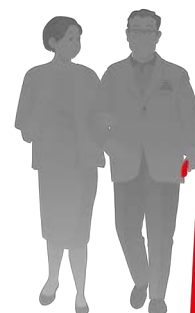
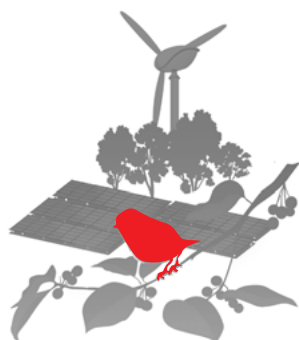


**Daiwa House**®  
Group



*Creating Dreams, Building Hearts*



創業者・石橋信夫(1921~2003年)

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。」

これは、創業者である石橋信夫が常に社員たちに語っていた言葉であり、  
大和ハウスグループの原点でもあります。



**Daiwa House**®  
Group

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。

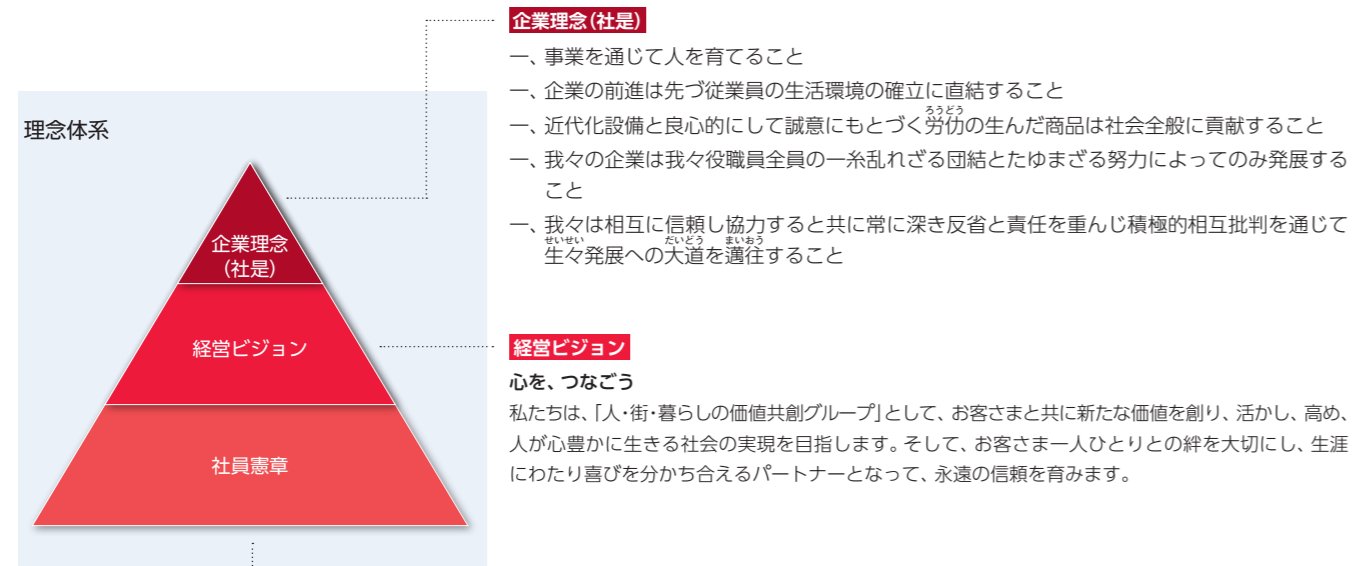
編集方針

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共に歩み続け、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。

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みなさまにご理解いただくため、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、「大和ハウスグループの価値創造」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（複合的な事業提案力）、価値創造プロセスをご紹介しながら、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。

私たちが社会課題として考えるキーワード「ア・ス・フ・カ・ケ・ツ・ノ」を表紙で表現しているように、これからも社会課題を起点に事業機会の拡大を図りながら、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。

（表紙は、♡マークから時計回りで、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）を表現しています。）



**報告の範囲**  
 本書は、大和ハウス工業を中心に大和ハウスグループ全体（2018年3月31日現在、連結子会社281社、持分法適用関連会社28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。

**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。

CONTENTS



1 価値創造ストーリー

継承してきた創業者の“夢”と、その夢の実現に向けた価値創造を支える経営基盤、当社グループの将来像についてご紹介します。

- 09 会長メッセージ
- 13 社長メッセージ
- 15 大和ハウスグループの価値創造ストーリー



2 事業を通じた社会的貢献

社会の課題に向き合い、ニーズに応え続けることで広がった、当社グループの事業概況についてご説明します。

- 27 対談 長期機関投資家×芳井社長
- 33 外部環境の変化による機会とリスク
- 35 第5次中期経営計画の基本方針と対処すべき課題
- 37 事業別概況



3 株主価値創造

上場企業として受託者責任を果たすべく、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ための資本政策についてご説明します。

- 53 CFOメッセージ
- 56 資本政策の基本方針
- 57 財政状態および経営成績等の分析



4 エンドレスハートの価値向上

持続的な企業価値向上に向けて、中長期的なキャッシュ・フローに影響を与える経営基盤強化への取り組みについてご説明します。

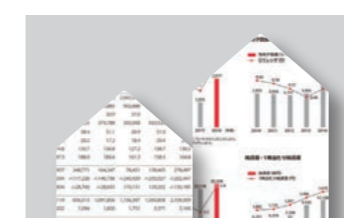
- 63 座談会 支店長×総務経理責任者×人事担当
- 67 人財基盤
- 69 顧客基盤
- 71 技術・ものづくり基盤
- 73 環境
- 75 地域市民



5 経営体制

当社グループの経営にさらなる信頼をお寄せいただくためのコーポレートガバナンス体制についてご説明します。

- 77 座談会 社外取締役×芳井社長
- 81 コーポレートガバナンス体制
- 85 報酬・インセンティブ制度の方針
- 86 取締役会の実効性評価
- 87 不動産開発投資とリスク管理
- 88 内部統制
- 89 株主・投資家のみならずみなさまとの対話



6 データ編

- 90 株式情報
- 91 財務ハイライト
- 93 非財務ハイライト（3つの基盤とCSR自己評価指標）
- 95 会社概要
- 96 編集後記

価値創造ストーリー

事業を通じた社会的貢献

株主価値創造

エンドレスハートの価値向上

経営体制

データ編

# 創業者精神を軸とした経営ビジョンの実現

当社は、1955年の創業時から、創業者・石橋信夫が「世の中の役に立つ事業の推進」と同時に企業理念(社是)を掲げ、半世紀にわたり社会に貢献する事業を通じて成長してきました。そして、時代の要請をふまえて、2005年の創業50周年を機にエンドレスハートや社員憲章・CSR指針を定め、「創業100周年に売上高10兆円の企業グループ」という大きな目標を掲げています。

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、長期的視点で目指す姿「人が心豊かに生きる社会の実現」に向かって、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、着実に目標を達成することで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必要な資源配分と重要管理項目

(文中の数字は下図との対応関係を示しています)

当社は、中長期的な企業価値の最大化のために、**1**株主のみならずからお預かりした資金と適正に財務レバレッジを効かせた資金を**2**不動産開発、海外事業、M & Aなどの事業投資や、**3**人材開発、研究開発および生産設備などの経営基盤強化に投下しています。**4**事業投資にあたっては、資本効率やリスクの検証に基づく投資基準のもと、**5**コア事業の推進、事業の多角化、新規事業の創出に資源配分を行い、ライフサイクルの異なる事業ポートフォリオを構築しています。

そして、**6**自然環境や地域社会との親和性が高く、**7**社会に必要とされる付加価値の高い商品・サービスの提供を通じて、**8**人が心豊かに生きる社会の実現(事業を通じた社会的課題の解決)に貢献したいと考えています。この事業活動の結果として、**9**資本コストを上回る利益を確保し、**10**ステークホルダーのみならずのより良い関係を構築しながら、**11**株主価値の向上を実現します(株主価値創造)。**12**そしてさらなる株主価値の実現に向けて資源の再配分を行っていきます。

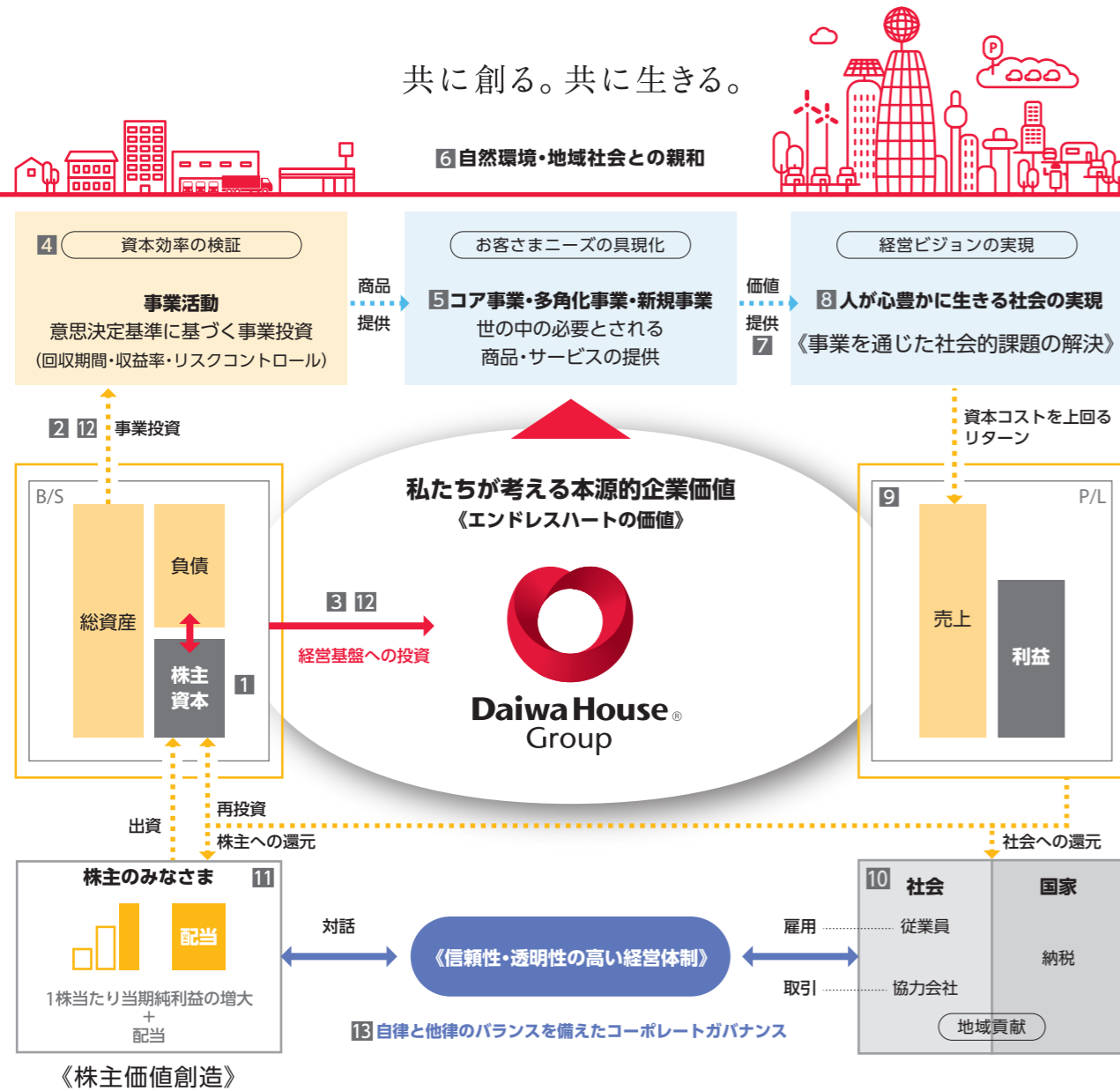
こうした事業サイクルを持続かつ適正に実現するため、**13**自律と他律のバランスを備えたコーポレートガバナンスを構築し、中長期的な視点から、経営基盤(人財基盤、顧客基盤、技術・ものづくり基盤)を強化するための取り組みを進めています。

そして「共に創る。共に生きる。」の精神のもと、SDGs(持続可能な開発目標)が掲げる社会課題など、持続可能な発展のために貢献できることは何かを考え、世の中の声を新たな挑戦への原動力に変え、事業を展開していきます。

また、企業価値向上に必要な重要管理項目については、2015年5月に制定したコーポレートガバナンスガイドラインにおいて「中長期的な企業価値に影響を与える要素」を特定し、中期経営計画にも反映しています。

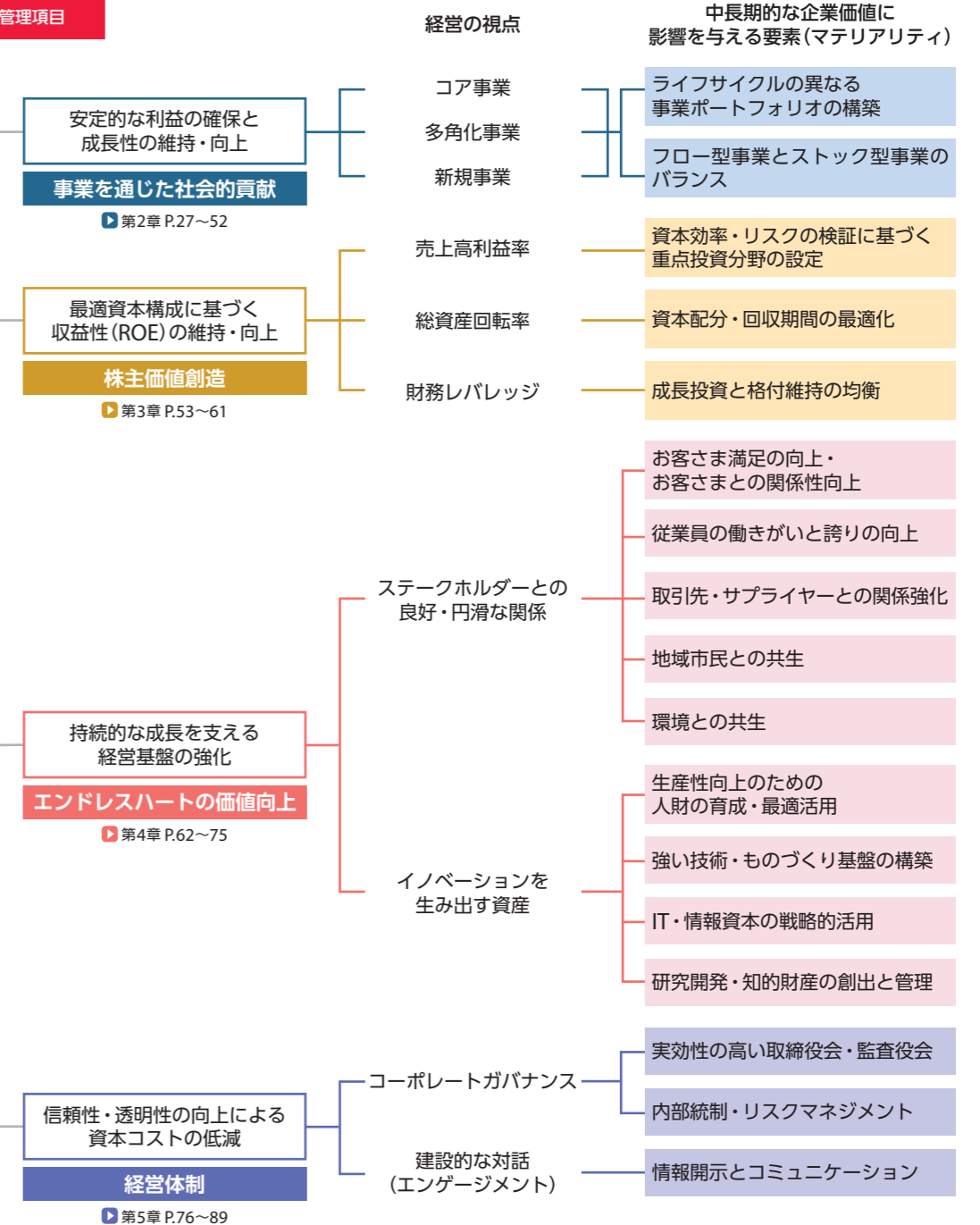
これらの活動により、キャッシュを生み出す力として私たちが考える本源的企業価値(エンドレスハートの価値)の向上に努めながら、絶えず変化する経営環境の中で、その時々最適な資源配分により、持続的な企業価値の向上を目指します。

## 資源配分とフロー



## 重要な管理項目

### 持続的な企業価値向上



## 会長メッセージ

創業者精神を継承し、  
時代を超えて発展する企業グループを目指します。



代表取締役会長／CEO 樋口 武男

樋口 武男

大和ハウス工業は1955年の創業以来、常に変化する時代の中、その変化を先読みし、Housing(住宅)、Business(建築)、Life(暮らし)の3つの分野で世の中の役に立つ商品・サービスを生み出してきました。そして社会のニーズに応じた事業展開、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しながら、連結売上高3兆7,959億円、グループ企業317社、約64,000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。

#### 創業者精神の継承こそがサステナブル経営の原動力

100年以上存続できる企業は全体の3%以下に過ぎないと言われています。事業が継続できなくなる理由のひとつに、企業の発展が自らの力によるものと経営者が過信してしまう「驕り」があるのではないのでしょうか。サステナブル(持続可能)な企業であるために、規模が大きくなればなるほど驕らず、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です。

「自己を律する」とは、当社グループでは創業者精神の継承です。大和ハウスグループが創業から今日まで事業を継続できたのは、創業者・石橋信夫が遺した理念や精神、そして想いを胸に、役職員一人ひとりが常に高いモチベーションで努力し、創意、誠意、熱意を持った組織運営を維持してきたからです。

私はこの創業者精神にのっとり、凡事徹底、つまり当たり前前を当たり前前をしっかり行い、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な企業としての本筋だと考えています。

#### 自己を律する6つの判断基準が経営の基軸

私は、2001年に、日々の業務遂行や新規案件などにおける判断基準として「会社にとって良いことか」「社員にとって良いことか」「お客さまにとって良いことか」「株主にとって良いことか」「社会にとって良いことか」「将来にわたって良いことか」という6つの判断基準を策定しました。サステナブルな企業であるために必要な「自己を律する」基準として経営の基軸となっています。

また、創業者・石橋信夫は「従業員の後ろには家族がいる。また協会社があり、その家族がいる。会社はその多くの人の生活を守っていく責務がある。会社は社会の公器である」という考えのもと、誰よりも従業員を想い、人の道を徹底して守ってきました。そして「儲かるからではなく、世の中の役に立つからやる」という言葉は、当社グループにおける普遍的な判断基準です。

経営トップを含め、「自己を律する」気持ちを大切に、一人ひとりの人格や総合的な人間力を形成することこそ当社グループの「社格」、つまり会社の品格を形成していくのだと考えています。時代が変わり、新しい世代に引き継がれても、創業者の理念や精神を忘れることなく自己を律し、そして失敗をおそれずにチャレンジする社風を受け継いでいってほしいと思っております。



## 創業100周年に売上高10兆円の企業グループ実現に向けて

創業者・石橋信夫は、永続的に社会に必要とされる企業として、社会課題を解決したいという強い意志のもと、「創業100周年に売上高10兆円の企業グループ」という夢を掲げ、私たちはその壮大な目標を受け継ぎました。

超高齢化や人口減少など当社グループを取り巻く事業環境は決して明るい材料ばかりではなく、目標の実現も容易ではありません。しかし創業者精神の継承と6つの判断基準にのっとり、自らのアイデアを実現したいと考える社内起業家により新たな世の中の役に立つ事業が生まれることを期待しています。そして彼らが創出する商品・サービスが市場に評価されるようになれば、「創業100周年に売上高10兆円の企業グループ」という目標の実現に近づけるはずで

私。私も実際、創業者精神である「世の中の役に立つからやる」を常に考え、社会課題に真摯に向き合ってきた中で、「明日の社会に必要な不可欠の」商品やサービスを開発する「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)」というキーワードを発想するに至りました。既にこのキーワードをもとに、当社グループは国内外のあらゆる課題の解決に向けて、ロボット事業、環境エネルギー事業、農業事業など、多岐にわたる事業の創出にも取り組んでいます。

2017年11月、芳井社長の新体制となりました。芳井社長は経営後継者育成のための「大和ハウス塾」の第1期生で、創業者精神を受け継ぎ、率先垂範を行うリーダーです。世の中の役に立つ新たな価値の提供を推進してくれるものと期待しています。

創業者の目標実現に向け、当社グループの挑戦は続きます。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お願い申し上げます。





## 社長メッセージ

### 「現場主義」を追求し、持続的な社会に貢献します。

2017年11月に社長に就任し、改めて経営者という立場から当社グループ全体を見渡すと、常に積極精神で事業に取り組む、多種多様で優れた人財が多く在籍していることを心強く思うと同時に、当社の未来を担う人財を率い、さらなる成長へとけん引していくことの責任を痛感しています。

#### 未来永劫つないでいくべき創業者精神

入社以来、営業の第一線に身を置き、現場から物事を見る「現場主義」を常に大切にしてきました。業容が拡大しても、当社グループにとって「現場」が起点であることに変わりはありません。「現場のニーズや課題の抽出」「データからは見えない現場での実態把握」といった「現場主義」は、営業担当はもちろんのこと、当社グループの全従業員にまで定着しています。また、「営業は断られた時に始まる」という創業者の言葉にあるように、現場に根付いた積極精神こそが、成長の源泉であり、大和ハウスグループのDNAとして未来永劫つないでいくべき創業者精神です。

こうした「現場主義」をはじめとする創業者精神の伝承は、一朝一夕になしえるものではありません。当社グループでは、創業者の著書『わが社の行き方』を入社時に全従業員に配布していますが、創業者の想いがつづられたこの本は、判断に迷った時には原点に立ち返らせ、進むべき道を示してくれます。『わが社の行き方』に限らず、日々の業務の中でことあるごとに創業者の精神に触れ、実践することで全役員への浸透を図っています。

大和ハウスグループの強さは、この創業者精神の伝承にあると言っても過言ではありません。経営者として次の世代にしっかりと引き継ぎ、持続的な成長への道筋を描いていきたいと考えています。

#### 組織力でさらなる成長を築く

当社では、支社・支店制、事業部制、そしてブロック制という組織体制を構築しています。支社・支店制ではそれぞれの「現場」の視点、事業部制では各事業領域の「専門性」の視点、ブロック制では地域の全体最適を考慮した「エリア」の視点から事業を進め、縦・横・斜めの全方位からチェック機能を発揮することにより、複合的で効率的な事業運営を実現させています。

こうした複合的な組織体制が機能することにより、事業間のシナジーはこの2、3年で大きく進展しました。事業部単体では難しかった案件も、他事業部との連携、さらにはグループ会社とも連携することにより、より価値あるプロジェクトとして実現しています。今ではインフラ整備から、住宅・施設建設を軸とした街づくり、さらに維持管理やサービス提供までをグループ内で完結できるようになりました。これこそが当社グループ最大の強みであり、不動産・建設に関わる事業を一気通貫で提供できる企業は、国内外を見ても一握りであると自負しています。

グループの総合力が高まり、幅広い提案が可能になってきた今だからこそ、海外マーケットにおいても存在感を発揮できるものと考えています。そこで大切なのは「儲けから入るな」という創業者の言葉です。その国の地域の方が困っていること、必要としていることを高い組織力で実現しながら次の成長へとつなげていきます。

#### 持続的な成長に向けたロードマップを描く

現在、当社グループは、住宅・建設業界において、売上高4兆円に挑戦できるところまでできました。しかし、総合力だけでなく、戸建住宅、賃貸住宅、住宅ストックなど各



事業においてもトップシェアを奪取することが必要だと考えます。なぜなら、トップの立場からしか見えない、新たな成長戦略があるはずだからです。

私たちには創業者が残した「創業100周年に売上高10兆円の企業グループ」という壮大な目標がありますが、これを実現するためには局所的な戦術ではなく、中長期の戦略そのものを見直し、新たな高みへ挑戦し続けることが求められます。その持続的な成長に向け、今後20年先、30年先を見据えたロードマップを描いていきます。

当社グループは早い段階から、環境保護や少子高齢化といった社会課題にも着目してきました。環境に関しては、創業者の「21世紀は風・太陽・水の時代」という先見性のある言葉の通り、再生可能エネルギーによる発電事業や、環境配慮型建築の積極的な提案を進めています。また、樋口会長は、元号が平成に変わる1989年に、高齢社会を見据えて医療・介護施設の企画・設計を行うシルバーエイジ研

究所を開設しました。このように、当社グループの成長は、課題解決につながる事業によって、持続的な社会の発展に貢献することでなされてきました。

今後も、サステナブルな社会とともに発展できる企業として、世の中が必要とする事業を通じ、さらなる成長を実現していきます。そのためにも、創業者精神を受け継ぎ、リーダーシップを発揮する人財の育成に注力していきます。

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引き続きご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長／COO 芳井 敬一

芳井 敬一

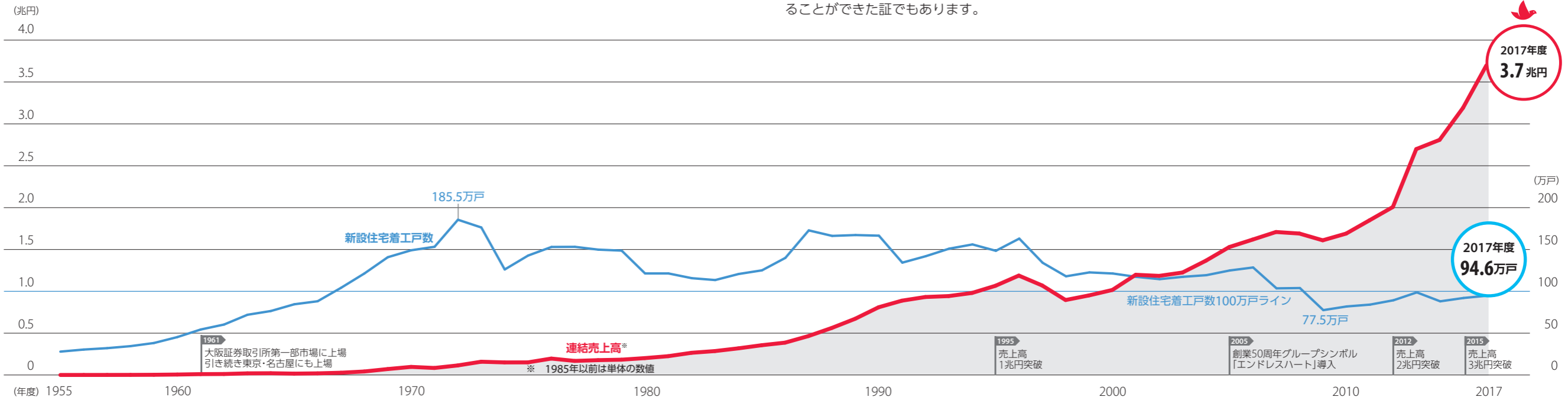


①大和ハウスグループの歩み

「世の中の役に立つからやる」この言葉を胸に、  
社会課題の変化に合わせて、多くの商品・サービスを  
世の中に送り出してきました。

戦後の復興のために大量の木材需要が見込まれた時代、「日本の森林を守りたい」という強い思いを持っていた創業者・石橋信夫は、当時、大型台風で多くの木造建物が甚大な被害に遭う中、竹や稲が倒れていない様子を見て、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。枯渇する木材を使わず、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、私たちは高品質・短工期を実現し、日本の建築に革命をもたらしました。

以来、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、世の中のニーズを的確に捉え、柔軟な発想でさまざまな商品やサービス、仕組みを生み出し続けてきました。これは、国内の住宅着工戸数が減少していく環境下においても、着実に成長することができた証でもあります。



- 売上高の推移
- 事業ドメインの変化
- 社会の課題



戦後の住宅・資材不足      モータリゼーション前夜      高齢社会への備え      ネット社会の到来による物流変革      地球温暖化の進行

木材不足を解決し、日本の建築に革命をもたらす  
1955年 **パイプハウス**(創業商品)



大型台風で多くの木造建物が甚大な被害に遭う中、強風に耐える竹や稲のしなやかな強さに着想し、鋼管(パイプ)構造による建築を考案。「建築の工業化」の先鞭をつけた「パイプハウス」は日本の建築に革命をもたらしました。

ベビーブームによる急激な人口増加に対応したプレハブ住宅の原点  
1959年 **ミゼットハウス**



ベビーブームで家が手狭になり、「帰っても居場所がない」という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。

民間の金融機関と提携し、マイホームの資金問題を解決  
1962年 **住宅ローンの先駆け**



当時、マイホーム取得はすべて現金によるものが一般的でした。そこで、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。さらに住宅ローンに生命保険をセットにするなど新しいシステムを世に送り出しました。

モータリゼーションの進展による新たな市場開拓  
1976年 **流通店舗事業の展開**



これからはロードサイドが有望な市場になると考え、遊休土地を活用したい土地オーナーさまと、店舗出店を希望するテナント企業さまとをマッチングする「LOCシステム」を展開し、新たな市場を生み出しました。

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  
1989年 **シルバーエイジ研究所の設立**



高齢社会の到来に先駆け、安心して老後を過ごせる住環境を実現すべく「シルバーエイジ研究所」を開設。介護施設について「建物も介護(ケア)」の一部」という理念のもと研究を深め、現在までに5千件を超える医療・介護施設の企画、設計にそのノウハウが活かされています。

生活インフラ・産業インフラの一翼を担う物流改革  
2003年 **大型物流施設の開発**



今日の日本経済に不可欠な物流産業において、入居テナントの細かな要望に応じるオーダーメイドのBTS型物流施設を主力に、数多くの施設を開発。用地の提案、施設の設計施工から施設運営まで一貫通貫でサポートする存在として、多くの企業さまに採用されています。

環境・エネルギー事業を通じて、地球環境問題の解決に貢献  
2007年 **風力発電事業に参入**



深刻化する環境問題に着目。「21世紀は風・太陽・水」の事業化が必要と考え、風力発電事業に参入。その後、自社施設の屋根等を活用した太陽光発電事業も拡大。当社グループによる再生可能エネルギー発電量は約302GWh/年※、一般家庭約68,000世帯分に拡大しています。

大和ハウスグループの解決策

価値創造ストーリー

事業を通じた社会的貢献

株主価値創造

エンドレスハートの価値向上

経営体制

データ編

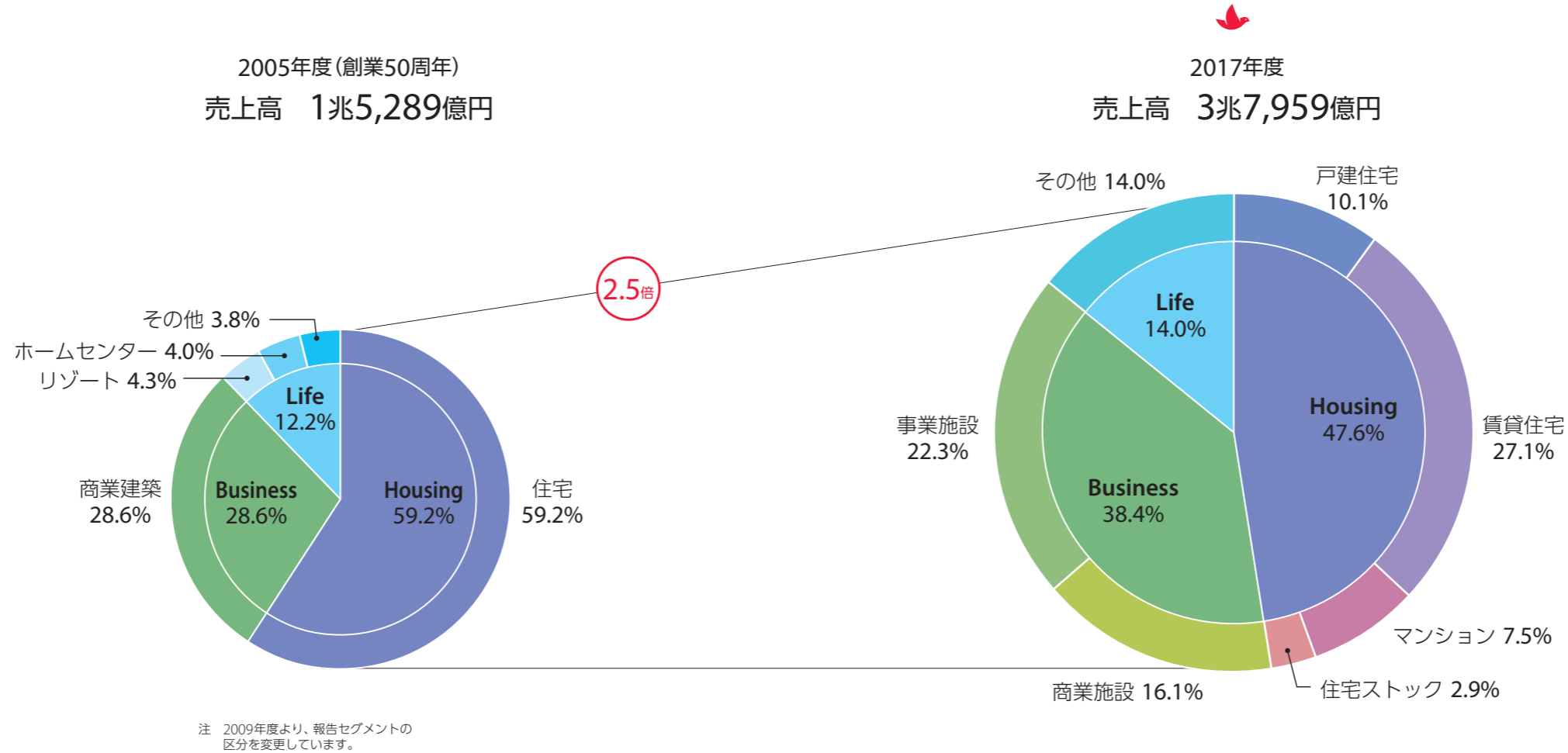
※ 2017年度末現在

②大和ハウスグループの今

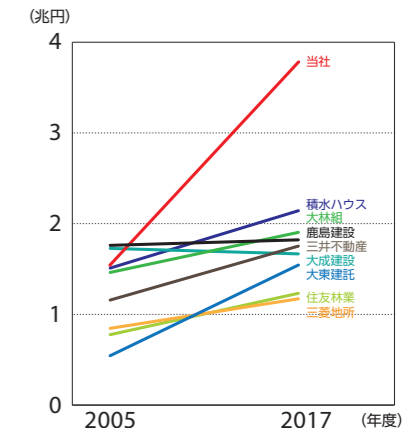
ハウスメーカーの枠を超え、  
「人・街・暮らしの価値共創グループ」として  
新たな価値を創出しています。

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年も持続可能な社会の実現に貢献するため、ハウスメーカーという枠を超え、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。

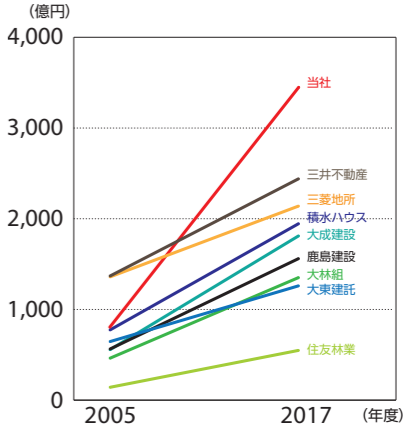
戸建住宅、賃貸住宅、マンション、リフォームを中心としたHousing事業領域。商業施設、事業施設、物流施設、医療・介護施設などのBusiness事業領域。そしてホームセンター、ホテル、施設運営などのLife事業領域で、世の中のあらゆる場面に新たな価値を創出しています。



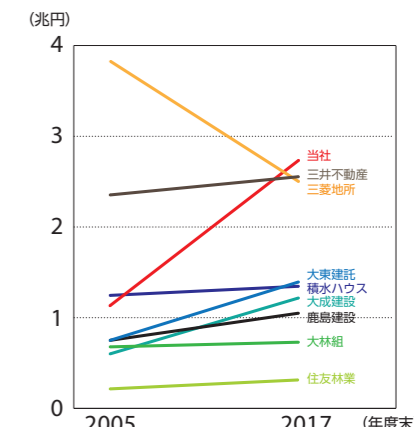
売上高(2005年度→2017年度)



営業利益(2005年度→2017年度)



時価総額(2005年度末→2017年度末)



Housing

長期優良住宅の普及  
天井高・大空間の実現と  
繰り返し地震に強い住宅の提供  
2014年 xevo Σ (ジーヴォシグマ) 販売開始



Housing

単身世帯の増加・女性の社会進出  
女性の社会進出に伴う  
安全・安心な賃貸住宅の提供

2010年 業界に先駆け防犯配慮型賃貸住宅の  
販売開始



Business

街の資産価値向上  
自然環境を活かした街づくりと  
地域住民の生活利便性の向上

2017年 住・商一体の複合開発  
高尾サクラシティ完成



インバウンドの増加  
インバウンド需要の拡大に対応した  
宿泊施設・サービスの提供

地域特性を活かしたバリエーションの拡大  
により都市型ホテルを建設



Business

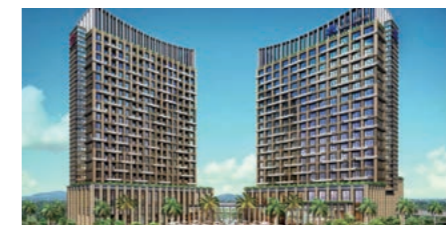
日系企業の海外進出  
利便性の高い立地で工業団地開発を推進し、  
日系企業の海外進出をサポート

2016年 インドネシアのダイワ・マヌガル  
工業団地にてレンタル物流倉庫を竣工



ASEANの力強い経済成長  
フジタのグループ入りにより、国内都市再生  
事業に加えて、海外事業における  
グループ提案力および建設力を強化

2018年 ベトナムにおけるホテル開発  
「(仮称)Water Front City Project」着工

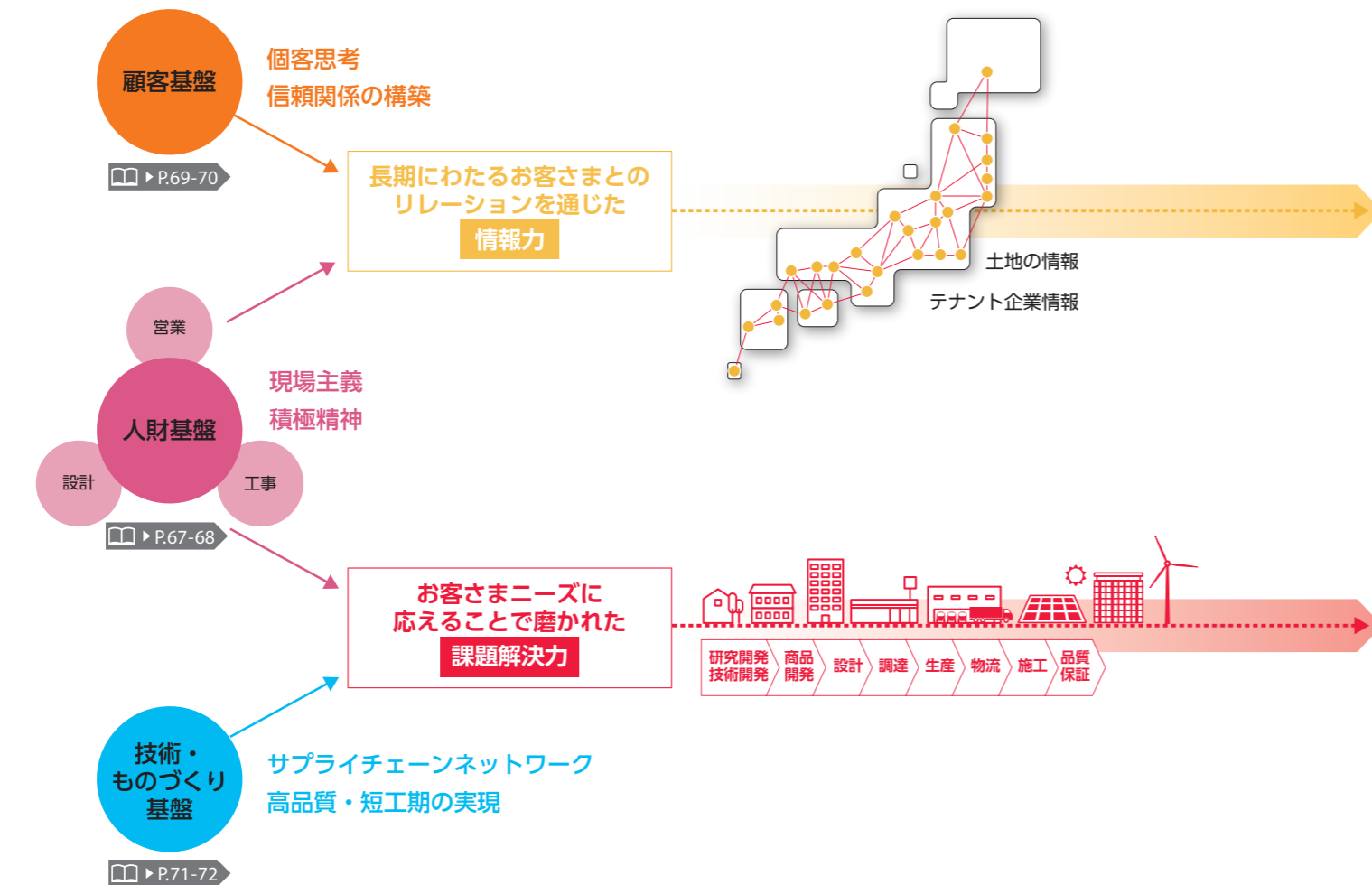




③価値創造の源泉(3つの基盤と2つの力×組織能力)

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

3つの基盤+2つの力  $\times$

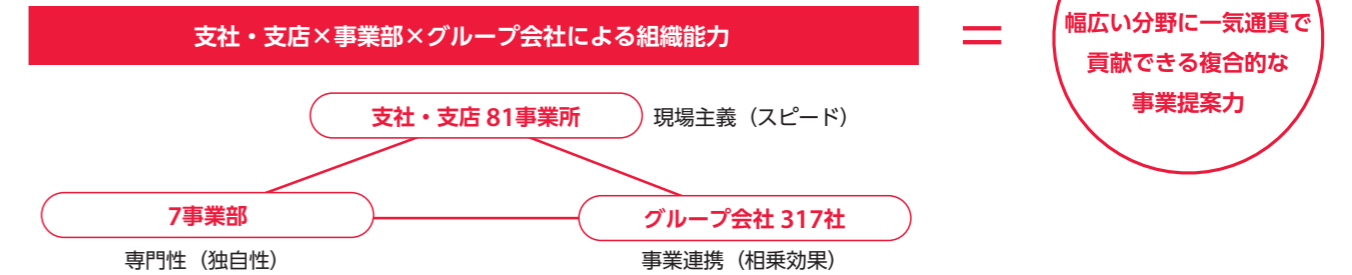


企業理念[社是] 一、我々の企業は我々役員全員の一糸乱れざる団結とたゆまざる努力によってのみ発展すること

私たちは社会課題を解決する事業の創出と並行して、経営基盤の強化にも努めてきました。創業者精神を受け継ぎ、持続的な進化を支える「人財基盤」、長期にわたってお客さまに寄り添う姿勢が生み出す強固な「顧客基盤」、お客さまが求める価値を商品・サービスに反映する確かな「技術・ものづくり基盤」。この3つの基盤から得られる「情報力」と「課題解決力」を加えたものが長年にわたり培ってきた当社の重要な無形資産です。

一方で、現場主義とスピードを重視して大幅に権限と責任を委譲した「支社・支店」、独自の技術・ノウハウといった専門性を最大限に高め活かすための「事業部」、事業の特性や連携を強化するための「グループ会社」。この三位一体のマトリックスによる総合力が当社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強固な組織能力が、私たちの価値創造の源泉であり、ここから生まれる「複合的な事業提案力」が、一気通貫で社会に貢献し続ける当社の強みです。

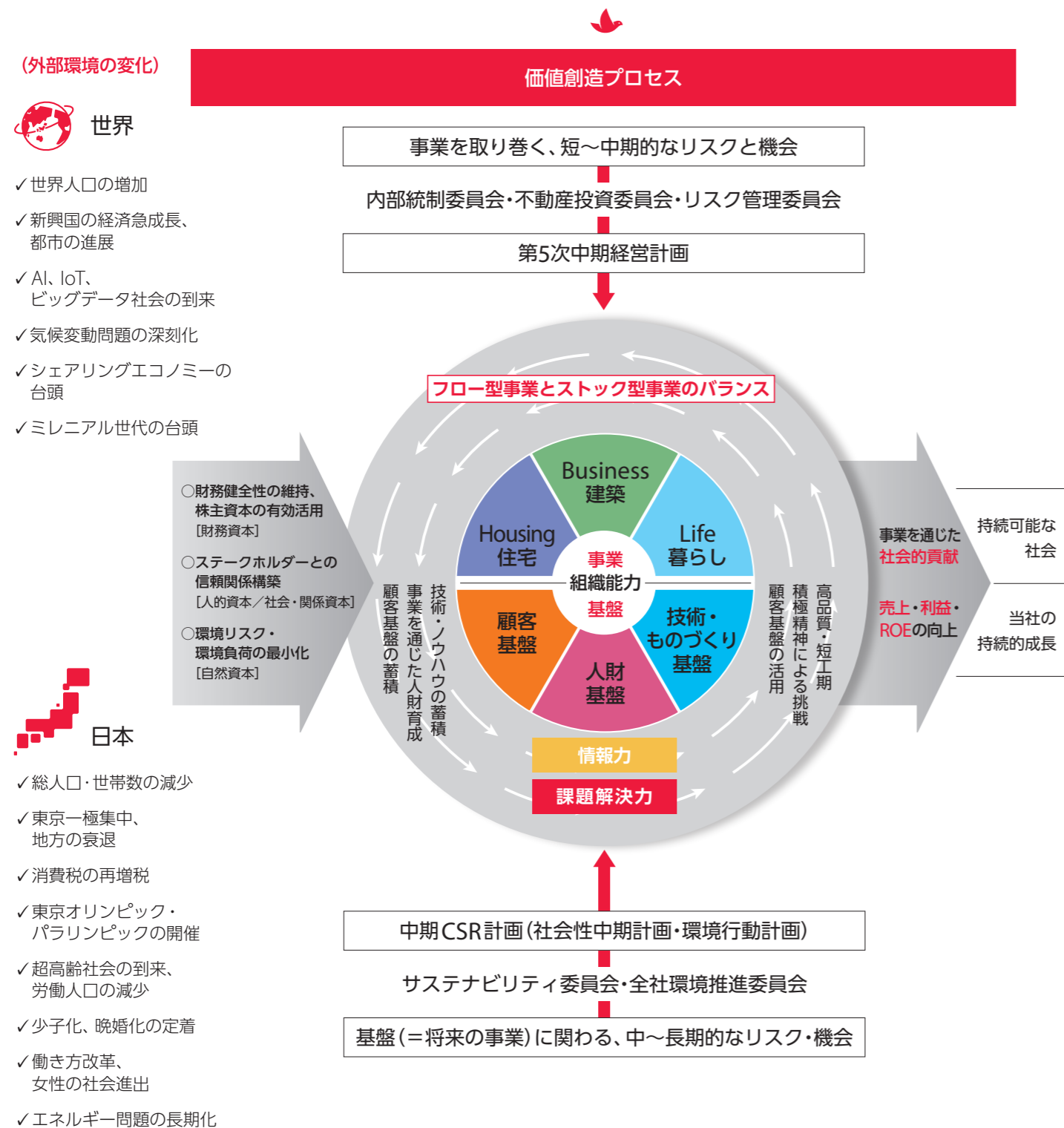


|                | Housing                                  |                         |                          | Business               |                               | Life                                   |
|----------------|--|-------------------------|--------------------------|------------------------|-------------------------------|--|
| 支社・支店          | 戸建住宅<br>住宅営業所 (99拠点)                     | 賃貸住宅<br>集合住宅営業所 (182拠点) | マンション<br>マンション営業所 (10拠点) | 商業施設<br>流通店舗営業所 (75拠点) | 事業施設<br>建築営業所 (36拠点)          | その他<br>環境エネルギー営業所 (22拠点)               |
| 企画・建築 (フロー事業)  | 住宅系施工                                    |                         |                          | 建築系施工                  |                               | 建設支援<br>ロイヤルホームセンター<br>大和物流<br>デザインアーク |
| 管理・運営 (ストック事業) | 住宅ストック<br>大和ハウスリフォーム<br>日本住宅流通<br>大和リビング |                         |                          | ダイワロイヤル<br>大和情報サービス    | 健康・余暇<br>大和リゾート<br>スポーツクラブNAS |  |
|                |  |                         | コスモスイニシア                 | フジタ<br>大和リース           |                               | 大和エネルギー<br>エネサーブ                       |

注 大和ハウス工業(個別)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事業部を本書ではカウントしています。

④大和ハウスグループの価値創造プロセス

「基盤」が「事業」を支え、「事業」の推進が「基盤」を強化する。  
 当社の持続的成長を支えるこの循環モデルに、  
 社会・環境面から中長期の視点を統合し、  
 事業を通じた社会的貢献を果たしています。



私たちのビジネスモデルの特徴は、Housing・Business・Lifeという人・街・暮らしに関わる多様な事業を進めることで、「人財」・「顧客」・「技術・ものづくり」といった3つの基盤を強化し、その基盤を活かして次の新たな事業機会を生み出すという循環モデルにあります。それが他の住宅メーカーやデベロッパーにはない、フロー事業とストック事業を融合した独自の事業ポートフォリオを生み出しています。

私たちはこの好循環を将来にわたって強固なものとするため、外部環境の変化に対し、社会(S)・環境(E)の視点から「中～長期的なリスクと機会」を見極め、中期CSR計画(社会性中期計画+環境行動計画)に落とし込み、リスクの最小化と機会の最大化に取り組んでいます。その結果、多様な事業上の成果が「社会・環境への貢献」に結びついているとともに、私たちの事業基盤そのものも、より「社会・環境」に配慮したものへと進化しています。この両面からのアプローチにより、持続可能な社会の実現と当社の持続的成長を両立させていきます。

(2017年度)

| 事業  | 実績(アウトプット)   | 社会・環境への貢献(アウトカム)  |
|-----|--|---|
| 住宅  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶販売戸数: 52,199戸(↓)</li> <li>▶管理戸数<sup>*1</sup>: 896,150戸(↑)</li> <li>▶リフォーム件数: 49,721件(↑)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>良質な住宅ストックの形成: 83.7% (長期優良住宅、中古買取再販)</li> <li>ライフステージに応じた多様な住まい (賃貸併用住宅、防犯配慮型賃貸住宅、サービス付き高齢者住宅)</li> </ul>                         |
| 建築  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶流通店舗施工数: 1,478件(↓)</li> <li>▶貸付可能面積: 6,157,287m<sup>2</sup>(↑)</li> <li>▶物流開発面積: 8,207,537m<sup>2</sup>(↑)</li> <li>▶医療・介護施設請負件数: 574件(↑)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>多様化・高度化する都市機能の充実 (コミュニティ型商業施設、介護療養型医療施設)</li> <li>産業構造の変化を支える都市基盤の形成 (高機能物流施設、次世代工業団地、スマートシティ)</li> </ul>                        |
| 暮らし | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ホームセンター購入者数: 28,526千人(↓)</li> <li>▶ホテル利用者数<sup>*2</sup>: 8,337千人(↑)</li> <li>▶スポーツクラブ利用者数: 188,696人(↑)</li> <li>▶駐車場管理台数: 53,375台(↑)</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>QoL(生活の質)の向上 (スローライフ・健康・余暇の充実、移動の利便性)</li> <li>環境と共生したライフスタイルへの転換 (CO<sub>2</sub>削減貢献量 514万トン、都市緑化 765km<sup>2</sup>)</li> </ul> |

| 基盤       | 実績(アウトプット)   | 社会・環境への貢献(アウトカム)   |
|----------|--|--|
| 顧客       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ダイワファミリークラブ会員数<sup>*3</sup>: 23.4万人(↑)</li> <li>▶賃貸住宅既オーナー数<sup>*4</sup>: 81,606人(↑)</li> <li>▶オーナー会会員数<sup>*5</sup>: 6,728人(↑)</li> <li>▶テナント企業数<sup>*6</sup>: 約4,000社超(↑)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>消費者課題の解決 (戸建住宅における10年アンケート満足度 95.9%、賃貸住宅オーナーにおける再受注率 39.5%、流通店舗オーナーにおける再受注率 33.3%)</li> </ul>                         |
| 人財       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶従業員一人あたりの人財育成研修: 年3.7時間</li> <li>▶従業員満足度: 82.7%(↑)</li> <li>▶女性管理職数: 2005年度比 15.3倍(↑)</li> <li>▶時間外労働: 2014年度より月平均5.6時間削減</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>多様なスキルを持った人財の育成 (人財育成全般に対する従業員満足 67点/100点満点、多様な人財の雇用、働きがいの創出 仕事に対するモチベーションが高い従業員比率 64%)</li> </ul>                    |
| 技術・ものづくり | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶トリリオン会(資材): 241社</li> <li>▶設和会(設備): 149社</li> <li>▶施工協力会(施工): 4,663社</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>取引先のCSR経営の推進 (CSR調達への同意社数 6,593社 (95.4%))</li> <li>取引先の労働条件の改善と雇用の確保 (現場職人育成人数 793人 (住宅系: 484人、建築系: 309人))</li> </ul> |

※1 管理戸数は、賃貸住宅とマンションの管理戸数を合算しています。  
 ※2 ホテル利用者数は、リゾートホテルおよび都市型ホテル利用者数の合計値です。  
 ※3 ダイワファミリークラブは、大和ハウス工業(個別)の住宅商品(戸建・マンション)を所有する方を対象とした会員組織です。  
 ※4 賃貸住宅を建設いただいた土地オーナーさまの数です。  
 ※5 オーナー会は、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です。  
 ※6 テナント企業数は、流通店舗事業におけるお取引先企業数です。



⑤大和ハウスグループの将来像 「社会・環境」との共創共生

ステークホルダーとともに蓄積してきた「課題解決力」を、  
より積極的に「事業」へ活かし、  
新たな事業機会の拡大につなげていきます。

私たちは、社会(S)・環境(E)の視点から、中期CSR計画に基づき、ステークホルダーとの信頼関係構築と環境リスク・環境負荷の最小化に取り組んでいます。こうした取り組みは、価値創造プロセスに統合され、その中核をなす「3つの基盤」と「組織能力」の強化を通じて、既存事業における競争優位性の維持・向上と、事業を通じた社会的貢献へとつなげてきました。

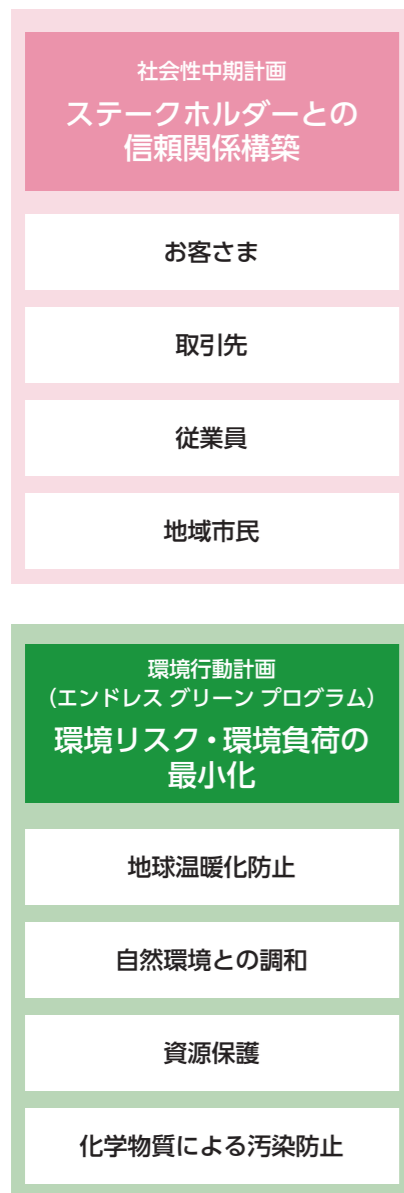
そして、これらの取り組みを着実に実践し、継続してきたことで、複雑な社会ニーズを把握する力、さまざまな主体と対話・共創する力、社会課題に対応する力が積み上がりつつあります。

今後は、さらなるビジネスフィールドの拡大を図るため、こうした社会課題への対応力を最大限に活かし、社会課題を起点とした事業戦略を描き、新たな事業機会の拡大に取り組んでいきます。

現在： 社会・環境面から中長期の視点で経営基盤の強化を図り、競争優位性を維持・向上

未来： 社会課題を起点とした事業機会の拡大

中期CSR計画  
(社会・環境のマテリアリティ)

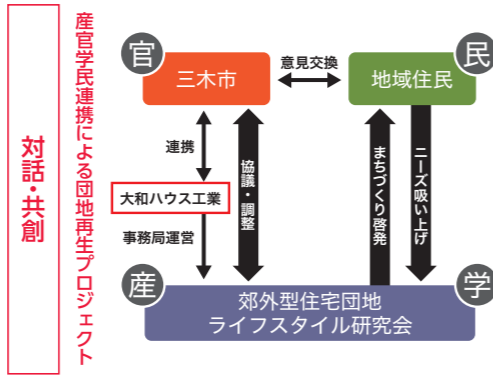


経営基盤の強化から生まれる現場主義に基づいた

課題解決力



2004年より毎年開催しているステークホルダーミーティングでは、公募でお集まりいただいたステークホルダーの方々にテーマに沿ってディスカッションをしていただいています。ミーティングには経営層の役員や部門長が参加し、活動の指針や参考としています。



高度成長期に開発した郊外型住宅団地「緑が丘ネオポリス(兵庫県)」(開発面積 約146万m<sup>2</sup>、総区画数 約3,400区画)において、産官学連携による「団地再生プロジェクト」を2015年より進めています。地域住民との意見交換を進め、「多世代循環型コミュニティ」の早期形成を目指しています。



脱炭素社会の実現に向け、オフィスをはじめ店舗・ホテルなど、多様な自社施設のZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)化に取り組んでいます。「大和ハウス佐賀ビル」では、太陽光発電と蓄電池を組み合わせ、日本初の再エネ100%の電力自給オフィスを実現しました。

世界共通の社会課題

持続可能な開発目標 (SDGs)



さらなるビジネスフィールドの拡大へ

**コア事業のシェア拡大**  
各セグメントでNo.1を目指す

社会課題と顧客ニーズの接点を探り、国内コア事業における競争優位性の向上につなげる。

**事業領域の拡大**  
プラス1、プラス2ビジネスの創出

コア事業における顧客基盤や技術・ものづくり基盤を活用し、社会課題を解決する新規事業の創出を図る。

**事業地域の拡大**  
高品質な建築を世界の人々へ

各進出国・地域が抱える社会課題を把握し、日本国内で培った対応力を事業機会の獲得に活かす。

⑥大和ハウスグループの将来像 ビジネスフィールドの拡大

経営ビジョンの実現に向かって、  
「創業100周年に売上高10兆円」という壮大な夢に挑戦し、  
これからも世の中の声に向き合い、応える企業グループであり続けます。

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

私たちは、世の中の声に向き合い、これまで実践してきたコア事業のさらなるシェア拡大に加え、事業領域と事業地域を拡大することで、夢に向かって挑戦し、経営ビジョンに掲げる「人が心豊かに生きる社会の実現」を目指していきます。

そのために具体的なキーワード「ア・ス・フ・カ・ケ・ツ・ノ」を軸として、SDGsへの貢献を考慮しながら新しい事業への布石を打ち、これからも持続的な成長を果たしていきます。



価値創造ストーリー

事業を通じた社会的貢献

株主価値創造

エンドレスハートの価値向上

経営体制

データ編



## 対談 長期機関投資家×芳井社長

2018年2月に、当社は資産運用会社ブラックロックから企業の社会的役割の明確化を求める書簡をいただきました。それを受け中長期的視点に立ち、大和ハウスグループの目指す姿と持続的成長に向けて、同社との対話を実施いたしました。



ブラックロック・ジャパン株式会社 運用部門  
インベストメント・スチュワードシップ部長 ディレクター  
江良 明嗣氏

2011年ブラックロック・ジャパン入社。運用部門のインベストメント・スチュワードシップ・チームの責任者として、日本企業の株主議決権行使を担当し、株主議決権行使における方針やガイドラインを確立。ブラックロック入社以前は、日興アセット・マネジメント株式会社において、コーポレート・ガバナンス・マネジャーおよびファンダメンタル株式のアナリストとして従事。

## 第5次中期経営計画の進捗

江良 明嗣氏(以下:江良): 本日はどうぞよろしくお願いいたします。まずは第5次中期経営計画の進捗についてお聞かせください。

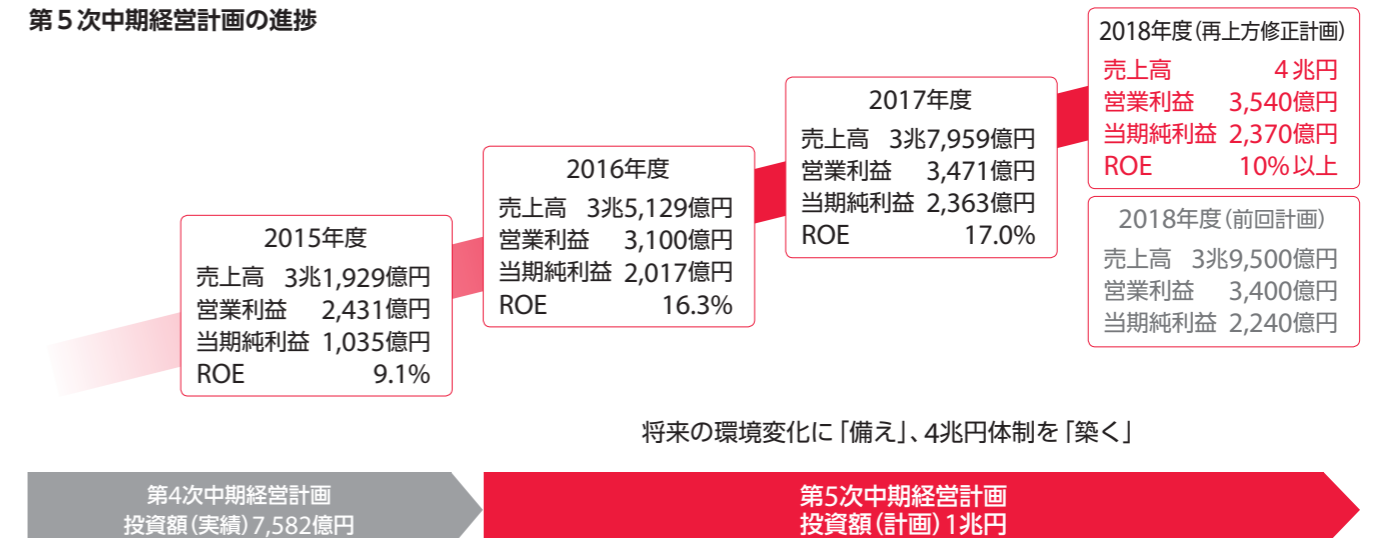
芳井 敬一(以下:芳井): 2016年4月からスタートした第5次中期経営計画(2016年度~2018年度)では、「国内需要に対応しつつ、将来の環境に備え、4兆円体制を築く」3年間と位置づけ、その実現に向け取り組んできました。2年目の2017年度は、成長ドライバーである賃貸住宅、商業施設、事業施設の3事業と、少しずつ成長してきた海外事業が貢献し、売上高3兆7,959億円、営業利益3,471億円、親会社株主に帰属する当期純利益2,363億円となり、過去最高を更新。営業利益・当期純利益については、2017年5月に上方修正した第5次中期経営計画最終年度の目標を2年目で達成しました。

江良: 2018年度は中計の最終年度となりますが、今期の目標についてはいかがですか？

芳井: 2017年度の業績を受けて、2018年度の業績目標を、売上高4兆円、営業利益3,540億円、当期純利益2,370億円へ、再度上方修正しました。これは、常に足元を見据え、着実な成長の上に将来の売上があるという当社グループの考え方に基づいています。

また成長戦略に基づく3年間の投資計画は、進捗状況を鑑み

## 第5次中期経営計画の進捗



9,000億円から1兆円に拡大しました。不動産開発には過去最高の7,200億円を投資する予定で、2ヵ年累計実績は当初計画の約7割に相当する5,013億円(国内4,168億円、海外844億円)となりました。今後も多彩な事業ソリューションを活用しながら、事業施設事業を中心に、海外も含めて積極的な不動産開発に取り組みながら、将来の持続的成長に向けた布石を打っていきます。そして引き続き、国内需要の取り込みによるさらなるコア事業の拡大と、海外事業の加速に注力するとともに、顧客基盤の活用などによるプラス1、プラス2ビジネスの創出、将来のコア事業の育成にも取り組んでいきます。経営基盤の整備では、働き方改革による労働環境の改善をさらに推進し、事業規模拡大に対応できる人財基盤・ものづくり基盤の強化と生産性、経営効率の向上を目指すとともに、財務健全性の維持に努めていきます。

## 大和ハウスグループの存在意義

## ESGと社会課題の解決の関係性、企業理念の継承

江良: 御社の従業員の方々を見てみると、企業理念である「凡事徹底」が浸透していると感じます。企業にとって仕組みは大事だと思いますが、企業文化も非常に重要だと考えていますので、投資家として、御社がどのようにそれを隅々にまで浸透させていらっしゃるのかが興味があります。

芳井: 5月に開催した経営説明会で、創業者精神をどのよう

に継承していくかについて、投資家の方から樋口会長にご質問をいただきました。最近の投資家の方々は、業績だけでなく企業理念などの非財務情報も重要視されているようですね。

**江良：** 投資家にとって、非常に大切なファクターであると考えています。我々が企業評価をする際に重視するのは、まず企業が競争優位性を維持できるのか、そして自社の強みについて経営者が自らの言葉で語られているかということです。さらにその企業が果たす社会的な役割、明確な経営ビジョン、企業活動のすべての軸となる企業理念についても語られているかという点にも注目しています。経営者が企業理念を対外的に説明できていれば、社内にもその理念はしっかりと浸透しているとみなせます。企業理念という強固な軸がある企業は、その進捗も含め実現性のある経営計画の策定が可能であり、随時モニタリングをしながら社会・環境変化のリスクに機敏に対応でき、透明性の高い安定したガバナンスがあるという判断を下すことができるでしょう。一方で、短期的な利益を



追い求めると、その軸がぶれてしまうこともありますね。

**芳井：** 確かに、短期間で利益を上げようことを求められ、判断が難しい場合もあります。私たちとしては持続的成長に向けた長期ビジョンを語りたいと思っています。

**江良：** 長期ビジョンは、ぜひ語っていただきたいですね。

**芳井：** 事業規模を拡大しようとする、資金がいりますし、利益を上げないと配当も上げられない。加えてD/Eレシオも睨みながら、成長戦略を考える必要があります。やはり成長戦略上では、投資が先行しますから、ジレンマを感じることもあります。

**江良：** 御社は、営業キャッシュ・フローを使いながら積極的に投資もされている状態です。長期投資家としては、目先の配当を多少犠牲にしても成長に投資してもらった方が、中長期的なリターンが良いと考えています。利益が一定程度確保されており、将来に向けた投資ニーズが限定的な企業であれば、配当の増額を維持すべきだとは思いますが、成長企業については、経営陣は積極的に成長投資を優先すべきです。一方、我々投資家は、企業理念のような非財務情報をどのように企業評価に反映するのが課題です。最近では企業のサステナビリティの指標となるESGが注目されつつありますが、ESGへの取り組みと企業の競争優位性の関係性は、具体的な

数値として表れにくく、開示される情報の幅も広い、評価が非常に難しい。そこで我々としては、サステナビリティの基盤となる企業理念やガバナンスが経営判断に与える影響について注目しています。たとえば、御社の昨年度の統合報告書には、不動産開発事業への投資について、数字的なりスク評価に加え、事業活動が企業理念とフィットしているかについての記述がありました。こうした情報は、企業理念が企業においてどのように意識され、徹底されているのかがよく理解できるため、我々にとって非常に貴重なものです。

**芳井：** 当社グループの統合報告書をじっくりと読んでいただき、ありがとうございます。ESGについては、取り組みすべてを可能な限り発信していますが、そうした情報だけでなく、もっと本質的な部分を評価いただきたいと考えています。

**江良：** 我々も同様の考えです。企業活動において最も大切な価値とは何かということをしきりと整理し、長期的な価値創造に向けた課題解決に真摯に取り組んでいる企業を評価させていただきたいですね。

**芳井：** 株主・投資家のみなさまには、まずは業績や経営計画などの情報を丁寧に開示すべきであると考えています。その上で、企業理念についてももしっかりとお伝えしたい。先ほどの創業者精神の継承に関するご質問について、樋口会長の回答は「創業者精神については、語り続けるしかない」というものでした。私もまったく同じ考えで、「従業員に当社のDNAをしっかりと語り、次の世代に受け継がせていくことが大切だ」といつも話しています。従業員に企業理念が浸透しているということは、現在の経営陣が語っている言葉も浸透しているということです。つまり、大和ハウスの企業風土とは、大切なことは理解するまで何度でも語り続けることなのです。この企業風土があるからこそ、従業員全員が同じ方向を向いて、売上高10兆円という目標に進んでいくことができる。これは、当社グループの大きな強みのひとつだと考えています。ただし、現状の事業だけでは目標の達成が難しいことは、私だけでなく従業員も理解しているはず。創業者から託された壮大な目標を達成するためには、我々は常に変化し続けて、成長を実現していかなければなりません。



**江良：** 中期経営計画の進捗も順調で、時価総額も上がっています。現状のスピードで成長を続けられれば、2055年に売上高10兆円という目標を前倒しで達成することも視野に入っているのではないのでしょうか。

**芳井：** 成長スピードは、次第に緩やかになると予想しています。しかし、長期的には大和ハウスグループの強みである多様な事業を活用することで、「創業100周年に売上高10兆円の企業グループ」という高い目標も十分達成できると考えています。

### 事業を通じた社会・環境への貢献

#### 成長のために変化し続ける

**江良：** 御社の歴史を見ると、社会の変化に素早く対応し、常に業態を変化させていらっしゃいますね。その変化の方向性を決定する軸となっているのが、時代の流れを長期的なスパンで捉え、社会的な問題を解決しようとする御社の姿勢ではないのでしょうか。これから社会に起こるとされるさまざまな問題の解決のために、御社として何が必要なのか、何が大切なのかという思考プロセスが明確であるように感じます。

**芳井：** おっしゃる通りです。新事業を立ち上げる際は、将来の解決すべき問題を明確にした上で、大和ハウスグループとしてどのようにお役に立てるのかという点を大切な判断基準にしています。その背景には、創業者の「儲かるからではなく、世の中の役に立つからやる」という精神が根付いています。ESGにおけるE(環境)についても、自然環境との共生を実現するため、いち早く環境関連ビジネスの事業化を推進し、エネルギー事業の売上は、グループ全体で1,000億円を超える事業になっています。従業員が企業理念を理解し、

### 2017年度の振り返り

#### 短・中期的な成長力強化

- ▶ 成長ドライバーである賃貸住宅、商業施設、事業施設の3事業が業績を牽引し、2017年5月に上方修正した最終年度の利益目標を達成
- ▶ 3年間で9,000億円の投資計画に対し、2年間で6,881億円の投資を実行し、3年間の投資計画を1兆円に拡大

#### 将来の成長に向けた布石

- ▶ ミスタンレー・マーチン社と、豪州ローソン・グループがグループ入り
- ▶ リフォーム事業の拡大を見据え、新たなブランド「Livness」を立ち上げ、グループ全体で横断的な事業体制を強化
- ▶ アコモデーション事業ではインバウンド需要を背景にホテル出店を拡大

#### 環境の変化に対応した経営基盤整備

- ▶ 働き方改革として、「建設現場の休日増加」「ロボットスーツの工場導入」など労働環境の改善に向けた取り組みを推進
- ▶ 多様な人財の活躍推進、職場環境整備の取り組み推進により「なでしこ銘柄」「健康経営優良法人2018(ホワイト500)」に選定
- ▶ 建設・住宅業界において世界で初めて「EP100」「RE100」の双方に加盟





自由な発想で試行錯誤を繰り返しながら新事業を会社の成果にしようと奮闘しています。その姿勢は、他社には真似できない当社グループの強みであると思います。

### M&Aの判断基準

**江良：** M&Aの経営判断について、「海外の企業であっても、企業理念、カルチャーが一致するかを重視している」と社長がお話されている資料を拝見し、非常に共感を覚えました。

**芳井：** 海外でM&Aを行う場合は、国内に比べてお互いの情報が少ないというリスクがあります。そこでまず、大和ハウスグループが社会課題を解決してきた歴史や商品、工場の体制、オーナーさまとのリレーションシップなどを理解し、共感していただける企業であるかどうかを見極めていきます。次に、お客さまを大切にされている企業であるかどうかです。M&Aにおいて、企業理念が一致していること、そしてお客さまを大切にしていること、この2点は本当に重要な判断基準です。あとは、作っている作品、たとえば家を見ると、その作品が企業の姿勢を物語っているんですよ。これは数字には表れない部分ですが、そこから見えてくるものもあります。

### 経営基盤

#### 技術・ものづくり基盤と一気通貫のグループ総合力

**江良：** 海外での売上規模が拡大する中で、御社の海外でのブランド力も比例して強くなっているのではないですか？

**芳井：** まだまだこれからとは思いますが、当社のブランド力・強みがうまく発揮できていると感じているのが中国市場です。我々の強みである技術・ものづくり基盤による品質の良さは、

中国で評価いただいています。加えて、アフターサービスをしっかりと行っています。もし万が一問題があっても、自社で保証をし、最後まで対応するということをきちんと続けることで、品質という当社グループの良さが現地でも理解してもらえるのだと思います。

**江良：** 技術・ものづくり基盤が海外でも強みになるということですね。

**芳井：** そうです。お客さまに、「当社グループの強みは品質の良さにある」と分かっただけであれば、事業もさらに広がっていくはずですが。海外では東南アジア、アメリカ、オーストラリアなど、既にさまざまな地域で事業を展開しています。これらの国でも、ものづくり力をアピールしていきたいですね。そして、もうひとつ大きな強みとなっているのが、当社グループの複合的な事業提案力です。インフラから街づくりまで一気通貫で提案ができることは、海外においても大きなアドバンテージを生むはずですが。今後も、日本で経験してきた事例を活かしながら、お客さまの要望に応えられる深い提案をしていきたいと考えています。

**江良：** 受注拡大に向けた体制づくりというのはあるのでしょうか？

**芳井：** そうですね、各グループ会社が適切な役割を果たしていくということでしょうか。大和ハウス単体もあくまでグループ内のパーツのひとつでしかありません。グループ内で切磋琢磨していく必要があります。お互いにフラットでフェアな関係として、プレッシャーを掛けながら、競争していくことが大切だと思います。

**江良：** それが行き過ぎてしまうと、「隣は敵」状態になってしましますが。

**芳井：** 当社では、縦軸・横軸・斜めの視線で組織をチェックできる体制を敷いているため、そういった状況になることは少ないです。またグループ間での人財交流については、要請があれば、人を送り出すこともあります。基本的にはその会社で育った人財が上がっていくことになっています。

### 人財基盤と大和ハウス塾

**江良：** 御社では、経営的な視点を持つ人財を育成するために、「大和ハウス塾」がありますが、最近は「技術経営道場」もあると伺いました。

**芳井：** そうです。2008年度より当社グループの経営後継者育成のために「大和ハウス塾」を開講しておりますが、2011年から技術経営人財の育成を目的とした「技術経営道場」も開講しています。実に個性豊かな人財が集まってきます。

**江良：** みなさん、ガッツがある方ばかりだと。

**芳井：** そうです。大和ハウス塾に集まるメンバーの多くは、「自分は支店長になる」と思っていますからね。塾を通じて、自分が持っていない発想や考え方を知ること、新たな視点を持つこともできますし、何より大きな刺激となります。

**江良：** 引き続き大和ハウス塾は続けられる予定ですか？

**芳井：** 時代に合わせて内容を変える必要はありますが、もちろん今後も続けていく予定です。各支店でも、大和ハウス塾の内容を参考にしたミニ勉強会を開くなど、社内での横軸をつなぐ努力も続けています。従業員同士、支店同士の横軸がつながることで、今までできなかったことも実現できるかもしれない。最近では、こういった当社の総合力で事業が決まる事例も増えています。

**江良：** 塾では、大和ハウスの理念や歴史も学ぶのですか？

**芳井：** 塾生は、はじめに創業者の墓参りをし、石橋信夫記念館に行くことになっています。つまり、自社の歴史をきちんと学ぶことから、すべてが始まるわけです。

**江良：** いずれの企業でも若返りがテーマになることは多いですが、創業者とお話されたこともない従業員が増えているのではないですか？

**芳井：** そうですね。創業者の話を聞いた、姿を見たという従業員はいるかもしれませんが、直接会話をした、指導を受



けたという従業員は、かなり少なくなっています。

**江良：** その部分は樋口会長が代弁者となって役割を引き継いでおられると。

**芳井：** そうです。創業者の考え方を、ケーススタディ、事例ごとに具体的にお話しされています。

### 将来に向けた種まきとは

**江良：** 「アスフカケツノ」という言葉は、どのような背景で生まれたのですか？

**芳井：** 会長のオリジナルです。明日の社会に不可欠なものを事業として取り組んでいくという意味が込められています。「その国、その地域の人は何を求めているか」を見極め、ものづくりで世の中の役に立ちたい。そういう想いが込められていると思っています。

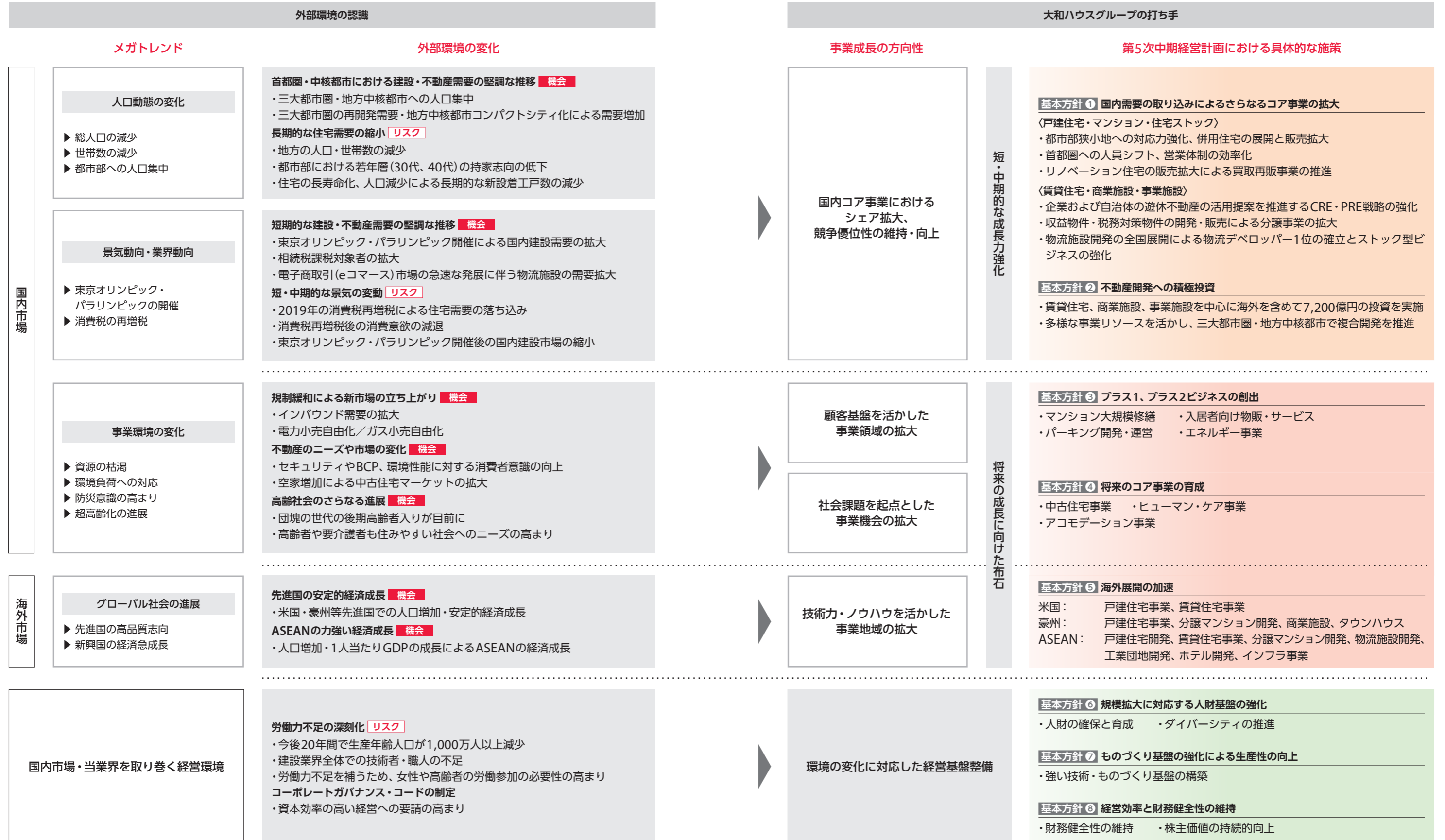
**江良：** 最後に、将来に向けた種まきの方向性とその手ごたえについてお聞かせいただけますか。

**芳井：** 大和ハウスグループ全体で一気通貫のサービスを提供していきたいと考えていますが、さらにその先の広がりについても布石を打っています。現状の路線は維持しつつ、関連する領域で常に種まきをしています。今後も、グループ会社、取引先、協力会社も含めた総合力を活かしながら、長期的な目線で成長していきます。

**江良：** 今日は貴重なお話を聞かせていただき、ありがとうございました。

## 外部環境の変化による機会とリスク

当社は第5次中期経営計画において、自社を取り巻く外部環境を以下の通り認識し、事業成長に向けた具体的な施策を策定しています。また基本方針①～⑧に対する対処すべき課題については、次ページの通り認識しております。

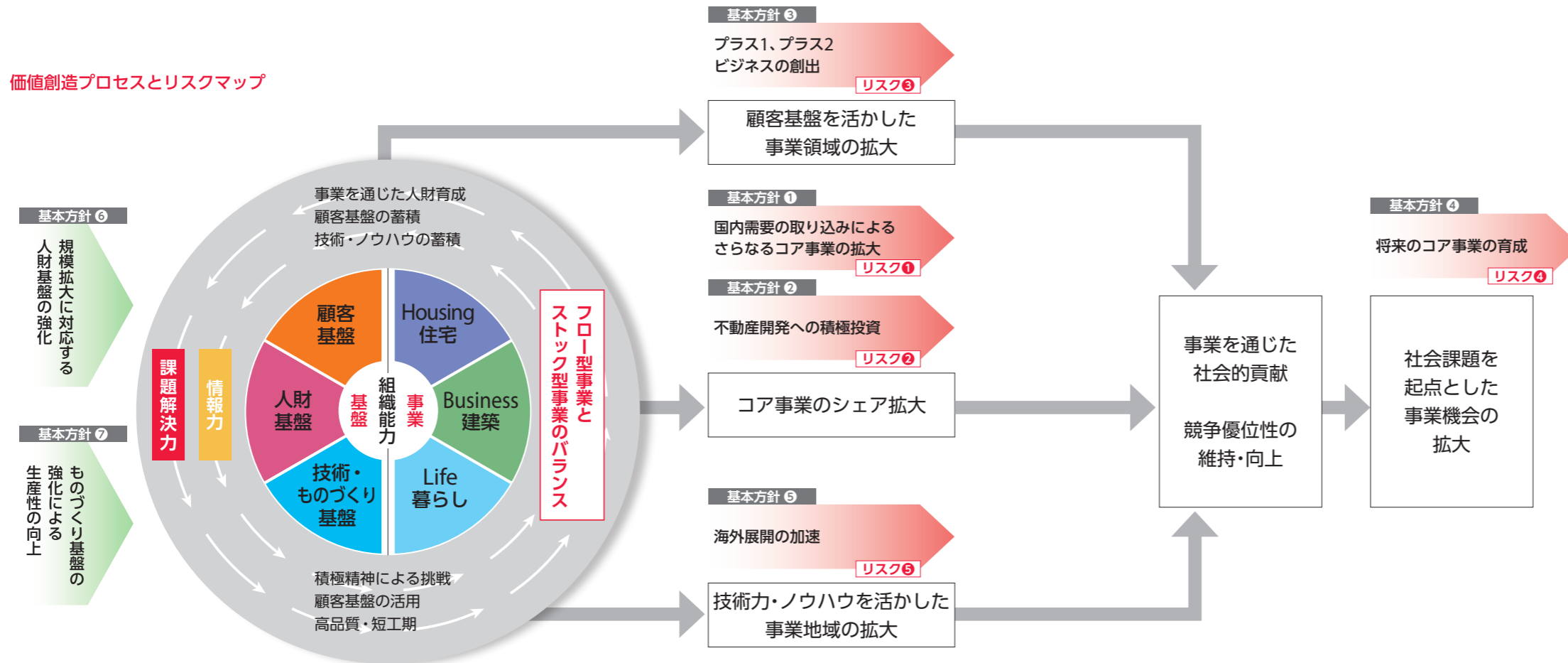




## 第5次中期経営計画の基本方針と対処すべき課題

当社グループの将来像の実現に向けて、第5次中期経営計画に掲げる基本方針のもと、ビジネスフィールドを拡大しています。基本方針の実行の過程および実現後の主要なリスク(対処すべき課題)については、以下のようなものがあります。なお、本項において将来に関する事項が含まれていますが、当該事項は2018年7月末現在において判断したものです。またこれに加え、事業全般および経営基盤に影響を及ぼす可能性がある事項については、自然災害、法的規制、原材料・資材価格・人件費の高騰などに関するさまざまなリスクがあります。

### 価値創造プロセスとリスクマップ



### 投資計画と資金計画

| 基本方針 ⑩ | 経営効率と財務健全性の維持 |       |       |     |
|--------|---------------|-------|-------|-----|
| 投資計画   | 不動産開発(海外含む)   | 設備投資  | M&A   | 合計  |
|        | 7,200         | 2,000 | 800   | 1兆円 |
| 資金計画   | 営業キャッシュ・フロー   | 不動産売却 | 有利子負債 | 合計  |
|        | 5,600         | 3,000 | 1,400 | 1兆円 |

(億円)

▶ P.54 (投資計画の進捗状況)

### 対処すべき課題

#### リスク① 競合に関するリスク

▶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** あらゆる事業において、戸建住宅のお客さまに寄り添う姿勢を“心”として、お客さまとの長きにわたる信頼関係の構築により、優位性を維持・向上させていきます。

▶ P.39-48 (各コア事業の特徴と強み)

#### リスク② 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リスク。  
▶不動産開発において、プロジェクトの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外の費用発生、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** 不動産開発投資について、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。

▶ P.87 (不動産開発投資とリスク管理)

#### リスク③ 事業の多角化に関するリスク

▶事業戦略上、必要に応じて企業や事業の買収、組織再編等を行っているものの、シナジー効果が期待通りの成果をもたらさないこと等により想定した利益が得られないリスク。

**対策** 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。

経験の浅い事業領域への取り組みにおいては、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。

▶ P.49-50 (その他事業)

#### リスク④ 海外事業に関するリスク

▶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。  
▶現地の商慣習や文化等に対する知識・経験不足により、当社の有する競争力が発揮できないリスク。

**対策** 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おける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での展開を図っていきます。

▶ P.51-52 (海外事業)

事業別概況



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

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、オーナーさまには安定経営を多角的にサポート。

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や、ロボット事業など幅広い分野で事業を展開。

年間実績

▶販売戸数  
請負住宅 6,907戸  
分譲住宅 2,320戸

▶販売戸数  
低層賃貸住宅 37,355戸  
中高層賃貸住宅 2,899戸  
▶管理戸数 543,124戸

▶販売戸数 2,718戸  
(コスモスイニシア含む)  
▶管理戸数 353,026戸

▶リフォーム受注件数 49,721件\*4  
▶営業スタッフ数 936人\*4

▶施工数 42,441棟\*5  
(2017年度累計)  
▶転貸建物の貸付可能面積 6,157,287m<sup>2</sup>

▶物流施設の開発敷地面積 8,207,537m<sup>2</sup>  
(2017年度累計)  
▶医療・介護施設の請負受注件数 574件\*6

▶ホームセンター購入者数 28,526千人  
▶ホテル利用者数 8,337千人  
▶スポーツクラブ利用者数 188,696人



請負住宅



低層賃貸住宅



分譲マンション



リフォーム内装



ロードサイド店舗



物流施設



環境エネルギー



分譲住宅



中高層賃貸住宅



分譲マンション



リフォームサロン



複合型商業施設



医療施設



都市型ホテル

2017年度 事業別主要数値(対前年度比)

|  |                 |                  |                 |                 |                  |                   |                   |
|--|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|------------------|-------------------|-------------------|
| 売上高(億円)*1                                    | 3,853 ( 1.3% ↓) | 10,308 ( 5.5% ↑) | 2,850 ( 8.4% ↑) | 1,121 ( 6.2% ↑) | 6,208 ( 9.0% ↑)  | 8,502 ( 2.6% ↑)   | 6,371 ( 24.1% ↑)  |
| 営業利益(億円)*1                                   | 215 (11.8% ↑)   | 1,066 (13.1% ↑)  | 133 ( 0.8% ↓)   | 132 ( 1.1% ↑)   | 1,141 (13.3% ↑)  | 889 (12.6% ↑)     | 230 ( 36.5% ↑)    |
| 営業利益率(%)*1                                   | 5.6 ( 0.7pt ↑)  | 10.3 ( 0.7pt ↑)  | 4.7 ( 0.4pt ↓)  | 11.8 ( 0.6pt ↓) | 18.4 ( 0.7pt ↑)  | 10.5 ( 1.0pt ↑)   | 3.6 ( 0.3pt ↑)    |
| 従業員数(人)*2                                    | 4,650 ( 0.1% ↑) | 6,812 (10.1% ↑)  | 5,632 (11.0% ↑) | 2,427 ( 3.0% ↑) | 4,917 ( 0.6% ↓)  | 6,525 ( 4.9% ↑)   | 10,716 ( 11.9% ↑) |
| 設備投資額(百万円)*1                                 | 7,594 (10.8% ↑) | 30,025 (20.0% ↓) | 5,091 (17.7% ↓) | 143 ( 2.3% ↓)   | 58,455 ( 5.3% ↓) | 131,180 (20.1% ↓) | 52,299 ( 17.0% ↓) |
| CO <sub>2</sub> 削減貢献量(万t-CO <sub>2</sub> )*3 | 33.5 ( 3.5% ↓)  | 45.9 ( 1.7% ↓)   | 9.2 (48.9% ↓)   | 18.4 (12.8% ↓)  | 126.9 (26.6% ↑)  | 107.2 ( 0.9% ↓)   | 173.2 ( 3.7% ↑)   |

\*1 セグメント別の数値は、セグメント間の内部取引を含んでいます。  
 \*2 従業員数は正社員のみ的人数です。  
 \*3 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CO<sub>2</sub>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2018」P.198参照)  
 \*4 受注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(2018年4月1日現在)。  
 \*5 大和ハウス工業(個別)の流通店舗事業の施工数です。  
 \*6 大和ハウス工業(個別)、大和リースおよびフジタの合計値です。

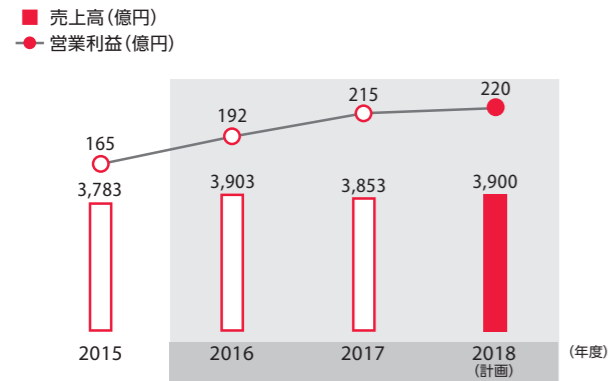




## 戸建住宅

2017年度 戸建住宅着工戸数国内シェア **2.45%**  
(請負住宅のみ)

### 売上高／営業利益



### 事業の特徴と強み

#### 時代のニーズを先取りした商品でシェアを拡大

戸建住宅事業は、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、販売累計実績は61万戸超となっています。地域に密着した事業活動と、耐震性・耐久性・省エネ性を高めた「xevo(ジーヴォ)」シリーズなど時代のニーズを先取りした商品ラインアップにより、戸建請負住宅・分譲住宅の双方でシェア拡大を目指しています。また、営業や建築士、施工技術者など専門スタッフが施工後までの全工程でお客様に寄り添います。

### 戦略の進捗

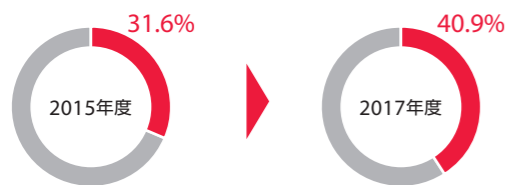
#### 2017年度の取り組み

2017年度の売上高は微減となりましたが、戸建住宅商品「xevoΣ(ジーヴォシグマ)」の主力化により1棟当たり単価が向上し、加えて生産の効率化などにより原価改善が進んだことなどから営業利益率が改善し増益となりました。3・4・5階建商品「skye(スカイエ)」の販売にも注力し、賃貸併用、店舗併用住宅などへと提案の幅を拡大しました。そのほか、デザインや仕様にこだわりを持つお客様のニーズに応える商品として、最高級の本造フルオーダーの家づくりプロジェクト「PREMIUM GranWood(プレミアムグランウッド)」をスタートさせました。

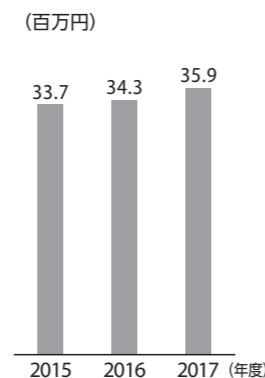


xevoΣ(ジーヴォシグマ)

#### 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



宅配ボックス(再配達)の軽減



ダイワコネクト(AI・IoTの活用)

社会課題の解決に貢献する取り組みとしては、共働き世帯向けの「家事シェアハウス」や、再配達の軽減を図る新型宅配ボックス「D's box(ディーズボックス)」の販売を推進しました。また、さまざまな住宅設備や家電がつながることで、より一層利便性が高く豊かな暮らしの提供を目指すコネクテッドホームブランド「Daiwa Connect(ダイワコネクト)」プロジェクトでは、戸建住宅のIoT化を進め、その第一弾としてGoogleのスマートスピーカー「Google Home」などを活用した住宅を展示場で公開し、今後の住環境の課題解決を目指しています。

#### 2018年度の取り組み

xevoΣ、skyeの販売に引き続き注力するとともに、併用住宅の提案強化を図ります。また、さらなるコストダウンの推進や商品力強化に加え、社会課題を解決する暮らし方提案により、お客様満足度の向上・シェア拡大を目指します。



営業本部副本部長  
住宅事業全般担当

取締役  
常務執行役員  
大友 浩嗣

#### 事業を通じた社会課題の解決と価値創造 社会インフラを守り続ける

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戸建住宅事業では、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います。国内人口が減少し、住宅着工戸数も減少する中、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おり、住宅技術を蓄積してきた当社への期待は大きく、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。

#### 現場の声が革新的な商品開発につながる

解決すべき社会課題は時代の中で常に変化しています。現在ある社会課題も10年後には既に解決し、別の課題が生まれているでしょう。創業者は「商品は3年で墓場に送れ」と従業員に語っていました。過去の商品にとらわれることなく、常にチャレンジし新しい価値を提供し続ける考えは今も根付いています。当社では支社・支店と本社部門との連携により、新しい価値を生み出しています。たとえば本社部門では、ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)<sup>※1</sup>などの国や省庁の方針に対応する役割などがあります。一方、支社・支店では、地域特有のニーズを丁寧に吸い上げ、新商品開発につなげる役割を担っています。たとえば、富山支店から生まれた「家事シェアハウス」の取り組みです。福井県や富山県は歴史的な背景もあり、従来から女性の就業率が高い地域です。そこで、支店の女性従業員が集まり、家事の悩みを解決する家を生み出すプロジェクトが立ち上がりました。そして誕生したのが、家事を家族でシェアするという「家事シェアハウス」のコンセプトです。このアイデアは、瞬く間に全国で反響を呼び、本社部門でブラッシュアップして全国展開する商品となりました。今後も現場の声を反映しながら、世の中の流れを読み、これまでにない付加価値のある商品を提供することで、社会課題を解決したいと考えています。

※1 経済産業省、国土交通省、環境省が連携し、「外皮の断熱性能等を大幅に向上させるとともに、高効率な設備システムの導入により、室内環境の質を維持しつつ大幅な省エネルギーを実現した上で、再生可能エネルギーを導入することにより、年間の一次エネルギー消費量の収支がゼロとすることを旨とした住宅」。

#### 価値創造を支える強み

##### 3つの基盤

##### ● 人財基盤 現場主義の人財育成

新たな価値を生み出すのは人財です。住宅は現場の人間がお客様とともに、時間をかけてつくり上げるため、従業員一人ひとりの成長が、お客様の満足につながります。専門的な知識は重要ですが、人財育成のポイントはやはり現場主義です。積極的に現場に出向き、現場での対話を通じて課題を見つけ、それを克服することで成長することを目指します。

##### ● 顧客基盤 買取再販ビジネスの強化

当社では建築からメンテナンス、売買に至るまでオーナーさまをサポートし続ける「AQ ASSET(エーキュー・アセット)」や、オーナーさま同士と当社従業員との親睦を目的とした交流会「ふれあいの会」など、住宅を引渡した後も、オーナーさまとのリレーションを絶やすことなく、さまざまなご要望にお応えできる体制を整えています。

また、新たに「Livness(リブネス)」というグループ統一ブランドを立ち上げ、お客様の状況に応じて家を買取り、リフォームして販売する、買取再販の事業も強化しています。少子高齢化により空家問題が課題となる中で、ビジネスチャンスにつなげたいと考えています。

##### ● 技術・ものづくり基盤 エネルギーゼロ住宅の実現

国の方針に基づき、住宅に求められる環境性能の水準はますます高くなっており、50年、100年住み続けることができる住宅が求められています。耐震性の向上はもとより、今後エネルギーを自給自足できる自立型住宅の需要も高まるでしょう。断熱性に優れた住宅に、太陽光発電やリチウムイオン蓄電池を活用することで、外部エネルギーに頼らずCO<sub>2</sub>排出をゼロにする住宅も実現しつつあります。また、現場における人手不足への対応については、既に省力化、効率化を進め、PC<sup>※2</sup>基礎の活用も進めています。また、2017年1月よりAIやIoTを活用した住宅の展開も進めており、今後も社会が抱える課題解決のための技術革新を進めていきます。

※2 PC(precast concrete)とはプレキャストコンクリートの略で、建物の基本となる部材をあらかじめ工場で製造した後、現場へ持ち込み組み立てる工業化工法。

#### 「家事シェアハウス」



自分専用カタツケロッカー



お便り紙蔵庫



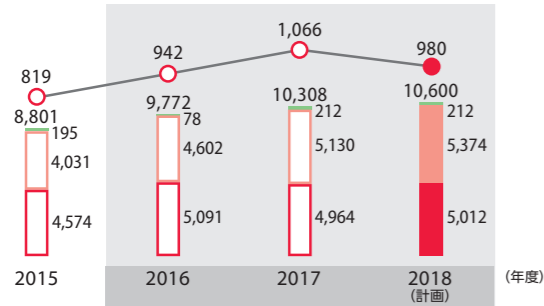


## 賃貸住宅

2017年度 賃貸住宅着工戸数国内シェア **9.80%**  
(貸家のみ)

### 売上高/営業利益

■ 売上高(億円) □ 請負・分譲 □ 賃貸管理 □ 開発物件売却  
● 営業利益(億円)



### 事業の特徴と強み

#### オーナーさまとのリレーションを強みにシェアを拡大

賃貸住宅事業は、土地診断からプランニング、設計、建築、経営サポートにいたる総合力と、オーナーさまとのリレーションを強みに市場シェアを拡大しています。

請負事業では、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マンションなど、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ナップとなっています。また、賃貸管理事業では、オーナーさまの安定した賃貸経営とご入居者さまの快適な暮らしをサポート。2017年度末のグループ管理戸数は、54万戸を超え、入居率は97.3%と高い水準を維持しています。

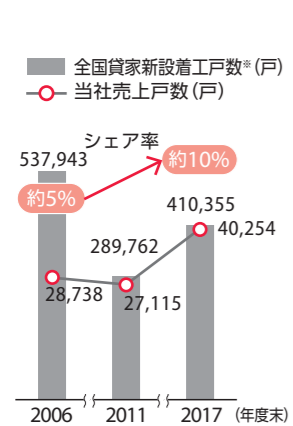
### 戦略の進捗

#### 2017年度の取り組み

2017年度の新設住宅着工戸数における貸家は3年ぶりに減少となりましたが、当事業では3階建商品や中高層賃貸住宅への取り組みを強化するなど、大型物件の受注拡大を図るとともに、企業および自治体の遊休不動産の活用提案を推進するCRE・PRE戦略支援にも注力しました。また、社会課題の解決に貢献する取り組みとしては、インバウンド需要の拡大に対応した宿泊施設・サービスを提供するため、ホテル開発を推進しました。

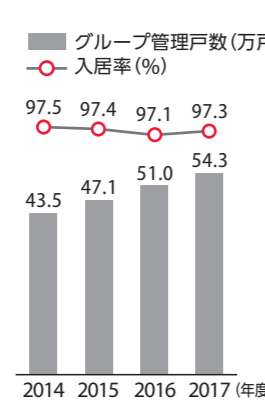
大和リビングでは賃貸住宅のご入居者さまに提供している「選べるサービスD-room+」に、電子書籍が読めるサービスや映画が楽しめるサービス等の3コンテンツを新たに加えるなど、ご入居者さまのライフスタイルに合わせた多様なサービスを充実させることで、高い入居率を引き続き維持。加えて、ご入居者さまを対象に、ドッグハウス付賃貸併用分譲住宅商品「SEJOUR DD-1(セジュール ディーディーワン)」を発売するなど、新たな商品の開発にも取り組んできました。

#### 全国着工戸数と当社販売戸数



\* 出所 全国住宅着工戸数(国土交通省)

#### 賃貸住宅グループ管理戸数・入居率



中高層賃貸住宅



賃貸併用住宅



寮・社宅、官舎

#### 2018年度の取り組み

賃貸住宅市場では供給過剰の懸念が高まりつつありますが、当事業では、引き続き新商品の開発とご入居者さまへのサービスの拡充により、受注拡大と入居率の維持向上を図ります。このほか、中高層賃貸住宅やホテル開発などの豊富な商品バリエーションで事業拡大に取り組みます。



#### 集合住宅事業担当

取締役  
専務執行役員  
堀 福次郎

#### 事業を通じた社会課題の解決と価値創造

##### ご入居者さま目線の商品開発

当社グループは管理戸数54万戸、入居率97.3%と高い水準で賃貸住宅事業を行っています。

高い入居率を維持できる背景には、ご入居者さまのニーズを捉え、常にご入居者さまの目線に立ち、満足していただける商品・サービスをつくる体制があります。たとえば、女性目線に立ち、業界に先駆けてホームセキュリティを標準装備した防犯配慮型賃貸住宅は、オーナーさま・ご入居者さま双方に満足いただけており、契約実績は累計で25万戸を超えています。少子高齢化が進み世帯数が減少していく中においても、時代の変化を的確に捉え、ご入居者さまに喜んでいただける付加価値の高い賃貸住宅をつくることで、事業の拡大を図っていきます。

##### DNAの継承で、売上高10兆円を実現

時代を重ねる中で、お客さまとのリレーション、事業内容や従業員も変化しています。しかし、大和ハウスのDNAである石橋信夫イズムは消えることなく、我々の中に生き続けていくと感じています。2018年3月期に、当事業の目標であった売上高1兆円を達成しましたが、これは創業100周年にグループ売上高10兆円という目標の通過点にすぎません。今後も「儲かるからではなく、世の中の役に立つからやる」という創業者の想いを忘れることなく、お客さま目線に立った賃貸住宅を手掛けていきます。

#### 価値創造を支える強み

##### 3つの基盤

##### ●人財基盤 多彩な表彰制度でモチベーションと人財力を向上

当事業では、営業職に対して表彰制度を設けています。たとえば、一定以上の売上を達成した営業担当者を激励するマイスター制度では、授与されると名刺に星マークをつけることができ、個々のモチベーション維持につながっています。また、営業活動を支える管理部門の人財に対しては、「もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら」というベストセラー本からヒントを得た研修などを実施するなど、さまざまなアイデアを駆使して人財育成にも積極的に取り組んでいきます。

##### ●顧客基盤 オーナーさまとのリレーションシップの継続

オーナーさまとの深いリレーションシップが欠かせない当事業では、全国に93あるオーナー会が主体となり、日々関係強化を図っており、新規受注のうち約4割がオーナーさまからのリピート受注となっています。今後も、オーナーさまとの関係を途切れさせることのないよう、資産を継承されるご家族向けのジュニア会や全国オーナー女子会などの活動の幅も広げ、関係強化に努めていきます。

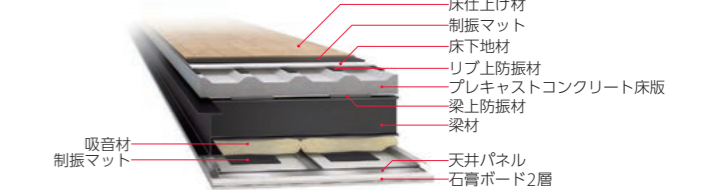
##### ●技術・ものづくり基盤 試行錯誤の繰り返しで技術力を向上

賃貸住宅にとって住戸間の音の問題、特に上下階の衝撃音による騒音問題は、入居者アンケートなどからも、多くのご入居者さまが不満を感じている項目で重要な課題です。当社では、この課題を解決するため、2012年10月より、軽量鉄骨造の躯体と高強度プレキャストコンクリート床版を組み合わせた「サイレントハイブリッドスラブ50」\*1を開発、賃貸住宅商品に使用し、ご好評をいただいています。

2018年3月には、住宅の品質確保の促進等に関する法律に基づく「重量床衝撃音対策」において、住宅メーカー初の国土交通大臣の特別評価方法認定\*\*2[等級5(最高等級、LH-50等級)]を取得しました。

今後も、お客さまに高品質な賃貸住宅を供給すべく、技術開発に取り組んでいきます。

#### サイレントハイブリッドスラブ50



品確法による重量床衝撃音遮断性能  
3ランク上がることで、聞こえる音は3分の1になります。

| 等級  | 性能           | 構造                |
|-----|--------------|-------------------|
| 等級5 | LH-50以上      | 軽量鉄骨造             |
| 等級4 | LH-55以上      | 性能が良いとされる軽量鉄骨造    |
| 等級3 | LH-60以上      | 3ランクUP            |
| 等級2 | LH-65以上      | 軽量鉄骨造 ALC板100mm仕様 |
| 等級1 | その他(LH-70以下) | 一般的な木造            |

\*1 株式会社エムテックとの共同開発・共同認定取得となります。発売時より一部改良し認定を取得しました。

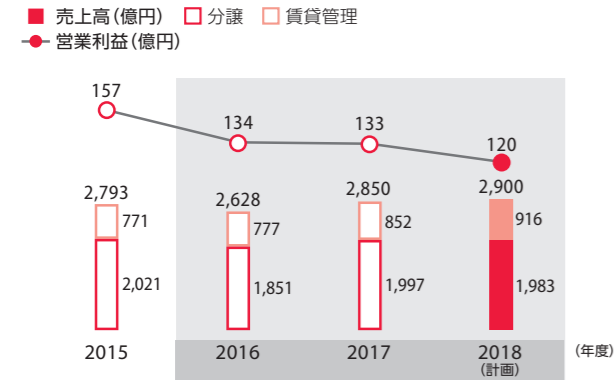
\*2 住宅性能表示制度では、表示すべき性能の評価は「評価方法基準」に基づいて行いますが、特別な構造を用いた住宅の評価等は、「評価方法基準」に定められていないため、特別な評価方法として国土交通大臣が個別に認定を行います。重量床衝撃音対策においては、「評価方法基準」は、鉄筋コンクリート造を前提としたものであり、軽量鉄骨造の界床構造の性能評価は基準がないため特別評価方法認定を取得することになりました。





## マンション

### 売上高/営業利益



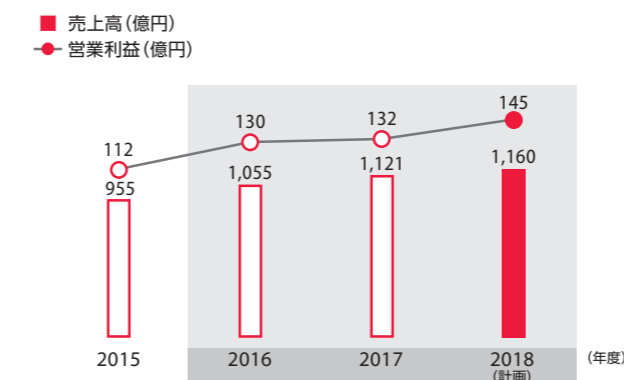
### 事業の特徴と強み

#### 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、都市再生の街づくり、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19.7万戸となりました。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、2017年度末現在の総管理戸数は35万戸を超え、国内5位となっています。

## 住宅ストック

### 売上高/営業利益



### 事業の特徴と強み

#### 顧客基盤や技術を強みに事業の成長を目指す

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。

### 戦略の進捗

#### 2017年度の取り組み

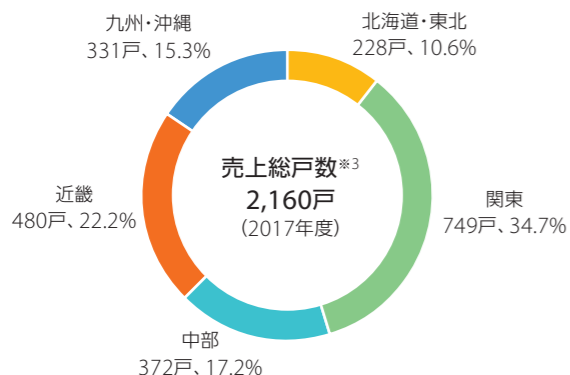
2017年度の新設住宅着工戸数における分譲マンションは、2年連続で減少となる中、当社は主に首都圏や地方中核都市において付加価値の高いマンション供給を強化してきました。「プレミスト湘南辻堂」(神奈川県)<sup>※1</sup>では、IoT技術とAIを活用したスマートウェルネスサービスや生活利便性の高い立地が好評を博し、第1期120戸を全戸即日申込登録いただきました。また、コスモスイニシアにおきましては、投資用不動産を保有されている不動産オーナーさま、または購入を検討されて

※1 当社、神奈川中央交通株式会社、株式会社長谷工コーポレーションの共同事業

いるお客さまに向けて、AIによる一棟投資用不動産価値の将来予測と投資プランシミュレーションが行える不動産業界初のサービス「VALUE AI(バリューアイ)」の提供を開始するなど、新たな取り組みを推進しました。

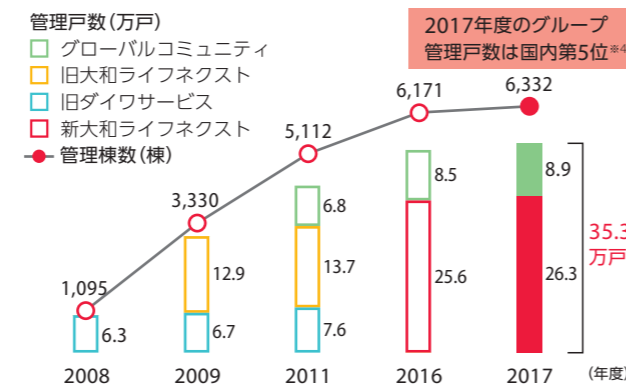
管理事業では、大和ライフネクストにおいて、PC・スマートフォン等を利用してwebにて理事会を開催できるシステム「Web理事会サービス」の提供を開始するなど、ご入居者さまへのサービス向上に努めてきました。

#### 地域別売上状況<sup>※2</sup>



※2 大和ハウス工業(単体) ※3 共同開発事業の戸数を出資率で配分しています。

#### グループ分譲マンション管理物件



※4 マンション管理新聞より当社集計。

#### 2018年度の取り組み

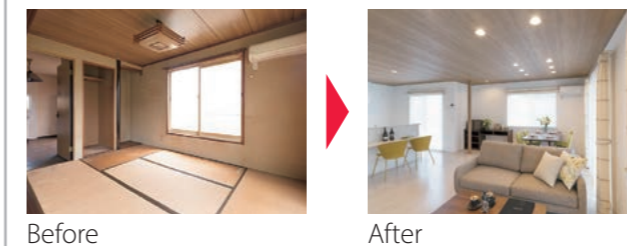
これまで強化してきた首都圏エリアに加え、近畿圏エリアにおいても供給を強化します。また、アクティブシニア向け分譲マンションなど、市場の多様なニーズに対応した物件・サービスの提供や、グループ力を活かした複合開発などを強化することで、事業の拡大に取り組みます。

### 戦略の進捗

#### 2017年度の取り組み

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、さらなる住宅ストック市場の活性化に向け、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を提供。また、リブネス特別仕様として、物件の地盤や建物構造を検査した結果を踏まえ、最長10年間の建物保証を付けるほか、新築住宅で培ったノウハウを活かし、共働き世帯のための「家事シェアハウス」や「しまいごっこイーजीークローク」など住まい方提案も行っています。

#### リフォーム事例



#### 2018年度の取り組み

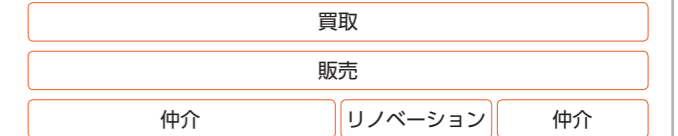
新ブランド「Livness」の認知度を高め、リフォームや買取再販等の提案強化を図るとともに、オフィスや倉庫など企業保有資産の点検やリフォーム提案も強化することで受注拡大を目指します。

住みかえは大和ハウスグループのリブネスで

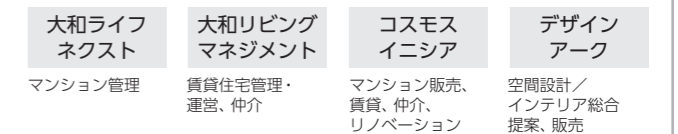


【リブネス】

大和ハウス工業 (不動産流通事業部) | 日本住宅流通 | 大和ハウスリフォーム | 大和ホームズオンライン



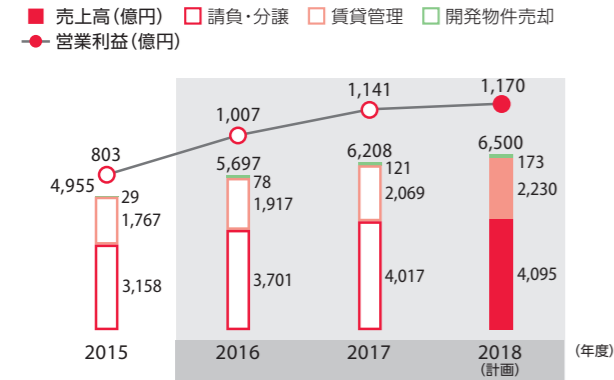
全国に広がるネットワークで連携したサービスを展開していきます





## 商業施設

### 売上高／営業利益



### 事業の特徴と強み

#### 独自のシステムをベースに、バリエーションを拡大

商業施設事業では、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」をベースとして事業を全国で展開。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た多様な施設建築で受注を拡大しています。

グループで展開する商業施設開発では、企画・建設からリーシング・管理・運営までを一貫して推進。グループ力を活かした大型商業施設の開発にも注力しています。

### 戦略の進捗

#### 2017年度の取り組み

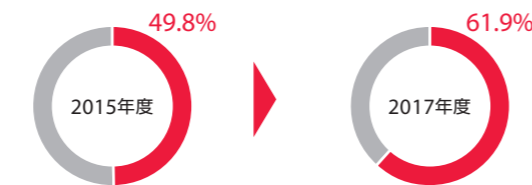
テナント企業さまの事業戦略に対応した適切な出店計画の提案や、エリア特性を活かしたバリエーション豊富な企画提案を推進し、店舗以外にもさまざまな用途の物件開発に積極的に取り組むことで業績を拡大しており、2017年度は、店舗以外の請負比率が6割を超え、1棟当たり受注単価は3億円を超えています。

加えて、市街地開発や大型物件への取り組みにも注力し、業容の拡大を図っています。

また、企画・開発・施工からテナントリーシング・管理・運営まで一貫して推進し、大型ショッピングセンターをはじめとする商業施設を全国で展開しており、2017年度末の貸付可能面積はグループ全体で615万㎡となり、入居率は99%となっています。

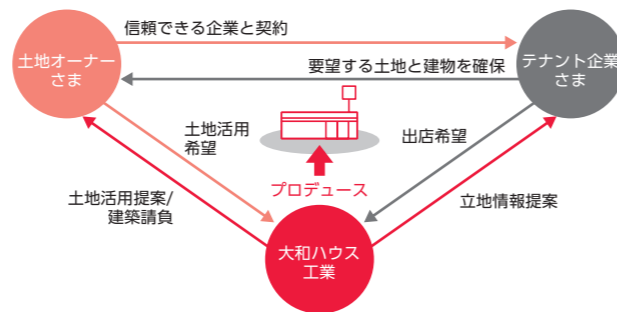
2017年6月には、グループ組織能力を最大限に活かした戸建住宅や分譲マンションとの住・商一体の複合開発「高尾サクラシティ」(東京都)内で、大型商業施設「iias(イーアス)高尾」を開業し、地域市民の生活利便性の向上に貢献しています。

#### 店舗以外の請負比率(受注金額ベース)



#### LOCシステム

LOCシステムでは、国内73事業所の約700名の営業人員が全国の約4.8万人の土地オーナーさまと4,000社を超えるテナント企業さまのニーズを把握しています。そして事業部では、オーナーさま対応をサポートするオーナー支援グループや、全国展開を考えるテナントニーズに応えるためのロック推進グループや大型推進グループがあり、支社・支店と事業部が連携することで、双方のニーズに適切に対応できる組織体制となっています。



#### 2018年度の取り組み

今後もエリアの特性を活かしたテナント企業さまのバリエーション拡充と物件の大型化への取り組みを引き続き強化しながら、店舗以外のさまざまな用途の物件開発にも取り組み、事業拡大を図ります。



流通店舗事業担当

取締役  
常務執行役員  
下西 佳典

### 事業を通じた社会課題の解決と価値創造 時代のニーズに寄り添うビジネス

当事業はモータリゼーションが急速に進んでいた1977年に発足。当時は郊外の幹線沿いにファミリーレストランやカー用品などの店舗を中心に手掛け、町と町を結ぶ主要な道路に、お客さまが必要とする店舗をつくり、人の流れを活発化させることで、町の活性化を図ってきました。現在は時代のニーズに合わせ、店舗の建設は4割程度となり、店舗付レジデンスやホテル、高齢化社会のための介護施設や、待機児童解消のための保育園、eコマースの拡大による物流施設などの建設も広がっています。テナント企業さまの事業戦略に合わせ、出店規模に合致した土地や建物の提案がより重要になってきています。加えて、地域の特性をいち早く把握し、土地オーナーさまとテナント企業さまをマッチングさせることで、社会のニーズに応えていきたいと考えています。



店舗付レジデンス  
「ドミールCity門前仲町」



ホテル  
「ダイワロイヤルホテルグランデ京都」

#### 価値創造を支える強み

##### 3つの基盤

##### ●人財基盤 自己研鑽と積極的な責任委譲

お客さまとの強固なリレーションシップは、自ら土地を調査して、現場に出向くという「現場主義」による教育法で培われたものです。一見、効率が悪いように思えますが、お客さまとの接点ができれば、大きな強みに変わります。当事業では新入社員でも早く現場に出てもらい、先輩・上司がフォローしながら、

現場の空気を肌で感じてもらうように努めています。その上で、従業員それぞれが自ら学びたいというモチベーションを高める環境づくりが、人材育成において最も大切なことだと考えています。そのためにも、先輩や上司がいい手本であることを心がけるとともに、積極的に責任を委譲することが重要です。現場を通じて人を育てることは、大和ハウスグループの強みであり、そのDNAは今後も継承していきたいと考えています。

##### ●顧客基盤 強固なリレーションシップの継続

当事業部の強みは、42年間にわたってLOCシステムを継続することで培った経験と実績、そしてお客さまとの深いリレーションシップです。これまで、約4,000社超のテナント企業さまとお付き合いをしてきましたが、それぞれ出店スピードも、出店規模も異なります。お客さまの求めるスピードや規模に対応できるような、全国規模の組織があるのは当社グループならではの強みです。

全国47都道府県に配置した地域の営業担当が土地オーナーさまと直接お会いすることで、本当のニーズを肌で感じることができるのも大きな強みです。我々の事業は、店舗を建てて終わりではありません。賃貸期間中は賃料改定、期間満了後の土地活用についてのご相談など長きにわたります。こうして築き上げてきた長年にわたる継続したリレーションシップは、当社グループの大きな強みであり、価値創造の源泉となっています。

お客さまに初めて会ってから契約までのスパンが非常に長い当事業だからこそ、常に新しいお客さまとの出会いが必要です。今後も、時代の先を見据えながら、お客さまのニーズを先取りし、当社グループの成長につなげていきます。

##### ●技術・ものづくり基盤 技術力の蓄積をベースに案件を多角化

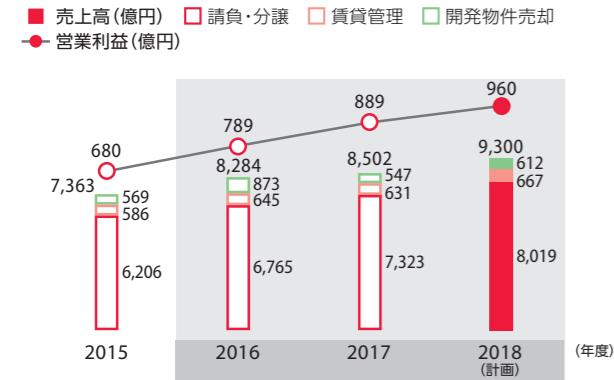
技術が大きく進歩する中で、現場で最も重要視しているのは、安全性です。小売店舗以外にも、ホテル、賃貸レジデンス、介護施設、病院などさまざまな案件を手掛けていますが、これら多岐にわたる建設は、技術力の裏付けがないとできません。長年にわたって蓄積された技術力は、当社グループの大きな強みです。また、協力会社との長期にわたる関係も得難い強みです。中には50年以上の付き合いがある会社もあります。これだけ長期にわたって関係を結ぶことができるのは、当社への信頼感があるからでしょう。今後もこの関係性を続けることが、当社の成長には欠かせない要素だと考えています。





## 事業施設

### 売上高／営業利益



### 事業の特徴と強み

#### リレーション強化により、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、法人のお客さまのニーズに応じた施設建設のプロデュースや資産の有効活用をトータルサポートすることで業容の拡大を図っています。物流施設事業では当社独自の事業スキーム「Dプロジェクト」を展開。常に現場の最前線から高度なソリューションを導き出し「選ばれる物流施設」を目指しています。

グループ会社のフジタとのシナジーを活かし、お客さま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、事業所・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。

### 戦略の進捗

#### 2017年度の取り組み

物流施設関連では、全国19カ所の物流施設を新たに着工。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の開発を進めるため、グループの物流関連企業を統括するダイワロジテックを設立。在庫管理システムのフレームワーク、アパレル業界向けのフルフィルメントサポート業務のノウハウを有する株式会社アッカ・インターナショナル、物流ロボットシステム「Butler®(バトラー)」<sup>※1</sup>の独占販売権を保有するGROUND株式会社、配車システムのHacobuなどとソリューションを統合し、AIやIoTを活用した次世代物流プラットフォーム「Intelligent Logistics Center」の構築に取り組みました。また株式会社ママスクエ

アと提携し、施設内に保育施設を設ける取り組みも開始しました。

食品施設関連では、食品製造企業さまを対象としたセミナーを開催するとともに、HACCP<sup>※2</sup>義務化に向けた安全認証に適した施設建設の提案を引き続き強化しています。

フジタは、国内での物流施設やインフラ等、海外での宿泊施設や自動車関連の工場等で大型案件を受注するなど、建築・土木事業ともに堅調に推移してきました。

※1 「Butler®(バトラー)」はGROUND株式会社の登録商標です。

※2 HACCP(Hazard Analysis and Critical Control Point)とは、食品等事業者自らが食中毒汚染や異物混入等の危害要因(ハザード)を把握した上で、原材料の入荷から製品の出荷に至る全工程の中で、それらの危害要因を除去または低減させるために特に重要な工程を管理し、製品の安全性を確保しようとする衛生管理の手法です。

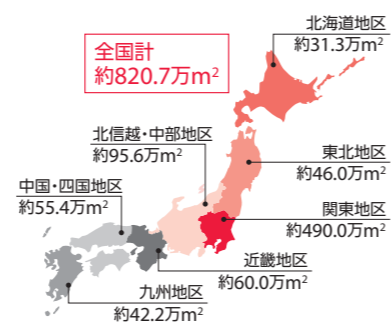


マルチテナント型物流施設「DPL流山(千葉県)」



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)

#### 物流施設の開発敷地面積<sup>※3</sup>



※3 大和ハウス工業(単体) 2017年度末累計実績(施工中・予定含む)

#### 2018年度の取り組み

物流施設関連では、BTS型・マルチテナント型ともに開発をさらに加速するとともに、AI・IoTなどの先端技術を活用した「Intelligent Logistics Center」の取り組みを進め、さらなる高機能化・効率化による競争優位性の確保を図ります。また、医療・介護施設関連でも、従来の介護施設に加え、大型総合病院への提案を強化することで事業拡大を目指します。



建築事業担当

取締役  
常務執行役員  
浦川 竜哉

### 事業を通じた社会課題の解決と価値創造

#### 世界のサプライチェーン発展をサポート

当事業は、豊富な土地情報を活用して、法人のお客さまのニーズに応じたさまざまな施設の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。近年、ものづくりの構造が変化し、海外生産比率が上昇しています。日本企業のさらなる発展のために国内外のサプライチェーンのグローバル化を支えていきます。

農林水産業における国内就労人口は減少し、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す。当事業では、海外のコールドチェーンや食品の品質・鮮度管理に注力することで、国内外で活動する日本企業を積極的にサポートしており、ベトナム、インドネシアでの工業団地開発に加え、タイ、マレーシアを加えた4カ国で常温・冷蔵物流施設の開発を推進しています。

#### 土地活用で雇用を創出

国内では人口が減少し、少子高齢化が進む中、耕作放棄地も増加しています。当事業では、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、土地の有効活用により、地域の雇用創出にも貢献しています。さらに、オフィスとR&D(研究施設)の役割を併せ持つ複合施設や、国家戦略特区における再生・細胞医療分野の医療研究機関の街づくり、地域のコンパクトシティ化推進など、日本が抱えるさまざまな課題を解決し、価値を創出しています。

#### グループ全体のリソースをフル活用

当社の強みは、グループ会社と連携しながら幅広い事業展開ができることです。直近では、フジタとの共同開発の案件も増えており、今後もますますグループ各社の強みを活かし、相乗効果を生んでいきたいと考えています。

### 価値創造を支える強み

#### 3つの基盤

##### ● 人財基盤 現場主義、積極精神の共有

人財こそが企業成長のカギです。従業員は会社を通じてありたい自分への自己実現の夢を成就し、会社も従業員の成長を通じて成長し、社会の役に立ち、世の中へ価値を提供しなければなりません。創業100周年に売上高10兆円という壮大な目標があるように、従業員にも大きな目標を持ってほしいと思います。当社のDNAは、現場主義、積極精神です。「目標に向かってチャレンジしないことを恐れる」という当社の価値観を、従業員と共有していきたいと考えています。

##### ● 顧客基盤 迅速な顧客ニーズの発掘

事業パートナーとの関係性、社外の人脈形成も非常に重要です。時にはパートナーとの共同事業でお客さまのニーズに応えていく必要があります。当社には創業以来長年にわたって培ってきたお客さまとのリレーションシップがあり、関係が長くなればなるほど、お客さまのニーズもよく分かるようになってきます。創業商品のパイプハウスがJR(旧国鉄)さまの潜在的なニーズを掘り起こしたことで事業が拡大したように、今後もお客さまのニーズを先回りしてご提案できるような関係性を目指します。

##### ● 技術・ものづくり基盤 品質・技術・情報力のたゆまぬ向上

最善・最良の商品を提供する上で、技術・ものづくりは最も重要な基盤です。社員憲章に「品質、技術、情報力の向上に努め」とあるように、ものづくりの品質、サービスはもとより仕事のあり方や従業員自身の資質に至るまで、私たちは日々向上に努めなければなりません。

環境に配慮した建築にも積極的に取り組んでおり、2017年度は一般社団法人日本建設業連合会が主催するBCS賞で当社が担当した「YKK80ビル」が受賞しました。加えて、米国グリーンビルディング協会が開発・運用するLEED-CSについても「プラチナ認証」を受け、両賞とも当社グループ初の受賞となりました。また、当社ではオリジナルの免震装置(DKB弾性すべり支承)をいち早く導入しており、東日本大震災の折も、お客さまのBCPを支え、物流体制をいち早く整えることができました。

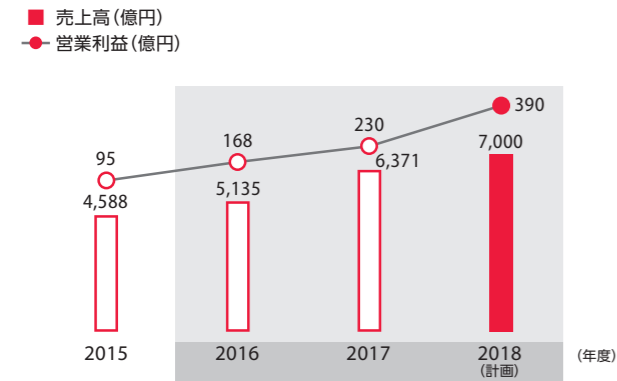
今後も、変化し続ける時代のニーズや最新技術を把握し、ものづくりや技術継承のお手伝いをするという使命を果たします。





## その他事業

### 売上高／営業利益



### 建設支援

#### 多彩な商品とサービスで建設市場をサポートします

物流事業では、全国82カ所に物流センターを配し、高品質な建築・建材物流を展開。IT活用によるコストダウンやリードタイムの圧縮などにより現場作業をサポートするとともに、環境負荷を抑えた物流を提案しています。

インテリア事業は、業界最大規模の571名のインテリアコーディネーターを擁し、お客さまニーズと時代の流れを捉えた空間を創出。各種イベントのプロデュースやリフォーム市場の拡大を見据えたサービスも展開しています。

ホームセンター事業では、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、地域密着の豊富な商品を取り揃えるロイヤルホームセンターを展開。次世代環境配慮型店舗もオープンしました。



物流事業



インテリア事業



ホームセンター事業

ホームセンター店舗数

**59**店舗

(2018年3月31日現在)

### 環境エネルギー

#### グループ一体で、総合的なソリューションを提供します

創エネ・省エネ・蓄エネ・発電・電力小売のノウハウと、グループの建設技術・顧客基盤を活かし、太陽光発電所・メガソーラーの建設をはじめ、事業者が抱えるエネルギーの課題を解決するソリューション事業を提供しています。その中でも、建設・運営・維持管理にわたるワンストップサービスを展開する太陽光発電事業「DREAM Solar(ドリームソーラー)」は、当社グループの総合力を活かしたものです。また、電力の全面自由化により、新電力として電力販売にも力を入れています。

太陽光・風力・水力発電所の発電容量(稼働中のみ)\*

**255.1 MW / 227**カ所

(2018年3月31日現在)

※ グループ16社の合計



太陽光発電事業

### ロボット

#### 働き方改革の実現を目指して

少子高齢化が進み、労働人口がますます減りゆく日本では、労働現場における「働き方改革」に大きな期待が寄せられています。当社は、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みます。

さらに、AI・IoT技術を活用して街のセーフティーネットを構築し、誰もが安心して暮らせる社会をつくることを目指しています。



ロボットスーツHAL®の医療・介護現場や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。



狭小空間点検ロボット  
moogle evo(モーグル エヴォ)

### 都市型ホテル

#### 幅広いターゲット向け、新たなブランドを展開

全国46カ所で展開するダイワロイネットホテルズは、主要都市部の駅周辺を基本とするロケーションにこだわった出店と、高いホスピタリティの提供に努め、高い稼働率とリピート率を保っています。また、外国人旅行者をはじめとしたファミリーやグループなど幅広いお客さま向けに「ラ・ジェント・ホテル」「MIMARU(ミマル)」など新しいブランドも展開。今後も新規店舗の開発を全国で進めるとともに顧客満足度を高め、ホテルチェーンとしての認知度・ブランド力の向上を目指します。



ダイワロイネットホテルズ(46カ所)



ロイトン札幌



大阪マルビル



ラ・ジェント・ホテル/ステイ(3カ所)



MIMARU

### リゾートホテル

#### 事業の可能性を追求し、充実の余暇を提供します

全国のDAIWA ROYAL HOTEL(ダイワロイヤルホテル)、兵庫県の西脇ロイヤルホテルにおいて、地域の自然、季節感、食、歴史、文化、伝統、産業を広く紹介するリゾートホテル事業を展開。地域の特性を活かした豊かなリゾートライフの提供とともに、地元雇用の活性化など地域発展の原動力になることを目指しています。



DAIWA ROYAL HOTEL



ダイワロイヤルゴルフ



西脇ロイヤルホテル

### スポーツクラブ

#### 高まるスポーツ・健康・美容志向に応え、幅広い年齢層が楽しめる場を提供します

フィットネスクラブ事業では、スポーツクラブNASを全国で展開。子ども向けスクールや60歳以上の会員を対象としたコミュニティクラブ、エステティックサロンやホットヨガスタジオなど、従来のフィットネスクラブの枠を超えた、幅広い年齢層の方が楽しめる多彩なコミュニティの創出に取り組んでいます。

フィットネスクラブ店舗数

**68**店舗

(2018年3月31日現在)

エステティックサロン店舗数

**27**店舗

**52** 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
- (2018年3月31日現在)



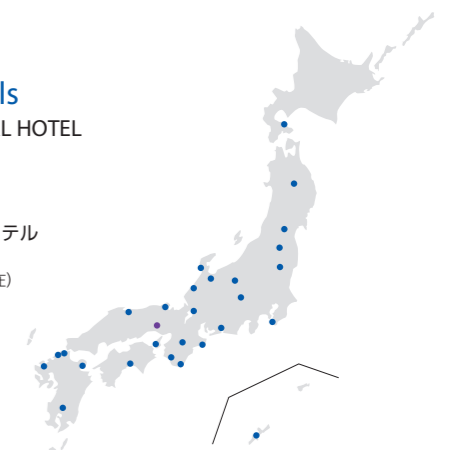
**27** hotels

- DAIWA ROYAL HOTEL

**1** hotel

- 西脇ロイヤルホテル

(2018年3月31日現在)



### パーキング

#### 利便性と収益力の高い駐車場づくりを通して、地域社会に貢献します

不動産の有効活用のひとつとして駐車場開発「D-Parking(ディー・パーキング)」を手掛けるほか、カーシェアリング「D-Share(ディーシェア)」を運営し、手軽で便利、環境にもやさしい車社会の実現を目指します。

収容台数

**53,375**台

(2018年3月31日現在)



パーキング事業





## 海外事業

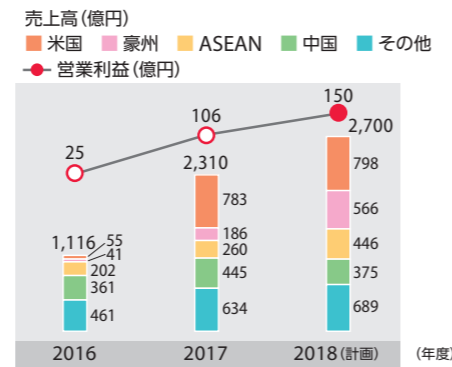
### 米国・豪州・ASEAN諸国への積極投資により、事業規模の拡大を目指します

1960年代から開始した大和ハウスの海外事業は、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」を基本方針のひとつに掲げ、米国・豪州・ASEANを中心に事業を拡大しています。米国では、賃貸住宅事業を中心に、戸建住宅事業も展開。豪州では分譲マンション開発をしており、2018年2月には戸建住宅建設等を展開しているローソングループを買収しました。また成長著しいASEAN諸国では日系企業のサポートとして工業団地やホテル、分譲マンション開発などを進めています。

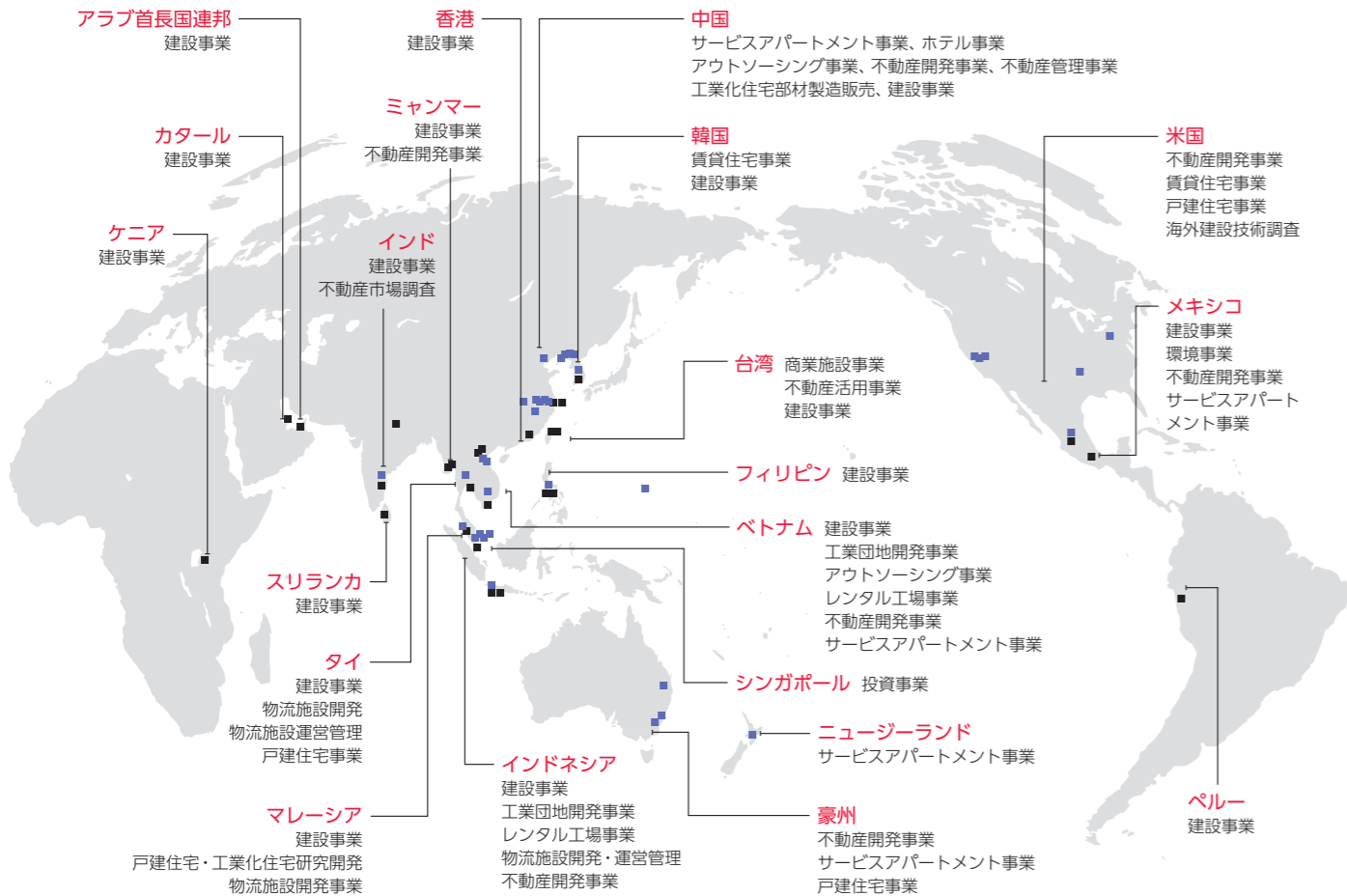
今後も、当社の高品質な建築を世界の人々へお届けできるよう、グループの強みを活かして事業規模の拡大を推進し、2018年度は売上高2,700億円を目指します。

### 売上高／営業利益



注 売上高の合計には調整値を含みます。

### 海外展開エリア



## 米国

### 賃貸住宅事業で実績を重ね、全米を視野に事業の拡大を目指します

賃貸住宅事業では、米国大手不動産会社リンカーン社との業務提携により、テキサス州で賃貸住宅事業を展開しています。このほかダラス、シカゴ、ボストンなどでも賃貸住宅事業を展開しています。

2017年度からは、スタンレー・マーチン社のグループ入りにより戸建住宅事業を展開。2018年2月には、米住宅会社のフロントドア社の戸建住宅事業を譲受し、事業エリアを拡大しています。

### スタンレー・マーチン社 概要

|              |                                 |
|--------------|---------------------------------|
| 正式名称         | Stanley-Martin Communities, LLC |
| 所在地(本社)      | 米国バージニア州レストン                    |
| 業績(2018年3月期) | 売上高 625億円<br>営業利益 49億円          |



賃貸住宅 ノースクラーク(シカゴ)



スタンレー・マーチン社が展開する戸建住宅(イメージ)

## 豪州

### パートナー企業と分譲マンション事業を展開、今後は戸建住宅事業も拡大させます

人口の増加傾向が続き、先進国の中でも経済成長が見込まれる豪州では不動産開発事業を推進。2015年にシドニー近郊で開始した事業は、現地の不動産投資管理会社EGファンドマネジメント社、住友林業株式会社、コスモスイニシア3社と共同で、分譲マンション、商業施設、オフィス、店舗を開発し、2つのプロジェクトを展開しています。

2017年度には、豪州およびニュージーランドにて、35年にわたりサービスアパートメント管理運営事業を展開してきたWaldorf(ウォルドルフ)グループがグループ入りしました。

また、2018年2月には、約40年にわたり豪州にて戸建住宅建設および土地開発事業を行っているローソングループがグループ入りするなど業容を拡大しています。

### ローソングループ 概要

|              |                        |
|--------------|------------------------|
| 正式名称         | Rawson Group Pty Ltd.  |
| 所在地(本社)      | 豪州ニューサウスウェールズ州         |
| 業績(2017年6月期) | 売上高 490億円<br>営業利益 58億円 |



分譲マンション開発 フラワー・ミル・オブ・サマーヒル



ローソングループが展開する戸建住宅(イメージ)

## ASEAN・中国

### 分譲マンション、工業団地の開発、ホテル建設を通じて、ASEANの経済成長に貢献します

ASEANでは、日系企業を中心に事業計画策定のアドバイスや事業運営面でのサポートを行い、進出企業が海外で安心できる事業環境を整備しています。経済成長が続くベトナムでは、分譲住宅ニーズの高まりを受け、高級住宅街ホーチミンのフーミーファンエリアにおいて日系企業で初めて総戸数約2,300戸の分譲マンション販売を開始。2017年からは、ベトナム・ハイフォン市でホテル建設をスタートさせ、日本人駐在員、出張者など日本企業進出の宿泊ニーズに対応します。

中国では、日本国内で培ったノウハウや技術を活かし「安全・安心・信頼」をコンセプトに分譲マンションを展開しています。高品質な住宅に加えて日系企業が開発する街そのものの環境

の良さが、高い支持を集めています。また、中国での実績が30年を超えるフジタは、日系の自動車産業、電化製品関連企業などの生産工場を数多く手掛けており、日系建設企業でトップクラスの地位を確保しています。深刻化する環境汚染問題に対しても、独自の技術力を活かした環境ビジネスの可能性を追求しています。



ミッドタウンプロジェクト(ベトナム・ホーチミン市)(完成予想図)



グレース・レジデンス(中国・常州市)

CFOメッセージ

攻めと守りのバランスを維持しながら、株主価値の創造に努めます。



**〈われわれの責任〉**  
 ここで私が申しあげたいのは、われわれには責任があるということです。  
 第一は株主に対する責任、第二は債権者への責任、第三はわれわれ従業員の生活を保証し、その家族に対して、生活の安定を与えるべき責任であり、第四は社会に対する責任であります。したがってわれわれは、会社をいっそう成長発展させ、利益をあげて、それを社会に還元すべき義務を負っているのです。  
 積極精神の涵養(かんよう)も、スピードもそして原価意識も、われわれが企業発展に必要とするあらゆるものは、ここから生じてくるものです。ですからわれわれには、決して放漫な経営は許されません。  
 (引用：1963年10月29日 創業者・石橋信夫「わが社の行き方」)

代表取締役専務執行役員／CFO 香曾我部 武

香曾我部 武

大和ハウスグループは、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・お客さま・従業員・取引先・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。

その実現のために、「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、積極的なイノベーション・新規分野の開拓を進めること(社会的貢献)、ならびに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こと(株主価値創造)の両面を高い水準で維持・向上させる最良のコーポレートガバナンスを追求するとともに、その充実に向け継続的に取り組んでいます。

CFOに求められる会計・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るとともに、経営戦略の策定・遂行と内部統制のバランスを保ってまいります。特に今後は「攻めの役割」である戦略機能をより高めていきたいと考えています。会社全体、あるいは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顕在化、複数の将来シナリオの提示などを通して当社の意思決定に貢献していきます。

積極投資と強固な財務基盤の両立

株主価値をより高めるためには持続的な成長が不可欠であり、そのため積極的な成長投資と強固な財務基盤をバランスよく両立させることが事業運営を行う上で重要になります。安定的に成長投資資金を調達するには強固な財務基盤を確保し続けなければなりません。当社は格付けでAA\*という高い評価をいただいていますので、これを維持することで金融危機のような有事の際でもスムーズに資金調達を行うことが可能になります。

こうした観点から、当社ではROEを重要な経営指標のひとつとして捉え、株主資本の有効活用を目指すとともに、財務健全性を計る指標であるD/Eレシオを0.5倍程度とし、株主資本と有利子負債の適正なバランスを保持し続けることを目標としています。第5次中期経営計画(2016~2018年度)では、ROE10%以上を目標としていますが、2016年度は16.3%、2017年度は17.0%と大きく目標を上回る結果となりました。

※ (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

第5次中期経営計画(2016.4~2019.3) 投資計画 (億円)

| 3カ年計画(当初計画)            | 賃貸住宅<br>1,000 | 商業施設<br>1,400 | 7,000 不動産開発 (海外含む)<br>事業施設<br>3,600 | 海外事業<br>1,000 | 設備投資<br>1,500 | M&A<br>500 | 合計 9,000億円 |
|------------------------|---------------|---------------|-------------------------------------|---------------|---------------|------------|------------|
| 3カ年計画(2018.5修正)        | 500           | 1,500         | 7,200<br>4,000                      | 1,200         | 2,000         | 800        | 合計 1兆円     |
| 2カ年累計実績(2016.4~2018.3) | 347           | 1,006         | 5,013<br>2,815                      | 844           | 1,502         | 365        | 合計 6,881億円 |

不動産開発投資の進捗状況 (億円)

|      | 3カ年当初計画 | 2カ年累計実績 | 進捗率(%) | 修正投資計画 |
|------|---------|---------|--------|--------|
| 賃貸住宅 | 1,000   | 347     | 34.7   | 500    |
| 商業施設 | 1,400   | 1,006   | 71.9   | 1,500  |
| 事業施設 | 3,600   | 2,815   | 78.2   | 4,000  |
| 海外   | 1,000   | 844     | 84.4   | 1,200  |
| 合計   | 7,000   | 5,013   | 71.6   | 7,200  |

開発物件売却の状況 (億円)

|      | 2016年度実績 | 2017年度実績 | 2018年度計画 | 3カ年累計計画 |
|------|----------|----------|----------|---------|
| 賃貸住宅 | 78       | 212      | 212      | 503     |
| 商業施設 | 78       | 121      | 173      | 373     |
| 事業施設 | 873      | 547      | 612      | 2,032   |
| 合計   | 1,030    | 881      | 998      | 2,909   |



2019年度からの第6次中期経営計画の期間中は、2019年に予定されている消費税の増税、2020年の東京オリンピック・パラリンピック以降の建設需要減少といった事業環境の変化が予想されます。これまでと同様の高いROE水準を維持するためには一層の成長と利益の増大が必要となりますので、引き続き株主資本の有効活用や資本効率の向上を図り、株主価値の創造に努めてまいります。

成長投資については、2017年度末で2年累計投資額は全体で6,881億円となっています。この2年間の投資実績や市場動向を勘案し、2018年5月に、第5次中期経営計画の3年間の投資額を全体で9,000億円から1兆円に増額しました。不動産投資については、業績に寄与してきたことから、投資機会も増え、予定より進捗が早まっており、200億円増額の7,200億円と過去最高額の投資となる予定ですが、すべての分野で増額するわけではなく、物流施設投資に400億円、海外投資に200億円の増額をする一方で、賃貸住宅投資は減額しています。成長投資については市場動向や事業機会を見極めながら、メリハリをつけた投資を行っていきます。

また不動産投資においては、リスクマネジメントが重要となります。当社では、取締役会の決議基準に満たない案件については、不動産投資委員会において事業性およびリスクを評価しています。投資基準として、IRRをハードルレートに設定し、委員長である芳井社長を筆頭に、事業性を理解している営業部門責任者、建築費の妥当性を判断する技術部門責任者、そして私がさまざまな視点から投資案件のチェックを行った後に、投資を判断する仕組みとなっています。今後も可能な限り精度の高いリスク評価ができるよう努力していきます。

またM&Aについては、投資計画を500億円から800億円に増額しました。M&Aは、事業拡大を続けていくためには欠かすことができませんが、当社のM&Aにおける判断基準は、「将来にわたって社会が必要とする事業または企業」であり、「Win-Winの関係を築く」ということを重視しています。そして、その投資判断や実務については、情報の秘匿性を確保しつつスムーズな交渉ができるよう、事業開発部に設置した投資企画室という独立した専門部署が相手企業との折衝や法務、財務、税務などのデューデリジェンスを行っています。

経理部門の役割

創業者・石橋信夫は「経理・財務は扇の要」と言い続け、全国に81ある支社・支店には必ず経理出身の管理責任者を配してきました。そのため当社の経理部門は一般の企業とは異なり、会社のリスクや戦略について意見できるというやりがいのある環境にあります。

管理責任者には、支店長の考え方や方針をしっかりと理解しそれを輔佐するだけでなく、経営判断に異論がある場合には、リスクヘッジの観点から自らの意見をはっきりと伝えるという難しい役割が求められています。そのためには、事業戦略として経営判断のための知識と、現場における業務を推進・管理するための知識の双方を備えていることが大切です。経理部門ではこうした人育成のために、本社と事業所の双方で経験を積めるようなジョブローテーションを行っています。CFOとしてこの経理組織を維持していくことも大切な役割であると考えています。

株主還元について

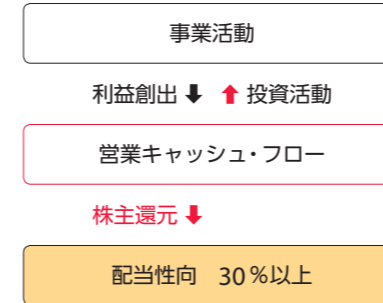
当社は、事業活動を通じて創出した利益を成長分野へ投資し、1株当たり当期純利益(EPS)を増大させながら株主価値向上を図るということを基本方針としています。そして配当性向は、親会社株主に帰属する当期純利益の30%以上として業績に連動した利益還元を行い、さらに安定配当を維持することでお応えしていきたいと思っています。この基本方針に則った成長投資などにより、着実に利益を伸ばしてEPSを増大させており、2017年度は1株当たり107円と2009年度から8期連続の増配を達成することができました。今後、投資環境の変化によって成長投資の機会が減少する場合は、自己株式の取得や配当性向の見直しを検討しますが、成長機会が継続する限りは配当性向30%以上を維持する予定です。

これからも株主・投資家のみなさまのご期待に沿えるよう、CFOとしてその職責を全うし、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、今後とも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。

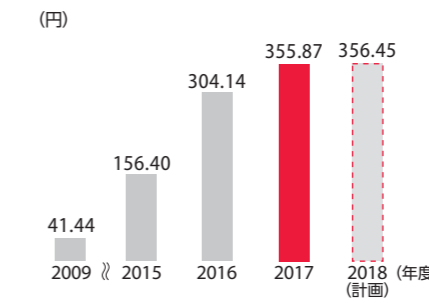
株主価値創造  
資本政策の基本方針

株主還元方針

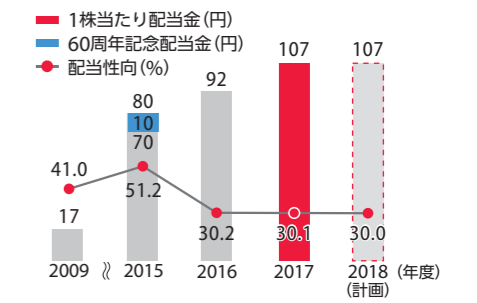
利益配分の考え方



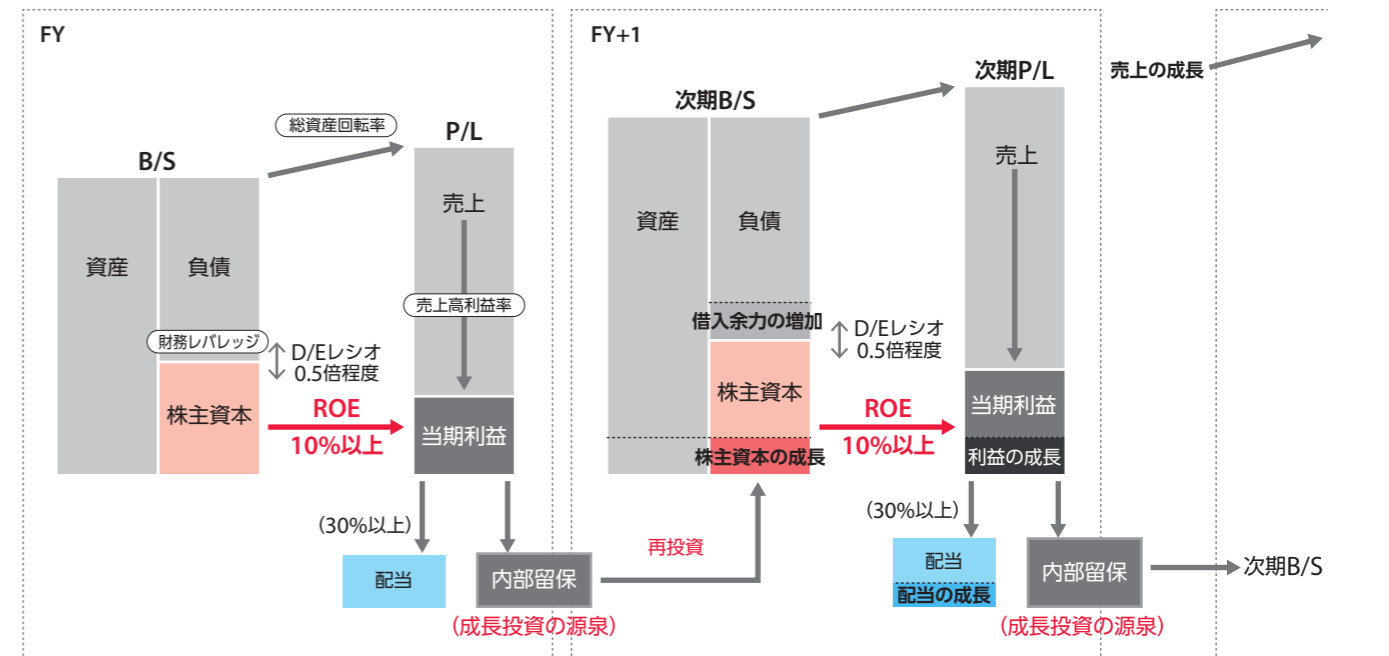
1株当たり当期純利益(EPS)



1株当たり配当金・配当性向



資本政策の基本方針の概念図



FY  
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。

安定的な営業キャッシュ・フローの確保

FY+1  
再投資した資本を株主のみなさまの期待収益率(株主資本コスト)を上回る資本効率でリターンに結びつけることで、利益や配当の成長につなげるとともに、次なる成長投資に必要な資本を増加させていきます。

最適資本構成を踏まえたROEの維持・向上

(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.57
- II. 投資機会旺盛のため、フリーキャッシュ・フローはマイナスとなりましたが、  
キャッシュ創出力は確実に向上しています。……………(キャッシュ・フロー) ▶ P.58
- 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が向上しています。……………(損益の状況) ▶ P.59
- 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.60
- 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.61

注 本項目は2010年度から2017年度までの8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.91-92の「財務ハイライト」をご参照ください。

I. 財政状態

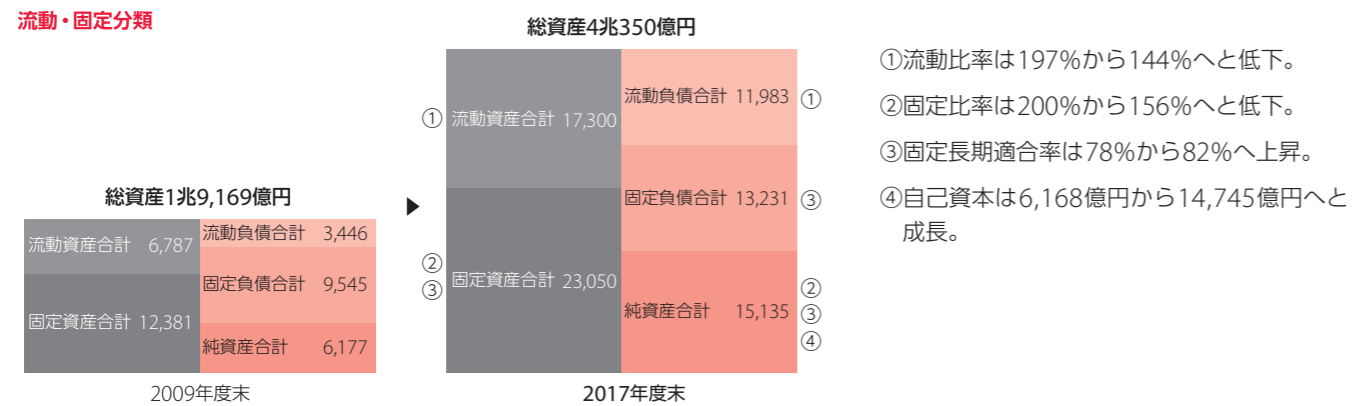
財務の状況 図1

2017年度末の総資産は、前期末比で4,791億円増加し、4兆350億円となりました。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2,954億円の増加となり、2兆5,214億円となりました。その主な要因は、社債や借入金による資金調達を行ったことによるものです。

純資産合計については、前期末比で1,836億円増加し、1兆5,135億円となりました。その主な要因は、2,363億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。

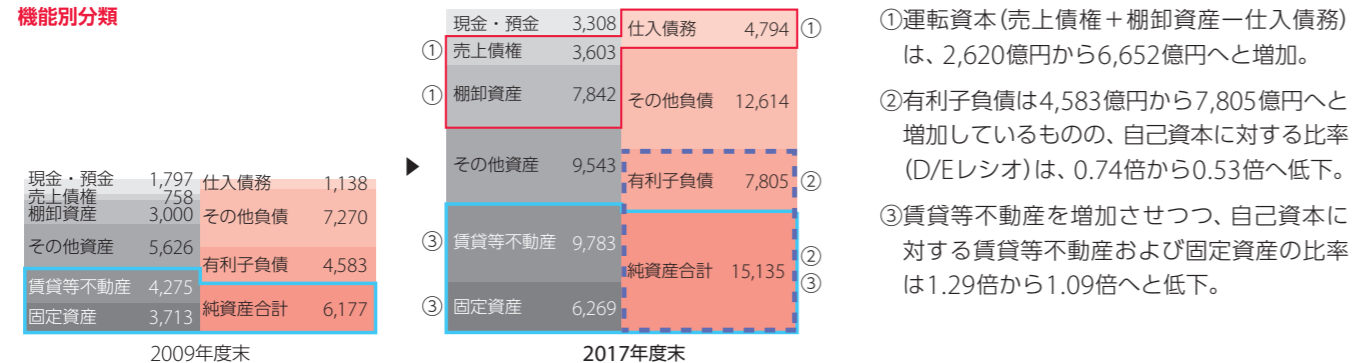
有利子負債残高は、前期末比で1,399億円増加し、7,805億円となりました。D/Eレシオについては、2010年度が始まる時点の2009年度末の0.74倍と比較すると、内部留保と2013年度に実施した増資によって、目安としている0.5倍程度となる0.53倍へ改善されています。資産の内訳については、賃貸等不動産の残高が9,783億円となり、近年大きな割合を占める状況となっています。今後も、開発用不動産の取得等により、資産が膨らむことが予測されますが、最適資本構成の検証により財務の健全性維持に努めていきます。

図1 バランスシートの比較



- ①流動比率は197%から144%へと低下。
- ②固定比率は200%から156%へと低下。
- ③固定長期適合率は78%から82%へ上昇。
- ④自己資本は6,168億円から14,745億円へと成長。

機能別分類



- ①運転資本(売上債権+棚卸資産-仕入債務)は、2,620億円から6,652億円へと増加。
- ②有利子負債は4,583億円から7,805億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0.53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・マネジメントの基本的な考え方としては、事業活動によるキャッシュ創出額を基準として投資を行うことです。優良な投資機会に対しては、積極的な投資を行う必要があり、外部から調達する資金を含めて投資枠の設定を行っています。そのため、D/Eレシオが一時的に0.5倍を超えることがありますが、中長期的には、0.5倍程度として有利子負債の水準をコントロールし、成長投資と財務健全性の維持の均衡を図っています。

キャッシュ・フローの状況 図2・3

2017年度における営業活動CFは、3,001億円となり、前期に比べ124億円増加しました。自己資本に対する営業活動CFは、前期の22%から2ポイント低下し20%となりましたが、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2,206億円実行したことなどにより、△3,136億円となりました。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△135億円となり、社債の発行や借入等による資金需要への対応によって財務活動CFは418億円となりました。

これらの結果、現金及び現金同等物の2017年度末残高(休日調整後)は前期末から305億円増加し、2,438億円となりました。

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4,113億円となっており、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。

2017年度末の企業価値(EV)\*2は、時価総額2兆7,315億円にネット有利子負債4,497億円を合算し3兆1,813億円となっています。

企業価値とキャッシュ創出力の倍率を示すEV/EBITDA倍率は2017年度末で7.7倍となっています。

図2 キャッシュ・フロー

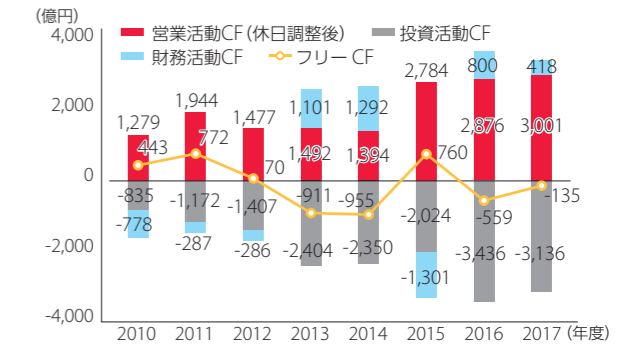


図3 自己資本に対する指数(自己資本を1とした場合の比率)

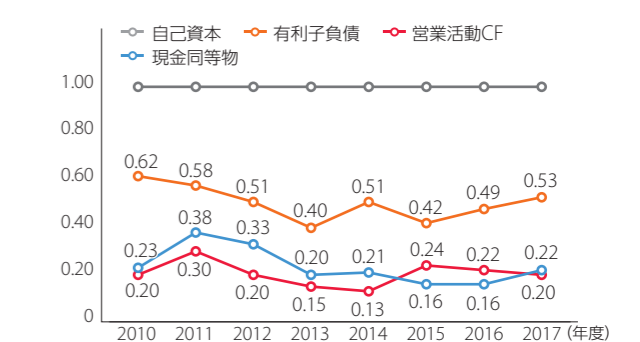


図4 償却前営業利益(EBITDA)/営業利益

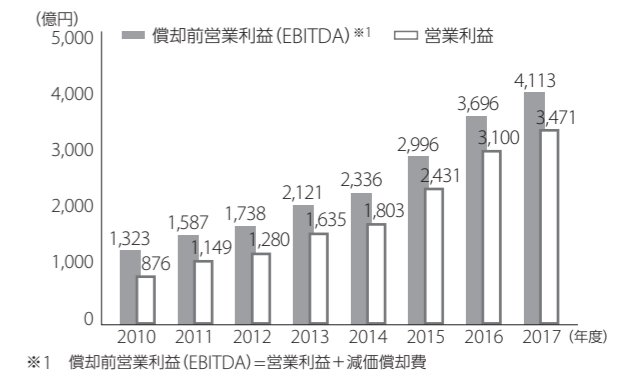
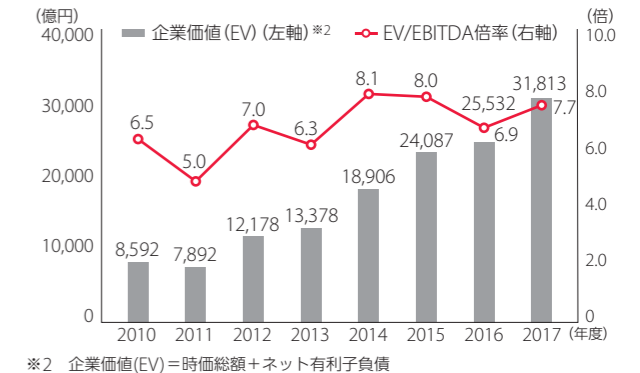


図5 企業価値(EV)/EV/EBITDA倍率





Ⅲ. 損益の状況

売上高／総資産回転率 図6

売上高は3兆7,959億円となり、2010年度からの8年間に於ける年平均成長率は11.7%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2017年度までの5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を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.84 (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

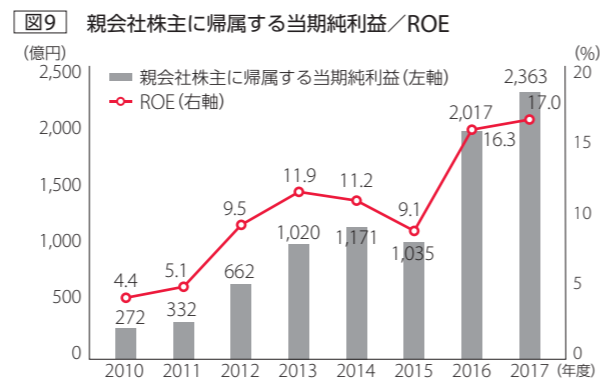
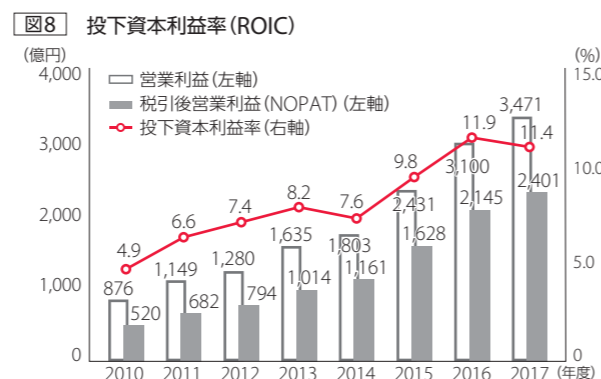
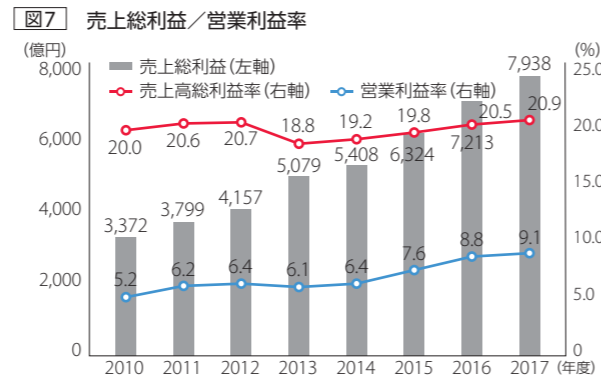
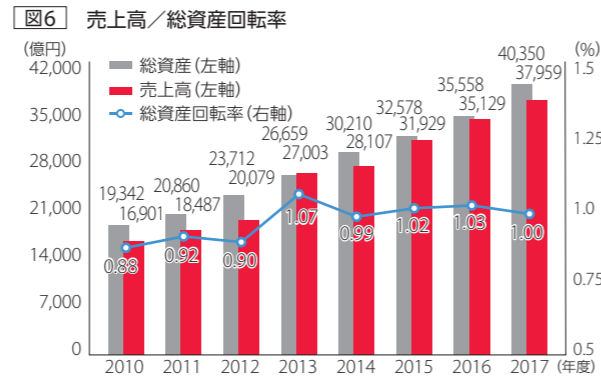
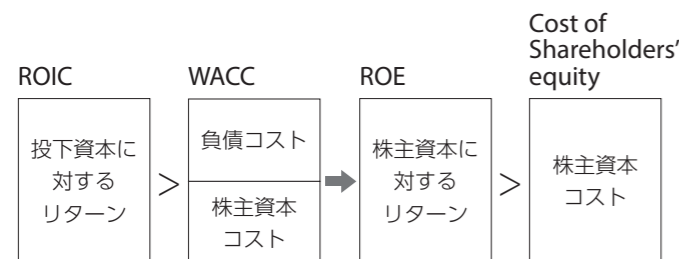
売上総利益は7,938億円となり、2010年度からの8年間に於ける年平均成長率は12.7%となりました。売上高総利益率は、前期と比べ0.4ポイント上昇し20.9%となりました。また、営業利益は、3,471億円となり、2010年度からの年平均成長率は24.3%となりました。営業利益率は前期と比べ0.3ポイント上昇し、9.1%となりました。これは建設資材や労務費の高騰に対して、生産設備への投資や生産の合理化等の効果により、原価率を一定の水準で維持することができていることによるものです。

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、2,401億円となり、投下資本(自己資本+有利子負債)2兆1,020億円\*3に対する利益率(ROIC)は11.4%となりました。当社はROE10%以上を経営目標のひとつに掲げていますが、D/Eレシオ0.5倍を目安として借入等を行い事業を展開しているため、事業投資においては投下資本全体に対するリターンがWACC(株主資本コストと負債コストの加重平均)を上回るように意識して取り組んでいます。ROICの維持・向上によって、株主資本に対する利益率(ROE)の維持・向上に努めていきます。

\*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.87 (不動産開発投資の投資採択基準の詳細)



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2017年度の利益成長率は、その他事業において8倍、事業施設において7倍、住宅ストック、商業施設において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、8年前において既に高い利益水準にあったため、2010年度比の成長率は相対的に低く示されていますが、引き続き高い利益率で推移しています。

また、当社の強みは、事業領域間の隔たりがない事業提案ができることです。社会の変化するスピードが加速度的に高まる中で、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81%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2.9%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、住宅ストック事業を中心としたグループ統一の新ブランド「Livness(リブネス)」を立ち上げ、積極的に取り組んでいきます。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。

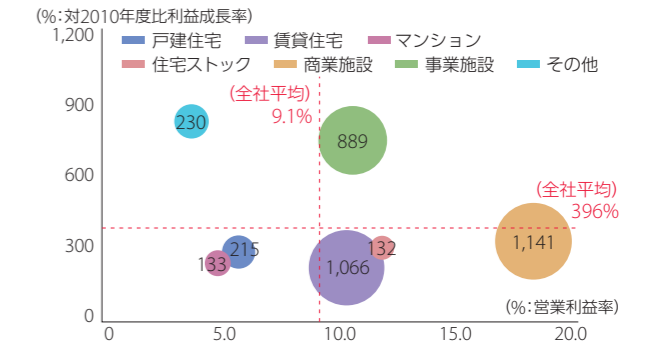
セグメント資産に対する営業利益率 図12

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その他事業(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2017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(2017年度)

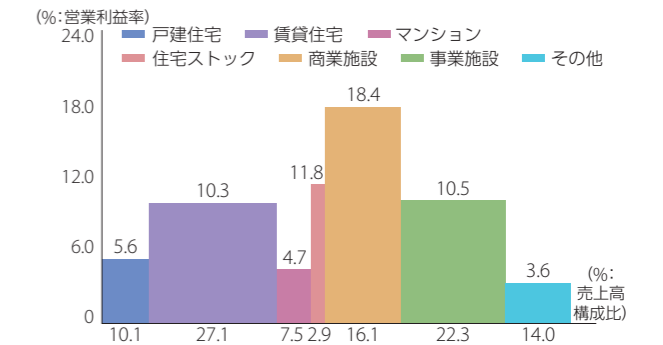
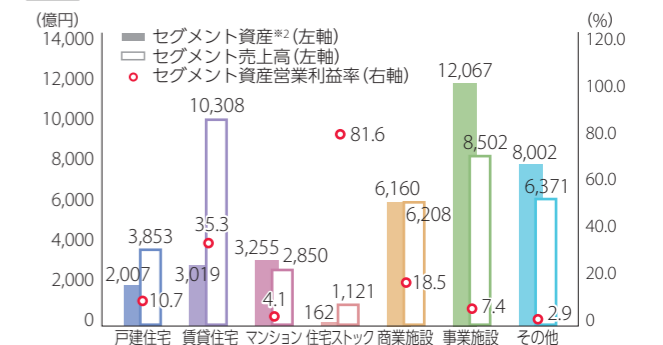
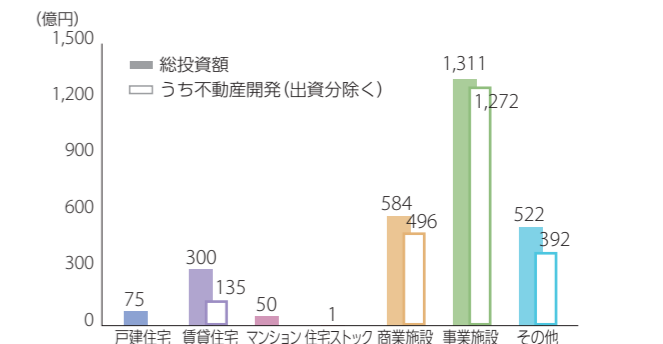


図12 セグメント資産営業利益率(2017年度)



\*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(2017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。2017年度における人財開発費\*1は2010年度比で115%増の5.4億円(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434億円増加(1人当たり平均25%、1,788千円増加)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2017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おり、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.67-68 (人財育成に関する詳細)

研究開発投資 図15

2017年度における研究開発費は87億円となっています。住宅系事業に係る研究開発費は50億円、建築系事業に係る研究開発費は28億円、その他の事業に係る研究開発費は8億円です。基礎・応用研究から新技術・新商品開発、さらにはこれらの新技術の建築物や街づくりへの活用・検証まで多岐にわたる研究開発を行っています。

▶ P.72 (研究開発に関する詳細)

設備投資 図16

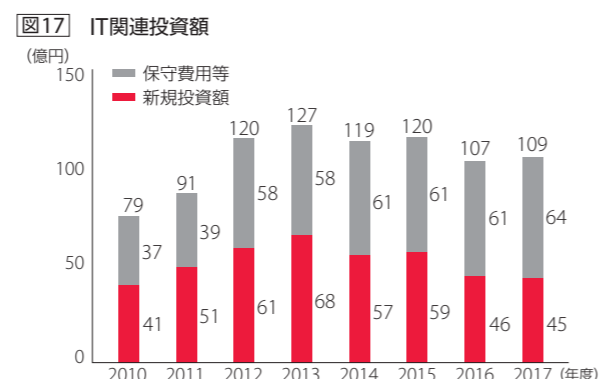
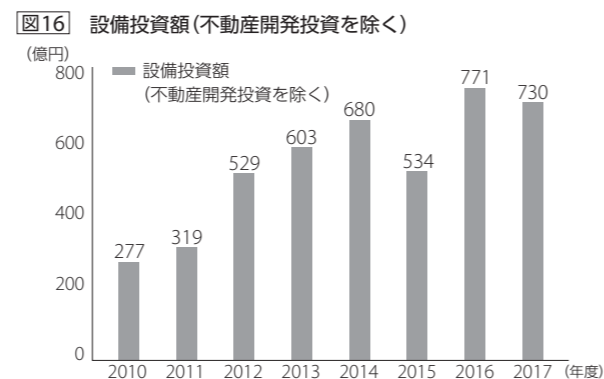
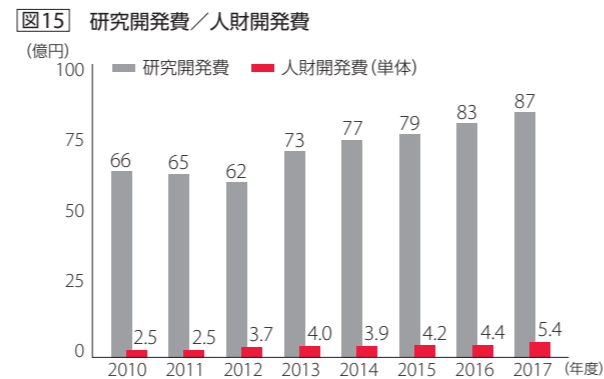
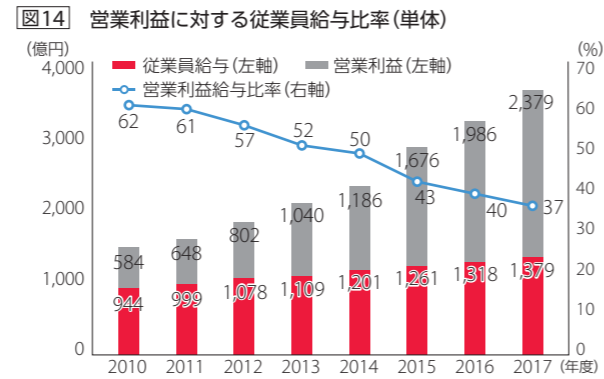
不動産開発投資を除く設備投資額730億円の主なものは、生産効率向上のための工場生産ラインの更新や工場施設の改修によるものです。生産ラインについては、市場動向や受注動向などを見定めながら計画的に投資を進めています。特に原価率や品質向上に影響を与える大きな要素である、主要組立工程における自動化率のさらなる向上に取り組んでいきます。

▶ P.71 (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。

▶ P.72 (IT・情報資本の戦略的活用)



人事部 人事グループ  
グループ長 河崎 紀成

福山支店  
支店長 齋藤 英樹

福山支店  
経理課長 景山 政英



## 座談会 持続的成長を実現する事業所経営

当社は、事業所長が社長の代理人であることを組織上明確にし、全国81の事業所長に事業所経営における権限移譲を行っています。事業所長は地域に密着してお客さまや地域社会に寄り添うことで新たな課題や社会ニーズを捉え、現場主義によるスピード経営を実践しています。

そして、事業所経営における判断基準の共有や経営健全度評価の導入により、長期的な視野に立ったプロセス重視の健全な経営の実現を図るとともに、企業倫理綱領・行動規範の徹底により社員一人ひとりがエンドレスハートの価値を支えています。

また、業績と経営健全度の両面から審査を行い、最も優秀な経営を行った事業所を「事業所経営最優秀賞」(通称：石橋信夫賞)に選定し、毎年3月に行われる全国支店長会議において表彰しています。2017年度同賞を受賞した福山支店の齋藤支店長、景山経理課長に、事業所経営の実際について伺いました。

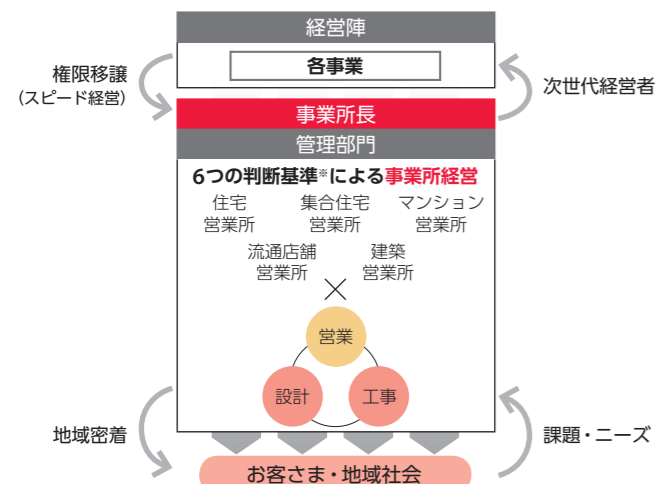
### 「現場主義」「積極精神」の実践

**河崎グループ長(以下：河崎)：** 石橋信夫賞受賞、おめでとうございます。事業所経営の実際について、改めて伺いたいと思います。

当社では「企業とは現場を動かす人財あってこそ成り立つ存在」であり、創業者精神に則り、「現場主義」と「積極精神」に基づき行動することを徹底しています。実際に事業所を運営されている中で、この創業者精神が根付いていると思いますか。そしてそれがどのような形で生きているのでしょうか。

**齋藤支店長(以下：齋藤)：** 実は「現場主義」を特別意識はしていませんが、支店の業務は、完成させた建物を作品としてお渡しし、

### 事業所(支社長・支店長)への権限移譲によるスピード経営



※ 6つの判断基準：会社・社員・お客さま・株主・社会・将来にとって良いことか。

お客さまに喜んでいただくことです。お客さまが現在あるいは将来お求めになることを創造するためには、支店から外に出て現場で積極的にお客さまとコミュニケーションをとり、意見をいただき、情報を集め考えないと何も描けないと思います。

私は支店で「率先垂範」を口にしていきます。いかなる内容であっても机上だけで議論するのではなく、まず現場に出向く。現場で意見をいただき、情報を集めることが当たり前のように社員に根付いていると思っています。

**河崎：** それは、福山支店というより当社に入社して培われてきたものと言えますよね。

**齋藤：** そうですね。「現場主義」「積極精神」は全員が同じように考えられているのではないのでしょうか。

**景山経理課長(以下：景山)：** 時には、本部からの方針が首都圏向けに作られていると感じることもあります。そういう場合は本部の方針を踏まえながら、それぞれの現場に即して行動しています。それが「現場主義」ということではないかと思っています。

**齋藤：** お客さまへのアプローチも、福山と他地域とでは全く異なるように、地域ごとに求められることも異なります。今までは、ひとつの方法で全国への水平展開により同じような商品・サービスを提供することでお客さまからご満足いただいていたのですが、今は、地域ごとの特性を活かした方法を考え、実践することが大切になってきています。その意味でも、私自身営業担当であった頃から創業者の「現場で物事を考え、探し出せ」という言葉を大切に実践してきました。「現場」には「答え」があると信じているからです。

**河崎：** 「積極精神」についてはいかがでしょうか。

**齋藤：** 同じく当社に根付いている考え方だと思います。個性やキャリアによって発揮の仕方はさまざまですが、自ら考え、動かしていくということは、まさに当社のDNAだと思います。

### 支社・支店制、事業部制、ブロック制が生み出す強み

**河崎：** 支店の方針があり、さらに事業部制という、本部からの指示や方針があります。そこにブロック制がうまく絡み合っ、当社独自の強みが発揮できていると考えるのですが、現場の視点から、そのマトリックス的な相乗効果は目に見えた形で表れていますか。

**齋藤：** そうですね。本部や事業部は全国をひとつにまとめながら、さらなる高みを目指しています。支店では、そうした本部方針を地域特性に合わせたものになるよう考えてから、それを社員と共有することが必要であると考えています。

大事なのは、お客さまにとって「エンドレスハート」はひとつしかない、ということです。過去にそういうケースも経験していますが、いろいろな事業部の人間が手を変え品を変えて来られると、お客さまは困惑されます。この支店制になった最大のメリットは、やはり現場でお客さまを困惑させずに、多彩な取り組みで最適な情報を一本化して提供できていることだと思います。

ブロック制について申し上げますと、私が所属しているのは岡山県から山口県に至る中国ブロックです。お客さま情報、土地情報、取り組み方法などを身近に共有でき、スピードある対応が可能です。お客さまに対してきめ細やかな対応が必要になっている現在には合っていると考えます。

**河崎：** ブロック制を強化するための取り組みは行われているのでしょうか。

**齋藤：** そうですね。ブロック会議が6カ月に1回行われるほか、広島に事業部ごとに集まり、経営数値の確認や、具体的な取り組みについて現場を意識した情報交換を行っています。

### 人財育成

**河崎：** 景山課長は総務経理責任者として、具体的にどのような役割を果たされていますか。

**景山：** 支店長が営業で支店を不在にされる間に支店を守る役割と、責任者クラスへの教育です。経験が浅い管理職も多いので、基準や規則を徹底して教えています。

**河崎：** 福山支店では人財育成をどのように考えていらっしゃいますか。

**齋藤：** 個人的には、昨日できなかったことが今日できるようになれば良いと考えており、人財育成というよりは「人財成長」と表現しています。あまり系統だてて取り組んでいるわけではありませんが、経験の浅い管理職に対しては、一緒に仕事をしている時を利用して、メンタルマネジメントも含めてお客さま・仕事・チーム運営等に対する考え方をFace to Faceで話すようにしています。

**河崎：** 今回、石橋信夫賞を受賞されましたが、その背景には、そうした地道に「人財成長」を促して来られた取り組みが影響しているのでしょうか。

**齋藤：** 高みを目指し、ハードルをクリアするには、どうすれば良いのかを一緒に考え、行動し、試行錯誤を重ねてきた結果なのかもしれません。

**景山：** 支店長方針として「準備と進化」を掲げています。事前に準備を徹底して物事に取り掛かる、ということですが、数年前と比較すると一人当たりの仕事量は約3倍に増え、売上高も3倍になりました。そうした積み重ねの結果が、業績の伸びとなって現れ、今回の受賞にもつながったものと考えています。

### 事業所評価制度

「経営効率の向上」と「経営基盤の強化」を現場に根付かせるための事業所の評価制度は、当社グループが今後も持続的に成長を続けるため、「業績評価」に加えて、「経営健全度」についても幅広い評価項目を設けています。評価結果は事業所単位で算出され、事業所長や所属する従業員の賞与にも反映されています。

#### 業績評価

- 事業所1人当たり利益/月
- 事業所1人当たり利益/時間
- 対前年同期比伸び率
- 完成棟数標準化率
- 本体着工棟数標準化率
- 全事業部門利益計上特別加算

#### 経営健全度評価

- キャッシュ・フロー
- CSへの取り組み
- 品質面への取り組み・成果
- 安全への取り組み
- 環境への取り組み
- 工場への適正発注
- リスク・コンプライアンス
- 地域共生活動への取り組み
- 受注計上基準の遵守
- 職場環境・労務管理・人財育成

サステナビリティレポート2018 P.169-170(CSRマネジメント)



「事業所経営最優秀賞」(通称：石橋信夫賞)に加え、地域との関わりを深め信頼を醸成するための優れた取り組みを行った事業所を表彰する「地域共生活動社長表彰」や、各事業所・工場における環境負荷ゼロのための優れた建築、街づくりの取り組み事例を表彰する「環境優秀事例社長表彰」を実施しており、地域社会のみならずとも持続可能な社会の構築に向けた全社的な取り組みも推進しています。



## 事業所の評価

齋藤： ところで、石橋信夫賞の選定基準はどのような内容でしょうか。

河崎： 事業所の経営数値による業績評価と、経営健全度評価をもとに選定します。

したがって、業績の拡大は勿論のこと、健全な経営に向けて、長時間労働の改善に向けた生産性の向上、顧客満足(CS)への取り組み、品質管理、安全性、環境への配慮、地域住民との関係などがうまくかみあって、初めて選定されることになります。そういう意味では実施しなければならないことが多い中、総合的に優秀な成績を取られたことについて敬意を表します。



齋藤： 3年半前の話になりますが、支店指導会があり、話の最後に「この支店だったら、10億円くらいいけるかな」と役員から言われたのです。エリアとしてはかなり高いハードルだったので、社員に伝える前にまずは自分自身の心がまえとしてしっかり準備を進めました。

河崎： 3年で売上が3倍になったということですね。

齋藤： 結果的にはそうですね。でも、いきなり3倍の量はできませんし、3倍になる仕事を急に見つけられるわけでもありませんから、現場の所長ともいろいろ話をしながら進めてきました。いつも支店のみなさんに伝えていることのひとつに「飽きず焦らず諦めず妥協せず」があるのですが、支店の全員と一緒にコツコツと積み重ねてきた結果ではないでしょうか。

景山： 業績を上げつつ、働き方改革もしなければいけません。AIやロボットなどの活用や、今後働き方改革にもつながるかもしれない技術・ものづくり基盤の強化についても、しっかり考えていかなければいけないですね。

河崎： ところで顧客基盤という点では、お客さまとはどのようにして長期にわたるリレーションづくりを図っているのでしょうか。

齋藤： 大企業の一員ではなく、90名くらいの会社というスタンスで臨めば、お客さまとの距離も近くなり、求めていることが見えやすくなると思っています。何をすればお客さまに喜んでもらえるか、ということ絶対忘れてはいけません。それがないと、長い付き合いにはなりませんから。



河崎： 福山支店のCS評価は今、非常に良い評価になっていますので、そうした意識が浸透しているのだと思います。

技術・ものづくり基盤について、大切にされていることは何かありますか。

齋藤： 現場でものづくりといえば、建設現場です。私は「入口と出口」と常々言っているのですが、技術と知恵の蓄積には、スタッフ全員が入口の段階でもっといろいろな仕事に携わらないといけないと思っています。その繰り返しによって知識と技術力が上がるからです。最近、福山支店で病院を建てさせていただく案件がありました。規模が大きいので、当初は他の地域の取引先の協力を得るといった案も出ましたが、最終的には、福山支店のスタッフと協力会社で施工することを決め、関係者で十分な準備をして、ひとつの作品を納めることができました。従業員と取引先のものづくり基盤が強化されたと言えるでしょう。こうした挑戦を続けて

いく先の出口として、いわゆる大きな案件の受注にもつながるのだと思っています。

## ステークホルダーとの関係性

河崎： どの企業もそうですが、当社もステークホルダーの存在があって初めて事業が成り立ちます。支店では、ステークホルダーとの関係性について、どのように捉えていますか。

景山： 今は、地域の人々(地域市民)が困っていることに対応するという「地域共生活動」に取り組んでいます。過去の例では、広島にある福山グリーンライン周辺を里地里山協力隊として、社員数名でチェーンソーや草刈り機の扱い方を覚えて、整備しながら桜の苗木を植えたことがあります。赤十字への献血協力も定期的に行っています。参加人数はまだ少ないですが、いずれは全員参加の活動にしていきたいと考えています。



河崎： そうした地域共生活動に、地域市民という立場で参加する従業員に対し、評価する仕組みを作らないといけませんね。

齋藤： 清掃活動や里山などももちろん大切な活動のひとつですが、そういう活動に参加して「価値を生む」というよりは、「世の中のために自分を動かす」という思いでいて欲しいと考えます。たとえば寄附行為など、自分の行ったことが世の中の人のためになるということ意識して、個々人が何かに目覚めたらいいですね。それも「企業価値の向上」になるのでしょから。私としては、当社グループが一気通貫で街づくりをできるということは、見えない形で価値を生み出していると思いますし、それこそが地域貢献そのものだと思います。

## 事業所と本部の連携

河崎： 企業の使命は「いかにしてお客さまのために、世の中のために役立つか」です。そして、その使命に基づき株主・投資家との約束が、業績数値や経営計画だと考えます。その約束を果たすためには、社員の働きがいと誇りの醸成が最も大切なのではないでしょうか。ですから、「社員が日本でいちばん働きがいのある会社にする」ことを実現するには、社員のニーズをいかに正確に把握できるかが重要です。その点からも、事業所との連携を密にしていくべきだと考えています。

齋藤： 現場も同じですね。やはり、人財が一番大事ですから。ただし、これだけの規模の企業なので話が伝わるのもそれなりに時間がかかります。もう少しフレキシブルに動けたら、連携を図りやすくなるのではと思っています。

河崎： 人事部として、従業員のモチベーションを上げるためにさまざまな制度を導入していますが、事業所としてはどのように受け止めていますか。

齋藤： 難しい質問ですね。たとえば、業績を上げていかなければいけない中、労働時間を短くしなくてはならないとなると賛否両論あるでしょう。一方で、従業員からすると、会社に守られている、何かあったときには人事部が守ってくれるということを感じていると思います。職場環境の改善が労働生産性の改善につながるようになれば、徐々に変わっていくのではないのでしょうか。

河崎： おっしゃる通りですね。これからも事業所と本部の連携を強化しながら、現場主義によるスピード経営を実践していただきたいと思います。本日はありがとうございました。





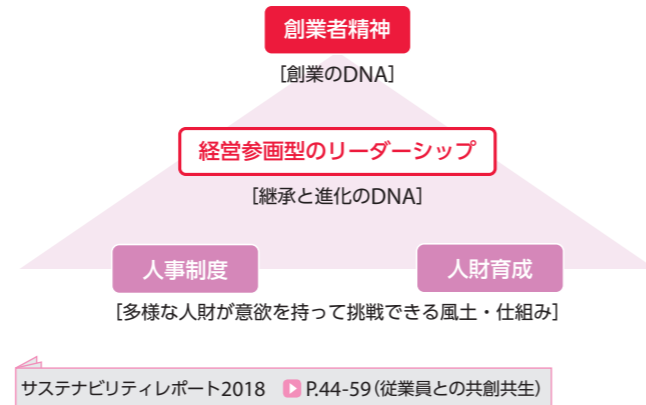
基本的な考え方

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。

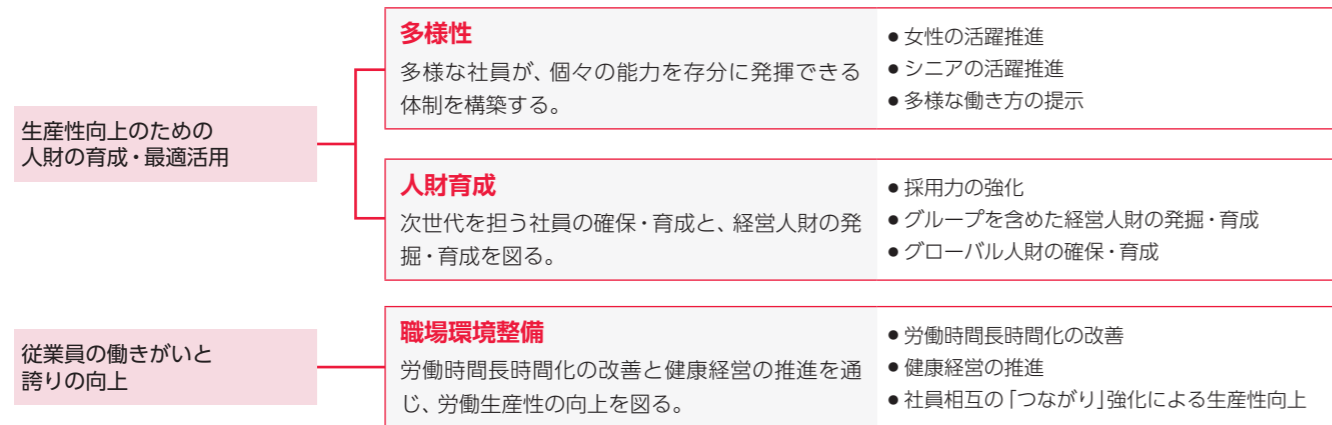
当社は、企業理念(社是)において「事業を通じて人を育てること」「企業の前進は先づ従業員の生活環境の確立に直結すること」を掲げています。「企業とは現場を動かす人財あってこそ成り立つ存在」である、これが創業者の信念でありました。

そして、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ています。具体的には、働きがいと誇りを維持・向上させるための人事制度を構築し、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。

注 本項目は、大和ハウス工業(単体)の情報を掲載しています。



基本方針 中長期的に企業価値に影響を与える要素



多様性：多様な社員が、個々の能力を存分に発揮できる体制を構築する。

● 女性の活躍推進

当社グループでは、2020年度末にグループ全体で女性管理職500名の数値目標を掲げ、女性に対するキャリア形成の支援を行っています。2018年4月1日現在、グループ全体での女性管理職数ならびに比率は、302名(4.0%)となり、前年より0.4pt増加しています。



● シニアの活躍推進

2015年度に65歳定年後も働き続けられるように「アクティブ・エイジング制度」を導入し、2018年4月1日現在で123名の嘱託再雇用者が活躍しています。

※ なでしこ銘柄：経済産業省と東京証券取引所が、女性が働き続けるための環境整備を行い、女性のキャリア促進に積極的に取り組んでいる優れた企業を選定する制度。

● 多様な働き方の確立に向けて

男性の育児参画を目的として育児休業の当初5日間を有給休暇化した「ハローパパ・ママ」制度を導入し、2017年度の男性育休取得率は34.2%となり、前年より1.3pt増加しています。2016年7月には「ハローパパ」や前年度に導入した育児・介護目的の時差勤務などで両立しながら活躍している社員を紹介する小冊子「ダイバーシティレポート」を発行し、制度の浸透を図っています。さらに、テレワークの試行対象の職種を拡大し、さらなる働き方の多様化を目指します。

● 障がい者雇用率

2018年4月1日現在の障がい者雇用率は2.3%となっています。個人の特性に応じた配置により、やりがいのある職場環境の実現と、健常者の理解の醸成に努めています。

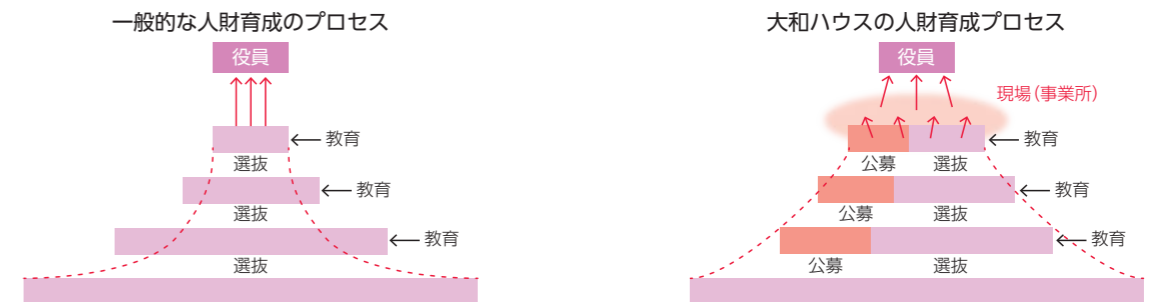
企業理念[社是] 一、事業を通じて人を育てること  
一、企業の前進は先づ従業員の生活環境の確立に直結すること

人財育成：次世代を担う社員の確保・育成と、経営人財の発掘・育成を図る。

人財育成については、現場での実践を通じて人財を鍛えあげる“現場主義”を基本としつつ、教育体系のもとでOJTとOff-JTを効果的に実施しています。OJTでは各職場での実践を通して実務を習得することを目指し、評価制度との連動ですべての階層の従業員に対して育成の成果を高めています。Off-JTでは自主自立型の人財を育成する観点から一部の研修で参加者を公募するなど、階層に応じた研修を実施しています。いずれの教

育も机上の学習で終わることなく、学んだことを現場で活かすことを目的としたカリキュラムを構築しています。

また次代の経営者育成については、2005年度より支店長公募育成研修を実施しており、2017年度末時点で475名が修了しました。大和ハウス塾については2008年より実施しており、2017年度末時点での修了者337名の中から114名が執行役員以上に就任しています。



役割に応じた教育カリキュラム

初級社員育成

「創業精神」と「凡事徹底」  
「積極精神」に基づいた行動と「凡事」を徹底できる人財教育を行う。

- ・新入社員研修
- ・キャリア採用者研修

管理職・リーダー育成

知識・スキルの向上、リーダーシップを養うための実践教育  
リーダーに必要な責任者の心構えや専門知識・スキル強化の教育を実施。

- ・新任責任者研修
- ・問題予見力強化研修
- ・チームリーダー研修
- ・OJTエルダー研修

経営者・幹部候補育成

当社グループの経営幹部候補、経営者としての資質を養う  
次代の経営者育成を目指し「大和ハウス塾」や「支店長公募育成研修」を開講。

- ・大和ハウス塾
- ・支店長公募育成研修
- ・新任支店長・事業部長研修

職場環境整備：労働時間長時間化の改善と健康経営の推進を通じ、労働生産性の向上を図る。

当社では、これまで「労働時間長時間化の改善」、「健康経営の推進」、「社員相互の“つながり”強化による生産性向上」を通じて、職場環境整備に努めてきました。これらを今後も継続して実施するとともに、従業員に対して実施する各種アンケート(従業員意識調査、CSR意識調査など)による従業員の声を通じて「会社を信頼できる」、「仕事に誇りを持てる」、「仲間に対して連帯感を持てる」という3つの視点から社員のモチベーションのさらなる向上を図るための施策を検討していきます。

| CSR意識調査              | 2016年度 → 2017年度 |                     |
|----------------------|-----------------|---------------------|
| Q. 私は会社に対して愛着を抱いている。 | 70.85%          | → 71.19% (0.34pt ↗) |
| Q. 私はこの会社で長く働き続けたい。  | 73.90%          | → 74.22% (0.32pt ↗) |

▶ P.93 (人財基盤に関する主要データ)

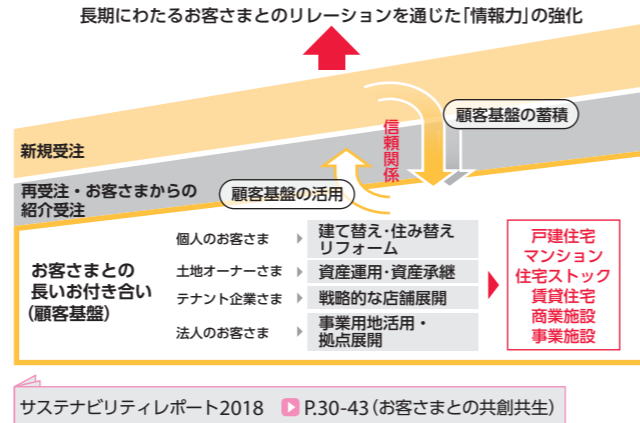
顧客基盤

基本的な考え方

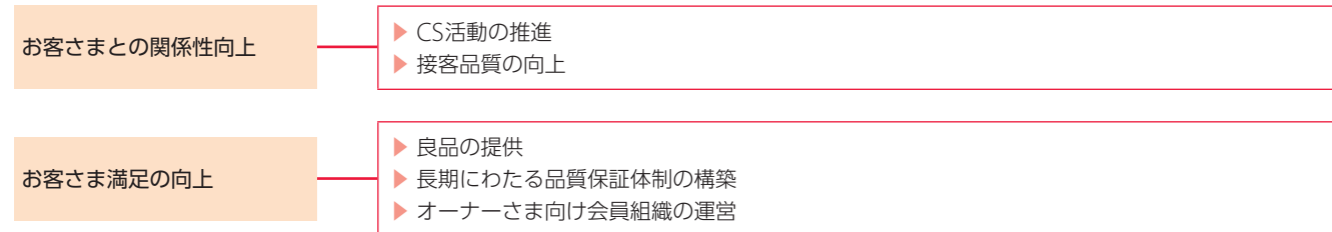
お客さまに誠実に向き合うとともに、良質な商品やサービスの提供に努め、常にお客さまの満足と信頼を得るために最善を尽くします。

当社は商品と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、生涯にわたりサポートし続ける住宅事業を通じて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、技術力向上や人材育成に結びつき、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。

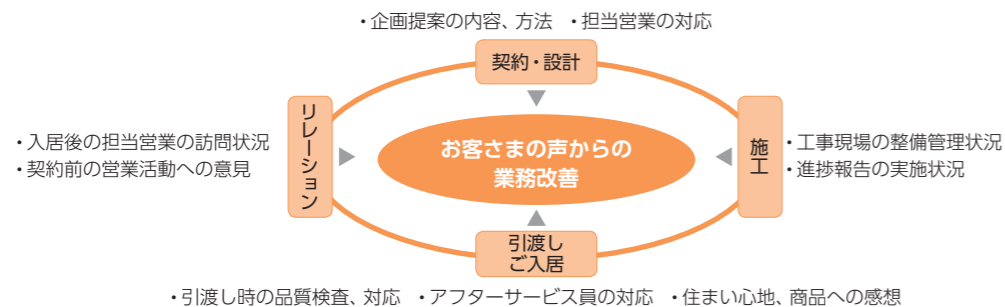


基本方針 中長期的に企業価値に影響を与える要素



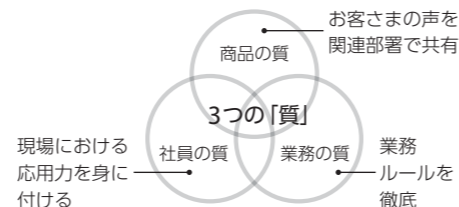
お客さまとの関係性向上

私たちは、契約・設計、引渡しなど、お客さまとのさまざまな接点において、お客さまの声をお預かりし、その中から改善要望を頂戴します。こうしたご意見を社内の各部門で共有し業務改善へとつなげることで、お客さまとの関係性の向上を図っています。



● CS活動の推進

お客さまの声を商品やサービスの改善につなげるため、本社と全事業所にCS委員会を設置し、お客さまの声(客観的集計および「生の声」)に基づき、月1回の委員会活動を通じて事例の共有と取り組みのPDCAサイクルを回しています。ほかにも、商品開発部との連絡会、施工部門との連絡会などでお客さまの声をもとした改善提案、実施状況の確認を行っています。このように、各事業所での取り組みを共有することで全社的な改善活動へと迅速に展開できる体制を整備しています。



経営ビジョン 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。

● 接客品質の向上

お客さまと直接関わる当社従業員が、お客さま一人ひとりの立場に立って考える「個客思考」を徹底して実践するため、従業員の全階層にわたって研修会を実施しています。一例として、「CSロールプレイング全国大会」を開催し、現場における接客の応用力強化や知識の共有などを図っています。これらがどのようにお客さまに評価いただいているか、アンケートなどを活用・共有することで、「個客思考」を実践できる人材育成に努めています。



CSロールプレイング全国大会の様子

お客さま満足度の向上

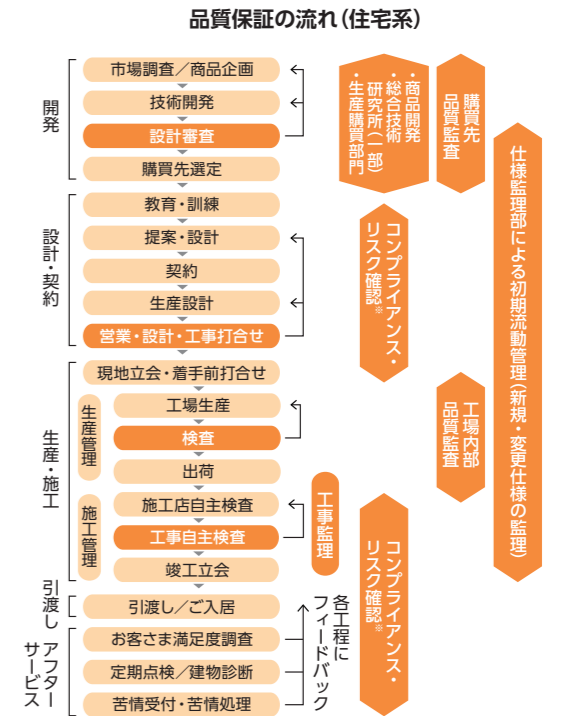
● 良品の提供

当社では、開発、設計・契約、生産・施工、アフターサービスに至る商品づくりの全工程を対象とした品質向上に取り組んでいます。右記のフロー図にあるように、開発や生産・施工など、工程毎に検査を実施し、品質管理を行っています。

● 長期にわたる品質保証体制の構築

当社では、戸建住宅や賃貸住宅など、建物の構造やお客さまの状況に応じた長期保証・アフターサービスの仕組みを構築しています。建物の外壁や構造体など各部に初期保証期間を設けるとともに、定期的な建物診断を行っています。

※ 「コンプライアンス・リスク確認」は事業所の技術基盤(安全・廃棄物・品質・設計・施工)の強化を目的とした取り組みです。



● オーナーさま向け会員組織の運営

全国のオーナーさま同士の親睦や経営に関する情報交換の場として、オーナーさま向けの会員組織を運営しています。資産活用専門家による研修会や相談会の開催、最新情報の提供などを通して、所有している建物のメンテナンスや賃貸住宅経営などの資産活用をお手伝いしています。

主なオーナーさま向け会員組織

|      | 戸建住宅・マンション  | 賃貸住宅   | 流通店舗   |
|------|---|--|--|
| 名称   | ダイワファミリークラブ   | ダイワハウスオーナーズクラブ   | オーナー会  |
| 会員数  | 23.4万人  | 全国93カ所 35,754人   | 全国65カ所 6,728人  |
| 主な活動 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・会員さま向けインターネットサービス</li> <li>・オーナーさまの将来のお住まいに関する疑問や、お悩みを解決するための情報を提供</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・賃貸住宅経営に関する最新情報の提供</li> <li>・会員さま同士の情報交換、親睦を深めるための研修旅行など</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・不動産の有効活用に役立つ勉強会</li> <li>・会員さま同士の親睦を深める研修旅行など</li> </ul> <p>注 テナント企業さま向けには出店商談会などを開催(2018年3月末現在4,000社を超える取引実績があります。)</p> |

▶ P.93 (顧客基盤に関する主要データ)

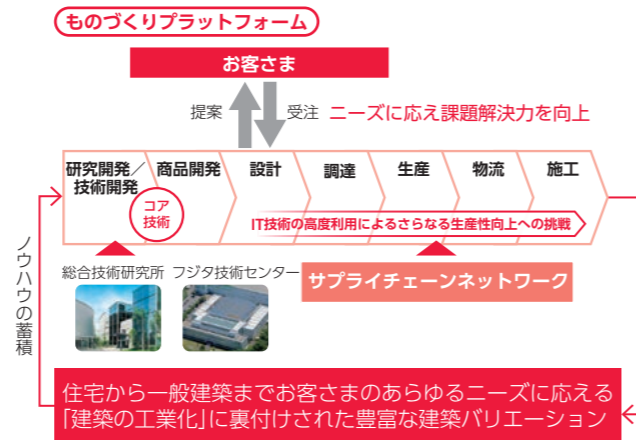


基本的な考え方

時代の変化を見通し、お客さまのニーズに応える独自技術を育て「個客価値・社会的価値」を共創します。

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で社会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、生産性の向上を図っています。そして徹底した現場主義により、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。また、心豊かに生きる社会の実現のため、価値創造に向けた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2018 P.60-71 (取引先との共創共生)



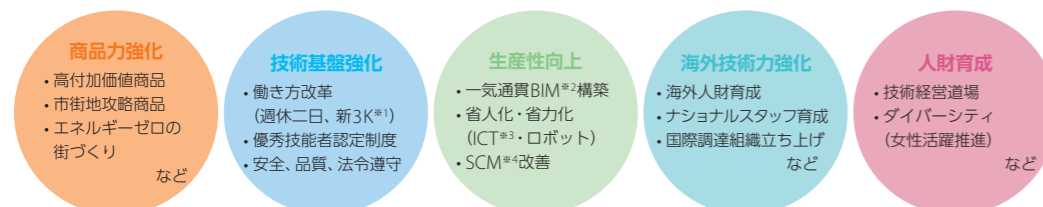
基本方針 中長期的に企業価値に影響を与える要素

|                  |   |
|------------------|---|
| 強い技術・ものづくり基盤の構築  | <ul style="list-style-type: none"> <li>安全・品質を優先したものづくり体制の確立</li> <li>ものづくり機能の整備・機能向上による生産性向上</li> </ul>   |
| 研究開発・知的財産の創出と管理  | <ul style="list-style-type: none"> <li>世の中の役に立つ技術の研究開発活動</li> <li>「競争優位性の確保」「競争秩序の維持」「知的財産権の活用」を重点項目とした知的財産の強化</li> <li>知的財産権に関する権利化・維持・実施許諾などの決定・管理</li> </ul> |
| 取引先・サプライヤーとの関係強化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>取引先との「共存共栄」のさらなる促進</li> <li>取引先従業員の労働環境の維持・向上</li> </ul>   |
| IT・情報資本の戦略的活用    | <ul style="list-style-type: none"> <li>ものづくりの一気通貫の最適化・効率化</li> <li>IoTを活用したスマートコミュニティに向けた取り組み</li> <li>事業活動によって蓄積された情報データベースの分析・活用</li> </ul>                   |

強い技術・ものづくり基盤の構築：事業成長を支える基盤、体制を確立し、生産性向上に努めます。

● 事業の成長を実現する技術・ものづくりの5つの柱

2018年度に、技術部門と生産購買部門にて、創業100周年を見据えた重点方針を策定。商品力強化、技術基盤強化、生産性向上、海外技術力強化、人材育成の「5つの柱」を掲げています。



※1 新3K:建設業における、高い「給料」、長い「休日」、「希望」がもてる3項目。3K(きつい、きかない、危険)の払拭を目指す。  
 ※2 BIM: Building Information Modeling。3次元の建物情報を作成し、設計・施工～維持管理までのあらゆる工程で情報活用を行うためのソリューション。  
 ※3 ICT: Information and Communication Technology。情報通信技術のこと。  
 ※4 SCM: Supply Chain Management。取引先との受発注プロセスを効率化・最適化する管理手法。

研究開発・知的財産の創出と管理

● 研究開発

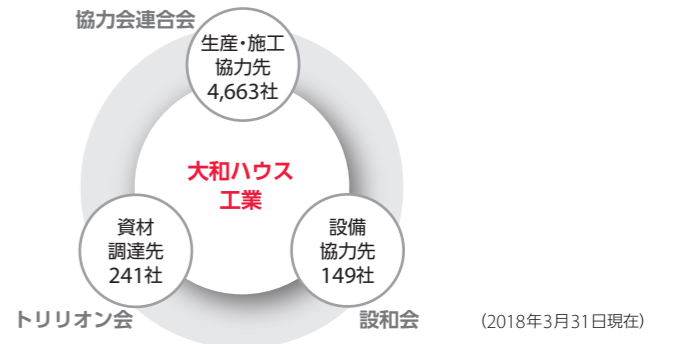
社会課題の解決のため、研究開発活動を推進する総合技術研究所「環境共生」を研究開発の基本テーマとして1994年に設立した総合技術研究所では、明日の社会に不可欠なこと「ア・ス・フ・カ・ケ・ツ・ノ」をキーワードに、永年培った住宅、建築の独自技術を活かしながら、農業や福祉、環境などの幅広いテーマに取り組んでいます。また、異業種や大学とも連携したオープンイノベーションも積極的に推進し、今までにない新しい価値を創造する研究活動を進めています。

「創造技術」で未来をつくるフジタ技術センター  
超高層RCや免震・制震などの高品質な建物を、安全に、早く、安価に提供する「建築技術」、安全・安心な街づくりを支える基盤研究を進める「土木技術」、人と都市と自然の調和を求めた「環境技術」をベースに、生産性向上、省人化を進める「ICT・ロボット技術」を加えた4つの分野で技術研究開発を進めています。また、大和ハウス工業と双方の強みを活かした共同研究開発にも取り組んでいます。

取引先・サプライヤーとの関係強化：強固なサプライチェーンを構築していきます。

● 取引先との「共存共栄」のさらなる促進

裾野が広いバリューチェーンを形成する当社グループにとって、取引先は欠かすことのできない大切なパートナーです。当社では「トリリオン会」「協力会連合会」「設和会」の3つの会員制組織から成る強固なサプライチェーンを構築し、各組織が重点課題や目標を定めて取り組みを推進しています。共存共栄の精神のもとで優れた品質と供給体制を保持することにより、お客さまからのさらなる信頼獲得に努めています。

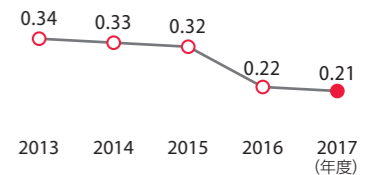


● 取引先従業員の労働環境の維持・向上

当社では安全衛生管理規程の運用を基本に、安全管理部や技術部、設計施工推進部、生産部などの各部門が連携しながら施工現場における労働環境の改善を継続して進めています。また、取引先の若年技能者育成支援策として「住宅系施工店技能者育成資金補助規定」を設け、育成資金を補助しています。同様に建築系の施工体制強化と品質向上および技能者のモチベーション向上を目的として、優秀な能力を発揮している技能者を認定する「優秀技能者認定制度」を設け、技能の認定、日当の増額などを実施しています。

| 個別指標(抜粋) | 2017年度実績                 | 2018年度目標       |
|----------|--------------------------|----------------|
| 現場職人育成人数 | ①住宅系: 484人<br>②建築系: 309人 | ①500人<br>②330人 |

度数率\* (休業4日以上の労働災害)



\* 度数率: 100万延べ実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、災害発生の頻度を表す。

IT・情報資本の戦略的活用：IoTやAIの活用により、事業の競争優位性を維持・向上していきます。

● IoTを活用した住まいと街づくりへの取り組み

国内住宅市場の減少が予測される中、当社のコア事業の成長戦略においても、住宅・建築物のゼロ・エネルギー化は重要なテーマのひとつです。当社では住宅と街の「エネルギーの見える化」

によるスマートコミュニティを開発し、住宅と街の価値向上を図っています。また、家のIoT化やロボット・AI等を導入した次世代物流プラットフォームの提供など最新ITを活用した社会課題への挑戦も進めています。

● ソフトウェアロボットによる業務自動化(RPA)

従業員がより付加価値の高い仕事に従事するため、従来の人手による定型的な仕事を最新のITを使って自動化を進めています。情報システム部門内にRPA管理チームを設置し、2017年度には管理部門の業務代行ロボットを13体制作。今後のグループ展開も見据えて機密情報管理などのセキュリティリスクを考慮した「RPAツール導入ガイドライン」を策定しました。

運用中ロボットの事例

- ・広告物チェック受付・返却
- ・人事出退勤チェック
- ・土地取得日登録
- など

▶ P.93 (技術・ものづくり基盤に関する主要データ)

基本的な考え方

当社グループは、「人・街・暮らしの価値共創グループ」として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。

大和ハウスグループでは、大和ハウス工業の創業100周年にあたる2055年を見据えて、環境長期ビジョン“Challenge ZERO 2055”を策定。グループ経営ビジョンである「人・街・暮らしの価値共創グループ」としてサステナブルな社会の実現を目指し、4つの環境重点テーマ（気候変動の緩和と適応／自然環境との調和／資源保護・水資源保護／化学物質による汚染の防止）に関して3つの段階（調達／自社活動／商品・サービス）を通じ、環境負荷ゼロに挑戦します。



サステナビリティレポート2018 P.104-141 (環境との共創共生)

基本方針 中長期的に企業価値に影響を与える要素

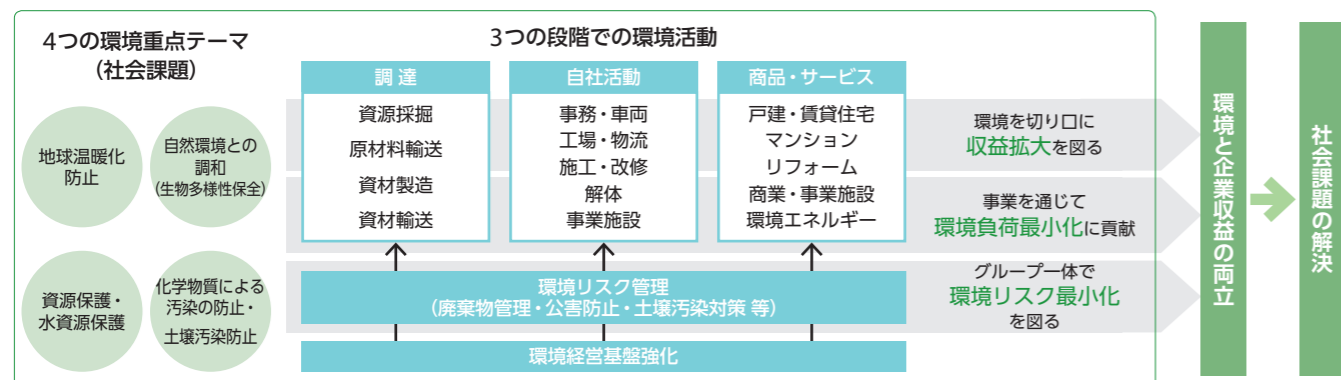
|                                |  |
|--------------------------------|--|
| 1 気候変動の緩和と適応 (地球温暖化防止・省エネ／再エネ) | 脱炭素社会の実現に向け、徹底した省エネ対策の推進と再生可能エネルギーの活用によりライフサイクルにおける温室効果ガス排出量ゼロを目指します。  |
| 2 自然環境との調和 (生物多様性保全)           | 自然資本の保全・向上に向け、材料調達による森林破壊ゼロの実現と緑あふれる街づくりによる緑のノー・ネット・ロスを目指します。          |
| 3 資源保護・水資源保護                   | 資源循環型社会の実現に向け、住宅・建築物の長寿命化と廃棄物のゼロエミッション、さらに健全な水循環を通じて、資源の持続可能な利用を目指します。 |
| 4 化学物質による汚染の防止                 | 住宅・建築物のライフサイクルを通じた化学物質の適正管理に取り組み、人や生態系に悪影響を及ぼすリスクの最小化(ゼロ)を図ります。        |

環境行動計画(エンドレスグリーンプログラム 2018)

環境長期ビジョンの実現に向け、中期経営計画の対象期間に合わせて、およそ3か年ごとに具体的な目標と計画を「エンドレスグリーンプログラム」として策定し、活動を推進しています。「エンドレスグリーンプログラム 2018」(2016～2018年度)

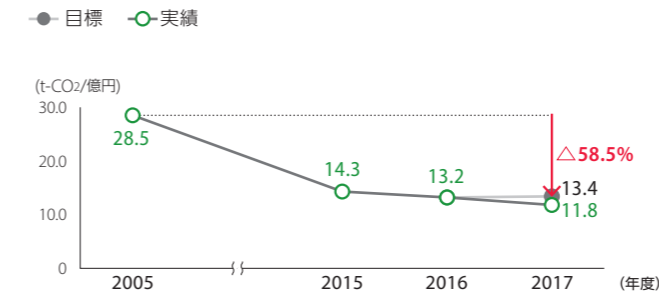
では、全グループ会社を対象に「環境と企業収益の両立」に向けて、「ライフサイクル思考に基づくグループ・グローバル一体での環境経営の推進」をコンセプトに、環境への取り組みを加速させています。

環境行動計画の全体像



主要データ

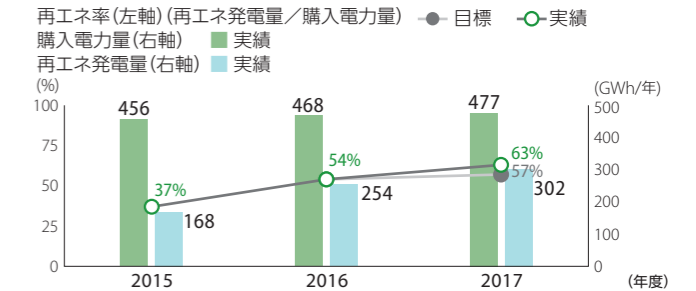
① 売上高当たり温室効果ガス排出量



● 売上高当たり温室効果ガス排出量を2005年度比58.5%削減

2017年度は、省エネの推進および再生可能エネルギーの拡大により、目標を達成しました。また新築自社施設でZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)化を積極的に推進するとともに、既存施設ではトップランナー事業場による省エネ施策の水平展開や省エネ投資、運用改善を通じてエネルギー効率の向上を図っています。今後は、全施設・全事業プロセスにおける売上高当たり温室効果ガス排出量を、2015年度比で2030年に45%削減、2055年には70%削減を目指します。

② 購入電力量に対する再生可能エネルギー発電量の割合



● 再生可能エネルギーによる発電量が購入電力量の60%以上に向上

2017年度、グループ全体での購入電力量は477GWh/年(2016年度比1.9%増)、再生可能エネルギーによる発電量は302GWh/年(2016年度比19%増)でした。その結果、購入電力量に対する再生可能エネルギーによる発電量の割合は63%となり、目標(57%)を達成しました。今後、事業拡大に伴い、購入電力量の増加が見込まれますが、それ以上の再生可能エネルギー発電を進め、2030年に発電割合100%を目指します。

科学的根拠に基づく目標「Science Based Targets」の認定取得

2015年の気候変動枠組条約第21回締約国会議で「パリ協定」が採択されました。これを受け、当社グループでは2018年2月に「Science Based Targets」にコミットメント、当社グループの温室効果ガス排出量の削減目標はパリ協定達成に整合した科学的根拠のある意欲的な目標と評価されました。



具体的な取り組み

● 建設・住宅業界で世界初、EP100・RE100双方に加盟

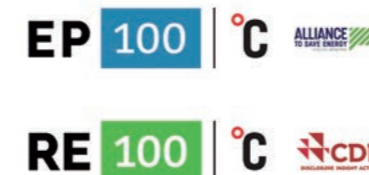
2018年3月、国際的なNPO法人「クライメイトグループ」が運営するエネルギー効率および再生可能エネルギーに関する国際イニシアティブ「EP100」「RE100」\*1の双方に加盟しました。これは建設・住宅業界で世界初です。EP100では、「事業活動におけるエネルギー効率を2030年までに2015年度比で1.5倍、2040年に2倍にする」、RE100では「2030年までに電力使用量を上回る再生可能エネルギーによる電力の供給(売電含む)を図り、その後、自家消費に切り替え、2040年までに当社グループの使用電力を100%再生可能エネルギーでまかなうこと」を目標としています。これらの取り組みにより、脱炭素化に貢献します。

● 新築の自社施設で電力自給オフィスを実現

2018年2月、再生可能エネルギーでオフィスのエネルギー消費をすべてまかなえる自社施設「大和ハウス佐賀ビル」が竣工しました。ここでは、地下から汲み上げた井水と屋上の太陽熱集熱器による自然空調システム「井水・太陽熱利用ハイブリッド空調システム」を導入。当システムや自然換気により、同規模の一般建築\*2と比べ空調に係る電力消費量を約7割削減します。また、太陽光発電システムと蓄電池を連携させた電力自立システムを開発・導入することで、電力会社からの買電に依存しない施設となっています。

\*2 国土交通省が公布した「建築物のエネルギー消費性能の向上に関する法律」で定める基準建物。

\*1 「EP100」「RE100」は、国連気候変動枠組条約「COP21」のパリ協定達成を目的に、エネルギー効率の向上や再生可能エネルギーの活用などを推進する国際イニシアティブ。



大和ハウス 佐賀ビル

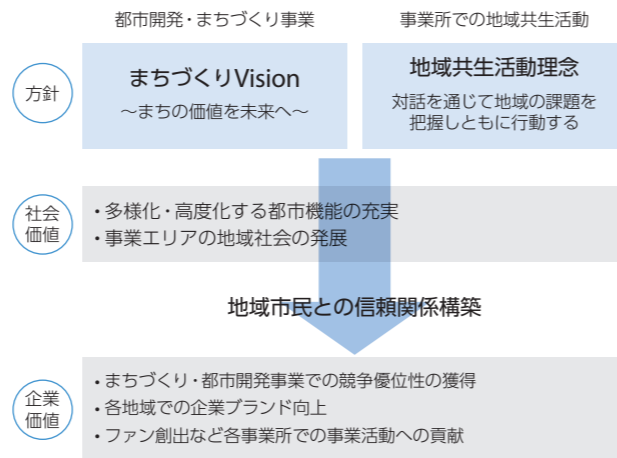


基本的な考え方

当社は、都市開発とまちづくり事業における土木技術の強みを持っており、郊外型住宅団地開発や複合的な都市開発を展開しています。加えて地域市民との関係構築にも注力しており、全国の支社・支店で現場主義に基づく地域密着型の事業所経営を行っています。未来に向けた街づくりと、事業所での「地域共生活動」を通じて、街と地域社会の発展に貢献しています。

こうした社会価値を創出する活動により、地域市民との信頼関係を蓄積し、地域の事業活動の円滑化と競争優位性の維持・向上を図り、企業価値向上へとつなげていきます。

サステナビリティレポート2018 P.72-91 (地域市民との共創共生)



基本方針 中長期的に企業価値に影響を与える要素

地域市民との共創共生

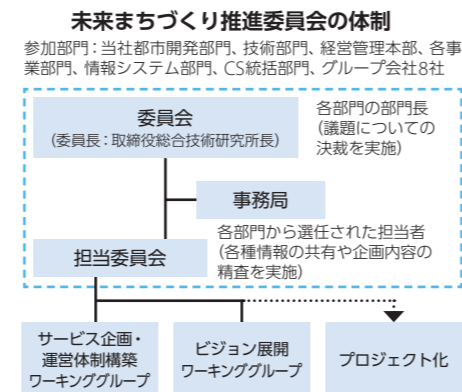
- ▶ 事業を通じたコミュニティ発展の支援
- ▶ 地域共生活動

事業を通じたコミュニティ発展の支援

当社グループでは「まちの価値を、未来へ」というビジョンをふまえ、地域社会と「共に創り、共に育む」というミッションを遂行するため、当社各部門とグループ8社で構成される未来まちづくり推進委員会を運営し、マネジメント体制を構築しています。

2015~2017年度には都市開発事業で実施した全23物件(全開発面積804,369m<sup>2</sup>)において、街並みのガイドライン策定や住民の管理組合の活性化、近隣住民との交流支援や自然エネルギーの売電を活用した管理体制の構築など、ニーズに合わせたさまざまなコミュニティエンゲージメントプログラムを実施しました。

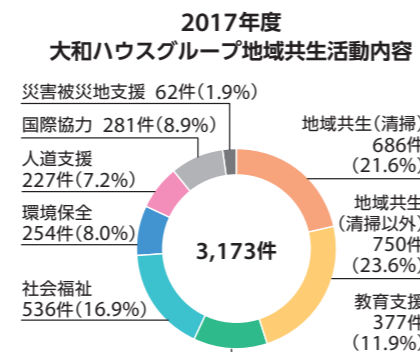
サステナビリティレポート2018 P.185 (まちづくりに関する方針)



地域共生活動

当社では、地域共生活動の実施にあたり、地域の社会課題の認識を深めるため、まず、地方自治体の市民活動部門や地域組織、NPOなどへのヒアリングを行った上で企画を行っています。その上で、地域共生活動を事業所経営における課題解決にも活かすために、「人材育成」「社内活性化」「地域社会との関わり強化」などの「ねらい」(副次的な効果)を明確にし、事業所長が中心となり活動を展開しています。

2014年度以降は、全国の当社事業所、グループ会社において年間に2,000件以上の地域共生活動が実施されており、国内だけでなくグローバル企業と比較してもトップクラスとなる活発な活動を展開しています。



社外取締役 藪 ゆき子

1981年松下電器産業株式会社入社。同社アプライアンス社グローバルマーケティングプランニングセンターコンシューマーリサーチ担当理事兼グループマネージャーなどを歴任し、当社の社外取締役に2016年より就任。

社外取締役 木村 一義

1967年日興証券株式会社入社。日興コーポリアル証券株式会社取締役会長などを歴任し、現在株式会社コジマ代表取締役会長兼社長代表執行役員および株式会社ビックカメラ取締役に就任。当社の社外取締役に2012年より就任。

代表取締役社長/COO 芳井 敬一

社外取締役 重森 豊

1974年安田生命保険相互会社入社。明治安田損害保険株式会社代表取締役社長などを歴任し、現在株式会社ワイズ・トータルサポート代表取締役会長および株式会社ワイズ・ネットワーク代表取締役社長。当社の社外取締役に2012年より就任。



座談会 新経営体制になって

社外取締役それぞれが考える自身の役割

**芳井社長(以下:芳井):** 当社は2012年より木村さん、重森さんに社外取締役に就任いただき、2016年より藪さんにも就任いただき、現在社外取締役は3名体制となっています。本日は改めて社外取締役のみなさまに、当社におけるご自身の役割についてお伺いしたいと思います。

**重森 豊(以下:重森):** 私は取締役会の中でコンプライアンスの観点を念頭に、みなさんの意見を聞くようにしています。また、私は1991年から異業種交流会を数多く開催し、さまざまな人材と交流していますので、そうした異業種との人脈をつなげられるような役割も果たせられたらと思っています。

**藪 ゆき子(以下:藪):** 私は前職の家電メーカーでコンシューマー向けの商品企画・開発・マーケティングなどに携わってきました。大和ハウスグループでは、他業界での経験、生活者目線、そして唯一の女性取締役として、独自の視点からお役に立ちたいと思っています。

**木村 一義(以下:木村):** 私は、大和ハウスグループのサステナブルな成長、企業価値の向上に貢献できたらという思いが強いです。私が考える最も公平・公正な企業価値とは、やはり時価総額です。世界からどんな視点で企業価値が計られて、市場において反映されていくのかを十分に意識しながら、ESGを含めたさまざまな面で貢献したいと考えています。

**芳井:** どの企業でも同じだと思いますが、いろいろな議案や案件が上がってきた時には、それまで歩んできた自社の見方で考え、判断する傾向が強くなってしまいがちです。創業者・石橋信夫は「物

事は片方からだけ見るな」と述べていますが、まさに社外取締役のみなさまには、自社とは別の視点からさまざまなことに気づかせていただいています。



社外取締役から見た経営体制

**芳井:** 木村さん、重森さん、藪さんにはそのご経験を通じ、さまざまな角度から貢献していただいています。そのためにも、率直に意見交換をしやすい雰囲気を作ることが一番大事だと思いますが、当社の経営体制について、どのように感じていらっしゃいますか。

**木村:** 取締役会の各議案に対して私も発言の機会を多くいただきますが、非常に風通しが良く議論がしやすい環境だと感じています。この点は他社と比べてもかなり優れていると思います。

**重森:** 当社の取締役会では、「なぜ大きな案件がこんな短時間に決まるのだろうか」といつも驚きます。業種の違いはあるとはいえ、私が元々在籍していた会社だったら1ヵ月ほどかかる案件も、ここでは10~20分で決議されます。その背景には、大型案件は予め投資委員会において、事業性やリスクを評価し、十分に審議されており、取締役会では論点がはっきりしているからだだと思います。また、議長である樋口会長が発言しやすい雰囲気づくりをしてくださっていますし、さらに芳井社長も雰囲気づくりに協力されており、これからもっと面白くなりそうな予感がします。

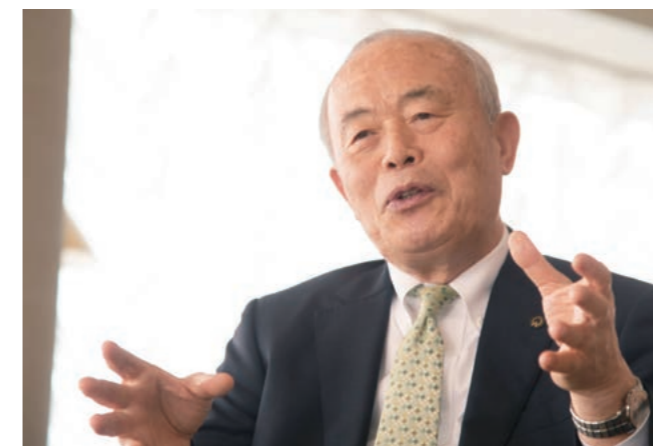


**藪:** 私は、社外取締役に引き受けて2年になりますが、率直に物事を言い合える取締役会です。社外取締役は当然いろいろと意見できますが、大和ハウスのように社内取締役が活発に意見・アドバイス・質問をされているところはあまり他社では見られません。さらに案件についても事前に説明してもらえるので、こちらもある程度準備をして会議に臨める点もありがたいと思います。また重森さんと同意見ですが、取締役の人数が多い中でも意思決定のスピードは本当に早いですね。



**芳井:** 人数が多いから決裁が遅いといったことは全くありませんし、風通しが非常に良いのも確かですね。

**木村:** 取締役の人数が多いという点については、一部の投資家の方々からもご意見としていただいています。しかし、当社グループの事業ポートフォリオを見ていただくと事業分野が多岐にわたっているため、必然的にこの人数になります。また、監督と執行の分離という考え方もありますが、私は執行とは業務が分かっている人で、かつ取締役としてのスタンスを併せ持っていなければならないと考えています。そうでなければ、本格的な議論はできないとも考えています。そういった点で、取締役が執行を兼務している当社の取締役会は十分に機能していると感じています。



**藪:** 木村さんのおっしゃるとおり、事業が伸びている時はいろいろな知見が必要なので、事業に精通した方が取締役になり、お客さま・組織・事業のことを理解することは重要だと思います。必ずしも人数が多い=良くないということではないし、当社の取締役会の体制は適切であると思います。

**木村:** そうですね。当社の取締役は、抽象的な議論に終始することなく、業務の専門家としての立場と取締役としてのガバナンスや姿勢を併せ持っていると思います。

**芳井:** ありがとうございます。経営体制については取締役会評価の中でもさまざまな議論をいたしました。私たちが現在自覚している課題のひとつとして女性役員の少なさがありますが、現在ダイバーシティ推進の取り組みを行っており、藪さんに続いて新しい女性役員も今後増えていくはずですので、もはや時間の問題だと思っています。

社外取締役から見た大和ハウスグループの強み

**芳井:** 意思決定のスピードや取締役会などの経営体制についてはお話いただきましたが、社外取締役のみなさまから見て、当社の強みは何だと思われるですか。



**重森:** 裾野がものすごく広い点だと思います。当社グループは業種関係なくベンチャー企業を育てています。自動折り畳み機を開発した企業やロボットスーツの企業にも出資・支援したりしていますね。私自身も樋口会長に「ベンチャー企業の方を連れてきて」とよく言われます。一般的にベンチャー企業からすると大手企業に吸収される恐れがあるから慎重になるのですが、当社グループなら独立性・自律性を維持させながら支援するので、そこがいろいろな方が頼ってくる所以だと思いますね。



**芳井:** 先ほど、重森さんがおっしゃっていた「異業種の人脈をつなげられるような役割」を果たしていただいていますね。

**重森:** はい、ただ異業種交流会でも、もう私を通さず直接樋口会長のところに話が行ったりしています(笑)。



**籾:** 私は、「儲かるからではなく、世の中の役に立つからやる」という創業者の経営理念が、現場にかなり浸透しているなと感じます。支社・支店や工場、グループ会社などを訪問させていただくと、誇り・スピード感を持って生き生きと仕事に取り組む現場の方の姿をいろいろな場面で見ました。そして、事業ポートフォリオに即した多様なグループ会社があり、そこで従業員の多様性が図られている点が、強みになっていると思います。

**芳井:** やはり「多様性」は重要だということでしょうか。

**籾:** そうですね。一般的には女性の活躍が中心となってしまっていますが、専門性・スキル・年齢・国籍などをひっくるめて「多様性」だと思います。先ほど当社の女性役員の登用についてお話がありましたが、私から提言するまでもなく、現場では既に女性の活躍を含めて多様性が図られていました。「こんな素晴らしいところがあるのか!」と私自身感じる事が多いので、もっと社会に向かって取り組み状況を積極的に発信して欲しいですね。



**木村:** 私はやはり「人の力」がベースとしてあると思います。私も業務を通してさまざまな従業員と出会うのですが、みんなアグレッシブですね。また、経済環境の変化にも対応できるくらいに事業ポートフォリオが多岐にわたってしっかりしているのも特筆すべき強みだと思っています。



### 大和ハウスグループのリスクと課題

**芳井:** では逆に、当社グループにとってのリスクや今後取り組むべき課題は何だと思われますか。

**重森:** 日本は少子高齢化で人口が少なくなることを踏まえると、海外事業がどの程度成長していくかが気になるところです。カントリーリスクをはじめさまざまなリスクが存在しますが、それをうまくコントロールしながら、海外事業を大きく伸ばしていけるかが大きなポイントになっていると思います。海外事業の収益が全体の半分ほどになれば、目標の売上高10兆円も達成できるのではないのでしょうか。

**芳井:** 海外展開を図る上ではグローバルガバナンス体制について考える必要がありますが、グループマネジメント規程などがしっかりあるので、まずはそれを現地の人にしっかり勉強してもらっています。そして仕事の進め方・考え方が当社の経営理念に近いかなどをチェックしています。この2点が最も大切にしている点です。その中で、当社グループのDNAについても理解していただかなければなりません、そのためには何度も言い続け、教育していく必要があると思っています。また、事業にあたっては、主管部門で計画した内容を不動産投資委員会や取締役会等を通じて議論し、さまざまなリスクや事業性を検証しながら慎重に進めています。



**木村:** 海外戦略については、私は現地化して買収や資本参画も含めてパートナーシップを組んでいくといいと思います。そのためにはどんなパートナーとどんな事業をしていくかの見極めが大事ですね。海外に出るには、現地の人をもっと登用し人財を育成することも重要だと思います。

**芳井:** 現在、人財の採用も積極的に進めています。パートナーについては、事業を行うにあたり当社だけでは困難な部分はサイレントパートナーとして入ってもらい、リスクヘッジをしているケースも多数あります。

**籾:** 私が前職で海外の研究所を立ち上げた時に思ったのですが、海外の人にも企業理念に共感して仕事をしてくれます。だからこそ、理念をきちんと定着させてから現地に任せる、という流れをしっかりとさせられれば良いと思いますね。

また、急成長によって大きくなっていると、社会から期待されているコンプライアンスなどの水準・基準も同時に高くなります。それに対して、社会に対する責任を果たさなければなりません。今ほど注目されていなかった過去では大きな問題にならなかったことも、今では企業の存続に関わる事態になりかねないのです。

従業員一人ひとりが問題に対する感度を高め、上司に報告するなど適切な対応がより一層求められると思います。

**木村:** そうですね。世間の目や期待などの目線が、実は最低限のコンプライアンスやリスク管理の基準になると思います。コンプライアンスという言葉が「法令遵守」とたびたび訳されますが、違反していないから構わないというスタンスでは通用しませんし、高いレベルで物事を考えていくべきです。

**重森:** 会社が良い状態にある時には「善の循環」があるので、コンプライアンスに関しても問題は起きにくくなりますが、成長が止まってきた時にコンプライアンス問題は起きやすくなると思います。またリスクと課題からは少し外れますが、芳井社長のように中途入社でありながら社長に就任されているケースは当社規模の企業ではあまり聞きません。当社には「派閥」というものがなく、努力や能力次第で正当に評価されています。ある意味、究極のガバナンスとも言えますし、また人財育成を行う上で非常に大事なことであると思います。グループ会社の社長からも「大した学歴を持っていない私を社長にしてくれた。だから頑張るんです!」という声を聞きました。なかなか他の企業にはない風土ですね。



**芳井:** 当社は「働きがいのある会社」を目指しておりますが、その中で大事なことは、上司と部下とがFace to Faceで、距離を縮めて活発な意見交換が行える雰囲気を作ることです。これを続けていけば、先ほど言った教育の効果も出て、従業員がどんどん成長すると思いますね。同じ言葉でも、奮起させられるか、パワハラと受け取られてしまうか、相手との距離感の違いによって意味合いが変わってしまいます。人財を育ててDNAを浸透させていく上でも、人づきあいの距離感をいかに詰めていくかが求められてくると思っています。

**籾:** 芳井社長がおっしゃられたFace to Faceで距離を縮めることと合わせて、ITインフラを組み合わせることも重要になると思います。社内の情報システムについては、AIやIoTの活用がインフラ整備の基本になっていきますので、そうした人財の確保はM&Aなどいろいろな形で構築していかないとはいけません。また、当社グループが提供しているのは家という究極の生活の場ですから、人の感覚に合わせて、新しい価値を付加していけるものです。そう考えると、いくらでも将来性がある事業だと思います。たとえば保育所問題・介護問題などの社会・家庭問題を解決するためのアイデアを出して、実際の事業につなげてもらいたいですね。さらには国際的なサステナブル指標であるSDGsにおいても「世の中の役に立つ」事業として積極的に取り組んでいくことができると思います。



**芳井:** これまでも取締役会やコーポレートガバナンス委員会などでさまざまな意見をいただいていたのですが、さらに今回、社外取締役のみなさまに当社の経営体制についてのお考えや当社グループの強み、課題などをお伺いすることができました。今後とも当社グループの経営にご尽力いただければと思います。本日はありがとうございました。



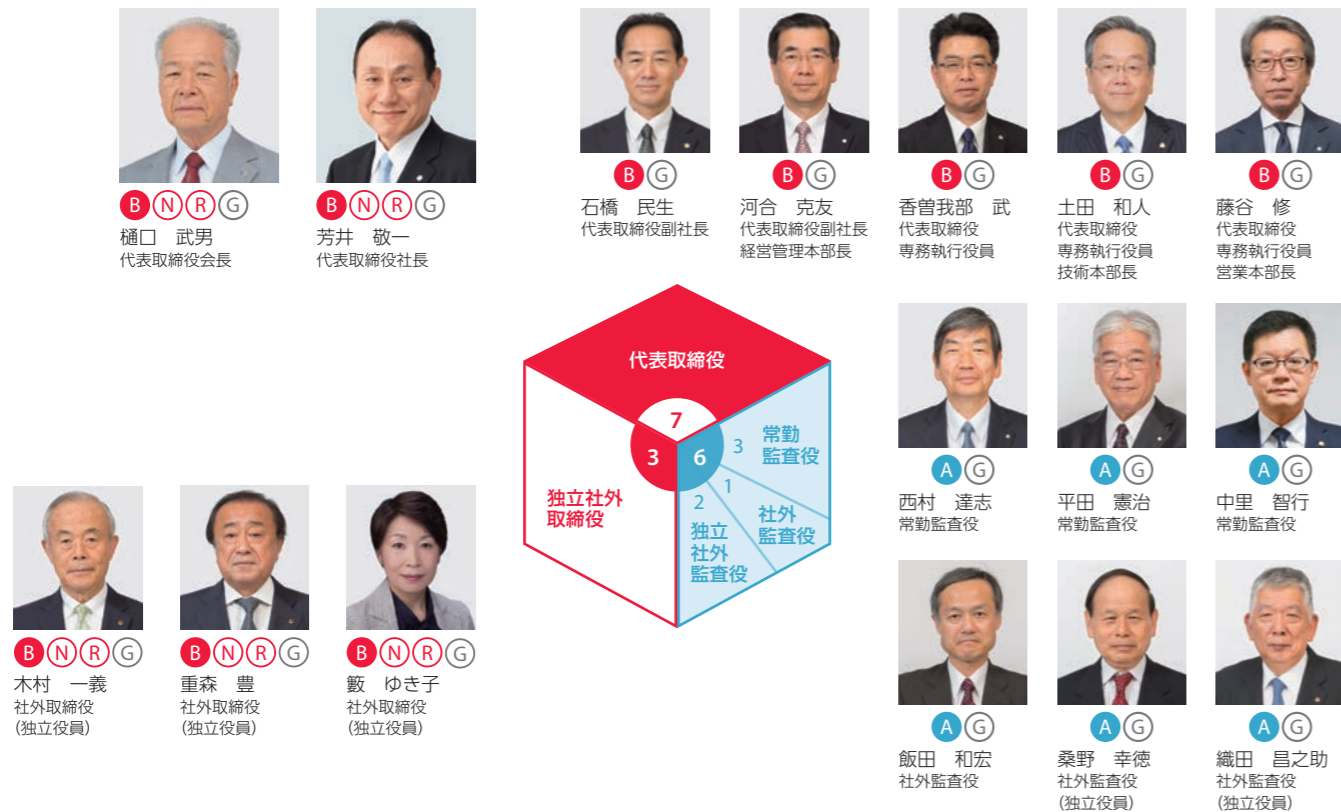


コーポレートガバナンス体制

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。

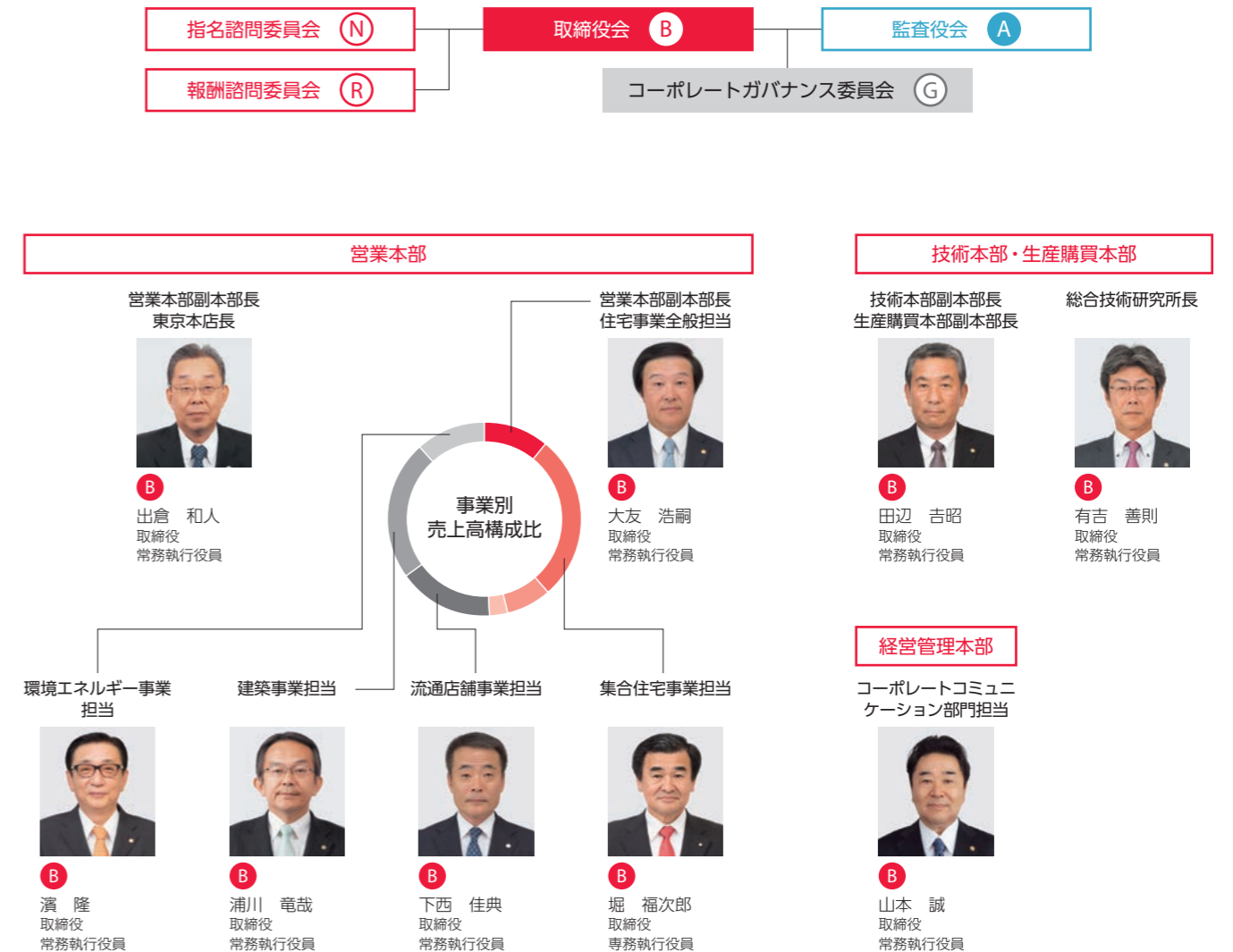
その中で指名・報酬に関する事項については、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、任意の諮問委員会を設置しています。当諮問委員会は独立社外取締役の適切な関与・助言を得られるよう、独立社外取締役を委員長とし、過半数を独立社外取締役で構成しています。

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、代表取締役から説明を受け、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(会長))  |

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



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

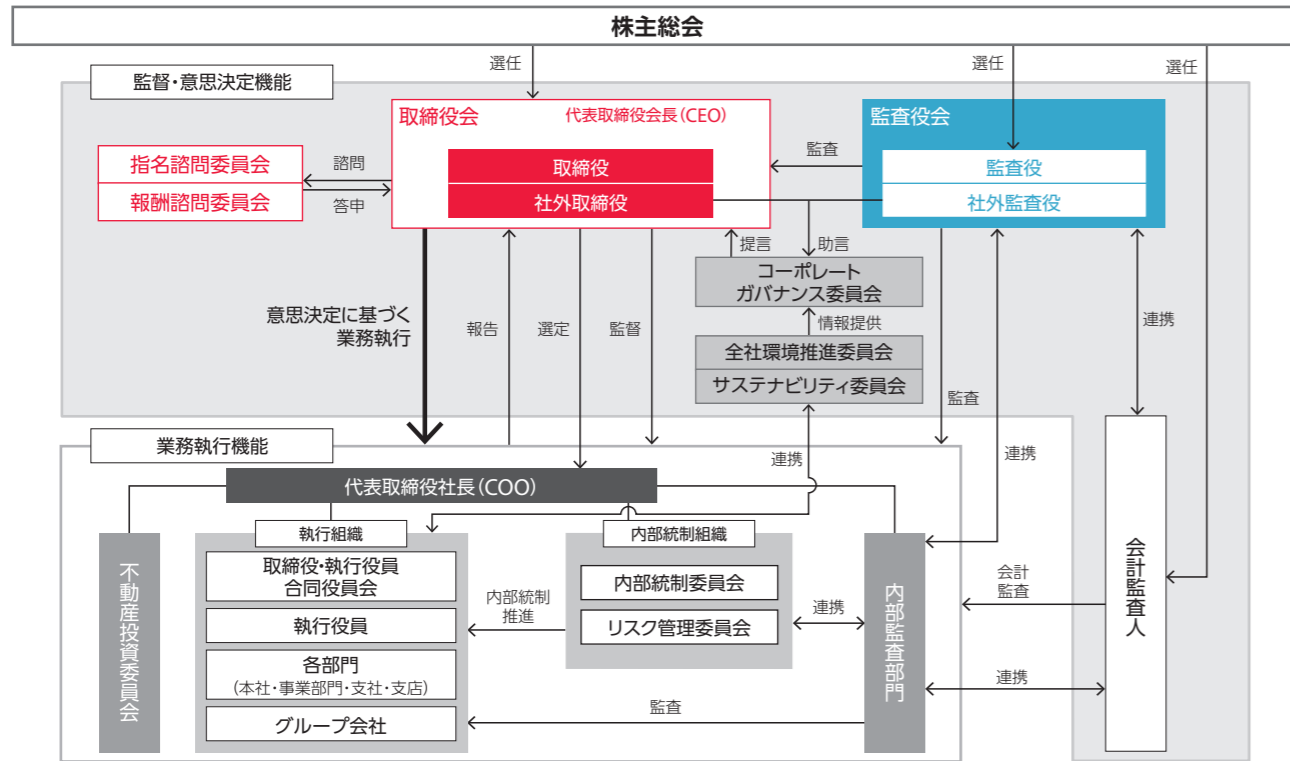
幅広い事業領域での事業展開を行う上で、取締役会において意思決定したことを迅速かつ適確に実行するための「合同役員会」、取締役会における意思決定や経営の舵取りに必要な事項の審議機関としての「不動産投資委員会」や全社的な内部統制システムの監督ならびに運用の実効性確保のための「内部統制委員会」、「リスク管理委員会」など、業務執行に係る委員会(マネジメント委員会)を設置し、ビジネス機会への確実性の高いアプローチとリスクコントロールのバランスを備えた事業展開に努めています。

▶ P.87 (不動産投資委員会に関する詳細)

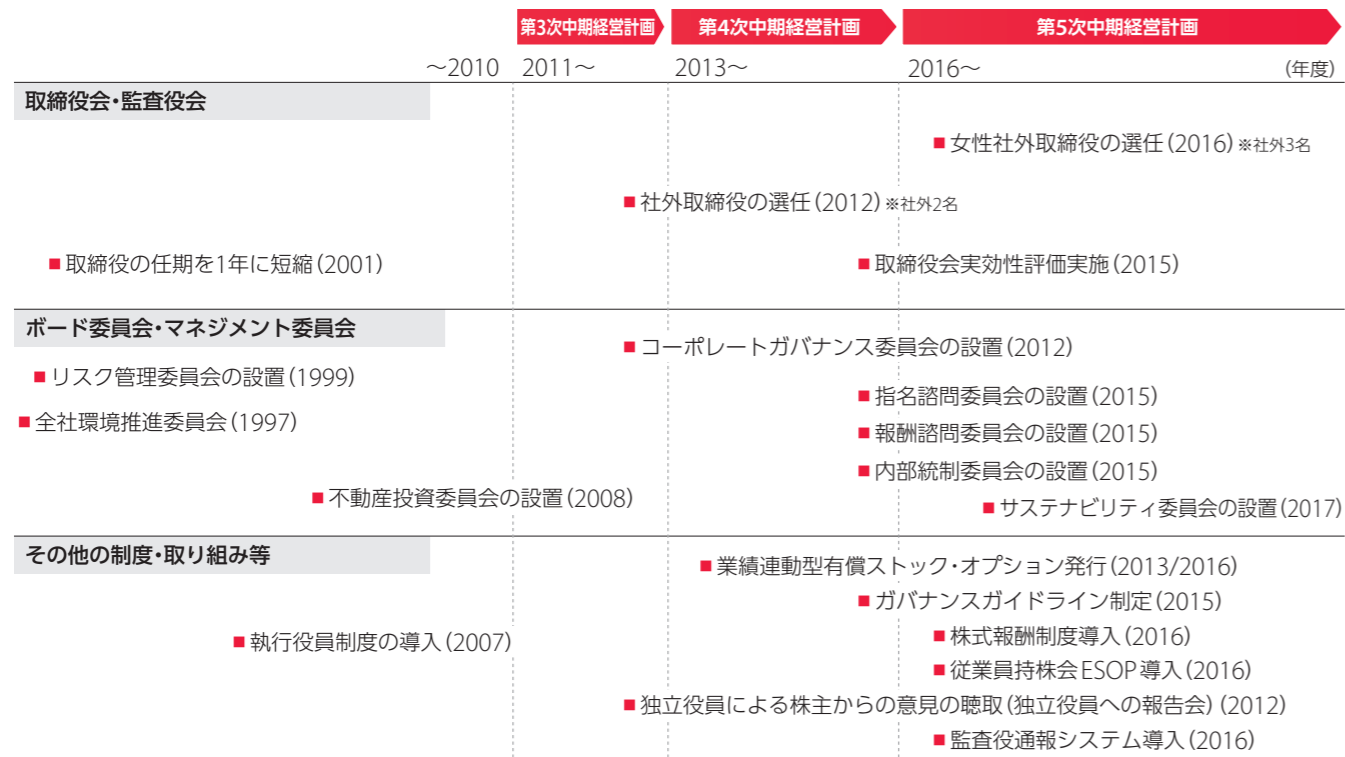
|          |  |
|----------|--|
| 合同役員会    | 取締役会と執行役員の意思疎通を図り、取締役会で意思決定された事項を適切に執行するための合議体として設置しています。(議長:社長)                   |
| 内部統制委員会  | 「内部統制システム構築の基本方針」の定めに基づいた適切な内部統制の実施のため、その運用状況の報告を求め、監督します。(統括責任者:社長、委員長:経営管理本部長)   |
| リスク管理委員会 | 当社グループの経営に係るリスク発生の予防・抑制、リスク発生後の損失の軽減およびそれらを行うためのリスク管理システムを構築・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図



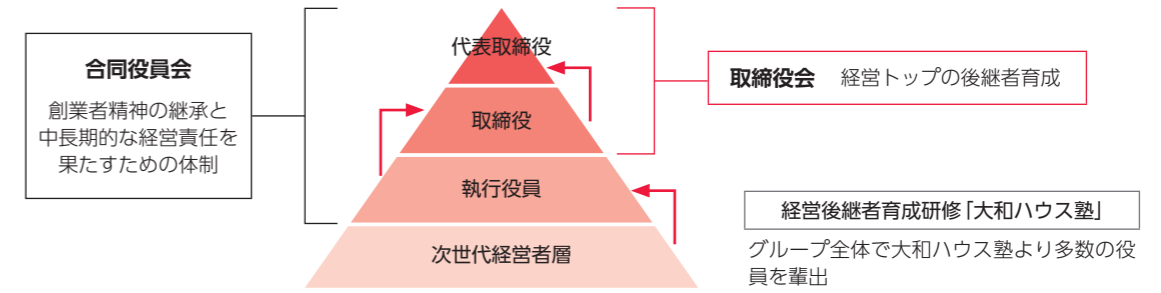
コーポレートガバナンス向上のための取り組み



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。



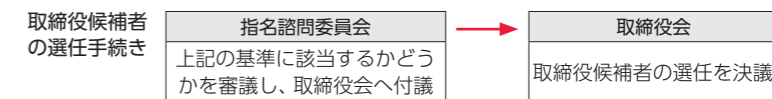
取締役候補者の選任および取締役の解任提案手続き

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中長期的な経済合理性等を検証しています。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、2017年度末時点の75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、現在の取引状況をもとに年に1回政策保有株式の保有理由を確認し、保有理由の薄い銘柄を売却しています。

過去3年間(年度ごと)の政策保有株式売却実績

| 年度     | 売却銘柄数            |
|--------|------------------|
| 2015年度 | 全株売却10銘柄、一部売却6銘柄 |
| 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  |

## 報酬・インセンティブ制度の方針

### 報酬方針

#### 目的

当社の取締役報酬は、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インセンティブを構成することにより、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。

そして、株主還元に関する基本方針に掲げる「成長投資により1株当たり利益を高めること」の実現に向け、常に全体最適に基づいた経営判断がなされるよう適切なインセンティブを構築することを基本姿勢としています。

持続的な発展に向け、時期によっては短期的な利益を犠牲にするような経営判断が必要となる局面も想定されます。

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、短期的な業績目標達成へのインセンティブとともに、中長期的な企業価値向上に対する報奨の仕組み(株式報酬)を導入することで、バランスを備えたインセンティブ制度の構築を図っています。

#### 内容

各要素の内容としては、

- ① 固定報酬は、事業規模を踏まえた当社経営者としての職責を果たす対価として支給します。(短期)
- ② 年次賞与は「利益を出し、企業を成長・発展させること」の成果報酬として、連結経常利益の0.5%以内で支給します。(短期)
- ③ 有償ストック・オプションは中期経営計画に掲げる業績目標と株主価値向上へのコミットメントを高めることを目的として制度を設けています。(中期)
- ④ 株式報酬は、取締役の保有株式数を増やすことに加え、業績連動部分に株主資本利益率(ROE)を業績連動係数の指標に用いることで株主価値との連動を図ることを目的として支給します。(長期)

#### 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審議を経て取締役会にて決定します。

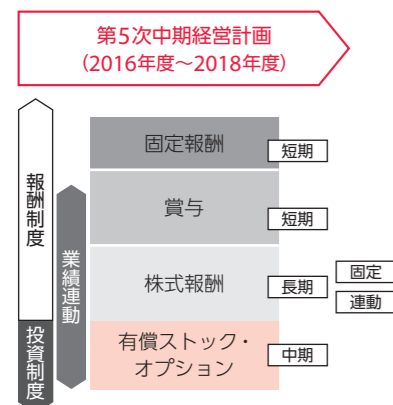
また、年次賞与は、当該事業年度の実績に対する役員への支給額について株主のみなさまの意思をお諮りすべく、毎年の株主総会議案に上程することとしています。

| 期間     | 報酬等種類        | 指標  |
|--------|--------------|---|
| 短期(金銭) | 固定報酬         | 月額70百万円以内   |
| 短期(金銭) | 年次賞与         | 連結経常利益の0.5%以内   |
| 中期(株式) | 有償ストック・オプション | 中期経営計画3カ年の業績目標の達成度<br>(営業利益累計額8,000億円)  |
| 長期(株式) | 株式報酬         | ROEの実績に応じて業績連動部分の交付株式数が変動<br>(業績連動係数)<br>10%以上*1=1<br>8%以上*210%未満=0.5<br>8%未満=0 |

※1 当社が第5次中期経営計画に掲げる目標値。

※2 伊藤レポート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<sup>※3</sup>

| 報酬内容             | (百万円)        |                |              |              |
|------------------|--------------|----------------|--------------|--------------|
|                  | 2015年度       | 2016年度         | 2017年度       | 2017年度報酬構成比率 |
| 取締役固定報酬(社外取締役除く) | 758<br>(18名) | 756<br>(18名)   | 735<br>(19名) | 39.7%        |
| 取締役賞与            | 818<br>(17名) | 1,010<br>(16名) | 986<br>(15名) | 53.3%        |
| 株式報酬             | -            | 153<br>(16名)   | 129<br>(15名) | 7.0%         |

※3 2018年6月28日開催の当社第79期定時株主総会の決議により贈呈した退任代表取締役に対する特別功労金100百万円を除いています。

## 取締役会の実効性評価

### 取締役会の実効性評価の概要

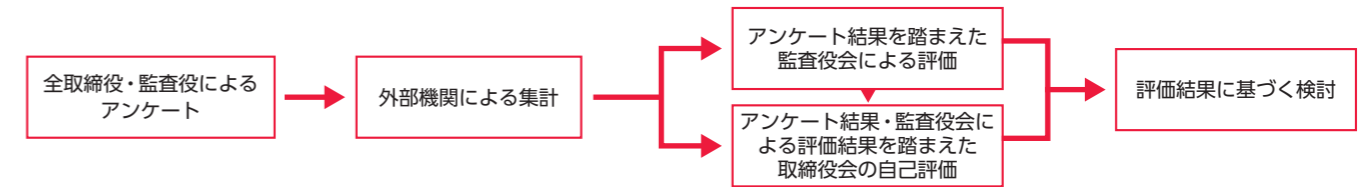
当社では2015年より「コーポレートガバナンスガイドライン」に基づき、取締役会の機能および実効性の向上を目的として取締役会の実効性評価を実施しています。

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          | 4.5   |
| 取締役会の運営          | 4.7   |
| 取締役・監査役に対する支援体制  | 4.2   |
| トレーニング           | 4.0   |
| 株主との対話           | 4.5   |
| 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     | 4.8   |

### 2017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、取締役会の構成の多様性や変化し続ける経営環境に対する必要な知識の習得等の課題についても共有しました。

### 評価結果から得たこれまでの検討事項とその改善状況

|       | 検討事項   | 改善状況   |
|-------|--|--|
| 2015年 | 当社グループの中長期戦略、グローバル戦略の実現に向けて、専門知識、豊富な経験等を有する社外取締役の招聘等、さらなる人財の確保 | 2016年度に新たに外部から、製品の企画・開発・マーケティング等に関する豊富な経験を有する人財を独立社外取締役として1名(女性)、総合商社でグローバルな事業展開に関する豊富な経験を培った人財を上席執行役員として1名(男性)、それぞれ迎え入れました。 |
| 2016年 | 取締役会の議案、資料の早期配信および十分な準備時間の確保                                   | 議案、資料の早期配信(取締役会の3営業日前)を徹底しています。  |



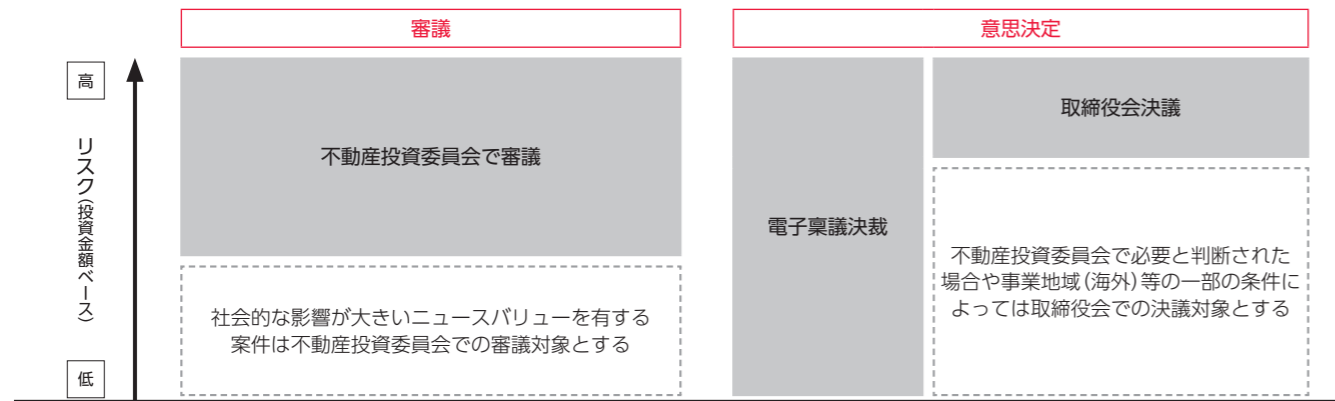
### 不動産投資委員会の設置

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。なお、「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、2017年度末までに251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

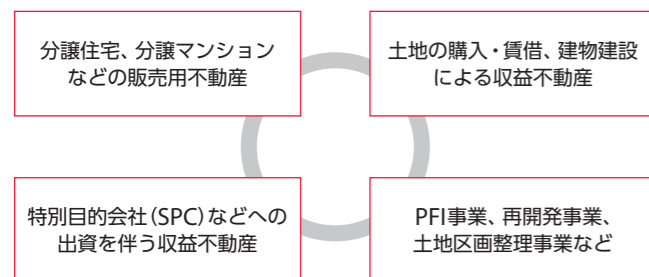


### 独自の基準に基づいた審議

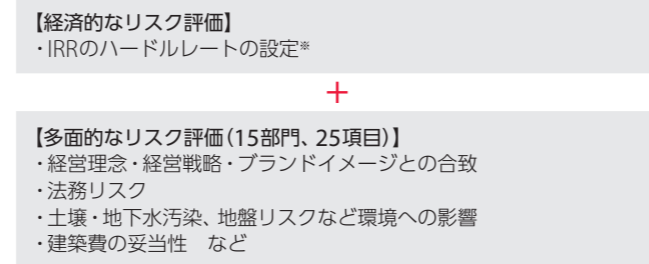
審議の際は、該当する案件についての起案部門および関連部門からの説明などに基づき十分な審議を行います。投資基準については、IRRをハードルレートに設定し、当該基準をクリアした場合に投資実行が採択されますが、同時に、投資実行が当社の経営理念・経営戦略・ブランドイメージと合致しているかといった側面、また、法務リスク、土壌・地下水汚染、地盤リスク、

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。2017年度は保留による再審議案件も含め、29件の審議を行いました。

### 対象となる主な不動産開発事業



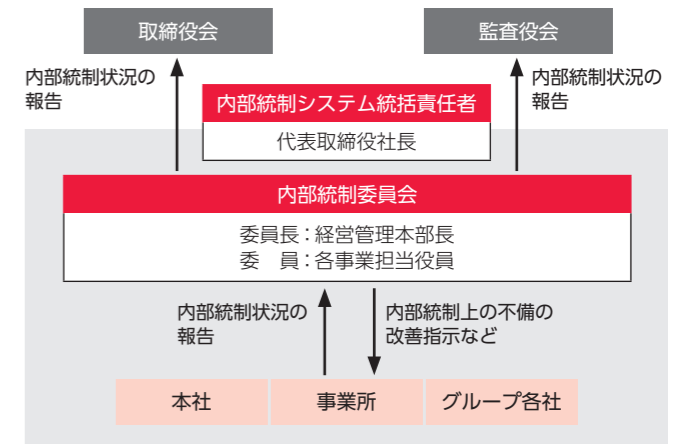
### 投資判断のためのリスク評価



※ 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。本社リスク管理委員会と、事業所・グループ会社リスク管理委員会の相互補完によって、当社グループのリスク管理システムはより強固なものとなっています。

#### (2) 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もって事業の発展を図ることを基本原則としつつ、重要事項については当社に報告を求めることとしています。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。

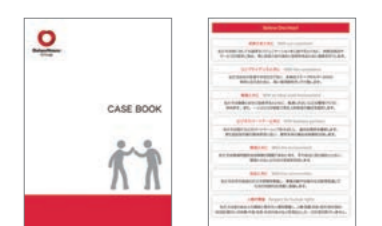
### 監査役による監査

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。



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。

2017年度 取り組み実績

株主総会(2018年6月28日)

- 出席者数 **715名**
- 議決権行使比率 **84.29%**

機関投資家・アナリストとの対話

延べ**733社**

|                        |    |                      |
|------------------------|----|----------------------|
| 国内外の機関投資家との面談・電話取材の対応  | 随時 | 332社                 |
| 電話カンファレンスでの決算説明会       | 4回 | 199社                 |
| 経営トップによる経営説明会          | 2回 | 84社                  |
| 事業担当役員による事業戦略説明会       | 2回 | 70社                  |
| 機関投資家向け施設見学会           | 4回 | 18社                  |
| ESG、統合報告に関するスモールミーティング | 2回 | 30社                  |
| 経営トップによる海外ロードショー       |    | イギリス、北米、シンガポール、香港、豪州 |

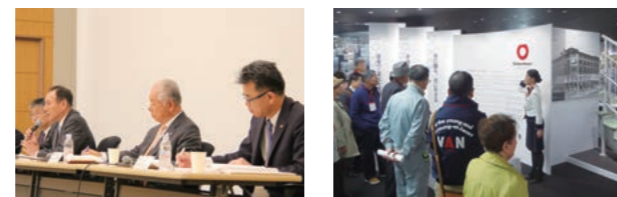
個人投資家との対話

延べ**656名**

|                    |    |      |
|--------------------|----|------|
| 個人投資家向けオンライン会社説明会  | 1回 | 469名 |
| 個人株主向け施設見学会(東京・奈良) | 4回 | 187名 |

IR活動を通じていただいた意見・要望の社内フィードバック

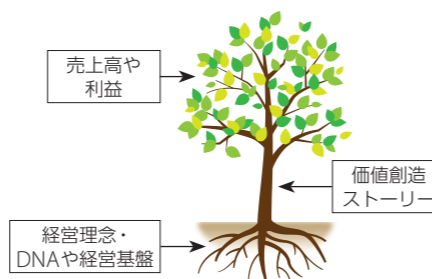
|                        |      |
|------------------------|------|
| 取締役会での活動報告             | 年1回  |
| 社外取締役への活動報告            | 半期毎  |
| 事業部門との業績・市場動向についての意見交換 | 四半期毎 |



統合報告スモールミーティング

本年も「統合報告書2017」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統合報告スモールミーティングを実施しました。

日時 2017年12月15日  
参加者 機関投資家 19名  
当社参加部門 CFO、IR担当役員、IR室、CSR部、総務部、環境部、経営企画部、経理部



ミーティングでは、「統合報告書2016」で顕在化した課題について、2015年7月に発足した統合思考プロジェクトで議論を重ねてきた内容をご説明しました。

売上高や利益(大木に咲く花)と、経営理念・DNAや経営基盤(大木を支える根)をつなぐ価値創造ストーリー(太い幹)において、整理された3つの基盤を明示しながら、大和ハウスらしさを各章に盛り込んだ経緯、また将来目指すべき姿や人財育成の戦略などをご理解いただきました。

参加いただいた機関投資家からは、「既存のコア事業の価値を創造している人財基盤、顧客基盤、技術・ものづくり

基盤がクリアになった」「御社が成長してきたベースは、創業者の『世の中の役に立つからやる』という言葉があるからだと思う」「不動産開発投資に関するリスク管理の開示は、投資判断の観点において重要な情報である」というご意見をいただくとともに、「経営理念や創業者精神を現場レベルまで浸透させるための取り組みを知りたい」「今ある御社の強みが、『ア・ス・フ・カ・ケ・ツ・ノ』にどうつながっていくのか」「今後海外事業を加速していくためにも、人財育成の強化を積極的にやっていただきたい」などのご要望をいただきました。

株式情報

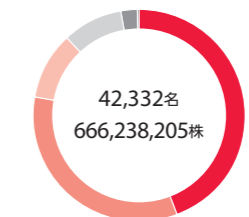
(2018年3月31日現在)

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 42,332名  
大株主

| 株主名   | 当社への出資状況                  |                           |
|---|---------------------------|---------------------------|
|   | 持株数 <sup>※1</sup><br>(千株) | 持株比率 <sup>※2</sup><br>(%) |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)                     | 47,970                    | 7.20                      |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)                   | 39,923                    | 5.99                      |
| 株式会社三井住友銀行                                  | 16,117                    | 2.41                      |
| 株式会社三菱東京UFJ銀行 <sup>※3</sup>                 | 15,470                    | 2.32                      |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)                  | 12,647                    | 1.89                      |
| 大和ハウス工業従業員持株会                               | 12,398                    | 1.86                      |
| 日本生命保険相互会社                                  | 11,944                    | 1.79                      |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234 | 10,526                    | 1.58                      |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001  | 10,188                    | 1.52                      |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)                  | 9,387                     | 1.40                      |

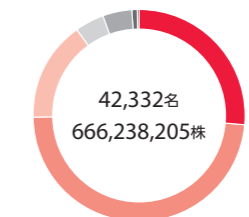
※1 株式数は千株未満を切り捨てて表示しています。  
※2 持株比率は自己株式を控除して計算しています。  
※3 株式会社三菱東京UFJ銀行は平成30年4月1日付で、株式会社三菱UFJ銀行に商号変更しています。

所有者別株式分布状況



|         |         |                       |
|---------|---------|-----------------------|
| 金融機関    | 205名    | 297,223,049株 (44.61%) |
| 外国人     | 898名    | 223,217,425株 (33.50%) |
| 個人・その他  | 39,851名 | 68,264,893株 (10.25%)  |
| その他国内法人 | 1,334名  | 61,005,208株 (9.16%)   |
| 証券会社    | 43名     | 16,468,051株 (2.47%)   |
| 自己名義株式  | 1名      | 59,579株 (0.01%)       |

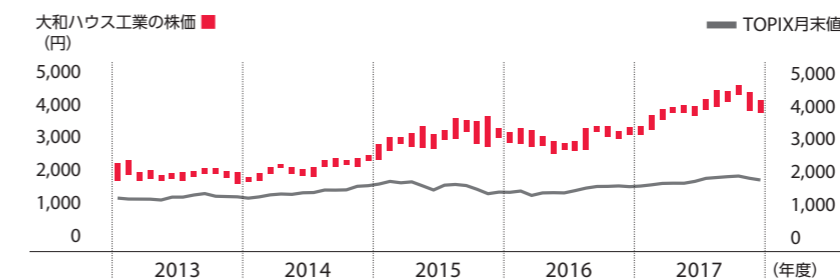
所有株数別株式分布状況



|               |         |                       |
|---------------|---------|-----------------------|
| 10,000,000株以上 | 9名      | 177,187,888株 (26.60%) |
| 1,000,000株以上  | 101名    | 322,730,845株 (48.44%) |
| 100,000株以上    | 325名    | 102,662,538株 (15.41%) |
| 10,000株以上     | 1,103名  | 28,912,753株 (4.34%)   |
| 1,000株以上      | 14,387名 | 29,033,451株 (4.36%)   |
| 100株以上        | 22,020名 | 5,548,497株 (0.83%)    |
| 100株未満        | 4,387名  | 162,233株 (0.02%)      |

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。

大和ハウス工業の株価およびTOPIXの推移



|                          | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 時価総額 <sup>※4</sup> (百万円) | 1,156,398 | 1,565,860 | 2,109,310 | 2,129,297 | 2,731,576 |
| TSR <sup>※5</sup> (%)    | -1.04     | 38.83     | 36.90     | 3.85      | 31.63     |
| 最高値(円)                   | 2,330.0   | 2,467.5   | 3,654.0   | 3,367.0   | 4,594.0   |
| 最安値(円)                   | 1,592.0   | 1,673.0   | 2,326.0   | 2,500.5   | 3,096.0   |

※4 年度末(3月31日)時点  
※5 株主総利回り

時価総額順位(住宅・建設・不動産セクター)

| 証券コード  | 社名          | 時価総額 <sup>※6</sup><br>(億円) |
|--------|-------------|----------------------------|
| 1 1925 | 大和ハウス工業株式会社 | 27,102                     |
| 2 8802 | 三菱地所株式会社    | 26,983                     |
| 3 8801 | 三井不動産株式会社   | 26,431                     |
| 4 1878 | 大東建託株式会社    | 14,116                     |
| 5 1801 | 大成建設株式会社    | 13,944                     |

※6 2018年7月31日株価終値ベース

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 3.9(5.0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〉

2017 Constituent MSCI ESG Leaders Indexes

2017 Constituent MSCI SRI Indexes

MEMBER OF Dow Jones Sustainability Indices In Collaboration with RobecoSAM

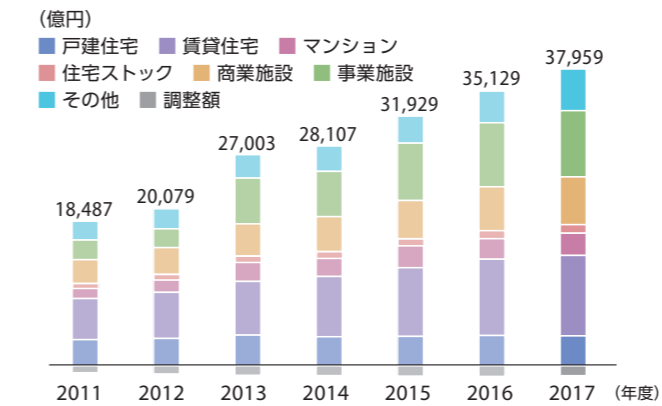
注 組み入れ状況の詳細および使用ロゴの説明については、右記URLリンク先をご覧ください。https://www.daiwahouse.com/sustainable/csr/esg/evaluation/



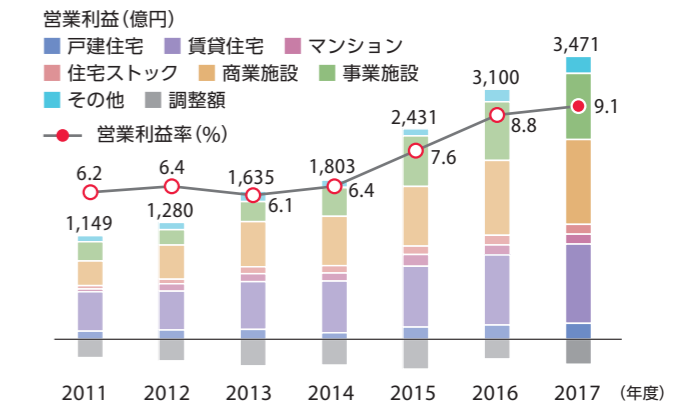
| 年度                | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 売上高               | 1,848,797 | 2,007,989 | 2,700,318 | 2,810,714 | 3,192,900 | 3,512,909 | 3,795,992 |
| 売上総利益             | 379,952   | 415,771   | 507,903   | 540,868   | 632,417   | 721,312   | 793,832   |
| 売上高総利益率(%)        | 20.6      | 20.7      | 18.8      | 19.2      | 19.8      | 20.5      | 20.9      |
| 販売費及び一般管理費        | 264,996   | 287,746   | 344,326   | 360,516   | 389,316   | 411,220   | 446,690   |
| 営業利益              | 114,955   | 128,024   | 163,576   | 180,352   | 243,100   | 310,092   | 347,141   |
| 営業利益率(%)          | 6.2       | 6.4       | 6.1       | 6.4       | 7.6       | 8.8       | 9.1       |
| 経常利益              | 108,506   | 145,395   | 176,366   | 202,628   | 233,592   | 300,529   | 344,593   |
| 親会社株主に帰属する当期純利益   | 33,200    | 66,274    | 102,095   | 117,133   | 103,577   | 201,700   | 236,357   |
| 株主資本利益率(ROE)(%)   | 5.1       | 9.5       | 11.9      | 11.2      | 9.1       | 16.3      | 17.0      |
| 総資産当期純利益率(ROA)(%) | 1.7       | 3.0       | 4.1       | 4.1       | 3.3       | 5.9       | 6.2       |
| 総資産               | 2,086,097 | 2,371,238 | 2,665,946 | 3,021,007 | 3,257,805 | 3,555,885 | 4,035,059 |
| 純資産               | 657,891   | 734,883   | 992,686   | 1,112,817 | 1,181,986 | 1,329,901 | 1,513,585 |
| 自己資本              | 657,111   | 733,623   | 986,518   | 1,105,628 | 1,170,278 | 1,308,290 | 1,474,539 |
| 自己資本比率(%)         | 31.5      | 30.9      | 37.0      | 36.6      | 35.9      | 36.8      | 36.5      |
| 有利子負債             | 383,625   | 374,788   | 393,568   | 563,530   | 491,964   | 640,671   | 780,574   |
| D/Eレシオ(倍)         | 0.58      | 0.51      | 0.40      | 0.51      | 0.42      | 0.49      | 0.53      |
| ネットD/Eレシオ(倍)      | 0.20      | 0.17      | 0.18      | 0.29      | 0.26      | 0.32      | 0.31      |
| 流動比率(%)           | 133.7     | 136.8     | 127.2     | 138.7     | 136.5     | 137.5     | 144.4     |
| 固定比率(%)           | 188.9     | 189.4     | 161.2     | 158.3     | 164.8     | 164.4     | 156.3     |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー  | 248,771   | 164,247   | 78,451    | 139,465   | 278,497   | 287,691   | 382,365   |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー  | △117,226  | △140,736  | △240,439  | △235,027  | △202,447  | △343,643  | △313,664  |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー  | △28,766   | △28,633   | 110,131   | 129,202   | △130,185  | 80,086    | 41,804    |
| 時価総額              | 656,314   | 1,091,856 | 1,156,397 | 1,565,858 | 2,109,310 | 2,129,297 | 2,731,576 |
| 期末株価(円)           | 1,094     | 1,820     | 1,751     | 2,371     | 3,166     | 3,196     | 4,100     |
| 1株当たり情報(円)        |           |           |           |           |           |           |           |
| 当期純利益(EPS)        | 57.36     | 114.52    | 161.08    | 177.74    | 156.40    | 304.14    | 355.87    |
| 純資産(BPS)          | 1,135     | 1,267     | 1,496     | 1,678     | 1,762     | 1,971     | 2,218     |
| 配当金*1             | 25        | 35        | 50        | 60        | 80        | 92        | 107       |
| 配当性向(%)           | 43.6      | 30.6      | 31.0      | 33.8      | 51.2      | 30.2      | 30.1      |
| 株価収益率(PER)(倍)     | 19.07     | 15.89     | 10.87     | 13.34     | 20.24     | 10.51     | 11.52     |
| 株価純資産倍率(PBR)(倍)   | 0.96      | 1.44      | 1.17      | 1.41      | 1.80      | 1.62      | 1.85      |
| 期末従業員数*2(人)       | 27,130    | 30,361    | 32,628    | 34,903    | 37,191    | 39,770    | 42,460    |
| グループ会社数(社)        | 89        | 113       | 129       | 145       | 172       | 196       | 317       |
| 売上高連単倍率(倍)        | 1.66      | 1.62      | 1.89      | 1.91      | 1.94      | 2.04      | 2.09      |
| 当期純利益連単倍率(倍)      | 1.84      | 1.35      | 1.26      | 1.21      | 1.26      | 1.37      | 1.19      |

\*1 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。

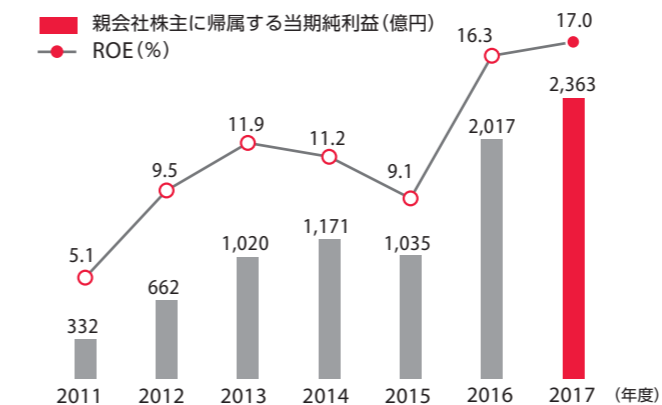
売上高



営業利益・営業利益率

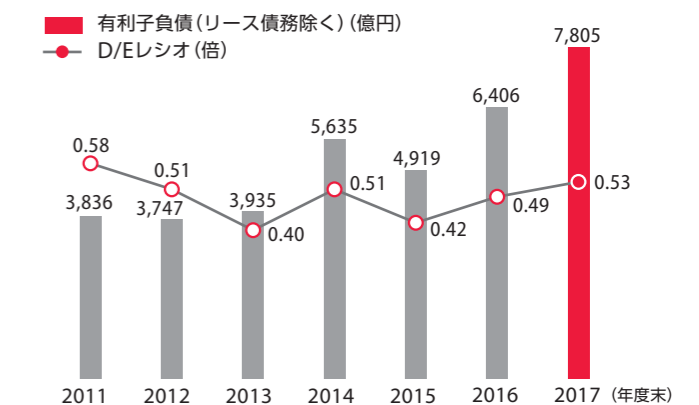


親会社株主に帰属する当期純利益・株主資本利益率(ROE)

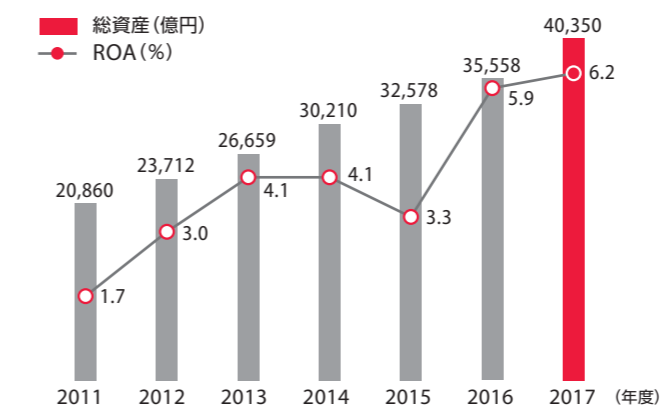


注 2015年度は、退職給付債務算定に用いる割引率を変更(1.7%→0.8%)したことにより、849億円の特別損失を計上、ROEを5ポイント程度押し下げています。

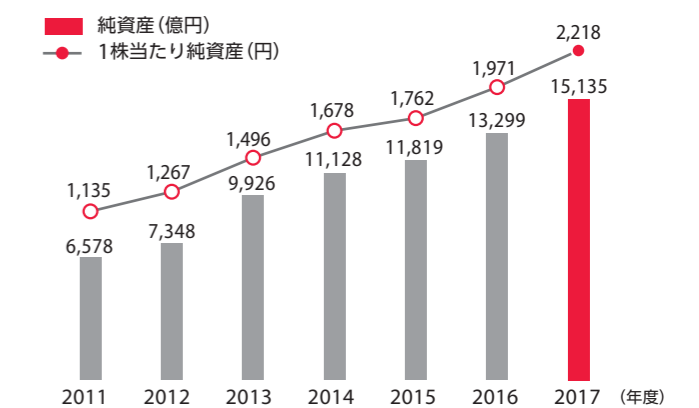
有利子負債・D/Eレシオ



総資産・総資産当期純利益率(ROA)



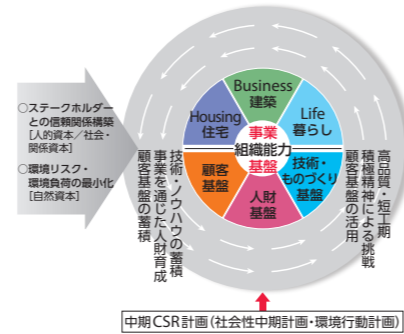
純資産・1株当たり純資産



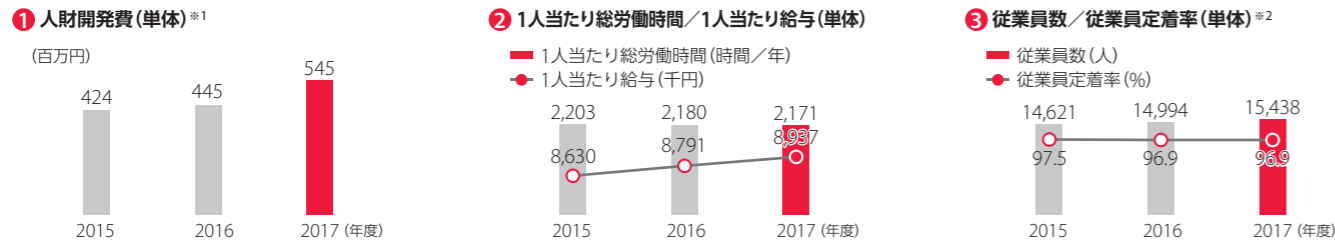
非財務ハイライト(3つの基盤とCSR自己評価指標)

3つの基盤の強化と社会・環境との共創共生

大和ハウスグループは、価値創造の源泉である3つの基盤(人財基盤、顧客基盤、技術・ものづくり基盤)について、「事業」と「基盤」の循環モデルを通じて強化しています。そして、この好循環を将来にわたって強固なものとするため、外部環境の変化に対し、社会(ステークホルダーとの信頼関係構築)と環境の視点から「中～長期のリスクと機会」を見極め、中期CSR計画(社会性中期計画+環境行動計画)として策定。計画の重要課題についてCSR自己評価指標を通じてPDCAサイクルを回し管理しています。2017年度の主要な非財務データの結果は下記の通りとなりました。



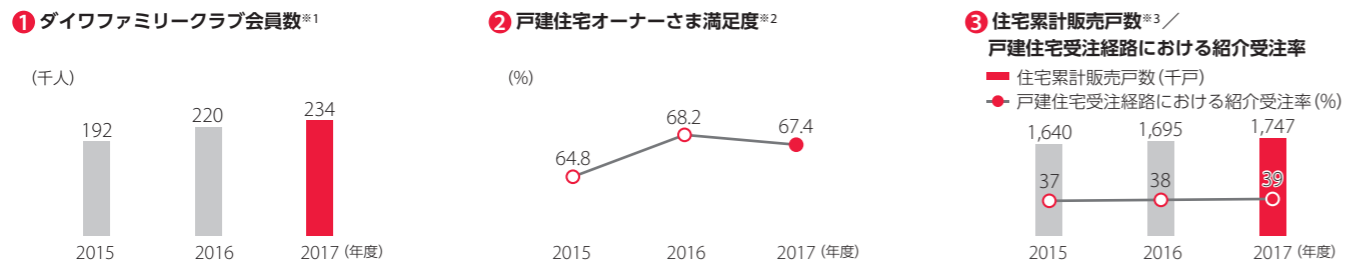
人財基盤に関する主要データ



「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。

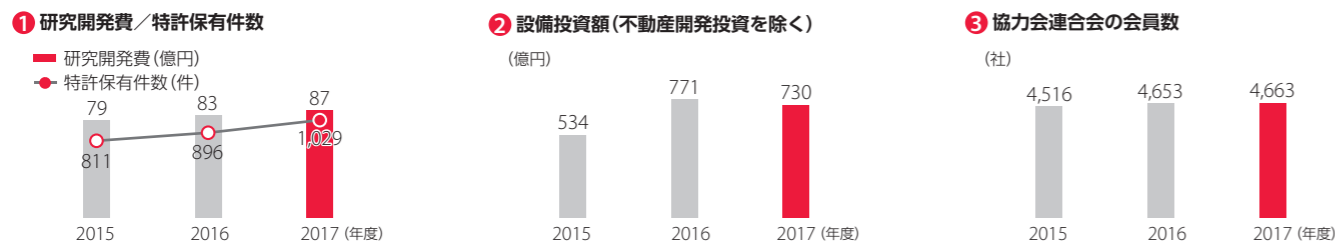
顧客基盤に関する主要データ



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、DAIWAファミリークラブの会員数は約23万人となり、戸建住宅オーナーさまアンケートによる満足度は、67%となっています。また、長年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カ月アンケートで「大変良い」をお選びいただいた割合。  
 ※3 大和ハウス工業(単体)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

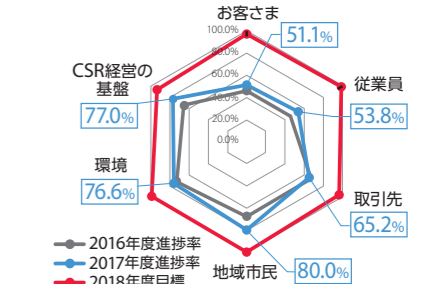


技術・ものづくり基盤のさらなる強化に向け、計画的に研究開発および生産設備への設備投資を行っています。これにより競争力の高い商品を生み続け、コア事業における競争優位性を維持・向上させています。また、品質の高いプレハブ住宅・システム建築の追求による現場施工の省力化の推進に加え、協力会社のみなさまとの共存共栄により、安全な施工現場体制を構築しています。

2017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 | 2017年度実績 | 進捗率(%) |
|------------|---------------|----|-------|----------|----------|--------|
| ●お客さま      | 3(1)          | 7  | 175   | 170      | 87       | 51.1   |
| ●従業員       | 4(2)          | 10 | 250   | 247      | 133      | 53.8   |
| ●取引先       | 3(2)          | 8  | 200   | 193      | 126      | 65.2   |
| ●地域市民      | 2(1)          | 5  | 125   | 125      | 100      | 80.0   |
| ●環境        | 6(-)          | 11 | 225   | 223      | 171      | 76.6   |
| ●CSR経営の基盤  | 8(-)          | 8  | 200   | 187      | 144      | 77.0   |
| 合計         | 26            | 49 | 1,175 | 1,145    | 761      | 66.4   |

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2017年度進捗率)



ステークホルダー・環境を巡る重要課題

●お客さま

| 最重要課題              | 指標                     | 2018年度目標 | 2017年度実績 | 2017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    | 67.4%    | 15点/25点          |
|                    | 長期的視点での評価(住宅)*1        | 100%     | 95.9%    | 20点/25点          |
|                    | 入居後アンケート評価(住宅)*1       | 70%以上    | 59.2%    | 15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。

●従業員

| 最重要課題              | 指標               | 2018年度目標 | 2017年度実績 | 2017年度の成果(実績/目標) |
|--------------------|------------------|----------|----------|------------------|
| 人財の育成              | 人財育成全般に対する従業員の満足 | 85点      | 67点      | 10点/22点          |
|                    | OTIに関する評価*2      | 80%      | 85.8%    | 15点/15点          |
|                    | 若年層の資格取得率*3      | 20%      | 15.4%    | 10点/15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       | 50%      | 34.1%    | 5点/25点           |
|                    | 女性管理職登用数         | 160名     | 123名     | 5点/25点           |
|                    | 障がい者雇用率          | 2.30%    | 2.33%    | 25点/25点          |

\*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。

●取引先

| 最重要課題                 | 指標                        | 2018年度目標 | 2017年度実績 | 2017年度の成果(実績/目標) |
|-----------------------|---------------------------|----------|----------|------------------|
| 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           | 95%      | 96.5%    | 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 | 4.5点以上   | 4.4点     | 20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    | 70%      | 実績なし*6   | 0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                | 500名     | 484名     | 23点/25点          |
|                       | 労災件数                      | △20%     | +5.67%   | 0点/25点           |
|                       | 協会の会員数                    | 4,800社   | 4,654社*7 | 19点/25点          |

\*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 隔年実施のため2017年度は実施せず。 \*7 2018年4月末現在

●地域市民

| 最重要課題                | 指標                | 2018年度目標  | 2017年度実績  | 2017年度の成果(実績/目標) |
|----------------------|-------------------|-----------|-----------|------------------|
| 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       | 50%       | 45.5%     | 20点/25点          |
|                      | エンドレス募金加入率        | 25%       | 35.5%     | 25点/25点          |
|                      | 事業所による地域共生活動の金額換算 | 300,000千円 | 171,876千円 | 10点/25点          |

●環境

| 最重要課題   | 指標  | 2018年度目標              | 2017年度実績              | 2017年度の成果(実績/目標) |
|---------|---|-----------------------|-----------------------|------------------|
| 地球温暖化防止 | 自社活動 売上高当たりCO <sub>2</sub> 排出量の2005年度比削減率 | 55%削減                 | 58.5%削減               | 25点/25点          |
|         | 商品・サービス CO <sub>2</sub> 削減貢献量             | 470万t-CO <sub>2</sub> | 514万t-CO <sub>2</sub> | 25点/25点          |

中期CSR計画(2016-2018年度)における26重要課題のうち、最重要課題(7課題)の指標(20指標)のみを掲載しています。CSR自己評価指標のその他指標、評価方法、2016年度実績については「サステナビリティレポート2018」をご覧ください。

サステナビリティレポート2018 P.179-184



|           |  |
|-----------|--|
| 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)   | 42,460名(2018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<br>〒530-8241<br>TEL: 06-6346-2111(代表)   |
| 東京本社・東京本店 | 東京都千代田区飯田橋三丁目13番1号<br>〒102-8112<br>TEL: 03-5214-2111(代表)   |
| 支社(34カ所)  | 名古屋 横濱北<br>北海道 厚木<br>仙台 金沢<br>福島 新潟<br>つくば 岐阜<br>茨城 岡崎<br>宇都宮 愛知北<br>群馬 四日市<br>埼玉 滋賀<br>埼玉西 京都<br>埼玉東 堺<br>千葉 神戸<br>柏 岡山<br>京葉 広島<br>城東 福岡<br>武蔵野 北九州<br>横浜 熊本 |

|              |   |
|--------------|---|
| 支店           | 全国45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)<br>台北(台湾)<br>ジャカルタ(インドネシア)<br>マニラ(フィリピン)<br>ハノイ(ベトナム)<br>ホーチミン(ベトナム)<br>ヤンゴン(ミャンマー)<br>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<br>経営管理本部 IR室<br>TEL: 06-6342-1400<br>FAX: 06-6342-1419<br>Eメール: dh.ir.communications@daiwahouse.jp |
| ホームページ       | https://www.daiwahouse.com  |

|             |        |
|-------------|--------|
| <b>取締役</b>  |        |
| 代表取締役会長     | 樋口 武男  |
| 代表取締役社長     | 芳井 敬一  |
| 代表取締役副社長    | 石橋 民生  |
| 代表取締役副社長    | 河合 克友  |
| 代表取締役専務執行役員 | 香曾我部 武 |
| 代表取締役専務執行役員 | 土田 和人  |
| 代表取締役専務執行役員 | 藤谷 修   |
| 取締役専務執行役員   | 堀 福次郎  |
| 取締役常務執行役員   | 濱 隆    |
| 取締役常務執行役員   | 山本 誠   |
| 取締役常務執行役員   | 田辺 吉昭  |
| 取締役常務執行役員   | 大友 浩嗣  |
| 取締役常務執行役員   | 浦川 竜哉  |
| 取締役常務執行役員   | 出倉 和人  |
| 取締役常務執行役員   | 有吉 善則  |
| 取締役常務執行役員   | 下西 佳典  |
| 取締役(社外)     | 木村 一義  |
| 取締役(社外)     | 重森 豊   |
| 取締役(社外)     | 藪 ゆき子  |

|               |        |
|---------------|--------|
| <b>監査役</b>    |        |
| 監査役           | 西村 達志  |
| 監査役           | 平田 憲治  |
| 監査役           | 中里 智行  |
| 監査役(社外)       | 飯田 和宏  |
| 監査役(社外)       | 桑野 幸徳  |
| 監査役(社外)       | 織田 昌之助 |
| <b>常務執行役員</b> |        |
| 岡田 恵吾         | 木下 健治  |
| 佐々木 幹雄        | 廣森 隆樹  |
| 山崎 考平         |        |

|               |        |
|---------------|--------|
| <b>上席執行役員</b> |        |
| 廣瀬 眞一         | 宮武 孝之  |
| 柴田 英一         | 多田 和弘  |
| 田村 哲哉         | 石橋 信仁  |
| 中村 康夫         | 林 直樹   |
| 山田 裕次         | 西岡 直樹  |
| 一木 伸也         | 片岡 幸和  |
| 加藤 恭滋         | 水谷 勲   |
| 原納 浩二         | 南川 陽信  |
| 濱 博文          | 和田 哲郎  |
| <b>執行役員</b>   |        |
| 小高 一浩         | 仁部 数典  |
| 落合 滋樹         | 名島 弘尚  |
| 河野 宏          | 福島 斉   |
| 豊岐 義人         | 杉浦 雄一  |
| 中尾 剛文         | 橋本 英治  |
| 能村 盛隆         | 小柳出 隆一 |
| 空 道一          | 河村 太郎  |
| 永瀬 俊哉         | 富樫 紀夫  |
| 橋本 好哲         |        |

## “温故知新”

最後までお読みいただき、ありがとうございます。

私たちは、「創業100周年に売上高10兆円の企業グループ」という夢を達成するためには、企業理念・創業者精神の再確認と、事業とESGの統合によるサステナブル経営の強化が必要だと考え、2015年7月に、プロジェクトチームを編成し、統合思考を重ねてまいりました。そして統合報告による対話と情報開示によって、創業者精神の社内への浸透と、社内外への理解促進を図り、企業価値の向上を目指してまいりました。

企業を取り巻く社会・環境は、自然災害など予測が難しい不測の事態の発生も含め、過去にないスピードで変化しており、私たちはその変化に対し、スピード感をもって対応できる能力が求められています。しかし、そのような変化の激しい事業環境や社会だからこそ、企業理念・創業者精神といった原点を忘れることなく、継承を重ね、社会に貢献する企業であり続けることを常に意識しなければならないのではないのでしょうか。

「統合報告書2017」を通じて、多くの投資家・有識者の方々からご意見をいただき、対処していくべき課題が明確に見えたことは本当に有難いことでした。3冊目となる本誌では、当社の価値創造の源泉とそこから生まれる一気通貫で社会に貢献し続ける当社の強みを再整理しました。さらに「社会・環境」との共創共生を踏まえた将来像「ア・ス・フ・カ・ケ・ツ・ノ」を可視化し、価値創造ストーリーとしてまとめました。

私たちは、大和ハウスグループという1本の木が、見事な花や実(=利益)を付け、立派な枝ぶり(=事業の拡がり、事業の多角化)を見せ続けると同時に、太い根が豊かな土壌(=企業理念やDNA)で、しっかり育っていることをこれからも地道にお示ししていきたいと考えています。

現在は、統合思考プロジェクトで掲げる大きな目的のひとつである「中期経営計画に対する統合思考導入」について、第6次中期経営計画策定における課題解決を目指し、社内議論を続けておりますので、是非ご期待いただければと思います。

最後に本誌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、本誌をお読みいただいたみなさまに心より御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。



上席執行役員 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

|       | 対話   | 報告書   | WEB  |
|-------|--|---|--|
| 財務情報  | <ul style="list-style-type: none"> <li>決算発表</li> <li>経営説明会</li> <li>現場見学会</li> <li>アナリスト/<br/>機関投資家向け<br/>電話カンファレンス</li> <li>株主総会</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>有価証券報告書</li> <li>事業報告書</li> </ul>  |  <p>IR情報<br/><a href="https://www.daiwhouse.com/ir/">https://www.daiwhouse.com/ir/</a></p>   |
| 非財務情報 | <ul style="list-style-type: none"> <li>有識者ダイアログ</li> <li>ステークホルダー<br/>ミーティング</li> </ul>  |  <p>・統合報告書<br/>財務情報と非財務情報の<br/>重要情報を整理・統合した<br/>報告書</p>  <p>・サステナビリティレポート<br/>(データ集・第三者保証含)<br/>&lt;日本語版&gt;<br/>&lt;英語版&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレート・ガバナンスに関する報告書</li> </ul> |  <p>CSR(環境・社会)への取り組み<br/><a href="https://www.daiwhouse.com/sustainable/">https://www.daiwhouse.com/sustainable/</a></p>  <p>環境への取り組み<br/><a href="https://www.daiwhouse.com/sustainable/eco/">https://www.daiwhouse.com/sustainable/eco/</a></p>  <p>社会との取り組み<br/><a href="https://www.daiwhouse.com/sustainable/social/">https://www.daiwhouse.com/sustainable/social/</a></p> |

## 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.daiwhouse.com](http://www.daiwhouse.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 2018 DAWA HOUSE INDUSTRY CO., LTD. All rights reserved

 We Build ECO | 森林育成紙<sup>TM</sup>使用