

長期ビジョンと 第7次中期経営計画

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

Chapter

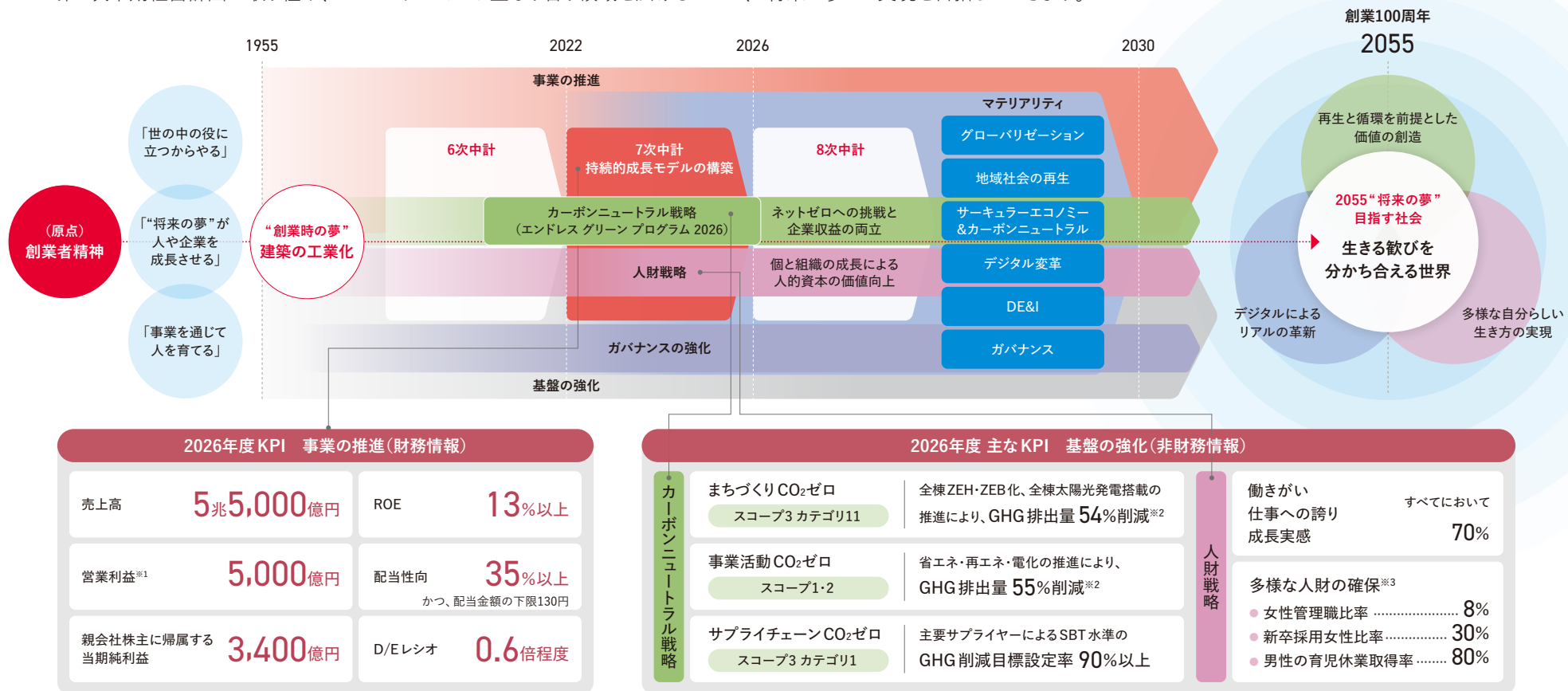
2



Chapter 2 長期ビジョンと第7次中期経営計画

1 創業100周年に向けたロードマップ — Road to 2055

創業者精神を原点に、常に時代の先の先を見据え、“将来の夢”を描くことで、持続的な成長を実現してきました。中長期でのマテリアリティを意識しながら、第7次中期経営計画に取り組み、3つのアクションが重なり合う領域を広げることで、“将来の夢”の実現を目指していきます。



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

2 環境認識(機会とリスク)とマテリアリティ

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

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

3 マテリアリティと第7次中期経営計画

マテリアリティをふまえ、第7次中期経営計画では、第8次中期経営計画以降の成長も見据えた企業価値の最大化に向けて、「収益モデルの進化」「経営効率の向上」「経営基盤の強化」の3つの経営方針に基づく8つの重点テーマに取り組んでいます。

マテリアリティ	第7次中期経営計画：8つの重点テーマ		主なKGI/KPI（2026年度目標）	
			投資(インプット)	成果(アウトプットもしくはアウトカム)
グローバル化	1 地域密着型の海外事業による成長の加速		●不動産開発投資 2.2兆円(5ヵ年計画)	良質な住まいの安定的な供給 ●米国：住宅供給戸数 1万戸、工場化率の向上 ●中国：マンション供給戸数 4,000戸、管理戸数 2万戸水準
地域社会の再生	2 地域・お客さま視点で循環型バリューチェーンを拡充			●社会課題対応、事業機会の拡大* ●リブネスタウンPJの推進 (対話件数・参加人数の増加、空き家率の低減、人口維持) ●リブネス事業 (リフォーム、仲介、買取再販)の売上拡大 ●建物買取件数の増加
サーキュラーエコノミー & カーボンニュートラル	3 すべての建物の脱炭素化によるカーボンニュートラルの実現	カーボンニュートラル戦略	●戦略投資 (海外・再エネ・M&A等)	カーボンニュートラルへの貢献(2030年度目標) ●バリューチェーン全体のGHG排出量削減率(2015年度比)▲40% ●再生可能エネルギー普及量 再エネ発電設備の施工実績(EPC)5,000MW 再エネ発電所の開発・運営実績(IPP)2,500MW
デジタル変革	4 コスト競争力の強化と安定供給体制の構築	顧客基盤の強化	●設備投資 (工場・事務所、建設DX等) 3,700億円(5ヵ年計画)	サプライチェーン進化 ●グループ購買関与額 1兆円 ●コスト低減率(上昇分から10%削減 1,000億円)
	5 デジタルトランスフォーメーション	技術基盤の強化		
DE&I	6 人的資本の価値向上	人財戦略	●人財育成、教育設備等に関わる投資	●従業員が働きやすい職場環境作り ●エンゲージメントの向上 ●人的資本の確保・活用 ●ダイバーシティ指標 ●若年層の定着率 ●シニア関連指標
ガバナンス	7 ポートフォリオの最適化による利益成長と資本効率向上の両立		●課題事業への投資抑制 ●政策保有株式等の売却 1,000億円	●資本効率の維持・向上 ●ROE13%以上 ●安定的な株主還元 (配当性向35%以上) ●資金調達最適化 ●財務規律 D/Eレシオ0.6程度
	8 ガバナンスのさらなる強化		●投資ハードルレートの見直し	●実効性の高い取締役会・監査役会の実現 ●業績連動型報酬

※ KGI/KPI の最終年度：2025年度

4 マテリアリティの特定プロセス

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

STEP 1 課題の把握・整理、重要課題の抽出

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

STEP 2 妥当性の確認

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

STEP 3 マテリアリティの特定

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

STEP 4 基本方針への反映

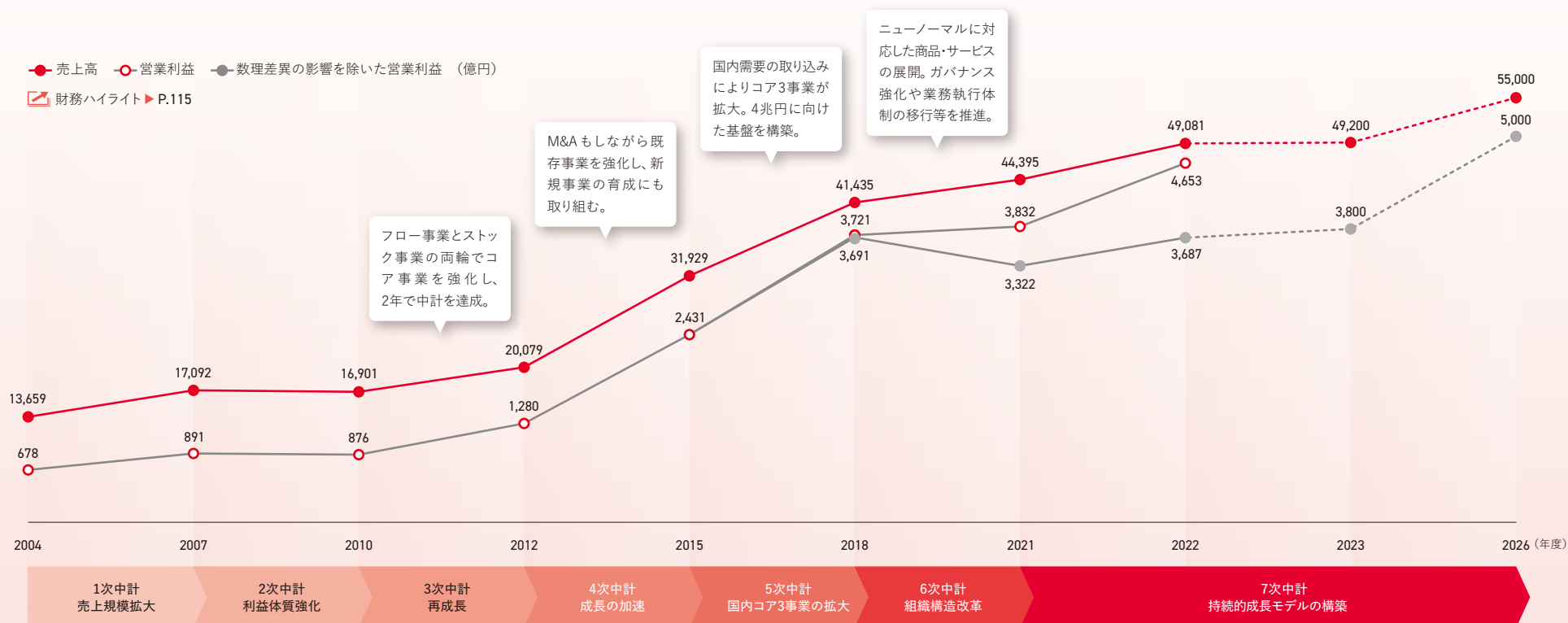
マテリアリティのKGI/KPI(P.18)は、7次中計の基本方針に基づき、当社の取り組みレベルを考慮して、各テーマごとに対応方針を2023年4月の取締役会にて決定し、策定しました。これらの指標は、7次中計の目標としても活用し、取り組みを推進していきます。



注 7次中計の重点テーマに含めた課題に★を付けています。

5 中期経営計画の振り返りと、第7次中期経営計画の進捗

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




基本方針1:収益モデルの進化

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


① 地域密着型の海外事業による成長の加速

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

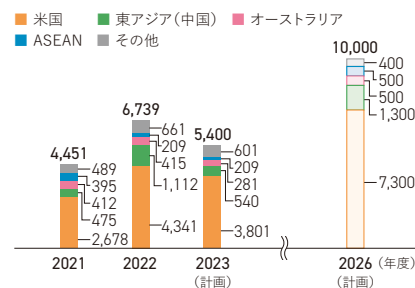
重点エリア 1 米国 住宅事業

良質な価値ある「住まい」を安定的に供給する  戸建住宅事業 ▶ P.43

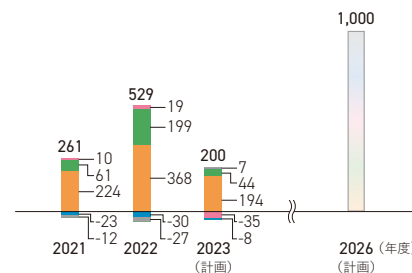
重点エリア 2 中国 マンション事業

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

売上高(億円)



営業利益(億円)



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

② 地域・お客さま視点で循環型バリューチェーンを拡充

国内では、生活インフラの価値を永続的に高めるビジネスモデル『循環型バリューチェーン』により、次世代インフラの開発と雇用創出、老朽化施設の再生・バリューアップ、地方中核都市を中心とした複合再開発の3つの視点で、その地域に住まう人々が生きる喜びを感じられる開発を拡大し、地域社会の発展や再生に貢献します。2.2兆円の不動産開発投資により、地域ポテンシャルを引き出し、雇用創出や賑わいに貢献。8次中計以降のさらなる開発拡大と、安定的なストック成長に寄与する長期視点の投資として位置づけます。

投資とビジョン

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



データセンター



公設地方卸売市場再整備



市街地再開発

③ すべての建物の脱炭素化によるカーボンニュートラルの実現

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

 環境戦略 ▶ P.61

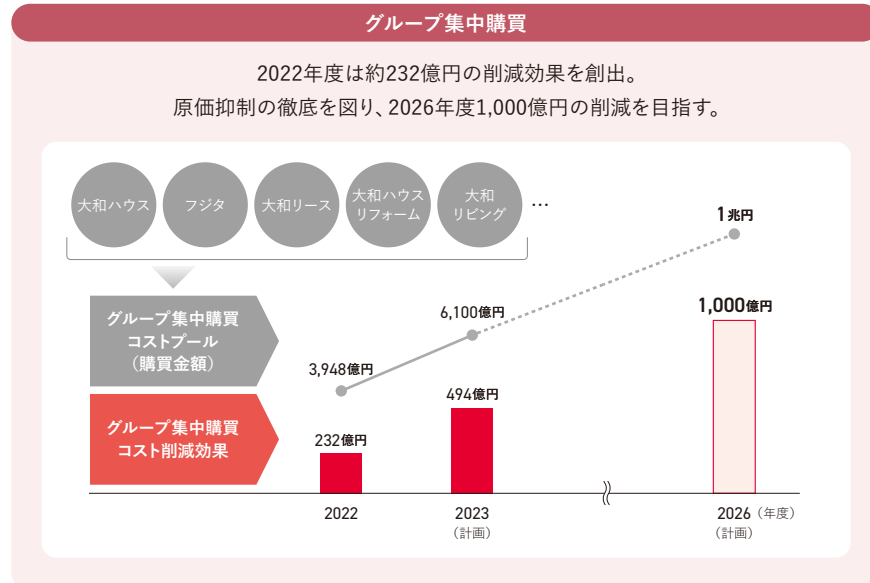
基本方針2:経営効率の向上

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

④ コスト競争力の強化と安定供給体制の構築

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

📄 技術・ものづくり基盤 ▶ P.81

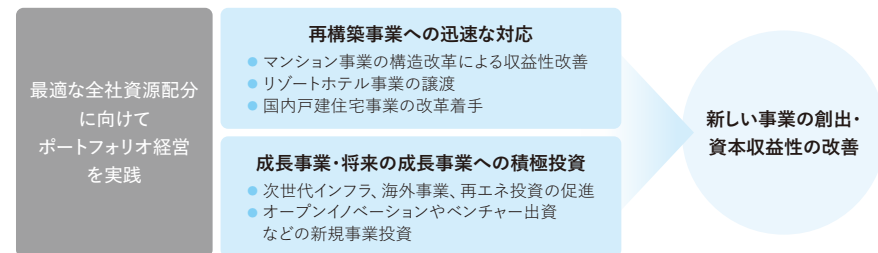


⑦ ポートフォリオの最適化による利益成長と資本効率の両立

事業ポートフォリオの最適化に向けては、事業施設、商業施設、戸建住宅(海外)に重点投資。賃貸住宅、環境エネルギーは、キャッシュ創出力を強化。今後の成長性、資本効率性の面で課題がある事業は、再構築事業と位置づけ、再建・再編を検討していきます。また積み上がる投資不動産に対して、アセットマネジメントの強化に取り組みとともに、非効率資産の圧縮にも取り組んでいきます。

📄 CFOメッセージ ▶ P.32

📄 政策保有株式に関する方針 ▶ P.100



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

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

基本方針3:経営基盤の強化

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

6 人的資本の価値向上

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



みらい価値共創センター「コトクリエ」での研修の様子

人財基盤 ▶ P.73

8 ガバナンスのさらなる強化

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

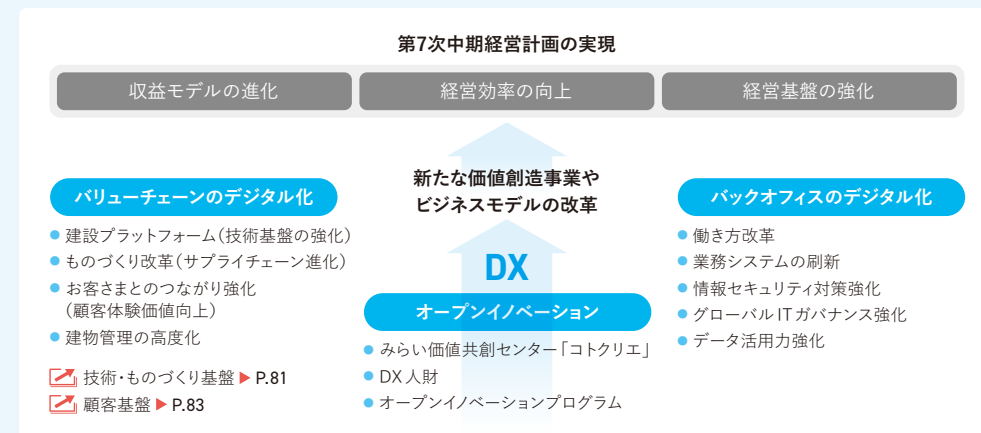
ガバナンス ▶ P.86

5 デジタルトランスフォーメーション

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

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

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



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