



大和ハウスグループ 第5次中期経営計画

(2016年度～2018年度)

第4次中期経営計画の振り返り	P1
外部環境の認識	P4
第5次中期経営計画の基本方針	P5
第5次中期経営計画の業績目標	P6
セグメント別業績目標	P15
各コア事業の戦略	P16

コア事業を中心に成長を加速するとともに、財務・人事の両面で経営基盤を強化

コア事業

- ▶ 建築請負の拡大を図りつつ、不動産開発に3年間で過去最高の5,420億円を投資
- ▶ 新工法の戸建住宅商品「xevo Σ」や女性向け防犯配慮賃貸住宅など、商品ラインナップの拡充により販売を拡大
- ▶ 連結子会社化したフジタ・大和小田急建設・コスモスイニシアとのシナジーにより事業規模を拡大し、市場での競争力を強化

多角化事業

- ▶ メガソーラー事業を中心にエネルギービジネスを拡大し、2015年度売上高802億円を達成
- ▶ コア事業と連携したパーキング事業へ進出
- ▶ メキシコ・中国・ベトナムを中心に海外展開し、2015年度売上高726億円まで増進
※2012年度(第3次中計)売上高 91億円

経営基盤

- ▶ 公募増資により1,382億円を資金調達し、財務基盤を強化
- ▶ 「優秀技能者認定制度」の導入など施工協力会社への支援を強化し、施工力を確保
- ▶ 「65歳定年制」や年齢上限のない再雇用制度を導入し、シニア人財の確保と活用を推進
- ▶ 仕事と家庭の両立を支援する制度の充実や、階層・職種別の能力開発により、女性管理職を育成・強化(管理職240人、2012年度比+193人)

第4次中期経営計画の投資実績 計 7,582億円



xevo Σ



Dプロジェクト有明 I



ベトナム・ロンドウック工業団地



大阪天王寺公園地下駐車場

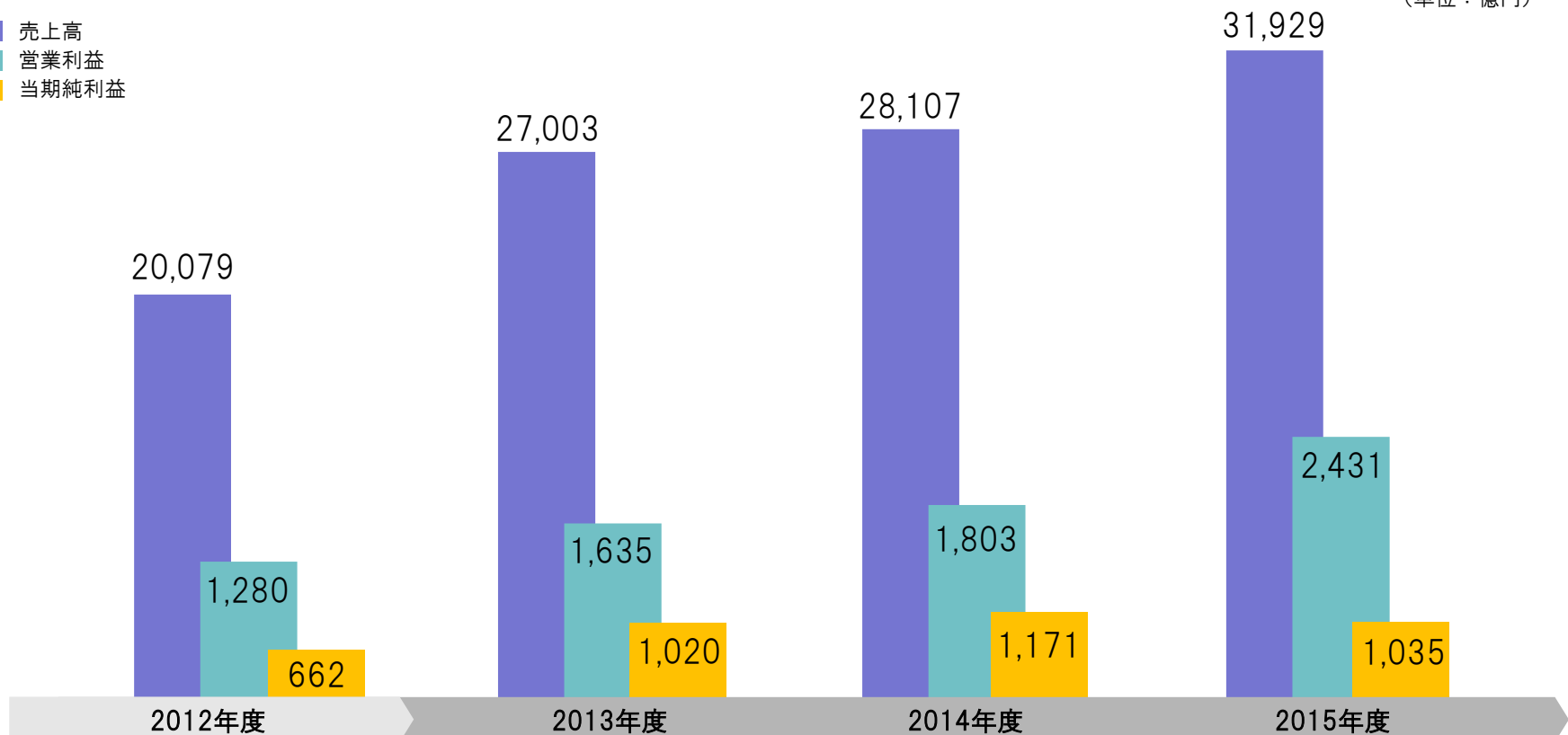
多様な収益源を活かし、売上高・営業利益については過去最高を更新

第3次中期経営計画

第4次中期経営計画

（単位：億円）

■ 売上高
■ 営業利益
■ 当期純利益



第4次中期経営計画の振り返り（業績推移）

全てのコア事業において増収増益を達成

特に賃貸住宅・商業施設・事業施設が成長を牽引

	売上高(億円)		
セグメント	第3次中計	第4次中計	増減
	2012年度	2015年度	
戸建住宅	3,511	3,783	+271
賃貸住宅	5,925	8,801	+2,875
マンション	1,567	2,793	+1,225
住宅ストック	764	955	+190
商業施設	3,472	4,955	+1,482
事業施設	2,514	7,363	+4,848
その他	3,353	4,588	+1,234
調 整	△1,030	△1,311	-
合 計	20,079	31,929	+11,849

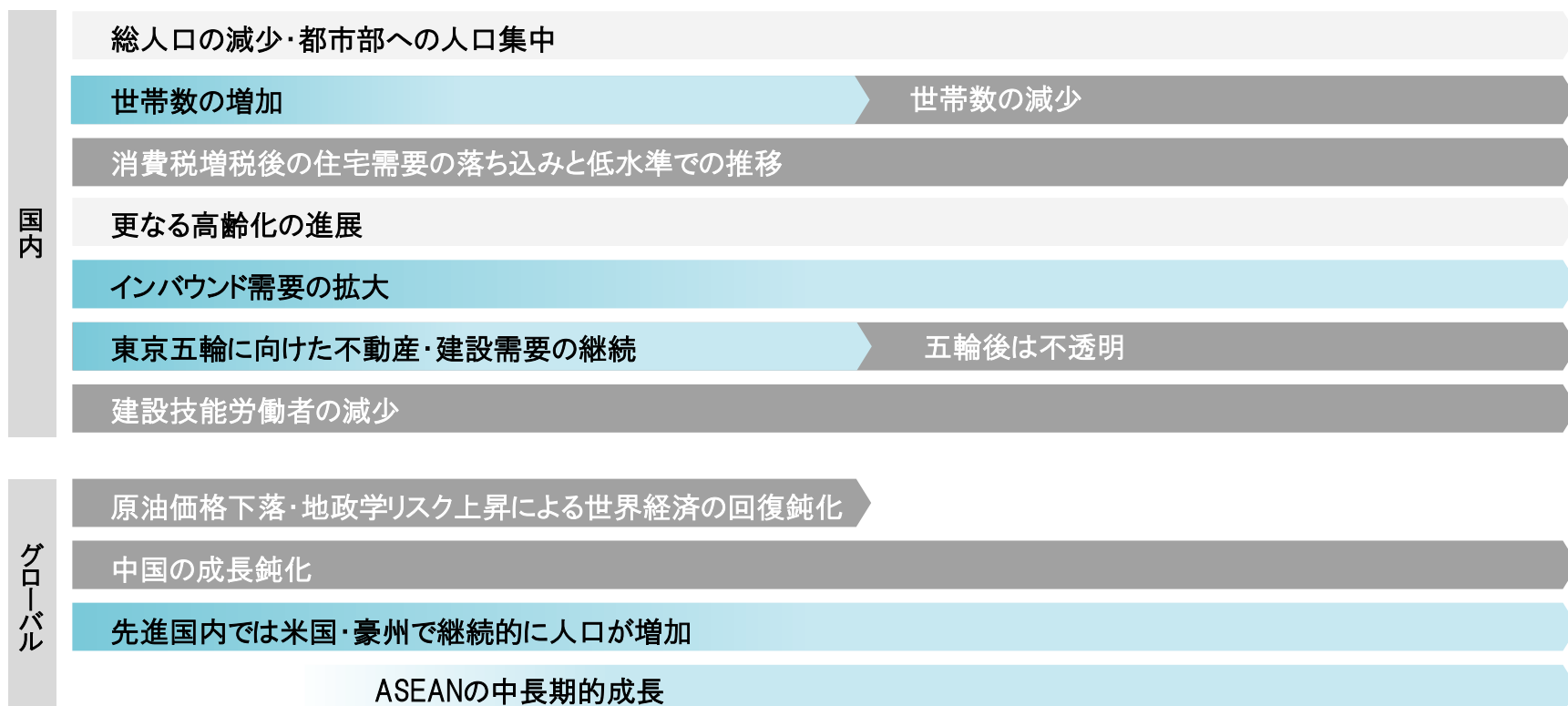
	営業利益(億円)		
セグメント	第3次中計	第4次中計	増減
	2012年度	2015年度	
戸建住宅	125	165	+39
賃貸住宅	522	819	+296
マンション	99	157	+58
住宅ストック	61	112	+51
商業施設	459	803	+343
事業施設	206	680	+473
その他	96	95	△0
調 整	△291	△403	-
合 計	1,280	2,431	+1,150

東京オリンピック・パラリンピックに向けた建設・不動産需要が期待できる反面
個人消費の動向や中国の経済不安など楽観視できない3年間になると予想

第5次中期経営計画期間中



将来の環境変化



第5次中計のテーマは国内需要を取り込みつつ、
将来の環境の変化に「**備え**」、4兆円に向けた基盤を「**築く**」

第5次中期経営計画 ▶▶▶ 第6次中期経営計画以降

短・中期的な成長力強化

1. 国内需要の取り込みによるさらなるコア事業の拡大
2. 不動産開発への積極投資

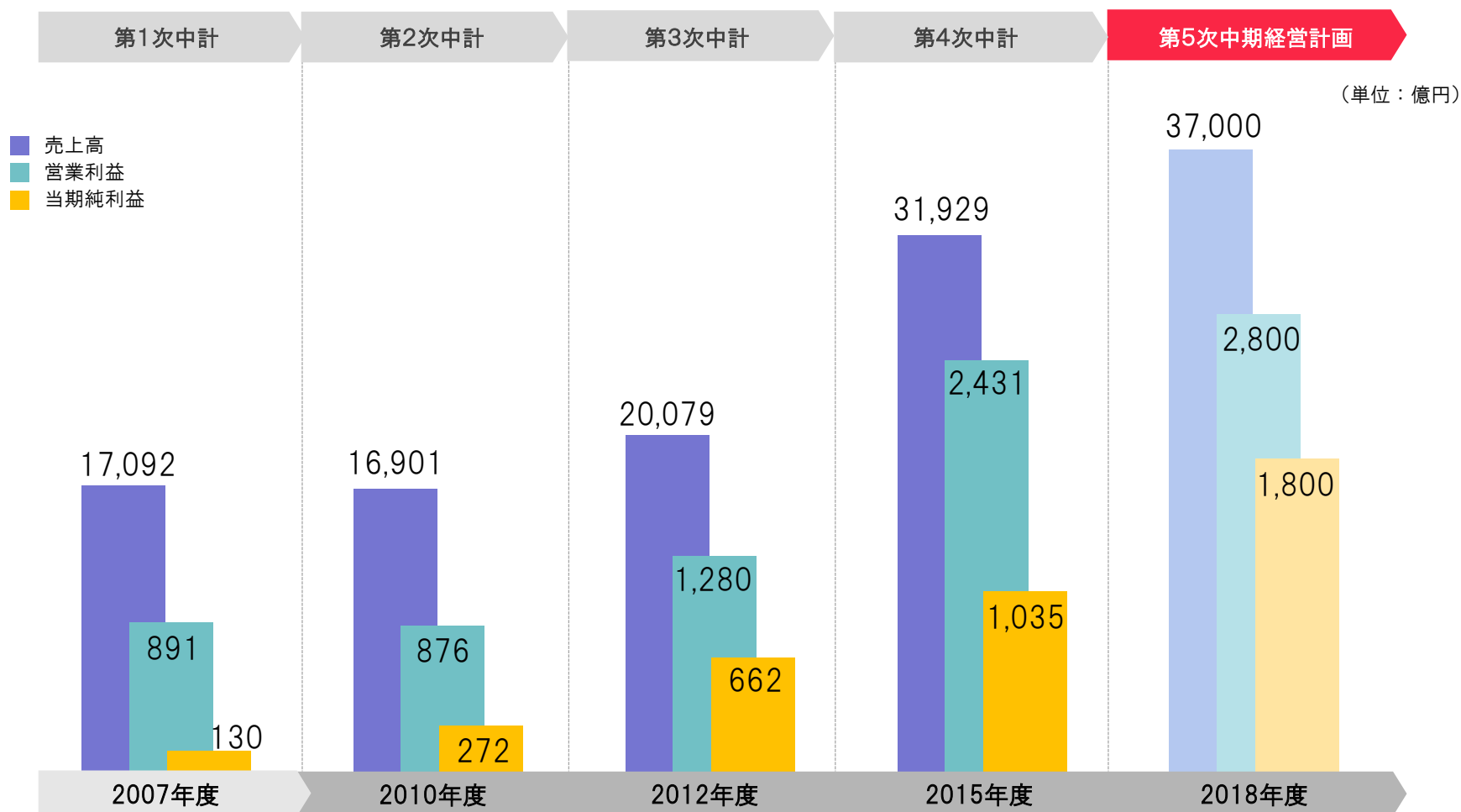
将来の成長に向けた布石

3. 海外展開の加速(米・豪・ASEANを中心に)
4. プラス1、プラス2ビジネスの創出
5. 将来のコア事業の育成

環境の変化に対応した経営基盤整備

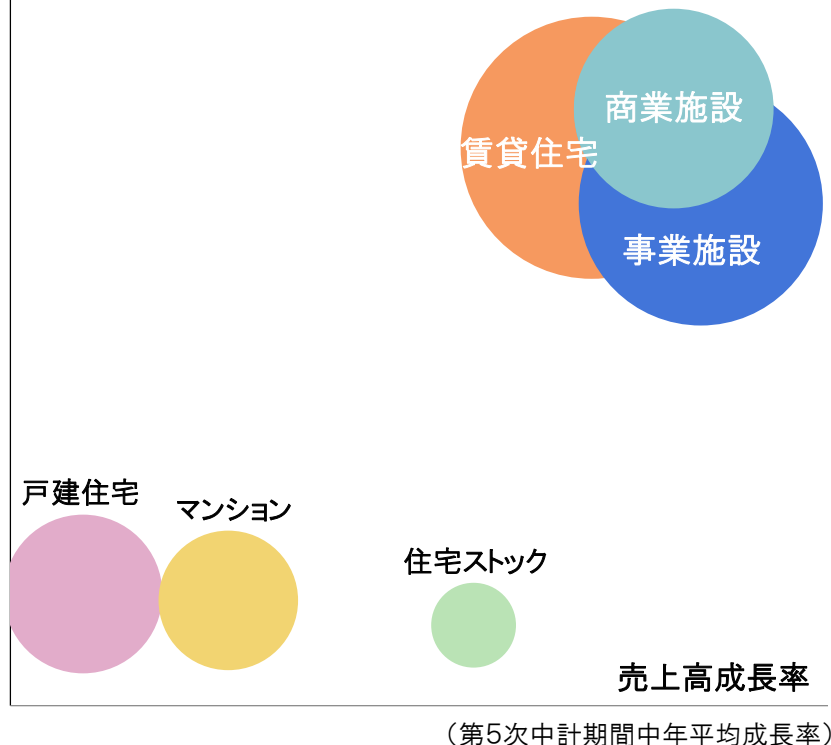
6. 規模拡大に対応する人財基盤の強化
7. ものづくり基盤の強化による生産性の向上
8. 経営効率と財務健全性の維持

第5次中期経営計画の業績目標

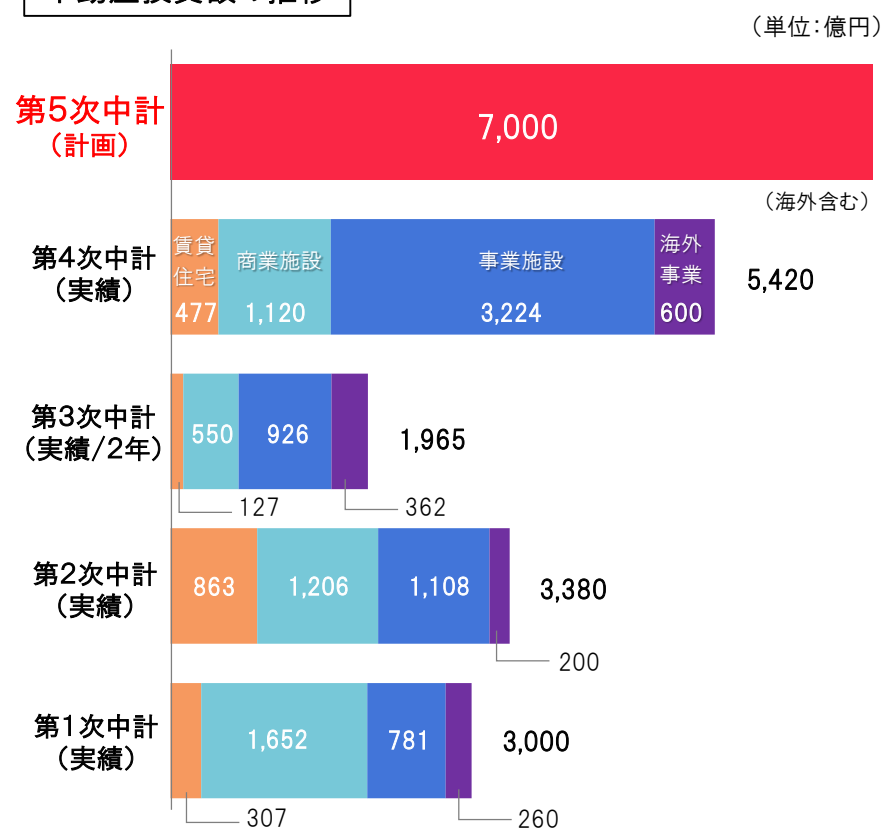


成長ドライバーである賃貸住宅・商業施設・事業施設を中心に海外を含めて
この3年間で7,000億円の不動産投資を実施し、さらなる事業規模の拡大を図る

セグメント別成長目標

営業利益
(第5次中計最終年度目標)

不動産投資額の推移



※円の大きさは第5次中計最終年度の売上高目標を表す

多様な事業リソースを活かし、三大都市圏・地方中核都市で複合開発を推進

立体的な複合開発



(仮称)広島二葉の里プロジェクト

- ▶ 商業施設 : 大和ハウス流通店舗事業
- ▶ オフィス : 大和ハウス流通店舗事業
- ▶ ビジネスホテル : ダイワロイヤル
- ▶ 地下駐車場 : 大和ハウスパーキング

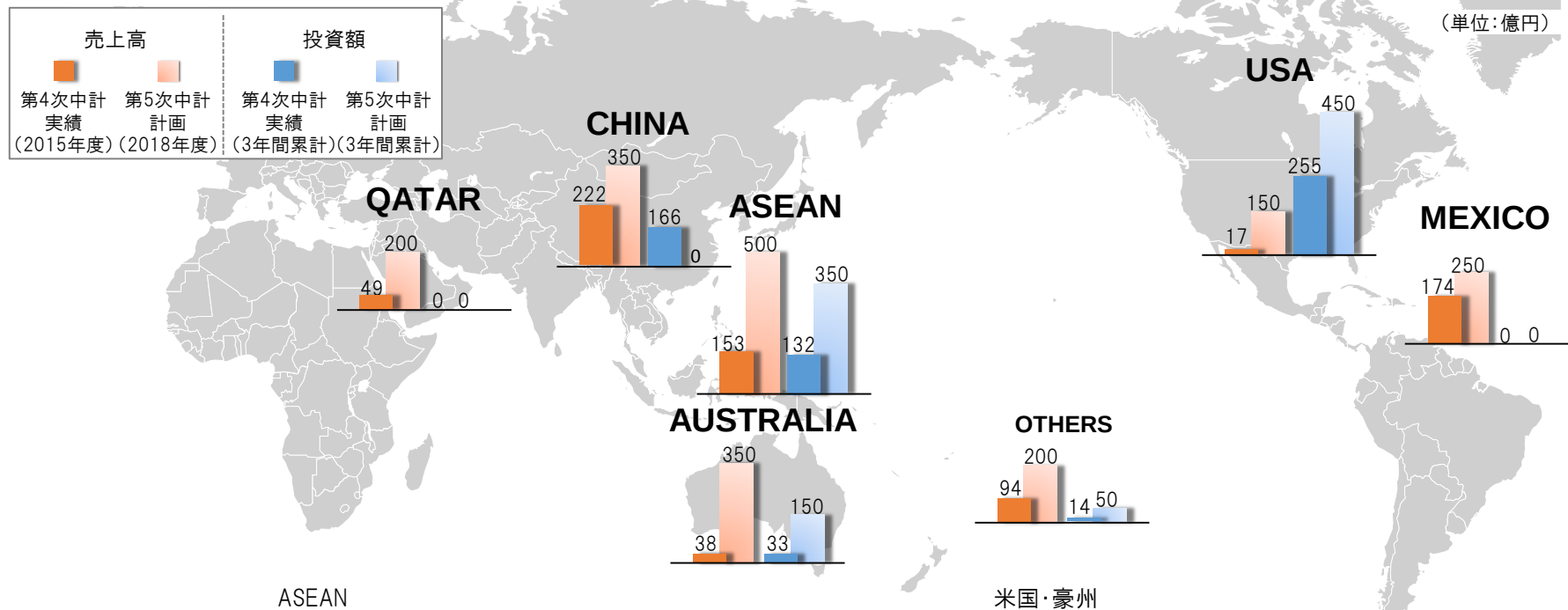
平面的な複合開発



高尾サクラシティ

- ▶ 分譲住宅 : 大和ハウス住宅事業
- ▶ 分譲マンション : 大和ハウスマンション事業・コスモスイニシア
- ▶ 商業施設 : 大和ハウス流通店舗事業
- ▶ 駐車場 : 大和ハウスパーキング

力強く成長するASEANと、安定的な成長が見込める先進国を重点エリアとして、
海外事業を売上高2,000億円へと拡大



ミッドタウンプロジェクト(ベトナム)



クーバーストリート・プロジェクト(米国)



シカゴ・ノースクラーク・プロジェクト(米国)



サマーヒルプロジェクト(豪州)

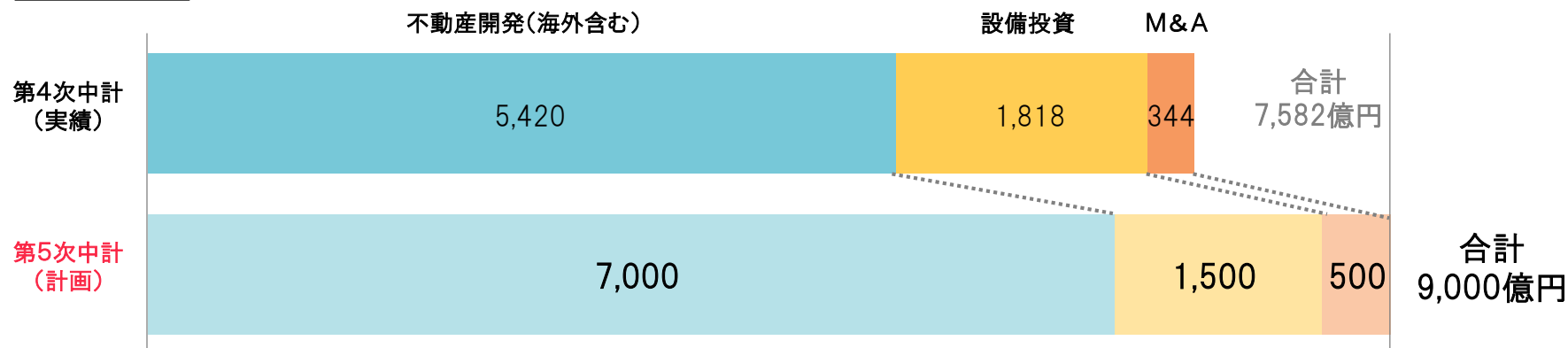
顧客基盤の活用や拡大によるプラス1、プラス2のビジネスの創出と
社会のニーズに応じた将来のコア事業を育成する



以上の成長戦略に基づき、
過去最高の不動産投資7,000億円を含め、9,000億円を投資

投資

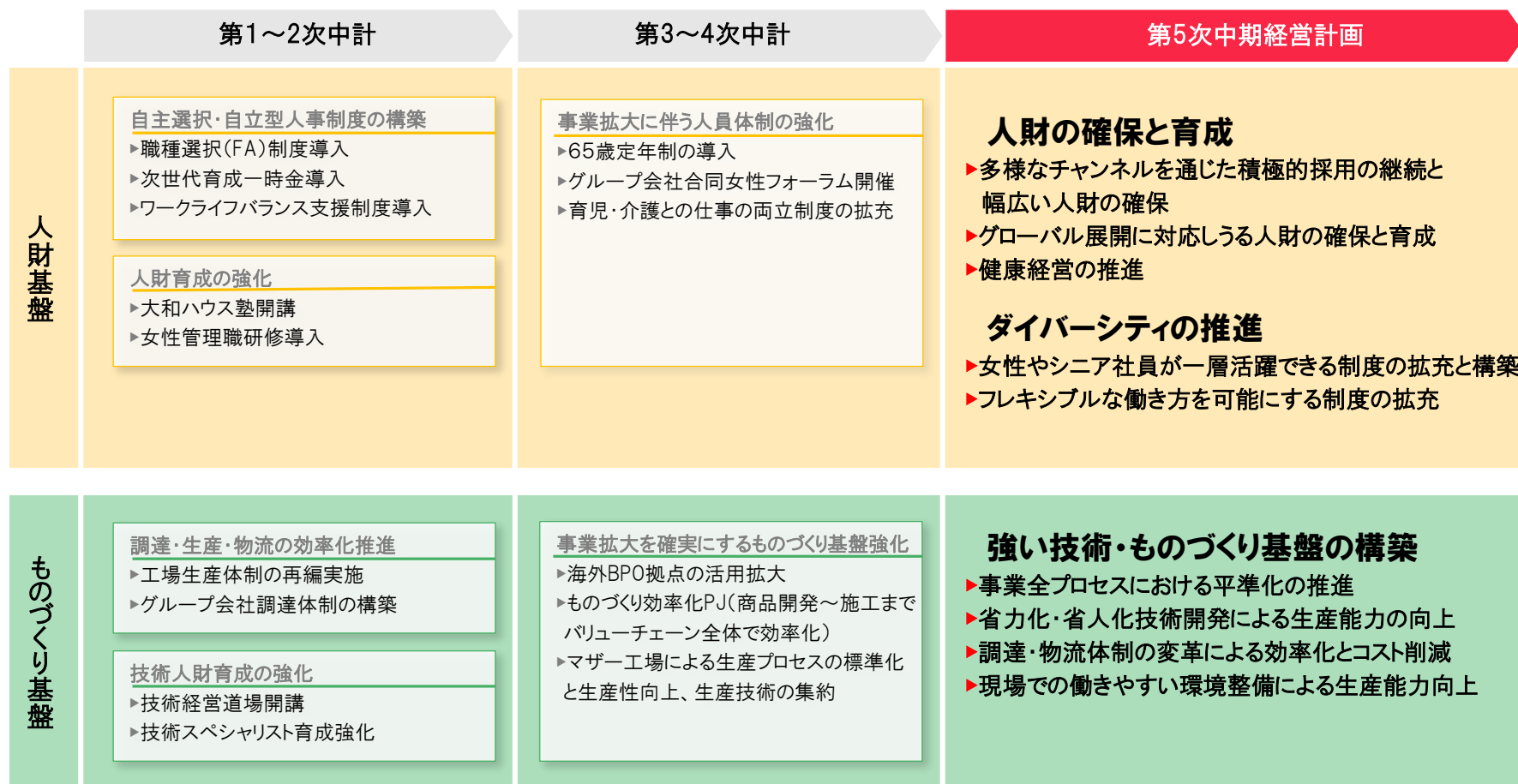
(単位:億円)



資金計画

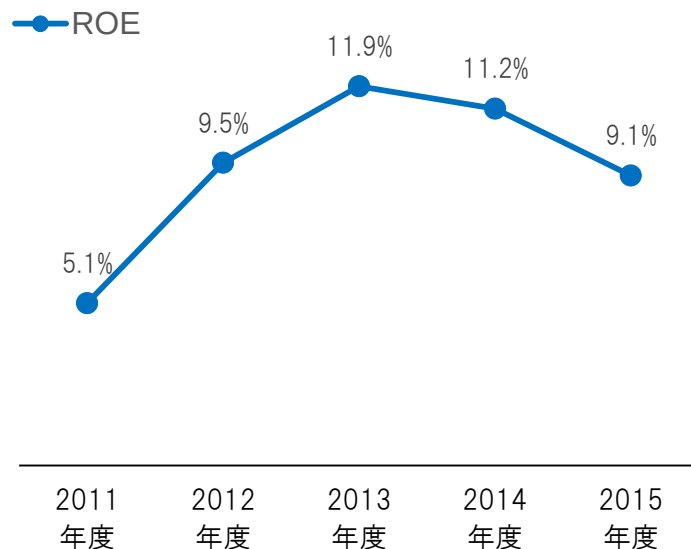


多様な人財が活躍できる環境整備により、人財基盤の強化を図る
加えて、ものづくりのさらなる効率化により、生産性の向上を図る

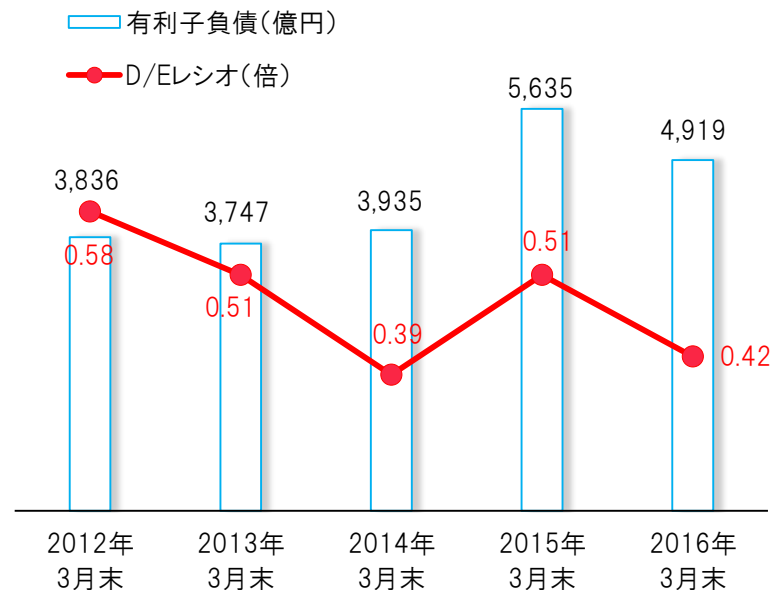


財務の健全性を維持しながら、株主資本の有効な活用により株主価値の持続的な成長を図る

ROE 10%以上



D/Eレシオ 0.5倍程度



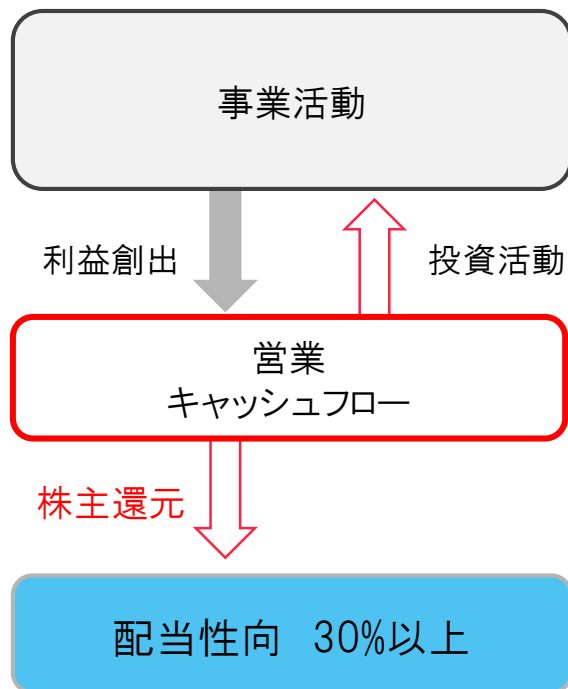
※ 2015年度は、退職給付債務算定に用いる割引率を変更(1.7%→0.8%)したことにより、849億円の特別損失を計上、ROEを5pt程度押し下げています。

事業活動を通じて創出した利益を成長分野へ投資することにより

1株当たり当期純利益を増大させ、株主価値向上を図る

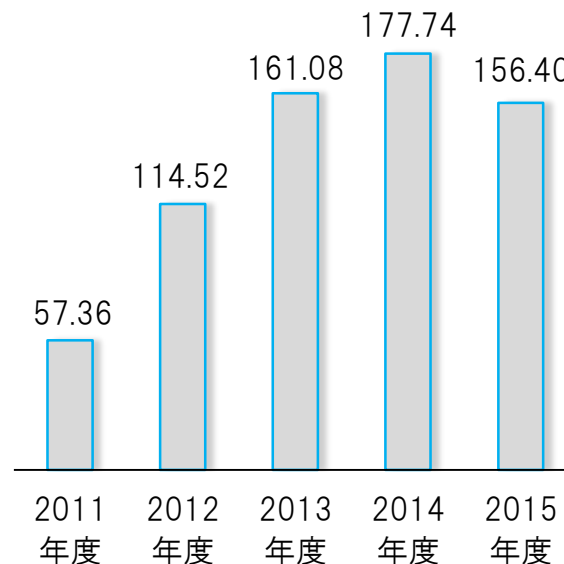
配当性向は親会社株主に帰属する当期純利益の30%以上として業績に連動した利益還元を行い、
且つ安定的な配当の維持に努める

■利益配分の考え方



■1株当たり当期純利益(EPS)

□ 1株当たり当期純利益(円)

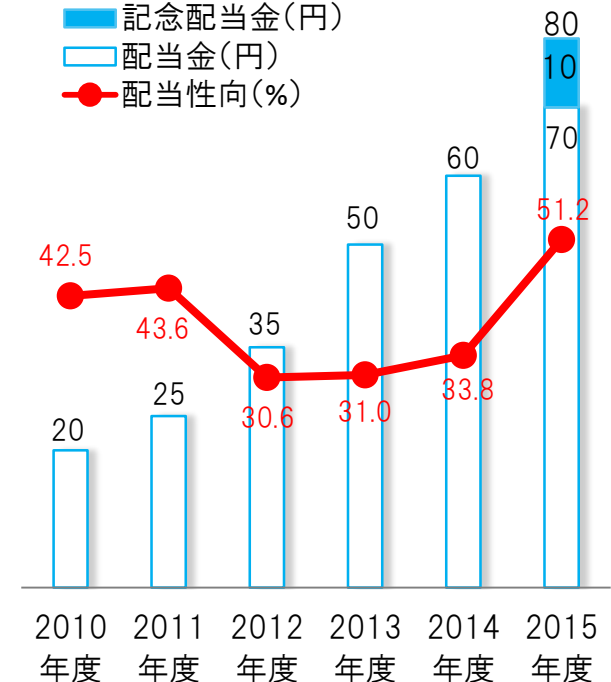


■配当金・配当性向

■ 記念配当金(円)

□ 配当金(円)

● 配当性向(%)



セグメント	売上高(億円)				営業利益(億円)			
	2015 年度	第5次中期経営計画			2015 年度	第5次中期経営計画		
		2016 年度	2018 年度	CAGR 2015-2018		2016 年度	2018 年度	CAGR 2015-2018
戸建住宅	3,783	3,830	3,880	0.8%	165	170	180	2.9%
賃貸住宅	8,801	9,450	10,600	6.4%	819	830	900	3.2%
マンション	2,793	2,580	3,000	2.4%	157	120	170	2.5%
住宅ストック	955	1,015	1,110	5.1%	112	115	130	4.8%
商業施設	4,955	5,250	6,130	7.3%	803	840	960	6.1%
事業施設	7,363	8,240	9,180	7.6%	680	690	810	6.0%
その他	4,588	5,200	5,660	7.2%	95	220	330	51.1%
調整	△1,311	△1,364	△2,560	-	△403	△435	△680	-
合計	31,929	34,200	37,000	5.0%	2,431	2,550	2,800	4.8%

〔事業環境認識〕

- ✓ 消費税再増税の影響による需要の増加と反動減
- ✓ 首都圏への人口集中傾向の継続
- ✓ 空き家の増加に伴う中古住宅市場の拡大

戸建住宅

- 部品点数・ものづくり工数の削減・工期短縮によるコストダウンと経費の削減
- 繰り返しの地震に強く、2m72cmの天井高を誇る戸建住宅xevoΣのさらなる販売強化
- 都市部狭小地への対応力と大空間・大開口を実現する多層階住宅skyeの賃貸・店舗・医院併用住宅への展開と販売拡大
- 首都圏への人員シフト、鉄骨・木造の併売など営業体制の効率化を推進

マンション

- 首都圏における営業・仕入れ人員体制のさらなる強化
- 大規模マンションと戸建住宅団地や商業施設等の複合開発の推進
- 全国の拠点網を活かした再開発事業の推進
- 地方移住ニーズに対応した首都圏における地方物件販売の体制強化

住宅ストック

- 「住み続ける」というニーズに対応するための定期的なインスペクションに基づいた戸建住宅リフォームの拡大
- 賃貸住宅オーナー様とのリレーション強化による保有資産のリフォーム・リノベーション受注の拡大
- 既存住宅を買い取り、長期保証を加えたリノベーション住宅の販売拡大による買取再販事業の推進
- リフォームサロンの出店拡大による一般リフォーム市場の攻略



xevoΣ



末広町1丁目再開発(大分県)



インスペクション

〔事業環境認識〕

- ✓ 税制改正にともなう資産活用ニーズの高まり
- ✓ 土地の高度利用・施設の高機能化ニーズの高まり
- ✓ テナント・ニーズの多様化にともなう周辺サービス需要の拡大

賃貸住宅

- 企業及び自治体の遊休不動産の活用提案を推進するCRE・PRE戦略を強化
- 既存オーナー様をはじめとする個人投資家に向けた分譲賃貸マンションの開発・販売の強化
- インバウンド需要が見込めるエリアにおけるサービスアパートメントやホテル開発の推進
- 入居者様に向けた入居時・入居中のインフラ・付加価値サービスの拡大

商業施設

- 市場性やエリアの特性に対応した企画提案のバリエーションの拡充(ホテル、ショールーム・産業用施設、教育・保育施設等の拡大)
- 収益物件・税務対策物件の開発と販売による分譲事業の拡大
- 全国のテナント企業様とのネットワークを活かした、地域ニーズに根ざした商業施設の開発・運営事業の強化

事業施設

- 物流施設開発の全国展開による物流デベロッパー1位の確立とストック型ビジネスの強化
- 病院の建替え、医療型高齢者住宅建設を中心としたシルバー関連施設開発の拡大
- 地域創生と直結した工業団地開発による民間設備投資需要の取込み強化



ロイジェントパークス赤坂



ダイワロイネットホテルぬまづ



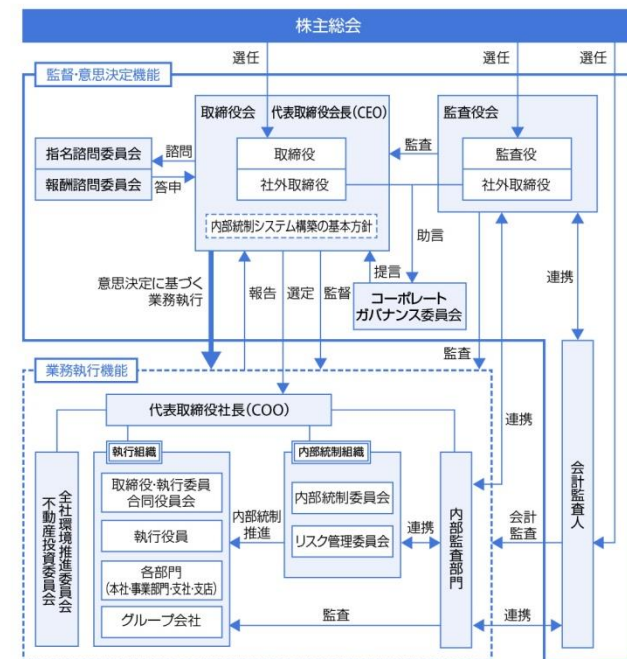
Dプロジェクト有明 I

社会に信頼される企業であり続けるため、取締役会を中心とした自己規律のもと、株主の権利を尊重し、経営の公平性・透明性を確保しながら、経営ビジョンを達成することを目的とし、2015年5月にガイドラインを制定

コーポレートガバナンスガイドラインの概要

- ▶ 取締役・監査役は会社の持続的成長と中期的な株主価値の向上に努めます
- ▶ 取締役会による経営監督の実効性と意思決定の透明性を一層向上させます
- ▶ 株主資本コストを上回る株主資本利益率を獲得することにより、企業価値を創造します
- ▶ 経営方針や財務情報、事業の取り組みのほか、その背景にある要因や経営環境など投資判断に必要な情報を、迅速、正確かつ公正公平に伝達します

コーポレートガバナンス体制図



第5次中期経営計画期間においては、求められる役割に応じてグループ役職員全体を対象に3層にわたる株式インセンティブプランを導入する

	プラン	連動指標・数値目標	ねらい・目線
大和ハウス工業 取締役	業績連動型株式報酬 [新たに導入]	ROE (毎年10%以上)	▶ 中長期的かつ安定的な資本生産性の高い経営の実現 ▶ 経営の受託者として自らも相応のリスクを負う(株価フルバリュー)
グループ 経営幹部	有償ストック・オプション [第4次中期経営計画からの継続※]	営業利益 (3年間の累計額 8,000億円以上)	▶ 株主還元ならびに企業成長の源泉となる営業キャッシュフローの確保 ▶ 業績拡大へのコミットメントの向上
グループ 従業員	従業員持株 インセンティブプラン (ESOP) [新たに導入]	—	▶ 経営参画意識の醸成 ▶ 持続的な発展のための人財投資

※第4次中期経営計画では3年間の営業利益累計額4,800億円の目標に対し、5,870億円の実績となり業績条件を達成。

※各プランの詳細につきましては、平成28年5月13日付の各公表資料をご参照ください。

世界のくらしをより良くする。 社会と共に、人と共に、限りない挑戦へ

創業者 石橋信夫は生涯、日本のため、社会のために、何をすれば良いのかを考え続けました。
そして、事業を通じて人を育て、社会を発展させていくことが、企業経営の根本であると説き続けました。

これからの未来も、私たち一人ひとりが、原点を忘れることなく継承を重ね、成熟した日本でのさらなる成長、そして、無限の可能性が広がる世界市場の開拓を進め、サステナブルな社会を実現するための限りない挑戦を続けてまいります。





業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項

(将来に関する記述等についてのご注意)

本資料は、発表日現在において入手可能な情報及び将来の業績に影響を与える不確実な要因に係る仮定を前提としており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。

今後、実際の業績は、金融市場の動向、経済の状況、競合の状況や地価の変動の他、様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。

以 上