



**Daiwa House**®  
Group

**機関投資家・アナリスト向け経営説明会**

---

**2023年3月期 第2四半期**

**2022年11月14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）



● 第7次中期経営計画の位置づけ	P.3～5
● 2022年度 通期計画	P.6
● 第7次中期経営計画の進捗	
1) 海外事業の進捗	P.7～9
2) アフターコロナの状況と対応	P.10
3) 原価率低減の取り組み	P.11
4) 循環型バリューチェーンの進捗	P.12～13
5) 不動産投資と回収の計画	P.14
6) カーボンニュートラル戦略の進捗	P.15
7) ダイバーシティ経営への取り組み	P.16
8) 将来の夢	P.17
● 事業セグメント戦略の進捗	
1) 戸建住宅事業	P.20
2) 賃貸住宅事業	P.21
3) マンション事業	P.22
4) 商業施設事業	P.23
5) 事業施設事業	P.24
6) 環境エネルギー事業	P.25
7) 参考：海外主要エリアマーケットの状況と当社の対応	P.26

“人・街・暮らしの価値共創グループ”として、お客さまの喜びを、世界中へ

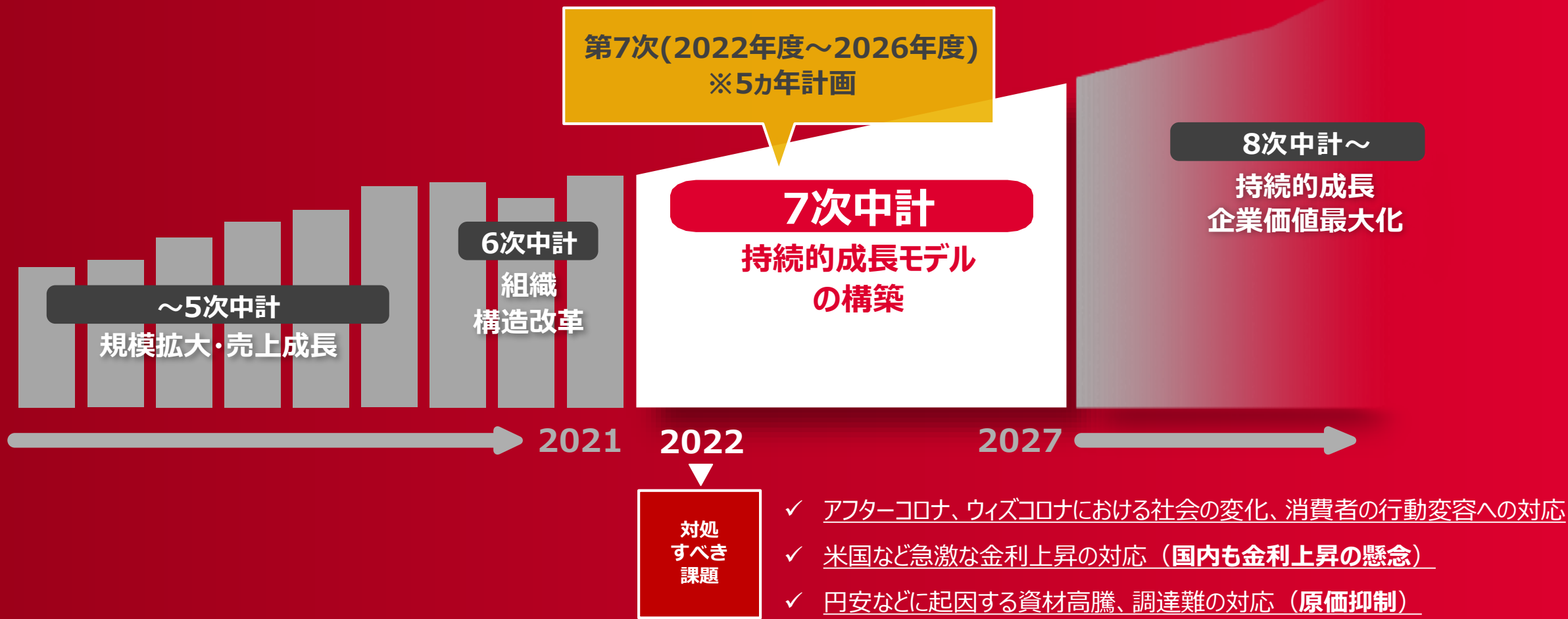


**30,000,000人超のお客さまと、  
共に生きる。**

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さま・年間ご利用者さまの累計

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**を推進中





上期実績および下期見通しを踏まえ、**通期計画を上方修正**  
 海外事業は順調に推移、国内は**ホテル・スポーツクラブ**運営事業が回復傾向

(億円)		FY2021	FY2022	
		前期実績	当初計画	修正計画
売上高		44,395	45,800	47,600
	内、海外	4,451	6,000	7,300
営業利益		3,322	3,500	3,600
※	内、海外	261	550	550

FY2022	
修正計画	
当初計画比	前期実績比
+ 3.9%	+ 7.2%
<b>+ 21.7%</b>	<b>+ 64.0%</b>
+ 2.9%	+ 8.3%
-	<b>+ 110.4%</b>

※ 退職給付数理差異の影響額を除く

住宅3社を中心に、中長期成長のための**取組み内容を多様化**。急激な金利上昇に伴う、足元の冷え込みはあるものの、潜在的な底堅い住宅需要と人口増による供給不足から、**中長期的には成長を見込む**

## トピックス

- “スマイルゾーン”を中心に、市場成長性の高いエリアで事業を拡張中。販売用地仕入れに関しては、リスクヘッジをしながら優良な用地を選定
- Stanley Martin社は、エリア特性に合わせて**タウンハウスなどの商品バリエーションを強化**。また、戸建賃貸住宅へのニーズの高まりを受け、投資家向け販売も促進
- Trumark社は「マーケティング」、「デザイン」、「街づくり」、CastleRock社は「土地仕入」、「営業」、「マーケティング」に強みを持ち、**高付加価値商品による単価アップと開発の多様化**（完成宅地/宅地開発）を推進
- 3社で**共同調達の取り組みを開始**。また、Stanley Martin社では、**オフサイト化**も進めており、原価抑制による利益率向上を図っている

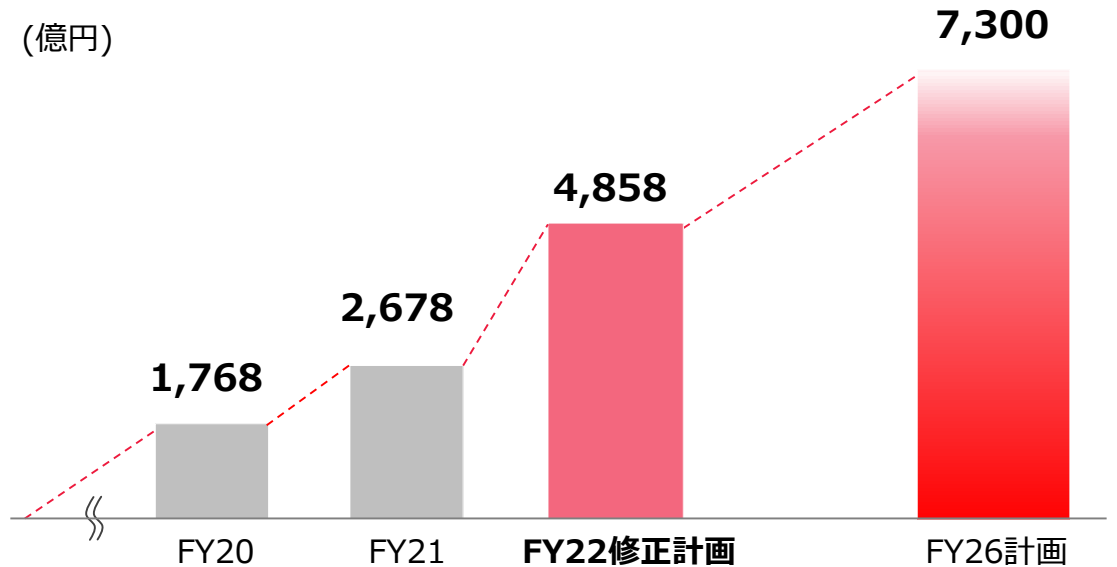


Stanley Martin社施工事例



Trumark社施工事例

## 売上推移とKPI



戸建	販売戸数実績（3社合計）：2,594戸 通期目標6,239戸
	販売平均単価（土地・建物）： SM社6,300万円、TM社1.4億円、CR社5,600万円
	営業利益率（米国住宅事業）：10%

※FY22 2Q実績

**完売済物件の引き渡し**が順調に進んだことから、収益に大きく寄与。進行中のプロジェクトを進めるとともに、8次中計を見据えた**新規プロジェクトの着手**については、**市場環境を慎重に見極め判断**

トピックス

- 当社物件については、**長年の事業展開で培ってきたノウハウ**を武器とした、日本品質の建物・引渡後のサービスが評価されている。
- 特に管理サービス面においては、誠実な対応が評価されており、**他社管理物件のリプレイス**を受託開始。
- **27年度には管理戸数2万戸水準**まで引き上げていく。  
(管理サービス満足度の指標の一つ、管理会社/大和宝業物業の管理費回収率は、95～99% (21年度) と、高い実績を上げている。)
- 2030年まで人口増加局面にあり、特に長江デルタエリアの上海近郊都市部中心に、引き続き不動産需要は底堅く、施工・管理共に信頼と品質の高さがブランドとして認知され、公募時に関係各所からお声がけいただいている状況

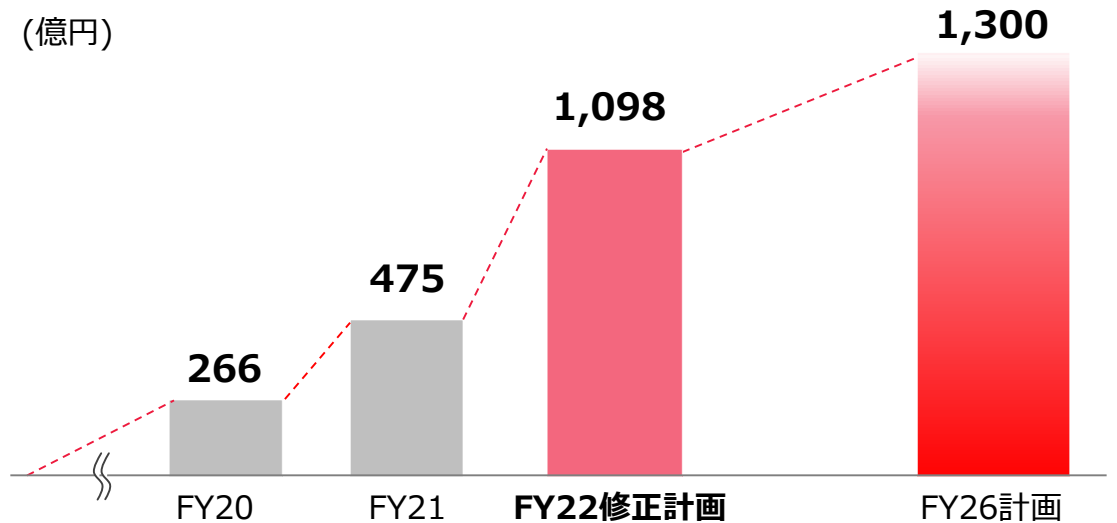


常州Ⅱプロジェクト



南通プロジェクト

売上推移とKPI



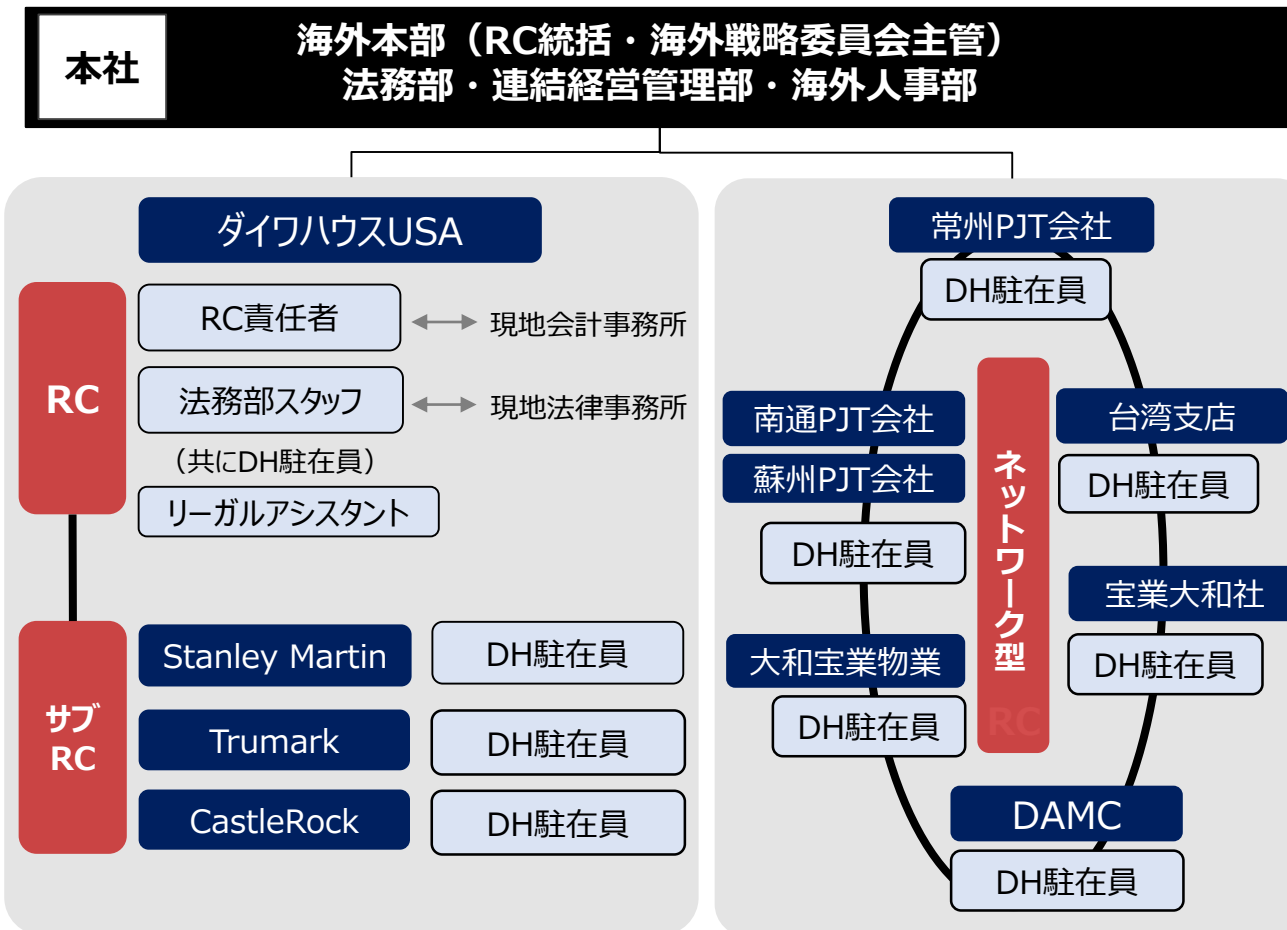
プロジェクト名	総販売戸数	販売状況	お引渡し時期	販売代金
南通PJT	1,480戸	完売	2021/11～	回収済
常州PJTⅡ	636戸	完売	2022/09～	回収済
常州PJTⅢ	967戸	着工済・ 2022/10～販売開始	2025/01予定	順次回収
蘇州PJTⅡ	984戸	2023/11販売開始予定	2026年予定	順次回収



**法令だけでなく商習慣や文化への知見も深めた、現地に根差した事業展開**の加速に向け、  
設置済の海外リージョナル・コーポレート機能の体制強化を継続

海外リージョナル・コーポレート（RC）機能のイメージ

ポイント



- 各地域のRC機能を更に本社海外本部が統括することで**2重のガバナンス**を効かせる
- 法律や規則の遵守はもちろん、**地域の商習慣、文化などの知見も蓄積**していく事で未然にリスクを防止
- 海外進出や海外への事業投資は、**海外戦略委員会**で諮問し、収益性・リスクの両面から精査を実施

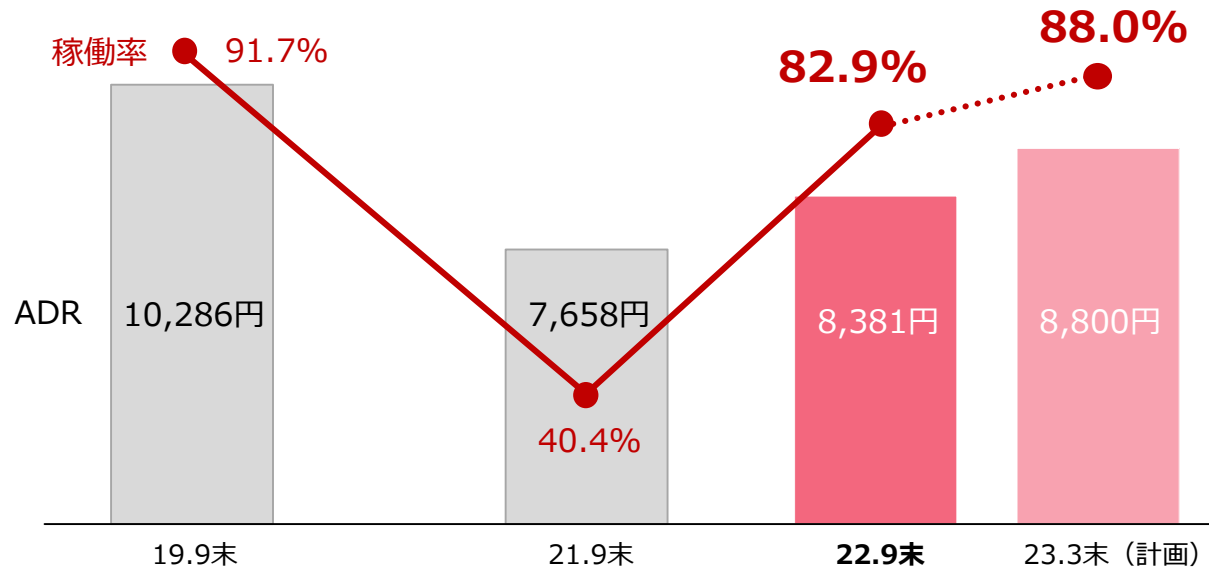
今後の取り組み

- RC拠点における法務・人事労務・総務系、情報セキュリティ、海外技術**人員の増員**
- ダイワハウスUSAのRC機能とM&A会社間の協議組織を組成、情報や意思決定のスピード化を図る
- **リスクマネジメントの強化**（各地域のカントリーリスクを可視化）

## ホテル、商業施設、スポーツクラブ、パーキングで集客が回復傾向

コロナ禍においてコスト改善を進め、アフターコロナを見据えて着実に出店拡大してきたことから、今後の収益期待が大きい

### 都市型ホテル（ダイワロイネットホテル※）運営状況



※稼働率とADRは、旧大和リゾート管理物件を除いて算出



ダイワロイネットホテル鹿児島天文館(2022.4オープン)

### コロナ禍での新規出店状況：14ホテル

20.3末 66ホテル → 22.9末 80ホテル

- FY20 ダイワロイネットホテル福山駅前など、計4棟
- FY21 ダイワロイネットホテル大阪堺筋本町など、計6棟
- FY22 ダイワロイネットホテル神戸三宮中央通りなど、計4棟

### 商業施設、フィットネスクラブ、パーキングの運営状況



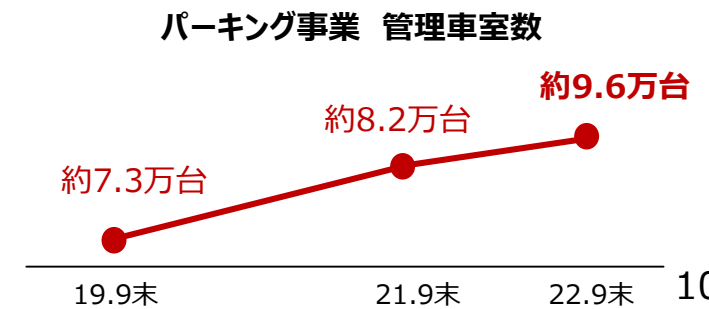
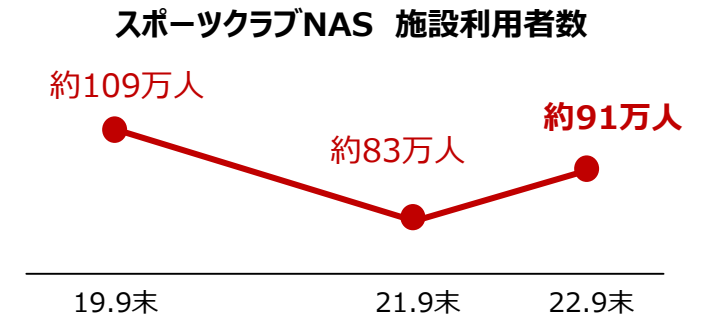
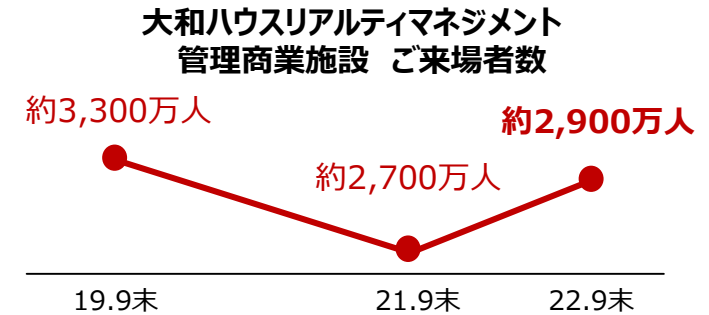
Maruei Galleria (名古屋市中区)



スポーツクラブNAS



D-Parking浜松ゆりの木通り



グループ各社の調達には**部材・工種によって価格差があり、コストダウン余地**が大きい  
資材価格高騰下においても上昇幅を極力抑制。また、**集中購買組織の一体化**に向けた取り組みが進捗

## 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購買関与額  
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

大和ハウス  
工業

フジタ

大和  
リース

大和ハウス  
リフォーム

大和  
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

※ FY2021推計購買額

## プロジェクトの進捗状況

- 各社の調達実績を部材・工種別に分析、**最大30%超の価格差を確認** →早期コスト改善が可能と想定
- 建築系：各社の購買担当が日々変化する状況、課題を共有するため、エリアごとに**1フロアに集まって業務**を開始
- 住宅系：協力施工店にもご利用いただける  
**グループ共同購買サイト**を構築、価格情報の統一化を開始

組織

業務

システム

価格情報

統合

価格の最適化（部材・工種・設備…）

業務運営コストの最適化

長年、全国に拠点を構えている事業展開の独自性、地域密着の強みを活かし、

**地方中核都市から生活インフラの創生**に取り組む

**地方における機動力・地域密着力**

すべての都道府県に拠点を置き  
15ブロックを軸として地域に根差した事業を展開

**地方中核都市から生活インフラの創生**

老朽化する生活インフラを地方から再生し、  
地域密着でお客さま一人一人に向き合う

**パートナーとして循環型社会を実現**

「都市環境創造部」が再生後のタウンマネジメント  
まで責任を持ち、永続的にまちの活性化を図る

● **ブロック拠点**

すべての都道府県に  
配置している事業所・  
営業所を統括



イーアス春日井再生開発  
(愛知県春日井市)



新さっぽろ駅周辺地区開発プロジェクト  
(北海道札幌市)



アルパーク買取・再生  
(広島県広島市)



印西データセンター開発  
(千葉県印西市)



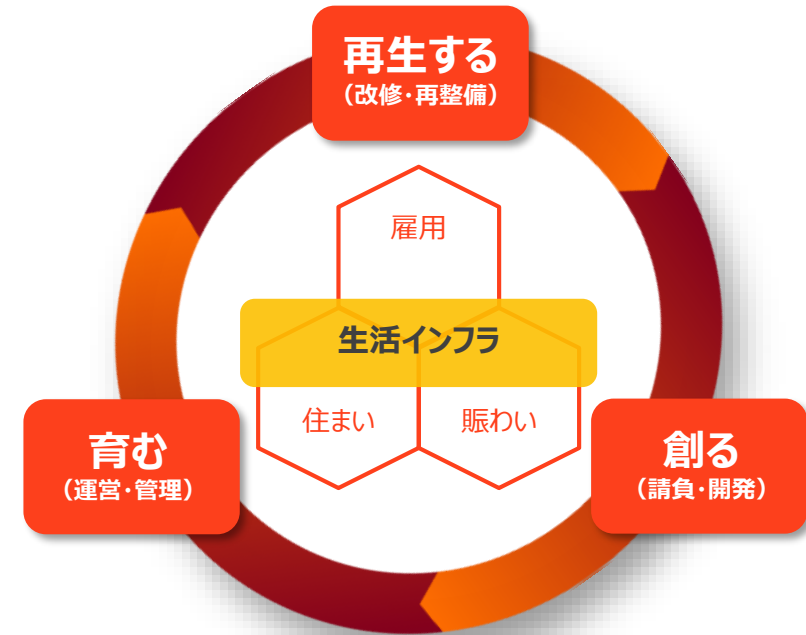
DPL流山：物流施設  
(千葉県流山市)



プレミスト首里金城町  
(沖縄県那覇市)



富山市卸売市場再開発  
(富山県富山市)



つかった責任を果たすため**当社社員も住民として参画**し、毎日の**対話を通じてまちの課題と向き合う**  
上郷・三木で培ったノウハウを活かし、加賀松が丘などに取り組みを拡大

**住まい手とのコミュニケーション**

社員が身近に暮らし、お悩みごとを日々共有

専属社員がリブネスタウンに居住  
(各タウンに1～3名)



**リブネスタウンの点在する空地の買取**

今後の活用に向けて土地区画整理を推進

全空き地を買取り区画整理  
※まずは加賀松が丘で買取を計画



**生活インフラを構築し、まちの価値を向上**

「住まい」や「店舗」を整備、利便性とにぎわい創出

**「住まい」の整備**

家族の近居、ワーケーションなど、お試し住宅設置



**「店舗」の整備**

日常使いの店舗を設置、コミュニティの場にも活用



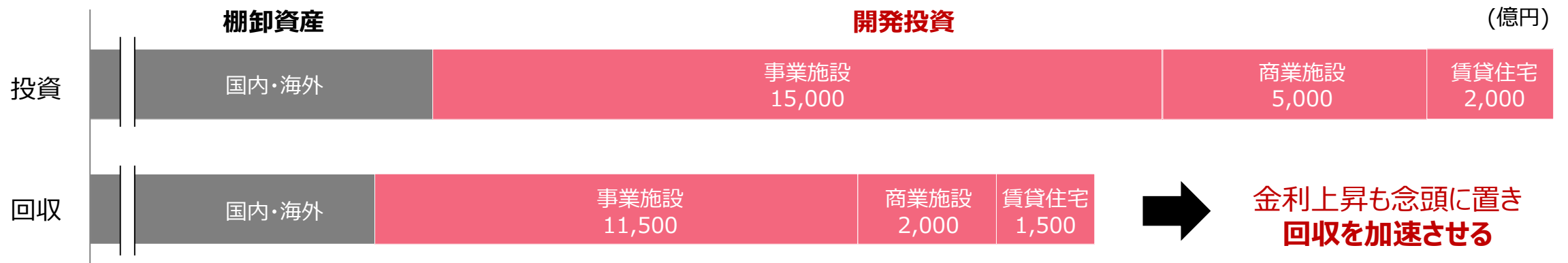
社員一丸でネオポリスの再耕を加速  
(社内副業での参画、アイデアコンテストに239組が応募)

**まちの環境整備への初期投資**

- ・ コモンスペース、みち広場整備
- ・ 防犯灯の追加
- ・ 免許返納後の移動手段の検討
- ・ ゴミ置き場の適正配置
- ・ 調整池の再整備 など

建築により付加価値を乗せて販売できる分譲用地の仕入れ、物流、商業など大型開発の投資を積極的に推進  
**金利上昇を想定に入れて回収を加速。分譲販売、開発案件の流動化が業績に貢献**する予定

今後5年の投資回収計画 (FY22~FY26)



## 棚卸資産 (分譲事業)



賃貸住宅の分譲事業

- ✓ 特に**海外住宅**に積極投資
- ✓ 賃貸住宅、商業施設、事業施設でも**分譲事業**を拡大
- ✓ 竣工後に即時販売。事業により1~3年の投資回収サイクル
- ✓ **立地含めた企画提案**により他社と競合になりにくい

## 開発投資 (投資不動産)



物流施設の開発事業

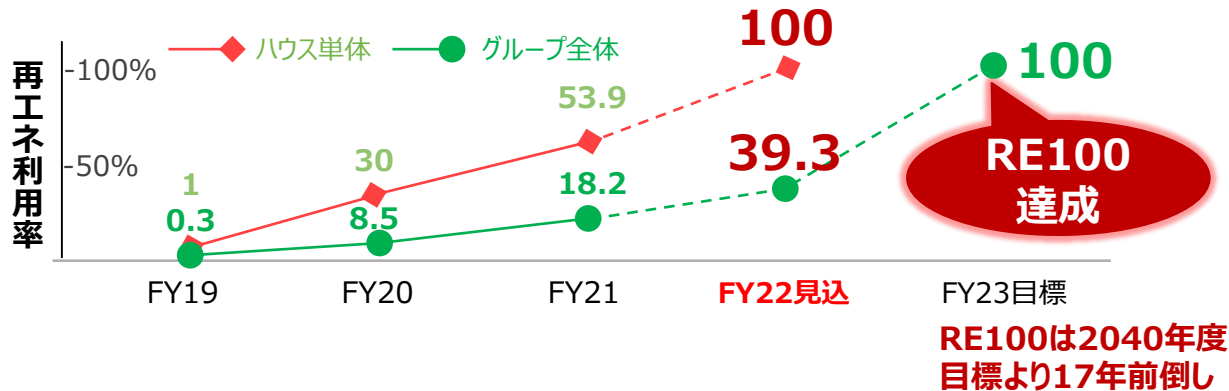
- ✓ 事業施設、商業施設、賃貸住宅などでデベロッパーとして投資を行い、竣工~稼働後には大和ハウスリート等へ売却
- ✓ 物件によって一時保有するなど3~5年の投資回収サイクル
- ✓ **請負・分譲事業**に比べて原価高騰の影響を受けにくい

7次中計におけるカーボンニュートラル戦略を**グループ全体で積極推進し、概ね順調**に始動  
2050年のカーボンニュートラルに向けて、**全KPIでの目標達成**を目指す

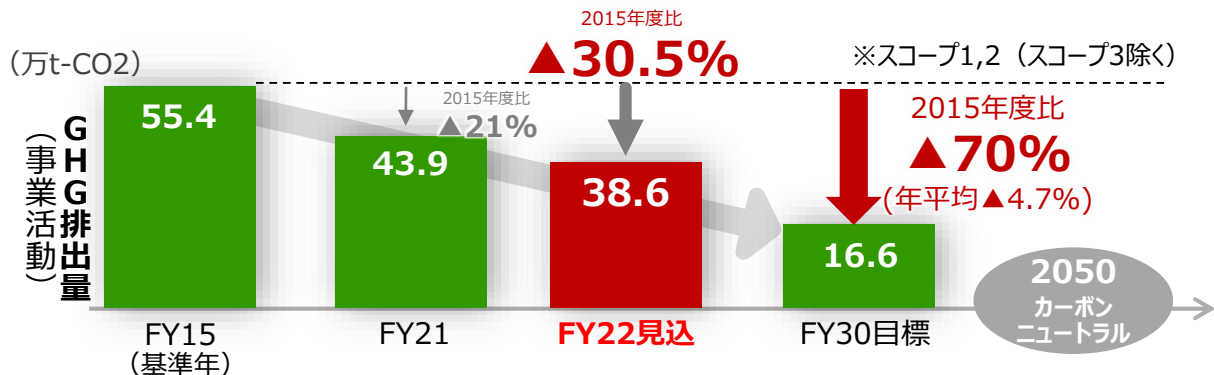
## ●事業活動における取り組み(スコープ1,2)

業界初

【KPI① 再エネ利用率】2023年度 原則自社発電由来の再エネでRE100達成

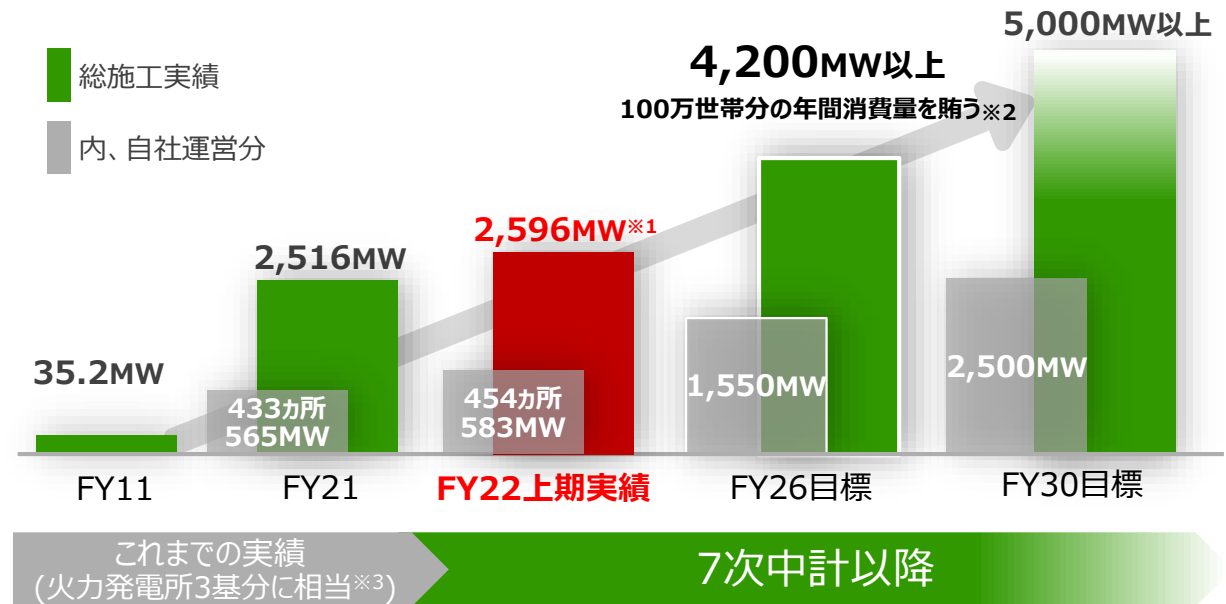


【KPI② GHG排出量】2030年度 基準年比70%削減



## ●再エネ供給量の加速

【KPI③ 再エネ設備の施工実績】2030年度 5,000MW以上



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

**男性の育児参加、子育て支援の充実**で、家族を大事にしながら多様なキャリアを磨ける職場環境を整備  
お客さまには「家事シェアハウス」など、**共働き子育て世帯が子どもと健やかに成長できるライフスタイルを提案**



お客さまへのライフスタイル提案：家事シェアハウス



IKUMEN AWARD 2018  
理解促進部門



男女ともに子育てに参加することを推奨

女性が輝く  
先進企業 2020



グループで3割を超える女性社員が輝ける職場環境

## 子育て支援に関する人事制度

### 次世代育成一時金

子の出生、一人につき100万円を支給。  
2005年より制度をスタートし、  
累計 1万人の子どもたちに対し支給。  
(総額100億円を突破)

### 男性の育児参画支援

男女問わず 日常的に育児に参画することで、  
個人の多様性を広げてキャリアにも活かす。  
一定期間有給化することで取得を後押し。  
(育休取得率 2021年度実績41.9%)

### 育キャリアサポート制度

法定の育児休業を超え、3歳になるまでの  
休業が可能。保育園探しサポートやベビー  
シッター補助など、育児休業からの早期復  
帰や復帰後の労働時間の確保を支援。



# 生きる喜びを、未来の景色に。

生きる喜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。





**Daiwa House**®  
Group

# Appendix

---

## 事業セグメント戦略の進捗

---

- ▶ 戸建住宅事業
- ▶ 賃貸住宅事業
- ▶ マンション事業
- ▶ 商業施設事業
- ▶ 事業施設事業
- ▶ 環境エネルギー事業
- ▶ (参考) 海外エリア別マーケットの状況と当社の対応

**デジタルとリアル**それぞれのメリットを活かした**お客さまコミュニケーションの場**を用意  
 お客さまの生活を豊かにするライフスタイル提案【LiveStyle Design】により様々な住まいのニーズ・お悩みを解決

進捗と課題（サマリ）

参考K P I

進捗

■ 業界初のメタバース住宅展示場を開設

商業施設内に、あらゆる住まいのお困りごとを解決できる場として「LiveStyle Shop」をオープン。よりお客さまの利便性を追求

■ 2023年1月よりファストプランの3D化を導入

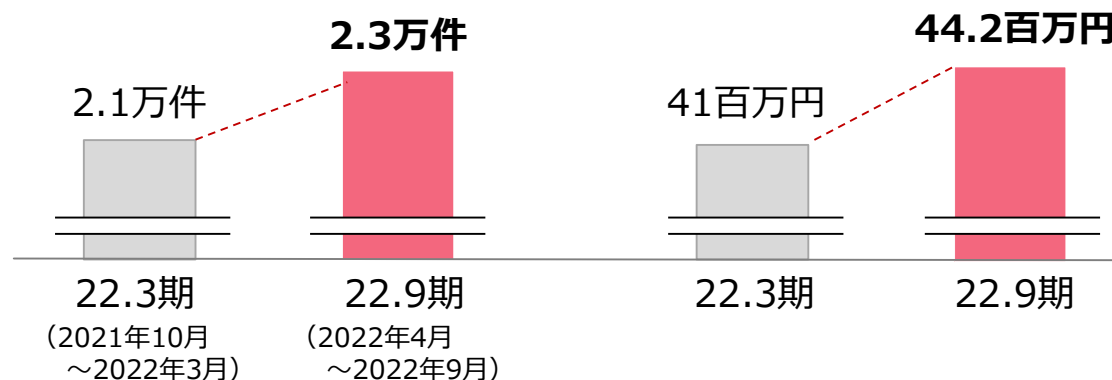
3Dで確認しながら、プランだけでなく内外装のシミュレーションをその場で実施可能に

課題

- 設計を中心とした業務全般の効率化に向け、ファストプランの充実（平屋追加）・シンプルコスト（概算ツール）の活用
- 資材高騰や物価高による消費者マインド変化への対応として、業務効率化により間接原価の抑制、適正価格で提供
- 新規情報取得数の確保施策として、LiveStyle Design プロモーションを2023年1月にスタート

・デジタルによる新規情報取得件数

・棟単価(請負)



メタバース住宅展示場



LiveStyle Shopつくば



3Dファストプラン

オーナーさまの長期安定経営を支えるため、**建築・管理・リフォームの更なる連携強化**で資産価値向上を実現  
国内では**ZEH-M対応の新商品「TORISIA（トリシア）」**を発売、海外では北米での開発を積極的に推進

## 進捗と課題（サマリ）

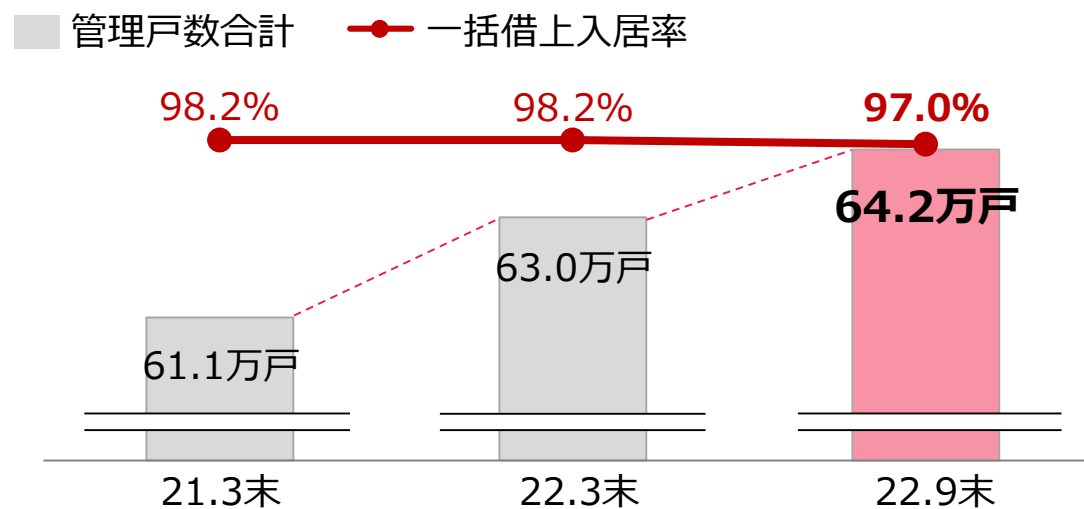
## 参考K P I

### 進捗

- 「地球環境・ご入居者・街への3つの持続価値」をコンセプトとしたZEH-M対応の新商品「トリシア」を発売  
**ZEH-Mの普及加速と共に構造躯体・防水初期保証30年**としてオーナーさまの資産を長期でサポート
- 当社施工物件からの**管理受託率は今上期実績79%まで**  
上昇し管理戸数も着実に増加（前期末73.4%）

### 課題

- 築年数が経過した物件の賃料を維持・向上していくため、**市場ニーズに即したリノベーション提案を強化**  
パッケージプランの展開、好事例・ノウハウの水平展開を実施
- 海外事業においては出口戦略も考慮して、郊外×低層、  
都心×高層などエリアに適した商品・事業規模を組み合わせ、**バランスの良いポートフォリオ構築**を図る



TORISIA外観（3階建・太陽光搭載イメージ）



オーレリアン（イリノイ州シカゴ）

将来性のある**再開発・建替え事業**や**複合開発**、**優良案件に絞った仕入れ**と事業化  
 お客さまの資産価値が落ちない、**高付加価値マンション**を継続的に開発・提供

## 進捗と課題 (サマリ)

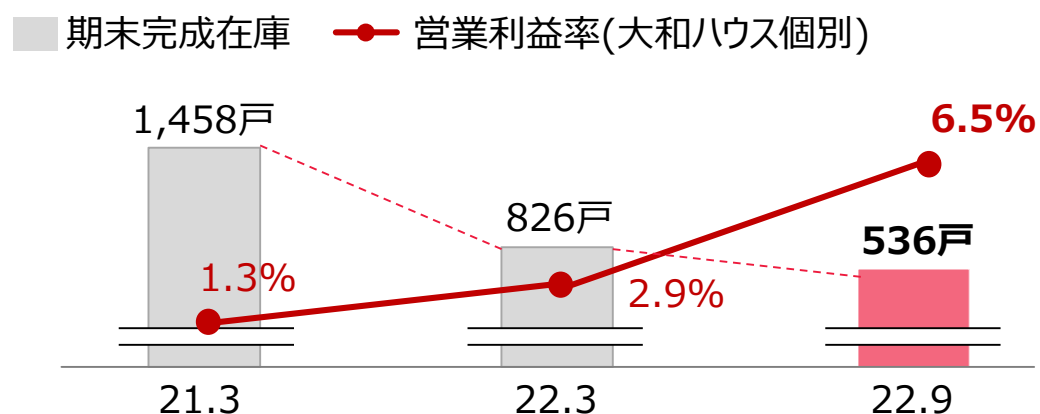
### 進捗

- 将来の資産価値を訴求し、高付加価値プロジェクトへの取組みを強化
- 大和ライフネクストによる管理の質、手厚いフォロー体制が評価され、マンション管理会社総合ランキング1位獲得※
- 再開発やビル再生などレギュラーマンション以外の収益源確保

### 課題

- 完成在庫の適正化に向けて、新規物件への人員投入強化による回収早期化
- 利益率改善への取組みとして、大規模化・高価格化による販管費率の低減

## 参考 K P I



## 高付加価値マンションの開発例

### 首里城跡へと続く高台に 琉球建築様式によるレジデンス

物件名称 プレリスト首里金城町  
 所在地 沖縄県那覇市首里金城町  
 総戸数 73戸(地下1階、地上3階)



## 快適性と省エネを両立

物件名称 プレリストタワー靱本町  
 所在地 大阪府大阪市西区靱本町  
 総戸数 350戸(地下1階、地上36階)

### ZEH-M oriented採用



完成イメージ



## 大規模複合再開発プロジェクト

物件名称 ONE札幌ステーションタワー  
 所在地 北海道札幌市北区北8条西  
 総戸数 624戸(地下2階、地上48階)



コロナ禍で影響を受けていた**ストック事業（ホテル、スポーツクラブ、パーキングなど）の集客が回復**  
**分譲や開発など土地セットの複合提案**を拡大しテナント事業者さまのニーズを実現

進捗と課題（サマリ）

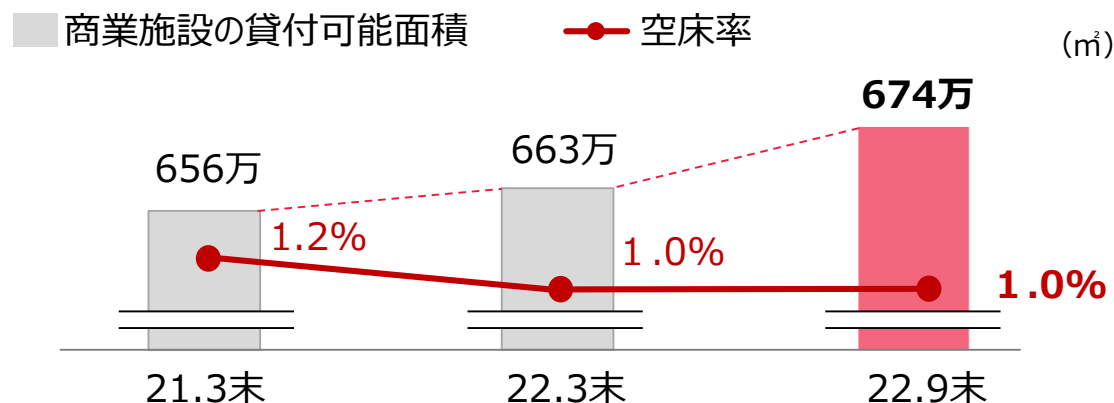
参考K P I

進捗

- 郊外エリアで複合施設の開発、買取リノベーションなどを推進。案件の大型化を進め棟当たり受注金額が拡大。特定疾患向け老人ホームなど新たな出店ニーズに対応
- 観光や外出による集客が戻りつつあり、ホテル、スポーツクラブ、パーキングで業績が回復傾向。**全国旅行支援、入国制限緩和がさらに追い風に**

課題

- オフィス、外資系ホテルなど需要が見込める案件の拡大。分譲用地のセット販売、開発投資など、土地を絡めた付加価値の高い提案で事業ニーズを実現、取り組みを加速
- 資材価格高騰に対し、グループ集中購買などで原価低減を図る。また、**BIMを活用したシステム建築自動設計ツール**を改良・改善（従来に比べて**設計生産性を30%向上**）



・ホテル、スポーツクラブ、パーキングのKPI（稼働状況など）はP10参照



地方中核都市のオフィス  
 (名古屋市) (四日市市)



公共・商業の複合施設  
 (ブランチ調布)

EC需要拡大、物流効率化、ラストワンマイル対応など、長期的に需要が堅調な物流施設への積極投資を継続  
 これに加えて**データセンター、半導体工場など新たな需要**に対応した受注が拡大

進捗と課題（サマリ）

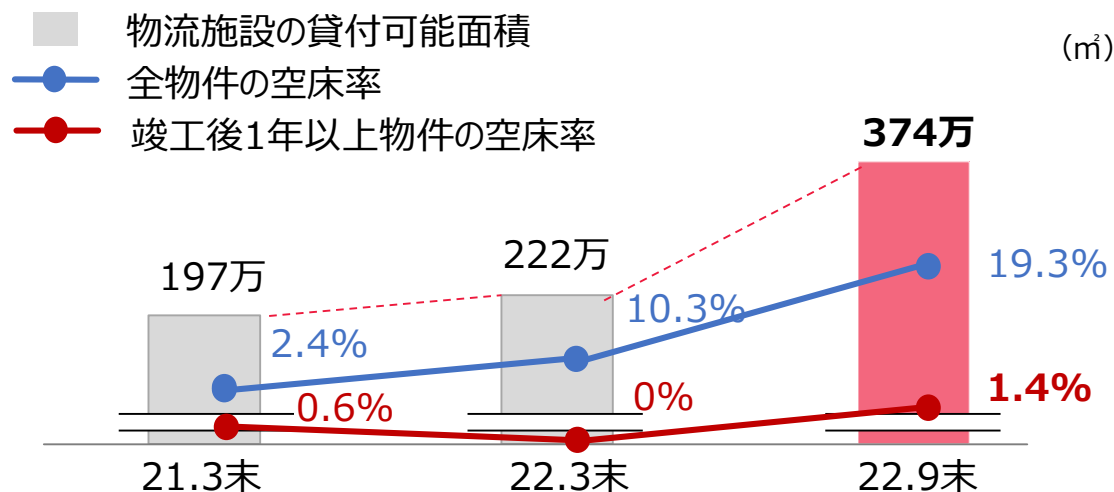
参考K P I

進捗

- 国内企業の設備投資が回復傾向
- 物流は、EC需要、物流効率向上への対応で中期的に堅調
- **データセンター、半導体工場**など市場成長が見込める案件の受注が拡大。実績を増やし、事業の柱として確立を目指す
- HACCP対応義務化に伴う**食品工場**の建替え、**旧耐震の医療介護施設**の建替えなどの再生案件を推進

課題

- 物流施設は、首都圏で2023年に向け大量供給が続く見込み。強みのリーシング力を更に強化、**竣工物件の稼働率向上を図る**
- データセンター、半導体工場など**技術的な専門性が高い案件**も対応できる事業基盤を構築。技術人員体制の強化はもとより、各プロジェクトで建設委員会を設けるなどノウハウ習得を加速
- 原価率上昇に対し、お客さまの価格への反映、VE・CDで抑制



・データセンター：2030年までに**2,000億円（20棟）**の総事業費にて計画



データセンター  
(DPDC品川港南サイト)



半導体研究施設  
(ドラボ新子安)



物流施設 施工：フジタ  
(DPL名港弥富Ⅱ)



お客さまと社会の脱炭素化に貢献する環境事業関連で、2026年度までに**1,000億円の関連投資**を計画  
 ‘脱FIT’のビジネスモデル、**オフサイトPPA事業の拡大**により事業成長と再エネ創出加速を両輪で実現

進捗と課題（サマリ）

進捗

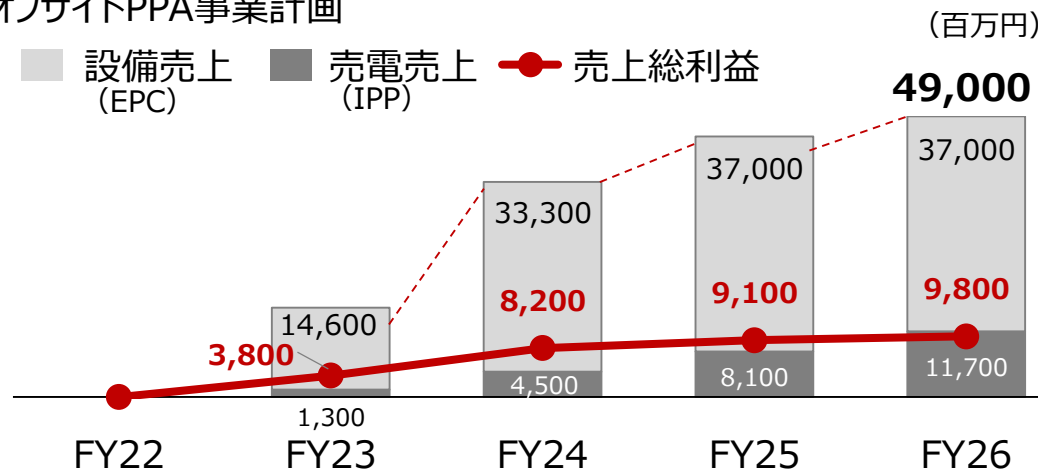
- 遠隔地から系統を介して、追加性のある「生の」再エネを供給し、長期契約を締結するオフサイトPPAに注力
- 最重点取組事項として、自ら発電所適地を開拓。“大和ハウスらしさ”を活かしたオフサイトPPAの推進
- 当社グループの新築建物の「屋根上の価値」を最大限生かし、積極的に太陽光パネルを設置（オンサイトPPA）。グループ内の連携を強化し、お客さまの環境経営をサポート

課題

- FIT終了に伴うメガソーラーなど請負（EPC）需要減による、代替施策の早期収益化
- 燃料費の高騰継続による、電力小売事業（PPS）の収益悪化懸念

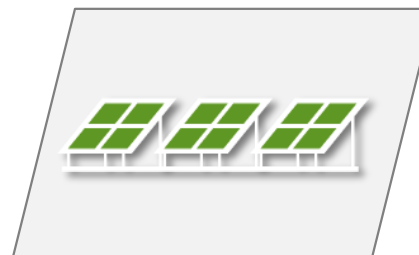
参考K P I

・オフサイトPPA事業計画



当社らしさ①

全国拠点の強みで土地情報を自ら獲得、発電所適地を確保



当社らしさ②

- ・複数の再エネ出口戦略
- ・発電設備の保有&売却（資産の回転）



## 米国市場

- ✓ 米国経済は、急激な利上げなどによる高インフレ、タイト労働市場、景気後退（リセッション）リスクの高まりを背景に、GDP成長率は2四半期連続のマイナス成長となり、引き続き厳しい状況にある認識
- ✓ 住宅市場においても、直近の住宅需要関連指標が総じて悪化しており、今後もFRBがFOMCで利上げを進めていくと見込まれる中で住宅市場は全面的な調整局面を迎えており、金融引き締めが終わるまでは回復に転じる可能性は低いと捉えている
- ✓ そのような環境下において当社は、①**分譲地を一括で売却する機関投資家向け販売を開始**②**オフサイト化（建築の工業化）**や、**共同調達の割合を増やし、原価低減を引き続き推進**③**用地確保においては今まで以上に厳正に厳選して判断**などの事業対応を柔軟に行っている
- ✓ 中長期的には、住宅の在庫不足やそれを上回る**ミレニアル世代を中心とした底堅いペントアップ需要（潜在需要の積上り）**があると考えており、市場は正常化していくとみている。マーケットが落ち着くころの販売と着工に焦点を当て、確実性の高い用地に絞り込んだ事業用地の仕込みも継続していく

## 中国市場

- ✓ ゼロコロナ政策堅持の方針下、景気減速のリスクも含め引き続き経済政策等においても注視が必要な状況。しかしながら、中長期的には、**2030年まで人口増加局面にあり、都市化が進んでいない地域も多く経済成長も見込める**ため、中国の不動産需要は底堅いという認識
- ✓ そのような環境下において当社は、日本で培ったノウハウを活かし**用地選定、不動産開発からアフター・管理業までをグループで担う事業展開**をし、当社ブランドは**江蘇省を中心に現地で浸透してきており、競合に対する優位性**となっている
- ✓ 当社は開発案件毎に現地法人を設立し、営業、法務、経理、設計、工事それぞれの役割の駐在員を出向させている。その上で、各社でリスク対応、経営管理のノウハウも蓄積している。加えて、RC（リージョナル・コーポレート）協議会という会議体を設定し、**現地法人間でノウハウの共有化を図る方式を採用し、リスクマネジメントの徹底**も図っている



**Daiwa House**®  
Group

## 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