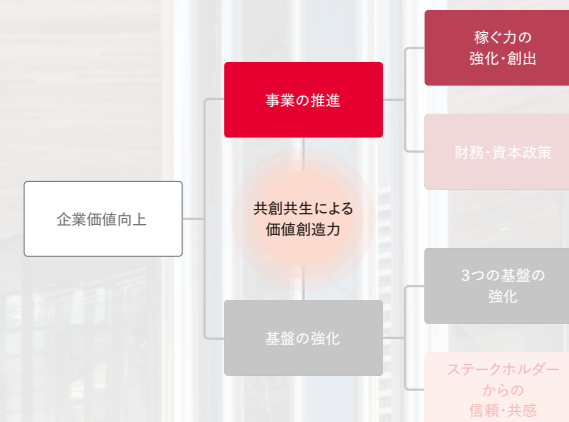




淀屋橋ゲートタワー(複合ビル)
撮影:伊藤 彰[アイフォ]

事業の推進

第7次中期経営計画では、循環型バリューチェーンを核に事業ポートフォリオの進化を推進し、安定したキャッシュ・フローの創出と収益基盤の強化を図ってきました。本章では、各事業の市場環境や戦略とともに、第7次中期経営計画で積み上げた成果と、企業価値向上に向けた今後の成長戦略を紹介します。



Chapter 5 事業の推進

事業別業績目標

売上高は、1年前倒しで7次中計の5兆5,000億円を達成し、営業利益は数理差異の影響を除いた場合でも、1年前倒しでほぼ目標数値の着地となりました。
米国の戸建住宅事業が堅調に拡大した他、国内の賃貸住宅事業や商業施設事業が計画を超えて推移しました。

(億円)

	2021年度(6次中計最終年度)実績		2025年度(7次中計最終年度)実績		2026年度計画	
	売上高	営業利益(率)	売上高	営業利益(率)	売上高	営業利益(率)
戸建住宅	7,848	383 (4.9%)	13,422	1,556 (11.6%)	13,450	550 (4.1%)
うち海外	3,180	234 (7.4%)	8,167	1,498 (18.3%)	8,048	486 (6.0%)
賃貸住宅	10,525	966 (9.2%)	14,292	1,411 (9.9%)	14,400	1,420 (9.9%)
うち海外	325	55 (17.0%)	822	▲41 (-%)	882	6 (0.7%)
マンション	3,799	97 (2.6%)	2,796	59 (2.1%)	3,100	180 (5.8%)
うち海外	203	▲23 (-%)	368	▲112 (-%)	556	▲7 (-%)
商業施設	10,385	1,241 (12.0%)	12,901	1,624 (12.6%)	13,100	1,630 (12.4%)
うち海外	12	▲11 (-%)	127	13 (10.9%)	114	15 (13.2%)
事業施設	10,792	1,255 (11.6%)	11,898	1,276 (10.7%)	14,800	1,580 (10.7%)
うち海外	688	12 (1.9%)	756	44 (5.9%)	1,328	105 (7.9%)
環境エネルギー	1,610	52 (3.3%)	1,331	138 (10.4%)	1,450	140 (9.7%)
うち海外	—	— (-%)	—	— (-%)	—	— (-%)
その他	630	▲59 (-%)	558	42 (7.5%)	530	6 (1.1%)
うち海外	40	▲6 (-%)	53	▲3 (-%)	43	▲16 (-%)
合計(数理差異の影響除く)	44,395	3,322 (7.5%)	55,768	4,992 (9.0%)	59,000	4,600 (7.8%)
うち海外	4,451	261 (5.9%)	10,284	1,370 (13.3%)	10,960	550 (5.0%)

戸建住宅事業

循環型バリューチェーン



市場環境と戦略

国内

人口減少といった構造的な要因等により、中長期的には新設住宅着工戸数の減少が見込まれるなか、事業拡大に向けて、請負・分譲事業における売り方改革を推進しています。あわせて、リフォームや買取販売等のリブネス事業についても、積極的に展開しています。

海外

米国では、中長期的な人口増加を背景とした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上昇や地政学リスクの高まりによる先行き不透明感もあり、消費者が様子見の姿勢となっています。このような環境のなか、さまざまな販売施策を推進しながら、事業の拡大を図っています。

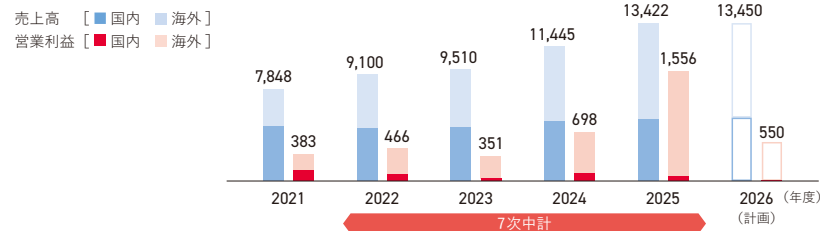
第7次中期経営計画の振り返り

国内の住宅販売は伸び悩むも、米国事業の業績は拡大

国内事業は、請負事業および分譲事業の双方において売り方改革を進めましたが、事業環境の改善が進まず、販売戸数は伸び悩みました。一方、リブネス事業は堅調に推移し、業績を伸ばしました。

米国では、2025年度に大型土地の売却を実施し、業績を大きく押し上げたほか、当該取引を除いても、積極的な事業拡大が奏功し、事業が堅調に拡大しました。

売上高と営業利益(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.”として注文住宅で培ったノウハウを活かし、高品質な住宅をお求めやすい価格で提供しています。

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影響もあり、コスト・タイパを意識するお客さまが増えるなか、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.”を提案しています。

これらの取り組みを通じた販売戸数の拡大に加え、1棟当たりの価値向上なども進めながら、収益性の改善を図っていきます。

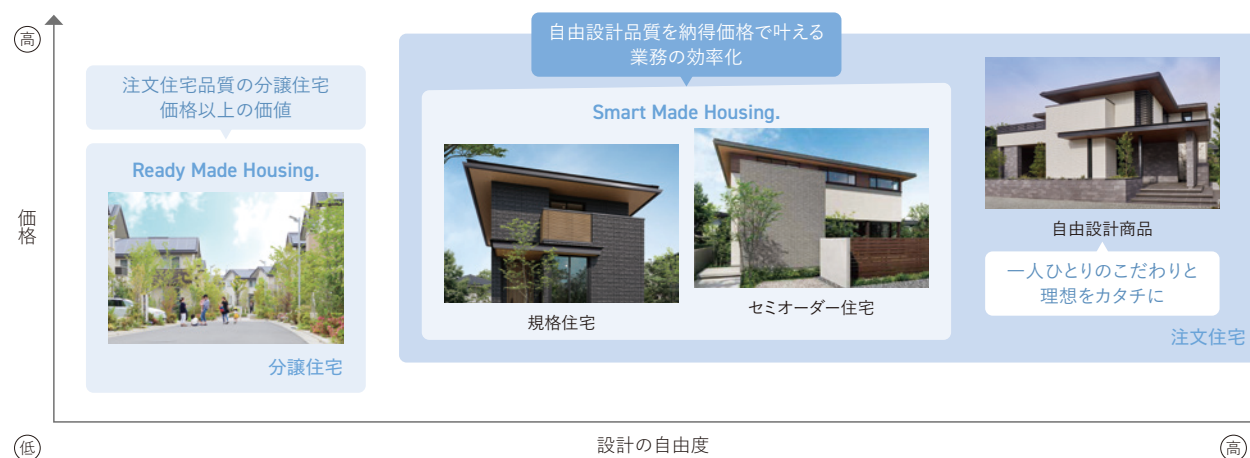
AIプランコンシェルジュによる提案力の向上

お客さまが直感的にイメージした住まいの形を即座に提案するAIプランコンシェルジュを開発。営業担当者の知識や経験に依存

しない素早い提案で、商談成立の確度向上、商談時間の削減につなげていきます。



提案イメージ



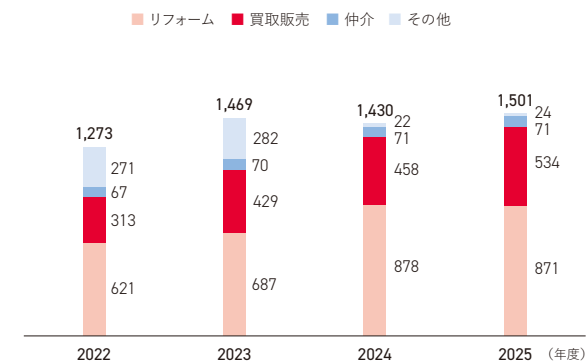
リブネス事業の拡大

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・人口減少の時代に入し、空き家は社会問題になっています。これからは新しい家をつくり続けるだけでなく、すでにある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。

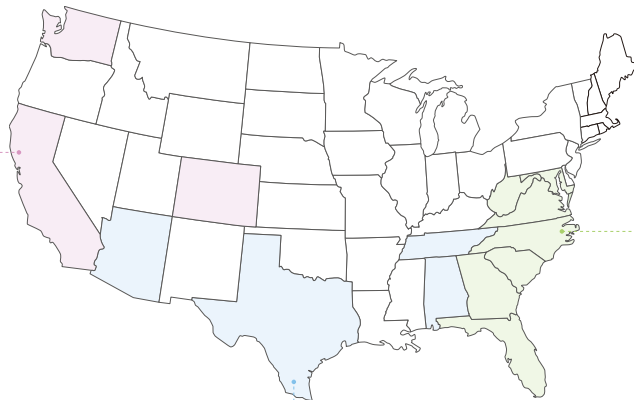
戸建住宅事業のリブネス事業では、住まう人に寄り添いながら、ライフスタイルの変化に応じたリフォーム提案をしています。また転居が必要な場合は、新たな物件の紹介(仲介)やオーナーさまからの住宅購入も含めた買取販売事業も積極的に展開しています。

リブネス事業の売上高推移
取引様態別(億円)

米国戸建住宅事業の拡大

金利高環境下でも、M&Aと用地戦略により米国戸建住宅事業を拡大

米国では住宅ローン金利の高止まりが続くなど事業環境は厳しい局面が継続していますが、Stanley Martin、Trumark、CastleRockの3社を軸に、戸建住宅事業は着実に拡大。人口増加と経済成長が見込まれる市場を重点エリアと位置づけ、積極的なM&Aや優良な土地の取得を通じて事業基盤を強化し、外部環境の変化に左右されにくい成長基盤構築を推進。



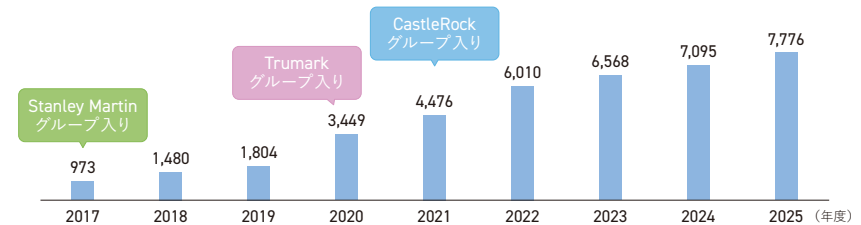
Trumark Companies

西海岸市場を中心に事業を展開し、住宅地開発から住宅供給までを一貫して手掛けています。高い商品力とデザイン性が評価され、住宅業界において数多くの受賞実績が強みです。2026年5月にはワシントン州へ進出するなど事業基盤を拡充し、さらなる成長を推進しています。

創業年	1988年
引渡戸数 (2025年)	991戸

● グループ入り後の主なM&A
2023年10月 JP Holdings
2026年3月 JK Monarch Enterprises

米国戸建住宅事業 引渡戸数の推移(戸)



Stanley Martin Holdings

1966年創業で東海岸を中心に事業を展開しています。2021年には「National Builder of the Year」を受賞し、戸建住宅からタウンホームまで幅広い商品を展開しています。アフォーダブルな価格帯の成長市場への投資やオフサイト化による効率化を進めるとともに、2026年には2件のM&Aを実施し、事業基盤のさらなる拡大を推進しています。

創業年	1966年
引渡戸数(2025年)	5,320戸

● グループ入り後の主なM&A
2018年2月 Frontdoor Communities
2020年2月 Essex Homes Southeast
2021年9月 Avex Homes
2025年9月 Windsor Investments
2026年5月 United Homes Group
2026年7月 Holiday Builders

CRC Holdings

テキサス州を中心に事業を展開し、顧客ニーズに応じた多様な商品ラインアップと高い品質を強みに事業規模を拡大しています。2025年10月には新たにアラバマ州に進出するなど事業エリアを拡大し、事業基盤の拡大を推進しています。

創業年	2004年
引渡戸数 (2025年)	1,465戸

● グループ入り後の主なM&A
2024年1月 The Jones Company of Tennessee
2025年10月 WrEn Homes

Stanley Martin Holdings CEO メッセージ

成長市場での事業拡大を通じて、 グループ成長を牽引する

現在の米国戸建住宅事業の状況と対応

米国住宅市場は、人口増加や世帯形成の進展、住宅供給不足を背景に、中長期的には堅調な需要が見込まれています。一方で、住宅ローン金利の高止まりにより、顧客の住宅取得のしやすさ(アフォーダビリティ)は業界全体にとって重要な課題となっています。創業以来、Stanley Martinは、「お客さまに心から選ばれる住まいを、購入しやすい価格で提供すること。」をミッションとし、幅広い層の住宅購入者が手の届く価格で購入できる高品質な住宅の提供に注力してきました。優れた用地取得・開発力、最適化された住宅設計、効率的な施工体制、そして業界トップクラスの販売力を強みに、お客さまの住宅取得を支援しています。また、人口流入が続く成長市場を中心に事業を展開しており、米国南東部地域に重点を置いた事業展開において、市場平均を上回る成長を実現しています。米国でも特に人口増加が著しい地域において、効率的に設計された住宅を供給するとともに、複数年にわたる十分な土地在庫を確保していることが、今後も持続的な成長を支える基盤となっています。

大和ハウスグループのシナジー

Stanley Martinは大和ハウスグループ参画後、着実な成長を遂げてきました。成長できた要因の一つに、大和ハウスグループが持つ強固な財務基盤と、当社が長年培ってきた地域密着型の事業運営が融合したことがあります。大和ハウスグループのファイナンスの支援のもと、積極的な土地取得や複数のM&Aを推進し、事業エリアや供給戸数を拡大することができました。また、大和ハウスグループでは、国内外の経営陣が参加する会議が定期的に開催されており、各社の成長戦略や課題を共有することで、互いに学び合い、切磋琢磨する機会となっています。こうしたグローバルな経営ネットワークは、各社の競争力向上に大きく貢献しています。



大和ハウスグループ Global Meeting の様子

米国グループ間での共同購買の取り組み

さらに、米国グループ会社間では住宅資材などの共同購買を進めることで、スケールメリットを活かした調達コストの



Steve Alloy

CEO, Stanley Martin Holdings, LLC
Executive Chairman,
Daiwa House USA Holdings, Inc.

低減が進んでいます。こうしたグループシナジーの創出により、調達コストの低減に加え、業務効率化を通じて競争力を高めています。今後も、大和ハウスグループの財務基盤などの経営資源とStanley Martinの事業運営力を掛け合わせることで、持続的な成長と企業価値向上を目指していきます。

事業の多角化による成長

2024年、大和ハウスグループは新たに二つの事業領域を拡張しました。一つ目は、Stanley Martinのノースカロライナ州を拠点とする大手土地造成開発会社の買収、二つ目は大和ハウス工業による米国有数の賃貸住宅デベロッパーであるAlliance Residentialの出資です。今後は、主力の戸建住宅事業をさらに強化する一方で、マルチファミリー事業をはじめとする成長領域への展開を進め、安定した収益基盤と高い成長力を兼ね備えた事業ポートフォリオの構築を目指します。

賃貸住宅事業

循環型バリューチェーン



市場環境と戦略

国内

資材費・労務費の高騰による建築費の増加や市場金利の上昇がみられる一方、相続対策等を目的とした土地オーナーさまや投資家による賃貸住宅投資への需要は堅調に推移しています。また、都市部を中心に賃料の上昇傾向もみられています。こうした環境のなか、請負・分譲、賃貸管理、リフォーム提案の連携により、循環型事業を形成・推進しています。

海外

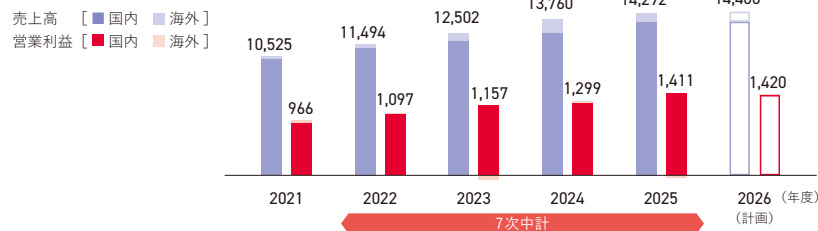
米国では、金利の高止まりが継続し、不動産売買環境が低調ななか、稼働物件の運用収支の改善に注力しています。欧州では、人口増加を背景に慢性的な住宅不足が社会課題となるなか、モジュラー建築による住宅供給の拡大を目指しています。

第7次中期経営計画の振り返り

国内事業の堅調な成長と中計目標を上回る利益創出

国内では、注力する分譲事業が順調に進捗し、賃貸・管理事業においては、入居率を維持しながら積極的な賃料改定が奏功し、利益率も向上しました。海外では、米国におけるリーシングは概ね堅調に推移、欧州では一部の大型プロジェクトにおいて損失を計上しましたが、セグメント全体では中期経営計画最終年度に掲げた営業利益1,200億円を大きく上回りました。

売上高と営業利益(億円)



順調な請負・分譲事業

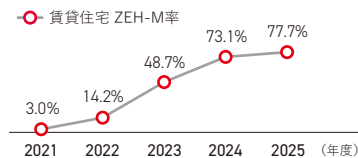
創る

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。土地を保有されていない資産家の方や、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年に発売したZEH-M仕様の「TORISIA」の販売が好調に推移し、ZEH-M率の急速な向上につながりました。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賃貸住宅の提案を積極的に展開していきます。



重量鉄骨レジデンス「THE STATELY」

2025年に販売を開始した重量鉄骨ラーメン構造の「THE STATELY」は最も高い耐震性能である耐震等級3を当社の賃貸住宅商品において初めて標準仕様とした他、遮音性の高い界壁や界床を採用し、快適な空間を実現。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。



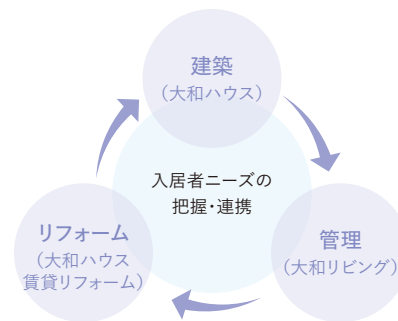
賃貸・管理事業の成長

育む

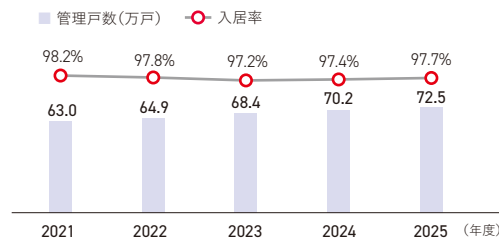
再生
する

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、大和ハウスが建築する賃貸住宅の約8割を管理しており、住み心地や品質の高さで評価されるD-ROOMブランドが、ご入居者とオーナーさま満足度の高さにつながっています。管理戸数を増加させながら入居率の維持と賃料改定の実現により、賃貸住宅事業は好調に推移しています。



賃貸住宅管理戸数と入居率



木造・木質化の推進

創る

育む

分譲木造賃貸住宅商品「MOKURIE」の開発

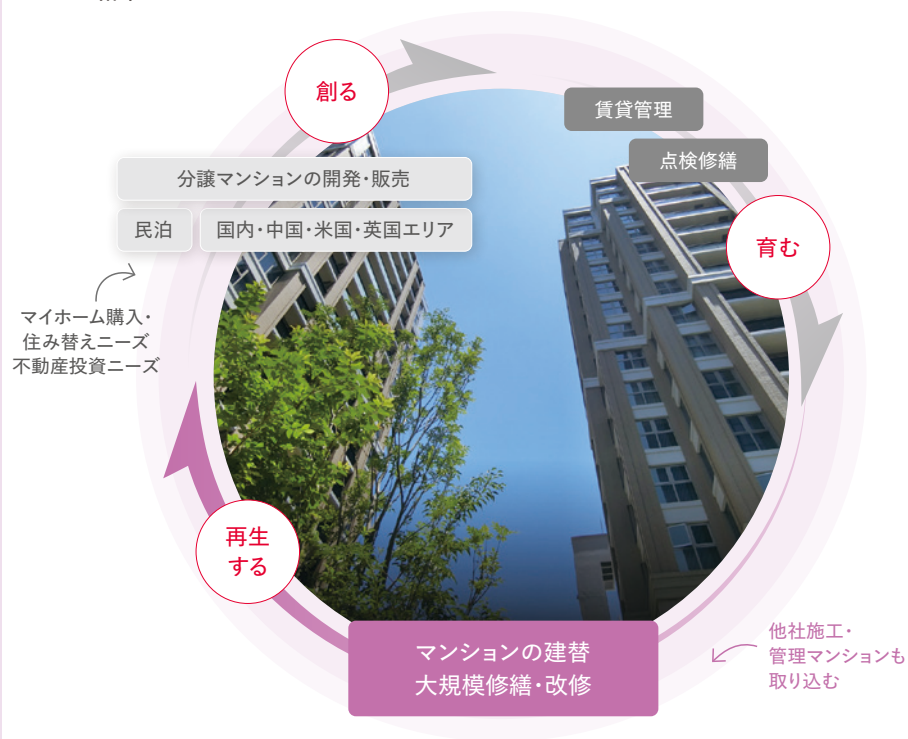
「MOKURIE」は、地域で育まれた木材を活用したオリジナルルーバーを外装材として採用し、木材資源の循環利用と地域社会の活性化を目指して開発した、木造賃貸住宅商品です。間伐材をはじめとする地域木材を有効活用することで、森林資源の健全な循環に貢献するとともに、木材の炭素固定機能を活かしたCO₂排出量の削減を推進しています。また、「地産地消」の考え方にに基づき、地域の林業事業者や木材加工事業者との連携を強化し、地域経済の持続的な発展にも寄与しています。これらの取り組みを通じて、自然や森林との共生を実現し、次世代へ豊かな環境をつなぐ循環型の暮らしを目指しています。



外装材に木の温もりを感じられるオリジナルルーバーを採用

マンション事業

循環型バリューチェーン



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、販売価格も上昇しています。各社が用地確保を進めるなか、当社は再開発・複合開発・マンション再生案件等を通じて、地域課題の解決と環境配慮の両立を図った事業を推進しています。都市の持続可能性の向上と地域社会との共生を図りながら、マンション事業の成長を進めています。

海外

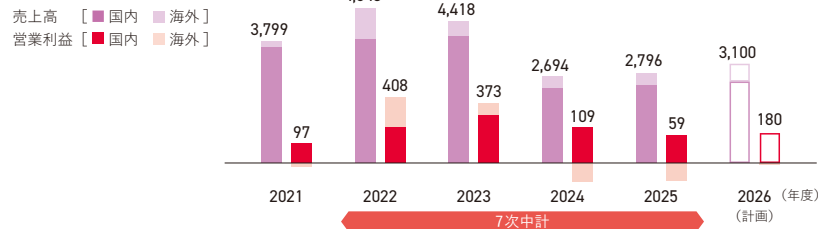
海外分譲マンション事業については、中国、米国、英国で事業展開しています。欧米を中心とする主要都市では、人口増加や移民の流入にともない、住宅供給不足が深刻化しています。当社はこうした需要に対応すべく、積極的に海外事業を展開するとともに、地域に根差した取り組みを通じて課題を解決し、地域社会に貢献していきます。

第7次中期経営計画の振り返り

国内事業は堅調に推移するも、海外は中国市況の低迷により苦戦

国内のマンション販売は好調であり、業績も中計の目標を超えて推移しました。海外については、第7次中期経営計画において米国および中国を中心に事業を推進してきましたが、中国の不動産市況は低迷が続いた結果、販売は計画を下回りました。

売上高と営業利益(億円)



好調な国内販売

創る

育む

多様な住まいとまちづくりを推進

国内では、住まい手の多様なライフスタイルに corres 応するため、ハウスメーカーとして培ってきたノウハウを活かし、長寿命住宅に不可欠な基本性能・快適性・安全性および管理体制の提供を追求し、販売を推進しています。土地取得の競争が激化するなか、当社では社会課題への対応や環境配慮にも注力し、再開発、マンション再生、複合開発など大和ハウスグループの強みを活かした事業領域の拡大を見据え、事業を推進しています。

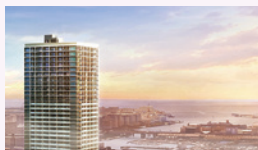


プレミスト昭島 モリパークレジデンス

開発事例 各エリアのニーズに対応した魅力的なマンション開発を展開

■ プレミスタワー船橋(千葉県船橋市)

2駅4路線利用可能な高い交通利便性を備え、都心や羽田空港、成田空港へもスムーズにアクセス可能。駅直結のペデストリアンデッキや多彩な共用施設を備えた複合開発で、自然のやすらぎと高い利便性が調和する船橋の新たなランドマークとなることが期待されます。

2026年2月販売開始
2028年3月竣工予定
ZEH-M Oriented仕様を採用

■ ブライトクロス橋本駅前(福岡県福岡市)

橋本駅前の土地区画整理区域内に誕生する商業・住宅一体開発。七隈線延伸により博多や空港へのアクセスも向上し、始発駅前の希少な立地に誕生する物件です。雨の日も濡れにくいアプローチや2LDK～4LDKの住戸構成により、利便性とゆとりある暮らしを両立し、幅広いニーズに応えます。

2026年4月販売開始
2027年8月竣工予定
BELS 認証基準で星3つの評価を取得

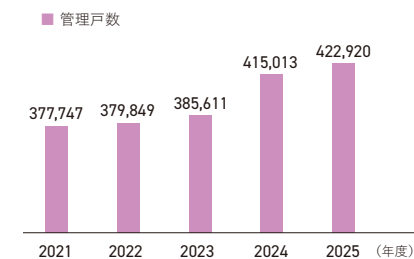
大和ハウスグループのマンション管理事業

育む

マンションの管理戸数が順調に伸長

マンション管理サービスを手がける大和ライフネクストは、管理組合運営支援や修繕計画、設備管理等によりマンションの資産価値維持を図るとともに、24時間365日対応や防災サービスなどを通じて居住者の安全・安心を提供。加えて、SUUMO AWARDでの受賞にみられるように、高い顧客満足度とサービス品質が評価され、ITを活用した管理の高度化も推進したことで、マンション管理戸数は着実に拡大しています。

マンション事業の管理戸数の推移(戸)



注 大和ライフネクスト、グローバルコミュニティ、大和ライフリンクの管理戸数の合計

「エルプレイス」を核とした社員寮事業の拡大と付加価値の創出

大和ライフネクストは「エルプレイス」を通じ、企業向け賃貸社員寮として、食事提供や常駐管理による安全・安心な生活環境に加え、フィットネスやコワーキングスペースなどの共用施設により、入居者の交流促進やウェルビーイングの向上を支援しています。また、ワンルーム型住戸によりプライバシーを確保しつつ利便性を高め、不動産の付加価値創出にも寄与しています。こうした取り組みのもと、首都圏および地方主要都市で新規物件を順次開業しています。



エルプレイス東品川



エルプレイス天神南 ゴルフラウンジ

商業施設事業

循環型バリューチェーン



市場環境と戦略

国内

コロナ禍が明け、訪日外国人旅行客数はコロナ禍前の水準を大きく上回るまでに回復しました。こうした需要の拡大を背景に、ホテルなどの出店需要への対応をはじめ、各テナントの要望に応じた取り組みや、投資家からの関心が高いブランドエリアでの開発強化を進めています。

海外

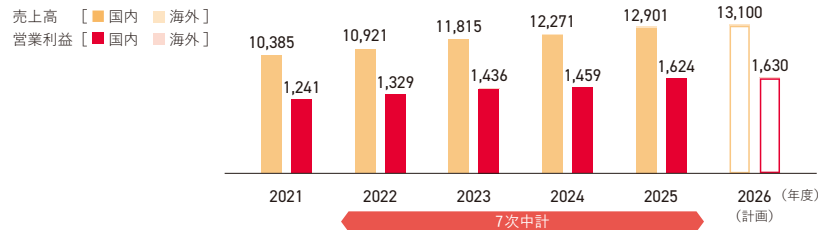
日本からの海外進出を検討するテナント等への事業サポートを起点に、米国や台湾をはじめとする地域において、商業施設等の建設および管理・運営事業を展開しています。

第7次中期経営計画の振り返り

テナントの出店需要の取り込みやホテル事業の好調により、中計目標を超過達成

請負・分譲事業は、テナントの出店意欲の高まりを取り込みながら事業を拡大し、売上高は順調に伸長しました。資材価格高騰に対応した価格転嫁の取り組みを進めるなかで、利益率も徐々に改善しました。また、ホテル運営事業は、訪日外国人旅行客の増加も後押しとなり、計画を大きく上回る水準で進捗しています。2025年度の業績は、中期経営計画で掲げた2026年度の当初目標を、売上高および営業利益のいずれにおいても上回りました。

売上高と営業利益(億円)



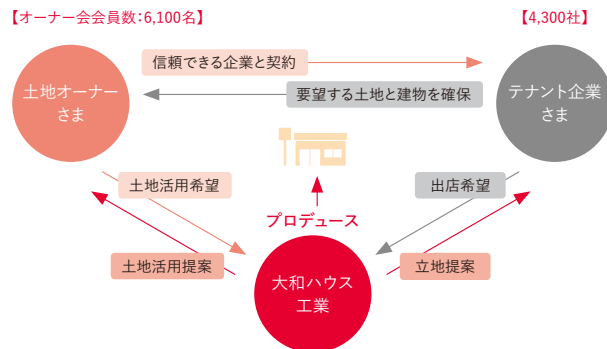
全国レベルでテナントの出店ニーズに対応するLOCシステム

創る

再生
する

不動産の有効活用を希望する土地オーナー(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つける「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。



多くのテナントの出店ニーズをつかんでいるからこそ実現する複合開発

多くのテナントとのリレーションを通じてニーズを把握することで、最適なテナントミックスを実現する商業施設開発が可能となります。魅力あるテナントを多く誘致することで、施設の集客を高め、まちのにぎわいを創出していきます。



アクロスプラザ
宇都宮インターパーク
スポーツ用品店、家電量販店、
スーパーマーケットが
出店するNSC



COTOE 橋本
(外観イメージ)
大型商業施設の再生

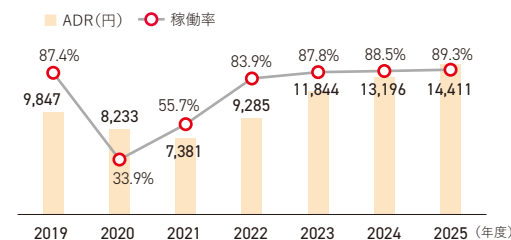
ホテル運営事業の拡大

育む

ホテル運営事業の成長に加え、ラグジュアリーホテル・アパートメントホテルなどの開発を推進

全国で都市型ホテルを運営す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(客室平均単価)は落ち込んだものの、近年は訪日外国人旅行客の増加の影響もあり、ADR、稼働率はコロナ禍前の水準を超えて推移しています。

国内ダイワロイネットホテルのADRと稼働率



ダイワロイネットホテル名古屋駅前
(2026年5月リニューアルオープン)

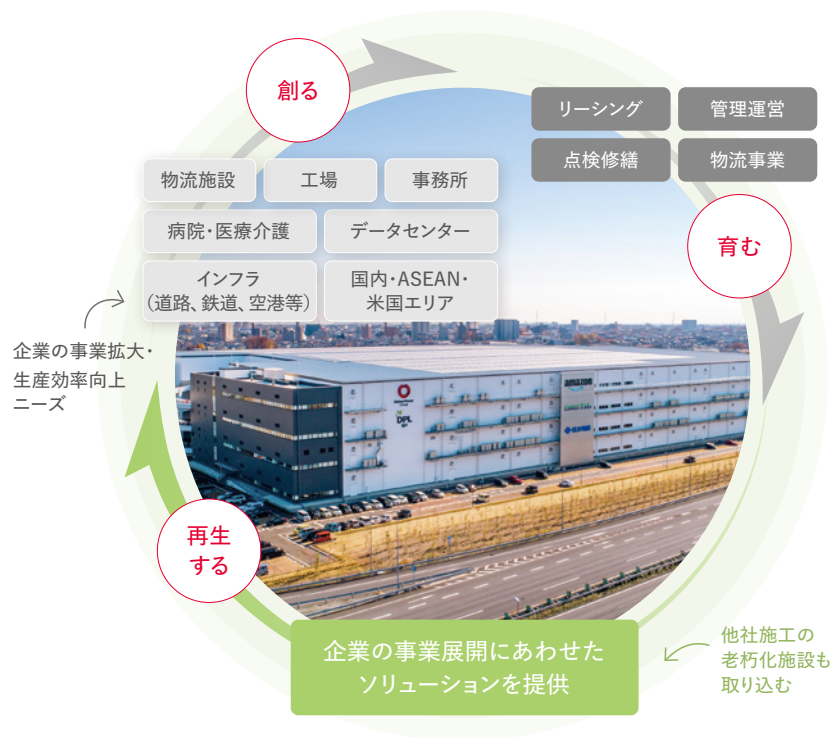
また、訪日外国人旅行客の増加を背景に、日本各地でラグジュアリーホテルの開発や、都心部を中心としたアパートメントホテルの開発を推進しています。



リゾート型ホテル BATON SUITE 沖縄古宇利島(2025年3月開業) 外観(左)および客室(右)

事業施設事業

循環型バリューチェーン



市場環境と戦略

国内

企業の設備投資意欲は上昇傾向であり、受注環境は良好です。首都圏を中心に物流施設の供給は一時的に需要を大きく上回り、空床率が上昇しましたが、この1,2年で需給バランスは落ち着きつつあり、空床率も徐々に改善傾向です。また、近年のデータセンターや半導体関連工場の需要の高まりに応える技術力や提案強化を進めています。

海外

日系企業の海外進出動向に大きな変化は見られないものの、これまでに構築してきたリレーションを活かしながら、ASEANや米国などにおいて事業展開を進めています。

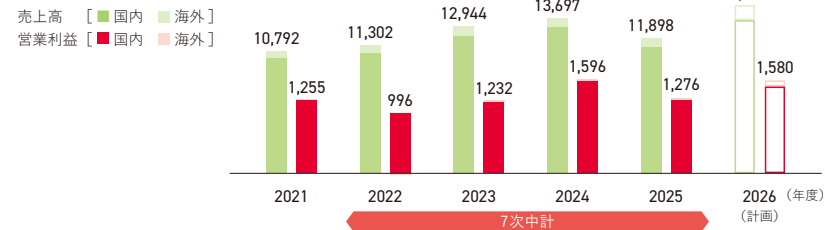
第7次中期経営計画の振り返り

請負・分譲事業の収益性改善と、物流施設の開発・売却による事業成長

請負・分譲事業の利益率について、中計前半期間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、価格転嫁をはじめとした収益性改善の取り組みが奏功し大幅に改善しました。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は堅調に推移しました。

海外においては、当社では米国初となる物流施設開発が竣工しました。リーシングおよび売却に向けた交渉も順調に進行しました。

売上高と営業利益（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432件(2026年3月末時点、開発中含む)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、2024年度は9.8%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パ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。

社会インフラとしての物流施設開発

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20の自治体(物流施設31棟)(2026年3月末時点)と防災協定を締結し、住民の一時避難場所として活用できるようにしています。また一部の物流施設では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。



当社都内最大の都市型物流施設 DPL 東京東雲(2026年4月竣工)



DPL 仙台利府Ⅱ

協定書締結式の様子

BIZ Livness による新たな付加価値提案

再生
する

リブネス事業の強化による不動産ストック事業の拡大

2024年の「BIZ Livness」

の立ち上げを契機に、事業
施設・商業施設などの非住

BIZ Livness
【ビズリブネス】

宅分野のリフォームや買取販売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を拡大していきます。

培ってきたノウハウや全国の営業拠点網、当社グループのネットワークを活かし、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販売やリノベーション、テナント企業の誘致等を積極的に行っていきます。



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

データセンター事業の展開

創る

高まるデータセンター需要を捉え、 土地情報力と開発力を強みにデータセンター開発を推進

近年、社会・産業のデジタル化の加速による「デジタルインフラ」の重要性が高まり、政府・自治体や企業が保有する企業情報や個人情報などを適切に管理するため、国内でのデータセンターに対する需要が増加しています。こうした社会情勢を受け、当社では2020年10月より千葉県印西市において、日本最大級のデータセンターの開発プロジェクト「DPDC印西パーク」の開発に着手したほか、首都圏エリア、関西エリアにおいても、複数のプロジェクトに取り組んでいます。

データセンターの開発には、特別高圧電力の引き込み、通信速度の確保、自然災害リスクの低いエリア等、複数の条件を満たす必要があります。当社は、豊富な土地情報力や行政、地主とのリレーション、そして物流施設などの大型施設開発等、多様なアセットを開発してきた技術力とノウハウを活かしながら、今後もデータセンター開発を推進していきます。

専門組織を設置し、 データセンター事業の競争力強化と事業基盤を構築

次の事業の柱として期待されるデータセンター事業の拡大に向け、2025年4月にデータセンター事業本部準備室を設置し、2026年4月には事業本部へ移行しました。事業提案、設計・施工において、高度で専門的な知識が要求されるデータセンター事業を新たな「強み」とすべく、専門人材の育成・確保、経験・知識の蓄積を進めます。



DPDC印西パーク(完成イメージ)



DPDC Shinagawa I

「建築の工業化」を活かしたModule DPDCを販売

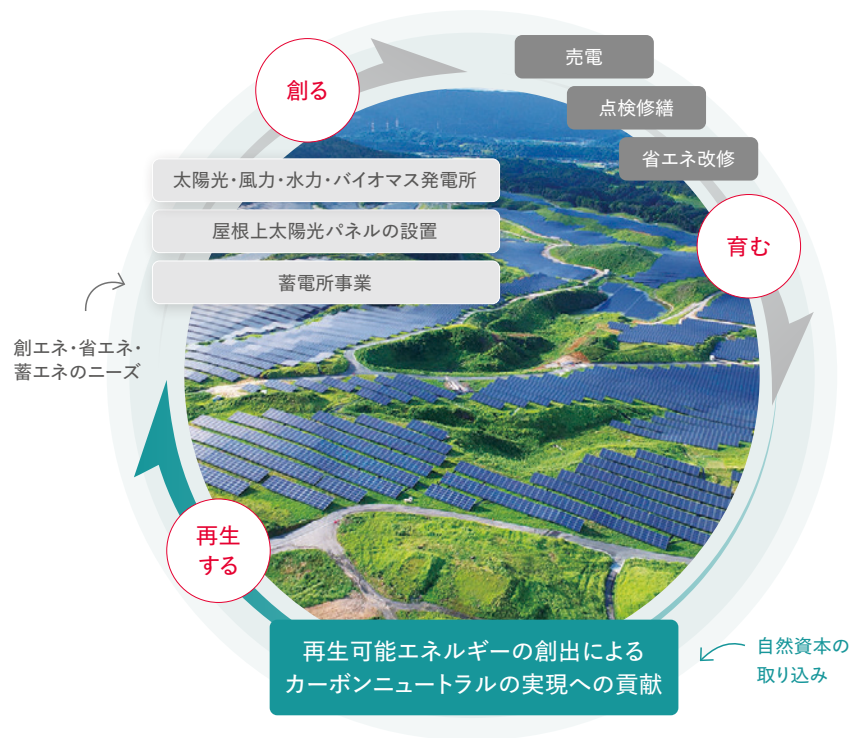
近年、生成AIの普及や通信インフラの拡大にともない、クラウド活用が進展し、データセンター（DC）の需要は急増しています。一方、開発は首都圏・関西圏に約9割が集中し、地方分散は進んでいません。また、人手不足などにより、一般的な建屋型DCは開発に5年以上を要する場合もあり、期間・コストが課題となっています。政府も「デジタル田園都市国家構想」のもと、DCの地方分散を支援しています。こうしたなか、当社は「建築の工業化」の技術を応用し、短工期で高圧電力運用が可能なモジュール型DC「Module DPDC」を開発しました。本商品は、JDCC（日本データセンター協会）基準で最高レベル「Tier4」の構造躯体を実現しています。今後は「データセンターの工業化」を推進し、モジュール型DCの展開を通じて、急増する需要に迅速に対応し、デジタル社会の基盤構築に貢献します。



Module DPDC(イメージパース)

環境エネルギー事業

循環型バリューチェーン



市場環境と戦略

国内

FIT(固定価格買取制度)の縮小により、当制度を活用したメガソーラーの建設は減少していますが、脱炭素社会への移行が加速するなかで、再生可能エネルギー需要は増加しています。近年は、電力価格の高騰や変動リスクへの対応に向け、PPA事業*の提案を積極的に推進しています。

海外

世界的に脱炭素社会の実現に向けた取り組みが進展するなか、当社はASEANを中心に、発電事業をはじめとする市場開拓を推進しています。

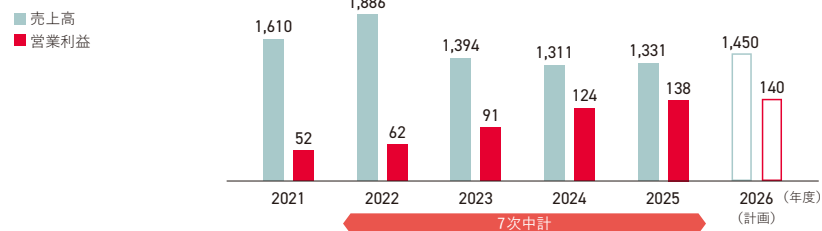
※ PPA事業: Power Purchase Agreementの略で、再生可能エネルギー発電設備を敷地内(オンサイト)・敷地外(オフサイト)に設置し、特定の電力利用者へ電力を販売する事業。

第7次中期経営計画の振り返り

**PPS事業の収益性向上が寄与し、営業利益は中計当初目標を上回り達成。
今後に向けたPPA事業の拡大も進展。**

中計期間中には、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し、営業利益は中計の当初目標(2026年度)であった100億円を超えて推移しました。また、PPA事業の拡大に向けた取り組みも進捗しました。また、海外では、タイ王国において、当社海外初となるオンサイトPPAの事業を開始しました。

売上高と営業利益(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

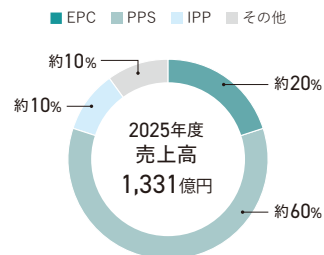
Engineering(設計)、Procurement(調達)、Construction(建設)の略で、発電所建設の一連を請負う事業。

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。



3つの事業で培った発電設備の開発・運営から電力供給までの知見を強みに、お客さまの脱炭素化に貢献するPPA事業

当社は、再生可能エネルギーの普及拡大に向け、初期投資不要で導入可能なオンサイトPPA事業を推進しています。本事業では、発電事業者およびEPC事業者として、需要家の敷地内に発電設備を設置し、



「ロジポート名古屋2」に設置された「DREAM Solar 愛知岩塚」

発電した電力を長期的に供給することで、顧客の脱炭素化とコスト安定化を同時に実現。また、設計・施工から運用・保守までを一体で提供することで、品質確保と効率的な事業運営を図るとともに、蓄積したノウハウを活かし導入拡大を加速しています。さらに、余剰電力についても有効活用することで、エネルギー利用の最適化を推進しています。今後も、分散型電源の拡充と持続可能なエネルギー供給体制の構築を通じ、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

蓄電所ビジネスへの取り組み

創る

育む

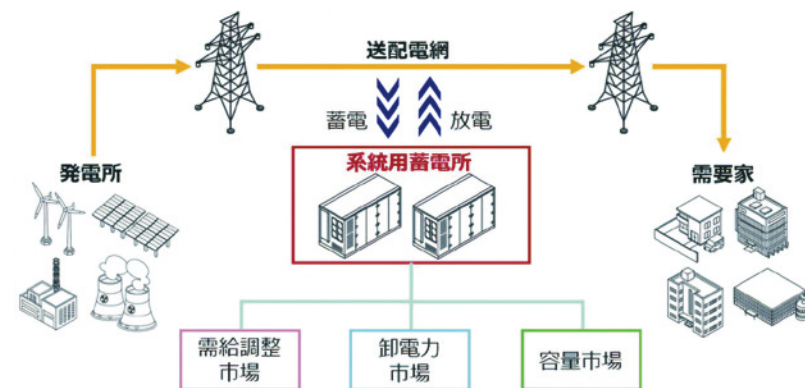
系統用蓄電所の共同開発を通じた電力安定化への貢献

再生可能エネルギー導入拡大にともなう出力変動や出力制御の増加を背景に、電力需給の安定化に必要な調整力として蓄電池の重要性が高まるなか、東京電力ホールディングスと当社は、蓄電池の調達・運用に関する知見と、用地開発力・施工力を組み合わせ、系統用蓄電所の共同開発を推進。2035年までに全国で出力1GW、容量4GWh規模の開発を目指し、外部投資家の活用も視野に、カーボンニュートラル社会の実現と電力需給の安定化に貢献します。



系統用蓄電所イメージ

スキーム図



海外事業の取り組み ― 世界27の国・地域へ進出 ―

大和ハウスグループのグローバルビジョン

世界中の、さまざまな地域の経済発展に貢献する ～世界にエンドレスハートを～

大和ハウスグループの海外事業は、1960年代の進出開始以来、2010年代に入ってから大きく成長し、2025年度には売上高1兆円を超える規模まで到達しました。グループの成長と飛躍を担うため、私たちは「共に創る。共に生きる。」というグループの基本姿勢に基づき各地域に根差した事業を推進しています。自社の価値観を一方的に持ち込むのではなく、地域社会の一員として信頼を築き、人々と同じ目線でまちづくりを行うことで、持続的な成長と地域の発展に貢献していきます。

一方で、海外事業の拡大にともない、各地域の住宅・不動産市場、金利・為替、地政学・政策、サプライチェーンなどのリスクも増加しています。当社グループでは、地域・事業ごとの収益性、投資回収、資産状況およびリスク発生状況をモニタリングし、投資抑制や事業の見直しを含め、機動的に対応します。

海外事業拡大の方針

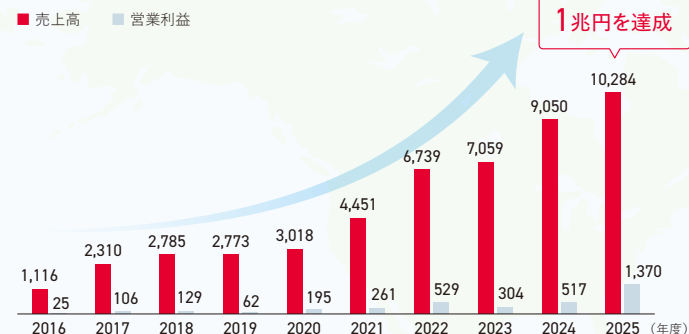
① 「エリアポートフォリオ」を構築し、安定した海外事業成長の実現

現在の海外事業は米州の事業が大きな比率を占めています。海外事業の安定成長に向けて、市場環境や成長性を見極めながら、欧州や大洋州などの有望なエリアで事業拡大を進めています。

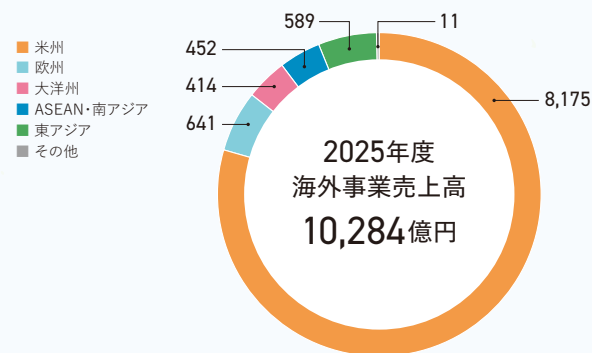
② 米州での事業ポートフォリオの拡大

現在の米州エリアの事業は米国の戸建住宅事業が大半を占めています。大和ハウス工業が日本国内でさまざまな事業を核として拡大してきたように、米国においても、事業ポートフォリオを拡大し、成長を加速させていきます。

海外事業の業績推移(億円)



海外事業のエリア毎売上高(億円)



①「エリアポートフォリオ」を構築し、安定した海外事業成長の実現

主力の米州に加え、欧州・豪州・アジア等での地域特性に応じた事業展開により、将来に向けた事業基盤の構築を推進しています。

欧州

プレハブ建築を活用した復興支援の推進

欧州事業では社会課題の解決と事業成長の両立を目指し、ウクライナ復興支援に取り組んでいます。現在、プレハブ技術を活用した公営住宅供給の実現可能性調査を進めるとともに、ポーランドを拠点とした生産・供給体制の構築を検討しています。今後は、復興需要や住宅不足への対応を通じて中東欧地域での事業機会を創出し、欧州市場における事業基盤の拡大と持続的な成長を目指します。



モジュラー住宅
(イメージ)

大洋州

慢性的な住宅不足への対応

大洋州では主に戸建住宅事業と賃貸住宅事業を展開。賃貸住宅事業では、オーストラリア メルボルンにて開発中の超高層賃貸住宅が2026年3月に竣工しました。今後も日本で培ってきた不動産開発や住宅開発のノウハウを活かし、豪州の社会課題である住宅不足の解消に貢献すべく、良質な住宅を供給していきます。



メルボルン クォーター ウェスト プロジェクト
(外観イメージ)

東アジア

中国分譲マンション事業における販売施策の推進

東アジアでは、日本で培ったマンションやホテルの開発・運営ノウハウを中国や台湾、韓国などで展開しています。中国では現在2件の分譲マンションを開発していますが、不動産市況の低迷により販売は低調に推移しています。早期資金回収を目指し、さまざまな販売施策を展開中です。一方、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韓国のロイネットホテルソウル麻浦の稼働が好調に推移しています。



分譲マンション玖越花苑
(外観)

ASEAN・南アジア

日系企業の海外進出サポートとインフラ整備

ベトナム、インドネシア、マレーシア、タイを中心に物流施設開発を推進し、冷凍冷蔵倉庫など地域の物流インフラ整備に貢献しています。今後は、東南アジアで事業展開している住友電設とともに建設・設備分野を含めた総合的な事業展開を進めることで、現地におけるプレゼンス向上と持続的な成長を目指します。

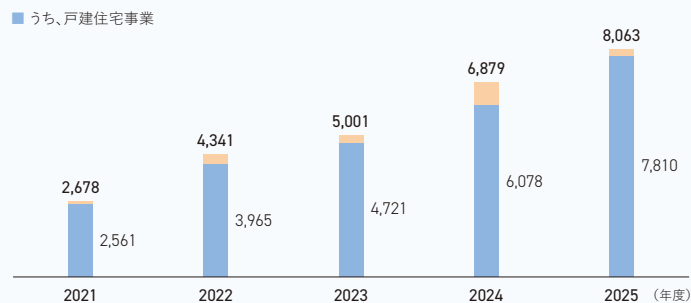


DPL マレーシア シャーアラムIII
(外観)

② 米州での事業ポートフォリオの拡大

米州では戸建住宅事業を中心に事業展開していますが、事業ポートフォリオ拡大の足がかりとして、7次中計では賃貸住宅事業や物流施設事業などの事業基盤の構築を進めました。

米州事業の売上高推移(億円)



米国戸建住宅事業の拡大 ▶ P.40

米州賃貸住宅事業

2024年度に株式の一部を取得し持分法適用会社となった Alliance Residential Company を軸に、同社が持つ全米規模の開発ネットワークや豊富な事業ノウハウを活用し、米国賃貸住宅事業の開発エリア拡大と収益基盤の強化を図ります。



テキサス州における賃貸住宅開発
Prose Ownsby Farms(イメージ)

米州マンション事業

2024年11月よりニュージャージー州で分譲マンション開発「Vista Pointe」に着手し、現在、販売を進めています。2026年秋の竣工を予定しています。



Vista Pointe (外観イメージ)

米州商業施設事業

2019年よりカリフォルニア州において、既存の商業施設を取得し、運営管理事業を展開しています。また、2024年10月より、当社米国初となるホテル開発プロジェクトをフロリダ州オーランドで着手しており、2026年秋の開業を予定しています。



EVEN Hotel and Staybridge Suites
Orlando Universal Boulevard

米州事業施設事業

テキサス州で当社では米国初となる物流施設「Blue Ridge Commerce Center」が竣工。リーシングも堅調に推移し、2026年度に一部売却。引き続き、本件で得た知見等を活用させながら、米国での物流施設開発を積極的に進めていく計画です。

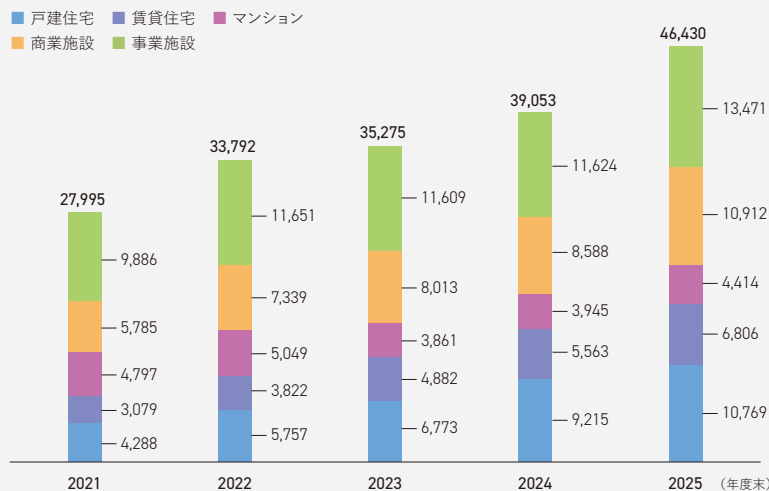


Blue Ridge Commerce Center

不動産の状況

国内の分譲事業や海外事業の拡大により、不動産残高は2021年度末の27,995億円から2025年度末には46,430億円となり、7次中計の4年間で18,000億円以上増えました。

不動産残高の推移(億円)



注 各セグメントの残高は販売用不動産と投資不動産を合算した数値です。なお合計値には其他事業を含めています。

戸建住宅事業

2021年度末 4,203億円



2025年度末 10,769億円

主な増減要因

国内 +1,244億円

● 分譲事業の強化による増加

海外 +5,322億円

● 米国事業の拡大による増加

賃貸住宅事業

2021年度末 3,164億円



2025年度末 6,806億円

主な増減要因

国内 +3,068億円

● 分譲事業の強化による増加

海外 +574億円

● 米国、豪州における開発物件の建築進捗による増加

マンション事業

2021年度末 4,797億円



2025年度末 4,414億円

主な増減要因

国内 ▲772億円

● 分譲マンションの好調な販売およびコスモスインシアの連結範囲変更による減少

海外 +389億円

● 中国、欧米における販売用物件の建築進捗にともなう増加

商業施設事業

2021年度末 5,785億円



2025年度末 10,912億円

主な増減要因

国内 +4,871億円

● 分譲事業の強化による増加

海外 +256億円

● 米国におけるホテル開発による増加

事業施設事業

2021年度末 9,886億円



2025年度末 13,471億円

主な増減要因

国内 +3,108億円

● 工業団地開発事業、既存物件の買取販売事業の拡大による増加

海外 +477億円

● 米国、ASEAN における開発物件の建築進捗による増加