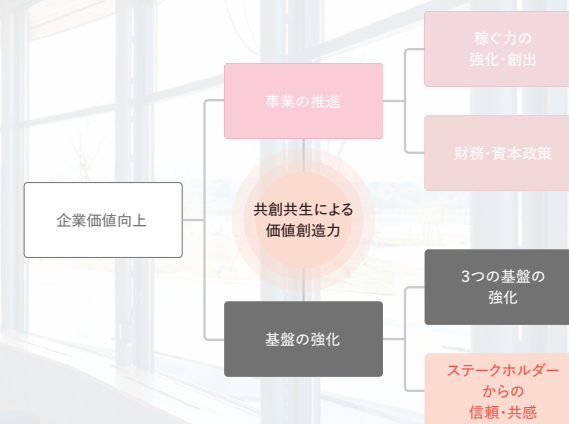




基盤の強化

持続的な成長と企業価値向上を支える「稼ぐ力」の源泉として、3つの基盤の強化を推進しています。本章では、人的資本、顧客基盤、技術・イノベーションの取り組みに加え、社会的インパクト不動産の進捗を紹介します。また、新たに策定した「EGP2029」「ESP2029」では機関投資家との対談でいただいたご意見等も参考に、環境・社会価値の創出と企業価値向上を両立する長期戦略についてもお伝えします。



Chapter 6 基盤の強化

対談 機関投資家 × 人事・サステナビリティ担当役員

サステナビリティを成長戦略の原点に、
社会価値と経済価値の両立で
企業価値を高める

社会価値と経済価値の両立により、さらなる成長と価値創造に向けて、
アセットマネジメントOne株式会社 リサーチ・エンゲージメント部
ESGアナリストの荒川様と対話を行いました。



大和ハウス工業株式会社
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

アセットマネジメントOne株式会社
リサーチ・エンゲージメント部
ESGアナリスト

荒川 康

EGP2029・ESP2029を通じて、
サステナビリティを成長戦略へ深化

荒川様(以下:荒川) 大和ハウスグループは「サステナビリティ経営こそ成長戦略の原点」と掲げています。社会価値と経済価値の両立、今後のさらなる成長と価値創造に向けて、環境行動計画「エンドレス グリーン プログラム 2029(EGP2029)」と社会性行動計画「エンドレス ソーシャル プログラム 2029(ESP2029)」を策定されたと理解していますが、どのあたりがポイントでしょうか。

能村常務執行役員(以下:能村) 財務価値の追求と非財務価値の最大化は、企業経営における両輪です。当社グループでは、サステナビリティの取り組みを単なるコス

トではなく、中長期的な企業価値を創出するための重要な投資と位置づけています。この考え方のもと、EGP2029とESP2029を策定し、経営戦略と連動させながら一体的にマネジメントしています。サステナビリティの取り組みは、事業基盤の強化、リスクの低減、ステークホルダーからの信頼向上を通じて、企業価値向上を支える重要な要素です。2026年度から2029年度までを計画期間とするEGP2029では、環境重点テーマを見直しました。これまで「資源循環・水環境保全」として一体で捉えていたテーマを、当社グループのマテリアリティにも位置づけている「サーキュラーエコノミー」と、グローバルに重要性が高まる「水循環」に再

整理し、「カーボンニュートラル」「ネイチャーポジティブ」「サーキュラーエコノミー」「水循環」の4つを環境重点テーマとしています。一方、ESP2029では9つの社会性重点テーマを設定しています。なかでも、変化の激しい時代においては、多様な価値観と積極精神を持つ人財こそが新たな事業価値を創出する源泉となります。そのため、人的資本に関連する「人財育成」「働きがい・働きやすさ」「DE&I」の3テーマを特に重視しています。環境と社会の両面から将来の成長基盤を強化し、社会価値と経済価値を両立させることが、当社グループのサステナビリティ経営であると考えています。

バリューチェーン全体で挑む、 カーボンニュートラルの実現

荒川 2030年が目前に迫るなか、貴社は対象範囲を海外に拡大し、2035年度のバリューチェーン全体の温室効果ガス排出量（以下、GHG排出量）削減目標を再設定されましたが、改めて大和ハウスグループのカーボンニュートラル戦略について、お聞かせください。

能村 当社グループは、バリューチェーン全体のGHG排出量について、2029年度に2020年度比30%削減、2035年度に同35%削減、そして2050年のカーボンニュートラル実現を目指しています。排出量のなかで最も大きな割合を占めるのは、販売建物の使用段階です。そのため、住宅系・建築系の両分野において、2030年度には原則すべての建物の屋根に太陽光発電設備を設置し、ZEH(-M)・ZEB率100%を目指します。当社が建物を供給するほど、社会に再生可能エネルギーが普及していく仕組みをつくることが重要だと考えています。EGP2029では、国内の戸建住宅・賃貸住宅・マンションにおいて、現行のZEHより高性能な「GX ZEH(-M)シリーズ」を推進し、高断熱化や高効率設備の導入、太陽光発電などの再生可能エネルギー活用により、環境負荷低減に貢献していきます。また、既存建物についても「ZEH改修相当棟数」をKPIとして設定し、断熱改修や省エネ改修を通じて、建物ストック全体での環境性能向上を図ります。こうした取り組みは、環境負荷

低減にとどまらず、自然災害の激甚化・頻発化が進むなかで、お客さまの「安全・安心」の確保にもつながるものと考えています。

荒川 今回から対象となった海外事業のGHG排出量削減プランとして、具体的にどのような施策を想定していますか。

能村 海外事業については、2025年度に売上高が1兆円を超え、グループ全体の約5分の1を占めるまでに成長しました。特に米国の戸建住宅事業の拡大にともない、海外事業におけるGHG排出量も増加していることから、EGP2029では商品における海外事業のGHG排出量も対象に含めました。米国では州ごとに省エネ規制や市場環境が異なるため、展開エリアの規制状況や排出量への影響度をふまえ、優先順位をつけて段階的に取り組みを進めます。具体的には、補助金等を活用した、空調・給湯設備の高効率化などを検討しています。

荒川 低炭素建材の採用を推進してGHG排出量を削減していくには、サプライヤーの協力が必要になると思いますが、どのようにして一体感を醸成されてきたのでしょうか。

能村 当社グループのバリューチェーン全体の排出量のうち、2割以上は調達段階に由来していますので、サプライヤーの皆さまとの連携は不可欠です。当社グループでは、電炉で製造された鉄骨や高炉セメントを活用したコンクリートなど、低炭素建材の採用を推進していますので、EGP2029では、低炭素建材によるGHG排出削減量をKPIとして設定し、2029年度に20万t-CO₂の削減を目指します。

リブネスを軸に、 資源循環とストック活用を成長機会へ

荒川 近年、ステークホルダーの関心が高まっているサーキュラーエコノミーについて、大和ハウスグループが描く循環型社会の未来ビジョンとして、「資源の利活用サイクル」を示されている点に好感を覚えます。リブネス事業の成長を軸としたサーキュラーエコノミー実現のポイントについて、お聞かせください。

能村 サーキュラーエコノミーの実現は、単なる資源保護にとどまらず、資源採取から加工、輸送に至るまでの環境負荷を低減し、気候変動や生物多様性保全にも貢献する取り組みです。また天然資源への依存を減らすことで、資源供給や地政学リスクへの対応力を高めることにもつながります。当社グループでは、「つくる」「つかう」「再生する」という3つの視点からサーキュラーエコノミーを推進しています。その中核となるのが、Livness(リブネス)事業です。買取販売、リノベーションなどを通じて、既存建物の不動産価値を高め、次の世代へつないでいくことを目指しています。脱炭素や資源循環への関心が高まるなか、従来の「スクラップ・アンド・ビルド」から、「よいものを長く使う」社会への転換が求められています。既存建物のリノベーションは、新築に比べて資源投入量を抑えられ、GHG排出量の削減にもつながります。さらに、太陽光発電設備の導入や断熱・省エネ改修を通じて環境性能を高めることができ、環境負荷低減と事業成長

の両立を図ります。

荒川 ゼロ金利の時代が終わり、金利上昇、資源の価格高騰による新築コスト上昇が見込まれる環境下で、リブネス事業の優位性は投資家も期待するところですが、想定されている市場規模、お客さまの反応や手応えはいかがでしょうか。

能村 建築資材の高騰や金利上昇により、新築住宅の取得コストは今後も上昇が見込まれます。そのような環境下で、既存ストックを活用するリブネス事業の価値は一段と高まると考えています。リノベーション物件は、新築に比べて取得コストを抑えながら、断熱改修や設備更新によって快適性や環境性能を高めることができ、さらに入居後の光熱費削減など経済的なメリットも期待できるため、お客さまからの関心も高まっています。2024年には非住宅領域を対象とした「BIZ Livness(ビズ・リブネス)」を立ち上げ、住宅に加え、商業施設や事業用不動産のストック活用にも取り組み始め



ており、リブネス事業全体で2030年代に売上高1兆円規模への成長を目指していきます。

適所適材で事業成長を支える人的資本戦略

荒川 大和ハウスグループのパーパスである“将来の夢”実現には、中長期事業戦略の遂行に必要な人財を育成・確保し、人的資本を充実させていくことが重要になると見ていますが、事業戦略と連動した人財ポートフォリオ戦略とESP2029でのポイントについてお聞かせください。

能村 人財ポートフォリオは、単なる人員計画ではありません。まず事業戦略があり、「どの事業で、どのような価値を、どの程度創出するのか」を明確にしたうえで、それを実現するために必要な人財像を設計することが出発点です。重要なのは、「適材適所」ではなく「適所適材」という考え方です。事業に必要なポジションや役割を明確にし、そこに最適な人財を配置する。国内外で事業領域やビジネスモデルが変化するなか、人財ポートフォリオも固定的に捉えるのではなく、事業戦略に合わせて柔軟に見直していく必要があります。今後、特に強化が求められるのはグローバル人財です。当社グループでは売上高の約5分の1を海外事業が占めるまでになり、M&Aも進展しています。異なる企業文化を理解しながら事業を推進し、人財をマネジメントできる人財の育成・確保が不可欠です。また、リブネスのような新しい事業を創出する人財や、DXやサステナビリティ

ティといった専門領域を担う人財の強化も重要なテーマです。一方で、必要な人財の可視化や、グループ・グローバル横断での最適配置、タレントマネジメントの高度化はまだ発展途上にあると認識しています。今後はデータを活用しながら、人的資本の質を高めていきます。ESP2029では、「人財育成」「働きがい・働きやすさ」「DE&I」を人的資本の重点テーマに掲げています。多様な価値観と積極精神を持つ人財が能力を最大限に発揮できる環境を整えることが、持続的成長の基盤になると考えています。

■自律的な成長を促す人財育成とグローバル人財の強化

荒川 社員一人ひとりが自らのキャリアを描き、仕事を通じて実現を目指す動きが広がっていますが、御社は人財育成・能力開発にどのように取り組まれていますか。

能村 人財育成においては、制度を整えるだけでなく、社員の自律的な成長を促し、そのための機会をいかに提供するかが重要です。キャリアは会社が一方的に与えるものではなく、社員自身が主体的に築いていくものです。一方で、会社には事業戦略の実現に向けて社員に必要な役割を担ってもらう場面があります。だからこそ、社員の意思と会社の期待を丁寧にすり合わせ、一人ひとりが成長機会として前向きに挑戦できる環境を整えることが大切だと考えています。その一環として、当社では海外拠点で実務経験を積むグローバルトレーニー制度を2023年度より開始しています。2025年度は、技術職社員8名を海外拠点へ派遣し、現地の商習

慣や技術・管理手法などを学ぶ研修を実施しました。本制度を通じて、グローバル人材の育成と海外事業への理解深化を図っています。そのほか、在籍したまま他企業で経験を積める制度も設けていますので、社外・海外で得た知見を持ち帰り、新たな価値創出につなげることは、本人の成長だけでなく、当社の競争力向上にもつながると考えています。今後は、語学力や専門性、海外経験、地域知見などを含む人材情報を可視化し、育成や配置に活用していきます。個人の成長と事業の成長を結びつける仕組みを高度化することが、これからの人材育成における重要なテーマだと考えています。

■ 次世代経営人材の育成

荒川 海外も含めた多様な職種に応じた最適な人材配置には、タレントマネジメントシステムと、事業拡張の鍵となる重要ポストの特定が重要になると見ていますが、「D-Succeed」の取り組み状況はいかがでしょうか。課題などがありますか。

能村 当社では長年にわたり次世代経営人材の育成に取り組んできました。初期の取り組みである「大和ハウス塾」には、現在の会長、社長、私も参加しています。その後、2020年度から「D-Succeed」を導入しました。重要ポスト、いわゆるキーポジションごとに求められる要件やスキルを明確にし、候補人材を計画的に育成しています。実際に、支店長やグループ会社社長などの重要ポストに登用される人材も着実に生まれています。一方で、事業成長のスピードに対して、人材育成が十分に追いついていないとも言えませ

ん。特に海外事業や新規事業の領域では、次世代を担う人材の育成はまだ十分ではなく、外部から専門人材や即戦力人材を採用しています。また、事業部ごとの縦割り意識は残っており、グループや事業横断での最適配置も今後の課題です。人材育成で重要なのは、早期選抜、早期育成、早期登用です。研修だけでは人は育ちません。若いうちから挑戦機会を与え、責任あるポジションで経験を積むことで、大きく成長します。次の時代に新しい事業をつくり、価値を創造できる人材を育てるため、「D-Succeed」をはじめとするタレントマネジメントの仕組みをさらに進化させていきます。

■ 人的資本ROIによる人材投資の可視化

荒川 人的資本強化の効果を可視化する観点から、財務的リターンを反映した人的資本ROIを開示している点に注目しています。人的資本ROIを策定した背景と今後の課題についてお聞かせください。

能村 人的資本への投資が、企業価値向上にどのようにつながっているのかを示していくことは、重要な経営課題です。人材への投資の意義を定性的に語ることはできても、その効果を客観的かつ定量的に示すことには難しさがありました。人的資本ROIは、こうした課題意識から導入した指標です。人件費はコストとして捉えられがちですが、処遇改善や人材育成、能力開発、働きやすい環境づくりへの支出は、将来の企業価値向上につながる投資でもあります。そうした投資の成果を把握し、社内外にわかりやすく説明してい

くことが求められています。実際に当社グループは2024年度に過去最高益を達成しました。その一方で、年収ベースで10%を超える処遇改善や月例給与の引き上げを実施するなど、人材への投資も大きく増加しています。固定費の増加をとまなう取り組みではありましたが、結果として増収増益を実現することができました。もちろん、人的資本ROIだけで人材投資の成果を測れるわけではありません。しかし、人的資本を「投資」として捉え、その成果を継続的に検証していくための第一歩として大きな意義があると考えています。今後は、中長期的な企業価値向上との関係も検証しながら、人事戦略の高度化につなげていきます。今後もサステナビリティ経営を推進し、社会価値と経済価値の両立を図るとともに、ステークホルダーの皆さまとともに持続可能な未来の実現に取り組んでまいります。



対談の詳細は、Webサイトをご覧ください
▶ https://www.daiwahouse.co.jp/ir/ar/a_06/

環境行動計画「EGP2029」・社会性行動計画「ESP2029」

2026年度から2029年度までを対象期間とする環境行動計画「EGP2029」・社会性行動計画「ESP2029」において、環境は4テーマ・社会は9テーマを重点テーマとしてKPIを定め、ありたい姿の実現に向けて取り組みを推進しています。なお、2025年度に終了した「EGP2026」「ESP2026」の振り返りは、サステナビリティレポート2026にて掲載しています。

重点テーマ		長期ビジョン	主な管理指標	2025年度 実績(参考)	2029年度 目標	関連ページ	
環境行動計画	カーボンニュートラル	バリューチェーン全体で気候変動の緩和と適応に取り組み、カーボンニュートラルやレジリエンスを付加価値とする住宅・建築・まちづくりを目指す	商品・サービスの使用によるGHG 排出量削減率(総量、2020年度比)【連結】	36.6% 削減	45% 削減	▶ P.64	
	ネイチャーポジティブ	建設・不動産事業に関して、自然生態系の転換ゼロと自然環境と調和したまちづくりを目指す ※事業にともなう土地の改変による自然生態系サービスの悪化を防ぐ	生態系に配慮した緑化面積(累積、2022年度～)【連結】	100.3万㎡	200万㎡	①	
	サーキュラーエコノミー	再生資材や再資源化によるものづくりや既存建物の長寿命化に取り組み、資源循環による資源の保護とリブネスなど関連する事業の成長を目指す	既存建築物の長寿命化による資源投入の削減貢献量【連結】	1,362千 t(推計値)	1,500千 t	▶ P.65	
	水循環	安定利用可能な水資源確保のため、使用量削減と循環利用に努めるとともに、増加する水災害に備えた強靱な事業環境の構築を目指す	居住用途およびホテルにおける上位節水機器の採用率【連結】	36.6%	40%	①	
社会性行動計画	人的資本	人財育成	従業員自らが自律的にキャリア形成に取り組み、組織の壁を越えて自己実現に向けてチャレンジしている	公募型制度の応募者数【単体】	198名	2026年度に設定	▶ P.66
		働きがい・働きやすさ	従業員が心身ともに健康でしっかりとパフォーマンスを発揮し、生産性高く働き、望んだ形で制度を利用できる環境が整備されている	男性の育児休業取得率【連結】	77.6%		
		DE&I	性別・障がい・国籍をはじめとした多様性が有機的に機能し、価値創出の源泉となる	女性管理職比率(建設業)【連結】	—		
	コンプライアンス	高い倫理観を持つ誠実かつ公正に判断・行動できる企業集団になる	重大なコンプライアンス違反ゼロ【連結】	0件	0件	②	
	地域社会	まちづくりを起点に人が中心となり心豊かな暮らしを共創する社会を創り、地域住民の課題解決と新たな価値提供を目指す	社会課題解決型の開発・運営の数【単体】	9件	17件	▶ P.77	
	労働安全衛生	快適で魅力ある働きやすい職場環境を実現し、業界・当社グループでの担い手を確保する	施工現場における休業4日以上の現場労働災害の度数率【連結】	0.39	0.4未満	②	
	CS・品質	良品を提供し続けることで顧客満足の最大化と社会から選ばれ続ける存在として信頼を得る	逸失利益/売上【単体】	0.24%	0.18% 以下	②	
サプライチェーン	共存共栄の関係性構築を通して強靱なサプライチェーンを確立する	取引先アンケート「取引における総合満足度」【単体】	74.3%	77%	▶ P.69		
人権	当社グループの事業に関わるすべての人の人権が尊重されている状態を実現する	人権尊重度に関する質問への肯定的回答率(自社サーベイ)【連結】	64.3%	72%	▶ P.69		

サステナビリティレポート 2026: ① 環境長期ビジョン ▶ P.10-11

① 環境行動計画(エンドレス グリーン プログラム 2029) ▶ P.13

② 社会性長期ビジョン ▶ P.71-72

② 社会性行動計画(エンドレス ソーシャル プログラム 2029) ▶ P.74-75

気候変動・自然資本に関するリスクと機会

2025年度は、環境行動計画「EGP2029」の策定にあたり、気候変動に関する重要なリスク・機会を再特定しました。海外拠点を含む当社グループ全体でリスク・機会を検討し、影響を受ける時間軸をふまえながら、財務等の影響度と発生可能性の観点で重要性を評価しました。

気候変動・自然資本に関するリスク・機会ともに、EGP2029の指標として管理し、リスクを最小化・機会を最大化していきます。

時間軸・発生しうる時間軸：短期（1年以内）、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）

発生可能性：小（発生可能性は限定的）、中（発生可能性がある）、大（発生が十分に予想される）

気候変動に関する主なリスク・機会

※気候変動は影響を受ける時間軸および影響度と発生可能性を含めて評価し、自然資本は発生時期に基づく時間軸および影響度により評価しています。

種類			内容	時間軸	影響度	発生可能性	主な対応	関連するEGP2029の指標
リスク	移行	政策・法規制	省エネ・環境規制の強化にともなう原価や事業運営コストの増加	中期	中	大	商品における省エネ基準への対応、規制動向の継続的なモニタリング	GX ZEH(-M)シリーズ率・ZEB率 など
	物理的変化	急性	気象災害の激甚化による自社施設の被災と事業中断リスク	短期 中期 長期	中	大	事業拠点における災害リスク評価、対策の実施	気候変動適応策の実施率・実施件数
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・建物の需要拡大	中期	中	大	商品におけるZEH・ZEBの推進	GX ZEH(-M)シリーズ率・ZEB率 など
			政府の再エネ比率引上げ方針による再エネ需要の拡大	短期 中期	中	大	多様な手法による再エネ開発と運営	再エネ発電所開発・運営実績 など
	物理的変化	製品／サービス	レジリエンス強化や気温上昇への適応に関する需要の拡大	中期 長期	中	大	防災配慮住宅の販売や非住宅での再エネ電力自給モデルの構築	気候変動適応策の実施率・実施件数
	移行	市場	脱炭素化リフォーム市場拡大による受注増・新顧客の獲得	中期	中	大	省エネ・脱炭素リフォームの推進	ZEH改修相当棟数

自然資本に関する主なリスク・機会（資源循環に関する項目を抜粋）

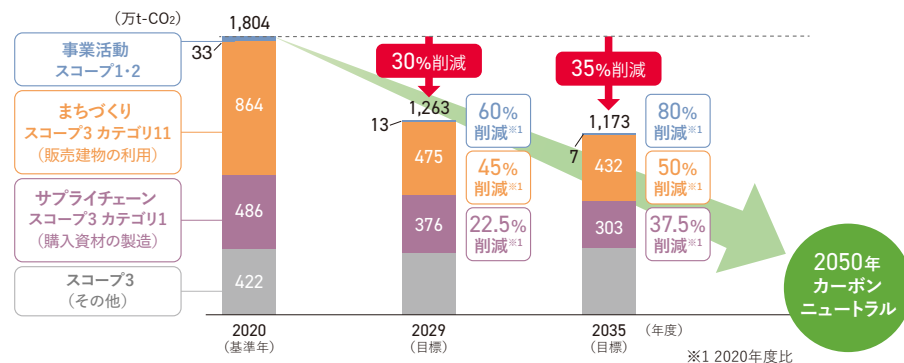
種類			内容	ネイチャーポジティブシナリオ		自然衰退シナリオ		主な対応	関連するEGP2029の指標
				発生しうる時間軸	影響度	発生しうる時間軸	影響度		
リスク	移行	政策	資源循環に関する規制強化による対応コストの増加、資源需給のひっ迫	中期	大	—	—	主要建材における再生材の活用	建築物新築時における主要建材の再生材使用率（鉄）
機会	移行	製品／サービス	資源循環に資する建物の需要増と循環によるコスト削減	中期	大	—	—	住宅の長寿命化、既存資源の活用推進	既存建築物の長寿命化による資源投入の削減貢献量

環境行動計画 — カーボンニュートラルへの取り組み —

当社グループは、EGP2029策定にともない、バリューチェーン全体の温室効果ガス排出量削減目標を再設定しました。対象範囲を海外まで拡大するとともに、基準年を2015年度から2020年度に変更し、2035年度のマイルストーンを設定。バリューチェーン全体で気候変動の緩和と適応に取り組み、カーボンニュートラルやレジリエンスを付加価値とする住宅・建築・まちづくりを目指します。

■ 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



2035年度までの主なアクション	2035～2050年度の主なアクション
● 既存施設における省エネ設備への更新 ● 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 ● 新築自社施設のZEB化、太陽光発電設備の搭載 ● 社用車・マイカーのCEV化	● 建設重機・物流トラックのEV化 ● 合成メタン・バイオ燃料の導入
● 販売建物のZEH・ZEH-M化、GX ZEH・GX ZEH-Mの推進 ▶ ① ● 販売建物のZEB化 ▶ ② ● 販売建物への太陽光発電設備の搭載	● ZEH・ZEBの高度化
● 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 ▶ ③ ● 低炭素建材の採用推進 ▶ ④	● 低炭素建材の採用拡大



販売建物の
利用

当社は、国内の戸建住宅・賃貸住宅・マンションについて、脱炭素社会の実現に向けた国の方針にも整合する、現行のZEHより高性能な「GX ZEH(-M) シリーズ」を推進していきます。海外事業では、米国の住宅商品における省エネ施策(高断熱・高効率設備)を具体化します。

主な管理指標	実績(参考)	2029年度目標
① GX ZEHシリーズ率	— ※2	75%
① GX ZEH-Mシリーズ率 賃貸住宅 マンション	— — ※2	3% 40%
② ZEB率	66.2% ※3	90%
米国3社の住宅商品での 省エネ施策の具体化	現状の仕様や GHG 排出量把握	2027年度から 運用開始予定

※2 GX ZEH(-M)シリーズ率は、認証が開始される2027年度から実績を集計します。

※3 2025年度実績



xevo Σ PREMIUM



ZEB施工事例の紹介

Web サイト:
大和ハウスグループのZEB



購入資材の
製造

当社グループは、パリ協定に沿った温室効果ガス排出量削減目標を設定いただいた主要サプライヤーにおいて、温室効果ガス排出量削減計画の実施を促進します。また、低炭素建材※4の採用を推進し、建設資材製造時の温室効果ガス排出量を削減していきます。

主な管理指標	実績(参考)	2029年度目標
③ 主要サプライヤーの GHG 排出量削減計画進捗率	38.1% ※5	90%
④ 低炭素建材による GHG 排出削減量	10.1万 t-CO ₂ 削減 ※5	20万 t-CO ₂ 削減

※4 電炉によって製造された鉄骨、高炉セメントを活用したコンクリート、リサイクルアルミニウムが採用されたサッシなど

※5 2025年度実績



主要サプライヤーへの
説明会の様子

環境行動計画 — サークュラーエコノミーへの取り組み —

当社グループは、資源を再利用したものづくりや、既存建物の長寿命化に取り組み、リブネス事業の成長を軸としたサーキュラーエコノミーの実現を目指します。「つくる・つかう・再生する」をキーワードに取り組みを推進しています。「つくる」では、新築建物の建設時に使用する主要建材について、再生材の活用を推進します。「つかう」では、買取販売・保証延長工事の事業を推進するとともに、これらの事業によって削減された資源投入量を環境価値として可視化します。「再生する」では、当社グループの生産・新築・改修・解体現場から排出される廃棄物のリサイクルを進め、そのなかでも廃プラスチック類については、マテリアルリサイクルを推進します。



主な管理指標	実績 (参考)	2029年度 目標
つくる 建築物新築時における主要建材の再生材使用率(鉄)	25.0%※1	38%
既存建築物の長寿命化による資源投入の削減貢献量	1,362千t※2	1,500千t
保証延長・再保証件数	8,966件※2	10,000件
つかう 耐久性維持向上工事件数(保証延長時以外)	7,198件※2	8,000件
買取販売件数	200件※2	400件
再生する 廃プラのマテリアルリサイクル率(生産)	29.5%※1	34%

※1 2025年度実績 ※2 推計値

Web サイト: サークュラーエコノミー(循環型社会の未来ビジョン、具体的な取り組み)

EGP2029「つかう」の指標

保証延長・再保証件数

耐久性維持向上工事件数

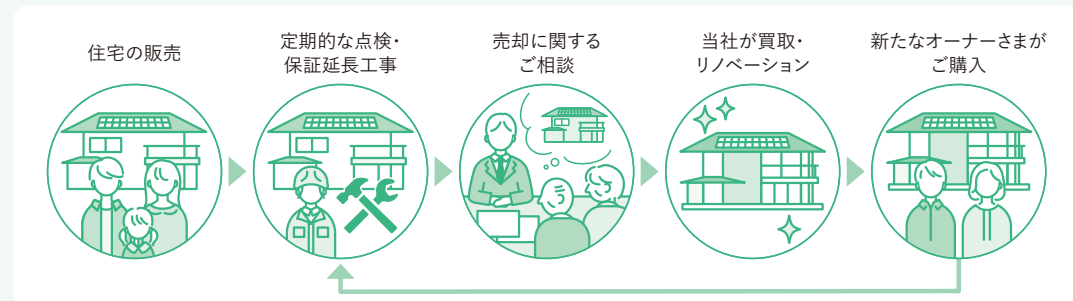
買取販売件数

アウトカム

事業収益拡大と環境負荷低減を両立

事業収益の拡大
リブネス事業の
売上拡大
(2030年代に1兆円)

環境負荷の低減
資源投入量の
削減
(2029年度に1,500千t)

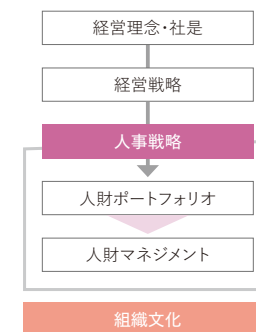


EGP2029の管理指標「保証延長・再保証件数」や「買取販売件数」は、相互に関連しています。当社は、建築した戸建住宅や賃貸住宅に対し、保証延長にともなう点検・工事を通じてオーナーさまとの継続的なリレーションを構築しています。その関係性を基盤に、オーナーさまが建物の売却を検討される時に当社にご相談いただき、買取販売へとつなげていきます。こうしたリブネス事業の推進を通じた既存建物の活用により、事業収益の拡大と環境負荷低減の両立を図ります。

Web サイト: Livness 事例紹介

社会性行動計画 人的資本 — 人事戦略・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」のもと、人財基盤(人的資本)の価値向上を企業価値創造の源泉と位置づけ、創業以来、人財の成長を第一に考えた経営を実践してきました。こうした考えのもと、人事戦略では「人的資本を最大化し、グローバルに事業価値を届ける」を大方針に掲げ、経営戦略と連動しながら、必要な人財の役割や人数を「人財ポートフォリオ」として明確化し、4つの重点テーマのもと8つの取り組みを推進することで、人財価値の最大化と持続的な企業価値向上を目指していきます。人事戦略の進捗を測るKGIとしては、人的資本ROIや従業員エンゲージメントなどを通じて人的資本の最大化を確認するとともに、グループ・グローバルでの事業価値創出につながる指標の整備を進めています。

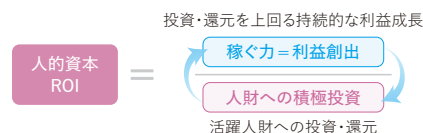


大和ハウスグループの人的資本を最大化し、グローバルに事業価値を届ける



人的資本ROI

「人的資本の最大化」については、人的資本投資が人財の成長や価値向上を通じて収益創出につながっているかを、人的資本ROIを活用して確認しています。

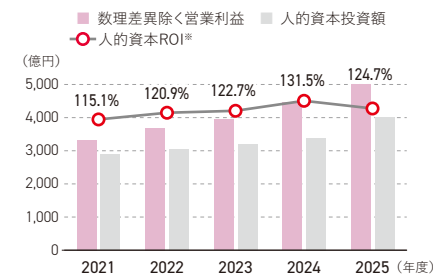


2025年度の実績は124.7%（前年比▲6.8pt）となりました。これは、人事制度改革にともなう賞与支給時期の変更や、業界トップ水準の賃上げの実施などにより人的資本投資額が増加したことが主な要因です。

これらの施策は短期的にはROIの低下要因となるものの、人財獲得力の向上や優秀人財の定着、従業員エンゲージメントの向上を通じ

て、中長期的な競争力強化や生産性向上、新たな価値創出につながるものと考えています。

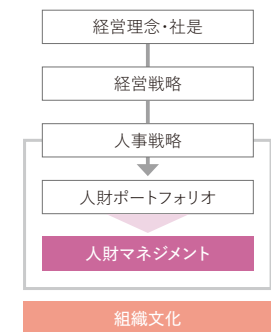
なお人的資本ROIについては、人的資本投資の成果をより適切に捉えることができるよう、算定方法の見直しを進めています。今後も、人財への投資や挑戦・成長の機会を拡充することで、企業と従業員の双方が持続的に成長する好循環の実現を目指していきます。



※人的資本ROI=数値差異を除く営業利益÷人的資本投資額で簡易的に算出

社会性行動計画 人的資本 —人財マネジメント—

“将来の夢”(パーパス)の実現に向けては、会社と社員が共創共生しながら、互いに価値を高め合う関係を目指しています。これまでの人財マネジメントでは、会社主導による社員育成・配置を中心としてきました。今後は、社会環境やビジネスモデルの変化をふまえ、社員の主体性を尊重しながら、価値創出や協働、多様なキャリア形成を支える【人財マネジメント】へと進化させていきます。一方で、当社が大切にしてきた企業理念や、「人を育てる文化」「チームで成果を出す姿勢」は変わることなく継承していきます。社員が主体的にキャリアを描き、会社と共に成長しながら新たな価値を生み出すことで、“将来の夢”(パーパス)の実現と企業価値向上の好循環を実現していきます。



人財マネジメント

大和ハウスの事業変革・成長を支える人財に魅力的な機会と処遇を提供し、社員と会社が対話を通じて共に成長する組織を実現する

1 事業変革を支える人財・組織文化づくり

2 社員と会社の対等な関係／対話によるキャリア支援

3 複線的なキャリアパスと役割に報いる処遇

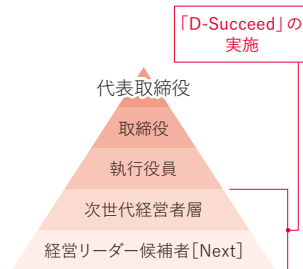
4 組織全体での成長支援

■ 2025年度の主な取り組み

大和ハウス版サクセッションプラン「D-Succeed」の継続実施

1 事業変革を支える人財・組織文化づくり

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。2025年度は支店長や本社部門長等からの推薦に基づき、エリアを統括する支社長や候補者が従事する機能(営業・技術・管理等)を担当する執行役員および経営層によって選抜された社員(次世代:25名、NEXT:26名)が育成計画に参加。また、次世代経営者層の育成の参加者のうち、2020年度以降、43名が主要ポジションに就任しています。



サステナビリティレポート2026:後継者育成計画「D-Succeed」の実施 ▶ P.84

人事評価制度の見直し

3 複線的なキャリアパスと役割に報いる処遇

4 組織全体での成長支援

当社では、社員一人ひとりの成長とキャリア形成を支援するため、上司と部下が継続的に対話を行う「評価・育成面談」を実施しています。2025年度は人事評価制度を見直し、個人評価を年1回のサイクルへ変更しました。短期的な成果のみならず、中長期的な取り組みや成長プロセスも含めて評価する運用とすることで、社員の挑戦と成長を後押ししています。また、戦略の実現に向けた活動や価値創出への貢献を多面的に評価し、一人ひとりの気づきや成長につなげることを目指しています。評価の納得性や公平性を高めるため、目標の難易度を確認する仕組みを導入するとともに、制度変更に合わせて2026年度からは賞与支給時期を変更しました。賞与についても、中長期的な活動や成果に報いる制度とすることで、業績変動に過度に左右されない安定的な処遇の実現を図っています。

サステナビリティレポート2026:対話を重視した評価制度 ▶ P.82

成長戦略と連動したダイバーシティ経営

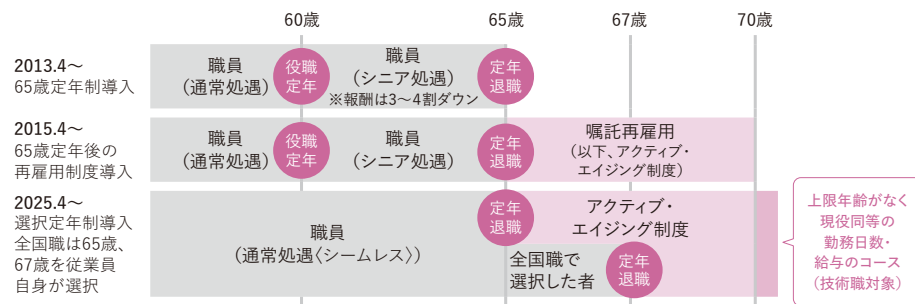
当社がダイバーシティ経営に取り組む意義は、多様な価値観や経験を持つ社員の力を活かし、住まいやまちづくりなどの商品・サービスや事業プロセスの変革につなげることにあります。そのため、性別、障がいの有無、SOGI(性的指向・性自認)、年齢、国籍、言語、文化、ライフスタイルなどに関わらず、社員一人ひとりの「知」と「経験」が尊重され、公平な機会のもとで多様な視点や発想を認め合い、互いに高め合うことで、誰もが能力を発揮できる職場風土の醸成を目指しています。

シニア世代の活躍推進

当社は、高齢化・人口減少社会の到来を見据え、同業他社に先駆けて2013年度に65歳定年を導入。その後もシニア社員の処遇体系を継続的に見直し、2025年度からは定年年齢を社員自身が選択できる「67歳選択定年制度」を導入しています。社員が65歳または67歳のいずれかを選択することで、意欲あるシニア人材が年齢にとらわれず活躍し続けられる環境づくりを進めています。

また、定年後の再雇用制度である「アクティブ・エイジング制度」では、担当職務に応じた複線的な処遇体系を整備しており、現役時と同様の勤務日数や給与水準を選択することも可能です。

さらに、技術職については70歳としていた年齢上限を撤廃しました。シニア人材の活躍推進は、高度な技能・技術・経験の伝承や人材確保に加え、多様な人材が年齢に関わらず能力を発揮できる組織風土の醸成を通じて、当社グループの持続的な価値創造を支える重要な基盤となっています。またこうした取り組みは、社外からの優秀な人材の獲得にもつながっています。



有価証券報告書87期:シニア活躍推進 ▶ P.31

DE&I

性別・障がい・国籍をはじめとした多様性が有機的に機能し、価値創出の源泉となる

3 人財や組織の健全で持続的な成長を支える土台整備

グループの成長の土台となる人事機能構築

多様な人材が生き生きと働く環境づくり

障がいのある人材の雇用促進

●「Shared型」モデルの導入

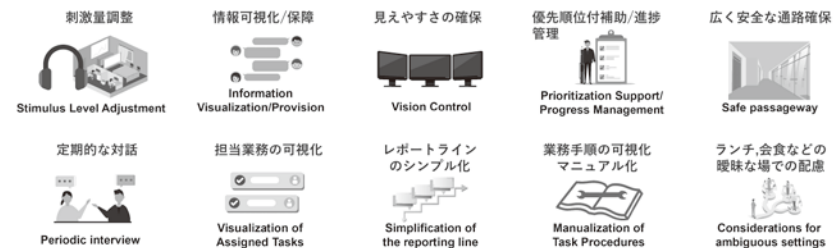
当社は、障がいのある従業員を適性に応じてさまざまな部門に配属しています。

2025年9月から大阪本社では「Shared型」モデルを導入しました。社内各部が依頼した業務を「タスクマネージャー」が統括し、障がいのある従業員それぞれの適性や能力に合わせて業務をアサインする仕組みです。これにより、必要な合理的配慮を提供しながら、従業員の障がいの有無に関わらず同じフロアで職務を行い、相互理解を深めることができます。

●ユニバーサルサポート制度の導入

各部門での活躍促進と合理的配慮の提供を目的として、当社独自の「ユニバーサルサポート制度」を設けています。これにより必要なツールの導入や周囲の従業員の障がいに対する学びに対し、費用を含めたサポートを実施しています。

大和ハウス工業の合理的配慮例



グローバルサプライチェーンまで対象を広げ、人権デューディリジェンスの取り組みを強化

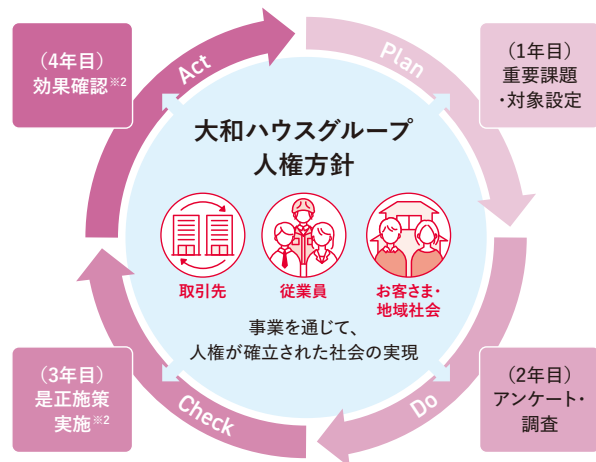
大和ハウスグループは、2018年に制定した「大和ハウスグループ人権方針」に基づき、事業活動に関わるすべての人の人権を尊重する取り組みを進めています。2026年度に策定した社会性行動計画「ESP2029」においても「人権」を重点テーマの一つに掲げ、人権リスクの特定・評価と是正・改善を継続的に実施しています。

 サステナビリティレポート2026:人権尊重に関する基本方針 ▶ P.77

人権デューディリジェンスの推進

2025年度より、4年で1サイクルとする人権デューディリジェンスの運用を開始しました。人権リスクは社会環境や事業展開に応じて変化するため、4年ごとに重要課題を見直し、ライツホルダーへのインパクトアセスメント※1を通じて、是正・改善につなげていきます。

人権デューディリジェンスの推進



※1 国連の指導原則に基づき、企業活動がライツホルダーの人権に与える負の影響を特定・評価し、対応の優先順位づけを行うプロセス

※2 是正施策実施と効果確認は対象のライツホルダーの実情に応じて期間短縮が適当な場合は1年のスパンにこだわらず繰り返し行う。

2025年度の取り組み:人権リスクマップの改訂

人権リスクの特定・評価の対象範囲を大和ハウスグループにおける海外のサプライチェーンまで拡大しました。社外専門家の協力を得て、人権リスクマップをグローバル版へ改訂し、当社グループの事業活動において優先的に対応すべきリスクを整理しました。今回の見直しでは、特に「外国人労働者」に関するリスクを高リスク領域の一つとして特定しました。今後、まず国内の取引先の外国人就労の状況確認と是正対応を進める予定ですが、その後は、海外でも同様の取り組みを進める計画としています。

人権リスクマップ(連結・海外含む)



集中購買先への人権デューディリジェンス

当社グループでは、サプライチェーン上の人権リスクの顕在化および未然防止を目的として、住宅系の集中購買先全社を対象に人権デューディリジェンスを実施しています。2025年度は、人権、労働環境、ハラスメント、外国人労働者、材料調達網におけるリスク等に関するアンケート調査を実施し、対象となる取引先243社すべてから回答を得ました。

また、2029年までに集中購買先における「人権方針設定率100%」を目標としていますが、2025年度時点では、177社(73.8%)の状況です。今後も取引先の理解と取り組みの促進に向けた活動を継続していきます。

- 労働災害
- 地域住民の権利
- 労働条件(時間/休暇)
- 労働条件(賃金)
- 品質・安全性
- 外国人労働者

 サステナビリティレポート2026:人権リスクマップ ▶ P.77

集中購買先への人権デューディリジェンスの実施 ▶ P.80

技術本部長メッセージ

技術力とグループ連携を基盤に、
建設の新たな価値創造に挑む

代表取締役副社長／技術本部長

村田 養之

大和ハウスグループの
企業価値向上を支える技術力

当社グループは、ハウスメーカー、ゼネコン、デベロッパーの機能を併せ持つハイブリッド企業であり、その競争優位を支える重要な要素の一つが技術力です。デベロッパーでありながら、自ら技術を有し、企画・開発から設計、施工、運営まで一貫して価値を提供できる企業は決して多くありません。こうした総合力こそが、お客さまから「安心して任せられる」と期待していただける理由であり、当社グループの競争力の源泉であると考えています。

また、幅広い事業領域とグローバルな事業展開も当社グループの強みです。連結売上高は5兆5,000億円規模に達し、グループ内の建設事業規模はスーパーゼネコンに匹敵します。多様な領域において総合的なソリューションを提供できることは、当社グループならではの特徴です。

今後の大きなテーマの一つが、住宅事業で培ってきた「建築の工業化」をさらに進化させ、ビルや物流施設、商業施設などの大規模施設へ展開していくことです。また、土地の取得から開発、建設、運営までを一体的に推進できることも、新たな価値創造につながっています。

加えて、BIMをはじめとするデジタル技術の活用は、建設のあり方そのものを変えつつあります。建設時に生成された情報を建物完成後も活用することで、維持管理や再生を含めたライフサイクル全体で価値向上を図ることが可能

になります。建物をつくるだけでなく、その後の価値を高め続けることが、これからの建設会社に求められる役割だと考えています。

グループ内の連携・融合により、
新たなゼネコン像の実現につなげる

当社グループでは、ゼネコン機能を持つ大和ハウス工業、フジタ、大和リースの技術連携を積極的に進めています。



フジタの土木技術、大和リースの規格型建築など、それぞれが持つ技術やノウハウを融合し、新たなゼネコン像の実現を目指しています。

代表的な取り組みが「大和ハウスグループ建設技術委員会」です。各社の技術系幹部社員が集まり、共同研究や技術開発を進めることで、DXやBIMの活用、施工技術の高度化に取り組んでいます。また、共同購買を通じた調達力・供給体制の強化も進めています。

3社の若手社員が合同で学生に建設業の実務を紹介する「コンストラクション・カレッジ」を開催しています。学生に建設業の魅力を伝えるとともに、若手社員にとっても仕事の価値ややりがいを見直す機会にもなっています。

能登半島地震の復興事業や大阪・関西万博関連工事は、3社それぞれが携わり、お互いが認識し合うよい機会とな

りました。

また、住友電設がグループに加わったことで、データセンターや半導体関連施設など設備技術が重要となる分野への対応力も高まっています。今後は4社の技術者が交流しながら、建築・土木・設備を一体的に捉えた価値創造を推進していきます。

建設業界の課題に対して強みを活かしながら 持続的な成長を目指す

建設業界は旺盛な需要に支えられる一方で、技能者不足という大きな課題に直面しています。この課題の解決なくして、業界の持続的な発展はありません。

そのためには、発注者だけでなく、専門工事会社やサプライヤーからも選ばれる存在になることが重要です。当社では、芳井会長が掲げる「言」（言いたいことを言ってもらう）の考え方のもと、協力会社との対話を重視し、信頼関係の構築に取り組んでいます。

また、技能者の確保・育成に向けて、協会連合会をはじめとするパートナー企業と連携しながら建設業の魅力向上に取り組んでいます。DXやBIMについても、当社だけでなく、現場で働く技能者や協力会社にとっても価値のあるものへ進化させていかなければなりません。

私たちは、建設業を働く人々が誇りと成長を実感できる魅力ある産業へと進化させていきたいと考えています。

グループシナジーの実現と 大型プロジェクトの意義

現在進行中の東広島プロジェクトは、フジタと大和ハウス工業にとって大きな転機となるプロジェクトです。国策プロジェクトの一翼を担うこの案件は、当社グループの技術力と組織力をさらに進化させる機会でもあります。

DXやBIM、オフサイト化などの技術を実践するとともに、半導体関連施設など高度な専門性が求められる分野の人財育成にも取り組んでいます。全国から意欲ある社員を選抜し、得られた知見を組織全体で共有・蓄積することで、将来の競争力強化につなげていきます。また、大規模敷地の特性を活かしたオフサイト化も検討しており、品質、工期、安全性、生産性のさらなる向上を目指しています。

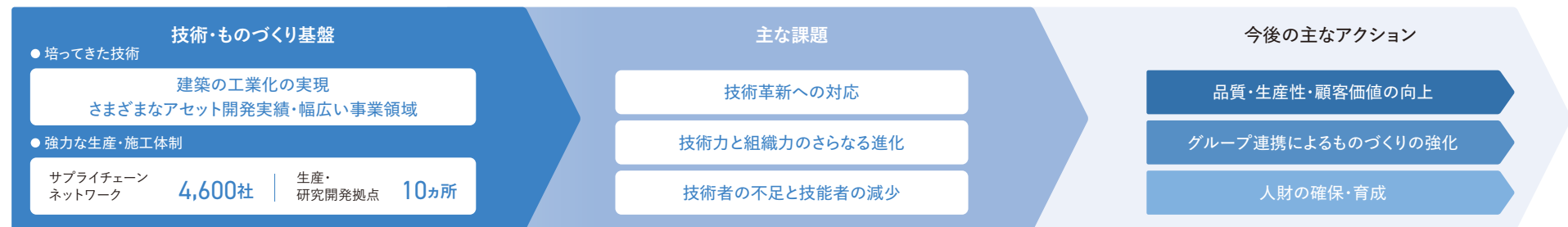
このプロジェクトは社員の成長という観点でも大きな意義があります。社員一人ひとりが主体的に挑戦し、チーム一丸となって困難を乗り越えることで、大きな成功体験を得られるプロジェクトにしたいと考えています。

同時に、大阪マルビルをはじめとする都市部の大型ビルプロジェクトも進行しています。これらの経験を通じて得られる技術、人財、組織力をグループの資産として蓄積し、さらなる企業価値向上と持続的な成長につなげていきます。



技術・ものづくり基盤 — 技術の大和ハウスに向けた進化 —

当社グループは、技術・ものづくり基盤を競争力の源泉として、建築の工業化やDX、グループシナジーの深化を通じて高品質かつ高効率な価値提供を実現しています。さらに、パートナーや技能者との共創を進め、データセンターや半導体関連施設など成長分野における新たな価値創造に挑戦し、社会の持続的な発展に貢献していきます。

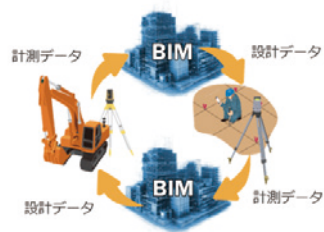


品質・生産性・顧客価値の向上

● BIM※2の積極的な活用

当社は、BIMを建設DXの中核に位置づけ、設計・生産・施工の各工程をデジタルで連携し、3Dモデルやデータによる情報共有やデータに基づく業務プロセスの標準化を推進しています。さらに、AIによるデータ活用を組み合わせることで、建設プロセス全体の最適化を図り、品質向上と生産性向上、ひいては顧客価値の向上につなげています。

バーチャル空間と現場が連動する
建築プロセス



※2 BIM (Building Information Modeling):
建築物に関する情報を3次元モデル上で一元的に管理・活用する仕組み

グループ連携によるものづくりの強化

● グループ間の技術連携強化

大和ハウス工業、フジタ、大和リースは、定期的に建設技術委員会を開催し、共同で行う研究開発状況の確認や技術・ノウハウや最新知見を共有しています。設計・施工技術の高度化や生産性向上をグループ横断で推進し、多様化する建築需要への対応力と競争力の強化を図っています。

● 建築の工業化を活かした取り組み

規格建築に強みを持つ大和リースとの連携のもと、同社工場での内製化による工業化建築技術を活用し、モジュール型データセンターを開発しました。これにより、短工期・高品質な供給体制を構築しています。今後も、さまざまな成長分野においてグループのものづくり力を結集し、拡大する建設需要に対応していきます。

人財の確保・育成

● 技術者の確保／育成

建設技術者・技能者の減少が業界の大きな課題となるなか、当社は待遇面の見直しや採用活動の強化を通じて、新卒・中途採用の拡大に取り組んでいます。あわせて、若年技術者の建築士資格取得策を強化し、技術者の育成にも注力しています。

● パートナー企業との連携強化による技能者の確保／育成

当社では、協力会社向けの研修や認定制度を設けることで、協力会社を含めた技術力向上と健全な労働環境の確保を進めています。これにより、魅力ある建設業界の実現に向けたパートナー連携を強化しています。

特集

新たに仲間入りした住友電設※

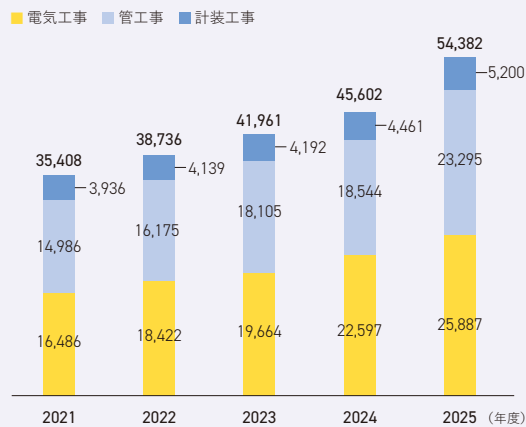
※2026年10月1日付で社名を「セムリンクス」に変更予定です

国内の設備工事の状況

▶ 国内の設備工事の状況

右記のグラフが示す通り、国内の設備工事業界では、都市再開発、データセンター、半導体関連施設、物流施設などを中心に需要が高まる一方、技能者の高齢化や若年層の入職者不足により、施工能力の逼迫が課題となっています。当社グループにおいても、高度な設備技術を要する案件の増加にともない、設備分野の専門性と人材基盤の強化が重要なテーマとなっていました。

設備工事業にかかる受注高推移(億円)



出典：国土交通省設備工事業に係る受注高調査結果(各工事主要20社)

▶ 住友電設の強みと見込むグループシナジー

住友電設がグループに加わったことは、当社グループの対応力を大きく高めるものです。同社が持つ設備工事の専門性に加え、社会基盤事業、ソリューション事業、複合施設分野における豊富な実績を活かすことで、建築・設備を一体で提案・施工できる体制の強化につながります。

▶ 今後に向けて

今後は、大和ハウス工業、フジタ、大和リースに加えて、住友電設の4社が、それぞれの強みを活かしながら連携を深め、データセンターや半導体関連施設をはじめとする成長分野で、より高い付加価値を提供していきます。

住友電設
社長メッセージ

新たな成長戦略と総合力で持続的发展を

当社グループは、2026年3月に大和ハウスグループ入りしました。総合エンジニアリング企業として培ってきた技術力と施工力を大和ハウスグループの事業領域と組み合わせ、新たな価値を生み出してまいります。2025年5月に策定した中期経営計画では、「人と技術への投資加速による総合エンジニアリング企業としての躍進」をテーマに掲げ、技術者の育成や先端技術の活用、グループシナジーの強化を推進しています。今後も、社会インフラの整備に加え、カーボンニュートラルやデジタル化など社会の変化を成長機会として捉え、幅広い技術と総合力を活かした新たな価値創造に挑戦することで、企業価値の持続的な向上を目指してまいります。



代表取締役社長

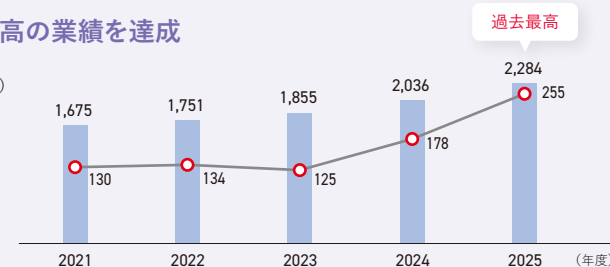
谷 信

業績

▶ 2025年度は過去最高の業績を達成

住友電設の業績推移(億円)

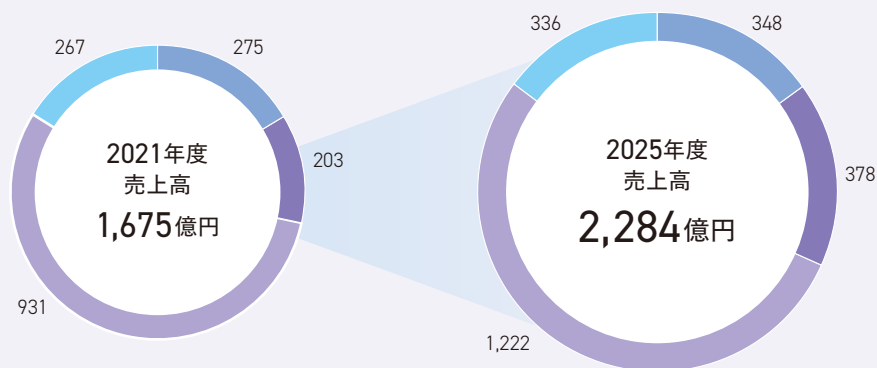
■ 売上高 ○ 営業利益



過去最高

工事種別ごとの売上高(億円)

■ 情報通信工事 ■ 電力工事 ■ 一般電気工事 ■ 環境設備・プラント工事



情報通信工事

売上高
275億円(2021年度) ➡ **348**億円(2025年度)

注力分野

- 社会基盤事業(消防、鉄道、交通)
- ソリューション事業領域(医療介護、製造業、文教)
- 複合ビル、ホテル、データセンター等各種施設の情報ネットワーク

デジタル社会を支える通信・情報ネットワーク設備の設計から構築、保守を一貫して提供しています。通信事業者のインフラ構築や、オフィス・工場、データセンター、医療介護施設、文教施設など、幅広い分野に対応し、豊富な実績をもとに、最適なサービス提供に取り組んでいます。

電力工事

売上高
203億円(2021年度) ➡ **378**億円(2025年度)

注力分野

- レベニューキャップ制度*による送配電設備更新需要
- 超高圧案件・再エネ自営線
- 製鉄メーカーの生産設備再編需要(電気炉転換等)

架空送電設備や地中送配電設備、変電設備などの電力インフラ構築を通じて、社会に不可欠な電力の安定供給を支えています。また、太陽光・風力発電所の系統連系に加え、蓄電設備、製鉄プラント設備等にも対応し、多様な顧客のニーズと信頼に応え、高品質な電力輸送技術を提供しています。

一般電気工事

売上高
931億円(2021年度) ➡ **1,222**億円(2025年度)

注力分野

- 国内**
 - データセンター、工場・研究所、事務所・商業ビル、再開発案件、物流施設、医療施設、IR
 - メンテナンス/リニューアル案件
- 海外**
 - 非日系案件、データセンター、直需等
 - 日系/直需、新市場/新地域/新領域

建物に求められる利便性・快適性の向上や、電力の安定供給の重要性が高まるなか、住友電設は強電・弱電設備、防災設備、セキュリティ設備など幅広い電気設備分野で事業を展開しています。高い技術力を武器に、迅速かつ高品質なサービスを提供し、多様なニーズに対応しています。

環境設備・プラント工事

売上高
267億円(2021年度) ➡ **336**億円(2025年度)

注力分野

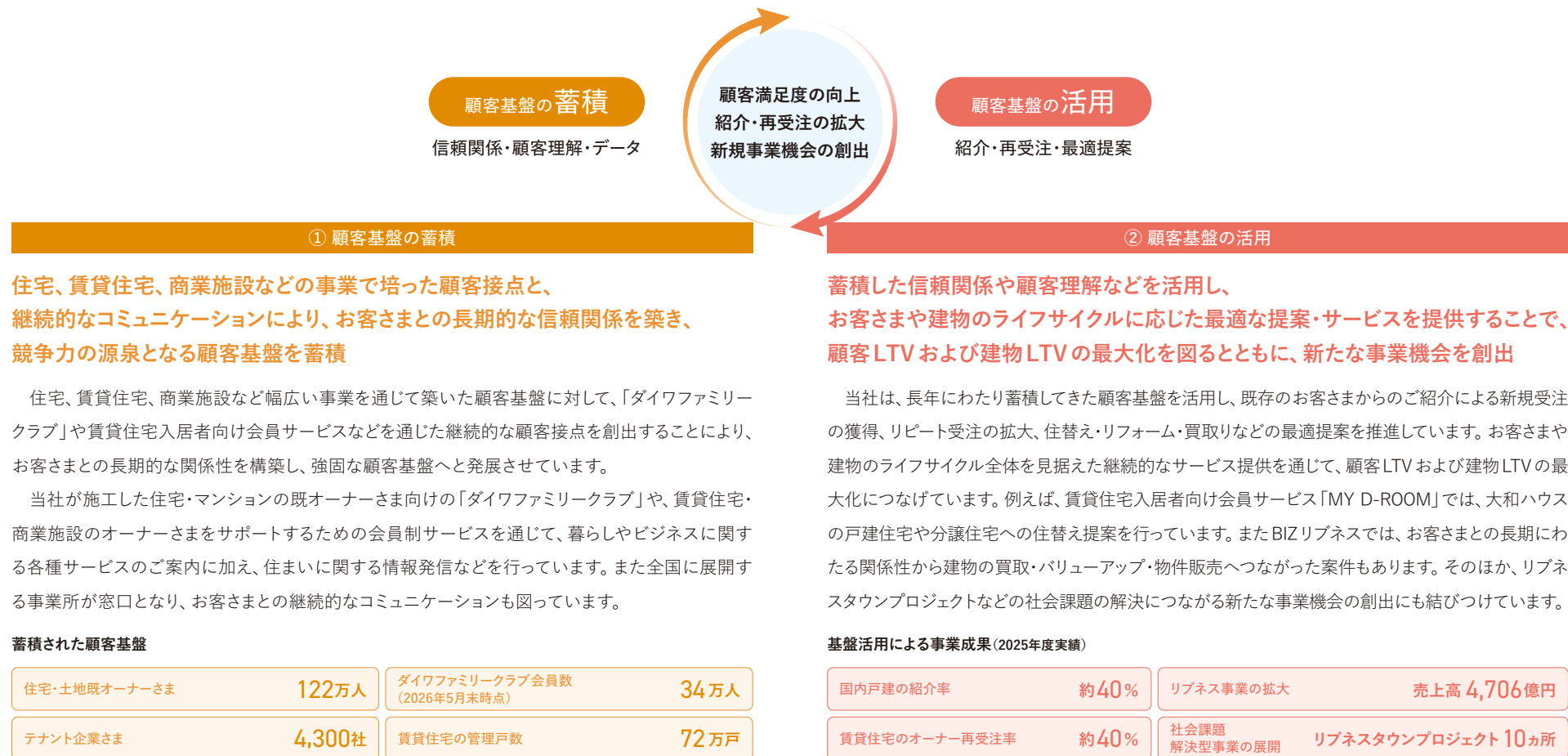
- CN課題、プラント、計装、ごみ処理、蓄電所、ペロブスカイト、置換空調、電気/機械一括案件
- 工場生産設備投資

プラント機械・電気計装工事や空調・衛生工事、中央監視設備の計画・施工・保守を通じて、快適で効率的な施設運営を支援しています。さらに、太陽光発電や蓄電池、バイオマス発電などの再生可能エネルギー関連設備にも対応するなど、新時代のエネルギー活用にも対応しています。

※レベニューキャップ制度:2023年に開始した、一般送配電事業者における必要な投資の確保とコスト効率化を両立させ、再エネ主力電源化やレジリエンス強化等を図ることを目的とした制度。

顧客基盤 — 顧客基盤の蓄積・活用による価値創造 —

当社グループは、幅広い事業領域で培ったお客さまとの信頼関係を強みに、蓄積した顧客基盤を活用しながら新たな事業機会と価値を創出しています。この好循環こそが当社グループの競争優位性を支える源泉であり、企業価値の持続的な向上を実現しています。



進捗
報告

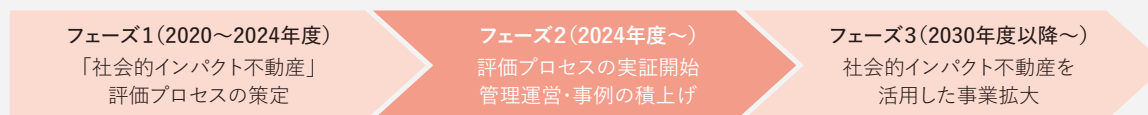
世の中の役に立つ事業で社会的インパクトと企業収益の両立

当社は、社会的インパクトの創出と不動産価値の向上を両立する「社会的インパクト不動産」を推進しています。財務・非財務の両面から投資価値を可視化する独自指標E-NOI利回りをを用いて、兵庫県三木市とのまちづくり協定に基づく再耕プロジェクトの交流拠点整備事業を評価対象として、モニタリングを開始しました。

▶ 社会的インパクト不動産を定量評価するE-NOI利回り

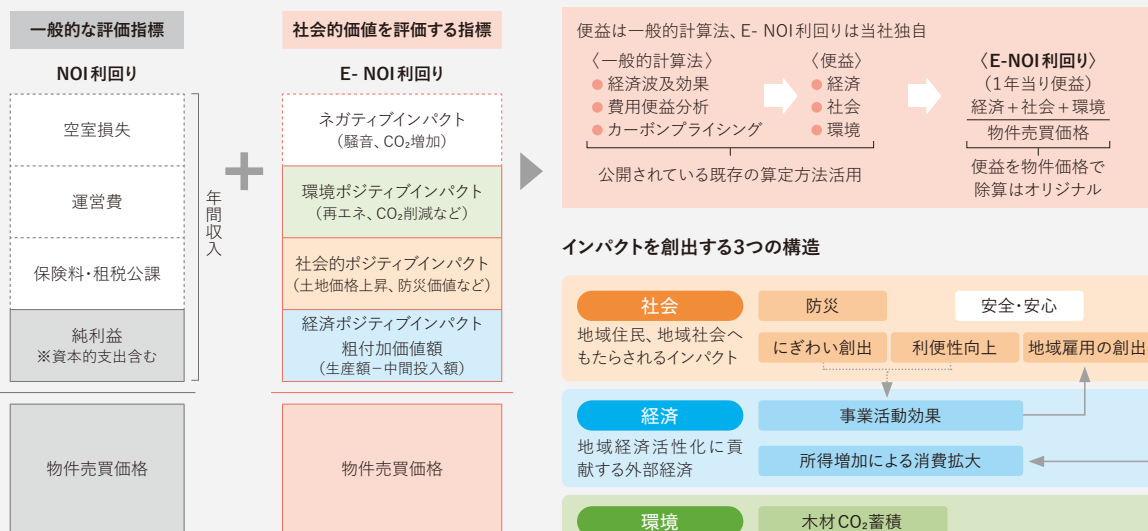
不動産価値の評価においては、不動産が生み出す純営業利益(NOI: Net Operating Income)を、物件価格で除したNOI利回りをを用いて、物件の収益性や投資効率を評価しています。一方で当社は、不動産が生み出す価値は、経済的リターンだけではなく、地域社会や環境への影響にも及ぶと考えています。これに基づき、企業が中長期的な運営を通じて社会的インパクトを創出し、不動産価値向上と企業の持続的成長に資する不動産を「社会的インパクト不動産」と定義しました。当社では、この社会的価値を評価するため、インパクトを「地域経済」「環境」「社会」の3つの側面に整理し、ステークホルダーに与える外部経済(非財務価値)を分析・金額換算し、この価値を不動産価格で除した指標をE-NOI (External Net Operating Income)利回りとして算出し、投資金額の妥当性や、社会的価値創出の大きさを評価するフレームワークを構築しました。現在は、社会的インパクト評価の実績値を積み上げるため、案件での管理・モニタリングを推進しています。今後はNOI利回りによる財務的な評価に加え、E-NOI利回りによる非財務価値の評価を行うことで、不動産が創出する価値をより多面的に把握していきます。2026年度は、SLLやPIF*などのサステナビリティ投資との接続にも挑戦します。将来的には、社会的価値が投資判断や不動産価値において適切に考慮される市場形成を目指し、建物オーナーや金融機関、ステークホルダー、当社それぞれに価値をもたらす仕組みの構築につなげていきます。

ロードマップ(イメージ)



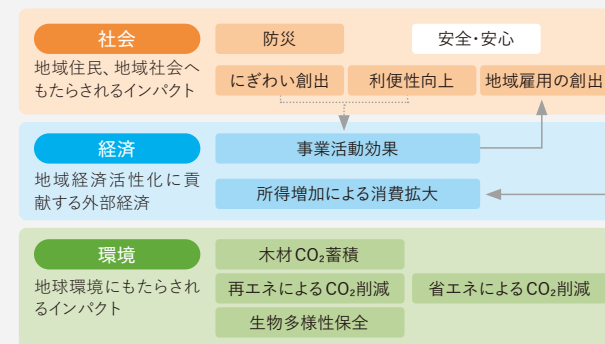
E-NOI利回りの算出方法

目的: 非財務価値の観点から、投資金額の妥当性や社会的価値創出の大きさを評価すること



※ SLL (Sustainability-Linked Loan) サステナビリティ・リンク・ローン、PIF (Positive Impact Finance) ポジティブ・インパクト・ファイナンスの略です。

インパクトを創出する3つの構造



▶ 兵庫県三木市多世代交流「HITOTOKIMIKI」の取り組み

国土交通省が公表した『『社会的インパクト不動産』の実践ガイドンス』に基づき、社会的価値創出をとまなう不動産事業の実効性を検証する評価の実証検証を進めました。その第1号案件として、2026年5月1日より兵庫県三木市の緑が丘・青山ネオポリスにおいて、多世代の交流を促進する公共施設「HITOTOKIMIKI(ヒトキミキ)」の運営を開始しました。

計画段階において同施設は、地域活動の活性化や来訪者数の増加、環境負荷の低減といった観点から、社会的割引率(4%)を上回るE-NOI利回りが見込まれています。今後は、この評価結果の妥当性について、当社と共同運営者であるカルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社による施設運営を通じて運用実態および実測データに基づいて、モニタリング・事後評価を行っていきます。



「HITOTOKIMIKI」外観(左)と内観(右)

 ニュースリリース:三木市多世代交流施設「HITOTOKIMIKI」を運営開始

7次中計における リブネスタウンプロジェクトの取り組みと成果

当社が1960年代以降に開発した郊外型住宅団地「ネオポリス」では、高齢化の進展やコミュニティの希薄化、空き家の増加、高齢者の孤立などが地域課題となっています。こうした課題に対応するため、当社は2014年頃から「まちの再耕」を目指し、横浜上郷ネオポリスや兵庫県三木市の緑が丘・青山ネオポリスをはじめ、各地で地域住民との対話を重ねながらリブネスタウンプロジェクトを推進してきました。

2025年度には、新たに松園団地(岩手県盛岡市)と岡山ネオポリス(岡山県赤磐市桜が丘)を加え、第7次中期経営計画で掲げた10ヵ所での展開を達成しました。現在は、「まちの魅力向上」と「住み継ぎ」を二本柱として、地域の持続的な発展に取り組んでいます。「まちの魅力向上」では、兵庫県三木市との連携のもと、多世代交流拠点「HITOTOKIMIKI」を活用し、住民交流の促進や行政サービスの提供、地域経済活動の支援を通じて地域活性化を図っています。また、「住み継ぎ」では、加賀松が丘や阪急北ネオポリスにおいて住み継ぎ住宅を整備し、高齢者が住み慣れた地域で安心して暮らし続けられる環境を整えるとともに、既存住宅を子育て世帯へつなぐ取り組みを進めています。

当社は、社会性長期ビジョンにおいて、2055年のありたい姿として「再生と循環・持続可能性を軸に地域社会をRe・デザインする」を掲げています。また、2035年のマイルストーンとして、市街地および郊外型住宅団地における社会課題の解決と地域の魅力向上を通じた新たな価値創造を目指しています。今後もリブネスタウンプロジェクトを通じて、持続可能な郊外型まちづくりに貢献していきます。

リブネスタウンのKPI(目標・実績)

項目	2023年2月末時点	2025年度目標	2025年度実績	2029年度目標
リブネスタウンプロジェクト実施件数	8ヵ所	10ヵ所	10ヵ所	14ヵ所
対話から生まれたまちづくりへの声	1,202件	3,000件	2,770件	—
まちづくり参加人数	401名	1,000名	865名	—
ネオポリスの空き家率	2.15%	0%	2.97%	—