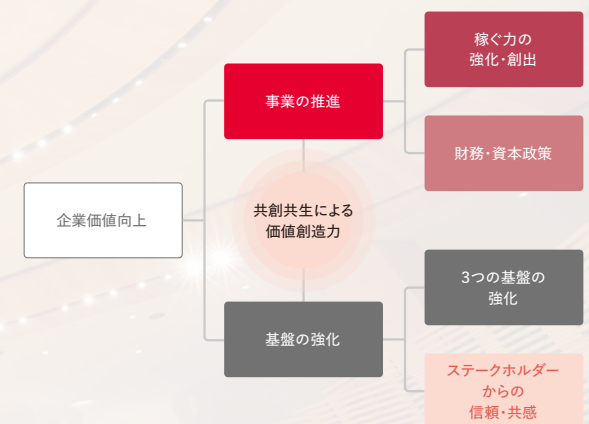




CEO・COO メッセージ

当社グループの企業価値向上の考え方は、「世の中の役に立つ」という創業者の想いを原点に、事業ポートフォリオの進化と価値創造を通じて、社会価値と経済価値の好循環を創出することにあります。本章では、「未来価値」の創造が導く、創業100周年に向けた持続的成長への課題と戦略を語ります。



Chapter 1 CEO・COOメッセージ

CEO メッセージ

「未来価値」を創造し、
グローバルで社会課題の解決に挑戦する。
創業者精神を継承し、『創見』を
生み出し続ける企業グループへ

代表取締役会長／CEO

芳井 敏一



売上高10兆円に向けた道筋 —— 次の30年の考え方

昨年2025年4月、大和ハウスグループは創業70周年を迎え、100周年まで残すところ30年となりました。これから30年の成長のあり方を具体的な構想に落とし込み、確かな道筋として示す段階に入ってきています。今、私が常に考えているのは、売上高10兆円をどのようなシナリオで実現するのか、そして当社グループはどのような姿でその時を迎えるべきか、ということです。

売上高10兆円は一つの節目です。重要なのは、“達成そ

のもの”ではなく、「どのように達成するか」にあります。そのなかで私が念頭に置いているのは、「どのような人財とともに目標を実現していくのか」という点です。単なる規模の拡張を追い求めるだけであれば、持続的な発展にはつながりません。外部環境が大きく変化するなかで、どのような事業ポートフォリオを描くのか、そして、その事業を担う人財をどう構築していくのかを、今からしっかりと準備していくことが重要だと考えています。

当社グループは「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歩んできました。社会課題のあるところに事業機会を見だし、その解決を通じて企業としての役割を果たしていく。この姿勢がこれまでの成長を支えてきました。この精神を次の世代へ確かにつなぎ、大和ハウスグループらしい成長をこれからも実現し続けてまいります。



今年の一文字「創」に込めた想い、 “次の30年”に向けて新たな価値を創り続ける

次の30年を見据えるなかで、創業者精神が社員一人ひとりの行動に根付いているのか意識しています。創業者は、常に新しいものを生み出し、世に送り出そうとする強い意志と実行力を持っていました。短期的な成果にとらわれると、過去の延長線上で物事を捉え、本来持つべき新しい発想が生まれにくくなります。

だからこそ、原点に立ち返り、変化の時代にふさわしい創造性をもって行動することが求められます。その想いを込めて、2026年の年初に掲げる一文字に、「創」を選びました。「創」には「創見」という言葉が示す通り、これまでにない新しい価値を生み出す意味があります。創業者の「停滞は

後退」という言葉の本質は、現状維持にとどまるのではなく、新たな価値を生み出し続けることこそが大切であるという意味です。

また、この「創」には、創業100周年となる2055年を見据えた長期的な価値創造への想いも込めています。過去70年の延長線上で未来を考えるのではなく、“次の30年”に向けて、どのような「未来価値」を築いていくのかを問い続けることが重要です。売上高10兆円の実現においても、“量”だけでなく“質”にこだわっていききたいと考えています。

創業100周年、そして売上高10兆円の実現に向けて、私たちは“新たな価値を創り続ける”こと、そして“事業を通じて人を育てる”ことに、これからもこだわり続けます。そうした「大和ハウスらしさ」を大切にしながら、次の時代の成長を切り拓いていきます。

社会課題を起点に、未来価値を実装する

当社グループはこれまで、さまざまな社会課題を起点に、次に生み出すべき「未来価値」を見極め、新たな事業提案や研究開発に取り組み、課題解決に資する技術力を培ってきました。社会の変化を的確に捉え、世の中に求められるものを先んじて形にしていくことは、私たちが大切にしてきた姿勢であり、今後も変わることのない進むべき道だと考えています。

私たちは、ハウスメーカー、ゼネコン、デベロッパーの機能を兼ね備えています。社会の変化に応じて、既存事業の

枠組みにとらわれず、新たな領域に挑戦してきたことが今日の成長につながっています。こうした枠を超えた挑戦のなかにこそ、新たな可能性や次の成長機会があると考えています。この姿勢は今後も変わることなく、社会に必要とされる価値の創出に挑み続けていきます。

その一例がデータセンター事業です。データやデジタルインフラは、社会や産業の根幹を支えるものであり、今後その重要性はさらに高まっていきます。データセンター事業の拡大を通じて、安全で安定したデジタル基盤の構築に貢献し、企業活動や社会の持続的な発展を支えていきたいと考えています。

こうした価値を確実に実装していくためには、それを支える技術基盤の強化が不可欠です。当社は必要に応じて外部の知見を導入しながら、技術基盤の強化を進めてきまし





た。2013年にフジタがグループ入りしたことで、用地取得からインフラ整備、建物建設までを垂直統合型で推進できる体制が整いました。さらにスーパーゼネコンで社長を務めた村田さんによる指揮のもと、大和ハウス工業単体にとどまらず、グループ全体での技術力の強化も進めており、サプライチェーン全体の技術・ものづくり基盤も着実に強化されています。大阪・関西万博、みなとみらい21中央地区52街区開発事業、淀屋橋ゲートタワーの再開発、大阪マルビルの建替といった大型案件を着実に進められているのも、こうした積み重ねの成果です。そのようななかで私たちは、昨年、住友電設をグループに迎え入れたことで、同社が持つ設備分野の技術力と現場力が加わり、当社グループの技術基盤はさらに厚みを増しました。設計段階からの協業によって競争力が高まり、より付加価値の高いプロジェクト

への対応力も強化されると期待しています。

また、社会課題への向き合い方は国内にとどまりません。創業者が掲げた「世の中の困り事を解決する」という原点は、国や地域を超えて広げていくべきものです。海外は、当社グループにとって、成長の機会であると同時に、グループの理念を世界へ展開していく場でもあります。東欧における復興支援への取り組みもその一つであり、困難に直面する人々に対し、事業を通じて応えていくことは、当社グループが社会のなかで果たすべき使命だと考えています。

今後も、既存の枠にとらわれることなく、社会に必要とされる新たな領域に挑戦し続け、「未来価値」の創造に取り組んでいきます。

事業を通じて人を育てる

当社グループが大切にしているのは、社是にも掲げる「事業を通じて人を育てる」という考え方です。これからの30年を見据えたとき、企業の発展を左右するのは、どのような人財とともに新しい可能性を切り拓いていくにかかっています。人は、答えを与えられるだけでは成長しません。自ら考え、挑戦し、やり抜く経験を通じてこそ、力を伸ばしていきます。現場の部門に問いを投げ、自ら考えさせ、対話を重ねる。その積み重ねこそが、人財の成長と組織の進化につながります。変化の激しい時代において、新しい価値を生み出す原動力は「人」です。人こそが、企業の成長を支える源泉であり、最

大の強みです。当社グループが求めるのは、「挑戦する意欲」「走りながらやりきる力」を備えた人財です。そうした人こそが、これからの時代に、新しい可能性を切り拓き、グループ全体の発展を支える存在になると確信しています。

株主・投資家の皆さまへ

私は、資本コストとは「投資家の皆さまが当社に期待するハードル」だと捉えています。私たちは、その期待を上回る価値を生み出し続けられているかを、常に自らに問い続けなければなりません。これは単なる数字の問題ではなく、経営姿勢そのものが問われるテーマだと考えています。

株価につきましては、昨年に続き、2026年2月に上場来高値を更新しました。皆さまのご支援に心より感謝申し上げます。株価は経営の現況に対して、市場が当社の戦略や将来性をどう評価しているのかを示すものであり、重要なメッセージであると認識しています。私自身、現在の株価水準に満足しているわけではありません。

創業100周年に向けてこれからの30年も創業者の理念を軸に据え、社会課題に正面から向き合い、新たな価値の創造に挑み続けていきます。

これからも、皆さまの信頼と期待に応えるべく、持続的な成長と企業価値の向上に全力で取り組んでまいります。今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

COOメッセージ

100周年への持続的な成長に向けた
中長期的な戦略

代表取締役社長／COO

大友 浩嗣

社長就任から1年を振り返る

2025年は創業70周年の節目や大阪・関西万博など、明るい話題が尽きない年でしたが、年が明けると、世界では想定を超える出来事が相次ぎ、事業環境の不確実性は一段と高まっています。各国の関税政策を巡る動きや中東情勢の緊迫化、物流・エネルギー供給の停滞といった地政学リスクに加え、国内では金利上昇傾向が鮮明となり、「金利のある世界」への対応も不可欠です。為替やエネルギー価格、人件費の上昇など、当社グループ単独ではコントロールが難しい課題も顕在化しており、短期・中期の両面から変化を的確に捉え、先を見据えた経営がますます重要になっています。

2025年の社長就任以来、国内の多くの事業所、工場を訪問し、経営計画の進捗に加え、2大本部制の考え方や、現場の業務改善について説明するとともに、若手社員とのミーティングも実施してきました。従業員一人ひとりの声に真摯

に耳を傾け、課題に迅速に取り組むとともに、中長期的な戦略についても現場との対話を重ねながら進めていくことが重要だと、改めて実感しています。

第7次中期経営計画の成果と課題

持続的な成長に向けた種まきと基盤整備が奏功し、
定量目標を1年前倒しで達成

7次中計で掲げた営業利益5,000億円という大きな節目

への確かな手応えを感じています。これは、「創業100周年にあたる2055年に売上高10兆円」という創業者の夢の実現に向けた道筋が、着実に具体化してきたことを示しています。7次中計の定量目標については、売上高と利益の目標を1年前倒しで達成できた一方で、未達となっている項目もあります。これらについては、引き続き責任を持って取り組み、積極的な成長を目指してまいります。7次中計において、将来の成長に向けた「種まき」として注力してきたのは、リブネス事業、非住宅分野における木造・木質化、データセンター



事業本部の設立、CVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)ファンドの運営です。これらの取り組みを通じて、事業ポートフォリオの再構築、ストック型事業の強化、設備投資やデジタルトランスフォーメーション(DX)の推進、さらにはカーボンニュートラル戦略の深化など、持続的成長に向けた基盤整備を着実に進めています。

2大本部制への再編による組織の進化

2025年4月に、従来の7事業本部制から「ハウジング・ソリューション本部」と「ビジネス・ソリューション本部」の2大本部制へ移行しました。意思決定の迅速化と全体最適の視



点に基づく事業運営・監督機能の強化を目的としており、1年を経て着実に機能し始めています。現在は類似機能の統合や権限移譲、業務移管を進めるとともに、顧客情報や技術の共有を通じて組織横断の連携を強化し、最適なソリューション提供と業務効率化を図っています。

また、人財配置の最適化に向けて、収益を生み出す現場への人財シフトと業務変革を進めるとともに、人事評価制度も見直し、2026年度より年間評価へ移行しました。加えて、リーダー層については中長期的視点を重視する仕組みとし、企業価値向上や人財育成を促す文化の定着を目指しています。さらに、2025年10月には経営判断の迅速化と取締役会の役割明確化を目的に経営会議を設置し、業務執行と監督の役割分担を整理しました。これにより、モニタリング型の取締役会への移行を進めています。

今後の成長に向けた挑戦

資産効率を重視した経営の実現

7次中計では海外事業への投資を積極化してきましたが、足元では地政学リスクや政策変化をふまえ、より慎重な経営判断が求められています。今後は、安定性・レジリエンス・サステナビリティを重視しながら、投資の方向性を見極めていきます。そのうえで、資産効率を意識した成長投資と将来の成長基盤構築、新規事業への挑戦の両立を目指し、資産効率改善や人財育成、生産性向上を通じて事業基盤の



事務所社員との対話

強化を進めます。

これまで当社は不動産投資を積極的に進めてきましたが、今後は「金利のある世界」への本格的な移行に対応し、バランスシートを強く意識した経営を一層推し進めていく必要があります。そのため現場では、「踏み切り」「割り切り」「思い切り」の“三切り”を徹底し、長期滞留資産の資金化を着実に進めています。売れない、活用できないと判断した資産については、過去的意思決定に固執するのではなく、早期に判断し、資金を次の成長に振り向けていく。この資金の回転を高める姿勢こそが、「金利のある世界」において不可欠だと考えています。特に、次世代の経営を担う人財には、チャレンジの結果としての失敗を正しく受け止め、そのうえで「次はどう資金を回すのか」を主体的に考えられる力を身

につけてほしいと考えています。

あわせて、こうした資産回転率の改善と並行して、原価率の改善にも強い意識を持ち、収益体質の一段の強化に取り組んでいきます。

社会課題を成長の機会と捉え、 国内事業の成長につなげる

国内事業については、少子高齢化や都市・地方間格差などの構造変化を成長機会と捉え、地域・事業ごとの状況に応じた戦略見直しを通じて、地域と共生しながら事業展開を進めています。

成長を牽引するのは引き続き賃貸住宅、商業施設、事業施設の領域です。賃貸住宅では、オーナーさまの資産価値の最大化やファミリー向け需要の拡大などをふまえ、お客さまの課題解決を通じた成長を図ります。商業施設・事業施設では、特に半導体関連工場やデータセンターを成長分野と位置づけ、施工技術・ノウハウの蓄積と提案力の強化を進めています。当社は土地情報を起点に多様なアセットを組み合わせ、価値最大化に向けた提案を強みとしており、今後は設備領域まで含めた提案力とグループ連携を強化し、競争優位性を高めていきます。

戸建住宅事業については中核事業として再成長を目指し、「工業化」による工場生産比率の向上を通じてコスト競争力と品質の両立を実現します。地域特性に応じた戦略展開

を進めるとともに、棟数ではなく一件当たりの価値向上に軸足を置き、収益性の改善を図っていきます。

リブネス事業を通じて顧客LTV、 建物LTVの最大化を推進

当社は、2018年に立ち上げた住宅ストック事業「Livness（リブネス）」、2024年より開始した非住宅領域を対象とする「BIZ Livness（ビズ・リブネス）」を通じて、耐震性や環境性能の向上、プランニングの見直しなどにより、建物に社会価値や環境価値を付加し、単なる買取販売にとどまらない形で市場に提供することで、顧客LTV（ライフタイムバリュー）、建物LTVの最大化を目指してきました。

「Livness」では、既存住宅であっても、住まい方や機能を進化させることで、さらなる価値向上の余地があると考えています。新築に比べて価格面での優位性を活かしつつ、建物の価値を適切に見極め、次の世代へ住み継いでいく仕組みを整えることで、住宅ストックの循環を促進しています。

「BIZ Livness」では、建物再生を本格化しており、物件ごとの用途やニーズに丁寧に向き合い、解体・建替を前提とするのではなく、改修やリフォームも含めた最適な手法を選択することで、建物価値の最大化を図っています。REITに組み入れた物件のなかには築20年前後を迎えるものもあり、タイミングや条件を見極めながら再取得し、価値を高めたうえで再び市場に供給することも視野に入れています。



これまでにお住まいを提供してきた200万件超のお客さまとの接点を基盤に、一人ひとりのお客さまの生活に寄り添いながら、建物の再生と循環を推進し、2030年代にはリブネス事業を売上高1兆円規模の事業へと成長させていきます。

気候変動の緩和と適応を、 事業価値の向上につなげる 「つくる」「つかう」「再生する」を軸に循環を実装

当社では、環境負荷低減への取り組みを事業価値の向上と一体で推進しています。環境対応を付加価値創出の機

会と位置づけ、定量化・可視化を進めながら、事業活動に組み込み、ZEHやZEBの推進に加え、商品や建築資材における温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいます。国内ではモニタリング体制の整備がおおむね完了し、サプライチェーン全体での把握も進んでいます。海外については、各国・地域の事情をふまえながら、最適なモニタリング手法の構築を進めています。

「サーキュラーエコノミー」では、「つくる」「つかう」「再生する」をキーワードに取り組みを進めています。「つくる」では、新築建物の建設時に使用する主要建材への再生材活用を推進しています。「つかう」では、買取販売や保証延長工事などを通じて建物の長寿命化を図るとともに、資源投入量の削減効果の可視化を進めています。「再生する」では、当社グループの生産・新築・改修・解体の各現場から発生する廃棄物のうち、特に廃プラスチック類を対象にマテリアルリサイクル※を推進し、資源循環の高度化を図っています。

こうした環境・資源循環の取り組みを進めるうえで、着目しているのが木材の活用です。当社では「Future with Wood」プロジェクトを通じて、木材の持つ環境価値や可能性を建築にどう活かすかを検討し、技術、設計、施工、サプライチェーンの体制整備を進めてきました。当社が開発に携わった3作品が「ウッドデザイン賞2025」を受賞するなど、木の特性を活かした提案も増えつつあります。

耐火性や耐震性の面で鉄骨が優れている点もあるため、当社では木質化によるハイブリッド建築にも注力しています。

なお、素材技術の進展により、木造でも高い耐火性能を備えた建築が可能となり、活用の幅は着実に広がっています。能登半島の復興支援では、地産地消の木材や大阪・関西万博で使用した木材を活用した木造復興住宅の建設を進め、地域課題への対応と事業価値の向上を両立する取り組みとして位置づけています。

今後は、各事業本部およびグループ会社において、バリューチェーン全体のなかでどのように循環を実装していくかを検討し、再生と循環の最適なバランスを追求していきます。

※廃棄物を新しい製品の原料として再利用するリサイクル方法。

株主・投資家の皆さまへ

株式市場では、世界的な不確実性の高まりを背景に、株価の変動が大きい状況が続いています。当社では、株価は事業活動のみならず外部環境や投資家心理など多様な要因に左右されるものであり、一時点の株価が企業の本質的価値を示すものではないと考えています。一方で、PBRをはじめとする市場評価は、投資家からの重要なメッセージとして真摯に受け止め、経営改善や成長戦略の高度化につなげていきます。

当社は多様な事業を展開しており、その構成について市場でさまざまな見方がある一方、各事業が相互に補完しながら成長してきた点に独自性があります。

私は、事業構造改革において、個別課題への対応とグループ全体の価値向上の双方を重視していきたいと考えています。今後も、事業間のシナジーや変革の進捗を丁寧に説明し、対話を通じて当社の価値創造への理解を深めていただけるよう努めていきます。