



Daiwa House®
Group

統合報告書2017



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

すべてはここから始まった

「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ろ。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。

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。

持続的な企業価値向上に向けた重要課題(マテリアリティ)

(文中の数字は下図との対応関係を示しています)

当社は、①株主のみならずからお預かりした資金に適正水準の財務レバレッジを効かせ、中長期的な企業価値の最大化のために②不動産開発、海外事業などの事業投資や、③人財開発、M&A、研究開発および生産設備などの経営基盤強化に資金を投下しています。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意思決定基準のもと、⑤コア事業の推進、事業の多角化、新規事業の創出により、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に貢献したいと考えています(事業を通じた社会的貢献)。この事業活動の結果として、⑨企業価値創造に必要な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とのより良い関係を構築しながら、⑪株主価値の向上に努めています(株主価値創造)。⑫そして新たな価値の提供に向けて資源の再配分を行っています。

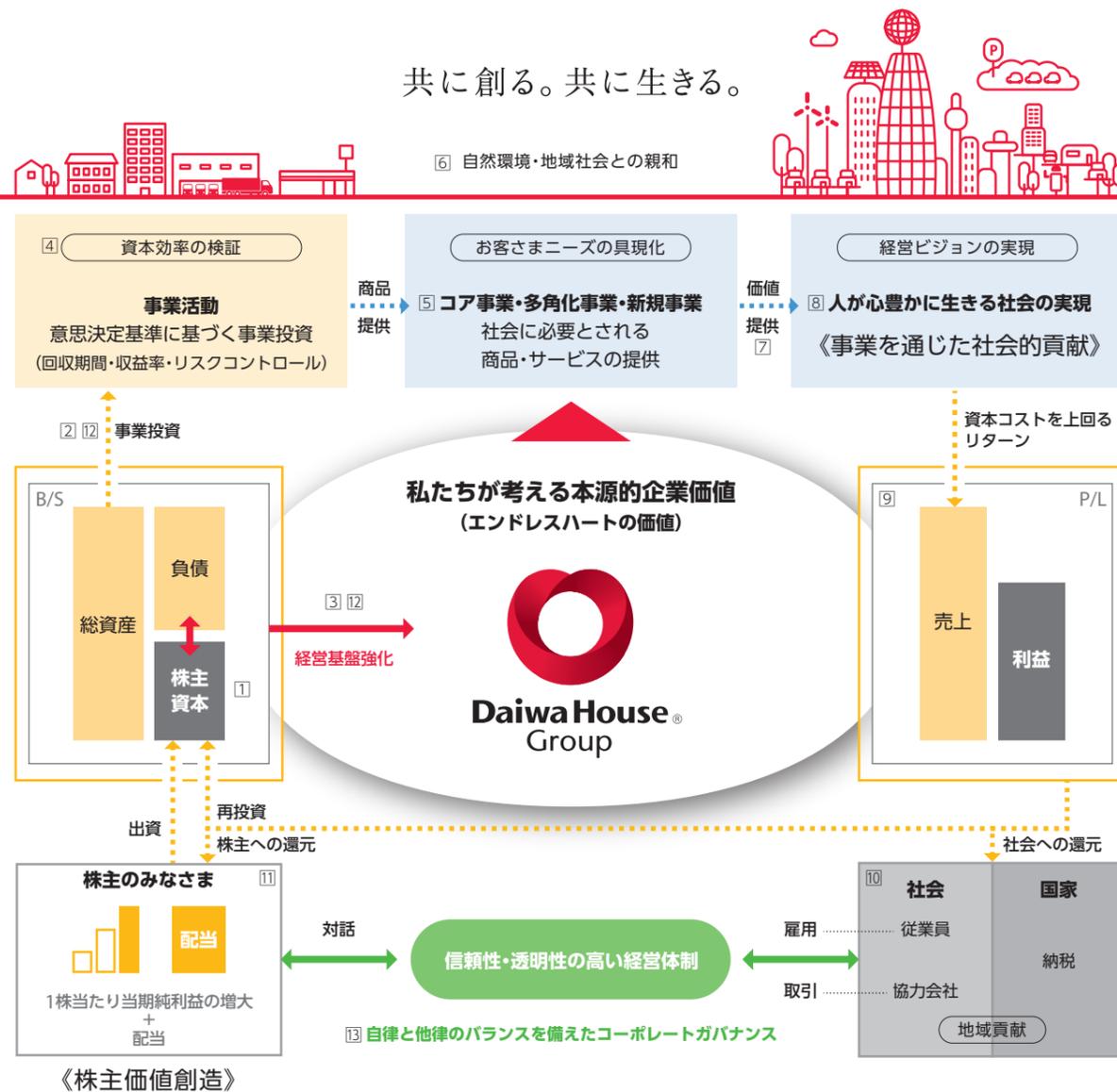
こうした事業サイクルを持続的かつ適正に実現するため、⑬自律と他律のバランスを備えたコーポレートガバナンスを構築し、中長期的な視点から、経営基盤(人財基盤、顧客基盤、技術・ものづくり基盤)を強化するための取り組みを進めています。

そして、「共に創る。共に生きる。」の精神のもと、自然環境や社会課題に対して私たちが貢献できることは何か、私たちに期待される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。

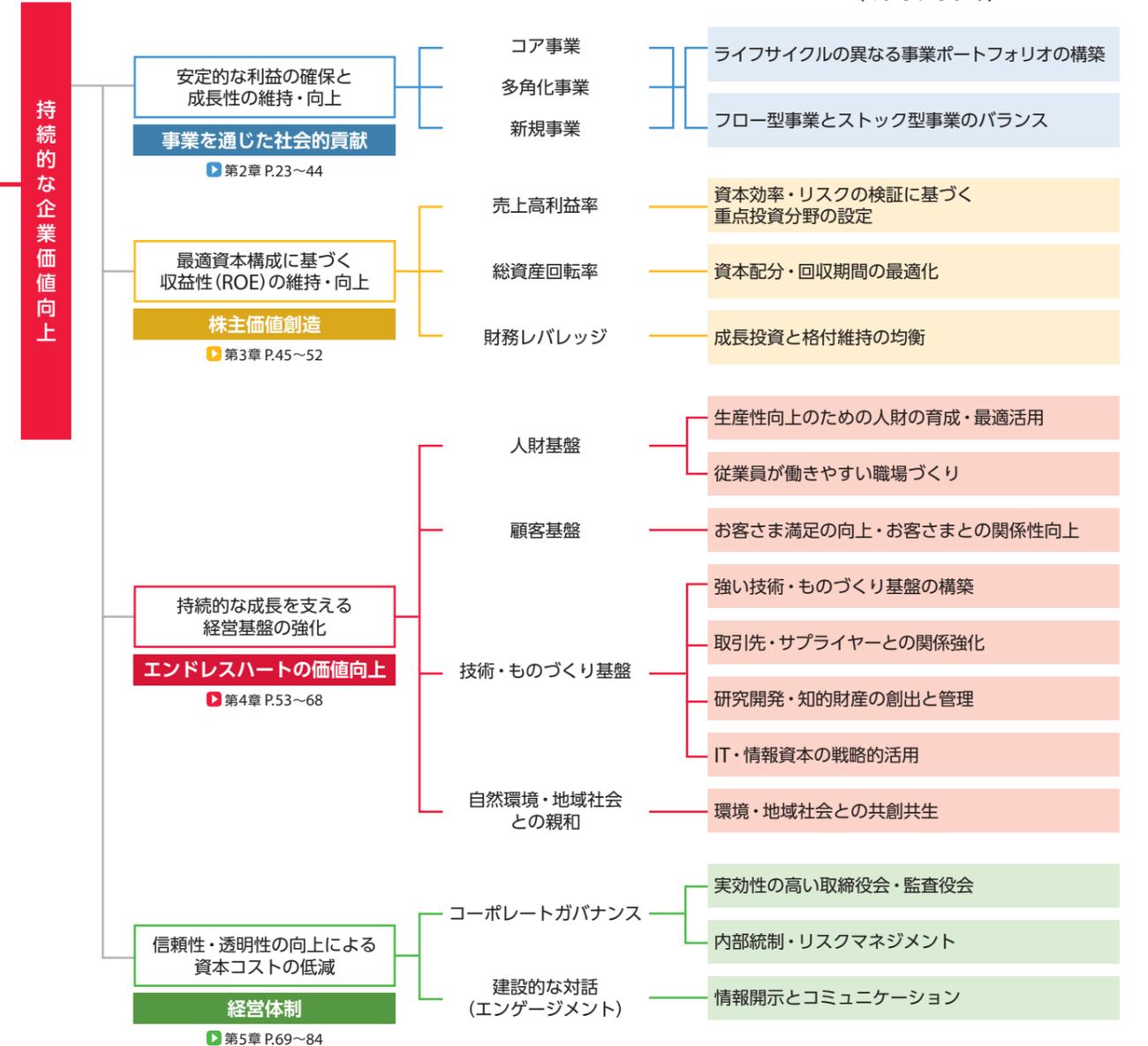
これらの活動により、キャッシュを生み出す力として私たちが考える本源的企業価値(エンドレスハートの価値)の向上に努め、絶えず変化する経営環境の中で、その時々適正な資源配分により、持続的な企業価値向上を目指していきます。

(マテリアリティの特定について)
以下マテリアリティは、コーポレートガバナンスガイドライン(CGG)(2015年5月公表)および第5次中期経営計画(2016年5月公表)の策定プロセスにおいて特定したものです。

資源配分とフロー



重要な管理項目

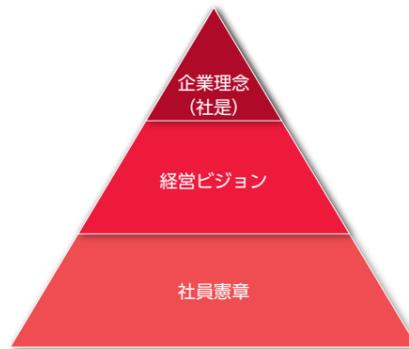




共に創る。共に生きる。

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。
人・街・暮らしの価値共創グループとして、
私たちは社会に新しい価値を築いてまいります。

理念体系



企業理念(社是)

- 一、事業を通じて人を育てること
- 一、企業の前進は先づ従業員の生活環境の確立に直結すること
- 一、近代化設備と良心的にして誠意にもとづく^{きんごう}労働の生んだ商品は社会全般に貢献すること
- 一、我々の企業は我々役員全員の一条乱れざる^{なご}団結とたゆまざる努力によってのみ発展すること
- 一、我々は相互に信頼し協力すると共に常に深き反省と責任を重んじ積極的相互批判を通じて生々^{せいせい}発展への大道を邁往すること

経営ビジョン

心を、つなごう

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

社員憲章

私たちは、「人・街・暮らしの価値共創グループ」の社員として

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

報告の範囲

本冊子は、大和ハウス工業を中心に大和ハウスグループ全体(2017年3月31日現在、連結子会社162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

本冊子には当社グループの見通し、目標、計画、戦略などの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。

- 07 会長メッセージ
- 09 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。

- 23 社長メッセージ
- 29 外部環境の変化による機会とリスク
- 31 第5次中期経営計画の基本方針と対処すべき課題
- 33 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。

- 45 CFOメッセージ
- 47 資本政策の基本方針
- 48 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。

- 53 エンドレスハートの価値(本源的企業価値)
- 55 人財基盤の強化に向けて
- 58 人財基盤を活かした事業所経営
- 59 顧客基盤の強化に向けて
- 61 技術・ものづくり基盤の強化に向けて
- 65 環境との共創共生
- 68 地域社会との共創共生



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。

- 69 コーポレートガバナンス体制
- 73 報酬・インセンティブ
- 75 取締役会評価
- 77 不動産開発投資とリスク管理
- 78 内部統制
- 79 監査役対談
- 84 株主・投資家のみなさまとの対話



6 データ編

- 85 財務ハイライト
- 87 非財務ハイライト(CSR自己評価指標)
- 89 主要グループ会社一覧
- 91 株式情報
- 92 会社概要
- 93 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

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。

大和ハウス工業は、1955年、資本金300万円、従業員18名で創業し、今日に至るまで暮らしに関わるさまざまな商品・サービスを広く社会に提供してまいりました。2015年度の創業60周年には連結売上高3兆円を超え、現在ではグループ企業196社^{*1}、従業員約6万2,000人^{*2}から成る「人・街・暮らしの価値共創グループ」へと成長いたしました。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。

私たちが目指すのは、時代を超えて発展するサステナブル(持続可能)な企業グループです。社会に求められる企業であり続けるには、グループ全体で永続的に共有する“心棒”が必要だと私は考えております。当社グループにおける“心棒”とは、創業者・石橋信夫が遺した理念と精神にほかなりません。

当社をゼロから興した石橋信夫は、常々「何をやったら儲かるかではなく、何が社会に役立つのか、喜んでもらえるのかを考える」という信念のもと、研ぎ澄まされた感性で社会と向き合い、世の中の潜在ニーズを的確に捉えてまいりました。

たとえば、戦後、深刻な木材不足に悩む中、大型台風で多くの木造建築物が甚大な被害に遭う光景を見て、鉄パイプで組み立てた創業商品「パイプハウス」を生み出しました。また、ベビーブームで居住空間が手狭に

なった時代には、「家に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開発した、3時間で建つ子どもの勉強部屋「ミゼットハウス」が爆発的なヒット商品となりました。

現在は、戸建住宅、賃貸住宅、分譲マンションなどの〈Housing〉、商業施設、事業施設、物流施設、医療・介護施設などの〈Business〉、そしてホームセンター・リゾートホテル・スポーツクラブの施設運営などの〈Life〉と、3つの事業領域で事業を拡大しております。

石橋信夫は、2055年、創業100周年に売上高10兆円の企業グループにするという“夢”を私たちに託しました。この遠大な目標を実現するには、時代と共に変化する社会のニーズを的確に捉え、さまざまな商品・サービスやビジネスモデルを具現化し、事業を拡大していかなければなりません。また、私たちは、それらを国内のみならず海外にも提供し、世界の暮らしをより良くしたいと考えております。

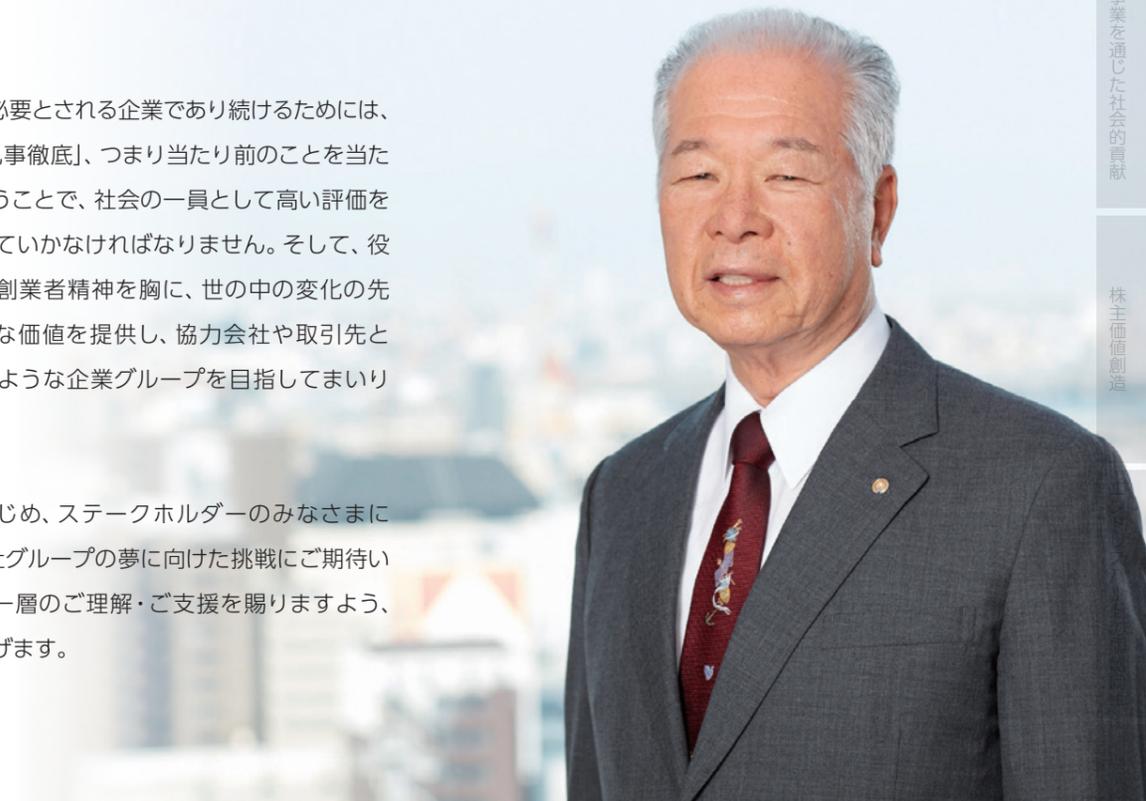
この大いなる夢の実現に向け、その担い手である「人材」の育成と活躍は不可欠です。当社グループでは創業時より、人材育成を経営の最重要課題と位置づけてまいりました。「企業理念(社是)」の冒頭にある「事業を通じて人を育てること」という言葉は、当社グループのこうした不変の姿勢を示したものです。

私利私欲を持たず、不撓不屈の精神で「お客さまの

ため、世の中のため」に奮闘した石橋信夫。その精神に直接ふれたことのない世代が増えてきた今、「創意・誠意・熱意」「積極精神」など、創業者が発信し続けてきた心がまえを、日々の指針として確実に継承し、グループ役職員全員に浸透させていくことが、CEOとして私が果たすべき最大の役割であると考えております。

未来永劫継続し、必要とされる企業であり続けるためには、社員一人ひとりが「凡事徹底」、つまり当たり前のことを当たり前にしっかりと行うことで、社会の一員として高い評価をいただけるよう努めていかなければなりません。そして、役職員が一致団結し、創業者精神を胸に、世の中の変化の先を読み、次代へ新たな価値を提供し、協力会社や取引先と共に繁栄していけるような企業グループを目指してまいります。

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、当社グループの夢に向けた挑戦にご期待いただき、今後もなお一層のご理解・ご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



代表取締役会長／CEO 樋口 武男

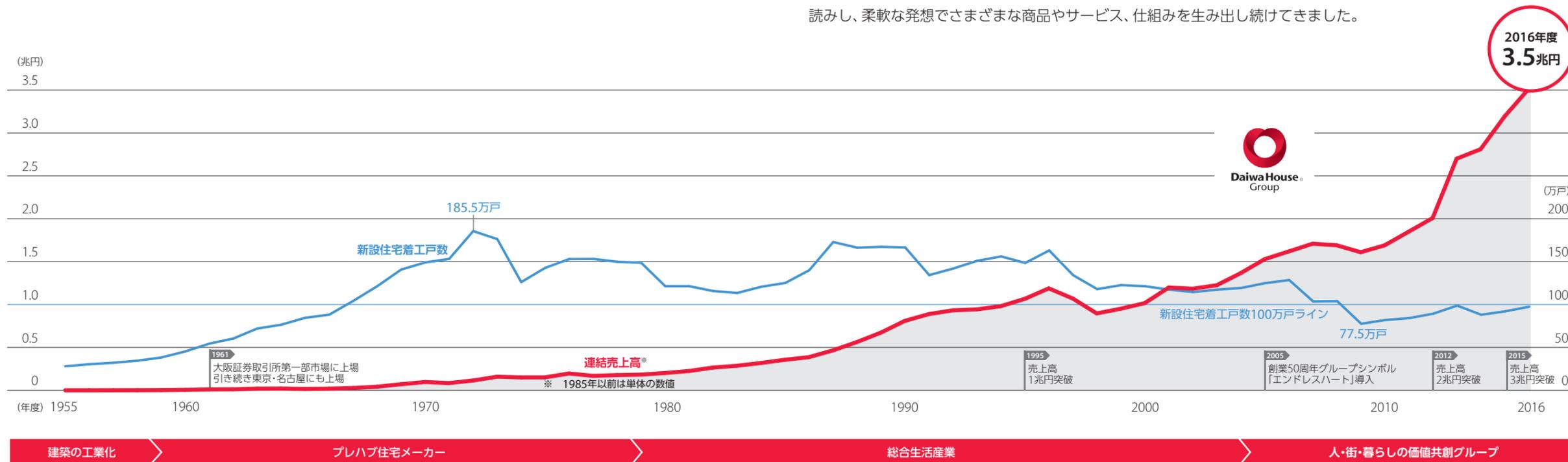
樋口 武男

*1 2017年3月31日現在
*2 非正規社員を含む

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。

私たちは、「儲かるからではなく、世の中の役に立つからやる」という確固たる信念で、常識を超え、新たな常識を創り出してきました。
創業者・石橋信夫は戦後の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、軽くて強い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。そして「日本の森林を守りたい」という想いと共に、枯渇する木材を使わず、鉄パイプを工場加工して現場で組み立てる「建築の工業化」を実現し、日本の建築に革命をもたらしました。私たちはこれまでの歩みの中で人財や顧客、技術・ものづくりの基盤を培うことで、いつの時代においても世の中の変化を先読みし、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。



戦後の住宅・資材不足期

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前夜

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」と予見。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。

▶ P.39 商業施設

高齢社会への備え

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」を開発。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。

ネット社会の到来による物流変革

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BTS型のオーダーメイド型物流施設を主力に、数多くの施設を開発。用地の提案、施設的设计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。

▶ P.40 事業施設

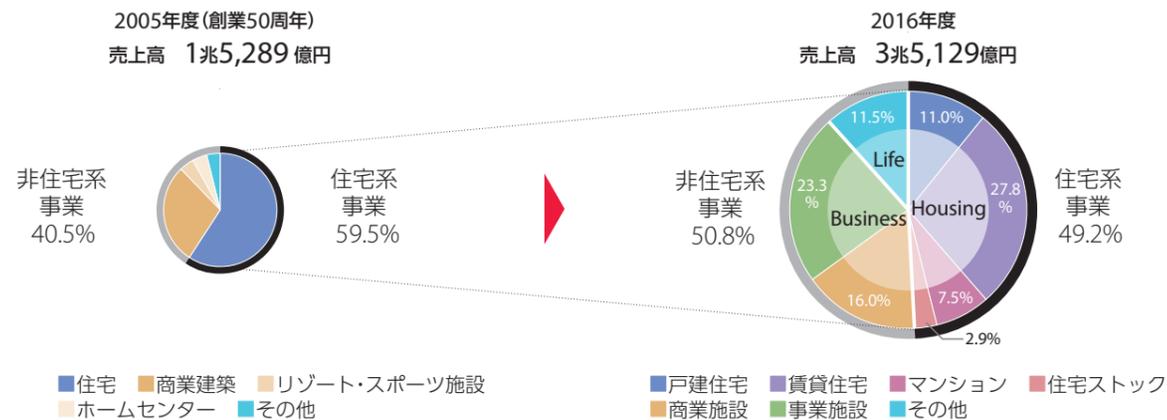
②大和ハウスグループの今

現在では、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。

2017年、創業62年を迎えた大和ハウスグループは、「ハウスメーカー＝戸建住宅」の枠を超えたさまざまな事業を展開。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、不動産開発、環境エネルギーなどの〈Business〉事業領域、ホームセンター、リゾートホテル、スポーツクラブの施設運営などの〈Life〉事業領域で、「人・街・暮らしの価値共創グループ」として社会のさまざまな場面に新たな価値を創出しています。

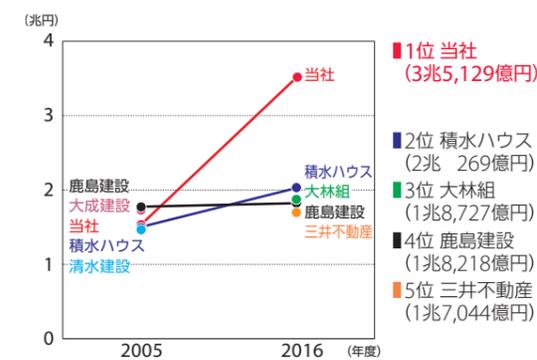


セグメント別の売上高比率

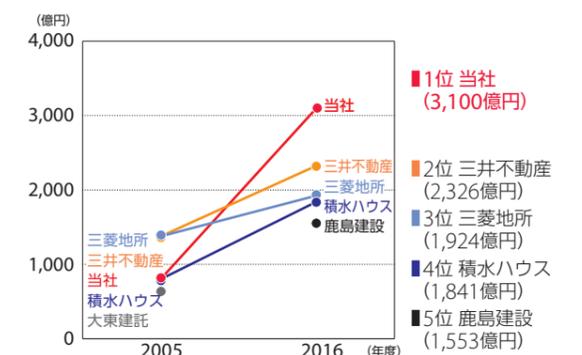


住宅・建設・不動産業界の売上高と営業利益ランキング

▶売上高トップ5 (2005年度→2016年度)



▶営業利益トップ5 (2005年度→2016年度)



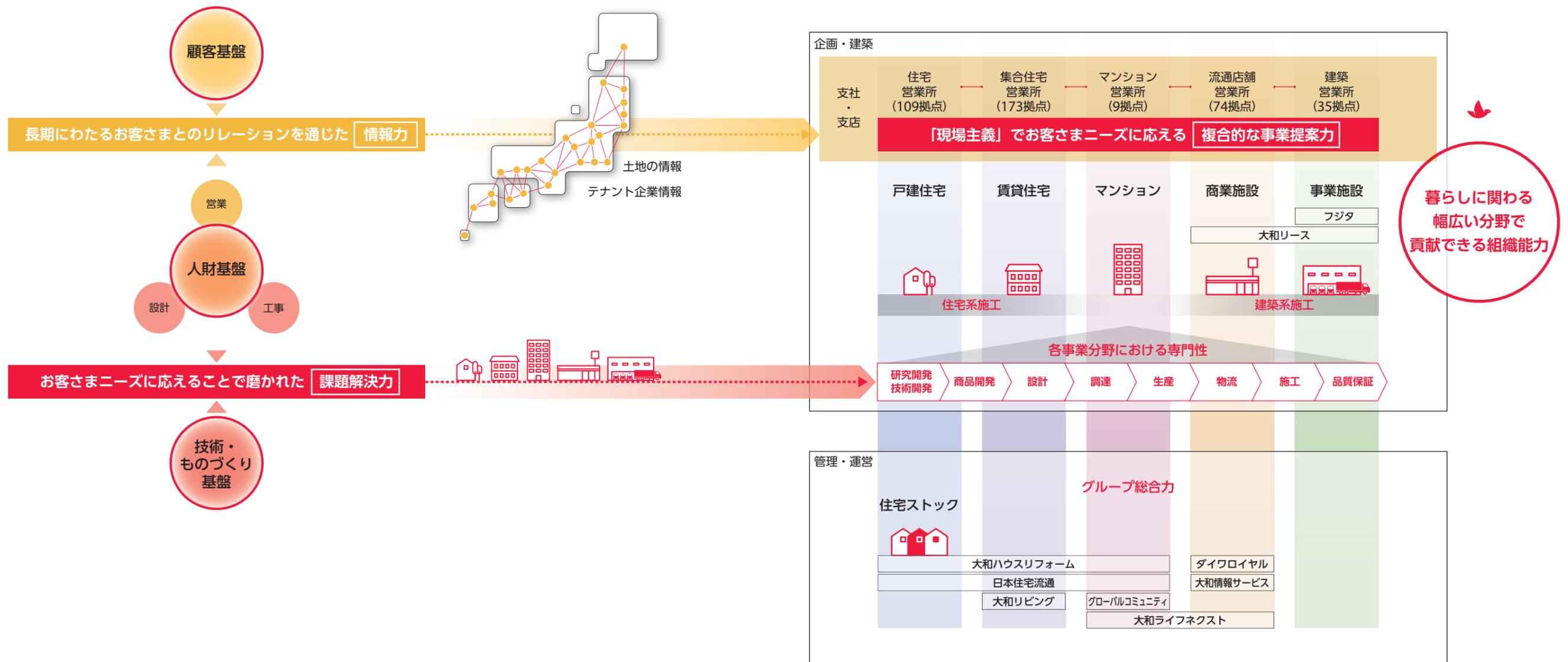
③価値創造の源泉(大和ハウスグループの3つの基盤×組織能力)

私たちの価値創造の源泉は、
これまで培ってきた3つの基盤と
「人・街・暮らしの価値共創グループ」を追求してきた組織能力です。

企業理念[社是] 一、我々の企業は我々役員全員の一心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

創業者精神を受け継ぎ、進化し続ける大和ハウスグループを支える強い「人材基盤」、長期にわたってお客さまに寄り添う姿勢が生ま出す強固な「顧客基盤」、お客さまが求める価値を創出する確かな「技術・ものづくり基盤」。この3つの基盤に加え、「人・街・暮らしの価値共創グループ」として時代の変化に迅速に対応し、暮らしに関わる幅広い分野で貢献できる「組織能力」が当社グループの価値創造の源泉です。

これら3つの基盤と組織能力から生まれる、土地やテナント企業についての「情報力」、「課題解決力」、「複合的な事業提案力」といった強みを用いて、私たちは持続的に成長しながら業界で確固たるポジションを構築してきました。

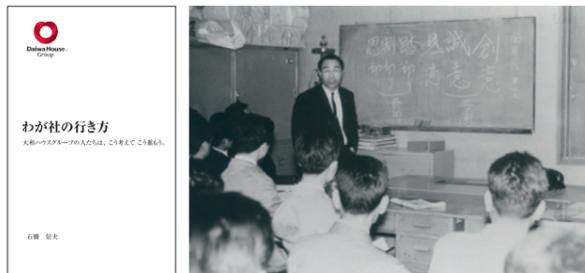


4 人財基盤

▶ P.55-58

徹底した「現場主義」と「積極精神」によるスピード。
「創意・誠意・熱意」に基づきやり遂げる力。
そして自ら変化していく姿勢こそが当社の成長を支える人財の力です。

創業者精神



「わが社の行き方」 著：石橋信夫
事業所で心がまえを語る創業者・石橋信夫

経営参画型のリーダーシップ



「創業者精神の継承」 著：樋口武男
次世代を担う人財の発掘・育成を行う「大和ハウス塾」

事業を通じて人を育てる



オープンで挑戦を重んじる開かれた企業風土

- 現場主義
- 積極精神
- 創意
- 誠意
- 熱意

- 凡事徹底
CEO 樋口武男
- 挑む
COO 大野直竹

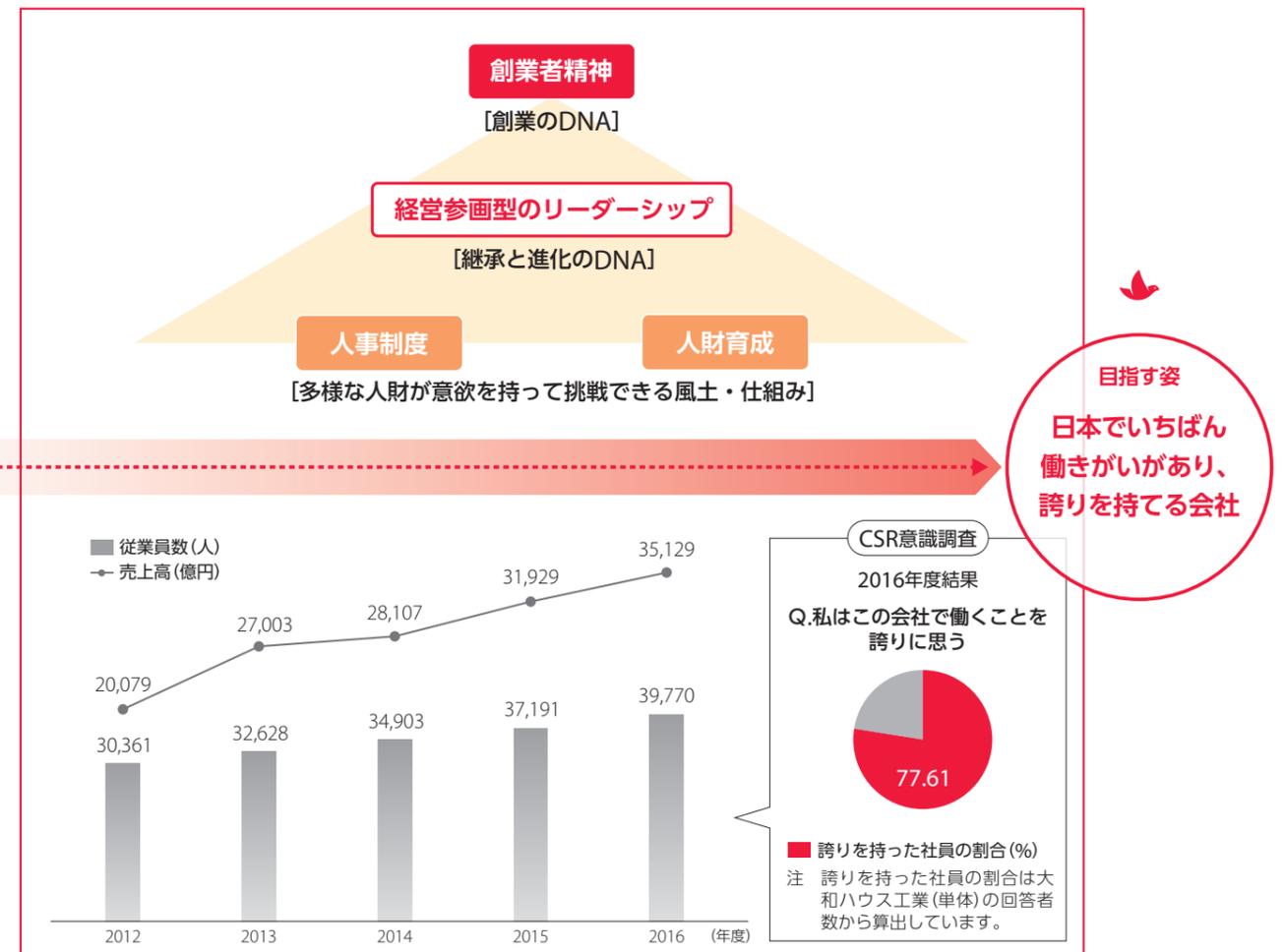
【創意】…創意とは、何も大それた発明をすることをいうのではなく、仕事にちょっとした工夫を生かして行くことであります。常に創意を働かし、それを思い切って行動に移して初めて自分のものにする。頭で覚えるのではなく、体でおぼえていくように心がけていただきたいと思います。

【誠意】…私はつねに、いろいろなことを自分の問題として処理してもらいたい、と申しあげております。諸君に、仕事に対する誠意があれば割り切って問題に取り組むべきであり、私情、感情を交えず処理していただきたいと思います。

【熱意】…企業経営においては、七〇%、八〇%の見通しがつければ踏みきる、踏みきったあとの三〇%、二〇%は、熱意によって補うべき課題であります。諸君においては、時期遅れの決断をしないよう、そしてそこから発生する困難な問題を防止するように、熱意をもって、先手、先手とこれを処理していただきたいと思います。
(創業者・石橋 信夫)

- 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

当社は常に「人」の創意・誠意・熱意によって前進してきました。そこには、創業者・石橋信夫がいつも大切にしていた「現場主義」と「積極精神」に基づく行動がありました。私たちが持続的に成長するためには、常に時代の変化を先読みし、変化し続けなければなりません。そしてその変化をもたらすのは「人」です。従業員の人財育成を考えるうえで、「創業者精神」が当社のルーツ(DNA)であり、原点です。これからも創業者の想いを受け継ぎながら、日本でいちばん働きがいがあり、誇りを持てる会社を目指して私たちは新たな時代に向かって歩み続けていきます。



【凡事徹底】…当たり前のこと、やるべきことを当たり前に行うこと。また、約束を守ること。

▶ 私が退いた後でも、100周年10兆円へ成長させるといった目標を達成させてくれる後継者が必ずいると思っている。その人財を見つけ、育成することを目的に「大和ハウス塾」を開講したのです。(樋口 武男)

【挑む】…“道なき道を切り拓く”という積極精神で業務に取り組むこと。

▶ 企業は人がどう思うかで形づくられるものです。一人ひとりの思いが強ければ強いほど、夢はより現実に近づくと思っています。(大野 直竹)

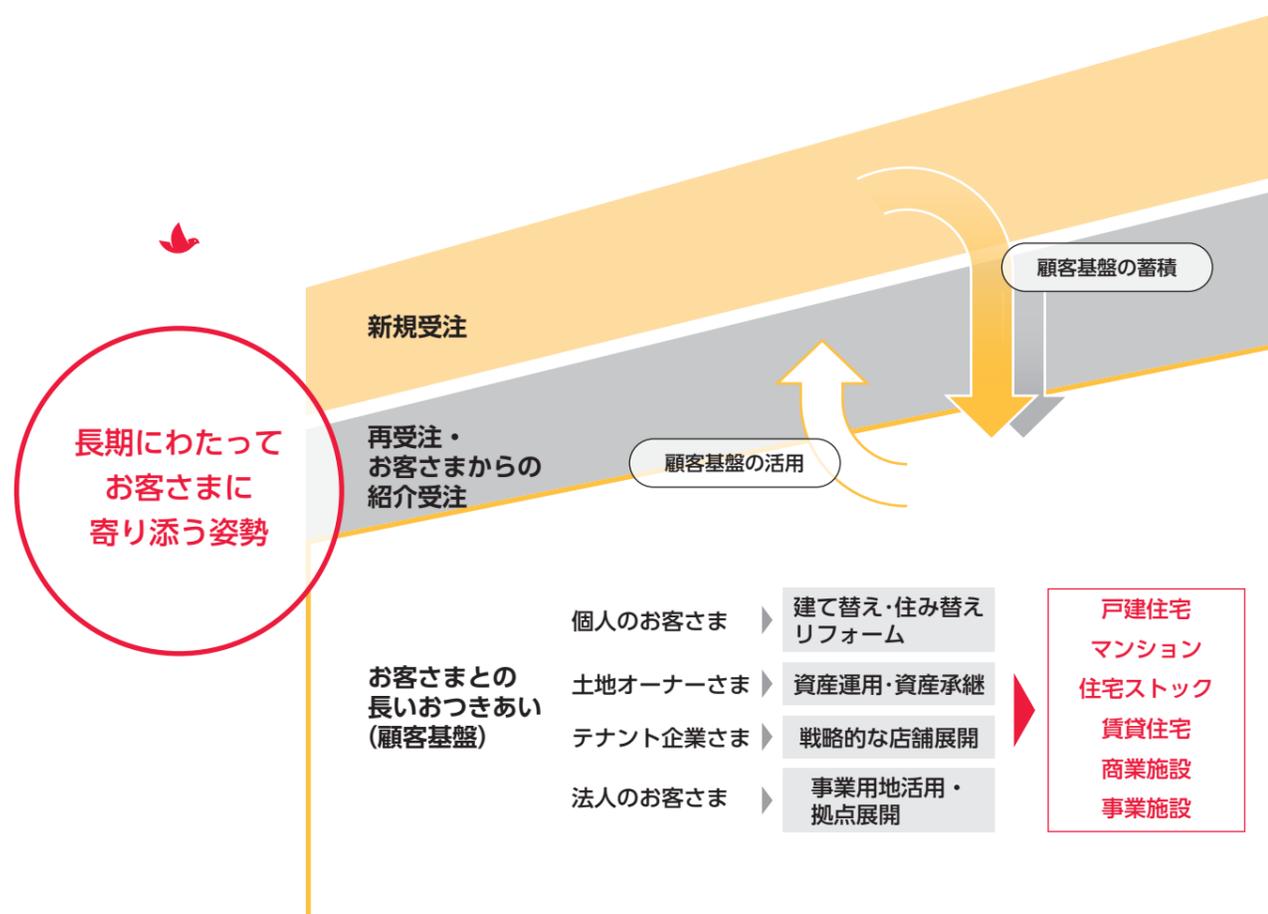
5 顧客基盤

▶ P.59-60

長期にわたってお客さまに寄り添う姿勢が「信頼」という形ですべての事業に根付き、顧客基盤拡大と事業成長の好循環を生み出しています。

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。

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、事業がどれほど多岐にわたっても変わることはありません。私たち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、すべての事業において、お客さまとのリレーションを通じてお客さま一人ひとりの思いを形にしています。お客さまの要望にきめ細やかに対応し、真摯にお客さまに寄り添う姿勢が技術力向上や人材育成へとつながり、お客さまの信頼を深め、顧客基盤の拡大と事業の安定成長の好循環を生み出しています。



2005年度 (創業50周年) 売上高 1兆5,289億円
 2016年度 (2005年度比【倍】) 売上高 3兆5,129億円
 2.3倍

(2017年3月31日までの累計実績)

実績	2005年度 (創業50周年)	2016年度 (2005年度比【倍】)
住宅販売戸数 ^{※1}	1,695,773 戸	1,695,773 戸
流通店舗施工数	41,084 棟	41,084 棟
物流施設開発敷地面積	約7,011,000 m ²	約7,011,000 m ²
医療・介護施設請負受注件数	5,360 件	5,360 件
多様で強固な顧客基盤		
賃貸住宅管理戸数	115,936 戸	510,208 戸 [4.4]
マンション管理戸数	42,388 戸	341,705 戸 [8.1]
ダイワファミリークラブ会員数 ^{※2}	35,715 名	220,754 名 [6.2]
オーナー会 会員数 ^{※3}	5,001 名	6,713 名 [1.3]
賃貸住宅の既オーナー数 ^{※4}	52,165 名	81,347 名 [1.6]
お取引先さまとの信頼関係	テナント企業数 約4,000 社	テナント企業数 約4,000 社 [1]

※1 大和ハウス工業(単体)の住宅商品(戸建・賃貸・マンション)の販売戸数
 ※2 大和ハウス工業の住宅商品(戸建・マンション)を所有する方を対象とした会員組織
 ※3 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
 ※4 賃貸住宅を建設いただいた土地オーナーさまの数

⑥技術・ものづくり基盤

▶ P.61-64

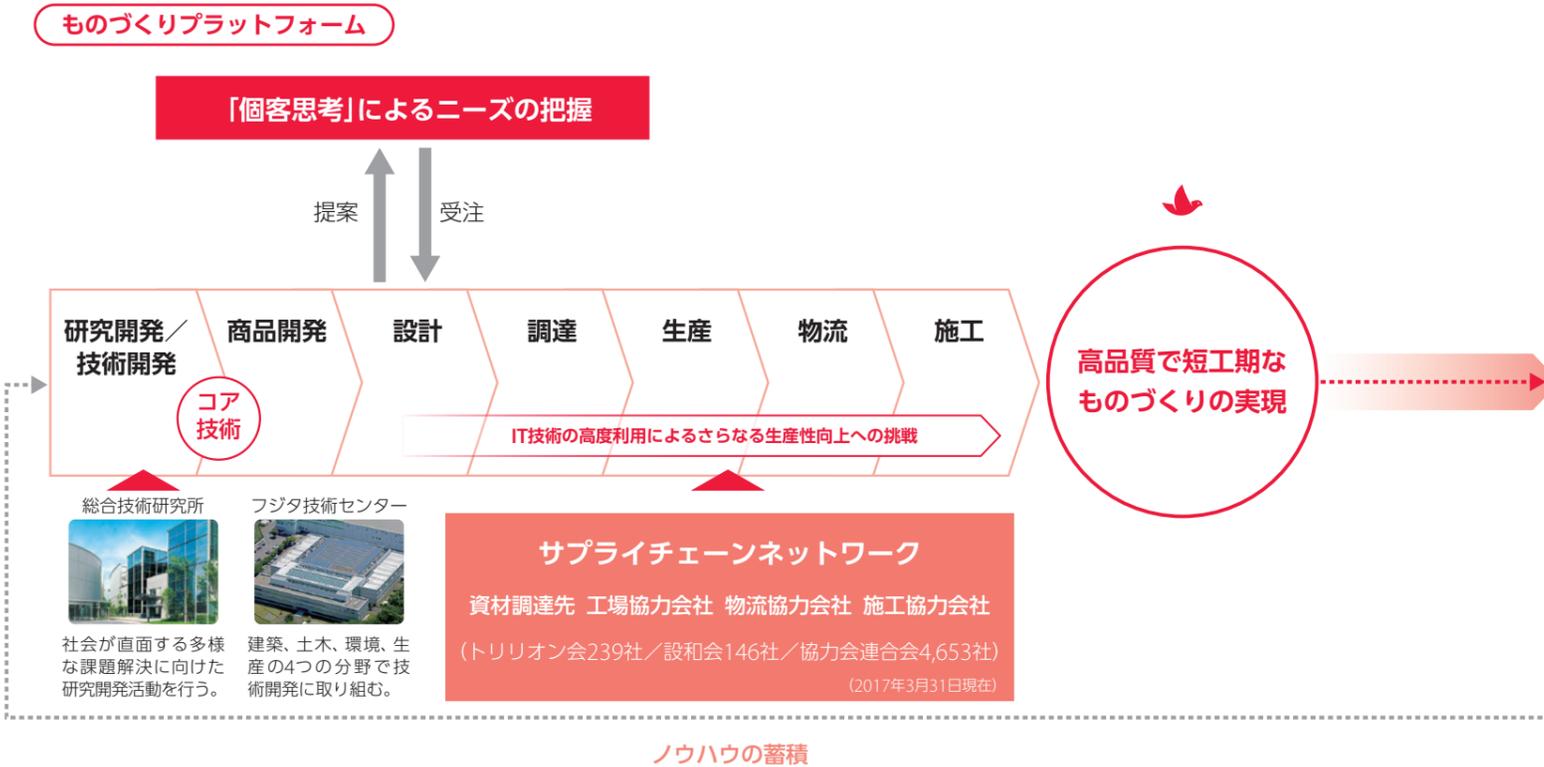
設計から施工まで、サプライチェーンを通じて
長年にわたり追求してきた高度な工業化技術で、
お客さまのあらゆるニーズに確かな品質とスピードで応えます。

企業理念[社是] 一、近代化設備と良心的にして誠意にもとづく^{ろうどう}労働の生んだ商品は社会全般に貢献すること

「建築の工業化」を理念に創業した私たちは、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。

1965年に設立された日本初のプレハブ住宅専門工場をはじめ、全国に配置された工場は高度にシステム化され、安定した環境下で、均質な部材を効率的に生産しています。加えて、物流・施工管理の高度化により高品質で短工期なものづくりを実現しています。

徹底した「現場主義」によって得られたお客さまからのご要望の一つひとつにものづくりの面でも丁寧に応え続け、設計から施工まで一気通貫でお客さまのニーズを実現するものづくりプラットフォームのノウハウを蓄積してきました。そして、強い技術・ものづくり基盤を活用して住宅から一般建築に至るまで、あらゆる分野で工業化建築を実現しています。

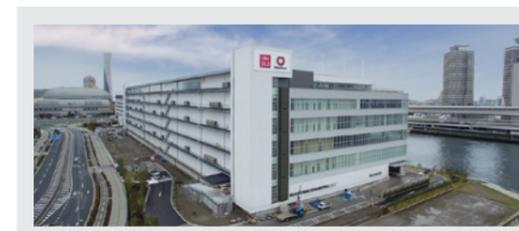


プレハブ住宅
部材を工場生産・加工し、建築現場で組み立てるプレハブ住宅は、高品質な住まいを提供します。



システム建築
建築を構成する部材を高度に標準化したシステム建築は、コンビニや飲食店などのロードサイド店舗に多く採用されています。

住宅から一般建築までお客さまのあらゆるニーズに応える「建築の工業化」に裏付けされた豊富な建築バリエーション



一般建築
プレハブで培った技術を活かし、倉庫、事務所、工場、大型ショッピングセンターなどさまざまな事業用建築を手掛けています。

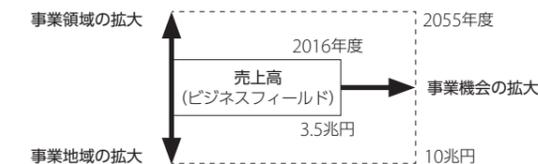


土木
フジタを中心に、グループの総合力により鉄道、道路、橋梁、トンネル、空港、ダムなども手掛けています。

⑦大和ハウスグループの将来像(価値創造プロセス)

「創業100周年に売上高10兆円」
その「夢」の価値に値する「事業を通じた社会的貢献」を果たすため
これからも世の中の声に向き合い、応える企業であり続けます。

〈下図イメージ〉 ※ 面積の大きさは売上高の広がりイメージしています。

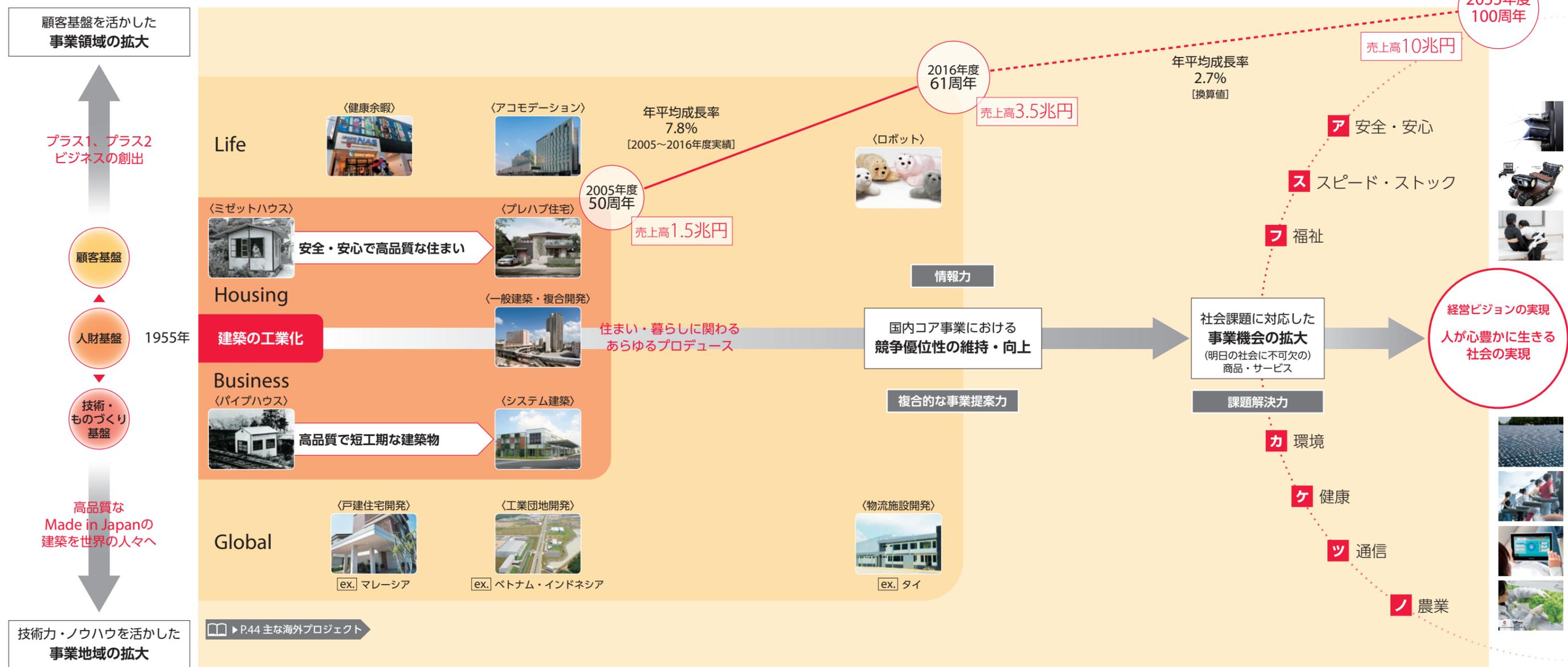


企業理念[社是] 一、我々は相互に信頼し協力すると共に常に深き反省と責任を重んじ積極的相互批判を通じて生々発展への大道を邁往すること

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。

私たちを取り巻く事業環境は、決して明るい材料ばかりではありませんが、私たちの強みを活かした国内コア事業における競争優位性を維持・向上させるとともに、これまでに培った「人財基盤」、「顧客基盤」、「技術・ものづくり基盤」を活かして事業領域や事業地域を拡大していきます。

そして、社会課題の解決に私たちが貢献できることは何かを常に考え、「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)」をキーワードとして、「明日の社会に不可欠の」新たな事業にも取り組み、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、限りない挑戦を続けていきます。



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

社会と共に、人と共に、限らない挑戦へ

サステナブルな企業グループの創造を目指して

大和ハウスグループの挑戦

大和ハウスグループは、1955年に建築の工業化を理念に創業し、住まいと暮らしに関わるさまざまな社会課題に応えながら「人・街・暮らしの価値共創グループ」へと成長してまいりました。常に社会と共にあること、人と共にあること。事業が多角化しても、「世の中のために役に立つことをやる」という確固たる信念が揺らぐことはありません。お客さまの暮らしに寄り添い、生涯にわたってサポートする住宅事業の心がすべての事業の根幹となっております。

世界はいま転換期を迎え、経済・産業のあらゆる分野で構造的な変化が起こっています。当社グループはこうした経営環境の変化に迅速かつ確に対応しながら、社会の発展に寄与する新たな商品・サービスを提供し、さらなる成長を目指してまいります。グループシンボル「エンドレスハート」に込めたお客さまとの永遠の絆を糧に「人・街・暮らしの価値共創グループ」として、これからも新たな価値を創出し、社会に提供してまいります。

第5次中期経営計画の業績目標

第5次中期経営計画(2016~2018年度)の初年度にあたる2016年度のわが国経済は、雇用・所得環境の改善が継続するなど、全体として緩やかな回復基調を迎えました。住宅・建設・不動産業界では、住宅市場において新設住宅着工戸数が持家、貸家、分譲住宅でプラスとなったほか、一般建設市場では、民間工事受注高が増加し、公共工事受注高もプラスに転じるなど、総じて堅調に推移しました。こうした状況のもと、当社グループは売上高・営業利益・経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益がいずれも過去最高を更新し、営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益につきましては、第5次中期経営計画の最終年度(2018年度)の目標を初年度で達成することができました。これにより、第5次中期経営計画の最終年度の業績目標を売上高3兆9,500億円、営業利益3,400億円、親会社株主に帰属する当期純利益2,240億円へ上方修正いたしました。しかしながら、人口減少や高齢化が進む中、東京オリンピック・パラリンピックを控えた人手不足の

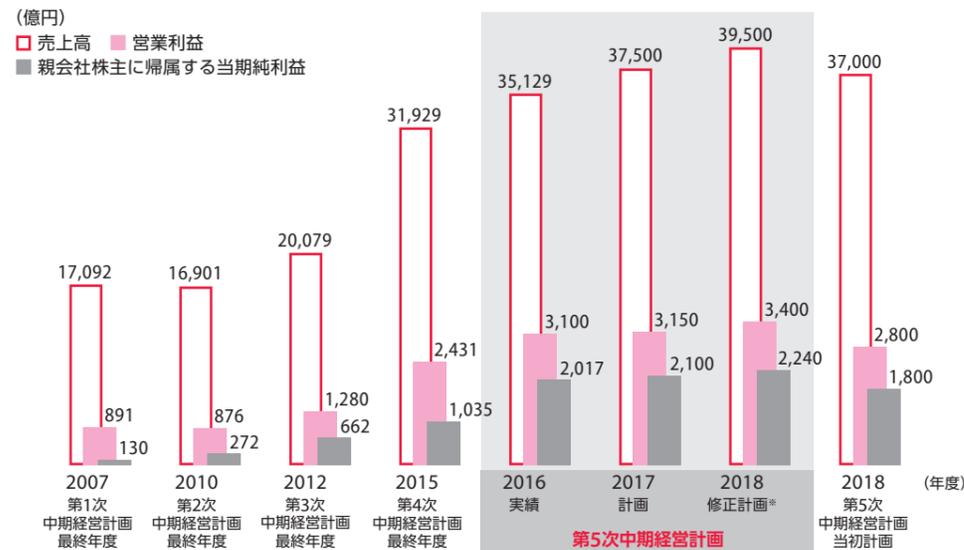
問題や、延期された消費税再増税に対する懸念など先行き不透明な状態が続くものと見られます。私たちはこうした経営環境の変化に備え、常にお客さまの視点で、新たな商品やサービスの創出に努めることが、持続的な成長を図るうえで必須の取り組みであると認識しております。

第5次中期経営計画の2年目にあたる2017年度も引き続き事業と経営体制の両面で改革を推し進めるとともに、サステナブルな企業グループの創造と株主価値の向上を目指してまいります。



代表取締役社長/COO 大野 直竹

第5次中期経営計画の修正計画



売上高(セグメント別)

	2018年度当初計画	2018年度修正計画	増減
戸建住宅	3,880	4,000	120
賃貸住宅	10,600	11,000	400
マンション	3,000	3,000	0
住宅ストック	1,110	1,150	40
商業施設	6,130	6,200	70
事業施設	9,180	9,600	420
その他	5,660	6,600	940
合計	37,000	39,500	2,500

営業利益(セグメント別)

	2018年度当初計画	2018年度修正計画	増減
戸建住宅	180	210	30
賃貸住宅	900	970	70
マンション	170	160	-10
住宅ストック	130	140	10
商業施設	960	1,100	140
事業施設	810	900	90
その他	330	370	40
合計	2,800	3,400	600

第5次中期経営計画の進捗

コア事業の拡大

2016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領域で市場のさらなる深耕に取り組み、業績は堅調に推移いたしました。

2017年度からの2年間も、引き続き賃貸住宅、商業施設、事業施設を中心にコア事業の一層の拡大に取り組んでまいります。コア事業における競争優位性を維持する強みのひとつに、不動産・建設に関わる事業の川上から川下までを一貫して担うことができるグループ総合力があります。全国を網羅する土地情報力と多様な事業、サービスを組み合わせる複合的な提案力を駆使して、収益力のさらなる強化に注力してまいります。

不動産開発を推進

投資の進捗については、第5次中期経営計画の3年間で9,000億円の投資計画のうち、初年度で3,590億円を実行いたしまし

た。特に、不動産開発におきましては、総額7,000億円の計画に対して、約40%に相当する2,806億円(国内2,355億円、海外451億円)の投資を実行し、事業別では事業施設で1,659億円、商業施設で483億円、賃貸住宅で211億円となりました。将来の収益への貢献が見込まれる投資不動産残高は、2016年度末で9,000億円に達しています。今後も、多様な事業ソリューションを活用しながら、事業施設、商業施設、賃貸住宅の領域で積極的に不動産開発に取り組むとともに、複合型開発事業を推進することにより、将来の持続的成長に向けた布石を打ってまいります。

加速するグローバル展開

海外事業については、近年急速に拡大をしております。第5次中期経営計画では、将来の成長に向けた布石のひとつとして「海外展開の加速」にも注力し、成長著しいASEANや安定成長が見込まれる米国、豪州などを重点地域と捉えております。

2016年度には海外売上高が初めて1,000億円を突破し、この先も堅調な発展を見込んでおります。2017年2月には米国で戸建住宅事業を展開するスタンレー・マーチン社(Stanley-Martin Communities, LLC)を持分取得により子会社化し、米国における事業基盤の強化・拡充を図っております。今後も、重点地域を中心に業容を拡大し、第5次中期経営計画の最終年度である2018年度に海外売上高2,500億円を計画しております。

経営基盤の強化 — 人財基盤、顧客基盤、技術・ものづくり基盤

持続的な成長を目指す私たちにとって、経営基盤の強化は重要な経営課題です。そのうえでまず私たちが大切にしているものが「創業者精神の継承」です。企業は常に革新を求められていますが、私たちにとって創業者精神は不変的なものであり、「時代に合わせた変革」と「不変的な創業者精神継承」の両方があるこそ持続的な成長を実現できるのだと考えております。

そして、当社グループの最大の資産である「人財」のさらなる

確保と育成については、多様なチャンネルを駆使した積極採用の継続とグローバル展開に対応できる人財の輩出に注力してまいります。また、女性やシニアなど多様な人財の活躍推進に向けて働き方改革を含むダイバーシティの取り組みを推進してまいります。挑戦を重んじる企業文化と人財の力で、海外市場においても当社グループが貢献できる事業分野で社会課題解決に取り組んでまいります。

加えて、お客さま、オーナーさまに寄り添った営業展開によって顧客基盤のさらなる拡充を図ると同時に、事業運営とものづくりの一層の深化を通じて全社、全拠点の生産性を高めてまいります。具体的には、事業のすべてのプロセスにおいて平準化を進めるとともに、省力化・省人化技術の開発によって生産能力をさらに向上させてまいります。また、物流システムを革新し、調達コスト、物流コストの低減を図ってまいります。

〈2016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、事業施設事業が業績を牽引し、当初目標を上回る売上高、営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益を達成
- ▶ 3年間で9,000億円の投資計画に対し、初年度で3,590億円の投資を実行

将来の成長に向けた布石

- ▶ 従来のリゾートホテル、ビジネスホテル事業に加え、ファミリー向けホテルや滞在型アパートメントホテルを展開
- ▶ マンション大規模修繕会社「大和コスモスコンストラクション」が営業を開始
- ▶ 米国で戸建住宅事業を行うスタンレー・マーチン社を子会社化

環境の変化に対応した経営基盤整備

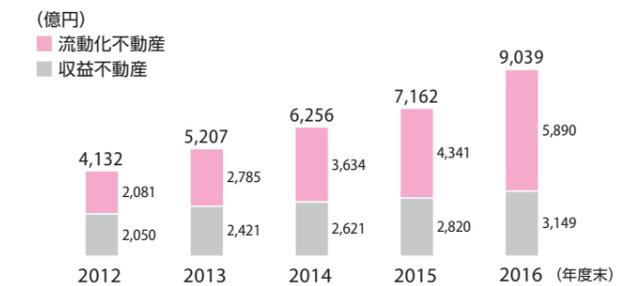
- ▶ 多様な人財の活躍推進により、「なでしこ銘柄」に選定
- ▶ 各種の職場環境整備に取り組んだ結果、「健康経営銘柄」「攻めのIT経営銘柄」に選定

〈2016年度の振り返り〉

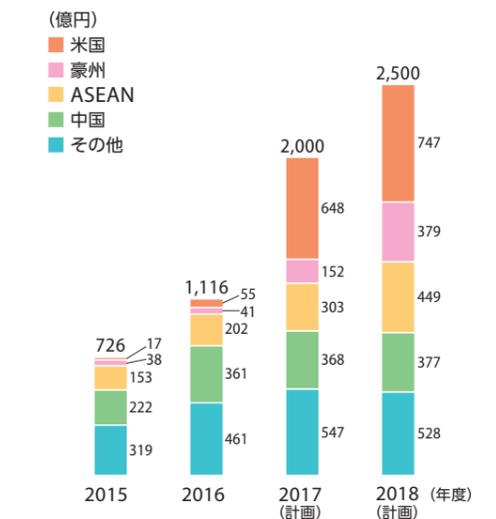
不動産開発投資の進捗状況

	(億円)		
	3ヵ年投資計画	2016年度実績	進捗率(%)
賃貸住宅	1,000	211	21.2
商業施設	1,400	483	34.5
事業施設	3,600	1,659	46.1
海外	1,000	451	45.2
合計	7,000	2,806	40.1

投資不動産残高の推移



海外売上高



注 合計には連結調整額が含まれています。

**顧客基盤の活用や拡大による
プラス1、プラス2ビジネスの創出**

大和ハウスグループはこれまで、さまざまな社会課題に対してソリューションを提供することで持続的な成長を実現してまいりました。コア事業で培った潤沢な経営資源や顧客基盤、豊富な知見とノウハウを活用し、時代の要請に応える新事業の創出に努めております。そのために基本方針として私たちが取り組むのは、顧客基盤の活用や拡大による「プラス1、プラス2ビジネスの創出」、そして社会のニーズに応える「将来のコア事業の育成」と、「事業機会の拡大」です。

まず、「プラス1、プラス2ビジネスの創出」では、たとえば、社会的要請の高い環境分野においては、近年、環境負荷低減や資源・エネルギーの安定供給に向けた取り組みが求められています。当社グループは「創エネ」「省エネ」「蓄エネ」「電力小売」「発電」など、多彩な環境・エネルギーソリューションをワンストップで提案し、社会の要請に的確に対応することにより、エネルギー

事業を着実に成長させております。

次に、「将来のコア事業の育成」では、今後ますます需要が高まるが見込まれるアコモデーション事業（宿泊施設や宿泊サービス）において、余暇利用の多様化という社会ニーズに応えるため、都市部の滞在型アパートメントホテルや、ファミリー層を対象としたテーマパーク、観光ユースのホテルなどを積極展開しております。このほか、中古住宅事業や医療・介護・福祉分野で高齢者の暮らしをサポートするヒューマン・ケア事業にも経営資源を投入し、次代の収益源となるコア事業として育成してまいります。

さらに、「事業機会の拡大」にあたっての指針として「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）」をキーワードに、明日の社会に不可欠の事業を創出いたします。社会的な重要性が高まるこれらの領域に新商品、新サービスを投入することで、当社グループの成長軌道をより確かなものとしてまいります。

持続的成長を追求する企業グループとして

当社グループは創業以来60年以上にわたり、パイオニア精神をもって未踏の事業領域を切り拓いてまいりました。現在は賃貸住宅や商業施設、事業施設事業が業績を牽引していますが、私たちの事業の根底は常に「住」です。住宅事業の長い歴史の中で培ってきた、お客さまと共に歩む精神を大切にしつつ、お客さまとの長きにわたるリレーション、建物の品質へのこだわり、そして世の中の役に立つことに取り組む姿勢を貫いています。たとえば、現在、ニーズが高まっている店舗付き住宅は、「住」を基点にして、事業領域間の垣根を越え、土地オーナーさま、テナント企業さまのニーズに応える中で生まれたものです。このようにすべての事業領域で従来の事業内容にとらわれず、新たな事業機会の獲得に取り組んでいきたいと考えております。

創業者はその生涯を通じて、日本のために、社会のために何

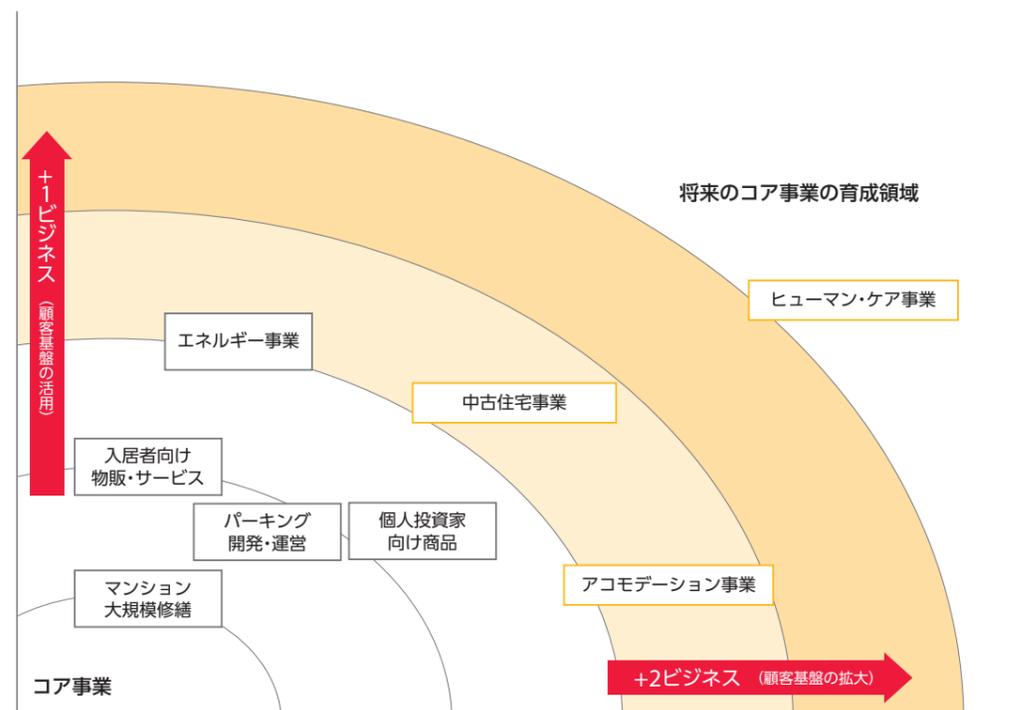
をすればよいのかを考え、事業を通して人を育てることが企業経営の根幹であると説き続けました。創業以来の歴史を振り返っても、創業商品「パイプハウス」に始まり、常に「人の歩いていない道」を切り拓き、私たちは歩んでまいりました。

社会情勢や経営環境がどのように変動しようと、この姿勢が変わることはありません。

私たち大和ハウスグループはこれからも、創業者精神を着実に継承し、世界各国の短期的な金融政策、経済政策の動向を注視しつつ、長期的な視点を持って、私たちの成長のための各種施策・戦略の確実な遂行に努めることで企業価値の向上に邁進してまいります。そして、社会の課題と向き合い、サステナブルな社会への貢献に挑戦し続けてまいります。

株主・投資家のみならずにおかれましては、引き続きご指導ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

プラス1、プラス2ビジネスの創出

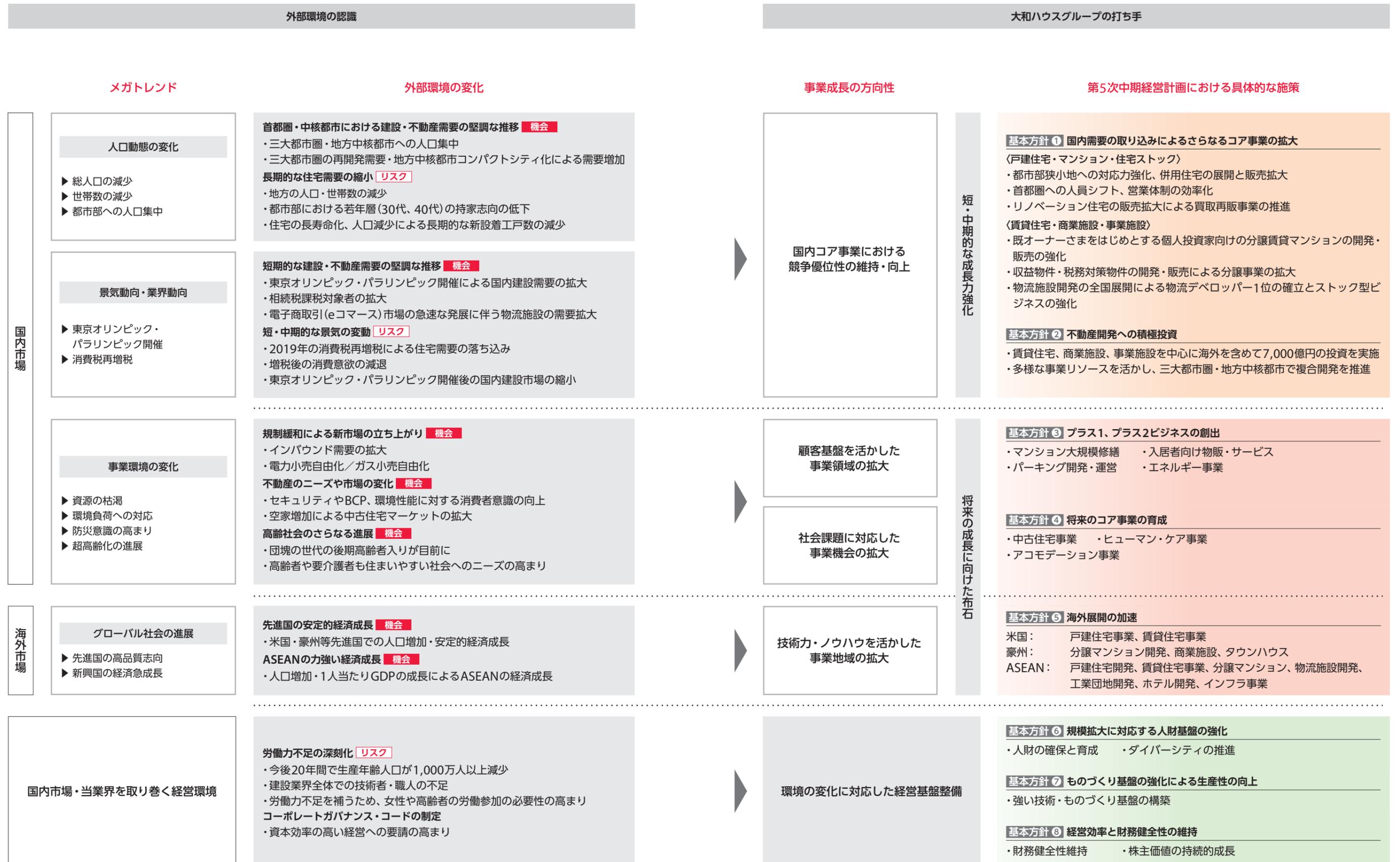


代表取締役社長/COO 大野 直竹

大野直竹



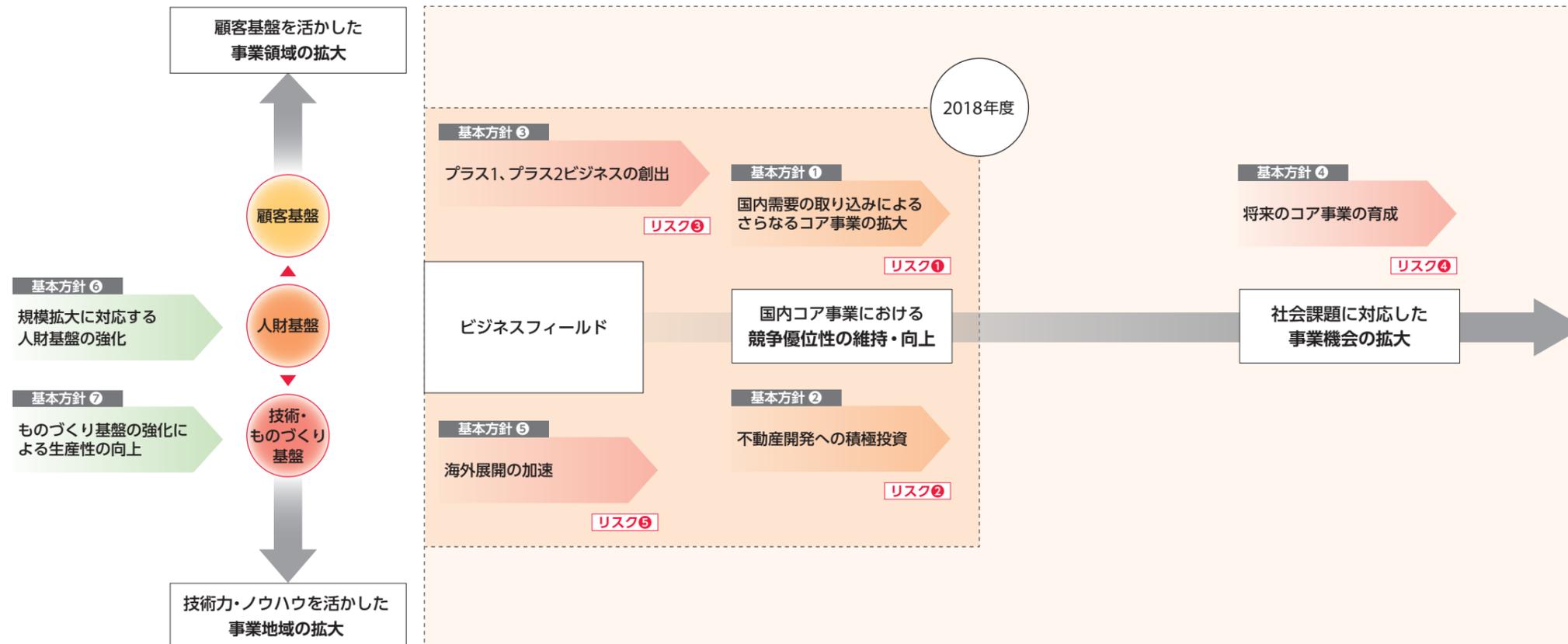
外部環境の変化による機会とリスク



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まいります。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、業績等に重要な影響を及ぼす可能性がある事項には、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2017年8月末時点において判断したものです。

第5次中期経営計画の基本方針とリスクマップ



投資計画と資金計画

	投資計画 (億円)			資金計画 (億円)		
投資計画	不動産開発 (海外含む)	7,000	500	資金計画	営業キャッシュ・フロー	4,600
	設備投資	1,500	500		不動産売却	3,000
	M&A	500		有利子負債	1,400	
	合計	9,000	合計	合計	9,000	

▶ P.48-52 財政状態および経営成績等の分析

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.35-40 各コア事業の戦略と強み

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.77 不動産開発投資とリスク管理

リスク③ リスク④ 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る想定した利益が得られないリスク。

対策 事業領域が多岐にわたるものの、暮らしに関わる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うえで、事業性に関する検証を行っています。

▶ P.41-42 その他事業

リスク⑤ 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.43-44 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 7,106戸
分譲住宅 2,180戸

▶販売戸数
低層賃貸住宅 40,985戸
中高層賃貸住宅 2,443戸
▶管理戸数 510,208戸

▶販売戸数 2,955戸
▶管理戸数 341,705戸

▶リフォーム受注件数 48,130件^{*4}
▶営業スタッフ数 963人^{*4}

▶施工数 41,084棟
(2017年3月末累計)
▶転貸建物の貸付可能面積 5,736,312m²

▶物流施設の開発敷地面積 約7,011,000m²
(2017年3月末累計)
▶医療・介護施設の請負受注件数 467件

▶ホームセンター利用者数 28,678千人
▶リゾートホテル利用者数 3,293,950人
▶フィットネスクラブ会員数 179,151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



ロボット

2016年度 事業別主要数値(対前年度比)

売上高(億円) ^{*1}	3,903 (3.2% ↗)	9,772 (11.0% ↗)	2,628 (5.9% ↘)	1,055 (10.6% ↗)	5,697 (15.0% ↗)	8,284 (12.5% ↗)	5,135 (11.9% ↗)
営業利益(億円) ^{*1}	192 (16.8% ↗)	942 (15.1% ↗)	134 (15.0% ↘)	130 (15.8% ↗)	1,007 (25.4% ↗)	789 (16.1% ↗)	168 (76.1% ↗)
営業利益率(%) ^{*1}	4.9 (0.5pt ↗)	9.6 (0.3pt ↗)	5.1 (0.6pt ↘)	12.4 (0.6pt ↗)	17.7 (1.5pt ↗)	9.5 (0.3pt ↗)	3.3 (1.2pt ↗)
従業員数(人) ^{*2}	4,644 (0.2% ↘)	6,188 (3.6% ↗)	5,074 (15.2% ↗)	2,357 (6.2% ↗)	4,947 (23.2% ↗)	6,221 (1.7% ↗)	9,573 (5.8% ↗)
設備投資額(百万円) ^{*1}	8,509 (36.9% ↗)	37,554 (88.6% ↗)	6,184 (85.7% ↗)	146 (108.6% ↗)	61,701 (95.0% ↗)	164,137 (63.7% ↗)	62,985 (122.5% ↗)
CO ₂ 削減貢献量(万t-CO ₂) ^{*3}	34.7 (8.7% ↘)	46.7 (9.5% ↗)	18.0 (41.5% ↗)	21.1 (18.8% ↗)	100.2 (18.0% ↗)	108.2 (84.9% ↗)	167.0 (8.7% ↘)

^{*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CO₂排出量の削減に貢献できたかを示す数値。
 (算出根拠の詳細は「サステナビリティレポート2017」P.168参照。なお、2016年度から新基準にて算定しており、前年度も同基準で算定し直しています。)
^{*4} 大和ハウスリフォームのみ。営業スタッフ数は2017年4月1日現在の数値。

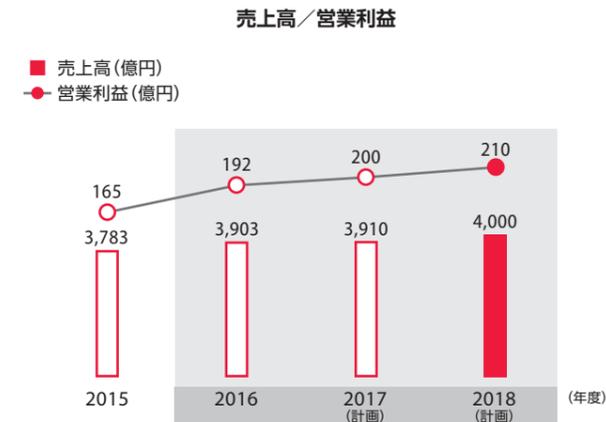


戸建住宅

2016年度 戸建住宅着工戸数国内シェア **2.43%**
(請負住宅のみ)

第5次中期経営計画の目標と戦略

地域No. 1シェア奪取に向けて「備え」「築く」



戦略

- 繰り返しの地震に強く、2m72cmの天井高を実現した戸建住宅商品「xevoΣ(ジーヴォシグマ)」のさらなる販売強化
- 都市部狭小地への対応力と大空間・大開口を実現する多層階住宅商品「skye(スカイエ)」の賃貸・店舗・医院併用住宅への展開と販売拡大
- 部品点数・ものづくり工数の削減・工期短縮によるコストダウンと経費の削減
- 首都圏への人員シフト、鉄骨・木造の併売など営業体制の効率化を推進

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60万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からなる「Team-xevo(チーム・ジーヴォ)」が、プランニングから施工後までの全工程でお客さまに寄り添います。



戦略の進捗

▶ 2016年度の概況

2016年度の新設住宅着工統計における戸建住宅は低金利の影響などにより2年連続で増加となりました。当事業は、繰り返しの大地震でも初期性能を維持する持続型の耐震性能と標準仕様2m72cmの高い天井がもたらす大空間のゆとりを実現する主力商品「xevoΣ(ジーヴォシグマ)」のラインアップを拡充するとともに、賃貸併用・店舗併用などの多様なニーズに対応可能な3・4・5階建商品「skye(スカイエ)」をはじめとする併用住宅の販売を強化しました。また、ネット通販拡大に伴い新たな物流課題となった個人宅への再配達増加の軽減と居住者の利便性向上に向け、新型宅配ボックス「Qual-D

(クオール・ディー)」の商品化に協力し、戸建請負住宅・分譲住宅への導入を開始しました。

▶ 2017年度の取り組み

当事業では、2017年1月に立ち上げた環境ブランド「For Nature(フォー・ネイチャー)」の訴求に努め、環境負荷ゼロの戸建住宅の普及を図ります。また、コストダウン推進や商品力強化に加え、幅広いニーズに対応する「Team-xevo(チーム・ジーヴォ)」による総合提案、入居後の賃貸・売却サポートにより、お客さま満足度の向上、地域No.1シェア奪取を目指します。

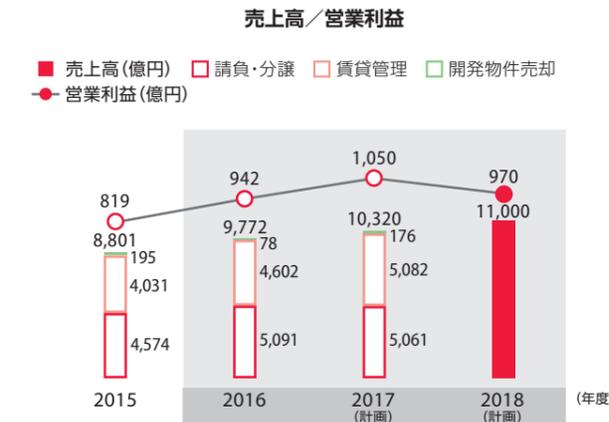


賃貸住宅

2016年度 賃貸住宅着工戸数国内シェア **10.16%**
(貸家のみ)

第5次中期経営計画の目標と戦略

国内173拠点の体制により地域に密着した営業活動で受注を拡大



戦略

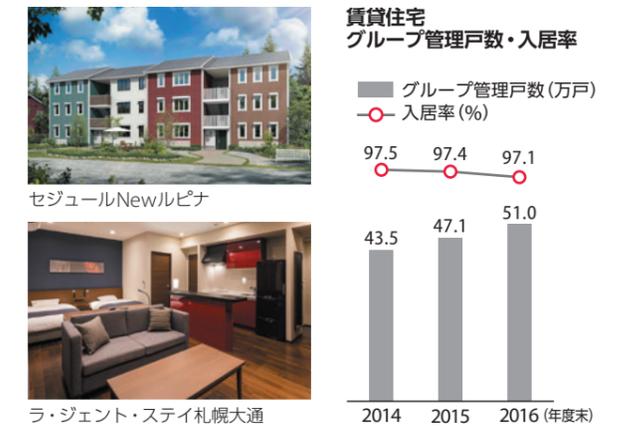
- 企業および自治体の遊休不動産の活用提案を推進するCRE^{*1}・PRE^{*2}戦略を強化
- 既オーナーさまをはじめとする個人投資家に向けた分譲賃貸マンションの開発・販売の強化
- インバウンド需要などが見込めるエリアにおけるサービスアパートメントやホテル開発の推進
- ご入居者さまに向けた入居時・入居中のインフラ・付加価値サービスの拡大

※1 CRE: 企業が保有または賃借するすべての不動産
※2 PRE: 自治体や学校法人が保有または賃借する不動産

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として市場シェアを拡大しています。請負事業では、累計契約戸数が22万戸超の防犯配慮型賃貸住宅をはじめ、高齢者向け住宅施設、単身者向けシェアハウス、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をラインアップ。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3月末時点のグループ管理戸数は51万戸を超え、入居率は97.1%と高い水準を維持しています。



戦略の進捗

▶ 2016年度の概況

2015年に施行された改正相続税法に伴う建設需要の増加が続き、2016年度の新設住宅着工統計における賃貸住宅は2年連続で増加となりました。当事業では、新たに営業拠点を11カ所新設し、国内173拠点の体制で地域に密着した営業活動を推進しました。また、災害時の安全・安心に配慮すべく、全戸に家庭用リチウムイオン蓄電池を搭載した防災配慮型賃貸住宅商品「セジュールNewルピナ」を発売するなど、商品ラインアップの拡充に努めました。管理事業においても、新たに営業拠点を11カ所新設。ご入居者さまへのサービスを増やすなど差別化を図り、入居率の向上に取り組ましました。

▶ 2017年度の取り組み

賃貸住宅市場では供給の増加による空室率上昇への懸念が高まりつつありますが、当事業では、引き続き商品開発の強化や、徹底した適地管理、ご入居者さまへのサービスの拡充に取り組み、受注拡大と入居率の向上を図ります。このほか、中高層賃貸マンションや、サービスアパートメント、サービスアパートメントホテル^{*3}など、物件用途の多様化を進めた開発を推進します。

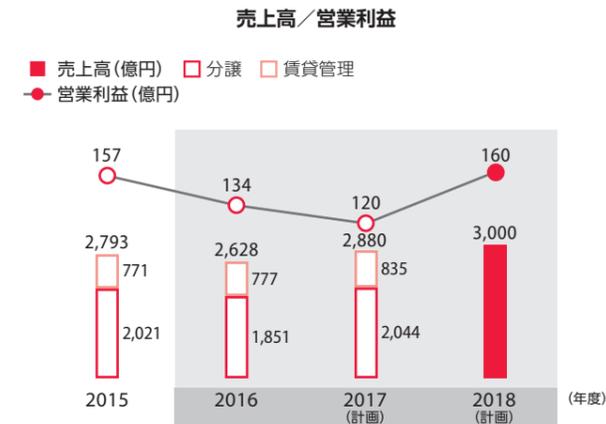
※3 ホテル同様のサービス機能を持ちながら、1ヵ月または年単位で借りることができる家具付き賃貸住宅のこと。



マンション

第5次中期経営計画の目標と戦略

高付加価値商品とグループ力でシェアを拡大



戦略

- 首都圏における販売・仕入れ体制のさらなる強化
- 大規模マンションと戸建住宅団地や商業施設などの複合開発の推進
- 全国の拠点網を活かした再開発・建替事業の推進
- 移住ニーズに対応した地方物件の首都圏販売体制の確立

事業の特徴と強み

地域特性に応じた高付加価値商品を提供

マンション事業は、快適で安全・安心な暮らしの実現と資産価値の維持を目指し、全国で開発・分譲・管理事業を展開しています。グループ力を活かした複合開発や、都市再生のまちづくり、アクティブシニア向けマンションの開発など、地域特性に応じた高付加価値マンションの提供に取り組み、供給実績は約19.6万戸となりました。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3月末時点の総管理戸数は34万戸を超え、国内5位となっています。

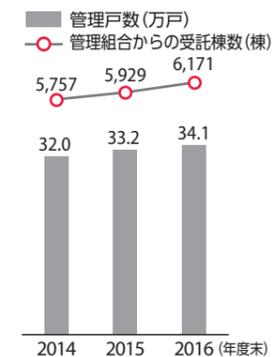


プレミスト高尾サクラシティ



グランコスモ武蔵浦和

分譲型マンション管理戸数・受託棟数



戦略の進捗

▶ 2016年度の概況

2016年度の新設住宅着工統計における分譲マンションは5.1%の減少となりました。当社においても、前年度に比べ竣工物件の減少により減収減益となりましたが、高付加価値マンションの販売が好調に推移しました。立地周辺の生活利便性と自然環境を両立させた分譲マンション「プレミスト高尾サクラシティ」(東京都)は7期連続で全戸完売。また、アクティブシニア向け分譲マンション「グランコスモ武蔵浦和」(埼玉県)では、レストランや大浴場など充実した共用施設を備え、年齢を重ねても安心して暮らせるコンセプトが人気を博し全戸完売しました。さらに、新たな成長に向けた取り組みとして、マンション大規模修繕を行う大和コスモストラクショ

ンを設立し営業を開始するなど、グループの技術とノウハウを大規模修繕工事の品質管理にも応用し、質の高い修繕工事を提供していきます。

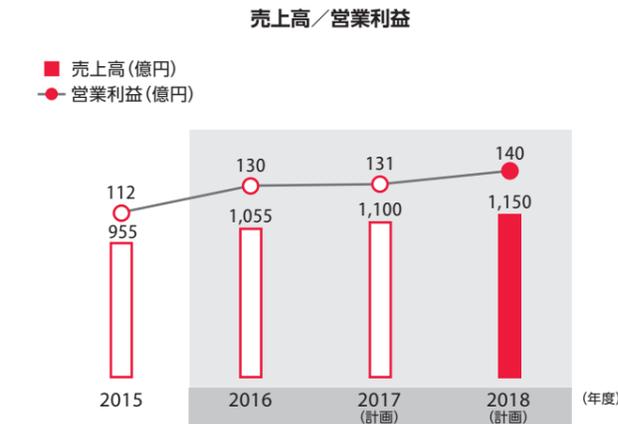
▶ 2017年度の取り組み

建築費の高騰に加え、首都圏では用地の仕入環境が厳しくなる中、当事業は独自の高付加価値商品の提供で差別化を図り、販売の拡大に取り組みます。また、地方においては中核都市を中心に立地を厳選してブランド力の強化を図ります。再開発事業では、グループ力を活かした複合開発を強みに、受注拡大に取り組みます。

住宅ストック

第5次中期経営計画の目標と戦略

顧客基盤を活かしたリレーション強化により受注を拡大



戦略

- 「住み続ける」というニーズに対応するための定期的なインスペクション(点検・診断)に基づいた戸建住宅リフォームの拡大
- 賃貸住宅オーナーさまとのリレーション強化によるリフォーム・リノベーション受注の拡大
- 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拡大による買取再販事業の推進
- オフィスや倉庫などの企業保有資産に対するリフォームの推進

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。また、三大都市圏では郊外型大規模団地に地域密着型リフォーム専用ショールーム「リフォームサロン」を開設し、団地再生への取り組みを進めています。さらに、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。



リフォームサロン



屋根点検



床下点検



狭小空間点検ロボット「moogle」(モーグル)

戦略の進捗

▶ 2016年度の概況

政府は既存住宅・リフォーム市場の活性化に向け、市場を拡大する目標を掲げましたが、牽引役であった団塊世代によるリフォーム需要が一巡したこともあり、2016年度のリフォーム市場は低調に推移しました。当事業では、戸建・賃貸住宅を所有されているオーナーさまに向け、インスペクションを通じたリレーションの強化や、キャンペーンを通じたさまざまなリフォーム提案を行い、事業を推進しました。また、既存住宅の性能向上を図り、リフォームを支援する国の補助事業「長期優良住宅化リフォーム推進事業」を活用した提案を強化し、業容の拡大に注力しました。

▶ 2017年度の取り組み

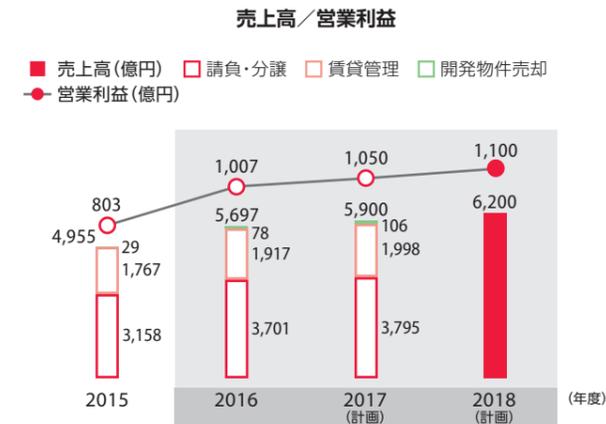
国の新たな補助事業などによる需要喚起が期待され、今後の市場規模は緩やかに上昇すると予測されます。当事業はグループの顧客基盤を活かし、戸建住宅では築20年以上のオーナーさまとのリレーション強化、賃貸住宅では施設点検・リフォームの受注拡大に注力します。また、新たにオフィスや倉庫など企業保有資産からの受注拡大にも取り組みます。



商業施設

第5次中期経営計画の目標と戦略

バリエーション豊富な企画提案により受注を拡大



戦略

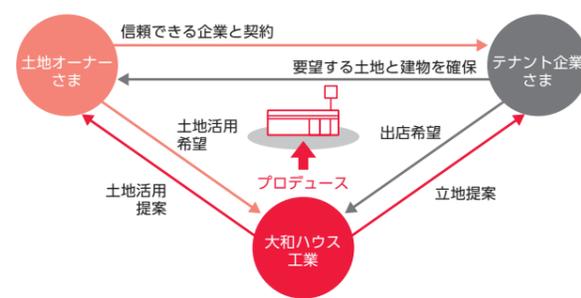
- 市場性やエリアの特性に対応した企画提案のバリエーションの拡充(ホテル、ショールーム・産業用施設、教育・保育施設など)
- 収益物件・税務対策物件の開発と販売による分譲事業の拡大
- 全国のテナント企業さまとのネットワークを活かした、地域ニーズに根差した商業施設の開発・運営事業の強化

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つ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。また、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複合施設の開発にも注力しています。

LOCシステム



商一体の複合開発を進める「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」の開業準備を進めるなど、グループの特性を活かした大型複合開発を推進しました。

2017年度の取り組み

今後も、各エリアにおいて、店舗開発で培ったノウハウを活かしたバリエーションの拡大に引き続き注力します。併せて、営業面での人員配置の見直し、設計・施工面での大型・中高層向けの体制強化を進めるとともに、グループの連携を強化し事業拡大に取り組めます。

戦略の進捗

2016年度の概況

2016年度の建築着工統計は用途別で店舗が3年連続で減少したものの、用途別では卸売業・小売業で減少がとどまり、宿泊・飲食サービス業は増加しました。こうした中、当事業は、ドラッグストアや食品スーパーを核とした複合施設、自動車ショールームなどの受注が堅調に推移したほか、市街地開発の取り組み強化により、ビジネスホテルの受注が増加しました。自社の開発案件では、JR広島駅北側再開発エリアにホテル・商業施設などの複合施設を建設する「広島二葉の里プロジェクト」が着工。首都圏では、戸建住宅・分譲マンションとの住・

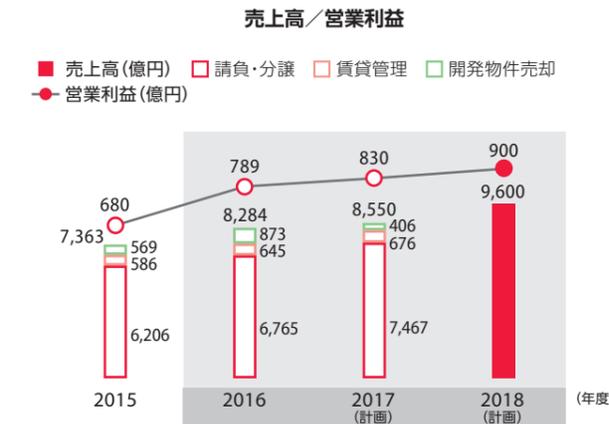


ドラッグストア ビジネスホテル 広島二葉の里プロジェクト

事業施設

第5次中期経営計画の目標と戦略

各専門領域での提案力を強化し受注を拡大



戦略

- 物流施設開発の全国展開による物流デベロッパー1位の確立とストック型ビジネスの強化
- 病院の建て替え、医療型高齢者住宅建設を中心とした医療・介護関連施設開発の拡大
- 地域創生と直結した工業団地開発による民間設備投資需要の取り込み強化
- 食品施設のハードとソフトの総合力を発揮した事業運営のトータルサポートによる建て替え需要の取り込み強化

事業の特徴と強み

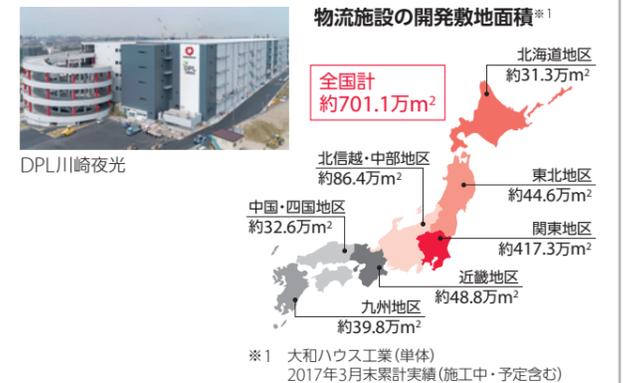
リレーション強化により、提案型ソリューションを提供

事業施設事業は、当社グループの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、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「選ばれた物流施設」を目指しています。そして、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、都市再生、鉄道建設事業において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

2016年度の概況

近年、先進的物流施設への需要が高まる中、当社の物流施設事業では、首都圏近郊で国内最大級の物流施設の着工や、東京・有明の物流施設の売却による投資回収を推進しました。医療・介護施設事業では、全国的に医療・福祉施設の需要が高まる中、旧耐震基準の病院をターゲットにした建て替えや移転を提案。また、患者の在宅復帰をサポートする介護関連施設の提案も強化しました。食品施設事業では、HACCP*2の義務化が進む中、食品製造企業を対象にセミナーを開催するとともに安全認証取得に対応した施設建設の提案を強化しました。フジタにおいては、国内ではタワーマンションや物流・鉄道施設などの建設、海外では空港関連や自動車工場用地の造成工事などで大型物件を受注しました。



2017年度の取り組み

競争の激化が続く物流施設市場では、立地優位性に加え、施設の大規模化や多機能化が一層求められます。当社は、特定企業向けの物流施設であるオーダーメイドのBTS型物流施設の開発を拡大するとともに、消費地と生産地に近接した交通便利性の高い立地におけるマルチテナント型物流施設の開発に着手してまいります。医療・介護施設事業では、「改正高齢者住まい法(高齢者居住安定確保法)」などの政策に基づいて、高齢者住宅の建築事業をグループ全体で推進してまいります。

*2 HACCP: 食品の製造・加工等のあらゆる段階で発生する恐れのある微生物汚染等の危害を事前分析・管理する衛生管理手法。



その他事業

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

省エネ・創エネ・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、太陽光発電設備やメガソーラー、風力・水力発電の建設をはじめ、事業者が抱えるエネルギー課題に総合的なソリューションを提供しています。中でも、公有地や私有地などで建設・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、多様な事業スキームと多彩な施工技術により、建設から運営管理まで手掛ける大和ハウスグループならではの発電事業です。

太陽光・風力・水力発電所の発電容量(稼働中のみ)*1

196.3MW / 195カ所

(2017年3月31日現在)



太陽光発電事業

*1 グループ15社の合計

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77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、約450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。大型物販店舗におけるZEB*2化推進にも積極的に取り組み、次世代環境配慮型店舗をオープンしています。

*2 ネット・ゼロ・エネルギー・ビル。エネルギー消費量が正味(ネット)でゼロまたは概ねゼロとなる建築物。



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

57店舗

(2017年3月31日現在)

ロボット

生活支援ロボットで人と暮らしを豊かにします

超高齢社会を迎えた日本は、医療・介護分野の担い手不足に直面しています。当社では、ロボットの開発・製造を手掛ける企業と連携し、高齢者や障がいを持つ方の自立サポートや介護者の負担軽減に寄与するロボットを提案しています。さらに、作業員の高齢化や深刻な人手不足が進む建設業、物流業などで、CYBERDYNE株式会社が開発した「ロボットスーツHAL®作業支援用(腰タイプ)」が本格的に導入されるなど、医療・介護・福祉分野以外にも、「人とロボットの心豊かな共生」を目指します。



ロボットスーツHAL®
介護支援用(腰タイプ)



メンタルコミットロボット パロ



卓上型会話支援機器
comuoon®(コムーン)

「ロボットスーツHAL®」は、CYBERDYNE株式会社の登録商標です。
「comuoon®」は、ユニバーサル・サウンドデザイン株式会社の登録商標です。
「メンタルコミットロボット」は、国立研究開発法人産業技術総合研究所の登録商標です。
「パロ」は、株式会社知能システムの登録商標です。

都市型ホテル

幅広いターゲットへ向け、新たなブランドを展開します

都市型ホテル事業では、利便性の高い全国の都心部の駅周辺で「ダイワロイネットホテルズ」「大阪第一ホテル」「ロイトン札幌」を展開しています。国内はもとより、海外からのビジネス・レジャー双方のお客さまのニーズに応えるため、さまざまな客室タイプや創意工夫に満ちたサービス、高齢者や身体の不自由なお客さまのサポートなどを提供。ホスピタリティを追求し、快適で安全・安心、清潔な環境でお客さまを迎えています。

また、外国人旅行者をはじめとしたインバウンドの観光に人気のエリアを中心にファミリー向け「ラ・ジェント・ホテル」を新たに展開し、千葉県浦安市に「ラ・ジェント・ホテル東京ベイ」、大阪市此花区に「ラ・ジェント・ホテル大阪ベイ」をオープンしました。

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。

パーキング

不動産の有効活用のひとつとして駐車場開発も手掛けています。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ています。

健康余暇

事業の可能性を追求し、充実の余暇を提供します

リゾートホテル事業では、全国のダイワロイヤルホテルズ、西脇ロイヤルホテル(兵庫県)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。



ダイワロイヤルホテルズ



ダイワロイヤルゴルフ



スポーツクラブNAS

50 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

(2017年3月31日現在)



ダイワロイネットホテルズ(45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)

収容台数

42,051台

(2017年3月31日現在)



パーキング事業

27 hotels

- ダイワロイヤルホテルズ

1 hotel

- 西脇ロイヤルホテル

(2017年3月31日現在)



フィットネスクラブ店舗数

71店舗

(2017年3月31日現在)

エステティックサロン店舗数

28店舗



海外事業

米国・豪州・ASEANへの積極投資により、事業規模の拡大を目指します

1960年代から開始した当社グループの海外事業は、これまでに培ってきた経営資源を活かした事業展開により、世界17カ国で業容を拡大しています。

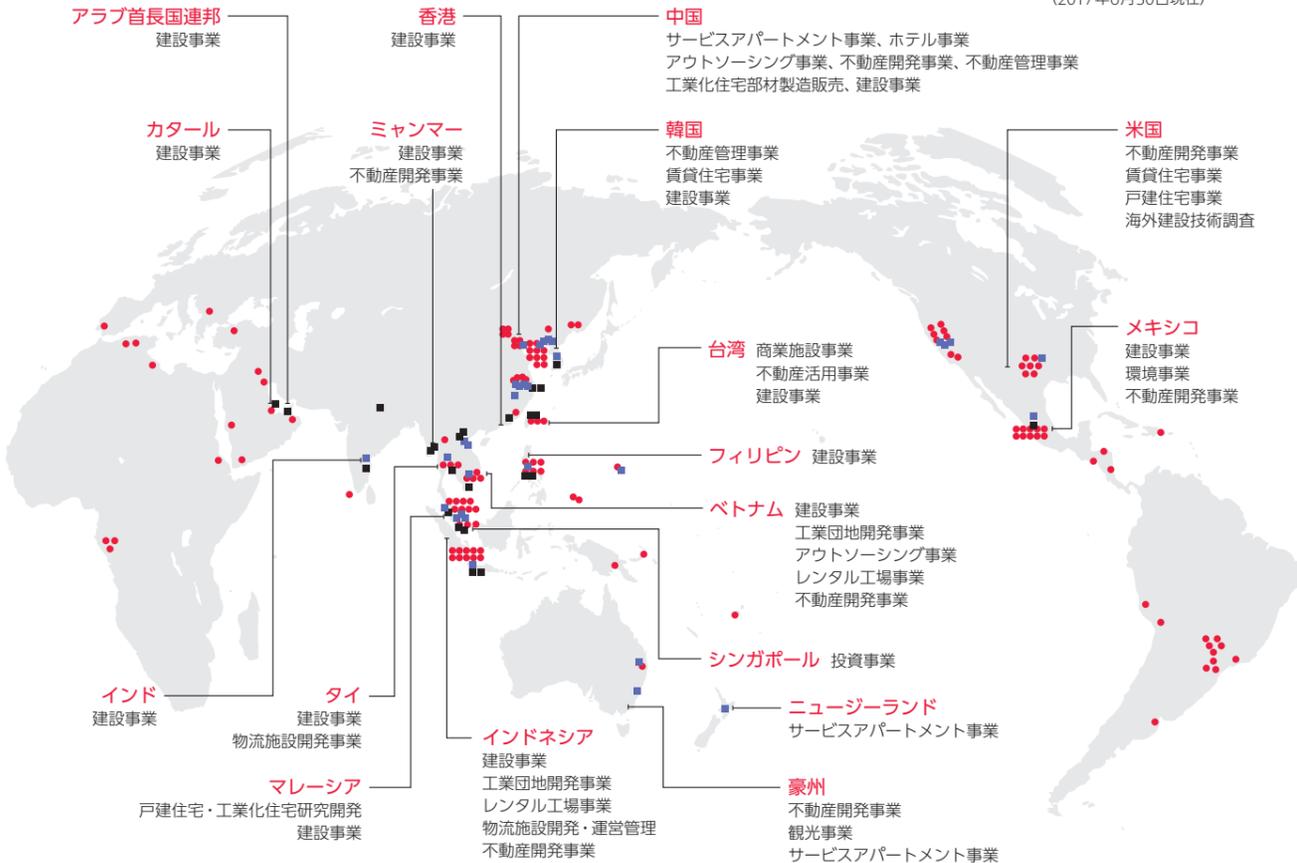
第5次中期経営計画では「海外展開の加速」を基本方針のひとつに掲げ、米国・豪州・ASEANを中心に事業を拡大しています。米国では、賃貸住宅事業を中心に展開しており、2017年2月には米国の住宅会社「スタンレー・マーチン社」*1を買収・子会社化し、米国における戸建住宅事業のノウハウ習得と事業領域のさらなる発展を目指します。また豪州では分譲マンション開発などへ積極的に投資するとともに、ASEANでは進出する日系企業のサポートとして工業団地やホテルなどの開発を進めています。今後も、当社グループの強みを活かして、事業規模の拡大を推進し、2018年度は売上高2,500億円*2を目指します。

※2 数値の内訳はP.26グラフ参照

海外展開エリア

17カ国

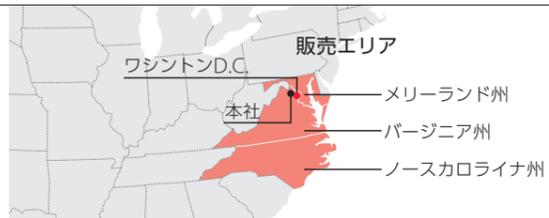
- 海外グループ会社
 - 海外事業所・駐在員事務所
 - 施工実績
- (2017年6月30日現在)



※1 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(2016年12月期)	連結売上高 503百万ドル 連結営業利益 32百万ドル

- 1966年の創業以来、16,500戸以上の住宅を販売。
- 販売戸数は、ワシントンD.C.都市圏において第4位。
- 年間販売戸数は、862戸(2016年度)。



主な海外プロジェクト

米国



■賃貸住宅事業
パークレー
(テキサス州フォートワース)
総戸数:716戸
敷地面積:104,991m²



■賃貸住宅事業
ウォータースエッジ
(テキサス州ダラス)
総戸数:582戸
敷地面積:115,899m²



■賃貸住宅事業
ノースクラーク
(イリノイ州シカゴ)
総戸数:373戸
敷地面積:3,723m²



■戸建住宅事業
スタンレー・マーチン社が展開する分譲住宅

豪州



■分譲マンション開発
フラワー・ミル・オブ・サマーヒル
(シドニー近郊)
総戸数:356戸
敷地面積:24,789m²



■分譲マンション開発
テンボプロジェクト
(シドニー近郊)
総戸数:164戸
敷地面積:5,287m²

中国



■分譲マンション、商業施設
龍洲伊都(グレース・レジデンス)
(常州市)
販売総戸数:1,178戸(住宅のみ)
敷地面積:74,480m²



■分譲マンション、タウンハウス
呉月雅境(ムーンリット・ガーデン)
(無錫市)
販売総戸数:マンション:295戸
タウンハウス:141戸
敷地面積:81,751m²

ASEAN

ベトナム



■工業団地開発
ロンドウィック工業団地
(ホーチミン近郊)
総開発面積:270ha



■賃貸住宅事業
(仮称)ビナタタワーズプロジェクト
(ハノイ市)
総戸数:256戸
敷地面積:3,254m²



■分譲マンション
ミッドタウンプロジェクト
(ホーチミン市)
総戸数(予定):2,320戸
敷地面積 第1期:15,051m²



■ホテル開発
(仮称)Water Front City Project
(ハイフォン市)
客室数:182室、269室
敷地面積:10,304m²

インドネシア



■工業団地開発
ダイワ・マングラ工業団地
(ジャカルタ近郊)
総開発面積:1,350ha

マレーシア



■戸建住宅開発
サクラレジデンスプロジェクト
(ジョホール州)
総戸数:100戸

タイ



■物流施設開発
レムチャバンプロジェクト
敷地面積:約78,400m²

その他



■インフラ事業
香港空港 拡張工事

注 画像には実物の写真のほか完成予想図・イメージ図を使用しています。

財務の健全性を維持しながら株主資本の有効的な活用を図り、持続的な成長を目指します。

社会的貢献と株主価値創造を支える コーポレートガバナンス

当社は、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うことにより企業価値を向上させることを目指しております。

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の事業展開、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し、その充実に向け継続的に取り組んでいます。

積極的な成長投資と強固な財務基盤の両立を目指す

株主価値を中長期的に高めるためには持続的な成長が不可欠であり、持続的な成長を実現するためには、積極的な成長投資が必要となります。

一方で、安定的に成長投資資金を調達できる強固な財務基盤を確保し続けることも必要であり、これらをバランスよく両立させることが重要となります。

こうした観点から、当社は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倍程度とすることで、リスク許容できる株主資本の水準を保持し続けることを目指しております。

第5次中期経営計画（2016～2018年度）では、ROE10%以上を目標値として定めていますが、2016年度は16.3%と大きく上回ることができました。今後も引き続き株主資本の有効活用、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、3年間で総額9,000億円の投資を予定しており、そのうち7,000億円を不動産開発投資に、1,500億円を設備投資に、500億円をM&Aに振り向ける計画です。不動産開発投資のうち6,000億円を国内の賃貸住宅・商業施設・物流施設を中心とした事業施設に、1,000億円を海外とし、米国・豪州・ASEANを中心に、事業推進体制の整備と新規案件の発掘に取り組んでいます。

中期経営計画の初年度である2016年度は、総額9,000億円の約4割に相当する3,590億円の投資を実行、やや想定を上回る早いペースで進捗しております。

一方2016年度末（2017年3月末）の有利子負債残高は、前期末比1,487億円増の6,406億円、D/Eレシオは0.49倍となりました。

当社グループにおける管理部門の役割

創業者・石橋信夫は常日頃から「経理・財務部門は企業経営の扇の要」「管理部門責任者は事業所長に次ぐNo.2」「事業所運営の成否は管理部門責任者の双肩にかかっている」と申しておりました。その意思は現在の大和ハウスグループに脈々と引き継がれ、国内外の事業所・グループ会社の管理部門責任者が現場におけるガバナンスの要となっています。

特に私たち財務部門の責務は、事業活動に必要な資金

を事業各部門に供給することにあります。そのためにはその必要な資金を必要な時に必要なだけ調達できる強固な財務基盤を確保することが重要であり、有事に際しても調達に奔走するようなことが無いようにしなければなりません。

2008年、リーマンショックに端を発した金融危機が世界を席卷したときにも、AA格*という当社の高い格付を背景に、速やかかつ機動的に対処することができました。

株主還元について

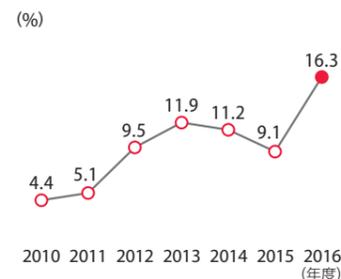
当社グループは、事業活動を通じて創出した利益を成長分野へ投資することにより、1株当たり当期純利益（EPS）を増大させることをもって株主価値向上を図ることを基本方針としております。配当性向につきましては、親会社株主に帰属する当期純利益の30%以上として業績に連動した利益還元を行い、かつ安定配当の維持に努めております。2016年度においては、当初計画を1株当たり80円としておりましたが、計画のEPSを上回ったことにより、1株当たり92円とし、7期連続の増配を達成することができました。

今後とも株主・投資家のみなさまのご期待に沿うことができるよう、持続的な成長のために、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。

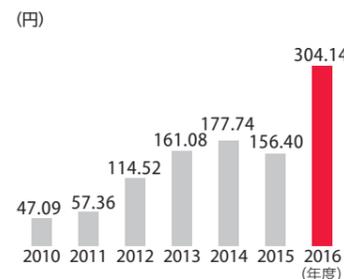
*（長期）発行体格付：株式会社格付投資情報センター（R&I） AA-
株式会社日本格付研究所（UCR） AA

株主資本利益率（ROE）

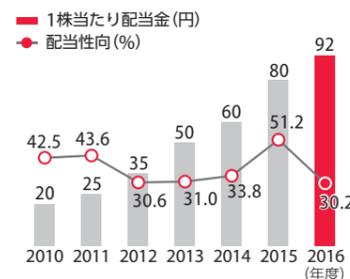


注 2015年度は、退職給付債務算定に用いる割引率を変更（1.7%→0.8%）したことにより、849億円の特別損失を計上、ROEを5ポイント程度押し下げています。

1株当たり当期純利益（EPS）



1株当たり配当金・配当性向



〈われわれの責任〉

ここで私が申し上げたいのは、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なあらゆるものは、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」）

（「わが社の行き方」） P.15

代表取締役専務執行役員／CFO 香曾我部 武

香曾我部 武

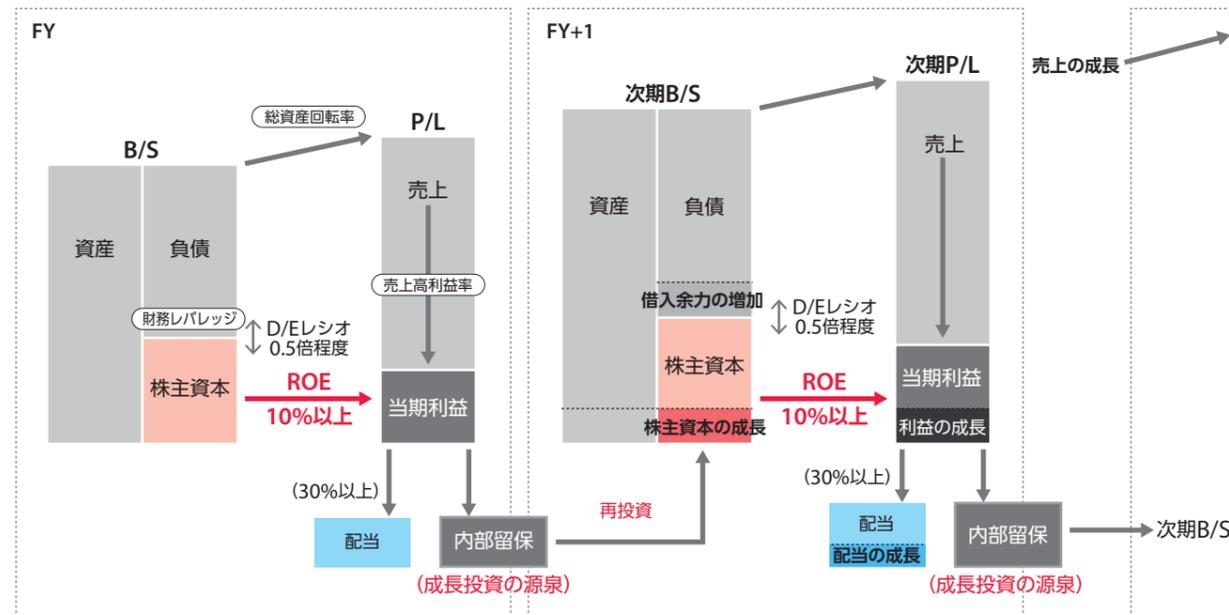
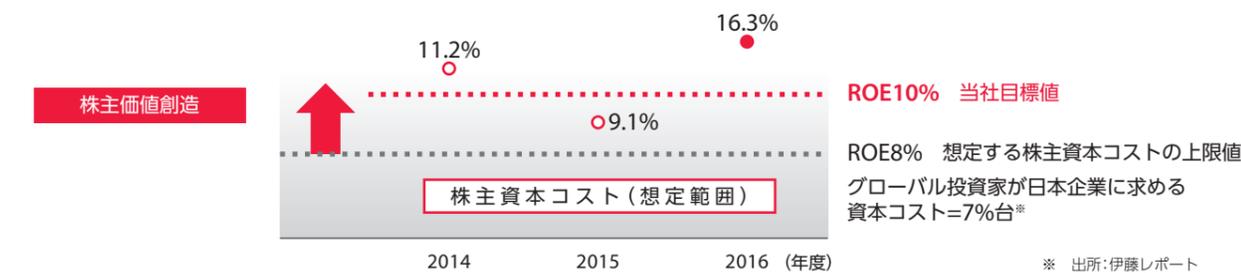
資本政策の基本方針

資本政策の基本方針

当社は、株主価値を中長期的に高めるために、持続的な成長が必要と考え、成長投資とリスク許容できる株主資本の水準を保持することを基本とする。
株主資本利益率(ROE)を最も重要な経営指標のひとつ

捉え、この目標値を公表し、株主資本の有効活用を目指しつつ、安定的に成長投資資金を調達できる強固な財務基盤の確保を目指すために、D/Eレシオ等の財務健全性を計る目標値を公表し、これを目指すことで最適資本構成の構築を図る。

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、一部を株主還元のうち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らずの期待収益率(株主資本コスト)を上回る資本効率でリターンに結びつけることで、利益や配当の成長につなげるとともに、次なる成長投資に必要な資本を増加させていきます。

最適資本構成を踏まえたROEの維持・向上

財政状態および経営成績等の分析

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

[MD&Aサマリー]

- I. 持続的な成長のための財務の健全性は目標とする水準で推移しています。……………〈財政状態〉 [P.48](#)
- 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.49](#)
- III. 資本の効果的な活用徹底により、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.50](#)
- 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.51](#)
- 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.52](#)

注 本項目は2010年度から2016年度までの7期における財政状態および経営成績を分析しています。当該7期間の財務データの一覧はP.85-86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](#)

2016年度末の総資産は、前期末比で2,980億円増加し、3兆5,558億円となりました。その主な要因は、投資用不動産の取得により有形固定資産が増加したことによるものです。負債合計については、前期末比で1,501億円の増加となり、2兆2,259億円となりました。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1,479億円増加し、1兆3,299億円となりました。その主な要因は、2,017億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1,487億円増加し、6,406億円となり、D/Eレシオは目安としている0.5倍程度の範囲内となる0.49倍となりました。自己資本比率は、36.8%となっており、2010年度が始まる時点である2009年度末のバランスシートと比較しても、望ましい姿で推移しています。資産の内訳については、賃貸等不動産の残高が9,248億円となり、近年大きな割合を占める状況となっています。今後も、開発用不動産の取得等により、資産が膨らむことが予測されますが、最適資本構成の検証により財務の健全性維持に努めていきます。

図1 バランスシートの比較
流動・固定分類

総資産1兆9,169億円		総資産3兆5,558億円	
① 流動資産合計 6,787	① 流動負債合計 3,446	① 流動資産合計 14,051	① 流動負債合計 10,219
② 固定資産合計 12,381	② 固定負債合計 9,545	② 固定資産合計 21,506	② 固定負債合計 12,040
純資産合計 6,177	純資産合計 6,168	③ 純資産合計 13,299	③ 純資産合計 13,082
(自己資本 6,168)	(自己資本 6,168)	④ (自己資本 13,082)	④ (自己資本 13,082)

2009年度末 2016年度末

- ①流動比率は197%から137%へと低下。
- ②固定比率は200%から164%へと低下。
- ③固定長期適合率は78%から85%へ上昇。
- ④自己資本は6,168億円から13,082億円へと成長。

機能別分類

2009年度末		2016年度末	
現金・預金 1,797	仕入債務 1,138	現金・預金 2,167	仕入債務 3,832 ①
売上債権 758	棚卸資産 3,000	① 売上債権 3,152	① 棚卸資産 6,242
その他資産 5,626	有利子負債 4,583	① 棚卸資産 6,242	① 棚卸資産 6,242
賃貸等不動産 4,275	純資産合計 6,177	② 現金・預金 2,167	② 現金・預金 2,167
固定資産 3,713	(自己資本 6,168)	③ 賃貸等不動産 9,248	③ 賃貸等不動産 9,248
		③ 固定資産 5,695	③ 固定資産 5,695

2009年度末 2016年度末

- ①運転資本(売上債権+棚卸資産-仕入債務)は、2,620億円から5,563億円へと増加。
- ②有利子負債は4,583億円から6,406億円へと増加しているものの、自己資本に対する比率(D/Eレシオ)は、0.74倍から0.49倍へ低下。
- ③賃貸等不動産を増加させつつ、自己資本に対する賃貸等不動産および固定資産の比率は1.29倍から1.14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枠の設定を行っています。優良な投資機会に対しては、積極的な投資を行うための外部からの資金調達を機動的に行っています。その方針を実行する際の規律として、D/Eレシオ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

2016年度における営業活動CFは、2,876億円となり、前期に比べ91億円増加しました。自己資本に対する営業活動CFは、前期の24%から2ポイント低下し22%となりましたが、数年前の水準と比較すると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2,806億円実行したことなどにより、前期に比べ1,411億円多い資金の流出となりました。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△559億円となり、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800億円となりました。

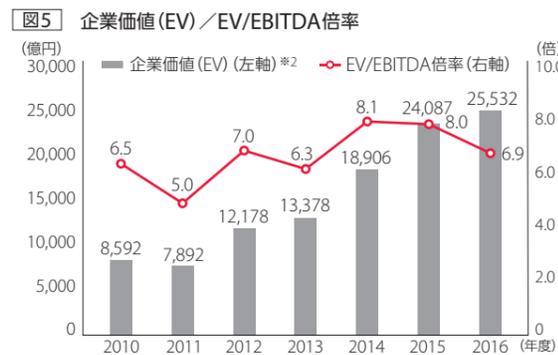
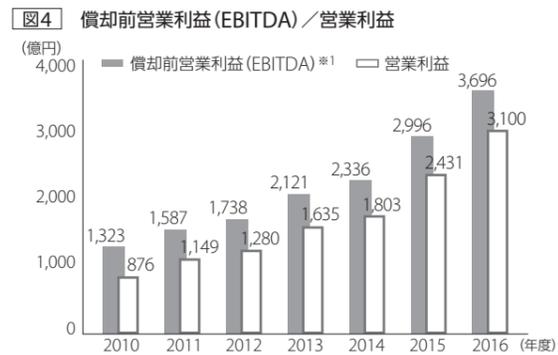
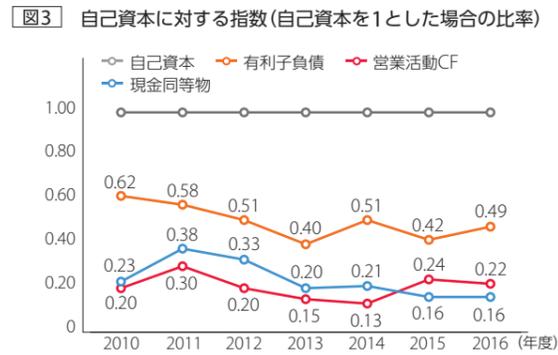
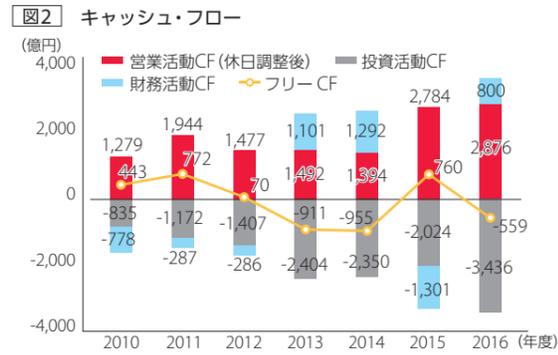
これらの結果、現金及び現金同等物の2016年度末残高は前期末から243億円増加し、2,133億円となりました。これは自己資本に対して16%に相当し、比率としては減少傾向にありますが、手元資金の水準として適正な範囲内であると考えています。

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3,696億円となっており、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。

2016年度末の企業価値(EV)^{*2}は、時価総額2兆1,292億円にネット有利子負債4,239億円を合算し2兆5,532億円となっています。

企業価値とキャッシュ創出力の倍率を示すEV/EBITDA倍率は2016年度末で6.9倍となっています。



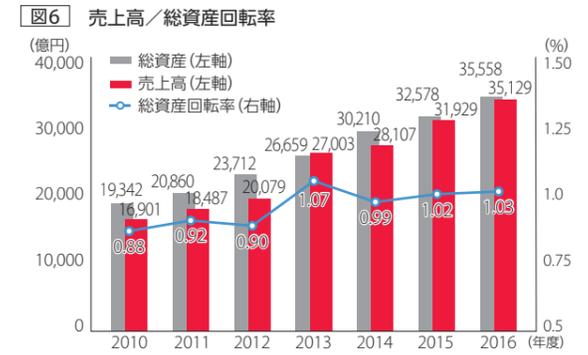
III. 損益の状況

売上高/総資産回転率 図6

売上高は3兆5,129億円となり、2010年度からの7年間に於ける年平均成長率は12.2%となりました。

総資産回転率については、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2016年度までの4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、政策保有株式の見直しによる一部売却など、資産の効率的な活用の徹底に引き続き取り組んでいきます。



売上総利益/営業利益率 図7

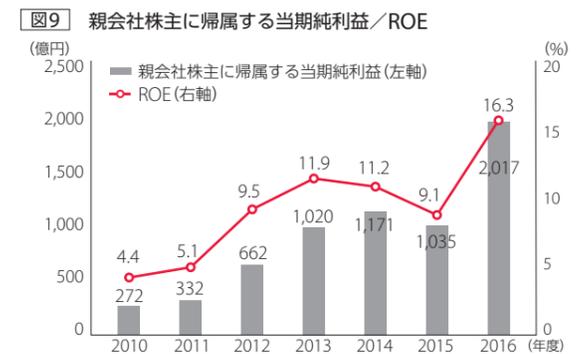
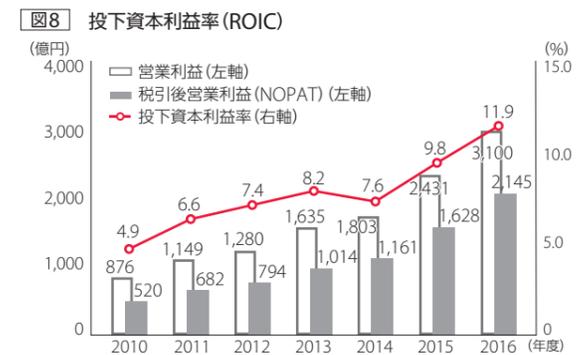
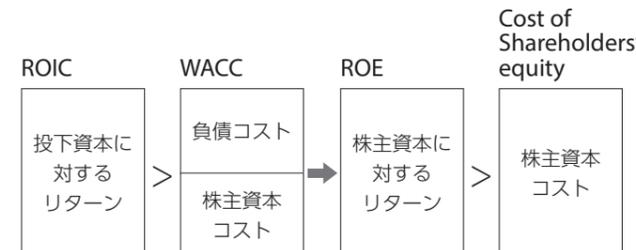
売上総利益は7,213億円となり、2010年度からの7年間に於ける年平均成長率は13.1%となりました。売上高総利益率は、前期と比べ0.7ポイント上昇し20.5%となりました。また、営業利益は、3,100億円となり、2010年度からの年平均成長率は26.1%となりました。営業利益率は前期と比べ1.2ポイント上昇し、8.8%となりました。これは建設資材や労務費の高騰に対して、生産設備への投資や生産の合理化等の効果により、原価率を一定の水準で維持することができていることや、管理販売費比率の低減効果によるものです。



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)^{*1}は、2,145億円となり、投下資本(自己資本+有利子負債)1兆8,056億円^{*2}に対する利益率(ROIC)は11.9%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をして取り組んでいます。ROICの維持・向上によって、株主資本に対する利益率(ROE)の維持・向上に努めていきます。

^{*1} 税引後営業利益(NOPAT) = 営業利益 × (1 - 実効法人税率) ^{*2} 期中平均(不動産開発投資の投資採択基準の詳細) ▶ P.77



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2016年度の利益成長率は事業施設、その他事業において6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、7年前において既に高い利益水準にあったため、対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。社会が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)を示しており、市場の成長も見込まれる事業分野であるため、中古住宅市場への取り組みと併せて、積極的に取り組みます。また、戸建住宅、マンション事業については、人口減少に伴い、新設住宅着工戸数の減少も見込まれる中、エリアの選択やターゲットの明確化により利益率の改善を図っていきます。

セグメント資産に対する営業利益率 図12

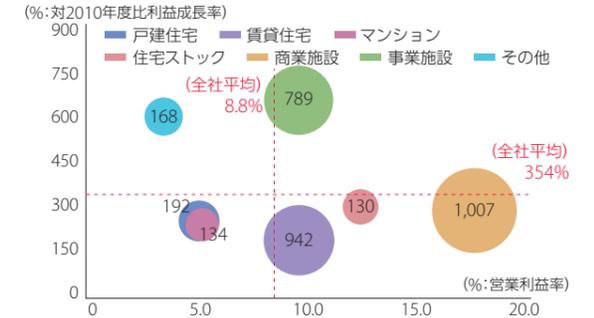
セグメント資産に対する営業利益率については、住宅ストック、賃貸住宅、商業施設事業が高い数値を示しています。事業施設事業については、物流施設等の市場の急成長に対応し、積極的な投資を行っていることから、現時点における資産利益率は低い水準となっていますが、今後の投資回収期にはキャッシュ・フローに大きく寄与してくることを見込んでいます。

事業投資の状況 図13

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

(第5次中期経営計画期間の不動産開発投資の進捗状況、投資不動産残高はP.26グラフ参照)

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2016年度の営業利益額を表しています。

図11 [セグメント別] 営業利益率 / 売上高構成比 (2016年度)

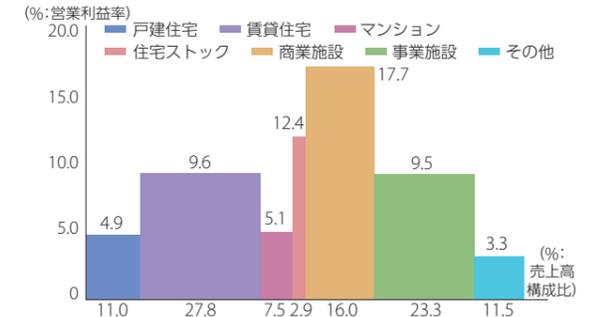
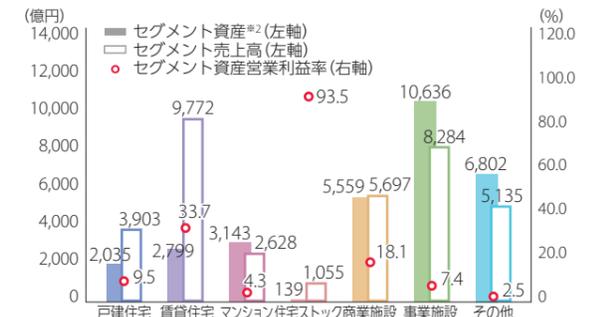
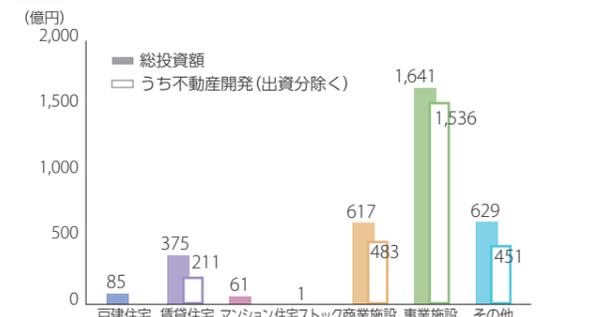


図12 セグメント資産営業利益率 (2016年度)



*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 (2016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。2016年度における人財開発費*1は2010年度比で76%増の4.4億円(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373億円増加(1人当たり平均23%、1,642千円増加)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2016年度においては40%にまで低下し、人件費の増加率を利益の成長率が大きく上回る状況となっています。結果として、成長投資への資金確保と株主のみならずへの利益還元も増加させることができ、今後も最も重要な成長の源泉である人財への投資を積極的に進めていきます。

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

(人財育成に関する詳細) 図14・15

研究開発投資 図15

2016年度における研究開発費は83億円となっています。住宅系事業に係る研究開発費は43億円、建築系事業に係る研究開発費は26億円、その他の事業に係る研究開発費は13億円です。基礎・応用研究から新技術・新商品開発、さらにはこれらの新技術の建築物やまちづくりへの活用・検証まで多岐にわたる研究開発を行っています。

(研究開発に関する詳細) 図15

設備投資 図16

不動産開発投資を除く設備投資額771億円の主なものは、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。

(技術・ものづくり基盤に関する詳細) 図16

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。

(ITの戦略的活用事例) 図17

図14 営業利益に対する従業員給与比率 (単体)

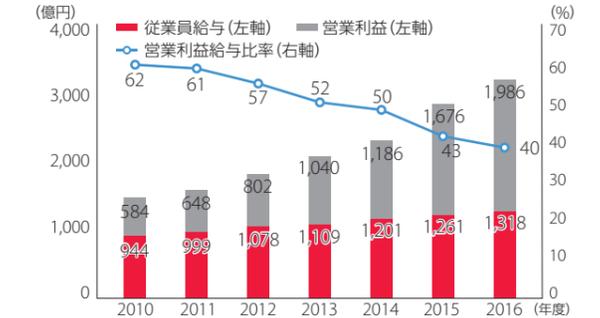


図15 研究開発費 / 人財開発費

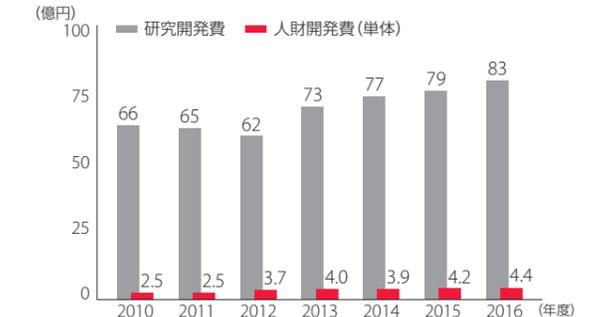
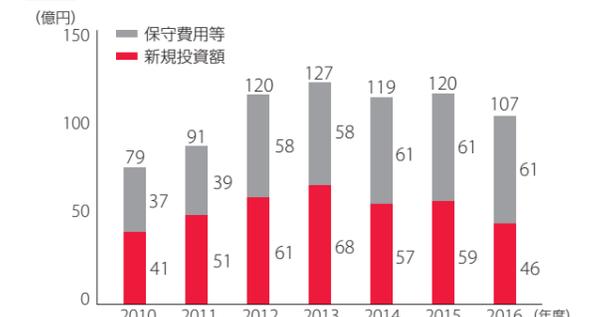


図16 設備投資額 (不動産開発投資を除く)



図17 IT関連投資額



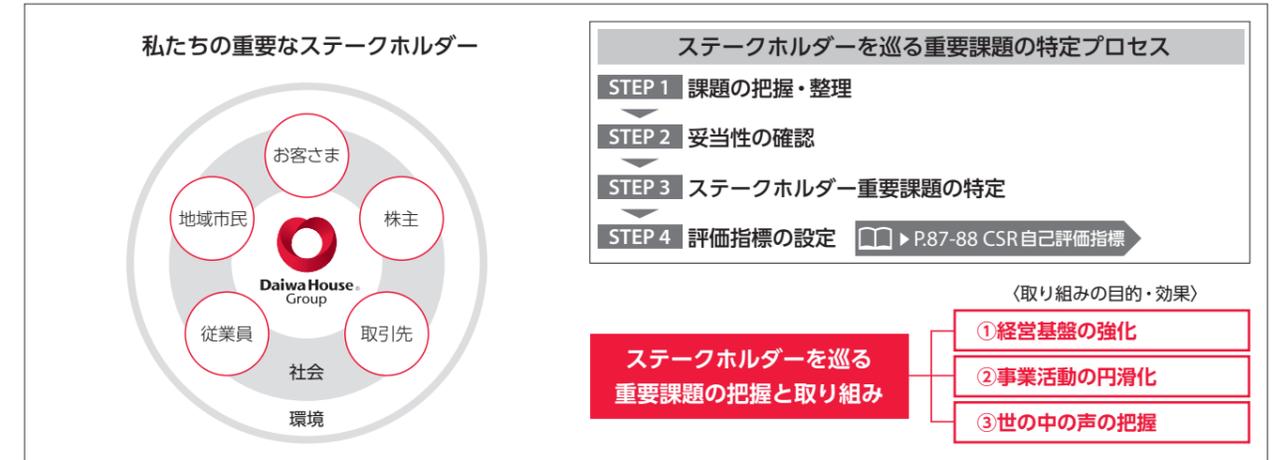
エンドレスハートの価値向上

エンドレスハートの価値(本源的企業価値)

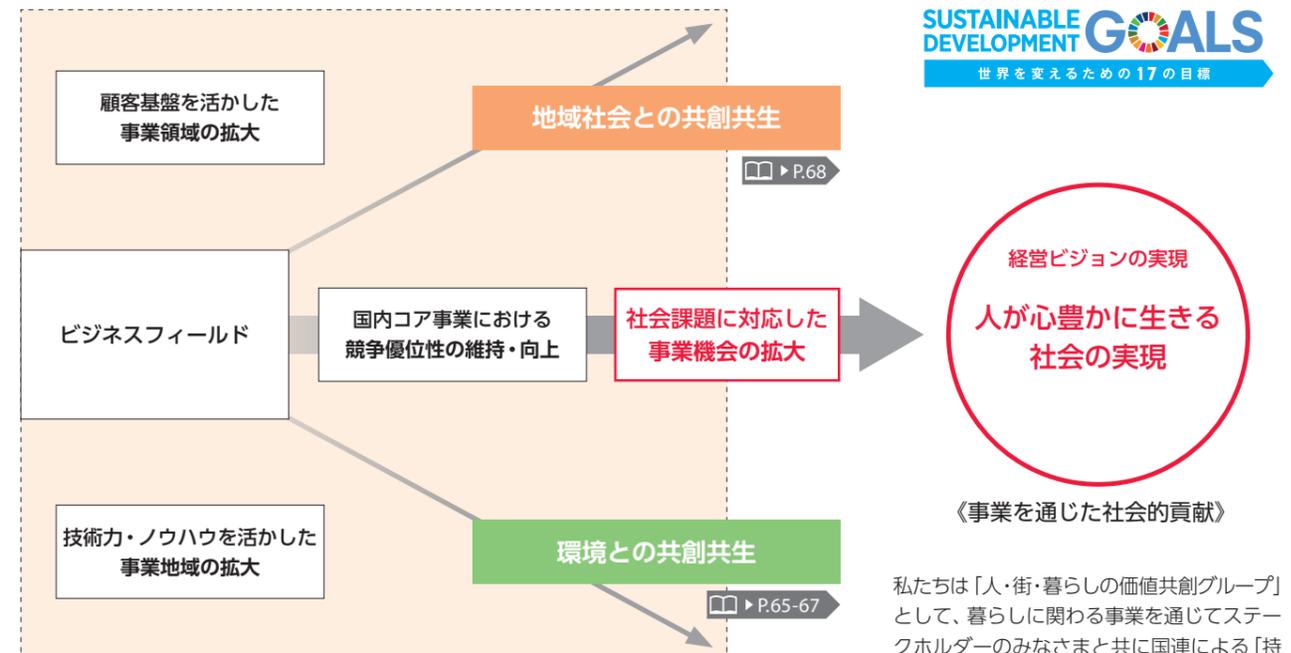
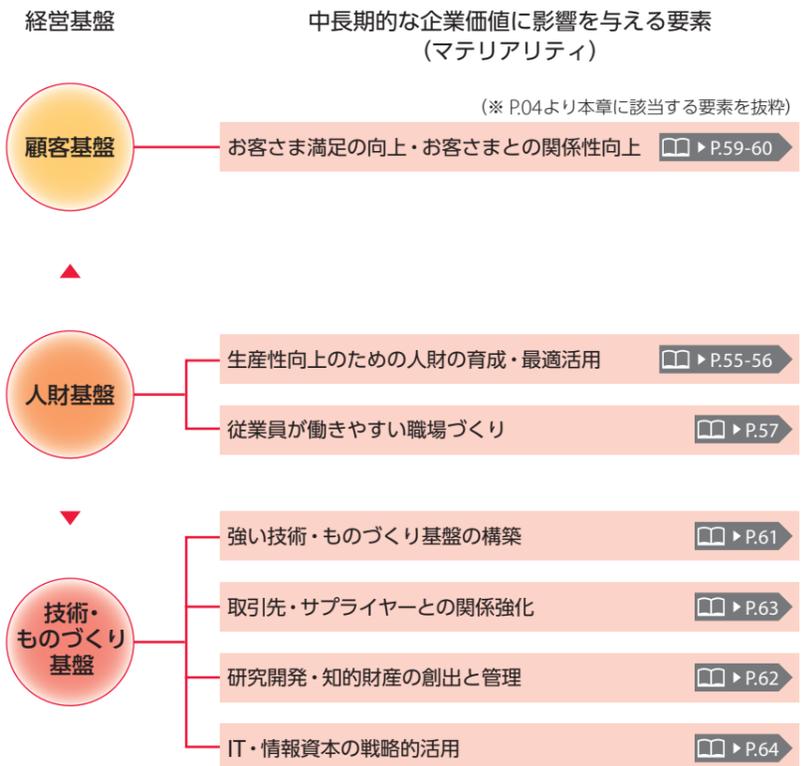
当社は、3つの基盤(人財基盤、顧客基盤、技術・ものづくり基盤)を活かして事業を展開しており、今後もこれらの基盤を中心としたキャッシュを生み出す力としての私たちが考える本源的企業価値に影響を与える要素(マテリアリティ)への取り組みを進めていきます。

また、住宅・建設・不動産事業をコア事業とする当社グループにとって、「事業活動ならびに商品・サービス」と「ステークホルダーを含む地域社会や環境」との親和性(共創共生)はビジネスフィールド拡大にあたっての重要な要素であり、中長期的な事業戦略を定めるうえで認識しなければならない社会課題との接点でもあります。

持続的な企業価値向上を目指す私たちは、社会・環境への貢献および負荷の低減をテーマとしたステークホルダーを巡る重要課題を特定し、着実に取り組みを推進することで中長期的な経営基盤の強化や事業活動の円滑化を図るとともに、世の中の声を把握し、社会課題に対応した事業機会の拡大に取り組んでいきます。



キャッシュを生み出す力としての本源的企業価値



基本的な考え方

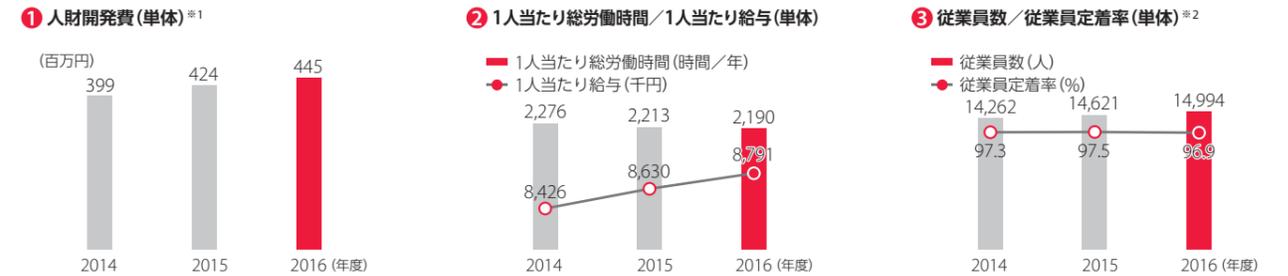
徹底した“現場主義”と“積極精神”で社会に貢献できる人財を育成するとともに働きがいと誇りを持てる職場にします。

当社グループは、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、当社グループは、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、誇りと働きがいを維持・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。

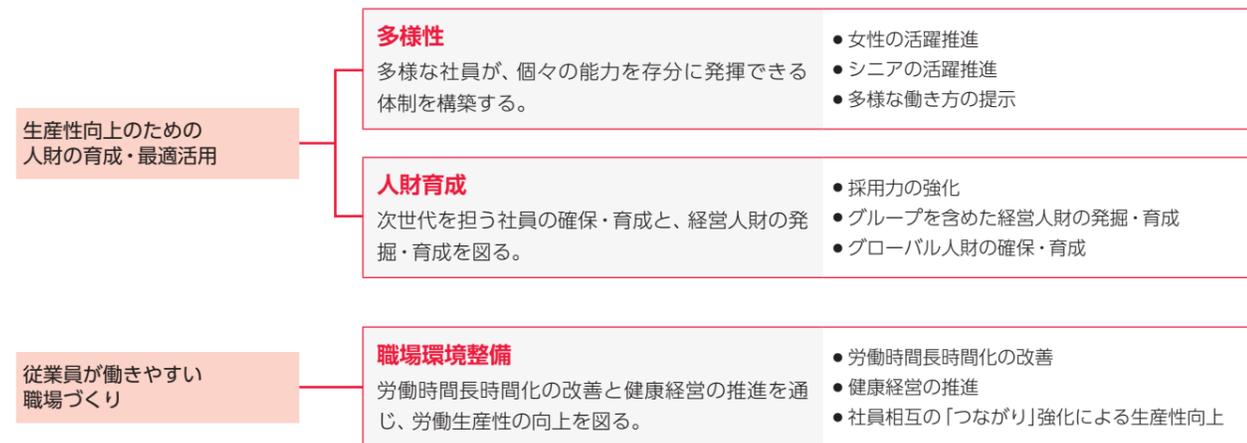
人財基盤に関する主要データ



「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

中長期的に企業価値に影響を与える要素(マテリアリティ)



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。



役割に応じた教育カリキュラム



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。2017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、261名(3.6%)となっています。
- **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、2017年4月1日現在で100名の嘱託再雇用者が活躍しています。
- **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、2016年度の男性育休取得率は32.9%となりました。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**
 2017年4月1日現在の障がい者雇用率は2.19%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。

※ 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。



なでしこ銘柄*

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。

●労働時間長時間化の改善

当社は、従業員に対して長時間労働の改善と健康管理の着実な実施を通じて、健康経営を推進し、ひいては労働生産性を向上させることが重要であるという考えのもと、さまざまな取り組みを実施しています。

導入時期	取り組み内容
2004年4月	●ロックアウト制度 長時間労働の是正のため、事業所を22時で閉鎖(2009年2月より閉鎖時間を21時に変更)
2007年4月	●ホームホリデー制度 有給休暇取得促進のため、四半期(3ヵ月)ごとに1日、有給休暇の計画取得を義務付け
2009年4月	●「みなし労働時間制」の廃止 労働時間の適正把握のため、外勤者に適応していた「みなし労働時間制」を廃止し、全職種を実労働時間管理に変更
2012年4月	●パソコンロックアウトシステムの導入 出社登録前や退社登録後、残業未申請の場合はパソコンが使用できないシステムを導入
2013年11月	●三六協定抵触状況の「見える化」 三六協定で定められた時間外労働時間に対するの抵触状況を本人および上司・管理者がパソコンでタイムリーに確認できるシステムを導入
2014年4月	●事業所業績評価の見直し 各事業所の賞与支給評価基準に「時間当たり利益」や「業務平準化」、「有休(ホームホリデー)取得率」を導入
2015年9月	●「ブラック事業所」改善への取り組み 長時間労働に対して独自の社内基準を設け、是正指導。改善が見られない場合は「ブラック事業所」として事業所全体の賞与額を減額
2017年2月	●プレミアムフライデーの導入 偶数月の最終金曜日の午後は半日有休を推奨する制度

●健康経営の推進

有給休暇取得促進に関しては、2015年度より全社一斉の「計画年休日」を導入。また、「ホームホリデー」の取得率を評価に組み込むなどの工夫を行った結果、2016年度取得率は、53.5%と大きく向上。これらの取り組みにより、2016年度の社員1人当たりの総労働時間は2,190時間、年間所定外労働時間は365時間となり、着実に改善しています。2017年には「健康経営銘柄」に選定されました。



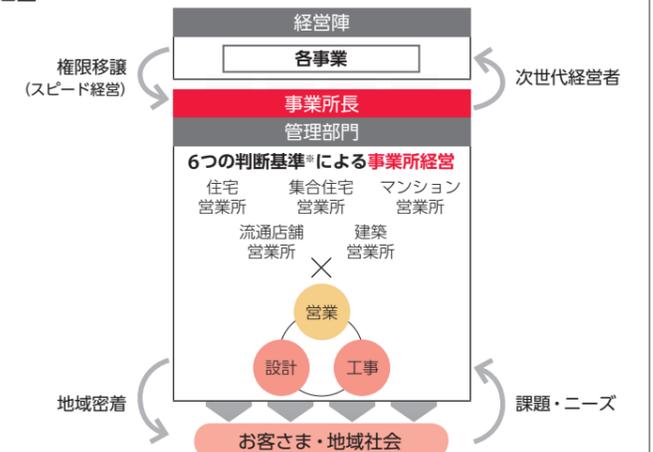
	年間総労働時間/人	年間所定外労働時間*2/人	有給休暇取得率
2012年度	2,276時間	449時間	32.8%
2016年度	2,190時間	365時間	53.5%
4年間の改善度	86時間減少	84時間減少	20.7ポイント上昇

*1 健康経営銘柄：経済産業省と東京証券取引所が、従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する優れた企業を選定する制度。
*2 年間所定外労働時間は、管理監督者を除き、時間管理対象者のみを算定の対象としています。

人財基盤を活かした事業所経営

事業所長(支社長・支店長)への権限移譲によるスピード経営

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83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。また、事業所経営における判断基準の共有や事業所評価制度の導入により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。



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

〈支店長公募育成研修〉

2005年度より、支店長や工場長、部長をはじめとした上級管理者の育成を目的として支店長公募育成研修を実施しています。公募形式を取り入れることで、リーダー幹部登用に対する意欲の喚起や人財発掘につなげています。2016年度末時点で451名が修了しました。



研修の様子

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」

についての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
 - 完成棟数平準化率
 - 本体着工棟数平準化率
 - 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・人材育成

表彰制度

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。

また、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、まち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共に持続可能な社会の構築に向けた全社的な取り組みを推進しています。



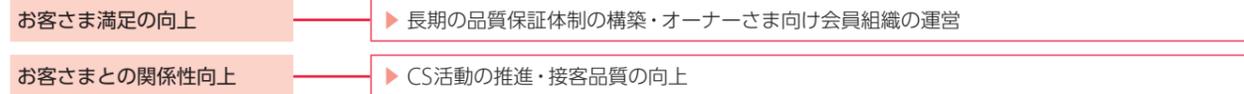
基本的な考え方

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。

私たちは、建物を末永く良好に保ち、資産としての価値を維持し、世代を超えて建物を長期間にわたって使用していただきたいと考えています。そのため、適切なメンテナンスとアフターサービスの体制をさらに発展させ、良質なストックを次世代へと受け継ぐ支援を行ってまいります。戸建住宅や分譲マンション

などの住まいを利用されるお客さまだけでなく、賃貸住宅や商業施設、事業施設などを建設されたオーナーさまに対しても、長期にわたるサポートにより信頼関係を構築し、安全・安心に長く建物を活用していただきたいと思います。

中長期的な企業価値に影響を与える要素(マテリアリティ)



お客さまとの長期にわたる信頼関係の構築

● 長期の品質保証体制の構築

当社は、建物の構造やお客さまのご要望に応じた長期保証・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最長20年の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。そして、建物診断で確認し

た要改善点はメンテナンス工事で修復を行い、資産価値の維持・向上を図ります。これらのアフターサービスで得られた情報は、CS*部門が集約のうえ、ものづくりに携わる各部門へフィードバックを行い、商品開発や品質保証の体制や仕組みの改善につなげています。

* CS(Customer Satisfaction) : 顧客満足



● 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。資産活用の専門家による研修会や相談会の開催、最新情報のご提供などを通して、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。

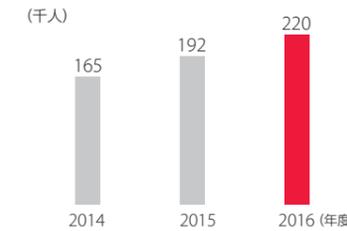
主なオーナーさま向け会員組織

	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	220,754名	全国93カ所 34,189名 (2017年4月末現在)	全国65カ所 6,713名 (2017年3月末現在)
主な活動	・会員さま向けインターネットサービス ・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	・賃貸住宅経営に関する最新情報の提供 ・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	・不動産の有効活用に役立つ勉強会 ・会員さま同士の親睦を深める研修旅行など

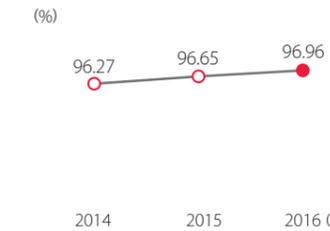
注 テナント企業さま向けには出店商談会などを開催(2017年3月末現在4,000社を超える取引実績があります。)

顧客基盤に関する主要データ

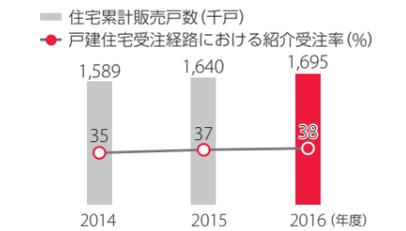
① ダイワファミリークラブ会員数*1



② 戸建住宅オーナーさま満足度*2



③ 住宅累計販売戸数*3 / 戸建住宅受注経路における紹介受注率

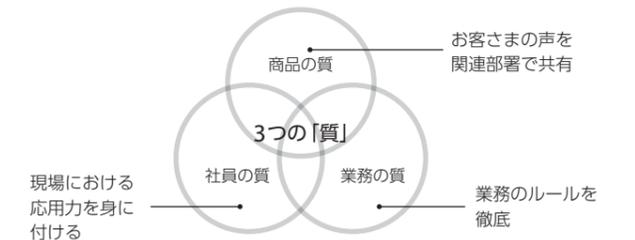


品質保証やアフターサービスなどの活動精度向上の取り組み、お客さま満足度の向上を目指した結果、ダイワファミリークラブの会員数は約22万人となり、戸建住宅オーナーさまアンケートによる満足度も高い水準で推移しています。また、長期にわたるお客さまとの信頼関係の構築により戸建住宅の受注経路のうち、約4割が既オーナーさまを含むステークホルダーのみなさまからの紹介によって支えられています。

*1 当社が建設または販売した住宅商品(戸建・マンション)オーナーさまを対象とした会員組織。
*2 戸建住宅オーナーさま(請負・分譲)の入居後1ヵ月アンケートで「大変良い」「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・賃貸・マンション)の累計販売戸数。

お客さま満足の向上、お客さまとの信頼関係構築に向けた「個客思考」

私たちは、CS活動を通じて「お客さまの声」をあらゆる事業活動に反映し「お客さま志向」から一歩踏み出して、お客さま一人ひとりの立場で考える「個客思考」を行動の規範としています。お客さまの期待に応え続け、長期にわたってお客さまと信頼関係を築くため、「商品の質」「社員の質」「業務の質」という3つの「質」の観点からあらゆる事業活動の質の向上を図り、お客さま満足につなげています。



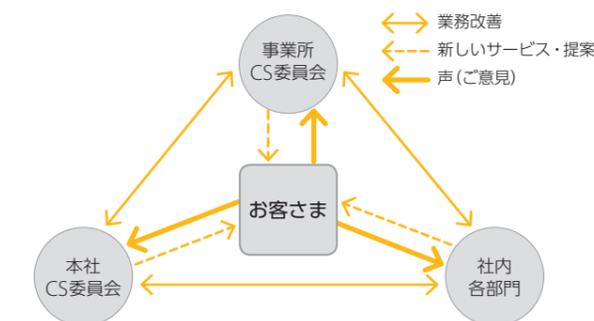
● CS活動の推進

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。

● 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けているか、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委員会による改善活動の推進



CSロールプレイング全国大会の様子

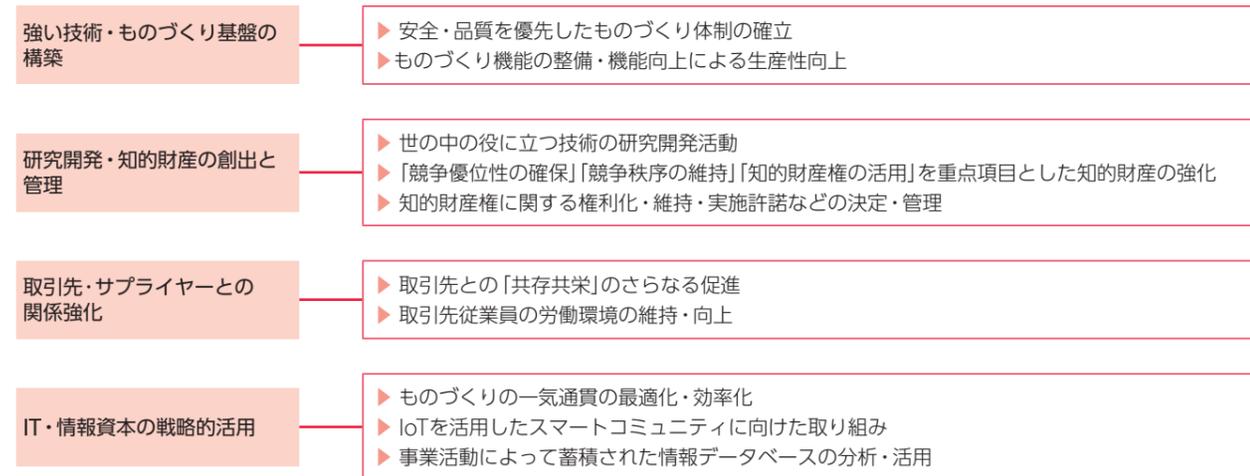
基本的な考え方

時代の変化を見通し、「個客思考」で独自の技術を育て「個客価値・社会的価値」を共創します。

当社は、プレハブ建築のパイオニアとして、生産の自動化・効率化を推進し、安全で品質の高い生産体制を構築しています。そして、「商品開発・設計・調達・生産・物流・施工」を軸とした「ものづくり機能(ものづくりプラットフォーム)」の整備・機能向上

上によって生産性を向上させるとともに、お客さまならびに社会・環境にとって付加価値の高い建築システムを追求していきます。また、社会への価値創造のため、より良い暮らしの実現に向けた研究開発にも積極的に取り組んでいきます。

中長期的な企業価値に影響を与える要素(マテリアリティ)



強い技術・ものづくり基盤の構築

● 安全・品質を優先したものづくり体制の確立

安全・品質を優先した強い技術・ものづくり基盤を構築するため、ものづくり機能(商品開発・設計・調達・生産・物流・施工)強化に向けた5つのワーキンググループにて改善活動を行っています。

- ① 平準化への取り組み
- ② 現場施工負担の低減
- ③ 物流体制の見直し
- ④ 開発との連携(生産)
- ⑤ 開発との連携(購買)

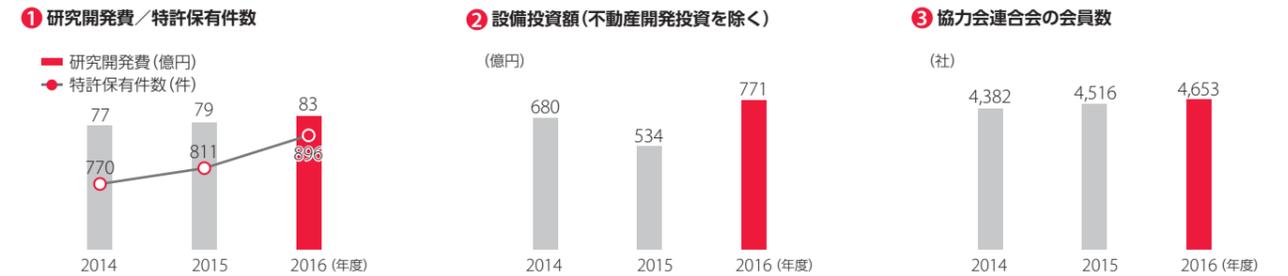
● ものづくり機能の整備・機能向上による生産性の向上

営業から設計、生産、施工、修繕・維持に至るまでサプライチェーン全体を統合して情報の一元化を図るBIM*の構築により、ムリ・ムダ・ムラの徹底的な削減を図るとともに、サプライチェーンマネジメント再構築による調達方法の見直し、自動化・効率化の進化を目指します。また、調達先や施工会社、保守点検会社などの取引先との情報の共有化を図ることで、さらなる業務の平準化を図っていきます。

* Building Information Modelingの略称。



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、協力会社のみならず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。

研究開発・知的財産の創出と管理

● 研究開発

社会課題解決のため、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、「地球温暖化」や「エネルギー資源の不足」、「自然災害」、「高齢化」など、社会が直面する多様な課題解決に向け、研究活動を進めています。人・街・暮らしのより良い未来をつくるため、これからも「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)」をキーワードにお客さまや社会に向けた新たな価値創造に挑戦していきます。



総合技術研究所(奈良県): 1994年設立(前身 中央試験所: 1973年設立)

強み
・プレハブ住宅
・システム建築

人・街・暮らしに関わる
新たな価値創造

強み
・一般建築
・土木技術

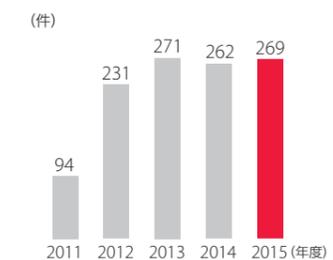


フジタ技術センター(神奈川県): 1999年設立(前身 藤田組技術研究所: 1960年設立)

● 知的財産の創出と管理

経営管理本部法務部内に知的財産室を設置し「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、知的財産活動を行っています。技術開発成果を迅速に権利化することで競争優位性の確保に努めるとともに、特許・商標の調査体制を整備して他社の知的財産を尊重することで競争秩序の維持を図ります。また、技術開発の成果である特許権に基づいて、実施許諾を積極的にに行い、知的財産権の活用を推進しています。知的財産権に関する出願、維持、実施許諾、発明報奨金などは、技術本部長を委員長とし、技術・研究開発、商品開発、生産の各部門長が委員を務める「発明委員会」で決定しています。

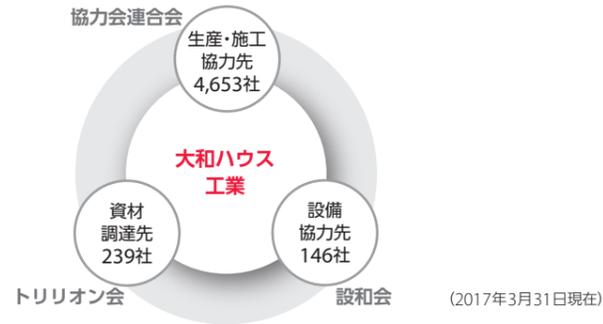
過去5年間の国内特許出願件数



取引先・サプライヤーとの関係強化

● 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」「協会の連合会」「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。



【取引先アンケート調査】

当社と取引先との関係における問題について、取引先(協会連合会会員)を対象とした「取引先アンケート調査」を年1回実施し、継続的に改善を図っています。

2014~2016年度の取引先アンケートの調査結果は下記の通りになりました。調査結果は、分析のうえ、経営陣ならびに関連部門の役員へ報告するとともに、取引先との直接の窓口となる事業所にフィードバックを行い、改善計画の立案・実施を行っています。

	2014年度	2015年度	2016年度
回答率	54%	60%	68%
弊社従業員の行動に対して「問題ない」の回答が全体を占める比率	72%	75%	72%

注 2015年度以前は旧自己評価指標ですが、当該項目については同じ指標を用いているため3カ年の結果を掲載しています。

取引先に向けたCSRについての方針・マネジメントの歩み

実施時期	内容
2005年度	取引先アンケート調査 開始(年1回)
2006年度	取引先会社行動規範 発効(取引先より賛同書受領)
2009年度	パートナーズホットライン 運用開始
2010年度	化学物質管理ガイドライン 発効 集中購買品 化学物質調査 開始(契約時)
2010年度	生物多様性ガイドライン 発効(取引先より同意書受領)
2010年度	木材調達調査 開始(年1回)
2015年度	CSR調達ガイドライン 発効(大和ハウス工業のみ)(取引先より同意書受領)
2016年度	CSR調達ガイドライン 当社グループまで運用拡大
2017年度	CSR調達ガイドラインに基づくセルフチェック

● 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、施工現場の定期・特別パトロール、安全衛生協議会を通じて、当社および施工会社従業員に対する指導・教育や支援を行っています。

2017年度安全目標

項目	目標件数
死亡災害	0件
第三者災害	0件
重機災害	0件
休業4日以上の墜落・転落災害	0件
休業4日以上の熱中症災害	0件

労災件数(施工現場)

2016年度目標	前年度増減率△20.0%
2016年度実績	前年度増減率△20.6%

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、災害発生頻度を表す。

IT・情報資本の戦略的活用

● IoTを活用した「スマートコミュニティ」

住宅市場の縮小傾向が続くと予測される中、コア事業である「家づくり・まちづくり」において、「まちのエネルギー見える化」などによる、まちの価値を高めた「スマートコミュニティ」の開発を行い、事業の拡大を目指しています。「まちのエネルギー見える化」の仕組みとして、HEMS^{*1}により計測された家庭ごとのエネルギーデータや、集会所などのまちの共用部分のエネルギーデータをクラウドサーバに集約する「SMA×ECOクラウド」を構築しました。HEMSを利用した家庭のエネルギー状況の見える化に加え、まち全体のエネルギー状況も確認できるようになることで、ま

ちのみなでエコに向き合うことができます。利用にはパソコンやスマホを使用し、過去のエネルギー実績の閲覧、ZEH率^{*2}や消費エネルギー削減率はランキング形式で確認することも可能です。また、「SMA×ECOクラウド」には、まちで提供するサービスをユーザーが申し込める受付機能も持たせており、ユーザビリティの向上にも取り組んでいます。

※1 HEMS:ホーム・エネルギー・マネジメント・システムの略。家庭のエネルギー消費量や創出量をリアルタイムで確認することができるとともに、エアコンや蓄電池などのコントロールも行うことができるシステム。
※2 ZEH率:家庭で創出されたエネルギーと消費されたエネルギーを比較した割合。



我が家のエネルギーの見える化(D-HEMS3)



まち全体のエネルギーの見える化(SMA×ECOクラウド)



「SMA×ECOクラウド」サービス申込画面(SMA・エコタウン陽だまりの丘)

社外からの評価

- スマートコミュニティの取り組みが「第10回エコプロダクツ大賞 国土交通大臣賞」「第26回地球環境大賞 国土交通大臣賞」を受賞
- スマ・エコタウン晴美台が「都市住宅学会2013 業績賞」「ジャパン・レジリエンス・アワード2016 最優秀レジリエンス賞」「第12回住まいのまちなみコンクール 住まいのまちなみ賞」「第1回先進的まちづくりシティコンペ 国土交通大臣賞」を受賞

● IoTを活用した環境配慮型工場「D's SMART FACTORY」

当社は、IoTやビッグデータなどのITを活用し、自社工場のエネルギー最小化や事業継続(BCP)にも対応する新たな当社の工場エネルギー管理システム(D's FEMS)を富士通株式会社と共同開発し、自社工場に導入しています。モデル工場での成果として、D's FEMSの気づきから省エネ改善を実施。2016年度は2013年度比でCO₂排出量を原単位で17%削減しました。また、自社工場で培ったノウハウと、建築技術を組み合わせた環境配慮型工場「D's SMART FACTORY」を商品化し、広くお客さまへ提案・普及を進めています。



D's FEMS:エネルギーデータだけでなく、防災、労働環境、生産データも監視

※3 攻めのIT経営銘柄:経済産業省と東京証券取引所が、新たな価値の創造、経営革新、収益水準・生産性の向上をもたらす積極的なIT活用に取り組んでいる企業を選定する制度。当社は2016年、2017年と2年連続で選定されています。

社外からの評価

- 平成25年度「省エネ大賞(省エネ事例部門)」で「経済産業大臣賞(CGO・企業等分野)」を受賞

当社グループは、創業100周年の2055年を見据えた環境長期ビジョン“Challenge ZERO 2055”を策定し、ステークホルダーの関心度および事業の関連性が高い4つの環境重点テーマについて長期目標を設定、ライフサイクル全体を通じた「環境負荷ゼロ」への取り組みを進めています。

環境長期ビジョン“Challenge ZERO 2055”

大和ハウスグループは、「人・街・暮らしの価値共創グループ」としてサステナブルな社会の実現を目指し、環境負荷“ゼロ”に挑戦します。

Challenge 1

P.66

地球温暖化防止(エネルギー・気候変動)

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^{※1}CO₂排出量ゼロ**を目指します。

※1 その製品に関する資源の採取などの調達から生産・輸送・施工・居住・改修・解体までのすべての段階。

Challenge 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^{※2}**を目指します。

※2 開発する地域で失われる生物多様性を別の場所で補償(オフセット)することで影響がないものとする考え方。

Challenge 3

P.67

資源保護(長寿命化・廃棄物削減・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を通じて、**資源の持続可能な利用**を目指します。

Challenge 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、人や生態系に著しい悪影響を及ぼす**リスクの最小化(ゼロ)**を図ります。

環境重点
テーマ

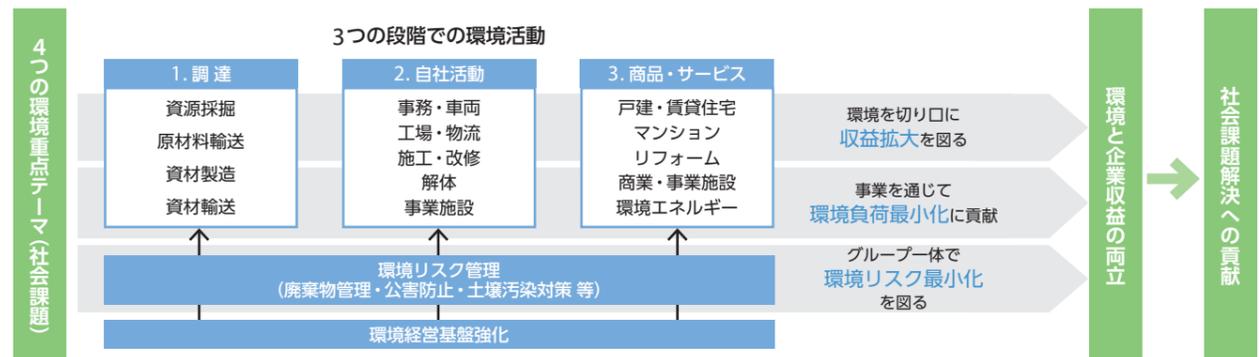
環境行動計画(エンドレスグリーンプログラム2018)

大和ハウスグループでは、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(EGP)」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ます。また、環境分野における積極的な情報開示も継続していきます。



環境行動計画の全体像



※3 「大和ハウスグループ 環境報告書2016」が環境省と地球・人間環境フォーラムが主催する「第20回環境コミュニケーション大賞」において最高位である環境報告書部門「環境コミュニケーション大賞制定20回記念大賞「環境大巨賞」」を受賞しました。

Challenge 1 地球温暖化防止

当社グループのリスク・機会と対応

日本国内においては、2030年までに温室効果ガスの排出量を「2013年比26%削減」という目標が掲げられ、「建築物省エネ法」が施行されるなど、住宅や建築物の省エネ規制が強化されるとともに、ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)やZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)といった先導的な省エネ建築物に対する優遇制度が整備されています。当社グループでは、これまで進めてきた自社施設における省エネ対策を継続・強化することで、対応コストの抑制を図るとともに、こうした取り組みを通じて蓄積してきたノウハウを活かし、お客さまへの「エネルギーゼロの住宅・建築・まちづくり」の提案を強化、受注の拡大と一棟単価の向上につなげています。さらに、再生可能エネルギーによる発電事業にも参入。自社遊休地に加えて、公的セ

クターの遊休地活用などの提案により、発電事業を拡大しています。また、中長期的には補助金などに頼らず、こうした取り組みを自立的に拡大していくことが重要と考え、環境不動産マーケットの早期確立を目指し、さまざまなグリーンビルディング認証の活用を進めるとともに、ESG投資家などとの対話を進めています。

SDGsへの貢献
エネルギーをみんなにそしてクリーンに
私たちは、「エネルギーゼロの住宅・建築・まちづくり」と「再生可能エネルギーの活用」を通じてSDGsに貢献します。



事例 戸建住宅間の「電力融通」を導入したスマートコミュニティ「セキュレア豊田柿本」(愛知県)

当社のスマートコミュニティ「セキュレア豊田柿本」は、中部エリア初となる戸建住宅間の「電力融通」を導入しました。また、全戸に太陽光発電システムと家庭用リチウムイオン蓄電池(6.2kWh)を組み合わせたハイブリッドシステム*やHEMS(ホーム・エネルギー・マネジメント・システム)を導入するとともに、まち全体のエネルギーの見える化システム「SMA×ECOクラウド」や調整池の上部に太陽光発電システムを導入することで、ZET(ネット・ゼロ・エネルギー・タウン)を実現します。

さらに、大容量の太陽光発電システムと家庭用リチウムイオン蓄電池、床下熱交換システム、高断熱仕様などを採用した「エネルギー自給モデルハウス」を1年間一般公開し、住宅性能や設備仕様に加え、エネルギー自給住宅の実証検証を進めています。



セキュレア豊田柿本

* 太陽光発電システムと蓄電池のパワーコンディショナーを一体化し、平常時も停電時も電力を安定供給するシステム。ハイブリッドパワーコンディショナーとリチウムイオン蓄電池ユニットはエリーパワー株式会社製。

事例 独自技術を導入し、浜松市初となるZEBを実現(静岡県)

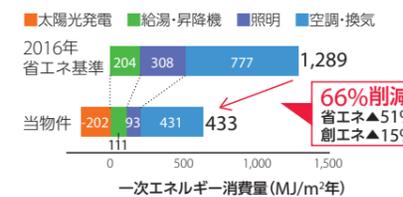
サンショウ株式会社の新社屋は、快適な室内環境を保ちながら大幅な省エネを実現するZEBの事務所です。この建物は、当社最先端の技術を含め20点以上もの環境アイテムを採用することで、静岡県浜松市で初のZEBを実現し、静岡県建築物環境配慮制度CASBEE静岡でSランク(自己評価)となりました。光屈折ガラススクリーンと太陽光追尾式自動回転ルーバーによる日射制御装置を建物正面に設け、独創的な外観の事務所ビルとなっています。サッシ外側に設置した光屈折ガラススクリーンは、必要量の自然採光を天井面に取り込み、照明電力を削減する当社オリジナル技術です(特許出願中)。

また、将来的に東南海地震の発生確率が高いと予想される中、コストを抑えながら耐震構造に制振機能を付加しています。加えて、リチウムイオン蓄電池や太陽光発電システム、地下に雨水調整池を設けゲリラ豪雨による洪水を抑制するなど、多方面からBCP(事業継続計画)にも配慮しています。



サンショウ株式会社 新社屋

エネルギーの削減効果



Challenge 3 資源保護 当社グループのリスク・機会とその対応

年間数万件に及ぶ施工現場から排出される建設副産物を適正に管理し、資源を循環させる仕組みを構築しなければ、廃棄物の不適正処理を招くリスクがあります。また将来的には、廃棄物や水資源などに関する規制強化による管理費用の増加や、産業廃棄物処分場の枯渇による処理コストの増大も懸念されます。そこで当社では、各地区に廃棄物管理専門スタッフを配置し、すべての処理業者の選定評価を実施するなど管理体制を強化しています。また、住宅の施工現場で発生する建設副産物を自社工場に回収し、リサイクルする仕組みを構築し、不適正処理リスクの低減とリサイクル率の向上を両立させています。

また、住宅や建築物の「長寿命化」は着工戸数の減少というリスクと捉える側面もありますが、事業機会であるとも捉えています。たとえば、新築提案では「長期優良住宅認定」の取得によ

りお客さまは税制優遇が得られ、当社は住宅の高付加価値化により一棟単価の向上が見込めます。そこで当社では、長期優良住宅の認定基準を標準仕様とするよう推進、戸建住宅の約8割で認定を取得しています。また、長期保証制度を設け、点検の機会などを通じて改修やメンテナンスを提案し、住宅リフォームの受注拡大につなげるとともに、自社の既存住宅を適正に評価・流通させる仕組みを同業他社と共同で構築するなど、住み替え時の仲介事業の捕捉率向上にも注力していきます。

SDGsへの貢献
つくる責任 つかう責任

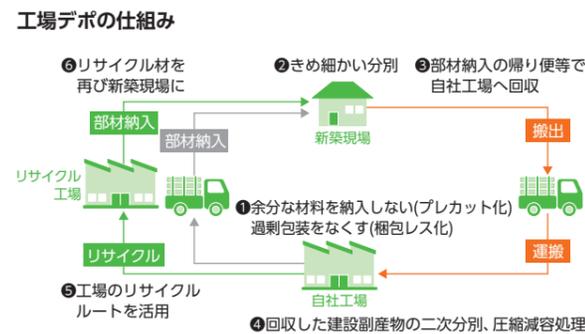
私たちは、廃棄物の「ゼロ・エミッション」と住宅・建築物の「長寿命化」を通じてSDGsに貢献します。

12 つくる責任 つかう責任

事例 「工場デポ」による廃棄物の「ゼロ・エミッション」の実現

当社の住宅新築現場では、新築工事における廃棄物の不適正処理リスクの低減と建設副産物のリサイクル推進を目的としたシステム、「工場デポ」を構築、運用しています。

工場から施工現場に部材を搬入したトラックによって、施工現場からの建設副産物を工場に回収し、二次分別・圧縮減容処理を行い、工場のリサイクルルートを活用して、廃棄物のゼロ・エミッションを実現しています。



事例 システム建築による資源生産性の向上

当社の商業施設・事業施設事業のシステム建築商品では、独自の構造設計により鉄骨やコンクリートなどの資源使用量を抑制するとともに、工場生産化率を向上させることで現場廃棄物の削減に取り組んできました。

2020年に開催される東京オリンピック・パラリンピックでは、関連施設として仮設(オーバーレイ)施設の需要が見込まれますが、システム建築の特徴を活かしたサステナブルな商品を開発しています。具体的には、解体・移設を前提にした床や天井の開発により、仮設建物の移設対応(リ・ストア&リ・ビルド)を進め、廃棄物の少ない工法を採用することで資源を有効活用できる仕組みを実現します。



屋根パネルの施工の様子

まちづくりビジョン



まちづくりビジョンは、当社グループのまちづくりへの姿勢や考え方をまとめたものです。私たちが目指すまちづくり「Vision(ビジョン)」、私たちが果たすべき役割・使命「Mission(ミッション)」、私たちが大切にしている価値軸「Value(バリュー)」の3つの要素で構成し、「人が心豊かに生きる社会の実現」への貢献に向けた指針としています。

[Vision] ……まちの価値を、未来へ
私たちは、建物が建った時が完成ではなく、そのまちの価値が未来へとつながっていくまちづくりを行います。

[Mission] ……共に創り、共に育む —Design & Management—
私たちは、人と地域と共に価値あるまちをデザインし、確かなマネジメント力を持って、ここで暮らし活動する人と共に、まちの価値を育み、未来へとつなげます。

[Value] ……8HEARTS —人と地域に、8つの価値を—
私たちのまちづくりは、「人のため」「地域のため」の2つを軸とし、人に対しては「安心」「健康」「快適」、地域に対しては「環境性」「経済性」「地域性」という価値を創造します。そして「未来のため」に「つながり」と「持続性」という価値を創り上げます。

SDGsへの貢献
住み続けられるまちづくりを

私たちは、まちづくりビジョンのもと「8つの価値(8HEARTS)」を大切にしたいまちづくりを通じてSDGsに貢献します。

11 住み続けられるまちづくりを

事例 まちづくりにおける良好な地域コミュニティ形成

日本初のZET(ネット・ゼロ・エネルギー・タウン)を実現した「スマ・エコタウン晴美台」(大阪府)では、お客さま自らがまち全体を良好に維持管理するための団地管理組合法人を結成。自治会、景観協定運営委員会と一体的に運営し、共有施設の維持管理をはじめとして、防災訓練を兼ねたコミュニティイベント、景観の維持保全などを行っています。また、共有の太陽光発電システムで発電した電気は、団地管理組合法人が所有する電気自動車の充電にも使用され、再生可能エネルギーを活用した電気自動車によるカーシェアリングを行っています。

こうした活動を通じて、住民同士のつながりが強くなり、住民のみならず自主的にイベントを企画したり、さまざまなサークルを作ったりするなど、さらに良好なコミュニティが形成されています。



防災イベントの様子

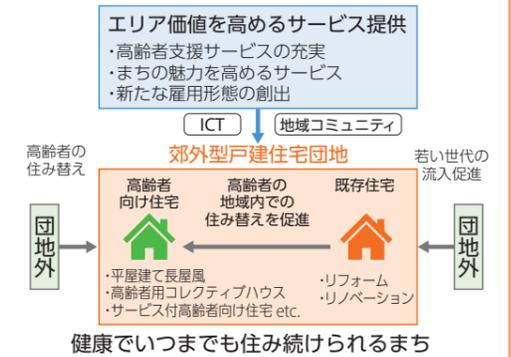
事例 団地再生プロジェクトの推進

高度成長期に当社が開発した郊外型住宅団地のひとつである、兵庫県三木市の「緑が丘ネオポリス」において、開発から約半世紀が経過した中で顕在化しているさまざまな課題の解決に取り組む、「団地再生プロジェクト」を進めています。

産官学民連携による「郊外型住宅団地ライフスタイル研究会」を立ち上げて、地域住民との意見交換を進め、2017年3月には「生涯活躍のまち推進機構」を設立。高齢者が暮らしやすく、若い世代が継続的に流入する「多世代循環型コミュニティ」の早期形成を目指して活動を進めています。

また、横浜市栄区の「上郷ネオポリス」でも、2014年から住民のみならずまちづくりについての定例会合を開始し、2016年6月には自治会との間で「まちづくり協定」を締結。まちづくり活動の核となる、新たなコミュニティ拠点の設置を目指し、取り組みを進めています。

団地再生におけるビジネスモデル構築イメージ

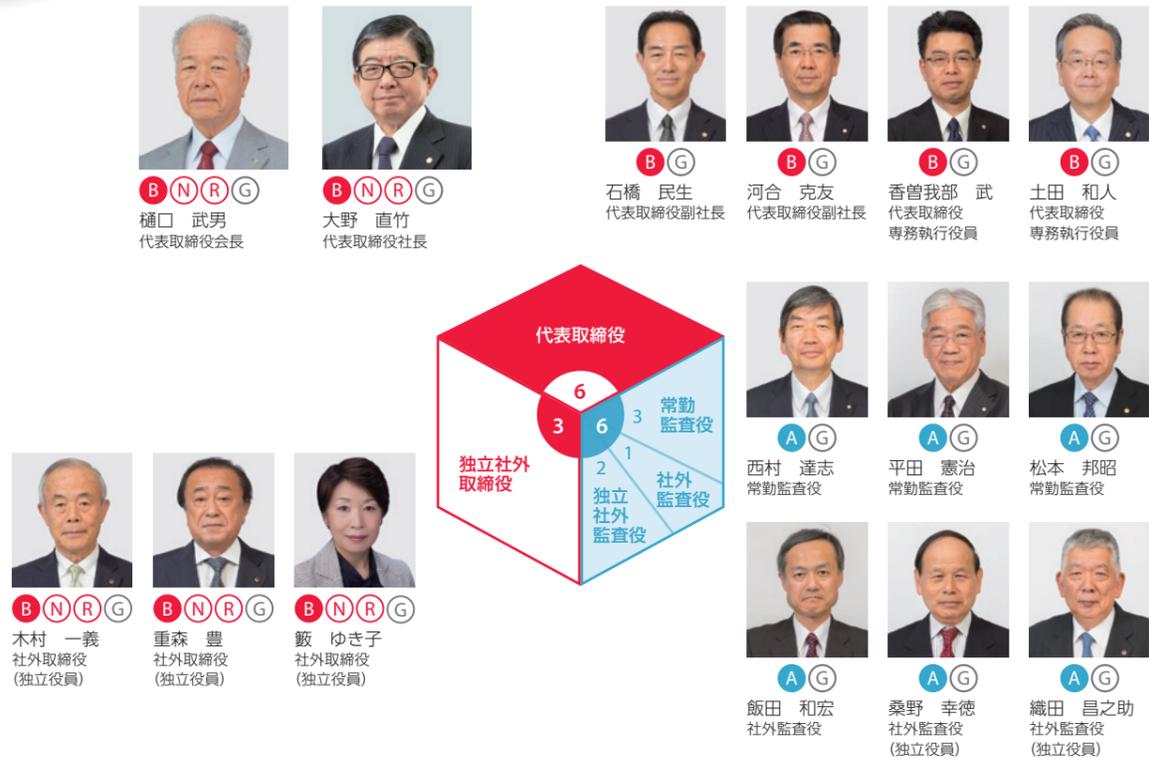


経営体制
コーポレートガバナンス体制

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、これを具現化することならびに将来にわたりこれを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、これを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。



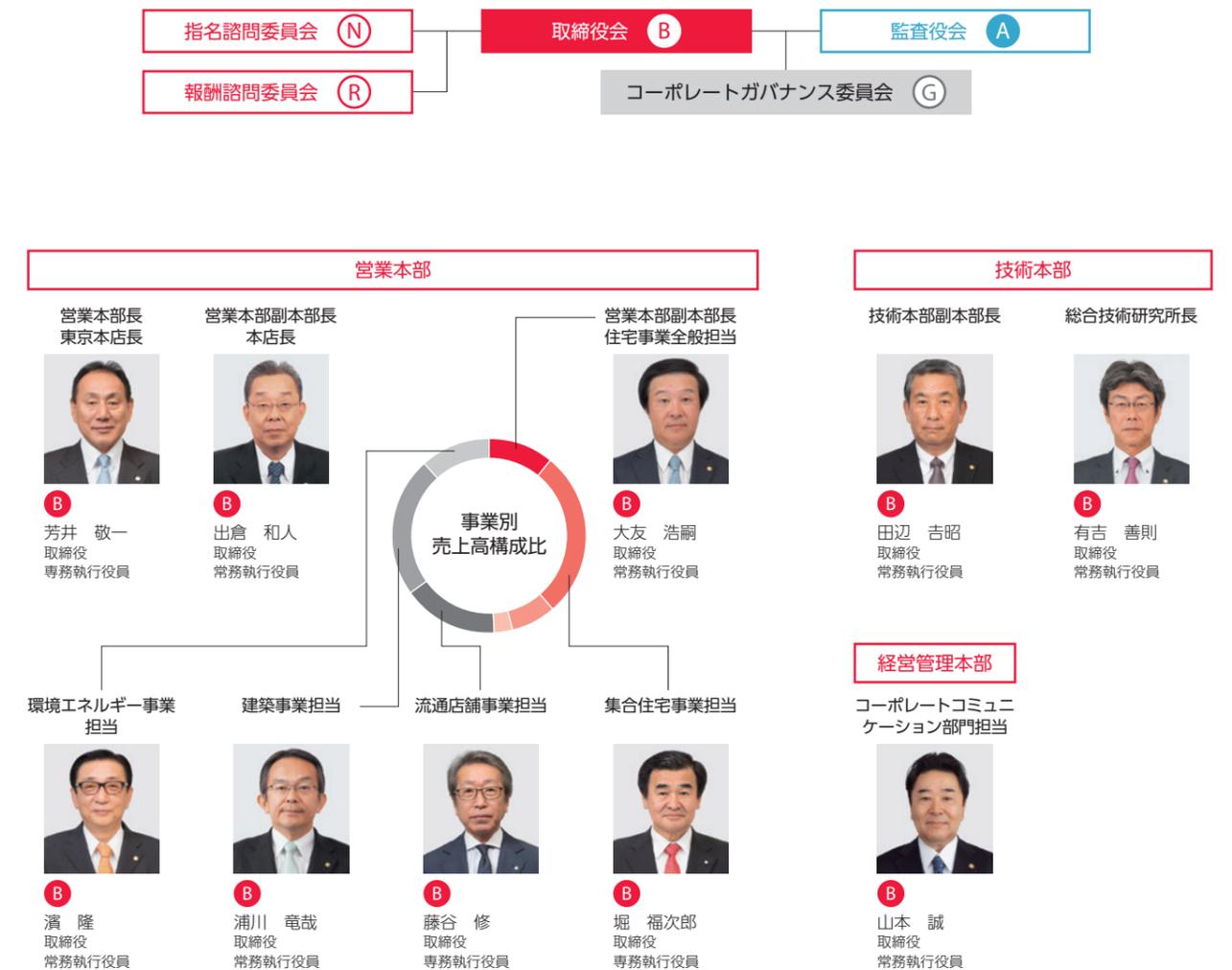
取締役会諮問委員会(ボード委員会)の設置に関する考え方

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の、両面のバランスを備えたいわゆるハイブリッド型のボードを構成することを基本姿勢としています。

指名・報酬に関する事項については、より透明性を高めるために社外取締役を委員長とする任意の諮問委員会を設置しています。

また、当社の持続的な発展のための中長期的な経営課題について、社外役員の有する知見を十分に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ています。

取締役会のモニタリング機能を強化するための委員会体制



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うえで、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。

(不動産投資委員会に関する詳細) P.77

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

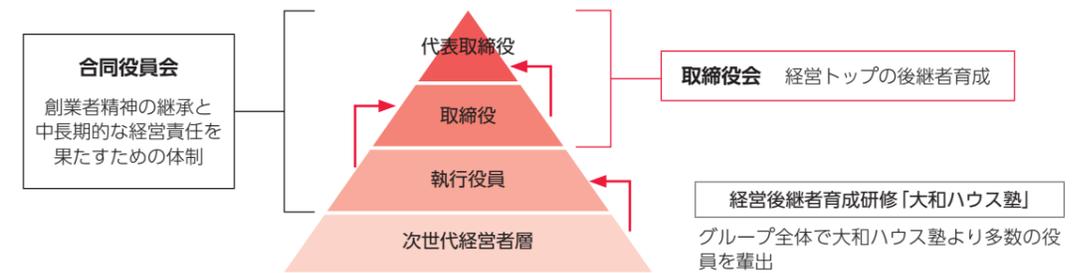
取締役会・監査役会・取締役会諮問委員会の構成

氏名	役職	主な担当	業務執行	取締役会	監査役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	コーポレートガバナンス委員会
樋口 武男	代表取締役会長	CEO	○	議長		○	○	委員長
大野 直竹	代表取締役社長	COO	○	○		○	○	○
石橋 民生	代表取締役副社長	情報システム/CSR	○	○				○
河合 克友	代表取締役副社長	経営管理本部長	○	○				○
香曾我部 武	代表取締役専務執行役員	CFO	○	○				○
土田 和人	代表取締役専務執行役員	技術本部長/生産購買本部長/環境	○	○				○
藤谷 修	取締役専務執行役員	流通店舗事業	○	○				
堀 福次郎	取締役専務執行役員	集合住宅事業	○	○				
芳井 敬一	取締役専務執行役員	営業本部長/東京本店長	○	○				
濱 隆	取締役常務執行役員	環境エネルギー事業	○	○				
山本 誠	取締役常務執行役員	コーポレートコミュニケーション部門	○	○				
田辺 吉昭	取締役常務執行役員	技術本部副本部長	○	○				
大友 浩嗣	取締役常務執行役員	営業本部副本部長/住宅事業全般	○	○				
浦川 竜哉	取締役常務執行役員	建築事業	○	○				
出倉 和人	取締役常務執行役員	営業本部副本部長/本店長	○	○				
有吉 善則	取締役常務執行役員	総合技術研究所長	○	○				
木村 一義	社外取締役			独立役員			委員長	委員長
重森 豊	社外取締役			独立役員			○	○
藪 ゆき子	社外取締役			独立役員			○	○
西村 達志	常勤監査役			出席	○			○
平田 憲治	常勤監査役			出席	議長			○
松本 邦昭	常勤監査役			出席	○			○
飯田 和宏	社外監査役			出席	○			○
桑野 幸徳	社外監査役			筆頭独立役員	出席			○
織田 昌之助	社外監査役			独立役員	出席			○

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材育成です。「企業は人なり」という創業者の教えのもと、階層的な人材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

における人材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、人材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材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。



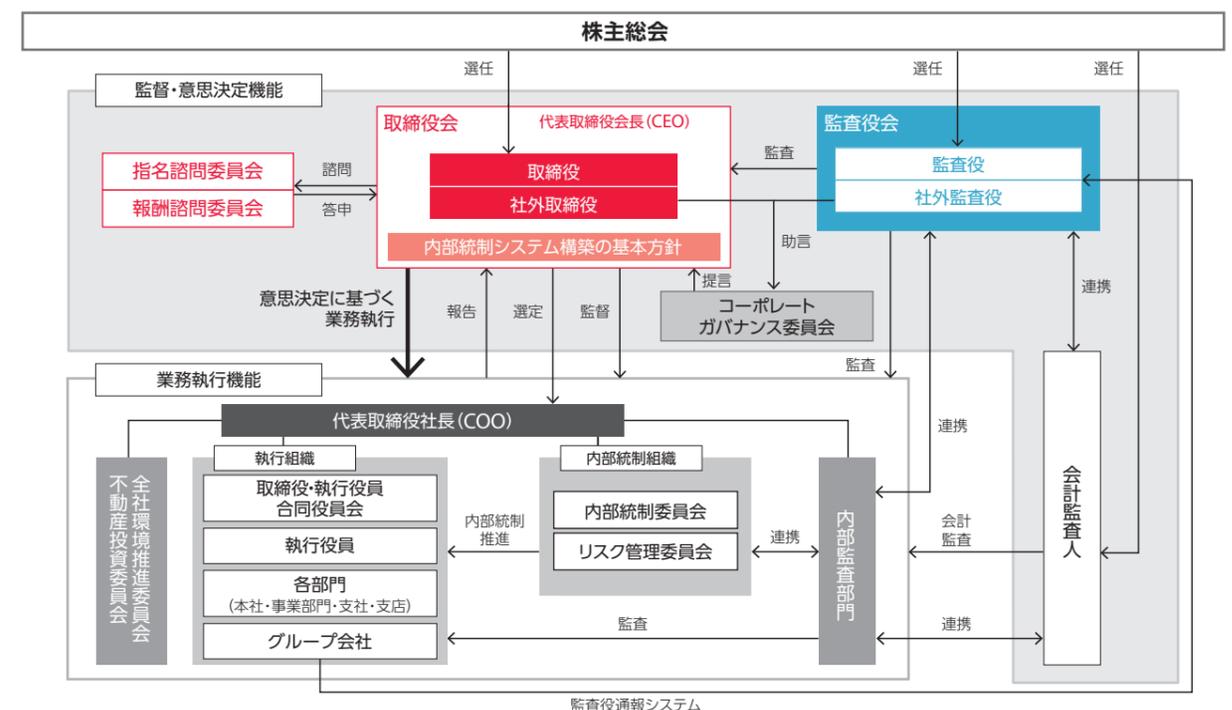
【取締役候補者選任手続き】

取締役候補者の選定にあたっては、選定基準ならびに取締役会の構成に関する考え方を踏まえ、指名諮問委員会における協議を経たうえで、取締役会で決定され、毎年の株主総会の議案として上程されます(取締役の任期は1年としています)。

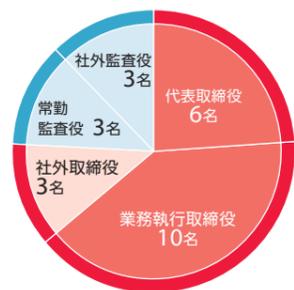
選定基準

1. 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
2. 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
3. 先見性・洞察力に優れていること
4. 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
5. 自らの資質向上に努める意欲が旺盛なこと
6. 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

コーポレートガバナンス体制図

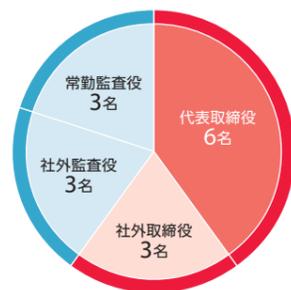


取締役・監査役会の構成



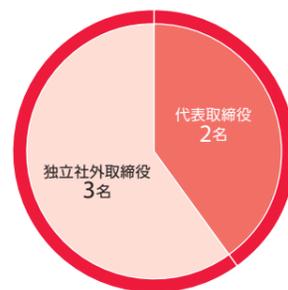
業務執行者の比率 64%
非業務執行者の比率 36%

コーポレートガバナンス委員会の構成



非業務執行者の比率 60%
社外役員の比率 40%
独立役員の比率 33%

指名・報酬諮問委員会の構成



独立社外取締役の比率 60%

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(報酬および投資制度)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。インセンティブの要素としては、短期の金銭報酬としての固定報酬と年次賞与、中期の業績および株価に連動する投資制度としての有償発行新株予約権(有償ストック・オプション)、および長期的な株主価値に連動する業績連動型株式報酬で構成しています。これにより、取締役が担う短期・中期・長期の経営の責務に対する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。

- 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。
- 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。
- ④ 業績連動型株式報酬は、取締役の保有株式数を増やすことに加え、業績連動指標に株主資本利益率(ROE)を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。

決定プロセス

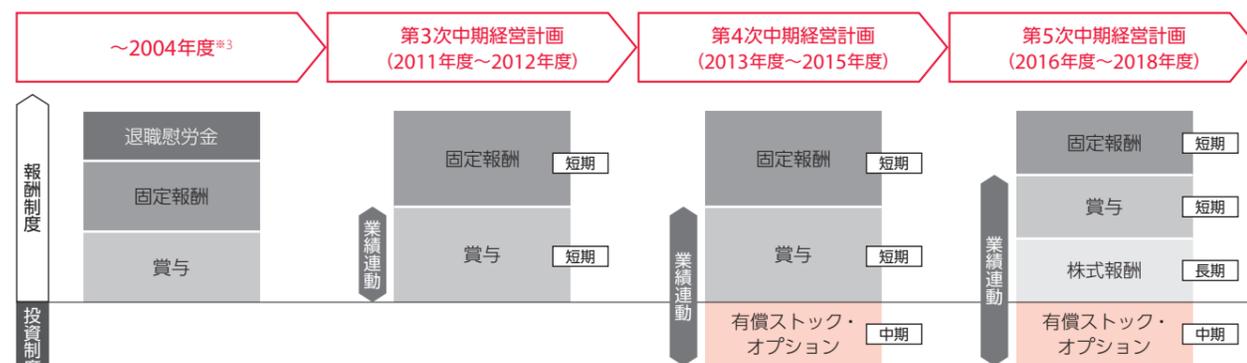
これらの内容については、透明性・客観性を確保するため、委員の半数以上を社外取締役で構成し、委員長を社外取締役とする報酬諮問委員会への諮問を通じて、決定します。

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(営業利益累計額8,000億円)
長期(株式)	業績連動型株式報酬	ROEの実績に応じて年次の交付株式数が変動 10%以上 ^{*1} =1 8%以上 ^{*2} 10%未満=0.5 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。

報酬体系の変遷

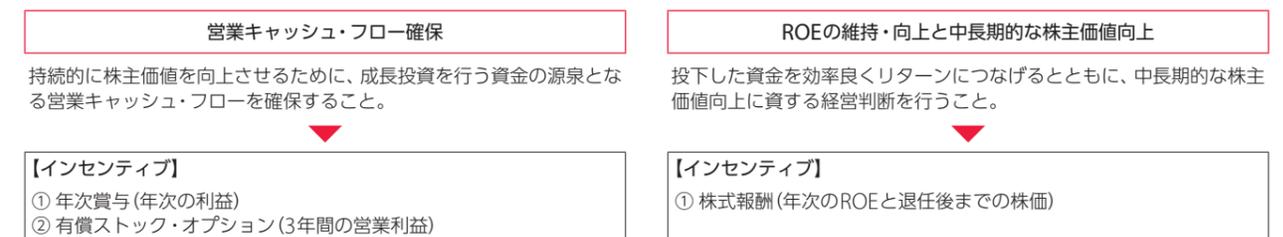


※3 2005年定時株主総会にて、退職慰労金制度の廃止を決議しました。

株主価値と報酬・インセンティブ制度の連動性

当社の取締役報酬は、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。

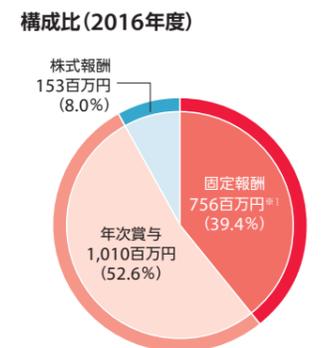
経営環境の変化に対し、上場企業の経営者として、あくまで中長期的な企業価値向上に向けた適切な経営判断がなされるよう、短期的な業績目標達成へのインセンティブとともに、中長期的な企業価値向上に対する報奨の仕組み(株式報酬)を導入することで、バランスを備えたインセンティブ制度の構築を図っています。



報酬支給実績

取締役報酬と株主価値	2014年度	2015年度	2016年度
営業利益	180,352	243,100	310,092
経常利益	202,628	233,592	300,529
親会社株主に帰属する当期純利益	117,133	103,577	201,700
取締役固定報酬 ^{*1}	729	758	756
取締役賞与	648	818	1,010
業績連動型株式報酬	—	—	153
配当総額	39,535	53,132	61,284
1株当たり配当金(円)	60	80	92
TSR(株主総利回り) ^{*2} (%)	38.83	36.90	3.85

※1 社外取締役除く。
※2 TSR(Total Shareholders Return) : 株式投資によって得られた収益(配当と値上り益)を株価(投資額)で割った比率。



次世代経営者層・従業員へのインセンティブについて

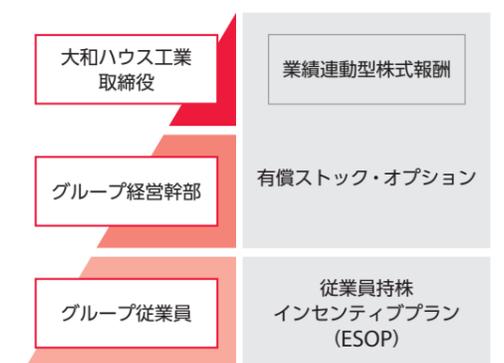
持続的な経営人財の育成と、中長期的な株主価値向上への全社的な意識の醸成のため、各階層ごとに求める役割に応じて、グループ役職員全体を対象に株式インセンティブプランを導入しています。

【有償ストック・オプション】

グループ役職員の約2%にあたる約600名の幹部社員を対象にグループの中期経営計画に連動したインセンティブプランとして導入しています。

【従業員持株インセンティブプラン(ESOP)】

従業員持株会を通じて従業員の株式取得および保有を促進することにより従業員の財産形成を支援するとともに、経営参画意識を高め、その成果を報奨することにより、当社グループの持続的な発展に資することを目的とし、人財投資として導入しています。

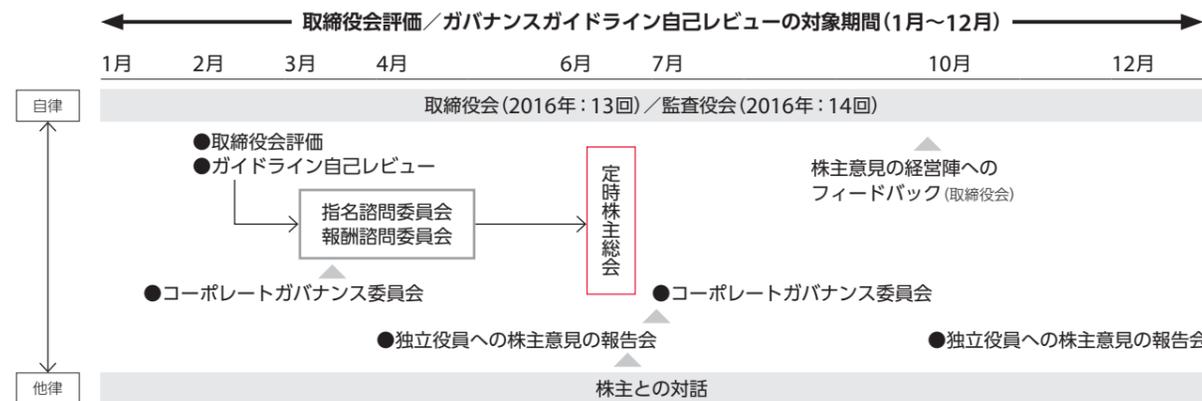


実効性のあるモニタリングの仕組み

当社は、経営環境に適した経営のあり方を常に検証・模索するための仕組みとして、毎年、取締役会の実効性評価ならびにコーポレートガバナンスガイドラインの自己レビューを実施しています。また、それらの検証結果や株主との対話によっていただいた意見・要望などを経営判断に活かすため、社外役員を中心とした各委員会のそれぞれの役割を明確にしつつ、経営課

題全般の情報を適時適切に共有できるモニタリングの仕組みを構築しています。

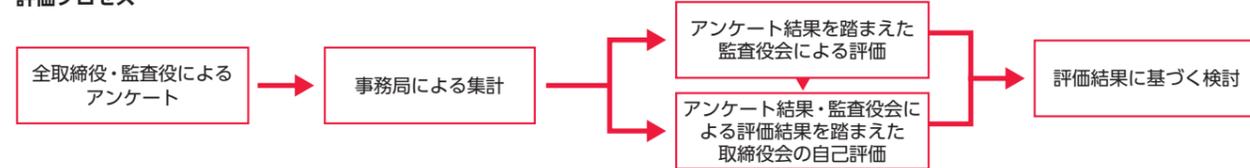
これらの取り組みはコーポレートガバナンス・コードの適用を受けて新たに実施しているものも多く、これらが最適な姿であるか否かは引き続き検討していきますが、これらの取り組みを進める中で各機能の実効性の向上を追求していきます。



取締役会の実効性評価の概要

当社の取締役会評価は、全取締役・監査役によるアンケート調査結果ならびに監査役会による取締役会評価を踏まえて、取締役会としての実効性評価を実施しています。

評価プロセス



評価項目

- I. 取締役会の構成 II. 意思決定プロセス III. 業績管理等の取締役会の運営状況
- IV. 社外取締役へのサポート状況 V. 取締役の職務遂行状況 等

2015年の評価結果に対する取り組み状況

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。I. 取締役会ならびに役員構成については、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、専門知識や豊富な経験を有する社外取締役の招聘等、さらなる人財の確保を検討いたしました。そして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。

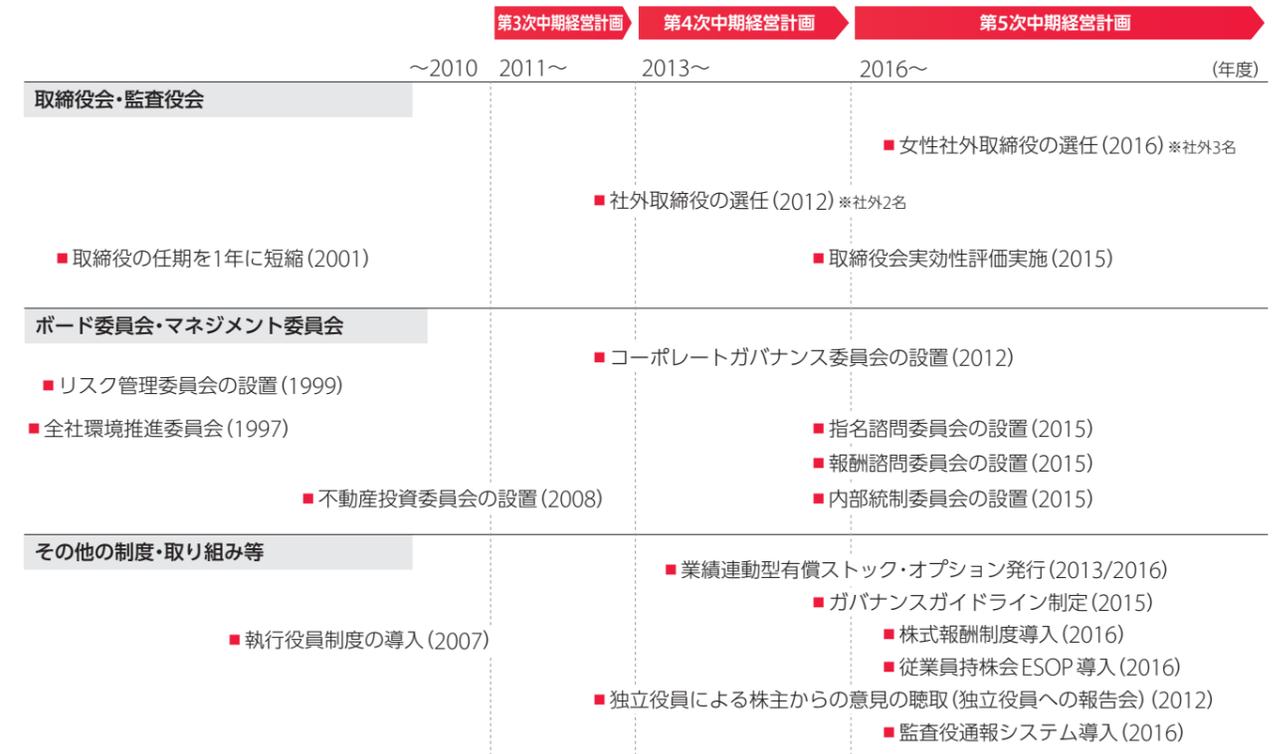
2016年の評価結果の概要

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。加えて当社は「コーポレートガバナンスガイドライン」に定める各項目について、毎年、自己レビューを行うことにより経営システムの総点検を行っております。2016年においては、概ねガイドラインに沿った運用がなされているものと評価しました。一方で、一部の項目については取締役会としてさらに関与を深めていく重要性を改めて確認しました。また、中長期的な経営の重要項目について新たに条文を追加して取り組むことを決議しました。(技術基盤に関する規定を追加)

取締役会開催状況(2016年1月～12月)

2016年		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	合計(平均)
出席状況	取締役	19/19	19/19	19/19	18/19	17/19	18/19	19/19	18/19	19/19	19/19	19/19	18/19	19/19	—
	監査役	6/6	6/6	6/6	6/6	6/6	6/6	6/6	6/6	6/6	6/6	6/6	6/6	6/6	—
	出席率	100%	100%	100%	96%	92%	96%	100%	96%	100%	100%	100%	96%	100%	98%
議案数	決議事項	7	8	12	5	10	4	8	2	4	12	3	6	6	87(6.7)
	報告事項	—	—	1	3	3	—	2	1	3	—	3	2	2	20(2.2)
所要時間		90分	105分	150分	90分	150分	30分	100分	30分	75分	110分	90分	90分	100分	93分

コーポレートガバナンス向上のための取り組み



取締役・監査役の構成の推移



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、議長は、代表取締役社長が務めています。なお、会社の意思決定は委員会と並行して行われる電子稟議決裁および取締役会決議により行われます。

不動産投資委員会では、稟議および取締役会の意思決定に資するために、投資金額区分に従い、一定額以上の国内外の不動産投資案件について審議を行っています。[東京オリンピック

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。

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

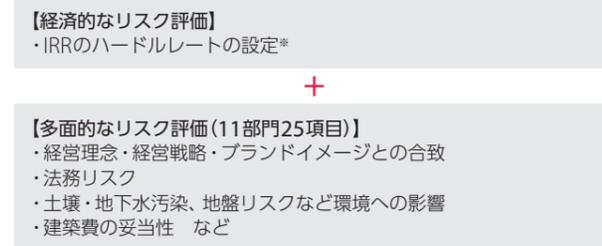
審議の際は、該当する案件についての起案部門および関連部門からの説明などに基づき十分な審議を行います。投資基準については、IRRのハードルレートを設定し、当該基準をクリアした場合に投資実行が採択されますが、同時に、投資実行が当社の経営理念・経営戦略・ブランドイメージと合致しているかといった側面、また、法務リスク、土壌・地下水汚染、地盤リスク、

建築費の妥当性など、多面的なリスク評価(11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。

対象となる主な不動産開発事業



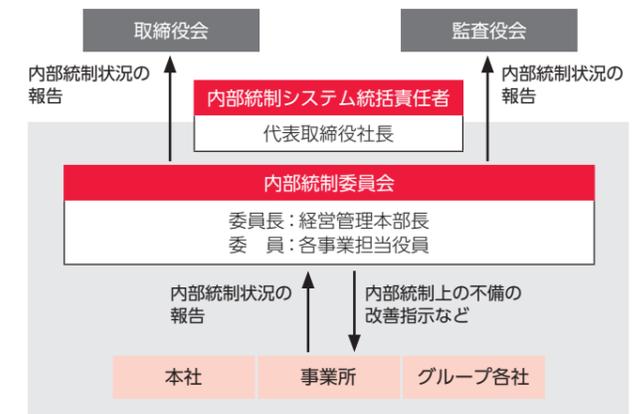
投資判断のためのリスク評価



※ 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等を加味して設定。

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。

2016年に第7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。





社外監査役*
岩崎 輝一郎

常勤監査役
平田 憲治

将来にわたってより良い企業を追求する コーポレートガバナンス

* 2017年6月29日開催の第78期定時株主総会をもって任期満了により退任(在任期間：2005年6月～2017年6月)

創業者のDNAと現経営陣の経営姿勢が成長力の源泉

平田監査役 岩崎さんは12年間、社外監査役として大和ハウスグループの発展に尽力してこられました。当社グループの成長の軌跡をどのようにご覧になっていますか。

岩崎監査役 2002年に創業者の石橋信夫さんが亡くなられた後、経営を引き継いだ樋口会長のもと、2017年までの15年間で当社の時価総額は、およそ4,500億円から2兆3,600億円(対談日時点)へと5倍強の成長を実現しています。ただ規模が拡大したというだけでなく、素晴らしい企業へと成長しました。この飛躍的な成長の源泉は、創業者のDNAと、それを受け継いだ樋口会長、大野社長の経営姿勢にあると感じています。

平田監査役 岩崎さんは、樋口会長や大野社長による経営の舵取りを近い場所で見られたからこそ、創業者のDNAの継承を実感されていたらっしゃるんですね。創業者の夢であった「創業100周年に売上高10兆円」も、より良い企業を追求することで見えてくるのだと思います。

岩崎監査役 樋口会長は創業者から「創業100周年に売上高10兆円」という夢を託されましたが、コーポレートガバナンスガイドラインにROEとD/Eレシオの基準を定め、単なる膨張主義とは一線を画したうえで、あえて10兆円という厳しい夢を掲げたところに、私は経営陣の強い意志と覚悟を感じています。この10兆

円という言葉には、20年、30年という将来を見据えたとき、時代の変化に合わせて事業ポートフォリオを変革し、新たな領域で事業探索を行っていくのだという成長への力強いドライバーが埋め込まれているのです。

平田監査役 創業者は「どんなに売れる商品でも、3年後には墓場にやれ」という言葉を残しました。時代の変化に合わせて常に新しい商品を創出しなければ会社の発展はないと考えておられました。

「現場主義」と「複眼」で新たな事業領域を開拓する

岩崎監査役 創業者は「何をしたら儲かるかではなく、世の中のためになるかどうか」という理念に基づき、新しい商品やサービスの開発に尽力してこられました。今、少子高齢化や情報革命による経営環境の変化が指摘されますが、この10年、当社はこうした時代の変化を十分に見通したうえで、事業ポートフォリオを大きく転換し、新たな顧客を開拓し、潜在顧客を発掘してきました。

平田監査役 当社グループには、そうした創業者の理念や精神が企業文化として受け継がれています。たとえば人材に対する考え方ひとつを取っても、常に多様な考え方に対して温かい目を向け、前例のない取り組みを大きな度量で受け入れてきました。そうした企業文化のもとで育ってきた人材が、当社グループの発展を支えています。この前例のないことへ挑戦する姿勢、「積極精神」

「現場主義の精神」は、今も全従業員に脈々と受け継がれていると感じます。

岩崎監査役 当社は支社・支店を中心とした「現場主義」と、事業部門とのマトリックス的な組織が非常に良く機能していると思います。当社の事業の優位性が土地活用というところに表れているように、各地域の土地に関する特性・ニーズを把握し、あるいは発掘するうえでは現場(支社・支店)が軸となり、そこに事業部門の専門性が加わることで「複眼」によるチェック機能が働き、事業の収益性を維持・向上させてきたのではないのでしょうか。この「現場主義」と「複眼でものを見る」ことも創業者の教えによるものですが、当社グループが新たな事業領域を開拓していくうえでも、大きな強みになると思います。今後も国内市場では組織の強みを活かして現在のコア事業の周辺領域でさまざまなニーズを捉えた事業展開が期待できます。一方で海外市場では、国内と同様の組織で事業を展開することは難しいため、当社のどのような強みを軸としていくのか、新たな取り組みが必要になってくるのではないのでしょうか。

取締役会に対する牽制機能

平田監査役 今後の展開を考えるうえでは、経営の舵取りを行う取締役会の役割が非常に重要性を増してくるかと考えていますが、取締役会に対する牽制機能としての監査役会のあり方として、われわれ監査役に求められる心構えとは、どのようなものでしょうか。

岩崎監査役 他社の不祥事の事例を見ると、取締役会に対するチェック機能がしっかり働いていないのではないかと危惧すると同時に、牽制機能を果たすべき監査役の重要性を改めて痛感しています。毎年株主総会では冒頭に、監査役から事業報告書などが法令および定款に従って会社の状況を正しく示しているかどうか、また取締役が職務の遂行に関して不正な行為または法令に違反していないかを株主に報告することから始まります。私はこのことを極めて厳粛に受け止めています。責任をもって株主に表明できるよう、日々の監査活動を行っていないといけないということです。平田監査役は日頃どのような思いで監査業務に当たっていますか。

監査役の実務を果たすうえでも重要な「現場主義」

平田監査役 監査役の実務はコーポレートガバナンスの強化と内部統制の構築ですが、中でも、取締役の執行を監視することが最大の責務と考えています。取締役会提出案件の事前確認、事後

の検証、取締役会をはじめとする各委員会への出席を通じて、取締役会が正しく機能しているかどうかを厳格にチェックしています。もうひとつ私が大切にしているのは現場の状況をよく知ることです。各事業部門や支社・支店、グループ会社などの現場で業務が正しく行われ、ルールが守られているかをしっかりと監査していく。現場に直接出向いて調査すると各組織の実態を肌で感じることができます。私たち常勤監査役は、現場に定期的に出向き、現場が抱えている問題や、過去に発生していた問題の改善状況などを自分自身の目で見、空気を感じ取っていますから、当社の内情を非常によく捉えることができる立場にあります。そして、現場で得た情報をもとに社外監査役・社外取締役と問題意識の共有を図り、より良い経営や業務のあり方についてモニタリングチームとして議論・検討を重ねていく。社外役員の方々の実効性を高めるという観点からも、責任の大きさを日々感じています。

岩崎監査役 私も機会を見て現場に足を運びました。そこで感じたのは、経営陣の意思が現場の隅々まで浸透しているということでした。会社の規模が大きくなると、上層部と現場の間に多かれ少なかれ意思の乖離が生じるものですが、当社は「現場主義」の言葉通り、経営陣と現場が理念や目標を共有できています。社外監査役の役割は主に、常勤監査役が調査した内容を外部の視点で検討することですが、平田監査役が指摘された通り、現場に足を運ぶことで得られる情報や知見は、監査活動を行ううえで極めて重要なものだと思います。そして、現場の実態を踏まえ、もしルール違反が見つければ、その根底にある問題点を捉え、どうしたら今後そのような違反が出ないか突き詰めるのも監査役の重要な役割です。たとえば、事業所の監査において売上が基準どおりに計上されているかどうか、立ち合い検査が手順どおりに行われているかどうかを検証しました。また、業容が拡大する中で、業務が増えればどうしても長時間労働の問題に直面します。これらのさまざまな問題に対し、社外監査役の要請で常勤監査役に調査に動いてもらったり、当事者を監査役会に呼んでヒアリングしたりして、監査役会として問題の解決に向け取り組んだことも、私が当社の監査役を務めた中で記憶によく残っています。

平田監査役 われわれ監査役の役割は、単に問題が発生しているという現象面を指摘することではなく、その問題の根底にある原因を突き止め、その改善策を提言することである、そのことを岩崎さんとの監査業務の中で私も強く意識するようになりました。期末に業務が集中する問題に対しては、工事進行基準を採用することで業務の平準化を図り、また、長時間労働の問題についてはIT投資を進めて生産性を高めて、しっかりと実態が伴った働き方改革に取り組むことを執行部と討議しましたね。

執行部の姿勢

岩崎監査役 執行部が監査役の意見に真摯に耳を傾けてくれることも当社の長所でしょう。議案に対して意見を表明した際、会長や社長がきちんと受け止め、非常に重要な意見として即座に取り上げてくれた経験が平田監査役にもあると思います。取締役と独立社外取締役、執行役員、常勤・社外の監査役が相互に連携してより良い経営を目指していく、そうした気風と基盤が確立されているように思います。年2回行われる代表取締役と独立社外取締役・監査役とのコーポレートガバナンス委員会は、取締役会、合同役員会等の議論を踏まえ、また総務部、IR室から報告を受ける株主などステークホルダーの意見要望を聞いたうえで、いくつかの問題を議論している。その中で、実際執行部で取り上げられた事案はいくつもあり、実り多い会議となっています。

平田監査役 確かに、監査役とトップマネジメントの関係性には、緊張感の中にも「会社をより良くするため」という互いの立場への尊重があります。株主から取締役の監視役として委任を受けた監査役として、自らの職責を果たすことは当然のことながら、われわれが現場を調査して提言した問題に対し、執行部が真摯に取り組む姿勢を見ると、自らの責務を改めて強く認識します。私は当社の取締役会しか知らないのですが、社外役員の眼から見て、当社の取締役会は機能していると思いますか。何か特徴的なものはありますか。



取締役会の実効性

岩崎監査役 私が過去に経験した他社の取締役会では、ほとんどすべての議案が主だった取締役に事前に説明され、お墨付きを得ていました。いわゆる根回しが徹底していたので、取締役会で反対意見が出ることはほとんどありませんでした。しかし当社の取締役会はいわゆる根回しではなく、事前の説明があるうえで十

分に各自が考えて取締役会に出席するため、取締役会で活発な議論が交わされます。その中で、良くできたように思えた議案が、あらゆる経営視点からの意見・懸念が同時に審議されることによって、真の問題点やリスクが明らかとなり、修正あるいは全面的な撤回ということも、ままありました。これほど自由な空気の中で行われる取締役会は大変特徴的であると思います。

平田監査役 非常にオープンな雰囲気があり、自由な発言が推奨される印象を私も持っています。当社では自由闊達に意見交換ができる環境が用意されており、不明な点があればどんどん質問できるので、さらにさまざまな意見が出て議案に対する理解を深めることができます。

岩崎監査役 さらに当社には、決議事項を議論する取締役会のほかに、取締役会で決定された事項を適切に執行するため、取締役と執行役員が、各事業部門・グループ会社の課題と今後の方針を合議する「合同役員会」が設置されています。取締役、執行役員と説明当事者である事業部門の責任者・グループ会社社長が議論に参加することによって、その他の事業部門・グループ会社の理解の深まりとともに、連携の可能性の模索やシナジー効果を生み出す起点ともなっています。これに社外取締役、監査役の異質の眼が加わることにより、さらに素晴らしい案件ができていくわけです。また、毎年取締役会の実効性評価を実施していますが、その中で提案された案件のいくつかは直ちに引き上げられ取締役会の改善につながっており、その点も素晴らしいと思います。ただ、監査役立場から申し上げますと、何年かに一度は、外部の評価機関に評価をしてもらいたい必要かと思えます。また、取締役会だけでなく、コーポレートガバナンスの改革に自ら取り組み、それを中長期の企業価値の拡大に結びつけている点も高く評価できます。

平田監査役 取締役会の実効性という観点では、昨今のコーポレートガバナンス改革の中で、機関設計のあり方や、経営と執行の分離などについて議論がなされており、当社でも絶えず議論がなされ、より良い経営のあり方が模索されていますが、これらの点はどのようにお考えですか。

機関設計のあり方

岩崎監査役 経営と執行を分離するという意見もありますが、業務をよく理解し、組織をよく理解し、顧客をよく理解している業務執行取締役と適切な数の独立社外取締役で構成される取締役会が最もよく機能すると考えています。営業、管理、財務、技術、

生産などの業務執行の責任者が取締役会に直接参画することによって、現場のリアルな情報をもとに常に経営全体を意識しつつ検討できることが、取締役会の実効性を高めると考えるからです。しかしながら、取締役会がこのような社内の業務執行取締役のみであった場合、いくつかの懸念点があります。第一に、同じ組織の中で生まれた業務執行取締役は、どうしても相互チェックが甘くなるのではないかと。次に、業界の常識にとらわれ、世間一般の常識とは乖離した意思決定がなされる危険性があるのではないかと。最後に、世の中の流れ、変化をいち早く察知する接点が十分ではないのではないかと。といった点です。そこでやはり、独立した社外取締役が必要となってくるわけで、この独立社外取締役と業務執行取締役が同一の場で緊張感をもって討議することによって、より深い理解度のもと、建設的な施策が生まれてくるものと考えます。そして次の世代の経営トップ候補者を含めた取締役会、自身の立場とその先の役割を意識させることで、経営の真髄を引き継ぎ、優れた経営者を育てる一番の「道場」でもあると思います。

監査役役割

平田監査役 近年、監査等委員会設置会社へ移行する企業が増えてきました。岩崎さんは、この取締役会の中に監査委員を置く方法と、当社が採用している取締役会から独立した監査役会を設ける方法とでは、コーポレートガバナンスの観点から、どちらが望ましいとお考えでしょうか。

岩崎監査役 私は監査役会を独立させることが望ましいと考えています。取締役会で一票の権利を持たないことからチェック機能が働きにくいのではと懸念する見方もありますが、株主から直接選ばれ、4年間の身分保証を有し、株主の立場に立って会社を監視し問題があれば意見表明もする監査役の立場は決して弱いものではありません。もし株主の権利を侵害する経営が行われた場合は、最終的に株主総会を不成立にさせることもできるわけです。むしろ、議案の採否に関与しないことで、取締役会で承認された案件のその後の推移も客観的な目で監視できるのではないかと。

平田監査役 確かに、どうしても意思決定に参加した立場では肯定的に評価してしまう側面があると思いますが、そこはわれわれ監査役が客観的な視点を保ちながらモニタリングすることが重要であると考えています。経営の意思決定がなされた後から問題に直面したり、問題が発覚するというリスクは経営上避けられないものであると思いますが、当社はこのようリスクにどのように対応していくべきでしょうか。

不確実性に対応するグループ経営と管理体制

岩崎監査役 少子化の進展、情報革命の先行き、超低金利政策の行く末、世界政治の不安定化など、業務を進めていくうえでリスクはいくらでもありますが、これらはいつの時代の経営でも背負わなければならない不確実性の世界です。問題は当社グループの経営が、そうした問題に直面したときに、迅速に対応する能力、人財および組織能力を持っているかどうかです。この10年、この変化の大きな時期に、当社は見事にそれに対応して成長を遂げました。それは冒頭に申し上げた通り当社のDNAによって今後も十分に対応し、成長できるものと確信しています。一方、監査役としては業容が急拡大する中で、グループ会社を含めたリスク管理体制、内部統制システムをいかに構築していくかが一番大切な問題であると思っています。最近、子会社や孫会社が問題を起こし、親会社がその管理責任を問われるという他社事案が相次いでいます。当社グループは今後海外事業を拡大する中で、グループ会社の数も増えていくことでしょうか。こうした状況を踏まえ、従来の視点とは異なった管理体制の構築に取り組まなければならないと考えています。

平田監査役 グループ会社の数は岩崎さんが監査役に就任された12年前には約40社だったものが、現在では190社を超えています。私もリスク管理体制の拡充と内部統制システムの深化が今後に向けての重要課題であると認識しています。



平田監査役 グループ会社の数が増え、孫会社や曾孫会社など、親会社である当社からの距離が遠い会社が増えてきたという課題に対してわれわれ監査役が取り組むべきことは、ひとつは、現在監査役会として実施しているグループ会社ヒアリングやグループ会社常勤監査役研修会などをさらに充実させること。それから、会計監査人との連携をさらに高め、グループ各社のコンプライアンスの遵守状況をより広く確認すること。これらを通じてリスク情報を幅広く収集し、未然の対応策や再発防止策を速やかに講じることわれわれの重要な役割だと捉えています。



今一段高いレベルの倫理観を

岩崎監査役 法令違反やリスク案件の多くは意図的なものではなく、不注意や知識不足から起きた凡ミスによるものと捉えることもできると思います。しかしこれを凡ミスと捉えることは問題です。これを無くすには樋口会長の言う「凡事徹底」(人として当たり前前を当たり前前につまみやる)に徹することではないかと思っています。凡事徹底が職場に根付くとき、法令違反やリスク案件は大きく減少するでしょう。そして、当社の社風である真面目、熱心、強い責任感という風土に、さらに一段高いレベルでの倫理観が付け加わったときには、社会からより信頼、尊敬される会社になるでしょう。

平田監査役 創業者がよくおっしゃった「企業は社会の公器である」という言葉は、株主、お客さま、従業員とその家族、協力会社、取引先などの多くのステークホルダーに信頼される企業グループでなければ、企業は存続できないということを今でも私たちに教えてくれます。その創業者の教えのもと、当社は「世の中のためになることは何か」ということを経営の根幹に据えてきました。私たち監査役もステークホルダーから負託された使命を常に念頭に置いて、業務に邁進していきたいと考えています。

2つのDNAを基盤に、売上高10兆円への挑戦

岩崎監査役 私が在任した12年間、大和ハウスグループは素晴らしい成長を遂げました。そして、私は今後も順調に成長していくのではないかと思います。それは先ほども述べましたが、変化に迅速に、柔軟に対応する能力をこの大和ハウスグループという組織が持っているからです。樋口会長、大野社長をはじめとする経営陣が極めてオープンであり、積極的に他の人の言うことに耳を傾け、そして良いと思ったら素早くその考えを取り入れています。樋口会長は、創業者から引き継いだDNAに加え、新たなDNAであるオープンで挑戦を重んじる開かれた企業文化を創造されました。この2つのDNAは、当社グループが組織の硬直性、セクショナリズム、権威主義といった、会社が停滞する原因となるいわゆる大企業病に陥ることを防ぎ、迅速かつ柔軟な意思決定を可能にしている独創的な企業文化です。売上高10兆円が将来の目標として明示されましたが、戦術的な中期計画の積み重ねだけでは10兆円は幻に終わってしまうかもしれません。10兆円という大きな目標の達成のために今の大和ハウスグループに何が足りないかを一人ひとりが意識しながら、具体的に中長期の計画に落とし込んでいくことが必要です。私はここで社外監査役を退任しますが、役職員のより一層の奮起を期待しています。



平田監査役 当社グループは「攻めの経営」を通じて売上高10兆円を目指していきわけですが、「守り」の部分を強化していくことも不可欠です。私も海外子会社を含めたグループ全体のガバナンスのあり方を模索して、当社グループのさらなる発展に貢献していきたいと考えています。岩崎監査役には、12年間にわたりさまざまなご意見を頂戴してきましたが、今後はステークホルダーとしてのお立場から今まで以上に厳しいご意見とご指導を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。

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・投資家のみなさま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・投資家のみ

なさま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・経営幹部ならびに社外役員への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活用しています。

2016年度 取り組み実績

株主総会(2017年6月29日)

- 出席者数 **743名**
- 議決権行使比率 **84.21%**

機関投資家・アナリストとの対話

延べ**750社**

国内外の機関投資家との面談・電話取材の対応	随時	408社
電話カンファレンスでの決算説明会	4回	224社
経営トップによる経営説明会	1回	56社
機関投資家向け施設見学会	8回	49社
ESG関連の対話実績	6回	13社
経営トップによる海外ロードショー	英国、北米、シンガポール、香港	

個人投資家との対話

延べ**551名**

個人投資家向けオンライン会社説明会	1回	366名
個人株主向け施設見学会(東京・奈良)	5回	185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

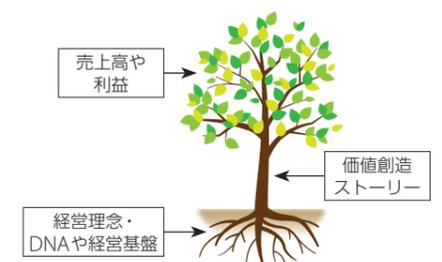
取締役会での活動報告	年1回
社外取締役への活動報告	半期毎
事業部門との業績・市場動向についての意見交換	四半期毎



統合報告スモールミーティング

「統合報告書2016」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 2016年12月21日
参加者 機関投資家 9名
当社参加部門 IR室、CSR部、財務部、経営企画部、総務部、環境部、総合宣伝部



ミーティングでは、当社がサステナブルに存続するために「長期にわたって持続的に成長し利益を生み出すこと」を前提として、2015年7月に大和ハウスグループの企業価値向上を目的とした「統合思考プロジェクト*」を発足させ、部門を横断して中長期的な企業価値向上に資する議論を重ねてきた経緯をご説明。

そして「統合報告書2016」をプロジェクトのアウトプットのひとつとして捉え、売上や利益(大木に咲く花)と、経営理念・DNAや経営基盤(大木を支える根)、それらをつなぐ価値創造ストーリー(太い幹)についてご説明しました。

参加いただいた機関投資家からは、「大和ハウスグループらしさに注目している。ROE目標に加え、「何のために大和ハウスグループが存在するのか」を知りたい」、「将来ありたい姿、「ア・ス・フ・カ・ケ・ツ・ノ」を含めた中長期のビジョンを知りたい」、「創業者精神が事業拡大につながっている点は理解したが、その基盤となる人の力、将来にわたって価値を生み続けるための人財育成の戦略を知りたい」など多くのご意見・ご要望をいただきました。

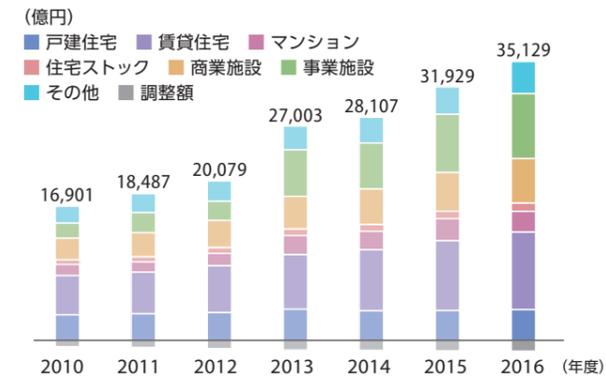
* 統合思考プロジェクト：中長期の企業価値向上を目的として、財務情報と非財務情報を統合した「統合思考」を経営に反映させるためのプロジェクト。

年度	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
売上高	1,690,151	1,848,797	2,007,989	2,700,318	2,810,714	3,192,900	3,512,909
売上総利益	337,213	379,952	415,771	507,903	540,868	632,417	721,312
売上高総利益率(%)	20.0	20.6	20.7	18.8	19.2	19.8	20.5
販売費及び一般管理費	249,516	264,996	287,746	344,326	360,516	389,316	411,220
営業利益	87,697	114,955	128,024	163,576	180,352	243,100	310,092
営業利益率(%)	5.2	6.2	6.4	6.1	6.4	7.6	8.8
経常利益	79,049	108,506	145,395	176,366	202,628	233,592	300,529
親会社株主に帰属する当期純利益	27,267	33,200	66,274	102,095	117,133	103,577	201,700
株主資本利益率(ROE)(%)	4.4	5.1	9.5	11.9	11.2	9.1	16.3
総資産当期純利益率(ROA)(%)	1.4	1.7	3.0	4.1	4.1	3.3	5.9
総資産	1,934,236	2,086,097	2,371,238	2,665,946	3,021,007	3,257,805	3,555,885
純資産	635,186	657,891	734,883	992,686	1,112,817	1,181,986	1,329,901
自己資本	634,151	657,111	733,623	986,518	1,105,628	1,170,278	1,308,290
自己資本比率(%)	32.8	31.5	30.9	37.0	36.6	35.9	36.8
有利子負債	395,556	383,625	374,788	393,568	563,530	491,964	640,671
D/Eレシオ(倍)	0.62	0.58	0.51	0.40	0.51	0.42	0.49
ネットD/Eレシオ(倍)	0.39	0.20	0.17	0.18	0.29	0.26	0.32
流動比率(%)	174.8	133.7	136.8	127.2	138.7	136.5	137.5
固定比率(%)	197.3	188.9	189.4	161.2	158.3	164.8	164.4
営業活動によるキャッシュ・フロー	127,957	248,771	164,247	78,451	139,465	278,497	287,691
投資活動によるキャッシュ・フロー	△83,594	△117,226	△140,736	△240,439	△235,027	△202,447	△343,643
財務活動によるキャッシュ・フロー	△77,834	△28,766	△28,633	110,131	129,202	△130,185	80,086
時価総額	613,119	656,314	1,091,856	1,156,397	1,565,858	2,109,310	2,129,297
期末株価(円)	1,022	1,094	1,820	1,751	2,371	3,166	3,196
1株当たり情報(円)							
当期純利益(EPS)	47.09	57.36	114.52	161.08	177.74	156.40	304.14
純資産(BPS)	1,095	1,135	1,267	1,496	1,678	1,762	1,971
配当金*1	20	25	35	50	60	80	92
配当性向(%)	42.5	43.6	30.6	31.0	33.8	51.2	30.2
株価収益率(PER)(倍)	21.70	19.07	15.89	10.87	13.34	20.24	10.51
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.93	0.96	1.44	1.17	1.41	1.80	1.62
期末従業員数*2(人)	26,310	27,130	30,361	32,628	34,903	37,191	39,770
グループ会社数(社)	77	89	113	129	145	172	196
売上高連単倍率(倍)	1.60	1.66	1.62	1.89	1.91	1.94	2.04
当期純利益連単倍率(倍)	2.14	1.84	1.35	1.26	1.21	1.26	1.37

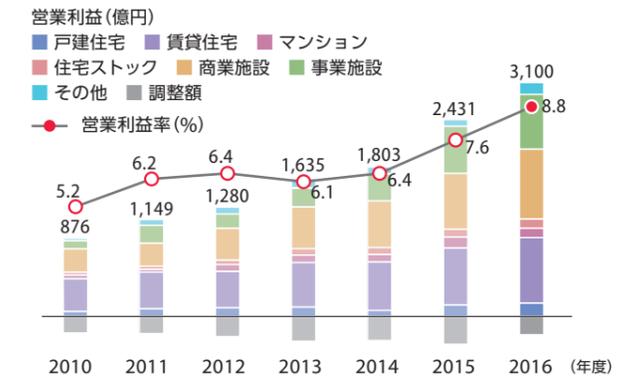
*1 2015年度の1株当たり配当金80円は、60周年記念配当10円を含んでいます。
*2 従業員数は正社員のみ的人数です。

(百万円)

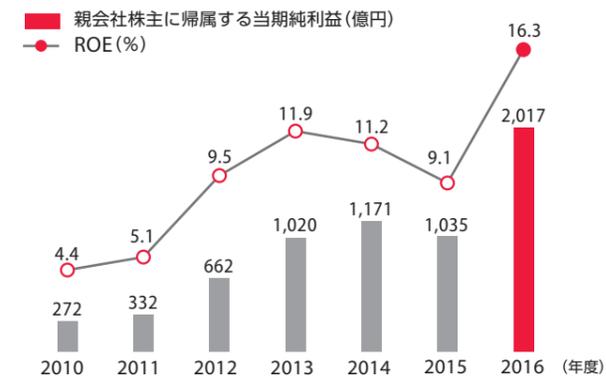
売上高



営業利益・営業利益率

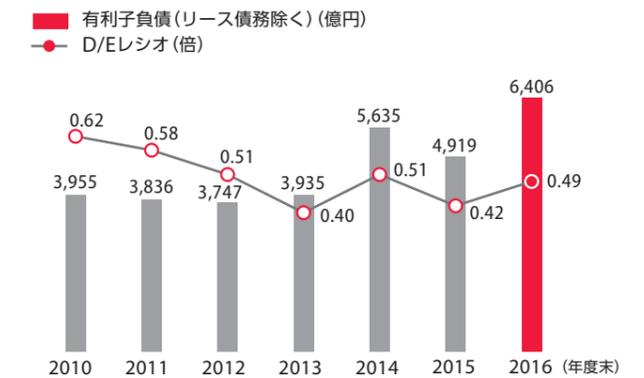


親会社株主に帰属する当期純利益・株主資本利益率(ROE)

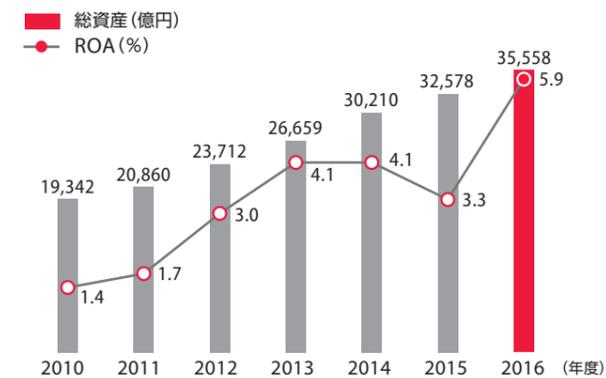


注 2015年度は、退職給付債務算定に用いる割引率を変更(1.7%→0.8%)したことにより、849億円の特別損失を計上、ROEを5ポイント程度押し下げています。

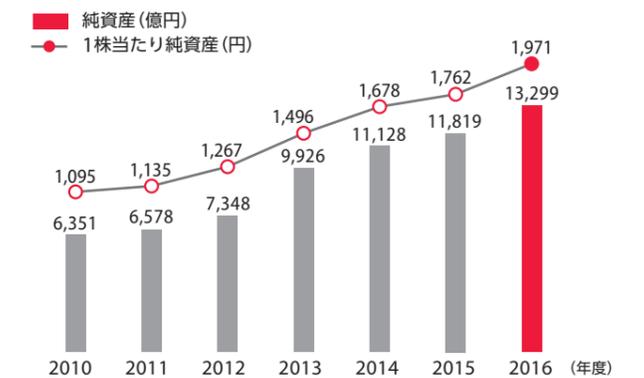
有利子負債・D/Eレシオ



総資産・総資産当期純利益率(ROA)



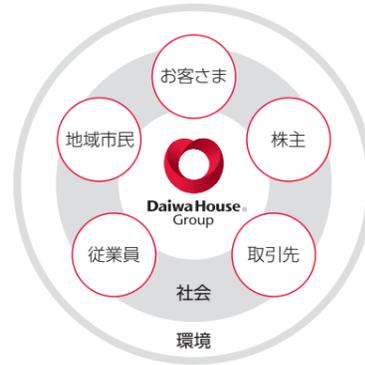
純資産・1株当たり純資産



非財務ハイライト(CSR自己評価指標)

大和ハウスグループを取り巻くステークホルダー

大和ハウスグループは「人・街・暮らしの価値共創グループ」として、創業当時より現在に至るまで事業を展開するうえで重要なステークホルダーのみなさまとの「共創共生」を基本姿勢に、多くのステークホルダーのみなさまと良好な関係を築いてきました。



ステークホルダーの広がり

●お客さま	●従業員	●取引先	●地域市民	●株主
ダイワファミリークラブの会員数	従業員数(正社員のみ)	協会の連合会の会員数	地域共生活動の協働団体数	株主数
220,754名	39,770名	4,653社	977件	43,983名

(2017年3月31日現在)

CSR自己評価指標の設定

当社グループでは、ステークホルダーとの関係性における取り組みを「見える化」する仕組みとして、2006年度より独自の「CSR自己評価指標」を導入し、その目標達成に向けたPDCAサイクルを回しています。

2016年度は、第5次中期経営計画のスタートに伴い、改訂した6分野、26重要課題(うち最重要課題は7つ)・49指標を用いて、年度ごとに進捗を管理することにより、2018年度目標の達成および経営基盤の強化を目指しています。

◎が最重要課題

ステークホルダーとの信頼関係構築(社会)

お客さま

- ・高品質な商品の提供
- ◎長期にわたる信頼獲得に向けた取り組み
- ・お客さまとの適切なコミュニケーション

従業員

- ・安全かつ健康的に働くことのできる職場
- ◎人財の育成
- ◎多様な従業員が柔軟に働ける職場づくり
- ・優秀な人財に対する雇用機会の提供

取引先

- ・公正な競争
- ◎CSRの取り組みにおける取引先への働きかけ
- ◎施工会社における労働条件の改善と人財の確保

地域市民

- ◎地元地域発展のための積極的な関わりや連携
- ・事業で蓄えたノウハウの社会への貢献

環境と企業収益の両立

環境

- ◎地球温暖化防止
- ・自然環境との調和(生物多様性保全)
- ・資源保護
- ・水資源保護
- ・化学物質による汚染の防止
- ・土壌汚染防止

CSRマインドの醸成と管理体制の強化

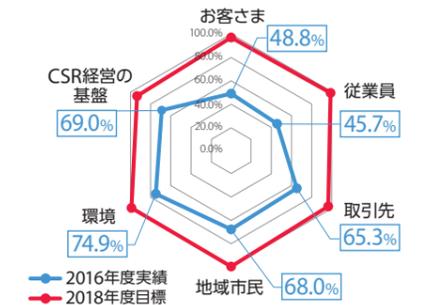
CSR経営の基盤

- ・透明性
- ・倫理的行動
- ・ステークホルダーエンゲージメント
- ・CSRマインドの醸成
- ・リスクマネジメント
- ・安全
- ・人権啓発
- ・人権問題への対応

2016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	2016年度実績	進捗率(%)
●お客さま	3(1)	7	175	170	83	48.8
●従業員	4(2)	10	250	247	113	45.7
●取引先	3(2)	8	200	193	126	65.3
●地域市民	2(1)	5	125	125	85	68.0
●環境	6(1)	11	225	223	167	74.9
●CSR経営の基盤	8(-)	8	200	187	129	69.0
合計	26	49	1,175	1,147	703	61.3

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2016年度実績)



ステークホルダーを巡る重要課題

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、評価方法については「サステナビリティレポート2017」をご覧ください。

◎お客さま

最重要課題	指標	2018年度目標	2016年度実績	2016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	68.3%	15点/25点
	長期的視点での評価(住宅)*1	100%	96.4%	20点/25点
	入居後アンケート評価(住宅)*1	70%以上	62.3%	20点/25点

CSR自己評価指標における配点
*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	2016年度実績	2016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
	OJTに関する評価	80%	85.9%	15点/15点
	若年層の資格取得率	20%	14.8%	5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%	32.9%	5点/25点
	女性管理職登用数	160名	108名	0点/25点
	障がい者雇用率	2.30%	2.19%	10点/25点

●取引先

最重要課題	指標	2018年度目標	2016年度実績	2016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)*2	95%	95%	17点/17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	4.2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%	15.2%	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	500名	214名	3点/25点
	労災件数	△20%	△20.6%	25点/25点
	協会の会員数	4,800社	4,653社	19点/25点

*2 購買、施工の個別指標のうち、購買のみを掲載。

●地域市民

最重要課題	指標	2018年度目標	2016年度実績	2016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%	42.6%	15点/25点
	エンドレス募金加入率	25%	36.9%	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	148,334千円	5点/25点

●環境

最重要課題	指標	2018年度目標	2016年度実績	2016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 ₂ 排出量の2005年度比削減率	55%削減	53.7%削減	19点/25点
	商品・サービス CO ₂ 削減貢献量	470万t-CO ₂	496万t-CO ₂	25点/25点

国内

<p>大和ハウス工業(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 住宅／商業建築／都市開発など 	<p>大和エネルギー(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 新エネルギー発電事業・ESCO 	<p>(株)フレームワークス</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 物流システム開発
<p>大和リース(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 建物・自動車リース／土地活用／商業施設開発・運営／環境緑化など 	<p>エネサーブ(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 電気設備保安点検・電力小売 	<p>(株)フジタ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 総合建設業／不動産事業
<p>(株)デザインアーク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● インテリア／建材／レンタル 	<p>大和ランテック(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地盤調査／地盤補強工事／建設・外構工事 	<p>(株)コスモスイニシア</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 不動産販売／不動産賃貸・仲介
<p>大和物流(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 運輸／倉庫・保管 	<p>大和ハウスライフサポート(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 介護付有料老人ホームの管理・運営 	<p>(株)コスモスモア</p> <ul style="list-style-type: none"> ● オフィス移転／マンションギャラリー設営
<p>大和リビングマネジメント(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 賃貸住宅関連事業 	<p>(株)大阪マルビル</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ホテル／商業施設賃貸 	<p>(株)コスモスライフサポート</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 不動産総合管理
<p>大和リビング(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 賃貸住宅の管理・運営 	<p>西脇ロイヤルホテル(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ホテル 	<p>大和ハウスパーキング(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 駐車場の運営・管理／不動産販売・不動産賃貸
<p>大和エステート(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 不動産仲介 	<p>スポーツクラブNAS(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● フィットネスクラブ 	<p>大和コスモスコンストラクション(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● マンション大規模修繕工事
<p>大和リビングユーティリティーズ(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 電力・ガス小売事業 	<p>大和ハウス・アセットマネジメント(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 投資法人資産運用 	<p>大和ハウスプロパティマネジメント(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 物流施設・ヘルスケア施設の建物保守管理
<p>大和ライフネクスト(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● マンション・ビル管理／引越 	<p>大和ハウス不動産投資顧問(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 投資法人資産運用／不動産投資顧問業 	<p>ハートワントラスト(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 不動産の管理型信託事業
<p>グローバルコミュニティ(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● マンション・ビル管理 	<p>大和ハウスフィナンシャル(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● クレジットカード事業 	<p>大和リビングステイ(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ホテル／サービスアパートメント事業
<p>大和情報サービス(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 土地活用／商業施設開発・運営 	<p>大和ハウスインシュアランス(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 損害保険代理業 	<p>(株)ファイン</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 日用品及び家庭用品等の卸売
<p>日本住宅流通(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 不動産仲介・管理・代理／鑑定／リフォーム 	<p>大和コアファクトリー(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 住宅部材製造 	<p>スマートクリニック(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 医療モールの企画及び運営
<p>ダイワロイヤル(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 商業施設賃貸／ホテル 	<p>(株)伸和エージェンシー</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 広告・旅行代理店 	
<p>ロイヤルホームセンター(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● DIY／ガーデニング／インテリア 	<p>(株)メディアテック</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 情報システム／情報サービス 	
<p>大和ハウスリフォーム(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● リフォーム設計／施工／建物点検 	<p>大和ホームズオンライン(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 不動産仲介 	
<p>大和リゾート(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● リゾートホテル 	<p>D.U-NET(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ISP事業 	
<p>ダイワロイヤルゴルフ(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ゴルフ場運営 	<p>(株)Double-D</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ITの企画・開発・運営 	

海外

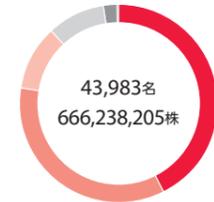
<p>大和事務処理中心(大連)有限公司</p> <ul style="list-style-type: none"> ● アウトソーシング事業 	<p>PT Daiwa Manunggal Logistik Properti</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 物流施設開発・運営管理
<p>大連大和中盛房地產有限公司</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 不動産開発事業 	<p>PT Daiwa Tetra Manunggal Konstruksi</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 建設事業
<p>大連頤和物業管理有限公司</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 不動産管理事業 	<p>Daiwa House Malaysia Sdn. Bhd.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 戸建住宅・工業化研究開発
<p>大連民航大廈有限公司</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ホテル事業 	<p>KD Living, Inc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 賃貸住宅事業
<p>天津九河国際村有限公司</p> <ul style="list-style-type: none"> ● サービスアパートメント事業 	<p>Daiwa Living California Inc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 賃貸住宅事業
<p>大和房屋(無錫)房地產開發有限公司</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 不動産開発事業 	<p>Daiwa Living Australia Pty Ltd</p> <ul style="list-style-type: none"> ● サービスアパートメント事業
<p>大和房屋(常州)房地產開發有限公司</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 不動産開発事業 	<p>藤田(中国)建設工程有限公司</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 建設事業
<p>大和宝業(無錫)物業管理有限公司</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 不動産管理事業 	<p>Fujita Research</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 海外建設技術調査
<p>上海和宝物業服務有限公司</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 不動産管理 	<p>Fujita Corporation Vietnam</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 建設事業／不動産開発事業
<p>宝業大和工業化住宅製造有限公司</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 工業化住宅部材製造販売 	<p>Fujita Philippines Construction and Development, Inc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 建設事業
<p>Daiwa House California Inc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 不動産開発事業 	<p>Fujita Engineering India Pvt., Ltd.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 建設事業
<p>Daiwa House Texas Inc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 不動産開発事業 	<p>Fujita Corporation Singapore Pte. Ltd.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 投資事業
<p>Daiwa House Guam Co., Ltd.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 建築請負 	<p>Fujita Corporation (M) Sdn. Bhd.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 建設事業
<p>Daiwa House Australia Pty Ltd</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 不動産開発事業 	<p>Fujita Integral Mexico S.A. de C.V.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 建設事業／環境事業／不動産開発事業
<p>Daiwa House Vietnam Co., Ltd.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 工業団地開発事業／アウトソーシング事業 	<p>Fujita Corporation (Thailand) Ltd.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 建設事業
<p>Daiwa House Real Estate Development Co., Ltd.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● レンタル工場事業 	<p>Cosmos Australia Pty Ltd</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 不動産開発事業／観光事業
<p>PT Daiwa House Indonesia</p> <ul style="list-style-type: none"> ● インドネシア事業統括 	<p>Stanley-Martin Communities, LLC</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 戸建住宅事業

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 43,983名
 大株主

株主名	当社への出資状況	
	持株数 ^{※1} (千株)	持株比率 ^{※2} (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	43,200	6.48
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	32,807	4.92
株式会社三井住友銀行	16,117	2.42
株式会社三菱東京UFJ銀行	15,470	2.32
大和ハウス工業従業員持株会	12,528	1.88
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	12,464	1.87
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	12,160	1.83
日本生命保険相互会社	11,944	1.79
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	9,558	1.43
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	8,982	1.35

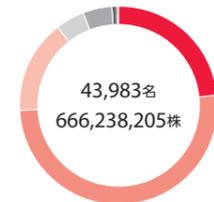
※1 株式数は千株未満を切り捨てて表示しています。
 ※2 持株比率は自己株式72千株を控除して計算しています。

所有者別株式分布状況



■金融機関	207名	284,377,455株 (42.68%)
■外国人	820名	232,873,314株 (34.95%)
■個人・その他	41,539名	71,615,577株 (10.75%)
■その他国内法人	1,366名	62,767,981株 (9.42%)
■証券会社	50名	14,531,727株 (2.18%)
■自己名義株式	1名	72,151株 (0.01%)

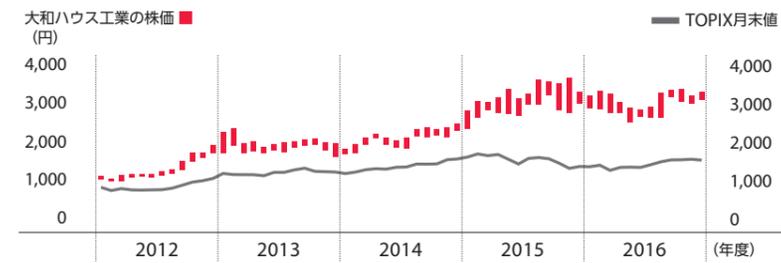
所有株数別株式分布状況



■10,000,000株以上	8名	156,693,283株 (23.52%)
■1,000,000株以上	106名	340,246,338株 (51.07%)
■100,000株以上	308名	101,468,494株 (15.23%)
■10,000株以上	1,168名	30,887,405株 (4.64%)
■1,000株以上	15,595名	31,026,792株 (4.66%)
■100株以上	22,500名	5,747,531株 (0.86%)
■100株未満	4,298名	168,362株 (0.03%)

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



	2012	2013	2014	2015	2016
時価総額 ^{※3} (百万円)	1,091,857	1,156,398	1,565,860	2,109,310	2,129,297
TSR ^{※4} (%)	69.56	-1.04	38.83	36.90	3.85
最高値(円)	1,899.0	2,330.0	2,467.5	3,654.0	3,367.0
最安値(円)	967.0	1,592.0	1,673.0	2,326.0	2,500.5

※3 年度末(3月31日)時点
 ※4 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 ^{※5} (億円)
1 8802	三菱地所株式会社	27,901
2 1925	大和ハウス工業株式会社	25,710
3 8801	三井不動産株式会社	25,127
4 8830	住友不動産株式会社	15,915
5 1878	大東建託株式会社	14,328

※5 2017年7月31日株価終値ベース

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) 39,770名(2017年3月31日現在)
 上場証券取引所 東京
 証券コード 1925
 本社・本店 大阪市北区梅田三丁目3番5号
 〒530-8241
 TEL: 06-6346-2111(代表)
 東京本社・東京本店 東京都千代田区飯田橋三丁目13番1号
 〒102-8112
 TEL: 03-5214-2111(代表)
 支社(32カ所) 名古屋 横濱 横浜北 厚木 金沢 新潟 岐阜 岡崎 四日市 滋賀 京都 堺 神戸 岡山 広島 福岡 北九州 武蔵野

支店 全国48カ所
 工場 全国10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) 台北(台湾) ジョホールバル(マレーシア) ジャカルタ(インドネシア) バンコク(タイ) マニラ(フィリピン) ハノイ(ベトナム) グルガオン(インド) ヤンゴン(ミャンマー)
 IR連絡先 大和ハウス工業株式会社 経営管理本部 IR室
 TEL: 06-6342-1400
 FAX: 06-6342-1419
 Eメール: dh.ir.communications@daiwahouse.jp
 ホームページ http://www.daiwahouse.com

役員一覧 (2017年6月29日現在)

取締役
 代表取締役会長 樋口 武男
 代表取締役社長 大野 直竹
 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
 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
 取締役専務執行役員 芳井 敬一
 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(社外) 有吉 善則
 取締役(社外) 木村 一義
 取締役(社外) 重森 豊
 取締役(社外) 飯 ゆき子

監査役
 監査役 西村 達志
 監査役 平田 憲治
 監査役 松本 邦昭
 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

常務執行役員
 岡田 恵吾 木下 健治
 佐々木 幹雄 廣森 隆樹
 高井 基次 下西 佳典
 山崎 考平

上席執行役員
 廣瀬 真一 加藤 恭滋
 柴田 英一 原納 浩二
 千葉 雅治 濱 博文
 田村 哲哉 宮武 孝之
 中村 康夫 多田 和弘
 山田 裕次 石橋 信仁
 一木 伸也

執行役員
 田中 彰二 能村 盛隆
 林 直樹 空 道一
 西岡 直樹 永瀬 俊哉
 片岡 幸和 橋本 好哲
 小高 一浩 和田 哲郎
 落谷 滋樹 仁部 数典
 水谷 勲 藤田 信二
 南川 陽信 名島 弘尚
 河野 宏 福島 斉
 壹岐 義人 杉浦 雄一
 中尾 剛文 橋本 英治

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〉

〈その他主要なESGインデックス〉

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。http://www.daiwahouse.com/sustainable/csr/esg/evaluation/

“不断挑戦”

最後までお読みいただき、ありがとうございます。

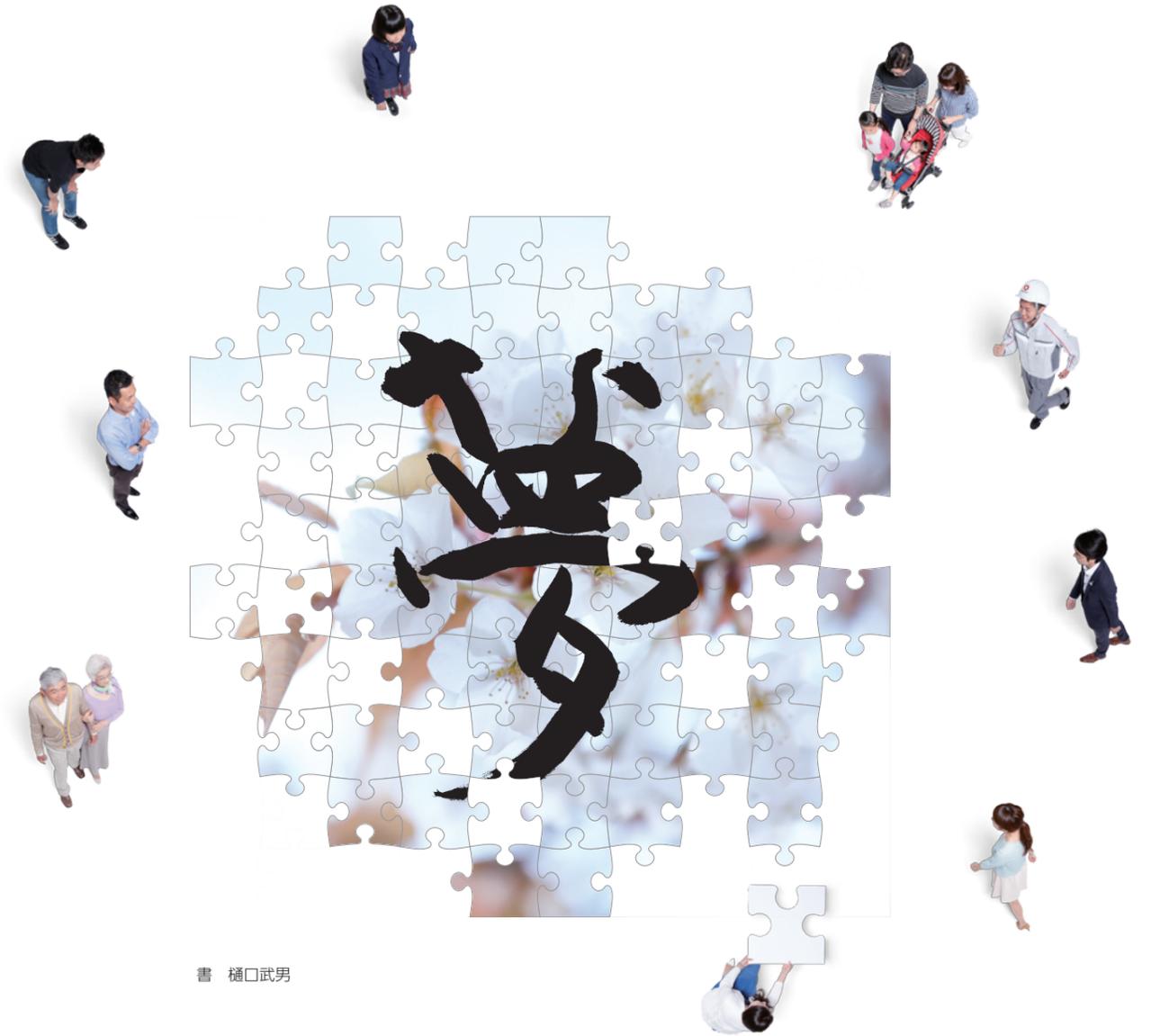
私たちは、今も脈々と受け継がれる当社グループの理念やDNA、そして創業当時から社会のニーズに向き合い続けてきた過去・現在・未来をひとつの物語として株主・投資家のみなさまをはじめ多くのステークホルダーの方々に知っていただきたいとの思いから、2016年より「統合報告書」を発行しております。2冊目となる本冊子は、“大和ハウスグループの価値創造”に欠かせない3つの基盤に焦点を当てることにより、当社グループの成長性についてより納得感をもってご理解いただけるよう工夫いたしました。

当社グループの歴史は、あくなき挑戦の繰り返しです。創業者・石橋信夫は、戦後の日本社会の発展に貢献したいとの思いから、「建築の工業化」を目指して社員18人で大和ハウス工業を創業しました。その後、売上高1兆円の壁を突破し、創業50周年を目前に迎えたころ、私たちは創業者から「2055年、創業100周年に売上高10兆円の企業グループへ」という“夢”を託されました。創業者の志を継承する私たちは、強い思いを胸に未知の夢を追い求め続け、これからも力強く邁進してまいります。

最後に本冊子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、当社グループの今後の事業活動に関する理解を深めていただき、これからの大和ハウスグループを応援していただければ幸いです。



上席執行役員 財務部長兼IR室長
山田 裕次



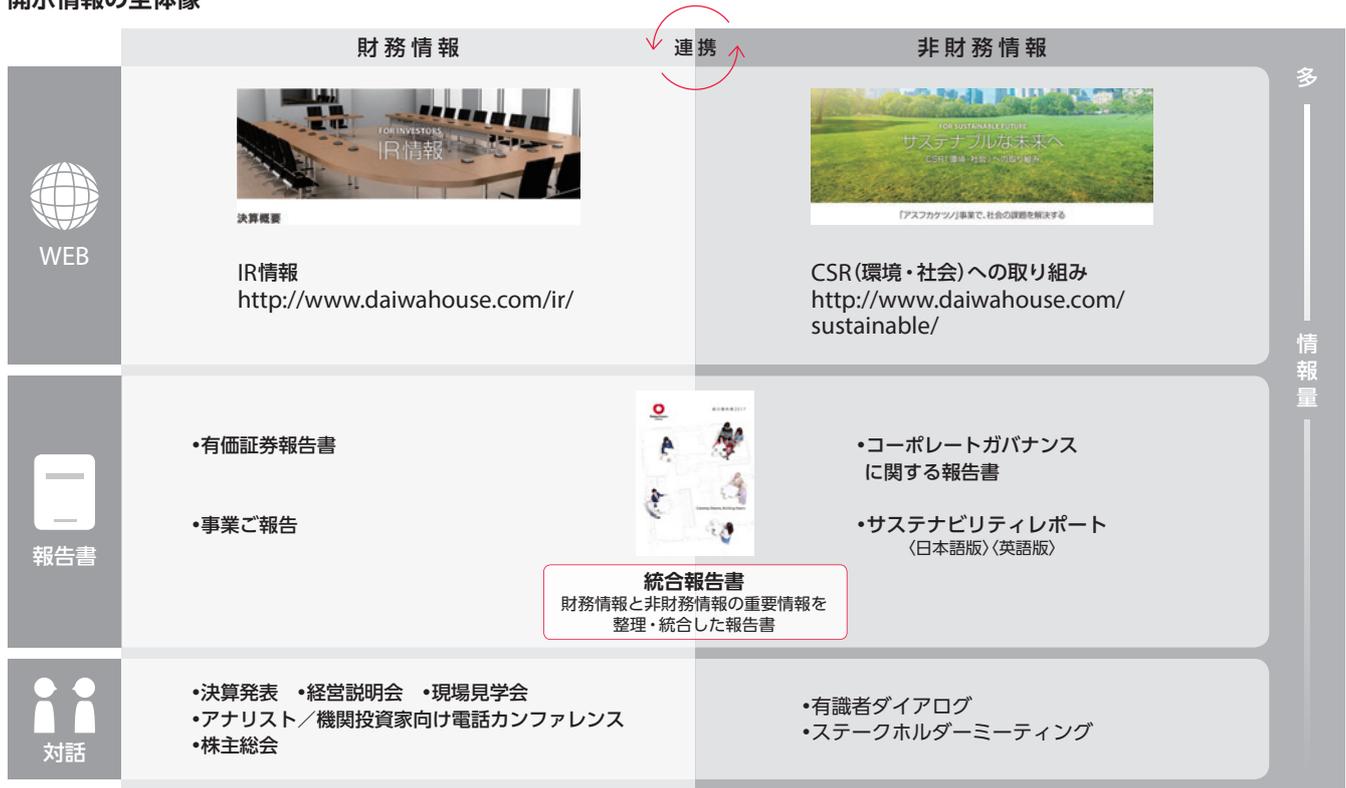
書 樋口武男

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

創業者・石橋信夫

背景に使用した桜は、創業者・石橋信夫の故郷、奈良県吉野のシロヤマザクラです。当社グループでは、創業者と縁の深い吉野の桜を守り、次世代につなぐため、桜の保全活動に取り組んでいます。

開示情報の全体像



大和ハウス工業株式会社

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

www.daiwahouse.com

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

© Copyright 2017 DAIWA HOUSE INDUSTRY CO., LTD. All rights reserved

 We Build ECO | 森林育成紙™使用