



**Daiwa House**<sup>®</sup>  
Group

大和ハウスグループ

# 統合報告書2020



*Creating Dreams, Building Hearts*



創業者・石橋信夫(1921～2003年)

1955

すべてはここから始まった

## 創業者精神

儲かるからではなく、  
世の中の役に立つからやる

「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。」

創業者である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。



**Daiwa House**®  
Group

2005

創業者精神に基づく

## 事業の考え方

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。

## 大和ハウスグループが注力すること

「社会課題解決による価値創造の推進」、  
「マテリアリティの解決に向けた取り組み」、  
「ガバナンスの強化」の3つに注力し、持続的な  
成長と中長期的な企業価値向上を目指します。



私たちは、「人・街・暮らしの価値共創グループ」として、常にお客さまや社会と共に歩み続け、いつの時代にも新しい価値を創造してきました。ステークホルダーと大和ハウスグループとの絆、そして、当社グループの連帯感を表したグループシンボル「エンドレスハート」には、当社の持続的な成長と発展を目指す姿・想いが込められています。2019年度より開始した3カ年計画「大和ハウスグループ第6次中期経営計画」に基づき、積極的な不動産開発と、ビジネス分野の拡大や海外展開の加速に取り組んでまいりましたが、2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により不確実性は高まっており、先行きへの不透明感は増しております。

このような事業環境下ではありますが、当社グループは、これまで培ってきた強みを活かし、社会課題解決のための「事業の推進」とステークホルダーとの絆による「基盤の強化」を循環させることで価値を生み出し続け、経営ビジョン「人が心豊かに生きる社会の実現」のために特定したマテリアリティの解決に取り組んでいます。そして、それらを実現させるために、最優先課題としてガバナンスの強化に取り組んでいます。

本書を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指す大和ハウスグループの企業姿勢をご理解いただければ幸いです。

代表取締役社長／CEO, COO

芳井 敏一

## 統合報告書2020重要コンテンツ

### 1 社会課題解決による価値創造の推進

「世の中の役に立つ事業の推進」を原点に持続的な企業価値向上を実現します。

当社のビジネスモデルの特徴は、人・街・暮らしに関わる多様な「事業」を進めることで、「基盤」を強化し、その基盤を活かして次の新たな事業機会を生み出す価値創造プロセスにあります。そして、持続的成長を支える価値創造プロセスに、社会・環境面から中長期の視点を統合し、事業を通じた社会貢献を果たしています。世の中の役に立つ「事業の推進」と「基盤の強化」を循環させながら、持続的な企業価値向上を実現していきます。

P.07-08 (価値創造プロセス)



### 2 マテリアリティの解決に向けた取り組み

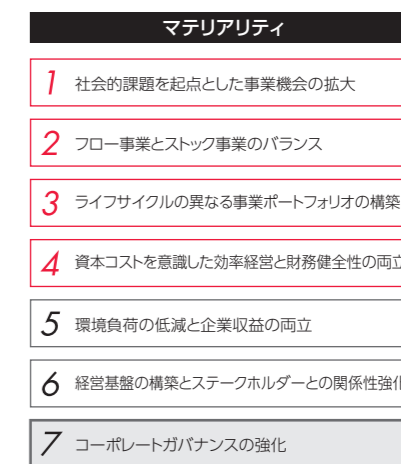
経営ビジョン「人が心豊かに生きる社会の実現」を目指します。

私たちは、自社を取り巻く外部環境を認識したうえで、コーポレートガバナンスガイドラインから制定した4つの管理項目に沿って、事業面・社会面・環境面から取り組むべきマテリアリティを特定しました。

第6次中期経営計画の基本方針に取り組むことで、マテリアリティの解決を目指し、経営ビジョンの実現を目指します。

P.31-32 (社会課題と各事業の取り組み)

P.45-46 (3つの基盤とESGの取り組み)

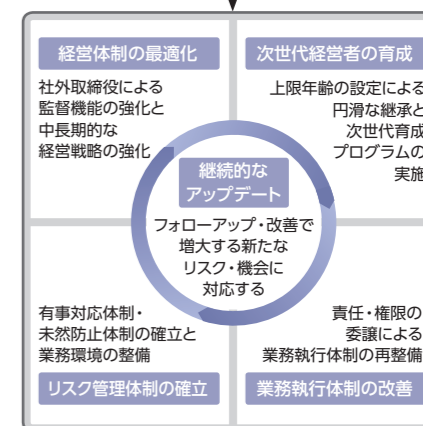


### 3 ガバナンスの強化

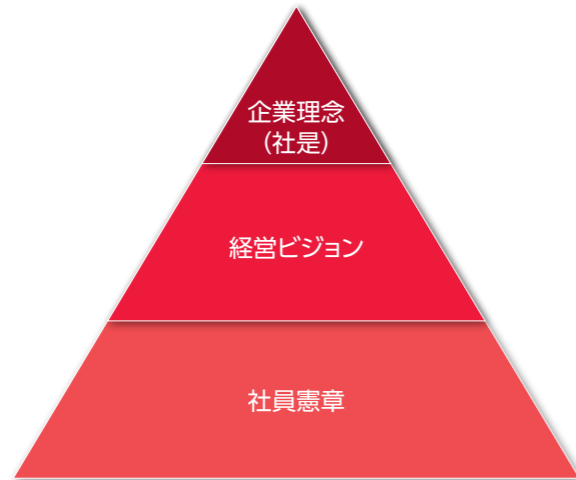
業務執行体制を再整備し、多様化するリスク・機会にも対応します。

2019年度よりスタートしている第6次中期経営計画における最優先課題はガバナンスの再構築です。今後のさらなる成長と経営ビジョンの実現に向けて、経営体制の最適化、次世代経営者の育成、業務執行体制の改善、リスク管理体制の確立に取り組むこと、グループ全体の機動性を維持しつつ、多様化するリスク・機会にも対応していきます。そして、それらを継続的にアップデートしていくことで、幅広い事業領域を支える強固な経営基盤を構築していきます。

P.53-62 (経営体制)







**企業理念(社是)**

- 一、事業を通じて人を育てること
- 一、企業の前進は先づ従業員の生活環境の確立に直結すること
- 一、近代化設備と良心的にして誠意にもとづく劣(ろ)の生(な)だ商品(しょうひん)は社会(しゃかい)全般(ぜんぱん)に貢献(こうけん)すること
- 一、我々の企業は我々(われわれ)役員(やくいん)全員(ぜんいん)の一糸(いつし)乱(らん)れざる団結(だんけつ)とたゆまざる努力(なっり)によるのみ発展(はつぜん)すること
- 一、我々は相互(ぎょうがい)に信頼(しんらい)協力(きょうりょく)すると共に常に深(ふか)き反省(はんせい)と責任(せきにん)を重(おも)んじ積極(きじやく)的(てき)相互(ぎょうがい)批判(ひはん)を通じて生(な)々(じょうじょう)発展(はつぜん)への大(お)道(どう)を邁(まい)進(しん)すること

**経営ビジョン**

心を、つなごう  
 私たちは、「人・街・暮らしの価値共創グループ」として、お客さまと共に新たな価値を創り、活かし、高め、人が心豊かに生きる社会の実現を目指します。そして、お客さま一人ひとりの絆を大切に、生涯にわたり喜びを分かち合えるパートナーとなって、永遠の信頼を育みます。

**社員憲章**

私たちは、  
 「人・街・暮らしの価値共創グループ」の社員として  
 一、品質、技術、情報力の向上に努め、環境に配慮した安全で確かな商品、安らぎとくつろぎの空間を提供します。  
 一、誠意をもってお客さまと向き合い、感動と喜びを分かち合います。  
 一、社会規範に基づく公正な行動により、社会的評価を高め、企業価値の向上に努めます。  
 一、感謝の気持ちを忘れず、公正であることに努め、取引先と共に成長・発展を図ります。  
 一、仕事を通じて自らの成長と幸せを追求します。  
 一、「共創共生」を基本姿勢に、心豊かに生きる暮らしと社会の実現を目指します。

**編集方針**

本書は、株主・投資家をはじめステークホルダーの皆さまに向けて発行しています。大和ハウスグループの価値創造ストーリーにおいて、事業戦略や財務戦略といった財務情報と私たちが考える本源的企業価値に関する非財務情報を統合し、そのプロセスに欠かせない3つの経営基盤(人財基盤、顧客基盤、技術・ものづくり基盤)や強みである複合的な事業提案力をご紹介しながら、創業者精神を軸とした経営ビジョンの実現に向けた取り組みをまとめています。

**参考にしたガイドライン**

本書の制作においては、IIRC「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイドライン」を参考にしています。

**報告の範囲**

本書は、大和ハウス工業を中心に大和ハウスグループ全体(2020年3月31日現在、連結子会社317社、持分法適用関連会社40社、持分法非適用関連会社2社)について報告しています。

**財務数値およびグラフの表示に関する注意事項**

記載金額は単位未満を切り捨てて表示しています。また2019年度より、報告セグメントの区分方法を見直し、従来「その他」セグメントに含まれていた海外における事業について、事業内容に基づき各セグメントへ含めて表示する等の変更を行っています。

**将来予測記述に関する特記**

本書には当社グループの見通し、目標、計画、戦略など将来に関する記述が含まれています。これらの記述は、現在入手可能な情報から得られた判断に基づいています。実際の業績等はさまざまな要因により、これら見通しとは大きく異なる可能性があることをご承知おきください。



P17 > CEOメッセージ



P65 > CFOメッセージ

**Chapter 1 価値創造ストーリー**

- |                                    |                   |
|------------------------------------|-------------------|
| 07 価値創造プロセス                        | 13 価値創造の源泉(基盤の強化) |
| 09 大和ハウスグループの歩み                    | 15 大和ハウスグループの将来像  |
| 11 バリューチェーンの強化・拡充によるビジネスの進化(事業の推進) |                   |

**Chapter 2 CEOメッセージ**

- |                        |           |
|------------------------|-----------|
| 17 CEOメッセージ            | 27 リスクと機会 |
| 23 新型コロナウイルス感染症への対応と影響 |           |

**Chapter 3 事業の推進**

- |                     |                           |
|---------------------|---------------------------|
| 29 事業別概況            | 39 その他事業                  |
| 31 社会課題と各事業の取り組み    | 41 特集ページ:大和ハウスグループの不動産開発  |
| 33 戸建住宅事業・賃貸住宅事業    |                           |
| 35 マンション事業・住宅ストック事業 | 43 特集ページ:大和ハウスグループの海外事業展開 |
| 37 商業施設事業・事業施設事業    |                           |

**Chapter 4 基盤の強化**

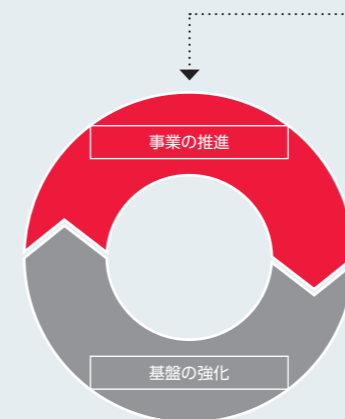
- |                   |               |
|-------------------|---------------|
| 45 3つの基盤とESGの取り組み | 50 新たに強化すべき基盤 |
| 47 人財基盤の強化        | 51 環境への取り組み   |
| 48 顧客基盤の強化        | 53 経営体制       |
| 49 技術・ものづくり基盤の強化  | 63 再発防止策の進捗状況 |

**Chapter 5 CFOメッセージ**

- |              |                    |
|--------------|--------------------|
| 65 CFOメッセージ  | 70 財政状態および経営成績等の分析 |
| 69 資本政策の基本方針 | 75 株主・投資家の皆さまとの対話  |

**データ編**

- |                             |         |
|-----------------------------|---------|
| 77 財務ハイライト                  | 81 会社概要 |
| 79 非財務ハイライト<br>(中期計画自己評価指標) | 82 編集後記 |



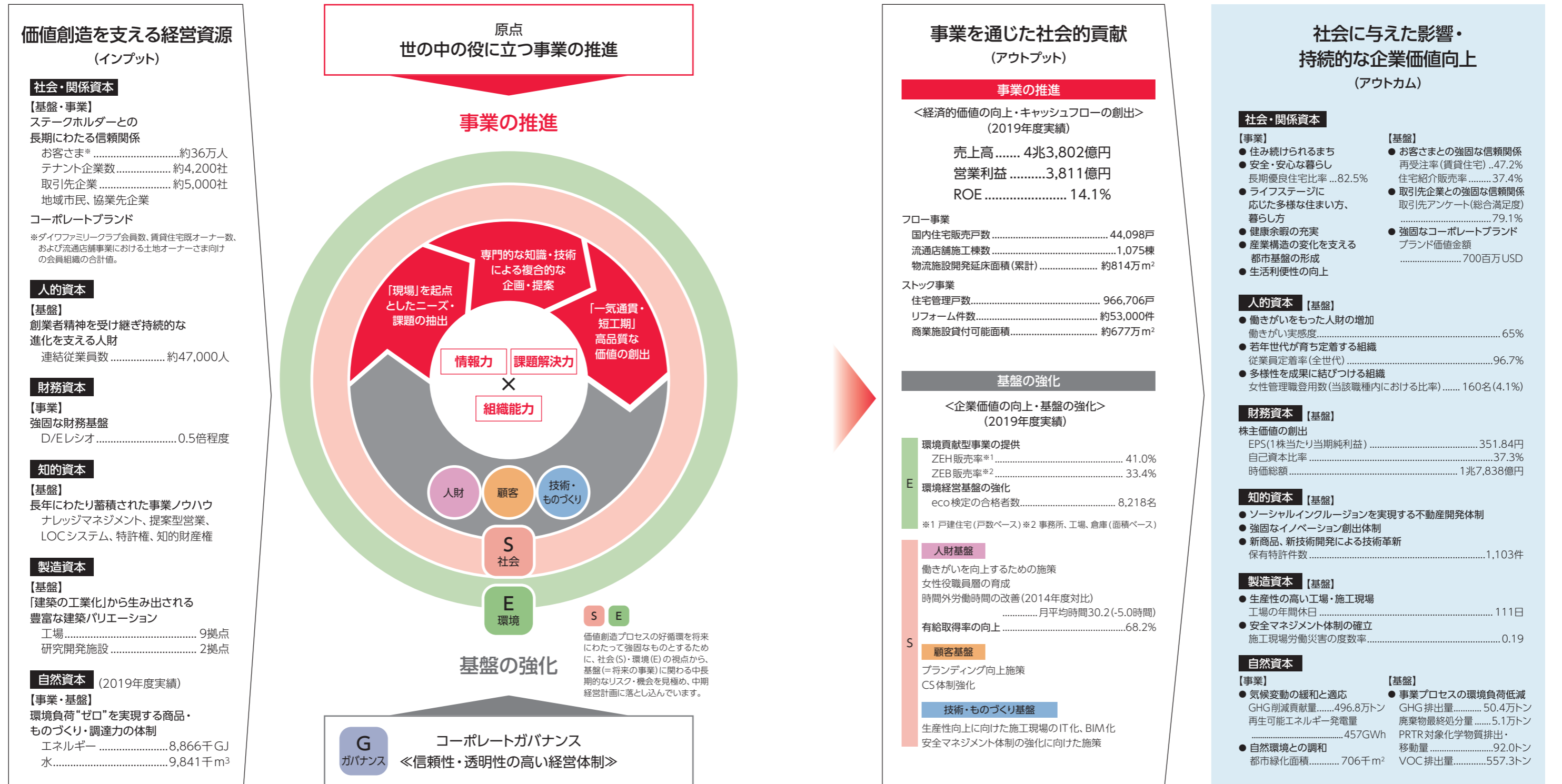


## 1 価値創造プロセス

私たちは、世の中の役に立つ「事業の推進」と「基盤の強化」を循環させることで、社会的な課題を解決しています。この好循環をより強固なものにすることで「持続可能な社会」と「当社の持続的成長」を実現します。

私たちの「事業の推進」とは、現場から得たニーズや課題を起点に、これまで培ってきた技術・ノウハウと新しい発想によりお客さまへ複合的な企画・提案を行い、短工期で高品質な価値を生み出すことです。この事業の推進が、お客さまとの長期にわたるリレーションや、安全・品質を追求したものづくり、人財育成へとつながり、価値を生み出す3つの「基盤」を強化しています。この強固な「基盤」を次の新たな「事業」機会へ活かし循環させることで、価値を創出し続けています。

私たちを取り巻く環境・社会は急速に変化しています。その変化を常に先読みし、経営に与えるリスク・事業機会を見極めなければ、価値を創出し続けることは難しいと考えています。「持続可能な社会」への貢献を果たし、「当社の持続的成長」を実現するためにも、ガバナンスを効かせながらリスクの最小化と機会の最大化への取組みを継続しています。



(2020年3月31日現在)

(2019年度実績)

## 2 大和ハウスグループの歩み

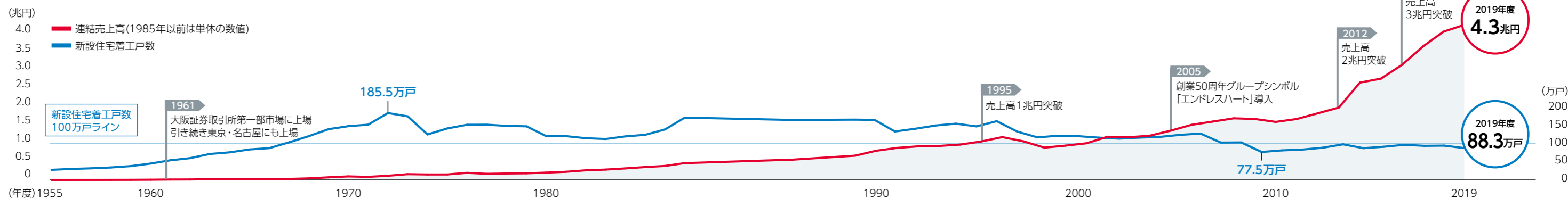
「世の中の役に立つからやる」この言葉を胸に

私たちは、社会課題の変化を捉え、多くの商品・サービスを生み出し、持続的な経済的価値の創出を実現してきました

戦後復興で大量の木材需要が見込まれた時代、創業者・石橋信夫は「日本の森林を守りたい」という強い想いから、大型台風でも倒れない竹や稲を見て、円形で中が空洞のパイプ構造による創業商品「パイプハウス」を考案しました。木材を使わず、鉄パイプを工場で加工して現場で組み立てる「建築の工業化」によって、高品質・短工期を実現し、日本の建築に革命をもたらしました。

私たちは「世の中の役に立つからやる」という創業者精神を受け継ぎ、柔軟な発想で商品やサービス、仕組みを生み出し、事業領域を拡げてきました。国内の住宅着工戸数が減少していく環境下においても、企業理念を忘れることなく経済的価値を創出し、着実に成長してきました。

連結売上高と新設住宅着工戸数の推移



社会課題

1955

戦後の住宅・資材不足

1970s

モータリゼーションの進展

1980s

高齢化社会への備え

2000s

ネット社会の到来による物流変革 地球温暖化と自然災害への対応

2010s

不動産投資手法の多様化

事業を通じた解決策

工業化建築

土地情報・顧客リレーション

不動産開発

戦後の木材・資材不足の解決



1955年 パイプハウス (創業商品)  
銅管(パイプ)構造による建築の考案によって「建築の工業化」に先鞭をつけ、日本の建築に革命をもたらしました。

出生率上昇による住宅不足の解消



1959年 ミゼットハウスの開発  
子どもたちの声をヒントに「3時間で建つ勉強部屋」として販売。爆発的な人気を博し、日本のプレハブ住宅の礎を築きました。

ロードサイドにおける土地活用ビジネスの展開



1976年 「LOCシステム」の展開  
オーナーさまの遊休土地と、テナント企業さまの出店ニーズをマッチングする流通店舗事業を開始し、新たな市場を生み出しました。

老後も安心できる住環境の提供



1989年 シルバーエイジ研究所の設立  
医療・介護施設に関わる問題を調査・分析する独自の研究機関として設立。建築(ハード)と施設運営(ソフト)を結び提案型事業へと拡がりました。

大型物流施設の開発



2003年 「Dプロジェクト」の開始  
用地提案から、施設の設計・施工・運営まで一貫したサポートを開始。生活インフラ・産業インフラを支える物流産業の一翼を担っています。

地球環境問題への貢献



2007年 風力発電事業に参入  
環境問題を見据え、太陽光発電や風力発電による再生可能エネルギー分野への本格的進出により業容の拡大を進めました。

不動産の証券化



2012年 大和ハウスリート投資法人 J-REIT 上場  
不動産開発投資の加速を見据え、出口戦略を強化。良質で安定的なキャッシュフローを生む物件の創出により、J-REIT 市場の発展に貢献しています。

自然災害に強い住宅の普及



2014年 「xevoΣ(ジーヴォシグマ)」販売  
天井高・大空間の実現と繰り返し地震に強い住宅として、自然災害への備えと長期優良住宅の普及へ貢献しました。

事業の推進

基盤の強化

人財

1955年

「事業を通じて人を育てる」ことを企業理念(社是)に掲げる

1962年

企業年金制度を導入し、福利厚生を充実

1963年

全従業員への道標となる教育本「わが社の行き方」初版発行

2007年

ワークライフバランス支援制度(介護・育児関連休暇)の導入

2008年

次世代経営者育成プログラム「大和ハウス塾」開講

顧客

1962年

日本初となる住宅ローンの仕組みを考案し、マイホームの資金問題の解決に貢献

1972年

各拠点長直轄の顧客サービス課を設置し、アフターサービス体制を充実

1984年

集合住宅のオーナー会を発足し、土地オーナーさまとの長期リレーションを強化

1995年

阪神・淡路大震災にて全体の3割にあたる応急仮設住宅を提供し、被災地を支援

ものづくり

1962年

堺工場内に共同職業訓練所を設置し、協力会社の技術者養成・施工体制の強化

1965年

日本初のプレハブ住宅専門工場を建設し、プレハブ住宅の量産化を実現

1980年

総合技術研究所を設立し、「環境共生」を基本テーマに「アスフカケツ」につながる研究活動を推進

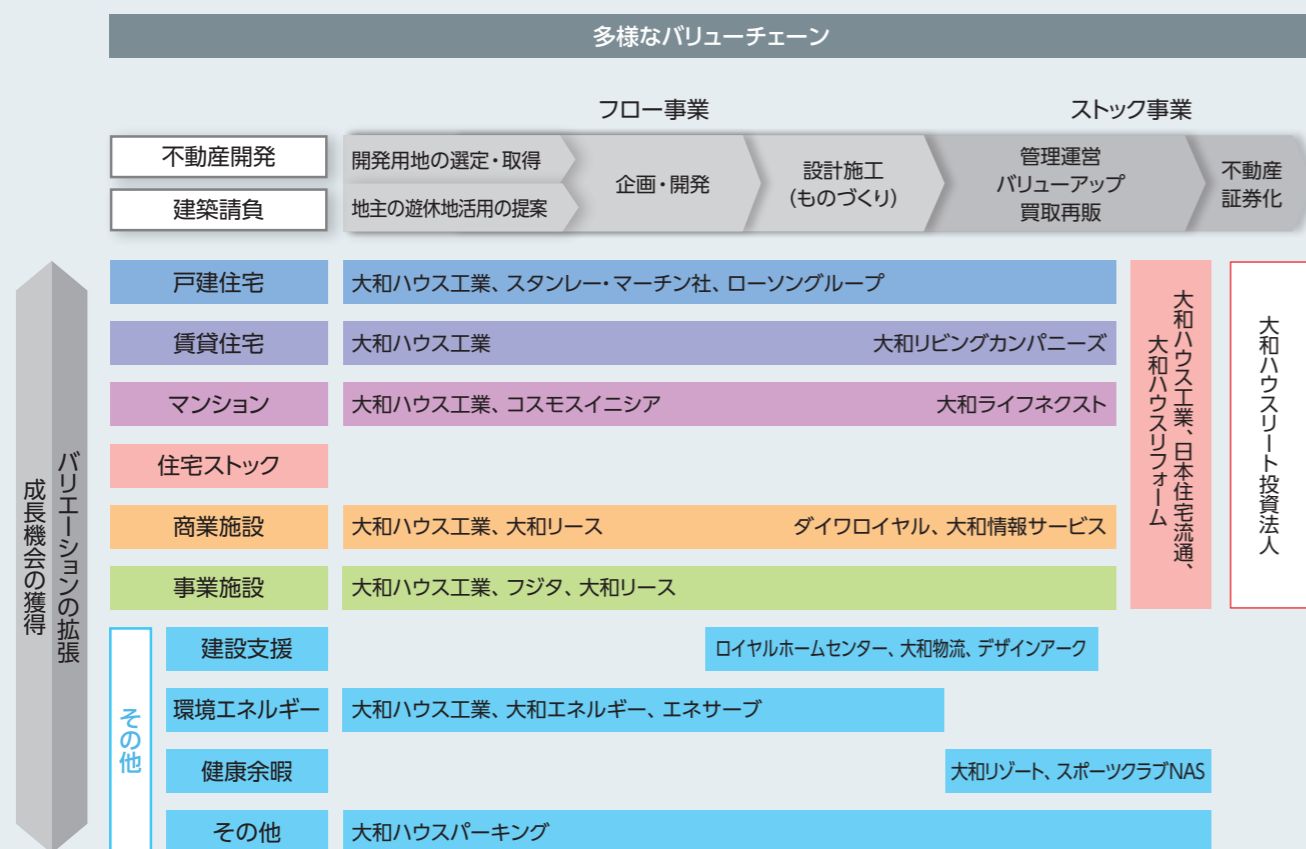
2013年

準大手ゼネコンのフジタのグループ入りにより、海外事業展開を加速



### 3 バリューチェーンの強化・拡充によるビジネスの進化(事業の推進)

私たちは世の中のニーズを先読みしながら、バリューチェーンの強化・拡充により社会課題解決型ビジネスを進化させることで、事業機会の拡大を図ってきました



#### 豊富なバリエーションから生まれた複合開発事例



高尾サクラシティ(東京都)  
戸建住宅・マンション・商業施設・パーキング

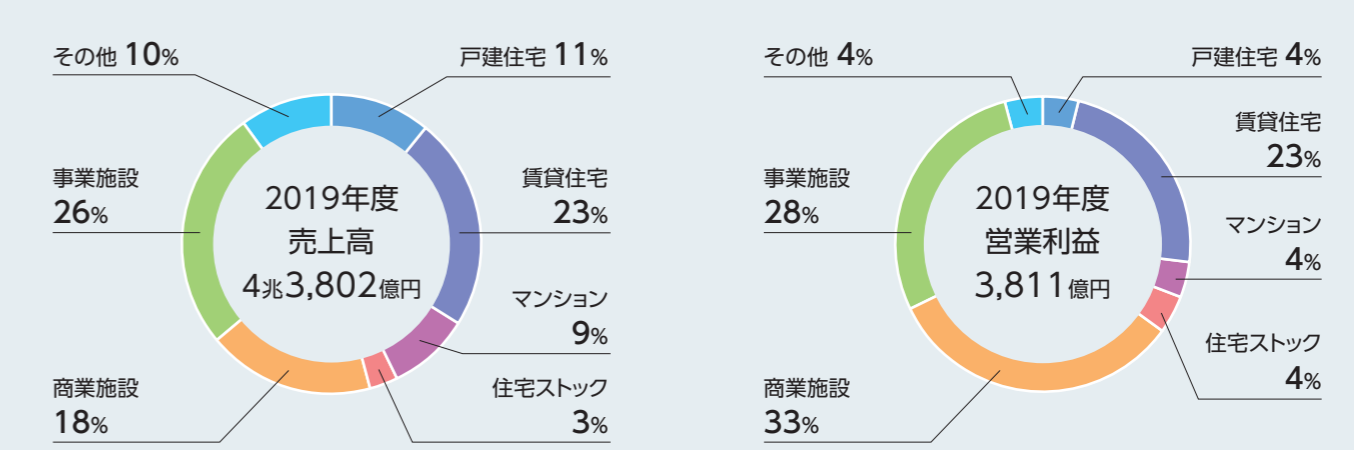


GRANODE(グラノード)広島  
オフィス・商業施設・ホテル・パーキング

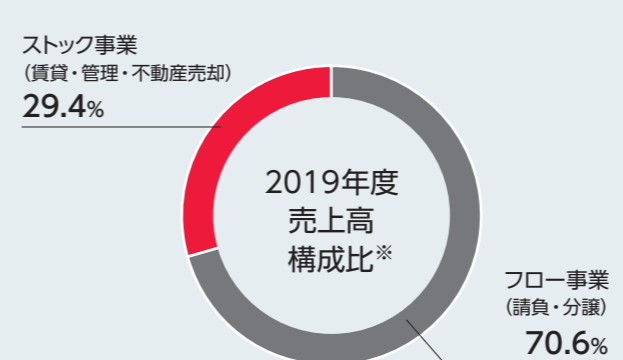
私たちのビジネスは、「工業化建築」を起点とした請負ビジネスから始まり、培った土地情報・顧客リレーションを活かした土地活用ビジネスや、不動産開発へとビジネススキームを多様化し、多くの社会課題解決に貢献することで建物バリエーションを拡大してきました。同時にフロー事業・ストック事業という異なるビジネスサイクルが生み出すバリューチェーンを拡充することで、あらゆる事業機会を獲得し、現在、不動産開発は事業開始当時と比較すると着実に収益に貢献する事業へと育っています。

今後は、豊富なバリエーションから生まれる複合開発の強化や、顧客リレーションを活かしたリブネス事業、事業地域の拡大による海外事業を加速させ、世の中のあらゆる場面に新たな価値を創出していきます。

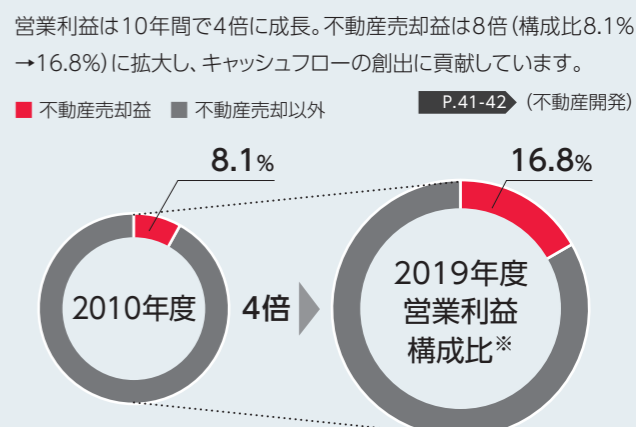
#### バリエーションの状況(セグメント別売上高・営業利益 構成比)



#### バリューチェーンの状況(フロー事業・ストック事業の構成比)



#### 不動産売却からの収益の変化



※ その他セグメントを除いています。



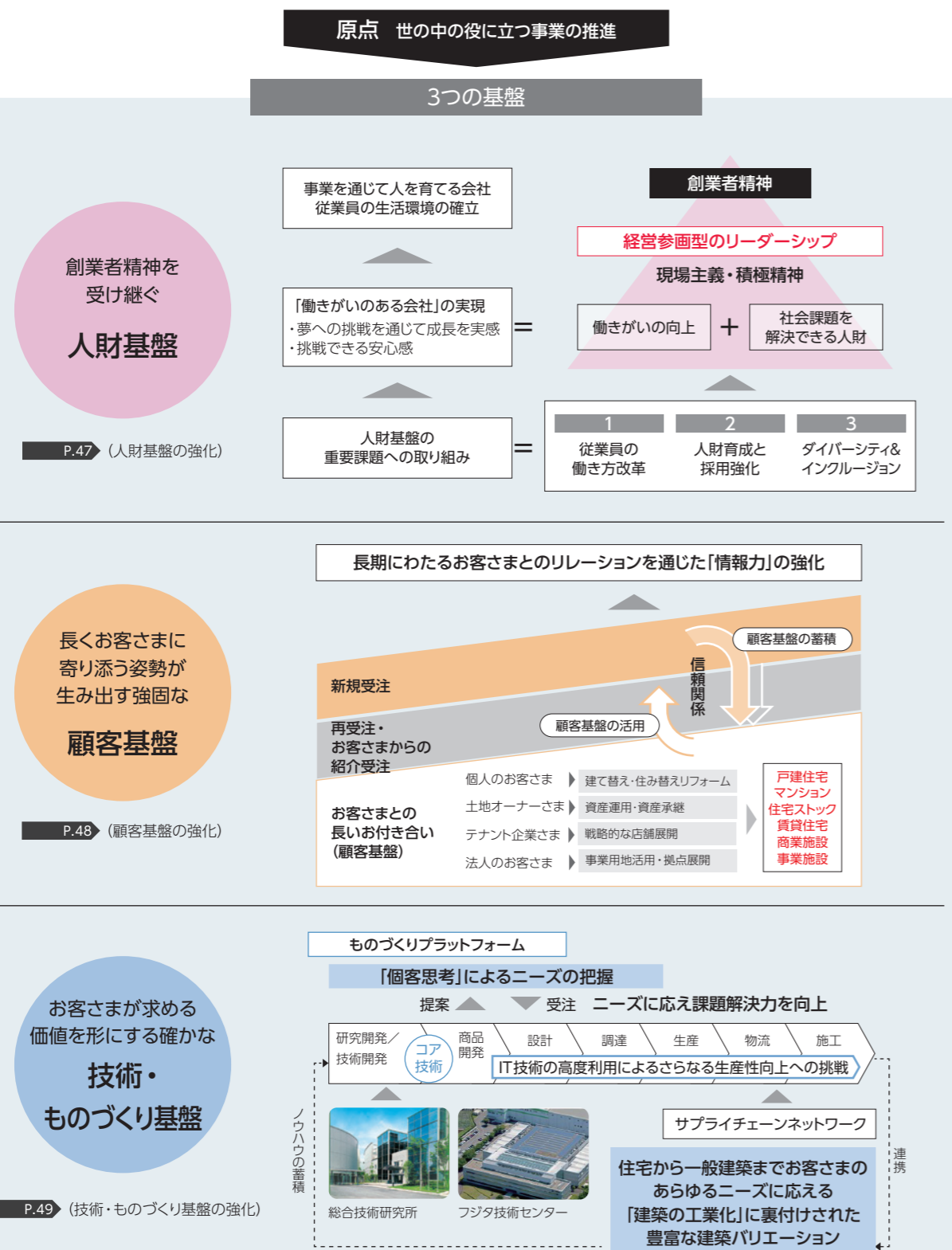
4 価値創造の源泉(基盤の強化)

私たちの価値創造の源泉は「人財」、「顧客」、「技術・ものづくり」の3つの基盤と、情報力・課題解決力の2つの力、そして支社・支店、事業部門、グループ会社の三位一体による組織能力です

創業者精神を受け継ぎ、持続的な進化を支える「人財基盤」、長期にわたってお客さまに寄り添う姿勢が生み出す強固な「顧客基盤」、お客さまが求める価値を商品・サービスに反映する確かな「技術・ものづくり基盤」。この3つの基盤から得られる2つの力「情報力」と「課題解決力」が長年にわたり培ってきた当社の重要な無形資産です。

一方で、バリューチェーンの強化・拡充、バリエーションの拡張によって生まれた組織能力は、現場主義とスピードを可能にする「支社・支店」、独自の技術・ノウハウといった専門性を最大限に高め活かすための「事業部門」、事業の特性や連携を強化するための「グループ会社」から生み出されています。そして私たちは、事業や地域の特性に応じた業務執行体制の再構築により、この三位一体の総合力をより強固なものへと進化させる取り組みを進めています。

これらの重要な無形資産と強固な組織能力が、「事業の推進」を支える価値創造の源泉です。ここから生まれる「複合的な事業提案力」を最大の強みとして、一気通貫での街づくりで社会に貢献し続けます。



**情報力** 全国の拠点から得られる膨大な土地に関する情報

土地に関する情報  
テナント企業に関する情報

土地やテナント企業に関する膨大な「情報力」は当社が長期にわたるお客さまとのリレーションを通じて培ってきた無形資産です。日本全国の拠点に配置した営業担当者が、土地オーナーさま・テナント企業さまとの信頼関係を構築するなかで得るこの「情報力」があるからこそ、土地活用したいオーナーさまと、事業拡大のために店舗・オフィス・物流施設を建設したい企業さまのニーズをつなぎ、最適な解決策を見いだすことを可能にしています。

長期にわたるお客さまとのリレーションを通じた **情報力**

お客さまニーズに応えることで磨かれた **課題解決力**

**2つの力**

**最大の強み**

**組織能力**

現場主義・スピードを可能にする **支社・支店**  
76 事業所<sup>※1</sup>

専門性を高め、活かす **事業部門**  
8 事業部門<sup>※2</sup>

シナジーを生む **グループ会社**  
360 社

**複合的な事業提案力**

大規模複合開発「船橋グランオアシス」

※1 事業所数は2020年4月1日現在。  
 ※2 大和ハウス工業の住宅事業、集合住宅事業、マンション事業、リブネス事業、流通店舗事業、建築事業、環境エネルギー事業、海外事業の8事業部門を本書ではカウントしていません。

価値創造ストーリー

CFOMESSAGE

事業の推進

基盤の強化

CFOMESSAGE

データ編

5 大和ハウスグループの将来像

私たちは、これからも社会の変化にしなやかに対応しながら、  
**社会課題の解決に貢献し続けます**  
 さらなる持続的成長に向けてビジネスフィールドを拡大し、未来へつながる  
**「人・街・暮らし」の価値を共創し、経営ビジョンの実現を目指していきます**

創業者・石橋信夫はサステナブルな社会に必要とされる企業として、「社会課題の解決に大きな貢献を果たしたい」という強い意志のもと、「2055年の創業100周年に売上高10兆円の企業グループ」という夢を私たちに託しました。

私たちは、これからも持続的な企業価値向上のために、マテリアリティに取り組み、「事業の推進」と「基盤の強化」の好循環を継続することで、経営ビジョンに掲げる「人が心豊かに生きる社会の実現」を目指します。加えて、私たちが将来に向かって課題と考えるキーワード「アスファケツノ」を軸として掲げながら、SDGsへの貢献も果たしていきます。



※ 2020年6月に増額修正しています。



ガバナンス・コンプライアンスの強化は成長戦略への礎  
社会課題に真正面から向き合い、新たな成長機会を生み出します



代表取締役社長／CEO, COO  
芳井 敬一

株主・投資家の皆さまにおかれましては、大和ハウスグループへのご理解とご支援を賜り、厚く御礼を申し上げます。

まずは、2019年度における一連の不祥事に対して皆さまにご迷惑・ご心配をおかけしましたこと、心より深くおわび申し上げます。当社グループとしては、不祥事が相次いだ事態を真摯に受けとめ、コンプライアンス体制を立て直すとともに、昨年11月にガバナンス強化策を公表しました。これを確実に実行し、成長過程に即してアップデートを続けることが、経営トップの使命であると考えます。

ここで強調したいのは、ガバナンスの強化は、今後の成長基盤を構築するために必要不可欠な取り組みであるということです。この点を全役員に周知徹底させていくとともに、コ

ンプライアンス違反が生じた際には、それに対して正対する、すなわち事案にまっすぐに立ち向かい、適切に対処していく。この姿勢を企業グループ全体で堅持し、「攻めと守りのバランス経営」を徹底してまいります。

新たに2名の社外取締役が就任し  
取締役会の多様性と実効性の向上を期待します

2020年6月の株主総会后、新たに社外取締役2名が加わりました。1名は技術畑出身で、経営者の経験があり、当社の社外監査役であった桑野氏で、もう1名は海外経験がある女性で、現在は大学准教授をされている関氏です。また、商

社出身で海外経験があり常務執行役員であった一木が、海外事業担当として取締役役に就任しました。我々にこれまでなかった経歴を持ち合わせた人材が取締役に加わることで、取締役会の多様性と実効性が今まで以上に高まるものと期待しています。そして社内取締役の上限年齢の設定によりますます経営人材の育成が重要な課題となっていますので、引き続き取り組みを強化していきます。

事業本部制の導入により、さらなる「守り」の強化と  
スピード感のある「攻め」を両立します

昨年11月に公表したガバナンス強化策の基本的な考えは、ガバナンスの強化はこれからの成長を実現するうえで不可欠な基盤であるということです。かつて当社グループが売上高1兆円超であった頃、当時の経営陣が「攻めと守りのバランス経営」を掲げ、今日の成長に至る基盤を築いてきました。

現在、各事業の規模やグループ会社の数が拡大するなかで、事業の成長にガバナンス体制が追いついていなかった現状を謙虚に反省し、「攻めと守りのバランス経営」に立ち戻ることが重要であると考えています。「守ることも成長につながる」という考え方を全役員と共有し、ガバナンスの強化に注力します。

今年4月からは、事業本部制へ業務執行体制を変更してい

ます。この変革は、創業100周年に向けた長期的な目線での大きな改革です。創業者・石橋信夫は「スピードは最大のサービス」と語り、当社はその強みをいかに発揮することで今日まで成長を続けてきました。今後もその強みは継承していかねばなりません。だからこそ、事業本部制という新しい業務執行体制に移行することで、それぞれの現場においてスピード感をもって事業を進めていきたいと考えています。本格的な始動は2021年度からになりますが、新型コロナウイルス感染症拡大が経営環境に甚大な影響を及ぼすなか、事業本部制が適切に機能するかどうかを試されており、新たな組織体制のもとで全役員を挙げて成果を出してまいります。そして取締役会はしっかりと管理・監督機能を果たしていく所存です。

2019年度はビジネス領域が堅調に推移  
不動産投資の継続・強化に沿った物件売却により  
売上高および営業利益は過去最高を更新しました

第6次中期経営計画の1年目である2019年度については、第3四半期までは、ハウジング領域において、消費税増税の影響により厳しい市場環境となりました。第4四半期以降は、新型コロナウイルス感染症拡大が経営全体に影を落とすこ

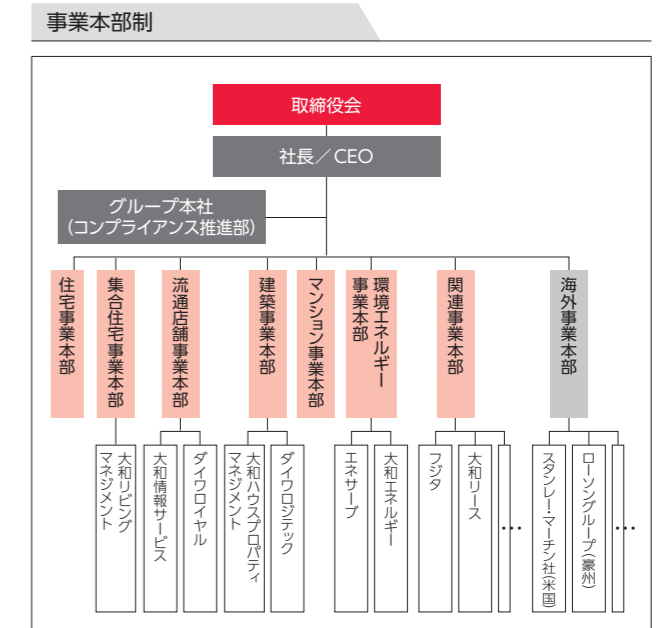
基本方針：ガバナンス マテリアリティ⑦：コーポレートガバナンスの強化

社外取締役比率1/3以上の選任など経営体制および  
管理・監督の見直し

ガバナンス強化策の基本方針に基づいた実施内容(2020年3月末)

- 経営体制および管理・監督のあり方の再検討
  - 社外取締役比率1/3以上へ選任案作成
  - 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
- 業務執行の機動性およびリスク対応体制の強化
  - 国内の業務執行体制を事業本部制へ変更
  - リスク・コンプライアンス対応と業務環境の整備を目的とするコンプライアンス推進部の設置
- リスク情報の収集と共有の強化
  - リスク報告基準の明確化
  - 内部通報の外部窓口新設
  - 有事発生時の対応体制の再整備
- 持続性・実効性を支える環境の強化
  - 役員へのリスク・コンプライアンス教育の継続実施
  - グループ内部監査体制およびリスクアプローチの強化

2021年度からのスタートに向け、  
事業本部制の導入を決定





ととなりましたが、結果としては、商業施設事業および事業施設事業が堅調に推移したことや、不動産投資の継続・強化の基本方針に沿って開発物件売却を進めたことなどにより、2019年度の売上高は4兆3,802億円、営業利益は3,811億円と過去最高を更新することができました。

私は今年の初めに「改革」、「変革」、「革新」という3つの「革」を意識していましたが、奇しくも新型コロナウイルス感染症拡大の影響に直面している現在、「革」に向けた取り組みの重要性をあらためて認識しています。

現在、売上高の約4割を占めるビジネス領域の商業施設事業および事業施設事業は当社グループの横軸での連携を最大限に活かし、都市の再開発事業を各地で積極的に展開していますが、今後は住宅や商業施設に加え、物流施設もセットにした複合開発も手がけることで、新たな可能性を上げていきたいと考えています。

海外事業については、東南アジアにおいて物流施設開発を進めており、生鮮食品や冷凍食品を産地から消費地まで所定の温度を保ったまま流通させるコールドチェーンのニーズに対応した物流施設を手がけるなど、事業規模は拡大基調にあります。しかしながら、2020年度はアメリカおよびオーストラリアを含め、いずれのエリアにおいても新型コロナウイルス感染症拡大の影響は免れない状況です。中長期的な視点のもと、各エリアにおけるニーズを読み取り、人財の補強を図りながら、事業の拡大を加速させていきます。

物流施設の底堅い需要を背景に  
不動産開発に引き続き注力します

現在、新型コロナウイルス感染症拡大の影響をふまえた対応を含め、フロー事業とストック事業のバランスを見ながら、あらゆる場面で収益が確保できるポートフォリオの構築を図っています。今後は請負であるフロー事業に加えて、不動産開発という安定したストック事業の展開がますます重要になるものと考えています。当社グループの不動産開発プロジェクトの規模は年々大きくなり、新たなお客さまからお声がけいただく機会も増え、事業拡大につながっています。現状に慢心することなく、お客さまのニーズに真摯に向き合い、対応してまいります。

また、多様なお客さまの物流ニーズにお応えできるマルチテナント型物流施設を全国各地で展開していますが、竣工後1年以上の物件は全て満床です。引き続きニーズの高いマルチテナント型物流施設への取り組みに注力してまいります。

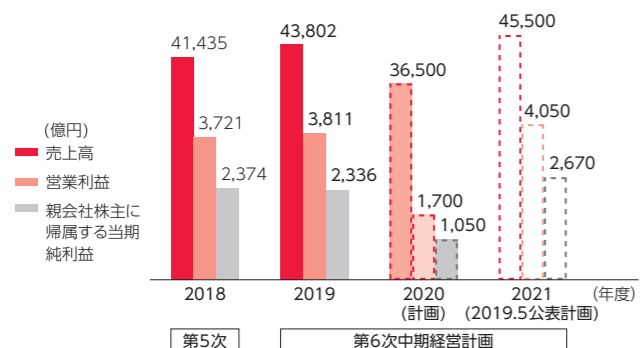
開発した物流施設の売却も順調に進んでおり、2019年度の実績は売上高1,406億円、営業利益500億円となり、2020年度は、売上高1,463億円、営業利益440億円を計画しています。

再成長を目指すハウジング領域は、  
働き方・住まい方の変化をいち早く捉え取り組んでいます

売上高の23%を占める賃貸住宅事業は、昨今の金融機関に

業績について

- ・2019年度は、売上高・営業利益・経常利益は過去最高を更新
- ・2020年度の業績については、新型コロナウイルス感染症拡大にともなう事業活動および業績への影響は2020年9月末頃に概ね収束しつつも、ホテル事業などの一部事業においては収束以降も引き続き影響を受けると仮定し、算出
- ・最終年度2021年度については、2020年度の状況をふまえて、来年度に発表する予定



第6次中期経営計画 基本方針

事業の推進	事業	・Business分野(商業施設・事業施設事業)の拡大 ・Housing分野(戸建住宅・賃貸住宅)の再成長への布石 ・海外展開の加速 ・顧客資産の付加価値向上
	投資	・不動産開発ならびに経営基盤整備への投資 <b>P.41-42</b>
	財務	・経営効率と財務健全性の維持 <b>P.65</b>
基盤の強化	環境	・SBT、EP100、RE100の達成に向けた省エネ・創エネ・CO <sub>2</sub> 削減の推進
	社会	・社会変化を見据えた経営基盤の構築・ステークホルダーとの関係性強化
	ガバナンス	・経営体制および管理・監督の在り方の再検討 ・業務執行の機動性およびリスク対応体制の強化 ・リスク情報の収集と共有の強化 ・持続性・実効性を支える環境の強化

よるアパートローンの融資規制などにより、厳しい事業環境が続いています。請負事業はエリア特性に基づいた戦略と、土地オーナーさまと入居者さま双方が魅力を感じていただけるような新商品の投入などを進め、てこ入れを図っていきます。管理運営事業は、入居率が97%と極めて高い水準を維持していることが当社の強みです。新型コロナウイルス感染症拡大の影響への対応としては、入居者さま・オーナーさまが少しでも安心していただけるよう、収入不安を抱えた入居者さまに対しては上限3ヵ月分の賃料支払を猶予し、最大2年間で分割してお支払いいただく措置をとらせていただきました。今後も請負・賃貸管理の両面から賃貸住宅事業の強化を進めてまいります。

戸建住宅事業については、主力ブランド「xevo(ジーヴォ)」が高い評価をいただいておりますが、課題はラインナップのさらなる充実です。昨年11月に、ウェブサイト上で家づくりを体験できる「Lifegenic(ライフジェニック)」という商品を販売しました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響下において、対面での営業活動が制限されるなかで、大きな反響があり、手ごたえを感じています。また、在宅勤務に対応できる居住空間を希望されるお客さまも増えており、新型コロナウイルス感染症が収束した後の人々の働き方、住まい方の変化にいち早く対応できるよう、新たな提案・商品開発に取り組んでまいります。

また、2018年にストック事業の新ブランドとして立ち上げた「Livness(リブネス)」は、グループ全体で「住み替え分野の専門家」として信頼されることを意識した事業展開を進めています。現在、住宅ストック事業の売上高は、全体の3%にとどまっているものの、住宅分野だけでなく、商業施設や事業施設の分野でもリノベーションなどを手がけることで、今後のさらなる事業拡大を目指しています。

さらに「リブネス」は、ブランドとしての事業拡大を図る一方で、人口減少と少子高齢化に悩む日本の各都市における社会課題解決型の事業としても重要な役割を果たすと考えています。その具体例が、「リブネスタウンプロジェクト」という郊外型住宅団地の「再耕」を目指した取り組みです。現在、兵庫県三木市や神奈川県横浜市などの当社がかつて開発した住宅団地において、街の魅力を高め、移住の住み替えを促進するための多岐にわたる実験的な取り組みを行っています。今後、在宅勤務が広がり、働き方が変化することによって、住まい方も変化していくことが想定されます。特に子育て世代などで、便利な都心部や駅前に集中していた住まいから、ワークスペースが確保された郊外の戸建住宅やニュータウンへ移住することも考えられます。郊外型住宅の魅力が改めて見直される時代に向けて、ふさわしい街づくりへの取り組みや提案を引き続き進めてまいります。

基本方針:事業 マテリアリティ①:社会的課題を起点とした事業機会の拡大 ②:フロー事業とストック事業のバランス ③:ライフサイクルの異なる事業ポートフォリオの構築

複合開発・大規模開発の強化

事業領域の広さを活かし、複合・大規模案件を積極的に開発

開発実績

水族館併設の大型商業施設「Iias(イーアス) 沖縄豊崎」

託児所を併設した静岡県内最大の免震マルチテナント型物流施設「DPL 新富士II」(2020年4月竣工)

顧客・建物ストックを活用した事業拡大

顧客資産の付加価値向上(リブネス事業)

リブネス事業推移

リブネス事業の売上高推移(グループ全体)(億円)

※2018年度よりビジネス領域の実績を含む

リブネス タウン プロジェクト Livness Town Project

上郷ネオポリスの取り組み

住民が運営するコンビニ併設のコミュニティ施設のオープンや住民主導で行う団地内を巡回する移動販売車を開始。また2020年度より「ダイワハウスでんき」を導入予定。



2020年度は経営革新を図るチャンスと捉え、より強固な事業ポートフォリオを構築します

2020年度の経営環境は、申すまでもなく大変厳しいものになると考えています。しかしながら、これまで積み上げてきたことをふまえて、2020年度もなすべきことを着実にやり遂げ、事業を推進していく覚悟です。

経営環境が良いときに事業を伸ばすのは当然ですが、悪化したときに業績が落ち込むのは仕方がないと考えるのではなく、経営のあらゆる面を見直し、事業を推進していく姿勢が重要です。経営環境が良いときも悪いときも、事業機会と捉え、企業価値の向上を図っていくことに変わりはありません。2020年度はまさに経営環境のきわめて悪いときにおける挑戦であり、当社グループとしての真価が問われる1年であると肝に銘じています。

これまで当社グループは、先の先を読み、いかなる厳しい時代においても活路を拓き、新たな成長のきっかけを生み出してきました。それが変わることはなく、今回もこの危機に直面したことでさまざまな気づきを得ることができました。当社がこれからも成長し続けるためには、今の事業ポートフォリオをさまざまな角度から見直し、より強固なものとする必要があると考えていますので、経営トップとして、決して動じることなく、凡事徹底を通じて事業を推進していきます。

環境エネルギー事業を加え、グループ総合力を結集した街づくりを全国に展開していきます

新たな取り組みとして、環境を組み合わせた街づくりを企画しています。Reality(現実)、Renewal(再生可能エネルギー)、Resilience(回復力・復元力)の「R3」をキーワードにした街づくりを「Co"Re"カラ・シティ(コレカラ・シティ)」と名付けました。多様な事業ポートフォリオを活かした一気通貫の街づくりに、環境エネルギー事業を加えることで、新たな価値が生まれると考えています。

その代表例として、昨年7月に千葉県船橋市にて大型複合開発プロジェクト「船橋グランオアシス」を立ち上げました。これは物件の施工時から竣工後の暮らしに至るまで、再生可能エネルギー由来の電気のみを利用するという日本初の街づくりです。建物建設に加え、再生可能エネルギー由来の電力を街に供給するといった環境エネルギー事業を加え、当社のグループ総合力を結集して取り組んでいます。

ここでの挑戦は、描いた未来の夢をカタチにし、実現させることにあります。このプロジェクトを必ず成功させるとともに、現実となった「夢」をさらにブラッシュアップして、同様のプロジェクトを全国で展開し、当社グループにおける新たな可能性を拓いていきたいと考えています。

気候変動というリスクに真摯に向き合い環境貢献型事業を育てます

多くの機関投資家が、気候変動がもたらす影響は大きなリスク要因であると位置づけていますが、当社ではマテリアリティのひとつを「環境負荷の低減と企業収益の両立」としています。

その根本的な考え方は、自社活動で得た省エネや再エネのノウハウを事業機会に活かすということです。自社活動では、国際イニシアティブのEP100・RE100・SBTに加盟し、既存施設での省エネ改善と新築施設でのゼロ・エネ施設化を図るとともに、「自分たちの使うエネルギーは自分たちで創る」と決意し、「2040年までにすべての電力使用量を自ら創った再生可能エネルギーで賄う」ことを目標としています。ハードルの高い課題ではありますが、将来のあるべき姿から逆算して設定した目標に向かって進んでおり、計画を前倒しする強い意志で実現を目指しています。一方、商品においても今年4月からすべての戸建住宅をZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)仕様とするなど、取り組みを加速させています。今後はZEHやZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)の推進、環境エネルギー事業の拡大、「Co"Re"カラ・シティ」の開発、「リブネスタウンプロジェクト」などと連携を図ることで、環境貢献型事業の拡大に注力していきます。

創業者精神の継承を継続し当社の長期視点をステークホルダーと共有します

昨年来、米国主要企業の経営者団体であるビジネス・ラウンドテーブルや、ダボス会議でも話題となったステークホルダー資本主義という考え方が拡がりを見せており、当社を取り巻く社会は、今まで以上に長期視点になってきていると実感しています。当社には「2055年の創業100周年に売上高10兆円の企業グループ」という創業者の長期視点がありません。現在、3か年での中期経営計画を公表していますが、今後は例えば10年など、もう少し長いスパンで当社グループが進むべき道を、従業員をはじめステークホルダーの皆さまに示したうえで、そこに至るまでの3年間にどう向き合っていくのかを考え、お示しするのが良いのではないかと考えています。

当社は、マテリアリティの筆頭に「社会課題を起点とした事業機会の拡大」を掲げています。これは65年の歴史において追求してきた事業推進の原点であります。新型コロナウイルス感染症拡大によって世界経済が大きく揺らぐなかで、今また創業者精神を発揮して、社会の課題に真正面から取り組む必要があります。この取り組みをもとにして、中長期の成長を成し遂げて、次の世代により良い形で経営のバトンを渡したいと考えています。

基本方針:環境 マテリアリティ⑤:環境負荷の低減と企業収益の両立

	2019年度実績	2021年度目標
環境	売上高あたりの温室効果ガス排出量(2015年度比) <b>32%削減</b>	<b>35%削減</b>



約8,000世帯分の電力を発電する「DREAM Wind 愛媛西予」(16MW)



再生可能エネルギー電気100%のまち(大規模複合開発)「船橋グランオアシス」

P.51-52 (環境への取り組み)

基本方針:社会 マテリアリティ⑥:経営基盤の構築とステークホルダーとの関係性強化

	2019年度実績	2021年度目標
人財基盤	従業員全世代の「働きがい」に関する実感度 <b>65%</b>	<b>80%</b>

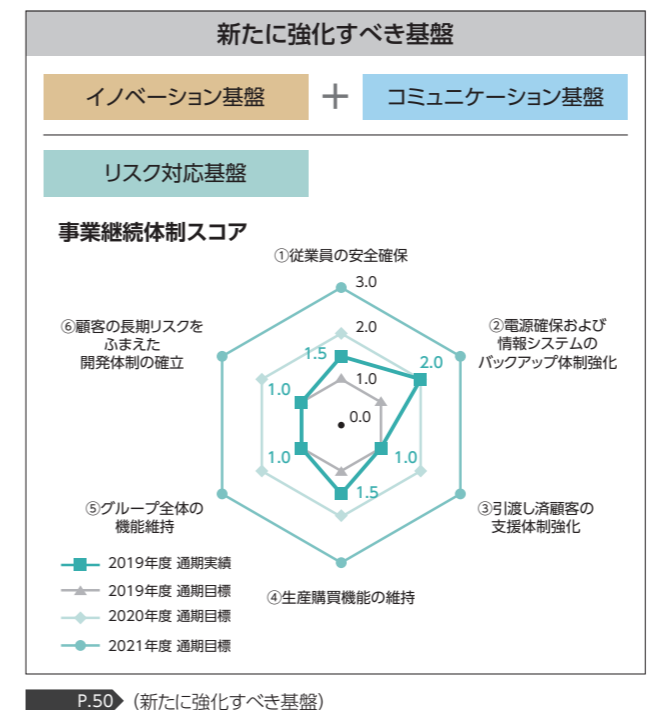
※ Sustainability Surveyの「働きがい」に関する設問より算出。  
P.47 (人財基盤の強化)

	2019年度実績	2021年度目標
顧客基盤	インターブランド社 Japan's Best Domestic Brand/ブランド価値金額 <b>700百万USD</b>	<b>1,000百万USD</b>

P.48 (顧客基盤の強化)

	2019年度実績	2021年度目標
技術・ものづくり基盤	施工現場の休日 <b>88日</b> ※ (4週6休)	<b>112日</b> (4週8休)

※2019年度目標休日88日に対して実績は現状未確認。2018年度の目標休日77日については93%の取引先が取得(取引先アンケート調査2019より)  
P.49 (技術・ものづくり基盤の強化)



最後に、当社は全てのステークホルダーに向けてこれからも変わらず真摯に向き合っていきたいと考えています。株主・投資家の皆さまに向けては対話の機会を大切にし、信頼性・透明性の高い経営をお示していきます。従業員に向けては働き方改革を進めながら、一人ひとりが成長を実感できるような体制を構築していきます。お客さまに向けては信頼の回復、取引先パートナーとは共存共栄で仕事を続けてまいります。さらに地域社会のために当社が貢献できることは何かを常に考え続けてまいります。

これからも時代の先の先を見据え、社会課題の解決を通じて企業価値の向上に愚直に取り組んでまいります。今後も変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## 新型コロナウイルス感染症への対応と影響

## 新型コロナウイルス感染症拡大を重大リスクと判断し、速やかに適切な対策を講じます

当社は、「大和ハウスグループ・リスク管理規程」を策定し、同規程上で、「リスク」を「当社グループに損失を与える事象、経営に影響をおよぼす事象、その他将来生み出す収益に対して影響を与えるおそれのある事象」と定義し、リスクについての平時・有事の対応を明文化し、体制を整えています。

有事においては、下位規範である「緊急対策本部設置・運営細則」において、「当社グループの経営に重大な影響を及ぼすリスク」を「重大リスク」と定義し、重大リスクが顕在化した場合の緊急対策本部設置フロー、緊急対策本部メンバー、緊急対策本部の業務等を明文化し、速やか且つ適正な対応をとる体制を整えています。

今回の新型コロナウイルス感染症拡大については、「重大リスク」と判断し、緊急対策本部を立ち上げて対応し、業務等への悪影響の最小化に努めています。

## 新型コロナウイルス感染症への対応

日付(2020年)	内容
1月23日	中国・武漢市で発生した新型コロナウイルス感染症についての世界保健機構(以下、WHO)の発表を受け、社内への注意喚起を実施。
1月31日	WHOの「緊急事態」の宣言を受け、従業員に対し、感染予防対策および本人・周辺者において感染が発生した場合の対応に関する指示を行う。
2月26日	経営管理本部長を本部長とした「新型コロナウイルス対策本部」を設置。
3月2日	これまで指示していた新型コロナウイルス感染症に関する各種対応をふまえて「新型コロナウイルス関連対応ガイドライン」を制定し、従業員への周知徹底を指示。
4月8日	東京都・神奈川県・埼玉県・千葉県・大阪府・兵庫県・福岡県の7都府県の緊急事態宣言を受け、エリア内にある26事業所を一時閉鎖。
4月15日	新型コロナウイルス感染症の拡大防止のために、緊急事態宣言発出の有無にかかわらず、原則4月20日から5月10日の2週間については、全国の施工現場の一時休工を指示。
4月18日	内閣総理大臣による緊急事態宣言の対象地域が全都道府県に拡大されたことを受け、国内の全事業所や全国229カ所の住宅展示場をはじめとした販売拠点を閉鎖し、テレワークへの切り替えを実施。当社グループが管理・運営する商業施設やホテル、スポーツクラブなど、人が集まる施設についても一部閉鎖。
5月9日	「特定警戒都道府県」と指定された北海道・茨城県・東京都・神奈川県・埼玉県・千葉県・石川県・岐阜県・愛知県・京都府・大阪府・兵庫県・福岡県(13都道府県)を除く地域については、政府ならびに各県の指示・要請をふまえて、感染防止措置を実施したうえで、適宜業務を再開。「特定警戒都道府県」内の事業所についても、政府ならびに各都道府県の指示・要請をふまえて、感染防止措置を実施したうえで、順次再開。
5月11日	休工となっていた施工現場を順次再開。
5月25日	緊急事態宣言の全面解除に伴い、国内の全事業所に対して来るべき第2波に備えた「新しい働き方」として、3密回避等の感染防止措置を見直したうえで、徹底を指示。
7月14日	東京都内で新型コロナウイルス感染症の新規感染者数が連日100名を超えていることなどを鑑み、感染拡大防止のため、東京都・埼玉県とその他道府県間の移動・出張を禁止。

その他、他社の施工現場におけるクラスター発生を受け、当社施工現場における感染防止策の再徹底や、従業員への接触確認アプリ(COCoA)の導入を指示。また、テレワークを定着化していくために、働き方改革プロジェクトを7月に発足し、職場環境の整備を推進しています。

## お客さま、お取引先さま、従業員やその家族、全てのステークホルダーの命と健康を守ることを最優先に対応します

当社グループにおいて重要な3つの基盤に向けては、お客さま、お取引先さま、従業員やその家族、全てのステークホルダーの命と健康を守ることを最優先に、以下の対応策を講じました。その他、地域社会への配慮として、施工現場の近隣への配慮や、医療従事者を支援する宿泊施設の提供を実施しています。

現在、認識している今後の課題は、テレワークにおける評価・制度面への課題や、サプライチェーンの部品調達における購買先への商品製造拠点等の調査などがあり、課題解決に向けての対応を進めています。

## 新型コロナウイルス感染症の各基盤への対応

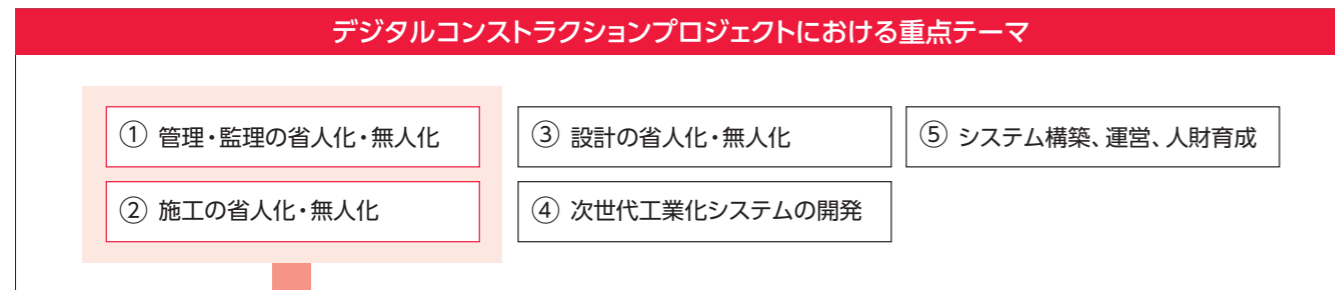
基盤への対応	対応策	補足
人財基盤 (従業員の安全)	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地対策本部の設置</li> <li>緊急事態宣言下における事業所閉鎖(対象:日本国内76事業所)</li> <li>テレワークの推進</li> <li>公共交通機関の混雑回避のため時差勤務の実施</li> <li>濃厚接触者およびこれに準じる者(「周辺者」を独自に定義)を隔離</li> <li>従業員、施工現場・工場の作業員等へのマスク・消毒用品の配布</li> </ul>	<p>その他、特別な配慮を要する従業員については、下記の対応を実施しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>小学校6年生以下の子を養育する従業員(小学校就学前の子も含む)で、休校等により保護者の見守りが必要になる場合の「特別休暇」制度の運用</li> <li>妊娠中の女性従業員への配慮最優先指示</li> <li>帰国を希望する外国人労働者への対応</li> </ul>
顧客基盤 (お客さまへの配慮、提案)	<ul style="list-style-type: none"> <li>緊急事態宣言下における展示場・モデルルームの一時閉鎖</li> <li>定期点検等の延期により保証期間や遡及対象期間が過ぎたお客さまに対し、無償での修理・交換対応を実施</li> <li>収入が著しく減少した賃貸住宅入居者に、賃料の支払いを猶予(最大3ヵ月分)</li> <li>住宅テレワークスタイル商品の発売</li> <li>仮設医療施設の提案</li> </ul>	<p>お客さま・従業員双方の安全を確保するため、展示場・モデルルーム再開後も、1組のみのご案内や入店前の検温の実施など、感染症対策を徹底し、営業を実施しています。また法人企業さまへの営業活動についても、電話・メール・ウェブサイトなどの多様な手段を活用し、テレワーク実施企業の増加に対応しています。</p>
技術・ものづくり基盤 (取引先・施工現場への配慮)	<ul style="list-style-type: none"> <li>全国の施工現場を休工(期間:2020年4月20日~5月10日)(対象現場:約3,500件)</li> <li>休工期間中に予定していた工事に対する費用補償の実施</li> </ul>	<p>(2020年4月社内通達より抜粋)</p> <p>現下の危機的状況において、最優先すべきものは何か。人の命に勝るものはない。従業員やその家族、現場作業員やその家族の命を守る責任が会社にはある。幸いにして、現時点では新型コロナウイルス罹患による不幸な死者は発生していない。だが、もしもこのかけがえのない命を失う事態となれば、事業活動は縮小あるいは停止せざるを得ない。そのような事態が発生する前に会社として何ができるか、どのような先手を打てるのかを熟慮した結果、一定期間の全国の施工現場における休工を決定した。加えて、当社を支える協力会社に対しては、休工期間中に予定していた工事に対する費用補償等を定めた。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>休工に伴う出来高の減少への対応</li> <li>現場の職人含め、休業者に対する補償</li> </ol>



## アフターコロナを見据え、施工現場の働き方改革に向け デジタルコンストラクションの取り組みを加速します

技術改革は、ハウスメーカーとゼネコンという両面を兼ね備えた建設会社である当社においては重要なテーマのひとつであり、第6次中期経営計画では、技術基盤整備および働き方改革に1,000億円の予算を充てています。

施工現場の在り方や建設技能者の健康と安全の確保、そして今後の人手不足への対応などを見据え、当社ではデジタルコンストラクションプロジェクトを昨年より立ち上げました。新型コロナウイルス感染症拡大を受け、技術改革を含めた施工現場の働き方改革へ向けた取り組みを加速させています。



↓  
アフターコロナを見据え、加速する取り組み

### ① 管理・監理の省人化・無人化

#### • 現場の見える化

物件ポータルサイト・ダッシュボードにより、現場の情報を一元化し、現場関係者と共有

#### • スマートコントロールセンター(SCC:遠隔管理室)の開設

現場の無人化に向けたデータの蓄積

その他、品質検査、安全管理、工程管理、予算管理の省力化や自動化技術を構築し、建設現場における管理の省人化、付随業務の無人化を図ります。



### ② 施工の省人化・無人化

#### • IoT機器の活用

現場における最適人員の見直し、精度向上、品質の自動記録

#### • プレハブ化のさらなる推進

工期短縮、工数削減

その他、ロボティクス技術、サポート技術、プレハブ化といったさらなる建築の工業化を目指すことで、建設現場の作業の省人化、単純作業の無人化を図ります。

併せて、その他の重点テーマでは、BIM活用・デジタル化による設計作業の効率化と提案力の強化や、法令・条例をデータベース化することで、法令チェック時間の短縮と法令違反の撲滅に向けた取り組みなどを進めています。AIを活用した自動設計技術や最適な設計作業環境の構築により、設計業務の省人化、付随業務の無人化に向けて推進していきます。



当社グループの先進技術を活用し、施工中の「(仮称)大和ハウスグループ新研修センター」(2021年6月竣工予定・外観イメージ)

## 2020年度の各事業への影響(2020年5月公表)

2020年度の業績計画については、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う事業活動および業績への影響は、2020年9月末頃に概ね収束しつつも、ホテル事業などの一部事業においては収束以降も引き続き影響を受けると仮定し、影響額を算出しました。

コロナによる影響額  
(億円)

セグメント	影 響		売上高	営業利益
戸建住宅	営業活動への影響	住宅展示場の一時閉鎖 お客さまとの商談やオーナーさまへの訪問の自粛	△1,300	△200
	工期への影響	施工現場の休工		
賃貸住宅	営業活動への影響	集客イベント(セミナー・現場見学会など)の中止 土地オーナーさまとの商談の延期	△1,530	△410
	工期への影響	施工現場の休工		
	賃貸管理事業への影響	入居率低下のおそれ		
マンション	営業活動への影響	マンションギャラリーの一時閉鎖、新規物件販売の延期	△850	△140
住宅ストック	営業活動への影響	既オーナーさまへの定期点検や新規営業活動の自粛	△370	△110
	工期への影響	施工現場の休工		
商業施設	営業活動への影響	土地オーナーさまとの商談の延期 テナント企業からの出店延期・中止・減賃要求	△1,130	△420
	工期への影響	施工現場の休工		
	施設運営における影響	当社グループが管理運営している施設の一時閉鎖および各テナントの休業、 商業施設の新規開業の延期		
	都市型ホテルへの影響	宿泊者の大幅減少、ビジネスホテルの一部休業		
事業施設	営業活動への影響	企業との商談延期、工場等の設備投資計画延期・中止	△2,200	△310
	工期への影響	施工現場の休工		
その他	建設支援	ホームセンターの時間短縮営業や臨時定休	△920	△360
	健康余暇	リゾートホテルへの宿泊者の大幅減少や一部休業 フィットネスクラブの一時閉鎖		
計			△8,300	△1,900

### 感染症に関するリスク

重大な健康被害をもたらす感染症が大規模に蔓延した場合、感染拡大を防止する観点から、当社の営業活動や工事現場の操業を停止せざるを得なくなる可能性があります。また不動産市況の悪化により、不動産の取得・開発等の事業に悪影響が出る可能性があります。さらに、グループ会社においても、同様に営業活動を停止せざるを得なくなる可能性があり、特にホテル事業やスポーツクラブ運営事業等において、顧客の大幅な減少という事態に直面する可能性があります。

これは、外的要因に起因するものであるため、リスクが顕在化する可能性の程度や、業績等への悪影響の程度を合理的に見積もることは困難ですが、リスクが顕在化した場合には、まず当社グループのステークホルダーへの健康被害を最小化することを最優先に取り組み方針であり、感染拡大を防ぐため、感染リスクの高い国・地域への渡航の禁止、事業所の閉鎖、テレワーク(在宅勤務)等の対策を実施しています。

参考ページ

有価証券報告書:事業等のリスク P.16~19

リスクと機会

価値創造プロセスの好循環をより強固なものとするため、  
リスクへの適切な対応と機会の積極的な取り込みを推進します



主なリスクと機会	
<p><b>法的規制等に関するリスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>法令・規制等の改廃や、新たな法令・規制が設けられることによるリスク</li> <li>法令違反が問われるリスク</li> <li>法令違反による処罰、処分その他の制裁や、社会的信用・イメージ毀損のリスク</li> </ul>	<p><b>【対策】重点テーマ(基盤)⑨</b></p> <p>当社グループの幅広い事業においては関連する法令・規制は多岐にわたっていますが、関連する法的規制の改廃や新設については、その動向を事前にモニタリングすることにより、事前の対応・対策を行う体制とし、グループ全体を含めたリスク管理体制を構築してリスクの顕在化の予防も図っています。従業員に対しては積極的な法令知識の研修・啓蒙や、各種マニュアル・チェックリストの作成を推進するなどの対策を講じています。</p>
<p><b>競争に関するリスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各事業における競合会社との競争において、商品の品質や価格、サービスの内容、営業力等の観点から、優位に立てないリスク</li> </ul>	<p><b>【対策】重点テーマ(基盤)⑤⑥⑦⑧</b></p> <p>当社グループのビジネスモデルを維持・発展させるため、基盤強化への施策・投資を行うことで、複合的な事業提案力を強化し、競合会社に対する優位性を高めています。社会課題の解決は企業の目的と捉え、ステークホルダーに価値を提供することが中長期的な競争力強化にもつながるとし、時代の変化に対応した事業開発・不動産開発体制を強化し、事業の新たな付加価値を創出していきます。</p>
<p><b>事業戦略・グループ戦略に関するリスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>企業や事業の買収、組織再編等が想定通りに進行せず、グループ会社間におけるシナジー効果が期待通りの成果をもたらさないことにより事業戦略上想定した利益が達成できないリスク</li> </ul>	<p><b>【対策】重点テーマ(基盤)⑧</b></p> <p>当社グループでは、既存事業の周辺領域で当社の強みやノウハウを活かせる分野への進出・展開を基本としており、「自分たちにできることは何か、そして、それを行うにはどのような相手がふさわしいのか」をまず考え、相手企業の歴史、人財を尊重しながらも、当社のマインド、企業理念を共有できることを最重視しています。経験の浅い事業領域の場合は、共同事業やベンチャー企業への出資、共同研究等により十分な知見を蓄積したうえで、事業性に関する検証を行っています。</p>
<p><b>海外事業に関するリスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>急激なインフレーションや為替相場の変動、政治・経済情勢の不確実性による内乱、暴動、戦争、外交関係の悪化や法令上の制約等による事業遂行・代金回収の遅延・不能・送金の制約等が発生するリスク</li> <li>不動産引き締め政策等の法制度の改正や政策の変更による購買意欲減退等の外的要因に基づくリスク</li> <li>現地法令への違反・不正行為等のリスクが発生する可能性のほか、地理的な遠隔性等の要因からリスクの発見遅滞のリスク</li> </ul>	<p><b>【対策】重点テーマ(基盤)⑨</b></p> <p>海外の事業投資については、ガイドラインを策定し、リスクへの備えを強化しています。投資管理の流れは、1. 事業投資の前提(事前調査、各種戦略の策定、組織体制の整備等)、2. 投資・事業計画の検討(具体的計画の検討、策定)、3. 意思決定(海外戦略委員会での諮問、不動産投資委員会・稟議・取締役会における意思決定など)、4. 事業体制の整備としており、地域によっては合併パートナーが事業展開の条件となる場合は、条件合意に至るまでの確認項目を明確に定めています。事業開始後は、事業投資管理(計画進捗の管理、事業投資継続の判定)および運営管理(経営管理、財務・税務、コンプライアンス、情報システム・セキュリティ)により日々の事業運営においてもリスク管理ができる体制を整えています。</p>
<p><b>社会課題を起点とした事業機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>不測の事態への「対応力」と、新たな潮流への「変革力」を成長の鍵に市場の変化を捉え、事業機会につなげる</li> </ul>	<p><b>【考え方】重点テーマ(事業)①④⑤</b></p> <p>例えば、新型コロナウイルス感染症拡大という不測の事態においても「対応力」と新たな潮流への「変革力」により市場の変化を捉えて、当社が貢献できることを常に考え、事業を推進しています。</p> <p><b>ハウジング分野</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>テレワーク等、多様な働き方の拡大によるライフスタイルの変化</li> <li>収入不安による既存住宅(ストック)市場の活性化</li> <li>賃貸住宅オーナーさまの一括管理保証へのシフト</li> </ul> <p><b>ビジネス分野</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>さらなるEC需要の高まりによる物流関連市場の拡大</li> <li>食品・医療医薬品等、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けない企業の設備投資意欲の高まり</li> <li>冷凍冷蔵倉庫等、コールドチェーン市場の需要拡大</li> </ul>

当社グループは、マテリアリティの解決に向けて、第6次中期経営計画の重点テーマのもと、事業活動に取り組んでいます。事業全般および経営基盤に影響を及ぼす可能性がある項目についてはさまざまなリスクや機会がありますが、当社グループに最も影響が大きい主要なリスク(対処すべき課題)および機会は以下の通りと捉えています。

主なリスクと機会	
<p><b>気候変動に関するリスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>建築物省エネ法の規制強化、炭素税や排出量取引制度の拡大により規制対象となる事業や物件の増加による業務負担増および提供する住宅や建築物の原価増となるリスク</li> <li>夏季の最高気温上昇による施工現場における施工品質の低下や業務効率の低下、労働災害増加のリスク</li> </ul>	<p><b>【対策】重点テーマ(基盤)①</b></p> <p>規制強化等による運用コスト増加を想定し、「早期にZEHやZEBの開発とコストダウンを進め、利益減の最小化と売上増の最大化を図る」方針を進めています。また、施工現場での作業を軽減するためにプレハブ化率の向上を図るとともに、熱中症対策の徹底に取り組んでいます。</p>
<p><b>人財基盤に関するリスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人財が個々の能力を最大限に活かせず新たな事業機会を喪失するリスク</li> <li>時代の変化に適した人事制度や職場環境の未整備により企業組織としての活力を損ない、競争力を失うリスク</li> </ul>	<p><b>【対策】重点テーマ(基盤)⑤</b></p> <p>社会や従業員の意識の変化に敏感に反応し、当社グループの約47,000人の従業員が能力を最大限に発揮できるよう人事制度や職場環境の提供・整備に積極的に取り組んでいます。会社への信頼、従業員同士の連帯感、仕事への誇りを高めることで「働きがい」を向上させ、強固な人財基盤を構築しています。</p>
<p><b>技術・ものづくり基盤に関するリスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>労働力人口の減少下、監督者が不足することで施工管理が十分に機能しなくなるリスク</li> <li>サプライチェーンの一部に発生した支障が業績全体に多大な影響を及ぼすリスク</li> </ul>	<p><b>【対策】重点テーマ(基盤)⑦</b></p> <p>取引先との関係を密接にし、安全・品質・コンプライアンスにわたるリスク管理の徹底を図っています。特にICTの導入を積極的に進め、労働災害ゼロに真剣に取り組むとともに、調達・生産・施工の全般にわたって的確なサプライチェーンマネジメントを行っています。</p>
<p><b>自然災害に関するリスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>従業員や施設・設備等への直接的な被害</li> <li>情報システムや通信ネットワーク、流通・供給網の遮断・混乱等による間接的な被害を受けるリスク</li> <li>被害回復のための費用や事業活動の中断等による損失、お客さまの所有建物に対する点検や応急処置を行うための費用等が発生するリスク</li> </ul>	<p><b>【対策】重点テーマ(基盤)⑨</b></p> <p>自然災害であるため、リスクが顕在化する可能性の程度や、業績への影響を見積もることは困難ですが、BCM(Business Continuity Management)についての規程・マニュアルを策定することで、自然災害発生時の対応を適正・迅速に行うことができるよう事前の対策を実施しています。一例として、従業員の安否確認や拠点間通信、基幹システムの復元訓練等を行っています。</p>
<p><b>気候変動に関する機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>温室効果ガス排出量の少ない住宅・建物の需要増</li> <li>再生可能エネルギーの需要増による環境エネルギー事業の拡大</li> </ul>	<p><b>【対策】重点テーマ(基盤)①</b></p> <p>国内では「2030年までに新築住宅・建築物をゼロ・エネルギー化する」との政策目標が示されており、その達成に向け支援策が継続・拡充された場合、1棟単価の高いZEHやZEBの需要が増加する可能性があり、当社でもZEH・ZEBに対応できる商品ラインナップの拡充を進めています。</p>
<p><b>経営基盤の構築に関する機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>時代の変化に対応できる経営基盤の整備により業務の効率化と生産性の向上の実現</li> </ul>	<p><b>【対策】重点テーマ(基盤)⑤⑥⑦⑧⑨</b></p> <p>新型コロナウイルス感染症との共存を見据え、今後の新たな働き方、生活スタイルに対応できる経営基盤に向けて、整備を進めています。事業や経営基盤の変革を加速させることで持続的な成長を目指しています。</p> <p><b>業務の効率化と生産性の向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>テレワークによる時間や場所の制約を超えた効率向上</li> <li>建築の工業化のさらなる推進</li> <li>新しい働き方に適応した評価制度の見直し</li> <li>現場施工における省人化・無人化による生産性の向上</li> <li>オンライン商談やVR等、営業スタイルの見直し</li> </ul>

参考ページ 有価証券報告書:事業等のリスク P.16~19  
サステナビリティレポート2020:  
TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への対応 P.44~46

人財基盤 P.95~97  
技術・ものづくり基盤 P.109~111  
リスク対応基盤 P.137~139, P.141~142

価値創造ストーリー  
CEOメッセージ  
事業の推進  
基盤の強化  
CFDメッセージ  
データ編



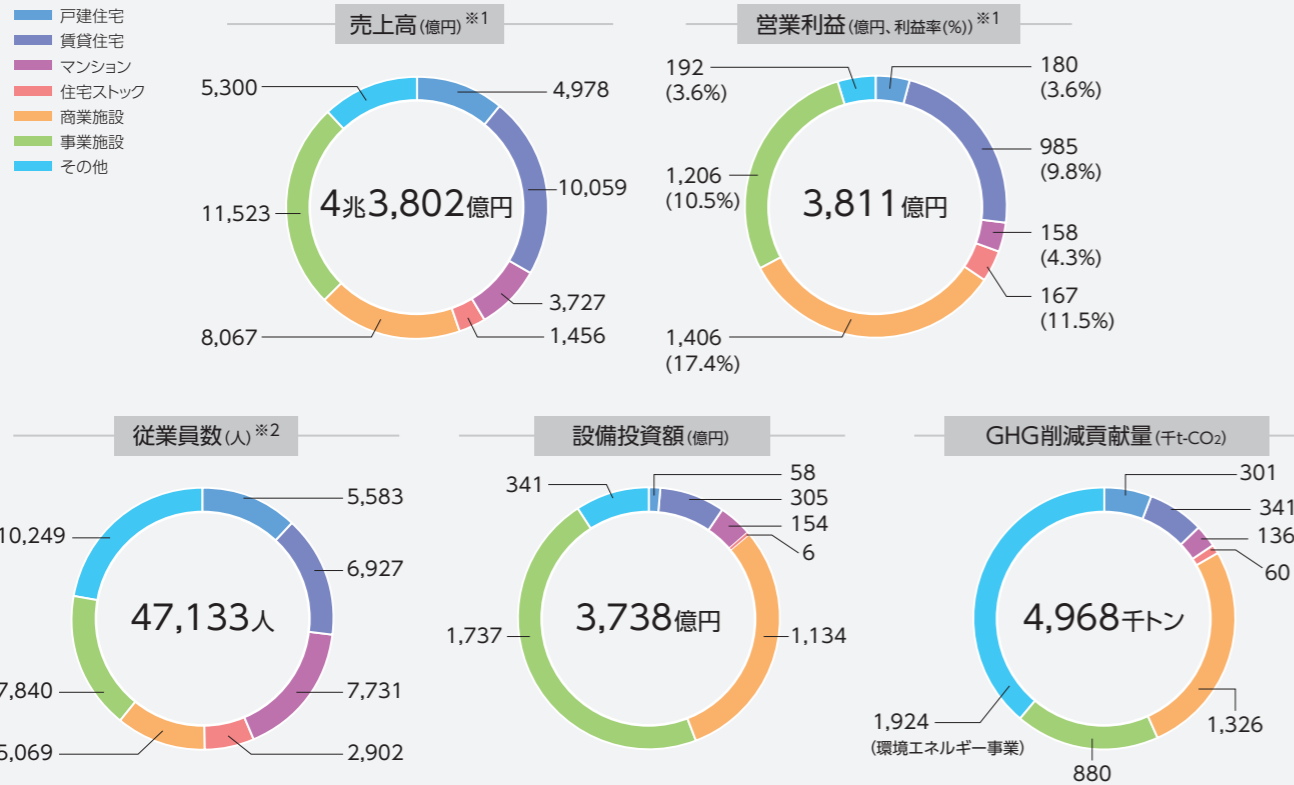
# Chapter 3 事業の推進

## 事業別概況

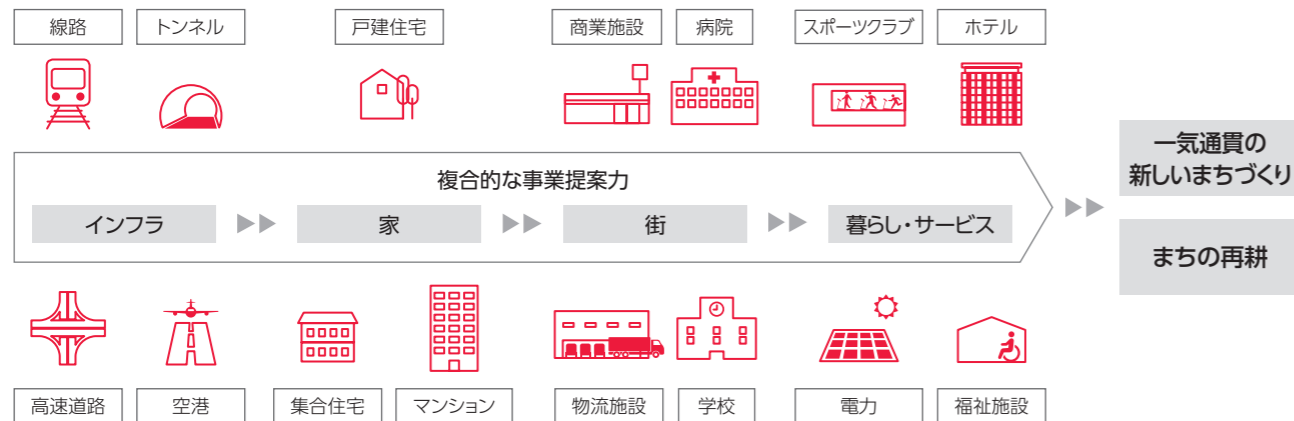
### 社会課題を起点に事業機会を拡大し、競争力を強化しています

当社は世の中のニーズを先読みしながら、バリューチェーンの強化・拡充、バリエーションの拡張により社会課題を解決することで独自の事業ポートフォリオへと進化してきました。多彩な事業ポートフォリオと、グループ総合力を活かした複合的な事業提案力を強みに、業績を拡大しています。強みを活かし、一気通貫の新しいまちづくりや既存のまちの再耕にも取り組み、社会に貢献しています。

2019年度セグメント別主要数値(構成比)



### 複合的な事業提案力から生まれる新しいまちづくりとまちの再耕



事業概要	年間実績
<b>戸建住宅</b> <p>工業化建築のパイオニアとして先進的な技術を進化させながら、「住」=「建築」という人の営みに欠かせない社会インフラを提供する役割を担っています。安全・安心かつ快適で豊かな生活へのニーズに応える多彩な商品ラインナップで請負住宅と分譲住宅を提供しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶販売戸数(国内) 請負住宅 5,917戸 分譲住宅 2,066戸</li> <li>▶ZEH率 41%</li> </ul>
<b>賃貸住宅</b> <p>ご入居者さま目線に立った良質な住まいの提供と、土地オーナーさまに向けては土地診断から設計、建築、引渡し後まで一貫したサポートにより長期で安定的な賃貸住宅経営を提供し、多様化する賃貸住宅へのニーズに応えています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶販売戸数(国内) 低層賃貸住宅 31,334戸 中高層賃貸住宅 2,168戸</li> <li>▶管理戸数 595,182戸 入居率 97.6%</li> </ul>
<b>マンション</b> <p>快適で安全・安心な暮らしの実現と資産価値の維持を目指し、全国で開発・分譲・管理事業を展開。グループ力を活かした複合開発や、都市再生の街づくり、アクティブシニア向けの開発など、地域特性に応じた付加価値マンションを提供しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶販売戸数(国内) 2,543戸(コスモスイニシア含む)</li> <li>▶管理戸数 371,524戸</li> </ul>
<b>住宅ストック</b> <p>良質な既存住宅の流通の活性化に向け、建物の価値を保つリフォームと住み替えサポートの売買仲介・買取再販・リノベーション事業を展開。法人向けリフォーム・メンテナンスの提案も開始し、業容拡大を図っています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶リフォーム件数 約53,000件※3</li> <li>▶戸建住宅関与率※4 約24%</li> </ul>
<b>商業施設</b> <p>土地オーナーさまとテナント企業さまのニーズを結び付け、商業施設建設をプロデュース。豊富な土地情報と市場調査によりエリア特性を把握し、人々が必要とする商業施設の提供により、人の流れが活性化される街づくりを目指していきます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶施工数 1,075棟※5</li> <li>▶転貸建物の貸付可能面積 6,765,150m<sup>2</sup></li> </ul>
<b>事業施設</b> <p>多彩なスキームで法人のお客さまのニーズに応じた施設建設をプロデュース。eコマースの拡大を背景に物流施設開発の積極展開や、医療・介護・福祉・高齢者施設、食品施設、事務所・工場なども提供しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶物流施設の開発 延床面積 8,138,620m<sup>2</sup></li> <li>▶医療・介護施設の請負受注件数 578件※6</li> </ul>
<b>その他</b> <p>エネルギーの総合提案から、ホームセンター・物流サービス・インテリア事業などの建設支援、ホテル・フィットネスの健康余暇などの幅広い分野で、暮らしに関わる事業を通じて、価値を提供しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ホームセンター購入者数 28,192千人</li> <li>▶太陽光・風力・水力発電所の発電容量 379MW/278カ所</li> </ul>

※1 セグメント別の数値は、セグメント間の内部取引を含んでいます。  
 ※2 従業員数は正社員の人数です。合計値には全社(共通)の人員が含まれています。  
 ※3 件数は大和ハウスリフォームの数値です。  
 ※4 関与率は、大和ハウスグループが既オーナーさまの仲介・買取に関わった比率です。  
 ※5 大和ハウス工業の流通店舗事業の施工数です。  
 ※6 大和ハウス工業、大和リースおよびフジタの合計値です。

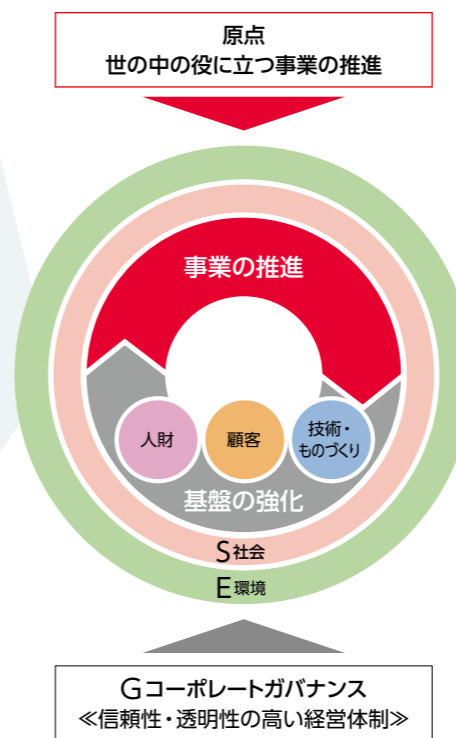
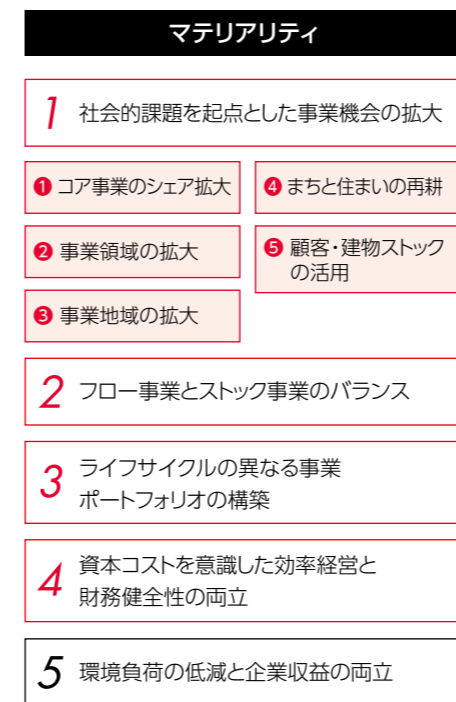


社会課題と各事業の取り組み

マテリアリティの解決に向けた事業の推進により、持続的な企業価値向上に取り組んでいます

社会課題・メガトレンド			私たちが注力するSDGs
第6次中計期間 (~2021年)	中期 (~2025年)	創業75周年 (2030年)	
<b>人口動態の変化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>東京オリンピック・パラリンピックの開催</li> <li>外国人労働者の受け入れ拡大</li> <li>消費税増税による消費意欲の減退</li> <li>新型コロナウイルス感染症との共存 国内GDP成長率の低下/消費者行動・嗜好の変化(ネット行動の活発化)/企業設備投資の変化(テレワークの拡大)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内における世帯数の変化 新設住宅着工戸数の減少/持家志向の低下</li> <li>空き家の増加 既存住宅市場の拡大</li> <li>人手不足・建設技能労働者の減少 生産年齢人口の減少/建設技能労働者の減少/計画的な人材調達(量・質)の必要性/年齢・性別・国籍を問わない人材の活用、生産性向上</li> <li>国内経済の停滞による金利の変動</li> <li>リニア中央新幹線開通 都市間競争活発化</li> <li>大阪・関西万博の開催、国内へのIR誘致</li> <li>オープンイノベーションの取り組み加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方の過疎化と都市への人口集中 地方におけるコンパクトシティ化/団地再生への需要増加/スマートシティの進展</li> <li>少子高齢社会 高齢者や要介護者も住みやすい社会のニーズの高まり/高齢者の社会参加増加/働き方における健康・介護需要増加</li> </ul>	
<b>景気動向・業界動向</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>国内GDP成長率の低下/消費者行動・嗜好の変化(ネット行動の活発化)/企業設備投資の変化(テレワークの拡大)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会課題の深刻化 エンカル(倫理的)消費の増加/事業投資・不動産投資における社会性インパクト評価の本格化</li> <li>経営情報の開示の深化 証券取引所、金融庁による非財務情報開示のスタンダード化/サステナブルファイナンスの進展/機関投資家のESGエンゲージメント活動の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資源の枯渇 規制緩和による新市場の立ち上がり/シェアリングエコノミーの多様化</li> <li>働き方、住まい方に関する価値観の変化 所有しない消費行動(シェアリングエコノミー)/働き方の多様化(バーチャルオフィスの増加、地方居住の増加、雇用、時間、賃金)/ライフスタイル、嗜好の多様化/コミュニティへの帰属欲求の高まり</li> <li>多発・大型化する自然災害 BCPに対する意識向上/酷暑の常態化</li> </ul>	
<b>事業環境の変化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>中国の景気減速による世界経済への影響</li> <li>AI、IoT、ビッグデータ社会の到来 デジタル活用によるビジネスの高度化・効率化の進展/サイバー攻撃の脅威/不動産のICT化進展/コネクティッドホームの展開/i-Construction、5G商用サービス、EC市場のさらなる拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新興国の経済成長</li> <li>欧州を中心とした国際ルールの強化 SDGsに代表される社会課題の深刻化と課題解決ビジネス機会の増加/バリューチェーン上の腐敗防止への関心の高まり/人権に関する国際行動規範の影響力拡大と各国での定着/機関投資家と国連機関の市場への影響力増大</li> <li>環境負荷への対応 環境性能に対する消費者意識の向上/再生可能エネルギー比率の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界の人口増加、中国の人口ピークアウト 資源・エネルギー・水・食糧の大幅な需要増</li> <li>新興国の所得向上</li> <li>世代交代の促進 ミレニアル世代の中心化/Z世代の台頭</li> <li>社会的分断の進展 移民社会の本格化/貧困層の拡大</li> <li>社会インフラの老朽化</li> </ul>	
<b>グローバル</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>中国の景気減速による世界経済への影響</li> <li>AI、IoT、ビッグデータ社会の到来 デジタル活用によるビジネスの高度化・効率化の進展/サイバー攻撃の脅威/不動産のICT化進展/コネクティッドホームの展開/i-Construction、5G商用サービス、EC市場のさらなる拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新興国の経済成長</li> <li>欧州を中心とした国際ルールの強化 SDGsに代表される社会課題の深刻化と課題解決ビジネス機会の増加/バリューチェーン上の腐敗防止への関心の高まり/人権に関する国際行動規範の影響力拡大と各国での定着/機関投資家と国連機関の市場への影響力増大</li> <li>環境負荷への対応 環境性能に対する消費者意識の向上/再生可能エネルギー比率の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界の人口増加、中国の人口ピークアウト 資源・エネルギー・水・食糧の大幅な需要増</li> <li>新興国の所得向上</li> <li>世代交代の促進 ミレニアル世代の中心化/Z世代の台頭</li> <li>社会的分断の進展 移民社会の本格化/貧困層の拡大</li> <li>社会インフラの老朽化</li> </ul>	

当社は、2030年頃までを視野に入れた自社を取り巻く外部環境(社会課題・メガトレンド)を認識したうえで、コーポレートガバナンスガイドラインから制定した4つの管理項目(安定的な利益の確保と成長性の維持・向上、最適資本構成に基づく収益性の維持・向上、持続的な成長を支える経営基盤の強化、信頼性・透明性の向上による資本コストの低減)に沿って、特定したマテリアリティの解決を目指し、持続的な企業価値の向上に取り組んでいます。第6次中期経営計画においては、特に新型コロナウイルス感染症との共存、国内人口動態の変化、気候変動に伴う事業環境の変化などを重要視しており、基本方針に沿った取り組みを進めています。また、世界共通の課題であるSDGsについては、No.11「住み続けられるまちづくりを」を軸に、当社の事業活動と自社活動において関連する項目について貢献していきます。



P.45-46 (3つの基盤とESGの取り組み)

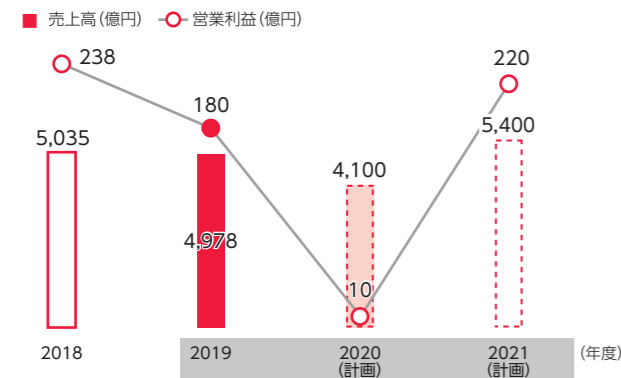
社会課題とコア6事業の取り組み				
	社会課題	取り組み	強み	
成長を牽引する事業	商業施設	<ul style="list-style-type: none"> <li>働き方、住まい方に関する価値観の変化</li> <li>消費者行動・嗜好の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エリア特性と社会情勢をふまえたテナントの多様化</li> <li>大型案件への取り組み強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LOCシステム</li> <li>情報力と提案力で可能性を拓く組織体制</li> </ul>
	事業施設	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル活用によるビジネスの高度化・効率化の進展</li> <li>新興国の経済成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流デベロッパー1位の確立</li> <li>新規ビジネス強化による顧客の獲得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>土地選定力と多様な事業スキーム</li> <li>物流施設の施工実績と蓄積されたノウハウ</li> </ul>
成長に向けて基盤を整備する事業	戸建住宅	<ul style="list-style-type: none"> <li>多発・大型化する自然災害</li> <li>新設住宅着工戸数の減少</li> <li>世界の人口増加</li> <li>働き方、住まい方に関する価値観の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ZEHの普及</li> <li>コンビネーションハウジングによる1棟当たり単価の向上</li> <li>M&amp;Aによる海外エリアの拡大</li> <li>在宅勤務に対応した住まい方提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全・安心を実現する技術力</li> </ul>
	賃貸住宅	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内における世帯数の変化</li> <li>働き方、住まい方に関する価値観の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>提案型活動の強化</li> <li>地域のニーズに沿った商品展開</li> <li>在宅勤務に対応した住まい方提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ力を活かした一括管理</li> <li>高い入居率を実現する周辺サービスの充実</li> </ul>
成長に向けて基盤を整備する事業	マンション	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方におけるコンパクトシティ化</li> <li>少子高齢社会の進展</li> <li>働き方、住まい方に関する価値観の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大型複合開発・再開発・建替事業による収益源の多様化</li> <li>健康・環境への対応</li> <li>在宅勤務に対応した住まい方提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中核都市での拠点展開</li> <li>専門組織・グループ連携による再開発、建替え対応力</li> </ul>
	住宅ストック	<ul style="list-style-type: none"> <li>団地再生への需要増加</li> <li>既存住宅市場の拡大</li> <li>働き方、住まい方に関する価値観の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存顧客の関与率の向上</li> <li>ビジネス分野への展開</li> <li>在宅勤務に対応した住まい方提案</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>住まいづくりの実績と蓄積されたノウハウ</li> <li>リブネスブランド(総合ソリューション)</li> </ul>

戸建住宅事業【主要会社】大和ハウス工業(個別)、スタンレー・マーチン社、ローソングループ

安定品質を確保する体制を再整備するとともに、  
技術力を活かした商品ラインナップで競争力を強化します

第6次中期経営計画の取り組み

業績目標



注 2018年度はセグメント組替後の実績を表示しています。

基本方針

- xevoΣ(ジーヴォシグマ)を中心に、xevoΣ PREMIUMなどの富裕層向けの商品や、高付加価値商品の販売拡大による単価の向上
- コンビネーションハウジング(賃貸、店舗、医院などの併用住宅)の取り組み強化
- ZEHなどの環境配慮型住宅や災害に強い家などの提案強化、戸建住宅のIoT化の推進など、事業を通じた社会課題への貢献
- 海外においては安定成長が見込めるエリアとして、アメリカではスタンレー・マーチン社、豪州ではローソングループを中心に事業を拡大

2019年度の振り返りと今後の取り組み

2019年度 大手住宅メーカー 販売戸数ランキング(戸)

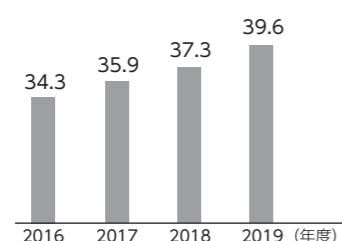
順位	企業名	販売戸数
1	積水ハウス	12,606
2	セキスイハイム	10,200
3	旭化成ホームズ	9,111
4	大和ハウス工業	7,983
5	住友林業	7,738

※ 各社公表資料より当社作成



Web限定商品 Lifegenic(ライフジェニック)

戸建住宅1棟当たりの単価(百万円)



商品ラインナップ

- 顧客属性に沿った、多彩なラインナップ
- 富裕層向けの高価格帯商品を拡充

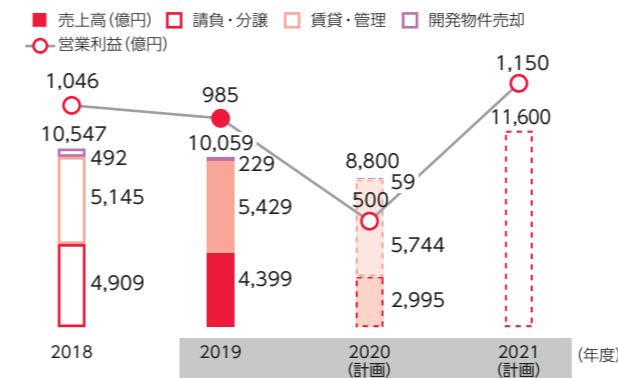


賃貸住宅事業【主要会社】大和ハウス工業(個別)、大和リビングカンパニーズ

入居者さま目線に立った適切な立地選定と  
高品質な住まいの提供によりシェアを拡大します

第6次中期経営計画の取り組み

業績目標



注 2018年度はセグメント組替後の実績を表示しています。

基本方針

- 都市部における取り組みを強化し、3階建・中高層物件の受注拡大
- テナント併用賃貸住宅や介護施設、寮・社宅などの物件の大型化の推進
- 既存物件の建替え需要の取り込み
- IT、IoT、AIを活用した省人化による管理業務効率化の推進
- 米国において現地優良パートナーとの賃貸住宅の開発

2019年度の振り返りと今後の取り組み

商品ラインナップ

エリアのニーズに沿った賃貸住宅商品を提案

郊外



低層賃貸住宅

郊外では、敷地対応力に優れ、美しい街並みづくりに貢献する2・3階建商品で、オーナーさまの税務対策と安定収入確保を実現。

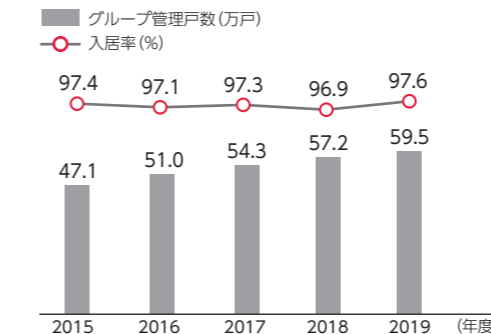
都市部



中高層賃貸住宅

都市部では、3階建商品と中高層建築で、所在地のメリットを活かした高収益物件を供給。

グループ管理戸数・入居率



2019年度の売上高は10,059億円(前年比4.6%減)、営業利益は985億円(前年比5.8%減)となりました。2019年度の貸家新設着工戸数は33万戸(前年度比14%減)となり、金融機関の融資審査厳格化等を背景に、厳しい受注環境が続きました。そのような事業環境のなか、請負事業では、都市部や中心市街地での店舗併用・中高層賃貸住宅への取り組みを強化するとともに、医療福祉施設等の、居住用物件に留まらない事業提案を推進しました。管理運営事業では、多様化する入居者ニーズに応えるサービスの充実や既存物件のバリューアップにも努めており、管理戸数は約59万戸、入居率は97.6%と高い水準を維持しています。また米国で開発した賃貸住宅「オーレリアン」が賃貸開始時より90%を超える稼働率を維持するなか、不動産持分の47%を大和ハウスグローバルリート投資法人に売却しました。

2020年度については、新型コロナウイルス感染症拡大によるイベントの中止・商談延期といった営業活動への影響を考慮し、売上高8,800億円、営業利益500億円を計画していますが、相続税対策を目的とした建設需要は底堅いと考えており、引き続きエリア需要に合わせた商品ラインナップの拡充と、修繕・建替需要の取り込みなどにより受注拡大を図ります。

2019年度 大手住宅メーカー 販売戸数ランキング(戸)

順位	企業名	販売戸数	シェア
1	大東建託	53,307	約15%
2	大和ハウス工業	33,502	約10%
3	積水ハウス	27,981	約8%

※ 各社公表資料より当社作成

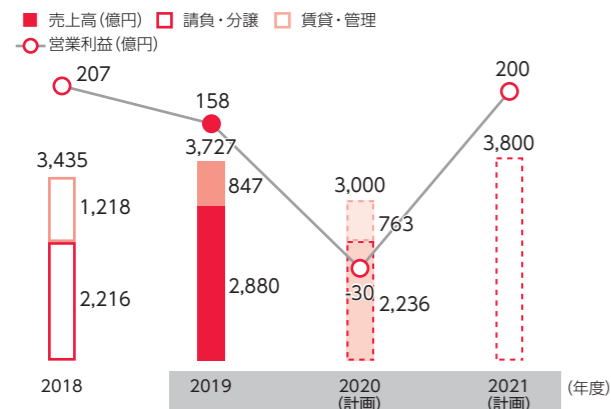


マンション事業【主要会社】大和ハウス工業(個別)、コスモスイニシア、大和ライフネクスト

グループシナジーを活かし、地方中核都市における  
大型複合開発・再開発・建替事業による収益源の多様化を図ります

第6次中期経営計画の取り組み

業績目標



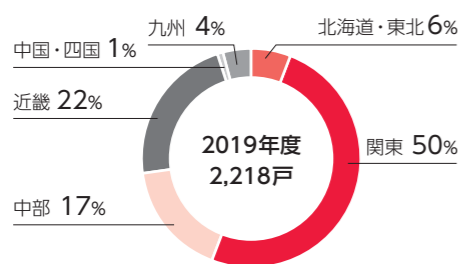
注 2018年度はセグメント組替後の実績を表示しています。

基本方針

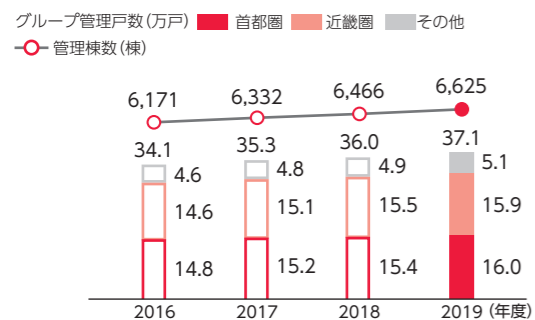
1. グループシナジーを発揮する大規模複合開発事業の拡大
2. 主要地方都市のターミナル駅周辺での再開発事業の展開
3. 小規模世帯向けマンションやシニア向けマンションの開発
4. 既存物件のバリューアップと再販事業の展開

2019年度の振り返りと今後の取り組み

エリア別販売比率(大和ハウス工業 個別)



グループ分譲マンション管理戸数・棟数



事例紹介

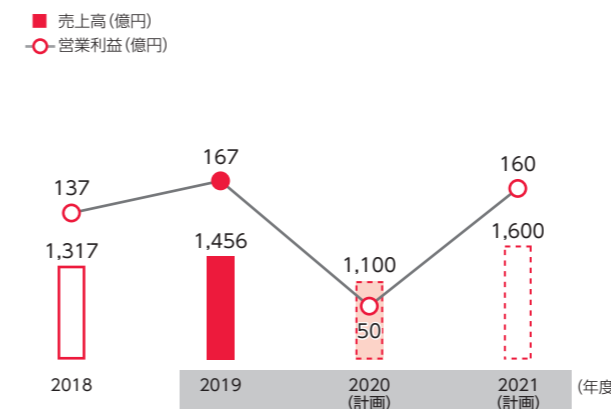


住宅ストック事業【主要会社】大和ハウスリフォーム、日本住宅流通、大和ハウス工業(個別)

住まいづくりの実績と蓄積されたノウハウを強みに  
リブネスブランド(総合ソリューション)を積極的に展開し、事業拡大を図ります

第6次中期経営計画の取り組み

業績目標



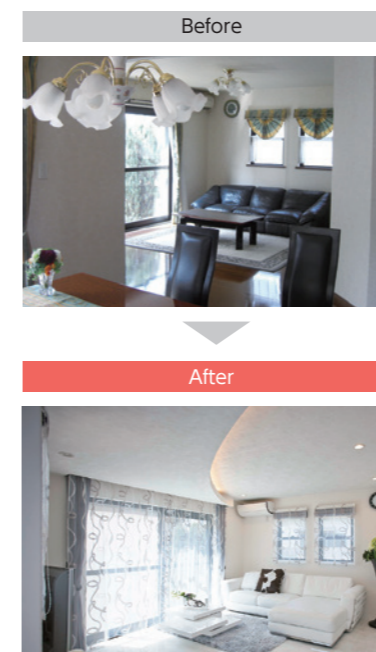
注 2018年度はセグメント組替後の実績を表示しています。

基本方針

1. 「リブネス」ブランドの認知度向上により、自社販売物件の売買仲介・買取再販関与率の向上
2. 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拡大
3. 積極的な採用活動によるリフォーム人員の拡大
4. ビジネス分野の営業・施工体制の構築により事業用建物のメンテナンス、改修工事の取り込み
5. 既存物件のバリューアップと再販事業の展開
6. リブネスタウンプロジェクトの推進

2019年度の振り返りと今後の取り組み

リフォーム施工事例

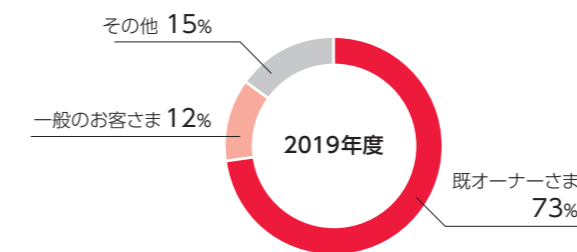


2019年度の売上高は1,456億円(前年比10.5%増)、営業利益は167億円(前年比22.1%増)となりました。当社施工の戸建・賃貸住宅を所有されているオーナーさまに対し、インスペクション(点検・診断)を通じたリレーションの強化・保証期間延長のためのリフォーム提案の強化を推進しました。加えて、再生可能エネルギーの固定価格買取制度において買取期間満了を迎える戸建住宅オーナーさまに向けた家庭用蓄電池の販売や、法人のお客さまの事業用資産に向けたメンテナンス提案にも注力し、受注拡大を図ってきました。

良質な既存住宅の流通の活性化に向けたリブネス事業においては、全国の戸建住宅・マンションオーナーさま向けに「想いをつなぐ売却キャンペーン」やセミナーを実施しました。2019年度の戸建住宅自社販売物件の売買仲介・買取再販の関与率は24%となりました。

2020年度については、新型コロナウイルス感染症拡大による既オーナーさまへの定期点検の自粛といった営業活動への影響を考慮し、売上高1,100億円、営業利益50億円を計画しています。

顧客別新規契約割合



2018年度 住宅リフォーム売上高ランキング(億円)

順位	企業名	売上高
1	積水ハウスグループ	1,414
2	住友不動産グループ	1,243
3	大和ハウスグループ	1,145
4	積水化学工業グループ	950
5	住友林業グループ	703

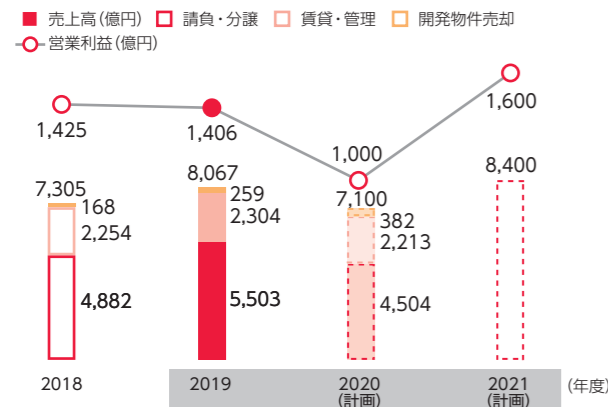
※ リフォーム産業新聞より当社作成

商業施設事業【主要会社】大和ハウス工業(個別)、大和リース、ダイワロイヤル、大和情報サービス

当社独自のLOCシステムにより培った情報力と提案力で  
働き方・ライフスタイルの多様化に応え、まちの活性化を図ります

第6次中期経営計画の取り組み

業績目標



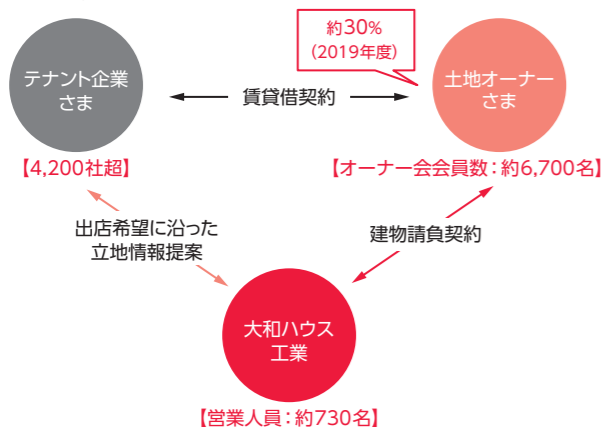
注 2018年度はセグメント組替後の実績を表示しています。

基本方針

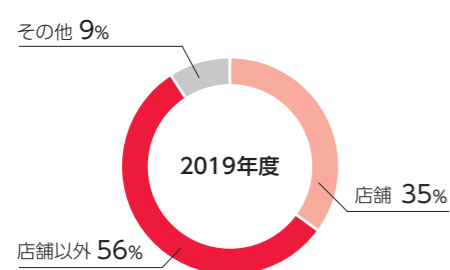
1. エリアの特性を活かし、物流施設、事務所、医療・介護施設、ホテル・複合商業ビルなどの大型案件の請負拡大
2. 既存物件の買取りによる収益不動産事業の拡大
3. 投資物件の開発・販売の拡大
4. ASEANや北米市場への参入による海外事業の強化

2019年度の振り返りと今後の取り組み

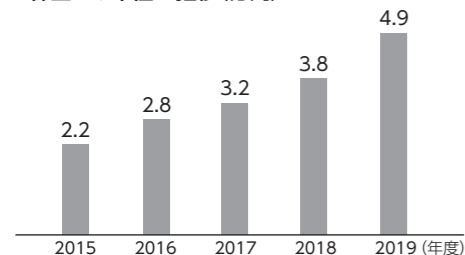
LOCシステム



店舗以外の請負比率(受注金額ベース)



1棟当たり単価の推移(億円)



2019年度の売上高は8,067億円(前年比10.4%増)、営業利益は1,406億円(前年比1.4%減)となりました。店舗以外のさまざまな用途の建設にも積極的に取り組んでおり、国内主要都市の中心部においてはホテルや複合商業ビルの開発が、また生活環境が整っている利便性の高いエリアにおいては保育施設や医療・介護施設などの成約が堅調に推移しました。また、物件の複合化・大型化への取り組みを強化しており、1棟あたりの単価は、2018年度の3.8億円から4.9億円に上昇しました。なかでも10億円以上の大型案件が成約実績の約3割を占めており、売上の拡大に寄与しています。

さらに、複合商業施設の自社開発によるストック事業の拡大を推進し、2019年4月に商業・オフィス・ホテルの複合ビル「GRANODE(グラノード)広島」、2020年6月に沖縄での大型商業施設「iias(イーアス)沖縄豊崎」を開業しました。海外においては2019年10月に米国カリフォルニア州の商業施設「Trade(トレード)」を取得しました。

2020年度については、新型コロナウイルス感染症拡大による商談延期などの営業活動への影響や、当社グループが運営する都市型ホテル・商業施設の事業活動への影響を考慮し、売上高7,100億円、営業利益1,000億円を計画していますが、引き続き、大型案件への取り組みを強化し、事業拡大を目指します。

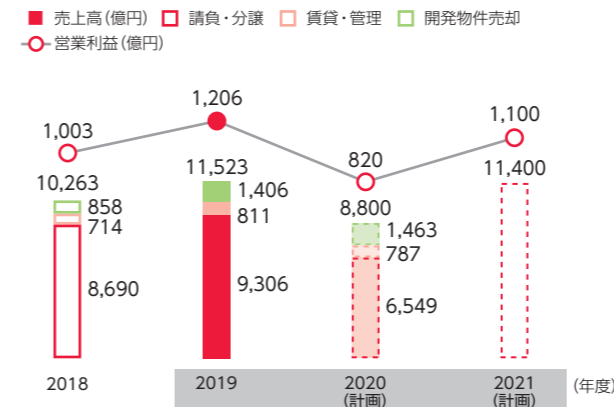


事業施設事業【主要会社】大和ハウス工業(個別)、フジタ、大和リース

土地選定力と多様な事業スキームを活かした施設建設をプロデュース  
デジタル活用による物流施設の高度化・効率化の進展にも応えます

第6次中期経営計画の取り組み

業績目標



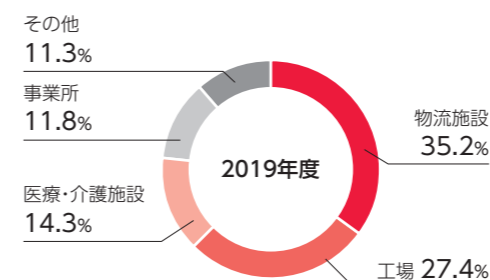
注 2018年度はセグメント組替後の実績を表示しています。

基本方針

1. オフィスやR&Dなどの複合機能を備えた物流施設や、IoT、AIなどの導入による付加価値の高い物流施設の展開
2. テナントニーズを的確に捉えたBTS型物流施設への取り組みの推進、マルチ型物流施設のスピーディーな開発
3. 医療・介護・福祉施設の大型化による複合開発の推進
4. 海外における物流不動産、工業団地開発などによる進出国の拡大

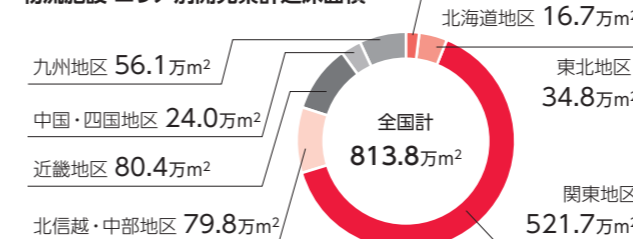
2019年度の振り返りと今後の取り組み

事業別受注高構成比(大和ハウス工業 個別)



不動産流動化システム「Dプロジェクト」

物流施設 エリア別開発累計延床面積\*



\* 施工中含む251棟(BTS型:203棟、マルチテナント型:48棟)



物流施設

病院

高速道路(フジタ)

体育館(大和リース)

2019.3撮影  
提供:NEXCO中日本・四日市(工)  
撮影:四日市(工)

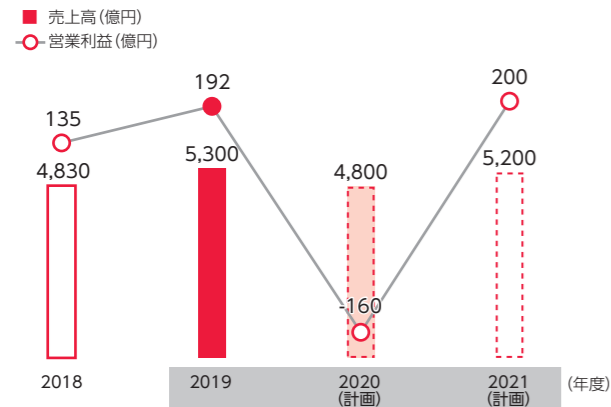


その他事業

建設支援、環境エネルギー、健康余暇など暮らしに関わる幅広い分野で価値を提供します

第6次中期経営計画の取り組み

業績目標



注 2018年度はセグメント組替後の実績を表示しています。

2019年度の振り返りと今後の取り組み

2019年度の売上高は5,300億円(前年比9.7%増)、営業利益は192億円(前年比42.4%増)となりました。環境エネルギー事業と建設支援事業は堅調に推移しましたが、新型コロナウイルス感染症拡大により、2020年2月以降、リゾートホテル事業においては稼働率が大幅に低下したほか、フィットネスクラブの一時閉鎖などの影響がありました。

2020年度については、リゾートホテルやフィットネスクラブにおいては引き続き新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けると想定し、売上高は4,800億円、営業利益△160億円を計画していますが、ホテル事業においては国内観光需要の獲得に向け、取り組みを進めています。

特徴・強み

建設支援

【主要会社】

ロイヤルホームセンター、大和物流、デザインアーク

ホームセンター

全国57カ所にロイヤルホームセンターを展開し、DIY、インテリア、ガーデニング、ペット、リフォーム、プロ用建材など、地域に密着した品揃えや独自のサービス提供を推進しています。



ホームセンター事業

物流サービス

大和物流では、全国94カ所の豊富な物流ネットワークを駆使し、お客様のビジネスモデルに合わせた最適な物流サービスを提供しています。



物流事業

インテリア事業

デザインアークでは、戸建住宅やマンション、住宅展示場といった住空間だけでなく、ホテルやオフィスなどの商業空間の内装も手がけ、お客様のニーズと時代の流れを捉えた空間を創出しています。



インテリア事業

環境エネルギー

【主要会社】

大和ハウス工業(個別)、大和エネルギー、エネサーブ

「創エネ」、「省エネ」、「蓄エネ」、「電力小売」、「発電」を中心とした環境エネルギーソリューション事業を展開しています。気候変動問題へも戦略的にアプローチし、自社で取り組む「省・創・蓄エネ」の成果を事業の競争力向上へ繋げます。現在の太陽光・風力・水力発電所の発電容量は278カ所379MWとなっています。



太陽光発電事業



風力発電事業

健康余暇

【主要会社】大和リゾート、スポーツクラブNAS

リゾートホテル

リゾートホテルブランド「ダイワロイヤルホテル(27施設)」、都市型ホテルブランド「D-CITY(7施設)」を手がけ、地域特性や立地条件に配慮したホテル展開を進めています。



THE HAMANAKO  
(浜名湖ロイヤルホテル)



THE KASHIHARA  
(榎原ロイヤルホテル)

フィットネスクラブ

全国71カ所で「スポーツクラブNAS」を運営。幅広い年齢層が楽しめる環境を創出し、高まるスポーツ・健康・美容志向に応えています。



スポーツクラブNAS

その他

【主要会社】

大和ハウスパーキング、大和ハウスフィナンシャル、大和ハウスインシュアランス

利便性と収益力の高い駐車場づくりを通して社会に貢献するパーキング事業や、高齢者の日常を支える有料老人ホーム・サービス付き高齢者向け住宅などの運営、クレジットカード事業・保険代理業の金融サービス業などを展開しています。

また医療・介護現場や工場、建設現場においてロボット技術を活用した「働き方改革」のモデル構築に取り組んでいます。



パーキング事業



特集 ここが知りたい! > 大和ハウスグループの不動産開発

良質で競争力の高い物件の創出を通じた収益の確保と  
投資主価値の最大化を実現します

中期経営計画と不動産開発

当社グループの不動産開発は、土地の価値を見極め・選定し、その土地・エリアニーズに最適な建物を企画したうえで、不動産投資委員会にて設定された独自の投資基準に基づき当該基準をクリアした場合のみ投資実行が採択されます。創業以来から、大規模な宅地造成やリゾート開発、マンション分譲なども手掛けてきたデベロッパーとしての強みと、多彩な用途・建物を建設するゼネコンとしての強みを活かし、技術力・ノウハウを蓄積してきました。2008年の第2次中期経営計画にて「事業連携による総合的不動産事業の強化」をテーマに掲げ、不動産開発への積極的な

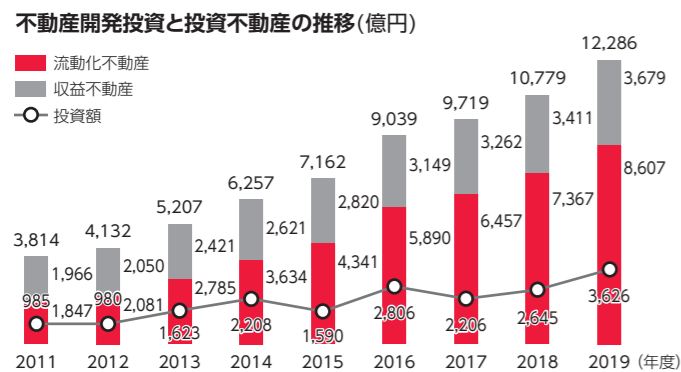
投資と保有・管理運営事業の拡大に向け、アセットマネジメント機能の強化を推し進めてきました。その後、2012年に大和ハウスリート投資法人のJ-REIT上場を契機に、回収した資金を次の開発原資に充て循環するビジネスモデルを構築。長年にわたり培ってきたテナント企業さまとのリレーションから、企業サポートの幅を広げています。良質で競争力の高い物件の創出を通じて、収益の確保と投資主価値の最大化を実現している不動産開発事業は、当社の重要なビジネスモデルのひとつになっています。

~2005年度	第1・2次中計 2005~2010年度	第3次中計 2011~2012年度	第4次中計 2013~2015年度	第5次中計 2016~2018年度	第6次中計 2019~2021年度
		投資額 1,965億円 売却額 787億円	投資額 5,420億円 売却額 1,180億円	投資額 7,658億円 売却額 3,310億円	投資額 1兆円(予) 売却額 6,700億円(予)

主な取り組み事例	2005年	2012年	2013年	2016年	2019年
1962年 ・大規模団地「羽曳野ネオポリス」開発 1978年 ・リゾートホテル「能登ロイヤルホテル」開業 1987年 ・分譲マンション開発 2003年 ・物流施設開発開始	2005年 ・初の直営大型ショッピングセンター「横浜四季の森フォレオ」開業 2006年 ・大和ハウス・リート・マネジメントの設立 2007年 ・大和ハウスリート投資法人の設立 2008年 ・当社単独の高級賃貸マンション「ロイヤルパークス南千住」竣工 ・北関東最大級の大型複合商業施設「イースつくば」オープン ・モリモト・アセットマネジメント(後の大和ハウスアセットマネジメント)を連結子会社化 ・ビ・ライブ投資法人(後の大和ハウス・レジデンシャル投資法人)の投資口取得	2012年 ・大和ハウスリート投資法人J-REIT上場	2013年 ・物流施設の新ブランド「DPL」誕生 ・公募増資(5,315万株・第三者割当増資(735万株)により資本金1,616億円へ 2015年 ・ヤマトホールディングス(株)さま関西圏最大の総合物流ターミナル「関西ゲートウェイ」着工	2016年 ・大和ハウス・レジデンシャル投資法人との合併により、大和ハウスリート投資法人が総合型REITへ ・(株)ファーストリテイリングさま専用の大型物流施設「Dプロジェクト有明」竣工 ・当社最大の物流施設「DPL流山」着工	2019年 ・大和ハウスグループリート投資法人設立



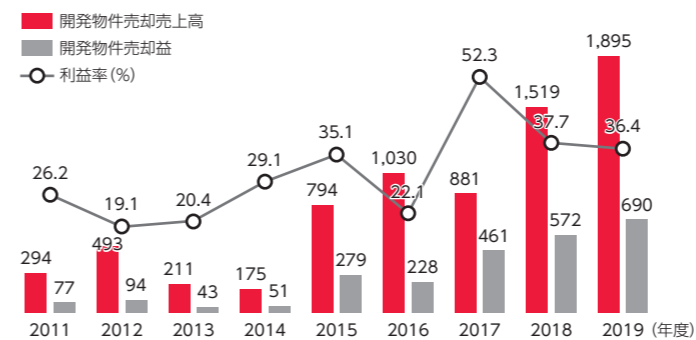
不動産開発投資と投資不動産の推移



将来の成長のために不動産開発への投資を積極的に進めてきた結果、将来の収益源となる投資不動産の残高は2019年3月末時点で1兆円を超えました。現在、流動化不動産のうち稼働中の物件は3,000億円強となっているため、物件の稼働に向け、建設投資を積極的に進めています。今後は、投資不動産の残高のうち、7割程度が常に稼働し、安定的なインカムゲインを取得しながら、状況に応じてキャピタルゲインが得られるようなバランスを目指していきます。

開発物件売却の実績

開発物件売却(資金回収)の実績(億円)



当社では、当初より売却を目的として開発した流動化不動産を、①傘下であるリートの成長、②当社の業績、③キャッシュフローの3つの観点から、最適なタイミングで売却しています。不動産開発における投資基準はIRRをハードルレートに設定していますが、第5次中計期間においては、不動産が生み出すNOI(いわゆる賃料収入)よりも不動産の市場価格の上昇および不動産キャップレートの低下により、想定以上に売却益を上げることができました。土地取得時には入口の段階で、不動産マーケットの潮流を見ながら、最適な土地を見極めるとともに、建設については、建物バリエーションの豊富さとゼネコンとしての施工能力の強みを活かし、競争優位性を維持・向上させています。

不動産開発投資におけるリスク管理

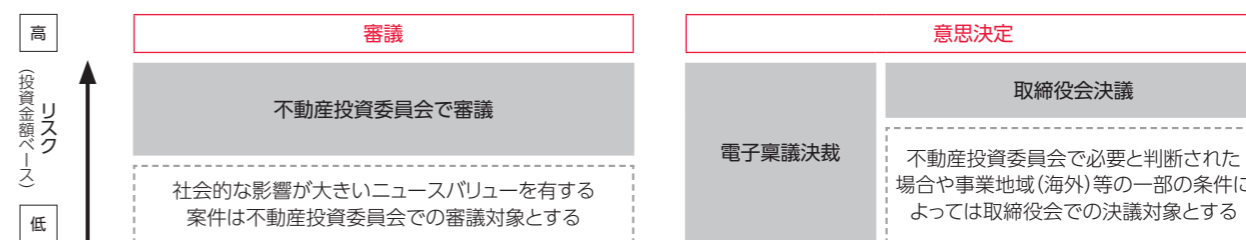
不動産投資委員会の設置

当社では、不動産開発事業への投資について、その事業性およびリスクを評価し、十分に審議検討することにより適切な判断を期するため、不動産投資委員会を設置しています。委員会は原則10日に1回程度開催し、委員長は、代表取締役社長が務めています。なお、会社の意思決定は委員会と並行して行われる電子稟議決裁および取締役会決議により行われます。

不動産投資委員会では、稟議および取締役会の意思決定に資するため、投資金額区分に従い、一定額以上の国内以外の不動産投資案件について審議を行っていますが、公共性の高い施設等の運

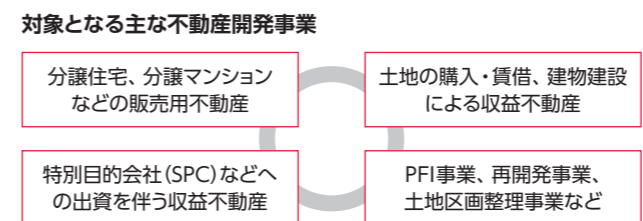
営などに関する案件(空港、公園、道路などのインフラ施設関連コンセッション)や土地・施設が官民いずれかのものの場合など、社会的な影響が大きいニュースバリューを有する案件は、投資金額にかかわらず、審議の対象としています。さらに、会社に大きな風評被害をもたらすリスクを秘めている場合、あるいは共同事業者の構成により当社の出資比率が低くても実質的に全責任を追うリスクがある場合は、金額要件にかかわらず審議の対象としています。なお、当委員会は2008年より審議を開始し、2019年度末までに341件の審議を行いました。

リスク(投資金額ベース)の影響度に応じた審議・意思決定プロセス



独自の基準に基づいた審議

審議の際は、該当する案件の起案部門・関連部門からの説明などに基づき十分な審議を行います。投資基準については、IRRをハードルレートに設定し、当該基準をクリアした場合に投資実行が採択されますが、同時に投資実行が当社の経営理念・経営戦略・ブランドイメージと合致しているかといった側面、また法務リスク、土壌・地下水汚染、地盤リスク、災害リスク(洪水等)、環境問題、建築



費の妥当性など、環境・社会への配慮を含む多面的なリスク評価(16部門、26項目)を行い審議します。従って、経済的な観点からはクリアする投資案件であっても、当該投資実行が当社の目指すべき姿・ビジョンと大きく相違する場合や、環境への影響が大きい場合等には採択されません。2019年度は50件の審議を行い、うち2件は十分な審議の結果、保留となり採択されませんでした。

投資判断のためのリスク評価

【経済的なリスク評価】	・IRRをハードルレートに設定*
【多面的なリスク評価(16部門、26項目)】	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営理念・経営戦略・ブランドイメージとの合致</li> <li>・法務リスク</li> <li>・土壌・地下水汚染、地盤リスクなど環境への影響</li> <li>・環境問題など環境への影響</li> <li>・建築費の妥当性 など</li> </ul>

\* WACC(株主資本コストと負債コストの加重平均)を基準にリスクプレミアムなどを加味して設定。



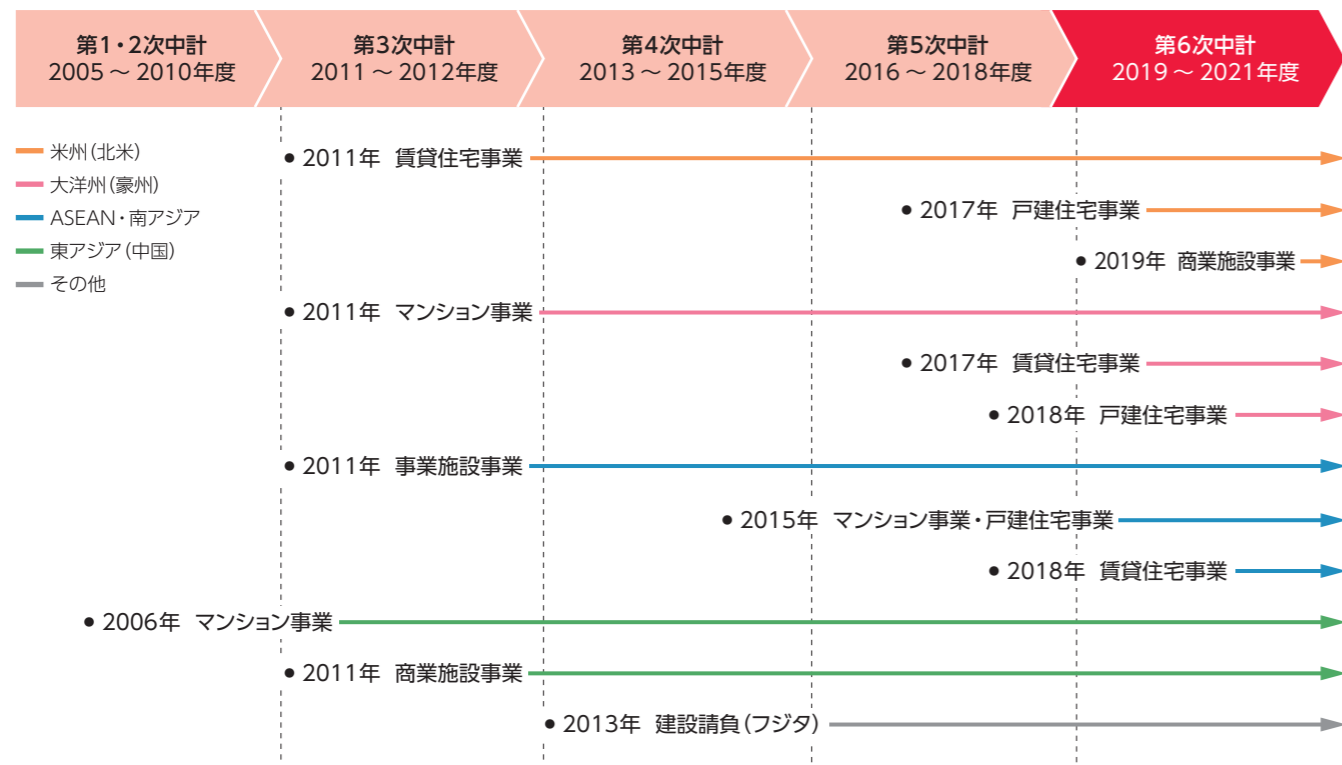
特集 ここが知りたい! > 大和ハウスグループの海外事業展開

グループ全体の事業精度の向上とリスク低減を図りながら、  
高品質な建築・サービスを世界の人々へお届けします

中期経営計画と海外事業展開

当社の高品質な建築・サービスを世界の人々にお届けするという想いを胸に、1960年代から開始した当社グループの海外事業は、これまで培ってきた経営資源を最大限に活かした事業展開により、21の国・地域を中心に事業を拡大しています。

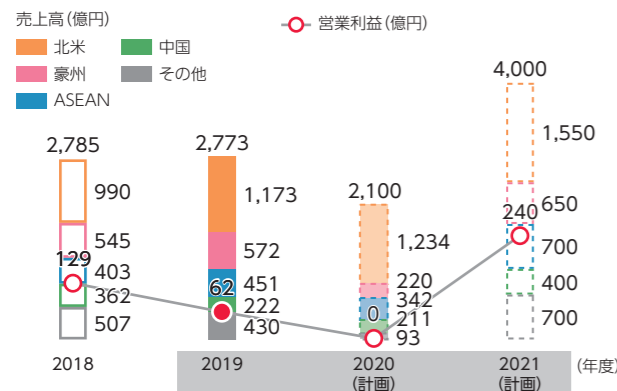
さらなる事業拡大に向け、世界を東アジア、ASEAN・南アジア、大洋州、米州、欧州の5つに分け、エリア別で管理体制を再整備し、グループの強みを活かしながら、持続的な事業投資を継続することで、第6次中期経営計画の最終年度である2021年度に売上高4,000億円を目指しています。



第6次中期経営計画の進捗

海外での不動産投資は順調に進捗し、海外事業投資の出口戦略としてグローバルリートを組成しました。好調な米国での戸建住宅事業は、販売エリア拡大のためのM&Aを実施しました。

業績目標



注 合計値には調整額が含まれています。

大和ハウスグローバルリート投資法人

今後の海外事業投資の出口戦略として、日本初の試みとなる海外不動産の組み入れができる私募リート「大和ハウスグローバルリート投資法人」を2019年9月に設立しました。



賃貸住宅物件 Aurelien(米国シカゴ)

エリア別概況

米州(北米)

賃貸住宅事業で実績を重ね、M&Aによる住宅事業の拡大により、全米を視野に事業領域の拡大を目指します

2019年度はシカゴにて安定稼働していた賃貸住宅物件「Aurelien(オーレリアン)」の一部を大和ハウスグローバルリート投資法人に売却しました。

戸建住宅事業については、さらなる事業エリアの拡大を目指し、スタンレー・マーチン社が2020年2月にEssex Homes Southeast, Inc.(以下、エセックス社)のノースカロライナ州とサウスカロライナ州の事業を取得しました。また2020年2月に西海岸で戸建事業を展開するTrumark Companies, LLC(トゥルマーク社)がグループ入りし、東部・南部・西部を結び、スマイルカーブエリアでの事業拡大を進めています。

その他、人口増加が著しいエリアとして注目しているカリフォルニア州アーバインにおいて、既存商業施設「TRADE(トレード)」を購入。現地パートナーから施設運営管理ノウハウを習得し、将来的には日本企業の誘致を目指します。



スタンレー・マーチン社が展開する戸建住宅(イメージ)



エセックス社が展開する戸建住宅(イメージ)

大洋州(豪州)

日本で培ってきた不動産開発や住宅事業のノウハウを活かし、高品質な住まいを提供します

豪州の住宅市場は、2019年7月の総選挙をきっかけに住宅購入者のセンチメントが改善しつつあるなか、ローソングループは戸建住宅建設および土地開発を進めました。顧客ニーズに合わせた価格帯プランの見直しにより、受注改善に努めています。

オーストラリア・ニューサウスウェールズ州のシドニー郊外において総区画約1,500区画の大規模住宅地開発ボックス・ヒル・プロジェクトを2018年より開始しています。

また、シドニー近郊で開発・販売した「フラワー・ミル・オブ・サマーヒル」および「テンポ(ドゥルモイン・プロジェクト)」は、全戸完売いたしました。

ASEAN・南アジア

工業団地の開発、分譲マンション、ホテル建設などを通じて、アセアン諸国の経済成長に貢献します

インドネシア、ベトナム、タイにおいては、日本で培った経験・技術を活かし、物流施設を開発しています。特に、当社の物流施設開発は、食品メーカーには欠かせない、冷凍・冷蔵・定温・常温の4温度帯での提供に強みがあります。今後は大和ハウスグローバルリート投資法人へ開発物件を売却することで効率的な資金回収と事業拡大を推進します。

またベトナムでは、現地パートナーのフーミーフン開発社と、野村不動産、住友林業との共同複合プロジェクト「The Midtown(ミッドタウン)」が進行中です。現在、最終フェーズが販売中ですが、6月末時点での契約率は84%となっており、2022年に引渡し完了を目指しています。



Dプロジェクト マレーシア(物流施設)

東アジア(中国)

開発からアフターサービスまで、信頼の日本ブランドを提供します

江蘇省南通市では、分譲マンション開発「和風雅頌(グレース・レジデンス)」が建設中です。総戸数1,480戸のうち、2020年6月末時点においては1,054戸を販売していますが、契約率は約65%となっています。また江蘇省常州市では、「琅越龍洲(グレース・レジデンス)」が建設中です。総戸数900戸のうち、2020年6月末時点においては636戸が販売中ですが、契約率は99%となっています。いずれも現地の富裕層やアッパーミドル層から人気のエリアで、確かな品質から評価をいただいており、竣工は2022年度の予定です。

また、当社がこれまで手がけた中国での分譲マンションは累計5,000戸超となっています。海外においてもお客さまとの長期リレーションを構築するため、入居後のアフターサービスを開始しています。



分譲マンション開発「琅越龍洲(グレース・レジデンス)」(イメージ)

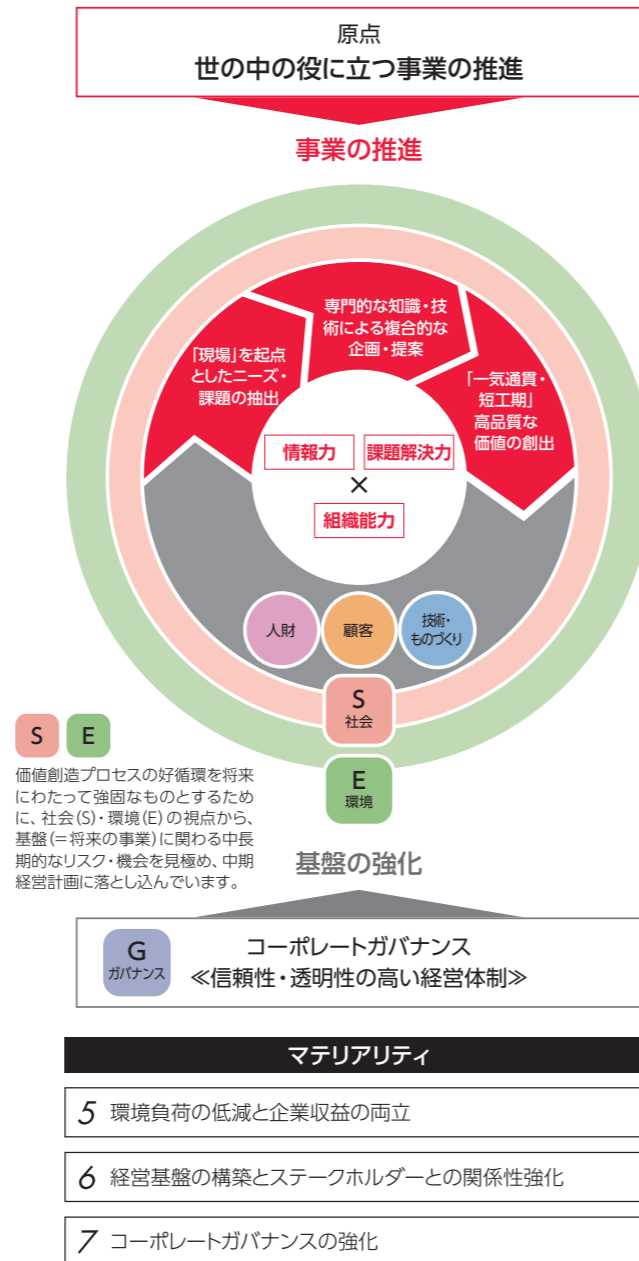
# Chapter 4 基盤の強化

## 3つの基盤とESGの取り組み

### 価値を生み出す源泉である3つの基盤の強化と、ESGの取り組みを推進することで、価値創造プロセスの好循環を加速します

当社グループの価値創造の源泉は、長年にわたって培ってきた3つの基盤(人財基盤、顧客基盤、技術・ものづくり基盤)です。これらをより強固なものにし、価値創造プロセスの好循環を加速させるために、当社グループではS(社会)やE(環境)におけるリスクと機会を見極め、目標を設定しています。

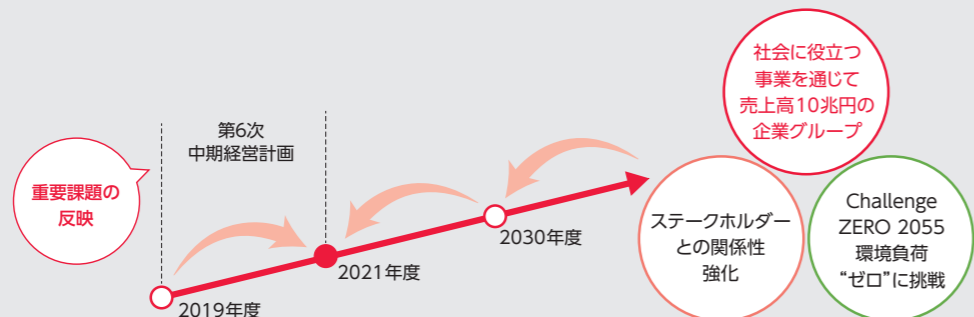
当社グループが持続的な企業価値向上のために特定した7つのマテリアリティのうち、3つはESGに関する項目になっています。第6次中期経営計画の基本方針にこれらを組み込み、推進することで、当社の持続的な成長と社会課題の解決を目指しています。



**S E**  
価値創造プロセスの好循環を将来にわたって強固なものとするために、社会(S)・環境(E)の視点から、基盤(=将来の事業)に関わる中長期的なリスク・機会を見極め、中期経営計画に落とし込んでいきます。

### バックカastingによる目標設定

S(社会)・E(環境)における重要課題は、2030年・2055年の当社グループの長期的視点で目指すべき姿を念頭に、バックカastingによって、この3年間で取り組むべき課題を特定し、2021年度の到達レベルを設定しました。



社会性向上に関する計画は「エンドレス ソーシャル プログラム 2021」を開始しています。特にこの3年間で、価値創造源泉の3つの基盤への取り組みに加え、外部環境の変化を見据え、将来に向けて強化する基盤を特定し、取り組みを推進しています。

環境に関する計画は「エンドレス グリーン プログラム 2021」において、環境負荷の低減と企業収益の両立に向け、商品と自社活動の両面から脱炭素を推進します。

### 第6次中期経営計画における社会・環境・ガバナンスへの取り組み

#### S 経営基盤の構築とステークホルダーとの関係性強化 社会性中期計画「エンドレス ソーシャル プログラム 2021」

S(社会)に関しては、長期視点で社会変化を見据えて、3つの基盤への取り組みに加え、将来に向けて新たに強化すべき基盤を特定し、取り組みを進めています。

重点方針	主な経営目標指標	
<b>人財基盤</b>	多様な従業員が働きがいを持ち、特に若年代が育ち定着する組織づくりを強化	従業員全世代の「働きがい」に関する実感度
<b>顧客基盤</b>	お客さまと長期の信頼関係を構築すると共に、新たなお客さまとの出会いにつながるコーポレートブランドを確立	ブランド価値金額
<b>技術・ものづくり基盤</b>	取引先と共に、現場の安全と品質を前提とした生産性を高め、責任ある調達を推進	施工現場の年間休日

<b>新たに強化すべき基盤</b>	社会課題解決型の革新的な事業を継続的に生み出すための「イノベーション基盤」、ステークホルダーとの適切なコミュニケーションを行うための「コミュニケーション基盤」、内部統制を徹底し、かつ役職員が企業倫理を醸成していくための「リスク対応基盤」の3つを新たに強化していくべき基盤と特定し、取り組みを推進	
<b>イノベーション基盤</b>	社会課題解決に資する事業開発や不動産開発が促進される体制を強化	まちづくりガイドラインに基づいた大型案件・各事業部大型物件の開発比率
<b>コミュニケーション基盤</b>	企業として財務・非財務コミュニケーションの体制を強化すると共に、従業員個人の情報武装を実現	財務・非財務コミュニケーションの制度・仕組みの確立と統合経営への理解促進
<b>リスク対応基盤</b>	自然災害等への事業継続体制を強化するとともに、海外拠点を含めた企業倫理・人権・コンプライアンスを確立	事業継続体制スコア

#### E 環境負荷の低減と企業収益の両立 環境行動計画「エンドレス グリーン プログラム 2021」

E(環境)に関しては、環境長期ビジョン「Challenge ZERO 2055」に掲げている「環境負荷ゼロ」の実現を目指しています。今回策定した環境行動計画では、「グループ・グローバル・サプライチェーン一体での環境経営の推進」を加速し、なかでも脱炭素化に重点を置いて取り組みを進めています。

重点方針	主な経営目標指標	
<b>環境配慮商品</b>	事業競争力の向上に向け、環境配慮商品・サービスの開発・普及を推進	環境貢献型事業売上高
<b>気候変動の緩和と適応</b>	SBT・EP100・RE100の実現に向け、商品とモノづくりの両面から「脱炭素」を推進	温室効果ガス排出量(売上高あたり) エネルギー効率 再エネ発電率・利用率

#### G コーポレートガバナンスの強化

- ・経営体制の最適化
- ・次世代経営者の育成
- ・業務執行体制の改善
- ・リスク管理体制の確立



人財基盤の強化

マテリアリティ6(重点テーマ⑥) 経営基盤の構築とステークホルダーとの関係性強化(働きがいとダイバーシティの推進)



徹底した“現場主義”と“積極精神”で社会に貢献できる人財を育成するとともに、働きがいと誇りをもてる職場にします

第6次中期経営計画の取り組み

多様な従業員が働きがいを持ち、特に若年世代が育ち定着する組織づくりを強化

現状の課題

- 労働力人口の減少によって、事業の拡大に見合う人財の確保が困難になる
- 若年世代の特徴をふまえた「人財観」や「育成のあり方」について社内での共通認識が不十分

方針策定の目的

- 今後、人財基盤をもとにしたビジネスモデルを確立するうえで、労働市場・人財・ICTなどの変化に合わせた「働き方」と「採用と育成」の制度設計・運用を行うため
- ジェンダー・世代を含めた人財の多様性と包摂(D&I)を通じて、社会の激変に対応できる組織づくりにつなげるため

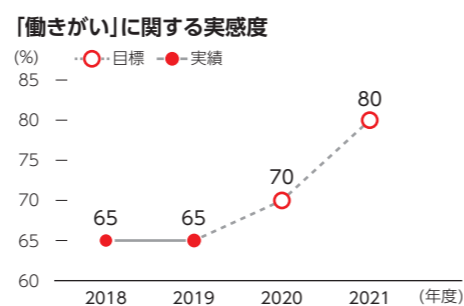
人財基盤の重要課題と経営目標指標(KGI)

重要課題への取り組み

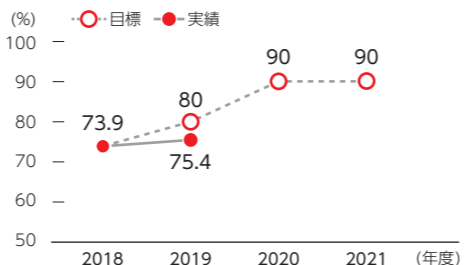
1 従業員の働き方改革

労働時間の短縮だけに注力するのではなく、従業員が仕事をして成果を出すことにやりがいや喜びを感じてもらえるよう、「会社を信頼できる環境整備」、「自身の仕事に誇りをもてる」、「仲間に対して連帯感をもてる」の3つの軸で、現行制度に関する課題の抽出および新制度の検討・企画に取り組みました。例えば、従業員の納得度が高い評価の在り方や、「組織目標への達成寄与度」を評価する仕組み等について、従業員へのアンケート調査などの現状分析をもとに検討を進めています。2020年度は、2019年度に取り組みできた検討事項、企画案に関して、立案から制度設計まで実施していきます。

経営目標指標と進捗



若年社員の定着率



ダイバーシティ&インクルージョン総合指数

経営目標指標	管理職女性比率	女性管理職比率	女性工事比率	女性営業比率	新卒採用女性比率
実績(年度)					
2017	3.3%	27.6%	4.3%	9.1%	28.4%
2018	3.6%	24.1%	4.6%	9.9%	27.2%
2019	4.1%	25.0%	4.9%	10.2%	24.8%
目標(年度)					
2019	4.0%	30.0%	5.0%	11.0%	30%
2020	4.5%	35.0%	5.5%	12.0%	30%
2021	5.0%	40.0%	6.0%	13.0%	30%

参考ページ サステナビリティレポート2020:人財基盤 P.95~108

2 人財育成と採用強化

若年社員の定着率向上策を検討するプロジェクトを立ち上げ、企画・立案まで実施しました。採用強化に関しては、採用におけるコーポレートブランドの向上のため、学生との接点を増やすための採用イベントへの参加に積極的に取り組むとともに、リクレーターの支援を強化しました。人財育成については経営者育成のための大和ハウス塾を継続するとともに、支社長・支店長職のサクセッションプラン(後継者育成計画)の検討を進めました。2020年度は、若年社員の定着率向上策で立案した企画を念頭に、「ミスマッチ防止」のための採用と配属施策の構築を行っていきます。

3 ダイバーシティ&インクルージョン

女性管理職・営業職・工事職への研修、多様な働き方に関する制度の試行、ダイバーシティ&インクルージョン(D & I)に関する組織レベルでの改善について取り組みました。研修に関しては女性管理職マネジメント研修、住宅・建築事業部における女性営業研修、当社グループ建設技術委員会女性活躍ワーキンググループでの地区ミーティングおよびフォーラム、また男性を含めた新任責任者に対してアンコンシャスバイアスに関する研修を実施。2019年7月にはテレワークデイズへの参加と、テレワークを試行。実績をもとに、新型コロナウイルスの感染症拡大への対応にあたっては在宅勤務を導入しました。また、仕事と育児・疾病の両立者の支援について香川支店をモデルとして試行しました。

2020年度は、D&Iの制度の試行に対する運用の実施と研修の継続。また2019年度より導入した事業所経営健全度評価のD&Iの総合評価(事業所ダイバーシティスコア)について、達成状況の分析から見えてきた課題に対する対応を進めていきます。

顧客基盤の強化

マテリアリティ6(重点テーマ⑥) 経営基盤の構築とステークホルダーとの関係性強化(顧客満足とブランディングの向上)



お客さまに誠実に向き合うとともに、良質な商品やサービスの提供に努め、常にお客さまの満足と信頼を得るために最善を尽くします

第6次中期経営計画の取り組み

お客さまと長期の信頼関係を構築するとともに、新たなお客さまとの出会いにつながるコーポレートブランドを確立

現状の課題

- 当社グループの主たるビジネスモデルは、複合的な事業提案力に支えられた顧客への「ソリューション」であり、商品ブランドに加えコーポレートブランドが重要
- 今後はリブネス事業など既顧客起点の事業の需要が見込まれる

方針策定の目的

- お客さまや生活者にとって「どのような会社なのか」が想起されるほどのブランドイメージを確立するため
- 培ってきたお客さまとの長期にわたる信頼関係をさらに強化することで、お客さまのライフサイクルに合わせた提案や社会問題となっている空き家の活用につなげるため

顧客基盤の重要課題と経営目標指標(KGI)

重要課題への取り組み

1 コーポレートコミュニケーションの強化

戸建住宅・賃貸共同住宅における建築基準に関する不適合等の問題に対する原因究明とガバナンス強化、そしてお客さまをはじめとしたステークホルダーの皆さまへのご説明を進めてきました。こうした過程のなかで、経営トップが中心となり、エンドレスハートに象徴される当社グループの企業理念の共有を図ってきました。広告・宣伝活動については、「再耕」を基本方針に定め、ステークホルダーの皆さまからの信頼回復に努めるべく、社会課題の解決につながる商品や技術に焦点をあてたコミュニケーション活動を推進してきました。また、新たな暮らしの価値を体現するリブネス事業を重点的に支援し、顧客基盤の強化に努めました。

また、創業者の出身地である奈良県吉野山での桜保全を行うDaiwa Sakura Aidを、企業理念を体現した活動として位置づけ、ステークホルダーとの接点を増やすことを通じて、当社の企業姿勢を社会へ示すことに努めました。

2020年度は、ガバナンス強化策を継続すると共に、従業員一人ひとりの行動がお客さまのなかで当社グループのブランドとして醸成されるよう、企業理念の共有を図っていきます。

2 顧客長期リレーション対応の促進

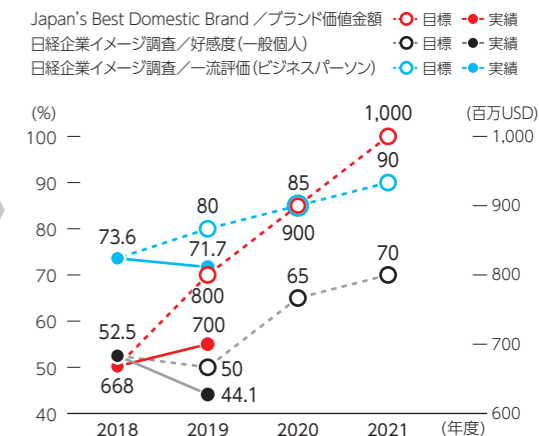
上述の不適合等の問題や、大型の台風19号の発生などにより、お客さまから当社への要請・期待を多く頂戴しました。不適合等の問題については、お客さまへのおわび・ご説明、問題があった物件に対する是正対応を進め、台風による被害に対しては被災されたオーナーさまへの訪問・物件の点検を進めています。CSの取り組みを行うなかで、既オーナーさまとの関係を起点とした事業である「リブネス事業」の取り組みを進め、お客さまが当社と連絡がとりやすい体制を構築しました。

2020年度では、新型コロナウイルスの感染防止のため、定期点検・臨時訪問の延期などがあり、お客さまとの新たなリレーションのあり方が問われています。今後も長期的なリレーションが醸成するための取り組みと、緊急時の適切な対応を進めていきます。

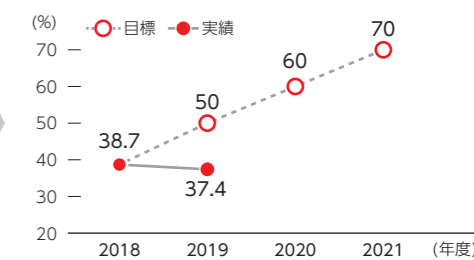
参考ページ サステナビリティレポート2020:顧客基盤 P.121~126

経営目標指標と進捗

ブランド価値・イメージ調査結果



顧客基盤を活かした受注率



技術・ものづくり基盤の強化

技術・ものづくり

マテリアリティ6(重点テーマ②) 経営基盤の構築とステークホルダーとの関係性強化(安全・品質の向上)

お客さまのニーズに応える独自技術を育て「個客価値・社会的価値」を共創します

第6次中期経営計画の取り組み

取引先と共に、現場の安全と品質を前提とした生産性を高め、責任ある調達を推進

現状の課題

- 国内において現場数の多さはトップクラスであり、労働力人口の減少下、監督者が不足することで施工管理が十分に機能しなくなるリスクがある
- 工場において建築部材などの生産を行うとともに、建設現場において施工も担うというハイブリッドな業態という特徴をふまえた基盤の強化が必要
- CSR調達に対する社会的なニーズの高まり

方針策定の目的

- 3Kに代表される建設業界のネガティブイメージを払拭し、今後の現場の担い手になる女性や高齢者、外国人労働者、そして将来世代にとって働きやすい現場環境をつくるため
- 施工業務を担う協力会社との連携をさらに強化するとともに、IoTを活用することによる生産性の向上を進めることで、リスクの低減を図るため
- 責任ある調達を通じてリスク回避と、サプライチェーンの強化・差別化につなげるため

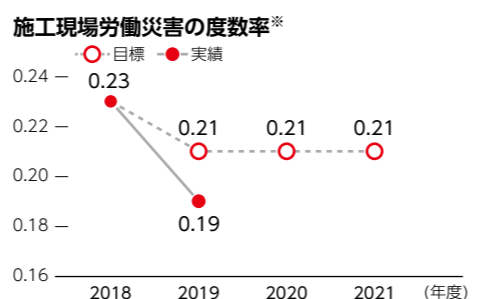
技術・ものづくり基盤の重要課題と経営目標指標 (KGI)

重要課題への取り組み

経営目標指標と進捗

1 施工現場の安全・安心の徹底

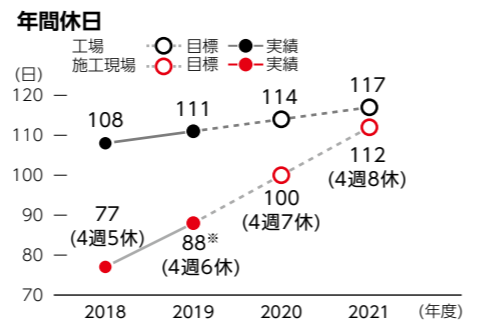
現場の建設技能者(取引先従業員)の安全・衛生の向上のため、教育方法の見直しや、マネジメント体制強化のための取り組みを進めました。安全教育においては、体感型VR教材の導入や外国人労働者に向けた非言語ビデオ教材、外国語標識の作成、墜落制止用器具(フルハーネス型)の特別教育を推進。また安全管理体制については、ICT技術活用による業務効率化のため、タブレット・スマホによる打合せ、ITVによる遠隔監視装置を導入。その結果、KGIである施工現場労働災害の度数率の2019年度の実績は0.19となり目標を達成しました。2020年度は取り組みのさらなる定着と、新型コロナウイルス感染症拡大防止への対応など、安全の基礎となる取り組みを推進します。



\*100万延実労働時間あたりの労働災害による死傷者数で災害発生頻度を表す(休業4日以上の労働災害)

2 取引先企業との連携によるものづくりの生産性向上

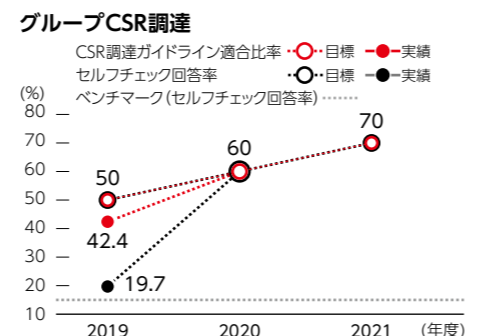
施工現場における生産性向上に向けて、協力会社(施工協力会社)と施工情報に関する遠隔サポートの取り組みを3事業所で試行するとともに、デジタルコンストラクションプロジェクトを発足。工場では、2021年度までに自動化に関するプロジェクトを全11件実施予定で、うち5件(柱の集中溶接ライン、画材加工など)のプロジェクトがスタート。人材育成の側面では、技能者認定制度を通じて、優秀技能者として認定された施工協力会社の従業員に対して、賃金の補助を行いました。



\*施工現場の2019年度目標休日88日に対して実績は現状未確認。2018年度の目標休日77日については93%の取引先が取得(取引先アンケート調査2019より)

3 グループCSR調達の促進と効率化

取引先に対するCSR調達ガイドラインの周知を強化し、考え方の共有を図りました。責任ある行動の要点を繰り返し学習するためのツールとして「取引先従業員向けエシックスカード」を制作・配付するとともに、CSR調達ガイドラインについて、2015年度の制定時に続き、同意書の再回収を実施し、52.2%(2,910社/5,574社)まで回収を行っています。また、取引先がどの程度CSR調達に向けた体制構築や取り組みができていくか確認するため、ウェブサイトを通じたセルフチェックを実施しました。2020年度も取引先との対話を継続しCSR調達の促進を行っていきます。



参考ページ サステナビリティレポート2020:技術・ものづくり基盤 P.109~120

新たに強化すべき基盤

マテリアリティ6(重点テーマ③) 経営基盤の構築とステークホルダーとの関係性強化(イノベーションとコミュニケーションの向上/リスクマネジメントの強化)

イノベーション コミュニケーション リスク対応

イノベーション基盤

参考ページ サステナビリティレポート2020:イノベーション基盤 P.83~94

基盤名	方針	重要課題	経営目標指標
イノベーション基盤	社会課題に資する事業開発や不動産開発が促進される体制を強化	①社会課題の解決に資するイノベーション体制の構築 ②不動産開発における社会的包摂(インクルージョン)の推進	新規事業・研究開発に関するイノベーション創出の協業 まちづくりガイドラインに基づいた大型案件・各事業部門大型物件の開発比率 <b>70%</b>

重要課題への取り組みと、目標達成に向けての課題

事業開発においては、大阪商工会議所、大阪工業大学が主催のオープンイノベーション拠点「Xport」へ参加。「ダイワハウス Future Labo」でのパートナー企業との協業探索プログラムを実施し、協業プロジェクトの「住まいIoTプロジェクト」を開始しました。2020年度は、プログラムの対象を実現の可能性が高いテーマに絞るとともに、ベンチャー企業だけでなく、大手企業とのアライアンスも含めた事業イノベーションに取り組んでいく予定です。

また、不動産開発においては、プロセスの計画段階で、まちづくりガイドラインに基づいた開発計画となっているかをチェックするため、「企画支援ツール」を企画し、準備を実施。2020年度は、当社不動産投資委員会の審議対象物件に対して、「企画支援ツール」の運用を開始し、不動産開発における社会的包摂の考え方を社内へ浸透させていきます。

コミュニケーション基盤

参考ページ サステナビリティレポート2020:コミュニケーション基盤 P.127~136

基盤名	方針	重要課題	経営目標指標
コミュニケーション基盤	ステークホルダーとあらゆる接点となるコミュニケーション強化するとともに、従業員個人の情報武装を実現	①財務・非財務コミュニケーションの一体化・システム強化 ②激変するコミュニケーション環境への対応	財務・非財務コミュニケーションの制度・仕組みの確立と、統合経営への理解促進 ICTの進化に対して、システム構築や従業員のリテラシーの面における基盤の確立

重要課題への取り組みと、目標達成に向けての課題

機関投資家とのESGエンゲージメント活動の強化として、ESG関連の対話を13件実施するとともに、2019年12月にESGスモールミーティングを開催し、CFO自らが統合思考に基づいた経営戦略を語りました。2020年度は有価証券報告書での財務・非財務情報を一体化した開示への取り組みや、経営層が主体となった「統合思考」、「統合経営」の理解促進に向けた取り組みを行い、マテリアリティの認識の深化を図ります。

また、情報システムにおけるコミュニケーション変革については、社内の重要情報を統括するイントラネットサイト「MyPortal」の改善、社内データの横断検索機構の構築に向けた検証と評価、仕入先等の社外ステークホルダーとの協業が必要な物件(建物)に関わる情報を一元的に集約化し情報共有を行う「物件サイト」を構築し、POC(概念実証)を開始しました。2020年度にはこれらのシステムの運用を開始していきます。

リスク対応基盤

参考ページ サステナビリティレポート2020:リスク対応基盤 P.137~156

基盤名	方針	重要課題	経営目標指標
リスク対応基盤(凡事徹底)	内部統制を徹底し、かつ役職員が企業倫理を醸成する リスク対応基盤(凡事徹底)	自然災害等への事業継続体制を強化するとともに、海外拠点を含めた企業倫理・人権・コンプライアンスを確立	①災害・異常気象を前提とした事業実施体制の確立 ②工場における人権デューデリジェンスの確立 ③企業倫理・コンプライアンスの確立 ④グローバル展開に向けた長期視点での経営基盤の構築

重要課題への取り組みと、目標達成に向けての課題

台風19号の水害などの自然災害におけるBCMの運用と検証を実施するなど、BCMのさらなる強化を、当社のバリューチェーン全般を担う各部門が参加するBCM部会を通じて実施しました。また、リスク情報の収集をより適正・迅速に行うべく、リスク管理委員会へのリスク情報の報告基準を明確化。ハラスメント防止の観点では、経営トップのコミットメントのもと、2018年度に設置したパワハラ

防止対策室でのパワーハラスメントに関する、専属的・専門的な相談受付、専門家による管理職層へのハラスメント防止研修を実施。また、海外事業における中長期的な経営基盤を強化するため、海外事業本部を設置し地域ごとの管理体制を構築すべく、まずは北米におけるコーポレート機能の設置に関して検討を開始しました。2020年度もこうした重要課題への取り組みを推進していきます。



環境への取り組み

マテリアリティ5 環境負荷の低減と企業収益の両立

サステナブルな社会の実現を目指し、グループ、グローバル、サプライチェーンを通じて環境負荷“ゼロ”に挑戦します

第6次中期経営計画の取り組み

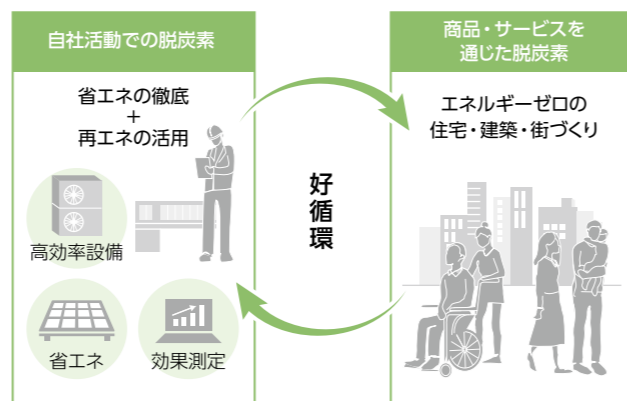
当社グループでは、マテリアリティのひとつに「環境負荷の低減と企業収益の両立」を設定するとともに、第6次中期経営計画においては基本方針のひとつとして「環境への取り組み」を掲げ、商品とものづくりの両面から脱炭素化の推進に注力しています。

「エンドレス グリーン プログラム 2021」重点方針

- SBT・EP100・RE100の実現に向け、商品とモノづくりの両面から“脱炭素”を推進
- サプライチェーンにおける環境リスク低減に向け、win-winの取り組みを協働
- 事業競争力の向上に向け、環境配慮商品・サービスの開発・普及を推進
- 環境ブランド・ESG評価の向上に向け、戦略的な環境コミュニケーションを推進
- 環境経営の推進に向け、グループ・グローバル一体での環境マネジメントを強化

自社活動の成果を事業の競争力向上へ

自社施設で取り組んだ省エネ・再エネ・蓄エネのノウハウを事業に活かし、ゼロ・エネルギー住宅や建物、街づくりの開発・普及および環境エネルギー事業の拡大を推進。



TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への対応

当社では、TCFDが提言するフレームワークに沿ってリスクと機会を特定し、複数のシナリオを用いて事業への影響を評価することで、脱炭素に関する戦略の妥当性を検証しています。

気候変動の影響は年々深刻さを増し、気候変動が原因のひとつとされる異常気象・自然災害等が頻発、私たちの提供価値の根幹である住まいや暮らしの安全・安心が脅かされつつあります。一方、パリ協定の採択以降、世界の国や政府が「脱炭素」へと大

きく舵を切り、私たち民間セクターが果たすべき役割への期待も大きく変わろうとしています。

気候変動に伴う外部環境の変化は不確実性が高いため、複数のシナリオを想定したうえで、リスクへの適切な対応を進めつつ、事業機会の獲得を図っていくことが重要であると考えています。引き続き、積極的な情報開示と投資家等との建設的な対話を通じて、戦略の精緻化につなげていきます。

気候変動に関する主なリスクと機会

短期(0~3年)、中期(3~10年)、長期(10~30年)

種類	内容	影響を受ける期間	財務影響の程度	
リスク	移行 政策・法規制	建築物省エネ法の規制強化に伴う仕様変更による原価増	短期 中	
	物理的変化	炭素税や排出量取引制度の拡大による運用コストの増加	中期 小	
		慢性	夏季の最高気温上昇に伴う施工現場での熱中症発症リスクの増大	短期 小
		急性	自然災害による自社施設の損害発生および保険料の増加	中期 小
機会	移行	自然災害によるサプライチェーンの影響	短期 中	
		温室効果ガス排出量の少ない住宅・建物の需要増	現在 大	
		低炭素住宅・建物の提供による炭素クレジットの創出	長期 中	
	物理的変化	再生可能エネルギーの需要増による環境エネルギー事業の拡大	中期 大	
製品/サービス	自然災害に備えた住宅・建物の需要増	中期 中		

参考ページ サステナビリティレポート2020:TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への対応 P.44~46

重要課題への取り組み

1 環境配慮商品・サービスの開発・普及

当社グループは、「環境」を事業機会と捉えるなかで、「事業を通じて環境に貢献する」、「環境を各事業の付加価値にする」という考え方を社内外によりわかりやすく定量的に示すため「環境貢献型事業の売上高」を重要管理指標とし、全事業の売上高の伸びを上回るペースで拡大させる目標を掲げて取り組みを進めています。2019年度は、住宅事業においてZEH標準対応商品の拡充を図るなど、環境配慮型建築の普及が進み、また太陽光発電の設計施工を中心に環境エネルギー事業が拡大した結果、環境貢献型事業の売上高は2018年度比10%増となりました。

2 自社活動における温室効果ガス排出量の削減、エネルギー効率の向上

温室効果ガスの排出量削減に関する国際イニシアティブ「SBT」の認定を取得し、「パリ協定が求める2℃目標」との整合性を確保するとともに、エネルギー効率向上を目指す「EP100」、再エネ利用の拡大を目指す「RE100」の両国際イニシアティブに建設業としては世界で初めて加盟し、中長期を見据えて活動を加速させています。新築自社施設では原則ZEBを目指すとともに、既存施設では計画的な省エネ投資を実施しエネルギー効率向上を図っています。2019年度は、新築した「フレスポひばりが丘」において「ZEB Ready」の認証を取得。既存施設において独自の省エネチェックシートを活用した運用改善を徹底するなどした結果、温室効果ガス排出量(売上高あたり)は2015年度比32%削減、エネルギー効率は同1.34倍となりました。



3 再生可能エネルギーの開発と利用拡大

再エネの利用拡大については、2030年まで「量の拡大」フェーズ、それ以降を「利用拡大」フェーズと位置づけ、取り組みを進めています。

「量の拡大(つくる)」については、2019年度、新たに56カ所の太陽光発電所を稼働、愛媛県西予市の大型風力発電所(16MW)も加え、当社グループの運営する再エネ発電所は全国328カ所、380MW(自家消費分含む)となり、その年間発電量は使用電力量の96.4%に達しました。今後は、計画を10年前倒し、2020年度に再エネ発電率100%の達成を目指します。

一方、「利用拡大(つかう)」については、自家消費型の太陽光発電システムの導入に加え、新たに施工現場での再エネ電力の導入を開始しました。今後は、主要な自社施設において当社グループの運営する再エネ発電所由来の再エネ電力への切り替えを加速し、2021年度に再エネ利用率10%の達成を目指します。



風力発電所「DREAM Wind 愛媛西予」(愛媛県)

日本初、再生可能エネルギー電気100%のまち「船橋グランオアシス」

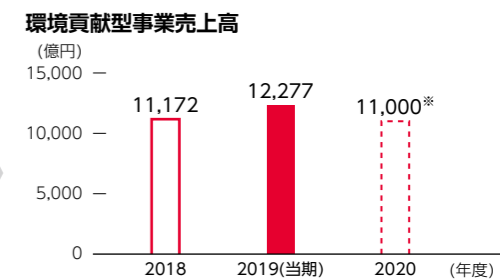
自社活動でのエネルギー効率向上や再エネ利用の拡大を通じて得られた成果を事業に活かし、環境に配慮した街づくりを進めています。現在開発を進める「船橋グランオアシス」は、戸建・賃貸住宅、分譲マンション、商業施設からなる事業面積5万7,000m<sup>2</sup>の大規模複合開発です。各施設に先進の省エネ・再エネ・蓄エネ技術を導入するとともに、施工時および完成後の街で使用する電気は、当社グループが全国で管理・運営する再エネ発電所由来の電気を中心に供給し、日本初の「施工」から「暮らし」まで再エネ電気100%の街づくりを実現します。今後もこのような街づくりを全国に展開し、再生可能エネルギーの普及拡大および脱炭素社会の実現をより一層進めていきます。



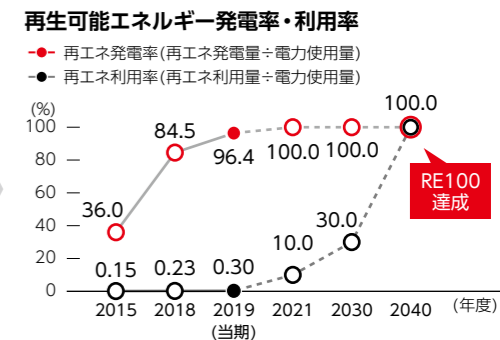
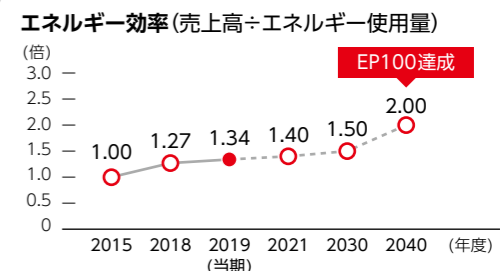
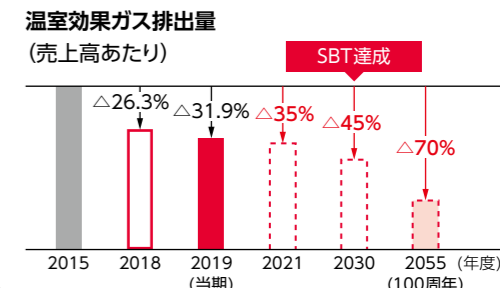
「船橋グランオアシス」開発イメージ

参考ページ サステナビリティレポート2020:実践報告「環境」 P.20~63 ※「自然環境との調和(生物多様性保全)」、「資源保護・水資源保護(長寿命化・廃棄物削減)」、「化学物質による汚染への防止」についても説明しています。

経営目標指標と進捗



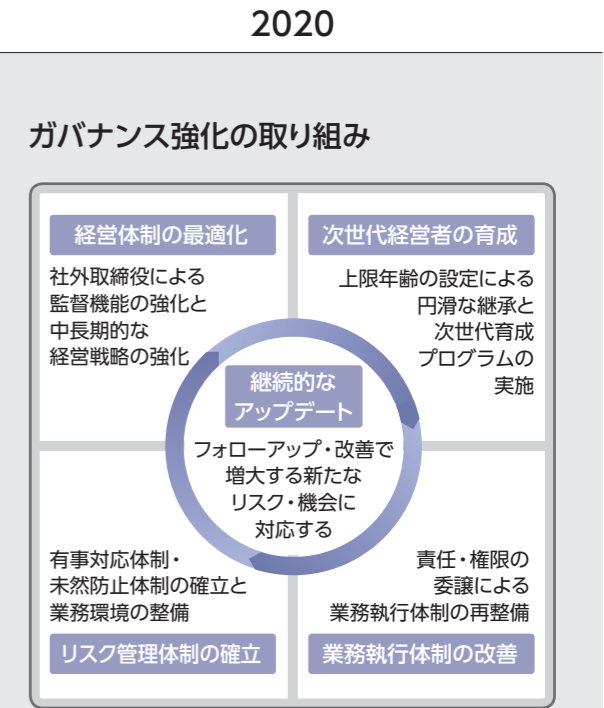
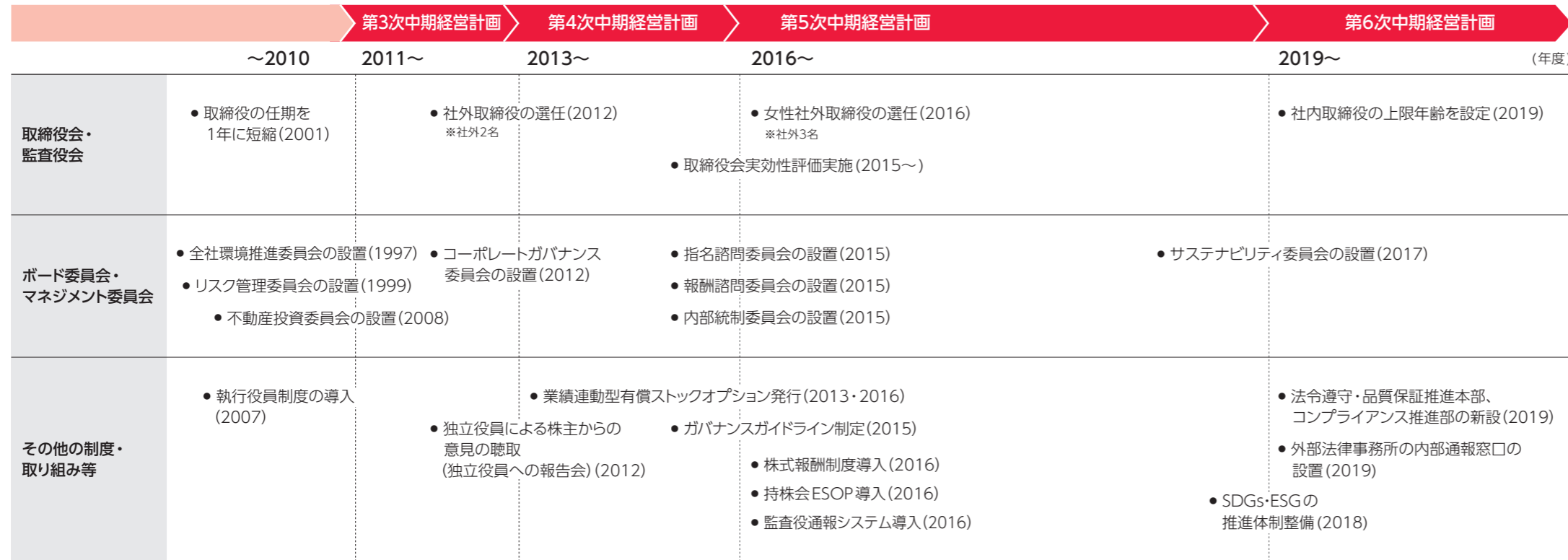
※「2020年度経営説明会」にて発表の業績予想に基づき見直ししています。また、2021年度の目標は2020年度の状況をふまえて発表予定です。



ガバナンス向上のための取り組み

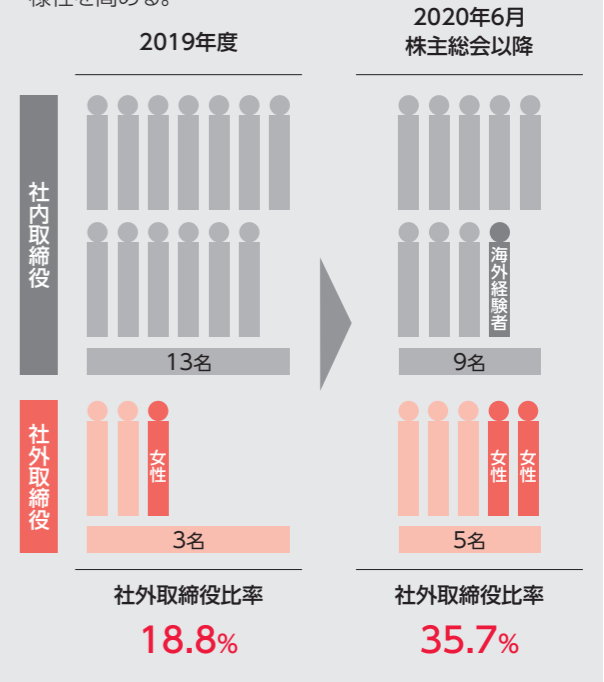
当社グループは、社会に信頼される企業であり続けるため、ガバナンス体制の向上を経営上の重要課題と位置づけ、的確かつ迅速な意思決定・業務執行体制ならびに適正な監督・監視体制の構築を図ることを基本姿勢としています。

業容の拡大や経営環境に適した在り方へと変化させるとともに、多様な視点、長期的な視点に基づいたガバナンス体制を構築しています。

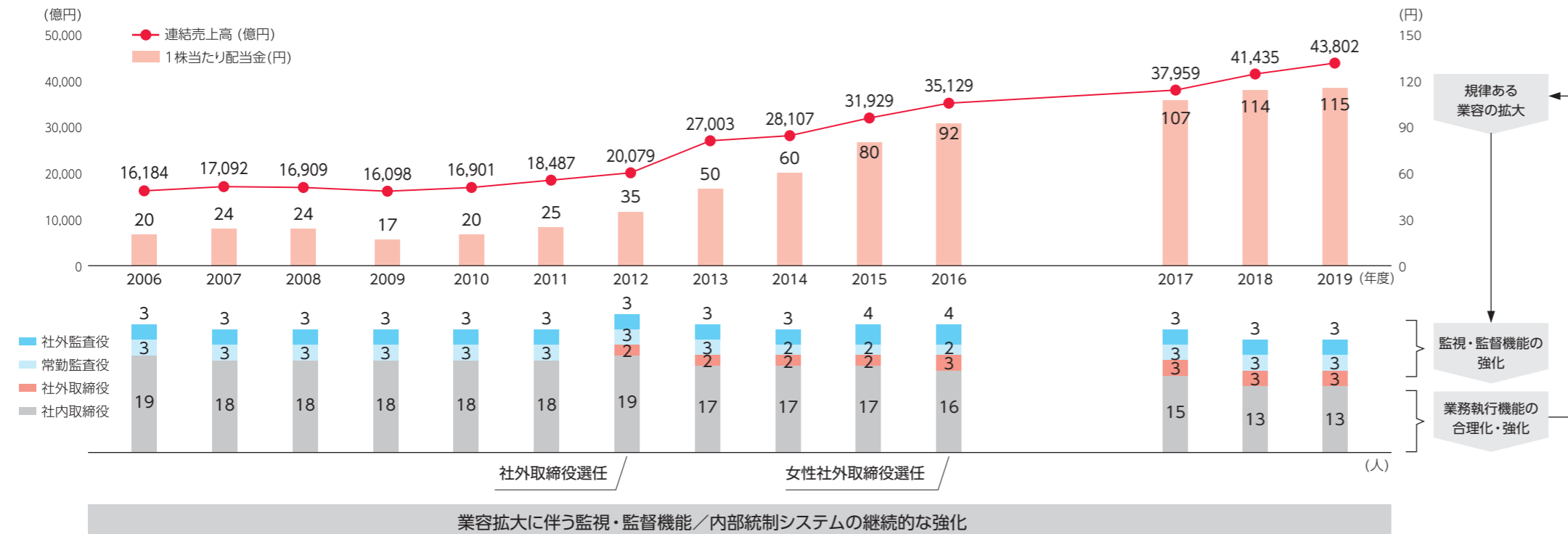


経営体制の改善

取締役会の監督機能を強化するため、社外取締役を増員。女性取締役や海外赴任経験のある取締役を登用し、多様性を高める。



取締役会・監査役会の構成の変遷





コーポレートガバナンス体制

取締役会の構成の考え方

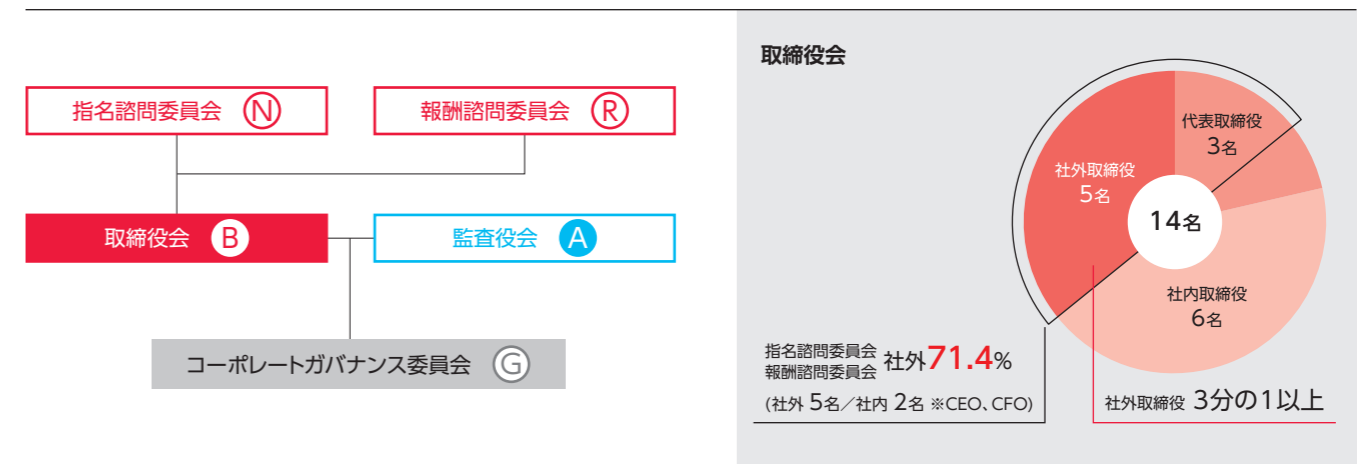
当社の取締役会は「多くの人の役に立ち、喜んでいただける」事業を推進するという創業当時から大切にしてきた考え方に基き、これを「人・街・暮らしの価値共創グループ」として経営ビジョンに掲げ、具現化することならびに将来にわたり継承する人材を育成することを使命としています。

経営ビジョンの実現のために、業務執行を担う経営幹部は、現場主義の精神のもと、社会のニーズを常に探求し、取締役会は、

社会が求めるニーズを事業としてどのように具現化するかを審議・決定するとともに、業務執行におけるリスク報告を迅速に把握し、管理・監督します。

取締役会の構成員は社外取締役の比率を3分の1以上とし、多様性に富んだ外部からの知識・経験・ノウハウをこれまで以上に経営に活かすことで、信頼性・透明性の高い経営につなげていきます。

取締役会のモニタリング機能を強化するための委員会体制



**常勤監査役** (技術) (営業) (管理)

西村 達志 (A G) 平田 憲治 (A G) 中里 智行 (A G)

**社外監査役** (独立役員) (独立役員)

飯田 和宏 (A G) 織田 昌之助 (A G) 渡邊 明久 (A G)

**社外取締役** (独立役員) (独立役員) (独立役員) (独立役員) (独立役員)

木村 一義 (B N R G) 重森 豊 (B N R G) 藪 ゆき子 (B N R G) 桑野 幸徳 (B N R G) 関 美和 (B N R G)

**代表取締役**

社長 CEO COO 芳井 敬一 (61) (B N R G)  
副社長 情報システム部門担当 サステナビリティ担当 石橋 民生 (64) (B G)  
副社長 CFO 経営管理本部長 香曾我部 武 (62) (B N R G)

**業務執行取締役**

常務執行役員 住宅事業担当 大友 浩嗣 (60) (B)  
常務執行役員 集合住宅事業担当 出倉 和人 (58) (B)  
常務執行役員 流通店舗事業担当 下西 佳典 (61) (B)  
常務執行役員 建築事業担当 浦川 竜哉 (59) (B)  
常務執行役員 海外事業担当 一木 伸也 (63) (B)  
常務執行役員 法令遵守・品質保証 推進本部長 有吉 善則 (61) (B)

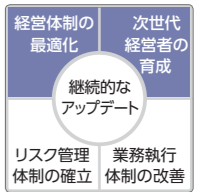
コーポレートガバナンス委員会(年2回)

内部統制委員会(年4回)

社外取締役の専門性・経験と選任理由

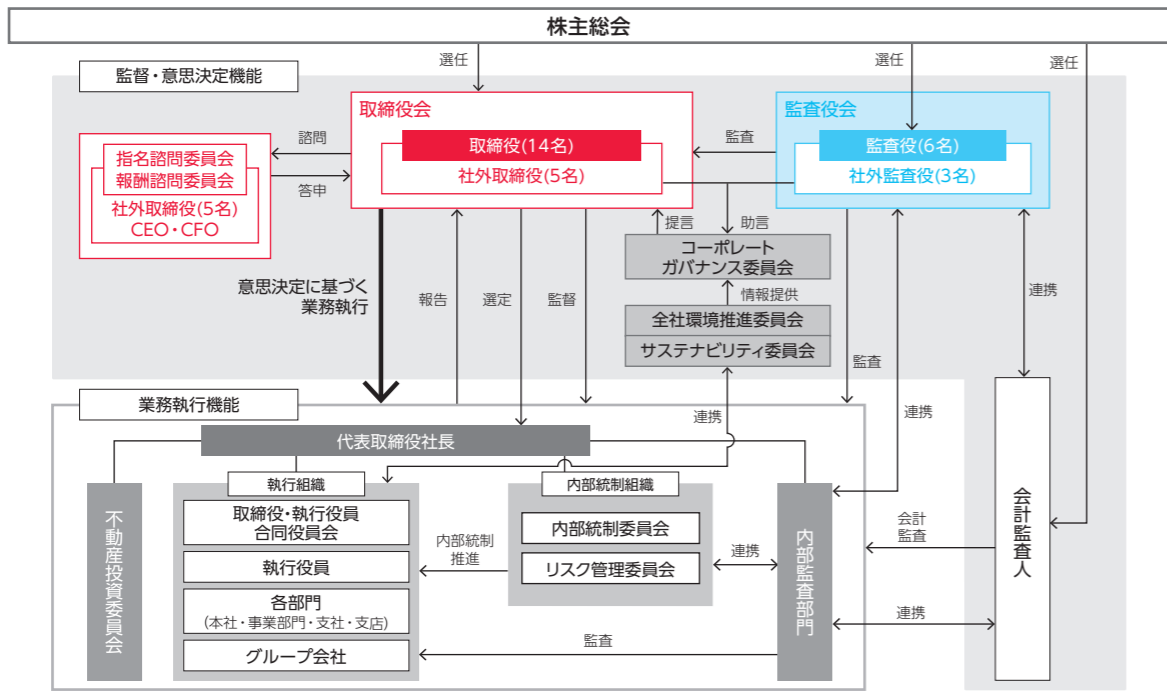
氏名	選任理由	取締役在任期間	指名・報酬諮問委員会	社外取締役の専門性・経験			
				企業経営	監査	投資・金融	市場調査～企画・開発
木村 一義	長年にわたる企業経営者としての豊富な経験を通して培った企業経営に関する高い知見を活かし、さまざまな視点からご意見・ご指摘をいただくなどガバナンス強化の重要な役割を担ってきたことから、引き続き独立した立場から当社の経営を監督していただけることを期待するものです。	8年	●	●		●	
重森 豊	長年にわたる企業経営者としての豊富な経験を通して培った企業経営に関する高い知見を活かし、さまざまな視点からご意見・ご指摘をいただくなどガバナンス強化の重要な役割を担ってきたことから、引き続き独立した立場から当社の経営を監督していただけることを期待するものです。	8年	●	●	●		
藪 ゆき子	長年にわたる一般消費財製品の企画・開発・市場調査等に関する豊富な経験を活かし、消費者目線での有益な助言をいただくなどガバナンス強化の重要な役割を担ってきたことから、引き続き独立した立場から当社の経営を監督していただけることを期待するものです。	4年	●				●
桑野 幸徳	企業経営者としての豊富な知識と経験を活かし、長年にわたり当社の監査役として実効性の高い監査を行ってきました。今後、その高い知見を活かし、ガバナンス強化のため、さまざまな視点からご意見・ご指摘をいただくなど、独立した立場から当社の経営を監督していただけることを期待するものです。	0年	●	●	●		
関 美和	会社を起業した経験や、外資系金融機関で支店長を務めた経験を有し、現在の教育者および翻訳家としての経験を通して培ったグローバルな高い知見を活かし、投資家視点だけでなく、さまざまな視点からご意見・ご指摘をいただくなど独立した立場から当社の経営を監督していただけることを期待するものです。	0年	●			●	●

※括弧内は2020年4月現在の年齢



コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンス体制図



取締役会諮問委員会(ボード委員会)

指名諮問委員会

取締役の選任に関する株主総会の議案の内容および各取締役の評価について、人事担当役員から説明を受け、妥当性を協議し意見を述べることで、各取締役の指名に係る客観性を確保いたします。

(委員長: 独立社外取締役、開催頻度: 原則年1回) / (これまでの主な議題) 株主総会に上程する取締役候補者(案)について など

報酬諮問委員会

取締役の報酬等の内容に係る決定に関する方針および個人別の報酬等の内容について諮問を受け、意見を述べることで、各取締役の報酬に係る機能の客観性を確保いたします。また、社外の調査データ等を積極的に活用しながら報酬等の決定プロセスの妥当性についても審議いたします。

(委員長: 独立社外取締役、開催頻度: 原則年1回) (これまでの主な議題) 役員報酬体系について など

コーポレートガバナンス委員会

コーポレートガバナンスや企業経営全般に関するビジョン・戦略等について、多様な視点、長期的な視点に基づく意見交換を行い、社外取締役と社外監査役が有する知見・見識を存分に企業経営に取り込むことによって、「より良い企業」を目指し、中長期的企業価値向上に資することを主たる目的として開催しています。

なお、当委員会において、SDGs・ESGへの取り組みについても、全社環境推進委員会およびサステナビリティ委員会より重要な事項の情報提供を受けたうえで、意見交換を行っています。(これまでの主な議題) 大和ハウスグループのガバナンス強化策について など

業務執行に係る委員会(マネジメント委員会)

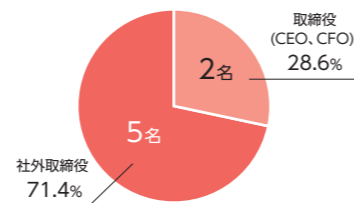
合同役員会

取締役会と執行役員それぞれが職務の責任を果たすとともに、相互に意思疎通を図り、取締役会で意思決定された事項を適切に執行するために設置し、業務執行上の重要事項の審議・報告ならびに内部統制およびリスクマネジメント等の評価を行っています。

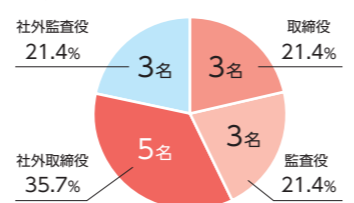
(議長: 社長) / (これまでの主な議題) 各事業の推進状況の報告、商品開発・研究部門の推進状況の報告 など

※2019年度は7回開催。

指名諮問委員会・報酬諮問委員会の構成メンバー



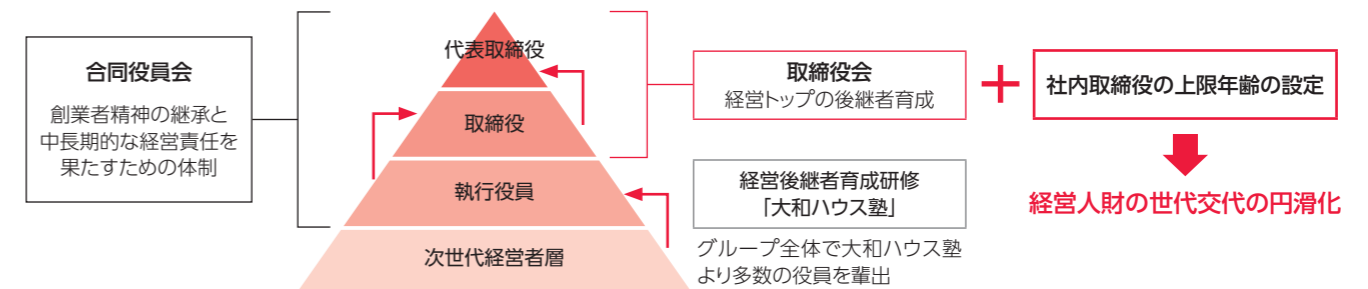
コーポレートガバナンス委員会の構成メンバー



次世代育成プログラムの実施

当社は目まぐるしく変化する経営環境のなか、さらなる事業の発展のために、社内取締役の上限年齢(代表取締役:69歳まで、取締役:67歳まで)を設定し、経営人財の世代交代を円滑に進めています。

後継者育成に関しては、経営上の経験や蓄積したノウハウが途切れることなく継承されることが、健全で持続的な発展のた



取締役候補者の選任および取締役の解任提案手続き

当社では2018年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードの「原則3-1」に基づき、取締役候補者の選任および取締役の解任提案手続きを定めています。

取締役候補者の選任を行う際には、独立性・客観性の確保のため社外取締役5名と社内取締役2名で構成される「指名諮問委員会」での審議を行い、その審議結果をふまえて取締役会で決議を行います。

取締役の解任提案については取締役会にて決議を行います。

【CEO職解任手続き】

当社では2018年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コード補充「原則4-3③」に基づき、CEO職の解任手続きについて定めています。業績目標に対する定量的な評価やその他の状況を勘案し、指名諮問委員会の開催および審議を行い、取締役会への解任議案付議の可否を審議します。その後、取締役会に付議し過半数が解任に賛成すればCEO職の解任となります。

なお、それぞれの審議や決議にはCEOは加わりません。

政策保有株式の売却

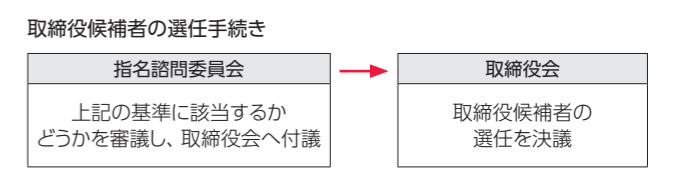
当社は、相手企業との関係・提携強化を図る目的で、政策保有株式を保有しています。取締役会は毎年、個別の政策保有株式について、取引の状況、財務諸表、外部格付および当社資本コスト(WACC)から算出した「株式保有に見合う必要利益額」等から、株式の保有に伴う便益およびリスクを総合的に検証しています。その結果、政策保有株式の銘柄数は2014年度末時点の98銘柄から、2019年度末時点で66銘柄へと減少しています。

参考ページ 有価証券報告書: 株式の保有状況 P.78~83

めに不可欠な要素であると考えており、例えば、合同役員会などの各階層における人財が交わる場を意図的に設けることで常に上位の職責を意識付けるとともに、新たな事業分野への挑戦や、事業領域・事業地域の拡大に対応できる強いイノベーション力を発揮する人財プールの拡充に努めています。

- 取締役候補者の選定基準
- 優れた人格・見識を有し、経営感覚に優れ、経営の諸問題に精通していること
  - 全社的な見地、客観的に分析・判断する能力に優れていること
  - 先見性・洞察力に優れていること
  - 時代の動向、経営環境、市場の変化を適確に把握できること
  - 自らの資質向上に努める意欲が旺盛なこと
  - 全社的な見地で積極的に自らの意見を申し述べるができること
  - 会社法第331条第1項に定める取締役の欠格事由に該当しないこと

- 取締役の解任基準
- 公序良俗に反する行為を行った場合
  - 健康上の理由から、職務の継続が困難となった場合
  - 職務を懈怠することにより、著しく企業価値を毀損させた場合
  - 会社法第331条第1項に定める取締役の欠格事由に該当することとなった場合
  - 選定基準に定める資質が認められない場合



【政策保有株式売却時の判断基準】  
株式の保有目的を「取引拡大」「関係強化(仕入先等)」、「事業提携」、「その他」に分類し、現在の取引状況をもとに年に1回政策保有株式の保有理由を確認し、保有理由の薄い銘柄を売却しています。

過去3年間(年度ごと)の政策保有株式売却実績

年度	売却銘柄数
2017年度	全株売却6銘柄、一部売却2銘柄
2018年度	全株売却6銘柄、一部売却1銘柄
2019年度	全株売却4銘柄、一部売却4銘柄、新規上場1銘柄



## 報酬の方針、取締役会の実効性評価

### 報酬方針

#### 目的

当社の取締役報酬<sup>※1</sup>は、業績との連動ならびに企業価値創造の対価として適切な報酬制度を設計することにより、優秀な経営人財を生み、また確保し、上場企業として持続的な発展に資することを目的としています。

経営環境の変化に対し、上場企業の経営者として、あくまで中長期的な企業価値向上に向けた適切な経営判断がなされるよう、バランスを備えた報酬制度を構築しています。

※1 社外取締役を除く。

#### 内容

報酬の内容は以下の通りです。

##### ① 固定報酬

すべての取締役および監査役を支給対象とし、「職責を果たす」ことへの対価として、金銭にて固定報酬として支給します。なお、株主総会決議により、取締役の報酬限度額は月額7,000万円、監査役の報酬限度額は月額1,800万円です。

##### ② 年次賞与

取締役(社外取締役を除く)を支給対象とし、「利益を出し、企業を成長・発展させる」ことへの対価として、連結経常利益の0.5%以内で、金銭にて業績連動報酬として支給します。(KPI:連結経常利益)

##### ③ 株式報酬

取締役(社外取締役を除く)を支給対象とし、株主利益とのより一層の連動を図り、中長期的な企業価値向上へのインセンティブを高めるため、株式にて業績連動報酬として以下の2種類の株式報酬を支給します。

##### (1) 業績連動型譲渡制限付株式報酬(以下、「譲渡制限付株式報酬」)

中期の業績目標達成と株主価値向上へのコミットメントを促すために支給します。中期経営計画の開始とともに、中期経営計画期間における各事業年度の連結営業利益の達成状況に応じて、退任までの譲渡制限を付した当社株式を交付する制度です。(KPI: 中期経営計画期間の連結営業利益)

#### (2) 株式交付信託

「長期的な株主価値創造」への対価として支給します。株主総会にて決議した金額を上限に金銭を信託、当社株式を取得し、ROE(自己資本当期純利益率)の達成度に応じて取締役へ株式を交付する制度です。(KPI:各事業年度のROE)

また、支給額については、より中長期的な企業価値向上へのインセンティブとなる株式報酬については、原則10%程度を確保するよう努めます。

#### 決定プロセス

これらの内容については、独立性・客観性を確保するため、委員の過半数を社外取締役で構成し、委員長を社外取締役とする報酬諮問委員会での協議を経て取締役会にて決定します。

また、年次賞与は、当該事業年度の実績に対する役員への支給額について株主の皆さまの意思をお諮りすべく、毎年の株主総会議案に上程することとしています。

#### 株主の皆さまとの一層の価値共有のための取り組み

当社は、株主との利益共有意識を醸成し、株主の利益を尊重した行動に資するため、持株会などを通じて役職員の自社株保有を推奨しています。

特に、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に重要な役割を果たす経営者および経営者候補生については、以下の通り持株ガイドラインを定め、原則として一定数以上の自社株を保有することとしています。

##### <持株ガイドライン>

当社取締役:	原則、就任から3年以内に当社株式を6,000株以上保有する
執行役員:	原則、就任から3年以内に当社株式を3,000株以上保有する
グループ会社取締役 <sup>※2</sup> :	原則、就任から3年以内に当社株式を2,000株以上保有する

※2 100%子会社の取締役のみ対象。

### 取締役の報酬体系

期間	報酬等種類	指標
短期(金銭)	固定報酬(金銭)	月額7,000万円以内
	年次賞与(金銭)	連結経常利益の0.5%以内
中長期(株式)	譲渡制限付株式報酬(株式)	中計の業績目標 第6次中期経営計画期間3年間の営業利益 2019年度:3,780億円 2020年度:3,900億円 2021年度:4,050億円
	株式交付信託(株式)	ROEの実績に応じて交付株式数変動 ROE13%以上=[1]、8%~13%未満=[0.5]、8%未満=[0]

固定報酬	業績連動報酬	
基本報酬 約42% (月額7,000万円以内)	年次賞与 約47% (KPI:連結経常利益)	株式報酬 約10% 業績連動型譲渡制限付株式報酬 (KPI:連結営業利益) 株式交付信託 (KPI:ROE)

※ 構成比は小数点以下を四捨五入しているため、合計しても必ずしも100とはなりません。

#### 報酬支給実績

報酬内容	2017年度 <sup>※3</sup>	2018年度	2019年度	2019年度報酬構成比率
取締役固定報酬(社外取締役除く)	735(19名)	742(16名)	710(13名)	42.2%
取締役賞与	986(15名)	836(16名)	798(13名)	47.4%
株式報酬	129(15名)	145(16名)	175(13名)	10.4%

※3 2018年6月28日開催の当社第79期定時株主総会の決議により贈呈した退任代表取締役に対する特別功労金100万円を除いています。

### 取締役会の実効性評価の概要

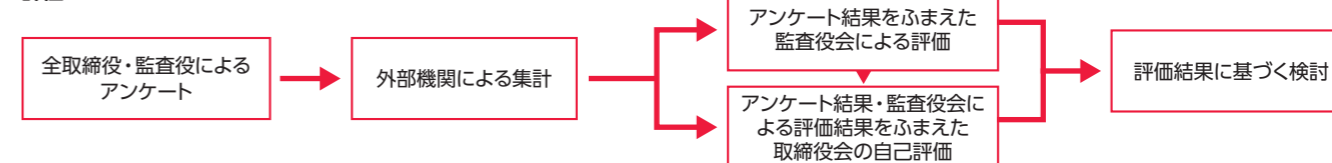
当社では2015年より「コーポレートガバナンスガイドライン」に基づき、取締役会の機能および実効性の向上を目的として取締役会の実効性評価を実施しています。

評価方法については、全取締役・監査役によるアンケート調査を行い、その結果ならびに監査役会による評価をふまえて取

締役会としての実効性評価を実施しています。

2015年および2016年については自社にてアンケート項目の選定およびアンケートの集計を行っていましたが、2017年から外部機関の協力を得てアンケートを実施し、回答方法は外部機関に直接回答することで匿名性を確保しました。

#### 評価プロセス



#### 評価項目

アンケート内容については、右記の項目について「選択式設問32問、記述式設問10問」となっています。

選択式設問については5段階での評価を行いました(5が最高評価、1が最低評価)。

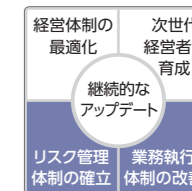
相対的に取締役会全体についての評価は高かったものの、「取締役会の構成」についての評価が低くなりました。

評価項目	評価平均点
取締役会の構成	3.7
取締役会の運営	4.4
取締役・監査役に対する支援体制	4.1
トレーニング	3.8
株主との対話	4.1
取締役・監査役自身の職責への姿勢	4.3
取締役会全体に対する評価	4.4

#### 2019年の評価結果の概要

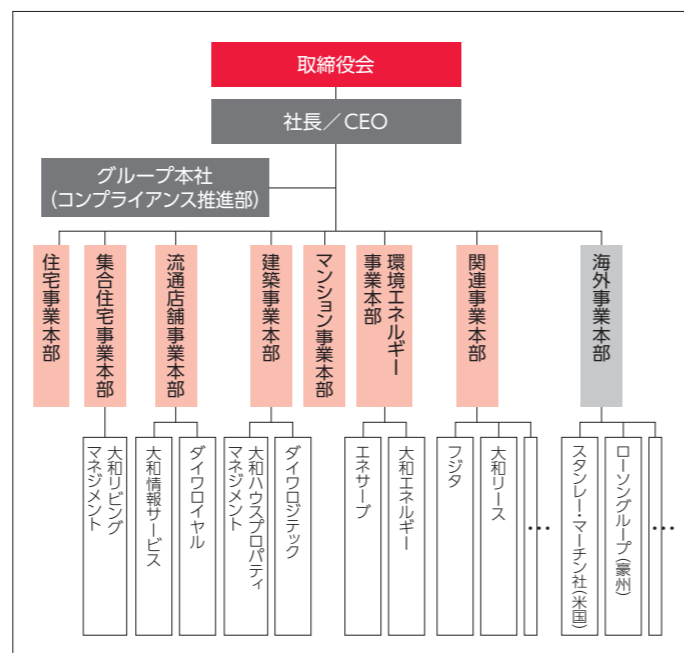
各評価項目の状況から、取締役会の実効性は十分確保されているものと評価しました。

一方、取締役会の構成については、さらなる事業の発展のため、知識・経験・専門性、ジェンダー、国際性などバランスのとれた構成にする必要性を改めて認識しました。また、さらなるガバナンス強化に向け、リスク管理体制の再構築等の課題についても、共有いたしました。



## 事業本部制の導入

業務執行の機動性およびリスク対応体制の強化に向けた取り組みとして、2020年4月より、国内事業の業務執行体制を7つの事業本部に再編成し、関連するグループ会社を傘下に配置する方針を掲げました。併せて2021年度の本格運用開始に向け、組織体制や運用方法の検討を開始しています。また、2019年11月にはコンプライアンス推進部を設置し、リスク・コンプライアンス対応と業務環境の整備を進めています。本年度については、2021年度からの事業本部制の本格運用開始に合わせて、海外地域管理体制への移行を進めるために海外事業本部を設置し、各地域での管理体制を構築していきます。また、グループ内の重複事業についての組織・機能等の最適化を図り、グループ本社機能の再整備を行い、確実かつ効率的なグループ運営とグループガバナンス強化を図っていきます。



## 内部統制システムの構築と運用

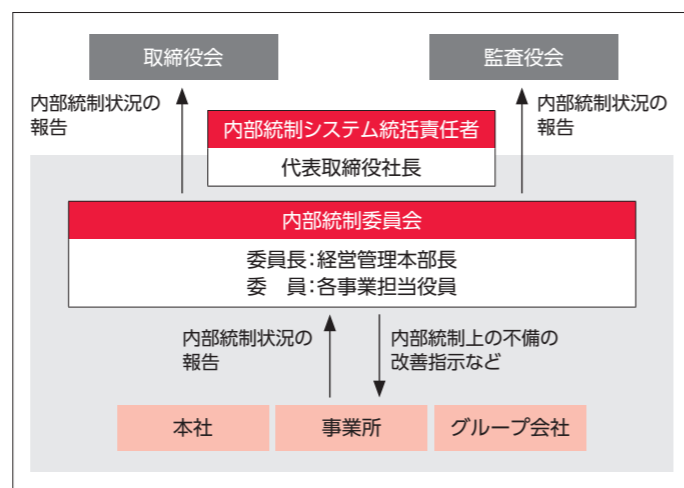
当社では、全役職員が法令を遵守した効率的な業務遂行を行い、当社グループが持続的に成長することができるよう、代表取締役社長および内部統制委員会の規律のもとに、次のような体制を構築しています。

### 内部統制委員会の運用

当社グループ全体の内部統制の状況報告を受け、その不備を検証して是正を促すことを目的・機能とする会議体として、内部統制委員会を設置・運用しています。

本委員会は、四半期に1回開催しており、2019年度の主な議題は、リスク管理活動に関する報告、内部監査の総括、内部監査の結果をふまえた各部門の改善策等です。また、内部統制の不備を検証して是正するという本委員会の機能をより実効的なものとすべく、本委員会の委員に対して、内部統制上の課題に関するアンケートを行い、そこで顕出された課題を関連部門で検証して改善するというプロセスを採用しています。

内部統制体制図



また、これまで以上に適正・迅速にリスク情報が取締役会に伝達される体制とすべく、取締役会付議基準の改定も行いました。

加えて、2019年度は、業務執行の現場における適切なリスク・コンプライアンス対応の推進と業務環境の整備を目的として、新たに「コンプライアンス推進部」を設置し、リスク情報を活用して、リスクの顕在化の防止を推進しています。

なお、本社のみならず、事業所においても、毎月1回、リスク管理委員会を開催しており、各事業所で顕在化したリスクについて、その対応方針・再発防止策等について議論が行われています。また、事業所リスク管理委員会は、事業所内のリスク管理システムを構築したり、本社リスク管理委員会の議事を事業所に展開したり、本社に対する業務改善の提案を行うという機能も担っています。

### 法令遵守・リスク管理体制

#### 1. リスク情報の収集・活用等

リスク情報の適正・迅速な収集という観点から、本社、事業所またはグループ会社（海外含む）が覚知したリスク情報を、即時に当社の本社リスク管理委員会へ報告させるというルールを設け、運用しています。本社リスク管理委員会では、報告されたリスク情報をもとに、リスクの顕在化を予防するための対策等が議論・決定され、事業執行の現場に対する具体的な指示が出されます。また、本社リスク管理委員会へ報告されたリスク情報は、速やかに役員や関連部門責任者に伝達され、そこからさらに内部統制委員会と取締役会に報告されています。なお、2019年度は、リスク情報の適正な収集を目的として、リスク情報の報告基準をより明確化・具体化して当社およびグループ会社に対して通知しました。

本社と事業所の2種類のリスク管理委員会の相互補完によって、当社のリスク管理システムはより強固なものとなっています。

#### 2. 内部通報制度

当社グループの持続的成長を阻害するおそれのある事案を早期に発見・是正することを目的として、複数の内部通報窓口を設置・運用しており、国内からの通報はもちろん、海外拠点からの現地語での通報も受け付けています。

そして、報復や不利益な取り扱いをおそれて通報を思い留まることのないよう、通報者氏名・通報内容の厳秘や、不利益な取り扱いを禁止する旨のルールを定めています。また、通報された事案について適正な対応がなされるよう、当該事案と利害関係を有する者を調査担当者等に選定してはならない旨のルールも定めています。

2019年度からは、新たに、法律事務所を窓口とする「弁護士ホットライン」を設置し、リスク情報の収集経路を拡充させました（当社のみならず、グループ会社からの通報も受け付けています）。また、内部通報窓口担当部門で構成されるリスク管理小委員会を設置し、通報された事案への対応の状況を定期的にモニタリングする体制としました。

#### 3. 重大リスクが顕在化した場合の対応

重大リスクが顕在化した場合には、これまでリスク管理委員会のもとに緊急対策本部を設置して、当該事案についての対策を講じてきましたが、2019年度は、緊急対策本部の設置・運営についてのルールをより具体化・明確化した「緊急対策本部設置・運営細則」を策定しました。具体的には、緊急対策本部の設置基準、緊急対策本部設置フロー、緊急対策本部のメンバー、緊急対策本部の業務等が明文化されており、当社グループおよびそのステークホルダーへの影響を最小化するため、必要な人員で構成される緊急対策本部を速やかに立ち上げて対応を行う体制としました。

#### 4. コンプライアンス研修

法令知識の修得やリスク管理意識の向上を目指して、コンプライアンス研修を積極的に実施しています。具体的には、新入

社員・中堅社員・管理職といった各階層別に必要な知識・素養を養うための階層別研修や、それぞれの部門に関連する法令知識等を学習するための部門別研修等を行っています。

#### 5. 内部監査

内部監査の専従部門である内部監査室は、事業所およびグループ会社の役職員に対するヒアリング、書類等の確認を実施することにより、法令および規程等に則った業務が実現されているかを検証・評価しています。監査の結果、問題が発覚すれば、その点について改善計画書の提出を求め、提出の半年後に当該改善計画の進捗状況の報告を求めています。

### グループ管理体制

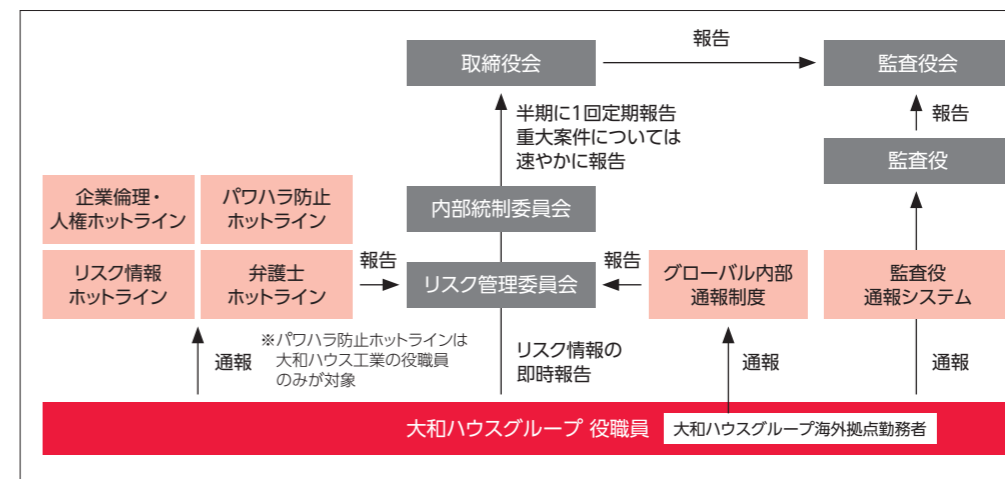
グループ会社の管理についてのルールとして「グループマネジメント規程」を制定し、グループ各社が自主自立の精神をもって事業の発展を図ることを基本原則としつつ、重要事項については当社に報告を求めることとしています。また、当社の各部門には、自らの管掌業務においてグループ会社の業務を支援する「グループ本社機能」を付与し、同規程においてその内容を明確に定めています。これにより、グループ各社の機動的・効率的な業務遂行を尊重しつつ、当社による適度な管理・規律を及ぼして、業務の適正を担保しています。

また、グループ会社においても、毎月1回、リスク管理委員会を開催しており、グループ各社で顕在化したリスクについて、その対応方針・再発防止策等について議論が行われています。また、その場を通じて、当社の本社リスク管理委員会の議事がグループ会社に展開されています。

### 監査役による監査体制

監査役は、取締役会のみならず、不動産投資委員会、コーポレートガバナンス委員会等の会議に出席しており、また会計監査人と年4回の意見交換会を実施しています。これにより、当社の業務執行に関する重要な情報が、逐一監査役に報告されることを制度的に担保しています。

リスク情報伝達図





## 再発防止策の進捗状況

各不祥事案件に対しては、策定した再発防止策に沿って着実に実行しています。

## 【案件1】中国の関連会社における不正行為

再発防止に向けた対策	2019年度の取り組み	進捗状況
グループガバナンスの強化	1.「海外事業経営のある取締役の選任」を決定し、「海外地域管理体制への移行、海外事業本部の設置、各地域の管理体制構築(地域コーポレート機能設置)」に関する方針を決定しました。	対応済
	2.預金口座管理や監査人の選定など早期に対応が必要な事項については、実務対応を行いつつ、合併会社管理の基本方針などを含む投資管理ガイドラインの策定など具体的な取り組みを進めました。	対応済
	3.2020年度については、各施策を実行に移し、海外事業における業務執行体制の構築および投資管理ガイドラインの運用を進め、リスク管理の強化、ガバナンス・内部統制の確保に努めていきます。	対応中

- 持分法適用関連会社である大連大和成盛不動産有限公司については、2019年12月31日をもって経営期間が満了しました。それに伴い、2019年度決算において、持分法投資損失として73億円を営業外費用に計上しました。また、2020年4月に同社の強制清算の申立を行い、会社清算が行われることになりました。

## 【案件2】戸建住宅・賃貸共同住宅における建築基準に関する不適合等

再発防止に向けた対策	2019年度の取り組み	進捗状況
法令遵守体制の再構築	2019年8月に、社長直轄部門として独立した法令遵守・品質保証推進本部を設置しました。リスク情報の収集伝達機能を強化するとともに、技術部門における設計・工事業務の監理体制を再構築し、運用確認、評価を行うことにより、法令遵守体制の強化を図っています。	対応済
社内資格制度の実施	2019年8月に型式適合認定制度に関する社内資格制度試験を実施し、2019年10月より設計担当者の適正配置を行いました。2020年1月に2回目を実施し、同様に設計担当者の適正配置を行いました。今後は、毎年1月に社内資格試験を実施し、型式制度の改定にも対応していきます。	対応済
リスク情報の伝達機能の強化	各事業所のリスク情報について、事業所長(支社長、支店長)および設計責任者が中心となり、遅滞なく法令遵守・品質保証推進本部へ報告する仕組みを確立し、2019年10月より運用しています。	対応済
社内監査機能の強化	2019年10月より、法令遵守・品質保証推進本部の仕様監理部による個別設計監査・条例適合確認などを行うとともに、設計工程における社内ルールの遵守状況の全棟チェックも実施しています。	対応済
事業所の法令遵守状況に対する適正評価	2019年10月より、型式適合認定制度をはじめとする建築関係法令の遵守状況等について事業所の業績評価に反映しています。	対応済
本社・事業所間の情報共有の強化、教育の再徹底	研修体系を見直し、設計部門の業務に直結した専門教育、建築関係法令の基礎知識を習得する一般教育を2019年8月より開始しました。全社的な法令遵守教育を見直し、意見交換の場を設けることで本社と事業所間のコミュニケーション強化を図っています。	対応済
社内チェック機能の強化	社内の標準的な設計ルール(設計要項)を再整備するとともに、設計図書長期保管ルールを再構築し、2019年10月より運用を開始しています。法令適合チェック機能の強化を図るためBIMの開発に着手し、2021年10月より正式運用する予定です。	対応中 (2021年度運用開始予定)

- 第6次中期経営計画では、技術基盤整備と働き方改革に関して、1,000億円の投資を計画しています。

## 【案件3】施工管理技士技術検定試験の実務不備問題

再発防止に向けた対策	2019年度の取り組み	進捗状況
計画的な資格取得モデルプランの設定	技術部門に所属する社員に対して、学歴に応じた業務に必要な資格取得のキャリアアップ・モデルを示すことで、計画的で適切な資格取得の励行を図ります。2021年度の新入社員から運用開始予定です。	対応中 (2021年度運用開始予定)
実務経験要件に関する社内チェック体制の構築	1.技術本部内に実務経験要件を管理する部署を設置し、当該部署が施工管理技士の実務経験要件を統括管理のうえ、技術部門に所属する従業員に周知、および注意喚起します。2020年7月に実務経験要件を管理する部署を設置済です。	対応済
	2.技術検定試験の受験者および技術本部内の実務経験要件を管理する部署の双方が、実務経験を確認できるツールを設定し、受験者の学歴・社歴・保有資格および実務経験を一目で確認できるシステムを構築します。さらに、技術者が蓄積する施工管理技士の実務経験をシステムに登録できるようにします。2020年7月よりシステム構築に着手しており、2021年度の実験予定者から運用開始予定です。	対応中 (2021年度運用開始予定)
	3.技術検定試験の受験者の実務経験を正しく確認するために、受験者が実務経験証明書に記載する内容を技術本部内の実務経験要件を管理する部署にてチェックすることとします。また、本社のチェックが無いと受験申請に必要な社印押捺の手続きができないルールを新たに設定します。2020年度の実験予定者から運用開始です。	対応済
「実務経験確認チェックリスト」の提供	受験申込時期に合わせて、受験予定者が「受験の手引き」が求める実務経験要件を自己確認できるチェックリストを作成し、受験者が自己確認できるようにします。2020年度の実験予定者から運用開始です。	対応済

## 【その他全般】

再発防止に向けた対策	2019年度の取り組み	進捗状況
人財のリスク感性の向上	本社と事業所間の情報共有の強化を図るため、各事業部門にコンプライアンス強化グループを設置。マニュアルの再整備・各現場に即した法令知識の学習環境などの整備を進めています。また、内部監査で指摘が多いルール誤認等については、間違えやすいポイントを整理し情報提供を実施する他、従来、複数媒体から発信され、煩雑となっていた本社からの指示事項について、一本化した発信システムをコンプライアンス推進部主導で開発中です。	対応済

注 既に運用を開始している項目については「対応済」と表記しています。

## 参考

【案件1】  
2019年6月: 中華人民共和国の関連会社における不正行為に関する「第三者委員会報告書」受領のお知らせ  
([https://www.daiwahouse.com/about/release/house/pdf/release\\_20190618-1.pdf](https://www.daiwahouse.com/about/release/house/pdf/release_20190618-1.pdf))  
2019年11月: 中華人民共和国の関連会社における不正行為に関する再発防止策について  
([https://www.daiwahouse.com/about/release/house/pdf/release\\_20191108-2.pdf](https://www.daiwahouse.com/about/release/house/pdf/release_20191108-2.pdf))

【案件2】  
2019年6月: 戸建住宅・賃貸共同住宅における建築基準に関する不適合等についての原因究明及び再発防止策について  
([https://www.daiwahouse.com/about/release/house/pdf/release\\_20190618-4.pdf](https://www.daiwahouse.com/about/release/house/pdf/release_20190618-4.pdf))  
2019年11月: 不適合等についての再発防止策の進捗状況について  
([https://www.daiwahouse.com/about/release/house/pdf/release\\_20191101.pdf](https://www.daiwahouse.com/about/release/house/pdf/release_20191101.pdf))

【案件3】  
2019年12月: 施工管理技士の技術検定試験における実務経験の不備について(主な再発防止策)  
([https://www.daiwahouse.com/about/release/house/pdf/release\\_20191218.pdf](https://www.daiwahouse.com/about/release/house/pdf/release_20191218.pdf))  
2020年4月: 外部調査委員会による調査報告書受領に関するお知らせ  
([https://www.daiwahouse.com/about/release/house/pdf/release\\_20200417.pdf](https://www.daiwahouse.com/about/release/house/pdf/release_20200417.pdf))

ガバナンスを再構築し、ステークホルダーからの信頼回復に努めると共に  
攻守のバランスがとれた財務戦略を推進し、サステナブル経営を実現します



代表取締役副社長／CFO 香曾我部 武

香曾我部 武

株主・投資家の皆さまにおかれましては、大和ハウスグループへのご支援を賜り、厚く御礼を申し上げます。代表取締役副社長CFOとしてガバナンスと社会への取り組みを進めるなかで、企業の持続的成長においてESGの重要度が日々高まっていることを実感しています。

2019年度に発覚したコンプライアンス違反について、ステークホルダーの皆さまにご迷惑・ご心配をおかけしましたこと、改めて深くおわび申し上げます。企業の信頼を揺るがす重大な事案を招いた厳しい状況と向き合い、ガバナンス強化策を確実に遂行し、信頼回復に邁進する所存です。ガバナンス強化策の進捗については、定期的に皆さまにご報告させていただきます。

社外取締役比率を3分の1以上に変更し多様性の  
充実を図り、取締役会の実効性をさらに高めます

昨年、私を中心にプロジェクトチームを立ち上げ、11月にガバナンス強化策として4つの基本方針を公表しました。第6次中期経営計画の3年間でグループガバナンス再構築に一定の目処をつけることを目指し、国内外のグループ会社を含めたガバナンス強化策を着実に進めています。

まず、基本方針1「経営体制および管理・監督のあり方の再検討」については、2020年6月の株主総会の決議をもって、取締役会のメンバー構成は、社内取締役9名、社外取締役5名となり、社外取締役比率は3分の1以上となりました。併せて、社内代表取締役は69歳、社内取締役・社内監査役・執行役員は67歳の上限年齢を設定することで、取締役会の多様性の確保、さらなる議論の活性化、円滑な世代交代の実現を図ってまいります。今後は、経営における意思決定機能や管理・監督機能を再整備し、企業価値向上のための中長期的な経営戦略および監督機能の強化を進め、経営体制の最適化を図ってまいります。

コーポレートガバナンスの強化に向けて  
リスク管理体制、ガバナンス体制を見直します

基本方針2「業務執行の機動性およびリスク対応体制の強化」については、2020年4月より事業本部制を導入し、8つの事業本部を設置しました。国内事業の業務執行体制は、住

宅・集合住宅・流通店舗・建築・マンション・環境エネルギー・関連事業の7つの事業本部に再編し、関連するグループ会社を傘下に配置。各事業本部が業績およびリスク管理に権限と責任をもち、事業を一貫して管理する体制に変更しました。本社各部門は各事業本部を横断的に補佐し、ガバナンス機能の強化に努めます。2020年度は、2021年4月からの本格運用に向けて組織体制・運用方法の整備を進める1年と位置づけています。また、昨年11月に立ち上げたコンプライアンス推進部が、本社部門と現場をつなぐ役割を果たすことで、リスク事案やコンプライアンス違反の発生を未然に防ぐとともに、業務環境の整備についても一翼を担っています。

海外事業については、海外事業本部を設置し、その配下で、アメリカ、オーストラリア、ASEAN・南アジア、ヨーロッパ、東アジアの5つのエリアごとに管理体制を敷き、業績・リスク・コンプライアンスを一貫してマネジメントしていきます。

今後は、グループ内の重複事業についての組織・機能等の最適化や、グループ本社機能の再整備を進め、確実かつ効率的なグループ運営とグループガバナンス強化を図っていきます。

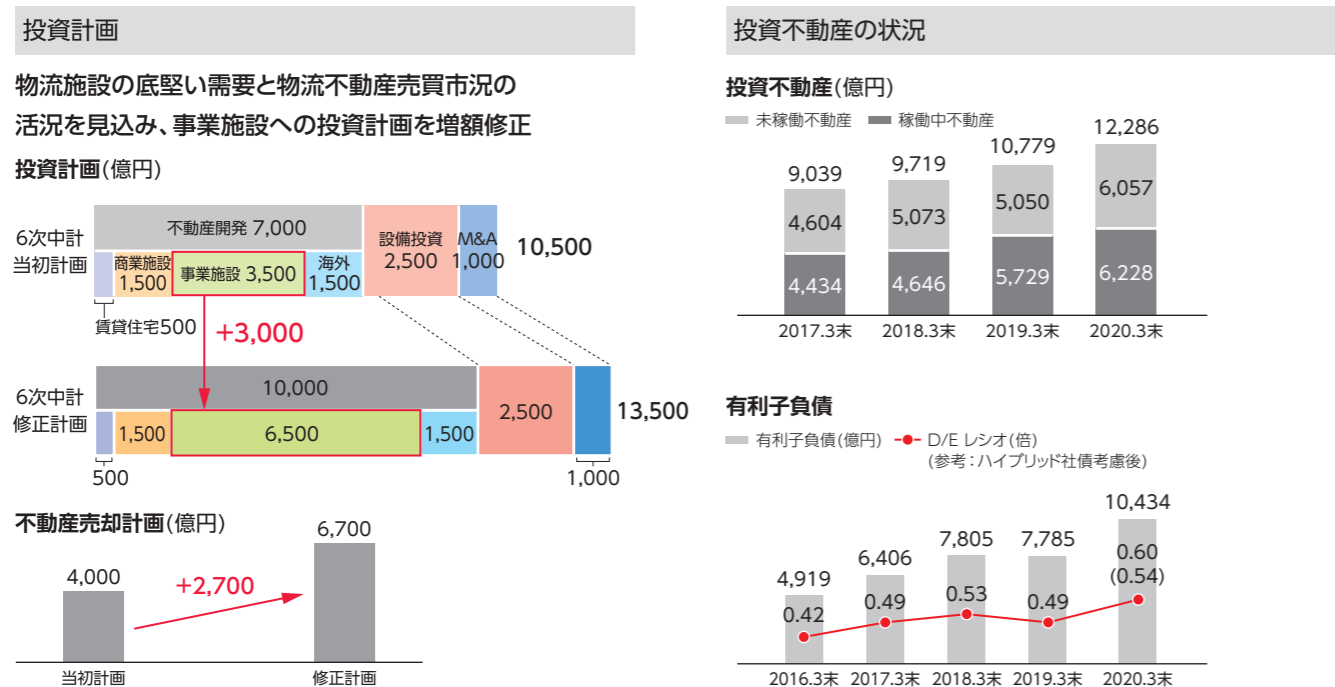
基本方針3「リスク情報の収集と共有の強化」については、リスク報告基準を明確化し、内部通報の外部窓口を新設しました。今後は、運用の定着を図りつつ、新しい業務執行体制に沿ったリスク管理体制の継続的な改善を進めます。

働き方改革および技術基盤整備への投資を進め、  
経営基盤を強化します

基本方針4「持続性・実効性を支える環境の強化」については、役職員へのリスク・コンプライアンス教育の継続実施、グループ内部監査体制およびリスクアプローチの強化を進めています。今後も、コンプライアンス活動を継続し、実効性を高める効率的な業務基盤の強化に向けて取り組みます。中長期の持続的な成長に向けては、経営基盤の強化に対する投資が重要です。第6次中期経営計画では、設備投資2,500億円のうち1,000億円を働き方改革および技術基盤整備に関する投資に充てています。

10年後の日本は、人口減少などを背景に、住宅需要は約4割、建設労働技能者は約6割減少するという予測もあり、今後はITを活用した営業手法の多様化に加え、「どのように建

基本方針：投資 マテリアリティ④：資本コストを意識した効率経営と財務健全性の両立





てるか」という技術のデジタル化が業界における競争優位を左右する時代が到来すると考えています。

そのためにも、BIM(ビルディング インフォメーション モデリング)の導入による法令等適合チェックの効率化など、DX(デジタルトランスフォーメーション)による業務システムの強化に向けた取り組みは必須であり、また作業ロボットを活用した現場の省人化・無人化を進めることは競争優位性につながると考えています。

**不動産開発投資と回収のバランスを考慮した  
キャッシュフロー経営を推進し、財務健全性を維持します**

財務状況につきましては、開発物件売却も順調に進んでいるものの、有利子負債はこの1年で2,649億円増加し、期末残高は1兆434億円となりました。D/Eレシオ(負債資本比率)は0.60倍となり、第6次中期経営計画において適正な財務レバレッジとして定めた「0.5倍程度」を上回る水準となっています。ただし、不動産開発投資の増加を見越し、財務健全性を維持するため、2019年9月に1,500億円の公募ハイブリッド社債(劣後特約付社債)を発行しました。資本増強という観点からD/Eレシオの改善につながるもので、ハイブリット債の資本性考慮後のD/Eレシオは0.54倍となっています。

財務健全性を維持するためには、これまで以上にキャッシュフロー経営を推進することが重要であると考えています。資産、特に販売用不動産の回転率向上は当社の財務戦略にとって重要な課題のひとつであると捉えており、現状、年0.6回転程度にとどまっている戸建住宅を年1回転まで改善したいと考えています。また、分譲マンションの販売用土地・建物の期末残高は約3,900億円となっていますが、売上高に対してやや過剰であると認識しており、滞留が生じないように施策を進めてまいります。

商業・事業施設における不動産の回転率は比較的高く推移しているものの、市況を注意深く観察し、機敏に対応してまいります。

不動産開発につきましては、1年目で3,626億円の投資を実行しました。物流施設を中心とした事業施設への投資が想定より早く進捗したことを受け、事業施設への投資計画を当初予定より3,000億円増額し、6,500億円としました。それにより、不動産開発への投資計画は7,000億円から1兆円となりました。

2020年3月末の投資不動産残高は1.2兆円となっており、その中心は物流施設開発です。新型コロナウイルス感染症拡大の影響下においても、巣ごもり消費拡大によるeコマース関連の物流量は増加しているほか、各製造会社の材料・商品の在庫量の積み増しによるサプライチェーンの再構築が進むと考えられます。これらを受け、マルチテナント型物流施設の需要は、首都圏だけでなく地方中核都市やその周辺においても潜在ニーズが高く、今後も底堅く推移すると見ており、引き続き注力してまいります。加えて、当社の強みが発揮できる複合開発・市街地の再開発などの分野への投資にも引き続き取り組んでまいります。新規の不動産開発案件への投資は、これまで以上に慎重に臨む考えですが、このような市況だからこそ、新規投資のチャンスが生まれるケースもありますので、良い投資案件があれば前向きに検討していきます。

不動産売却については、1年目は当初計画より864億円上積みし1,895億円を売却しました。2年目は約1,900億円の売却を予定していますが、投資計画の増額修正に合わせて3か年の売却計画も見直し、当初計画から2,700億円増の6,700億円に修正しています。取得済みの土地に対する施設建設を加速させ、未稼働不動産の早期稼働を通じてキャッシュフローへの貢献を図ります。新型コロナウイルス感染症拡大が今後の不動産市況に与える影響は、いささか見通しにくいところではありますが、追加で売却できる物件は複数保有していますので、キャッシュフローや利益達成、また傘下のリートの成長など、さまざまな観点で状況を見ながら検討してまいります。

**資本効率が高いリブネス事業を  
新たな事業の柱として成長させます**

当社は、常に時代の一步先を見据えた財務戦略に取り組み、「守りの経営」を固めてまいりました。前述の公募ハイブリッド社債についても、現時点での市況の金利上昇リスクは見込んでいないものの、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受ける前というタイミングで、低金利で財務健全性に寄与する資金調達ができたと考えています。

また、投資不動産の残高が増えるなか、傘下の上場リートに加えて、私募リートや私募ファンドの組成により売却先の

多様化も進めています。不動産開発における当社の強みのひとつに、多岐にわたるテナント企業さまとのリレーションを通じた多種多様なアセットタイプの開発があり、それらを活かしながら、物件売却のタイミングも見極めていきます。

一方で、厳しい市況のなかでキャッシュフロー経営を推進していくためには、資金効率を上げるという発想が欠かせません。2018年、ストック事業の強化に向けたグループ統一の新ブランド「Livness(リブネス)」を立ち上げました。既存住宅の売買仲介、買取再販、リノベーション・リフォームなどを全事業に拡げ、取り組みを進めています。設備投資を伴わない事業展開は資本効率が高く、かつ「世の中の役に立つ」という創業者精神にもなっています。このリブネスを新たな事業の柱として成長させていくことが、逆境を乗り越えていく鍵になると考えています。

**株主還元について**

当社では「ROE(自己資本比率)13%以上」、「D/Eレシオ0.5倍程度」、「配当性向30%以上および機動的な自社株買の実施」の3つを資本政策の指標として掲げています。現在、当社の株主資本コストは6.5%程度と認識しておりますが、重要な指標のひとつであるROEについては、2017年度以降、13%以上を達成することができています。

しかしながら、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による事業環境の悪化を想定し、今後はより一層3つの指標のバランスをとり、攻めと守りの両面を考慮した財務戦略を実施していくことが重要であると考えています。

また、配当金につきましては、1株当たり利益(EPS)を上げて

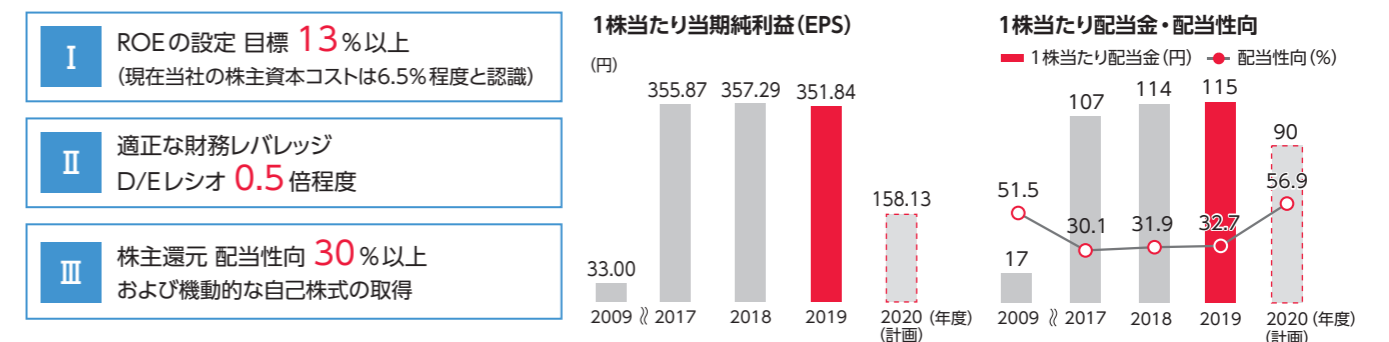
きた結果、2019年度は年間配当115円、配当性向32.7%、10期連続の増配を達成することができました。2020年度については、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を考慮し、減収減益の計画としていますが、安定配当継続の観点から、年間配当金90円、配当性向56.9%とさせていただきます。また、自社株買いは、現在、取得株数1,000万株、取得金額300億円を上限として実施をしていますが、追加の自社株買いについては、想定以上に営業キャッシュフローが下がっているため、当面は、手元資金を厚くし、新型コロナウイルス感染症収束後、状況を見極めたいと考えています。

2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大を背景に、大変厳しい事業環境での取り組みとなります。しかし、こうした事態に直面したときこそ、地道な努力を続け、当社グループが継承してきた創業者精神が真価を発揮すると考えています。

今後も株主・投資家をはじめステークホルダーの皆さまと対話を重ね、ご意見をいただくとともに、社名が表す「大いなる和」のもとで、すべての役職員が一致団結して、「世の中の役に立つ」事業の推進により持続的成長を成し遂げてまいります。引き続きご支援を賜りますよう心よりお願い申し上げます。

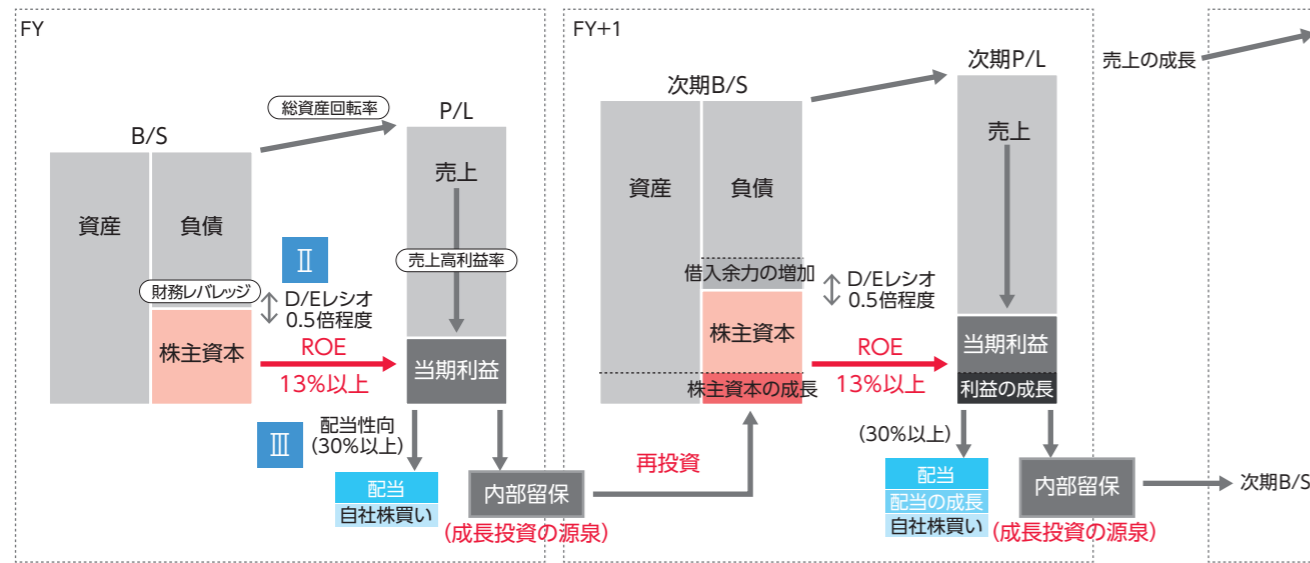
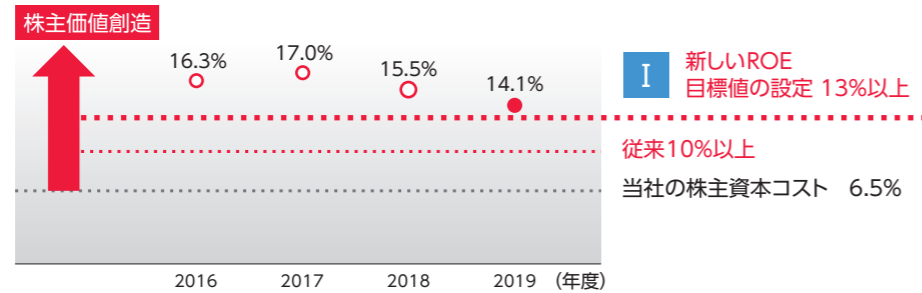
**基本方針:財務**

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。



資本政策の基本方針

資本政策の基本方針(概念図)



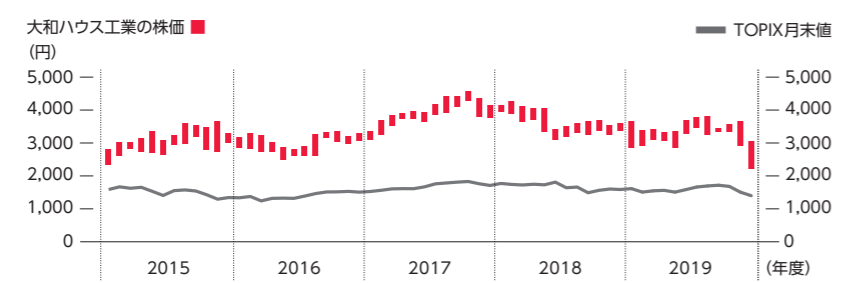
成長投資に必要な資金の源泉となる、営業キャッシュ・フローを確保し、一部を株主還元したうえで、内部留保を積み増し、適正水準の財務レバレッジを維持しながら成長分野へ資本を再投資しています。

再投資した資本を株主の皆さまの期待収益率(株主資本コスト)を上回る資本効率でリターンに結びつけることで、利益や配当の成長につなげるとともに、次なる成長投資に必要な資本を増加させていきます。

安定的な営業キャッシュ・フローの確保

最適資本構成をふまえた目標ROEの達成

大和ハウス工業の株価およびTOPIXの推移



	2015	2016	2017	2018	2019
時価総額(百万円)*1	2,109,310	2,129,297	2,731,576	2,344,492	1,783,852
TSR株主総利回り(%)*2	136.9	142.0	184.7	165.0	134.4
最高値(円)	3,654.0	3,367.0	4,594.0	4,293.0	3,647.0
最安値(円)	2,326.0	2,500.5	3,096.0	3,119.0	2,230.5

\*1 年度末(3月31日)時点  
\*2 配当と株式の値上がり益を合わせた利回りを示す数値

財政状態および経営成績等の分析

(MD&A: Management's Discussion and Analysis of Financial Position and Results of Operations)

**[MD&A サマリー]**

- I. 持続的な成長のための財務の健全性は目標とする水準で推移しています。……………(財政状態) **P.70**
- II. 投資機会は旺盛であるもののフリーキャッシュ・フローはプラスとなり、キャッシュ創出力は向上しています。……………(キャッシュ・フロー) **P.71**
- III. 資本の効果的な活用の徹底により、回転率と利益率が改善し、ROEは高い水準で推移しています。……………(損益の状況) **P.72**
- IV. 成長性と収益性の観点から最適な事業ポートフォリオを構成しています。……………(事業別経営成績) **P.73**
- V. 収益機会拡大と経営基盤強化のための投資にも積極的に取り組んでいます。……………(投資の状況) **P.74**

注 本項目は2010年度から2019年度までの10期における財政状態および経営成績を分析しています。財務データの一覧はP.77-78の「財務ハイライト」をご参照ください。

I. 財政状態

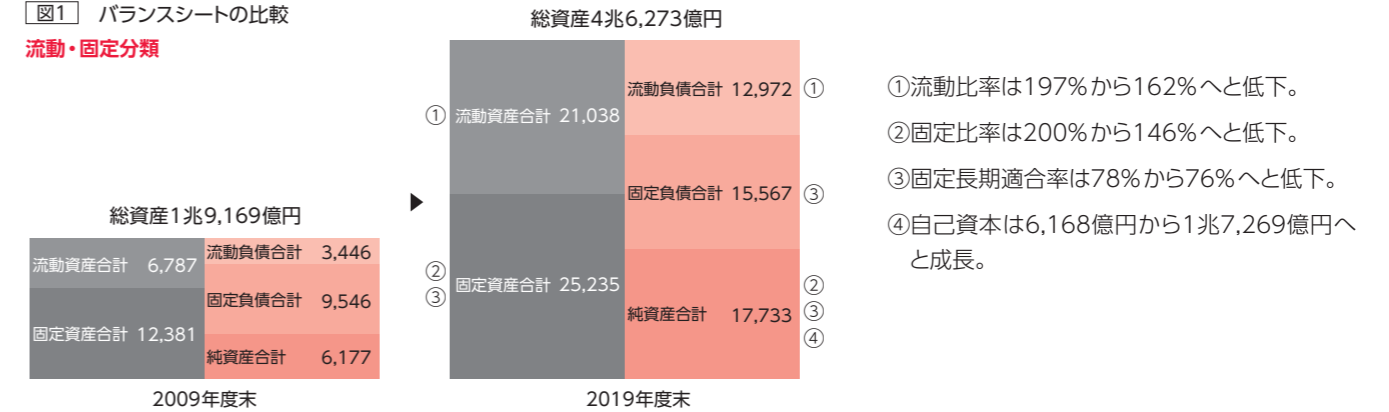
財務の状況 図1

2019年度末の総資産は、前期末比で2,933億円増加し、4兆6,273億円となりました。その主な要因は、海外事業の強化等によりたな卸資産が増加したことや、投資用不動産等の取得により有形固定資産が増加したことによるものです。負債合計については、前期末比で1,636億円の増加となり、2兆8,539億円となりました。その主な要因は、仕入債務を支払ったものの、たな卸資産や投資用不動産の取得等のために借入金やハイブリッド社債の発行による資金調達を行ったことによるものです。純資産合計については、前期末比で1,296億円増加し、1兆7,733億円となりました。その主な要因は前連結会計年度に係

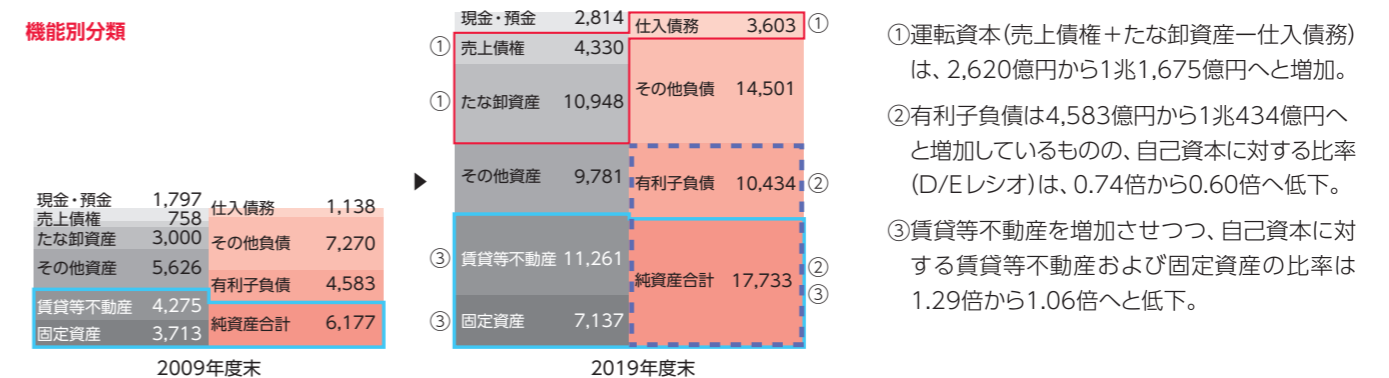
る株主配当金を支払ったものの、2,336億円の親会社株主に帰属する当期純利益を計上したことによるものです。リース債務等を除く有利子負債残高は、前期末比で2,649億円増加し、1兆434億円となりました。D/Eレシオについては、2010年度が始まる時点の2009年度末の0.74倍と比較すると、内部留保と2013年度に実施した増資によって、0.60倍へ改善されています。資産の内訳については、賃貸等不動産の残高が1兆1,261億円となり、近年大きな割合を占める状況となっています。今後も、開発用不動産の取得等により、資産が膨らむことが予測されますが、最適資本構成の検証により財務の健全性維持に努めていきます。

図1 バランスシートの比較

流動・固定分類



機能別分類





II. キャッシュ・フロー(CF)

基本的な考え方

キャッシュ・マネジメントの基本的な考え方としては、事業活動によるキャッシュ創出額を基準として投資を行うことです。優良な投資機会に対しては、積極的な投資を行う必要があり、外部から調達する資金を含めて投資枠の設定を行っています。そのため、D/Eレシオが一時的に0.5倍を超えることがありますが、中長期的には、0.5倍程度として有利子負債の水準をコントロールし、成長投資と財務健全性の維持の均衡を図っています。

キャッシュ・フローの状況 図2・3

2019年度における営業活動CFは、2,347億円となり、前期に比べ1,179億円減少しました。自己資本に対する営業活動CFは、前期の22%から8ポイント下降し14%で推移しています。主な要因としては、3,496億円の税金等調整前当期純利益を計上したものの、請負工事に係る仕入債務の支払日程の見直しと併せて手形支払いの大部分を廃止したことによる影響、および前連結会計年度末が休日であった影響による仕入債務の減少や法人税等の支払いを行ったことなどによるものです。

投資活動CFについては、第6次中期経営計画における投資計画に基づき、賃貸等不動産等の取得や、不動産開発事業への投資を2,895億円実行したことなどにより、△3,172億円となりました。その結果フリーキャッシュ・フロー(営業活動CF+投資活動CF)は△824億円となり、たな卸資産や投資用不動産の取得等のために借入金やハイブリッド社債の発行による資金調達を行ったことなどにより、財務活動CFは1,691億円となりました。

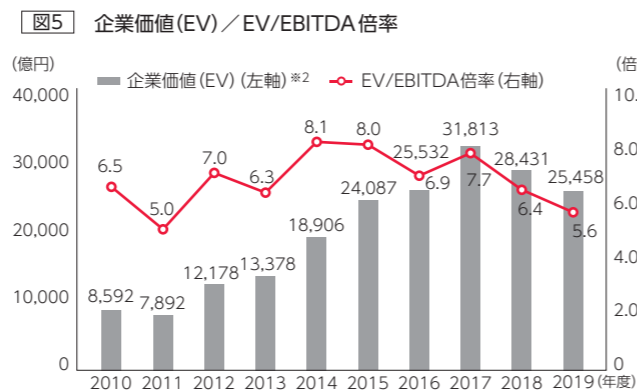
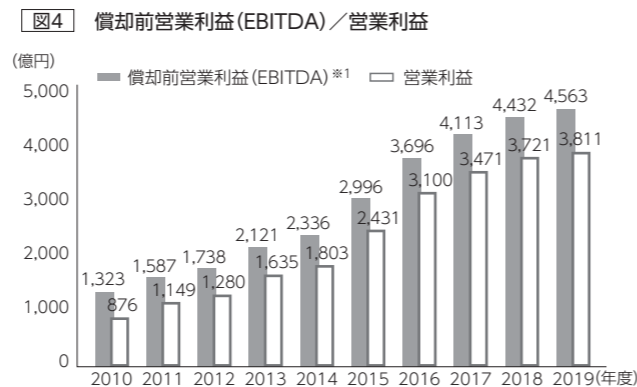
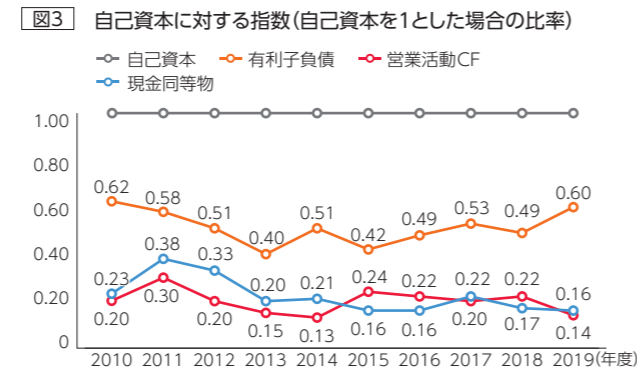
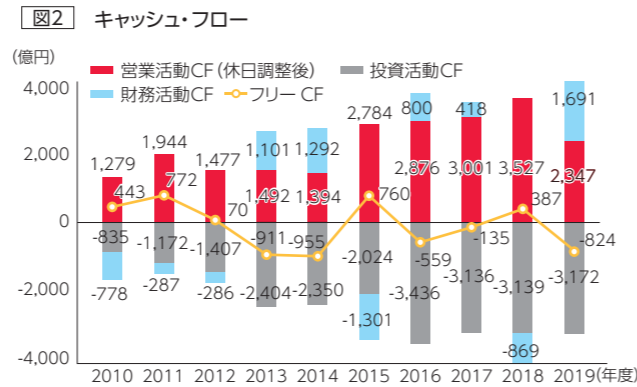
これらの結果、現金および現金同等物の2019年度末残高(休日調整後)は前期末から849億円増加し、2,760億円となりました。

企業価値・キャッシュ創出力 図4・5

キャッシュ創出力を示す減価償却前の営業利益(EBITDA)<sup>※1</sup>は4,563億円となっており、キャッシュを生み出す力は着実に成長しています。今後についても、有利子負債の水準を一定程度に維持しつつ、優良な投資案件への積極的な投資を行うという方針を継続するとともに、新たな収益の柱を育てることによって、キャッシュ創出力をさらに高め、企業価値を向上させていきます。

2019年度末の企業価値(EV)<sup>※2</sup>は、時価総額1兆7,838億円にネット有利子負債7,620億円を合算し2兆5,458億円となっています。

企業価値とキャッシュ創出力の倍率を示すEV/EBITDA倍率は2019年度末で5.6倍となっています。



III. 損益の状況

売上高/総資産回転率 図6

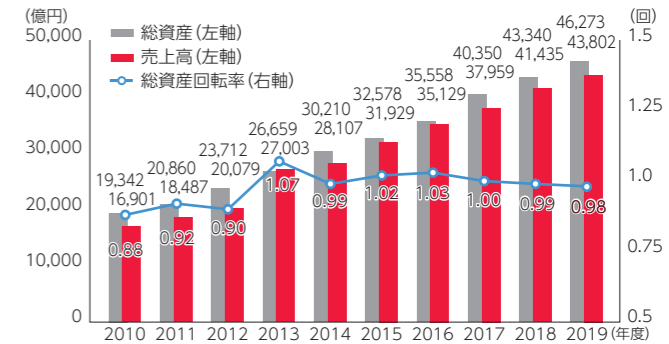
売上高は4兆3,802億円となり、2010年度からの10年間に於ける年平均成長率は11.2%となりました。

総資産回転率<sup>※3</sup>については、2010年度から2012年度までの3年間の推移に対し、2013年度から2019年度までの7年間は僅かながら改善傾向が見られます。

しかしながら、さらなる回転率の改善のため、たな卸資産の販売促進や投資不動産の売却、政策保有株式の売却など、資産の効率的な活用の徹底に引き続き取り組んでいきます。

※3 総資産は期中平均

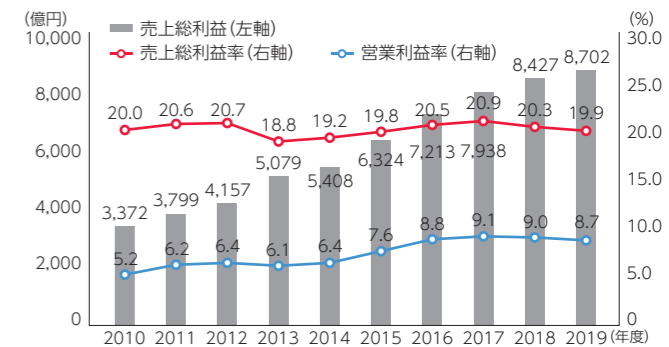
売上高/総資産回転率 図6



売上総利益/営業利益率 図7

売上総利益は8,702億円となり、2010年度からの10年間に於ける年平均成長率は11.1%となりました。売上総利益率は、前期と比べ0.5ポイント低下し19.9%となりました。また、営業利益は、3,811億円となり、2010年度からの年平均成長率は17.7%となりました。営業利益率は前期と比べ0.3ポイント低下し、8.7%となりました。建設資材や労務費の高騰により売上高総利益率は0.5ポイント低下しましたが、生産性の向上等により従業員1人当たり売上高を増加させ、売上高販管費率を低下させることで、営業利益率が大きく低下しないように努めています。

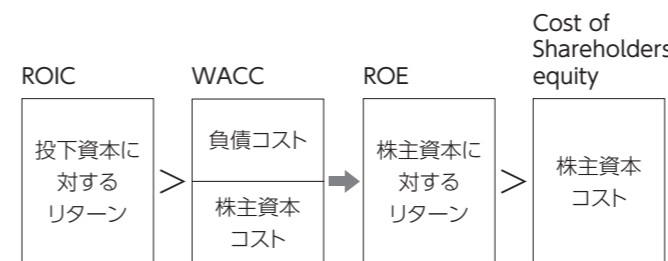
売上総利益/営業利益率 図7



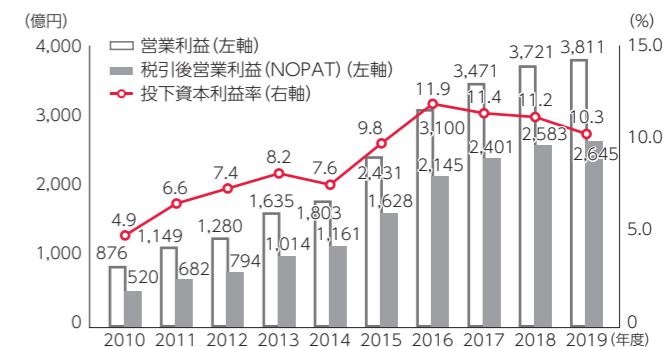
投下資本利益率(ROIC)/株主資本利益率(ROE) 図8・9

税引後営業利益(NOPAT)<sup>※4</sup>は、2,645億円となり、投下資本(自己資本+有利子負債)2兆5,725億円<sup>※5</sup>に対する利益率(ROIC)は10.3%となりました。当社は、第6次中期経営計画においてはROE13%以上を経営目標のひとつに掲げていましたが、D/Eレシオ0.5倍を目安として借入等を行い事業を展開しているため、事業投資においては投下資本全体に対するリターンがWACC(株主資本コストと負債コストの加重平均)を上回るように意識して取り組んでいます。ROICの維持・向上によって、株主資本に対する利益率(ROE)の維持・向上に努めていきます。

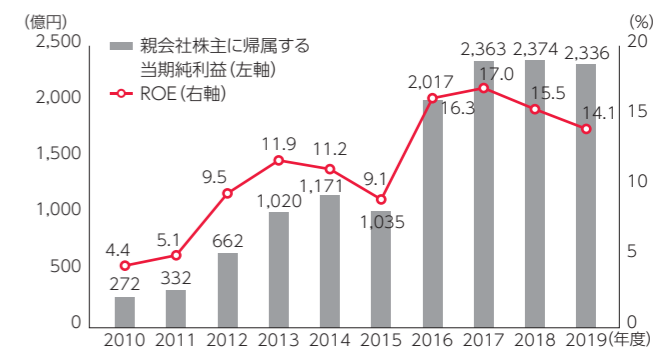
※4 税引後営業利益(NOPAT)=営業利益×(1-実効法人税率) ※5 期中平均



投下資本利益率(ROIC) 図8



親会社株主に帰属する当期純利益/ROE 図9



注 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5ポイント程度押し下げています。

IV. 事業別経営成績

成長性分析 図10

2010年度に対する2019年度の利益成長率は、事業施設において10倍、その他事業において7倍、商業施設において4倍、住宅ストックにおいて3倍を超える水準となっています。賃貸住宅事業においては、10年前において既に高い利益水準にあったため、2010年度比の成長率は相対的に低く示されていますが、引き続き高い利益率で推移しています。

また、当社の強みは、事業領域間の隔たりがない事業提案ができることです。社会の変化するスピードが加速度的に高まるなかで、多様化する建築ニーズに対して、各事業が有する商品・サービスを複合的に組み合わせることや、周辺領域での事業展開によって得られる新たな事業機会が今後さらに増加することを見込んでいます。これらの新たな市場が全社の成長率を牽引するよう、全体の収益性とのバランスを考慮しながら成長に向けた取り組みを進めていきます。

収益性分析 図11

営業利益においては、賃貸住宅、商業施設、事業施設事業の3つのセグメントで全体の80%を占めています。また、住宅ストック事業においては、売上高構成比としては3.2%にとどまるものの、高い利益率・資本効率(図12)を示しています。市場の成長が見込まれる事業分野であるため、住宅ストック市場を中心としたグループ統一のブランド「Livness(リブネス)」を立ち上げ、積極的に取り組んでいます。また、戸建住宅、マンション事業については、人口減少に伴い、新設住宅着工戸数の減少も見込まれるなか、エリアの選択やターゲットの明確化により利益率の改善を図っていきます。

セグメント資産に対する営業利益率 図12

セグメント資産に対する営業利益率については、住宅ストック、賃貸住宅、商業施設事業が高い数値を示しています。事業施設事業については、物流施設等の市場の急成長に対応し、積極的な投資を行っていることから、現時点における資産営業利益率は低い水準となっていますが、今後の投資回収期にはキャッシュ・フローに大きく寄与してくることを見込んでいます。

事業投資の状況 図13

事業投資の状況としては、収益性が高く、高い成長率を示している事業施設事業への投資を積極的に実施しています。次いで、収益性の高い商業施設、賃貸住宅事業への投資を行っています。また、これらのコア事業によって創出された資金を活用し、新たな収益の柱として育成すべく新規事業や海外事業などへの投資も併せて実施しています。

図10 [セグメント別]営業利益\*1/営業利益率/対2010年度比利益成長率

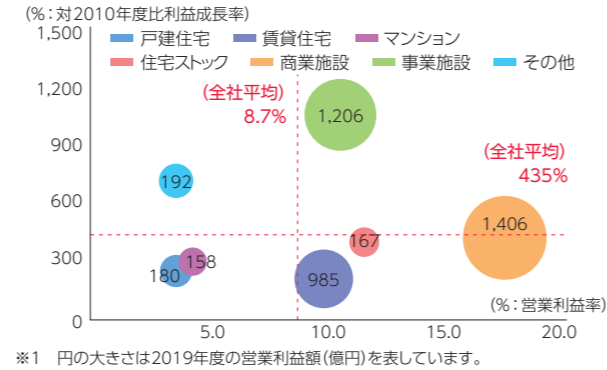


図11 [セグメント別]営業利益率/売上高構成比(2019年度)

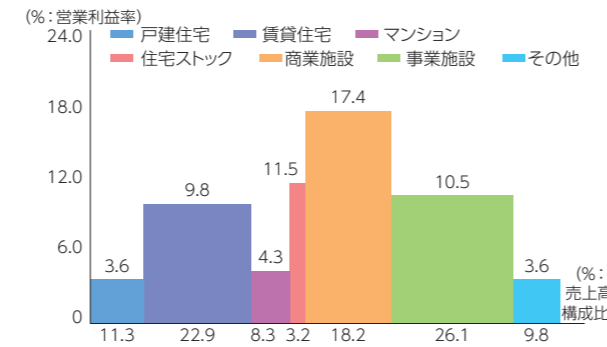


図12 セグメント資産営業利益率(2019年度)

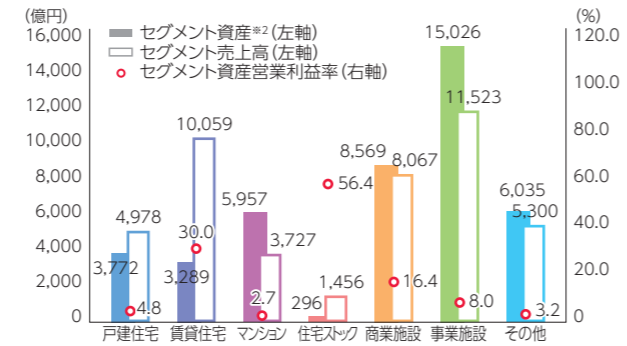
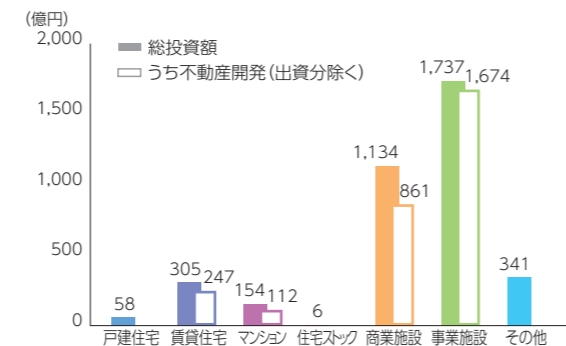


図13 [セグメント別]総投資額(2019年度)



V. 投資の状況

従業員への投資・還元 図14・15

持続的な成長のためには、人材開発投資と従業員の生活環境の維持・向上が重要な要素のひとつです。2019年度における人材開発費\*3は2010年度比で146%増の6.2億円(単体)となっています(図15)。また、単体の従業員給与は2010年度比で548億円増加(1人当たり平均28%、2,035千円増加)しています。

一方で、営業利益に対する従業員給与の比率\*4は2010年度の62%から2019年度においては37%にまで低下し、人件費の増加率を利益の成長率が大きく上回る状況となっています。結果として、成長投資への資金確保と株主の皆さまへの利益還元も増加させることができおり、今後も最も重要な成長の源泉である人材への投資を積極的に進めていきます。

\*3 研修等による教育人件費+教育交通費 \*4 従業員給与/(営業利益+従業員給与)

研究開発投資 図15

2019年度における研究開発費は101億円となっています。住宅系事業に係る研究開発費は49億円、建築系およびその他の事業に係る研究開発費は51億円です。基礎・応用研究から新技術・新商品開発、さらには、これらの新技術の建築物や街づくりへの活用・検証まで多岐にわたる研究開発を行っています。

設備投資 図16

不動産開発投資を除く設備投資額842億円の主なものは、生産効率向上のための工場生産ラインの更新や工場施設の改修によるものです。生産ラインについては、市場動向や受注動向などを見定めながら計画的に投資を進めています。特に原価率や品質向上に影響を与える大きな要素である、主要組立工程における自動化率のさらなる向上に取り組んでいきます。

IT関連投資の状況 図17

IT関連投資については、商品・サービスの付加価値向上、営業活動への活用、生産工程における効率化、業務の効率化等、将来の収益の増大やコスト削減につながる要素を非常に大きく有しているため、今後はさらなる資金の投下と体制面の整備を併せて、積極的に取り組んでいきます。

図14 営業利益に対する従業員給与比率(単体)

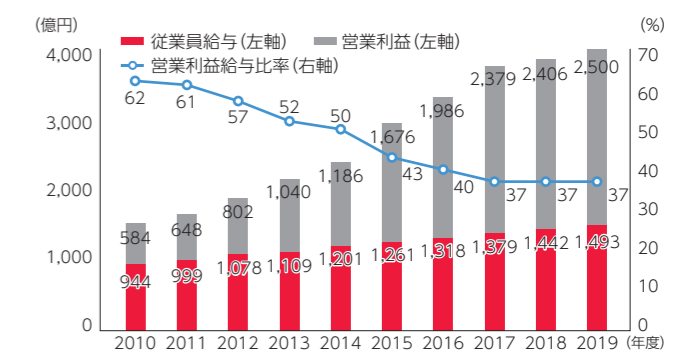


図15 研究開発費/人材開発費

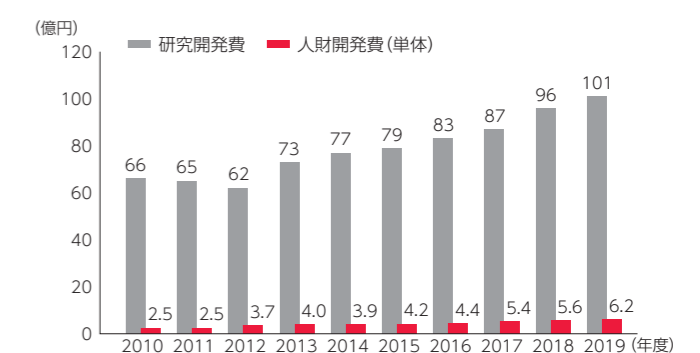
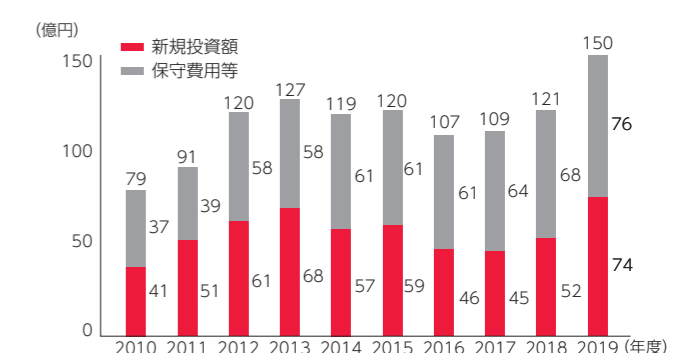


図16 設備投資額(不動産開発投資を除く)



図17 IT関連投資額





## 株主・投資家の皆さまとの対話

当社は、経営ビジョンに掲げる「共創共生」の精神のもと、株主・投資家との目的をもった対話を実現するために、双方向のコミュニケーションの充実を図っています。中長期的な企業価値を判断するための情報開示に努め、株主・投資家との対話を通じて

いただいた意見・要望については取締役また経営幹部ならびに社外役員へフィードバックを適時適切に行い、課題認識を共有し、会社の持続的な成長と企業価値の向上に努めています。

### 2019年度 取り組み実績

#### 株主総会(2020年6月26日)

- 出席者数 **165名**
- 議決権行使比率 **85.70%**

#### 機関投資家・アナリストとの対話 のべ678社

国内外の機関投資家との面談・電話取材の対応	随時	306社
電話カンファレンスでの決算説明会	4回	190社
経営トップによる経営説明会	2回	99社
機関投資家向け施設見学会	3回	37社
ESG関連の対話実績	随時	46社
経営トップによる海外ロードショー	欧州、北米、シンガポール、香港	

#### 個人投資家との対話 のべ1,693名

個人株主向け施設見学会(奈良・東京)	3回	125名
個人投資家向けオンライン会社説明会	1回	1,568名

#### IR活動を通じていただいた意見・要望の社内フィードバック

取締役会での活動報告	年1回
社外取締役への活動報告	半期ごと
事業部門との業績・市場動向についての意見交換	四半期ごと



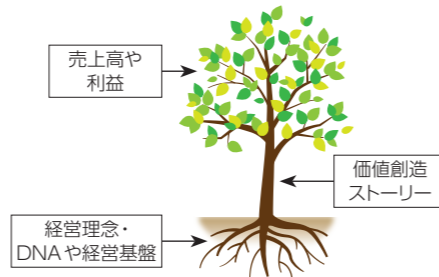
### ESG スモールミーティング

「統合報告書2019」を投資家とのコミュニケーション・ツールとして活用したESGスモールミーティングを実施しました。

日時	2019年12月16日(月)
参加者	機関投資家 28名
当社参加部門	CFO、IR担当役員、総務部、環境部、サステナビリティ企画部、IR室

2019年度は、経営ビジョンである「人が心豊かに生きる社会の実現」のために、事業面・社会面・環境面から取り組むべき課題として特定したマテリアリティ(経営課題)についてご説明するとともに、第6次中期経営計画と合わせてスタートした環境(E)・社会(S)への取り組み「エンドレス グリーンプログラム 2021」および「エンドレス ソーシャル プログラム 2021」についてご説明しました。また2019年11月に公表したガバナンス(G)への取り組み「大和ハウスグループのガバナンス強化策」や今後の経営体制に関する考え方などもご説明しました。

ご参加いただいた機関投資家からは、「創業者精神とESGをうまく被せて推進できている」、「環境KPIIに関する取締役会での議論の内容を知りたい」、「環境KPIと役員報酬の連動



についてどう考えているか」、「ガバナンスへの取り組みについて、今後何を優先事項として取り組んでいくのか」、「新しいガバナンス改革が今後どのように効くのか」が注視したい」などといったご意見をいただきました。

今後も、ESGへの取り組みを進めることで健全な経営とガバナンス体制の実現、そして財務・非財務の両面での開示情報の充実によって対外的な説明責任を果たすことがセットでなければならないと認識しており、信頼性・透明性の高い経営体制により資本コストの低減につなげていきたいと考えています。IR部門としては、株主・投資家の皆さまに「対話しがいのある会社」と思っていただけのように、積極的な情報開示と対話を継続していきます。

# Data Section

データ編



# データ編

## 財務ハイライト

(百万円)										
年度	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
売上高	1,848,797	2,007,989	2,700,318	2,810,714	3,192,900	3,512,909	3,795,992	4,143,505	4,380,209	
売上総利益	379,952	415,771	507,903	540,868	632,417	721,312	793,832	842,767	870,206	
売上高総利益率(%)	20.6	20.7	18.8	19.2	19.8	20.5	20.9	20.3	19.9	
販売費及び一般管理費	264,996	287,746	344,326	360,516	389,316	411,220	446,690	470,571	489,091	
営業利益	114,955	128,024	163,576	180,352	243,100	310,092	347,141	372,195	381,114	
営業利益率(%)	6.2	6.4	6.1	6.4	7.6	8.8	9.1	9.0	8.7	
経常利益	108,506	145,395	176,366	202,628	233,592	300,529	344,593	359,462	367,669	
親会社株主に帰属する当期純利益	33,200	66,274	102,095	117,133	103,577	201,700	236,357	237,439	233,603	
株主資本利益率(ROE)(%)	5.1	9.5	11.9	11.2	9.1	16.3	17.0	15.5	14.1	
総資産当期純利益率(ROA)(%)	1.7	3.0	4.1	4.1	3.3	5.9	6.2	5.7	5.2	
総資産	2,086,097	2,371,238	2,665,946	3,021,007	3,257,805	3,555,885	4,035,059	4,334,037	4,627,388	
純資産	657,891	734,883	992,686	1,112,817	1,181,986	1,329,901	1,513,585	1,643,717	1,773,388	
自己資本	657,111	733,623	986,518	1,105,628	1,170,278	1,308,290	1,474,539	1,595,991	1,726,995	
自己資本比率(%)	31.5	30.9	37.0	36.6	35.9	36.8	36.5	36.8	37.3	
有利子負債	383,625	374,788	393,568	563,530	491,964	640,671	780,574	778,546	1,043,478	
D/Eレシオ(倍)	0.58	0.51	0.40	0.51	0.42	0.49	0.53	0.49	0.60	
ネットD/Eレシオ(倍)	0.20	0.17	0.18	0.29	0.26	0.32	0.31	0.31	0.44	
流動比率(%)	133.7	136.8	127.2	138.7	136.5	137.5	144.4	137.0	162.2	
固定比率(%)	188.9	189.4	161.2	158.3	164.8	164.4	156.3	151.2	146.1	
営業活動によるキャッシュ・フロー	248,771	164,247	78,451	139,465	278,497	287,691	382,365	355,599	149,651	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△117,226	△140,736	△240,439	△235,027	△202,447	△343,643	△313,664	△313,989	△317,273	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△28,766	△28,633	110,131	129,202	△130,185	80,086	41,804	△86,979	169,128	
時価総額	656,313	1,091,856	1,156,397	1,565,858	2,109,310	2,129,297	2,731,576	2,344,492	1,783,852	
期末株価(円)	1,094	1,820	1,751	2,371	3,166	3,196	4,100	3,519	2,677	
1株当たり情報(円)										
当期純利益(EPS)	57.36	114.52	161.08	177.74	156.40	304.14	355.87	357.29	351.84	
純資産(BPS)	1,135	1,267	1,496	1,678	1,762	1,971	2,218	2,404	2,600	
配当金*1	25	35	50	60	80	92	107	114	115	
配当性向(%)	43.6	30.6	31.0	33.8	51.2	30.2	30.1	31.9	32.7	
株価収益率(PER)(倍)	19.07	15.89	10.87	13.34	20.24	10.51	11.52	9.85	7.61	
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.96	1.44	1.17	1.41	1.80	1.62	1.85	1.46	1.03	
期末従業員数*2(人)	27,130	30,361	32,628	34,903	37,191	39,770	42,460	44,947	47,133	
グループ会社数(社)	89	113	129	145	172	196	317	387	360	
売上高連単倍率(倍)	1.66	1.62	1.89	1.91	1.94	2.04	2.09	2.15	2.22	
当期純利益連単倍率(倍)	1.84	1.35	1.26	1.21	1.26	1.37	1.19	1.30	1.19	

\*1 2015年度の1株当たり配当金80円は、60周年記念配当10円を含んでいます。  
 \*2 従業員数は正社員のみ的人数です。

年度	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>セグメント別売上高(連結)*3(億円)</b>									
戸建住宅	3,363	3,511	3,944	3,753	3,783	3,903	3,853	3,838	4,978
賃貸住宅	5,267	5,925	6,887	7,729	8,801	9,772	10,308	10,613	10,059
マンション	1,288	1,567	2,427	2,313	2,793	2,628	2,850	2,805	3,727
住宅ストック	681	764	867	916	955	1,055	1,121	1,145	1,456
商業施設	3,069	3,472	4,219	4,562	4,955	5,697	6,208	6,939	8,067
事業施設	2,570	2,514	5,921	5,815	7,363	8,284	8,502	10,223	11,523
その他	3,129	3,353	3,939	4,265	4,588	5,135	6,371	7,161	5,300
調整額	(881)	(1,030)	(1,205)	(1,248)	(1,311)	(1,349)	(1,256)	(1,293)	(1,311)
合計	18,487	20,079	27,003	28,107	31,929	35,129	37,959	41,435	43,802
<b>セグメント別営業利益(連結)*3(億円)</b>									
戸建住宅	110	125	133	88	165	192	215	199	180
賃貸住宅	529	522	642	695	819	942	1,066	1,022	985
マンション	37	99	107	108	157	134	133	135	158
住宅ストック	45	61	93	99	112	130	132	159	167
商業施設	331	459	607	672	803	1,007	1,141	1,377	1,406
事業施設	258	206	269	384	680	789	889	989	1,206
その他	82	96	140	102	95	168	230	325	192
調整額	(246)	(291)	(358)	(348)	(403)	(265)	(337)	(486)	(487)
合計	1,149	1,280	1,635	1,803	2,431	3,100	3,471	3,721	3,811
<b>住宅着工戸数*4(千戸)</b>									
住宅着工戸数	841	893	987	880	921	974	946	952	883
持家	305	317	353	278	284	292	282	288	283
分譲(一戸建)	118	125	134	124	126	135	138	145	146
貸家(賃貸住宅)	290	321	370	358	384	427	410	390	334
分譲(マンション)	120	124	124	110	118	112	108	120	111
<b>大和ハウス工業(個別)の住宅販売戸数(国内)(戸)</b>									
住宅販売戸数	39,486	43,203	46,018	49,087	51,207	54,925	51,641	48,410	43,703
戸建住宅	8,323	7,965	8,088	7,280	6,999	7,106	6,907	6,524	5,917
分譲住宅	1,676	1,916	2,433	2,614	2,333	2,180	2,320	2,192	2,066
賃貸住宅	27,115	30,514	32,424	36,757	38,903	43,428	40,254	37,905	33,502
分譲マンション	2,372	2,808	3,073	2,436	2,972	2,211	2,160	1,789	2,218
参考:コスモスイニシア*5 分譲マンション	—	—	799	772	896	744	558	414	325
<b>戸建住宅事業</b>									
1戸当たりの平均売上金額(百万円)									
戸建住宅	29.7	30.1	31.1	32.7	33.7	34.3	35.9	37.3	39.6
分譲住宅	24.0	23.8	23.5	24.0	24.5	25.3	24.0	24.3	22.4
<b>賃貸住宅事業</b>									
賃貸住宅販売戸数	27,115	30,514	32,424	36,757	38,903	43,428	40,254	37,905	33,502
1戸当たりの平均売上金額(百万円)									
賃貸住宅	11.3	10.7	11.2	11.4	11.6	11.4	12.0	12.4	12.3
低層	10.1	10.3	10.9	11.1	11.3	11.1	11.6	12.0	11.7
中高層	12.2	14.0	14.4	14.9	15.2	16.6	17.8	18.1	20.2
<b>賃貸住宅管理戸数の推移</b>									
賃貸住宅管理戸数	306,586	346,068	391,778	435,515	471,342	510,208	543,124	572,238	595,182
一括借上(入居保証)戸数	265,219	305,808	352,341	397,282	433,628	471,845	505,313	531,356	552,625
入居率(%)	97.4	97.6	97.2	97.5	97.4	97.1	97.3	96.9	97.6
<b>マンション事業</b>									
売上高の状況(個別)(百万円)									
平均売上金額	35.8	34.4	41.1	37.9	44.2	48.4	53.2	55.8	62.2
分譲マンション管理戸数									
管理戸数	283,457	295,002	309,330	320,488	332,299	341,705	353,026	360,619	371,524
<b>商業施設事業</b>									
転貸建物面積の推移									
貸付可能面積(m <sup>2</sup> )	4,453,785	4,701,563	4,829,902	5,134,274	5,441,604	5,736,312	6,157,287	6,375,278	6,765,150
入居賃貸面積(m <sup>2</sup> )	4,387,426	4,656,848	4,791,228	5,087,813	5,399,137	5,684,372	6,099,232	6,311,331	6,684,037
テナント数	7,593	7,936	8,524	8,989	9,532	10,038	10,843	11,220	12,032
入居率*6(%)	98.5	99.0	99.2	99.1	99.2	99.1	99.1	99.0	98.8

\*3 セグメント間の内部取引を含みます。 \*4 住宅着工戸数は「住宅着工統計」(国土交通省)より。 \*5 株式会社コスモスイニシアは、2013年6月より連結子会社となりました。  
 \*6 入居面積/貸付可能面積



## 非財務ハイライト(中期計画自己評価指標)

当社グループでは、環境、社会への活動の成果を測定し、「見える化」を図るため、2006年度より「CSR自己評価指標」を導入し、活動の改善につなげています。

第6次中期経営計画のスタートにともない、エンドレス グリーン プログラム 2021およびエンドレス ソーシャル プログラム 2021を策定し、その実績については評価指標を用いて年度ごとに各担当部門が進捗を管理(運用期間2019年度～2021年度)することで、業績目標の達成および経営基盤の強化を目指しています。

初年度となる2019年度の主な自己評価の結果は、以下の通りとなりました。なお、要因分析は、サステナビリティレポート2020に掲載しておりますので、そちらも併せてご参照ください。

### 社会性中期計画(エンドレス ソーシャル プログラム 2021)の主な実績と目標 (年度)

基盤	重要課題	評価指標(KGI)	2018実績	2019目標	2019実績	2021目標
		指標				
人財基盤	従業員の働き方改革(成果の最大化と安全かつ健康な職場環境の両立)	従業員全世代の「働きがい」に関する実感度 ※ Sustainability Surveyの「働きがい」に関する設問より算出	65%	65%	65%	80%
	人財育成と採用強化(2030年の企業グループを見据えた体制構築)	若年社員(入社3年目まで)の定着率	73.9%	80%	75.4%	90%
	ダイバーシティ&インクルージョン	①管理職女性比率	3.6%	4%	4.1%	5%
		②女性管理職ライン長比率	24.1%	30%	25.0%	40%
		③女性工事比率	4.6%	5%	4.9%	6%
		④女性営業比率	9.9%	11%	10.2%	13%
⑤新卒採用女性比率		27.2%	30%	24.8%	30%	
顧客基盤	コーポレートコミュニケーションの強化(对生活者(将来の顧客))	インターブランド社 Japan's Best Domestic Brand / ブランド価値金額	668百万USD	800百万USD	700百万USD	1,000百万USD
	顧客長期リレーション対応の促進	顧客基盤を活かした受注率(住宅紹介販売率)	38.7%	50%	37.4%	70%
技術・ものづくり基盤	施工現場の安全・安心の徹底	施工現場労働災害の度数率 ※100万延実労働時間あたりの労働災害による死者数(休業4日以上)	0.23	0.21	0.19	0.21
	取引先企業との連携によるものづくりの生産性向上	施工現場の休工日	77日	88日(4週6休)	88日※1	112日(4週8休)
		工場年間休日	108日	111日	111日	117日
	グループCSR調達の促進と効率化	①主要取引先におけるCSR調達ガイドライン適合比率(80点以上を適合と判定) ※主要取引先:従業員数300名以上の取引先	—	50%	42.4%	70%
②全取引先へのCSR調達ガイドラインにともなうセルフチェックの回答率		—	50%	19.7%	70%	
リスク対応基盤	災害・異常気象を前提とした事業実施体制の確立	事業継続体制スコア【点】※2 (6つのテーマの取り組み状況をスコア化し、BCM部会メンバーにて評価)	—	30点	44点	100点
	企業倫理・コンプライアンスの確立	内部統制体制充実度スコア※3	408.1	376	397.4	447

### 環境行動計画(エンドレス グリーン プログラム 2021)の主な実績と目標 (年度)

環境テーマ	重点テーマ	管理指標(KPI)	2018実績	2019目標	2019実績	2021目標	
総合	商品・サービス	環境を切り口にした商品・サービスを開発・販売し、環境と企業収益の両立を推進	環境貢献型事業の売上高	11,172億円	12,500億円	12,277億円	— ※4
気候変動の緩和と適応(エネルギー)	自社活動	・新築施設のZEB化、既存施設の省エネ運用改善および計画的な設備更新の継続 ・再生可能エネルギー(風・太陽・水・バイオマス)による発電事業の拡大	GHG排出量(売上高あたり)2015年比	26.3%削減	28%削減	31.9%削減	35%削減
			エネルギー効率(EP100)2015年比	1.27倍	1.28倍	1.34倍	1.4倍
			再生エネルギー利用率(RE100)	0.23%	0.30%	0.30%	10%
	商品・サービス	ZEH・ZEB・グリーンビルディング認証の推進	再エネ発電率	84.5%	85%	96.4%	100%
			商品の使用によるGHG排出量(床面積あたり)2015年比	20%増加	2%削減	19%増加	6%削減
			ZEH 販売率	29%	50%	41%	60%
		ZEB 販売率	22%	25%	33.4%	35%	
		グリーンビルディング認証取得率	15%	30%	5%	70%	
環境教育	環境経営人財の育成、全従業員の環境意識・知識の向上	eco検定合格者数	4,402人	5,000人	8,218人	12,000人	

※1 施工現場の2019年度目標休日88日に対して実績は現状未確認。2018年度の目標休日77日については93%の取引先が取得(取引先アンケート調査2019より)  
 ※2 6つの指標の進捗度より算出 ①従業員の安全確保 ②電源確保および情報システムのバックアップ体制強化 ③引渡し済顧客の支援体制強化 ④生産購買機能の維持  
 ※3 下記より算出。  
 1. 内部統制体制の充実度 ①情報収集・共有体制(リスク情報等の報告・共有状況) ②管理・監督体制(内部統制委員会等の管理・監督機関の運用状況)  
 ③研修・啓発体制(社内研修や社内通達等の啓発活動の実施状況)  
 2. 損害・損失の程度 ①経済的損失の程度や、重大案件の発生状況等  
 ※4 2021年度の目標は当期の状況をふまえて来年度に発表する予定です。

参考ページ サステナビリティレポート2020:中期計画自己評価指標 P.179~182

# 会社概要

## 会社概要

(2020年6月26日現在)

名称	大和ハウス工業株式会社		
創業	1955年4月5日(設立 1947年3月4日)		
資本金	1,616億9,920万1,496円		
社員数(連結)	47,133名(2020年3月31日現在)		
上場証券取引所	東京		
証券コード	1925		
本社・本店	大阪市北区梅田三丁目3番5号 〒530-8241 TEL:06-6346-2111(代表)		
東京本社・本店	東京都千代田区飯田橋三丁目13番1号 〒102-8112 TEL:03-5214-2111(代表)		
支社(37カ所)	北海道	埼玉東	新潟
	岩手	千葉	岐阜
	仙台	柏	名古屋
	福島	千葉中央	岡崎
	つくば	城東	愛知北
	茨城	武蔵野	四日市
	宇都宮	横浜	滋賀
	群馬	川崎	京都
	埼玉	厚木	堺
	埼玉西	金沢	北摂
支店	全国37カ所		
工場	全国9カ所		
研究所	総合技術研究所(奈良市)		
研修センター	奈良・大阪・東京		
海外事業所・駐在員事務所	上海(中国)	ハノイ(ベトナム)	
	台北(台湾)	ホーチミン(ベトナム)	
	ジャカルタ(インドネシア)	ヤンゴン(ミャンマー)	
	マニラ(フィリピン)	メキシコシティ(メキシコ)	
IR連絡先	大和ハウス工業株式会社 経営管理本部 IR室 TEL:06-6225-7804 FAX:06-6342-1419 Eメール:dh.ir.communications@daiwahouse.jp		
ホームページ	https://www.daiwahouse.com		

## 株式情報

(2020年3月31日現在)

発行可能株式総数	1,900,000,000株
発行済株式の総数	666,238,205株
株主数	51,605名
大株主	

株主名	当社への出資状況	
	持株数 <sup>*1</sup> (千株)	持株比率 <sup>*2</sup> (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	64,449	9.70
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	39,323	5.92
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	16,453	2.48
株式会社三井住友銀行	16,117	2.43
株式会社三菱UFJ銀行	15,470	2.33
JP MORGAN CHASE BANK 385151	13,856	2.09
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	12,638	1.90
大和ハウス工業従業員持株会	12,623	1.90
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	12,599	1.90
日本生命保険相互会社	11,944	1.80

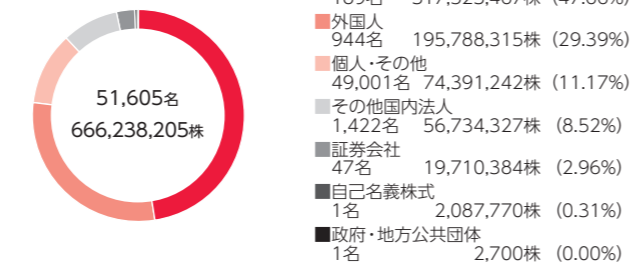
※1 株主数は千株未満を切り捨てて表示しています。  
 ※2 持株比率は自己株式を控除して計算しています。  
 持株比率は小数点以下第三位を四捨五入して表示しています。

## 役員一覧

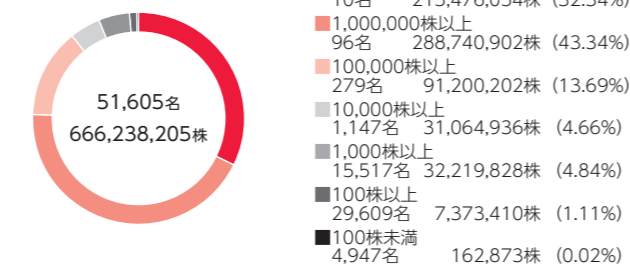
(2020年6月26日現在)

<b>取締役</b>		<b>常務執行役員</b>	
代表取締役社長	芳井 敬一	山本 誠	廣森 隆樹
代表取締役副社長	石橋 民生	田辺 吉昭	柴田 英一
代表取締役副社長	香曾我部 武	岡田 恵吾	山田 裕次
取締役常務執行役員	大友 浩嗣	佐々木 幹雄	宮武 孝之
取締役常務執行役員	浦川 竜哉	山崎 考平	田村 哲哉
取締役常務執行役員	出倉 和人	<b>上席執行役員</b>	
取締役常務執行役員	有吉 善則	中村 康夫	南川 陽信
取締役常務執行役員	下西 佳典	原納 浩二	和田 哲郎
取締役常務執行役員	一木 伸也	濱 博文	能村 盛隆
取締役(社外)	木村 一義	多田 和弘	永瀬 俊哉
取締役(社外)	重森 豊	石橋 信仁	橋本 好哲
取締役(社外)	籾 ゆき子	林 直樹	福島 斉
取締役(社外)	桑野 幸徳	西岡 直樹	河野 宏
取締役(社外)	関 美和	片岡 幸和	中尾 剛文
		水谷 勲	名島 弘尚
<b>監査役</b>		<b>執行役員</b>	
監査役	西村 達志	小高 一浩	竹林 桂太郎
監査役	平田 憲治	落合 滋樹	岩淵 義徳
監査役	中里 智行	仁部 数典	八田 政敏
監査役(社外)	飯田 和宏	杉浦 雄一	泉本 圭介
監査役(社外)	織田 昌之助	橋本 英治	杉本 昌文
監査役(社外)	渡邊 明久	小柳出 隆一	久保 文昭
		河村 太郎	吉岡 憲一
		富樫 紀夫	前田 忠利
		高松 幸男	野辺 克則
		金井 雅孝	諏訪 和美
		伊藤 光博	松山 竜蔵

### 所有者別株式分布状況



### 所有株数別株式分布状況



注 ( )内は発行済株式の総数に占める割合を表示しています。

# 編集後記

## 大和ハウスグループは、未来を想像し、未来を創造する

最後までお読みいただき、ありがとうございます。

私たちは、「創業100周年に売上高10兆円の企業グループ」として、経営ビジョンに掲げる「人が心豊かに生きる社会」を実現するために、事業と基盤(ESG)を統合しサステナブル経営の強化を進めております。類を見ない自然災害の多発、新型コロナウイルス感染症の脅威と共存、デジタル活用の急速な進展、予測困難な世界情勢など、変化し続ける環境下においては、先の先を読む力、不測の事態に直面した時でもスピード感をもって対応できる力がますます重要になっていると実感しております。



常務執行役員 財務部長兼 IR室長

山田 裕次

一方、私たちは今「世の中のお役に立つこと」の真の意味を考え、創業者・石橋信夫が重要であると語っていた「将来の夢」を考えています。統合思考の本質とは「どのような理念に基づき、何をし、何を生み出していくのかを考えること」ではないでしょうか。原点である企業理念・創業者精神へ立ち返り、理想とする未来・社会を想像したうえで、「当社グループがどのような役割を果たしていけるか」、「それに向けて、基盤・能力をどう強化し、活かしていくのか」、「事業活動を通じて生み出される財務的な『価値(売上・利益)』だけでなく、社会に対する正負の影響(インパクト)にどう向き合っていくのか」を考えています。そうすることで、想像した未来を、大和ハウスグループは、創造し、実現していきます。

最後に本誌制作にご協力いただきました関係者の皆さまをはじめ、本誌をお読みいただきました皆さまに心よりお礼申し上げますとともに、引き続き当社グループの事業活動に対するご理解を深めていただき、これからの大和ハウスグループへさらなるご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

「夢」それは、まことに広い意味をもつことばです。夜寝て見るのも「夢」であり、過去の思い出をもまた人は「夢」という表現をします。しかしわれわれにとっては、寝てみる夢も過去の夢も、さして重要な意味をもちません。われわれにとって重要な夢は「将来の夢」でなければなりません。夢あるところに前進があり、伯楽あるところに馬が発見される。伯楽たるは経営者、管理職の要諦であり、夢をもつことは社員の義務であります。企業は夢とともに伸び、人はすべて夢を求めていくことを知らず走り続けるのです。

創業者・石橋信夫



## コミュニケーションの全体像



## 大和ハウス工業株式会社

本社 大阪市北区梅田3丁目3番5号 〒530-8241 Tel 06-6346-2111 (代表) Fax 06-6342-1399  
 東京本社 東京都千代田区飯田橋3丁目13番1号 〒102-8112 Tel 03-5214-2111 (代表) Fax 03-5214-2109

[www.daiwahouse.com](http://www.daiwahouse.com)

大和ハウスグループの経営のシンボルである「エンドレスハート」は、日本およびその他の国における登録商標または商標です。

© Copyright 2020 DAIWA HOUSE INDUSTRY CO., LTD. All rights reserved

 We Build ECO | 森林育成紙™使用