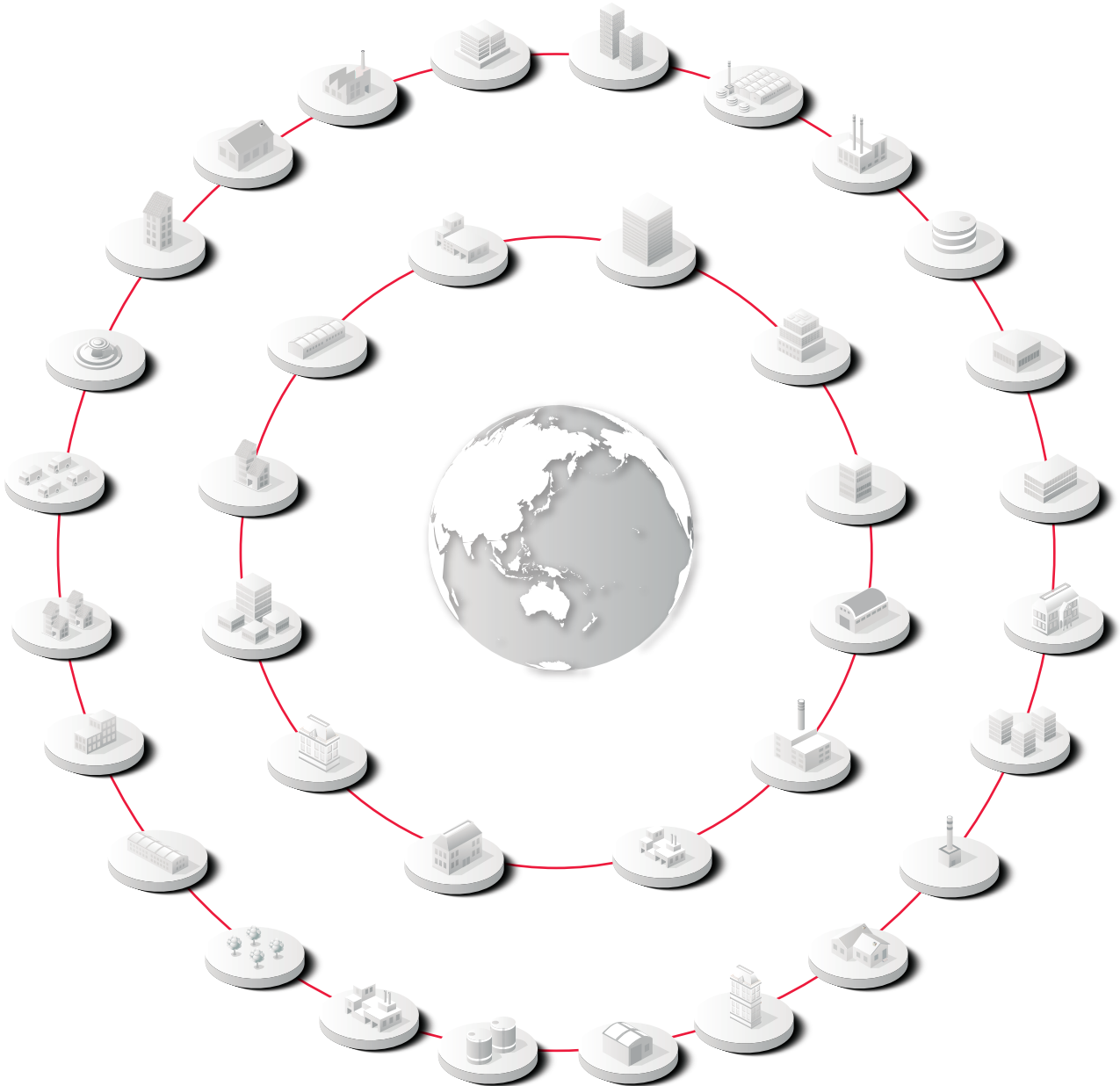




Daiwa House[®]
Group

大和ハウスグループ

統合報告書2019



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

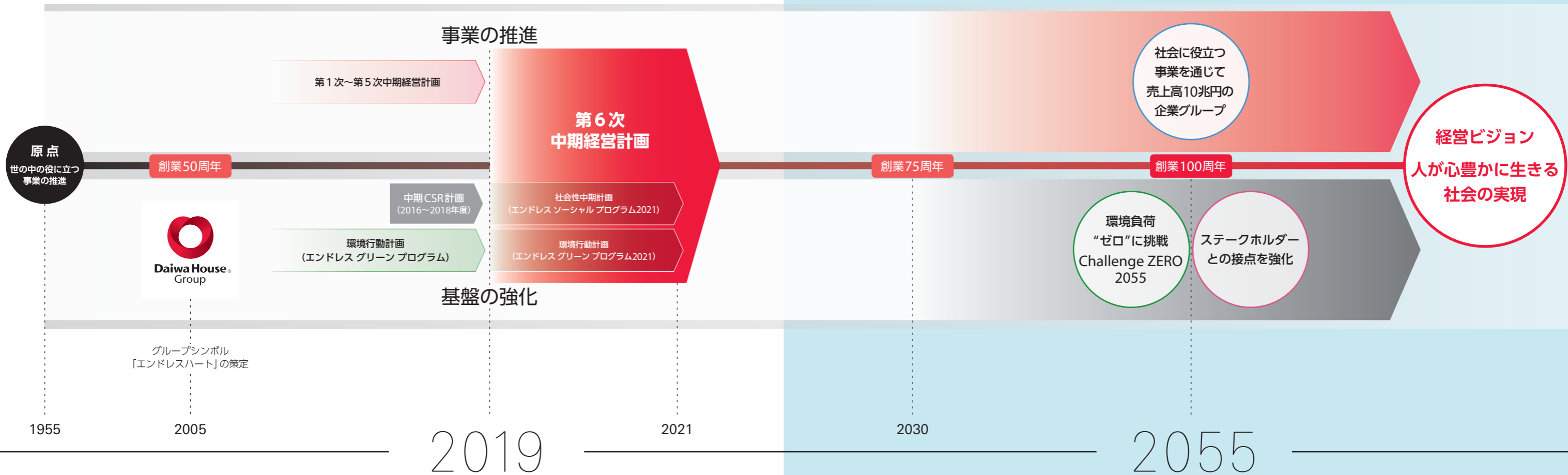
創業者精神に基づく

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。



創業者精神を起点とした

第6次中期経営計画始動

私たちには「創業100周年に売上高10兆円の企業グループ」として世の中に役立つ事業を推進しながら、「人が心豊かに生きる社会の実現」を目指す、という壮大な夢と経営ビジョンがあります。

この経営ビジョンの実現に向けて、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。

これらの重要課題解決に向け、2019年度より、創業者精神を起点に、3年間で取り組むべき基本方針として第6次中期経営計画を策定しました。



創業者精神を継承する

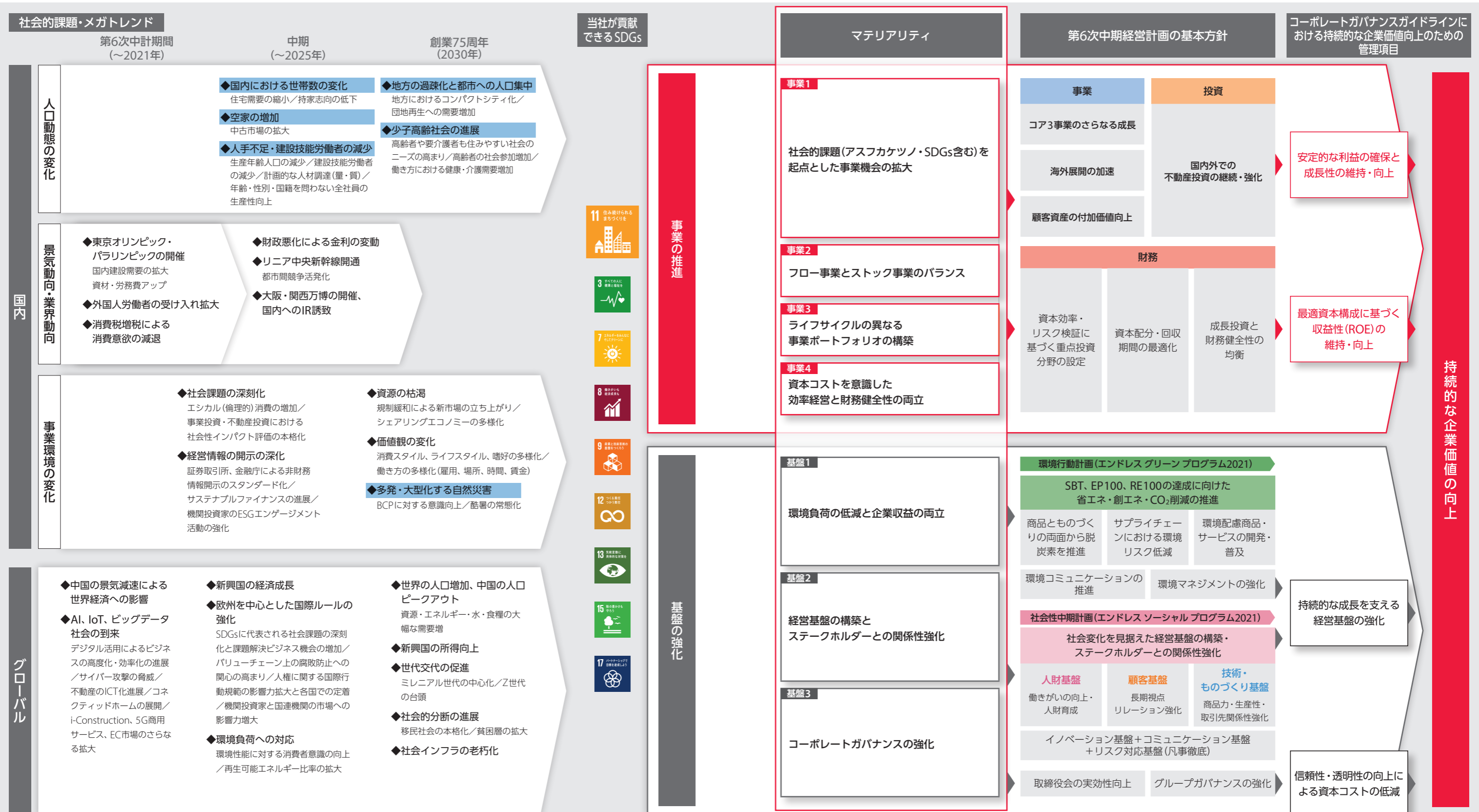
経営ビジョンの実現に向けて

私たちは、創業者精神を軸とした普遍的な考え方を見失うことなく継承し、経営ビジョンの実現に向けて、コーポレートガバナンスガイドラインや中期経営計画を定めています。

これからも、「世の中の役に立つ事業の推進」と「基盤の強化」の好循環をより強固なものにしながら、着実に目標を達成することで、持続可能な開発目標 (SDGs) を含めた中長期的な社会課題の解決への貢献と当社の持続的成長に努め、持続的な企業価値向上を果たしていきます。

持続的な企業価値向上に向けた マテリアリティを特定

当社は、持続的な企業価値向上のために、自社を取り巻く外部環境を認識した上で、コーポレートガバナンスガイドラインにおいて制定した4つの管理項目に沿って、マテリアリティを特定しました。第6次中期経営計画における基本方針に取り組み、マテリアリティの解決を目指していきます。

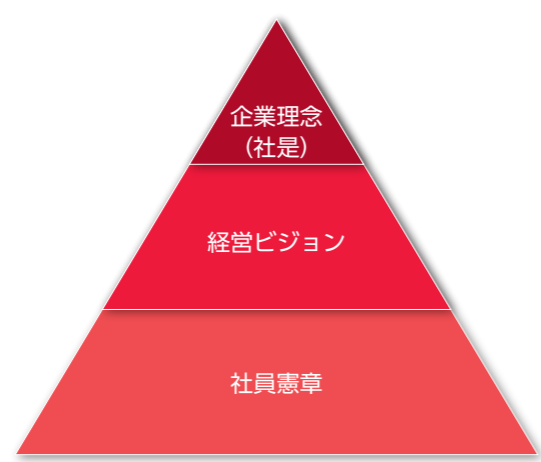


※ 青い背景は特に重要視する中長期的な社会的課題

P.28 (関連するマテリアリティと重点テーマ)

目次 CONTENTS

理念体系



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**劣劣**の生んだ商品は社会全般に貢献すること
- 一、我々の企業は我々役員全員の糸乱れざる団結とたゆまざる努力によってのみ発展すること
- 一、我々は相互に信頼し協力すると共に常に深き反省と責任を重んじ**積極的相互批判**を通じて生々発展への大道を邁往すること

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明正大な行動により、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

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ともに歩み続け、いつの時代も常に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。

大和ハウスグループは、社会的課題の解決のための「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、これまで価値を創造し続けてまいりましたが、本書は、この姿勢を株主・投資家をはじめステークホルダーのみならずご理解いただくため、「大和ハウスグループの価値創造ストーリー」にて、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(エンドレスハートの価値)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おります。

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。

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(2019年3月31日現在、連結子会社340社、持分法適用関連会社42社、非連結子会社2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。



第1章 大和ハウスグループの価値創造ストーリー

- 09 会長メッセージ
- 13 大和ハウスグループの価値創造ストーリー

第2章 第6次中期経営計画

- 23 社長メッセージ
- 39 CFOメッセージ
- 43 資本政策の基本方針
- 44 財政状態および経営成績等の分析

第3章 事業の推進

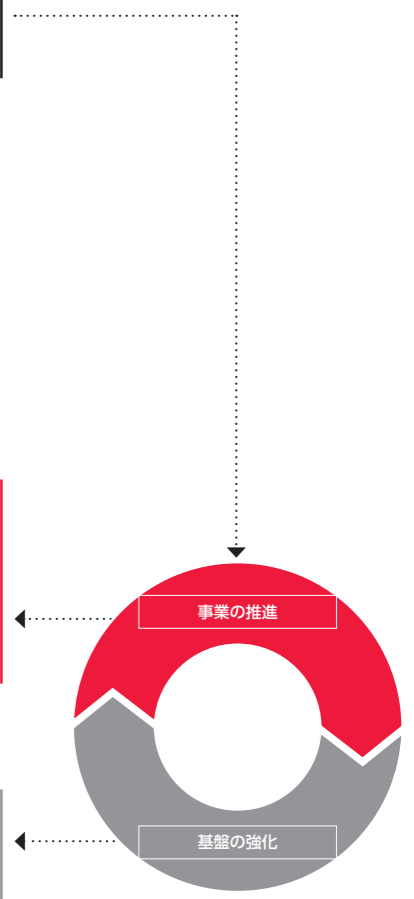
- 49 事業別概況
- 66 **対談** 未来につながる「まちと住まいの再耕」

第4章 基盤の強化

- 70 基盤の強化
- 72 **インタビュー** 大和ハウスグループの人財育成
- 75 社会性中期計画
- 81 **対談** 大和ハウスグループの環境への取り組み
- 85 経営体制

第5章 データ編

- 95 財務ハイライト
- 97 非財務ハイライト
- 99 会社概要
- 100 編集後記



会長メッセージ

凡事徹底。創業者精神の継承により持続的な社会の発展に貢献します



取締役会長 樋口 武男

樋口 武男

1955年に創業した大和ハウス工業は、常に時代の変化を先読みし、Housing(住宅)、Business(建築)、Life(暮らし)の3つの分野において、世の中の役に立つ商品・サービスを生み出してきました。徹底して現場・現物・現実の「三現主義」を貫き、社会のニーズを先読みした事業展開、積極的なイノベーション、新規分野の開拓などにより事業ポートフォリオを大きく変革させながら、連結売上高4兆1,435億円、グループ企業387社、約67,000人の役職員からなる「人・街・暮らしの価値共創グループ」へと成長してきました。これもひとえにみなさまの日ごろのご支援の賜物と、心より御礼申し上げます。

是々非々で嘘のない経営を徹底し「王道」を歩む

創業者・石橋信夫は、「儲かるからではなく、世の中の役に立つからやる」という当社グループにおける普遍的な判断基準を遺してくれました。石橋信夫が遺した理念や精神、そして想いを役職員一人ひとりが理解し、創意、誠意、熱意を持った組織運営を維持してきたからこそ、今日まで事業を継続することができたのだと思います。

私も「凡事徹底」、つまり当たり前のことを当たり前に行き、社会課題を解決する事業の推進という理念の追求こそ、当社グループが未来永劫社会から必要とされ続けるサステナブル(持続可能)な企業としての本筋だと考えています。公器たる企業の社会的責任は、その規模の大きさに比例します。襟

を正し、常に謙虚な姿勢で「自己を律する」ことのできる企業グループであり続けることが重要なのです。

今般、中華人民共和国の関連会社における不正行為や弊社の戸建住宅および賃貸共同住宅における建築基準に関する不適合等により、お客さまをはじめとするステークホルダーのみなさまに多大なるご迷惑とご心配をおかけしましたことを、心より深くお詫び申し上げます。私たちは、今後このような事態が二度と起こらないよう、再発防止策を着実に実行し、是々非々で嘘のない経営を徹底していきます。社是に「常に深き反省と責任を重んじ積極的相互批判を通じて生々発展への大道を邁往すること」とあるように、物事を真正面から受け止める姿勢も創業者精神のひとつです。改めて、創業者精神の継承なくして当社グループの持続的な発展はありえないと痛感しています。小手先でかわすようなことは許されません。しっかりと「王道」を歩み、ステークホルダーのみなさまから再び信頼いただけるよう経営を進めてまいります。

創業者精神を次世代へ語り継ぐ

「企業は人なり」と言われます。事業を継続させるためには人財育成が不可欠です。ましてこれからは創業者を直接的に知らない従業員が当社グループを担っていきます。彼らにも王道を歩んでもらえるよう、これまで以上に「凡事徹底」「自己を律する」など当社グループの原点である創業者精神を丁寧に分かりやすく伝えていかねばなりません。

特に管理職以上の人には、部下の模範となるよう、自らの言動に責任を持つ必要がありますし、コミュニケーション・対話を重視した部下の育成に重きを置くことを大切にしてほしいと思います。私自身も30代で山口支店長に就任した頃、血気盛んに仕事に打ち込んだ結果、部下に恐れられて四面楚歌に陥りました。支店視察に来られた創業者に悩みを打ち明けたところ、「長たる者、決断が一番大事やで」と言われました。私は、この言葉の意図を理解しようと考え、部下とマンツーマンの対話を徹底したところ、しっかりとお互いが理解しあえる信頼関係が構築でき、部下がやる気を持って仕事に向き合ってくれた経験があります。若い世代にやる気を持たせて能力が発揮できるような環境を整備するとともに、公平公正であるよう努めなければなりません。もちろん、少子高齢化社会を迎え、国内の人口が減少していく中で、ダイバーシティの推進は極めて重要となります。若い世代だけでなく女性やシニア世代などを含め当社グループのすべての多様な人財が、与えられた場所で自らを磨き、前向きな気持ちで将来に向けたビジョンを描き続けてほしいと思います。

心に響く指導で、挑戦意欲の高い従業員を生み出し、世の中に役立つ新たな価値の提供を推進する

このたび81歳を迎えたのを機に、代表権を返上しました。これまで、社長を大和団地で8年、大和ハウスで3年、そして会長を15年間務めてまいりました。そ

の間に当社グループは、数多くのお客さまをはじめ、株主および投資家のみなさまと、さまざまなステークホルダーに支えていただき、売上高4兆円を超えるまでに大きく成長することができました。しかしながら、「創業100周年に売上高10兆円の企業グループ」という創業者の夢には半分にも至っておらず、この壮大な夢の実現のためには、多様な人財が同じ方向に向かって歩いていく必要があります。創業者精神の継承はそのために大きな役割を果たすものと信じています。

今後は取締役会長として、創業者精神の継承を通じた人財教育に取り組み、社会の発展に寄与していきたいと考えています。経営トップの使命は、世の中の役に立つ新たな価値の提供を推進することです。創業者が多く新たな事業を生み出してきたように、大きな夢と志を抱くことが大切です。私は、挑戦意欲の高い従業員が一人でも多く生まれるよう、心に響くような指導で、創業者精神をしっかりと伝えていきたいと思います。

大和ハウスグループは、これからも現状に満足することなく、常に向上心と積極精神を持って持続的な企業価値向上と株主価値の創造に努めてまいりますので、株主・投資家をはじめステークホルダーのみなさまにおかれましては、今後も一層のご理解・ご支援を賜りますよう心よりお願い申し上げます。



① 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

大和ハウスグループの
解決策



戦後の木材・資材不足の解決

1955年 **パイプハウス** (創業商品)
 鋼管(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**
 子どもたちの声をヒントにプレハブ住宅の原点「ミゼットハウス」を開発。3時間で建つ家として爆発的な人気となり、今日の日本のプレハブ住宅の礎を築きました。



マイホームの資金問題の解決

1962年 **住宅ローンの先駆け**
 当時、現金による取得が一般的である中、民間初の大規模開発団地「羽曳野ネオポリス」の販売を機に、民間金融機関と提携し、日本初となる住宅ローンの仕組みを考案しました。



均質で短工期な商品提供

1965年 **日本初のプレハブ住宅専門工場**
 安定した環境下で均質な部材を効率的に生産することを実現しました。



ロードサイドにおける新たな価値の提供

1976年 **「LOCシステム」の展開**
 流通店舗事業の開始により、遊休土地を活用したいオーナーさまと、店舗出店を希望するテナントさまをマッチングし、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**
 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しました。

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」という強い思いから、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続け、着実に成長してきました。



ネット社会の到来、物流改革への対応

2003年 **大型物流施設の開発**
 用地の提案、施設の設計施工から施設運営までサポートする当社の物流施設開発は、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**
 「21世紀は風・太陽・水」の事業が必要と考え、風力発電事業に参入しました。



女性の社会進出の支援

2010年 **防犯配慮型賃貸住宅**
 業界に先駆けてセキュリティ・防犯対策を標準搭載した賃貸住宅の開発により、安全・安心で快適な暮らしを提供しました。



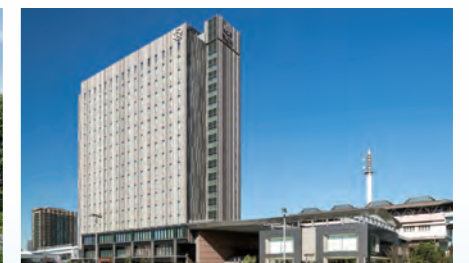
自然災害に強い長期優良住宅の普及

2014年 **「xevo Σ (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。



海外進出する日系企業の支援

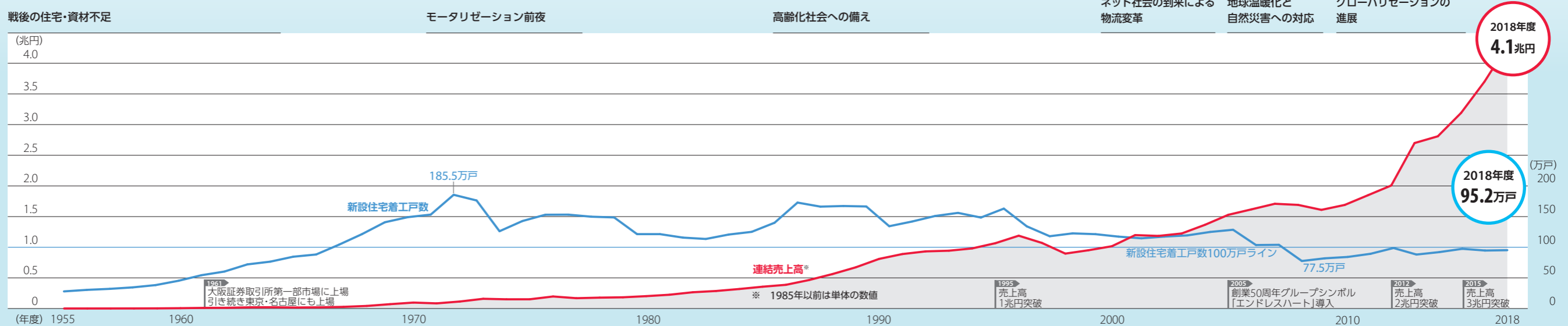
2016年 **インドネシアでレンタル物流倉庫竣工**
 利便性の高い立地で工業団地開発を推進し、日系企業の海外進出をサポートしています。



インバウンドの増加、宿泊施設の不足の解消

地域特性に合わせた都市型ホテルの建設
 インバウンド需要の拡大に対応した宿泊施設・サービスを提供しています。

社会の課題



連結売上高と
新設住宅着工戸数の推移

事業ドメインの変化



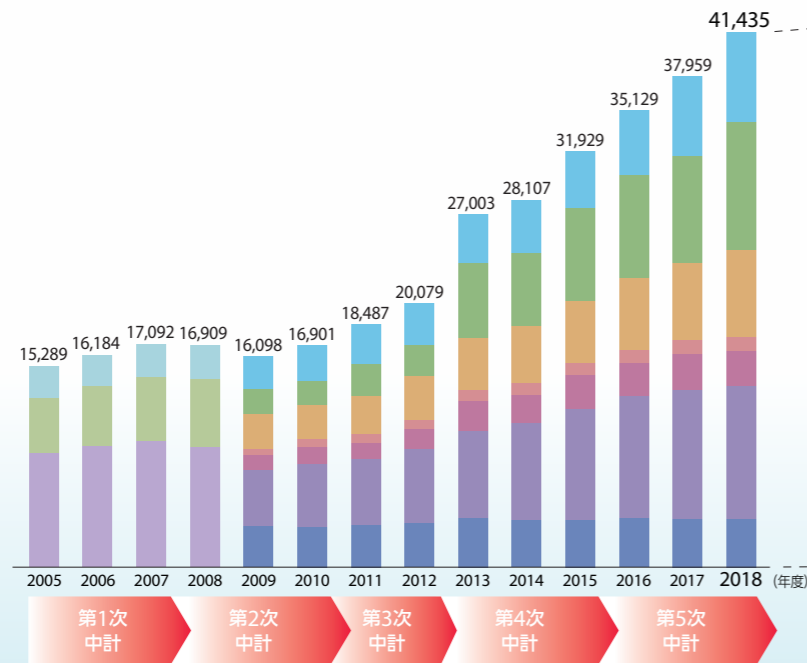
② 大和ハウスグループの今

私たちは、「人・街・暮らしの価値共創グループ」として
ハウスメーカーという枠を超え、
既存の業種・業態の枠組みにとらわれることなく、
新しい価値を創出し続けています

(1) 「人・街・暮らし」に関わる幅広い分野を事業領域に、請負・分譲を中心としたフロー事業と
管理・運営を中心としたストック事業の融合によって独自のポートフォリオを構築しながら成長しています

セグメント別売上高(億円)

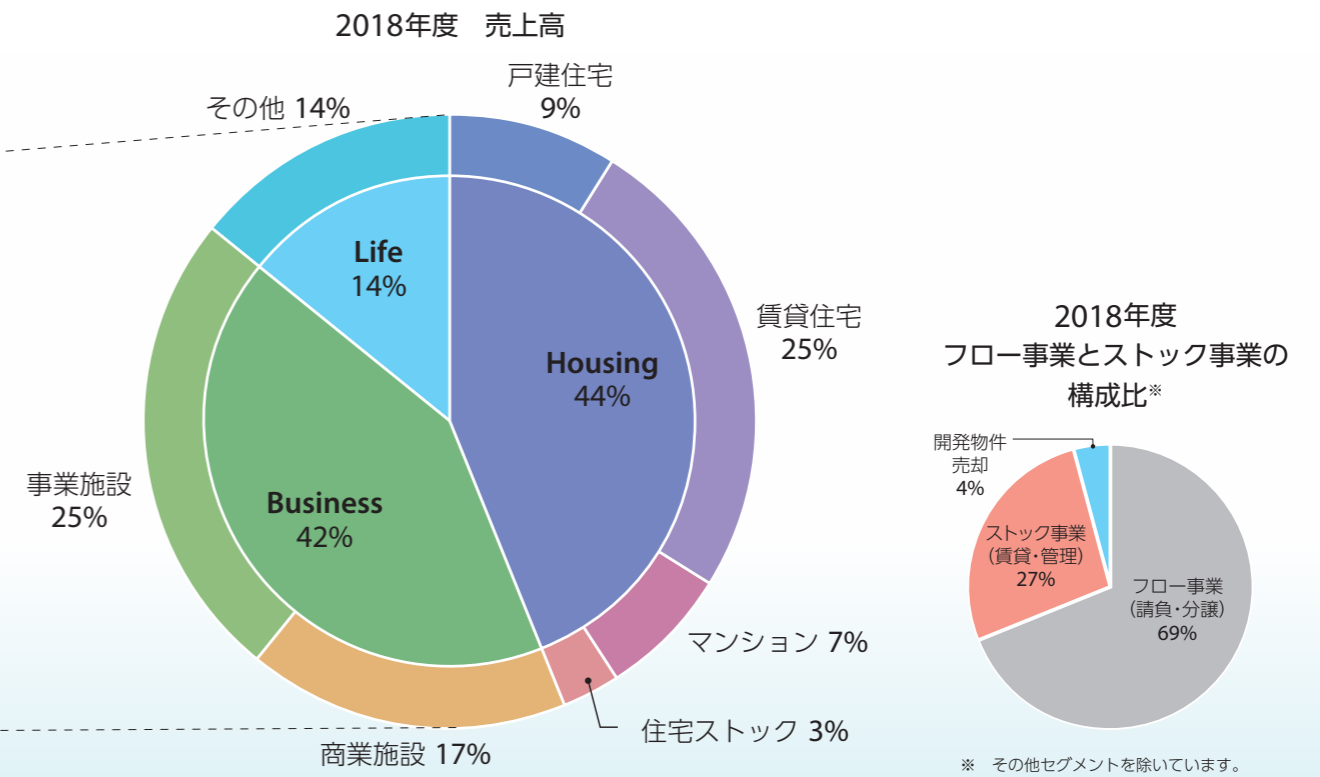
現セグメント: 戸建住宅 賃貸住宅 マンション 住宅ストック 商業施設 事業施設 その他
旧セグメント: 住宅 商業建築 その他(リゾート・スポーツ施設事業 ホームセンター事業 その他事業 観光事業)



注 2009年度よりセグメントの区分を変更しています。

2005年(創業50周年)に、大和ハウスグループは新たなシンボル「エンドレスハート」を掲げ、「人・街・暮らしの価値共創グループ」として、次の50年もサステナブルな社会の実現に貢献するため、ハウスメーカーの枠を超え、世の中に必要とされるさまざまな事業を展開してきました。

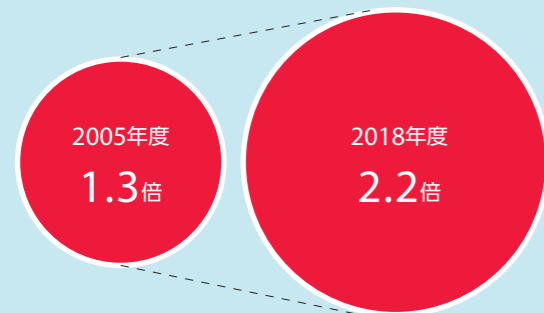
戸建住宅、賃貸住宅、マンション、リフォームを中心としたHousing事業領域。商業施設、事業施設、物流施設、医療・介護施設などのBusiness事業領域。そしてホームセンター、ホテル、スポーツクラブ等の施設運営などのLife事業領域で、世の中のであらゆる場面に新たな価値を創出しています。



* その他セグメントを除いています。

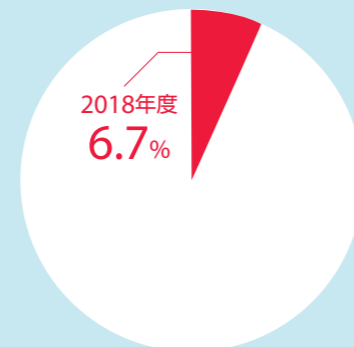
(2) グループ連携による複合事業提案力は拡大し、
売上連単倍率は2.2倍となっています

売上連単倍率

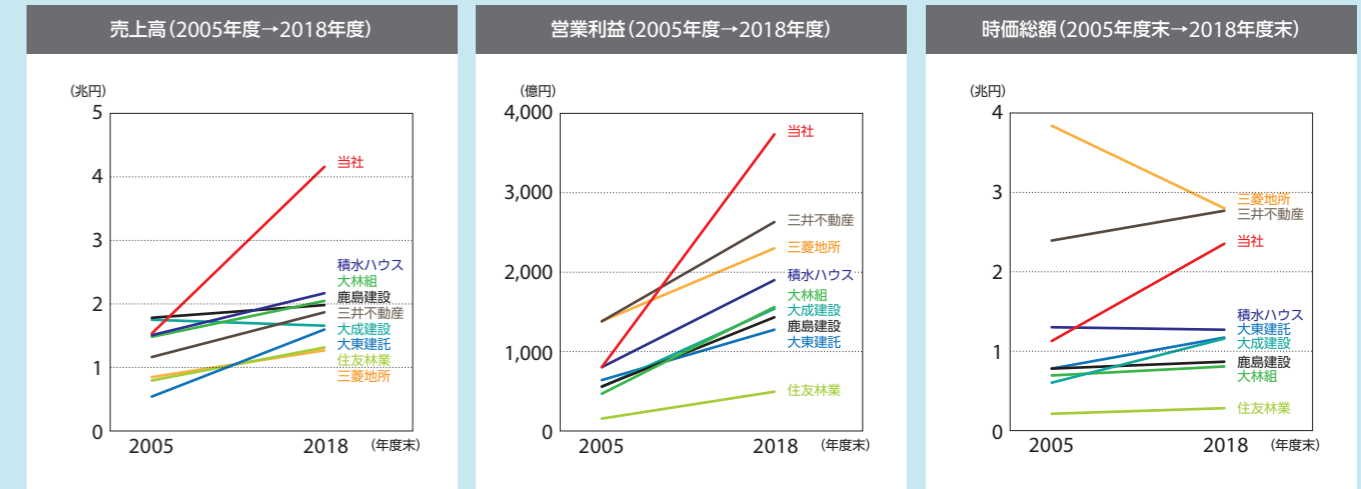


(3) さらに成長を目指し、国内で培ってきた
技術・ノウハウを世界へ展開しています

海外売上比率

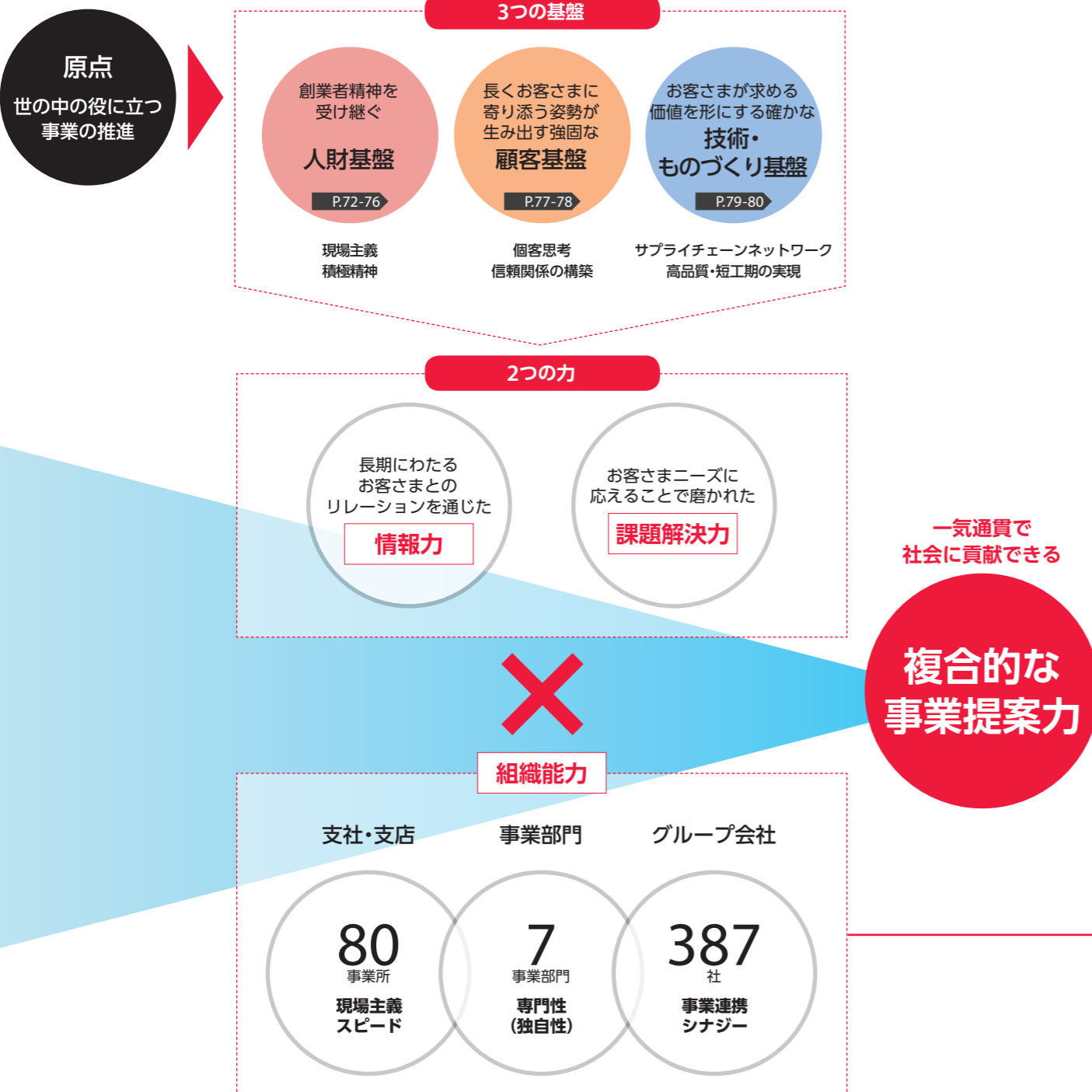


(4) これらの取り組みにより、住宅・建築・不動産業界の
リーディングカンパニーへ成長しています



③ 価値創造の源泉

情報力と課題解決力の「2つの力」と
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」が
私たちの価値創造の源泉です
そして、この両者を掛け合わせて生まれる
「複合的な事業提案力」こそ最大の強みです

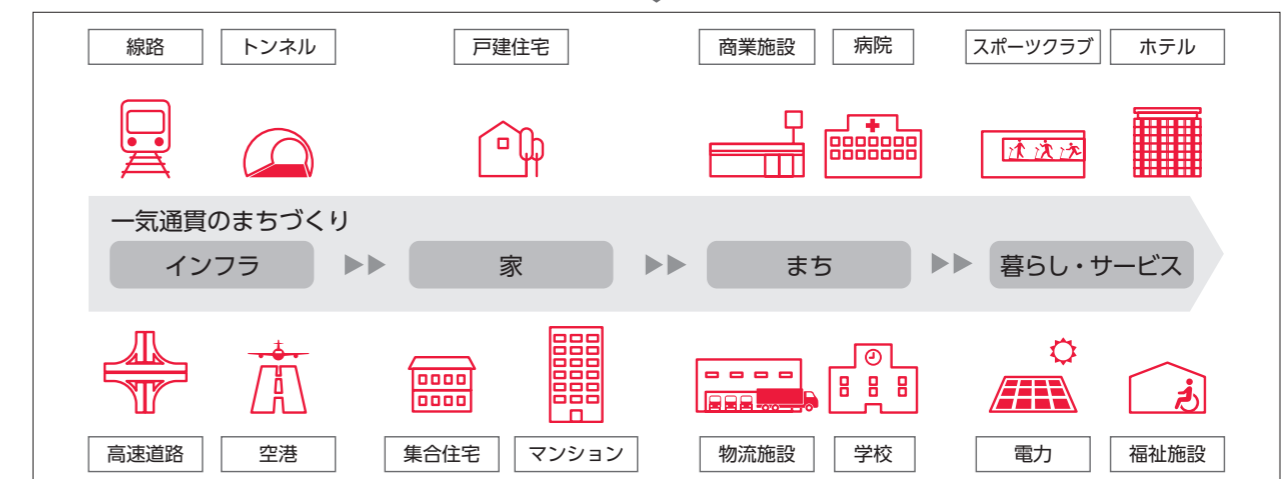


注 大和ハウス工業の住宅事業、集合住宅事業、マンション事業、流通店舗事業、建築事業、環境エネルギー事業および海外事業の7事業部門を本書ではカウントしています。

創業者精神を受け継ぐ「人財基盤」、長く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形にする確かな「技術・ものづくり基盤」。この3つの基盤と、それらから得られる「情報力」と「課題解決力」が大和ハウスグループの重要な無形資産です。

一方で、地域に密着して顧客とのネットワークを張りめぐらせる「支社・支店」、独自の専門性を最大限に高め活かす「事業部門」、事業の特性や連携を強化する「グループ会社」。この三位一体による総合力が当社グループの組織能力を強固にしています。

これらの重要な無形資産と組織能力が私たちの価値創造の源泉であり、ここから生まれる一気通貫で「複合的な事業提案力」の強みを活かして、社会に貢献し続けます。



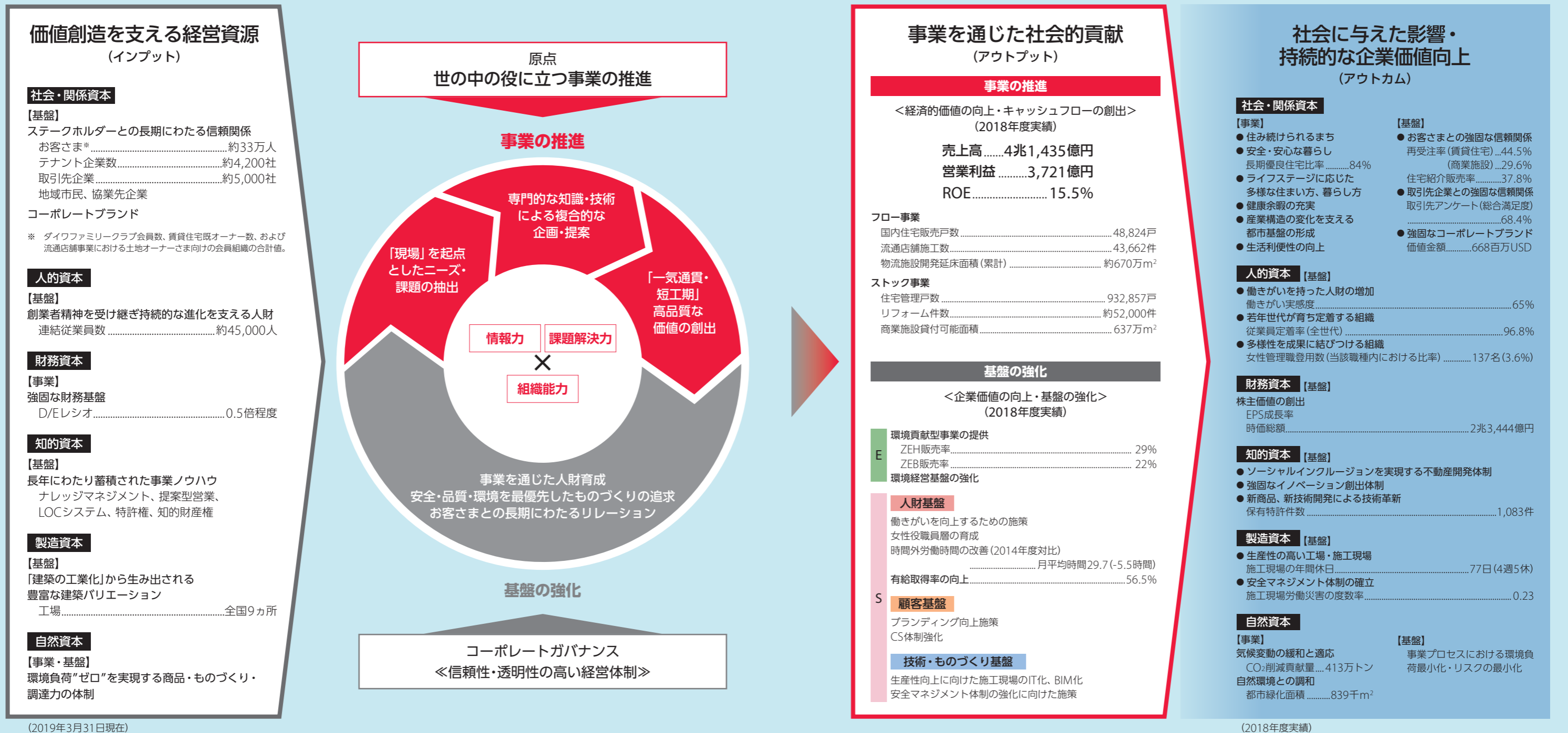
④ 大和ハウスグループの価値創造プロセス

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、現場のニーズ・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、安全・品質を追求したものづくり、人財育成へとつながり、3つの「基盤」を強化しています。

強固な「基盤」を活かして次の新たな「事業」機会へと循環し価値を創出し続けることによって、他の住宅メーカーやデベロッパーにはない独自のポートフォリオを形成してきました。

私たちは、この好循環をさらに強固にするため、外部環境の変化からリスクと機会を見極め、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り組みを継続することで、「持続可能な社会」への貢献を果たすとともに、「当社の持続的成長」を実現します。



価値創造を支える経営資源 (インプット)

社会・関係資本

【基盤】
ステークホルダーとの長期にわたる信頼関係
お客さま*.....約33万人
テナント企業数.....約4,200社
取引先企業.....約5,000社
地域市民、協業先企業
コーポレートブランド
※ ダイワファミリークラブ会員数、賃貸住宅既オーナー数、および流通店舗事業における土地オーナーさま向けの会員組織の合計値。

人的資本

【基盤】
創業者精神を受け継ぎ持続的な進化を支える人材
連結従業員数.....約45,000人

財務資本

【事業】
強固な財務基盤
D/Eレシオ.....0.5倍程度

知的資本

【基盤】
長年にわたり蓄積された事業ノウハウ
ナレッジマネジメント、提案型営業、LOCシステム、特許権、知的財産権

製造資本

【基盤】
[建築の工業化]から生み出される豊富な建築バリエーション
工場.....全国9カ所

自然資本

【事業・基盤】
環境負荷“ゼロ”を実現する商品・ものづくり・調達力の体制

原点
世の中の役に立つ事業の推進



コーポレートガバナンス
《信頼性・透明性の高い経営体制》

事業を通じた社会的貢献 (アウトプット)

事業の推進

<経済的価値の向上・キャッシュフローの創出>
(2018年度実績)

売上高.....4兆1,435億円
営業利益.....3,721億円
ROE.....15.5%

フロー事業
国内住宅販売戸数.....48,824戸
流通店舗施工数.....43,662件
物流施設開発延床面積(累計).....約670万m²

ストック事業
住宅管理戸数.....932,857戸
リフォーム件数.....約52,000件
商業施設貸付可能面積.....637万m²

基盤の強化

<企業価値の向上・基盤の強化>
(2018年度実績)

E 環境貢献型事業の提供
ZEH販売率.....29%
ZEB販売率.....22%
環境経営基盤の強化

人財基盤
働きがいを向上するための施策
女性役職員層の育成
時間外労働時間の改善(2014年度対比)
.....月平均時間29.7(-5.5時間)
有給取得率の向上.....56.5%

S **顧客基盤**
ブランディング向上施策
CS体制強化

技術・ものづくり基盤
生産性向上に向けた施工現場のIT化、BIM化
安全マネジメント体制の強化に向けた施策

社会に与えた影響・持続的な企業価値向上 (アウトカム)

社会・関係資本

【事業】
● 住み続けられるまち
● 安全・安心な暮らし
長期優良住宅比率.....84%
● ライフステージに応じた多様な住まい方、暮らし方
● 健康余暇の充実
● 産業構造の変化を支える都市基盤の形成
● 生活利便性の向上

【基盤】
● お客さまとの強固な信頼関係再受注率(賃貸住宅).....44.5%(商業施設).....29.6%
● 住宅紹介販売率.....37.8%
● 取引先企業との強固な信頼関係取引先アンケート(総合満足度).....68.4%
● 強固なコーポレートブランド価値金額.....668百万USD

人的資本 **【基盤】**

● 働きがいを持った人材の増加
働きがい実感度.....65%
● 若年世代が育ち定着する組織
従業員定着率(全世代).....96.8%
● 多様性を成果に結びつける組織
女性管理職登用数(当該職種内における比率).....137名(3.6%)

財務資本 **【基盤】**

株主価値の創出
EPS成長率
時価総額.....2兆3,444億円

知的資本 **【基盤】**

● ソーシャルインクルージョンを実現する不動産開発体制
● 強固なイノベーション創出体制
● 新商品、新技術開発による技術革新
保有特許件数.....1,083件

製造資本 **【基盤】**

● 生産性の高い工場・施工現場
施工現場の年間休日.....77日(4週5休)
● 安全マネジメント体制の確立
施工現場労働災害の度数率.....0.23

自然資本

【事業】
気候変動の緩和と適応
CO₂削減貢献量.....413万トン
自然環境との調和
都市緑化面積.....839千m²

【基盤】
事業プロセスにおける環境負荷最小化・リスクの最小化

(2019年3月31日現在)

(2018年度実績)

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・石橋信夫は持続可能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、これからも世の中の声に向き合いながら、持続的な企業価値向上のために、4つの管理項目に基づき、私たちが考える持続的成長のための分野を軸として、SDGsへの貢献を考慮しながら、「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。



社長メッセージ

第6次中期経営計画が始動

「事業の推進」と「基盤の強化」により経営ビジョンを実現します



まずは本年3月に中華人民共和国の関連会社における不正行為の発覚ならびに4月の弊社戸建住宅および賃貸共同住宅における建築基準に関する不適合等の不祥事を起こし、株主・投資家をはじめとするステークホルダーのみなさまに多大なるご心配とご迷惑をお掛けしておりますことを深くお詫び申し上げます。

この2つの事案につきましては、「第三者委員会」と「外部調査委員会」による調査結果を踏まえ、抜本的な再発防止策およびガバナンス強化策を2019年11月に改めて公表させていただき予定でございます。再発防止に向けて全役職

員へ周知徹底を図り、みなさまからの信頼回復に全力で取り組んでまいります。

何事にも正対し、信頼回復に努める

私が大切にしていることは、「何事にも正対する、斜には構えない」ことです。問題に対峙する時の対応、発言、立ち位置などで物事の捉えられ方は大きく変わるため、正対することが解決に向けての大きな一歩であると考えています。私は学生時代にラグビーに打ち込んでいました。ラグビー

では、正面から行くことは非常に怖いのですが、結局はそれが勝利に向けた一番の近道になることがありました。

営業で培った経験からも同様のことが言えます。「困った時は連絡してください」と待ちの姿勢で構えるのではなく、常日頃から「お困りことはないでしょうか」とご訪問し正対することで、お客さまから、お声掛けいただけるのです。人間、斜に構えてしまうと、逃げ腰に捉えられてしまいます。何事も諦めず、地道にやり続けられる人間が最終的には信頼を勝ち取り、認めていただけるのだと思っています。

CEO兼COOという立場になり、プレッシャーも感じますが、当社の現状を鑑み、良いことも悪いことも自分事と考え、負の財産を将来に残さないために改善をやり遂げ、さらに良い会社にしていきます。大和ハウスグループが今後も成長を続けていくために、組織もルールも大切ですが、まず改善すべきは人の心です。ラグビーのように、全役職員が心ひとつに一致団結することができれば、必ず実現できるはずだと思っています。

変化の激しい時代だからこそ創業者精神を継承する

大和ハウス工業が創業以来、時代の変化を先読みしながら世の中に役立つ商品・サービスを生み出し続けてきた背景のひとつに「商品は3年後には墓場へやれ」という創業者の言葉があります。古いものにとらわれていては、過去の化石になります。変化の激しい時代だからこそ、我々は技術の進化を追い求め続け、お客さまに少しでも進化した商品・サービスをお届けしたいと考えています。そして、ただモノを創るのではなく、しっかりと魂を込めること、それこそが「サービス精神」につながり、個々の成長を促すのだと考えています。

桜は毎年春に美しい花を咲かせ、多くの人々に喜びと笑顔をもたらします。当社は創業者のゆかりの地である奈良県吉野山の桜保全活動に取り組んでいます。吉野を起点に、さまざまな地域への貢献、日本の伝統・文化を次世代につなぐ和の伝承活動は、サステナブルな成長を目指す当社の姿勢と通じるものがあります。活動を通じて我々が大切にしている「世の中の役に立つ事業の推進」という創業者精神に触れることで、当社の持続的な成長へと心をつなげていきたいと思っています。

創業100周年売上高10兆円に向けて、人財を育成する

創業100周年まであと35年ですが、それを迎えられる企業となるには人財育成が大きな課題のひとつです。私には小学校の先生になりたいという夢がありました。ですから、企業理念にある「事業を通じて人を育てる」は、教育者になりたかった私の思いと重なる部分が多くあります。従業員一人ひとりが仕事にやりがいを持って成長し続けられるよう、私は経営者として当社の確かな将来を従業員にも示していきたいと考えています。そして、次の経営者を育て上げるということについても、向き合っていきたいと思っています。

第6次中期経営計画を達成し、SDGsへも貢献する

当社グループの強さを支えているのは、『凡事徹底』『創業者精神の継承』『世の中の役に立つ事業の推進』という視点ですが、売上高が4兆円を超え、今後5、6、7兆円へと事業規模の拡大を目指すにあたっては、環境や社会への配慮を含めた中長期的視点で経営を行うことが非常に重要です。第6次中期経営計画では、従来の事業戦略に加え、『環境』と『社会』についても3ヵ年で推進する具体的な重点テーマ(重要課題)を定め、目標とする指標を明確にしました。

また大和ハウスグループは一気通貫で幅広い事業展開を実現していますが、SDGsの17の課題のうち、特に11番目の「住み続けられるまちづくりを」への貢献は、当社グループの『責任』と捉えています。第6次中期経営計画の重要なテーマのひとつである「リブネスタウンプロジェクト」は、未来への責任を果たす『まちと住まいの再耕』を意識したもので、「再耕」には、再び長く住み続けたいと思っただけの住みやまちを作るという思いを込めています。

大和ハウスグループは、2030年をゴールとしたSDGsへの貢献も意識しながら、第6次中期経営計画の達成に向け、引き続き事業を通じた社会的価値の創出に寄与していきます。

代表取締役社長／CEO, COO 芳井 敬一

芳井 敬一

① 第1次～第5次中期経営計画の振り返り

常に環境の変化を先読みしながら、業績目標を着実に達成しました

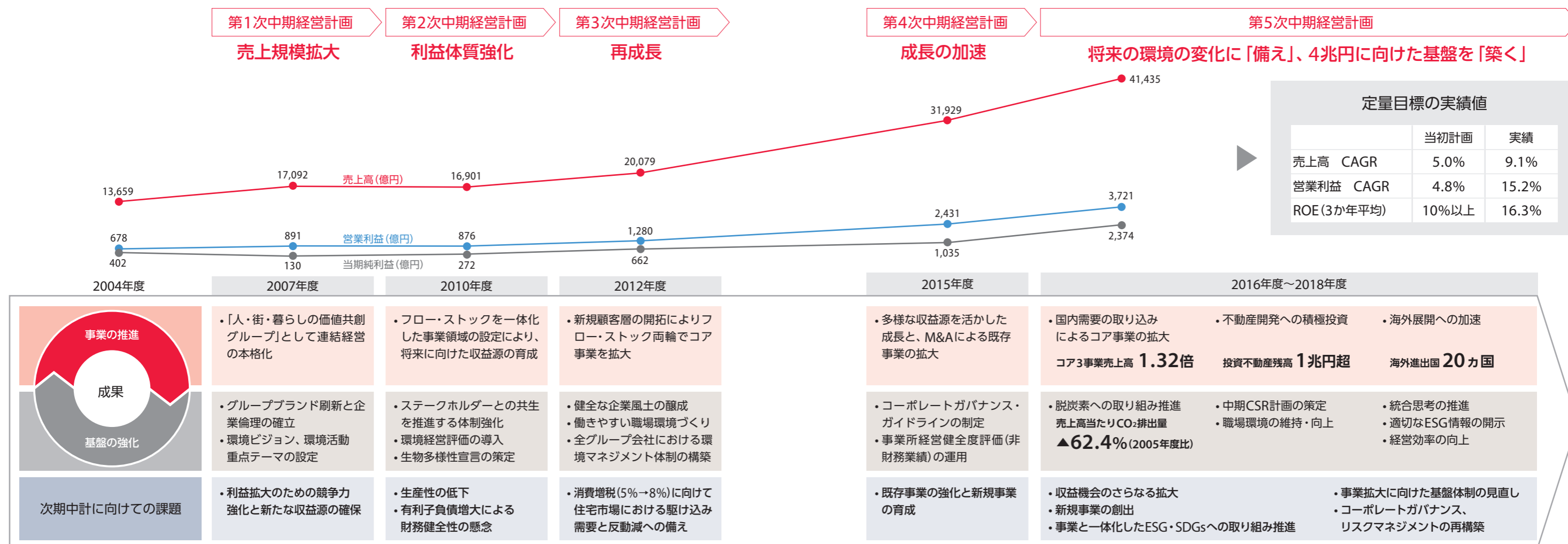
当社は創業50周年を機に、2005年度から第1次中期経営計画をスタートし、「売上規模拡大」をテーマにグループ経営を本格化させてきました。リーマンショックなど世界経済の影響を受けた第2次中期経営計画では「利益体質の強化」をテーマに収益源の育成に取り組み、第3次中期経営計画からは「再成長」をテーマにコア事業の拡大にも取り組んでまいりました。そして第3次・第4次中期経営計画においては、M&Aによる事業規模拡大などもあり、中計期間毎に売上高の規模を1兆円ずつ成長させました。不動産証券化の登場の機会を捉えるなど、常に環境の変化を先読みしながら、策定した業績目標を着実に達成してきました。

2016年度からスタートした第5次中期経営計画では、『将来の環境の変化に「備え」、4兆円に向けた基盤を「築く」3年間』と位置づけ、不動産開発への積極投資と海外展開への加速などに取り組んできました。策定時には、消費税の8%から10%への増税が予定されていたことから、住宅市場の駆け込み需要とその反動減への懸念、また、少子高齢化、中国の景気減速への懸念などが考えられていました。一方で、東京オリンピック・パラリンピック開催を踏まえた建設需要の増加への期待もある中、当社は賃貸住宅・商業施設・事業施設の3事業を成長ドライバーと位置づけ、積極的に不動産開発投資を行うとともに、商業施設・オフィス・ビジネスホテルの複合開発など、多様な

事業リソースを活かした三大都市圏・地方中核都市での開発を推進してきました。その結果、当初計画から三度にわたる上方修正を行い、中計最終年度である2018年度は売上高4兆1,435億円、営業利益3,721億円、経常利益3,594億円、親会社株主に帰属する当期純利益2,374億円と、過去最高の業績を更新することができました。

過去の中計を振り返ると、先見性があったからこそその結果であると考えています。2014年度にあった消費増税などで一時的な影響は見られたものの、当社グループの最大の強みである「複合的な提案力」を武器に、戸建住宅・賃貸住宅・マンション・店舗などをひとつのチームで提案し、加えて不動産開発業者でありながら建設業者でもあると

いう強みをうまく活かしながら進めてこられた結果だと考えています。



② 外部環境認識と第6次中期経営計画の基本方針

予測困難な環境下、経営の腕が試される3年間 ガバナンス再整備を最優先に、新たな目標を達成します

今後の国内経済は、雇用情勢・所得環境の改善が続く中で各種政策の効果もあり、緩やかな回復が続くことが期待されています。一方で、米中貿易摩擦や中東の不安定な情勢など世界経済の不確実性は高まっており、さらに相次ぐ自然災害が国内景気に悪影響を与えることも懸念されます。

住宅業界においては、消費増税に向けた政府による住宅取得支援策などが準備されているものの、先行きは不透明です。中長期的には、世帯数の減少による新設住宅着工戸数の減少が見込まれます。一般建設市場においても、大阪・関西万博の開催が建設需要の喚起に寄与することが期待されているものの、東京オリンピック・パラリンピック後に建設投資は調整局面に入ることが懸念されています。

現在、コア事業である事業施設や商業施設などの受注は好調ですが、住宅では空き家問題が顕在化してきました。

中長期的にみると、東京、大阪、名古屋の三大都市圏へのヒトとモノの集中はさらに加速し、地域間の経済格差はさらに広がるでしょう。一方で地方はコンパクトシティに向かうものと考えられます。世界経済も予断を許さない状況にある中、変化の先の先を読み、周囲が変化に気付く前に動くことの重要性が増しています。このように「良いと思っていたものが、本当は良くない。良くないと思っていたものが本当は良い」という、予測困難な環境下において経営者としての腕が試される3年間になると考えています。

このような経済状況の中、当社グループは経営ビジョンの実現に向けて、この3年間で取り組むべき重点テーマ(重要課題)を特定し、2019年度より第6次中期経営計画(以下、第6次中計)をスタートさせました。この中計を推進する上で欠かさないのが、グループ全体のガバナンス再整備です。足下でのリスク管理の徹底と、ガバナンス再整備を最優先に取り組めます。その上で、幅広い事業領域の総合力を活かし、「事業の推進」と「基盤の強化」の好循環をさらに加速させます。「事業の推進」においては、最終年度の2021年度は売上高4兆5,500億円、営業利益4,050億円、親会社株主に帰属する当期純利益2,670億円、ROE13%以上を目標とします。また「基盤の強化」においては、環境・社会で定量目標を設定し、その達成を目指します。

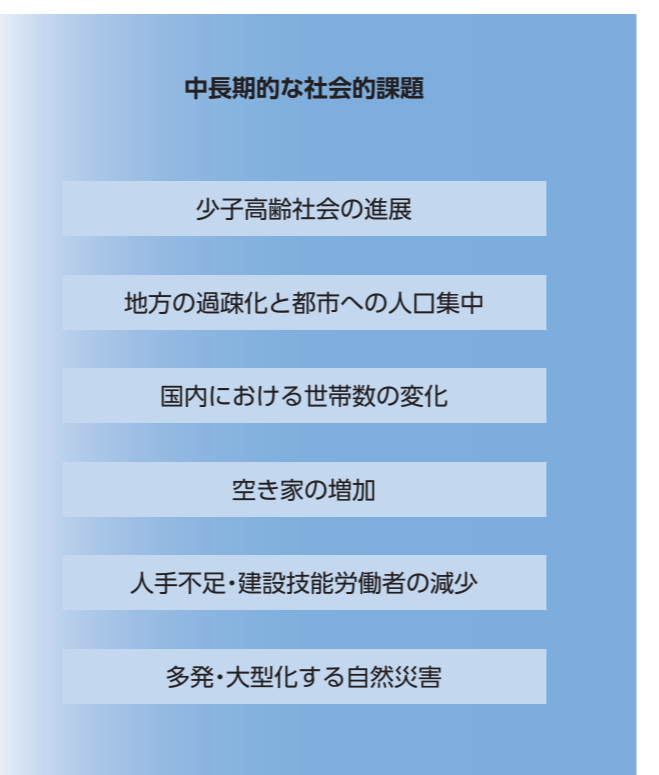
2021年度 KPI	
事業の推進	
売上高	4兆5,500億円 (CAGR: 3.2%)
営業利益	4,050億円 (CAGR: 2.9%)
当期純利益	2,670億円 (CAGR: 4.0%)
ROE	13%以上
海外での売上高	4,000億円
不動産開発投資	7,000億円
D/Eレシオ	0.5倍程度
基盤の強化	
従業員の「働きがい」に関する実感度	80%
顧客基盤を活かした受注率	70%
施工現場の年間休日(4週8休達成)	112日
売上高当たりの温室効果ガス排出量(2015年度比)	35%削減

外部環境の認識

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

- 海外**
- 中国やインド、ASEANでは人口増加は継続
 - 日系企業は米国・ASEANを中心に事業拡大を進める見通し
 - 米中貿易摩擦や中国の景気減速が世界経済に悪影響を与えることを懸念
 - 気候変動の影響が顕在化

大和ハウスグループに影響を与える環境変化



第6次中期経営計画における基本方針

事業の推進	(1) 事業	コア3事業のさらなる成長	海外展開の加速 顧客・建物ストックを活用した事業拡大
	(2) 投資	国内外での不動産投資の継続・強化	
	(3) 財務	資本コストを意識した効率経営と財務健全性の両立	
基盤の強化	(4) E (環境)	エンドレス グリーン プログラム2021 SBT、EP100、RE100の達成に向けた省エネ・創エネ・CO ₂ 削減の推進	
	(5) S (社会)	エンドレス ソーシャル プログラム2021 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	
	(6) G (ガバナンス)	コーポレートガバナンスの強化	

関連するマテリアリティと重点テーマ

事業1	社会的課題(アスファケツソ・SDGs含む)を起点とした事業機会の拡大	① コア事業のシェア拡大
事業2	フロー事業とストック事業のバランス	② 事業領域の拡大 プラス1、プラス2ビジネスの拡大
事業3	ライフサイクルの異なる事業ポートフォリオの構築	③ 事業地域の拡大 高品質な建築を世界の人々へ
事業4	資本コストを意識した効率経営と財務健全性の両立	④ まちと住まいの再耕
基盤1	環境負荷の低減と企業収益の両立	⑤ 顧客・建物ストックの活用
基盤2	経営基盤の構築とステークホルダーとの関係性強化	① 気候変動の緩和と適応
基盤3	コーポレートガバナンスの強化	② 自然環境との調和
		③ 資源保護、水資源保護
		④ 化学物質による汚染の防止
		⑤ (人財基盤) 働きがいとダイバーシティの推進
		⑥ (顧客基盤) 顧客満足とブランディングの向上
		⑦ (技術・ものづくり基盤) 安全・品質の向上
		⑧ イノベーションとコミュニケーションの向上
		⑨ リスクマネジメントの強化

③「事業の推進」における基本方針

コア3事業と海外事業によるさらなる成長と、顧客・建物ストックを活用した事業の拡大を目指します

基本方針(1) 事業への取り組み

コア3事業のさらなる成長

第5次中計から引き続き、賃貸住宅・商業施設・事業施設の3事業を成長ドライバーに利益成長を目指します。

●都市部での営業強化

Housing分野(住宅系の領域)の戦略としては、再成長に向け、まずは安定品質を確保する体制づくりなどサプライチェーンの再整備を図ります。また人口流入がさらに進む三大都市圏・地方中心都市での営業人員を増強し、賃貸併用住宅や中高層賃貸住宅などの営業展開を強化し、1棟当たり単価の向上を目指していきます。

●複合開発・大規模開発の強化

Business分野(建築系の領域)の戦略としては、継続的な事業拡大を図るため、大規模・複合案件を積極的に展開していきます。商業施設事業では、1棟当たり10億円を超える物件が前期より20件以上増加し複合施設の需要も多く、5億円を超える高額の受注も安定的に増加しています。今

後もビジネスチャンスを見逃さず積極的に受注拡大に取り組んでいきます。事業施設事業では、国内で即時入居可能なマルチテナント型物流施設のニーズが高まっていることから、スピード感を持って開発を強化していきます。

海外展開の加速

4つ目の成長の柱と位置付けているのが海外事業です。国内の状況を踏まえると、海外での成長は欠かせません。管理体制を強化しながら、日本の高品質な建築・サービスを世界の人々へお届けするという考えに基づき、2021年度に売上高4,000億円を達成すべく、着実に取り組んでいきます。

投資は、リスクと安定のバランスを考慮し、安定成長が見込める米国・豪州に50%、ASEAN地域に30%、中国・東アジアに20%の割合で分散投資をしていきます。特にアジア・ASEAN地域では、既に第5次中計より進めている物流施設開発を加速させます。今後も継続的な事業投資により、これまでの投資を回収しながら、さらなる成長を

目指していきます。

顧客・建物ストックを活用した事業拡大

既存住宅の売買仲介、買取再販、リノベーション、リフォームなどの住宅ストック事業を強化するため立ち上げたグループ統一ブランド「リブネス(Livness)」の認知度を向上させながら、建物オーナーさまとのリレーションを強化し、社会インフラである既存建物の価値向上に努め、新たな柱となる事業へ育てていきます。

●顧客資産の付加価値向上

当社が過去に建てさせていただいた戸建住宅、賃貸住宅、マンションの顧客・建物ストックは135万戸となっておりますが、現在のオーナーさまが、ご高齢や生活スタイルの変化などによりご自宅を手放されるような機会に当社が関与できていない物件が多くあります。当社では、この関与率を高め、自社物件の売買仲介・買取再販を積極的に展開していきます。

加えて、Business分野におけるリフォーム市場は、8.6兆

円規模とも言われております。当社の顧客資産は、商業施設の累計施工数4万棟以上、リレーションのあるテナント企業さま4,200社以上、物流施設開発延床面積(累計)は約670万㎡となっており、今後成長の余地は大いにあります。改修工事の営業・施工体制の構築を図り、既存物件のバリューアップと再販事業の展開を進めていきます。

●リブネスタウンプロジェクト

当社が過去に手掛けた郊外型住宅団地は全国に約60カ所あり、高齢化が大きな社会問題となっています。そこで「安心・つながり・生きがい・健康」をキーワードに、多世代の住民が快適に暮らし、長く住み続けることができるまちづくり「リブネスタウンプロジェクト」を立ち上げ、取り組んでいます。既にモデルケースとして、神奈川県横浜市栄区、兵庫県の本木市でプロジェクトが進行中です。産官学民の連携による「まちと住まいの再耕」を目指す事業展開は、多くの人々の役に立つことができる未来への責任だと捉えています。

基本方針(2)投資・(3)財務
P.39-42 (CFOメッセージ)

第6次中期経営計画【セグメント別業績目標】

セグメント	第6次中期経営計画 (億円)				
	2021年度				
	売上高		営業利益		営業利益率 (%)
計画	3カ年 CAGR (%)	計画	3カ年 CAGR (%)		
戸建住宅	5,400	2.4	220	△2.6	4.1
賃貸住宅	11,600	3.2	1,150	3.2	9.9
マンション	3,800	3.4	200	△1.1	5.3
住宅ストック	1,600	6.7	160	5.3	10.0
商業施設	8,400	4.8	1,600	3.9	19.0
事業施設	11,400	3.6	1,100	3.1	9.6
その他	5,200	2.5	200	14.0	3.8
合計	45,500	3.2	4,050	2.9	8.9

基本方針(1) 事業

賃貸住宅・商業施設・事業施設事業のさらなる成長

都市部での営業強化

三大都市圏・地方中心都市で営業人員を増強するとともに、賃貸併用住宅や中高層賃貸住宅などにより、1棟当たり単価の向上を目指す。

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。



中高層賃貸住宅



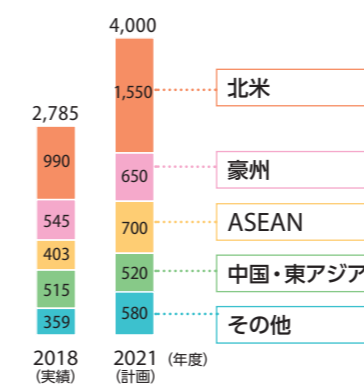
ホテル、病院、店舗、スポーツ施設等の複合ビル (東京都江東区豊洲)

海外展開の加速

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

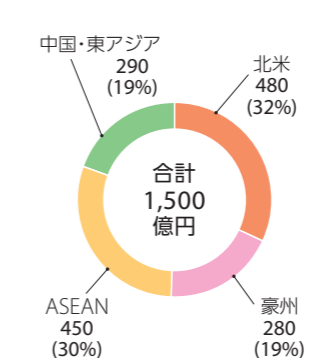
P.65 (海外事業)

海外売上高(億円)



注 合計値には調整額が含まれています。

投資計画(億円)



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

Housing分野はリブネスブランドの活用により、既顧客基盤からの売買仲介・買取再販関与率を向上させ、買取再販事業を強化。Business分野は改修工事体制の構築、既存物件のバリューアップと再販事業を展開。

リブネスタウンプロジェクトの推進

当社が過去に開発した郊外型住宅団地を再耕する「リブネスタウンプロジェクト」の推進により、社会課題を解決。

P.66-69 (対談)



上郷ネオポリス(神奈川県横浜市栄区)

④「基盤の強化」における基本方針

社会変化を見据え、脱炭素化の推進、経営基盤の強化を図ります

基本方針(4) E(環境)への取り組み

環境への対応は事業機会と捉え、第6次中計では環境貢献型事業の売上高1.5兆円という目標値を掲げ、脱炭素化を通じて、環境負荷低減と企業収益拡大の両立を目指します。

そのためにも国際イニシアティブであるE P100やRE100への加盟を機に、自社施設でのエネルギー効率向上と再生可能エネルギーの活用を加速させます。具体的には自社活動で省エネ・創エネを進め、2021年度にエネルギー効率1.4倍(2015年度比)、再生可能エネルギー比率85%(再生エネルギー利用率3%)、全施設・全事業プロセスにおける温室効果ガス排出量(売上高当たり)を35%削減(2015年度比)などハードルの高い目標にチャレンジします。

加えてZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)やZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)の普及や環境エネルギー事業など、商品における脱炭素化の推進を通じて、企業収益の拡大を図ります。

基本方針(4) E(環境)

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

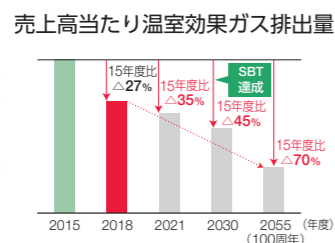
商品とものづくりの両面から脱炭素化を推進

(商品)
ZEHやZEBの販売、グリーンビルディング認証の取得を推進。2021年度までにZEH販売率60%、ZEB販売率30%、開発案件におけるグリーンビルディング認証率70%を目指す。



ZEH対応可能な戸建住宅「xevoΣ」

(ものづくり)
自社施設の省エネ化と再生エネの導入を推進。2021年度までに売上高当たり温室効果ガス排出量を2015年度比で35%削減を目指す。



P.71、P.81-84 (環境への取り組み)

基本方針(5) S(社会)への取り組み

●人財基盤

持続的な成長のために最も重要視しているのが人財基盤の強化です。将来の人口減少による労働者不足に対応するために、具体的には人工知能(AI)やRPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)などの採用を進め、建設現場での4週8休を実現させ、働き方改革を進めます。

加えて、従業員の「働きがい」を向上させます。現在の当社の従業員の「働きがい」に関する実感度は約65%となっています。既存の仕組みをうまく活用し、従業員がやりがいを持ち働ける職場環境を築くことで、実感度を80%まで引き上げたいと考えています。

●顧客基盤

当社のすべての事業には長期にわたってお客さまに寄り添う姿勢が「信頼」という形で根付いており、顧客基盤拡大と事業成長の好循環を生み出しています。新築から中古住宅、新規開拓から紹介販売の比重が高まる事業環境に備え、CS体制の強化により、顧客基盤を拡大し、基盤を活かした受

基本方針(5) S(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

人財基盤

女性を含めた多様な従業員が働きがい高めるとともに、特に若年世代が育つ組織づくりにより定着率90%以上を目指す。全従業員の「働きがい」に関する実感度を15%向上(2018年度比)させ、成果の最大化と安全・健康な職場環境の両立を図る。

P.75-76 (人財基盤の強化)

顧客基盤

CS体制強化により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することで、戸建住宅紹介販売率70%とブランド価値金額1,000百万USDを目指す。

P.77-78 (顧客基盤の強化)

注率70%(戸建住宅紹介販売率)を目指していきます。

またコーポレートコミュニケーションの強化にも努め、経営ビジョンと一体のコーポレートブランドの確立と維持によって、企業イメージの向上にも取り組んでいきます。

●技術・ものづくり基盤

ものづくりの現場で最優先されるべきは、施工現場の安全・安心の徹底です。国内の少子高齢化を背景とした取引先の熟練作業員の減少や外国人作業員の増加などによる現場での安全管理能力の低下や、酷暑化・自然災害の増加などによる労働災害リスクなどに対応していきます。

またIoT活用による技能伝承や取引先企業との連携によるものづくりの生産性向上による省人化、長時間労働の是正を進め、職場環境の整備と建設技能者の定着を進めます。

従来の3つの基盤に加えて今回新たに『イノベーション』『コミュニケーション』『リスク対応』をその他の基盤として特定し、社会課題の解決に資する事業開発や不動産開発が促進される体制の強化や、海外拠点を含めた企業倫理・人権・コンプライアンスの確立にも取り組んでいきます。

技術・ものづくり基盤

取引先と共に、現場の安全と品質確保を前提とした生産性向上により、度数率0.21と4週8休の実現を目指すとともに、責任ある調達を推進しCSR調達ガイドライン適合比率70%以上を目指す。

P.79-80 (技術・ものづくり基盤の強化)

その他の基盤

イノベーション基盤

社会課題解決に資する事業開発や不動産開発の促進体制強化。

コミュニケーション基盤

財務・非財務コミュニケーションの体制の強化、従業員の情報武装実現。

リスク対応基盤(凡事徹底)

自然災害等に備えた事業継続体制の強化および、海外拠点を含めた企業倫理・人権・コンプライアンスの確立。

P.78、P.80 (その他の基盤について)

基本方針(6) G(コーポレートガバナンス)への取り組み

今般の不祥事を受け、取締役会のさらなる実効性向上とグループ全体のガバナンス再整備を最優先に取り組めます。2019年6月に第三者委員会、外部調査委員会による原因究明および提言を受けました。当社は再発防止策を新たに講じ、それらを着実に実行していきます。従来、リスク案件については各取締役の責任において対応していた側面があるため、リスク案件を確実に取締役会に上程するため付議基準の見直しを図るとともに、取締役会にリスク案件が上がり、各案件を取締役会として共有・議論できるよう、レポーティング・ラインの見直しを図ります。このほか、内部通報制度や執行組織の見直しも進めていきます。

基本方針(6) G(コーポレートガバナンス)

グループ全体のガバナンス再整備を最優先する

取締役会のさらなる実効性向上

第三者委員会、外部調査委員会の原因究明および提言を基にした再発防止策を着実に実行するとともに、リスク情報が迅速に取締役会に上程される仕組みを再整備する。

P.90 (取締役会の実効性評価の概要)

グループガバナンスのさらなる強化

内部通報制度を再整備するとともに、海外子会社に対する管理体制を強化する。役職員へのコンプライアンス教育を徹底する。

P.92 (コンプライアンス研修)

⑤ 価値創造プロセス・リスクマップ

「事業の推進」と「基盤の強化」の好循環をより強固なものとするため、
リスクに対して適切に対応していきます

当社グループは、経営ビジョンの実現に向けてマテリアリティを特定し、第6次中計における基本方針と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がありますが、基本方針において当社に最も影響が大きい主要なリスク(対処すべき課題)は以下の通りとらえています。



リスクと対策

リスク① 法的規制等に関するリスク
 ▶適用法令等の違反あるいは過去の事業活動に対しての法令違反が問われるリスク
 ▶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
 ▶法令・規制等が改廃されたり、新たな法令規制が設けられることによるリスク

【対策】 重点テーマ(基盤)⑨
 当社グループの幅広い事業においては関連する法令・規制も多岐に亘っていることから、法令知識の習得やリスク管理の意識向上を目指し、コンプライアンス研修を積極的に実施しています。階層別研修や各部門別研修、さらに各事業所における自主的な研修も実施しています。なお、今般の建築基準に関する型式不適合等に関する違反については、本社と事業所の情報伝達が適切に機能していなかったこと(コミュニケーション不足)を要因のひとつとして考えており、全社に対し改めて法令遵守教育を実施し、法令遵守体制の再構築に努めます。

リスク② 競争に関するリスク
 ▶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

【対策】 重点テーマ(基盤)⑤⑥⑦⑧
 当社グループのビジネスモデルを維持・発展させるため、3つの基盤を強化する施策や投資を行い、強みである「複合的な事業提案力」の強化により、競合他社との優位性を高めます。また、時代の変化に対応した事業開発・不動産開発ができる体制を強化し、事業の新たな付加価値を創出していきます。

リスク③ 事業戦略・グループ戦略に関するリスク
 ▶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リスク

【対策】 重点テーマ(基盤)⑩
 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・展開を基本としています。「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。なお、経験の浅い事業領域への取り組みについては、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上で、事業性に関する検証を行っています。

リスク④ 海外事業に関するリスク
 ▶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、訴訟リスク、外交関係の悪化や法令上の制約等によるリスク
 ▶現地法令の違反・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国内のような統制が働かず、リスク発生を防止できない、あるいは発見遅滞のリスク

【対策】 重点テーマ(基盤)⑪
 現地の制度、法律、商習慣についての理解や法務情報などを含め、グループ会社間、部署間でのノウハウや情報の共有に努めており、グループ全体としての海外事業における確実な事業の推進や、リスク低減を図るための海外戦略委員会を設置しています。
 P.65 (海外戦略委員会の設置)
 また、新たな地域において事業展開を行う際には、当社と理念を同じくする信頼の現地パートナーとの合併やM&A等により、相互のノウハウ等を活用し、その国に適した事業モデルから展開を図っていきます。なお、今般の中国での不正行為については、海外における合併会社の管理体制や、責任の所在があいまいであったことなどが要因にあります。現地法人・合併会社の運営を支援する本社体制の見直しや、海外グループ会社における有事を想定したケーススタディの実施などに取り組んでいきます。

リスク⑤ 金利の上昇に関するリスク
 ▶市中金利の上昇や当社の格下げによる金利上昇により資金調達コストが上昇するリスク
 ▶融資を利用して土地や建物を取得するお客さまにとって、支払総額の増加につながることで需要が減退するリスク

【対策】
 現在のAA格の格付けが維持できるよう、各事業における競争力の維持と収益基盤の分散を図っています。積極的な投資を実施してはいるものの、財務健全性を常に意識した経営を進めています。

リスク⑥ 不動産に関するリスク
 ▶不動産市況の悪化による地価の下落、賃貸価格下落に伴う保有不動産の評価額下落のリスク
 ▶不動産開発において、プロジェクト完了までに多額の費用と長い期間を要し、プロジェクト進行中に想定額の費用発生、プロジェクトの遅延もしくは中止を余儀なくされるリスク

【対策】 重点テーマ(基盤)⑫
 不動産開発投資については、事業性およびリスクを多面的に評価するための不動産投資委員会における審議により、リスクコントロールを図っています。当社のまちづくりガイドラインに基づいた不動産開発によって、将来に経済的・社会的価値が下がりにくい開発を進めます。
 P.91 (不動産投資委員会の設置)

リスク⑦ 気候変動に関するリスク
 ▶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
 ▶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

【対策】 重点テーマ(基盤)⑬
 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。

⑥ ここが知りたい！ 第6次中期経営計画

第6次中計の目標を確実に達成し、目指すべき将来像を実現します

Q. さらなる成長に向けて、主要3事業についてどのように取り組んでいこうとお考えでしょうか。

A 第6次中計で成長ドライバーとなる3事業においては、やはり1位を取っていかないと生き残れないと思っています。1位を取ることで「新しい景色」を見ていこうと考えています。

賃貸住宅事業で言うと、当社は「ここなら入居率97%を維持できる」というエリア、たとえば東京や大阪などの都市圏や、地方では駅前などの中心部といったエリアで事業展開を図ります。仮に入居率を92%まで落とせば、エリアをさらに広げることができるかもしれませんが、「当社を選んでいただける」と自信を持って言えないエリアでは、結局、競合他社とのパイの奪い合いになってしまいます。高い入居率を維持しながら、圧倒的な1位を狙っていききたいと思います。

商業施設事業では、当社独自の仕組み(ビジネスモデル)が圧倒的な強みとなっています。また、物流施設開発においては、棟数で見ると建設実績はおそらく1位だと思います。開発累計面積は約670万㎡となっており、特に地方を含め全国に支店を構えている当社グループの強みを活かし、地方中核エリアでの事業展開はまだ伸ばしていけると思います。

1位になる上で重要なのは、施設を建設する際に、当社

グループだけで完結できる「総合力」です。お客さまにとって「大和ハウスグループに依頼すれば最初から最後まですべて責任を持って仕事をしてくれる」存在として認めていただければチャンスが増えていくのではないのでしょうか。

eコマースの拡大、都市での迅速な物流需要の高まりから物流施設が郊外から都市近郊へ移転するケースが増えてきている中、今後、物流と商業施設は一体化する可能性が高まると考えていますが、そういった場合において、ものを運ぶだけにとどまらず、お客さまのビジネス自体の成長をサポートするような提案などができるとなると、さらにその先に「新しい景色」が見えてくると思います。

Q. 戸建住宅の今後の見通しと取り組みについてお聞かせください。

A 戸建住宅の位置づけは、今後も変わることはありません。当社成長の原点であり、ここを失えば当社の成長は見込めないとします。しかしながら、国内の少子高齢化の波は避けて通れません。

戸建住宅事業は、全体売上の9%台とはいえ、海外を含めると5,000億円規模の売上があります。今後、事業を拡大するための成長材料としては、海外への展開がキーになると考えています。既に米国・豪州で住宅事業を展開していますが、今後はよりグローバルな視点で成長戦略を語っていくことになると思います。

Q. リブネス事業の今後の見通しと取り組みについては？

A 住宅に特化するのではなく、建築系の事業領域における事業展開も積極的に進めていきたいと考えており、かなり期待できる事業だと思っています。

リブネスの領域はさまざまなセグメントにまたがっていますが、現在の事業規模としては2,000億円近くまで売上を伸ばしてきています。この第6次中計の最終年度は売上高2,700億円を目標に掲げておりますが、今後は5,000億円規模まで拡大できると考えており、大きな柱になると考えています。

Q. リブネス事業のひとつであるリブネスタウンプロジェクトにおけるキーワード「まちと住まいの再耕」に込めた思いは？

A 今までの物語を第1章とすると、ここから先の社会的課題を見据え、自分たちが作ったまちをもう一度耕す。つまり第2章を描いていこう、「再耕」とはそうした思いの表れです。

かつて当社が建ててきたまちや、住まいを振り返ってみると、その当時の社会的課題を解決する、その当時の人々の夢をかなえるという意味では、一定の役割を果たしてきたと考えています。ただし、その当時は少子高齢化がここまで進むとは予想もしていなかったこともあり、空き家が増え、若い世代の減少、住民減少によって自治会館が機能しなくなったり、スーパーが撤退したりという状況になっています。そのため、現状の社会課題に即した物語の続きを描く必要があります。

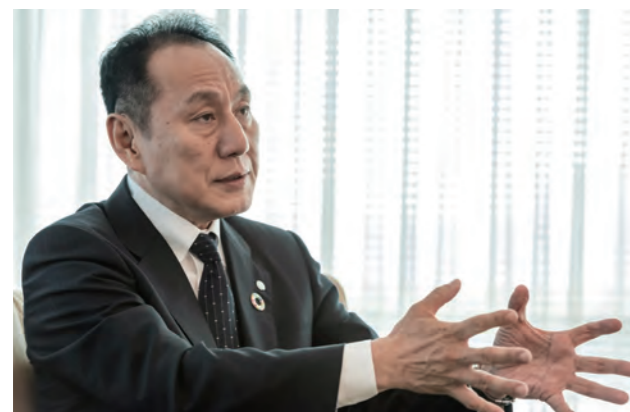
古くなってしまったまちにもう一度輝きを取り戻すことができれば、「大和ハウスのまちに住んで良かった」と思っていただけではないでしょうか。作った私たちがそのまちのことを一番よく知っているはずですし、作った責任もあります。もちろん当社だけでなく、他社も含めて共にまちづくりができれば今後の大きな財産になると思っています。

空き家対策やアクセスの良い買い物施設の拡充といった個々の策だけではなく、さまざまな問題に真摯に向き合いながら、まち全体を再耕していきます。「大和ハウスグループはずっと側にいてくれる」「考えてくれている」と思っただけのよう、長い目で構築し、当社の社会に対する役割を果たしていきます。

Q. リブネス事業についても海外展開を考えていらっしゃいますか。

A 海外展開は大いにあり得ると思います。

リブネス事業は、参画の仕方によっていろいろな面を見せてくれます。先ほど北欧や米国には「育む」文化があるという話をしましたが、彼らが大切にしてきたものを当社が購入し、リノベーションができれば、それはリブネス事業と言えます。また、オフィス・事務所を買ってホテルに切り替え、提供することもリブネス事業になります。



Q. 海外事業の全体像についてのお考えをお聞かせください。

A 2019年3月期における海外事業の売上高は2,785億円となっていますが、第6次中計においては、売上高4,000億円を目指し、さらなる成長の加速を図っていきます。

米国での事業は、住宅を軸として領域が拡大しています。戸建住宅専門の米国のスタンレー・マーチン社が当社のノウハウを活かし、いよいよ賃貸住宅の取り組みを開始します。米国市場は、人口が増加しており拡大の余地は大きく、当社グループが既に事業展開をしている東海岸のワシントンから、西海岸のカリフォルニアに至る、いわゆる「スマイルカーブ」へのアプローチは今後重要になってきます。同社の売上は早いうちに1,000億円を超えてくるのではないかと期待しています。また豪州・ニュージーランドにおいては、賃貸住宅管理会社のウォルドフ社(現ネスト社)をM&Aするなど、今後の事業拡大を見据えた基盤強化にも取り組んでいます。

ASEANでは、現在展開している物流センターにおいて、稼働中の物件がほぼ満床となるなど好調に進んでおります。今後の米国や豪州での事業展開も想定し、市場調査を進めています。また台湾では商業施設事業の請負がようやく受注を獲得できるような状況になってきました。台湾以外の海外展開も進めば、今後の成長戦略に大きく寄与すると考えています。

第6次中計における事業への種まきとしては、ヨーロッパにも目を向けていきたいと考えています。ヨーロッパには日本人に欠けている、建物を「育む」文化があります。日本では、20年も経過したら建物の価値はゼロになりますが、北欧や米国では、建物を購入した後に手入れを行い続けて建物を保有してきた30年間の輝きを持って購入時より高く売却することがあります。日本でも建物の価値がゼロになるという状況を、国土交通省が見直していくという動きもあるようですし、私たちとしても、海外の良い慣習から学んだことを当社の建物や住宅に活かしていきたいと思っています。

Q. 国内事業のポートフォリオは今後どのように変化していくでしょうか。

A 当社グループの持続的な成長のためにも「請負」をメインとした事業展開を進めていきます。

当社グループのポートフォリオである「請負・分譲」「賃貸・管理」「開発物件売却」については、安定的な収益が得られる「賃貸・管理」を主力にしていくという考え方もあるかと思いますが、当社ではやはり「ものづくり」にこだわりたい。「請負」という側面があるからこそ、技術的な成長に繋がっていると思います。

当社は、「工業」という名前を抱く会社です。この名前はこれからも大事にしていきたいので、ものづくり基盤を整備し、常に未来を見据えていたいと思います。

Q. 新規事業の育成など事業拡大に向けてのお考えをお聞かせください。

A コアの3事業はまだ成長の余地があります。そこにプラスして、セグメント別に業績目標を示す段階まで成長してきた海外事業、そしてリブネス事業が今後大きく業績を伸ばしていくと思います。

それでも100周年の目標である10兆円には足りないはずです。そこをどうするか、についてはこれからですね。

ただし、売上のために、突然今の事業領域からかけ離れたことに取り組むようなことはやりません。やはり総合生活産業という領域から外れることなく、インフラも含めて展開していきたいと考えています。その中で、世の中の役に立つような新たな支援ができるのであれば事業化させていくことはあるでしょう。

Q. 持続可能な開発目標(SDGs)は大和ハウスグループにとってどのような位置づけにありますか。

A 創業者が常に語っていた「世の中の役に立つからやる」という考えをグローバルの視点で考えたものがSDGsであるととらえています。

当社としては、SDGsの考えは自然の流れで取り組むべき目標として考えています。当社グループにおいて特に貢献できているのは、11番目の「住み続けられるまちづくりを」と、12番目の「つくる責任、つかう責任」ですが、今後海外での事業を拡大していく側面から考えると、世界で、特に新興国における喫緊の社会的課題にも向き合っていきたいと考えています。たとえば1番目の「貧困をなくそう」と2番目の「飢餓をゼロに」といった早急に解決すべき課題に対して、当社グループに何ができるのかも考えていきたいと考えています。

たとえば、子どもたちが、今日の飢えと癒し、雨露をしのぐ場所があれば良いという地域に、当社の物流センターを役立てることができないかと考えています。温度管理ができない倉庫のため、多くの食料が廃棄されている国もあると聞きます。日本も終戦から立ち直る際に他国に助けられました。その恩を返すことは至極当然だと思います。受けた恩は次の世代の子どもたちに返していく、そういう精神を当社が作る建物・まちにも取り入れていきたいと強く思っています。



Q. 基盤の強化やESGについて、どのように取り組んでいこうとお考えですか。

A 今回の一連の不祥事を踏まえ、創業者精神に立ち返り、会社として世の中に対してできることをきちんと返していくことが私たちの責務であり、正対して取り組んでいこうと考えています。

創業者精神や私たちが社会課題の解決として考えるキーワード「ア・ス・フ・カ・ケ・ツ・ノ」の視点から「世の中に役立つ」商品・サービスを提供してきました。事業の推進を支える基盤の強化についても、前向きに取り組んできたと考えています。

第6次中計は経営環境の先行きが不透明な状況下ということもあり、保守的に見ているため過去の中計と比べると成長率が鈍化しているように見えますが、あくまでも必達できる目標として計画しています。過去の中計を見てもお分かりいただけるように、当初計画を前倒しで達成しつつ、より高い目標を達成してきました。これからも、経営ビジョンの実現と売上高10兆円の達成のための3年間として、着実な成長を目指していきます。

CFOメッセージ

マテリアリティ 事業4 資本コストを意識した効率経営と財務健全性の両立

中長期的かつ安定的に資本コストを上回る経済的価値を生み出す 最良のコーポレートガバナンスを追求します



代表取締役副社長／CFO 香曾我部 武

香曾我部 武

大和ハウスグループは、「人・街・暮らしの価値共創グループ」として社会のニーズに応じた幅広い分野で事業を展開し、社会に必要とされる商品やサービスの提供を通じて、株主・顧客・従業員・取引先・地域社会に対する価値創造を行い、企業価値を向上させることを目指しています。

社会的課題の解決と株主価値創造の両面を高い水準で維持・向上させるためにも、積極的にイノベーション・新規分野を開拓し、資本コストを上回る経済的価値を中長期的かつ安定的に生み出しながら、実のある最良のコー

ポレートガバナンスを追求し続けなければなりません。CFOとして、引き続き会計・決算・税務申告等のオペレーションやその統制を中心とした「守りの役割」と事業・財務戦略の立案やその推進を中心とする「攻めの役割」双方の品質を維持しながら効率化を図ります。

2019年4月より経営管理本部長となり、重大な責任を伴う役割を担うこととなりました。「働きがいのある会社」の実現と、「凡事徹底」による倫理観と生産性の高い職場環境の実現という基本方針のもと、リスク管理・コンプラ

イアンスの徹底、創意工夫による生産性の向上、キャッシュ・フロー経営の推進に取り組み、責務を果たしてまいります。会社や事業の将来像を洞察し、経営戦略と財務の整合性、事業ごとの特性やリスクの反映、複数の将来シナリオの提示などを通して意思決定に貢献しながら、ガバナンス体制の再整備をはじめ、より強固な経営基盤づくりを推進していきます。

持続的な成長のための積極投資を継続する

第6次中期経営計画(以下、第6次中計)における売上・利益の成長をこれまでの中計より保守的な計画としています。人口、世帯数の減少から、長期的に住宅市場は縮小していくものと予測しており、消費税増税後の受注の減少と東京オリンピック・パラリンピック後の景気減速を加味した上で、これまでのように中計ごとに1兆円を超えるような伸長が想定しづらい環境にあると考えます。

成長投資については、第5次中計の3年間で1兆757億円の実績に対し、第6次中計では1兆500億円を計画しています。そのうち国内不動産への投資は5,500億円としています。不動産市場は長期にわたり好調に推移していますが、この3年間は潮目が変わる時期と想定し、若干減額した計画としました。特に事業施設は、物流施設に偏りす

ぎている現状を鑑みると、少し抑制する必要があり、まずは既に取得済用地の開発を優先して投資していきたいと考えています。投資不動産残高は1兆円を超えました。第5次中計においては、3,310億円の物件売却を実行しましたが、良いタイミングで土地の取得ができたこともあり37%の利益率を確保することができました。第6次中計においては、売却スピードを速め、4,000億円の売却を計画し、第5次中計と同程度の利益を確保しながら、資金回収を進めていきます。

海外投資については、第5次中計とほぼ同程度の1,500億円としています。海外展開を加速させる上で、まずは足元固めを優先し、海外事業支援の各機能を強化する考えです。

M&Aについては、1,000億円に増額し、国内では当社がまだ手掛けておらず、かつ複合的な事業提案力の強化に繋がるような建設・請負周辺分野に絞っていく考えです。海外では、特に先進国のホームビルダーをターゲットに、良い案件があれば積極的に進めていきたいと思えます。これまで実施してきたM&Aについては、昨年急速に市場環境が悪化したオーストラリア事業以外は国内外とも概ね順調です。シナジー効果としてはこれからのところもありますが、成長投資としてのM&Aを進めていく中でノウハウを蓄積しています。

基本方針(2) 投資

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

投資計画(億円)

	賃貸住宅	商業施設	事業施設	海外事業	設備投資	M&A	合計
第5次中計(実績)	590	1,626	3,964	1,478	2,237	861	1兆757億円
第6次中計(計画)	500	1,500	3,500	1,500	2,500	1,000	1兆500億円

不動産開発 7,658 (第5次中計実績) / 7,000 (第6次中計計画)

設備投資 2,237 (第5次中計実績) / 2,500 (第6次中計計画)

M&A 861 (第5次中計実績) / 1,000 (第6次中計計画)

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

資金計画(億円)

	営業C/F	不動産売却	有利子負債借入	合計
第5次中計(実績)	4,582	3,310	2,865	1兆757億円
第6次中計(計画)	5,600	4,000	900	1兆500億円

開発物件売却の実績

	売上高	売上総利益
第5次中計実績(2016~2018年度)(億円)		
賃貸住宅	663	306
商業施設	428	172
事業施設	2,218	756
合計	3,310	1,235

第6次中計においては、保守的な計画になってはいるものの持続的な成長のための積極的投資を継続していく考えに変わりはありません。良い投資機会があれば財務規律を保ちながら投資していきます。

成長のための投資に加え、基盤整備のための投資を行う

第6次中計では設備投資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設備投資に充てます。技術革新、すなわち「働き方改革」と「(ものづくりの)生産性向上」です。

これまでデジタル化や自動化といった技術革新の分野にあまり投資してきませんでした。一連の不祥事において、該当物件の把握や図面確認などをすべて手作業で行うこととなり、想定以上に社内調査に時間を要しました。こういった点を反省し、今後活かすためにも技術革新の基礎をしっかりと整えていきたいと考えています。特に図面の自動化については、3年前から開発を進めてきた3Dモデリング技術「ビルディング・インフォメーション・モデリング(BIM)」を2020年度から部分的に稼働させます。それと連動させて、技術や工場でのものづくり、現場での施工を、提案の段階から一気通貫で関連させられるよう

に進めていきます。ある程度機械化を進めることで人手不足は補えると思いますが、まだいくつか課題があります。早めに準備を進めていくことで、人手不足がより深刻化するであろう第7次、第8次中計でも、しっかりと成長が語れるようにしていきたいと考えています。

強固な財務基盤を維持し、資本コストを意識した効率経営と財務健全性の両立

株主価値をさらに高めていくためにも、強固な財務基盤を維持しながら、積極的な成長投資を可能とする資金調達ができる環境を作っておきたいと考えています。これらをバランス良く両立させることで従来通りのAA*格の格付けを維持していけると考えています。

そうした観点からROEを重要な経営指標のひとつとして捉えています。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、第6次中計においてはその倍となる13%以上を目標としました。第5次中計において既に13%以上の数字を達成していることから、かなり控えめな目標と思われるかもしれませんが、前述の通り売上・利益の伸びが抑えられるという予想の中では13%台が適切だと考えていますが、上乗せして着地することへの期待はあると考えています。

また財務健全性を計る指標であるD/Eレシオは変わらず0.5倍程度とし、リスクを許容できる株主資本の水準を保持し続けます。もう少しレバレッジを高めればROEも上がるのではという見方もできるかもしれませんが、当社の主たる事業は請負工事や建物管理で、投資が必要な不動産開発事業の割合は大きくはありません。そうした中でキャッシュ・フローを確保できているので、D/Eレシオ0.5倍程度の維持は最低限求められる水準だと思っています。

※ (長期)発行体格付：株式会社格付投資情報センター(R&I) AA- 株式会社日本格付研究所(UCR) AA

株主還元については安定配当を維持する

当社グループが持続的に成長するためにも、事業活動を通じて創出した利益を成長分野へ投資し、1株当たり当期純利益(EPS)を増大させながら株主価値向上を図るという基本方針に変わりはありません。株主のみなさまには、親会社株主に帰属する当期純利益の30%以上としている配当性向の範囲内で業績に連動した利益還元を行い、さらに安定配当を維持することでお応えしていきたいと考えています。2018年度は1株当たり114円と9期連続の増配を達成することができました。2019年度においても10期連続の増配を達成したいと考えています。

株価は市場からの評価ではありますが、やはり事業成

長による配当の増加と株価の上昇で投資家のみなさまの期待にお応えしたいと考えております。

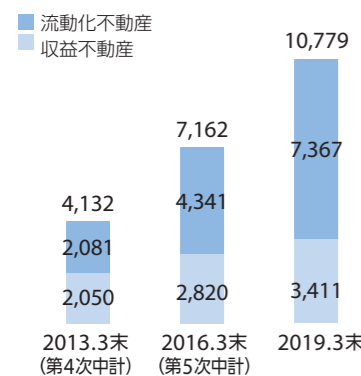
第6次中計において、1兆500億円の投資計画、4,000億円の不動産の売却が予定通り進捗した場合、有利子負債は900億円程度の増加にとどめる財務余力のある計画としました。成長投資に必要な資金の源泉となる、営業キャッシュ・フローは十分に確保できると考えていますので、第6次中計においては、成長投資の機会と株価等の状況を勘案しつつ、機動的な自己株式の取得も行っていきたいと考えております。

今後も株主・投資家のみなさまのご期待に沿えるようCFOとしての職責を全うし、株主資本の有効活用や資本効率の向上を図りながら、株主価値のさらなる向上に取り組んでまいります。株主・投資家のみなさまにおかれましては、引き続き大和ハウスグループの成長にご支援・ご期待いただきますようお願い申し上げます。

基本方針(2) 投資

将来の収益源となる投資不動産は1兆円を超えています。

各中計開始時の投資不動産残高 (簿価・億円)



投資不動産の内訳(2019年3月末簿価・億円)

流動化不動産の内訳

	簿価 合計	未稼働		稼働中	
		簿価	簿価	簿価	NOI利回り (%)
賃貸住宅	440	359	80	10.5	
商業施設	963	432	531	7.4	
物流施設 事業施設	5,291	3,088	2,203	5.2	
海外	672	543	128	5.3	
合計	7,367	4,424	2,943	5.7	

収益不動産の内訳

	稼働中	
	簿価	NOI利回り (%)
賃貸住宅	381	14.2
商業施設	2,010	13.5
物流施設 事業施設	292	8.2
合計	2,785	12.8

基本方針(3) 財務

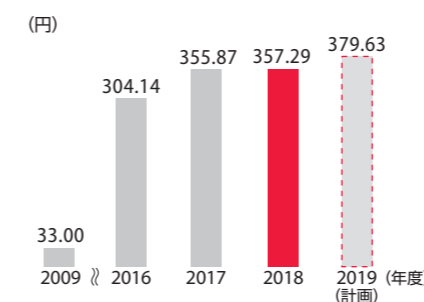
財務健全性を維持しながら、資本コストを上回るROEを創出し、株主価値向上のためのエクイティスプレッドを獲得します。

I ROEの設定
目標 **13%**以上
(現在当社の株主資本コストは6.5%程度と認識)

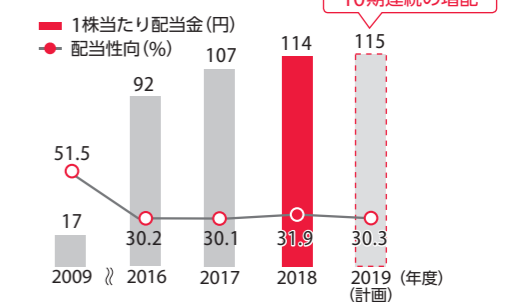
II 適正な財務レバレッジ
D/Eレシオ **0.5**倍程度

III 株主還元
配当性向 **30%**以上
および機動的な自己株式の取得

1株当たり当期純利益(EPS)

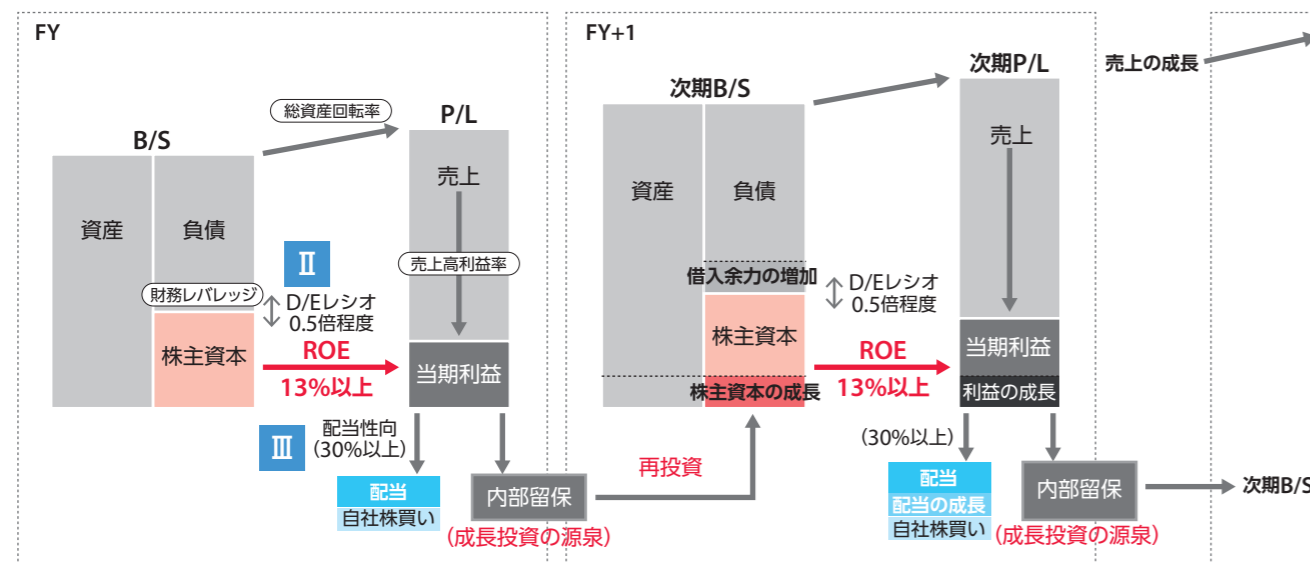
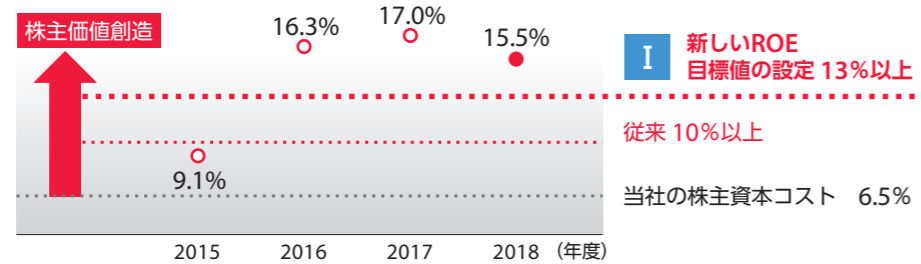


1株当たり配当金・配当性向



資本政策の基本方針

資本政策の基本方針(概念図)



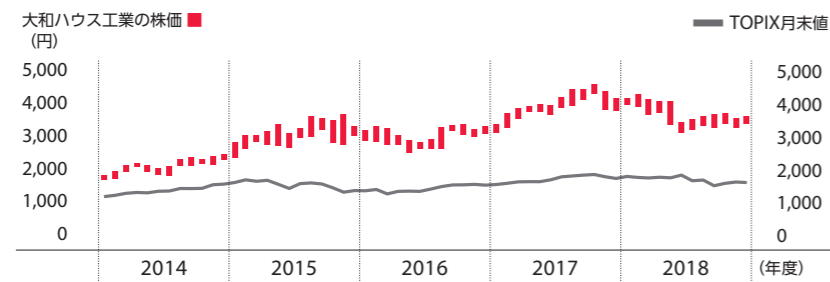
成長投資に必要な資金の源泉となる、営業キャッシュ・フローを確保し、一部を株主還元した上で、内部留保を積み増し、適正水準の財務レバレッジを維持しながら成長分野へ資本を再投資しています。

再投資した資本を株主のみならずの期待収益率(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

最適資本構成を踏まえた目標ROEの達成

大和ハウス工業の株価およびTOPIXの推移



	2014	2015	2016	2017	2018
時価総額*2(百万円)	1,565,858	2,109,310	2,129,297	2,731,576	2,344,492
TSR株主総利回り(%)	138.8	188.8	195.8	253.5	226.8
最高値(円)	2,467.5	3,654.0	3,367.0	4,594.0	4,293.0
最安値(円)	1,673.0	2,326.0	2,500.5	3,096.0	3,119.0

*2 年度末(3月31日)時点

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.44
- 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.45
- 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.46
- 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.47
- 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.48

注 本項目は2010年度から2018年度までの9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.95-96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

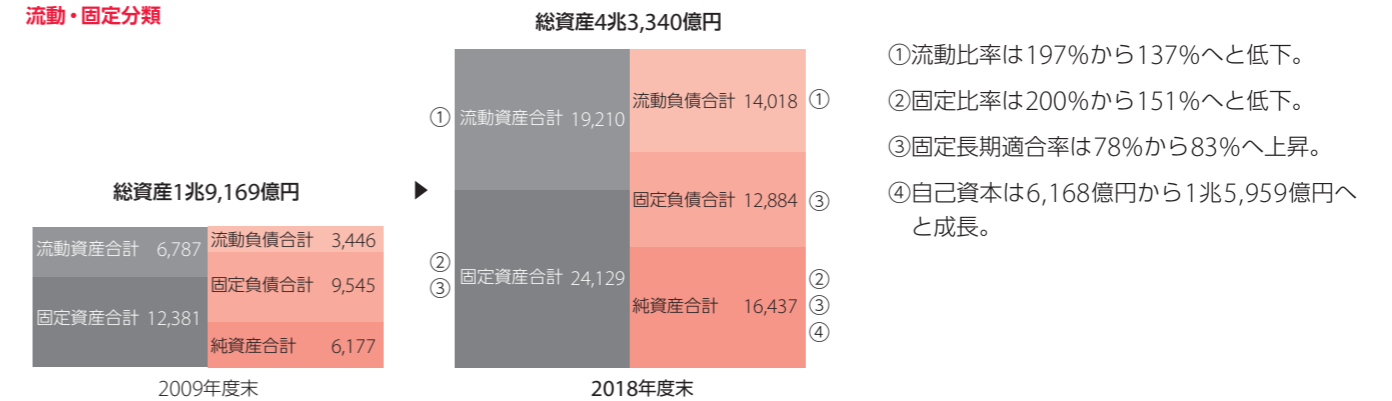
2018年度末の総資産は、前期末比で2,989億円増加し、4兆3,340億円となりました。その主な要因は、多くの事業機会を得た結果、棚卸資産が増加したことによるものです。負債合計については、前期末比で1,688億円の増加となり、2兆6,903億円となりました。その主な要因は、仕入債務や未成工事受入金等が増加したことによるものです。

純資産合計については、前期末比で1,301億円増加し、1兆6,437億円となりました。その主な要因は、2,374億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。

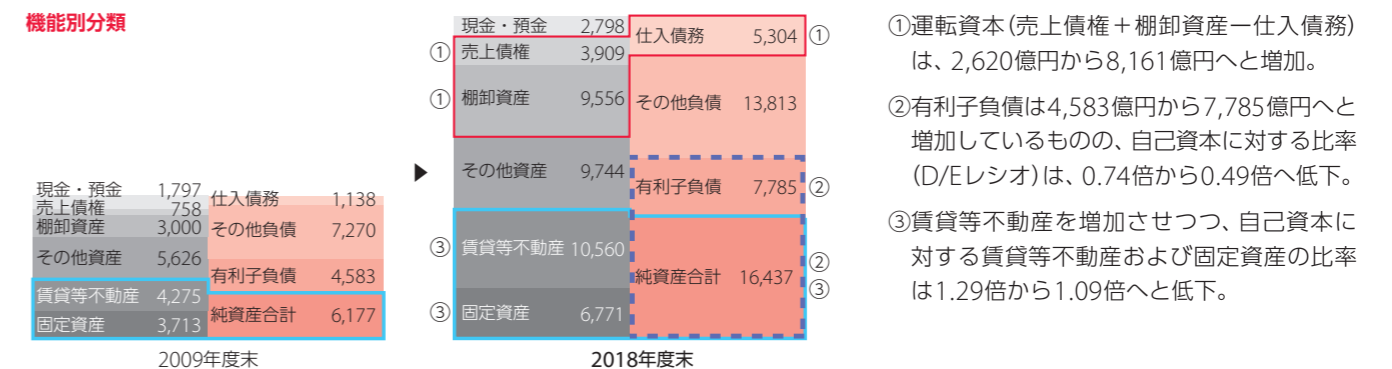
有利子負債残高は、前期末比で20億円減少し、7,785億円となりました。D/Eレシオについては、2010年度が始まる時点の2009年度末の0.74倍と比較すると、内部留保の蓄積と2013年度に実施した増資によって、目安としている0.5倍程度となる0.49倍へ改善されています。資産の内訳については、賃貸等不動産の残高が1兆560億円となり、近年大きな割合を占める状況となっています。今後も、開発用不動産の取得等により、資産が膨らむことが予測されますが、最適資本構成の検証により財務の健全性維持に努めていきます。

図1 バランスシートの比較

流動・固定分類



機能別分類



- ①流動比率は197%から137%へと低下。
- ②固定比率は200%から151%へと低下。
- ③固定長期適合率は78%から83%へ上昇。
- ④自己資本は6,168億円から1兆5,959億円へと成長。
- ①運転資本(売上債権+棚卸資産-仕入債務)は、2,620億円から8,161億円へと増加。
- ②有利子負債は4,583億円から7,785億円へと増加しているものの、自己資本に対する比率(D/Eレシオ)は、0.74倍から0.49倍へ低下。
- ③賃貸等不動産を増加させつつ、自己資本に対する賃貸等不動産および固定資産の比率は1.29倍から1.09倍へと低下。

II. キャッシュ・フロー(CF)

基本的な考え方

キャッシュ・マネジメントについては、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を基本的な考え方としています。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。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

2018年度における営業活動CFは、3,527億円となり、前期に比べ526億円増加しました。自己資本に対する営業活動CFは、前期の20%から2ポイント上昇し22%となり、高い水準で推移しています。

投資活動CFについては、第5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2,645億円実行したことなどにより、△3,139億円となりました。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387億円となり、配当金の支払いや社債の償還によって財務活動CFは△869億円となりました。

これらの結果、現金及び現金同等物の2018年度末残高(休日調整後)は前期末から527億円減少し、1,911億円となりました。

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)^{*1}は4,432億円となっており、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。

2018年度末の企業価値(EV)^{*2}は、時価総額2兆3,444億円にネット有利子負債4,986億円を合算し2兆8,431億円となっています。

企業価値とキャッシュ創出力の倍率を示すEV/EBITDA倍率は2018年度末で6.4倍となっています。

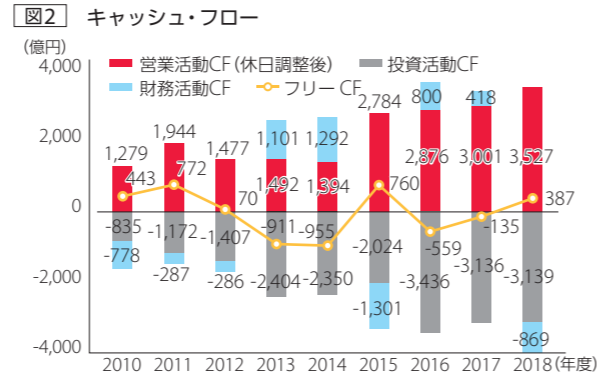


図3 自己資本に対する指数(自己資本を1とした場合の比率)

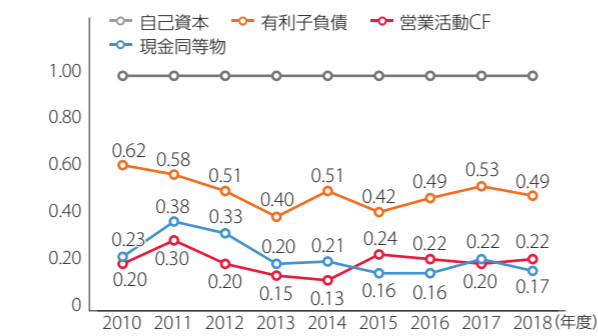


図4 償却前営業利益(EBITDA)/営業利益 (億円)

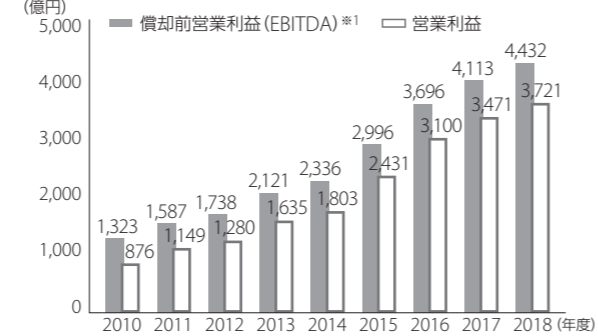
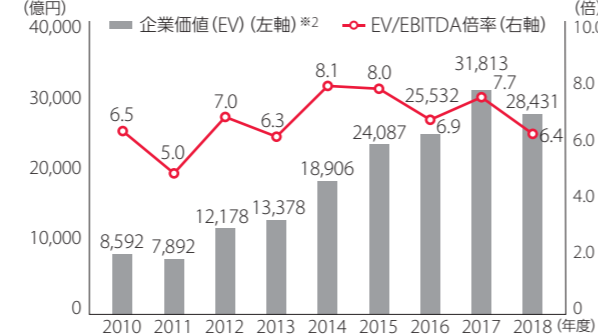


図5 企業価値(EV)/EV/EBITDA倍率 (億円)



*1 償却前営業利益(EBITDA)=営業利益+減価償却費
*2 企業価値(EV)=時価総額+ネット有利子負債
*3 期中平均

III. 損益の状況

売上高/総資産回転率 図6

売上高は4兆1,435億円となり、2010年度からの9年間に於ける年平均成長率は11.9%となりました。

総資産回転率^{*1}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2018年度までの6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。

*1 総資産は期中平均

P.88 (政策保有株式売却時の判断基準)

売上総利益/営業利益率 図7

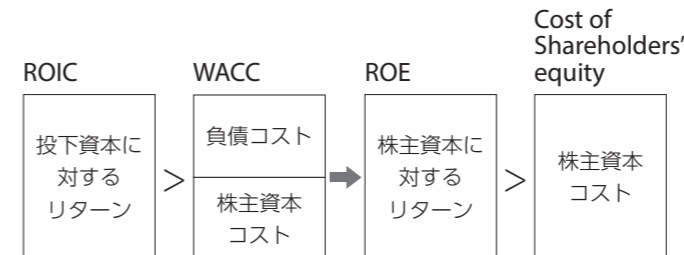
売上総利益は8,427億円となり、2010年度からの9年間に於ける年平均成長率は12.1%となりました。売上高総利益率は、前期と比べ0.6ポイント低下し20.3%となりました。また、営業利益は、3,721億円となり、2010年度からの年平均成長率は19.8%となりました。営業利益率は前期と比べ0.1ポイント低下し、9.0%となりました。建設資材や労務費の高騰により売上高総利益率は0.6ポイント低下しましたが、生産性の向上等により従業員1人当たり売上高を増加させ、売上高販管費率を低下させることで、営業利益率は前期と同程度の水準を維持しています。

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)^{*2}は、2,583億円となり、投下資本(自己資本+有利子負債)2兆3,148億円^{*3}に対する利益率(ROIC)は11.2%となりました。当社は、第5次中期経営計画においてはROE10%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を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。

*2 税引後営業利益(NOPAT)=営業利益×(1-実効法人税率) *3 期中平均

P.91 (不動産開発投資の投資採択基準の詳細)



売上高/総資産回転率 図6

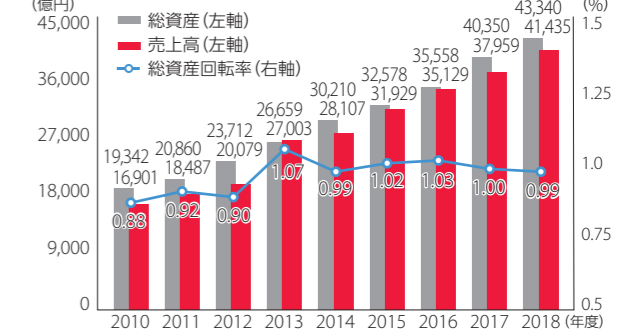


図7 売上総利益/営業利益率 (億円)

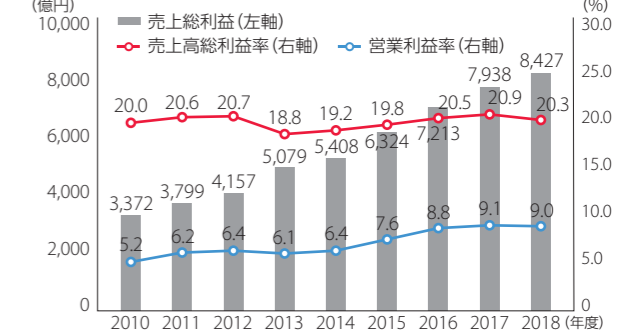


図8 投下資本利益率(ROIC) (億円)

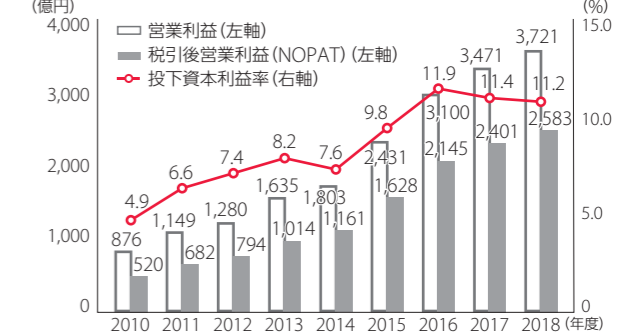
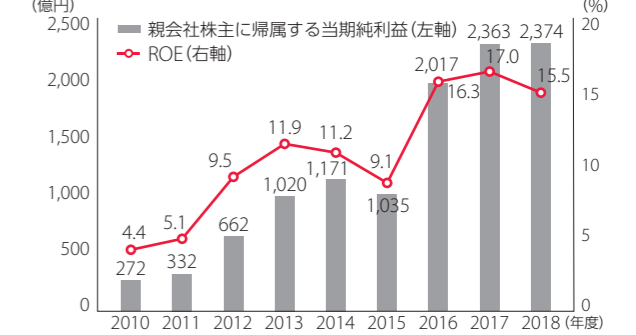


図9 親会社株主に帰属する当期純利益/ROE (億円)



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2018年度の利益成長率は、その他事業において12倍、事業施設において8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、9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、複合的な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中で、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2.7%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中、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。

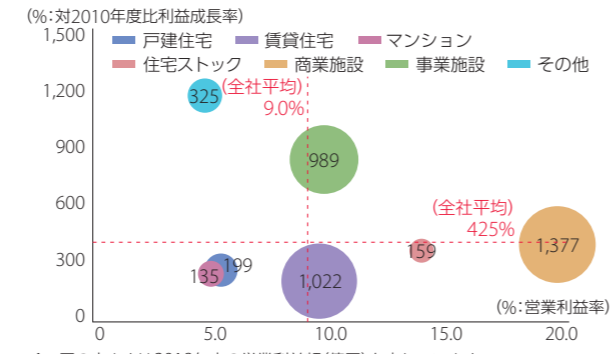
セグメント資産に対する営業利益率 図12

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



*1 円の大きさは2018年度の営業利益額(億円)を表しています。

図11 [セグメント別] 営業利益率/売上高構成比(2018年度)

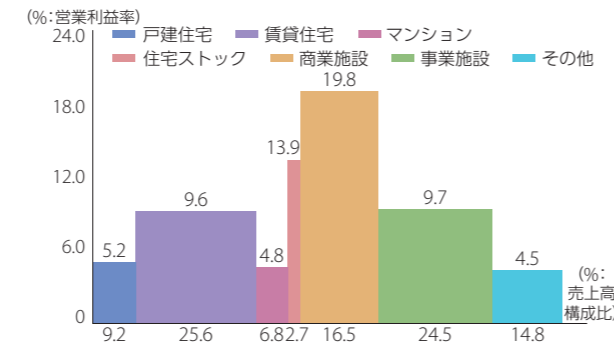
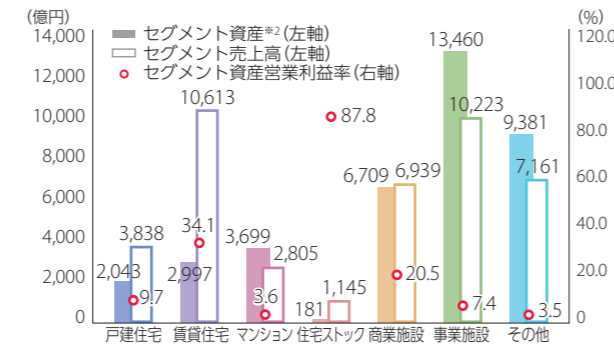
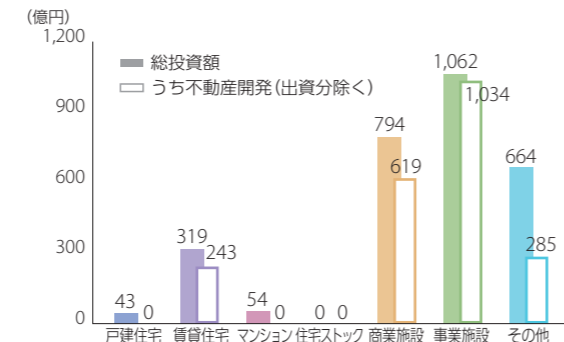


図12 セグメント資産営業利益率(2018年度)



*2 セグメント資産は期中平均

図13 [セグメント別] 総投資額(2018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、人財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。2018年度における人財開発費*1は2010年度比で123%増の5.6億円(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497億円増加(1人当たり平均27%、1,924千円増加)しています。

一方で、営業利益に対する従業員給与の比率*2は2010年度の62%から2018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みならずへの利益還元も増加させることができ、今後も最も重要な成長の源泉である人財への投資を積極的に進めていきます。

*1 研修等による教育人件費+教育交通費 *2 従業員給与/(営業利益+従業員給与)

P.75-76 (人財育成に関する詳細)

研究開発投資 図15

2018年度における研究開発費は96億円となっています。住宅系事業に係る研究開発費は45億円、建築系事業に係る研究開発費は34億円、その他の事業に係る研究開発費は16億円です。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まちづくりへの活用・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734億円の主なものは、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。

P.79-80 (技術・ものづくり基盤に関する詳細)

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)

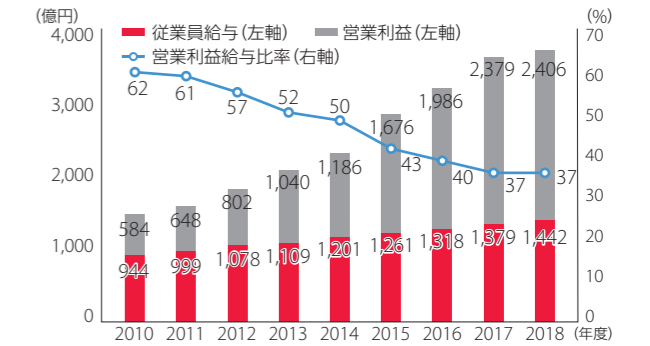


図15 研究開発費/人財開発費

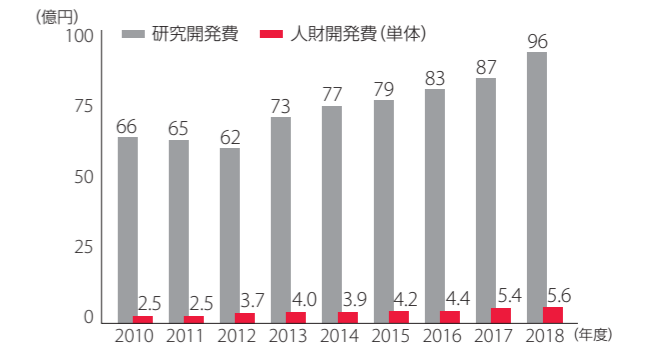


図16 設備投資額(不動産開発投資を除く)

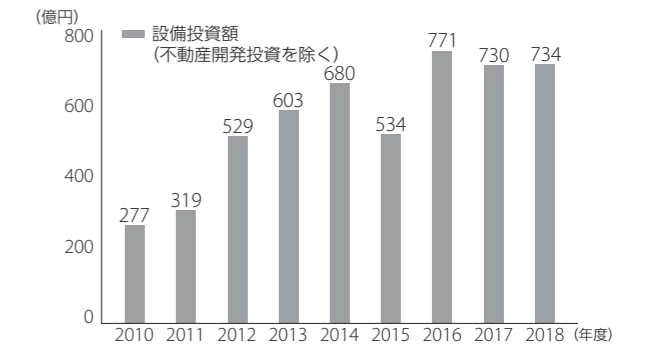
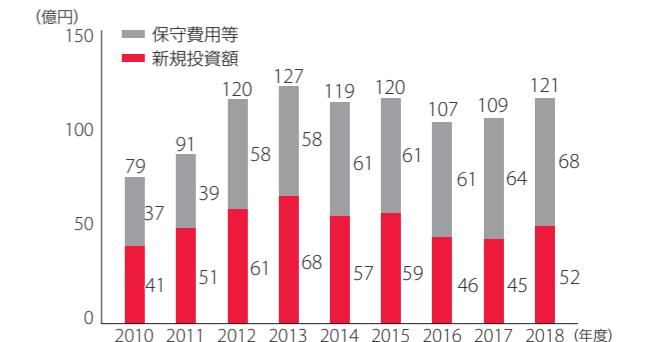


図17 IT関連投資額



事業別概況

マテリアリティ 事業1 社会的課題を起点とした事業機会の拡大

		
戸建住宅	賃貸住宅	マンション
		
請負住宅	低層賃貸住宅	分譲マンション

			
住宅ストック	商業施設	事業施設	その他
			
リフォーム内装	商業施設	物流施設	環境エネルギー

事業概要

オーナーさまのニーズに応える請負住宅、まちづくりと住環境を開発する分譲住宅を提供。

ご入居者さまには心地良い暮らしを、オーナーさまには多角的なサポートで、長期安定経営を提供。

安全・安心で快適なマンションを開発・分譲し、総合的な管理事業で資産価値を維持。

住宅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を通じて優良なストックを継承。

土地オーナーさまとテナント企業さまを結び、地域社会の発展に貢献する商業施設を開発。

豊富な土地情報と多彩なスキームでお客さまの目的に応じた施設建設をプロデュース。

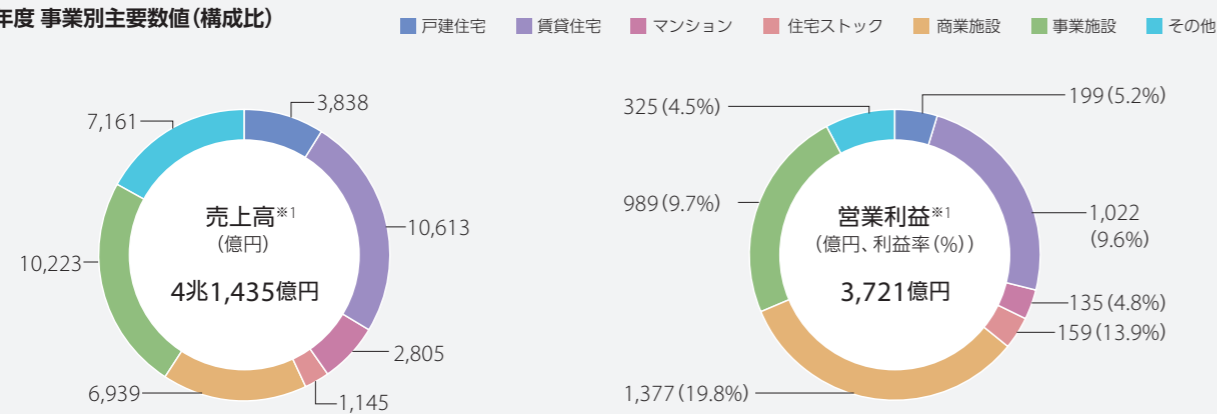
エネルギーの総合提案など暮らしに関わる幅広い分野で事業を展開。

年間実績

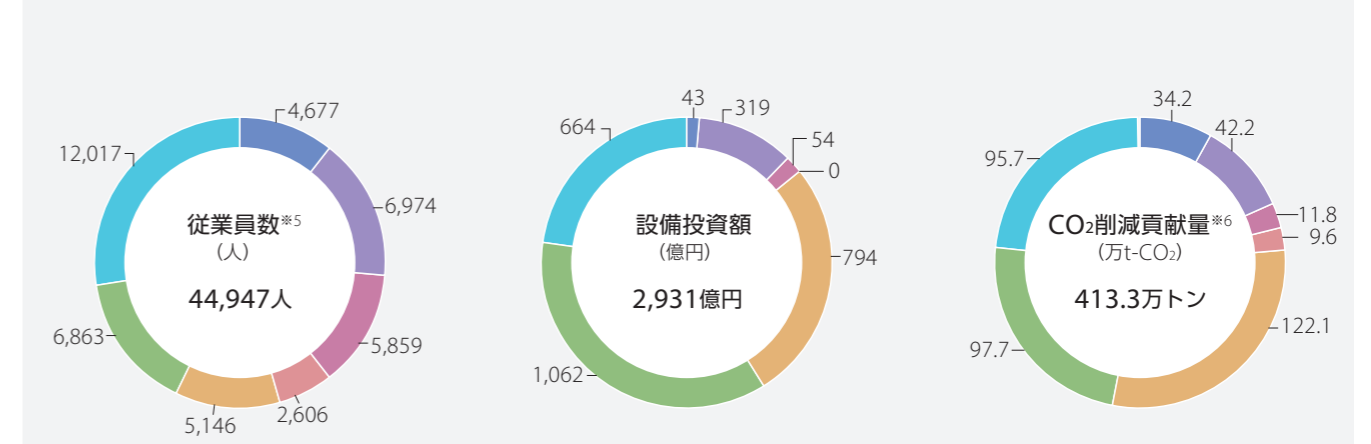
▶ 販売戸数(国内)	▶ 販売戸数(国内)	▶ 販売戸数(国内)
請負住宅 6,524戸	低層賃貸住宅 34,481戸	2,203戸 (コスモスイニシア含む)
分譲住宅 2,192戸	中高層賃貸住宅 3,424戸	▶ 管理戸数 360,619戸
	▶ 管理戸数 572,238戸	

▶ リフォーム件数	▶ 施工数	▶ 物流施設の開発延床面積	▶ ホームセンター購入者数
約52,000件 ^{※2}	43,662棟 ^{※3} (2018年度累計)	6,697,496m ² (2018年度累計)	28,660千人
▶ 営業スタッフ数	▶ 転貸建物の貸付可能面積	▶ 医療・介護施設の請負受注件数	▶ リゾートホテル利用者数
973人 ^{※2}	6,375,278m ²	621件 ^{※4}	3,321千人
			▶ スポーツクラブ会員数
			191,092人

2018年度 事業別主要数値(構成比)



※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 件数および営業スタッフ数は、大和ハウスリフォームの数値です(2019年3月31日現在)。
 ※3 大和ハウス工業の流通店舗事業の施工数です。 ※4 大和ハウス工業、大和リースおよびフジタの合計値です。



※5 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。 ※6 当社グループが住宅や建築物・省エネ・創エネソリューションを提供することにより、どれだけCO2排出量の削減に貢献できたかを示す数値。(算出根拠の詳細は「サステナビリティレポート2019」P.216参照)。

事業別概況 戸建住宅

安定品質を確保する体制づくりなど、
サプライチェーンを再整備し競争力を強化します



営業本部副本部長
住宅事業担当
リブネス事業担当

取締役
常務執行役員
大友 浩嗣

xevoΣ (ジーヴォシグマ)

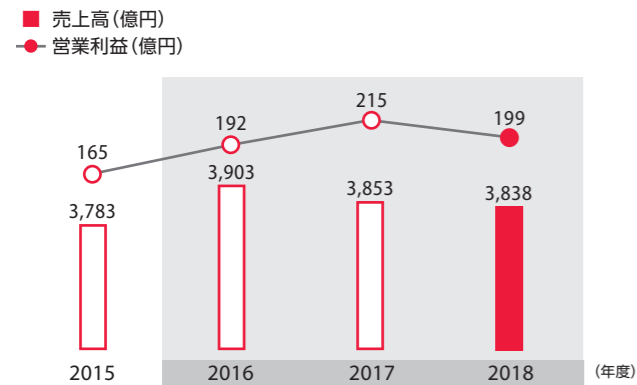
事業の特徴と強み

時代のニーズを先取りした多彩な商品ラインアップを提供

工業化住宅のパイオニアとして先進的な技術を進化させてきた当社の戸建住宅は衣食住のうち「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おり、販売累計実績は63万戸を超えています。国内人口の減少に伴い、住宅着工戸数が減少する中、安全・安心かつ快適で豊かな生活を送ることへのニーズは高まっています。当社では、常に時代のニーズを先取りした商品ラインアップと、営業や建築士、施工技術者など専門スタッフが全工程でお客さまに寄り添う姿勢を大切にしながら、シェア拡大を目指しています。今後も事業を通じて社会インフラを守り続けてまいります。

第5次中期経営計画の振り返り

第5次中期経営計画の業績

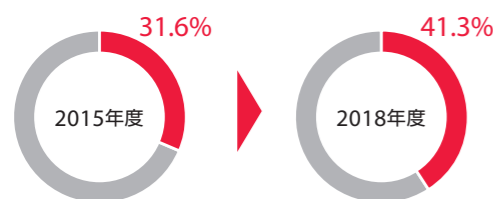


第5次中計期間においては、戸建住宅商品「xevoΣ」の主力化により1棟当たり単価は、3,730万円となり360万円(2015年度対比)増加しました。賃貸・店舗併用住宅に対応できる3・4・5階建商品「skye」の販売にも注力するほか、30年の長期保証を備えた新商品「xevoΣ PREMIUM」を2018年10月より発売するなど、提案の幅を拡大してきました。

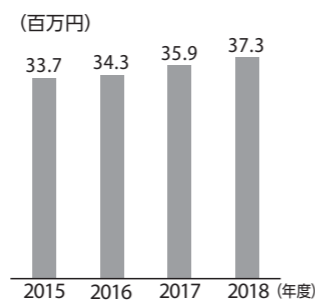
また、共働き世帯のために家事の時間的・心理的負担を軽減する戸建住宅「家事シェアハウス」の発売や、戸建住宅のIoT化として「Google Home」の活用など、社会課題の解決に貢献する取り組みも進めています。

最終年度である2018年度は、売上高3,838億円、営業利益199億円となり、3カ年の平均成長率は各々+0.5%、+6.4%となりました。

主力商品「xevoΣ」比率の拡大(受注棟数ベース)



戸建住宅1棟当たり単価



2018年度
大手住宅メーカー 販売戸数ランキング^{※1}

順位	企業名	販売戸数
1	積水ハウス	11,636
2	セキスイハイム	10,200
3	旭化成ホームズ	9,848
4	大和ハウス工業	8,716
5	住友林業	7,900

※1 各社公表資料より当社作成

第6次中期経営計画の取り組み

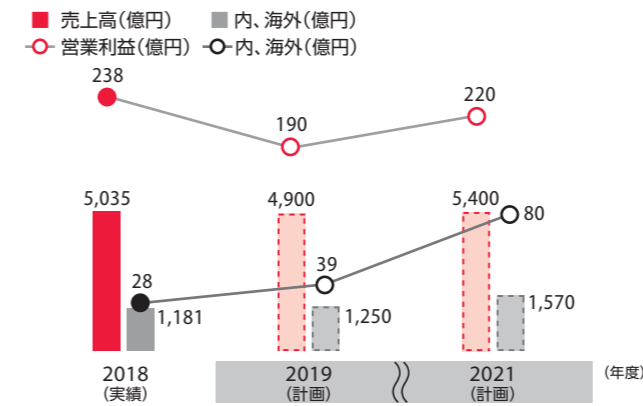
事業を取り巻く環境

当事業においては、2019年10月に消費税増税が及ぼす影響について注視しています。当社においては、2018年8月から2019年3月まで8か月連続で展示場来場者数はプラスで推移し、受注・契約とも前年を上回るなど一部駆け込みの影響は見られたものの、政府から過去よりも手厚い支援策があることなどから、大きな駆け込み需要には至っていません。しかしながら、増税後は消費者マインドが低下する可能性もあると見ております。

住宅市場においては、長期的な人口減少に伴う構造的な変化から、新設住宅着工戸数は2030年度には約60万戸に減少する^{※2}という見通しもあります。近年、台風や地震などの自然災害の多発などから、安心して住み続けられる家・まちづくりへのニーズはますます高まっています。また建設業界においては人手不足問題が深刻化しており、サプライチェーンにおける基盤強化ならびに省人化・自動化による業務効率化を実現することで競争力の向上を目指す必要があります。

※2 野村総合研究所「2030年度の住宅市場と課題」

第6次中期経営計画の業績目標



注 2019年度からのセグメント組替えに合わせた実績・計画になっています。

第6次中計における基本方針

- 「xevoΣ」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、米国ではスタンレー・マーチン社、豪州ではローソン社を中心に事業を拡大

主要会社

大和ハウス工業、スタンレー・マーチン社、ローソン社



xevoΣ PREMIUM



医院併用住宅



スタンレー・マーチン社が展開する戸建住宅(イメージ)

事業別概況 賃貸住宅

エリアニーズを的確に捉え、立地選定と高品質な住まいを提供します



集合住宅事業担当

取締役
常務執行役員
出倉 和人

賃貸併用住宅

寮・社宅、官舎

事業の特徴と強み

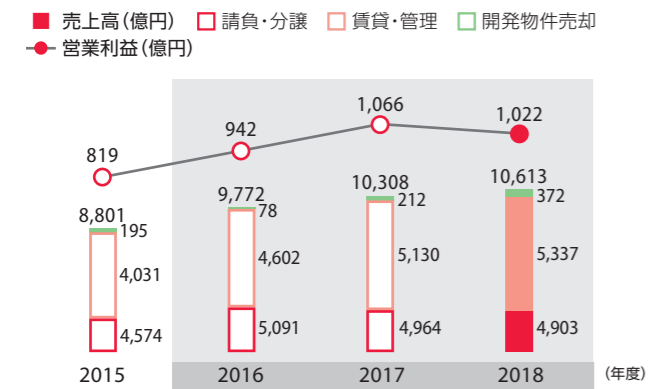
ご入居者さま目線の商品開発力とオーナーさまとのリレーションを強みにシェアを拡大

賃貸住宅事業では、ご入居者さま目線に立った良質な住まいを提供する商品開発力と、土地オーナーさまの賃貸住宅経営を土地診断から設計、建築、お引き渡し後まで一貫してサポートする総合力で、社会に貢献し、おかげさまで、当社グループ管理戸数57万戸、入居率約97%と高い実績を上げています。

防犯配慮型賃貸住宅をはじめ、高齢者向け住宅施設や不動産流動化スキームを活用した中高層賃貸住宅など、多様化する賃貸住宅へのニーズに応える豊富な商品ラインアップにより、付加価値の高い賃貸住宅を提案し、さらなる事業拡大を図っています。

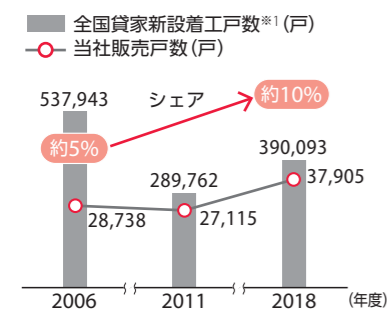
第5次中期経営計画の振り返り

第5次中期経営計画の業績



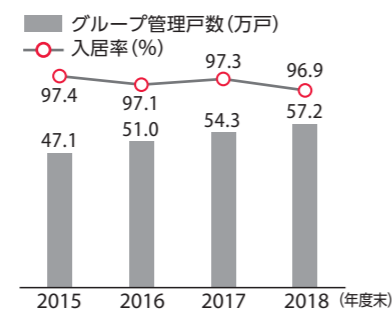
第5次中計期間においては、3階建や中高層賃貸住宅への取り組みを強化し、大型物件の受注拡大を図りました。さらに、敷地の有効活用が図れる「セジュールキューブⅡ」「セジュールオッツキューブⅢ」の発売に加え、共働き世帯向けに家事の時短をサポートする新たな間取り・設備「Du-Smica(ドゥ スミカ)」の提案を行いました。また、自然災害時の安全・安心に配慮し、当社賃貸住宅3商品に家庭用リチウムイオン蓄電池を標準装備するなど、商品ラインアップや仕様拡充にも取り組みました。最終年度である2018年度は、売上高1兆613億円、営業利益1,022億円となり、3カ年の平均成長率は各々+6.4%、+7.7%となりました。

全国着工戸数と当社販売戸数



※1 出所 全国住宅着工戸数(国土交通省)

賃貸住宅事業
グループ管理戸数・入居率



2018年度
大手住宅メーカー 販売戸数ランキング※2

順位	企業名	販売戸数
1	大東建託	60,343
2	大和ハウス工業	37,905
3	積水ハウス	30,078

※2 各社公表資料より当社作成

第6次中期経営計画の取り組み

事業を取り巻く環境

賃貸住宅事業においては、2015年1月の相続税法改正を受け、新規参入企業による賃貸住宅建設が増加し、着工戸数は2016年度で42.7万戸にまで増加しました。しかし、空室率に関するマスコミ報道や、シェアハウス運営会社の経営破たん等の影響により、金融機関の融資姿勢が厳格化、直近の受注環境は厳しい状況が続いています。

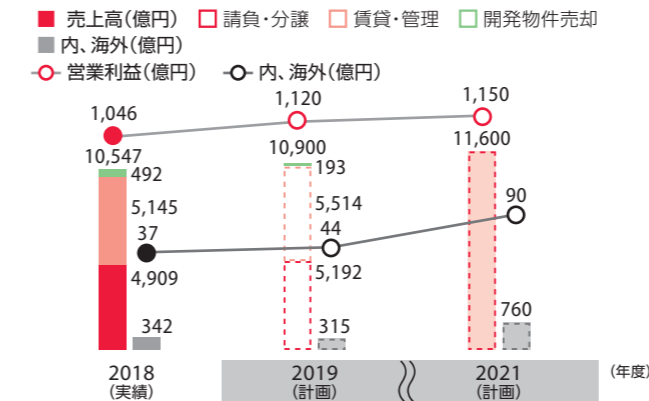
国内人口は今後減少するものの、単独世帯をはじめとする少人数世帯の増加に伴い2025年度までは世帯数の増加が見

込まれています。また内閣府の試算によると、賃貸住宅の潜在的需要は年間35万戸程度との推計※3も出されています。

そのような見通しの中、当社はエリアニーズを的確に捉えた立地選定と高品質な住まいの提供により高い入居率を維持し、今後もシェアの拡大を図ってまいります。また高齢者、外国人の増加に伴い、ご入居者さまの多様化への対応がさらに必要になってくると考えています。

※3 内閣府政策統括官「経済財政分析ディスカッション・ペーパー」(2017年1月)より

第6次中期経営計画の業績目標



注 2019年度からのセグメント組替えに合わせた実績・計画になっています。

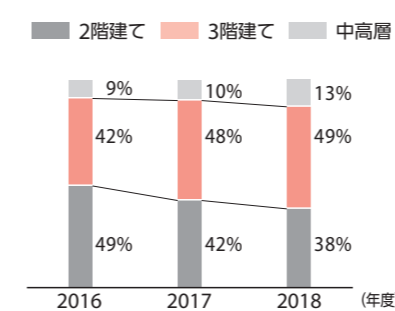
第6次中計における基本方針

1. 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
2. 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
3. 既存物件の建て替え需要の取り込み
4. IT、IoT、AIを活用した省人化による管理業務効率化の推進
5. 米国において現地優良パートナーとの賃貸住宅の開発

主要会社

大和ハウス工業、大和リビングカンパニーズ

階層別比率(受注金額ベース)



中高層賃貸住宅



賃貸住宅
ノースクラーク(シカゴ)

事業別概況 マンション

グループシナジーを活かし、大規模複合開発事業を拡大します



マンション事業担当

執行役員
富樫 紀夫

プレミスト有明ガーデンズ グレース・レジデンス (中国・常州市)

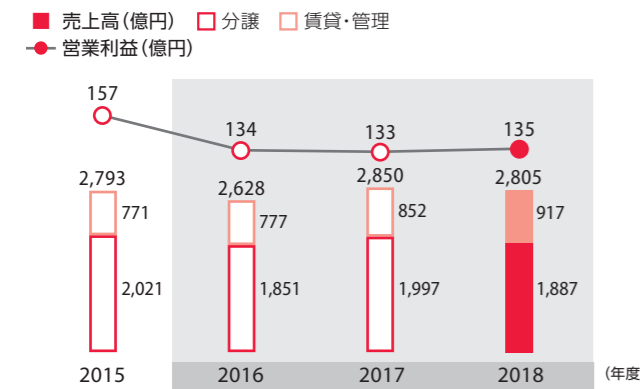
事業の特徴と強み

地域特性に応じた高付加価値商品を提供

マンション事業は、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・管理事業を展開しています。グループ力を活かした複合開発や、都市再生のまちづくり、アクティブシニア向けマンションの開発など、地域特性に応じた高付加価値マンションの提供に取り組み、供給累計実績は19.9万戸となりました。管理事業では、長期的な維持修繕やご入居者さまへのサービスの充実に注力しています。

第5次中期経営計画の振り返り

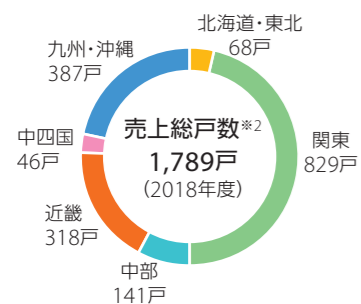
第5次中期経営計画の業績



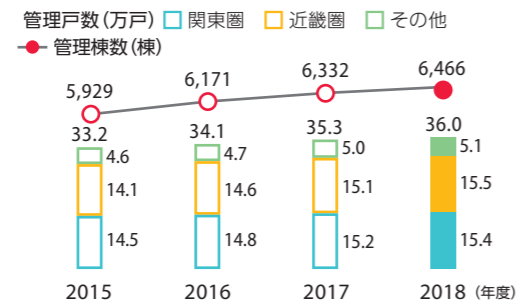
社会やお客さまにとって付加価値の高いマンションづくりに努めるとともに、安心・快適な暮らしを支える管理サービスの提供に取り組みました。

2018年度においては、首都圏の「プレミスト東京王子」や株式会社コスモスイニシアにおける「イニシア港北ニュータウン」(神奈川県)が都心への好アクセスや商業施設が揃う生活利便性の高さが好評を博し、販売は順調に進捗しました。管理事業においては、管理戸数が増加し36万戸を超えるマンション管理戸数となりました。最終年度である2018年度は、売上高2,805億円、営業利益135億円となり、3カ年の平均成長率は各々+0.1%、-4.9%となりました。

地域別売上状況^{※1}



グループ分譲マンション管理戸数



マンション供給戸数ランキング^{※3} (2018.1~2018.12)

順位	企業名	供給戸数
1	住友不動産	7,377
2	プレサンスコーポレーション	5,267
3	野村不動産	5,224
9	大和ハウス工業	1,627
—	コスモスイニシア	330

※3 不動産経済研究所「全国マンション 売主・事業主別 供給戸数ランキング(上位20社 2014~2018年)」より

※1 大和ハウス工業 ※2 共同開発事業の戸数は、出資率で配分しています。



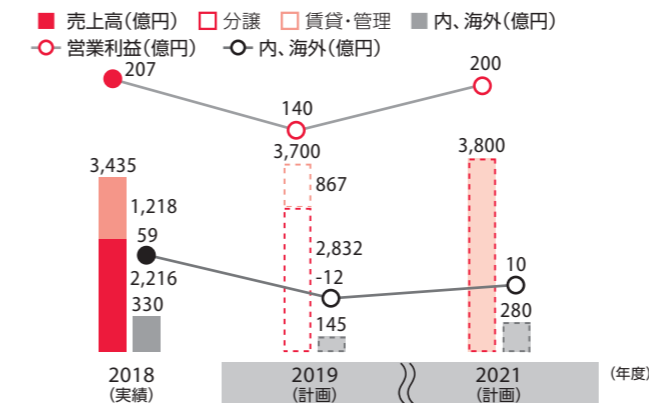
第6次中期経営計画の取り組み

事業を取り巻く環境

当事業においては、2013年のアベノミクス開始以降、首都圏の新築マンション価格は著しく上昇しており、過去3年においては高止まりの状態が続いています。景気拡大による所得環境の改善や大規模金融緩和による低金利環境に加え、建設工事コストが東日本大震災以降高止まりしていることに起因しています。

また東京オリンピック・パラリンピック開催決定以降は、関連する建設工事が増加しております。加えて、インバウンド需要によるホテル建設が増加していることなどからホテル用地との競合により、マンション用地の取得は厳しくなっており、建設用地の需給もひっ迫しています。そのような状況の中、当社では一気通貫で住・商一体のまちづくりの強みを活かしていきます。

第6次中期経営計画の業績目標



注 2019年度からのセグメント組替えに合わせた実績・計画になっています。

第6次中計における基本方針

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買取再販事業の展開
5. 日本の高品質なマンションを豪州、中国を中心に展開

主要会社

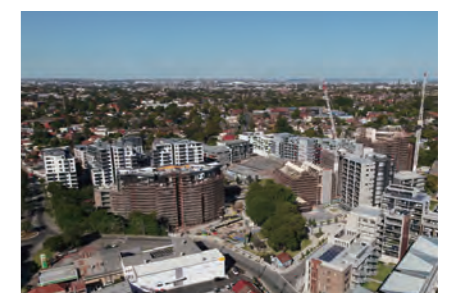
大和ハウス工業、コスモスイニシア、大和ライフネクスト、グローバルコミュニティ



プレミスト 船橋塚田(完成予想図)



コスモスイニシア グランコスモ 武蔵浦和



分譲マンション開発
フラワー・ミル・オブ・サマーヒル(豪州)

事業別概況 住宅ストック

Livness事業の積極的な展開により事業を拡大します



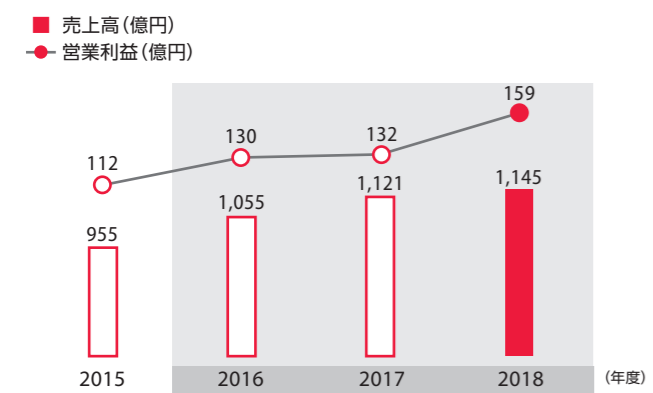
大和ハウスリフォーム株式会社
代表取締役社長 村井 勝行

事業の特徴と強み

顧客基盤を活かし、お客さまの資産価値をワンストップで高める
住宅ストック事業は、グループの顧客基盤を強みに、これまで培ってきた技術と経験による適切なインスペクション(点検・診断)をコアとして、戸建住宅やマンション、賃貸住宅を中心に、設計から施工までワンストップで対応するリフォーム事業を展開しています。さらに、法人施設のリフォームやメンテナンスの提案への取り組みを開始し、業容の拡大を図っています。
また、既存住宅を買い取り、機能性を向上させたリノベーション住宅の販売を開始するなど、事業のさらなる成長を目指しています。

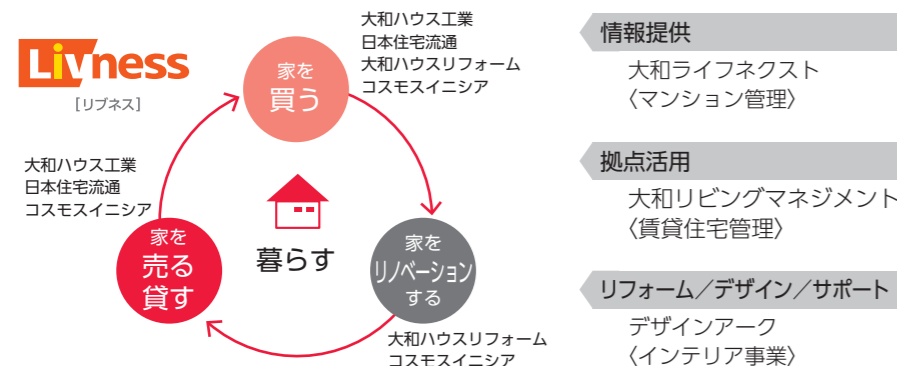
第5次中期経営計画の振り返り

第5次中期経営計画の業績



第5次中計期間においては、良質な既存住宅の流通の活性化に向け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。当社グループ各社が個別に展開してきた住宅ストック事業の情報を集約し、全国に展開する営業拠点網や不動産仲介ノウハウ、点検・リフォーム技術など、グループで保有する経営資源を最大限に活用し、お客さまの状況に応じた一気通貫のワンストップサービスの提供を進めてきました。既存住宅の購入や売却、リノベーション等のお客さまのニーズに幅広く対応し、最終年度である2018年度は、売上高1,145億円、営業利益159億円となり、3か年の平均成長率は各々+6.2%、+12.4%となりました。

「Livness(リブネス)」—大和ハウスグループで社会課題に取り組む事業



2017年度 住宅リフォーム売上高ランキング*

順位	企業名	売上高(億円)
1	積水ハウスグループ	1,368
2	住友不動産グループ	1,222
3	大和ハウスグループ	1,121
4	積水化学工業グループ	951
5	住友林業グループ	673

* リフォーム産業新聞より当社作成

第6次中期経営計画の取り組み

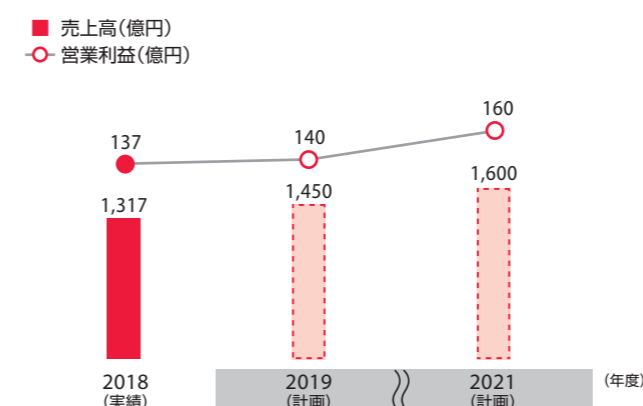
事業を取り巻く環境

当事業においては、国が方針・施策として掲げている「住生活基本計画」に基づき、既存住宅の流通と空き家の利活用の促進による住宅ストック活用型市場への転換の加速が進められています。今後、既存住宅流通・リフォームの市場規模は倍増し、20兆円市場へという方策も打ち出されています。既に住宅ストック数は総世帯数に対し量的に充足していますが、今後も国内新設着工戸数の減少と都市部への人口集中、

高齢社会の進展も加わり、地方における空き家問題はさらに深刻化する可能性があります。また消費者ニーズは、「安全・安心」に対応する耐震性強化や省エネ性能への期待、住まい方の多様化、購入意欲の中古住宅へのシフトなど、幅広くなっています。

大和ハウスグループ丸で社会課題解決と、住宅ストック市場の活性化に向け、取り組む必要があると考えています。

第6次中期経営計画の業績目標



注 2019年度からのセグメント組替えに合わせた実績・計画になっています。

第6次中計における基本方針

- 「Livness」ブランドの認知度向上により、自社販売物件の売買仲介・買取再販関与率の向上
- 顧客ストックと新築販売網を活用した積極的な買取再販事業の拡大
- 積極的な採用活動によるリフォーム人員の拡大
- 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
- 既存物件のバリューアップと再販事業の展開
- リブネスタウンプロジェクトの推進

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

顧客・建物ストックの状況(2018年度)

Housing

戸建住宅顧客数 42万戸	賃貸住宅管理戸数 57万戸	マンション管理戸数 36万戸
------------------------	-------------------------	--------------------------

戸建住宅自社販売物件の関与率(当社推計)
18% 自社販売物件の売買仲介・買取再販の関与率を向上させる。

Business

商業施設累計施工数 4.3万棟	テナント企業数 4,200社超	物流施設延床面積 669.7万m²
---------------------------	---------------------------	--

非住宅リフォーム・リニューアルマーケット
8.6兆円
平成29年度 国土交通省 建築物リフォーム・リニューアル調査報告より

事業別概況 商業施設

エリア特性を活かした提案力により事業を拡大します



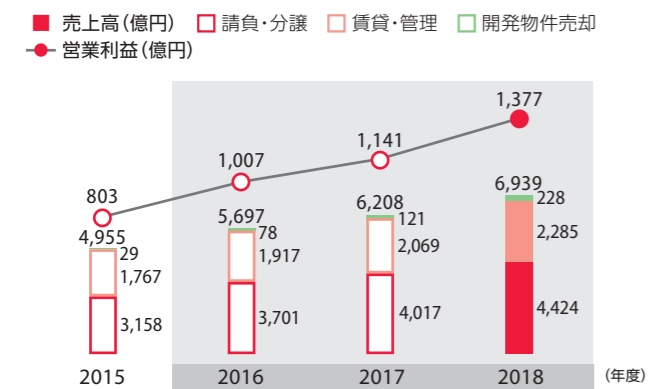
事業の特徴と強み

時代のニーズに寄り添うビジネス

商業施設事業は、モータリゼーションが急速に進んでいた1976年に発足し、人々が必要とする店舗建設により、人の流れを活性化させることで、まちの活性化を図ってきました。不動産の有効活用を希望する土地オーナーさまと新たな拠点を求めるテナント企業さまのニーズを結び付けて店舗建築をプロデュースする当社独自の「LOC(ロック)システム」をベースとして全国で事業展開しており、豊富な土地情報と詳細な市場調査によりエリア特性を活かし受注を拡大しています。またグループ会社では、企画・建設からリーシング、管理・運営までを一貫して推進する商業施設開発や、都市型ホテルの運営なども手掛けています。

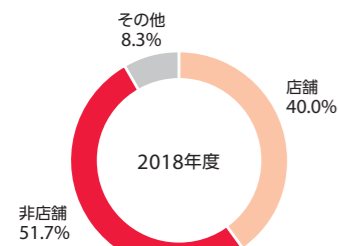
第5次中期経営計画の振り返り

第5次中期経営計画の業績

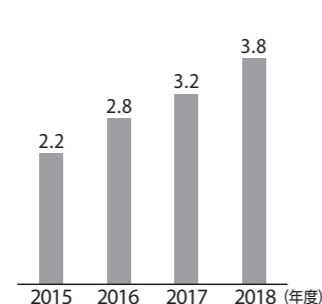


時代のニーズに合わせて、テナント企業さまの事業戦略に対応した適切な出店計画の提案や、エリア特性を活かしたバリエーション豊富な企画提案を推進しており、現在は店舗以外の請負比率は5割を超えています。店舗以外のさまざまな用途の物件開発に積極的に取り組み、第5次中計期間においては、1棟当たり単価が2.2億円から3.8億円と約1.7倍に上昇しました。またホテル・商業ビル等の大型物件への取り組み強化や、投資用不動産の購入を検討されているお客さまに向けて、当社で土地取得・建物建築・テナントリーシングまで行った物件を販売するなど業容の拡大を図りました。最終年度である2018年度は、売上高6,939億円、営業利益1,377億円となり、3か年の平均成長率は各々+11.9%、+19.7%となりました。

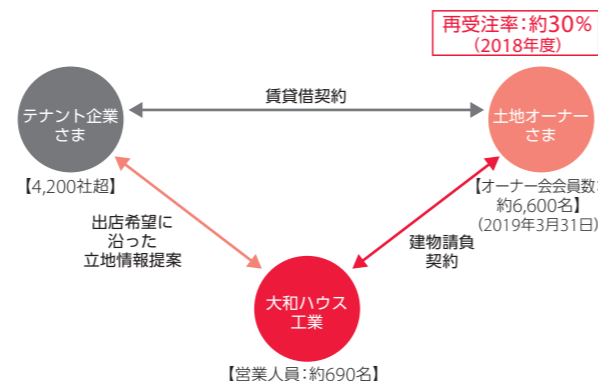
店舗・非店舗の請負比率
(受注金額ベース)



1棟当たり単価の推移
(億円)



LOCシステム



第6次中期経営計画の取り組み

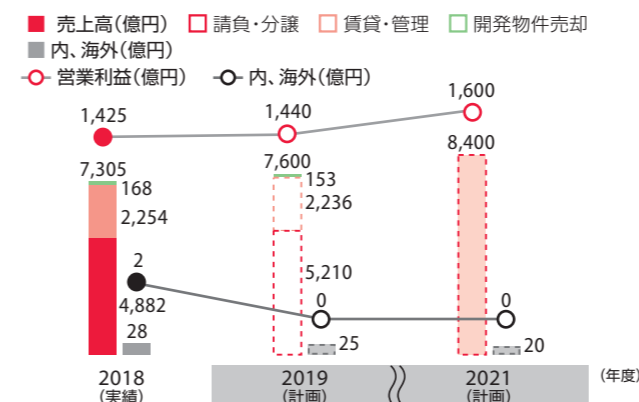
事業を取り巻く環境

当事業は、常に時代のニーズを的確に捉え、エリア特性・社会情勢を踏まえ、最適な建築提案を行っております。2020年開催予定の東京オリンピック・パラリンピックや、2025年の大阪・関西万博、統合型リゾートなどを含め、インバウンド需要の拡大に対応できる宿泊施設・サービスの提供が求められるなか、都市型ホテル建設は増加しており、今後も旺盛な需要が見込まれます。また高齢化社会のための介護施設や、

首都圏を中心に待機児童解消に向けて保育・教育施設の建設需要も高まっています。

店舗においては、特にドラッグストアの出店意欲は引き続き堅調に推移しています。今後も、消費者のライフスタイルの変化を受け、多様なニーズに対応できる店舗・施設の需要がますます高まると考えています。

第6次中期経営計画の業績目標



注 2019年度からのセグメント組替えに合わせた実績・計画になっています。

第6次中計における基本方針

1. エリアの特性を活かし、物流施設、事務所、医療・介護施設、ホテルなどの大型案件の請負拡大
2. 既存物件の買い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

主要会社

大和ハウス工業、大和リース、ダイワロイヤル、大和情報サービス

都市型ホテル

66 business and city hotels

- ダイワロイネットホテルズ
 - ロイトン札幌
 - 大阪マルビル(大阪第一ホテル)
 - ラ・ジェント・ホテル/ステイ
 - MIMARU
- (2019年3月31日現在)



事業別概況 事業施設

IoTやAIなどの導入により、 付加価値の高い物流施設の展開を中心に、大型複合開発も推進します



建築事業担当

取締役
常務執行役員
浦川 竜哉

物流施設

医療・介護施設

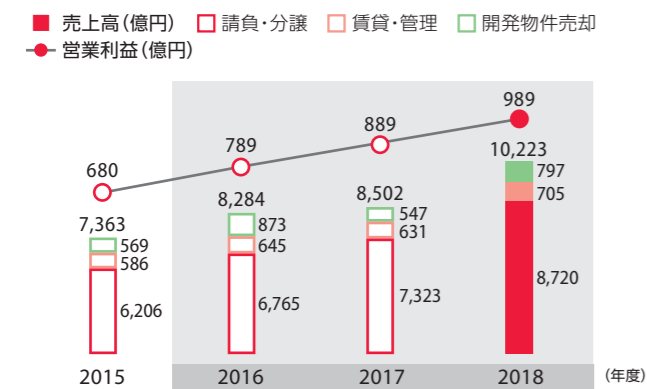
事業の特徴と強み

リレーション強化による、提案型ソリューションを提供

事業施設事業では、豊富な土地情報を活用して、法人のお客様のニーズに応じた施設建設をプロデュースし、国内外を問わず業容の拡大を図っています。また、転用に専門的な手続きが必要な土地に物流施設を建設するといった土地資産の有効活用により、地域の雇用創出にも貢献しています。グループ会社のフジタとのシナジーを活かし、お客様のニーズに柔軟に応えながら、医療・介護・福祉・高齢者施設、食品施設、事務所・工場などにも積極的に取り組み、お客さまとの長期にわたるリレーションを活かした提案型ソリューションを提供しています。

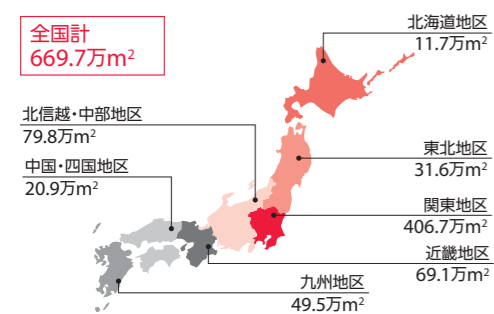
第5次中期経営計画の振り返り

第5次中期経営計画の業績



第5次中計期間においては、eコマースの拡大を背景に物流施設の開発に積極的に取り組み、豊富な経験とノウハウでテナント企業さまの物流戦略をバックアップしてきました。物流業界の人手不足問題の解決に向けては、付加価値の高い次世代型物流施設開発を進めており、AIやIoTを活用した次世代物流プラットフォーム「Intelligent Logistics Center」の構築にも取り組み、2018年4月にはDPL市川で最新鋭のショールームをオープンさせました。また、老朽化・耐震基準を満たさない病院をターゲットに建て替えや移転の提案を行うとともに、高齢者住宅・複合介護施設等の運営を行う医療法人の経営課題を解決するソリューション提案も強化しました。最終年度である2018年度は、売上高1兆223億円、営業利益989億円となり、3カ年の平均成長率は各々+11.6%、+13.3%となりました。

エリア別 物流施設の開発延床面積*



* 大和ハウス工業 2018年度末累計実績(施工中含む)



DPL流山



物流施設で働く従業員向けの保育施設 (ママスクエアと資本提携)

第6次中期経営計画の取り組み

事業を取り巻く環境

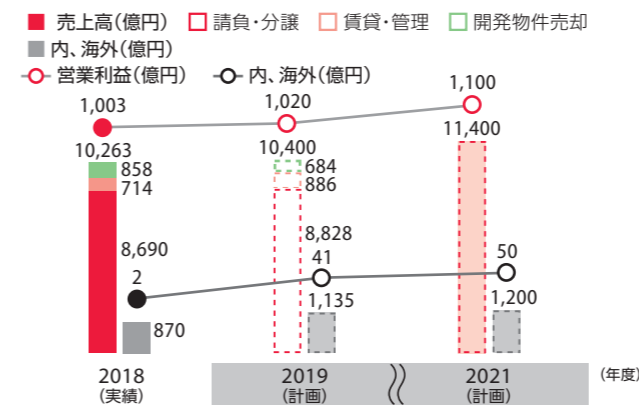
当事業においては、eコマースの拡大を背景に引き続き高機能物流施設の需要は堅調に推移すると見ております。また、農林水産業における国内就労人口は減少しており、日本の食糧自給率も低下の一途をたどっています。食糧の多くを海外からの輸入で賄う現在の日本にとって、主にアジアからの冷蔵・冷凍食品の流通におけるコールドチェーンの維持は切実な課題であり、海外のコールドチェーンや食品の品質・鮮度管理に注力し、国内外で活動する日本企業をサポートすることは重要であると考えています。

建設業界においては、2020年の東京オリンピック・パリ

ンピックに向けての工事受注は一服感があるものの、2025年の大阪・関西万博などにより国内経済の好循環が進展するなかで、建設投資は今後も底堅く推移することが期待されます。

一方、国内における少子高齢化の進展による人手不足はますます深刻化することが想定されます。働き方改革や外国人労働者の受け入れ拡大、IoTやロボット活用などによる業務効率化・省力化を図っていくことが必要不可欠であると考えています。

第6次中期経営計画の業績目標



注 2019年度からのセグメント組替えに合わせた実績・計画になっています。

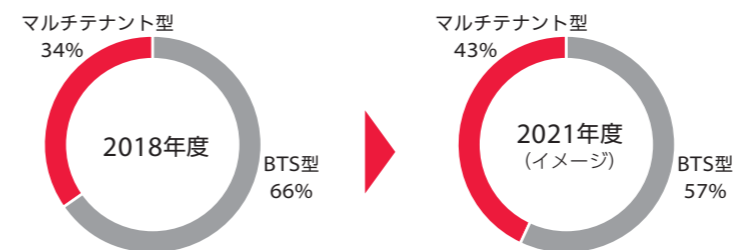
第6次中計における基本方針

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、従来のBTS型物流施設の取り組みを維持しつつ、マルチテナント型の開発にも注力
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

主要会社

大和ハウス工業、フジタ、大和リース、ダイワロイヤル、大和情報サービス

物流施設 タイプ別 開発累計延床面積



注 2019年3月末現在、施工中を含む

注 土地取得済の物件のみカウント

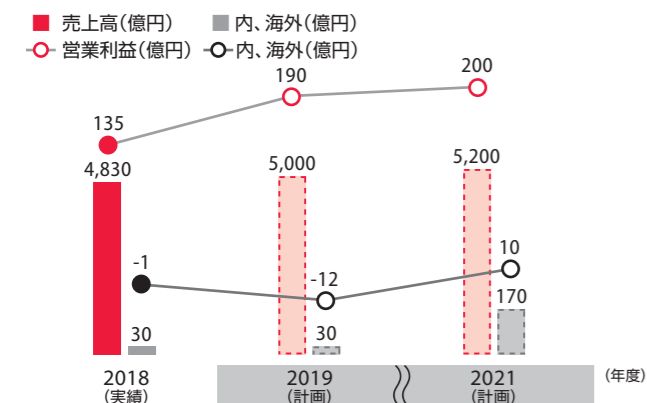


ダイワ・マンガル工業団地(インドネシア)

事業別概況 その他事業

建設支援、環境エネルギー、健康余暇など幅広い分野で、暮らしに関わる事業を通じ、価値を提供しています

第6次中期経営計画の業績目標



注 2019年度からのセグメント組替えに合わせた実績・計画になっています。

建設支援

ホームセンター

地域に密着した品揃えや独自のサービス提供を推進

ロイヤルホームセンターでは、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、快適性や利便性を高める商品・サービスを取り揃えています。個人のお客様へはお買い上げ商品の配達や施工サポート、シニア向けの割引サービスなど付加価値のあるサービスを提供。建設業者などのプロに向けては建築資材や工具などに加え、作業衣料の品揃えを充実しています。ネットストアも拡充し、地域のみなさまに必要とされるホームセンターとしてお役に立っています。



ホームセンター店舗数
58店舗
(2019年3月31日現在)

ホームセンター事業

物流サービス

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

大和物流では、効率的な物流を実現する「総合ロジスティクスソリューション」を展開。「建築建材」「流通小売」「アパレル・EC」など、多岐にわたる事業分野に対して、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

お客様のニーズと時代の流れを捉えた空間を創出

インテリア事業は全国にコーディネーターのネットワークを擁し、お客様のニーズと時代のトレンドを捉えた空間を提案しています。戸建住宅やマンション、住宅展示場・モデルルームといった住空間において、既製家具からオーダー商品、施工を伴う造作家具まで幅広い商品をご提案しています。また、ホテルやオフィスなどの商業空間の内装も手掛け、さまざまな空間でお客様のご要望をかたちにしています。



インテリア事業

インテリアコーディネーター数

490人

(2019年3月31日現在)

環境エネルギー

技術力、提案力、総合力でエネルギー問題を解決

大和ハウス工業、大和エネルギー、エネサーブでは、「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。グループの総合力を生かし、太陽光発電や風力発電などの再生可能エネルギーの普及に向けて、積極的に推進しています。また、電力小売事業の拡大にも力を入れています。

世界的に「脱炭素」への流れが強くなっており、当事業の役割は益々重要になっています。

太陽光・風力・水力発電所の発電容量(稼働中のみ)*

298MW / 217カ所

(2019年3月31日現在)

* グループ16社の合計



太陽光発電事業

健康余暇

フィットネスクラブ

幅広い年齢層が楽しめる環境を創出

スポーツクラブNASでは、従来のフィットネスクラブの枠を超え、子どもから高齢者まで幅広い年齢層の方がプライベートタイムやコミュニケーションを楽しめるクラブや店舗の開発を進めています。同社初の女性専用フロア「BEAUTY AREA (ビューティエリア)」を設置した「スポーツクラブNAS 西葛西」(東京都)をオープンするなど、高まるスポーツ・健康・美容志向に応えています。

フィットネスクラブ店舗数

69店舗

(2019年3月31日現在)

エステティックサロン店舗数

26店舗

リゾートホテル

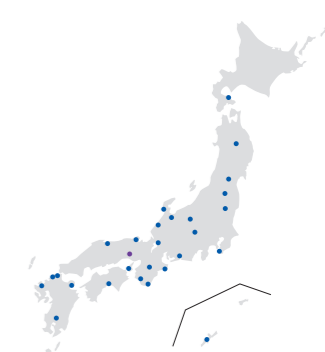
地域の特性を活かしたリゾートライフの提供

大和リゾートが手掛けるダイワロイヤルホテルでは、北海道から沖縄まで、その土地ならではの自然、季節感、歴史、食、伝統、産業を活かしながら、地域発展の原動力となることを目指しています。また女性や観光客にも利用しやすい新スタイルのホテル「ダイワロイヤルホテルD-CITY(ディシティ)」や「ダイワロイヤルホテルグランド京都」をオープンするなど、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。

27 hotels
● DAIWA ROYAL HOTEL

1 hotel
● 西脇ロイヤルホテル

(2019年3月31日現在)



その他

利便性の高い駐車場づくりを通して地域の発展に貢献するパーキング事業や、快適な暮らしの場として地域福祉に貢献し、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



クレジットカード事業



ロボットスーツHAL®の作業現場での使用例

©Prof. Sankai, University of Tsukuba / CYBERDYNE Inc. HAL®はCYBERDYNE(株)が開発・製造する製品です。

事業別概況 海外事業

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、
日本発の高品質な建築・サービスを世界の人々へお届けします

1960年代から開始した大和ハウス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、世界20カ国で業容を拡大しています。第5次中期経営計画では「海外展開の加速」を基本方針に、米国・オーストラリア・ASEANを中心に事業を拡大してきました。

第6次中期経営計画においては、管理体制を強化しつつ、当社の高品質な建築・サービスを世界の人々へお届けできるよう、グループの強みを活かしながら、継続的な事業投資を行い、最終年度である2021年度は売上高4,000億円を目指します。

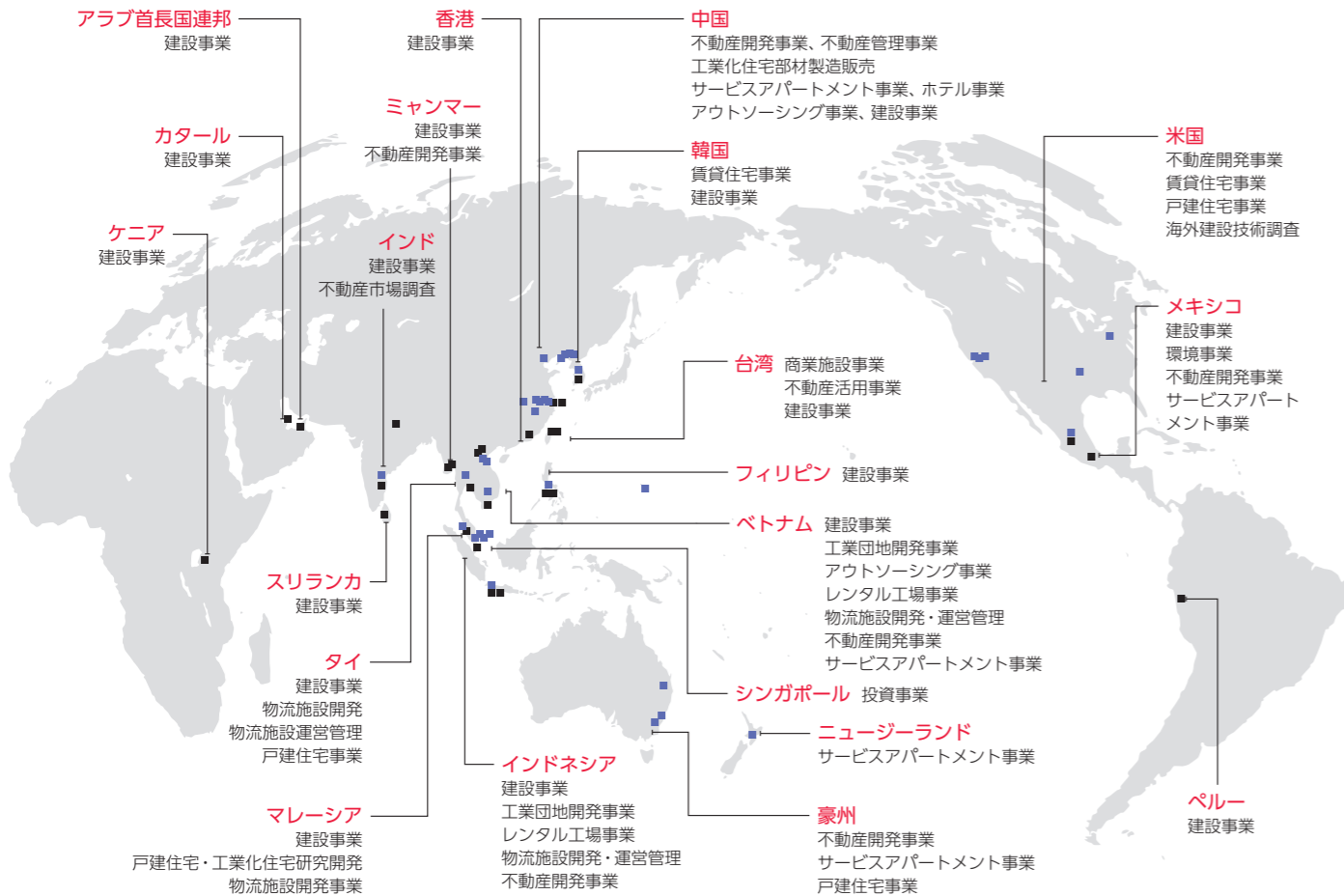
海外戦略委員会の設置

当社グループにおける海外事業に関して、「事業全般のガバナンス・リスク管理」の強化および「事業部門、グループ会社間での情報共有」の促進を図るため、2019年2月に海外戦略委員会を設置。すべての海外での案件を対象に当委員会において諮問を行った後、従来通りのプロセスに則って意思決定をしています。海外での経験、業務手続や事業ノウハウを集約・共有（水平展開）し、グループ全体としての事業精度の向上・リスク低減を図っていきます。

海外展開エリア

20カ国

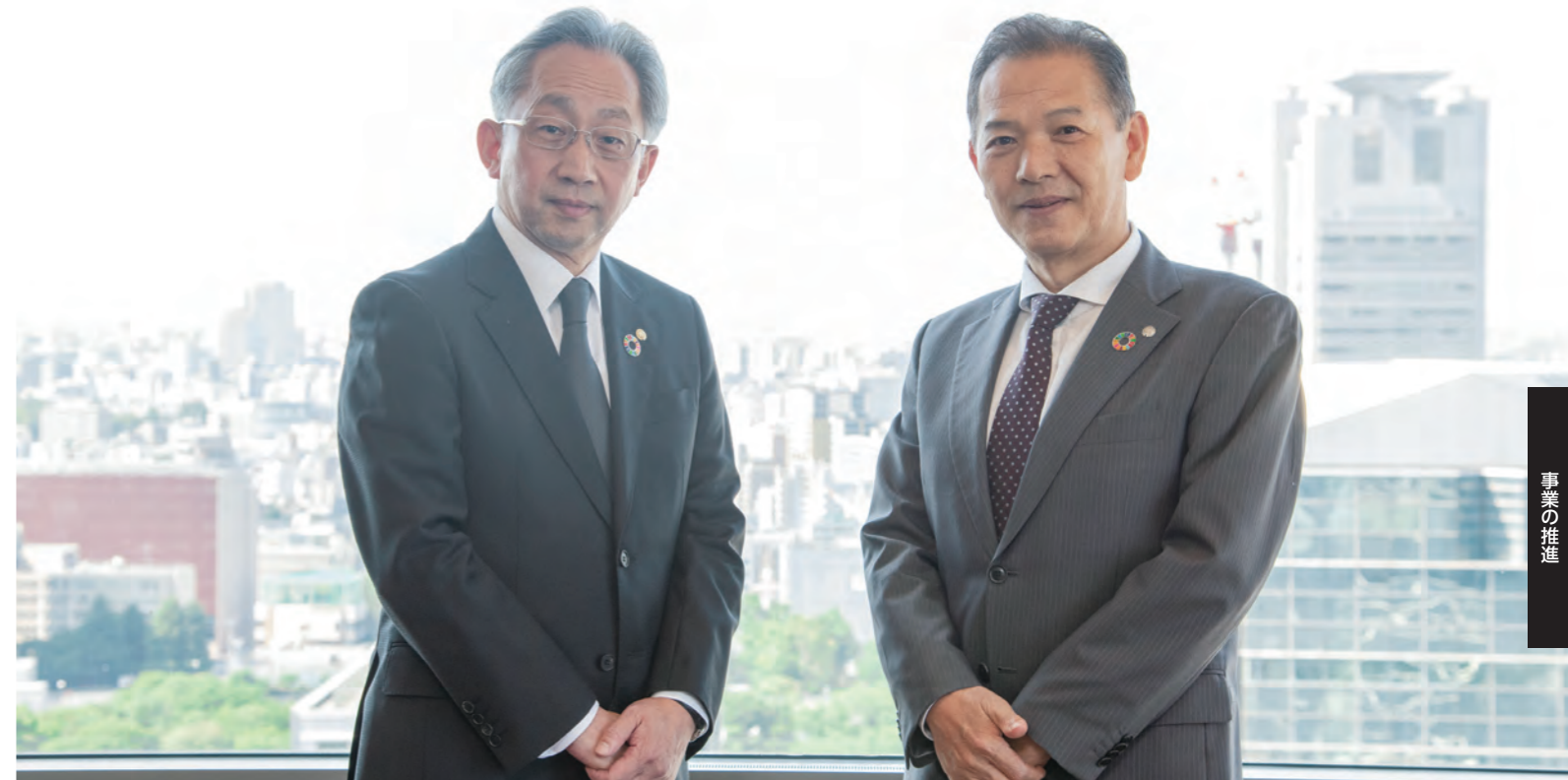
■ 海外グループ会社
■ 海外事業所・駐在員事務所
(2019年6月1日現在)



対談 未来につながる「まちと住まいの再耕」

マテリアリティ 事業1(重点テーマ④) 社会的課題を起点とした事業機会の拡大(まちと住まいの再耕)

時代と地域のニーズに応え、
「未来につながるまちづくり」に取り組みます



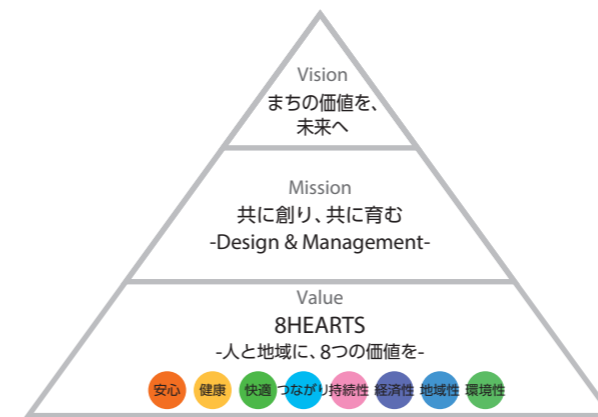
上席執行役員 都市開発部長
原納 浩二

執行役員 事業統括部長
高松 幸男

当社は2015年の60周年を機に、サステナビリティを軸とした「まちづくりビジョン」を策定しましたが、第6次中期経営計画(以下、第6次中計)においては、事業面で「リブネスタウンプロジェクトの推進」、基盤面で「開発における社会的包摂の推進(まちづくりガイドラインの大型案件・各事業部門への展開)」を織り込んだことで、当社のまちづくりへの貢献がより具体化してきました。

当社が考える「未来につながるまちづくり」における事業推進と基盤強化の両面が生み出す価値について、都市開発担当の原納上席執行役員と事業統括担当の高松執行役員が対談しました。

サステナビリティを軸とした「まちづくりビジョン」
-2015年創業60周年を機に制定-



サステナビリティレポート2019 ▶ P.197(大和ハウスグループまちづくりビジョン)

基本方針(5) S(社会)イノベーション基盤

インクルージョン
不動産開発における社会的包摂の推進

2030年、2055年でもまちや物件の魅力が下がらず、価値が高まるよう、長期視点での設計やエリアマネジメントを行い、包摂的かつ持続可能な都市化を促進し、居住計画・管理の能力を強化する。当社グループが提供する都市開発や大型物件建設におけるすべての開発プロセスに、多様な存在を包摂する「インクルーシブデザイン」の考え方を導入する。

KGI(2021年度目標)

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

70%

※開発件数または延床面積にて算出
※対象は不動産投資委員会対象のまちづくり案件を想定

時代と地域のニーズに応える大和ハウスグループの都市開発

原納 上席執行役員 (以下、原納) 当社の都市開発事業は、1962年、民間初のデベロッパーとして大規模団地「羽曳野ネオポリス」を開発・分譲したことに始まります。自然と調和したまちづくり、快適な住環境を創造し、常に地域の人々にとっての将来にわたる最適な土地活用を念頭におき、開発計画から、造成、治水、そして設計施工、維持管理に至るまで、ワンストップで時代と地域のニーズに応えています。

高松 執行役員 (以下、高松) 事業統括部門では、都市開発事業のみならず、長年にわたり蓄積されたノウハウと幅広い事業領域が最大限に活かされるよう、不動産開発における長期視点でのマネジメントと、包摂的かつ持続可能な都市化の推進のための取り組みを進めています。

長く住み続けられるまちづくりへ、ビジョンを共有

原納 当社は「人・街・暮らしの価値共創グループ」として新たな価値創造に挑戦し続けています。まちづくりに対しても、創業者精神や「ア(安全・安心)・ス(スピード・ストック)・フ(福祉)・カ(環境)・ケ(健康)・ツ(通信)・ノ(農業)」を具現化し、価値を提供してきました。しかし、各事業部門でスクラムを組んで進めているとはいえ、事業領域が広がったことで当社のまちづくりのコンセプトにばらつきが生まれました。そこで、タスクフォース型で委員会を設置し、SDGsのような共通言語を社内で作るところからスタートし、安全・安心を含めた快適性・経済性などの価値提供を踏まえながら、「まちづくりビジョン」を策定しました。

高松 サステナビリティを軸に、まちづくり委員会で作った8つの価値基準が「安心・健康・快適・つながり・持続性・環境性・経済性・地域性」の8Heartsです。SDGsのターゲットと同様に、基準に即した細かな項目を決めて評価していくことにしました。人々に、いかに安心・快適・健康な生活を提供できるか。地域の経済性・環境性・地域らしさをどこまで高められるか。今後、物件そのものがESGの観点で評価される時代が来るはず。先手を打ってしっかり対応していきたいということです。



高尾サクラシティ (東京都八王子市)

原納 「8」を横にすると「∞(無限大)」となり、いわゆる永続性。共創共生を基本姿勢に、人と人、人と地域がつながり、未来へ続いていくまちづくりを目指す意味合いが込められています。

高松 ちょうどSDGsが採択された頃でしたので、タイミングが良かったですね。

原納 SDGsの17の目標は、当社の創業者精神そのものというぐらいの内容でしたからね。当時のまちづくりはインフラや建物を建設することを指しており、完成後のサービスはあまりできていませんでした。さまざまなサービスを提供する場へと変えていこうと言っていた頃でしたが、取り組むには少し早いかないという思いもありましたから、タイミング的には非常に良かったですね。

その後、高齢化が進んで空き家・空地が増えていた三木市緑が丘について、三木市側から問題提起をいただき、当社がそれを受けて官民連携してプロジェクトを開始しました。人が住まないともちは広がっていかないわけですから、過去に手掛けた団地に新しい住民が住むことで新しいまちへと変貌させ、高齢者も活躍できる場、安全・安心に長く住み続けられるまちとして再耕させる。「リブネス」というのは「住み続けられる」という意味で、「住まい」の「第二章」を共に創ろうというもの。リブネスタウンを広めていけるよう、今後もさまざまな展開をしていきたいと思っています。

高松 当社が手掛けるまちづくりには、新規開発型案件と再耕型案件の2つがあります。私は昨年事業を統括する立場になりましたが、まちづくりへの貢献に対しては、常に社会にとって良い開発なのか、周辺住民にとって住みやすいまちづくりになっているかどうかという、事業を通じ



た社会的価値という観点に立って考えます。だからこそ人財、顧客、技術・ものづくりの3つの基盤は非常に大事です。団地の再耕案件ではありませんが、私が中心となって手掛けた高尾のプロジェクト。これは工場跡地の取得に始まり、高尾山の自然を暮らしに取り入れながら、商業施設を中心としたマンションや戸建住宅という3事業で新しいまちづくりに取り組んだ案件です。建物を作るだけでなく、そこで生活するすべての人に対する住まい方、暮らし方を長期目線で考えました。

原納 会社が大きくなると、ガバナンスを効かせていくことが難しい局面も出てきますが、当社は、みなで力を合わせていかなる局面でも最大限の力を発揮して対応する、それができる会社だと思います。SDGsの11番目「住み続けられるまちづくりを」の原文は「Sustainable cities and communities(持続可能なまちとコミュニティ)」です。つまり、「まち」だけではなく「コミュニティ」をつくるのが重要です。高松さんが事業を統括し、地域やお客さまにとって最良の提案をするために、もう一度基盤を紡いでいこうとされていますが、このまちづくりビジョンを多くの人々



と共有し、実現させていきたいですね。

まちの物語を未来へ紡ぐリブネスタウンプロジェクト

原納 リブネスタウンは、まちの物語を未来へと紡ぐものという考えです。オープンイノベーション型でプラットフォームを構築していますが、プラットフォームとは別に、いろいろな業態の方々からいただいたアイデアも取り入れていきたいと考えています。

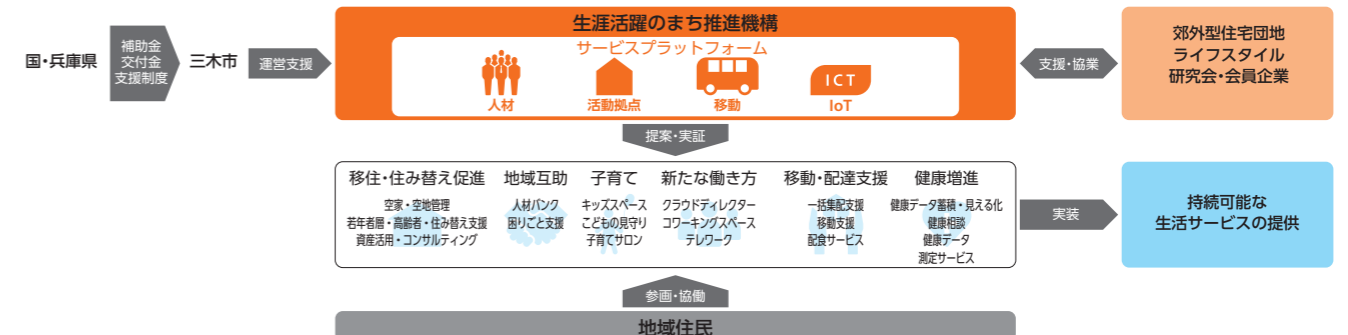
高松 あわせて、実際に住まわれている地域の方々の声も伺っています。

原納 それが一番大事ですね。私は長く開発の仕事に携わってきましたが、地権者、近隣住民といった地域市民の方々とのコミュニケーション不足があると、スムーズに開発できない要因となります。地域の方々とのコミュニケーションを豊かにできるスタッフがいたら、良いまちづくりができます。

高松 リブネスタウンプロジェクトとして実際に進んでいる事例は上郷ネオポリス(神奈川県横浜市)と緑が丘ネオポリス(兵庫県三木市)の2つになります。

緑が丘ネオポリス(兵庫県三木市)における再耕に向けての全体像

官民連携し、持続可能なまちへ



原納 上郷では、一部国の助成をいただいたコミュニティストアの建設を進めています。利便性とコミュニティの活性化から手掛けていこうと建築を始めたところです。施設が完成し、実際に高齢者に働いていただいたりする中で、新たなアイデアが出てくると思います。

緑が丘については5年ほど前に市長さんがお見えになり、「まちを何とかしたい」という熱い思いを伺い、当社が協力させていただくことになりました。そこで早速プラットフォームとなる郊外型住宅ライフスタイル研究会を作り、産官学連携で実証実験を開始しました。高齢化してきたまちにはやはり移動支援が必要なので、自動運転実験も含めた移動支援サービスを開発しているところです。農業事業向けのハウスも作っています。さらに三木市に緑が丘事業部というコミュニティ拠点を作り、健康増進、自動運転、空き家活用のサテライトやクラウドソーシングなどさまざまなことを手掛けています。今後は戸建賃貸やサービス付き高齢者向け住宅の建築なども進めていく考えです。

高松 今回の2つの案件がビジネスモデルとして確立し、強みを活かせる事業に成長すると期待しています。そのために長期的にまちや物件の価値が高まるよう、長期視点での設計やエリアマネジメントを行い、包括的かつ持続可能な都市化を促進し、居住計画・管理の能力を強化していきます。また、策定した「まちづくりガイドライン」の普及を図るために、不動産投資案件や大型プロジェクトでの企画支援シートの活用を義務付けるなど、内容の浸透を図っていく予定です。特に、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は2021年度までに70%までに引き上げる予定です。やはり不動産投資委員会に挙がってくる案件は規模の大きい投資案件です。社会への影響度の大きいものからまず展開していきます。まちの価値を高められれば、さらなる不動産投資を呼び込む好循環が生まれ出すと考えています。

原納 人口減によってまちの在り方も変わりますから、やはり長期、超長期で考えていかないと、少子高齢化、気候変動、第4次産業革命にはついていけません。そして、いずれはリブネスタウンも海外展開できればと考えています。

当社は川上から川下までサービスも含めて一気通貫で提供できますので、大和ハウスグループの経営資源を丸ごと

パッケージにして提供できるのではないかと考えています。

埋もれているまちの課題を耕し、興し、循環させる

高松 サステナブルなまちを作る上で、新規開発については事業性や世の中の状況に合うかどうかですが、再耕は既に在るものをどう使うかという発想になり、事業としてどれだけ長く手掛けられるか、ということがポイントになります。仕事はやりがいがないと続けられませんか、やらなければいけない仕事を従業員のやりがいにつなげる、ということも考えるのが私たちの役目だと思っています。

実際の上郷と緑が丘の開発現場を見て、現場の人たちが本当にやりがいを持って仕事に取り組むためには、本社サイドのバックアップが必要だということを強く感じました。簡単なことではありませんが、根を張っていくためにも収支面を考えた中期的な目標が必要です。

原納 そのためにも、より一層のグループ間や当社各事業部門との連携が重要になってきますね。まずはまちづくりビジョンの現場への浸透が必要です。

高松 私も社内での浸透がまず必要だと思いますし、そこから広がっていかないといけないと思います。

原納 リスクや課題としては、まちづくりは行政と住民からの理解を得られないと実現できませんし、災害に強いまちでないといけません。その他、ESG評価への対応、自治体との連携などがありますが、特に地域に根ざした仕組みへのカスタマイズが重要です。その意味では、私自身は行政よりもその地域、そこに根ざしてこられた方々からのご理解をいただくことが一番重要だと思っています。あまり長期だと問題ですが、ある程度時間と労力をかけて十分に理解を得られたら、早く手掛けることも大事ですね。そして、お求めやすい、アフターダブルな住宅や仕組みにしなければならないとも考えています。

再耕とは、もう一度いろいろな課題を掘り起こして新しい種をまいて育てていくというイメージです。表に見えていない部分も大切ですので、ネオポリスに埋もれている課題をしっかりと耕して、興して、循環させていくことが基本です。

基盤の強化



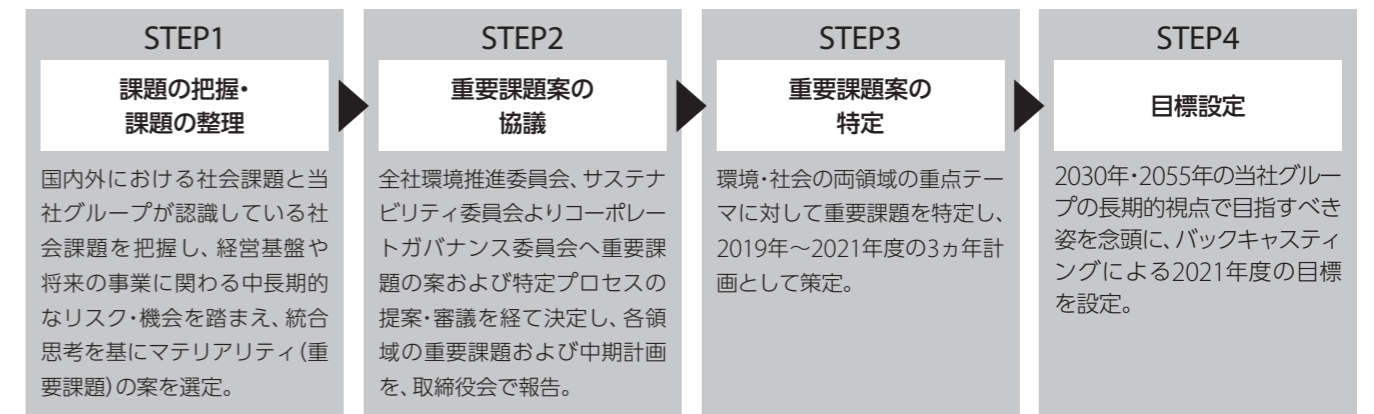
当社グループでは、価値創造プロセスに欠かせない「経営基盤」の強化を図るため、第6次中期経営計画に合わせて、2021年度を最終年度とする社会性向上に関する計画「エンドレス ソーシャル プログラム2021」および環境行動計画「エンドレス グリーン プログラム2021」を策定しました。

経営ビジョンや長期ビジョンの実現に向けた経営を行う上で、特に重要となる課題を下記のステップで特定し、当社グループのバリューチェーンを踏まえ、メガトレンドや社会課題を念頭にマテリアリティ(重要課題)を特定し、目標設定しています。

各課題に対して、目標とする指標を明確にし、その達成に向けて取り組むことで、事業を推進するプロセスの強化や、事業を通じた社会的価値の向上に寄与していきます。

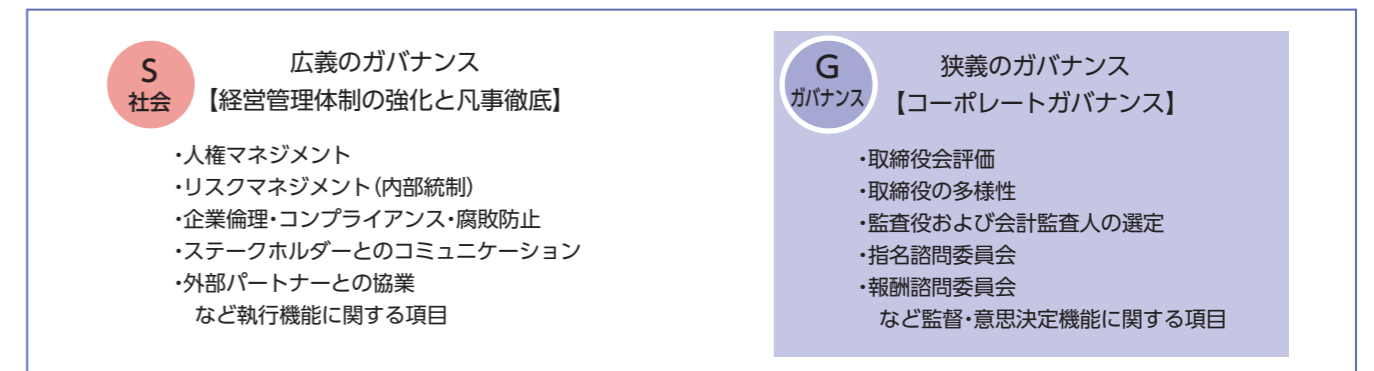
サステナビリティレポート2019 ▶ P.19-35(大和ハウスグループのマテリアリティ)

環境・社会におけるマテリアリティ(重要課題)特定のステップ

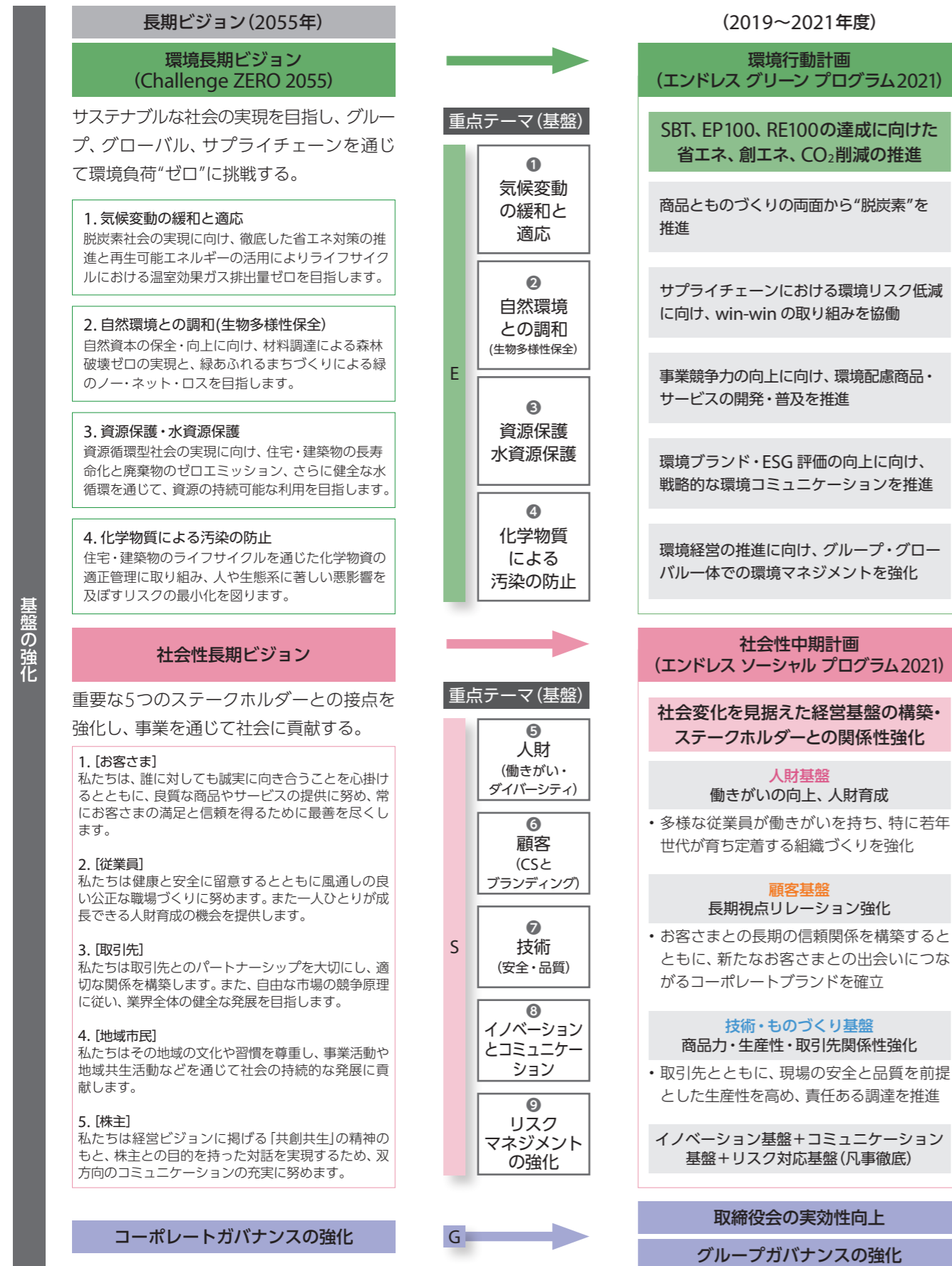


社会性中期計画におけるガバナンスの位置づけ

計画の策定にあたり、コーポレートガバナンスは「狭義のガバナンス」として位置づけております。一方、リスクマネジメントや企業倫理・コンプライアンスといった「広義のガバナンス」については、「社会性」領域に位置づけています。



経営基盤の強化における重点テーマ(重要課題)と第6次中期経営計画の基本方針



「働きがいのある会社」の実現により強固な人財基盤を構築し、インクルーシブ社会をリードします



上席執行役員 人事部長
能村 盛隆

社会変化を見据え、大和ハウスグループの持続的成長を支える強固な人財基盤を構築するためには、「働きがいのある職場づくり」と「社会的課題を解決できる人財づくり」の両輪で取り組んでいく必要があります。第6次中期経営計画(以下、第6次中計)のスタートに合わせ策定した社会性中期計画「エンドレス ソーシャル プログラム2021」では「従業員の働き方改革」「人財育成と採用強化」「ダイバーシティ&インクルージョン」を重要課題として特定し、具体的な指標を掲げて取り組んでいきます。それらの取り組み、設定に至った背景や課題、考え方について、人事部長の能村上席執行役員にお話を伺いました。

多様な従業員が働きがいを持てる職場へ、真の働き方を追求

少子高齢化が進み、労働人口が減少する社会において、人財の流動化、働き方の多様化、LGBTを含めた多様な人財のインクルージョンなど課題は山積しています。第5次中期経営計画においては、従業員の健康と安全に留意するとともに風通しの良い公正な職場づくりに努め、一人ひとりが成長できる人財育成の提供に取り組んできました。多くの成果を上げることができた一方で、ようやく種まきできた段階で終わった課題も残りました。ですから、今



年度からスタートした第6次中計においても、基本的な流れをこれまでと大きく変えたというわけではありません。多様な従業員が働きがいを持ち、特に若い世代が育ち定着する組織づくりを強化する3年間にしたいと考えています。重要課題は「従業員の働き方改革」「人材育成と採用強化」そして「ダイバーシティ&インクルージョン」です。「事業を通じて人を育てる」会社として、これまで以上に働きがいのある職場、若い世代、女性、シニアなど多様な人材が長く活躍できる働き方・採用・育成に取り組んでいきます。

働き方改革については、「何のために改革するのか」という働き方の定義がしっかりなされていないと方向がぶれてしまいます。「働かせ方改革」では従業員は納得しないでしょう。個々の従業員が自己実現に向けて働く喜びを感じる、そのための手助けを会社が行うというのが、真の働き方改革であり、それを実現するために制度を整えていくということが重要です。

長時間労働の是正については、しっかりと取り組むべき課題です。フレキシブルな働き方の導入(在宅勤務、テレワークなど)や、AI・ITを活用し効率性を高める仕組みを整えていきます。また第6次中計では「時間は命であることを従業員と共有し、真の働き方改革を実現する」という考え方を加えました。会社で過ごす時間つまり「命」によって生み出された仕事の成果が、従業員にとってのやりがいや喜びに直結するという考え方です。その実現に向けて、評価制度を再構築する必要があります。従業員が働きがいを感じられるような働き方改革にしていかなければ、そこに企業の未来はありませんから、働き方改革を、従業員、会社双方にとって意味のあるものになりたいと考えています。

「社格」を備えられる育成風土を醸成し、採用力を強化する

私たちが考える「働きがいのある会社」とは、夢への挑戦を通じて従業員が成長していることを実感できる会社です。そのためには、採用力の強化や成果が公平に評価される評価制度が必要です。

私は社員が自分の身近な人に対して入社を勧められる会社であるかどうか、という考え方が採用には必要だと思っています。そのためには「社格」を備え、従業員一人ひとりが品性や人格を高めなければなりません。人財を定着させ、生き生きと活躍する人財に育て、会社への誇りを醸成し、「社格」を高めていくという循環を続けていきます。今回の不祥事は、企業としてのブランド価値を毀損する要因となりましたが、原点を見つめ直す機会になったと考えています。日々の「凡事徹底」を積み重ね、従業員一人ひとりが次の大和ハウスを支える人財であることを意識し、「社格」を自然と備えられるような取り組みを進めていきたいと思えます。

その点からも人財育成は当社の経営に直結する課題です。人財育成の主管部署である人財・組織開発部では、①創業者精神、企業理念のグループ全社員への浸透、②自ら考え、質の高い商品とサービスが提供できるプロ人材の育成、③仕事を通じて人が育つ環境、風土作り、④国内はもちろん、グローバルに貢献できるビジネスリーダーの輩出という4つの役割を持って、若手、中堅、管理職層の底上げに努めていきます。

特に近年、当社では多くの新入社員を迎えています。若手社員が育つ風土をいかに築いていくかは「育成」の中でも最重要課題です。OJTエルダー(中堅クラスの教育担当者)を中心とした職場全体での若手育成に力を注いでいます。加えて、シニア層が活躍できる職場をつくり、元気で働く姿を見せることも重要です。知識・経験の継承や労働力確保ということではなく、シニアになっても活躍できる場があるということは、若い人材がキャリアデザインを考える機会にもなりますし、当社のDNA(創業者精神)の継承という点でも重要だと考えています。

次代をリードするグローバル人材を発掘し、育てる

グループ会社も増え、創業者を知らない世代も増える中、創業者精神や理念を浸透させることは、簡単なことではありませんが、上司と部下が正対し、対話しながら相互理解に努めていくことが必要だと考えています。

海外子会社に対しても、じっくりと現地の声を聞くことで、大和ハウスの一員として、帰属意識を持って、自社の歴史と創業者の考えを咀嚼しながら事業を展開していくという意欲を高めてもらえるのだと思います。

外国人従業員を含め海外で活躍するグローバル人材の採用・育成については、基礎固めの段階です。今後グローバルで戦い抜くためには、人財力と組織力のさらなる強化が必要です。海外での新たな市場を切り拓く人材を発掘・育成するとともに、国内ではそういった人材が抜けても勝ち続けるという全体のボトムアップも図りながら、取り組みを進めていきます。現状の具体的な取り組みとしては、マネージャークラスとして採用した各国の人財を集めたD's グローバル・リーダーズ・サミットの開催などを含め、さまざまな研修を通じて基礎づくりを進めているところです。

あらゆる価値を生み出す源泉となる人財基盤

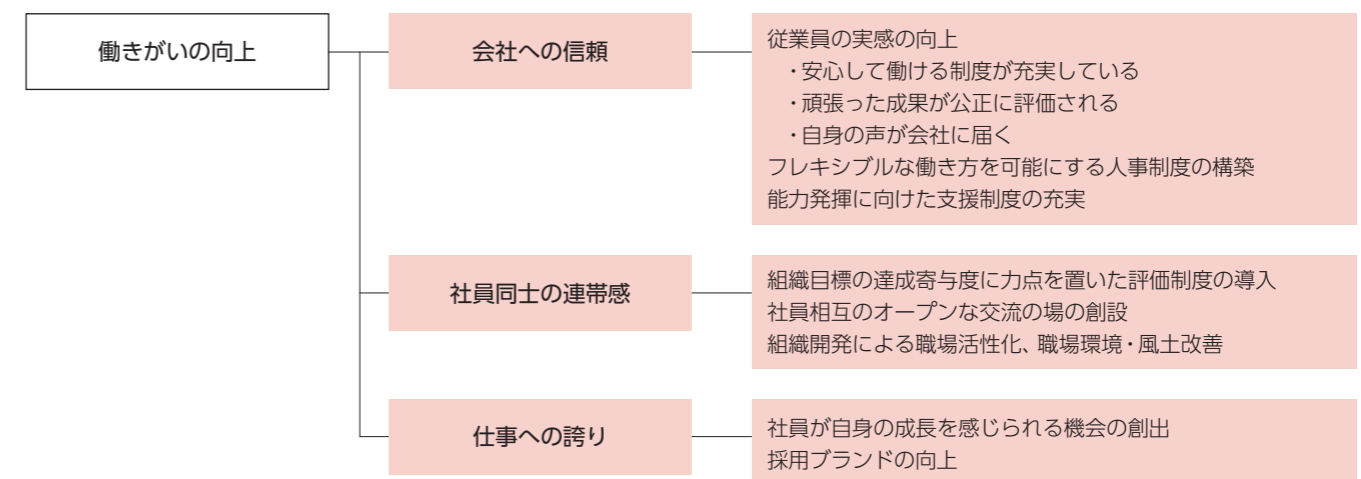
今後は多様性が受け入れられ個々の良さが発揮できるダイバーシティ&インクルージョンと、従業員が健康・安全で生産性の高い職場環境で仕事に打ち込めることが重要となってきます。この4月から、サステナビリティ経営を社内外に向けてより意識させるために、CSR部の名称を変え、CSRマネジメント、ソーシャルコミュニケーション、人権、ダイバーシティの4つのグループからなるサステナビリティ企画部としました。特に女性の活躍推進については、ダイバーシティ推進室を中心に進めてきましたが、ライフイベントを迎えた後の継続勤務の環境整備や意識・能力面の向上を推進し、女性社員のキャリア開発と女性管理職の積極登用を引き続き進めていきます。

大和ハウスグループにとって、人は、企業価値を生み出す重要な資産であり、すべての源泉です。明治から昭和初期にかけての政治家・後藤新平は「財を遺すは下、事業を遺すは中、人を遺すは上なり」と言いました。この言葉には「されど、財なくんば事業保ち難く、事業なくんば人育ち難し」という続きがあります。まさに事業を通じて人を育てることの大切さを謳っていると思います。

企業の資産は「ヒト、モノ、カネ」に加えて、「情報、時間」と言われています。情報と時間の使い方が大きく変化している時代において、インクルージョンという発想がなければ、変化への対応はできないと思っています。

ものづくりの会社として、すべての従業員が会社への信頼、社員同士の連帯感、仕事への誇りを実感し、個々の能力を最大限に発揮できるように、働きがいを向上させ、強固な人材基盤をこれからも構築していきます。

大和ハウスグループの「働きがいの向上」





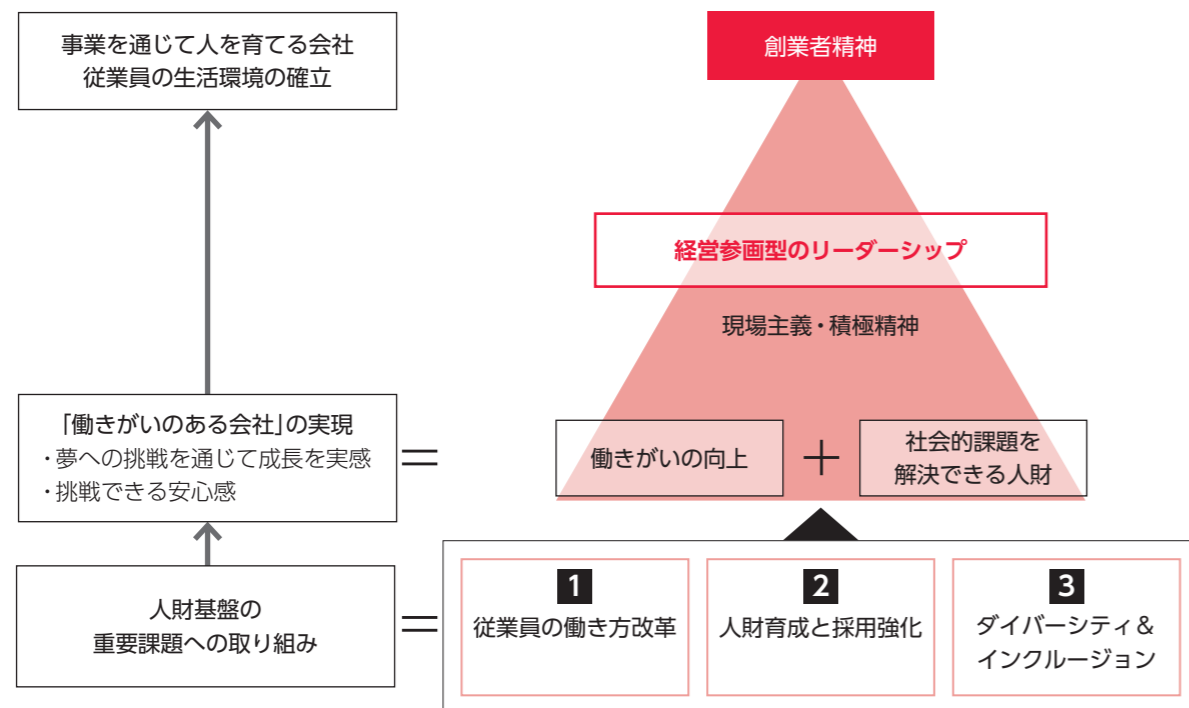
徹底した“現場主義”と“積極精神”で社会に貢献できる人財を育成するとともに、働きがいと誇りを持てる職場にします

基本的な考え方

当社は、企業理念(社是)において「事業を通じて人を育てること」「企業の前進は先ず従業員の生活環境の確立に直結すること」を掲げており、「企業とは現場を動かす人財あってこそ成り立つ存在」である、これが創業者の信念であります。

当社において人財基盤は、創業精神を受け継ぎ、持続的な進化を支える重要な基盤のひとつであると考えています。事業を通じて「人」を育てる風土の醸成と「人」が育つ環境を整えていくことをミッションに掲げ、働きがいと誇りを維持・向上させるための人事制度の構築と、従業員が最大限に能力を発揮できる職場環境および生活環境の確立に努めています。

サステナビリティレポート2019 ▶ P.84-99(従業員との共創共生)



社会性中期計画(2016~2018)の振り返り

人財基盤の最重要課題

・多様な従業員が柔軟に働ける職場づくり

女性管理職登用数 (当該職に占める割合)	2016.4 (実績)	2019.4 (目標)	2019.4 (実績)
大和ハウス工業	86名 (2.5%)	160名	137名 (3.6%)
大和ハウスグループ全体	240名 (3.4%)	—	352名 (4.5%)

当社グループでは「2021年4月にグループ全体で女性管理職500名」の数値目標を掲げ、女性従業員のキャリア形成の支援を行い、女性の活躍推進に取り組んでいます。2019年4月1日現在でグループ全体の女性管理職数(割合)は352名(4.5%)となり、前年からは0.5pt増加しています。

・人財の育成

<若手教育>

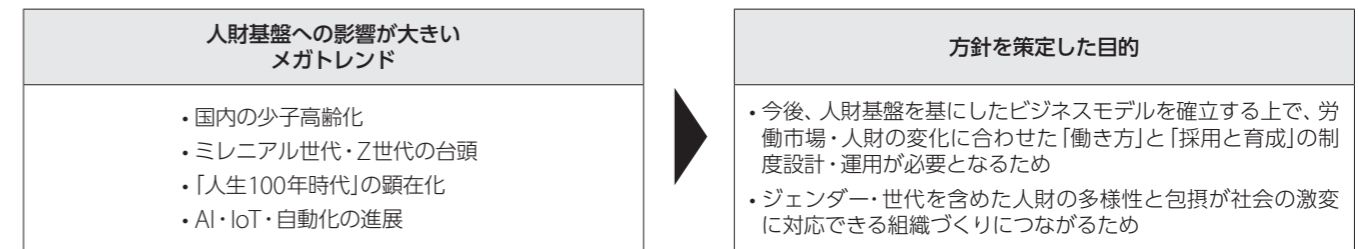
OJTに関する評価	2016年度 (実績)	2018年度 (目標)	2018年度 (実績)
新入社員の満足度	85.9%	80%	85.4%
エルダー社員の 自己評価の比率	73.5%	80%	76.5%

<経営後継者育成>

支店長公募育成研修や、2008年から実施の大和ハウス塾では、理念を踏まえた次世代リーダーを養成しています。2018年度末で修了生は支店長公募育成研修で494名、大和ハウス塾は360名となり、そこから130名が執行役員以上に就任しています。

新・社会性中期計画「エンドレス ソーシャル プログラム2021」人財基盤の方針

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

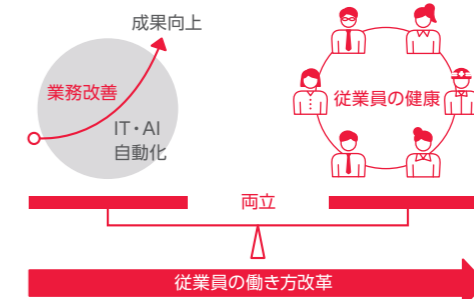


人財基盤の重要課題とKGI(経営目標指標)

重要課題

➡ 1 従業員の働き方改革

社是およびSDGsゴール8「働きがいも経済成長も」を踏まえ、当社の全従業員が業務成果の最大化と心身ともに安全かつ健康な職場環境を両立する組織へさらなる変革を進める。



2021年度目標

従業員全世代の「働きがい」に関する実感度

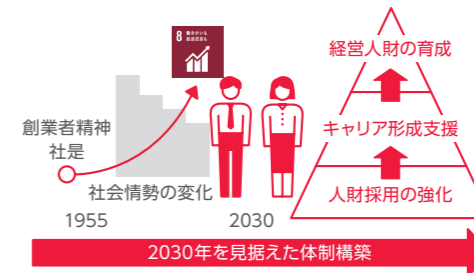
80%

※ CSR意識調査の「働きがい」に関する設問の全国平均値のポイントを基準とする

➡ 2 人財育成と採用強化

中長期の成長を見据え、事業を支える中堅・管理職の社員がミレニアル世代となり、初級社員の中心がZ世代になることを踏まえ、創業精神・社是に表れる価値観・ビジネスモデルを踏まえた人財育成・採用の在り方を明確化し、教育・採用・職場環境の整備を行う。

また構成比率の高まるシニア社員が能力を発揮できるような制度を構築する。



若年社員(入社3年目までの)定着率

90%以上

➡ 3 ダイバーシティ&インクルージョン

従業員の多様性を尊重するとともに、多様な従業員が働きがいを持って能力を発揮できる職場環境を構築する。

ダイバーシティ&インクルージョンを経営に活かし、商品、サービスなどのプロダクトやプロセスにおける新しい発想を生み出し、多様な視点でのリスク予見を実現するために、意思決定の多様性の強化ならびに各機能における多様性を促進する。



ダイバーシティ&インクルージョン総合指数

下記5指標で目標設定

- ①管理職女性比率 5%
- ②女性管理職ライン長比率 40%
- ③女性工事比率 6%
- ④女性営業比率 13%
- ⑤新卒採用女性比率 30%

※ 2022年4月1日時点

社会性中期計画 顧客基盤の強化

マテリアリティ 基盤2(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(顧客満足とブランディングの向上/イノベーションとコミュニケーションの向上)

顧客



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

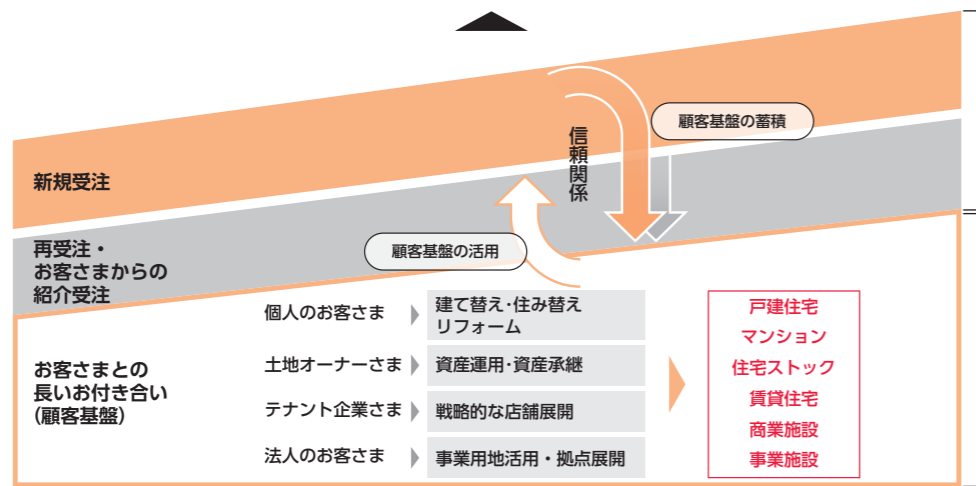
基本的な考え方

当社は、商品・サービスの品質を高めるため、お客さま一人ひとりの立場で考える「個客思考」を行動規範としています。お客さまに寄り添い、生涯に亘ってサポートし続ける住宅事業で培われた姿勢はすべての事業に通じており、建物を末永く良好に保ち、資産価値を維持し、世代を超えて建物を長期間にわたり使用していただきたいと考えています。

お客さまとの長期にわたる強固な関係性である顧客基盤は当社の持続的成長には欠かすことのできない基盤のひとつです。お客さまの要望にきめ細やかに対応し良品提供を行い、真摯に向き合う姿勢が、技術力向上や人財育成に結び付き、お客さまの信頼を深め、顧客基盤の拡大と事業成長の好循環を生み出しています。

サステナビリティレポート2019 ▶ P.66-83(お客さまとの共創共生)

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」の強化



社会性中期計画(2016~2018)の振り返り

コーポレートブランドの状況
コーポレートブランド価値：
2010年 363百万USD⇒2018年 668百万USD(84%増)
Japan's Best Global Brands(インターブランド社調査)



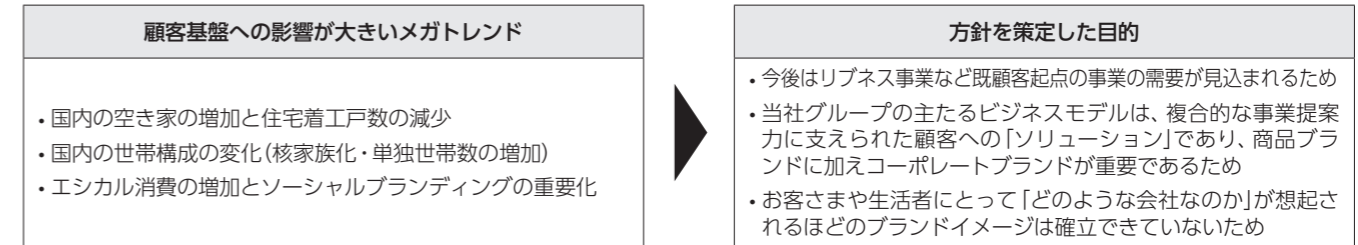
お客さまとの信頼関係構築
社会性中期計画(2016~2018)での、「お客さまとの共創共生」の最重要課題「長期にわたる信頼獲得に向けた取り組み」について、主な管理指標の結果は下記の通りとなりました。

「長期にわたる信頼獲得に向けた取り組み」に関する主な管理指標と結果

項目名	2016年度	2018年度
住宅事業	1ヶ月アンケートでの紹介意向の最高評価率	62.2% → 60.6%
集合住宅事業	既オーナーさまからの再受注率	36.1% → 44.5%
流通店舗事業	既オーナーさまからの再受注率	26.4% → 29.5%
建築事業	お客さまによる引き渡しアンケートにおける満足度	95.0% → 93.1%
マンション事業	入居前から3ヶ月までの満足度（「契約以後の対応」[3ヶ月点検時の対応]「購入満足度」等の7項目から算出）	1.18pt → 1.26pt

新・社会性中期計画「エンドレス ソーシャルプログラム2021」顧客基盤の方針

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

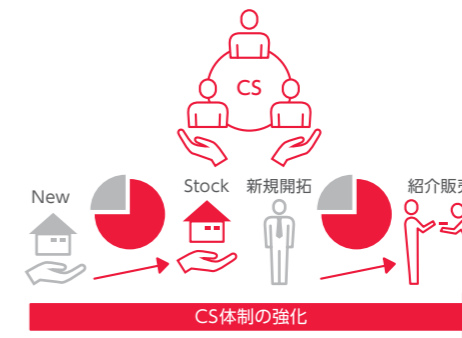


顧客基盤の重要課題とKGI(経営目標指標)

重要課題 1 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])
「社名の認知」に留まらず、創業者精神、社是に表れる価値観、経営ビジョンと一体のコーポレートブランドを確立し、維持するとともに、磨きをかける。



重要課題 2 顧客長期リレーション対応の促進
新築からストック事業、新規開拓から紹介販売の比重が高まる事業環境に備え、CS(カスタマー・サティスファクション)体制を強化する。オーナーさまのライフサイクル・世代交代に合わせた適切な提案ができるよう、最適な人財の配置・育成に加え、情報システムを構築する。



2021年度目標

インターブランド社
Japan's Best Domestic Brand
ブランド価値金額
2017年度 2021年度
595 → 1,000
百万USD 百万USD

日経企業イメージ調査
① 好感度(一般個人)
2017年度 2021年度
45.1% → 70%

② 一流評価(ビジネスパーソン)
2017年度 2021年度
63.4% → 90%

顧客基盤を活かした受注率*
2017年度 2021年度
39.6% → 70%以上
※ 住宅: 紹介販売率

その他の基盤の方針について

基盤名	方針	重要課題	2021年度目標
社会課題解決型の革新的な事業を継続的に生み出す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・各事業部門大型案件の開発比率 70%
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基盤	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

サステナビリティレポート2019 ▶ P.29-35(社会性中期計画)

お客様のニーズに応える独自技術を育て

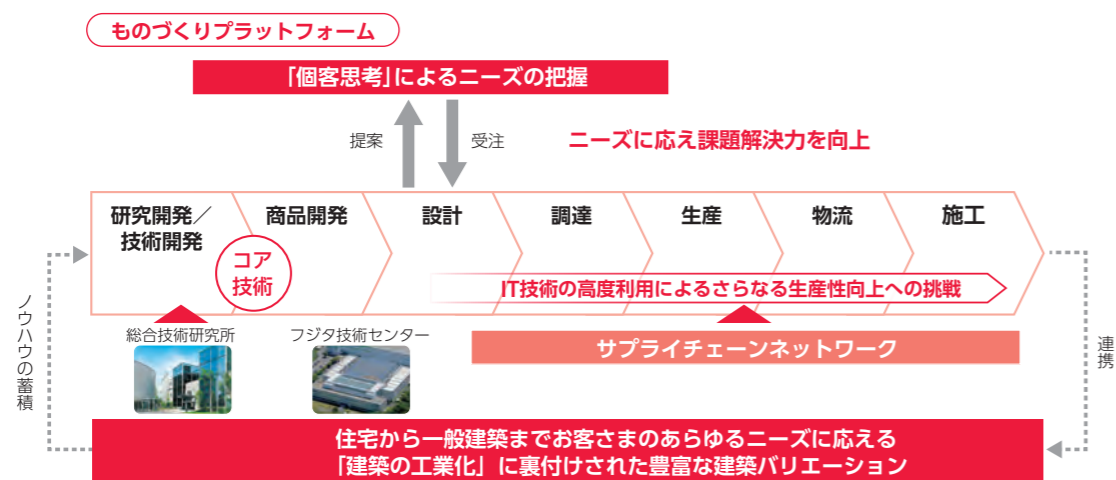
「個客価値・社会的価値」を共創します

基本的な考え方

当社は、工業化建築のパイオニアとして確かな技術とものづくりの基盤によって、お客さまや社会が求める価値を商品・サービスに反映し、世の中に必要な価値を創出してきました。

商品開発から設計・施工まで、取引先・サプライヤーとの信頼関係に基づくサプライチェーンネットワークを通じて、長年にわたり追求してきた高度な工業化技術とIT技術の活用による「ものづくりプラットフォーム」を構築し、生産性の向上を図るとともに、徹底した現場主義によって、お客さまのニーズに応え、課題解決力の向上に努めています。価値創造に向け、人が心豊かに生きる社会の実現のための研究開発にも積極的に取り組んでいます。

サステナビリティレポート2019 ▶ P.100-111 (取引先との共創共生)



社会性中期計画(2016~2018)の振り返り

技術・ものづくり基盤の最重要課題

・CSRの取り組みにおける取引先への働きかけ

・施工会社における労働条件の改善と人財の確保

	2016年度 (実績)	2018年度 (実績)
取引先および購買業務の自主基準に基づく取引先評価	4.2点	4.6点

	2016年度 (実績)	2018年度 (実績)
現場職人育成人数(住宅系)	214人	481人

その他の基盤の方針について

基盤名	方針	重要課題	2021年度目標
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	事業継続体制スコア(従業員の安全、電源確保および情報システムのバックアップ体制、顧客支援体制、生産購買体制、グループ全体の機能維持、開発体制などの取り組み状況をスコア化)
		②人権デューデリジェンスの確立	工場における人権デューデリジェンスプロセスの手法確立
		③企業倫理・コンプライアンスの確立	内部統制体制充実度
		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	海外拠点におけるCSR意識調査スコアの改善

サステナビリティレポート2019 ▶ P.29-35 (社会性中期計画)

新・社会性中期計画「エンドレス ソーシャル プログラム2021」技術・ものづくり基盤の方針

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



技術・ものづくり基盤の重要課題とKGI(経営目標指標)

重要課題

➔ 1 施工現場の安全・安心の徹底
国内の少子高齢化による取引先の熟練技能者の減少、外国人技能者の増加などによる、施工現場での安全管理能力の低下(不安全行動の増加)に対応する。
また、酷暑化や自然災害の増加など、長期的に施工現場で増加する傾向のある労働災害リスクに対応する。

➔ 2 取引先企業との連携によるものづくりの生産性向上
IoTの活用による技能伝承や生産性向上による省人化、長時間労働の是正を進める。離職のない職場環境の整備を進めるとともに、建設技能者の定着を進める。

➔ 3 グループCSR調達の促進と効率化
グループ会社の取引先(川上・川下含む)に対するCSR調達の推進について、ICTなど新しい技術を活用しながらPDCAを回すマネジメント体制を構築する。

2021年度目標

施工現場労働災害の度数率^{※1}

2018年度 2021年度

0.23 → 0.21

※1 100万延実労働時間当たりの労働災害による死者数(休業4日以上)

施工現場の年間休日

2018年度 2021年度

77日 → 112日

(4週5休) (4週8休100%)

工場年間休日

2017年度 2021年度

105日 → 117日

①主要取引先^{※2}におけるCSR調達ガイドライン適合比率

70%

(80点以上を適合と判定)

※2 主要取引先: 従業員数300名以上の取引先

②全取引先へのCSR調達ガイドラインに伴うセルフチェックの回答率

70%

注 推進はグループ7社、KGI管理対象は大和ハウス工業、フジタ・大和リースの取引先を対象

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



株式会社日本政策投資銀行 竹ヶ原 啓介氏
執行役員 産業調査本部副本部長
兼 経営企画部サステナビリティ経営室長

大和ハウス工業 環境部長 小山 勝弘

ESG投資が拡がりを見せる中、投資家代表として日本政策投資銀行さまと、環境課題の解決に向けて機会・リスクの両面から取り組みを進めている当社との対話を行いました。

創業理念をベースに、環境対応を事業機会として推進

竹ヶ原 啓介氏(以下、竹ヶ原) 事業領域が変化している中でも、業界のトップランナーとして高度な環境経営を実践されている背景についてお聞かせください。

小山 勝弘(以下、小山) 創業理念が従業員一人ひとりに根付いているのが大きいと思います。「どういう事業が世の中のためになるかを考えよ」という創業者の言葉は全役職員が共有しており、環境問題がこれだけ深刻化する中、注力するのはむしろ必然と考えています。

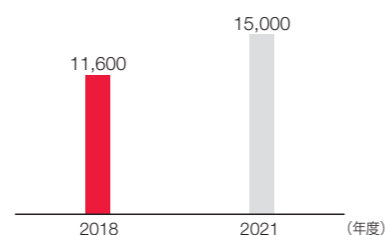
竹ヶ原 創業理念を掲げる会社はたくさんありますが、一貫して継続するのは簡単ではありません。

小山 具体的な危機感を経営層が共有しているのも重要な点

です。ひとつは、2018年7月の西日本豪雨が示す通り、私たちの提供価値の根幹である住まいや暮らしの安全・安心が脅かされている点です。もうひとつは、世界が未だかつてないスピードで「脱炭素」へと動き始めている点です。グローバルに事業を展開していくにあたり、世界の動きに後れを取るわけにはいきません。

竹ヶ原 気候変動に伴う物理リスクと移行リスクですね。ただ、御社の場合はリスク対応というより、上手く事業機会として取り込んでおられる印象があります。

環境貢献型事業売上高(億円)



小山 新・環境行動計画「エンドレスグリーンプログラム2021(EGP2021)」では、新たに「環境貢献型事業の売上高」を重要管理指標のひとつに設定しました。これは、「環境対応を事業機会に」という考えをグループ各社に浸透し推進するとともに、ステークホルダーのみなさまにもその進捗を分かりやすくお伝えすることを意図したものです。私たちの事業領域である「住宅・建築・まちづくり」の分野は温室効果ガスの削減ポテンシャルが非常に高く、商品・サービスを事業機会につなげやすい利点があります。加えて、私たちは工場や物流施設、店舗やホテルなど、さまざまな施設を保有・運営しており、こうした自社施設で蓄積された省エネや再エネ、CO₂削減、さらにはBCP(事業継続計画)といったノウハウがそのまま建築事業や環境エネルギー事業の競争力向上につながる点も特徴です。

竹ヶ原 確かにそれは他の住宅メーカーやゼネコンにはない大きな強みですね。CO₂削減といった気候変動を「緩和」する分野で事業機会が見込めることがわかりました。では、既に起こりつつある気候変動の影響に備える「適応」の分野での取り組みは、いかがですか。

小山 「適応」の分野にも関心を持って取り組んでいます。私たちの事業に関連するところでは、異常気象などに伴う自然災害によって、お客さまの事業が一時的に継続できなくなったり、住宅のお客さまが生活し続けられなくなるような事態が想定されます。2018年に竣工した当社の「大和ハウス佐賀ビル」で取り組んだ、再エネと蓄電池を組み合わせ、再エネ100%による電力自給システムは、普段は再エネで脱炭素に貢献しつつ、災害に伴う停電時には電力を自給することでBCPをサポートします。2019年3月に発表した戸建住宅の「災害に備える家」もLCP(生活継続計画)をサポートする「適応」商品のひとつと言えます。

竹ヶ原 お客さまのBCPやLCPに関わるソリューションを開発・提供していくことは、御社にとっての重要な使命であり事業機会のひとつと言えますね。

TCFD^{※1}に基づく情報開示でも期待されるリーダーシップ

竹ヶ原 しっかりリスクを認識した上で、それをチャンスに変えようとしている御社の考えがよくわかりました。ただ、昨

今はそうした戦略をしっかり論理立てて説明することも求められ、金融安定理事会によるTCFDの最終提言では複数のシナリオを想定し企業としてのレジリエンスを示すべきとされています。御社のTCFD提言への対応はいかがでしょうか。

小山 当社では、比較的早く2018年9月に賛同を表明しました。この提言で求められている開示項目は、ガバナンス・戦略・リスク管理・指標/目標の4つですが、いずれもこれまで取り組んできた内容でしたので、その概要を整理し「サステナビリティレポート2019」で開示しています。

竹ヶ原 とはいえ、財務影響の開示やシナリオ分析は難しいと聞きます。

小山 確かにその2つは大きなハードルです。ただ、財務影響の開示もまずは<大・中・小>といった「程度」での開示とし、シナリオ分析も過去に行ったマテリアリティ分析をベースに複数の外部シナリオを参照しながら整理し直しました。いずれもまだ不十分と認識していますが、投資家のみなさまからご意見を頂戴し、精度を高めていければと考えています。

竹ヶ原 TCFD提言については開示する側、利用する側、双方に課題があります。最終的には、企業の戦略やレジリエンスについて、いかに納得感がある説明をできるかが鍵です。御社が財務影響の程度などを定性的に示しつつ、戦略の妥当性を説明されようとしている点は、第一ステップとして評価できます。御社にはTCFD対応でもリーダーシップの発揮を期待しています。

サステナビリティレポート2019 ▶ P.163-164(TCFDへの対応)

国際イニシアティブに参画し、脱炭素への取り組みを加速

竹ヶ原 2016年に早くも環境長期ビジョンを策定しているのは先駆的な取り組みと言えますし、そこからバックキャストして環境行動計画を展開していることもESG投資が期待するロジックです。

小山 環境長期ビジョン「Challenge ZERO 2055」は、「パリ協定」を契機に私たちが目指したい場所をはっきりさせようということを描いた、いわば「究極のゴール」であり、社内外の「非連続的なイノベーション」に期待している部分もあります。逆に言えば、現時点とのギャップもあり、足元の具体的な活動にはつながりにくいとの課題も認識しています。そこで、より具

体的なゴールとして2030年のマイルストーンとすべくSBT^{※2}の認定を取得。国際的なお墨付きを得つつ、その達成に向けた施策目標としてエネルギー効率の倍増を目指す「EP100」^{※3}と再生エネルギー100%を目指す「RE100」^{※4}への参画を果たしました。

竹ケ原 EP100、RE100への同時加盟は住宅・建設業では世界初となり、SBTの認定も含めて、気候変動対策に非常に積極的に取り組んでおられますが、これらイニシアティブに参画されたねらいについて教えてください。

小山 SBTは今後国内外でビジネスをしていく上でのパスポートと認識しています。その達成に向け、まずは省エネを徹底し、それでも必要なエネルギーは再生エネルギーでまかなおうと、包括的に検討を進めました。したがって、当社にとってはこれら3つに同時に参画するのは必然でした。

竹ケ原 確かにエネルギーは使い放しのまま、それらを再生エネルギーに転換するというのでは合理性に欠けますね。その点、省エネを徹底した上で再生エネルギーに転換するという御社の考えは非常に納得感があります。

小山 EP100とRE100は温室効果ガスの削減目標を達成するための手段でもありますが、それ以上に機会の獲得という側面もあります。ドイツで開催されたCOP23(気候変動枠組条約締結国会議)に参加した際、欧米の大手企業がこうしたイニシアティブを次々と立ち上げ、大きなうねりになっているのを目の当たりにし、日本でも同じ志を持ったメンバーと省エネ・再生エネルギーの取り組みをリードしていくことで、スピード感と影響力を持って推進していけるのではないかと考えました。事実、私たちの加盟以降、参加企業が増えつつあるのは心強い限りです。今後は、こうした動きをさらに加速させ、省エネや再生エネルギーといったマーケットの拡大を図ることで、ゼロ・エネ施設やメガソーラー、蓄電池ビジネスといった事業機会につなげていきたいと考えています。



ため池を利用した太陽光発電所(大阪府泉南市)

竹ケ原 ここでも環境対応を事業機会に活かすという姿勢が一貫していますね。ただ、EP100やRE100はかなり野心的な目標です。どのように達成されようとしていますか。

小山 まずEP100については、既存施設で省エネ改善を徹底するとともに、新築施設はショールームとしての活用も視野に、原則すべてゼロ・エネ施設としていく計画です。「長年省エネに取り組んできた日本企業にとってEP100が一番難しい」と言われますが、私は達成できると考えています。というのは、これは省エネというより、生産性(Productivity)の指標だからです。オフィスで今から10%の省エネをするのは至難の業ですが、2時間の残業を無くせば、それだけでエネルギー効率は20%向上します。ゼロ・エネ住宅や施設の提案によって請負物件の棟単価を上げることも、同程度の業務負荷で売上を増やすという意味では、エネルギー効率の向上に寄与します。

竹ケ原 その考え方は面白いですね。「省エネ」は限界かもしれませんが、「生産性の向上」と考えれば、AI(人工知能)やRPA^{※5}の導入、現場施工の自動化など、まだまだ余地がありそうです。「働き方改革」にもつながりますし、建設業の人手不足といった社会課題の解決にもつながります。

RE100の方はいかがですか。こちらも国内ではなかなか難しいと思いますが。

小山 私たちは電力の需要家である一方で、自ら再生エネルギーを建設し運営を行う再生エネルギー事業者でもあります。「今ある再生

エネルギーをどう調達するか」ではなく、「いかに新たな再生エネルギーを増やすか」ということに軸足を置いて進めたいと考えています。具体的には、現在、私たちが運営している再生エネルギー発電所は、全国217カ所、約300MW(メガワット)で、その発電量は当社の電力使用量の約85%に相当します。まずはこれを2030年に100%まで増やしたい。その後、順次自家消費に切り替え、2040年にはすべての使用電力を再生エネルギーでまかない、RE100を達成する計画です。

竹ケ原 RE100も達成までの道筋が見えているのですね。既に自らの再生エネルギーが電力使用量の85%に相当するとは驚きです。今後もそれらを自らつくって増やそうという考えにも深く共感します。今後カーボンプライシングの導入が検討されていることなどを考えると、移行リスクの低減にもつながり、企業のレジリエンスの観点からも価値があります。

人財育成により営業力の強さと環境意識の高さを両立

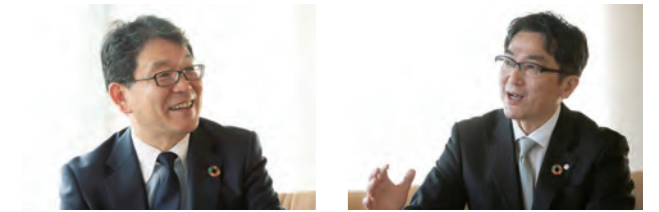
竹ケ原 こうした長期ビジョンの実践には、従業員の各層が自分ごととして理解し行動に移していくことが不可欠です。営業力の強さと環境意識の高さを両立する人財育成について教えてください。

小山 環境に関しても「徹底した“現場主義”と“積極精神”」という基本的な考えは変わりません。まずはとにかくやってみて、お客さまや地域の方から「ありがとう」と言っていただいたり、逆にご指摘をいただく中で、自分ごととして実感して欲しいと思っています。

そのための仕掛けのひとつが、当社独自の「ECOサポーター制度」です。全事業所に配置したECOサポーターを中心に、自分たちで考え作成した事業所独自の環境計画を推進する形で、



ECOサポーター研修の様子



事業所の自主性と全社戦略遂行の両立を図っています。さらに、より積極的な創意工夫を促すため、全社戦略を反映した10の管理指標を用いて四半期ごとに「事業所ECO診断」と称した成績表を公開、通期の実績を事業所単位の業績評価に反映する仕組みも取り入れています。

竹ケ原 ECOサポーターが、全社戦略をかみ砕いて自事業所の計画に落とし込む役割を果たしているのですね。強い理念と崇高なビジョン、野心的な目標を掲げると同時に、それらを現場に落とし込む精緻な仕組み、その両輪で強固な環境経営が実践されているのがよく分かりました。

今後の課題は、グローバルとサプライチェーンへの展開

竹ケ原 気候変動を中心に網羅的かつ先進的に環境経営に取り組んでおられますが、最後に今後の課題をお聞かせください。

小山 グローバルとサプライチェーンが課題と考えています。海外では法規制も違えば文化も違う、環境意識や関心の高さもそれぞれです。事業の海外展開が加速する中、この3カ年で環境マネジメントの対象範囲をすべての海外連結子会社に拡大するとともに、一部の海外事業では環境パフォーマンスの目標管理や環境貢献型事業の推進にも取り組んでいきます。

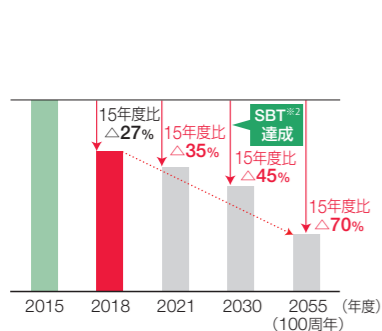
また、サプライチェーンとの協働については、これまで建材の「化学物質管理」や木材の「原産地管理」など、リスクの顕在化に合わせて対応を進めてきました。この3カ年は、さらに「気候変動リスク管理」にも踏み込み、当社のサプライヤー組織内での推進体制を構築し、温室効果ガス削減に向けた直接支援にも取り組んでいきます。

竹ケ原 新たなフロンティアとして、グローバル・サプライチェーンの領域でも、先駆的な取り組みを期待しています。

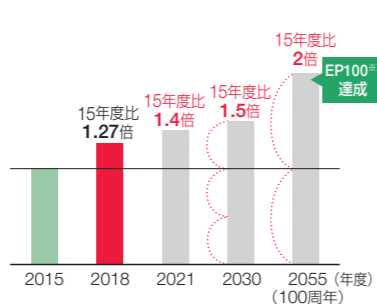
サステナビリティレポート2019 ▶ P.140-181 (環境との共創共生)

※1 TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)とは、気候関連財務情報開示タスクフォースのこと。投資家に適切な投資判断を促すため、一貫性や比較可能性、信頼性などをもつ気候に関する財務情報の開示を企業に促すことを目的に提言を発表した。 ※2 SBT(Science Based Targets)とは、パリ協定の「2℃目標」に整合した科学的根拠を有する温室効果ガス削減目標の設定を企業に促す国際的なイニシアティブ。 ※3 EP100とは、事業のエネルギー効率を倍増させることを目標に掲げる企業連合。 ※4 RE100とは、事業運営に要する電力を100%再生可能エネルギーでまかなうことを目標に掲げる企業連合。 ※5 RPA(Robotic Process Automation)とは、ロボットによる業務の自動化のことで、従来よりも少ない人数で生産性を高めるための手段。

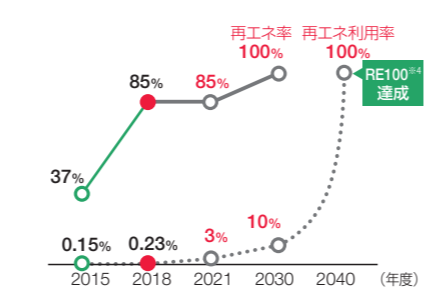
売上高当たり温室効果ガス排出量



エネルギー効率
(売上高/エネルギー使用量)



再生可能エネルギー率(再生エネルギー発電量/電力使用量)
再生可能エネルギー利用率(再生エネルギー利用量/電力使用量)



経営体制

マテリアリティ 基盤3 コーポレートガバナンスの強化

G
ガバナンス

コーポレートガバナンス体制

取締役会の構成の考え方

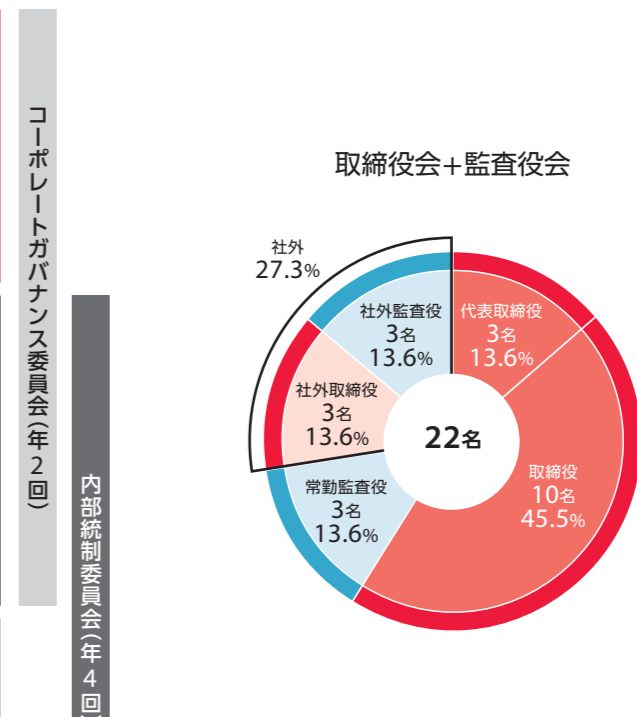
当社の取締役会は「多くの人の役に立ち、喜んでいただける」事業を推進するという創業当時から大切にしてきた考え方に基づき、これを「人・街・暮らしの価値共創グループ」として経営ビジョンに掲げ、具現化することならびに将来にわたり継承する人材を育成することを使命としています。
経営ビジョンの実現のために、業務執行を担う経営幹部は、

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・決定しなければなりません。これらの考えから、適確かつ迅速に実行できる業務執行取締役を中心とした取締役会を構成しています。

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



非業務執行者	社外監査役 (独立役員)			常勤監査役 (管理) (営業) (技術)			会長	社外取締役 (独立役員) (独立役員) (独立役員)				
	A G	A G	A G	A G	A G	A G	B	B N R G	B N R G	B N R G		
代表取締役							副社長 経営管理本部長 CFO	社長 CEO/COO	副社長 情報システム担当 サステナビリティ担当			
						B N R G	B N R G	B G				
業務執行取締役	常務執行役員 営業推進副担当		常務執行役員 建築事業担当		常務執行役員 流通店舗事業担当		常務執行役員 集合住宅事業担当		常務執行役員 住宅事業担当		専務執行役員 営業本部長	
B		B		B		B		B		B		



取締役会諮問委員会(ボード委員会)の設置に関する考え方

当社の機関設計は、業務執行取締役を中心としたマネジメント機能と、複数の独立社外取締役および取締役会の意思決定に投票しない監査役・監査役会を中心としたモニタリング機能(監督機能)の、両面のバランスを備えています。

その中で指名・報酬に関する事項については、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、任意の諮問委員会を設置しています。当諮問委員会は独立社外取締役の適切な関与・助言を得られるよう、独立社外取締役を委員長とし、過半数を独立社外取締役で構成しています。

さらに、中長期的な経営課題等幅広いテーマについて、社外取締役・社外監査役の有する知見を取り込むためのコーポレー

トガバナンス委員会を設置し、自由闊達な意見交換を行っています。

指名諮問委員会	取締役の選解任に関する株主総会に付議される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ています。(委員長: 独立社外取締役)
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株主総会に付議される報酬等の内容について諮問を受け、意見を述べています。(委員長: 独立社外取締役)
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っています。(委員長: 最高経営責任者)

業務執行に係る委員会(マネジメント委員会)の設置に関する考え方

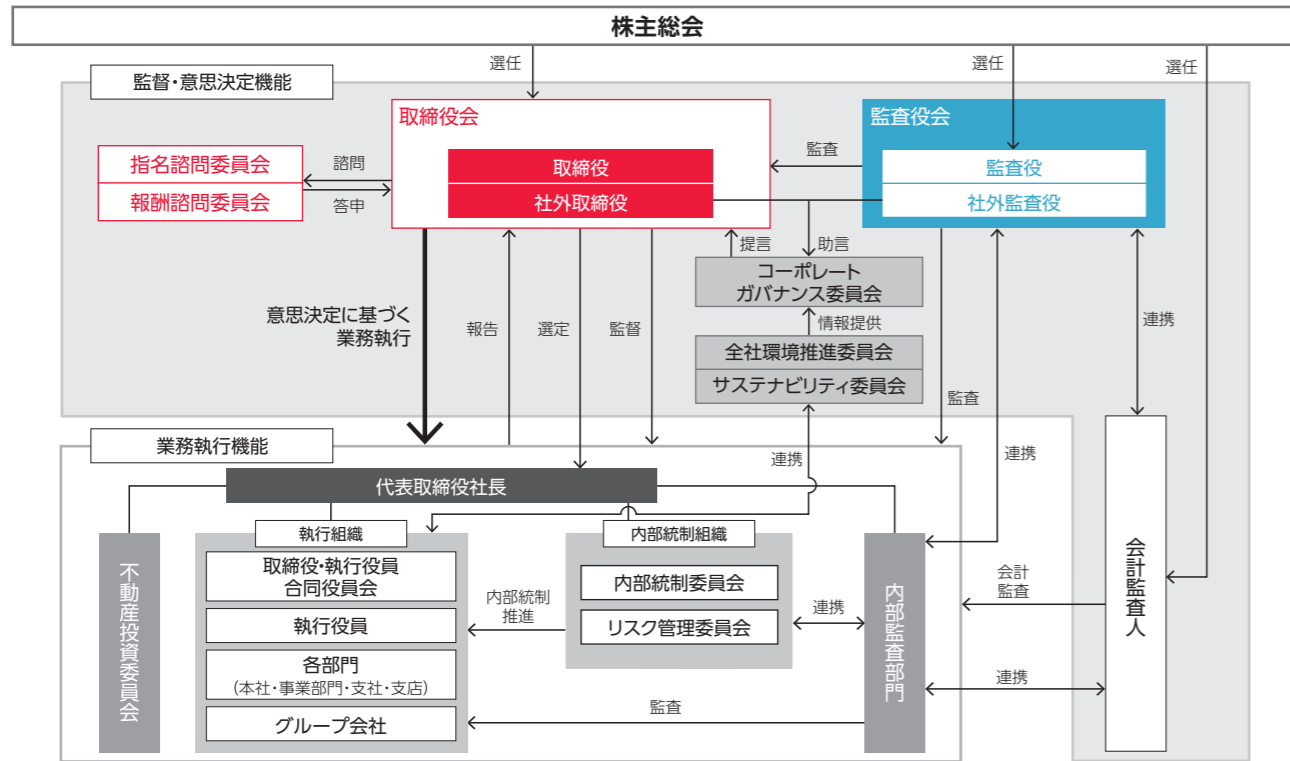
幅広い事業領域での事業展開を行う上で、取締役会において意思決定したことを迅速かつ適確に実行するための「合同役員会」、取締役会における意思決定や経営の舵取りに必要な事項の審議機関としての「不動産投資委員会」や全社的な内部統制システムの監督ならびに運用の実効性確保のための「内部統制委員会」、「リスク管理委員会」など、業務執行に係る委員会(マネジメント委員会)を設置し、ビジネス機会への確実性の高いアプローチとリスクコントロールのバランスを備えた事業展開に努めています。

P.91 (不動産投資委員会に関する詳細)

合同役員会	取締役会と執行役員との意思疎通を図り、取締役会で意思決定された事項を適切に執行するための合議体として設置しています。(議長: 社長)
内部統制委員会	「内部統制システム構築の基本方針」の定めに基づいた適切な内部統制の実施のため、その運用状況の報告を求め、監督します。(統括責任者: 社長、委員長: 経営管理本部長)
リスク管理委員会	当社グループの経営に係るリスク発生の予防・抑制、リスク発生後の損失の軽減およびそれらを行うためのリスク管理システムを構築・維持しています。(委員長: 経営管理本部長)
不動産投資委員会	不動産開発投資事業における資本の合理的かつ効果的な投資の意思決定に資するため、事業性およびリスクを評価します。(委員長: 社長)

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



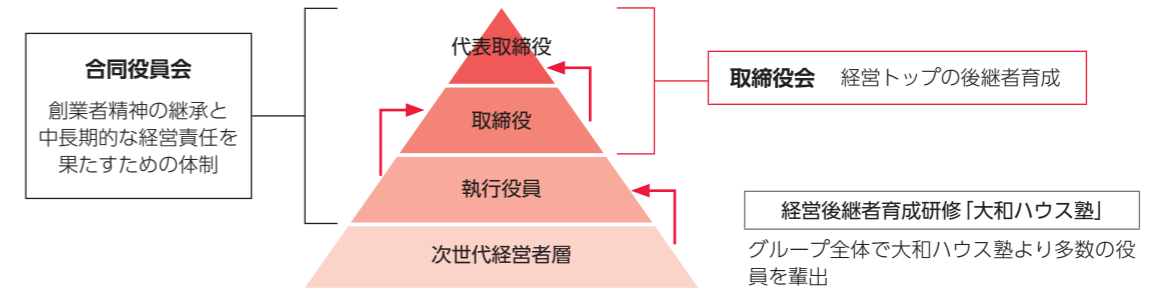
コーポレートガバナンス向上のための取り組み

	第3次中期経営計画 ~2010	第4次中期経営計画 2011~	第5次中期経営計画 2013~	2016~	(年度)
取締役会・監査役会				<ul style="list-style-type: none"> 女性社外取締役の選任(2016)※社外3名 	
	<ul style="list-style-type: none"> 取締役の任期を1年に短縮(2001) 	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役の選任(2012)※社外2名 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会実効性評価実施(2015) 		
ボード委員会・マネジメント委員会	<ul style="list-style-type: none"> リスク管理委員会の設置(1999) 全社環境推進委員会の設置(1997) 	<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンス委員会の設置(2012) 	<ul style="list-style-type: none"> 指名諮問委員会の設置(2015) 報酬諮問委員会の設置(2015) 内部統制委員会の設置(2015) 	<ul style="list-style-type: none"> 不動産投資委員会の設置(2008) サステナビリティ委員会の設置(2017) 	
その他の制度・取り組み等	<ul style="list-style-type: none"> 執行役員制度の導入(2007) 	<ul style="list-style-type: none"> 業績連動型有償ストック・オプション発行(2013/2016) ガバナンスガイドライン制定(2015) 独立役員による株主からの意見の聴取(独立役員への報告会)(2012) 	<ul style="list-style-type: none"> 株式報酬制度導入(2016) 従業員持株会ESOP導入(2016) 監査役通報システム導入(2016) SDGs・ESGの推進体制整備(2018) 		

持続的な発展のための後継者育成の仕組み

当社の持続的な発展のための最重要課題は人財育成です。「企業は人なり」という創業者の教えのもと、階層的な人財育成の仕組みを構築することに注力しています。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めに不可欠な要素であるとの考えから、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、人財プールの拡充を図っています。これにより、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人財基盤を強化するとともに、有事や経営環境の変化に即時に対応できる体制を構築していきます。



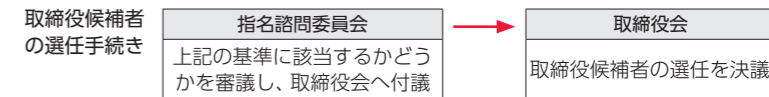
取締役候補者の選任および取締役の解任提案手続き

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3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、その審議結果を踏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。

- 取締役候補者の選任基準**
- 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
 - 選任基準に定める資質が認められない場合



【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。その後に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、外部格付及び当社資本コスト(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及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、2018年度末時点で69銘柄へと削減しています。

【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、現在の取引状況を基に年に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
2016年度	全株売却8銘柄、一部売却1銘柄
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

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^{*1}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

すべての取締役及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みな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。

株主のみな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員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

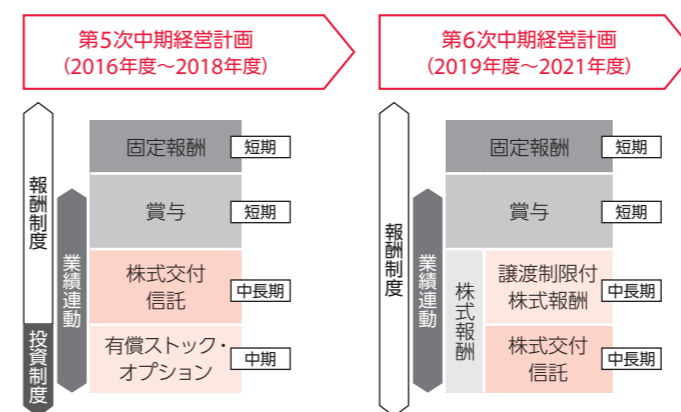
グループ会社取締役^{*2}： 原則、就任から3年以内に当社株式を2,000株以上保有する

^{*2} 100%子会社の取締役のみ対象。

期間	報酬の種類	KPI
短期	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(0.5%以内で支給)
中長期	譲渡制限付株式報酬(株式)	中期経営計画期間の連結営業利益 (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(ROEの実績に応じて業績連動部分の交付株式数が変動) 13%以上 ^{*3} =1(満額支給) 8%以上 ^{*4} 13%未満=0.5 8%未満=0

^{*3} 当社が第6次中期経営計画に掲げる目標値。 ^{*4} 伊藤レポート(2014年8月に公表された、経済産業省が事務局を務める「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクトの最終報告書)において提言されている上場企業としての最低限の目標値。

報酬体系



報酬支給実績

報酬内容	2016年度	2017年度 ^{*5}	2018年度	2018年度報酬構成比率
取締役固定報酬(社外取締役除く)	756 (18名)	735 (19名)	742 (16名)	43.1%
取締役賞与	1,010 (16名)	986 (15名)	836 (16名)	48.5%
株式報酬	153 (16名)	129 (15名)	145 (16名)	8.4%

^{*5} 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100百万円を除いています。

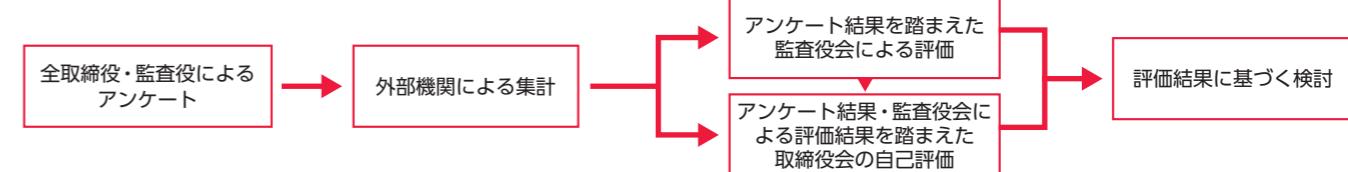
取締役会の実効性評価の概要

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踏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年および2018年においては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31問、記述式設問9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、トレーニング(必要な知識の習得機会)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	4.2
取締役会の運営	4.5
取締役・監査役に対する支援体制	4.3
トレーニング	3.9
株主との対話	4.4
取締役・監査役自身の職責への姿勢	4.5
取締役会全体に対する評価	4.6

2018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取れた構成にする必要性を認識しました。また、変化し続ける経営環境に対する必要な知識の習得のため、取締役および執行役員を対象に、「海外事業の拡大とマネジメントの強化」について、外部講師による研修を実施しました。

不動産開発投資とリスク管理

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に、投資金額区分に従い、一定額以上の国内外の不動産投資案件について審議を行っています。[東京オリンピック・パラリンピック]関連案件、公共性の高い施設等の運営権

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)、このほか、土地・施設が官民いずれのものでも、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や、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負うリスクがある場合等も、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、2018年度末までに291件の審議を行っています。

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

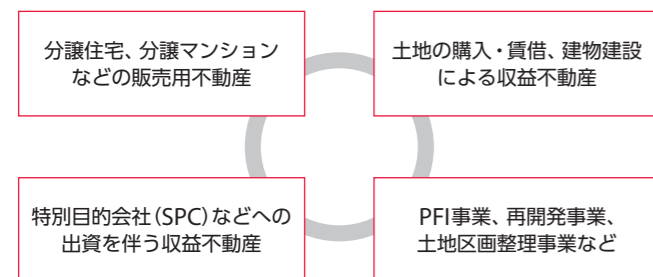


独自の基準に基づいた審議

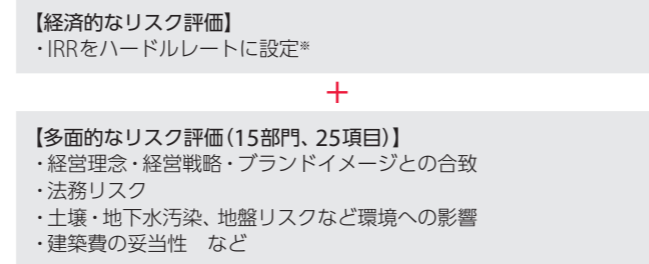
審議の際は、該当する案件についての起案部門および関連部門からの説明などに基づき十分な審議を行います。投資基準については、IRRをハードルレートに設定し、当該基準をクリアした場合に投資実行が採択されますが、同時に、投資実行が当社の経営理念・経営戦略・ブランドイメージと合致しているかといった側面、また、法務リスク、土壌・地下水汚染等の環境リスク、

地盤リスク、建築費の妥当性など、多面的なリスク評価(15部門、25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、当該投資は採択されません。2018年度は40件の審議を行いました。

対象となる主な不動産開発事業



投資判断のためのリスク評価

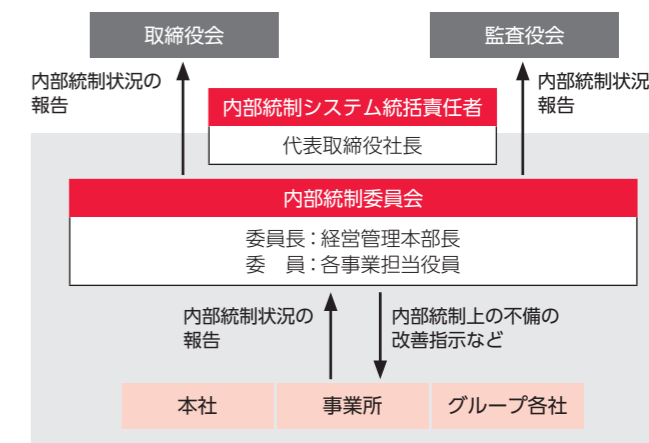


※ WACC(株主資本コストと負債コストの加重平均)を基準にリスクプレミアムなどを加味して設定。

内部統制

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、大和ハウスグループが持続的に成長することができるよう、代表取締役社長を統括責任者とする内部統制委員会の規律の下に、次のような内部統制システムを構築し、実践しています。



法令遵守・リスク管理体制

(1) リスク管理委員会

本社、事業所およびグループ会社(海外含む)においてリスク事案が発生した場合には、即時に本社のリスク管理委員会の事務局へ報告するというルールを設けています。事務局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るとともに、毎月1回開催されている本社のリスク管理委員会へ報告されます。

また、事業所やグループ会社においても、定期的にリスク管理委員会を開催し、本社リスク管理委員会の議事内容を水平展開するとともに、事業所・グループ会社内のリスク管理システム構築や、本社に対する業務改善の提案を行う機能も担っています。

(2) コンプライアンス研修

法令知識やリスク管理意識の向上を目指し、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などを行っています。

(3) 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・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持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。

監査役による監査

監査役は、取締役会のみならず、コーポレートガバナンス委員会や全国支店長会議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。

【企業倫理綱領・行動規範に基づく凡事徹底の実践】

従業員一人ひとりが企業理念やシンボルメッセージ「共に創る。共に生きる。」を実践するため、企業倫理綱領・行動規範、ケーススタディ、内部通報窓口について掲載した教育用小冊子「CASE BOOK」を2年に1度作成し、グループ全従業員に配付しています。2018年4月に第8版を発行し、各職場において朝礼などの機会を活用した読み合わせを通して凡事徹底に努めています。



経営体制



中華人民共和国の関連会社における不正行為、および戸建住宅・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ついて

2019年6月18日に第三者委員会および外部調査委員会からの最終報告と再発防止策の提言を受けております。現在、再発防止策の策定およびその着実な実行に努めるとともに、グループ全体のガバナンス体制の再整備に取り組んでおり、その内容については2019年11月に公表予定です。

中国関連会社における不正行為(第三者委員会からの報告書)	
概要	1. 預金の不正な出金について ・関連会社の大連大和中盛不動産有限公司(以下、大連JV)において、合併先である大連中盛集团有限公司(以下、中盛集団)から派遣された取締役ならびに出納担当者(計3名)により14億人民元(約228億円)の資金が不正に引き出されておりました 2. 販売用不動産の無断売却について ・中盛集団の債務の代物弁済に供するため、大連JVの販売用不動産167件が無断で売却されておりました
原因・背景	1. 中盛集団による問題行為の発生や、中盛集団の資金不足により当社の出資比率が80%超となっていたにも関わらず、50:50の議決権比率を維持したことにより、当社が十分に大連JVをコントロールできなかったこと 2. 本社部門による大連JVの内部統制システムの構築支援が十分でなかったこと 3. 本社部門における役割分担が明確でなく、発生した問題に対する効果的な解決が図れなかったこと 4. 監査役監査をはじめとしたモニタリングの結果に対し、取締役会などで十分な対応が取れなかったこと
影響額	125億円* ※1 2019年3月期に持分法投資損失として経常損益に計上しています
委員会から提言された再発防止策	1. 合併会社の設立・管理について ①合併会社管理の基本方針の策定、合併契約および定款への落とし込み ②合併スキームの慎重な検討 ③合併パートナーに対する調査 など 2. 合併会社の平時の運営について ①財産管理方法の見直し ②定款その他社内規則の整備、見直し ③派遣駐在員の適切な配置 ④現地監査法人が行う監査の品質確保に関する検討 など 3. 現地の制度、法律、商習慣についての理解の向上 4. 現地法人・合併会社の運営を支援する本社体制の構築 5. 有事に対応できる体制づくり 海外事業に関する現地・本社間および事業部間の所掌、責任および権限の明確化 など 6. ガバナンス・内部統制機能の拡充 ①内部監査・財務検査の見直し ②グローバル内部通報制度の周知 ③取締役会等の重要な会議体における指示後のフォロー 7. 不正リスクに対する従業員の理解向上を目的とする研修
現状	大連のプロジェクト(イフ・セイカイ)の工事はストップしており、事業の継続に向けてさまざまな方策を検討しています(2019年8月現在)

建築基準に関する不適合等(外部調査委員会からの報告書)	
概要	内部通報をきっかけに、弊社が建設した戸建住宅・賃貸共同住宅の一部の建物における建築基準に関する不適合等が発覚 1. 防火安全性が不十分な可能性(賃貸共同住宅77棟) 2. 型式不適合(L字型受柱192棟、独立基礎3,763棟)
原因・背景	1. 法令遵守体制の運用上の問題 型式適合認定制度の実際の運用において、設計者全員が同制度に基づき取得した仕様を正確に理解しないまま設計したこと 2. 事業所と本社(商品開発部門および技術本部)のコミュニケーション不足 型式適合認定制度について全社的な統括部門である技術本部が、型式適合認定制度の下における建築基準法等の法令に従った申請手続きなどの法令遵守を周知徹底しておらず、運用が個々の設計者に委ねられていたこと 3. 設計図書作成のプロセスの問題 技術本部が各事業所および生産業務センターに対し、CADシステムにおける仕様制限の意味・重要性を十分に連絡・説明できていなかったこと
影響額	15億円** **2 2019年3月期に売上原価として営業損益に計上しています
委員会からの提言を受けた対策基本方針	1. 型式不適合認定制度をはじめとする建築関係法令に関する法令遵守体制の再構築 2. 型式不適合認定制度に関する社内資格制度の導入 3. 型式適合認定制度をはじめとする建築関係法令に関するリスク情報を社内へ伝達する仕組みの強化 4. 型式適合認定制度をはじめとする建築関係法令の社内監査体制の強化 5. 事業所の法令遵守状況に対する適正評価 ・事業所評価において、コンプライアンス体制を推進するため、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を事業所の業績評価項目に追加する 6. 本社・事業所間の情報共有の強化、教育の再徹底 7. 型式適合遵守ルールの再整備 ・社内の標準的な設計ルール(設計要項)=標準仕様の再整備 ・型式適合チェック体制を強化する設計プロセスの改善 ・住宅系BIMCADの開発・早期導入による法令適合チェック機能の強化 ・社内記録管理の強化(設計図書の長期保管が可能な仕組みの再構築)
現状	・防火安全性が不十分な可能性があった77棟についてはすべて改修済みです ・仕様不適合の全物件は、第三者機関に構造安全性を検証いただき、建築基準法が求める必要な構造安全性が確保されていることを確認しています。構造安全性が確認された物件については、順次オーナーさまにご説明し構造評定書をお渡ししています(2019年7月現在)

リリース：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

サステナビリティレポート2019 ▶P.73-74(建築基準に関する不適合等について)

株主・投資家のみなさまとの対話

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・投資家との目的を持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。

2018年度 取り組み実績	
株主総会(2019年6月25日) ・出席者数 835名 ・議決権行使比率 84.78%	個人投資家との対話 延べ509名 個人投資家向けオンライン会社説明会 1回 509名
機関投資家・アナリストとの対話 延べ751社 国内外の機関投資家との面談・電話取材の対応 随時 334社 電話カンファレンスでの決算説明会 4回 201社 経営トップによる経営説明会 2回 109社 機関投資家向け施設見学会 7回 63社 事業担当役員による事業戦略説明会 1回 10社 ESG関連の対話実績 随時 34社 経営トップによる海外ロードショー 英国、北米、シンガポール、香港	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 半期毎 事業部門との業績・市場動向についての意見交換 四半期毎



ESGスモールミーティング

「統合報告書2018」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	2018年12月19日
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(旧CSR部)、IR室

売上高や利益

価値創造ストーリー

ミーティングでは、「統合報告書2017」で顕在化した課題に対して、「統合報告書2018」で取り組んだ内容をご説明しました。新たに追加した社会的貢献と当社の持続的成長を実現する価値創造プロセスにより、事業面だけでなく、E・S面からも重要課題を認識し、事業(財務)と基盤(非財務)へ落とし込むプロセスを可視化しました。将来像では、競争優位性を維持・向上しながら、社会課題を起点としてビジネスフィールドの拡大を目指す姿を整理しています。また環境・社会・ガバナンスの各テーマにおける取り組みや今後の課題についてもご説明しました。

参加いただいた機関投資家からいただいたご意見としては、「『人が心豊かに生きる社会の実現』と、売上高10兆円の企業グループの達成は、どのように繋がるのか」「ESGに取り組むことで御社の資本コストにどのような影響を及ぼすか」「マテリアリティの特定を進めて欲しい」「社外からはそのガバナンスの良さを計り知ることができない」「ガバナンスの実効性をどのように高めているのか」「社会にとってはアウトカムの方が重要度は高いが、御社が立てたアウトカムが計画通りに達成できたが、アウトカムには影響がなかったとしたら、なぜか、という振り返りを大切にしてほしい」など、多くの貴重なご意見・ご要望をいただきました。今後も、対話を通じて相互における理解を深めてまいります。

財務ハイライト

	(百万円)									
年度	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
売上高	1,690,151	1,848,797	2,007,989	2,700,318	2,810,714	3,192,900	3,512,909	3,795,992	4,143,505	
売上総利益	337,213	379,952	415,771	507,903	540,868	632,417	721,312	793,832	842,767	
売上高総利益率 (%)	20.0	20.6	20.7	18.8	19.2	19.8	20.5	20.9	20.3	
販売費及び一般管理費	249,516	264,996	287,746	344,326	360,516	389,316	411,220	446,690	470,571	
営業利益	87,697	114,955	128,024	163,576	180,352	243,100	310,092	347,141	372,195	
営業利益率 (%)	5.2	6.2	6.4	6.1	6.4	7.6	8.8	9.1	9.0	
経常利益	79,049	108,506	145,395	176,366	202,628	233,592	300,529	344,593	359,462	
親会社株主に帰属する当期純利益	27,267	33,200	66,274	102,095	117,133	103,577	201,700	236,357	237,439	
株主資本利益率 (ROE) (%)	4.4	5.1	9.5	11.9	11.2	9.1	16.3	17.0	15.5	
総資産当期純利益率 (ROA) (%)	1.4	1.7	3.0	4.1	4.1	3.3	5.9	6.2	5.7	
総資産	1,934,236	2,086,097	2,371,238	2,665,946	3,021,007	3,257,805	3,555,885	4,035,059	4,334,037	
純資産	635,186	657,891	734,883	992,686	1,112,817	1,181,986	1,329,901	1,513,585	1,643,717	
自己資本	634,151	657,111	733,623	986,518	1,105,628	1,170,278	1,308,290	1,474,539	1,595,991	
自己資本比率 (%)	32.8	31.5	30.9	37.0	36.6	35.9	36.8	36.5	36.8	
有利子負債	395,556	383,625	374,788	393,568	563,530	491,964	640,671	780,574	778,546	
D/Eレシオ (倍)	0.62	0.58	0.51	0.40	0.51	0.42	0.49	0.53	0.49	
ネットD/Eレシオ (倍)	0.39	0.20	0.17	0.18	0.29	0.26	0.32	0.31	0.31	
流動比率 (%)	174.8	133.7	136.8	127.2	138.7	136.5	137.5	144.4	137.0	
固定比率 (%)	197.3	188.9	189.4	161.2	158.3	164.8	164.4	156.3	151.2	
営業活動によるキャッシュ・フロー	127,957	248,771	164,247	78,451	139,465	278,497	287,691	382,365	355,599	
投資活動によるキャッシュ・フロー	△83,594	△117,226	△140,736	△240,439	△235,027	△202,447	△343,643	△313,664	△313,989	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△77,834	△28,766	△28,633	110,131	129,202	△130,185	80,086	41,804	△86,979	
時価総額	613,119	656,313	1,091,856	1,156,397	1,565,858	2,109,310	2,129,297	2,731,576	2,344,492	
期末株価 (円)	1,022	1,094	1,820	1,751	2,371	3,166	3,196	4,100	3,519	
1株当たり情報 (円)										
当期純利益 (EPS)	47.09	57.36	114.52	161.08	177.74	156.40	304.14	355.87	357.29	
純資産 (BPS)	1,095	1,135	1,267	1,496	1,678	1,762	1,971	2,218	2,404	
配当金*1	20	25	35	50	60	80	92	107	114	
配当性向 (%)	42.5	43.6	30.6	31.0	33.8	51.2	30.2	30.1	31.9	
株価収益率 (PER) (倍)	21.70	19.07	15.89	10.87	13.34	20.24	10.51	11.52	9.85	
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	0.93	0.96	1.44	1.17	1.41	1.80	1.62	1.85	1.46	
期末従業員数*2 (人)	26,310	27,130	30,361	32,628	34,903	37,191	39,770	42,460	44,947	
グループ会社数 (社)	77	89	113	129	145	172	196	317	387	
売上高連単倍率 (倍)	1.60	1.66	1.62	1.89	1.91	1.94	2.04	2.09	2.15	
当期純利益連単倍率 (倍)	2.14	1.84	1.35	1.26	1.21	1.26	1.37	1.19	1.30	

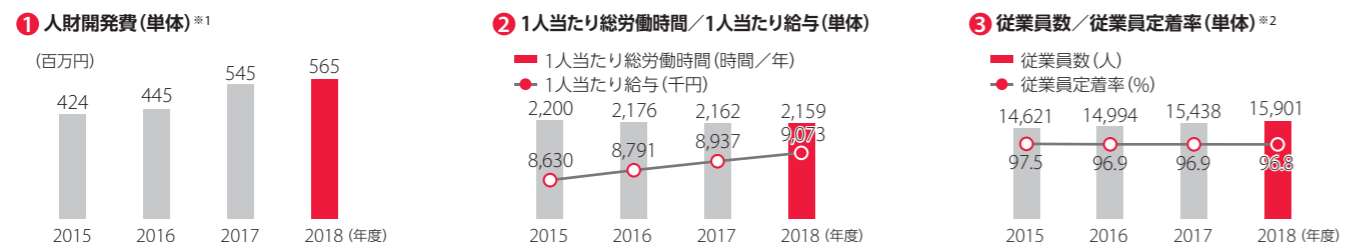
*1 2015年度の1株当たり配当金80円は、60周年記念配当10円を含んでいます。
*2 従業員数は正社員のみ的人数です。

年度	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
セグメント別売上高 (連結)*1 (億円)									
戸建住宅	3,224	3,363	3,511	3,944	3,753	3,783	3,903	3,853	3,838
賃貸住宅	4,961	5,267	5,925	6,887	7,729	8,801	9,772	10,308	10,613
マンション	1,409	1,288	1,567	2,427	2,313	2,793	2,628	2,850	2,805
住宅ストック	607	681	764	867	916	955	1,055	1,121	1,145
商業施設	2,740	3,069	3,472	4,219	4,562	4,955	5,697	6,208	6,939
事業施設	1,943	2,570	2,514	5,921	5,815	7,363	8,284	8,502	10,223
その他	2,800	3,129	3,353	3,939	4,265	4,588	5,135	6,371	7,161
調整額	(786)	(881)	(1,030)	(1,205)	(1,248)	(1,311)	(1,349)	(1,256)	(1,293)
合計	16,901	18,487	20,079	27,003	28,107	31,929	35,129	37,959	41,435
セグメント別営業利益 (連結)*1 (億円)									
戸建住宅	72	110	125	133	88	165	192	215	199
賃貸住宅	469	529	522	642	695	819	942	1,066	1,022
マンション	53	37	99	107	108	157	134	133	135
住宅ストック	42	45	61	93	99	112	130	132	159
商業施設	335	331	459	607	672	803	1,007	1,141	1,377
事業施設	115	258	206	269	384	680	789	889	989
その他	27	82	96	140	102	95	168	230	325
調整額	(239)	(246)	(291)	(358)	(348)	(403)	(265)	(337)	(486)
合計	876	1,149	1,280	1,635	1,803	2,431	3,100	3,471	3,721
住宅着工戸数*2 (千戸)									
住宅着工戸数	819	841	893	987	880	921	974	946	952
持家	309	305	317	353	278	284	292	282	288
分譲 (一戸建)	113	118	125	134	124	126	135	138	145
貸家 (賃貸住宅)	292	290	321	370	358	384	427	410	390
分譲 (マンション)	98	120	124	124	110	118	112	108	120
大和ハウス工業の住宅販売戸数 (国内)									
住宅販売戸数	37,414	39,486	43,203	46,018	49,087	51,207	54,925	51,641	48,410
戸建住宅	8,133	8,323	7,965	8,088	7,280	6,999	7,106	6,907	6,524
分譲住宅	1,370	1,676	1,916	2,433	2,614	2,333	2,180	2,320	2,192
賃貸住宅	25,224	27,115	30,514	32,424	36,757	38,903	43,428	40,254	37,905
分譲マンション	2,687	2,372	2,808	3,073	2,436	2,972	2,211	2,160	1,789
参考：コスモスイニシア*3 分譲マンション	—	—	—	799	772	896	744	558	414
戸建住宅事業									
一戸当たりの平均売上金額 (百万円)									
戸建住宅	28.8	29.7	30.1	31.1	32.7	33.7	34.3	35.9	37.3
分譲住宅	24.0	24.0	23.8	23.5	24.0	24.5	25.3	24.0	24.3
賃貸住宅事業									
一戸当たりの平均売上金額 (百万円)									
賃貸住宅	10.9	11.3	10.7	11.2	11.4	11.6	11.4	12.0	12.4
低層	9.9	10.1	10.3	10.9	11.1	11.3	11.1	11.6	12.0
中高層	14.6	12.2	14.0	14.4	14.9	15.2	16.6	17.8	18.1
賃貸住宅管理戸数の推移									
賃貸住宅管理戸数	281,642	306,586	346,068	391,778	435,515	471,342	510,208	543,124	572,238
一括借上 (入居保証) 戸数	237,934	265,219	305,808	352,341	397,282	433,628	471,845	505,313	531,356
入居率 (%)	96.6	97.4	97.6	97.2	97.5	97.4	97.1	97.3	96.9
マンション事業									
売上高の状況 (個別) (百万円)									
平均売上金額	36.7	35.8	34.4	41.1	37.9	44.2	48.4	53.2	55.8
分譲マンション管理戸数									
管理戸数	204,132	283,457	295,002	309,330	320,488	332,299	341,705	353,026	360,619
商業施設事業									
転貸建物面積の推移									
貸付可能面積 (m ²)	4,405,250	4,453,785	4,701,563	4,829,902	5,134,274	5,441,604	5,736,312	6,157,287	6,375,278
入居賃貸面積 (m ²)	4,313,949	4,387,426	4,656,848	4,791,228	5,087,813	5,399,137	5,684,372	6,099,232	6,311,331
テナント数	7,230	7,593	7,936	8,524	8,989	9,532	10,038	10,843	11,220
入居率*4 (%)	97.9	98.5	99.0	99.2	99.1	99.2	99.1	99.1	99.0

*1 セグメント間の内部取引を含みます。 *2 住宅着工戸数は「住宅着工統計」(国土交通省)より。 *3 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。
*4 入居面積/貸付可能面積

非財務ハイライト

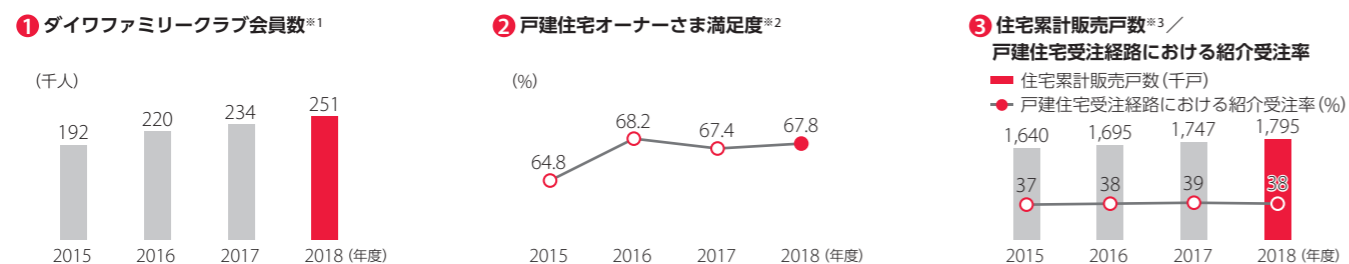
人財基盤に関する主要データ



「事業を通じて人を育てる」の理念のもと、人財開発投資を積極的に進めています。また、健康経営への取り組みにより、総労働時間は改善傾向にあります。その一方で生産性の向上により利益成長を続けていることから、従業員への還元(給与)は増加しています。こうした、さまざまな人事施策を講じて従業員満足度を高め、「企業理念」を共有する従業員の定着率を維持・向上させることにより、さらなる生産性の向上を目指していきます。

※1 研修等による教育人件費および教育交通費。 ※2 従業員定着率=1-自発的理由による離職率。

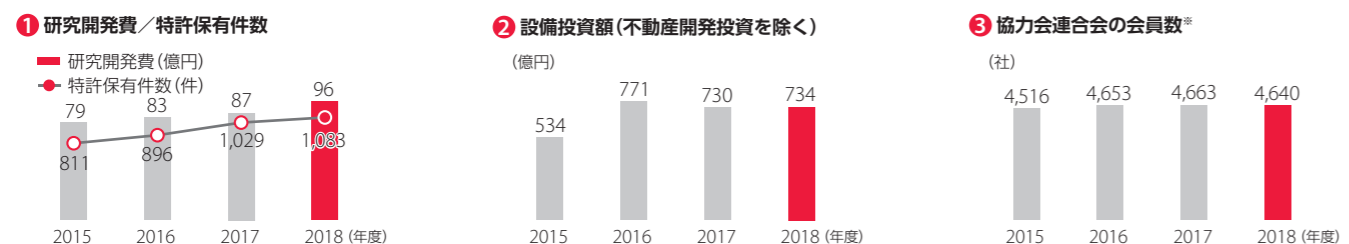
顧客基盤に関する主要データ



品質保証やアフターサービスなどの活動精度向上の取り組み、お客さま満足度の向上を目指した結果、ダイワファミリークラブの会員数は約25万人となり、戸建住宅オーナーさまアンケートによる満足度は、約68%となっています。また、長期にわたるお客さまとの信頼関係の構築により戸建住宅の新規受注経路のうち、約4割が既オーナーさまを含むステークホルダーのみなさまからの紹介によって支えられています。

※1 当社が建設または販売した住宅商品(戸建住宅・マンション)オーナーさまを対象とした会員組織。
 ※2 戸建住宅オーナーさま(請負・分譲)の入居後1ヵ月アンケートで「大変良い」をお選びいただいた割合。
 ※3 大和ハウス工業の商品(戸建住宅・賃貸住宅・マンション)の累計販売戸数。

技術・ものづくり基盤に関する主要データ



技術・ものづくり基盤のさらなる強化に向け、計画的に研究開発および生産設備への設備投資を行っています。これにより競争力の高い商品を生み続け、コア事業における競争優位性を維持・向上させています。また、品質の高いプレハブ住宅・システム建築の追求による現場施工の省力化の推進に加え、協力会社のみなさまとの共存共栄により、安全な施工現場体制を構築しています。

※ 2018年度は2019年5月1日現在の会員数。

ESGインデックスの組み入れ状況

〈GPIF採用のESGインデックス〉

FTSE: ESGレーティング 4.1 (5.0点満点中)

MSCI: ESGレーティング AA (AAA~CCCの7段階)

〈その他主要なESGインデックス〉

FTSE4Good

MEMBER OF Dow Jones Sustainability Indices in Collaboration with RobecoSAM

注 組み入れ状況の詳細および使用ロゴの説明については、右記URLリンク先をご覧ください。https://www.daiwahouse.com/sustainable/csr/esp/evaluation/

当社グループは、社会、環境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。最終年度となる2018年度の自己評価指標の実績は、2018年度目標1,145点に対し765点となり、達成率は66.8%となりました。なお、中期CSR計画(2016-2018年度)における26の重要課題のうち、最重要課題(7課題)の指標(20指標)のみ本書では掲載しています。詳細については「サステナビリティレポート2019」をご覧ください。

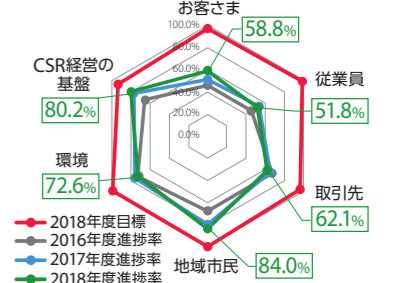
サステナビリティレポート2019 ▶ P.201-206 (CSR自己評価指標)

2018年度・CSR自己評価指標の実績

対象 ステークホルダー	重要課題 (うち最重要課題)	指標	満点	2018年度 目標	2018年度 実績	進捗率 (%)	
●お客さま	3 (1)	7	175	170	100	58.8	
●従業員	4 (2)	10	250	247	128	51.8	
●取引先	3 (2)	8	200	193	120	62.1	
●地域市民	2 (1)	5	125	125	105	84.0	
●環境	6 (-)	11	225	223	162	72.6	
●CSR経営の基盤	8 (-)	8	200	187	150	80.2	
合計		26	49	1,175	1,145	765	66.8

ステークホルダー別 進捗率のグラフ

(2018年度目標に対する2018年度進捗率)



ステークホルダー・環境を巡る重要課題

最重要課題	指標	CSR自己評価指標における配点		
		2018年度 目標	2018年度 実績	2018年度の成果 (実績/目標)
長期にわたる 信頼獲得に向けた取り組み	お客さま(オーナーさま)の満足度(住宅) ^{*1}	80%以上	67.8%	15点/25点
	長期的視点での評価(住宅) ^{*1}	100%	96.4%	20点/25点
	入居後アンケート評価(住宅) ^{*1}	70%以上	60.6%	20点/25点

※1 5事業部門(住宅、集合住宅、マンション、流通店舗、建築)の個別指標のうち、住宅のみを掲載。

最重要課題	指標	2018年度 目標	2018年度 実績	2018年度の成果 (実績/目標)
		●従業員	85点	56点
人財の育成	人財育成全般に対する従業員の満足	80%	85.4%	15点/15点
	OJTに関する評価 ^{*2}	20%	15.2%	10点/15点
	若年層の資格取得率 ^{*3}	50%	32.9%	5点/25点
多様な従業員が柔軟に働ける 職場づくり	男性育児休業の取得率	160名	137名	10点/25点
	女性管理職登用数	2.30%	2.39%	25点/25点
	障がい者雇用率			

※2 新入社員の満足度のみ掲載。 ※3 宅地建物取引士の合格率のみ掲載。

最重要課題	指標	2018年度 目標	2018年度 実績	2018年度の成果 (実績/目標)
		●取引先	95%	78.1%
CSRの取り組みにおける 取引先への働きかけ	社内従業員向け教育(購買) ^{*4}	4.5点以上	4.6点	25点/25点
	取引先、および購買業務の自社基準に基づく取引先評価	70%	実績なし	0点/25点
	取引先行動規範に基づくセルフチェックの回答率	500名	481名	22点/25点
施工会社における 労働条件の改善と人財の確保	現場職人育成人数 ^{*5}	△20%	+27.7%	0点/25点
	労災件数	4,800社	4,670社 ^{*6}	19点/25点
	協会の会員数			

※4 購買、施工の個別指標のうち、購買のみを掲載。 ※5 住宅系、建築系のうち住宅系のみ掲載。 ※6 2019年4月1日現在

最重要課題	指標	2018年度 目標	2018年度 実績	2018年度の成果 (実績/目標)
		●地域市民	50%	44.2%
地元地域発展のための 積極的な関わりや連携	NPO・NGO協働機会	25%	30.9%	25点/25点
	エンドレス募金加入率	300,000千円	219,889千円	15点/25点
	事業所による地域共生活動の金額換算			

最重要課題	指標	2018年度 目標	2018年度 実績	2018年度の成果 (実績/目標)
		●環境	60%削減	62.4%削減
地球温暖化防止	自社活動 売上高当たりCO ₂ 排出量の2005年度比削減率	60%削減	62.4%削減	25点/25点
	商品・サービス CO ₂ 削減貢献量	515万t-CO ₂	413万t-CO ₂	0点/25点

会社概要 (2019年6月25日現在)

会社概要 (2019年6月25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)	44,947名(2019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・	東京都千代田区飯田橋三丁目13番1号 〒102-8112 東京本店 TEL: 03-5214-2111(代表)		
支社(37カ所)	北海道	埼玉東 新潟	神戸
	岩手	千葉 岐阜	奈良
	仙台	柏 名古屋	岡山
	福島	千葉中央 岡崎	広島
	つくば	城東 愛知北	福岡
	茨城	武蔵野 四日市	北九州
	宇都宮	横浜 滋賀	熊本
	群馬	川崎 京都	
	埼玉	厚木 堺	
	埼玉西	金沢 北摂	
支店	全国41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 (2019年3月31日現在)

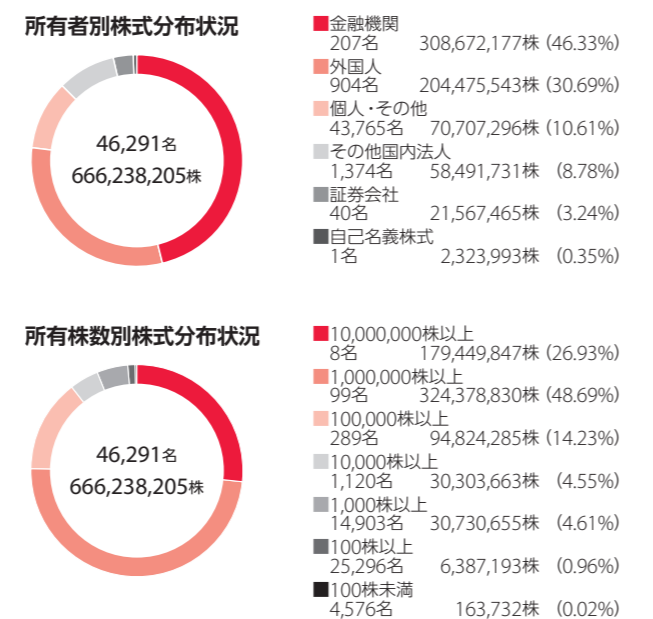
発行可能株式総数	1,900,000,000株
発行済株式の総数	666,238,205株
株主数	46,291名
大株主	

株主名	当社への出資状況	
	持株数 ^{※1} (千株)	持株比率 ^{※2} (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	57,030	8.58
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	42,483	6.39
株式会社三井住友銀行	16,117	2.42
株式会社三菱UFJ銀行	15,470	2.33
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	12,183	1.83
大和ハウス工業従業員持株会	12,176	1.83
JP MORGAN CHASE BANK 385151	12,043	1.81
日本生命保険相互会社	11,944	1.79
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	9,918	1.49
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	9,521	1.43

※1 株式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。
 持株比率は小数点第三位以下を切り捨てて表示しています。

役員一覧 (2019年6月25日現在)

取締役		常務執行役員	
取締役会長	樋口 武男	岡田 恵吾	廣瀬 眞一
代表取締役社長	芳井 敬一	佐々木 幹雄	柴田 英一
代表取締役副社長	石橋 民生	山崎 考平	山田 裕次
代表取締役副社長	香曾我部 武	木下 健治	宮武 孝之
取締役専務執行役員	土田 和人	廣森 隆樹	
取締役専務執行役員	藤谷 修		
取締役常務執行役員	山本 誠	上席執行役員	
取締役常務執行役員	田辺 吉昭	田村 哲哉	西岡 直樹
取締役常務執行役員	大友 浩嗣	中村 康夫	片岡 幸和
取締役常務執行役員	浦川 竜哉	一木 伸也	水谷 勲
取締役常務執行役員	出倉 和人	加藤 恭滋	南川 陽信
取締役常務執行役員	有吉 善則	原納 浩二	和田 哲郎
取締役常務執行役員	下西 佳典	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)	藪 ゆき子	林 直樹	福島 斉
監査役		執行役員	
監査役	西村 達志	小高 一浩	富樫 紀夫
監査役	平田 憲治	落合 滋樹	高松 幸男
監査役	中里 智行	河野 宏	金井 雅孝
監査役(社外)	飯田 和宏	中尾 剛文	伊藤 光博
監査役(社外)	桑野 幸徳	仁部 数典	竹林 桂太郎
監査役(社外)	織田 昌之助	名島 弘尚	岩淵 義徳
		杉浦 雄一	八田 政敏
		橋本 英治	泉本 圭介
		小柳出 隆一	杉本 昌文
		河村 太郎	



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

“原点回帰”

最後までお読みいただき、ありがとうございます。

このたびは、中華人民共和国の関連会社における不正行為の発覚ならびに弊社戸建住宅および賃貸共同住宅における建築基準に関する不適合等の不祥事により、お客さま・株主・投資家をはじめステークホルダーのみなさまの信頼を損ねることとなり、ご心配ご迷惑をおかけしたことを深くお詫び申し上げます。私たちは、100周年売上高10兆円という夢を達成するために、事業と基盤(ESG)の統合によるサステナブル経営の強化を進めてまいりましたが、リスク管理の徹底、グループガバナンスの再整備に取り組み、社会への貢献を通じて信頼回復に努めてまいります。

企業を取り巻く社会・環境は、類を見ない自然災害が多発しており、また世界情勢も予測が難しい不測の事態を想定する必要がある中、その変化にスピード感を持って対応できる能力が求められています。その能力を高めるためにも、私たちは企業理念・創業者精神といった原点に立ち返り、そして見つめ直し、「世の中のお役に立つこと」の真の意味を考えています。ステークホルダーのみなさまから足下を見直す示唆を与えていただき、私たちは改めて社会に貢献する企業であり続けることの重要性を再考しています。持続可能な社会と当社の持続的成長のために特定したマテリアリティの解決に向けて、第6次中期経営計画の目標を達成し、再びステークホルダーのみなさまから信頼いただけるような企業を目指してまいります。そして本書を通じて、投資家をはじめステークホルダーのみなさまとの対話を推進し、より良い経営のために活かしてまいります。

最後に本書制作にご協力いただきました関係者のみなさまをはじめ、本書をお読みいただいたみなさまに心よりお礼申し上げますとともに、当社グループの事業活動に関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。



常務執行役員 財務部長兼IR室長
山田 裕次

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

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 2019 DAIWA HOUSE INDUSTRY CO., LTD. All rights reserved

 We Build ECO | 森林育成紙™使用