

大和ハウスグループの IMM（インパクト測定・マネジメント）の現状と課題

2024年11月

大和ハウス工業株式会社
経営管理本部IR室 関 沙織

1. 大和ハウスグループについて

2. IMM（インパクト測定・マネジメント）の現状と課題



創業者・石橋信夫 (1921~2003年)

何をしたら儲かるかではなく、
どういう商品が、どういう事業が
世の中のためになるかを考える。
会社は社会の公器やからな。



創業商品「パイプハウス」



戸建住宅



賃貸住宅



ロードサイド店舗



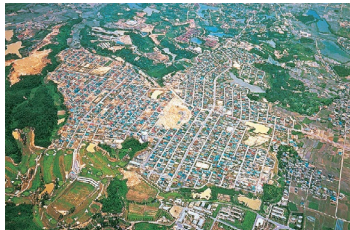
再生可能エネルギー発電所



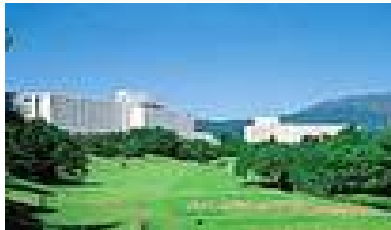
海外マンション



3時間で建つ勉強部屋
「ミゼットハウス」



民間初の大規模開発団地



リゾートホテル



ホームセンター



大型物流施設



都市型ホテル

1955

1960

1970

1980

1990

2000

2010

2020

創業者精神を原点に事業を多角化

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事業を展開。

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。

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。

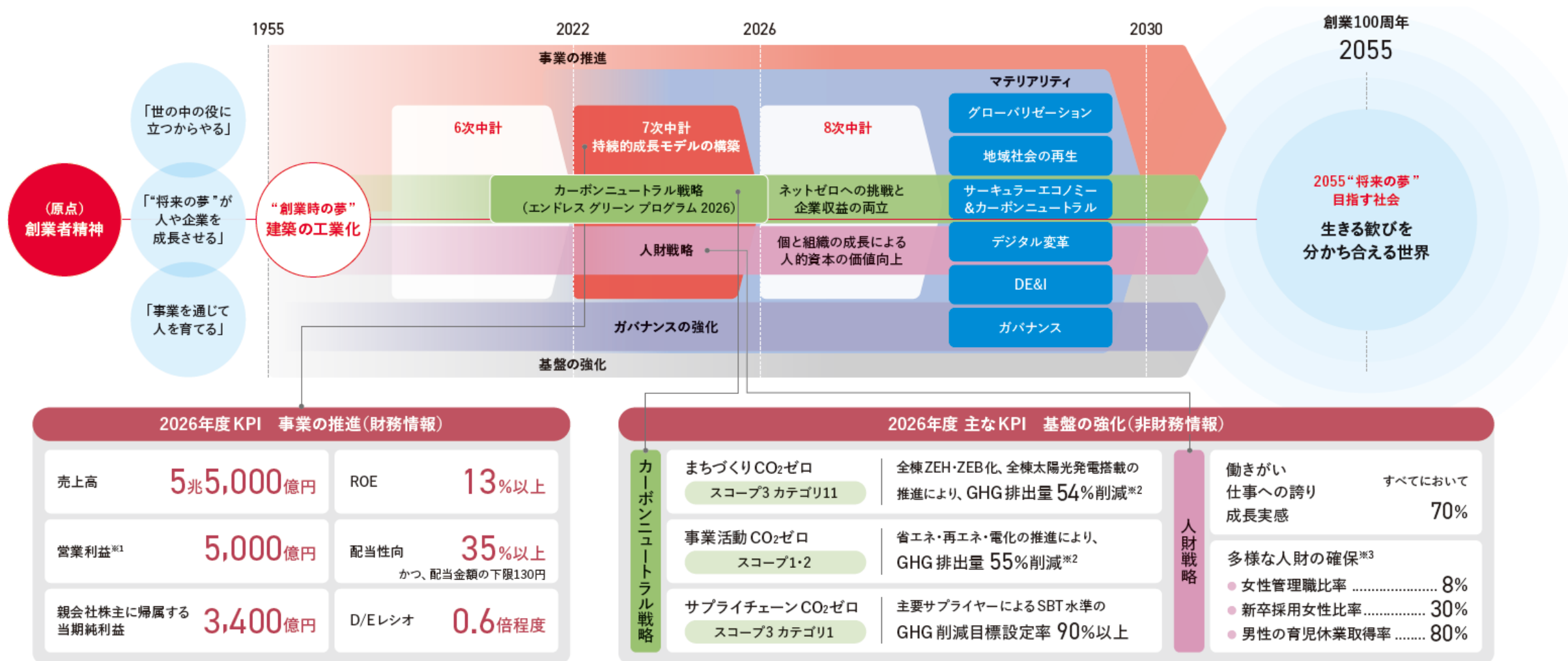
今、私たちが描く“将来の夢”は、人々の「生きる」が地球と豊かに調和し、一人ひとりが自分らしく、おたがいが認めあい、活かしあい、輝きあう世界の実現です。

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。

2055



創業者精神を原点に、経済価値と社会価値を両立し、持続的な当社グループの成長と社会の実現を目指す



※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

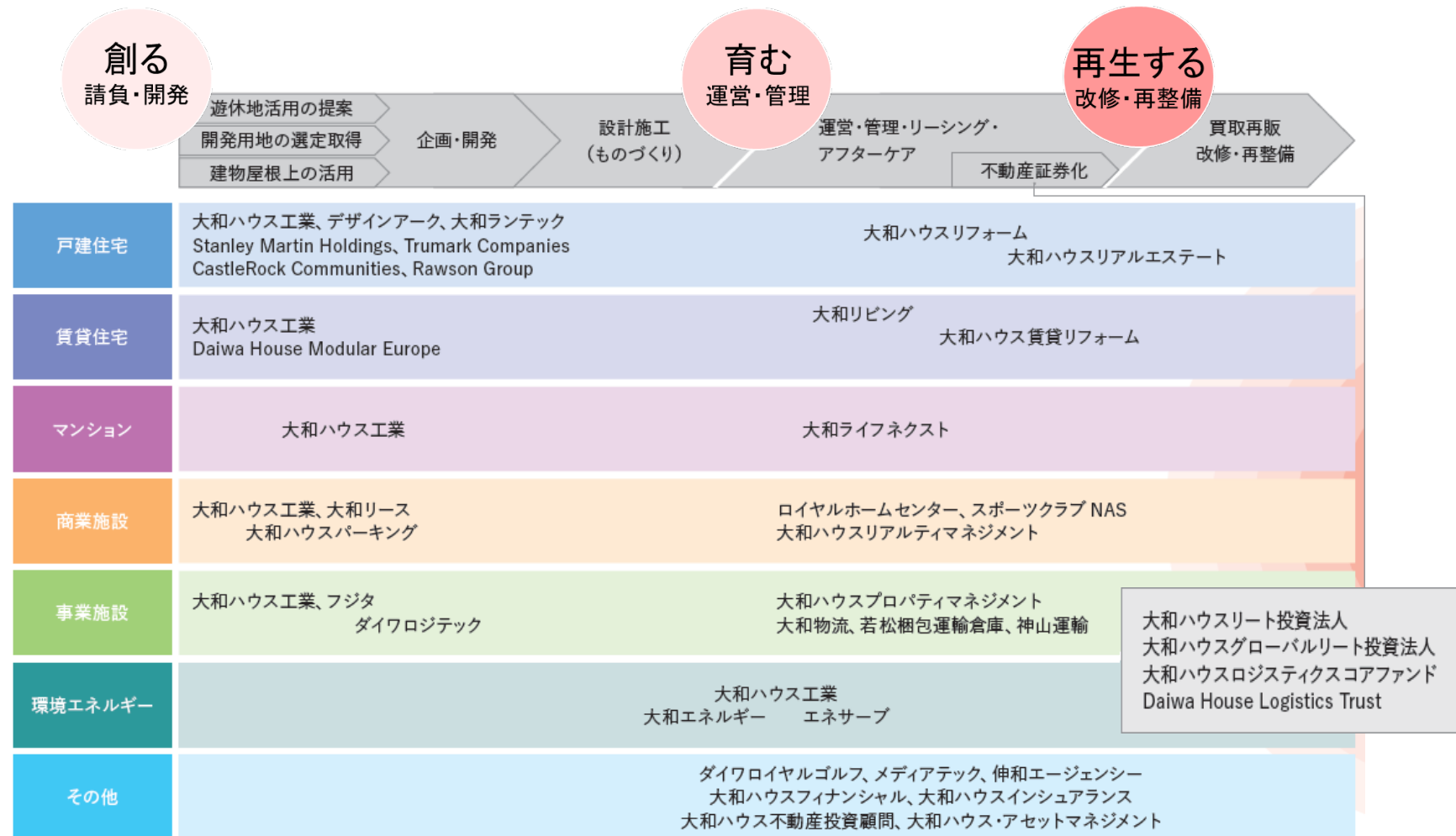
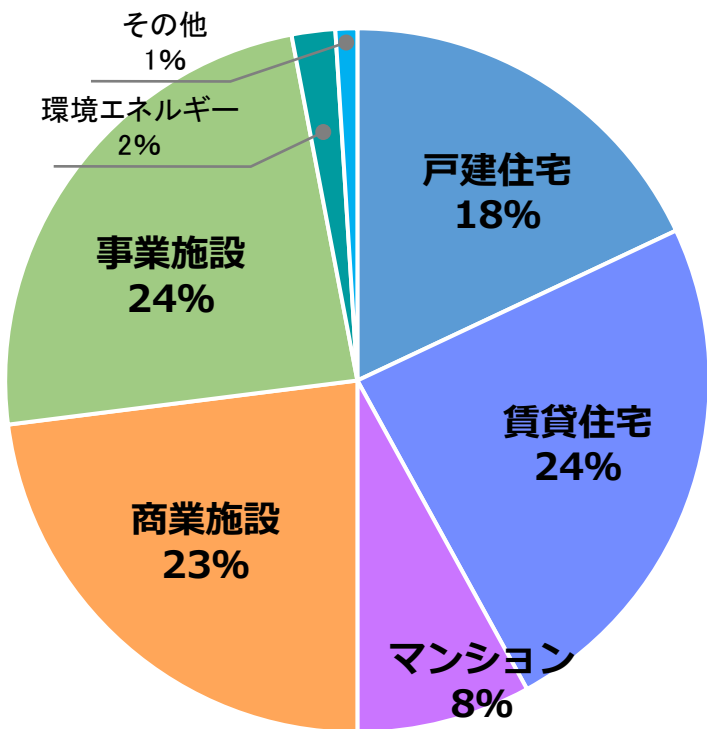
事業ポートフォリオ（2023年度 売上高）

幅広い6つの事業領域で「創る・育む・再生する」の循環型バリューチェーンにより、バランスの取れた事業ポートフォリオを構築。

土地情報・不動産を起点に、企画からアフターまでトータルに応える一気通貫体制。



5兆2,029億円



2. IMM（インパクト測定・マネジメント）の現状と課題

当社グループでは、価値創造プロセスによって創出されるアウトカムの積み重ねによって創出される中長期的な影響をインパクトとして定義

インパクト可視化の目的

- インパクト指標を特定し、投資判断や進捗管理に活用。
事業が生み出す本源的価値を可視化し、企業価値向上を目指す
- 従業員の働きがいや、やりがいに繋げることで企業の持続性を高める
- 社会インパクトマネジメントの導入により、事業内容や目標を見直す機会や、ポートフォリオ最適化に向けた検討機会により、企業の持続的成長を実現

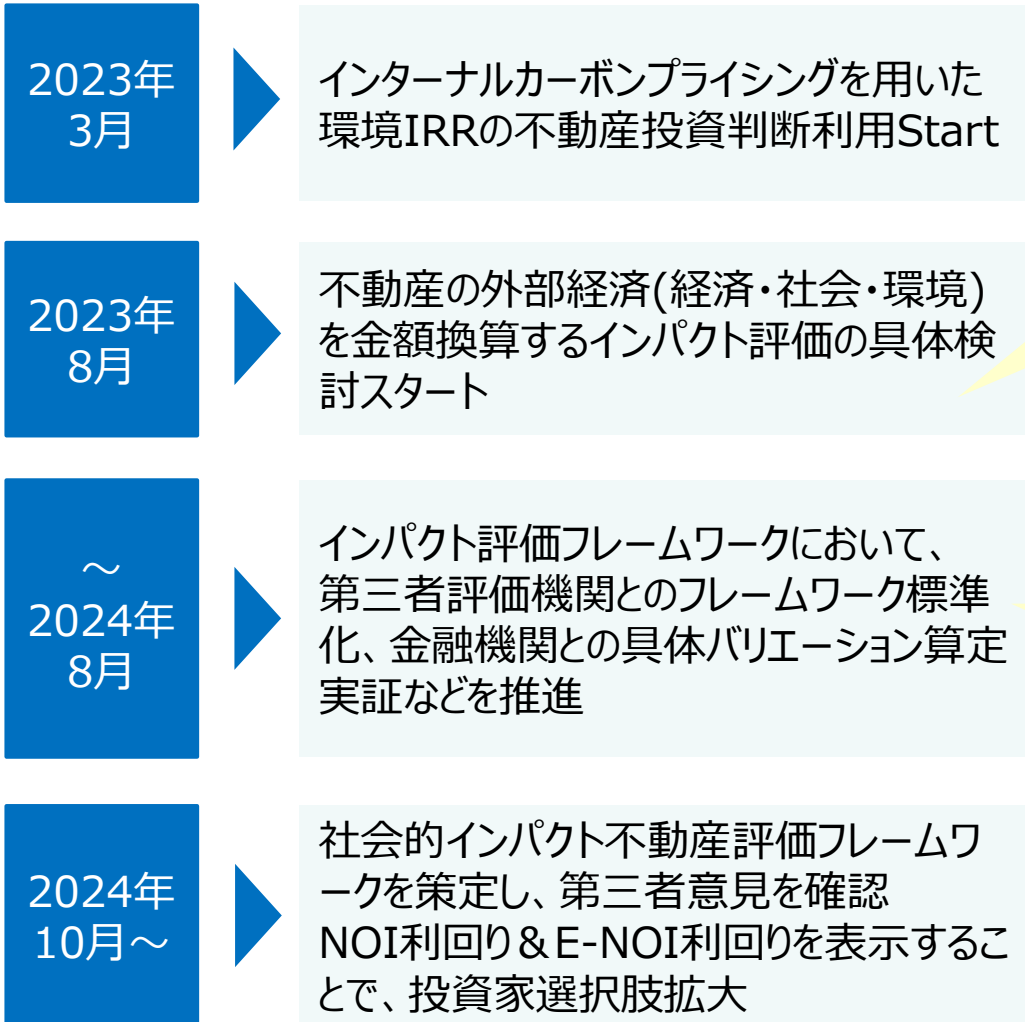
当社グループの幅広い事業領域だからこそ創出できる事業を社会的インパクトの対象とする

1. 既存事業のインパクト：不動産開発、再開発事業 等

特定型
→プロジェクト

2. 新規事業のインパクト：リブネスタウンプロジェクト、木造建築の強化
CVC、社内起業制度 等

包括型
→コーポレート



<これまでに7用途建物で評価>

1. 保育園
2. 学校(中・高)
3. 集会所
4. 倉庫
5. 店舗(商業施設)
6. ホテル
7. 事務所



<E-NOIの算定>

E-NOIとは、地域・社会の建物利害関係者が受け取る金額算定

- (経済) 産業連関表、
 - (社会) 費用便益分析、
 - (環境) カーボンプライシング
- の、既に一般的に利用されている方法で算定

官・投融資・事業の3者連携がポイント!

金融機関と低金利融資への連結も検討

⇒ 現状ルールだけでは難しい

【社会的インパクト不動産評価フレームワークの目的】

- 近年において、地域社会の活性化や防災対策などの社会課題、また、自然環境の保全や地球温暖化対策などの環境課題が深刻化する中、「世の中の役に立つからやる」を実現するために、**不動産が社会や環境に与える影響を評価し、より良い未来を築くための取り組みとして、「社会的インパクト不動産評価フレームワーク」を策定**
- 本フレームワークは、国土交通省が2023年3月に公表した【「社会的インパクト不動産」の実践ガイドランス】に沿って、**不動産が世の中に与えるインパクトを大和ハウスグループが測定・評価するとともに、ステークホルダーとの不動産のインパクトに関する対話を促進することを目的**

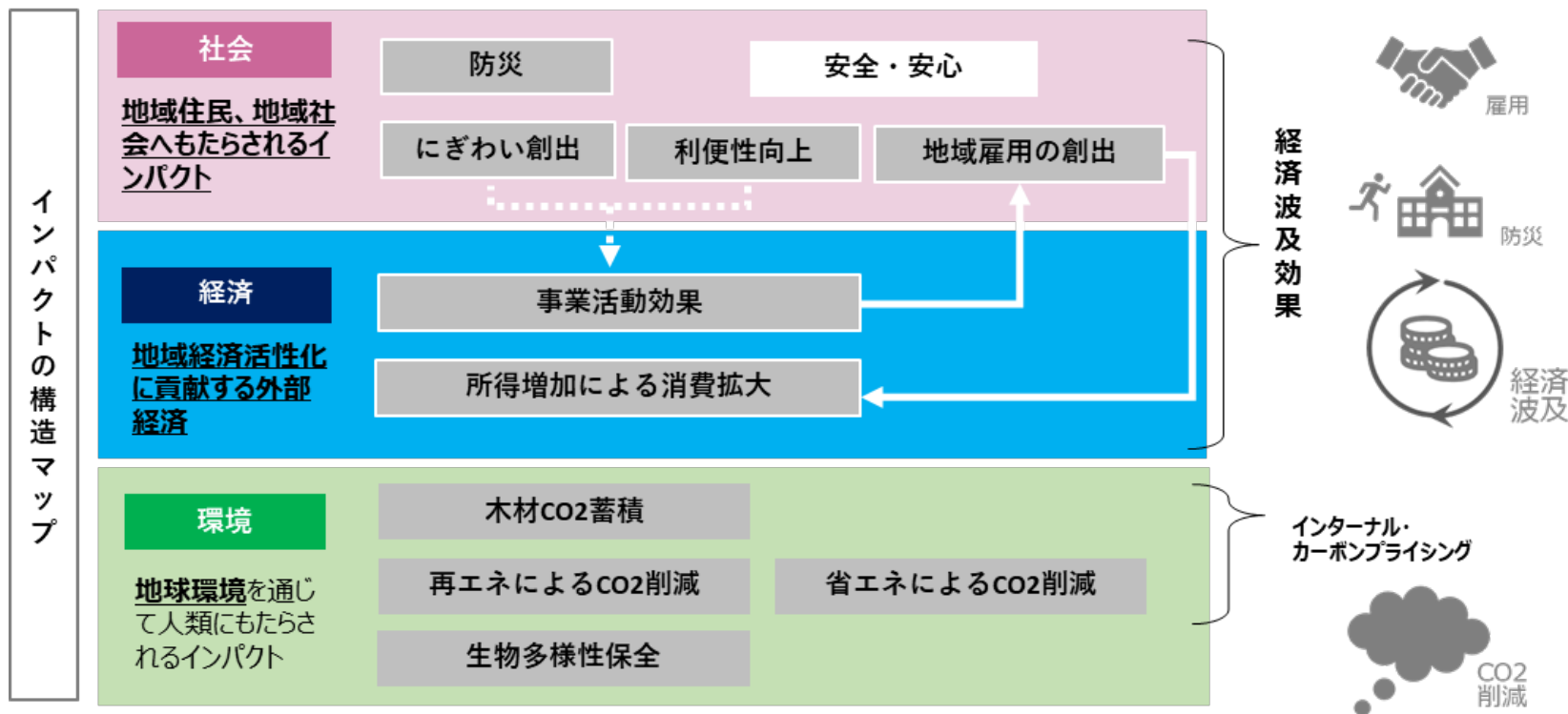
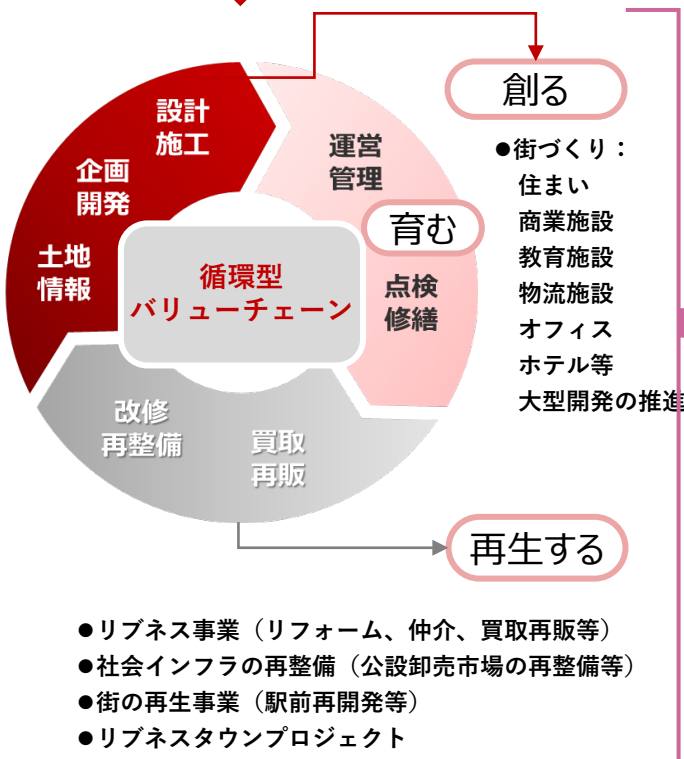
なお、策定した本フレームワークについては、株式会社日本格付研究所(JCR)様に、国連環境計画・金融イニシアティブが策定した「ポジティブ・インパクト金融原則」、UNEP FI 不動産ワーキンググループが策定した「ポジティブ・インパクト不動産投資フレームワーク」、国土交通省が策定した「社会的インパクト不動産」の実践ガイドランス」に適合していることについて、確認いただきました。

[2024年10月1日付:日本格付研究所様より「大和ハウスグループの社会的インパクト不動産評価フレームワークに対する第三者意見」](#)

社会課題

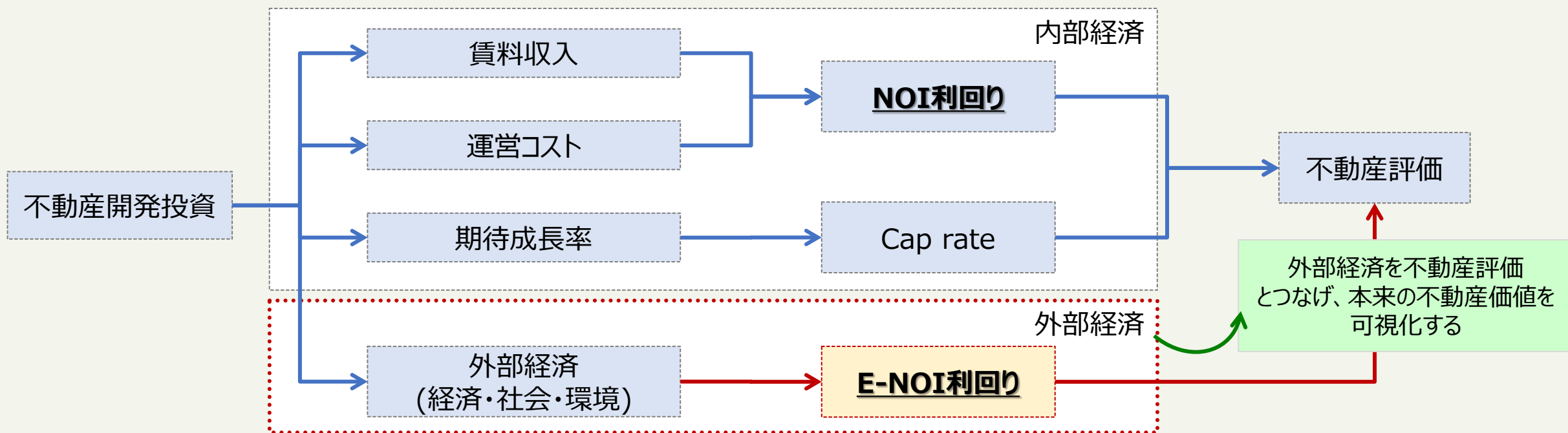
- 地方創生
- 家屋や施設の老朽化
- 空き家対策
- 資源の有効活用
- 気象災害の頻発化・大型化

- 経済、社会、環境の3つの側面から不動産を分析し、それぞれを金額換算することで、非財務価値から見た投資金額の妥当性判断や不動産同士の比較が可能となる。
- 不動産を財務面の投資利回りだけでなく、非財務面の社会的インパクトを多角的に捉えることができるため、持続可能な開発目標（SDGs）に貢献するとともに、ステークホルダーとのエンゲージメントの実効性を高めることができる。



非財務価値のトータルインパクトを外部経済(External Economy)価値として算出し、 E-NOI（経済性利回り）を定量評価に用いる指標とする

- E-NOIとは、開発投資に対する「本来の不動産価値」を可視化し、プロジェクトが社会全体にもたらす利益を評価するための指標
- 財務価値を測るための NOI を補完する目的で、不動産の外部経済影響を経済、社会、環境の 3 カテゴリーの1年間のトータルインパクト価値を算出し、不動産価格で除した結果を E-NOI (External Net Operating Income) 利回りとして定量評価に用いる



経済・社会については、事業を行わなかった場合を基準に、
環境については、通常の業務を行った場合を基準とする

評価対象	非財務価値の定義	基準
経済	<u>地域経済活性化に貢献する外部経済の計測</u> を行い、 将来社会にもたらされる財務価値ポテンシャルを算出	事業を行わなかった場合を基準
社会	<u>地域住民、地域社会へもたらされるポジティブ・ネガティブインパクトを計測し</u> 、 将来社会にもたらされる財務価値ポテンシャルを算出	
環境	<u>地球環境を通じて、世の中にもたらされるポジティブ・ネガティブインパクトを計測し</u> 、 将来社会にもたらされる財務価値ポテンシャルを算出	通常の事業を行った場合を基準

【前提】

- ✓ 本フレームワークに基づき算出される社会的インパクト不動産の非財務価値は、不動産の利害関係者（ステークホルダー）に向けて、経済、社会、環境の側面で将来どのような財務的なメリット・デメリットがあるかを算定するもの。
- ✓ 利害関係者には、不動産の立地によって影響を受ける地域住民のほか、地球環境や社会全体も含まれる。ただし、算出する非財務価値は、平均的な可能性を示すもので、利害関係者が受け取る価値は不動産の運用・管理等によって変動する。
- ✓ また、定量評価しても大きなインパクト価値にならないものは、施策を特定して定性評価を行い、結果については SDGs との関連性を評価する。

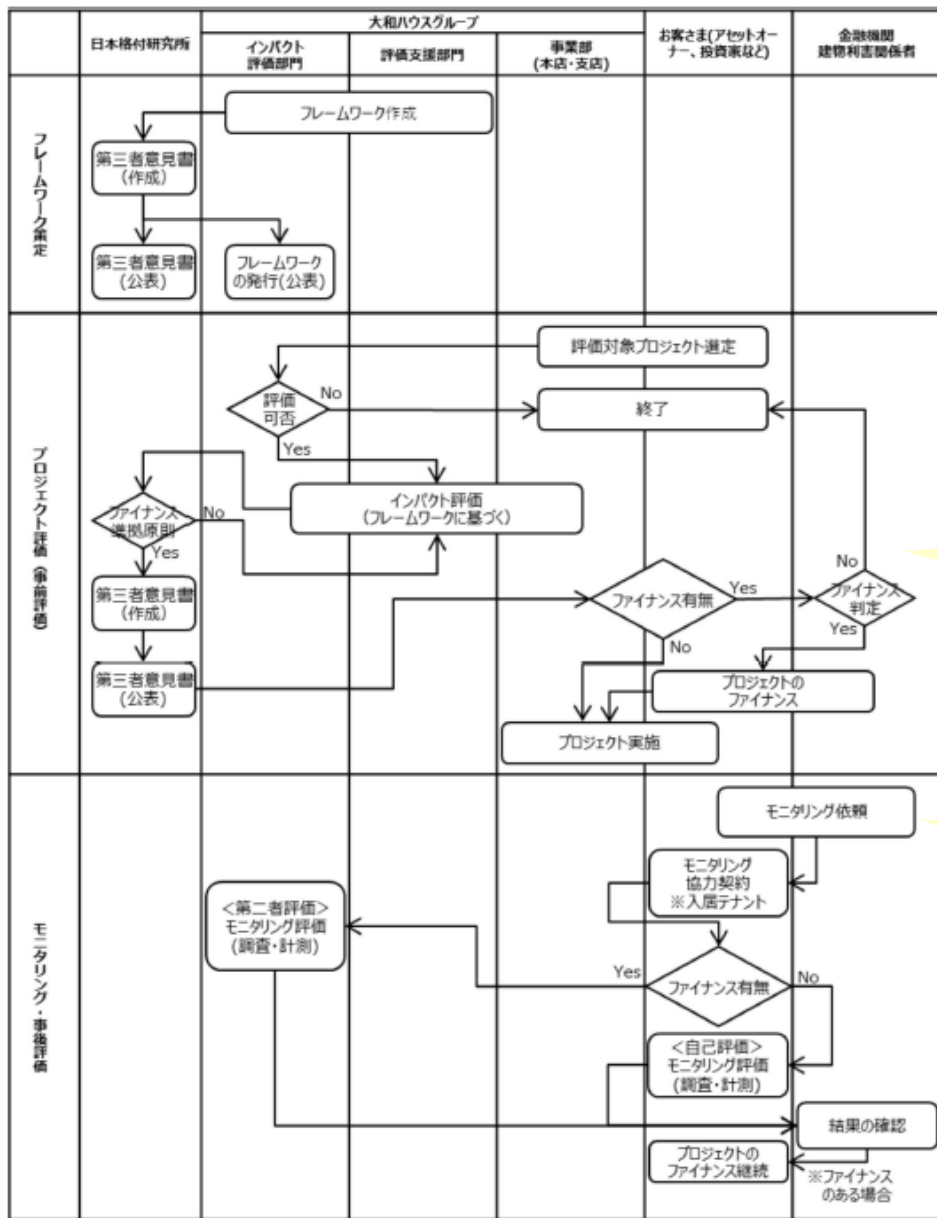
経済・社会については、各地方公共団体が発行する産業連関表や、各省庁が発行する費用便益分析等を用いる。環境については、公表されている炭素価格等を用いて、定量評価する。

定量評価の算出方法

<p>経済</p>	<p>各地方公共団体が発行する産業連関表に基づき、地域経済への波及による付加価値額を算定する。活動の最終需要増加額（生産者価格）をインプット情報として、産業連関表の取引基本表を用いて生産者波及効果（直接効果、1次間接効果、2次間接効果）を算出する。生産者波及効果から生産に必要な財やサービスの購入費用である中間投入額を差し引くことで、賃金や資本減耗引当などを含む粗付加価値額が算出される。経済のインパクト価値としては、特定の産業や地域の経済活動がどれだけの価値を生み出しているかを測定するため、この粗付加価値額を採用する。</p>
<p>社会</p>	<p>外部経済の一部である社会的影響には、雇用、にぎわい、防災など、経済や環境に含まれない多くの項目が含まれる。国などを中心に活用されている費用便益分析など、外部経済を評価するための複数の手法を用いて、これらの項目の便益を算定する。便益にはプラスの便益とマイナスの便益があり、マイナスの便益とは、プラスの便益を生み出すために必要な費用などを指す。ただし、建物の維持管理費用など、財務価値を測る NOI（Net Operating Income）利回りで利用する費用とダブルカウントにならないよう配慮が必要であり、ここでは外部経済に含まれる費用がマイナスの便益に該当する。</p>
<p>環境</p>	<p>既存の不動産と比較した当該計画不動産の CO2 削減量（再生可能エネルギーによる発電を含む）を算定して、1 t-CO2 当たり単価を積算することで CO2 削減価値を算定する。ここで、1 トン当たり CO2 単価は、様々な算定方法があるが、本フレームワークにおいては、現在の CO2 単価ではなく、将来の CO2 単価を用いる。その理由は、不動産は長期的に利用するものであり、将来の気候変動への対応コストや社会的要請を反映した CO2 単価が適切だからである。将来の CO2 単価として、本フレームワークでは、国際エネルギー機関（IEA）が発表している 2050 年までの炭素価格（1.5℃の NZE シナリオ）を参考にし、その累積平均を採用する。この単価は、気候変動に対応するために必要な CO2 の価値を示しており、投資家やステークホルダーにとっても重要な情報となる。また、CO2 以外の環境に関するポジティブ、ネガティブ・インパクトについても事業に応じて算出する。</p>

1. 不動産開発インパクト ⑦不動産インパクト評価の実施体制

「社会的インパクト不動産」評価プロセス



評価対象となるプロジェクトを選定し、実際のインパクト評価（モニタリング・事後評価含め）を行っていく予定。

<事前評価プロセス>

- ①不動産の企画
- ②バウンダリを設定
- ③ロジックモデルの構築
- ④インパクトの評価

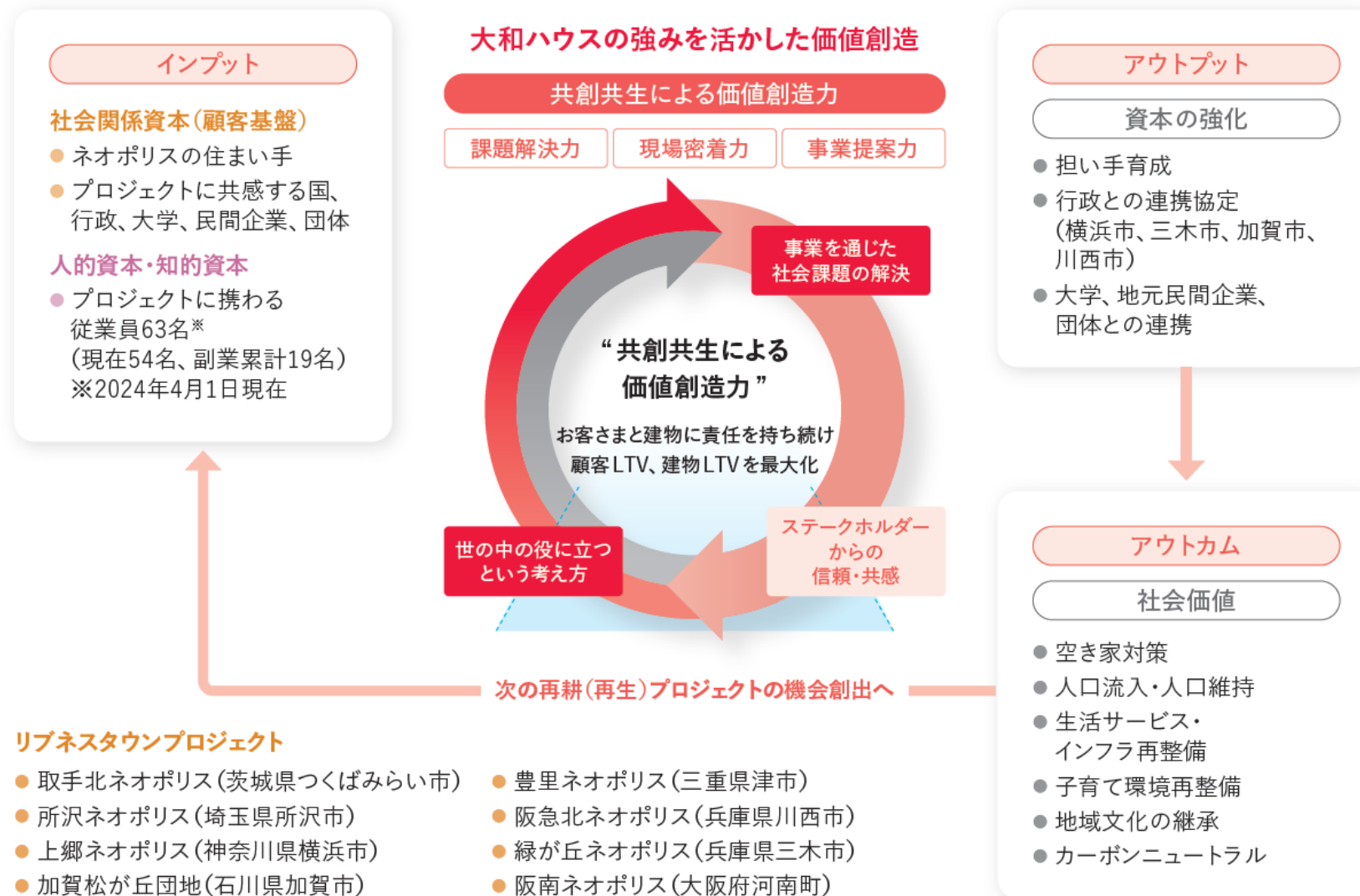
これらのプロセスに基づき、個別の社会的インパクト不動産を対象としたインパクトに関する事前評価を実施する

<モニタリング・事後評価>

不動産の竣工後、事前評価の確認として、年1回以上の頻度で実施する

2. 新規事業のインパクト（包括型）①リブネスタウンプロジェクトにより創出する社会価値

8か所の郊外型戸建住宅団地において、コミュニティの変化や高齢者向けサービスの不足、空き家・空き地の増加などの課題解決に向けた再生プロジェクトに取り組む



【インパクト評価のプロセス】

1. 団地ごとに異なる課題に対して、ステークホルダー（団地の住まい手）が求めている具体的な効果（インパクト）を特定し、共通認識を構築する。
2. その課題解決に向けた事業は、インパクト評価で効果を図りながら、トライアンドエラーで事業ブラッシュアップを進める
3. 同じ課題を抱えるエリアへの展開を進め、社会的インパクトの対象を拡大する

2. 新規事業のインパクト（包括型）②リブネスタウンプロジェクトにより創出する社会価値 Daiwa House Group®

○ リブネスタウン パーパス

生きる感動が育めるまち
住み続けられ、新たに住みたくなり、持続・発展する街を地域住民と共創する

リブネスタウン
Livness Town

人・街・暮らしを、いつまでも輝かせたい。



○ 郊外住宅団地の課題とまちづくりの方向性

- 子世代の独立による人口減少
- 高齢化の進行、単身世帯の増加
- 住宅のミスマッチ
- 地域の担い手不足
- コミュニティの希薄化
- 生活に必要なサービスの不足
- 空き家の増加 etc



- 高齢者が自身のライフスタイルに合った住まいで暮らし、健康で生きがいをもちながら、住み慣れた地域の中で住み続けられるまち
- 若年世代が子育てしやすい環境に魅力を感じ、必要なサービスも享受でき、住みたいと思えるまち
- 世代を超えたつながりによる住民が主役のまち

想定される評価指標：高齢者の転出率、子育て世帯の転入数、空き地・空き家率、資産価値の向上度 etc

○ リブネスタウンプロジェクトのアプローチ

- **コミュニティサービスや地域のつながりづくりを実行する、地域の担い手を中心とした団地再生主体（中間法人）の組成**
- **中間法人を支援するための仕組みの構築**
タウンマネジメント、『住継ぎ』（高齢者の住まいを若年世代に引き継ぎ、高齢者にはライフスタイルにマッチした住まいを提供）』

2. 新規事業のインパクト（包括型） ③ 取り組み団地における具体的な活動

地域行事への参加や周知イベントの実施により当社の取り組みを認知していただく



阪南ネオポリス



所沢ネオポリス



取手北ネオポリス

住民と共にまちの課題を考え、解決に向け共に活動する



加賀松が丘団地
「住まい手会議」の様子

まちの拠点を通じて地域のつながりを育む
住民主体によるまちの運営に挑戦する



緑が丘・青山ネオポリス
サテライト拠点「たかはしさんち」

住民と共にまちの課題解決に挑戦する



横浜上郷ネオポリス
コンビニ併設交流施設「野七里テラス」

➡ 現状、2団地で法人を設立済。2026年度末までに中間法人を支援する仕組みの構築を目指す。

非財務価値を高める活動（共創）を通じて、財務価値（ビジネスモデル）への寄与につなげる

① 活動に対する社内外の理解促進

- ・ 現状、収益を生むビジネススキームの構築が完成しておらず、プロジェクト投資（活動費の投入）について社内の理解が不十分の為、インパクト指標に関する広報・周知に期待

② 投融資メニューを活用した財源確保

- ・ UNEP FIのフレームワーク等による、SDG s 達成への貢献度合いを評価できる指標によって金融機関から投融資が受けられる仕組みの検討
 - ➡ 当社のリブネスタウン事業の予算として活用
 - ➡ 当社が支援する中間法人の活動財源として活用

- 共通言語として、**指標のデータベース化が必要であり、非財務価値を表す指標**
(例えば、E-NOI利回り、SROI、E-IRRなど) **の蓄積**
- 非財務価値を表すための指標を算定するための**基礎的な材料となるデータベースの充実**



Daiwa House[®]

大和ハウスグループ

ありがとうございました。

連絡先

大和ハウス工業株式会社 I R 室

関 沙織

(Mail : seki01@daiwahouse.jp)

www.daiwahouse.co.jp