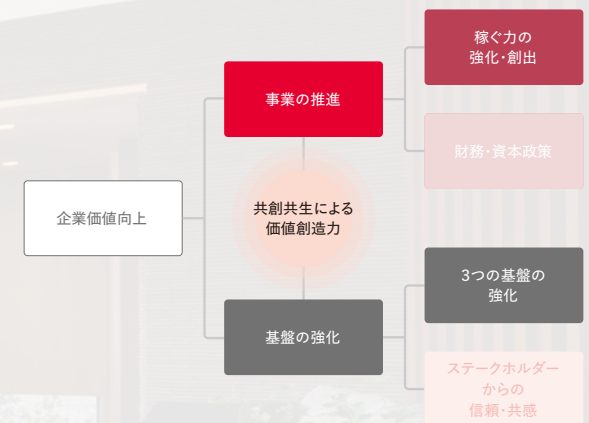




価値創造ストーリー

3つの基盤が生み出す価値創造力を活かし、多様な事業ポートフォリオを通じて社会課題の解決と価値創造を推進しています。本章では、「生きる歓びを分かち合える世界」の実現を目指す価値創造プロセスと、その現在地を紹介します。

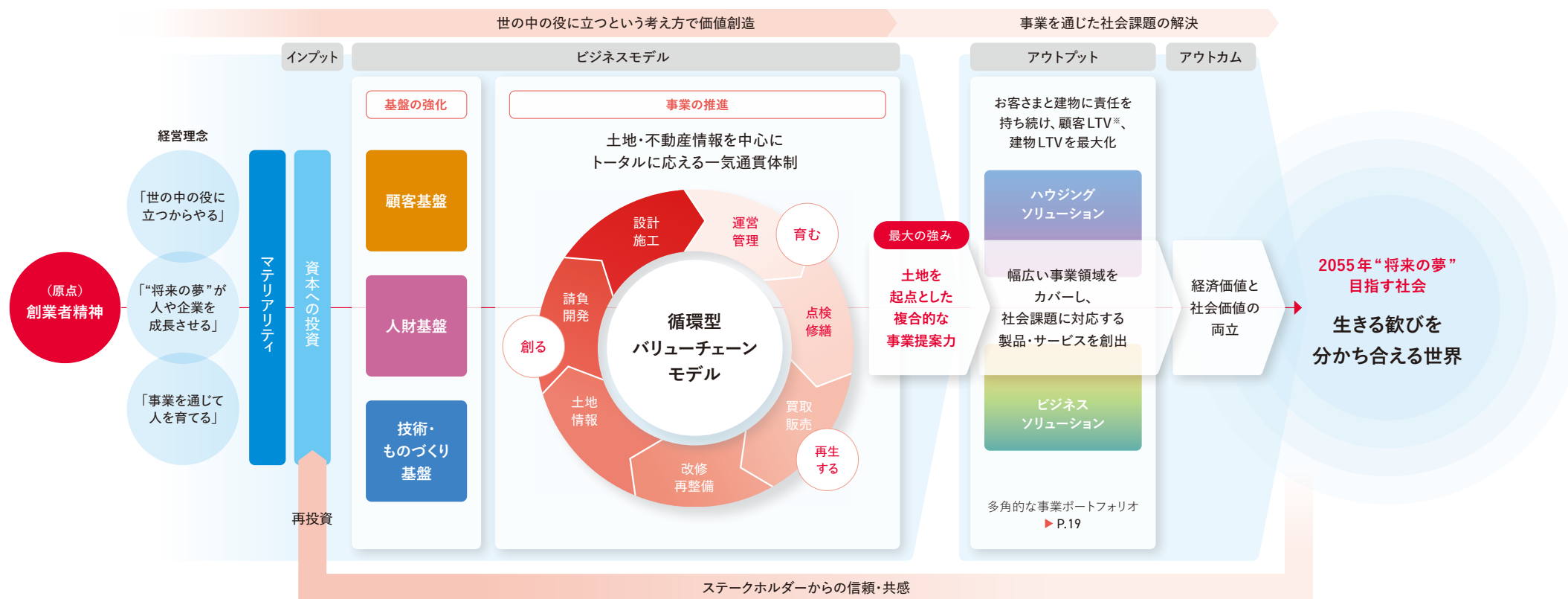


Chapter 2 価値創造ストーリー

1 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

当社は、マテリアリティへの取り組みを通じて目指す社会の実現を目指しています。その源泉が、資本への投資によって強化された3つの基盤です。当社は、この基盤から生み出される価値創造力を活かし、「創る」「育む」「再生する」という事業を推進することで、社会の幅広いニーズに応える製品・サービスを提供しています。事業活動を通じて社会課題の解決に取り組み、ステークホルダーからの信頼と共感を獲得し、その成果を再び資本へ投資することで、新たな事業機会の創出につなげる価値創造プロセスを構築しています。



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

2 3つの基盤(価値創造の源泉)

3つの基盤が有機的に結びつき、複合的な事業提案力を創出

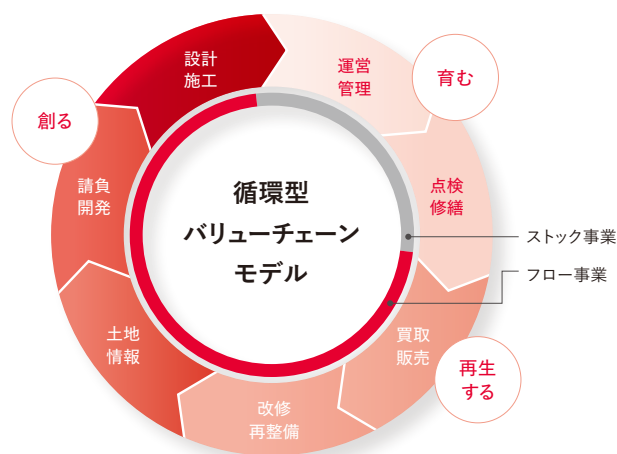
価値創造の源泉は3つの基盤です。顧客基盤は、人・街・暮らしと長期的な関係を築く密着力を強みに、土地・建物への長期的責任をとまなう事業を支え、人財基盤は「事業を通じて人を育てる」という理念のもと、課題解決を通じた創造性が多様な事業の成長を支えます。技術・ものづくり基盤は「建築の工業化」を軸に、取引先と共に高品質・短工期で安全・安心な建物の提供とグループ総合力を強みとしています。3つの基盤が価値を高めながら複合的な事業提案力を創出し、循環型バリューチェーンと事業ポートフォリオを支えています。



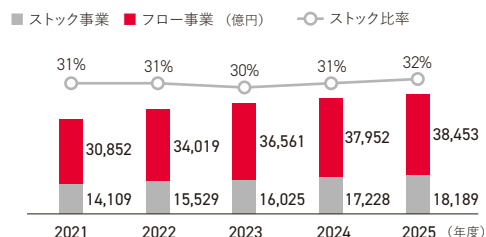
3 循環型バリューチェーンモデル

「創る」「育む」「再生する」事業を推進し、社会価値の創出を経済価値につなげる

土地・不動産情報を起点に、「創る」「育む」「再生する」というサイクルを事業として展開することで、独自のビジネスモデルを確立しています。このビジネスモデルのもと、フロー型事業とストック型事業をバランスよく組み合わせるとともに、住宅・非住宅の異なる特性を持つ事業を展開することで、安定的な事業成長を実現してきました。長年の実績を通じて蓄積してきた土地・顧客・事業データを組み合わせた事業提案力は、当社の競争優位性を支える重要な源泉となっています。この循環型バリューチェーンのもと、建物やまちに対して長期にわたり責任を持ち続けることで、顧客LTVおよび建物LTVの最大化を図り、継続的な価値創出へとつなげています。



フロー型事業とストック型事業の売上高推移／比率



創る

土地・不動産情報を起点に、地域特性や顧客ニーズ、社会課題をふまえた最適なアセット提案を行います。また、単一用途に限定しない複合的な事業提案も可能となっており、企画・開発・設計・施工をグループ内で担えることで、スピードと品質を両立した価値提供を実現しています。

● 国内 住宅の供給累計戸数
2,061,000戸
(大和ハウス(個別)が建築した戸建住宅・賃貸住宅・マンションの累計)

● 海外 戸建住宅の供給累計戸数
44,470戸

● 商業建築事業の建築実績
60,800件
(大和ハウス(個別)が建築した流通店舗・医療・介護・福祉施設、物流施設等の累計)

● 業界ランキング
大手ハウスメーカー供給戸数 6位
賃貸住宅供給戸数 2位
マンション供給戸数 13位
米国ビルダー供給戸数 15位
物流施設開発累計実績 1位

育む

建てた後も建物に責任を持ち続ける姿勢を実装し、安定的なキャッシュ・フローを創出するとともに、次の成長機会につなげています。

● 賃貸住宅管理戸数 72万戸
● 商業施設の転賃可能面積 7,489,000㎡
● 運営ホテル数 90施設

● 入居率:97.7%
● 稼働率:99.1%
● 物流施設の管理棟数 269棟
● 管理面積 1,124,000㎡
● 再エネ発電設備の設置容量 1,046.4 MW

再生する

既存ストックを再生・利活用するリブネス・ビズリブネス事業によって、社会や顧客ニーズの変化に応じて、建物の価値を再定義することで、再び収益機会を創出しています。新規投資を抑えながら、環境負荷低減と経済価値創出を両立しており、サーキュラーエコノミーの考え方を事業として実装し、ストックを成長資産へ転換しています。

● リフォーム件数 117,589件

● 不動産仲介件数 4,627件

● 買取販売件数 882件

ハウスメーカー

デベロッパー

ゼネコン

不動産会社

施設管理会社

電気事業者

リフォーム会社

仲介・買取販売会社

注 上記は2025年度の実績です。

4 多角的な事業ポートフォリオ

グループ全社による一気通貫体制を継続的に進化させることで、付加価値の高い提案を実現

循環型バリューチェーンを支えているのが、幅広い事業領域をカバーする多角的な事業ポートフォリオです。企画からアフターまでトータルに応える一気通貫体制による事業間・グループ間連携の深化が、複合的な提案を可能にし、社会課題の解決と経済価値の創出を実現します。事業領域の広さと事業規模の大きさも複合的な事業提案を支え、当社グループの強靱性を形成し、安定したキャッシュ・フロー創出力につながっています。この体制をさらに進化させる取り組みが、住友電設のグループ入りです。同社が有する高度な電気設備技術やパートナーとのネットワークを取り込むことで、データセンターや半導体関連工場において、より付加価値の高い提案が可能となります。同社との協業を通じて、当社グループの一気通貫体制をさらに強化し、サプライチェーン全体を見据えた高品質なプロジェクトを推進していきます。

▶ 住友電設のグループ入りにより 強化される事業ポートフォリオ

データセンター

データセンターの用地選定、建築、運用管理まで一気通貫で行う「DPDC」ブランドを始動。



半導体関連

半導体関連施設の建設には、各段階において高度な専門性と綿密な計画が求められます。当社は、立地提案や調査・企画から、施設・設備の設計・施工、アフターフォローに至るまで、グループ総合力としてワンストップでソリューションの提供ができます。既に複数案件で実績と知見を積み重ねており、今後も成長機会を着実に捉えながら、日本の半導体サプライチェーン強化に貢献していきます。

社会インフラと生活文化を創造する多彩なバリエーション

土地・不動産情報を起点に、企画からアフターまでトータルに応える一気通貫体制



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

5 環境認識(機会とリスク)とマテリアリティ

中長期的な機会とリスクを反映したマテリアリティに取り組む

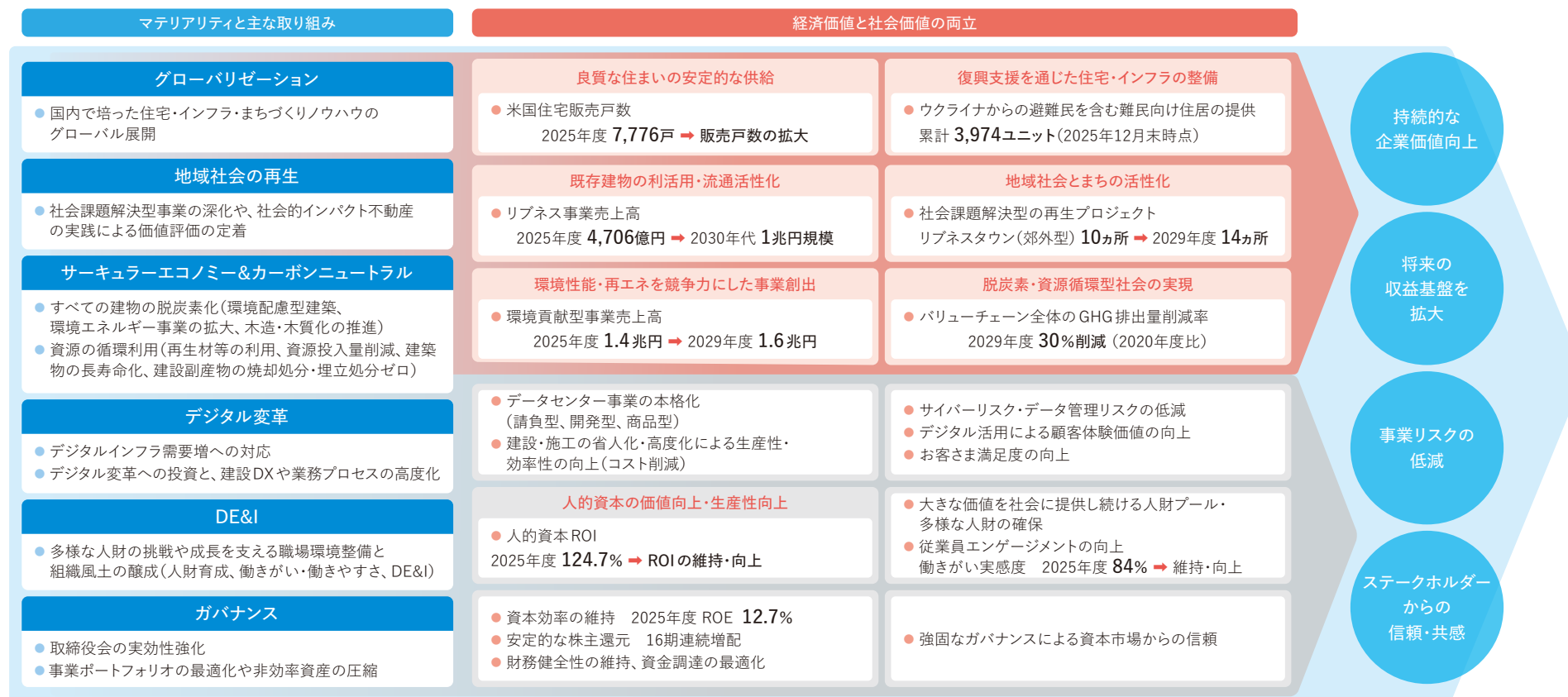
2022年に公表した“将来の夢”(パーパス)の策定にあたり、環境認識(機会とリスク)ならびに社会からの要望や期待をふまえてマテリアリティ(最重要課題)を特定しました。今回、2035年頃を見据えて社会・経済環境の変化を再整理し、機会とリスクに関する認識を一部見直しています。

メガトレンド・課題		構造変化	大和ハウスグループへの影響		マテリアリティ
			機会	リスク	
グローバル環境の構造変化	● グローバルな都市人口の急増 ● 新興国における課題増加 ● 食料・資源不足 ● 地政学リスク・国際分断	● 住宅の供給不足 ● 都市化の進行と災害復興ニーズ増大 ● サプライチェーン・事業ポートフォリオの再設計	● 国内で培った住宅・インフラ・まちづくりノウハウのグローバル展開	● 資源調達・コスト高 ● 地政学リスク、政治・経済情勢の不確実性による事業停止や中断・収益変動	グローバルイゼーション 海外での地域密着型の社会課題解決型事業の展開
	● 日本の世帯数の現状 ● 都市部の住宅価格高騰 ● 地方公共団体の財政難 ● 地方過疎化と地域コミュニティの衰退 ● 都市構造・居住ニーズの再編	● 手の届く住まいの不足 ● 公共施設の老朽化 ● 「新設・拡大」から「再生・集約・バリューアップ」への需要シフト ● 地域ごとに異なる課題対応	● 既存住宅・都市の再生 ● 「手の届く住まい」の提供 ● 地域密着型事業モデルの強化 ● 安定的食糧生産基盤の需要	● 需要縮小地域での収益性低下 ● 社会課題への対応遅れによる信頼低下	地域社会の再生 日本国内における社会課題解決型事業の深化
	● 異常気象や地政学リスクの深刻化 ● 脱炭素社会への移行 ● 循環型経済への移行(資源の有効活用) ● ネイチャーポジティブへの移行	● 規制・基準の強化や、発注者・顧客ニーズ変化により、環境配慮は「前提条件」 ● 建設・開発のあり方、使用資材・工法の変化	● 脱炭素・省資源型の住宅・建築など環境性能強化による付加価値および競争力の向上	● 規制強化・コスト増 ● 対応遅れによる市場退出リスク	サーキュラーエコノミー & カーボンニュートラル 再生と循環を実現する環境経営の推進
	● AIの進化 ● デジタルインフラの需要増 ● データセンター需要増 ● 技術革新	● デジタルインフラの不足 ● 電力消費の増大 ● データ活用・スマート化が競争力を左右	● デジタルインフラの建設需要の増加と、再エネ電力の需要増 ● 建設・施工の省人化・高度化	● デジタル投資遅れによる競争力低下 ● サイバーリスク・データ管理リスク	デジタル変革 生き方の革新のためのデジタル技術の最大活用
労働・人材・価値観の変化	● 日本の人口減少・高齢化の進展 ● 働き方や生活スタイルの多様化 ● 人権尊重	● あらゆる産業の労働力不足 ● 価値観・多様性への配慮が企業評価を左右 ● 人的資本の最大化 ● 多様な人財の活用推進	● 多様な人財の活躍によるイノベーション ● 魅力ある企業としての競争力向上	● 人材不足 ● 人権・多様性対応の遅れによるレピュテーションリスク	DE&I 多様な価値観を受容し価値創造に活かす組織文化の醸成
ガバナンスへの要請高度化	● 日本のインフレ・金利上昇 ● 規制・開示要請の高度化	● 経営の健全性 ● 資本コストを意識した経営 ● 資本効率・リスク管理・説明責任が強く問われる	● 強固なガバナンスによる資本市場からの信頼 ● 長期的な企業価値向上	● 金利上昇局面での財務リスク ● 不十分なガバナンスによる経営不信	ガバナンス 未来を創るガバナンス

6 事業を通じた社会課題解決

経済価値と社会価値の両立による持続的成長

当社は、社会課題を中長期的な事業機会と捉え、6つのマテリアリティをふまえながら事業活動を推進しています。事業を通じて社会課題の解決と持続的な成長の実現を図ることで、経済価値と社会価値の両立による企業価値向上を目指しています。



7 2055年の“将来の夢”実現に向けて

「未来価値」の創出に挑み続ける

当社グループは、3つの基盤の有機的な連携により、循環型バリューチェーンと多角的な事業ポートフォリオを構築し、土地を起点とした複合的な事業提案力を強化してきました。創業者精神である「儲かるからではなく、世の中の役に立つからやる」を原点に、社会課題の解決を成長機会と捉え、資本効率を意識した経営を推進することで、2055年の“将来の夢”である「生きる歓びを分かち合える世界」の実現を目指します。

日本

公共インフラの持続性と地域価値の創出 — 地方卸売市場の再生 —

地域社会の再生

地域社会と
まちの活性化

老朽化にともない、機能維持・更新が検討課題となっていた富山市の地方卸売市場に対し、当社グループはPPP※手法（官民連携）を活用し、市場機能を維持しながら再整備する独自スキームを提案しました。循環型バリューチェーン、多角的な事業ポートフォリオ、3つの基盤を組み合わせ、公共インフラの持続性と地域価値の創出を両立。社会課題を事業機会として捉え、民間の知恵と実行力で解決に導いた、当社ならではの複合的な事業提案力を示す実例です。

※PPPは、Public Private Partnershipの略で、公共分野において行政と民間が役割を分担し、民間の資金・技術・ノウハウを活用することで、効率的かつ質の高いサービス提供を実現する官民連携の枠組みのこと。



富山市の地方卸売市場「D-Ichiba」は、老朽化した公設地方卸売市場の建て替えと余剰地活用を行う日本初の官民連携（PPP）事業

世界

災害・紛争からの復興支援 — 日本で培った知見を、世界へ —

グローバル化

復興支援を通じた
住宅・インフラの整備

これまで当社グループは、自然災害が多い日本国内において、仮設住宅の建設・管理などを通じ、被災地の復旧と被災者の生活再建に継続的に取り組んできました。こうした経験を通じて培った災害復興支援のノウハウを活かし、近年ではハワイ・マウイ島の災害支援や、ウクライナにおけるプレハブ住宅の建設および日本政府主導の復興支援事業への参画など、グローバルでの災害・紛争復興支援へと活動の幅を広げて、復興支援を通じた住宅・インフラ整備の貢献に取り組んでいます。



ウクライナにおけるプレハブ住宅の建設による紛争からの復興支援

米ハワイ州マウイ島の山火事の被災者向けに、建設した応急仮設住宅