



長期ビジョンと 第7次中期経営計画

- 1 創業100周年に向けたロードマップ 30
大友取締役専務執行役員メッセージ 31
- 2 環境認識(機会とリスク)とマテリアリティ 34
- 3 マテリアリティと第7次中期経営計画 35
- 4 マテリアリティの特定プロセス 36
- 5 中期経営計画の振り返りと、
第7次中期経営計画の進捗 37

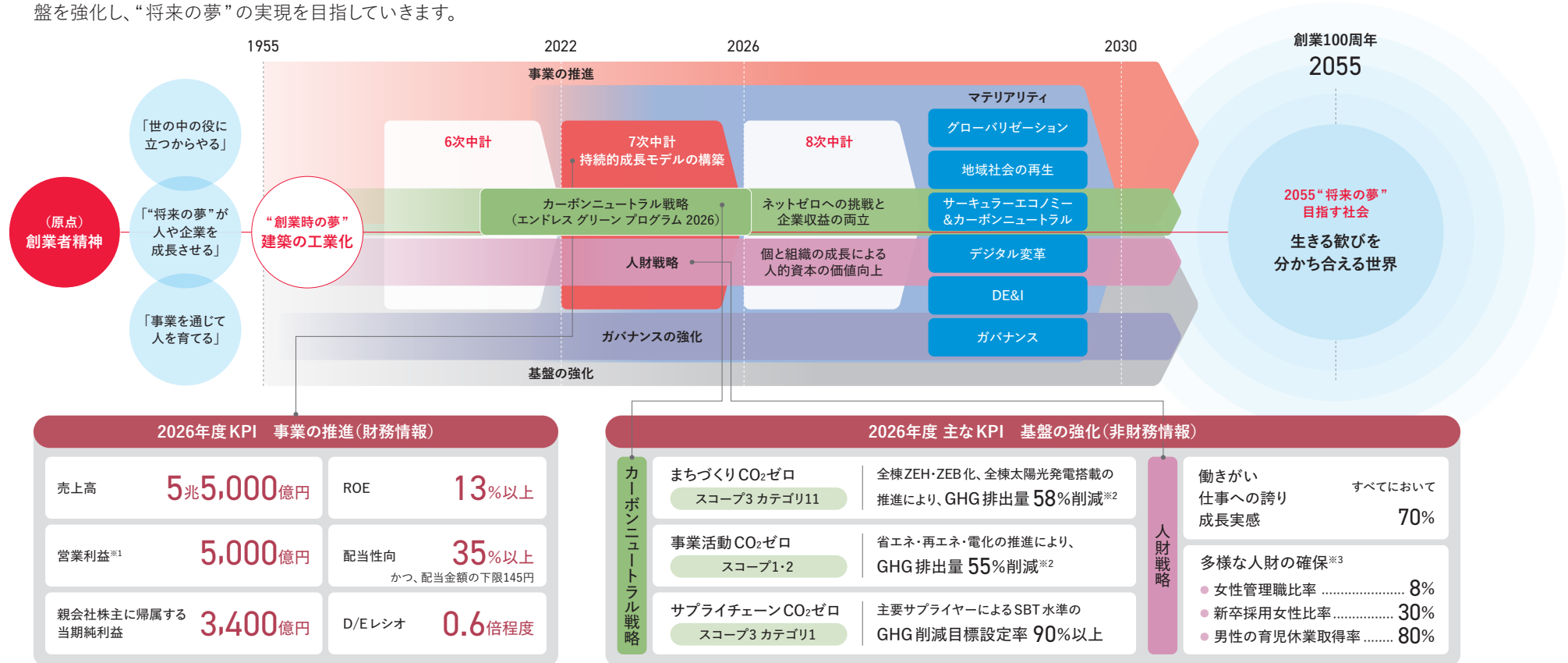
Chapter

4

Chapter 4 長期ビジョンと第7次中期経営計画

1 創業100周年に向けたロードマップ — Road to 2055

創業者精神を原点に、常に時代の先を見据え、“将来の夢”を描くことで、持続的な成長を実現してきました。中長期でのマテリアリティを意識しながら、第7次中計で掲げるKPIの達成に取り組みます。また創業100周年に売上高10兆円の企業グループに向け、次の5兆円の価値を創出するための成長分野への投資や新規事業の創出をしながら、経営基盤を強化し、“将来の夢”の実現を目指していきます。



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



取締役専務執行役員
経営戦略本部長兼海外本部長

大友 浩嗣

大友取締役専務執行役員メッセージ

経済価値と社会価値の両立に向けて 非財務資本と事業の連携を推進

海外事業を成長の柱へと成長させ、 現地に根差した価値を提供する

当社グループは2010年代より中国やASEANへ進出し、順調に事業エリアを拡大。現在は、米国を重点エリアに位置づけ事業を拡大しています。2017年の米国戸建住宅事業会社のStanley Martin社を皮切りにTrumark社、CastleRock社を連結子会社化し、北米エリアへの進出を着実に進めてきました。北米の住宅市場は、将来的な人口増加や経済の安定性が見込めることから、今後も成長が期待できます。

北米の3社は、創業時から住宅事業を基盤とした独立企業であることから、当社の企業文化と近いものがあると感じています。また3社とも地域に根差した地域密着型の事業展開を最大の強みとしています。各社の特長を活かしながら、共に歩んでいけるよう、定期的にミーティングを開催し、今後の事業戦略や各社の取り組みに関する情報交換など、

さまざまな議論を重ねてきました。安定的な資金調達、技術支援、共同購買や日系企業サプライヤーとの仲介など当社グループのメリットを最大限に活用し、グループ全体の成長につなげていきます。

北米以外では、ASEAN、オーストラリア、欧州などで、当社グループが創業以来積み重ねてきた工業化建築のノウハウや知見を活かし、地域特性に合わせたプロジェクトや事業展開を進めています。

海外本部長として、将来的には、事業を多角化しながら成長してきた“大和ハウスモデル”を世界に広めていきたいと考えています。その足掛かりとして、北米では、戸建住宅事業だけでなく、マルチファミリー（賃貸住宅）やマンション開発、商業施設や物流施設など少しずつ多角化が進んでおり、“大和ハウスモデル”の基盤が整ってきました。各事業本部もしっかりと連携しながら、海外事業を成長の柱として育むことで、大和ハウスならではの成長モデルを構築し、現地に根差した価値提供を行っていく考えです。

人財とガバナンスが 海外戦略の要となる

海外展開を強化するにあたっては、人財とガバナンスが欠かせません。人財に関しては、語学力と専門知識を兼ね備えた人財の育成、他業種経験者のキャリア採用による人財確保など、多方面から強化を図っています。また社員が自発的に手を挙げるFA制度もあります。加えて、2023年度にグローバル・トレーニー制度を技術部門から導入し、2024年度からは営業職にも対象を拡げています。

ガバナンスに関しては、引き続きRC(リージョナル・コーポレート)機能を強化していきます。法務や財務面などで、リスク・ガバナンスを強化する取り組みに加え、2024年1月からはコンストラクションマネジメント機能を付加しています。RC機能にコンストラクションマネジメント機能を付加することで、図面や原価管理、工程、品質に至るまで当社ならではの建設に関する知見を活かすことができます。設計から施工まで一気通貫で手がける当社グループの強みを活かせるよう、さらなる機能強化を図っていきます。

分裂と統合を繰り返して大きく強くなり、 変化していく

フジタ、大和リース、大和ライフネクストの事業本部への参入により、いわゆる統合が2024年からスタートしましたが、事業の創出も含めて個々の強みを発揮できるよう、事業連携を進めていきます。私は、当社グループの歴史は「細胞分裂と統合の繰り返しによって成長を実現してきた」と見ています。戸建住宅事業で培った独自のノウハウやシステムを起点に世の中のニーズの変化に応じて新たな商品・事業を創出し、事業領域を拡大してきたのは、常に最適を目指してきた結果といえるでしょう。また、一度分裂した事業が最適解を見つけて再び統合していく場合もあります。だからこそ、BtoB事業、BtoC事業がお互いを補完する体制が構築されています。

会社経営において重要なことは、そのときに最適な方法を採用できるよう、バランスを取りながら事業を創出していくことだと考えています。将来を見据えて、その時に統合がベターだと判断すれば統合して力を蓄え、また議論をしたうえで最適化する。分裂して大きくなり、統合して強くなり、変化していくというのが大和ハウスの企業文化にはあるように思います。今後もバリューチェーンの再構築・強化を図っていきます。

CVCと社内起業制度による 新規事業の創出

将来の成長の源泉となる新たな事業創出のための戦略投資に向け、2024年3月にCVC(コーポレート・ベンチャー・キャピタル)ファンドを設立しました。「既存のコア事業の深化・拡大」および「全く新しい市場・ビジネスの創出」という2つの観点から、「ア(安全・安心)・ス(スピード)・フ(福祉)・カ(環境)・ケ(健康)・ツ(通信)・ノ(農業)」を投資・協業の基本的なキーワードとしています。

また、社内起業制度「Daiwa Future100」も2024年6月から開始しましたが、事業開始からわずか1ヵ月ほどで500件近い反響がありました。CVCとは違った形でグループ会社も含めた社員の想いを形にすることができる制度だと考えています。またこの制度は、新しい事業の創出だけでなく、次世代経営者の育成という狙いもあります。『100周年に売上高10兆円の企業グループ』という目標に向けた成長への道筋を考えれば、経営を任せられる人財プールは多い方がよく、本制度はまさに経営者育成の实地訓練になると捉えています。

社会価値と経済価値を創出する “攻めの環境戦略”

2050年のカーボンニュートラル実現を目指し、当社グループが建築を手がける建物のZEH・ZEB化の推進、太陽光発電パネルの搭載、そして再生可能エネルギーの普及を進めています。建物が増えるほど新たに再エネが生み出され、社会の脱炭素化が加速していくと考えています。

2030年をマイルストーンに置いた取り組みは順調に進捗しており、例えば、ZEH・ZEB化については、現時点で、かなり2030年の目標値に近づいています。海外では、エネルギーコストの相違や法令規制などの地域性があるため、日本とまったく同じ進め方で普及させることは難しいのですが、まずは北米における省エネ建築の現状を把握し、2030年の目標を明確化することで、戦略的にZEH・ZEB化を進めていきたいと考えています。

また、当社グループに対して鉄骨建築のイメージを持たれている方が多いのですが、2023年から社会の脱炭素への関心の高まりや木造建築へのニーズの高さをふまえ、「建築物の木造・木質化」を強化すべく「Future with Wood Project」を始動しています。住宅系事業においては木造商品の開発販売をはじめとした取り組みはすでに進んで

います。一方、建築系事業における中大規模木造建築においては、設計施工ノウハウの蓄積、他構造や他社木造との差別化構築など、まだまだ伸びしろがあると考えており、木鋼ハイブリッドブレースといった鉄と木の双方のよいところを組み合わせた商品開発も進めています。建築物の木造・木質化により、カーボンニュートラルのさらなる加速、サーキュラーエコノミーの実現が進むだけでなく、中長期的には売上高数千億円規模の大きな事業の柱となることを期待しています。

サステナビリティと事業活動の両輪で、 企業価値向上を目指す

2024年1月に組織再編を行い、サステナビリティ統括部門を経営戦略本部に組み込みました。組織の再編にともない、取り組むべき課題はますます多くなりました。新たな成長事業の創出、既存事業の改革をスピーディーに進め、事業価値をさらに高めるために、非財務資本の価値向上の取り組みも私の使命です。環境・社会といったサステナビリティへの取り組みはもはやプラスアルファではなく、将来キャッシュフローを生み出すための重要な取り組みです。外部環境をふまえたうえで、サステナビリティへの取り組みを事業活動と関連づけ、一人ひとりが自分ごとと捉え

て取り組むことが大切です。世の中の変化を柔軟に見据え、経営の軸がぶれることのないよう、リーダーシップを取り推進してまいります。引き続き、経済価値と社会価値を両立させ、企業価値向上を図ります。

メッセージの詳細は、当社Webサイトをご覧ください
▶ https://www.daiwahouse.co.jp/ir/ar/a_04/



2 環境認識(機会とリスク)とマテリアリティ

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

メガトレンド	大和ハウスグループへの影響		マテリアリティと施策
	機会	リスク	
<ul style="list-style-type: none"> ● グローバル化の加速 ● 海外人口増加 ● 資源不足 	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界への良質な住まいの安定的な供給の実現 ● 物流や漁業・農業の工業化の需要増 ● グループ購買によるコスト削減 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地政学的リスク、政治・経済情勢の不確実性 ● 調達コストの増加 	グローバリゼーション 海外での地域密着型の社会課題解決型事業の展開
<ul style="list-style-type: none"> ● 人権尊重 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権配慮の商品・サービスの開発 ● サプライチェーン・労働者から選ばれる企業 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権リスクにともなうコスト増 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 日本の人口・世帯数の減少 ● 地方過疎化と地域コミュニティの衰退 ● 社会インフラの老朽化 	<ul style="list-style-type: none"> ● まち・社会インフラの再生投資の拡大 ● 地域コミュニティの再活性、地方への移住ニーズ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新設住宅着工戸数の減少 ● テナント出店意欲の低下 ● 労働生産性の低下 	地域社会の再生 日本国内における社会課題解決型事業の深化
<ul style="list-style-type: none"> ● インフレ、金利の上昇 	<ul style="list-style-type: none"> ● 優良なストック資産からの賃料増収 	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資意欲の減退 ● 不動産価格の下落 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素社会への移行 ● 気候変動の深刻化 ● 循環型経済への移行 ● ネイチャーポジティブへの移行 	<ul style="list-style-type: none"> ● 再生可能エネルギー、環境配慮型商品の需要増 ● 長寿命、省資源型商品の需要増 ● 自然環境に配慮したまちづくりの需要増 ● 木造・木質化市場の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 法的規制強化への対応によるコスト増 ● 気象災害の頻発化・大型化による被害の発生 ● 自然環境損失によるレピュテーションリスクの発生 	サーキュラーエコノミー & カーボンニュートラル 再生と循環を実現する環境経営の推進
<ul style="list-style-type: none"> ● デジタル社会の進展 ● 日本の労働人口の減少 	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタルを活用した新市場の開拓 ● デジタルによる省人・無人化 ● リアル体験の価値の再構築 	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存ビジネスモデルの陳腐化 ● 高度スキル(IT・海外)人財の不足と確保の困難 ● 情報セキュリティの高度化 	デジタル変革 生き方の革新のためのデジタル技術の最大活用
<ul style="list-style-type: none"> ● 働き方や生活スタイルの多様化 ● 多様な人財の活用推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 多様な価値観から生まれる新市場の創出 ● 働きがいの創出 ● 多様な視点による戦略的意思決定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 雇用管理のあり方の変化 ● 情報セキュリティ強化のためのコスト増 	DE&I 多様な価値観を受容し価値創造に活かす組織文化の醸成
			ガバナンス 未来を創るガバナンス

3 マテリアリティと第7次中期経営計画

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



注 カーボンニュートラルへの貢献および再生可能エネルギーの普及に関しては2030年度目標値を記載。

4 マテリアリティの特定プロセス

“将来の夢”の策定にあたり、価値創造プロセスの循環を強固なものにするため、事業における重要性(機会とリスク)と、社会からの要望や期待をふまえた社会的意義やインパクトを考慮して、マテリアリティ(最重要課題)を抽出し、有識者からの意見も参考に特定しました。マテリアリティのKGI/KPIは、第7次中期経営計画の取り組みレベルと照らし合わせ、2022年度に検討を進めました。

STEP 1 課題の把握・整理、重要課題の抽出

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

STEP 2 妥当性の確認

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

STEP 3 マテリアリティの特定

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

STEP 4 基本方針への反映

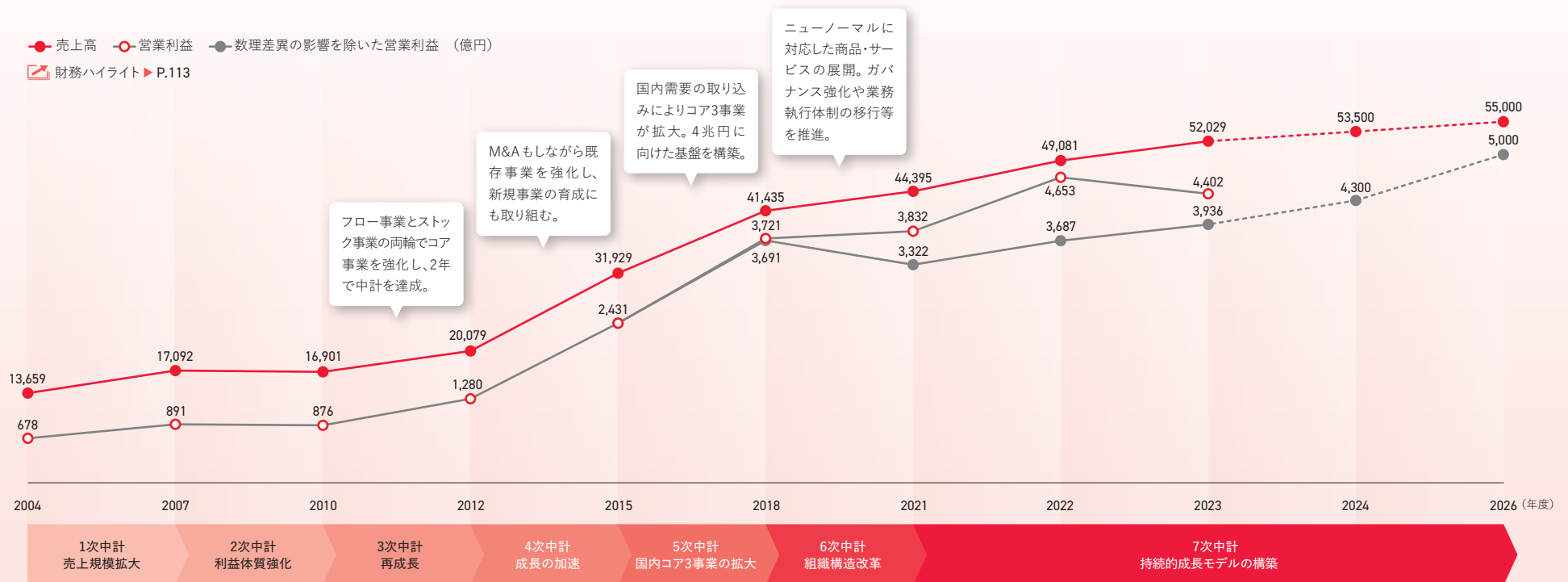
マテリアリティのKGI/KPIは、7次中計の基本方針に基づき、当社の取り組みレベルを考慮して、各テーマごとに対応方針を2023年4月の取締役会にて決定し、策定しました。これらの指標は、7次中計の目標としても活用し、取り組みを推進していきます。



注 7次中計の重点テーマに含めた課題に★を付けています。

5 中期経営計画の振り返りと、第7次中期経営計画の進捗

常に環境の変化を先読みしながら、中期経営計画の業績目標を着実に達成してきました。第7次中期経営計画の2年目である2023年度は、国内では独自のバリューチェーンを活かしながら、分譲事業の展開等も寄与し、業績は堅調に進捗。海外でも米国戸建住宅事業を中心に事業が拡大。その結果、売上高が5兆円を突破し、3期連続の増収となりました。カーボンニュートラルの実現に向けては、再エネ利用率(購入電力のみ)が単体で100%、グループ全体で96%を達成。また“将来の夢”の浸透に加え、将来の大和ハウスグループを担う事業の発掘に向け、最大300億円のCVC「大和ハウスグループ“将来の夢”ファンド」設立や、社内起業制度の導入による人的資本の価値向上にも取り組んでいます。長期にわたって事業価値と社会価値を共に最大化し続ける「持続的成長モデル」の構築を図っていきます。



基本方針1:収益モデルの進化

事業価値と社会価値を最大化し続けるための「持続的成長モデルの構築」のために、“事業の推進”では、収益モデルの進化に向けて、3つの重点テーマに取り組みます。

重点テーマ 地域密着型の海外事業による成長の加速

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

進捗

米国 戸建住宅事業

- 2023年度は、受注・引渡戸数共に2022年度の実績を上回る
- 積極的な土地の取得やM&A(住宅事業譲受)による成長基盤の強化

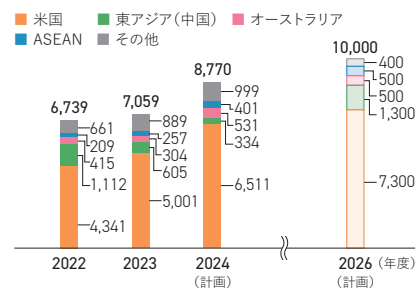
[米国戸建住宅事業 ▶ P.47](#)

欧州・大洋州

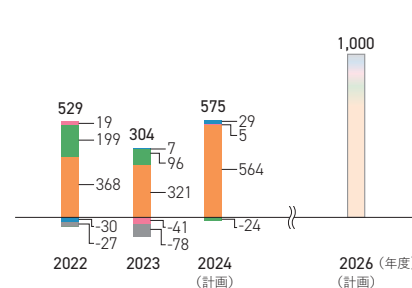
- 英国での分譲マンション、豪州での超高層賃貸住宅の開発に着手

[海外事業の取り組み ▶ P.61](#)

売上高(億円)



営業利益(億円)



注 換算レート(US\$/JPY) 2022年度:¥132.70、2023年度:¥141.83、2024年度(計画):¥148.00

重点テーマ 地域・お客さま視点で循環型バリューチェーンを拡充

国内では、生活インフラの価値を永続的に高めるビジネスモデル『循環型バリューチェーン』により、次世代インフラの開発と雇用創出、老朽化施設の再生・バリューアップ、地方中核都市を中心とした複合再開発の3つの視点で、その地域に住まう人々が生きる喜びを感じられる開発を拡大し、地域社会の発展や再生に貢献します。8次中計以降のさらなる開発拡大と、安定的なストック成長に寄与する長期視点の投資として位置づけれます。

[不動産投資の状況 ▶ P.58](#)

投資とビジョン

不動産開発投資 2022年度-2023年度 投資累計実績 **6,594億円** / 5ヵ年計画 **2.2兆円**



データセンター



物流施設



市街地再開発

重点テーマ すべての建物の脱炭素化によるカーボンニュートラルの実現

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

[環境戦略の全体像と主なKPI ▶ P.64](#)

基本方針2:経営効率の向上

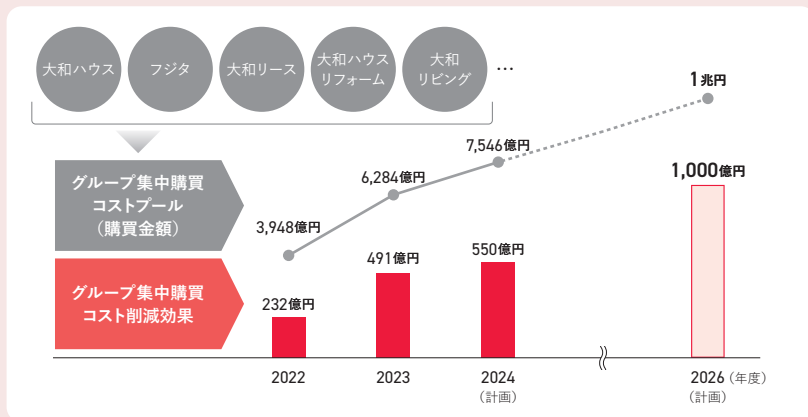
「持続的成長モデルの構築」による企業価値の最大化に向けて、成長分野への投資を積極的に行うとともに、利益成長と資本効率向上の両立を目指します。

重点テーマ コスト競争力の強化と安定供給体制の構築

大和ハウスグループの購買組織、業務プロセス・システムにおける機能集約、統合を進め、購買業務フロー全体での改革を実施し、業界No.1のスケールメリットをフルに活かしたコスト競争力を実現します。また自社生産体制を増強することで、より強靱な安定供給体制を構築します。

グループ集中購買

2022年度～2023年度累計で約723億円の削減効果を創出。グループ一体となり集中購買の対象を拡げコストプール総額を拡大し、2026年度1,000億円のコスト削減を目指す。



重点テーマ ポートフォリオの最適化による利益成長と資本効率の両立

事業ポートフォリオの最適化に向けては、事業施設における大型開発や成長市場、商業施設におけるインバウンド需要やリブネス事業に重点投資。戸建住宅については、米国を中心とした海外への重点投資に加え、国内では抜本的な構造改革に着手しています。賃貸住宅、環境エネルギーは、キャッシュ創出力を強化。今後の成長性、資本効率性の面で課題がある事業は、再構築事業と位置づけ、再建・再編を検討しています。また積み上がる投資不動産に対して、アセットマネジメントの強化に取り組むとともに、非効率資産の圧縮にも取り組んでいきます。

政策保有株式に関する方針 ▶ P.91

ポートフォリオ
経営の実践

再構築事業への迅速な対応

マンション事業の構造改革による収益性改善/
国内戸建住宅事業の改革着手

2023年7月にリゾートホテル事業の譲渡や、2024年2月にコスモスイニシアの株式一部譲渡を行いました。

成長事業・将来の成長事業への積極投資

次世代インフラ、海外事業、再エネ投資の促進/
新規事業投資

2024年3月 当社と大和ハウスベンチャーズ株式会社が設立したコーポレートベンチャーキャピタルファンド「大和ハウスグループ“将来の夢”ファンド」が本格運用開始。最大300億円の運用額を確保し、2055年までの長期間運用を実行します。

新規事業創出・
資本収益性改善

基本方針3:経営基盤の強化

“事業の推進”を支える“経営基盤の強化”に向けては、デジタルトランスフォーメーション、人的資本の価値向上、ガバナンス強化の重点テーマに取り組み、将来キャッシュ・フローの創出につなげます。

重点テーマ 人的資本の価値向上

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

 人財基盤の強化 ▶ P.73



みらい価値共創センター「コトクリエ」での研修の様子

Daiwa House Group
FUTURE100

2024年6月より、人的資本投資の一環として最大300億円を投じ、社内起業制度「Daiwa Future100」の運用を開始

重点テーマ ガバナンスのさらなる強化

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

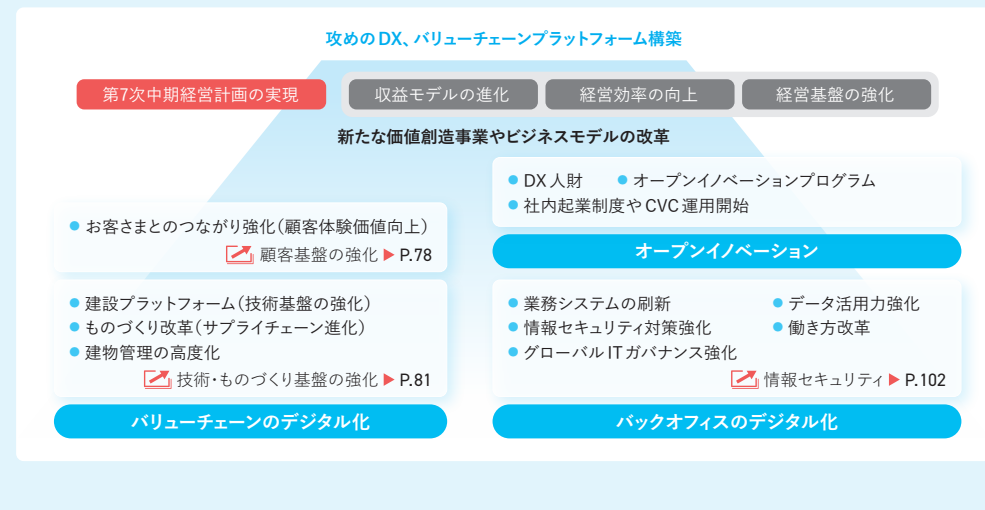
 経営体制 ▶ P.84

重点テーマ デジタルトランスフォーメーション

DXは、すべての経営方針に横串を通す重要な位置づけにあり、当社ではバリューチェーンとバックオフィスのデジタル化や、オープンイノベーションなどを通じて、新たな価値創造事業やビジネスモデルの改革を進めています。具体的な取り組みには、技術基盤の強化やサプライチェーン進化、顧客体験価値の向上などがあります。それに向け、データ統合基盤の構築や、建設DXのさらなる進化、建築工業化×DXによる業界全体の課題解決にも取り組みを進めています。2022年度から、全社DXタスクフォースを立ち上げ、各事業本部とも連携しながら、現場に直結したDX推進を開始しています。DX推進は、従業員の「働きがい」や「働きやすさ」

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

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



▶ 詳細は2024年10月末発行予定のDXアニュアルレポート2024を参照ください