



Daiwa House®
Group

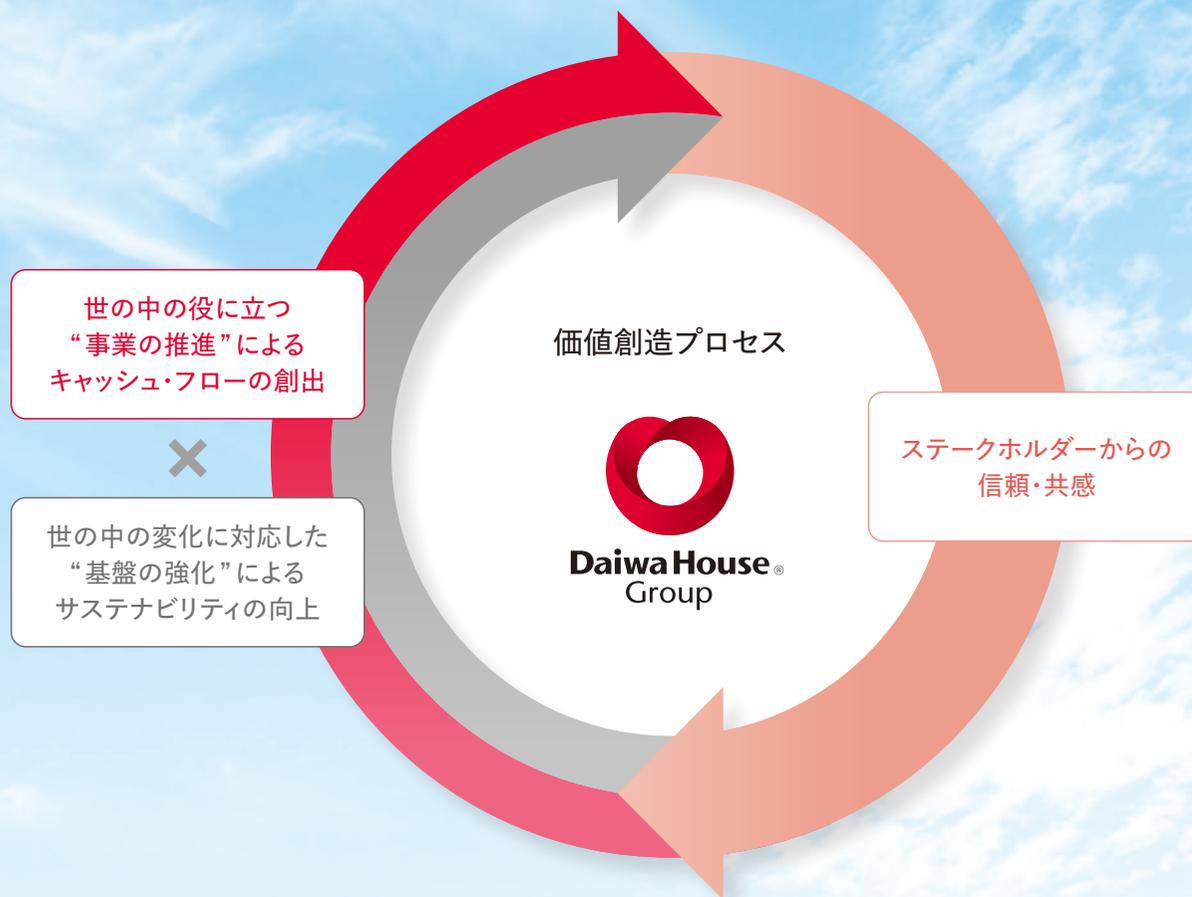
生きる喜びを、未来の景色に。

統合報告書 2022で私たちが伝えたいこと

大和ハウスグループは、「共に創る。共に生きる。」を基本姿勢に、世の中の役に立つ事業の推進と、世の中の変化に対応した基盤の強化の両輪で、社会課題の解決に貢献し、ステークホルダーからの信頼・共感を得てきました。これが私たちの考える価値創造プロセスです。

私たちがこれからも世の中に存在し続ける意義をステークホルダーと共に考えるため、2021年5月に全社横断型のプロジェクトを立ち上げ、“将来の夢”(パーパス)を策定しました。

2022年度から、この“将来の夢”を羅針盤とした、第7次中期経営計画がスタートしました。統合報告書では、従業員の「社会へ貢献したい」という熱い気持ちと「成長し続けたい」という決意を形にするため、新たに見直したマテリアリティ(最重要課題)に基づく成長戦略や経営体制について伝えていきます。



1955

大和ハウスグループにとっての“夢”

“将来の夢”が 人や企業を成長させる

創業者・石橋信夫は、新しい時代を生き抜くためには、常に積極的であること、将来の大きな夢を持つことが大切であると説き、私たちは「2055年、創業100周年に売上高10兆円の企業グループへ」という石橋の壮大な夢を受け継ぎました。

永続的に社会に必要とされる企業として、従業員一人ひとりが“将来の夢”を持ち、その夢を一つひとつ実現していくことで、大きな貢献を果たせると考えています。



2055

創業100周年に向けた羅針盤“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。

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

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



統合報告書 2022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” = 2055年に**創り出したい社会と私たちの役割**は

▶ **Chapter 1** CEOメッセージ

P.6

▶ 夢を実現するために取り組むべき**マテリアリティ**とは

▶ 夢を実現するための私たちの**強み**とは

▶ **Chapter 2** 価値創造ストーリー

P.19

▶ マテリアリティに向けて**第7次中期経営計画**では何に取り組むか

▶ **Chapter 3** 第7次中期経営計画

P.28

▶ 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.35

▶ 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.45

▶ 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 6** 基盤の強化

P.64

▶ **社外取締役の視点**から見た“将来の夢”とは

▶ **Chapter 7** ガバナンス

P.82

▶ これまでの**実績**は

▶ **Chapter 8** 業績・企業情報

P.101

目次

Chapter 1 CEOメッセージ

CEOメッセージ	7
2055年に向けた“将来の夢”策定	14
“将来の夢”と第7次中期経営計画の位置づけ	18

Chapter 2 価値創造ストーリー

大和ハウスグループの今	20
価値創造ストーリー	21
1 大和ハウスグループの歩み	22
2 価値創造の源泉	23
3 創業者精神を受け継ぐビジネスモデル	24
4 価値創造プロセス	25
5 大和ハウスグループの強み	26
6 創り出したい社会と私たちの役割	27

Chapter 3 第7次中期経営計画

中期経営計画の振り返りと、 第7次中期経営計画の位置づけ	29
事業環境、リスクと機会	30
第7次中期経営計画の3つの基本方針と 8つの重点テーマ	31
基本方針:収益モデルの進化	32

Chapter 4 CFOメッセージ

CFOメッセージ	36
基本方針:経営効率の向上	40

Chapter 5 事業の推進

事業別概況	46
事業別業績目標	47
戸建住宅事業	48
賃貸住宅事業	51
マンション事業	53
商業施設事業	55
事業施設事業	57
環境エネルギー事業	59
不動産投資の状況	61

Chapter 6 基盤の強化

7次中計における“基盤の強化”に向けた考え方	65
環境経営	66
社会の取り組み	74

Chapter 7 ガバナンス

〈座談会〉2055年を見据え、パーパスを策定	83
経営体制	87

Chapter 8 業績・企業情報

財政状態および経営成績等の分析	102
環境への取り組み	108
社会の取り組み	112
財務ハイライト	115
会社概要・役員一覧・株式情報	117
編集後記	118

【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」を参考にしています。**【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(2022年3月31日現在、連結子会社421社、持分法適用関連会社57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	7
2055年に向けた“将来の夢”策定	14
“将来の夢”と第7次中期経営計画の位置づけ	18



Chapter



Chapter 1 CEOメッセージ



代表取締役社長／CEO

芳井 敏一

生きる喜びを分かち合える世界の実現に向けて ステークホルダーの皆さまと共創します

第6次中期経営計画を振り返って

**組織構造改革を進め、
過去最高の売上高、12期連続の増配を実現**

第6次中期経営計画は当初、戸建・賃貸住宅領域は再成長に向けた基盤整備を、商業・事業施設領域は継続的な事業拡大を目指しましたが、2020年1月以降、新型コロナウイルス感染症が拡大するなか、当社グループはステークホルダーの命と健康を守ることを最優先とし、2020年4月の緊急事態宣言下においては施工現場を一時休工するなど業界のなかでもいち早い対応を取りました。お客さまとの対面機会の減少や企業による設備投資の減少、またホテル・スポーツクラブ運営事業低迷の影響を受け、最終年度である2021年度については、計画策定時の業績目標は未達となりました。しかしながら、ニューノーマルに対応する新しい需要の取り込みや、開発物件売却の積み増し、海外における戸建住宅事業の拡大等により、売上高は過去最高となり

ました。ROEについては利益水準低下により、目標としている13%は未達となりましたが、配当性向は30%以上を維持し、配当金額については、12期連続の増配を実現することができました。一方、2021年12月には、2019年度に発覚した「施工管理技士技術検定試験の実務不備問題」への行政処分として22日間の営業停止処分を受け、“法を守ること”の大切さを再認識しました。この3年間は、いくつかの問題があり、皆さまに大変なご迷惑とご心配をおかけしました。改めてお詫び申し上げます。これらを教訓として、組織構造改革によりグループのガバナンスを徹底的に強化してきましたが、引き続きガバナンス・コンプライアンスの強化・充実に取り組んでいく所存です。

中期経営計画の振り返りと、第7次中期経営計画の位置づけ ▶ P.29

第7次中期経営計画 策定に際して

お客さまに寄り添う個客思考に原点回帰し、 出会えた歓びを原動力に

私たち大和ハウスグループは、「共に創る。共に生きる。」を基本姿勢として、戸建住宅・賃貸住宅などのハウジング領域をはじめ商業施設・事業施設などのビジネス領域に至るまで、ハウスメーカーの枠を越えた多彩な事業を通じて、ステークホルダーと共にこれまで歩んできました。特に、創業者は「愛される大和ハウスに」と常々社員に語り、多くのお客さまと共に歩み、そして出会えた歓びが、私たちの事業の原動力となっています。

現在は、建物を建てることだけでなく、そこに生きる人々の暮らしを支え、また生活インフラ全体における社会課題の解決に向けた新たな価値創出を実現することで、さらなる成長を目指しています。土地を起点とした複合的な事業提案力を当社グループの最大の強みとしていますが、生活インフラや住まい方・暮らし方を含む、“まち”全体に対して複合的な事業を提案する力を、今まで以上に強化していきたいと考えています。

そして国内だけでなく世界のニーズに対応するために、

創業から大切にしている個客思考「お客さまと共に。」この姿勢を忘れることなく、取引先や地域社会とも協働して取り組んでいきます。また、新たな価値創出をスピーディーに実現するためにデジタル技術を最大限に活用していきます。

新しい時代を進むための 大和ハウスグループの“将来の夢”を策定

当社グループは、創業者精神「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、時代背景や社会の変化に合わせて多様化するニーズに対応し、事業を多角化してきました。しかし、価値観の変化が急速に進むなか、これからの時代はこれまでの成功体験が通じるとは思えません。そこで「“将来の夢”が人や企業を成長させる」という創業者の想いに立ち返り、100周年を迎える2055年に向けて、どのような社会を創り出したいか、そのために何をなすべきかというテーマを掲げ、若手からベテランまで全従業員参加型の“将来の夢”プロジェクトを立ち上げました。約7万人にのぼるグループ全従業員と共に、1年間かけてこれからの社会課題について話し合い、私たちの存在意義について議論を重ねました。そして導き出された“将来の夢”をパーパスと定義し、今後、当社グループが成長していくための新たな羅針盤としました。

今回、本プロジェクトを通じて、すべての世代の従業員が「社会へ貢献したい」という熱い気持ちと「数字に対する強いこだわり」をもっているという大きな気づきがありました。振り返ってみれば、この2点が、私たちのこれまでの成長を支えてきたのではないかと感じています。

“将来の夢”すなわち「創り出したい社会×当社グループの役割」は、「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」ということ。その中心にあるのは、何よりもまずお客さま、そして従業員や取引先です。私たちを取り巻くすべての人の幸せがあってはじめて自分たちの幸せがあるという考え方です。この“将来の夢”(パーパス)をステークホルダーの皆さまと共有し、実現していくことで、愛される大和ハウスグループを未来につなげ、企業価値の向上を目指していきます。

パーパスの実現に向けた 6つのマテリアリティ

“将来の夢”(パーパス)の実現に向け、「再生と循環を前提とした価値の創造」「デジタルによるリアル革新」「多様な自分らしい生き方の実現」を当社グループが取るべきアクションと定義し、次の6つをマテリアリティとして改めて特定しました。

- ①サーキュラーエコノミー&カーボンニュートラル
- ②地域社会の再生
- ③グローバルイノベーション
- ④DE&I*
- ⑤デジタル変革
- ⑥ガバナンス

※ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン:社会の多様性、公平性、包摂性

第7次中期経営計画

強みを活かした「持続的成長モデル」の構築により、再生と循環の社会インフラと生活文化を創造する

第7次中期経営計画(以下、7次中計)では、マテリアリティを念頭に、第8次中期経営計画以降の成長・企業価値の最大化も見据えた持続的成長モデルを構築します。3つの経営方針「収益モデルの進化」「経営効率の向上」「経営基盤の強化」のもと、各重点テーマに取り組みます。

これらの取り組みにより「事業の推進」と「基盤の強化」の好循環をさらに加速させるべく、「事業の推進」においては、請負型・開発型ビジネスを維持しつつ、海外事業とストック事業を拡大させるとともに、「再生・循環」をキーワードと

した事業を推進し、持続的な成長を実現する収益モデルへと進化を図ります。「基盤の強化」については、人的資本の価値向上、DXによる顧客体験価値向上と技術基盤の強化、ガバナンスのさらなる強化に努めます。

最終年度の2026年度の業績目標は、売上高5兆5,000億円、営業利益5,000億円、親会社株主に帰属する当期純利益は3,400億円とし、4つの事業(戸建住宅、賃貸住宅、商業施設、事業施設)それぞれで営業利益1,000億円以上を目指します。海外事業の全体の売上高は1兆円、営業利益は1,000億円を計画しています。なかでも米国の住宅事業が業績を牽引することになりますが、金利上昇の不安を上回る住宅需要が期待でき、かつ労働者不足の課題に対しては現地グループ会社でのシナジー創出等を進める予定であり、決して難しい目標ではないと考えています。

株主還元については、配当性向35%以上(7次中計期間中の下限配当金額は130円)とし、従前の「30%以上」から強化しました。加えて、機動的な自己株式の取得も実施していく予定です。

D/Eレシオは今回0.6倍程度へ変更しましたので、7次中計においては、レバレッジを効かせながら、株主還元も強化し、最も重要な指標であるROE13%以上を引き続き目指していきます。



また従業員の働きがい実感を最大化させるとともに、2030年度までの新たなカーボンニュートラル計画を掲げ、環境経営を推進することで企業収益と環境負荷低減を実現していきます。

持続的な成長を実現する 収益モデルへの進化を図る5年間に

7次中計は、期間を5か年に設定しました。当社グループ

の事業は、投資が不要な請負事業が中心でしたが、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います。開発事業は、土地の仕入れから始まり、時間をかけて土地に磨きをかけていくため、結果が出るまでには一定の時間を要します。開発から売却まで高速で回転する収益モデルは、資本効率の向上にはつながりますが、従業員には今まで以上に負荷がかかり、労働人口の減少という観点からも持続性のある働き方が実現できるとは思えません。そこで、従業員や取引先、お客さま、地域社会といったあらゆるステークホルダーの利益に配慮するステークホルダー資本主義を実現していくためにも、中長期的な価値創造に向けて収益モデルを進化させたいと考えています。“将来の夢”をふまえ、今一度原点に立ち返り、お客さまに最も満足いただくために提供するべき“価値”は何かを改めて考えるとともに、時間をかけてステークホルダーの皆さまとの関係性を強固にすることで、持続的な成長モデルを構築していきます。

〈マテリアリティに向けた取り組みについて〉

①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

環境の取り組み、気候変動への対応は、未来の子どもたちの「生きる」を支える取り組みだと認識しています。そうし

た考えのもと、環境課題に対しては、いち早く取り組んでおり、2021年8月には2050年にカーボンニュートラルを目指す方針を公表しています。その実現に向けバックキャストし、2030年にはバリューチェーン全体での温室効果ガス排出量を2015年度比で40%削減する目標を掲げました。この目標達成に向け、7次中計では全事業で「カーボンニュートラル戦略」に取り組んでいきます。

まず、2040年に達成を目指すとしていましたRE100(事業活動で使用する電力を再生可能エネルギー100%とする)を、17年前倒しし、2023年度の達成を目指すことに変更しました。すでに、当社グループの電力使用量の1.3倍となる再生可能エネルギーの発電を行っており、これらの再生可能エネルギー価値を取得(非化石証書を購入)することで達成できる見込みです。私たちは自ら再生可能エネルギーをつくり、それを使う「再生可能エネルギーの自給自足」に取り組み、再生可能エネルギーの普及とRE100の達成を両立します。

一方、新築する自社施設に加え、各事業においてはZEHやZEB*の普及を進め、2030年には当社が新たに提供するすべての建物は原則ZEH・ZEBとすることを目指します。また、すべての建物に太陽光発電パネルの設置も進めています。これは、環境付加価値についてしっかりとご説明、ご理解いただいたうえで、お客さま自身による設置を前提に提案して

いきます。お客さまの事情により設置ができない場合は、当社が屋根をお借りし、代わりに設置することで、100%の搭載を目指します。こうして発電した電力を、お客さまに使っていただくことでお客さまの、ひいては世の中の脱炭素化に貢献していきます。このように当社の強みを活かした幅広い取り組みを行うことで、環境への取り組みと企業収益の両立を図り、2050年までにカーボンニュートラルを実現していきます。

※ ZEH: ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス、ZEB: ネット・ゼロ・エネルギー・ビル

②地域社会の再生

—日本国内における社会課題解決型事業

当社グループは、日本国内において深刻化している少子高齢化、空き家問題、地方や郊外の過疎化に対応すべき課題と認識し、その解決に向けた事業を推進しています。

世代を超えて幸せが循環するまちづくり 「リブネスタウンプロジェクト」

私たちがこれまで開発してきた郊外型住宅団地(ネオポリス)等では、建物の老朽化や少子高齢化などの課題に直面しています。リブネスタウンプロジェクトは、「つくった責任、つかう責任」を果たさなければ、新しいまちをつくる資格はないという考えに基づいており、私たちが改めてまちづくり



に関わることで、これらの課題を解決し、まちに活力と魅力を創出したいという想いを込め、「再耕」として、さまざまな実証実験をしながら取り組みを進めています。

「再耕」のためには、まちを支えてきた人々に「ここで過ごせてよかった」、新しい世代には「このまちに移り住みたい」と思ってもらえることが大切です。行政などと連携し、高齢者の健康維持に向けた取り組みや子育て支援の仕組みをすでに検討しています。昨年は、コミュニケーションの場の創出に向けて、既存住宅をリノベーションした集会所を設置し、地域のお困りごとやニーズに対応する仕組みを構築しました。最近ではリモートワークの急速な浸透により、まちが鉄道沿線にある必要性も低くなっています。社会変化によ

る価値観の多様化に応じて、新しい生き方の提案、新しい市場の創出を図っていきます。すでに全国8カ所でプロジェクトを進めていますが、今後さらに取り組み先を増やし、世代を超えて生きる喜びが循環するまちづくりを手がけていきます。

地域密着型の強みを活かした 複合型開発・再開発

「再生と循環」を実現するためには、地方都市や郊外での地方創生に対して、地域経済の活性化や雇用創出に取り組みなければなりません。事業を通じてその地域のポテンシャルを最大限に引き出すことが、地域の活性化に貢献すると考えています。これまでも広島や札幌などで住宅や商業施設、ホテルなどの複合再開発を手がけてきましたが、2021年度は、創業以来、多くの食品工場や冷凍・冷蔵倉庫を提供してきたノウハウを活かし、安全・安心な食の流通の再耕に向けた貢献として、富山県の公設卸売市場の建て替え事業にも着手しました。今後も、当社の強みの一つであるグループのリソースを活かした複合開発・再開発を強力に推進していきます。

地域特性を活かす新しい街並みの形成

現在、『再生可能エネルギーを活用したまちづくり』を全国で進めていますが、2021年には、施工から暮らしの電気

まで、すべてを再生可能エネルギーでまかなう「実質再生可能エネルギー電気100%のまち『船橋グランオアシス』」が完成しました。

一方、街並み形成においては、今後、物流施設が一つの重要な要素になると考えています。大型物流施設を建設することで雇用が生まれ、その地域の経済の活性化に貢献できます。また当社では、開発した物流施設の屋根に太陽光発電システムを設置し、再生可能エネルギー電気を供給することで、環境エネルギー事業の拡大と社会への再生可能エネルギーの普及を同時に進めています。物流施設は、万が一、停電になっても電気を供給することが可能になっており、地域の防災拠点として活用する取り組みも進んでいます。

また、6G/7Gに向けたデータセンター整備、植物工場・陸上養殖施設などによる農業や漁業の工業化といった、生活インフラを支える施設開発にも注力していきます。住むだけのまちづくりではなく、社会課題の解決やその地域の特性を活かせるまちづくりを推進し、新しい街並みを形成していきます。

③グローバル化

—海外での地域密着型の社会課題解決事業の展開

海外事業においては、国・地域によって異なる社会課題

や地域の状況・フェーズに合わせたより価値の高いサービスの提供、国内外のノウハウの共有など、社会課題解決を見据えた地域密着型の事業展開が必要であると考えてきました。例えば、2008年頃から展開してきた中国の分譲マンション事業では、日本式の顧客サービスの提供を取り入れ、お客さまの不満やトラブルにすばやくきめ細かく対応してきた実績が高く評価されています。まさしく現地のお客さまニーズを私たちのサービスで実現したケースと言えるでしょう。

7次中計では、米国と東アジアを重点領域として位置づけていますが、米国では3社(Stanley Martin、Trumark、CastleRock)の経営方針を尊重しながら、日本でのノウハウ・知見も加味し、事業を展開していきます。特に、現地のニーズに即した高品質な商品を安定供給するために、グループ購買の検討や生産体制の高効率化を推し進めるなど、人手不足を見据えた「工業化」の手法も導入していく予定です。これらの取り組みを通じて生産体制を整備し、供給戸数は10,000戸超の達成を目指します。

④ 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

人財および組織体制については、ノウハウの共有や他社

との協業による価値創出など、オープンイノベーションも含め、経営基盤の強化を進めていきます。人財の育成および獲得は、現在の当社グループにとって最重要課題です。

人財育成の場としては、2021年10月、みらい価値共創センター(コトクリエ)を奈良県に開所しました。企業理念の第一にある「事業を通じて人を育てること」を具現化する施設として、当社グループ従業員だけの施設にとどまらず、広く社会にオープンな場所としていきます。あらゆる世代が共に学び、考え、お互いに刺激を受け合いながら成長する場となるよう、さまざまなカリキュラムや活動を用意しています。このセンターから未来の価値を共創する「人財」が育ち、よりよい社会づくりに貢献できることを期待しています。

当社グループは、住宅メーカー、不動産デベロッパー、ゼネコンなどさまざまな顔をもっています。他に類を見ないポートフォリオを構築することができたのは、仕事をパッケージ化せず、お客さまそれぞれの課題をきめ細かく、そして柔軟に解決してきたことによるものです。また、異なる考え方もつ人財を育成すると同時に、キャリア採用などを通じて多様な経歴をもつ人財の獲得を重視してきた結果とも言えます。さまざまな個性やスキルをもち寄って会社を発展させ、ステークホルダーの皆さまとのつながりを大切にしながら、時代背景に応じて変化する社会課題やお客さまのニーズにお応え

してきたことは、当社グループの一番大きな財産です。こうした企業風土を守り、磨いていくことが、独自性あふれる商品・サービスを生むために必要なことだと考えています。

また今後リーダーとなる人財には、多様な価値観を活かすことのできるマネジメントスキル(対話力・ルール策定力など)の習得が今まで以上に必要になります。グループ会社間での交流も活発化させながら、マネジメント層の多様性確保、すなわち組織としてのダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)を推進していきます。

⑤ デジタル変革 —生き方の革新のためのデジタルの最大活用

当社グループのデジタル変革とは、お客さまへの提供価値の最大化と、安全性・生産性・品質を確保するものづくりの革新であり、生き方・働き方の革新に向けたデジタル活用を意図しています。喫緊の課題である労働人口の減少、建設業界の厳しさ、労働時間規制に対応していくために、人手やコストをかけないシステム構築に向け、建設現場において最も重要である安全性・生産性・品質を確保しながら、省人化・無人化を進め、業界のリーディングカンパニーとして建設DXを推進していきます。

さらには業務プロセスの革新にデジタル技術を活用する

ことで、新たな付加価値創出も目指していきます。加えて、当社グループが保有する多くのお客さまや建物の情報をビッグデータとして活用することで、当社グループの強みである情報資源のさらなる価値向上を図り、将来的にはお客さま一人ひとりに合わせた生き方・働き方をより豊かにする商品・サービスの提供を目指します。

⑥ガバナンスー未来を創るガバナンス

事業を通じて人を育て、持続可能な未来を創るためのガバナンス強化は重要な課題です。次世代の経営人財の拡充に向けては、事業環境の変化に応じた柔軟な経営人財を配置するため、多様性を考慮した戦略的サクセッションプラン「D-Succeed」を2020年度から導入しています。今期は9名を経営人財として、事業所長や関連会社社長に登用しました。特に事業所長については、これまでは営業部門からの選出が中心でしたが、今回より技術・管理部門からも選出しており、多角的な視点からの事業経営を強化しています。このように事業所経営やグループ会社社長という経験を積むことで、経営者としてのスキルを身につけ視座を高めることは、ひいては将来の経営幹部候補としての経営人財育成にもつながると考えています。

また、シナジーの創出によりグループ全体の成長を加速

させるために、グループ会社との経営人財の交流も進めています。2022年4月、グループ会社の社長を大和ハウスの人事系担当役員に起用しましたが、ダイバーシティ推進につながる変化を期待しています。

2021年4月より導入した事業本部制では、事業本部長への権限委譲を進めて迅速な経営判断をする体制を構築してきましたが、当初想定していたよりもスピード感をもって機能しており、徐々に成果が生まれてきています。

ステークホルダーの皆さまへ

**すべてのステークホルダーの皆さまから
愛される存在であり続けます**

創業者・石橋信夫の精神や企業理念は時代や会社の業態がどんなに変わろうとも、変わることはありません。全従業員が新たな羅針盤である“将来の夢”が示す未来に向けて取り組み、すべての人の「生きる」を支えながら、これからもお客さまや社会の期待に応え、株主の皆さまの期待にも応える会社へと成長し続け、社会の公器として、社会的な責任・役割を果たしていきます。



2055年に向けた“将来の夢”策定

“将来の夢”
プロジェクトの目的社会が私たちに求める視点と従業員の多様な視点が融合した
“将来の夢”をステークホルダーと共に実現します

あらゆるステークホルダーから、企業の存在意義を問われる時代のなか、当社グループでは2021年5月、社会課題を起点とした事業によるサステナビリティ経営の実践に向け、“将来の夢”プロジェクトを立ち上げました。

このプロジェクトで大切にすることは、創業者精神や企業理念を軸に、事業価値と社会価値を統合した当社グループの存在意義(パーパス)である“将来の夢”を大和ハウスグループ従業員一人ひとりが主人公となって想い描き、明確化すること。そして、もう一つは、その“将来の夢”をステークホルダーと共に協働・実現していくことで従業員の働きがい向上と、企業価値のさらなる向上を目指すことです。

あらゆるステークホルダーから、
企業の存在意義を問われる時代

お客さま・地域社会

企業の社会・地球環境への責任を注視。企業の社会問題への姿勢が購買時の判断材料の一つに。



取引先・パートナー

企業の取引関係においても、ESGの遵守・貢献を求める企業が増加。



従業員

社会への貢献がモチベーションにも影響。就職先の条件としても企業の社会・地球環境に対する取り組みを重要視。



投資家

日本におけるESG投資運用額は2016年から4年間で約6倍となり、社会課題の解決に資する事業の成長性に期待。

社会課題を起点とした
事業による
サステナビリティ経営の実践

社会価値

社会的責任を果たせる
マネジメント体制



事業価値

持続的収益モデルの構築



人的資本

従業員の働きがいと
イノベーションの創出

“将来の夢”の
策定プロセス

多様なステークホルダーの声も取り入れ、
のべ22回にも及ぶディスカッションを経て“将来の夢”を策定しました

ステークホルダーの声

共に社会価値を創出する



取引先・パートナー



投資家

未来を担う



学生

従業員の声

創り出したい社会を
形にする



多様な従業員



“将来の夢”
サミット

従業員による
シナリオ
プランニング



役員によるファイナルディスカッション



〈ファイナルディスカッションのテーマ〉

- 競争優位性を発揮する当社の強み
- 未来に継承する価値創造の源泉
- 統合思考経営に基づく価値創造とは

〈従業員と役員によるディスカッション〉

- 生きる喜びと、働きがい
- 創り出したい社会
- デジタル社会に向けて

“将来の夢”
策定

“将来の夢”
実現のためのアクション

柱となる3つのアクションに重点的に取り組み、 “将来の夢”を実現していきます

2055 “将来の夢”

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

再生と循環を
前提とした
価値の創造

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する。

デジタルによる
リアル革新

一人ひとりの“生きる”をより充実したものに変えるために、データの持つ可能性を最大限に活用する。例えば、ITによる現場の安全性・生産性の向上、データの蓄積による顧客へのサービス品質向上、物理的制約を超えた新しい生活空間の創造など。

多様な自分らしい
生き方の実現

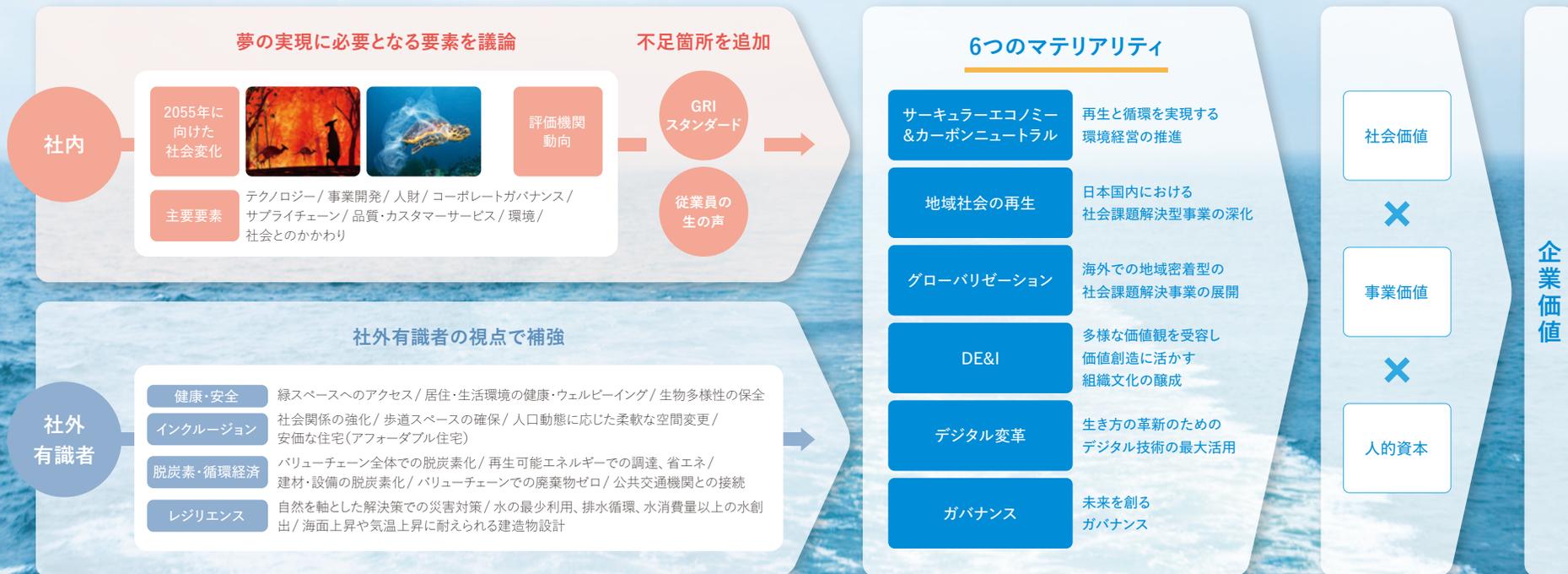
新しい生き方・働き方、そしてそれを可能にする商品・サービスを生み出し、一人ひとりが自分らしく“生きる”世界を自らが変革の起点となり、共創する。

3つが重なりあう領域が
最大の価値を生む

マテリアリティ 特定のプロセス

“将来の夢”実現に向け、社内外の意見をふまえ、 マテリアリティを特定しました

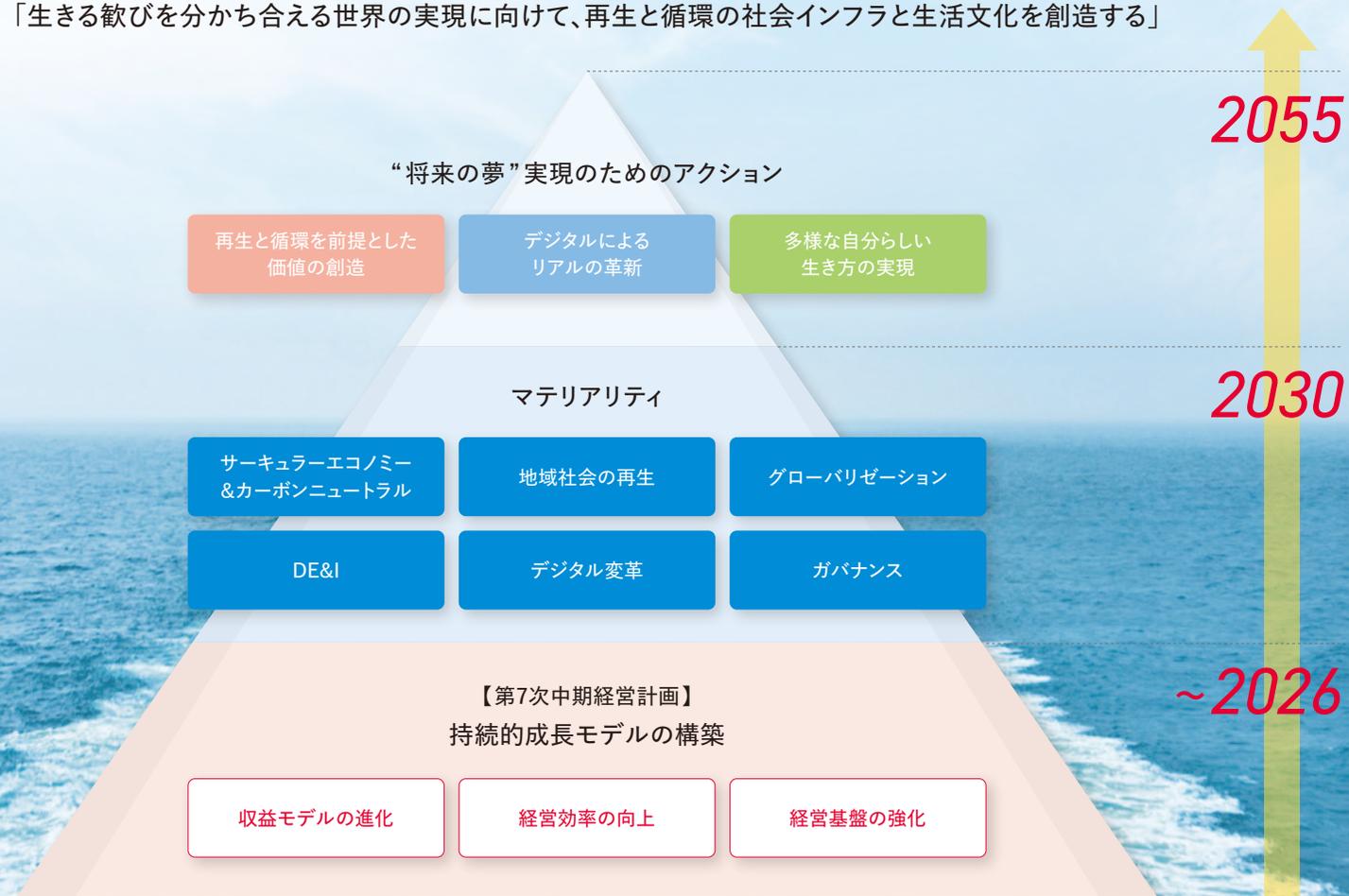
マテリアリティの特定にあたっては、社会価値と事業価値の両立、加えて人的資本の価値、つまり社会課題を起点とした事業による「サステナビリティ経営の実践」が最も重要であると考えました。まずは部門長を中心としたメンバーで2030年を目線とした議論を進め、将来に向けた社会変化・評価機関動向の2つの客観的事象もふまえたマテリアリティの素案を作成しました。その素案を元に、世界的なサステナビリティのガイドライン(GRIスタンダード)と照らし合わせつつ、社外有識者からのフィードバックも考慮し、素案に対する従業員の生の声(意見・共感)も再び確認したうえで、役員による集中討議を経て、6つのマテリアリティを特定しました。



“将来の夢”と第7次中期経営計画の位置づけ

大和ハウスグループの“将来の夢”

「生きる喜びを分かち合える世界の実現に向けて、再生と循環の社会インフラと生活文化を創造する」



価値創造ストーリー

大和ハウスグループの今	20
価値創造ストーリー	21
1 大和ハウスグループの歩み	22
2 価値創造の源泉	23
3 創業者精神を受け継ぐビジネスモデル	24
4 価値創造プロセス	25
5 大和ハウスグループの強み	26
6 創り出したい社会と私たちの役割	27

Chapter

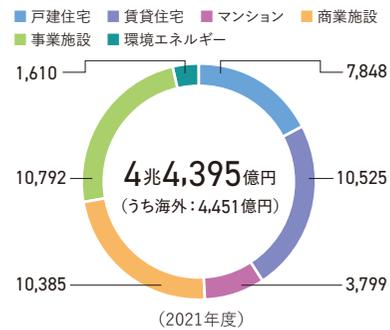


Chapter 2 価値創造ストーリー

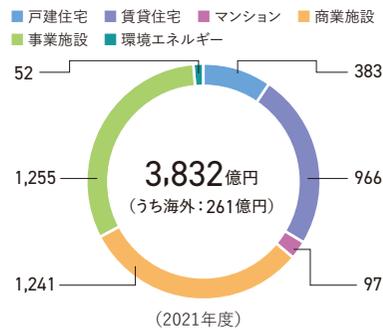
大和ハウスグループの今

6つの事業をコアセグメントとし、フロー事業からストック事業まで一貫した商品・サービスの提供により安定的なキャッシュ・フローを創出するとともに、常に変化する社会・環境におけるリスクと機会を見極めながら、サステナビリティの向上を図っています。

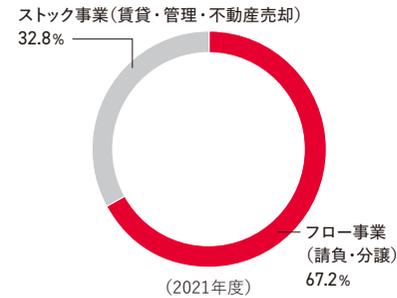
セグメント別売上高(億円)※



セグメント別営業利益(億円)※



フロー事業・ストック事業(売上高構成比)



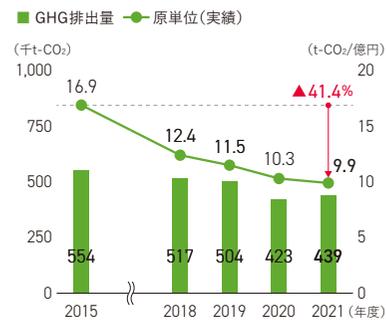
不動産残高

投資不動産
1兆3,699億円

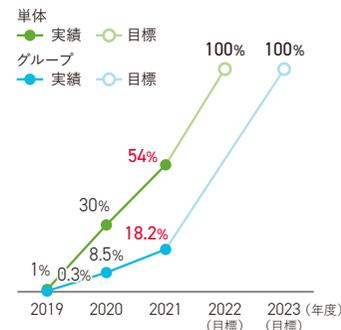
販売用不動産
1兆4,791億円

(2022年3月末)

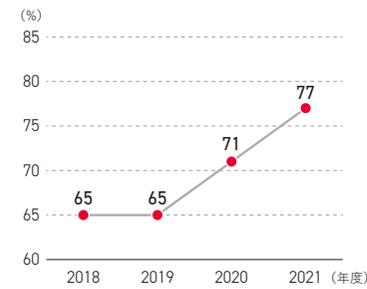
事業活動による温室効果ガス排出量



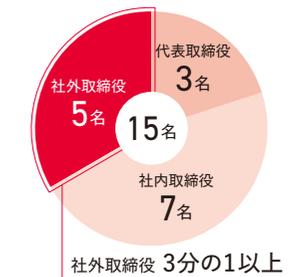
再生可能エネルギー利用率



従業員の働きがい実感度



社外取締役比率



※ 合計値にはその他事業・調整額が含まれていますが、グラフ上では表示していません。また、セグメント別の数値は、セグメント間の内部取引を含んでいます。

価値創造ストーリー

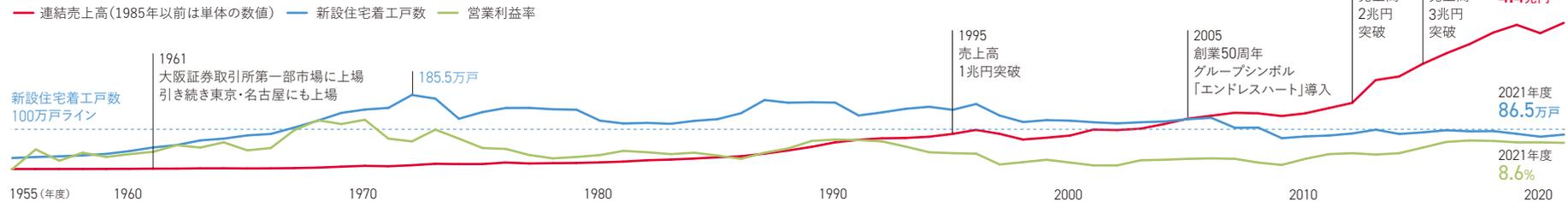
創業者精神を受け継ぐビジネスモデルで、人的資本への投資を進めながら、将来に必要な強みを培い、事業価値・社会価値を創出し、2055年に目指す社会を実現します。



1 大和ハウスグループの歩み

「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。「人・街・暮らしの価値共創グループ」として、事業地域・事業領域を拡大させながら未来を切り拓いています。

連結売上高と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

戦後の住宅・資材不足の解消

木材不足を解決し、日本の建築に革命をもたらす

1955年 パイプハウス(創業商品)



大型台風で多くの木造建物が甚大な被害に遭う中、強風に耐える竹や稻のしなやかな強さに着想を得て、鋼管(パイプ)構造による建築を考案。「建築の工業化」の先鞭をつけた「パイプハウス」は日本の建築に革命をもたらしました。

ベビーブームによる急激な人口増加に対応したプレハブ住宅の原点

ベビーブームによる急激な人口増加に対応したプレハブ住宅の原点

1959年 ミゼットハウス



ベビーブームで家が手狭になり、「帰っても居場所がない」という子どもたちの声をヒントにプレハブ住宅の原点「ミゼットハウス」を開発。3時間で建つ家として爆発的な人気となり、今日の日本のプレハブ住宅の礎を築きました。

モータリゼーション前夜

モータリゼーションの進展による新たな市場開拓

1976年 流通店舗事業の展開



これからはロードサイドが有望な市場になると考え、遊休土地を活用したい土地オーナーさまと、店舗出店を希望するテナント企業さまとをマッチングする「LOCシステム」を展開し、新たな市場を生み出しました。

ネット社会到来による物流改革

生活インフラ・産業インフラの一翼を担う物流改革

2003年 大型物流施設の開発



今日の日本経済に不可欠な物流産業において、入居テナントの細かな要望に応じるオーダーメイドのBTS型物流施設を主力に、数多くの施設を開発。用地の提案、施設的设计施工から施設運営まで一貫通貫でサポートする存在として、多くの企業さまに採用されています。

環境共生と自然災害への対応

環境負荷ゼロを目指した次世代型施設の開発や、多発する自然災害への対応

2018年 災害に備える家



1994年から環境共生を基本テーマに研究活動を推進。事務所や工場など、環境負荷ゼロ社会に向けた次世代型施設の開発や、多発する自然災害を受け防災配慮住宅を販売。2007年には発電事業に参入するなど、環境への対応にいち早く取り組んできました。

カーボンニュートラルの実現に向けて

再生可能エネルギー100%のまちづくり

2021年 船橋グランオアシス



戸建住宅・賃貸住宅・マンション・商業施設からなる、当社グループの多彩なポートフォリオを活かした生活利便性の高い複合開発。加えて、日本初の「施工」から「暮らし」まで再生可能エネルギー電気100%で賄う持続可能なまちづくりを実現しています。

2 価値創造の源泉

創業以来培ってきたお客さまと共創共生する姿勢、現場主義と積極精神を持った人財、高品質・短工期を実現する技術・ものづくりの3つの基盤は、これまでも、そしてこれからも変わらない当社グループの価値創造の源泉です。

顧客基盤



お客さまと共創共生する姿勢
「共に創る。共に生きる。」

土地オーナーさま

約**40,000**人[※]

テナント企業さま

約**4,300**社

常に顧客視点に立ち、共に課題を解決する提案型営業を推進し、建てたあとも長期にわたって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。それにより、強みの起点となる全国の豊富な土地情報を蓄積し、新たな事業機会につなげています。

人財基盤



現場主義、積極精神
「事業を通じて人を育てる」

創業者精神を受け継ぎ
将来の夢を共有する従業員

約**48,000**人

当社にとって最良の基盤は、創業以来大切にしてきた積極精神と、徹底した現場主義によって「世の中の役に立とう」とする人財です。事業を通じて、お客さまと真摯に向き合いながら、自ら進化していく姿勢は、当社の成長を支える大きな力となっています。

技術・ものづくり基盤



高品質、短工期
「建築の工業化」

サプライチェーン
ネットワーク

約**4,900**社

生産拠点

9拠点

研究開発拠点

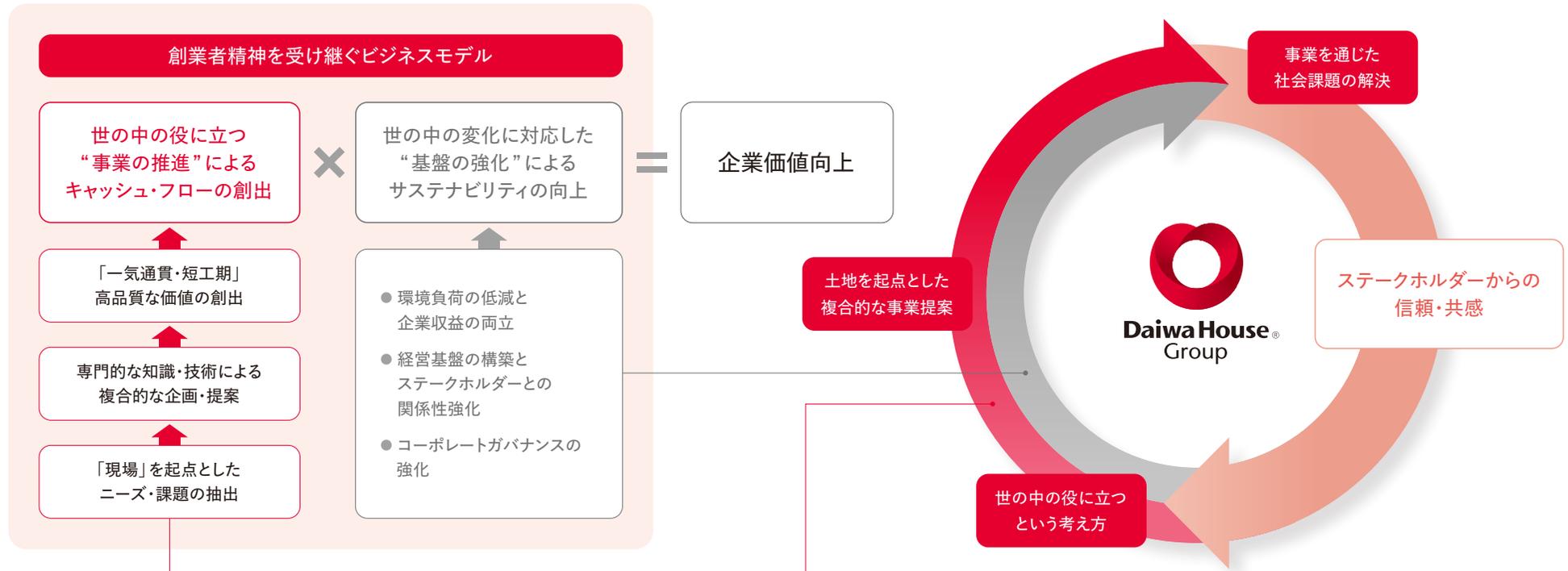
2拠点

部材を工場で生産・加工し、建築現場で組み立てるプレハブ住宅を原点に、「早く・安く・高品質」な工業化建築の技術を磨いてきました。また、住宅・店舗・物流施設など、多種多様な建物を自分たちで建築できることは競争優位性につながっています。

[※] 集合住宅、流通店舗事業におけるオーナーさま向けの会員組織の合計値

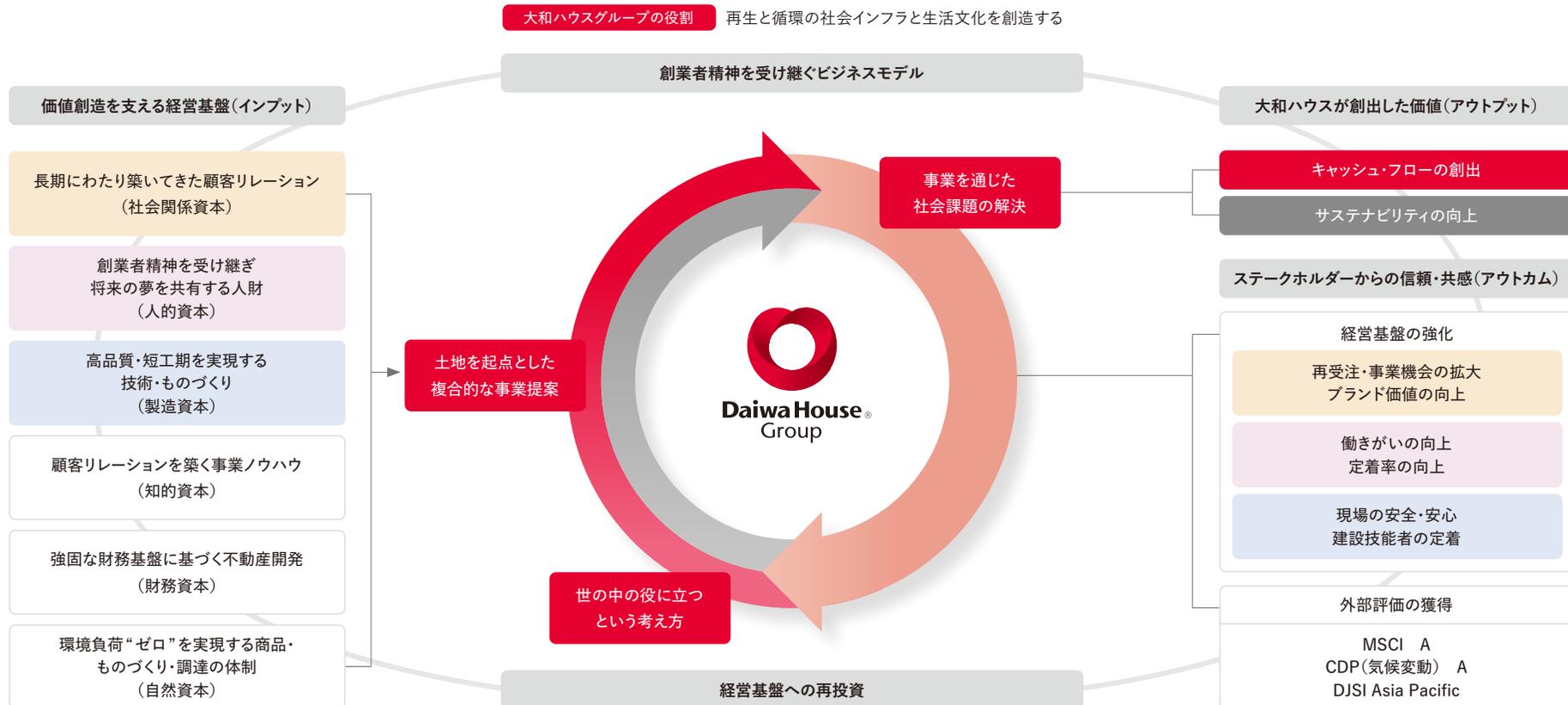
3 創業者精神を受け継ぐビジネスモデル

現場起点で課題を抽出し、建築・不動産に関する豊富な知識と幅広い事業領域を活かした提案を行い、高品質なものづくりでニーズを実現する“事業の推進”と、環境・社会・ガバナンス対応による“基盤の強化”を両立するビジネスモデルで価値を創出し、社会課題の解決へ導いています。



4 価値創造プロセス

価値創造を支える6つの経営基盤を活用し、創出した価値を通じて、ステークホルダーからの信頼・共感を得ることで、経営基盤を強化しています。そして、それらに再投資することで、新たな事業機会を生み出す好循環を続けています。



5 大和ハウスグループの強み

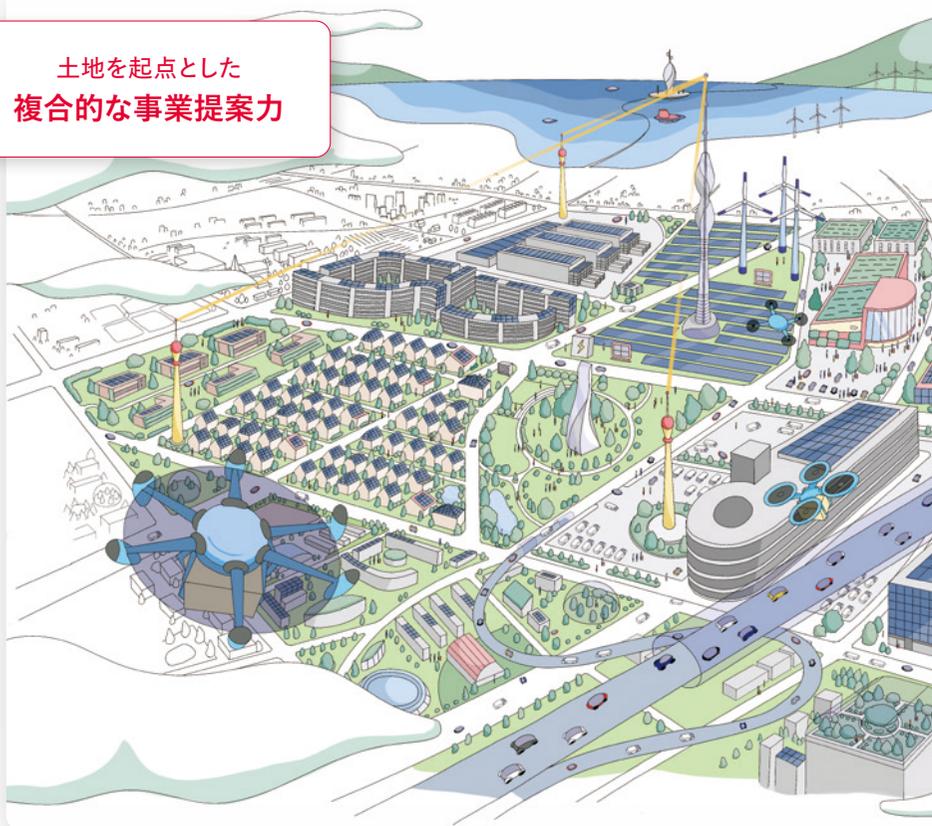
現在の3つの強み(課題解決に導く力、土地・テナント情報、地域密着型の組織体制)に加え、マテリアリティに取り組むことで、新たな強みを追加し、最大の強みである「土地を起点とした複合的な事業提案力」を磨き、インフラやまち全体の複合開発や再開発を推進します。



6 創り出したい社会と私たちの役割

再生と循環の社会インフラと生活文化を創造することで、事業価値・社会価値を生み出し、SDGsへの貢献を果たしながら持続的な成長と持続的な企業価値向上を目指します。

土地を起点とした
複合的な事業提案力



事業価値

- 事業地域の拡大
- 安定的なストック成長
- ライフタイムバリューの最大化
- 循環型バリューチェーンの拡充

社会価値(インパクト)

- 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
- ☑ 事例: 物流改革が与える社会的インパクトについて ▶ P.79

人的資本

- 売上高10兆円に相当する大きな価値を社会に提供する人材
- 働きがい、やりがいを持った人材
- 柔軟な発想力を持つ人材

2055“将来の夢”
目指す社会

生きる喜びを
分かち合える世界

私たちが注力するSDGs

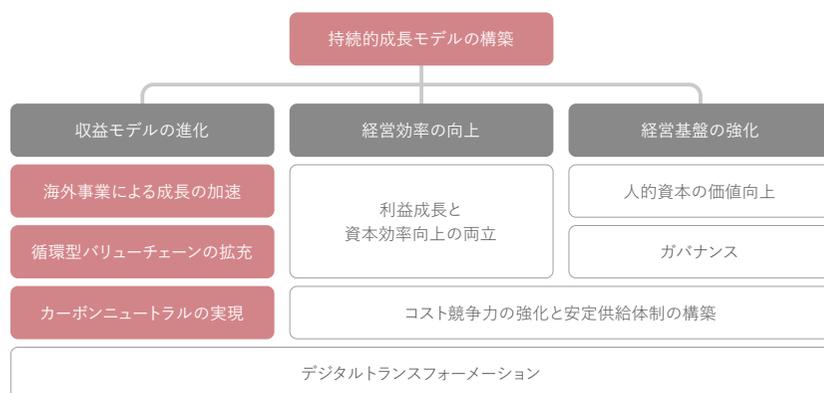
SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



第7次中期経営計画

中期経営計画の振り返りと、第7次中期経営計画の位置づけ	29
事業環境、リスクと機会	30
第7次中期経営計画の3つの基本方針と8つの重点テーマ	31
基本方針:収益モデルの進化	32
① 地域密着型の海外事業による成長の加速	32
② 地域・お客さま視点で循環型バリューチェーンを拡充	33
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	34

第7次中期経営計画の基本方針と重点テーマ



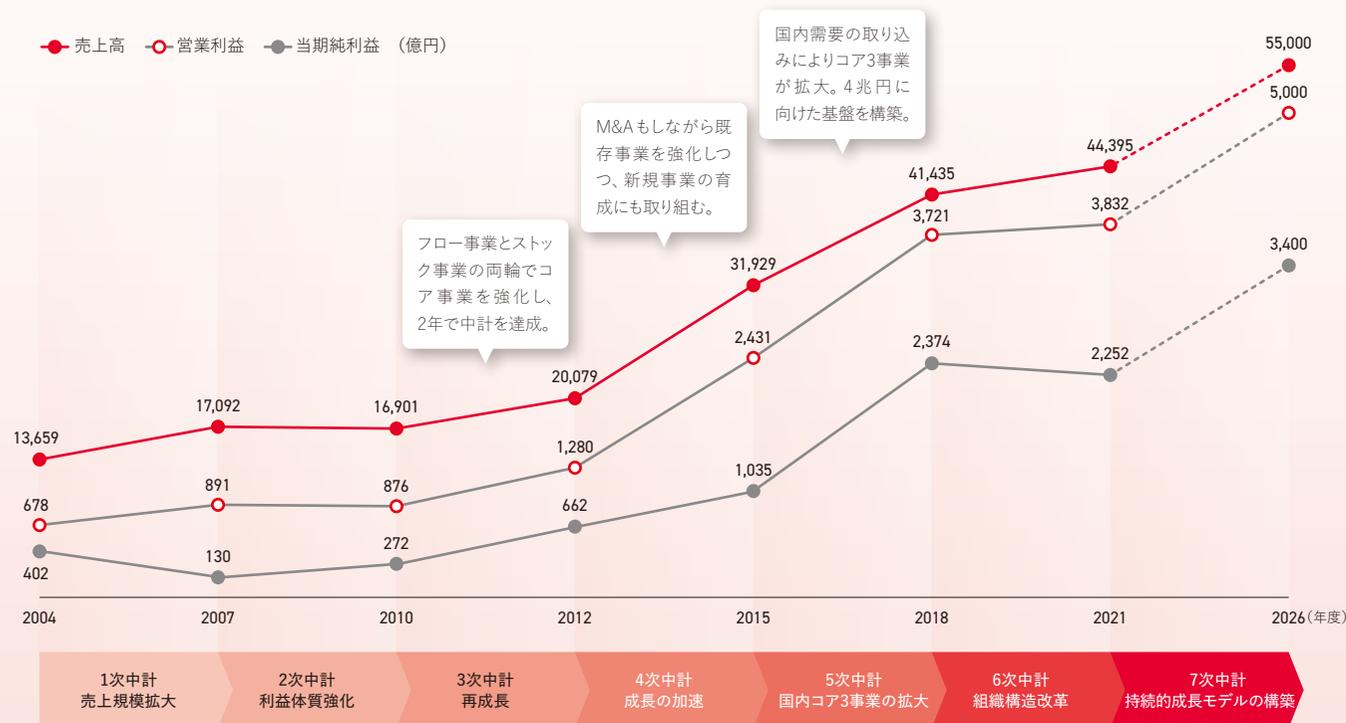
Chapter



Chapter 3 第7次中期経営計画(2022~2026)

中期経営計画の振り返りと、第7次中期経営計画の位置づけ

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6次中期経営計画においては、コロナの影響で当初計画は未達となったものの、ガバナンスの抜本的見直しや業務執行体制の移行など組織構造改革に取り組むとともに、ニューノーマルに対応した商品・サービス展開により、売上高・営業利益は過去最高を更新。第7次中期経営計画では、整備した組織体制を基盤に、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」を構築する5年間と位置づけています。



6次中計の振り返り

事業の推進

ニューノーマルや新しいニーズに対応した商品・サービスを提供。M&Aによって米国住宅事業の拡大に向けた基盤を整備。積極的な不動産開発投資と物件売却により利益を創出。

6次中計における
価値創造ステークホルダーからの
信頼・共感

再受注や事業機会の拡大に加え、働きがいの向上や建設技能者の定着なども進め、外部機関からも高い評価を獲得。

基盤の強化

事業本部制を導入し、権限委譲や経営基盤の整備を実施。フレックスタイム制度の導入、テレワーク環境の整備など、働き方改革を推進。環境の取り組みでは、再エネ発電率100%以上を達成。

事業環境、リスクと機会

第7次中期経営計画では、国内外の事業環境が変化し続けるなか、リスクと機会を捉えながら、マテリアリティに取り組みすることで持続的成長モデルを構築していきます。



第7次中期経営計画の3つの基本方針と8つの重点テーマ

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つの経営方針と、それを実現する8つの重点テーマに取り組みます。



2026年度 KPI 事業の推進 (財務情報)

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

2026年度 KPI 基盤の強化 (非財務情報)

2026 エ ン ド レ ス グ リ ー ン プ ロ グ ラ ム	まちづくりCO₂ゼロ スコープ3・カテゴリ-11	全棟ZEH・ZEB化、全棟太陽光発電搭載の推進により、GHG排出量 54%削減^{*2}
	事業活動CO₂ゼロ スコープ1+2	省エネ・再エネ・電化の推進により、GHG排出量 55%削減^{*2}
	サプライチェーンCO₂ゼロ スコープ3・カテゴリ-1	主要サプライヤーによるSBT水準のGHG削減目標設定率 90%以上
	働きがいの最大化^{*3}	

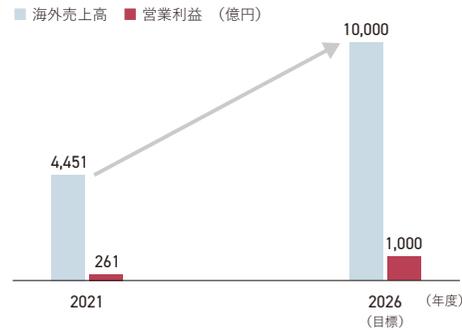
※1 退職給付数理差異除く ※2 2015年度比 ※3 社会性中計の指標については現在特定中です

グローバル化

基本方針:収益モデルの進化 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。国内発の住宅・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。

海外売上高と営業利益



エリア別売上高

(億円)

	2021年度 実績	2026年度 計画
米国	2,678	7,300
東アジア(中国)	475	1,300
オーストラリア	412	500
ASEAN	395	500
その他*	489	400
海外売上高 合計	4,451	10,000
営業利益率	5.9%	10.0%

* 2026年度の「その他」エリアについては、欧州のみの計画です。

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



Stanley Martin Holdingsの開発事例

米国東部・南部・西部を結ぶスマイルゾーンで、宅地開発・住宅販売を推進し、2026年度の住宅供給戸数を10,000戸まで拡大します。また、労働者不足や人件費高騰への対応として、サプライチェーン効率化・オフサイト工程の拡大を進め、品質の安定化も実現します。

海外展開 ▶ P.50

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



2007年蘇州市を皮切りに、長年の事業展開で培ってきたノウハウを武器に、用地選定から開発、引渡後の管理/アフターサービスまで一貫通貫で事業を展開。大和ハウスブランドの普及を進め、投資に対する確実な利益確保を実現します。

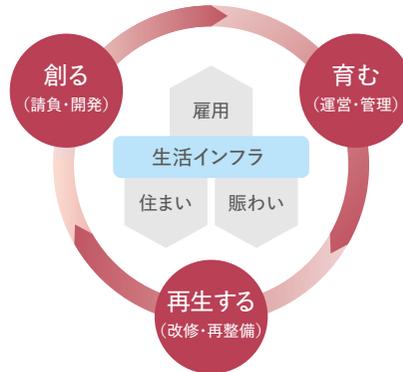
中国での分譲マンションプロジェクト ▶ P.54

地域社会の再生

基本方針:収益モデルの進化 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、永続的に価値を育む『循環型バリューチェーン』という新しいビジネスモデルを構築し、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、地域社会の再生に貢献します。お客さまの一生涯に寄り添い、次世代にも夢を見ていただけるような長期視点の事業を展開し、「生きる場所」として住まいを再定義します。

循環型バリューチェーン



各ビジネスのKPI

(億円)

	2021年度実績	2026年度計画	CAGR
創る 開発型ビジネスの売上高	2,900	4,500	9.2%
育む ストック型ビジネスの売上高*	12,000	16,000	5.9%
再生する リブネスタウン・プロジェクト	8カ所	10カ所	-

* 当社保有資産の賃料収入 + 当社保有資産以外の運営管理収入

投資とビジョン

総投資規模※ 約2.2兆円

次世代インフラの
開発と雇用創出

高度・先進型物流センター



データセンター

老朽施設再生・
バリューアップ

公設地方卸売市場再整備



NSC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

市街地再開発



リブネスタウン

※ 7次中計期間に投資する不動産開発の合計額

サーキュラーエコノミー
&カーボンニュートラル基本方針:収益モデルの進化 **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、

大和ハウス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まみ出される仕組みを作り、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。

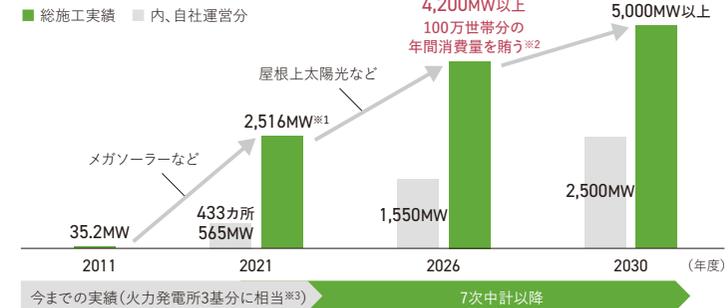
カーボンニュートラルの実現

CO₂削減に向けた主な取り組み

		2026年度 目標	2030年度 目標
事業活動 (スコープ1+2)	原則自社発電由来の再生可能エネルギーで2023年度RE100達成 新築自社施設の原則ZEB化、 太陽光発電設置	2015年度比 ▲55%	2015年度比 ▲70%
販売した 建物の使用 (スコープ3)	全事業で建物屋根上に太陽光発電設置 原則ZEB・ZEH率100%	2015年度比 ▲54%	2015年度比 ▲63%
サプライ チェーン (スコープ3)	デジタルを活用した当社商品の CO ₂ 排出量の見える化 削減目標の共有・ソリューション提供による サプライヤーとの協業	-	-

再生可能エネルギー供給施設・設備の施工

2026年度には累計4,200MW以上を施工し、
クリーンな電力で100万世帯分の消費電力を賄うことを目指す。

再エネ供給施設・設備の施工実績・目標(累計発電出力^{※1})

※1 2022年3月末時点。自社運営以外に当社が請け負った案件含む

※2 年間発電量を1,100kWh/kWとし、世帯平均の使用電力を4,322kWh/年として試算

※3 火力発電所1基の出力容量を800MWとして計算

太陽光



風力



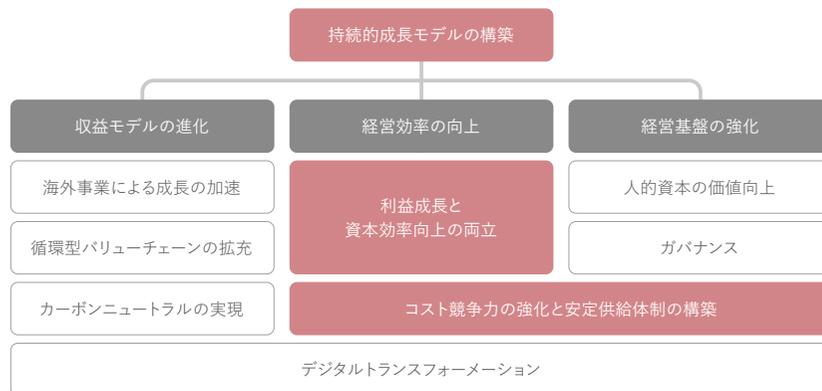
水力



CFOメッセージ

CFOメッセージ	36
基本方針:経営効率の向上	40
④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	40
資本政策の基本方針	41
現場における投下資本利益率(ROIC)向上への取り組み	42
キャピタルアロケーションと株主還元	43
⑤コスト競争力の強化と安定供給体制の構築	44

第7次中期経営計画の基本方針と重点テーマ



Chapter



Chapter 4 CFOメッセージ



代表取締役副社長／CFO

香曾我部 武

成長投資を継続しながら利益成長と資本効率を両立させ、 企業価値の最大化を図ります

第6次中期経営計画の振り返り

投資の成果は着実に表出するも、
コロナ禍の影響によりROEは11.7%で着地

2019年度からスタートした第6次中期経営計画において、当初は賃貸住宅、商業施設、事業施設の3事業を成長ドライバーと位置づけ、財務健全性を維持しながら資本コストを上回るROEを創出し、株主価値を向上させる3年間としていましたが、2020年の初めから新型コロナウイルス感染症が広まり、事業計画を見直さざるを得ない状況となりました。一方で、巣ごもり消費やeコマース拡大を見据え、物流施設開発への投資計画は2020年6月に3,000億円増額し、不動産開発には総額1兆587億円を投資しました。出口戦略に基づく利益確保は順調に推移し、この3年間で7,169億円の売却による回収が実行でき、投資の成果を着実に示すことができましたと考えています。

最終年度である2021年度は、過去最高の売上高4兆4,395億円を達成することができましたが、ホテル・スポーツ

クラブ運営へのコロナ禍の影響は続き、ROE 13%の目標は未達となりました。

コロナ禍に加え、成長投資先行により、
D/Eレシオは0.6倍で推移

財務規律としているD/Eレシオ0.5倍については、コロナ禍に加え、成長分野への投資が先行していることにより、2021年度は0.61倍（ハイブリッドファイナンスの資本性考慮後）という結果となりました。この3年間の資金調達については、2019年には1,500億円の公募ハイブリッド社債を発行し、2020年には1,000億円のハイブリッドローンを実行するなど、先行き不透明な環境下においても、強固な財務基盤が評価され、多様な資金調達を実行することができました。当社が取得している格付A A格を維持しながら、成長分野への投資資金を確保することができました。

海外事業の管理体制を強化し、継続的に事業投資を遂行

海外展開においては、地域統括会社を設置し、管理部門

を配置するなど管理体制を強化しつつ、米国の住宅会社のM&Aや中国でのマンション開発に向けた継続的な事業投資を遂行し、海外事業の売上高は4,451億円を達成するに至りました。来期以降も米国事業は伸びしろがあり大幅増収が期待できるほか、中国マンション開発の業績寄与も期待できますが、海外事業については、CFOとして引き続き金動向や世界情勢などを注視しながら監督していきます。

働き方改革、技術基盤整備へ投資を継続

人的資本への投資としては、働き方改革に向けたデジタル投資、教育投資、採用投資を進め、この3年間で従業員の働き方は大きく変化しました。2020年9月に環境配慮型施設の開発や再生可能エネルギーの活用など環境負荷低減のための資金として200億円のグリーンボンドを発行しましたが、その使途先の一つである「みらい価値共創センター」が、2021年10月にグランドオープンしました。西日本最大級のこの新研修施設は、「風・太陽・水」を活かした最先端の技術による世界水準のサステナブル建築となっています。「みらい価値共創人財」を社会と共に育むことを目指し、地域の子どもたちを対象とした「共育活動」にも積極的に取り組んでおり、交流の場としても親しまれています。

また技術基盤整備への投資としては、BIMの構築によって

「営業・設計・生産」から「施工・維持管理」に至る一気通貫により効率的な業務基盤のための投資を実行しました。加えて、ICTによる現場の省人化やIoT・ロボットを活用したデジタルコンストラクションへの投資も実行し、生産性の向上を図りました。

第7次中期経営計画における 財務戦略・資本政策

人的資本・知的資本・環境への投資を推進

第7次中期経営計画(以下、7次中計)の資本政策における最大のテーマは、将来の成長へ向けた投資を積極的に行うとともに、利益成長と資本効率向上を両立することにより、企業価値を最大化することです。経営指標としては、引き続きROE13%以上を目指しつつも、D/Eレシオは0.6倍程度、配当性向は35%以上へと見直しました。

前中計に引き続き積極的な不動産開発投資を推進します。5年間で2.2兆円の投資を計画しています。加えて、戦略投資としては、成長分野である海外事業への投資や、カーボンニュートラル実現に向けた環境への投資を予定しており、5年間のキャッシュ・フローは6,500億円を計画しています。

さらに、将来の事業を支える人的資本・知的資本への投

資も含め、住宅系共通の次世代プラットフォーム構築や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などの設備投資には3,700億円を計画しています。

持続的成長モデルの構築に関わる投資を最優先としながら、一方で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ていきます。

ROE13%以上の実現

7次中計期間中も成長投資のフェーズと捉えていますが、5年後の8次中計以降の成長を見据えつつ、ROE13%以上を達成するためには、より資本効率の高い経営を実現する必要があります。そのためには、事業ポートフォリオの最適化や、M&Aでグループ入りした事業についてのガバナンス強化、低採算の事業の再構築、非効率資産の圧縮など、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。

成長投資と資本政策のバランスをいかにとっていかは課題となりますが、成長投資の機会を逃さないよう、資金調達の状況をふまえながら、最適なタイミングで投資を実行していきます。

不動産開発投資では物流施設、データセンター、商業施設等の再生が成長ドライバー

不動産開発の重点投資領域は引き続き物流施設ですが、今後はデータセンターの開発も視野に入れていきます。投資対象は分散させていく計画で、特に既存商業施設のNSC再生バリューアップなど「再生と循環」を切り口にした開発には積極的に取り組みます。

すでに投資不動産残高は1.3兆円を超えています。特に流動化不動産における未稼働不動産は増加しておりますが、大半が建設中です。7次中計期間においては未稼働不動産の開発を促進し、稼働物件についてはインカムゲインを最大化しながら、最適なタイミングで売却を図るなど、利益の最大化を図ります。なお5年後の投資不動産残高は2.1兆円を目指しています。

また出口戦略の強化に向けては、2021年11月、ダイワハウス・ロジスティクス・トラストがシンガポール証券取引所に上場しました。投資家からの期待も高いと認識しており、今後は国内で培った物流施設開発をASEAN諸国で積極的に展開していきます。回収した資金を次の開発原資に充て、循環するビジネスモデルを構築するとともに、機動的な資金調達を図っていきます。

 不動産投資の状況 ▶ P.61

資産回転率の改善によりROICを改善し、ROE向上を目指す

総資産は、2019年3月末の4.3兆円から2022年3月末で5.5兆円へと、この3年間で1.3倍増加しました。増加要因の一つは、米国における住宅事業会社の買収や中国における進行中のマンション開発による棚卸資産の増加です。今後も、選択と集中による収益源への資金投下を進め、資産回転率を意識した販売用不動産の販売を促進し、安定的なキャッシュ創出に取り組みます。

また、2021年4月から本格導入した事業本部制では、ROICを重要な経営指標の一つとして採用しました。売上高・利益の成長に加えて、経営効率や社会的価値を高め、企業価値の向上を図るという方針に基づいており、今後は事業の見直しや資本効率を重視した経営の浸透を図っていきます。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も責任をもち、事業本部単位でストックとフローのバランスを取りながら回転率を上げていきます。

経営効率の向上に向けては、コスト競争力の強化と安定供給体制の構築にも取り組んでいきます。当社グループでは、今後も資源高騰は継続するとみており、重要な経営課

題の一つと捉えています。現在、大和ハウス工業(個別)の集中購買関与額は年間約4,000億円ですが、今後は建築業界No.1のスケールメリットをフルに活用できるグループ集中購買を推し進め、原価上昇後から10%のコスト抑制を目指していきます。

D/Eレシオ0.6倍程度の考え方

これまでD/Eレシオ0.5倍程度という数値を財務規律として設定してきましたが、その背景には、不安定な社会・経済情勢のなか、安定した資金調達を行うためには格付AA格の維持が必要という考えがあったからです。加えて、不動産開発等の資金回収に時間がかかる投資については、当社のバランスシートを使うため、資本効率を考慮しない投資に対して社内的に歯止めをかける意味ももっていました。

現在、足元の金利は上昇傾向にあり、資材・労務費高騰などのリスクもあります。海外投資については、特にしっかり見極めながら投資判断をしていく考えですが、私たちは7次中計以降の成長も非常に強く意識しています。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であったところから、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いる状況です。その状況をふまえ、成長投資を行いながらも規律を守ることのできる最適な投

資レベルを維持していくことが重要であると考え、今回、財務規律の指標を0.6倍程度(ハイブリッドファイナンス考慮後)に見直しました。7次中計期間中に、成長のための投資が先行し一時的に規律を上回ることもあるかもしれませんが、2026年度の最終年度に向けて戻していく考えです。なお、進捗に応じて投資額を増額する場合には、開発物件売却を積み増し、投資回収も増やす施策を取る予定です。

株主還元について

株主資本の有効な活用により 株主価値の持続的な成長を図る

当社は、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、中長期的な企業価値の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等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ることをもって株主価値向上を図ることを株主還元に関する基本方針としています。2021年度は年間配当金額126円(記念配当10円含む)、配当性向36.6%とし、12期連続の増配を実現しました。

今後も基本方針に変わりはありませんが、7次中計以降は配当性向を35%以上とし、業績に連動した利益還元を行

い、かつ年間の1株当たり配当金額の下限を130円とし、安定的な配当の維持に努めていきます。

自己株式の取得については、2020年度に1,000万株、取得金額260億円を実行しましたが、今後も市場環境や資本効率等を勘案し、状況に応じて機動的に実施していきます。

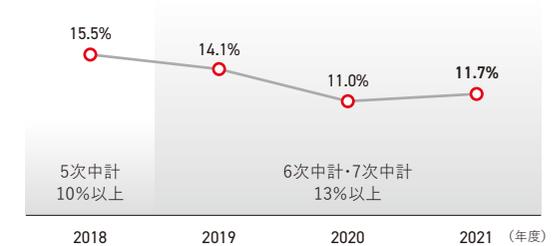
ステークホルダーの皆さまへ

業界トップとしての自覚をもち、社会から選ばれる企業へ

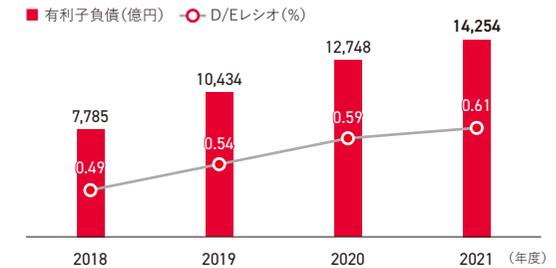
私のもう一つ大切にしたい考え方は、「業界トップとしての自覚をもち、社会から選ばれる企業へ」ということです。そのためにも、事業所の業績評価を改定するとともに、法令遵守や品質技術、経営健全度評価そして人財育成を重視した経営を進めています。なかでも、人的資本への投資を充実させることで、従業員の働きがい追求と働き方改革を加速させ、成果の最大化および健全な職場環境の両立を実現していくことは、持続的な成長を実現するための大きな原動力となるはずです。

私たち大和ハウスグループは、ステークホルダーの皆さまから信頼される企業としてあり続け、「将来の夢」の実現に向けて、共創することでこれからも世の中に価値を創出してまいります。ぜひ、ご期待いただきたいと思います。

ROE 目標値:13%以上



D/Eレシオ 目安:0.6倍程度



配当金・配当性向 13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

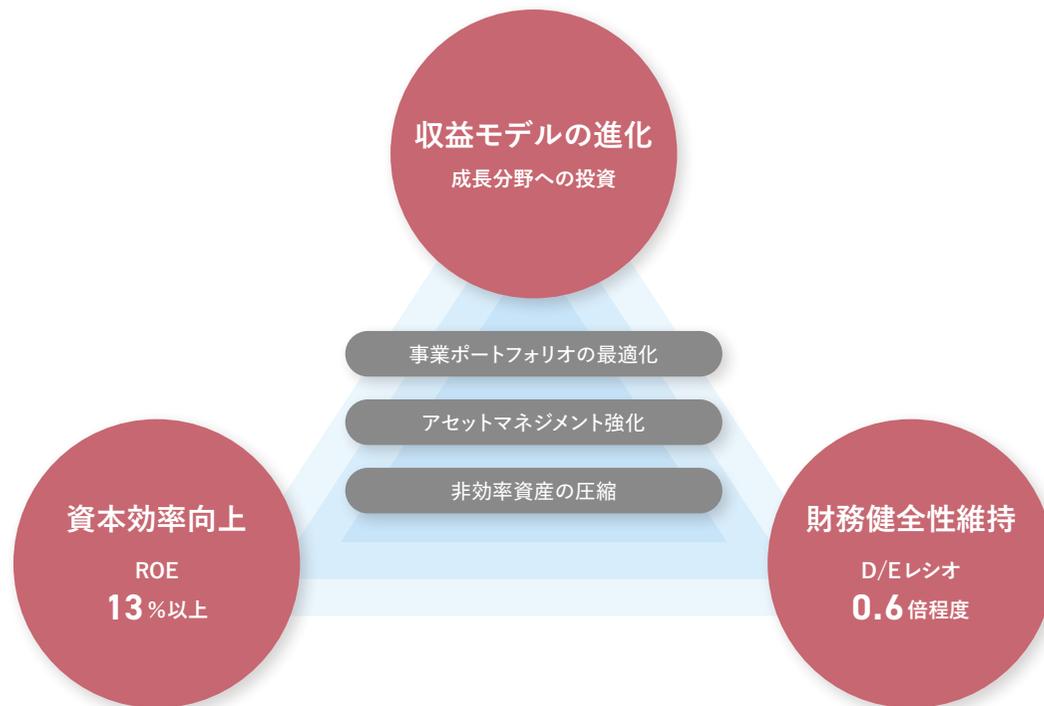


※ 創業者 故石橋信夫生誕100周年記念配当

基本方針：経営効率の向上 **④** 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

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により、企業価値を最大化します。

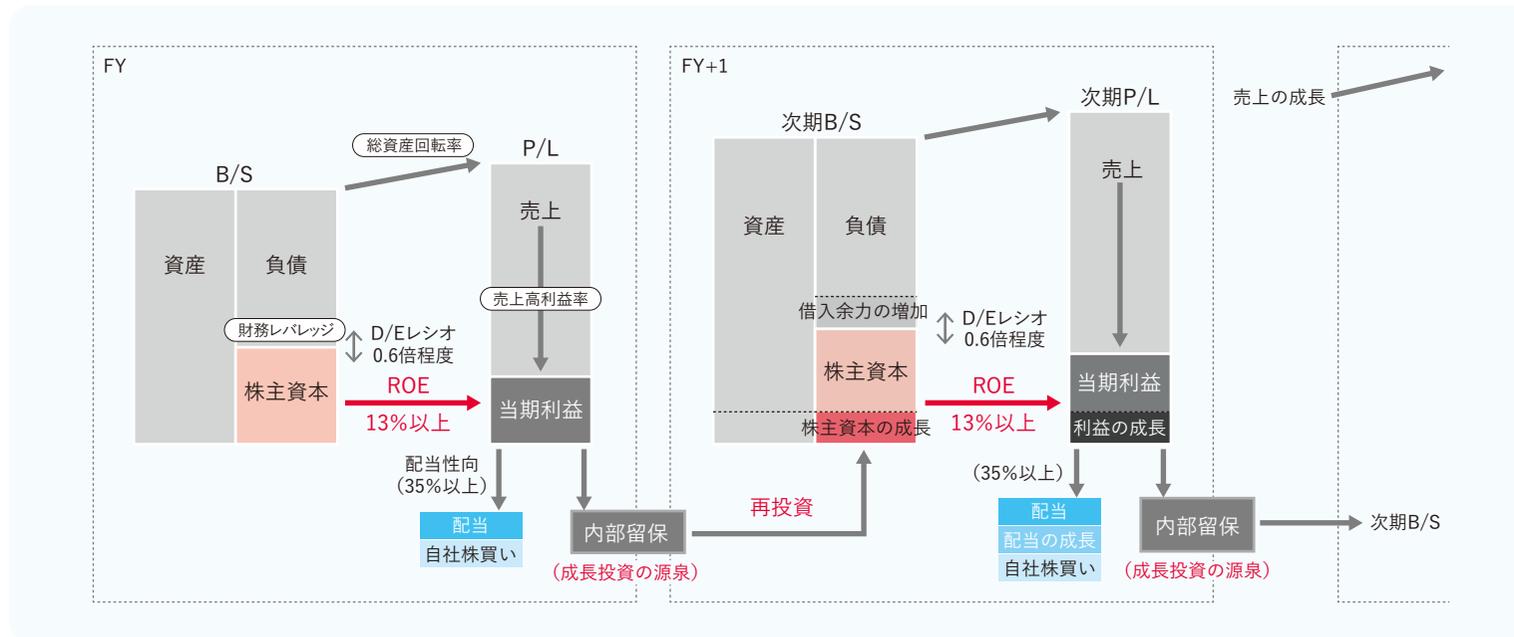
財務規律はD/Eレシオで0.6倍程度を目安に財務健全性を維持しながら、資本コストを上回るROE13%以上の達成に向けて、資本効率を高めるための経営改革を実施します。ポートフォリオについては、成長を牽引する事業については重点的に投資することで規模を拡大する一方で、今後の成長性、資本効率性の面で課題のある事業については、成長シナリオを再考し、再建・再編を見極めることで、最適化を図っていきます。そのほか、アセットマネジメントの強化や非効率資産の圧縮にも取り組みます。



経営指標	2021年度(実績)	2026年度(目標)
ROE	11.7%	13%以上
D/Eレシオ (ハイブリッドファイナンス 資本性考慮後)	0.61倍	0.6倍程度
営業利益率 (退職給付数理差異の影響除く)	7.5%	9.1%

資本政策の基本方針

資本政策(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。

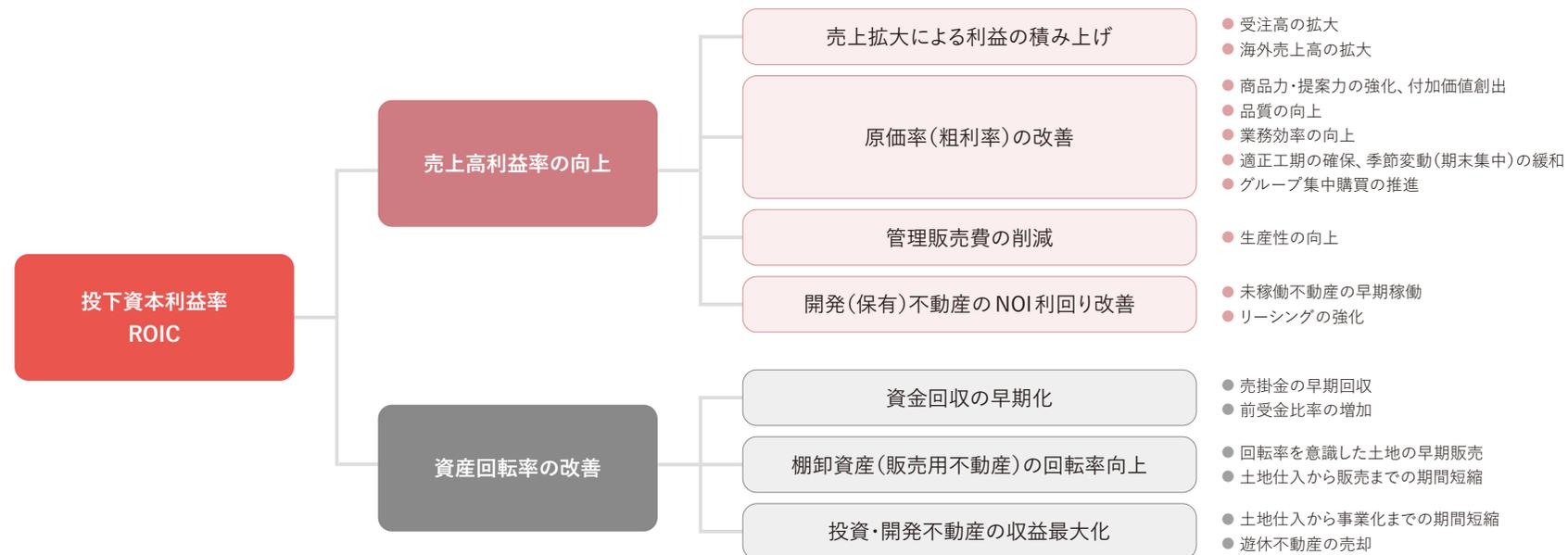
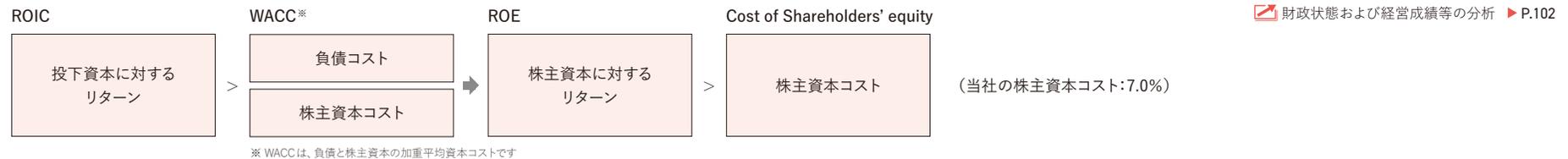
着実な利益成長による営業キャッシュ・フローの確保

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付けることで、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

現場における投下資本利益率(ROIC)向上への取り組み

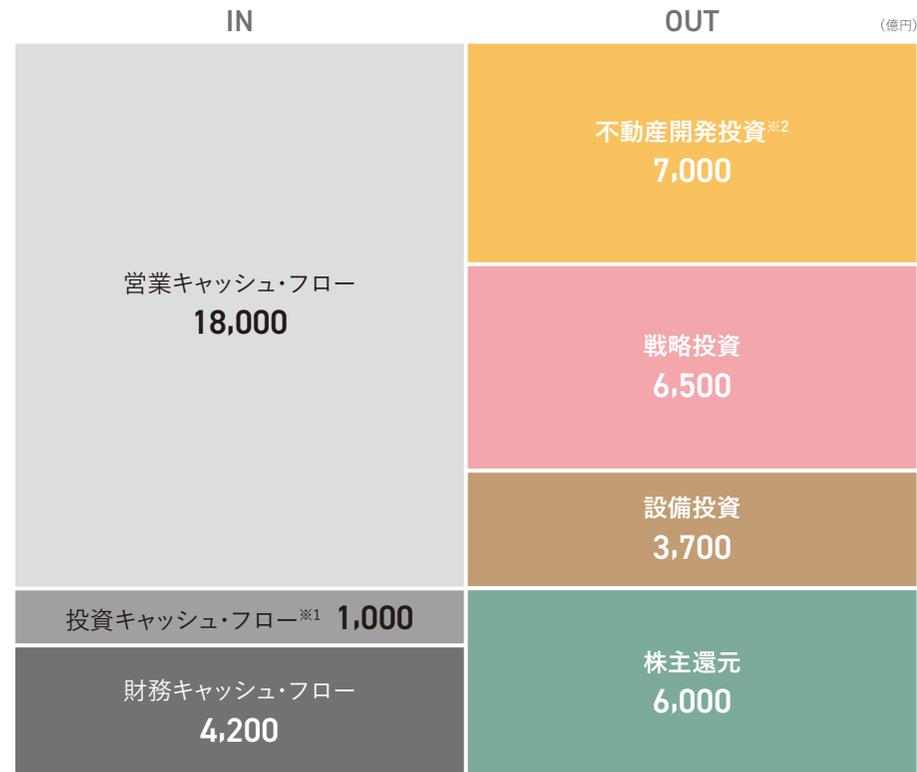
株主の期待収益率(株主資本コスト)を上回る資本効率でリターンに結び付けるために、現場においては、通常業務の改善に凡事徹底で取り組み、ROICの向上に努めています。現場でのさまざまな取り組みを通じて、目標としているROE13%以上の達成を実現していきます。



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カ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

- 住宅系共通の次世代プラットフォーム構築、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

基本方針：経営効率の向上 **5** コスト競争力の強化と安定供給体制の構築

購買プロセス、システムを集約・統合し、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。
 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。

当社グループでは、今後も資源高騰は継続するとみており、重要な経営課題の一つと捉えています。現在、大和ハウス工業(個別)における集中購買関与額(コストプール)は年間約4,000億円ですが、今後は建築業界No.1のスケールメリットをフルに活用できるグループ集中購買を推し進めます。グループ各社が個別に行っていた部材発注を集約統一することで、約1兆円のコストプールが見込めることから、原価上昇後から10%のコスト抑制を目指していきます。一方、資材の安定供給に向けては、鉄骨加工の機能を自社でもつ強みを活かし、生産体制を増強します。住宅系では共通の次世代プラットフォームを構築し、建築系では中部工場の移転・新設により生産能力の増強を計画しており、外部調達への依存リスクの低減を図っていきます。そのほか、部材標準化・共通化にも積極的に取り組んでいきます。

グループ集中購買

組織、発注プロセス/業務、システムを集約・統合
 グループ全体で発注・管理業務を効率化

大和ハウス工業(個別)コストプール
 約0.4兆円※

資材費高騰により原価は上昇
 部材の安定調達・確保に重点

大和ハウス

フジタ

大和リース

大和ハウス
リフォーム大和
リビング

...

グループ集中購買 **約1兆円**※

原価上昇後から
 ▲10%抑制を目標



統合システム

※ 2020年度 大和ハウス工業(個別)における集中購買関与額

生産体制の増強

鉄骨加工の機能をもつ仕入れの優位性を強化
 生産の内製化率を高めることで外部調達への依存リスクを低減

【住宅系】共通の次世代プラットフォームを構築
 【建築系】中部工場移転・新設による生産能力増強



新中部工場(イメージ)

部材標準化・共通化

物件カテゴリーごとに標準品を設定

例) 物流施設のサッシであれば規格を2~3の標準仕様に絞り、
 標準仕様での設計を徹底

物件/工種関与率の向上により取組範囲を順次拡大

事業の推進

事業別概況	46
事業別業績目標	47
戸建住宅事業	48
賃貸住宅事業	51
マンション事業	53
商業施設事業	55
事業施設事業	57
環境エネルギー事業	59
不動産投資の状況	61

Chapter

5

Chapter 5 事業の推進

事業別概況

一気通貫のまちづくり形成に貢献する事業ポートフォリオを構築しています。



注 上記数値は2021年度の実績です。

※1 大和ハウス工業、コスモスイニシアの2社合計

※2 大和ハウス工業の流通店舗事業の施工数

※3 自家消費を含まない稼働中の発電容量

財務ハイライト(事業セグメント) ▶ P.116

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。

(億円)

	売上高				営業利益(率)※			
	2021年度		2026年度		2021年度		2026年度	
	全体	(海外)	全体	(海外)	全体	(海外)	全体	(海外)
戸建住宅	7,848	3,180	12,500	7,300	383(5%)	234(7%)	1,000(8%)	750(10%)
賃貸住宅	10,525	325	12,500	600	966(9%)	55(17%)	1,200(10%)	100(17%)
マンション	3,799	203	4,000	1,500	97(3%)	▲23(-%)	250(6%)	180(12%)
商業施設	10,385	12	12,500	250	1,241(12%)	▲11(-%)	1,600(13%)	50(20%)
事業施設	10,792	688	13,000	900	1,255(12%)	12(2%)	1,600(12%)	90(9%)
環境エネルギー	1,610	0	1,700	20	52(3%)	0	100(6%)	2(10%)
その他	630	40	700	80	▲59	▲6	50	▲29
合計	44,395	4,451	55,000	10,000	3,322(8%)	261(6%)	5,000(9%)	1,000(10%)

※ 営業利益は退職給付数理差異除く

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、
日本住宅流通、デザインアーク、
Stanley Martin Holdings、Trumark Companies、
CastleRock Communities、Rawson Group、
Daiwa House Modular Europe

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

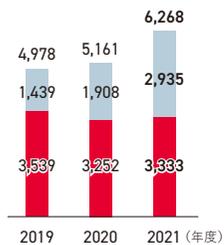
事業概要

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6次中期経営計画の振り返り

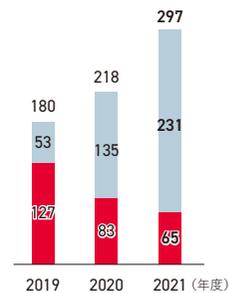
売上高(億円)

■ 国内 ■ 海外



営業利益(億円)

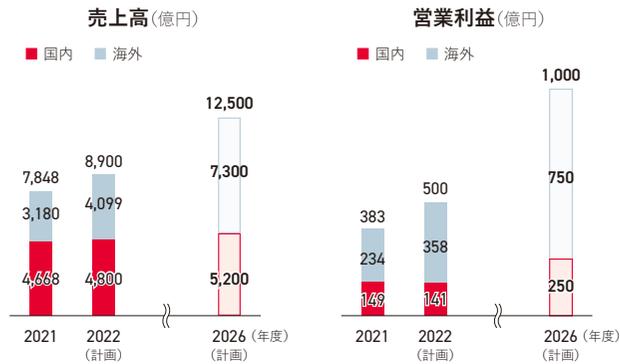
■ 国内 ■ 海外



注 6次中計の振り返りは、旧セグメントの実績で表記しています。

6次中計の最終年度は売上高6,268億円、営業利益は297億円となりました。コロナ禍を受けた郊外の住宅需要拡大などを背景に、特に海外事業が順調に進展し、当初計画(売上高5,400億円、営業利益220億円)を達成しました。国内では、当社オリジナルのテレワークスタイル「快適ワークプレイス」「つながりワークピット」や、Webサイト上で楽しく簡単に家づくりを体験できる「Lifegenic」など、ニューノーマルに対応する商品展開・営業手法の多様化を図りました。海外では、主要進出エリアである米国において、東部の Stanley Martin、西部の Trumark に加え、2021年9月に南部の CastleRock をグループに迎え、事業拡大に向けた基盤を強化しました。

第7次中期経営計画の目標と戦略



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

事業戦略

- お客様のライフスタイルに合わせたコンセプトアプローチを展開
- デジタルツール活用による提案スピード強化と業務の効率化

海外
(米国)

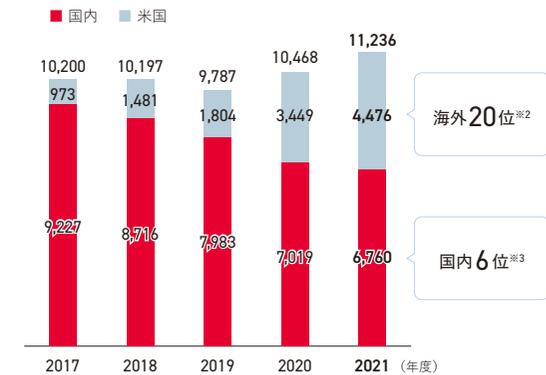
- 人口増加、安定的な経済成長による需要の継続
- 金利上昇への懸念
- 労働者不足、資材費高騰

- 米国を中心とした海外住宅事業の拡大

7次中計では、米国での住宅事業を中心に事業拡大を図り、2026年度は、売上高1兆2,500億円、営業利益1,000億円を目指します。

国内では、デジタル化の進展やコロナ禍を経て、人々の価値観はますます多様化することが見込まれます。そのなかで、個客思考に基づく「生き方」提案(ソフト提案)や、新築住宅からリノベーション・賃貸・買取再販まで、グループ一丸となった住まい・暮らしの総合提案を強化します。また、営業効率の悪化した展示場の閉鎖によりコスト削減を進める一方、VR展示場やSNSなどを活用した新たな顧客体験の創出、情報取得ルートの拡充を図り、2026年度には、デジタルツールをきっかけとする新規情報取得数を2021年度比50%増、成約数150%増を目指します。

加えて、改正建築物省エネ法の施行や環境意識の関心の高まりを背景に、請負・分譲共にZEH仕様を標準提案とする取り組みなどを進め、2030年度には、ZEH販売率100%を目指します。

販売戸数の推移^{※1}(戸)

※1 国内は、大和ハウス工業(個別)

※2 「Builder2022」引渡戸数ランキングにおいて、Stanley Martin、Trumark、CastleRock(4カ月分のみ)の3社を合計した場合の相当順位

※3 住宅産業新聞「2021年度大手ハウスメーカー・ランキング」

海外展開

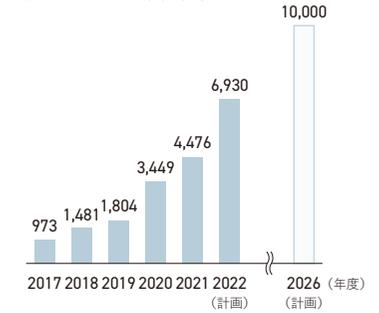
米国では、人口動態、産業拠点をふまえ、安定的な市場成長が見込める東部・南部・西部を結ぶ「スマイルゾーン」でStanley Martin、Trumark、CastleRockのグループ3社を軸とした事業展開を継続し、7次中計の最終年度である2026年度に米国での供給戸数10,000戸を目指します。

足元では、サプライチェーンの混乱による資材確保難、資材費高騰、金利上昇等によりマーケット環境が低下しています。そこで、これらの課題に対応するため、3社での共同調達体制を確立するほか、一部部材の工場生産の検討を実施し、工期短縮および安定供給体制の構築を図ります。また、市場動向を注視しつつも、持続的成長に向けた用地仕入れを進め、開発リスクの低減と利益率向上のバランスを構築します。

米国における展開エリア



住宅販売戸数の推移(戸)



3つの拠点を軸とした事業拡大

Trumark Companies

経済規模が大きく、成長性も高いカリフォルニア州で事業を展開



1988年 創業
2020年2月 大和ハウスグループ入り

〈強み〉開発許可取得が最も難しい地域の一つであるカリフォルニア州において、ランドデベロッパーとしての豊富な実績

CastleRock Communities

他州からの移住が活発で、相対的に住宅価格が安価な米国最大の住宅市場の一つであるテキサス州で事業を展開



2004年 創業
2021年9月 大和ハウスグループ入り

〈強み〉「事業を通じて人を育てる」従業員重視の経営方針

Stanley Martin Holdings

バージニア州の本社を中心に、安定した経済環境であるウエストバージニア、メリーランド、ノースカロライナ、サウスカロライナ、ジョージア、フロリダへと事業エリアを広げながら販売を拡大



1966年 創業
2017年2月 大和ハウスグループ入り
2018年2月 Frontdoor Communitiesより事業譲受
2020年2月 Essex Homes Southeastより事業譲受
2021年9月 Avex Homesより事業譲受

〈強み〉個客思考に基づき、長きにわたり地元深く根差した経営基盤

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

市場性と顧客ニーズにかなった品質の高い賃貸住宅の提供と
オーナーさまの長期安定経営をサポートします

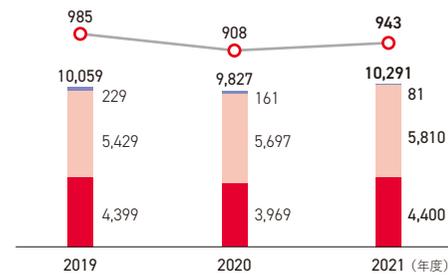
事業概要

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かな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。

第6次中期経営計画の振り返り

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

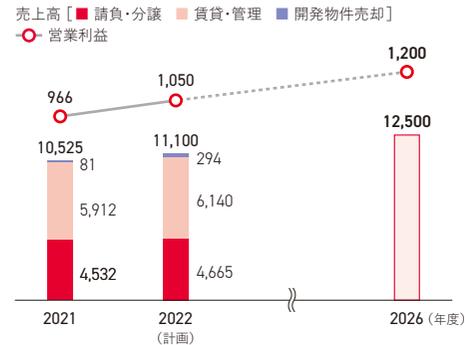


注 6次中計の振り返りは、旧セグメントの実績で表記しています。

6次中計の最終年度は売上高1兆291億円、営業利益943億円となりました。賃貸管理事業は2022年3月末の入居率が98.2%と高水準を維持し、順調に業績を伸ばしたものの、請負事業が減少したことから、当初計画(売上高1兆1,600億円、営業利益1,150億円)には未達となりました。請負事業では、感染症影響による対面での商談機会が減少し、市場全体も鈍化が続いていましたが、足元では金融機関の融資姿勢も緩和が見られ、2021年度の貸家着工戸数は5年ぶりに増加しました。不動産開発事業では、主要進出エリアである米国において、計2物件の売却を実施しました。

第7次中期経営計画の目標と戦略

売上高／営業利益(億円)



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

- 管理戸数の拡大とリノベーション事業の強化
- 都市部におけるマーケットシェア拡大

海外
(米国)

- 人口増加、安定的な経済成長による需要の継続
- 金利上昇による売却活動への影響

- 米国における賃貸住宅開発の継続

7次中計では、請負・賃貸管理・リフォームの事業連携をさらに強化することで国内事業の安定的な利益成長を図り、2026年度には、売上高1兆2,500億円、営業利益1,200億円を目指します。

請負事業においては、ZEH-Mや分譲物件の販売を強化し、都市部でのマーケットシェア拡大を図ります。ZEH-M販売率は、2026年度までに50%(着工ベース)まで引き上げます。

賃貸管理事業、リフォーム事業では、引き続きご入居者さまのニーズに沿ったサービス提案を進めるとともに、築25年を超える当社施工物件が今後増加することをふまえてリノベーション提案を強化することで高い入居率を維持し、オーナーさまの資産価値向上に貢献します。管理戸数は、2022年3月末の63万戸から、5年間で72万戸まで伸ばす計画です。

なお、海外においては、主に米国において、現地の優良パートナー企業と連携した不動産開発を継続します。7次中計期間中に計10物件の売却を計画していますが、金利の動向については引き続き注視し、売却の時期を適切に見極めていきます。

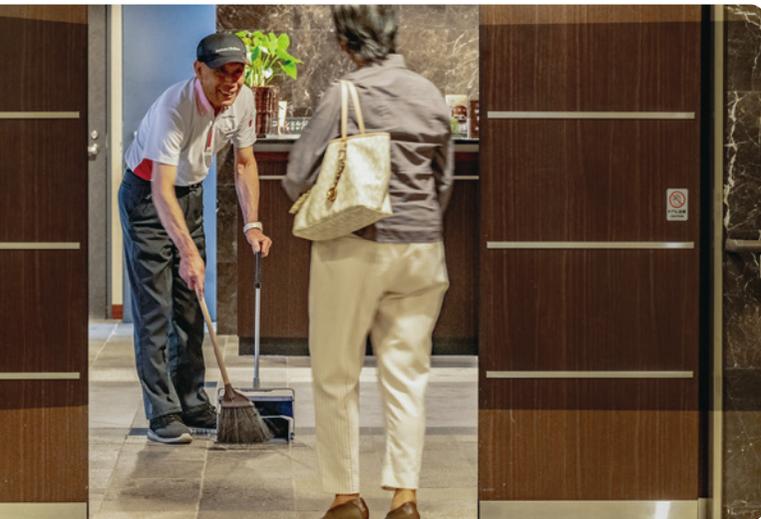
2021年度 大手住宅メーカー 販売戸数ランキング(戸)

順位	企業名	販売戸数	シェア
1	大東建託	38,958	約13%
2	大和ハウス工業	31,202	約9%
3	積水ハウス	25,321	約8%

※ 各公表資料より当社作成

マンション事業

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



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

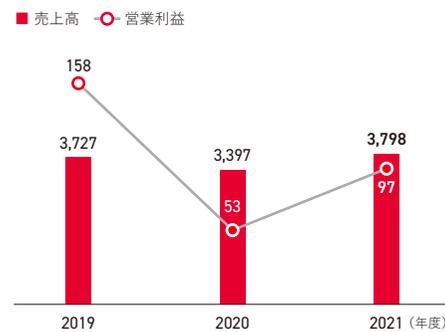
大和ハウス工業、コスモスイニシア、
大和ライフネクスト

事業概要

安全・安心・快適な暮らしの実現と資産価値の維持を目指し、全国で開発・分譲・管理事業を展開。グループ力を活かした複合開発や、都市再生のまちづくり、アクティブシニア向けの開発など、地域特性に応じた付加価値マンションを提供しています。

第6次中期経営計画の振り返り

売上高／営業利益(億円)

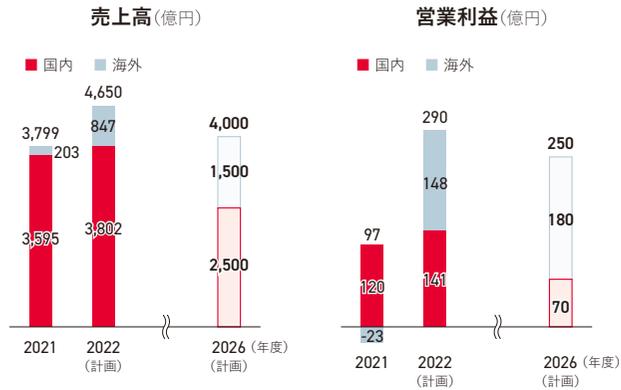


注 6次中計の振り返りは、旧セグメントの実績で表記しています。

6次中計の最終年度は売上高3,798億円、営業利益97億円となりました。国内では、テレワークの浸透などにより、生活利便性の高い郊外物件の販売が進捗しました。また、完成在庫の販売等に注力したことから、売上高は当初計画通り(3,800億円)となったものの、営業利益は計画未達(200億円)となりました。

海外では、コロナ禍の影響により、ASEANでのマンション開発が遅延するなどありましたが、中国の南通・常州における分譲マンション事業は販売が順調に進捗し、完売しました。

第7次中期経営計画の目標と戦略



環境認識

国内

- 都市部などにおける地価の高止まり
- 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

事業戦略

- 付加価値の高いマンション開発の取り組み
- 投資家向け再生再販ビジネスの加速

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

- 住宅需要が見込まれる国での積極的なマンション開発

7次中計では、中国での分譲マンション開発に引き続き注力し、2026年度には、売上高4,000億円、営業利益250億円を目指します。

海外では、中国・長江デルタエリアを中心に、用地選定から開発、引き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ます。現在、中国では4物件の開発を進めていますが、すでに完売している南通プロジェクトは2022～2023年度に、常州プロジェクトIIは2022年度に引き渡しが完了する予定です。今後は、常州プロジェクトIII、蘇州プロジェクトIIの開発・販売を進めていきます。今後もドミナント展開を進めることで、地域におけるブランド価値の向上を図ります。

国内では、特に都市部における地価が高止まりしており、収益性が低下傾向にあったことや、コロナ禍で加速したライフスタイルの多様化に対応するため、今後は、地方都市における再開発や、グループのリソースを活かした複合開発など、当社の競争優位性を活かせる事業に注力し、収益性の向上を図るとともに、地域社会の発展に貢献します。また、環境配慮型物件の開発を強化し、ABINC(生物多様性)認証を、7次中計期間中に5件取得、ZEH-M Orientedは2026年度に販売率100%を目指します。

中国で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6月
常州PJT II	636戸	完売	2022年1月
常州PJT III	967戸	販売開始前	2024年4月
蘇州PJT II	984戸	販売開始前	2025年6月

商業施設事業

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

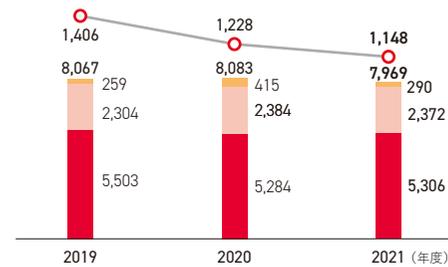
事業概要

土地オーナーさまとテナント企業さまのニーズを結びつけ、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、人の流れが活性化するまちづくりを目指していきます。

第6次中期経営計画の振り返り

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 6次中計の振り返りは、旧セグメントの実績で表記しています。

6次中計の最終年度は売上高7,969億円、営業利益1,148億円となりました。コロナ禍において、請負事業の受注を牽引していたホテル建設の需要が減退するなど、市場全体の出店意欲が減少したほか、都市型ホテルの運営事業についても、稼働率・客室単価が悪化し、売上高・営業利益とも当初計画(売上高8,400億円、営業利益1,600億円)には未達となりました。しかしながら、巣ごもり需要の拡大により、ドラッグストアや食品スーパー、小型物流施設など、一部業態の建設需要は堅調に推移しました。

強み

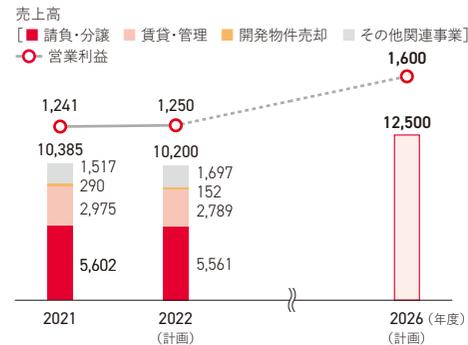
LOCシステム、情報力と提案力で
可能性を広げる組織体制

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

第7次中期経営計画の目標と戦略

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
- 観光地でのホテル需要回復
- コロナ禍を経た消費者行動の変化
- 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

- 商業施設・公共施設を再生する開発
- 台湾、北米、ASEANでの事業開発
- ストック領域の収益成長

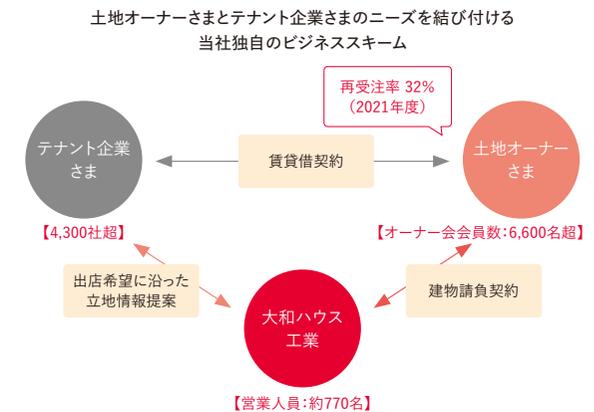
7次中計では、「再生と循環」をキーワードに地方中核都市を中心とする請負・開発事業に注力するとともに、コロナ禍で落ち込んだ都市型ホテル運営事業の回復を見込み、2026年度には、売上高1兆2,500億円、営業利益1,600億円を目指します。

請負・開発事業では、今後築20年以上の商業施設が増加する見込みであり、老朽化した商業施設のバリューアップ開発に取り組むほか、官民連携事業、オフィス開発などのインフラ再生を積極的に推進します。7次中計期間中には5,000億円の不動産開発投資を計画しており、建築から運営まで手がけるデベロッパーとして、地域に賑わいのある空間を創造します。

また、その他関連事業の都市型ホテル事業では、国内客の観光需要回復を見据え、都市圏に近接した観光地への出店を進めるとともに、パーキング事業などとも連携し、地域ニーズに合ったサービス展開により、資産価値の向上に努めます。

なお、海外においては、引き続き台湾での請負・不動産開発、北米での不動産開発に取り組むほか、ASEANなどの新たなエリア進出にも着手します。国内で培ってきたテナントネットワークを活用し、日系企業の海外での事業基盤の構築、海外進出の支援を中心に事業を推進します。

LOCシステム(Land Owner and Company)



事業施設事業

法人のお客さまのさまざまなニーズに応じた施設建設のプロデュースや資産の有効活用をトータルサポートすることで業容の拡大を図ります



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

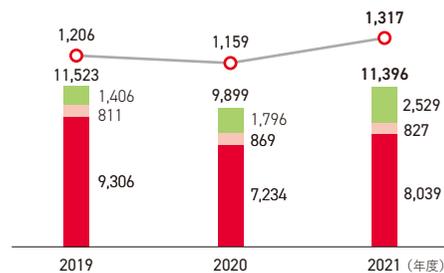
事業概要

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。また最近では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6次中期経営計画の振り返り

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

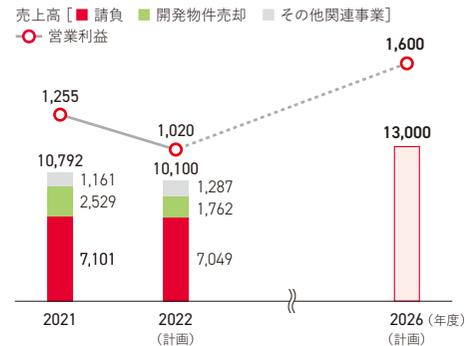


注 6次中計の振り返りは、旧セグメントの実績で表記しています。

6次中計の最終年度は売上高1兆1,396億円、営業利益1,317億円となりました。一般企業の設備投資が減少し、請負事業は厳しい受注環境が続きました。一方、物流施設は、巣ごもり消費やeコマース需要の拡大を受け、好調に推移したことから、開発物件売却を積み増し、売上高は当初計画通り(1兆1,400億円)、営業利益は当初計画(1,100億円)を超過達成しました。なお、2021年11月には、国内外の物流施設を組み入れの中心とするリート「ダイワハウス・ロジスティクス・トラスト」がシンガポール証券取引市場に上場し、出口戦略のさらなる多様化を進めました。

第7次中期経営計画の目標と戦略

売上高／営業利益(億円)



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

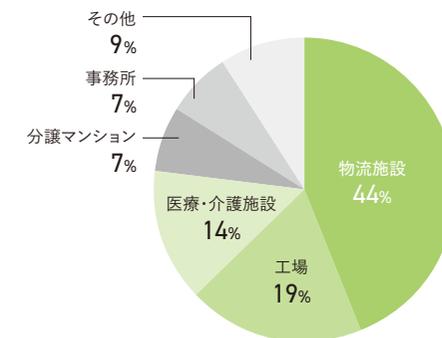
- ASEAN・米国での事業施設開発

7次中計では、引き続き物流施設を中心とした不動産開発を推進するとともに、新たなアセットタイプへの取り組みにも注力し、2026年度には、売上高1兆3,000億円、営業利益1,600億円を目指します。

請負事業では、資材費高騰の影響を受け、足元では原価率が悪化傾向にあります。グループ集中購買などを進め、コスト競争力の強化を図っていきます。また、工業団地への誘致など、土地を起点とした提案を強化するとともに、食のインフラ整備として、公設卸売市場の再整備や、陸上養殖施設や植物工場の建設にも取り組み、2026年までの累計受注金額500億円を目指します。

物流施設開発では、eコマースの拡大を背景に、安定的な需要が継続すると見込んでいますが、競争優位性の維持・強化のため、物流DXの提案や太陽光発電設備の搭載を進め、より高付加価値な施設開発を推進します。また、ASEANや米国においても事業施設開発に注力し、日系企業の進出・グローバルでのサプライチェーン構築に貢献します。データセンターについては、今後ますます進展するデジタル化によるハイパースケール型の需要拡大、地方分散を推進する国の政策をふまえ、最適用地へのテナント誘致を進め、開発事業にも参入していきます。7次中計期間中には1.5兆円の不動産開発投資を計画しています。

2021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)

環境エネルギー事業

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

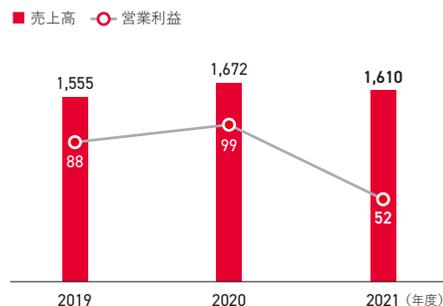


事業概要

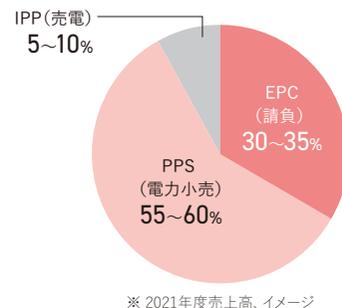
環境エネルギー事業では、技術力、提案力、グループ総合力を活かした環境エネルギーソリューションを展開しています。主に、再生可能エネルギー発電所の設計・施工を行う「EPC事業」、法人や個人向けに電力小売を行う「PPS事業」、太陽光発電・風力発電・水力発電の再生可能エネルギーの発電事業である「IPP事業」の3つの柱を中心に事業展開を行っており、追加性のある再生可能エネルギーの普及に貢献しています。

世界的に脱炭素の動きが加速しており、今後さらに再生可能エネルギーの重要性が増していくなかで、環境エネルギー事業を当社グループのカーボンニュートラル戦略を推進する重要な位置づけの一つと捉え、2022年度より、独立セグメントとして開示することとしました。

売上高／営業利益(億円)



事業構成比

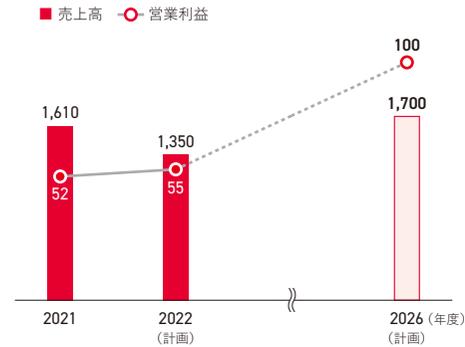


バリューチェーン



第7次中期経営計画の目標と戦略

売上高／営業利益(億円)



7次中計では、オンサイト/オフサイトPPAに注力し、2026年度には、売上高1,700億円、営業利益100億円を目指します。

FIT(固定価格買取制度)の終了に伴い、再エネ発電所の大規模開発は縮小傾向にあるなかで、新たな事業機会として、第三者所有モデルとも呼ばれるPPA(電力販売契約)の取り組みを強化します。電力を使用する施設の敷地内外に再エネ発電設備を設置し、電力を直接供給することで、お客さまのカーボンニュートラルへの貢献や、追加性のある再生可能エネルギーの普及を図ります。7次中計では700億円規模の投資を実施し、7次中計期間中累計で、オフサイトPPAでは450MW、オンサイトPPAでは650MWの発電出力を目指します。

環境認識

国内

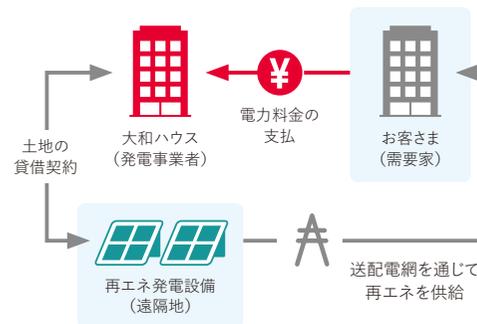
- カーボンニュートラルに向けた取り組みの進展
- FIT制度の終了による、EPC事業の縮小

事業戦略

- 脱FITに向けた「オフサイトPPA」の取り組み強化
- グループ内の連携強化による「オンサイトPPA」の拡大
- 海外における発電事業の展開

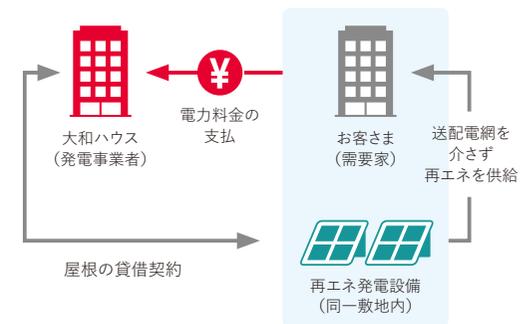
オフサイトPPA事業スキーム

- 敷地外に再エネ発電設備を設置
- 全国展開の強みを活かし、新たな候補地を積極開拓



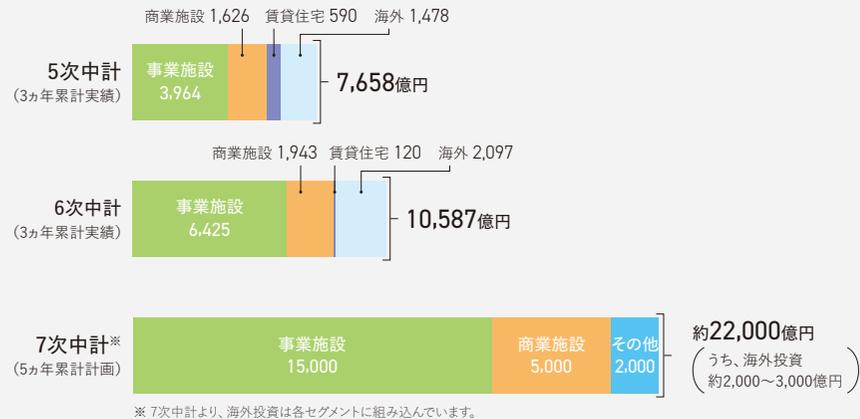
オンサイトPPA事業スキーム

- 同一敷地内(屋根上など)に再エネ発電設備を設置
- 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



不動産投資の状況

不動産開発投資 実績・計画



7次中計においては、「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いく予定です。引き続き、収益の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ます。加えて、データセンター、公設卸売市場などの新規領域への投資も行っていきます。また海外における不動産開発投資は、米国での賃貸住宅開発やASEANでの物流施設開発を中心に投資していく予定です。

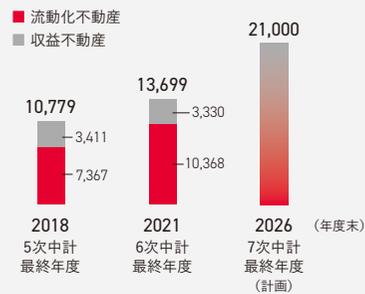
開発物件売却高 実績



7次中計においては、収益目的のストック資産も段階的に増やしながらか、利益が最大化するタイミングで売却していきます。売却先については、スポンサーとなっている大和ハウスリート投資法人を中心に、大和ハウスグローバルリート投資法人(海外物件の組み入れが可能である私募リート)、大和ハウスロジスティクスコアファンド(国内の物流施設専用私募コアファンド)、ダイワハウス・ロジスティクス・トラスト(ASEANの物流施設の組み入れを視野に入れたシンガポール証券取引所上場リート)の4つの傘下リート・ファンドへ優先的に売却しますが、売却価格や売却時期などを考慮しながら、第三者への売却にも、柔軟に対応していきます。

投資不動産残高 実績・計画

投資不動産残高(億円)



流動化不動産の内訳(億円)

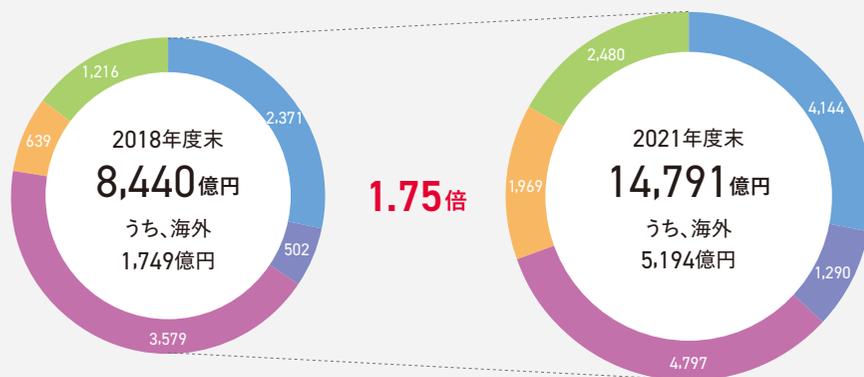


当社グループでは、流動化不動産はキャピタルゲインを得る目的で、投資後早期に売却可能な不動産とし、収益不動産については、インカムゲインを得る目的で投資・開発した不動産として位置づけています。2021年度末の稼働中物件については、コロナ禍の影響によりNOI利回りが悪化している物件もありますが、堅調な売買市場を背景に売却利益を獲得できています。なお、一定額以上の不動産開発案件は、事業投資委員会にて審議されることになっており、基本的には開発検討段階で、不動産の位置づけ(流動化不動産もしくは収益不動産)が決められます。

	2021年度末	稼働中 簿価(億円)	NOI利回り
流動化不動産		3,349	4.6%
収益不動産		3,115	13.0%

販売用不動産の状況

■ 戸建住宅 ■ 賃貸住宅 ■ マンション ■ 商業施設 ■ 事業施設



6次中計期間においては、国内の販売用不動産の増加に加え、海外子会社のグループ入りや、中国での継続的なマンション開発投資を進めていることなどから、販売用不動産は1.75倍に増加しました。

7次中計においては、海外成長に対する先行投資を積極的に実行する予定です。特に、人口増加が期待できる米国を中心とした海外住宅や、実需に基づいた中国でのマンション開発に戦略的に投資していきます。さらに、カーボンニュートラル実現に向けた太陽光発電設備などへの投資も戦略的に実行していきます。

海外戦略委員会について

当社グループではガバナンス強化の取り組みの一環として、新規の海外進出や事業投資については、海外戦略委員会での諮問を実施しています。各社の取締役会や稟議での経営判断を仰ぐ前に、投資管理ガイドラインに基づき、リスクの精査と適切な対策が講じられるかの審査を行っています。

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、2021年度末までに436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。

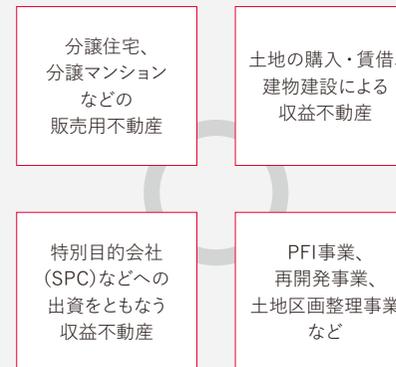
リスク(投資金額ベース)の影響度に応じた審議・意思決定プロセス



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。2021年度は53件の審議を行い、うち2件は十分な審議の結果、保留となり採択されませんでした。

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

【経済的なリスク評価】
・IRRをハードルレートに設定*

+

【多面的なリスク評価(16部門、26項目)】

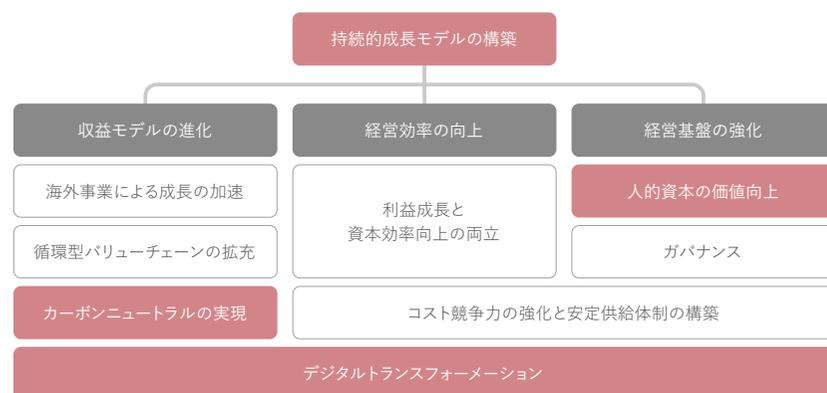
・経営理念・経営戦略・ブランドイメージとの合致
・法務リスク
・土壌・地下水汚染、地盤リスクなど環境への影響
・気候変動問題など環境への配慮
・建築費の妥当性 など

* 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

基盤の強化

7次中計における“基盤の強化”に向けた考え方	65
環境経営	66
社会の取り組み	74
顧客基盤の強化	74
人財基盤の強化	75
技術・ものづくり基盤の強化	78
社会価値(インパクト)の創出	79
ステークホルダーとの関係性強化	81

第7次中期経営計画の基本方針と重点テーマ



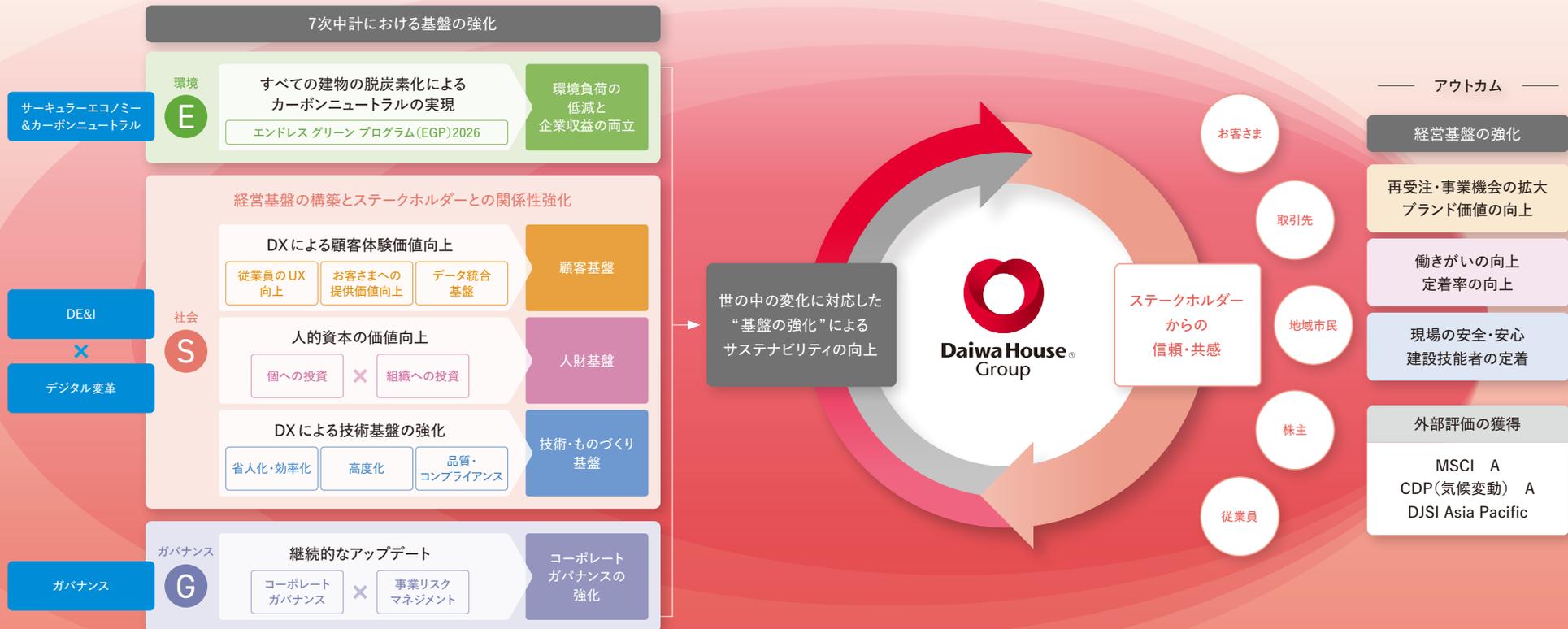
Chapter



Chapter 6 基盤の強化

7次中計における“基盤の強化”に向けた考え方

新たに特定したマテリアリティをふまえたESGの取り組みを推進することで、価値創造プロセスの好循環を加速します。特に、価値を生み出す源泉である「顧客」「人財」「技術・ものづくり」の3つの経営基盤においては、デジタル活用により基盤を強化し、ステークホルダーとのさらなる関係性強化を目指します。



サーキュラーエコノミー
&カーボンニュートラル

環境

E 環境経営

再生と循環を実現する環境経営の推進(ビジョン・戦略・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。

これらの目標を達成するため、第7次中期経営計画と合わせて環境行動計画「エンドレス グリーン プログラム(EGP)2026」を策定しました。

なお、「2030年マテリアリティ」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。

将来の夢

生きる喜びを、未来の景色に。

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。

環境長期ビジョン

Challenge ZERO 2055

人・街・暮らしの価値共創グループとして、サステナブルな社会の実現を目指し、グループ、グローバル、サプライチェーンを通じて、環境負荷“ゼロ”に挑戦します。

4つの重点テーマ

気候変動の
緩和と適応

自然環境
との調和
(生物多様性保全)

資源循環・
水環境保全
(長寿命化・
廃棄物削減)

化学物質による
汚染の防止

3つの段階



調達



事業活動



商品・
サービス

7つの「チャレンジ・ゼロ」

特に重要な7つの目標を「チャレンジ・ゼロ」として設定し、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取り組みを加速させます。

- ① まちづくりにおけるCO₂の“チャレンジ・ゼロ”
- ② 事業活動におけるCO₂の“チャレンジ・ゼロ”
- ③ サプライチェーンにおけるCO₂の“チャレンジ・ゼロ”
- ④ 森林破壊の“チャレンジ・ゼロ”
- ⑤ 生物多様性損失の“チャレンジ・ゼロ”
- ⑥ 資源利用・廃棄物の“チャレンジ・ゼロ”
- ⑦ 水リスクの“チャレンジ・ゼロ”

注 化学物質による汚染の防止は、すで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

エンドレス グリーン プログラム(EGP)2026の重点方針

- “まちづくりのカーボンニュートラル”実現に向けて、**すべての事業において原則、全棟ZEH・ZEB化、全棟太陽光発電搭載**を推進する
- “事業活動のカーボンニュートラル”実現に向けて、**新築自社施設を原則全棟ZEB化**するとともに、**2023年度のRE100達成**を目指す
- サプライヤーと「カーボンニュートラル」「森林破壊ゼロ」「ゼロエミッション」の方針を共有し、**環境を起点にサプライチェーンの強靱化**を図る
- ESG評価のさらなる向上に向けて、**社会・ステークホルダーの期待に応える取り組みを強化**する(環境貢献型事業の拡大、気候変動リスクへの適応)
- 「EGP2026」をより早く実践するため、**環境経営基盤を整える**(環境マネジメント体制の強化、環境人材の育成)

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”

■ 2050年究極のゴール

2050年までに、新築建築物のネット・ゼロ・エネルギー化と既存建築物の省・創エネ改修、および再生可能エネルギーの供給を通じ、カーボンニュートラルの実現を目指します。

■ 2026、2030年度目標

管理指標		2021年度	2026年度	2030年度
建物使用段階のGHG排出量		2015年度比 ▲30%	2015年度比 ▲54%	2015年度比 ▲63%
ZEH・ZEB率	戸建住宅	53%	90%	原則 100%
	賃貸住宅	2%	50%	
	マンション	46%	原則100%	
	商業施設	27%	50%	
	事業施設	40%	70%	

■ 主要施策

- 新築建物における原則、全棟ZEH・ZEB化の推進
- 新築建物における原則、全棟太陽光発電の搭載



チャレンジ②

事業活動におけるCO₂の“チャレンジ・ゼロ”

■ 2050年究極のゴール

2050年までに、省エネ対策の徹底と新築施設のZEB化、再生可能エネルギーの活用、全施設・全事業プロセスでのカーボンニュートラルの実現を目指します。

■ 2026、2030年度目標

管理指標		2021年度	2026年度	2030年度
事業活動のGHG排出量		2015年度比 ▲20.8%	2015年度比 ▲55%	2015年度比 ▲70%
省エネ	エネルギー効率 (=売上高÷エネルギー使用量)	2015年度比 1.47倍	2015年度比 1.9倍	2015年度比 2倍
再エネ	再エネ利用率 (=再エネ利用量÷電力使用量)	18%	2023年度 100%	100%
電化	クリーンエネルギー自動車導入率 (=CEV台数÷社有車・マイカー許可車)	0.3%	15%	30%

■ 主要施策

- 新築自社施設の原則、全棟ZEB化および太陽光発電の搭載
- 既存自社施設における省エネ設備への更新、建設重機の電化
- 自社再エネ発電所由来の再エネ電気を活用し、RE100を達成
- 業務用車両におけるクリーンエネルギー自動車の導入促進



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”

■ 2050年究極のゴール

2050年までに、サプライヤーとの協働により、サプライチェーンにおけるカーボンニュートラルの実現を目指します。

■ 2026、2030年度目標

管理指標		2021年度	2026年度	2030年度
主要サプライヤーにおけるSBT水準のGHG削減目標設定率		34%	2025年度 90%	すべての主要 サプライヤー GHG削減目標 達成
環エネ事業	省エネ・創エネソリューション契約件数 (2022年度からの累積)	-	50件	

■ 主要施策

- 主要サプライヤーとのエンゲージメント強化(脱炭素WG、脱炭素ダイアログ)
- 主要サプライヤーに対する省エネ、創エネソリューションの提案強化



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”

■ 2055年究極のゴール

2055年までに、サプライヤーとの協働により、全事業における材料調達にともなう森林破壊ゼロの実現を目指します。

■ 2026、2030年度目標

管理指標		2021年度	2026年度	2030年度
Cランク木材比率		2.7%	0%	0%
持続可能な型枠合板採用率		—	20%	100%
サプライヤー における森林破壊 ゼロ方針策定率	1次サプライヤー	—	90%	100%
	2次サプライヤー 以降	—	50%	100%

■ 主要施策

- サプライヤーに森林破壊ゼロ方針の策定を求め、リスクのある木材の調達を回避する
- 新たに型枠合板を対象に加え、持続可能性の高い木材調達を推進する

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 調達先調査の範囲拡大(型枠合板、設備、建具、クロスを追加)

チャレンジ⑤

生物多様性損失の“チャレンジ・ゼロ”

■ 2055年究極のゴール

2055年までに、生物多様性に配慮した持続可能な事業活動の実践と、住宅・建築・まちづくりにおける緑の量と質の向上により、生物多様性のノー・ネット・ロスを目指します。

■ 2026、2030年度目標

管理指標	2021年度	2026年度	2030年度
生態系に配慮した緑被面積 (2021年比累計)	—	+100万㎡	+200万㎡
自社施設／重要サイトの 保全計画策定率	—	100%	100%

■ 主要施策

- 在来種による生態系に配慮した外構植栽を推進
- 全自社施設の生物多様性評価を完了し、重要サイトにおける保全計画を策定する

生態系に配慮した緑被面積とは？

外構植栽のうち在来種の本数が50%以上*となる物件の全緑被面積
※ 高木、低木それぞれで50%以上

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”

■ 2055年究極のゴール

2055年までに、住宅・建築関連事業において、再生可能な素材とリサイクルされた素材のみを使用するものとし、建物の長寿命化などを通じて資源投入量・廃棄物の最小化を目指します。また、全事業におけるサプライチェーンを通じて、廃棄物のゼロエミッション(循環利用)を目指します。

■ 2026、2030年度目標

セクター	管理指標	2021年度	2026年度	2030年度
リブネス事業	資産有効活用促進件数	3,989	4,500	2026年度に策定
	資産長寿命化促進件数	3,246	4,900	
工場	廃プラのマテリアルリサイクル率	11%	30%	
ホテル	プラ新法対象物品リサイクル率	—	50%	100%
サプライチェーン	主要サプライヤーの廃棄物ゼロエミ目標設定率	35%	90%	ゼロエミ目標達成

■ 主要施策

サーキュラーエコノミー思考に基づき、資源の長期利用や循環利用に資する取り組みを強化。

(リブネス事業の拡大、長寿命化の推進、マテリアルリサイクルの拡大、サプライチェーンにおけるゼロエミッション)



既築物件の仲介・リノベーションにより経年資産の有効活用を促進

チャレンジ⑦

水リスクの“チャレンジ・ゼロ”

■ 2055年究極のゴール

2055年までに、全事業におけるサプライチェーンを通じて、水使用量の削減と循環利用、水環境の保全に取り組み、水資源の持続可能な利用を目指します。

■ 2026、2030年度目標

管理指標	2021年度	2026年度	2030年度
節水器具採用率	90%	98%	100%
売上高あたりの水使用量	2012年度比 ▲47%*1	2012年度比 ▲40%*2	2012年度比 ▲45%*2
水リスク調査実施率	—	100%	水リスク対応完了

※1 コロナ禍の影響あり ※2 コロナ前の実績をもとに設定

■ 主要施策

全事業におけるサプライチェーンを通じて水使用量の削減に取り組むとともに、水リスクの調査・把握を完了する。



無水トイレ (スポーツクラブNAS)

環境人財の育成

多様かつ複雑な環境課題に関するベースとなる知識を得るための有効な手段として、eco検定の取得を推進。環境への意識啓発や人財育成に努めています。

■ 2026年度目標

管理指標	2021年度	2026年度
eco検定取得者数	19,033名	38,000名

■ 主要施策

従業員個人の評価制度とも連携し、従業員の環境リテラシーや環境マインドの向上を図る。環境行動計画「エンドレス グリーン プログラム 2026」の“自分ごと化”を進める。

eco検定取得者の声 /

私が小学生の頃は、授業中に光化学スモッグの発令が出るなど、経済が優先され空は大気汚染で曇っていました。環境問題は、自分たちの子孫のために、今まさに取り組まなければならない喫緊の課題だと感じています。



大和ハウス工業株式会社
埼玉支社長・執行役員
杉山 克博
(2021年8月取得)

環境マネジメント体制

ガバナンス

当社グループでは、「気候変動の緩和と適応」を重要な経営課題の一つに位置づけ、気候変動戦略の遂行に責任をもつ環境担当役員を選任。環境担当役員を委員長とする「**全社環境推進委員会**」を設置しています。年2回実施する当委員会は、気候変動を含む当社グループの環境活動に関する基本的事項および環境に関するリスクや機会について審議・決定し、全グループの環境活動を統括しています。

また、中期経営計画に合わせて策定している環境行動計画「**エンドレス グリーン プログラム**」は、グループ全体の気候変動問題に関する戦略・パフォーマンス目標・計画・リスク管理方針が含まれており、環境経営に関する重要な事項として、取締役会への報告事項としています。なお、計画期間中は、各種管理指標の実績の取りまとめに合わせて、年1回、環境担当役員が取締役会に進捗状況を報告し、適宜、戦略や目標、計画などの見直しを行っています。

2021年度は、取締役会において新・環境行動計画「**エンドレス グリーン プログラム 2026**」の基本計画について審議を行い、2026年度環境目標の水準を決議しました。また、2022年6月、第7次中期経営計画の開始に合わせ、気候変動関連の対応状況を反映した役員報酬制度に見直しました。

☑ サステナビリティレポート 2022：環境マネジメント体制 ▶ P.24

環境マネジメント体制



※1 事業本部のみ ※2 事業本部においては事業統括部の部次長クラスから選任 ※3 営業、開発、設計、施工部門から管理職クラスを各1名選任

TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への対策

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・自然災害などが頻発し、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。

サステナビリティレポート 2022: TCFDへの対応 ▶ P.40

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」

スコープ別温室効果ガス排出量削減の計画

2030年の目標に向けた主なアクション

スコープ3 (調達、その他)

- 主要サプライヤーによるSBT水準のGHG削減目標の設定および達成
- 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

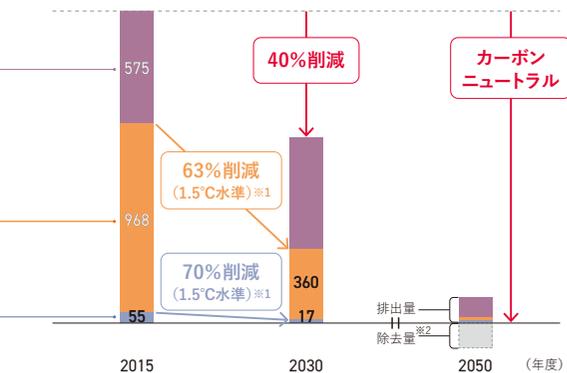
スコープ3 (販売建物の使用)

- 原則、全棟ZEH・ZEB化
- 原則、全棟太陽光発電搭載

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(2023年)
- 新築自社施設の原則ZEB化・太陽光発電搭載
- 車両、重機の電化

バリューチェーン全体の温室効果ガス排出量



※1 年平均4.2%以上

※2 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。

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	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
			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	中期
			気象災害によるサプライチェーンの影響	短期	小
機会	移行	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	大
			低炭素住宅・建物の提供による炭素クレジットの創出	長期	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	中期	中
	物理的変化	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	「カーボンニュートラルをすべての事業の成長エンジンに」を旗印に、「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販売率・ZEH-M販売率・ZEB販売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、2021年度末までに約450棟を販売。なお、2021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約70%、蓄電池搭載率は約50%でした。

社会

S 社会の取り組み

顧客基盤の強化

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。第7次中期経営計画においては、業界最大の事業規模で得られた情報を活用する統合基盤を整備し、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させ、顧客基盤(社会関係資本)のさらなる強化につなげていきます。



DXによる顧客体験価値向上

従業員のUX[※]向上

デジタルでヒトの創造力を最大化。“お客さまのために”をさらに強化



データ統合基盤

蓄積した膨大なデータを活用しやすい形で提供。情報資産の価値を最大化



提供価値
向上に
フォーカス

お客さまへの提供価値向上

深い理解と多様な接点を活かした、高品質でタイムリーな提案

住宅系セグメント

戸建住宅 賃貸住宅 マンション

ライフステージごとの住まい提案

事業系セグメント

商業施設 事業施設 環境
エネルギー

総合的な設備投資提案

事業横断で資産形成・価値最大化を提案

※ UX: ユーザーエクスペリエンス(=従業員の業務における利便性や快適性)

人財基盤の強化 (1) 人的資本経営の考え方

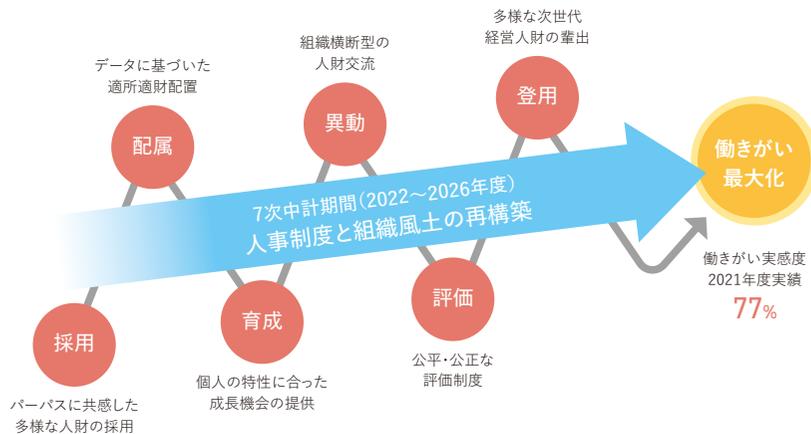
従業員の「働きがい」と「仕事への誇り」を最大化し、価値創出の基盤をつくる

第7次中期経営計画では、人的資本への積極的な投資により、「個」と「組織」の価値を最大化し、イノベーションの基盤をつくります。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成長の場・機会を提供し、自律的なキャリア形成を支援します。そして、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、「組織」として新たな価値が創出される組織風土・文化を醸成します。



従業員の「働きがい」と「誇り」の最大化

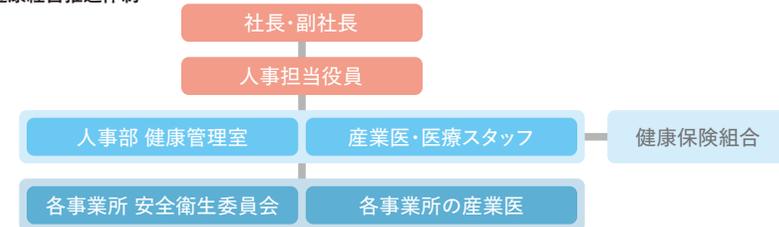
7次中計においては、キャリア形成の各ステージにおけるあらゆる人事制度・施策を再構築・統合することにより、従業員のエンゲージメントの向上を実現します。「夢(パーパス)」実践を後押しする仕組みを構築し、人的資本経営の基礎を構築していきます。



すべての基本は健康にあり

当社では「家づくり、まちづくりの基本は健康から。」を健康経営方針と定め、従業員のWell-Being(心身と社会的健康)の向上に向けた取り組みを全社レベルで進めています。

健康経営推進体制



創業者精神の浸透

社是の第一にある「事業を通じて人を育てること」に則り、徹底した「現場主義」のなかで課題解決を通じて人財育成を行ってきました。「創業者精神」を人財育成の基本軸に、「わが社の行き方」を基本図書として経営幹部から初級社員まで体系立った教育・研修を行い、世の中の役に立つ事業を推進する人財を育てています。



「わが社の行き方」
著: 石橋信夫

人財基盤の強化 (2)採用力と人財育成の強化

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する

人的資本の強化に向けて、採用力と人財育成の強化を図っており、2055年の将来を見据えた700名規模の新卒採用を、従来の手法を全面的に再検討したうえで継続するほか、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、海外人財の採用強化に注力しています。高度な経験やスキルをもった人財を迎え入れることが可能な人事制度(評価・報酬)の設計にも着手しています。また、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、人的資本の価値向上を目指していきます。

多様な人財の確保



工業高校卒業者を毎年10名程度採用。2年間、社費留学で高度専門教育を受けた後、現場へ配属。(2018年度導入)

人財開発の考え方

人財・組織開発部が中心となり、各事業本部と連携しながら、複線的な成長機会の提供により、従業員の個性や能力を伸ばし、「個」の価値の最大化を目指します。階層別研修や、営業・技術部門に所属する女性へのサポートプログラムなどの実施に加え、「個」の能力や考え方、経験値を対話によってつなぐことで、「組織」の価値の最大化も目指します。6次中計における人財開発費は約14億円となり、また人財基盤強化への投資として完成した「みらい価値共創センター(コトクリエ)」では、創業者のDNAを継承し、みらい価値を共創する人財育成研修がスタートしています。



男性中心と言われてきた施工管理職に女性を積極的に採用しており、2022年4月1日現在で計146名が活躍。工事現場の環境改善にもつながっています。

越境キャリア支援制度(2022年度導入)

従業員が本業を続けながら、越境体験や他流試合といった異なる分野・業界に身を置き、議論や問題解決などに取り組む機会を設けることで、自律的なキャリアや人脈の形成および新たなスキル・能力の開発を支援しています。

制度メニュー

(2022年4月1日現在)

副業(公募型)

当社が斡旋する副業先(企業やNPOなど)に対して案件ごとに公募を行い、副業を行うもの。

副業(申請型)

個人が見つけた副業先(企業やNPOなど)での副業を認めるもの。

社内副業

現所属のまま、所定労働時間の一部を使い、他部署の業務やプロジェクト等に携わるもの。

他企業への出向

一定期間、他企業へ出向し、当社以外の業務を経験するもの。

DE&I

人財基盤の強化 (3)多様な人財が活躍できる環境づくり

多様な人財が自分の生き方を選びながら、公平な環境のなかで自分らしさを発揮して活躍できる組織文化をつくる

多様な人財がもつ「知」や「経験」のダイバーシティがイノベーションを生み出す源泉であると考えており、人的資本を支える環境づくり(DE&I)を進めています。性別、障がいの有無、性自認、性的指向、年齢、国籍などの違いを認め合い、活かしあえる組織文化づくりを進めます。例えば、出産・子育て世代には、2005年に導入した「次世代育成一時金」をはじめとした手厚いサポートを行うことで、出産・育児の経験が業務でも活かされる好循環づくりを目指しています。一方、シニア社員に対しては、年齢に縛られない活躍を推進しています。また、2021年には「同性パートナーシップ制度」を導入するなど、従来の枠組みにとらわれない制度を拡充しています。

出産・子育て世代へのサポート

次世代育成一時金

子の出生一人につき100万円を支給。2021年には支給実績が1万人(100億円)を突破。

育児休業制度

法定の育児休業(原則1歳まで・最長2歳まで)を超えて、3歳になるまでの休業が可能。

育児短時間勤務制度

法定の範囲を超えて、妊娠中や子が小学校3年生までの短時間勤務(6時間/7時間)が可能。

育キャリアサポート制度

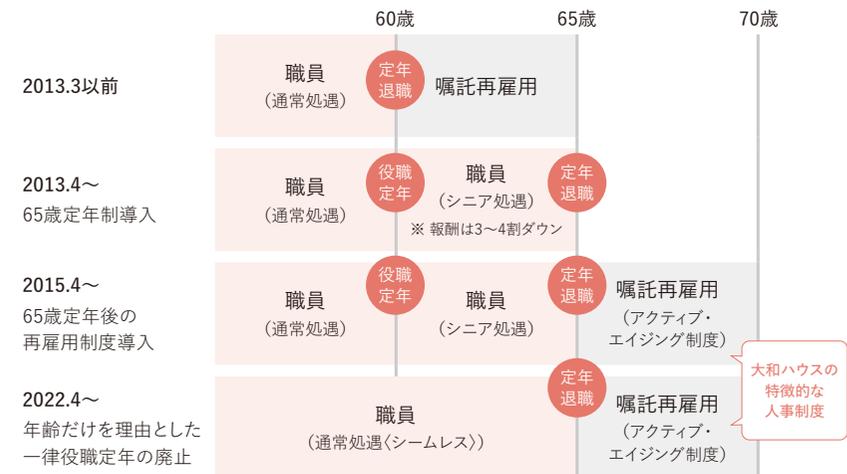
保育園探しのサポートやベビーシッター補助など、育児休業からの早期復帰や復帰後の労働時間の確保を支援。

同性パートナーシップ制度

LGBTQの当事者がパートナーを会社に届け出ることにより、法律上の配偶者がいる場合と同様の福利厚生を適用を受けられる制度。

シニア社員の活躍を推進

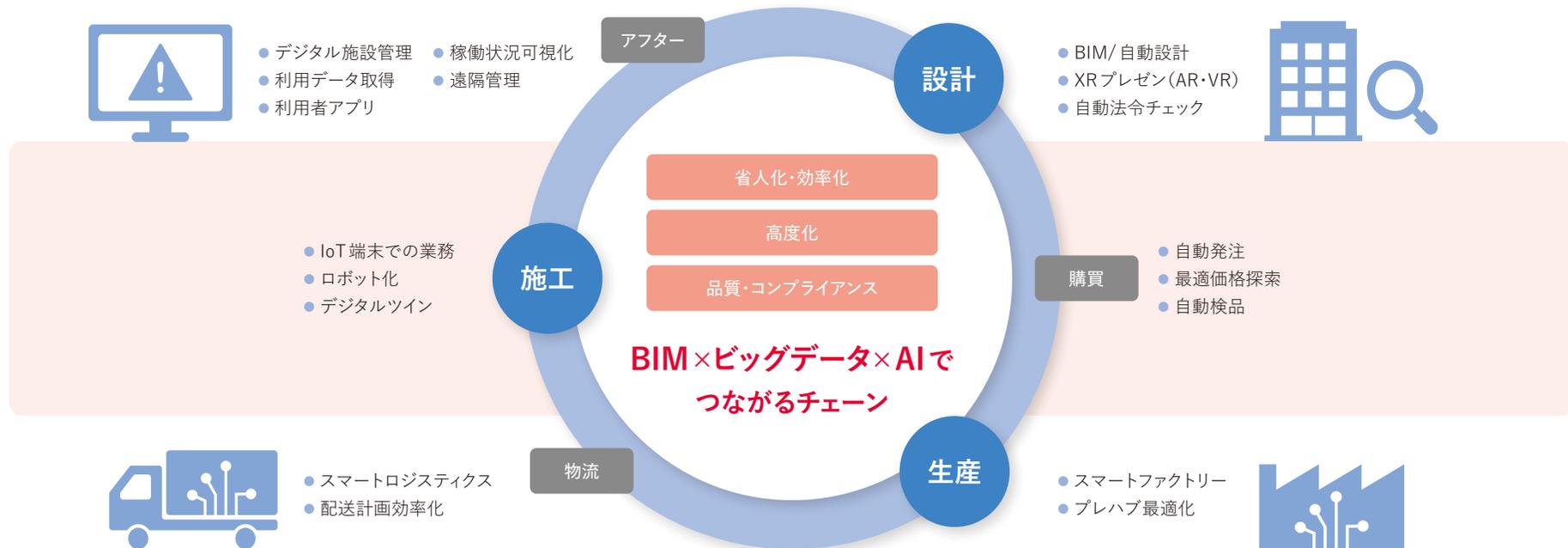
高齢化・人口減少社会の到来を見据え、2013年に同業他社に先駆けて65歳定年を導入。2022年にはシニア社員の処遇体系を全面的に改善し、高度な経験やスキルを持つ人財が生涯イキイキと活躍できる制度を整備しています。



デジタル変革

技術・ものづくり基盤の強化

「建築の工業化」を理念として、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の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、デジタル活用によるサプライチェーンの進化に取り組みます。建設業界全体のスマート化により、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。



社会価値(インパクト)の創出

パーパスを起点とした社会価値(インパクト)の創出の事例として、事業施設事業における物流開発の取り組みを紹介します。



6次中計では物流施設開発に6,425億円を投資し、インクルーシブ(包摂性)に配慮し、社会インフラとしての役割を果たす物流施設開発を進めました。物流施設の価値を最大化しながら、社会課題を解決し、社会の脱炭素化や地域社会の活性化などの社会インパクトも創出しました。

7次中計においても、引き続き積極的な開発投資と物流DX投資を継続し、当社が掲げる“将来の夢”「生きる喜びを分かち合える社会」を実現していきます。

物流DXと地方創生で創る2055年の未来の景色

全国に拠点をもつ当社が「再生と循環」を基軸とした物流施設開発を手がけることは、地方創生に貢献でき、大きな社会インパクトにつながると思っています。

日本のeコマース化率は約8%と、世界水準と比べるとまだ低い状況です。物流ITの進展で、施設内で活躍するロボットは増えていますが、それを上回るスピードで荷物量が増加しており、当社は物流DXに関する提案を強化し、先進技術をもつ多様なスタートアップ企業との連携・協業も推し進めながら、現場における人手不足や、宅配・供給の安定化への課題解決に取り組んでいます。

一方、施設開発によりテナントを誘致し雇用を生むことは地方創生への大きな貢献を果たしています。2021年に建設した大型マルチテナント型物流施設DPL流山IVでは、地域住民が仕事と子育てを両立しながら安心して働けるようママスクエアという施設内保育所を併設し、子育て世代の雇用も掲げ上げました。働く場があるということが次の世代の子育て意欲につながるという「循環」を生み出す流れになるのではないかと期待しています。加えて、流山市とは災害時の地域の市民生活支援に関する協定を締結しており、一時避難場所や支援物資の集積場所として活用できることは地域住民の安全・安心につながると考えています。

また物流施設の「屋根上の価値」を最大活用し、太陽光パネルを設置するなどの付加価値提案により、カーボンニュートラルの実現に向けて、再生可能エネルギーの普及にも貢献しています。

物流施設開発における取り組み



ママスクエアへ出資

近隣に住む20代・30代の子育て世代の雇用を掘り起こし、働くお母さまがお子さまと離れずに仕事ができる「職住近接」のワーキングスタイルを実現し働き方改革を推進。



屋根上における太陽光パネルの設置

多様なスタートアップとの連携

ダイワロジテック
物流IT企業の
ホールディングス


フレームワークス
物流システム構築、
物流コンサルティング


モノプラス
クラウドシステムの
構築支援


アッカ・インターナショナル
ネット通販の
フルフィルメント事業


グラウンド
自動搬送ロボット
システムの販売


ハコブ
クラウド型配車・
運行管理システム


アベジャ
人工知能開発の
注目ベンチャー


ステークホルダーとの関係性強化

地域市民と共に学び共に育つ「コトクリエ」

コトクリエでは、誰もが自分らしくイキイキと主体的に「生きる価値」、社会全体、地域、まち・ヒトを元気にする「経済的・社会的価値」、人と地球の持続的共存を可能にする「地球環境的価値」の3つの価値を高めるため、大和ハウスグループの新たな事業価値を生む社員教育を、地域のこどもたちを中心とした共育活動やさまざまなステークホルダーとの共創活動など社会に目を向けた活動と融合していくことで、みらい思考で最先端の“学びとつながりの機会・環境提供”を進めています。

共育活動



ジュニアコトクリエDAY オリエンテーションの様子

共創活動



共創フォーラム スマート町内研究会の様子

地域市民と共に創るインクルーシブなまち

■ まちの課題解決に向けた地域市民との協働(リブネスタウン)

過去に当社が開発した郊外型住宅団地ネオポリスの「再耕」の取り組みとして、現在全国8ヵ所においてリブネスタウンプロジェクトを推進しています。まちの魅力を創出し、再び賑わいを取り戻すためには、単にハードを整備するだけではなく、地域主体でいかに運営し活用していくか住まい手と共に考えていく必要があり、グループ各社と共に、住まい手一人ひとりのライフタイムバリューを高める取り組みを進めています。



「緑が丘ネオポリス」(兵庫県三木市)
2022年1月、住まい手が気軽に立ち寄れる
サテライト拠点をオープン

「阪急北ネオポリス」(兵庫県川西市)
住まい手との関係構築を目指し、
地域イベントに参加

■ 地域での雇用創出(COCOLAN)

緑が丘ネオポリスでは、知的障がいのある従業員や地域にお住まいのパートタイマーの皆さまとともに、オリジナルミニ胡蝶蘭「COCOLAN」の栽培を通じたソーシャル・インクルージョンの実現に取り組んでいます。

📄 サステナビリティレポート 2022: 都市開発事業におけるコミュニティエンゲージメントなどの実施状況 ▶ P.81

事業を通じた地域貢献

■ 都市開発事業を通じたコミュニティ活性化への貢献

当社では、2019~21年度に設計段階から関与したすべての都市開発事業において、住民の団地管理組合の組成・活性化の支援、再生可能エネルギーの売電料金を活用したまちの管理体制構築など、コミュニティ活性化に寄与する取り組みを実施しました。

また、全国14ヵ所の森林住宅地では、2020年に「暮らす森」ブランドを発足し、地域づくりや移住促進に取り組んでいます。コミュニティスペース「暮らす森のシェアサロン」やオーナー会員向けサイトの開設、リアル・バーチャルでの交流イベントの実施など、CS向上と安全・安心な暮らしの提供に取り組んでいます。

■ まちのレジリエンス向上に向けた行政との連携

当社では、入居テナントを含めた災害時帰宅困難者への支援準備や受け入れ態勢の構築を進めており、新規の不動産開発事業における各自治体との災害時連携協定の締結や、既存住宅地「ネオポリス」のある自治体との連携協定の締結など、地域課題を解決しながら持続可能なまちづくりへの取り組みを自治体と共に推進しています。

📄 サステナビリティレポート 2022: テナントや地域社会との連携 ▶ P.82

ガバナンス

〈座談会〉2055年を見据え、パーパスを策定	83
経営体制	87
経営体制の最適化	88
次世代経営者の育成	96
業務執行体制の改善	97
人権に関する方針	98
リスク管理体制の確立	99

Chapter



Chapter 7 ガバナンス

座談会

2055年を見据え、パーパスを策定

「生きる喜びを、未来の景色に。」をパーパスに掲げた大和ハウスグループ。
社外取締役をお迎えし、私たちが創り出したい社会の実現に向けた想いを語り合いました。



代表取締役副社長 香曾我部 武 × 社外取締役 藪 ゆき子 × 社外取締役 関 美和

“将来の夢”プロジェクトに込めた想い

香曾我部副社長(以下:香曾我部) この度、改めて取締役会に諮って「2055年の長期ビジョン」を作り、バックキャスト思考でマテリアリティを特定し直すことにしました。これまで掲げてきた「2055年、創業100周年に売上高10兆円」を達成する未来を担うのは今の若い世代です。であれば、従業員も含めてパーパスを導き出した方が良く、思い、「将来の夢」プロジェクトをスタートさせたのです。社外取締役であるお二人にも参画いただき、大和ハウスグループの羅針盤となる“将来の夢”を策定しましたが、策定プロセスに関してはどのように思われましたか？

藪取締役(以下:藪) パーパスは一般的に、経営理念等をベースに「会社の存在意義」として提示されることが多いように思いますが、当社のプロセスは、将来を担う従業員、今後入社の可能性がある大学生、取引先、投資家等を巻き込んで時間をかけて検討し、非常に画期的だったと思います。パーパス経営の有識者である一橋大学の名和高司先生は、「わくわく」「ならでは」「できる」、この3つの要素が会社のパー

パスに必要だとおっしゃっています。つまり、従業員一人ひとりがマイ・パーパスに落とし込み、事業を通じて社会に貢献していきたいと思えるものでなければなりません。そういう意味ではとても良い“将来の夢”ができたと思います。

関取締役(以下:関) 私も同じ意見です。“将来の夢”は、従業員が日々の仕事において指針とする価値観としても大切です。また、お客さまがなぜこの会社の商品やサービスを求めるのか、株主がなぜこの会社の株を所有するか、サプライヤーがなぜこの会社と付き合うのかなどを考える時の判断材料にもなります。プロジェクトのなかでは、若い世代のチームの方々が直接経営陣に物申したいのがとても印象的でした。時間をかけて議論して、ボトムアップで“将来の夢”を練り上げて作ったことに意義があります。従業員アンケートでは「人の役に立ちたい」「社会の役に立ちたい」という回答が非常に多く、創業者精神が大和ハウスグループのDNA(創業者精神)として組み込まれていることを強く感じました。他社にない強みだと思いますし、それをチームでやり抜く力はとても強いと思っています。

鮫 社外取締役役に就任して驚いたことがあります。創業者が残された言葉の一つに「スピードは最大のサービスである」というものがありますが、事業に携わる従業員一人ひとりが現場で主体的に考え、実際スピーディーにチャンス事業

化し、収益につなげています。この行動力や情報収集力が強みではないかと考えます。また、当社はお客さまや社会との親和性が高い事業内容ということで、私たちの仕事がこの中の役に立っていることを実感できるのだと思います。

関 そうですね。物流施設、データセンターなど社会の基盤として人々の豊かな生活に不可欠なもの、また住宅、マンションなどつくったものに価値があることがわかります。それらの再生と循環を加速させ、地球規模で皆さんの役に立つ公器となるという意思表示に「わくわく感」を覚えます。

香曾我部 大和ハウスグループには創業者、経営者が発するさまざまな言葉があります。すべて良い言葉なのですが、今の時代に合わせた解釈が必要なものもあります。先ほど鮫さんがおっしゃった「スピードは最大のサービス」もその一つです。当時は都市部の人口が増えて住宅不足に陥り、高品質で短工期、かつ値段も手頃な住宅が求められました。今はスピードよりも品質やサービスが重視される時代です。“将来の夢”は創業者から引き継ぐ夢であり、そうなる可能性を秘めています。とはいえ時代の変化に応じて変えていくことも必要だと思っています。

鮫 経営側として企業価値がどう向上しているかは見極めなれないかもしれませんが、間違っていれば軌道修正は当然必要ですね。

香曾我部 パーパスを社内に浸透させていくのはこれから



です。私も経営者の一人として、志が根付いた経営を行うことを意識しなければいけませんし、経営だけではなく現場でも実践していかなければと思います。「売上高10兆円」も、単なる数字の達成ではなく、パーパスが実現したときにお客さまからいただく結果であれば良いと思っています。

鮫 “将来の夢”には本来とても深い意味があるにもかかわらず、社外の方が聞いたときに、単に“Dream”と受け取られてしまっただけでは残念です。今の時代に即した会社の存在意義を再定義し、そこに向かって事業を通じて社会貢献をし続けていくこと、私たちの“将来の夢”はそういう責任と覚悟を共有し発信することで、社外からの理解もより深まるのではないかと思います。

関 グローバルな社会課題の解決への取り組みは、企業



価値向上における鍵になると思っています。パーパスを設定するのは、そこに事業機会があるからです。さらに大和ハウスグループがこれまでやってきた基盤を強化することで、もっと大きな事業拡大の機会を探れるのではないかと思います。

香曾我部 これまでは、モノ重視の文明的な豊かさを追求するビジネスを手がけてきました。これからは文化的な豊かさを目指すべきだと思います。それが大和ハウスグループの使命になります。マテリアリティに関するKPIを具体化するとともに、事業戦略の一つとして、今後“将来の夢”のKPI化も仕掛けていきたいと考えています。まさにこれからが勝負ですね。

マテリアリティに見る 大和ハウスグループへの期待

籾 マテリアリティに「グローバリゼーション」が入っており、第7次中期経営計画でも海外事業が大きなテーマの一つになっています。

関 内需産業では特に、グローバリゼーションがお題目となってしまうなかなか進まない企業が多いなか、大和ハウスグループは特に北米や中国・アジアなどの海外事業へも積極的に投資を行い、7次中計でも高い目標を掲げています。過去の実績に裏打ちされた蓋然性や説得力があるという印象を受けます。

香曾我部 国内事業では地方再生を謳っていますが、これはとても重要です。他社と比較しても大和ハウスグループの売上高に占める地方比率はかなり高いので、その点をもう少し強調しても良いのではないのでしょうか。海外事業については、私たちが海外事業を推進する意味、そこで何をしたいのかをもっと明確にしないといけないと思っています。

関 大和ハウスグループのこれまでの基盤とDNA、そして“将来の夢”を浸透させて、海外でも同じように事業を行うための人材育成を行っていかなければならないと思います。

籾 大和ハウスグループには、アグレッシブでチャレンジ精神に富んだ人材が多い印象があります。一方で、属人的な部分も多いため、システム化やプロセス化によって業務を可視化し、誰がやっても7、8割は成果が出せる仕組みを作

ることも必要です。海外を含めてDXのさらなる推進や、専門性を高めたジョブ型の検討も必要だと思います。

関 再特定したマテリアリティは、E(環境)領域に特化していないことが良いですね。もちろんEにも強みはありますが、むしろS(社会)領域において強みが発揮できると思います。これからグローバルに展開していこうと考えた場合、これまで以上に多様性の世界に飛び込むことになると思います。今後、マテリアリティに掲げているDE&Iが重要になってきますが、実際に大和ハウスグループのDE&Iは進んでいると思いますか？

籾 他業界と比較して女性が少なく、内需に偏りがちで国籍多様性が低い建設業界において、大胆に目標を掲げ、取り組んできたことは素晴らしいと思います。実際にこの数年で女性の施工技術者の大幅増加や女性役員、事業部長が誕生するなどグループ全体でも女性活躍の取り組みは加速していると思います。

香曾我部 DE&I自体は以前に比べてかなり進んだと感じています。DE&Iを前提として働きがいの最大化を図っていき、「わくわく」とか面白いことに通じるイノベーションが起きることを期待しています。

籾 大和ハウスグループの従来からのダイバーシティに対する考え方は、個々の専門性、スキルや経験などの多様性

を重視するという考え方が強かったように思います。それも重要ですが、例えば従業員や役職者の男女比率などのデモグラフィ(属性)型の多様性の考慮や、機会提供の公平性、正当な評価を期待したいですね。DE&I推進には、性別や人種にとらわれず、会社のなかでフランクにコミュニケーションが取れる雰囲気、風土づくりが大切だと思います。

関 最近読んだ本のなかで“Every organization resembles a person in charge(どの組織もトップに立つ人に似てくる)”という一節がありました。特性、やり方だけでなく、例えばチームのトップがインド系アメリカ人であれば、チームがインド系アメリカ人ばかりになるとか、チームのトップが女性になると、女性のメンバーが増えるとか……。つまり、思考法や行動パターンだけでなく、属性まで似通ってくるため、多様性を担保するためには、相当に意識して自分とは違う人を採用することが必要だというようなことが書いてあり、面白いなと思いました。つまり、マイノリティにとってはまだ厳しいのが現状です。その点を考慮することが本当の意味での公平性になるのだらうと思っています。グローバル企業のなかには、その点をふまえて評価基準がしっかりしている企業も多くなってきています。

香曾我部 評価基準ということでは、今回、人事制度の見直しを行いました。業績に関する基準を従来の8割程度が

ら2割程度に変更し、経営の健全度をベースに評価するようになりました。基準となる業績の比重が小さくなり、なかには戸惑う事業所長もいるようですが、会社が変わるタイミングにあるということの表れだと思っています。

未来を創るガバナンス

鮫 2021年に事業本部制に移行しました。当社はグループ会社が多く、これまでそれぞれの会社が元気に自由に事業を進めている状態だったように思います。もちろん良い面もありますが、事業の重複による無駄もあったでしょうし、十分管理しきれないということもあったのではないのでしょうか。グループ会社を含めた事業本部制の下でガバナンス強化を図ることはとても良いことです。今後は海外でもグリップが効くように、取締役会でモニタリングしていきたいと思っています。これだけ大きな企業体ですので、トップマネジメント、部課長、女性管理職など、それぞれのステップにおけるサクセッションプランの策定も期待しています。私もできる限りサポートしたいと思っています。

関 取締役会やコーポレートガバナンス委員会に参加するたびに思うのですが、コンプライアンスについて真剣に検討しています。本音で議論をする良い企業文化だと感じています。今回、取締役の報酬制度に環境指標を組み入れたこと

は、循環型社会への対応をアピールする観点からも素晴らしいと思いました。今後、SやG、さらにグローバルの視点も人事評価に組み入れることができれば、コンプライアンス、ガバナンスはさらに良くなっていくのではないのでしょうか。

香曾我部 社外取締役の皆さんに期待することも時代によって変わってきます。今は大和ハウスグループのコンプライアンス、ガバナンスが効いているかを監督してもらう時代で、要求が非常に大きくなっています。人数も、当初の2名から今はお二人を含めて5名に増えました。今後、社外取締役が過半数というのがスタンダードな時代になったときに、企業が社外取締役に何を期待しているのかを世の中に対してきちんと示していく必要がありますし、同時に期待に応えられる取締役にしていかなければと思っています。



ガバナンス

ガバナンス

G 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次中計に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、長期的な視点で未来を創るガバナンス体制を構築し、経営のレジリエンスを高めていきます。

ガバナンス体制強化の概念図



第6次中期経営計画における取り組み	第7次中期経営計画施策
①経営体制の最適化 <ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役比率を3分の1以上に変更 ● 取締役会へのリスク報告基準の再整備 	<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
②次世代経営者の育成 <ul style="list-style-type: none"> ● 社内取締役の上限年齢を設定 ● 大和ハウス版サクセッションプランの制定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役・執行役員サクセッションプロセスの構築
③業務執行体制の改善 <ul style="list-style-type: none"> ● 事業本部制への移行 	<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
④リスク管理体制の確立 <ul style="list-style-type: none"> ● リスク報告基準の明確化 ● 内部通報の外部窓口新設 ● 有事発生時の対応体制の再整備 ● コンプライアンス推進部の設置 ● 事業本部リスク管理委員会の設置 ● グループ内部監査体制およびリスクアプローチの強化とそれらに基づく監査の実施 	<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

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

■ 取締役会の構成の考え方

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基づきながら、経営ビジョンの実現および将来にわたり継承する人材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体化するかを審議・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・監督しています。

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。

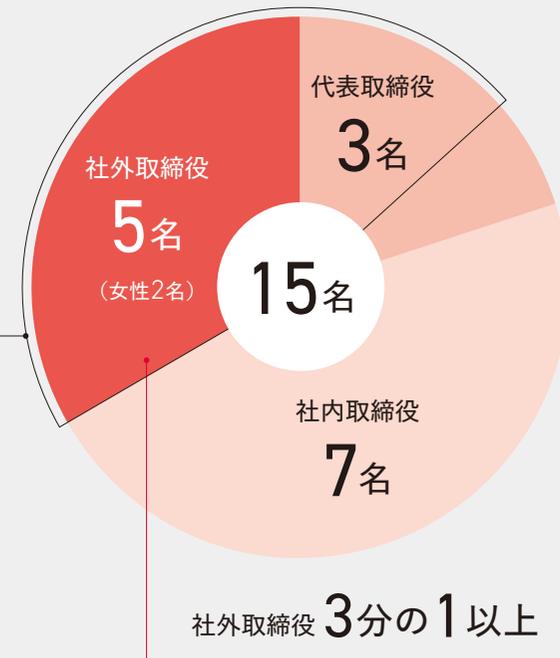
なお、取締役会では決議事項と報告事項に加え、「審議事項」を設けており、「中期経営計画」などの中長期にわたる課題を討議しています。また、場所にとらわれずに取締役会を開催できるように、ネットワークとペーパーレス化の環境整備を行っています。

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)



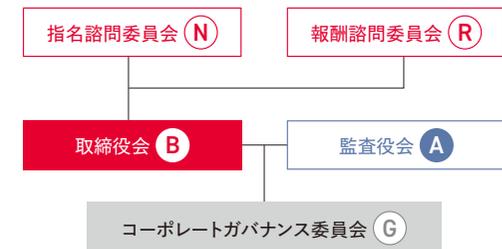
業容の拡大や経営環境に適応し、多様な視点・長期的な視点で経営のレジリエンスを向上

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)</p>  (A)(G) 織田 昌之助 <p>(独立役員)</p>  (A)(G) 渡邊 明久 <p>(独立役員)</p>  (A)(G) 岸本 達司
	<p>社外取締役</p> <p>(独立役員)</p>  (B)(N)(R)(G) 籾 ゆき子 <p>(独立役員)</p>  (B)(N)(R)(G) 桑野 幸徳 <p>(独立役員)</p>  (B)(N)(R)(G) 関 美和 <p>(独立役員)</p>  (B)(N)(R)(G) 吉澤 和弘 <p>(独立役員)</p>  (B)(N)(R)(G) 伊藤 雄二郎
代表取締役	 社長 CEO (B)(N)(R)(G) 芳井 敬一(63)  副社長 CFO 経営管理本部長 (B)(N)(R)(G) 香曾我部 武(64)  副社長 技術統括本部長 (B)(G) 村田 誉之(67)
業務執行取締役	<p>常務執行役員 住宅事業担当</p>  (B) 大友 浩嗣(62) <p>常務執行役員 集合住宅事業担当</p>  (B) 出倉 和人(60) <p>常務執行役員 流通店舗事業担当</p>  (B) 下西 佳典(63) <p>常務執行役員 建築事業担当</p>  (B) 浦川 竜哉(61) <p>常務執行役員 環境エネルギー 事業担当</p>  (B) 永瀬 俊哉(59) <p>常務執行役員 海外本部長</p>  (B) 一木 伸也(65) <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(63)

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



■ 新任役員を選定理由

氏名	選任理由
永瀬 俊哉	当社グループの重要な取り組みテーマの一つである環境戦略を監督するにあたり、環境エネルギー事業を担当してきた幅広い知識と経験を活かし、経営手腕が発揮されることを期待するものです。
吉澤 和弘	大手通信会社において代表取締役を務めた経験を有しており、その職歴に基づく豊富な知見を活かし、情報技術の発展や持続的な成長に向けた経営の監督・提言を期待するものです。
伊藤 雄二郎	大手金融機関において代表取締役を務めた経験を有しており、さらなるコーポレートガバナンス強化のための経営の監督を期待するものです。

※ 括弧内は2022年4月現在の年齢

■ スキルマトリックス

“将来の夢”実現のための3つのアクションの視点をふまえた経営戦略に基づき、スキル項目を再整理

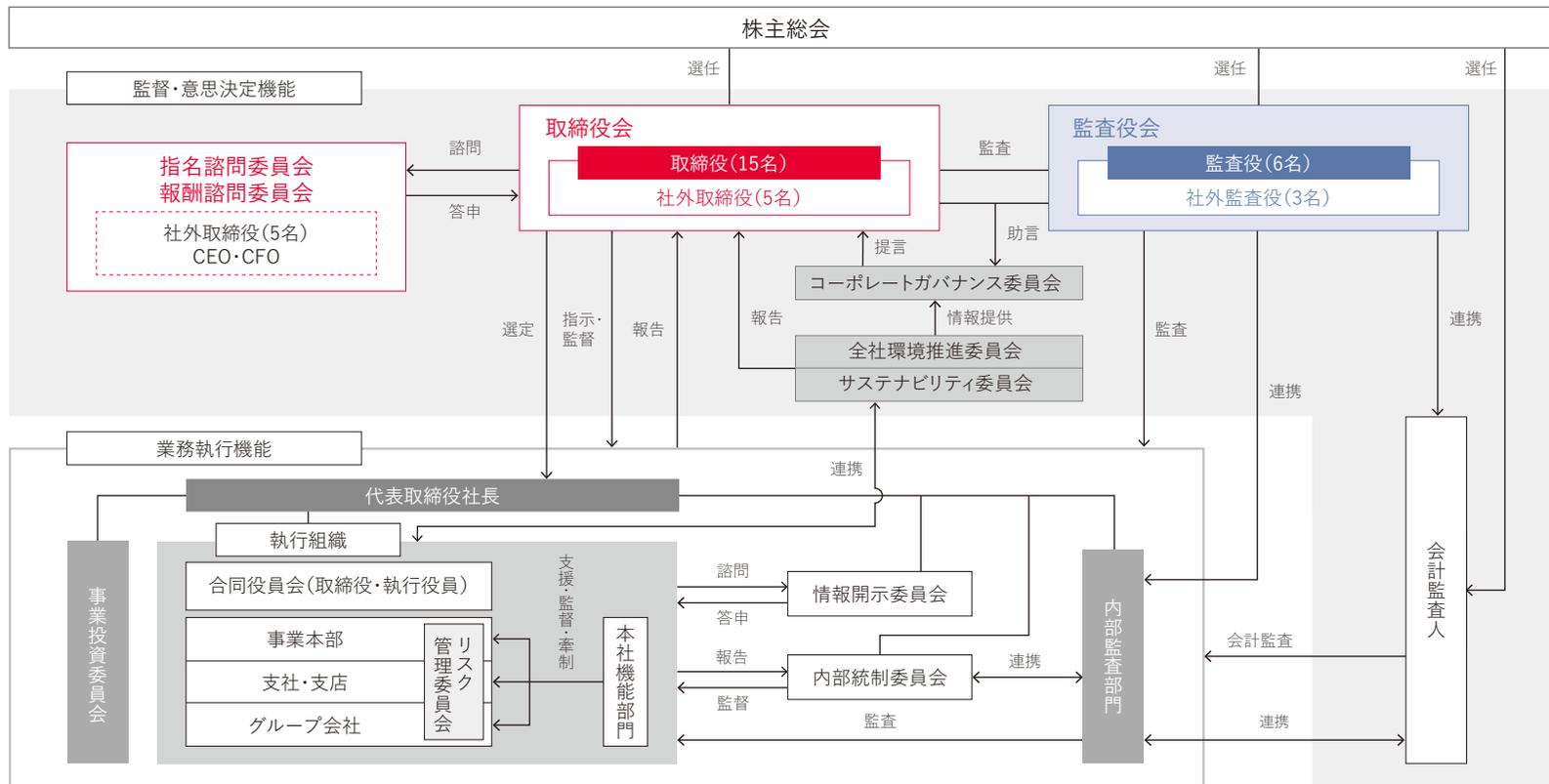
デジタル活用により新たな価値創出を加速させていくためにはデジタルトランスフォーメーション(DX)や情報技術(IT)に関して豊富な知識・経験のスキルが重要であるとの認識から、今回新たにスキル項目として追加しました。また、成長分野である海外事業の成長戦略の策定および監督に向けては、海外での事業マネジメント経験や海外の生活文化・事業環境などに豊富な知識・経験を有する経営人財の拡充は、今後の課題として認識しています。

氏名	役職	担当	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
芳井 敬一	代表取締役社長	CEO	●		●		●		●
香曾我部 武	代表取締役副社長	CFO、経営管理本部長	●	●	●				●
村田 誉之	代表取締役副社長	技術統括本部長	●		●	●		●	●
大友 浩嗣	取締役常務執行役員	住宅事業担当	●		●				
浦川 竜哉	取締役常務執行役員	建築事業担当	●		●				
出倉 和人	取締役常務執行役員	集合住宅事業担当	●		●				
有吉 善則	取締役常務執行役員	法令遵守・品質保証推進本部長			●	●			
下西 佳典	取締役常務執行役員	流通店舗事業担当	●		●				
一木 伸也	取締役常務執行役員	海外本部長	●		●		●		
永瀬 俊哉	取締役常務執行役員	環境エネルギー事業担当	●		●				●
籾 ゆき子	社外取締役					●			●
桑野 幸徳	社外取締役		●			●		●	●
関 美和	社外取締役		●	●			●		●
吉澤 和弘	社外取締役		●			●		●	●
伊藤 雄二郎	社外取締役		●	●	●				●

注 上記は、取締役が保有する知見のうち、当社が特に期待をするものを表しています。

■ コーポレートガバナンス体制図

サステナビリティ経営を推進するため、当社のSDGs・ESGへの取り組みに関する重要な事項については、全社環境推進委員会およびサステナビリティ委員会が、コーポレートガバナンス委員会へ情報提供を行うとともに、取締役会への直接報告も行っています。



■ 取締役会諮問委員会(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、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、各取締役の指名に係る客観性を確保します。

- 委員長: 独立社外取締役
- 開催頻度: 原則年1回
- これまでの主な議題:

株主総会に上程する取締役候補者(案)について など

報酬諮問委員会

取締役の報酬等の内容に係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、各取締役の報酬に係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
 - これまでの主な議題:
- 役員報酬体系について など

コーポレートガバナンス委員会

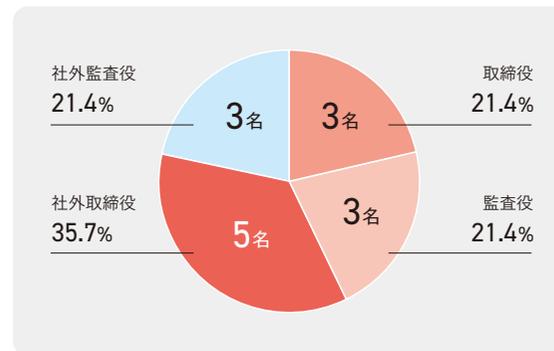
コーポレートガバナンスや企業経営全般に関するビジョン・戦略等について、多様な視点、長期的な視点に基づく意見交換を行い、社外取締役と社外監査役が有する知見・見識を存分に企業経営に取り込むことによって、「より良い企業」を目指し、中長期の企業価値向上に資することを主たる目的として開催しています。

なお、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
- これまでの主な議題:

大和ハウスグループのガバナンス強化策について など

コーポレートガバナンス委員会の構成メンバー



■ 業務執行に係る委員会(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に設置し、業務執行上の重要事項の審議・報告ならびに内部統制およびリスクマネジメント等の評価を行っています。

- 議長: 代表取締役社長
- 開催頻度: 原則年4回
- これまでの主な議題:

各事業の推進状況の報告、商品開発・研究部門の推進状況の報告 など

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組織として設置しています。

- 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、情報開示にかかわる基本方針(ディスクロージャー・ポリシー)に則って情報開示をするための組織として設置しています。

- 委員長: 経営管理本部長

■ 第7次中期経営計画における報酬方針

当社の役員報酬は、金銭報酬としての「固定報酬」と「年次賞与」ならびに「株式報酬」で構成されています。第7次中期経営計画の策定にあたり、取締役報酬における株式報酬比率の向上を図ることで、当社の企業価値の持続的な向上を図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目的として、役員報酬制度の構成を見直しました。

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、「職責を果たす」ことへの対価として、金銭にて固定報酬として支給します。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。

② 年次賞与

取締役(社外取締役を除く)を支給対象とし、「利益を出し、企業を成長・発展させる」ことへの対価として、連結経常利益の0.5%以内で、金銭にて業績連動型報酬として支給します。(KPI:連結経常利益)

③ 株式報酬

取締役(社外取締役を除く)を支給対象とし、株主利益とのより一層の連動を図り、中長期的な企業価値向上へのインセンティブを高めるため、退任までの譲渡制限を付した以下の株式報酬を支給します。

なお、株式報酬の額の上限は、以下(1)・(2)それぞれ年額900百万円以内、合わせて年額1,800百万円以内、交付する普通株式の数の上限は、以下(1)・(2)それぞれ年29万株以内、合わせて年58万株(当社発行済株式総数(自己株式10,508,782株を除く。2022年3月31日現在)655,729,423株の0.1%未満に相当)以内とします。

(1) 事後交付型譲渡制限付株式報酬

在任期間に応じた数の当社の普通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

第7次中期経営計画で定める環境指標の達成状況に応じて、当社の普通株式を交付する制度です。(KPI:環境指標)

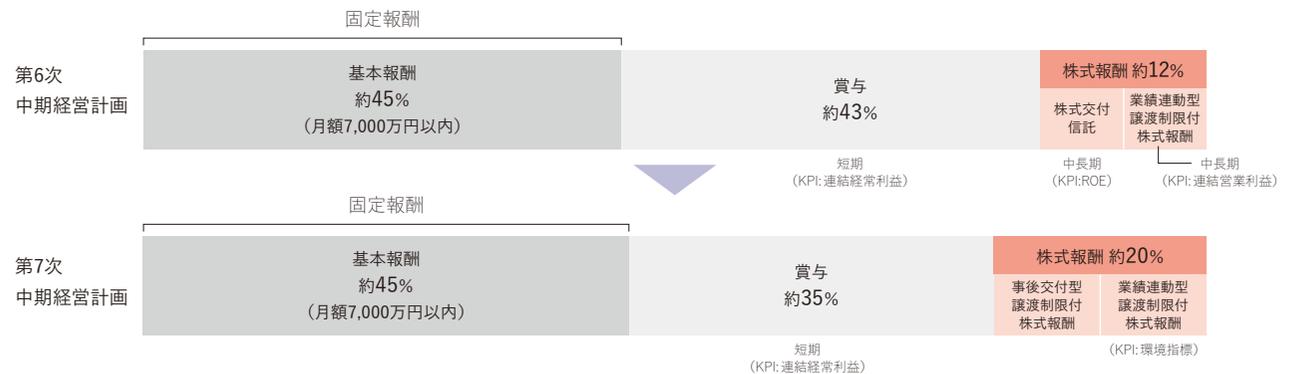
また、支給額については、取締役(社外取締役除く)の報酬全体のうち20%程度を確保するよう努めます。

決定プロセス

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。

また、年次賞与は、当該事業年度の実績に対する役員への支給額について株主の皆さまの意思をお諮りすべく、毎年の株主総会議案に上程することとしています。

取締役の報酬構成(社外取締役除く)



注 1. %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(過去の実績等に基づき計算しているため、今後変動の可能性があります)。
2. 株式報酬は、当該報酬に係る業績連動指標を全て達成した場合を前提としています。

■ 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、業績評価期間に係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)

※3 国際NPO「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

	管理指標	2021年度	2026年度
①	事業活動のCO ₂ 排出量削減(2015年度比)	▲20.8%	▲55%
②	建物使用段階のCO ₂ 排出量削減(2015年度比)	▲29.8%	▲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2021では最高評価のAランクを獲得しています。

2026年度の例:①②の実績が30%削減、③のCDPスコアでAを獲得した場合:

①では30%(実績)÷55%(管理指標)で、達成度は54.5%、係数0.2となります。全体の算定式は、(0.2+0.2)×1.2=0.48が、目標達成係数となります。

■ 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

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

■ 取締役候補者の選定および 取締役の解任提案手続き

当社ではコーポレートガバナンス・コードの「原則3-1」に基づき、取締役候補者の選定および取締役の解任提案手続きを定めています。

取締役候補者の選定を行う際には、独立性・客観性の確保のため社外取締役5名と社内取締役2名で構成される「指名諮問委員会」での審議を行い、そ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。

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

取締役候補者の選定手続き



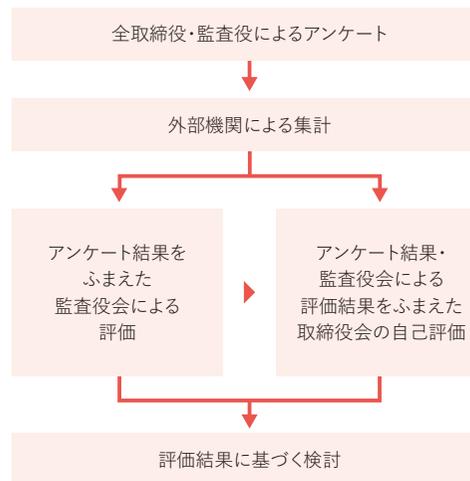
■ 取締役会の実効性の評価の概要

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。

2021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38問、記述式設問11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	4.3
取締役会の運営	4.2
取締役会のモニタリング機能	4.1
社内取締役のパフォーマンス	4.1
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	4.1
トレーニング	3.7
取締役・監査役自身の職責への姿勢	4.2
取締役会全体に対する評価	4.3

2021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、事業本部制への移行に伴うさらなるモニタリング機能の強化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ます。

2 次世代経営者の育成

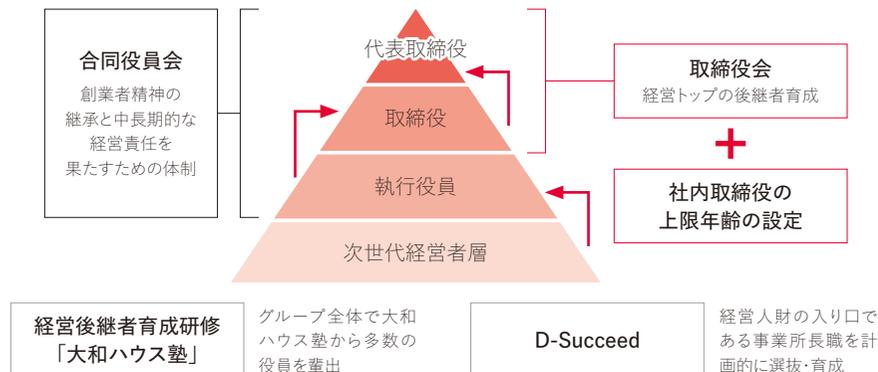
次世代経営人財の拡充に向け、取締役・執行役員サクセッション・プロセスを構築

目まぐるしく変化する経営環境のなか、さらなる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、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、2008年に導入した「大和ハウス塾」の継続実施に加え、2020年度には次世代経営者層(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。経営人財候補者の選抜から評価、育成、登用までの一連のエコシステムを構築するとともに、他流試合の機会提供として社外研修にも派遣することで、次世代を担う経営人財の持続的な輩出につなげています。さらには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制度も整備しています。

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。2021年度末の連結純資産に対する割合は3.4%(傘下の上場リート除く)ですが、第7次中期経営計画においても、バランスシートのスリム化、効率化に向け、引き続き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、2021年度末時点で62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
2019年度末	全売却4銘柄、一部売却4銘柄、新規上場1銘柄	66
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

3 業務執行体制の改善

■ 事業本部制の導入

業務執行の機動性およびリスク管理体制の強化を図り、さらなる成長につなげるため、2021年4月より、事業本部制に本格移行しました。

この組織体制の変更では、従来経営トップに集中していた責任と権限を、各事業本部に委譲するとともに、各事業と関連性の高いグループ会社を事業本部傘下としています。各事業本部長は、シナジー追求による成長促進の支援と、事業固有のリスク管理の両面において、傘下のグループ会社も含めた所管事業の業績およびリスク管理の包括管理責任を負います。これにより、各事業本部では、きめ細やかで迅速な経営判断が可能になり、一方、経営トップは全社戦略や執行の監督に集中できる体制となります。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。

各事業本部でのコンプライアンス活動を支援するためには、2019年に設置したコンプライアンス推進部が、全社的な予防策を推進しています。

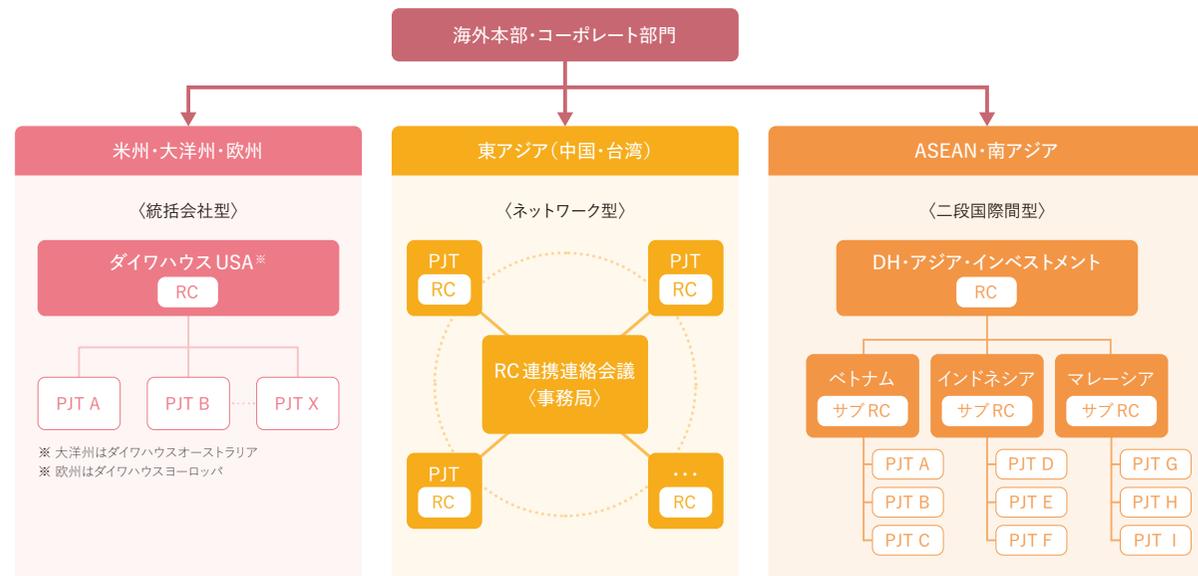
なお、事業本部制下においてもエリアを管轄するブロック長、支社・支店長を配置し、事業を横断した複合開発を推進するなど事業間の連携を促し、当社の強みを維持しています。

■ 海外でのリージョナル・コーポレート機能の整備・強化

海外事業におけるガバナンスを強化するため、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。

法令遵守やリスク管理の強化のみならず、その地域の文化や

歴史、人々の感性まで理解することで、より地域に根付いた事業展開を実現できることができると考えています。コロナ禍により体制整備が遅れていましたが、7次中計での海外事業のさらなる加速に対応できるよう、引き続き高いガバナンスを実現できる業務執行体制の強化を図っていきます。



人権に関する方針

当社では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。

 サステナビリティレポート 2022: 人権マネジメントの体制 ▶ P.70

■ お客さまの人権の尊重

当社では、人権を尊重した事業活動、人権侵害に及ぼさない事業活動は、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考えています。従って、お客さまの人権尊重に向けては、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。

■ 従業員の人権の尊重

「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、当社グループ人権方針の運用を監督しています。また定期的な研修実施を徹底させるほか、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。

一方、従業員の人権リスク評価としては、「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・浸透度を確認する取り組みとして2004年度より「Sustainability Survey」を毎年実施しています。本調査やヒューマンライツホットラインには、例年労働環境の改善を求める意見が複数寄せられており、従業員の労働に関する基本的権利の尊重を目的に、業務の在り方を見直すなど、改善に取り組んでいます。

■ サプライチェーンの人権の尊重

当社では「CSR調達ガイドライン」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、当社従業員の下請け会社に対する発注内容やその態

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。

■ 海外事業における人権について

当社の海外事業は、日本で培ってきた技術や知見等を活かし、現地の発展のために貢献したいという想いで展開しています。

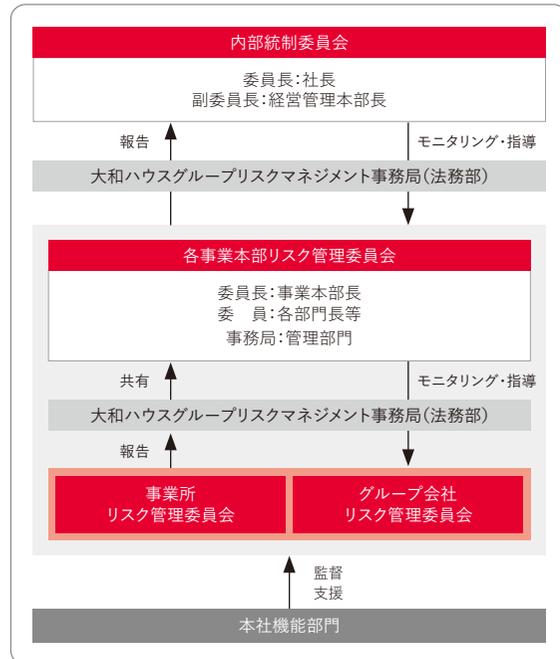
当社子会社の株式会社フジタが参画するミャンマー国での大規模複合開発事業「Yコンプレックス」は、ミャンマー国における民政後のミャンマー新投資法に基づく第一号投資許可案件であり、ヤンゴン市中心部において日本のコンソーシアムが現地プロジェクト会社を通じて推進する事業で、現地の雇用創出やインフラ環境の整備などの面からも、地域の経済発展に貢献するものとして、2017年から進めてきました。しかしながら、2021年2月1日の同国における「非常事態宣言」以降は、ミャンマー国民および本事業関係者の安全を第一に考え、工事を中断するとともに地権者への地代支払いを停止し、現在も本事業は中断を継続しています。同国の人権水準が国際的に容認される状況に達する段階まで本事業の中断を継続する等、再開については、各関係省庁、事業関係者等と連携し、必要な対策を検討していきます。

4 リスク管理体制の確立

■ 内部統制システムの構築と運用

当社では、全役職員が法令を遵守した効率的な業務遂行を行い、大和ハウスグループが持続的に成長することができるよう、内部統制委員会の規律の下に、次のような体制を構築しています。

内部統制体制



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の状況報告を受け、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。

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・運用しており、国内からの通報はもちろん、海外拠点からの現地語での通報も受けつけています。

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、通報された事案について適正な対応がなされるよう、当該事案と利害関係を有する者を調査担当者等に選定してはならない旨のルールも定めているほか、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。

3. 重大リスクが顕在化した場合の対応

重大リスクが顕在化した場合には、緊急対策本部を設置し、業績等への悪影響の最小化を図る体制としています。「緊急対策本部設置・運営細則」においては、緊急対策本部の設置基準・メンバー・運営手順・業務等を明文化しており、速やかに緊急対策本部が立ち上がった後は、当該重大リスクへの対応、再発防止策の検討・推進を適正に行うことを定めています。

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、グループ各社は自主自立の精神をもって事業の発展を図ることを基本原則としつつ、重要事項については親会社への決裁もしくは報告を求めるといったルールを採用してきました。

事業本部制への本格移行にともない、グループ会社の管理は事業本部主導による縦串を中心としつつ、グループマネジメント

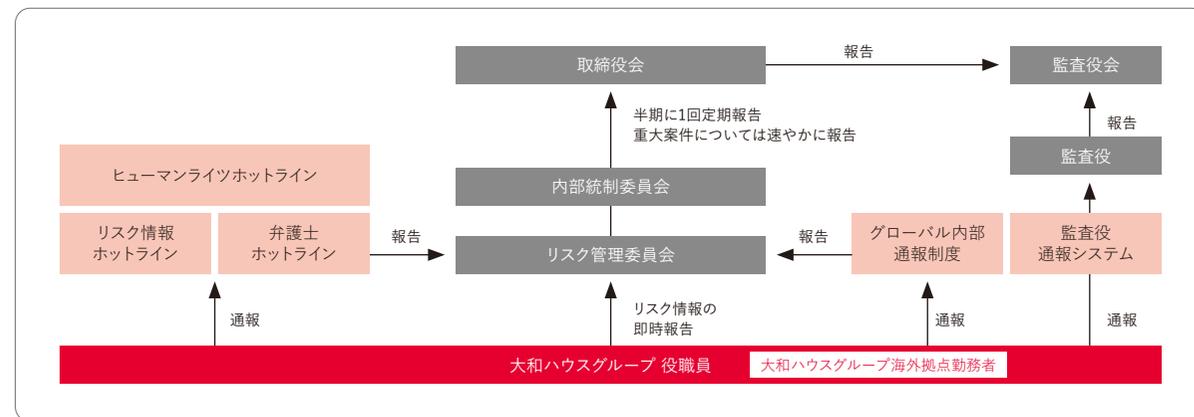
規程に基づき、大和ハウス工業本社の各部門が、それぞれの管掌業務の範囲において、横串の管理機能を果たしています。

また、海外事業では、本社部門と各海外拠点を地域単位でつなぐ地域コーポレート機能を軸に、海外本部による地域管理体制を敷いています。

監査役による監査体制

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。

リスク情報伝達



業績・企業情報

財政状態および経営成績等の分析	102
環境への取り組み	108
社会の取り組み	112
財務ハイライト	115
会社概要・役員一覧・株式情報	117
編集後記	118

Chapter



Chapter 8 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. 持続的な成長のための財務の健全性は目標とする水準で推移しています。……………〈財政状態〉 P.103
- II. 投資機会は旺盛であるもののフリー・キャッシュ・フローはプラスとなり、キャッシュ創出力は向上しています。……………〈キャッシュ・フロー〉 P.104
- III. 資本の効果的な活用の徹底により、回転率と利益率が改善し、ROEは高い水準で推移しています。……………〈損益の状況〉 P.105
- 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.106
- V. 収益機会拡大と経営基盤強化のための投資にも積極的に取り組んでいます。……………〈投資の状況〉 P.107

注 本項目は2012年度から2021年度までの10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

2021年度末の総資産は、2020年度末比で4,686億円増加し、5兆5,216億円となりました。その主な要因は、戸建住宅事業およびマンション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。

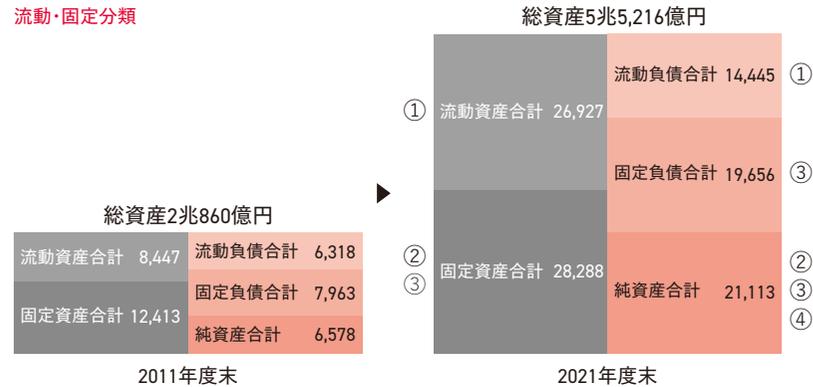
負債合計については、2020年度末比で2,507億円の増加となり、3兆4,102億円となりました。その主な要因は、棚卸資産や投資用不動産の取得等のために借入金や社債の発行による資金調達を行ったことによるものです。

純資産合計については、2020年度末比で2,178億円増加し、2兆1,113億円となりました。その主な要因は、株主配当金792億円の支払いを行った一方、2,252億円の親会社株主に帰属する当期純利益を計上したことによるものです。

リース債務等を除く有利子負債残高は、2020年度末比で1,505億円増加し、1兆4,254億円となりました。D/Eレシオについては、2012年度が始まる時点の2011年度末の0.58倍と比較すると、内部留保と2013年度に実施した増資によって一時改善したものの、2021年度末においては0.61倍^{※1}と上昇しています。資産の内訳については、棚卸資産の残高が1兆5,624億円となり、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ます。

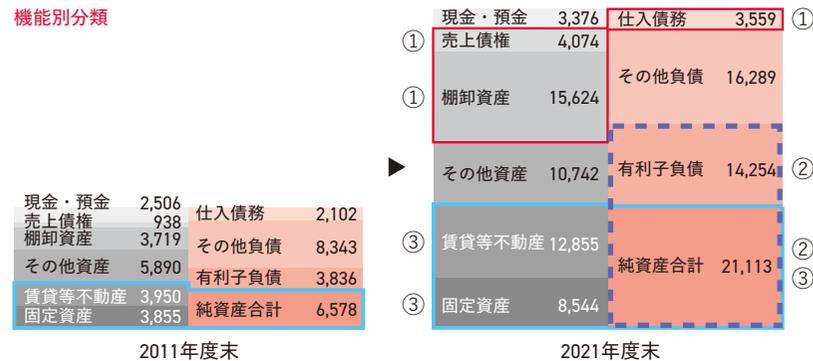
図1 バランスシートの比較

流動・固定分類



- ① 流動比率は133%から186%へと上昇。
- ② 固定比率は188%から140%へと低下。
- ③ 固定長期適合率は85%から71%へと低下。
- ④ 自己資本は6,571億円から2兆201億円へと成長。

機能別分類



- ① 運転資本(売上債権+棚卸資産-仕入債務)は、2,555億円から1兆6,139億円へと増加。
- ② リース債務等を除く有利子負債は3,836億円から1兆4,254億円へと増加、また自己資本に対する比率(D/Eレシオ)も0.58倍から0.61倍へ上昇(ハイブリッドファイナンスの資本性考慮後)
- ③ 賃貸等不動産を増加させつつ、自己資本に対する賃貸等不動産及び固定資産の比率は1.18倍から1.05倍へと低下。

※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。

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。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ます。外部から調達する資金を含めて投資枠の設定を行っています。そのため、D/Eレシオが一時的に0.5倍を超えることがありますが、中長期的には、0.5倍程度に有利子負債の水準をコントロールし、成長投資と財務健全性の維持の均衡を図っています。なお、第7次中期経営計画においては、財務規律としてD/Eレシオを0.6倍程度へ見直しました。

キャッシュ・フローの状況

2021年度における営業活動CFは、3,364億円となり、2020年度に比べ938億円減少しました。自己資本に対する営業活動CFは、2020年度の23%から6ポイント下降し17%で推移しています。主な要因としては、3,533億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6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3,178億円実行したことなどにより、△4,674億円となりました。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△1,309億円となり、また、棚卸資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などにより、財務活動CFは244億円となりました。

これらの結果、現金及び現金同等物の2021年度末残高は2020年度末から900億円減少し、3,262億円となりました。

図2 キャッシュ・フロー

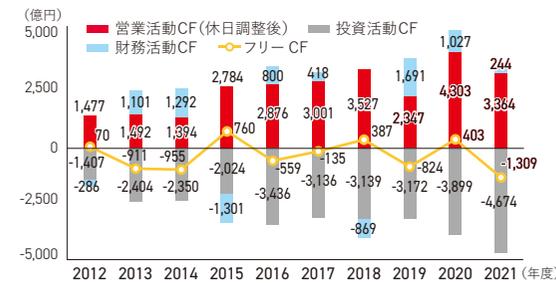
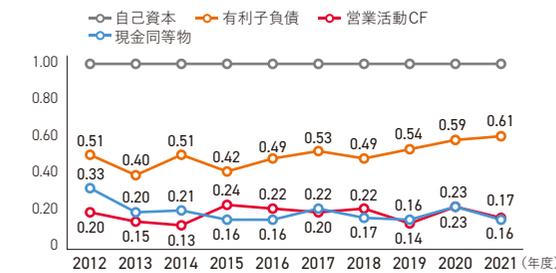


図3 自己資本に対する指数(自己資本を1とした場合の比率)



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。

企業価値・キャッシュ創出力

キャッシュ創出力を示す減価償却前の営業利益(EBITDA)^{※2}は4,835億円となっており、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響下においてもキャッシュを生み出す力を維持し続けてい

ます。今後についても、有利子負債の水準を一定程度に維持しつつ、優良な投資案件への積極的な投資を行うという方針を継続するとともに、新たな収益の柱を育てることによって、キャッシュ創出力をさらに高め、企業価値を向上させていきます。

2021年度末の企業価値(EV)^{※3}は、時価総額2兆1,326億円にリース債務等を除くネット有利子負債1兆877億円を合算し3兆2,204億円となっています。企業価値とキャッシュ創出力の倍率を示すEV/EBITDA倍率は2021年度末で6.7倍となっています。

※2 減価償却前の営業利益(EBITDA)=営業利益+減価償却費

※3 企業価値(EV)=時価総額+ネット有利子負債

図4 償却前営業利益(EBITDA)/営業利益

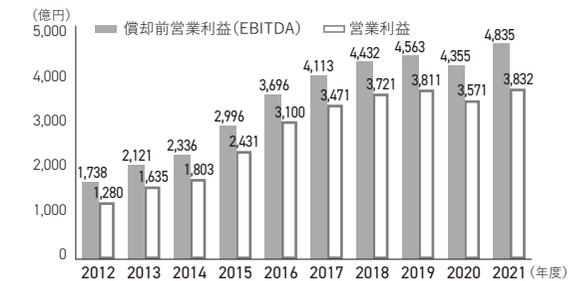
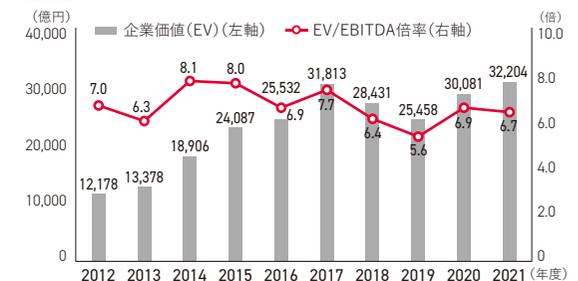


図5 企業価値(EV)/EV/EBITDA倍率



III. 損益の状況

売上高／総資産回転率

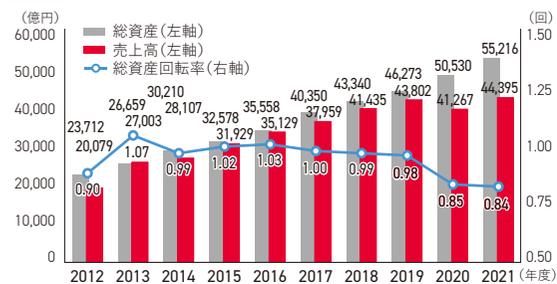
売上高は4兆4,395億円となり、2012年度からの10年間に於ける年平均成長率は9.2%となりました。

総資産回転率^{※4}については、2012年度から2019年度にかけておおむね1倍程度で推移していましたが、2021年度においては、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響が続くなか、ホテルやスポーツ施設等の一部事業における売上高の減少に加えて、物流施設を中心とした事業施設への投資機会の増加に伴い積極的な不動産開発の投資を実行したことにより低下しました。

今後、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6 売上高／総資産回転率

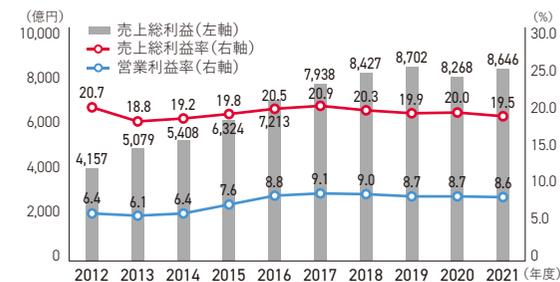


売上総利益／営業利益率

売上総利益は8,646億円となり、2012年度からの10年間に於ける年平均成長率は8.5%となりました。売上高総利益率は、2020年度と比べ0.5ポイント低下し19.5%となりました。また、営業利益は、3,832億円となり、2012年度からの年平均成長率は13.0%となりました。

営業利益率は前期と比べ0.1ポイント低下し、8.6%となりました。建設資材や労務費の高騰により売上高総利益率は0.5ポイント低下しましたが、生産性の向上等により従業員1人当たりの売上高を増加させ、売上高販管費率を低下させることで、営業利益率が大きく低下しないように努めていきます。

図7 売上総利益／営業利益率



投下資本利益率(ROIC)／株主資本利益率(ROE)

税引後営業利益(NOPAT)^{※5}は、2,660億円となり、投下資本(自己資本+有利子負債)3兆2,784億円^{※6}に対する利益率(ROIC)は8.1%となりました。

当社は、第6次中期経営計画においてはROE13%以上を経営目標の一つに掲げていましたが、D/Eレシオ0.5倍を目安として借入等を行い事業を展開しているため、事業投資においては投下資本全体に対するリターンがWACC(株主資本コストと負債コストの加重平均)を上回るように意識して取り組んでいます。ROICの維持・向上によって、株主資本に対する利益率(ROE)の維持・向上に努めていきます。

※5 税引後営業利益(NOPAT)=営業利益×(1-実効法人税率) ※6 期中平均

図8 投下資本利益率(ROIC)

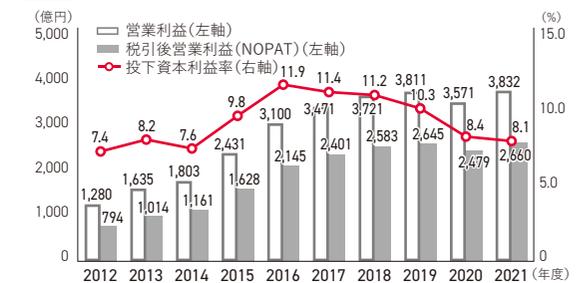


図9 親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



注 2015年度は、退職給付債務算定に用いる割引率を変更(1.7%→0.8%)したことにより、849億円の特別損失を計上、ROEを5ポイント程度押し下げています。

IV. 事業別経営成績

成長性分析

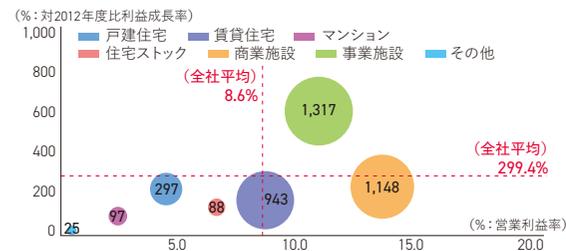
2012年度に対する2021年度の利益成長率は、事業施設事業において6倍、商業施設事業において2倍、戸建住宅事業において2倍を超える水準となっています。

賃貸住宅事業においては、10年前において既に高い利益水準にあったため、2012年度比の成長率は相対的に低く示されていますが、引き続き高い利益率で推移しています。

また、当社の強みは、事業領域間の隔たりなく事業提案ができることです。社会の変化するスピードが加速度的に増すなかで、多様化する建築ニーズに対して、各事業が有する商品・サービスを複合的に組み合わせることや、周辺領域での事業展開によって得られる新たな事業機会が今後さらに増加することを見込んでいます。

これらの新たな市場が全社の成長率を牽引するよう、全体の収益性とのバランスを考慮しながら成長に向けた取り組みを進めていきます。

図10 [セグメント別]営業利益/営業利益率/対2012年度比利益成長率



注 円の大きさは2021年度の営業利益額(億円)を表しています。

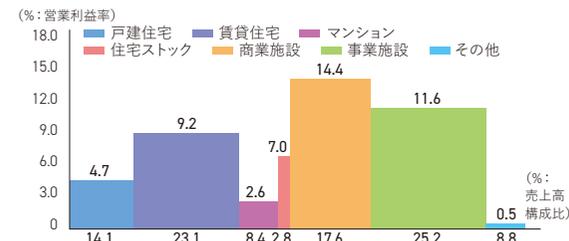
収益性分析

営業利益においては、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80%以上を占めています。

また、住宅ストック事業においては、売上高構成比としては2.8%にとどまるものの、高い利益率・資本効率 [図12] を示しています。市場の成長が見込まれる事業分野であるため、住宅ストック市場を中心としたグループ統一のブランド「Livness(リブネス)」を立ち上げ、積極的に取り組んでいます。

また、戸建住宅、マンション事業については、人口減少に伴い、新設住宅着工戸数の減少も見込まれるなか、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。

図11 [セグメント別]営業利益率/売上高構成比(2021年度)



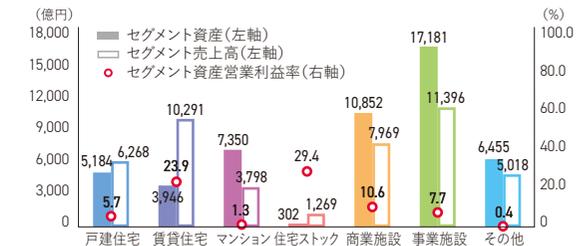
セグメント資産に対する営業利益率

セグメント資産に対する営業利益率については、住宅ストック、賃貸住宅、商業施設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、物流施設等の市場の急成長に対応し、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。

図12 セグメント資産営業利益率(2021年度)

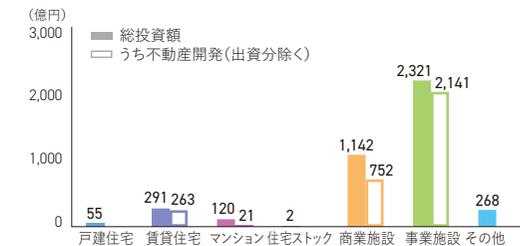


注 セグメント資産は期中平均

事業投資の状況

事業投資の状況としては、高い収益性・成長率を示している事業施設事業への投資を積極的に実施しています。次いで、収益性の高い商業施設、賃貸住宅事業への投資を行っています。また、これらのコア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ます。

図13 [セグメント別]総投資額(2021年度)



V. 投資の状況

従業員への投資・還元

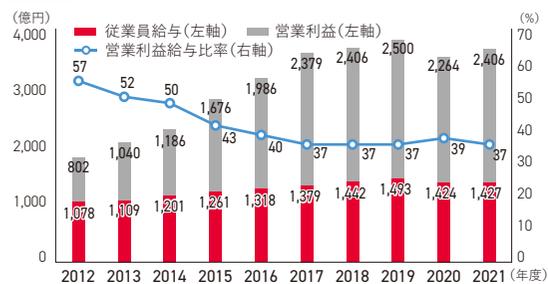
持続的な成長のためには、人材開発投資と従業員の生活環境の維持・向上が重要な要素の一つです。2021年度における人材開発費*7は2012年度比で16%増の4.3億円(単体)となっています(図15)。また、単体の従業員給与は2012年度比で349億円増加(1人当たり平均11%、846千円増加)しています。

一方で、営業利益に対する従業員給与の比率*8は2012年度の57%から2021年度においては37%にまで低下し、人件費の増加率を利益の成長率が大きく上回る状況となっています。結果として、成長投資への資金確保と株主の皆さまへの利益還元も増加させることができており、今後も最も重要な成長の源泉である人材への投資を積極的に進めていきます。

※7 研修等による教育人件費+教育交通費

※8 従業員給与/(営業利益+従業員給与)

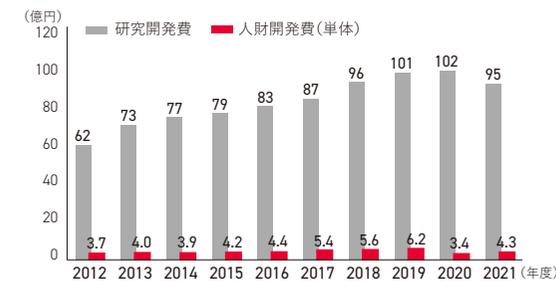
図14 営業利益に対する従業員給与比率(単体)



研究開発投資

2021年度における研究開発費は95億円となっています。住宅系事業に係る研究開発費は41億円、建築系およびその他の事業に係る研究開発費は53億円です。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。

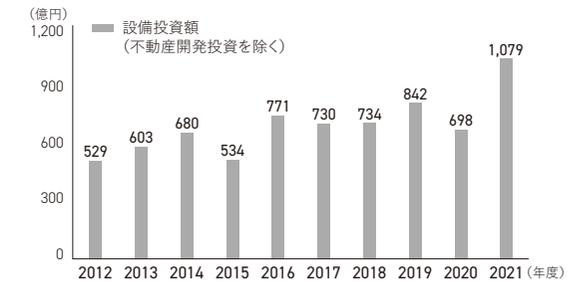
図15 研究開発費/人財開発費



設備投資

不動産開発投資を除く設備投資額1,079億円の主なものは、インターネット通販などによる消費活動の変化に伴う物流需要の増加を見据えた物流施設の建設や、脱炭素社会の実現に向けて再生可能エネルギーを活用した発電所の建設によるものです。また、生産効率向上のための工場生産ラインの更新や工場施設の改修にも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など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。

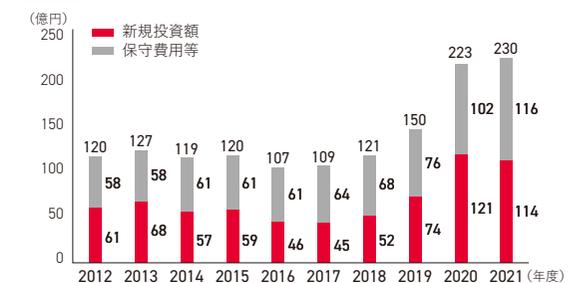
図16 設備投資額(不動産開発投資を除く)



IT関連投資の状況

IT関連投資については、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るため、今後はさらなる資金の投下と体制面の整備を併せて、積極的に取り組んでいきます。

図17 IT関連投資額



環境

E 環境への取り組み

全体像

4つの重点テーマ

気候変動の緩和と適応

自然環境との調和
(生物多様性保全)資源循環・水環境保全
(長寿命化・廃棄物削減)

化学物質による汚染の防止

3つの段階



調達



事業活動



商品・サービス



ZEHに対応した分譲住宅(イメージ)



ZEH-Mに対応した賃貸住宅



DREAM Solar なつみ台III(奈良県)



[ZEB]を実現した事務所

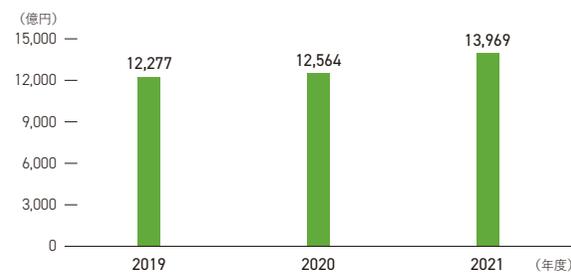
総合

① 環境配慮型商品・サービスの開発・普及を推進

当社グループは、「環境」を事業機会にもなり得ると捉え、「事業を通じて環境に貢献する」「環境を各事業の付加価値にする」という考え方を社内外によりわかりやすく定量的に示すため、「環境貢献型事業の売上高」を重要管理指標とし、各社・各事業で売上高目標を設定して積極的に取り組んでいます。2021年度は、戸建住宅事業ではZEH、商業・事業施設事業ではZEBの普及拡大を図りました。また、環境エネルギー事業では新たに大型の太陽光発電所を設置するとともに、オンサイトPPAモデル^{※1}を数多く実施した結果、環境貢献型事業の売上高は13,969億円(前年度比約11%増)となりました。

※1 お客さまが保有する施設の屋根を活用し、無償で再生エネルギー設備を設置、発電した電気をお客さまの施設に提供するサービスモデル

環境貢献型事業売上高の推移

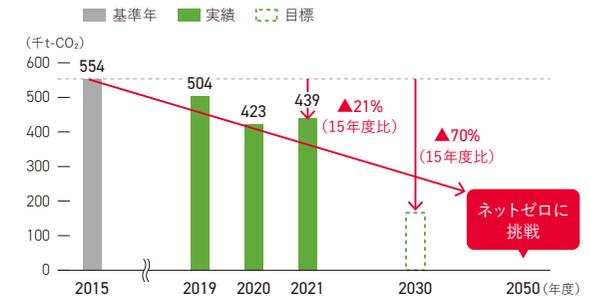


気候変動の緩和と適応

② 事業活動における温室効果ガス排出量の削減

温室効果ガスの排出量削減に関する国際イニシアティブ「SBT」の認定を取得し、「パリ協定が求める2°Cを十分に下回る水準」との整合性を確保するとともに、エネルギー効率向上を目指す「EP100」、再エネ利用の拡大を目指す「RE100」の両国際イニシアティブに建設業としては世界で初めて加盟し、中長期を見据えて活動を加速させています。新築自社施設では原則ZEB仕様として自家消費型太陽光発電の設置を進めるとともに、既存施設では計画的な省エネ投資を実施しエネルギー効率向上を図っています。その結果、温室効果ガス排出量(総量)は2015年度比21%削減、エネルギー効率率は同1.47倍となりました。

温室効果ガス排出量(総量)



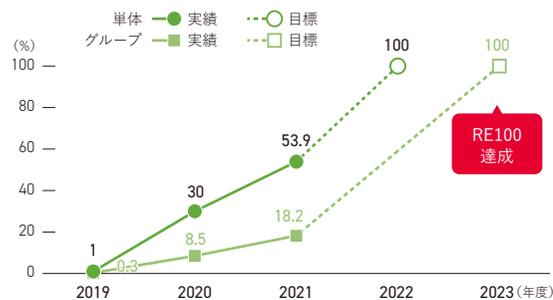
気候変動の緩和と適応

③ 再生可能エネルギーの開発と利用拡大

当社グループでは、事業活動に必要な電力を自らつくった再生電力で100%まかなう「再生電力の自給自足」を進めており、2040年までに実現することを目指していました。しかし、再生電力への切り替えの徹底などによって取り組みが大幅に進み、当初の予定を17年前倒しする2023年に目標を上方修正しています。2021年度は、新たに56カ所の再生電力発電所を稼働させ、当社グループの運営する再生電力発電所は全国433カ所^{※1}、565MW^{※1}となりました。この結果、再生電力発電率は131%となり、再生電力利用率は当社単体で53.9%、グループ全体で18.2%となりました。

※1 自家消費分を含む

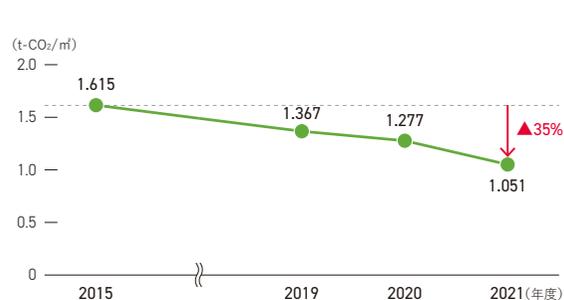
再生電力利用率



④ 商品の使用による温室効果ガス排出量削減

当社グループの事業活動における温室効果ガス排出量(スコープ1、2)は約3%と小さく、自社以外の間接排出(スコープ3)が97%と大半を占めています。特に、長期間使用される住宅や建築物の「居住・使用段階」が約5割を占めるため、環境に配慮した商品の普及を図っています。2021年度は、営業および設計向けの提案・支援ツールの開発や研修の実施などにより、ZEH販売率・ZEB販売率が前年度に比べて改善した結果、温室効果ガス排出量(面積あたり)は2015年度比34.9%減となりました。今後は、賃貸住宅におけるZEH推進やお客さま向けZEBセミナーの開催などを通じてZEH販売率・ZEB販売率の大幅な向上を図り、快適性と省エネを両立した住まいや施設の提供に努めます。

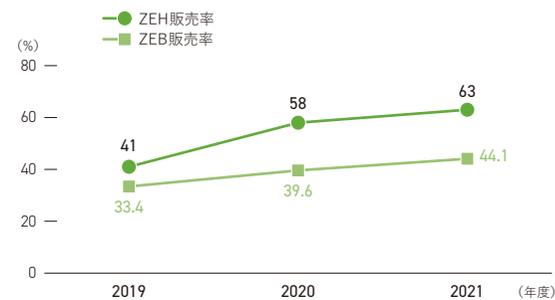
商品の使用による温室効果ガス排出量(面積あたり)



⑤ エネルギーゼロの住宅・建築物の開発・普及

当社グループでは、エネルギーゼロの住宅・賃貸住宅・建築物の開発・普及を推進しています。2021年度は新たに「Wood Residence MARE-希-(ウッドレジデンス マレ)」を発売し、請負案件を中心にZEHを推進。営業職・設計職に向けたZEH研修を継続実施し、ZEH提案のさらなるスキルアップを図ることで、ZEH販売率は前年度比5ポイント増加しました。また賃貸住宅および分譲マンションにおいてもZEH-Mを推進し、2021年度までに累計35棟[※]のZEH-Mを創出しました。さらにZEBについては、ZEBセミナーのオンライン開催やZEB化試算コストシートの活用などを行い、ZEB提案を強化しました。これらの取り組みにより、2021年度はZEB販売率が4.5ポイント増加しました。

ZEH販売率・ZEB販売率



※ ZEHは戸建住宅の新築請負物件(受注ベース)、ZEBは事務所、工場、倉庫の設計施工新築物件(着工ベース)及び自社開発物件(Dプロジェクト)

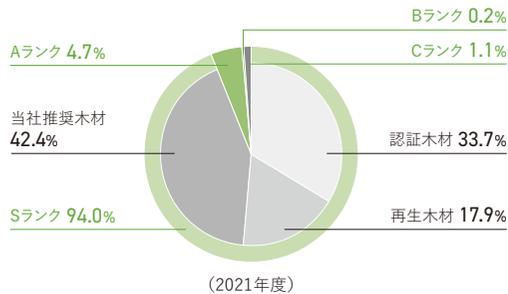
自然環境との調和／生物多様性保全

6 持続可能な木材の調達

当社グループでは、住宅や建築物の構造材や内装材に多くの木材を使用しており、その原産国は世界各国に及びます。そこで、サプライチェーンに対して合法性・持続可能性に配慮した木材の使用を促すことで、世界的な森林破壊の抑制に貢献しています。2021年度は、世界的なウッドショックによる木材調達の混乱により、マレーシア サラワク州産の木材調達量が増加するなど、Cランク木材比率は前年度比0.6ポイント悪化の1.1%、Sランク木材比率も同1.1ポイント悪化となる94.0%でした。今後は、森林破壊ゼロ方針に沿った新たな評価基準を運用し、改めてCランク木材比率のゼロに向けた取り組みを推進します。

注 当社グループでは調査結果の評価フローに基づきS・A・B・Cの4段階で評価

調達木材の評価結果



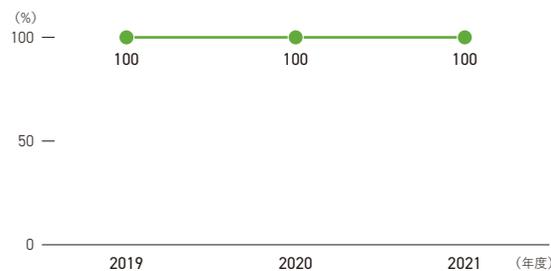
7 開発・まちづくりにおける緑の保全・創出の推進

当社グループは、大規模な団地開発や市街地での住宅・建築物の建設において、生物多様性への影響を最小限としつつ、豊かな生態系ネットワークの創出に貢献することが重要と考えています。そこで、6つの配慮項目をガイドラインとして定め、この自主基準を遵守した開発・まちづくりに取り組んでいます。2021年度は、該当する案件すべてについて自主基準を遵守しました。

生物多様性ガイドライン【開発・まちづくり編】

1. 自然環境のポテンシャルの把握
2. 緑の保全・創出
3. 野生小動物の生息・生育環境への配慮
4. 生態系ネットワーク形成のための配慮
5. 工事中の影響の低減
6. 維持管理面における配慮

生物多様性自主基準適合率(開発)

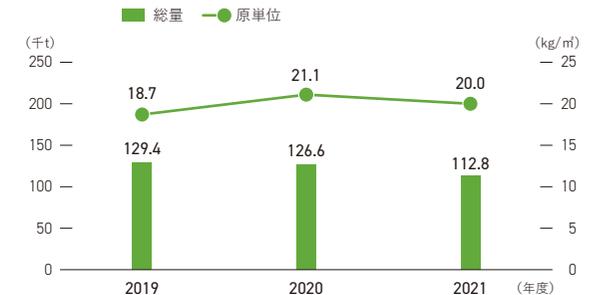


資源循環・水環境保全

8 建設廃棄物における3R活動の推進

当社グループでは、年間数万件におよぶ施工現場から排出される建設廃棄物を適正に管理・循環させる仕組みを構築し運用することで、不適正処理リスクの低減と廃棄物排出量の削減、リサイクル率の向上を図っています。2021年度は、新築施工現場において総量・原単位ともに減少傾向となったものの、床面積あたりの廃棄物排出量が多くなる介護施設の工事が昨年度から増加し、石こうボードなどの廃棄物が多く発生しました。また、建設廃棄物のリサイクル率は97.7%となり、高水準を維持しました。

【新築】廃棄物排出量と原単位

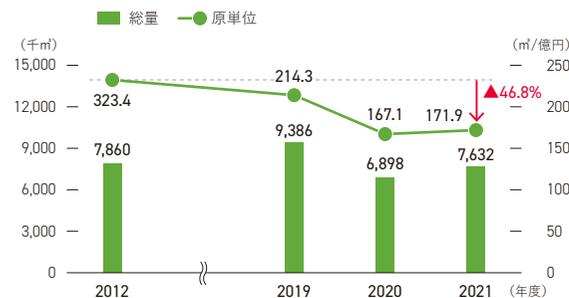


資源循環・水環境保全

9 水使用量の削減

当社グループでは、グループ全体で水使用量の削減目標を設定し、削減を推進しています。2021年度は、新型コロナウイルス感染拡大で減少していたリゾート、スポーツ施設、ホテルの利用客が回復してきた影響により、水使用量は前年度比で増加となりました。しかし、これらの施設において節水器具への更新を推進したことで、利用者あたりの水使用量は減少しました。その結果、2021年度の売上高あたりの水使用量は、2012年度比46.8%削減となりました。

水使用量と原単位



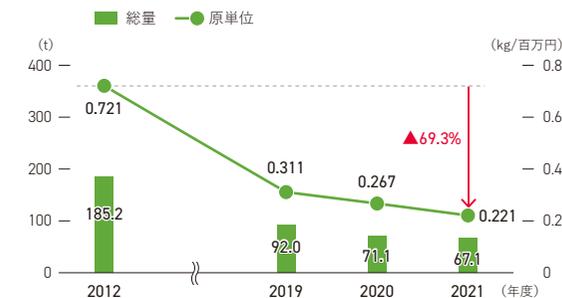
注 2019、2020年度の海外の水使用量の集計に一部誤りがあったため修正しています。

化学物質による汚染の防止

10 生産段階における化学物質の削減

当社グループの工場では、さまざまな化学物質を使用しています。そこで、工場での化学物質リスクを最小化するため、PRTR対象化学物質を中心に削減を推進しています。2021年度は、当社の住宅系工場での塗装範囲の変更や建築系工場での溶接方法の変更などにより、PRTR対象化学物質排出・移動量(売上高あたり)は、2012年度比69.3%削減できました。

PRTR対象化学物質排出・移動量

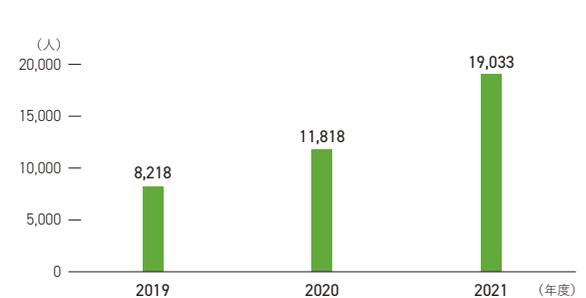


環境マネジメント

11 環境経営人財の育成

eco検定の取得は、多様かつ複雑な環境課題に関するベースとなる知識を得るために有効な手段です。そこで、当社グループではeco検定の受験を推進し、環境への意識啓発や人財育成などに努めています。2021年度は、用語集や模擬テストを作成し、Web配信するなど試験対策支援を実施した結果、2022年3月末時点で当社グループのeco検定取得者数は19,033名となりました。今後は、従業員個人の評価制度とも連携し、2026年度までにeco検定取得者数をグループ全体で38,000名に増やすことを目指します。

eco検定取得者数(当社グループ)



社会

S 社会の取り組み

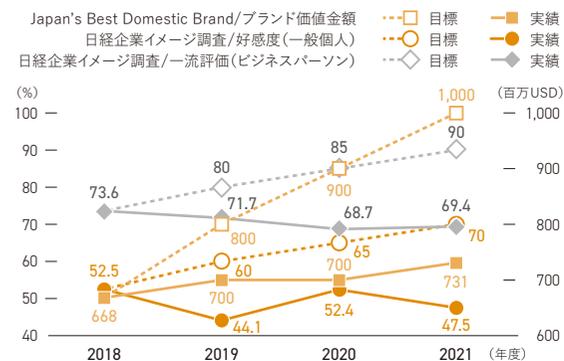
顧客基盤

① コーポレートコミュニケーションの強化

2021年度は、前年度から継続して企業コミュニケーションのテーマ「Grow a new Life～新しい生活を育てよう～」を掲げ、広告・宣伝活動を進めてきました。

コロナ禍の社会環境のなか、新しい生活様式に対応した事業や商品・サービスの新たな取り組み、持続可能な暮らしの価値を体現する「再耕事業」リブネスタウンプロジェクト(既存住宅団地再生)などを通じ、顧客を中心としたステークホルダーの声に焦点を当てたコミュニケーション活動を積極的に行い、社会にとって役立つ存在たる企業像の確立に努めました。

ブランド価値・イメージ調査結果

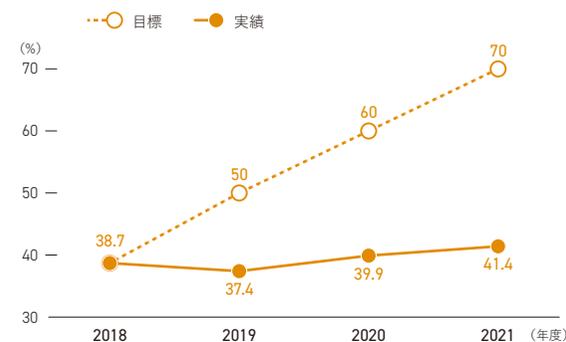


② 顧客長期リレーション対応の促進

2021年度は、2020年度より続く新型コロナウイルスの感染予防と拡散防止に配慮したお客さまとのリレーション、定期点検・臨時訪問の新たなあり方が定着した年になりました。2020年度に続き、災害後の特別点検の一部に遠隔支援のツールを用いるなど、CSにおけるデジタル技術を用いたリレーション体制の構築を進めていきます。

また、CSの取り組みを行うなかで、既オーナーさまとの関係を起点とした「リブネス事業」の取り組みを進め、お客さまとのリレーションをよりとりやすい体制を構築していきます。

顧客基盤を活かした受注率



人財基盤

① 従業員の働き方改革

従業員が仕事の成果を出すことにやりがいや喜びを感じてもらえるよう「会社を信頼できる環境整備」「自身の仕事に誇りをもてる」「仲間に対して連帯感をもてる」の3つの軸で、主任職・一般職を対象とした評価・育成面談制度を刷新しました。行動目標(プロセス)や労働生産性、組織貢献度を評価項目に追加し、職務遂行力の評価項目を、事業内容や職種に応じた内容に見直しています。

従業員の「健康・安全」の観点では、メンタルヘルスに関する管理職へのラインケア、若年層へのセルフケアの研修を行うなど、健康経営を推進しました。

「働きがい」に関する実感度



② 人財育成と採用強化

2020年度からの事務所長職のサクセッションプラン(後継者育成計画)「D-Succeed」、2021年度採用からの「ジョブ型採用(事業本部別×職種別採用)などの導入をふまえ、引き続き人的資本への積極的な投資を進め、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をつくるために、新たな制度立案を行います。

2023年度採用では、コロナ禍に対応した新しい採用様式として、リアルとオンラインを組み合わせる形で学生との出会いの場を増やしていきます。

若年社員(入社3年目まで)の定着率



③ ダイバーシティ&インクルージョン

2021年度は、全社員を対象とした研修のほか、当社グループ建設技術委員会女性活躍ワーキング・グループでのフォーラムなどを実施。また従来からの「在宅勤務制度」「時差勤務制度」に加え「フルフレックス制度」を導入するなど、さらなる柔軟な働き方への取り組みを進めています。

2022年度は、引き続きD&Iの社内総合評価である「事業所ダイバーシティスコア」および「事業本部ダイバーシティスコア」各指標の改善を行うとともに、新たにスタートする当社グループ建設技術委員会D&Iミーティングを含め、研修や対話を継続します。

ダイバーシティ&インクルージョン総合指数

経営目標指標	2019年度実績	2020年度実績	2021年度実績	2021年度目標
管理職女性比率	4.1	4.5	4.9	5
女性管理職ライン長比率	25	21.5	22.6	40
女性工事比率	4.9	4.9	4.8	6
女性営業比率	10.2	9.9	10.2	13
新卒採用女性比率	24.8	23.5	25.8	30

技術・ものづくり基盤

① 施工現場の安全・安心の徹底

2021年度も、2020年度に続き現場の建設技能者（取引先従業員）の安全・衛生の向上のため、教育方法の見直しやマネジメント体制強化のための取り組みを進めました。

今後も現場の安全・衛生に関する状況は変化していくものと考えており、新型コロナウイルス感染拡大防止への対応や安全に関する新たな教材の開発に、過去より継続してきた「安全管理だよりの定期発行」「重篤災害事例掲示パネルの活用推進」、酷暑などへの対応となる「環境センサーの実装」など、安全の基礎となる取り組みについても、推進していきます。

施工現場における労働災害の度数率



※ 100万延(のべ)実労働時間あたりの労働災害による死傷者数(休業4日以上)

② 取引先企業との連携によるものづくりの生産性向上

施工現場の生産性向上に向け、現場遠隔管理など、引き続きデジタルコンストラクションプロジェクトを推進しています。人材育成の側面では、優秀技能者の認定を進めるほか、工場では従来の取引先アンケート調査や取引先からの通報制度に加え、従業員が直接労働環境への提案ができる仕組みを構築しました。

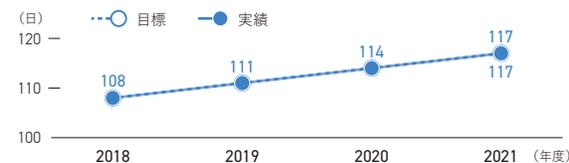
今後も技術導入を進めるとともに、取引先従業員の能力とモチベーションの向上を通じて、品質の確保と労働時間の削減との両立を図っていきます。

施工現場の年間休日

2021年度 実績	2021年度 目標
112日* (4週8休)	112日 (4週8休)

※ 顔認証入退場現場の集計。指定休工実施を平均約80%の現場で達成

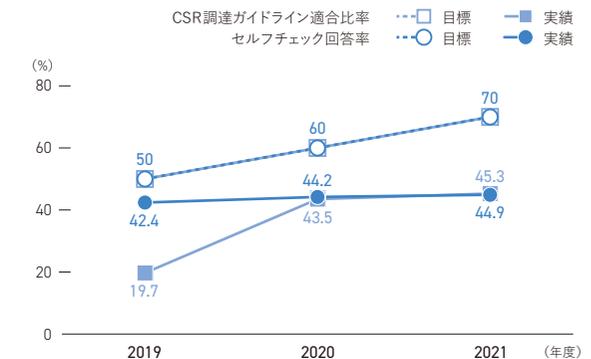
工場の年間休日



③ グループ CSR 調達の促進と効率化

2021年度も取引先からのCSR調達ガイドライン同意書の再取得やWebサイトを通じたセルフチェックを継続して実施したほか、取引先従業員向けエシックスカードの配付も行いました。今後も取引先との対話を継続し、セルフチェックの回答促進に努めます。CSR調達の推進にあたっては、2010年度より購買、施工など関連部門の担当者からなる「CSR調達部会」を組織しており、2021年度は「当社が掲げる森林破壊ゼロ方針」「調達における人権問題」「調達木材調査結果の共有」「セルフチェック結果の共有」などのテーマについて情報共有、議論しました。

グループ CSR 調達



財務ハイライト

(百万円)

年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
売上高	2,700,318	2,810,714	3,192,900	3,512,909	3,795,992	4,143,505	4,380,209	4,126,769	4,439,536
売上総利益	507,903	540,868	632,417	721,312	793,832	842,767	870,206	826,883	864,682
販売費及び一般管理費	344,326	360,516	389,316	411,220	446,690	470,571	489,091	469,761	481,425
営業利益	163,576	180,352	243,100	310,092	347,141	372,195	381,114	357,121	383,256
営業利益率(%)	6.1	6.4	7.6	8.8	9.1	9.0	8.7	8.7	8.6
親会社株主に帰属する当期純利益	102,095	117,133	103,577	201,700	236,357	237,439	233,603	195,076	225,272
株主資本利益率(ROE)(%)	11.9	11.2	9.1	16.3	17.0	15.5	14.1	11.0	11.7
総資産	2,665,946	3,021,007	3,257,805	3,555,885	4,035,059	4,334,037	4,627,388	5,053,052	5,521,662
純資産	992,686	1,112,817	1,181,986	1,329,901	1,513,585	1,643,717	1,773,388	1,893,504	2,111,385
自己資本比率(%)	37.0	36.6	35.9	36.8	36.5	36.8	37.3	36.3	36.6
有利子負債	393,568	563,530	491,964	640,671	780,574	778,546	1,043,478	1,274,886	1,425,407
D/Eレシオ(倍)	0.40	0.51	0.42	0.49	0.53	0.49	0.60	0.69	0.71
営業活動によるキャッシュ・フロー	78,451	139,465	278,497	287,691	382,365	355,599	149,651	430,314	336,436
投資活動によるキャッシュ・フロー	△240,439	△235,027	△202,447	△343,643	△313,664	△313,989	△317,273	△389,980	△467,423
財務活動によるキャッシュ・フロー	110,131	129,202	△130,185	80,086	41,804	△86,979	169,128	102,731	24,427
時価総額	1,156,397	1,565,858	2,109,310	2,129,297	2,731,576	2,344,492	1,783,852	2,159,278	2,132,628
期末株価(円)	1,751	2,371	3,166	3,196	4,100	3,519	2,677	3,241	3,201
1株当たり情報(円)									
当期純利益(EPS)	161.08	177.74	156.40	304.14	355.87	357.29	351.84	297.18	343.82
純資産(BPS)	1,496	1,678	1,762	1,971	2,218	2,404	2,600	2,805	3,081
配当金*1	50	60	80	92	107	114	115	116	126
配当性向(%)	31.0	33.8	51.2	30.2	30.1	31.9	32.7	39.0	36.6
株価収益率(PER)(倍)	10.87	13.34	20.24	10.51	11.52	9.85	7.61	10.91	9.31
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.17	1.41	1.80	1.62	1.85	1.46	1.03	1.16	1.04
期末従業員数*2(人)	32,628	34,903	37,191	39,770	42,460	44,947	47,133	48,807	48,831
グループ会社数(社)	129	145	172	196	317	387	360	444	480

*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	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
セグメント別売上高(連結)**3(億円)									
戸建住宅	3,944	3,753	3,783	3,903	3,853	3,838	4,978	5,161	6,268
賃貸住宅	6,887	7,729	8,801	9,772	10,308	10,613	10,059	9,827	10,291
マンション	2,427	2,313	2,793	2,628	2,850	2,805	3,727	3,397	3,798
住宅ストック	867	916	955	1,055	1,121	1,145	1,456	1,247	1,269
商業施設	4,219	4,562	4,955	5,697	6,208	6,939	8,067	8,083	7,969
事業施設	5,921	5,815	7,363	8,284	8,502	10,223	11,523	9,899	11,396
その他	3,939	4,265	4,588	5,135	6,371	7,161	5,300	5,073	5,018
調整額	(1,205)	(1,248)	(1,311)	(1,349)	(1,256)	(1,293)	(1,311)	(1,423)	(1,617)
合計	27,003	28,107	31,929	35,129	37,959	41,435	43,802	41,267	44,395
セグメント別営業利益(連結)**3(億円)									
戸建住宅	133	88	165	192	215	199	180	218	297
賃貸住宅	642	695	819	942	1,066	1,022	985	908	943
マンション	107	108	157	134	133	135	158	53	97
住宅ストック	93	99	112	130	132	159	167	104	88
商業施設	607	672	803	1,007	1,141	1,377	1,406	1,228	1,148
事業施設	269	384	680	789	889	989	1,206	1,159	1,317
その他	140	102	95	168	230	325	192	107	25
調整額	(358)	(348)	(403)	(265)	(337)	(486)	(487)	(209)	(85)
合計	1,635	1,803	2,431	3,100	3,471	3,721	3,811	3,571	3,832
住宅着工戸数**4(千戸)									
住宅着工戸数	987	880	921	974	946	952	883	812	865
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	46,018	49,087	51,207	54,925	51,641	48,410	43,703	38,991	40,758
戸建住宅	8,088	7,280	6,999	7,106	6,907	6,524	5,917	5,178	5,164
分譲住宅	2,433	2,614	2,333	2,180	2,320	2,192	2,066	1,841	1,596
参考：住宅販売戸数(海外)	—	—	—	—	973	2,621	2,875	4,184	4,857
賃貸住宅	32,424	36,757	38,903	43,428	40,254	37,905	33,502	29,488	31,202
分譲マンション	3,073	2,436	2,972	2,211	2,160	1,789	2,218	2,484	2,796
1戸当たりの平均売上金額(百万円)									
戸建住宅	31.1	32.7	33.7	34.3	35.9	37.3	39.6	39.6	41.0
分譲住宅	23.5	24.0	24.5	25.3	24.0	24.3	22.4	23.1	24.2
賃貸住宅事業									
管理戸数(戸)	391,778	435,515	471,342	510,208	543,124	572,238	595,182	611,874	630,555
入居率(%)	97.2	97.5	97.4	97.1	97.3	96.9	97.6	98.2	98.2
商業施設事業									
転貸建物面積の推移									
貸付可能面積(m ²)	4,829,902	5,134,274	5,441,604	5,736,312	6,157,287	6,375,278	6,765,150	6,871,560	6,964,194
1棟当たりの平均受注金額(百万円)	138	160	222	281	324	381	488	551	563
入居率**5(%)	99.2	99.1	99.2	99.1	99.1	99.0	98.8	98.5	98.6

※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

会社概要

(2022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	1,616億9,920万1,496円			
社員数(連結)	48,831名(2022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(35ヵ所)	北海道	埼玉東	新潟	神戸
	北東北	千葉	岐阜	奈良
	仙台	柏	名古屋	岡山
	福島	千葉中央	岡崎	広島
	茨城	東京西	愛知北	四国
	宇都宮	横浜	三重	福岡
	群馬	川崎	滋賀	北九州
	埼玉	神奈川西	京都	熊本
	埼玉西	金沢	堺	
支店	全国22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)			
海外事業所・駐在員事務所	上海(中国)	ハノイ(ベトナム)		
	台北(台湾)	ホーチミン(ベトナム)		
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

(2022年6月29日現在)

取締役	
代表取締役社長	芳井 敬一
代表取締役副社長	香曾我部 武
代表取締役副社長	村田 誉之
取締役常務執行役員	大友 浩嗣
取締役常務執行役員	浦川 竜哉
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	下西 佳典
取締役常務執行役員	一木 伸也
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

常務執行役員	
柴田 英一	原納 浩二
山田 裕次	片岡 幸和
宮武 孝之	能村 盛隆
田村 哲哉	石崎 順子

上席執行役員	
濱 博文	中尾 剛文
石橋 信仁	名島 弘尚
水谷 勲	落合 滋樹
南川 陽信	杉浦 雄一
和田 哲郎	小柳出 隆一
河野 宏	村井 勝行

執行役員	
橋本 英治	高吉 忠弘
河村 太郎	向井 和也
富樫 紀夫	森角 義宗
金井 雅孝	松葉 明
岩淵 義徳	八田 哲男
八田 政敏	北村 昭
泉本 圭介	齋藤 栄司
杉本 昌文	杉山 克博
吉岡 憲一	野志 征生
野辺 克則	更科 雅俊
諏訪 和美	内山 全浩
松山 竜蔵	菊池 雅明
北 真夫	鈴木 伸吾
茂木 啓一	和田 彰彦
渡辺 靖彦	住永 敏之
民谷 秀人	田中 利樹

監査役	
監査役	中里 智行
監査役	前田 忠利
監査役	橋本 好哲
監査役(社外)	織田 昌之助
監査役(社外)	渡邊 明久
監査役(社外)	岸本 達司

株式情報

(2022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	666,238,205株
株主数	55,096名

大株主

株主名	当社への出資状況	
	持株数 ^{※1} (千株)	持株比率 ^{※2} (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	119,918	18.29
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	41,132	6.27
株式会社三井住友銀行	16,117	2.46
大和ハウス工業従業員持株会	13,635	2.08
日本生命保険相互会社	11,944	1.82
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	10,606	1.62
株式会社三菱UFJ銀行	9,680	1.48
JPモルガン証券株式会社	9,420	1.44
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	9,252	1.41
JP MORGAN CHASE BANK 385781	8,319	1.27

※1 株主数は千株未満を切り捨てて表示しています。当社は自己株式10,508千株を保有していますが、上記大株主からは除いています。

※2 持株比率は自己株式を控除して計算しています。持株比率は小数点以下第3位を四捨五入して表示しています。

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。

使命感をもって、未来の景色を拓いていく

最後までお読みいただき、ありがとうございます。

近年、多くの企業でパーパスの設定や、それに基づいた経営計画の刷新が行われていますが、その背景には、企業が社会課題の解決に主体的に取り組むことが求められているからだと思います。当社は「儲かるからではなく、世の中に役立つからやる」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。今回グループ全従業員が、創業理念を深く考え、事業が世の中に提供する価値、企業と社会との関わり方や企業文化について議論したことは非常に重要な機会となりました。私たちは事業を通じて「再生と循環の社会インフラと生活文化」を創るということが明確になり、“将来の夢”を羅針盤に使命感をもってさまざまなことにチャレンジしながら、生きる喜びを分かち合える社会を実現していきます。



常務執行役員 財務部長兼IR室長

山田 裕次

2022年度を初年度とした第7次中期経営計画では、持続的成長モデルの実現に向けて、「収益モデルの進化」「経営効率の向上」「経営基盤の強化」の3つの経営方針を掲げ、100周年である2055年に必要とされる企業であり続けるために、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など8つの重点テーマに着実に取り組んでまいります。

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とともに、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、これからの大和ハウスグループへさらなるご支援を賜りますようよろしく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3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3丁目13番1号 〒102-8112 Tel 03-5214-2111(代表)