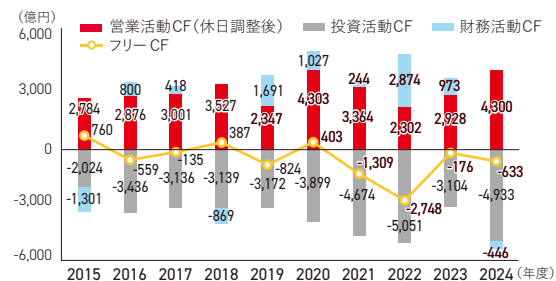
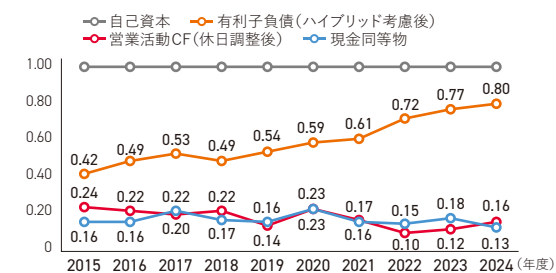


図6 自己資本に対する指数(自己資本を1とした場合の比率)



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。

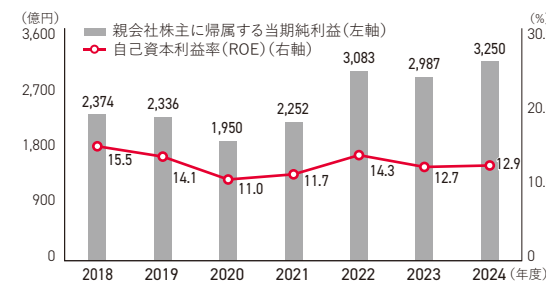
## III 損益の状況

## 自己資本利益率(ROE)

当期の自己資本利益率(ROE)は12.9%となりました。当社は、当初第7次中期経営計画の最終年度としていた2026年度<sup>※5</sup>において、ROE13%以上を経営目標に掲げています。収益性の改善を図りながら業績を拡大することが重要であると考えており、事業ポートフォリオの最適化による成長分野への投資や、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んでいきます。また、自己株式の取得についても機動的に実行し、ROEの目標達成を目指していきます。

※5 第7次中期経営計画は、当初2026年度を最終年度とした5ヵ年計画としていましたが、1年前倒して終了し、2026年度を初年度とする第8次中期経営計画の公表を2026年5月に予定しています。

図7 ROE

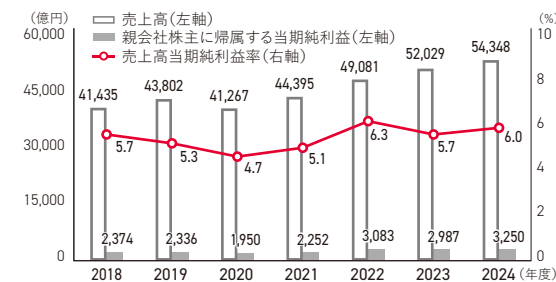


## (ROE分解)売上高当期純利益率

親会社株主に帰属する当期純利益は3,250億円となり、2018年度からの7年間の年平均成長率は5.4%となりました。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、当期純利益率については6.0%となりました。

依然として資材価格や労務費の高騰による影響を受けていますが、各事業において価格転嫁等の取り組みを進めており利益率の改善につながっています。

図8 売上高当期純利益率



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

(当社の株主資本コスト:7.0%前後)

### III 損益の状況

#### (ROE分解)総資産回転率

売上高は5兆4,348億円となり、2018年度からの7年間の年平均成長率は4.6%となりました。総資産回転率<sup>※6</sup>については、前期の0.82回より0.02回低下し0.80回となりました。当社グループの事業は、投資が不要な建設請負事業から、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。

※6 総資産は期中平均で算出。

図9 総資産回転率

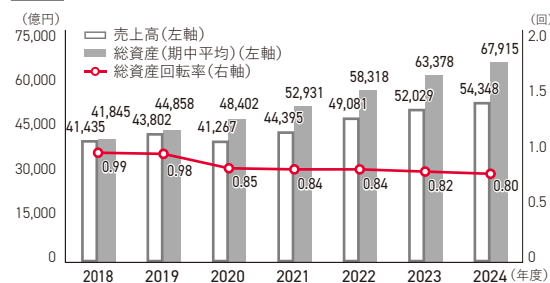
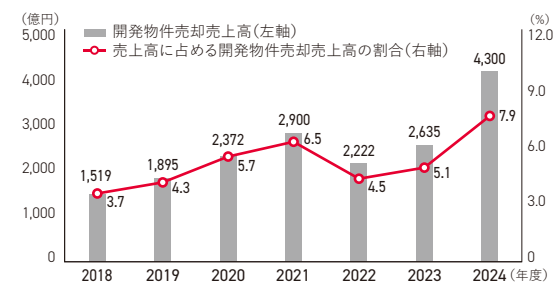


図10 開発物件売却

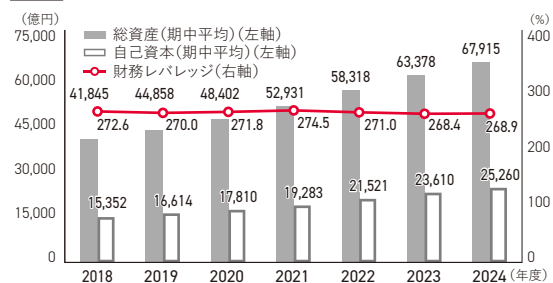


#### (ROE分解)財務レバレッジ

自己資本は2兆6,142億円となり、2018年度からの7年間の年平均成長率は8.6%となりました。財務レバレッジ<sup>※7</sup>は、前期と比べて0.5ポイント上昇し、268.9%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。

※7 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



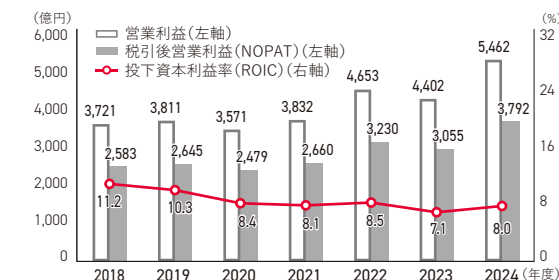
#### 投下資本利益率(ROIC)

税引後営業利益(NOPAT)<sup>※8</sup>は、3,792億円となり、投下資本(自己資本+有利子負債)<sup>※9</sup>4兆7,245億円に対する利益率(ROIC)は8.0%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の向上に努めています。

※8 税引後営業利益(NOPAT): 営業利益×(1-実効法人税率)

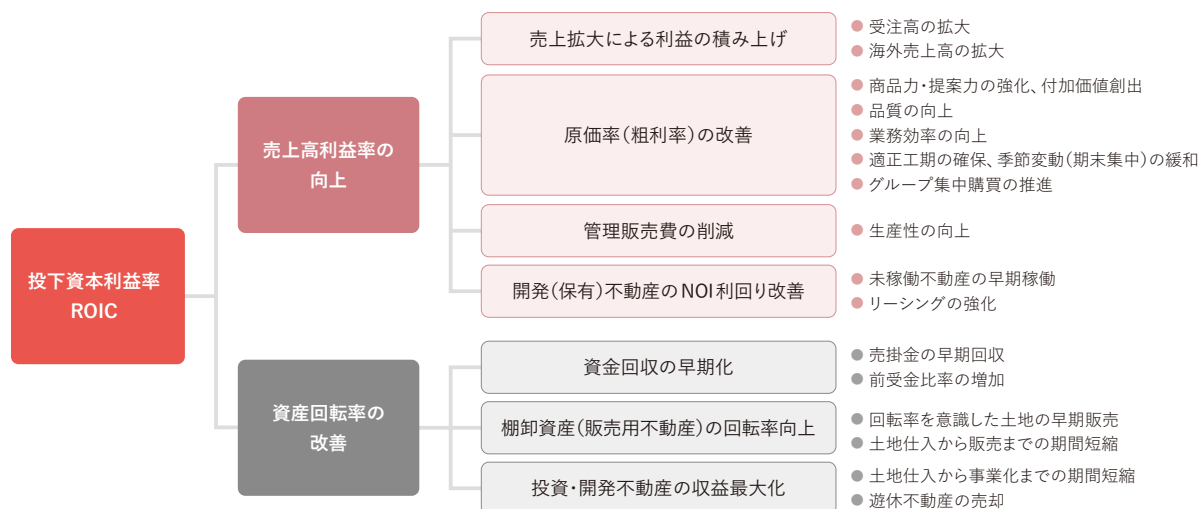
※9 投下資本は期中平均で算出。

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9,050億円、営業利益は517億円となり、2018年度からの7年間における年平均成長率は売上高21.7%、営業利益26.0%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2024年度では16.7%と、2018年度より10ポイント上昇しています。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は、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ており、当初最終年度としていた2026年度※10には、海外売上高1兆円・営業利益1,000億円を目指しています。

※10 第7次中期経営計画は、当初2026年度を最終年度とした5ヵ年計画としていましたが、1年前倒して終了し、2026年度を初年度とする第8次中期経営計画の公表を2026年5月に予定しています。

図14 売上高

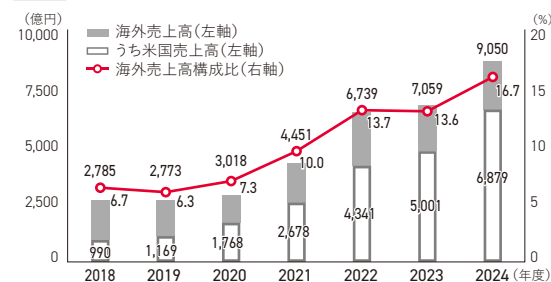
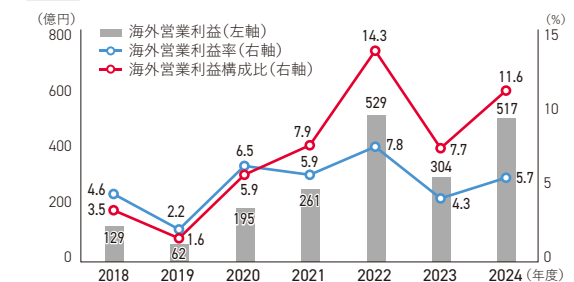


図15 営業利益



## 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約80%近くを占めています。

戸建住宅事業においては、米国で引渡戸数が堅調に増加、収益性も改善しています。国内では新設住宅着工戸数の減少が見込まれるものの、請負住宅と分譲住宅それぞれの特性を活かした販売を進め、利益率の改善を図っています。

### 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特に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係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(2024年度)

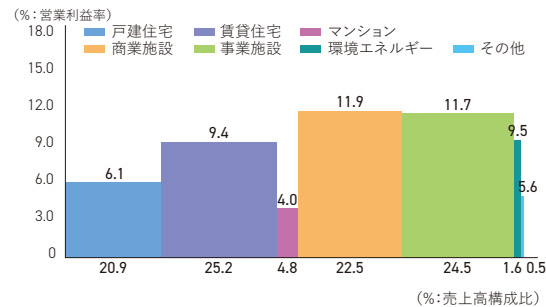
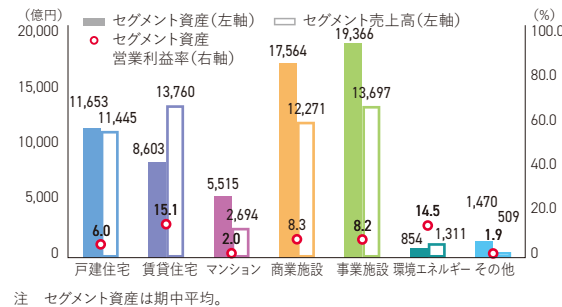
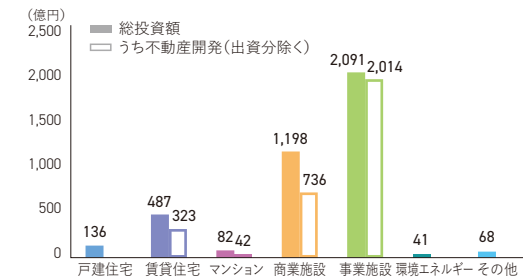


図17 セグメント資産営業利益率(2024年度)



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(2024年度)





## V 投資の状況

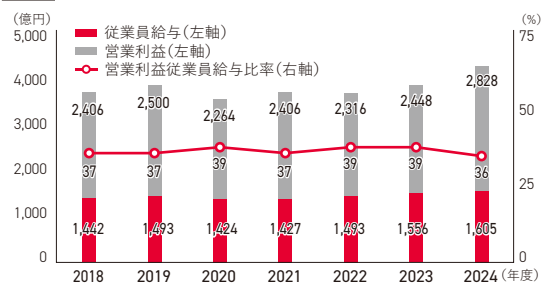
### 従業員への還元

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。2024年度における個別の従業員給与は2018年度比で163億円増加(1人当たり平均9.3%、844千円増加)しています。

営業利益に対する従業員給与の比率<sup>※11</sup>は2024年度においては36%となり大きな変動はありません。賃上げにおいて当社は、2025年4月より給与水準を改定し、年収で平均10%アップさせるとともに、新卒社員の初任給を月額25万円から35万円に引き上げるなど、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ます。

※11 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。

図19 営業利益に対する従業員給与比率(個別)

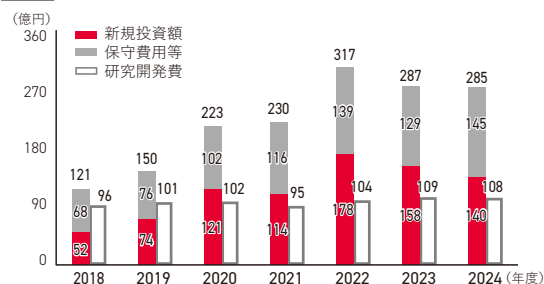


### IT関連投資・研究開発

2024年度のIT関連投資は285億円となり、2018年度比で135%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。

2024年度の研究開発費は108億円となっています。住宅系事業に係る研究開発費は46億円、建築系およびその他の事業に係る研究開発費は61億円です。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。

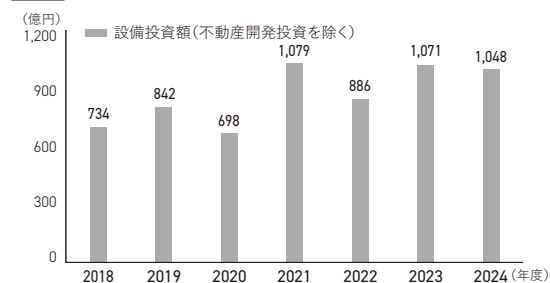
図20 IT関連投資額／研究開発費



### 設備投資

不動産開発投資を除く設備投資額は、1,048億円となりました。工場拠点の改修、生産ラインの改善や環境対応等に取り組むとともに、建設業界における技術者・技能者不足という課題に対処すべく、現場の業務効率化や生産性向上に資する建設プロセスのデジタル化推進、DX投資を積極的に行っています。またホテル事業においては、好調に推移しているインバウンド需要だけでなく、国内観光やビジネスでご滞在されるお客さま等多様なニーズにもお応えできるよう、特色ある新規ホテルの建築や既存ホテルのリノベーションを進めています。

図21 設備投資額(不動産開発投資を除く)



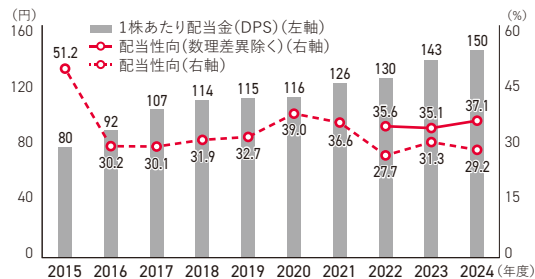
## Ⅵ 株主還元および株価の状況

### 株主還元

当社は、第7次中期経営計画においては、配当性向を35%以上として業績に連動した利益還元を行うこととしています。2024年度は、年間配当金額150円、配当性向29.2%とし、15期連続の増配を実現しました。配当性向は29.2%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37.1%となります。また、21百万株(取得価額1,000億円)の自己株式の取得を行いました。

加えて2025年2月には株主優待制度の拡充として、株主優待券の贈呈枚数増加と、長期保有インセンティブの新設を決定しています。今後も安定的な配当の維持に努めるとともに、機動的な自己株式の取得を検討していきます。

図22 株主還元



注 退職給付会計の数理計算上の差異の影響を除いて配当金額を決定しています。

### 株価純資産倍率 (PBR)

1株当たり純資産(BPS)は4,226.17円となり、2018年度からの7年間の年平均成長率は9.9%、また株価純資産倍率(PBR)は、1.17倍となりました。

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の皆さまとの対話により、今後も企業価値の最大化を図っていきます。

図23 BPS/PBR

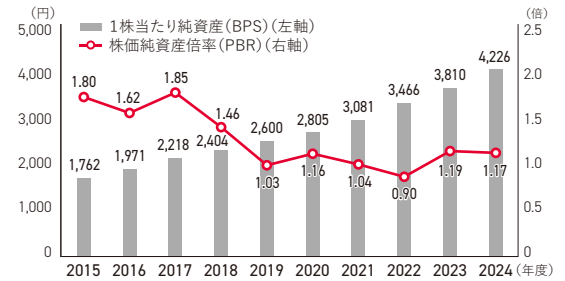
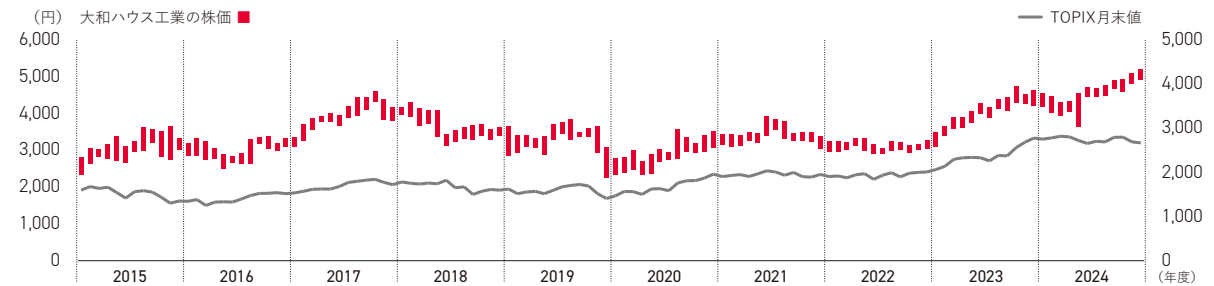


図24 大和ハウス工業の株価およびTOPIXの推移



|          | 2015    | 2016    | 2017   | 2018   | 2019    | 2020    | 2021   | 2022    | 2023   | 2024   |
|----------|---------|---------|--------|--------|---------|---------|--------|---------|--------|--------|
| 時価総額(億円) | 21,016  | 21,206  | 27,254 | 23,359 | 17,779  | 21,203  | 20,987 | 20,517  | 28,971 | 30,545 |
| 最高株価(円)  | 3,654   | 3,367   | 4,594  | 4,293  | 3,819   | 3,552   | 3,900  | 3,320   | 4,718  | 5,175  |
| 最低株価(円)  | 2,326.0 | 2,500.5 | 3,096  | 3,119  | 2,230.5 | 2,332.0 | 3,037  | 2,907.5 | 3,080  | 3,633  |

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                 | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      | 2023      | 2024      |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 売上高                | 3,512,909 | 3,795,992 | 4,143,505 | 4,380,209 | 4,126,769 | 4,439,536 | 4,908,199 | 5,202,919 | 5,434,819 |
| 売上総利益              | 721,312   | 793,832   | 842,767   | 870,206   | 826,883   | 864,682   | 955,194   | 992,407   | 1,101,065 |
| 販売費及び一般管理費         | 411,220   | 446,690   | 470,571   | 489,091   | 469,761   | 481,425   | 489,824   | 552,197   | 554,785   |
| 営業利益               | 310,092   | 347,141   | 372,195   | 381,114   | 357,121   | 383,256   | 465,370   | 440,210   | 546,279   |
| 参考: 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   | 445,041   |
| 営業利益率(%)           | 8.8       | 9.1       | 9.0       | 8.7       | 8.7       | 8.6       | 9.5       | 8.5       | 10.1      |
| 親会社株主に帰属する当期純利益    | 201,700   | 236,357   | 237,439   | 233,603   | 195,076   | 225,272   | 308,399   | 298,752   | 325,058   |
| 株主資本利益率(ROE)(%)    | 16.3      | 17.0      | 15.5      | 14.1      | 11.0      | 11.7      | 14.3      | 12.7      | 12.9      |
| 総資産                | 3,555,885 | 4,035,059 | 4,334,037 | 4,627,388 | 5,053,052 | 5,521,662 | 6,142,067 | 6,533,721 | 7,049,323 |
| 純資産                | 1,329,901 | 1,513,585 | 1,643,717 | 1,773,388 | 1,893,504 | 2,111,385 | 2,388,914 | 2,523,762 | 2,716,745 |
| 自己資本比率(%)          | 36.8      | 36.5      | 36.8      | 37.3      | 36.3      | 36.6      | 37.2      | 37.3      | 37.1      |
| 有利子負債              | 640,671   | 780,574   | 778,546   | 1,043,478 | 1,274,886 | 1,425,407 | 1,849,481 | 2,087,838 | 2,309,077 |
| D/E レシオ※1(倍)       | 0.49      | 0.53      | 0.49      | 0.54      | 0.59      | 0.61      | 0.72      | 0.77      | 0.80      |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー   | 287,691   | 382,365   | 355,599   | 149,651   | 430,314   | 336,436   | 230,298   | 302,294   | 420,561   |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー   | △343,643  | △313,664  | △313,989  | △317,273  | △389,980  | △467,423  | △505,181  | △310,419  | △493,370  |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー   | 80,086    | 41,804    | △86,979   | 169,128   | 102,731   | 24,427    | 287,452   | 97,399    | △44,682   |
| 時価総額(億円)           | 21,206    | 27,254    | 23,359    | 17,779    | 21,203    | 20,987    | 20,517    | 28,971    | 30,545    |
| 期末株価(円)            | 3,196     | 4,100     | 3,519     | 2,677     | 3,241     | 3,201     | 3,114     | 4,528     | 4,938     |
| 1株当たり情報(円)         |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 当期純利益(EPS)         | 304.14    | 355.87    | 357.29    | 351.84    | 297.18    | 343.82    | 469.12    | 457.16    | 514.00    |
| 純資産(BPS)           | 1,971     | 2,218     | 2,404     | 2,600     | 2,805     | 3,081     | 3,466     | 3,810     | 4,226     |
| 配当金※2              | 92        | 107       | 114       | 115       | 116       | 126       | 130       | 143       | 150       |
| 配当性向(%)            | 30.2      | 30.1      | 31.9      | 32.7      | 39.0      | 36.6      | 27.7      | 31.3      | 29.2      |
| 株価収益率(PER)(倍)      | 10.51     | 11.52     | 9.85      | 7.61      | 10.91     | 9.31      | 6.64      | 9.90      | 9.61      |
| 株価純資産倍率(PBR)(倍)    | 1.62      | 1.85      | 1.46      | 1.03      | 1.16      | 1.04      | 0.90      | 1.19      | 1.17      |
| 期末従業員数※3(人)        | 39,770    | 42,460    | 44,947    | 47,133    | 48,807    | 48,831    | 49,768    | 48,483    | 50,390    |
| グループ会社数(社)         | 196       | 317       | 387       | 360       | 444       | 480       | 488       | 497       | 667       |

※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。

注 発行済株式数は自己株式を控除しています。

| 年度                        | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      | 2023      | 2024      |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| セグメント別売上高(連結)※4(億円)       |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 戸建住宅                      | 3,903     | 3,853     | 3,838     | 4,978     | 5,161     | 7,848     | 9,100     | 9,510     | 11,445    |
| 賃貸住宅                      | 9,772     | 10,308    | 10,613    | 10,059    | 9,827     | 10,525    | 11,494    | 12,502    | 13,760    |
| マンション                     | 2,628     | 2,850     | 2,805     | 3,727     | 3,397     | 3,799     | 4,843     | 4,418     | 2,694     |
| 住宅ストック                    | 1,055     | 1,121     | 1,145     | 1,456     | 1,247     | —         | —         | —         | —         |
| 商業施設                      | 5,697     | 6,208     | 6,939     | 8,067     | 8,083     | 10,385    | 10,921    | 11,815    | 12,271    |
| 事業施設                      | 8,284     | 8,502     | 10,223    | 11,523    | 9,899     | 10,792    | 11,302    | 12,944    | 13,697    |
| 環境エネルギー                   | —         | —         | —         | —         | —         | 1,610     | 1,886     | 1,394     | 1,311     |
| その他                       | 5,135     | 6,371     | 7,161     | 5,300     | 5,073     | 630       | 818       | 680       | 509       |
| 調整額                       | (1,349)   | (1,256)   | (1,293)   | (1,311)   | (1,423)   | (1,197)   | (1,285)   | (1,238)   | (1,341)   |
| 合計                        | 35,129    | 37,959    | 41,435    | 43,802    | 41,267    | 44,395    | 49,081    | 52,029    | 54,348    |
| セグメント別営業利益(連結)※4(億円)      |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 戸建住宅                      | 192       | 215       | 199       | 180       | 218       | 383       | 466       | 351       | 698       |
| 賃貸住宅                      | 942       | 1,066     | 1,022     | 985       | 908       | 966       | 1,097     | 1,157     | 1,299     |
| マンション                     | 134       | 133       | 135       | 158       | 53        | 97        | 408       | 373       | 109       |
| 住宅ストック                    | 130       | 132       | 159       | 167       | 104       | —         | —         | —         | —         |
| 商業施設                      | 1,007     | 1,141     | 1,377     | 1,406     | 1,228     | 1,241     | 1,329     | 1,436     | 1,459     |
| 事業施設                      | 789       | 889       | 989       | 1,206     | 1,159     | 1,255     | 996       | 1,232     | 1,596     |
| 環境エネルギー                   | —         | —         | —         | —         | —         | 52        | 62        | 91        | 124       |
| その他                       | 168       | 230       | 325       | 192       | 107       | (59)      | 54        | 24        | 28        |
| 調整額                       | (265)     | (337)     | (486)     | (487)     | (209)     | (105)     | 237       | (265)     | 147       |
| 合計                        | 3,100     | 3,471     | 3,721     | 3,811     | 3,571     | 3,832     | 4,653     | 4,402     | 5,462     |
| 住宅着工戸数※5(千戸)              |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 住宅着工戸数                    | 974       | 946       | 952       | 883       | 812       | 865       | 860       | 800       | 816       |
| 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                    | 54,925    | 51,641    | 48,410    | 43,703    | 38,991    | 40,758    | 40,562    | 37,453    | 32,239    |
| 戸建住宅                      | 7,106     | 6,907     | 6,524     | 5,917     | 5,178     | 5,164     | 4,191     | 3,424     | 2,810     |
| 分譲住宅                      | 2,180     | 2,320     | 2,192     | 2,066     | 1,841     | 1,596     | 1,571     | 1,760     | 2,257     |
| 参考：住宅販売戸数(海外)             | —         | 973       | 2,621     | 2,875     | 4,184     | 4,857     | 6,332     | 6,971     | 7,469     |
| 賃貸住宅                      | 43,428    | 40,254    | 37,905    | 33,502    | 29,488    | 31,202    | 32,224    | 29,841    | 25,668    |
| 分譲マンション                   | 2,211     | 2,160     | 1,789     | 2,218     | 2,484     | 2,796     | 2,576     | 2,428     | 1,504     |
| 1戸当たりの平均売上金額(百万円)         |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 戸建住宅                      | 34.3      | 35.9      | 37.3      | 39.6      | 39.6      | 41.0      | 45.1      | 49.0      | 54.8      |
| 分譲住宅                      | 25.3      | 24.0      | 24.3      | 22.4      | 23.1      | 24.2      | 24.6      | 24.7      | 25.2      |
| 賃貸住宅事業                    |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 管理戸数(戸)                   | 510,208   | 543,124   | 572,238   | 595,182   | 611,874   | 630,555   | 649,891   | 684,460   | 702,859   |
| 入居率(%)                    | 97.1      | 97.3      | 96.9      | 97.6      | 98.2      | 98.2      | 97.8      | 97.2      | 97.4      |
| 商業施設事業                    |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 1棟当たりの平均受注金額(百万円)         | 281       | 324       | 381       | 466       | 512       | 513       | 563       | 736       | 824       |
| 転貸建物面積の推移                 |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
| 貸付可能面積(m <sup>2</sup> )   | 5,736,312 | 6,157,287 | 6,375,278 | 6,765,150 | 6,871,560 | 6,964,194 | 7,163,733 | 7,159,607 | 7,333,590 |
| 入居率※6(%)                  | 99.1      | 99.1      | 99.0      | 98.8      | 98.5      | 98.6      | 98.9      | 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) |        |       |
|---------------|--------------------|----------------------------|--------|-------|--------|--------|-------|
|               |                    |                            | 2023   | 2024  | 2025   | 2026※9 | 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            | 35.6   | 46.2  | —      | 35     | 40    |
|               | 事業活動：スコープ1+2       | GHG排出量 削減率(%)※1            | -26.3  | 58.1  | 54     | 55     | 70    |
|               |                    | 再エネ利用率(%)                  | 81.8   | 98.9  | 100    | 100    | 100   |
|               | 建物使用：スコープ3(カテゴリ11) | GHG排出量 削減率(%)※1            | 52.2   | 59.8  | 56     | 58     | 63    |
|               |                    | ZEH率(%)※2                  | 97     | 99    | 95     | 90     | 100   |
|               |                    | 賃貸住宅 ZEH-M率(%)※3           | 48.7   | 73.1  | 75     | 50     | 100   |
|               |                    | 分譲マンションZEH-M率(%)※4         | 100    | 100   | 100    | 100    | 100   |
|               |                    | ZEB率(%)※5                  | 68.5   | 66.2  | 70     | 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   | 3,075  | 3,311 | 3,750  | 4,200  | 5,000 |
|               |                    | 再エネ発電所 開発・運営実績(IPP) (MW)※7 | 700    | 877   | 1,100  | 1,550  | 2,500 |
|               | 太陽光発電設備 搭載率(非住宅)※8 | 流通店舗事業(個別)(%)              | 40.1   | 56.7  |        |        |       |
|               |                    | 建築事業(個別)(%)                | 62.2   | 76.7  |        | 原則     |       |
|               |                    | フジタ                        | 36.0   | 50.0  |        | 100    |       |
|               |                    | 大和リース                      | 23.7   | 30.3  |        |        |       |

※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)・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 着工ベース、棟数割合で算出

※9 第7次中期経営計画と合わせて環境行動計画も1年前倒しとなる2025年度で終了するため、2026年度目標は見直しを行っていません。

### 人的資本関連指標

| 主な指標       |                                 |                 | 実績(年度)           |                  |                  | 目標               |
|------------|---------------------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|            |                                 |                 | 2022             | 2023             | 2024             |                  |
| 採用         | 新卒採用女性比率(%)                     |                 | 2023/4/1<br>24.9 | 2024/4/1<br>27.6 | 2025/4/1<br>24.7 | 30               |
|            | キャリア採用者数(人)                     |                 | 145              | 182              | 185              | —                |
| 多様性        | 管理職における女性比率(%)                  |                 | 2023/4/1<br>5.2  | 2024/4/1<br>5.8  | 2025/4/1<br>6.1  | 2027/4/1<br>8    |
|            | 主任職における女性比率(%)                  |                 | 2023/4/1<br>21.3 | 2024/4/1<br>23.4 | 2025/4/1<br>24.0 | 2027/4/1<br>25   |
|            | 障がい者雇用率(%)                      |                 | 2023/4/1<br>2.50 | 2024/4/1<br>2.48 | 2025/4/1<br>2.51 | 2026/4/1<br>2.70 |
|            | 若年層(入社3年後)の定着率(%)※1             |                 | 2023/4/1<br>76.6 | 2024/4/1<br>77.6 | 2025/4/1<br>81.4 | 85               |
|            | 65歳定年到達後の雇用継続率(%)               |                 | 2023/4/1<br>49.4 | 2024/4/1<br>55.2 | 2025/4/1<br>57.6 | —                |
|            | 健康<br>管理                        | 定期健康診断受診率(%)    | 100              | 100              | 100              | 早期100%<br>受診     |
| 健康<br>管理   | 要精密検査・要治療者の二次検査受診率(%)           |                 | 95.3             | 89.5             | 96.1             | 早期100%<br>受診     |
|            | 出産<br>育児                        | 男性の育児休業取得率(%)※2 | 62.2             | 66.5             | 68.9             | 80               |
| 就業         | 次世代育成一時金(支給対象者数：人／金額：百万円)※3     |                 | 643／643          | 609／609          | 556／556          | —                |
|            | 有給休暇取得率(%)                      |                 | 56.4             | 65.5             | 66.5             | —                |
| 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) |                 | 61.5             | 61.6             | 61.8             | —                |
| キャリア<br>支援 | 越境キャリア支援制度※5利用者数(人)             |                 | 58               | 82               | 73               | —                |

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(取得しなかった)」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 13,026百万円

※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 (2025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      | 1,622億1,684万212円                                                                                |
| 社員数(連結)  | 50,390名(2025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<br>〒530-8241<br>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<br>〒102-8112<br>TEL:03-5214-2111(代表)                                         |
| 支社(9ヵ所)  | 北日本 北関東 東関東 南関東<br>北陸 中部 中国 四国<br>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<br>(奈良市)                                                                  |
| 海外進出国・地域 | 26ヵ国55都市                                                                                        |
| IR連絡先    | 大和ハウス工業株式会社<br>経営管理本部 財務・IR部 IR室<br>TEL:06-6225-7804<br>Eメール:dh.ir.communications@daiwahouse.jp |
| ホームページ   | https://www.daiwahouse.co.jp/                                                                   |

## 役員一覧 (2025年6月27日現在)

| 取締役(14名)    |        | 常務執行役員(9名)  |        |
|-------------|--------|-------------|--------|
| 代表取締役会長     | 芳井 敬一  | 浦川 竜哉       | 能村 盛隆  |
| 代表取締役社長     | 大友 浩嗣  | 山田 裕次       | 石崎 順子  |
| 代表取締役副社長    | 香曾我部 武 | 田村 哲哉       | 中尾 剛文  |
| 代表取締役副社長    | 村田 誉之  | 原納 浩二       | 村田 大明  |
| 代表取締役専務執行役員 | 下西 佳典  | 片岡 幸和       |        |
| 取締役専務執行役員   | 永瀬 俊哉  |             |        |
| 取締役常務執行役員   | 柴田 英一  |             |        |
| 取締役(社外)     | 桑野 幸徳  | 上席執行役員(16名) |        |
| 取締役(社外)     | 関 美和   | 石橋 信仁       | 諏訪 和美  |
| 取締役(社外)     | 吉澤 和弘  | 和田 哲郎       | 民谷 秀人  |
| 取締役(社外)     | 伊藤 雄二郎 | 河野 宏        | 森角 義宗  |
| 取締役(社外)     | 南部 智一  | 名島 弘尚       | 竹林 桂太郎 |
| 取締役(社外)     | 福本 ともみ | 落合 滋樹       | 岩淵 義徳  |
| 取締役(社外)     | 近藤 雄一郎 | 村井 勝行       | 泉本 圭介  |
|             |        | 杉本 昌文       | 野辺 克則  |
|             |        | 富樫 紀夫       | 更科 雅俊  |
| 監査役(6名)     |        | 執行役員(30名)   |        |
| 常勤監査役       | 橋本 好哲  | 河村 太郎       | 本多 直也  |
| 常勤監査役       | 小柳出 隆一 | 金井 雅孝       | 樋口 登   |
| 常勤監査役       | 高重 吉博  | 八田 政敏       | 小島 由光  |
| 監査役(社外)     | 渡邊 明久  | 北 真夫        | 谷奥 信二  |
| 監査役(社外)     | 岸本 達司  | 高吉 忠弘       | 脇田 健   |
| 監査役(社外)     | 丸山 隆司  | 松葉 明        | 下山 洋一  |
|             |        | 八田 哲男       | 賤津 高広  |
|             |        | 北村 昭        | 神田 昌幸  |
|             |        | 野志 征生       | 岩本 相栄  |
|             |        | 菊池 雅明       | 藤沢 茂夫  |
|             |        | 鈴木 伸吾       | 川口 正起  |
|             |        | 和田 彰彦       | 石野 信治  |
|             |        | 住永 敏之       | 小高 知明  |
|             |        | 田中 利樹       | 小山 勝弘  |
|             |        | 山崎 真一       | 鈴木 敦雄  |

## 株式情報 (2025年3月31日現在)

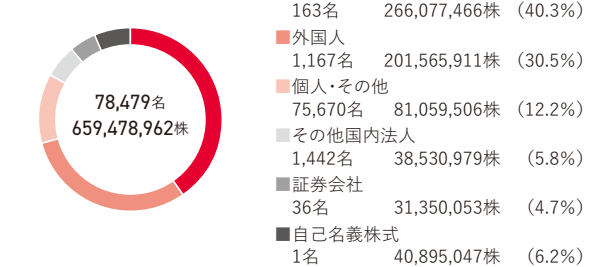
|          |                |
|----------|----------------|
| 発行可能株式総数 | 1,900,000,000株 |
| 発行済株式の総数 | 659,478,962株   |
| 株主数      | 78,479名        |

### 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)                                            | 107,888  | 17.44   |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                                                 | 40,610   | 6.57    |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001(常任代理人 株式会社みずほ銀行)        | 15,688   | 2.54    |
| 大和ハウス工業従業員持株会                                                      | 14,787   | 2.39    |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234<br>(常任代理人 株式会社みずほ銀行) | 13,160   | 2.13    |
| 株式会社三井住友銀行                                                         | 12,087   | 1.95    |
| 日本生命保険相互会社                                                         | 11,944   | 1.93    |
| JPモルガン証券株式会社                                                       | 9,482    | 1.53    |
| JP MORGAN CHASE BANK 385781<br>(常任代理人 株式会社みずほ銀行)                   | 8,516    | 1.38    |
| パークレイズ証券株式会社                                                       | 7,783    | 1.26    |

注1 当社は自己株式40,895千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



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。

## 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて

## ■ 対話(エンゲージメント)の主なテーマ

- 国内における請負・分譲事業や賃貸・管理事業のビジネスモデルや戦略、業績
- 不動産開発投資の進捗や、出口戦略、売却計画に対する進捗
- データセンターやホテルなど、幅広いアセットタイプへの取り組み
- 米国や欧州など、海外での事業環境や業績、今後の展望やリスク
- 中計の財務目標や株主還元方針、ESGや長期ビジョン など

## ■ 2024年度におけるIR活動の実績 (いずれも延べ人数)

## 機関投資家・アナリスト向け

- 個別取材 350名
- 証券会社主催カンファレンス 136名
- 海外IR 2回(米国・英国)
- 事業説明会・見学会 4回 など

## 個人投資家向け

- オンライン会社説明会 3回  
CFOやIR室長が登壇し、事業の強みやESG、株主優待制度などをご説明しました。

## 従業員向け

- 従業員向けIR説明会 1回 1,759名  
経営層が登壇し、7次中計の進捗や戸建住宅事業等の戦略を解説。  
質疑応答で従業員の質問に幅広く回答しました。

## ■ フィードバック体制

IR活動を通じて株主・投資家の皆さまから頂いたご意見については、適時適切に経営層へのフィードバックを行い、課題認識を共有しています。2025年度からは、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けたフィードバック体制の強化の一環として、従前は年1回であった取締役会での報告を、CFOの提言のもと年2回に変更。独立役員会での報告と合わせ年4回、株価やコンセンサス、株主・投資家のコメント等の共有を行い、企業価値向上に向けた議論の深化を図ります。

## 編集後記

“将来の夢”実現に向けて、  
持続的成長と企業価値最大化を図る

創業70周年を迎え、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長きにわたるご支援に深く感謝申し上げます。

これまでの軌跡を振り返ると、当社は「建築の工業化」「世の中の役に立つ事業」「事業を通じて人を育てる」といった創業者精神を大切に守りながら、培ってきた強みを最大限に活かし、社会のニーズを捉えて事業領域を拡大。近年は、積極的な不動産開発投資や米国など事業エリアの拡大がドライバーとなり成長してまいりました。そのようななか、2022年度から開始した第7次中期経営計画では「持続的成長モデルの構築」を掲げ、2055年の創業100周年に売上高10兆円の企業グループとなることを目指して、事業基盤の再構築を進めてきました。その進捗は順調ですが、当初の想定を上回るコスト上昇や、世界経済の不確実性の高まりをふまえ、中計を1年前倒しで終了することを発表させていただきました。現在、2026年5月の公表に向け、“将来の夢”(パーパス)である「生きる歓びを、未来の景色に。」を旗印に、次期中計の策定を進めています。国内ではリブネスや地域創生、世界では住まい不足の解消やインフラ整備など、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」役割を果たせる局面がまだまだあり、引き続き経済価値と社会価値の両立を目指していく所存です。また、資本コストと株価を意識した経営の実践に向けた議論も進めています。大和ハウスの想いや強みを活かしながら、事業ポートフォリオやバリューチェーンの最適化を進め、持続的成長と企業価値の最大化に向けた議論を重ねることで次の成長ステージへ着実に歩みを進めてまいります。

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。



常務執行役員 財務・IR担当

山田 裕次



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)