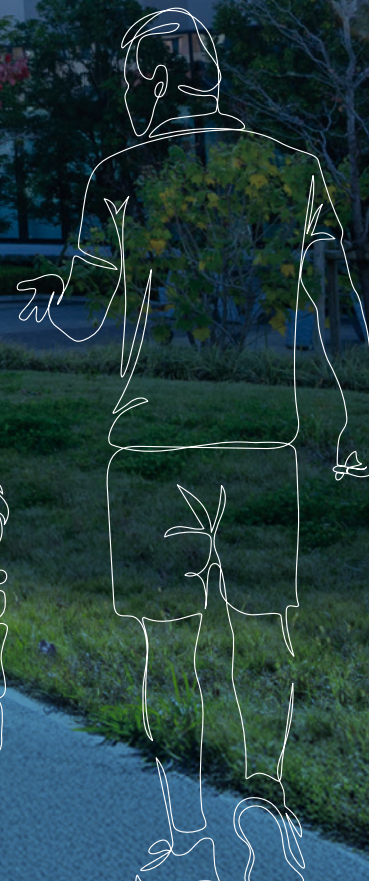




Daiwa House[®]
Group



生きる歓びを、未来の景色に。

大和ハウスグループ 統合報告書 2026

創業者精神と理念体系

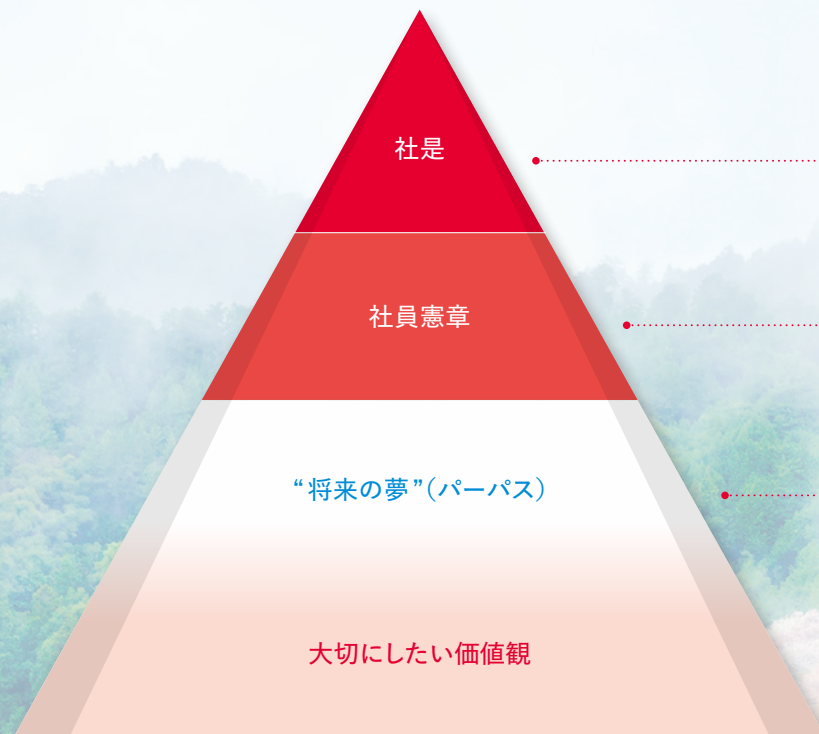
創業者精神

「儲かるからではなく、
世の中の役に立つからやる」

—— 創業者・石橋信夫



大和ハウスグループ理念体系



「事業を通じて人を育てる」をはじめとしたグループの根幹を成す考え方であり、
将来にわたって私たちが共有すべきもの

「人・街・暮らしの価値共創グループ」の社員として、さまざまなステークホルダーの
視点をふまえた、私たちの行動の指針であり、日々の活動において意識すべきもの

2022年に策定した**創業100周年に向けた私たちの新たな羅針盤**
「生きる歓びを分かち合える世界の実現に向けて、再生と循環の社会インフラと生活文化を創造する。」

“将来の夢”を実現し、世界から愛される大和ハウスグループとなるために
私たちが大切にしたい5つの価値観

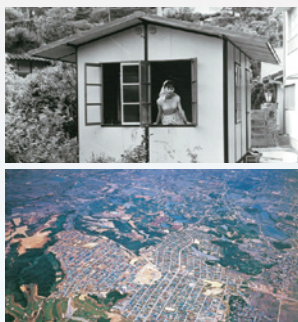
 Web サイト: 大和ハウスグループ理念体系

今までの70年

創業者精神を原点に、社会課題解決に貢献することで事業領域を拡大してきた

1950年代～
人口増加・住宅不足

より多くの人に住宅を
資金問題の解決にも貢献



こどもの勉強部屋として人気を博したミゼットハウスの提供や、大規模住宅団地の開発・分譲販売に加え、住宅ローンを先駆けて導入し、自己資金が十分でない層の持ち家取得を支援。

1960年代～
急速なモータリゼーション

ロードサイドにおける
新たな価値の提供



車社会の急速な発展にともない、交通事故が多発するなか、日本初の鋼管併用による横断歩道橋を寄贈。また、ロードサイド店舗の建設を進め、総合生活産業を推進。

1980年代～
少子高齢化の進行

老後も安心できる
住環境の提供



1989年、医療・介護分野の調査研究や施設整備を支援する「シルバーエイジ研究所」を発足。以降、大和ハウスは8,000件近くの医療・介護施設を施工し、高齢化社会への対応を推進。

2000年代～
環境問題・自然災害の深刻化

環境課題の緩和・適応
災害レジリエンスな住環境
の提供



持続可能な社会の実現に向けて、再生可能エネルギー事業を推進。また台風や地震などの災害の多い日本において、大規模災害の発生時には仮設住宅の供給などを通じて被災地の復旧・復興を支援。

2010年代～
労働問題、デジタル化の進展

AI・デジタル時代の
インフラを支える



長時間労働や物流業界の人手不足に対応し、物流施設の省人化・効率化のソリューションを提供。また、データ需要の拡大を見据え、データセンターの工業化に着手し、現代の社会インフラを整備。

創業からの売上高推移



1955

1995

2012

2015

2018

2023

2025 (年度)

現在地～次の30年に向けて

「未来価値」の創造に挑み続け、「生きる歓びを分かち合える世界」の実現へ

第7次中期経営計画の成長投資を、資産回転率の改善等により利益・キャッシュ・フローへ転換し、成長領域と3つの基盤へ再投資することで、財務健全性とROE・企業価値の向上を両立します。



編集方針とコミュニケーションの全体像

編集方針

本書は、当社グループの持続的な価値創造の全体像を価値創造ストーリーとして、株主・機関投資家をはじめとした幅広いステークホルダーの皆さまに向けて発行しています。

当社は、2055年の創業100周年に向けて、私たちの存在意義・創り出したい未来として“将来の夢(パーパス)”を掲げ、グローバルで社会課題の解決に挑戦し、新たな価値を創り続ける企業グループです。本年度は、2025年度で終了した第7次中期経営計画の振り返りや新しくグループ入りした住友電設をご紹介しますとともに、業績や財務戦略といった財務情報と、将来の企業価値向上に資する環境・社会への取り組みや強固なコーポレートガバナンスといった非財務情報を統合し、当社独自の強みを活かしたビジネスモデルで生み出される経済価値と社会価値についても説明しています。なお、有価証券報告書やサステナビリティレポートなどの各開示媒体では、幅広い取り組み・実績等をご紹介します。本書はそのなかでも、特に企業価値向上に影響を与えるマテリアリティ・重点テーマにフォーカスし、お伝えしています。

【表紙について】

「Dプロジェクト川崎殿町(殿町プロジェクト)」(神奈川県)

当社は川崎市と連携し、ライフサイエンス・環境分野の研究開発拠点「殿町プロジェクト」として再開発を推進。「賑わい・交流機能」の創出をテーマに、研究者や地域住民が集う緑地空間を整備し、地域と共生する持続可能なまちづくりを進めています。

 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 ▶ P.76

コミュニケーションの全体像

各媒体の位置づけ例



【参考にしたガイドライン】本書の制作においては、IFRS 財団「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイド」を参考にしています。

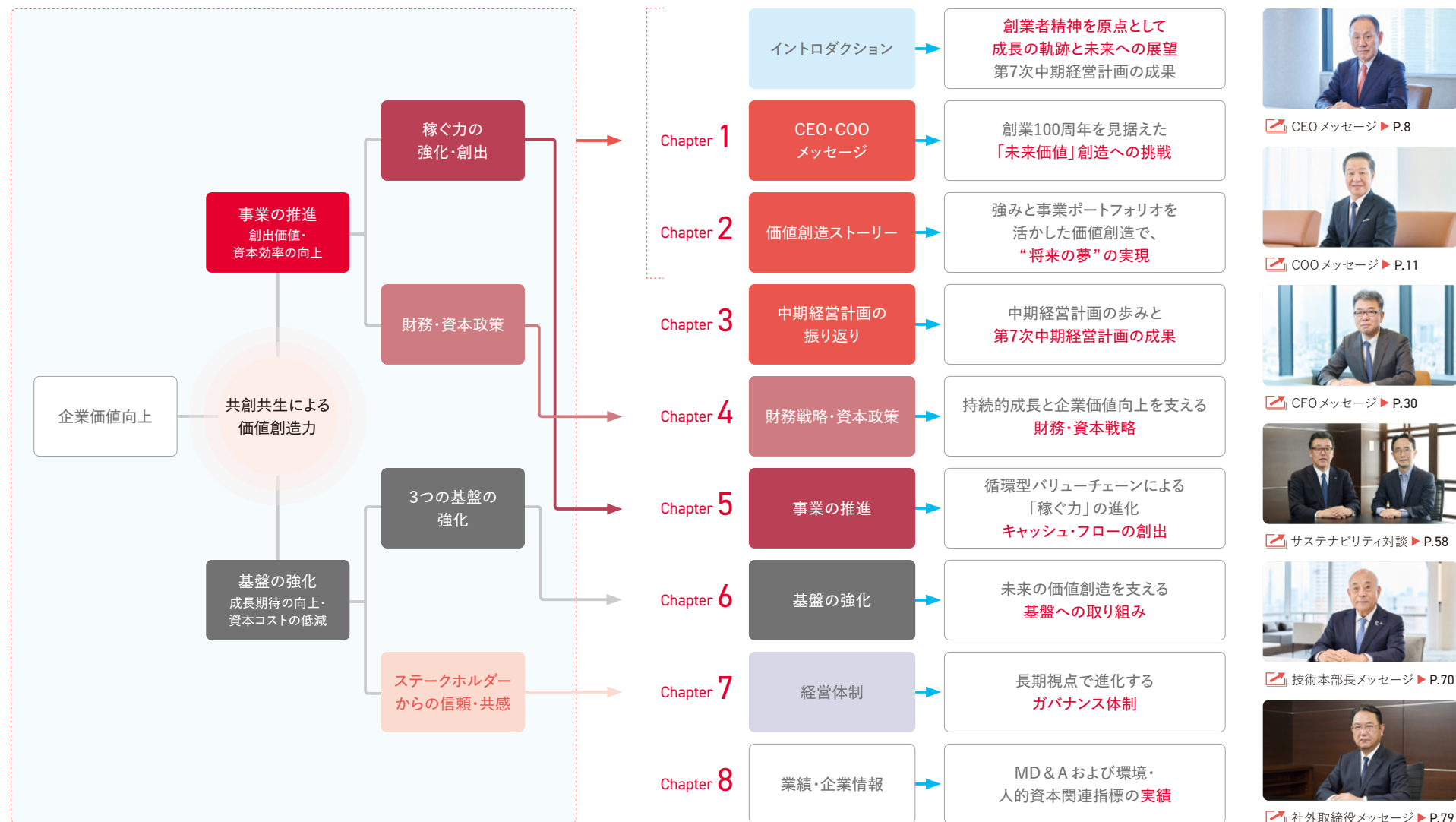
【報告の範囲】本書は、大和ハウス工業を中心に大和ハウスグループ全体(2026年3月31日現在、連結子会社507社、持分法適用関連会社207社)について報告しています。

【将来予測記述に関する特記】本書には当社グループの見通し、目標、計画、戦略など将来に関する記述が含まれています。これらの記述は、現在入手可能な情報から得られた判断に基づいています。実際の業績等はさまざまな要因により、これら見通しとは大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

【補足】連結子会社の住友電設株式会社は、2026年10月1日付で「セムリンクス株式会社」に社名を変更する予定です。

「統合報告書2026」目次・各章でお伝えしたいこと

企業価値向上に向けた考え方



目次

Chapter 1 CEO・COOメッセージ

CEOメッセージ	8
COOメッセージ	11

Chapter 2 価値創造ストーリー

1 価値創造プロセス	16
2 3つの基盤(価値創造の源泉)	17
3 循環型バリューチェーンモデル	18
4 多角的な事業ポートフォリオ	19
5 環境認識(機会とリスク)とマテリアリティ	20
6 事業を通じた社会課題解決	21
7 2055年の“将来の夢”実現に向けて	22

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	24
2 中期経営計画の振り返り	25
基本方針1:収益モデルの進化	26
基本方針2:経営効率の向上	27
基本方針3:経営基盤の強化	28

Chapter 4 財務戦略・資本政策

CFOメッセージ	30
第7次中期経営計画における 資本政策の基本方針	34
第7次中期経営計画における キャピタルアロケーションと株主還元	35

Chapter 5 事業の推進

事業別業績目標	37
戸建住宅事業	38
賃貸住宅事業	42
マンション事業	44
商業施設事業	46
事業施設事業	48
環境エネルギー事業	51
海外事業の取り組み	53
不動産の状況	56

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	58
環境行動計画「EGP2029」・ 社会性行動計画「ESP2029」	62
気候変動・自然資本に関するリスクと機会	63
環境行動計画 カーボンニュートラルへの取り組み	64
サーキュラーエコノミーへの取り組み	65
社会性行動計画 人的資本 人事戦略・人的資本ROI	66
人財マネジメント	67
成長戦略と連動したダイバーシティ経営	68
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	69

技術本部長メッセージ	70
技術・ものづくり基盤	72
〈特集〉新たに仲間入りした住友電設	73
顧客基盤	75
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	76

Chapter 7 経営体制

社外取締役メッセージ	79
経営体制	82

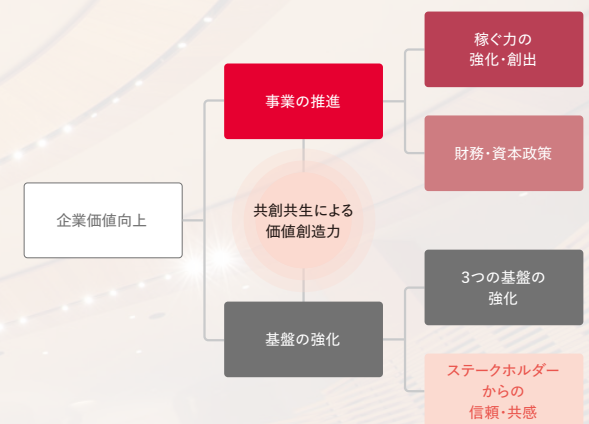
Chapter 8 業績・企業情報

財政状態および経営成績等の分析	96
財務ハイライト	105
非財務ハイライト	107
会社概要・役員一覧・株式情報	108
持続的な成長と中長期的な企業価値の 向上に向けて・編集後記	109



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も、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かにかかっています。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、過去の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。

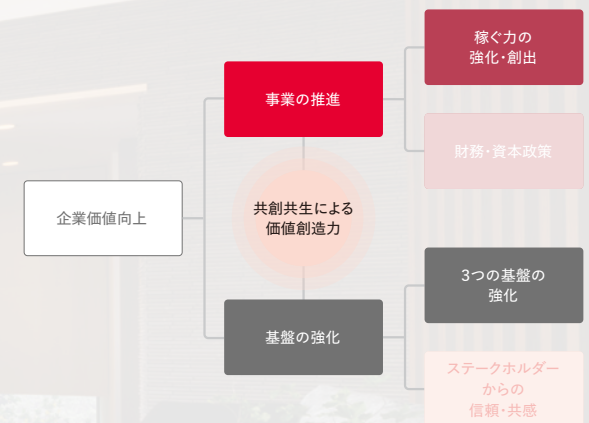
当社は多様な事業を展開しており、その構成について市場でさまざまな見方がある一方、各事業が相互に補完しながら成長してきた点に独自性があります。

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。



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。

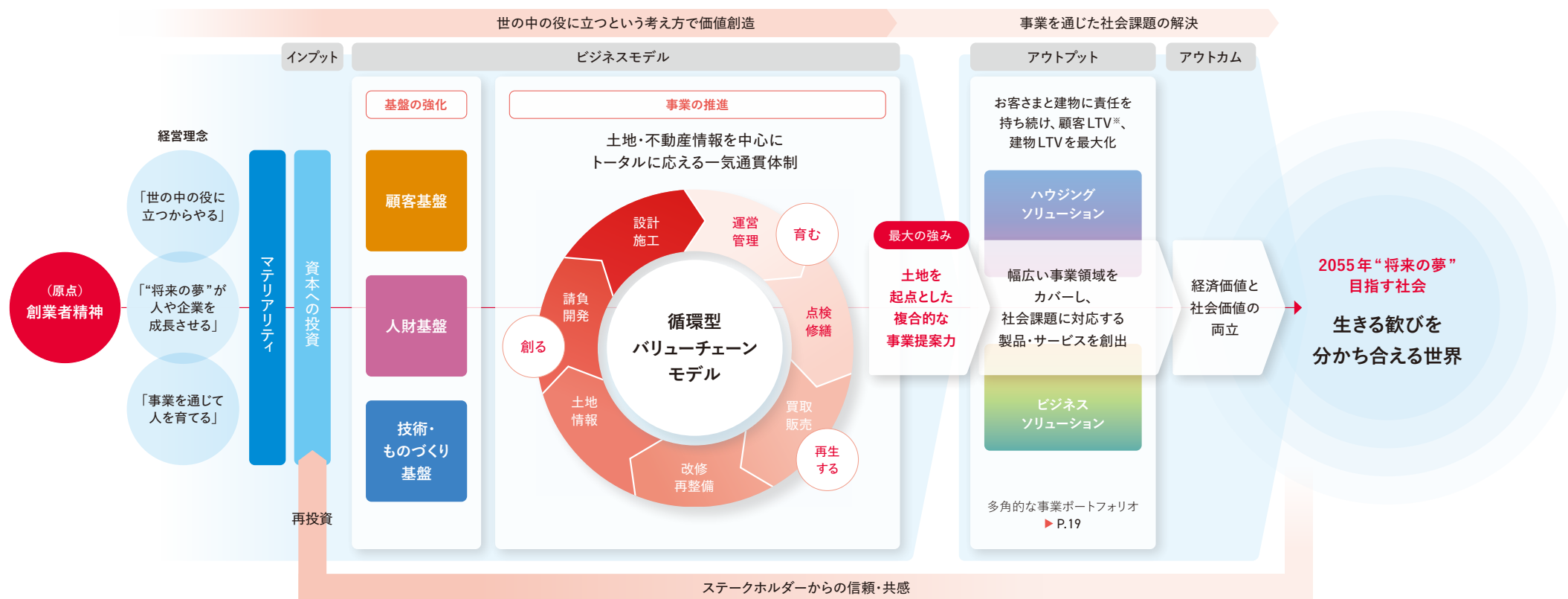


Chapter 2 価値創造ストーリー

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

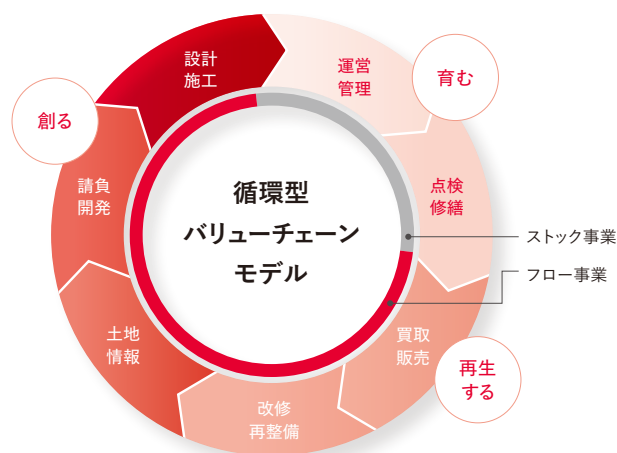
価値創造の源泉は3つの基盤です。顧客基盤は、人・街・暮らしと長期的な関係を築く密着力を強みに、土地・建物への長期的責任をとまなう事業を支え、人財基盤は「事業を通じて人を育てる」という理念のもと、課題解決を通じた創造性が多様な事業の成長を支えます。技術・ものづくり基盤は「建築の工業化」を軸に、取引先と共に高品質・短工期で安全・安心な建物の提供とグループ総合力を強みとしています。3つの基盤が価値を高めながら複合的な事業提案力を創出し、循環型バリューチェーンと事業ポートフォリオを支えています。



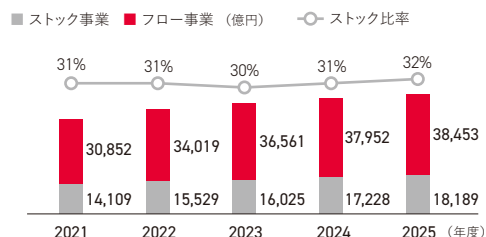
3 循環型バリューチェーンモデル

「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
		大和ハウス工業	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	賃貸住宅	Daiwa House Modular Europe	
		大和ハウス工業	大和ライフネクスト
マンション	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
		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	事業施設		大和ハウス工業 大和エネルギー エネサーブ
その他	環境エネルギー		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

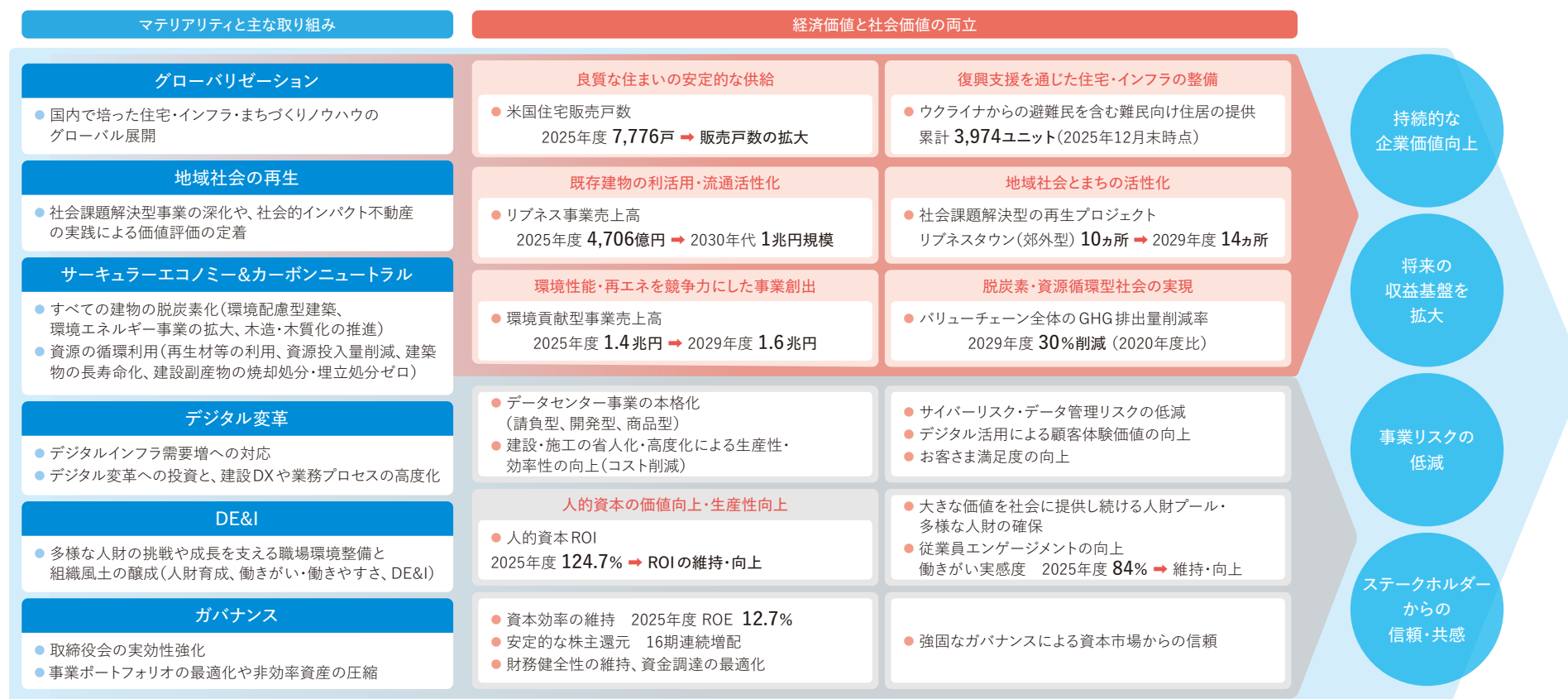
2022年に公表した“将来の夢”(パーパス)の策定にあたり、環境認識(機会とリスク)ならびに社会からの要望や期待をふまえてマテリアリティ(最重要課題)を特定しました。今回、2035年頃を見据えて社会・経済環境の変化を再整理し、機会とリスクに関する認識を一部見直しています。

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。



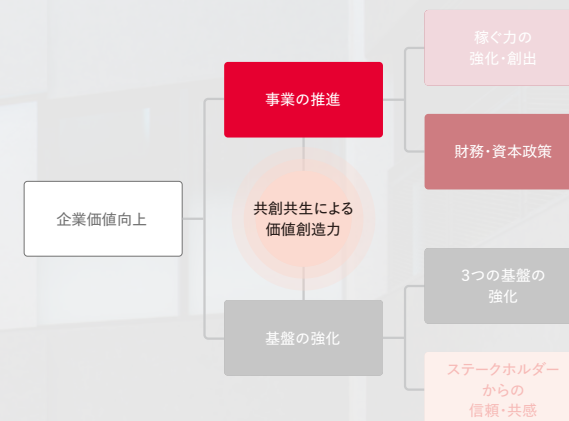
ウクライナにおけるプレハブ住宅の建設による紛争からの復興支援

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



中期経営計画の 振り返り

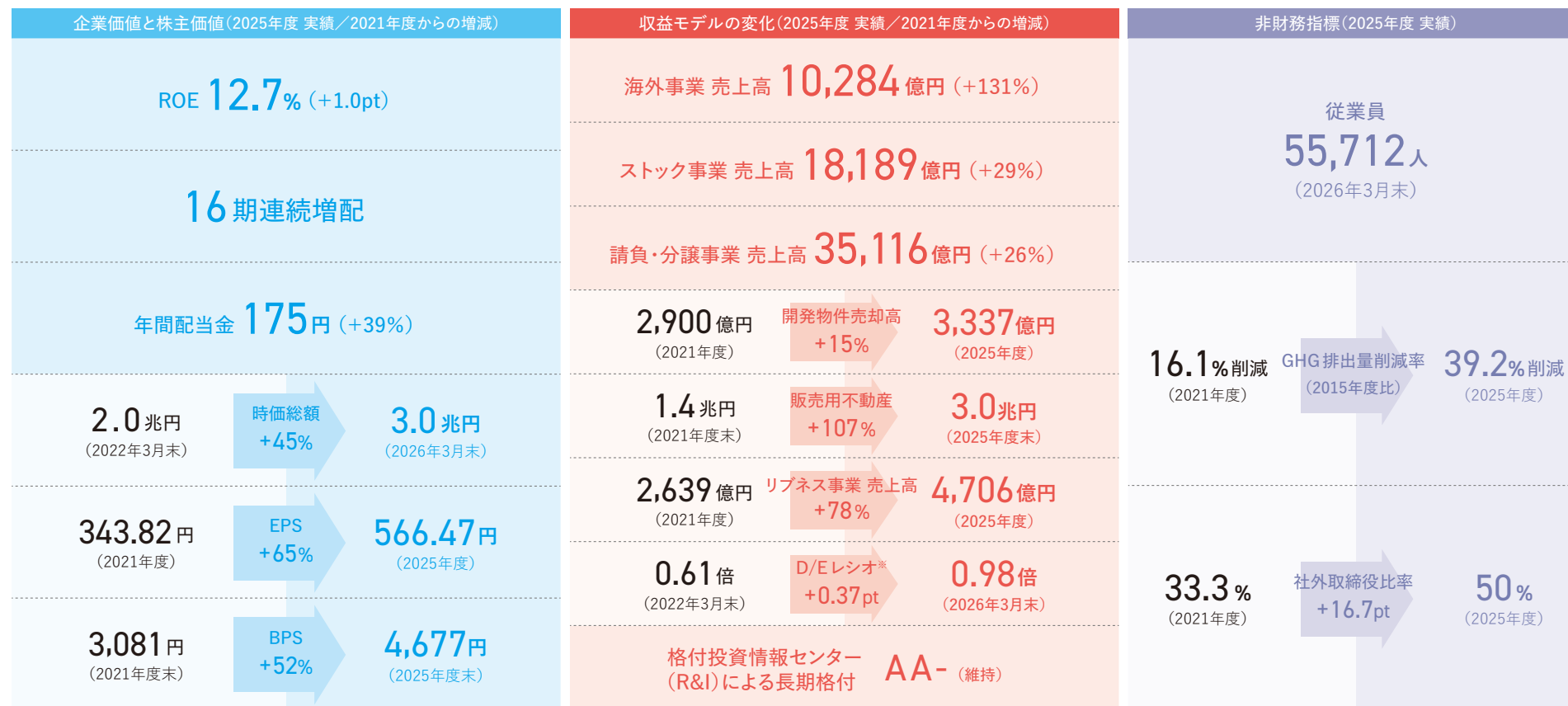
第7次中期経営計画では、持続的成長モデルの構築を目指し、収益モデルの進化、経営効率の向上、経営基盤の強化という3つの経営方針を掲げ取り組んできました。本章では、3つの基本方針に基づく主な取り組みと成果についても振り返ります。



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)

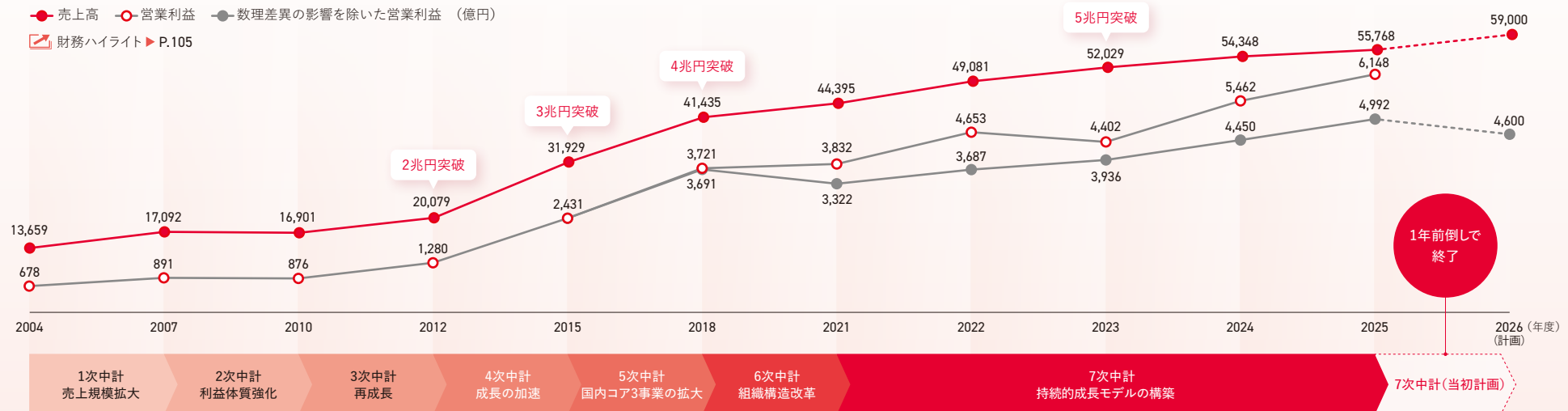
第7次中期経営計画では、持続的成長モデルの構築を目指す期間と位置づけ、事業ポートフォリオの進化と経営基盤の強化を両輪で推進してきました。海外事業やストック事業の拡大、循環型バリューチェーンの強化により収益基盤の多様化を進めるとともに、資本効率の向上や株主還元の充実、人的資本・環境にも取り組みました。財務・非財務の両面で積み上げたこれらの成果を土台として、“将来の夢”の実現に向けた新たな成長ステージへ挑戦していきます。



※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



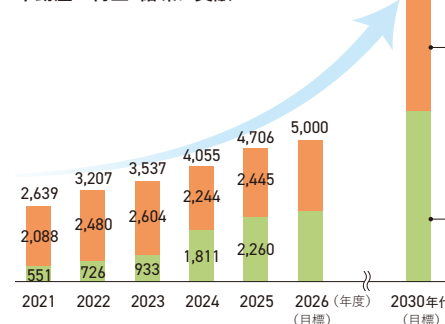
物流施設



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)

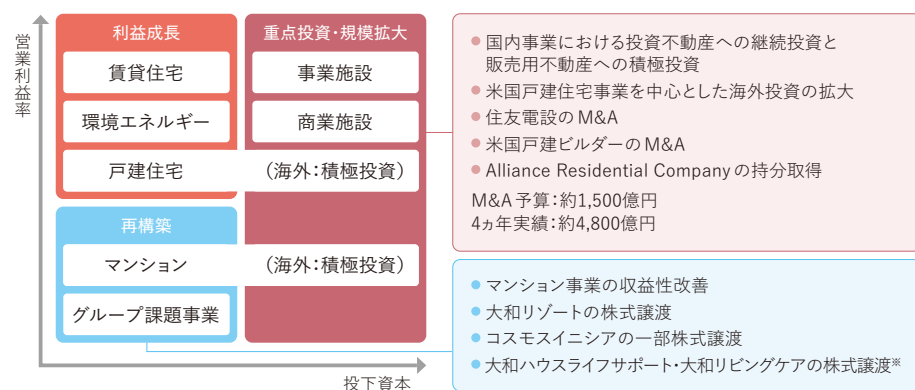
④ ポートフォリオの最適化による利益成長と資本効率の両立

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



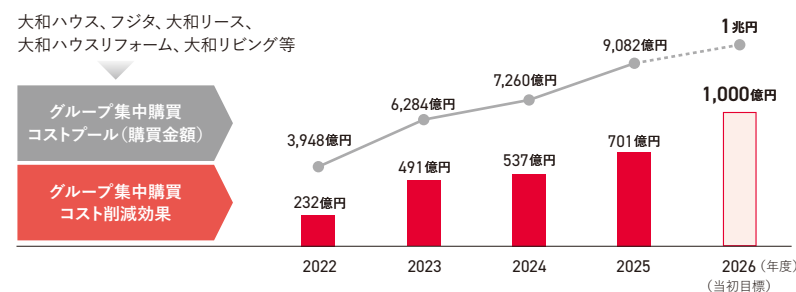
※大和ハウスライフサポート・大和リビングケアの株式譲渡は、2026年6月に完了

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



財務戦略・ 資本政策

持続的な成長と企業価値向上の実現に向け、事業戦略と財務戦略を一体で推進しています。財務基盤の強化と成長投資のバランスを図りながら競争優位性の確立を目指すとともに、ビジネスモデルの変革を支える財務規律の考え方、ROE向上や資本コスト・株価を意識した経営、将来の成長を支える資本政策についてCFOが語ります。



Chapter

4

Chapter 4 財務戦略・資本政策

CFO メッセージ

市場変化を先読みしたビジネスモデルの変革により
持続的な成長を実現

代表取締役副社長／CFO

香曾 茂 武

ビジネスモデルを変革し、
第7次中期経営計画の目標を1年前倒しで達成

当社は1955年の創業以来、社会のお困りごとに対応することで事業領域を拡げながら、着実な成長を重ねてきました。創業40周年にあたる1995年に売上高1兆円を達成し、その後も2012年に2兆円、2015年に3兆円、2018年には4兆円と、2010年代以降はとりわけ力強い成長軌道を描いてまいりました。2022年より開始した第7次中期経営計画の期間においては、コロナ禍の影響に加え、資材価格の高騰や米国戸建住宅事業における住宅ローン金利の高止まりなど、事業環境は決して平坦ではありませんでしたが、掲げた売上高・営業利益目標を1年前倒しで達成することができました。当社グループが持つ「数字にコミットする力」や「右肩上がりの成長を愚直に追求する姿勢」が着実に発揮された結果であると考えています。

加えて、当社が力強い成長を実現できた大きな要因の一つが、ビジネスモデルの変革です。賃貸住宅事業や商業施設事業は、土地オーナーさまからのご依頼を受けて建物を建設する「請負事業」が中心ですが、近年は戦略の一環として、土地の取得から、開発、販売までを一貫して手がける「分譲事業」を拡大させています。賃貸住宅事業では、土地を保有していない資産家の方に対しても賃貸住宅の提案ができるようになり、商業施設事業においては、首都圏や主要地方都市におけるオフィスの開発や、インバウンド需要を捉えた

アパートメントホテルの開発等にも取り組んでいます。これらの取り組みは、当社が有する土地情報力や将来需要を読む先見性、そして事業化を着実に進める実行力を背景に進展してきました。自社のバランスシートを戦略的に活用することで、新たな潜在顧客へのアプローチが可能となり、市場ニーズに即した提案活動へと広がっています。こうした変化を牽引する現場の姿に、当社グループの実行力と成長意欲の高さを改めて感じています。今後も請負事業との適切なバランスを図りながら、資金効率と成長の両立を目指していきます。



現在のバランスシートに関する認識

分譲事業の拡大等もあり、足元の総資産は8兆4千億円にまで拡大しており、その過半を占める不動産については、回転率の向上に向けた、滞留資産の圧縮や収益性のモニタリング強化等、不動産管理の一層の強化が必要であると考えています。米国戸建住宅事業の拡大や国内での分譲事業拡大にともない、販売用不動産が増加していること自体は、必ずしも問題ではありませんが、重要なのは、残高の拡大に見合う回収が行われているか、という点です。事業や地域ごとにパフォーマンスの差はありますが、すべての事業において、回転率や保有不動産の内容を継続的にモニタリングし、残高と回収が適切なバランスとなるようコントロールしていきます。

投資不動産については、不動産の質的な見極めの重要性が一段と高まっていると認識しており、現在保有している、または開発を検討している不動産が、社会から求められる不動産なのか、長期的に安定した収益が見込めるかといった点について、市況を注視しながら、現場と対話を重ねつつ管理を徹底していきます。

現在の不動産残高が総資産の過半を占める状態は、価格下落をはじめとしたさまざまなリスクを内包すると認識しており、2026年4月には、グループ全体のアセットマネジメント機能の強化等を目的として、アセットマネジメント戦略本部準備室を新設しました。今後は回転率の改善等を通じ

て、より安心感のあるバランスシートへと近づけていきたいと考えています。

「眠っている間も金利は働く」 創業者の教えを現在の従業員へ 事業環境変動にともなうリスクとその対応

私たちの事業は金利動向の影響を受けやすく、金利が上昇した場合には、住宅ローンを活用されるお客さまの購買意欲の低下や、不動産開発におけるキャップレートの上昇、有利子負債にかかる支払利息の増加など、さまざまなリスクが生じる可能性があります。国内においては、現時点では住宅ローン金利上昇における顧客の購買意欲の低下は顕在化しておらず、資金調達についてもかねてより固定金利調達を進めており、足元での影響は限定的です。また、不動産開発の規模が拡大するなか、金利の上昇にともなうキャップレートの上昇を危惧しておりましたが、金利上昇を見据え、不動産開発のハードルレートの見直しなどを先行して進めてきたことが功を奏し、現時点で業績に対して顕著な下押し要因となる影響は出ていません。しかし、持続的な成長を実現するためには、引き続き、金利上昇によるリスクを的確に認識しつつ、継続的に対策を講じていくこと、そして従業員一人ひとりが金利を意識した行動をより一層徹底していくことが重要であると考えています。

従業員一人ひとりが 金利を意識した行動をしていくために

創業者である石橋信夫は、「眠っている間も金利は働く」という言葉を用いて、金利を意識することの重要性を私たちに説き続けていました。現在の従業員には、長期にわたる低金利環境のなかで入社した世代もあり、創業者が重視した金利感度を十分に実感しにくい状況にあります。そうした従業員に対し、金利に対する意識を高めることの重要性を伝えていくことは、私の重要な役割の一つです。

2025年2月に、メッセージを通じて全従業員に「金利のある世界」への環境変化に合わせたマインドチェンジと行動変革を求めましたが、2026年4月には、金利上昇をより自分ごととして捉えられるよう、社内金利(管理会計制度の事業所ごとの投下資本に金利を課す仕組み)の水準を従来より引き上げました。加えて、他の事業ではすでに導入済みであった「滞留資産にペナルティ金利を課す仕組み」を、分譲事業の拡大をふまえ商業施設事業にも導入しました。これらの取り組みを通じて、金利を意識した事業運営を全社的に根づかせていきます。

全国の支店長やグループ会社社長が参加する会議においても、CEO、COO、CFOのそれぞれが金利をテーマに直接言及しており、こうした経営トップによる継続的な問題提起を通じて、現場にも意識の変化が表れ始めています。各事業部・事業所では、不動産の投資回収のバランスや滞留

資産の削減を意識した取り組みを引き続き進めていきます。

海外事業を支える地域統括機能と 人財育成の高度化

海外事業は、2017年に Stanley Martin 社がグループ入りして以降、事業規模を着実に拡大し、2025年度には売上高1兆円を超える水準に到達しました。なかでも米国の戸建住宅事業が成長を牽引しており、重要な収益基盤としての存在感を高めています。海外事業は、国ごとに文化や商習慣が異なり、日本国内では想定しにくいリスクが顕在化する可能性があるため、海外事業を適切に管理できる人財の育成と体制の構築を進めていくことが重要です。

当社では、海外事業の拡大を見据え、2022年よりRC(リージョナル・コーポレート)機能を整備し、役割を明確化したうえで、各国・各地域の文化や商習慣に応じたルールの設定と、実務を通じた経験の蓄積を進めてきましたが、足元の中東情勢に象徴されるように、海外事業を取り巻く環境は不透明さが増しています。このような環境下では、事業拡大を前提とするだけでなく、変化のスピードや不測の事態をふまえ、必要に応じて撤退も含めた判断を機動的に行える体制が、これまで以上に重要になります。そのためには非常時に人財や資金を迅速に国内へ還流できる体制も整備しておく必要があると考えています。

築き上げてきた信用(格付け)の維持と 資本効率向上に向けた道筋 経営におけるROEの位置づけとその向上に向けて

コーポレートガバナンスガイドラインに掲げている通り、当社はROEを重要な経営指標の一つと位置づけ、維持・向上を意識しながら経営を推進しています。7次中計では、ROE13.0%以上という目標を掲げ、取り組んできましたが、2025年度は、12.7%という結果となりました。

7次中計で当初発表したキャピタルアロケーションでは、大型不動産開発に2.2兆円を投資し、売却を進めることでネット7,000億円の増加を計画していましたが、4年間の進捗は計画を下回っています。一方で、戦略投資については、6,500億円の枠に対し、住友電設株式会社のM&Aや、前述の分譲事業の拡大および米国戸建住宅事業における棚卸資産の増加などにより1兆9,400億円の実績となりました。成長投資全体として、想定以上に進捗したことで、自己資本のコントロールによるROEの改善については、取り組みに一定の制約が生じました。ROEを分解すると、利益率×回転率×レバレッジとなりますが、今まさに我々がROEの向上を図るために重要なのは、回転率の向上だと考えています。前述の従業員への「金利の意識づけ」とさらに「金利の上昇に対応した行動」を強く求めることを継続していきます。

ROEが投資家の皆さまに対する重要な約束である一方で、D/Eレシオは債権者や格付機関との信頼関係を支える指



標です。どちらか一方に優先順位をつけるのではなく、双方を意識しながら経営していく姿勢は今後も変わりません。

7次中計期間中に蒔いた種、例えば、国内各事業で強化してきた分譲事業や不動産開発事業における投資、米国におけるアライアンス社との協業、さらには住友電設のグループ化によって生まれるシナジーなどが、中長期的に安定したキャッシュフローの創出に寄与すると考えています。

D/Eレシオの水準に関する考え方

当社の現在の格付はAA-(R&I)です。私はリーマンショック時に、AA格に満たない企業が社債を発行できなくなる

状況を目の当たりにしました。当社グループがそのような状況に陥ることは、絶対に避けなければいけないと強く感じています。

現在、D/E レシオは約1.0倍まで上昇しており、毎年実施している格付会社とのミーティングでは、債務とキャッシュフローのバランス、資本負債構成が主な論点となっていますが、当社は、ビジネスモデルの変化や成長に向けた戦略的投資の考え方や将来CFの見方について丁寧に説明することで、将来の安定性について一定の理解を得ています。

格付が低下した場合、調達金利の上昇や取引先からの信頼性の毀損につながるリスクがあります。そのため、当社の「稼ぐ力」の強化や成長投資がどのように利益成長につながっていくかを具体的に示し、今後の投資や将来の安定性について外部ステークホルダーの皆さまに安心感を持っていただくことが重要であると考えています。

今後のD/E レシオの目指すべき水準については、成長投資、財務健全性をふまえつつ、外部環境の変化も考慮しながら検討していく必要があると考えています。

資本コストと株価を意識した経営の実現に向けて

コーポレートガバナンスに関する直近の取り組みのなかで、特に手応えを感じていることのひとつが、経営会議の新設により、一部の執行に関する議論を経営会議へ権限移譲したことで、取締役会において、より中長期的な企業価値向上

に向けた議論が増えてきたことです。これまでは、各プロジェクトの執行に関する議論に多くの時間を割いていたので、より中長期的な企業成長について議論をしなければいけないという問題意識がありました。多様な知見、経験を持つ社外取締役の方のパフォーマンスを最大限に活かすことを企図して実施したこの改革は、非常に意義があったと思います。

投資家の皆さまとの対話内容は継続して取締役会等で共有しており、経営や戦略の改善に活かしています。また「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて」というテーマのもと、私自身が複数回にわたって、取締役会で投資家の皆さまからの意見や他社の取り組み事例の共有を行い、議論や意見交換も重ねてきました。今後の経営戦略についても、取締役会等における社外取締役からの意見やアドバイス、そして「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて」において議論してきた内容を盛り込んでいきたいと思っています。

売上高10兆円に向けては、現在のガバナンス体制をベースに、監督機能と執行機能の実効性をさらに高めていくことが重要です。加えて、成長投資を進めるなかでも、選択と集中、そして全体のリスクコントロールを徹底していく必要があると考えています。

投資家や株主の皆さまへ

現在、リスクフリーレート(10年国債)は上昇傾向にあり、理論的には株主資本コストも上昇することになります。そのため、今後は当社の成長戦略や資本効率改善に向けた具体的なストーリーを、これまで以上に明確に示していく必要があると考えています。

当社は多角的な事業展開によって多様な社会ニーズに応え、事業を拡大してきた結果、市場環境の変動があるなかでも安定した業績を維持し、16期連続の増配を実現できました。こうした成長性と安定性を兼ね備えた企業であることを、引き続き投資家・株主の皆さまに丁寧にお伝えするとともに、還元方針についてもより分かりやすい説明を心掛けながら、対話を重ねていくことで、当社の企業価値を正しくご評価いただけるよう努めてまいります。

第7次中期経営計画における資本政策の基本方針

① 成長投資に必要なCFの確保

- 着実な利益成長による営業CFの創出
- 政策保有株や非効率資産の圧縮による投資CFの確保

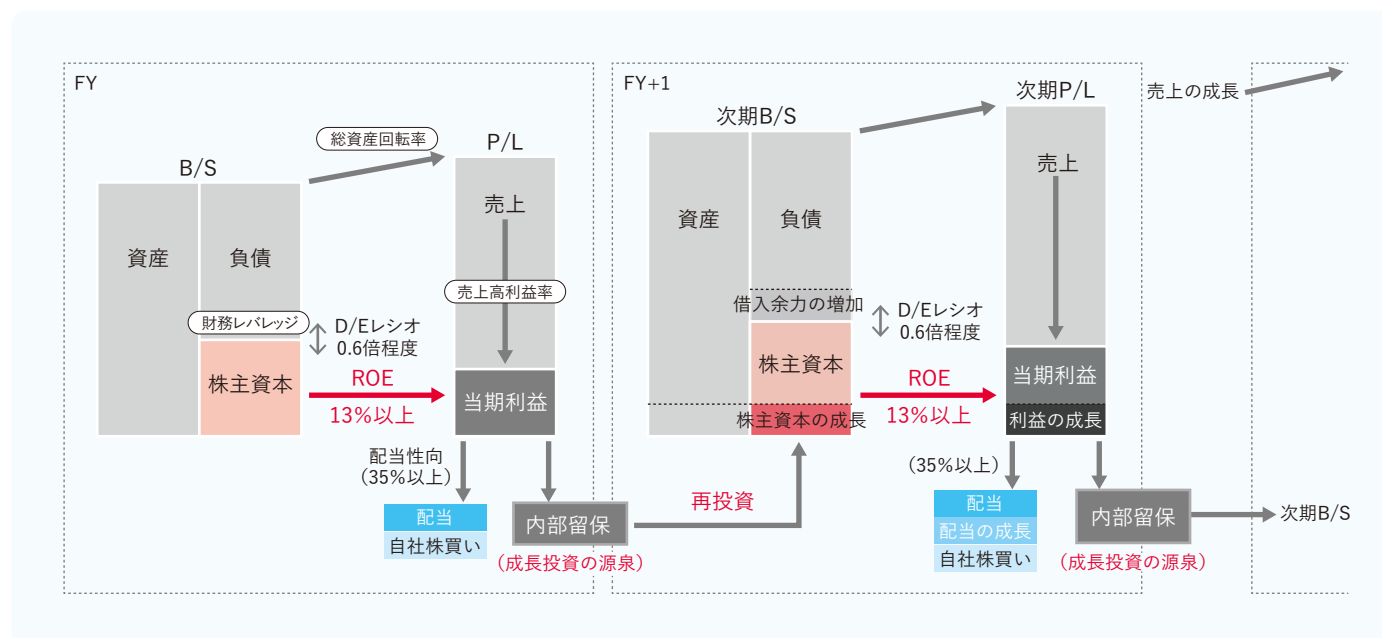
② D/Eレシオ0.6倍程度を維持しながら成長分野へ再投資

- 内部留保は適正水準の財務レバレッジを意識しながら成長分野へ資本を再投資

③ ROE13%以上を達成し利益成長・配当性向35%以上を実現

- 再投資した資本を株主期待収益率を上回る資本効率でリターンに結びつけ、利益や配当の成長および成長投資に必要な資本増強を図る

資本政策の基本方針(概念図)



成長投資に必要な資金の源泉となる、営業キャッシュ・フローの確保に加え、政策保有株式や非効率資産の圧縮などにより投資キャッシュ・フローを創出し、一部を株主還元したうえで、内部留保を積み増し、成長分野へ資本を再投資しながら、適正水準の財務レバレッジを意識していきます。

着実な利益成長による営業キャッシュ・フローの確保

再投資した資本を株主の期待収益率(株主資本コスト)を上回る資本効率でリターンに結びつけることで、利益や配当の成長につなげるとともに、次なる成長投資に必要な資本を増加させていきます。

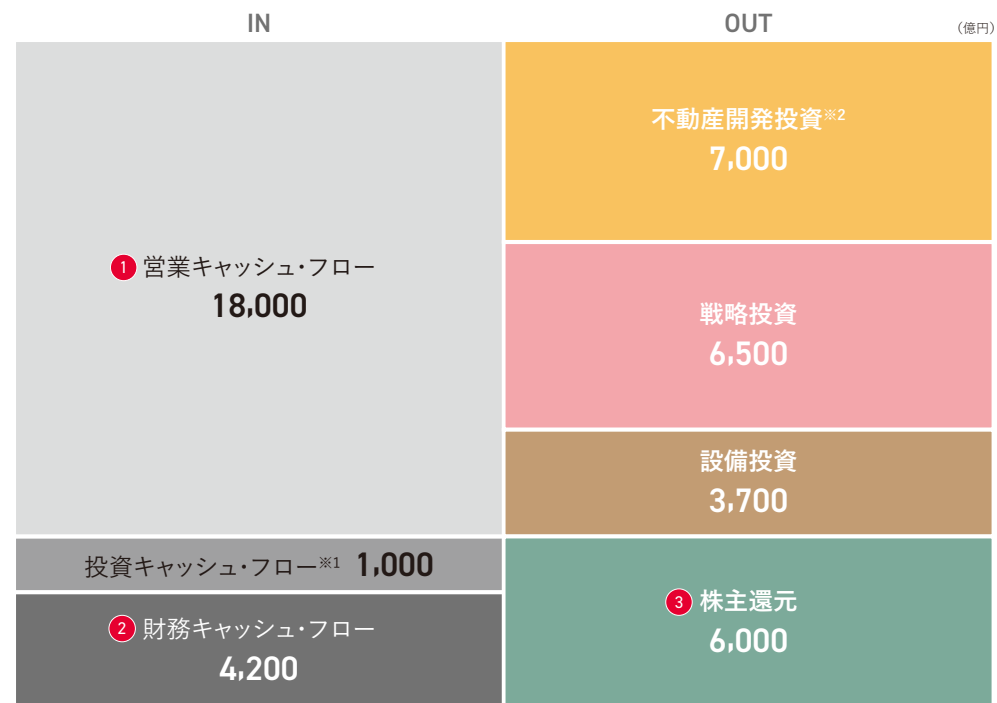
最適資本構成をふまえた目標ROEの達成

第7次中期経営計画におけるキャピタルアロケーションと株主還元

7次中計の4年間の振り返りとしては、①着実な利益成長により営業キャッシュ・フローは、着実に積み上がりました。②財務キャッシュ・フローについては、不動産開発投資に加え、米国戸建住宅事業や、国内の戸建住宅・賃貸住宅・商業施設事業における分譲事業の拡大に向けた投資も進み、加えて、米国の住宅ビルダーや住友電設のM&Aなどの成長投資もあり、有利子負債は約16,500億円が積み上がりました。③株主還元については、この4年間で約3,650億円の配当還元と約1,871億円の自己株式の取得を実行しました。

第7次中期経営計画 5か年のキャピタルアロケーション(計画)

本図は、当初5か年計画として策定した第7次中期経営計画のキャピタルアロケーションです。



※1 主に政策保有株式、非効率資産の圧縮 ※2 売却・保有目的の賃貸用不動産

主な取り組み実績

不動産開発投資

- 収益ドライバーである物流施設に加え、新規領域（データセンター、半導体関連施設、公設卸売市場など）への投資
- インバウンド需要やリブネス事業への投資（ホテル、老朽化施設再生等）
- 収益目的のストック資産を段階的に増やすための投資

戦略投資

- 米国を中心とした海外戸建住宅事業への重点投資
- 国内戸建住宅事業の抜本的な事業構造改革のための投資
- 賃貸住宅・商業施設における分譲事業の強化
- カーボンニュートラル実現に向けたオンサイト・オフサイトPPAへの投資

設備投資

- 建築系の生産拠点強化
- DXのためのIT基盤投資、デジタルコンストラクション投資

株主還元

- 配当性向35%以上かつ、1株当たり配当金額の下限は145円※3
- 機動的な自己株式の取得

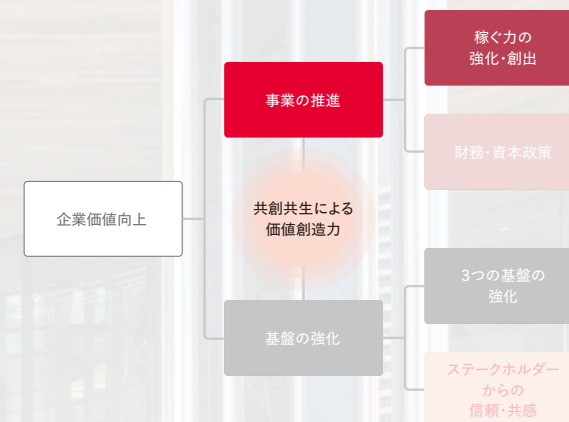
※3 2024年度より、当初の130円から145円に変更



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。

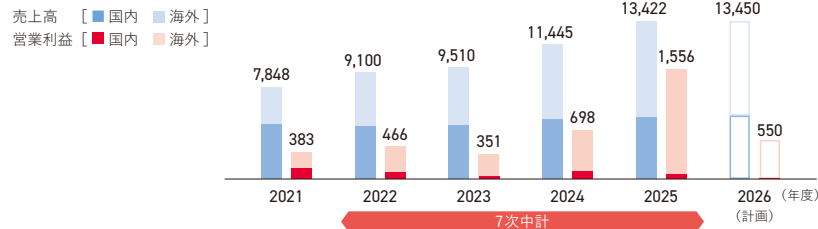
第7次中期経営計画の振り返り

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、コスパ・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

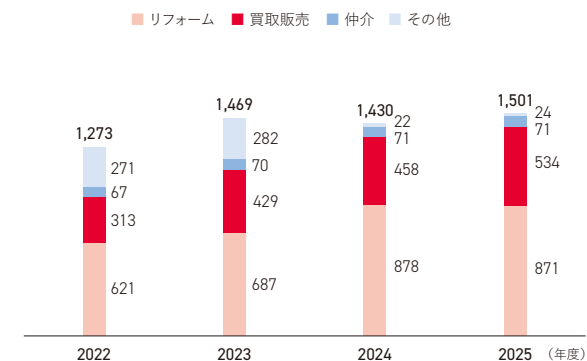
リブネス事業の拡大

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。

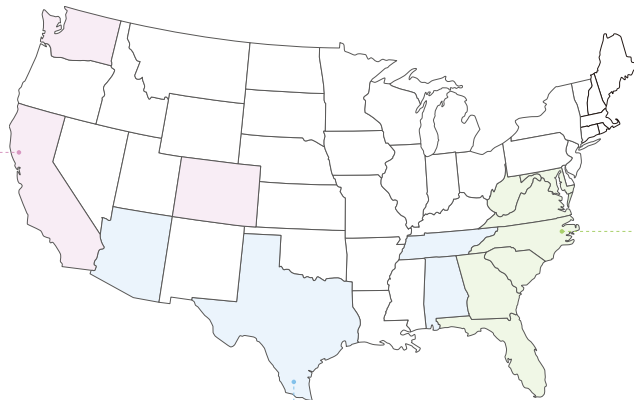
戸建住宅事業のリブネス事業では、住まう人に寄り添いながら、ライフスタイルの変化に応じたリフォーム提案をしています。また転居が必要な場合は、新たな物件の紹介(仲介)やオーナーさまからの住宅購入も含めた買取販売事業も積極的に展開しています。

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続いていますが、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

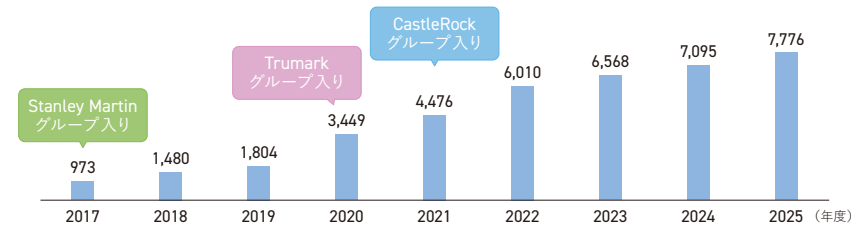
西海岸市場を中心に事業を展開し、住宅地開発から住宅供給までを一貫して手掛けています。高い商品力とデザイン性が評価され、住宅業界において数多くの受賞実績が強みです。2026年5月にはワシントン州へ進出するなど事業基盤を拡充し、さらなる成長を推進しています。

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

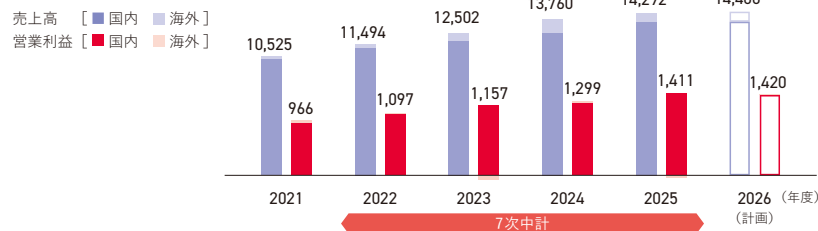
米国では、金利の高止まりが継続し、不動産売買環境が低調ななか、稼働物件の運用収支の改善に注力しています。欧州では、人口増加を背景に慢性的な住宅不足が社会課題となるなか、モジュラー建築による住宅供給の拡大を目指しています。

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

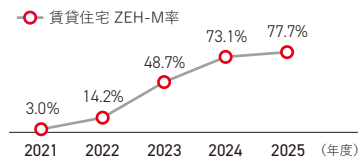
創る

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。



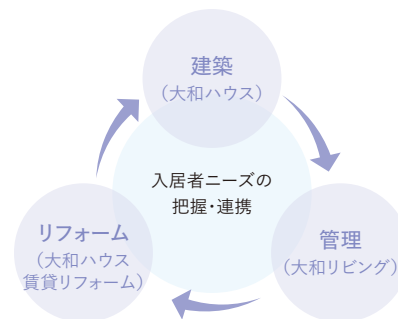
賃貸・管理事業の成長

育む

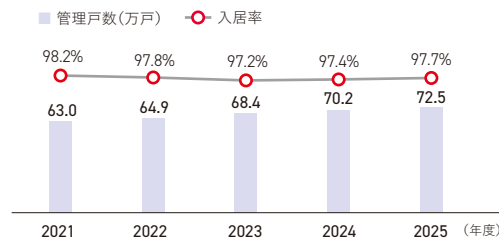
再生
する

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

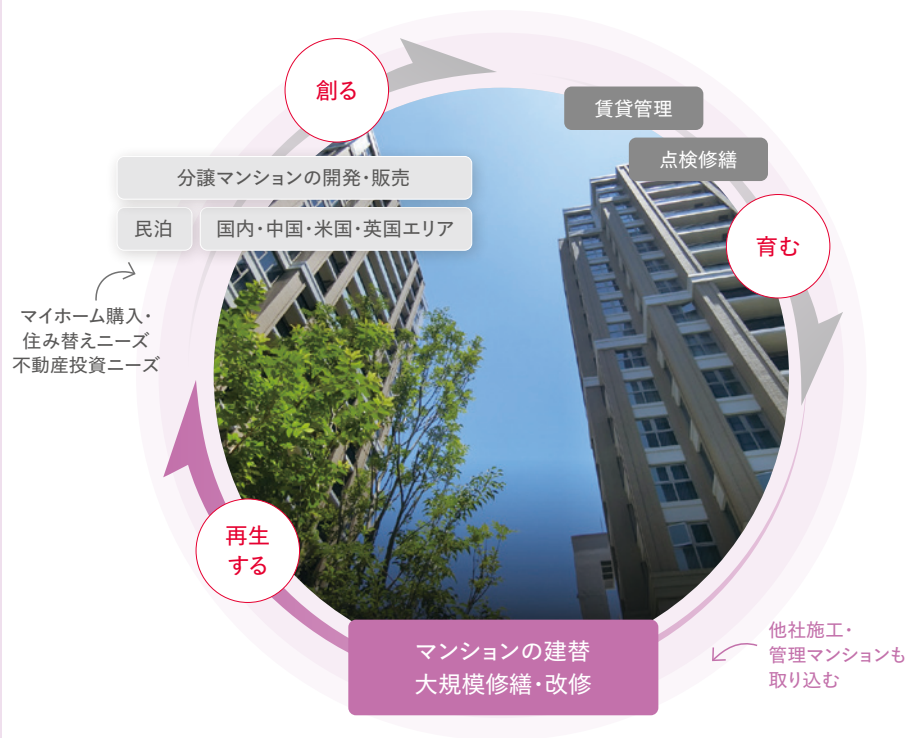
「MOKURIE」は、地域で育まれた木材を活用したオリジナルルーバーを外装材として採用し、木材資源の循環利用と地域社会の活性化を目指して開発した、木造賃貸住宅商品です。間伐材をはじめとする地域木材を有効活用することで、森林資源の健全な循環に貢献するとともに、木材の炭素固定機能を活かしたCO₂排出量の削減を推進しています。また、「地産地消」の考え方に基づき、地域の林業事業者や木材加工事業者との連携を強化し、地域経済の持続的な発展にも寄与しています。これらの取り組みを通じて、自然や森林との共生を実現し、次世代へ豊かな環境をつなぐ循環型の暮らしを目指しています。



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

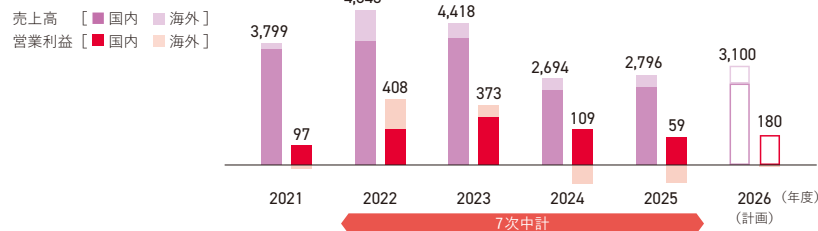
海外分譲マンション事業については、中国、米国、英国で事業展開しています。欧米を中心とする主要都市では、人口増加や移民の流入にともない、住宅供給不足が深刻化しています。当社はこうした需要に対応すべく、積極的に海外事業を展開するとともに、地域に根差した取り組みを通じて課題を解決し、地域社会に貢献していきます。

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 えるため、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。

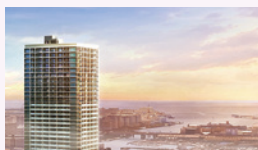


プレミスト昭島 モリパークレジデンス

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

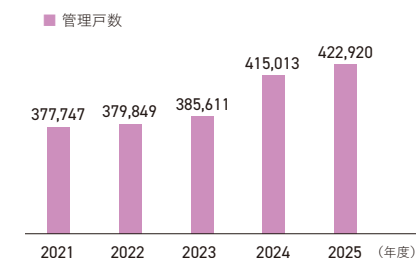
大和ハウスグループのマンション管理事業

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

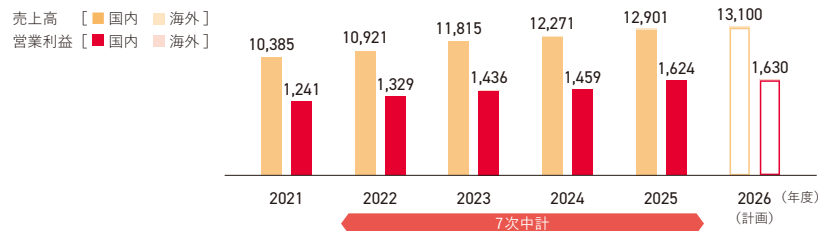
日本からの海外進出を検討するテナント等への事業サポートを起点に、米国や台湾をはじめとする地域において、商業施設等の建設および管理・運営事業を展開しています。

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)



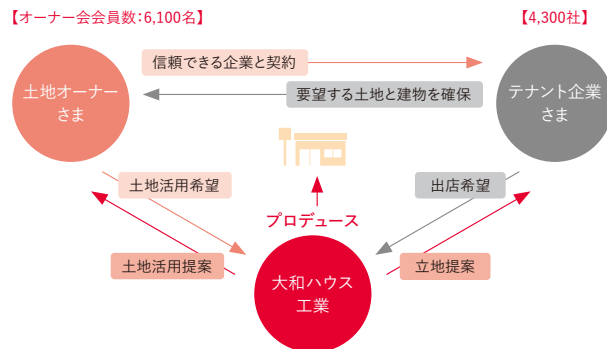
全国レベルでテナントの出店ニーズに対応するLOCシステム

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



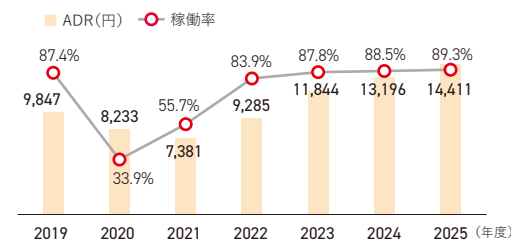
ホテル運営事業の拡大

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)

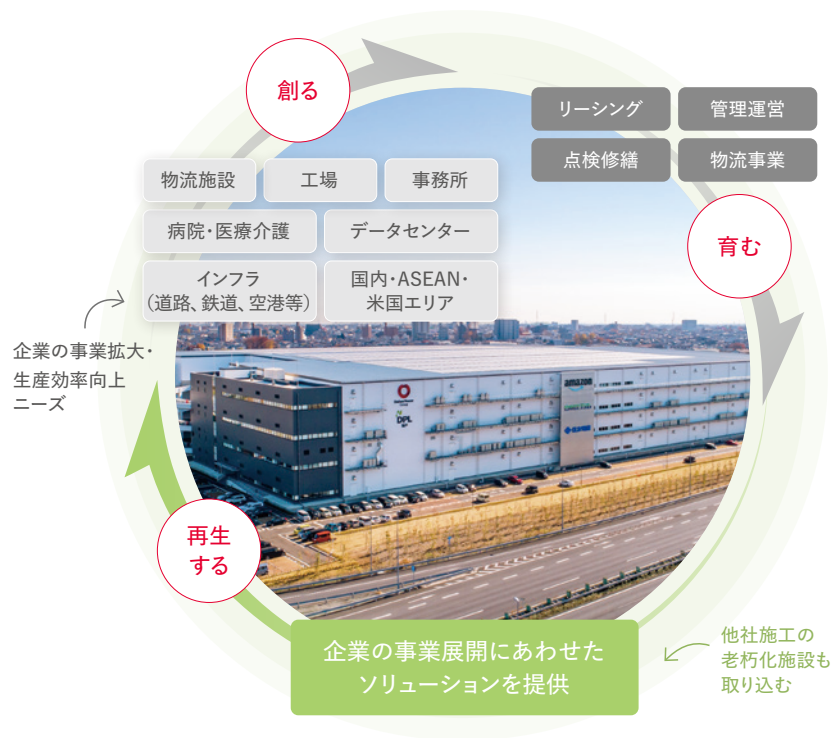
また、訪日外国人旅行客の増加を背景に、日本各地でラグジュアリーホテルの開発や、都心部を中心としたアパートメントホテルの開発を推進しています。



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。

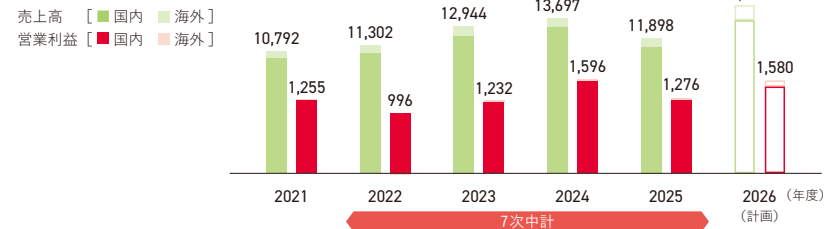
第7次中期経営計画の振り返り

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

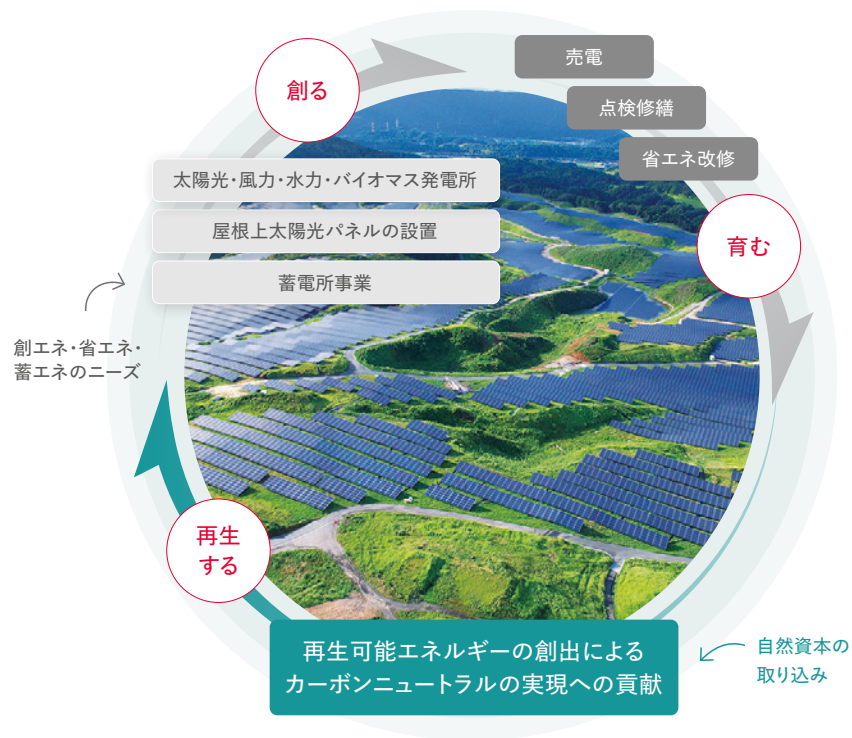
近年、生成AIの普及や通信インフラの拡大にともない、クラウド活用が進展し、データセンター(DC)の需要は急増しています。一方、開発は首都圏・関西圏に約9割が集中し、地方分散は進んでいません。また、人手不足などにより、一般的な建屋型DCは開発に5年以上を要する場合もあり、期間・コストが課題となっています。政府も「デジタル田園都市国家構想」のもと、DCの地方分散を支援しています。こうしたなか、当社は「建築の工業化」の技術を応用し、短工期で高圧電力運用が可能なモジュール型DC「Module DPDC」を開発しました。本商品は、JDCC(日本データセンター協会)基準で最高レベル「Tier4」の構造躯体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

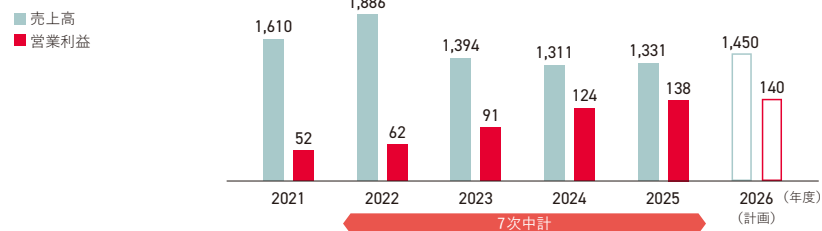
※ PPA事業: Power Purchase Agreementの略で、再生可能エネルギー発電設備を敷地内(オンサイト)・敷地外(オフサイト)に設置し、特定の電力利用者へ電力を販売する事業。

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

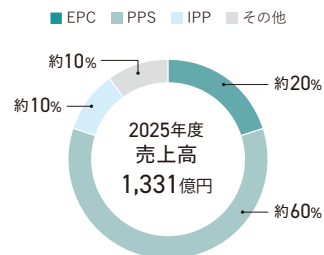
Engineering(設計)、Procurement(調達)、Construction(建設)の略で、発電所建設の一連を請負う事業。

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

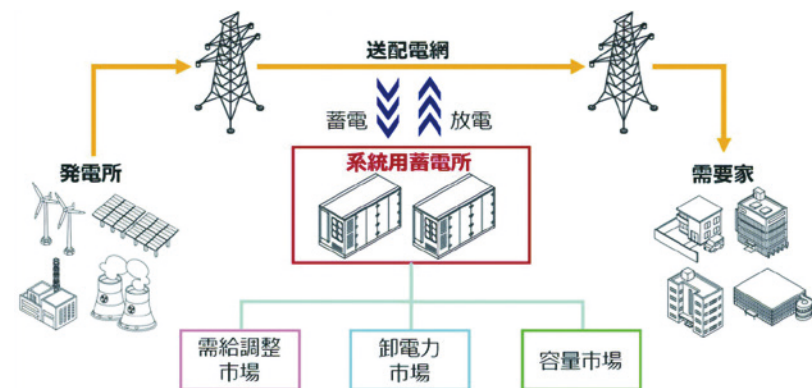
系統用蓄電所の共同開発を通じた電力安定化への貢献

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

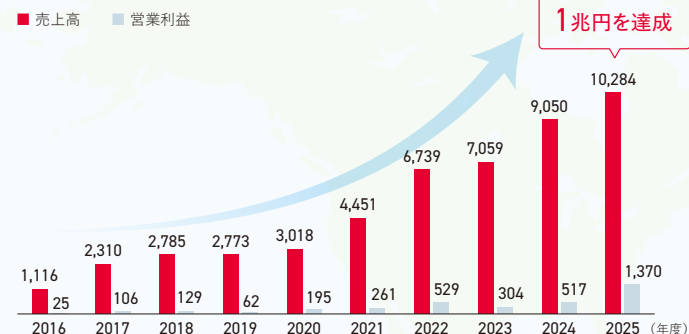
① 「エリアポートフォリオ」を構築し、安定した海外事業成長の実現

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。

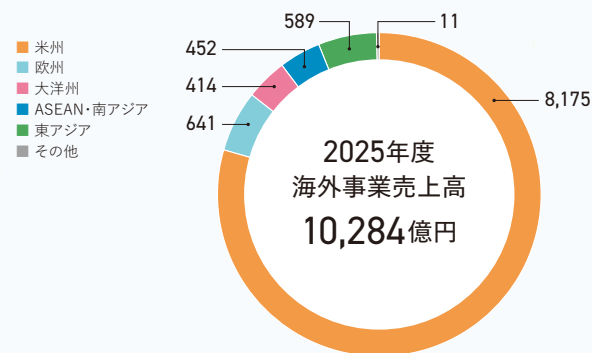
② 米州での事業ポートフォリオの拡大

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。

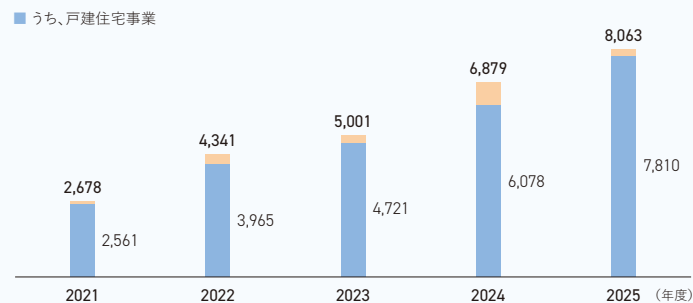


DPL マレーシア シャーアラムIII
(外観)

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。

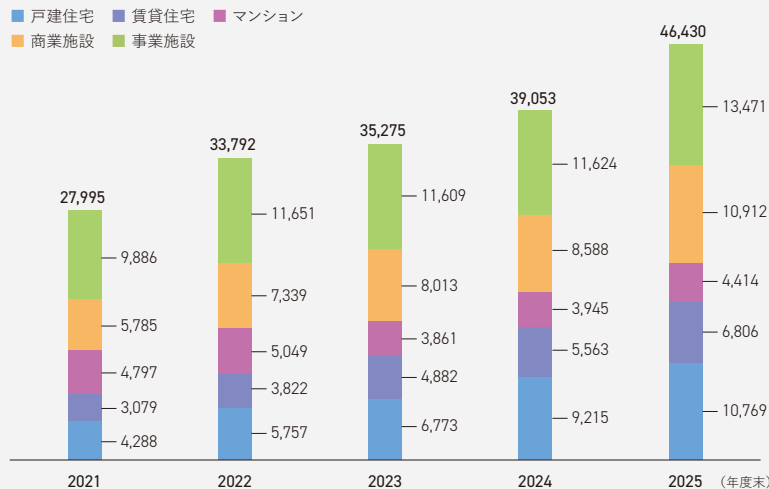


Blue Ridge Commerce Center

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。なお合計値にはその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ニ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

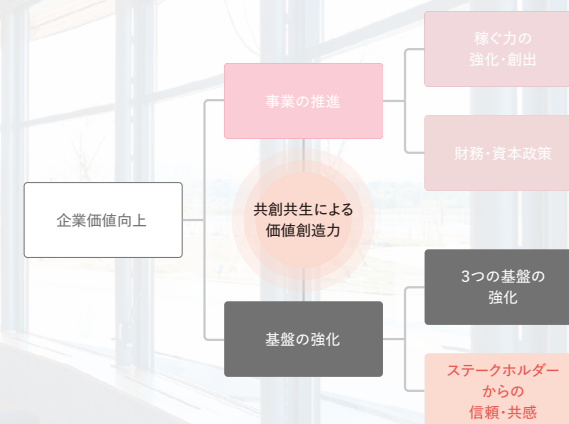
海外 +477億円

● 米国、ASEAN における開発物件の建築進捗による増加



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	▶ P.77
	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	②	
	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）

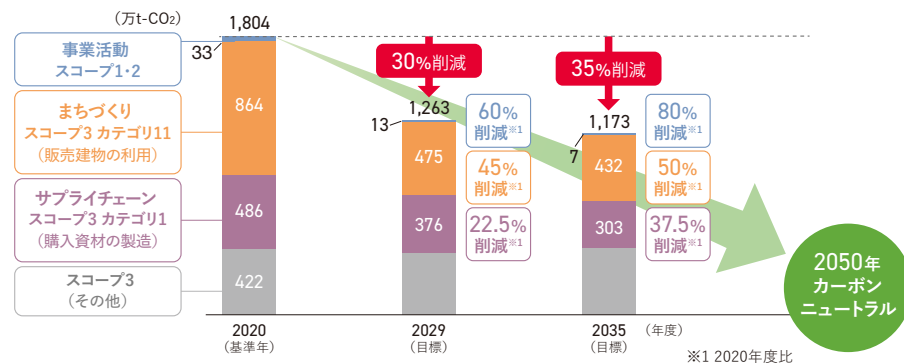
種類			内容	ネイチャーポジティブシナリオ		自然衰退シナリオ		主な対応	関連するEGP2029の指標
				発生しうる時間軸	影響度	発生しうる時間軸	影響度		
リスク	移行	政策	資源循環に関する規制強化による対応コストの増加、資源需給のひっ迫	中期	大	—	—	主要建材における再生材の活用	建築物新築時における主要建材の再生材使用率（鉄）
機会	移行	製品／サービス	資源循環に資する建物の需要増と循環によるコスト削減	中期	大	—	—	住宅の長寿命化、既存資源の活用推進	既存建築物の長寿命化による資源投入の削減貢献量

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
つかう 保証延長・再保証件数	8,966件※2	10,000件
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

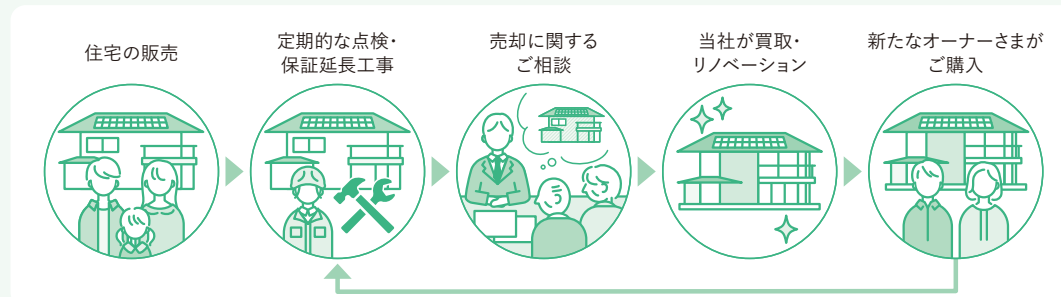
買取販売件数

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)

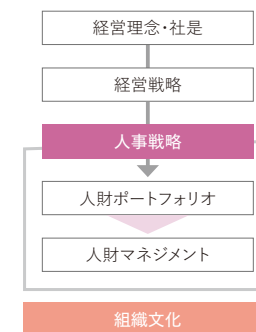


EGP2029の管理指標「保証延長・再保証件数」や「買取販売件数」は、相互に関連しています。当社は、建築した戸建住宅や賃貸住宅に対し、保証延長にともなう点検・工事を通じてオーナーさまとの継続的なリレーションを構築しています。その関係性を基盤に、オーナーさまが建物の売却を検討される時に当社にご相談いただき、買取販売へとつなげていきます。こうしたリブネス事業の推進を通じた既存建物の活用により、事業収益の拡大と環境負荷低減の両立を図ります。

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。

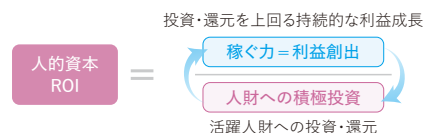


大和ハウスグループの人的資本を最大化し、グローバルに事業価値を届ける



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。

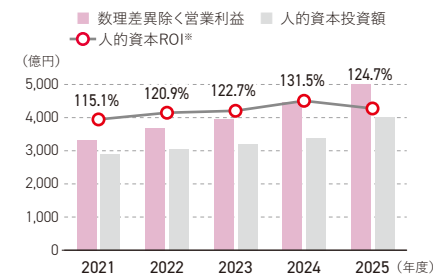


2025年度の実績は124.7%（前年比▲6.8pt）となりました。これは、人事制度改革にともなう賞与支給時期の変更や、業界トップ水準の賃上げの実施などにより人的資本投資額が増加したことが主な要因です。

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。

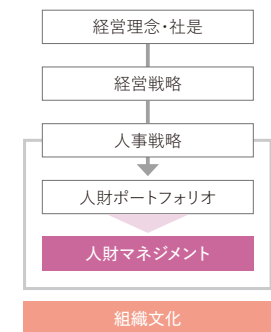
なお人的資本ROIについては、人的資本投資の成果をより適切に捉えることができるよう、算定方法の見直しを進めています。今後も、人財への投資や挑戦・成長の機会を拡充することで、企業と従業員の双方が持続的に成長する好循環の実現を目指していきます。



※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

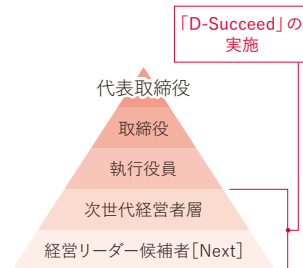
4 組織全体での成長支援

■ 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

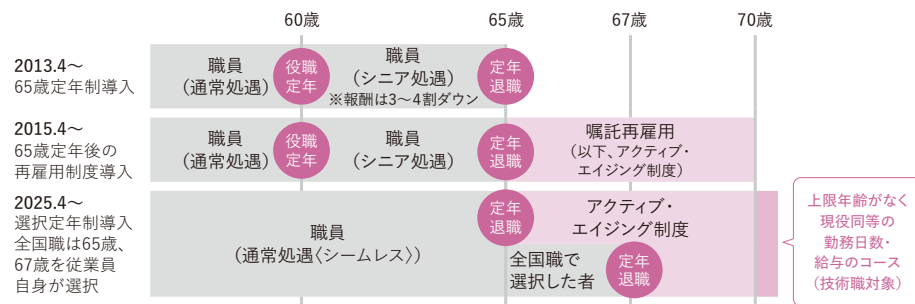
当社がダイバーシティ経営に取り組む意義は、多様な価値観や経験を持つ社員の力を活かし、住まいやまちづくりなどの商品・サービスや事業プロセスの変革につなげることにあります。そのため、性別、障がいの有無、SOGI(性的指向・性自認)、年齢、国籍、言語、文化、ライフスタイルなどに関わらず、社員一人ひとりの「知」と「経験」が尊重され、公平な機会のもとで多様な視点や発想を認め合い、互いに高め合うことで、誰もが能力を発揮できる職場風土の醸成を目指しています。

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

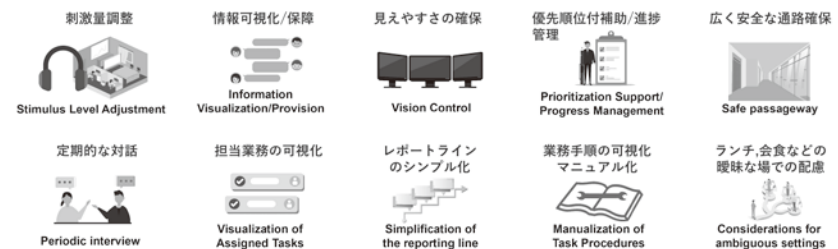
当社は、障がいのある従業員を適性に応じてさまざまな部門に配属しています。

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

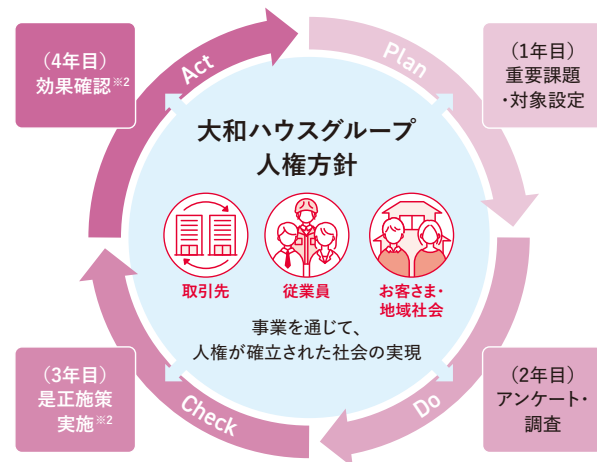
大和ハウスグループは、2018年に制定した「大和ハウスグループ人権方針」に基づき、事業活動に関わるすべての人の人権を尊重する取り組みを進めています。2026年度に策定した社会性行動計画「ESP2029」においても「人権」を重点テーマの一つに掲げ、人権リスクの特定・評価と是正・改善を継続的に実施しています。

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。

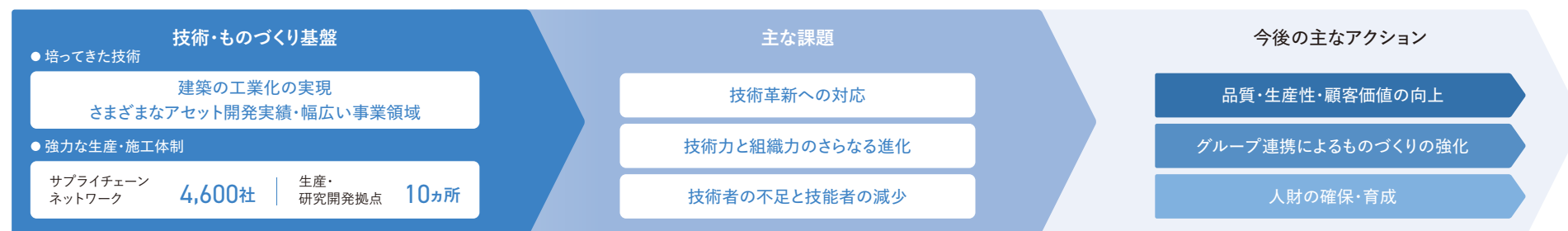
このプロジェクトは社員の成長という観点でも大きな意義があります。社員一人ひとりが主体的に挑戦し、チーム一丸となって困難を乗り越えることで、大きな成功体験を得られるプロジェクトにしたいと考えています。

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。

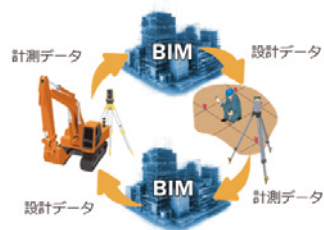


品質・生産性・顧客価値の向上

● 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※

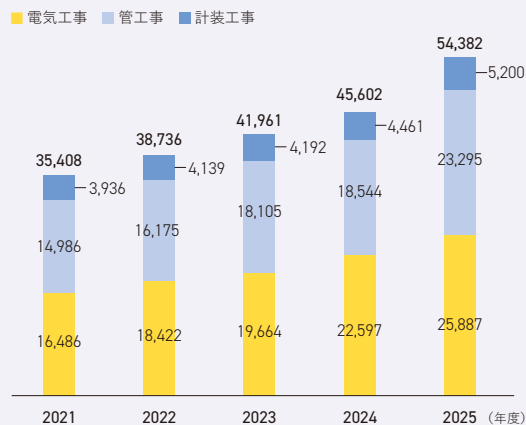
※2026年10月1日付で社名を「セムリンクス」に変更予定です

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発展を

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

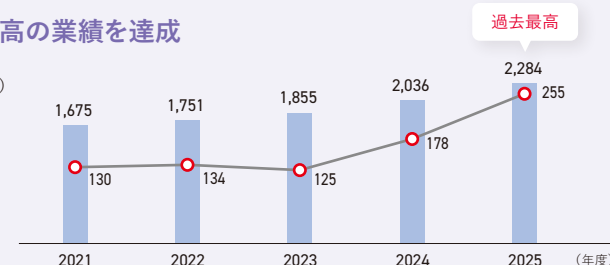
谷 信

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)

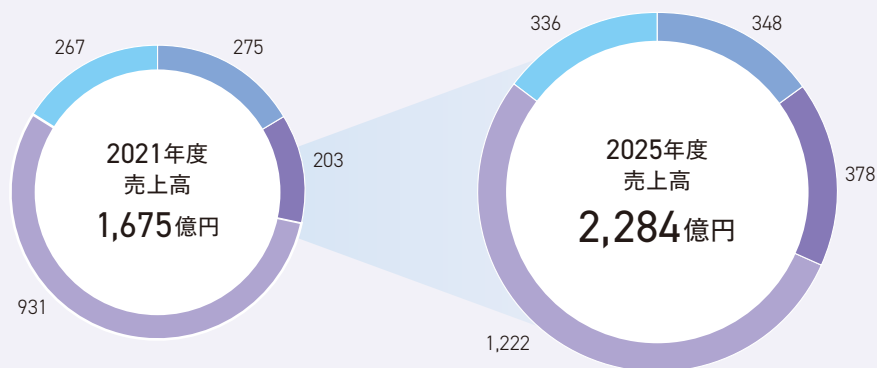
■ 売上高 ○ 営業利益



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

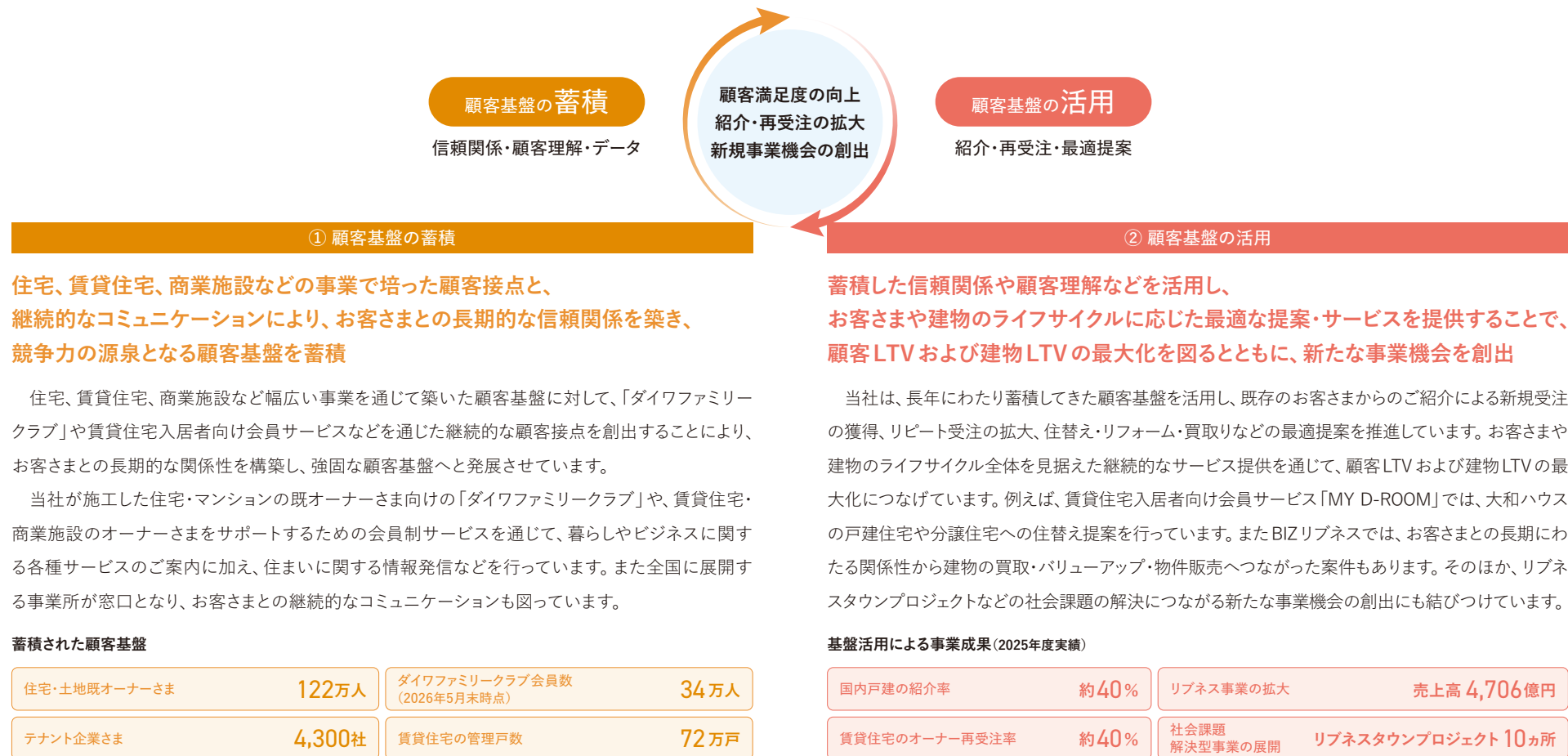
- CN課題、プラント、計装、ごみ処理、蓄電所、ペロブスカイト、置換空調、電気/機械一括案件
- 工場生産設備投資

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

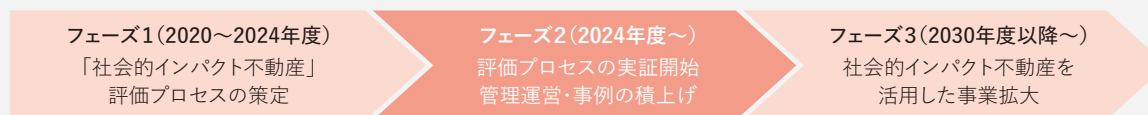
世の中の役に立つ事業で社会的インパクトと企業収益の両立

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

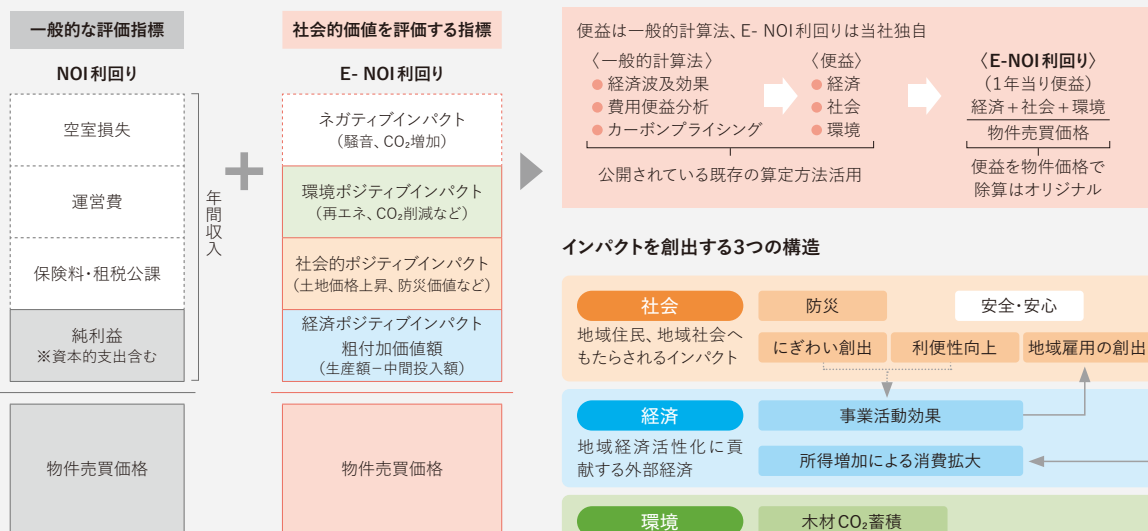
不動産価値の評価においては、不動産が生み出す純営業利益(NOI: Net Operating Income)を、物件価格で除した NOI利回りをを用いて、物件の収益性や投資効率を評価しています。一方で当社は、不動産が生み出す価値は、経済的リターンだけではなく、地域社会や環境への影響にも及ぶと考えています。これに基づき、企業が中長期的な運営を通じて社会的インパクトを創出し、不動産価値向上と企業の持続的成長に資する不動産を「社会的インパクト不動産」と定義しました。当社では、この社会的価値を評価するため、インパクトを「地域経済」「環境」「社会」の3つの側面に整理し、ステークホルダーに与える外部経済(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)



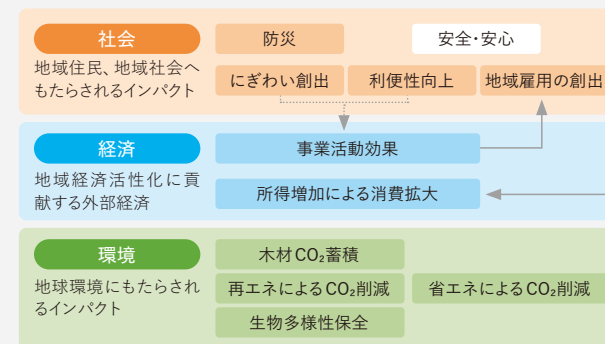
E-NOI利回りの算出方法

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。

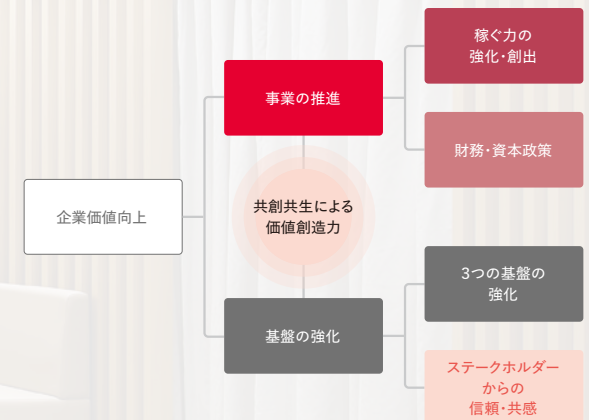
リブネスタウンのKPI(目標・実績)

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%	—



経営体制

持続的な成長と企業価値向上を支える基盤として、ガバナンス体制の進化に取り組んできました。本章では、第7次中期経営計画におけるガバナンス改革の成果とともに、新たな役員報酬体系を説明します。また、社外取締役メッセージを通じて、資本コストと株価を意識した経営に向けた視点をお伝えします。



Chapter 7

Chapter 7 経営体制

社外取締役メッセージ

資本市場の視点を経営に活かし、
攻めと守りのガバナンスで
持続的な企業価値向上を支える

社外取締役 近藤 雄一郎

持続的成長を支えるガバナンスと、
社外取締役に求められる監督機能

コーポレートガバナンスの意義は近年大きく変化しています。かつては不祥事防止などの「守り」の側面が中心でしたが、現在は「攻め」の側面として、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するための経営基盤としても位置づけられています。

ガバナンスは、ROEやROICなどの財務指標に加え、資本配分のあり方、経営陣の説明責任やリスク管理、挑戦を促すインセンティブ設計、さらには意思決定プロセスの妥当性など、企業価値向上に直結する経営の質そのものが問われる時代になっています。

そのため社外取締役の役割は、単に悪いところを見つけにいく「監視」ではなく、よい点も悪い点も含め、独立した立場から物事を見て、議論し、適切な方向へ導いていく「監督」

にあると考えています。独立した立場から、株主を含むステークホルダーの視点、市場の視点をふまえ、経営方針や計画が適切か、社会に対して説明可能かを確認し、経営陣と率直かつ建設的な議論をすることが重要です。長年資本市場に関わってきた経験を活かし、資本政策や経営戦略について、投資家目線から意見を発信していきたいと考えています。

また私自身は、証券会社の経営に携わるなかで不祥事への対応を経験しました。その際に痛感したのは、同じ過ちを二度と繰り返さないためには、表面的な原因追及ではなく真因の分析が不可欠だということです。そのためには、社員が萎縮せず本音を語れる環境をつくる必要があります。私は、会社をより良く変えるための機会と捉え、社員一人ひとりが誇りを持てる会社を目指そうと呼びかけました。

問題を個人の責任に帰するだけでは組織は変わりません。なぜその行動が起きたのか、その背景にある組織や経営の課題は何かを問い続けることが重要です。「なぜ」を繰り返し重ねて真因を見極め、組織の改善につなげるこそが、持続的な成長の基盤になると考えています。

多様な知見を活かし、
中長期課題に向き合う取締役会へ

当社の取締役会は、社内の業務執行を担う取締役が7名、社外の独立取締役が7名という構成です。社外取締役に、企業経営、研究開発・製品開発、グローバルガバナンス、IT、サステナブル経営、ベンチャー投資・スタートアップ育



成など、多様な専門性を備えた人財がそろっています。取締役会の円滑な運営と活発な議論の両立に向けては、取締役会に先立つ十分な説明や資料提供により、必要な情報が適切に共有されていますので、各取締役は専門性を活かしながら積極的に意見を述べており、取締役会の議論の質は着実に向上していると感じています。

さらに昨年度下期から経営会議が新設されたことで、取締役会ではより中長期的な課題や経営戦略に時間を費やせるようになっていきます。取締役会では、個別案件の詳細そのものだけでなく、意思決定プロセスが適切か、どのような枠組みで議論されているのか、その体制が妥当かを確認することが重要です。例えば、不動産取得などの個別案件は、業務に精通した執行側が経営会議で十分に議論する方が建設的です。取締役会は、そうした意思決定の枠組みやガバナンスの有効性を検証することに重点を置くべきであり、そこにより多くの時間を割くことが重要だと考えています。

加えて、当社のガバナンスの特徴として、コーポレートガバナンス委員会のメンバー（社外取締役、社外監査役、常勤監査役ならびにCEO、COO、CFO、代表取締役で構成）が、株主・機関投資家の要望について自分たちの知見と照らし合わせたうえで「執行側への提言」が機能している点が挙げられます。この提言は、当社のガバナンスを高めるうえで重要な役割を果たしていると感じています。

先日、コーポレートガバナンス委員会では、私自身の経営経験をふまえた知見を共有しました。社員が安心して声

を上げられるスピークアップの仕組みが実効的に機能しているか、また、それを組織に定着させるためにどのような枠組みが必要かといった点について議論・提言しています。

成長投資と資本効率を両立し、適切なリスクテイクを促す

大和ハウスグループは、金利上昇、インフレ、労働力不足、資材不足など厳しい外部環境が続くなかであっても最高益を更新しており、これは経営陣、執行側、役職員の皆さんの真摯な努力の成果であると受け止めています。

一方、市場からの評価の一つである株価は足元で大きく変動していますが、短期的な動きに一喜一憂するものではありません。当社が持続的に成長し、中長期的な企業価値を向上させるための体制を構築できているか、また、その実現に向けた計画や戦略を市場に対してわかりやすく示していくことが求められます。そのためには、投資家との対話を通じて、意見や助言を真摯に受け止めながら議論を深めるとともに、当社としての考え方や取り組みについて説明責任を果たしていくことが必要であると考えています。

企業価値向上に向けては、成長投資と資本効率の両立が鍵となります。大きな資本を投下する案件については、その投資がどの程度の資本効率を生み出すのか、既存事業とのシナジーがどれだけ見込めるのか、そして最終的に株主価値の向上につながるのかを確認する必要があります。

また、子会社化をとまなう案件では、買収そのものの妥当性に加え、買収後の統合プロセス、いわゆるPMIの実効性が極めて重要です。新たにグループに加わる会社との間で、どのようにカルチャーを醸成し、経営管理や人財、事業運営を統合していくのか。そのプロセスがしっかり機能する状態になっているのか、責任者は誰なのか、想定したシナジーを実現するための体制が整っているのか、といった点を、取締役会においても意識して議論しています。私自身、これまでさまざまなM&A案件に携わってきた経験がありますので、案件のリスクとリターン、統合後の実行可能性を確認するよう努めています。

リスクについては、「とるべきリスク」と「とってはならないリスク」を見極めることが肝要です。仮に損失が発生した場合にどの程度の影響があるのか、会社の基盤を揺るがすようなリスクではないのか、また、そのリスクテイクが持続的成長に資するものなのかを確認する必要があります。成長のためにチャレンジは不可欠ですが、その前提として、リスクを適切に把握し、管理できる体制が整っていなければなりません。

当社の取締役会では、自由闊達な議論を行える雰囲気醸成されており、各取締役がそれぞれ知見を活かして発言しています。こうした建設的な議論の場をさらに活かし、資本政策、成長投資、事業ポートフォリオ、リスク管理といった中長期的な企業価値に直結するテーマについて、より深い議論を重ねていくことが重要です。

取締役会の役割は今後さらに重要性を増していきます。中長期的な課題の一つは、取締役の構成におけるさらなる多様性の確保です。グローバル企業のトッププレイヤーを目指すうえでは、国際的な経験やバックグラウンドを持つ人財の登用に加え、若い世代の視点も取り入れていくことが、将来的には有意義だと考えています。多様な経験や価値観を取締役会に取り込むことで、グローバルな成長機会やリスクに対する議論の幅と深さが一層高まると考えています。

さらに、報酬制度については、経営陣が企業家精神を発揮し、適切なリスクをとって挑戦できる仕組みになっているかも重要な視点だと考えています。企業価値の向上を促すためには、報酬が短期的な業績だけでなく、中長期的な成長や株主価値の向上とも適切に連動している必要があります。こうした観点から報酬諮問委員会でも議論を重ねてきましたが、今回の報酬制度は、当社がグローバル企業とし



てさらなる成長を目指すうえで、長期的な目標達成を後押しする仕組みになっていると評価しています。

今後も、社外取締役として、当社の持続的成長と中長期的な企業価値向上に資する議論を促し、経営陣による適切なリスクテイクと実行を支えていきます。

資本市場との対話を通じ、 持続的成長への道筋を示す

近年、資本市場は大きな転換点を迎えています。資本効率重視へのパラダイムシフト、日本株への注目度の高まりやエンゲージメント投資家の存在感の増大、「金利のある世界」への回帰、さらには生成AIの進展による産業構造の変化など、経営を取り巻く環境は大きく変化しています。

特に不動産やインフラなど資本集約型の事業を展開する当社にとって、投下資本に対するリターンや資本コストをこれまで以上に意識した経営が求められます。成長投資を継続しながらも、市場から納得感の得られる資本効率を実現していくことが、企業価値向上の重要な前提になると考えています。

これからは、売上や利益の拡大だけを追うのではなく、その成長がどれだけ効率的に企業価値の向上につながっているのかを市場に示していくことが一層重要になります。そのためには、事業ポートフォリオや収益構造を継続的に見直しながら、各事業の成長戦略と資本効率向上に向けた

道筋を投資家の皆さまにわかりやすく説明していかなければなりません。

また、企業価値を支えるのは財務指標だけではありません。パーパスや経営理念に基づく非財務の取り組みについても、その成果を適切に測定し、継続的にブラッシュアップしていくことが重要です。財務・非財務の両面から成長を示していくことが、市場からの信頼と評価につながると考えています。

大和ハウスグループは、前向きで明るく、意思決定のスピードが速い会社だと感じています。なかでも、企業理念やパーパスに立ち返る文化が深く根づき、社員一人ひとりの意識や行動の拠り所となっている点は大きな強みです。理念やパーパスを掲げる企業は数多くありますが、それを日々の行動にまで落とし込むことは容易ではありません。この企業文化は、当社グループの大きな財産だと思います。

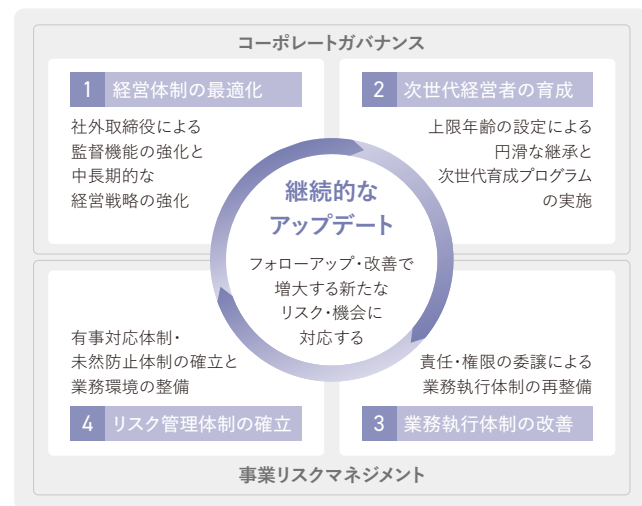
とりわけ住宅は、お客さまの人生における大きな投資です。社員の皆さんがその重みを理解しているからこそ、お客さまに寄り添った丁寧なサービスや対応につながっているのではないのでしょうか。こうした現場の姿勢こそが当社グループへの信頼を支え、長期的な企業価値の源泉になっていると感じています。

私は社外取締役として、当社の強みを大切にしながら、資本市場やステークホルダーの視点をふまえた建設的な議論を通じて、ガバナンスの高度化と企業価値向上に貢献してまいります。そして、当社グループの持続的な成長を支える一助となれるよう努めてまいります。

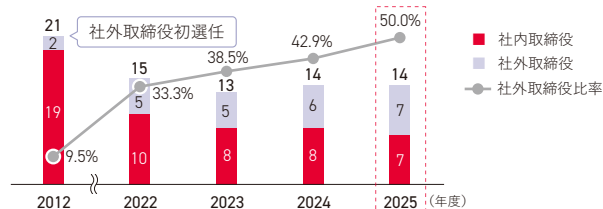
経営体制

当社グループは、社会に信頼される企業であり続けるため、ガバナンス体制の向上を経営上の重要課題と位置づけ、的確かつ迅速な意思決定・業務執行体制ならびに適正な監督・監視体制の構築を図ることを基本姿勢としています。業容の拡大や経営環境に適したあり方へと変化させるとともに、多様な視点、長期的な視点で未来を創るガバナンス体制を構築し、経営のレジリエンスを高めていきます。

ガバナンス体制強化の概念図



取締役会における社外取締役比率の推移(人)



ガバナンス強化の取り組み

	7次中計(2022～2025年度)				2026年度～
	2022	2023	2024	2025	2026～
1 経営体制		● 取締役会付議基準の見直し	● 社外取締役・社外監査役の任期の上限設定	● 社外取締役比率が50%まで向上	● 中長期的な企業価値向上を動機づける株式報酬制度へ改定
3 業務執行体制		● 経営戦略本部の新設		● 2大本部制へ再編 ● 経営会議の新設および取締役会付議基準の見直しによる経営会議への権限移譲 ● サステナビリティ委員会の体制整備	
2 4 その他の制度・取り組み等		● 本店・支社とその傘下の支店を配置する体制への組織改編によるリスク管理体制強化			

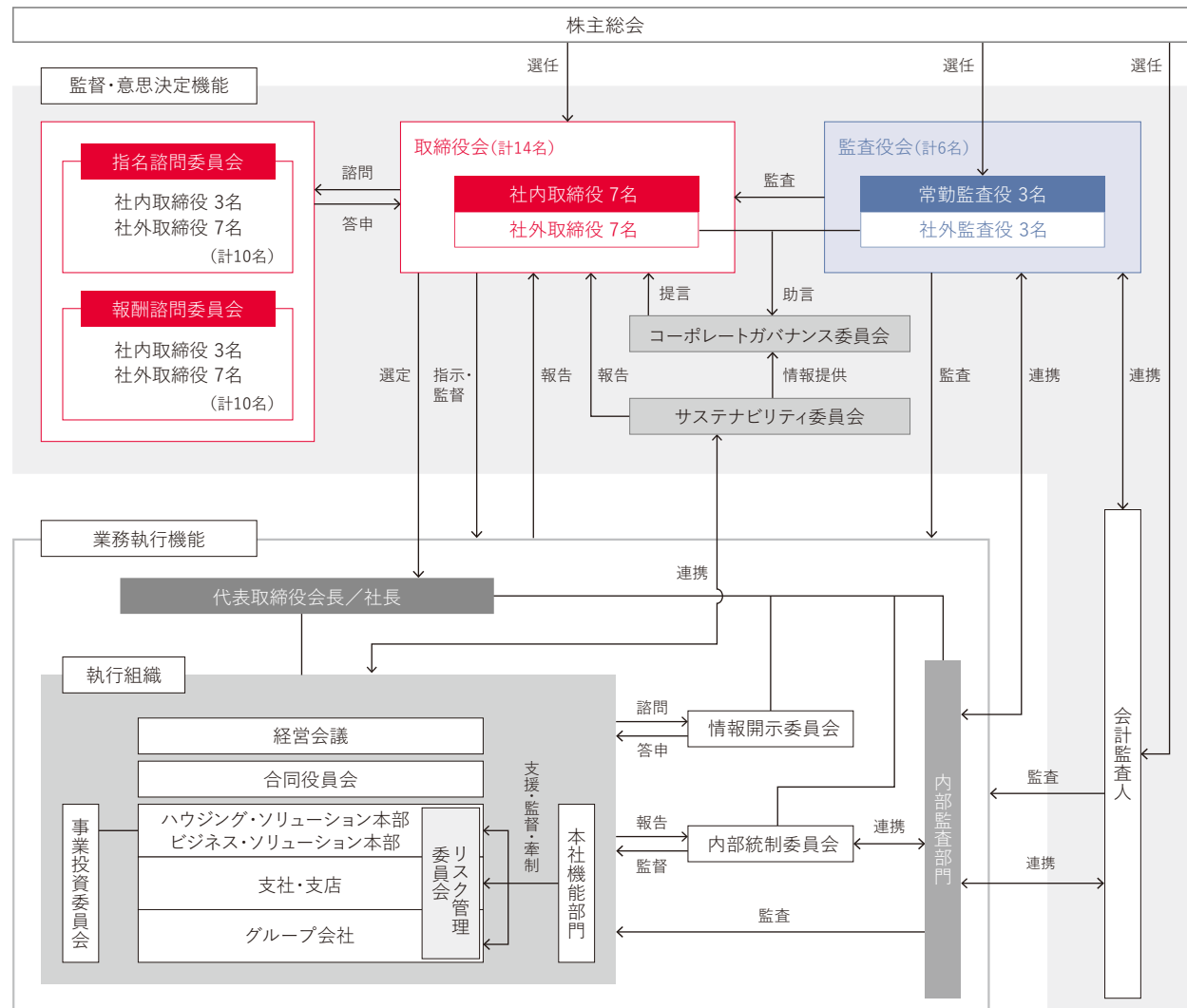
■ コーポレートガバナンス体制図

当社は、社会に必要とされる企業グループであり続けるため、社会やグローバルな経営環境に適したよりよいコーポレートガバナンスを追求しています。

企業価値を高めるため、当社の業務執行を担う経営幹部は、現場主義の精神のもと社会のニーズを常に探求し、取締役会は、社会が求めるニーズを事業としてどのように具体化するかを審議・決定することを重要な責務としています。これを適確かつ迅速に実行する業務執行取締役だけでなく、取締役会の3分の1以上を占める社外取締役を任命することにより、経営の透明性・健全性を高め、さらに、取締役会から独立した監査役・監査役会によって取締役会を監査しています。

この機関設計により、執行役員を兼務する取締役に より取締役会のマネジメント機能を推進するとともに、独立社外取締役および監査役・監査役会を中心としたモニタリング機能を働かせています。

当社はこれらを基盤として企業の自律機能を高めることが、持続的な成長と中長期的な企業価値向上につながると考え、当該コーポレートガバナンス体制を採用しています。今後も事業の状況等に合わせてコーポレートガバナンス体制を継続的に見直ししていきます。



1 経営体制の最適化

企業価値向上のための中長期的な経営戦略を監督する最適な経営体制を構築

当社の取締役会は、「儲かるからではなく、世の中の役に立つ事業を推進する」という創業当時から大切にしてきた考え方にに基づきながら、“将来の夢”(パーパス)の実現および将来にわたり継承する人財を育成することを使命としています。そのために、業務執行を担う経営幹部は、現場主義の精神のもと、社会のニーズを常に探求し、取締役会は、「人・街・暮らしの価値共創グループ」として、社会が求めるニーズを事業としてどのように具現化するかを審議・決定するとともに、業務執行におけるリスク報告を迅速に把握し、管理・監督します。取締役会の構成員は社外取締役の比率を3分の1以上とし、多様性に富んだ外部からの知識・経験・ノウハウをこれまで以上に経営に活かすことで、信頼性・透明性の高い経営につなげていきます。

取締役会での審議内容

経営会議の設置にかかる議論において、「案件の規模が拡大している現状をふまえると、専門性を持たない社外取締役の立場からは、経営会議以下の執行体制の有効性が担保されていることが重要であり、具体的な体制については十分な議論が必要」などの意見がありました。その他、2025年度における取締役会の具体的な検討。審議内容は以下の通りです。

〈経営戦略〉

- デジタルコンストラクション活動報告
- 株価と資本コストを意識した経営に向けて
- 次期環境行動計画および次期社会性行動計画の策定
- 経済産業省・ウクライナ復興支援FS実証事業について
- データセンター事業本部準備室の事業本部化
- 社内起業制度「Daiwa Future100」の活動報告と今後の方針

〈ガバナンス〉

- 経営会議の設置ならびに取締役会付議基準変更および事業投資委員会規程変更について
- コーポレートガバナンスガイドライン自己レビューの結果報告と改定内容について
- 取締役会の実効性評価について

〈投資案件〉

- M&A 案件の承認(住友電設株式会社株式に対する公開買付け等)
- アメリカ・アジア等における重要な不動産開発事業

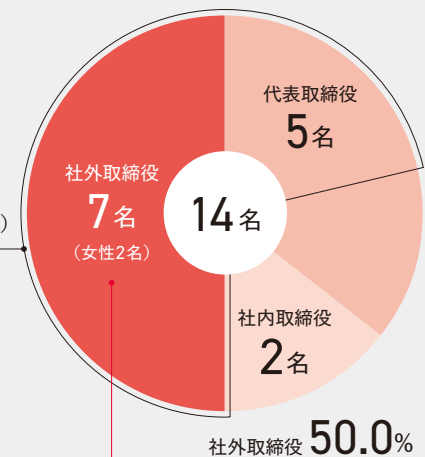
上記以外に法令や定款等に定められた事項について審議し、必要な決議を行っています。

取締役会

指名諮問委員会
報酬諮問委員会 社外 **70.0%**

社外 7名 / 社内 3名 (CEO、COO、CFO)

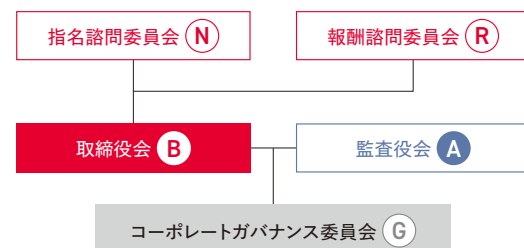
(委員長：独立社外取締役)



取締役会および監査役会のスキルマトリックス

当社は、社会に不可欠な商品・サービスの提供を通じて、株主・顧客・従業員・取引先・社会に対する価値創造を行うことにより企業価値を向上させることを基本方針としています。また、当社は“将来の夢”(パーパス)「生きる歓びを分かち合える世界の実現に向けて、再生と循環の社会インフラと生活文化を創造する。」を掲げており、上記基本方針をふまえたうえで、“将来の夢”(パーパス)を実現するため、取締役会としての高い実効性を発揮できるよう、また監査役会としては取締役・執行役員の職務の執行を監査することにより、企業の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質なコーポレートガバナンス体制を確立できるよう、スキルマトリックスを定めています。

取締役会のモニタリング機能を
強化するための委員会体制



		代表取締役					業務執行取締役	
								
		芳井 敬一	大友 浩嗣	香曾我部 武	村田 誉之	下西 佳典	永瀬 俊哉	柴田 英一
		会長 CEO 海外本部長	社長 COO	副社長 CFO 経営管理本部長	副社長 技術本部長	専務執行役員 ビジネス・ソリューション 本部長	専務執行役員 ハウジング・ソリューション 本部長	常務執行役員 経営戦略本部長
属性就任委員		B N R G	B N R G	B N R G	B G	B G	B	B
在任年数		15年	10年	16年	5年	8年	4年	1年
2025年度における 取締役会・委員会への 出席状況	取締役会	★ 14/14	14/14	13/14	14/14	14/14	14/14	11/11
	指名諮問	—	—	—	—	—	—	—
	報酬諮問	2/2	2/2	2/2	—	—	—	—
	CG	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	—	—
	監査役会	—	—	—	—	—	—	—
取締役・監査役が保有する知見のうち、 当社が特に期待するもの	経営	●	●	●	●	●	●	●
	財務・会計			●				●
	法務・リスク マネジメント	●	●	●	●	●	●	●
	技術・研究開発				●			
	国際経験	●	●					●
	DX・IT				●			
	環境	●	●				●	
	社会	●	●	●				
	コーポレート ガバナンス	●	●	●	●	●		

注 2025年4月～2026年3月の期間における出席状況を記載しています。柴田氏は2025年6月の就任後からの出席状況です。また指名諮問委員会の開催はありませんでした。

非業務執行者



桑野 幸徳

関 美和

吉澤 和弘

伊藤 雄二郎

南部 智一

福本 ともみ

近藤 雄一郎

橋本 好哲

小柳出 隆一

高重 吉博

渡邊 明久

岸本 達司

丸山 隆司

社外取締役

社外取締役

社外取締役

社外取締役

社外取締役

社外取締役

社外取締役

常勤監査役

常勤監査役

常勤監査役

社外監査役

社外監査役

社外監査役

属性就任委員	B N R G	B N R G	B N R G	B N R G	B N R G	B N R G	B N R G	A G	A G	A G	A G	A G	A G
在任年数	6年	6年	4年	4年	2年	2年	1年	4年	1年	1年	6年	5年	3年
取締役会	14/14	13/14	13/14	14/14	13/14	14/14	11/11	14/14	11/11	11/11	14/14	14/14	14/14
指名諮問	★ —	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
報酬諮問	★ 2/2	2/2	2/2	2/2	1/2	2/2	1/1	—	—	—	—	—	—
CG	★ 2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2	2/2
監査役会	—	—	—	—	—	—	—	★ 14/14	10/10	10/10	13/14	14/14	14/14
経営	●	●	●	●	●	●	●	●					●
財務・会計		●		●	●		●			●	●		
法務・ リスク マネジメント				●				●	●	●	●	●	●
技術・ 研究開発	●		●						●				
国際経験		●			●								
DX・IT	●		●		●								
環境	●					●							
社会		●	●	●		●		●	●	●	●	●	●
コーポレート ガバナンス	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

B 取締役会 N 指名諮問委員会 R 報酬諮問委員会 A 監査役会 G コーポレートガバナンス委員会 ★ 議長

注 2025年4月～2026年3月の期間における出席状況を記載しています。近藤氏、小柳出氏、高重氏は2025年6月の就任後からの出席状況です。また指名諮問委員会の開催はありませんでした。

■ 当社が期待するスキルについて

スキル	当社が特に期待する事項
経営	当社または他社における経営経験を通じて、経営に必要不可欠な見地を有し、企業価値向上のため、経営手腕の発揮、または経営の監督をしていただけることを期待するもの。
財務・会計	財務会計に関する分野の専門家または経理・財務部門での経験を活かし、適切な財務戦略の立案・遂行、または有益な助言をしていただけることを期待するもの。
法務・ リスクマネジメント	社内取締役においては、事業本部制の運用にともない営業・マーケティング面だけではなく、各事業本部長をはじめとする社内取締役全員により、リスクマネジメントを強化することを期待するもの。社外取締役および社外監査役においては、法務に関する分野の専門家または法務部門・法令遵守部門での経験を活かし、リスクマネジメントを強化していただけることを期待するもの。
技術・ 研究開発	当社または他社における技術部門・研究開発部門の経験・専門知識を有し、さらなる技術力向上を図ることを期待するもの。
国際経験	海外での事業マネジメント経験や海外の生活文化・事業環境などの豊富な知識・経験を有し、海外事業のさらなる推進、または海外事業の監督をしていただけることを期待するもの。
DX・IT	デジタルトランスフォーメーション(DX)や情報技術(IT)に関して豊富な知識・経験を有し、デジタル活用により新たな価値創出を加速させていくことを期待するもの。
環境	当社または他社における環境部門の経験・専門知識を有し、カーボンニュートラルの実現を含む環境経営を推進させていくことを期待するもの。
社会	人財開発、DE&Iを含む社会性向上に資する知見・経験を有し、サステナブルな経営を推進させていくことを期待するもの。
コーポレート ガバナンス	コーポレートガバナンスに関する豊富な知見を有しており、持続的な企業価値向上に向けて、多様かつ長期的な視点に基づいたコーポレートガバナンスの体制強化を図ることを期待するもの。

■ 取締役諮問委員会（ボード委員会）

指名諮問委員会

取締役の選任に関する株主総会の議案の内容および各取締役の評価については、人事担当役員等より説明を受け、妥当性を協議し意見を述べることで、各取締役の指名にかかる客観性を確保しています。

なお、取締役候補者の選定を行う際は、当委員会の審議結果をふまえて取締役会で決議を行います。取締役の解任提案については取締役会にて決議を行います。

- 委員長：独立社外取締役

当事業年度は開催していませんが、2026年6月26日開催の第87期定時株主総会に上程した「取締役14名選任の件」につきましては、2026年5月に開催した指名諮問委員会にて審議しており、指名プロセスの客観性・透明性は確保されています。

報酬諮問委員会

取締役の報酬等の内容にかかる決定に関する方針および個人別の報酬等の内容について人事担当役員等より説明を受け、妥当性を協議し意見を述べることで、各取締役の報酬にかかる客観性を確保します。また、社外の調査データ等を積極的に活用しながら報酬等の決定プロセスの妥当性についても審議します。

- 委員長：独立社外取締役
- 2025年度の具体的な検討・審議内容
 - ・ 第86期取締役賞与支給総額および個人別支給額について
 - ・ 2026年度以降の役員報酬体系について

コーポレートガバナンス委員会

コーポレートガバナンスや企業経営全般に関するビジョン・戦略等について、多様な視点、長期的な視点に基づく意見交換を行い、社外取締役と社外監査役が有する知見・見識を存分に企業経営に取り込むことによって、「よりよい企業」を目指し、中長期の企業価値向上に資することを主たる目的として開催しています。

- 委員長：独立社外取締役
- 開催頻度：原則年2回
- 2025年度の具体的な検討・審議内容
 - ・ 激変する世界情勢下での企業経営戦略について
 - ・ 取締役会の実効性評価結果について
 - ・ コーポレートガバナンスガイドラインの実施状況および改正案について

サステナビリティ委員会

当社ならびに当社グループ全体が中長期に取り組むべき環境・社会の重要課題について審議・決定し、当該決定に関する取り組みを指示・統括しています。また環境・社会に関する重要な事項については、取締役会へ報告し、必要に応じてコーポレートガバナンス委員会へ情報提供します。

- 委員長：経営戦略本部長
- 開催頻度：原則年2回

取締役候補者の選定基準

1. 経営感覚に優れ、経営の諸問題に精通していること
2. 全社的な見地、客観的に分析・判断する能力に優れていること
3. 先見性・洞察力に優れていること
4. 時代の動向、経営環境、市場の変化を適確に把握できること
5. 自らの資質向上に努める意欲が旺盛なこと
6. 全社的な見地で積極的に自らの意見を申し述べるができること
7. 取締役に相応しい人格・見識を有すること
8. 会社法第331条第1項に定める取締役の欠格事由に該当しないこと

取締役候補者の選定手続き

指名諮問委員会

左記の基準に
該当するかどうかを審議し、
取締役会へ付議



取締役会

取締役候補者の選定を決議

取締役の解任基準

1. 公序良俗に反する行為を行った場合
2. 健康上の理由から、職務の継続が困難となった場合
3. 職務を懈怠することにより、著しく企業価値を毀損させた場合
4. 会社法第331条第1項に定める取締役の欠格事由に該当することとなった場合
5. 選定基準に定める資質が認められない場合

■ 監査役会

監査役会は、取締役会から独立した独任制の機関として、当社の事業や経営体制に精通した常勤監査役と、会計・法律・経営などの専門分野に精通した社外監査役で構成されており、監査体制の独立性・中立性確保のため、常勤監査役3名、社外監査役3名の計6名で構成しています。

また、監査役会は、取締役・執行役員の職務執行の監査に必要な事項に関し、取締役等および会計監査人から適時・適切に報告を受けるとともに、会計監査人および内部監査部門ならびに社外取締役との必要な情報を共有するなど、監査の質の向上と効率的な監査の実現に努めています。

監査役による監査体制

監査役は、株主の負託を受けた独立の機関として、取締役・執行役員の職務の執行を監査することにより、企業の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質なコーポレートガバナンス体制を確立しています。

また、監査役は、取締役会のみならず、コーポレートガバナンス委員会、内部統制委員会、事業投資委員会等の重要な会議への出席のほか、代表取締役や会計監査人と定期的に意見交換を実施しています。併せて、監査役は、事業所やその他の事業の現場に赴き往査を行って、業務執行の状況を把握しています。さらに、内部監査の実施状況は内部監査部から監査役に報告が行われています。これにより、当社の業務執行に関する重要な情報が、逐一監査役に報告されることを制度的に担保しています。

■ 経営会議

モニタリング型の実行役会を志向し、さらなる取締役会の監督と執行の分離を進めるため、2025年10月より社内取締役を構成員とする「経営会議」を設置しています。経営会議は取締役会から権限委譲を受け、一定基準未満の個別の業務執行について決議するとともに、社内取締役間での中長期的な経営戦略や事業における重要課題などの協議・共有を目的とした報告・審議事項を扱っています。

 経営会議設置による経営判断の迅速化 ▶ P.94

■ 業務執行にかかる委員会(マネジメント委員会)

合同役員会

取締役会と執行役員それぞれが職務の責任を果たすとともに、相互に意思疎通を図り、取締役会で意思決定された事項を適切に執行するため、取締役、執行役員および監査役を構成メンバーとする「合同役員会」を設置しています。当委員会は、業務執行上の重要事項の審議・報告を行っています。2025年度は、4回開催しています。

- 議長:CEO

内部統制委員会

内部統制システムが適正に構築・運用されているかを検証したうえで、不備があれば是正を促すという使命を担う機関として、設置しています。2025年度は4回開催しています。

- 委員長:代表取締役会長

リスク管理委員会

リスクマネジメント統括責任者(経営管理本部長)の監督の下、当社の各事業および関連するグループ会社におけるリスクの顕在化の予防、顕在化したリスクへの対応を推進するための組織として、事業単位のリスク管理委員会(事業本部リスク管理委員会)を設置し、内部統制システムの一機能として位置づけています。

- 委員長:各事業本部長
- 委員:各事業本部の各部門長

事業投資委員会

重要な不動産開発事業およびその他事業投資における資本の合理的かつ効果的な投資の意思決定に資するため、事業性およびリスクを評価し、審議検討を行うための「事業投資委員会」を設置しています。2025年度は30回開催しています。

- 議長:ハウジング・ソリューション本部長およびビジネス・ソリューション本部長

情報開示委員会

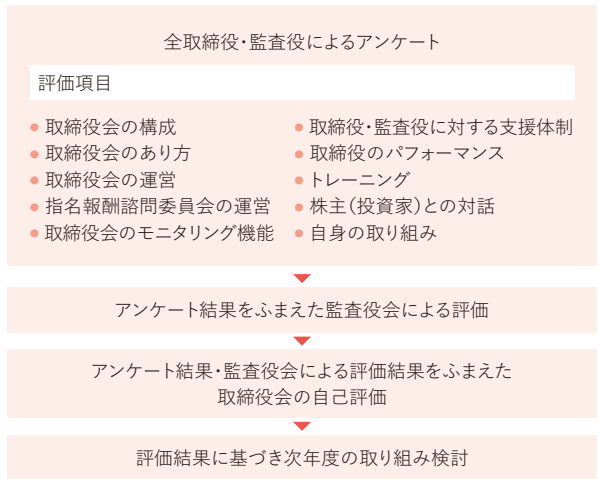
国内外の株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーとの長期的な信頼関係を構築するため、情報開示に関わる基本方針(ディスクロージャー・ポリシー)に則って情報開示をするための組織として、投資判断に有益な情報や、適時開示基準以外で会社の業績や信用に重大な影響を及ぼすおそれのある事項について、部門横断的なメンバーが多角的な視点で開示すべき情報を審議しています。

- 委員長:経営管理本部長

■ 取締役会の実効性評価の概要

当社では2015年より「コーポレートガバナンスガイドライン」に基づき、取締役会の機能および実効性の向上を目的として取締役会の実効性評価を実施しています。評価方法については、全取締役・監査役によるアンケート調査を行い、その結果ならびに監査役会による評価をふまえて取締役会としての実効性評価を実施しています。2025年においても、外部機関の協力を得てアンケートを実施し、回答方法は外部機関に直接回答することで匿名性を確保しました。

評価プロセス



2025年の評価結果

各評価項目の状況から、取締役会の実効性は確保されているものと評価しました。一方、課題についても共有しており、今後さまざまな取り組みを通じて取締役会の実効性向上に努めます。

ニュースリリース：当社取締役会の実効性評価の結果の概要等について

2024年の実効性評価結果および課題に対する取り組み状況

課題	取り組み
テーマ① 取締役会の構成 さらなるモニタリング機能強化のため、環境の変化に対応した取締役会機能のあり方については、継続して検討する必要がある。 監査役会による評価 構成員の多様性の確保、機関設計のあり方などを継続的に検討する必要がある。	2025年6月の定時株主総会にて、社外取締役を1名増員し、社外取締役比率が向上した（42.9%→50.0%）。 ↓ - 社外取締役の構成比率が高まり、社外役員が積極的に意見を述べるなど、多様で広範な見地から自由闊達な意見交換がなされている。
テーマ② 経営戦略や非財務情報等の議論の充実 議題設定や議論時間の確保について、引き続き取り組む。 監査役会による評価 グループ全体の中長期的な経営戦略、事業ポートフォリオの見直しやサステナビリティ情報に関して、取締役会において議論を深化させることも必要。	2025年10月より、執行側の最高意思決定機関である経営会議を設置し、取締役会の一部議案を経営会議へ権限委譲した。 ↓ - 取締役会において、経営戦略等に関する議論にこれまで以上に時間を割くことができるようになった。
テーマ③ 内部統制 守りのガバナンスの観点からリスク管理やコンプライアンスに関する議論の充実を図る。 監査役会による評価 グループ全体の内部統制の状況に対するモニタリングを強化して、監督機能を向上させる必要がある。	コンプライアンスについてはコーポレートガバナンス委員会において分科会を設置し、当社のコンプライアンス向上に向けた取り組みの議論が進んでいる。

2025年の実効性評価結果および課題に対する今後の取り組み内容

課題	取り組み
テーマ① 取締役会の構成 当社の持続的な成長とさらなるモニタリング機能強化の観点から、取締役会の構成や機関設計のあり方について、継続して検討する必要がある。	● 今後の事業環境の変化を見据え、多様なバックグラウンドを有する人材の登用について、中長期的な視点で検討する。また、当社にとって最適な機関設計を含む経営体制について、引き続き検討する。 ● 直近のコーポレートガバナンス委員会で機関設計の推移等に関する情報を共有している。昨今、監査等委員会設置会社へ移行する企業が増加しているため、継続的に機関設計に関しては情報共有を行うとともに、議論を深めていく。
テーマ② 経営戦略に関するさらなる議論の深化 事業ポートフォリオ戦略等の戦略的な議論を深める必要がある。	● 取締役会のアジェンダセッティングを行い、中長期的な戦略および企業価値向上に資する議論の深化を図る。
テーマ③ リスク管理体制の強化 グループ会社を含めた内部統制およびリスク管理の状況について、モニタリング機能を一層強化する必要がある。	● モニタリング機能のさらなる向上を目的に、内部統制およびリスク管理の状況の報告頻度を高める等、リスクマネジメント体制の強化を図る。 ● 直近の取り組みとして、顕在化したリスク情報および内部通報に関する取締役会への報告頻度を高めた(年2回→年4回)。

政策保有株式に関する方針

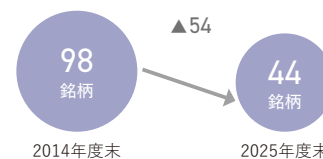
当社は、毎年、取締役会にて個別の政策保有株式について中長期的な経済合理性を検証し、その結果を開示しています。継続して保有する必要がないと判断した株式については、売却を進めるなど、政策保有株式の縮減に努めています。2025年度末の保有時価915億円(上場株式:802億円、非上場株式:112億円)となり、連結純資産に対する割合は3.0%(傘下の上場リート除く)となっています。引き続き、バランスシートのスリム化、効率化に向け、政策保有株式の縮減に努めていきます。一方、政策保有株主から当社株式の売却の意向が示された場合は、当該会社との取引の縮減を示唆することなどにより、その売却を妨げる行為は行いません。

政策保有株式売却時の判断基準

当社は、相手企業との関係・提携強化を図る目的で、政策保有株式を保有しています。取締役会は毎年、個別の政策保有株式について、取引の状況、財務諸表、外部格付および当社資本コスト(WACC)から算出した「株式保有に見合う必要利益額」等から、株式の保有にともなう便益およびリスクを総合的に検証しています。

政策保有株式の銘柄数は2014年度末時点の98銘柄から、2025年度末時点で44銘柄まで減少しています。今後も、継続的に見直しを行い、政策保有株式の縮減を進めていきます。

政策保有株式の縮減実績



政策保有株の縮減を着実に進めている点を評価している。最終的には政策保有株はゼロに向かうことを期待する。



機関投資家からの
主なご意見

■ 2026年度以降の報酬方針

当社の取締役報酬は、大和ハウスグループの“将来の夢”(パーパス)である「生きる歓びを、未来の景色に。」に共感し、その実現に向けた中長期的な企業価値向上・社会価値創出に貢献する人財に対し、それらに資する持続的な取り組みを強く動機づけ、グローバル企業の取締役としてそれらの取り組みを担う役割や貢献の大きさに相応しい報酬を獲得する機会を有する制度となるよう設計しています。

取締役報酬は、金銭報酬としての「固定報酬」、事業価値創出に向けた短期財務目標の達成を動機づける「年次賞与」、中長期的な企業価値の向上と社会価値の創出に資する持続的な取り組みを動機づける「株式報酬」としてのパフォーマンス・シェア・ユニット制度(以下「PSU制度」という)およびリストラクテッド・ストック・ユニット制度(以下「RSU制度」という)。また、PSU制度およびRSU制度を総称して、「本株式報酬制度」というで構成しています。

内容

報酬の内容は以下の通りです。

① 固定報酬

すべての取締役および監査役を支給対象とし、経営の監督・業務の執行において「職責を果たす」ことへの対価として、担う役割・責任の大きさに応じた固定報酬(監督給および執行給)を金銭にて毎月支給します。

② 年次賞与

業務執行取締役を支給対象とし、短期的な事業価値創出を目的として、短期財務目標(営業利益・ROIC)の達成に対するイン

センティブとして支給します。当社が定めた短期財務目標の達成度に応じた報酬額を、金銭にて業績連動報酬として、原則、事業年度終了後の7月頃に支給します。

また、当該業績指標は、事業の収益力向上および資本効率の改善を総合的に評価することを目的として選定しています。具体的には、営業利益により事業の収益拡大の状況を評価し、ROICにより投下資本の効率性を測定することで、短期的な業績向上と中長期的な企業価値の向上との両立を図るものです。

③ 株式報酬

取締役を支給対象とし、当社の企業価値の持続的な向上および「生きる歓びを分かち合える世界」の実現に向けた中長期的な社会価値創出への取り組みに対するインセンティブの付与と、株主の皆さまとの一層の価値共有を図るため、PSU制度およびRSU制度で構成しています。

■ 役員報酬について

当社は報酬諮問委員会において、取締役の報酬について

- 業界No.1にふさわしい報酬水準・制度
- 国際競争でできる報酬体系

を兼ね備えた制度設計とするよう議論を重ねてきました。

この度、2026年6月26日に開催した第87期定時株主総会において、役員報酬制度を以下の通り改定しました。

■ 報酬改定のポイント

改定目的	改定内容
企業価値の持続的向上と社会価値創出を促進し、中長期的な企業価値向上への取り組みを動機づける	パフォーマンス・シェア・ユニット(PSU)制度およびリストラクテッド・ストック・ユニット(RSU)制度を採用 業績評価期間の複数年評価を導入
株主価値との連動性向上	PSUの業績評価指標として、配当込みTOPIXをベンチマークとした相対TSRとESG指標を導入
ガバナンスの強化	株式報酬を対象にマルス・クローバック条項を導入

■ 当社CEOの報酬構成比 (標準的な目標を達成した場合)

～2025 年度まで	固定報酬 約45%	賞与 約35%	株式報酬 約20%
			事後交付型 譲渡制限付 株式報酬 業績連動型 譲渡制限付 株式報酬
2026年度 以降	固定報酬 約20%	賞与 約20%	株式報酬 約60%
			PSU制度 (業績連動型株式報酬) 約42% RSU制度 (譲渡制限付 株式報酬) 約18%

■ PSU 制度

連続する複数(3年から5年までの間で当社が定めるものとします)の期間からなる業績評価期間を通じた当社の企業価値の持続的な向上と社会価値の創出を図るインセンティブを付与するため、当社普通株式の交付およびその交付にともない生じる納税費用に充当することを目的とした金銭の支給を行う事後交付型の業績連動型株式報酬制度です。

計算式は以下の通りです。

$$\text{各対象取締役に交付する当社株式の数} = \text{基準株式ユニット(PSU)数} \times \text{支給率} \times 50\%$$

PSU 制度で選定している業績評価指標は下表の通りです。

評価指標	評価 ウェイト	計算式	評価の 変動幅	個別 評価期間
① 相対 TSR	80%	当社 TSR ÷ 配当込み TOPIX 成長率	0%～150%	3年
② ESG 指標	20%	(GHG 排出量削減率(事業活動)による係数 + GHG 排出量削減率(建物使用)による係数) × 外部評価 (FTSE Russell) に応じた倍率	0%～150%	1年

① 相対 TSR 評価による支給率は、以下の算定式による配当込み TOPIX(東証株価指数)成長率をベンチマークとした当社の TSR(株主総利回り)評価に基づいて決定します。

② ESG 指標評価による支給率については、当社の中期経営計画で定める重点テーマ等に基づき、当社の社会価値の創出に向けた取り組みを評価することのできる指標と算定式を報酬諮問委員会にて協議のうえ、取締役会で決定します。なお、ESG 指標は当社の中長期的な目標の達成に向けた毎期の施策を評価する観点から単年度評価としています。株式の交付は業績評価期間である3事業年度の終了後となります。

■ RSU 制度

連続する複数(3年から5年までの間で当社が定めるものとします)の期間からなる期間中、対象取締役が継続して当社の取締役の地位にあったことを条件として、当社普通株式の交付およびその交付にともない生じる納税費用に充当することを目的とした金銭の支給を行う事後交付型の譲渡制限付株式報酬制度です。

計算式は以下の通りです。

$$\text{各対象取締役に交付する当社株式の数} = \text{基準株式ユニット(RSU)数} \times \text{支給率} \times 50\%$$

■ マルス・クローバック条項(報酬の返還等)

当社は、役員報酬制度の健全性確保の観点から、非違行為や不正会計等の一定の事由が生じた場合に、報酬諮問委員会の協議を経た取締役会の判断により、当該事由が発覚した日が属する事業年度およびその前の3事業年度を対象期間として、当該期間に支給された株式報酬の全部または一部を没収または返還を求めるマルス・クローバック条項を設けています。

■ 株主の皆さまとの一層の価値共有のための取り組み

当社は、株主との利益共有意識を醸成し、株主の利益を尊重した行動に資するため、持株会などを通じて役職員の自社株保有を推奨しています。

特に、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に重要な役割を果たす経営者および経営者候補生については、以下の通り持株ガイドラインを定め、原則として一定数以上の自社株を保有することとしています。

持株ガイドライン

当社取締役※： 就任から5年以内に基本報酬の2倍に相当する当社株式を継続保有する

当社執行役員： 就任から5年以内に基本報酬の1倍に相当する当社株式を継続保有する

※ 社外取締役を除く

3 業務執行体制の改善

■ 2大本部制による組織機能の改善進捗

2025年度は2大本部制を“機能させるための初年度”として、組織・権限・経営資源配分の基盤整備を集中的に進めました。2026年度からは、ハウジング・ソリューション本部内ならびにビジネス・ソリューション本部内において、各グループ会社を含めた連携体制を強化し、2大本部制の効果の最大化を目指します。

今後の取り組み

ハウジング・ソリューション(HS)本部

- 顧客:ライフイベントを起点とした顧客接点強化による事業機会の獲得
- 技術:商品の事業横断活用・共通化による都市部エリアの事業強化や、3事業一体となった面開発によるまちづくり推進

ビジネス・ソリューション(BS)本部

- 顧客:オーナーさまの保有土地への最適な用途提案に向けた機能連携と営業連携や、テナント企業への連携窓口の明確化と専門性強化による受注獲得の拡大
- 技術:共通技術基盤の構築推進

業務執行体制



■ 戦略(CEO)と執行(COO)による両輪での強化

ガバナンス改革の一環として、2025年4月にCEO・COO体制および2大本部制を導入し、2025年10月には実行体制の補強に向け、経営会議を設置しました。これにより取締役会は監督機能を、経営会議・本部および事業本部は執行という役割分担が明確化されました。

CEO・COO体制は、事業規模の拡大やグローバル化の進展をふまえ、経営判断の迅速化と責任所在の明瞭化を目的に導入しました。CEOが取締役会における意思決定および監督を統括し、中長期戦略や海外事業を担う一方、COOはCEOの統括のもと、国内事業を中心とした業務執行を指揮しています。意思決定・監督と業務執行の役割を分担することで、機動的かつ実効性の高い経営を実現しており、2025年度は海外事業の成長と国内事業の安定的な拡大を両立するなど、本体制は有効に機能しています。

■ 経営会議設置による経営判断の迅速化

経営会議は、2大本部制とセットで機能しており、各事業本部も合わせた三層構造により、「現場に近い判断」と「全社最適の調整」を短時間で接続できる体制となっています。

経営会議では、業務執行に関する意思決定と、取締役会から権限移譲された案件を決議します。会議は定例的に意思決定が行えるよう、原則月2回開催しています。平時からスピードを前提とした運営により即応力を確保しています。

議案

- 決議事項:
一定基準未滿の業務執行関連議案、投融資案件など
- 報告・審議事項:
中長期的な経営戦略や今後の事業運営に関する重要テーマについても、報告・審議の場として機能

構成メンバー

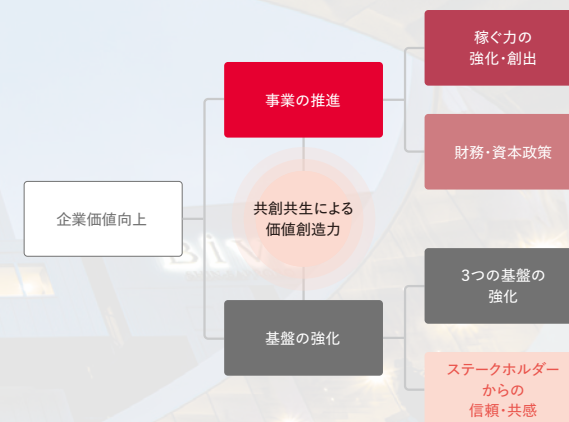
全社執行トップが一堂に会し、部門横断での即断が可能な構成となっています。

- 議長:CEO
- 構成メンバー:COO、HS本部長、BS本部長、経営管理本部長、技術本部長、経営戦略本部長

なお、監査役1名が出席し、適法性や適正性を担保しています。

業績・企業情報

財務・非財務両面の企業価値を伝えるため、事業と経営の現状を分析します。売上高やROEなどの指標に加え、投資戦略、株主還元方針、株価推移を整理。資本効率と安定的リターン の両立を目指す姿勢を明確にします。人的資本や環境のKPIを通じて、サステナビリティ経営を伝えます。



Chapter

8

Chapter 8 業績・企業情報

財政状態および経営成績等の分析

(MD&A: Management's Discussion and Analysis of Financial Position and Results of Operations)

[MD&A サマリー]

- I 国内の分譲事業の拡大にともなう販売用不動産への投資に加え、M&Aや米国住宅事業への投資など、成長に向けた戦略的投資を積極的に実施したことにより、総資産および有利子負債が増加し、設定した財務規律を上回っています。……………〈財政状態〉▶ P.97
- II 将来の成長に向けた積極的な投資の結果、フリー・キャッシュ・フローはマイナスとなりました。投資判断基準を厳格に運用しながら、成長機会の獲得と財務健全性の維持を両立していきます。……………〈キャッシュ・フロー (CF)〉▶ P.98
- III 7次中計で掲げたROE13%以上の目標値はわずかに下回っていますが、事業ポートフォリオ最適化など資本効率の改善に向けて取り組んでいます。……………〈損益の状況〉▶ P.99
- IV 成長性と収益性の観点から事業ポートフォリオの最適化に向けた投資を進めています。……………〈事業別経営成績〉▶ P.102
- V 収益機会の拡大と経営基盤の強化に向け、住友電設の連結子会社化を含む戦略投資に加え、人的資本やDX・ITへの投資を積極的に進めています。……………〈投資の状況〉▶ P.103
- VI 安定的な配当の維持・向上に努め、16期連続の増配を実現しました。引き続き、資本コストや株価を意識した経営の実践と、IR活動を通じた投資家との対話の強化により、企業価値の最大化を図っていきます。……………〈株主還元および株価の状況〉▶ P.104

注 本項目は2018年度から2025年度までの8期における財政状態および経営成績を分析しています。財務データの一覧はP.105-106の「財務ハイライト」をご参照ください。

I 財政状態

財務の状況 図1 図2 図3

2025年度末の総資産は、2024年度末比で1兆3,630億円増加し、8兆4,124億円となりました。その主な要因は、商業施設事業および戸建住宅事業における販売用不動産の仕入により、棚卸資産が増加したことによるものです。

負債合計については、2024年度末比で1兆575億円の増加となり、5兆3,901億円となりました。その主な要因は、販売用不動産等の取得や、連結子会社化した住友電設株式会社の株式取得等のために、借入やコマーシャル・ペーパーの発行による資金調達を行ったことによるものです。

純資産合計については、2024年度末比で3,055億円増加し、3兆222億円となりました。その主な要因は、株主配当金958億円の支払いを行ったものの、3,505億円の親会社株主に帰属する当期純利益を計上したことによるものです。

リース債務等を除く有利子負債残高は、2024年度末比で7,676億円増加し、3兆767億円となりました。D/Eレシオについては、0.98倍^{※1}となり、第7次中期経営計画において0.6倍程度としていた財務規律を上回っています。これは、分譲事業の拡大や積極的なM&Aの実施等、ビジネスモデルの変化や成長に向けた戦略的投資を進めたことによるものです。

資産内訳については、棚卸資産の残高が3兆1,796億円となり、大きな割合を占める状況となっています。今後も資産効率を意識した経営を推進するとともに、最適資本構成の検証により財務の健全性維持に努めていきます。

図1 バランスシートの比較

流動・固定分類

流動・固定分類		総資産8兆4,124億円	
総資産4兆3,340億円		① 流動資産合計 47,026	流動負債合計 26,621 ①
流動資産合計 19,210	流動負債合計 14,018		固定負債合計 27,280 ③
固定資産合計 24,129	固定負債合計 12,884	② 固定資産合計 37,097	純資産合計 30,222 ②
	純資産合計 16,437	③	③ ④
2018年度末		2025年度末	

図2

機能別分類

機能別分類

現金・預金	2,798	仕入債務	5,304	▶	現金・預金	4,343	仕入債務	3,955
売上債権	3,909				売上債権	5,526		
棚卸資産	9,556	その他負債	13,813	①	棚卸資産	31,796	その他負債	19,179
その他資産	9,744	有利子負債	7,785				有利子負債	30,767
賃貸等不動産	10,560	純資産合計	16,437	②	その他資産	15,198		
固定資産	6,771				賃貸等不動産	15,240	純資産合計	30,222
					固定資産	12,017		
2018年度末					2025年度末			

第5次中期経営計画の最終年度(2018年度)との比較を行っています。

- ① 流動比率は137%から177%へと上昇
- ② 固定比率は151%から128%へと低下
- ③ 固定長期適合率は84%から66%へと低下
- ④ 自己資本は1兆5,959億円から2兆8,967億円へと成長

- ① 棚卸資産は9,556億円から3兆1,796億円へ増加(図3参照)
- ② 賃貸等不動産は1兆560億円から1兆5,240億円へ増加
- ③ リース債務等を除く有利子負債は7,785億円から3兆767億円へ増加、また自己資本に対する比率(D/Eレシオ)も0.49倍から0.98倍へ上昇(ハイブリッドファイナンスの資本性考慮後)

※1 公募ハイブリッド社債(劣後特約付社債)およびハイブリッドローン(劣後特約付ローン)のうち合計2,500億円について、格付上の資本性50%を考慮して算出しています。

I 財政状態

資産増加の分析 図3 図4

2025年度末の棚卸資産は3兆1,796億円となり、2018年度対比で233%の増加となりました。主な増加要因は、各事業で当社の強みの一つである「土地を起点とした複合的な事業提案力」の強化を図り、投資不動産の購入を検討されているお客さまに向けた販売用不動産の仕入を増加させたことにより、特に商業施設事業や賃貸住宅事業において残高が増加したものです。また米国戸建住宅3社(Stanley Martin社、Trumark社、CastleRock社)において、米国住宅市場の進出エリアが順調に拡大していることも棚卸資産の増加につながっています。

投資不動産は1兆7,519億円となり、2018年度対比で63%の増加となっています。内訳としては流動化不動産※2が1兆3,858億円で88%の増加、収益不動産※3が3,661億円で7%の増加と

なっており、流動化不動産の増加が投資不動産の増加につながっています。主な増加要因は収益ドライバーの一つである物流施設の開発投資を拡大してきたことによるものです。

資産の増加は棚卸資産や投資不動産の増加によるところが大きくなっていますが、これは成長のための投資を積極に行っていることによるものです。投資に際しては、IRRを重要な指標として意思決定しており、売却時には資金回収および収益獲得に寄与するものと考えています。今後も回転率や保有不動産の内容を継続的にモニタリングし、残高と回収を適切なバランスにコントロールすることで、資本効率の向上に努めていきます。

※2 流動化不動産：値上がり益を得る目的で投資後、早期に売却可能な不動産。

※3 収益不動産：賃貸収益を得る目的で投資・開発した不動産。

II キャッシュ・フロー(CF)

基本的な考え方

キャッシュ・マネジメントについては、事業活動によるキャッシュ創出額を基準として投資を行うことを基本的な考え方としており、成長投資に必要な資金については、財務規律を定めつつ、外部からの資金調達も活用しています。第7次中期経営計画においては、財務規律としてD/Eレシオを0.6倍程度に設定していましたが、将来キャッシュ・フローの拡大のために、優良な投資機会に対して積極的に投資を行った結果、一時的にD/Eレシオは規律を上回っています。中長期的に資本に対する有利子負債の水準をコントロールするため、社内の投資判断基準を設定・運用していくことで、引き続き成長投資と財務健全性の両立に努めていきます。

キャッシュ・フローの状況 図5 図6

2025年度における営業活動CFは1,892億円となり、2024年度に比べ2,312億円減少し、自己資本を1とした場合の営業活動CF比率は、2024年度の0.16から0.09ポイント下降し0.07となりました。その主な要因は、税金等調整前当期純利益を5,424億円計上したものの、販売用不動産の取得や法人税等の支払いを行ったことによるものです。

投資活動CFについては、第7次中期経営計画における投資計画に基づき、賃貸等不動産等の取得や、不動産開発事業への投資を3,227億円実行したことに加え、連結子会社化した住友電設株式会社の株式取得のための支出等により、△7,260億円

図3 棚卸資産

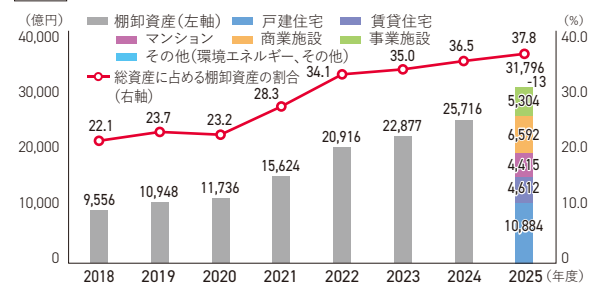
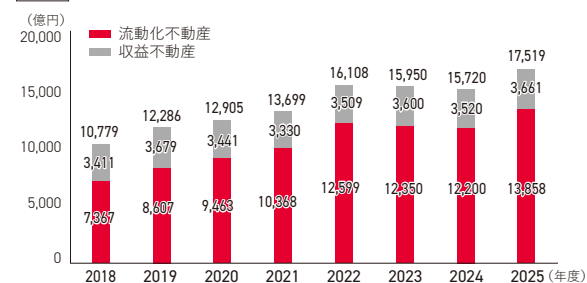


図4 投資不動産



II キャッシュ・フロー(CF)

となりました。その結果、フリー・キャッシュ・フロー(営業活動CF+投資活動CF)は△5,367億円となりました。

財務活動CFについては、主に株主配当金の支払いを行ったものの、借入やコマーシャル・ペーパーの発行による資金調達を

行ったことにより6,310億円となりました。

これらの結果、現金及び現金同等物の2025年度末残高は2024年度末から976億円増加し、4,245億円となりました。

図5 キャッシュ・フロー

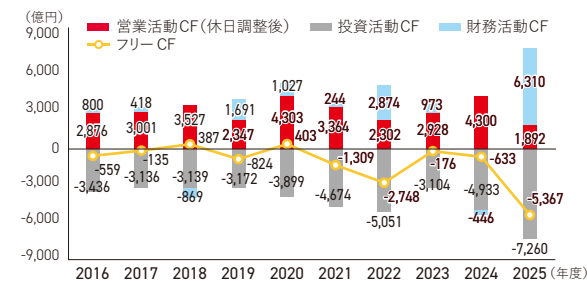
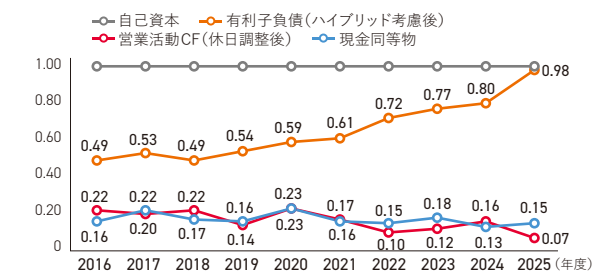


図6 自己資本に対する指数(自己資本を1とした場合の比率)



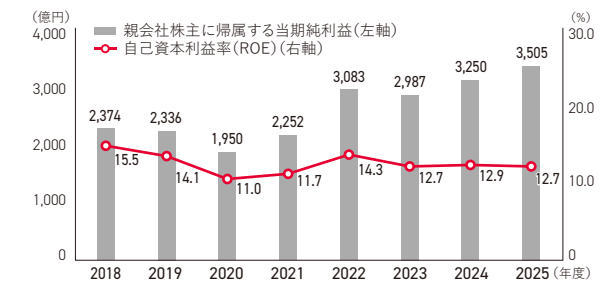
注 有利子負債は2019年度から、ハイブリッドファイナンスの資本性考慮後の指数を表記しています。

III 損益の状況

自己資本利益率(ROE) 図7

当社は、第7次中期経営計画において、ROE13%以上を経営目標に掲げてきましたが、当期の自己資本利益率(ROE)は12.7%となりました。収益性の改善を図りながら業績を拡大することが重要であると考えており、ROEの改善に向けて事業ポートフォリオの最適化による成長分野への投資や、非効率資産の圧縮等、さまざまな観点から資本効率の改善に向けて取り組んでいきます。

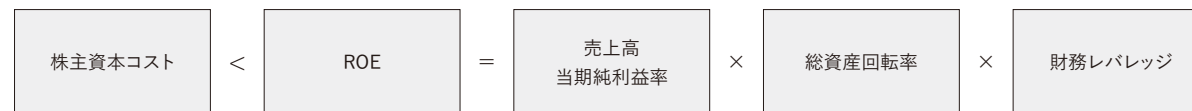
図7 ROE



(ROE分解)売上高当期純利益率 図8

親会社株主に帰属する当期純利益は3,505億円となり、2018年度からの8年間の年平均成長率は5.7%となりました。退職給付会計における数理計算上の差異等の影響もありますが、当期純利益率については6.3%となりました。依然として資材価格や労務費の高騰による影響を受けていますが、各事業において価格転嫁等の取り組みを進めており利益率の改善につながっています。

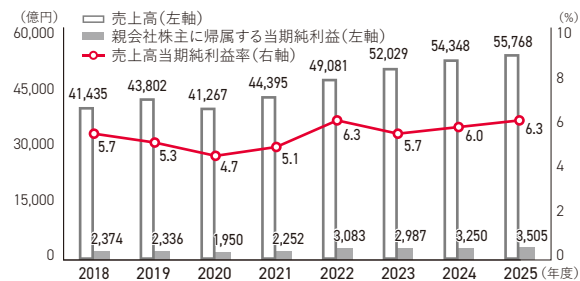
ROEの分解分析(利益率・回転率・レバレッジ)



(当社の株主資本コスト:7.0%前後)

III 損益の状況

図8 売上高当期純利益率



(ROE分解) 総資産回転率 図9 図10

売上高は5兆5,768億円となり、2018年度からの8年間の年平均成長率は4.3%となりました。総資産回転率^{※4}については、前期の0.80回より0.08回低下し0.72回となりました。当社グループの事業は、投資が不要な建設請負事業から、不動産開発事業のように先行投資が必要な事業の割合が増加してきており、売上高に占める開発物件売却の割合も増加傾向にあります(図10 参照)。さらに土地建物販売する分譲事業を強化しており、このビジネスモデルの変革にとともに回転率は低下している状況ですが、ストックとフローのバランスを取りながら資産効率の向上を図るべく、棚卸資産の販売促進や投資不動産の売却、政策保有株式の売却等を推進していきます。

※4 総資産は期中平均で算出。

図9 総資産回転率

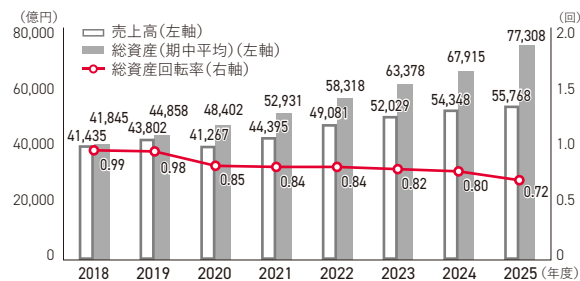
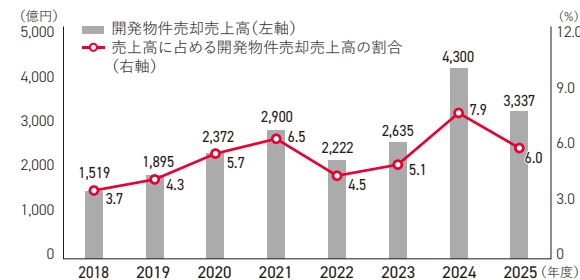


図10 開発物件売却

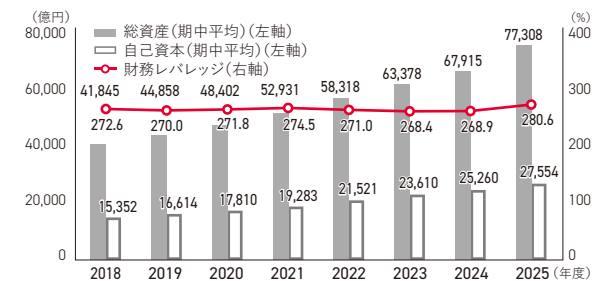


(ROE分解) 財務レバレッジ 図11

自己資本は2兆8,967億円となり、2018年度からの8年間の年平均成長率は8.9%となりました。財務レバレッジ^{※5}は、前期と比べて11.7ポイント上昇し、280.6%となりました。D/Eレシオを財務規律として設定することで、財務レバレッジをコントロールしながら、成長投資への資金を確保し、財務基盤の強化に努めます。

※5 総資産および自己資本は期中平均で算出。

図11 財務レバレッジ



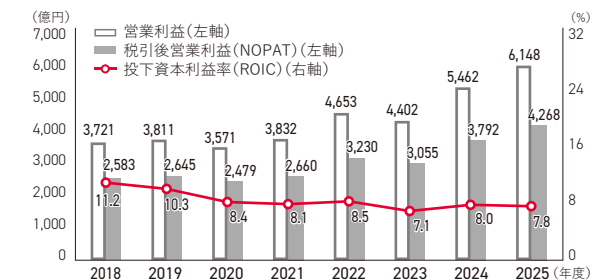
投下資本利益率(ROIC) 図12 図13

税引後営業利益(NOPAT)^{※6}は、4,268億円となり、投下資本(自己資本+有利子負債)^{※7}5兆4,483億円に対する利益率(ROIC)は7.8%となりました。株主資本コストを上回る資本効率でリターンに結びつけるために、現場においては図13に示すような通常業務の改善に「凡事徹底」で取り組み、ROICの向上に努めていきます。

※6 税引後営業利益(NOPAT): 営業利益×(1-実効法人税率)

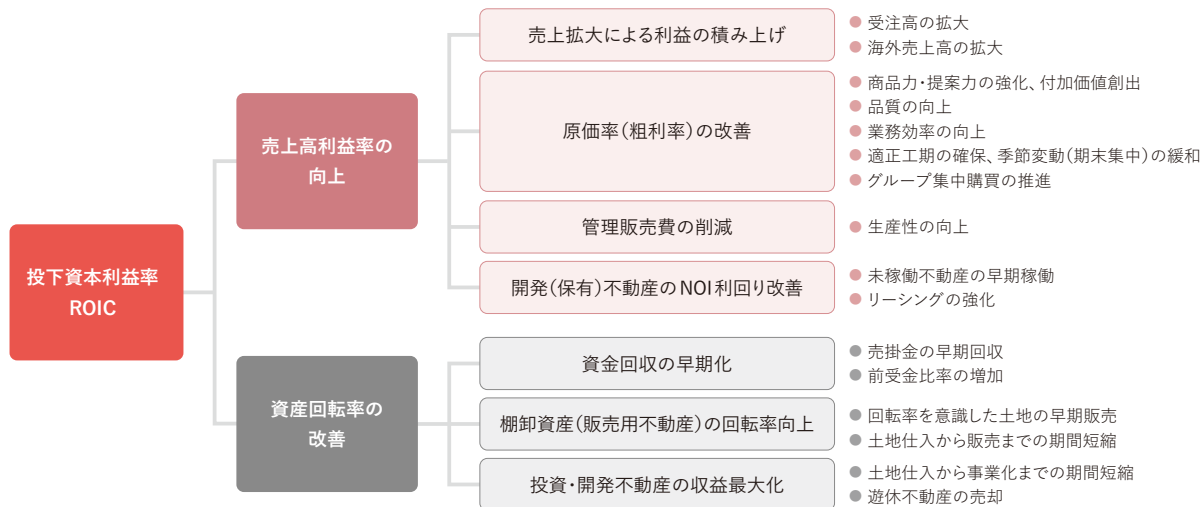
※7 投下資本は期中平均で算出。

図12 投下資本利益率(ROIC)



III 損益の状況

図13 現場における投下資本利益率(ROIC)向上への取り組み



海外業績 図14 図15

海外事業における売上高は1兆284億円、営業利益は1,370億円となり、2018年度からの8年間における年平均成長率は売上高20.5%、営業利益40.1%となりました。当社業績に占める海外事業の割合も上昇傾向にあり、売上高については2025年度では18.4%と、2018年度より11.7ポイント上昇しています。当社は米国の住宅会社のM&Aや海外での不動産開発等、海外事業に積極的に取り組んでいます。第7次中期経営計画においては、地域密着型の海外事業による成長の加速を重点テーマの一つとし、当初最終年度としていた2026年度※8には、海外売上高1兆円・営業利益1,000億円を目標に取り組んできましたが、1年前倒しで売上高・営業利益ともに達成しました。

※8 第7次中期経営計画は、当初2026年度を最終年度とした5ヵ年計画としていましたが、1年前倒しで終了しました。

図14 売上高

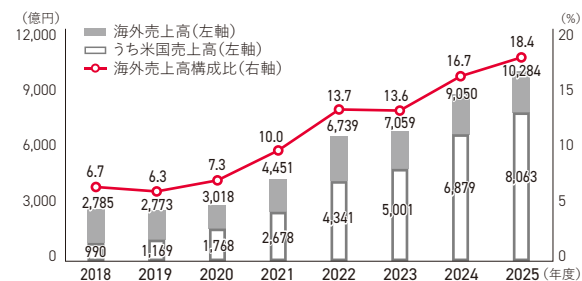
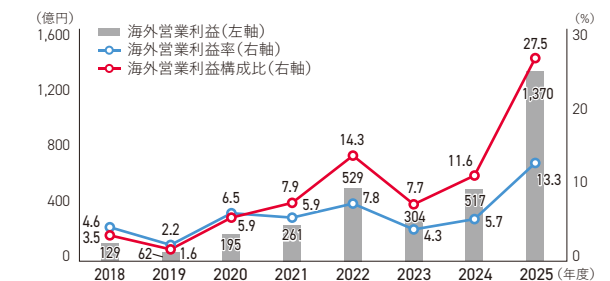


図15 営業利益



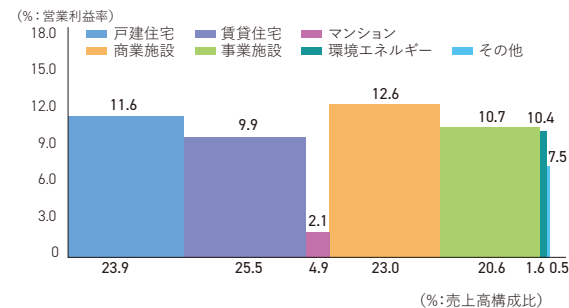
Ⅳ 事業別経営成績

収益性分析 図16

営業利益においては、賃貸住宅、商業施設、事業施設事業の3つのセグメントで全体の約70%を占めています。

戸建住宅事業においては、米国で引渡戸数が堅調に増加したことや高採算の大型土地売却の影響もあり、利益率が改善しました。また、マンション事業においては、一部海外の不採算プロジェクトの影響により利益率が低下しているものの、国内事業は好調に推移しています。

図16 [セグメント別]営業利益率／売上高構成比(2025年度)

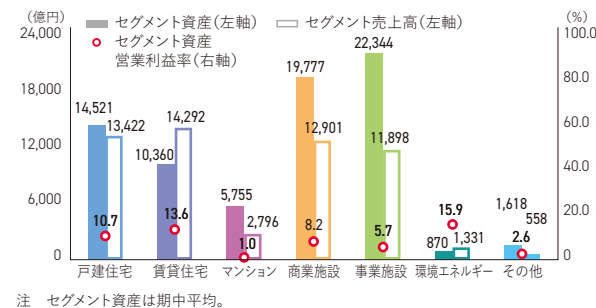


セグメント資産に対する営業利益率 図17

セグメント資産に対する営業利益率については、分譲事業の推進により棚卸資産残高は増えているものの、請負事業や賃貸管理事業の利益貢献度の高い賃貸住宅事業が特に高い数値を示しています。

事業施設事業については、物流施設やデータセンターなどの市場の成長に対応し、長期大型開発へ積極的な投資を行っています。現在は取得済みの土地にかかる建設投資を進めていることから、現時点における資産利益率は低い水準となっていますが、今後の投資回収期にはキャッシュ・フローに大きく寄与してくることを見込んでいます。

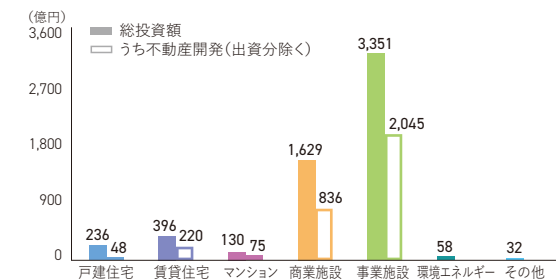
図17 セグメント資産営業利益率(2025年度)



事業投資の状況 図18

事業投資の状況としては、持続的成長を見据え積極投資を維持し、収益ドライバーである物流施設を中心とした事業施設事業と地域ポテンシャルを引き出し雇用創出や賑わいに貢献する商業施設事業への開発投資を拡大しています。また、これらの事業によって創出された資金を活用し、新たな収益の柱として育成すべく新規事業や海外事業等への投資も併せて実施しています。

図18 [セグメント別]総投資額(2025年度)



V 投資の状況

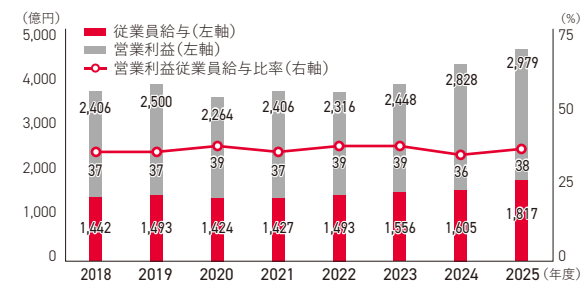
従業員への還元 図19

持続的な成長のためには、従業員の生活環境の維持・向上が重要な要素の一つです。2025年度における当社の従業員給与は、2018年度比で375億円増加(1人当たり平均21.4%、1,938千円増加)しています。

営業利益に対する従業員給与の比率^{※9}は2025年度においては38%となり大きな変動はありません。賃上げにおいて当社は、2025年4月より給与水準を改定し、年収で平均10%アップさせるとともに、新卒社員の初任給を月額25万円から35万円に引き上げました。今後も重要な成長の源泉である人材への投資を積極的に進めていきます。

※9 従業員給与/(営業利益+従業員給与)
なお、従業員給与については、賞与および基準外賃金を含んでいます。

図19 営業利益に対する従業員給与比率(個別)

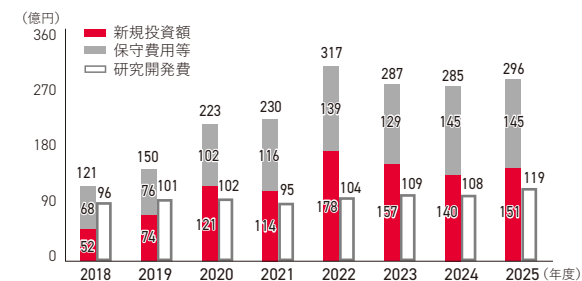


IT関連投資・研究開発 図20

2025年度のIT関連投資は296億円となり、2018年度比で144%増加しています。IT関連投資は、バリューチェーンおよびバックオフィスのデジタル化、さらにはオープンイノベーションの推進を通じて、新たな価値提案やビジネスモデル改革を進めるための重要な位置づけです。今後も資金の投下を積極的に行っていきます。

2025年度の研究開発費は119億円となりました。住宅系事業にかかる研究開発費は39億円、建築系およびその他の事業にかかる研究開発費は80億円です。基礎・応用研究から新技術・新商品開発、さらにはそれらの新技術の建築物やまちづくりへの活用・検証まで、多岐にわたる研究開発を行っています。これらの研究開発活動を通じて、社会課題の解決と新たな価値創出に取り組み、事業競争力の強化と将来の成長基盤の構築につなげています。

図20 IT関連投資額／研究開発費

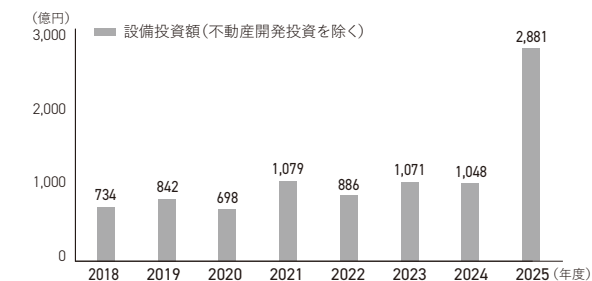


設備投資(固定資産の増加額) 図21

不動産開発投資を除く設備投資額は、2,881億円となりました。前期からの主な増加要因は、新たに株式を取得し連結子会社とした住友電設株式会社について、資産および負債を時価評価した結果、識別した無形固定資産によるものです。

また、工場拠点の改修、生産ラインの改善や環境対応等に取り組むとともに、建設業界における技術者・技能者不足という課題に対処すべく、現場の業務効率化や生産性向上に資する建設プロセスのデジタル化推進、DX投資を積極的に行っています。加えて2025年12月には、大阪・御堂筋のビジネスシーンに次代のゲートをひらくタワーオフィス「淀屋橋ゲートタワー」が竣工しました。御堂筋の玄関口で中之島に隣接する大阪随一のロケーションを活かし、上質な賑わいを創出するオフィス主体の大型複合ビルを整備しました。

図21 設備投資額(不動産開発投資を除く)



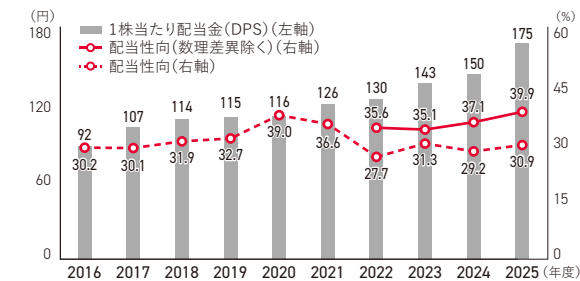
Ⅵ 株主還元および株価の状況

株主還元 図22

当社は、第7次中期経営計画においては、配当性向を35%以上として業績に連動した利益還元を行うこととしています。2025年度は、年間配当金額175円(創業70周年記念配当10円を含む)、配当性向30.9%とし、16期連続の増配を実現しました。配当性向は30.9%となりましたが、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と39.9%となります。

株主還元については、利益の持続的な拡大により、配当を安定的に引き上げていくことが最も重要と考えています。今後も利益成長を通じて株主の皆さまの期待に応えていきます。

図22 株主還元



注 退職給付会計の数理計算上の差異の影響を除いて配当金額を決定しています。

株価純資産倍率(PBR) 図23 図24

1株当たり純資産(BPS)は4,677.09円となり、2018年度からの8年間の年平均成長率は10.0%、また株価純資産倍率(PBR)は、1.05倍となりました。

株価は、現在の経営状況に対する市場からの重要なメッセージであると認識しています。現状の株価には満足せず、継続してROEの向上と事業ポートフォリオの最適化による資本効率の向上への取り組みを進め、加えて財務健全性やガバナンスの強化、IR活動を通じて投資家の皆さまとの対話により、今後も企業価値の最大化を図っていきます。

図23 BPS/PBR

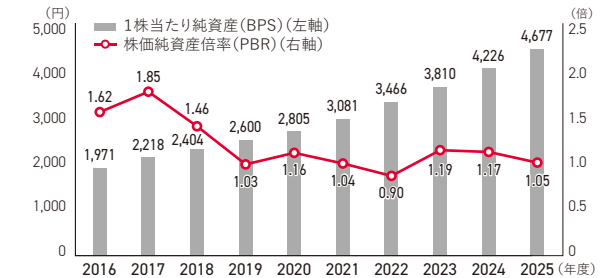
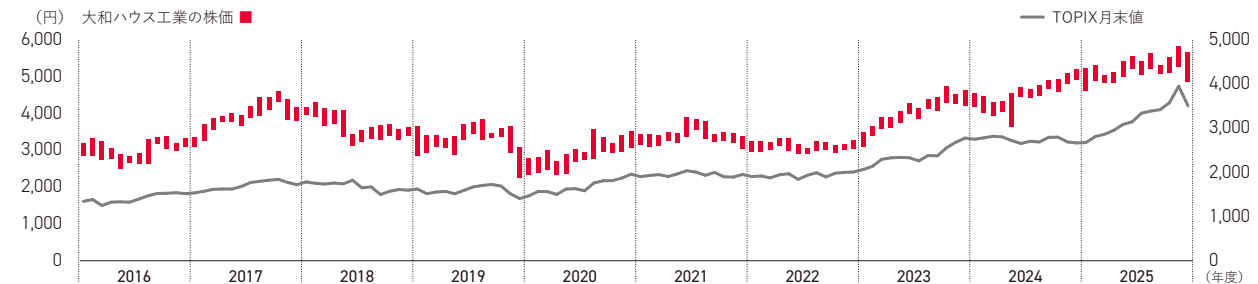


図24 大和ハウス工業の株価およびTOPIXの推移



	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
時価総額(億円)	21,206	27,254	23,359	17,779	21,203	20,987	20,517	28,971	30,545	30,459
最高株価(円)	3,367	4,594	4,293	3,819	3,552	3,900	3,320	4,718	5,175	5,805
最低株価(円)	2,500.5	3,096	3,119	2,230.5	2,332.0	3,037	2,907.5	3,080	3,633	4,596

注 最高・最低株価は、2022年4月3日以前は東京証券取引所市場第一部におけるものであり、2022年4月4日以降は東京証券取引所プライム市場におけるものです。なお、時価総額は期末株価終値×期末発行済株式数(自己株式控除後)としています。

財務ハイライト

(百万円)									
年度	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
売上高	3,795,992	4,143,505	4,380,209	4,126,769	4,439,536	4,908,199	5,202,919	5,434,819	5,576,861
売上総利益	793,832	842,767	870,206	826,883	864,682	955,194	992,407	1,101,065	1,241,820
販売費及び一般管理費	446,690	470,571	489,091	469,761	481,425	489,824	552,197	554,785	626,940
営業利益	347,141	372,195	381,114	357,121	383,256	465,370	440,210	546,279	614,879
参考:数理差異の影響を除く営業利益	336,264	369,178	378,245	329,472	332,267	368,714	393,694	445,041	499,203
営業利益率(%)	9.1	9.0	8.7	8.7	8.6	9.5	8.5	10.1	11.0
親会社株主に帰属する当期純利益	236,357	237,439	233,603	195,076	225,272	308,399	298,752	325,058	350,568
株主資本利益率(ROE)(%)	17.0	15.5	14.1	11.0	11.7	14.3	12.7	12.9	12.7
総資産	4,035,059	4,334,037	4,627,388	5,053,052	5,521,662	6,142,067	6,533,721	7,049,323	8,412,419
純資産	1,513,585	1,643,717	1,773,388	1,893,504	2,111,385	2,388,914	2,523,762	2,716,745	3,022,275
自己資本比率(%)	36.5	36.8	37.3	36.3	36.6	37.2	37.3	37.1	34.4
有利子負債	780,574	778,546	1,043,478	1,274,886	1,425,407	1,849,481	2,087,838	2,309,077	3,076,706
D/Eレシオ※1(倍)	0.53	0.49	0.54	0.59	0.61	0.72	0.77	0.80	0.98
営業活動によるキャッシュ・フロー	382,365	355,599	149,651	430,314	336,436	230,298	302,294	420,561	189,277
投資活動によるキャッシュ・フロー	△313,664	△313,989	△317,273	△389,980	△467,423	△505,181	△310,419	△493,370	△726,053
財務活動によるキャッシュ・フロー	41,804	△86,979	169,128	102,731	24,427	287,452	97,399	△44,682	631,058
時価総額(億円)	27,254	23,359	17,779	21,203	20,987	20,517	28,971	30,545	30,459
期末株価(円)	4,100	3,519	2,677	3,241	3,201	3,114	4,528	4,938	4,918
1株当たり情報(円)									
当期純利益(EPS)	355.87	357.29	351.84	297.18	343.82	469.12	457.16	514.00	566.47
純資産(BPS)	2,218	2,404	2,600	2,805	3,081	3,466	3,810	4,226	4,677
配当金※2	107	114	115	116	126	130	143	150	175
配当性向(%)	30.1	31.9	32.7	39.0	36.6	27.7	31.3	29.2	30.9
株価収益率(PER)(倍)	11.52	9.85	7.61	10.91	9.31	6.64	9.90	9.61	8.68
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.85	1.46	1.03	1.16	1.04	0.90	1.19	1.17	1.05
期末従業員数※3(人)	42,460	44,947	47,133	48,807	48,831	49,768	48,483	50,390	55,712
グループ会社数(社)	317	387	360	444	480	488	497	667	716

※1 2019年度からはハイブリッドファイナンスの資本性考慮後のD/Eレシオを示しています。 ※2 2021年度の1株当たり配当金126円は、創業者 故石橋信夫生誕100周年記念配当10円を含んでいます。また、2025年度の1株当たり配当金175円は、創業70周年記念配当10円を含んでいます。

※3 従業員数は正社員のみの人数です。 注 発行済株式数は自己株式を控除しています。

年度	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
セグメント別売上高(連結) ^{※4} (億円)									
戸建住宅	3,853	3,838	4,978	5,161	7,848	9,100	9,510	11,445	13,422
賃貸住宅	10,308	10,613	10,059	9,827	10,525	11,494	12,502	13,760	14,292
マンション	2,850	2,805	3,727	3,397	3,799	4,843	4,418	2,694	2,796
住宅ストック	1,121	1,145	1,456	1,247	—	—	—	—	—
商業施設	6,208	6,939	8,067	8,083	10,385	10,921	11,815	12,271	12,901
事業施設	8,502	10,223	11,523	9,899	10,792	11,302	12,944	13,697	11,898
環境エネルギー	—	—	—	—	1,610	1,886	1,394	1,311	1,331
その他	6,371	7,161	5,300	5,073	630	818	680	509	558
調整額	(1,256)	(1,293)	(1,311)	(1,423)	(1,197)	(1,285)	(1,238)	(1,341)	(1,432)
合計	37,959	41,435	43,802	41,267	44,395	49,081	52,029	54,348	55,768
セグメント別営業利益(連結) ^{※4} (億円)									
戸建住宅	215	199	180	218	383	466	351	698	1,556
賃貸住宅	1,066	1,022	985	908	966	1,097	1,157	1,299	1,411
マンション	133	135	158	53	97	408	373	109	59
住宅ストック	132	159	167	104	—	—	—	—	—
商業施設	1,141	1,377	1,406	1,228	1,241	1,329	1,436	1,459	1,624
事業施設	889	989	1,206	1,159	1,255	996	1,232	1,596	1,276
環境エネルギー	—	—	—	—	52	62	91	124	138
その他	230	325	192	107	(59)	54	24	28	42
調整額	(337)	(486)	(487)	(209)	(105)	237	(265)	147	38
合計	3,471	3,721	3,811	3,571	3,832	4,653	4,402	5,462	6,148
住宅着工戸数 ^{※5} (千戸)									
住宅着工戸数	946	952	883	812	865	860	800	816	711
大和ハウス工業(個別)の住宅販売戸数(国内)(戸)									
住宅販売戸数	51,641	48,410	43,703	38,991	40,758	40,562	37,453	32,239	31,085
戸建住宅	6,907	6,524	5,917	5,178	5,164	4,191	3,424	2,810	2,902
分譲住宅	2,320	2,192	2,066	1,841	1,596	1,571	1,760	2,257	1,965
参考：住宅販売戸数(海外)	973	2,621	2,875	4,184	4,857	6,332	6,971	7,514	8,143
賃貸住宅	40,254	37,905	33,502	29,488	31,202	32,224	29,841	25,668	24,955
分譲マンション	2,160	1,789	2,218	2,484	2,796	2,576	2,428	1,504	1,263
1戸当たりの平均売上金額(百万円)									
戸建住宅	35.9	37.3	39.6	39.6	41.0	45.1	49.0	54.8	53.1
分譲住宅	24.0	24.3	22.4	23.1	24.2	24.6	24.7	26.7	26.4
賃貸住宅事業									
管理戸数(戸)	543,124	572,238	595,182	611,874	630,555	649,891	684,460	702,859	725,568
入居率(%)	97.3	96.9	97.6	98.2	98.2	97.8	97.2	97.4	97.7
商業施設事業									
1棟当たりの平均受注金額(百万円)	324	381	466	512	513	563	736	824	990
転貸建物面積の推移									
貸付可能面積(m ²)	6,157,287	6,375,278	6,765,150	6,871,560	6,964,194	7,163,733	7,159,607	7,333,590	7,489,661
入居率 ^{※6} (%)	99.1	99.0	98.8	98.5	98.6	98.9	98.9	98.9	99.1

※4 セグメント間の内部取引を含みます。 ※5 住宅着工戸数は「住宅着工統計」(国土交通省)より。 ※6 入居面積/貸付可能面積

非財務ハイライト

カーボンニュートラル関連指標 (EGP2026)

主な指標			実績(年度)		目標(年度)※9	
			2024	2025	2026	2030
カーボンニュートラルの実現	バリューチェーン全体	GHG排出量 削減率(%)※1	46.2	39.2	35	40
	事業活動： スコープ1+2	GHG排出量 削減率(%)※1	58.1	57.6	55	70
		再エネ利用率(%)	98.9	99.3	100	100
	建物使用： スコープ3 (カテゴリ11)	GHG排出量 削減率(%)※1	59.8	54.3	58	63
		ZEH率(%)※2	99	98	90	100
		賃貸住宅 ZEH-M率(%)※3	73.1	77.7	50	100
		分譲マンションZEH-M率(%)※4	100	100	100	100
		ZEB率(%)※5	66.2	66.2	80	100
	再エネ供給施設・ 設備の施工実績	再エネ発電設備 施工実績(EPC) (MW)※6	3,311	3,592	4,200	5,000
		再エネ発電所 開発・運営実績(IPP) (MW)※7	877	1,028	1,550	2,500
	太陽光発電設備 搭載率 (非住宅)※8	流通店舗事業(個別)(%)	56.7	60.5	原則 100	
		建築事業(個別)(%)	76.7	79.9		
		フジタ	50.0	76.5		
		大和リース	30.3	27.2		

※1 2015年度比
※2 大和ハウス工業(個別)における請負・分譲物件(北海道を除く国内のみ)。着工ベースで算出
※3 大和ハウス工業(個別)における請負・分譲・自社開発物件(国内のみ)。着工ベースで算出
※4 大和ハウス工業(個別)・着工ベースで算出
※5 大和ハウス工業、大和リース、フジタの3社計。国内のみ、着工ベース・面積割合で算出
※6 2011年度からの累計
※7 自家消費の発電所を除く
※8 着工ベース、棟数割合で算出
※9 EGP2026は、第7次中期経営計画と合わせて、当初の予定より1年前倒しとなる2025年度で終了。目標値はEGP2026で掲げた目標を記載しています。

人的資本関連指標 (ESP2026)

主な指標			実績(年度)			目標
			2023	2024	2025	
人的資本の価値向上	採用	新卒採用女性比率(%)	2024/4/1 27.6	2025/4/1 24.7	2026/4/1 27.9	2027/4/1 30
		キャリア採用者数(人)	182	185	176	—
	多様性	管理職における女性比率(%)	2024/4/1 5.8	2025/4/1 6.1	2026/4/1 6.3	2027/4/1 8
		主任職における女性比率(%)	2024/4/1 23.5	2025/4/1 24.0	2026/4/1 24.3	2027/4/1 25
		障がい者雇用率(%)	2024/4/1 2.48	2025/4/1 2.51	2026/4/1 2.52	2027/4/1 2.80
		若年層(入社3年後)の定着率(%)※1	2024/3/31 2021/4/1入社 77.6	2025/3/31 2022/4/1入社 81.4	2026/3/31 2023/4/1入社 87.6	2027/3/31 2024/4/1入社 85
		65歳定年到達後の雇用継続率(%)※2	2024/4/1 55.2	2025/4/1 57.7	2026/4/1 44.0	—
	健康管理	定期健康診断受診率(%)	100	100	100	早期 100% 受診
		要精密検査・要治療者の二次検査受診率(%)	89.5	96.1	100	
	出産育児	男性の育児休業取得率(%)	66.5	68.9	87.3	90 (2026年度)
		次世代育成一時金 (支給対象者数：人／金額：百万円)※3	609／609	556／556	579／579	
	就業	有給休暇取得率(%)	65.5	66.5	67.7	—
	公平性	男女間賃金格差(%)※4 (男性年収に対する平均女性年収の比率)	61.6	61.8	62.2	—
	キャリア支援	越境キャリア支援制度※5 利用者数(人)	82	73	89	—

注 人的資本関連数値は 大和ハウス工業(個別)のみ
※1 各年度における入社3年後の定期採用者の定着率
※2 2025年度分は67歳選択定年制の導入にともない、「65歳または67歳定年到達後の雇用継続率」
※3 2005年の制度導入以降の累計支給額 13,605百万円
※4 正規職員における比率を表示
※5 社内外の副業を中心としたキャリア支援制度

会社概要

(2026年3月31日現在)

名称	大和ハウス工業株式会社			
創業	1955年4月5日(設立 1947年3月4日)			
資本金	1,626億289万3,922円			
社員数(連結)	55,712名(2026年3月31日現在)			
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場			
証券コード	1925			
本社・本店	大阪市北区梅田三丁目3番5号 〒530-8241 TEL:06-6346-2111(代表)			
東京本社・本店	東京都千代田区飯田橋三丁目13番1号 〒102-8112 TEL:03-5214-2111(代表)			
支社(9ヵ所)	北日本 北陸 九州	北関東 中部	東関東 中国	南関東 四国
支店	全国43ヵ所			
工場	全国8ヵ所			
研究所	総合技術研究所(奈良市)			
研修センター	大和ハウスグループ みらい価値共創センター (奈良市)			
海外進出国・地域	27ヵ国			
IR連絡先	大和ハウス工業株式会社 経営管理本部 財務・IR部 IR室 TEL:06-6225-7804 Eメール:dh.ir.communications@daiwahouse.jp			
ホームページ	https://www.daiwahouse.co.jp/			

役員一覧

(2026年6月26日現在)

取締役(14名)	
代表取締役会長	芳井 敬一
代表取締役社長	大友 浩嗣
代表取締役副社長	香曾我部 武
代表取締役副社長	村田 誉之
代表取締役専務執行役員	下西 佳典
取締役専務執行役員	永瀬 俊哉
取締役常務執行役員	柴田 英一
取締役(社外)	桑野 幸徳
取締役(社外)	関 美和
取締役(社外)	吉澤 和弘
取締役(社外)	伊藤 雄二郎
取締役(社外)	南部 智一
取締役(社外)	福本 ともみ
取締役(社外)	近藤 雄一郎

監査役(6名)	
常勤監査役	橋本 好哲
常勤監査役	小柳出 隆一
常勤監査役	高重 吉博
監査役(社外)	渡邊 明久
監査役(社外)	岸本 達司
監査役(社外)	丸山 隆司

常務執行役員(8名)	
浦川 竜哉	能村 盛隆
山田 裕次	石崎 順子
田村 哲哉	中尾 剛文
原納 浩二	村田 大明

上席執行役員(17名)	
石橋 信仁	森角 義宗
和田 哲郎	竹林 桂太郎
河野 宏	岩淵 義徳
名島 弘尚	泉本 圭介
村井 勝行	野辺 克則
杉本 昌文	更科 雅俊
富樫 紀夫	八田 政敏
諏訪 和美	高吉 忠弘
民谷 秀人	

執行役員(31名)	
河村 太郎	下山 洋一
金井 雅孝	賤津 高広
北 真夫	神田 昌幸
松葉 明	岩本 相栄
八田 哲男	藤沢 茂夫
北村 昭	川口 正起
菊池 雅明	石野 信治
鈴木 伸吾	小高 知明
住永 敏之	小山 勝弘
田中 利樹	鈴木 敦雄
山崎 真一	徳永 光彦
本多 直也	鈴木 康夫
樋口 登	坂東 希
小島 由光	志保 達郎
谷奥 信二	木澤 俊直
脇田 健	

株式情報

(2026年3月31日現在)

発行可能株式総数	1,900,000,000株
発行済株式の総数	659,636,182株
株主数	89,198名

大株主

株主名	当社への出資状況	
	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	99,643	16.09
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	34,834	5.62
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	15,982	2.58
大和ハウス工業従業員持株会	15,383	2.48
JP モルガン証券株式会社	13,711	2.21
株式会社三井住友銀行	11,282	1.82
JP MORGAN CHASE BANK 385781	8,521	1.38
日本生命保険相互会社	8,361	1.35
全国共済農業協同組合連合会	7,389	1.19
CEP LUX - ORBIS SICAV	7,297	1.18

注1 当社は自己株式40,289千株を保有していますが、上記大株主からは除いています。
注2 発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合は、小数点以下第3位を四捨五入して表示しています。

所有者別株式分布状況



注 構成比は発行済株式の総数に占める割合を表示しています。

持続的な成長と 中長期的な企業価値の向上に向けて

■ 2025年度におけるIR活動の実績（いずれも延べ人数）

機関投資家・ アナリスト 向け

- 個別取材 390名
 - 証券会社主催カンファレンス 137名
 - 海外IR 2回（米国・英国）
 - 事業説明会・見学会 8回
 - 社外取締役登壇によるESGスモールMT など
- 米国事業に関する理解促進のため、同業他社との合同による米国現場見学会を企画開催。また国内ではデータセンターや物流施設の見学会も開催しました。

個人投資家 向け

- オンライン会社説明会 2回
- CFOやIR室長が登壇し、事業の強みやESG、株主優待制度などをご説明しました。

従業員向け

- 従業員向けIR説明会 1回 645名
- 株価や決算内容に対する従業員の意識の高まりを受け、決算内容に加え、業界の動向やポジションなどもふまえ株価についても説明。従業員持株会の加入を検討する社員も多く参加し、持株加入率は85%となりました。

■ 対話（エンゲージメント）の主なテーマ

- 国内の請負・分譲事業の事業戦略や業績
- 米国や欧州など、海外での事業環境や業績、今後の展望やリスク
- 住友電設グループ入り後のシナジーや成長戦略
- 金利上昇局面における不動産開発投資の考え方、今後の戦略
- 新中計における財務目標やキャピタルアロケーション、株主還元方針の考え方 など

■ フィードバック体制

IR活動を通じて株主・投資家の皆さまからいただいたご意見については、適時適切に経営層へのフィードバックを行い、課題認識を共有しています。2025年度は、IR室から取締役会および独立役員に対しては各2回、報告会を実施。2026年度からは、経営陣に向けた月次での株価レポート配信を開始しました。資本コストや株価を意識した経営の実現に向けたフィードバック体制を強化し、企業価値向上に向けた議論の深化を図っています。

編集後記

未来を見据えた価値創造

平素より当社グループに多大なるご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

第7次中期経営計画は、コロナ禍からの回復、建設コストの高騰、DXやAIの進展など、事業環境が大きく変化した4年間でした。そのなかで当社は、海外事業の拡大、循環型バリューチェーンの強化、脱炭素化、DX推進、人的資本・ガバナンスの強化などに取り組み、持続的な成長に向けた基盤を着実に築いてきました。

本誌は2026年度を初年度とする第8次中期経営計画を軸に編集する予定でしたが、中東情勢の影響などをふまえ、その公表が延期となりました。そのため、例年以上に「当社グループは何を目指し、何をお伝えすべきか」を議論しながら、長期的な視点と変化する事業環境への対応の両面をお伝えできるよう努めました。

近年の成長を支えてきたのは、時代の変化を先取りし、新たな事業機会へ挑戦してきた当社グループの力です。現在はAIの普及やデジタル化を背景に、データセンターや半導体関連施設への投資が世界的に拡大しており、住友電設が加わった当社グループにとっても大きな成長機会となります。また、海外事業やリブネス事業のさらなる成長も期待できます。

こうした挑戦は、「建築の工業化」「世の中の役に立つ事業」「事業を通じて人を育てる」という創業者精神にも通じるものです。2026年7月に実施した従業員向けIRでは、企業価値向上に向けた考え方を共有し、多くの前向きな反響を得ました。持続的な成長は従業員一人ひとりの挑戦の積み重ねによって実現されることを改めて実感しています。今後も“将来の夢”「生きる喜びを分かち合える世界」の実現に向け、社会価値と経済価値の創出に取り組んでまいります。

最後に、本誌制作にご協力いただいた皆さま、本誌をお読みいただいた皆さまに心より御礼申し上げます。今後とも変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。



常務執行役員 財務・IR担当

山田 裕次

大和ハウス工業株式会社

本 社 大阪市北区梅田三丁目3番5号 〒530-8241 Tel 06-6346-2111(代表)
東京本社 東京都千代田区飯田橋三丁目13番1号 〒102-8112 Tel 03-5214-2111(代表)