



Daiwa House[®]
Group

2021年度 第2四半期 経営説明会



エコ・ファースト企業
環境大臣認定

 We Build ECC

Daiwa House Group

2021年11月15日

大和ハウス工業株式会社

証券コード：1925（東証1）

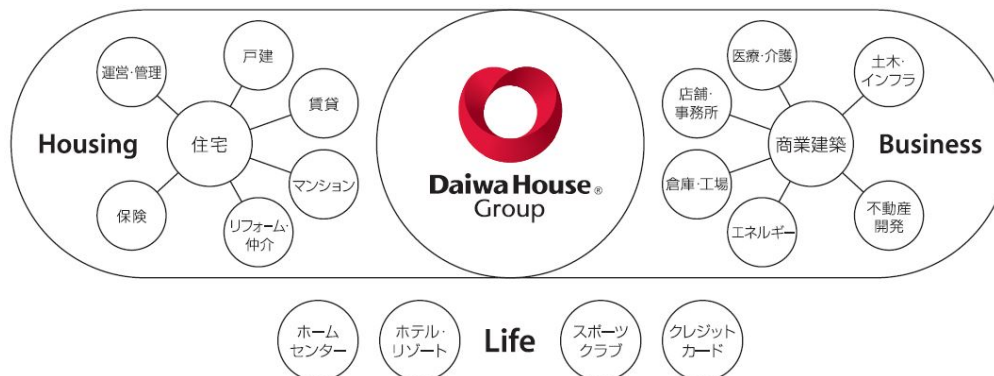
共に創る。共に生きる。

大和ハウスグループは、グループシンボル「エンドレスハート」にお客さまと私たちの永遠の絆と私たちグループの連帯感を託しました。

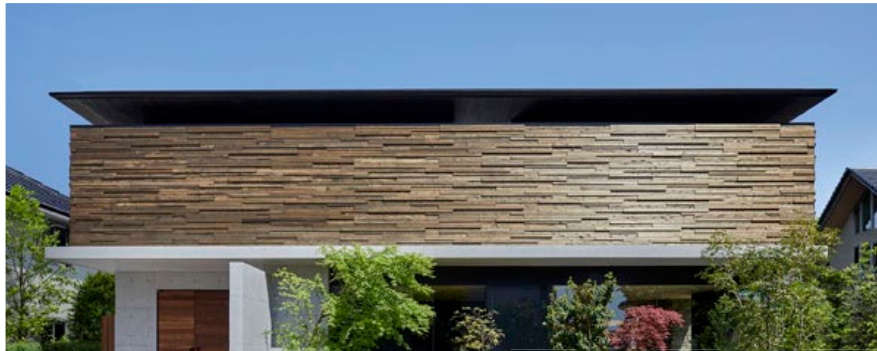
既成概念にとらわれることなく、いつの時代も常に新しい価値を創造してきた私たちは、「人・街・暮らしの価値共創グループ」として、これからの未来も原点を忘れることなく継承を重ね、サステナブルな社会の実現へと貢献してまいります。



Our business field 大和ハウスグループの事業領域



Webで簡単にシミュレーションして創る家から、
じっくりプロに相談してあなただけの一邸を創る最高級商品までご用意



あなただけの一邸をデザイン「MARE - 希 -」



- Good Design賞受賞歴のある設計士などで構成する、トップデザイナーチーム「ZIZAI DesignOffice」が一邸一邸お客様の住まいをデザイン。



オンラインで家づくり「Lifegenic」



- Web上で簡単に、あなただけの「Lifegenic」を楽しくシミュレーション。Webで家づくりの費用感もわかり、プロに相談することも可能。

エリアニーズと入居者ニーズを的確に捉えた良質な賃貸住宅の提供と、 管理・リフォームを含めたグループ一体経営でオーナー様の長期安定経営をサポート

● 分譲事業の取組み拡大

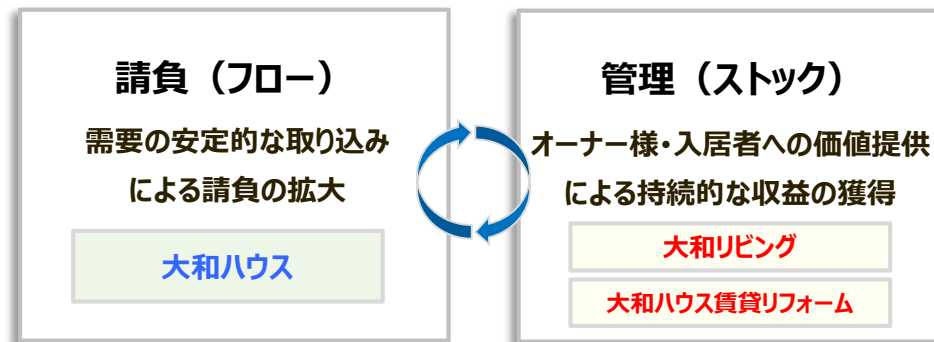
分譲賃貸住宅用の土地仕入れを強化し、自社投資物件として金融機関・税理士等の紹介ルートからの販売強化

● 中高層事業の取組み拡大

首都圏をはじめ都市部での土地活用においては、中高層賃貸マンションなどの事業提案を強化

● 大和リビング・大和ハウス賃貸リフォームとの一体経営によるライフタイムバリュー最大化

- ＜一例＞・ZEH-Mへの取組み強化
- ・当社施工物件の管理受託強化
 - ・買取再販などビジネス事業の強化



請負・管理のバリューチェーンを繋いだ好循環の構築



外観完成予想図

SDGs・地域の活性化につながる、買取・リニューアル再生事業（商業リブネス）を拡大 施設開発～運営・管理までワンストップで事業価値を高めるマネジメント体制へ整備

● 商業リブネスによる買取・バリューアップの強化

開設20年超の全国約2,300棟の老朽化したショッピングセンターの建替え需要を、他社物件のリプレイスも視野に買取・バリューアップして運営。将来の再販も見込む

当社グループの強みを活かしたスキーム

- ① 地方中核都市の老朽化・リースアップ物件買取
- ② グループの総力を活かしたバリューアップ
 - ・テナントリーシング力を活かした有力テナント誘致
 - ・自社施工によるリニューアル再生
 - ・大和ハウスリアルティマネジメントによる運営管理
- ③ 収益性改善、将来の再販も視野



1977年開業の「ザ・モール春日井Part1」（愛知県）を買取
2021年10月に、シンボルのステンドグラスを活かし、新規オープン

事例) イーアス春日井外観



1990年開業の「ALPARK(アルパーク)」(広島県)を買取
2023年に内外装をリニューアルし、オープン予定

事例) アルパーク広島リニューアル後内観イメージ

● 2社の経営統合により、施設の運営・管理一元化などシナジーを高め、持続的な成長を図る



大和ハウスリアルティマネジメントが運営する施設規模

商業施設 : 全国約**4,000件** 転貸可能面積約**140万坪**
ホテル : 全国**72ホテル** 総客室数約 **15,000室**

※2021年9月末現在

物流No.1デベロッパーとしてハードに加えてビジネスを効率化するDXも一体提案
今後、物流を中核に据え、これからの暮らしを支える“生活インフラ”へ事業領域を拡大

高度・先進型物流施設



防災協定

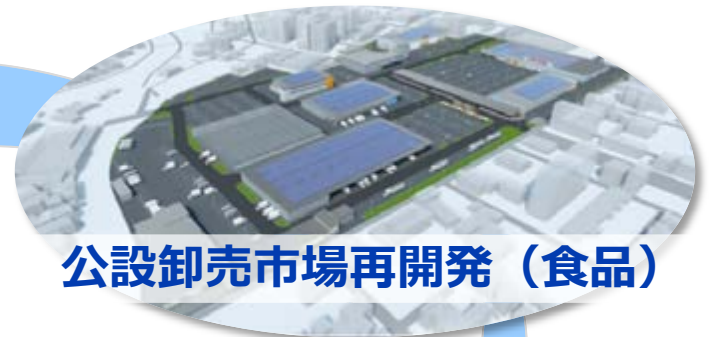


保育施設

物流DX



物流施設を核に、地域の「食」や「通信」など
人々の“生活インフラ”を支える



公設卸売市場再開発（食品）



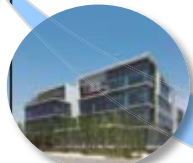
植物工場（食品）



陸上養殖施設（食品）



データセンター（通信）

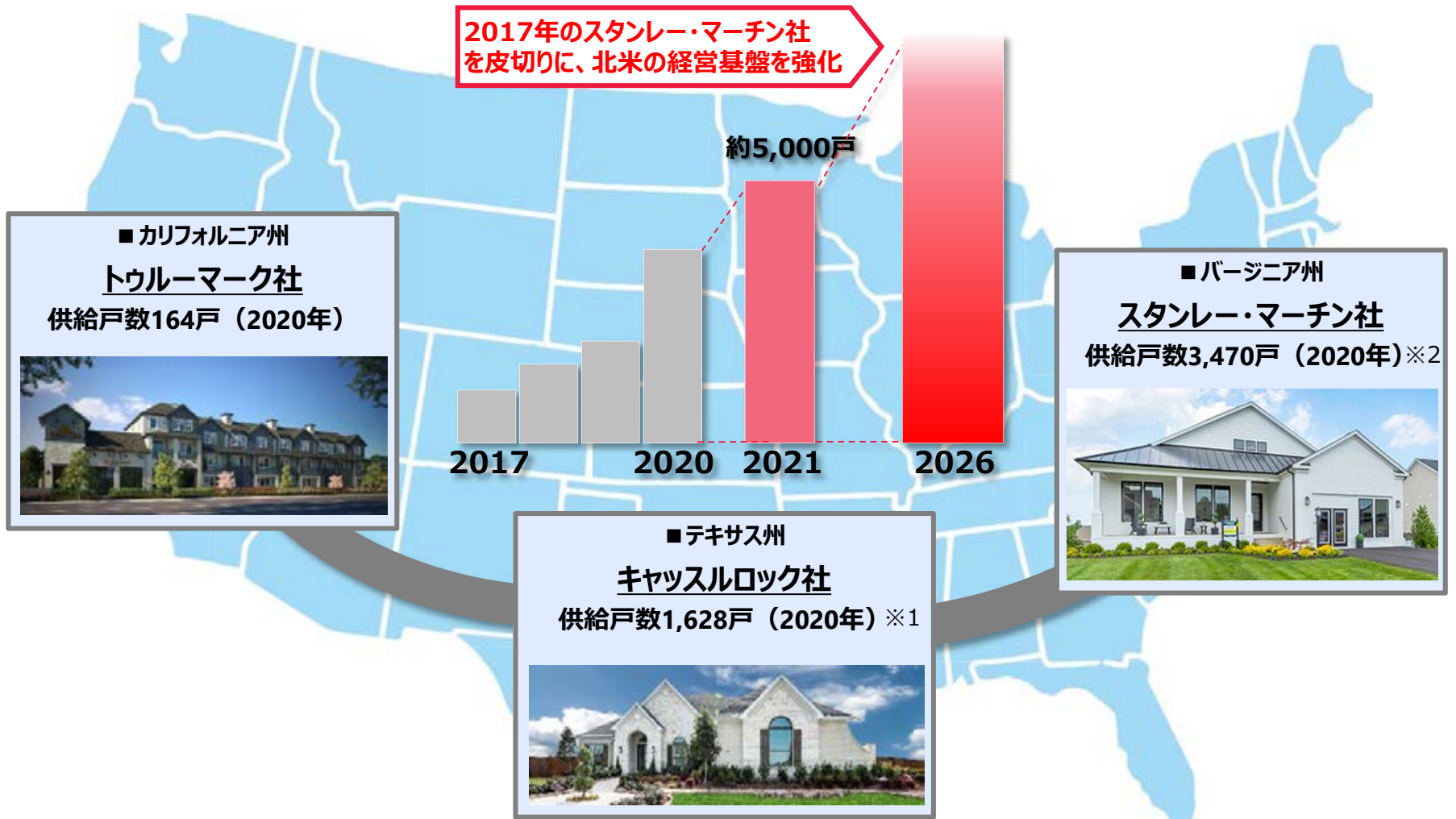


研究施設（R&D）



医療・介護施設

米州では成長著しいマイルゾーン3拠点に経営基盤を構築
日本で培った技術やノウハウを武器に、グローバルな住宅ビルダーへ



※1 2021年9月にグループ入り

※2 2021年9月にグループ入りしたAvex Homes社の戸数含む、スタンレー・マーチン社のカスタムホーム事業戸数は含めていない

中国でのマンション開発事業は6物件中5物件が既に完売
回収・再投資という成長ステージにあり、市場性が高いエリアに集中し、事業拡大を進める

③-1 龍洲伊都
(グレース・レジデンス)

③-2 琅越龍洲
(グレース・レジデンス)

③-3 玖越花苑
(グレース・レジデンス)

② 呉月雅境
(ムーンリッドガーデン)

④ 和風雅頌
(グレース・レジデンス)

① 和風雅致
(グレース・レジデンス)



	プロジェクト名	総販売戸数	販売状況	お引き渡し日	
①	和風雅致(グレース・レジデンス)	南通PJT	1,480戸	完売	2023/6
②	呉月雅境(ムーンリッドガーデン)	無錫PJT	436戸	完売	お引渡し済
③-1	龍洲伊都(グレース・レジデンス)	常州PJT I	1,178戸	完売	お引渡し済
③-2	琅越龍洲(グレース・レジデンス)	常州PJT II	636戸	完売	2022/12
③-3	玖越花苑(グレース・レジデンス)	常州PJT III	1,074戸	着工済・来春販売予定	2024/10
④	和風雅頌(グレース・レジデンス)	蘇州PJT	902戸	完売	お引渡し済

物流施設など事業施設の開発や海外事業にも積極的に投資
 出口戦略に基づく利益確保も順調に推移、計画以上の投資回収を見込む

不動産投資 計画・実績



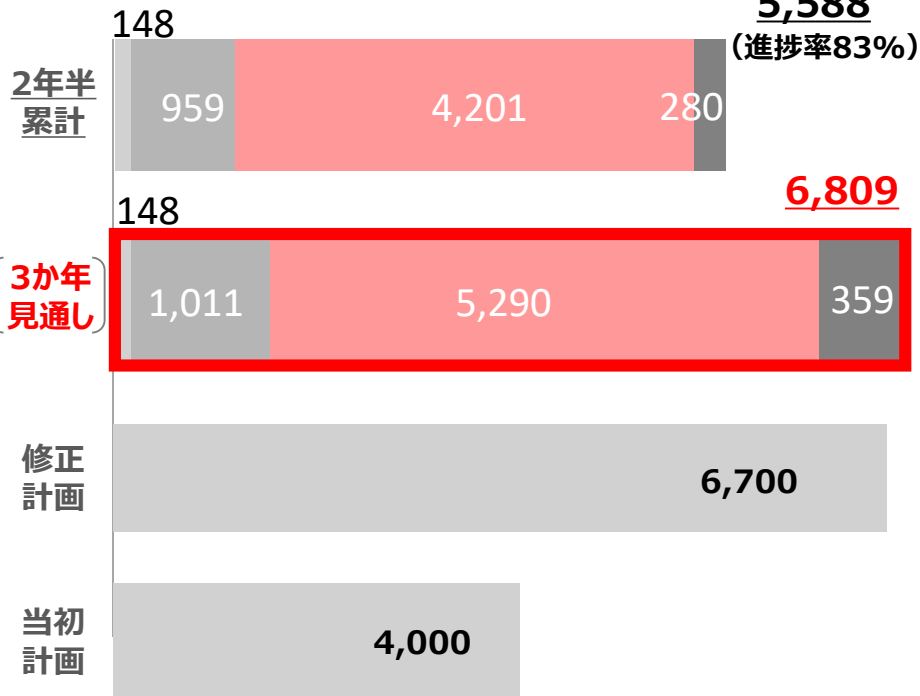
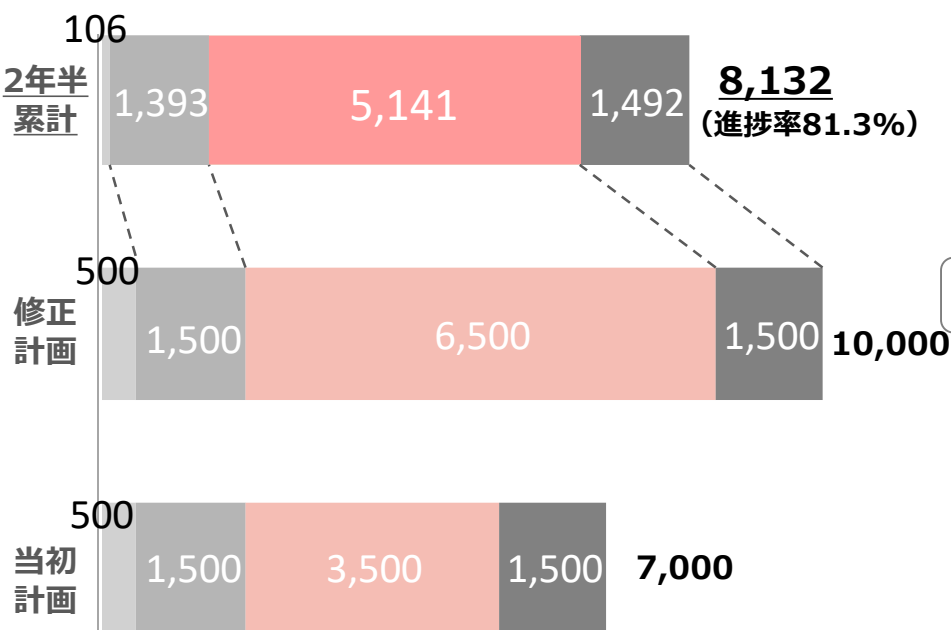
不動産売却（回収） 計画・実績

■ 賃貸住宅 ■ 商業施設 ■ 事業施設 ■ 海外事業

■ 賃貸住宅 ■ 商業施設 ■ 事業施設 ■ 海外事業

(億円)

(億円)



ニューノーマルに対応した提案や米国住宅需要拡大などにより業績は順調に推移
当初計画通り、「売上高4兆3,000億円、営業利益3,200億円」を見込む

売上高

	2020年度 通期実績		2021年度 通期計画	
	内、 海外	内、 海外	内、 海外	内、 海外
戸建住宅	5,161	1,908	6,000	2,543
賃貸住宅	9,827	358	10,200	301
マンション	3,397	5	3,800	149
住宅ストック	1,247	-	1,350	-
商業施設	8,083	26	7,800	22
事業施設	9,899	684	10,700	905
その他	5,073	36	4,900	35
合計	41,267	3,018	43,000	4,000

営業利益

(億円)

	2020年度 通期実績		2021年度 通期計画	
	内、 海外	内、 海外	内、 海外	内、 海外
	218	135	300	175
	908	73	930	40
	53	-15	70	4
	104	-	110	-
	1,228	-0	1,170	-9
	1,159	-8	1,090	11
	107	-3	20	-28
合計	3,571	195	3,200	200

退職給付数理差異の影響額

276

—

数理差異除く営業利益

3,294

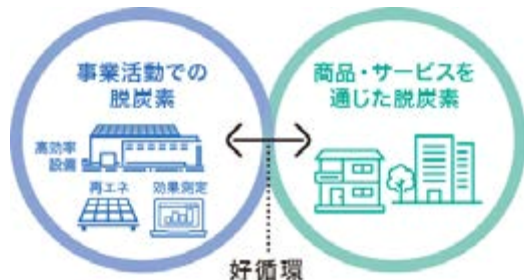
3,200

カーボンニュートラルへの対応は今後事業を行う上でも最重要課題と認識
環境対応を競争力の源泉にすることで環境負荷低減と収益確保を両立

●「脱炭素」にむけたCO₂削減・省エネ・再エネ利用の推進状況

テーマ	管理指標	2018実績	2019実績	2020実績	2021目標	2030目標	長期目標
CO ₂ 削減 (SBT)	温室効果ガス排出量 (総量)	2015年比 7%削減	2015年比 9%削減	2015年比 24%削減	2015年比 20%削減	2015年比 50%削減	<2050年> ネットゼロ
省エネ (EP100)	エネルギー効率 (=売上高÷エネルギー使用量)	2015年比 1.27倍	2015年比 1.34倍	2015年比 1.46倍	2015年比 1.4倍	2015年比 2.0倍	—
再エネ (RE100)	再エネ発電率 (つくる) (=再エネ発電量÷電力使用量)	84%	96%	133%	10年前倒しで達成 ※100%以上維持	—	(自家消費へ)
	再エネ利用率 (つかう) (=再エネ利用量÷電力使用量)	0.23%	0.3%	8.5%	10% "つくる"から"つかう"へ	70%	<2040年> 100%

●事業機会の獲得 ゼロ・エネ住宅、建築や「再エネ100%」の街づくりで環境と企業収益の両立へ



xevoΣ PREMIUM (鉄骨)



標準でZEH標準対応の商品

商業施設／イーアス春日井



共用部は再エネ100%使用

物流施設／DPL三郷Ⅱ



屋根に設置したオンサイトPPA

施工から暮らしで使う電気まで、すべて再エネで賄う実質再エネ電気100%のまちも実現 これからも、再生と循環をテーマに、すべての人や生き物へ幸せが訪れるまちづくりを推進

災害対策を充実させた

北陸3県初のネット・ゼロ・エネルギー・タウン
セキュリア豊田本町(分譲中)

富山県富山市

まちの売電収益を生活支援サービスで還元する
新しいスマートタウン
SMA×ECO TOWN 陽だまりの丘(分譲済)

三重県桑名市

日本初、次世代のネット・ゼロ・エネルギー・タウン
SMA×ECO TOWN 晴美台(分譲済)

大阪府堺市

ニュータウンを再生する多世代循環型のまちづくり
緑が丘・三木青山団地再生事業

兵庫県三木市

日本初、戸建住宅間で
電力を融通できるまち
セキュリア豊田柿本(分譲済)

愛知県豊田市

公民連携のエリアマネジメントによる復興再生
キャッセン大船渡

岩手県大船渡市

全戸HEMS+3つの電池で
街ごとエネルギーを見える化
SMA×ECO CITY つくば研究学園(分譲済)

茨城県つくば市

風・太陽・緑、自然の力を生かす水のまち
レイクタウン美環の杜(分譲済)

埼玉県越谷市

大型商業施設を含めた住・商一体のまちづくり
高尾サクラシティ(分譲済)

東京都八王子市

日本最先端のバイオメディカルタウン
キングスカイフロントA地区

神奈川県川崎市

施工から暮らしまで再エネ電気100%のまちづくり
船橋グランオアシス

千葉県船橋市



「緑が丘ネオポリス(兵庫)」と「上郷ネオポリス(神奈川)」は再耕が進み、街に活気が出始めた
同様の取組みを日本全国のネオポリスに広げ、人々に活力を取り戻す

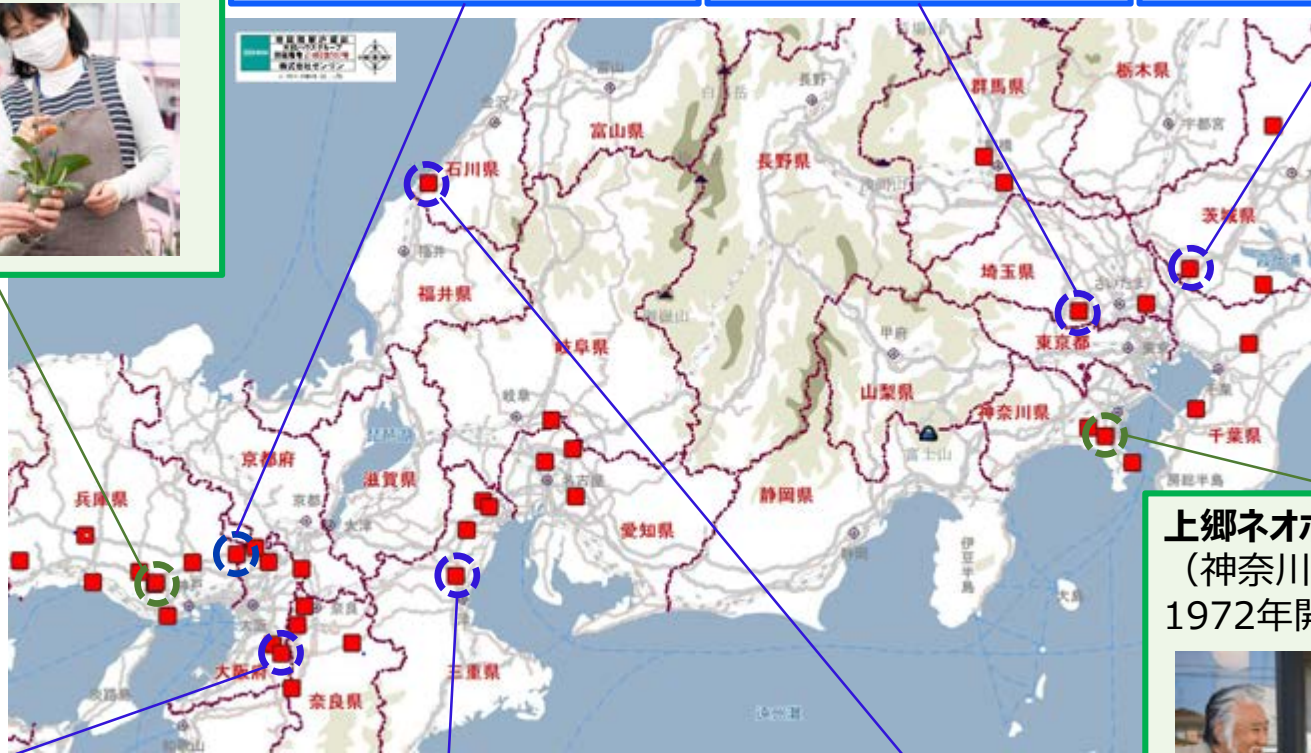
緑が丘/松が丘ネオポリス
(兵庫県三木市)
1971年開発 5,600区画



阪急北ネオポリス
(兵庫県川西市)
1974年開発 3,950区画

所沢ネオポリス
(埼玉県所沢市)
1970年開発 483区画

取手北ネオポリス
(茨城県つくばみらい市)
1979年開発 382区画



阪南ネオポリス
(大阪府河南町)
1972年開発 2,360区画

豊里ネオポリス
(三重県津市)
1977年開発 2,300区画

加賀松ヶ丘団地
(石川県加賀市)
1976年開発 1,460区画

上郷ネオポリス
(神奈川県横浜市)
1972年開発 700区画

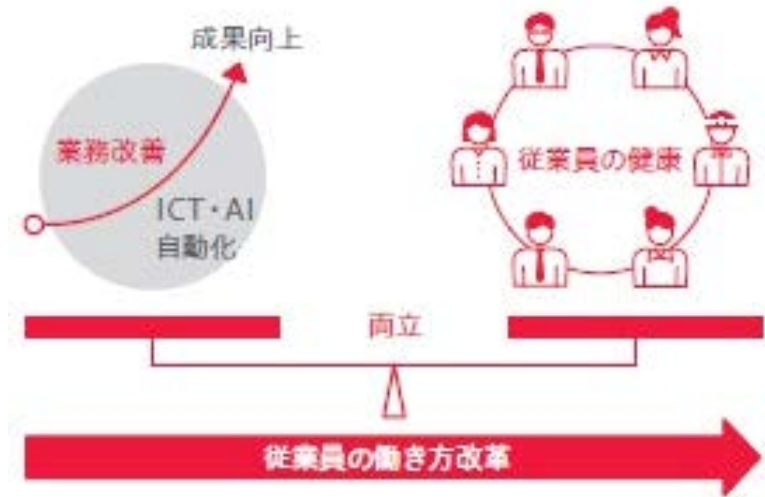


持続的成長のために最も重要なのは「人財」 人財の多様性と、従業員一人ひとりの働きがいの向上を目指す

● 従業員の働き方改革

- ・ フレックス制度の導入やテレワーク環境の拡充による柔軟な働き方への対応を加速
- ・ 納得度が高い評価のあり方や、「組織目標への達成寄与度」を評価する仕組みを導入

▶ 「業務成果の最大化」と
「安全かつ健康な職場環境」の両立



● ダイバーシティ&インクルージョン

- ・ 多様性を尊重し、多様な従業員が働きがいをもって能力を発揮できる環境の構築を加速
- ・ 経営層の人財多様化(現在、女性社外取締役2名)
- ・ 管理職候補研修や選抜型育成研修など女性社員に向けた制度の整備と取組みを強化

▶ 「意思決定層の多様化」と
「職場のインクルージョン」を促進

(目標)

管理指標	2017	2018	2019	2020	2021
女性役員数 ※1	8人	10人	12人	13人	17人
管理職女性比率	3.3%	3.6%	4.1%	4.5%	5.0%
女性ライン長比率	27.6%	24.1%	25.0%	21.5%	40.0%
女性工事比率	4.3%	4.6%	4.9%	4.9%	6.0%
女性営業比率	9.1%	9.9%	10.2%	9.9%	13.0%
新卒採用女性比率	28.4%	27.2%	24.8%	23.5%	30.0%

※1 グループ会社含む。取締役と執行役員を合計した数

※2 女性役員数の2021年度は、2021/4/1現在の実績

あらゆる人に開かれたオープンな施設、みらい価値共創センターを開所
将来の夢をかなえ、つなぐ『みらい価値共創人財』を社会と共に育む場所へ

● 子どもたちから大人まで、あらゆる世代が共に学び、考え、成長するプログラムを用意

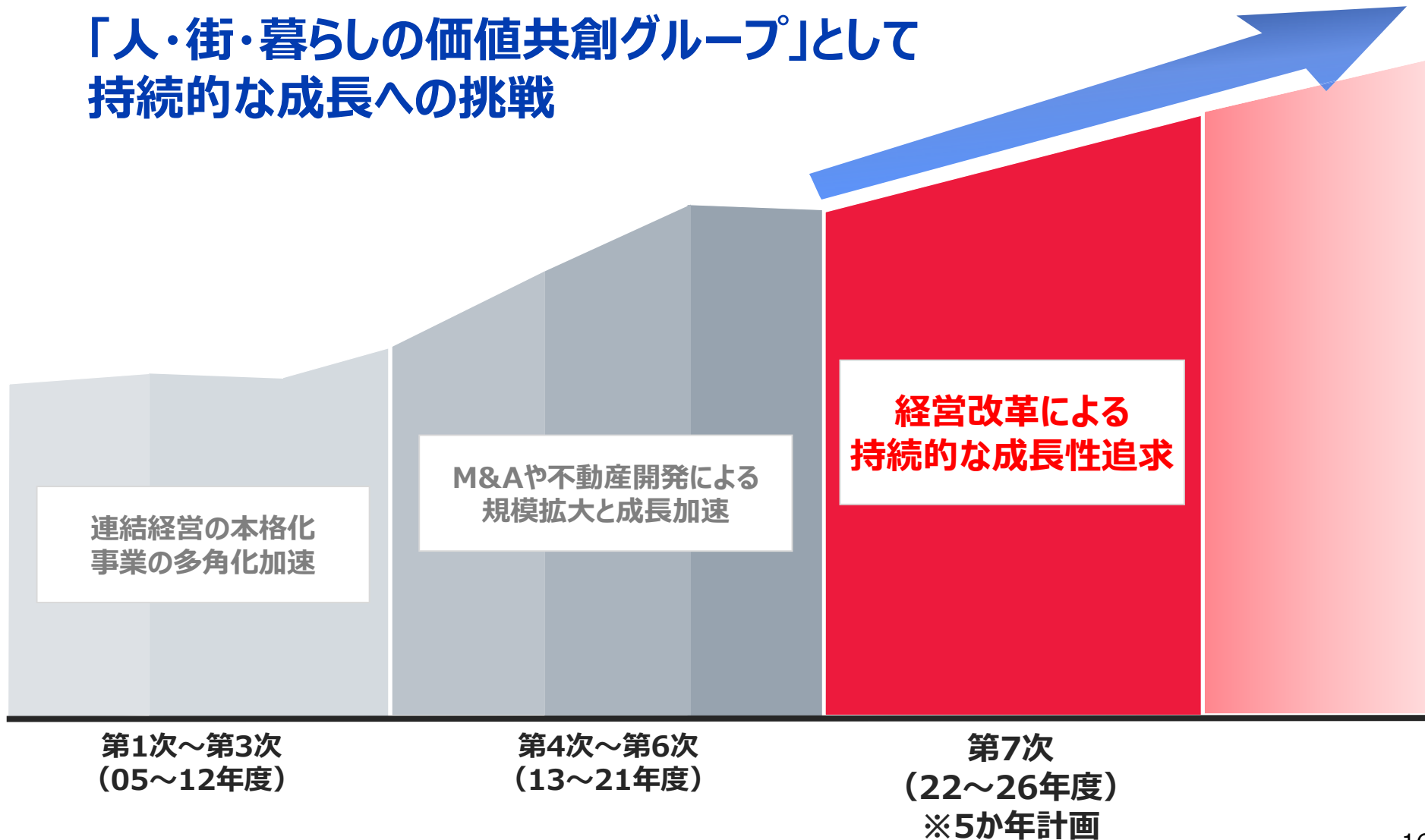
プログラム例

- ・ 異業種企業や研究機関とともに社会課題解決への価値を生む共創活動の場
- ・ 子どもたちと共に地域の未来を創造する価値を生む共育活動の場
- ・ 女性の社会進出の壁について、討議する交流会
- ・ 遠隔就労について考える 奈良県労働局・福祉課で合同開催する障害者の雇用セミナー など



第7次中期経営計画は5か年とし、ポートフォリオ経営による経営資源の最適配分など
中長期の持続的成長を見据えた経営改革を断行

「人・街・暮らしの価値共創グループ」として 持続的な成長への挑戦



「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る。会社は社会の公器やからな。」（創業者 石橋信夫）



儲かるからではなく、
世の中の役に立つからやる

すべてはここから始まった



INNOVATION 1

建築革命



INNOVATION 2

住宅革命



INNOVATION 3

生活革命





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