

基盤の強化

将来の持続的な成長につながる「稼ぐ力」の創出と競争優位の確立に向けて、3つの基盤の強化に取り組んでいます。

各基盤の現状を定量・定性の両面から整理し、人的資本の高度化、顧客との関係深化、技術革新の加速といった、今後の課題と戦略的方向性について掘り下げます。

人事・サステナビリティ担当役員メッセージ 64

バリューチェーンと環境行動計画・社会性行動計画 65

3つの基盤(価値創造の源泉)のさらなる強化 66

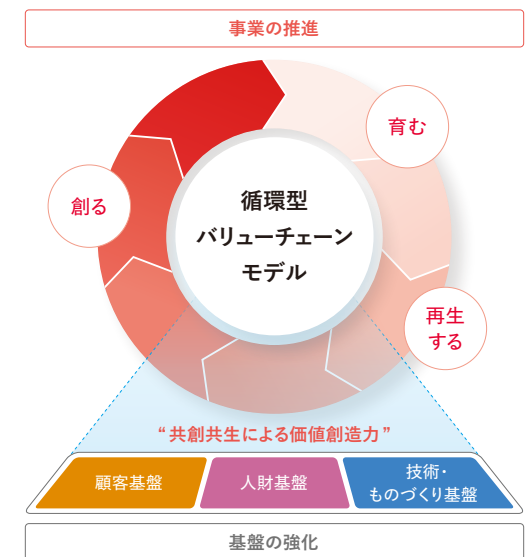
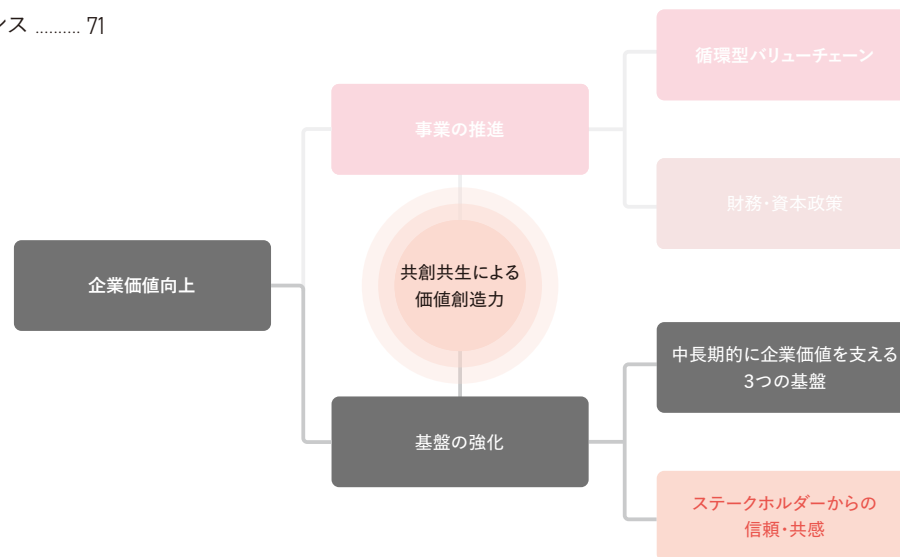
人財基盤 67

人権マネジメント・人権デューディリジェンス 71

顧客基盤 72

技術本部長メッセージ 73

技術・ものづくり基盤 76



Chapter 5 基盤の強化

人事・サステナビリティ担当役員メッセージ

サステナビリティ経営こそ成長戦略の原点

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

“将来の夢”(パーパス)実現に向け、4つの環境テーマと、9つの社会テーマに取り組む

私たちは「世の中の役に立つからやる」を原点に、社会課題の解決に資する事業を成長の軸に、価値を創出してきました。この精神こそが、当社グループの持続可能性の根幹であり、次世代へと受け継いでいくべきものだと考えています。“将来の夢”実現に向け、人事・サステナビリティ担当役員として、社会価値と経済価値の両立に一層注力してまいります。

環境領域では、「エンドレス グリーン プログラム 2026」の目標達成に向け、順調に進捗しています。特に、各事業本部が目標を自分ごととして捉え、主体的な取り組みを推進した結果、ZEH・ZEH-M・ZEB率の向上、計画を上回る水準でのバリューチェーン全体のGHG排出量削減につながりました。今後は、エンボディドカーボン※の削減やサーキュラーエコノミーへの移行など、新たな課題も見据えながら、取り組みを進展させてまいります。

※エンボディドカーボンとは、建物の建設、修繕、解体など、運用段階以外で排出される温室効果ガスの量のこと

事業を創る人的資本の価値最大化

社会領域では、新たな「エンドレス ソーシャル プログラム 2026」において、人的資本や地域社会等に関する9つの重点テーマおよびKPIを再設定いたしました。各KPIの浸透に向け、単なる指標管理にとどまらない継続的な改善を図ってまいります。特に、大和ハウスグループにとって人財は、すべての価値創造の源泉であり、最も重要な経営資本です。長く人事部門に携わり、その後本店長・環境エネルギー事業本部長として多くの人や事業と向き合うなかで、この想いはますます強固なものとなりました。まずは、経営戦略・事業戦略と一体となった人財戦略の策定・推進により、一人ひとりが誇りと働きがいをもち、従業員が持つ力を存分に発揮し、輝ける組織づくりと、適所・適材・適時の人財配置を通じた人的資本生産性の最大化に注力してまいります。



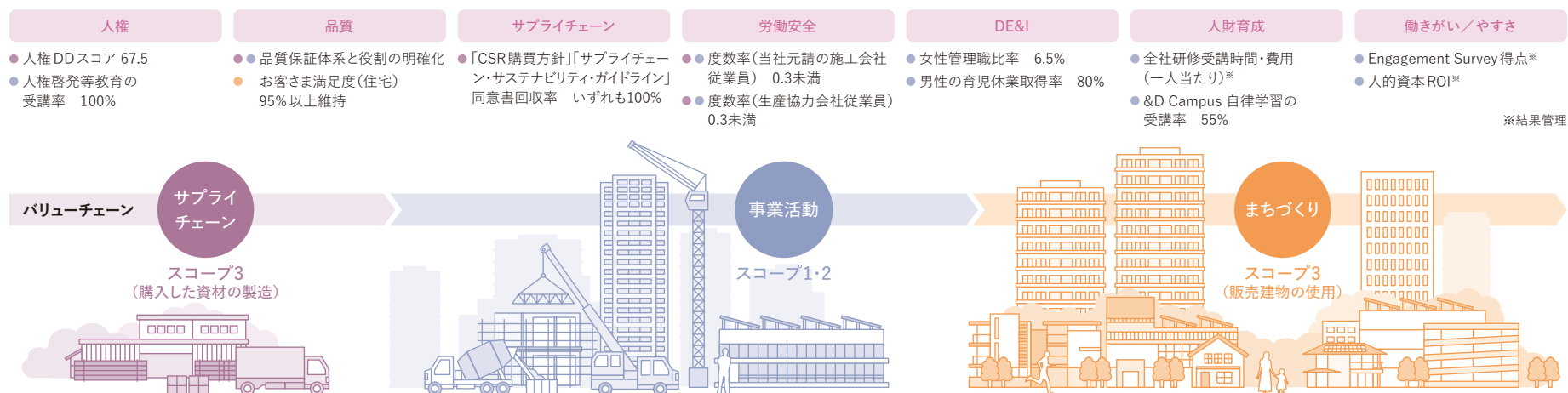
新体制によるサステナビリティ経営の加速

サステナビリティ課題が多様化・複雑化するなか、経営方針と一体化した監督・意思決定をより一層強化するため、2025年4月には戦略部門の組織再編およびサステナビリティ委員会の再整備を実施いたしました。新たな体制のもと、次期中期経営計画との連動性を高めながら、グループ全体、さらにはグローバル、サプライチェーンを含めたサステナビリティ経営を推進してまいります。グループ各社が共通の戦略と基盤において戦略を推進する仕組みを整え、シナジーの最大化、競争優位性の発揮につなげる考えです。株主・投資家の皆さまには、今後のさらなる成長と価値創造にご期待ください。

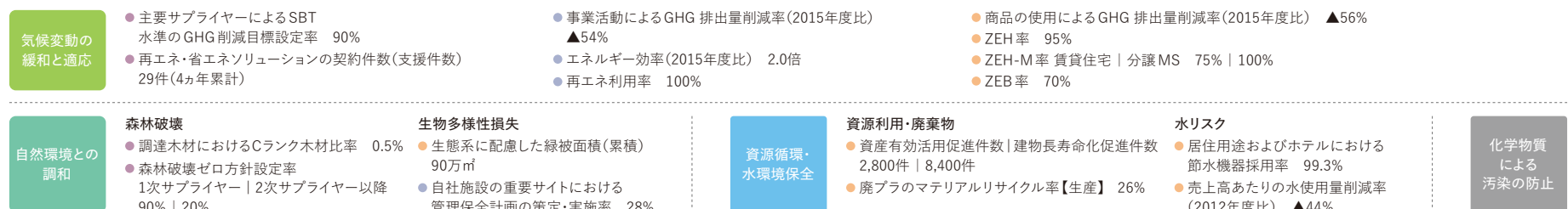
バリューチェーンと環境行動計画・社会性行動計画

持続可能な社会の実現に向け、3つの基盤を強化しながら、ビジネスモデルとバリューチェーンをふまえて策定した環境行動計画(EGP)と社会性行動計画(ESP)で取り組むべき重要課題を特定し、説明責任を果たすことで、資本コスト低減にもつなげています。

社会性行動計画 | エンドレス ソーシャル プログラム 2026 (いずれも2025年度目標)



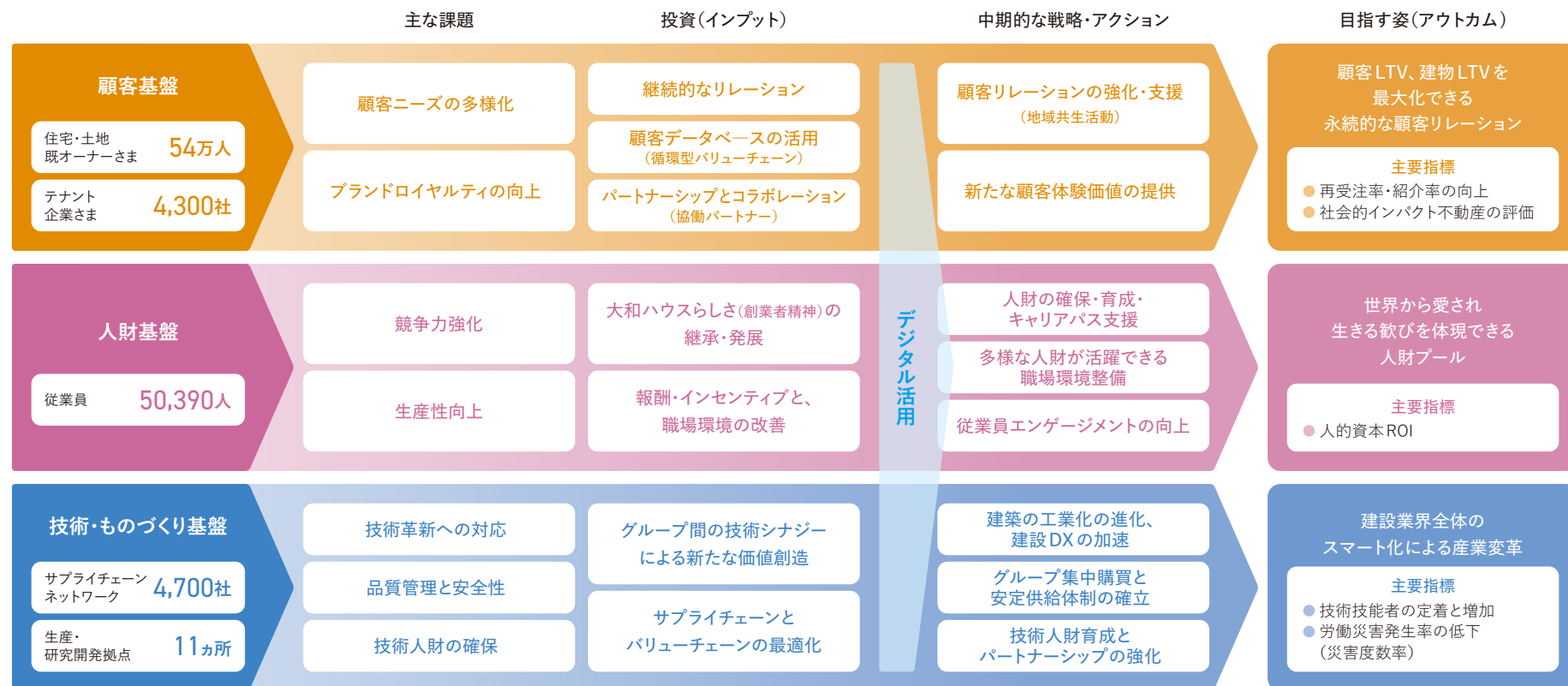
環境行動計画 | エンドレス グリーン プログラム 2026 (いずれも2025年度目標)



サステナビリティレポート 2025:
 社会性行動計画(エンドレス ソーシャル プログラム 2026) ▶ P.66
 環境行動計画(エンドレス グリーン プログラム 2026) ▶ P.8

3つの基盤(価値創造の源泉)のさらなる強化

企業価値向上に向けて、価値創造の源泉である3つの基盤を強固にすることで、成長期待への向上・資本コストの低減へつなげています。
目指す将来像に向けて、課題を整理し、攻めと守りの両面で課題解決に取り組んでいます。



人財基盤① — 考え方・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」に基づき、人財基盤（人的資本）の価値向上が企業価値の源泉であると捉え、創業以来、人財の成長を第一に考えた経営を行ってきました。「儲かるからではなく世の中の役に立つ」という創業者の想いを原点として社会課題に向き合いお客さまや社会から信頼され、愛される人財への育成および人財が活躍できるウェルビーイングな組織を構築することで、“将来の夢”（パーパス）の実現に向けた新しい事業機会・協働機会へとつながり、企業価値が向上する好循環を目指していきます。

“VUCA”と呼ばれる先の見えない時代のなかで、当社が今後も持続的に成長していくためには、世の中の動きを捉え、個性輝く社員による多様性あふれるチームで、新しい価値を共創できる組織力（組織風土）が不可欠です。大和ハウスの強みと組織・人財の特徴を把握し、「変わらないこと」「変えていくこと」の2方向で、人財マネジメントを推進し、“将来の夢”（パーパス）の実現を目指します。

世界から愛され
生きる歓びを体現できる
人財プール

主要指標

● 人的資本ROI

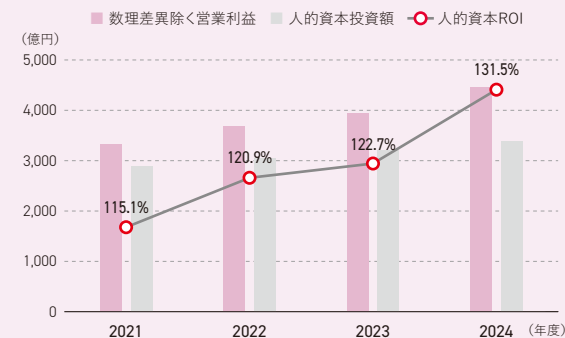


人的資本ROIの推移

「事業を通じて人を育てる」という企業理念に基づき、これからの事業を創る人財への積極的な投資を継続しています。従業員への投資の拡充が、さらなる事業進化と企業成長に寄与する指標として人的資本ROIを採用し、向上を目指します。2024年度の人的資本ROIの実績は131.5%（前年比+8.8pt）となりました。

2025年度は、人財基盤への投資として、従業員の給与については業界トップ水準の賃上げを実施しています。また多様なチャレンジ人財創出のための社内起業制度に加え、MBA・MOT取得支援制度などの教育・育成施策も拡充しています。

引き続き、事業と従業員に響く投資と機会を提供することで、競争力の強化と生産性の向上により、企業と従業員の持続的な成長を実現していきます。



※人的資本ROI＝数値差異除く営業利益÷人的資本投資額で簡易的に算出

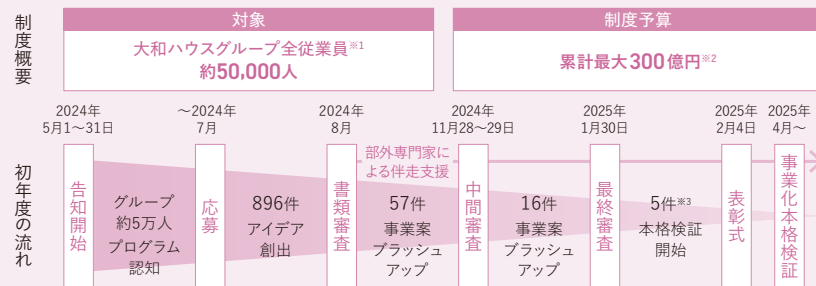
人財の確保・育成・
キャリアパス支援大和ハウスらしさ(創業者精神)の
継承・発展D-Succeed参加者数
イノベーション提案数

人財基盤 ② — 人財の確保・育成・キャリアパス支援 —

従業員スキルの陳腐化やイノベーション・課題解決能力の低下による競争力の低下を避けるため、様々な人財育成・支援プログラムを設けています。特に注力する次世代経営人財の育成を2つご紹介します。多彩な事業ポートフォリオを持つ当社グループにおいて、重要なテーマの1つとして位置付けている「事業戦略と連動した人財の確保と育成」については、サステナビリティレポート2025 P.73～をご覧ください。

社内起業制度「Daiwa Future100」

将来の大和ハウスグループを担う経営人財の発掘・育成、挑戦する組織風土の醸成を最大の目的として、2024年度より制度を開始。「新たな挑戦に対して最大限後押しをしたい」という芳井(当時社長)の想いから、300億円の予算を計上しました。本制度は、事業化を前提として起案者自らが代表となり、事業を推進するものです。初年度はグループ全体から896件の事業案が寄せられ、最終審査を通過した5件が事業化に向けて取り組みを始めています。2025年度は、初年度を上回る1,100件を超える事業案が寄せられ、さらなる盛り上がりを見せています。パーパスの実現、そして2055年10兆円の夢に向けて、事業ポートフォリオの新たな核となる事業を創る人財の育成、そして売上高1,000億円以上の新規事業群創出に向けて、グループの成長エンジンとなることを目指しています。



※1 パート・アルバイトおよび契約社員を除く、役員・正社員

※2 採択事業案の本格検証に向けた試作品開発や市場調査費用として

※3 最終審査通過3件、条件付通過2件

大和ハウス版サクセッションプラン「D-Succeed」の実績

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ための仕組みとして、大和ハウス版後継者育成計画「D-Succeed」を導入しています。2024年度は230名が参加しました。また現在、経営人財候補者の選抜から評価、育成、登用までの一連のエコシステムを経て、キーポジションへ任用された人数は累積数で38名となっています。そのほか、さまざまな企業の経営人財候補生が集う社外講座への選抜人財の派遣や、独自のグローバル経営人財プログラムを組み、海外事業を支える人財育成も展開しています。

大和ハウス版サクセッションプラン「D-Succeed」

① 人財要件の設定	経営人財の登竜門となる「キーポジション」をサクセッションプランの対象に導入当初は「事業所長」のみを対象としていたが、2023年度より、将来の経営人財の多様性を担保するため、営業・技術・管理の多様なキーポジションに対象を拡充
② 後継候補者の選定	「次世代」「NEXT」の2階層で、人財プールを形成 次世代...40歳代を中心に、“次”にキーポジションを担う経営人財候補者を選抜 NEXT...30歳代を中心に、将来の経営人財候補者を選抜
③ 計画的な育成	「育成強化候補者育成プログラム」「次世代育成プログラム」「Next育成プログラム」にて計画的な育成を実施(特に「NEXT」世代は3年計画のプログラムとしている)
④ キーポジションへの登用	各種アセスメントや経営トップによる面談を経て、各人の能力・特性・志・人間性等の資質を見える化し、計画的・戦略的な任用や配置を行う

サステナビリティレポート 2025: 後継者候補の育成の実施 ▶ P.77

多様な人財が活躍できる
職場環境整備

多様性指数の向上
若年層定着率の改善

人財基盤 ③ — 多様な人財が活躍できる職場環境整備 —

社是に「企業の前進は先づ従業員の生活環境の確立に直結すること」を掲げ、従業員が安全かつ健康的に働くことのできる労働環境の整備や、一人ひとりが自分らしい生き方や働き方を選択できる柔軟な人事制度設計を行っています。またイノベーションや問題解決能力が低下するリスクに備えては、組織内での多様性は必要不可欠であると考えており、ダイバーシティ経営に取り組んでいます。



機関投資家よりよくご質問いただく項目

Q1 女性役員や女性管理職の比率について

A 当社は経営に多様な価値観を反映させるために、年齢や性別にとらわれることなく取締役として適任であると判断した人財で構成しています。女性役員比率については東証の企業行動規範の「望まれる事項」において、2030年までに女性役員比率を30%以上とすることを目指す旨が規定されており、その数字には現状届いていない状況です。当社としては、社外から女性役員を招へいするだけでなく、社内の女性人財を育てることで、女性役員比率を向上させていきたいと考えており、具体的には2027年4月までに、管理職における女性比率を8%、新卒採用女性比率を30%、それぞれ達成することを目標に掲げています。この数年で女性施工技術者の大幅な増加や女性の執行役員が誕生するなど、着実に取り組みの効果は表れています。

📄 サステナビリティレポート2025: 多様性に関する指標 ▶ P.175

Q2 高度技術人財、デジタル人財、海外人財といった今後の成長に必要な人財への取り組みや進捗

A デジタル人財については、DXを主体的に推進できる人財の育成を目指したデジタル人財体系を定義し、全従業員を対象としたDXリテラシー教育から、テクノロジー(AI)、プロジェクト推進、データ分野の専門性を持つ人財の研修プログラムまで実施。また、キャリア採用では、給与面も配慮しながらデジタル人財の確保を進めています。海外人財については、今後の海外事業展開を成功させる人財の発掘・育成を目指しており、具体的には、グローバルトレーニー制度(海外渡航型研修)やグローバル人財育成プログラムに加え、海外現地法人に勤務するナショナルスタッフ(現地スタッフ)の技術力向上を目指した日本国内での研修プログラムなども実施しています。

📄 技術人財の育成 ▶ P.79

Q3 若年層の定着率向上に向けた対応

A 個と組織の相互成長をキーワードに、当社の未来を担う人財の確保と多様性ある組織づくりのため、事業戦略に紐づいた採用計画と採用市場に柔軟に対応した採用戦略に基づき、多様な人財の採用に取り組んでいます。新卒採用では、エントリーシートによる選考は行わず、個人面接に重点を置くことで、事業本部と職種別採用における当社と学生とのミスマッチの脱却に努めるとともに、職種別懇親会や仕事理解イベント、1on1面談、職場見学などの内定者フォローによる当社の魅力づけを行うことで、入社してからのギャップを生じにくくしています。入社後は、新入社員ならびに初級社員が基礎能力を着実に習得できるようOJTによる人財育成体制としており、組織全体で育成・支援しています。

📄 サステナビリティレポート 2025: 従業員の働きやすさと働きがい ▶ P.81
DE&I ▶ P.86

従業員エンゲージメントの向上

従業員エンゲージメントスコアの
改善

人財基盤 ④ — 従業員エンゲージメント(働きがい)の向上 —

ESP2026の重点テーマの一つである「働きがい・働きやすさ」においては、仲間と共に互いを高め合える環境のなかで挑戦し、その一人ひとりの挑戦が組織の活性化につながる環境の構築と、従業員一人ひとりが心理的安全な職場環境のなかで、健康でイキイキと活動し最大限のパフォーマンスを発揮できる職場風土の醸成、を当社の目指す姿として掲げ、Engagement Surveyを管理指標に実績の進捗管理を行っています。Engagement Surveyは、毎年、全従業員に対して調査を実施し、職場環境の実態を定量的に把握しています。実績値から把握したさまざまな項目から相関関係を分析するとともに、今後の課題については、経営層へのレビューを行い、施策や目標、計画などの見直しを定期的に実施していきます。

2024年度の結果は、84%の従業員が「働きがいを感じている」と回答し、前年度の83%に対して1ポイント改善しました。サーベイの結果は各事業所・各事業部門へフィードバックし、所属する組織の特徴(強み・弱み)を見える化し、職場の期待と満足度のギャップがどの辺りにあるか等、特性をふまえて組織運営や目指す組織の姿を考える材料として活用しています。引き続き、“将来の夢”(パーパス)実現に向け、従業員が“将来の夢”に共感しながら「働きがいを実感」できるよう取り組んでいきます。

主なKPIの実績と分析

働きがい		仕事への誇り		成長実感	
あなたは、現在の会社・仕事・職場において“働きがい”を感じながら働くことができていますか。		あなたは、いまの仕事で成し遂げようとしていることについて“誇り”を感じますか。		あなたは、この一年間を振り返り、仕事上で学び、“成長できた実感”がありますか。	
2023年度	2024年度	2023年度	2024年度	2023年度	2024年度
83%	84%	88%	88%	90%	89%
(45%)	(51%)	(55%)	(55%)	(57%)	(58%)

“将来の夢”実現に向け、3つの項目を特に重視しています。

働きがい — 「どちらかと言えばそう思う」という中立層が減少し、上位2肢「大変そう思う」「そう思う」を選んだ人が、5ポイント以上アップしました。**仕事への誇り** — ほぼ横ばいとなりました。**成長実感** — 1ポイントダウンしましたが、上位2肢「大変そう思う」「そう思う」を選択した人は1ポイントアップしました。

注 KPIについては、「大変そう思う」「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の上位3肢の合計値で管理していますが、参考値として括弧内に、そのうちの「大変そう思う」「そう思う」の上位2肢の合計値も記載しています。なお目標は70%以上としましたが、ESP2026策定にともない目標値は定めず結果管理に変更しました。

今後の
課題

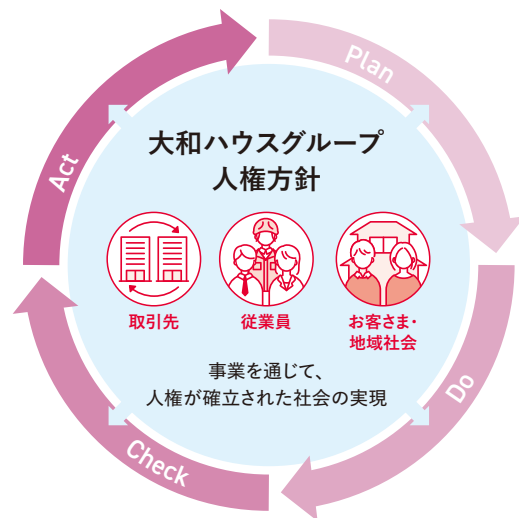
コミュニケーション活性化による 若年層や女性従業員へのエンゲージメント向上

2024年度より外部サービス「モチベーションクラウド」を導入し、国内最大級のデータベースをもとに組織状態が診断できるようになりました。当社の全社組織の特徴として、組織全体としての一貫性、良好な関係性が構築されていることを確認しています。

一方で、全社的な連帯感や社員同士の相互尊重についての改善が期待されている点は確認しており、課題と捉えています。また、エンゲージメントの年代別の傾向は他社と大きく乖離はないものの、他社より若年層で低くなる傾向があることや、男女間や役割による違いも確認しています。組織内でのコミュニケーションの活性化や組織風土の醸成などに引き続き取り組み、エンゲージメントのさらなる向上につなげていきます。

人権マネジメント・人権デューディリジェンス

2018年に制定した大和ハウスグループ人権方針は、世界人権宣言や国連グローバル・コンパクトなどの国際基準を支持しています。2024年に策定した社会性行動計画「エンドレス ソーシャル プログラム(ESP)2026」においては、「人権」を重点テーマの一つに掲げており、当社グループが目指す姿として、自社事業に関わるすべての従業員が人権に関わるリテラシーを高めながら、当社グループの従業員ならびに取引先の従業員、また、顧客・消費者や事業活動が行われる地域の住民等、自社の活動に関わるすべての人の人権を尊重する事業活動を行い、その活動を通じて、企業の立場から「人権が確立された社会の実現」を目指して、取り組みを進めています。



▶ 今後の課題

2025年度からは、ESP2026のPDCAサイクルの本格的な運用を開始し、各KPIの目標と実績の進捗を管理し、課題の把握や改善策の検討を経営層に報告するとともに、必要に応じて、施策や目標、計画の見直しも定期的に行っていきます。今後の課題は、グループ全体の中長期的なリスクと機会の把握、重要課題の特定、既存の方針・体制・制度の見直しなどが挙げられます。これらについては、継続的に審議を進めていく予定です。

主な取り組み状況

P	2023年度の調査を経て策定した人権リスクマップから、社内(大和ハウス工業)においてはハラスメントや労働災害などのリスクが高く、取引先(総合工事業、専門施工業、その他・製造業)では、大和ハウス工業を起因とした労働災害、ハラスメントなどのリスクが高い結果となったことから、2024年度は、取り組みの優先度の高いものから順に、体制の構築やマネジメント方法の確立を進めました。
D ↓ C	取引先の人権 当社では「サプライチェーン サステナビリティ ガイドライン」を定め、サプライチェーン上の人権問題に対しても責任ある対応に努めています。具体的には、すべての一次サプライヤーに対して、強制労働・児童労働・ハラスメントの禁止を要請。調達に関しては、違法な森林伐採やそこに住む先住民への人権侵害が指摘されている地域の木材を使用しないなどの対応を実施しています。特に先住民への権利の対応に向けては、「生物多様性ガイドライン【木材調達編】」を制定しており、2024年度の高リスクエリアからの木材調達のうち、認証材を除いた比率は0.1%となりました。また下請け会社に対しては、毎年、取引先アンケート調査を実施するなど、人権侵害のない健全で良好な関係構築を図っています。 【管理指標：人権 DDスコア 2024年度実績 64.1点/2026年度目標 71点】
	従業員の人権 従業員に対しては人権啓発活動を継続的に行っており、グループ全体の人権啓発活動の実施状況を定期的に確認し、方針の運用を監督しているほか、報告相談窓口の設置など個別の人権問題にも迅速に対応・報告できる体制を整備しています。従業員の人権に関するリテラシーを評価する人権デューディリジェンスデジタルサーベイを実施し、調査結果を分析し、「人権侵害の発生リスクが高い項目」について対策を取ることとしています。労働時間の適正管理については、日々の勤怠をパソコンで管理するシステムを導入して一元管理し、実態と異なる労働時間の記録の存在や法令上限を超えた残業の有無を確認しています。 【管理指標：人権啓発等受講率 2024年度実績 95.8% /2026年度目標 100%】
	お客さま・地域社会の方々の人権 事故対応プロセスの明文化、不十分な品質・安全性に関する法令遵守のための管理体制として、サポートデスクやアフターサービスなどを通じて、品質や安全性に関するお客さまからの意見を集約し、開発や設計、生産、施工などの各工程へフィードバックする仕組みを構築しています。お客さまや地域社会の方々への人権侵害事案が発生した場合には、速やかに事業単位のリスク管理委員会へ報告される仕組みを整備し、再発防止へ向けた分析や対策を実施しています。
A	モニタリングを通じて、ステークホルダーとのエンゲージメントを実施しており、基準に満たない場合においては取引先へのヒアリングや是正依頼を行っています。また従業員に向けては、特にハラスメント撲滅に向けた社内風土醸成や相談対応・対処への仕組み整備に取り組んでいます。

顧客データベースの活用
(循環型バリューチェーン)パートナーシップとコラボレーション
(協働パートナー)

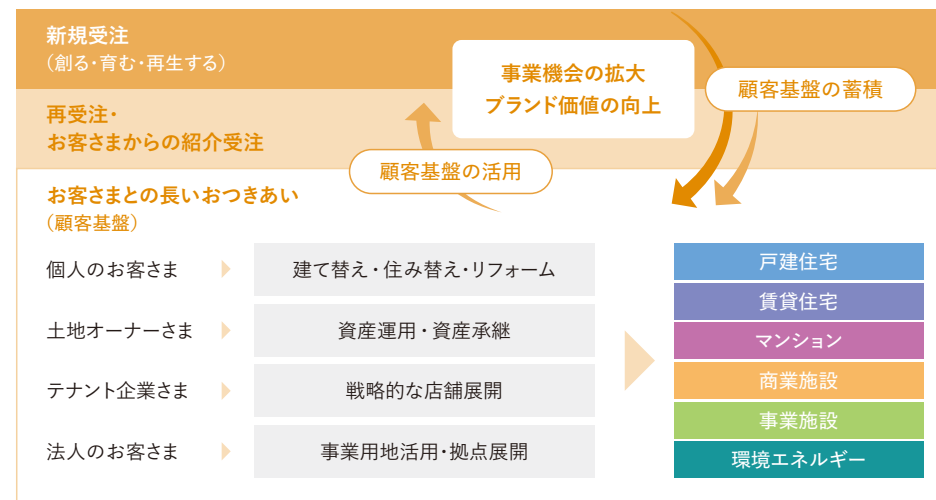
顧客基盤 —さらなる顧客基盤の強化に向けて—

顧客視点で課題を解決する提案型営業を推進し、建設後も長期にわたりお客さまに寄り添うことで、強固な顧客リレーションを構築しています。7次中計においては、顧客LTVと建物LTVの最大化に向けて、循環型バリューチェーン(創る・育む・再生する)ビジネスモデルの確立に取り組んでおり、長期にわたってお客さまに寄り添うことで、知的資本を蓄積し、強固な顧客リレーションを永続的に構築していきます。

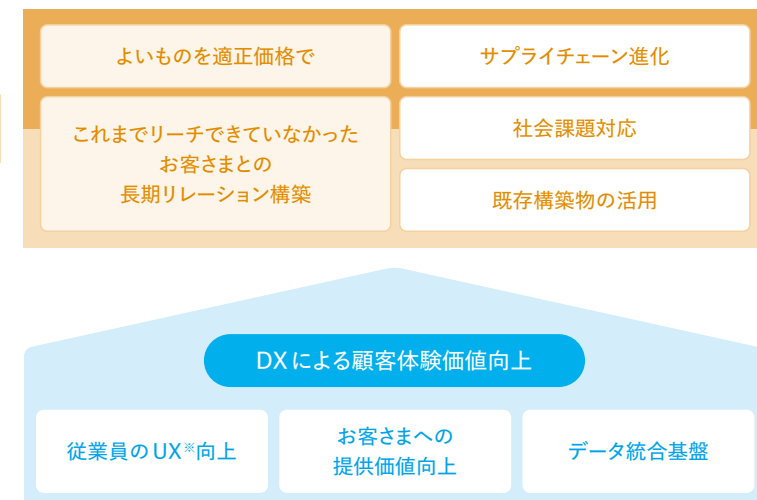
さらなる顧客基盤の強化に向けて

一般的な建設会社では、新規受注から蓄積した顧客基盤を活用し、再受注やお客さまからの紹介受注を通じて、顧客基盤を蓄積していますが、当社は循環型バリューチェーンにより、建設だけでなく、管理・運営からリフォーム・リノベーション・買取再販まで、お客さまと建物のあらゆるフェーズに合わせて価値を提供することができる事業領域を有しています。蓄積してきた顧客データベースを最大活用し、顧客LTV、建物LTVに合わせた最適な提案ができるよう、協働パートナーとも連携しながら、DXによる顧客体験価値向上にも注力し、さらなる顧客基盤の強化を図っていきます。

顧客基盤



顧客基盤のさらなる強化



※ユーザーエクスペリエンス

技術本部長メッセージ

“技術の大和ハウス”を盤石なものに

代表取締役副社長／技術本部長

村田 養之

企業は成長するのが当たり前という企業文化

2021年の入社当時にまず私が驚いたことは、企業は右肩上がりに成長することが当たり前と全役職員が思っていることでした。創業者・石橋信夫が託した「創業100周年に売上高10兆円の企業グループ」の夢に向け毎年数字を積み上げていくことがDNAとして定着しているのでしょう。建設業では、お客さまから注文をもらい建物を建築する請負工事が主体ですが、当社は請負工事だけではなく、土地を購入し建物を建築後、お客さまに販売する。自ら仕事を創り出し事業を拡大していることが印象的でした。

また意思決定が早く、チャレンジ志向が強い会社であり、たとえ失敗しても、赦すおらかさがあります。失敗を徹底的に反省したうえで次のチャンスを与える企業文化です。一方で、入社前は、さまざまなことにアグレッシブに取り組



む印象を持っていましたが、法令遵守に向け真剣に取り組む姿勢は印象的でした。

さらに結果よりも、結果に至るまでのプロセスを大変重視する会社です。業績管理として毎月社長をトップとしてヒアリングを行っていますが、関係部門がWEBで参加し、活発な議論がされています。結果が出るまでのプロセスについてのヒアリング、そのプロセスにおける各部門間のさまざまな意見交換、このようなプロセスの実践自体が、次世代経営者の育成にもつながっていると感じています。

技術力を持ったデベロッパーとして 強固なサプライチェーンを構築

当社はハウスメーカー、ゼネコン、デベロッパーの機能を持ったハイブリッド企業です。技術力を持ったデベロッパーとして、技術が事業に深く関与することで、お客さまから大和ハウス工業に頼めばきちんとした建物をつくってくれると信頼されることはとても大切なことです。

協力会社とのつながりが強いことも特徴です。当社には、4,000社を超える現場施工・工場生産関連の協力会社連合会、資材調達先のトリリオン会、設備機器調達先の設和会など強力なサプライチェーンネットワークがあります。それ

ぞれが本当に熱心に活動に取り組んでおり、そうした相互信頼関係と連携がお客さまからの仕事の獲得にもつながっています。

サプライヤーさまからも大和ハウス工業と共に仕事をしたいと思っていただけるように、相思相愛・相互信頼・WIN-WINの関係をさらに強く濃くしていきたいと考えています。

DX/BIM への取り組みにより グループ全体で大きな付加価値を創出する

2017年にBIM、2019年には建設DXの取り組みを開始以降、積極的な投資を続け、日本のゼネコンでもトップランナーと言えるまでになっています。現在はBIMを基軸とした建設データを連携・活用する段階になっており、奈良の「みらい価値共創センター コトクリエ」の建築では、当初はフジタと共にBIMで実施設計・施工・メンテナンスまでを一気通貫で行い、各種取り組みの効果を確認しました。当社グループの事業領域は広く、事業規模も大きいので、DX/BIMの導入によりグループ全体で大きな付加価値の創出が見込めます。

当社グループにはゼネコンとして、フジタと大和リースもあり、3社で連携する技術委員会活動や、共同での大型物件の施

工も増えています。大阪・関西万博では、3社それぞれが施工実績を残すことができました。また集中購買やDX連携にも取り組んでおり、BIMやデータ活用をグループ全体で進めることで、大きな価値創出につながると考えています。

「技術力の強化」と「技術社員に元気になってもらうこと」を使命とする

前職の退任が決まった後、芳井会長(当時社長)から「創業100周年に売上高10兆円の企業を目指すためには技術力の強化が必要だ。その時自分はいないが、そのための組織づくりをするのが自分の役割だ。うちの会社に来てくれたら技術の社員が皆喜びます。」という話をいただきました。私が惹かれたのは、自分の社長任期中の業績目標達成ではなく、“将来の夢”の実現に向けた話をしていたことでした。もしも自分が大和ハウスでうまくピースにはまって、大きな歯車がぐるっと回ることになったら、とてもやりがいがあると考え入社を即決しました。ですから、自分のミッションは「技術力の強化」と「技術社員に元気になってもらうこと」であると考えています。

入社して4年経って、自分はこの会社がますます好きになりました。そして新しい仕事を通じて自分自身が成長し



ていることに感謝しています。

私は、社是のなかで、「事業を通じて人を育てる」「積極的相互批判」という言葉が気に入っています。社員憲章の、「仕事を通じて自らの成長と幸せを追求します」という言葉も好きです。社員のやりがいは、自分の仕事が会社の事業を通じて社会貢献につながっていること、そして自分が仕事を通じて成長していること、この2つを実感できることだと信じています。

売上高10兆円達成に向けて 技術力を強化する

近年、日本の建築の工業化があまり進んでいないことは、

業界全体の課題として感じています。住宅の建築においてはプレハブ工法が長く研究開発されて現在の形になりましたが、その先はどうすればよいのか。また、ビル建築において材料や部品は進化してきましたが、構工法は将来どのように進化できるのか。このような課題に対して、当社では、BIMを活用した建築の工業化、オフサイト化に柔軟に取り組んでいます。BIMの目的は単に仕事を効率化するだけではありません。仕事の質を向上し、ものづくりを楽しくし、付加価値を上げるものです。そのために、DXとBIMを建設業における世界共通言語として進化させ、世界でのプレゼンスを高めて「世界の和ハウス」と位置づけられるのが、私の夢です。夢の実現に向け、設計部門では既に一定の水準でBIMが活用されていますが、これを施工部門に拡げ、さらに建物維持管理に設計・施工で作ったデータが活かされていく世界を目指しています。また、当社がこれまで標榜してきた建築の工業化、プレハブ化、オフサイト化などの技術とICT技術を融合して、次の時代の「建築の工業化」についても取り組むべき課題であると考えています。

建築系については、データセンターや半導体工場、エンジニアリングなど、さらに高度な建築に対応できる技術を高めていきます。木造建築については、住宅だけでなく非住宅についてもFuture with Wood(建築の木造・木質化)

プロジェクトを推進しており、木造BIMの展開と要素技術開発を進めています。

海外における技術・ものづくり基盤の構築は、より一層重要度が増していくと認識しています。海外でゼネコン事業を行えるパートナーとの協業、日本で培った「建築の工業化」の海外展開、あるいは海外のグループ会社の技術・ものづくりの優れた点を日本に取り入れることなども含め、海外のパートナーやグループ会社と相互に理解し融合することにより、よりよいものをつくっていきます。

“技術の大和ハウス”を盤石にするため、 ものづくりの面白さを伝えていきたい

技術・ものづくり基盤の強化に向けて、技術系社員の不足は大きな課題です。当社は、規模も事業領域も急速に拡大するなかで、豊富な経験を持つ、若手に指導ができる管理職がさらに必要になっています。今後は専門性を持ったキャリア採用の強化などを通じてバランスのとれた人員配置等にも継続して取り組んでいきます。

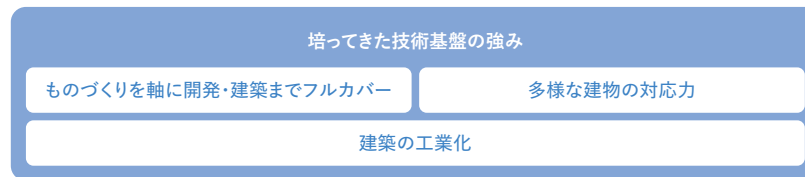
技術・ものづくり基盤 ① — 技術革新への対応 —

当社は「建築の工業化」を企業理念に、高品質・短工期かつ安全・安心な建物の開発・提供の実現に向け、取引先との協働を通じた強固な技術・ものづくり基盤を構築してきました。私たちが培ってきた技術・ものづくり基盤の強みは、プレハブ住宅を起点とした「建築の工業化」と、ハイブリッド企業群により「多様な建物」を「開発・建築までフルカバー」してきた循環型バリューチェーンにあります。住宅の心を持ったハイブリッド企業として「技術の大和ハウス」を目指していきます。

新しい技術領域への挑戦

近年、国内では国土交通省を先頭に、公共労務単価の引上げのほか、CCUS※¹、現場の週休二日制、建設ICT※²など、建設業を魅力ある産業に変える施策を業界団体と協力しながら進めていますが、外国人建設技能者を加えても、現状の建設技能者※³数は不足しています。一方、東日本大震災をきっかけに、建設業の社会的役割が見直され、リアルなものをづくりをしたいという若者が技術者レベルでは増え、2011年以降の建設技術者数は増加しています。ICT、DX/BIM※⁴(Building Information Modeling)などの技術革新は、建設業の魅力づけにつながり、建設技能者の減少の歯止めの鍵になる可能性を秘めています。建設業を持続的成長可能な産業にするためにも、当社はデジタル技術の現場定着と活用を進め、グループ全体で建築の工業化とDXを加速させることで技術革新を起こしていきます。

建設DXとBIMの進化により 働き方改革と生産性向上を両立し、技術革新を起こす



※1 CCUS(建設キャリアアップシステム)とは技能者一人ひとりの就業実績や資格を登録し、技能の公正な評価、工事の品質向上、現場作業の効率化などにつなげるシステム。

※2 建設ICT:調査・設計・施工・維持管理・修繕の一連の建設生産システムにおいて、効率化・高度化による生産性向上に寄与する情報通信技術のこと。

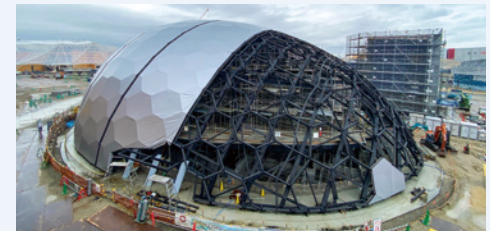
※3 建設技能者とは、建設工事の計画、設計、施工、監理など、建設工事全般に携わる技術者のことで、工事現場で技術的な管理を行い、

工事の安全、品質、工程を確保する役割を担っています。

※4 デジタルモデリングを使用して初期設計から建設、保守、最終的に廃棄に至るまで、建築資産のライフサイクル全体にわたる情報管理の仕組み。

有価証券報告書86期:研究開発活動 ▶ P.74

多様な建物への対応力

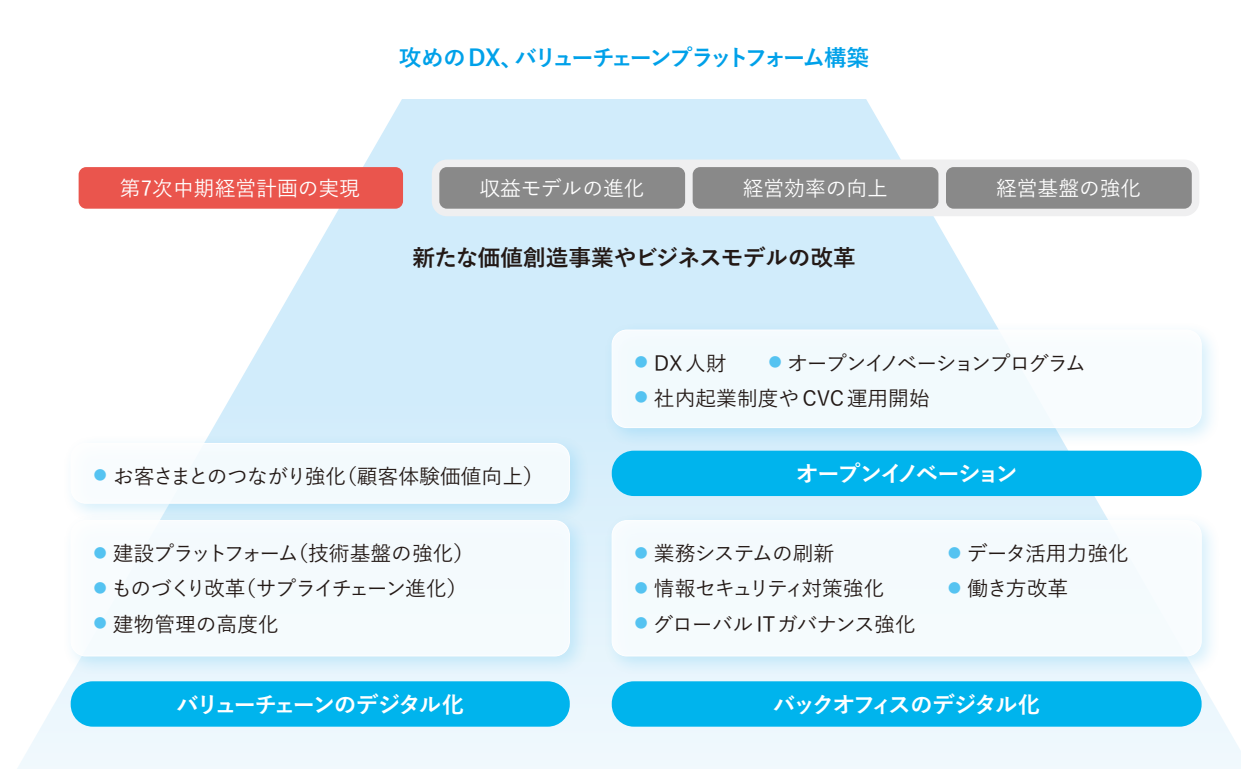


2025年日本国際博覧会 電力館 可能性のタマゴたち
(電気事業連合会様)

当社は、2025年大阪・関西万博において、フジタ・大和リースとともに協賛・寄付事業や請負事業の建設に携わりました。難度の高い建築は技術人財のやりがいや経験につながることから、全国から公募で希望者を募り、多くの社員が名乗りを挙げました。複雑な形をした建築では設計段階からBIMを導入し、自社工場で鉄骨を製作し、現場施工段階まで、BIMを一気通貫で進めました。今後も、データセンターや半導体工場、リブネス、木造木質化建築など高度な建築に対応できる技術力の向上に努めていきます。

— デジタルトランスフォーメーション(DX)の取り組み —

当社ではデジタルトランスフォーメーションをすべての経営方針に横串を通すものと位置づけており、バリューチェーンとバックオフィスのデジタル化や、オープンイノベーションなどを通じて、新たな価値創造事業やビジネスモデルの改革を進めています。技術基盤の強化やサプライチェーン進化、顧客体験価値の向上などに向け、データ統合基盤の構築や、建設DXのさらなる進化、建築工業化×DXによる業界全体の課題解決の取り組みも進めています。



バリューチェーンのデジタル化

■ 建設プラットフォーム

建設業界では、デジタル技術やデータ活用により働き方改革や人財不足、技術継承などの課題解決につなげるDXの取り組みが加速しています。なかでもBIMは、建物の3Dモデルを作製することで、平面ではイメージしにくい建物をお客さまへ立体的に分かりやすく説明し、設計業務の効率化が期待できます。2026年春には国土交通省が推進する建築確認申請のデジタル化・効率化の一環として導入される新しい制度「BIM図面審査(BIM確認申請)」が開始予定で、建設業界全体のデジタル化・生産性向上を目指す取り組みが進められています。当社では2017年4月からBIMの推進を開始し、2020年には鉄骨造の商業施設や事業施設などの設計業務のBIM対応が完了しています。直近では、大和ハウス、フジタ、大和リースのグループ間連携を強化しており、建設DXの実現に向けたデジタル基盤の整備を進めています。

▶ 詳細は2025年10月末発行予定のDXアニュアルレポート2025を参照ください

技術・ものづくり基盤 ② — 持続的な社会の実現に向けたものづくり —

持続的な社会の実現に向け、高品質かつ安全・安心な製品の開発・提供に取り組んでいます。

非住宅木造、木質化の推進「Future with Wood」

当社グループでは、2050年のカーボンニュートラルの実現に向けた新たな重点領域の一つとして、温室効果ガスの固定化や森林資源循環などに貢献できる「非住宅木造・木質建築事業」を掲げ、事業横断で木造・木質化の取り組みを強化してきました。2024年には農林水産省と「建築物木材利用促進協定」を締結し取り組みを進めています。



「Dkitto-Column」の開発

「Future with Wood」の一環として、事務所など9階建てまでの中高層建築物に採用できる、木材を被覆材にした鉄骨部材「Dkitto-Column」を開発しました。耐火被覆に使用する木材の樹種に制限なく1.5時間の耐火を実現し、CO₂排出量削減にも貢献します。木のぬくもりを感じられる空間を演出したい、地域産材を利用したいといったニーズにも対応した提案が可能となります。



Dkitto-Column



Dkitto-Columnを採用した建物イメージ

環境に配慮した高度な生産体制

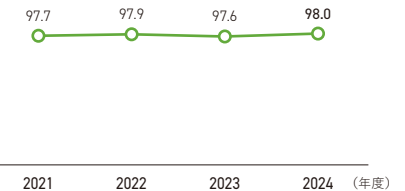
当社は、国内に9つある自社工場で事業用建築物の部材や住宅の事業用建築の部材や住宅・集合住宅の部材を生産しています。風雨にさらされない屋内で生産することで、安定した品質を確保するとともに、産業用ロボットと熟練の作業技能者が協業することで、精度の高い部材をつくっています。さらに各工程で専門検査員が検査を行い、合格した高品質な部材だけを施工現場へ届けています。各工程ごとに認定された検査員が検査を行い、高品質な部材を施工現場へ届けています。

工場を通じた環境への主な取り組み

- ① 当社工場では、建屋での創エネや生産ラインの省エネ化、化石燃料使用機器の電化などにより脱炭素化を推進しています。また、一部の工場では壁面緑化を取り入れています。
- ② 当社の施工現場では、工事における廃棄物の不適正処理リスクの低減と建設副産物のリサイクル推進を目的として「工場デポ」というシステムを構築、運用しています。工場のリサイクルルートを活用し、廃棄物のゼロエミッションを実現しています。



建設廃棄物リサイクル率の推移(%)



建設技術人財の確保数
技術人財数 **9,315名**[※]
(2025年4月時点)
※嘱託、契約社員含む

災害度数率

技術・ものづくり基盤 ③ — 技術人財育成・パートナーシップの強化 —

「技術の大和ハウス」の実現に向け、取引先と共に技術人財の育成基盤を構築しています。

若手技術者の採用

技術系職種の学生の持続的な採用に向け、当社ではリクルーター活動を実施しています。役員と技術社員がチームを組み、学校訪問活動や学生フォローを実施することで、学校とのリレーション構築および当社の魅力づけを行っています。また、当社の将来の発展を担う優秀な人財を早い段階から採用し育てる「技術職育成プロジェクト」を実施しています。本PJは工業高校を卒業した採用者に対し2年間の専門学校(全日制)への留学制度を設けており、技術者としての専門知識・スキルの習得に専念できる環境を保ちながら、期間中の給与も全額支給しています。高卒採用者の専門知識向上・早期資格取得を支援するとともに、社会人としての教養と人間力を培っています。施工職に続き、2023年度より設備職(電気系)の採用もスタートし、既に100名以上の技術職育成プロジェクト生が活躍しています。

グローバル人財の育成

「グローバルトレーニー制度」は、将来の海外赴任に向けたマインドセットを主な目的とした海外渡航型研修制度です。将来海外事業で活躍が期待される社員が選抜され、現地で商習慣や技術・管理手法を学びます。

「Daiwa In-Tech Program」は、選抜された海外現地スタッフが約2週間日本に滞在し、施工現場や工場で当社のものづくりに対する理解を深め、当社施設で創業者精神を学ぶ研修制度です。研修参加者には、日頃の業務でかかわる社員との交流を通じてグループの一員であることを実感し、将来現地の次期リーダーとしての活躍が期待されます。



「Daiwa In-Tech Program」研修の様子

協力会社技能者育成の支援

当社は、高い技術力を持った技能者から若年層の新規入職者まで、やりがいを持って働き続けられる建設現場の環境構築の一環として、国内住宅メーカーとして初めて、施工現場で就労する技能者に対し、国の施策であるCCUSで認定されるレベルや能力などに応じて、手当てを支給する技能者キャリアアップ制度を導入しました(2025年度から運用開始)。今後も、持続的な建設業の実現に向けて、協力会社と連携しながら、技能者の確保と育成に取り組んでいきます。

技術者データベース運用開始

技術力強化の一環として「技術者データベース」の運用を2024年度から開始。技術系社員一人ひとりの保有技術、技術的な経験情報を一元管理し、効果的な技術者の配置や、高度な技術を要するプロジェクトへの対応に活用します。また、社員にとっても、日常業務の積み上げや高難度物件の経験履歴の見える化は、自己成長意欲の向上につながるものと考えています。