



第7次中期経営計画

(2022年度～2026年度)

～生きる喜びを、未来の景色に。～

2022年5月13日

大和ハウス工業株式会社

証券コード：1925（東証プライム市場）



基本姿勢・長期ビジョン	P.3～7	Appendix（事業セグメント）	P.38
第7次中期経営計画	P.8	● 重点戦略と事業別戦略	P.39
● 第6次中期経営計画の振り返り	P.9～10	● 戸建住宅事業	P.40～44
● 第7次中期経営計画の位置づけ	P.11～17	● 賃貸住宅事業	P.45～48
● 経営方針①収益モデルの進化	P.18	● マンション事業	P.49～52
1)地域密着型の海外事業による成長の加速	P.19～20	● 商業施設事業	P.53～56
2)地域・お客さま視点で循環型バリューチェーンを拡充	P.21～23	● 事業施設事業	P.57～60
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	P.24～26	● 環境エネルギー事業	P.61～65
● 経営方針②経営効率の向上、③経営基盤の強化	P.27	● 参考：セグメント変更内訳	P.66
4-1)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	P.28～29		
4-2)キャピタルアロケーションと株主還元	P.30		
5)コスト競争力強化と安定供給体制の構築	P.31		
6)デジタルトランスフォーメーション	P.32～34		
7)人的資本の価値向上	P.35～36		
8)ガバナンスのさらなる強化	P.37		

基本姿勢・長期ビジョン

- ▶ お客さまと出会った歓びの数
- ▶ みらい価値共創センター「コトクリエ」
- ▶ “将来の夢”（パーパス）
- ▶ 価値創造ストーリー



お客さまと出会った歓びの数

30,000,000超

当社が建築した戸建住宅、賃貸住宅、マンションにご入居されているお客さま
およびグループ施設の会員様・年間ご利用者様の合計



みらい価値共創センター「コトクリエ」



生きる歓びを、未来の景色に。

生きる歓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。



私たちの強み

創り出したい社会

共創共生で価値を創っていく力

生きる喜びを分かち合える世界の実現



経営資源：人財基盤、顧客基盤、技術基盤

グローバル化

地域社会の再生

サーキュラーエコノミー
& カーボンニュートラル

ガバナンス

デジタル変革

DE&I ※





Daiwa House®
Group

第7次中期経営計画

(2022年度～2026年度)

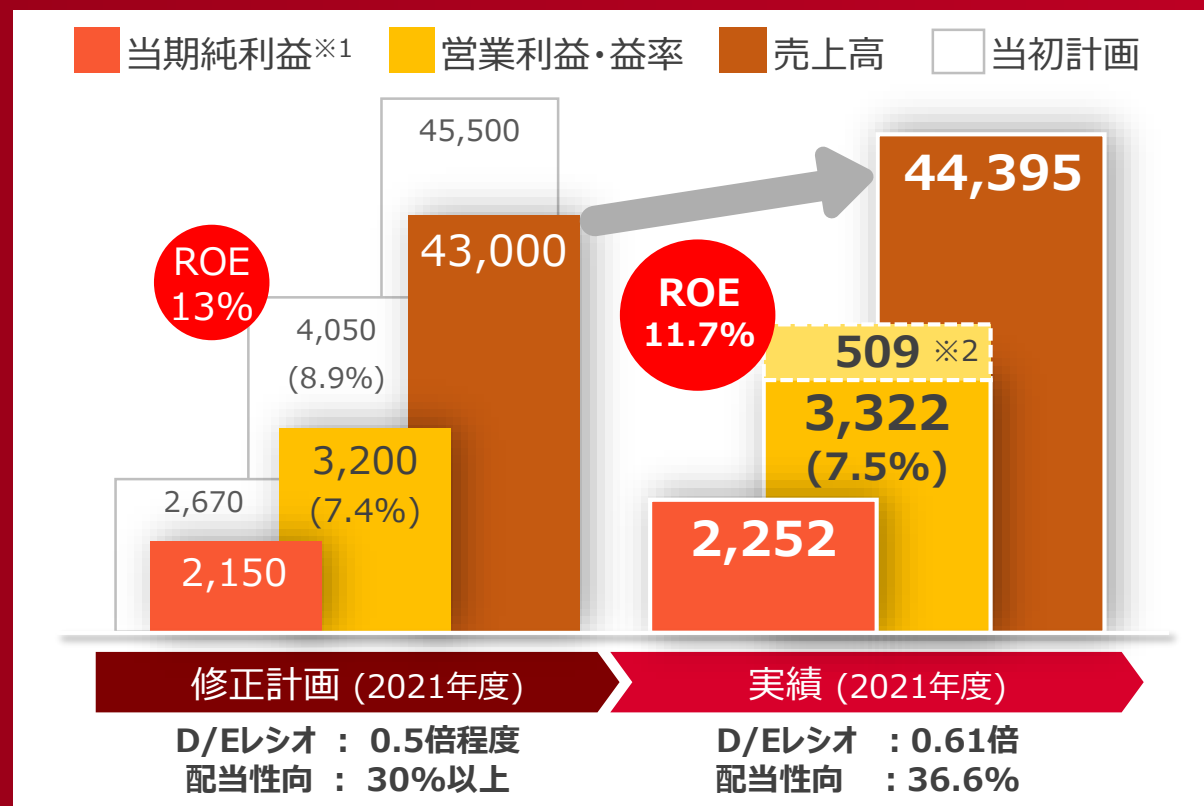
～生きる喜びを、未来の景色に。～

第6次中期経営計画 の振り返り

- ▶ 業績
- ▶ 総括

コロナ禍に対応した商品展開や経営基盤の再整備により、**売上高・営業利益においては過去最高**を更新

業績



(単位：億円)

総括

- ・ ガバナンス体制の抜本的見直し
- ・ 積極的な不動産開発投資を展開
- ・ 海外事業の基盤強化
- ・ バリューチェーン強化による幅広いストック事業を実現
- ・ 働きがい実感度を約80%まで向上
- ・ 売上高・利益共に修正計画を達成 (コロナ影響による見直し)

※1 親会社株主に帰属する当期純利益 ※2 退職給付数理差異

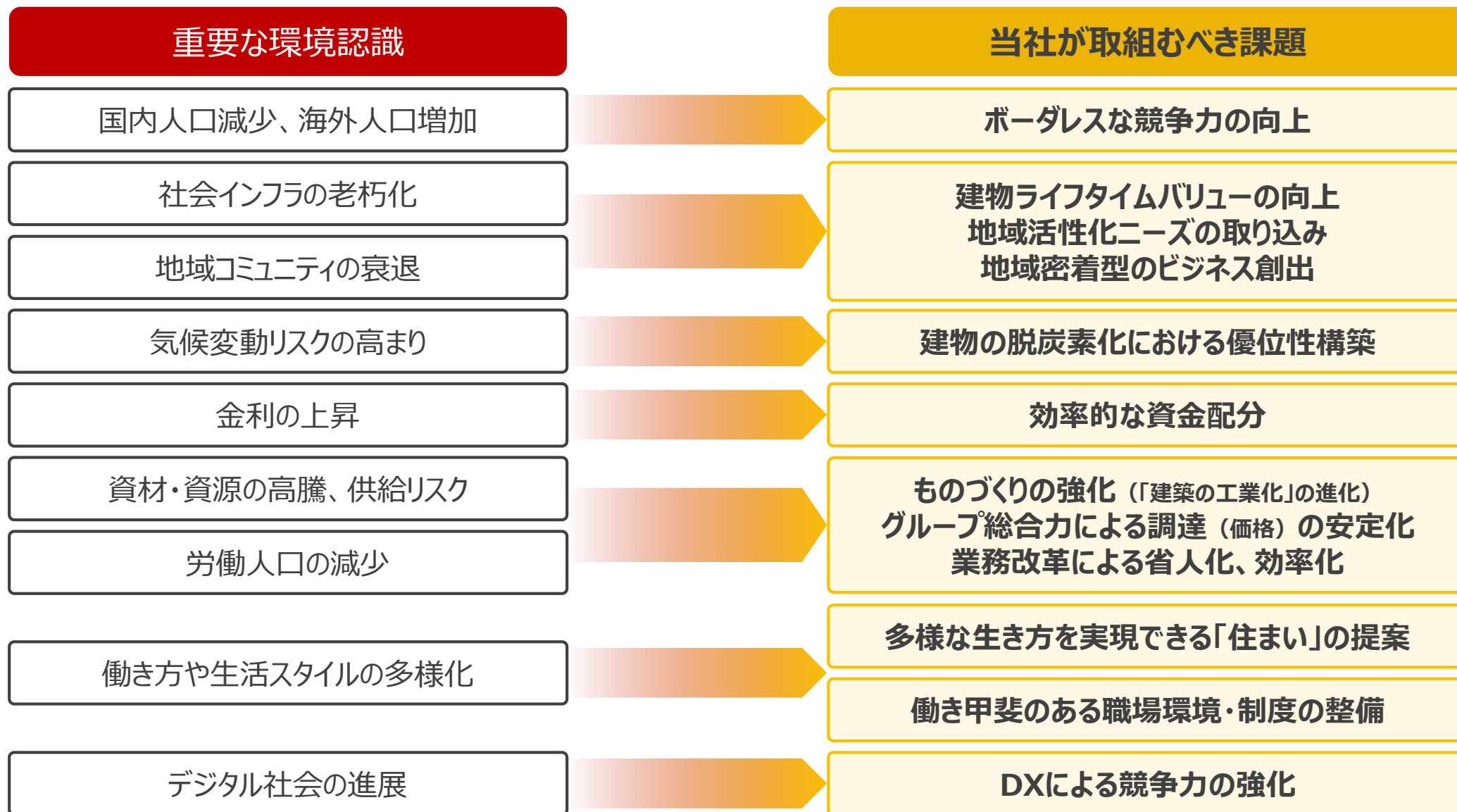
第7次中期経営計画 の位置づけ

- ▶ 位置づけ ～2022年度-2026年度
- ▶ 環境認識
- ▶ 経営方針と重点取り組みテーマ
- ▶ 業績目標と収益モデル構成の変化
- ▶ 事業セグメント別の業績目標
- ▶ 海外事業の成長加速

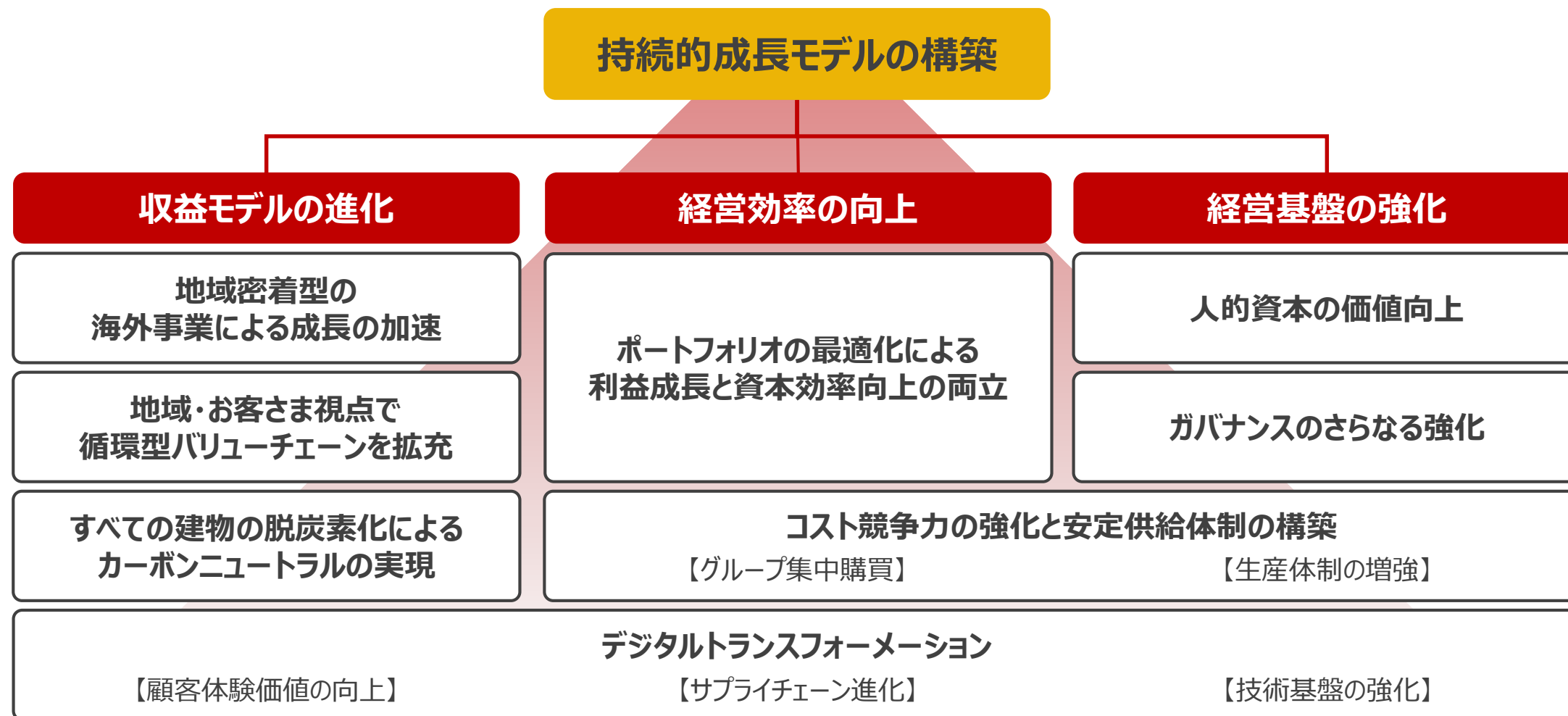


長年に渡って事業価値と社会価値を共に最大化し続けていける
「持続的成長モデル」を構築する





持続的成長モデルの実現に向けて、**3つの経営方針**を掲げ、
それを実現する**8つの重点テーマ**に取り組む



売上高5兆5,000億円、営業利益5,000億円への成長を着実に進めると共に
持続的な成長を実現する収益モデルへの進化を図る

財務目標※

売上高 **5 兆 5,000 億円**

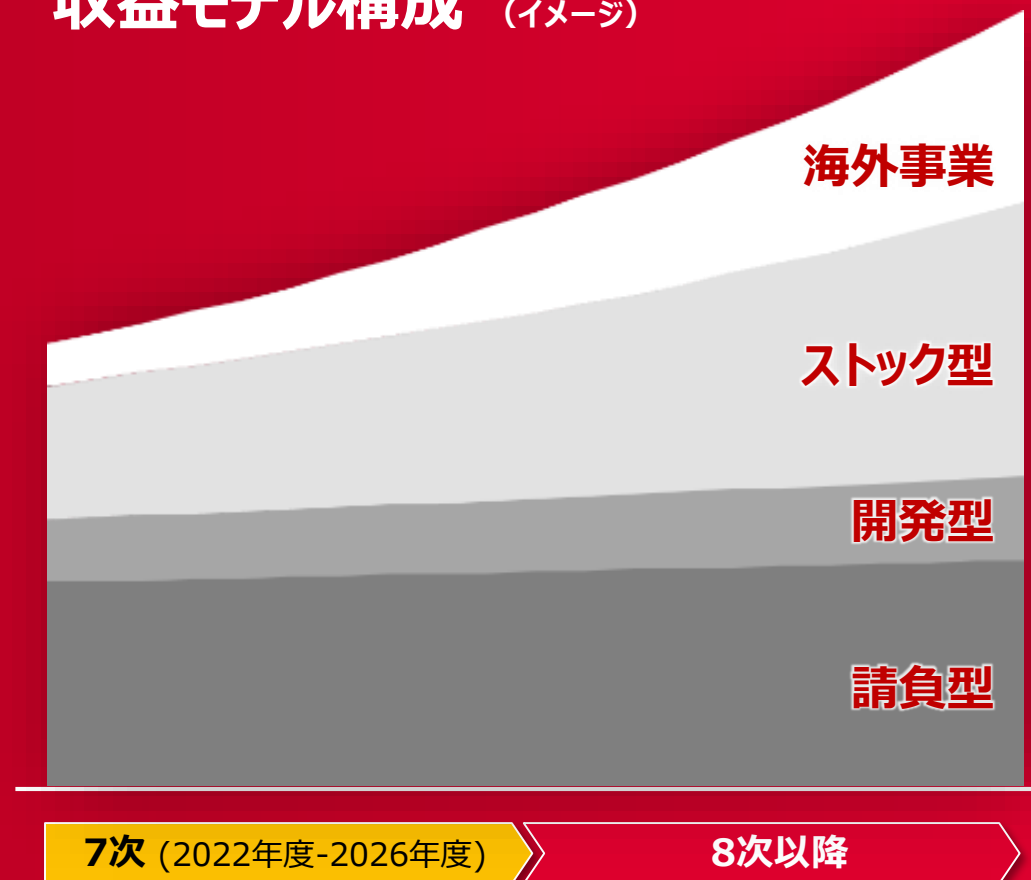
営業利益 **5,000 億円** (営業利益率9.1%)

当期純利益 **3,400 億円**

ROE **13% 以上** 配当性向 **35% 以上**

D/Eレシオ **0.6 倍程度**

収益モデル構成 (イメージ)



※ 営業利益は退職給付数理差異除く。当期純利益は親会社株主に帰属する当期純利益



4つの事業セグメントで営業利益1,000億円を目指す
また、戦略的な観点から**環境エネルギー事業を新しいセグメント**として開示する

	売上高				営業利益 (率) ※			
	2021年度		2026年度		2021年度		2026年度	
	全体	(海外)	全体	(海外)	全体	(海外)	全体	(海外)
戸建住宅	7,848	3,180	12,500	7,300	383 (5%)	234 (7%)	1,000 (8%)	750 (10%)
賃貸住宅	10,525	325	12,500	600	966 (9%)	55 (17%)	1,200 (10%)	100 (17%)
マンション	3,799	203	4,000	1,500	97 (3%)	▲23 (-%)	250 (6%)	180 (12%)
商業施設	10,385	12	12,500	250	1,241(12%)	▲11 (-%)	1,600 (13%)	50 (20%)
事業施設	10,792	688	13,000	900	1,255(12%)	12 (2%)	1,600 (12%)	90 (9%)
環境 エネルギー	1,610	0	1,700	20	52 (3%)	0	100 (6%)	2 (10%)
その他	630	40	700	80	▲59	▲6	50	▲29
合計	44,395	4,451	55,000	10,000	3,322 (8%)	261 (6%)	5,000 (9%)	1,000 (10%)

※ 営業利益は退職給付数理差異除く (単位：億円)



25の国と地域で、地域密着型の事業を展開、**売上高1兆円・営業利益1,000億円**を目指す

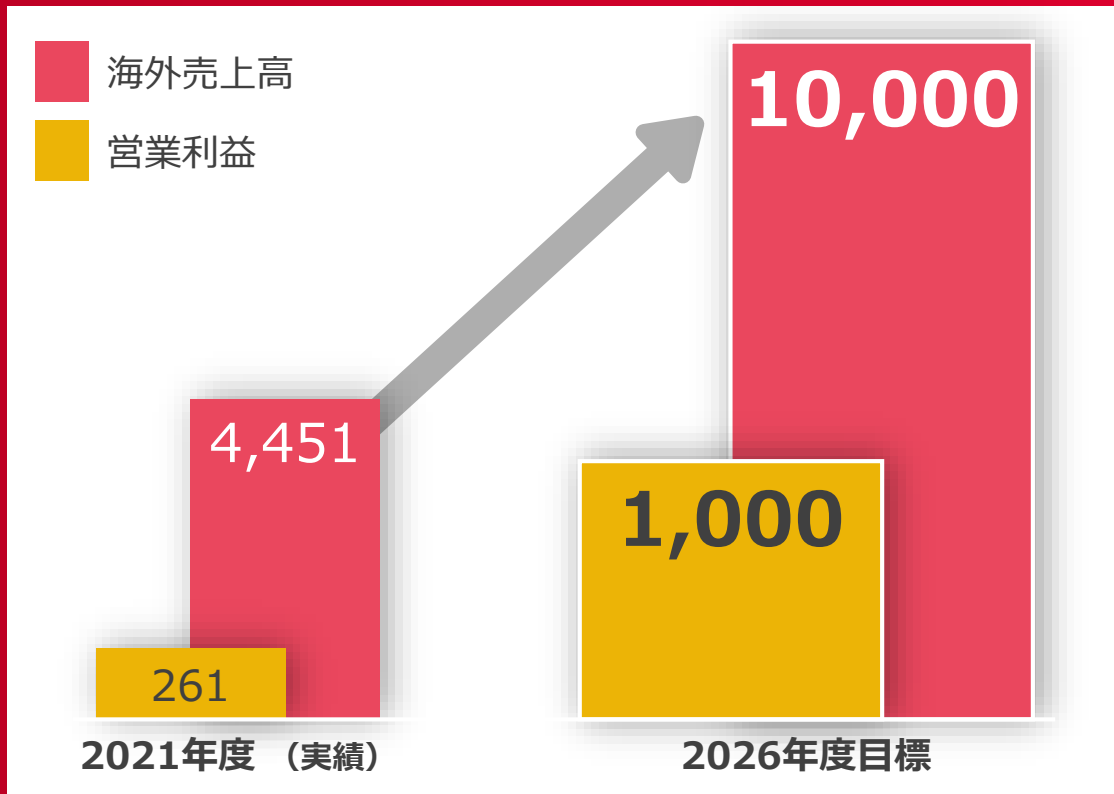
海外売上高 **1** 兆円

25 カ国・地域※1で事業を“深化”

5年間で **8** 万世帯分以上※2の住まいを供給

世界をつなげる商業・事業領域の展開

海外売上高と営業利益



(単位：億円)

※1 2022年3月末時点 ※2 大和ハウスグループが海外で供給する戸建住宅・賃貸住宅・マンションの5年分の供給計画推計

収益モデルの進化

- ▶ 地域密着型の
海外事業による成長の加速
- ▶ 地域・お客さま視点で
循環型バリューチェーンを拡充
- ▶ 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

北米や中国を中心に、実需層の多いエリアで事業展開、**良質な住まいを安定的に提供**
ASEANでは国内で信頼関係を築いてきた顧客企業のビジネスが、**世界につながるための基盤を共に構築**

欧州

- ・モジュラー建築で欧州住宅市場を開拓
- ・住宅だけでなく幅広い分野で技術やノウハウを活用



400

東アジア

- ・長江デルタエリアを中心にマンション開発
- ・用地選定から開発、引渡後の管理アフターサービスまで一気通貫で事業展開



1,300

米州

- ・スマイルゾーンで現地3社による宅地開発・販売拡大
- ・グループ購買（調達）によるサプライチェーンの効率化
- ・工業化ノウハウ（工場生産）の拡大による品質の安定化



7,300



500

ASEAN・南アジア

- ・事業施設などの大型開発で途上国のインフラ整備・雇用促進



500

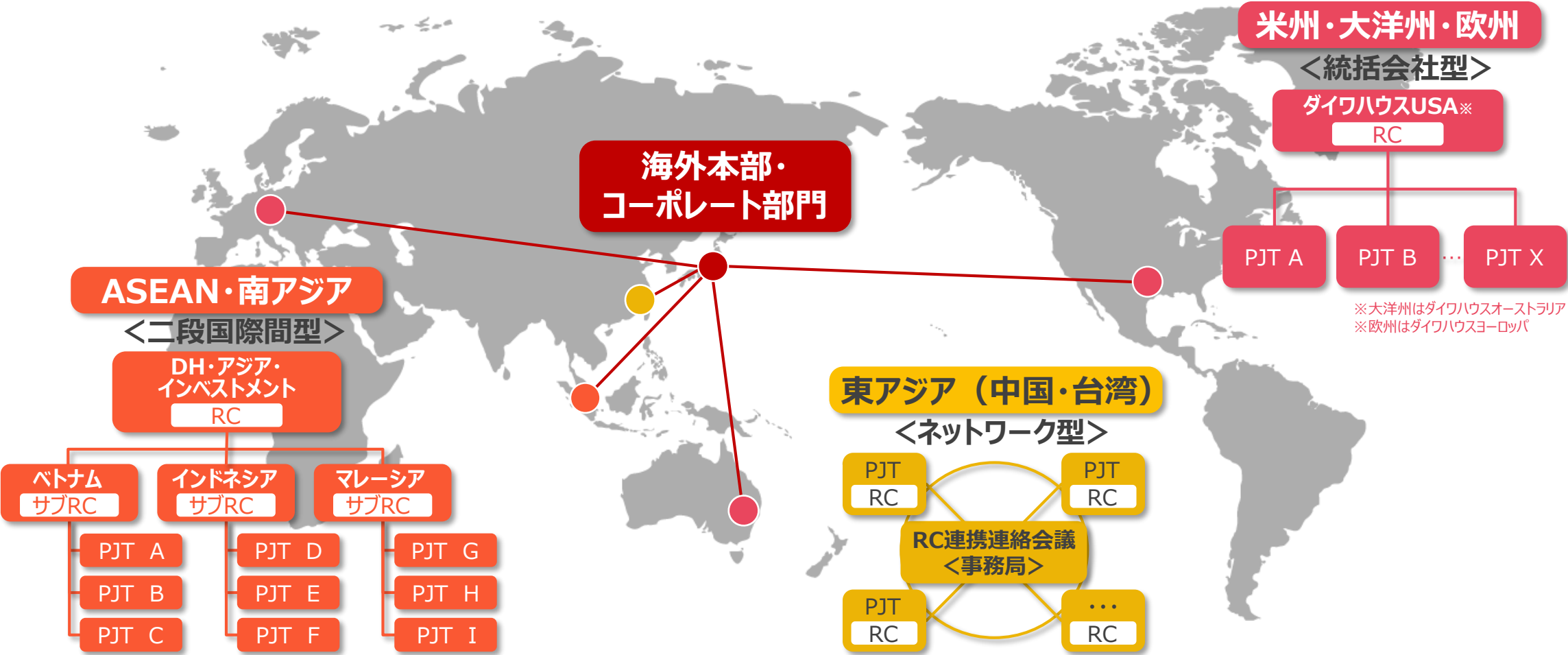
大洋州

- ・シドニー、そして他主要都市へも展開開始





マーケットリスクや各エリア毎の進出事業形態に応じて、**リージョナル・コーポレート機能（RC機能）** をアレンジ
海外本部および本社コーポレート部門にて各エリアのRCを統括



その地域に住まう人々が生きる喜びを感じられる生活インフラを作り、**地域社会の再生に貢献**
一生涯に寄り添い、これからの世代とも喜びを分かち合える**長期視点の事業を展開**

総投資規模※ 約 **2.2** 兆円超

開発の売上高 約 **4,500** 億円

ストックの売上高 約 **1.6** 兆円

「生きる場所」として住まいを再定義

リブネスタウン・プロジェクト **10** か所

次世代インフラの
開発と雇用創出



高度・先進型物流センター



データセンター

老朽施設再生・
バリューアップ



公設地方卸売市場再整備



NSC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



市街地再開発



リブネスタウン



創り、育み、再生し、時代を超えて**再び“創る”へ循環**していくバリューチェーンによって、
その場所で暮らす人々の生活インフラの価値を**永続的に高める**

循環型バリューチェーン

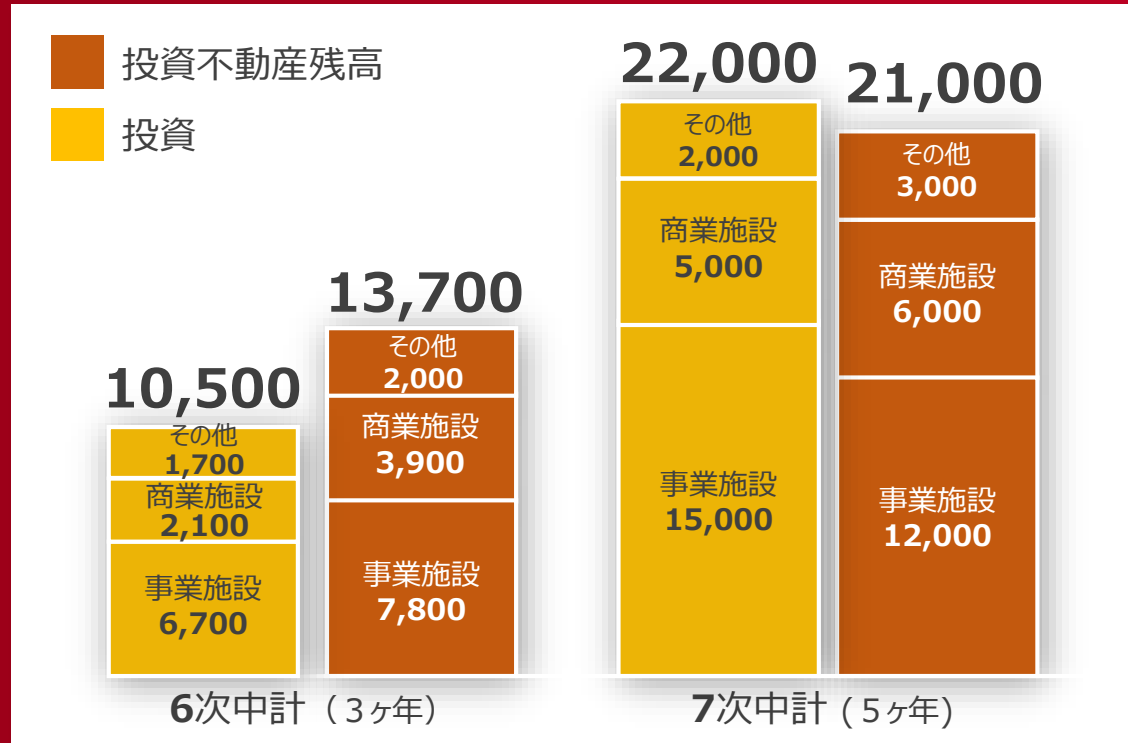




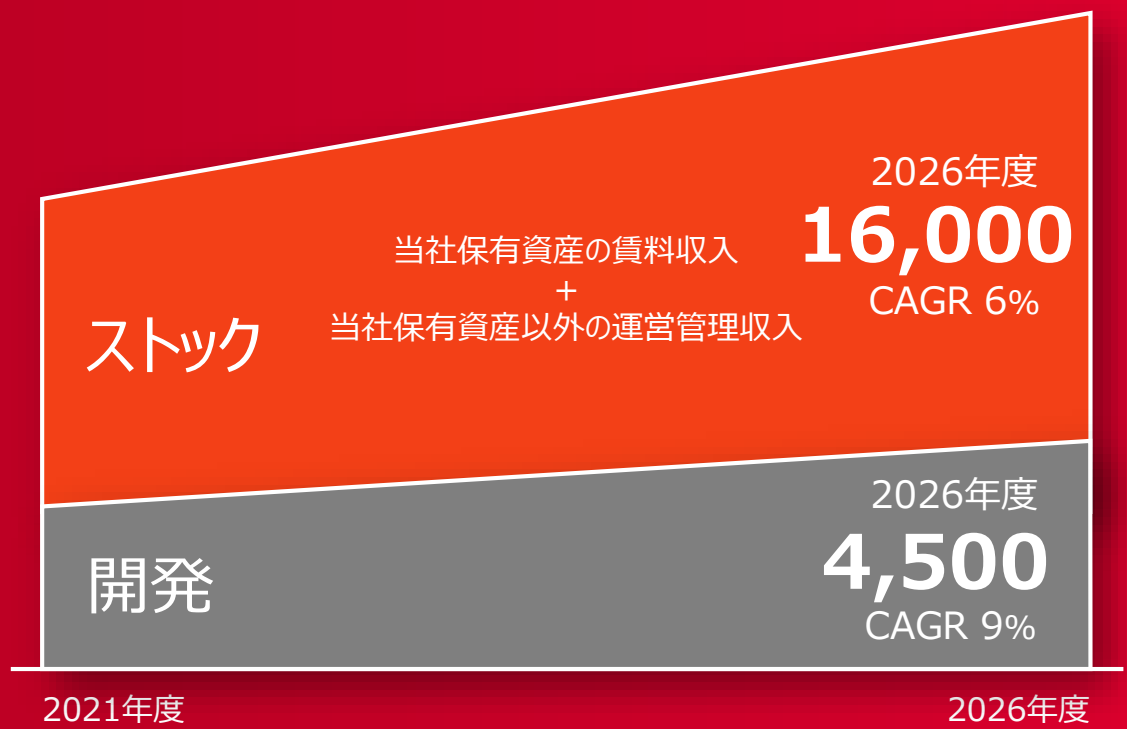
地域ポテンシャルを引き出し雇用創出や賑わいに貢献する開発投資を、7次中計期間中に約2.2兆円規模予定

①8次中計以降のさらなる開発拡大 ②安定的なストック成長に寄与する長期視点の投資と位置づける

投資計画と投資不動産残高※



開発・ストック売上高成長イメージ



(単位：億円)

※ 売却・保有目的の賃貸用不動産

“当社が建物を建てるほど、新たに再エネが生み出され、社会の脱炭素化を加速させていく”
すべての事業を通じて、**お客さまと共にカーボンニュートラルを実現**



2030年度
原則ZEB・ZEH率100%
(建物の高付加価値化・お客さまの資産価値向上)



全事業を通じ、原則すべての
屋根に太陽光パネルを設置
(EPC+PPAによる再エネ供給拡大)

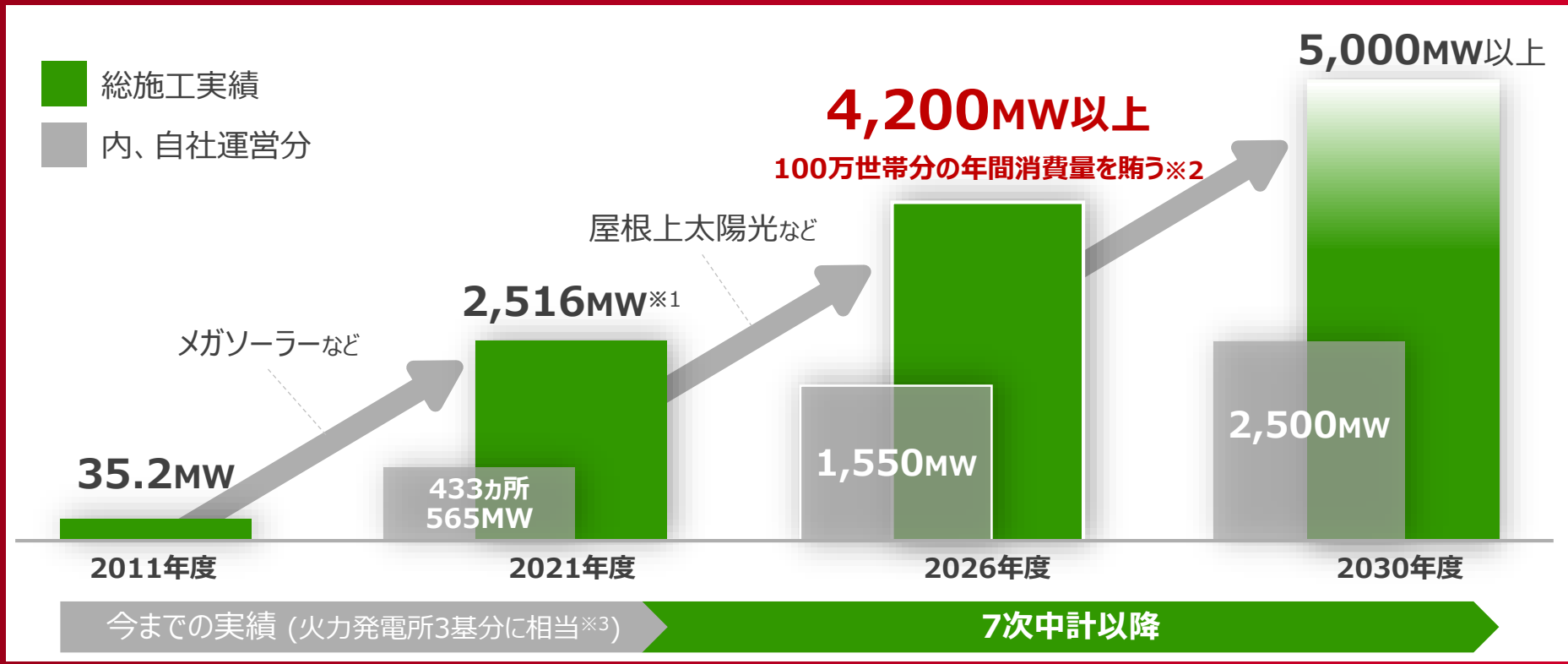


事業成長と社会貢献の両立
当社建物を利用する全てのお客さまの脱炭素化に
貢献することで事業価値も高まる



これまでに、2,500MWを超える再エネ供給施設・設備を施工し再エネ普及に貢献
2026年度には累計4,200MW以上を施工、クリーンな電力で**100万世帯分の消費電力を賄う**ことを目指す

再エネ供給施設・設備の施工実績 (累計発電出力※1)



自社運営する再エネ供給施設



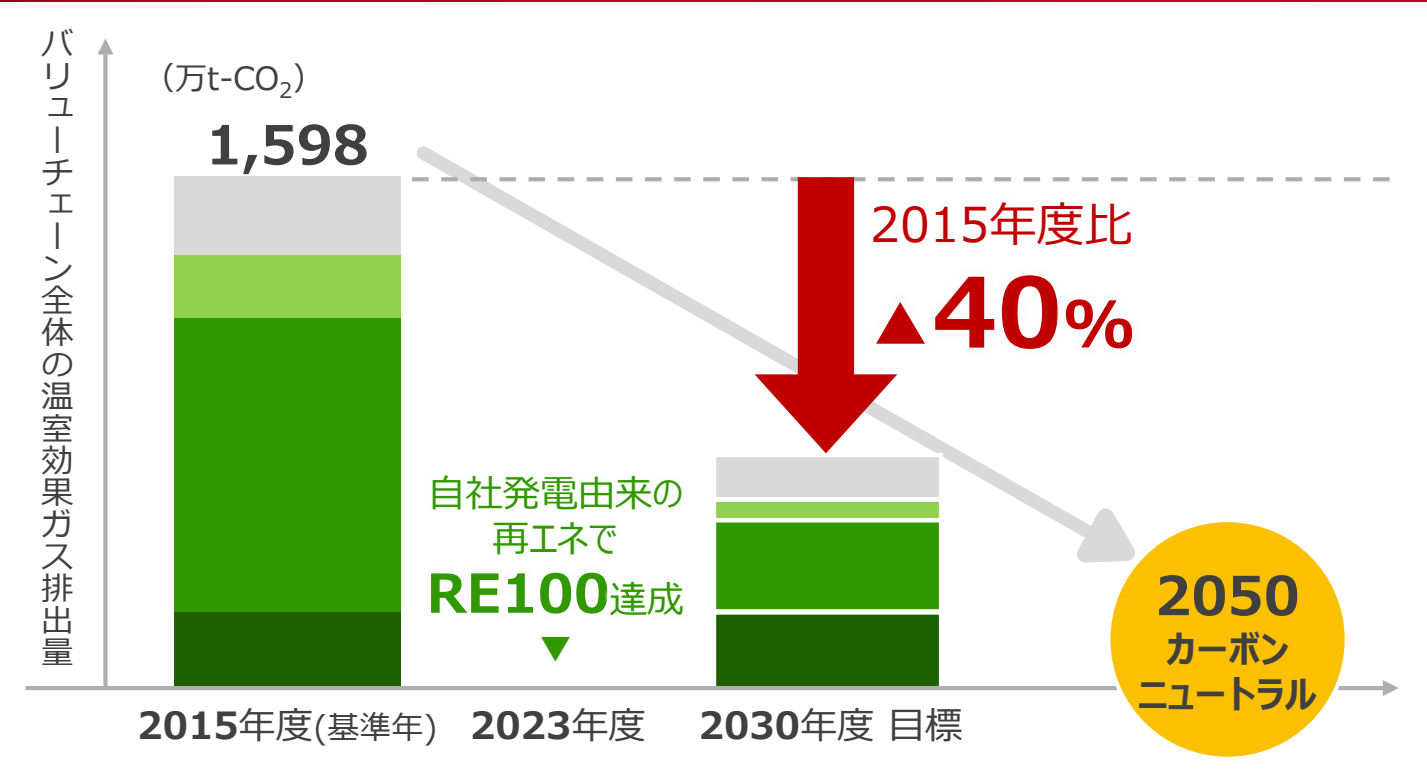
※1 2022年3月末時点。自社運営以外に当社が請け負った案件含む
※3 火力発電所1基の出力容量を800MWとして計算

※2 年間発電量を世帯平均の使用電力を4,322kWh/年として試算 (1kW=1,100kWh)
<https://www.env.go.jp/earth/ondanka/kateico2tokei/2017/result3/detail1/index.html>



2050年カーボンニュートラルに向け、**2030年度にはバリューチェーン全体で40%以上の削減**を目指す
事業活動において**RE100**を達成し、販売した建物の使用では、1.5℃水準※¹を上回る削減を図る

CO₂削減目標



主な取組み

事業活動	原則自社発電由来の再生可能 エネルギーで 2023年度RE100達成 (業界初)	2015年度比 ▲70% ※2
	新築自社施設の原則ZEB化・ 太陽光パネル設置	
販売した 建物の 使用	原則すべての新築建築物の 屋根に太陽光パネルを設置	2015年度比 ▲63%
	原則 ZEB・ ZEH率100%	
サプライ チェーン	・ デジタルを活用した当社商品のCO ₂ 排出量の見える化 ・ ソリューション提供によるサプライヤーとの協業	

※1 1.5℃水準：年平均▲4.2%以上
※2 政府方針は2030年度において、温室効果ガス46%削減を目指すもの

経営効率の向上・ 経営基盤の強化

- ▶ 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
- ▶ キャピタルアロケーションと株主還元
- ▶ コスト競争力強化と安定供給体制の構築
- ▶ 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
- ▶ ガバナンスのさらなる強化



将来成長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により、**企業価値を最大化**



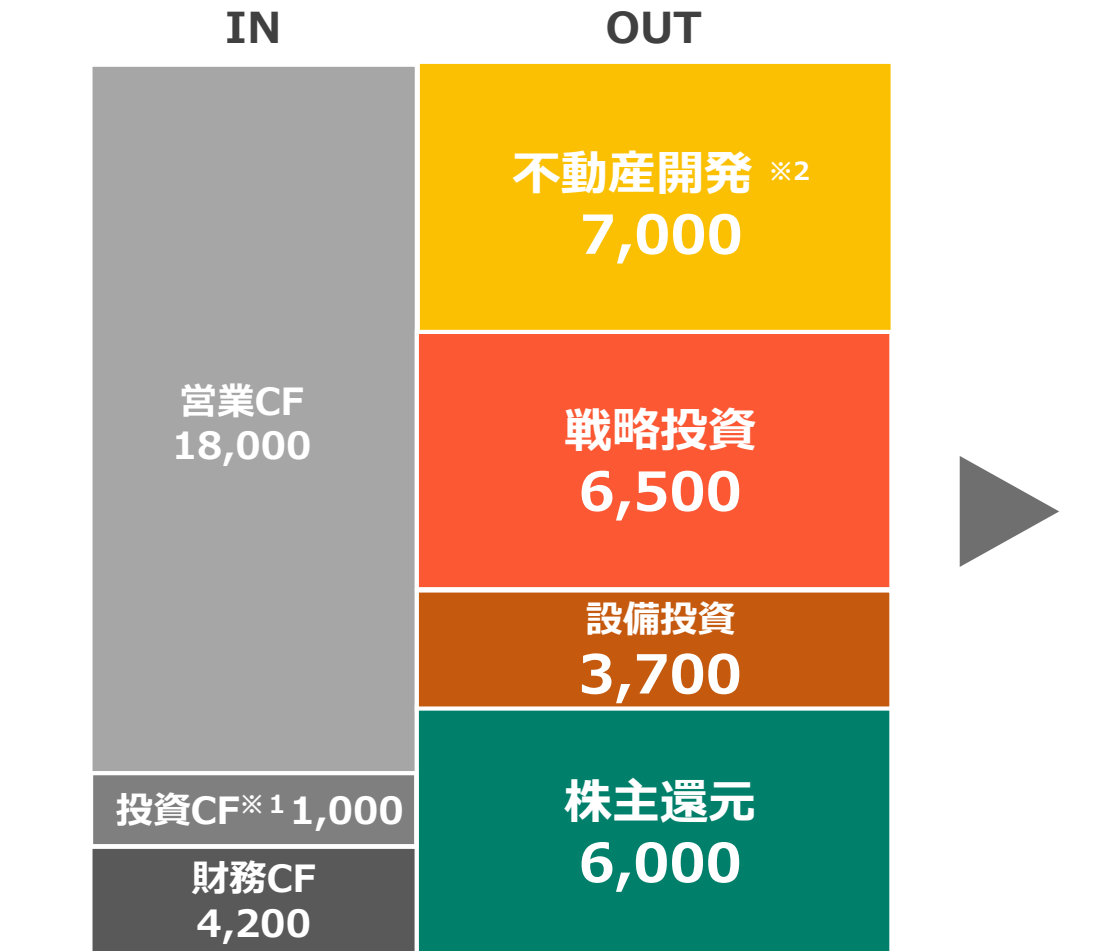


事業施設、商業施設、戸建住宅（海外）に重点投資。賃貸住宅、環境エネルギーはキャッシュ創出力を強化。今後の成長性、資本効率性の面で課題がある事業は、再構築事業と位置づけ再建・再編を急ぐ

	セグメント	投資戦略の概要
重点投資・規模拡大	事業施設	長期大型開発へ積極的に投資 (物流施設、データセンター等)
	商業施設	保有目的も含む大型開発に投資 (NSC、ホテル、複合型オフィス等)
	戸建住宅	米国を中心とした海外住宅の投資 国内は事業改革による利益成長
利益成長	賃貸住宅	安定的な収益拡大の投資 (国内の分譲賃貸、米国事業)
	環境エネルギー	安定的な収益拡大の投資 (太陽光発電設備など)
再構築	マンション	国内は収益性が高い案件に特化 海外マンションは積極的に投資
	グループ課題事業	成長シナリオを再考し、早期に 再建・再編を見極め(投資は抑制)



持続的な**成長に必要な投資を優先確保**
 一方で着実な利益成長によって営業CFを増やし、**安定的に株主還元**を実施



(単位：億円)

※1 主に政策保有株式、非効率資産の圧縮 ※2 売却・保有目的の賃貸用不動産

不動産開発投資

- ・ 収益ドライバーである物流施設、商業施設の**開発投資**を引き続き拡大
- ・ データセンター、公設卸売市場など**新規領域へ積極的に投資**
- ・ **収益目的ストック資産**を段階的に増やすための投資

戦略投資の位置づけ

- ・ **海外成長**に対する先行投資（米国住宅などへの投資）
- ・ 太陽光発電設備など**カーボンニュートラル投資**

設備投資

- ・ 住宅系共通の次世代プラットフォーム構築、建築系の生産拠点強化
- ・ DXのためのIT基盤投資、デジコン投資

株主還元の考え方

- ・ **配当性向35%以上**かつ、**一株当たり配当金額の下限は130円**
- ・ 機動的な自己株式の取得

購買プロセス、システムを集約・統合し、**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
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**する

グループ集中購買

組織、発注プロセス/業務、システムを集約・統合
グループ全体で発注・管理業務を効率化

DHコストプール
約0.4兆円※

資材価格高騰により原価は上昇
部材の安定調達・確保に重点

ハウス

フジタ

リース

リフォーム

リビング

...

グループ
集中購買



約**1兆円**※

原価上昇後から
▲10%抑制を目標



統合
システム

生産体制の増強

鉄骨加工の機能を持つ仕入れの優位性を強化
生産の内製化率を高めることで外注リスクを低減

【住宅系】 共通の次世代プラットフォームを構築

【建築系】 中部工場移転・新設による生産能力増強



新中部工場（イメージ）

部材標準化・共通化

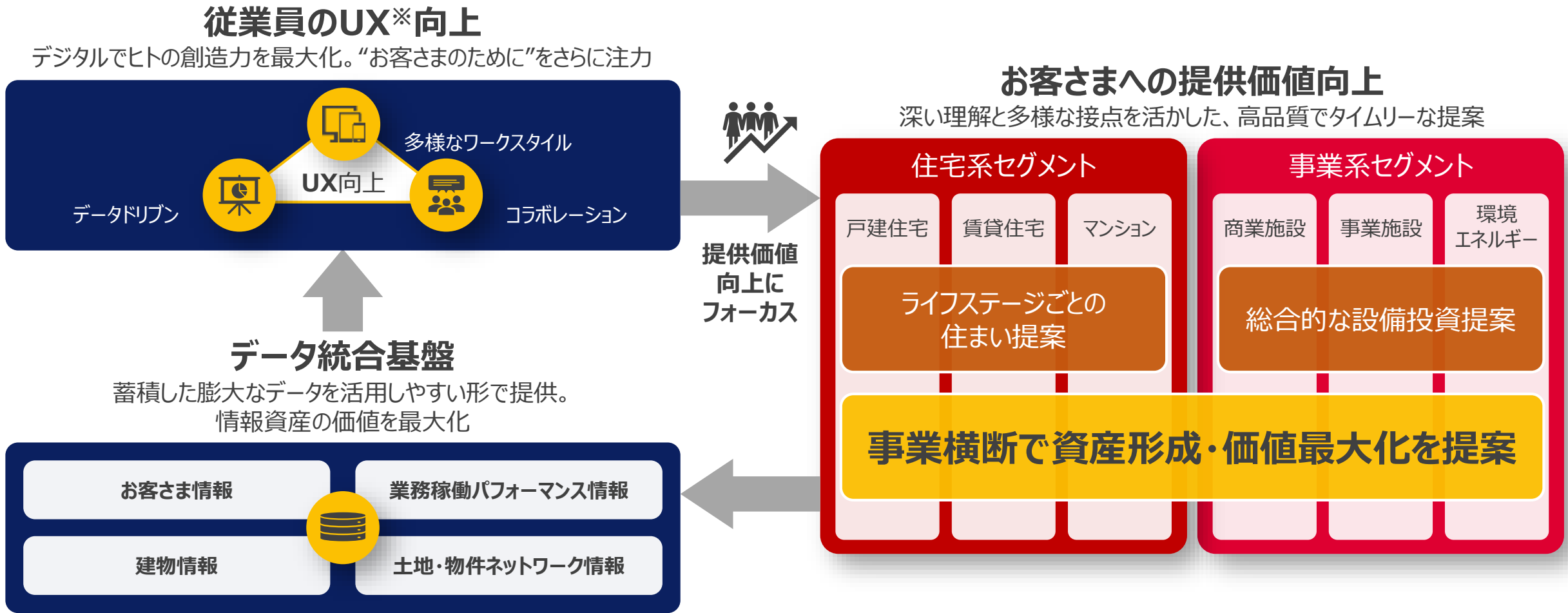
物件カテゴリーごとに標準品を設定

例) 物流施設のサッシであれば規格を2～3の
標準仕様に絞り、標準仕様での設計を徹底

物件/工種関与率の向上により取組範囲を順次拡大



業界最大の事業規模で得られた情報を活用する統合基盤整備、及び従業員のUX向上を通じて、
お客さまへの提供価値の最大化を目指す



※ UX：ユーザーエクスペリエンス（≒従業員の業務における利便性や快適性）



“建築の工業化×DX”を加速

「技術の大和ハウス」として**業界全体の課題解決をリード**し、業界の持続的成長を支える

培ってきた技術基盤の強み

建築の工業化

ものづくりを軸に
開発・建築までフルカバー

多様な建物の
対応力

建設DX“待ったなし”の産業課題

アナログ・属人的な働き方・3Kイメージ

働き手不足
(高齢化・若者離れ)

コンプライアンス
徹底の難しさ

資源高騰 (人件費・資材費)

私たちの使命

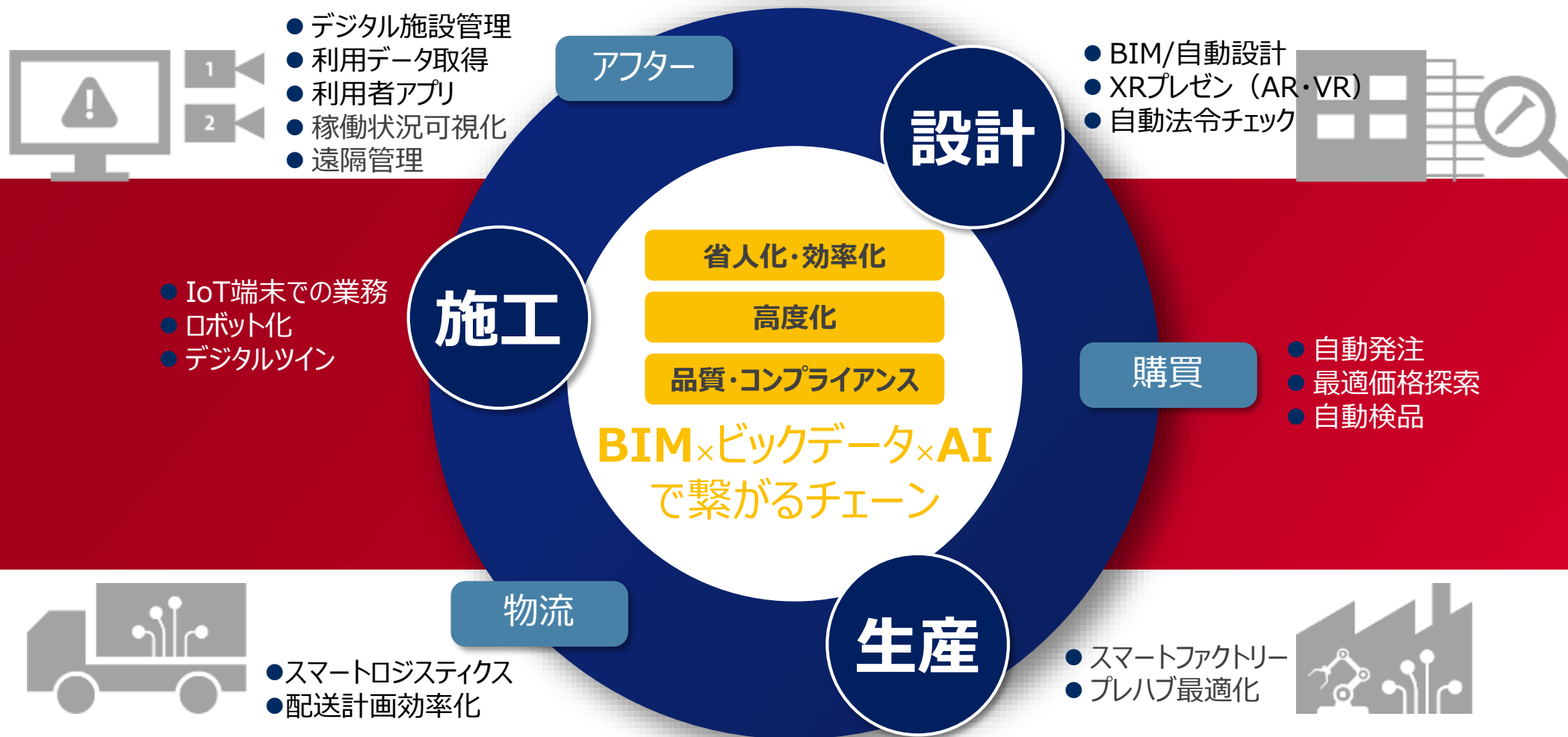
デジタルによる強みの進化で
建設業界をスマート化し、
業界全体の持続性向上

私たちが目指すこと

**働く人々にとって
魅力ある業界に**



デジタル技術の活用により、建築サプライチェーンと建物ライフサイクルの品質・コスト・スピードを
全体最適化することで、働く人々の役割を**創造的な魅力ある仕事へ**進化させる

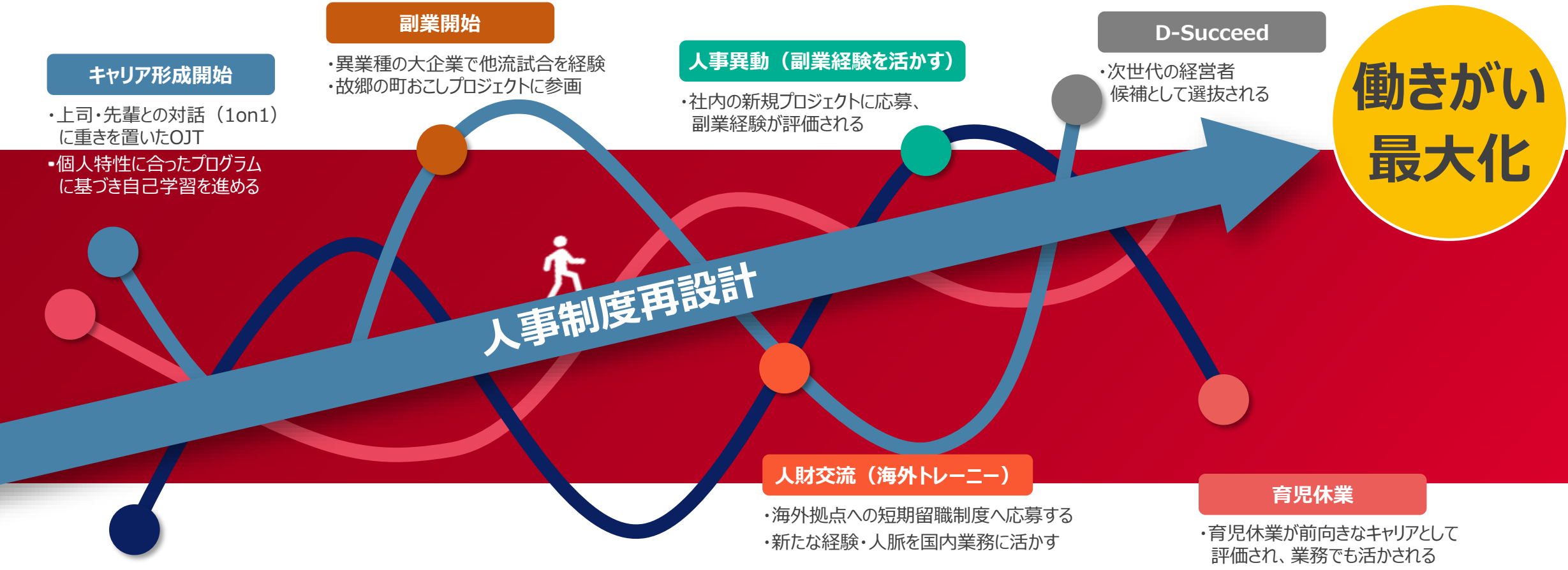


「人的資本」の価値向上が有形・無形資産の価値を高める源泉と捉え、
一人ひとりの**人財育成と組織能力強化**を重点テーマとして取組む





DE&Iを前提に、一人ひとりの生き方・価値観に合わせ、**複線的な成長機会**を用意
様々な制度を通じて**自律的にキャリアを形成**し、スキル・経験を積み重ねる環境を実現





前中期経営計画期間に最重要課題として再整備したガバナンス体制を、
第7次中期経営計画においても強化・充実を図り、**持続的な成長**を支える

第6次中期経営計画

コーポレート
ガバナンス

- ・ 社外取締役比率を3分の1以上に変更
- ・ 社内取締役の上限年齢を設定
- ・ 取締役会へのリスク報告基準の再整備

事業リスク
マネジメント

- ・ 業務執行体制を事業本部制に移行
- ・ 各事業本部のリスク管理委員会と全体でのリスク情報を連携する体制・システムの構築

第7次中期経営計画

- ・ 取締役・執行役員のサクセッション・プロセスの構築による次世代経営人財の育成
- ・ 取締役報酬の株式報酬割合の向上、**非財務評価指標の導入**
- ・ 取締役会のモニタリング機能の強化

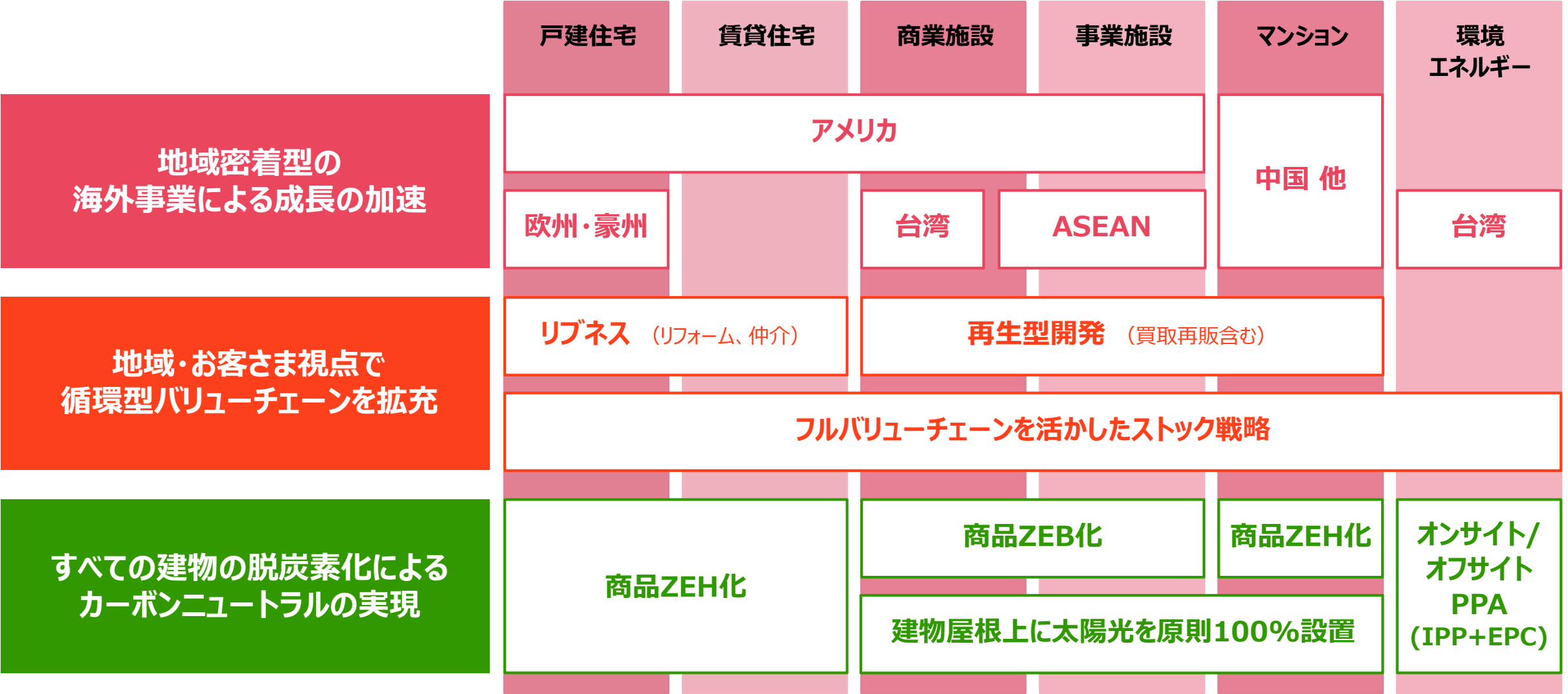
- ・ **各エリアの進出形態に合わせた海外でのリージョナル・コーポレート機能（RC機能）の整備・強化**
- ・ **資産増加に伴うアセットマネジメントの強化**
- ・ コーポレート人財・費用及びDX投資を最適化するマネジメントを強化



Daiwa House®
Group

Appendix

事業セグメント



Housing

戸建住宅



住宅事業本部長
リブネス事業担当

取締役
常務執行役員

大友 浩嗣



戦略骨子 (請負・開発/ストック/海外戦略)

お客さまのライフスタイルに合わせた
コンセプトアプローチを展開

デジタルツール活用による
提案スピード強化と顧客満足向上

米国を中心とした海外住宅事業

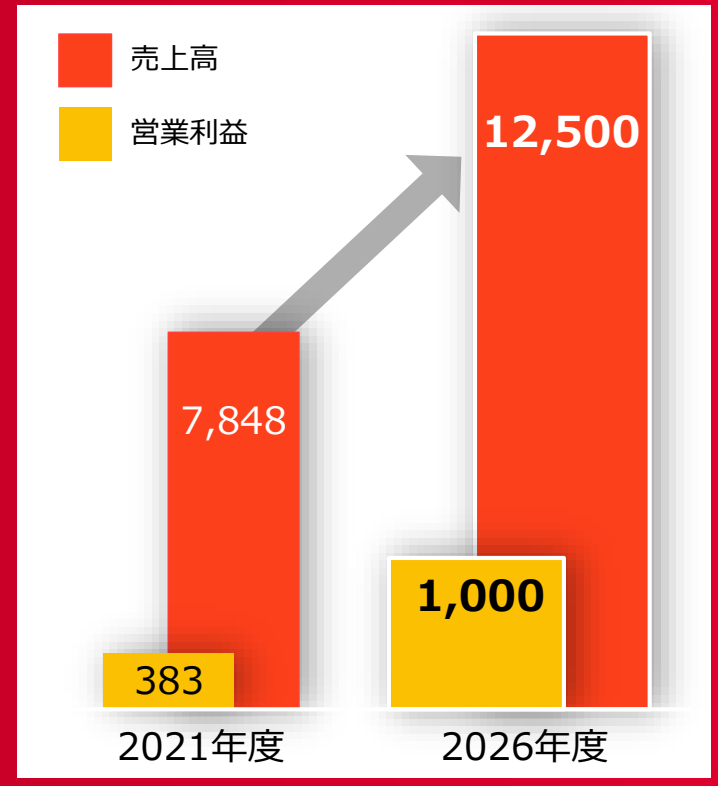
主な施策

- ライフスタイル提案型コンセプトを新築からストックまでトータルで展開
- マーケティング戦略を強化し、商品ラインアップ・プロモーションの拡充
- 商品高付加価値化(ZEH対応・木造強化)によるカーボンニュートラル実現

- 顧客満足を高めることで、紹介販売を拡大
- デジタルを活用した新たな顧客接点確立とカスタマージャーニー構築
- 3DプレゼンとBIM連携による提案スピード強化と業務効率化

- 米国にて主要市場(スマイルゾーン)における事業を拡大
- 欧州モジュラー住宅の基盤構築、豪州住宅の経営改革

業績目標



(単位：億円)

戦略

安全・安心な建物性能に加え、お客様一世帯一世帯の
ライフスタイルに合わせた「生き方」提案により、
 CS（顧客満足）を最大化

LiveStyle Designによる顧客価値提案

- お客様の理想的なライフスタイルを追求するソフト提案
- 新たなビジョンコンセプト【LiveStyle Design】に沿ったマーケティング強化（商品ラインアップ・プロモーション）
- 新築～ストックのグループ連携強化（バリューチェーン）

商品の高付加価値化とラインアップの拡充

- エンドレスグリーンプログラム（ZEH）推進により、2030年度ZEH率100%目標※
- 木造商品のラインアップを拡充し、鉄骨・木造商品の併売推進強化

LiveStyle Designによる顧客価値提案

お客様の理想的なライフスタイル提案を行うビジョンコンセプト
 【LiveStyle Design】 家を、帰る場所から、「生きる」場所へ。

Mission

「続く幸せ」を、住まいから。

Vision

家を、帰る場所から「生きる」場所へ。
 LiveStyle Design

Value

プロであり、
ファンであれ。
お客様の想いに
伴走せよ。

チャレンジを
恐れるな。
兆しを掴め。

Iより、WE。
常識を疑え。

家族と



自然と



自分と



街と



人々が生活をより豊かにするソフト提案を新たなマーケティングに反映
 家族との時間、自然との時間、私との時間、街との時間

グループ一体でライフタイムバリューの最大化



建物点検/
保証延長



バリューアップ
リフォーム



家具
インテリア販売



賃貸
中古売却

提供価値

お客様の生活を豊かにするライフスタイル提案
 お引渡しから、お引き渡し後の継続的サポート

戦略目標

バリューチェーン全体(グループ含む)
 2026年度 国内売上高5,200億円



戦略

CS向上と、デジタルにより情報取得ルート網を拡充し、
新規情報取得数を増大
また、BIM・データ・ツール活用により、成約率向上も実現

CS向上による紹介販売の強化

- 43万世帯以上の既存顧客とのリレーション強化

新たな顧客体験の創出

- デジタルツールやITシステムを活用した、新たな顧客体験
（カスタマージャーニー）を創出する
- SNSなど多様なコミュニケーションツールの活用

提案スピードの強化と高度化

- BIM・ビッグデータ・デジタルツールの活用により、業務効率化や、
提案スピードを強化
- お客さまへの提案内容を3D化し、成約率を高める

新たな顧客体験の創出



提供
価値

お客さまにより分かりやすく、スピーディーに情報をお届けする
売れ筋プランなどビッグデータ活用により業務効率化を図り
お客さまへの提案の質を高める

戦略
目標

- ①新規情報取得数 50%増※
- ②デジタルでの成約数 150%増※



戦略

米国では好調な経済を背景に拡大する住宅需要に対し供給を拡大
スマイルゾーンを中心に、3社で価値ある「住まい」を提供

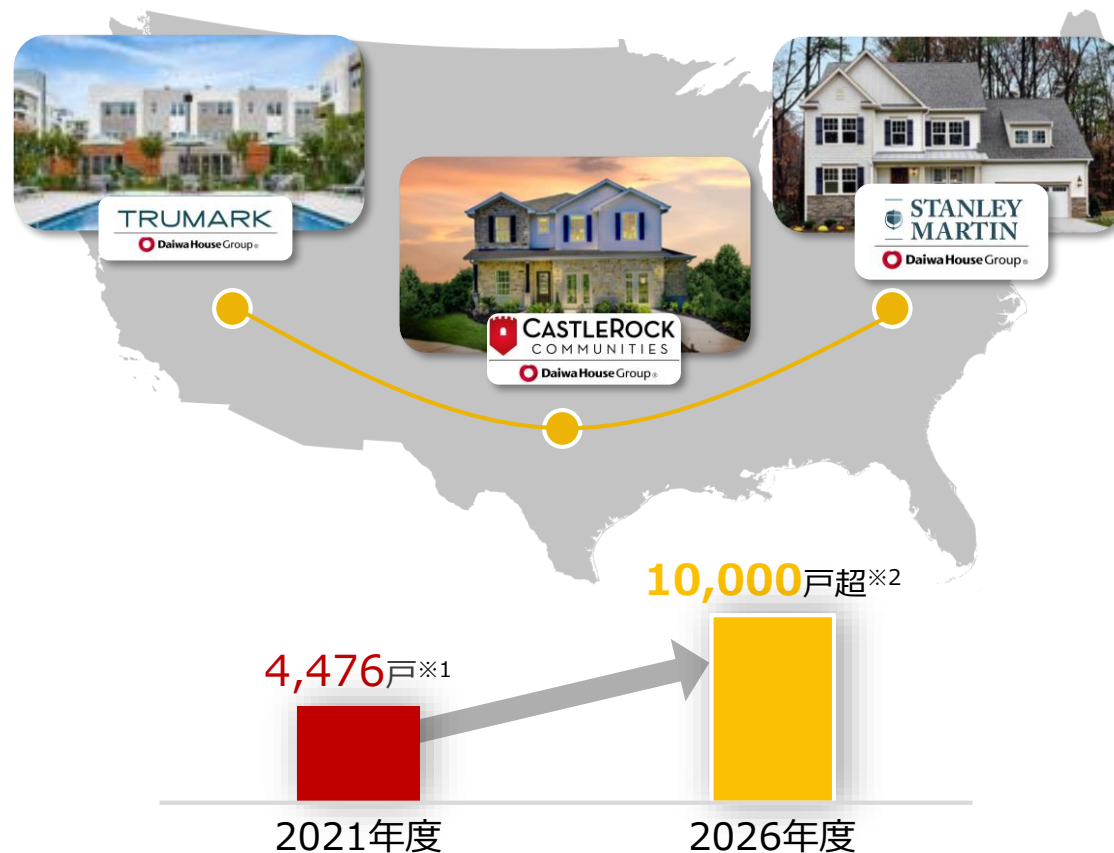
米国の主要市場（スマイルゾーン）での事業拡大

- 雇用が拡大し住宅需要が見込めるスマイルゾーンで現地3社の経営基盤を強化し、事業を拡大する

日本で培った技術・ノウハウ活用と現地の課題解決

- 建築の工業化ノウハウを海外へ技術移転
オフサイト化(工場生産)による工期短縮
- 現地グループ3社のシナジー創出によるサプライチェーン再構築
(グループ共同調達など)

3拠点を軸に事業拡大



提供価値

オフサイト化を含めたサプライチェーンの再構築による安定供給

戦略目標

米国住宅供給戸数 10,000戸の達成
2026年度 海外(全体)売上高7,300億円

Housing

賃貸住宅



集合住宅事業本部長

取締役
常務執行役員

出倉 和人



戦略骨子 (ストック/請負・開発/海外戦略)

主な施策

業績目標

管理戸数の拡大と
リノベーション事業の強化

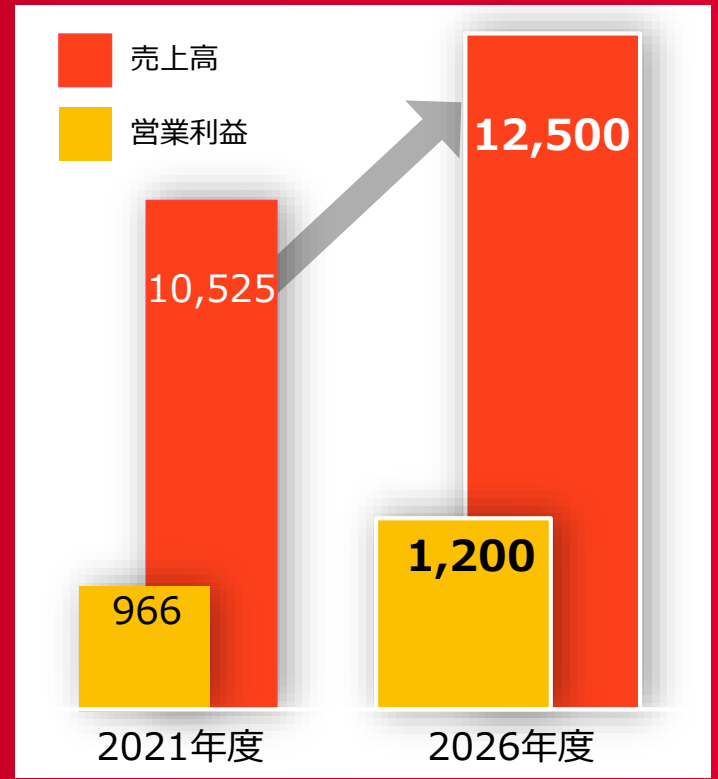
- 長期安定経営のパートナーとして、建築・管理・リフォームにおける事業連携強化および、市場競争力のある商品・サービスの追求

都市部における
マーケットシェア拡大

- 環境意識やワークスタイルの変化に対応した商品の発売、間取り提案
- 投資家への販売を目的とした開発案件の強化

米国における賃貸住宅開発

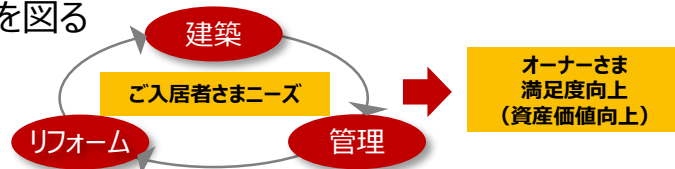
- 現地優良パートナー企業との連携を深め、新規開発案件の強化
- 開発・運営管理・出口戦略まで構築された成功実績の積み上げ



(単位：億円)

戦略

建築、管理、リフォームの事業連携を強化し
長期安定経営のパートナーとして総合提案を実施することで
お客さま満足度向上を図る



建築

- 資産価値の高い賃貸物件の提供（高品質・環境配慮、管理事業と連携しご入居者さまニーズを捉えた間取り提案）

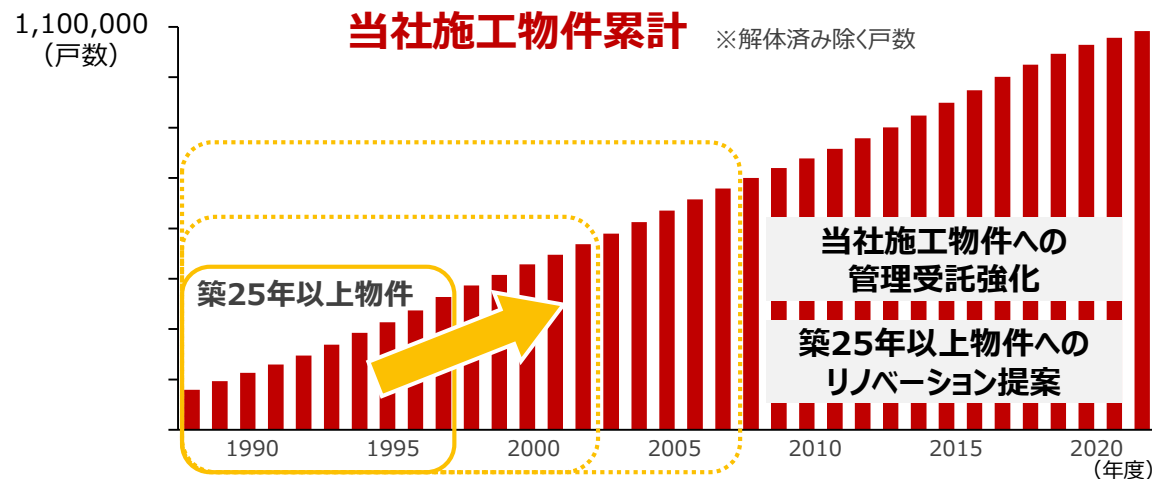
管理

- 管理効率・質の向上により当社施工物件の管理受託強化
- ご入居者さまサポートサービスの充実、入居率向上を図る設備提案の実施、等

リフォーム

- 賃貸専門リフォーム会社設立による事業拡大※2021年4月事業開始
- 管理事業と連携しご入居者さまニーズの変化に対応したリノベーション提案の強化

当社施工物件累計 ※解体済み除く戸数



提供価値

オーナーさま：物件資産価値の維持・向上のサポート
ご入居者さま：住み心地の良い暮らしのご提供

戦略目標

2026年度管理戸数 72万戸

戦略

競争の多い**国内都市部でのマーケットシェア拡大**や
海外展開として**米国賃貸住宅開発を積極的に推進**し
事業領域の拡大を図る

国内都市部における開発強化

- 首都圏を中心とする不動産投資意欲の高まりに対応し、従来の請負事業に加え、富裕層含めた投資家への販売を目的とした開発案件強化（低層分譲・中高層物件）
- 社会の環境意識の高まりに対応し、都市部でのニーズが高いZEH-M仕様の販売強化

米国賃貸住宅開発

- 市場成長、入居率ともに好調に推移する米国賃貸市場において、現地の優良パートナー企業との連携強化・都市単位でのマーケット分析を強化し、新規開発案件の推進



中高層物件
「(仮称)港区港南3丁目計画新築工事」
地上28階地下1階



ZEH-M仕様の
商品外観



米国賃貸住宅開発
「オーレリアンプロジェクト(イリノイ州シカゴ)」
地上31階 総戸数368戸

提供価値

土地オーナーさまからの請負事業に加えて、入居需要の高い都市部での土地取得による開発事業を増やしていく

戦略目標

- ①2026年度ZEH-M比率 50%（着工ベース・戸数比率）
- ②2022年度～2026年度 米国賃貸住宅開発売却数 10件

Housing

マンション



マンション事業本部長

執行役員

富樫 紀夫



戦略骨子 (請負・開発/ストック/海外戦略)

付加価値の高い
マンション開発の取組み

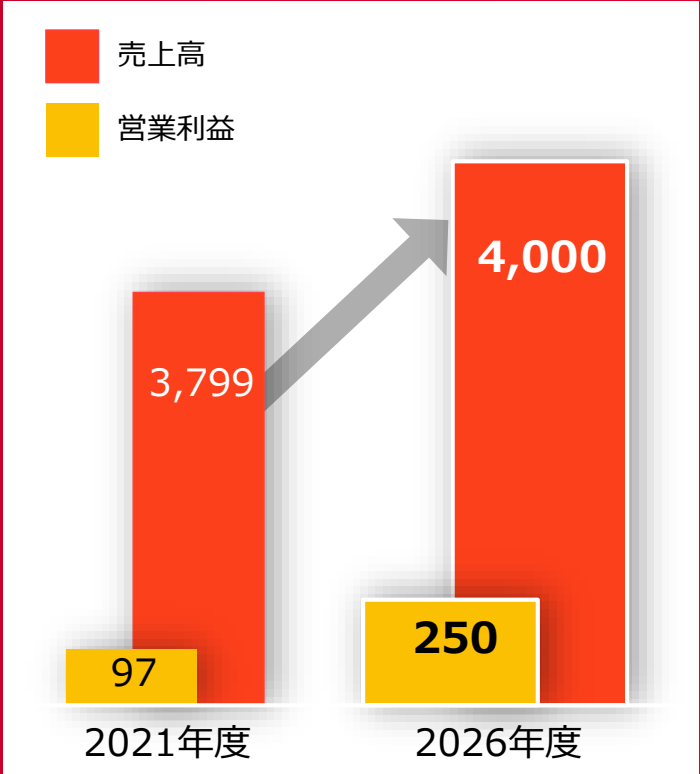
投資家向け
再生再販ビジネスの加速

住宅需要が見込まれる国での
積極的なマンション開発

主な施策

- 地域を活性化する再開発・複合開発の拡大
 - ZEH-Mなど環境負荷軽減と、生物多様性への取組みを強化
-
- 再生物件ブランド「D'sVARIE」による付加価値の高い収益物件事業
 - 賃料をアップし利回りを高めた上で、投資法人へ売却
-
- 中国に加え、アメリカ・オーストラリア・ベトナムにも展開

業績目標



(単位：億円)



戦略

付加価値の高いマンション開発や、
投資家向け**買取再生再販型**ビジネスで事業を拡大

環境対応物件の開発強化

- 地域の需要や社会の要請に応えるために、ABINC認証（生物多様性）や ZEH-M Oriented（2026年度以降目標100%）を得た物件の供給

再開発・複合開発の強化

- コロナ禍で加速したライフスタイルの多様化に対応すべく、市街地の再開発など、利便性確保と地域社会の発展に貢献できる開発を促進

バリューアップによる既存物件のポテンシャル最大化

- 老朽化等により収益性が低下しているものの、潜在的なポテンシャルがある物件の再生・再販売により、再生・再販売事業を拡大
- バリューアップ物件のブランドとして【D'sVARIE】を展開

高付加価値マンション開発例

駅徒歩2分の交通利便性で都心とスムーズに結ばれるロケーション
公園が近く、身近に自然に触れ合える暮らし

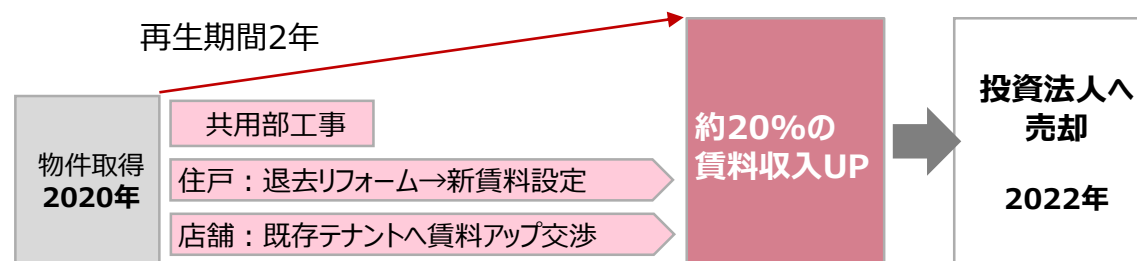


物件名称	プレミスト王子神谷
所在地	東京都北区王子
総戸数	227戸
階数	10階
入居予定	令和5年2月

※ ABINC認証：JBIB（一般社団法人企業と生物多様性イニシアティブ）が開発した、いきもの共生事業所R推進ガイドラインの考え方に沿って計画・管理され、かつ土地利用通信簿で基準点以上を満たし、当審査過程において認証された事業所。

買取再生再販型ビジネススキーム

老朽化施設の再生や再販事業において、ポテンシャルを引き出すバリューアップ工事により収益性向上をはかるビジネスを拡大



提供価値

高環境性能や、好立地へのこだわりによる資産価値
既存建物の老朽化防止と資産価値維持・向上

戦略目標

- ①ABINC認証（生物多様性） 2026年度 5件
- ②ZEH-M Oriented 2026年度100%
- ③買取再販ビジネスの扱い件数 2026年度100%UP※
- ④買取物件の賃料収入UP 案件毎20%以上

戦略

中国では成長著しい**長江デルタエリア**において
長年の事業展開で培ってきたノウハウを武器に
サービスを含めた日本品質の普及を目指す

事業エリアの選定

- 安定した経済成長が見込まれる江蘇省を含む長江デルタエリア
中心の事業展開

事業のブランド化

- 2007年以降、江蘇省で継続的に事業を行い、
認知が進む当社ブランドを、積極的に活用
- 用地選定から開発（販売/設計・施工管理）、引渡後の管
理/アフターサービスまで一気通貫で事業展開しブランド化

長江デルタでのドミナント戦略の展開



提供
価値

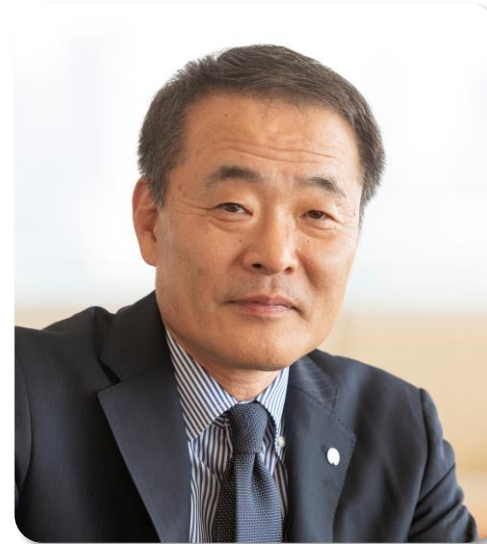
日本品質のサービス提供（管理・メンテナンス）

戦略
目標

中国 2026年度
売上高 1,000億円
営業利益 150億円

Business

商業施設



流通店舗事業本部長

取締役
常務執行役員

下西 佳典



戦略骨子 (請負・開発/ストック/海外戦略)

商業・公共施設を再生する開発

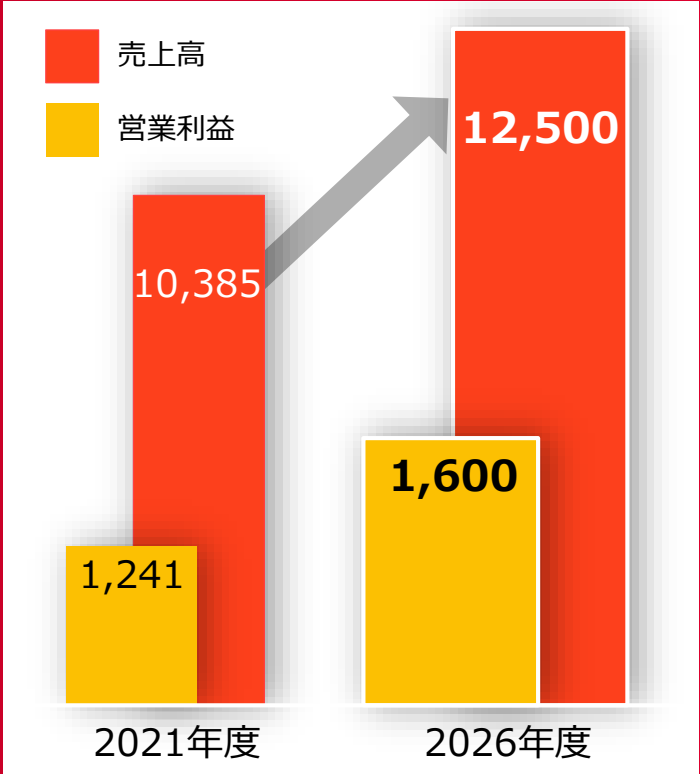
ストック領域の収益成長

北米、ASEANの事業開発

主な施策

- 商業施設(NSC)、オフィス、ホテルなど地域ニーズに密着した開発加速
- PPP・PFIを活用した長期視点の公共案件にも積極的に取組む
- 大和ハウスリアルティマネジメントを中心としたグループシナジーの最大化
- 観光需要を取り込んだホテル事業や、パーキング事業の成長
- 北米で日系テナントリーシング力を活かし商業開発・ストック事業展開
- 台湾の事業展開を軌道に乗せ、ASEANの進出基盤を構築

業績目標



(単位：億円)

戦略

建築から運営までできるデベロッパーとしてインフラを再生
リーシング力を活かして地域に賑わいのある空間を創造する

商業施設のバリューアップ開発

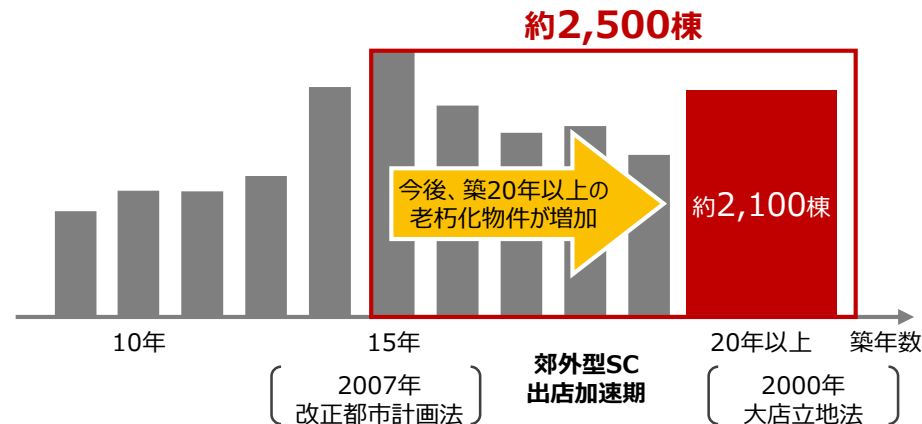
- 地域密着で時流に合った物件提案ができる強みを活かして、老朽化した生活インフラを再生（商業施設などのリブネス）
- 既存建築物を活用することで、限られた資源を有効に活用し、資材高騰の影響を抑制し、循環型社会にも対応
- リーシング力を活かしてニーズに合ったテナントに入替え、集客力を高めることで収益性を向上させる

公共施設、オフィス

- PPP、PFIの知見・ノウハウを活かした官民連携事業の拡大
- オフィス需要があるものの長年新規供給されていないエリアでZEB対応の高付加価値オフィスを地域需要を捉えて開発

SCの築年数別棟数（商業施設のバリューアップ需要）

（データ元：日本ショッピングセンター協会『SC白書2021』）



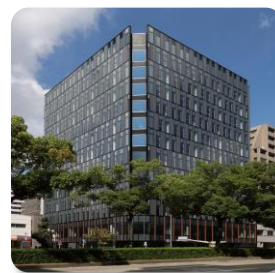
商業施設リブネス事例



地元アーティストによる 廃材利用のデザインウォール



オフィス（ZEB）



提供価値

日常の中で喜びを感じられる、賑わいのある空間を創造
住民が集い愛着の持てる空間を創造し、地域文化の継承に貢献

戦略目標

- ①売上高 約7,000億円（2026年度請負・開発）
- ②投資規模※ 約5,000億円

グループ戦略

ホテルやオフィス、パーキングなどグループ連携により収益を拡大
地域ニーズに合ったサービス展開まで担うことでアセット価値を高める

Stock事業の幅広い展開

- ホテルは国内観光客に人気の都市圏近接の観光地に出店し、観光利用でもご満足いただける空間を提案することで付加価値を高める
- オフィス、配送センターなど流通で建築・開発した物件への関与率を向上
- パーキング事業でグループ関連施設（商業施設・ホテル等）にEV充電サービスを展開し、カーボンニュートラルに貢献する

ダイワロイネットホテル熊本銀座通り



Dパーキング（EV充電サービス）



海外戦略

台湾、北米で請負・開発事業を拡大

ASEAN進出など新たなエリアの展開にも着手する

海外事業の基盤構築

- 国内で培ったテナントネットワークを活用し、台湾や北米への出店を支援
- 国内グループ会社の運営管理事業とも連携し、持続的に物件のStock価値を向上
- ASEANの経済成長国など新たなエリアへの進出に着手

台湾高雄プロジェクト（ホテル・分譲マンション）



提供価値

日常の満足の枠を広げる提案で、より豊かな生き方に貢献
国内のテナント企業の海外進出をバックアップ

戦略目標

売上高 約5,000億円（2026年度Stock）

Business

事業施設



建築事業本部長

取締役
常務執行役員

浦川 竜哉



戦略骨子 (請負・開発/ストック/海外戦略)

物流、DCなど社会インフラ開発



主な施策

- 物流開発のトップランナーとして開発投資を継続的に拡大
- データセンター、公設卸売市場再整備などを成長事業として取組む

物流DXで業界をリード



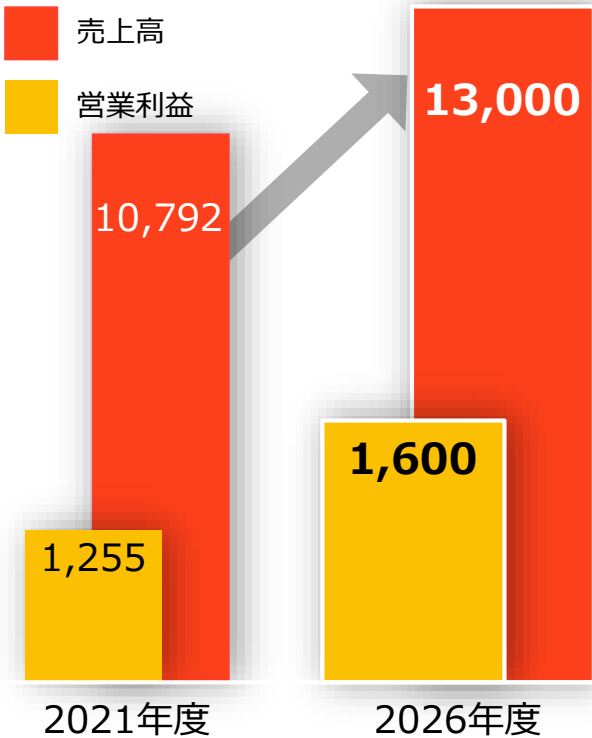
- 物流に関連するシステム・サービスを柱とした投資・開発を行う
- No.1・Only1企業との連携、市町村等の自治体との連携強化

ASEAN、米国での事業施設開発



- ASEANにおける日系企業のグローバルサプライチェーンを構築
- アメリカで物流デベロッパーとしてのノウハウを習得し戦略的に展開

業績目標



(単位：億円)

戦略

物流、データセンターなど次世代の生活インフラの開発拡大

DX提案やアセットのストック化によりさらに進化

物流センター（物流DX提案の強化）

- 積極的な開発投資をストック目的も含めて拡大し、競争優位性を維持・強化するための物流DXを加速させる
- すべての施設に太陽光発電設備を搭載（オンサイトPPA）
- お客さまとASEAN、米国でグローバルサプライチェーンを構築

データセンター（ハイパースケール）

- 日本最大級のDC開発の経験を活かした事業拡大
地方DC整備の政策を踏まえ、最適な用地にテナントを誘致

工業団地（請負・分譲）

- 工業団地など請負・分譲提案においてZEB化を推進

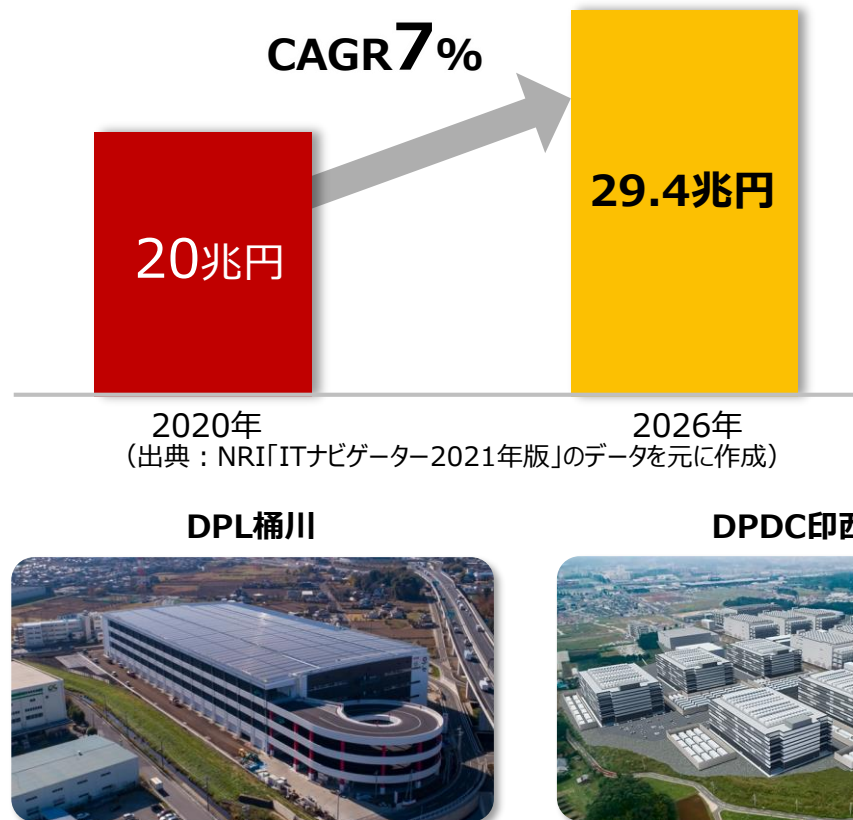
提供価値

物流を営む荷主様の働き手不足を解決し、地域に雇用を創出
デジタルインフラの整備を通じて、暮らしの豊かさ向上に貢献

戦略目標

- ①売上高 約1兆1,500億円（2026年度請負・開発・海外）
約1,500億円（2026年度ストック）
- ②投資規模※ 約1.5兆円

国内BtoC EC市場予測（物流市場環境）



戦略

公設卸売市場再整備、「農業・漁業の工業化」を事業構築

日本の食料自給率を高め、地域の食品流通をバックアップする

公設卸売市場の再整備

- 全国の卸売市場の設備老朽化や耐震性不足の問題を解決
食品施設を手掛けてきた知見を活かせる公設市場の再整備
- 物流で培ったノウハウを活かし、場内オペレーションやレイアウトを最適化
- 余剰地や容積の有効活用（ex.物流、商業施設等の誘致）

農業・漁業の工業化

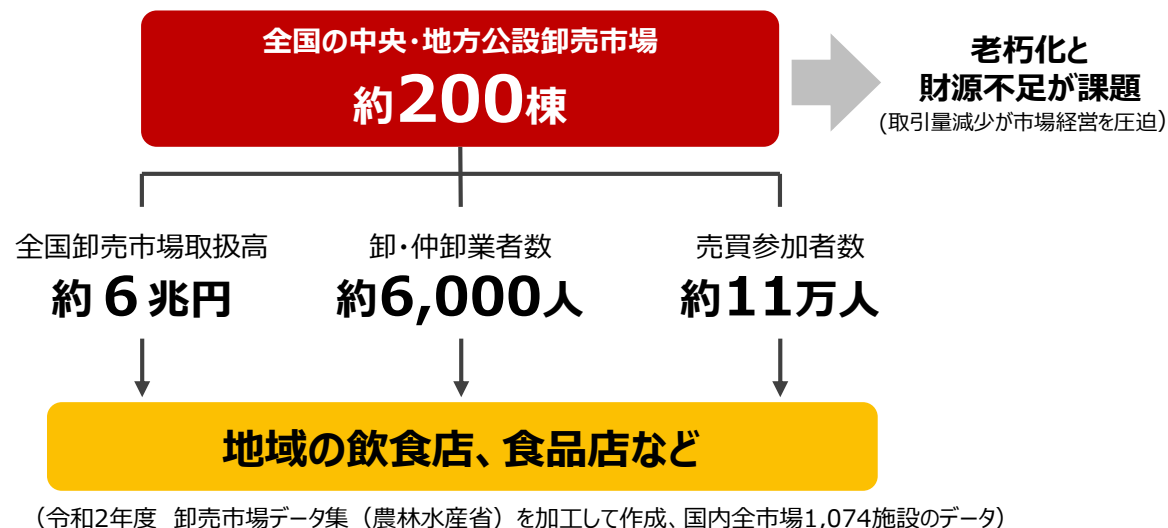
- 国内最大級の陸上養殖場を開発した実績を活かし、
高品質な食の安定供給ができる「漁業の工業化」を本格化
- 陸上閉鎖型養殖場によって海洋環境への影響を低減
- 大型植物工場を独自開発し、「農業の工業化」を事業化

提供価値

食のインフラ再生を通じて、地域の食文化を守る
日本の食料自給率問題、そして世界の食糧不足問題を解決

戦略目標

2026年度までの累計受注金額 約500億円※2



公設卸売市場



植物工場の建築提案



Business

環境エネルギー



環境エネルギー
事業本部長

常務執行役員
永瀬 俊哉



戦略骨子 (請負・開発/ストック/海外戦略)

脱FITに向けた
「オフサイトPPA」の取組み強化

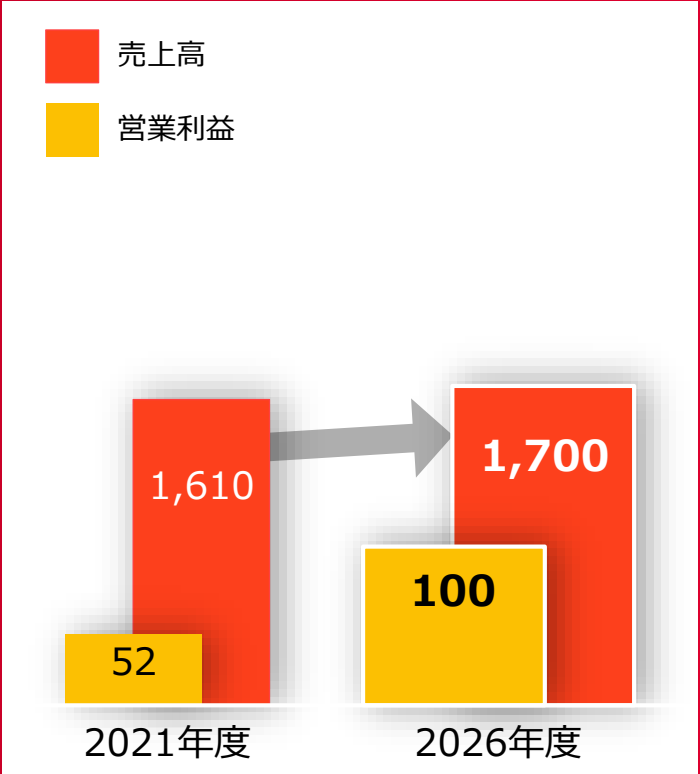
グループ内連携強化
「オンサイトPPA」の拡大

海外における発電事業

主な施策

- 「オフサイトPPA」強化に向け、積極的な用地確保
- 安定ストックの「IPP」の拡大、「EPC」の取組み強化
- 中期経営計画「カーボンニュートラル」方針の中核を担い、グループ内の新築建築物へ太陽光を積極設置、再エネ供給を加速
- 台湾における発電事業着手
- その他エリアの市場開拓

業績目標



戦略

事業拡大が社会の脱炭素化に直結する責任・自負を持ち

世の中へ再エネ供給をさらに加速

オフサイトPPA事業スキーム

追加性のある再エネ発電所を開発し、再エネ由来の電力を需要家へ供給

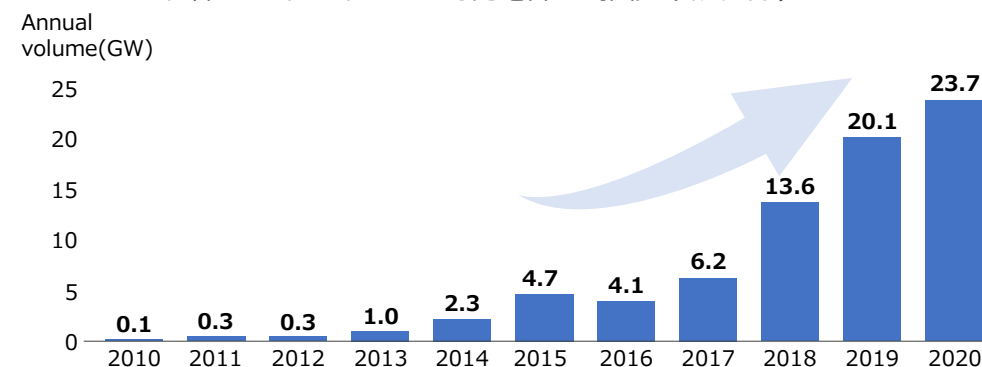
- 環境経営意識の高い企業への提案強化
- 全国展開の強みを生かし、オフサイトPPAに向けた候補地の積極開拓
- 再エネ設備の請負工事を取得（EPC）



事業環境

- RE100やSDGsなどの環境経営意識の高まり
- 将来的な化石電源の上昇リスク
- 再エネ設備の初期投資負担
- 世界のコーポレートPPA（オフサイト型）の導入容量の増大

世界のコーポレートPPAによる発電容量の推移（オフサイト）※



※ 資源エネルギー庁2021年11月29日「再エネ価値取引市場について」P9をもとに加工して作成

導入企業 メリット

- 導入企業さま・テナントさまのカーボンニュートラル・RE100目標達成に寄与
- 長期電力価格固定による電気料金上昇へのリスクヘッジ
- 設備設置の初期投資・維持管理費不要

提供 価値

お客さまは設置場所の制限なく、大規模に再エネ電力調達が可能
世の中へ、追加性のある再エネの供給を加速

戦略 目標

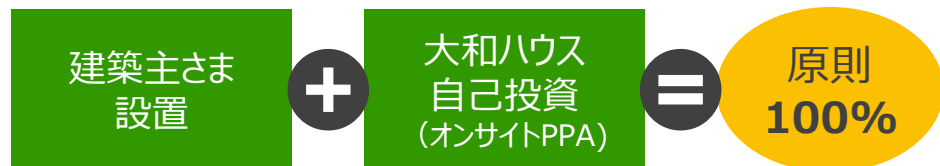
オフサイトPPA発電出力 7次中計期間中累計 450MW

戦略

多くの建築物を世に出すグループの強みを活かし再エネ普及に貢献

建築系事業との連携

- 「屋根上の価値」を最大限生かし、すべての事業を通じて積極的に太陽光パネルを設置していく



- 生み出された再エネはオンサイトで直接使用、さらに余剰分は、自社発電由来の再エネ価値をまちづくりや開発案件に活用



提供価値

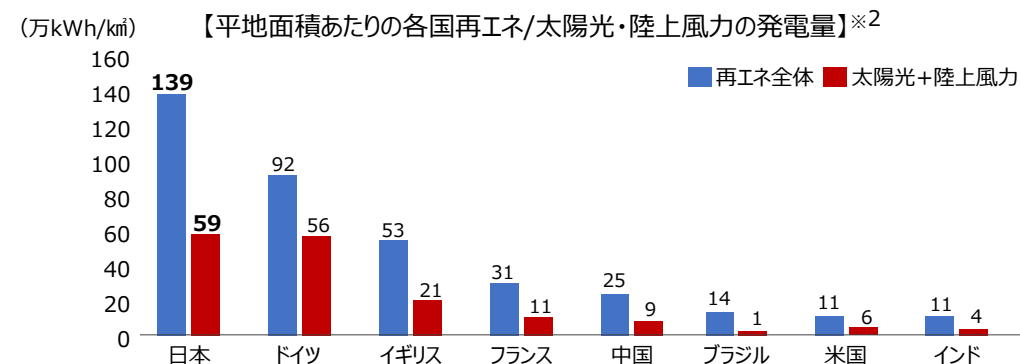
お客さまの初期投資なしでも、太陽光パネルを設置でき、生み出された再エネ電力を使用することで、お客さまの「RE100」達成に寄与
自家消費した電力量については「再生可能エネルギー賦課金」の削減が可能

戦略目標

- ① 7次中計期間中 投資規模 700億円
売上高 260億円※
- ② 太陽光発電出力 7次中計期間中累計 650MW

事業環境

- 当社グループは住宅・建築・不動産業界No.1の売上高
長寿命な建築物を、数多く世の中に供給している
- 日本政府は、再エネ割合を38%に引き上げ、太陽光による再エネ容量も倍以上にするという方針を掲げている※1
- 国土の狭い日本において、自然保護や景観に配慮しながら太陽光設置が可能な平地は限られている



※1 資源エネルギー庁「第6次エネルギー基本計画」より引用

※2 資源エネルギー庁「今後の再生可能エネルギー政策について」より引用



「再エネ100%のまちづくり」導入実例

船橋グランオアシス

分譲マンション・賃貸住宅・戸建て住宅・商業施設の大規模複合開発

戦略

電力市場における「調整力」は今後重要な機能を果たす。**蓄電池を活用し、新たな事業機会の創出**にチャレンジ

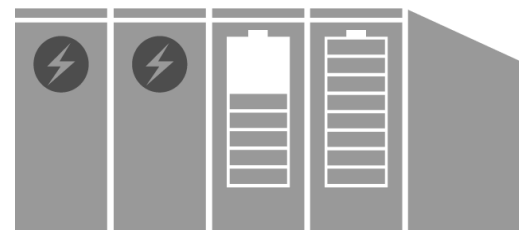
系統用蓄電所事業スキーム

- 当社運営の系統用蓄電所にて電力を調達、市場の状況に応じて最も価値を産み出す市場に提供、収益化
- 電力需要がひっ迫し、市場単価高騰の際にPPS電源として活用

事業環境

- 再エネの最大活用がカーボンニュートラル実現への課題、系統用蓄電池導入に向け政府による検討の活発化
- 需給調整へのニーズの高まり、収益化への期待
- PPSの電源調達リスクの低減

系統用蓄電所



需給調整 (蓄電・放電)

送電系統

発電所等



発電所

当社グループ発電施設



発電

蓄電所を活用して、3つの電力市場との電力取引で収益化

広域的運営推進

(容量市場)

容量確保契約金を獲得

一般送配電

(需給調整市場)

調整力提供による
インセンティブを獲得

JEPX

(卸電力市場)

低単価時に蓄電、
高単価時に放電し差益を獲得

提供価値

事業の根幹でもある「送電系統の安定」に寄与

戦略目標

実証実験を始め、7次中計中にノウハウを確立

参考：事業セグメント変更内訳 ※2022年5月16日に本ページを追加しています。

- ・「住宅ストック」事業に含めていた各社のセグメンテーションを変更したため、同セグメントは廃止します。
- ・環境エネルギー事業への取り組みを強化するため、「その他」に含めていた「環境エネルギー事業」を独立セグメントとします。
- ・一部のグループ会社について、各々のバリューチェーンに応じたセグメントにセグメンテーションを変更します。

※変更した会社についてはカラー表記

大和ハウス工業（住宅）	戸建住宅	住宅系／Housing
大和ハウスリフォーム		
日本住宅流通		
大和ランテック		
デザインーク		
Stanley Martin		
Trumark		
CastleRock		
Rawson		
Daiwa House Modular Europe		
大和ハウス工業（集合住宅）	賃貸住宅	
大和リビング		
大和ハウス賃貸リフォーム		
大和ハウス工業（マンション）	マンション	
大和ライフネクスト		
コスモスイニシア		

大和ハウス工業（流通店舗）	商業施設	事業系／Business
大和ハウスリアルティマネジメント		
大和リース		
大阪マルビル		
ロイヤルホームセンター		
スポーツクラブNAS		
大和ハウスパーキング		
大和ハウス工業（建築）	事業施設	
フジタ		
大和ハウスプロパティマネジメント		
大和物流		
ダイワロジテック		
若松梱包	環境エネルギー	
大和ハウス工業（環境エネルギー）		
エネサーブ		
大和エネルギー		
その他	その他	



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