

サステナビリティ全般

大和ハウス工業株式会社
取締役専務執行役員
経営戦略本部長
サステナビリティ統括担当

大友 浩嗣

2024年12月18日

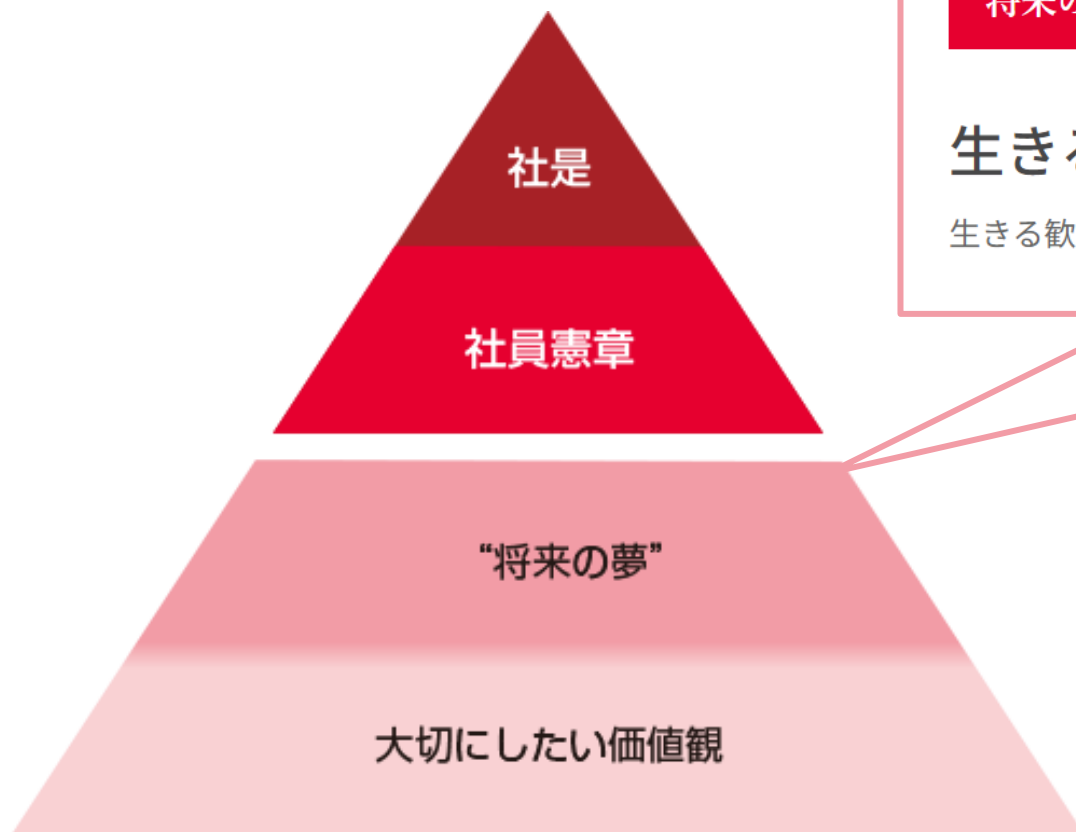


エコ・ファースト企業
環境大臣認定

 We Build ECO

Daiwa House Group®

創業100周年10兆円に向けての羅針盤になる“将来の夢”を理念体系の中に整備
事業を通じ、「再生と循環の社会インフラ」を創造していく企業へ

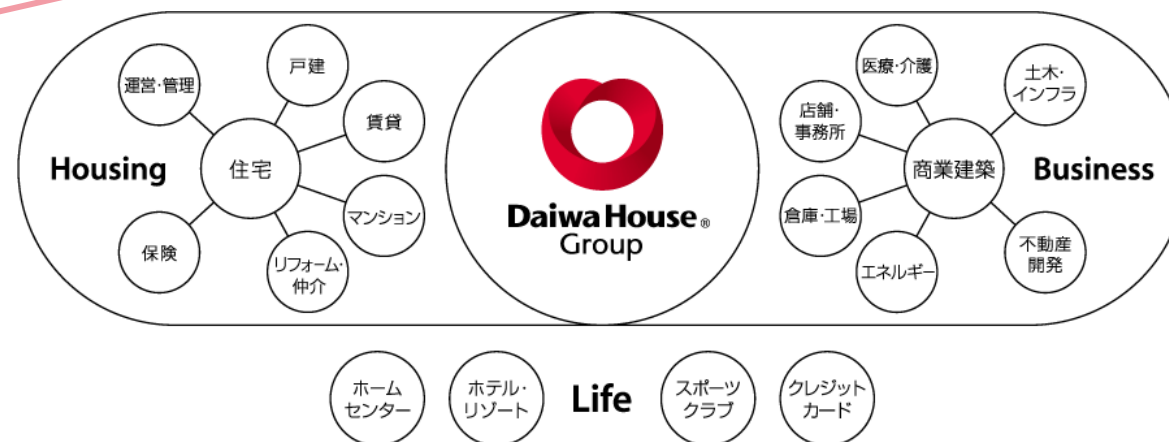


“将来の夢”（パーパス）

創業100周年に向けた私たちの新たな羅針盤です。

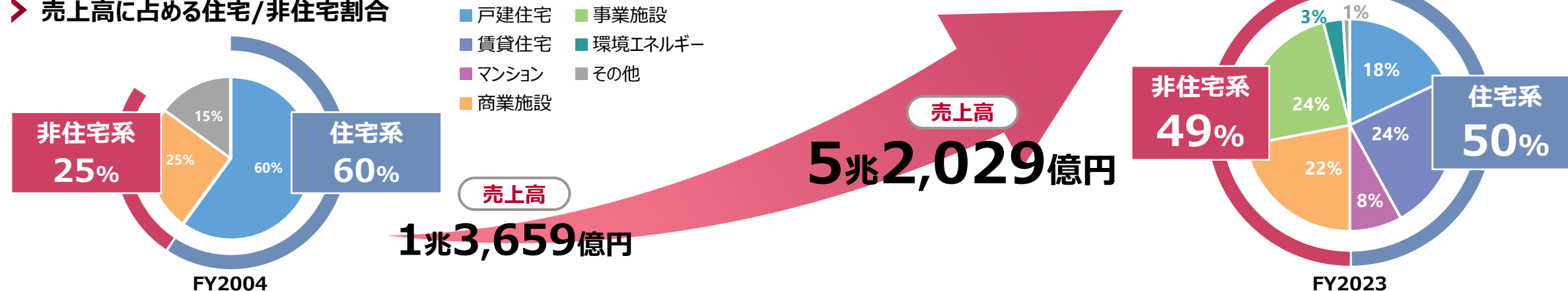
生きる歓びを、未来の景色に。

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。



積極的な「M&A」や「事業投資」を着実に成長に繋げ、業容拡大とバランスの取れた事業ポートフォリオ「大和ハウスモデル」を実現

売上高に占める住宅/非住宅割合



売上高の変遷と主なグループ傘下入り企業 (単位: 億円)

主なグループ傘下入り企業

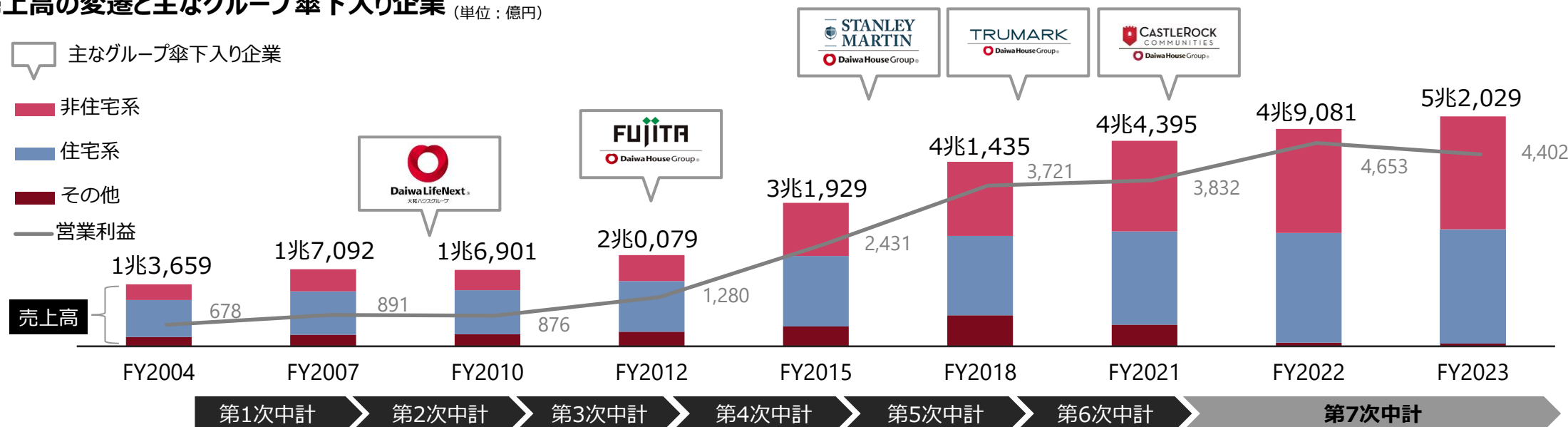
非住宅系

住宅系

その他

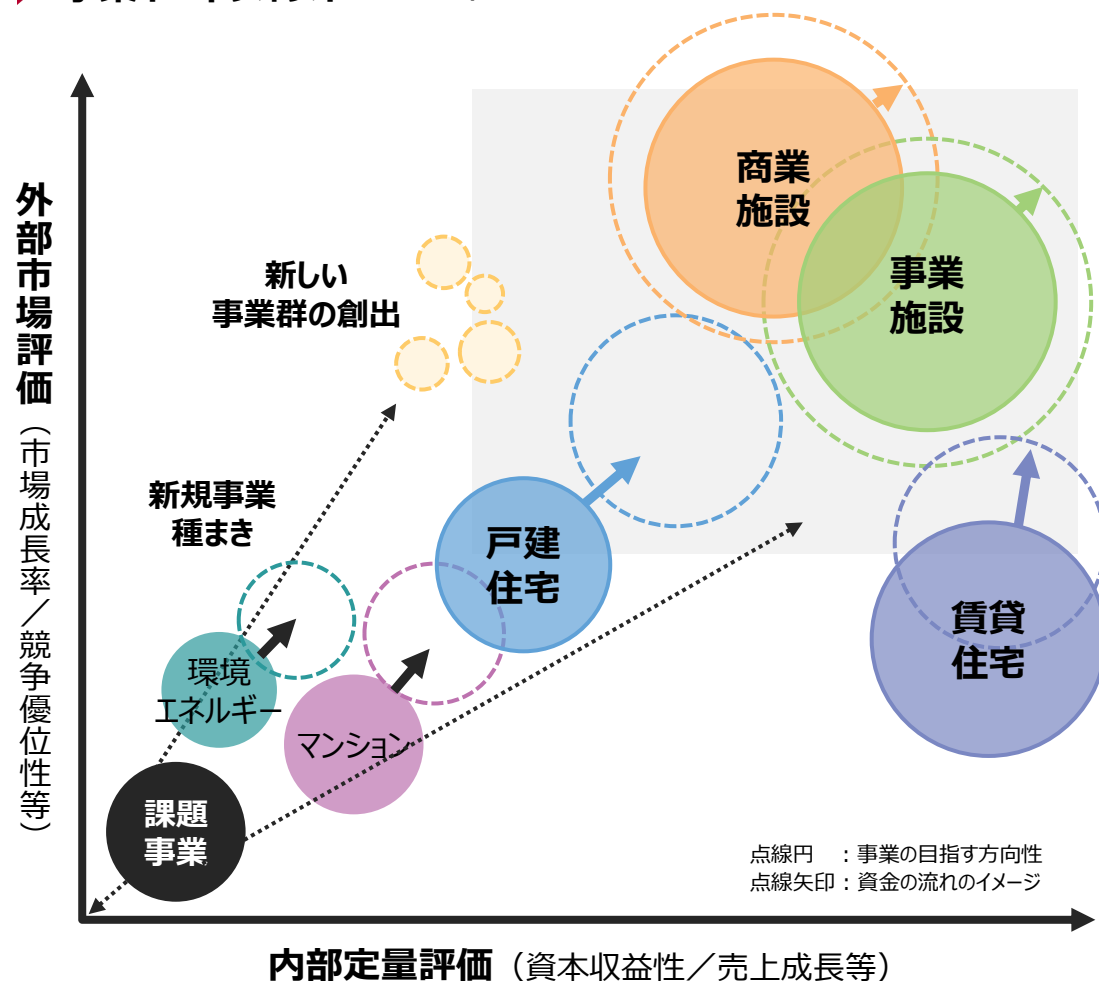
営業利益

売上高



統合と分裂を繰り返しながら、「人・街・暮らしの価値共創グループ」として多様なアセットクラスを展開

➤ 事業ポートフォリオ（イメージ）



➤ ポートフォリオマネジメントの考え方

- 持続的に成長するための会社経営において重要なことは、その時に最適な方法を採用できるよう、バランスをとること
- 当社グループの歴史は、「細胞分裂と統合の繰り返し」
- 戸建住宅事業で培った独自のノウハウやシステムを起点に、新たな商品・事業を創出し、事業拡大をしてきた
- 2001年以降、事業の多角化が加速、BtoB、BtoC事業が双方を補完する体制が構築されてきた
- 2024年度から、フジタ・大和リース・大和ライフネクストが事業本部に参入。バリューチェーン戦略の中で、事業強化・創出を目指す
- 今後も、各事業本部が「成長事業」として、事業本部内でもポートフォリオ経営を意識していく

大和ハウスグループ“将来の夢”ファンド、社内起業制度“Daiwa Future100”へそれぞれ最大300億円の投資を計画
新規事業の種をまき、将来の柱となる事業群を創出していく

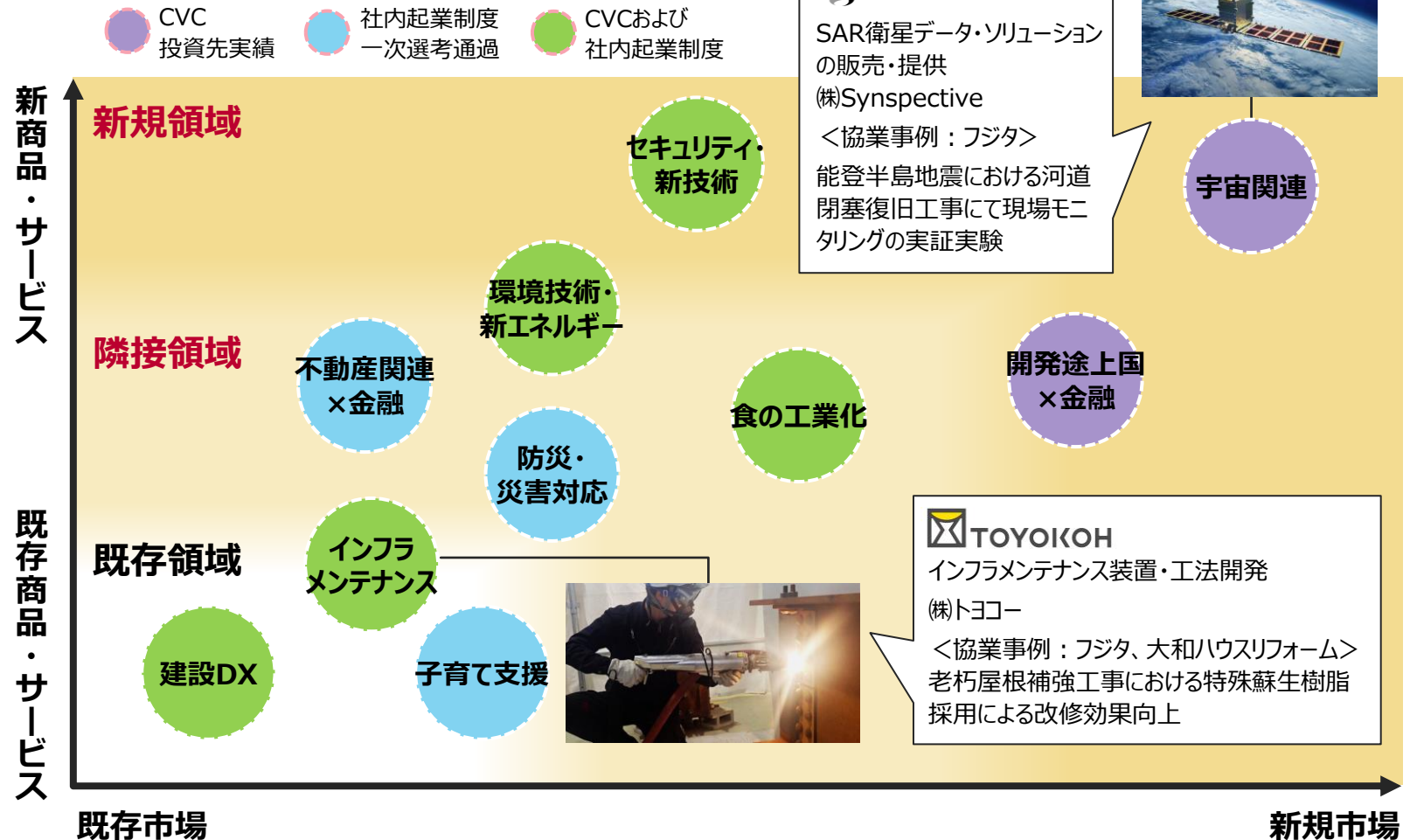


2024年1月より、既存事業シナジーと社会課題解決を目指すCVCファンドの運用を開始
→2024年9月末までに9社へ出資
内、5社と協業事業の検討開始



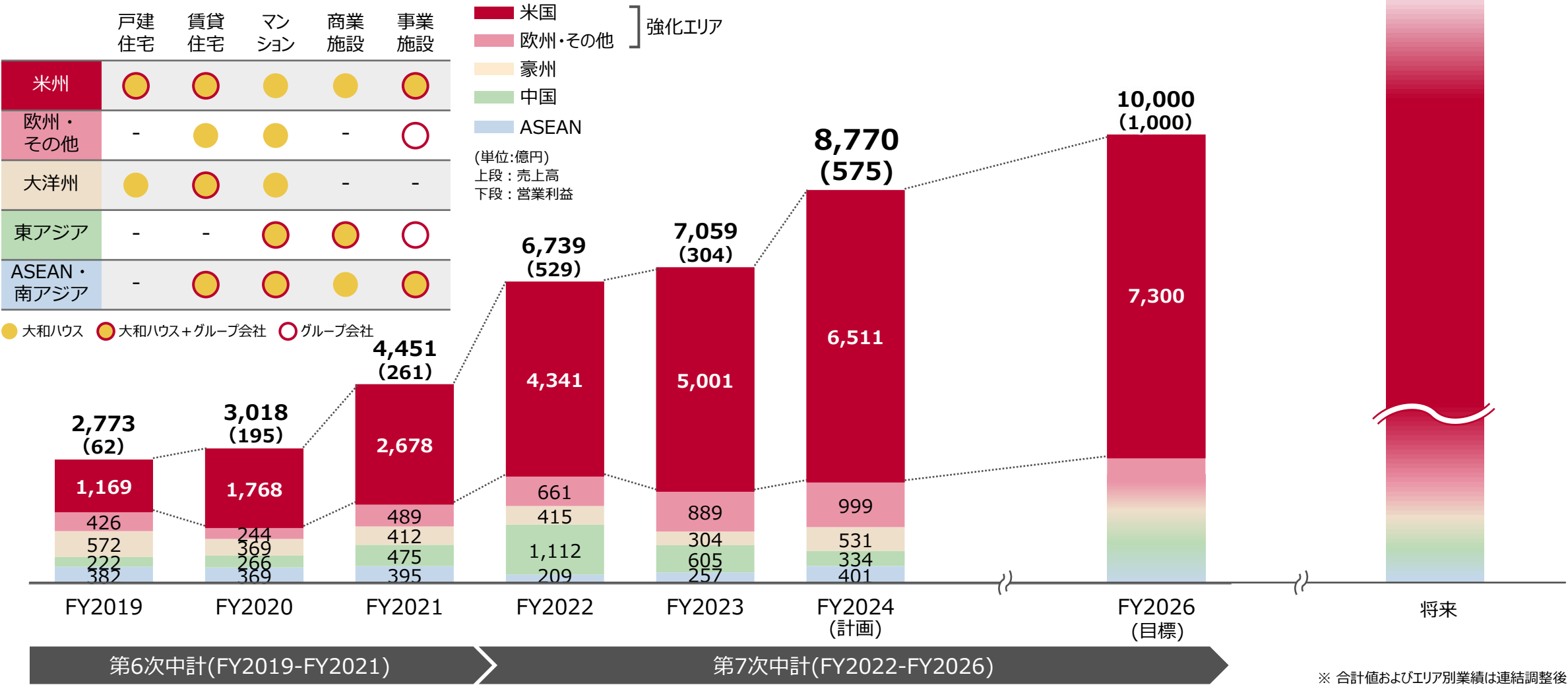
2024年6月より、人材育成と新規事業開発を目的に、最大300億円を投じる計画で制度開始
→初年度応募総数896件
一次選考通過57件の事業案が進行中

➤ 現在、検討・進行中のテーマ（一例）



海外事業

今後も「エリア×事業」のポートフォリオ戦略を軸にさらなる成長を図る
足元15%程度の海外売上高比率を、将来的には30～40%程度まで引き上げる



海外事業拡大に向け、海外人財育成やガバナンス向上などの基盤を継続的に強化

＞ グローバルトレーニー制度

- 2023年度より、現地赴任に先立ち1年間海外の現場で語学や文化、商慣習を学ぶ機会を創出すべく、グローバルトレーニー制度を導入
- 異なる規制、法律や技術マターのプロジェクリスクに対応できる専門的な技術支援体制の構築を目指す
- 技術職から導入したものを、2024年度より営業職にも対象を拡大

グローバルトレーニー制度研修の様子（中国）



＞ コンストラクションマネジメント機能強化

- 法務や財務面などのリスク・ガバナンスを強化する取り組みに加え、2024年1月からは本社海外本部内にコンストラクションマネジメント機能を付加
- 事業の推進、管理に重要となる技術の知見を同一本部内に配置することで、それぞれの課題につき営業と技術で双方向の共有を早期化し、リスクの未然防止を実現



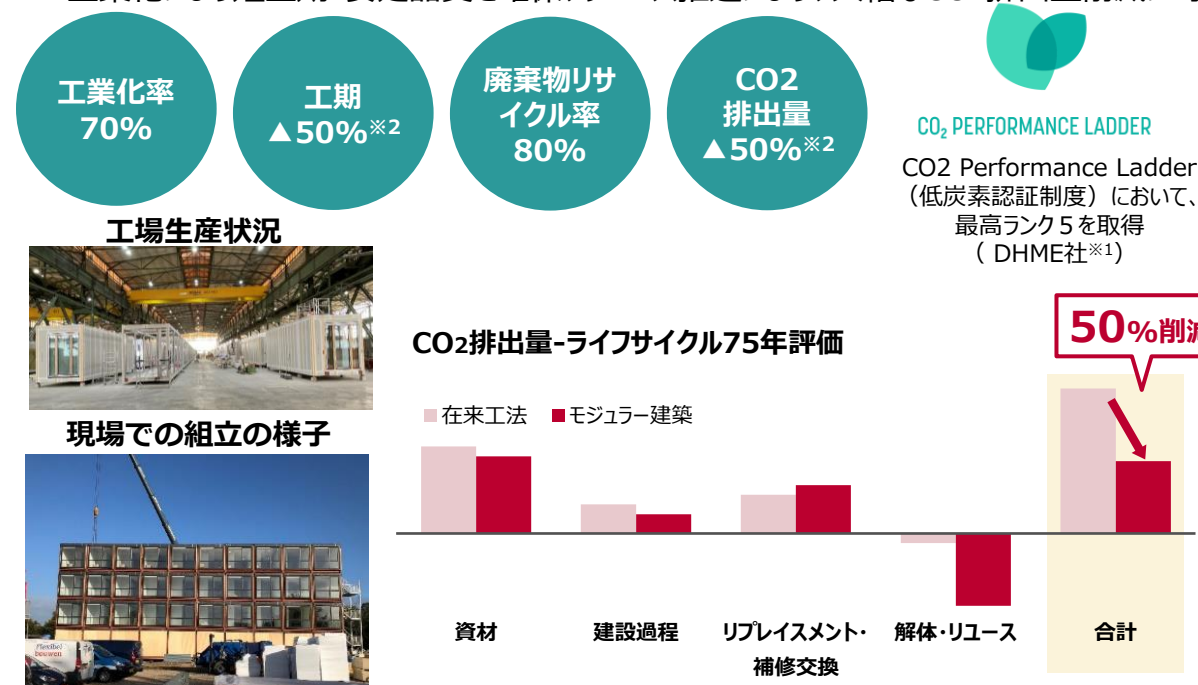
欧州では、災害対応のみならず、住宅不足を補う建築として、モジュラー建築が着目されつつある

▶ 欧州でのモジュラー建築需要の拡大

- ・ **住宅不足の深刻化**: 都市部を中心に人口増加の進行に伴い、迅速な住宅供給が求められている。在来建築と比較してスピードと効率性から、住宅不足や災害時の緊急対応に有効。
- ・ **環境規制の強化**: 2050年までのカーボンニュートラル達成を目指して建築業界にも規制を強化。モジュラー建築は、省エネルギー性や廃棄物削減の観点で注目されている。

▶ 持続可能な建設方法（DHME社※1 実績）

- ・ 工業化により短工期・安定品質を確保、リユース推進により、大幅なCO2排出量削減に寄与



▶ 社会課題へのソリューション提供

アフォーダブルな住宅ニーズや避難民向け住宅を含む多用途のモジュラー型住宅を供給

避難民向け住宅



アフォーダブル住宅



インフォメーションセンター



<避難民向け住宅供給状況>



	場所	戸数
①	Nissewaard	48
②	Lekkerkerk	4
③	Zevenbergen	247
④	Oudewater	45
⑤	Montfoort	19
⑥	Lekkerkerk	32
⑦	Arnhem	169
⑧	Lekkerkerk	36
⑨	Sassenheim	84
⑩	Gendt	41
⑪	Zuidplas	93
⑫	Legemeer	28
オランダ		846
⑬	Gas works	54
ウエールズ		54
ウクライナ避難民専用住宅		900 戸
各国からの難民向け住居		917 戸
全戸数		1,817 戸

※1 Daiwa House Modular Europe B.V. (ダイワハウスモジュラーヨーロッパ)

※2 在来工法と比較

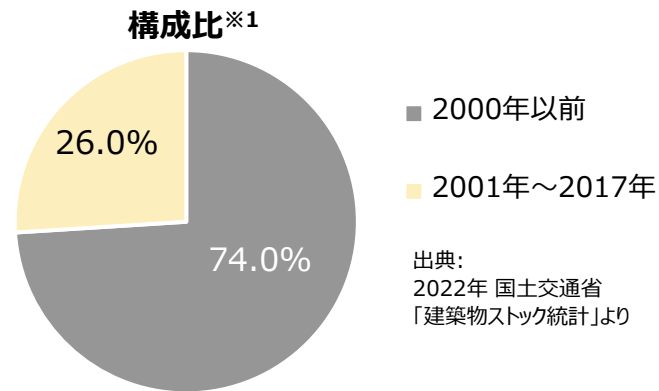
※3 2023年12月末時点

リブネス事業

市場ポテンシャルの大きい非住宅分野のリブネス事業を強化するため、
新ブランド『BIZ Livness（ビズ・リブネス）』を立ち上げ、売上高1兆円規模の早期実現を目指す

➤ 非住宅分野の既存建築物の再生が急務

- ・ 築20年を超える倉庫や工場が全体の約74%、約200万棟※1と推計
- ・ 開業20年以上の商業施設が全国2,000件超



➤ 『BIZ Livness』事例

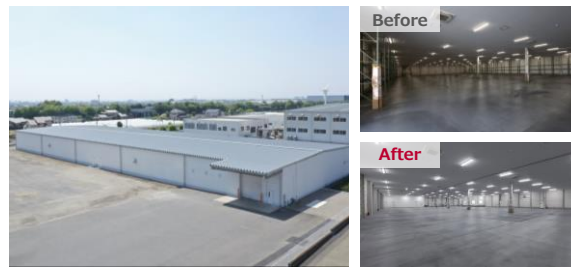
駒ヶ根リブネスプロジェクト

遊休資産となっていた工場を市場価値の高い倉庫に再生

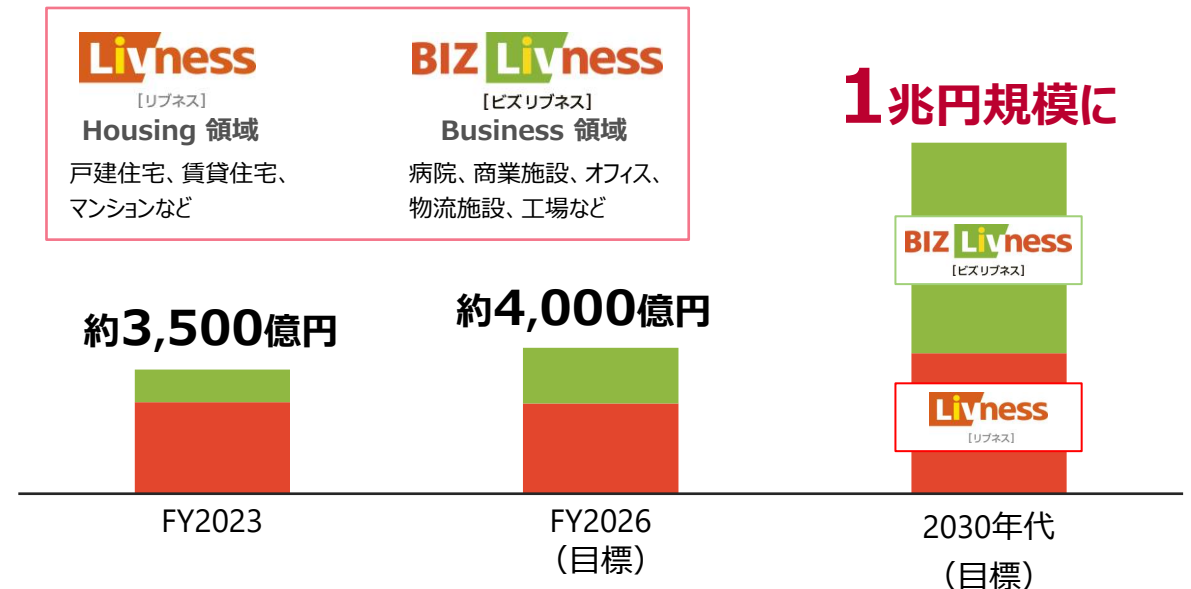


Dプロジェクト群馬伊勢崎

売買双方の不動産活用ニーズに合わせた柔軟な対応



➤ リブネス事業全体で1兆円を目指す



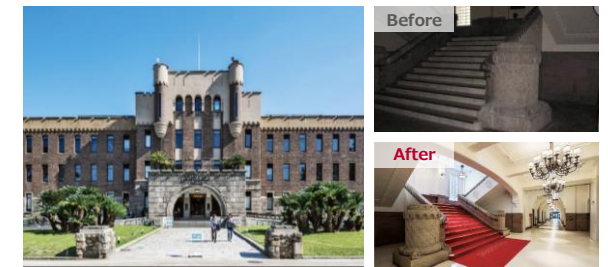
Misumi

既存施設を新規事業の拠点に有効活用



MIRAIZA OSAKA-JO

賑わいと文化の継承を両立させた新たな複合施設



※1 国土交通省「平成25年法人土地・建物基本調査」、建築着工統計（令和3年）のデータから年代別の非住宅建設物床面積を推計して当社にて算出

サステナビリティ

地域社会との取り組み・人的資本経営・Future with Wood

創業者精神である「世の中の役に立つからやる」に基づき、復興や災害支援に加え、気候変動に対応する事業を展開

➤ 復興支援

- 能登半島地震復興支援として、グループ会社含め、応急仮設住宅約1,200戸を建設
- マウイ島のラハイナ山火事の被災者向けに応急仮設住宅計50戸を提供

応急仮設住宅：石川県



応急仮設住宅：Kapalua Village Project



所在地：ハワイ州 マウイ島カパルア地区
竣工：2024年9月
事業主：TY Management Corporation

➤ 地域の災害支援強化

- 開発した物流施設を災害時などの一時避難施設として提供
 - 16市町、1県の自治体と防災協定を締結
- 大東建託グループと「災害における連携および支援協定」を締結
 - 両社間で情報共有・集約し、賃貸住宅オーナーとご入居者に対して無償で住戸を貸与
 - ロイヤルホームセンターの災害用備蓄品や復旧用資機材を供給

茨城県境町と協定を締結した「DPL境古河」



大東建託との締結式



➤ 気候変動に備えたまちづくり（セキュレアガーデン豊川八幡駅南）

- 水路境界の嵩上げや高親水性対応などの気候変動適応策を施し、冠水被害を回避するなどレジリエンス性の高いまちづくりを実現



グリーンインフラの考えを採用



緑化ブロック内の砂利敷き

水害対策



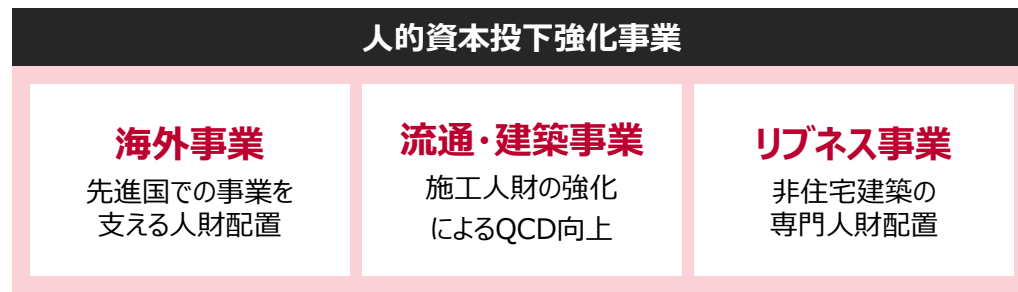
水路境界の嵩上げ

※1 工事費予定額ベース、矢野経済研究所「2024年版 非住宅木造市場の実態と展望」より
(独立行政法人統計センターによる国土交通省「建築着工統計」のオーダーメイド集計データを基に矢野経済研究所推計値)

「学び」と「挑戦機会」など、人への重点投資を通じて、「個」と「組織」の相互成長の実現へ

➤ 人財ポートフォリオ最適化に向けた人財流動化

- ・ 社員個人の成長機会と、事業成長を実現する人財重点配置
- ・ グループ規模での機能再編と人財の流動化



➤ 事業創出を通じた経営人財の育成

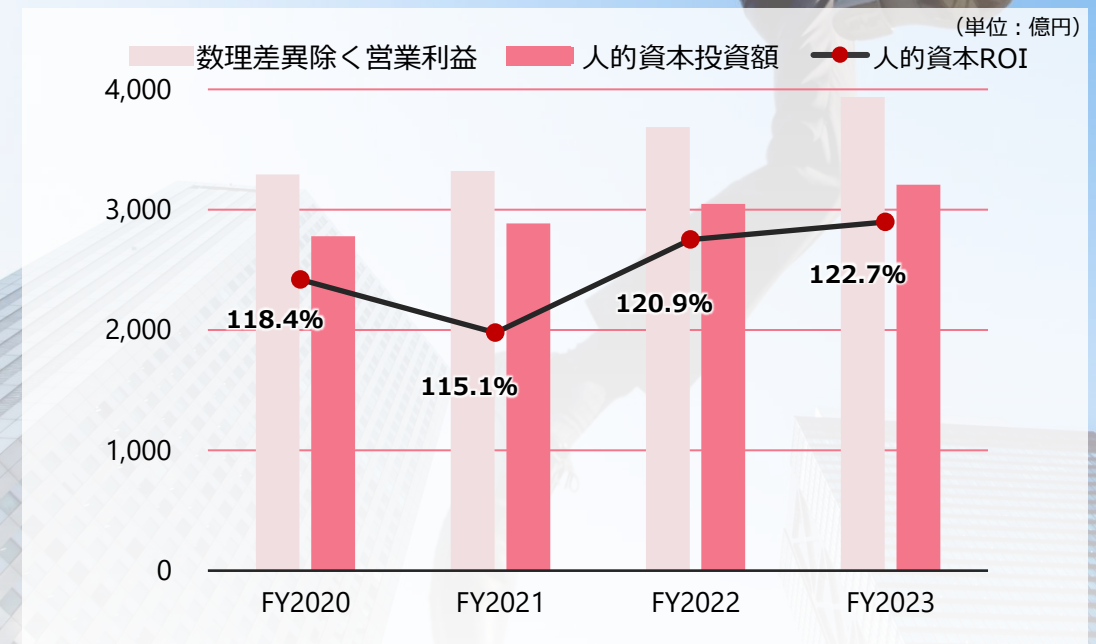
- ・ 社長業として新規事業を推進していく起業制度「DaiwaFuture100」の本格始動
- ・ 大和ハウス版サクセッションプラン「D-Succeed」における事業提案などの機会創出

➤ 人財育成・人財流動化施策の実行と加速

- ・ 多様性や個の力を活かしてお客さまに向き合う「チーム制」の導入と拡大（事業本部）
- ・ 「タレントマネジメントシステム」の強化・活用により、社員一人ひとりのスキルや志向を可視化することで、適所・適材・適時・適量の人財配置を実現
- ・ 自律学習プラットフォーム「&D Campus」を導入。人財流動化へのリスキングを促進

➤ 人的資本ROIの推移

- ・ 「事業を通じて人を育てる指標」として人的資本ROIを設定
- ・ 人的資本投資を増やしなが、生産性を向上させていく



※人的資本ROI = 数理差異除く営業利益 ÷ 人的資本投資額

カーボンニュートラルの加速、サーキュラーエコノミーの実現に向けて事業を本格化

➤ Future with Wood 事業準備室の発足 - 事業ステートメント -

Future with Wood

未来へ、木とともに

向き合うべき課題がある。果たすべき使命がある。
私たち大和ハウス工業はこれまでも、時代とともに、社会のために、
ひとつずつ新たな価値をとどけてきました。

そして今、木を活かした次の進化へと挑みます。
木造建築はもちろん、鉄骨、コンクリートなどこれまで培ってきた
技術を活かした、強さとしなやかさが両立する建物など、
ほんとうの意味での適材適所の追求。
さらにデジタルとデータを活用した仕組みづくりや、
志をともにするパートナーとの共創共生。

これからの道のりは、挑戦の繰り返しになるでしょう。
だからこそ、知恵を、工夫を、そして技術をかけあわせ、
一人ひとりの歓びへとつなげてゆく。それが、私たちの使命です。

さあ、豊かな景色あふれる未来へ、あたらしい一步を。
大和ハウス工業

➤ 事業発足の主旨

	対処すべき課題	現状
環境面	✓ カーボンニュートラル対応の加速 ✓ 森林資源循環	✓ ZEB・太陽光発電100%の方針 ✓ Co₂吸収源拡大の必要性
事業面	✓ 顧客の木造建築ニーズの高まり	✓ 戸建住宅は分譲で木造化が進展 ✓ 非住宅の取り組み体制構築が急務
人材面	✓ 事業ポートフォリオ転換に基づく成長分野への人財再配置、リスティング	✓ 新たな成長分野に挑戦できる環境整備

➤ 市場認識と取り組み事例

- 約8,800億円（FY2024見込み）の国内非住宅木造市場規模は、FY2030に1兆円超の予測※1
- 店舗・介護施設・工場・倉庫などのZEB化と併せて木造・木質建築を積極提案

非住宅木造建築事例 <工場内食堂棟（福岡県）>



※1 工事費予定額ベース、矢野経済研究所「2024年版 非住宅木造市場の実態と展望」より
（独立行政法人統計センターによる国土交通省「建築着工統計」のオーダーメイド集計データを基に矢野経済研究所推計値）

Appendix

主な指標			目標と実績					補足説明
			FY2021 実績	FY2022 実績	FY2023 実績	FY2024 上期実績※1	目標	
人的資本の価値向上	採用	新卒採用女性比率	25.8% (2022/4/1)	24.9% (2023/4/1)	27.6% (2024/4/1)	24.7% (2024/10/1)	30%	
		キャリア採用者数	64名	145名	182名	-	-	
	多様性	管理職における女性比率	4.9% (2022/4/1)	5.2% (2023/4/1)	5.8% (2024/4/1)	5.9% (2024/9/30)	8% (2027/4/1)	
		主任職における女性比率	19.2% (2022/4/1)	21.3% (2023/4/1)	23.4% (2024/4/1)	23.6% (2024/9/30)	25% (2027/4/1)	
		障がい者雇用率	2.46% (2022/4/1)	2.50% (2023/4/1)	2.48% (2024/4/1)	2.56% (2024/9/1)	2.7% (2026/4/1)	
		65歳定年到達後の雇用継続率	60.9% (2022/4/1)	49.4% (2023/4/1)	55.2% (2024/4/1)	-	-	
	健康管理	定期健康診断受診率	100%	100%	100%	-	-	
		要精密検査・要治療者の二次検査受診率	91.0%	95.3%	89.5%	-	-	
	出産育児	男性の育児休業取得率	41.9%	62.2%	66.5%	63.6%	80% (FY2026)	
		次世代育成一時金 (支給対象者数/金額)	636名/ 636百万円	643名/ 643百万円	609名/ 609百万円	284名/ 284百万円	-	制度導入(FY2005)以降 累計支給額12,754百万円
	就業	有給休暇取得率	57.3%	56.4%	65.5%	67.9%	-	
	公平性	男女間賃金格差 (男性年収に対する平均女性年収の比率)	60.7%	61.5%	61.6%	61.5%	-	
	キャリア支援	越境キャリア支援制度	-	49名	52名	-	-	社内外の副業を中心とした キャリア支援制度

※ 1 FY2024の上期実績は速報値で開示
© Daiwa House Industry Co., Ltd. All rights reserved. 本資料の無断転載を禁じます。

主な指標			目標と実績						補足説明
			FY2021 実績	FY2022 実績	FY2023 実績	FY2024 上期実績	FY2026 目標	FY2030 目標	
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	16%	23.5%	35.6%	45.7%※1	35%	40%	・ GHG削減率はいずれも基準年度であるFY2015比
	事業活動： スコープ1 + 2	GHG排出量 削減率	20.8%	33.5%	-26.3%	60.3%※1	55%	70%	・ GHG削減率はいずれも基準年度であるFY2015比 ・ 2024年3月に響灘火力発電所の混焼発電を停止し、バイオマス専焼化に向けた改修工事を実施中
		再エネ利用率（全電力）	18%	41%	82%	98.9%※1	100%	100%	-
		再エネ利用率（購入電力のみ）	18%	41%	96%	99.4%※1	100%	100%	-
	建物使用： スコープ3 (カテゴリ11)	GHG排出量 削減率	29.4%	39.3%	52.2%	59.7%※1	58%	63%	・ GHG削減率はいずれも基準年度であるFY2015比
		ZEH率	53%	86%	97%	98%	90%	100%	・ 大和ハウス単体/着工ベース、戸数割合、北海道除く
		賃貸住宅 ZEH-M率 ※2	3%	14.2%	48.7%	71.9%	50%	100%	・ 大和ハウス単体/着工ベース、戸数割合
		分譲マンション ZEH-M率 ※2	43%	73.1%	100%	100%	100%	100%	・ 大和ハウス単体/着工ベース、戸数割合
		ZEB率	38%	65.7%	68.5%	65.3%	80%	100%	・ 大和ハウス、大和リース、フジタ/ 着工ベース(開発案件含む)、面積割合
	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)	2,526MW	2,706MW	3,075MW	3,201MW	4,200MW	5,000MW	・ FY2011からの累積値
		再エネ発電所 開発・運営実績(IPP)	561MW	602MW	700MW	715MW	1,550MW	2,500MW	・ 自家消費の発電所を除く
	太陽光搭載率 (非住宅)	流通店舗事業（単体）	-	32.2%	40.1%	50.8%	原則100%		・ 単体はFY2022下期分よりカウントスタート/ 着工ベース・棟数割合 ・ フジタ・大和リースはFY2023よりカウントスタート/ 着工ベース・棟数割合
		建築事業（単体）	-	61.8%	62.2%	71.7%			
		フジタ	-	-	36.0%	16.7%			
		大和リース	-	-	23.7%	30.9%			

※1 FY2024通期見込 ※2 ZEH-Mは階数に応じて国が目指すべき水準を満たす住棟の住戸数を基に算出



Daiwa House®
Group

ありがとうございました。