



Daiwa House®
Group

大和ハウスグループ 第6次中期経営計画

(2019年度～2021年度)

足元でのリスク管理を徹底し、中長期的にはグループ全体のガバナンス再整備を検討してまいります。

- ✓ 第三者委員会、外部調査委員会の原因究明および提言をもとにした再発防止策の策定および徹底
- ✓ 役職員へのコンプライアンス教育の徹底
- ✓ 内部通報制度の再整備
- ✓ リスク情報が迅速に取締役会に上程される仕組みの再整備
- ✓ 技術本部から品質保証部門の独立
- ✓ 海外子会社に対する管理体制の強化

東京オリンピック・パラリンピック後の国内経済の先行きは不透明感がある一方、新たなニーズの拡大や海外市場の成長など、事業機会は少なくないと認識します。

国内

- **東京オリンピック・パラリンピック**まで好況が続くが、その後の先行きは不透明
- 2019年の**消費増税**が景気にネガティブに作用する可能性
- 中国経済の減速により**国内の設備投資が減少**することを懸念
- 総人口が減少する一方、**都市部**への人口流入が進展
- **訪日外国人**や**外国人居住者**が増加
- 消費行動やワークスタイルなどの**個人の志向**が多様化
- 環境配慮や従業員の**ダイバーシティ**の重要性がさらに上昇
- **デジタル活用**によるビジネスの高度化・効率化が進展

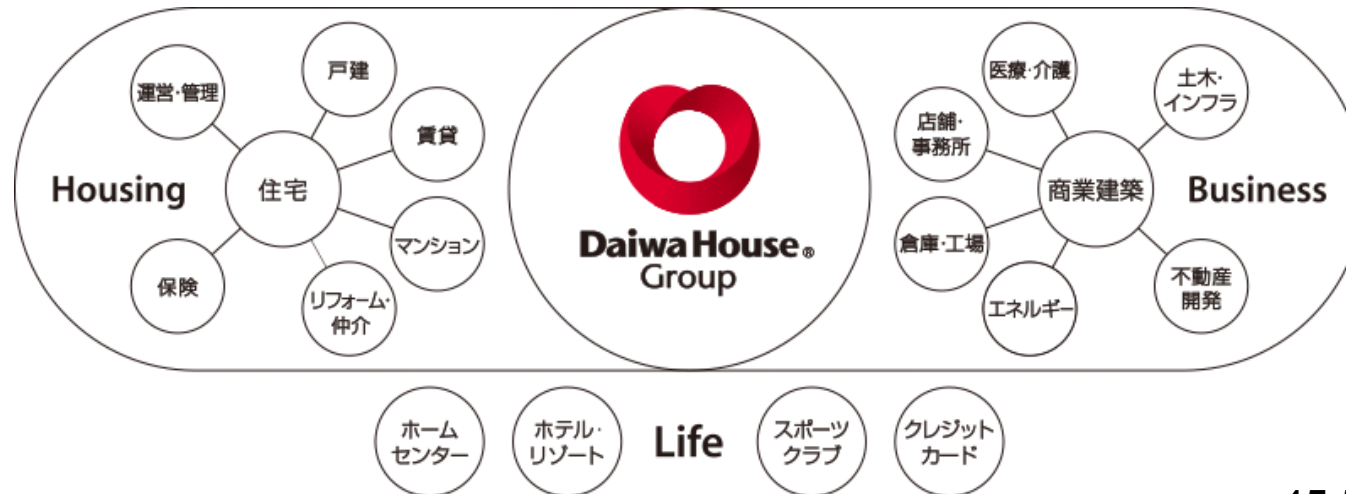


海外

- **中国やインド、ASEAN**では人口増加は継続
- 日系企業は**米国・ASEAN**を中心に事業拡大を進める見通し
- 米中貿易摩擦や英国のEU離脱が世界経済に悪影響を与えることを懸念



ガバナンス体制を再整備するとともに、事業領域の広さを活かし、持続的な成長を実現します。

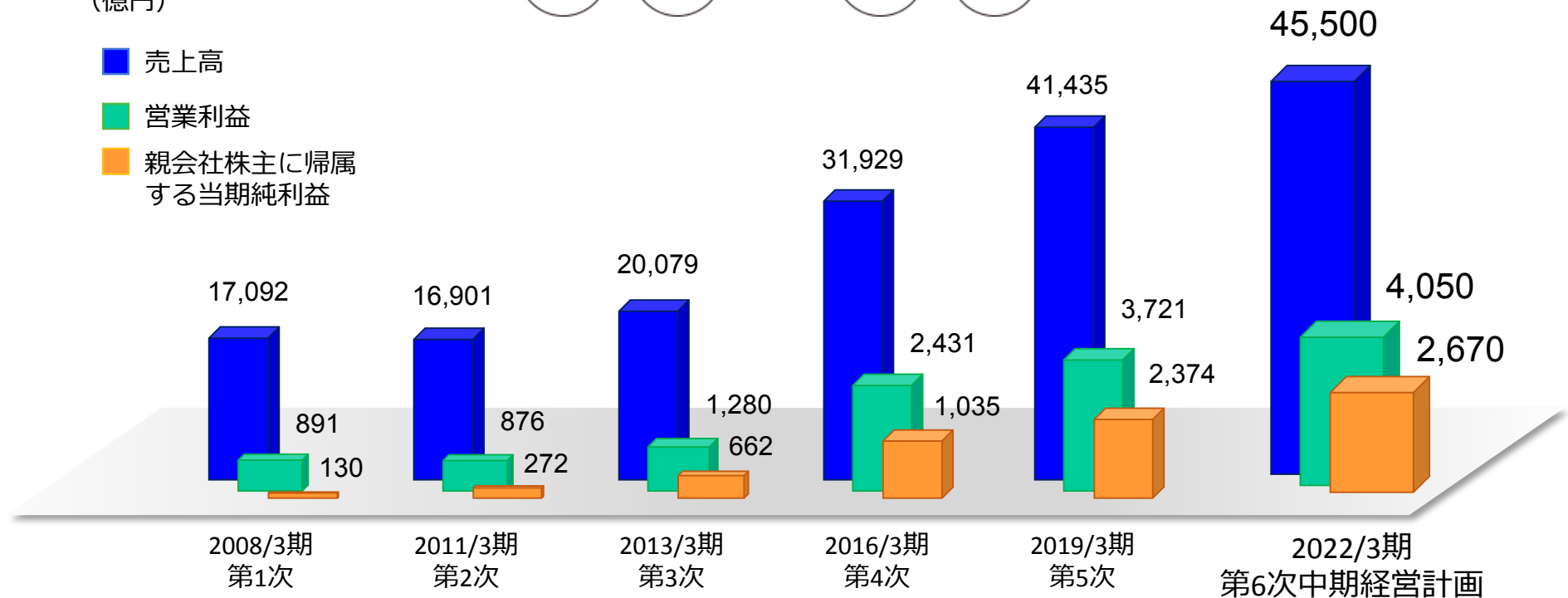


(億円)

■ 売上高

■ 営業利益

■ 親会社株主に帰属
する当期純利益



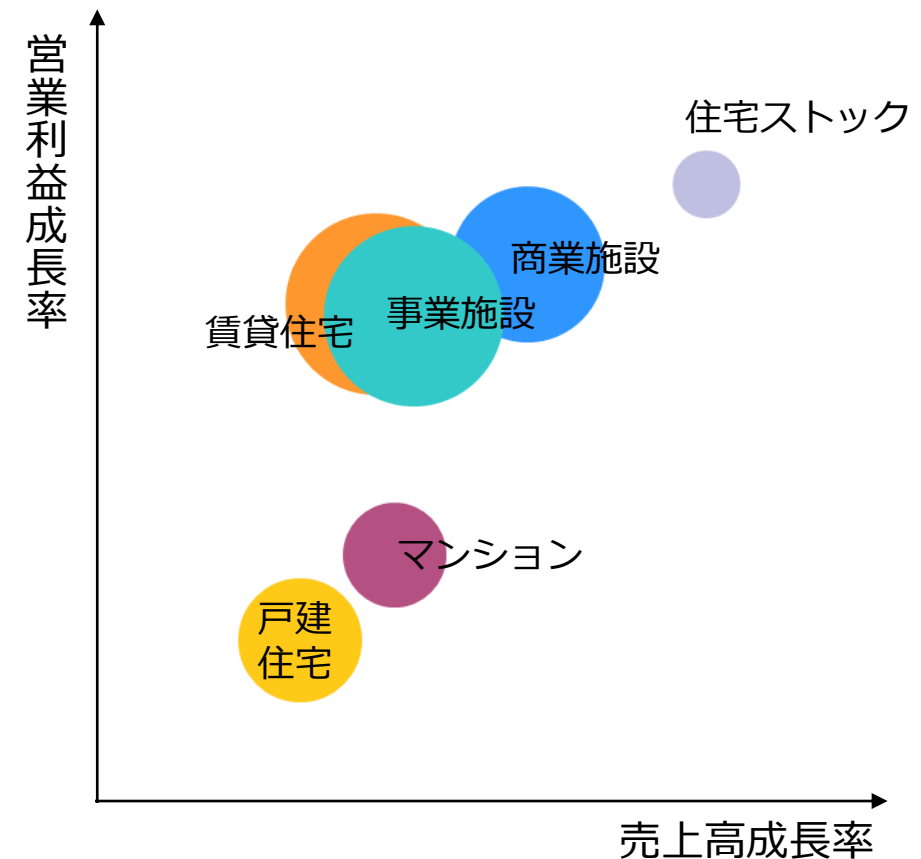
戸建・賃貸住宅領域は再成長に向けた基盤を整備し、商業・事業施設領域については継続的に事業の拡大を図り、グループ全体として業績目標を達成します。

■セグメント別業績目標（億円）

	売上高				営業利益			
	5次中計 2019/3期		6次中計 2022/3期		5次中計 2019/3期		6次中計 2022/3期	
	内、海外		内、海外		内、海外		内、海外	
戸建住宅	5,035	1,181	5,400	1,570	238	28	220	80
賃貸住宅	10,547	342	11,600	760	1,046	37	1,150	90
マンション	3,435	330	3,800	280	207	59	200	10
住宅ストック	1,317	-	1,600	-	137	-	160	-
商業施設	7,305	28	8,400	20	1,425	2	1,600	0
事業施設	10,263	870	11,400	1,200	1,003	2	1,100	50
その他	4,830	30	5,200	170	135	-1	200	10
計	41,435	2,785	45,500	4,000	3,721	129	4,050	240

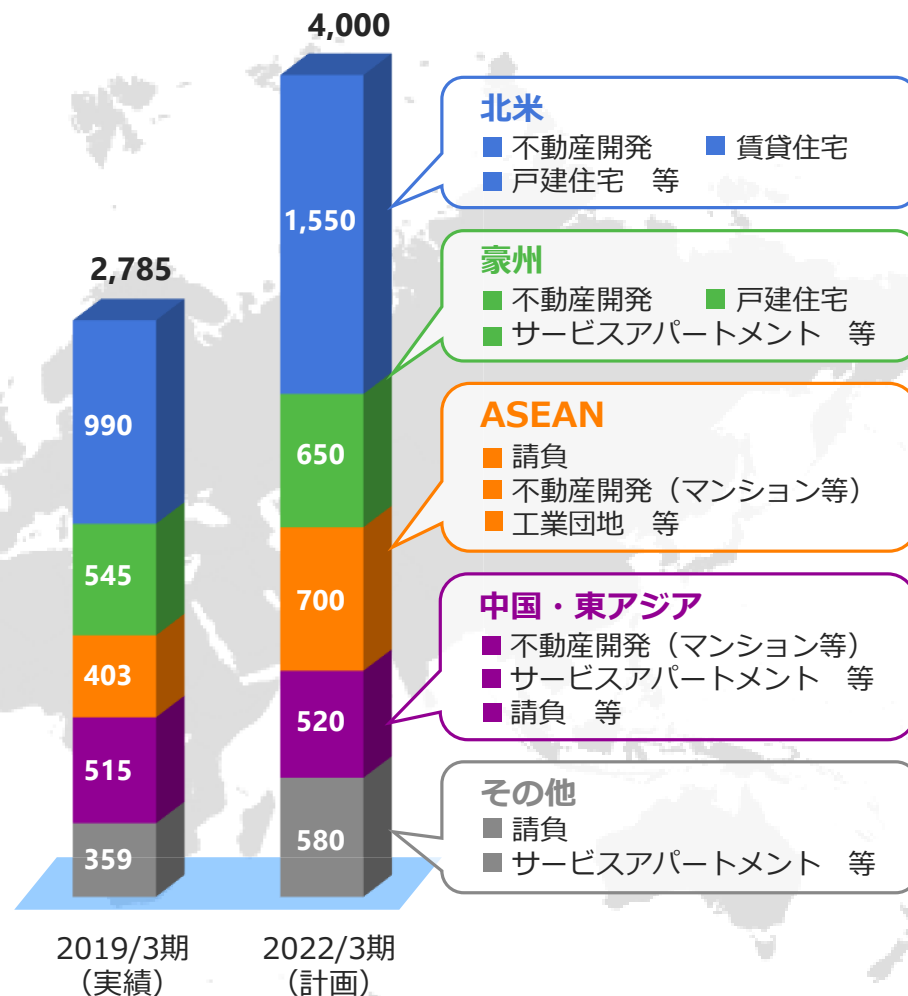
■セグメント別の位置づけ

注) 円の大きさ:6次中計の売上目標

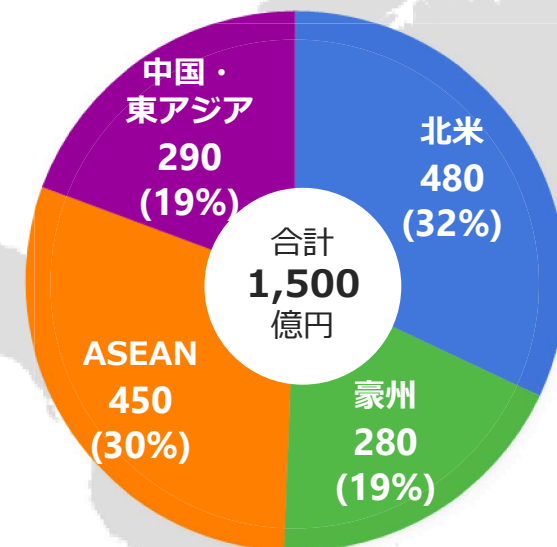


海外事業の管理体制を強化しつつ、継続的に事業投資を行い、売上高4,000億円を目指します。

■ 海外売上高（億円）



■ 投資計画（億円）



商業施設や物流センターに加え、大規模・複合案件を積極的に開発します。
また、不動産投資のリターンを確実に獲得していきます。

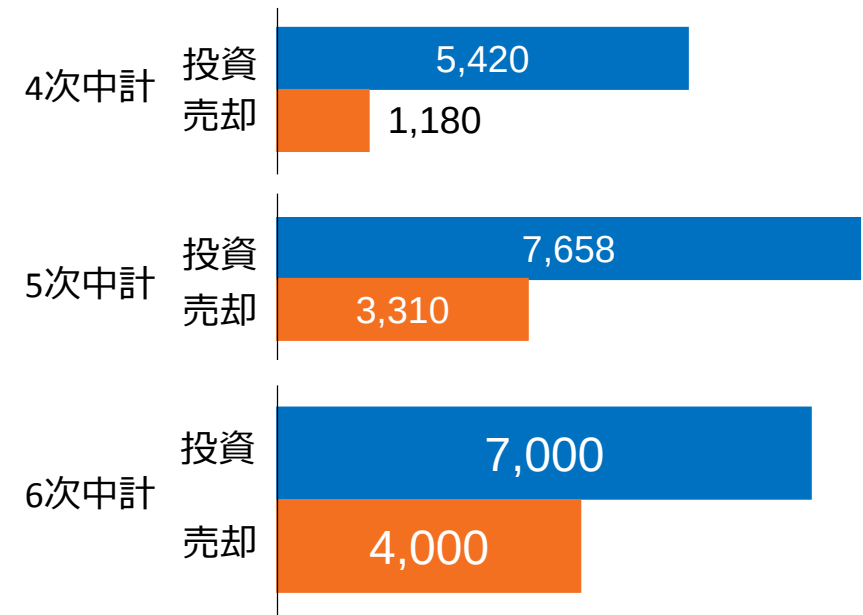


ホテル、病院、店舗、スポーツ施設等の複合ビル
(東京都江東区豊洲)

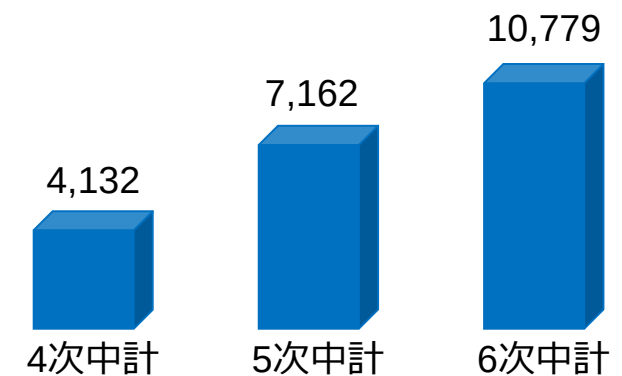


大学施設、産学連携施設、商業施設、マンション、
ホテル等の街区開発 (北海道札幌市厚別区)

■ 不動産投資・売却の実績と計画 (億円)



■ 各中計開始時の投資不動産残高 (簿価・億円)



住宅系事業の再成長に向けて、安定品質を確保する体制作りなどサプライチェーンを再整備しつつ、都市部での展開を強化します。

- ✓ 型式適合遵守を確実にする業務プロセスの再構築
- ✓ 賃貸併用住宅や中高層賃貸住宅などにより、都市部における取り組みを強化する



医院併用住宅



中高層賃貸住宅



都心部の
タワーマンション

建物のオーナー様とのリレーションを強化し、リフォーム・リノベーション・買取再販等の
Livness 事業を積極的に展開することで、社会インフラである既存建物の価値向上に努めます。

11 住み続けられる
まちづくりを



12 つくる責任
つかう責任



■顧客・建物ストックの状況

Housing

戸建住宅
顧客数
42万戸



賃貸住宅
管理戸数
57万戸



マンション
管理戸数
36万戸



戸建住宅自社販売物件の関与率（当社推計）

18%

当社が関与できていない物件

Livness

■重点施策

- **Livness** ブランドの認知度向上により、
自社販売物件の売買仲介・買取再販捕捉率の向上
- 顧客ストックと新築販売網を活用した 積極的な
買取再販事業の実施

Business

商業施設
累計施工数
4.3万棟



テナント
企業数
4,200社超



物流施設
延床面積
669万㎡



非住宅リフォーム・リニューアルマーケット

8.6兆円

平成29年度 国土交通省 建築物リフォーム・リニューアル調査報告より

- 改修工事の営業・施工体制の構築
- 既存物件のバリューアップ&再販事業の展開



シェアオフィスへのリノベーション事例

当社が過去に開発した郊外型住宅団地を再耕する『

Livness タウンプロジェクト』を推進し、高齢化による社会課題を解決します。

11 住み続けられるまちづくりを



12 つくる責任 つかう責任



上郷ネオポリス（神奈川県横浜市栄区）



- 住民有志による「上郷ネオポリスまちづくり委員会」にてまちづくり活動を開始
- 「安心・つながり・生きがい・健康」をキーワードとして目指すべきまちの将来像を検討中
- 活動支援・コミュニティ拠点を使った住民組織の運営と生きがい創出プロジェクトの展開



活動支援・コミュニティ拠点
(コンビニ+コミュニティスペース)

緑が丘ネオポリス（兵庫県三木市）



- 2015年より、産・官・学・民 協働の体制を組成し活動開始
- 「多世代の住民が快適に暮らし、永続的に続く街」を目指して団地の魅力向上や、移住・住み替えを促進
- 当社は、サテライト拠点の整備や住み替え促進を中心にサービスプラットフォームを共創

生涯活躍のまち推進機構



気候変動問題を中心とした環境への取り組みや働き方改革により、持続可能で生産性の高い社会の実現に貢献します。

8 働きがいも
経済成長も



社会変化を見据えた経営基盤の構築 ・ステークホルダー関係性強化

従業員の働きがい実感度 **80%**

取引先総合満足度 **90%**

Endless Social Program 2021より抜粋

7 エネルギーをみんなに
そしてクリーンに



EP100、RE100、SBT※1 の達成に向けた省エネ、 創エネ、CO2削減の推進

エネルギー効率 **1.4倍** (15年度比)

再エネ比率 (利用率) **85%** (**3%**)

温室効果ガス排出量 **35%削減** (15年度比)

Endless Green Program 2021 より抜粋

13 気候変動に
具体的な対策を



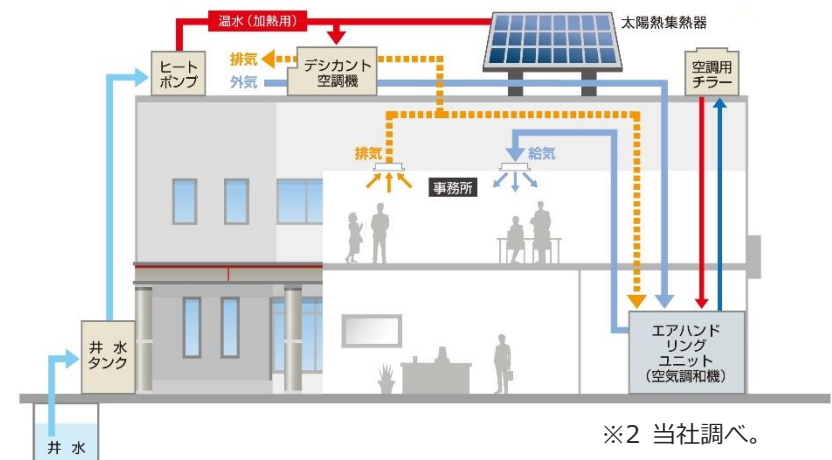
15 陸の豊かさも
守ろう



※1 「EP100」は、事業のエネルギー効率を倍増することを目標に掲げる企業連合、「RE100」は、事業運営に要する電力を100%再生可能エネルギーで賄うことを目標に掲げる企業連合、「SBT」は、パリ協定の「2℃目標」に整合した科学的根拠を有する温室効果ガス削減目標の設定を企業に促す国際的なイニシアティブのこと。

- ✓ 無駄な業務の徹底削減
- ✓ テクノロジー (AI・RPA) 投資による業務削減
- ✓ 現場施工の自動化による労働負荷削減
- ✓ 建設現場の4週8休の実現
- ✓ 環境エネルギー事業の推進
(省エネ・創エネ・蓄エネ・電力小売・緑化)
- ✓ ゼロ・エネ住宅・施設の普及

日本初※2の再生可能エネルギーによる
電力自給自足オフィス「大和ハウス佐賀ビル」



※2 当社調べ。

Daiwa Sakura Aidの取り組みを通じ、永く大切にされてきた「文化・歴史・伝統・景観」に象徴される「和の心」をステークホルダーと共に長期的視点で受け継いでいきます。

4 質の高い教育を
みんなに



15 陸の豊かさも
守ろう



17 パートナースhipで
目標を達成しよう



Daiwa
Sakura Aid



創業者精神の継承

- ✓ 創業者ゆかりの地、奈良県・吉野の桜保全活動を通じて、会社に対する従業員の愛着・信頼・誇りを醸成

ミッション① 従業員の行動支援

<吉野山桜保全活動> <桜プロジェクト>



和の伝承

- ✓ 国立博物館等と連携したチャリティーコンサートの実施
- ✓ 育成したシロヤマザクラを歴史的価値の高い建築物等に寄贈
- ✓ 桜の魅力と各地域の物語を伝える写真集・冊子の発行

ミッション② 伝承者支援
地域との連携強化

従業員

株主

小学校

地域
市民

お客様



地域貢献

- ✓ 各種募金活動
 - ・株主優待寄付
 - ・吉野山での募金
 - ・自販機募金
- ✓ 地域活性化に寄与するイベント等の支援

ミッション③ 次世代育成
ミッション④ 自然環境保全

サステナブルな社会・地域・次世代への貢献

不動産開発などの成長のための投資に加え、技術基盤整備のための投資も行っていきます。

■ 投資計画（億円）



働き方改革及び技術基盤整備
 ・デジタル化（BIM/ AI/ RPA等）
 ・現場施工自動化（ロボットの導入等）
 ・人財育成（研修施設の整備）

■ 資金計画（億円）



有利子負債借入

財務健全性を維持しながら、資本コストを上回るROEを創出し、株主価値向上のためのエクイティスプレッドを獲得します。

I

ROEの設定 目標 **13** % 以上

(現在当社の株主資本コストは6.5%程度と認識しています)

II

適正な財務レバレッジ D/Eレシオ **0.5** 倍程度

III

株主還元 配当性向 **30** % 以上

および機動的な自己株式の取得

「何をしたら儲かるかという発想でことにあたるな。
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ろ。
会社は社会の公器やからな。」

創業者 石橋信夫が常に社員に語っていたこの言葉は大和ハウスグループの原点です。
私たちは、「世の中の役に立つ事業の推進」この創業者精神を原点に、
これからも社会の変化にしなやかに対応し、
サステナブルな社会に必要とされる企業として、社会課題の解決に貢献し続けます。



創業者

石橋 信夫



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