



Daiwa House[®]
Group



生きる喜びを、未来の景色に。

大和ハウスグループ 統合報告書 2023



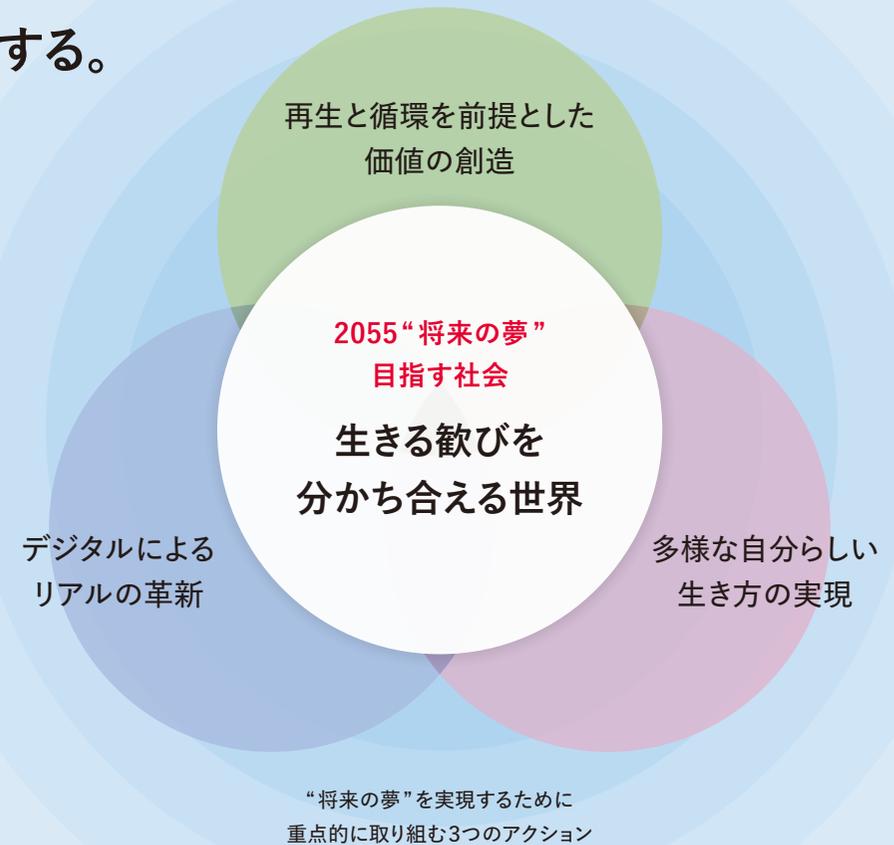
創業100周年に向けた私たちの“将来の夢”

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、
おたがいが認め合い、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、
自然と共生する街づくりと、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。



再生と循環を前提とした 価値の創造

限りある地球の資源を活用し、地球と社会全体に「サイクル」を生み出すこと。
建物が持つ能力、人が持つ活力を最大限に引き出しながら、世の中をより豊かにすること。
当社グループは、さまざまな業種をつなぐ人・街・暮らしの価値共創グループとして、
再生と循環を基盤に商品・サービスだけでなく、事業そのものを進化させ、
人間と地球が共存するための新たな価値を創造していきます。



デジタルによる リアルの革新

データの持つ可能性を最大限に活用し、一人ひとりの「生きる」をより充実したものに変えていきます。

例えば、ITによる現場の安全性・生産性の向上や、データの蓄積による顧客へのサービス品質の向上、物理的制約を超えた新しい生活空間を創造していきます。



多様な自分らしい 生き方の実現

新しい生き方・働き方、そしてそれを可能にする商品・サービスを生み出し、
一人ひとりが自分らしく「生きる」世界を、自らが変革の起点となり、
あらゆる人々と心をつなぎながら、共創していきます。



統合報告書 2023のハイライト

▶ 大和ハウスグループにとって**“将来の夢”**という言葉が持つ意味とは

▶ イントロダクション 大和ハウスグループの**“将来の夢”**

P.1

▶ “将来の夢”実現に向けた**マテリアリティ**への取り組み状況は

▶ **Chapter 1** CEOメッセージ

P.7

▶ マテリアリティに向けた**第7次中期経営計画**の進捗は

▶ **Chapter 2** 長期ビジョンと第7次中期経営計画

P.15

▶ マテリアリティの**KGI/KPI・特定プロセス**について

▶ 夢を実現するための**強み・ビジネスモデル**とは

▶ **Chapter 3** 価値創造ストーリー

P.24

▶ 第7次中期経営計画における**財務戦略・資本政策**の考え方は

▶ **Chapter 4** CFOメッセージ

P.32

▶ 第7次中期経営計画においてどのように**キャッシュ・フローを創出**するのか

▶ **Chapter 5** 事業の推進

P.40

▶ 第7次中期経営計画における**カーボンニュートラル戦略**とは

▶ **Chapter 6** 環境戦略

P.61

▶ 第7次中期経営計画においてどのように**サステナビリティを向上**させるのか

▶ **Chapter 7** 基盤の強化

P.72

▶ **社外取締役・監査役**からみたガバナンスの評価は

▶ **Chapter 8** ガバナンス

P.86

▶ これまでの**実績**は

▶ **Chapter 9** 業績・企業情報

P.105

目次

Chapter 1 CEOメッセージ

CEOメッセージ	8
----------	---

Chapter 2 長期ビジョンと第7次中期経営計画

1 創業100周年に向けたロードマップ	16
2 環境認識(機会とリスク)と マテリアリティ	17
3 マテリアリティと第7次中期経営計画	18
4 マテリアリティの特定プロセス	19
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	20

Chapter 3 価値創造ストーリー

1 大和ハウスグループの今	25
2 大和ハウスグループ100周年 10兆円に向けた“夢”の歴史	26
3 価値創造の源泉から生み出される強み	28
4 創業者精神を受け継ぐビジネスモデル	29
5 価値創造プロセス	30

Chapter 4 CFOメッセージ

CFOメッセージ	33
資本政策の基本方針	38
キャピタルアロケーションと株主還元	39

Chapter 5 事業の推進

事業別業績目標	41
事業別概況	42
戸建住宅事業	43
賃貸住宅事業	46
マンション事業	48
商業施設事業	50
事業施設事業	52
環境エネルギー事業	54
社会インパクトの創出	56
不動産投資の状況	58
拡大する分譲事業	60

Chapter 6 環境戦略

環境戦略の全体像と主なKPI	63
永瀬取締役常務執行役員メッセージ	64
カーボンニュートラル実現のための 主なアクション	67
TCFD提言への対応	68
エンドレス グリーン プログラム 2026	70

Chapter 7 基盤の強化

1 人財基盤の強化	73
座談会:吉野山の桜の保全と、 大和ハウスの“将来の夢”	77
2 技術・ものづくり基盤の強化	81
3 顧客基盤の強化	83
4 人権マネジメント	85

Chapter 8 ガバナンス

経営体制	87
社外取締役および監査役 代表メッセージ	90

Chapter 9 業績・企業情報

財政状態および経営成績等の分析	106
財務ハイライト	115
非財務ハイライト	117
会社概要・役員一覧・株式情報	118
編集後記・コミュニケーションの全体像	119

【編集方針】本書は、株主・投資家をはじめステークホルダーの皆さまに向けて発行しています。大和ハウスグループの価値創造ストーリーにおいて、事業戦略や財務戦略といった財務情報と私たちが考える本源的企業価値に関する非財務情報を統合し、そのプロセスに欠かせない3つの経営資源(人財、顧客、技術・ものづくり)や強みである複合的な事業提案力等をご紹介しながら、創業者精神を軸とした“将来の夢”の実現に向けた取り組みをまとめています。【参考にしたガイドライン】本書の制作においては、Value Reporting Foundation「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイドライン」を参考にしています。本年は昨年示し切れていなかった事業環境とマテリアリティと第7次中期経営計画の関連性を整理し、マテリアリティのKGI/KPIの社内議論を進め策定したことで、“将来の夢”の実現に向けた道筋を明示しています。【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(2023年3月31日現在、連結子会社432社、持分法適用関連会社54社、持分法非適用関連会社1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。

CEOメッセージ

CEOメッセージ 8

Chapter

1

Chapter 1 CEOメッセージ

“将来の夢”の実現に向けて
着実に歩みを進めます

“将来の夢”の周知と理解

創業者から受け継いだ理念や考え方を
継承していくことは、私の使命

「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。」

これが、2022年5月、私たちがこれから向かうべき方向として発表した“将来の夢”(パーパス)です。

創業者の著書『わが社の行き方』*の冒頭には、「“将来の夢”が人や企業を成長させる」とあります。そこで私たちは、持続的な成長のためには“将来の夢”を描き続けることが大切であると考え、100周年を迎える2055年に向けた“将来の夢”をパーパスとして策定しました。

策定にあたっては、学生などの若い世代やさまざまな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。その結果、“将来の夢”は、ステークホルダーの皆さまへの

感謝の気持ちを持ち続け、そして寄り添っていくという私たちの志。そして、ステークホルダーの皆さまから私たちに託された想い、その両方が込められたものになりました。“将来の夢”プロジェクトは次の時代に向かっていくための企業風土醸成と第7次中期経営計画(以下、7次中計)の加速にもつながると考えています。“将来の夢”実現に向けて経営の舵をきっていることに、従業員一人ひとりが共感し、自分ごととして取り組んでもらうためにも、引き続き、全国の事業所を訪問し、コミュニケーションを深めていきます。また2055年に会社を引っ張っているであろう若手従業員との対話も積極的に続けていきたいと考えています。

* 創業者の想いや企業精神が記載された創業者精神を継承するための書籍

代表取締役社長／CEO

芳井 敏一



第7次中期経営計画初年度の振り返り

資本効率向上を強く意識した1年

7次中計初年度は、計画策定時の想定を超える大きな環境変化がありました。中国のゼロコロナ政策、ウクライナ情勢、資材価格の高騰、大幅な円安の進行、急激な金利の上昇など計画の前提条件が覆されることとなりました。加えて2021年12月に22日間の営業停止という行政処分を受け、2022年度は受注残高が前年度の期首と比べて少ない状況からのスタートでもありました。しかし、創業者の「ピンチの時がチャンス。厳しいときほど大和ハウスは成長する」という言葉の通り、不測の事態に直面した時こそ当社グループの「スピード」や「創意・誠意・熱意」を持った強さを改めて示せたと思います。

7次中計は「持続的成長モデルの進化」に取り組む5年間として積極的な不動産開発投資を行っていますが、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（内部収益率）の基準をいち早く引き上げました。当社は、従来から不動産開発、海外事業、M&A等の事業投資については、資本効率やリスクの検証はもちろんのこと、地球

環境や地域社会との調和を目指した「世の中の役に立つ」ための社会的価値（社会的インパクト）の創出という観点から意思決定を行っています。今回のハードルレートの引上げに際し、収益性だけでなくサステナビリティも強化するという観点から、ICP（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も併せて導入しました。

一方、利益成長と資本効率向上の両立に向けては、事業ポートフォリオの見直しを進めています。2022年12月にはリゾートホテル事業の事業譲渡を決断しました。施設の老朽化という経営上の課題があり、業績不振の状態が続いていましたが、判断するうえで重視したのは「当社がバス

トオーナーか」という点でした。さまざまな選択肢のなかから、この事業を本当に輝かせるためにできることは何かを考え、多くのリゾートホテルを運営し、さまざまな事業上のシナジーが期待できる相手先に譲渡することにしました。

業績については、売上高は過去最高を更新しました。営業利益については、退職給付会計における数理計算上の差異966億円を営業費用の減額として計上したこともあり、過去最高を更新しました。実質の営業利益ベースでも、公表計画を超える増益となりました。経営環境は回復傾向にあります。特に新型コロナウイルス感染症の影響が大きかったホテル・スポーツクラブ運営事業も、この1年でほぼ

※ 脱炭素の推進を目的に、企業独自で炭素価格を設定する制度

第7次中期経営計画の3つの経営方針と8つの重点テーマ





コロナ前の状況に回復しました。一方、資材やエネルギー価格高騰の影響を受け、売上総利益率については、想定より回復が遅れています。しかしながら、この1年で原材料価格や労務費高騰への対応として販売価格への転嫁を進めており、2023年度以降での回復が期待できます。ROEは14.3%となり、安定的な株主還元として13期連続の増配も実現することができました。しかし2023年3月末時点ではPBRが1倍を切っている状況につきましては、忸怩(じくじ)たる思いです。投資が将来の収益に貢献することが、資本市

場に十分に伝わっていないことも影響しているのではないかと分析しています。回収を進めるとともに、引き続き資本効率を意識した経営に取り組みながら、株主・投資家の皆さまと対話することで、評価につなげていきたいと考えています。

2023年度における課題と成長ドライバー

リスクや課題を認識しながら 時代に即した社会課題解決の 事業を継続する

2023年度については、まず海外事業は厳しい年になると見えています。急激かつ度重なる政策金利上昇の影響により米国住宅事業が2022年後半に減速したことや、中国マンションの引渡戸数の反動減による売上・利益の減少を見込んでいます。一方、当社グループの事業の中心である国内事業については、商業・建築系の請負事業は回復の兆しがあり、さらに物流施設を中心とした開発物件の売却を引き続き推進していきます。加えてデータセンターなどの新しいアセットタイプの建設請負や開発案件にも取り組みます。また、地域に密着した土地情報力を活かした分譲事業を近年強化しており、優良な物件の確保と売却は想定以上にスピーディーに実現できています。

金利の動向は、引き続き懸念事項として注視しています。そのほかウクライナ情勢、米中関係を含めた地政学的リスクについても注視が必要です。海外事業は今後も拡大させていく方針ですが、グローバルサプライチェーンの分断による資材不足、エネルギーコストの高騰などに備えたりリスク管理など、あらゆる方策をとりながらリスク低減を図っていきます。

時代に即した社会課題解決型の事業としては、世界の人口が増加しているなかで悪化する食糧事情を見据え、当社が手がける工業団地内で日本最大級のサーモンの陸上養殖施設を開発しました。さらに地震や気候変動にともなう気象災害などへの対応として、物流施設や商業施設を地域の防災拠点にするなどの地域協定なども締結しています。社会に選ばれる企業グループであり続けるために、時代の変化に対応し、お客さまにとっての付加価値創出に引き続き取り組んでいきます。

また建設労働者不足や、2024年度から建設業も適用を受けることになる改正労働基準法への対応、いわゆる建設業における2024年問題も対応すべき重要課題です。当社では、技術者不足への対応として、工業高校の学生を採用し、全額会社負担による専門学校での学習を通じて、建築現場の監督者に育成する取り組みを2018年度より進めています。

6つのマテリアリティの取り組み

1. サークュラーエコノミー&カーボンニュートラル

— 地球環境に対する想いを全従業員で共有し、 未来の社会を支えるまちづくりを推進

脱炭素への挑戦は、未来のこどもたちの「生きる」を支える取り組みの一つであり、当社グループは2050年までにカーボンニュートラルの実現を目指すという方針を公表しています。環境課題に対しては、創業者が「21世紀は『風と太陽と水』を事業化すべき」と語っていたこともあり、いち早く取り組んできたという自負がありますが、ZEHの普及に関してはやや後れをとっているという認識です。その後れを取り戻す意味でも、私たちは2030年度までに当社グループが新たに提供するすべての建物を原則ZEH・ZEB率100%、またすべての建物に太陽光発電設備を搭載するという目標を設定しました。

具体的な取り組み事例としては、2022年10月に標準仕様でZEH-M Orientedに対応した賃貸住宅商品「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すべての「プレミスト」に原則ZEH-M仕様を採用することに決めました。そのほか新築する自社施設のZEB化を進めるとともに、お客さまへのZEB提案も強化し

ています。また、他の事業との大きなシナジーが期待できる環境エネルギー事業は、「つくる責任・つかう責任」の観点からも、重要な役割を果たすことができると考えています。建物屋根や遊休地の活用に加え、多くの建物を供給する当社だからこそできる再生可能エネルギー電力の普及や、再エネ100%のまちづくりに取り組んでいきます。

RE100(事業活動で使用する電力の100%を再生可能エネルギーでまかなう)に向けた取り組みとしては、2022年度に大和ハウス工業(個別、国内)での購入電力の再エネ100%を達成することができました。グループ全体でのRE100については、響灘火力発電所のグループ入りの影響もあり、2025年度の達成を目指しています。響灘火力発電所のバイオマス専焼化は大和ハウスグループにとって大きなチャレンジとなりますが、これを好機と捉え、再生可能エネルギー供給量のさらなる拡大を目指すとともに、これまで以上に「再生可能エネルギーの自給自足」に取り組む、再生可能エネルギーの普及とRE100達成の両立を進めていきます。

2022年度を振り返ると、地球環境の保全に資する事業を推進したいという想いで、ICPを活用した投資基準を導入しましたが、地球環境に対する想いは広く従業員に浸透してきていると感じています。さらに、まちをつくった責任と

して、作品となるまちに対して愛着を持ち、そこに住む方々をフォローして笑顔にしていこうという良い流れもできてきました。「生きる場所」も大和ハウス、使う電気も大和ハウスという環境を提供することで、当社グループにより親しみを感じていただけたと思います。今後は脱炭素だけでなく、サーキュラーエコノミーを実現するまちの設計にもチャレンジしていきたいと考えています。

2. 地域社会の再生

— 「創る・育む・再生する」

循環型バリューチェーンを各事業が全国で展開

循環型バリューチェーンの「創る・育む・再生する」については、各事業で取り組みを進めています。「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、お客さまとともに豊かな暮らしを作っていきます。そのような日々を積み重ね、やがて建物がその役目を終え、次の役割に向けて再びお客さまから当社へのご依頼につながるよう、お客さまと建物への責任を果たしていきたいと考えています。

再生事業のグループブランドとしては「リブネス(Livness)」を打ち出しております。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きましたが、



大型のビル、商業施設などでの取り組みも増加し始めており、業績は着実に拡大しています。また、まちの「再耕」であるリブネスタウンプロジェクトでは、各住宅団地のニーズに合わせた独自の取り組みが各所で進みました。2022年度からは2拠点居住制度を導入し、従業員が各団地に常駐して住民の方と同じ目線で日常生活の課題共有を始めています。

さらに地域社会の再生という点で、大きな成果が出始めているのが公設卸売市場の建て替え支援事業です。その第1号案件として手がけている富山市の公設卸売市場は

100億円規模の再開発事業となっており、地方に再び賑わいをもたらす新しい事業スキームとしての社会的価値を認識しています。全国の地方自治体からも見学のご用命を受けていますので、今後、積極的に展開していく予定です。

3. グローバリゼーション

— 海外においても現場主義で 各地域特性をふまえた事業展開

海外事業については、事業を展開する地域に沿って貢献できるビジネスモデルは何かをふまえたうえで、地域密着型の事業を展開しています。7次中計の海外重点地域の一つとして位置づけている米国については、2022年度前半は米国3社（Stanley Martin、Trumark、CastleRock）が好調に推移しましたが、住宅ローン金利3%が年度後半には7%台へと急激に上昇したことなどから、お客さまの買い控えやキャンセル等が発生し、住宅供給実績としては6,010戸となりました。しかし、米国の住宅需要は引き続き人口増加を背景に底堅いと見ています。リスクを見極めつつも現状をチャンスと捉え、将来に向けて優良な土地の確保を進めています。

2023年4月には、私はずっと考えていた米国3社のトップが一堂に会する、ニューヨークでの会合が実現しました。海

外事業での売上高1兆円、営業利益1,000億円の達成に向けて、米国住宅事業における経営課題や対策について議論し、「良質な住宅を安定的に供給する」という私たちの使命を共有しました。人手不足を見据えた「工業化」の手法導入は今後の米国事業の展開にとって重要な鍵になると考えています。品質へのこだわりと、安定的かつ短工期での住宅供給のために、オフサイト化に向けたパネル化比率の向上への取り組みも徐々にスタートしています。単発的なプロジェクトではなく地域に密着した事業だからこそ、積極的に取り組むことで大きな成果を上げたいと考えています。

一方、中国や東南アジアについては、地政学的リスクをふまえ、積極的に資金投下するというより、回収を優先事項として、リスクヘッジをしながら慎重に進めています。

さらに欧州では、2020年にグループ入りした Daiwa House Modular Europe を中心に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手がけていますが、紛争や戦争、自然災害などにより仮設住宅が必要とされる事態になったときに、現地でユニットが生産できるという強みを発揮できるのではないかと考えています。陸続きであるということは、広い地域に陸上輸送が可能という特性を活かせます。そして、そこに子会社の大和リースを中心に当社グループが日本国内で培った復興支

援・まちづくりのノウハウも役立てることができるのではないかと考えています。大和ハウスグループは1955年の創業以来、「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・石橋信夫の想いととも歩んできました。世界でも当社の存在意義を示し、社会的価値を創出したと考えています。

またグループ集中購買については、2022年度に大和ハウス、フジタ、大和リースの購買組織を集約し、ノウハウの共有、購買単価の検証を実施しました。2023年度は購買組織を一体化して、グループ購買関与額の拡大をさらに加速させていきます。加えて、米国住宅3社においても、スケールメリットを活かしたグループ購買が実現できれば、さらに収益性を高めることができるものと考えています。

4. DE&I

— 長所軸を見て、個々が輝き活躍できる 仕組みを整備する

人的資本経営に向けては、従業員一人ひとりの可能性を広げ、成長を実感できる仕組みづくりに注力しています。社是に「事業を通じて人を育てる」とあるように、「人財」は企業価値の源泉です。当社の歴史を見ると、当社グループはこれまでも多様な経歴を持つ人財を採用し、活躍する機

会を提供し、そして従業員の個性やスキルを持ち寄ることによって、新しい価値を生み出し発展してきました。私が管理職に常々言っているのは、部下を長所軸で見ることの重要性です。その姿勢は今後も変わりません。“将来の夢”のステートメントにある通り、「おたがいが認め合い、活かしあい、輝きあう」ための制度を今後も整えていきます。DE&Iについては、2022年度に特定したKPIを指標に、進捗管理をしながら着実に取り組みを進めていきます。

5. デジタル変革

— デジタル活用により、 顧客基盤と技術・ものづくり基盤を強化する

デジタル変革としては、デジタルを活用した新しい価値提案を進めています。例えば、国内の戸建住宅事業では、売り方改革の一環として、過去にご契約いただいた膨大なデータプランを分析し、ビッグデータを活用した「3Dファストプラン」の運用を2023年1月より開始しました。この取り組みは、運営費用の負担の大きい住宅展示場から効率的な営業スタイルへ転換できるだけでなく、何よりお客さまのニーズに合ったプランを3Dで瞬時にご提示できることは、顧客満足度の向上ひいては顧客基盤の強化につながると考えています。

また建設労働者の高齢化、人財不足に対しては、デジタル技術を活用した現場作業の効率化や省人化・無人化について国土交通省とも協調しながら進めています。当社だけの問題ではなく、業界全体の問題として取り組み、技術・ものづくり基盤の強化につなげていきます。

6. ガバナンス

— 大和ハウスのDNAを引き継ぐ 後継者育成計画を推進

リスクマネジメントの観点からは、企業風土醸成は重要な経営課題の一つです。社会の期待に応える使命感と倫理観を持ち、自らを律することのできる従業員が増えることが、企業が抱えるさまざまなリスクの低減につながります。私はそのためのマネジメントのあり方を重要視しています。2020年7月に導入した「後継者育成計画(D-succeed)」は、経営人財への登竜門となる支店長を選抜育成する制度ですが、彼らの特性を活かし、それぞれの能力に合った適所に配置して、経験を通じて潜在的な能力を引き出すことで、人財の育成を促しています。当然、大和ハウスグループのDNAの継承もされなければなりません。

人的資本の価値向上の観点からは、さらなる業務効率化を目指すとともに、事業戦略をふまえた約7万人のグルー

従業員への適所適材を考慮した「人材戦略」を進めていく必要があります。そこで経営戦略と機能戦略を分けて経営課題に取り組めるよう、2023年4月より経営戦略を司る経営企画部門をCEO直轄に変更しました。一方で、事業所評価においては、評価項目における業績数字の割合を下げ、人材育成、法令遵守、顧客満足度等の割合を高め、未来に実績を残せる組織であるか否かを判断できるよう見直しました。これらの取り組みにより、当社グループのさらなる成長の土台を固めていきます。

ステークホルダーの皆さまへ

ステークホルダーの皆さまと “将来の夢”を共創し、 企業価値の向上を目指し続ける

私は毎年年初にその年を表す漢字一文字を選んでいきます。2023年は「筋道から外れない。守りながら成長を持続し続ける」との想いを込め「遵(じゅん)」という文字を選びました。当社グループ従業員の『遵法精神』は醸成されてきてはいますが、今一度従業員一丸となって「守り」を徹底し、王道をまい進していきます。

大和ハウスグループは、創業時から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。困難な状況にあっても諦めることなく目標を達成する力は、まさに創業者が築いてきた、私たちが未来に残すべき強みの一つであると確信しています。私はCEOとして大和ハウスグループがどのような企業であるかを伝え、強みを適切に評価していただけるよう情報発信にも努めてまいります。

「愛される大和ハウスに」という創業者の言葉を胸に、ステークホルダーの皆さまと共に“将来の夢”の実現に向けた責任と役割を果たすことで企業価値の向上を目指し続けます。



社長の芳井が胸に刻む2023年の一文字



長期ビジョンと 第7次中期経営計画

- 1 創業100周年に向けたロードマップ 16
- 2 環境認識(機会とリスク)とマテリアリティ 17
- 3 マテリアリティと第7次中期経営計画 18
- 4 マテリアリティの特定プロセス 19
- 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 20

Chapter

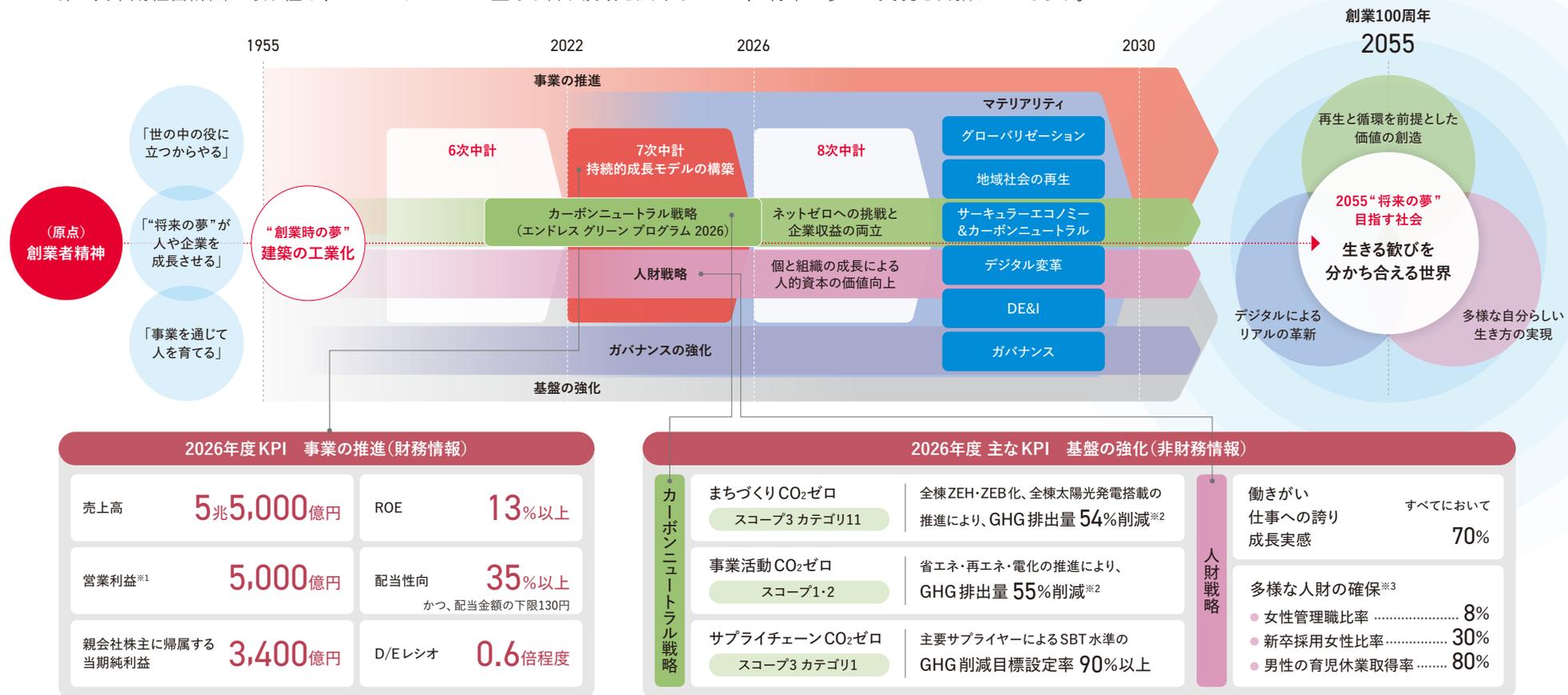
2



Chapter 2 長期ビジョンと第7次中期経営計画

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。



※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

2 環境認識(機会とリスク)とマテリアリティ

世界では、地球規模の社会課題の解決に向けて産業構造の大変革が起きています。大和ハウスグループでは、2030年頃のメガトレンドをふまえ、機会とリスクを認識し、“将来の夢”を実現するために取り組むべきマテリアリティ(最重要課題)を設定しています。

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	
<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル化の加速 ● 海外人口増加 ● 資源不足 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
<ul style="list-style-type: none"> ● 人権尊重 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権リスクに伴うコスト増 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
<ul style="list-style-type: none"> ● インフレ、金利の上昇 	<ul style="list-style-type: none"> ● 優良なストック資産からの賃料増収 	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資意欲の減退 ● 不動産価格の下落 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素社会への移行 ● 気候変動の顕在化 ● 循環型経済への移行 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	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
<ul style="list-style-type: none"> ● デジタル社会の進展 ● 日本の労働人口の減少 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
<ul style="list-style-type: none"> ● 働き方や生活スタイルの多様化 ● 多様な人財の活用推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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

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ヵ年計画)	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ヵ年計画)	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	人財戦略	●人財育成、教育設備等に関わる投資	●従業員が働きやすい職場環境作り ●エンゲージメントの向上 ●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	●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) ●資金調達最適化 ●財務規律 D/Eレシオ0.6程度
	8 ガバナンスのさらなる強化		●投資ハードルレートの見直し	●実効性の高い取締役会・監査会の実現 ●業績連動型報酬

※ KGI/KPI の最終年度:2025年度

4 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

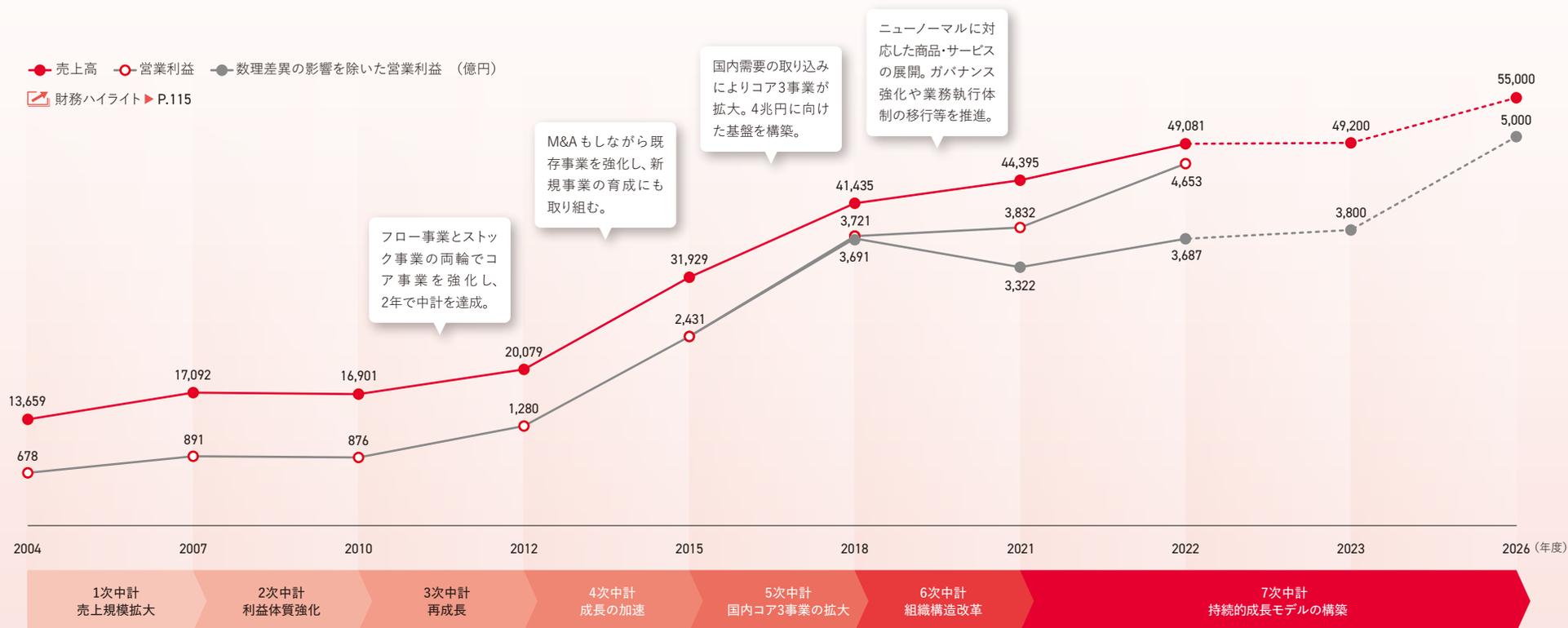
マテリアリティのKGI/KPI(P.18)は、7次中計の基本方針に基づき、当社の取り組みレベルを考慮して、各テーマごとに対応方針を2023年4月の取締役会にて決定し、策定しました。これらの指標は、7次中計の目標としても活用し、取り組みを推進していきます。



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

常に環境の変化を先読みしながら、中期経営計画の業績目標を着実に達成してきました。第7次中期経営計画の初年度は、コロナ影響の大きかったホテル運営事業での利益改善や、米国戸建住宅事業を中心とした海外事業が業績に寄与し、増収増益を達成。カーボンニュートラルの実現に向け、「CO₂の削減」「再エネの創出」を両輪で取り組むとともに、“将来の夢”の浸透を通じて、新たな価値が創出される組織風土・文化の醸成や、人的資本の価値向上にも取り組みました。長期にわたって事業価値と社会価値を共に最大化し続ける「持続的成長モデル」の構築を図っていきます。



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ための「持続的成長モデルの構築」のために、“事業の推進”では、収益モデルの進化に向けて、3つの重点テーマに取り組みます。

① 地域密着型の海外事業による成長の加速

“STAY & EXPAND”をキーワードとして、25の国と地域で地域密着型の事業を展開。住宅・建設業としてはじめて、海外売上高1兆円・営業利益1,000億円を目指します。

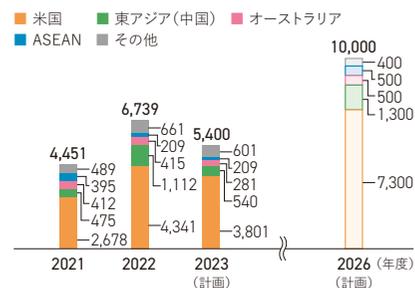
重点エリア 1 米国 住宅事業

良質な価値ある「住まい」を安定的に供給する  戸建住宅事業 ▶ P.43

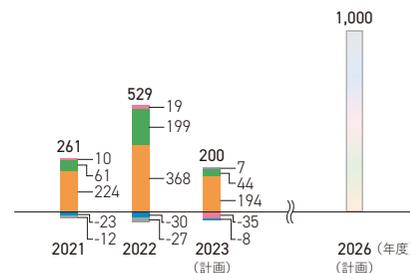
重点エリア 2 中国 マンション事業

長江デルタエリアで実需に沿った開発投資を進め、サービスを含めた日本品質の普及を目指す  マンション事業 ▶ P.48

売上高(億円)



営業利益(億円)



注 換算レート(US\$/JPY) 2021年度:¥115.02、2022年度:¥132.70、2023年度(計画):¥122.00

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』により、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す。2.2兆円の不動産開発投資により、地域ポテンシャルを引き出し、雇用創出や賑わいに貢献。8次中計以降のさらなる開発拡大と、安定的なストック成長に寄与する長期視点の投資として位置づけます。

投資とビジョン

2022年度投資実績 **4,080億円** / 不動産開発投資5ヵ年計画 **2.2兆円**



データセンター



公設地方卸売市場再整備



市街地再開発

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

「事業活動」「販売した建物の使用」「サプライチェーン」の側面からCO₂削減への取り組みを進めます。当社グループが世界中で建物を建てるほど新たに再生可能エネルギーが生み出される仕組みをつくることで、社会の脱炭素化を加速させ、カーボンニュートラルの実現に貢献します。

 環境戦略 ▶ P.61

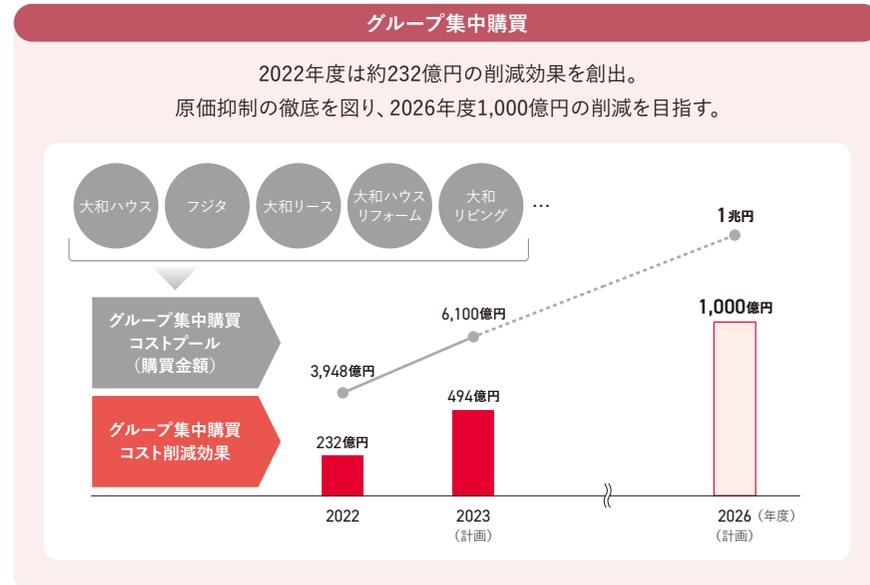
基本方針2:経営効率の向上

「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を目指します。

④ 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の購買組織、業務プロセス・システムにおける機能集約、統合を進め、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フルに活かしたコスト競争力を実現します。また自社生産体制を増強することで、より強靱な安定供給体制を構築します。

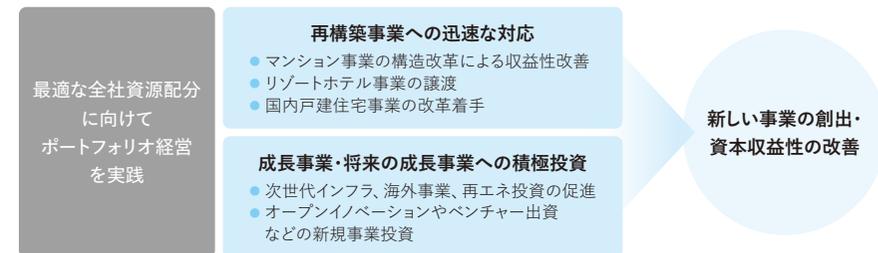
 技術・ものづくり基盤 ▶ P.81



⑦ 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

事業ポートフォリオの最適化に向けては、事業施設、商業施設、戸建住宅(海外)に重点投資。賃貸住宅、環境エネルギーは、キャッシュ創出力を強化。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・再編を検討していきます。また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んでいきます。

 CFOメッセージ ▶ P.32  政策保有株式に関する方針 ▶ P.100



2022年12月に連結子会社大和リゾート株式会社の全株式、同社に対しての貸付債権および当社が保有し、同社が運営する「ロイトン札幌」の譲渡を決議

リゾートホテル事業は1973年から地域経済の活性化と「生きる」豊かさの創造を目指して、日本全国で展開してきましたが、コロナ禍以降の状況をふまえ、大和リゾート株式会社の持つポテンシャルを最大限に引き出す相手先に譲渡することが、同社のサステナブルな成長と地域の活性化に資すると思え決断しました。なお、本譲渡は2023年7月19日に完了しました。

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、将来キャッシュ・フローの創出につなげます。

6 人的資本の価値向上

人財戦略では、個の成長と多様性を高めるための人財育成と組織能力の強化を推進します。働きがい実感をKPIに、働きがいの最大化を通じて、人的資本の価値のさらなる向上に努めていきます。



みらい価値共創センター「コトクリエ」での研修の様子

人財基盤 ▶ P.73

8 ガバナンスのさらなる強化

6次中計期間で再整備したガバナンス体制のさらなる強化・充実に向け、特に海外成長や不動産開発を支える戦略的ガバナンス体制を構築し、持続的成長を支えます。

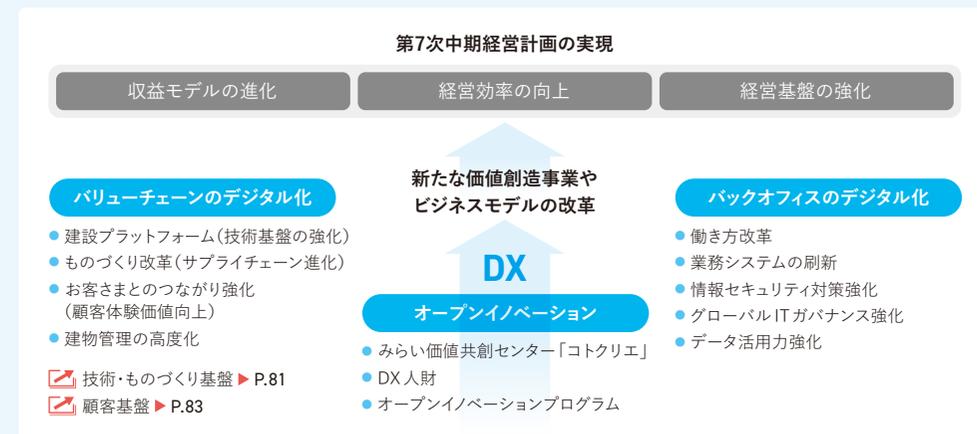
ガバナンス ▶ P.86

5 デジタルトランスフォーメーション

DXは、すべての経営方針に横串を通す重要な位置づけにあり、当社では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。具体的な取り組みには、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があります。それに向け、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にも取り組みを進めています。2022年度から、全社DXタスクフォースを立ち上げ、各事業本部とも連携しながら、現場に直結したDX推進を開始しています。DX推進は、従業員の「働きがい」や「働きやすさ」

「Well-Being(ウェルビーイング)」の向上にもつながり、ひいては企業価値向上にもつながることから、未来を切り拓く最重要戦略の一つでもあります。人的資本価値向上に向けて、DXリテラシー教育を積極活用しながら、人とテクノロジーをつなぐことで新しい価値を生み出す「DX人財」を輩出し、さらにはオープンマインドと共創によるイノベーションを起こし、業界全体のDXを牽引していきたいと考えています。

7次中計期間においては、建築の工業化をDXで加速させ、現場の省人化・工期の短縮・コスト低減を実現する「次世代サプライチェーン」を構築し、産業全体の持続的成長を支えます。



▶ 詳細は2023年10月末発行予定のDXアンニュアルレポート2023を参照ください

価値創造ストーリー

- 1 大和ハウスグループの今 25
- 2 大和ハウスグループ100周年10兆円に向けた
“夢”の歴史 26
- 3 価値創造の源泉から生み出される強み 28
- 4 創業者精神を受け継ぐビジネスモデル 29
- 5 価値創造プロセス 30

Chapter

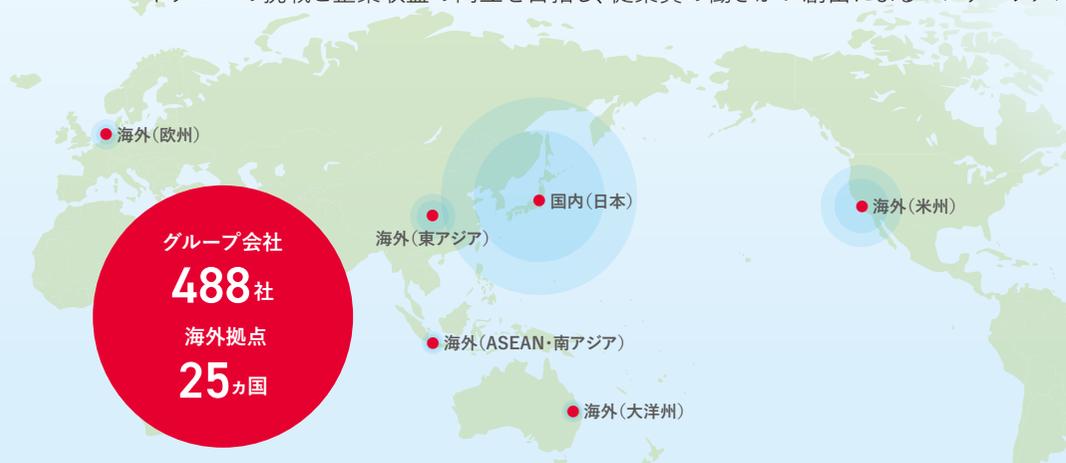
3



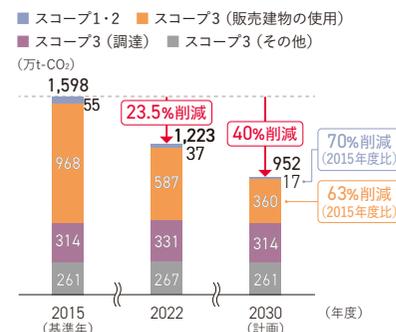
Chapter 3 価値創造ストーリー

1 大和ハウスグループの今

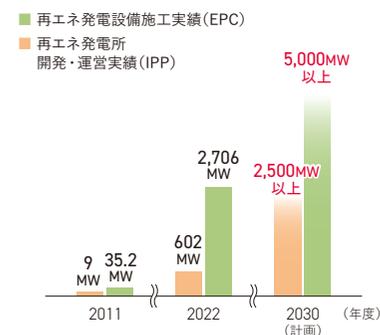
6つの事業をコアセグメントとして、海外事業も展開しながら、安定的なキャッシュ・フローを創出しています。事業活動においては、持続的な社会への貢献に向けてカーボンニュートラルへの挑戦と企業収益の両立を目指し、従業員の働きがい創出によるエンゲージメント向上にも積極的に取り組んでいます。



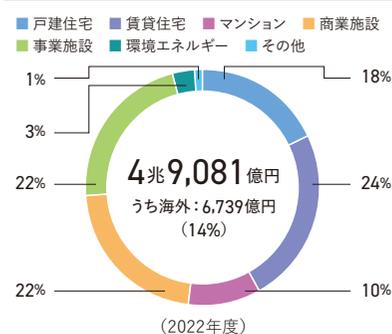
バリューチェーン全体の温室効果ガス排出量



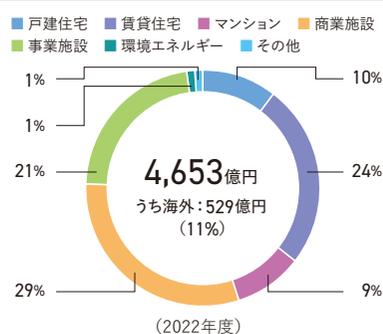
再生可能エネルギー普及量(累計)



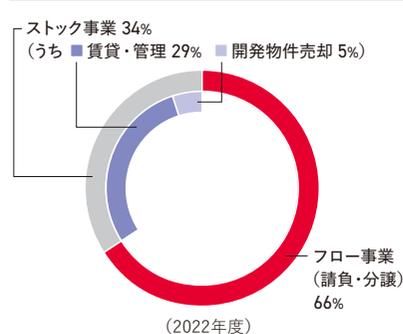
セグメント別売上高構成比*



セグメント別営業利益構成比*



フロー事業・ストック事業(売上高構成比)



社会

グループ従業員約49,000人の
働きがい実感度

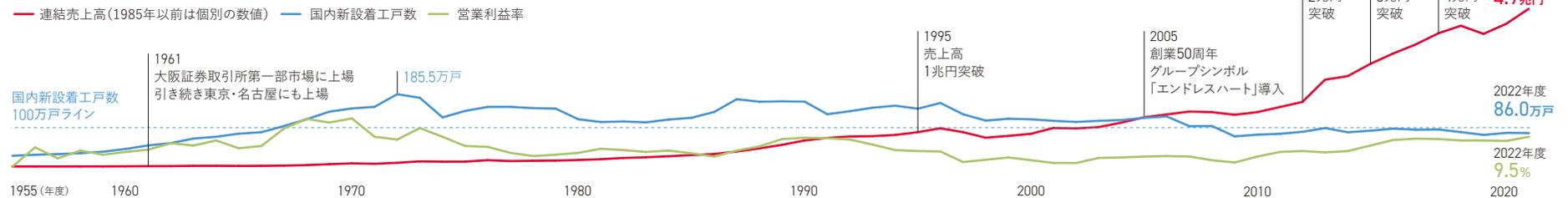
82%

※ 2023年度より、Daiwa House Modular Europeが戸建住宅セグメントから賃貸住宅セグメントに変更となったため、2022年度の実績は変更後の報告セグメントの区分で組み替えて表記しています。また、合計値には調整額が含まれていますが、グラフ上では表示していないため、各セグメント構成比の合計値は100%にならないことがあります。

2 大和ハウスグループ100周年10兆円に向けた“夢”の歴史

「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、社会変化を捉えた多くの商品・サービスを生み出してきました。

連結売上高と国内住宅着工戸数の推移



創業の精神

建築の工業化

プレハブ住宅メーカー

総合生活産業

人・街・暮らしの価値共創グループ



1955 パイプハウス

鋼管(パイプ)建築の考案により、戦後の木材・資材不足の解決に貢献。

「事業を通じて人を育てる」ことを企業理念(社是)に掲げる。



1959 ミゼットハウス

3時間で建つ勉強部屋として開発。出生率上昇による住宅不足の解消に貢献。

1962 「社員の豊かな老後」を目的に企業年金制度を導入。

1962 羽曳野ネオポリス

民間初の大規模団地販売を機に、民間金融機関と提携し、日本初となる住宅ローンの仕組みを考案。

鋼管構造建築の発展

1965 全従業員の道標となる教育本「わが社の行き方」初版発行。



1976 LOCシステムの展開

流通店舗事業を開始し、ロードサイドでの土地活用ビジネスを展開。



2003 Dプロジェクトの開始

大型物流施設の開発に着手。用地提案から設計・施工・運営まで、一貫したサポートを展開。

テナントの多様化
大型商業施設開発

1994 総合技術研究所

「環境共生」を基本テーマに掲げ、人・街・暮らしのよりよい未来をつくる研究活動を推進。



2008 中国でのマンション開発

日本式のマンション販売手法を導入。



2007 佐田岬風力発電事業

「21世紀は風・太陽・水」の事業が必要と考え、風力発電事業に参入。

2007 ワークライフバランス支援制度(介護・育児関連休暇)。

2012 大和ハウスリート上場

不動産開発投資の加速を見据え、出口戦略を強化。良質で安定的キャッシュ・フローを生む物件の創出により、市場の発展にも貢献。

2012 太陽光発電事業開始

メガソーラー事業第1弾「DREAM Solar北九州ひびき灘」着工。

2011 D's SMART シリーズの開発

事務所や工場など、環境負荷ゼロを目指した次世代型施設。

2008 次世代経営者育成プログラム「大和ハウス塾」開講。

「人・街・暮らしの価値共創グループ」として、事業地域・事業領域を拡大し、価値創造の源泉である3つの基盤(人財基盤、顧客基盤、技術・ものづくり基盤)のさらなる強化につなげています。“将来の夢”に掲げる「再生と循環の社会インフラと生活文化の創造」という役割を果たしながら、100周年の2055年に売上高10兆円の企業グループを目指し歩んでいます。

事業地域・事業領域の拡大

2018
売上高4兆円突破2022
売上高4.9兆円

2017 住宅ストックブランド「Livness」の誕生
良質な既存住宅市場の構築を目指し、統一ブランドを創設。グループ各社のノウハウを活かした総合提案を実施。



2017 Stanley Martinのグループ入り
米国での戸建住宅事業を開始。

2016 海外でのマルチテナント型物流施設
インドネシアを皮切りに、ASEANにおける物流倉庫開発を展開。



2018 災害に備える家
日本初の雨天でも約10日間の停電に対応できる防災配慮住宅を販売し、多発する自然災害へ対応。

2019 リブネスタウンプロジェクト
「作った責任」を果たすため、過去に開発したネオポリスにおいて、まちの魅力を高め、住み続けられるまちへの再耕を推進。

2020 Trumark Companiesのグループ入り

2021 CastleRock Communitiesのグループ入り



2020 DREAM Solar 伊勢湾II
大和ハウスグループ最大のメガソーラーを建設・運営。

2020 DPDC印西パーク
ネット社会を支える新しい社会インフラとしてデータセンターの開発に参入。

2021 Daiwa House Logistics Trustの設立
シンガポール証券取引所に上場。

2020 船橋グランオアシス
施工から暮らしまで、再エネ電気100%のまちづくり。

2021 副業制度の導入

2021 新たな住まい方の提案としてテレワークスタイルを発売

2022 富山公設卸売市場の再開発
地域の「食」と雇用を支える社会インフラ構築に貢献。



2022
「屋根上の価値」を最大限に活かし、太陽光発電を設置するPPA事業を加速。

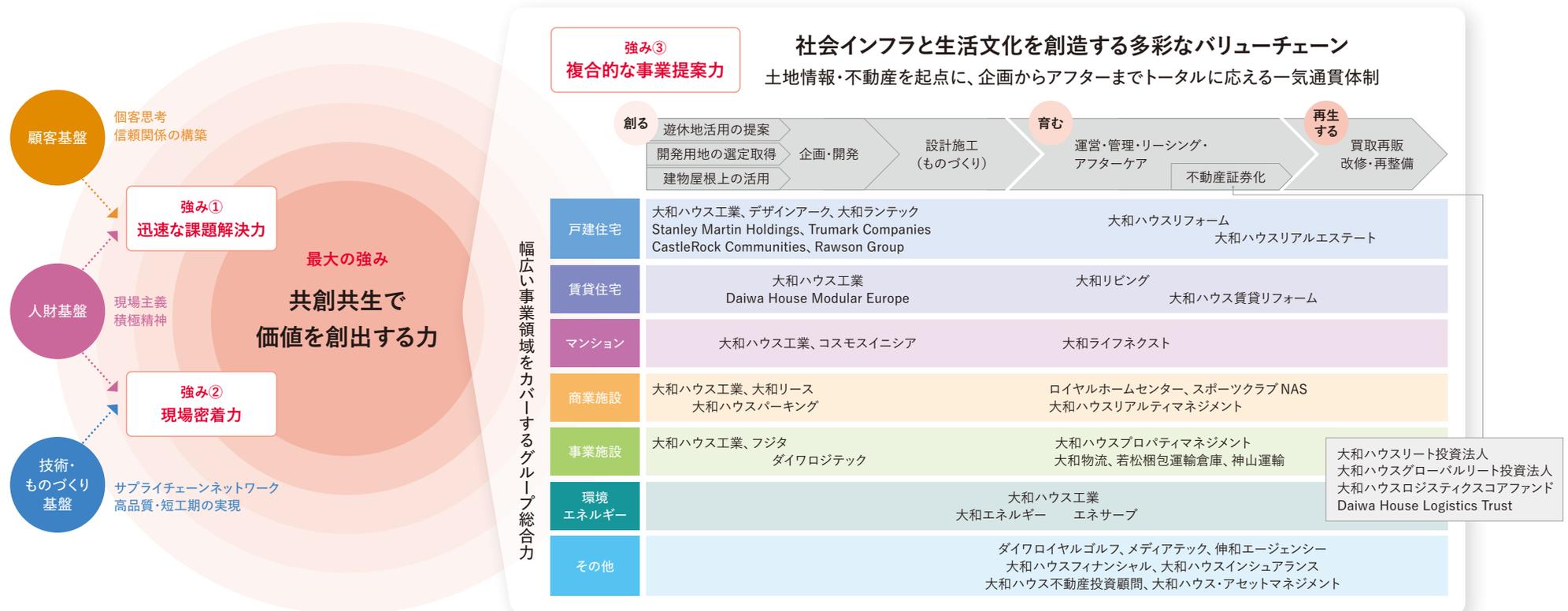
顧客基盤

人財基盤

技術・ものづくり
基盤

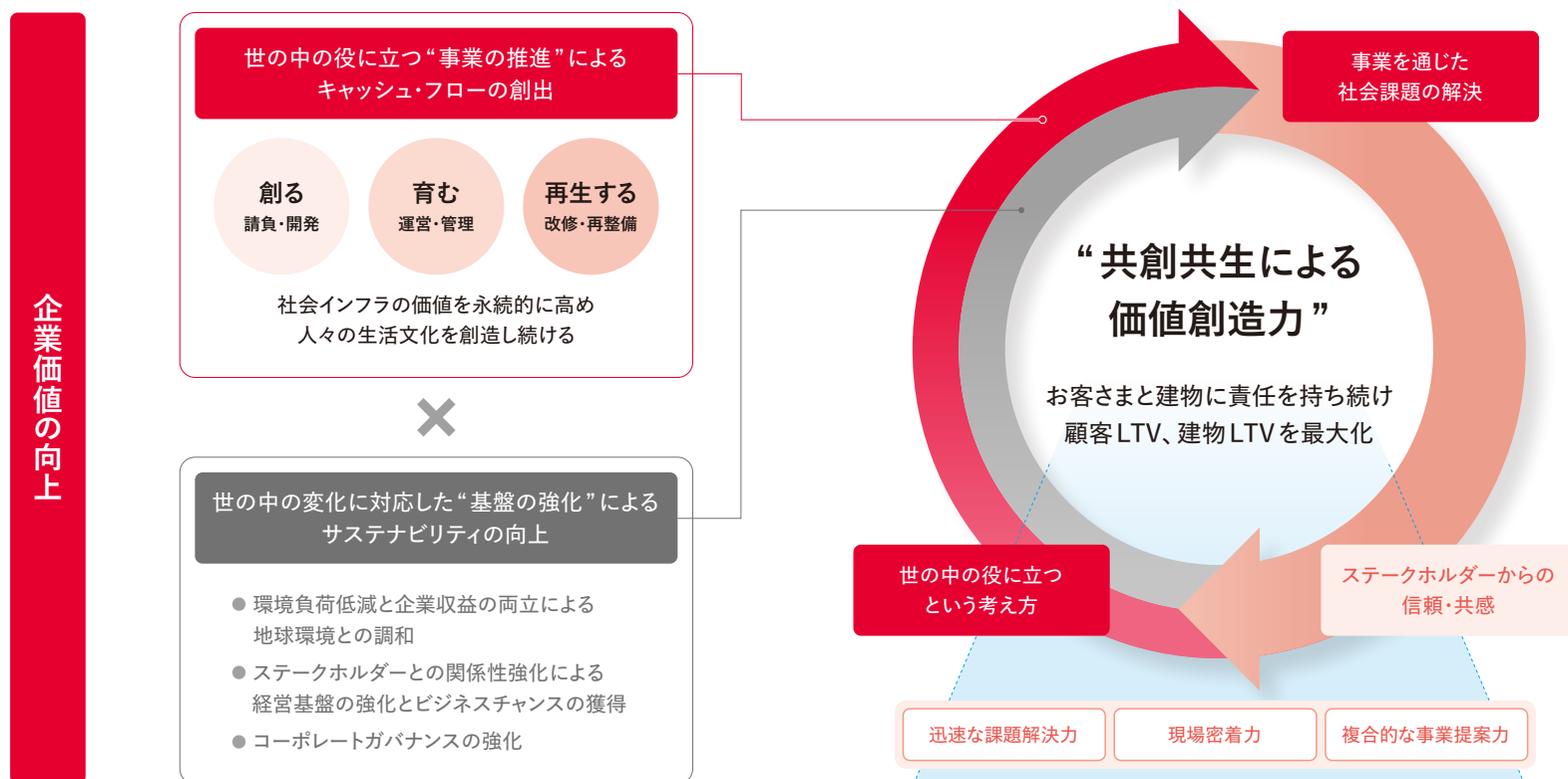
3 価値創造の源泉から生み出される強み –幅広い事業領域における多彩なバリューチェーン「創る・育む・再生する」–

価値創造の源泉である人財基盤、顧客基盤、技術・ものづくり基盤から生み出される当社グループの強みは、長期にわたり築いてきた顧客リレーションから生み出される「迅速な課題解決力」と、現場で個客のニーズに応える「現場密着力」です。そこに、幅広い事業領域と一気通貫体制から形成される「複合的な事業提案力」が加わることで生み出される「共創共生で価値を創出する力」を最大限に活かし、社会インフラと生活文化を創造しています。



4 創業者精神を受け継ぐビジネスモデル —循環型バリューチェーンモデル—

「創る(請負・開発)」「育む(運営・管理)」「再生する(改修・再整備)」による“事業の推進”と、環境・社会・ガバナンスの取り組みによる“基盤の強化”の両立によって、お客さま・地域社会をはじめとするステークホルダーからの長期的な信頼と共感を得ることで、顧客LTV※と建物LTVを最大化していきます。これらの価値創造プロセスの好循環により、社会課題を解決し、当社グループの企業価値の向上と“将来の夢”を実現していきます。



※ 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

5 価値創造プロセス

3つの経営基盤を含めた6つの資本を最適に配分し、当社独自の強みを活用することで、価値を創造しています。



創出された価値を通じて、6つの資本を強化しながら、新たな投資・資本配分を行っています。短中期で創出された価値の蓄積が、社会へのインパクトとなることで“将来の夢”の実現へとつなげていきます。再生と循環の社会インフラと生活文化の創造と、SDGsへの貢献を果たしながら、持続的な成長と企業価値向上に向け、未来を切り拓いていきます。



CFOメッセージ

- CFOメッセージ 33
- 資本政策の基本方針 38
- キャピタルアロケーションと株主還元 39

Chapter

4

Chapter 4 CFOメッセージ

企業価値の最大化に向けて積極的な成長投資を継続し、 利益成長と資本効率向上の両立を目指す

着実な事業成長に向けて 優良な資産を積み上げる

第7次中期経営計画(以下、7次中計)の経営方針である「経営効率の向上」および「収益モデルの進化」に向けて取り組みを進めております。規模拡大や安定的な利益成長が期待できる分野に積極的に投資し、優良な資産を積み上げることで着実な成長を目指します。その結果として、得られるリターンを株主に還元するとともに、次のさらなる成長に向けて再投資をしていきます。成長に向けた投資先としては、物流施設や商業施設を中心に新規領域への投資先としてデータセンター、公設卸売市場などを含めた不動産開発投資です。2022年度においては、不動産開発投資4,080億円の結果、投資不動産残高は1兆6,108億円となり、将来のキャピタルゲインにつながる優良な資産は順調に積み上がっています。それに加え、海外成長に向けた住宅分野への投資や、カーボンニュートラル実現に向けた

投資も戦略投資として積極的に推進していきます。

そのほか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などの設備投資についても進めており、ロボット技術やドローンを活用した作業の省人化・自動化などにも取り組んでいます。将来の事業を支える人的資本・知的資本への投資も進めています。

D/Eレシオは0.6倍を上回るも 投資ハードルを上げ、 金利上昇に備える

経営効率の向上に向けては、財務健全性の維持も重要視しています。当社は、D/Eレシオ0.6倍程度という財務規律を設けておりますが、2023年3月末においては、有利子負債は1兆8,494億円となり、D/Eレシオは0.72倍(ハイブリッドファイナンスの資本性考慮後)となりました。

その背景として、海外成長に向けた投資が先行していることがあります。米国戸建住宅事業は順調に推移していた

代表取締役副社長／CFO

香曾我部 武

ため、少しアクセルを踏み込みましたが、急激な金利上昇を受け、受注環境が一時的に減退し、期末での在庫が増えたことに加え、円安の影響もありバランスシートが膨らみました。また国内の賃貸住宅事業や商業施設事業においては、請負だけでなく、地域に密着した土地情報を活かす分譲事業を積極的に展開しており在庫が積み上がりました。それが、有利子負債の増加の一因にもなっています。しかし分譲事業については、順調に売却ができており、高い資産回転率を維持しています。

中計策定時から、中計前半は最終年度に向けて投資が先行することは想定しており、D/E レシオも0.6倍を上回るとみていました。しかし、昨今の金利動向や今後を見据えて、先手先手で備えていく必要はあると考えています。それに向けた対応策の一つとして、まずは2023年2月より不動産開発投資の判断基準として設けているIRRのハードルレートを10%に引き上げました。

2008年に不動産投資委員会(現・事業投資委員会)を設置した当時は、まだまだ請負工事による利益獲得が事業の中心であったこともあり、社内に「資本コスト」を意識させる目的もあって投資判断基準にIRRを採用しました。今回の引き上げは、先の先を見据えたりリスク管理の重要性への認識と、「ROE13%以上の達成」への強い意識づけに

つながるものと考えています。なお、過去のプロジェクトを検証した結果、多くの案件はIRR10%以上を達成していたことから、今回の基準変更が大幅な投資縮小につながることはないと考えています。加えて、海外での投資案件については各国に応じたリスクプレミアム等を上乗せし、リスク管理をしています。また環境貢献に資する投資を優先するという目的で、ICP(インターナルカーボンプライシング)を導入し、投資の評価基準に加えました。これにより、環境への投資促進も図っていきます。

一方、資金調達については、2022年度は2回の社債発行により2,000億円の資金調達を実施しました。金利の先高観もあり、低金利での長期の資金調達は徐々に難しくなってきました。そのため、外部からの調達だけではなく、投資用不動産、販売用不動産の売却による資金回収のスピードをさらに上げていきます。金利上昇環境による不動産売買マーケットの変化を懸念する声を投資家の方からいただくこともあります。現状は、国内の不動産売買マーケットに大きな変化はありません。当社はこれまでも、さまざまな場所でバラエティーに富んだアセットを開発し、これまで積み上げてきたテナントとのリレーションを活かしながら、適地をふまえたテナント企業さまを誘致し、そして多様な出口によって不動産を売却することで、大きな利益を

安定的に創出してきました。これらの強みを活かしながら、引き続き、不動産開発事業による大きな利益、キャッシュ・フローの創出を実現していきます。

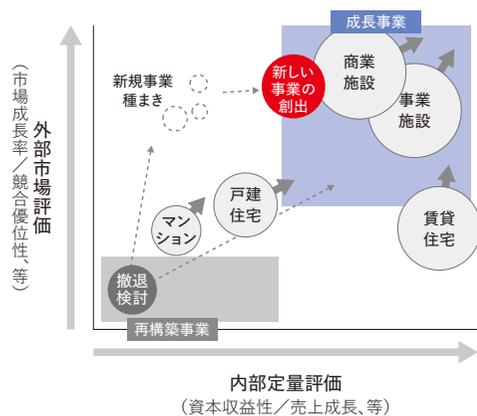
ROE13%以上を達成し 市場における企業価値を高める

2023年3月に東京証券取引所からPBR1倍割れの企業に対する改善要請が出されました。残念ながら当社のPBRは2023年3月末時点で0.9倍台となっており、まだまだ経営改善の余地があるものと考えております。2022年度のROEは14.3%となりましたが、退職給付数理差異の影響によりROEを3ポイント程度押し上げた結果です。過去実績を分析したところ、PBRが1.85倍と最も高かった2017年度は、当社の株主資本コストの2倍以上となるROE17%が実現できていました。成長ドライバーであった3事業(賃貸住宅事業、商業施設事業、事業施設事業)で高い利益率を実現しながら、利益成長率が高かったことが要因ではありますが、やはり市場評価を得るにはROE13%以上の達成は欠かせないと考えています。

それに向けて、当社グループでは7次中計で掲げる通り、

事業ポートフォリオの最適化を進めています。成長を牽引する事業については重点的に投資することで規模を拡大する。一方で、今後の成長性、資本効率性の面で課題のある事業については、成長シナリオを再考し、再建・再編を進めており、2022年12月にはリゾートホテル事業の譲渡を決断しました。今後の事業ポートフォリオの最適化に向けた検討にあたっては、当社グループ内でシナジーが期待できるか、当社がベストオーナーかという点を重視し、大和ハウスだからこそ価値を最大化できる事業、将来の利

事業ポートフォリオ(イメージ)※1

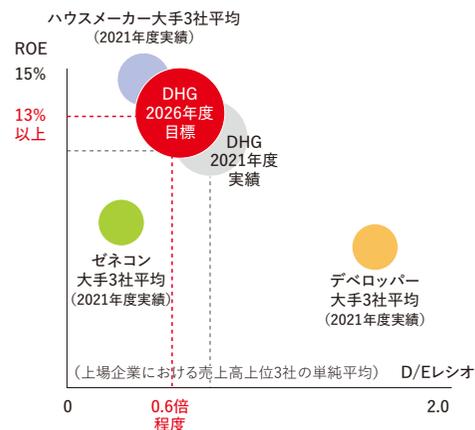


再構築事業への迅速な対応と、成長分野への積極投資により、新しい事業の創出と資本収益性を改善。

※1 各事業の目指すべき方向性を示していますが、図内の点線矢印は資金の流れをイメージしています。 ※2 バブルサイズは売上規模を示しています。

益成長をけん引する事業へ経営資源を集中していく考えです。これらの取り組みを並行して進めることで、最終年度にROE13%以上を達成できるものと考えています。2023年3月末時点でPERは6倍であり、業界特性はあるものの、市場全体から見れば低いと考えていますので、今後も事業プロセスの見直しやIT化などによる業務の効率化を進め、グループ集中購買の取り組みによるコスト競争力の強化にも引き続き取り組んでいきます。

大和ハウスグループ(DHG)のポジショニング(イメージ)※2



ハウスメーカー、ゼネコン、デベロッパーの各強みを発揮した当社独自のビジネスモデルにより、現在のポジションを築いています。

ROICへの社内意識の向上により 資本効率の高い経営を実現する

2021年4月の事業本部制の導入以降、社内においてはROICを重要な経営指標の一つとして採用してきました。各事業本部が自律的に経営を行い、ROICへの意識は高まってきているように感じています。それぞれの事業特性に応じて、事業本部長が傘下のグループ会社を含めたバランスシートに責任をもち、事業本部単位でストックとフローのバランスをとりながら利益を上げていくわけですが、利益一辺倒ではなく、投資効率を重視する意識が浸透することで適切な判断がなされることを期待しています。加えて、各事業本部の相互連携が事業全体の収益性向上につながることも期待しています。

資本効率の高い経営を実現するためには、さらなる利益率の向上と総資産回転率の改善が必要です。土地を絡めた分譲事業も積極的に進めていますが、総資産回転率と投資の「質」の管理は、相当に意識しています。しかし直近の総資産回転率は0.8回転程度となっています。2012年度から2019年度にかけては概ね1回転程度で推移しておりましたので、総資産回転率改善のために棚卸資産の販

売促進や、投資不動産の売却等に引き続き取り組んでいきます。事業所評価においては、業績評価に加えてキャッシュ・フローの観点から長期滞留の土地保有の有無、売掛金の早期回収や前受金比率の増加などを評価項目とし、事業所の凡事徹底の積み重ねが資本効率の向上に寄与するようになっています。

非効率資産の圧縮に向けては、政策保有株式の縮減を継続して進めています。毎年取締役会に上程して保有理由などの精査を行い、中長期的な経済合理性を検証しています。2022年度は一部売却も含め、11銘柄の株式売却を実施しました。見直しを始めた2014年度末の98銘柄から2022年度末では56銘柄へと着実に減少しています。

海外における事業投資の状況と 管理監督機能強化

CFOとして、海外事業に対しては、引き続き金利動向や世界情勢などを注視しながら監督しています。冒頭でも触れたように、土地が起点となる米国住宅事業においては、販売用不動産は2022年3月末と比べて1,086億円(為替影響含む)増加しています。住宅ローン金利の上昇や住宅価格の

高騰によって需要が減少傾向になるなど事業は2022年後半から減速局面に入りました。しかし含み損が出るような状況ではありません。長期的には米国の人口増加や住宅需要の持続的な拡大が予想されることから、むしろよい土地を取得するチャンスと捉え、潜在的な住宅需要への備えとして優良な土地の取得をきちんと精査しながら進めていきます。

中国マンション事業については2025年度、2026年度引渡し予定の2つのプロジェクトが進行中で、販売用不動産は建設が進むに従って、今後積み上がる予定です。足下の売れ行きは、まだ完成までに時間があるなか、市場の不動産価格が下落局面であることから低調ではありますが、現状は値引きなどせず、状況を注視しながら現地に密着した販売を進めています。

海外におけるリスクマネジメントの強化は2019年の不祥事以来、継続的に取り組む重要課題として認識しており、RC機能の整備・強化を進めてきました。一方で、国内についても、さらなる管理監督機能の強化に向けて、2023年2月に組織改編を発表しました。本店・支社がリーダーシップを発揮し、支店との連携を通じて、管轄するエリアにおける法令遵守・ガバナンスに関する責任を全うできる体制を整えました。健全な事業所経営に向けた組織改革を推し進め、業務効率性と法令遵守の徹底を図っていきます。

安定的な株主還元を実現する

当社の株主還元に関する基本方針は、事業活動を通じて創出した利益を株主の皆さまへ還元することと併せて、中長期的な企業価値最大化のために不動産開発投資、海外事業展開、M&A、研究開発および生産設備などの成長投資に資金を投下し、1株当たり当期純利益を増大させ、株主価値向上を図ることとしています。2022年度の年間配当金額は130円となり、13期連続の増配を実現することができました。

一方、退職給付会計における数理計算上の差異(数理差異)の影響により、配当性向は27.7%と、公表している配当性向35%を下回りました。当社では数理差異は発生年度において一括処理する方法を採用していますが、2022年度は、金融政策の変更等の影響を受けた期末日における市場金利をふまえ、企業年金制度および退職一時金制度の退職給付債務の算定に用いる割引率を、主として0.8%から1.5%へ変更しました。これにともなう退職給付債務の減少額として営業利益(営業費用の減額)が812億円発生し、年金資産の運用から生じる運用益159億円等を含めた

数理計算上の差異も併せて966億円の影響額となりました。本件は、キャッシュ・フローをとまなわない事象となることから、今回はその影響額を除いて配当金額を決定させていただき、退職数理差異の影響を除いた配当性向は35.6%となっています。また経営環境の変化に対応した機動的な資本政策を遂行する株主還元の一環として、700万株の自己株式の消却の実施と、1,000万株(取得金額350億円)を上限とする自己株式の取得を発表しました。

今後も中計で掲げた株主還元方針に変わりはありません。コロナ禍による一時的な事業環境の変化の状況において当社グループの多様なポートフォリオの強みを再認識したことなどから、7次中計では下限配当金額130円を設定しています。着実な利益成長を実現しながら、配当性向35%以上の維持や機動的な自己株式の取得など引き続き安定的な株主還元を実現していきます。

“将来の夢”の実現に向けた 企業価値の向上を引き続き目指します

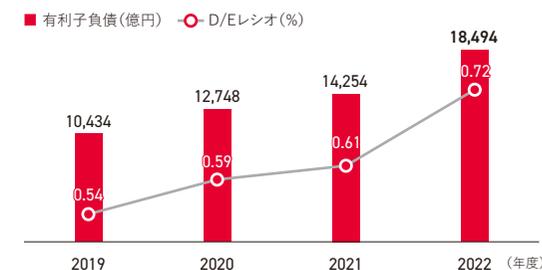
2055年に向けて策定した“将来の夢”(パーパス)の実現に向けて、2022年度は、当社の全国の事業所ごとにワークショップ等で議論を深め、それぞれの地域でどのような“未来の景色”を目指すのかを「ミライマチ宣言」としてまとめました。2023年度は組織と個人への浸透策を進め、一人ひとりが世の中の変化やお客さまをはじめとしたステークホルダーに目を向け、行動を起こしていけるようなフェーズに入っていく計画です。これらの活動を通じて培われていく思いや考え方が、当社グループの新たな企業文化の醸成につながることを期待しています。

私たち大和ハウスグループの企業価値向上は、利益を創出する事業価値と、“世の中の役に立つ”という考え方のもと事業を通じて生み出される社会価値をとまなわなければ実現できないと思います。そしてそれを実行する人的資本の価値向上にも取り組まなければなりません。今後も皆さまに期待していただける大和ハウスグループであり続けられるよう、“将来の夢”の実現に向けた持続的な企業価値の向上を目指していきます。

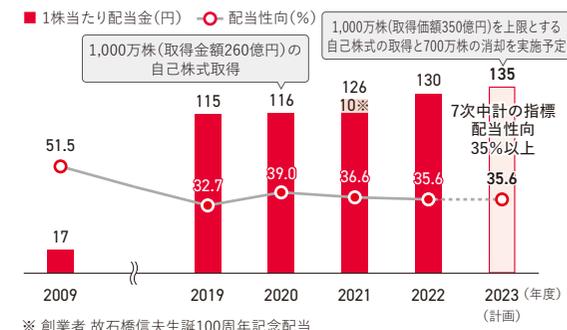
ROE 株主の期待利回りを上回るROEを意識しながら経営を推進



D/Eレシオ 目安: 0.6倍程度



配当金・配当性向 14期連続の増配を計画 配当性向: 35%以上、配当金額の下限130円 機動的な自己株式取得



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

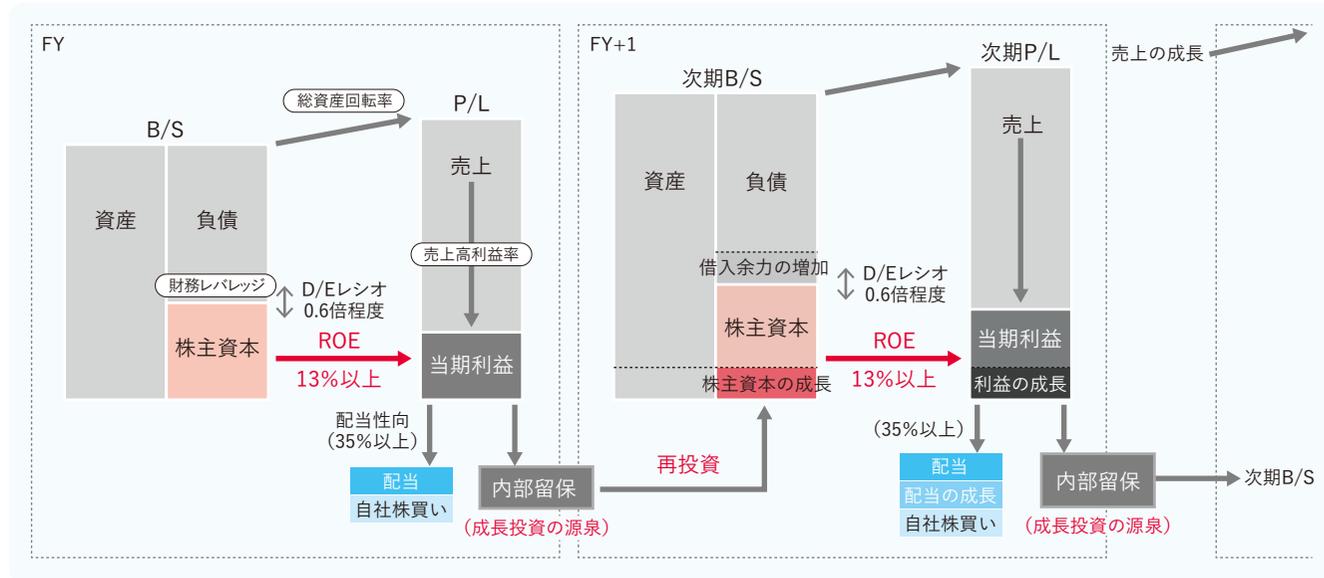
② D/Eレシオ0.6倍程度を維持しながら成長分野へ再投資

- 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

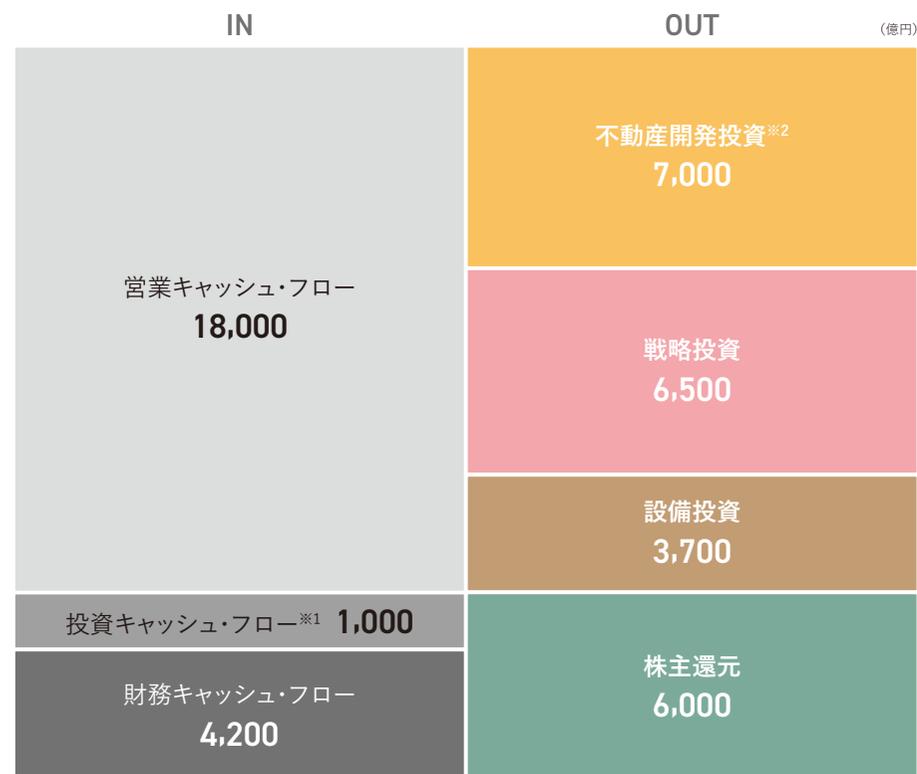
再投資した資本を株主の期待収益率(株主資本コスト)を上回る資本効率でリターンに結びつけることで、利益や配当の成長につなげるとともに、次なる成長投資に必要な資本を増加させていきます。

最適資本構成をふまえた目標ROEの達成

キャピタルアロケーションと株主還元

持続的な成長に必要な不動産開発や戦略投資をしつつ、着実な利益成長によって営業キャッシュ・フローを増やし、安定的な株主還元を実現します。

5か年のキャピタルアロケーション



※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

不動産開発投資

- 収益ドライバーである物流施設、商業施設への**開発投資**
- データセンター、公設卸売市場など**新規領域への投資**
- **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

- **海外成長**に対する先行投資
- 太陽光発電など**カーボンニュートラル実現への投資**

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130円**
- 機動的な自己株式の取得

事業の推進

事業別業績目標	41
事業別概況	42
戸建住宅事業	43
賃貸住宅事業	46
マンション事業	48
商業施設事業	50
事業施設事業	52
環境エネルギー事業	54
社会インパクトの創出	56
不動産投資の状況	58
拡大する分譲事業	60

Chapter 5



Chapter 5 事業の推進

事業別業績目標

第7次中期経営計画では、戸建住宅事業、商業施設事業、事業施設事業を重点投資分野と位置づけ、規模拡大を目指すとともに、賃貸住宅事業、環境エネルギー事業はキャッシュ創出力の強化を進め、安定的な利益成長を図ります。

	売上高			営業利益(営業利益率)		
	2022年度 実績	2023年度 計画	2026年度	2022年度 実績	2023年度 計画	2026年度
戸建住宅	8,763	8,400	12,500	465(5.3%)	340(4.0%)	1,000(8%)
うち海外	4,301	3,662	7,300	368(8.6%)	176(4.8%)	750(10%)
賃貸住宅	11,831	12,200	12,500	1,097(9.3%)	1,170(9.6%)	1,200(10%)
うち海外	638	678	600	27(4.3%)	61(9.0%)	100(17%)
マンション	4,843	4,300	4,000	408(8.4%)	210(4.9%)	250(6%)
うち海外	975	349	1,500	189(19.4%)	2(0.7%)	180(12%)
商業施設	10,921	11,500	12,500	1,329(12.2%)	1,430(12.4%)	1,600(13%)
うち海外	15	20	250	▲10(-%)	▲10(-%)	50(20%)
事業施設	11,302	11,900	13,000	996(8.8%)	1,240(10.4%)	1,600(12%)
うち海外	761	677	900	▲24(-%)	5(0.8%)	90(10%)
環境エネルギー	1,886	1,400	1,700	62(3.3%)	63(4.5%)	100(6%)
うち海外	-	-	20	-(-%)	-(-%)	2(10%)
その他	818	600	700	54(6.7%)	20(3.3%)	50(7%)
うち海外	46	44	80	▲0(-%)	▲3(-%)	▲29(-%)
合計	49,081	49,200	55,000	3,687(7.5%)	3,800(7.7%)	5,000(9%)
うち海外	6,739	5,400	10,000	529(7.8%)	200(3.7%)	1,000(10%)
うち物件売却	2,222	3,013	4,500	746(33.6%)	817(27.1%)	
うちリブネス事業	3,207	約3,000	約4,000			

注 2023年度より、Daiwa House Modular Europeが戸建住宅セグメントから賃貸住宅セグメントに変更となったため、2022年度の実績は変更後の報告セグメントの区分で組み替えて表記しています。また営業利益の合計値は、数理差異の影響を除いて表記しています。

事業別概況

社会インフラの価値を永続的に高め、人々の生活文化を創造し続ける事業ポートフォリオを構築しており、当社独自の強みを活かしながら創り、育み、再生し、時代を超えて再び“創る”へ循環していくバリューチェーンによって、キャッシュ・フローを創出しています。

戸建住宅



創る

- 販売戸数
国内 5,762戸
海外 6,332戸

育む

- 既オーナーさま数(国内)
約44万人

再生する

- リフォーム件数 53,369件

賃貸住宅

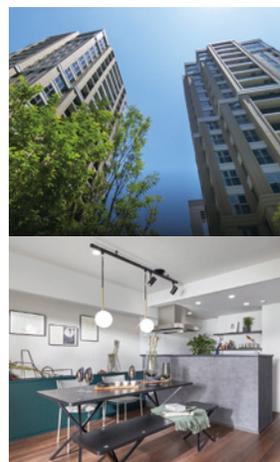


- 国内販売戸数 32,224戸
- 海外開発物件数 13棟

- 賃貸管理戸数 64.9万戸
- 入居率 98%

- リフォーム件数 25,420件

マンション



- 販売戸数^{※1}
国内 3,003戸
海外 1,333戸

- 管理戸数 379,849戸

- 再開発等案件数 46件^{※2}

商業施設



- 施工数 812棟^{※3}

- 転貸建物の貸付面積
6,795,700㎡
- ホテル運営 144施設

- 主な再開発案件
ALPARK広島
イーアス春日井

事業施設



- 物流施設開発累計
319棟/12,202,977㎡

- 累計管理棟数(大和ハウス
プロパティマネジメント)
238棟

- 主な再開発案件
富山公設卸売市場の再整備事業

環境エネルギー



- 再エネ発電設備
施工実績(EPC) 2,706MW

- 再生可能エネルギー発電所
開発・運営実績(IPP)
385ヵ所 602MW

注 上記数値は2022年度の実績です。

※1 国内は、大和ハウス工業、コスモスインシアの2社合計。 ※2 権利変換計画が認可されたものを含む ※3 大和ハウス工業の流通店舗事業の施工数

戸建住宅事業

▶ **強み** 安全・安心を実現する技術力

▶ **主要会社** 大和ハウス工業、大和ハウスリフォーム、大和ハウスリアルエステート、デザインアーク、Stanley Martin Holdings、Trumark Companies、CastleRock Communities、Rawson Group

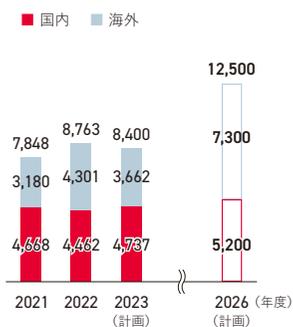
社会やライフスタイルの変化を捉え、お客さまの想いを叶える商品・サービスをいち早く提供していきます

事業概要

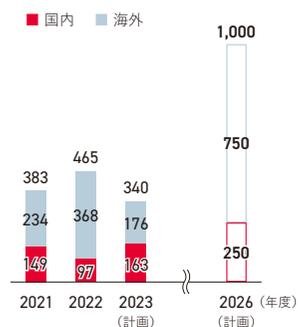
工業化建築のパイオニアとして先進的な技術を進化させながら、住まい環境を提供しています。住まう人のさまざまなニーズに応え、ユーザーの独自性を叶えていく自由自在な家づくりのことを、私たちは「LiveStyle Design(リブスタイルデザイン)」と名付けました。住まう場所は、生きていく場所。お客さまの人生に寄り添い、豊かな人生を送るための場となる住まいを提供していきます。

第7次中期経営計画 実績・計画

売上高(億円)



営業利益(億円)



注 2023年度より、Daiwa House Modular Europeが戸建住宅セグメントから賃貸住宅セグメントに変更となったため、2022年度の実績は変更後の報告セグメントの区分で組み替えて表記しています。

環境認識

国内

- コロナ禍を経たライフスタイルの変化
- カーボンニュートラルに向けた取り組みの進展
- 世帯人口減少による長期的な住宅着工戸数の減少

海外 (米国)

- 人口増加、安定的な経済成長による需要の継続
- 金利上昇への懸念
- 労働者不足、資材高騰

事業戦略

- ZEH提案の強化と木造商品の拡充
- デジタルツール活用による提案プランの拡充と業務の効率化
- 分譲住宅事業の強化
- 米国を中心とした海外住宅事業の拡大

第7次中期経営計画 初年度の振り返りと今後の見通し

初年度の業績は、米国住宅事業の業績拡大により増収増益となりました。

国内では、地域に密着した事業展開を推進しましたが、持家の着工戸数が2021年12月から2023年3月まで16ヵ月連続で前年比マイナスとなる厳しい市況のなか、減収減益となりました。

2023年1月からは、デジタル技術を使った提案力を強化し、初回提案時におけるプランの3D化やWEBコミュニケーション「LiveStyle診断」等をスタート。加えて、業界初となる24時間防犯カメラ機能付きインターホンを搭載した戸建住宅向け宅配ボックスを開発し、防犯や社会課題の改善に取り組む商品を提案する等、お客さまの課題解決と社会の変化を捉えた注文住宅・分譲住宅を提供するほか、リフォーム事業も拡大しています。

海外では、主に雇用拡大による住宅需要が見込める米国東部・南部・西部を結ぶスマイルゾーンで事業展開しています。2022年度後半は、度重なる政策金利の引き上げによる影響により受注は鈍化したものの、需要は堅調であることから、一部価格調整は行ったものの、販売活動を継続し、業績に大きく寄与しました。

2023年度については、国内は増収増益を計画するも、米国住宅事業における2022年度後半の住宅ローン金利上昇によるキャンセル数の増加や受注の鈍化の影響もあり、全体で減収減益の計画としていますが、米国住宅事業の足元の受注戸数については、2023年に入り回復基調です。

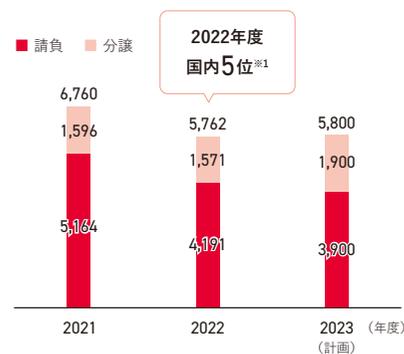
国内においては、厳しい市場環境ではありますが、今後の成長に向け、「分譲住宅事業の強化」および「木造商品の拡充、販売強化」を推進しています。

「分譲住宅事業の強化」については、分譲住宅事業を拡

大することによる業務効率の改善による収益性の向上、土地をお持ちでないお客さまに対して、高品質の分譲住宅商品をお手頃価格で供給することで、さらなる顧客層の拡大を実現しシェアの拡大を図ります。

「木造商品の拡充、販売強化」については、お客さまの環境への意識の高まりとともに木造住宅のニーズも高まっています。さまざまなお客さまのニーズに対応できるように木造住宅の商品ラインナップを拡充し、お客さまの価値観に合わせた提案バリエーションを強化していきます。

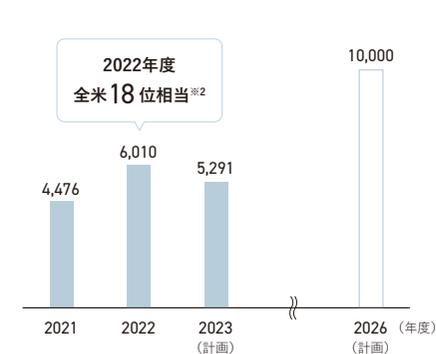
国内住宅販売戸数の推移(戸)



※1 住宅産業新聞「2022年度大手ハウスメーカーランキング」より

※2 「Builder2023」引渡戸数ランキングにおいてStanley Martin、Trumark、CastleRockの3社を合計した場合の相当順位

米国住宅販売戸数の推移(戸)



海外戸建住宅事業

7次中計の海外の戸建住宅事業は、米国を中心に最終年度である2026年度に、売上高7,300億円(2022年度同4,638億円)、営業利益750億円(2022年度同369億円)を計画しています。

米国では、人口動態、産業拠点をふまえ、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」で東部のStanley Martin、南部のCastleRock、西部のTrumarkのグループ3社を軸とした事業を展開しています。

2022年度は住宅価格や住宅ローン金利の急激な上昇により、お客さまの買い控えが起りましたが、全国的なサプライチェーンの問題等あるなか、各社対応を進めながら引渡しを進め、業績拡大しました。

2023年に入り、高止まりする住宅ローン金利に加え、銀行不安という新たなリスク要因も加わりましたが、各社マーケット分析による適切でスピーディーな価格設定を実施する等、足元の受注は計画を超えて堅調に推移しています。

引き続き、各社の経験豊富な経営陣を中心とした事業戦略の立案、展開に加え、豊富な土地情報力を活かしながら、事業成長を実現します。

米国における展開エリア

カリフォルニア州
コロラド州

テキサス州

バージニア州 ほか

3つの拠点を軸とした事業拡大

Trumark Companies

米国西部のカリフォルニア州と
コロラド州で事業を展開

1988年に創業。付加価値のある住宅や複合的な開発に強みを持つデベロッパーとして、多くのコミュニティ開発実績を有し、クリエイティブ・デザイン力が評価されBuilder of the Year、Developer of the Year等多数の賞を受賞。また、開発途上国の人々に清潔で安全な飲み水を供給する慈善団体のパートナーであり、50戸販売ごとに、井戸の建設への支援を実施。

Stanley Martin Holdings

米国東部のバージニア州、メリーランド州、
ウェストバージニア州、ノースカロライナ州、ジョージア州、
サウスカロライナ州、フロリダ州で事業を展開

1966年に創業、2021年には National Builder of the Yearを受賞。一戸建住宅、タウンホーム、タウンホーム型コンドミニアムと、物件の場所やマーケットに合わせ多彩な商品を展開。既存市場でのシェア拡大を目指し、買いやすい価格帯の立地への投資を強化するとともに、オフサイト化を促進し効率化も追求。

CastleRock Communities

米国南部のテキサス州で事業を展開。
現在、アリゾナ州フェニックスで5カ所目となる拠点を設立し、
アリゾナ市場参入へ準備中

2004年創業、18年間で200を超えるコミュニティ開発と15,000戸を超える住宅を供給。Top 50 National Builderをはじめとした賞を多数受賞。“熱烈なファンをつくること=Creating Raving Fans”を社員全員が大切にし顧客サービスを重視する一方、機動的な価格設定や工期・購買管理を通じ収益の質・マージンにもこだわった経営を展開。

賃貸住宅事業

- ▶ **強み** グループ力を活かした一体経営、高い入居率を実現する周辺サービスの充実
- ▶ **主要会社** 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、Daiwa House Modular Europe

市場性と顧客ニーズに適った品質の高い賃貸住宅「D-ROOM」の提供とオーナーさまの長期安定経営をサポートします

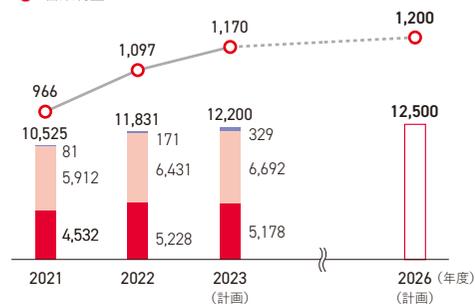
事業概要

ご入居者さまに選ばれ、長く住み続けたいと思っただけの住まいを提供するため、市場性と顧客ニーズに適った品質の高い賃貸住宅を土地オーナーさまに提案することにより、ご入居者さまの安全・安心・快適な暮らしと、土地オーナーさまの長期安定経営をサポートしています。また米国での賃貸住宅開発事業や、欧州でのモジュラー建築を用いた住宅や集合住宅等の工事請負事業・レンタル業も手がけています。

第7次中期経営計画 実績・計画

売上高／営業利益(億円)

売上高 [■ 請負・分譲 ■ 賃貸・管理 ■ 開発物件売却]
○ 営業利益



注 2023年度より、Daiwa House Modular Europeが戸建住宅セグメントから賃貸住宅セグメントに変更となったため、2022年度の実績は変更後の報告セグメントの区分で組み替えて表記しています。

環境認識

国内

- 都市部での賃貸住宅の需要継続
- カーボンニュートラルに向けた取り組みの進展
- 世帯人口減少による長期的な住宅着工戸数の減少

事業戦略

- 〈請負〉 ● ZEH-M推進強化とマーケットシェア拡大
- 〈賃貸・管理〉 ● 管理戸数の拡大とリノベーション事業の強化

海外 (米国)

- 人口増加、安定的な経済成長による需要の継続
- 金利上昇にともなう投資家動向の変化
- 米国の既存賃貸住宅の安定稼働化と出口戦略の構築

第7次中期経営計画 初年度の振り返りと今後の見通し

初年度の業績は、請負事業は土地オーナーさまの根強い需要を背景に受注環境は堅調に推移し、分譲事業も拡大しました。また賃貸・管理事業も管理戸数の増加と高い入居率を維持することにより、セグメント全体で増収増益となりました。2023年度も、増収増益を計画しています。

国内では、環境負荷を低減し、省エネ・創エネ対応の賃貸建物を推進するなか、2022年10月に断熱性能を高めた「TORISIA(トリシア)」を販売開始し、ZEH-M物件のさらなる普及・拡販に努めました。大和リビングでは、ライフスタイルの変化にともない、管理物件にインターネットや宅配ボックスの標準化を図る等、ご入居者さまのニーズに合わせた仕様を備えたことにより、高い入居率を維持しています。大和ハウス賃貸リフォームでは、当社施工の賃貸住宅を所有するオーナーさまに対し、定期点検・診断を通じたリレーションの強化を図り、保証延長工事やリノベーション提案を継続して推進しました。

分譲事業の拡大

当社が土地を購入し賃貸住宅を建設後、投資家や既存オーナーさま向けに売却する分譲事業が堅調に拡大。高

い資産回転率で事業を展開できており、金融機関等を通じて富裕層顧客の紹介を得る等、販路の拡大、新たな顧客の獲得にもつながっています。

賃貸・管理事業の成長

当社施工物件の管理受託強化により、賃貸住宅管理戸数は64万9千戸*を超え(2023年3月末)、賃貸・管理事業の業績は安定的に成長しています。

引き続き、オーナーさまの長期安定経営のパートナーとして、建築・管理・リフォームにおける事業連携強化および、市場競争力のある商品・サービスを追究していきます。

* 大和リビング・大和ハウスリアルエステートの2社合計管理戸数

2022年度 大手住宅メーカー 販売戸数ランキング(戸)

順位	企業名	販売戸数	シェア
1	大東建託	35,840	約11%
2	大和ハウス工業	32,224	約9%
3	積水ハウス	27,203	約8%

* 各社公表資料より当社作成

海外での事業展開

2022年度は、米国メリーランド州で開発した賃貸住宅「ロックビルタウンセンター」の収益性が評価され、早期の売却が実現。断続的な金利上昇が機関投資家をはじめとする購買層の資金調達に影響し、収益物件のマーケットの動きに注視が必要な状況は継続していますが、開発物件を高収益で売却できるタイミングを計りつつ、稼働率や賃貸による収益率の向上に注力していきます。



Atelier(米国テキサス州)

マンション事業

- ▶ **強み** 全国中核都市での拠点展開、専門組織・グループ連携による再開発、建て替え対応力
- ▶ **主要会社** 大和ハウス工業、コスモスイニシア、大和ライフネクスト

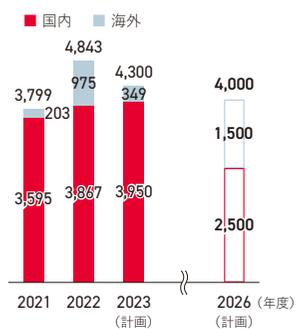
環境負荷低減に配慮した付加価値の高いマンションの提供を通じてご購入者さまの安全・安心・快適な暮らしを支えます

事業概要

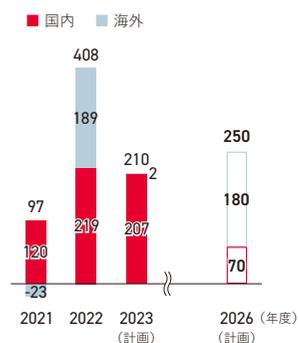
お住まいになる方々の多彩なライフスタイルに応えるため、ハウスメーカーとして培ってきたノウハウを駆使しながら、長寿命の住まいに欠かせない基本性能や快適性、安全性、管理体制の提供を追求しています。そして、お客さまにとっての資産価値に加えて、環境や社会への配慮、地域社会への貢献を目指した付加価値の高いマンションづくりに努めています。

第7次中期経営計画 実績・計画

売上高(億円)



営業利益(億円)



環境認識

国内

- 都市部などにおける地価の高止まり
- カーボンニュートラルに向けた取り組みの進展
- コロナ禍を経たライフスタイルの変化

海外 (中国)

- 不動産市況の不透明感への懸念
- 実需に対する堅調な市況

事業戦略

- 〈分譲販売〉 ● 環境配慮を中心とした高付加価値化および収益性の高い大型複合開発の推進
- 〈管理・運営〉 ● マンション管理事業の強化

- 中国・常州プロジェクトIIIにおける販売促進と管理物件の拡大

第7次中期経営計画 初年度の振り返りと今後の見通し

初年度は、首都圏を中心に好調な受注環境を背景に販売は順調に進捗。また海外においても、中国の南通プロジェクト、常州プロジェクトIIの引渡しが進捗し、増収増益となりました。

当社が開発する分譲マンション「プレミスト」シリーズでは、2024年度以降に着工する全棟にZEH-M仕様を採用します。2018年度からZEH-M仕様のマンション開発を開始し全国での開発・販売体制が整ったため、当初目標から2年前倒しで取り組むこととなりました。またコスモスイニシアでは、販売した物件の交通利便性や生活利便性の高さに加え、居住環境の良さなどが評価され、順調に販売が進捗したほか、マンション管理事業を手がける大和ライフネクストでは、従業員のココロとカラダまでを考える企業の福利厚生として、法人向けクォリティレジデンス「エルプレイスシリーズ」(社員寮)を全国61カ所に展開しています。

2023年度は、中国の南通プロジェクト、常州プロジェクトIIの引渡しの反動減があり減収減益の計画としています。

7次中計では、環境配慮を中心とした高付加価値プロジェクトの取り組みを強化するとともに、収益性の高い大型複合開発や地域を活性化する再開発の取り組みを積極的に

推進しています。また、新築分譲案件だけではなく、老朽化等により収益性が低下しているものの、潜在的なポテンシャルがある収益物件の再生・再販事業もさらに拡大させていきます。

今後、完成在庫の圧縮や資産回転率の向上、仕入れ基準の厳格化、また重点活動エリアへの最適な人員配置により収益性をさらに高めるための体制を構築していきます。



プレミスト船橋塚田

中国マンション事業

長江デルタエリアを中心に、用地選定から開発、引渡し後の管理やアフターサービスまで一貫した事業展開を進め、日本品質の普及を目指しています。今後は常州プロジェクトIII、蘇州プロジェクトIIの開発を進めながら、マンション管理物件の管理戸数も拡大し、地域におけるブランド価値の向上を図ります。

中国で進行中の分譲マンションプロジェクト

プロジェクト名	総戸数	販売状況	竣工(予定)
南通PJT	1,480戸	完売	2022年8月
常州PJT II	636戸	完売	2022年8月
常州PJT III	967戸	2022年10月 販売開始	2024年12月 (予定)
蘇州PJT II	912戸	販売開始前	2026年1月 (予定)

商業施設事業

▶ **強み** LOCシステム、情報力と提案力で可能性を広げる組織体制

▶ **主要会社** 大和ハウス工業、大和リース、大和ハウスリアルティマネジメント、ロイヤルホームセンター、スポーツクラブNAS、大和ハウスパーキング

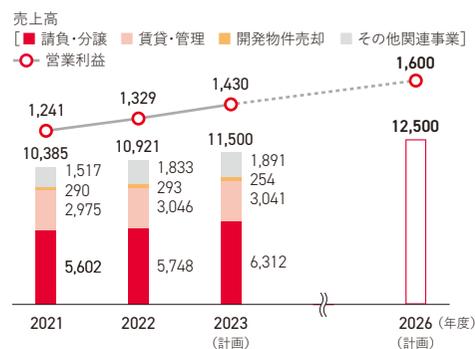
当社独自のLOCシステムにより培った情報力と提案力で働き方・ライフスタイルの多様化に応え、まちの活性化を図ります

事業概要

土地オーナーさまとテナント企業さまのニーズを結び付け、商業施設建設をプロデュース。豊富な土地情報と市場調査によりエリア特性を把握し、人々が必要とする商業施設の提供により、人の流れが活性化されるまちづくりを目指しています。企画・建設からリーシング、管理・運営までを一貫して推進する商業施設開発や、都市型ホテルの運営なども手がけています。

第7次中期経営計画 実績・計画

売上高／営業利益(億円)



環境認識

国内

- 老朽化した商業施設の建て替え・移転ニーズの増加
- コロナ禍を経た消費者行動の変化
- インバウンド回復による観光業・ホテル需要の回復
- カーボンニュートラルに向けた取り組みの進展

事業戦略

- 商業・公共施設を再生する開発
- 地方のオフィス需要への取り組み拡大
- ホテル・スポーツクラブ等のストック領域の収益成長

海外

- 日系企業の海外出店意欲等の回復

- 台湾、北米、ASEANの事業開発

第7次中期経営計画 初年度の振り返りと今後の見通し

初年度の業績は、コロナ影響を大きく受けたホテル・スポーツクラブ運営事業の回復、コロナ禍により減退したテナントの出店意欲の回復による受注環境の改善もあり増収増益となりました。

請負事業では、資材価格高騰にともなうお客さまへの価格転嫁が想定より進まず、原価率は悪化したものの、大型物件への取り組みの強化や、当社で土地取得・開発企画・設計施工・テナントリーシングまで行った物件を投資家に販売する分譲事業等に注力しました。

都市型ホテルの運営事業では、大和ハウスリアルティマネジメントにおいて、ペントアップ需要や外国人の旅行先として訪日のニーズが根強いなか、2022年10月に実施された外国人観光客入国制限解除や歴史的な円安が追い風になり、稼働率は改善しています。

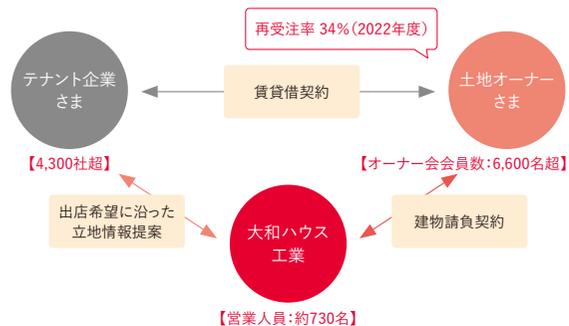
2023年度は、テナント企業さまの事業戦略やエリアの特性を活かし、ニーズに応じたバリエーション豊富な企画提案により、増収増益を目指します。

今後は、商業・公共施設の再生事業にも積極的に取り

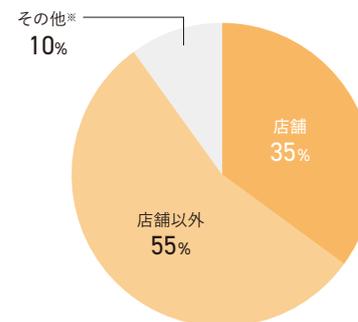
組んでいきます。築20年以上の商業施設の増加と共にバリューアップ需要も増えていくなか、地域密着で時流に合った物件提案ができる強みを活かしながら生活インフラの再生を進めていきます。既存建築物の活用による循環型社会への対応を進めながら、地域のニーズに合ったテナントの誘致により集客力を高め、地域に賑わいのある空間を創造していきます。公共施設についてもPPP、PFIの知見・ノウハウを活かしながら官民連携事業を拡大していきます。

LOCシステム(Land Owner and Company)

土地オーナーさまとテナント企業さまのニーズを結び付ける
当社独自のビジネススキーム

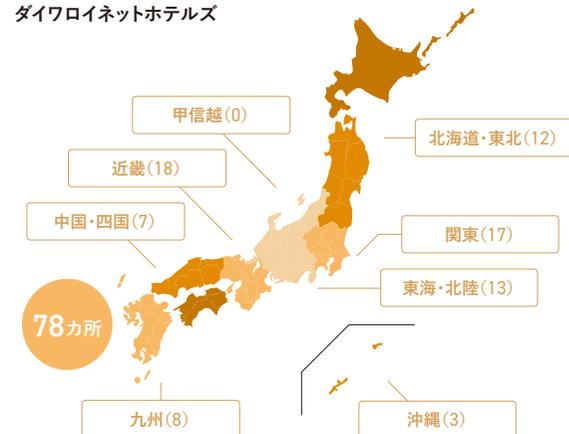


2022年度 アセット別受注構成比



※ その他には、少額工事等、SC事業、ストック、海外事業等が含まれています。

ダイワロイネットホテルズ





事業施設事業

- ▶ **強み** Dプロジェクト、土地選定力と多様な事業スキーム、物流施設の施工実績と蓄積されたノウハウ
- ▶ **主要会社** 大和ハウス工業、フジタ、大和物流、大和ハウスプロパティマネジメント、ダイワロジテック

BCP・SDGsを見据え、国際社会に不可欠となる価値をいち早く掴み、新たなビジネスモデルやソリューションの展開により、世界中の人々に喜ばれ必要とされる“もの”と“品質”を追求します

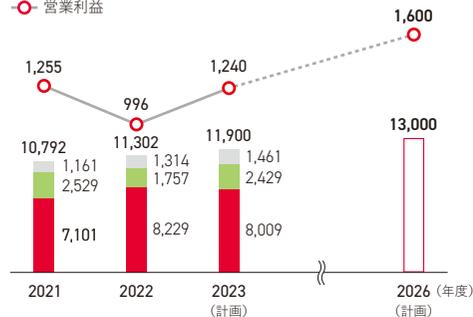
事業概要

多彩なスキームで法人のお客さまのニーズに応じた施設建設をプロデュース。eコマースの拡大を背景に物流施設開発の積極展開や、医療・介護・福祉・高齢者施設、食品施設、事務所・工場なども提供しています。またデータセンターや公設市場の再整備などにも積極的に取り組んでいます。

第7次中期経営計画 実績・計画

売上高／営業利益(億円)

売上高 [■ 請負 ■ 開発物件売却 ■ その他関連事業]
○ 営業利益



環境認識

国内

- eコマース需要の継続的な拡大、物流業界の働き手不足
- デジタル化の進展によるデータセンター需要の拡大
- 公設卸売市場の再生ニーズ

事業戦略

- 物流施設・データセンターなどの社会インフラ開発
- 物流DXで業界をリード
- 農業・漁業の工業化

海外

(ASEAN)

- コールドチェーンへの対応ニーズの増加
- 日系企業の海外展開ニーズ

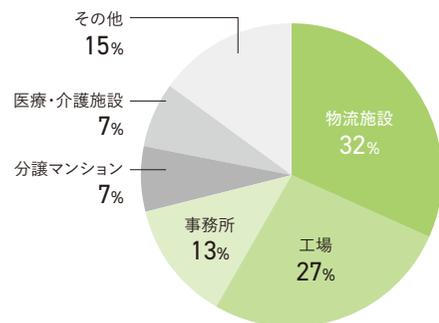
- ASEAN・米国での事業施設開発

第7次中期経営計画 初年度の振り返りと今後の見通し

初年度の業績は、請負事業の受注環境の回復や土地を起点とした工業団地分譲事業の積極的な展開により増収。しかし開発物件売却は計画を上回り順調に進捗するも前期からの反動減があったことや、資材価格高騰にともなうお客さまへの価格転嫁が想定より進まなかったことが影響し、減益となりました。2023年度は、物件売却の増加や、売上総利益率の改善を見込み、増収増益を計画しています。

特に、物流施設関連では、豊富な経験とノウハウでお客さまの物流戦略をバックアップしており、当社の強みである地方での拠点展開を活かし、製造業の国内回帰をターゲッ

2022年度 施設別受注構成比



※ 大和ハウス(個別)、フジタの2社合計(フジタは建築工事のみ)

トとした地方における物流施設の開発を加速しています。その他関連事業では、当社が開発した物流施設を管理・運営する大和ハウスプロパティマネジメントの累計管理棟数は238棟、管理面積は約938万㎡の実績となりました。フジタは、大型建築工事として清掃工場建替・物流施設・大学施設・市街地再開発事業での複合施設・生産施設等、土木事業としてエネルギー事業関連の受注により、建設受注高は堅調に推移。加えて、期首繰越工事の順調な進捗と開発案件の売却増加により、売上高は前年から大幅に増加しました。

ASEANにおいては、コロナ対策の規制緩和は進んだものの、インドネシア・ベトナム・マレーシア・タイで推進中の物流倉庫事業については、円安による日系企業の設備投資意欲の減退の影響が継続していますが、今後の日系企業のASEAN進出や事業拡大の再開を注視しつつ、外資系企業への営業活動を実施していきます。

物流施設

国内のeコマース市場のさらなる拡大が見込まれるなか、新たな物流施設のニーズは今後も増えていくと考えています。また、物流業界は人手不足による長時間労働が大きな

問題となっており、さらなる物流の効率化が不可欠です。当社は国内物流施設開発規模 No.1の実績を活かしながら、テナントユーザーの物流の効率化のサポートのため、子会社であるダイワロジテック社を中心とした物流施設内の自動化や機械化の推進、またトラックの施設内での待機時間の長期化解消のための配車システムの提案等を進めています。また、雇用の確保に向けたサポートとして、開発した物流施設内に託児施設を設ける取り組みも実施しています。

工業団地開発

当社は全国規模で工業団地の開発、建築条件付きの土地販売を実施しています。良い土地の仕入れを可能とする豊富な土地情報力とさまざまな企業のニーズに対応できる技術力を活かしながら、今後も引き続き工業団地開発のトップランナーとして走り続けていきます。

新たなアセットへの取り組み

足元ではデータセンターや半導体関連工場など今後の市場成長が見込まれる新たな需要に対応した受注も拡大しています。

環境エネルギー事業

- ▶ **強み** 技術力、提案力、各事業とのシナジー効果
- ▶ **主要会社** 大和ハウス工業、大和エネルギー、エネサーブ

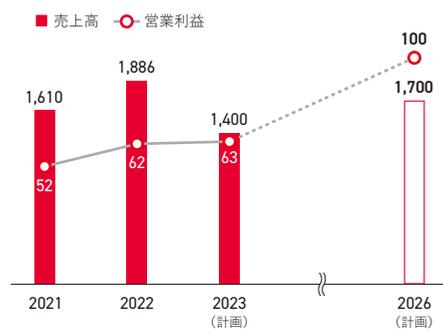
脱炭素社会の実現に向けて
再生可能エネルギーの普及に貢献します

事業概要

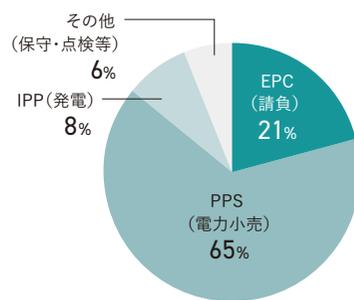
技術力、提案力、グループの総合力を活かし、太陽光発電所の建設を中心としたEPC事業(再生可能エネルギー発電所の設計・施工)、法人向けと個人向けのPPS事業(電力小売事業)、太陽光発電や風力発電を中心としたIPP事業(発電事業)の3本柱を中心にした事業展開を行っています。世界的に脱炭素の流れが加速し、再生可能エネルギーへのニーズが高まっており、積極的に再生可能エネルギーの普及に貢献していきます。

第7次中期経営計画 実績・計画

売上高／営業利益(億円)



事業構成比



※ 2022年度売上高、イメージ

環境認識

国内

- カーボンニュートラルに向けた取り組みの進展
- FIT制度の終了によるEPC事業の縮小

事業戦略

- 〈EPC〉 ● 脱FITに向けたオフサイトPPAの取り組み強化
- オフサイトPPAの早期収益化に向けた用地管理と需要家等の開拓
- グループ内連携強化によるオンサイトPPAの拡大
- 〈PPS〉 ● 収益性改善に向けた単価設定と新メニューの投入

第7次中期経営計画 初年度の振り返りと今後の見通し

初年度の業績については、EPC事業(再生可能エネルギー発電所の設計・施工)はFIT案件の減少にともない、請負工事が減少しましたが、PPS事業(電力小売事業)は販売価格の改定や新料金プランの導入等の取り組みにより売上は増加し、IPP事業(発電事業)はストック事業として案件が拡大した結果、全体としては増収増益になりました。

EPC事業では、脱FIT(再生可能エネルギーの固定買取制度)の取り組みとして、太陽光発電所から離れた需要家に供給する「オフサイトPPA※」、屋根上や隣接地に設置した太陽光発電所から直接電力を供給する「オンサイトPPA」の2つのPPA事業の拡大に注力し、案件が増加しています。PPS事業では、長期化するウクライナ情勢や円安の影響による資源価格の上昇により電力仕入価格が高騰していましたが、

電力卸売市場は安定しつつあります。また、低圧・高圧における新料金プランの開始、電源調達量に応じた電力供給、電力卸売市場からの調達比率の低減等の施策により、収益性は改善傾向にあります。IPP事業では、太陽光発電を中心に、風力発電、水力発電を全国385ヵ所(自家消費の発電所除く)で運営しています。

2023年度は、PPS事業の減少にともなう減収の計画となりますが、再生可能エネルギーのニーズの高まりに対応すべく、「オフサイトPPA」「オンサイトPPA」の拡大を目指します。また、グループ全体の取り組みとしては、「原則すべての新築建築物の屋根に太陽光発電の設置」の取り組みを推進し、お客さまと共にカーボンニュートラルの実現を目指します。

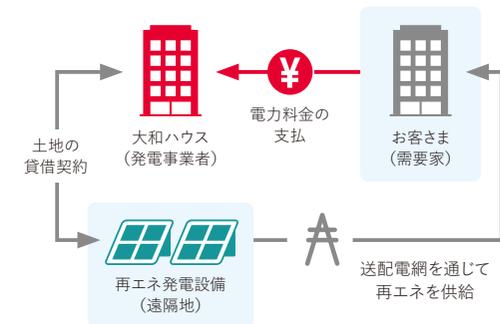
※ Power Purchase Agreement(パワー・パーチェース・アグリーメント)の略。電力購入契約。

バリューチェーン



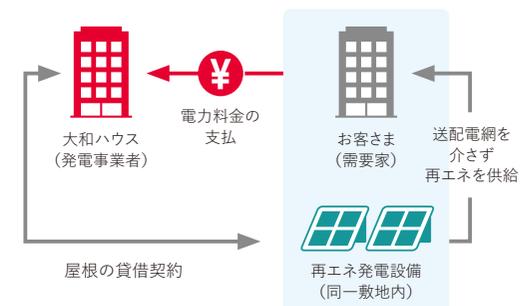
オフサイトPPA事業スキーム

- 敷地外に再生可能エネルギー発電設備を設置
- 全国展開の強みを活かし、新たな候補地を積極開拓



オンサイトPPA事業スキーム

- 同一敷地内(屋根上など)に再生可能エネルギー発電設備を設置
- 商業施設・事業施設事業と連携し、当社の建設する新築建築物への設置を推進



社会インパクトの創出

全国各地の再生事業 – リブネス事業の取り組み –

当社は創業以来、社会・環境課題を解決するため「世の中の役に立つ事業」を展開し、その結果としてさまざまな社会価値（インパクト）を創出してきました。2055年の“将来の夢”に掲げる「生きる歓びを分かち合える世界」の実現を目指し、大和ハウスだからこそできる住まい、社会インフラ、街づくりの再生を全国各地で取り組んでいます。リブネス事業※を通じて、インパクトの創出に貢献していきます。

※ リブネス事業とは、リフォーム・建替、仲介、買取再販等の事業の総称です。

大和ハウスの強みを活かした価値創造

共創共生による価値創造力

- 現場密着力
- 迅速な課題解決力
- 複合的な事業提案力

“共創共生による
価値創造力”

お客さまと建物に責任を持ち続け
顧客LTV、建物LTVを最大化

世の中の役に立つ
という考え方

事業を通じた
社会課題の解決

ステークホルダー
からの
信頼・共感

循環型バリューチェーンの拡充

アウトプット

2022年度実績
リブネス事業売上高 3,207億円

住まい

- リフォーム件数:約7.9万件
- 空き家管理
- 中古住宅の仲介
- 買取再販 等

社会
インフラ

- 商業施設の再生
(ショッピングセンター等)
- 公共施設再整備(市場等)
- 老朽化病院・施設の建替

街づくり

- リブネスタウンプロジェクト
進行中案件:8カ所

アウトカム

再生と循環の社会インフラと
生活文化の創造

- 豊かな生活空間の創出
—お客さま満足度の向上
- 安全・安心の創出—住まい、施設
- 環境配慮対応—省エネ・創エネ設備や
高断熱仕様の建物の普及、緑地の創出
- 雇用の創出、施設利用者の増加
- 生活利便性の向上
- テナント企業さまの新規出店・
エリア拡大の支援
- 事業領域の拡大
- 新たな事業ノウハウの蓄積
- 従業員のやりがいの創出

インパクト

社会価値

- 社会の脱炭素化
- 多様な暮らしと
住まいの提供
- 企業ニーズに応える
インフラ整備
- 地域社会の活性化
- 生物多様性保全
- SDGsへの貢献
- 資源の有効活用
- 人的資本の価値向上

2055“将来の夢”
目指す社会

生きる歓びを
分かち合える世界

社会課題

- 地方創生
- 家屋や施設の老朽化
- 空き家対策
- 価値観の多様化
- 資源の有効活用
- 気象災害の頻発化・
大型化

不動産開発投資 5ヵ年計画 2.2兆円
販売用不動産 約2兆円(2023年3月末実績)

不動産開発投資のうち、商業施設は5,000億円の計画で、再生事業に関する投資も含まれています。また販売用不動産のなかには、買取再販で仕入れた不動産や、UR都市機構より住宅用定期借地権付きで取得した土地等も含まれています。



イース春日井再生開発

リブネス事業売上高



社会インパクトの創出

社会インフラ整備 – データセンター事業の取り組み –

動画配信サービスの増加、自動運転、IoTや5Gの普及、企業のDX化、自動生成AIなど、今後も通信量は増加する見込みであり、データセンターは重要な社会インフラの一つとなっています。一方で日本におけるデータセンター開発においては、地震リスクの回避や、通信速度の確保、電力供給網の確保などさまざまな課題があります。当社は事業用地の確保および事業化や、太陽光発電の設置や再生可能エネルギー電気の供給などの複合的な事業提案力を活かし、事業を通じて社会インパクトを創出していきます。

大和ハウスの強みを活かした価値創造

共創共生による価値創造力

- 現場密着力
- 迅速な課題解決力
- 複合的な事業提案力

事業を通じた
社会課題の解決“共創共生による
価値創造力”お客さまと建物に責任を持ち続け
顧客LTV、建物LTVを最大化世の中の役に立つ
という考え方ステークホルダー
からの
信頼・共感

データセンター事業への参入

アウトプット(実績)



請負事例:DPDC印西パーク(完成イメージ)



開発事例:DPDC品川港南サイト(完成イメージ)

アウトカム(成果)

再生と循環の社会インフラと
生活文化の創造

- データ通信速度の確保
(安定供給できるエリアでの建設)
- 地震リスクを最大限回避し
安全・安心の提供
(活断層のない安定した地盤での建設)
- エネルギー問題の解決
(太陽光発電の設置、再生可能エネルギー
電気の供給)
- 相互通信や施設間連携などの
集積メリットの実現
(リレーション力を活かした
超高压変電所の誘致)

インパクト(長期的な成果)

社会価値

Society 5.0*の実現

- デジタルツインによる
全く新しい生き方
- 人間とAIとの共存
- 産業・サービスの
無人化の進展と
リアル革新

※サイバー空間(仮想空間)と
フィジカル空間(現実空間)
を高度に融合させたシステ
ムにより、経済発展と社会
的課題の解決を両立する、
人間中心の社会(Society)

2055“将来の夢”
目指す社会生きる喜びを
分かち合える世界

社会課題

- データ・通信量の増加にともなう
大規模データセンターの需要拡大
- エネルギーマネジメント
(温室効果ガス排出量削減)
- 通信速度の確保
- データセンターに適した
広大な敷地の確保
- 特別高压電力の確保

2030年までに総事業費 2,000億円(計画)

当社は、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開発プロジェクトに着手。当初は工業団地開発の予定でしたが、データセンターに適したことなどから、複合的な事業提案力を発揮した案件です。2022年4月には、データセンターブランド「DPDC(ディープロジェクト・データセンター)」を立ち上げました。DPDC印西パークでは、オーストラリアのDC事業者であるAirTrunkさま

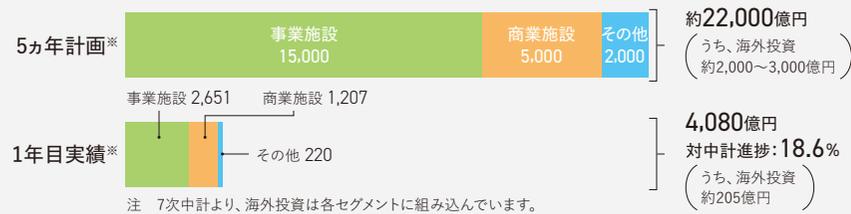
からの請負事業を中心に手がけており、今後は、DPDC印西パークとして最大14棟、総延床面積約330,000㎡のDC開発を予定。また、DPDC品川港南サイトは、地上7階建ての都内初ビル型DC開発1号案件として、都心利便性を最大限に活かした施設開発を行っています。DC事業は技術的な専門性が高いため、それに対応できる事業基盤の構築に加えて、各プロジェクトで建設委員会を設けるなどノウハウ習得を加速させ技術基盤の強化に取り組んでいます。

不動産投資の状況

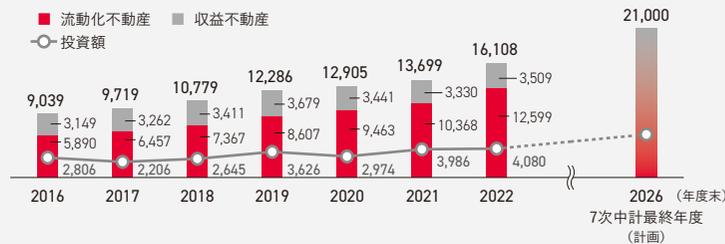
「次世代インフラの開発と雇用創出」「老朽施設再生・バリューアップ」「地方中核都市を中心とした複合再開発」をキーワードに、積極的な不動産開発投資を継続します。

不動産開発投資 実績・計画

不動産開発投資 7次中計期間計画



不動産開発投資額と投資不動産残高(簿価)の推移(億円)



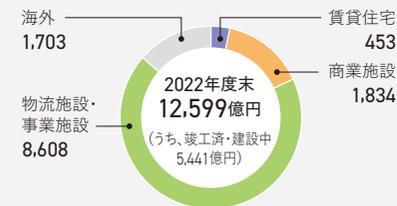
7次中計1年目である2022年度については、4,080億円の投資実績となりました。5カ年計画における単純年換算の4,400億円を参考値とすると、実績値としてはやや少ない状況ですが、投資機会は旺盛であることから、引き続き「8次中計以降のさらなる開発拡大」および「安定的なストック成長」に寄与する長期視点の投資を行ってまいります。投資不動産残高は1.6兆円となり、最終年度(計画)の2.1兆円に向け、優良な不動産は積み上がっています。

開発物件売却 実績

開発物件売却(資金回収)の実績(億円)



流動化不動産の内訳(億円)



	2022年度末	稼働中 簿価 (億円)	NOI 利回り
流動化不動産		4,745	5.0%
収益不動産		3,181	13.1%

当社グループでは、流動化不動産はキャピタルゲインを得る目的で、投資後早期に売却可能な不動産とし、収益不動産については、インカムゲインを得る目的で投資・開発した不動産として位置づけしており、基本的には開発検討段階で、不動産の位置づけが決められます。

7次中計においては、収益目的のストックも段階的に増やしなが、利益が最大化するタイミングで売却していくとしています。2022年度は、堅調な売買市場を背景に売却利益を獲得できました。

不動産開発投資におけるリスク管理

事業投資委員会の設置

当社における重要な不動産開発事業およびその他事業投資については、その事業性およびリスクを評価し、十分に審議検討することにより適切な判断を期するため、事業投資委員会を設置しています。委員会は原則10日に1回程度開催し、委員長は、代表取締役社長が務めています。なお、会社の意思決定は委員会と並行して行われる電子稟議決裁および取締役会決議により行われます。

事業投資委員会では、稟議および取締役会の意思決定に資するため、投資金額区分に従い一定額以上の国内・海外の不動産開発事業およびその他事業投資案件について審議を行っていますが、公共性の高い施設等の運営などに関する案件（空港、公園、道路などのインフラ施設関連コンセッション）や土地・施設が官民いずれのものであるかを問わず社会的な影響が大きいニュースバリューを有する案件は、投資金額にかかわらず、審議の対象としています。さらに、会社に大きな風評被害をもたらすリスクが考えられる場合、あるいは共同事業者の構成により当社の出資比率が低くても実質的に全責任を負うリスクがある場合は、金額要件にかかわらず審議の対象としています。なお、当委員会は2008年より審議を開始し、2022年度末までに477件の審議を行いました。

注 2020年10月より不動産投資委員会の名称を事業投資委員会へ変更しました。その他事業投資も審議対象とし、慎重なリスク審査およびモニタリング強化を図っています。

リスク（投資金額ベース）の影響度に応じた審議・意思決定プロセス



独自の基準に基づいた審議

審議の際は、該当する案件の起案部門・関連部門からの説明などに基づき十分な審議を行います。投資基準については、不動産開発事業の場合はIRRをハードルレートに設定し、当該基準をクリアした場合に投資実行が採択されますが、同時に投資実行が当社の経営理念・経営戦略・ブランドイメージと合致しているかといった側面、また法務リスク、土壌・地下水汚染、地盤リスク、災害リスク（洪水等）、環境問題、建築費の妥当性などESGを含む多面的なリスク評価（16部門、26項目）を行い審議します。従って、経済的な観点からはクリアする投資案件であっても、当該投資実行が当社の目指すべき姿・ビジョンと大きく相違する場合や、環境への影響が大きい場合等には採択されません。なお、リスク評価項目の見直しを定期的に行っています。その他事業投資についても不動産に準じて審議しています。2022年度は41件の審議を行い、うち2件は十分な審議の結果、保留および否決となり採択されませんでした。

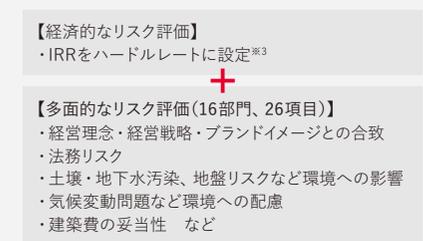
なお、当社は昨今の不安定な金融環境を鑑み、今後の金利上昇リスクに備え不動産開発投資の判断基準として設けているIRRのハードルレートを2023年2月に引き上げました。また、当社として取り組むべき、カーボンニュートラル戦略に合致する投資（CO₂削減に資する投資）を促進させるため新たな評価指標として、ICP^{※1}を用いた環境IRR^{※2}を2023年4月に導入しました。

※1 ICP（インターナルカーボンプライシング）とは脱炭素の推進を目的に、企業独自で炭素価格を設定する制度
 ※2 投資対象物件のCO₂削減量による環境価値を金額換算して収益に上乗せして算出したIRR

対象となる主な不動産開発事業



投資判断のためのリスク評価



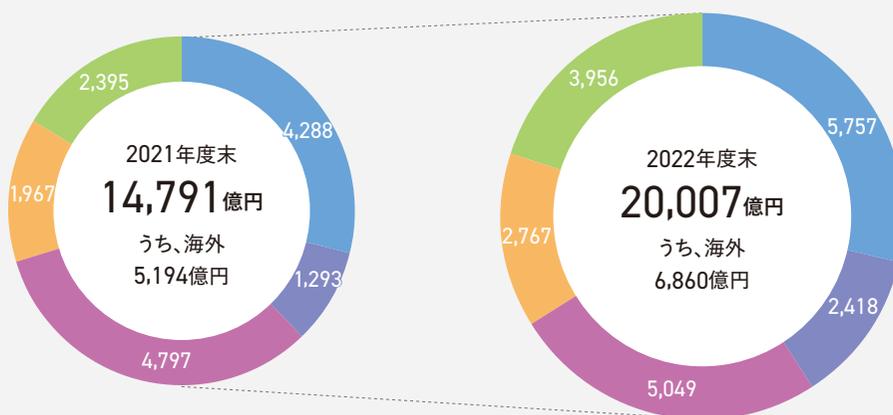
※3 WACC（株主資本コストと負債コストの加重平均）を基準にリスクプレミアムなどを加味して設定

拡大する分譲事業

2022年度末の販売用不動産は約2兆円となり、前年度末より約5,000億円増加しました。

豊富な土地情報力やリーシング力、そして多様なテナントや社会のニーズに応える技術力などを活かし、各セグメントで分譲事業を拡大しています。

販売用不動産の期末残高



豊富な土地情報力

大規模・複合開発を可能とするグループ総合力と

それを支える財務基盤

日本全国にある営業拠点において、土地オーナーさまとの密なリレーションにより幅広い土地情報を取得。事業を展開するうえで優位性のある土地を確保。

多様なテナントや社会のニーズに応える技術力

さまざまなアセットを開発できる強みを活かし、時代と共に変化するテナントや社会のニーズにタイムリーに応えながら、安定的に事業を拡大。

戸建住宅事業

国内では、経営効率性の改善を目指し、分譲事業を強化。米国では、成長が見込まれる市場で積極的な事業拡大。

賃貸住宅事業

投資家や既オーナーさま向けの分譲事業が堅調に拡大。金融機関を通じた富裕層顧客の紹介など、新たな顧客の拡大にもつながっている。

マンション事業

国内では付加価値の高いマンションを積極的に推進。海外では、中国を中心に日本で培ったビジネスを展開。

商業施設事業

都心部を中心にテナントのニーズにあったさまざまなアセットを開発。また、商業施設のバリューアップ事業も積極的に展開。

事業施設事業

日本全国で工業団地開発を展開。土地提案を絡めながら、特命での建設受注につなげ採算性の高い事業を実施。

環境戦略

環境戦略の全体像と主なKPI 63

永瀬取締役常務執行役員メッセージ 64

カーボンニュートラル実現のための主なアクション 67

TCFD提言への対応 68

エンドレス グリーン プログラム 2026 70

Chapter

6

再生エネルギー利用率

41% →

100%

ZEH率

86% →

原則 100%

2030年までに、 やれることはすべてやる

現状のままCO₂が排出され続けると、1.5°Cの排出上限までは、あと10年弱。
そこで、私たちは「やれることはすべてやる」と決意し、脱炭素への取り組みを加速しています。

注 各指標について：上段は2022年度実績、下段は2030年度目標

クリーンエネルギー
自動車導入率(社用車)

1.5% →

100%

ZEH-M率
(賃貸住宅)

14% →

原則 100%

ZEB率

66% →

原則 100%

ZEH-M率
(マンション)

68% →

原則 100%

再生エネルギー発電設備
の施工(EPC)

2,706MW →

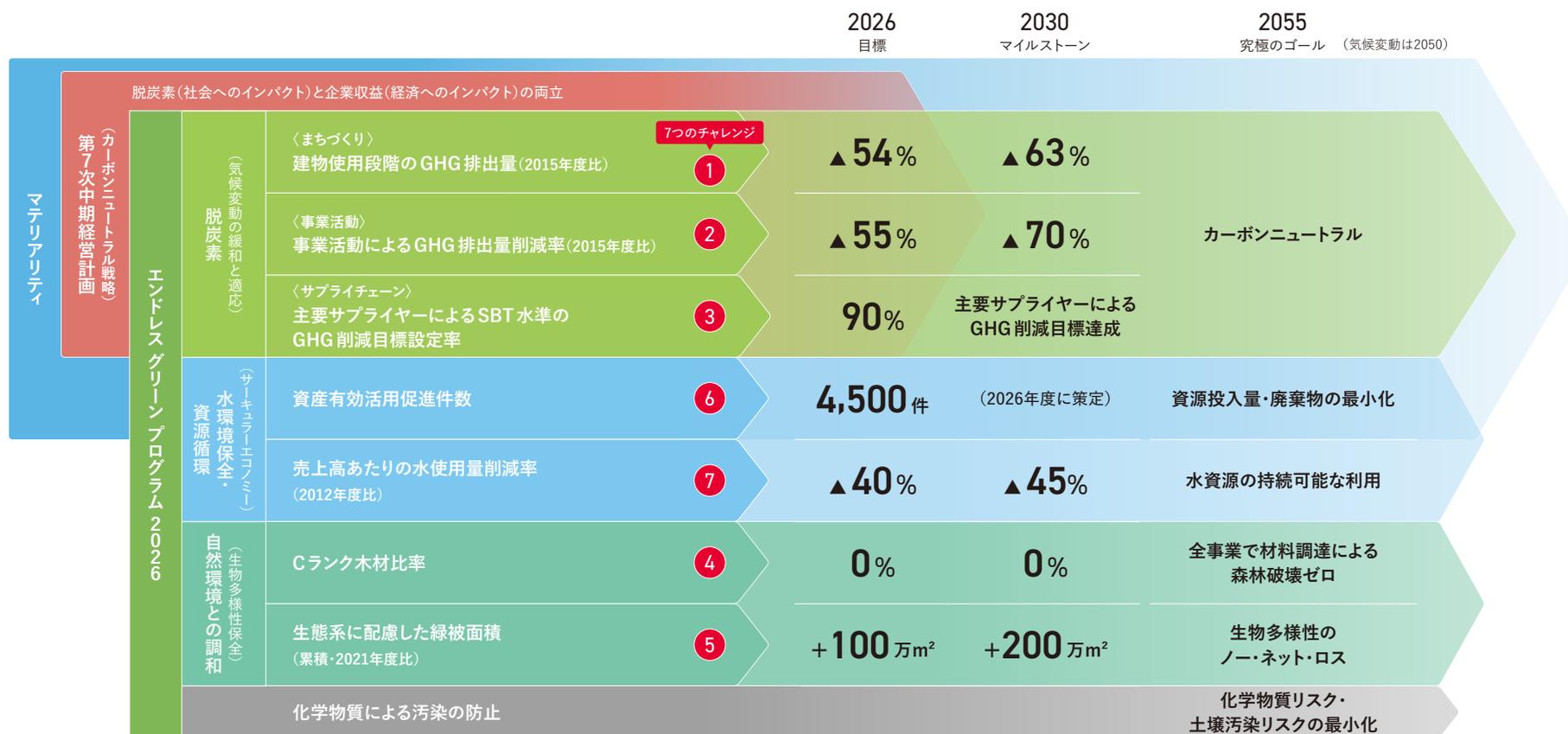
5,000MW以上

Chapter 6 環境戦略

環境戦略の全体像と主なKPI

“将来の夢”の実現を目指し、環境への取り組みにおいては2055年の究極のゴールと2030年のマイルストーンを明確にしています。

マテリアリティの一つである「サーキュラーエコノミー&カーボンニュートラル」については、エンドレス グリーン プログラム 2026を通じて着実に推進していきます。



注 化学物質による汚染の防止は、既に維持管理レベルのため、「チャレンジ・ゼロ」の設定はしていません。

永瀬取締役常務執行役員メッセージ

“2030年までにやれることはすべてやる” 世の中に貢献するために、ワクワクする挑戦を続けます

私たちは、「21世紀は風・太陽・水」の事業が必要と考え、2007年に風力発電事業に参入するなど、かなり早い段階から「環境」をビジネスとして取り組んできました。当初、それらが成功するという確証はなかったものの、“失敗しても前に倒れる”、“登れない山はない、渡れない河はない”という積極精神が根付く企業文化のなかで挑戦を続け、社会の再生可能エネルギー（以下、再エネ）の普及と共に、業容を拡大させてきました。

気候変動対応が喫緊の課題となっている今、“2030年までにやれることはすべてやる”という信念で、マテリアリティの一つである「カーボンニュートラル&サーキュラーエコノミー」の達成に向け、7次中計では「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としました。この「カーボンニュートラル戦略」の推進を通じて、環境配慮建物による一棟単価の向上や再エネ発電所の請負拡大により「フロー事業」を成長させつつ、

再エネ発電・電力小売といった「ストック事業」との相乗効果を図り、『収益モデルの進化』につなげていきます。そして、こうした事業上の価値向上を追求すると同時に、脱炭素という社会的価値の向上にも大きく貢献し、これらの好循環を実現していくことが私の使命だと考えています。その使命を果たすべく、「温室効果ガス（以下、GHG）排出量を減らす」「再エネを増やす（普及する）」という2つのKPIを設定し、取り組みを進めています。

GHG 排出量を減らす

SBT1.5°C水準の削減目標を設定

当社グループでは2030年までにバリューチェーン全体のGHG排出量を2015年度比40%削減することをマテリアリティのKPIの一つに設定しています。スコープ別には、



取締役常務執行役員
住宅事業本部長
環境エネルギー事業本部長

永瀬 俊哉

SBTの1.5°C水準の認定を受けた野心的な目標として、事業活動(スコープ1・2)では70%、まちづくり(スコープ3カテゴリ11)では63%の排出量削減を掲げています。その実現に向け、自社発電由来の再エネによるRE100の達成や新築建物の原則100% ZEH・ZEB化、原則全棟屋根上太陽光発電パネルの設置等を推進していきます。

ZEH・ZEB、屋根上太陽光の 原則100%達成に向けて

7次中計の初年度を終えて、個人・法人を問わず、お客さまの環境に対する意識変化を感じています。2022年度のZEH率は、前年度の53%から86%へと大きく伸長しました。ZEH標準対応商品の販売促進や分譲住宅のZEH率向上も寄与していますが、お客さまの環境への意識の高まりや、電気料金の高騰も相まって、都心部の狭小地や豪雪地帯などを除けば、太陽光発電パネルを設置することが当たり前になりつつあります。しかし、まだ向上の余地はあると考えていますし、社会からの要請も待たなしで進んでいます。私たちも、スピード感を重視しながら普及を進めていきます。

法人のお客さまについては、これまでも環境への対応として、再エネ電力を導入する企業が増加傾向にありました。しかし昨今の電気料金の高騰を受け、再エネ電力の価値

が見直されるようになり、お客さま自身の投資による太陽光発電パネルの設置が増えています。7次中計の検討段階では、お客さま自身の投資は全体の1割程度と想定し、残りは当社グループが屋根をお借りして太陽光発電パネルを設置することで全棟の屋根上に設置するという考えでいました。しかし足元では予想とはまったく異なり、お客さまによる自己投資の割合が約8割にまで高まっています。

ただし、建築物の用途や大きさにより、お客さまの考えにも若干の差があります。例えば、大規模物流施設などは、大容量の太陽光発電パネルを搭載でき、かつ使用電力量も比較的少ないため、享受できるメリットが大きく、再エネの導入に対して前向きです。しかし、小規模店舗などは、店舗単位では大きなメリットにつながりにくく、導入に対して消極的になりやすい傾向があるため、全国展開しているドラッグストアなどに包括的な再エネ活用の提案を進めています。

またバリューチェーン全体のGHG排出量削減に向けては、原材料となる鉄骨やコンクリート等の製造段階での排出量削減も重要です。サプライヤーとも協働して取り組みを進めるとともに、製造時の排出量が少ない木造建物の比率拡大も推進していきます。

再生可能エネルギーを増やす(普及する)

オフサイト発電所の圧倒的地位確立に向けて

マテリアリティの2つめのKPIとして、2030年度までに累計5,000MW以上の再エネ普及を掲げており、2022年度末現在、再エネ発電設備の施工実績は累計2,706MW、また当社グループでの開発・運営実績は602MWとなり、順調に進捗しています。固定価格買取制度(FIT)の終了を見据え、メガソーラーの建設は減少傾向にあり、今後は、オンサイトPPAおよびオフサイトPPAに注力していきます。

オンサイトPPAは主に屋根上太陽光発電パネルの設置など、引き続き各事業部と連携しながら進めていきます。一方オフサイトPPAは、需要家の敷地から離れたところに発電所を設置するため、適地の探索から系統接続の手続きなど、着工までに1年近い準備期間を要しますが、足元で実を結び始めています。オフサイトPPAに取り組む企業は多くなく、取り組んでいるとしても小規模の発電所がほとんどです。一方、当社グループは、長く蓄積してきた全国規模の土地情報をもとに、大規模開発が可能な適地を探索できるため、今後、「オフサイト発電所といえば大和ハウス」と言われるほどの圧倒的な開発力を強みにしていきたいと

考えています。また、オフサイトPPAには、電力の需要家(買い手)が必要になるため、お客さまとのリレーション構築を専門とする新たな部署を設置しました。その結果、1年前には1社だった需要家が、現在は数十社に増加しています。

オンサイトPPAのメリットは、系統への接続が不要となるため、託送料金などのコストを抑えることができる点です。しかしながら、施設の使用電力が大きく、屋根上の太陽光発電だけで賄うことができない場合、不足分は市場から電力を購入する必要があり、そうすると100%再エネにはなりません。そこで、オフサイトPPAを活用し再エネ電力を供給することで、100%再エネ化を実現していただくことが可能になります。環境エネルギー事業では、オンサイトPPA、オフサイトPPAをお客さまのニーズに合わせてご提案し、普及を図っています。

住宅・建設業界初のRE100の達成に向けて

当社グループでは、2022年度末現在、612.3MWの再エネ発電所を運営(自家消費含む)しており、これは総電力使用量の1.57倍に相当します。これは、当社グループの事業の拡大が継続し、使用電力が増えていったとしても賄えるレベルだと考えており、こうした自社発電所由来の再エネを活用し、自社で使用する電力の再エネ化を進めて

います。自家消費に加え、電力の再エネメニューへの切り替えおよび需要家による非化石証書の購入も進めており、大和ハウス工業(個別、国内)では、2022年度に購入電力の再エネ100%を達成しました。2023年度はその範囲を海外含むグループ全体に広げ、2025年度には自社発電所を含めたグループ全体でのRE100達成を目指しています。

今後の環境戦略でも 大和ハウスらしさを発揮する

当社の強みを有機的に活用する

私たちはいち早く環境を事業機会として捉え、さまざまな取り組みを進めてきました。それが現在、優位に働いていると感じています。当社グループの年間再エネ発電量は829GWhと、発電専門ではない事業会社としては非常に規模が大きく、同業他社にはない環境エネルギー事業を持っていることも特長の一つです。また、日本は国土面積に対する再エネ発電比率が高く、自然保護や景観に配慮しながら発電設備の設置が可能な立地は限られています。そのため、今後の再エネ供給に向けては、いかに設置可能な土地を確保できるかと、屋根上の活用が鍵になると考え

ており、それらは、全国規模の土地情報力を持ち、多くの建築物を供給する当社グループの強みが最大限活かせることだと考えています。

私たちが世の中に貢献できることはまだまだあると考えており、今後もワクワクするような挑戦を続けていきます。

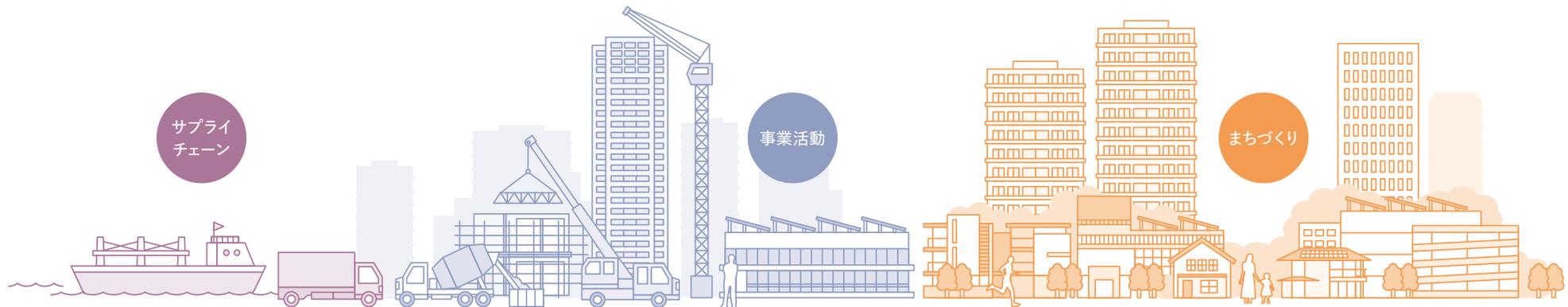


インタビューの詳細は、当社Webサイトをご覧ください
▶ https://www.daiwahouse.co.jp/ir/ar/a_05/

カーボンニュートラル実現のための主なアクション

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ては、バリューチェーンを構成するサプライチェーン、事業活動、まちづくりのそれぞれの段階における具体的なアクションプランを定め、取り組みを推進しています。



2030年の目標に向けた主なアクション



スコープ3
(調達)

- 主要サプライヤーによるSBT水準のGHG削減目標の設定
- 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によるGHG排出量削減の支援



スコープ1・2

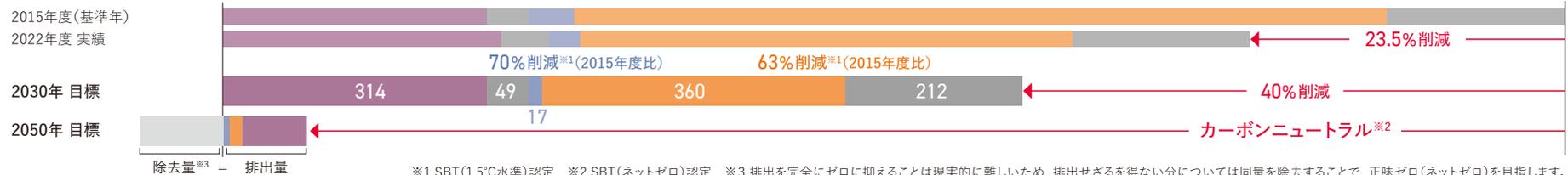
- 既存施設における省エネ設備への更新
- 自社発電由来の再エネによるRE100達成(2025年度)
- 新築自社施設の原則ZEB化・自家消費型太陽光発電搭載
- 車両、重機の電化



スコープ3
(販売建物の使用)

- 原則、全棟ZEH・ZEB化
- 原則、全棟太陽光発電搭載

バリューチェーン全体の温室効果ガス排出量(万t-CO₂)



※1 SBT(1.5°C水準)認定 ※2 SBT(ネットゼロ)認定 ※3 排出を完全にゼロに抑えることは現実的に難しいため、排出せざるを得ない分については同量を除去することで、正味ゼロ(ネットゼロ)を目指します。

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への対応

TCFD 提言への賛同を表明し開示を充実

気候変動の影響は年々深刻さを増し、気候変動が原因の一つとされる異常気象・気象災害などが頻発し、私たちの提供価値の根幹である住まいや暮らしの安全・安心が脅かされつつあります。一方、パリ協定の採択以降、世界の国・政府が「脱炭素」へと大きく舵を切り、私たち民間セクターが果たすべき役割への期待も大きく変わろうとしています。しかしながら、こうした気候変動にともなう外部環境の変化は不確実性が高いため、複数のシナリオを想定したうえでリスクへの適切な対応を進めつつ、事業機会の獲得を図っていくことが重要です。そこで、当社グループではTCFD提言が開示を推奨する、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」のフレームワークを、気候変動に関する取り組みの妥当性を検証するツールとして活用するとともに、TCFD提言に沿った情報開示を積極的に行い、投資家などとの建設的な対話につなげていきたいと考えています。

カーボンニュートラル実現のための移行計画

当社グループは、「気候変動の緩和と適応」を重要な経営課題と位置づけ、環境長期ビジョンに掲げる「2050年カーボンニュートラルの実現」に向けた挑戦を続けています。2022年度からスタートした7次中計の「カーボンニュートラル戦略」では、バリューチェーンを通じた温室効果ガス排出量(スコープ1・2・3)を2030

年までに40%削減(2015年比)することをマイルストーンに設定し、全事業、全方位で取り組みを加速させます。

戦略

気候変動にともなうリスクと機会には、「脱炭素社会」に向かうなかで生じる規制の強化や技術の進展、市場の変化といった「移行」に起因するものと、「地球温暖化」の結果として生じる急

性的な異常気象や慢性的な気温上昇といった「物理的変化」に起因するものが考えられます。また、その影響は短期のみならず、中長期的に顕在化する可能性もあります。そこで当社グループでは、気候変動にともなうさまざまな外部環境の変化について、その要因を「移行」と「物理的変化」に分類したうえで、影響を受ける期間を想定し、財務影響を大・中・小の3段階で評価し、重要なリスクと機会を特定しています。

戦略策定のステップ



気候変動に関する主なリスクと機会

影響を受ける期間:短期(1年未満)、中期(1年以上5年未満)、長期(5年以上)
財務影響の程度: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)

種類		内容		影響を受ける期間	財務影響の程度
リスク	移行	政策・法規制	建築物省エネ法の規制強化にともなう仕様変更による原価増	短期	中
		炭素税や排出量取引制度の拡大による運用コストの増加	中期	小	
	物理的変化	評判	石炭火力発電所の脱炭素化を図るための転換費用の発生	中期	中
		慢性	夏季の最高気温上昇にともなう施工現場での熱中症発症リスクの増大	短期	小
機会	移行	急性	気象災害による自社施設の損害発生および保険料の増加	短期	小
		気象災害によるサプライチェーンにおける資材調達および工事遅延の影響	短期	小	
	物理的変化	製品/サービス	温室効果ガス排出量の少ない住宅・建物の需要増	短期	中
		再生可能エネルギーの需要増による環境エネルギー事業の拡大	短期	中	
		製品/サービス	気象災害に備えた住宅・建物の需要増	中期	中

シナリオ分析の結果概要

1.5°Cシナリオ

持続可能な発展の下で
気温上昇を1.5°C未満に抑えるシナリオ

選択の理由	当社事業エリアの大半を占める日本が掲げる2050年ネットゼロ(1.5°C目標)に整合したシナリオであり、移行リスクも比較的高い。
分析結果	規制強化などにより運用コストの増加が見込まれるが、それ以上にZEHやZEH-M、ZEB、環境エネルギー事業の売上増による収益増が見込める。
方針・戦略への反映	「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」を第7次中期経営計画の重点テーマの一つに位置づけ、「原則全棟ZEH・ZEB化、原則すべての新築建築物の屋根に太陽光発電を搭載する」との方針を決定。ZEH率・ZEH-M率・ZEB率を重要管理指標として、進捗をモニタリングするものとし、事業戦略に反映した。

■ 主な取り組み

ZEHやZEBに関する教育や研修を行い、営業や設計担当者の知識と提案力の向上を図っています。また、お客さまにも環境配慮建築物のメリットやコストをわかりやすく伝えられる提案ツールや、エネルギー計算ツールなどを整備し、取り組みの拡大につなげています。さらに、期初に設定した目標については四半期に1度レビューを行い進捗を確認。目標の達成度合いを業績評価に反映させています。

4°Cシナリオ

化石燃料依存型の発展の下で
気候政策を導入しないGHG最大排出量シナリオ

選択の理由	最も極端な状況を想定するため、物理的な影響が最も大きいシナリオを選択。
分析結果	豪雨や豪雪によるサプライチェーンの寸断や、自社施設の被災による資産の減損、猛暑日の増加による工事遅延損害金などの追加コストが発生するおそれがあるものの、それ以上に気候変動を緩和・適応する製品などの売上増が見込める。
方針・戦略への反映	施工現場における熱中症対策の徹底、温室効果ガス排出量の少ない商品や物理的变化に適応した商品の開発・普及の方針を決定。熱中症発症件数や商品の提供による床面積あたりの温室効果ガス排出量、ZEH販売率等を重要管理指標として、進捗をモニタリングするものとし、事業戦略に反映した。

■ 主な取り組み

当社の施工現場では、環境センサーを導入し、熱中症や強風などへの早期対策と未然防止に取り組んでいます。また、サプライチェーンにおける事業継続計画を策定し、常に複数のサプライヤーや製造拠点から材料を調達する等の対策を進めています。さらに、戸建住宅事業では停電時に雨天でも約10日間の電力供給および暖房・給湯を確保できる「全天候型3電池連携システム」などを搭載した防災配慮住宅「災害に備える家」を発売、2022年度末までに500棟以上を販売。なお、2022年度の戸建住宅における太陽光発電システムの設置率は90%、蓄電池搭載率は56%でした。

エンドレス グリーン プログラム 2026 (7つのチャレンジ)

人・街・暮らしのカーボンニュートラル

チャレンジ①

まちづくりにおけるCO₂の“チャレンジ・ゼロ”

2022年度目標・実績、2026年度目標

管理指標		2022年度 目標	2022年度 実績	2026年度 目標
建物使用段階のGHG排出量 (2015年度比)		▲35%	▲39.3%	▲54%
ZEH率	戸建住宅	80%	86%	90%
ZEH-M率	賃貸住宅	10%	14.2%	50%
	分譲マンション	15%	67.5%	原則100% (2024年度)
ZEB率	商業施設・ 事業施設	40%	65.7%	80%

2022年度の主な取り組み

営業や設計向けの提案・支援ツールの開発、研修の実施等により提案力を強化し、ZEH・ZEH-M・ZEB率ともに目標を達成しました。賃貸住宅ではZEH-M対応商品「TORISIA」を発売、分譲マンションではZEH-M率の目標を前倒しました(2024年度に原則100%)。今後は賃貸住宅のZEH-M拡大や2023年4月に導入したインターナルカーボンプライシングを活用し不動産開発におけるZEH・ZEH-M・ZEBを加速させます。

サステナビリティレポート2023:気候変動の緩和と適応 ▶ P.32

チャレンジ②

事業活動におけるCO₂の“チャレンジ・ゼロ”

2022年度目標・実績、2026年度目標

管理指標		2022年度 目標	2022年度 実績	2026年度 目標
事業活動のGHG排出量 (2015年度比)		▲25%	▲33.5%	▲55%
省エネ	エネルギー効率 (2015年度比)	1.54倍	1.5倍	1.9倍
再エネ	再エネ利用率	30%	41.5%	100% (2025年度)
電化	クリーンエネルギー 自動車(CEV) 導入率	1%	1.5%	30% (社用車)
				10% (マイカー)

2022年度の主な取り組み

電力の再エネメニューへの切り替えおよび非化石証書の需要家購入により、大和ハウス工業(個別、国内のみ)における購入電力の100%再エネ化を実現。これにより、スコープ2のGHG排出量を大幅に削減し目標を達成しました。今後は2023年度に海外を含むグループ全体で購入電力の100%再エネ化、2025年度にRE100の達成を目指します。また、EP100(エネルギー効率2倍)達成に向け新築・既存施設での省エネ活動の推進や、社用車のクリーンエネルギー自動車導入、充電設備の設置も推進します。

チャレンジ③

サプライチェーンにおけるCO₂の“チャレンジ・ゼロ”

2022年度目標・実績、2026年度目標

管理指標		2022年度 目標	2022年度 実績	2026年度 目標
主要サプライヤーによる SBT水準の GHG削減目標設定率		40%	65.9%	90% (2025年度)
省エネ・創エネソリューション 契約件数 (累計)		5件	9件	50件

2022年度の主な取り組み

主要サプライヤーとの「脱炭素ワーキンググループ」「脱炭素ダイアログ」を継続し、対話を通じてSBT水準の目標設定を促す働きかけを強化したことにより、GHG削減目標設定率は大幅に向上しました。今後も引き続き、目標の設定や目標レベル引き上げのサポートを行うとともに、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を通じて、サプライチェーンでのカーボンニュートラル達成を目指します。

生物多様性への取り組み

チャレンジ④ 森林破壊の“チャレンジ・ゼロ”

2022年度目標・実績、2026年度目標

管理指標	2022年度 目標	2022年度 実績	2026年度 目標
Cランク木材比率*	3%	3.1%	0%
森林破壊ゼロ方針設定率 (1次サプライヤー)	30%	6.1%	90%

※ 当社独自の評価フローに基づき調達木材をSSS・SS・S・Cの4段階で評価

2022年度の主な取り組み

Cランク木材比率は、ウッドショックによる調達の混乱を受け、マレーシアサラワク州産の木材調達量が増加し、目標未達となりました。今後も、森林破壊ゼロ方針の浸透を図るとともに、低リスクエリアからの調達に切り替えるなど、Cランク木材比率ゼロを目指します。

森林破壊ゼロ方針

- ① 森林破壊ゼロを掲げるサプライヤーから木材を購入
- ② 原産国における先住民、労働者の権利、安全に配慮した木材を取り扱うサプライヤーから木材を購入
- ③ トレーサビリティが確保された木材を購入
- ④ 対象木材の範囲拡大(型枠合板、設備、建具、クロスを追加)

サステナビリティレポート2023:自然環境との調和 ▶ P.45

チャレンジ⑤ 生物多様性損失の“チャレンジ・ゼロ”

2022年度目標・実績、2026年度目標

管理指標	2022年度 目標	2022年度 実績	2026年度 目標
生態系に配慮した 緑被面積 (累積 2021年度比)	+20万㎡	+25.7万㎡	+100万㎡
自社施設/重要サイトの 管理保全計画の 策定・実施率	重要度判定	1次スクリーニング 完了 重要度判定実施中	100%

2022年度の主な取り組み

ネイチャーポジティブを目指し、「みどりをつなごう」を合言葉に在来種の緑化提案を推進。2022年度は賃貸住宅・マンション・商業施設・事業施設事業を中心に、在来種が50%以上を占める緑被面積を25.7万㎡創出。自社施設では、重要サイトの特定に向け自社施設の1次スクリーニングを行いました。今後も継続して取り組みを推進します。

生態系に配慮した緑被面積とは?

外構の緑化において、各地域の自然に合った在来種を50%以上*
使用した物件における全緑被面積

* 高木、低木それぞれの本数

資源利用・水リスクへの取り組み

チャレンジ⑥ 資源利用・廃棄物の“チャレンジ・ゼロ”

2022年度目標・実績、2026年度目標

セクター	管理指標	2022年度 目標	2022年度 実績	2026年度 目標
リブネス 事業	資産有効活用促進件数	4,000	4,276	4,500
	資産長寿命化促進件数	4,500	8,984	9,150
工場	廃ブラのマテリアルリサイクル率	10%	16.8%	30%
ホテル	特定アメニティプラ製品削減率 (2021年度比)	▲10%	+2.9%	▲50%
	特定アメニティプラマテリアル リサイクル率	3%	0%	50%
サプライ チェーン	主要サプライヤーの廃棄物 ゼロエミッション目標設定率	50%	34.6%	90%

チャレンジ⑦ 水リスクの“チャレンジ・ゼロ”

2022年度目標・実績、2026年度目標

管理指標	2022年度 目標	2022年度 実績	2026年度 目標
居住用途およびホテルにおける 節水器具採用率	93%	96.8%	98%
売上高あたりの水使用量 (2012年度比)	▲36%	▲42.7%	▲40%
主要サプライヤーにおける 水リスク調査実施率	60%	85.5%	100%

サステナビリティレポート2023:資源循環・環境保全 ▶ P.52

基盤の強化

1 人財基盤の強化 73

座談会：吉野山の桜の保全と、
大和ハウスの“将来の夢” 77

2 技術・ものづくり基盤の強化 81

3 顧客基盤の強化 83

4 人権マネジメント 85

Chapter

7

Chapter 7 基盤の強化



従業員

1 人財基盤の強化 – 人的資本経営の考え方 –

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(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。第7次中期経営計画では、人的資本への積極的な投資と従業員の成長の場・機会の創出を通じて、「個」と「組織」の価値を最大化し、イノベーションの基盤づくりを進めています。



さらなる人財基盤の強化に向けて

一人ひとりの個性を尊重するDE&Iを軸に、社会の変化に対応する「人財の確保と育成」および「働きがいとウェルビーイング」を進めることで、従業員エンゲージメントを高め、持続的な企業価値向上を実現していきます。

人的資本・多様性への主な取り組み

① 人財の確保と育成

事業戦略に連動した多様な人財を確保するとともに、一人ひとりの個性や価値観に寄り添った複線的な成長機会を提供することで、自律的かつ持続的なキャリア形成を支援していきます。

② 働きがいとウェルビーイング

多様な「個」が健康かつ心理的安全な職場環境のなかで自分らしさを発揮し、対話を通じてつながり合うことで「組織」として新たな価値が創出される組織風土・文化を醸成していきます。

③ エンゲージメント(働きがい)の向上

企業価値の向上

人的資本に関する主な指標と目標 ▶ P.117

1 人財の確保と育成

パーパスに共感する多様な人財の採用を強化するとともに、複線的な成長機会を通じて自律的なキャリア形成を支援

2055年の将来を見据え新卒採用を強化するほか、事業戦略に連動したキャリア採用、特に高度技術人財、デジタル人財、海外人財の確保に注力しています。従業員の自律的なキャリア形成につながる複線的な成長機会の提供により、個々人の“夢”の実現と成長をサポートするとともに、社内外の組織の枠を超えた人の交流を生み出し、人的資本の向上を目指していきます。

新卒採用における最適な配属を実現する

「To Doコース」「To Beコース」の導入

当社では、個人の適性およびキャリア志向に合った事業および職種への配属を実現させるため、2024年度新卒採用より、採用選考を「To Doコース(事業別×職種別採用コース)」と「To Beコース(事業・職種フリーコース)」に分けて実施しています。

高校卒採用者の教育プログラム

当社は、高校卒採用者の教育プログラムにおいて、2年間の建築専門学校(全日制)への留学制度を設けています。入社後2年間は長期休暇中の建築現場での実務実習のほかは一切の実務を行わず、技術者としての専門知識・スキルの習得に専念できる体制とし、教育プログラム期間中は会社との接点を維持する体制を整え、高校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。

越境キャリア支援制度

当社では、従業員の成長や自律的なキャリア形成のため、副業を中心とした「越境体験」の提供を主な目的として2022年度に「越境キャリア支援制度」を導入。従業員が自発的に組織の垣根を越えて活躍の場を見いだす制度の拡充により、自律的なキャリア形成を支援しています。

制度メニュー

(2023年4月1日現在)

副業(公募型)

当社が斡旋する副業先に対して案件ごとに公募を行い、副業

副業(申請型)

個人が見つけた副業先(企業やNPOなど)で副業

社内副業

現所属のまま、所定労働時間の一部を使い、他部署の業務等に携わる

他企業との人材交流

他企業へ一定期間出向し、当社以外の業務を経験

セルフ・ディスカバリー制度

当社は従前の「自己申告制度」を2022年度に「セルフ・ディスカバリー制度」と改称し、より“自ら主体的にキャリア形成の自己理解を深める”ことに主眼を置いた内容に改定。設問をより具体的なものにし、リアリティをもって自己キャリアの展望を深められるようにしています。

グローバル人財の育成

当社では、海外事業展開を成功させる人財の計画的な育成・強化を行うため、2022年度に「グローバル人財育成プログラム」を導入しました。働く場所や働く相手を問わず現場での価値創出をリードできるマインドとスキルを持った、グローバル人財の育成に取り組んでいます。



2 働きがいとウェルビーイング

従業員が働きがいを実感しながら、「自分らしさ」を存分に発揮できる健全で公平な職場環境を整備

女性活躍推進

当社では、第7次中期経営計画(2022~2026年度)において、初年度(2022/4/1)に比べ約2倍となる500名の女性管理職の登用(女性管理職比率8%)を目標として掲げています。女性社員はもとより上司等、周りの社員に対してもマインドセットを図り、能力と意欲のある女性がキャリアを積み重ね持続的に働くことのできる環境と成長の機会を整備しています。

出産・育児支援

当社では、2015年に育キャリアサポート制度(育児・子育てとキャリア構築のための両立サポート制度)を新設し、労働時間の免除による両立からキャリア構築促進のための支援へと大きく方針を転換しました。

育児に関連した主な支援制度(法定を超える当社独自の支援制度)

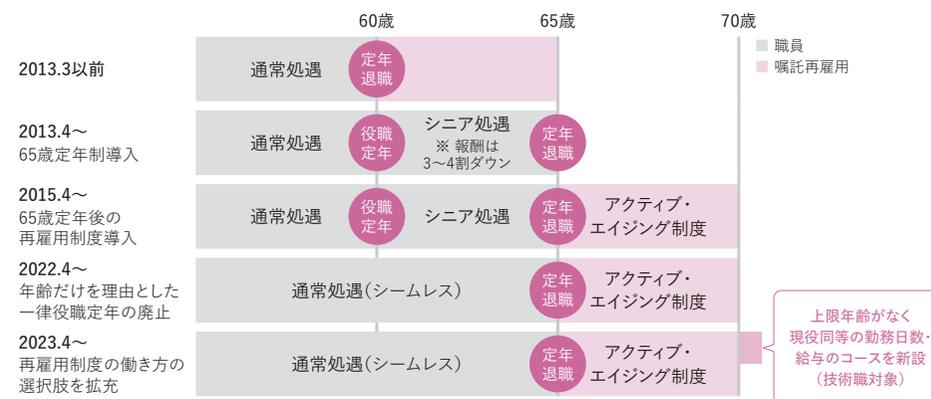
制度名	内容
次世代育成一時金制度	子1人に対して100万円を支給する制度(2005年導入) (2023年3月末時点でのべ11,861人に支給し、支給実績100億円を超えました)
育児休業制度	子が3歳まで休業できる制度。当初5日間は有給
出産・育児短時間勤務制度	子が小学校3年生まで短時間勤務ができる制度
家族の看護休暇	子、配偶者、父母、祖父母、および配偶者の父母、配偶者の祖父母の看護のために、1年間に5日を限度として休暇を取得できる制度
育キャリアサポート制度	育児休業から早期復帰するための情報提供と、復帰後に労働時間をより確保するための時差勤務、育児・学童施設やベビーシッター等の利用補助
再雇用機会優先制度	ライフイベントにより退職した従業員に対し、本人の希望をふまえて欠員補充する際などに優先して採用選考を行う制度

柔軟な働き方の推進

当社では、時間の柔軟性を高めるために、2015年度に育児や介護などの事由を抱える従業員の支援策となる「時差勤務制度」の導入を皮切りに、2021年度に一部の職種を除く従業員にコアタイムのない「フレックスタイム制度」を導入。2023年度にはすべての職種が利用できるように制度を拡充しました。

シニア活躍推進

当社では、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てきました。キャリア採用においても50歳以上を積極的に採用するなど、高度な経験やスキルを持つ人材を確保し長く活躍できる制度を整備しています。



3 エンゲージメント(働きがい)の向上

従業員エンゲージメントの考え方

“将来の夢”実現に向けて、従業員のエンゲージメント向上と組織風土の醸成はマテリアリティのKGIの一つです。

2022年度より、6次中計までに実施していたエンゲージメントサーベイを一新し、今回、7次中計に合わせてKPIを新たに再特定し、この5年間は、従業員が“将来の夢”に共感しながら「働きがいを実感しているか」を重視していきます。仕事を通じて“生きる喜び”を周囲と分かち合える従業員を増やすために、2023年からは“将来の夢”の浸透から、共感・実践のフェーズへと取り組みを進めます。加えて、仕事への誇りや事業を通じた成長実感についても、目標値を掲げて取り組んでいきます。

今後、エンゲージメント向上に向けては、経営戦略本部が各事業本部と連携しながら具体施策を企画・立案し、事業本部が主体となって実行することで全社で改善に向けた取り組みを進めていきます。

主なKPI	2022年度実績	2026年度目標
働きがい	43%	すべてにおいて 70%
仕事への誇り	53%	
成長実感	52%	

注 2022年度の実績値は、右記の円グラフの通り、「大変そう思う」「そう思う」の上2項目を合わせた比率を指標としています。

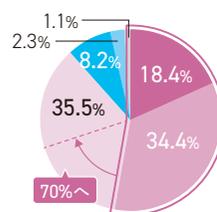
〈現状分析〉

働きがいに関する実感度は肯定的な意見を集約すると82%と高い水準となっていますが、当社では「大変そう思う」「そう思う」の43%に着目し、これを2026年度に70%にするという高い目標を掲げています。併せて、仕事への誇り、成長実感についても向上させていきます。サーベイは毎年実施し、進捗を確認していきます。

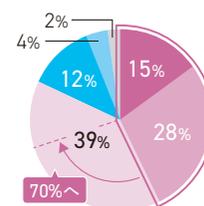
働きがい 2022年結果の内訳

- 大変そう思う
- そう思う
- どちらかといえばそう思う
- どちらかといえばそう思わない
- そう思わない
- 全くそう思わない

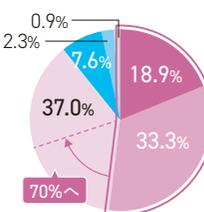
Q あなたは、今の仕事で成し遂げようとしていることについて、誇りを感じますか？



Q 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ますか？



Q 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？



「ミライマチ宣言」を掲げ『生きる喜びを分かち合える社会』の実現へ

2022年度は、“将来の夢”(パーパス)を具現化するための取り組みの一つとして、「ミライマチ宣言」の策定を全国で実施。各事業所・工場において、私たちがステークホルダーと共に「2055年に創り出したいマチ」を描く取り組みで、地域の未来に向けて従業員同士が話し合い、当社グループの存在意義や、事業を通じた社会価値の創出の重要性について改めて考える機会となりました。今後は、地域市民をはじめとしたステークホルダーと「ミライマチ宣言」の実現に向けて取り組みを進めるとともに、エンゲージメント向上にもつなげていきます。

サステナビリティレポート2023 ▶ P.96



事業所での「ミライマチ宣言」策定の様子
(左:京都支店、右:新潟支店)

座談会

吉野山の桜の保全と、大和ハウスの“将来の夢”

サステナビリティ企画部
主任

宮川 真帆

常務執行役員

石崎 順子

公益財団法人吉野山保勝会
理事長

車田 修平

公益財団法人吉野山保勝会
事業部長

龍見 伸輔

大和ハウスグループは、創業者ゆかりの地である奈良県吉野山の桜の保全に取り組む公益財団法人吉野山保勝会の活動に賛同し、支援しています。これまでの取り組みや人財育成をテーマに、同会の車田理事長、龍見事業部長との対話を経て、「桜」と「大和ハウスグループ」に共通する人財育成や組織風土の醸成についての思いを深めました。

大和ハウスの“将来の夢”は
認知と理解から共感フェーズへ。
“将来の夢”実現に向けて取り組みを開始

石崎常務(以下、石崎) 大和ハウスグループは、創業100周年にあたる2055年に実現したい“将来の夢”(パーパス)を描き、動き出しました。この1年は、従業員に正しく知り、理解してもらうために、全国の事業所を回って“将来の夢”に込めた思いなど説明してきました。2022年10月頃からは、従業員に“将来の夢”に

ついて共感してもらえるよう事業本部・事業所・個人の3つの軸に分け、それぞれの分野で“できること”を従業員と共に考え、行動に向けた働きかけを行いました。

従業員も、少しずつ変化を感じているようです。最初は懐疑的な意見もありました。しかし、さまざまな活動を通じて世代の壁、上司・部下の立場を越えていろいろな方と対話することで、単なる理想論ではなく私たちが果たさなければならない使命であるという意識が芽生え始めています。

事業所の活動でも、地域の未来を描く「ミライマチ



宣言」を各事業所・工場の全従業員の対話を通じて策定してもらいました。自分たちが根差すマチの未来はどんな景色が広がっているのかを考えることは、「生きる喜びを分かち合える」に直結します。話し合いが終わったときには、「中長期的な目線が大事だと気づいた」「ありたい姿をイメージしていなかったことに気づいた」という声がありました。

パーパスを唱えただけでは企業価値は上がりません。中長期戦略として落とし込むことが必要で、着実にパーパスに近づく活動へとしていかなければなりません。「ミライマチ宣言」が、目指す地域の姿に向け、実際の取り組みとリンクしていければと考えています。

そういう意味でも、桜の保全活動は、人材育成や組織風土の醸成と共通するものがあると感じています。

公益財団法人吉野山保勝会と 大和ハウスとの出会い ―桜を育てるために「土を育てる」

車田理事長(以下、車田) 吉野山保勝会は、桜の保全と文化的景観の保護を目的に1916年に発足しました。吉野山はヤマザクラを中心に200種3万本の桜が



群生し、世界遺産と国立公園に指定されているきわめて珍しい自然遺産です。保勝会は理事10名、評議員14名、桜守3名、事務2名の29名で構成しています。

私たちが「何とか吉野山の桜を再生できないか」と困惑していた2008年のことです。創業者の石橋さんが奈良県吉野郡出身であったことから大和ハウスさんに相談に伺いました。当時は手探りの状態のなか、植樹活動を中心に行っていました。苗木を植えればそれなりに育つ桜もありましたが、育たないものもありました。そうしたなか、大和ハウスの担当者が紹介して

くれた専門家より「土を育てる」という考え方を教わりました。当時は土壌を改良すれば桜が元気になるという考えに懐疑的な意見もありました。しかし、何度も対話を重ね、この考えを取り入れることにしました。

龍見事業部長(以下、龍見) 土壌改良から約8年が経ち、土を育て続けたエリアには変化が現れています。山はさまざまな草木が生え、生物が生息している状態が健康な状態です。そうした多様性のある山で生きている桜は、他のエリアと比べても幹が太くなることから、やはり、土が大切だと思いました。元気な桜をいつで



も植えられるよう土を育成することが、吉野山の桜を保全することであると信じています。サクランボを拾って、発芽させ、ある程度の大きさになったら山に持って行って植樹する、これが私たちの1年を通じた活動です。その繰り返しです。今、約3万本の桜を3人の桜守が守っています。

宮川主任 当社は、年6回の保全活動にグループ従業員がボランティアとして参加しています。当社のOBや家族連れで参加される方もいて、そこに新しいコミュニティができる楽しみもあります。私も担当者として長年携わっていますが、本当にいい経験をさせてもらっていると実感しています。

車田 私たちは根を育てることにこだわっています。できる限り病気にかからないよう苗木を大事に育て、山へ還します。力強い桜となるためには小さい種から育った根が、どれだけ元気であるかが重要です。そしてまた土が違えば育ち方にも違いが出てきます。

2008年のあの時、行動に踏み切ったことが今につながっているのだと実感しています。

石崎 その意味では、桜と人はよく似ており、職場環境をいい状態に保たないと人は育ちません。桜として一人前になるまで50年、そして寿命は70年というもの、



人間と似ていますね。あえて肥料をやらないようにして根を強くしようとされていることや、強いDNAを次代に残すために母樹[※]から種を拾う重要性についても印象的でした。

常に新しいことを試さないといけない点は企業も同じです。“将来の夢”は、これまで当社が大切にしてきた創業者精神を未来に継承していくものであり、今の時代に合わせて当社が果たすべき役割を明確にしたものです。昨年実施したエンゲージメントサーベイからも、当社従業員の半数以上が「世の中の役に立ち

※ 母樹とは、特に優良な種苗を生産するための種穂の採取に適する木のこと。



満開の桜が咲く吉野山の様子

たい」という想いを抱えているという大きな気づきを得ました。従業員の想いと会社の想いが重なり合うことで夢の実現に向けて大きな一歩を踏み出せると考えています。そのための職場環境、つまり土の改良が重要だと考えており、今、まさに取り組んでいるのが先に述べた「ミライマチ宣言」です。地域密着型で長期にわたって寄り添い共創共生で価値を創出する力を発揮することで、共感していただける仲間が増え、地域課題の解決に向けた新しいビジネスやイノベーションが生まれることを期待しています。

私たちは、定期的にアンケート調査などを実施しており、この結果をもっと活用したいと考えています。結

果の良し悪しに一喜一憂するのではなく、現状を客観的に判断できるデータとして活用し、職場の環境をよりよい状態に変え、働きがいを醸成するための知恵を絞らなければいけません。さまざまなことを試しながら取り組む必要があります。正解はありません。さまざまな人が多様な価値観を持ち寄らないと、会社はいい状態にならないのです。保勝会の皆さんとこうやって対話して、知恵を出し合って実践していくことは大和ハウスらしい活動だと実感しています。

土も職場環境も長期目線で 地道に取り組むことで満開の花が咲き誇る

龍見 再生と循環。山はまさしくそのものです。山に真摯に向き合い、取り組んでいく、これに尽きます。今、喫緊の課題は後継者の育成です。保勝会の存続に向けたメンバーの育成と、そして桜守の育成です。この地域は若い人が少ない。現在、桜守は3人で、一人は吉野出身ですが、あとの二人は桜が好きで、吉野の桜を守りたいと思い来てくれた子たちです。どのタイミングで次の桜守を採用し、育てるかを検討しています。人を雇うには費用がかかりますから、時期の見極めは

難しいところです。

車田 「世界に誇れる日本・吉野の桜になること」、これが私たちの夢です。その想いから、少しずつでも桜を増やしていきたい。続けることに意味があると思っています。これからも世界一の桜を目指して、大和ハウスさんと共に歩ませていただきたいと思います。

石崎 当社の創業者である石橋信夫は「事業を通じて人を育てる」と言いました。人こそが一番大切という考え方によるものです。変化の激しい今、人財はますます重要になります。大和ハウスらしさも失わないようにしながら、未来に向けて一人ひとりの人財が活躍できる環境や組織を作っていきます。みんながさまざまな個性を発揮して活躍し、さまざまな花を咲かせる。“将来の夢”への取り組みはまだ始まったばかりで長期的に取り組むべきものです。ステークホルダーの皆さまからも共感をいただきながら、地道に取り組みを行っていきます。そして吉野の桜が満開に咲き誇るように、“将来の夢”が掲げている『人が生きる歓びを分かち合える世界』が広がっている景色となるよう、私も尽力していきます。

座談会の詳細は、当社Webサイトをご覧ください
▶ https://www.daiwahouse.co.jp/ir/ar/a_06/

2 技術・ものづくり基盤の強化

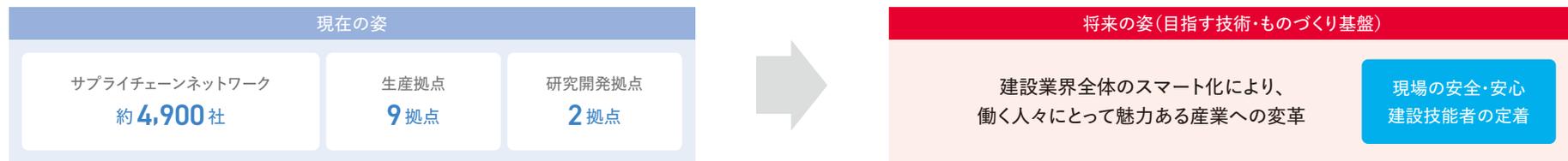


取引先



従業員

当社は「建築の工業化」を企業理念に、ものづくりのあり方を先導してきましたが、建設業界は将来の働き手不足や資源高騰などの課題に直面しています。そこで当社グループでは、課題解決に向けデジタル活用によるサプライチェーンの進化に取り組んでいます。特に建設業界全体に向けては、スマート化により、働く人々にとって魅力ある産業への変革に貢献し、技術・ものづくり基盤の強化につなげていきます。

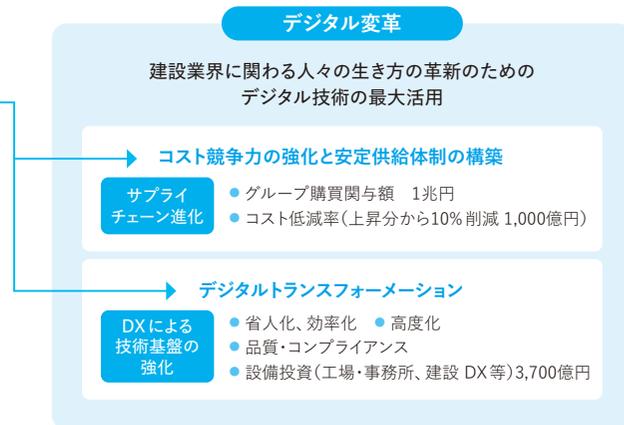


さらなる技術・ものづくり基盤の強化に向けて

建設業界では、2024年4月からの時間外労働の上限規制開始による「2024年問題」が懸念されています。2020年の日建協アンケート結果によると、建設技術者の約4割が4週4休以下で就業し、4週8休を実現しているのは全体の2割程度となっています。当社は2021年度に4週8休を実現しておりますが、デジタル技術を最大活用し、建設業界に関わる人々の生き方の革新に貢献したいと考えています。また少子高齢化による建設技術者の不足や離職率などの課題についてもさまざまな取り組みを進めています。

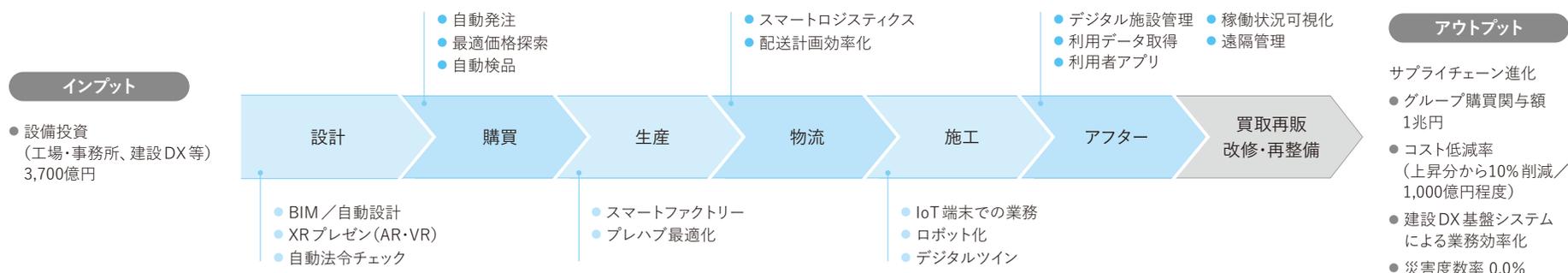
建設業界における2024年問題と解決策

問題	解決策
少子高齢化による 人材不足	<ol style="list-style-type: none"> 1 技術の蓄積や伝承を、データ蓄積およびデジタル技術の活用で補う 2 シニア社員の採用強化 3 外国人労働者への支援
若年層の 離職率	<ol style="list-style-type: none"> 1 工業高校卒業生の採用(教育支援) 2 キャリアアップ支援(建設キャリアアップシステムの採用、従業員の技能・経験に相応しい待遇や給与の支払いの実現) 3 安全性の確保(災害発生率の低減)
常態化している 長時間労働	<ol style="list-style-type: none"> 1 4週8休の実現(2021年度に実現) 2 生産性の向上-建設DX基盤システムによる業務効率化、スマートコントロールセンターやICT建機の活用による作業負担の軽減など



デジタルトランスフォーメーション（DXによる技術・ものづくり基盤の強化）

建設業界に関わる人々の生き方の革新のためにデジタル技術の最大活用に取り組んでいます。技術の蓄積や伝承を、データ蓄積やデジタル技術の活用で補うデジタル変革を進めることで、現場の省人化・効率化や、技術の高度化、品質・コンプライアンスの向上を実現し、現場の安全・安心と、建設技能者の定着につなげていきます。



技術の高度化

BIMによる事業DXの実現

BIM情報を高度に活用することで、建設プロセスの改革「建設DX」を実現し、2055年にグループ売上高10兆円を達成するための技術基盤の構築を目指しています。その第一歩として現在、製品開発から営業・設計・施工・維持管理までの情報が一元化されたBIMをプラットフォームとするデジタル基盤「D's BIM」の構築を進めています。

また、みらい価値共創センター「コトクリエ」の建設においては設計初期段階からBIMを積極的に活用して、多くの現場関係者による高難度な空間構成把握と情報共有に取り組みました。デジタルツイン技術を活用した維持管理情報の発注者メリットについての検証も行いました。これらは業務効率化だけでなくサービス向上にも大きく寄与すると考えています。

現場の安全・安心

施工管理・施工作業のデジタル化

現場関係者の施工情報共有や業務の効率化を目的として、スマートコントロール環境での遠隔管理と現場情報の蓄積・活用を推進しています。複数の現場情報を集約して可視化することで、データに基づく分析や予測が可能になり、環境変化に対応したスピード感のある判断を行えるようになりました。熱中症対策や防犯対策になるだけでなく、災害統計情報を見える化した安全教育の観点からも成果を実感しています。最終的には、施工現場情報だけではなく建物データや経営データとも連携させ、ものづくりの現場と経営をリアルタイムに可視化し、データに基づく経営判断のサポートができる仕組みづくりを目指します。

3 顧客基盤の強化

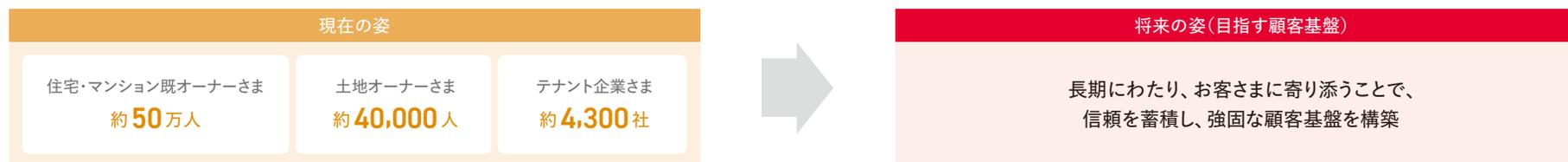


お客さま



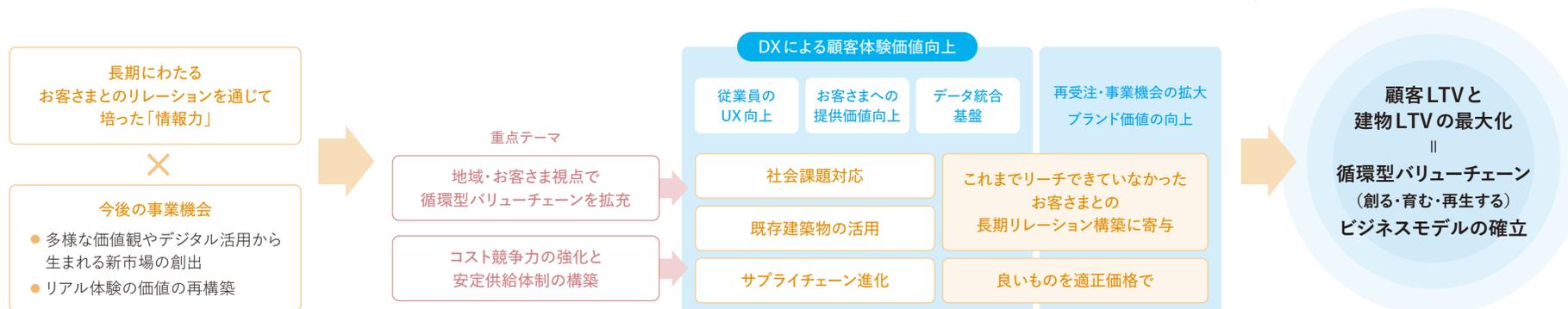
従業員

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。特に、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。



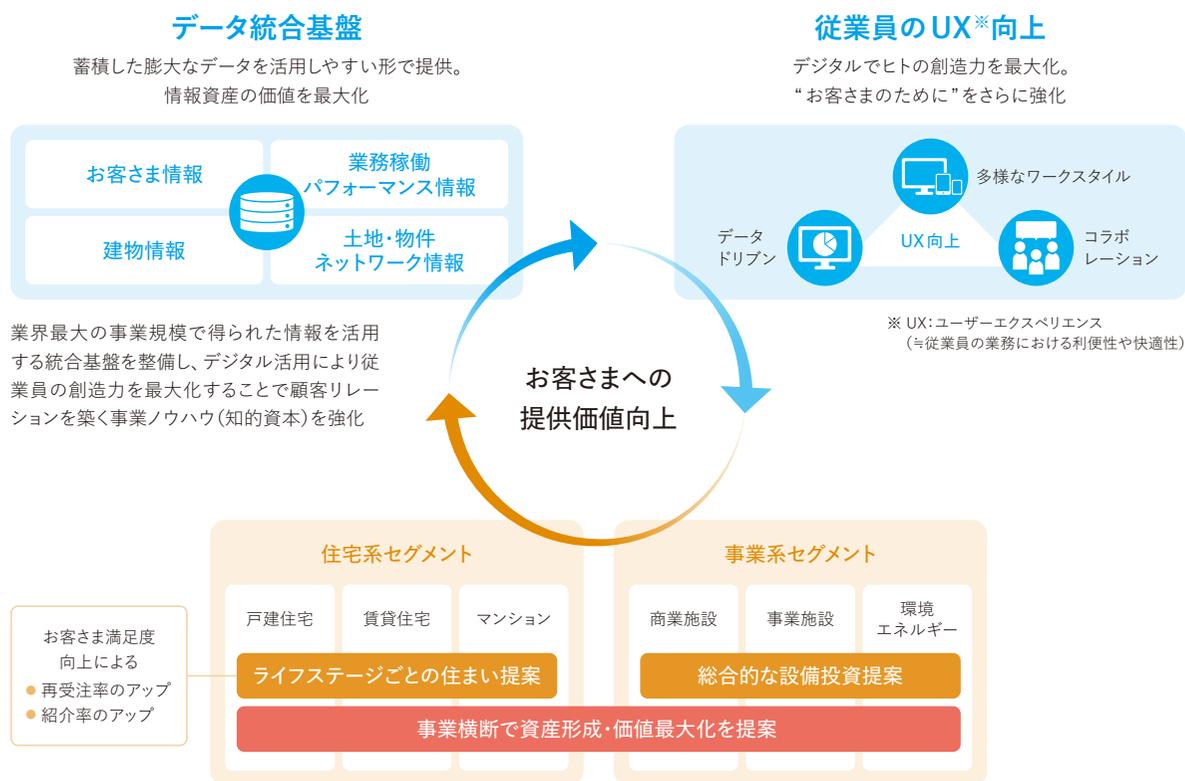
さらなる顧客基盤の強化に向けて

当社が培ってきた「情報力」と、今後のデジタル活用から生まれる新市場やリアル体験の価値を通じた新たな事業機会が掛け合わせり、そこに重点テーマに取り組んでいくことで、顧客LTVと建物LTVの最大化を図り、持続的な企業価値向上を実現していきます。



デジタルトランスフォーメーション（DXによる顧客基盤の強化）

業界最大の事業規模で得られた情報を活用するデータ統合基盤を整備し、デジタル活用により従業員の創造力を最大化することで顧客リレーションを築く事業ノウハウ(知的資本)を強化しながら、お客さまへの提供価値を最大化しています。これらの取り組みが循環することで、顧客基盤(社会関係資本)のさらなる強化につなげています。



お客さまとの
つながり強化

戸建住宅事業における 「3Dファストプラン」の導入

過去にお客さまが実際にご契約いただいたプランデータを分析し、ベースプランを作成。膨大なデータから厳選されたベースプランを用いて、初回プランとしてお客さまに提案しています。商談初期から完成後の家がイメージでき、外観・内装・間取りをVR(仮想空間)で体感することもできるため、理解度・納得度の醸成につながっています。お客さまには「家づくり」という大きなライフイベントを楽しみながら進められることが最大の魅力となっています。当社においては初期段階で他社との提案差別化ができ、プラン合意までの時間短縮化が図られています。



VRコンテンツを
営業ツールとして活用



3Dファストプラン

4 人権マネジメント

2018年に大和ハウスグループ人権方針を制定し、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、「事業を通じて人権が尊重される社会の実現に貢献する」というコミットメントの実践に努めています。

人権デューディリジェンスにおける ステークホルダーエンゲージメント

当社は、事業活動に関する既存の各方針やガイドラインに基づく取り組みを活用しながら、人権デューディリジェンスを実施し、ステークホルダー(主に、お客さま、従業員、取引先、地域社会の方々)の人権を尊重しています。

事業活動がステークホルダーに与える影響についてのモニタリング方法は、各種アンケートや意識調査等で確認しており、その結果を通じて、ステークホルダーとのエンゲージメントを実施しています。

■ 従業員の人権について

「企業には人権を尊重する責任がある」との信念のもと、従業員に対しては人権啓発活動を継続的に行っています。社長を委員長とする人権啓発推進委員会では、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えています。

従業員の人権リスク評価については、2004年度より継続的に実施していますが、2022年度から「Engagement Survey」に刷新し、「人権の尊重」を含む大和ハウスグループ企業倫理綱領の理解度・浸透度を確認しました。

労働時間の適正管理については、労務コンプライアンス上最低限のルールであることを全管理職に周知徹底しています。またハラスメントに関する問題に対しては、全国の事業所内に2名体制の相談窓口を設置し、専門の教育を定期的に行っています。2022年度は弁護士アドバイザーから事業所責任者向けの教育・啓発を実施し、さらには役員向け研修では各種ハラスメント対応として求められる会社としての措置義務や事例をふまえた分析・提言をいただきました。

■ 取引先の人権について

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、人権の尊重を「取引先行動規範」の一つとして取り決め、サプ



お客さま



取引先



地域市民



従業員

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しています。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。

一方、下請け会社に対する当社従業員の発注内容やその態度に不正や不適切な点がないかに関しては毎年、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。

■ お客さま・地域社会の方々の人権について

当社では、人権を尊重した事業活動、人権侵害に加担しない事業活動は、従業員一人ひとりによる公正な業務が結集した姿であるとし、従業員に対する啓発・教育活動が人権マネジメントにおいて最も重要な取り組みであると認識しています。

方針として掲げるCS理念の下、CS関係アンケートなどを通じて調査し、課題などがある場合はCS委員会を通じた改善を図っています。

サステナビリティレポート2023:人権マネジメント ▶ P.68

ガバナンス

経営体制 87

社外取締役および

監査役 代表メッセージ 90

Chapter 8

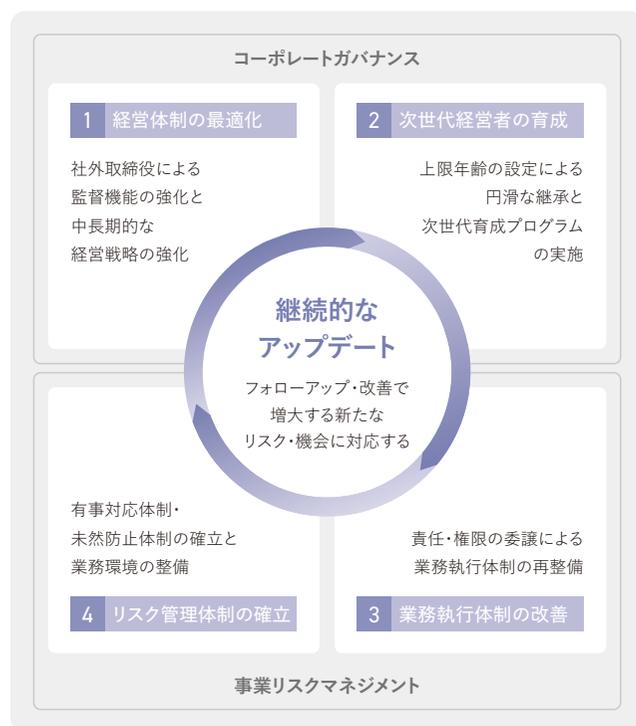
Chapter 8 ガバナンス

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。6次中計の最重要課題として再整備したガバナンス体制の強化を、7次中計においても推進していきます。

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“将来の夢”の実現に向けた持続的な企業価値の向上を目指していきます。

ガバナンス体制強化の概念図



第7次中期経営計画施策	2022年度の取り組み
1 経営体制の最適化 <ul style="list-style-type: none"> 取締役報酬に占める株式報酬割合の向上および非財務評価指標の導入 取締役会のモニタリング機能の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会付議基準の見直し 「取締役会のモニタリング機能の強化にかかる議案」の審議時間の確保等のため、業務執行に関する付議基準の金額を事業規模に則した金額に引き上げるなど、取締役会付議基準を改定。
2 次世代経営者の育成 <ul style="list-style-type: none"> 取締役・執行役員へのサクセッションプロセスの構築 	<ul style="list-style-type: none"> 次世代経営者層のサクセッションプランの拡充 「D-Succeed」と「大和ハウス塾」を統合し、社外講座への派遣を拡充するなど、グループ全体で質的向上を図り、「創業者精神の継承」を継続。
3 業務執行体制の改善 <ul style="list-style-type: none"> 海外でのリージョナル・コーポレート機能の整備・強化 資産増加に伴うアセットマネジメントの強化 グループ内の重複事業についての組織・機能などの継続的な改善 グループ本社機能の再整備および最適配置に向けた継続的な改善 	<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略本部の新設 2023年4月より、当社グループの価値向上のための統合的な戦略構築を目的として「経営戦略本部」を新設し、経営管理本部内の経営企画部、事業開発部、およびサステナビリティ企画部を経営戦略本部内に移管。また、事業計画達成のための人財最適化を図り、全社戦略と適合する組織体制を設計するため「事業人事企画部」を新設。併せて、各事業本部やグループ会社のDX戦略を推進するため「グループDX企画部」を新設。 社内組織体制の改編 事業本部制の下、現行のブロック制を廃止し、各エリアに、管理監督機能を持つ本店・支社とその傘下の支店を配置する体制へと変更。全国15ブロックのブロック長が、各支社・支店の経営をサポートする現在の体制を改め、全国を11のエリアに再編し、本店・支社を各エリアの統括拠点として位置づけるとともに、その傘下にエリアの各事業所を支店として配置する体制へと改組することで、経営支援とともにガバナンス向上のための管理監督機能を強化。 海外事業の詳細管理指標の整備作業を開始 詳細管理指標を整備のうえ、今後、詳細管理指標を用いた現場マネジメントを開始する予定。
4 リスク管理体制の確立 <ul style="list-style-type: none"> リスク管理体制の実効的な運用および継続的な改善 リスク・コンプライアンス活動の持続可能性を向上させる効率的な業務基盤の継続強化 	<ul style="list-style-type: none"> 情報セキュリティ体制の整備 昨今の情報セキュリティにおける社会的要求の多様化や、当社グループの多角化を背景とし、全面的に情報セキュリティに関する規程体系を見直し。それに伴い、既存の「情報セキュリティ宣言」についてもそれらの活動に合わせ改訂。

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”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。

2022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〉

- 第7次中期経営計画の策定
- 環境行動計画「エンドレス グリーン プログラム 2026」の策定
- デジタルトランスフォーメーションの取り組み計画の決定
- 総合技術研究所の重点技術開発テーマの決定

〈ガバナンス〉

- 本社戦略機能の強化（経営戦略本部の新設）
- 情報セキュリティ宣言の改訂
- 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
- 取締役会の実効性評価の実施
- 取締役会付議基準等の改定（執行部門への権限移譲等）

〈投資案件〉

- 大阪マルビル建替計画および大阪・関西万博への取り組みの承認
- M&A案件の承認（神山運輸株式会社の完全子会社化等）
- アメリカ、アジア等における重要な不動産開発事業その他事業投資の承認

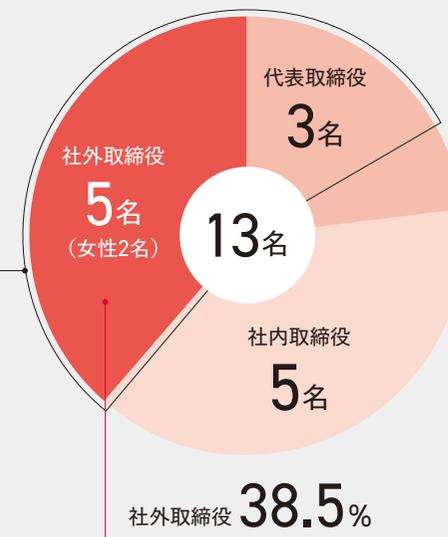
上記以外に法令や定款等に定められた事項について審議し、必要な決議を行っています。

取締役会

指名諮問委員会
報酬諮問委員会 社外 **71.4%**

社外 5名 / 社内 2名 (CEO, CFO)

(委員長：独立社外取締役)



業容の拡大や経営環境に適応し、多様な視点・長期的な視点で経営のレジリエンスを向上

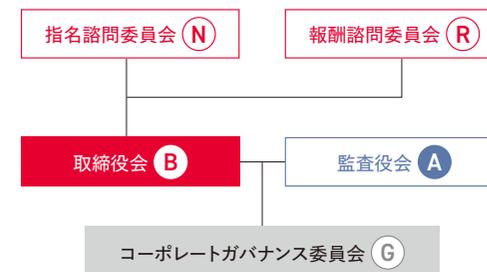
非業務執行者	<p>常勤監査役</p>  (A G) 中里 智行  (A G) 前田 忠利  (A G) 橋本 好哲	<p>社外監査役</p> <p>(独立役員)  (A G) 渡邊 明久 (独立役員)  (A G) 岸本 達司 (独立役員)  (A G) 丸山 隆司 </p>			
	<p>社外取締役</p> <p>(独立役員)  (B N R G) 藪 ゆき子 (独立役員)  (B N R G) 桑野 幸徳 (独立役員)  (B N R G) 関 美和 (独立役員)  (B N R G) 吉澤 和弘 (独立役員)  (B N R G) 伊藤 雄二郎 </p>				
代表取締役	<p>社長 CEO</p>  (B N R G) 芳井 敬一(64)	<p>副社長 CFO 経営管理本部長</p>  (B N R G) 香曾我部 武(65)	<p>副社長 技術統括本部長</p>  (B G) 村田 誉之(68)		
業務執行取締役	<p>専務執行役員 流通店舗事業 本部長・ 建築事業本部長</p>  (B) 下西 佳典(64)	<p>常務執行役員 経営戦略本部長・ 海外本部長・ リブネス事業担当</p>  (B) 大友 浩嗣(63)	<p>常務執行役員 集合住宅 事業本部長</p>  (B) 出倉 和人(61)	<p>常務執行役員 法令遵守・品質保証 推進本部長</p>  (B) 有吉 善則(64)	<p>常務執行役員 住宅事業本部長・ 環境エネルギー 事業本部長</p>  (B) 永瀬 俊哉(60)

※ 括弧内は2023年4月現在の年齢

コーポレートガバナンス委員会(年2回)

内部統制委員会(年4回)

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



■ 新任監査役の選任理由

氏名	選任理由
丸山 隆司	多様な事業を展開する企業グループにおいて、長年にわたる企業経営の経験を有しており、その職歴に基づいた豊富な知見を活かし、独立した立場から当社の経営全般に対する監査と有益な助言をいただくことを期待しています。

社外取締役および監査役 代表メッセージ — 中長期的な企業価値向上への貢献 —

新しい世界の潮流の中、 大和ハウスの持続的成長に寄与します

社外取締役(独立役員)

桑野 幸徳 



大きな国際的変化として SDGs、ESG、DX、GXなどの動きのなかで、当社は創業者の精神を継承し、さらなる発展のため、パーパスに「生きる歓びを、未来の景色に。」を定めました。私もこの新しい羅針盤の実現に努めたいと思います。

私が前職の時代、2001年(約21年前)、当社の連結売上高は約1兆円、連結営業利益は442億円でした。のちに縁あって、大和ハウスの社外役員に就任しましたが、2023年3月の連結決算では売上高は4.9兆円、営業利益は4,653億円となり、それぞれで約5倍、約11倍へと大きく成長しました。多くの人の努力と協力(社内外)で住宅・建設業界でトップの地位が得られました。7次中計では長期にわたって事業価値と社会価値の最大化のため「持続的成長モデル」の構築を目標としています。私もその実現に向けて最大努力をしたいと思います。私はコーポレートガバナンス委員会の議長を務めていますが、残念ながら、一昨年は、施工管理技士の資格不備の問題で国交省から営業停止などの処分を受けました。議長として大変重大に受けとめて責任を感じ、原因究明・再発防止などに対応しました。これらのコーポレートガバナンスに関する案件は「持続的成長モデル」の構築には必須であります。今後さらに、厳しい視点で対応していきます。

当社が力強く成長し、株主の皆さまに貢献できるよう全力であたりたいと思います。

■ 社外取締役の果たす機能・役割について

当社の社外取締役には、独立性の高い立場から、各自の専門知識や経験等のバックグラウンドを活かし、当社の企業価値向上に資する社風の醸成に努めていただいています。

桑野取締役におきましては、2008年6月に社外監査役に就任の後、2020年6月からは社外取締役を務めていただいています。太陽光発電に関する高い専門知識を有していることから、当社の環境エネルギー事業に有益な助言と将来の展望についてのアドバイスをいただいています。長年にわたり、企業経営者として、株主として、生活者としてのさまざまな視点から、取締役会をはじめとする会議体におきまして、多くのご意見・ご指摘をいただいています。また、コーポレートガバナンス委員会、指名諮問委員会、および報酬諮問委員会では委員長を務め、客観的な立場で経営陣と意思疎通を図っています。コーポレートガバナンス委員会のテーマを選定する会議体においては、IR部門や総務部等から株主・機関投資家からの要望や意見の情報提供を受け、多くの経営課題の中から、社外取締役が当社のサステナブルな経営に資する人財活躍や環境整備等に関する議論をするなど、社外取締役全体の取り纏め役も担っていただいています。現在、第7次中期経営計画の経営方針に横串を通す重要なデジタルトランスフォーメーションにおいて、BIMやDXの推進状況を監督いただくなど重要な役割を担っていただいています。

他の社外取締役につきましても、取締役会・取締役会諮問委員会(ボード委員会)等への出席を通じて、ガバナンスの強化、特に監督機能の強化に努めていただいています。また、創業100周年にあたる2055年に向けた“将来の夢”プロジェクトでは、取締役会および関連会議体において活発なご意見をいただいております。最良のコーポレートガバナンスを実現するためにイニシアティブをとっていただいています。

新しい価値を提供し続けることを使命として DX推進など改革に貢献していきます

社外取締役(独立役員)

吉澤 和弘    



企業のガバナンスにおける社外取締役の役割は、「客観的に違った視点で経営のあり方を批判、監督すること」と捉えています。経営のチェック・モニタリングは当然ですが、重要なのは“会社の将来を考えられるか”ということです。当社の「生きる喜びを分かち合える世界の実現」という価値創造に積極的に貢献していくことが求められています。

私は、移动通信サービス事業の経営に携わってきましたが、社会の激しい変化のなかで①ほぼ10年毎の新しい通信方式の開発・進化、②事業構造変革(インフラ構築→プラットフォーム機能提供→サービス協創)は、待ったなしで推進してきました。顧客価値、社会価値を世界に先駆けて提供し続けていくことが使命であり、このことは大和ハウスの7次中計の遂行にも合致するものであり、取締役会でのさらなる議論を期待しています。

そして、今すべての経営方針の横串を通す重要な位置にあるのが「DX」の推進です。当社でのプロジェクト等にも参画していますが、DXは、意識の改革であり、大和ハウスの未来を切り拓く最大の戦略だと提言しています。人とテクノロジーをつなぐことで新しい価値を生み出すこと、生きる喜びを分かち合える世界を実現することにワクワクしています。

経済、社会そして環境価値すべての向上には困難を伴いますが、当社が力強く成長できるよう積極的に貢献してまいります。

大和ハウスの持続的成長と 企業価値向上に貢献していきます

社外取締役(独立役員)

伊藤 雄二郎    



前職では、危機管理、法務などのリスクマネジメントやコンプライアンス対応など、主としてガバナンス強化につき携わってきました。大和ハウスの社外取締役としての、最初のこの1年は第7次中期経営計画の初年度でありましたが、「持続的成長モデルの構築」という、本中期経営計画の位置づけを常に念頭に置き、対応してまいりました。

大和ハウスの取締役会は、多様なバックグラウンドがあるメンバーで構成され、議論も非常に活発に行われており、運営面でも問題があるとは認識しておりませんが、会社としての大きな方向性を議論するような案件では、社内での実務的な検討はふまえて、よりポイントを絞ったテーマの設定や資料づくりがなされれば、さらに実効性が高まると思料します。

先進的な取り組みや、失敗を恐れないチャレンジ精神、多角的な事業展開、目標への拘りなどは、大和ハウスの強みだと思います。また創業時からの、儲かる事業ではなく、社会に貢献できる事業を推進していく社風はこれからも大切に守っていかねばならないと強く思います。一方で、目まぐるしく変化する外部環境に適切に対応して、ビジネスモデルを変革するとともに、ガバナンス体制やリスクマネジメントを高度化していかなければなりません。社外取締役として、この攻めと守りの難しい経営のかじ取りを確りサポートし、大和ハウスの持続的成長と企業価値向上に貢献してまいります。

監査を通じて 持続的企業価値の向上に貢献する

常勤監査役

中里 智行 A G



当社の監査役監査は、「現場主義」による事業所、建設現場や子会社の往査を重視しており、私は「現場と本社の乖離がないか」を特に留意し監査しています。ここ数年に生じた不正事案に対し、事業本部制の導入や支社制の整備などガバナンス強化を図っていますが、この強化策が事業所や子会社に適正に理解され実効性をともなっているか、現場での管理職の面談等を通じて評価し、矛盾点や相違点などについて経営陣へ提言を行っています。

当社の取締役会は、社外取締役をはじめ自由に闊達な意見が交わされ実効性をともなっていると評価していますが、一方、事業規模、海外を含めた子会社の数など急速に増大しており、現執行体制下で綻びが生じることを危惧しています。予測困難、いわゆる「VUCA」の時代と言われているなかで、より強固な執行体制や「執行と監督の分離」を意識した機関設計などガバナンスの進化の必要性を強く感じています。

なお、現状の監査役会は、取締役会上程議案の検討や監査役監査の状況報告などを通じ、取締役会での助言や提言など活発な意見形成がなされていますが、今後はさらにESG経営、人的資本経営などの非財務情報に関する事項についても検証する必要があり、専門的知見がある社外監査役や社外取締役と連携し、ガバナンスの進化および企業価値向上に貢献していきます。

ガバナンスに立脚した 企業価値の向上に貢献します

社外監査役(独立役員)

渡邊 明久 A G



コロナを経験し、外部環境も大きく変化した不確実な世界で、さらなる企業価値向上が求められています。企業価値評価において非財務情報の重要性が高くなるなか、ガバナンスは、その土台であり存在基盤であり、私は大手監査法人で培ったさまざまな業種の企業への会計監査業務の経験を活かして貢献したく思っています。監査役は、リスク管理や経営判断が著しく不合理でないかとの観点で取締役の監督・監査を行いますが、当社は2021年にグループ会社を含めた事業本部制を導入し、今まで以上に、大所から横断的に取締役会を監督・監査する独立した監査役会の機能と役割が求められています。当社の監査役会は、常勤と社外が各3名で構成され、常勤監査役は、技術・管理・営業で各自の経験と役割がバランスよく配置されており、専門的知見の高い社外監査役が加わり、網羅的で深度ある機能を有しています。当社は、現場を非常に重要視しており、内部監査部門と連携して、会計監査人との意見交換、国内グループ会社ヒアリングの実施などを通じて、グループ全体のリスクマネジメントを評価しています。また社外取締役とも連携し、コーポレートガバナンス委員会では代表取締役とさまざまなテーマで議論し、中長期的な視点で企業価値の向上に努めています。引き続き、会計監査人の監査状況の確認や内部監査部門への監査同行など、専門的な知識を活かし監査を遂行していきます。

■ スキルマトリックス

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を表しています。

氏名	役職	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	ESG	スキル	当社が特に期待する事項
芳井 敬一	代表取締役社長	●		●		●		●	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。
香曾我部 武	代表取締役副社長	●	●	●				●		
村田 誉之	代表取締役副社長	●		●	●		●	●	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。
下西 佳典	取締役専務執行役員	●		●						
大友 浩嗣	取締役常務執行役員	●		●					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どまない営業・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。
出倉 和人	取締役常務執行役員	●		●						
有吉 善則	取締役常務執行役員			●	●					
永瀬 俊哉	取締役常務執行役員	●		●				●	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、更なる技術力向上を図ることを期待するもの。
藪 ゆき子	社外取締役				●			●		
桑野 幸徳	社外取締役	●			●		●	●	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、海外事業の更なる推進、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。
関 美和	社外取締役	●	●			●		●		
吉澤 和弘	社外取締役	●			●		●	●	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。
伊藤 雄二郎	社外取締役	●	●	●				●		
中里 智行	常勤監査役		●	●					ESG	当社または他社における経験を通じてESGの知見を有し、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。
前田 忠利	常勤監査役			●	●					
橋本 好哲	常勤監査役	●		●						
渡邊 明久	社外監査役		●	●						
岸本 達司	社外監査役			●						
丸山 隆司	社外監査役	●		●						

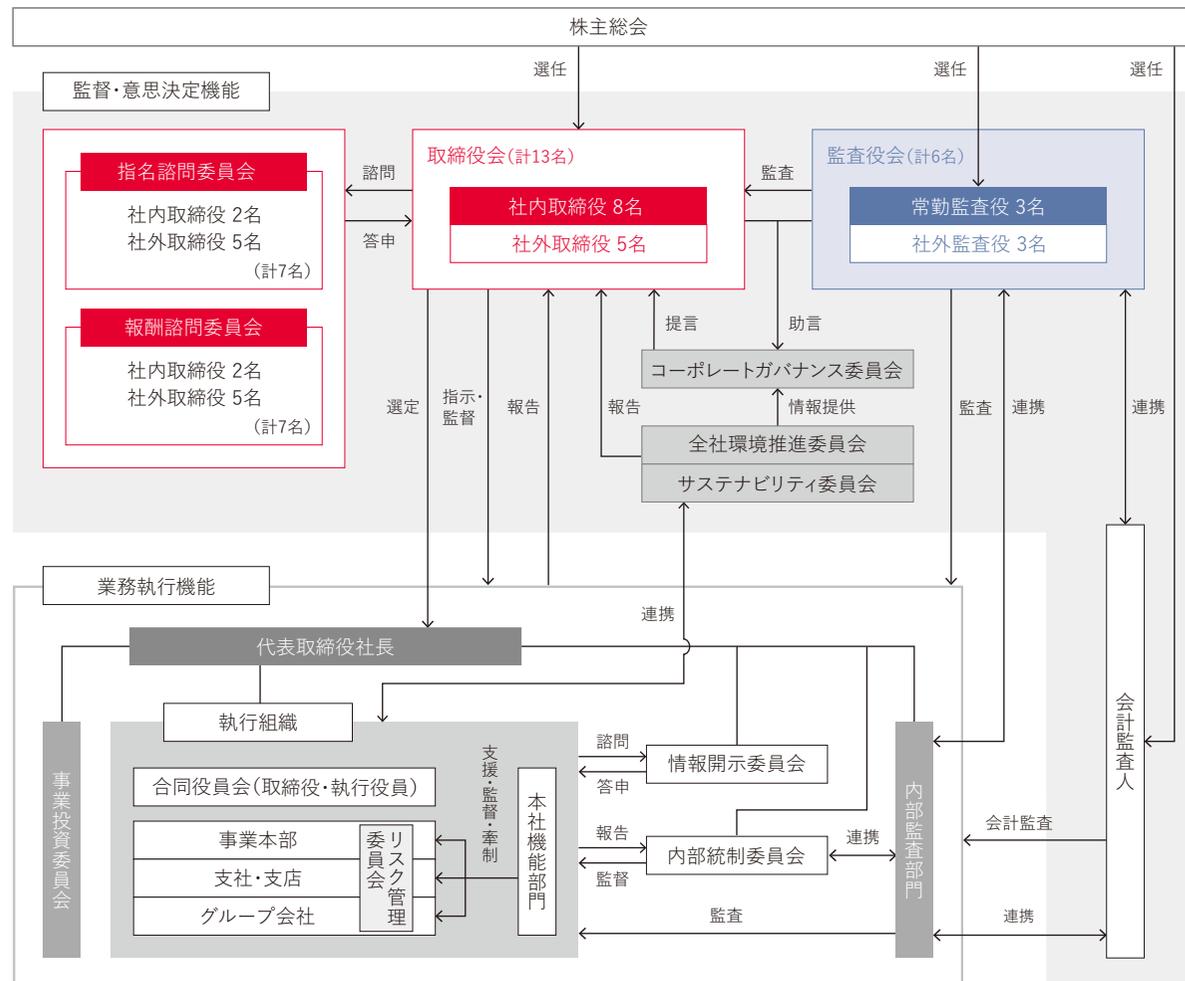
■ コーポレートガバナンス体制図

当社は、「企業理念(社是)」ならびに「経営ビジョン(心を、つなごう)」の実現を通じて、企業価値を向上させ、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合したより良いコーポレートガバナンスを追求しています。

経営ビジョンに掲げる「人・街・暮らしの価値共創グループ」の実現のため、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ていきます。



■ 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
- 開催頻度:原則年1回
- 2022年度の具体的な検討・審議内容:
 - ・ 取締役の選任について
 - ・ 委員長の選任について

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
- 開催頻度:原則年1回
- 2022年度の具体的な検討・審議内容:
 - ・ 第83期取締役賞与支給総額および個人別支給額について
 - ・ 委員長の選任について

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、「より良い企業」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。

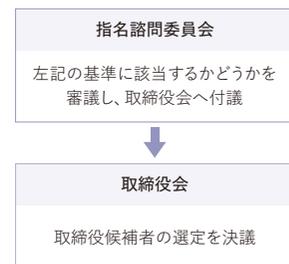
また、当委員会において、SDGs・ESGへの取り組みについても、全社環境推進委員会およびサステナビリティ委員会より重要な事項の情報提供を受けたくうえで、意見交換を行っています。

- 委員長:独立社外取締役
- 開催頻度:原則年2回
- 2022年度の具体的な検討・審議内容:
 - ・ 第7次中期経営計画の評価について
 - ・ 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
 - ・ 今後の当社の経営体制について

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



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、半数以上を社外監査役としています。

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、事業投資委員会等の会議に出席し、代表取締役と意見交換を行うとともに、会計監査人と年5回以上の意見交換会を実施しています。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。

 サステナビリティレポート2023:コーポレートガバナンス 監査役会・監査役について、監査役および会計監査人の選任について ▶ P.117

■ 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。2022年度においては、4回開催しています。

- 議長:代表取締役社長
- 2022年度の具体的な検討・審議内容:
 - ・カーボンニュートラル戦略
 - ・総合技術研究所の取り組み
 - ・グループ会社の取り組み など

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、「内部統制委員会」を設置しています。

2022年度においては、4回開催しています。

- 委員長:代表取締役社長

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)を設置しています。事業本部リスク管理委員会は、内部統制システムの一機能として位置づけられています。

- 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。2022年度においては、19回開催しています。

- 委員長:代表取締役社長

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すめるための組織として「情報開示委員会」を設置しています。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恐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

■ 報酬方針

当社の取締役報酬は、大和ハウスグループのパーパスに共感し、「生きる喜びを分かち合える世界」の実現に向けた中長期的な事業価値・社会価値創出に貢献する人財に対し、担う役割や貢献の大きさに報いる制度としています。

短期的には、事業価値創出に向けた短期財務目標の達成に加え、持続的な成長を実現するために足元で推進すべき人的資本の価値向上・組織力強化に対する取り組みを喚起する制度としています。

中長期的には企業価値の持続的な向上に加え、「生きる喜びを分かち合える世界」の実現に向けた社会価値の創出に向けた取り組みを動機づける制度としています。

当社の取締役報酬は、金銭報酬としての「固定報酬」および「年次賞与」ならびに株式報酬としての「事後交付型譲渡制限付株式」および「業績連動型譲渡制限付株式」で構成し、当社の企業価値の持続的な向上に向けて取締役が担う責任に対し、バランスを備えた報酬制度としています。なお、社外取締役の報酬は金銭報酬としての「固定報酬」のみとしています。

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

金銭にて支給します。なお、株主総会決議により、取締役の報酬限度額は月額7,000万円、監査役の報酬限度額は月額1,800万円です。また、退任時の慰労金は支給していません。

② 年次賞与

取締役(社外取締役を除く)を支給対象とし、短期財務目標(営業利益・ROIC)の達成および人的資本の価値向上・組織力強化等の短期非財務目標達成に対するインセンティブとして、当社が定めた短期財務・非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支給します。なお、当該事業年度の実績に対する役員への支給総額について株主の皆さまの意思をお諮りすべく、毎年の株主総会に議案を上程しています。

③ 株式報酬

取締役(社外取締役を除く)を支給対象とし、当社の企業価値の持続的な向上および「生きる喜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、株式報酬として以下の2種類の株式報酬を支給します。

(1) 事後交付型譲渡制限付株式報酬

株価を意識した経営へのコミットメントを促すために支給します。中期経営計画期間における各事業年度において、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、当社株式を交付する制度です。

(2) 業績連動型譲渡制限付株式報酬

ESG経営へのコミットメントを促すために支給します。中期

経営計画期間における各事業年度において、当社が定めた環境指標の達成度合に応じて当社株式を交付する制度です。(KPI: 第7次中期経営計画に定める環境指標)

また、支給額については、取締役(社外取締役除く)の報酬全体のうち20%程度を確保するよう努めます。

報酬決定の手続き

これらの内容については、独立性・客観性を確保するため、委員の過半数を社外取締役で構成し、委員長を独立社外取締役とする報酬諮問委員会での協議を経て取締役会にて決定します。

取締役の報酬構成(社外取締役除く)

固定報酬		株式報酬 約20%
基本報酬 約45% (月額7,000万円以内)	賞与 約35%	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

注 %は取締役報酬全体に占める各報酬の割合を示しています(業績連動報酬を含む報酬構成のため、業績等により変動する可能性があります)。

取締役の報酬等の総額等(社外取締役除く)

報酬内容	2022年度
取締役固定報酬	520百万円
取締役賞与	567百万円
株式報酬	220百万円
報酬等の総額	1,308百万円

注1 記載金額は百万円未満を切り捨てて表示しています。

注2 株式報酬の総額は、事後交付型譲渡制限付株式報酬(94百万円)および業績連動型譲渡制限付株式報酬(125百万円)の費用計上額です。

■ 業績連動型譲渡制限付株式報酬のKPI環境指標について

7次中計で定める環境指標「CO₂排出量削減(2015年比)」ならびに「CDP気候変動スコア」を業績評価指標とし、業績評価期間にかか
る確定した数値に基づいて、下表①～③に従って算出される業績目標の達成度の係数を以下の算定式に基づき、算出します。

算定式



※1 当社グループの事務所、工場、施工現場、事業用施設等におけるCO₂排出量(スコープ1・2)

※2 当社グループが販売、開発した住宅や建築物の使用段階におけるCO₂排出量(スコープ3 カテゴリー11)

※3 国際NGO「CDP」が世界14,000社以上の企業等を対象に調査するもので、気候変動への対応や戦略等について8段階で評価

※4 業績目標達成係数が1を超える場合は、1とする。

	管理指標	2022年度	2026年度
①	事業活動のCO ₂ 排出量削減(2015年度比)	▲25%	▲55%
②	建物使用段階のCO ₂ 排出量削減(2015年度比)	▲35%	▲54%

業績目標達成度	業績目標達成度の係数
100%以上	0.5
80%以上100%未満	0.4
60%以上80%未満	0.3
40%以上60%未満	0.2
20%以上40%未満	0.1
20%未満	0

③ CDP気候変動スコア

CDP気候変動スコア	業績目標達成度の係数
A	1.20
A-	1.10
B	1.00
B-	0.95
C	0.90
C-	0.85
D	0.80
D-	0.75

なお、CDP気候変動2022では最高評価のAランクを獲得しています。

2022年度の①②の業績目標達成度は100%以上となり、それぞれの係数は0.5となりました。従って、2022年度の業績目標達成係数は、1となりました。

算出方法

①の達成度: ▲33.5%(2022年度実績) / ▲25%(2022年度目標) = 134%

②の達成度: ▲39.3%(2022年度実績) / ▲35%(2022年度目標) = 112%

③ CDP2022気候変動スコア: A

2022年度の業績目標達成係数: (0.5+0.5) × 1.2 = 1.2

係数が1を超えたため、業績目標達成係数は1となりました。

■ 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^{※1}: 原則、就任から3年以内に当社株式を6,000株以上保有する

当社執行役員: 原則、就任から3年以内に当社株式を3,000株以上保有する

グループ会社取締役^{※2}:

原則、就任から3年以内に当社株式を2,000株以上保有する

※1 社外取締役を除く ※2 100%子会社の取締役のみ対象

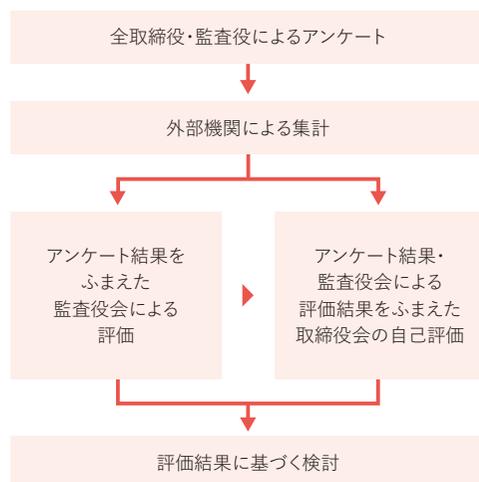
■ 取締役会の実効性の評価の概要

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。

2022年度においても、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



評価項目

アンケート内容については、下記の項目について「選択式設問39問、記述式設問12問」となっています。選択式設問については5段階での評価を行いました(5が最高評価、1が最低評価)。相対的に取締役会全体についての評価は高かったものの、トレーニング(必要な知識の習得機会)についての評価が低くなりました。

評価項目	評価平均点
取締役会の構成	4.2
取締役会の運営	4.3
取締役会のモニタリング機能	4.3
社内取締役のパフォーマンス	4.2
社外取締役のパフォーマンス	4.3
取締役・監査役に対する支援体制	4.3
トレーニング	4.1
ご自身の取り組み	4.3
総括	4.6

2022年度の評価結果

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、経営戦略や人的資本等の中長期的な経営課題の議論をさらに充実させる必要がある等の課題について共有しました。

今後も、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために取締役会の実効性と経営システムの向上に努めていきます。

トレーニング

評価平均点が低いトレーニングについては、定期的に取り締役に必要な最新の知識習得のための機会を設けています。

2022年度については、以下の通り、社外講師を招いた勉強会を実施し、ESG経営や潜在的なリスク等の知識習得に努めました。

また、次世代育成プログラムの一つとして、執行役員も参加し、経営責任を果たすための勉強機会としました。

実施時期	テーマ
2022年9月	サーキュラー・エコノミーの実践について
2022年12月	パーパス経営の重要性について
2023年2月	進化するハラスメントリスク ～高度化する社会の要請と訴訟リスク～

2 次世代経営者の育成

次世代経営人財の拡充に向け、取締役・執行役員サクセッション・プロセスを構築

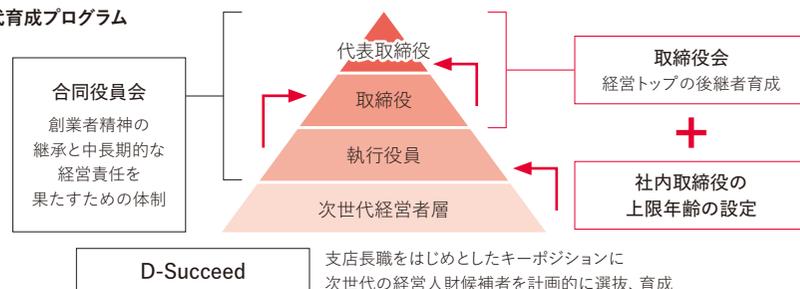
目まぐるしく変化する経営環境のなか、継続的な事業の発展のために、社内取締役の上限年齢(代表取締役:69歳まで、取締役:67歳まで)を設定しました。また次世代の優秀な人財を育成しながら、経営人財の世代交代を円滑に進めています。

後継者育成に関しては、取締役・監査役と執行役員が参加する合同役員会において、必要な経営情報の共有や課題について討議をしながら、創業者精神の継承、経営責任を果たすための役割などを認識する場として運営しています。

また、2020年度に次世代経営者層(主に事業所長職)のサクセッションプランとして「D-Succeed」を導入していますが、現在は、2008年から実施していた「大和ハウス塾」と統合し、グループ全体での経営後継者育成に取り組む体制にし、人財プールの拡充・質的向上を図っています。将来の役員クラスへの登用を見据えて、事業所長職をはじめとした「キーポジション」に職種や性別にとらわれず、幅広い経営人財候補者を育成、プールする仕組みとしての運用を始めています。

さらには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。

次世代育成プログラム



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。2022年度末の連結純資産に対する割合は2.8%(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。その結果、政策保有株式の銘柄数は2014年度末時点の98銘柄から、2022年度末時点で56銘柄へと減少しています。

過去3年間(年度ごと)の政策保有株式売却実績

年度	売却銘柄数	保有数
2020年度末	全売却2銘柄、一部売却4銘柄	64
2021年度末	全売却4銘柄、一部売却3銘柄、新規上場1銘柄、新規保有1銘柄	62
2022年度末	全売却7銘柄、一部売却5銘柄、新規保有1銘柄	56

3 業務執行体制の改善

■ 事業本部制と事業所経営

事業本部制では、各事業と関連性の高いグループ会社が事業本部の傘下となっています。各事業本部長は、きめ細やかで迅速な経営判断を実行しており、傘下グループ会社とのシナジー追求も含めた成長促進と業績管理、事業固有のリスク管理の両面において、包括管理責任を負っています。なお、各事業本部内においては、グループ内の重複事業について、組織・機能などの継続的な改善に向け検討を進めています。

一方、事業本部制下においても、エリアを管轄するブロック長、支社・支店長を配置しており、事業を横断した複合開発を推進するなど事業間の連携を促し、当社の強みを維持しています。2023年4月には、国内の事業所を11支社へと再編し、各エリアの支店を傘下に配置する体制へ再整備しました。国内事業におけるエリアガバナンスと地域密着のマーケティングのさらなる強化を図っていきます。

■ 海外事業におけるガバナンス強化の取り組み状況

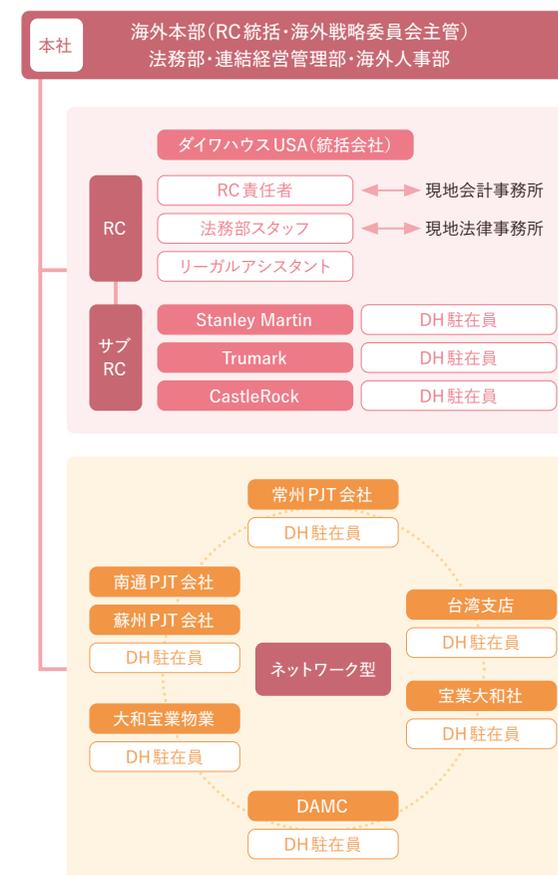
海外事業におけるガバナンス強化に向けては、日本における海外本部を核に、エリアごとの特性と事業状況をふまえ、各々に応じた形でリージョナル・コーポレート機能(RC機能)を整備しており、海外本部および本社コーポレート部門にて各エリアのRCを統括しています。

2019年	海外戦略委員会を設置
2020年	大和ハウスグループの「投資管理ガイドライン」を制定
2021年	エリアごとのリージョナル・コーポレート機能の整備を開始* 海外本部のリスク管理委員会の運用開始
2022年	海外事業の管理指標詳細の整備作業を開始

※リージョナル・コーポレート機能の整備進捗：現場の状況や抱える問題を早期に捉え、適時に対策を講じられるよう、各海外エリアごとに専門人員の配置を進め、機能強化を進めている。

現在の取り組み事項(例)	今後の取り組み内容(例)
<ul style="list-style-type: none"> 法務、総務・人事、情報システム担当の専門人員配置の促進 各SPCの資金状況の本社報告 エリアごとに管理系人員の協議会を開催 リスク管理委員会でのリスク情報の共有と未然防止の取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> 詳細管理指標を用いた現場マネジメントの開始 さらなる人員配置の促進・強化 当社グループのルールに即した管理システムの整備

海外リージョナル・コーポレート(RC)機能のイメージ



4 リスク管理体制の確立

■ リスクマネジメントの基本的な考え方

当社のリスクマネジメントについては、「大和ハウスグループに損失を与えるおそれのある事象」をリスクと定義したうえで、コンプライアンス、環境、品質、情報セキュリティ、人権などに関するリスクを洗い出しており、リスクの顕在化の予防・発見、リスクにより生じる損失の軽減を行っています。リスクの洗い出しについては、リスクを限定的に捉えず、損失の危険が差し迫っていても、損失が発生する現実的危険性がある場合には、リスクマネジメントの対象としており、ステークホルダーの権利・利益保護にも寄与するものと考えています。

リスクマネジメント体制については、平時・有事の対応体制を整備しています。また集まったリスクおよびその対応に関する情報については、事業本部リスク管理委員会や内部統制委員会を通じて、定期的にまたは随時に、取締役会に報告しており、取締役会は、リスクマネジメント体制の監督を行っています。

平時の体制

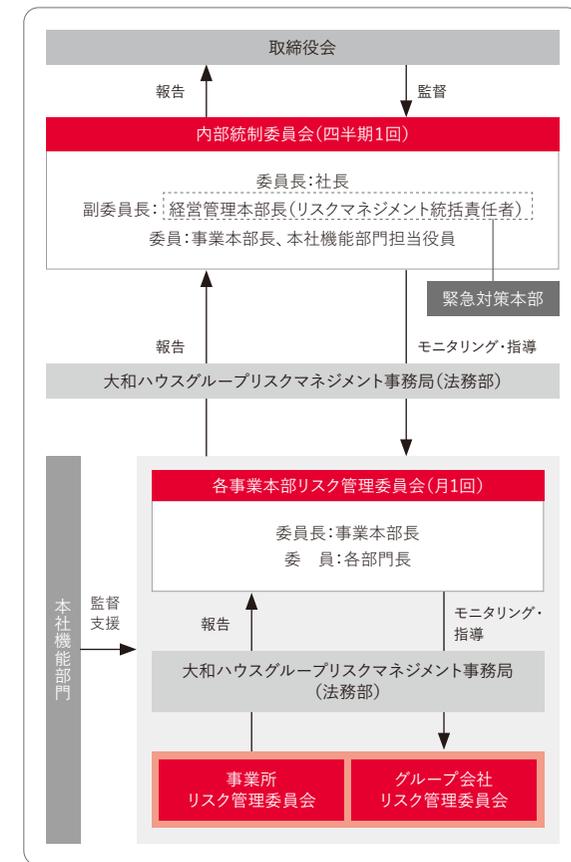
経営管理本部長をリスクマネジメント統括責任者に選任し、同責任者が当社グループ全体のリスクマネジメント体制の構築・運用・監督を実施する体制としています。そして、同責任者の監督のもと、当社の各事業におけるリスクの未然防止、顕在化したリスクへの対応を推進するための組織として、事業単位のリスク管理委員会(事業本部リスク管理委員会)を設置しています。

これらの体制を含む当社グループ全体の内部統制システムを監督する組織として内部統制委員会を設置しています。同委員会の委員長は社長が、副委員長は経営管理本部長(リスクマネジメント統括責任者)が務めています。

有事の体制

万一、重大なリスクが顕在化した場合には、緊急対策本部を立ち上げて対応し、業績などへの悪影響の最小化に努めています。

リスクマネジメント体制図



内部統制委員会の運用

大和ハウスグループ全体の内部統制状況の報告を受け、その不備を検証して是正を促すことを目的・機能とする会議体として、内部統制委員会を設置し、四半期に1回開催しています。また同委員会の運用状況は半期に1回取締役会に報告され、社外役員を含めた経営陣の監督のもとに適正に運営される体制となっています。

コンプライアンス・リスクマネジメント体制

1. リスク情報の収集・活用等

リスク情報の適正・迅速な収集という観点から、本社、事業所またはグループ会社(海外含む)が覚知したリスク情報を、即時にリスクマネジメント統括責任者(経営管理本部長)と事業本部リスク管理委員会の委員へ報告させるというルールを設け、運用しています。報告されたリスク情報は、事業本部リスク管理委員会に上程され、対応方針・再発防止等に関する議論・指示が行われており、特に重要なリスク情報については、内部統制委員会と取締役会に上程されています。

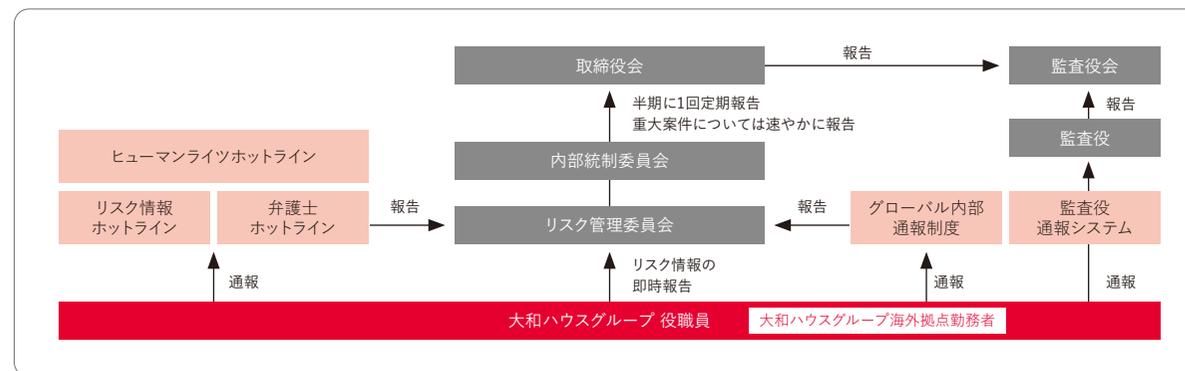
各事業所・各グループ会社においても、原則毎月1回、リスク管理委員会が開催されており、事業本部リスク管理委員会の議事をふまえたうえで、顕在化したリスクについての対応方針・再発防止等に関する議論・指示が行われています。

2. 内部通報制度

大和ハウスグループの持続的成長を阻害するおそれのある事案を早期に発見・是正することを目的として、社内外に複数の内部通報窓口を設置・運用しています。

そして、報復や不利益な取扱いをおそれて通報を思いとどまることのないよう、通報者氏名・通報内容の厳秘や、不利益な取扱いを禁止する旨のルールを定めています。また、自らが関与する不正行為を自主申告したり、不正行為の調査に積極的に協力した場合に、懲戒処分を任意的に免除・軽減できる制度(リーニエンシー制度)を導入し、不正行為の早期発見・是正を図っています。

リスク情報伝達



4. コンプライアンス研修

法令知識の修得や、リスク管理意識の向上を目指して、コンプライアンス研修を積極的に実施しています。具体的には、新入社員・中堅社員・管理職といった各階層別に必要な知識・素養を養うための階層別研修や、それぞれの部門に関連する法令知識等を学習するための部門別研修等を行っています。

5. 内部監査

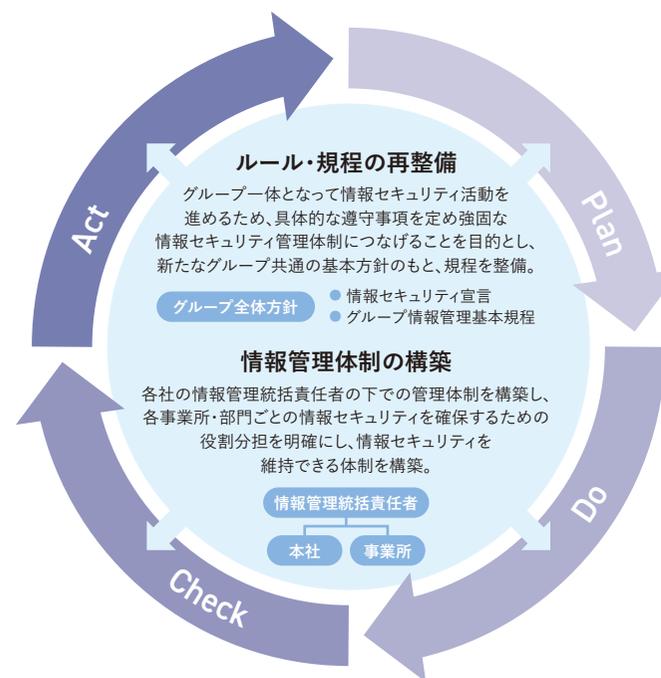
内部監査の専従部門である内部監査部は、事業所およびグループ会社の役職員に対するヒアリング、書類等の確認を実施することにより、法令および規程等に則った業務が実現されているかを検証・評価しています。監査の結果、問題が発覚すれば、その点について改善計画書の提出を求め、提出の半年後に当該改善計画の進捗状況の報告を求めています。

グループ管理体制

2007年に「グループマネジメント規程」を制定以来、当社の各事業本部が、自らの事業に関連するグループ会社の業績管理、成長促進及びリスクマネジメント等を司る体制としています。また、従前より、当社の各本社機能部門には、自らの所管業務においてグループ会社の業務を支援する「グループ本社機能」を付与しており、事業軸と機能軸の両面から、グループ会社の業務の適正を担保しております。

情報セキュリティ

お客さまをはじめとしたステークホルダーや社会に信頼される企業であり続けるため、当社グループが保有する情報の適切な取扱い・管理・保護・維持に努めるためにさまざまな取り組みを行っています。



P	<p>年間計画策定</p> <p>前年度の活動結果や改善点をもとに当年の情報セキュリティ活動を計画。</p>
D	<p>ITセキュリティ対策</p> <p>外部からの攻撃や内部不正による情報漏えい等のリスク対応のため、内部不正対策、IT資産管理、端末の監視・対応、クラウド利用のセキュリティ対策などの施策を継続して行っており、グループ会社まで拡大してこれら施策を実施。また、それにとまないITセキュリティ要員も増員し、スキル向上のための継続的な専門教育にも取り組む。</p> <p>従業員への教育</p> <p>一般的な情報セキュリティに関する知識の習得を目的とした研修を各役職別に実施。また、年に2回情報資産を取り扱うすべての従業員に対しては、eラーニングの受講を義務づけ。</p>
C	<p>情報セキュリティ維持活動(点検・監査、改善)</p> <p>情報セキュリティ維持・強化のため、ルールの遵守状況を従業員自ら点検する仕組みを導入。加えて定期的に情報セキュリティ監査を実施。</p>
A	<p>活動振り返り・改善</p> <p>情報セキュリティ活動を年次で振り返り、ルール・規程や情報管理体制を見直し定期的に当社の実態に沿うよう最適化。</p>

業績・企業情報

財政状態および経営成績等の分析 106

財務ハイライト 115

非財務ハイライト 117

会社概要・役員一覧・株式情報 118

編集後記・コミュニケーションの全体像 119

Chapter 9



Chapter 9 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. 米国住宅市場の事業拡大や分譲事業の強化、物流施設の開発投資により資産は増加し、設定した財務規律をやや上回っています。……………〈財政状態〉 P.107
- II. 投資機会が旺盛であることから、フリー・キャッシュ・フローはマイナスですが、投資判断基準のIRRのハードルレートを引き上げ、成長投資と財務健全性の維持のバランスを図っています。……………〈キャッシュ・フロー(CF)〉 P.108
- III. 退職給付会計における数理計算上の差異の影響によりROEは高くなりましたが、引き続き資本の効果的な活用の徹底により、回転率・利益率の改善に取り組んでいます。……………〈損益の状況〉 P.109
- IV. 成長性と収益性の観点から最適な事業ポートフォリオを構成しています。……………〈事業別経営成績〉 P.112
- V. 収益機会拡大と経営基盤強化のため、人的資本への投資やDX・ITへの投資にも積極的に取り組んでいます。……………〈投資の状況〉 P.113
- VI. 安定的な配当の維持に努めており、13期連続の増配を実現しています。……………〈株主還元および株価の状況〉 P.114

注 本項目は2018年度から2022年度までの5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.115-116の「財務ハイライト」をご参照ください。

I. 財政状態

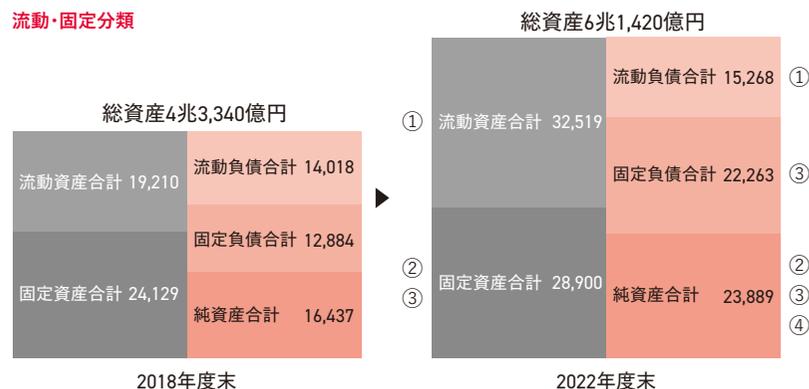
財務の状況

2022年度末の総資産は、2021年度末比で6,204億円増加し、6兆1,420億円となりました。その主な要因は、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や、投資用不動産等の取得により有形固定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、2021年度末比で3,428億円の増加となり、3兆7,531億円となりました。その主な要因は、販売用不動産や投資用不動産の取得等のために借入金や社債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、2021年度末比で2,775億円増加し、2兆3,889億円となりました。その主な要因は、株主配当金860億円の支払いを行ったものの、3,083億円の親会社株主に帰属する当期純利益を計上したことや、円安の影響等を受けたことにより為替換算調整勘定が増加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、2021年度末比で4,240億円増加し、1兆8,494億円となりました。D/Eレシオについては、0.72倍^{※1}となり、0.6倍程度としている財務規律を上回っていますが、これは成長のための積極的な投資が先行している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2兆916億円となり、大きな割合を占める状況となっています。今後も、棚卸資産や投資用不動産の取得等により、資産が膨らむことが予測されますが、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

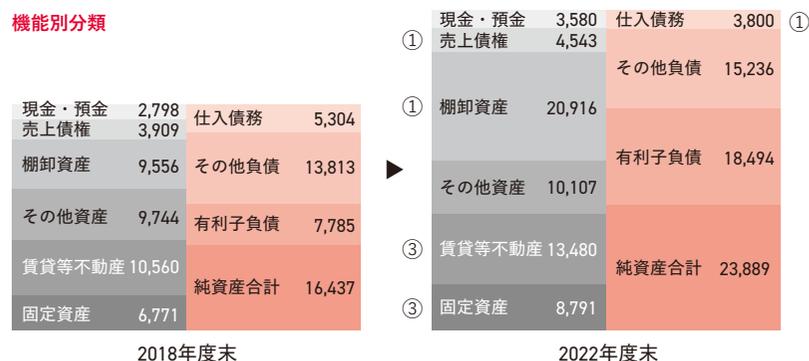


第5次中期経営計画の最終年度(2018年度)との比較を行っています。

- ① 流動比率は137%から213%へと上昇
- ② 固定比率は151%から127%へと低下
- ③ 固定長期適合率は84%から64%へと低下
- ④ 自己資本は1兆5,959億円から2兆2,842億円へと成長

図2

機能別分類



- ① 棚卸資産は9,556億円から2兆916億円へ増加(図3参照)
- ② 賃貸等不動産は1兆560億円から1兆3,480億円へ増加(図4参照)
- ③ リース債務等を除く有利子負債は7,785億円から1兆8,494億円へ増加、また自己資本に対する比率(D/Eレシオ)も0.49倍から0.72倍へ上昇(ハイブリッドファイナンスの資本性考慮後)

※1 ハイブリッドファイナンス(2019年9月に発行した公募ハイブリッド社債(劣後特約付社債)1,500億円、および2020年10月に調達したハイブリッドローン(劣後特約付ローン)1,000億円)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

2022年度末の棚卸資産は2兆916億円となり、2018年度対比で119%の増加となっています。主な増加要因は、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、特に賃貸住宅や商業施設事業において分譲事業を推進し、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るものです。また米国住宅市場における事業拡大や中国における分譲マンションの開発等も棚卸資産の増加につながっています。セグメント別には、海外で分譲事業を展開している戸建住宅やマンション事業、国内で開発した物流施設等の売却を進めている事業施設事業の割合が高くなっています。

投資不動産は1兆6,108億円となり、2018年度対比で49%の増加となっています。内訳としては流動化不動産^{※2}が1兆2,599億円で71%の増加、収益不動産^{※3}が3,509億円で2.9%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的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、市場の環境等をふまえ

ながら最適なタイミングで売却を実施し、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。

図3 棚卸資産

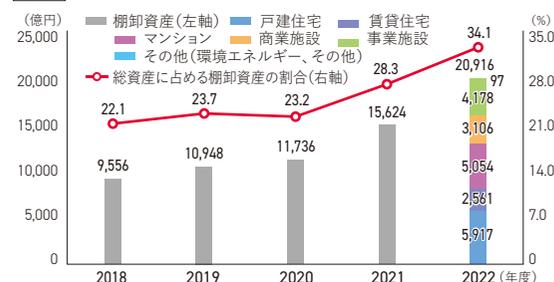


図4 投資不動産



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います。第7次中期経営計画において、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すが、優良な投資機会に対しては、積極的な投資を行う必要があり、成長のための投資が先行し一時的に規律を上回ることがあります。中長期的には、0.6倍程度に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であるIRRのハードルレートを8.5%から10%に引き上げ、成長投資と財務健全性の維持の均衡を図っています。

キャッシュ・フローの状況

2022年度における営業活動CFは、2,302億円となり、2021年度に比べ1,061億円減少し、自己資本を1とした場合の営業活動CF比率は、2021年度の0.17から0.07ポイント下降し0.10となりました。その主な要因は、4,404億円の税金等調整前当期純利益を計上したものの、販売用不動産の取得や法人税等の支払いがあ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4,294億円実行したことなどにより、△5,051億円となりました。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△2,748億円となり、また、棚卸資産や投資用不

II. キャッシュ・フロー(CF)

動産の取得等のために、借入金や社債の発行による資金調達を行ったことにより、財務活動CFは2,874億円となりました。

これらの結果、現金及び現金同等物の2022年度末残高は2021年度末から199億円増加し、3,461億円となりました。

図5 キャッシュ・フロー

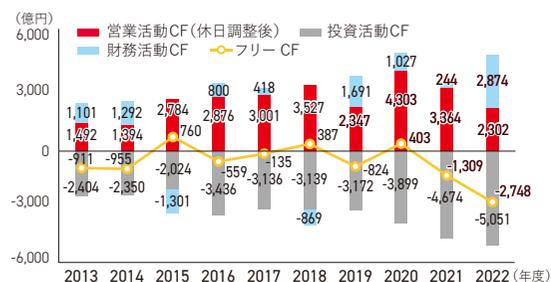


図6 自己資本に対する指数(自己資本を1とした場合の比率)



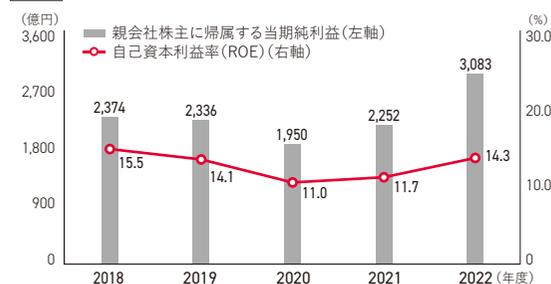
注 有利子負債は2019年度から、ハイブリッドファイナンスの資本性考慮後の指数を表記しています。

III. 損益の状況

自己資本利益率(ROE)

自己資本利益率(ROE)は14.3%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966億円(益)を営業利益として計上したことにより、ROEを3ポイント程度押し上げています。当社は、第7次中期経営計画においてはROE13%以上を経営目標に掲げていますが、事業ポートフォリオの最適化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。

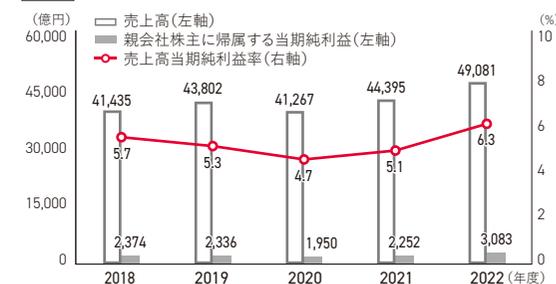
図7 ROE



(ROE分解)売上高当期純利益率

親会社株主に帰属する当期純利益は3,083億円となり、2018年度からの5年間の年平均成長率は6.8%となりました。当期純利益率については6.3%となり、退職給付会計における数理計算上の差異の影響もありますが、それを除いても改善傾向にあります。資材価格や燃料費の高騰もありますが、コロナの影響からの回復が利益率改善につながっています。

図8 売上高当期純利益率



$$\text{株式資本コスト} < \text{ROE} = \text{売上高当期純利益率} \times \text{総資産回転率} \times \text{財務レバレッジ}$$

(当社の株主資本コスト:5.3%)

III. 損益の状況

(ROE分解)総資産回転率

売上高は4兆9,081億円となり、2018年度からの5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、前期と比べて横ばいの0.84倍となりました。当社グループの事業は、投資が不要な建設請負事業が中心だったところから、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してきています(図10参照)。ビジネスモデルの変革により低下することとなりますが、回転率の改善のため、ストックとフローのバランスを取りながら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、資産の効率的な活用の徹底に引き続き取り組んでいきます。

※4 総資産は期中平均で算出。

図9 総資産回転率

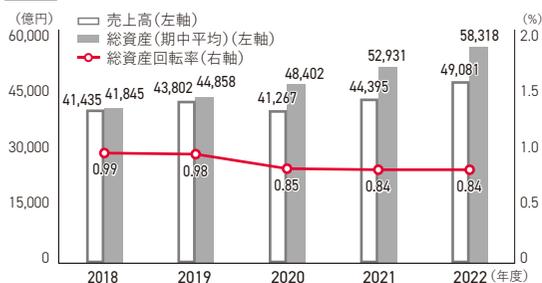


図10 開発物件売却

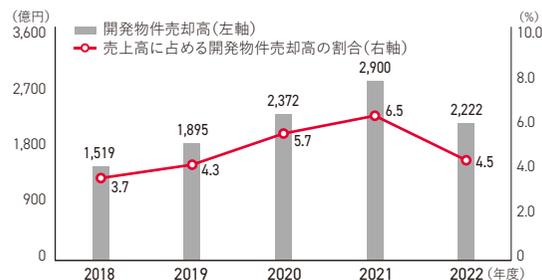
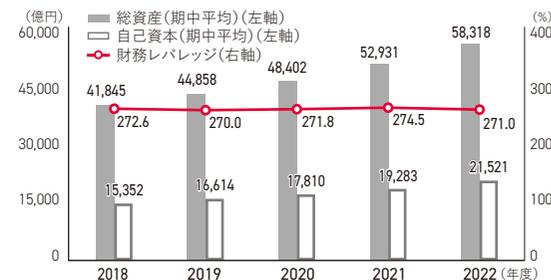


図11 財務レバレッジ



(ROE分解)財務レバレッジ

自己資本は2兆2,842億円となり、2018年度からの5年間の年平均成長率は9.4%となりました。財務レバレッジ^{※5}は、前期と比べて3.5ポイント低下し、271.0%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。

III. 損益の状況

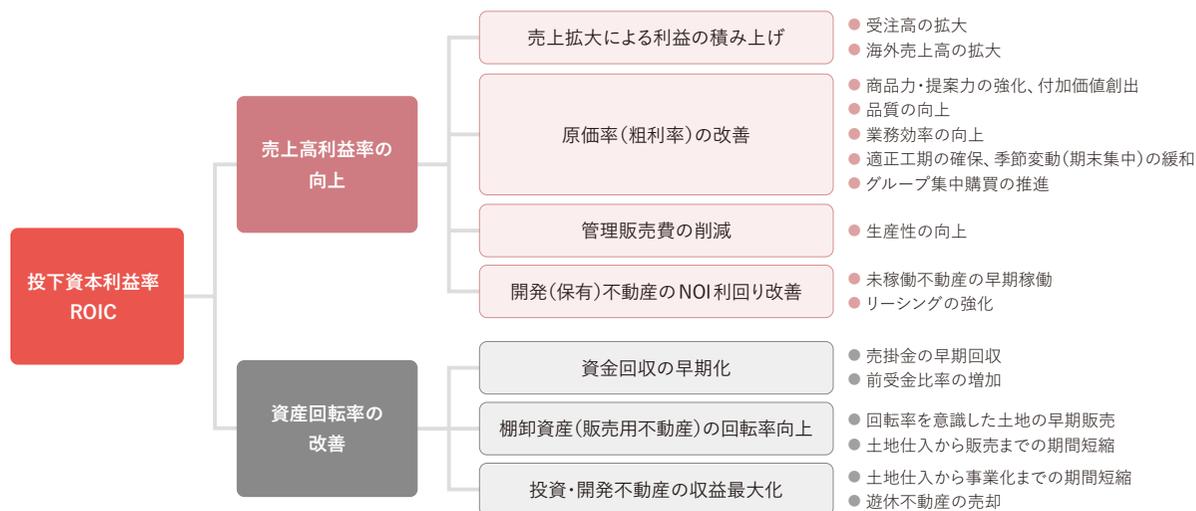
投下資本利益率(ROIC)

税引後営業利益(NOPAT)^{※6}は、3,230億円となり、投下資本(自己資本+有利子負債)^{※7}4兆1,336億円に対する利益率(ROIC)は8.5%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付けるために、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の向上に努めています。

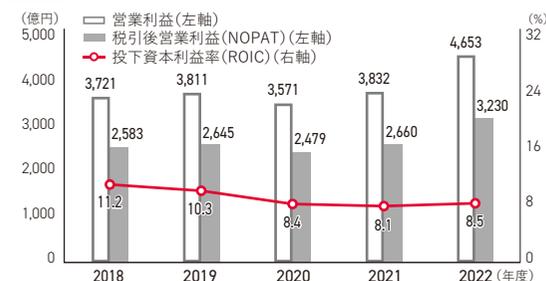
※6 税引後営業利益(NOPAT):営業利益×(1-実効法人税率)

※7 期中平均

【図13】 現場における投下資本利益率(ROIC)向上への取り組み



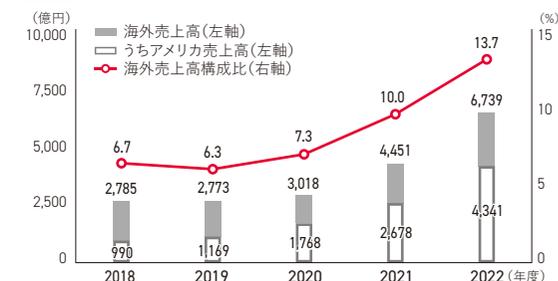
【図12】 投下資本利益率(ROIC)



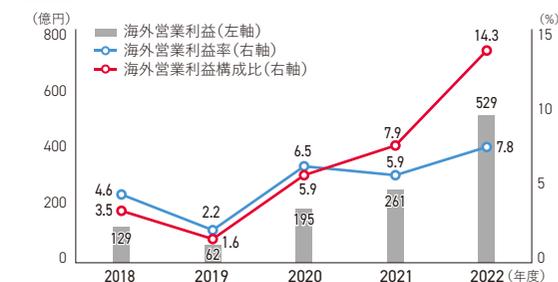
海外業績

海外事業における売上高は6,739億円、営業利益は529億円となりました。2018年度からの5年間の年平均成長率は売上高24.7%、営業利益42.3%となり、業績に占める海外事業の割合は上昇傾向にあります。地域密着型の海外事業による成長の加速により、最終年度には、売上高1兆円、営業利益1,000億円を目指します。

【図14】 売上高



【図15】 営業利益



IV. 事業別経営成績

収益性分析

営業利益においては、成長ドライバーと位置づけている賃貸住宅、商業施設、事業施設事業の3つのセグメントで全体の70%以上を占めています。営業利益率で見ると、これら3つの事業とマンション事業が、数値差を除いた全社の営業利益率である7.5%を超えています。

また、環境エネルギー事業においては、売上高構成比としては2.9%にとどまるものの、脱炭素社会の実現に向けて再生可能エネルギーの普及の貢献に積極的に取り組んでいます。

戸建住宅事業については、国内の人口減少にともない、新設住宅着工戸数が減少するなか、エリアの選択やターゲットの明確化により利益率の改善を図っていきます。

セグメント資産に対する営業利益率

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等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係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。

事業投資の状況

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きます。

図16 [セグメント別]営業利益率/売上高構成比(2022年度)

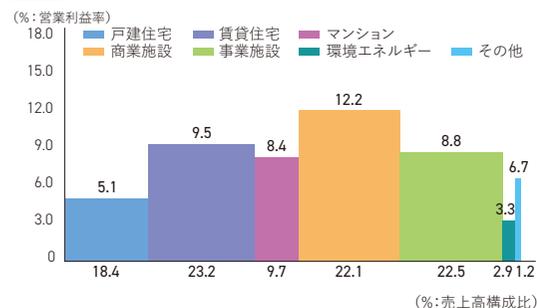
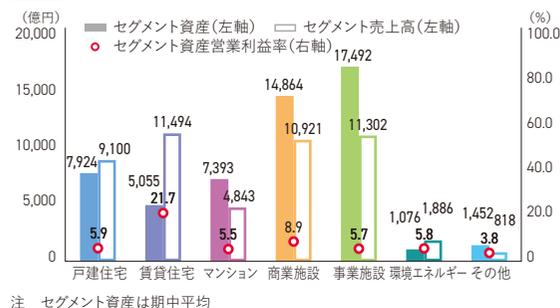
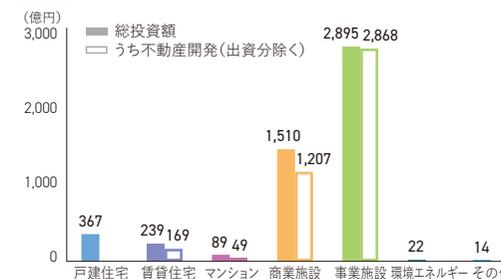


図17 セグメント資産営業利益率(2022年度)



注 セグメント資産は期中平均

図18 [セグメント別]総投資額(2022年度)



V. 投資の状況

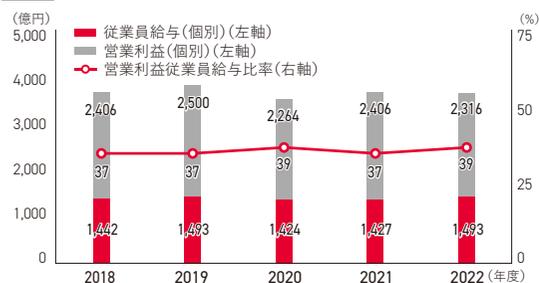
従業員への還元

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。2022年度における個別の従業員給与は2018年度比で51億円増加(1人当たり平均2.3%、209千円増加)しています。

営業利益に対する従業員給与の比率^{※8}は2022年度においては39%となり大きな変動はありません。当社は、2023年4月入社の新入社員を対象に初任給を2万円引き上げるなど、ベースアップにも取り組んでいます。今後も重要な成長の源泉である人財への投資を積極的に進めています。

※8 従業員給与/(営業利益+従業員給与)

図19 営業利益に対する従業員給与比率(個別)

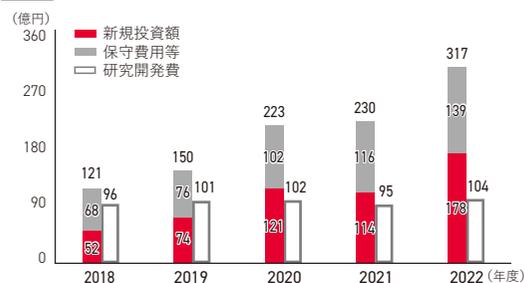


IT関連投資・研究開発

2022年度のIT関連投資は317億円となり、2018年度比で162%の増加となっています。IT関連投資は、商品・サービスの付加価値向上、営業活動への活用、生産工程における効率化、業務の効率化等、将来の収益の増大やコスト削減につながる要素を非常に大きく有しています。今後もさらなる資金の投下を積極的に行っていきます。

2022年度の研究開発費は104億円となっています。住宅系事業に係る研究開発費は43億円、建築系およびその他の事業に係る研究開発費は60億円です。基礎・応用研究から新技術・新商品開発、さらにはこ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。

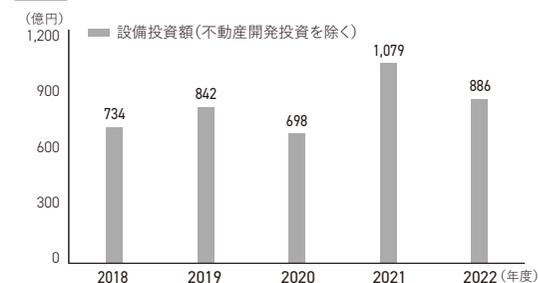
図20 IT関連投資額/研究開発費



設備投資

不動産開発投資を除く設備投資額は、886億円となりました。国内や欧州での工場拠点の改修や開設、生産ラインの改善および新規設備導入に取り組んできました。生産ラインについては、市場動向や受注動向等を見定めながら計画的に投資を進めています。特に原価率や品質向上に影響を与える大きな要素である、主要組立工程における自動化率のさらなる向上に取り組んでいきます。また、建設業界の課題である技術者・技能者減少に対して、建設プロセスのデジタル化推進のため、DX投資も積極的に行っています。

図21 設備投資額(不動産開発投資を除く)



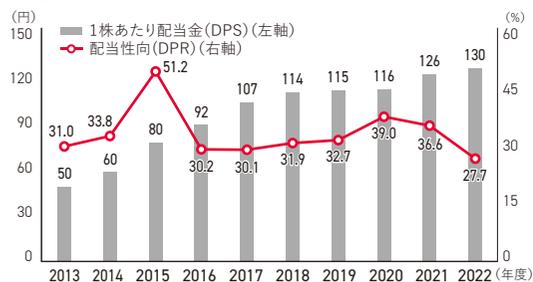
VI. 株主還元および株価の状況

株主還元

2022年度は、年間配当金額130円とし、13期連続の増配を実現しました。配当性向は27.7%となりましたが、退職給付会計における数値計算上の差異の影響を除くと35.6%となります。第7次中期経営計画では配当性向を従来の30%以上から5ポイント引き上げ35%以上とし、業績に連動した利益還元を行い、かつ年間の配当金額の下限を130円とし、安定的な配当の維持に努めていきます。

また、700万株の自己株式の消却を2023年5月に実施し、1,000万株(取得価額350億円)を上限とする自己株式の取得を2024年3月までに実施します。

図22 株主還元



注 2015年度および2022年度の配当性向の増減は、主に退職給付債務算定に用いる割引率を変更したことによるものです。

株価純資産倍率(PBR)

1株当たり純資産(BPS)は3,466.86円となり、2018年度からの5年間の年平均成長率は9.6%となりました。株価純資産倍率(PBR)については、0.90倍となり、1.00倍を下回る結果となりました。株式市場からの評価を得るためには、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が必要であると考えます。これらの取り組みを進め、加えて財務健全性やガバナンスの強化、IR活動を通じた投資家との対話により、今後も企業価値の最大化を図っていきます。

図23 BPS/PBR

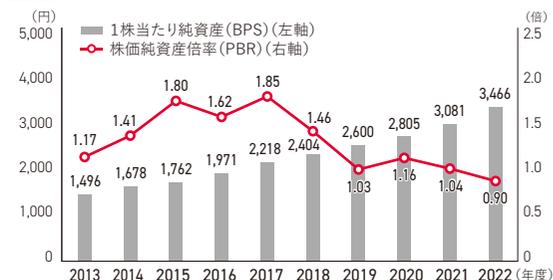


図24 大和ハウス工業の株価およびTOPIXの推移



	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
時価総額(億円)	11,563	15,658	21,093	21,292	27,315	23,444	17,838	21,592	21,326	20,748
最高株価(円)	2,330.0	2,467.5	3,654	3,367	4,594	4,293	3,819	3,552	3,900	3,320
最低株価(円)	1,592.0	1,673.0	2,326.0	2,500.5	3,096	3,119	2,230.5	2,332.0	3,037	2,907.5

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。

財務ハイライト

(百万円)

年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
売上高	2,810,714	3,192,900	3,512,909	3,795,992	4,143,505	4,380,209	4,126,769	4,439,536	4,908,199
売上総利益	540,868	632,417	721,312	793,832	842,767	870,206	826,883	864,682	955,194
販売費及び一般管理費	360,516	389,316	411,220	446,690	470,571	489,091	469,761	481,425	489,824
営業利益	180,352	243,100	310,092	347,141	372,195	381,114	357,121	383,256	465,370
参考:退職数理差異の影響を除く営業利益	—	—	293,573	336,264	369,178	378,245	329,472	332,267	368,714
営業利益率(%)	6.4	7.6	8.8	9.1	9.0	8.7	8.7	8.6	9.5
親会社株主に帰属する当期純利益	117,133	103,577	201,700	236,357	237,439	233,603	195,076	225,272	308,399
株主資本利益率(ROE)(%)	11.2	9.1	16.3	17.0	15.5	14.1	11.0	11.7	14.3
総資産	3,021,007	3,257,805	3,555,885	4,035,059	4,334,037	4,627,388	5,053,052	5,521,662	6,142,067
純資産	1,112,817	1,181,986	1,329,901	1,513,585	1,643,717	1,773,388	1,893,504	2,111,385	2,388,914
自己資本比率(%)	36.6	35.9	36.8	36.5	36.8	37.3	36.3	36.6	37.2
有利子負債	563,530	491,964	640,671	780,574	778,546	1,043,478	1,274,886	1,425,407	1,849,481
D/Eレシオ(倍)	0.51	0.42	0.49	0.53	0.49	0.60	0.69	0.71	0.81
営業活動によるキャッシュ・フロー	139,465	278,497	287,691	382,365	355,599	149,651	430,314	336,436	230,298
投資活動によるキャッシュ・フロー	△235,027	△202,447	△343,643	△313,664	△313,989	△317,273	△389,980	△467,423	△505,181
財務活動によるキャッシュ・フロー	129,202	△130,185	80,086	41,804	△86,979	169,128	102,731	24,427	287,452
時価総額	1,565,858	2,109,310	2,129,297	2,731,576	2,344,492	1,783,852	2,159,278	2,132,628	2,074,830
期末株価(円)	2,371	3,166	3,196	4,100	3,519	2,677	3,241	3,201	3,114
1株当たり情報(円)									
当期純利益(EPS)	177.74	156.40	304.14	355.87	357.29	351.84	297.18	343.82	469.12
純資産(BPS)	1,678	1,762	1,971	2,218	2,404	2,600	2,805	3,081	3,466
配当金 ^{※1}	60	80	92	107	114	115	116	126	130
配当性向(%)	33.8	51.2	30.2	30.1	31.9	32.7	39.0	36.6	27.7
株価収益率(PER)(倍)	13.34	20.24	10.51	11.52	9.85	7.61	10.91	9.31	6.64
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.41	1.80	1.62	1.85	1.46	1.03	1.16	1.04	0.90
期末従業員数 ^{※2} (人)	34,903	37,191	39,770	42,460	44,947	47,133	48,807	48,831	49,768
グループ会社数(社)	145	172	196	317	387	360	444	480	488

※1 2015年度の1株当たり配当金80円は、60周年記念配当10円を含んでいます。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。 ※2 従業員数は正社員のみ的人数です。

年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
セグメント別売上高(連結) ^{※3} (億円)									
戸建住宅	3,753	3,783	3,903	3,853	3,838	4,978	5,161	7,848	9,100
賃貸住宅	7,729	8,801	9,772	10,308	10,613	10,059	9,827	10,525	11,494
マンション	2,313	2,793	2,628	2,850	2,805	3,727	3,397	3,799	4,843
住宅ストック	916	955	1,055	1,121	1,145	1,456	1,247	—	—
商業施設	4,562	4,955	5,697	6,208	6,939	8,067	8,083	10,385	10,921
事業施設	5,815	7,363	8,284	8,502	10,223	11,523	9,899	10,792	11,302
環境エネルギー	—	—	—	—	—	—	—	1,610	1,886
その他	4,265	4,588	5,135	6,371	7,161	5,300	5,073	630	818
調整額	(1,248)	(1,311)	(1,349)	(1,256)	(1,293)	(1,311)	(1,423)	(1,197)	(1,285)
合計	28,107	31,929	35,129	37,959	41,435	43,802	41,267	44,395	49,081
セグメント別営業利益(連結) ^{※3} (億円)									
戸建住宅	88	165	192	215	199	180	218	383	466
賃貸住宅	695	819	942	1,066	1,022	985	908	966	1,097
マンション	108	157	134	133	135	158	53	97	408
住宅ストック	99	112	130	132	159	167	104	—	—
商業施設	672	803	1,007	1,141	1,377	1,406	1,228	1,241	1,329
事業施設	384	680	789	889	989	1,206	1,159	1,255	996
環境エネルギー	—	—	—	—	—	—	—	52	62
その他	102	95	168	230	325	192	107	(59)	54
調整額	(348)	(403)	(265)	(337)	(486)	(487)	(209)	(105)	237
合計	1,803	2,431	3,100	3,471	3,721	3,811	3,571	3,832	4,653
住宅着工戸数 ^{※4} (千戸)									
住宅着工戸数	880	921	974	946	952	883	812	865	860
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	49,087	51,207	54,925	51,641	48,410	43,703	38,991	40,758	40,562
戸建住宅	7,280	6,999	7,106	6,907	6,524	5,917	5,178	5,164	4,191
分譲住宅	2,614	2,333	2,180	2,320	2,192	2,066	1,841	1,596	1,571
参考：住宅販売戸数(海外)	—	—	—	973	2,621	2,875	4,184	4,857	6,332
賃貸住宅	36,757	38,903	43,428	40,254	37,905	33,502	29,488	31,202	32,224
分譲マンション	2,436	2,972	2,211	2,160	1,789	2,218	2,484	2,796	2,576
1戸当たりの平均売上金額(百万円)									
戸建住宅	32.7	33.7	34.3	35.9	37.3	39.6	39.6	41.0	45.1
分譲住宅	24.0	24.5	25.3	24.0	24.3	22.4	23.1	24.2	24.6
賃貸住宅事業									
管理戸数(戸)	435,515	471,342	510,208	543,124	572,238	595,182	611,874	630,555	649,891
入居率(%)	97.5	97.4	97.1	97.3	96.9	97.6	98.2	98.2	97.8
商業施設事業									
1棟当たりの平均受注金額(百万円)	160	222	281	324	381	466	512	513	563
転貸建物面積の推移									
貸付可能面積(m ²)	5,134,274	5,441,604	5,736,312	6,157,287	6,375,278	6,765,150	6,871,560	6,964,194	7,163,733
入居率 ^{※5} (%)	99.1	99.2	99.1	99.1	99.0	98.8	98.5	98.6	98.9

※3 セグメント間の内部取引を含みます。 ※4 住宅着工戸数は「住宅着工統計」(国土交通省)より。 ※5 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

主な指標		実績(年度)		目標(年度)		
		2021	2022	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}	16.1	23.5	—	40
	事業活動： スコープ1+2	GHG排出量削減率(%) ^{※1}	20.8	33.5	55	70
		再エネ利用率(個別)(%) ^{※2}	54	100	100	100
		再エネ利用率(グループ)(%)	18.2	41.5	100	100
	建物使用： スコープ3 (カテゴリー11) ^{※6}	GHG排出量削減率(%) ^{※1}	29.4	39.3	54	63
		ZEH率(%) ^{※3}	53	86	90	100
		賃貸住宅 ZEH-M率(%) ^{※4}	3	14.2	50	100
		分譲マンションZEH-M率(%) ^{※5}	35	67.5	100	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) ^{※7}	2,526	2,706	4,200	5,000
		再エネ発電所 開発・運営実績(IPP)(MW) ^{※8}	561	602	1,550	2,500
太陽光発電搭載率 (非住宅)	商業施設事業(個別)(%) ^{※9}	—	32	原則 100		
	事業施設事業(個別)(%) ^{※9}	—	62			

※1 2015年度比

※2 2022年度実績は国内の購入電力のみ

※3 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)。2021年度実績は受注ベース・2022年度実績は着工ベースで算出

※4 大和ハウス工業(個別)における請負・分譲物件。着工ベースで算出

※5 大和ハウス工業(個別)・コスモスインシアの2社計(他社幹事JV案件は除く、国内のみ)。着工ベースで算出

※6 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

※7 2011年度からの累計

※8 自家消費の発電所を除く

※9 2022年度実績は大和ハウス工業(個別)、目標値は大和ハウス工業、大和リース、フジタの3社計。着工ベース、棟数割合で算出

人的資本関連指標

主な指標		実績(年度)			目標
		2020	2021	2022 ^{※1}	
採用	新卒採用女性比率(%)	23.5 (2021/4/1)	25.8 (2022/4/1)	24.9 (2023/4/1)	30
	キャリア採用者数(人)	80	64	145	—
多様性	管理職における女性比率(%)	4.5 (2021/4/1)	4.9 (2022/4/1)	5.2 (2023/4/1)	8 (2027/4/1)
	主任職における女性比率(%)	17.9 (2021/4/1)	19.2 (2022/4/1)	21.3 (2023/4/1)	25 (2027/4/1)
	障がい者雇用率(%)	2.50 (2021/4/1)	2.46 (2022/4/1)	2.50 (2023/4/1)	2.70 (2026/4/1)
	若年層(入社3年後)の定着率(%) ^{※1}	78.6 (2021/4/1)	76.6 (2022/4/1)	76.6 (2023/4/1)	85
健康管理	65歳定年到達後の雇用継続率(%)	60.0 (2021/4/1)	60.9 (2022/4/1)	49.4 (2023/4/1)	—
	定期健康診断受診率(%)	100	100	100	—
出産 育児	要精密検査・要治療者の二次検査受診率(%)	99.0	91.0	95.3	—
	男性の育児休業取得率(%) ^{※2}	42.4	41.9	62.2	80 (2026年度)
就業	次世代育成一時金 (支給対象者数：人/金額：百万円) ^{※3}	637/637	636/636	643/643	—
	有給休暇取得率(%)	59.6	57.3	56.4	—
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)	—	60.7	61.5	—
	キャリア 支援	越境キャリア支援制度 ^{※5}	—	—	23

※1 各年度における入社3年後の定期採用者の定着率

※2 2020年に実施した社内アンケートにて、育児休業を「取得したい(取得したかった)」と回答した男性社員比率が80%であったことから、第7次中期経営計画終了時(2026年度)の目標を「80%」に設定

※3 制度導入以降累計支給額 11,862百万円

※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

(2023年6月29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	1,618億4,518万4,151円			
社員数(連結)	49,768名(2023年3月31日現在)			
上場証券取引所	東京			
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	北関東	東関東	南関東
	北陸	中部	中国	四国
	九州			
支店	全国45ヵ所			
工場	全国9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	25ヵ国50都市			
IR連絡先	大和ハウス工業株式会社 経営管理本部 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

(2023年6月29日現在)

取締役(13名)		常務執行役員(8名)	
代表取締役社長	芳井 敬一	浦川 竜哉	原納 浩二
代表取締役副社長	香曾我部 武	柴田 英一	片岡 幸和
代表取締役副社長	村田 誉之	山田 裕次	能村 盛隆
取締役専務執行役員	下西 佳典	田村 哲哉	石崎 順子
取締役常務執行役員	大友 浩嗣		
取締役常務執行役員	出倉 和人		
取締役常務執行役員	有吉 善則		
取締役常務執行役員	永瀬 俊哉		
取締役(社外)	飯 ゆき子		
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		
監査役(6名)		執行役員(34名)	
常勤監査役	中里 智行	河村 太郎	松葉 明
常勤監査役	前田 忠利	富樫 紀夫	八田 哲男
常勤監査役	橋本 好哲	金井 雅孝	北村 昭
監査役(社外)	渡邊 明久	岩淵 義徳	齋藤 栄司
監査役(社外)	岸本 達司	八田 政敏	杉山 克博
監査役(社外)	丸山 隆司	泉本 圭介	野志 征生
		吉岡 憲一	更科 雅俊
		野辺 克則	内山 全浩
		諏訪 和美	菊池 雅明
		松山 竜蔵	鈴木 伸吾
		北 真夫	和田 彰彦
		茂木 啓一	住永 敏之
		渡辺 靖彦	田中 利樹
		民谷 秀人	山崎 真一
		高吉 忠弘	本多 直也
		向井 和也	樋口 登
		森角 義宗	小島 由光

株式情報

(2023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	666,290,951株
株主数	81,256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)	110,324	16.74
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	49,193	7.46
JPモルガン証券株式会社	14,720	2.23
株式会社三井住友銀行	14,505	2.20
大和ハウス工業従業員持株会	14,366	2.18
日本生命保険相互会社	11,944	1.81
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行)	11,416	1.73
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT (常任代理人 香港上海銀行)	9,381	1.42
JP MORGAN CHASE BANK 385781 (常任代理人 株式会社みずほ銀行)	8,582	1.30
株式会社三菱UFJ銀行	8,531	1.29

注 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位を切り捨てて表示しています。

所有者別株式分布状況



注 ()内は発行済株式の総数に占める割合を表示しています。

“将来の夢”実現に向けて、 着実に7次中計の歩みを進める

2022年、当社は“将来の夢”を策定し、「再生と循環の社会インフラと生活文化の創造」という役割を明確にしました。そして、夢の実現に向け、2022年度を初年度とした第7次中期経営計画は、持続的成長モデルの構築のために、「収益モデルの進化」「経営効率の向上」「経営基盤の強化」の3つの経営方針を掲げ、取り組みを進めてきました。



常務執行役員 財務部長兼 IR室長

山田 裕次

初年度で経営陣がこだわったのは、最終年度の目標達成に向け、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、海外事業の成長の確からしさ、事業ポートフォリオ見直しの成果、そして、グループ集中購買による基盤の強さを示すことでしたが、結果は示せたものと考えています。加えて、本年は統合報告書制作プロジェクトを中心に、昨年策定したマテリアリティのKGI/KPIの特定を進めることができ、今後は7次中計の進捗と併せてマテリアリティの取り組み状況もご確認いただけるものと考えています。

当社は「儲かるからではなく世の中に役立つ事業をやる」という創業理念を原点に、社会課題に向き合ってきました。歴史を振り返り見ても、多くの社会インパクトを創出してきたと自負しておりますが、近年では、物流施設開発を通じてEコマース化率の進展による生活利便性の向上や雇用を創出。環境エネルギー事業を通じては再生可能エネルギーの普及で生活文化に変化をもたらすことができたのではないのでしょうか。今後の課題の一つは、インパクトを定量的に示し、より当社の存在意義を示していければと考えています。

最後に本誌制作にご協力いただきました関係者の皆さまをはじめ、本誌をお読みいただきました皆さまに心よりお礼申し上げます。引き続き当社グループの事業活動に対するご理解を深めていただき、さらなるご支援を賜りますようお願い申し上げます。





創業者・石橋信夫(1921～2003年)

「夢」それは、まことに広い意味をもつことばです。夜寝て見るのも「夢」であり、過去の思い出をもまた人は「夢」という表現をします。しかしわれわれにとっては、寝てみる夢も過去の夢も、さして重要な意味をもちません。

われわれにとって重要な夢は「将来の夢」でなければならないのです。夢あるところに前進があり、伯楽あるところに馬が発見される。伯楽たるは経営者、管理職の要諦であり、夢をもつことは社員の義務であります。企業は夢とともに伸び、人はすべて夢を求めてあくことを知らず走り続けるのです。

創業者・石橋信夫

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)