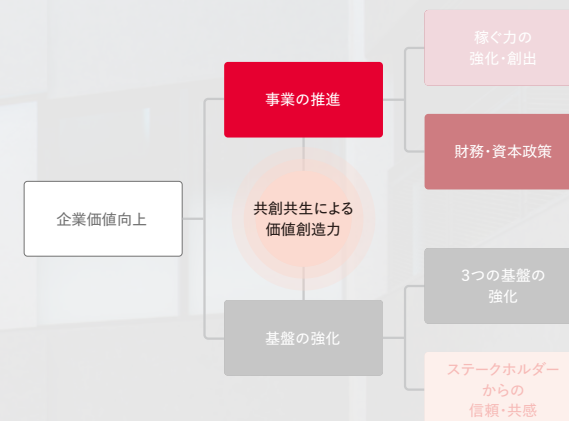




中期経営計画の 振り返り

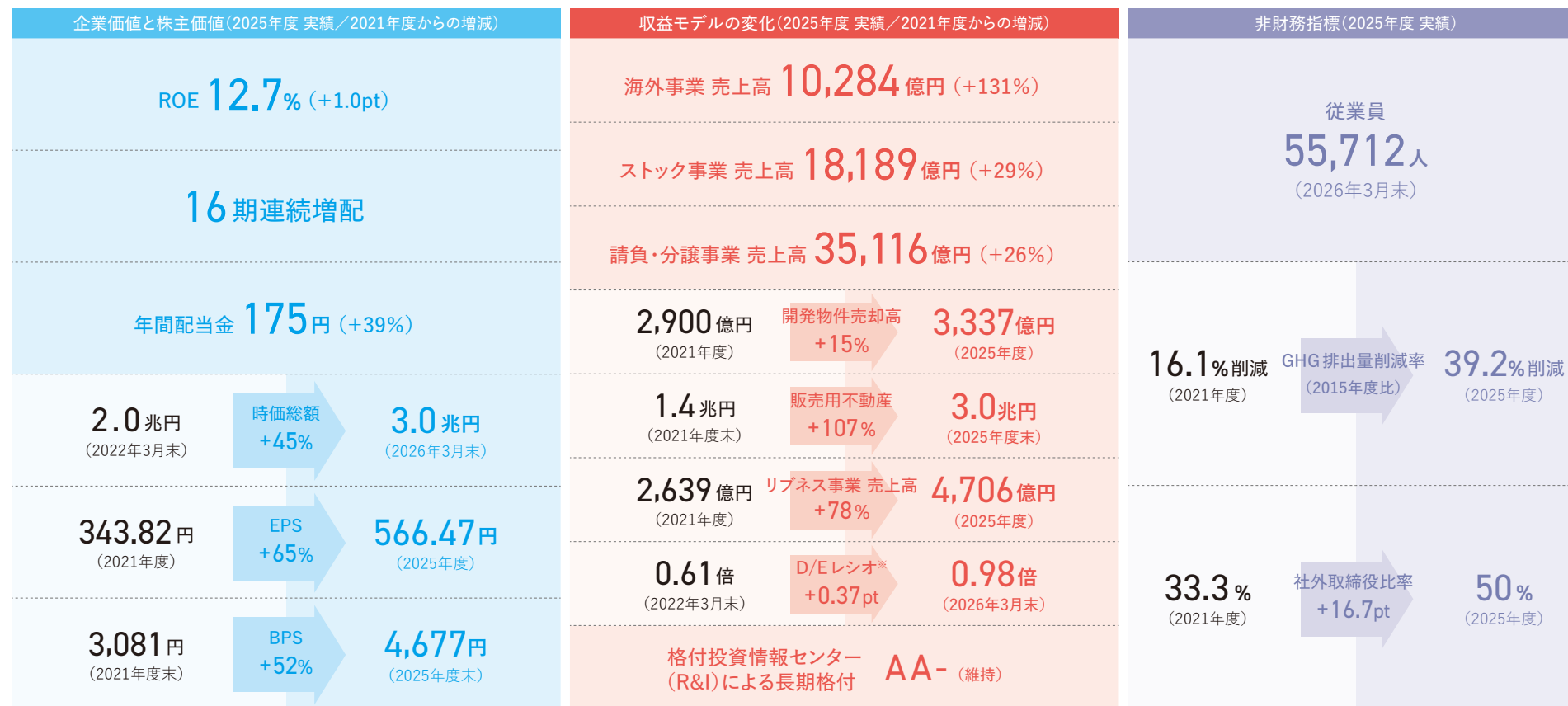
第7次中期経営計画では、持続的成長モデルの構築を目指し、収益モデルの進化、経営効率の向上、経営基盤の強化という3つの経営方針を掲げ取り組んできました。本章では、3つの基本方針に基づく主な取り組みと成果についても振り返ります。



Chapter 3 中期経営計画の振り返り

1 第7次中期経営計画の4年間の進化(2021年度→2025年度 増減)

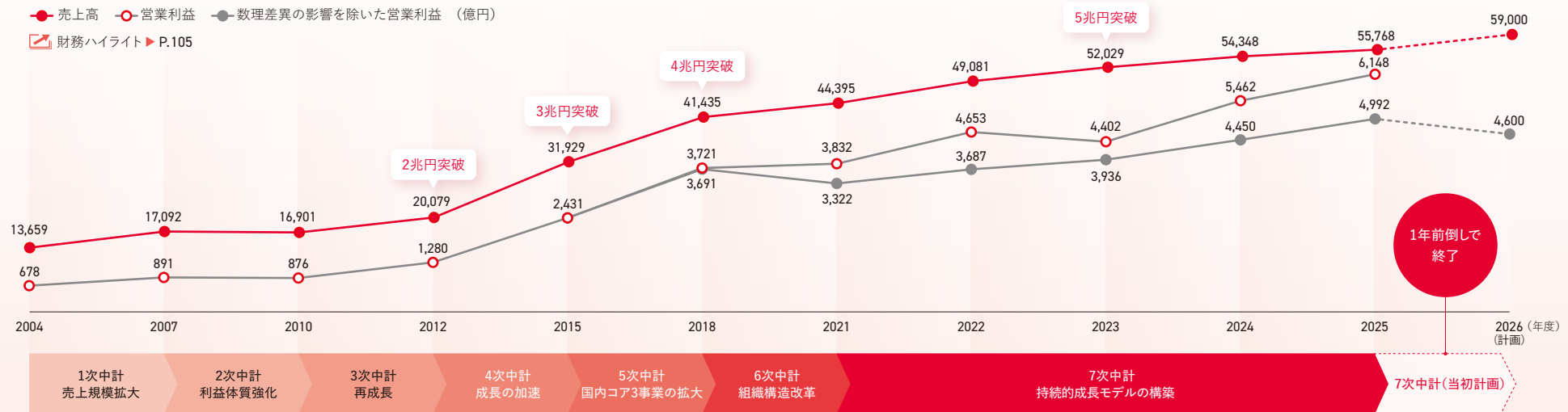
第7次中期経営計画では、持続的成長モデルの構築を目指す期間と位置づけ、事業ポートフォリオの進化と経営基盤の強化を両輪で推進してきました。海外事業やストック事業の拡大、循環型バリューチェーンの強化により収益基盤の多様化を進めるとともに、資本効率の向上や株主還元の充実、人的資本・環境にも取り組みました。財務・非財務の両面で積み上げたこれらの成果を土台として、“将来の夢”の実現に向けた新たな成長ステージへ挑戦していきます。



※ハイブリッドファイナンス資本性考慮後

2 中期経営計画の振り返り

長年にわたる中期経営計画の実践を通じて、事業価値と社会価値の創出を両立する成長基盤を築いてきました。第7次中期経営計画では、持続的成長モデルの構築に向け、3つの基本方針を掲げ、各年度の目標を着実に達成し、当初5ヵ年計画を1年前倒しで終了しました。



注 2026年度の計画は、2026年8月に上方修正した計画です。

	2026年度(当初目標) ^{※1}	2025年度(実績)
売上高	55,000億円	55,768億円
営業利益	5,000億円	6,148億円
純利益	3,400億円	3,505億円
不動産開発投資	22,000億円(5年累計)	13,026億円(4年累計)
ROE	13%以上	12.7%
D/Eレシオ	0.6倍程度	0.98倍 ^{※2}
配当性向(一株当たり配当額)	35%以上(下限130円)	39.9%(175円) ^{※3}

	2026年度(当初目標)	2025年度(実績)
まちづくりCO ₂ ゼロ 全棟ZEH・ZEB化、全棟太陽光発電搭載の推進によるGHG排出量の削減(2015年度比)	58%削減	54.3%削減
事業活動CO ₂ ゼロ 省エネ・再エネ・電化の推進によるGHG排出量の削減(2015年度比)	55%削減	57.6%削減
サプライチェーンCO ₂ ゼロ 主要サプライヤーによるSBT基準のGHG削減目標設定率	90%以上	73.9%
若年層の定着率(単体)	85%	87.6%
女性管理職比率(単体)	8%	6.3%

基本方針

1. 収益モデルの進化
2. 経営効率の向上
3. 経営基盤の強化

※1 第7次中期経営計画当初の目標数値 ※2 ハイブリッドファイナンス資本性考慮後 ※3 退職給付会計における数理計算上の差異等の影響を除く

基本方針1:収益モデルの進化

事業価値と社会価値を最大化し続ける「持続的成長モデル」の構築に向け、収益モデルの進化を目指した3つの重点テーマに取り組みました。

重点テーマ

① 海外事業による成長加速 ▶ P.53

② 循環型バリューチェーン拡充

③ カーボンニュートラル戦略

サステナビリティレポート2026:
気候変動の緩和と適応 ▶ P.27

② 地域・お客さま視点で循環型バリューチェーンを拡充

国内では、生活インフラの価値を永続的に高めるビジネスモデル「循環型バリューチェーン」のもと、次世代インフラの開発と雇用創出、老朽化施設の再生・バリューアップ、地方中核都市を中心とした複合再開発の3つの視点で、その地域に住まう人々が生きる喜びを感じられる開発を拡大し、地域社会の発展や再生に貢献しました。またストック型事業の強化として、すべての不動産の売買仲介・買取販売・リノベーションなどを行うリブネス事業においては、BIZリブネスの拡大により当初計画を前倒しで達成しました。今後も、社会的価値の高い開発案件の継続と、安定的なストック型事業の成長に寄与する長期視点の事業として取り組んでいきます。

不動産の状況 ▶ P.56

投資実績と売却実績

不動産開発投資(4ヵ年累計実績) **13,026億円**

物件売却売上高(4ヵ年累計実績) **12,496億円**



データセンター



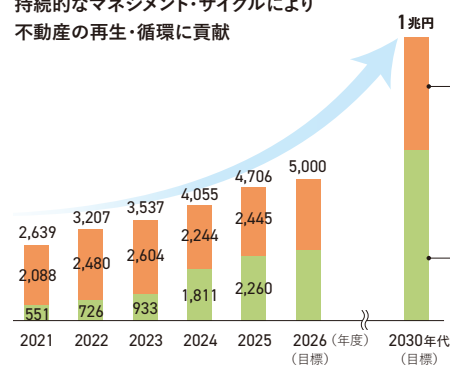
物流施設



市街地再開発

リブネス事業 売上高の推移(億円)

持続的なマネジメント・サイクルにより
不動産の再生・循環に貢献



ハウジング領域
戸建住宅、賃貸住宅、マンションなど
Livness
[リブネス]
住まいに付加価値を付け
リフォームや中古住宅流通を活性化

ビジネス領域
病院、商業施設、オフィス、物流施設、工場など
BIZ Livness
[ビスリブネス]
企業不動産の戦略的な再活用に特化

施工実績



戸建住宅リノベーション



Dプロジェクト リブネス上田
半導体関連工場



事業施設コンバージョン
植物工場システム

基本方針2:経営効率の向上

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

重点テーマ

④ ポートフォリオの最適化

⑤ コスト競争力の強化(購買・生産体制)

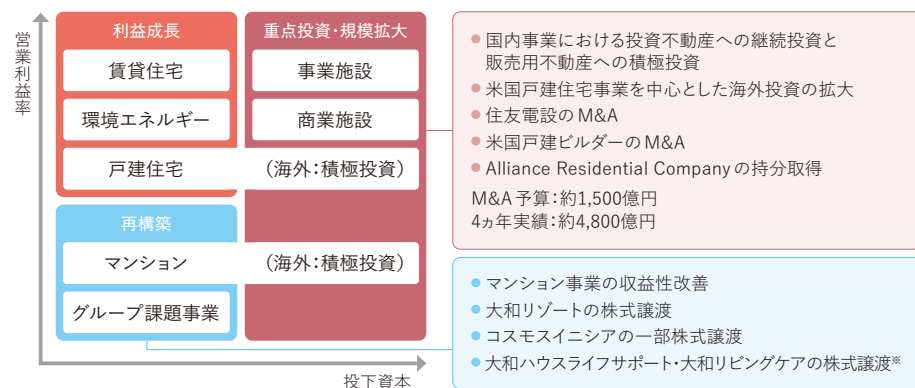
④ ポートフォリオの最適化による利益成長と資本効率の両立

国内事業においては、投資不動産への投資を継続するとともに、賃貸住宅・商業施設事業を中心に販売用不動産への投資を拡大しました。海外事業においては、米国戸建を中心に販売用不動産への投資を行いました。また住友電設や米国の戸建ビルダーのM&A、Alliance Residential Companyの持分取得など、将来の成長機会獲得に向けた積極投資も実行しました。一方で、今後の成長性、資本効率性の面で課題がある事業は、再構築事業と位置づけ、再建・再編にも取り組みました。そのほか、積み上がる投資不動産に対して、アセットマネジメントの強化に取り組むとともに、非効率資産の圧縮にも取り組みました。

政策保有株式に関する方針 ▶ P.91

ポートフォリオ

主な取り組み・成果



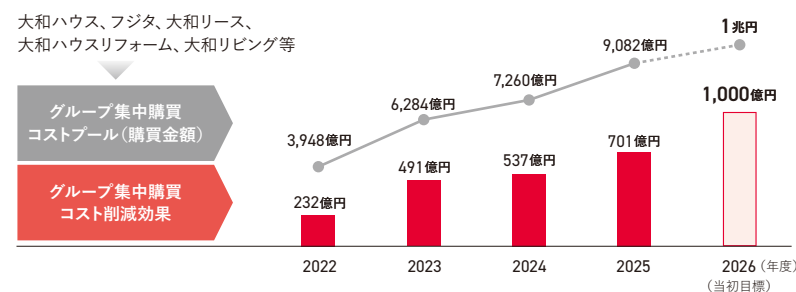
※大和ハウスライフサポート・大和リビングケアの株式譲渡は、2026年6月に完了

⑤ コスト競争力の強化と安定供給体制の構築

大和ハウスグループにおいて、購買組織や業務プロセス、システムの機能集約・統合を進めることで、購買業務フロー全体での改革を実施し、業界No.1のスケールメリットを最大限に活かしたコスト競争力の強化に取り組みました。当初目標としていたコストプール額1兆円に対する進捗は4年間で90%を超えるなど、グループ購買の取り扱い規模は順調に拡大し、グループ間の購買情報・物件の一元化や早期共有による、原価上昇の抑制につなげることができました。

グループ集中購買

グループ購買の取り扱い拡大が順調に進み、2025年度のコスト削減効果は700億円を達成。



基本方針3:経営基盤の強化

“事業の推進”を支える“経営基盤の強化”に向けては、デジタルトランスフォーメーション、人的資本の価値向上、ガバナンス強化の重点テーマに取り組みました。

重点テーマ

⑥ デジタルトランスフォーメーション

⑦ 人的資本の向上 ▶ P.66

⑧ ガバナンスのさらなる強化 ▶ P.82

⑥ デジタルトランスフォーメーション

デジタルトランスフォーメーション(DX)は、「収益モデルの進化」「経営効率の向上」

「経営基盤の強化」の3つの経営方針に横ぐしを通す変革エンジンと位置づけています。当社は2026年4月、DX人材の育成やグループ一体でDXを推進する体制などが評価され、経済産業省などが選定する「DX注目企業2026」に選出されました。今後もバリューチェーンやバックオフィスのデジタル化、オープンイノベーションを推進することで、新規事業の創出、顧客体験の向上、生産性向上などを実現し、新たな価値創造とビジネスモデル改革につなげていきます。



新たな価値創造事業やビジネスモデルの改革

▶ DXの具体施策

バリューチェーンのデジタル化

- 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
- **お客さまとのつながり強化** (顧客体験価値向上)

バックオフィスのデジタル化

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

オープンイノベーション

- 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

第7次中期経営計画の基本方針

収益モデルの進化

経営効率の向上

経営基盤の強化

事例:AIプランコンシェルジュ ー生成AIを活用した営業支援システム

DX

顧客体験価値の向上

当社は、生成AIを活用した営業支援システム「AIプランコンシェルジュ」を開発し、約3,000プランのなかから、お客さまのニーズに合致する提案を瞬時に抽出できる仕組みを構築しました。これにより、営業活動の効率化に加え、提案精度の向上とお客さまの満足度・納得度の向上を実現しています。

▶ 目的、ビジョン

①お客さまへの提供価値の革新

「一人ひとりに寄り添う、AI住宅体験」。AIがお客さまのニーズを深く理解し、属人化しがちな提案を平準化して最適な提案の実現を目指しています。

②社会課題への対応

「人手不足・環境課題に、AIで未来の解決を」。AIを社会のインフラ課題に向き合う住宅産業の力強い味方にしていきます。

③テクノロジーによる競争優位の確立

「住宅業界に、AIという次の差別化軸を」。営業・設計・マーケティング・アフターまで、すべての接点をAIで進化させ、他社にはない体験価値と効率性の実現を目指しています。

▶ 詳細は2026年10月末発行予定のDXアニュアルレポート2026を参照ください