

事業の推進

事業別業績目標	41
事業別概況	42
戸建住宅事業	43
賃貸住宅事業	46
マンション事業	48
商業施設事業	50
事業施設事業	52
環境エネルギー事業	54
社会インパクトの創出	56
不動産投資の状況	58
拡大する分譲事業	60

Chapter 5



Chapter 5 事業の推進

事業別業績目標

第7次中期経営計画では、戸建住宅事業、商業施設事業、事業施設事業を重点投資分野と位置づけ、規模拡大を目指すとともに、賃貸住宅事業、環境エネルギー事業はキャッシュ創出力の強化を進め、安定的な利益成長を図ります。

売上高				営業利益(営業利益率)			
	2022年度 実績	2023年度 計画	➡ 2026年度		2022年度 実績	2023年度 計画	➡ 2026年度
戸建住宅	8,763	8,400	12,500		465(5.3%)	340(4.0%)	1,000(8%)
うち海外	4,301	3,662	7,300		368(8.6%)	176(4.8%)	750(10%)
賃貸住宅	11,831	12,200	12,500		1,097(9.3%)	1,170(9.6%)	1,200(10%)
うち海外	638	678	600		27(4.3%)	61(9.0%)	100(17%)
マンション	4,843	4,300	4,000		408(8.4%)	210(4.9%)	250(6%)
うち海外	975	349	1,500		189(19.4%)	2(0.7%)	180(12%)
商業施設	10,921	11,500	12,500		1,329(12.2%)	1,430(12.4%)	1,600(13%)
うち海外	15	20	250		▲10(-%)	▲10(-%)	50(20%)
事業施設	11,302	11,900	13,000		996(8.8%)	1,240(10.4%)	1,600(12%)
うち海外	761	677	900		▲24(-%)	5(0.8%)	90(10%)
環境エネルギー	1,886	1,400	1,700		62(3.3%)	63(4.5%)	100(6%)
うち海外	-	-	20		-(-%)	-(-%)	2(10%)
その他	818	600	700		54(6.7%)	20(3.3%)	50(7%)
うち海外	46	44	80		▲0(-%)	▲3(-%)	▲29(-%)
合計	49,081	49,200	55,000		3,687(7.5%)	3,800(7.7%)	5,000(9%)
うち海外	6,739	5,400	10,000		529(7.8%)	200(3.7%)	1,000(10%)
うち物件売却	2,222	3,013	4,500		746(33.6%)	817(27.1%)	
うちリブネス事業	3,207	約3,000	約4,000				

注 2023年度より、Daiwa House Modular Europeが戸建住宅セグメントから賃貸住宅セグメントに変更となったため、2022年度の実績は変更後の報告セグメントの区分で組み替えて表記しています。
また営業利益の合計値は、数理差異の影響を除いて表記しています。

事業別概況

社会インフラの価値を永続的に高め、人々の生活文化を創造し続ける事業ポートフォリオを構築しており、当社独自の強みを活かしながら創り、育み、再生し、時代を超えて再び“創る”へ循環していくバリューチェーンによって、キャッシュ・フローを創出しています。

戸建住宅



創る

- 販売戸数
国内 5,762戸
海外 6,332戸

育む

- 既オーナーさま数(国内)
約44万人

再生する

- リフォーム件数 53,369件

賃貸住宅



- 国内販売戸数 32,224戸
- 海外開発物件数 13棟

- 賃貸管理戸数 64.9万戸
- 入居率 98%

- リフォーム件数 25,420件

マンション



- 販売戸数^{※1}
国内 3,003戸
海外 1,333戸

- 管理戸数 379,849戸

- 再開発等案件数 46件^{※2}

商業施設



- 施工数 812棟^{※3}

- 転貸建物の貸付面積 6,795,700㎡
- ホテル運営 144施設

- 主な再開発案件
ALPARK広島
イーアス春日井

事業施設



- 物流施設開発累計
319棟／12,202,977㎡

- 累計管理棟数(大和ハウス
プロパティマネジメント)
238棟

- 主な再開発案件
富山公設卸売市場の再整備事業

環境エネルギー



- 再エネ発電設備
施工実績(EPC) 2,706MW

- 再生可能エネルギー発電所
開発・運営実績(IPP)
385ヵ所 602MW

注 上記数値は2022年度の実績です。

※1 国内は、大和ハウス工業、コスモスインシアの2社合計。 ※2 権利変換計画が認可されたものを含む ※3 大和ハウス工業の流通店舗事業の施工数

財務ハイライト(事業セグメント) ▶ P.115

戸建住宅事業

▶ **強み** 安全・安心を実現する技術力

▶ **主要会社** 大和ハウス工業、大和ハウスリフォーム、大和ハウスリアルエステート、デザインアーク、Stanley Martin Holdings、Trumark Companies、CastleRock Communities、Rawson Group

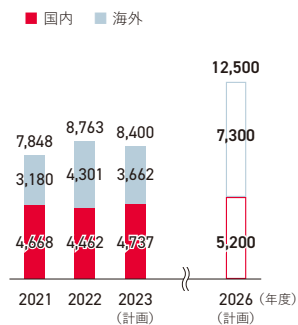
社会やライフスタイルの変化を捉え、お客さまの想いを叶える商品・サービスをいち早く提供していきます

事業概要

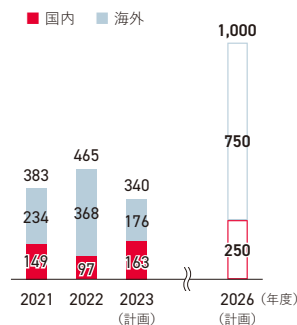
工業化建築のパイオニアとして先進的な技術を進化させながら、住まい環境を提供しています。住まう人のさまざまなニーズに応え、ユーザーの独自性を叶えていく自由自在な家づくりのことを、私たちは「LiveStyle Design(リブスタイルデザイン)」と名付けました。住まう場所は、生きていく場所。お客さまの人生に寄り添い、豊かな人生を送るための場となる住まいを提供していきます。

第7次中期経営計画 実績・計画

売上高(億円)



営業利益(億円)



注 2023年度より、Daiwa House Modular Europeが戸建住宅セグメントから賃貸住宅セグメントに変更となったため、2022年度の実績は変更後の報告セグメントの区分で組み替えて表記しています。

環境認識

国内

- コロナ禍を経たライフスタイルの変化
- カーボンニュートラルに向けた取り組みの進展
- 世帯人口減少による長期的な住宅着工戸数の減少

海外 (米国)

- 人口増加、安定的な経済成長による需要の継続
- 金利上昇への懸念
- 労働者不足、資材高騰

事業戦略

- ZEH提案の強化と木造商品の拡充
- デジタルツール活用による提案プランの拡充と業務の効率化
- 分譲住宅事業の強化

- 米国を中心とした海外住宅事業の拡大

第7次中期経営計画 初年度の振り返りと今後の見通し

初年度の業績は、米国住宅事業の業績拡大により増収増益となりました。

国内では、地域に密着した事業展開を推進しましたが、持家の着工戸数が2021年12月から2023年3月まで16ヵ月連続で前年比マイナスとなる厳しい市況のなか、減収減益となりました。

2023年1月からは、デジタル技術を使った提案力を強化し、初回提案時におけるプランの3D化やWEBコミュニケーション「LiveStyle 診断」等をスタート。加えて、業界初となる24時間防犯カメラ機能付きインターホンを搭載した戸建住宅向け宅配ボックスを開発し、防犯や社会課題の改善に取り組む商品を提案する等、お客さまの課題解決と社会の変化を捉えた注文住宅・分譲住宅を提供するほか、リフォーム事業も拡大しています。

海外では、主に雇用拡大による住宅需要が見込める米国東部・南部・西部を結ぶスマイルゾーンで事業展開しています。2022年度後半は、度重なる政策金利の引き上げによる影響により受注は鈍化したものの、需要は堅調であることから、一部価格調整は行ったものの、販売活動を継続し、業績に大きく寄与しました。

2023年度については、国内は増収増益を計画するも、米国住宅事業における2022年度後半の住宅ローン金利上昇によるキャンセル数の増加や受注の鈍化の影響もあり、全体で減収減益の計画としていますが、米国住宅事業の足元の受注戸数については、2023年に入り回復基調です。

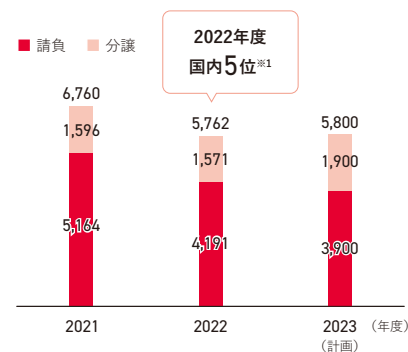
国内においては、厳しい市場環境ではありますが、今後の成長に向け、「分譲住宅事業の強化」および「木造商品の拡充、販売強化」を推進しています。

「分譲住宅事業の強化」については、分譲住宅事業を拡

大することによる業務効率の改善による収益性の向上、土地をお持ちでないお客さまに対して、高品質の分譲住宅商品をお手頃価格で供給することで、さらなる顧客層の拡大を実現しシェアの拡大を図ります。

「木造商品の拡充、販売強化」については、お客さまの環境への意識の高まりとともに木造住宅のニーズも高まっています。さまざまなお客さまのニーズに対応できるように木造住宅の商品ラインナップを拡充し、お客さまの価値観に合わせた提案バリエーションを強化していきます。

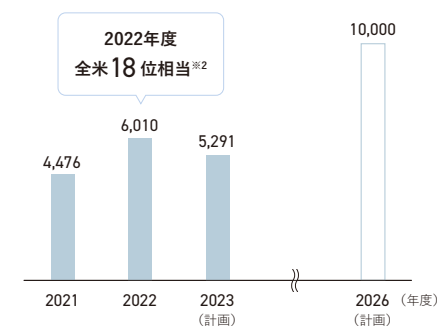
国内住宅販売戸数の推移(戸)



※1 住宅産業新聞「2022年度大手ハウスメーカーランキング」より

※2 「Builder2023」引渡戸数ランキングにおいて Stanley Martin、Trumark、CastleRock の3社を合計した場合の相当順位

米国住宅販売戸数の推移(戸)



海外戸建住宅事業

7次中計の海外の戸建住宅事業は、米国を中心に最終年度である2026年度に、売上高7,300億円(2022年度同4,638億円)、営業利益750億円(2022年度同369億円)を計画しています。

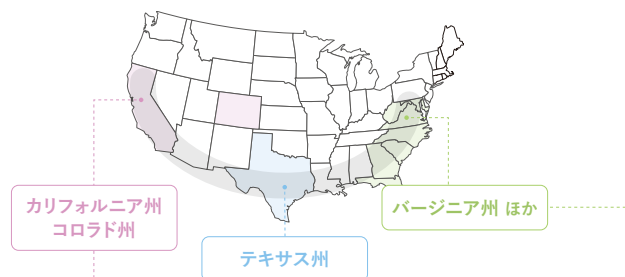
米国では、人口動態、産業拠点をふまえ、安定的な市場成長が見込める東部・南部・西部を結ぶ「スマイルゾーン」で東部のStanley Martin、南部のCastleRock、西部のTrumarkのグループ3社を軸とした事業を展開しています。

2022年度は住宅価格や住宅ローン金利の急激な上昇により、お客さまの買い控えが起きましたが、全国的なサプライチェーンの問題等あるなか、各社対応を進めながら引渡しを進め、業績拡大しました。

2023年に入り、高止まりする住宅ローン金利に加え、銀行不安という新たなリスク要因も加わりましたが、各社マーケット分析による適切でスピーディーな価格設定を実施する等、足元の受注は計画を超えて堅調に推移しています。

引き続き、各社の経験豊富な経営陣を中心とした事業戦略の立案、展開に加え、豊富な土地情報力を活かしながら、事業成長を実現します。

米国における展開エリア



3つの拠点を軸とした事業拡大

Stanley Martin Holdings

米国東部のバージニア州、メリーランド州、ウェストバージニア州、ノースカロライナ州、ジョージア州、サウスカロライナ州、フロリダ州で事業を展開



1966年に創業、2021年には National Builder of the Yearを受賞。一戸建住宅、タウンホーム、タウンホーム型コンドミニアムと、物件の場所やマーケットに合わせ多彩な商品を展開。既存市場でのシェア拡大を目指し、買いやすい価格帯の立地への投資を強化するとともに、オフサイト化を促進し効率化も追求。

Trumark Companies

米国西部のカリフォルニア州とコロラド州で事業を展開



1988年に創業。付加価値のある住宅や複合的な開発に強みを持つデベロッパーとして、多くのコミュニティ開発実績を有し、クリエイティブ・デザイン力が評価され Builder of the Year、Developer of the Year等多数の賞を受賞。また、開発途上国の人々に清潔で安全な飲み水を供給する慈善団体のパートナーであり、50戸販売ごとに、井戸の建設への支援を実施。

CastleRock Communities

米国南部のテキサス州で事業を展開。現在、アリゾナ州フェニックスで5カ所目となる拠点を設立し、アリゾナ市場参入へ準備中



2004年創業、18年間で200を超えるコミュニティ開発と15,000戸を超える住宅を供給。Top 50 National Builderをはじめとした賞を多数受賞。“熱烈なファンをつくること=Creating Raving Fans”を社員全員が大切に顧客サービスを重視する一方、機動的な価格設定や工期・購買管理を通じ収益の質・マージンにもこだわった経営を展開。

賃貸住宅事業

- ▶ **強み** グループ力を活かした一体経営、高い入居率を実現する周辺サービスの充実
 ▶ **主要会社** 大和ハウス工業、大和リビング、大和ハウス賃貸リフォーム、Daiwa House Modular Europe

市場性と顧客ニーズに適った品質の高い賃貸住宅「D-ROOM」の提供とオーナーさまの長期安定経営をサポートします

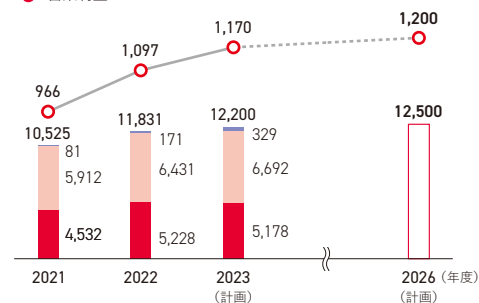
事業概要

ご入居者さまに選ばれ、長く住み続けたいと思っただけの住まいを提供するため、市場性と顧客ニーズに適った品質の高い賃貸住宅を土地オーナーさまに提案することにより、ご入居者さまの安全・安心・快適な暮らしと、土地オーナーさまの長期安定経営をサポートしています。また米国での賃貸住宅開発事業や、欧州でのモジュラー建築を用いた住宅や集合住宅等の工事請負事業・レンタル業も手がけています。

第7次中期経営計画 実績・計画

売上高／営業利益(億円)

売上高 [■ 請負・分譲 ■ 賃貸・管理 ■ 開発物件売却]
 ○ 営業利益



注 2023年度より、Daiwa House Modular Europeが戸建住宅セグメントから賃貸住宅セグメントに変更となったため、2022年度の実績は変更後の報告セグメントの区分で組み替えて表記しています。

環境認識

国内

- 都市部での賃貸住宅の需要継続
- カーボンニュートラルに向けた取り組みの進展
- 世帯人口減少による長期的な住宅着工戸数の減少

事業戦略

- 〈請負〉 ● ZEH-M推進強化とマーケットシェア拡大
 〈賃貸・管理〉 ● 管理戸数の拡大とリノベーション事業の強化

海外 (米国)

- 人口増加、安定的な経済成長による需要の継続
- 金利上昇にともなう投資家動向の変化
- 米国の既存賃貸住宅の安定稼働化と出口戦略の構築

第7次中期経営計画 初年度の振り返りと今後の見通し

初年度の業績は、請負事業は土地オーナーさまの根強い需要を背景に受注環境は堅調に推移し、分譲事業も拡大しました。また賃貸・管理事業も管理戸数の増加と高い入居率を維持することにより、セグメント全体で増収増益となりました。2023年度も、増収増益を計画しています。

国内では、環境負荷を低減し、省エネ・創エネ対応の賃貸建物を推進するなか、2022年10月に断熱性能を高めた「TORISIA(トリシア)」を販売開始し、ZEH-M物件のさらなる普及・拡販に努めました。大和リビングでは、ライフスタイルの変化にともない、管理物件にインターネットや宅配ボックスの標準化を図る等、ご入居者さまのニーズに合わせた仕様を備えたことにより、高い入居率を維持しています。大和ハウス賃貸リフォームでは、当社施工の賃貸住宅を所有するオーナーさまに対し、定期点検・診断を通じたリレーションの強化を図り、保証延長工事やリノベーション提案を継続して推進しました。

分譲事業の拡大

当社が土地を購入し賃貸住宅を建設後、投資家や既存オーナーさま向けに売却する分譲事業が堅調に拡大。高

い資産回転率で事業を展開できており、金融機関等を通じて富裕層顧客の紹介を得る等、販路の拡大、新たな顧客の獲得にもつながっています。

賃貸・管理事業の成長

当社施工物件の管理受託強化により、賃貸住宅管理戸数は64万9千戸*を超え(2023年3月末)、賃貸・管理事業の業績は安定的に成長しています。

引き続き、オーナーさまの長期安定経営のパートナーとして、建築・管理・リフォームにおける事業連携強化および、市場競争力のある商品・サービスを追究していきます。

* 大和リビング・大和ハウスリアルエステートの2社合計管理戸数

2022年度 大手住宅メーカー 販売戸数ランキング(戸)

順位	企業名	販売戸数	シェア
1	大東建託	35,840	約11%
2	大和ハウス工業	32,224	約9%
3	積水ハウス	27,203	約8%

* 各社公表資料より当社作成

海外での事業展開

2022年度は、米国メリーランド州で開発した賃貸住宅「ロックビルタウンセンター」の収益性が評価され、早期の売却が実現。断続的な金利上昇が機関投資家をはじめとする購買層の資金調達に影響し、収益物件のマーケットの動きに注視が必要な状況は継続していますが、開発物件を高収益で売却できるタイミングを計りつつ、稼働率や賃貸による収益率の向上に注力していきます。



Atelier(米国テキサス州)

マンション事業

- ▶ **強み** 全国中核都市での拠点展開、専門組織・グループ連携による再開発、建て替え対応力
 ▶ **主要会社** 大和ハウス工業、コスモスイニシア、大和ライフネクスト

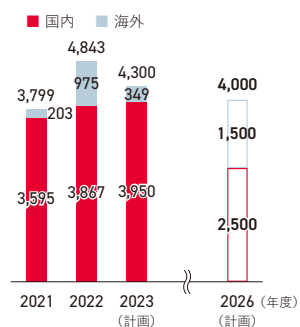
環境負荷低減に配慮した付加価値の高いマンションの提供を通じてご購入者さまの安全・安心・快適な暮らしを支えます

事業概要

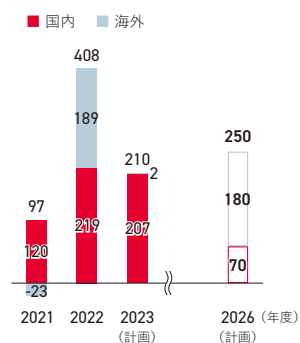
お住まいになる方々の多彩なライフスタイルに応えるため、ハウスメーカーとして培ってきたノウハウを駆使しながら、長寿命の住まいに欠かせない基本性能や快適性、安全性、管理体制の提供を追求しています。そして、お客さまにとっての資産価値に加えて、環境や社会への配慮、地域社会への貢献を目指した付加価値の高いマンションづくりに努めています。

第7次中期経営計画 実績・計画

売上高(億円)



営業利益(億円)



環境認識

国内

- 都市部などにおける地価の高止まり
- カーボンニュートラルに向けた取り組みの進展
- コロナ禍を経たライフスタイルの変化

海外 (中国)

- 不動産市況の不透明感への懸念
- 実需に対する堅調な市況

事業戦略

- 〈分譲販売〉 ● 環境配慮を中心とした高付加価値化および収益性の高い大型複合開発の推進
- 〈管理・運営〉 ● マンション管理事業の強化

- 中国・常州プロジェクトIIIにおける販売促進と管理物件の拡大

第7次中期経営計画 初年度の振り返りと今後の見通し

初年度は、首都圏を中心に好調な受注環境を背景に販売は順調に進捗。また海外においても、中国の南通プロジェクト、常州プロジェクトIIの引渡しが進捗し、増収増益となりました。

当社が開発する分譲マンション「プレミスト」シリーズでは、2024年度以降に着工する全棟にZEH-M仕様を採用します。2018年度からZEH-M仕様のマンション開発を開始し全国での開発・販売体制が整ったため、当初目標から2年前倒しで取り組むこととなりました。またコスモスイニシアでは、販売した物件の交通利便性や生活利便性の高さに加え、居住環境の良さなどが評価され、順調に販売が進捗したほか、マンション管理事業を手がける大和ライフネクストでは、従業員のココロとカラダまでを考える企業の福利厚生として、法人向けクオリティレジデンス「エルプレイスシリーズ」(社員寮)を全国61カ所に展開しています。

2023年度は、中国の南通プロジェクト、常州プロジェクトIIの引渡しの反動減があり減収減益の計画としています。

7次中計では、環境配慮を中心とした高付加価値プロジェクトの取り組みを強化するとともに、収益性の高い大型複合開発や地域を活性化する再開発の取り組みを積極的に

推進しています。また、新築分譲案件だけではなく、老朽化等により収益性が低下しているものの、潜在的なポテンシャルがある収益物件の再生・再販事業もさらに拡大させていきます。

今後、完成在庫の圧縮や資産回転率の向上、仕入れ基準の厳格化、また重点活動エリアへの最適な人員配置により収益性をさらに高めるための体制を構築していきます。



プレミスト船橋塚田

中国マンション事業

長江デルタエリアを中心に、用地選定から開発、引渡し後の管理やアフターサービスまで一貫通した事業展開を進め、日本品質の普及を目指しています。今後は常州プロジェクトIII、蘇州プロジェクトIIの開発を進めながら、マンション管理物件の管理戸数も拡大し、地域におけるブランド価値の向上を図ります。

中国で進行中の分譲マンションプロジェクト

プロジェクト名	総戸数	販売状況	竣工(予定)
南通 PJT	1,480戸	完売	2022年8月
常州 PJT II	636戸	完売	2022年8月
常州 PJT III	967戸	2022年10月 販売開始	2024年12月 (予定)
蘇州 PJT II	912戸	販売開始前	2026年1月 (予定)

商業施設事業

▶ **強み** LOCシステム、情報力と提案力で可能性を広げる組織体制

▶ **主要会社** 大和ハウス工業、大和リース、大和ハウスリアルティマネジメント、ロイヤルホームセンター、スポーツクラブNAS、大和ハウスパーキング

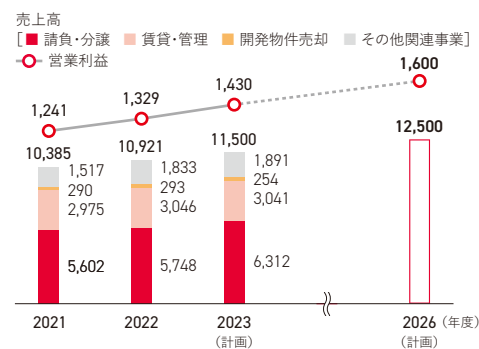
当社独自のLOCシステムにより培った情報力と提案力で
働き方・ライフスタイルの多様化に応え、まちの活性化を図ります

事業概要

土地オーナーさまとテナント企業さまのニーズを結び付け、商業施設建設をプロデュース。豊富な土地情報と市場調査によりエリア特性を把握し、人々が必要とする商業施設の提供により、人の流れが活性化されるまちづくりを目指しています。企画・建設からリーシング、管理・運営までを一貫して推進する商業施設開発や、都市型ホテルの運営なども手がけています。

第7次中期経営計画 実績・計画

売上高／営業利益(億円)



環境認識

国内

- 老朽化した商業施設の建て替え・移転ニーズの増加
- コロナ禍を経た消費者行動の変化
- インバウンド回復による観光業・ホテル需要の回復
- カーボンニュートラルに向けた取り組みの進展

海外

- 日系企業の海外出店意欲等の回復

事業戦略

- 商業・公共施設を再生する開発
- 地方のオフィス需要への取り組み拡大
- ホテル・スポーツクラブ等のストック領域の収益成長
- 台湾、北米、ASEANの事業開発

第7次中期経営計画 初年度の振り返りと今後の見通し

初年度の業績は、コロナ影響を大きく受けたホテル・スポーツクラブ運営事業の回復、コロナ禍により減退したテナントの出店意欲の回復による受注環境の改善もあり増収増益となりました。

請負事業では、資材価格高騰にともなうお客さまへの価格転嫁が想定より進まず、原価率は悪化したものの、大型物件への取り組みの強化や、当社で土地取得・開発企画・設計施工・テナントリーシングまで行った物件を投資家に販売する分譲事業等に注力しました。

都市型ホテルの運営事業では、大和ハウスリアルティマネジメントにおいて、ペントアップ需要や外国人の旅行先として訪日のニーズが根強いなか、2022年10月に実施された外国人観光客入国制限解除や歴史的な円安が追い風になり、稼働率は改善しています。

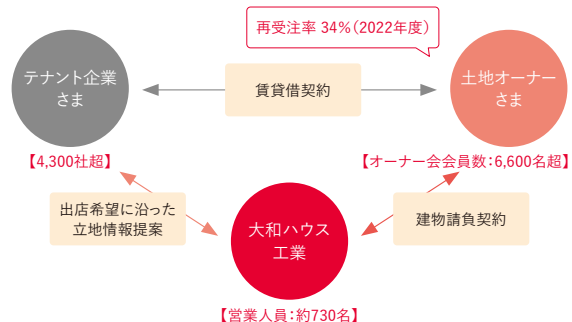
2023年度は、テナント企業さまの事業戦略やエリアの特性を活かし、ニーズに応じたバリエーション豊富な企画提案により、増収増益を目指します。

今後は、商業・公共施設の再生事業にも積極的に取り

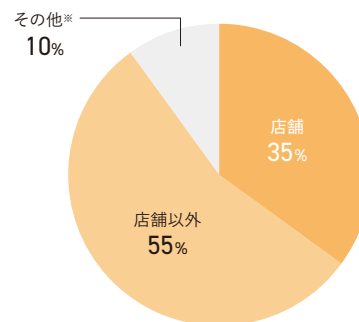
組んでいきます。築20年以上の商業施設の増加と共にバリューアップ需要も増えていくなか、地域密着で時流に合った物件提案ができる強みを活かしながら生活インフラの再生を進めていきます。既存建築物の活用による循環型社会への対応を進めながら、地域のニーズに合ったテナントの誘致により集客力を高め、地域に賑わいのある空間を創造していきます。公共施設についてもPPP、PFIの知見・ノウハウを活かしながら官民連携事業を拡大していきます。

LOCシステム(Land Owner and Company)

土地オーナーさまとテナント企業さまのニーズを結び付ける
当社独自のビジネススキーム

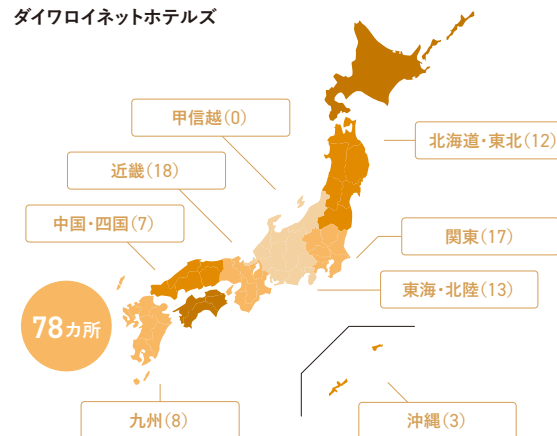


2022年度 アセット別受注構成比



※ その他には、少額工事等、SC事業、ストック、海外事業等が含まれています。

ダイワロイネットホテルズ





事業施設事業

- ▶ **強み** Dプロジェクト、土地選定力と多様な事業スキーム、物流施設の施工実績と蓄積されたノウハウ
 ▶ **主要会社** 大和ハウス工業、フジタ、大和物流、大和ハウスプロパティマネジメント、ダイワロジテック

BCP・SDGsを見据え、国際社会に不可欠となる価値をいち早く掴み、新たなビジネスモデルやソリューションの展開により、世界中の人々に喜ばれ必要とされる“もの”と“品質”を追求します

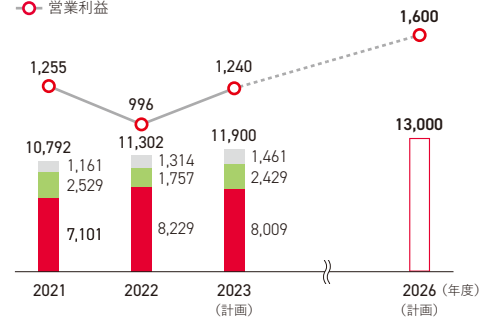
事業概要

多彩なスキームで法人のお客さまのニーズに応じた施設建設をプロデュース。eコマースの拡大を背景に物流施設開発の積極展開や、医療・介護・福祉・高齢者施設、食品施設、事務所・工場なども提供しています。またデータセンターや公設市場の再整備などにも積極的に取り組んでいます。

第7次中期経営計画 実績・計画

売上高／営業利益(億円)

売上高 [■ 請負 ■ 開発物件売却 ■ その他関連事業]
 ○ 営業利益



環境認識

国内

- eコマース需要の継続的な拡大、物流業界の働き手不足
- デジタル化の進展によるデータセンター需要の拡大
- 公設卸売市場の再生ニーズ

事業戦略

- 物流施設・データセンターなどの社会インフラ開発
- 物流DXで業界をリード
- 農業・漁業の工業化

海外

(ASEAN)

- コールドチェーンへの対応ニーズの増加
- 日系企業の海外展開ニーズ

- ASEAN・米国での事業施設開発

第7次中期経営計画 初年度の振り返りと今後の見通し

初年度の業績は、請負事業の受注環境の回復や土地を起点とした工業団地分譲事業の積極的な展開により増収。しかし開発物件売却は計画を上回り順調に進捗するも前期からの反動減があったことや、資材価格高騰にともなうお客さまへの価格転嫁が想定より進まなかったことが影響し、減益となりました。2023年度は、物件売却の増加や、売上総利益率の改善を見込み、増収増益を計画しています。

特に、物流施設関連では、豊富な経験とノウハウでお客さまの物流戦略をバックアップしており、当社の強みである地方での拠点展開を活かし、製造業の国内回帰をターゲッ

トとした地方における物流施設の開発を加速しています。その他関連事業では、当社が開発した物流施設を管理・運営する大和ハウスプロパティマネジメントの累計管理棟数は238棟、管理面積は約938万㎡の実績となりました。フジタは、大型建築工事として清掃工場建替・物流施設・大学施設・市街地再開発事業での複合施設・生産施設等、土木事業としてエネルギー事業関連の受注により、建設受注高は堅調に推移。加えて、期首繰越工事の順調な進捗と開発案件の売却増加により、売上高は前年から大幅に増加しました。

ASEANにおいては、コロナ対策の規制緩和は進んだものの、インドネシア・ベトナム・マレーシア・タイで推進中の物流倉庫事業については、円安による日系企業の設備投資意欲の減退の影響が継続していますが、今後の日系企業のASEAN進出や事業拡大の再開を注視しつつ、外資系企業への営業活動を実施していきます。

物流施設

国内のeコマース市場のさらなる拡大が見込まれるなか、新たな物流施設のニーズは今後も増えていくと考えています。また、物流業界は人手不足による長時間労働が大きな

問題となっており、さらなる物流の効率化が不可欠です。当社は国内物流施設開発規模 No.1の実績を活かしながら、テナントユーザーの物流の効率化のサポートのため、子会社であるダイワロジテック社を中心とした物流施設内の自動化や機械化の推進、またトラックの施設内での待機時間の長期化解消のための配車システムの提案等を進めています。また、雇用の確保に向けたサポートとして、開発した物流施設内に託児施設を設ける取り組みも実施しています。

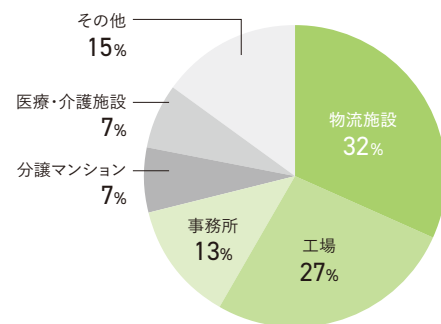
工業団地開発

当社は全国規模で工業団地の開発、建築条件付きの土地販売を実施しています。良い土地の仕入れを可能とする豊富な土地情報力とさまざまな企業のニーズに対応できる技術力を活かしながら、今後も引き続き工業団地開発のトップランナーとして走り続けていきます。

新たなアセットへの取り組み

足元ではデータセンターや半導体関連工場など今後の市場成長が見込まれる新たな需要に対応した受注も拡大しています。

2022年度 施設別受注構成比



※ 大和ハウス（個別）、フジタの2社合計（フジタは建築工事のみ）

環境エネルギー事業

- ▶ **強み** 技術力、提案力、各事業とのシナジー効果
 ▶ **主要会社** 大和ハウス工業、大和エネルギー、エネサーブ

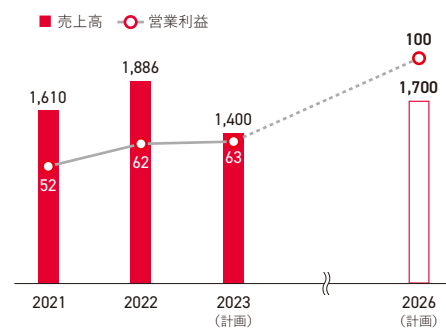
脱炭素社会の実現に向けて
 再生可能エネルギーの普及に貢献します

事業概要

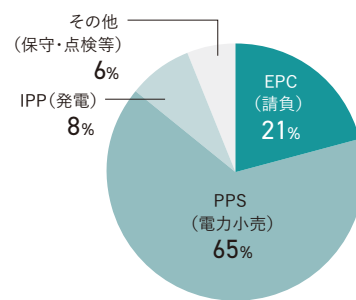
技術力、提案力、グループの総合力を活かし、太陽光発電所の建設を中心としたEPC事業(再生可能エネルギー発電所の設計・施工)、法人向けと個人向けのPPS事業(電力小売事業)、太陽光発電や風力発電を中心としたIPP事業(発電事業)の3本柱を中心にした事業展開を行っています。世界的に脱炭素の流れが加速し、再生可能エネルギーへのニーズが高まっており、積極的に再生可能エネルギーの普及に貢献していきます。

第7次中期経営計画 実績・計画

売上高／営業利益(億円)



事業構成比



※ 2022年度売上高、イメージ

環境認識

国内

- カーボンニュートラルに向けた取り組みの進展
- FIT 制度の終了によるEPC事業の縮小

事業戦略

- 〈EPC〉 ● 脱FITに向けたオフサイトPPAの取り組み強化
 ● オフサイトPPAの早期収益化に向けた用地管理と需要家等の開拓
 ● グループ内連携強化によるオンサイトPPAの拡大
- 〈PPS〉 ● 収益性改善に向けた単価設定と新メニューの投入

第7次中期経営計画 初年度の振り返りと今後の見通し

初年度の業績については、EPC事業(再生可能エネルギー発電所の設計・施工)はFIT案件の減少にともない、請負工事が減少しましたが、PPS事業(電力小売事業)は販売価格の改定や新料金プランの導入等の取り組みにより売上は増加し、IPP事業(発電事業)はストック事業として案件が拡大した結果、全体としては増収増益になりました。

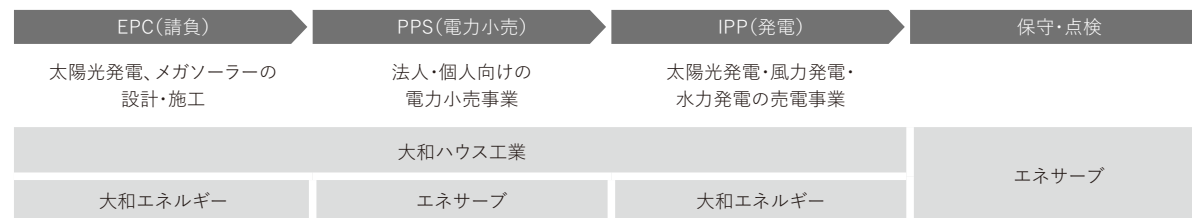
EPC事業では、脱FIT(再生可能エネルギーの固定買取制度)の取り組みとして、太陽光発電所から離れた需要家に供給する「オフサイトPPA※」、屋根上や隣接地に設置した太陽光発電所から直接電力を供給する「オンサイトPPA」の2つのPPA事業の拡大に注力し、案件が増加しています。PPS事業では、長期化するウクライナ情勢や円安の影響による資源価格の上昇により電力仕入価格が高騰していましたが、

電力卸売市場は安定しつつあります。また、低圧・高圧における新料金プランの開始、電源調達量に応じた電力供給、電力卸売市場からの調達比率の低減等の施策により、収益性は改善傾向にあります。IPP事業では、太陽光発電を中心に、風力発電、水力発電を全国385ヵ所(自家消費の発電所除く)で運営しています。

2023年度は、PPS事業の減少にともなう減収の計画となりますが、再生可能エネルギーのニーズの高まりに対応すべく、「オフサイトPPA」「オンサイトPPA」の拡大を目指します。また、グループ全体の取り組みとしては、「原則すべての新築建築物の屋根に太陽光発電の設置」の取り組みを推進し、お客さまと共にカーボンニュートラルの実現を目指します。

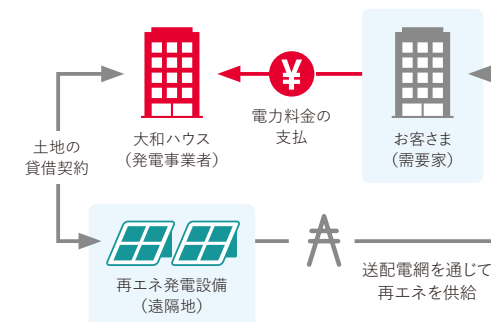
※ Power Purchase Agreement(パワー・パーチェース・アグリーメント)の略。電力購入契約。

バリューチェーン



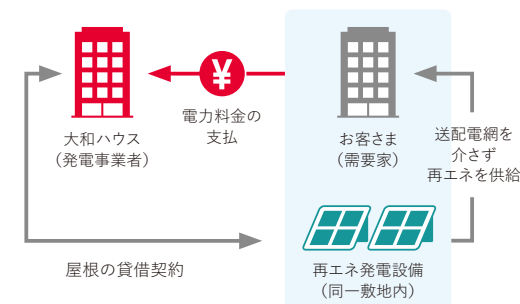
オフサイトPPA事業スキーム

- 敷地外に再生可能エネルギー発電設備を設置
- 全国展開の強みを活かし、新たな候補地を積極開拓



オンサイトPPA事業スキーム

- 同一敷地内(屋根上など)に再生可能エネルギー発電設備を設置
- 商業施設・事業施設事業と連携し、当社の建設する新築建築物への設置を推進



社会インパクトの創出

全国各地の再生事業 – リブネス事業の取り組み –

当社は創業以来、社会・環境課題を解決するため「世の中の役に立つ事業」を展開し、その結果としてさまざまな社会価値（インパクト）を創出してきました。2055年の“将来の夢”に掲げる「生きる歓びを分かち合える世界」の実現を目指し、大和ハウスだからこそできる住まい、社会インフラ、街づくりの再生を全国各地で取り組んでいます。リブネス事業※を通じて、インパクトの創出に貢献していきます。

※ リブネス事業とは、リフォーム・建替、仲介、買取再販等の事業の総称です。

大和ハウスの強みを活かした価値創造

共創共生による価値創造力

- 現場密着力
- 迅速な課題解決力
- 複合的な事業提案力

“共創共生による
価値創造力”

お客さまと建物に責任を持ち続け
顧客LTV、建物LTVを最大化

事業を通じた
社会課題の解決

世の中の役に立つ
という考え方

ステークホルダー
からの
信頼・共感

社会課題

- 地方創生
- 家屋や施設の老朽化
- 空き家対策
- 価値観の多様化
- 資源の有効活用
- 気象災害の頻発化・大型化

循環型バリューチェーンの拡充

アウトプット

2022年度実績
リブネス事業売上高 3,207億円

- 住まい
 - リフォーム件数：約7.9万件
 - 空き家管理
 - 中古住宅の仲介
 - 買取再販 等
- 社会インフラ
 - 商業施設の再生（ショッピングセンター等）
 - 公共施設再整備（市場等）
 - 老朽化病院・施設の建替
- 街づくり
 - リブネスタウンプロジェクト
 - 進行中案件：8ヵ所

アウトカム

再生と循環の社会インフラと
生活文化の創造

- 豊かな生活空間の創出
— お客さま満足度の向上
- 安全・安心の創出— 住まい、施設
- 環境配慮対応— 省エネ・創エネ設備や高断熱仕様の建物の普及、緑地の創出
- 雇用の創出、施設利用者の増加
- 生活利便性の向上
- テナント企業さまの新規出店・エリア拡大の支援
- 事業領域の拡大
- 新たな事業ノウハウの蓄積
- 従業員のやりがいの創出

インパクト

社会価値

- 社会の脱炭素化
- 多様な暮らしと住まいの提供
- 企業ニーズに応えるインフラ整備
- 地域社会の活性化
- 生物多様性保全
- SDGsへの貢献
- 資源の有効活用
- 人的資本の価値向上

2055“将来の夢”
目指す社会

生きる歓びを
分かち合える世界

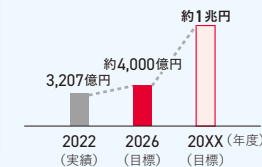
不動産開発投資 5ヵ年計画 2.2兆円
販売用不動産 約2兆円（2023年3月末実績）

不動産開発投資のうち、商業施設は5,000億円の計画で、再生事業に関する投資も含まれています。また販売用不動産のなかには、買取再販で仕入れた不動産や、UR都市機構より住宅用定期借地権付きで取得した土地等も含まれています。



イース春日井再生開発

リブネス事業売上高



社会インパクトの創出

社会インフラ整備 – データセンター事業の取り組み –

動画配信サービスの増加、自動運転、IoTや5Gの普及、企業のDX化、自動生成AIなど、今後も通信量は増加する見込みであり、データセンターは重要な社会インフラの一つとなっています。一方で日本におけるデータセンター開発においては、地震リスクの回避や、通信速度の確保、電力供給網の確保などさまざまな課題があります。当社は事業用地の確保および事業化や、太陽光発電の設置や再生可能エネルギー電気の供給などの複合的な事業提案力を活かし、事業を通じて社会インパクトを創出していきます。

大和ハウスの強みを活かした価値創造

共創共生による価値創造力

- 現場密着力
- 迅速な課題解決力
- 複合的な事業提案力

事業を通じた
社会課題の解決“共創共生による
価値創造力”お客さまと建物に責任を持ち続け
顧客LTV、建物LTVを最大化世の中の役に立つ
という考え方ステークホルダー
からの
信頼・共感

社会課題

- データ・通信量の増加にともなう大規模データセンターの需要拡大
- エネルギーマネジメント（温室効果ガス排出量削減）
- 通信速度の確保
- データセンターに適した広大な敷地の確保
- 特別高圧電力の確保

データセンター事業への参入

アウトプット(実績)



請負事例:DPDC印西パーク(完成イメージ)



開発事例:DPDC品川港南サイト(完成イメージ)

アウトカム(成果)

再生と循環の社会インフラと
生活文化の創造

- データ通信速度の確保（安定供給できるエリアでの建設）
- 地震リスクを最大限回避し安全・安心の提供（活断層のない安定した地盤での建設）
- エネルギー問題の解決（太陽光発電の設置、再生可能エネルギー電気の供給）
- 相互通信や施設間連携などの集積メリットの実現（リレーション力を活かした超高压変電所の誘致）

インパクト(長期的な成果)

社会価値

Society 5.0*の実現

- デジタルツインによる全く新しい生き方
- 人間とAIとの共存
- 産業・サービスの無人化の進展とリアル革新

※サイバー空間(仮想空間)とフィジカル空間(現実空間)を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会(Society)

2055“将来の夢”
目指す社会生きる歓びを
分かち合える世界

2030年までに総事業費 2,000億円(計画)

当社は、2020年10月より、千葉県印西市において日本最大級のデータセンター開発プロジェクトに着手。当初は工業団地開発の予定でしたが、データセンターに適したことなどから、複合的な事業提案力を発揮した案件です。2022年4月には、データセンターブランド「DPDC(ディープロジェクト・データセンター)」を立ち上げました。DPDC印西パークでは、オーストラリアのDC事業者であるAirTrunkさま

からの請負事業を中心に手がけており、今後は、DPDC印西パークとして最大14棟、総延床面積約330,000㎡のDC開発を予定。また、DPDC品川港南サイトは、地上7階建ての都内初ビル型DC開発1号案件として、都心利便性を最大限に活かした施設開発を行っています。DC事業は技術的な専門性が高いため、それに対応できる事業基盤の構築に加えて、各プロジェクトで建設委員会を設けるなどノウハウ習得を加速させ技術基盤の強化に取り組んでいます。

不動産投資の状況

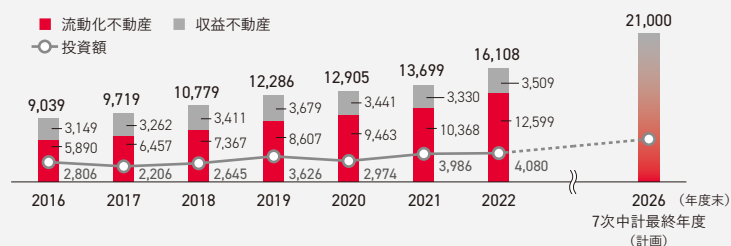
「次世代インフラの開発と雇用創出」「老朽施設再生・バリューアップ」「地方中核都市を中心とした複合再開発」をキーワードに、積極的な不動産開発投資を継続します。

不動産開発投資 実績・計画

不動産開発投資 7次中計期間計画



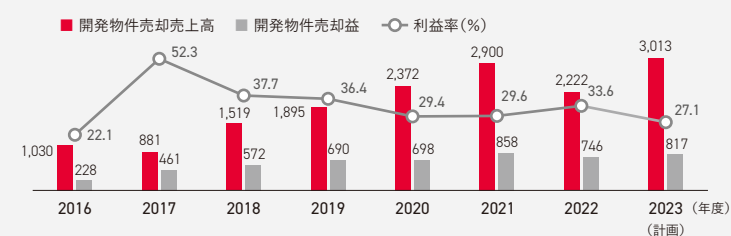
不動産開発投資額と投資不動産残高(簿価)の推移(億円)



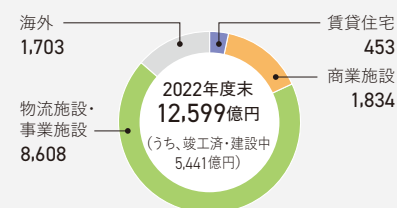
7次中計1年目である2022年度については、4,080億円の投資実績となりました。5カ年計画における単純年換算の4,400億円を参考値とすると、実績値としてはやや少ない状況ですが、投資機会は旺盛であることから、引き続き「8次中計以降のさらなる開発拡大」および「安定的なストック成長」に寄与する長期視点の投資を行っていきます。投資不動産残高は1.6兆円となり、最終年度(計画)の2.1兆円に向け、優良な不動産は積み上がっています。

開発物件売却 実績

開発物件売却(資金回収)の実績(億円)



流動化不動産の内訳(億円)



2022年度末	稼働中 簿価 (億円)	NOI 利回り
流動化不動産	4,745	5.0%
収益不動産	3,181	13.1%

当社グループでは、流動化不動産はキャピタルゲインを得る目的で、投資後早期に売却可能な不動産とし、収益不動産については、インカムゲインを得る目的で投資・開発した不動産として位置づけしており、基本的には開発検討段階で、不動産の位置づけが決められます。

7次中計においては、収益目的のストックも段階的に増やしながら、利益が最大化するタイミングで売却していくとしています。2022年度は、堅調な売買市場を背景に売却利益を獲得できました。

不動産開発投資におけるリスク管理

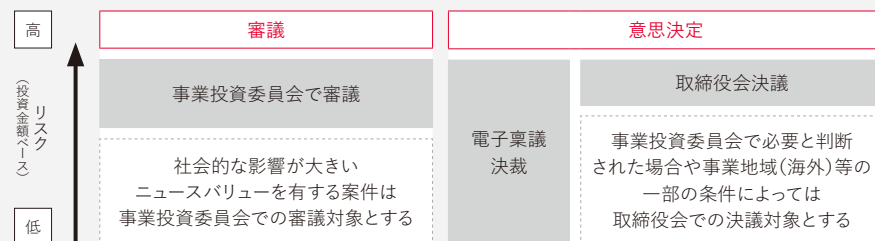
事業投資委員会の設置

当社における重要な不動産開発事業およびその他事業投資については、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、事業投資委員会を設置しています。委員会は原則10日に1回程度開催し、委員長は、代表取締役社長が務めています。なお、会社の意思決定は委員会と並行して行われる電子稟議決裁および取締役会決議により行われます。

事業投資委員会では、稟議および取締役会の意思決定に資するため、投資金額区分に従い一定額以上の国内・海外の不動産開発事業およびその他事業投資案件について審議を行っていますが、公共性の高い施設等の運営などに関する案件(空港、公園、道路などのインフラ施設関連コンセッション)や土地・施設が官民いずれのものであるかを問わず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が考えられる場合、あるいは共同事業者の構成により当社の出資比率が低くても実質的に全責任を負うリスクがある場合は、金額要件にかかわらず審議の対象としています。なお、当委員会は2008年より審議を開始し、2022年度末までに477件の審議を行いました。

注 2020年10月より不動産投資委員会の名称を事業投資委員会へ変更しました。その他事業投資も審議対象とし、慎重なリスク審査およびモニタリング強化を図っています。

リスク(投資金額ベース)の影響度に応じた審議・意思決定プロセス



独自の基準に基づいた審議

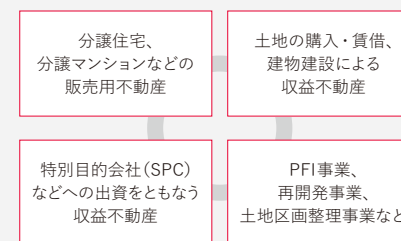
審議の際は、該当する案件の起案部門・関連部門からの説明などに基づき十分な審議を行います。投資基準については、不動産開発事業の場合はIRRをハードルレートに設定し、当該基準をクリアした場合に投資実行が採択されますが、同時に投資実行が当社の経営理念・経営戦略・ブランドイメージと合致しているかといった側面、また法務リスク、土壌・地下水汚染、地盤リスク、災害リスク(洪水等)、環境問題、建築費の妥当性などESGを含む多面的なリスク評価(16部門、26項目)を行い審議します。従って、経済的な観点からはクリアする投資案件であっても、当該投資実行が当社の目指すべき姿・ビジョンと大きく相違する場合や、環境への影響が大きい場合等には採択されません。なお、リスク評価項目の見直しを定期的に行っています。その他事業投資についても不動産に準じて審議しています。2022年度は41件の審議を行い、うち2件は十分な審議の結果、保留および否決となり採択されませんでした。

なお、当社は昨今の不安定な金融環境を鑑み、今後の金利上昇リスクに備え不動産開発投資の判断基準として設けているIRRのハードルレートを2023年2月に引き上げました。また、当社として取り組むべき、カーボンニュートラル戦略に合致する投資(CO₂削減に資する投資)を促進させるため新たな評価指標として、ICP^{※1}を用いた環境IRR^{※2}を2023年4月に導入しました。

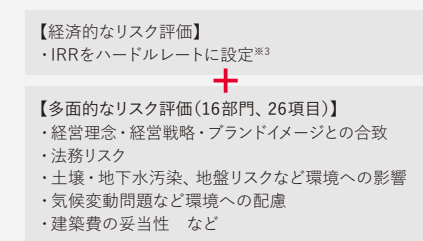
※1 ICP(インターナルカーボンプライシング)とは脱炭素の推進を目的に、企業独自で炭素価格を設定する制度

※2 投資対象物件のCO₂削減量による環境価値を金額換算して収益に上乗せして算出したIRR

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



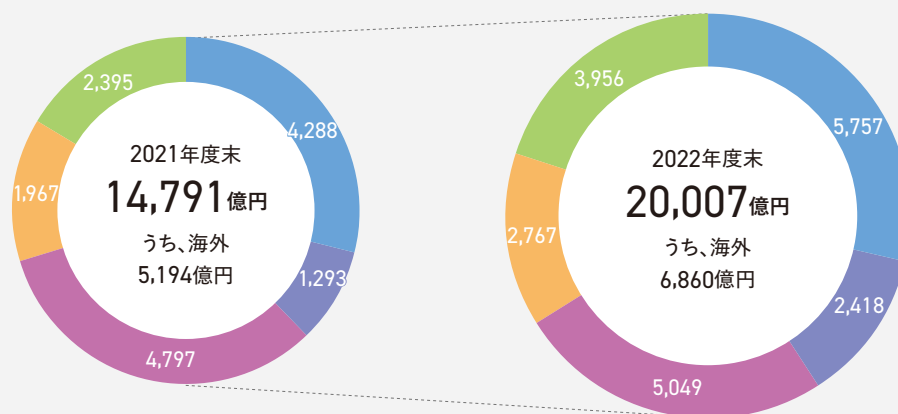
※3 WACC(株主資本コストと負債コストの加重平均)を基準にリスクプレミアムなどを加味して設定

拡大する分譲事業

2022年度末の販売用不動産は約2兆円となり、前年度末より約5,000億円増加しました。

豊富な土地情報力やリーシング力、そして多様なテナントや社会のニーズに応える技術力などを活かし、各セグメントで分譲事業を拡大しています。

販売用不動産の期末残高



豊富な土地情報力

大規模・複合開発を可能とするグループ総合力と

それを支える財務基盤

日本全国にある営業拠点において、土地オーナーさまとの密なリレーションにより幅広い土地情報を取得。事業を展開するうえで優位性のある土地を確保。

多様なテナントや社会のニーズに応える技術力

さまざまなアセットを開発できる強みを活かし、時代と共に変化するテナントや社会のニーズにタイムリーに応えながら、安定的に事業を拡大。

戸建住宅事業

国内では、経営効率性の改善を目指し、分譲事業を強化。米国では、成長が見込まれる市場で積極的な事業拡大。

賃貸住宅事業

投資家や既オーナーさま向けの分譲事業が堅調に拡大。金融機関を通じた富裕層顧客の紹介など、新たな顧客の拡大にもつながっている。

マンション事業

国内では付加価値の高いマンションを積極的に推進。海外では、中国を中心に日本で培ったビジネスを展開。

商業施設事業

都心部を中心にテナントのニーズにあったさまざまなアセットを開発。また、商業施設のバリューアップ事業も積極的に展開。

事業施設事業

日本全国で工業団地開発を展開。土地提案を絡めながら、特命での建設受注につなげ採算性の高い事業を実施。