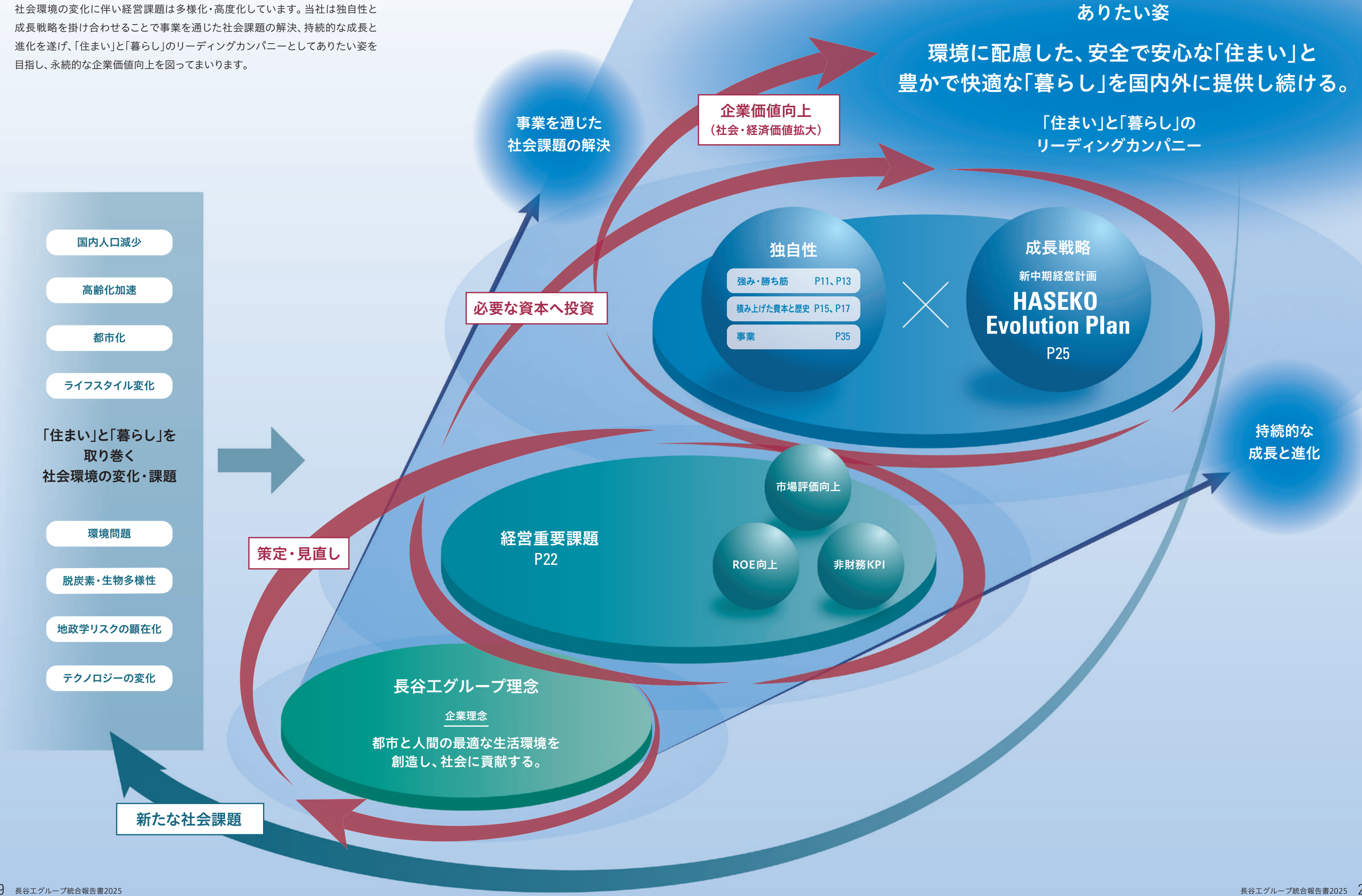


価値創造プロセス

社会環境の変化に伴い経営課題は多様化・高度化しています。当社は独自性と成長戦略を掛け合わせることで事業を通じた社会課題の解決、持続的な成長と進化を遂げ、「住まい」と「暮らし」のリーディングカンパニーとしてありたい姿を目指し、永続的な企業価値向上を図ってまいります。

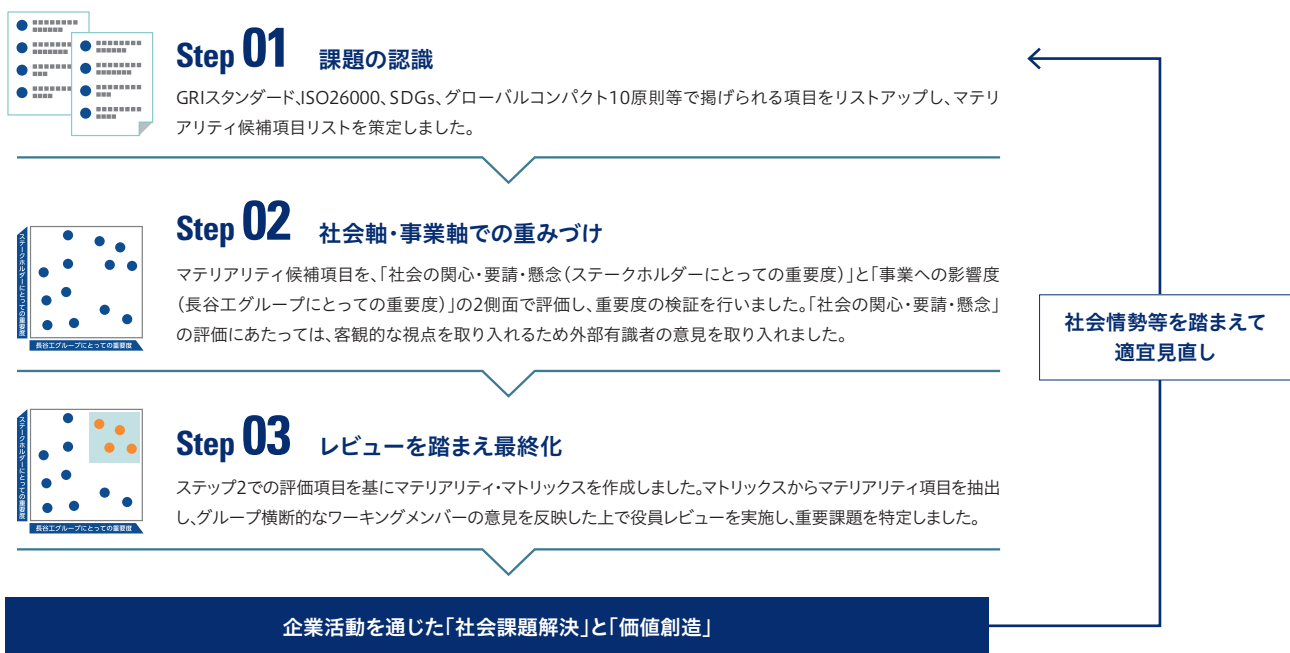


持続的な企業価値向上に向けて

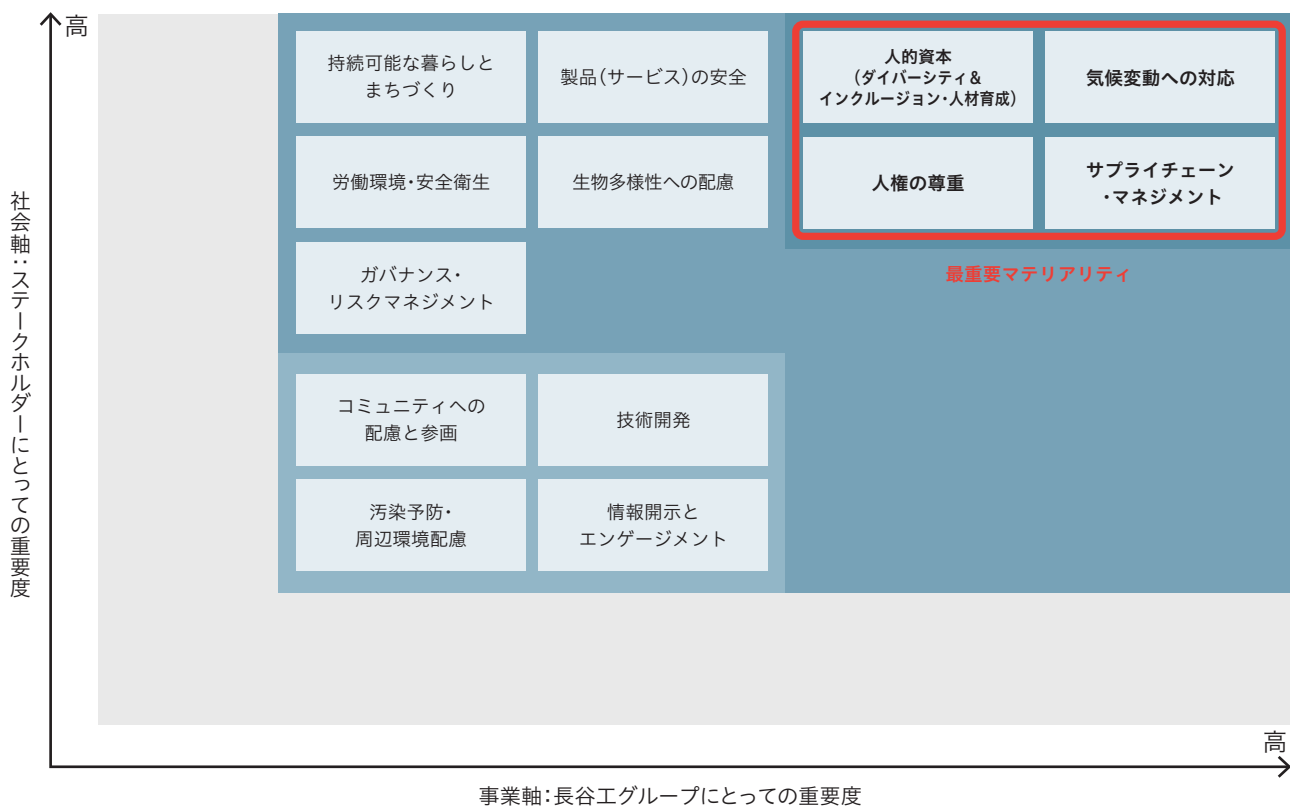
マテリアリティ

気候変動や人権問題など多くの社会課題が存在する中、これらの課題解決に向けた積極的な関与が求められています。長谷エグループでは、事業の持続的成長と社会的価値の創出を両立させるため、事業軸と社会軸の両軸から優先的に取り組むべき課題を検討し、マテリアリティとして特定しています。なお中期経営計画「HASEKO Evolution Plan」策定にあたりマテリアリティを再考したところ、現時点では変更の必要はないと考え、これまでのものを踏襲していますが、経営方針や社会情勢の変化を踏まえ、継続的な見直しを行っていきます。

マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティマップ



中期経営計画策定にあたって

「HASEKO Evolution Plan」策定にあたっては、特定したマテリアリティを踏まえ、具体的な施策と目標を設定し、持続的な企業価値向上に向けて着実に取り組んでまいります。

事業環境認識

主要テーマ	当事業への影響	取り組むべき課題
国内人口減少 高齢化加速 都市化	・働き手不足、労務費高騰 ・新築住宅市場の縮小 ・空き家・マンションの高経年化・住宅老朽化の問題 ・都市のコンパクト化	・更なる施工効率と生産性の向上 ・外国人・シニアなど多様な人材の活用 ・事業領域の拡充、海外事業の成長 ・シニア・インバウンド向けビジネス ・スマートシティへの取組み
ライフスタイルの変化	・顧客ニーズや働き方の多様化 ・住まい方の多様化	・顧客接点の強化 ・ダイバーシティ & インクルージョンの推進
環境問題 脱炭素・生物多様性	・環境関連規制の強化 ・エネルギー価格の高騰 ・開示に対する要求の高度化・多様化	・国際基準に基づいたCO ₂ 削減目標の設定と達成に向けた取組み ・脱炭素に寄与する新工法・新建材の開発 ・生物多様性に配慮した事業推進
地政学リスクの顕在化	・資材・エネルギー供給の不安定化、コスト上昇 ・海外事業におけるリスクの複雑化	・サプライチェーン・マネジメントの強化 ・国産材の活用に向けた取組み ・海外事業における進出エリア選定
災害の激甚化	・事業継続性への影響 ・事業活動や建築物に伴うリスクの増大	・防災・減災・レジリエントな住まいと街づくりへの取組み ・BCP対応
テクノロジーの進化	・AI等による事業モデル変革の機会 ・新たな競合の出現、競争力低下 ・住まい・暮らしへのニーズの変化	・研究・技術開発の強化 ・最新技術の動向調査、事業シナジー検討 ・他社協業、ベンチャー出資等への取組み

具体的な施策と目標

主な非財務KPI		
マテリアリティ	取組み項目・KPI	目標数値
市場評価向上への取組み 安定的な成長と株主還元への期待	成長戦略投資	・R&D、DX、人的資本への投資 ・事業領域拡大、新領域開拓、M&A
	安定的な株主還元の実施	・年間配当金の引き上げ、累進配当 ・総還元性向の水準引き上げ
	サステナビリティへの取組みの深化	・CO ₂ 排出量削減目標の達成 ・非財務KPIの継続的見直し
	ステークホルダーとのコミュニケーション強化	・情報開示の充実化 ・株主との建設的な対話の促進
ROE向上への取組み 10%を上回る水準を維持し、31/3期までに13%程度を目指す		
気候変動対応	収益力の向上	・工事利益率の向上 ・海外事業における収益確保 ・DXによる生産性向上と新たな収益源発掘
	資本効率の向上	・不動産事業における回転率の向上 ・負債と資本の適切なコントロール ・状況に応じた自己株式の取得
	温室効果ガス(CO ₂)排出量削減 ・Scope1+Scope2 (2020年度比) ・Scope2 (tCO ₂) ・Scope3 (2020年度比)	2030年度 ▲42% 2026年度 0 2030年度 ▲13%
	再生可能エネルギー電力の導入 (グループ会社・オフィス等含む)	2026年度 100%
人的資本	H-BAコンクリートの採用件数	2030年度 50%以上
	ZEH-M対応・グループ開発物件 ・グループ施工物件	毎年度 100% 2030年度 100%
	女性管理職比率	2030年度 12%以上
	DX推進人材比率	2030年度 20%以上
人権の尊重	4週8閉所実施率	2027年度 100%
	特定保健指導対象者比率	2030年度 15%以下
サプライチェーン・マネジメント	人権デュー・ディリジェンスの実施	毎年度実施
	サステナブル調達アンケート回答率 (建設関連協力会社組織)	毎年度 100%
	外国人労働者とのエンゲージメント 実施率(対象協力会社数ベース)	毎年度 100%

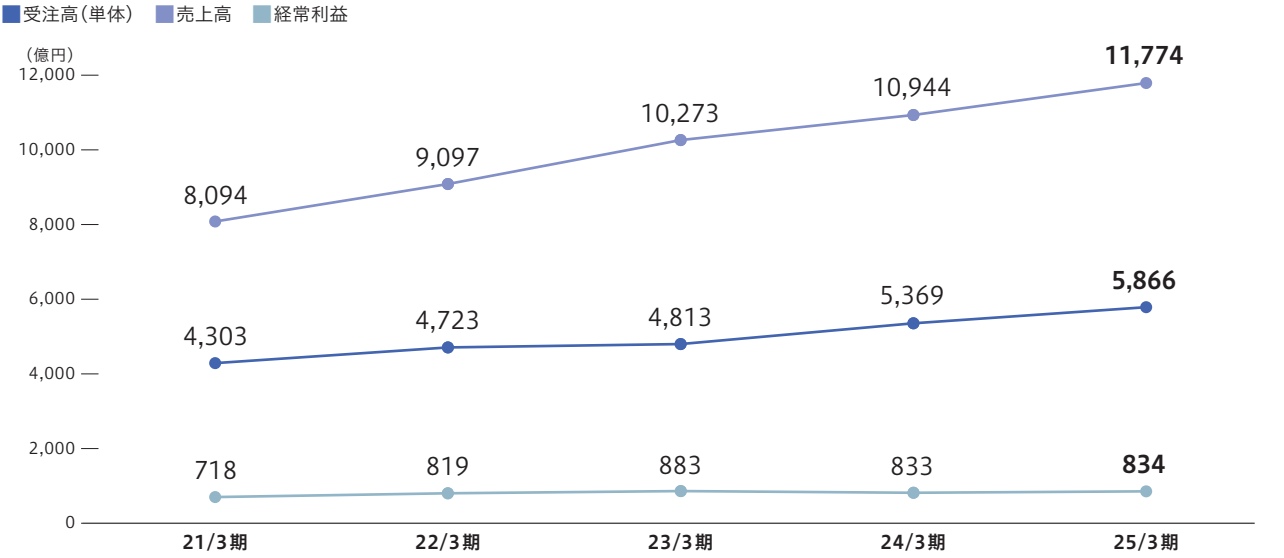
中期経営計画「HASEKO Next Stage Plan」 総括

2025年3月に完了した中期経営計画「HASEKO Next Stage Plan（略称：NS計画）」においては、コ
ロ
ナ
禍等の急激な環境変化の中でもグループ各社は利益を確保し、2025年3月期連結子会社経常利益
300億円以上と5期合計連結経常利益4,000億円以上を達成することができました。また、計画期間中
には1株あたり年間配当金の下限を80円に設定し、株主還元を充実させました。

計画骨子

計画名称	重点戦略
<div> <div>HASEKO Next Stage Plan（略称: NS計画）</div> <div>～次なるステージへの成長を目指して～</div> </div>	
計画期間	
2021年3月期～2025年3月期（5か年）	
基本方針	
<div> 1 新規の住宅供給等を主なマーケットとする建設関連事業と既存の住宅関連等を中心とするサービス関連事業の両方に軸足をおく経営の強化 </div>	<div> 1 コア事業の競争力強化 <ul style="list-style-type: none"> ・建設事業の領域拡大 ・再開発・建替事業の拡大・コンパクトシティ化への対応 ・サービス関連事業の継続強化 </div>
<div> 2 グループ連携を深化させ、都市居住生活者の信頼に応える企業体の実現 </div>	<div> 2 不動産関連事業の投資拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・マンション分譲事業の事業エリア拡大 ・賃貸不動産の保有・開発事業の展開 </div>
<div> 3 安全・安心で快適な住まいと都市環境を提供 </div>	<div> 3 将来の成長に向けた取組み <ul style="list-style-type: none"> ・デジタルトランスフォーメーション（DX）の具現化に向けた投資 ・価値創生部門による先進技術導入に向けた投資 ・海外事業への投資 ・新規投資 ・人的資産への投資 </div>
<div> 4 成長戦略投資による安定した収益基盤の構築 </div>	<div> 4 投資計画 </div>
<div> 5 強固な財務基盤の維持と株主還元の拡充 </div>	<div> 5 財務戦略・株主還元 </div>
<div> 6 中長期的な視点を踏まえた新たな取組みへの挑戦 </div>	<div> 6 CSR経営への取組み </div>
<div> 7 CSR経営の確立に向け注力 </div>	

計画期間の収益推移



「NS計画」の総括

2020年4月にスタートした「NS計画」の最終年となる2025年3月期において連結経常利益は834億円となりました。「NS計画」全体を振り返ると、コロナ禍という急激な環境変化に見舞われ、一時的な落ち込みはあったものの、建設関連事業においては当社の土地情報収集力や商品企画力、施工品質や工期遵守に対する姿勢、効率的な生産体制等についてお客様や事業主様から評価をいただき、施工中工事高は右肩上がりで増加しました。

一方、資材・労務費の高騰等の影響を受け、完成工事総利益率は低下しました。その結果、建設関連事業の売上高は、7,967億円、営業利益は、535億円となりました。労務不足を解消するべくプレキャストコンクリート工場が稼働開始予定であり、工業化工法の導入も推進していきます。不動産関連事業につきましては、分譲マンションの新規引渡しが減少した一方、その他の不動産取扱量が増加した結果、不動産関連事業の売上高は、1,747億円、営業利益は、240億円となりました。多岐にわたる不動産関連事業の中でも積極的に事業拡大を図っており、2024年には当社初の事業主体・設計・施工の一気通貫体制で開発した物流施設「長谷工羽村ロジスティクスセンター」を開発し、不動産事業の新たな領域への挑戦として、開発メ

ニューの拡大を図っていきました。サービス関連事業につきましては、大規模修繕工事及びインテリアリフォームでは、期初受注残の不足により、売上高は減少しましたが、コスト抑制により粗利率が改善され、利益は横ばいとなりました。今後も労働力不足の深刻化と人件費の高騰が喫緊の課題です。サービス関連事業では、その幅広い事業分野において先進技術の導入と活用を図ることで、人手不足解消に向けた生産性向上と住宅の付加価値向上を目的とした新サービス拡充・新商品開発を行っています。

「NS計画」の振り返りとしては、グループ各社の業績が好調に推移したことで、着実に利益を積み重ねることができました。物価上昇を上回る賃金アップを念頭にした処遇改善による人件費上昇を吸収しながら、計画数値である2025年3月期の連結子会社経常利益300億円以上、5期合計連結経常利益4,000億円を達成しました。また年間配当額の下限を80円(2025年3月期は配当85円)とすることで、株主還元の充実も行い、目標として掲げていた5期合計総還元性向40％程度についても達成することができました。また、投資計画についても将来を見据えた先行投資として、特に不動産・海外事業に注力し、投資を行ってきました。

計画値に対する達成度

業績目標	目標	実績
2025年3月期連結経常利益	1,000億円	834億円
連結子会社経常利益	300億円以上	373億円 (単純合算)
5期合計連結経常利益	4,000億円	4,087億円
5期合計総還元性向	40%程度	40%超
1株当たり年間配当額下限	70円	80円※

※2025年3月期配当は85円

投資計画	投資額	実績
分譲事業	500億円	2,750億円
賃貸不動産の保有・開発事業	700億円	
海外事業	600億円	1,000億円
先進技術投資	200億円	250億円
新規事業、M&A等	400億円	100億円

新中期経営計画 「HASEKO Evolution Plan」

昨今、当社を取り巻く環境の変化のスピードが早くなっており、企業もそれに応じて変革していく必要
 があります。世の中の環境変化に応じてしなやかに「変革」していくと同時に、これまで培ってきた強み
 をさらに研鑽し、「継承」していく——この「継承」と「変革」を掛け合わせて「進化」をすることを目指し、
 2025年4月から新たな中期経営計画「HASEKO Evolution Plan」をスタートさせました。

計画骨子

「HASEKO Evolution Plan」

2026年3月期～2031年3月期（6か年）

基本方針

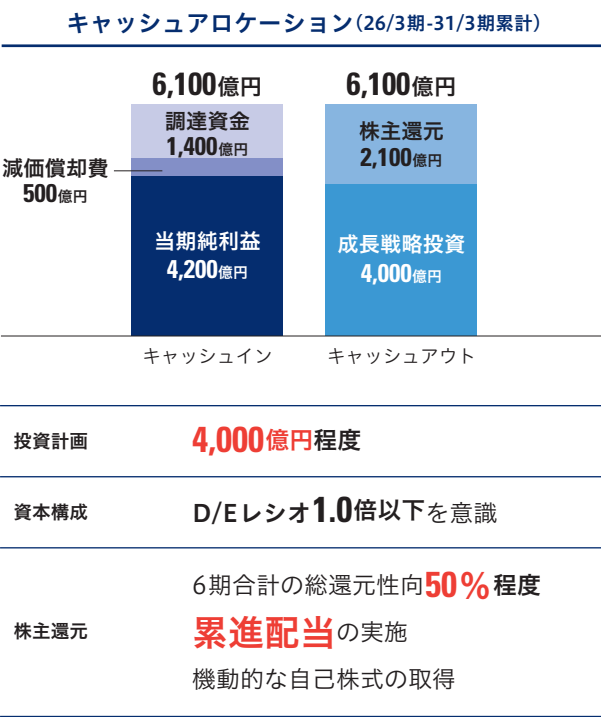
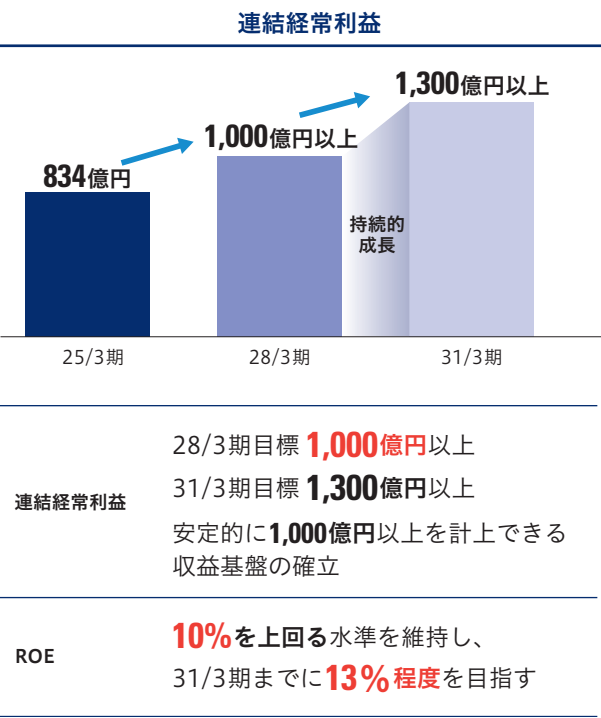
「住まい」と「暮らし」のリーディングカンパニーとして、
持続的な成長と企業価値向上を実現する。

事業戦略

- 建設関連事業の更なる伸長と深化
- 不動産関連事業の拡充と質的向上
- 管理運営事業の成長
- 海外事業の収益化
- 新たな領域への挑戦

経営基盤強化

- 財務戦略
- 技術開発の強化
- DXの加速
- サステナビリティへの取組みの深化
- コーポレート機能の強化



「HASEKO Evolution Plan」の概要

当社グループは「都市と人間の最適な生活環境を創造し、社会に貢献する。」を企業理念に、グループ全体でマンションを中心とした様々な事業を行っており、新築分譲マンションの施工累計は71万戸を突破しました。これは業界ナンバーワンの実績であり、日本の分譲マンションストックのおよそ1割に相当する数です。施工実績ナンバーワン企業として、マンションという居住形態を広く普及させ、業界に先駆けたさまざまな技術開発で今日のマンションのスタンダードを築くとともに、豊かな住まい方を追求してきました。

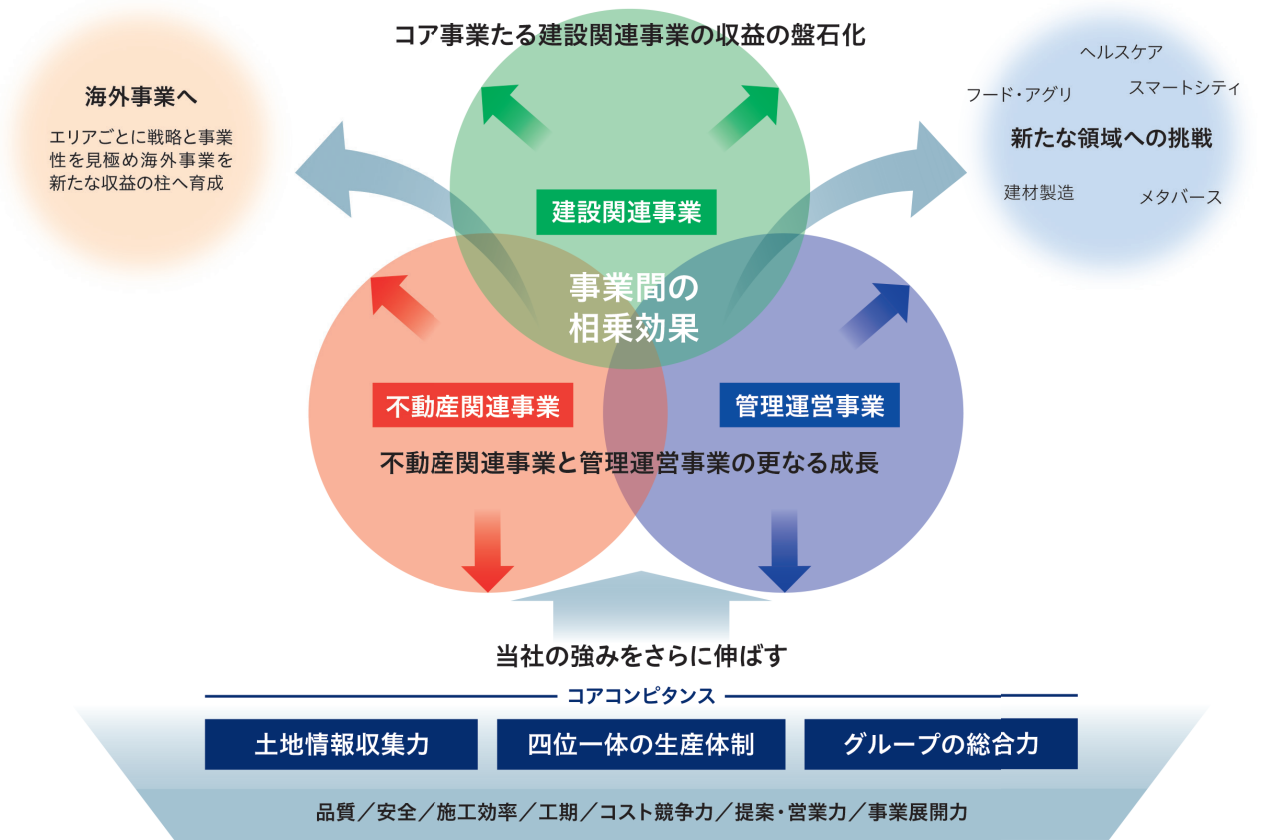
これまで「住まい」と「暮らし」の創造企業グループを標榜してきた当社グループですが、これからのありたい姿として、「環境に配慮した、安全で安心な「住まい」と豊かで快適な「暮らし」を国内外に提供し続ける。」と考えています。

また、これまではグループ全体の経営について「建設関連事業」と「サービス関連事業」の両輪体制としてきましたが、もう一段細分化し、「建設関連事業」「不動産関連事業」「管理運営事業」の3つの輪としました。

それぞれの分野で切磋琢磨し、連携し合い、それぞれが進化していく。そして、またそこから新たな事業が生まれ、それらの事業が国内の3大都市圏から国内主要地方都市、海外まで広がっていく——そんな姿を描いています。

いわゆる経営資源と言われる「ヒト・モノ・カネ・情報」の効率性と最大利益をより意識し、ステークホルダーの皆様に思いをはせながら、今回の中期経営計画の基本方針である「住まい」と「暮らし」のリーディングカンパニーとして、**持続的な成長と企業価値向上を実現する。**に則り、当社が100周年を迎える2037年に向けてさらなる進化を続け、すべてのステークホルダーに「長谷工で良かった。」と言っていただけるようグループ全員で努力していきます。

取組みテーマ



新中期経営計画「HASEKO Evolution Plan」

事業戦略

連結経常利益:2028年3月期目標1,000億円以上、
2031年3月期1,300億円以上と設定
安定的に1,000億円以上を計上できる
収益基盤を確立する

株主還元:6期合計の総還元性向50％程度、累進配当の
実施、機動的な自己株式の取得を実施

1)建設関連事業の更なる伸長と進化

プレキャストコンクリートをはじめとする工業化工法の推進等による「持続的な生産体制の構築」、物流施設などの非住宅領域や木造建築技術の応用による「施工領域の拡大」、居住者ニーズをとらえた新工法・サービスの開発など「修繕・メンテナンス工事業の拡充」を目指します。また、住宅設備や建材の生産・外販の強化など「生産機能と商材の拡充」については本年7月にグループ入りした(株)ウッドフレンズの子会社にて原木の調達・製材・加工を行う工場、集材材及びプレカットを行う工場が既に稼働しており、建設関連事業及び不動産関連事業の競争力強化を図ってまいります。



(株)ウッドフレンズ子会社の(株)ランバーランド／製材工場(上段)、
(株)フォレストノート／集材材・プレカット工場(下段)

[> 詳細は、事業ページへ](#)

2)不動産関連事業の拡充と質的向上

私募リート等の活用によるアセットマネジメント事業の強化などの「資本効率向上への取組み」、技術力と生産機能を活かした「商品開発力による差別化」、富裕層向けや戸建などの開発メニューの拡大やデジタルを活用した新たなマーケティング手法の確立などの「新たな領域への拡大と挑戦」を図っていきます。

[> 詳細は、事業ページへ](#)



富裕層向けマンションシリーズ

3)管理運営事業の成長

マンションの高経年化やライフスタイルの変化への対応などの「新たな管理手法や居住者サービスの開発」、LIM構想（データ活用による暮らしの最適化）の推進による入居者の生活の質向上などに向けた「DX推進による業務改革」、施設運営事業における介護保険外収入や入居者サービス拡充などの「シニア向けサービスの拡充」を進めていきます。

4)海外事業の収益化

米国本土を中心に、既に先行している海外投資等の海外事業を収益の柱の1つとして育て、新規エリアも含めた各国の住宅事情に合わせて、建設・不動産・管理運営の各事業から最適な分野の進出を検討していきます。



米国/エヴァ地区全景(左上)、Solana at Duarte Station(左下)、
ベトナム/THE AUTHENTIC(Haseko Long Bien Residence)(右)

[> 詳細は、事業ページへ](#)

5)新たな領域への挑戦

空き家活用など高齢化や住宅ストック増に対する社会課題解決型ビジネスへの取組み、サーモン陸上養殖事業を行う(株)FRDジャパンへの出資を起点とした食分野への領域拡大、米国ベンチャーキャピタルへの出資(Great Wave Ventures及びMET Fund II)、スマートシティコンソーシアムやJ-Fusion(核融合)といった業界をまたぐ団体への参画を行っています。今後はさらにスタートアップへの出向、社内ベンチャー制度新設による新規事業創出に向けた風土づくりも行っています。



サーモン陸上養殖事業への出資

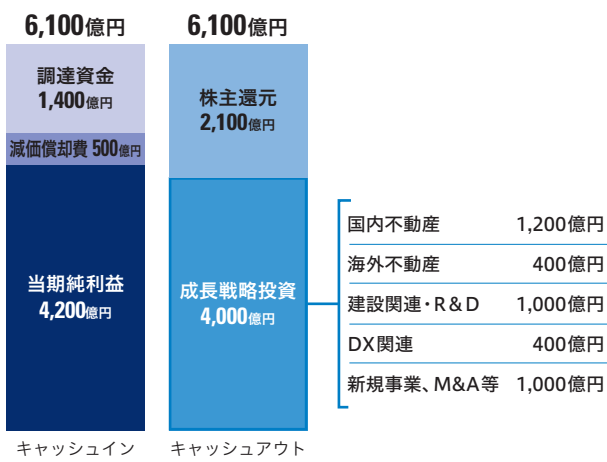
経営基盤強化について

ROE:10%を上回る水準を維持し、2031年3月期までに
13％程度を目指す

資本構成:D/Eレシオ1.0倍以下を意識

1)財務戦略

資本コストを意識しながら、持続的な成長に向けた積極投資を継続。負債と資本を適切にコントロールし、安定的な株主還元を実施します。



[> 詳細は、財務担当役員メッセージページへ](#)

2)技術開発の強化

国産材を活用した建材製造の内製化と採用展開やカーボンニュートラル実現への貢献などの「木質化の推進」、建物再生と付加価値向上を実現する建替え・リノベーションなどの「ストック分野、リノベーション技術」、集合住宅における蓄電池等を活用したライフラインの自給やレジリエントな住宅づくりの更なる促進などの「災害激甚化への対策」を深化させます。



長谷工マンションミュージアム

3)DXの加速

AIによる自動化等の技術開発で生産性と品質をさらに向上させる「設計施工情報のデジタル化とAI活用」、「住まい」と「暮らし」のデータプラットフォーム構想推進などの「グループデータ共有基盤の構築と活用」、DX人材やデータ・AI活用人材の拡充に向けた教育や研修などの「持続的成長に向けた人材育成とチャレンジ領域」に取り組んでいきます。

4)サステナビリティへの取組みの深化

SBTに整合した排出量削減目標に向けた「温室効果ガス（CO₂）排出削減計画の策定や実行」、重機や運搬車両の電動化・低炭素燃料の採用などの「建設作業所やオフィス等における取組み」、木造・木質化の推進やZEH・長期優良住宅の供給拡大などの「低炭素施工や脱炭素住宅の拡大に向けた取組み」に注力していきます。

その他、〈要員確保・組織力強化〉〈働き方改革・D&I・健康経営〉〈処遇・人事制度〉〈人材育成・キャリア形成〉といった「人的資本経営の充実」、〈人権デュー・ディリジェンス〉〈増加する外国人労働者への配慮〉〈サステナブル調達ガイドライン〉など「人権の尊重」といった取組みを実践し続けます。



木造共用棟の建設「ルネ横浜戸塚」

[> 詳細は、サステナビリティページへ](#)

5)コーポレート機能の強化

資本効率性・非財務KPIと役員報酬の連動や取締役会の実効性向上への取組みといった「コーポレートガバナンスの更なる強化」、情報開示の更なる充実や企業活動への理解促進などの「ステークホルダーとのコミュニケーション強化」、予実管理システムやBIツールや生成AIの活用などの「管理部門の生産性向上と機能強化」により企業価値を向上させます。

財務担当役員メッセージ

利益拡大と成長投資を両立させ
新しい中期経営計画
「HASEKO Evolution Plan」の
達成を目指すとともに、
資本コストと株価を意識した
経営を継続していきます。

取締役副社長執行役員
経営管理部門 財務・経理・IR管掌
檜岡 祥之

2025年3月期の総括、及び2026年3月期の見通し

2025年3月期のマンション市場では供給件数と供給戸数の絞り込みが続き、新規供給戸数は首都圏・近畿圏ともに3年連続で前年度を下回る結果となりました。一方で供給された商品の内容に目を転じると、平米当たりの分譲単価は首都圏・近畿圏ともに4年連続で過去最高値を更新しております。マンション価格の上昇が続くものの、変動型住宅ローン金利の低位継続や賃上げにより購入マインドが下支えされ、販売状況に関しては底堅い進捗となりました。

前中期経営計画「HASEKO Next Stage Plan (略称：NS計画)」では、最終年度の連結経常利益1,000億円、計画期間累計の連結経常利益を4,000億円とすることを目標としており、最終年度である2025年3月期は800億円を経常利益の予想としてスタートしました。資材・労務費の高騰等の影響を受けた完成工事利益率の低下、物価上昇のアップを念頭にした処遇改善による人件費の上昇はございましたが、不動産関連事業・サービス関連事業の業績が好調だったことから、結果、売上高は過去最高の11,774億円、経常利益は834億円を計上し、計画期間累計の連結経常利益は4,087億円と、目標を達成することができました。

一方で、米国ハワイ州で2023年3月にオープンした複合施設「Wai Kai」が集客に苦戦し減損損失を計上するなど、229億円の特別損失が発生したことで、2025年3月期の親会社株

主に帰属する当期純利益は当初予想の530億円を下回る345億円という結果にとどまりました。「NS計画」では総還元性向を40%程度、1株当たり年間配当額の下限を80円としましたが、2025年3月期の配当は期初予想どおりの85円を実施させていただきました。これは、当社が安定的な配当の継続実施を株主還元の基本方針としているためです。

2026年3月期は、不動産売上高の増加を見込んでおり、売上高は過去最高を更新する12,300億円と予想しています。また、物価上昇の影響で低迷していた完成工事利益率の改善が下期から見込まれることもあり、経常利益は前期を上回る850億円と予想しています。前計画での経常利益目標であった最終年度1,000億円は物価・人件費の上昇等によって達成することができませんでしたが、新しい中期経営計画「HASEKO Evolution Plan」では改めて2028年3月期に達成すべき目標として設定しました。

主要数値の実績と来期の見通し

(億円)							
(連結)	2024年3月期 前期	2025年3月期 当期	前期比	増減率	2026年3月期 予想	前期比	増減率
売上高	10,944	11,774	+ 829	+ 7.6%	12,300	+ 526	+ 4.5%
営業利益 (営業利益率)	857 (7.8%)	847 (7.2%)	- 10 (- 0.6pt)	- 1.2%	920 (7.5%)	+ 73 (+ 0.3pt)	+ 8.6%
経常利益 (経常利益率)	833 (7.6%)	834 (7.1%)	+ 1 (- 0.5pt)	+ 0.1%	850 (6.9%)	+ 16 (- 0.2pt)	+ 1.9%
親会社株主に帰属する当期純利益 (当期純利益率)	560 (5.1%)	345 (2.9%)	- 216 (- 2.2pt)	- 38.5%	550 (4.5%)	+ 205 (+ 1.6pt)	+ 59.7%
EPS (1株当たり純利益) (円)	205.45	126.20	- 79.25	- 38.6%	201.65	+ 75.45	+ 59.8%
ROE (自己資本利益率)	11.6%	6.6%	- 5.0pt		10.2%	+ 3.6pt	
受注高(単体)	5,369	5,866	+ 497	+ 9.3%	6,200	+ 334	+ 5.7%
1株当たり年間配当金	85円	85円	—		90円	+ 5円	
配当性向	41.4%	67.4%	+ 26.0pt		44.6%	- 22.8pt	

現状認識

当社では投資にあたり資本コストを意識した取得基準を設ける等、最終的な連結財務諸表の自己資本利益率(ROE)や総資産利益率(ROA)を意識した経営を行って

います。株主資本コストの算出方法は必ずしも一様ではありませんが、最も一般的と考えられている資本資産評価モデル(CAPM)で算出した場合、6〜9%であると認識しています。

CAPMによる株主資本コストの試算

安全資産の利回り
日本国債利回り
0.7〜1.6%

+

株式に対する
上乗せ期待利回り
6.00%

×

当社固有のリスク
株式β値
0.92〜1.33

=

当社株式に対する期待利回り
株主資本コスト
6〜9%

株主資本コストをもとにした加重平均資本コストの推計

有利子負債 0.8～1.0	負債コスト (A格10年債) 2.3～2.7%	}	資本・負債 加重平均コスト WACC 3.8～5.8%
	税考慮後 1.6～1.9%		
純資産 1.0	株主資本コスト 6～9%		

ROA / ROEの見通し

ROA			=	総資産回転率			×	売上高当期純利益率		
2016/3期	2025/3期	2026/3期 (予想)		2016/3期	2025/3期	2026/3期 (予想)		2016/3期	2025/3期	2026/3期 (予想)
9.6%	2.5%	4.0%		1.5	0.9	0.9		6.5%	2.9%	4.5%
ROE			=	財務レバレッジ			×	ROA		
2016/3期	2025/3期	2026/3期 (予想)		2016/3期	2025/3期	2026/3期 (予想)		2016/3期	2025/3期	2026/3期 (予想)
31.1%	6.6%	10.2%		3.2	2.6	2.6		9.6%	2.5%	4.0%

ROE			=	財務レバレッジ		×	ROA			
1株当たり 当期純利益		総資産		総資産回転率			売上高当期純利益率			
1株当たり 純資産		純資産		売上高 総資産			当期純利益 売上高			

財務担当役員メッセージ

この水準に対する評価は様々ですが、この資本コストをもとに、負債コストを加味した加重平均資本コスト(WACC)を算出します。現在の当社借入はマイナス金利政策下で調達したものが多いため、負債コストについては将来にわたる長期的な視点から2.3%から2.7%（税考慮前）と仮定します。想定D/Eレシオを0.8から1.0倍とすると、当社のWACCは3.8～5.8%であると推計されます。

そして、このWACCと比較すべき当社の投下資本利益率(ROIC)は2025年3月末で約6%であり、なんとか及第点に達していると捉えています。一方で、当社のROICをセグメントごとに捉えた場合、建設関連事業やサービス関連事業についてはWACCと比較して十分に高水準のROICを達成しているものの、不動産関連事業と海外関連事業のROICが全社平均を押し下げており、まだまだ改善の余地が多いと考えています。

当社のROEは、過去10年にわたって10%以上の水準にあり、少なくともCAPMによって算出される株主資本コストを上回っているものの、2016年3月期の31.1%をピークに低下を続けています。このROEの低下は、資材・労務費価格の上昇に伴って建設工事利益率が低下していること、処遇改善によって原価及び一般管理費の負担が増加していること、現計画で利益拡大を目指す不動産事業における投資の先行が売上高回転率を低下させていること、また、海外事業で特別損失の計上があったことによりROAが2016年3月期の9.6%

から2025年3月期に2.5%まで大幅に悪化してしまったことが要因です。

2026年3月期には、完成工事利益率の改善などによって売上高当期純利益率が4.5%まで回復することで、ROAは4.0%まで回復すると見込んでいます。また、2025年5月に公表した200億円の自己株取得が進むこともあり、ROEは10.2%まで回復するものと考えています。

また、ROEがCAPMにより算出された資本コストを上回っているにも関わらず、PBRが1倍程度にとどまっているのは、PERが10倍以下と長らく低位で推移しているためです。これは、株式市場において当社の成長への期待度が低いことが要因であると考えられます。

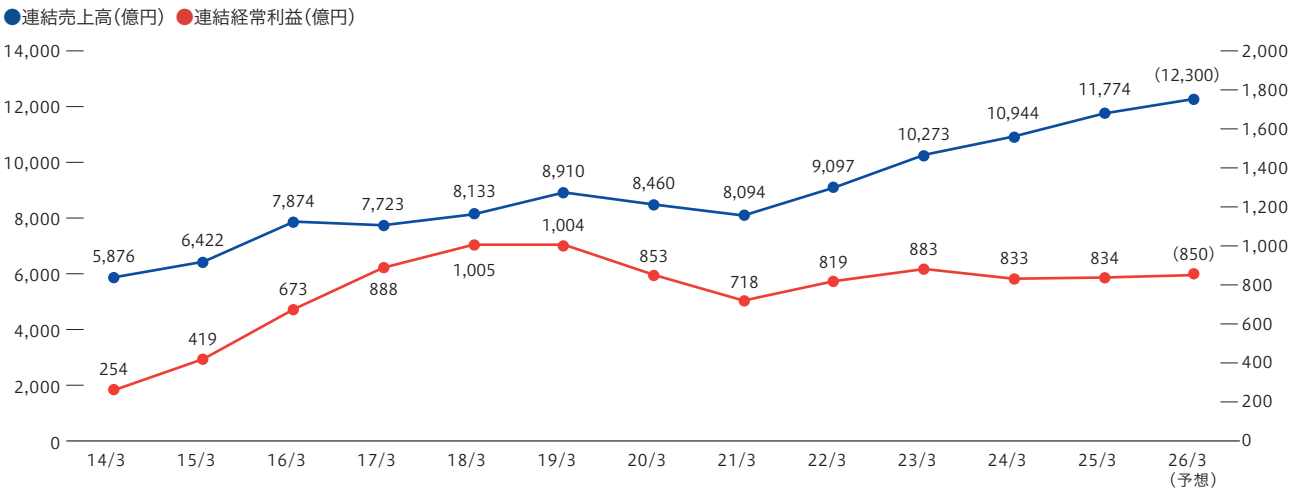
一方で当社グループの連結売上高は、「NBS計画」の前年度である2014年3月期の5,876億円から「NS計画」最終年度の2025年3月期には11,744億円まで拡大しており、売上高の年平均成長率は6.5%となっています。また、連結経常利益は2014年3月期の254億円から2025年3月期には834億円となりました。ここ11年間のなかで経常利益の最高額は2018年3月期の1,005億円であったため、直近5年間の「NS計画」では経常利益がマイナス成長という結果になっていますが、11年間では11.4%の年平均成長率となっています。

PBRを向上させるには、ROEとPERの向上が欠かせません。当社の主力事業である建設事業では、物価上昇ならびに労務費の上昇等を吸収しきれず完成工事利益率の低下を

PBRの計算式

PBR			ROE				PER
株価			1株当たり当期純利益				株価
1株当たり純資産	=		1株当たり純資産	×			1株当たり当期純利益

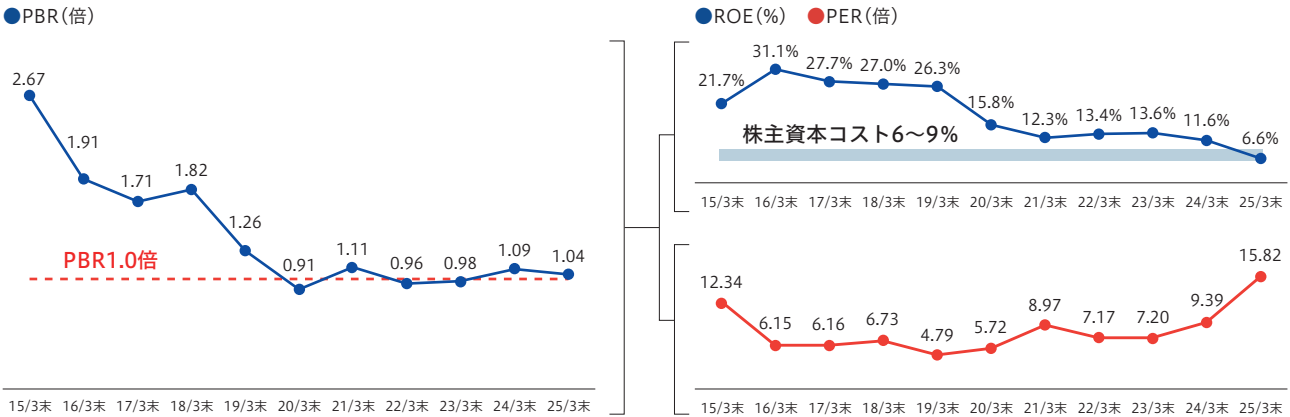
連結売上高／連結経常利益の推移



招きました。今後はDX・工業化を進めるとともに、工事価格への転嫁を認めていただけるように事業主の理解を求め、工事利益率の改善を図ることが重要な課題であると認識しています。また、「NS計画」での重点戦略の1つである不動産事業の投資拡大、特に賃貸不動産の保有・開発事業の拡大を進める過程で総資産回転率が下がっていますが、子会社である(株)長谷工不動産投資顧問が運用を行う私募リートや私募ファンドへの拋出や、その他の不動産流動化手法の積極活用により、不動産関連事業の回転率向上を図ることも重要な課題です。

「NS計画」期間中に先行して実行した投資を、「HASEKO Evolution Plan」では収益に結びつけ、不動産関連事業の拡大で一時的に悪化した資本効率性を高めていきます。また、当社グループの各事業における成長戦略、環境問題に対する取り組みや技術開発、人的資本への対応、株主還元施策などに関する情報開示を充実し、ステークホルダーとの対話を通じて理解を深めていただき、株式市場での評価向上を図ってい

PBR及びROE／PERの推移

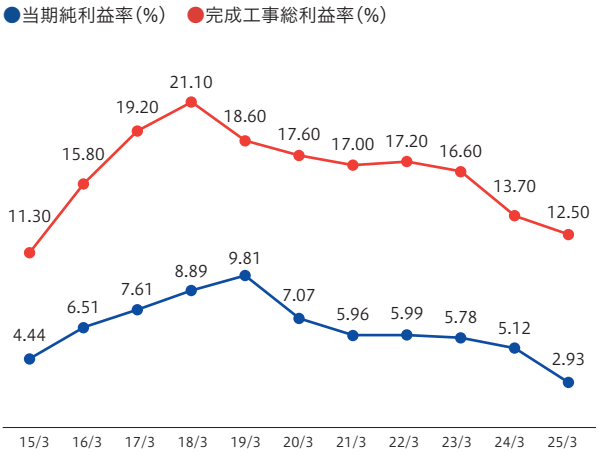


※1 PBR・PERの計算には各期末時点の終値を利用しています。

※2 PBR・PERのもとになるEPS・BPSの計算には、各期末時点の自己株式(ESOP・BBTを含まない)を除く配当対象株数を利用しています。

※3 PBR・ROEの計算には期首期末平均の純資産額を利用しています。

当期純利益率／完成工事総利益率の推移

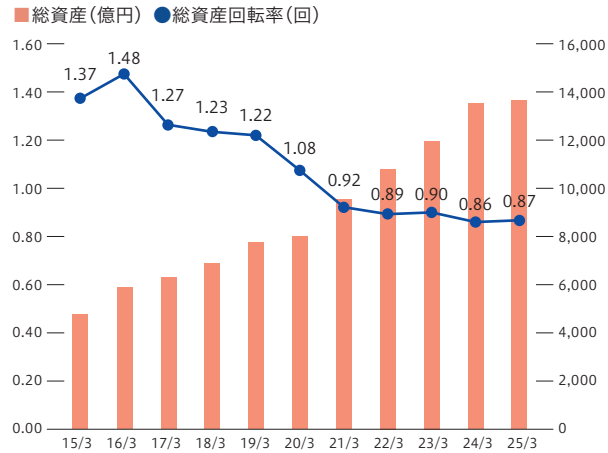


きます。

当社では「NS計画」期間中の株主還元として、「1株当たり年間配当金の下限を80円(計画初年度は70円)」とし、『「NS計画」5期合計の親会社株主に帰属する当期純利益に対して総還元性向を40%程度』とすることを基本方針としていました。「HASEKO Evolution Plan」では「計画6期間合計の親会社株主に帰属する当期純利益に対して総還元性向を50%程度」に引き上げ、さらに年間配当金の下限ではなく「累進配当の実施」を基本方針とし、株主還元をさらに強化する方針です。

また、「強固な財務基盤の維持」「安定的な株主還元」といった伝統的な資本施策はもちろんのこと、市場の期待に応えるような「資本効率の向上」についても一層意識を高め、必要に応じた機動的な自己株式の取得によるROEやEPSの向上にも取り組めます。不動産事業・海外事業の拡大を目指す投資を続けている過程にあり、ROEが10%程度にとどまっていますが、この状況を良しとせず、さらなる改善を目指します。

総資産／総資産回転率の推移



財務担当役員メッセージ

「HASEKO Evolution Plan」における財務戦略のポイント

「NS計画」では将来を見据えた先行投資として、国内の分譲事業、賃貸不動産の保有開発事業、そして海外事業へ積極的に投資してきました。結果的に、不動産セグメントの営業利益は2020年3月期の85億円から2025年3月期には240億円へと大きく成長させることができました。今回の「HASEKO Evolution Plan」においても、我々は利益の拡大を図るべく、期間累計の6,100億円のキャッシュインのうち約7割にあたる4,000億円を成長戦略投資に向ける計画としています。

国内不動産には1,200億円の投資を予定していますが、今計画では、リノベーション事業や戸建事業など比較的回転率の高い事業への投資を中心に行之、不動産セグメント全体での回転率向上を図っていく計画です。海外事業では、ハワイの商業施設で運営赤字の計上が続いていますが、米国本土で主に賃貸住宅事業への投資を拡大し、将来の収益の柱へと成長させていきます。

また、今計画では投資の軸足を不動産投資から、建設関連、DX関連、新規事業M&Aといった、持続的な成長に向けた投資に移しています。茨城県かすみがうら市に設立したプレキャストコンクリート工場は、BIMとの連動による生産性向上など、当社の工業化工法を推進するための戦略投資の一つに位置づけています。

また、2020年に(株)細田工務店を買収して以来、マンションの木造共有棟の建設や木造とRC造のハイブリッド構造を採用した賃貸マンションの施工など、木質化も推進しています。さらに2025年6月には、東海地方で木材加工や戸建住宅の施工、販売を手掛ける(株)ウッドフレンズを買収しま

した。同社が保有する技術によって、国産材を活かした木質材でマンション専有部内を木質化するだけでなく、将来的には構造体における鉄筋コンクリート造と木造の複合建築への応用も推進されるものと考えています。

こういった利益に直結する国内外の不動産投資と、間接的に利益貢献する技術投資が成果を上げれば、当社の収益力は向上していきます。当社のROEは2026年3月期には10.2％という予想ですが、これを2031年3月期までに13.0％程度に向上させることを目標としています。そのために必要な施策は、①総資産回転率を1.0回転にすること ②売上高当期純利益率を5.2％程度にすること です。この2点を達成したうえで、財務レバレッジを2.5倍にすることでROE13.0％という目標が達成できます。

そのためにもっとも重要なことは、建設事業の完成工事総利益率を回復させることです。2018年3月期に21.1％だった完成工事総利益率は、2025年3月期には12.5％まで低下しました。物価や労務費等の上昇を着工時点で収支に織り込めなかったことが要因ですが、2026年3月期の予想では事業主のご理解もあり、13.8％まで回復する見込みです。2026年3月期の当期純利益率は4.5％と予想していますが、5.2％程度まで引き上げるには、完成工事総利益を2％強改善し、16％越えを目指す必要があります。

建設関連事業での利益率改善には、徹底的なデジタル技術の活用により業務プロセスの再構築、AIによる自動化等の技術開発で生産性と品質のさらなる向上のための技術投資が必須になります。

株価の向上に向けて

前述のとおり、「HASEKO Evolution Plan」では総還元性向を50％程度と前計画よりも引き上げるとともに、計画期間内の累進配当を実施する方針とし、持続的な増配方針を打ち出しました。持続的な増配には持続的な利益成長が必要であり、2031年3月期の目標である経常利益1,300億円を必ず達成すべく、利益の拡大を図っていきます。

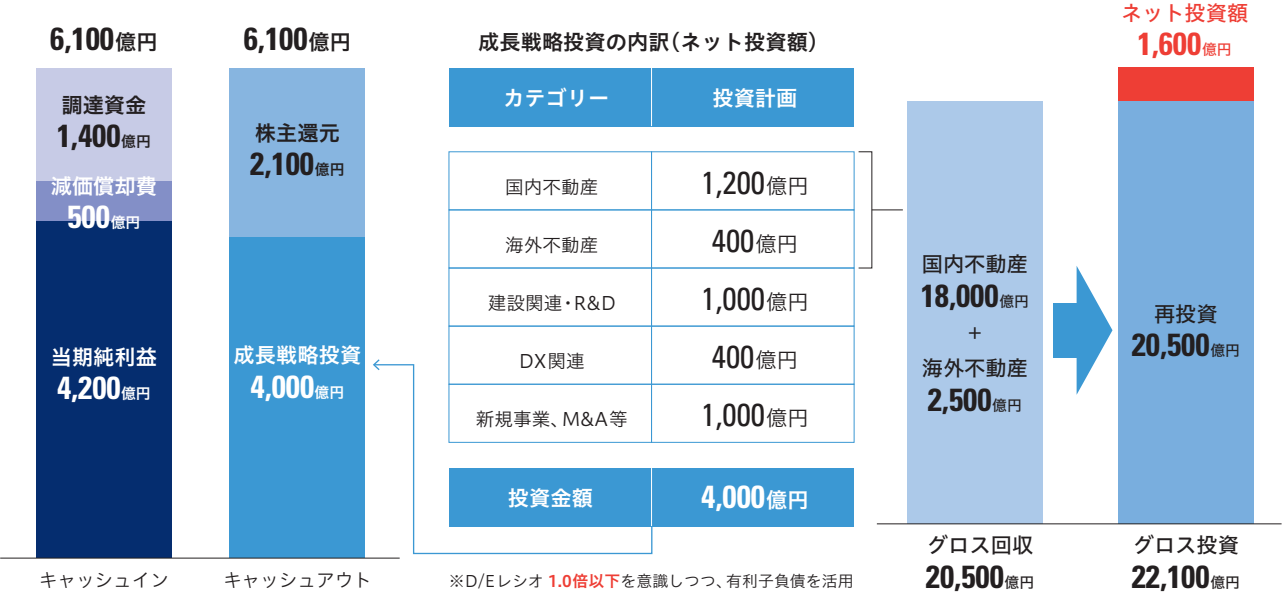
当社のPERは直近5年間7～9倍程度で推移しています。2025年6月末時点では、EPS予想約200円に対して、10倍程度の株価になっています。これは、大手建設会社と比較すると、相対的に当社への成長期待が劣っていることを意味しています。当社の今計画での目標である2031年3月期の経常利益1,300億円が達成された場合、EPSは300円程度まで改善する見込みです。このEPS達成の確実性を市場が受け入れた場合、PERが10倍であれば株価は3,000円を目指すことになります。

こうした見込みに対する市場の期待感を醸成するためには、情報開示の充実と株主との対話が重要です。当社では投資家との建設的な対話を積極的に行うことを重視しており、四半期決算発表後にネットカンファレンスを開催し、半期ご

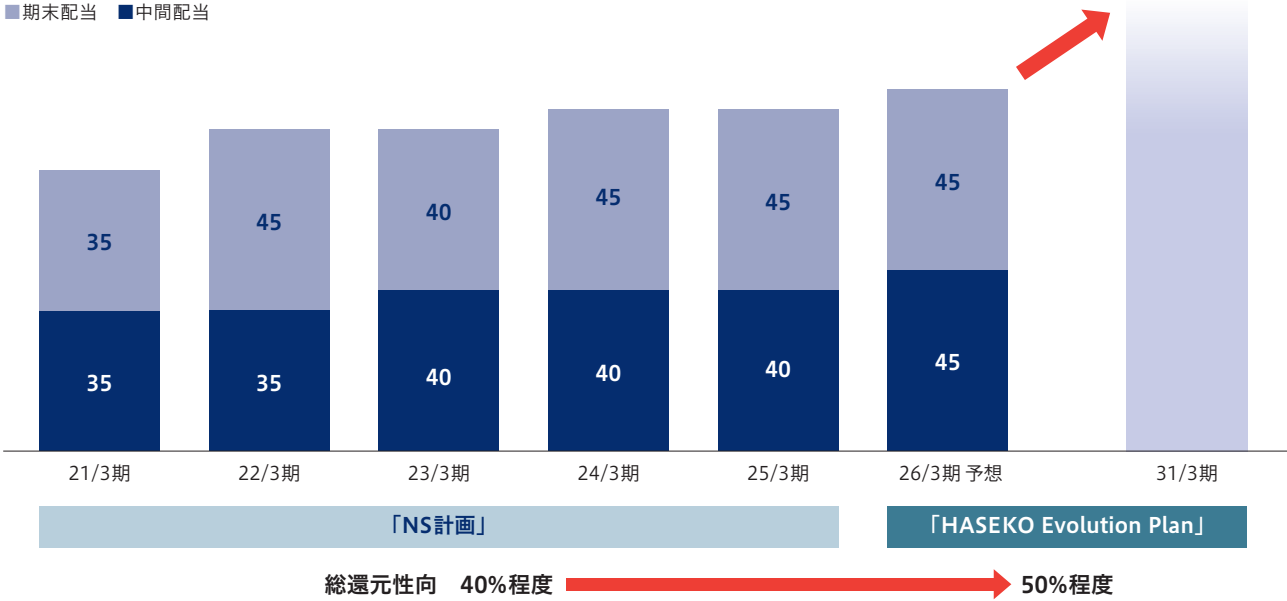
とにはトップマネジメントによる決算説明会を実施しています。また、セルサイドアナリストや主要株主との個別面談を通じて、マネジメント自らが直接対話を行う機会を設けています。さらに、国内外の機関投資家との個別面談もIR部を中心に積極的に展開しており、投資家の声をマネジメントにフィードバックするようにしています。こうした取組みを通じて、経営戦略や財務・非財務情報に関する透明性を高め、投資家との間にある認識のギャップを埋めるように努めています。

また、PER上昇のためには、株主資本コストを低減させることも重要です。これまで、マンション分譲管理戸数や賃貸マンション管理運営戸数の拡大による安定収益の拡大や今計画で導入した累進配当を軸とした株主還元の拡充、資本負債の適切な管理などにより、過去と比較すると株主資本コストは低下したものと考えています。一方で、不動産残高の増加や海外関連事業の赤字等が株式市場における不安感の原因になっているという声があることも認識しています。このような声をしっかりと受け止め経営戦略に組み込むと同時に、引き続き株式市場を意識した情報開示の質と量の充実に努めていきます。

キャッシュアロケーション(2026年3月期～2031年3月期)

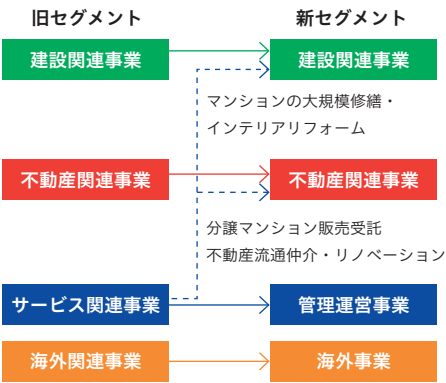


1株当たり年間配当金の推移(円)



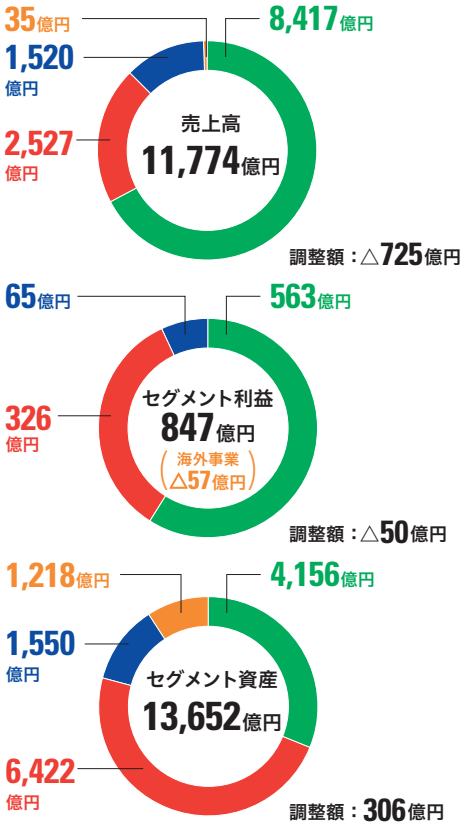
事業概要

中期経営計画「HASEKO Evolution Plan」により、2025 年 4 月から事業セグメントを再分類しました。各事業の戦略を展開するとともに、事業間の相乗効果も発揮し、持続的な成長と企業価値の増大を目指しています。



2025年3月期 セグメント別構成比

■ 建設関連事業
■ 管理運営事業
■ 不動産関連事業
■ 海外事業



建設関連事業

>事業戦略はP37



3大都市圏を中心にマンスション等の企画・設計から施工までを行う総合建設業を営んでおります。設計・施工一貫体制で高品質な建物を造り、マンスション施工トップの豊富な実績を誇ります。子会社では、マンスションの資産価値や安全性の維持・向上に役立つ大規模修繕工事や、戸建住宅の施工・分譲も行い、グループとして様々なかたちで安全で安心な住まいの提供を行っております。

不動産関連事業

>事業戦略はP41



建設関連事業で培ったデータ・ノウハウを盛り込み、マンスション分譲、収益不動産開発、リノベーション事業など、多彩な不動産ソリューションを3大都市圏はじめ全国で展開しています。さらに、新築マンスション販売受託、既存物件仲介などの流通事業も展開し、豊かで快適な住まいと暮らしを提供しています。

管理運営事業

>事業戦略はP43



建設関連事業、不動産関連事業を通じて積み上げたマンスションストックを活かした分譲や賃貸マンスションの管理事業を中心に、有料老人ホームの運営事業により、住む人の快適な暮らしを支えます。さらに、不動産の広告代理、販売促進の企画立案、不用品買取サービスなど、幅広いサービスを提供しています。

海外事業

>事業戦略はP45

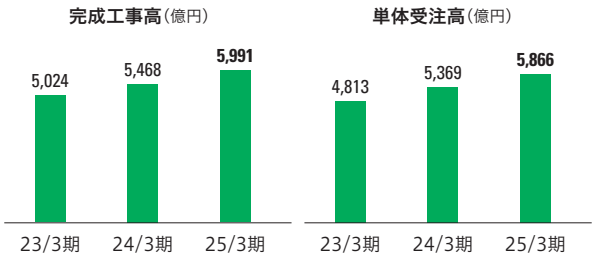


将来の国内マーケット縮小に備え、各国の住宅事情に合わせて事業展開しています。アメリカ合衆国本土で賃貸・シニア住宅の開発事業投資、ベトナムでサービスアパートメントの施工・運営などを行っています。また、1980年代からハワイにおける大型複合開発事業を行っています。

主要サービス 分譲マンスション等の企画・設計・施工 / 戸建住宅の施工・分譲 / マンスションの大規模修繕・インテリアリフォーム

2025 年 3 月期の業績

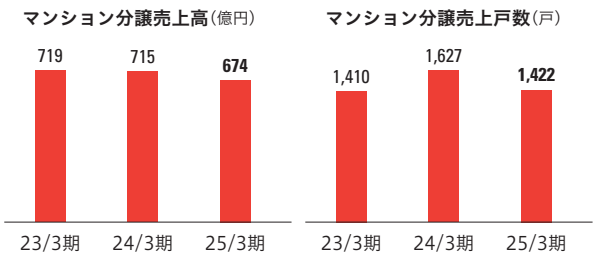
セグメント売上高	8,417 億円
セグメント利益	563 億円
セグメント資産	4,156 億円
グループ会社	不二建設(株)、(株)ハセック、(株)長谷工ファニシング、(株)長谷工リフォーム、(株)細田工務店、(株)長谷工ホーム 他
従事する従業員数	3,680 名



主要サービス マンスション分譲事業 / 収益不動産の開発と売却 / 分譲マンスションの販売受託 / 不動産流通仲介・中古マンスションのリノベーション

2025 年 3 月期の業績

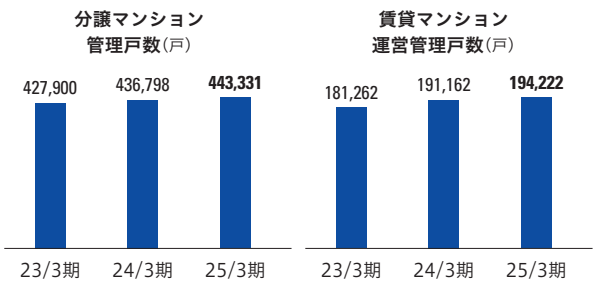
セグメント売上高	2,527 億円
セグメント利益	326 億円
セグメント資産	6,422 億円
グループ会社	(株)長谷工不動産ホールディングス、(株)長谷工不動産、総合地所(株)、(株)長谷工総合開発、(株)長谷工アーベスト、(株)長谷工リアルエステート、(株)長谷工インテック 他
従事する従業員数	1,425 名



主要サービス 分譲マンスション管理 / 賃貸マンスション管理 / 社宅管理代行 / 有料老人ホームの運営

2025 年 3 月期の業績

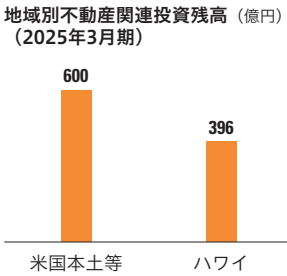
セグメント売上高	1,520 億円
セグメント利益	65 億円
セグメント資産	1,550 億円
グループ会社	(株)長谷工アネシス、(株)長谷工管理ホールディングス、(株)長谷工コミュニティ、(株)長谷エライブネット、(株)ジョイントプロパティ、(株)長谷エビジネスプロクシー、(株)長谷エシニアウェルデザイン、(株)ふるさと、(株)長谷工システムズ 他
従事する従業員数	3,110 名



主要サービス 米国ハワイ州での不動産開発・商業施設運営 / 米国本土等での不動産開発事業への投資

2025 年 3 月期の業績

セグメント売上高	35 億円
セグメント利益	△ 57 億円
セグメント資産	1,218 億円
グループ会社	HASEKO America, Inc. 他
従事する従業員数	92 名



建設関連事業

分譲マンションを軸に、企画・設計から施工までを一貫して手掛けます。グループ総合力を発揮し、ライフスタイルの多様な社会環境の変化に対応しながら品質と生産性を向上し、最適な生活環境の創造を目指します。



取締役副社長執行役員
三森 国吉

- リスク**
- 国内人口減少による新築需要減少、働き手不足
 - 土地価格高騰による購買意欲の減退
 - 世界情勢不安による資材調達環境の悪化
 - 建設資材・労務費などの高騰、高止まり
 - 建築、労働衛生、環境などの関連法令変更
 - 為替変動

- 機会**
- 都市のコンパクト化
 - マンションの高経年化に対する再生への取り組み
 - レジリエントな住まいと街づくりへの取り組み
 - 住まい・暮らしの新しいニーズへの対応
 - 工業化・DXによる労務不足の解消・工期遅延回避
 - 気候変動対応に伴う新たな機会創出（機会損失の回避）

事業概況

建設関連事業の目的は、環境に配慮した、安全で安心な「住まい」を創ることです。3大都市圏を中心にマンション等の企画・設計から施工までを一貫して手掛ける独自のビジネスモデルを発展させ、民間分譲マンションの施工では国内トップの実績があります。

また、当事業で培った土地情報収集力、企画提案力、施工ノウハウは不動産関連事業に活用されています。さらに、当事業と不動産関連事業を通じて積み上げた住宅ストックは、管理運営事業の基盤となっています。当事業は、グループの持続的な成長と企業価値創造の起点であり、その中核をなす事業という位置づけです。

民間分譲マンションを軸とした独自のビジネスモデル

当社は通常のゼネコンとは異なり、用地情報の収集や事業計画の立案などの機能も持っています。自ら仕入れた土地情報を最適な事業計画とともに事業者に提案する「土地持ち込みによる特命受注」という独自のビジネスモデルを展開し、これまでに71万戸以上の分譲マンションを建設してきました。豊富な施工実績と販売・管理・修繕などグループ会社から得た顧客ニーズのフィードバック情報を活かし、アフタークレームの少ない高品質なマンションを建設しています。

高い品質と生産性の両立

マンションは人々の暮らしを支える生活基盤であり、その品質には高いこだわりを持っています。長谷工のマンションを熟知した協力会社「建栄会」との連携、整理整頓を徹底した安全で美しい現場づくりと工業化製品の積極採用により、施工精度の確保と作業効率化を両立しています。さらに設計施工一貫のBIM活用とICT関連技術の導入を推進し、建設現場の生産性改革に取り組んでいます。

豊富なマンション改修実績とノウハウ

「つくってきたからわかる」確かな技術力で、住まいの資産価値向上に寄与します。累計60万戸超のマンション大規模修繕・改修工事実績があり、大規模修繕工事においては、管理組合様と綿密な打合せを重ね、住む人に最大限に配慮しながら工事を進めます。マンションをはじめとする建築物の資産価値の維持・向上に尽力し、優良ストックの形成に貢献しています。

多様な建築分野への挑戦

分譲マンション建設において長年にわたって培ってきた技術力と豊富な実績を活かし、戸建住宅から、ホテルや高齢者施設、データセンター、物流施設まで様々な建設分野に挑

戦しています。戸建住宅では、(株)ウッドフレンズが新たにグループ入りしました。(株)細田工務店と共に、培った木造建築技術を応用し、環境への配慮と持続的な成長に向けた住まいの提供を目指します。

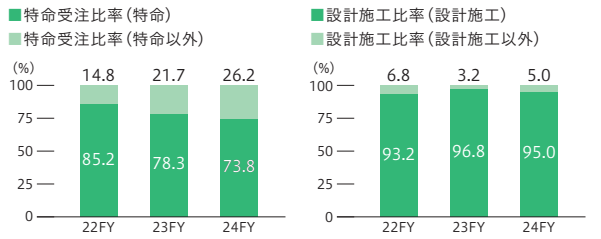
2024年度の実績

2024年度は首都圏で70物件・12,118戸、関西東海圏で26物件・4,517戸と、合計96物件・16,635戸の分譲マンションを竣工しました。中期経営計画「HASEKO Next Stage Plane(略称＝NS計画)」で施工領域拡大を掲げる中、タワーマンション4件、非住宅では物流倉庫に加え、2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)でのシグネチャーパビリオン(「いのちの未来」館)を竣工しました。

当社単体での受注は、良好な受注環境を背景に2期連続過去最高を更新する5,866億円を記録しました。民間分譲マンションの受注が増加し、当社が得意とする200戸以上の大型民間分譲マンションの比率は50%を超えました。また、当社独自のビジネスモデルの特徴を示す特命受注比率、設計施工比率は、引き続き高水準を維持しています。

業績面では、工事の順調な進捗により完成工事高は大きく増収となった一方で、資材・労務費などの高騰により完成工事総利益率は低下し、完成工事総利益は微減益となりました。過去に受注した低採算案件の工事進捗と建築コストの増加により、近年の完成工事総利益率は低下傾向にありましたが、受注時採算の確保、生産性の一層の向上などの対策により、2025年度からは回復を見込んでいます。

特命受注比率、設計施工比率のグラフ



重点課題

働き手不足と資材価格高騰への対応

生産年齢人口の減少に伴う労務不足への対応は最大の課題です。職方の平均年齢が高くなる一方で、新たな担い手の流入は限られています。

当社は分譲マンション建設を得意とし、価格競争力のある高品質な商品を提供する施工体制が整っていると自負しています。今後、この施工体制を維持し、さらに強化していくためには、工業化工法を採用して省力化を図るとともに人材確保のために労働者が働きやすい環境をつくることが重要

です。

建設業界では2024年4月から、罰則付き時間外労働の上限規制が導入されました。当社は日本建設業連合会などと連携し、労働環境改善のために4週8閉所や残業時間の短縮、処遇改善を推進しています。具体的には、長谷工版BIMの協力業者との連携強化や活用拡大、市販のソフトウェア(VizitViewer・Matterportなど)・IoT技術の活用をはじめとするDX推進、プレキャストコンクリートをはじめとする工業化工法の推進などに取り組んでいます。さらなる「品質と生産性の向上・工期短縮・原価低減」の実現に努め、従業員の休日取得増加や処遇改善及び労働力の確保につなげていきます。

次に、建設資材価格の高騰への対応です。建設資材物価指数は2021年1月から建設全体の平均で約35%上昇しています。海外情勢や為替変動の影響も不透明であり、物流コストの上昇も懸念されることから、建設資材価格は依然として高止まりが続く可能性があります。

当社は「土地持ち込みによる特命受注」という独自のビジネスモデルを展開しており、見積り精度の高さを土台とした企画提案力は競争力の源泉の一つとなっています。価格変動の影響を極力抑えるため、適切な価格転嫁を反映する事業プランの企画提案と、今後の受注動向を見据えて適切な時期に資材を調達する取組みを進めています。

施工領域の拡大

社会環境の変化や、住まいや暮らしのニーズの変化に対応し、事業基盤を拡充するために施工領域の拡大に取り組んでいます。

当社は高い土地情報収集力により様々な用地情報を入手しますが、マンション等の住宅用途が最適ではない場合もあります。これまでの知見を活かし、その土地の価値を最大限に発揮するために、ホテルや高齢者施設など住宅と親和性の高い領域や、データセンターや物流施設などの非住宅領域への拡大に取り組んでいます。また、これまで培った木造建築技術の応用による環境に配慮した新たな住まいづくりも進めています。

修繕・メンテナンス工事業の拡充

当社は1960年代よりマンション建設を手掛け、国内トップの施工実績を通じて住宅ストックを積み上げてきました。これらのマンションの高経年化への対応や、レジリエントな住まいの提供、資産価値の維持・向上を図るために、修繕・メンテナンス事業の拡充に取り組んでいます。居住者ニーズをとらえた新工法・新サービス・新商品の開発などを通じ、安全で安心な「住まい」と豊かで快適な「暮らし」を提供していきます。

サステナビリティへの取組みの深化

長谷工グループ全体のサステナビリティ推進を目的に、マネジメント体制の構築とその課題に対する現場運営が求められます。

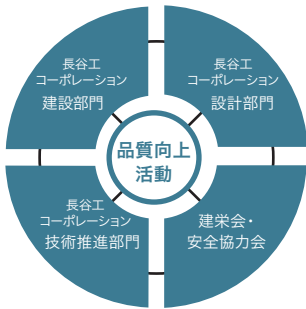
その一つとして、建設作業所での環境配慮は重要な課題であり、当社で掲げた「HASEKO ZERO-Emission」に基づいて取組みを推進しています。脱炭素に貢献する工法や新しい取組みを採用し、全作業所でCO₂削減の効果を検証していきます。また、サプライチェーン・マネジメントへの対応として独自に調達ガイドラインを設けて、協力業者に対して自主点検を進めています。

取組み実績

優位性とブランド力の更なる強化

当社には、高品質な商品を圧倒的な価格競争力で施工する体制が整っています。それを支えているのは、建設部門、設計部門、技術推進部門、そして施工を担う協力で組織された建栄会の四位一体の連携体制です。この一体化した連携は、他社には見られない当社独自の優位性であり、またブランドでもあります。

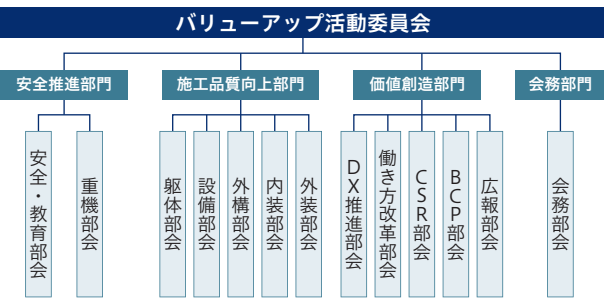
四位一体体制



今後もこれらの優位性を維持・拡大するために、施工管理要員の確保、女性や多様な人材の活用、社内支援部署の体制拡充、その他、建設技能労働者の高齢化・担い手不足、働き方改革への対応として工業化の推進による生産体制の確立を進めています。また、協力会社における技能労働者の確保、技術承継、後継者問題についても支援を進めています。

安全と品質の向上のために設置した「HASEKOバリューアップ活動委員会」では、施工品質向上部門・安全推進部門・価値創造部門が協力して活動しています。先進技術の活用によるDX推進のほか、現場からの生の声を吸い上げて生産性向上に取組んでいます。建設関連事業では、この四位一体の体制を強化し、設計・施工の技術革新を図り、働き方改革を実現し、今後の工事量の増加に対応していきます。そして、確かな利益を生み出し、ステークホルダーからの信頼を獲得することに努めています。

「HASEKOバリューアップ活動委員会」組織図



バリューアップ活動の取組み事例

今後の建設業界が直面する課題への対応として、単純作業や反復作業でのロボット活用を検討しています。ロボットと人間の共同環境の構築や、高効率な新工法の開発・検討を進めていきます。また、製作の標準化と工場生産による平準化、工事プロセスの短縮を目的として、PC化・工業化・ユニット化の検討を進めています。施工性を向上させ、省人化・省力化を進めることで課題への対応に努めています。



省人化に向けた取組み



ユニット化に向けた取組み

生産技術の革新の取組み事例

生産技術力の革新では、長谷工版BIMのデータを使用することで、既に活用を進めているコンクリート数量の自動算出に加え、土工事における掘削土量・必要資材の算出や施工図の自動作成、躯体工事における必要資材の算出、各工事の検査システムを構築しました。これにより、現場作業所での積算・作図業務を削減するとともに、検査業務・現場検討の効率化が可能となっています。

環境配慮に対する取組み事例

環境配慮では、最上階に木造とRC造のハイブリッド構造を採用した「ブランシエスタ浦安」を皮切りに、CO₂の貯蔵と排出量削減の見込める建物本体の木造化の検討を進めています。2025年3月には上層4階を木造とRC造のハイブリッド構造とした「ブランシエスタ目黒中央町」が竣工しました。

研究開発・DX

「HASEKO Evolution Plan」における研究技術開発

「HASEKO Evolution Plan」における当社の研究技術開発としては、カーボンニュートラルの実現に向けた「地球温暖化対応の研究技術開発」、2050年を見据えた「社会課題解決に向けた研究技術開発」等を進めています。

具体的には、カーボンニュートラルの実現に向けて、大規模集成材を用いた中高層木造建築構法「P&UA構法（(株)市浦ハウジング＆プランニング他との共同開発）」や「RC柱外周を木巻き補強する工法（芝浦工業大学との共同研究）」の開発など、構造躯体の木質化を進め、地球温暖化対応に向けた研究技術開発に取り組んでいます。

また、社会課題解決に向けた研究開発として、長谷工コーポレーションと福岡大学は、「竹チップを使った建設汚泥の固化処理技術」を共同開発しました。建設汚泥に添加するセメント系固化材を竹チップに置き換えることで、セメント系固化材由来のCO₂排出量を削減し、CO₂の地中貯留の効果が期待できます。この技術は、2024年3月に千葉県市川市内の

マンション建設現場で初めて採用し、続いて2025年3月に千葉県成田市で採用されました。2025年6月には、「官民連携に関する包括協定」を締結した奈良県明日香村の竹林整備事業で発生した竹チップを大阪市内のマンション新築現場でも採用しました。今後も当社が施工する建設現場にて順次採用していきます。



構造躯体の木質化を進める取組み

事業トピック

茨城県かすみがうら市に内床PCa製造を行う自社工場竣工

当社と、伊藤忠丸紅住商テクノスチール(株)、(株)ヤマックス、(株)大協建設のPCaメーカー3社が共同で内床PCaの製造を行う自社工場が竣工しました。当社ではこれまで、マンション建設現場での躯体作業の効率化、品質安定化を目的としてタワーマンションのスラブや梁、板状マンションの外部階段などの部分にPCaを積極的に導入してきました。この度、新たに板状マンションの内床へのPCa化の導入にあたり自社工場を設立、内床PCaの製造を開始します。同工場では年間約4,000戸分の内床PCaを製造する予定です。今後もPCa化を推進することで、建設関連事業における生産性向上と品質安定化を実現していきます。



プレキャストコンクリート（PCa）工場

ハイブリッド木造の実現に向けた取組み

これまでマンション共用棟や「ブランシエスタ浦安」にて木造を取り入れたプロジェクトを進め、その取組みの中で、上層4階を木造とRC造のハイブリッド構造とした「ブランシエスタ目黒中央町」が竣工しました。今後は、さらに取組みを深化させ、木造とRC造を組み合わせることで双方のメリットを最大限に活かした当社独自のハイブリッド木造の実現に向け取組んでまいります。



「ブランシエスタ目黒中央町」

不動産関連事業

住宅供給・開発・保有及びそれに付随する事業を展開し、建設関連事業及び管理運営事業との相乗効果で利益を最大化することを目指します。

資本効率を念頭に、収益性と回転性の向上に注力し、住まいに関する多彩な事業を展開しています。



取締役専務執行役員
山口 徹

リスク

- 新築マンション需要の減少
- 用地取得の競争激化、土地価格の急激な高騰
- 物価上昇、実質賃金の低下
- 金融資本市場の変動、金利上昇

機会

- 雇用、所得環境の改善
- 住まい方の多様化とリフォームや既存流通市場の拡大
- 地方主要都市への事業展開
- 私募リート活用による事業機会の増大
- 建替え適齢期のマンションの増加

事業概況

マンション販売は順調に推移

マンション市場への供給戸数の減少と販売価格上昇は続いたものの、雇用・所得環境の改善、金利・物価の先高観といった住宅取得環境の好条件が継続したことにより、マンション販売市場は堅調に推移しました。

当社グループでは、建設関連事業を通じて長年培ってきた強みである土地情報収集力・開発力・ノウハウを活かし、個人向けの分譲マンションや、投資家向けの賃貸マンションの開発を行っています。両事業は中期経営計画「HASEKO Next Stage Plane（略称＝NS計画）」期間を通じて大きく成長し、建設関連事業に次ぐ収益の柱となっております。さらに、既存住宅の仲介事業や、既存住宅に付加価値を加えて売却するリノベーション事業は、取扱い戸数を着実に増加させ、住まい方の多様化に対応した事業を展開しております。

「NS計画」の重点戦略として、不動産関連事業の投資拡大を進めたことにより、不動産事業セグメントは収益規模を大きく拡大させることができました。一方、不動産関連の資産残高も増加しており、新しい中期経営計画「HASEKO Evolution Plan」では、資本コストを念頭に、収益性と回転率の向上に注力し、持続的な成長に向けた積極投資を継続してまいります。

重点課題

資本効率向上と地方展開の更なる深化

資本効率向上への取組みとして、収益性と回転率の向上に注力していきます。リノベーション事業や仲介事業など回転率の高い分野へ注力するとともに、私募リート等を活用し、アセットマネジメント事業を強化させるなど、事業を拡充させながら不動産ポートフォリオの最適化による質的向上を図っていきたいと考えています。特に保有物件においては、停滞させないことを念頭に置きながら推進してまいります。

また、数多くの土地情報を得る当社にとって、それぞれの不動産の価値を最大限に発揮できる開発力を強化することも重要な課題です。日々変化するお客様のニーズに応え、富裕層向けマンションシリーズ、物流施設、戸建など開発メニューの拡大にも取組みを続けています。さらに、多様なライフスタイルに応えるコンセプト賃貸マンションなど、自社開発ならではの先進的な物件への挑戦も続けてまいります。

現在、事業展開エリアは三大都市圏のみならず、北海道、東北、北陸、中四国、九州、沖縄などでもマンション分譲事業を進めており、事業領域については31都道府県まで拡大しましたが、物価上昇により、価格転嫁できるエリアへと選択と集中する方針転換を図っていきたいと考えています。

取組み実績

多彩なノウハウで豊かな住まいを開発・販売する

当社は、「住まい」と「暮らし」のリーディングカンパニーとして、幅広いエリアでマンション事業を展開しており、主要都市圏以外においても実績を増やしております。「ブランシエラ宇都宮」「ブランシエラ岡山」「ブランシエラ高松 西の丸タワーザ・レジデンス」「ザ・福井タワースカイレジデンス」等のそれぞれの都道府県での当社第1号物件が竣工し、お客様からご好評を頂いております。今後は地方展開においても、深化を図るべく現場の声を聞きながら風向きを鋭敏に感じ取り、判断していきます。新たな領域への拡大では、これまでの住宅事業で培った経験を活かし、行政と連携を図りながら再開発事業を推進していきます。特定業務代行者かつ参加組合員として事業参画した「ブランシエラ伊勢市駅前」のように再開発エリアにおいても魅力的な分譲マンション供給を展開していきます。また、収益不動産の開発・保有を軸とした(株)長谷工総合開発を新たに設立し、総合デベロッパーとしての歩みを始めました。

商品開発にあたっては、お客様のご要望を物件づくりに活かしています。トレンドを反映させつつ、長谷工独自の技術力を活かしたオリジナル商品の開発を推進し、商品の差別化を図っています。ライフスタイルに合わせた間取り変更ができる可動式収納「UGOCLO」を開発しました。また、各住戸のインテリアオプションに関しても、施工中に変更できるアイセルコ（E-label）を提供しております。これらの長谷工にしか生み出せない商品・サービスを開発し、自分らしい暮らしを提供していきます。

事業トピック

シエリアシティ大津におの浜 2024年4月竣工

売主より当社にて土地購入後、JV4社を組成の上、設計・施工を受注した案件であり、京滋エリア史上最大の全708邸の新築分譲マンション「シエリアシティ大津におの浜」が2024年4月に竣工を迎えました。大型複合商業施設や24時間営業のスーパーが徒歩圏内と利便性も兼ね備えた立地で、スケールメリットを生かした31の共用施設や、木造の独立共用棟「コミュニティヴィラ」を併設しております。



ザ・ブランシエラ那覇 2024年2月竣工

(株)長谷工不動産にて新築分譲マンションブランド「ブランシエラ」の最上級フラッグシップシリーズ「ザ・ブランシエラ」の第1号物件「ザ・ブランシエラ那覇」が2024年2月に竣工しました。那覇市中心に位置し、全17邸は100㎡以上の広さを誇ります。専有部にはイタリア製のハイエンドブランドのキッチンなどワンランク上の設備を標準採用しております。

今後も地方展開を積極的に図りつつ、選り抜かれた立地で上質な商品価値を提供すべく事業を展開してまいります。



管理運営事業

グループの総合力を活かして成長し、お客様の豊かで快適な「暮らし」をサポートします。
 グループ内バリューチェーンを活かし、選ばれるサービスを提供することで、安定的な収益基盤の確立と新たな価値の創造を目指します。



常務執行役員
 富田 敏史

リスク

- 労働力不足の深刻化と人件費、物価の高騰
- 競合が多く厳しい競争環境
- インフレによる消費者マインドの悪化

機会

- 国内マンションストック増加に伴う、事業機会の拡大
- LIMデータと先進技術の活用・DXによる抜本的生産性改革
- グループ内バリューチェーン強化ならびにエリア拡大による事業機会の獲得

事業概況
 管理運営事業の目的は、既存の住宅市場を活動の中心として、お客様の豊かで快適な「暮らし」を創造することです。長谷工コーポレーションから「暮らし」を創る機能を分化する形でグループ企業が生まれ、現在は、分譲マンション、賃貸マンション、社宅等の管理に加え、有料老人ホームの運営やグループをサポートするサービス提供まで、事業内容は多岐にわたります。
 当事業セグメントにおける主な営業指標である、分譲マンション管理戸数、賃貸マンション管理戸数は増加し着実な成長を続けています。一方で、規模・地域拡大に対応した管理基盤の整備や、フロント業務・管理業務の負担軽減などの働きやすい環境づくりを重要な経営課題と捉え、デジタル活用などによりビジネスモデルの再構築を進めています。

重点課題
 国内マンションストックの増加や高齢人口の増加により、市場の拡大が継続して見込まれる一方で、労働力不足や人件費・物価の上昇が利益を圧迫する懸念が増加しています。また、今後は高経年化するマンションの点検業務、設備更新・補修等の関連工事の増加が見込まれ、効率的かつ最適な維持管理が求められます。さらに、共働き世帯の増加等のライフスタイルの変化を背景に居住者の意識も変化し、管理組合役員のなり手不足や外部管理者方式の普及といった新たな課題やニーズも発生しています。
 上記の課題に対し、グループ連携による具体的な情報の蓄積とテクノロジーの進化を掛け合わせ、住宅の付加価値及び居住者の快適性を向上させるサービス提供に取り組んでいます。

取り組み実績
 マンション管理事業は、首都圏・近畿圏を中心に北海道から沖縄まで広範囲に展開し、毎年着実に管理戸数を増加させています。また、シニア事業の施設も高い稼働率を維持しています。
 新たなサービスの拡充では、マンション管理に対する入居者の意識変化と、スマホやWebを通じたコミュニケーションが一般的となりつつあることを受け、外部管理者方式とアプリ活用による新たな管理受託サービス「smooth-e（スムーズ）」の展開、マンション専用ポータルサイト「素敵ネット」の機能拡充を進めています。居住者接点の拡充と深化が、アクセスや立地に次ぐ付加価値としてデベロッパー様からも高い評価を受け、新築マンションでの採用も年々増加しています。
 管理運営事業は労働集約的であり、規模の拡大により労働力不足に陥ること、生産性・効率性が低いことが課題です。これに対し、管理運営セグメント主要会社である(株)長谷工コミュニティ、(株)長谷エライブネット、(株)長谷エシニアウェルデ

ザインの基幹システムを刷新しました。今後は、現場業務の集約・再構築等の業務改革により、更なる生産性向上に取り組んでいきます。

研究開発・DX
 高経年マンションの増加により、各種点検での指摘事項の増加や、排水管等の設備関連工事の増加が見込まれます。これに対して、指摘事項のデータベース化や新しい点検手法による劣化状況の見える化を進めて工事提案に活用し、質の高い管理の実現に取り組んでいます。さらに、メンテナンスデータと暮らしのデータ(ライフログ)を統合した「LIM (Living Information Model)」構想を推進し、入居者の生活の質向上と暮らしの最適化に取組みます。
 グループの総合力によって培われたニーズ・情報の蓄積と、デジタル技術を掛け合わせて暮らしの最適化を提供するICTマンションの開発に組み、主な開発・実装プロジェクトは13を数えます。
 南大阪最大級の大規模マンションで、3棟の住宅棟と1棟の共用施設棟から構成され、総戸数791戸を有する「サウスオールシティ」では、約2年の実証期間を経て本格導入に至りました。また、「サステナブランシェ本行徳」では、建物の長寿命化技術、ウェルネス住宅技術のほか、新たな住まい価値創造に向けた様々な研究・技術開発を推進しています。その一環として、IoT機器やAI技術を駆使した「IoT + AIスマートハウジング」や「AI画像認識による異常検知システム」の実証に取り組んでいます。

事業トピック

サウスオールシティ（大阪府堺市）

理事会・お住まいの皆様のご協力により、分譲マンションへの初めての導入となりました。

大規模修繕工事のICT導入から居住者サービスへ展開

紙の掲示で情報共有していた大規模工事情報を電子化するため、デジタルサイネージの設置、TV視聴システムの導入、スマホアプリへの連携を実施。また、工事期間中における工事業者の入館セキュリティにも顔認証を導入し、それを住民向けにも利用開放することでサービスを体感する機会を創出し、居住者向けICTマンションサービスを実証導入。

顔認証システムと各種機能の連携

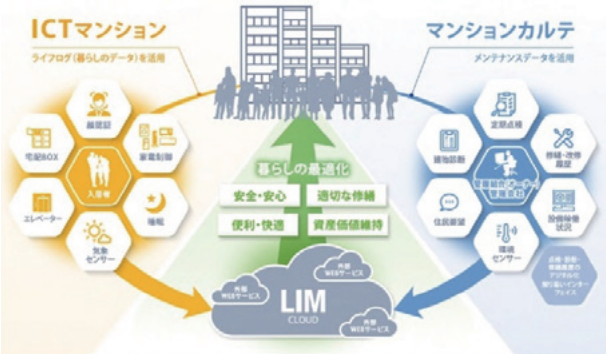
顔認証による人物把握を起点に、入館セキュリティに加え、宅配ボックスとの連携による着荷通知や、顔登録されたお客様の帰宅通知などにより、便利で快適・安心な暮らしを提供。

アプリを起点とした機能提供

長谷工独自開発アプリ「まいりむ」を通して、顔認証システムを利用するための顔登録や、予約の不要な共用施設(キッズルーム、男女別大浴場、子どもプール)の混雑状況を表示。また、近隣飲食店のクーポンなどの情報を提供し地域とのつながりを創出。



第三者管理者方式とアプリ活用による新たな管理受託サービス「smooth-e（スムーズ）」



データ活用による暮らしの最適化「LIM (Living Information Modeling)」概念図

海外事業

将来に向けた重要な
収益基盤となることを目指し、
海外での事業展開を推進しています。
米国本土を中心に、
各国の事情に合わせて、
当社の強みを活かした
最適な分野の進出を検討いたします。



執行役員
岩谷明彦

リスク

- 関税強化による世界経済失速懸念
- カントリーリスク(政治、社会情勢の変化)
- 海外高金利政策による不動産市況の低迷
- 為替リスク など

機会

- 米国本土**
- 賃貸住宅市場の堅調な需要継続
 - 人口増加による中長期的な住宅需要の安定性
- ベトナム**
- 中間所得者層の拡大による住宅需要の増加
 - 当社の施工・品質・管理ノウハウの競争優位性

海外事業の位置づけ

当社は、国内人口の減少や新築住宅市場の縮小に備え、成長性の高い海外市場にて建設・不動産事業の展開を積極的に進め、中長期的な成長と、事業ポートフォリオの多様化によるリスク分散を目指しています。

海外事業は大きく3つの事業で構成されます。一つは、2018年に開始した米国本土を中心とする不動産開発事業、もう一つは、ベトナムのローカルゼネコンと提携した建設事業、最後に、1989年から手掛けるハワイ・オアフ島における大規模複合開発プロジェクトです。

海外事業セグメントでは損失を継続しておりますが、主な要因はハワイにおける事業赤字によるものです。米国本土における不動産開発は先行投資段階にあり、来期以降に本格的な投資回収を見込んでおります。

事業環境・事業機会・リスク要因

米国本土においては、住宅着工戸数の減少により2～3年後の需給逼迫が予想されており、引き続き賃貸住宅の需要は底堅く推移する見込みです。米国経済は過去の景気後退局面においても比較的短期で回復しており、今後の市場動向にも一定の信頼を置いています。

一方で、関税強化措置に伴う建設費高騰、景気後退リスク、CAPレートの高止まりといった不確実性も抱えており、今後もエリアや案件選別を慎重に進めていきます。

ベトナムでは、今後当社のターゲットとなる中間所得者層が増加して全人口の75%を占めることが予想され、収益拡大に向けた事業機会の増大を見込んでいます。

また、海外事業において一部の案件では損失が発生しましたが、これらを教訓とし、今後のリスク管理体制の強化に反映していく方針です。

プロジェクト・実績

米国本土

賃貸住宅需要の堅調さを背景に、カリフォルニア州及びテキサス州で賃貸アパート2件に参画しました。いずれも全米で展開するナショナルデベロッパーとの共同事業となり、順調に投資案件の積み上げが進んでいます。

ハワイ

エヴァ計画の完結に向けて、2025年3月期は戸建住宅事業の着工及び販売開始を進めました。2023年に開業した商業施設「Wai Kai (ワイカイ)」は、リゾート全体の認知度及び付加価値向上のための役割を担っています。

ベトナム

2017年にサービスアパートメントの企画・設計・施工・運営を実施し、現在も運営を継続中です。また、分譲マンション建設におけるPMC(プロジェクトマネジメント契約)を締結し、実績を積んでいます。2020年には中堅建設会社ECOBA VIETNAMに出資し、現地企業との協業体制を構築しました。

英国

深刻な住宅不足を事業機会と捉え、2023年12月に戸建開発案件へ参画しました。2026年3月期には英国事務所を設置し、欧州地域での本格的な事業展開に向けた調査・準備を進めます。

中期経営計画「HASEKO Evolution Plan」に基づく今後の展望と展開

不動産開発事業では、市場規模・透明性の観点から米国本土を重点地域と位置づけ、投資を推進します。さらに、英国事務所にて、欧州エリアの調査も進めております。

また、ベトナムを含めた途上国では当社の施工・品質・管理ノウハウが競争優位をもたらすと見ており、中長期的な成長を見込みます。

一方、ハワイ事業は、事業の完結に集中してまいります。

2025年3月における海外の不動産関連投資残高は約1000億円であり、「HASEKO Evolution Plan」の6年間でさらに、400億円の増加を計画しております。

主に不動産投資案件の回収により、2028年3月期に50億円、2031年3月期には100億円(ハワイ除く)の経常利益を計画しています。

実際の投資に際しては、収益性、資本効率、投資回収リスクの管理に加え、地域の経済・政治状況を考慮し、柔軟な資源配分と事業の選択を行います。

各国事業方針

米国本土

現在はローカルデベロッパーとの協業による賃貸住宅開発を中心に取組んでおり、今後はM&Aや資本提携も視野に、自社主導による開発事業への展開を目指します。

投資エリアは、西海岸・東海岸・サンベルトを含む「スマイルカーブ」に集中し、需給バランスと経済成長性を踏まえた都市選定を行っています。今後も現地パートナーとの連携を軸に、開発・施工体制の構築を図ってまいります。



Solana at Duarte Station

所在地：カリフォルニア州
ロサンゼルス郡
デュアルデ市

総戸数：292戸

構造：賃貸アパート住宅 /
木造 5 階建

ハワイ

エヴァ計画完結に向けて①商業施設「Wai Kai (ワイカイ)」の更なる活性化②ホテル用地の売却(第三者資本によるホテル開発の実現)③残る商業用地の売却(第三者資本による商業施設開発の実現) ④リゾート住宅の自社開発という4つに取組んでおります。「Wai Kai (ワイカイ)」においては、集客力の更なる向上を目的として、新たなアトラクションの導入や人気レストランのテナント誘致を進め、併せて運営維持費などの固定費削減により、収益性と事業効率の改善を図っています。



Kekainani at Hoakalei

所在地：ハワイ州 ホノルル郡
エヴァビーチ市

総戸数：32戸

構造：戸建住宅 /
スチールフレーム構造
1～2 階建

ベトナム

マンション建設を核に、事業参画、販売、管理を含む関連事業の展開を目指します。特に、ECOBA VIETNAMとの連携を強化し、品質向上に取組みながら、住宅分野を中心とする建設事業の協業を推進し、成長を目指します。



Kim Chung, Hinode Garden

※ ECOBA VIETNAM 建設

所在地：ベトナム ハノイ市

総戸数：3 棟 840 戸

構造：共同住宅・商業施設 /
RC 造 B2F/25 階

英国・欧州

不動産ストック・売買市場規模が大きい英国を中心に、住宅分野に加え、収益性の高い不動産バリューアップ事業を現地パートナーと取組みます。さらに、関連事業への参入も視野に入れ、中長期的に海外事業人材育成と収益貢献することを目指します。