

大和ハウスグループの “将来の夢”

**生きる喜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。**

私たち大和ハウスグループは創業以来、
「儲かるからではなく、世の中の役に立つからやる」
「“将来の夢”が人や企業を成長させる」という
創業者の想いととも歩んできました。

今、私たちが描く“将来の夢”は、
人々の「生きる」が地球と豊かに調和し、
一人ひとりが自分らしく、おたがいが認めあい、
活かしあい、輝きあう世界の実現です。

私たちは、「人・街・暮らしの価値共創グループ」として、
あらゆる人々と心をつなぎ、自然と共生するまちづくりと、
幸福で活力にあふれた生き方の創造を通じて、
未来の景色を拓いていきます。



■ トップメッセージ

“笑顔”を広げ 目指す世界の実現を

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、大和ハウスグループの経営に対してご理解とご支援を賜り、厚く御礼を申し上げます。

2022年度は私たちにとって、「生きる喜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。」という“将来の夢”（パーパス）への第一歩を踏み出した重要な1年でした。この“将来の夢”は、従業員一人ひとりの胸にある創業者の想いを起点に、100周年を迎える2055年に向けて私たちがこれから向かうべき方向を示す羅針盤として策定されたものです。策定にあたっては、学生などの若い世代やステークホルダーの想いも聞きながら、時代に合わせて変えていくべきもの、残すべきものについても議論を重ねました。そのベースにあるのが、ステークホルダーの皆さまに寄り添っていくという私たちの想いです。“将来の夢”を実現するために、今後もあらゆる課題への挑戦を続けていきます。

代表取締役社長
CEO

芳井 敏一



■ トップメッセージ

お客様の笑顔が夢の実現への第一歩

当社グループは毎年およそ3,000万人のお客さまと出会います。そのお客さま一人ひとりに寄り添い、笑顔にすることが、“将来の夢”の実現への第一歩だと考えます。それには、従業員一人ひとりが、相手の立場に立ち自分ごととして考え笑顔になれると思うことを、当たり前に行えるようになる必要があります。一昨年来、定期的に全国の事業所をまわり、「Q&A会」という従業員と質疑応答形式の対話を続けています。そのなかで特に印象に残っているのは、「私たちは3,000万人のお客さまに本当に寄り添っていますか」という私からの問いに対して「自分はお客さまを寂しがらせているかもしれない」という答えが返ってきたことです。従業員一人ひとりがこのような気づきを得て、自分ごととして取り組んでいくことで“将来の夢”は現実のものになっていきます。そのために、引き続き全国の事業所を訪問し、従業員との対話を大切にしていきます。

地球のために、やれることはすべてやる

一方で、6つのマテリアリティ（重要課題）に沿った歩みも始まっています。なかでも喫緊の課題といえるのが「サーキュラーエコノミー&カーボンニュートラル」の実現です。当社は環境課題における先駆者を自負しており、電力会社などではなく一般事業者でありながら、太陽光発電に加えて風力発電・水力発電も行っています。

そして、今は特に未来の子どもたちの「生きる」を支

える取り組みとして、カーボンニュートラルの実現に力を注いでいます。近年、気候変動が要因とされる異常気象が常態化し、その理由も明確なのです。事態は深刻で、不退転の姿勢を打ち出し、やれることはすべてやっていかないと間に合いません。そのため、当社は日本政府によるカーボンニュートラル宣言に賛同し、2050年までにカーボンニュートラルを達成すべく、2030年のマイルストーンを設定して、懸命の歩みを続けています。

建物を建てるほど、社会の脱炭素化を進め カーボンニュートラルを実現

2022年度から始まった第7次中期経営計画では、「すべての建物の脱炭素化によるカーボンニュートラルの実現」を重点テーマの一つに掲げ、新たに提供するすべての建物を、原則ZEH・ZEB率100%とし、太陽光発電設備を搭載するという目標を設定しています。2022年度は、ZEH-M対応賃貸住宅商品「TORISIA（トリシア）」を発売、分譲マンションでは2024年度以降に着工する「プレミスト」のZEH-M仕様の標準化を決めました。全事業で取り組みが着実に進んできており、環境に対する思いが徐々に従業員に浸透してきていると実感しています。また、2022年度には当社単体の国内における購入電力について、工場や施工現場を含むすべてを自社発電所由来の再生可能エネルギーとすることができました。2023年度には、グループ・海外を含めて購入電力の再生可能エネルギー100%を果すとともに、2025年度には自社発電を含むRE100の達成を目指しま



ZEH-M対応賃貸住宅商品「TORISIA（トリシア）」

す。2023年1月に当社グループに入った響灘火力発電所は、今後バイオマス専焼発電所に転換予定であり、これらを含めて将来的には再生可能エネルギー発電事業を拡大し、企業グループとしてはほとんど先例のない完全な“自給自足”ができるところまで、取り組みを深化させたいと考えています。さらに、環境に貢献するための不動産投資基準の見直しにも取り組みました。今後の金利上昇を見据え、投資のハードルレートとしているIRRの基準を引き上げました。しかし、収益性だけではなくサステナビリティの観点も強化したいとの思いから、インターナルカーボンプライシングを活用した投資判断基準の緩和策も併せて導入しました。

■ トップメッセージ

この取り組みが、環境にいい建物を世の中に創出していく大きな柱となっていくことを期待しています。これらの取り組みによって、私たちが建物を建てれば建てるほど、社会全体の脱炭素化を加速させ、カーボンニュートラルを実現します。

□□ P011 特集 | カーボンニュートラル戦略

長所を伸ばし、あらゆる人財に活躍の場を

人財について目指すところは、あらゆる人が活躍できるチャンスや場の提供 (DE&I) です。私たちは「事業を通じて人を育てる」ことを社是に掲げ、常に人財の育成を最重要課題としてきました。近年は、事業ポートフォリオの多角化にともない、採用を事業本部ごとに実施する方向へと切り替えています。これにより、まずは自分が選んだフィールドで輝いてもらうことができるようになりました。そして成長によって視野が広がり、新たな目標を見つけ、その実現のためにフィールドを変える必要があれば当社にはFA制度などもありますから、制度を利用し、新たな場所でさらに活躍してもらうこともできます。このように自律的に従業員が自己の成長を目指していくことを会社として後押ししていこうとしています。2022年度には副業を中心とした「越境体験」を提供する越境キャリア支援制度も導入しました。本人による申請型のほか、例えば技術職の従業員が建築のプロとして学生に教える体験を通じ、社内では学べないことを学べるようにするなど公募型も始動しています。さらに、週に1~2時間程度の社内副業も認めました。「やりたい」と思う気持ちが原動力

ですから、志願者はみんな本業の生産性を上げて時間をつくり、意欲的に取り組んでくれています。

人財育成のうえで大切にしていることが“長所軸で見る”ということです。私は、教育とは、相手が満面の笑みになるのはどんなときかを知ることから始まるものだと思います。笑顔は長所軸を捉えない限り生まれてきません。長所をさらに伸ばしてこそ、ほかにない強みを持った人財が育つのです。そして、そうした人財が幅広い経験をし、自身の強みを活かしてこそ、新たな事業や大和ハウスのこれからの持続的成長があります。そのため、社内外での学びの機会を増やすとともに、人財のローテーションにも力を入れ、多様な経験ができる環境を整えていきます。そして、あらゆる人財が長所を活かして、活躍できるチャンスや場をさらに拡大していきます。

□□ P081 越境キャリア支援制度の導入

事業を通じ “生きる喜びを分かち合える世界”を目指す

今後の海外事業においては、当社が得意とする建築の工業化、すなわち工場比率向上に向けたノウハウを日本国外のグループ会社に提供して、事業拡大につなげてもらうというビジネスモデルの展開を図っています。工期短縮と高品質かつ低価格につながる私たちのノウハウは、労働者不足に悩むアメリカでも、人口増加率の高い国でも、まちがいなく役立ちます。このビジネスモデルを海外に広め、成功に導くことで、当社の海外展開に対するイメージが大きく変わっていくこ

とを期待しています。また、日本で地震などの災害が起こった際には、大和リースをはじめとした当社グループが、応急仮設住宅の設計から引渡し後の管理まで一貫して行い、災害発生時の緊急活動をスムーズに行う体制を整えています。当社は欧州にもグループ企業を擁しており、工業化建築の一つであるモジュラー建築商品の販売やレンタル事業をてがけています。欧州で仮設住宅が必要とされる事態になったとき、彼らを通じて我々のノウハウを各国の復興に役立たせることができるかもしれません。

同時に、従来からの循環型バリューチェーンの取り組みも継続して進めていきます。「創る」を起点として、CS (アフターサービス)、管理運営、リフォームと長期にわたり信頼関係を「育み」「再生する」ことで、お客さまと共に豊かな暮らしを創っていきます。その中核を担うのが、再生事業のグループブランドである「リブネ



コロンハウスで共に働く栽培事業開発室と
大和ハウスブルームのメンバー

■ トップメッセージ

ス(Livness)」です。リブネス事業は、仲介・リフォーム・買取再販と定義し、戸建住宅・賃貸住宅で進めていましたが、今後は大型のビル、商業施設などでの取り組みも進め、人口減少、インフラの老朽化などの社会課題を見据えた事業として、引き続き注力していきます。

最後に今後のデジタル変革についてです。デジタル変革は変えられない時代の流れであり、当社としても業界全体の課題として徹底して取り組み、成果も社会に還元していきます。一方で、デジタル変革を進める目的を常に見失わないように気をつけなければなりません。デジタル活用によって、人と人との心のつなが

りが希薄になるということはあってはならないからです。これまで作業や処理に費やしていた時間を、従業員がお客さまや取引先・地域の皆さまを笑顔にするために考える時間に変える、人と人との心の距離を縮めるようなデジタル変革を常に意識しています。

2055年の“将来の夢”(パーパス)実現に向けた道のりの途上で、時には、社会や時代の変化によって具体策が見えなくなることもあるかもしれません。そのようなときには“お客さまをはじめとする社会の皆さまを笑顔にすること”に立ち返って考え、生きる喜びを分かち合える世界の実現を目指していきます。

創業者精神と共に未来へ

私たち大和ハウスグループは創業以来、「儲かるからではなく、世の中の役に立つからやる」という創業者の想いと共に、社会課題に向き合い世の中に多くの建物やサービスを供給することで、常に新しい景色を拓いてきました。事業環境や人々の価値観が変わるなかでもその想いは変わりません。

まずはお客さまに寄り添い笑顔にすることから、世の中の役に立つために何ができるかを考え“将来の夢”実現への歩みを着実に進めてまいります。

かつて創業者は、「われわれは世の中が厳しいときでも成長する」と語っていました。どんな逆境でも時間軸は絶対に止めずに着々と前に進んでいくのが我々の強みであり、DNAです。この強みを力に“将来の夢”実現を目指し、世の中の役に立つ事業を通じて、当社グループが社会やステークホルダーの皆さまと共に持続的に成長する未来を築いていきます。

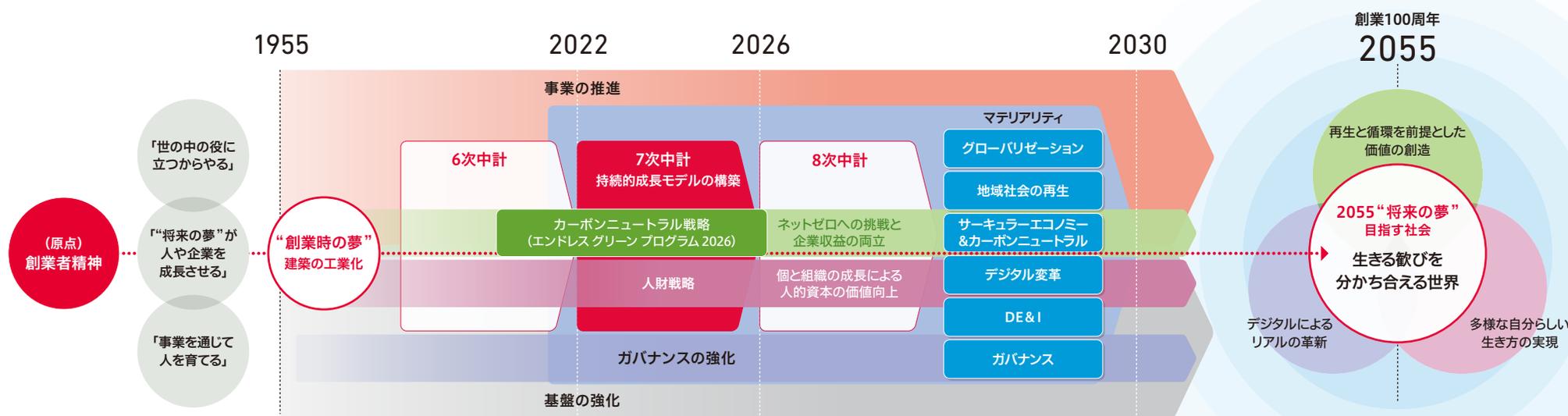
皆さまにおかれましては、引き続き変わらぬご支援を賜りますよう心よりお願い申し上げます。



マテリアリティと特定プロセス

創業100周年に向けたロードマップ —— Road to 2055

創業者精神を原点に、常に時代の先の先を見据え、“将来の夢”を描くことで、持続的な成長を実現してきました。中長期でのマテリアリティを意識しながら、第7次中期経営計画に取り組み、3つのアクションが重なり合う領域を広げることで、“将来の夢”の実現を目指していきます。



2026年度 KPI 事業の推進 (財務情報)

売上高	5兆5,000億円	ROE	13%以上
営業利益 ^{※1}	5,000億円	配当性向 かつ、配当金額の下限130円	35%以上
親会社株主に帰属する 当期純利益	3,400億円	D/Eレシオ	0.6倍程度

2026年度 主なKPI 基盤の強化 (非財務情報)

カーボンニュートラル戦略	まちづくりCO ₂ ゼロ スコープ3 カテゴリ11	全棟ZEH・ZEB化、全棟太陽光発電搭載の 推進により、GHG排出量54%削減 ^{※2}	人財戦略
	事業活動CO ₂ ゼロ スコープ1+2	省エネ・再エネ・電化の推進により、 GHG排出量55%削減 ^{※2}	
	サプライチェーンCO ₂ ゼロ スコープ3 カテゴリ1	主要サプライヤーによるSBT水準の GHG削減目標設定率90%以上	
			多様な人財の確保 ^{※3}
			<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率 8% 新卒採用女性比率 30% 男性の育児休業取得率 80%

※1 退職給付数理差異等除く ※2 2015年度比 ※3 2027年4月1日時点の目標

マテリアリティと特定プロセス

マテリアリティと7次中計

マテリアリティをふまえ、第7次中期経営計画では、第8次中期経営計画以降の成長も見据えた企業価値の最大化に向けて、「収益モデルの進化」「経営効率の向上」「経営基盤の強化」の3つの経営方針に基づく8つの重点テーマに取り組んでいます。

マテリアリティ	第7次中期経営計画：8つの重点テーマ	主なKGI/KPI（2026年度目標）	
		投資(インプット)	成果(アウトプットもしくはアウトカム)
グローバル化	1 地域密着型の海外事業による成長の加速	不動産開発投資 2.2兆円(5カ年計画)	良質な住まいの安定的な供給 ●米国:住宅供給戸数 1万戸/工場化率の向上 ●中国:マンション供給戸数 4,000戸/管理戸数 2万戸水準
地域社会の再生	2 地域・お客さま視点で循環型バリューチェーンを拡充		社会課題対応、事業機会の拡大 ●リブネスタウンPJの推進(対話件数・参加人数の増加、空き家率の低減、人口維持) ●リブネス事業(リフォーム、仲介、買取再販)の売上拡大 ●建物買取件数の増加
サーキュラーエコノミー & カーボンニュートラル	3 すべての建物の脱炭素化によるカーボンニュートラルの実現 カーボンニュートラル戦略	戦略投資 (海外・再エネ・M&A等)	カーボンニュートラルへの貢献(2030年度目標) ●バリューチェーン全体のGHG排出量削減率(2015年度比)▲40% ●再生可能エネルギー普及量 再エネ発電設備の施工実績(EPC) 5,000MW 再エネ発電所の開発・運営実績(IPP) 2,500MW
デジタル変革	4 コスト競争力の強化と安定供給体制の構築 顧客基盤の強化	設備投資 (工場・事務所、建設DX等) 3,700億円(5カ年計画)	サプライチェーン進化 ●グループ購買関与額 1兆円 ●コスト低減率(上昇分から10%削減) 1,000億円
	5 デジタルトランスフォーメーション 技術基盤の強化		
DE&I	6 人的資本の価値向上 人材戦略	人財育成、教育設備等に関する投資	人的資本の確保・活用 ●ダイバーシティ指標 ●若年層の定着率 ●シニア関連指標
ガバナンス	7 ポートフォリオの最適化による利益成長と資本効率向上の両立	課題事業への投資抑制 政策保有株式等の売却 1,000億円 投資ハードルレートの見直し	資本効率の維持・向上 ●ROE13%以上 ●安定的な株主還元(配当性向35%以上、配当金額130円下限実現)
	8 ガバナンスのさらなる強化		資金調達の最適化 ●財務規律 D/Eレシオ0.6程度 実効性の高い取締役会・監査役会の実現 ●業績連動型報酬

収益モデルの進化

経営効率の向上

経営基盤の強化

持続的成長モデルの構築

マテリアリティと特定プロセス

マテリアリティの特定プロセス

“将来の夢”の策定にあたり、価値創造プロセスの循環を強固なものにするため、事業における重要性（機会とリスク）と、社会からの要望や期待をふまえた社会的意義やインパクトを考慮して、マテリアリティ（最重要課題）を抽出し、有識者からの意見も参考に特定しました。

マテリアリティのKGI/KPIは、第7次中期経営計画の取り組みレベルと照らし合わせ、2022年度に検討を進めました。

STEP 1

課題の把握・整理、重要課題の抽出

社会変化（メガトレンド）をふまえ“将来の夢”の実現に必要な要素を部門長を中心としたメンバーで議論し、各種国際規範や主要評価機関の動向、業界団体の方針等との照合を行いました。3つのアクションを意識し、事業における重要性（機会とリスク）と、社会からの要望や期待をふまえた社会的意義やインパクトなどを考慮した結果、全112項目の課題を抽出しました。そのなかから2030年頃をターゲットとして、18の重要課題へと集約・整理しました。なお18の重要課題については将来を担う若手社員等にも別途確認。最終的には、経営層を主体とした経営会議等で確認しました。

STEP 2

妥当性の確認

STEP1で抽出した全112の課題は、投資家やサステナビリティ経営の専門家などの社外有識者との対話により、マテリアリティの特定プロセスも含めて妥当性を評価していただきました。加えて、長期的視点や地球規模の観点から、最新の知見をふまえて、ご意見をいただき課題を補強しました。

STEP 3

マテリアリティの特定

検討結果を分類・整理し、当社グループが優先して取り組むべきマテリアリティとして2022年5月に取締役会で承認しました。

STEP 4

基本方針への反映

マテリアリティのKGI/KPI（P.009）は、7次中計の基本方針に基づき、当社の取り組みレベルを考慮して、各テーマごとに対応方針を2023年4月の取締役会にて決定し、策定しました。これらの指標は、7次中計の目標としても活用し、取り組みを推進していきます。

18の重要課題

① 人・街・暮らしのカーボンニュートラル	*
② 生物多様性ノー・ネット・ロスへの挑戦	
③ サークュラーエコノミーによる資源の持続的利用と水資源保全	
④ 生き方の広がりをふまえた心豊かな暮らしの提供	*
⑤ 産業構造転換をふまえた持続的なコミュニティの創出	*
⑥ 地域に根差した社会課題解決手法の海外展開	
⑦ グローバル人財の強化	
⑧ 働きがいとウェルビーイングの追求	*
⑨ 内面の多様性をもった社員が“将来の夢”実現を目指す組織への変容	
⑩ 自立した人財の育成	
⑪ デジタル・リアルの融合による新たな顧客体験の提供	*
⑫ 業務プロセス進化による付加価値創出への挑戦	
⑬ データで繋ぐ取引先との共創プラットフォームの構築	
⑭ 従業員の能力発揮を支える環境整備	
⑮ 2055“将来の夢”実現に向けたサステナビリティ体制構築	
⑯ 長期的な企業価値向上のための投資手法見直し	*
⑰ バリューチェーン全体の人権尊重	
⑱ 次世代経営人財の拡充	

マテリアリティ

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

グローバルイノベーション

海外での地域密着型の
社会課題解決事業の展開

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

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

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

ガバナンス

未来を創るガバナンス

※7次中計の重点テーマに含めた課題に*を付けています。

特集 | 2050年の温室効果ガス排出量“実質ゼロ”を目指す カーボンニュートラル戦略

当社グループは、第7次中期経営計画（2022～2026年度）のなかで「カーボンニュートラル戦略」を策定しました。環境と企業収益の両立を目指し、カーボンニュートラルの実現に挑戦します。

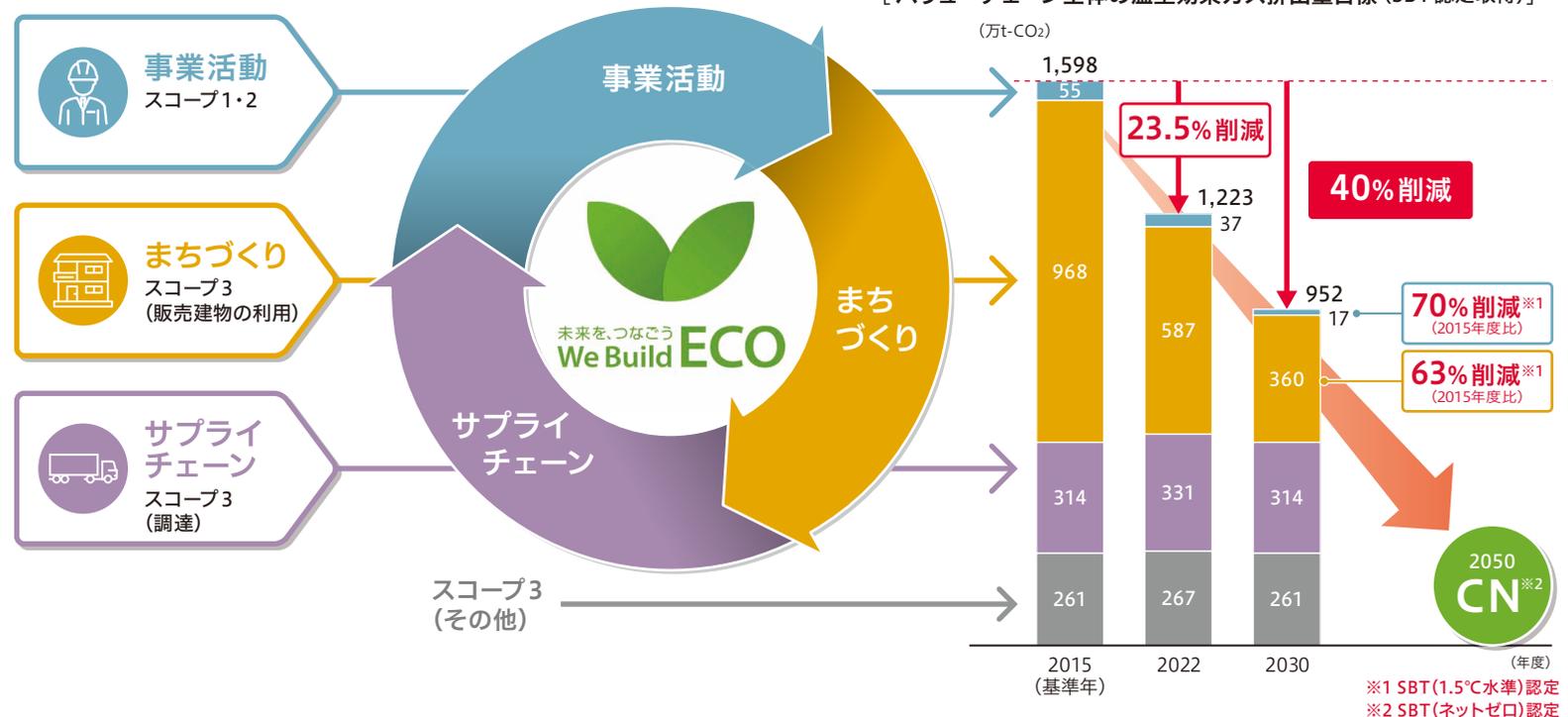


バリューチェーン全体での取り組み

当社グループは、2050年のカーボンニュートラルを目指し、2030年にバリューチェーン全体の温室効果ガス排出量を40%削減（2015年度比）する目標を掲げています。その目標達成に向け、バリューチェーンを構成する「事業活動」「まちづくり」「サプライチェーン」の3つの段階すべてにおいてカーボンニュートラルの実現を目指します。

2022年度、「まちづくり」においては環境配慮型建築の販売を促進し、「事業活動」では購入電力の再エネ化を進めました。これらの取り組みにより、バリューチェーン全体の温室効果ガス排出量を23.5%削減（2015年度比）しました。

今後も、2050年の温室効果ガス排出量“実質ゼロ”に向けて、脱炭素への取り組みを加速させていきます。



2030年までに「やれることはすべてやる」。私たちが建物を建てるほど社会の脱炭素化を進め、カーボンニュートラルを実現します。

バリューチェーンの3つの段階における目標と取り組みをご紹介します。

事業活動での脱炭素

省エネ・電化・再エネの推進により、2030年温室効果ガス排出量70%削減(2015年度比)を目指します。

70%削減

省エネ	電化	再エネ
エネルギー効率 2015年度比 2倍 (EP100達成)	クリーンエネルギー自動車導入率 100% ※社用車のみ	再エネ利用率 100% (RE100達成)
		
P037	P038	P037

まちづくりでの脱炭素

全棟「ZEH・ZEB+太陽光発電搭載」により、2030年温室効果ガス排出量63%削減(2015年度比)を目指します。

63%削減

※2023年4月より、不動産の投資判断基準に国際カーボンプライシングを導入し、ZEH・ZEBの開発を加速させています。

住宅系	建築系
ZEH(-M)率・太陽光搭載率 原則100%	ZEB率・太陽光搭載率 原則100%
	
P034	P035

サプライチェーンでの脱炭素

脱炭素ダイアログ等により、2025年までに主要サプライヤー90%以上とパリ協定に沿った温室効果ガス排出量削減目標を共有し、2030年までに目標の達成を目指します。

90%以上

サプライヤーエンゲージメント



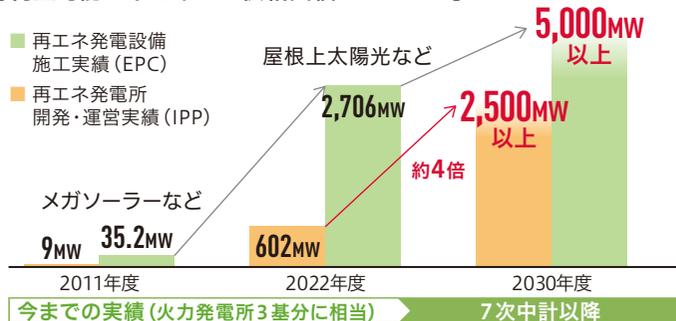
CDP
SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER 2022

P039

再エネ普及に貢献

当社グループでは太陽光発電などによるエネルギーの創出により、2030年度までに5,000MW以上の発電を担う再エネ発電設備を施工し、再エネ発電所の開発・運営実績を2,500MW以上とすることを目指しています。再エネ発電所の設計・施工を行う「EPC事業」と、発電事業である「IPP事業」を強化し、日本国内でのさらなる再エネ普及に貢献していきます。

[再生可能エネルギーの供給実績(EPC・IPP)]



自社運営する再エネ発電所



風力



太陽光



水力