

CEO、COOメッセージ

「世の中の役に立つ」という想いを原動力とした、環境・社会・経済価値の好循環を生む事業展開と、第7次中期経営計画の現在地を報告します。
“将来の夢”(パーパス)に掲げる「歓びを分かち合える世界」と、創業者の夢「創業100周年に売上高10兆円」の実現に向けた課題と戦略を語ります。

CEOメッセージ 7

CEO×COO対談 10

COOメッセージ 13

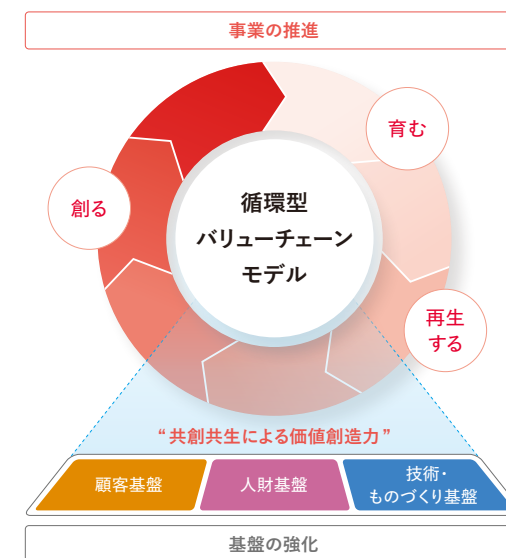
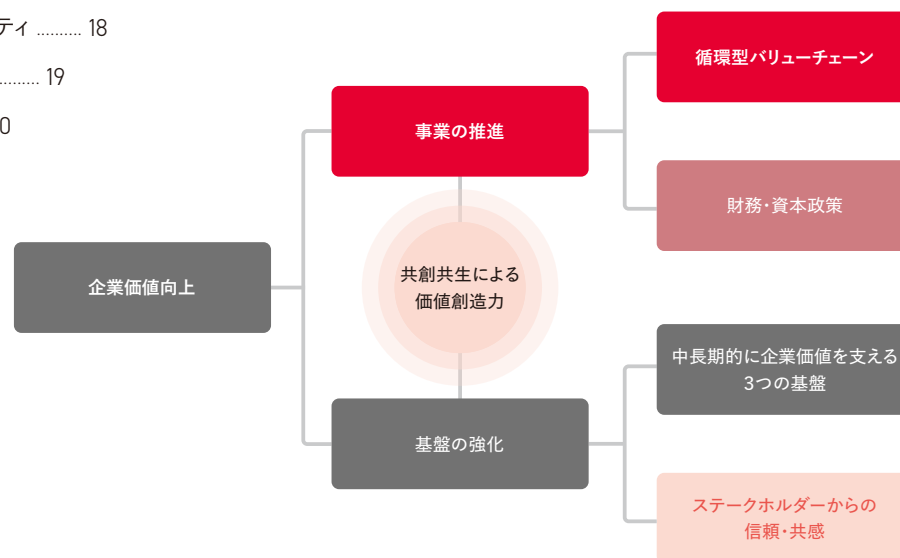
1 創業100周年に向けたロードマップ —Road to 2055 17

2 環境認識(機会とリスク)とマテリアリティ 18

3 マテリアリティと第7次中期経営計画 19

4 マテリアリティの特定プロセス 20

5 中期経営計画の振り返りと、
第7次中期経営計画の進捗 21



Chapter 1 CEO、COOメッセージ

CEOメッセージ

創業100周年に売上高10兆円の実現に向けて
新たな事業と次代を担う人財を育む

代表取締役会長／CEO

芳井 敏一

創業者精神のもと歩んできた70年

大和ハウスグループは、2025年4月5日に創業70周年を迎えました。ここまでの歩みは、協力会社や取引先・サプライヤーの皆さま、諸先輩方をはじめとした当社グループの従業員のおかげです。人に恵まれなければ、ここまでの成長は実現できなかったことでしょう。私たちが信頼し、ご支援、ご協力をいただいたすべての方々に心より感謝申し上げます。

ここまでの歩みは、創業者をはじめとする歴代経営者の時代に応じたスピード感のある大きな決断の繰り返しでしたが、当社グループが今なお成長し続けているのは、「儲かるからではなく、世の中の役に立つからやる」という創業者精神のもと事業を推進しているからだと思います。私

たちは常にこの原点に立ち返り、社会のニーズに応えるために挑戦し、新しい商品・サービスを提供してきました。そこには、時代の先の先を読み、経営を推進してきた先人たちの想いが息づいています。それらを積み重ねてきたことで、今では600社を超えるグループ会社を有し、グループ内で一気通貫のまちづくりができるようになりました。それを可能にしているのは、さまざまなステークホルダーの方々と強固な信頼関係があつてこそです。全国各地で“まち”を創りながら、地域に根差した事業展開により、その地域の賑わいや文化の発展に貢献し続けてきたことは、間違いなく当社グループの魅力につながっているのではないかと思います。

個人のお客さまや各企業さまとの関係を築いてきたその中心には、私たちが大切にしてきた「住宅の心」があります。



当社グループが展開するすべての事業において、建物・商品をお渡ししたら終わりではなく、その後もお客さまやご入居者さま、利用者さまに寄り添い、お困りごとがあればお応えする姿勢を貫いてきました。

また、創業者はマンネリ化を許しませんでした。「停滞は後退だ」というその言葉は、私たちの心に深く刻まれており、売上高5兆円を突破した今でも、ベンチャー精神が息づいていることも成長を続ける理由の一つであると思っています。

一方、2022年12月に、創業者が育ててきたリゾートホテル事業の譲渡を決断しました。ホテルで働く方々や地域社会のため、我々がベストオーナーであるか、という観点から



苦渋の決断に至りましたが、事業ポートフォリオの最適化に対して本気で取り組んでいることを、投資家や株主の皆さまにはお示しすることができたのではないかと考えています。

当社グループの強みである幅広い事業領域を活かし、地域密着型で事業を展開

今回、社長交代のタイミングで、私が海外事業を掌管することとなりました。海外事業の売上高は、2010年度は10億円程度でしたが、現在は1兆円を見通せるまでに成長しています。海外事業をさらに成長させるためにできることは、まだまだあります。創業理念である建築の工業化を軸に、これまで国内で培ってきた技術やノウハウを活かして、海外での事業領域を広げていきます。

米国事業においては、2017年にグループ入りした Stanley Martin 社をはじめ、Trumark 社、CastleRock 社という戸建住宅を提供している3社が、安定的な市場成長が見込める東部・南部・西部を結ぶスマイルゾーンを中心に事業拡大を進めています。米国戸建住宅事業の売上高は、2018年度の847億円から、2024年度は6,000億円を超えるほどに成長しました。3社がお互い切磋琢磨しながら順調に事業拡大していることから、私たちの方向性は間違っ

ていなかったと確信しています。

米国3社の経営陣には日本の自社工場や分譲地を見学してもらい、そのなかで良いと思ったアイデアを現地で採用してもらっています。加えて、3社のトップとは半年に1回程度、今後の経営に向けた議論を行っています。2024年11月には、米国の大手マルチファミリー（賃貸住宅）デベロッパーである Alliance Residential 社をグループに迎えました。今後は、複合開発での協業や戸建住宅事業3社のマルチファミリー事業への進出も見据えています。

欧州は人口増加の継続にともない慢性的に住宅が不足しているエリアが多いため、今後事業拡大を見込んでいますが、戦略の進捗は想定より遅れているため強化する必要があります。Daiwa House Modular Europe 社は現在オランダ、ドイツを中心にモジュラー建築で事業を推進していますが、いずれは国や地域によって異なる法律や習慣に合わせた体制を整えつつ、欧州全域さらには近隣諸国での事業拡大も加速させていきたいと考えています。

そのほか中国マンション事業においては、日本で培った品質とサービスを提供し、好評をいただいています。ASEAN については、インドネシア、マレーシア、ベトナムを中心に冷凍冷蔵設備を備えた物流施設等を開発し、食の

安全性に資するとともに、安定的な物流網の構築に向けて強化を図っています。次の注力エリアとして、アフリカも視野に入れています。いずれの地域においても、当社グループの強みである幅広い事業領域を活かし、地域密着型での事業展開を考えています。

なお、海外事業の課題である人財確保に関しては、社内人財の育成と外部人財の登用の両面で考えています。今後経営の中心を担う、あるいは海外に携わる従業員には、積極的に英語を学んでほしいと思っています。

売上高10兆円の実現に向けて 次代を担う人財を育成

創業100周年に売上高10兆円を実現するためには、役員には最低でも3年先を見据えて経営に参画するよう指導しています。企業が存続し続けるために、将来的に新たな柱となる事業は何か、その時に中心となる従業員は誰かを考え続ける必要があるからです。目標を実現するメンバーは徐々に育ってきています。多様な職種を経験させ、横のつながりも深くなっており、今後の活躍が期待されます。

私は以前から従業員に対して我が子のように接し、従業員の成長を見続けてきました。近年では、全国の支店長が

集まる会議などにおいて、私と同様に従業員の成長を喜びながら話をする支店長が増えてきたことを大変嬉しく感じています。全員の顔と名前を覚えるのはさすがに難しいですが、従業員からの質問には真摯に向き合い答えていくことで、育成の機会を作っていくことが大切だと考えています。

社是に「事業を通じて人を育てること」「企業の前進は先ず従業員の生活環境の確立に直結すること」とあるように、何よりも人財育成を重んじてきたことが当社の最大の強みです。まずやらせてみる、やらせてできなかったらヒントを与えてみる、最後は一緒にやってみる。一人ひとりの可能性を見極めることが大切です。学歴や前職などの過去にとらわれず、一人ひとりの特性を活かし、未来の大和ハウスグループを担う人財を育てていきたいと思っています。

今年の一文字「心」に込めた想い

年初に掲げる一文字を、今年は「心」としました。従業員に「心」と「笑顔」を持ってほしいという想いを込めています。社内外の方々と会話する時、想いをきちんと伝えるためには、言葉に「真心」が込められているか、相手に伝わっているかを考えてほしいと思います。上に「土」を作

ると「心」は「志」になる。「愛」という字には真ん中に「心」がありますが、社内では上司や後輩と愛のある接し方をしたいと思いますし、何よりも、お客さまに満面の笑みを届けたい。自らが率先して、「大和ハウスグループは、いつも心を込めておそばにいます」と伝えていきたいと思っています。

株主・投資家の皆さまへ

株価について申し上げますと、2025年5月に上場来高値を更新しました。日頃からのご支援に感謝申し上げます。しかしながら、私は現在の株価水準について決して満足していません。私は創業100周年に売上高10兆円の企業グループを見据えていますので、株主・投資家の皆さまにおかれましては、目の前の数字だけでなく、これからの成長投資についてもご理解いただきたいと思います。目標達成に向かって歩み続ける大和ハウスグループを信じて見守っていただきますよう、引き続きよろしくお願い申し上げます。

CEO×COO対談

創業100周年とその先の未来に向けて 経営体制を新たに経営判断の スピードアップを図る

代表取締役会長／CEO

芳井 敬一



代表取締役社長／COO

大友 浩嗣



経営体制の変更にあって

芳井 売上高5兆円を超える企業となっても、私たちは創業70年のベンチャー企業だと思っています。そうした会社において社長の在任が長く続くことは、必ずしも良いとは限らないだろうと考えていました。また、私自身、各種業界団体の代表を務めるなど、社外における責務の比重も大きくなってきているなかで、経営判断のスピードアップを図るために、社長としての役割を大友さんに担ってもらい、私と大友さんで海外事業と国内事業をそれぞれ担当することにしました。自らの領域に注力すると同時に、トップ2人が考える方向性を同じくして意見を交わしながら二人三脚で

進めていきます。なお、このタイミングでの社長交代になった理由は、第7次中期経営計画を前倒しで終わらせる見込みになったためです。次期中計の検討については新社長の体制のもとで進めることがベストと考えていました。

新社長への期待、そして挑戦

芳井 大友さんは長年、住宅事業本部のトップを務め、数々の課題にも対応してきました。その姿をずっと見てきて、非常に実直な人物だと感じています。従業員を育てる気持ちがあれば事業を育むことは難しいということをよく理解し、周りにもそう接しています。私たちが立ち返る創業の精

神とは、事業を通じて人を育て、事業で得た利益を従業員に返すことです。従業員を育てることなく事業をしてはいけないという思いは、私も同じです。大友さんには、これまでの経験を活かして、国内事業においても自分のやりたいことを貫いてほしいと思います。

大友 私のミッションは、国内事業をさらに成長させることだと捉えています。既存事業に加えて、経営戦略部長を務めていた時に種を蒔いたCVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)ファンドやFuture100を通じた新規事業への挑戦、Future with Woodなど建築の木質化にも積極的に取り組んでいきます。そのためには、現場をもう一度回って従業員に光を当てたいと考えています。それは、

現場の従業員との会話によって浮かび上がる課題について自分も一緒に考え、当社グループの全国展開の強化に向けた知恵を生み出していきたいと思っているからです。知恵とは、悩み苦しんで初めて生まれてくるもの。本を読んで知識を得るだけでなく、そのうえで考えを尽くしてようやく獲得できるものだと考えています。従業員やお客さま、サプライヤー、さまざまなステークホルダーとの関係性においてどこに課題があるかを追求し、その課題に対峙するなかで事業をどう成長させていくか、目標と言えば数字で表してしまいがちですが、数字だけではなく地域や社会への貢献をもう一度初めから考えていきたい。自分の強みである現場に立ち返りたいと思っています。

第7次中期経営計画から 第8次中期経営計画に向けて、全社で取り組む

芳井 第7次中期経営計画は、概ね順調に進んでいます。最終年度の目標である売上高5兆5,000億円、営業利益5,000億円が届く範囲に入ってきました。従業員が頑張ってくれたことの成果にほかなりません。すべての従業員に大きな拍手を送りたいです。特に海外事業は、コロナ禍などさまざまな困難があったなかで、よく業績を伸ばしてくれ

たと思います。米国事業においては戸建住宅の土地の仕入れと拡大戦略が機能しており、海外事業の目標数値として掲げていた売上高1兆円、営業利益1,000億円の達成も出てきました。国内においても新たな取り組みや、新たなアセットへの挑戦などが順調に進み、賃貸住宅、商業施設、事業施設を中心に、堅実に成長している状況です。

大友 7次中計については、経営戦略本部長として、当初より計画の進捗状況をモニタリングして、海外やグループ会社を含めて成長の度合いを見てきました。2024年頃から、前倒し達成が見えてきたため、8次中計の概略は既に頭のなかで組み立てていました。今は、社長という立場で再度現状の検証をして、7次中計の振り返りをしたうえで、10年後の2035年を見据えて8次中計を検討していきたいと考えています。8次中計は当社グループにとって非常に重要な位置付けとなるでしょう。今年一年をかけてしっかりと練り上げていきます。

芳井 8次中計については、議論を進めている段階ですが、データセンター事業は、4月の組織再編で新たに設けたデータセンター事業本部準備室を中心に成長させていきたいと考えています。海外事業では、米国で戸建住宅事業を展開する3社がそれぞれ大和ハウス工業のように積極的に事業領域を広げる動きをしていくことを期待していますし、欧

州の事業拡大も期待していただきたいです。またグループ会社のさらなる成長に向けては、給与体系の見直しも課題の一つと考えています。売上高の半分以上はグループの従業員の頑張りによる数字ですから、グループ全体の従業員もきちんと評価すべきと考えています。グループの結束を高めるためにも全体を俯瞰して評価をし、彼らの生活を変えていかなければなりません。

大友 大和ハウス工業の従業員は約16,000人、グループ全体で約50,000人。つまりグループ全体では単体の倍以上の従業員がいるということです。だからこそ、真剣に考えていく必要がありますね。

7事業本部から2大本部への再編により、「稼ぐ力」を強化する

芳井 「稼ぐ力」を強化し、国内外で成長戦略を描いていくために、2025年4月1日から7事業本部制から2大本部制に移行しました。戸建住宅や賃貸住宅などの部門を統合したハウジング・ソリューション本部と、商業施設や物流施設などを統括するビジネス・ソリューション本部を新設して、傘下に事業本部を置きました。これは、各事業本部の機能集約・合理化を図りながら、横軸の連携強化を実現するも

のです。2つの事業本部にまとめて横軸をつくることで、顧客情報を共有し、事業本部を超えてお客さまとの接点を設けることで、たとえトップが変わっても機能する状態にした。組織再編により、今後はよりダイナミックに動ける体制へと進化していくと考えています。

大友 成長を実現している他社はどのように改革したのかについても勉強し、当社グループに合わせて組織を再編しました。今回の最大のポイントは、2大本部長に一定の権限を移譲したことで意思決定や実行のスピードを上げられる点です。また、従業員が現場と向き合う時間をいかに増やすかが課題と捉えています。少子高齢化が進み、将来的に従業員がこれまでのように事業機会を獲得できなくなるリスクを鑑み、業績が好調な今、現場に人財を多く配置できるようにし、またリスクリングを進めることで社員の能力を向上させるなど、時代の変化に合わせた体制を今後とも整備していきます。

創業100周年、 そしてその先の未来に向けて臆せず挑戦する

大友 創業者が掲げた2055年の100周年に売上高10兆円という目標は、夢物語のようでしたが、5兆円を超えて現

実味を帯びてきました。しかし現状のままでは、実現は難しいと思っています。社会の変化は非常に速く、我々の予測を超えています。“先の先”を読み、そこに生まれるビジネスチャンスをも確実に捉えていくことで、その先に未来が見えてきます。また、目標実現に向けて海外事業の成長は欠かせません。国内で新規事業の種を育て、それを海外に移植していくことも考えています。大和ハウスグループはそれぞれの時代や事業環境にあわせて組織体系を変化させながら成長してきました。それぞれの事業が影響し合い、シナジーを生むことで変化を起こす土壌を残しつつ、そこから生まれたものが新たな種になり、柱になっていくという企業体に育つことを期待しています。多様な事業によるシナジーは、チャンスを掴むためにも必要です。今回の組織再編で、グループ会社も含めたバリューチェーンの拡大を実現できると思います。大きく変革していくためには、今後2～3年が勝負でしょう。世界に目を向ければ、開拓する場所はまだまだあります。

芳井 今後、売上高10兆円を達成していくにあたっては、「技術力」も鍵になります。今や、当社グループは数百億円規模のデータセンター、半導体関連工場を建設できる技術力があります。今後の成長に向けては技術力においてもトップを取ることが重要と考えています。デベロッパーに

建設会社の機能が加われば、営業力に加えて難易度の高いニーズに応える技術力が備わります。そうすれば、扱うものも自ずと変わり、ビジネスチャンスも変わってくるはずです。大友さんの構想を裏打ちするのは技術力になります。技術的な裏打ちがあれば営業も案件を取りに行くことができます。さらにはそれに挑戦する従業員も増え、それが成功すれば国内にとどまらず海外に挑戦する従業員も出てくるかもしれません。未来の大和ハウスグループを担う人財には、臆せず挑戦することを期待したいですね。



COOメッセージ

創業70年のベンチャー企業として 共創共生を原点に新たな夢に挑み続ける

代表取締役社長／COO 大友 浩嗣

まちづくりで身に着けた「現場力」と 「一隅を照らす」を信念に社会に貢献する

今年の4月に代表取締役社長に就任しました。芳井会長の社長在任期間にはよい時ばかりでなく厳しい時もありましたが、そうしたなかでも会長があらゆる問題に“正対”する姿を間近で見てきたことはかけがえのない経験であり、私自身の糧となっていると感じています。今後は芳井会長と共に、大和ハウスグループの持続的成長に向けて力を尽くしてまいります。

学生時代から建設業界を志望しており、当時大和ハウス工業が新たに流通店舗事業部を作り、モータリゼーションの進展に合わせてロードサイドの店舗づくりに着手するというニュースを聞き、一般的な建築にとどまらないまちづく

りに携わることができると考え、入社を希望しました。大学を卒業する前から営業職として入社し、卒業前にお客さまから受注できたことは今でも忘れられません。新入社員にここまで任せる大和ハウス工業には、既成概念にとらわれず挑戦を後押しする企業風土があるのだと感じました。

私の流通店舗事業部時代に、ファーストリテイリングの前身である小郡商事への提案を一担当者として手がけました。一度は提案を却下されたのですが、埼玉県から山口県宇部市まで駆けつけて出店会議でプレゼンの機会をいただき、最終的には現在ファーストリテイリングで代表取締役会長兼社長を務められている柳井さんから承諾をいただきました。当時のユニクロはまだ関東エリアに出店されていませんでしたが、いずれは世界を目指すと言言する柳井さんのパッションに、他の経営者にはないものを感じました。

柳井さんとの出会いは、最も印象深い出来事の一つです。

また、これまで経験した事業のなかでも、つくば支店長時代に大型複合商業施設のプロジェクトマネージャーとして従業員の声を取り入れて成功に導いたことや、住宅事業本部長時代の「名もなき家事」を家族で共有する「家事シェアハウス」の事業化、そしてお客さまや協会社さま、サプライヤーの方々との対話からニーズをつかみ、高級商品や木造商品など新たな住宅のラインアップをご提供できたことは心に残っています。

このような経験のなかで、今まで数々の現場でお客さまやテナントさま、行政、金融機関、不動産会社などの方々に教えていただいたことが知識として積み重なり、現場力が身に着きました。それが私自身の強みとなっているのではないかと考えています。現場を大切に、現場から変えていくという考え方や行動は今でも変わりません。

私は、常に「一隅を照らす」という言葉を信念として業務にあたることを心がけています。「一隅を照らす」とは、自分を磨くことです。自分を磨けばその光で周りが明るくなり、周りが明るくなれば会社が良くなり、自分が良くなり、そして社会も良くなる。当社グループの従業員にも、さまざまなことが起きる日々において「何のために仕事をするのか」を理解してもらいたいという思いを込めています。また、経営判断

に迷う時には、会津藩の言葉「ならぬものはならぬ」を心に留めています。最初の判断を間違えると、大きな失敗につながるということ。何かを始める時には肝に銘じるようにしています。

社会課題があるところに事業機会を見出し 国内事業の成長を加速する

社長就任にあたり、私は国内事業を担当しますが、この国内事業にはまだ伸びしろがあると考えています。少子高齢化が進むなか、これから新築物件の大きな増加は見込めないでしょう。しかし、現在さまざまな地域で起きているインフラの老朽化などの問題、あるいは自然環境やライフスタイルの変化による社会課題があるところにビジネスチャンスは必ずあります。そこに、創業来70年にわたって全国で事業を展開し、各地に営業所をもつ当社グループの強み、すなわち地域密着型の情報量が活きてくると考えています。今やインターネットでも情報を得ることはできますが、最も大切な情報は現場でしか知り得ないと確信しています。その最たるものは、お客さまの顔。顔が見えない仕事は信頼できません。地域に根差した情報を重視することで、当社グループの価値をさらに向上できると考えています。

まず注力すべき分野として、ハウジング領域の請負・分

譲事業、管理事業、リブネス事業の展開を強化していきます。ビジネス領域についても、土地情報力やテナント企業さまとのリレーションという当社グループの強みを活かしてさらなる成長を目指していきます。

今後の成長分野の一つとなるデータセンターの強化に向けては、2025年4月1日にデータセンター事業本部準備室を設置しました。データセンターの一番の課題は、熱の問題を将来的にどのようにコントロールしていくか。そうしたハード面の課題もあり、データの量や質、施設の安全性、BPOなどソフト面の課題もあり、建物を作って終わりではなく、その後の対応策の検討が必要です。

リブネス事業の強化も進めています。元々、リブネス事業を立ち上げたのは芳井会長と私です。名前、ロゴの色も自分たちで決めて大切に育ててきました。当社グループにはストック事業のブランドがなかったため認知度が低く、まずはブランディングをしました。そして個人向けの住まいの仲介、リフォーム、買取再販、賃貸管理に至るまでお客さまの課題を解決する部署を作り、システムを整え、ノウハウを積み重ねてきました。その後相続税対策に関連する集合住宅についてもソリューションを提供し、着実に伸長しています。さらに、2024年には事業用施設を対象にしたBIZ Livnessを立ち上げました。工場、倉庫、商業施設、ビ

ルなどの建物を壊さずに、耐震性能や環境対応などの付加価値をつけて再活用するためのコンバージョンやリフォームをする事業です。リブネス事業は2030年代には売上高1兆円規模を目指しています。

一方、サプライチェーンにおいて国産材の活用を図ることを目的に私が名称を決めたFuture with Woodプロジェクトも進めています。非住宅の木造・木質化を推進しながら、約10年後には非住宅木造事業において業界トップの規模を目指していきます。

社内起業、他社との協働への投資により、新たな挑戦や働き方を後押しする

2024年より新たな試みとしてスタートした社内起業制度「Daiwa Future100」については、初年度の2024年は896件の応募があり、最終選考では条件付きも含め5件が通過、2025年4月より4件の事業化検証を開始しています。この制度は当社グループにおける新たな挑戦や働き方を後押しする取り組みの一つであると同時に、社員のモチベーションアップにも貢献します。経営人財育成への投資として300億円を確保、失敗した場合にも戻れるよう帰りのチケットも用意して挑戦する土壌を整えています。

また、2024年4月に、CVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)ファンドの運用を本格的に開始しました。この「大和ハウスグループ“将来の夢”ファンド」は、最大300億円の運用額を確保し、基本的に「ア(安全・安心)ス(スピード・ストック)フ(福祉)カ(環境)ケ(健康)ソ(通信)ノ(農業)」の領域において、既存事業を深化させる事業と将来の新規事業という観点で成長領域を探索しています。

人的資本については人的資本ROIという明確な指標を定め、「人的資本ROI=数理差異除く営業利益÷人的資本投資額」と定義づけました。今後は人的資本投資額を増やしながら、営業利益と比較して生産性の向上を目指していきます。女性の管理職比率などを含めた多様性に関する目標指標や、従業員エンゲージメントサーベイの結果など非財務の部分をしっかりモニタリングし、課題の把握とその解決に向き合いながら、人的資本の価値向上にも取り組んでいきます。

経済価値と環境・社会価値は両立するものとして、事業を通じて私たちがお客さまにできることを考え、提案する

サステナビリティ経営を推進するにあたり、財務価値と非財務価値とのつながりを、どのように社会と共有し、持続的成長につなげていくかを重視しています。社会にコミットすべき指標が数多くあるなかで、ZEH率、ZEB率などの環境指標の目標は、戦略の中心に必ず置き、その進捗をモニタリングしながら成果を挙げ、脱炭素社会に向けて貢献していきます。

住宅分野だけ見れば他社との大きな差別化は難しいか



もしれません。しかし、大和ハウスグループには幅広い事業領域があります。非住宅分野も含めた総合的なまちづくりに、ゼネコンとして、あるいはデベロッパーとして関わるができます。さらには、環境エネルギー事業という独立した事業もありますので、建物を引き渡した後の電力小売事業も含め、長きにわたってお客さまに寄り添いながら、共に環境課題に向き合うことができる点は、当社グループの強みだと考えています。

また、当社では不動産開発投資のハードルレートとしてIRRを採用していますが、日本で初めてICP(インターナルカーボンプライシング)を導入しました。日本国内だけでなくヨーロッパの数字を見たりしながら社内で協議して、CO₂1トン2万円と評価しました。挑戦的な数字ではありますが、投資を検討する際に環境価値も考慮してもらうという、現場サイドの意識づけにも重要な役割を果たすと考えています。環境対応にはコストがかかります。経済と環境を両軸で回すために、ICPの導入で社員が積極的にカーボンニュートラルに向けた投資に取り組み、財務価値の向上にもつなげていきます。

一方で、お客さまの意識も変化しつつあり、流通、建築のZEB率、住宅のZEH率は向上しています。集合住宅もZEH-M標準対応商品のTORISIA(トリシア)などの発売が

功を奏し、カーボンニュートラル戦略は順調に進捗しています。

近年、夏場の異常気象など地球環境への対応は待ったなしの状態です。当社グループの事業規模や業界で注目される立場であることを鑑みると、率先して環境問題に対応していかねばなりません。

東日本大震災の後、戸建住宅「xevo」の断熱性能を上げ、太陽光パネル、エネファーム、リチウムイオン蓄電池を搭載して、インフラの課題が起きた時も雨天でも約8日間自立できる住宅を商品化しました。災害発生時に、スマホの充電やテレビ、ラジオ、冷蔵庫、扇風機といった最低限の生活インフラを維持するレジリエンス機能のある家を最初に作ったのは当社グループです。自然災害などの問題があった時、まず人を守ることは我々のベースであるDNAに組み込まれています。経済価値と環境価値・社会価値は相反するのではなく、両立しなければなりません。これからも私たちの事業を通じて何ができるのかしっかり考え、お客さまに提案していきます。

環境省が主催する「ESG ファイナンス・アワード・ジャパン」の環境サステナブル企業部門においても、2023年度は銀賞、2024年度は金賞をいただきました。そういう部分でも我々の取り組みは一定の評価をいただいていると感じています。

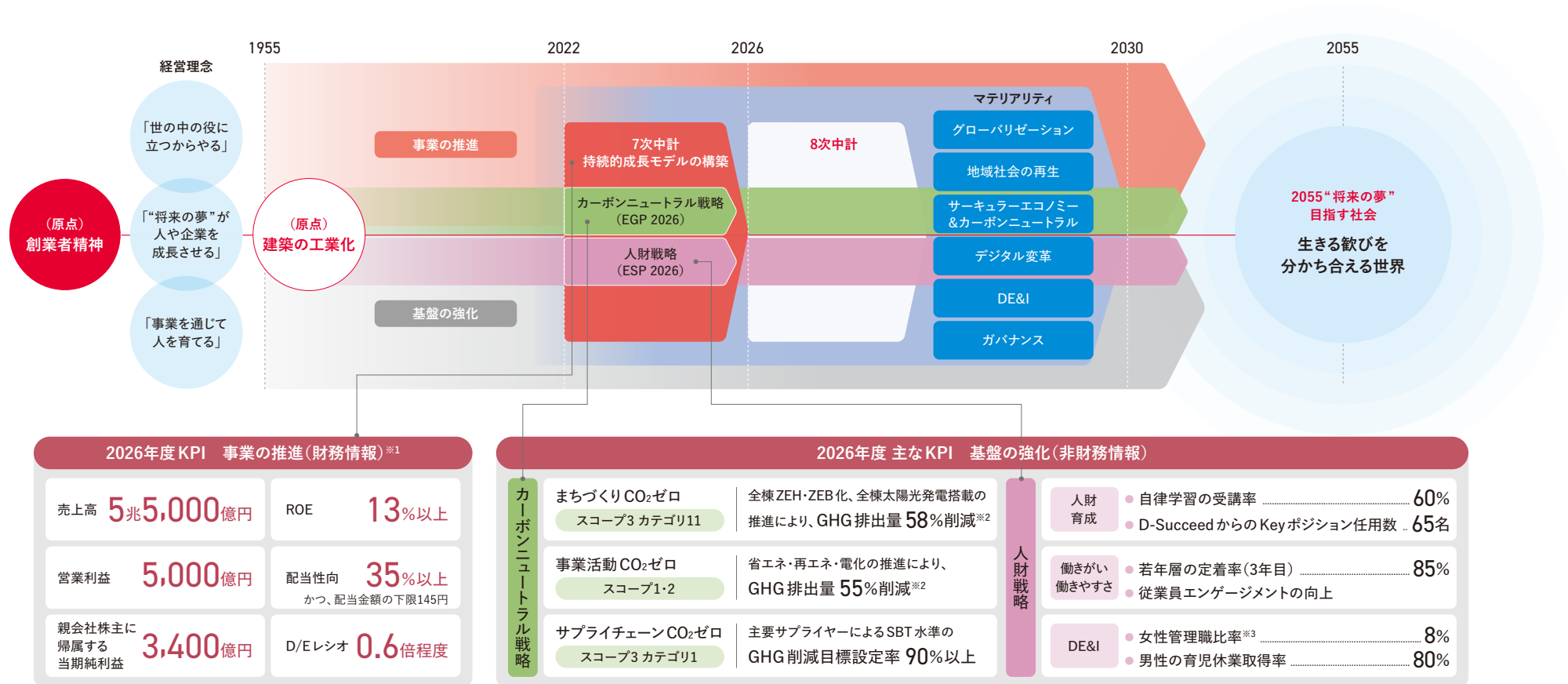
創業100周年の2055年に向けて 社会から必要とされる会社として 持続的成長を実現する

大和ハウスグループは、「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、自社の利益だけを追求するのではなく、共創共生の精神のもと企業活動を推進してきました。現在、当社グループが売上高5兆円を超える企業に成長したのは、従業員やさまざまなステークホルダーの皆さまのおかげだと感じています。

当社グループは他社にないもの、社会にないものを作り続けて成長してきました。この先も既成のポジションを守るのではなく、常にベンチャースピリットを抱いて歩み続けようとしています。今年で創業70周年を迎えましたが、70年目のベンチャー企業としてこれからも新しい芽を育て、社員を育むとともにスピード感をもって新規事業を創出し、事業を通じて社会から必要とされる会社として持続的成長を実現していきます。

1 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、常に時代の先を見据え、“将来の夢”(パーパス)を描くことで、持続的な成長を実現していきます。



※1 業績数値は2022年5月、7次中計策定時の計画 ※2 2015年度比 ※3 2027年4月1日時点の目標

2 環境認識(機会とリスク)とマテリアリティ

2030年に向けたメガトレンドをふまえ、機会とリスクを認識し、

“将来の夢”(パーパス)の実現に向けたマテリアリティ(最重要課題)を特定しました。

メガトレンド	大和ハウスグループへの影響		マテリアリティと施策
	機会	リスク	
● グローバル化の加速 ● 海外人口増加 ● 資源不足	● 世界への良質な住まいの安定的な供給の実現 ● 物流や漁業・農業の工業化の需要増 ● グループ購買によるコスト削減	● 地政学的リスク、政治・経済情勢の不確実性 ● 調達コストの増加	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
● 人権尊重	● 人権配慮の商品・サービスの開発 ● サプライチェーン・労働者から選ばれる企業	● 人権リスクにともなうコスト増	
● 日本の人口・世帯数の減少 ● 地方過疎化と地域コミュニティの衰退 ● 社会インフラの老朽化	● まち・社会インフラの再生投資の拡大 ● 地域コミュニティの再活性、地方への移住ニーズ	● 新設住宅着工戸数の減少 ● テナント出店意欲の低下 ● 労働生産性の低下	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
● インフレ、金利の上昇	● 優良なストック資産からの賃料増収	● 投資意欲の減退 ● 不動産価格の下落	
● 脱炭素社会への移行 ● 気候変動の深刻化 ● 循環型経済への移行 ● ネイチャーポジティブへの移行	● 再生可能エネルギー、環境配慮型商品の需要増 ● 長寿命、省資源型商品の需要増 ● 自然環境に配慮したまちづくりの需要増 ● 木造・木質化市場の拡大	● 法的規制強化への対応によるコスト増 ● 気象災害の頻発化・大型化による被害の発生 ● 自然環境損失によるレピュテーションリスクの発生	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
● デジタル社会の進展 ● 日本の労働人口の減少	● デジタルを活用した新市場の開拓 ● デジタルによる省人・無人化 ● リアル体験の価値の再構築	● 既存ビジネスモデルの陳腐化 ● 高度スキル(IT・海外)人財の不足と確保の困難 ● 情報セキュリティの高度化	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
● 働き方や生活スタイルの多様化 ● 多様な人財の活用推進	● 多様な価値観から生まれる新市場の創出 ● 働きがいの創出 ● 多様な視点による戦略的意思決定	● 雇用管理のあり方の変化 ● 情報セキュリティ強化のためのコスト増	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 未来を創るガバナンス

3 マテリアリティと第7次中期経営計画

第7次中期経営計画では、持続的な企業価値向上のためのマテリアリティに取り組み、経済価値と社会価値を創出していきます。

	マテリアリティと 7次中計の戦略	7次中計 3つの 基本方針と対応		経済価値			社会価値			
					2024年度 実績	2026年度 目標			2024年度 実績	2026年度 目標
事業の推進	グローバルゼーション 海外事業の加速	収益モデルの進化	経営効率の向上	地域密着型の海外事業による成長の加速	海外事業売上高	9,050億円 1兆円	● 世界の人々へ良質な住まいの安定的な供給 ● お客さま満足度の向上	戸建住宅供給数	国内 5,067戸 米国 7,095戸	国内 7,000戸 米国 10,000戸
	地域社会の再生 循環型バリューチェーン「創る・育む・再生する」			事業本部制でのグループ連携強化による事業領域の拡大	リブネス事業の売上高	4,055億円 5,000億円	● 社会課題対応、事業機会の拡大 ● 建物買取件数の増加 ● リブネスタウンPJの推進	リブネスタウン対応件数	8団地	10団地
	サークキュラーエコノミー & カーボンニュートラル カーボンニュートラル戦略			すべての建物の脱炭素化 ● 環境配慮型建築 ● 環境エネルギー事業の拡大 ● 木造・木質化の推進	環境貢献型事業売上高	17,652億円 環境貢献型事業売上高の増収	カーボンニュートラルの実現 ● バリューチェーン全体のGHG排出量削減率 ● 追加性のある再エネ普及	GHG排出量削減率※1	▲46.2% (GHG排出量 860万トン)	2030年度目標 ▲40.0% (GHG排出量 952万トン)
基盤の強化	デジタル変革 DX戦略	経営基盤の強化	経営効率の向上	コスト競争力の強化と安定供給体制の構築 ● グループ集中購買 ● 生産体制の増強	コストプール額	7,260億円 1兆円	● 従業員や取引先の健康と安全 ● 建設技能者の定着と確保	労働災害度数率※2	当社従業員(2025年度より調査) 当社元請の施工会社従業員※2 0.50 生産協力会社従業員※2 0.35	当社従業員(2025年度策定) 当社元請の施工会社従業員※2 0.3未満 生産協力会社従業員※2 0.3未満
	DE&I 人財戦略			人的資本の価値向上 ● 働きやすい職場環境 ● 多様な人財の確保 ● 1人当たりの生産性向上	女性管理職比率	6.1% 8%	● 大きな価値を社会に提供し続ける人財プール ● エンゲージメントの向上 ● 働きがいを感じる人的資本の増加(働きがい、仕事への誇り、成長実感)	若年層の定着率	81.4%	85%
	ガバナンス ガバナンス強化		経営効率の向上	ガバナンスのさらなる強化 ポートフォリオの最適化 ● 資本効率の維持・向上 ● 安定的な株主還元 ● 財務健全性の維持、資金調達の最適化	ROE	12.9% 13%以上	● 株主・ステークホルダーとの対話促進	投資家対話件数※3	のべ 約6,000件	—
					配当性向	37.1%※4 35%以上				
					D/Eレシオ	0.8倍 0.6倍程度				

※1 削減率は2015年度比

※2 労働災害度数率は100万のべ実労働時間あたりの労働災害による死傷者数で、災害発生の頻度

※3 機関投資家および個人投資家への対応取材・イベント参加の件数

※4 数値差異の影響を除く

4 マテリアリティの特定プロセス

“将来の夢”(パーパス)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項目の課題は、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月に取締役会にて承認しました。

STEP 4 基本方針への反映

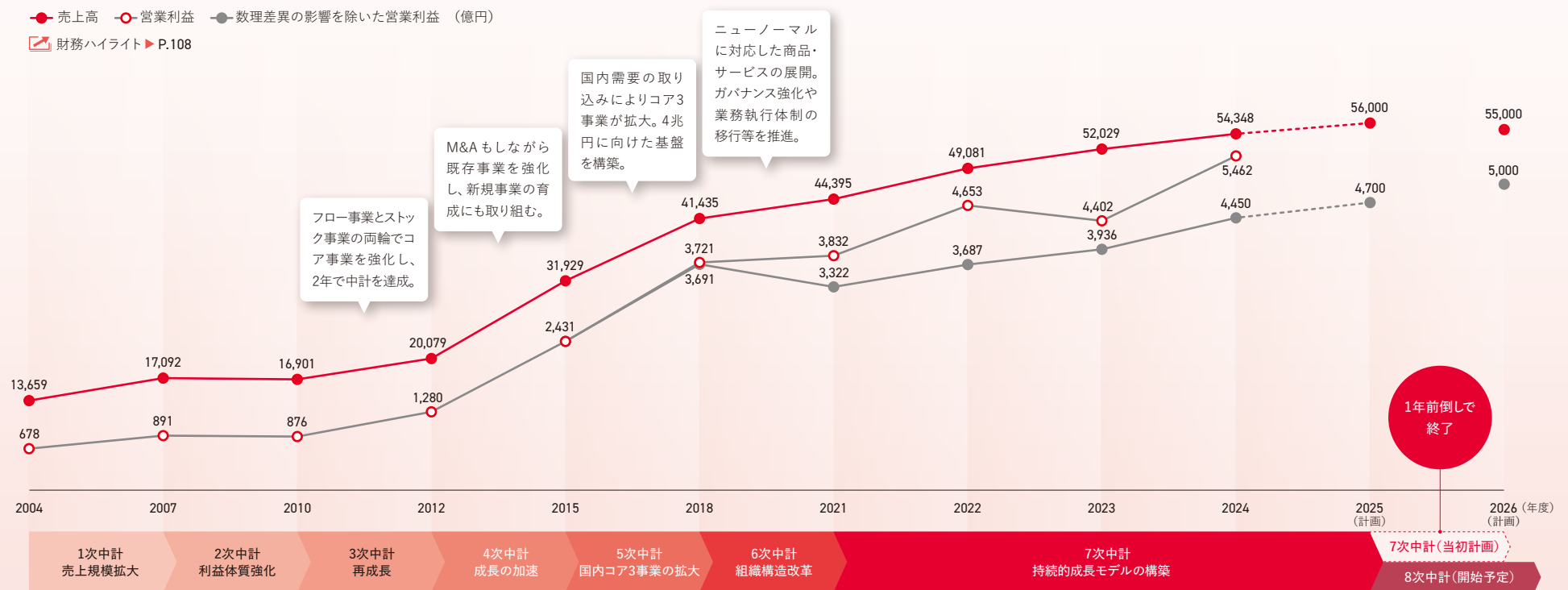
マテリアリティのKGI/KPIは、7次中計の基本方針に基づき、当社の取り組みレベルを考慮して、各テーマごとに対応方針を2023年4月の取締役会にて決定し、策定しました。これらの指標は、7次中計の目標としても活用し、取り組みを推進していきます。



注 7次中計の重点テーマに含めた課題に★を付けています。

5 中期経営計画の振り返りと、第7次中期経営計画の進捗

7次中計3年目の2024年度は、堅調な開発物件の売却や米国の戸建住宅事業の拡大が寄与し、過去最高を更新。GHG排出量の削減率は2030年目標水準を上回って推移するほか、人的資本の価値向上も進展し、事業の着実な成長とともに、8次中計以降の成長に向けた基盤整備も進んでいます。中計達成への道筋が見えてきたことや、激変する外部環境をしっかりと見極めて次のステージに進みたい思いから、7次中計は1年前倒しの2025年度で終了し、2026年度より8次中計を開始する予定です。



注 2026年度の計画は、2022年5月、7次中計策定時の計画です。