Daiwa House Group

2010 アニュアルレポート

You?

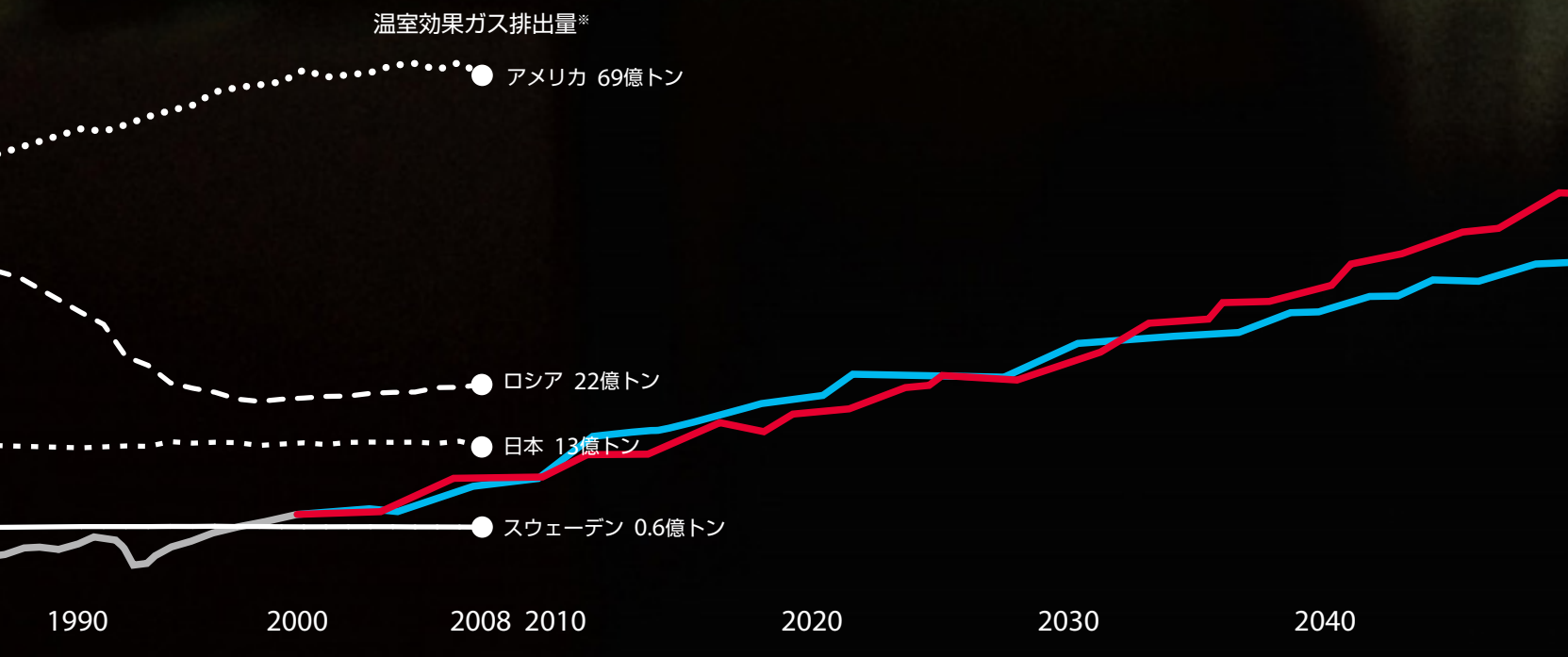
An Aging World

日本の高齢化率は2050年に約40%に到達します。
あなたにとっても、世界にとっても、高齢化は大きな社会の変化のひとつです。

※1　65歳以上の総人口に占める割合
※2　開発途上地域とは、アフリカ、アジア（日本を除く）、中南米、メラネシア、ミクロネシア、ポリネシアからなる地域

Trouble Ahead

明かりを消しても、温室効果ガスの増加は止まりません。
地球を救うためには、あとどれほどの省エネや創エネが必要なのでしょうか。

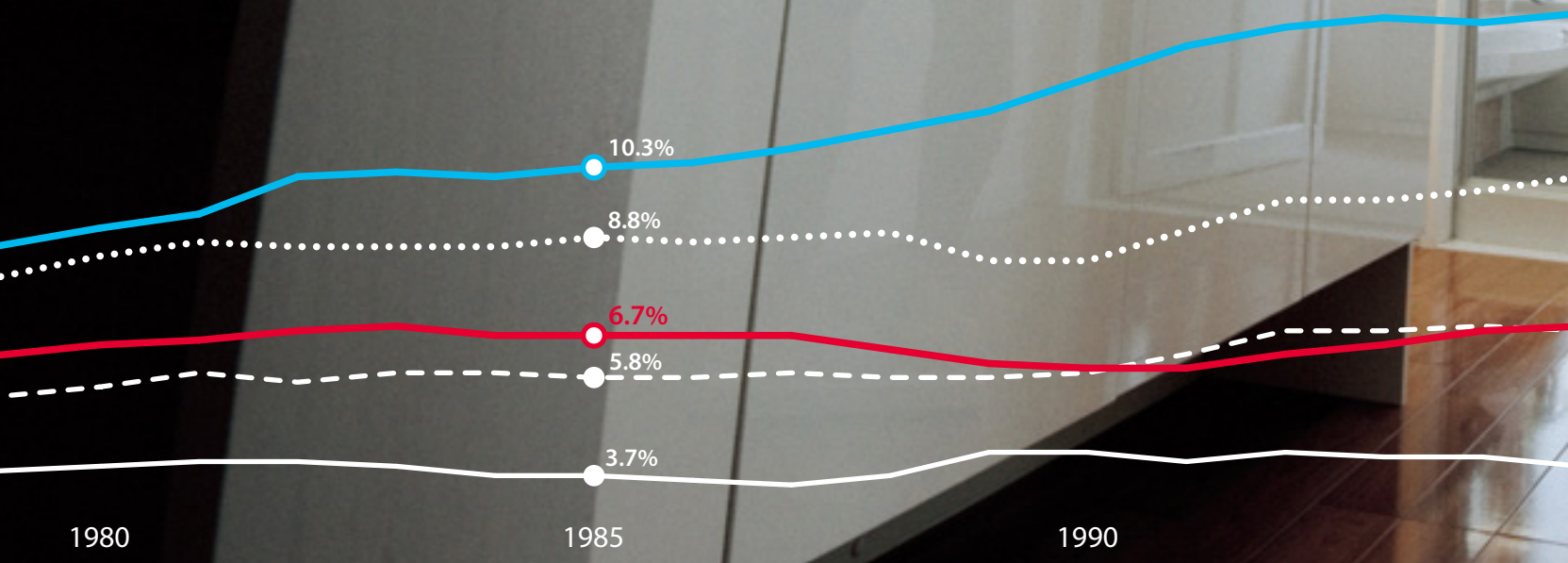


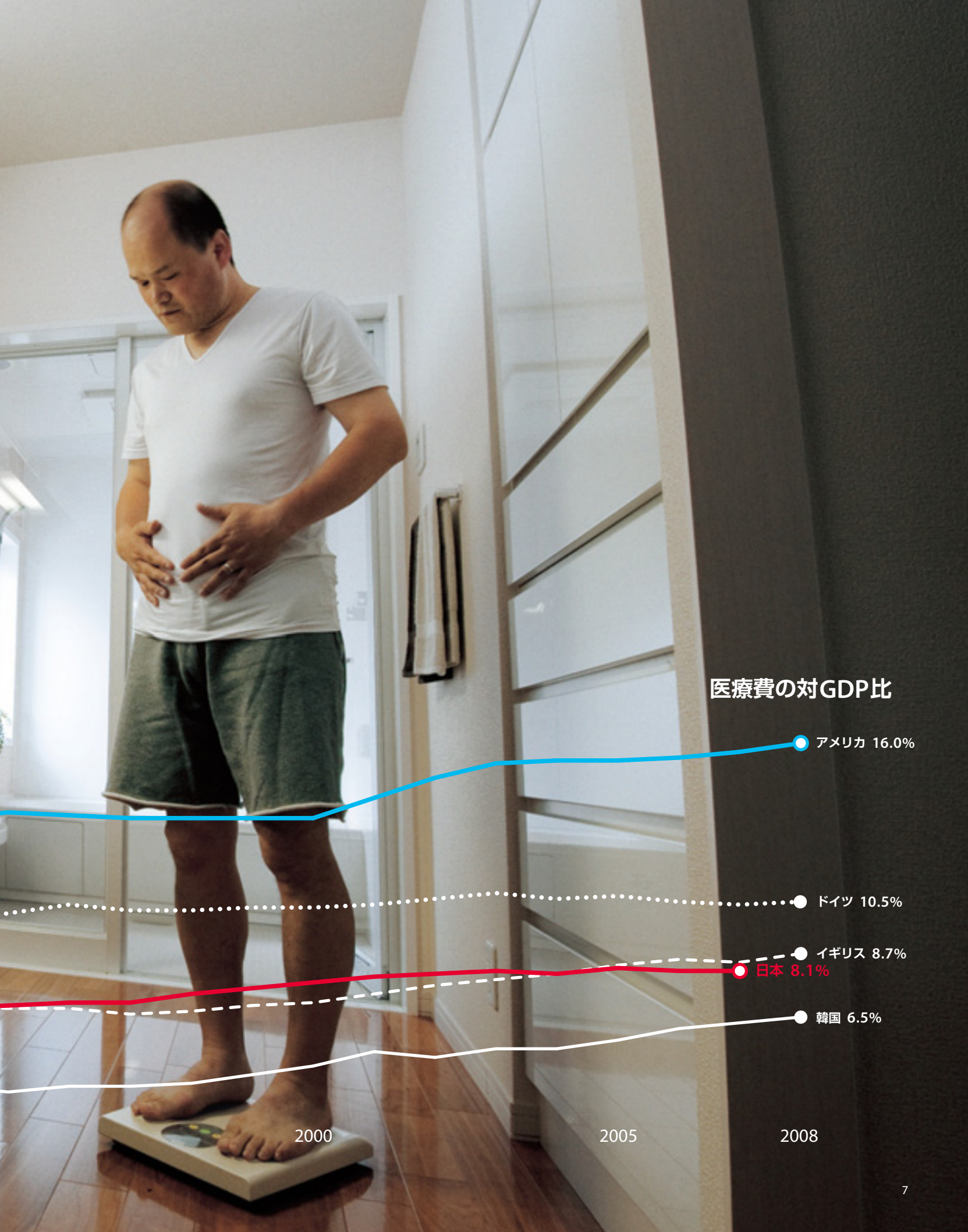
※ LULUCFを除く、トンはCO_2換算

気温の変化
（1980～1999年と比較した気温上昇）
約4.0℃
（2.4～6.4℃）
最も気温上昇が
大きいシナリオ
約1.8℃
（1.1～2.9℃）
最も気温上昇が
小さいシナリオ
2060
2070
2080
2090
2100

Live with Less

肥満などが原因となる病気は、先進国の医療費を押し上げています。
健康に生きることこそ、各国の経済的負担や医師不足の解消につながります。




医療費の対GDP比
アメリカ 16.0%
ドイツ 10.5%
イギリス 8.7%
日本 8.1%
韓国 6.5%
2000
2005
2008

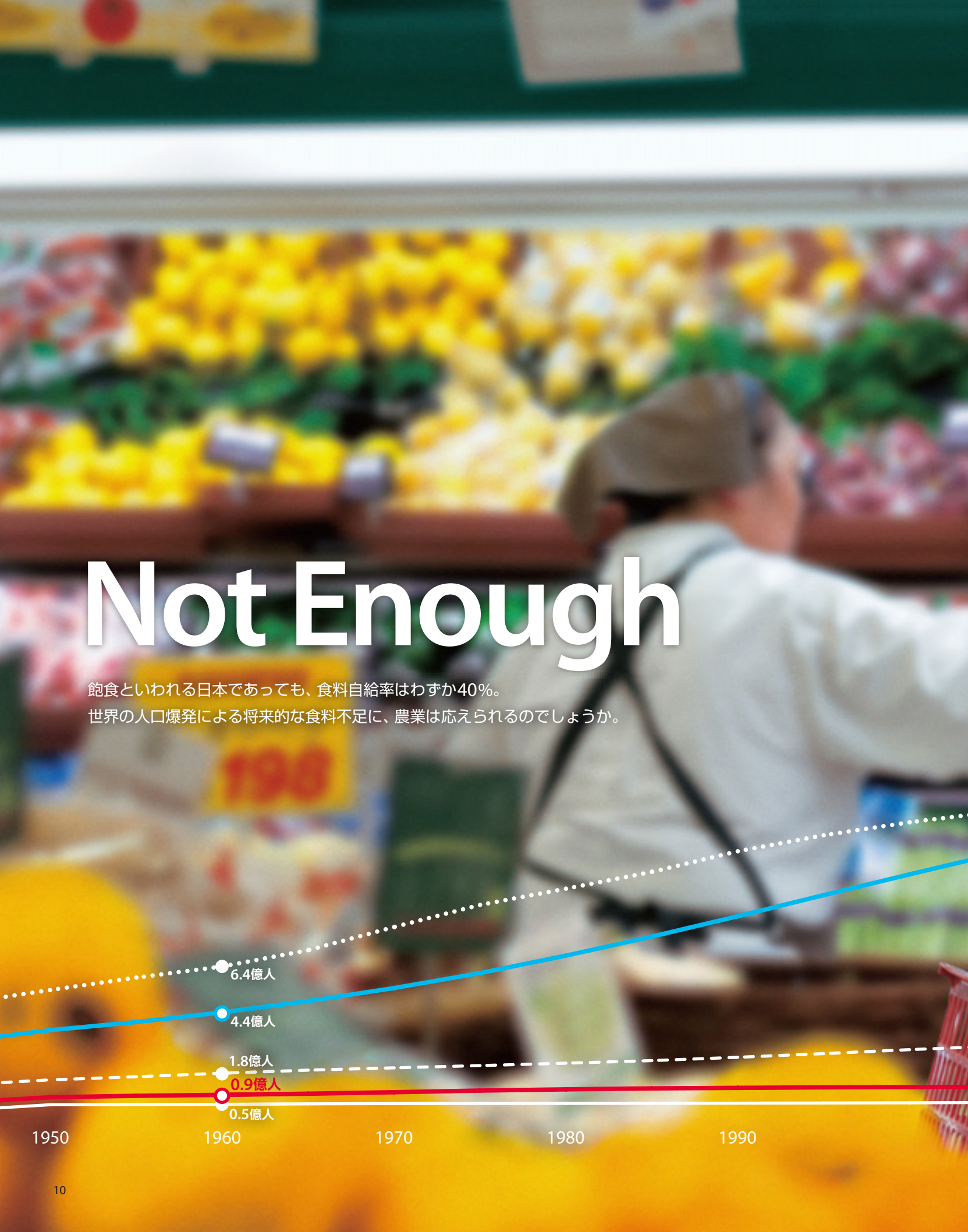
Too Much

携帯電話やパソコンの急激な普及で、世界は情報過多の時代へ。
ITに振り回されるのではなく、スマートに活用できる方法を見つけなくては。

携帯電話普及率
ロシア 163.6%
イタリア 151.4%
シンガポール 140.4%
アメリカ 94.8%
日本 90.4%
中国 55.5%
2005
2006
2007
2008
2009

Not Enough

飽食といわれる日本であっても、食料自給率はわずか40%。
世界の人口爆発による将来的な食料不足に、農業は応えられるのでしょうか。



人口の推移
インド 16.1億人
中国 14.1億人
13.5億人
12.1億人
アメリカ 4.0億人
3.1億人
1.2億人
日本 1.0億人
0.6億人
イギリス 0.7億人
2010
2020
2030
2040
2050

Heart

You?

問題を抱えている相手が人であれ、国であれ、地球であれ、
相手を助け、共に生きようと思うHeartがあれば、
私たちにも、あなたにも、
この時代のためにできることは無限にあります。

だから私たちは、こう言うのです。

May I Heart You?

これからはHelpを超えて、Heartの時代へ。
私たちと共に創りませんか、すべての人が心豊かに暮らせる社会を。

We're Ready

私たちは、より良い社会を創るために、
“Heart”のあるカードをたくさん準備してきました。
では、私たちの描く大きな未来についてお話ししましょう。

CEO
Dreams
COO
Innovates
CFO
Ensures
Group Presidents
Achieve

Daiwa House ®
Group

編集方針

本アニュアルレポートにおいては、より詳細な事業活動を説明するため、5つの会計セグメントに加えて、事業ドメイン別の8つのセグメントの活動状況を掲載しています。
また、財務数値およびグラフの表示に関しては、

1. 記載金額は単位未満を切り捨てて表示しています。
2. グラフ中の年表示は特に注記のない限り、各年3月期を表します。暦年の場合はグラフ末尾に(年)を表示しています。
3. セグメント別の売上高および営業利益は、セグメント間の内部取引を含んだ数値です。セグメント別の売上高比率は、外部顧客に対する数値です。

将来予測記述に関する特記

本アニュアルレポートには当社および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。これらの記述は過去の事実ではなく、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。

Group Performance

ステークホルダーのみなさまへ 18
グループの概要 20
グループの業績ハイライト 22
グループの年間トピックス 26
当社の株式情報 28

CEO Dreams

会長メッセージ 30
Inside Japan 42
北海道・東北 44
関東 46
中部・北陸・信越 48
近畿 50
中国・四国 52
九州・沖縄 54
Outside Japan 56
中国(China) 58
中国事業の現況と展望 60

COO Innovates

社長メッセージ 62
MD&A 74
Business Overview 76
戸建住宅 80
賃貸住宅 82
マンション 84
住宅ストック 86
商業施設 88
事業施設 90
健康余暇 92
その他 94
環境エネルギー事業 96
ヒューマン・ケア事業 97
研究開発 98
Financial Overview 100
7年間の要約財務データ 100
主要グループ会社の経営指標 101
Results 2010 102
Outlook 2011 111

CFO Ensures

最高財務責任者からの報告 112
Corporate Citizenship 122
大和ハウス工業　役員／監査役 124
監査役メッセージ 131
コーポレート・ガバナンス 132
内部統制 136
コンプライアンス 139
リスクマネジメント 140
CSR Overview 144
CSR自己評価指標 144
分野別の得点結果と目標数値 146
社員と共に 148
株主・投資家のみなさまと共に 150
お客さまと共に 152
お取引先と共に 153
環境と共に 154
地域社会と共に 156

Group Presidents Achieve

グループ会社の概要 160
主要グループ会社 社長 162

Corporate Information

グループの歩み 172
主要子会社と関係会社 174
会社概要 175

Dear Stakeholders

ステークホルダーのみなさまへ

樋口　武男(左)　　村上　健治(中央)　　小川　哲司(右)

みなさまいかがお過ごしでしょうか。みなさまの社会、経済はどのように変化されていますでしょうか。

私たち大和ハウスグループの創業者、故・石橋信夫は、常に時代の先を読み、社会の変化の中で、建築革命、住宅革命、生活革命の3つの革命を成し遂げ、日本社会の発展に大きく寄与し、今日の大和ハウスグループの礎を築いてまいりました。私たちはこの創業精神をすべての原点に、「共に創る。共に生きる。」の基本姿勢をグループシンボル「エンドレスハート」に込め、「人・街・暮らしの価値共創グループ」として、常に時代の変化を捉えながら、業容の拡大につとめています。

さて、2009年度の日本社会は、いまだ向かい風の中にあります。経済は2年連続のGDPマイナス成長、内需を牽引すべき住宅新築市場は、着工戸数が100万戸を大きく下回り、77万5千戸(前年度比25.4%減)へと減少、1964年度以来の低水準となりました。

この市場環境の中、私たちの2009年度決算は、売上高1兆6,098億83百万円(前年度比4.8%減)、営業利益627億14百万円(前年度比14.8%減)と、残念ではございますが2年連続の減収減益となりました。また、経常利益は、退職給付数理差異償却損が改善し、600億36百万円(前年度比50.6%増)に、当期純利益は191億13百万円(前年度比358.3%増)となり、年間配当については、計画通り1株につき17円とさせていただきました。

これからの日本社会は、どのような速度でどのような方向に変化をしていかねばならないのでしょうか。私たちは、「アスフカケツノ(未来に不可欠の)」を未来への羅針盤に、〈福祉〉〈環境〉〈健康〉〈通信〉〈農業〉の事業分野へ、グローバル市場までを見据えながら新たなチャレンジを始めてまいります。また、3ヵ年計画「第二次中期経営計画　Challenge 2010」の最終年度にあたる2010年度は、主力である既存建築フロー事業群へ、これまで以上の変化を取り入れ、経営効率の改革を進めていきます。また、私たちの強みである顧客資産が多いストック事業群では、グループの連携をさらに強め、収益拡大に向け、スピーディーな市場開拓を進めてまいります。

創業100周年を迎える2055年、売上高10兆円を達成する ― この大きな〈夢〉の実現に向け、私たちは、社会に暮らすすべての人の〈心〉に素直に向き合い、変化し続ける社会と、進化し続ける私たちの事業とが、共に輝き、成長していくよう、私たちグループの〈ハート〉をひとつに結んで、果敢にチャレンジしてまいりたいと存じます。

代表取締役会長／CEO　樋口武男

代表取締役社長／COO　村上健治

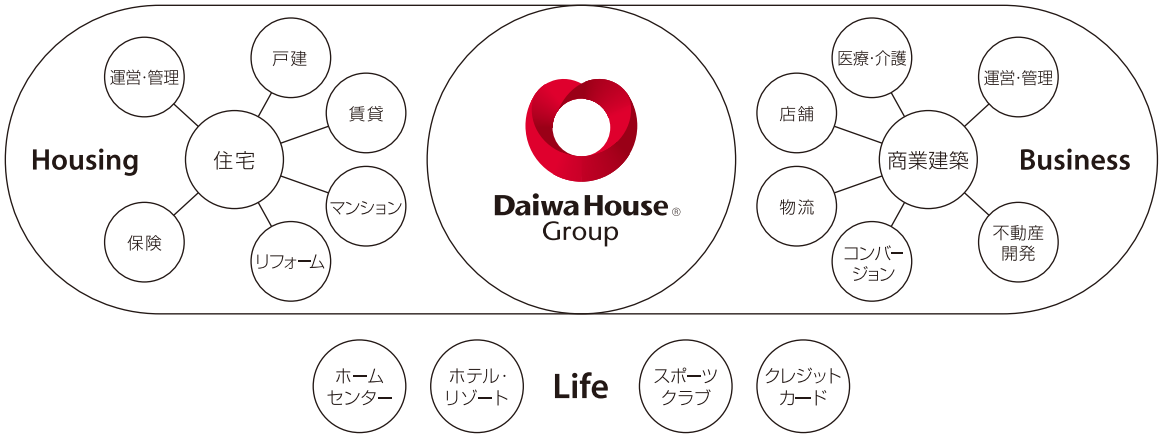
代表取締役副社長／CFO　小川哲司

About the Daiwa House Group

大和ハウスグループの概要

Creating Dreams,

人・街・暮らしの価値共創グループ



● 戸建住宅

時代を先取る商品開発力をベースに、全国各地で、個々のお客さまのニーズにお応えする「請負住宅」と、街づくりを含めた快適な住環境をご提供する「分譲住宅」を展開しています。

● 賃貸住宅

多彩な商品展開をもとに、都市圏・郊外など、その土地特性に応じた賃貸住宅づくりを推進。入居者には心地良い暮らしを、土地オーナーさまには安定経営を多角的にサポートしています。

● マンション

安全・安心で快適性に富んだマンションを開発・分譲・管理し、資産価値維持のための独自のサポートシステムを完備。グループの総合力でより信頼性の高い事業に取り組んでいます。

● 住宅ストック

年月の変化とともに住まいを暮らしやすくする「住宅リフォーム」と、安心な優良中古住宅の取得をサポートする「仲介」により、社会資産である住宅ストックの継承を進めています。

Building Hearts

住宅事業の建築実績

約 1,370,000 戸

大和ハウスグループが建築した戸建住宅、賃貸住宅、マンションの累計。
マンションは総分譲数。

入居世帯数

約 1,098,000 世帯

大和ハウスグループが建築した戸建住宅、賃貸住宅、分譲マンションにお住まいのお客さまの累計。

大和ハウスグループの顧客基盤

（2010年3月31日現在）

商業建築事業の建築実績

約 36,000 件

大和ハウスグループが建築した商業施設、医療介護施設、物流施設の累計。

リゾートホテル年間利用者数

約 3,431,000 人

大和ハウスグループが運営するリゾートホテルを利用されたお客さま数（会議・婚礼などを含む）。

大和ハウスグループの運営施設

162 カ所

大和ハウスグループが運営するリゾートホテル、ゴルフ場、都市型ホテル、ホームセンター、スポーツクラブの数。

● 商業施設

土地オーナーさまとテナント企業を結び、ショッピングセンターや各種専門店の開発・建築から、管理・運営事業を展開。都市・地域の活性化を促す、土地の有効活用に努めています。

● 事業施設

産業界のパートナーとして、豊富な土地情報と専門的な業界知識を強みに、「物流施設」「医療介護施設」「法人施設」の開発・建築など、総合プロデュース力を発揮しています。

● 健康余暇

人々が自然とふれあい、レジャーやスポーツで余暇を楽しめるよう、リゾートホテルやゴルフ場、スポーツクラブを日本全国に展開。健康的で豊かな長寿社会づくりに貢献しています。

● その他

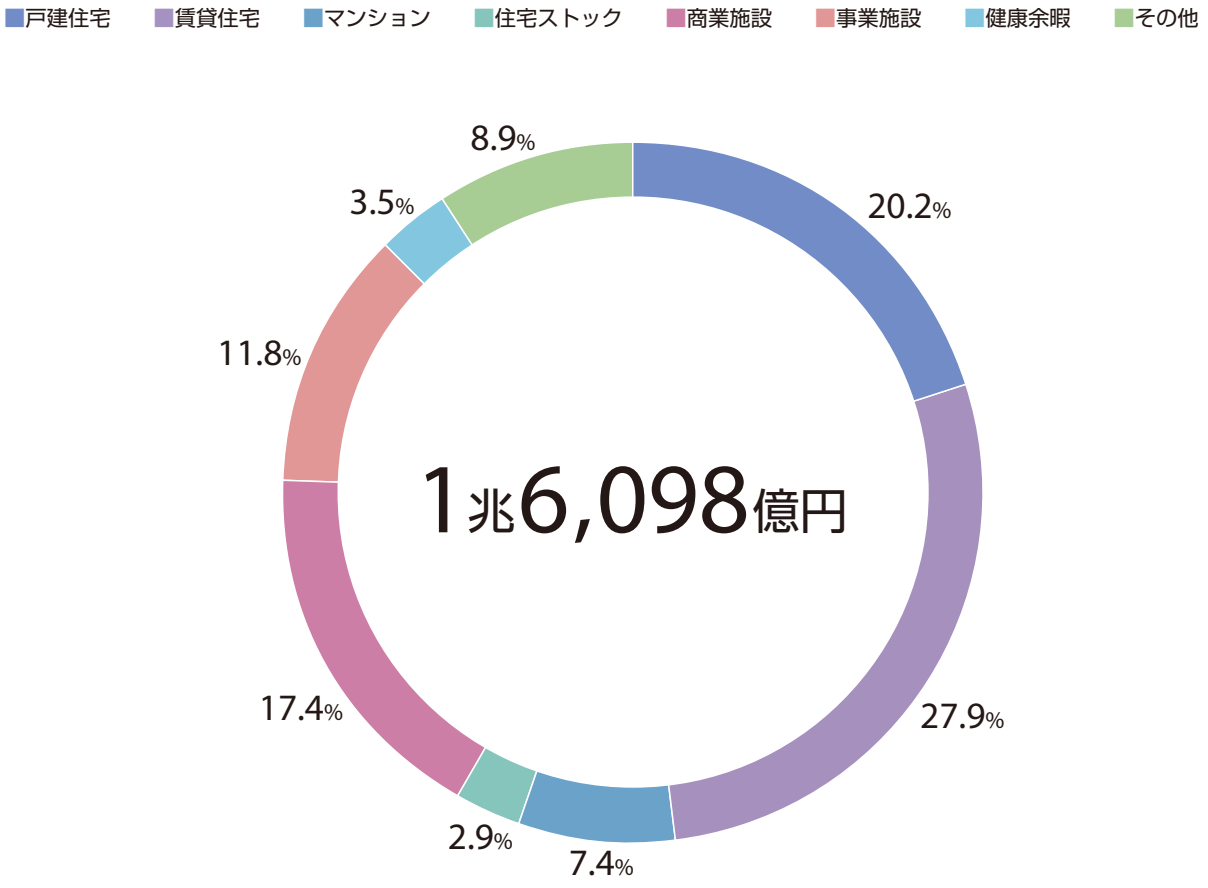
ホームセンターをはじめ建設支援、クレジットカード、都市型ホテルなど、幅広い分野でグループ力を活かし多彩な事業を展開。お客さまと共に描く暮らしの夢を、さらに拡げています。

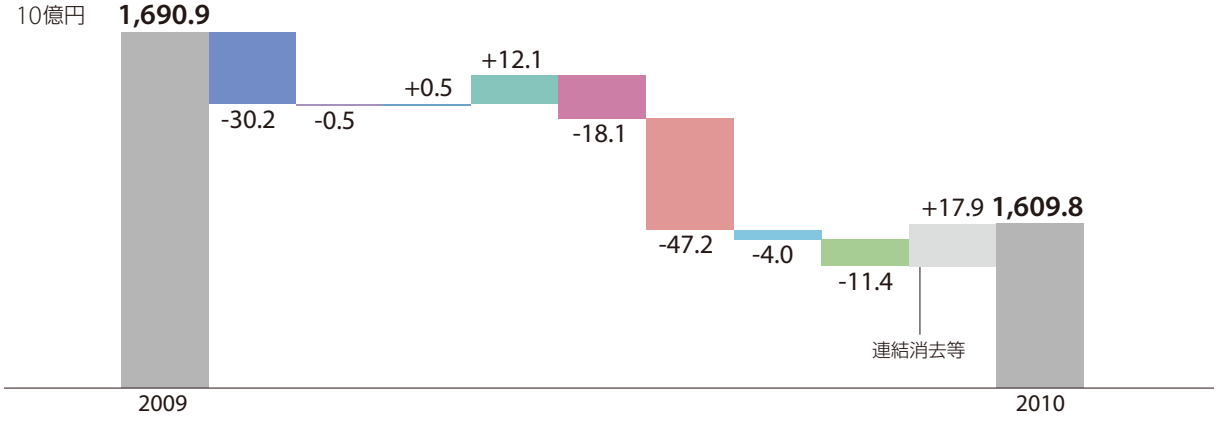
Financial Highlights

大和ハウスグループの業績ハイライト

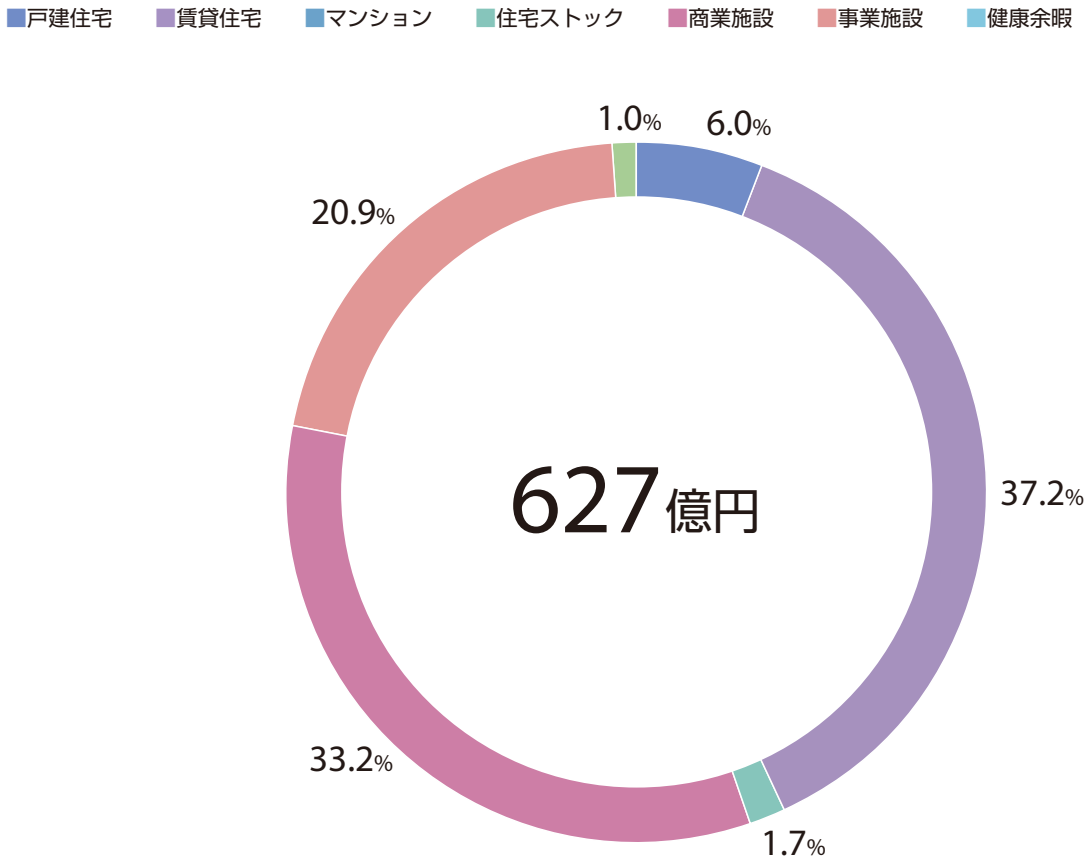
2010年3月31日現在

売上高

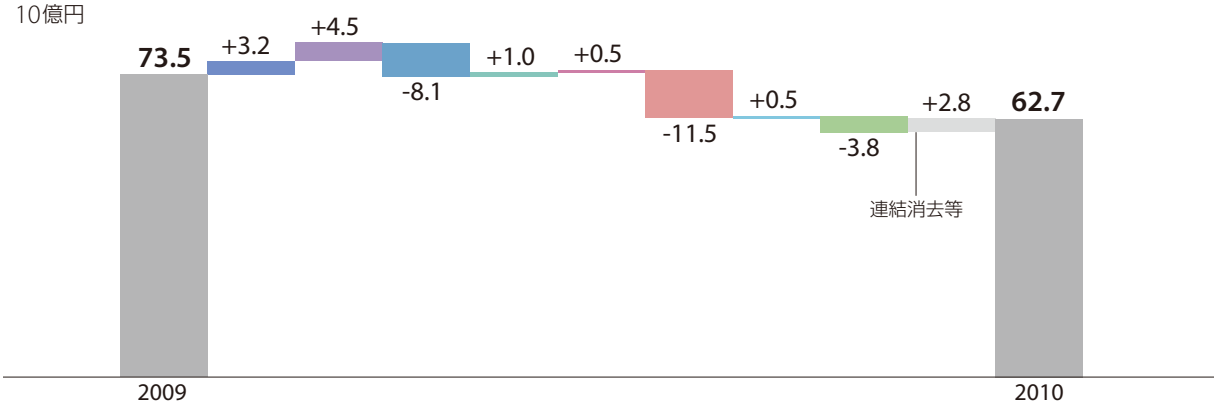




営業利益



※ 営業利益構成比は、営業損失となったマンション(△183億円)、健康余暇(△5億円)を除く6セグメントの合計金額に対する内部取引額を含む割合を表示しています。



連結財務ハイライト

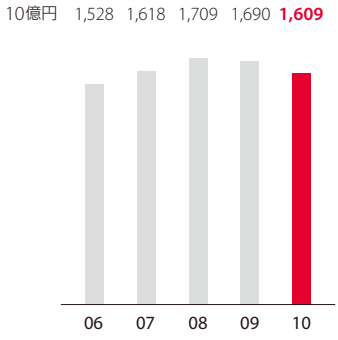
大和ハウス工業株式会社及び連結子会社
3月31日に終了した1年間

（百万円）

	2010	2009	2008	増減 2010/2009
売上高	1,609,883	1,690,956	1,709,254	-4.8%
営業利益	62,714	73,580	89,120	-14.8%
経常利益	60,036	39,855	61,290	+50.6%
当期純利益	19,113	4,170	13,079	+358.3%
総資産	1,916,927	1,810,573	1,791,052	+5.9%
純資産	617,769	607,427	649,440	+1.7%
1株当たり当期純利益（円）	33.00	7.20	22.46	+358.3%
1株当たり純資産（円）	1,065.15	1,047.50	1,092.04	+1.7%
1株当たり配当金（円）	17.00	24.00	24.00	-29.2%
配当性向（%）	51.5	333.4	106.8	-281.9ポイント
ROE（自己資本当期純利益率）（%）	3.1	0.7	2.0	+2.4ポイント
ROA（総資産当期純利益率）（%）	1.0	0.2	0.8	+0.8ポイント
自己資本比率（%）	32.2	33.5	35.3	-1.3ポイント

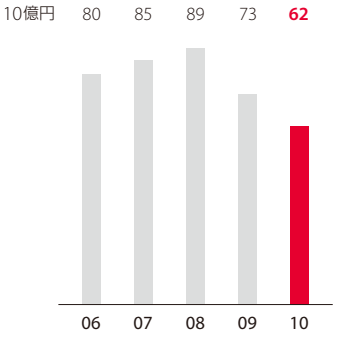
売上高

1 兆 6,098 億円



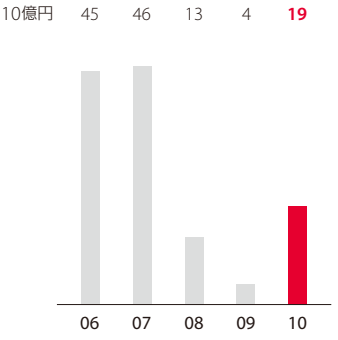
営業利益

627 億円



当期純利益

191 億円



売上高 4.8% down

住宅リフォーム事業が好調だった住宅ストックは前年度比34.8%の増収となりましたが、戸建住宅、商業施設、事業施設、健康余暇などが減収となり、2期連続の減収となりました。

営業利益 14.8% down

経費削減により管理販売費は162億円減少しましたが、売上の減少に加え、戸建土地・マンションのたな卸資産評価損161億円を計上したことにより、2期連続の減益となりました。

ROE 2.4ポイントup

純資産が微増にとどまる一方、年金運用の改善による退職給付数理差異償却損益の改善、固定資産の減損損失の減少などにより、当期純利益は前年度比358.3%の増益となりました。

総資産 1,063億円 up

販売用不動産が491億円減少しましたが、社債の発行により現預金が739億円、不動産開発用の土地・建物の取得により有形固定資産が496億円増加しました。

In JAPAN

2009年度のネガティブファクター

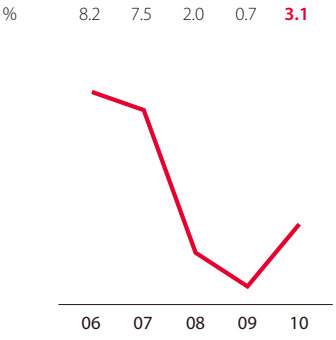
- 国内景気は引き続き厳しい状況となり、国内総生産（GDP）の対前年度比増加率（2010年1～3月期二次速報値）は、実質がマイナス2.0%、名目がマイナス3.7%となり、2年連続のマイナス成長となりました。
- 新設住宅着工戸数は、前年度比25.4%減の77万5,277戸となりました。2年ぶりに減少し、1964年度以来、45年ぶりに80万戸を割り込みました。
- 新型インフルエンザの国内感染者が拡大し、経済活動全般に大きな影響を与えました。

2009年度のポジティブファクター

- 住宅ローン減税の拡充・延長、住宅リフォーム減税、長期優良住宅の新築等減税などの各種施策により、持家の着工戸数などに持ち直しの動きが見られました。
- エコリフォームまたはエコ住宅の新築を対象に、さまざまな商品と交換可能なポイントを取得できる住宅エコポイントの申請受付がスタートしました。
- 先進国経済が失速する一方、新興国が高い経済成長を持続し、中国関連事業などが好調に推移しました。

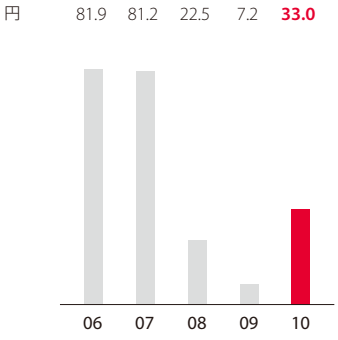
ROE

3.1 %



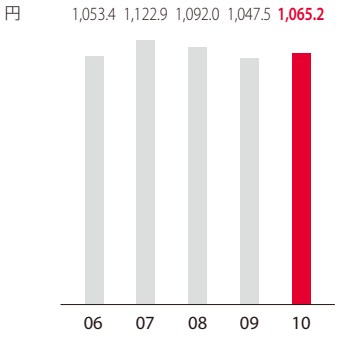
1株当たり当期純利益

33.00 円



1株当たり純資産

1,065.15 円



The Year in Review

大和ハウスグループの年間トピックス

2009

6

■『住宅性能評価比較.com』による「既存マンション情報蓄積及び流通時の情報活用」が、国土交通省の「平成21年度第1回長期優良住宅先導的モデル事業（維持流通・管理部門）」に決定

■リサイクルプラスチックを活用した地盤補強工法「D-TEC ECO+工法」の販売を開始

「D-TEC ECO+工法」は、軟弱な地盤にリサイクルされたプラスチック製の補強材を打ち込み、支持力向上を図る当社独自の地盤補強工法です。環境への負荷を低減するとともに、工期短縮・省スペース・低廃土・低コストを実現します。

■「JT仙台工場」跡地で着工した複合開発プロジェクトの概要が決定

宮城県の「JT仙台工場」跡地で着工した戸建住宅地・商業施設の複合開発プロジェクト「せんだい 宮の杜」の概要が決定しました。当社の総合力を活かした住宅・商業施設の一体開発を実施します。

7

■中国・蘇州市において、日系企業初となる独資※の分譲マンション「グレース・レジデンス」の開発をスタート

※　当社の100%出資子会社

■越谷レイクタウン内の街区が「CASBEE-まちづくり」の第1号となるSランク認証を取得

越谷レイクタウン（埼玉県）の「レイクタウン美環の杜（戸建住宅街区）」と「D' グラフォート レイクタウン（分譲マンション街区）」が、財団法人建築環境・省エネルギー機構の「CASBEE-まちづくり」において、Sランク評価認証の第1号物件となりました（P96参照）。

■日系企業の開発物件で中国最大級となる分譲マンション・商業施設「イワ・セイカイ」の開発を大連市においてスタート

■平成20年度環境共生住宅認定制度で建設実績1位を達成

環境対応型住宅や健康仕様住宅などの提供に注力し、合計1,992戸で環境共生住宅認定を取得しました。当社の総合1位は2年連続で、合計4度目となります。

8

■環境配慮型住宅
「xevo FU ～風～」「xevo KU ～空～」を発売

自然力を取り入れた戸建住宅の新商品「xevo FU ～風～」と「xevo KU ～空～」を発売しました。外張り断熱通気外壁、太陽光発電システムなどを標準採用し、光熱費、CO_2排出量を大幅に削減できます。

9

■マンションの総合管理事業などを手がけるコスモスライフを連結子会社化（2010年4月 大和ライフネクストに商号変更）

Daiwa LifeNext
大和ハウスグループ

■大和ハウス・モリモト・アセットマネジメントが運用するビ・ライフ投資法人とニューシティ・レジデンス投資法人の合併で基本合意を締結（2010年4月1日に合併成立）

Daiwa House® Group

2010

10

■プレハブ住宅の原点「ミゼットハウス」が発売50周年

1959年10月に発売した「ミゼットハウス」は、「安くて、安全で、独立した勉強部屋ができないか」という発想から誕生した商品です。パネル工法の技術を活かし、わずか3時間で出来上がる手軽さと一般の家庭で購入できる価格を実現し、大きな反響を呼びました。

※　現在は販売しておりません。

11

■太陽光発電を標準搭載し、自然力を取り入れた環境対応型賃貸住宅「セジュールエコハ」を発売

■2階建賃貸住宅の基幹商品となる自由設計賃貸住宅「セジュールウィット」を発売

12

■当社の「賃貸住宅におけるCO_2排出量削減」の取り組みが、環境省が実施する「平成21年度地球温暖化防止活動環境大臣表彰」を受賞

2

■グループ一体となった省エネ活動の展開が評価され、経済産業省主催の平成21年度「省エネ大賞（組織部門）『資源エネルギー庁長官賞（CGO※1・企業等分野）』」を受賞

今回の受賞では、住宅・建築事業、ホテル・商業施設運営などの事業を展開するグループ企業13社※2で省エネ活動を一体的に推進したことや、「商品・サービス」によるCO_2削減貢献量を「事業活動プロセス」におけるCO_2排出量の2倍以上にする「CO_2ダブルスコア」をグループ全体の中核目標とし、目標を大きく上回る成果を上げたことなどが評価されました。

※1　Chief Green Officerの略で、経営の視点から事業全体を俯瞰して、省エネルギー活動・環境管理を統括する責任者（役員等）のこと。

※2　大和ハウスグループ全体では72社。（当社含む、2010年1月27日現在）

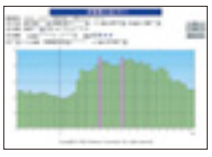
■株式会社雪国まいたけと資本業務提携を締結

きのこ総合企業の株式会社雪国まいたけが保有する自己保有普通株式179万4,500株（発行済株式総数に対する割合4.6%）を第三者割当による自己株式処分により引き受け、同社との資本業務提携を締結しました。

3

■エネサーブと工場・商業施設向けエネルギー量計測・電力設備監視システム「D-Power Monitor」の販売を開始

「D-Power Monitor」は、企業に義務づけられた「改正省エネルギー法」に基づくエネルギー使用量の管理・計測を代行するとともに、集積データからエネルギー量の削減や省エネ改善提案を行うシステムです。



Share Information

当社の株式情報

2010年3月31日現在

資本金

1,101億2千万円

株式の状況

発行可能株式総数	1,900,000,000株
発行済株式の総数	599,921,851株
株主数	34,886名

決算期
毎年3月31日

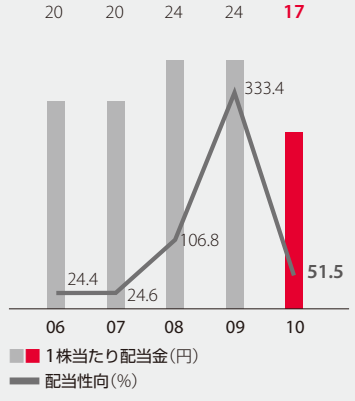
定時株主総会
毎年決算期の翌日から3ヵ月以内

株主名簿管理人
中央三井信託銀行株式会社
東京都港区芝3-33-1

上場証券取引所
東京・大阪

証券コード
1925

配当金と配当性向

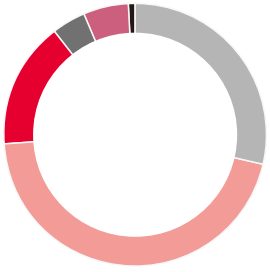


大株主の状況

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	34,563	6.0
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	30,601	5.3
モックスレイ・アンド・カンパニー	16,158	2.8
株式会社三井住友銀行	16,117	2.8
株式会社三菱東京UFJ銀行	15,470	2.7
日本生命保険相互会社	14,930	2.6
大和ハウス工業従業員持株会	11,636	2.0
第一生命保険相互会社	11,501	2.0
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	9,643	1.7
中央三井信託銀行株式会社	9,521	1.6

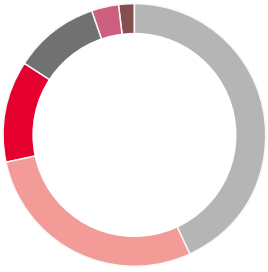
注1　持株数は、千株未満を切り捨てて表示しています。
注2　当社は、自己株式20,829千株を保有していますが、上記大株主からは除いています。
注3　持株比率は、自己株式を控除して計算しています。
注4　第一生命保険相互会社は、2010年4月1日付で組織変更により第一生命保険株式会社となっています。

株式分布状況



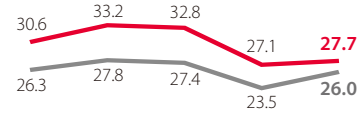
	株式数	%
10,000,000株以上	171,808,508	28.6
1,000,000株以上	272,118,293	45.4
100,000株以上	94,187,524	15.7
10,000株以上	24,449,792	4.1
1,000株以上	33,864,252	5.6
1,000株未満	3,493,482	0.6

所有者別株式分布状況



金融機関	43.3%
外国人	28.6%
個人・その他	12.3%
その他国内法人	10.5%
自己名義株式	3.5%
証券会社	1.8%
政府・地方公共団体	0.0%

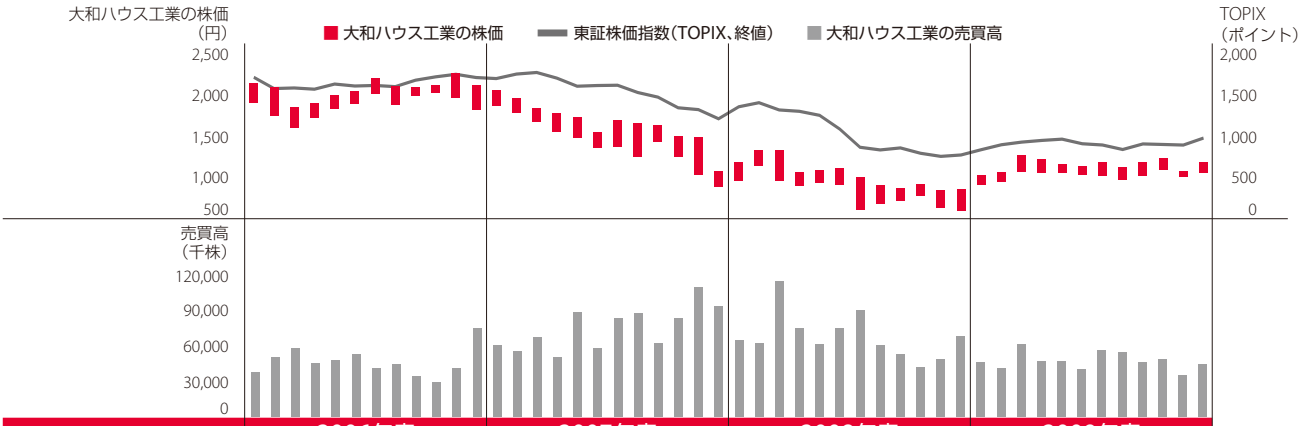
外国人投資家の持株比率



ヨーロッパ	アメリカ・カナダ	アジア（日本除く）	オセアニア・その他
43.7%	42.5%	9.2%	4.6%

※　2009年4月よりJASDAQ市場およびNEO市場が大阪証券取引所の市場となったことに伴い、両市場上場会社の数値を合算して集計（過去データも遡及計算）しています。

大和ハウス工業の株価・売買高と東証株価指数の推移



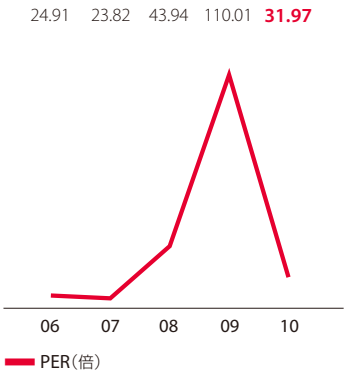
	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
最高値（円）	2,260	2,055	1,330	1,092
最安値（円）	1,601	881	603	790
期末終値（円）	1,933	987	792	1,055
売買高（年合計）（千株）	564,518	899,185	814,713	572,724

2009年度の株価の動き

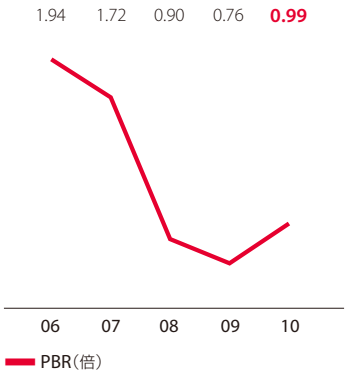
2009年度の日本の株式市場は、年度初めより世界的な金融不安の後退や国内景気の底入れ期待を背景に下値を切り上げ、TOPIX（東証株価指数）は5月に2008年11月以来、約6ヵ月ぶりとなる900ポイント台を回復し、8月には970ポイント台まで上昇しました。この間、大和ハウス工業の株価は6月に2008年9月以来、約9ヵ月ぶりとなる1,000円台を回復しました。

その後、円高の進行や中東ドバイでの信用不安などが嫌気され、年末にかけてTOPIXは再び800ポイント台に下落しましたが、日銀の追加金融緩和策によって円高進行に歯止めがかかり、外国人投資家を中心に輸出関連株を見直す動きが強まりました。また、年明け後はギリシャの財政破綻問題などが警戒されたものの、国内企業の業績回復期待が高まり、年度末のTOPIXは前年度末比205.15ポイント高の978.81ポイント、大和ハウス工業の株価は同263円高の1,055円と、それぞれ年度間の高値圏で取引を終えました。

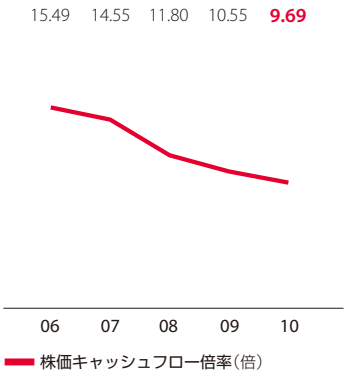
PER



PBR



株価キャッシュフロー倍率



CEO

Dreams

Message from the CEO

会長メッセージ

Heart Today, Heart Tomorrow

さあ、「ハート」をひとつにする時代がやってまいりました。

社会と共に、人と共に、心の絆をつなぎ、未来を切り拓く ― この「共創共生」の精神は、これまで時代の変遷とともに、変化し続ける社会の課題を真摯に受け止め、事業を創出してきた私たちの象徴です。時代が変わり、社会構造が変化しても、より良き社会の実現を願う〈心〉のあり様は、次の時代を切り拓く羅針盤であるはずです。私たちは、この変化の時代に、未来を志す〈ハート〉をひとつに結び、次の時代にふさわしい真の価値を築くべく、新しい成長の種を蒔いてまいりたいと存じます。

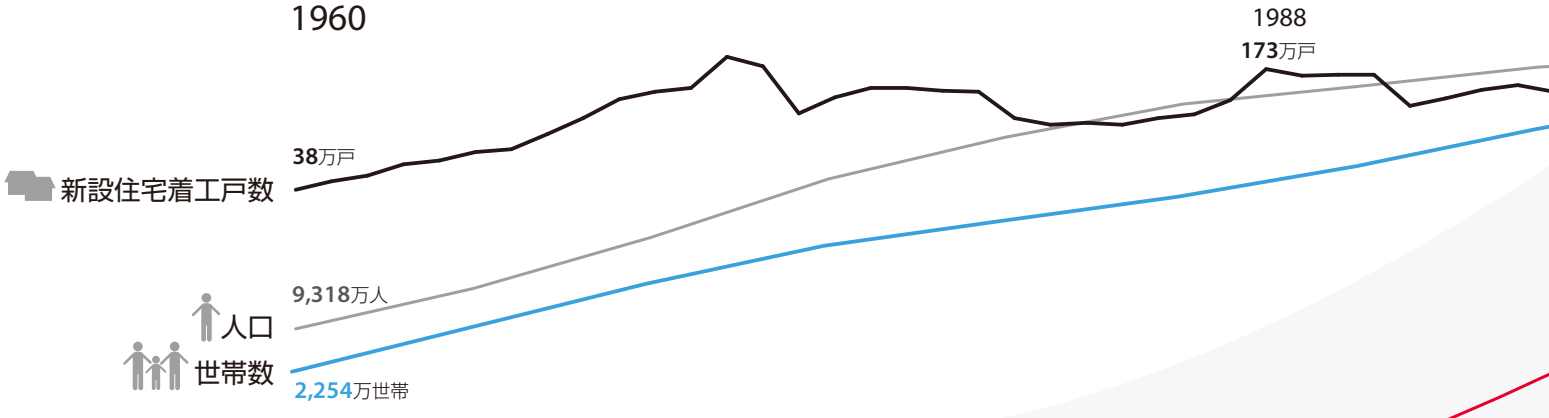
私たち大和ハウスグループはこれまで、3つの革命、〈建築革命〉〈住宅革命〉〈生活革命〉を成し遂げ、真に豊かな暮らしを求める社会に新しい価値を創出し続けてまいりました。今、日本のすべての市場は成熟し、飽和状態が続き、これまでにない社会の価値創出が必要となっています。私たちは、この閉塞した時代を克服し、未来へ続く羅針盤を創出し、社会を導いていかなければなりません。

では、これから私たちの未来への羅針盤を、ご説明させていただきます。

Indispensable for Tomorrow ー ア·ス·フ·カ·ケ·ツ·ノ

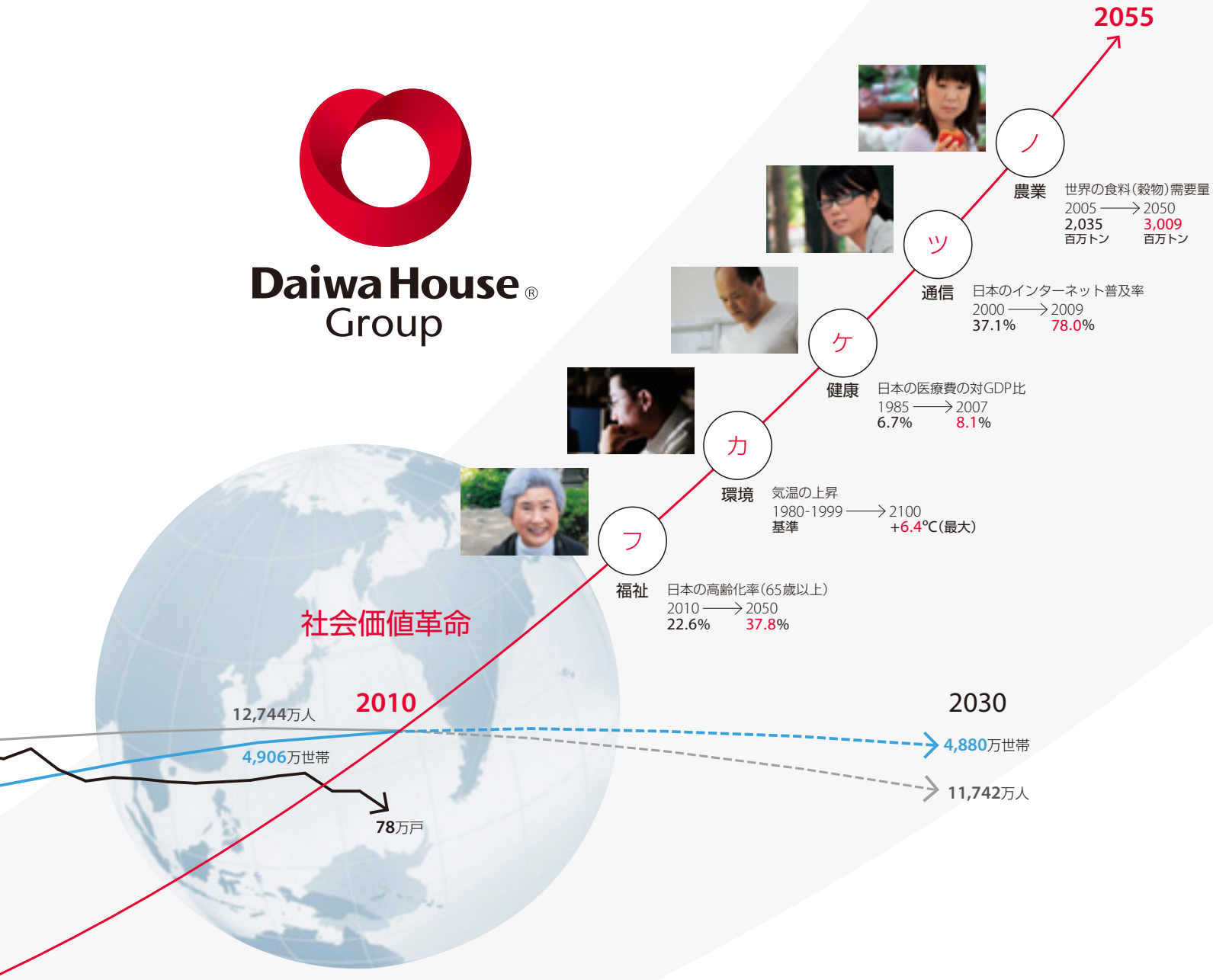
私たちは、〈福祉〉〈環境〉〈健康〉〈通信〉〈農業〉の5つの事業分野が、次代の社会を切り拓く羅針盤であると考えています。まず、日本社会は、人口が減り続け（9,000万人以下へ／2055年）、65歳以上の高齢者が40%を占める超高齢社会が到来します。また社会保障支出の対GDP比は18.6%（世界20位／2005年）で、人口千人当たりの医師数が2.1人（世界27位／2007年）と低く、社会保障の貧弱さも社会的な課題です。環境面では地球温暖化が最大のテーマであり、日本は温室効果ガス排出（約13億トン／2007年）の大幅な削減（1990年比で2020年までに25%）を進めていかなければなりません。また、情報化社会への移行で、インターネットは普及したものの、すべての世代の人が利用できるやさしい技術の再構築が課題になってきています。そして、世界人口の増大（93億人へ／2055年）で懸念される世界的な食料問題は、食料自給率（40%／2009年度）が低い日本にとって、国内での農業構造改革が不可欠といえます。

これら社会的課題をまとめて、5事業分野の頭文字を中心につなげたキーワード、「アスフカケツノ（未来に不可欠の）」を羅針盤に、私たちは、グループの強さが発揮できる既存事業を土台とし、新たな収益源となる市場の開拓に積極的に取り組んでいきます。それは日本にとどまらず、世界をも見据えた、新たな社会価値創出へのチャレンジになるはずです。



1955 「パイプハウス」発売
1957 「本格的鋼管建築」着工
1959 「ミゼットハウス」発売
1978 「リゾートホテル事業」進出
1980 「ホームセンター事業」進出

Daiwa House® Group



社会保障支出の対GDP比(2005)

OECD加盟30ヵ国比較

(%)

1	スウェーデン	29.4
2	フランス	29.2
3	オーストリア	27.2
4	デンマーク	27.1
5	ドイツ	26.7
20	日本	18.6
25	スロバキア	16.6
26	カナダ	16.5
27	アメリカ	15.9
28	トルコ	13.7
29	メキシコ	7.4
30	韓国	6.9

石化燃料使用によるCO_2排出量(2007)

OECD加盟30ヵ国比較

(100万トン)

1	アイスランド	2
2	ルクセンブルグ	11
3	ニュージーランド	35
4	スロバキア	37
4	ノルウェー	37
25	韓国	489
26	イギリス	523
27	カナダ	573
28	ドイツ	798
29	日本	1,236
30	アメリカ	5,769

主要先進国の食料自給率(2007)

(%)

1	オーストラリア	173
2	カナダ	168
3	アメリカ	124
4	フランス	111
5	スペイン	82
6	ドイツ	80
7	スウェーデン	78
8	オランダ	75
9	イギリス	65
10	イタリア	63
11	スイス	52
12	韓国	44
13	日本	40

羅針盤をたずさえ、社会の変化を見逃すな

フ　福祉

建築(ハード)とロボット(ソフト)の融合が、人と社会を支える

高齢社会が解決しなければならない課題は、安心して暮らせる生活環境の社会的な充実であります。それには、ハード面・ソフト面においても高いレベルで融合し、調和することが大切であると考えます。世界に先駆けて高齢社会を迎える日本こそが、その模範となる先例を築いていかなければなりません。

ハードの基本は建築です。医療・介護施設の専門調査・分析機関として設立した「シルバーエイジ研究所」を中心に、これまで私たちはおよそ2,600件もの医療・介護施設を築いてまいりました。この経験で積み上げた独自のノウハウを活かし、これからの時代に求められるであろう医療施設と介護施設の複合化など、高齢社会の豊かな生活モデルを率先する高付加価値の建築を創出し、社会資産としてその普及につとめてまいります。

また、ソフトの基本は人です。要介護高齢者が2025年には530万人に拡大するにも関わらず、今後、日本の労働人口は減少し、福祉施設などで働く介護者の不足が深刻になっていきます。その課題解決の一助として、私たちは福祉用ロボットの必要性を強く感じておりました。そこで私たちは、サイバーダイン株式会社と協働し、介護・福祉の現場を支える技術として、自立動作支援ロボットスーツHAL®福祉用の開発を成功させ、2009年4月から日本各地でリース販売を開始しています。

建築(ハード)とロボット(ソフト)の融合で人と社会を支え、社会と高齢者との心の絆を大きく育みながら、これまでにない豊かな介護・福祉市場を切り拓いていきたいと存じます。

力　環境　すべての建築を、「エコ」を原点に再生する

「エコ」の意味をご存知ですか？「エコ」の語源はギリシャ語で、家を意味します。家は私たちの事業の原点であり、住まいが「環境」に果たさなければならない使命をいま一度強く感じております。

現在、世界のCO_2排出量は約290億トンあります。自然界が吸収できる量は114億トンと、その差176億トンは地球全体に重くのしかかっています。京都議定書で定めた日本のCO_2排出削減目標（2012年時点での1990年比マイナス6%）を見てみますと、住宅をはじめとする建築にかかる排出量は、その工事過程からお客さまの使用期間（平均30年／日本の住宅滅失年数）、解体に至る一連のプロセスで全排出量の3分の1をも占めています。私たちが果たさなければならない排出量削減の役割は明確であり、社会的に大きな使命があると再認識しています。

これまで私たちは「総合技術研究所」を中心に、住宅断熱技術の革新、太陽光発電システムの積極的な普及促進、風力発電やLED照明提案など、省エネ技術、創エネ技術との組み合わせなどで、建築への環境技術導入を進めてまいりました。さらに蓄電にも注力し、私たちが出資するエリーパワーでの事業用大型リチウムイオン電池の開発を行い、市場参入を果たし、これから量産化に向け本格的な市場開拓を行っていきます。これらの環境技術開発をさらに推し進め、住宅、オフィス、商業施設、ホテルなど建築を中心とした総合エネルギーソリューション事業を、グローバルマーケットをも視野に入れ、成長・拡大させてまいりたく存じます。

ケ 健康　健康は、自宅管理への転換を

日本の国民医療費は年間34兆円、国民所得比8.1%（2008年度）であり、高齢化の拡大に伴い、実額、対GDP比ともに増加が顕著になってきています。人の健康管理のあり方は、これまでは医療機関での診療・治療を中心としたものですが、住宅総ストック数が総世帯数を超えた社会では、日々生活する自宅の中で、自らが健康を管理できる暮らし方へ転換すべきではないでしょうか。その日常的健康管理の考えのもと、私たちは在宅健康管理システム「インテリジェントトイレ」を開発し、現在主力の住宅商品へ投入しながら、生活転換の啓発・普及活動につとめています。また在宅健康管理システムを発展させ、将来的には医療機関などとのネットワークを築き、地域社会で日常的な健康管理ができる医療システムづくりに寄与していきたいと考えています。私たちは、心身ともに健やかな日常生活の保全を目指し、健康事業の価値創出を進め、豊かな社会の基盤となる、健康市場の拡大につとめてまいりたく存じます。

ツ 通信　人を主役に、IT技術の導入を

日本でも、インターネットの急速な拡大から、利用者数9,408万人、普及率78%（ともに2009年末）へと、IT技術は国民生活の中に浸透してきました。その結果、IT端末が生活の中であふれかえり、人がすべてを使いこなすには大変なスキルが必要となっているように思えます。このままで良いのでしょうか。社会的な住宅が必要とするITは、誰でも日常生活

の中で簡単に使いこなせることが要件であり、それを住まいの中で実現させていくことが私たち住産業の役目であると考えています。たとえば、家族の健康管理、防犯システム、オール電化、家電照明の遠隔コントロール、エネルギーマネジメントなど、そのすべてがリンクし一元管理できるIT技術の構築はその1つです。暮らす人一人ひとりに利便をもたらし、かつ家族みんなが安心して使えるIT住宅の開発が必要となります。将来に向け官民一体で取り組んでいるスマートグリッド構想に先立ち、私たちは住宅のIT技術を構築し、標準化への研究・実験・検証を重ねながら、真の住宅ストックの付加価値創出につとめてまいりたく存じます。

ノ 農業　農業の工業化は、世界のテーマ

世界の人口は、現在の68億人から2055年には93億人へ増加（約1.3倍）すると予測されています。一方、日本は現在の1億2千万人から、2055年には9,000万人弱へ減少（0.75倍）し、国内の農業者人口（289万人／2009年）においては、毎年数十万人単位で減少し続けています。一方で、日本の食料自給率は40%（2009年度）と低く、世界人口増加による食料不足を考えると、今までのような食料輸入に頼る国政のあり方は、将来に大きな不安を残します。日本の農業構造改革は待ったなしの課題であり、農業労働人口が低下する中、自給率を上げる施策を考えなければなりません。その課題解決に、私たちは「農業の工業化」が有効な施策の1つになりうると考え、建築で培った「工業化技術」を応用し、コンテナ式の植物工場を試験的に稼働させるなど、研究開発に取り組んでいます。食の安心・安全を生活の基本として、日本国内から、中国、そして世界へと、グローバル市場も見据えながら、世界規模での「農業の工業化」に、果敢にチャレンジしてまいります。

Next Age

ア ス フ カ ケ ツ ノ

Housing

フローからストックへ

住宅の長寿命化
平均築30年 → 100年住宅

リフォーム市場の拡大
2020年7.4兆円市場へ

中古住宅流通市場の活性化
既存住宅流通率
2003年13% → 2015年23%

Business

複合化・高付加価値・証券化

改正省エネ法施行

環境市場の拡大
2020年9.4兆円市場へ

シルバー市場の拡大
団塊世代(680万人)が65歳以上へ

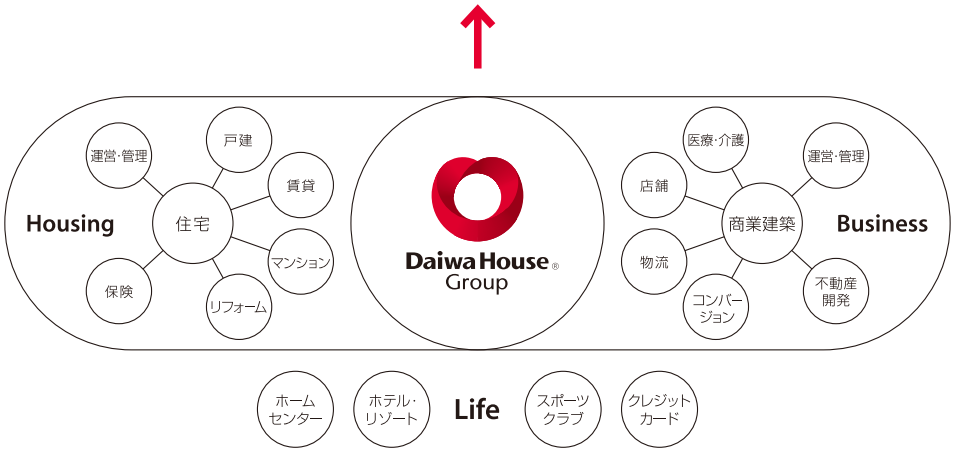
REIT市場活性化

Life

グローバル化・生活の多様化へ

グローバル化
中国人観光ビザ緩和：対象世帯10倍増へ

生活時間配分の変化
労働時間の減少
1990年2,031時間 → 2008年1,772時間



約53万7千戸
戸建住宅

約76万5千戸
賃貸住宅

約7万戸
マンション

約3万800件
商業施設

約2,600件
医療介護施設

年間約343万人
リゾートホテル

会員約9万8千人
スポーツクラブ

年間約36万4千人
ゴルフ場

年間約2,450万人
ホームセンター

年間約100万人
都市型ホテル

約3万8千人
大和ハウスグループ従業員

約4,800社
協力会社

約240社
お取引先

Our 85,000,000 Hearts

夢
2055
¥10 trillion
Dream

日本と世界の、ハートをつなげて

私たちの未来への羅針盤は、いかがでしたでしょうか。

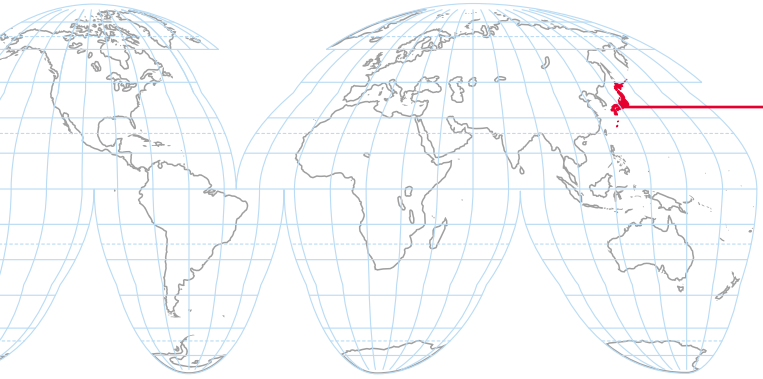
1955年、わずか18名で、私たち大和ハウス工業は創業いたしました。戦後復興期、高度経済成長期、バブル経済、バブル崩壊、そして世界同時不況といった度重なる社会の変化を乗り越え、日本全国のあらゆる地域で数多くのお客さまとの出会いを重ねながら、今日では〈ハウジング〉〈ビジネス〉〈ライフ〉の3つの主力事業領域を柱とするグループ全73社（2010年4月1日現在）、売上高1兆6,000億円規模、従業員3万8,000名を超える複合事業体へと成長拡大を遂げてまいりました。これまで積み重ねてきた顧客資産は、住宅で約137万戸、商業建築施設ではおよそ3万6,000件に至ります。また、私たちグループが運営する施設に訪れるお客さまは年間累計で、ショッピングセンターで約5,200万人、ホームセンターで約2,450万人、リゾートホテルで約343万人、都市型ホテルで約100万人、ゴルフ場で約36万人、さらにスポーツクラブ会員で約9万人に至ります。そして私たちの従業員、協力会社、お取引先などをすべて合わせますと、日本国内でおよそ8,500万もの〈ハート〉を、私たちは一年を通じ事業活動の中でつないでいるのです。

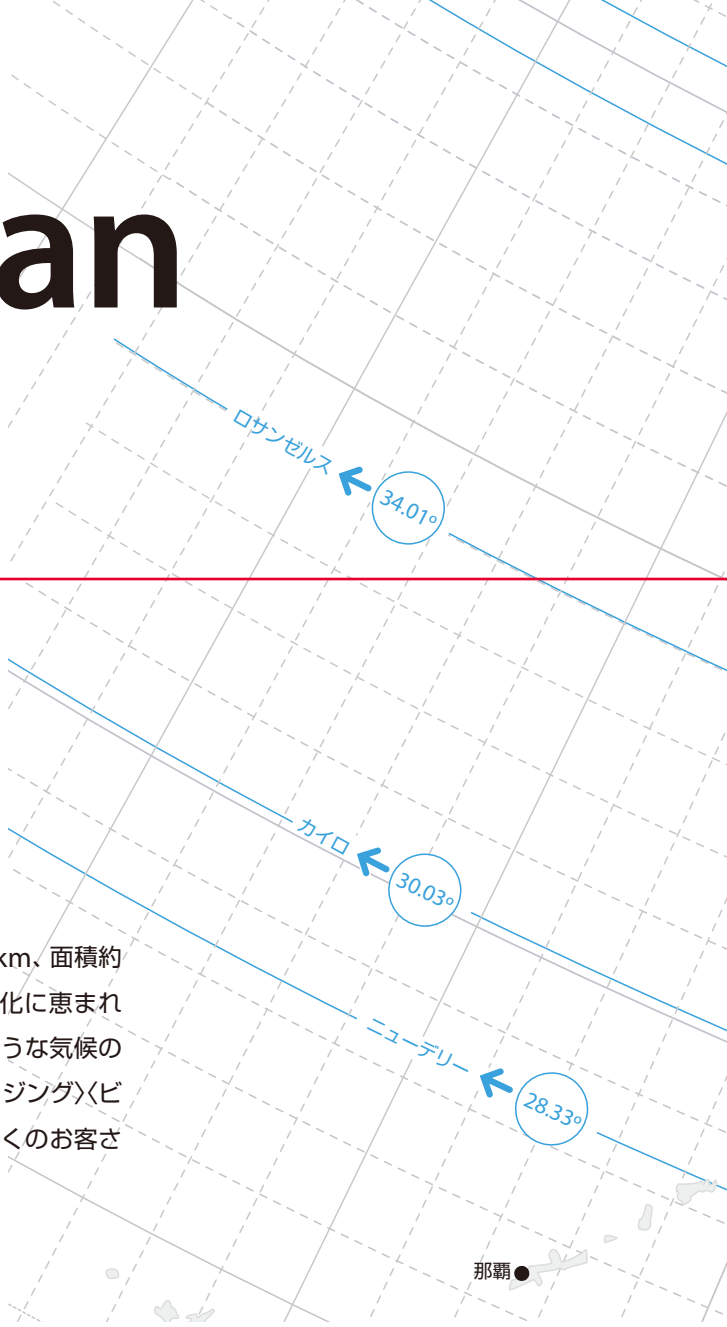
みなさま、〈ハート〉をひとつにする時代が幕を開けます。

私たちはこれまでも、そしてこれからも、人と社会とのたくさんの〈ハート〉をひとつに結び、真の豊かな社会の創造に向け、すべての事業を通じて新しい価値を生み出していきたく存じます。私たちのシンボル「エンドレスハート」に込めた精神「共に創る。共に生きる。」を、これからは世界の人々に向けても掲げ、限りない未来へ前進し続けてまいります。

代表取締役会長／CEO
樋口　武男

Inside Japan





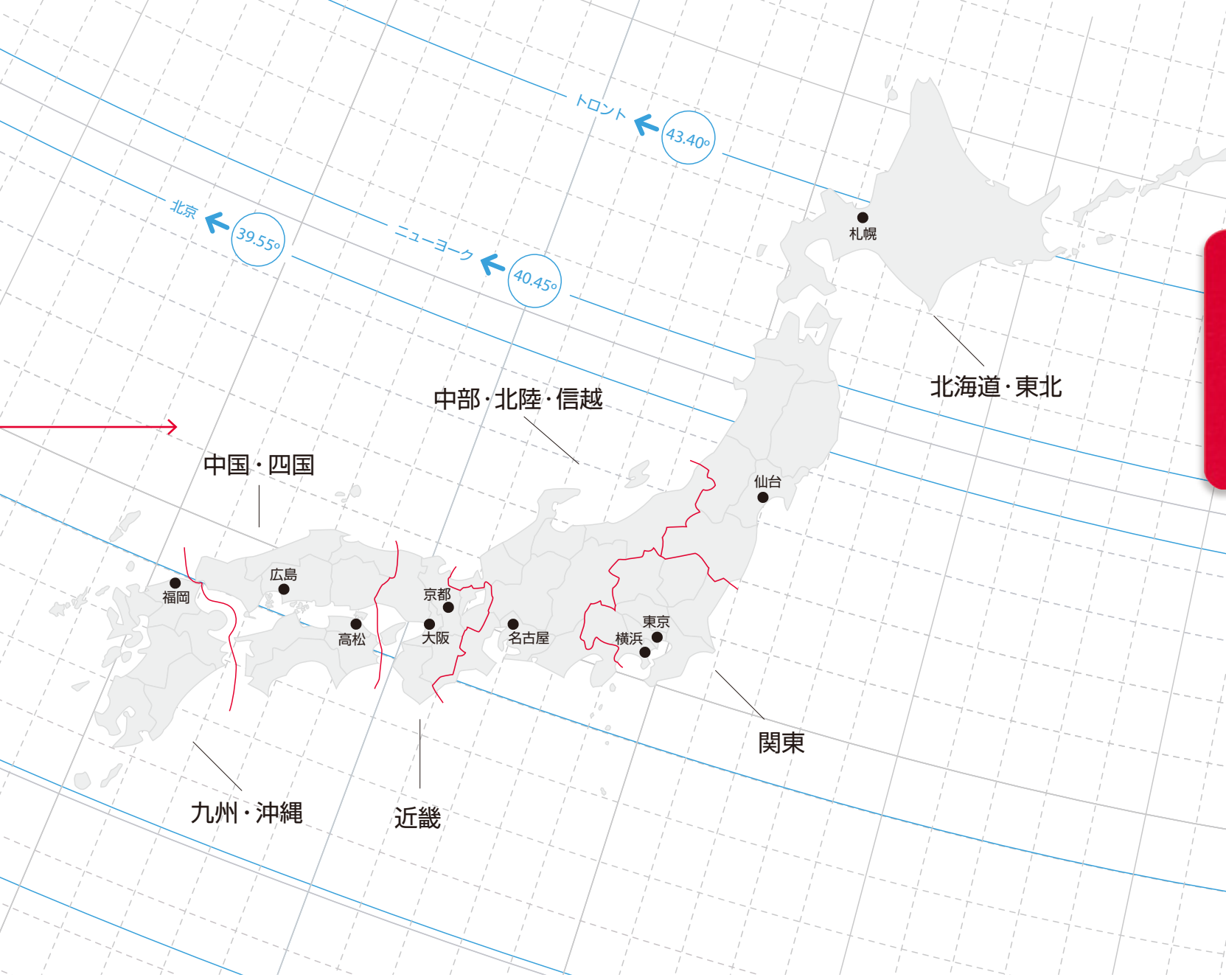
日本は、ユーラシア大陸の東に位置し、南北に長く伸びた、全長約3,000km、面積約38万km²の島国です。温暖な海洋性気候地域に属し、雨が多く四季の変化に恵まれていますが、北と南、内陸と沿岸の気候差が大きいのが特徴です。このような気候の差がある日本全国で、6つの地域にわたって、大和ハウスグループは〈ハウジング〉〈ビジネス〉〈ライフ〉を事業の柱に、リビングサロンをはじめ8つの拠点で多くのお客さまとふれあい、それぞれの地域のニーズに即した事業を展開しています。

119店
リビングサロン

83ヵ所
土地開発

104店舗
商業施設

30件
リゾートホテル



（2010年3月末現在）

10件
ゴルフ場

53店舗
スポーツクラブ

47店舗
ホームセンター

22件
都市型ホテル

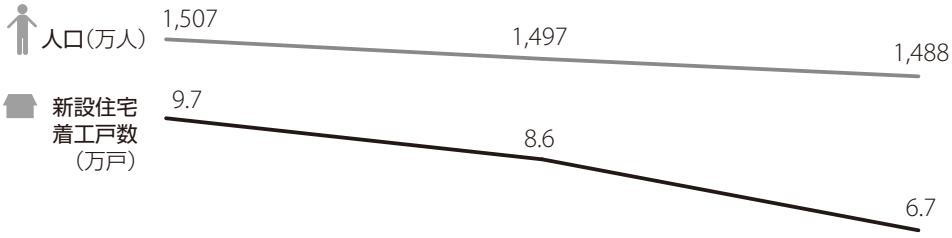
北海道・東北

日本の北部に位置する北海道・東北地域。広大な自然と豊富な観光資源を有しており、スキー場やゴルフ場などレジャー施設も充実し、国内はもとより海外からも多くの観光客が訪れています。

地域市場と大和ハウスグループの主な年間実績

GDP※1

※1　2007年度地域合計値



Housing

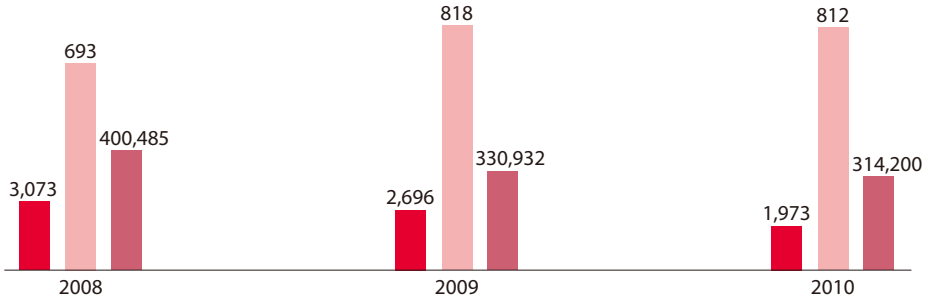
■ 住宅販売実績（戸）
（戸建、マンション、賃貸住宅の合計数）

Business

■ 商業建築事業の貸付可能面積（1,000m²）

Life

■ リゾートホテル年間利用者数（人）
（日帰りと宿泊者数の合計）



従業員数※2
2,205名

事業所数
74カ所

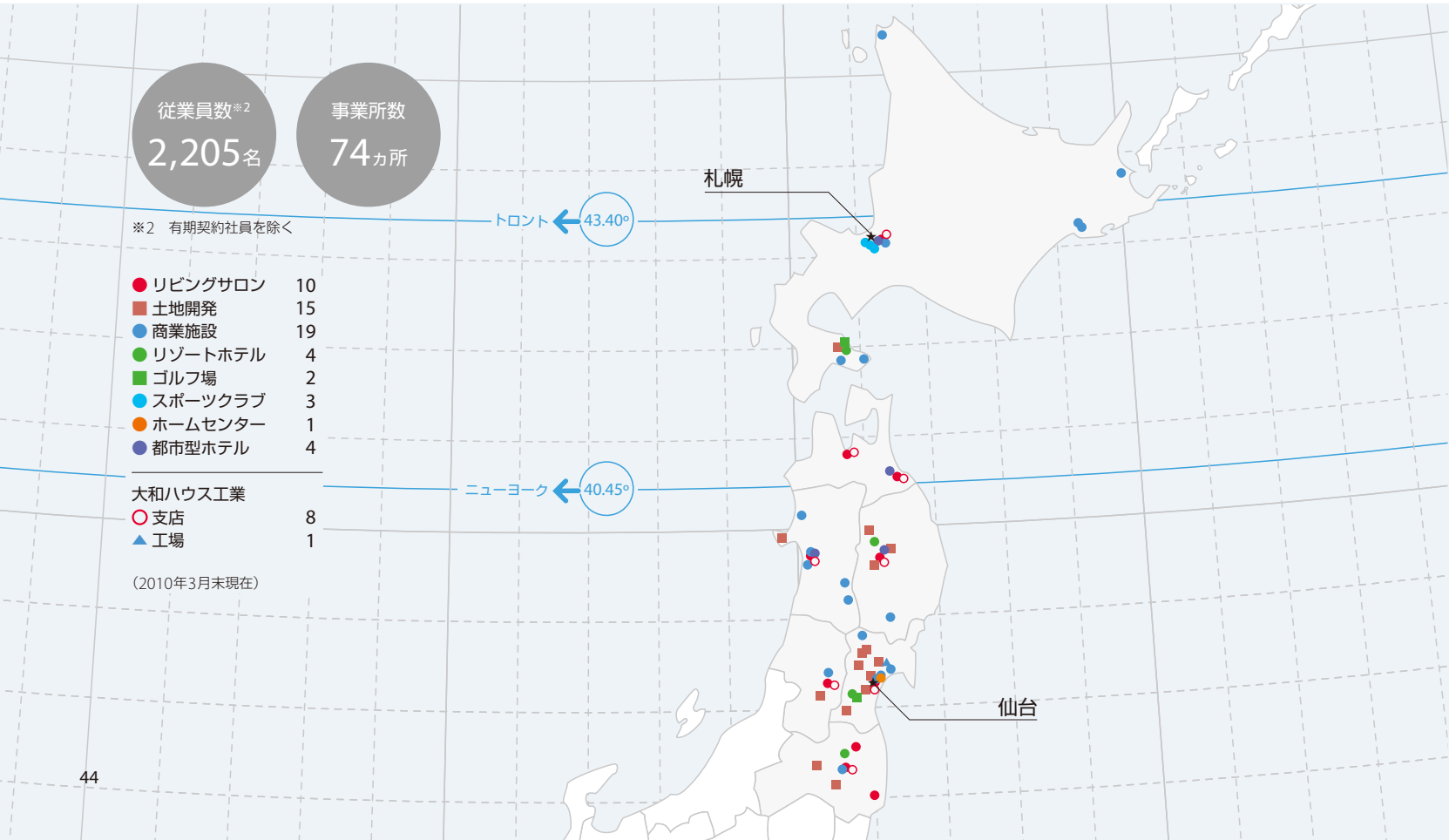
※2　有期契約社員を除く

● リビングサロン	10
■ 土地開発	15
● 商業施設	19
● リゾートホテル	4
■ ゴルフ場	2
● スポーツクラブ	3
● ホームセンター	1
● 都市型ホテル	4

大和ハウス工業

○ 支店	8
▲ 工場	1

（2010年3月末現在）



From Iwate

森林住宅地内除雪作業中

風光明媚な岩手富士の麓で、オーナーさまの生活を守るため広範囲の業務を行っています。除雪などの作業を終え、通りがかったオーナーさまから「お疲れさま」と声をかけられたりする時が至福の時です。私の仕事がオーナーさまにご満足していただけることで、心と心がつながり、安心感と信頼感になっていくと信じています。

管理スタッフ　中村　光弘

関東

首都・東京を中心とした関東地域。日本の人口の約3分の1が暮らし、日本のGDPの約4割を占めています。政治・経済・文化の中心地であり、人口の増加傾向も続いています。

地域市場と大和ハウスグループの主な年間実績

GDP※1

37.6%

人口（万人）

4,270 → 4,285 → 4,292

新設住宅着工戸数（万戸）

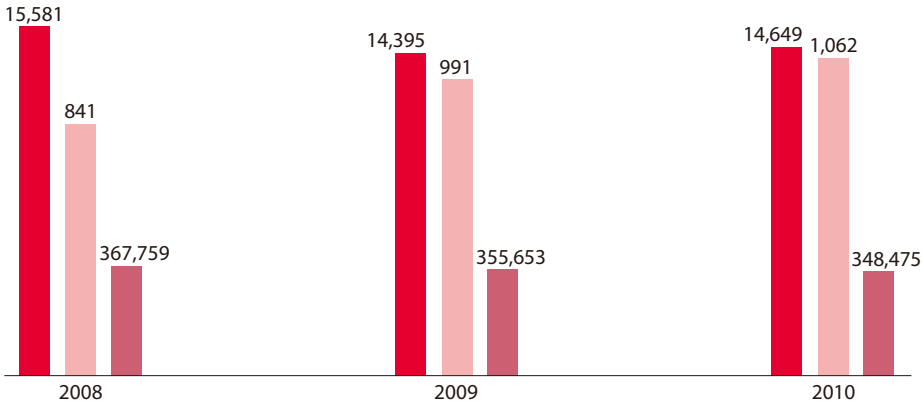
40.2 → 42.2 → 31.5

※1　2007年度地域合計値

Housing
■ 住宅販売実績（戸）
（戸建、マンション、賃貸住宅の合計数）

Business
■ 商業建築事業の貸付可能面積（1,000m²）

Life
■ リゾートホテル年間利用者数（人）
（日帰りと宿泊者数の合計）



従業員数※2
12,255名

事業所数
215カ所

※2　有期契約社員を除く

● リビングサロン	27
■ 土地開発	15
● 商業施設	26
● リゾートホテル	5
■ ゴルフ場	1
● スポーツクラブ	38
● ホームセンター	21
● 都市型ホテル	6

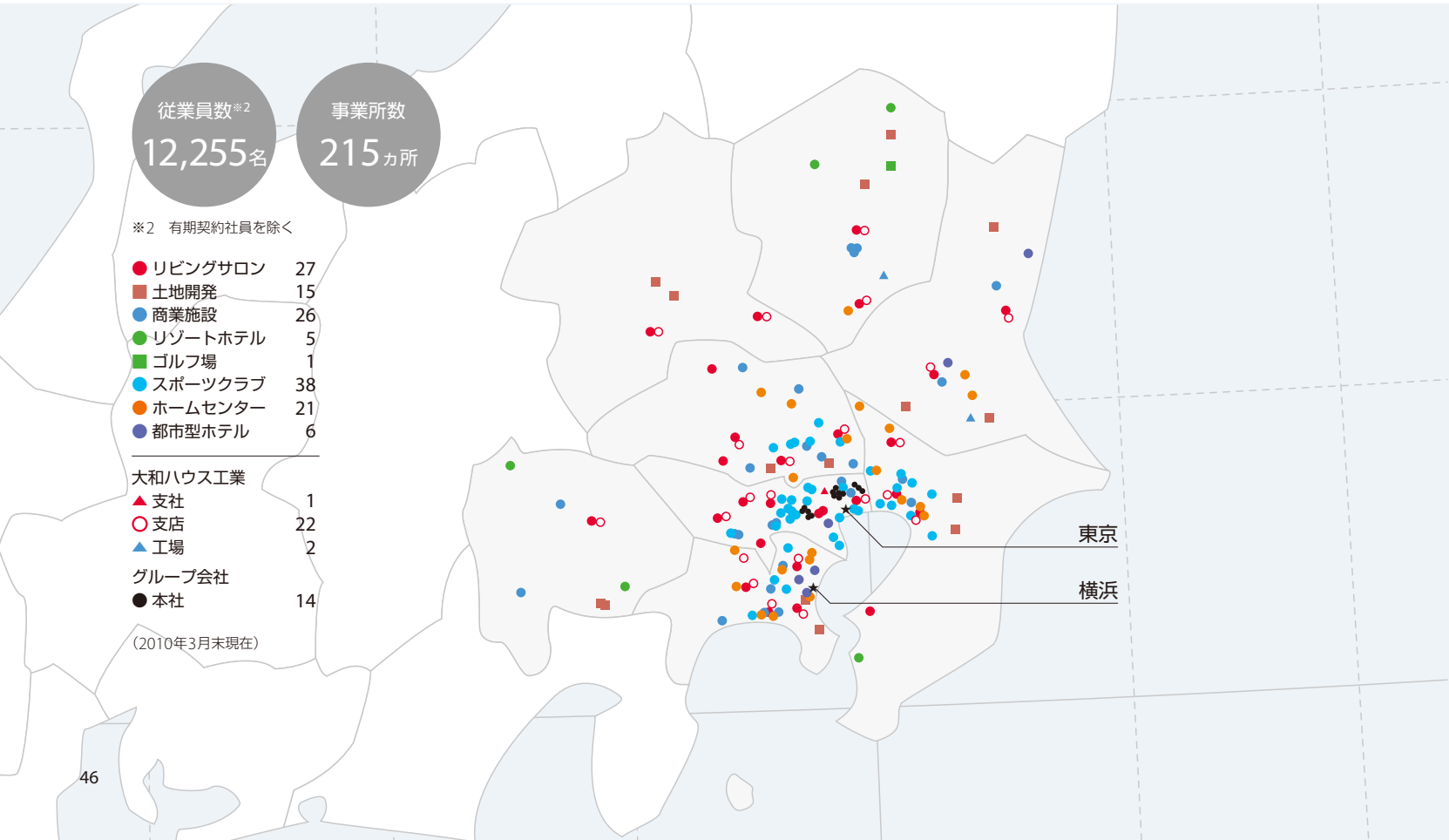
大和ハウス工業

▲ 支社	1
○ 支店	22
▲ 工場	2

グループ会社

● 本社	14

（2010年3月末現在）



From Tokyo

建設現場視察中

法人のお客さまに対して、事業戦略上、最も有益な拠点としてご利用いただくために、可能な限り多くの視点からの提案を行っています。「笑顔」と「真摯さ」を常に心がけ、その法人で働いているすべての個人のお客さまから「ここに決めて良かったよ」と言っていただくことを目指し、日々出会いを楽しみにしています。

事業施設　営業スタッフ　村上　泰規

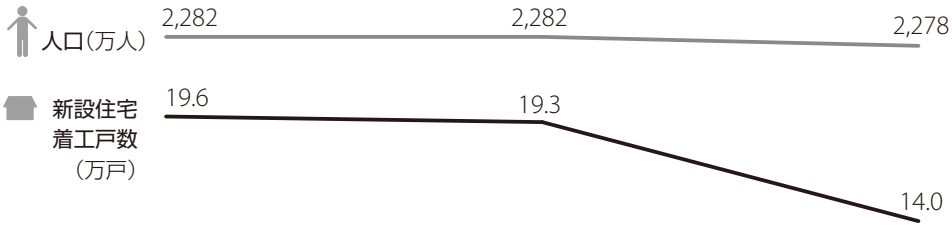
中部・北陸・信越

日本列島の中心に位置する中部・北陸・信越地域。中部は工業生産の盛んな名古屋を中心に一大経済圏を形成し、北陸・信越はそれぞれに隣接する近畿・関東と結びつきながら発展しています。

地域市場と大和ハウスグループの主な年間実績

GDP※1

※1　2007年度地域合計値



Housing

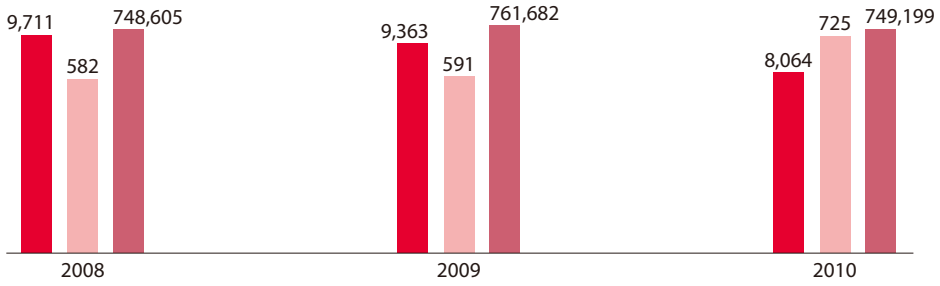
■ 住宅販売実績（戸）
（戸建、マンション、賃貸住宅の合計数）

Business

■ 商業建築事業の貸付可能面積（1,000m²）

Life

■ リゾートホテル年間利用者数（人）
（日帰りと宿泊者数の合計）



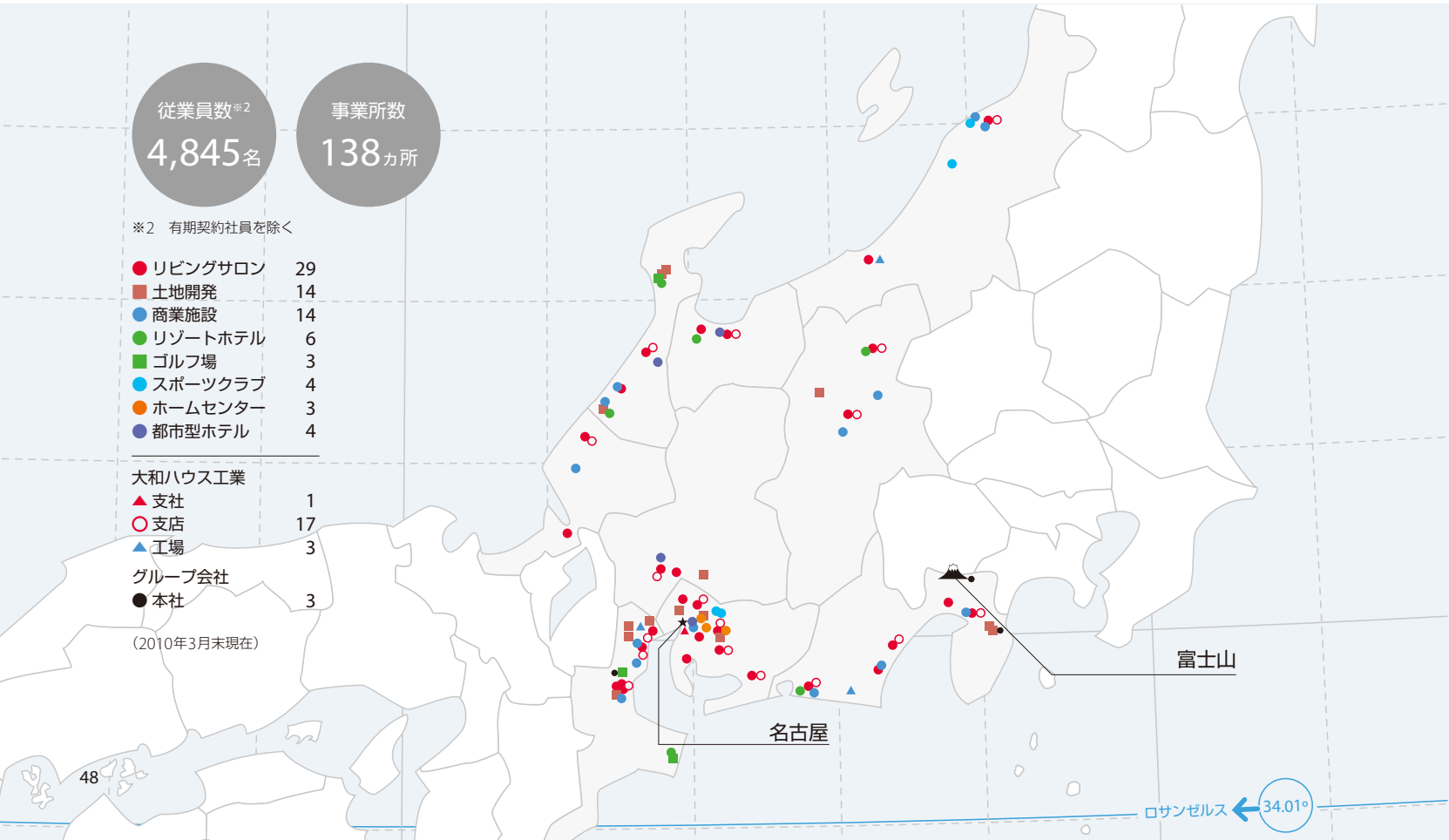
従業員数※2
4,845名

事業所数
138カ所

※2　有期契約社員を除く

● リビングサロン	29
■ 土地開発	14
● 商業施設	14
● リゾートホテル	6
■ ゴルフ場	3
● スポーツクラブ	4
● ホームセンター	3
● 都市型ホテル	4
大和ハウス工業	
▲ 支社	1
○ 支店	17
▲ 工場	3
グループ会社	
● 本社	3

（2010年3月末現在）



From Shizuoka

お客さま宅訪問中

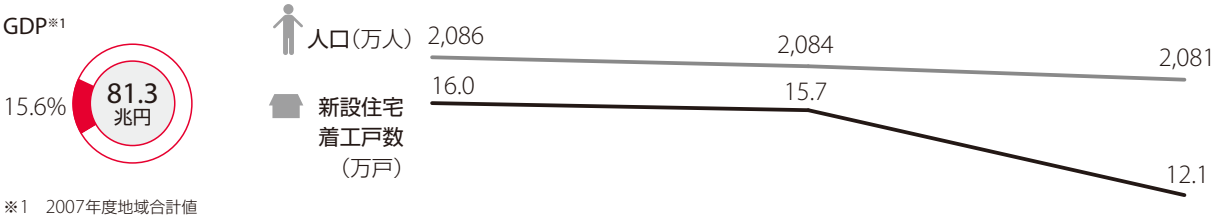
お客さまが「今、何を一番求めているか」をきちんと把握し、ニーズに合った対応ができるように、また、女性の営業担当者として、奥さまの目線を重視した女性ならではの提案やサポートができるように、心がけています。

戸建住宅　営業スタッフ　新間　智恵子

近畿

商業の街・大阪、歴史と文化の街・京都、奈良など、国際的にも知名度の高い都市が集まる近畿地域。
一県当たりの人口とGDPは関東に次ぐ規模を有し、日本経済牽引の一翼を担っています。

地域市場と大和ハウスグループの主な年間実績

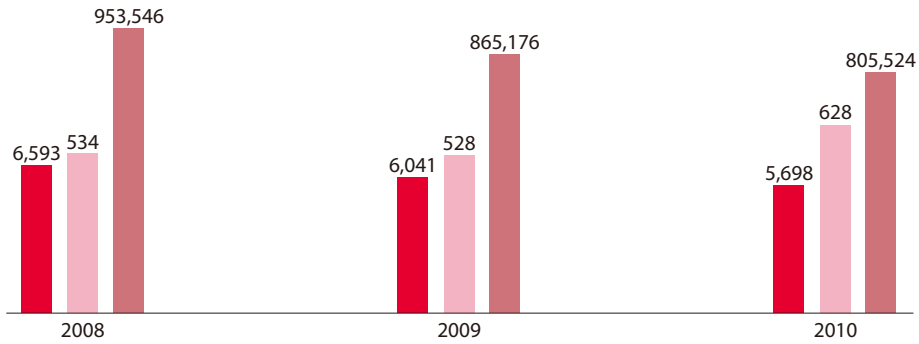


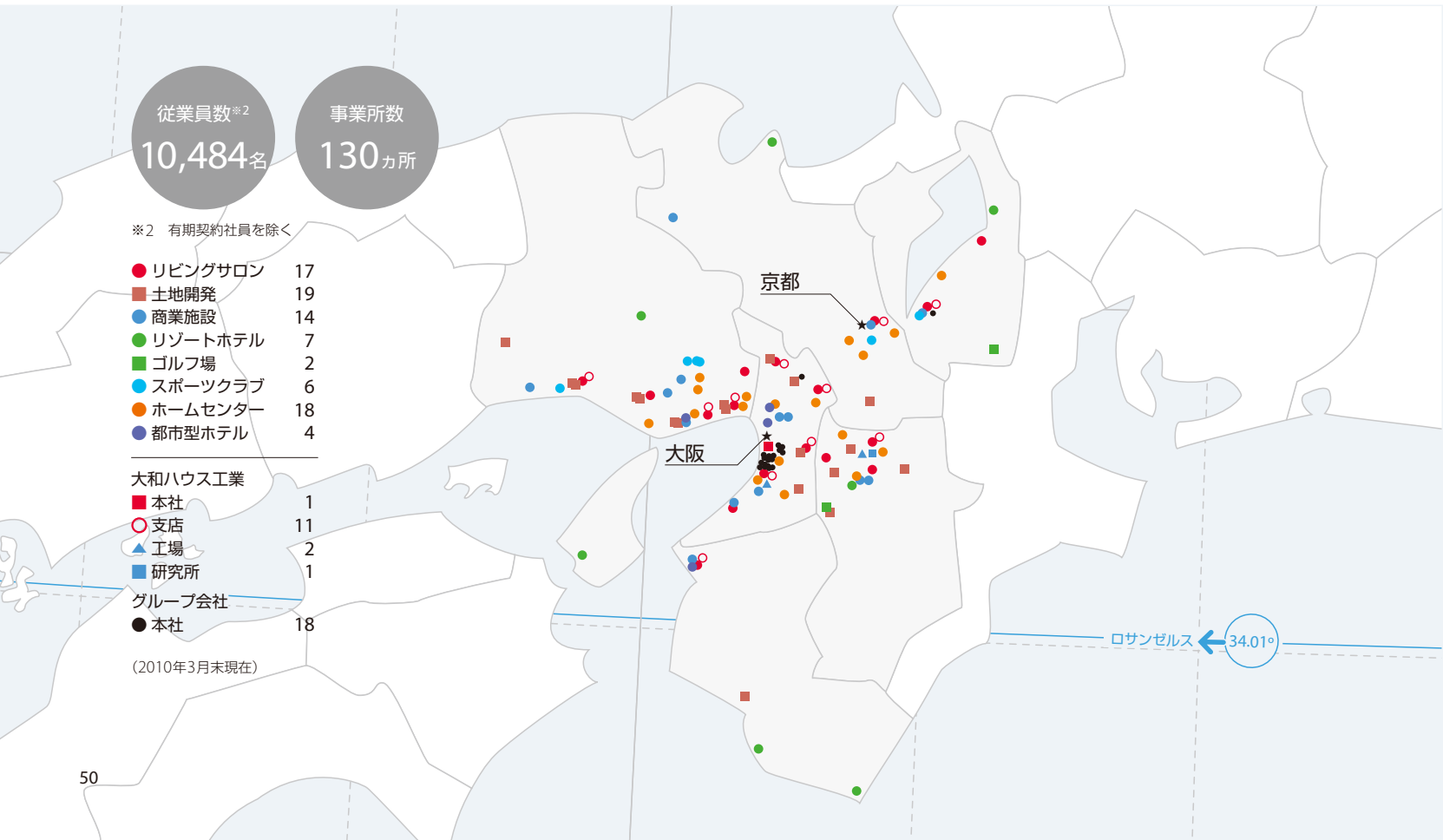
※1　2007年度地域合計値

Housing
■ 住宅販売実績（戸）
（戸建、マンション、賃貸住宅の合計数）

Business
■ 商業建築事業の貸付可能面積（1,000m²）

Life
■ リゾートホテル年間利用者数（人）
（日帰りと宿泊者数の合計）





※2　有期契約社員を除く

● リビングサロン	17
■ 土地開発	19
● 商業施設	14
● リゾートホテル	7
■ ゴルフ場	2
● スポーツクラブ	6
● ホームセンター	18
● 都市型ホテル	4

大和ハウス工業

■ 本社	1
○ 支店	11
▲ 工場	2
■ 研究所	1

グループ会社

● 本社	18

（2010年3月末現在）

From Kyoto

トレーニングサポート中

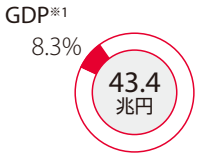
健康のために、「とにかくみんなに楽しんでほしい！！」。当然ながら、楽しさを感じるものは、人によりさまざまです。だから、たくさんの遊びゴコロを提案して、多くの方々に喜んでいただければと思っております。そこから、健康なココロの輪が大きくなれば良いと思います！

スポーツインストラクター　田島　聡

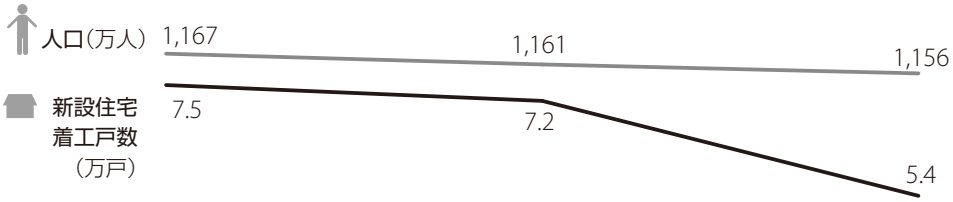
中国・四国

多くの島が点在する瀬戸内海を挟んで、相対する中国・四国地域。温暖で風光明媚な自然的資源に恵まれるとともに、古来よりの文化的資源にも富み、個性的な観光開発が進んでいます。

地域市場と大和ハウスグループの主な年間実績



※1　2007年度地域合計値



Housing

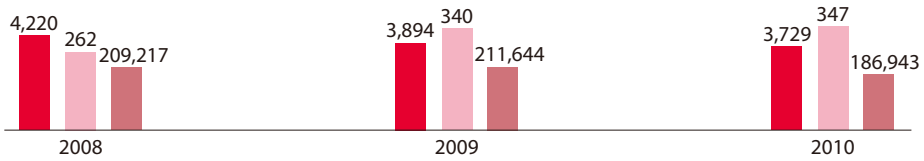
■ 住宅販売実績（戸）
（戸建、マンション、賃貸住宅の合計数）

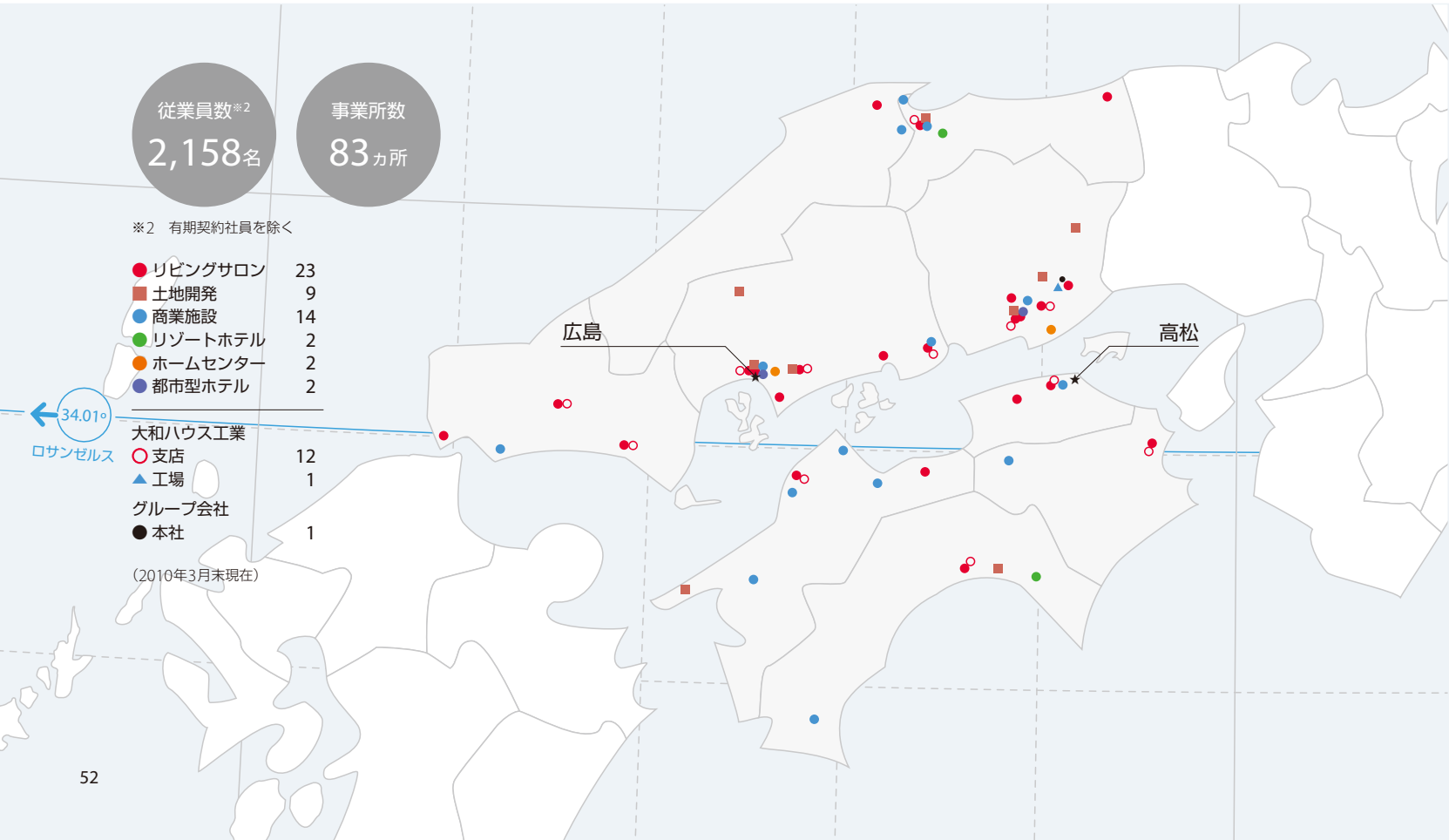
Business

■ 商業建築事業の貸付可能面積（1,000m²）

Life

■ リゾートホテル年間利用者数（人）
（日帰りと宿泊者数の合計）





From Okayama

品質検査中

「より良いもの（お客さまに満足していただける製品）を後工程にお届けすること」を最優先に考え、工場から出荷される製品・部材が、信頼のもとにご納得していただけるような、また、そのお客さまのオンリーワンの住まいとなって感動を与えられるようなものづくりを目指していきたいと思います。

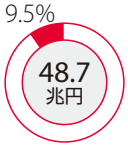
工場生産管理スタッフ　松本　浩二

九州・沖縄

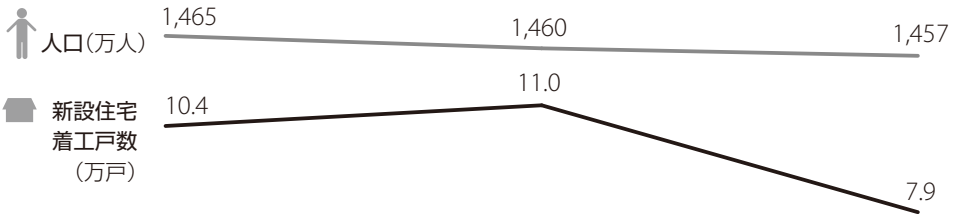
日本の南西部に位置する九州・沖縄地域。九州は、位置的にアジア交易の拠点としての役割がより高まり、また、独自の文化を持つ沖縄は、伝統・歴史・自然を活かした観光産業が盛んです。

地域市場と大和ハウスグループの主な年間実績

GDP※1 9.5%



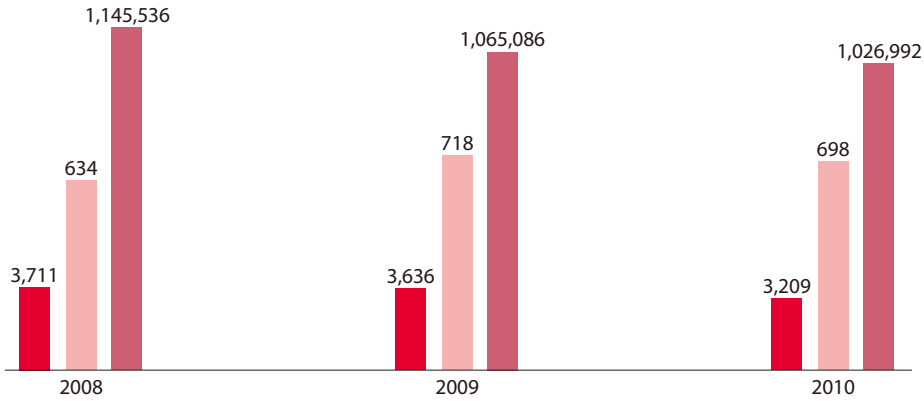
※1　2007年度地域合計値



Housing
■ 住宅販売実績(戸)
(戸建、マンション、賃貸住宅の合計数)

Business
■ 商業建築事業の貸付可能面積(1,000m²)

Life
■ リゾートホテル年間利用者数(人)
(日帰りと宿泊者数の合計)



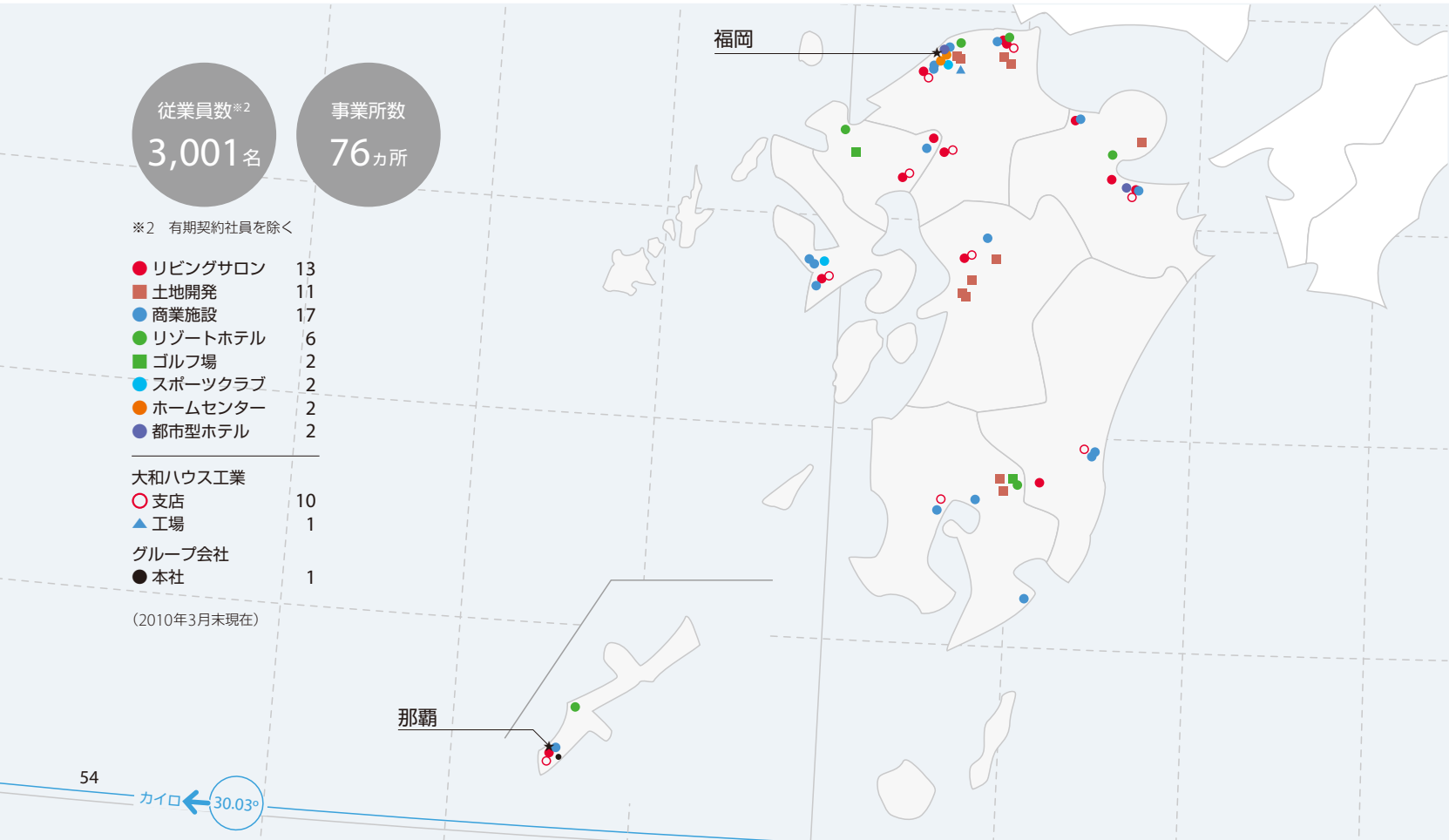
従業員数※2 3,001名

事業所数 76カ所

※2　有期契約社員を除く

● リビングサロン	13
■ 土地開発	11
● 商業施設	17
● リゾートホテル	6
■ ゴルフ場	2
● スポーツクラブ	2
● ホームセンター	2
● 都市型ホテル	2
大和ハウス工業	
○ 支店	10
▲ 工場	1
グループ会社	
● 本社	1

(2010年3月末現在)



From Okinawa

マリンレジャーサポート中

お客さまの安心・安全を第一に考えるとともに、現場の働きやすさを配慮した環境づくりを常に心がけています。そして、いつでもお客さまとスタッフの笑顔があふれる楽しいマリンレジャーを提供していきたいと考えています。

リゾートホテル　レジャースタッフ　仲里　武晃

Outside Japan

大和ハウスグループの海外事業は、今日のグローバル時代に先駆けた1960年代に始まります。東南アジアを手始めに、ブラジル、アメリカ、ヨーロッパへと活動の舞台を拡げてきました。特に中国ビジネスは日中国交回復の1972年に着手して以来、40年近くにわたって事業規模と質を高めながら、現地に根づいた活動を進めています。

中国

大連、蘇州で、大規模な分譲マンションの開発を推進。国内で培った住まいづくりの技術とノウハウを活かして、基本性能に優れ、健康や環境へ配慮した高品質の住宅を提供しています。

ベトナム

経済発展が期待される首都ハノイに海外駐在員事務所を設置。事業開拓のための実地調査を進めています。

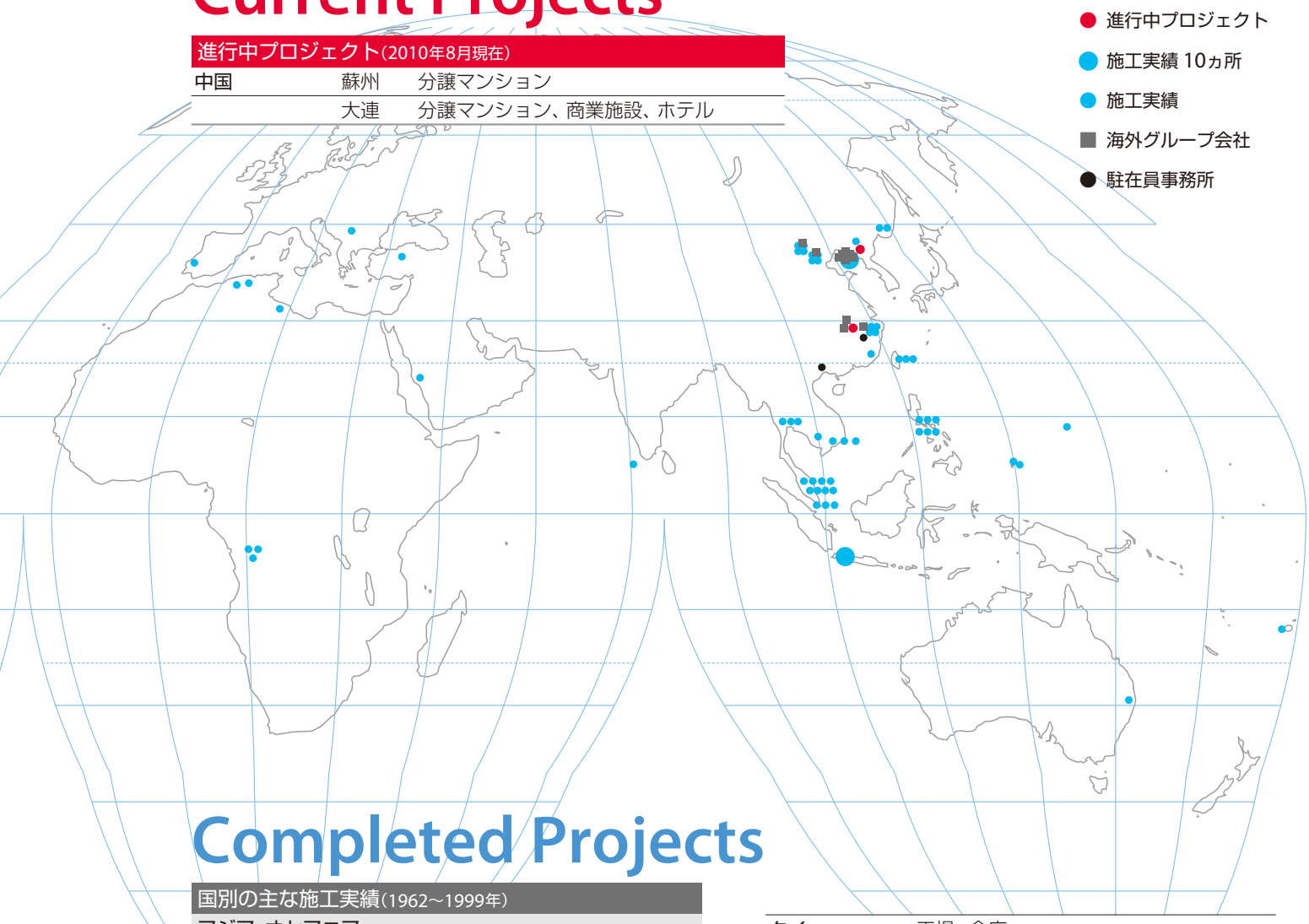
大和ハウスグループ　海外拠点の状況

14社
海外子会社・
関連会社・
駐在員事務所数
（2010年7月1日現在）

803名
従業員数
（2010年4月1日現在
有期契約者を除く）

13,691百万円
売上高
各社合算値
（2009年12月期）

Current Projects



進行中プロジェクト(2010年8月現在)		
中国	蘇州	分譲マンション
	大連	分譲マンション、商業施設、ホテル

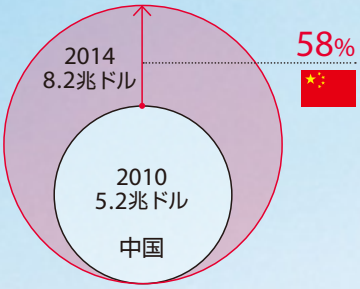
Completed Projects

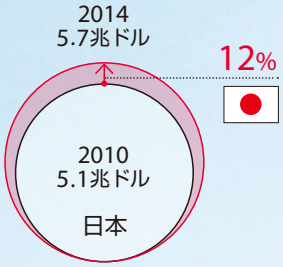
国別の主な施工実績(1962～1999年)	
アジア・オセアニア	
オーストラリア	分譲マンション
カンボジア	病院
中国	住宅、レストラン、ホテル、事務所、空港待合室、工場、倉庫
フィジー	工場
グアム	宿舎、倉庫
インドネシア	工場、倉庫、宿舎、事務所
マレーシア	工場、体育館
モルディブ	ショールーム
パラオ	住宅、倉庫
フィリピン	住宅、工場、学校、倉庫、事務所
サウジアラビア	宿舎
シンガポール	工場
台湾	住宅
タイ	工場、倉庫
ベトナム	住宅、診療所
北米、南米	
ブラジル	住宅、分譲マンション、工場、商業店舗、ホテル
アメリカ	住宅、分譲マンション
ヨーロッパ	
ポルトガル	住宅
ロシア	倉庫、港湾施設
セルビア	住宅
トルコ	住宅
アフリカ	
アルジェリア	工場、宿舎
コンゴ	工場
リビア	倉庫

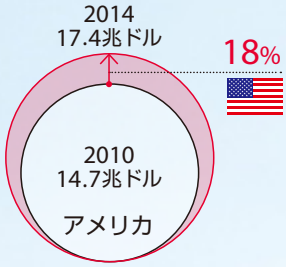
China

当社グループは、1983年より中国への住宅の輸出と建築を開始し、1985年には上海で外国人（主に日本人）向けの賃貸住宅の建設と運営を開始しました。以来、上海、北京、天津、大連の4都市（5ヵ所）において、賃貸住宅事業を展開してきました。そして現在は、大連、蘇州の2都市において、不動産開発および不動産投資を目的とする現地法人を設立し、中国で増加する高所得者層をターゲットとして、分譲マンションを中心とする不動産開発に取り組んでいます。

世界経済見通し（GDP比較）：2010 → 2014







中国の不動産価格指数(前年同月比)

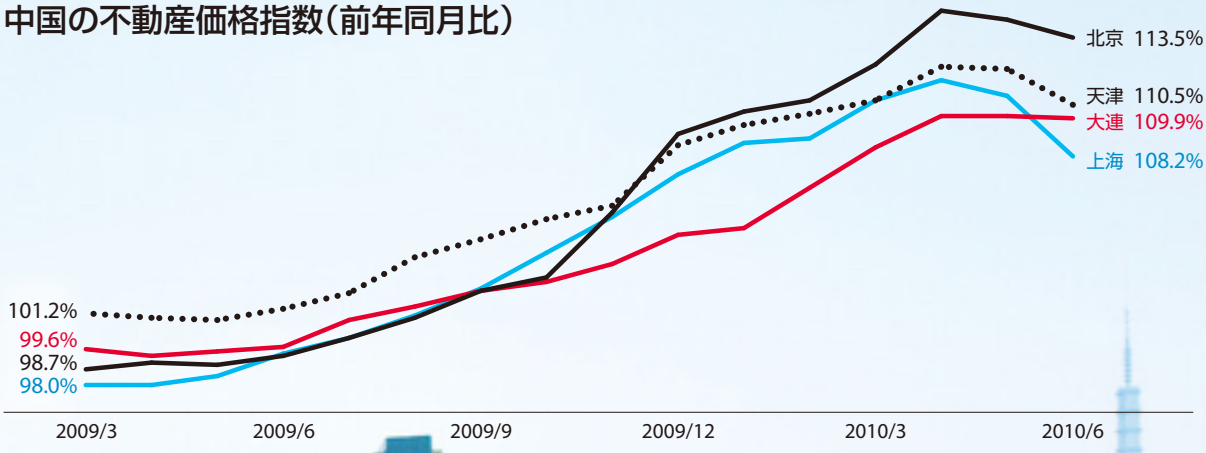


写真:イワ・シャンゼリゼ(大連)

中国事業の現況と展望

中国で開発した当社初の分譲マンションは販売好調

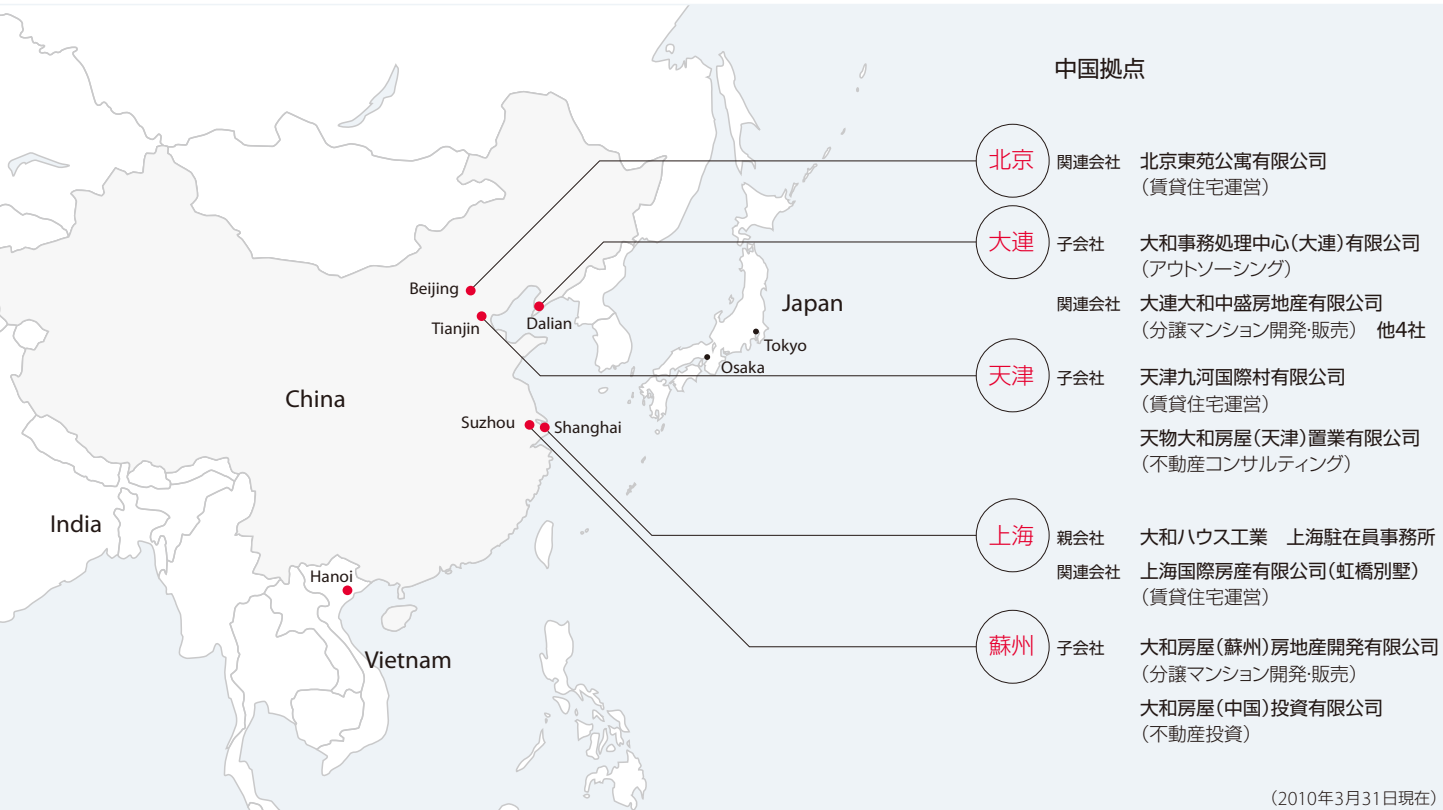
当社グループが中国・大連で初めて開発した分譲マンションと商業施設の複合施設「イワ・シャンゼリゼ（頤和香榭）」は、2009年6月に竣工しました。同施設は、現地企業と合弁会社を設立して推進したプロジェクトで、日系企業が大連市において開発した初の分譲マンションとなりました。販売戸数は、分譲マンション852戸、商業施設111戸で、2010年5月時点において、分譲マンションは完売、入居者の増加に伴い、商業施設の販売も好調に推移しています。

日系企業として初めて独資で分譲マンションを開発

また、2009年7月に、蘇州で中国において日系企業が独資※で開発する初の分譲マンション「グレース・レジデンス（和風雅致）」、大連で日系企業が中国で開発する最大級の分譲マンションと商業施設の複合施設「イワ・セイカイ（頤和星海）」を着工しました。これら2物件に関しては、日本基準の施工方式を導入するとともに、建材やトイレ、サッシなどの多くの部材に日系メーカーの製品（中国現地で生産しているもの）を使用しています。分譲マンションではスケルトン販売が一般的な中国において、「グレース・レジデンス」は全戸内装付きでの販売を計画しています。これは、中国国内で日系メーカー製品が高い信頼と評価を得ていることに対応する新たな取り組みですが、2010年5月に行った「グレース・レジデンス」の第一期販売では、144戸を既に完売しました。当社グループは、今後も日本基準の高品質な物件を開発することにより、中国国内での事業拡大を目指します。

さらに、中国における不動産開発の効率化を目的として、蘇州に100%出資の持株会社となる大和房屋（中国）投資有限公司を設立しました。これにより、現地での新規開発事業と既存不動産プロジェクトの資本と資金を集中し、資金の効率的な運用、信用力の拡大を図るとともに、大和ハウスブランドの確立に努め、今後10年間で3,000億円規模の不動産開発を目指していきます。

※　当社の100%出資子会社



中国拠点

北京
関連会社　北京東苑公寓有限公司
（賃貸住宅運営）

大連
子会社　大和事務処理中心（大連）有限公司
（アウトソーシング）
関連会社　大連大和中盛房地産有限公司
（分譲マンション開発・販売）　他4社

天津
子会社　天津九河国際村有限公司
（賃貸住宅運営）
天物大和房屋（天津）置業有限公司
（不動産コンサルティング）

上海
親会社　大和ハウス工業　上海駐在員事務所
関連会社　上海国際房産有限公司（虹橋別墅）
（賃貸住宅運営）

蘇州
子会社　大和房屋（蘇州）房地産開発有限公司
（分譲マンション開発・販売）
大和房屋（中国）投資有限公司
（不動産投資）

（2010年3月31日現在）

ベトナムなどの市場調査・研究を開始

そのほか、2006年に工業化住宅建築で技術提携した中国の大手企業グループ（宝業集団、香港上場）と中国で展開可能な工業化住宅の開発に着手し、試作棟を建築中です。また、ベトナム、インドネシア、インドをはじめとするアジア太平洋地域において、不動産事業展開を視野に本格的な市場調査・研究を開始するなど、さらなる海外事業の拡大に向けた取り組みを強化しています。

イワ・シャンゼリゼ（大連）

イワ・シャンゼリゼ（頤和香榭）／大連

竣工	2009年6月
開発事業体	大連大和中盛房地産有限公司 ※　大和ハウス工業 50%出資
用途	分譲マンション、商業施設
販売戸数	963戸 • マンション852戸 • 商業施設111戸

グレース・レジデンス（和風雅致）／蘇州

竣工	2011年（予定）
開発事業体	大和房屋（蘇州）房地産開発有限公司 ※　大和ハウス工業 100%出資
用途	分譲マンション
販売戸数	902戸

イワ・セイカイ（頤和星海）／大連

竣工	2011・2014年（予定）
開発事業体	大連大和中盛房地産有限公司 ※　大和ハウス工業 50%出資
用途	分譲マンション、商業施設、ホテル
販売戸数	2,190戸（分譲マンション）

COO

Innovates

Message from the COO

社長メッセージ

Heart, in Everything We Do

2009年度、世界景気は後退局面からアジアを中心に回復の兆しを見せましたが、日本経済においては、企業収益は回復せず、個人消費も低迷した1ヵ年となりました。この経済環境の中、私たちは、「利益体質の強化」、「将来に向けた収益源の育成」の2つを、3ヵ年計画（第二次中期経営計画　Chllenge 2010）の経営テーマに改革を進めてまいりましたが、2009年度の決算は、誠に残念ながら2期連続の減収減益の結果となりました。しかし、その改革の成果として、業務効率化と機能集約などにより162億円のコスト削減、戸建住宅事業の改革により64億円の原価削減、成長事業への人員シフトによる体制づくり（戸建住宅事業からリフォーム事業へ280人、環境エネルギー事業へ110人）などを着実に実行し、収益力の強化に向かう体質改善を進めました。これらは、2011年度から始まる「第三次中期経営計画」へのステップにつながるものと、自信を強めています。

2010年度は、3ヵ年計画の最終年度です。私は2つの経営テーマ「利益体質の強化」、「将来に向けた収益源の育成」のさらなる前進に向け、今年度もスピーディな意思決定のもと、❶フロー事業の改革 ❷グループ連携によるストック事業の拡大 ❸積極的なグローバル化 ❹財務力強化のためのキャッシュ・フロー経営、を本年度の重点施策に掲げ、着実に実行してまいりたいと存じます。複合事業体の8事業を、常に新しい社会の変化に対応させながら、かつ一体感、連携感を強め、本年度こそ増収増益の実現に向け、全力で邁進する決意でございます。

それでは、私の4つの重点施策について、お話しさせていただきます。

「第二次中期経営計画　Challenge 2010」

重要な経営テーマ

利益体質の強化

将来に向けた収益源の育成

基本方針

- グループ連携によるさらなる成長の実現
- 将来に向けた新たな収益源の育成
- ストック・超高齢社会に向けた研究開発と地球温暖化防止への取り組み
- 経営基盤の強化

2009年度

2009年度　重点施策と結果

① 戸建住宅、マンションの〈事業生産性〉の向上

戸建住宅

■成長事業への人員シフトによる体制強化

390人 ― 280人 → ■人員の拡大 676人 ⟶ 1,048人（営業・設計・工事）

■営業拠点の拡大 69ヵ所 ⟶ 81ヵ所

390人 ― 110人 → ■営業拠点の新設　全国28ヵ所

■新商品発売
「レフボファクトリー」「LED街路灯」

■営業利益率の改善　0.8% ⟶ 1.9%

■原価の低減　64億円

マンション

■広域4ブロック制の導入
東日本、中日本、西日本、九州

■管理戸数拡大
大和ライフネクストの
グループ参入により197,882戸へ

② リフォーム、環境エネルギーの〈新・成長事業〉への本格参入

リフォーム

■人員の拡大
676人 ⟶ 1,048人（営業・設計・工事）

■営業拠点の拡大
69ヵ所 ⟶ 81ヵ所

環境エネルギー

■営業拠点の新設　全国28ヵ所

■新商品発売
「レフボファクトリー」「LED街路灯」

③ 不動産投資の計画修正と、コスト・経費の全社的な改革

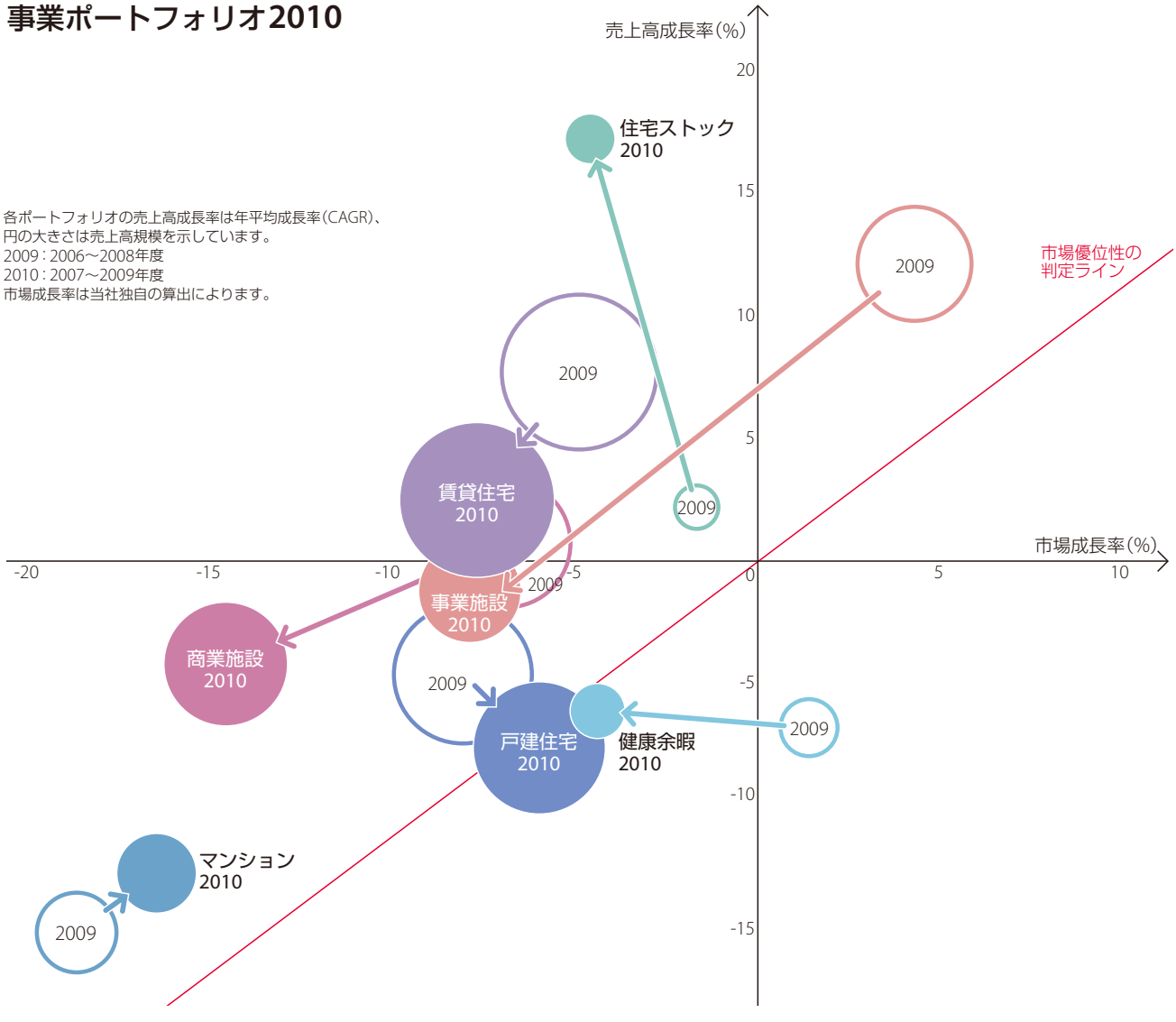
■業務効率化、機能集約などによる経費削減　162億円

■投資委員会の運営により投資基準の厳格化
投資実績
2008年度　1,536億円　　2009年度　998億円

2010年度の重点施策

1. フロー事業の改革
2. グループ連携によるストック事業の拡大
3. 積極的なグローバル化
4. 財務力強化のためのキャッシュ・フロー経営

事業ポートフォリオ2010



各ポートフォリオの売上高成長率は年平均成長率(CAGR)、
円の大きさは売上高規模を示しています。
2009：2006～2008年度
2010：2007～2009年度
市場成長率は当社独自の算出によります。

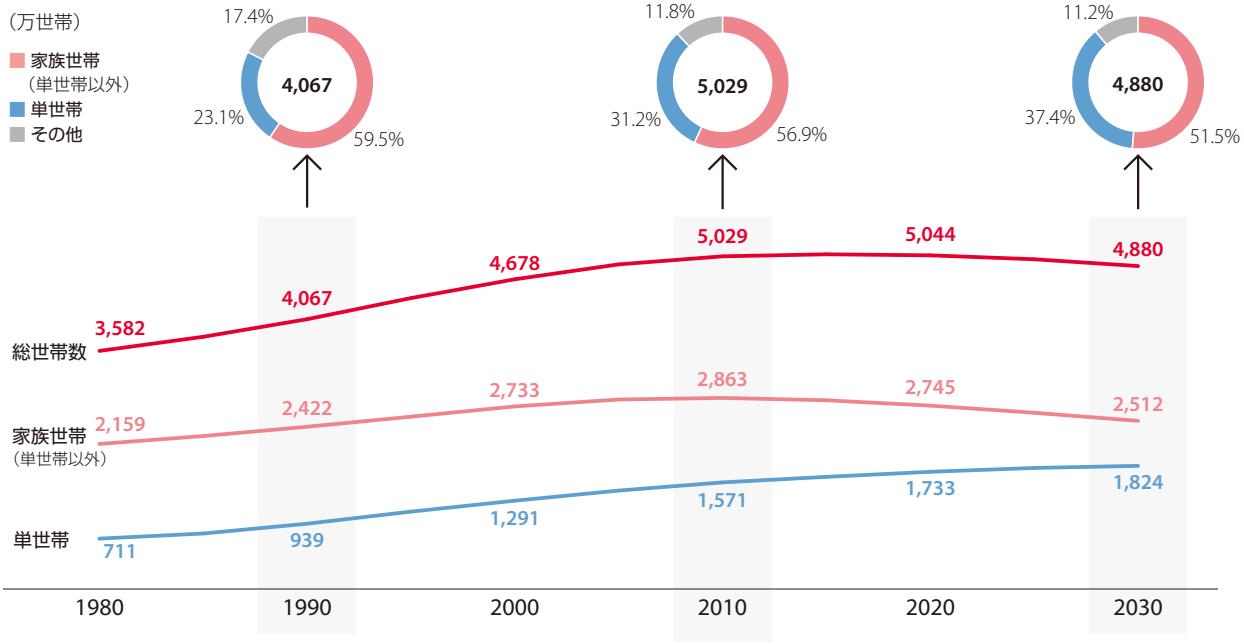
重点施策 1 フロー事業の改革

2つの改革テーマで、新たな事業価値を創出

私たちのグループ経営の中核を担う、戸建住宅、賃貸住宅、マンション、商業施設などのフロー事業の市場の将来は、人口減少、少子・高齢化へ向かう社会の変化を受け、総世帯数は2015年をピークに減少へ転換し、世帯別構成では高齢者層と独身者層の2つの異なる世代で構成される単世帯が増えていくと予測されています。また、1世帯当たりの平均所得は547万円（2008年）ですが、高齢化による就業人口の縮小に伴いすでに減少へと向かっています。こうした変化を見据え、フロー事業の改革は、①いかに、多層化する世帯別の生活価値観に、きめ細やかな商品力で応えられるか、②どのように、環境技術、ITを組み込み、ランニングコストを低減させ、各世帯別の収入に見合うプライシングを実現できるか、の2つのテーマがあり、それを推し進めることで、新たな事業価値の構築を行いたいと考えます。

その具体的なアクションとして、ハウジング領域（戸建住宅、賃貸住宅、マンション）では、一般の住宅で発電した電力を電力会社が電力料金の2倍の価格で買い取る制度が国から義務づけられたこと（2009年11月～）や、環境機器の普及で単価に値ごろ感が出てきたことから、太陽光発電システムに焦点をあて、ファミリー世帯に向けての受注活動を積極的に行いました。その結果、戸建住宅での普及率が、17.1%（2009年4月～9月）から38.5%（同10月～2010年3月）と、ここ1年間で2倍以上の増加となり、今後さらに普及拡大が期待できることから、引き続き受注の拡大に注力していきます。さらに将来的にはこのシステムを発展させて、住宅用リチウムイオン電池との組み合わせで、2020年を目標にエネルギー自給自足の住宅開発に取り組んでまいります。賃貸住宅、マンションへも、太陽光発電システムをはじめとした環境技術はもちろんのこと、2つの異なる単世帯へ向けた、間取りプランと仕様設備の開発、生活をサポートする新たなサービス体制のあり方など、次の暮らし方への価値創出を進めてまいります。

世帯数の推移



また、ビジネス領域では、商業施設の移設型商品力と複合化設計力が競争資源になると考えています。移設型商品では、建築を構成する部材の約7割を移設でき、再利用を可能にする高付加価値システム「リ·ストア&リ·ビルドシステム」で、多店舗展開するテナント企業の出店にかかる建築コストが低減できることから、積極的に市場導入を推進してまいります。また複合化設計では、商業施設と住宅地の一体化開発はもちろんのこと、たとえばショッピングセンターと賃貸住宅、老人保健施設とスポーツクラブなど、今まで個別に建築していたものの融合化により、市場競争力を高めてまいります。

私たちはフロー事業を改革することで、あらゆる世帯に向けて建築価値の再構築を図り、時代の変化に対応させながら、グループの中核事業として収益力の高い事業へと育成してまいります。

重点施策 2 グループ連携によるストック事業の拡大

顧客資産を基盤に、3つのストック市場を開拓

現在の日本の住宅総ストック戸数は、5,759万戸（2008年）で、総世帯数（4,999万世帯／2008年）を760万戸超え、量的には充足しています。しかし、日本の住宅は平均滅失年数が約30年間と短く、既存住宅の長寿命化には、質を高めていくリフォームが求められます。良質なストック社会の形成へと向かう市場の価値観の流れの中、私たち大和ハウスグループは、これまでのフロー事業の蓄積で、ストック事業の拡大が期待できる大きな顧客資産を持っています。戸建住

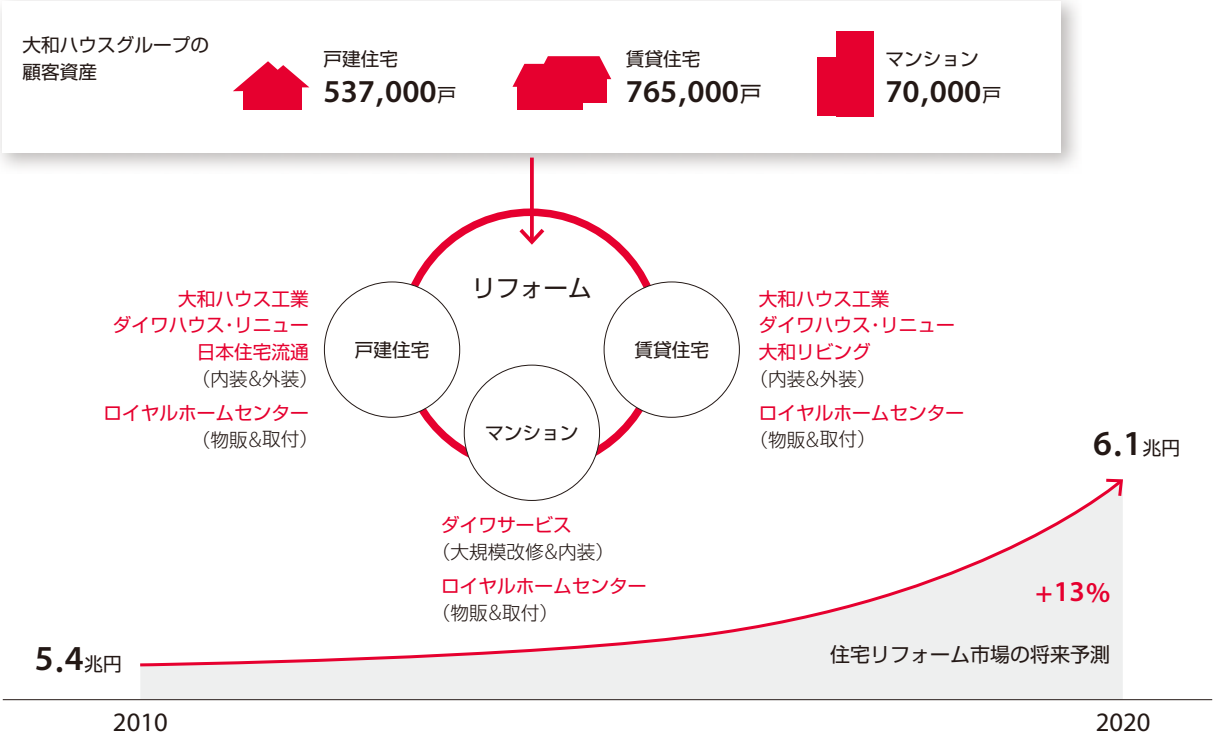
宅、賃貸住宅、マンションでの顧客資産は約137万戸で、住宅リフォーム事業とマンション管理事業の市場開拓による売上拡大が期待できます。また全国に実績を誇る、店舗、オフィス、倉庫などの事業用施設のストック資産はおよそ3万6千件以上もあり、これらの事業施設に対するエネルギーソリューションの提案は、経営効率化の面から、顧客ニーズに合致し、新たな掘り起こしが可能と考えます。ハウジングならびにビジネスの両領域とも、ストック事業の新たな市場の広がりが見渡せ、将来の中核事業となるべく市場の開拓を、積極的に図ってまいります。

住宅リフォーム市場への施策

2009年度は、リフォーム営業拠点の拡大（全国69ヵ所→81ヵ所）と従業員の増員（676人→1,048人）など、グループの経営資源を積極的に投入し体制を整えるとともに、リフォーム事業の中枢となるグループ会社、大和ハウス工業、ダイワハウス・リニュー、ロイヤルホームセンター、ダイワサービスなどグループ連携力を強化した結果、売上高は前年度比34.8%増の469億円、営業利益は同163.9%増の17億円と、増収増益事業として大きく貢献しました。日本の住宅ストック数の大きさから、住宅リフォーム事業は長期の成長市場であり、次の中期経営計画3ヵ年では、売上高1,000億円規模への事業拡大を計画し、グループの成長を担う中核事業へと着実に育ててまいりたいと存じます。

マンション管理市場への施策

日本のマンション管理総戸数は約505万戸（2006年）と、近年、戸建住宅よりもマンションが急激に普及した日本では、マンション管理事業は有望なストック事業市場であります。さらに私たちのフロー事業でのマンション供給戸数は、直

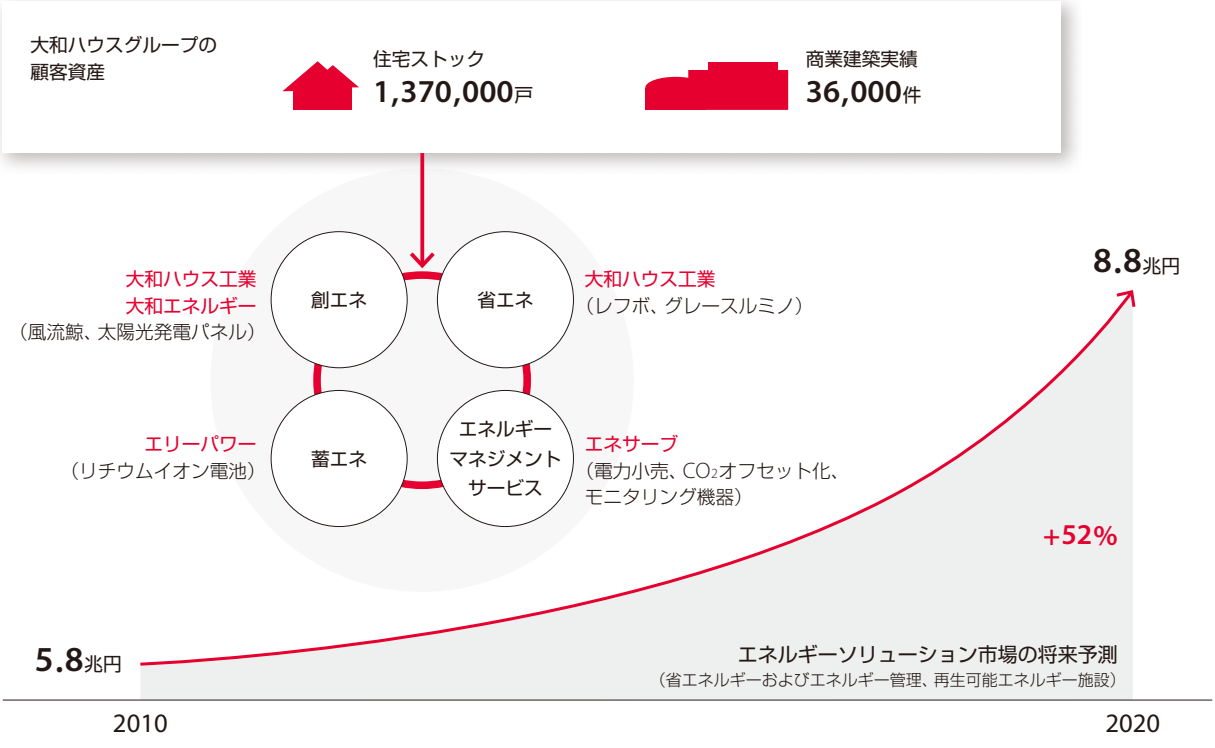


近3年間で9,500戸の業界5位であることから、マンション管理市場で確固たる地位確立を目指せる事業と考え、規模拡大に取り組んでまいります。2009年度は、業界10位のコスモスライフ（現 大和ライフネクスト）をM&Aを通じて連結子会社化し、その約13万戸の管理戸数と、私たちのグループのダイワサービスが管理している約6万8千戸を合わせ、合計およそ19万8千戸の顧客を持つ、業界5位へとその地位を向上してまいりました。またエリアとしては、首都圏で事業展開する大和ライフネクストと、地方圏を主体とするダイワサービスとで、日本全国での事業体制を築き、さらに、両社のもつノウハウと技術力の相互補完による、より競争力の高いサービスの提供で、マンション管理戸数拡大に向けた事業構築を目指してまいります。

事業施設エネルギーソリューション市場への施策

世界的に環境ビジネスが拡大していますが、建築を基盤とする私たちグループの立場から見てみますと、環境事業の軸は、①建築そのものへの環境技術の導入、②電力を中心としたエネルギーの効率利用への転換、の2つの策があると考えます。1つめの建築への環境技術の導入は、大和ハウス工業による太陽光発電システムの「創エネ」、LED照明の「省エネ」、私たちが出資するエリーパワーによる施設用リチウムイオン電池の「蓄エネ」の3つの環境技術が競争資源となります。さらに、2つめのエネルギーの効率利用への転換は、グループ企業エネサーブが開発したエネルギーモニタリングシステムによる「電気などエネルギー消費の改善提案システム」が、大きな武器であります。

私たちが開発したこれらの環境エネルギーにおける独自技術と、これまでに蓄積した顧客情報を綿密に連携させ、環境の時代の建築をリードするソリューション事業の確立に向け、技術連携、事業強化を進めてまいりたく存じます。



重点施策 3 積極的なグローバル化

中国不動産市場へ、日本品質で挑戦

グローバル化の時代の中、私たちも、日本国内から世界市場へと視野を拡げていかなければなりません。世界同時不況からの回復力の鈍い欧米先進諸国に比べ、高い成長率を維持する中国での不動産市場は、拡大を続けています。私たちは、自ら築き上げた建築力のグローバル化への挑戦として、その中国に注目し、日本の建築技術をもって分譲マンション、商業施設を中心とした不動産開発を進めています。私たちの競争資源は、①設計力 ②工業化技術力 ③施工品質管理力、の3つです。日本の〈住〉のリーダー企業として、日本で培った競争力を基盤に、世界へも果敢にチャレンジを始めてまいります。

さて、大連では、中国の大連中盛集団有限公司との合弁により、すでに分譲マンション（852戸）・商業施設（111戸）の大型複合開発に取り組み、ほぼ完売と成功をおさめました。それに続き、15.64万m^2もの広大な複合施設開発（分譲マンション2,057戸、低層分譲住宅133戸、商業施設、ホテル）に着手しております。蘇州では、独立資本での100%出資子会社「大和房屋（蘇州）房地産開発有限公司」を設立し、分譲マンション開発（902戸）を進めており、独資で不動産開発事業を推進できる企業としての実績づくりにチャレンジしています。また今後、中国市場で不動産投資を円滑に行うために、外資100%では中国初となる投資会社「大和房屋（中国）投資有限公司」を設立し、中長期的な信頼構築と情報入手ルートの確立を行い、積極的で賢い投資と、10年間で累計3,000億円の不動産開発を実行してまいります。

重点施策 4 財務力強化のためのキャッシュ・フロー経営

有利子負債の増加を抑制

2009年度は、財務の健全性担保と不動産市況の停滞を踏まえ、不動産投資基準の厳格化を進めてまいりました。また、業務効率化の徹底から、大幅な経費削減（162億円）の成果が得られた1 年でした。しかしながら、世界的な金融収縮下における財務リスクの軽減を目的として、総額1,000億円の社債発行（大和ハウス工業個別）を通じて長期安定資金を確保したこともあり、有利子負債残高は前年より1,209億円増加し、4,654億円となりました。

2010年度は、不動産投資基準をさらに厳しく見直すとともに、2012年度有利子負債ゼロの財務目標を掲げ、①投資回収の促進、②採算性を重視した不動産開発の推進、③賃貸不動産の収益力向上、④REIT戦略強化、に取り組み、有利子負債の増加を抑制してまいります。また、REIT戦略については、居住施設、商業施設、物流施設でそれぞれ用途に特化した上場を視野に、REITマーケットとのさらなる連携強化を図ります。

グループの持続的発展に向けた財務力を強化すべく、キャッシュ・フロー経営を推進し、資金効率の高い経営を行い、次の第三次中期経営計画へ向けた、経営基盤の再構築につとめてまいりたく存じます。

4 strategies
Full speed ahead

日本で、世界で、人と輝くハートになろう

3ヵ年計画の最終年度、2つの経営テーマ「利益体質の強化」、「将来に向けた収益源の育成」の実現に向け、私がリーダーシップを執り推進する施策の4つをご紹介させていただきました。これらの施策を役職員の一致団結のもと、全力で取り組み、経営のグローバル化時代にふさわしい基盤の再構築を果たし、次の3ヵ年計画「第三次中期経営計画」につなげてまいりたく存じます。

私たち大和ハウスグループは創業から、事業を通じて〈人〉を育て、今日の姿へと成長してまいりました。企業は人なり。人こそ、豊かな明日の社会を築いていく企業の財産です。私たちは、「共創共生」を基本姿勢に、社会と、そこに暮らす人と、〈ハート〉を大きく輝かせながら、日本で、そして世界で、「人・街・暮らしの価値共創グループ」として、未来へと向かい前進し続けてまいりたいと存じます。

代表取締役社長／COO
村上　健治

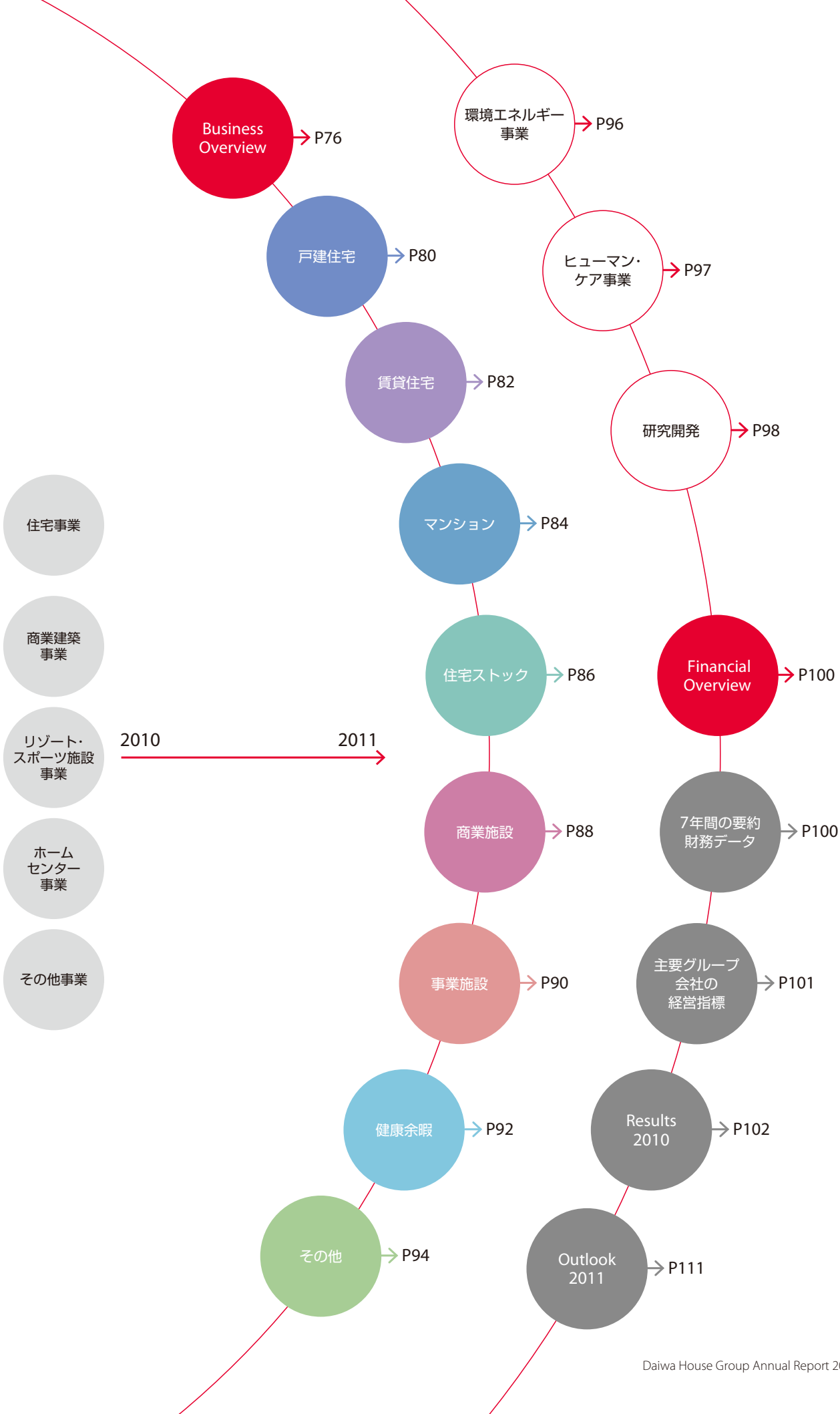
MD&A

Management's Discussion and Analysis

経営陣による連結財務状況と業績の検討および分析

大和ハウスグループの事業は、5つの会計セグメントで構成されていますが、「第二次中期経営計画　Challenge 2010」では、8つの事業セグメントを設けて計画を遂行しています。Business Overviewでは、より実態に即した当社グループの事業戦略、ならびに中期経営計画の進捗状況をわかりやすくご理解いただくため、8つの事業セグメント別にご説明します。

なお、当社グループは2010年度から適用となった「セグメント情報等の開示に関する会計基準」の主旨に基づき、2010年度より会計セグメントをこの8つの事業セグメント別に変更しています。


Business Overview P76
戸建住宅 P80
賃貸住宅 P82
マンション P84
住宅ストック P86
商業施設 P88
事業施設 P90
健康余暇 P92
その他 P94
環境エネルギー事業 P96
ヒューマン・ケア事業 P97
研究開発 P98
Financial Overview P100
7年間の要約財務データ P100
主要グループ会社の経営指標 P101
Results 2010 P102
Outlook 2011 P111
住宅事業
商業建築事業
リゾート・スポーツ施設事業
ホームセンター事業
その他事業
2010
2011

Business Overview

事業の概況

P80

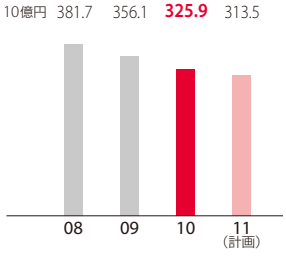
戸建住宅

再生

長期優良住宅認定制度や太陽光発電補助制度、住宅ローン減税などの政府施策に対応した営業活動を積極的に展開。基幹商品「xevo(ジーヴォ)」シリーズに環境配慮型の新商品などを加えて販売を強化しましたが、新設住宅着工戸数の減少に見られる環境悪化の影響を受けて、売上高は8.5%減となりました。一方、事業構造改革プロジェクトに基づく固定費削減や原価低減が奏功し、営業利益は107.1%増となりました。

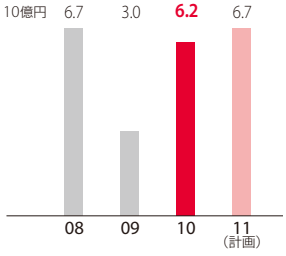
売上高

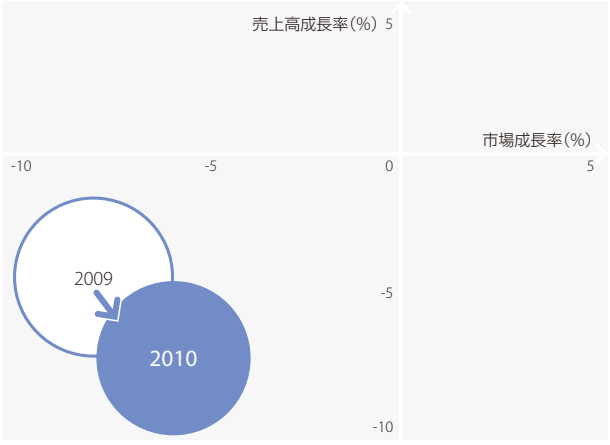
3,259億円



営業利益

62億円





P82

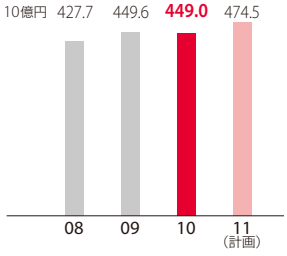
賃貸住宅

拡大

都市部・市街地における3階建賃貸住宅商品と中高層賃貸物件の強化や、全国一斉の新築現場見学会などを実施し、拡販に努めました。また、環境対応型2階建賃貸住宅商品「セジュールエコハ」、「セジュール」シリーズを統合する自由設計2階建賃貸住宅商品「セジュールウィット」などを発売し、基幹商品の再編にも取り組みました。この結果、売上高は前年度並みの水準を確保するとともに、原価低減効果により営業利益は13.4%増となりました。

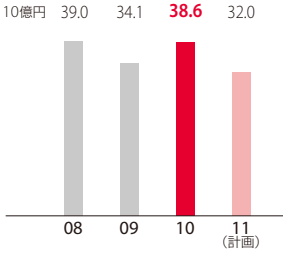
売上高

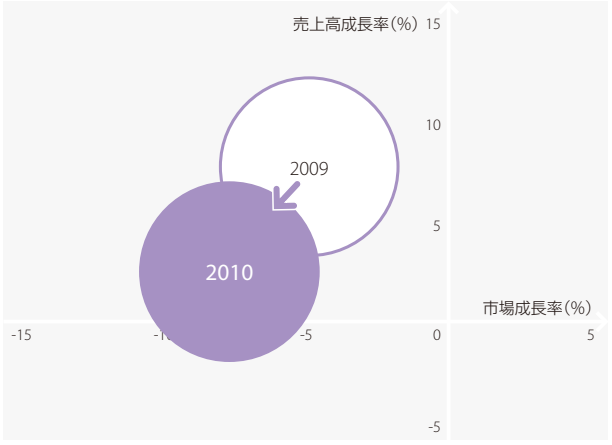
4,490億円



営業利益

386億円





P84

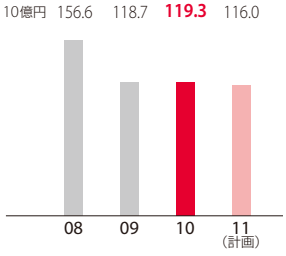
マンション

再生

地域需要に基づいた物件開発や購入後の「安全・安心」への取り組みを強化したことに加え、広域4ブロック制の導入による事業の効率化に取り組みました。また、完成在庫の販売を積極的に推進し、マンション市場が低迷する厳しい環境下において、売上高は前年並みの水準を維持しました。しかしながら、たな卸低価法による簿価切り下げが利益を圧迫し、営業損失は前年度の101億円から183億円に拡大しました。

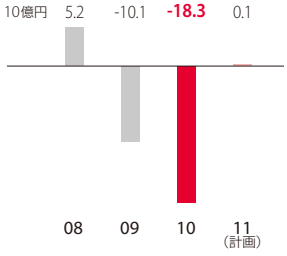
売上高

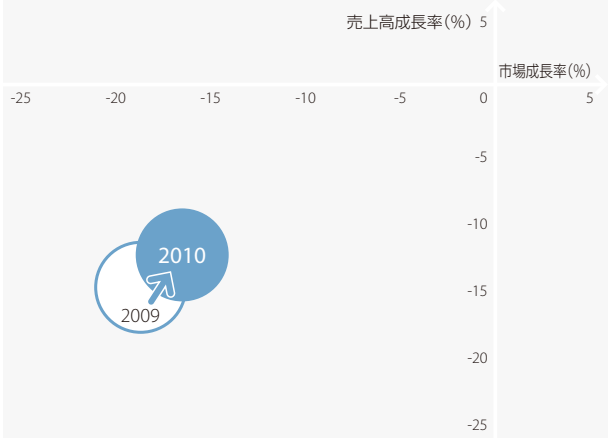
1,193億円



営業利益(損失)

-183億円





P86

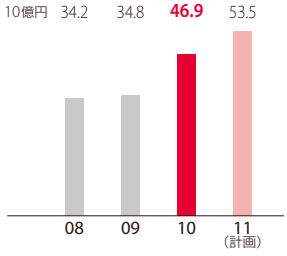
住宅ストック

育成

住宅リフォームでは、全国一斉キャンペーンを開催し、省エネ・環境に対応したリフォーム提案を積極的に展開。人員の大幅増員などによる営業・設計・施工体制の整備を進め、従来の戸建住宅分野に加え、賃貸住宅分野にも領域を拡大しました。仲介では、不動産買取り販売やストック住宅の拡大に傾注しました。これらの結果、住宅ストック領域の売上高は34.8%増となり、営業利益は163.9%増の大幅増益となりました。

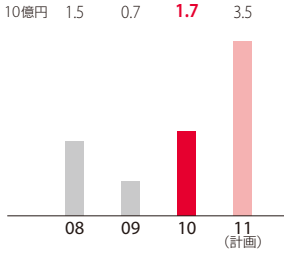
売上高

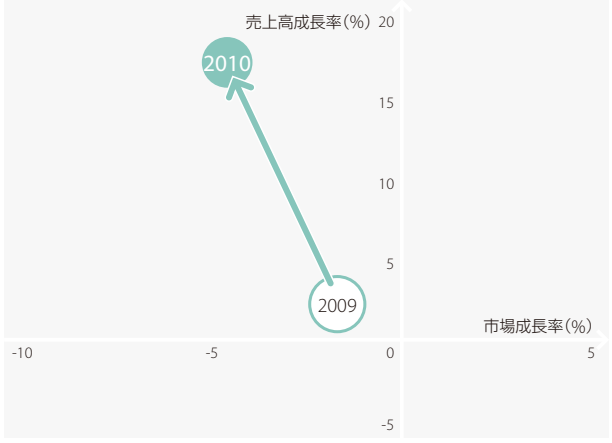
469億円



営業利益

17億円





P88

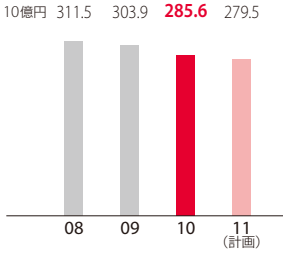
商業施設

拡大

豊富な土地情報とテナント企業の出店支援ノウハウを活かし、ロードサイド店舗を中心とした企画提案型営業を推進しました。また、「フォレオせんだい 宮の杜」(宮城県)をはじめ、3ヵ所の自社運営アウトモール型商業施設をオープンしました。大型ショッピングセンターやテナント企業の出店抑制の影響を受けて、売上高は6.0%減となりましたが、営業利益は原価低減と経費の見直しにより1.6%増となりました。

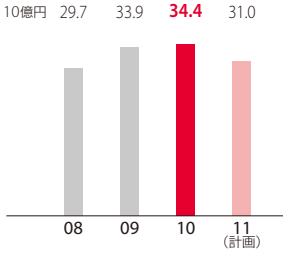
売上高

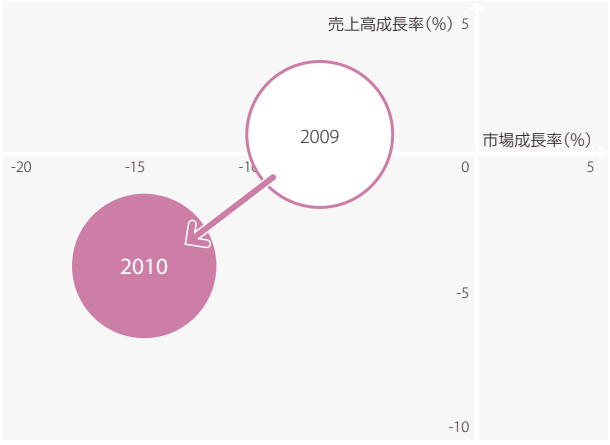
2,856億円



営業利益

344億円





P90

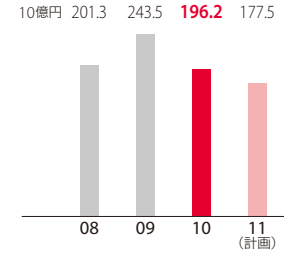
事業施設

拡大

大規模な物流センターや生産施設、食品物流施設の建築に取り組むとともに、住宅型有料老人ホーム・高齢者専用賃貸住宅などの高齢者住宅に関する提案を積極的に展開しました。また、法人企業における拠点展開のサポートを強化しましたが、企業の投資抑制の影響や投資用物件の売却件数の減少などにより、売上高は19.4%減、営業利益は34.6%減となりました。

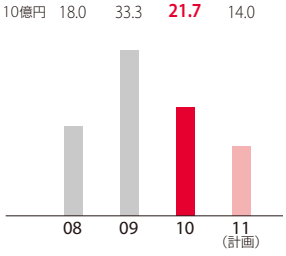
売上高

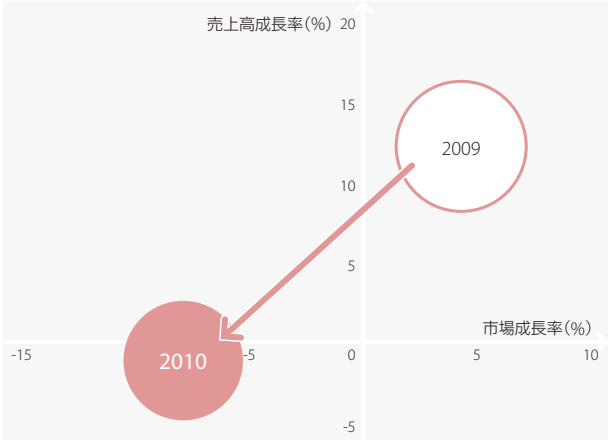
1,962億円



営業利益

217億円





P92

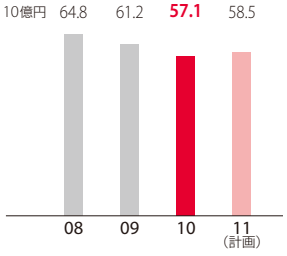
健康余暇

再生

リゾートホテルは、新型インフルエンザや円高による外国人旅行者の減少などの影響により利用客数は伸び悩みましたが、営業体制の見直しや経費削減に注力し、収益性の改善に努めました。スポーツ施設では、3店舗の出店と4店舗の閉鎖や、消費者ニーズに応じた企画の展開により、収益性の向上を図りました。これらの結果、健康余暇領域の売上高は6.6%減となりましたが、営業損失は前年度の10億円から5億円に縮小しました。

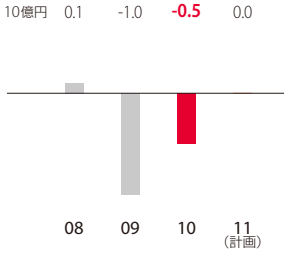
売上高

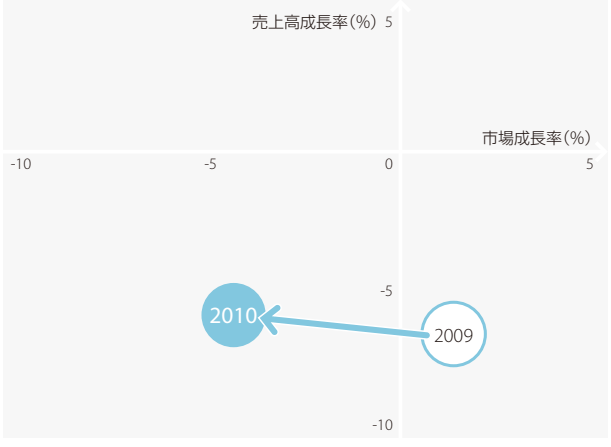
571億円



営業利益(損失)

-5億円

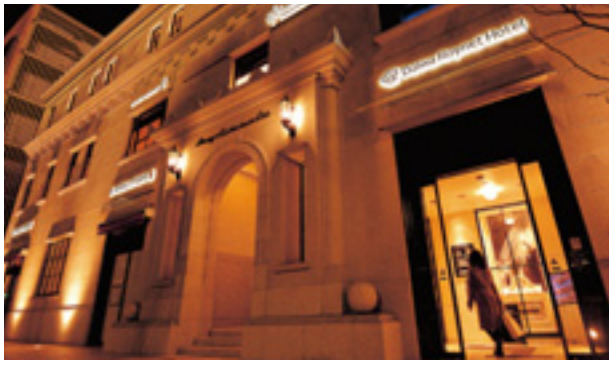




P94

その他

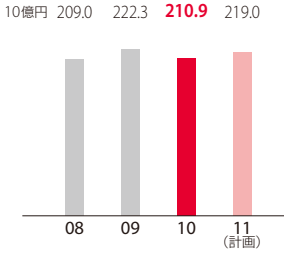
育成



ホームセンターでは、高品質と低価格を実現したPB商品「ロイバリュ」を積極的に展開しました。建築支援では、住宅メーカー向け商品の提案や商業施設・ホテルの内装工事などに注力しました。物流では、環境・エネルギー分野に特化した環境エネルギー物流事業部を新設しました。都市型ホテルは、新たに6ホテルを開業しました。これらの結果、その他領域の売上高は5.1%減となり、営業利益は78.8%減となりました。

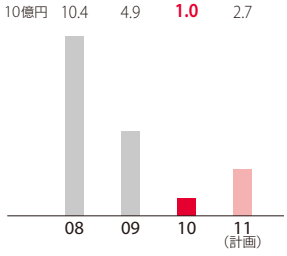
売上高

2,109億円



営業利益

10億円

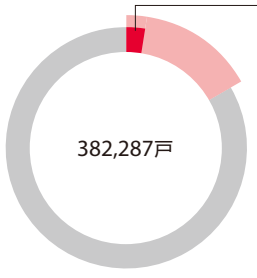


各ポートフォリオの売上高成長率は年平均成長率(CAGR)、
円の大きさは売上高規模を示しています。
2009:2006~2008年度
2010:2007~2009年度
市場成長率は当社独自の算出によります。

戸建住宅

請負住宅
分譲住宅

日本の戸建住宅市場(2009年度)

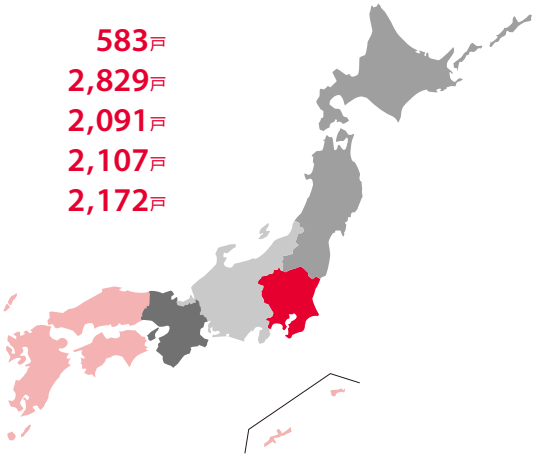


大和ハウス工業個別	2.6%
大手住宅メーカー上位7社計	16.8%
その他	83.2%

注：全体は国土交通省、当社および上位7社は当社推計

戸建住宅の建築実績

東北・北海道地区：	583戸
関東地区：	2,829戸
中部地区：	2,091戸
近畿地区：	2,107戸
中国・四国・九州地区：	2,172戸



Year 2010

政府の住宅活性化策に対応した営業活動を展開

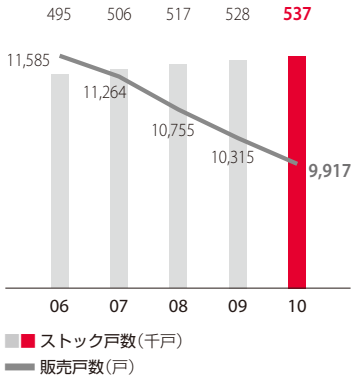
新設住宅着工戸数が45年ぶりに80万戸を割り込む厳しい環境下において、政府が実施する住宅活性化策に対応した営業活動を展開しました。具体的には、「xevo(ジーヴォ)」シリーズの耐久性や耐震性、省エネルギー性などを訴求し、税制の特例措置が適用される長期優良住宅認定の取得を積極的に推進しました。また、住宅版エコポイント制度の利用促進や太陽光発電補助制度を活用した太陽光発電の普及に注力したほか、「xevo FU ～風～(ジーヴォ・フー)」(軽量鉄骨造)や「xevo KU ～空～(ジーヴォ・クー)」(木造軸組工法)をはじめとする環境配慮型の新商品を発売し、商品ラインアップを拡充しました。その一方、資産価値の維持に必要なソリューションを提供する戸建住宅オーナーサポート「AQ ASSET(エーキュー・アセット)」(P87参照)の本格運用を開始し、オーナーさまとのリレーション強化に取り組みました。事業構造改革の一環としては、原価低減や固定費削減、成長市場への人員再配置、商品開発体制の再構築などを実行し、市場競争力の強化と営業利益率の改善に努めました。

Beyond 2011

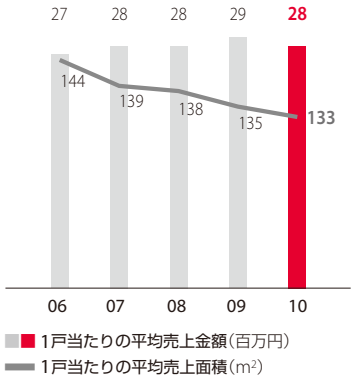
環境対応型住宅の販売などを強化

引き続き政府による住宅市場の活性化策に対応した営業を推進し、環境対応型住宅の強化などを中心に、収益の拡大を目指します。特に、住宅版エコポイント制度を積極的に活用した販売活動を進める一方、太陽光発電システムについては、当社の創業55周年を記念した特別価格キャンペーンを展開します。そして、新築住宅での搭載率を2009年度の30%から50%へ引き上げることを目標としていきます。また、今夏には太陽光発電、リチウムイオン電池、エネルギーモニタリングシステムなどの最新の環境技術をフルスペックで搭載したモデルハウスをオープンし、当社エコ住宅の先進性を訴求することにより、環境対応型住宅の拡販を推進します。さらに、早期の市場回復が期待される都市部においては、2010年2月に都市部の建替需要に向けて発売した「xevo」初の賃貸併用エコ住宅「xevo +R(ジーヴォ・プラスアール)」の販売を強化するとともに、新たな都市型商品の開発に取り組みます。

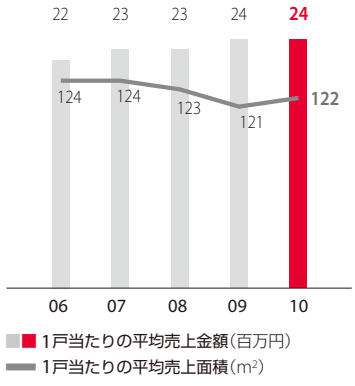
戸建住宅ストック数と販売戸数
(大和ハウス工業個別)



1戸当たりの平均売上金額・売上面積
(請負)



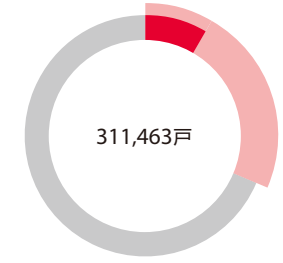
1戸当たりの平均売上金額・売上面積
(分譲)



賃貸住宅

日本の賃貸住宅市場

（2009年度）

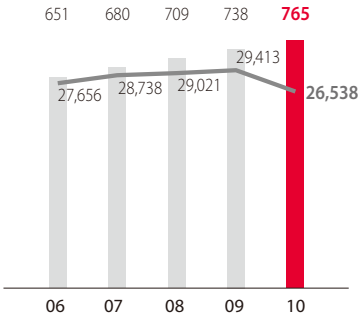


大和ハウス工業個別	8.5%
大手住宅メーカー上位4社計	31.6%
その他	68.4%

注：全体は国土交通省、当社および上位4社は当社推計

賃貸住宅ストック数と販売戸数

（大和ハウス工業個別）



Year 2010

都市部・市街地での販売を強化

貸家着工件数が減少する中、都市集中が加速し、地方との着工格差が広がる市場動向を踏まえ、都市部・市街地における3階建賃貸住宅商品や中高層賃貸物件の販売を強化しました。同時に、全国一斉の新築現場見学会を開催するとともに、入居者募集CMなどを積極的に展開し、拡販および入居促進を支援する販促企画の充実に取り組みました。商品戦略としては、太陽光発電を標準搭載し、自然の風や太陽の光などを住まいに取り入れた環境対応型2階建賃貸住宅商品「セジュールエコハ」を発売し、省エネルギー賃貸住宅の普及を推進しました。当社の賃貸住宅におけるCO_2排出量削減の取り組みは、環境省が実施する「平成21年度地球温暖化防止活動環境大臣表彰」を受賞するなど、社会的にも高い評価を受けています。

また、土地オーナーさまがニーズに合わせて「建て方」「外観」「インテリア」「設備・仕様」などを選択できる自由設計2階建賃貸住宅商品「セジュールウィット」を発売。「セジュールウィルモア」「セジュールモダンコート J」など2階建の主力商品「セジュール」シリーズを「セジュールウィット」に統合し、商品開発の効率化によるコスト削減を実現しました。

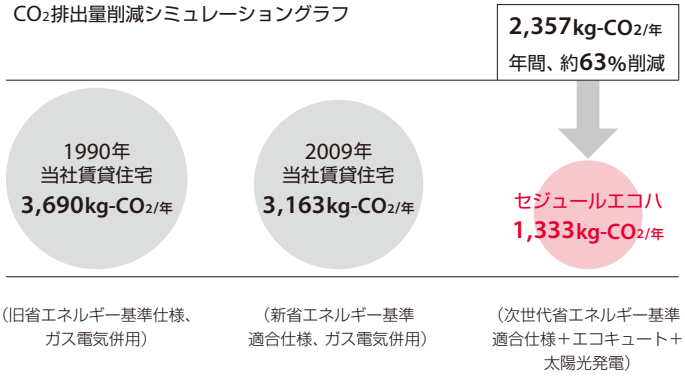
Beyond 2011

入居率改善策で新規受注営業を支援

首都圏、近畿圏、中部圏の3大都市圏を重点地域とし、営業人員の増強を図ることで、3階建賃貸住宅商品や中高層賃貸物件、住宅版エコポイントを活用した環境対応型賃貸住宅商品などの販売を強化します。また、全新築物件で現場見学会を開催し、新規情報の獲得と入居率の向上を目指します。さらに、既存オーナーさまに対する取り組みとしては、当社が独自開発した総合的な資産対策コンサルティングシステム「PDB(パーソナル・データ・ベース)システム」を活用した財産診断などを通じてリレーションを強化し、再受注や老朽物件の建替需要などの開拓につなげていきます。そのほか、2010年1月に発売した2階建賃貸住宅商品「セジュールウィット北海道仕様」に続く地域限定商品の開発や、既存オーナーさまや富裕層を対象とした1棟売り賃貸マンションの販売などにも注力する方針です。

環境対応型2階建賃貸住宅商品「セジュールエコハ」

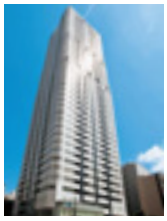
CO_2排出量削減シミュレーショングラフ



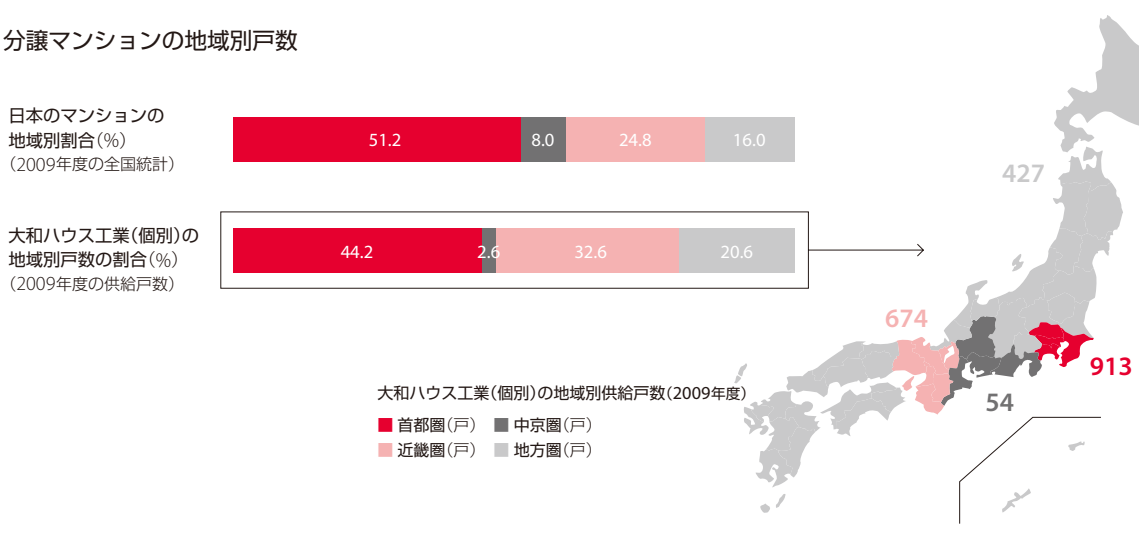
注:住戸専有床面積98.30m²のメゾネットに3人家族で生活されていることを想定し、当社独自のシミュレーションによる試算結果を基に算出しています。ご入居者の住まい方など諸条件により数値は異なります。

「セジュールエコハ」は、CO_2排出量削減を実現した環境対応型賃貸住宅商品です。太陽光発電システムや高効率給湯機「エコキュート」「IHクッキングヒーター」を標準採用することに加え、居室内の照明器具すべてに蛍光灯を採用。また、窓ガラスの標準仕様を単板ガラスから高断熱複層ガラスに変更し、断熱性能の向上を図ることで、「次世代省エネルギー基準」を標準(Ⅳ地域)でクリアしました。

マンション



分譲マンションの地域別戸数



Year 2010

完成在庫の販売を最優先課題に開拓営業を強化

全国マンション供給戸数※が17年ぶりの8万戸割れとなる厳しい環境下において、完成在庫の販売を最優先課題とするとともに、営業力を強化し、潜在顧客の開拓を進めました。年度間の売上戸数は前年度比18.5%減の2,863戸となりましたが、モデルルームにおける接客品質の向上や紹介活動の強化、エリア内の訪問営業などを積極的に推進しました。その結果、2009年度末の完成在庫を834戸（2008年度上期は1,146戸）まで削減することができました。また、完成在庫の削減にメドをつけたことで、年度後半より一時中断していた用地仕入れを再開しました。

その一方、4ブロック制を導入し、効率的な組織体制と市場変化に柔軟に対応できる体制に取り組みました。さらに、大和ライフネクスト（旧コスモスライフ）買収により、管理運営事業の拡大を図りました。

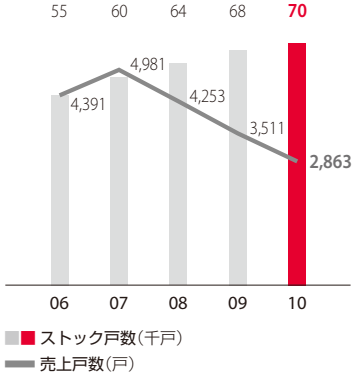
※（出所）株式会社不動産経済研究所「2009年全国マンション市場動向」

Beyond 2011

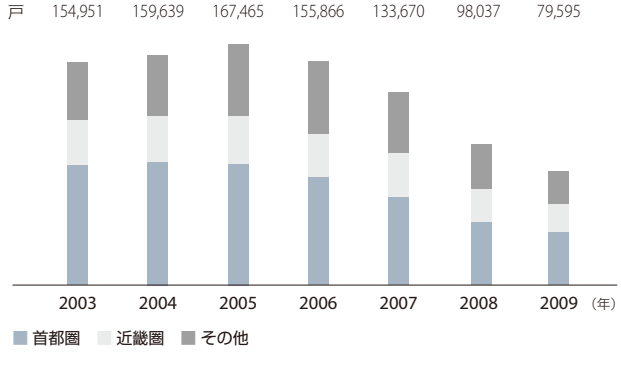
販売の重点を完成在庫から新規物件に移行

販売の重点を完成在庫から新規物件へ移し、さらなる利益体質の強化に取り組みます。特に、市況回復の兆しが見られる首都圏・近畿圏などの成長エリアで用地仕入れを強化し、大型物件・再開発物件を中心とする開発事業も引き続き積極的に推進します。また、「プレミスト南千里」「グランファースト千里桃山」のような公共住宅の建替事業を強化し、競合他社との差別化を図ります。地方においては、エリアNo.1物件に限定した開発を進めていきます。さらに、環境配慮型マンションや高齢者を対象とするアクティブシニア型マンション、少人数世帯向けコンパクトマンションなど、社会情勢やライフスタイルの変化に対応した物件の開発に注力します。ダイワサービス、大和ライフネクストの管理運営事業においては、管理戸数の拡大と大規模修繕の受注拡大を目指します。

マンションストック数と売上戸数
（大和ハウス工業個別）

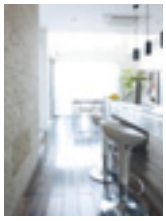


全国マンション発売戸数の推移



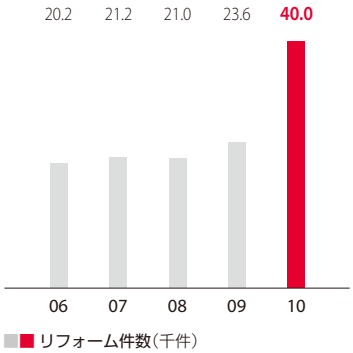
住宅ストック

住宅リフォーム
仲介

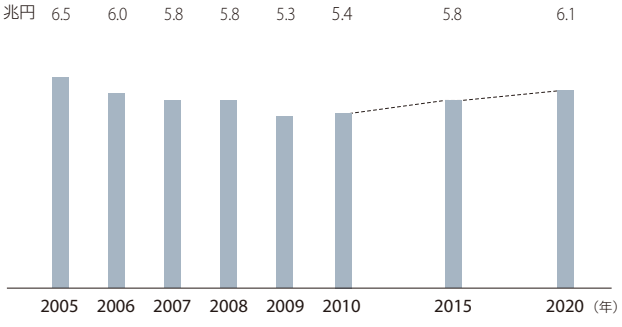


リフォーム件数

(大和ハウス工業個別)



住宅リフォーム市場の市場規模予測



Year 2010

リフォーム事業を集合住宅に拡大

住宅リフォーム部門では、リフォーム事業部の人員を約280名増員するとともに、リフォーム営業所を81ヵ所に拡大（前年度末69ヵ所）し、従来の戸建住宅分野に加え、集合住宅分野に参入しました。集合住宅分野では、当社が販売した集合住宅を管理する大和リビングとの連携による事業拡大に努めました。戸建住宅分野では、全国一斉キャンペーンや住宅版エコポイント制度との相乗効果により、太陽光発電、高効率給湯器の設置、オール電化など環境対応リフォームの件数を大幅に伸ばしました。また、ロイヤルホームセンターの店舗内にリフォームカウンターを設け、新規顧客を開拓する新たな取り組みをスタートしました。

仲介部門では、戸建住宅分野においては、スムストック※1住宅販売士を拡充し、当社施工のスムストック住宅の取り扱いを拡大しました。マンション分野では、当社独自のサービス機能であるD's Bridge※2の開発に着手し、取り扱い拡大に努めました。また、不動産買取り事業では、アウトレットマンションや中古住宅の再生販売に注力しました。

※1　スムストック：優良ストック住宅推進協議会（当社を含めた住宅メーカー大手10社で構成）が認定する優良ストック住宅のブランド名。
※2　D's Bridge：大和ハウス工業、ダイワサービス、日本住宅流通のグループ会社で開発した資産価値サポートシステム。

Beyond 2011

ダイワハウス・リニューなどとの一体展開を強化

住宅リフォーム部門では、設計・工事、点検・検査の専門会社ダイワハウス・リニューをはじめとするグループ会社との一体展開を強化し、さらなる受注拡大に取り組みます。現在、当社から戸建住宅・集合住宅を購入したお客さまのリフォーム工事獲得率は戸建住宅約30%、集合住宅約20%ですが、定期点検・検診などを通じたリレーション活動を継続し、それぞれ50%への引き上げを目指します。戸建住宅分野では、住宅版エコポイント制度を活用した省エネ・環境対応リフォームや耐震改修、集合住宅分野では管理会社との連携により資産価値を維持・向上するリフォームなどを推進します。また、ロイヤルホームセンター内のリフォームカウンターの設置拡大などにより、新たな顧客層の開拓を進めていきます。

仲介部門では、引き続き不動産買取り事業や中古住宅の再生販売を強化することに加え、「AQ ASSET」の「AQリ・サポート仲介システム※3」を活用した販売手法の差別化より、スムストック住宅の取り扱い拡大を目指します。

※3　AQリ・サポート仲介システム：保証期間が満了している建物に必要な点検・メンテナンスを行い再保証し、スムストック査定（独自査定）を可能とするシステム。

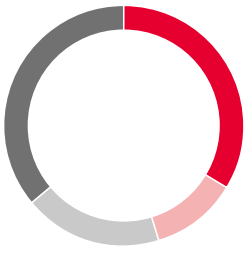
「AQ ASSET」
（エーキュー・アセット）

戸建住宅のオーナーさまの住宅資産への取り組みを生涯サポートするサービスの名称。建築からメンテナンス、売買、維持保全積立、再保証システムに至るまで、資産価値の維持・管理に必要なソリューションを提供する当社独自のサービス。2010年2月より本格運用を開始し、維持保全積立「タメンテ」などを提供する〈メンテナンス〉、再保証システムやリフォームを提供する〈リニューアル〉、ホームセンター、インテリア商品、旅行・ホテルなどグループ会社のさまざまな特典付きサービスを提供する〈ライフ〉の3つのカテゴリを展開中。

商業施設

地域別売上高構成比

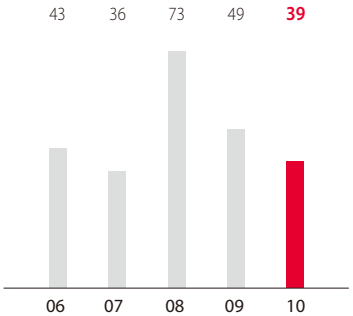
（大和ハウス工業個別）



■ 首都圏　33.7%　■ 中京圏　11.6%
■ 近畿圏　18.8%　■ 地方圏　35.9%

大型商業施設※1受注高

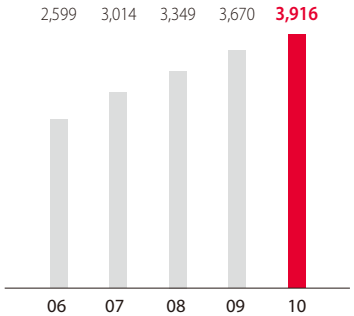
（大和ハウス工業個別）



■ 大型商業施設受注高（10億円）

※1　テナントが単独の店舗で建築工事高が5億円以上、あるいは、複数のテナントが入居する商業施設で建築工事高が3億円以上。

商業建築物の賃貸実績※2



■ 商業建築物の賃貸実績（1,000m²）

※2　大和リース・大和情報サービス・ダイワロイヤルの3社合計。

Year 2010

ロードサイド店舗を中心に企画提案型営業を推進

長引く消費不況の影響でテナント企業の出店意欲が低下する中、豊富な土地情報とテナント企業の出店支援ノウハウを活かし、ロードサイド店舗を中心とした企画提案型営業を推進しました。特に、スクラップ&ビルドを進めるコンビニエンスストア業界からの受注が大幅に増加し、リ・ストア&リ・ビルドシステムの環境対応型店舗「ダイワフレスト」の販売が好調に推移しました。また、消費者の節約志向を追い風に出店を加速している、価格競争力のある衣料品店や日用品店をチェーン展開するテナント企業の需要取り込みに注力しました。自社運営の商業施設では、新たにアウトモール型商業施設「フォレオせんだい 宮の杜」(宮城県)、「フォレオ広島東」(広島県)、「フォレオ菖蒲」(埼玉県)の3ヵ所をオープンするとともに、売上拡大に苦戦する既存施設の活性化策として、施設改築やテナント入れ替えなどに取り組みました。

Beyond 2011

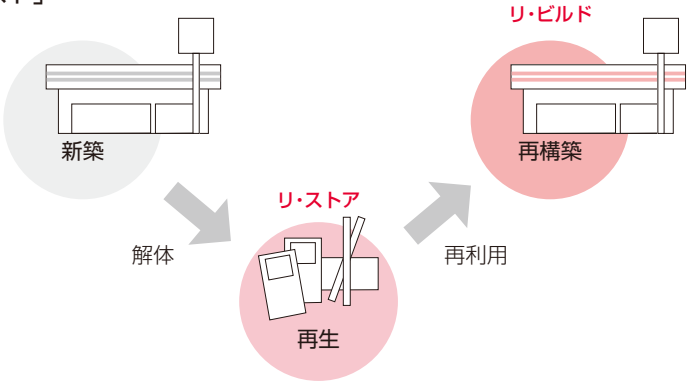
近隣型商業施設の開発を強化

自社運営の商業施設では、大型ショッピングセンターの出店が減少する一方、食品スーパーなどを併設した中小型の商業施設が堅調に推移する市場動向に対応し、1万m^2未満の近隣型商業施設(NSC)の開発を強化します。具体的には、核テナントとなる有力食品スーパーとの連携を強化することに加え、家電量販店、スポーツ品店、日用品店をはじめとする大型テナントの誘致に力を入れていきます。同時に、施設全体の開発手法、構造、設備仕様などを見直すとともに、運営管理の機能強化を図り、コストパフォーマンスの向上を追求します。

ロードサイド店舗の開発では、衣料品店、ドラッグストア、コンビニエンスストア、ファストフードなどチェーン展開するテナント企業の出退店動向を迅速に捉え、ニーズに密着したソリューション営業を展開します。また、消費不況下で売上を伸ばす好調業種から新規のテナント企業を開拓する一方、既存の土地オーナーさまからのリピート受注や紹介受注の拡大を目指します。そのほか、契約満了予定物件のリニューアルや建替提案による受注の拡大などを推進する方針です。

リ・ストア&リ・ビルドシステム「ダイワフレスト」

「リ・ストア&リ・ビルドシステム」は、使用可能な状態であるにもかかわらず、使われなくなった建物が短期間で廃棄処分になることを避け、資源を有効活用する物販・飲食店舗向けの当社規格商品「ダイワフレスト」を活用したシステムです。建物に使用する部材を「分解」「再生」「再利用」が容易な仕組みとし、建物を別の場所に移設して再利用することを可能にしました。また、主要な部材を工場生産するため、建設現場での廃棄物量の削減にも貢献します。



事業施設

物流施設
医療介護施設
法人施設

主な物流関連事業の開発敷地面積

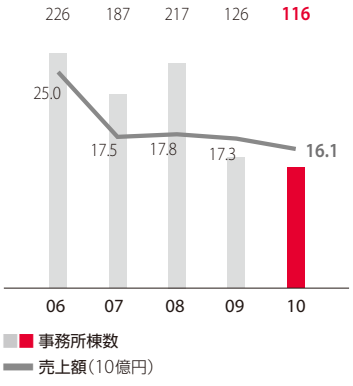
（現在企画中のものを含む、大和ハウス工業個別）

- 東北・北海道地区：約107,000m²
- 関東地区：約1,047,000m²
- 中部地区：約403,000m²
- 近畿地区：約181,000m²
- 中国・四国・九州地区：約161,000m²

（2010年7月末現在）

事務所棟数と売上額

（大和ハウス工業個別）



Year 2010

食品関連企業の施設投資に対応する専門グループを編成

物流施設部門では、物流需要低迷の影響が軽微な首都圏を中心に適地確保を進め、荷主企業の専用物流施設を建設・提供する事業スキーム「Dプロジェクト」を積極的に展開しました。また、成長産業の環境関連企業、景気に左右されない食品関連企業などへの営業活動を強化し、新規需要の開拓に努めました。

食品製造施設部門では、製造業全体の設備投資が低迷する一方、食品関連の能力増強や生産体制集約化に伴う施設投資が増加する市場動向に対応し、食品施設支援グループを編成。施設計画マニュアル策定などを行い、営業体制を整備しました。

医療介護施設部門では、医療法人・介護事業者や行政機関への営業を強化し、住宅型有料老人ホームや高齢者専用住宅などの受注拡大に取り組みました。また、第4期介護保険事業計画に基づくグループホームや有料老人ホームの公募においても一定の成果を上げました。

法人施設部門では、拠点新設を凍結する企業が増加する中、合併企業の拠点統廃合に伴う合理化需要の獲得に注力しました。

Beyond 2011

物流施設の海外進出に向け準備作業に着手

物流施設部門では、環境・食品関連企業や通販関連企業をはじめとする成長・安定企業への営業活動を積極的に展開します。中でも、用地取得から施設建設、3PL※に対応したトータルソリューションや環境対応型施設などの提案営業を強化し、新規受注の獲得を目指します。また、中国などアジア諸国を中心とする国際物流の活発化を踏まえ、海外進出を視野に入れた準備を進めていきます。

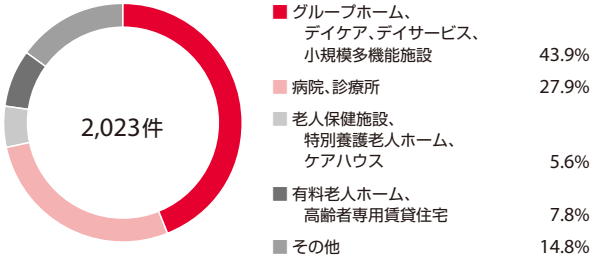
食品製造施設部門では、食品関連企業の情報収集を強化する一方、地場食品製造業などを対象に、省エネ・環境対応などを切り口とした提案活動を推進します。

医療介護施設部門では、行政機関や医療法人への訪問頻度を高め、グループホームや有料老人ホームの公募情報を積極的に収集し、受注率の向上を目指します。同時に、入居需要が高まる住宅型有料老人ホームや高齢者専用住宅などの提案活動を強化します。

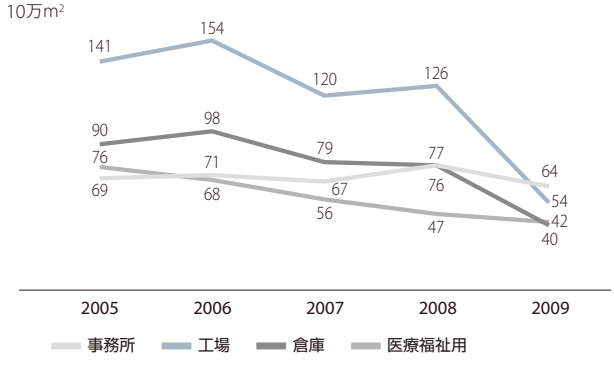
拠点サポート部門では、合併企業や事業再編企業の拠点統廃合に伴う新設需要の開拓に注力します。また、景気回復に備え、全国規模で拠点を展開する企業とのリレーション再構築に取り組みます。

※ 3PL(サード・パーティ・ロジスティクス):荷主企業が第三者のロジスティクス業者に物流業務を外部委託する事業スキーム。

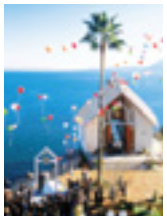
シルバーエイジ研究所の実績内訳



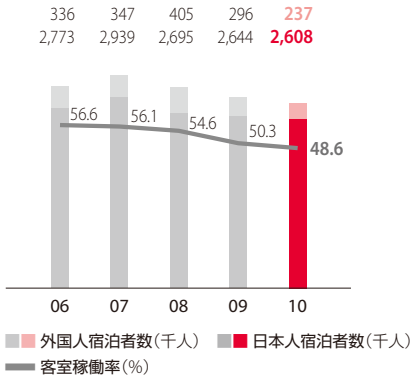
着工建築物用途別・使途別床面積の推移



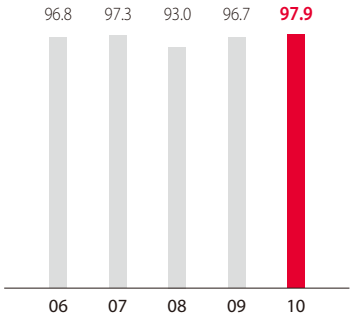
健康余暇



ダイワロイヤルホテルズ／
宿泊者数と客室稼働率



スポーツクラブNAS／
期末会員数



Year 2010

リゾートホテル、スポーツ施設の収益改善策を強化

リゾート部門は、円高による外国人旅行者の急減や、新型インフルエンザの流行による団体客のキャンセルなどにより、宿泊客数は伸び悩みました。また、デフレ不況の影響による1人当たり宿泊単価の下落など、環境悪化が売上の圧迫要因となりましたが、営業人員の拡充による直販の強化やWeb販売の拡充を図るとともに、施設リニューアルや食事改善などを実施し、宿泊客の獲得に努めました。さらに、ブライダル需要の再開拓に向けて専門部署を新設したほか、経費削減やスタッフの効率的な活用によるコスト・コントロールを徹底し、経営体質の強化と収益性の改善に取り組みました。

スポーツ施設部門では、スクラップ&ビルドによる収益力強化の一環として、「NAS若葉台」(東京都)、「NAS伏見桃山」(京都府)など3店舗の新規出店と4店舗の閉鎖を実施しました。また、コスト削減委員会を立ち上げて既存店舗の収益改善に取り組む一方、さまざまなニーズに対応する利用プランの導入や法人営業の強化、スポーツウェアやタオルなど物品販売の強化などの店舗活性化策を展開しました。

Beyond 2011

ホテルは外国人を集客、スポーツクラブは新業態を出店

リゾート部門では、営業人員と営業拠点の拡充による直販体制の強化やWebにおける販売サイトの多様化などに取り組みます。同時に、高い経済成長を続けるアジア諸国からの外国人旅行者の獲得に注力し、集客の拡大を目指します。特に、中国を重点地域に位置づけており、同国における当社のグループネットワークを活用し、現地旅行会社との連携体制を強化します。また、顧客管理の徹底や施設リニューアル、食事改善などの顧客満足度を向上させる施策を継続し、リピーター顧客の獲得につなげていきます。

スポーツ施設部門では、不採算店舗の閉鎖と新規出店によるスクラップ&ビルドを中心として、さらなる収益力の強化に取り組みます。新規出店に関しては、シミュレーションゴルフやエステサロンを備えた「NAS銀座」(東京都)、ハイクラスでカジュアルな「NAS六本木」(東京都)に続く、従来のスポーツクラブとコンセプトの異なる新業態を開発し、都市部で展開する方針です。また、プライベート・ブランド開発による物品販売の強化や子ども向け有料スクールの拡充などにより、会員売上以外の収益拡大を目指します。

30 hotels

(2010年7月末現在)

10 golf courses

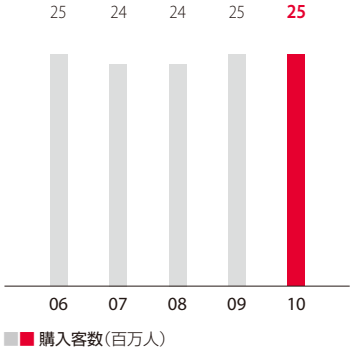
54 sports clubs

(2010年7月末現在)

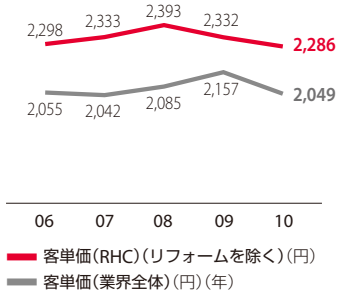
その他

ホームセンター事業
建設支援事業
クレジットカード事業
都市型ホテル事業

ロイヤルホームセンター（RHC）／購入客数



ロイヤルホームセンター（RHC）／客単価



Year 2010

ホームセンターはPB商品「ロイバリュ」を積極的に展開

ホームセンター部門では、消耗品を中心に展開するプライベート・ブランド商品「ロイバリュ」を強化し、売上拡大に努めました。また、プロ向け新業態「ロイヤル金物」2号店をオープンしたほか、インターネット通販サイト「ロイモール」を開設しました。

建設支援部門では、住宅メーカー向け商品の提案や大型複合商業施設・ホテルなどの内装工事に注力する一方、インテリアコーディネーターによるトータルインテリア提案を導入し、営業体制の強化を図りました。

物流部門では、環境・エネルギー分野に特化した環境エネルギー物流事業部を新設し、建材メーカーとの建築資材の共同配送や、最適配送システムを活用した走行車両台数の削減など、環境対応を重視した物流サービスを推進しました。

クレジットカード部門では、リフォームローンの取り扱いを開始し、「ハートワンカード」の機能を拡充しました。

都市型ホテル部門では、個人会員向け特典サービスの充実により、顧客の獲得に努めました。また、新たに6ヵ所で「ダイワロイネットホテル」を開業し、「大阪第一ホテル」と「ロイトン札幌」を加えた運営ホテル数は合計22ヵ所に拡大しました。

Beyond 2011

10ヵ所以上で「ダイワロイネットホテル」の開業を予定

ホームセンター部門では、創業30周年を記念する販促活動を積極的に展開するとともに、プライベート・ブランド商品「ロイバリュ」の充実を図り、売上構成比に占める割合を現行の10%前後から15%前後への引き上げを目指します。また、新設した外商部門による法人営業やインターネット通販サイト「ロイモール」の強化に取り組みます。

建設支援部門では、前年度より開始した家具フェアやインテリアフェアなどを積極的に開催し、インテリアを基軸とした内装工事の受注拡大を目指します。

物流部門では、住宅建設の施工・購買・物流の一元化による施工管理の信頼性の向上やコスト削減の取り組みを強化する一方、中国との国際物流網の構築に向けた具体的な検討に着手します。

クレジットカード部門では、「D-Room」をはじめとする賃貸住宅の家賃カード決済や「スポーツクラブNAS」の会員カード決済の導入など、グループ会社との連携を活かし、さらなるカード機能の拡充を推進します。

都市型ホテル部門では、2010～2011年度にかけて10ヵ所以上の「ダイワロイネットホテル」を地域の中核都市で開業する予定です。

24 business and city hotels

- ダイワロイネットホテル
- ロイトン札幌
- 大阪マルビル（大阪第一ホテル）

（2010年7月末現在）

47 home centers

- ロイヤルホームセンター
- ロイヤル金物

（2010年7月末現在）

Environmental Energy

環境エネルギー事業

CO_2排出量の規制強化を背景に、省エネ・創エネ・蓄エネの環境エネルギー事業を推進。自社技術・建設技術を活かしたエネルギーの総合提案による市場での差別化を図り、当社グループの将来を担う収益源として育成していきます。

独自技術を活かした省エネ・創エネ・蓄エネを総合提案

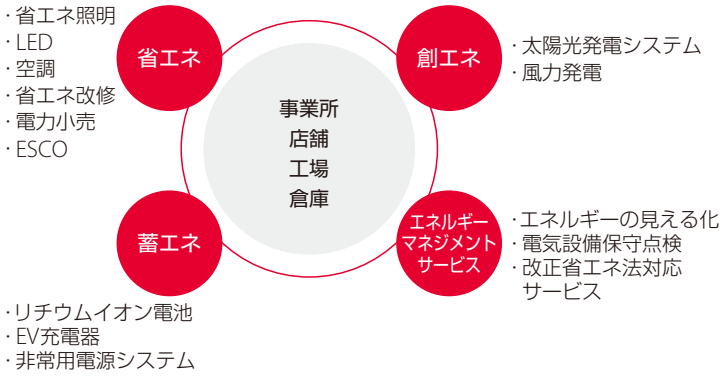
2010年4月に施行された改正省エネ法※1や東京都環境確保条例の改正※2を受けて、CO_2排出量削減に対する企業の取り組みは今まで以上に重要なものとなりました。当社は、環境エネルギー市場の拡大を見据え、2009年4月に環境エネルギー事業部を新設し、全国28ヵ所に営業拠点を設け、事業拡大を図ってきました。

同時に、グループ会社である大和エネルギーやエネサーブ、関連会社のエリーパワーなど当社グループ企業や提携企業との連携も強化。特に需要の多い省エネ照明や空調、太陽光発電システムをはじめ、リチウムイオン電池やエネルギーの見える化サービスなど多様な商品・サービスを組み合わせ、自社技術を活かした省エネ・創エネ・蓄エネ・エネルギーマネジメントサービスの総合提案を推進しました。

2009年度は日本経済の停滞により企業の設備投資が伸び悩む中、当社は、事務所、工場、店舗、自治体など幅広い顧客にソリューション提案を行い、既存顧客だけでなく、新規顧客も大幅に開拓し、商品・サービスを提供しました。今後は、CO_2排出量の規制強化や景気回復の兆しを追い風に、省エネ・創エネ・蓄エネの総合提案、および建設会社としての強みを活かした建物改修の需要を喚起し、より一層の事業拡大を図っていきます。

※1　改正省エネ法：これまで一定規模以上の大規模な工場・事業場に課せられていたエネルギー管理の義務を企業単位に改正。
※2　東京都環境確保条例：国内で初めて一定規模以上の事業所にCO_2排出の総量削減義務と排出量取引制度を導入。2010年4月施行。

環境エネルギーの商品・サービス



2009年度の環境関連受賞歴

環境共生住宅認定※3

- 2007年度・建設実績1位（2008年8月）
- 2008年度・建設実績1位（2009年8月）
- 2009年度・建設実績1位（2010年8月）

CASBEE-まちづくり※4

越谷レイクタウン内で一体開発した街区「レイクタウン美環の杜」「D' グラフォート レイクタウン」がSランク評価認証の第1号を獲得（2009年7月）。

平成21年度地球温暖化防止活動環境大臣表彰

「賃貸住宅におけるCO_2排出量削減」の取り組みが、環境省主催の「平成21年度地球温暖化防止活動環境大臣表彰」を受賞（2009年12月）。

資源エネルギー庁長官賞（CGO・企業等分野）

大和ハウスグループ一体となった省エネ活動の展開が評価され、経済産業省主催の平成21年度「省エネ大賞（組織部門）『資源エネルギー庁長官賞（CGO※5・企業等分野）』」を受賞（2010年2月）。

※3　財団法人建築環境・省エネルギー機構による認定制度。
※4　財団法人建築環境・省エネルギー機構によって開発された「建築物総合環境性能評価システム」。
※5　Chief Green Officerの略で、経営の視点から事業全体を俯瞰して、省エネルギー活動・環境管理を統括する責任者（役員等）のこと。

Human Care
ヒューマン・ケア事業

少子・高齢化が進む日本において、医療・介護市場は拡大の一途をたどっています。当社グループは医療・介護施設の建築事業と介護ロボット事業を一体的に推進する組織体制を構築し、市場優位性の獲得に取り組んでいます。

ヒューマン・ケア

ヒューマン・ケア事業推進部により高齢者事業を強化

大きな成長が期待できる高齢者市場における建設事業の強化を目的に、介護施設の建築研究部門であったシルバーエイジ研究所を発展させ、2009年11月、ヒューマン・ケア事業推進部を新設しました。これは、建設事業部門、流通店舗事業部門、集合住宅事業部門がそれぞれ取り組んでいた医療・介護施設の建築事業を、ノウハウや顧客情報を共有することで部門横断的に推進し、提案力強化を図るものです。ヒューマン・ケア事業推進部内には、医療・介護支援室を新設すると同時に、ロボット事業推進室を編入。各事業部門と連携を図りながら、より一体的かつ複合的な事業推進に取り組んでいます。

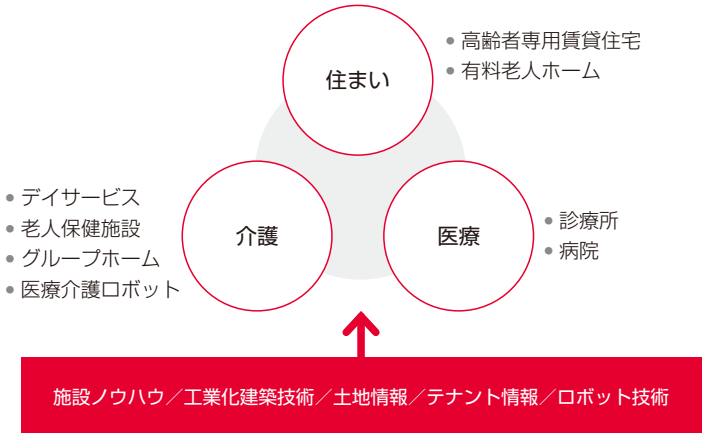
今後は、健康で意欲的な高齢者層の拡大を見据え、住宅型有料老人ホームや高齢者向けマンションなどの高齢者住宅事業を強化し、あらゆる高齢者ニーズに対応できる事業体制を構築していきます。

ロボット

医療介護ロボットの先駆者として成長市場を牽引

日本のロボット市場規模は2025年には5.3兆円に達し、そのうち医療介護ロボットは1.2兆円に成長すると予測されています。当社は、CYBERDYNE株式会社と自立動作支援ロボットスーツHAL®福祉用の総代理店契約を結び、2009年4月からリース販売を開始。医療・介護支援室と既存顧客情報を共有しながら、医療介護施設数の多い重点エリアを中心にデモンストレーションや学会展示、短期レンタル、おためしモニターサービスなど積極的な営業を展開しました。その結果、国内では医療介護施設や地方自治体から契約を受注し、海外ではデンマークやスウェーデン、アメリカなどから問い合わせをいただきました。また、ロボットの安全基準の策定を目指す経済産業省のロボット産業政策研究会に、装着型ロボットでは唯一の企業としてCYBERDYNE株式会社と共に参画。医療介護ロボットの先発企業として、ロボット市場における主導権の確保を目指しています。

ヒューマン・ケアの商品・サービス



Robot Suit HAL®福祉用
開発・製造 CYBERDYNE株式会社
(総)代理店 大和ハウス工業株式会社

Research & Development

研究開発

人·街·暮らしの明日に不可欠な「安心·安全」「スピード·ストック」「福祉」「環境」「健康」「通信」「農業」を研究開発テーマに、産·官·学·医連携のもと、社会や地球環境と共生する技術の開発に取り組んでいます。

先進的な商品を生み出す4つの重点領域

中期経営計画の2年目となる2009年度は、総合技術研究所を核として、4つの重点領域である「環境·エネルギー技術」「ストック社会対応技術」「超高齢化社会対応技術」「ICT·IRT技術※」の研究開発に引き続き取り組みました。

環境·エネルギー技術とICT·IRT技術の領域では、エネルギーと家電·住設機器を一元管理する「スマートハウス」に向けたソフトウェアを開発。国の実証事業の一環としての実験を終え、実用化に向けて独自の開発を進めています。都市と街の再生を目指すストック社会対応技術においては、住宅「床下点検口ボット」の実用テストを行っています。

また、重点4領域とは別に、「建築の工業化」を掲げて住環境の向上に尽くした創業以来の理念に基づき、食を取り巻く環境を進化させる「農業の工業化」にも着手しました。

今後も先行技術の研究開発や効率的な開発投資に努め、人·街·暮らしに新しい価値をもたらす先進的な商品の提供につなげていきます。

※ ICT：情報通信技術（Information and Communication Technology）
IRT：情報ロボット技術（Information Robot Technology）

重点技術領域の研究テーマと取り組み

重点領域

	研究テーマ	開発技術	開発事例
環境·エネルギー技術	地球環境の保護	CO_2排出量削減技術 資源保護技術	●白色LED照明システム「グレース ルミノ」 ●リサイクルプラスチック材による地盤補強「D-TEC ECO+工法」 ●「大型リチウムイオン電池」を利用した「電力貯蔵システム」の開発
ストック社会対応技術	都市と街の再生	資産価値維持·向上技術	●住宅の断熱性や耐久性を高める「外張り断熱通気外壁」 ●建物を移設再利用する「リ·ストア&リ·ビルドシステム」 ●住宅「床下点検口ボット」の開発
超高齢化社会対応技術	住生活の向上	サービスロボット活用技術	●自立動作支援ロボットスーツHAL®福祉用
ICT·IRT技術	ICT·IRT技術による上記3領域の価値の最大化	次世代ホームネットワーク	●在宅健康チェックシステム「インテリジェントトイレⅡ」 ●住まいの情報窓口「次世代ホームネットワーク」

総合技術研究所

農業の工業化

植物工場による「農業の工業化」への取り組みを開始

世界的な人口増加による将来の食料危機や日本の農業従事者の高齢化などに対処すべく、当社では、農作物を建物の中で計画的に生産する「植物工場」を開発しました。これは、建材を工場で生産する「建築の工業化」と同様に、「農業の工業化」を目指す当社の次世代事業の端緒となるものです。

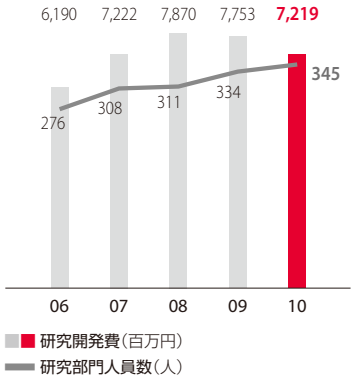
植物工場は、LEDの光や温湿度など高度な環境制御によって、天候や風土に左右されることなく、無農薬で栄養価の高い野菜を安定供給できます。当社では、国が推進する「先進的植物工場推進事業」の補助を受け、植物工場の啓蒙活動に取り組んできました。2010年度からは本格的な普及を目指し、当社ホテルへの導入、ショッピングセンターや公共施設などでの展示を行いました。

将来的には飲食店や住宅、医療介護施設などへの展開も視野に入れています。さらに空きビルや空き教室、遊休地となった農地に導入することで、ストック市場における新たな利益確保の可能性を拡げていきます。

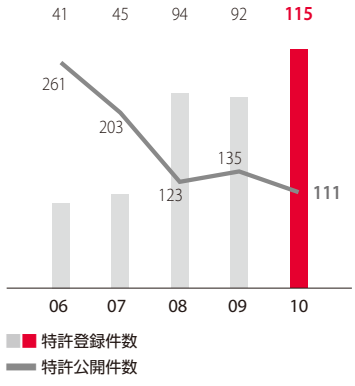
植物工場は、屋内設置用のパネル式タイプなら駐車場1台分程度のスペースに置けるサイズです。小さなショーケースタイプや、屋外設置用のプレハブ式タイプもあります。
得意な野菜は、レタスやハーブなどの葉もの野菜。リーフレタスなら、露地栽培が年間1～2期作であることに対し、約10期作、苗からの栽培なら20期作が可能です。また、光や水、養分などを調整し、甘味や苦味をつけたり、栄養価の高い野菜を作ることもできます。

屋内設置用のパネル式タイプ

研究開発費と研究部門人員数



特許登録件数と特許公開件数



Financial Overview

7年間の要約財務データ

大和ハウス工業株式会社及び連結子会社
3月31日に終了した1年間

（単位：百万円）

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
売上高	**¥1,609,883**	¥1,690,956	¥1,709,254	¥1,618,450	¥1,528,983	¥1,365,913	¥1,224,647
売上原価	**1,303,881**	1,357,820	1,360,348	1,283,587	1,213,644	1,082,132	963,457
販売費及び一般管理費	**243,288**	259,555	259,784	249,183	235,266	215,932	201,529
営業利益	**62,714**	73,580	89,120	85,678	80,072	67,849	59,660
営業利益率(%)	**3.9**	4.4	5.2	5.3	5.2	5.0	4.9
経常利益	**60,036**	39,855	61,290	89,356	103,073	74,209	72,590
当期純利益	**19,113**	4,170	13,079	46,393	45,184	40,262	37,256
総資産	**1,916,927**	1,810,573	1,791,052	1,630,022	1,475,197	1,358,806	1,087,658
純資産※1	**617,769**	607,427	649,440	661,145	576,534	524,109	493,049
有形固定資産	**778,610**	728,953	642,816	602,260	505,471	441,387	344,268
設備投資額	**99,786**	160,600	103,856	136,171	110,143	56,695	20,107
減価償却費	**43,917**	39,318	35,621	29,536	26,814	19,242	15,165
営業活動によるキャッシュ・フロー	**133,314**	109,810	△15,738	136,060	90,482	56,094	69,658
投資活動によるキャッシュ・フロー	**△138,237**	△199,679	△123,296	△172,074	△107,857	△53,068	△25,936
財務活動によるキャッシュ・フロー	**79,269**	96,503	135,796	14,317	△9,263	5,888	△6,125
発行済株式数(千株)	**599,921**	599,921	599,921	599,921	550,664	550,664	550,664
期末株価(円)	**1,055**	792	987	1,933	2,040	1,232	1,328
1株当たり情報(単位：円)							
当期純利益(EPS)	**33.00**	7.20	22.46	81.15	81.88	73.26	68.16
純資産(BPS)	**1,065.15**	1,047.50	1,092.04	1,122.88	1,053.37	959.08	902.32
株価収益率(PER)(倍)	**31.97**	110.01	43.94	23.82	24.91	16.82	19.48
株価純資産倍率(PBR)(倍)	**0.99**	0.76	0.90	1.72	1.94	1.28	1.47
自己資本当期純利益率(ROE)(%)	**3.1**	0.7	2.0	7.5	8.2	7.9	7.6
自己資本比率(%)	**32.2**	33.5	35.3	40.4	39.1	38.6	45.3
流動比率(%)	**197.0**	177.4	157.3	136.1	145.1	159.0	177.6
固定比率(%)	**200.4**	189.2	158.5	145.8	148.3	142.4	119.9
従業員数(人)※2	**26,542**	23,985	23,421	22,240	21,016	19,770	17,814
売上高連単倍率(倍)	**1.56**	1.47	1.48	1.37	1.34	1.25	1.13
当期純利益連単倍率(倍)	**1.47**	0.75	1.76	1.21	1.28	1.17	1.15

※1　2006年3月期以前の純資産には少数株主持分を含めていません。
※2　従業員数は正社員のみの人数です。

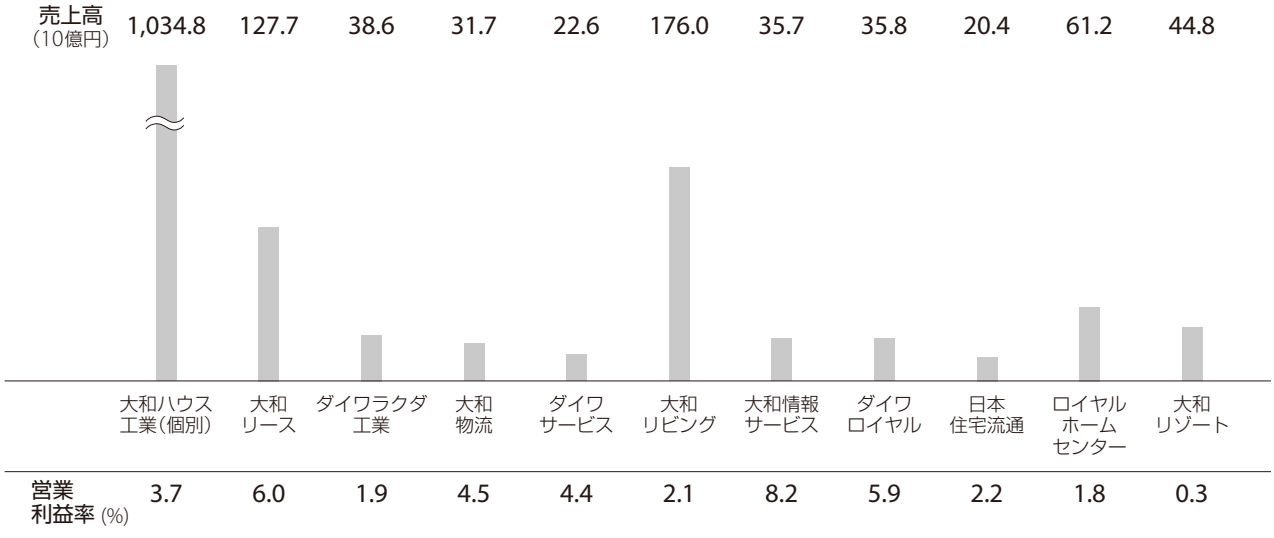
主要グループ会社の経営指標

（単位：百万円）

会社名（議決権所有割合）	資本金		売上高	営業利益	当期純利益	総資産	純資産	有利子負債
大和リース（100%）	¥21,768	2009	¥136,281	¥6,412	¥△1,350	¥306,700	¥101,259	¥37,109
		2010	**127,797**	**7,627**	**3,069**	**307,007**	**104,371**	**42,012**
ダイワラクダ工業（100%）	¥450	2009	41,476	232	88	35,956	20,252	—
		2010	**38,672**	**745**	**436**	**35,693**	**20,661**	**4**
大和物流（100%）	¥3,764	2009	33,814	1,417	722	26,483	15,670	5,306
		2010	**31,706**	**1,442**	**747**	**30,475**	**16,200**	**8,498**
ダイワサービス（50%※）	¥130	2009	24,107	997	514	11,246	5,529	—
		2010	**22,631**	**1,000**	**975**	**11,618**	**6,350**	**—**
大和リビング（100%）	¥140	2009	152,867	5,729	3,296	58,263	17,631	—
		2010	**176,049**	**3,765**	**2,788**	**60,078**	**18,314**	**—**
大和情報サービス（100%）	¥200	2009	32,691	2,534	669	68,648	6,793	3,448
		2010	**35,711**	**2,943**	**1,515**	**72,102**	**8,107**	**2,964**
ダイワロイヤル（100%）	¥500	2009	32,316	3,020	1,930	70,096	8,167	6,786
		2010	**35,810**	**2,127**	**1,102**	**79,554**	**8,690**	**13,461**
日本住宅流通（100%）	¥729	2009	18,319	205	8	14,614	3,326	3,909
		2010	**20,452**	**440**	**219**	**15,181**	**3,544**	**3,840**
ロイヤルホームセンター（100%）	¥100	2009	63,505	1,340	429	45,207	33,952	3,516
		2010	**61,211**	**1,094**	**△483**	**42,890**	**33,340**	**1,572**
大和リゾート（100%）	¥10,084	2009	49,383	95	△5,052	67,186	13,922	34
		2010	**44,811**	**135**	**△3,665**	**61,520**	**10,257**	**56**

※　グループ会社による間接保有割合を含めると100%。

2010年3月期の売上高と営業利益率



Results 2010

グループ概要

2010年3月末に終了した当連結会計年度(2009年度)末のグループ企業数は、当社および連結子会社59社(前年度比2社増)、持分法適用関連会社13社(同変わらず)、非連結子会社1社(同変わらず)の合計74社(同2社増)となりました。

新たに連結対象となった子会社は、八王子施設開発特定目的会社(物流施設開発、当社持分100%)、大和ライフネクスト(旧コスモスライフ、マンション・ビル等総合管理業、当社持分100%)、ライフクリーンサービス(清掃業、大和ライフネクストの100%子会社)、大和房屋(中国)投資有限公司(不動産投資会社、当社持分100%)などです。

一方、連結除外となったのは、新三郷デベロップメント・ワン特定目的会社(物流施設開発、解散)、ダイワマンスリー(賃貸業、大和リビングと合併)、東松山施設開発合同会社(物流施設開発、清算)などです。

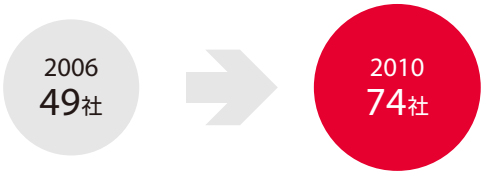
事業概況

2009年度における日本経済は、アジアを中心とする海外経済の改善や政府による経済対策の効果により、輸出や生産に持ち直しの動きが見られました。しかしながら、企業収益や設備投資、個人消費などが低迷し、引き続き厳しい状況となりました。住宅業界においても、住宅税制改正などの効果により、持家の着工戸数に持ち直しの兆しが見られたものの、雇用・所得環境の悪化を受け、新設住宅着工戸数は全体として低調に推移しました。

このような中で、当社グループはさらなる経営の効率化が緊急の課題であるとの認識に立ち、「コア事業の構造改革」「成長市場への経営資源シフト」「財務の健全性維持と収益力の向上」をテーマに、業績の向上に取り組みました。

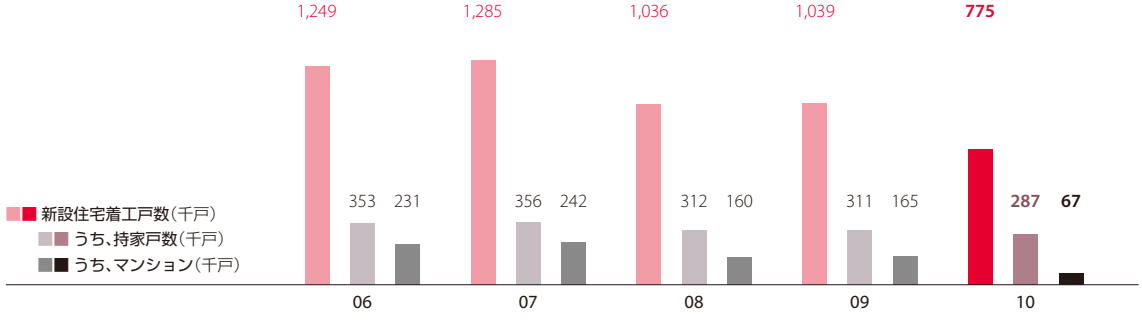
特に、住宅事業においては、戸建住宅の主力商品である「xevo(ジーヴォ)」シリーズに環境配慮型の新商品を加える

グループ企業数



	2006	2007	2008	2009	2010
大和ハウス工業	1	1	1	1	**1**
連結子会社	38	48	55	57	**59**
持分法適用関連会社	10	11	13	13	**13**
非連結子会社	—	—	1	1	**1**
合計	49	60	70	72	**74**

新設住宅着工戸数の推移



など、商品ラインアップの拡大を図るとともに、長期優良住宅認定の取得を積極的に推進し、環境性能や資産価値の高い住宅の提供に努めました。また、戸建住宅のオーナーさまとのリレーションを一層強化するため、戸建住宅オーナーサポート「AQ ASSET(エーキュー・アセット)」(P87参照)の本格運用を開始しました。

一方、「地球温暖化」に対する取り組みの1つとして、新たに環境エネルギー事業部を発足し、全国に28ヵ所の営業所を展開。既存の蛍光灯とセットで活用する「高効率反射板」などの省エネ・省CO_2商品を発売するなど、新規事業の拡充にも努めました。

このように、当社グループは厳しい状況の克服に向けて、さまざまな業績向上策を実施しましたが、景気低迷の影響は大きく、2009年度の売上高は1兆6,098億円(前期比4.8%減)、営業利益は627億円(同14.8%減)となりました。

重要な会計基準の変更

当社グループは、従来、請負工事にかかる収益の計上基準について工事完成基準を適用していましたが、2009年度より「工事契約に関する会計基準」および「工事契約に関する会計基準の適用指針」を適用しています。2009年度に着手した工事契約(工期がごく短いものを除く)から、年度末までの進捗部分について成果の確実性が認められる工事については工事進行基準(工事の進捗率の見積りは原価比例法)を、その他の工事は工事完成基準を適用しています。

この結果、工事進行基準適用前と比べ、売上高は385億円、営業利益、経常利益、税金等調整前当期純利益はそれぞれ76億円増加しました。

工事進行基準適用の影響

(単位:億円)

	2009	2010		
		適用前	影響額	実績
売上高	16,909	15,713	385	**16,098**
売上原価	13,578	12,729	309	**13,038**
売上総利益	3,331	2,983	76	**3,060**
販売費及び一般管理費	2,595	2,432	—	**2,432**
営業利益	735	550	76	**627**
営業外収益	126	123	—	**123**
営業外費用	463	150	—	**150**
経常利益	398	524	76	**600**
特別利益	10	2	—	**2**
特別損失	271	222	—	**222**
税金等調整前当期純利益	137	304	76	**380**
当期純利益	41	—	—	**191**

売上高

売上高は、前年度比810億円（4.8%）減の1兆6,098億円となりました。新8事業領域によるセグメント別（以下、新8セグメント）では、住宅ストックは大幅な増収となり、マンションは前年度並みの水準を維持しました。その一方、戸建住宅、賃貸住宅、商業施設、事業施設、健康余暇、その他の6セグメントは減収となりました。

新8セグメント別の工事進行基準適用による売上高の増加額は、戸建住宅53億円、賃貸住宅87億円、マンション1億円、住宅ストック2億円、商業施設83億円、事業施設156億円、その他1億円となります。

売上原価、販売費及び一般管理費

売上原価は、前年度比539億円（4.0%）減の1兆3,038億円となりました。減少の主な要因は、各事業領域において原価低減に努めたことによるものです。一方、戸建土地・マンションの原価率の悪化などにより、売上高原価率は同0.7ポイント上昇の81.0%となり、売上総利益は同271億円（8.1%）減の3,060億円となりました。

販売費及び一般管理費は、前年度比162億円（6.3%）減の2,432億円となりました。減少の主な要因は、人件費や広告宣伝費・販売促進費、通信交通費などが減少したことによるものです。この結果、売上高販管費率は同0.2ポイント低下の15.1%となりました。

セグメント別売上高

5事業領域

（単位：億円）

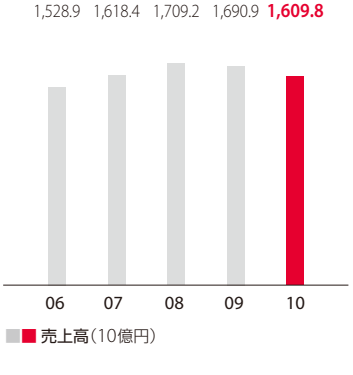
	2009	2010
売上高	16,909	16,098
住宅	9,590	9,415
商業建築	5,451	4,805
リゾート・スポーツ施設	601	560
ホームセンター	635	612
その他	1,439	1,379
（消去・全社）	(808)	(674)

新8事業領域

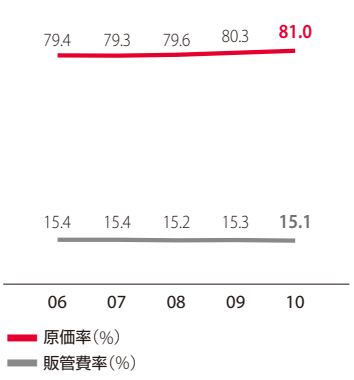
（単位：億円）

	2010
売上高	16,098
戸建住宅	3,259
賃貸住宅	4,490
マンション	1,193
住宅ストック	469
商業施設	2,856
事業施設	1,962
健康余暇	571
その他	2,109
（消去・全社）	(812)

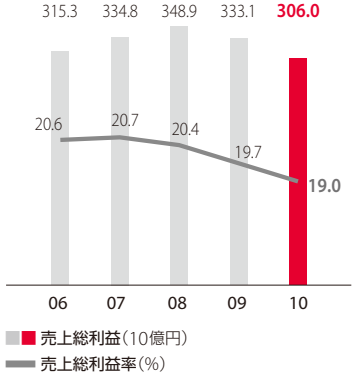
売上高



売上原価率と売上販管費率



売上総利益と売上総利益率



営業利益

営業利益は、前年度比108億円（14.8%）減の627億円となりました。減益の主な要因は、工事進行基準適用で76億円増、販売費及び一般管理費の削減で162億円増、請負原価率の改善で50億円増となりましたが、売上高の減少で236億円減、戸建土地・マンションの原価率悪化で160億円減となったことによるものです。この結果、売上高営業利益率は同0.5ポイント低下の3.9%となりました。

新8セグメント別の工事進行基準適用による営業利益の増加額は、戸建住宅13億円、賃貸住宅20億円、商業施設が21億円、事業施設20億円などとなります。

営業外収益・費用

営業外収益は、前年度比3億円（2.5%）減の123億円となりました。減少の主な要因は、受取利息や持分法による投資利益が増加する一方、デリバティブ取引に関わる決済益および評価益などが減少したことによるものです。

営業外費用は、前年度比313億円（67.6%）減の150億円となりました。減少の主な要因は、年金資産の運用状況改善により、退職給付数理差異償却益4億円を計上するなど、314億円の償却損を計上した前年度と比べ、退職給付数理差異償却損益が大幅に改善したことなどによるものです。

この結果、営業外損益は26億円の損失となり、損失額は前年度比310億円（92.1%）減となりました。

セグメント別営業利益

5事業領域

（単位：億円）

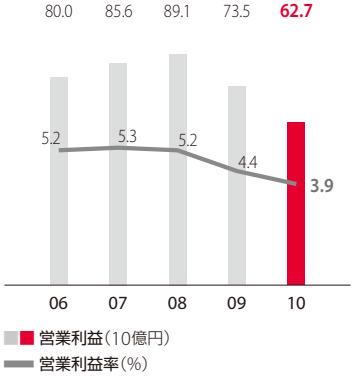
	2009	2010
営業利益	**735**	**627**
住宅	285	291
商業建築	661	552
リゾート・スポーツ施設	△11	△5
ホームセンター	11	7
その他	25	△2
（消去・全社）	(236)	(216)

新8事業領域

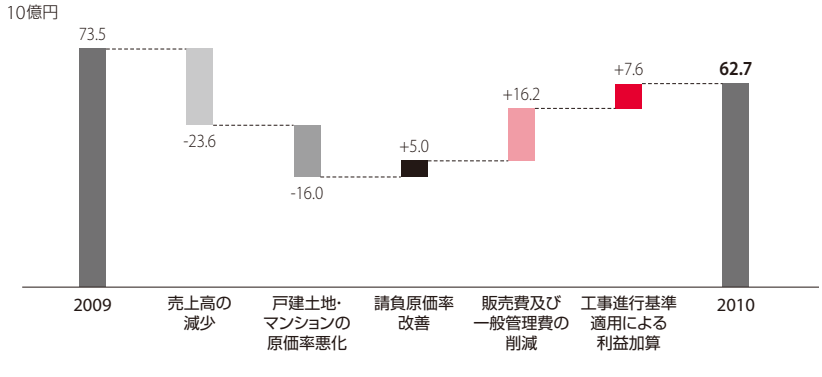
（単位：億円）

	2010
営業利益	**627**
戸建住宅	62
賃貸住宅	386
マンション	△183
住宅ストック	17
商業施設	344
事業施設	217
健康余暇	△5
その他	10
（消去・全社）	(222)

営業利益と営業利益率



営業利益の増減要因分析



経常利益

経常利益は、前年度比201億円(50.6%)増の600億円となりました。増益の主な要因は、営業利益は減少しましたが、年金資産の運用状況の改善により退職給付数理差異償却損益が改善し、営業外損益の損失額が大幅に縮小したことなどによるものです。この結果、売上高経常利益率は同1.3ポイント上昇の3.7%となりました。

特別利益・損失

特別利益は、前年度比7億円(75.0%)減の2億円となりました。

特別損失は、前年度比49億円(18.2%)減の222億円となりました。減少の主な要因は、前年度と比べ減損損失などが減少したことによるものです。その一方、出資先特定目的会社に関わる92億円の投資有価証券評価損を計上しました。

この結果、特別損益は219億円の損失となり、損失額は前年度比41億円(15.9%)減となりました。

税金等調整前当期純利益

税金等調整前当期純利益は、前年度比243億円(177.5%)増の380億円となりました。増益の主な要因は、営業利益は減少しましたが、営業外損益の損失額が大幅に縮小したことや、固定資産の減損損失が減少したことなどによるものです。

当期純利益

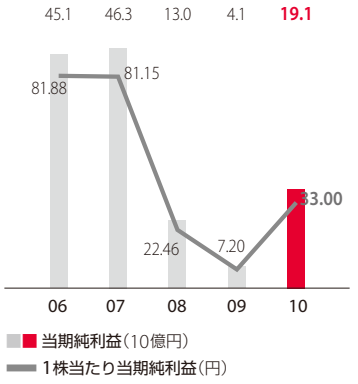
以上の結果、当期純利益は、前年度比149億円(358.3%)増の191億円となり、売上高当期純利益率は同1.0ポイント上昇の1.2%となりました。また、1株当たり当期純利益は、前年度比25.80円(358.3%)増の33.00円となりました。

減損損失

(単位:億円)

	2009	2010	増減額
ホテル	48	37	-11
ゴルフ場	34	—	-34
賃貸事業資産	53	47	-6
遊休資産	0	3	2
ホームセンター	0	9	8
スポーツ施設	6	0	-6
事務所・工場等	3	11	7

当期純利益と1株当たり当期純利益



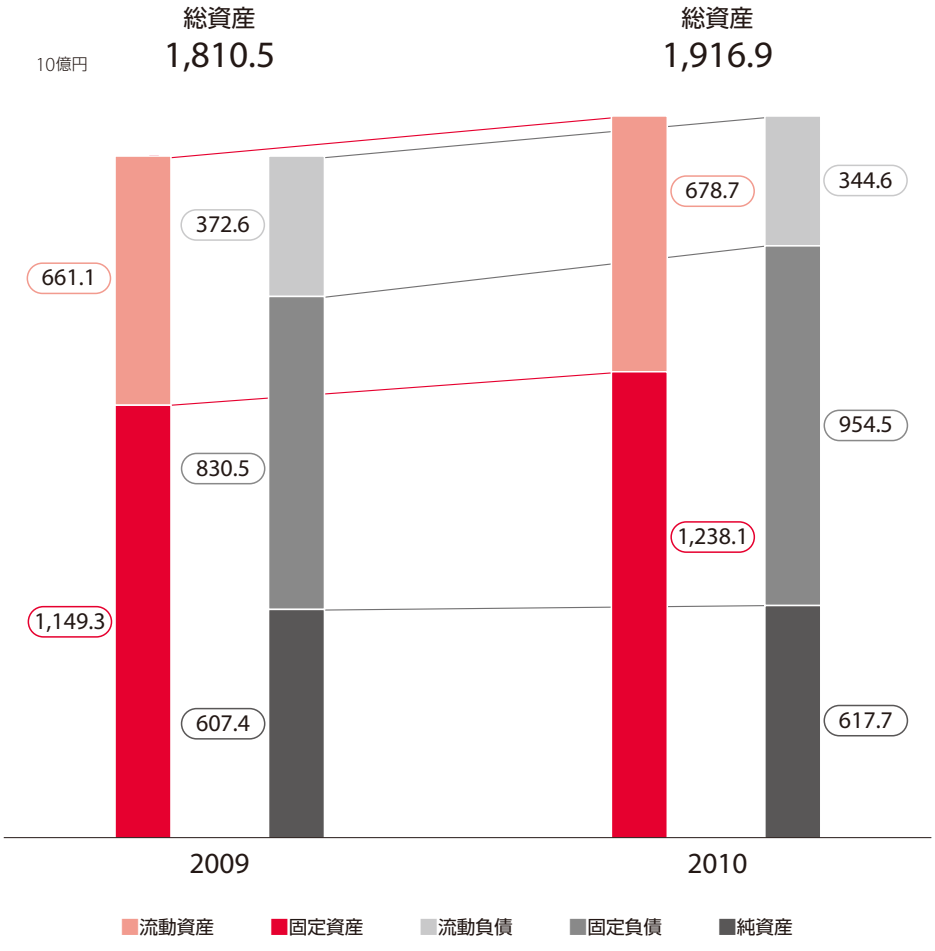
資産の状況

総資産は、前年度末比1,063億円（5.9%）増の1兆9,169億円となりました。増加の主な要因は、流動資産が前年度末比175億円（2.7%）増の6,787億円、固定資産が同887億円（7.7%）増の1兆2,381億円となったことによるものです。

流動資産では、社債の発行などにより現預金が739億円（69.9%）増加したことに加え、受取手形・完成工事未収入金等が243億円（47.4%）増加しました。一方、戸建住宅、分譲マンション用の販売用土地・建物などの売却を進めたことや、工事進行基準の適用による未成工事支出金の減少により、たな卸資産は964億円（24.3%）減少しました。

固定資産では、高層賃貸住宅や大型複合商業施設が完成したことに伴う建物及び構築物の増加に加え、物流施設を中心とする不動産開発用の土地を取得したことにより、有

バランスシートの推移（2009/2010）



形固定資産は前年度末比496億円（6.8%）増の7,786億円となりました。一方、大和ライフネクスト（旧 コスモスライフ）連結に伴うのれんの影響などにより、無形固定資産は同69億円（53.0%）増の201億円となりました。

負債の状況

負債合計は、前年度末比960億円（8.0%）増の1兆2,991億円となりました。増加の主な要因は、流動負債が前年度末比280億円（7.5%）減の3,446億円となる一方、固定負債が同1,240億円（14.9%）増の9,545億円となったことによるものです。

流動負債では、未払法人税等が増加しましたが、工事未払金などの仕入債務や未成工事受入金などが減少しました。

固定負債では、発行総額1,000億円（大和ハウス工業個別）の社債発行や長期借入金による資金調達により、社債が前年度末比1,053億円（100%）増、長期借入金は同154億円（4.8%）増加となりました。

この結果、有利子負債の合計額は、前年度末比1,209億円（35.1%）増の4,654億円となり、D/Eレシオは同比0.18ポイント上昇の0.75倍、ネットD/Eレシオは同0.07ポイント上昇の0.46倍となりました。

たな卸資産

（単位：億円）

	2009	2010	増減額
未成工事支出金	574	**150**	-423
販売用土地	2,376	**2,134**	-241
うち、戸建	1,004	**842**	-161
うち、マンション	963	**857**	-105
販売用建物	765	**515**	-250
うち、戸建	150	**91**	-58
うち、マンション	570	**366**	-204
その他	248	**199**	-48
たな卸資産合計	3,964	**3,000**	-964

固定資産

（単位：億円）

	2009	2010	増減額
建物及び構築物	3,156	**3,337**	180
土地	3,560	**3,895**	335
その他	572	**552**	-19
有形固定資産	7,289	**7,786**	496
無形固定資産	131	**201**	69

有利子負債

（単位：億円）

	2009	2010	増減額
短期借入金	164	**147**	-16
1年内返済予定の長期借入金	56	**29**	-27
リース債務（流動）	4	**11**	6
社債	—	**1,053**	1,053
長期借入金	3,199	**3,353**	154
リース債務（固定）	21	**59**	38
有利子負債合計	3,445	**4,654**	1,209
D/Eレシオ	0.57	**0.75**	0.18
ネットD/Eレシオ	0.39	**0.46**	0.07

純資産の状況

純資産は、前年度末比103億円（1.7%）増の6,177億円となりました。増加の主な要因は、前年度にかかる株主配当金139億円を支払いましたが、191億円の当期純利益を計上したことや、その他有価証券評価差額金が前年度末比46億円（229.1%）増となったことによるものです。

以上により、自己資本比率は前年度末比1.3ポイント低下の32.2%となり、前年度末から大きな変動はありませんでした。また、ROE（自己資本当期純利益率）は、当期純利益の大幅増加を受け、同2.4ポイント上昇の3.1%となりました。

運転資金

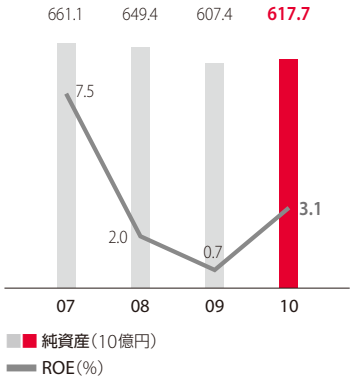
運転資金（流動資産－流動負債）は、社債の発行による現金預金の増加などから、前年度比456億円（15.8%）増の3,341億円となりました。流動比率は前年度の177.4%から197.0%に上昇しており、財務の流動性は充分に確保されています。

設備投資

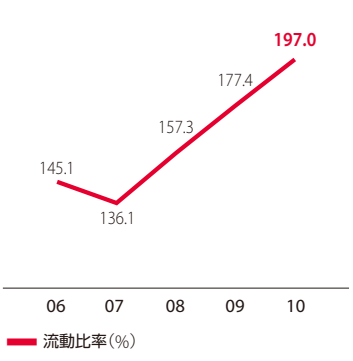
設備投資は、前年度比608億円（37.9%）減の997億円となりました。新8セグメント別（セグメント間の内部取引額を含む）では、戸建住宅は43億円、賃貸住宅は263億円、マンションは24億円、住宅ストックは6億円、商業施設は196億円、事業施設は265億円、健康余暇は25億円、その他は178億円となりました。

2010年度の設備投資については、前年度比312億円（31.4%）減の685億円を計画しています。新8セグメント別（セグメント間の内部取引額を含む）では、戸建住宅は29億円（前年度比33.2%減）、賃貸住宅は144億円（同45.3%減）、マンションは32億円（同32.4%増）、住宅ストックは5億円（同21.3%減）、商業施設は183億円（同6.8%減）、事業施設は92億円（同65.3%減）、健康余暇は54億円（同108.9%増）、その他は158億円（同11.6%減）を計画しています。

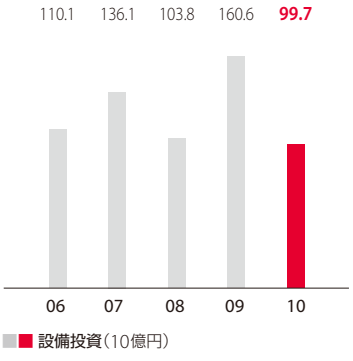
純資産とROE



流動比率



設備投資



キャッシュ・フロー

2009年度末における現金及び現金同等物の残高は、前年度末比743億円(70.6%)増の1,797億円となりました。

営業活動による資金の増加は1,333億円(前年度比21.4%増)となりました。これは、販売用不動産の売却を進めたことや、法人税等の支払額が減少したことによるものです。

投資活動による資金の減少は1,382億円(前年度は1,996億円の減少)となりました。これは、大規模商業施設や賃貸用不動産などの有形固定資産の取得を行ったことや、コスモスライフ(現 大和ライフネクスト)の連結子会社化に伴う株式の取得による支出を行ったことによるものです。

財務活動による資金の増加は792億円(前年度比17.9%減)となりました。これは、社債の発行や長期借入金による資金調達を行ったことによるものです。

この結果、営業活動および投資活動による資金を合計したフリー・キャッシュ・フローは49億円の減少となり、前年度の898億円の減少と比べ減少幅が縮小しました。

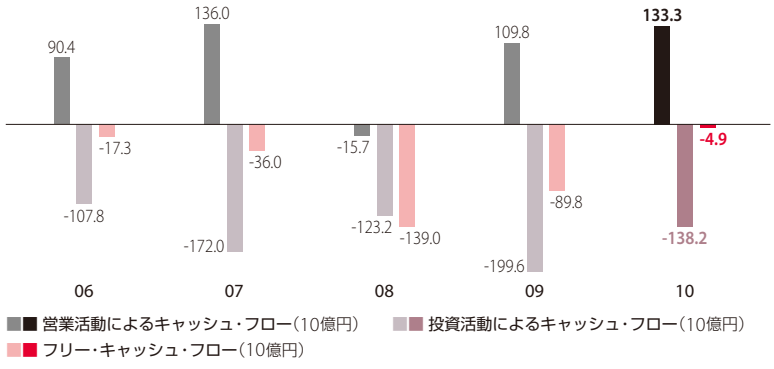
利益配分に関する基本方針

当社は、株主のみなさまへの利益還元と将来の事業展開および経営基盤の強化に必要な内部留保とのバランスを考慮し、配当を実施することを基本方針としています。また、競争力強化・収益の向上のため研究開発および生産設備への投資、営業拠点の拡充など企業基盤拡大のため、財務体質の強化を図るとともに、配当性向30%を目標としています。あわせて状況に応じて自己株式の取得を実施することにより、柔軟な利益還元を心がけていきます。

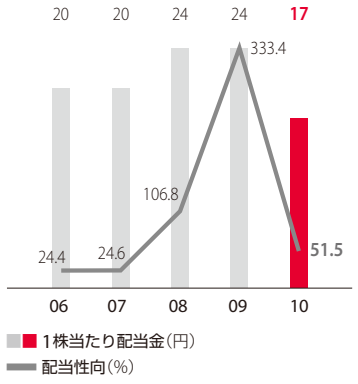
このような方針のもと、2009年度の年間配当金については、当初予定通り1株当たり17円(前年度は24円)としました。配当総額は98億円です。

2010年度については、1株当たり17円の配当を計画しています。

フリー・キャッシュ・フロー



1株当たり配当金と配当性向



Outlook 2011

2010年度の経営方針と業績見通し

「第二次中期経営計画　Challenge 2010」の最終年度となる2010年度は、贈与税非課税枠の拡大や住宅版エコポイント制度などの効果による住宅市場の活性化が期待されますが、雇用・所得環境の本格的な改善は見込めず、依然として厳しい事業環境が続くと予想されます。

一方、エコリフォームを中心としたリフォーム市場、あらゆる業界で取り組んでいる環境エネルギー市場、団塊世代を中心としたアクティブシニア市場などについては、今後、大きな成長が期待できると見ています。また、海外では、特に高いGDPを維持している中国市場などの成長持続を見込んでいます。

このような環境認識のもと、「第二次中期経営計画 Challenge 2010」の基本戦略である「グループ連携によるさらなる成長の実現」「将来に向けた新たな収益源の育成」「ストック・超高齢化社会に向けた研究開発と地球温暖化防止への取り組み」「経営基盤の強化」という4つの基本戦略と照らし合わせ、「リフォーム」「環境エネルギー」「高齢化」「海外」をキーワードに、4つの重要戦略を定めました。

具体的には、第一に、「環境」「高齢化」を切り口としたコア事業の提案力強化に取り組みます。第二に、リフォーム、マンション管理、エネルギーなどの既存のストック市場に向けた事業の規模拡大を目指します。第三に、海外、特に中国における不動産開発を積極的に推進します。第四に、経営基盤強化に向けて、キャッシュ・フロー経営をさらに徹底します。

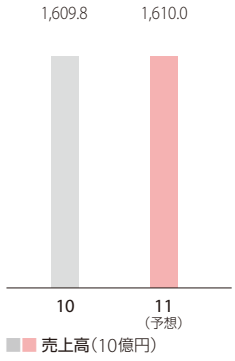
以上の重要戦略を軸に、次期の業績につきましては、売上高1兆6,100億円、営業利益660億円、営業利益率4.1%、当期純利益240億円を見込んでいます。

「第二次中期経営計画　Challenge 2010」

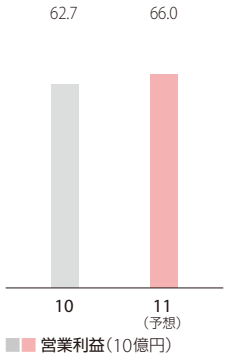
（単位：億円）

	2009年度計画（2009年5月発表）	2009年度実績	達成率	2010年度計画（2010年5月発表）
売上高	15,650	16,098	102.9%	16,100
営業利益	450	627	139.4%	660
営業利益率(%)	2.9	3.9	+1.0pt	4.1
ROE(%)	—	3.1	—	—

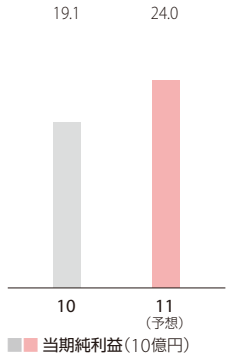
売上高



営業利益



当期純利益



CFO

Ensures

Message from the CFO

最高財務責任者からの報告

Our Platform for Growth

当社グループは、2008年度よりスタートした「第二次中期経営計画　Challenge 2010」において、不動産開発投資、M&A・新規事業投資、設備投資の3分野を対象に、3ヵ年累計で総額5,800億円を投資する計画を策定しました。しかしながら、不動産市況や金融情勢の悪化を踏まえ、2年目となる2009年度のスタートにあたり、3ヵ年累計の投資総額を4,700億円に見直しました。同時に、開発物件の早期売却やたな卸資産の圧縮による資金回収を強化し、有利子負債の増加抑制に努めました。

また、資金調達手段の多様化を目的に当社初の普通社債を発行したことに加え、コスモスライフ（現 大和ライフネクスト）の連結子会社化、居住施設系J-REITの合併、中国における不動産開発投資公司の設立などにより、事業基盤の強化に取り組みました。

2009年度のキャッシュ・フローの状況

❶出資先特定目的会社にかかる92億円の投資有価証券評価損を計上しましたが、固定資産の減損損失が前年度比39億円減少したことなどにより、特別損失は同49億円減少しました。

❷戸建住宅・マンション（土地および建物）などの売却により、たな卸資産が前年度比964億円減少しました。一方、現預金が同739億円増加したことなどにより、流動資産は同175億円増加となりました。

❸高層賃貸住宅や大型複合商業施設が完成したことに伴う建物および構築物の増加に加え、物流施設を中心とする不動産開発用の土地取得により、有形固定資産は前年度末比496億円増加しました。

❹社債の発行や長期借入金による資金調達により有利子負債が前年度末比1,209億円増加しました。一方、工事未払金などの仕入債務や未成工事受入金などの減少により、負債合計は同960億円増加しました。

連結損益計算書の要旨	（単位：億円）	増減
売上高	16,098	△ 810
売上原価	13,038	△ 539
売上総利益	3,060	△ 271
販売費及び一般管理費	2,432	△ 162
営業利益	627	△ 108
営業外収益	123	△ 3
営業外費用	150	△ 313
経常利益	600	201
特別利益	2	△ 7
特別損失	222	△ 49
当期純利益	191	149

連結貸借対照表の要旨	（単位：億円）	増減
資産合計	19,169	1,063
流動資産	6,787	175
固定資産	12,381	887
有形固定資産	7,786	496
無形固定資産	201	69
投資その他の資産	4,394	321
負債合計	12,991	960
流動負債	3,446	△ 280
固定負債	9,545	1,240
純資産合計	6,177	103
株主資本	6,924	48
負債・純資産合計	19,169	1,063

❶

特別損失	（単位：億円）	増減
減損損失	109	△ 39
投資有価証券評価損	96	21
その他	16	△ 30
特別損失　計	222	△ 49

❷

たな卸資産	（単位：億円）	増減
未成工事支出金	150	△ 423
販売用土地	2,134	△ 241
内、戸建	842	△ 161
内、マンション	857	△ 105
販売用建物	515	△ 250
内、戸建	91	△ 58
内、マンション	366	△ 204
その他	199	△ 48
たな卸資産　計	3,000	△ 964

❸

有形固定資産	（単位：億円）	増減
建物及び構築物	3,337	180
土地	3,895	335
その他	552	△ 19
有形固定資産　計	7,786	496

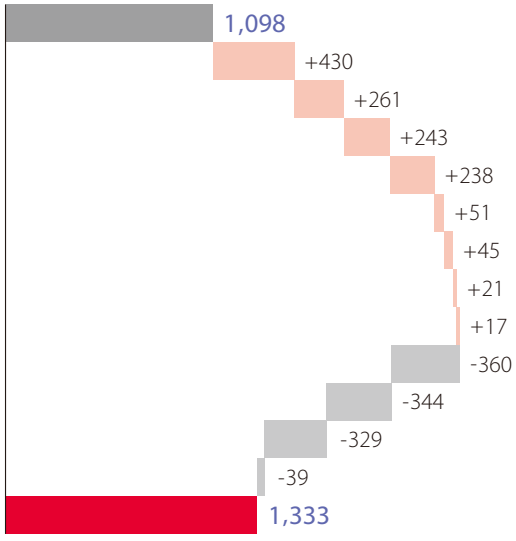
❹

有利子負債	（単位：億円）	増減
短期借入金	147	△ 16
1年内返済予定の長期借入金	29	△ 27
リース債務（流動）	11	6
社債	1,053	1,053
長期借入金	3,353	154
リース債務（固定）	59	38
有利子負債　計	4,654	1,209

❶

営業活動によるキャッシュ・フローの要旨	(単位：億円)	増減
2009	1,098	
仕入債務の増減額(△は減少)	△ 224	430
たな卸資産の増減額(△は増加)	977	261
税金等調整前当期純利益	380	243
法人税等の支払額	△ 179	238
その他	199	51
減価償却費	439	45
投資有価証券評価損益(△は益)	96	21
支払利息	68	17
未成工事受入金の増減額(△は減少)	△ 336	△ 360
売上債権の増減額(△は増加)	△ 228	△ 344
退職給付引当金の増減額(△は減少)	31	△ 329
減損損失	109	△ 39
2010	1,333	235

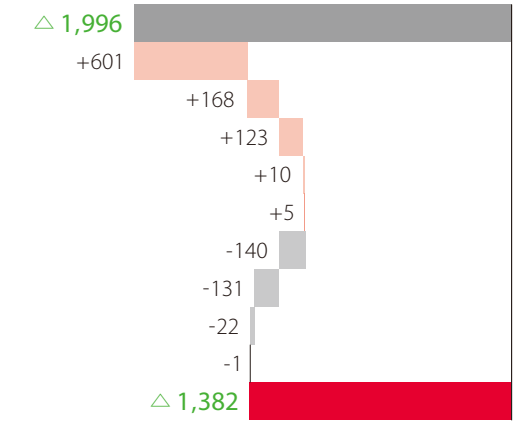
▶ キャッシュ・フロー分析：2009→2010



❷

投資活動によるキャッシュ・フローの要旨	(単位：億円)	増減
2009	△ 1,996	
有形及び無形固定資産の取得による支出	△ 935	601
投資有価証券の取得による支出	△ 98	168
子会社株式の取得による支出	△ 0	123
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	16	10
投資有価証券の売却及び償還による収入	9	5
敷金及び保証金の差入による支出	△ 199	△ 140
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△ 133	△ 131
有形固定資産の売却による収入	2	△ 22
その他	△ 43	△ 1
2010	△ 1,382	614

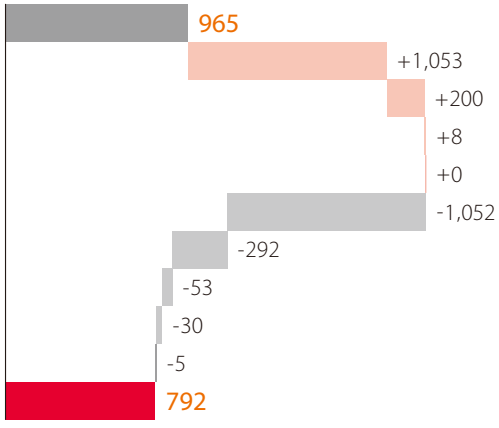
▶ キャッシュ・フロー分析：2009→2010



❸

財務活動によるキャッシュ・フローの要旨	(単位：億円)	増減
2009	965	
社債の発行による収入	1,053	1,053
コマーシャル・ペーパーの増減額(△は減少)	—	200
債権流動化の返済による支出	△ 58	8
配当金の支払額	△ 139	0
長期借入れによる収入	275	△ 1,052
長期借入金の返済による支出	△ 314	△ 292
短期借入金の純増減額(△は減少)	△ 16	△ 53
債権流動化による収入	—	△ 30
その他	△ 8	△ 5
2010	792	△ 172

▶ キャッシュ・フロー分析：2009→2010



❹

投資実績

①不動産開発投資

当社グループは、第二次中期経営計画の2年目となる2009年度のスタートにあたり、不動産開発投資については、3ヵ年累計の投資額を当初計画の4,600億円から3,400億円に減額しました。そして、市況が回復基調にある都市部を中心に、3年後の2012年度中に資金回収が想定できる案件を厳選しました。現在仕掛中の案件については、「収益性の低いもの」「回収の見込めないもの」は中止を含めて計画の見直しを行うなど、回収の確実性を重視した開発に取り組みました。投資案件の収益性についても、NOI利回りで7%以上、IRRで8.5%以上を必須条件とし、厳しく精査しています。これらの結果、2008～2009年度の累積投資実績は2,534億円となりました。

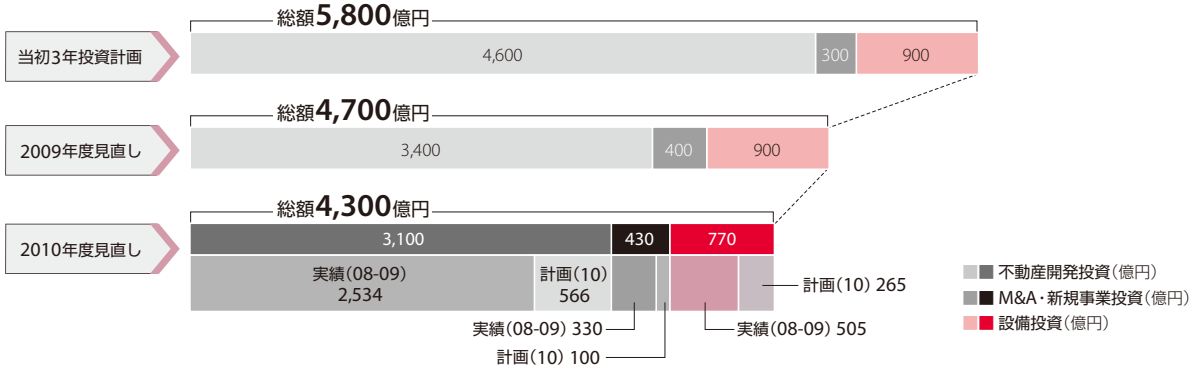
②M&A・新規事業投資

M&A・新規事業投資については、3ヵ年累計の投資額を400億円に設定しました。その中で、2009年9月にコスモスライフ（現 大和ライフネクスト）の連結子会社化、2010年2月に株式会社雪国まいたけとの資本業務提携を締結しました。2008～2009年度の累積投資実績は330億円となります。

コスモスライフについては、事業再建中であった親会社の株式会社コスモスイニシアより、同社の発行済株式総数132万株を取得し、連結子会社としました。この目的は、首都圏における物件管理戸数の拡大を図るとともに管理事業のブランド力を強化し、ストック市場における事業規模の拡大を加速させることにあります。現に、ダイワサービスとコスモスライフの管理戸数を合わせた総管理戸数は約20万戸に拡大し、マンション管理業界では第5位となりました。今後、これまで両社が培ってきた技術やノウハウを融合し、将来的には業界3位への飛躍を目指します。

株式会社雪国まいたけとの資本業務提携の目的は、きのこ総合企業から総合食品企業への飛躍を目指す同社の経営資源と、農業の工業化に挑戦する当社グループの経営資源を有効活用し、共同で事業を展開することにあります。両社の連携体制をより強固なものとするため、株式会社雪国まいたけが保有していた自己保有普通株式約179万株（発行済株式総数の4.6%）を引き受けました。今後、中国におけるきのこ生産販売事業の共同展開や、株式会社雪国まいたけが推進する循環型農業団地構想などに取り組み、ビジネス規模の拡大、新事業の創出を目指します。

投資計画（億円）



投資方針

第二次中期経営計画の最終年度となる2010年度については、投資計画をさらに厳しく見直し、3ヵ年累計の投資総額を2009年度に見直した4,700億円から4,300億円に減額します。不動産開発投資に関しては、3ヵ年累計の投資額を3,400億円から3,100億円に減額し、都市部を中心に、回収の確実性と収益性を重視した投資を継続する方針です。2010年度の投資枠は566億円となります。また、ここ数年仕入れを抑制してきた戸建分譲用地については、在庫調整一巡に伴う買い増しを予定する一方、マンション用地については計画中止も含めて採算性に疑問のある案件の整理を進めていきます。

M&A・新規事業投資の投資枠は100億円となりますが、中期経営計画の基本方針の1つである「将来に向けた新たな収益源の育成」の実行速度を高める優良なM&Aやアライアンス案件があれば、前向きに検討していく方針です。

海外事業戦略

当社グループは、「将来に向けた新たな収益源の育成」の一環として、中国における不動産開発に積極的に取り組んでいます。その中で、2009年7月に不動産開発の効率化を目的として、蘇州に100%出資の投資公司となる大和房屋(中国)投資有限公司を設立しました。これにより、現地での新規開発事業と既存不動産プロジェクトの資本と資金を集中し、投資力と資金効率の向上を図ります。また、中国内におけるブランド力と信用力を強化し、今後10年間で3,000億円規模の不動産開発を推し進めていく方針です。

このほか、ベトナムをはじめとするアジア太平洋地域において、不動産事業展開を視野に本格的な市場調査・研究を開始するなど、さらなる海外事業の拡大に向けた取り組みを強化しています。

REIT戦略

キャッシュ・フロー経営を進めるにあたり、J-REIT市場とのさらなる連携強化を計画しています。この計画のもと、2010年4月に民事再生中のニューシティ・レジデンス投資法人(NCR)と、ビ・ライフ投資法人の合併を実施しました。これは、居住施設系J-REITの強化を目的としたもので、合併によって発足した新ビ・ライフ投資法人の総資産額は2,000億円規模(保有物件:129物件)に拡大し、居住施設系J-REITでは第3位の資産規模を誇るJ-REITとなりました。

さらに、当社グループは物流施設や商業施設を投資対象とする複数の私募REITや私募ファンドを組成し、それぞれの用途に特化したJ-REITの上場準備を進めています。今後も当社の開発力を活かした投資家に魅力のある物件を数多く創出し、早期の上場を目指していきます。

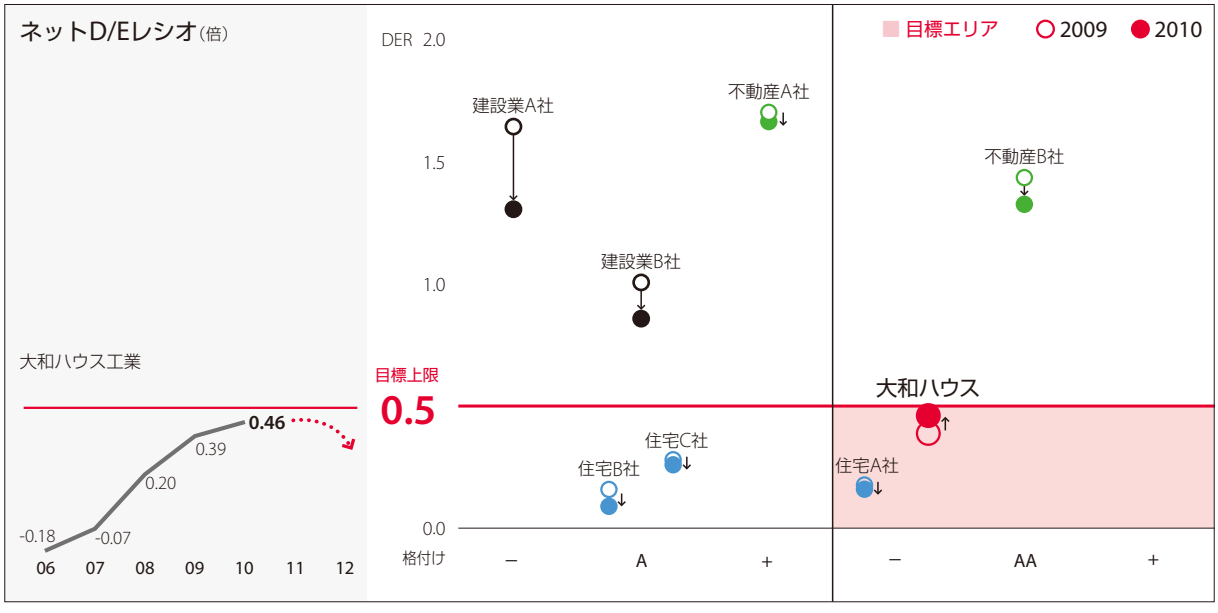
有利子負債残高とD/Eレシオ

2009年度は、リーマン・ショック以降の金融収縮下における安定資金の確保を目的として、普通社債の発行や長期借入金による資金調達を実施しました。その結果、有利子負債の期末残高は前年度比1,209億円増の4,654億円となりました。ネットD/Eレシオも前年度の0.39倍から0.07ポイント上昇し、0.46倍となっています。

当社グループでは、ネットD/Eレシオの0.46倍は大規模な不動産開発投資を行う不動産会社の中では、低い水準に位置していると認識しています。さらなる事業拡大の追求に投資は不可欠な要素ですが、借入余力の1つの目安としているネットD/Eレシオの0.50倍を大幅に上回る水準まで有利子負債を増やし、投資を拡大することは考えていません。財務の健全性を堅持していくうえで、2009年度をピークととらえ、資金効率の高いキャッシュ・フロー経営を徹底していきます。同時に、今後の不動産開発投資は基本的に開発物件の売却あるいは流動化によって回収した資金を前提とし、有利子負債を減らしていきます。

資金調達手段の多様化

当社は、2010年1月に初の普通社債を発行しました。発行条件は、発行額1,000億円（大和ハウス工業個別）、年限5年債で、表面利率0.733%となりました。今回、普通社債による資金調達を選択した目的は、調達手段のさらなる多様化により、金融環境に応じた機動的な資金調達を可能とし、調達コストの低減につなげていくことにあります。今後もさらなる財務体質の強化による格付けの維持・向上に努める一方、資金需要や市場環境を踏まえ、最適な調達方法を検討していきます。



さらなる成長に向けて

当社グループは、創業100周年の2055年に売上高10兆円の達成に向けて、「アスフカケツノ（未来に不可欠の）」をさらなる成長のキーワードとして、福祉、環境、健康、通信、農業など、社会が必要としている領域へ事業を拡大しています。しかしながら、人口減少、少子・高齢化が進展する日本社会の現状を踏まえると、国内事業を中心とする当社グループの事業構造で、売上高10兆円の達成は現実的に困難だと言わざるを得ません。すでに中国を核とするアジア事業の強化に取り組んでいますが、これからは今まで以上に海外へ経営資源を投入し、事業のさらなるグローバル化を進めることが不可欠です。

そのためにも、「アスフカケツノ」をキーワードとする新規事業の育成・拡大に向けた果敢な挑戦を、財務面から支援します。また、国際会計基準（IFRS）への円滑な移行を果たすとともに、グローバル市場で機動的な資金調達を可能とする体制を整備し、海外での事業拡大を目指していきます。

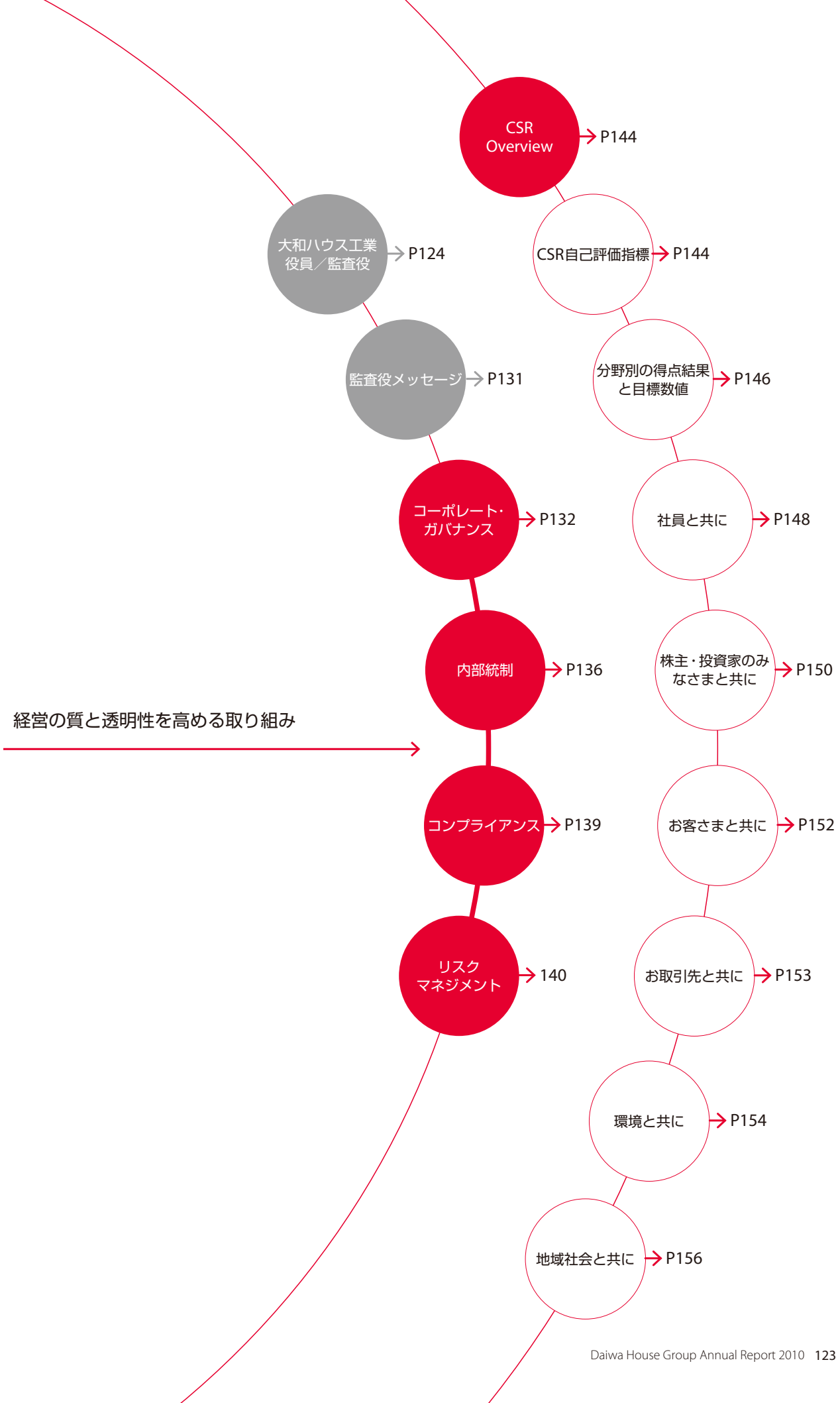
そして、世界で評価される健全な財務体質を中・長期的に堅持する一方、国際社会が必要としている多様な事業を展開するグローバルプレイヤーの地位を確立し、売上高10兆円の達成に向けて着実に歩を進めていきます。

代表取締役副社長／CFO

小川　哲司

Corporate Citizenship

事業を通じて社会と共にあること、そして商品やサービスを通じ、暮らす人と共にあること —— 私たち大和ハウスグループは、「心豊かな暮らしと、社会の実現」を使命とし、社会が求める新たな価値の創造に挑戦していきます。


CSR Overview
P144
大和ハウス工業 役員／監査役
P124
CSR自己評価指標
P144
監査役メッセージ
P131
分野別の得点結果と目標数値
P146
コーポレート・ガバナンス
P132
社員と共に
P148
内部統制
P136
株主・投資家のみなさまと共に
P150
経営の質と透明性を高める取り組み
コンプライアンス
P139
お客さまと共に
P152
リスクマネジメント
140
お取引先と共に
P153
環境と共に
P154
地域社会と共に
P156

Board of Directors

大和ハウス工業　役員

2010年7月1日現在

樋口　武男
72歳

代表取締役会長／CEO

最高経営責任者として、将来のグループ成長拡大に向けた経営基盤の構築と、人財育成のリーダーシップを執り、事業改革と新市場開拓でグループを牽引する。また住宅生産団体連合会の会長として、住宅業界全体の発展にも尽力する。

1938年生
1963年　入社
1984年　取締役に就任
1993年　大和団地株式会社　代表取締役社長に就任
2001年　当社代表取締役社長に就任
2004年　代表取締役会長に就任(現)
2005年　大阪商工会議所　副会頭に就任(現)
2006年　大阪シンフォニカー協会　理事長に就任(現)
2009年　社団法人　住宅生産団体連合会会長に就任(現)

村上　健治
62歳

代表取締役社長／COO

代表取締役社長および最高執行責任者として、経営全般の指揮を執る。「攻めと守りのバランス経営」、「個客思考による信頼経営」を経営のポリシーに、社会・経済の動向を見据えた経営ビジョンを示すとともに、その実行のリーダーシップを担う。

1947年生
1970年　入社
1997年　取締役に就任
2004年　代表取締役社長に就任(現)
2009年　財団法人　住宅生産振興財団理事長に就任(現)

小川　哲司
68歳

代表取締役副社長／CFO

経営管理本部長

代表取締役副社長として、経営管理部門を統括する。また大和ハウスグループCFOとして、グループ経営の基盤となる強い財務体質の構築を目指し、一連の財務改革の指揮を執るとともに、将来の発展・拡大のための全体的な財務戦略を担う。

1941年生
1964年　入社
2000年　常務取締役に就任
2004年　代表取締役副社長に就任(現)

大野　直竹
61歳

代表取締役副社長

営業本部長

代表取締役副社長 営業本部長として住宅事業から商業建築事業までを統括するとともに、不動産事業開発や成長市場への投資など、事業領域の拡大を担う。さらに環境対応などの新規事業の育成や既存事業との連携により、新しい価値の創出を推進する。

1948年生
1971年　入社
2000年　取締役に就任
2007年　代表取締役副社長に就任(現)

石橋　民生
54歳

代表取締役副社長

情報システム担当
CSR担当
営業推進担当
TKC推進担当

代表取締役として、情報システム部門ならびにCSR、営業推進を統括する。また、大和ハウスグループCIOとして、グループ経営に資するIT基盤を構築し、さらなるITガバナンスの向上と戦略的な情報の有効活用を行い、将来の発展と拡大のため全体的なIT戦略を担う。

1956年生
1979年　入社
1989年　取締役に就任
2001年　代表取締役副社長に就任(現)

西村　達志
60歳

代表取締役専務執行役員

技術本部長
情報システム副担当
都市開発・土木事業担当

代表取締役専務執行役員として、技術部門、都市開発・土木事業部門を統括するとともに、情報システム副担当として効率経営を支える情報戦略遂行を補佐する。また、グループ技術基盤強化のための指導・支援、将来の業容拡大に向けた全体的な技術戦略を担う。

1949年生
1972年　入社
2003年　取締役に就任
2008年　代表取締役専務執行役員に就任(現)

石橋　卓也
56歳

取締役専務執行役員

生産購買本部長

生産購買本部長として、生産部門および購買部門を統括する。将来を見据えた工場生産体制の再構築と効率化戦略を推進するとともに、購買部門の指揮を執り、原価低減による利益体質の強化、海外調達の可能性を追求する。

1953年生
1988年　大和団地株式会社入社
2001年　当社常務取締役に就任
2007年　取締役専務執行役員に就任(現)

東　博司
63歳

取締役専務執行役員

海外事業担当
海外事業部長

海外事業部門および海外現地法人を統括する。現場第一主義を実践し、中国不動産開発物件の発掘を中心に、精力的に事業推進を行っている。また、中国以外の海外マーケットについて、中期事業戦略の構築を目指す。

1946年生
1969年　入社
1993年　取締役に就任
2007年　取締役専務執行役員に就任(現)

渦居　隆司
62歳

取締役専務執行役員

住宅事業全般担当
本店長

戸建住宅事業全般を統括。「xevo」ブランド拡充によるハード面での住宅価値向上を進めると同時に、オーナーさまの住宅資産や暮らしをサポートする「AQ ASSET」をスタートするなど、お客さま視点の徹底による商品・サービス力の向上を指揮する。

1947年生
1970年　入社
2001年　取締役に就任
2010年　取締役専務執行役員に就任(現)

濱　隆
56歳

取締役常務執行役員

技術本部総合技術研究所長
環境エネルギー事業担当

取締役常務執行役員であるとともに、技術本部総合技術研究所長として新技術の開発や新規事業の可能性を検討し、また、環境エネルギー事業担当としてこれからの企業経営に不可欠である事業を担当することにより、新たな技術で新たな事業拡大を担う。

1954年生
1976年　入社
2005年　取締役に就任
2007年　取締役常務執行役員に就任(現)

河合　克友
61歳

取締役常務執行役員

経営管理本部戦略部門担当
CSR副担当

戦略部門担当として、人事部、経営企画部、総合宣伝部、CSR推進室、広報企画室、秘書室を統括。グループの長期ビジョンや中期経営計画の策定を担うとともに、「よりよい会社」を目指すための人事戦略やブランド戦略、CSR戦略などの構築を主管する。

1948年生
1972年　入社
2006年　取締役に就任
2010年　取締役常務執行役員に就任(現)

沼田　茂
60歳

取締役常務執行役員

住宅事業担当(東日本担当)
東京支社長

東京支社長として、首都圏マーケット攻略のために営業戦略を構築し推進する。また、住宅事業東日本を担当し、お客さまに「安心・安全」で資産価値の高い住宅を提供し、さらに個客思考に基づいた住まいづくり・街づくりに取り組む。

1950年生
1974年　入社
2007年　取締役上席執行役員に就任
2010年　取締役常務執行役員に就任(現)

土田　和人
57歳

取締役常務執行役員

技術本部副本部長
安全担当

取締役常務執行役員として技術部門、安全管理部門を統括。技術部門基本方針にある「品質はお客さまとの約束 安全は社会との約束」を遂行する技術者育成を推進。中国での分譲マンション開発などの海外事業の技術戦略を担う。

1952年生
1976年　入社
2009年　取締役上席執行役員に就任
2010年　取締役常務執行役員に就任(現)

能登　義春
61歳

取締役上席執行役員

東京支社総務部長
安全副担当

経営トップの補佐、支援として、対外的活動を行う。住宅業界が取り組んでいる、住生活向上に資するため、税制をはじめ各制度改革に役割を果たしつつ、企業価値向上を目指し努力している。

1949年生
1972年　入社
2005年　取締役に就任
2007年　取締役上席執行役員に就任(現)

緒方　勇
61歳

取締役上席執行役員

名古屋支社長
流通店舗事業担当

流通店舗事業部門を統括する。LOCシステム(Land Owner and Company)を中心とした土地の有効活用と企業の出店開発を支援し、増収・増益を目指す。商業施設の運営管理を手がけ、ストック事業の拡大を図る。

1949年生
1972年　入社
2007年　取締役上席執行役員に就任(現)

堀　福次郎
59歳

取締役上席執行役員

営業本部集合住宅事業推進部長（東日本担当）
集合住宅事業担当

賃貸住宅領域の集合住宅事業部（東日本担当）を担当する。個人土地オーナーさまの土地活用提案から、PFI・プロポーザルコンペ・不動産流動化案件の開発等、グループ企業の賃貸レジデンス領域を担う。

1950年生
1969年　入社
2010年　取締役上席執行役員に就任（現）

山本　誠
56歳

取締役上席執行役員

経営管理本部総合宣伝部長
営業推進担当

ブランドコミュニケーション戦略を担当。広告活動をはじめ、スポーツ・文化事業などを通して、大和ハウスグループへの信頼と理解を深めていただくことを最大の使命に、将来のグループの成長を見据えたコミュニケーション活動を推進する。

1954年生
1976年　入社
2010年　取締役上席執行役員に就任（現）

香曽我部　武
53歳

取締役上席執行役員

経営管理本部経理部長

取締役上席執行役員 経営管理本部経理部長として、グループ全体の内部統制を構築するとともに、持続的な経営支援体制を整える役割を担う。また、不動産を含めた資産の活用、資金管理などにおいて、さらなる効率経営を具現化していく。

1957年生
1980年　入社
2010年　取締役上席執行役員に就任（現）

Corporate Auditors

監査役

2010年7月1日現在

荒瀬　清
常勤監査役

1949年生
1972年　入社
2006年　常勤監査役に就任(現)

寺田　良造
常勤監査役

1946年生
1970年　入社
2008年　取締役上席執行役員に就任
2009年　常勤監査役に就任(現)

平田　憲治
常勤監査役

1951年生
1974年　入社
2009年　常勤監査役に就任(現)

飯田　和宏
監査役

1960年生
1986年　弁護士登録(大阪弁護士会)(現)
2005年　当社監査役に就任(現)

岩﨑　輝一郎
監査役

1937年生
1961年　野村證券株式会社入社
1985年　同　取締役に就任
1987年　同　常務取締役に就任
1989年　同　専務取締役に就任
1993年　同　代表取締役副社長に就任
1997年　同　監査役に就任
　　株式会社野村総合研究所　監査役に就任
2000年　株式会社エグゼクティブ・パートナーズ
　　代表取締役社長に就任
2003年　同　会長に就任
2005年　当社監査役に就任(現)
　　株式会社サンケイビル
　　社外取締役に就任(現)
　　株式会社エグゼクティブ・パートナーズ
　　特別顧問に就任(現)
2006年　松本油脂製薬株式会社
　　社外監査役に就任(現)

桑野　幸徳
監査役

1941年生
1963年　三洋電機株式会社入社
1993年　同　取締役に就任
　　同　取締役研究開発本部長
1994年　オプテックス株式会社　社外監査役に就任
1996年　三洋電機株式会社　常務取締役に就任
1999年　同　取締役・専務執行役員に就任
2000年　同　代表取締役社長兼COOに就任
2004年　同　代表取締役社長CEO兼COOに就任
　　太陽光発電技術研究組合　理事長に就任(現)
2005年　三洋電機株式会社　取締役相談役に就任
　　同　相談役に就任
2006年　オプテックス株式会社
　　社外取締役に就任(現)
　　三洋電機株式会社　常任顧問に就任
2008年　当社監査役に就任(現)

Message from the Corporate Auditor

監査役メッセージ

常勤監査役　荒瀬　清

内部統制の実効性を高めるために

当社グループでは、現在、“創業100周年に売上高10兆円”という目標を掲げ、既存事業の拡大、新規事業領域への進出を図っています。この目標達成には、グループ各社がその位置づけをしっかりと認識し、シナジー効果を最大限に発揮していかなければなりません。そして、その事業基盤となる、経営の健全性と社会的な信頼の確保は、何よりも重要な課題です。

私たち監査役は、当社独自の監査方針に基づき、発生した問題や苦情などのマイナス情報の現象面を捉えることだけでなく、なぜ発生したのかその真の原因を掘り下げて追究し、執行部へ提言を行っています。こうした活動によって改善課題が明確になり、結果としてマイナス情報がプラス情報（課題解決）に変わることで、さらなる企業価値の向上につながるものと確信しています。このほか、経営数値に大きな変動が見られる場合については、リスクにつながる事象が存在しないかどうか、将来的に負の遺産となるようなものがないかなど、監査役としての視点を持ってチェックしています。グループ子会社については、グループ各社の監査役との意思疎通や情報共有を日常的に行うほか、監査活動における重点テーマや今後の課題・取り組みについての認識の統一を図るため、各社の監査役を対象とした研修会を定期的に開催しています。

現在、日本においては国際会計基準（IFRS）導入の動きがあり、そのコンバージェンスの一環として、2009年度から工事進行基準の適用などが義務づけられました。こうした会計基準の変更に対しては、会計監査人との定期的な会合を持ち、実務上の留意点について報告を受けるなど連携を図っています。IFRSについては、内部統制システムに対する影響なども予測されますが、海外投資家のみなさまからも業績に対しての理解が深まり、より公正な判断が得られるものと期待します。

「大和ハウスグループ企業倫理綱領」では、人権の尊重・法令の遵守・環境保全の3つを基本原則としており、このうち法令の遵守においては、「各事業に関連する法律はもとより、すべての法令を遵守することを企業倫理の最下限と認識すること」としています。私たち監査役は、今後ともコーポレート・ガバナンス体制および当社グループの内部統制システムの実効性を高めるべく、監査活動に取り組んでまいります。

Corporate Governance

コーポレート･ガバナンス

基本的な考え方

当社グループでは、継続的な企業価値向上や株主をはじめとするステークホルダーのみなさまの信頼を高める観点から、コーポレート･ガバナンスを経営上の重要課題と位置づけています。迅速･適正な意思決定と業務執行、ならびに監督･監視体制を構築し、効率性と透明性の高い経営体制を確立することを基本姿勢としています。

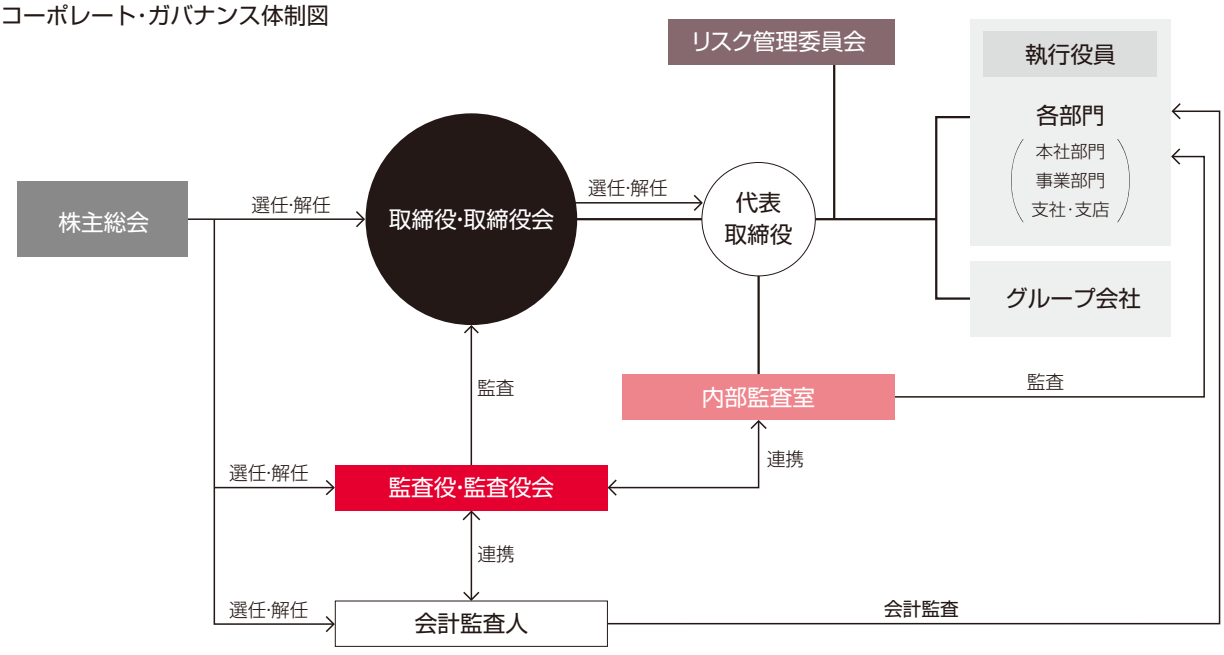
また、2006年5月に定めた「内部統制システム構築の基本方針」ならびに、2008年に定めた「財務報告にかかる内部統制管理規程」に基づいて、コーポレート･ガバナンスの一層の強化とコンプライアンスの実現に努めています。

基本体制

当社は、社外監査役を含めた監査役による監査体制の強化が、経営の監督･監視機能として有効であると判断し、組織形態として監査役設置会社を採用しています。この枠組みの中で、株主総会を最高の意思決定機関とし、代表取締役会長を議長とする計18名で構成される取締役会、計6名で構成される監査役会、ならびに代表取締役の直轄部署である内部監査室を中心として、コーポレート･ガバナンス体制を構築しています。また、取締役と執行役員の役割･機能･職務などを明確にするため、執行役員制度を導入しているほか、取締役、執行役員および監査役を構成メンバーとする合同役員会、経営管理本部長を委員長とするリスク管理委員会などを定期的に開催しています。

当社は、社外取締役を選任していません。社外取締役に期待される役割（外部的視点からの監督機能など）については、社外監査役を含む監査役の機能強化を図り、経営監督機能の客観性･中立性を確保しています。今後も長年培ってきた監査役制度のもとでの経験を踏まえ、会社法の趣旨に合わせたコーポレート･ガバナンスの強化･拡充を図っていきます。

コーポレート･ガバナンス体制図



役員報酬および監査報酬

当社の役員報酬については、基本報酬部分と一時金部分（賞与）の2種類で構成し、株主総会で決議された限度額の範囲内において支給しています。基本報酬部分および一時金部分の決定方針、ならびに2009年度における当社役員報酬は下記の通りです。なお、年功的要素および報酬の後払い的要素が強かった役員退職慰労金制度については、すでに廃止しており、現在、処遇全般について業績連動型への移行を検討しています。取締役へのインセンティブ付与は実施していません。

基本報酬部分

役員はその役割や責任範囲に基づいて、当社の経営状況および従業員の給与水準も勘案し、固定報酬として支給しています。

一時金部分（賞与）

当社が重点を置くべき項目（売上・利益等の定量的要素に加え、経営基盤強化等の定性的要素）を指標とし、総合的な考慮のもとに、支給の有無や支給額を決定しています。

役員報酬の内容

役員区分	基本報酬		賞与		報酬等の総額
	員数	支給額	員数	支給額	
取締役	19名	556百万円	18名	134百万円	690百万円
監査役（社外監査役を除く）	5名	70百万円	3名	15百万円	85百万円
社外役員（社外監査役）	3名	28百万円	3名	6百万円	35百万円

注1　上記基本報酬の員数および支給額には、2009年6月26日開催の第70期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および監査役2名を含んでいます。2010年3月末在籍員数は、取締役18名、監査役6名です。
注2　報酬限度額（役員賞与および使用人兼務役員に対する使用人分給与に該当する金額は含まず）
取締役：月額　70百万円
監査役：月額　12百万円
注3　使用人兼務役員に対する使用人分給与
事業所長、本社部門長としての給与　7名　144百万円

会計監査

当社は、会計監査人として有限責任監査法人トーマツを選任しており、適宜、法令に基づく適正な会計監査が行われています。有限責任監査法人トーマツは指定有限責任社員・業務執行社員3名が18名の補助者（公認会計士6名、会計士補等12名）とともに担当しています。

業務執行社員の氏名と継続監査年数は以下の通りです。

川﨑 洋文（継続監査年数　2年）
渡邊 明久（継続監査年数　3年）
池田 賢重（継続監査年数　2年）

監査報酬の内容

監査証明業務に基づく報酬　182百万円（前年度　212百万円）
非監査業務に基づく報酬　10百万円（前年度　2百万円）

情報開示

当社グループは、国内外の株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーのみなさまに対し、迅速、適正かつ公平な情報開示を行い、より透明性の高い経営を推進しています。情報の開示にあたっては、当社グループの事業活動に対する理解を深め、適正な評価をいただくため、法定の情報開示にとどまらず、任意の情報開示を積極的に行うとともに、開示内容の充実に努めています（P150参照）。

株主総会の活性化

議決権行使の促進を図るため、従来の書面投票に加え、電磁的方法による議決権の行使を可能としています。また、議決権行使に際し十分な検討時間を確保できるように、機関投資家向け議決権行使プラットフォームを採用しています。さらに、当社Webサイトにて、招集通知発送日に招集通知全文および英訳（要約）を掲載するほか、総会での事業報告に映像を利用するなど視覚的な工夫も取り入れています。

買収防衛

当社は、買収防衛策を導入していません。今まで以上に株主の視点を重視した経営体制を構築するとともに、企業の社会的責任を遂行し、企業価値の向上に取り組んでいます。

各機関および委員会の内容と構成メンバー

2010年6月末現在

取締役・取締役会	構成メンバー
取締役会は、法令で定められた事項や当社の経営に関わる重要な事項について意思決定するとともに、代表取締役および業務執行取締役による業務執行を監督しています。経営責任の明確化を図るため、2001年6月から取締役の任期を1年としました。また、取締役の監視機能強化を図るため、取締役と執行役員の役割・機能・職務などを明文化し、2007年4月より執行役員制度を導入しています。2009年度においては、取締役会を17回開催し、取締役の平均出席率は96.59%、監査役の平均出席率は86.54%でした。	取締役 18名 常勤監査役 3名 社外監査役 3名

監査役・監査役会	構成メンバー
監査役は、監査の方針および業務の分担等に従い、取締役会やその他の重要な会議に出席するほか、取締役などから営業の報告を聞き、重要な決裁書類などを閲覧しています。また、本社や主要な事業所の業務・財産の状況を調査し、必要に応じて子会社から営業の報告を求めています。さらに、取締役の競業取引、利益相反取引、会社が行った無償の利益供与などに関して必要に応じて取締役などから報告を求め、当該取引の状況を詳細に調査しています。2009年度においては、監査役会を14回開催し、監査役の出席率は100%でした。	常勤監査役 3名 社外監査役 3名

①社外監査役との関係

当社と社外監査役との間に特別な利害関係はなく、社外監査役は取締役会に出席し、経営陣から独立した客観的視点で議案・審議などにつき適宜質問、助言を行っています。監査役会においても、他の監査役が行った監査について適宜質問するとともに、必要に応じて社外の立場から意見を述べています。なお、社外監査役の飯田和宏氏は当社株式を15千株、岩﨑輝一郎氏は同9千株、桑野幸徳氏は同4千株をそれぞれ保有しています(2010年6月29日現在)。桑野幸徳氏については、社外監査役として当社経営陣から最も独立した立場において、経営の監視や適切な助言ができると判断したため、東京証券取引所および大阪証券取引所の有価証券上場規則等に基づく独立役員に指定しています。

②会計監査人との連携

監査役は会計監査人との定期的会合において、会計監査人が行う当該年度の監査計画(監査体制、監査方法の概要)や、年度終了時には終了に伴う監査実施(往査事業所、監査手続きの内容など)の説明を受け、質疑応答を行っています。個別の事案についても、必要に応じて打合せや制度の変更などの解説ならびに質疑応答を実施しています。

③内部監査部門との連携

監査役は内部監査部門と緊密な連携をとっており、監査実施の都度、「監査報告書」および口頭などによる補足説明を受けています。報告結果を精査し、補完・牽制するとともに、監査の体制を評価し、必要に応じ取締役などに見直しを求めています。

合同役員会	構成メンバー
取締役、執行役員および監査役を構成メンバーとし、取締役会で決定した当社の経営に関わる重要な事項についての報告とそれに基づく実行・推進・フォロー、各事業の活動報告、討議を毎月1回行っています。2009年度においては、合同役員会を11回開催しました。	取締役 18名 執行役員 23名 常勤監査役 3名 社外監査役 3名

リスク管理委員会	構成メンバー
経営管理本部長を委員長に、本社各部門長を委員として、事業に関するリスク管理体制の構築・維持・管理全般を毎月1回の会議で討議しています。そのうち、4月と10月については全リスク管理委員が参加し、2回以外については常任委員および議題に関するその他のリスク管理委員が参加しています。2009年度においては、リスク管理委員会を12回開催しました。	リスク管理委員 54名 （常任委員 28名）

内部監査室	構成メンバー
当社は、内部監査部門として、社長直轄の内部監査室を設置しており、社内における業務活動および諸制度が適正に遂行されているか否かを確認し、是正勧告を行う体制を構築しています。被監査部門に対しては監査結果を踏まえて改善指示を行い、改善実施後はその改善状況を報告させており、適正かつ効果的な監査を行っています。	社員 13名

監査役室	構成メンバー
専任のスタッフからなる監査役室を設置し、監査役業務の支援を行っています。必要な会社情報の入手手続きや、監査役会・取締役会の議案説明などの職務遂行のサポートを実施しています。	社員 4名

Internal Control

内部統制

会社法および金融商品取引法に定める、取締役の職務の執行が法令および定款に適合するための体制、その他株式会社の業務の適正性を確保するための体制として、「内部統制システム構築の基本方針」ならびに、「財務報告にかかる内部統制管理規程」を取締役会にて決議し、コーポレート・ガバナンスの一層の強化とコンプライアンスの実現に努めています。

内部統制システムに関する基本的な考え方およびその整備状況

1 取締役・使用人の職務執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

当社は、法令遵守をあらゆる企業活動の前提とすることを決意し、「大和ハウスグループ企業倫理綱領」を制定しています。代表取締役は、その精神を当社グループの役職員に伝え自ら率先垂範するとともに、次の体制を構築することとしています。

① 取締役の中からコンプライアンス統括責任者（リスク管理委員長）を選任し、当社グループの横断的なコンプライアンス体制の整備および問題点の把握に努める。

② 各部門にコンプライアンス責任者を配置し、各部門固有のコンプライアンス・リスクを分析し、その対策を具体化するとともに、関連する法規の制定・改正など、必要なコンプライアンス教育を実施する。

③ 取締役および監査役ならびにコンプライアンス責任者は、コンプライアンス上の問題を発見した場合はすみやかにリスク管理委員長に報告する。

④ コンプライアンスに関する情報を集約するため、CSR推進室に「企業倫理ヘルプライン」を設置する。CSR推進室は、通報を受けた内容を調査し再発防止策を担当部門と協議・決定する。取締役との関連性が高いもしくは法令違反などの重要な問題については、その内容に応じて、リスク管理委員会、取締役会、監査役会に報告する。

⑤ 内部監査室を設置し、各業務プロセスなどを監査し、不正の発見・防止とプロセスの改善に努める。

⑥ 監査役とCSR推進室、内部監査室、連結経営管理部、法務部は、日頃から連携し、当社グループのコンプライアンス体制およびコンプライアンス上の問題の有無の調査に努める。

⑦ 役職員の法令・定款違反などの行為については「懲罰規程」を制定し、当該規程に基づき適正に処分を行う。

2 取締役の職務の執行にかかる情報の保存および管理に関する体制

当社は、取締役の中から、取締役および使用人の職務執行にかかる情報の保存・管理の統括責任者を選任し、次の体制を構築することとしています。

① 「文書管理規程」を制定し、取締役および使用人の職務執行にかかる情報を文書または電磁的媒体（以下「文書等」という）に記録し、保存する。

② 取締役および監査役は、常時、これらの文書等を閲覧できるものとする。

③ 情報の管理については、情報セキュリティに関するガイドライン、個人情報保護に関する基本方針を定めて対応する。

3 損失の危険の管理に関する体制

当社は、取締役の中からリスクマネジメント統括責任者（リスク管理委員長）を選任し、次に定める当社グループの横断的なリスク管理体制の整備およびリスクの予防に努めることとしています。

① 当社グループにおけるリスク管理を体系的に定める「大和ハウスグループ・リスク管理規程」を制定する。

② リスク管理委員長は、リスク管理規程に基づき想定されるリスクに応じた有事の際の迅速かつ適切な情報伝達と緊急体制を整備する（大規模事故・災害・不祥事の発生時における緊急対策本部の設置など）。

③ また、「リスク管理委員会」を設置し、定期的に②の体制整備の進捗状況を把握するとともに、具体的な個別事案の検証を通じて全社的体制の改善を行う。

④ リスク管理委員会の運営を司る部門として、法務部内にリスク管理委員会事務局を設置する。

⑤ 各部門にリスク管理責任者を配置し、各部門において継続的にリスクを監視するとともに、当社グループはもちろん、他社で発生した重大な不祥事・事故についても、すみやかに周知し、必要な教育を実施する。

⑥ 内部監査室は、監査役と連携し、各部門の日常的なリスク管理状況の監査を実施する。

⑦ リスク管理に関する事項として③および⑥の結果を定期的に取締役会、監査役会に報告する。

⑧ 会社に発生した、もしくは発生するおそれのあるリスクを発見した使用人が直接リスク管理委員会に連絡できる「リスク情報ホットライン」を設置する。

4 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

当社は、次の経営システムを実施することにより、取締役の職務執行が効率的に行われることに努めることとしています。

① 取締役および使用人が共有する全社的な目標を定め、この浸透を図るとともに、この目標に基づく中期経営計画を策定する。

② 取締役会は、中期経営計画を具体化するため、中期経営計画に基づき、毎期、各事業部門の業績目標と予算を設定する。研究開発、設備投資、新規事業については、原則として、中期経営計画の目標達成への貢献を基準に、その優先順位を決定する。同時に、各事業部門への効率的な人的資源の配分を行う。

③ 取締役は、担当部門が実施すべき具体的な施策および職務権限の分配を含めた効率的な業務遂行体制を決定する。

④ 業績は、ITを積極的に活用したシステムにより月次で迅速に管理会計としてデータ化し、担当の取締役および取締役会に報告する。

⑤ 取締役会は、毎月、この結果を評価し、担当取締役に目標未達の要因の分析、その要因を排除・低減する改善策を報告させ、必要に応じて目標を修正する。

⑥ ⑤の議論を踏まえ、取締役は、各担当部門が実施すべき具体的な施策および職務権限の分配を含めた効率的な業務遂行体制を改善する。

5 企業集団(グループ会社)における業務の適正を確保するための体制

当社は、取締役の中から、当社グループの業務の適正を確保するための統括責任者を選任し、次の体制を構築するよう努めることとしています。

① グループ会社と関連する当社各部門は、グループ各社と連携し、グループ各社における内部統制の実効性を高める施策を実施するとともに、必要なグループ各社への指導・支援を実施する。

② グループ会社と関連する当社各部門は、グループ各社と連携して、グループ各社における内部統制の状況を把握し、必要に応じて改善などを指導する。

③ 内部監査室は、グループ各社に対する内部監査を実施する。

④ 統括責任者は、グループ各社の内部統制の状況について、必要の都度、取締役会に報告する。

6 監査役がその補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する体制並びにその使用人の取締役からの独立性に関する事項

当社は、監査役を補助する使用人について、次の体制を構築することとしています。

① 監査役を補助すべき部門として監査役室を設置し、監査役の求めにより専属の使用人を配置する。

② 監査役会は監査役室に属する使用人の人事異動について、事前に人事担当取締役より報告を受けるとともに、必要がある場合には、理由を付してその変更を人事担当取締役に申し入れることができる。

③ 当該使用人を懲戒に処する場合には、人事担当取締役はあらかじめ監査役会の承諾を得る。

7 取締役および使用人が監査役に報告するための体制その他の監査役への報告に関する体制

(1)取締役は次に定める事項を監査役会に報告することとしています。

① 会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事項

② 毎月の経営状況として重要な事項

③ 内部監査状況およびリスク管理に関する重要な事項

④ 重大な法令・定款の違反
⑤ 企業倫理ヘルプライン・リスク情報ホットラインの通報状況および内容
⑥ その他コンプライアンスに関する重要な事項

(2)使用人は、前項①および④に関する事実を発見した場合、監査役に直接報告することができるものとしています。

8 その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

当社は、監査役の監査が実効的に行われることを確保するため次の体制を構築することとしています。

① 監査役からヒアリングの要請があった場合、取締役および使用人はこれに応じなければならない。
② 監査役は、内部監査の実施状況について適宜報告を受け、必要があるときは、追加監査の実施、業務改善策の策定などを求めることができる。
③ 監査役は、取締役会、経営会議、リスク管理委員会などの重要な会議に出席し、必要に応じて説明および関係資料の提示を求めることができる。
④ 監査役会もしくは監査役は、代表取締役、監査法人それぞれとの間で随時、意見交換を実施できる。
⑤ 監査役会は、必要に応じて専門の弁護士、会計士を雇用し、監査業務に関する助言を受けることができる。

財務報告にかかる内部統制

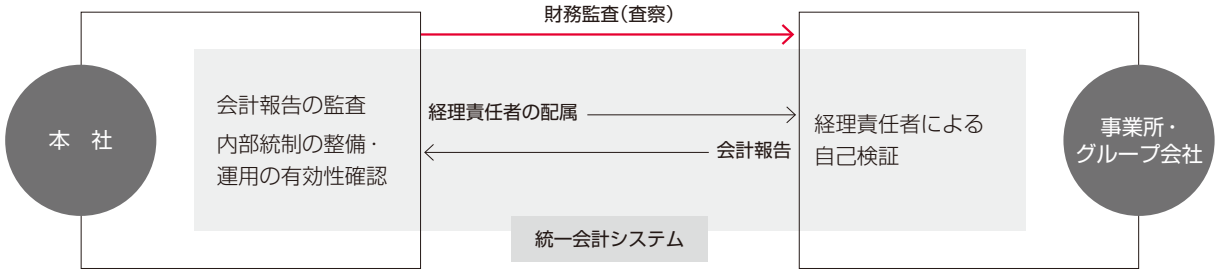
財務報告にかかる内部統制の評価および監査の基準(J-SOX法)への対応としては、専門部署のJ-SOX推進室を中心に、一般に公正妥当と認められる評価基準に準拠した内部統制を整備・運用しています。

内部統制の評価は、対象となる業務プロセスを分析した上で、財務報告の信頼性に重要な影響を及ぼす統制上の要点を選定し、その要点に対する機能状況を評価しています。評価範囲は、当社ならびに連結子会社、持分法適用関連会社を対象として、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性の観点から決定しています。業務プロセスにかかる評価範囲は、連結売上高を指標に概ね3分の2を基準として重要な事業拠点を選定し、当社グループの事業目的に大きく関わる勘定科目「売上高」「完成工事未収入金」「たな卸資産」に関連する業務プロセスを対象としています。さらに、財務報告への影響を勘案し、見積りや予測を伴う重要な勘定科目にかかる業務プロセスについても、個別に評価しています。

2009年度については、大和リビングと大和リースの2社を評価範囲に加え、当社を含めたグループ内の売上高上位3社を対象としました。また、会計基準の変更に伴い適用された工事進行基準への対応などを踏まえ、より効果的な評価を実施しました。

今後も配慮すべきリスクへの内部統制の運用状況をモニタリングする一方、会計基準の変更などにも適宜対応し、円滑かつ効果的に実行できるよう改善活動に努めていきます。

大和ハウスグループ会計システムのフローチャート(概略)



Compliance
コンプライアンス

コンプライアンスの徹底

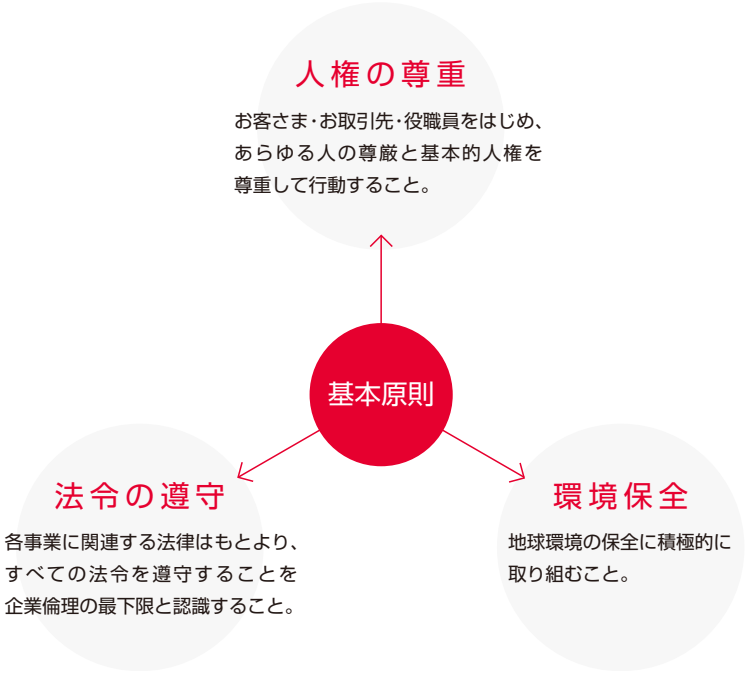
当社グループでは、経営理念・方針を実践するための具体的指針として行動原則を明文化した「企業倫理綱領」および、それをより細かく補足した「行動指針」を策定しています。2010年4月には、「大和ハウスグループCASE BOOK」(教育用小冊子)の第四版を作成し、グループ全役職員に配付しています。また、冊子を改訂した際には配付の都度、すべての役職員より「企業倫理綱領」に則って業務を行う『誓約書』を受領して、意識の共有を図っています。

また、当社グループでは「不祥事を起こさないための考え方」を推進するため、2006年より従業員に対するCSR・企業倫理の研修・啓発活動を実施しています。現在では、「働きやすい職場環境づくり」をテーマに研修を実施。2009年度の研修実施状況は、グループ会社全体で合計65回開催し、2,795名が受講しています。研修終了後のアンケートでは、受講生の80.3%の理解度を得られました。今後も80%以上の理解度を目標に研修を実施していきます。

内部通報制度

当社グループでは、パートタイマーや派遣従業員を含むグループ全従業員が利用できる内部通報窓口「企業倫理ヘルプライン」を2004年4月に開設しています。同時に、通報者が通報によって不利益な取り扱いを受けることがないよう、「企業倫理ヘルプライン・内部通報者保護規程」を制定・運用しています。2009年度は職場環境や人間関係に関する相談・問題を中心に年間120件の情報を吸い上げることができました。こうした声に対し、職場の早期適正化のため、「1ヵ月以内の解決率80%」を目標と定めて課題解決に取り組んだ結果、2009年度は93.3%となりました。今後も相談員のレベルアップや関連部署との連携を促進し、解決すべき課題の早期発見に努めていきます。また、2009年7月からは、お取引先との対等で公正なパートナーシップ形成のため、協力会連合会(会員数約4,800社)を含むお取引先からの通報窓口「パートナーズ・ホットライン」を開設し、2009年度は11件の情報が寄せられています。

大和ハウスグループ企業倫理綱領



第一条	お客さまの信頼を得られる行動
第二条	調達先等との適切な関係構築
第三条	働きやすい職場環境づくり
第四条	倫理観の向上
第五条	公正な事業競争
第六条	反社会的勢力との関係遮断
第七条	環境への取り組み

Risk Management
リスクマネジメント

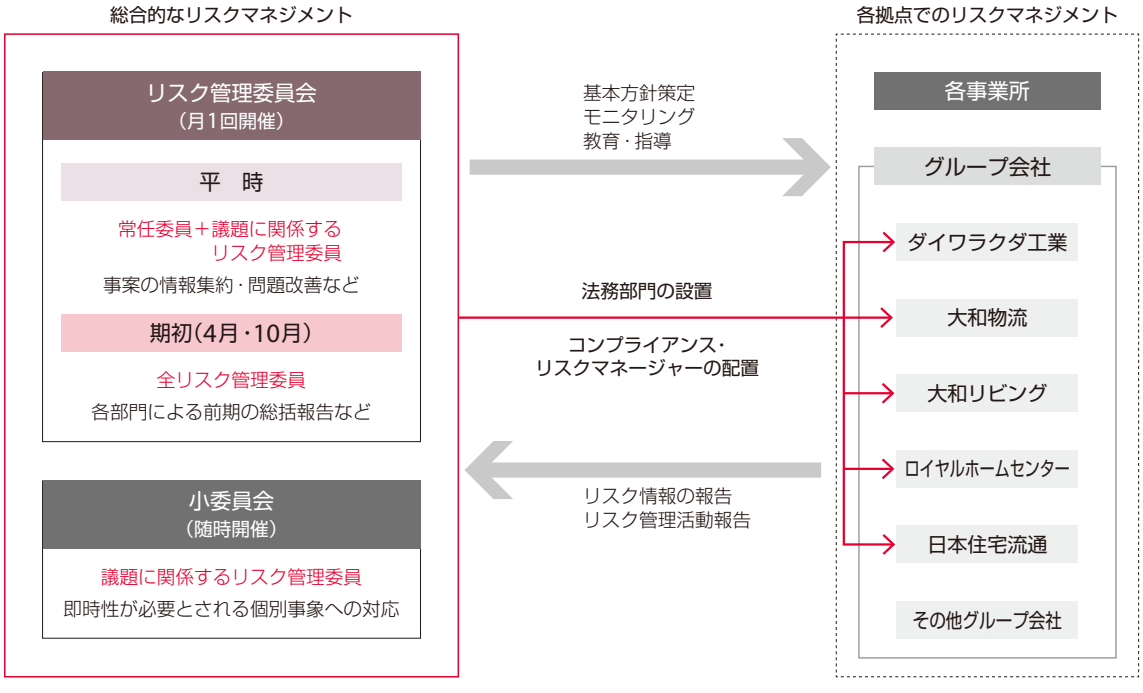
リスクマネジメント

当社は、お客さまからのお申し出に対する適正・迅速な処置および再発防止策の立案、業務改善の提案を目的として、法務部が事務局となり、1999年9月に「リスク管理委員会」を立ち上げました。2002年4月には、リスク管理体制に関する「リスク管理規程」を制定。「リスク管理委員会」は同規定で当社のリスク管理の統括機関と位置づけており、リスク管理委員長を中心にリスク事案の情報集約、具体的措置、業務上の改善などを実施しています。2007年4月には、「大和ハウスグループ・リスク管理規程」に改め、当社グループ全体の横断的なリスク管理体制の整備、リスク発生の予防などに取り組んでいます。

事業が拡大する一方、付随するリスクはますます多様化、複雑化しており、第二次中期経営計画（2008年度～2010年度）では、リスクマネジメントとコンプライアンスを経営上の重要課題と位置づけ、グループとしての体制整備に取り組んでいます。それに向けた施策の1つである「リスク管理委員会の機能強化」を図る取り組みとして、2008年度に新たな組織体制を構築しています。

毎月1回開催するリスク管理委員会では、参加メンバーを全リスク管理委員としていましたが、2008年度より、年12回のうち10回の参加メンバーを、主要メンバーとして選任された常任委員および議題に関係するリスク管理委員に限定して議論の活性化を図っています。また、即時対応が必要とされる個別の事象に対しては、小委員会を随時設けるなど、状況に応じたリスク対応を強化しています。さらに、経営戦略面における新たな審議機関として、2008年4月に不動産投資委員会を設置しました。一定額以上の不動産投資案件について、発議部門の事業担当役員、代表取締役、監査役のほか、法務部など各管理部門や、環境部などが参画し、リスクに関する十分なディスカッションを行っています。2009年度は、12回の開催で、18案件を取り扱いました。

リスクマネジメント部門の連携体制概要（2010年8月1日現在）



リスク情報の集約と対応

当社グループにおいて発生した事故・事件・重大問題などのリスク情報は、各事業所・工場・グループ会社からリスク管理委員会事務局(法務部内)に報告される仕組みになっています。2009年度には、報告書類における統一フォーマットを作成し、報告の利便性向上と情報収集の徹底を図りました。

事務局では、集約したリスク情報のリスク評価を実施し、当該結果に基づき、当社グループのリスク管理目標の設定、リスク管理活動の支援、進捗管理などを行っています。また、重大なリスク事案が発生した場合については、事務局がリスク管理委員長に即時報告して判断・指示を仰ぐとともに、原因究明・応急措置などの対策を決定し、事業所およびグループ会社へ通知することにより、損失の拡大や二次損失の発生防止に努めています。このほか、リスク管理委員会や常任委員会における審議内容をイントラネット上で公開し、リスク回避・軽減に向けた認識統一の徹底を図っています。

リスクマネジメントを定着させる仕組み

当社グループの役職員に対しては、リスクマネジメントの重要性・必要性を認識させるため、新入社員から役員までの階層別研修などにおいて、リスクマネジメントに関する講義を組み込んでいます。2009年度は89回開催し、4,519名が受講しました。また、当社事業所・工場とグループ会社に対しては、リスク管理体制の構築、リスク管理委員会の開催、役職員教育研修などといった、毎月のリスク管理活動の状況報告を義務づけています。2009年度の報告書提出率は平均して90%を超えています。

主要なグループ会社5社に対しては、各社に法務部門を設置し、さらに、本社からリスクマネージャーを配置して、リスク管理活動の推進ならびにリスク事象発生時の迅速かつ適切な対応に努めるほか、2009年度よりグループ会社に対する業績評価の1つとしてリスク管理評価を加え、各社のリスク管理活動の強化を図っています。

リスク事象の発生傾向

2009年度については、当社事業所およびグループ会社において、計405件(当社224件、グループ会社181件)のリスク事案が発生しました。これを個別に分析・評価した結果、コンプライアンスリスク、商品リスク、自然災害リスク、事故リスク、調達リスク、環境リスクが、当社グループとして優先して取り組むべきリスクであることが判明しました。

当該結果に基づいて、当社およびグループ会社は、期初にリスクマネジメント方針を定め、より効率的なリスクマネジメントを実践しています。

分類※	主なリスク事象
コンプライアンスリスク	業務基準の逸脱、法令違反、職員不正行為など
商品リスク	商品欠陥、施工・設計瑕疵など
自然災害、事故等リスク	自然災害(地震・水害)、盗難・暴行などの犯罪被害
調達リスク	不良部材、原材料事故(調達先の原因によるもの)
環境リスク	環境汚染・土壌汚染・健康被害など

※　優先度順に一部抜粋。

BCM※1 （事業継続マネジメント）

当社グループでは、リスクマネジメントの一環として、従来の防災計画を再構築したBCP※2を策定しています。2008年度からは、グループ14社を含めた「グループBCM部会」を発足し、グループでのBCM活動に取り組んでいます。グループBCM部会は年2回開催し、BCPの構築状況の確認や、構築支援を行っています。また、グループ14社における安否確認システムの導入状況については、2009年度に2社が加わり、合計で9社となっています。

※1　BCM（Business Continuity Management）：企業が自然災害、大火災、テロ攻撃などの緊急事態に遭遇した場合において事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能とするために、平常時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法・手段を取り決めておく計画（事業継続計画）の策定とその運用・見直しまでの管理システム。
※2　BCP（Business Continuity Plan）：事業継続計画。

主な活動内容（大和ハウス工業）

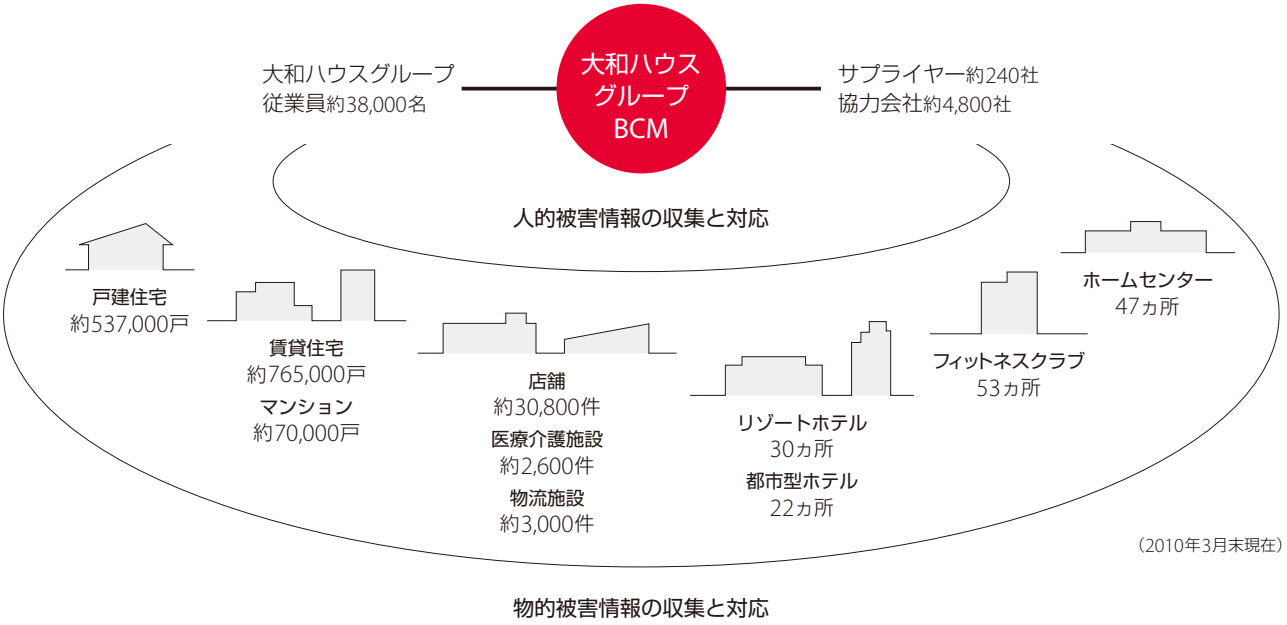
2009年度

①災害発生時における「災害対応マニュアル」作成
　本社・支社・支店・工場へ配布完了
②安否確認報告訓練・緊急地震速報対応訓練の実施
　本社・支社・支店・工場への緊急地震速報装置設置完了
③新型インフルエンザ対応
　マスクの備蓄・配布・罹患者発生時の支店へ対応展開など
④グループ会社へのBCP構築支援・研修の実施

2010年度以降

①災害対応準備の推進
　災害対応設備・備品の拡充（防災用品・帰宅支援品の備蓄）
②災害対応訓練実施
　災害対策本部設置訓練などの実施・帰宅支援訓練の実施
③社内教育
　防災基礎知識の提供

大和ハウスグループのBCM概念図
（グループ会社14社を含む）



（2010年3月末現在）

事業等のリスク

当社グループの事業等に関するリスクについて、投資者の判断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2010年3月末現在において判断したものです。

1. 事業環境変化リスク

当社グループの事業は、原材料・資材価格、地価、金利の変動等、外部要因の不確実性により、業績および財政状態に悪影響を受ける可能性があります。

2. 不動産、固定資産価値下落リスク

当社グループは、国内各地において不動産の取得、開発、販売等の不動産事業を行っており、国内の不動産市況が悪化した場合には、業績および財政状態に悪影響を受ける可能性があります。

また、地価および賃貸価格の下落が生じた場合には、当社グループが保有する不動産の評価額について評価減を行う必要が生ずる可能性があります。

不動産のほか、当社グループが所有する固定資産についても、減損のリスクがあり、業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

3. 退職給付費用に関するリスク

株式市場が今後低迷した場合等に、当社グループの年金資産の価値が減少し、年金に関する費用が増加する、あるいは追加的な年金資産の積み増しを要する等により、業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

4. 海外事業リスク

当社グループは、中国を中心とした海外事業を展開していますが、それぞれの国・地域の政治・経済の情勢に起因した、事業遂行・代金回収の遅延・不能等が発生するリスクを負っています。

5. 品質保証等のリスク

当社グループの住宅関連事業は、お客さまの満足度を高めるために長期保証システムを提供するとともに、品質管理にも万全を期していますが、長期にわたるサポート期間の中で、予期せぬ事情により重大な品質問題が発生した場合には、業績等に影響を及ぼす可能性があります。

6. 法的規制等のリスク

当社グループは、国内では、建設・不動産事業のみならず多様な事業を展開しており、海外事業にも積極的に取り組んでいることから、関連する法令・規制は多岐にわたっています。具体的には、本邦の会社法、金融商品取引法、環境関連法令、建築・不動産関連法令、各種業法、その他多数の法令等により規制を受けており、また、海外で事業を展開する上では、それぞれの国・地域での法令・規制を受けます。これらの法令等が遵守されるよう、役職員に対するコンプライアンスの徹底等を行っていますが、これらの法令等の規制を遵守できなかった場合およびこれらの規制の改廃や新たな法的規制が設けられる場合には、業績等に影響を及ぼす可能性があります。

7. 個人情報等の漏洩等のリスク

当社グループは、多数のお客さまの個人情報をお預かりしているほか、さまざまな経営情報等を保有しています。これらの情報の管理については、各社において情報管理に関するポリシーや事務手続等を策定し役職員等に対する教育・研修等により情報管理の重要性の周知徹底、セキュリティー対策等を行っています。しかしながら、これらの対策にもかかわらず重要な情報が外部に漏洩した場合には、当社グループの社会的信用等に影響を与え、その対応のための多額の費用負担やブランド価値の低下により業績等に影響を及ぼす可能性があります。

8. 安全・環境リスク

当社グループは、事業を行うに際し工場、建設現場等を多数有しているため、特に安全、環境面を最優先に配慮、対策のうえ事業を行っています。しかしながら、これらの配慮、対策にもかかわらず現場事故、環境汚染等の事故等が発生した場合には、人的・物的な被害等により業績等に影響を及ぼす可能性があります。

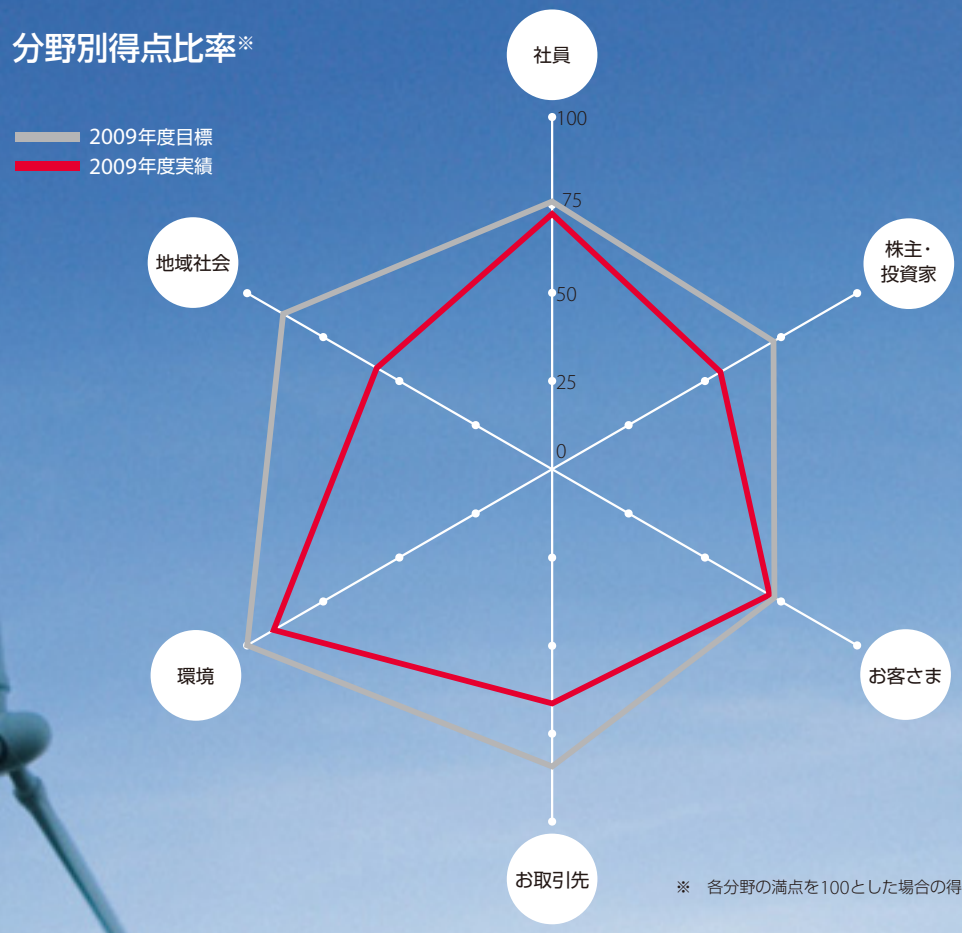
CSR Overview

CSRの概況

CSR自己評価指標

当社では、ステークホルダーに対する取り組みの成果を定量的に測定するため、ステークホルダー別の自己評価指標を策定しています。この指標をもとに、バランスの取れた事業活動ができているかどうかを測り、社会的課題解決への成果を自己評価しています。これは、「満点評価」に固執するものではなく、その結果を受けて、現状把握・課題抽出・改善に活用することを目的としています。

分野別得点比率※



※　各分野の満点を100とした場合の得点比率

CSR自己評価指標の基本的な設定方法

指標の内容や測定方法は、さまざまな要因で常に変化する社会からの要請に応えるため、ステークホルダーミーティングなどの社内外との対話の機会を積極的に設け、その中で課題を抽出し、適宜改定しています。基本的な設定方法としては、以下の4つを定めています。

1. 各分野(ステークホルダー)にとって代表的な指標であること
2. 結果が毎年定期的に公開されるか、または把握できること
3. 会社の努力で数値を向上させることができること
4. 社会・環境面だけでなく経済性(業績)も含む指標であること

ステークホルダーミーティング

第6回開催概要

開催日時：2009年10月27日
ファシリテーター：小山　嚴也 氏
（関東学院大学 経済学部 准教授）
参加ステークホルダー：24名
企業担当者 10名、取引先 1名、NPO・NGO団体 3名、
学生 6名、行政機関 1名、研究・教育機関 1名、社員 2名

テーマ
1. 長期優良住宅への取り組み
2. 持続可能な都市基盤のために
3. 従業員ワークライフバランスについて
4. 社会との共創共生について

当社グループでは、毎年ステークホルダーミーティングを開催しています。これは、社会的使命である「心豊かな暮らしと、社会の実現」に向けた取り組みの1つとして、当社グループの日々の事業活動やCSR活動などをご報告し、ステークホルダーのみなさまから率直なご意見をいただくことで、今後の活動に活かしていくものです。第6回目となる今回は、4つのテーマを設け、24名の参加者からたくさんのご意見をいただきました。以下にそのご意見と回答の一部をご報告します。

テーマ1 Q 戸建住宅の長寿命化に取り組むと、新築機会が減るのではないか？

A 現在の日本人口構成を考慮すると、新築住宅が減少していくことは必至だと考えています。こうした中、当社グループでは、環境に配慮した長期優良住宅の普及に努めるとともに、リフォームや、仲介などの住宅ストック事業※1にも注力しています。

※1　詳細は86ページ

テーマ2 Q 商業施設などの建築主さまへ、ライフサイクルコストを含むコスト削減提案をするべきではないか？

A 現在では資源のリサイクル、リユースを行う環境対応型店舗（リ・ストア&リ・ビルドシステム※2）の普及を進めています。今後は、建物の長期修繕計画をご提案することで、建物のライフサイクルに合わせた適切な修繕の必要性やコストを明確にしていきたいと考えています。

※2　詳細は89ページ

テーマ3 Q 若手社員のストレス耐性を向上させるためのプログラムの導入を検討してはどうか？

A 若手社員のメンタル面の強化は、教育課題の1つだと認識しています。教育プログラム※3の充実のほか、OJTを通じて人間関係を円滑にできる仕組みづくりに取り組んでいきたいと考えています。

※3　詳細は148ページ

テーマ4 Q 地震などの非常時に何ができるかを考え、その活動の準備をしておくべきではないか？

A 当社グループでは、リスクマネジメントの一環として、BCM（事業継続マネジメント）※4に取り組み、自然災害などの緊急事態への備えを進めています。また、被災地に対しては、復旧作業などの支援活動、義援金の寄贈などにも取り組んでいます。

※4　詳細は142ページ

分野別の得点結果と目標数値

社員

社会的課題	具体的指標	2009年度 目標	2009年度 実績	判定	2010年度 目標
ダイバーシティの推進	障がい者雇用率※	1.80%	1.85%	●	1.85%
人財の育成	従業員人権研修受講者率	100%	89%	◐	100.0%
	有資格者数 (①一級建築士、②一級建築施工管理技士、③宅建主任者)	①1,900名 ②2,300名 ③4,700名	①1,871名 ②2,305名 ③4,791名	◐	①1,930名 ②2,370名 ③5,000名
ワークライフバランスの推進	有給休暇取得率	38.0%	34.5%	◐	38.0%
福利厚生制度の充実 (従業員の持家取得推進)	30歳以上の従業員持家取得率	56.0%	56.3%	●	56.0%
事業活動の客観的評価の確保	従業員満足度調査(社内CSR意識調査実施時に調査)	80.0%	78.7%	◐	80.0%

※　障がい者雇用率は、法定雇用率1.80%を最低基準として設定。

株主・投資家

社会的課題	具体的指標	2009年度 目標	2009年度 実績	判定	2010年度 目標
財務の収益性	収益性 (営業利益率より計算したものを点数化)	70点	60点	◐	70点
財務の成長性	成長性 (売上高、営業キャッシュ・フローの成長率を点数化)	55点	65点	●	70点
財務の安全性	安全性 (金利負担能力を点数化)	65点	80点	●	80点
財務の健全性・効率性	ROE※ (自己資本利益率)	9.0%	3.1%	○	9.0%
事業活動の客観的評価の確保	外部機関による調査得点を点数化	73点／ 100点	64.6点	◐	67点

※　ROE9.0%は、「第二次中期経営計画　Challenge 2010」最終年度(2010年度)の目標数値。

お客さま

社会的課題	具体的指標	2009年度 目標	2009年度 実績	判定	2010年度 目標
住まいの量的充足	販売戸数(住宅・賃貸住宅・マンション)※1 (前年度増減率)	△8.4%	△9.1%	◐	△0.9%
住まいの質的充足	オーナーさま(入居者)満足度 (アンケート評価による満足率)	100%	96.6%	◐	100%
	オーナーさま(入居者)からの紹介販売率(住宅・賃貸住宅) (前年度増減率)	4.2%	2.1%	○	2.0%
住まいの安全・安心	耐震性能(住宅)※2 (最高等級取得率)	95.0%	90.8%	◐	95.0%
住まいの長寿命化	リフォーム事業の受注高 (前年度増減率)	57.9%	41.8%	○	36.1%

※1　販売戸数については当社の販売している主力商品が耐震仕様などの性能を備えていることから質的充足に分類しています。
※2　【耐震性能(最高等級取得率)】お客さまの住まいに対するご要望や建設場所・積雪条件によって、最高等級に対応できない場合があります。

判定：各指標の目標達成率※
●：100%以上、◐：80%～100%未満、○：80%未満
※　一指標内で複数の項目を目標としている場合は、最も低い目標達成率にて判定。

お取引先

社会的課題	具体的指標	2009年度 目標	2009年度 実績	判定	2010年度 目標
サプライチェーン（労働安全衛生の充実）	労災件数（施工現場）（前年度増減率）	△20%	△10.6%	○	△30%
	労災件数（工場）（前年度増減率）	△20%	△30.8%	●	△30%
サプライチェーン（環境への取り組み）	工場への環境マネジメントシステム導入率	100%	100%	●	100%
公正な取引の実施	お取引先からの下請法に関する通報対応（解決率）	80%以上	100%	●	80%以上
有事の際の事業継続	BCM（事業継続管理）（安否確認システム報告率）	100%	65%	○	80%
事業活動の客観的評価の確保	当社社員の行動に関するお取引先アンケート調査（調査結果を点数化）※	①50% ②70%	①47.2% ②69.5%	◐	①50% ②70%

※　①回答率、②「問題ない」の回答が全体に占める比率の合計にて算出しています。

環境

社会的課題	具体的指標	2009年度 目標	2009年度 実績	判定	2010年度 目標
地球温暖化防止	CO_2削減貢献度	100%	93.4%	◐	100%
廃棄物削減	建設系廃棄物排出量	100%	244.9%	●	100%
有害化学物質削減	PRTR対象有害化学物質使用量	100%	207.1%	●	100%
自然環境との調和	環境共生住宅認定率（分譲住宅）	100%	63.8%	○	100%
環境活動の輪の拡大	グリーン購入比率（主要6品目）	100%	93.3%	◐	100%

地域社会

社会的課題	具体的指標	2009年度 目標	2009年度 実績	判定	2010年度 目標
地域社会・国際社会への貢献	社会貢献活動、NPO・NGOとの協働活動、社会貢献活動費用※1	①本社40件 事業所80.0% ②本社15件 事業所5.0% ③1.0%	①本社28件 事業所90.5% ②本社9件 事業所11.6% ③1.7%	◐	①本社30件 事業所92.0% ②本社10件 事業所15.0% ③1.0%
	ボランティア休暇取得率	17%	16.3%	◐	20%
	寄付、募金活動（従業員参加率）	50%	36.9%	○	50%
情報セキュリティ（個人情報の保護）	個人情報の盗難・紛失事故件数の前年度増減率	△25%以上	△5%未満	○	△25%以上
リスクへの対応	企業倫理ヘルプラインへの通報対応（解決率）	80%以上	99.0%	●	80%以上
情報発信・対話機会の充実	ステークホルダーミーティング（参加者満足度）※2	①70% ②85%	①83% ②58%	○	①85% ②65%

※1　①社会貢献活動：本社活動件数・事業所実施割合、②NPO・NGOとの協働活動：本社活動件数・事業所実施割合、
③社会貢献活動費用：社会貢献活動費用が経常利益（前年度までの過去5年間の平均）に対して占める比率の合計にて算出。
※2　参加者へのアンケート結果で、①ディスカッションにおいて「発言しやすい雰囲気であった」が全体に占める比率、②当社の説明内容が「分かりやすい」が全体に占める比率。

社員と共に

未来を切り拓く人財を育成するために、人が人を育てる風土を醸成し、
個々の社員が能力を最大限に発揮できる職場環境づくりを目指します。

2度の出産を経て、今も営業の第一線に。制度の充実で休暇も取りやすくなりました。少しずつ社員の意識も変わってきています。

賃貸住宅　営業スタッフ
谷口　みのり

経営戦略の基盤として次世代の人財を育成

当社は企業理念に「事業を通じて人を育てること」を掲げ、社員のモチベーションを向上させるための人事制度を構築し、能力を最大限に発揮できる環境づくりを進めています。

人財育成では「企業理念の徹底」「専門能力の強化」「経営機能の強化」のテーマに沿った3つの教育プログラムを運用しています。第1の「企業理念の徹底」については、新入社員を対象に研修を実施。2010年度は、若手社員に一任していた新入社員教育を見直し、年長者をリーダーとしたチーム全体でバックアップする「OJTエルダー制度」を導入します。指導するエルダーに対しても事業部別の「OJTエルダー研修」を行い、エルダーと新入社員が共に成長できる環境を築いています。第2の「専門能力の強化」においては、中堅社員を対象にした研修を実施しています。第3の「経営機能の強化」では、2008年から次世代経営者育成プログラム「大和ハウス塾」を開始し、2年間で12名の役員・執行役員を輩出しました。2010年度は47名が参加し、将来に向けた戦略提案のための研究・討議をする「アクションラーニング」では、次期中期経営計画に向けたテーマを設定しています。

そのほか、自主選択・自立型の人財育成制度として、「社内公募制度」「職種選択（FA）制度」「支店長公募育成研修制度」を導入しています。

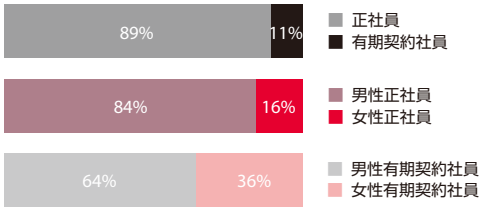
人財育成プログラム

3つのテーマ	対象	主なプログラム
経営機能の強化	経営者 マネージャー	・大和ハウス塾 ・支店長公募育成研修制度 ・マネジメント能力開発研修
専門能力の強化	中堅社員	・Di-Q検定（営業） ・部門別専門研修
企業理念の徹底	新入社員	・新入社員研修 ・OJTエルダー制度

人権啓発研修の実施状況（2009年度実績）

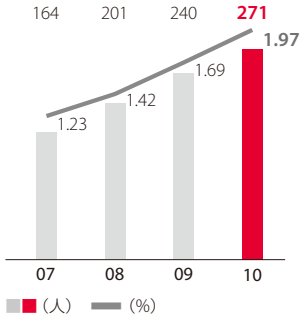
研修名	対象者	回数	のべ受講人数
事業所別研修	全社員	463回	27,311名
階層別・目的別	管理職・主任・係長・新入社員	24回	1,150名
推進リーダー育成	推進員	7回	264名
グループ会社（支援）	グループ会社社員	36回	1,986名

社員数内訳（2010年4月1日現在）



女性の主任・係長職の人数および割合※1

※1　各年4月時点の数値。
割合は全正社員に対するもの。



ワークライフバランス支援制度を積極的に運用

当社は、ワークライフバランスの推進を目的に、業務のあり方の見直しを通じた長時間労働の改善に努めています。2009年度は全社統一だった就業時間帯を職種・部門別に見直し、所定の8時間を有効活用できる勤務体系に変更しました。また、ワークライフバランスの各種支援制度においても、制度の充実を図るとともに利便性を高めています。特に、育児休業や出産・育児短時間勤務、看護休暇の制度などで女性社員の利用が増加しています。一方で、男性社員の制度利用率はまだまだ低いため、引き続き課題として取り組んでいきます。

2010年5月には有給休暇を1時間単位で取得できる「時間単位有給休暇制度」を新設。6月には「介護支援制度」の改定により、介護休業の期間延長や取得回数の上限撤廃を図りました。今後も、仕事と生活の質を共に向上させる支援対策の充実を図っていきます。

より働きやすい職場環境づくりを推進

当社では、多様な人財を活かす取り組みとして、女性の役職登用の拡大や、高年齢者再雇用、障がい者雇用の推進を図っています。

人権啓発活動としては、毎期、人権啓発活動方針を定め、計画的・継続的に人権研修を実施しています。全社員に対する年2回の研修をはじめ、役員研修、管理職研修、リーダー研修など階層別・目的別研修を実施するほか、イントラネットに人権情報を隔月配信して人権意識向上に取り組んでいます。また、社員に対する相談窓口を本社内に設置するだけでなく、全事業所内にも設置して、相談しやすい窓口を目指しています。

メンタルヘルスケアの施策としては、管理職を対象に、部下のストレス状態を管理・配慮するラインケア研修の実施やEAPを導入するなど、社員のメンタル面の健康維持にも取り組んでいます。

ワークライフバランス支援制度の利用状況

制度	2009年度実績	前年度比
育児休業制度	179名	+26名
出産・育児短時間勤務制度	156名	+41名
子の看護休暇	412名	+103名
家族の看護休暇	699名	+144名
ハローパパ休暇※2	142名	-49名
ホームホリデー※3	13,172名	-137名
次世代育成一時金制度※4	（出生児数）631名	-93名

※2　出産した配偶者を持つ男性社員が出生日から連続5営業日の休暇を取得できる制度。
※3　ワークライフバランス推進の一環として、家庭や地域生活のための有給休暇を四半期に1日、計画的に取得する制度。
※4　子の出生時に1子につき100万円を支給する制度。

大和ハウス塾
当社グループの横断的な取り組みとして、経営者に必要な素質と能力を磨き、将来の経営者育成を図っています。

株主・投資家のみなさまと共に

積極的なIR活動と緊密なコミュニケーションを通じて経営の質を高め、
さらなる企業価値・株主価値向上を図っていきます。

株主・投資家のみなさまのご意見を真摯に受け止め、経営に活かすとともに、当社グループの魅力をよりわかりやすく発信していきます。

IRスタッフ
関　沙織

双方向のコミュニケーション充実に向けた取り組み

当社では、株主・投資家のみなさまとの長期的な信頼関係を構築するため、社内関係部署と緊密に連携しながら、正確で公平な情報開示や、問い合わせに対する速やかな回答に努めています。2009年度の新たな取り組みとして、従来では決算発表の翌日に実施していた「アナリスト向け決算説明会」を、当日に決算概要を報告し質疑に回答する「決算電話カンファレンス」、翌日に今後の成長戦略を説明する「経営方針説明会」へと編成しました。

電話カンファレンスの導入は、情報提供の即時性を高めることを目的にしたもので、2010年3月期決算発表当日には、アナリストなど約70名にご参加いただきました。また、翌日の「経営方針説明会」では、中長期的な視点、長期的な視点での当社グループの事業の方向性や成長戦略について、経営トップがプレゼンテーションを行い、約120名にご参加いただきました。さらに、個別のご質問やご要望にお答えする「機関投資家向けスモールミーティング」を昨年から引き続き開催するなど、それぞれの特長に沿った役割を明確にして、株主・投資家のみなさまとのコミュニケーション手段の改善に努めました。

このほか、事業をより深くご理解いただく取り組みとして、機関投資家向けに、国内のショッピングセンターや物流施設、中国における分譲マンションなどの現場を適宜ご案内しています。

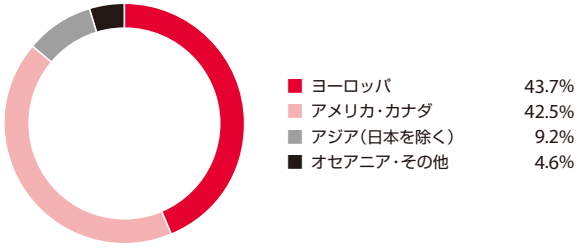
IRカレンダー　下記の予定は、予告なく変更する場合があります。

イベント	2010 4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2011 1月	2月	3月	4月	5月
2010年3月期決算発表・経営方針説明会		●												
定時株主総会			●											
2011年3月期第1四半期決算発表					●									
アニュアルレポート発行						●								
2011年3月期第2四半期決算発表・経営方針説明会								●						
2011年3月期第3四半期決算発表											●			
2011年3月期決算発表・経営方針説明会														●

格付情報（2010年7月1日現在）

長期格付	AA-	格付投資情報センター（R&I）
	AA	日本格付研究所（JCR）
短期格付	a-1+	格付投資情報センター（R&I）

外国人投資家の地域別比率※（2010年3月31日現在）



※　全株式数から単元未満の株式数を引いて算出しています。

積極的なIR活動の展開

2010年4月、個人投資家向け会社説明会を初めて開催しました。「大和ハウスのファンを増やし、今後の投資を前向きにご検討いただく」という方針のもと、第1回目として、代表取締役会長兼CEOの樋口武男が、自らの企業人生と経営哲学、長期的な事業の方向性を語り、約270名にご参加いただきました。参加者からは、当社を投資対象として考えたいという興味・関心を得ることができ、当社の魅力をご理解いただけたと考えています。今後は、事業内容や財務情報をよりわかりやすくお伝えすることを改善課題として、さらに充実した説明会を開催していくとともに、当社に注目していただく機会を増やすIR活動にも取り組みます。海外の投資家に向けた取り組みとしては、2010年6月に英国を中心に、機関投資家を訪問してOne-on-Oneミーティングを実施し、好評を得ることができました。今後は、新たな投資家開拓も視野に入れ、海外IR活動を継続していきます。

株主・投資家のみなさまへの情報開示においては、さまざまなツールの利便性の向上にも取り組んでいます。2009年度はIR情報を掲載するWebサイトをリニューアルし、情報・資料入手の利便性を高めました。現在、英語版のWebサイトについてもリニューアルを進めています。今後は、多角化する当社グループの業態を、よりわかりやすく、迅速にお伝えできるようツールの改善にも取り組んでいきたいと考えています。

機関投資家向けIR実施件数

2008年度	2009年度
380社	432社

経営方針説明会
2010年5月開催の経営方針説明会では、当社グループの事業の方向性や成長戦略について経営トップがプレゼンテーションを行いました。

個人投資家向け会社説明会
2010年4月、個人投資家のみなさまを対象とした会社説明会を初めて開催（参加者約270名）。当社グループへの興味と関心を深めていただきました。

お客さまと共に

お客さま一人ひとりの声をあらゆる商品や事業活動に反映するため、
アフターサポートを強化し、お客さまとの末永く良好な関係を構築します。

定期点検時の丁寧な対応など、アフターサポートの体制には非常に満足しています。24時間対応の相談窓口もあって安心です。

戸建住宅商品「xevo E」オーナー
中島　宣彦 様

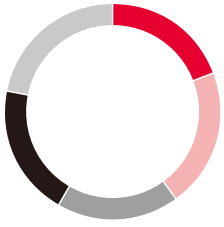
連携体制によりお客さまとのリレーションを強化

建物のお引き渡し後も長期にわたってお客さまとリレーションを継続できるように、2009年4月から住宅部門のアフターサービス体制を再編し、各支店の工事部門・お客さま相談センター・リフォーム営業所の3部門の連携を強化しました。その一環として、長期点検の重要性を共通認識として徹底するため、お客さま相談センターと工事部門の合同勉強会や、統括部門であるCS推進部が各事業所でマナー研修を実施しました。さらに、お客さまの声を商品やサービスに活かせるよう、本社・全事業所にCS委員会を設置し、全社一体で改善活動に取り組んでいます。2009年度におけるお客さまアンケートでは満足度96.6%の評価をいただきました。

戸建住宅オーナーサポート「AQ ASSET」を開始

2009年度は、戸建住宅のお客さま向けに、住宅の資産価値を維持するサポートサービス「AQ ASSET(エーキュー・アセット)」(P87参照)の運用を開始しました。業界でもトップクラスの初期保証に加え、点検プログラムによる保証期間の延長、メンテナンスやリフォーム、売買時の仲介、日々の暮らしのサービスに至るまで、末永く多角的にサポートするサービスです。お客さまセンターが窓口となり、グループ各社が一体となってお客さまの住まいの価値と安心を守ります。このほか、マンションにお住まいのお客さまや賃貸住宅・商業施設・業務施設を所有するお客さまに向けても、充実したアフターサービス体制を構築しています。

エリア別お客さま※の割合(2010年4月末現在)



北海道・東北・北関東・信越	19.4%
南関東	20.8%
中部・北陸	18.3%
近畿	19.8%
中国・四国・九州	21.7%

※　戸建住宅・賃貸住宅・マンション

マナー研修
当社では各事業所に対して、CS推進部主催のマナー研修を定期的に実施し、アフターサービスの質的向上を図っています。

お客さまセンター
お客さまからのお問い合わせなどに専任のオペレーターが一元的に対応。お客さまとの一生涯のお付き合いができるキーステーションを目指しています。

お取引先と共に

共存共栄の精神で、お取引先とのより良いパートナーシップを強化しながら、
質の高い商品・サービスを提供する改善活動に取り組みます。

お客さまやご近所の方と笑顔で接するように、一人ひとりが「現場の顔」であることを意識しながら作業を行っています。

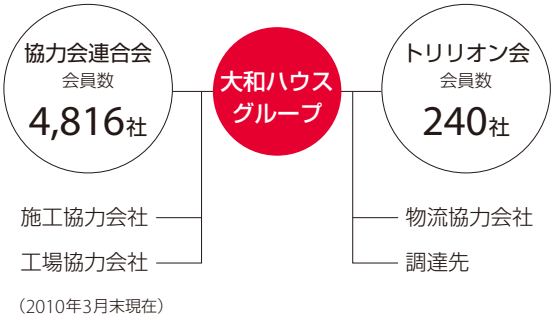
新栄工務店　代表
山本　栄治 様

安全や環境配慮に向けた改善活動を継続

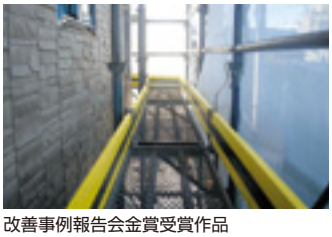
当社では、「資材調達先」「施工協力先」「設備機器調達先」からなるサプライチェーンのネットワークを構築し、それぞれで重点課題を策定して活動しています。協力会連合会では、2009年度の活動基本方針を「信頼と挑戦」と定め、特に以下の3つに注力して取り組みました。その1つは、ヘルバンド・資格シートの導入などによる「安全の見える化」の推進。2つめは、全国工場改善事例発表会などを通じた改善活動の活性化。そして3つめとして、施工現場における環境負荷低減に取り組みました。また、トリリオン会では、6つの部会と3つの専門部会のもと、環境負荷低減への取り組みの1つとして、資材の梱包などの廃棄物を削減する活動などに取り組みました。

お取引先との対等・公正な立場で相互発展を追求

当社グループは「取引先会社行動規範」の基本三原則「人権の尊重」「法令の遵守」「環境保全」に基づく事業活動をお取引先と共に展開しています。2009年度は、災害発生時の安否確認体制を460社にまで拡げ、年2回の災害訓練を実施、24時間以内の安否報告状況は75%となりました。2009年7月開設のお取引先通報窓口「パートナーズ・ホットライン」は、お取引先の通報による問題の早期顕在化、対処する仕組みとして引き続き利用促進に努めています。2009年度の労災件数は前年比で、施工現場が11%減、工場は31%減となり、安全に向けたさまざまな取り組みが着実な成果として現れています。また、協力会連合会より2009年8月の西日本豪雨災害に対し、義援金約700万円を被災地へ寄託しました。



（2010年3月末現在）



改善事例報告会金賞受賞作品
作業員の安全確保を目的とした足場の幅木（黄色の板）設置のための金物で、作業効率性・機能性が高く評価されました。

ヘルバンド・資格シート
保護帽に各職制とその適正配置が一目で確認できる色付バンドを装着。有資格者には資格シートも取り付けています。

環境と共に

グループが一体となり、全事業・全商品における環境活動を拡大。
環境と経済が両立する環境マネジメントを推進しています。

環境配慮の設計・設備に納得。太陽光発電で余った電力を売電し、ご入居者へ還元することで賃貸住宅の付加価値が高まりました。

賃貸住宅商品「セジュールエコハ」オーナー
北島　睦男 様

グループ環境経営の評価・改善制度を発展

当社グループは、2008年に策定した中期環境行動計画「Endless Green Program 2010」達成に向け、2009年度より、グループ各社の業績評価に「環境経営」の項目を追加し、各社の環境活動結果を評価する「グループ環境経営評価制度」をスタートさせました。また、当社では、環境教育として全従業員を対象にした一般教育、特定の環境リスクに焦点を当てた専門研修を実施し、環境意識向上を図っています。さらに、全10工場に対し、環境マネジメントシステム運用状況への環境監査を半年に1回行うとともに、主要なグループ会社に対しても監査を実施。積極的・継続的な環境活動を推進しています。

全事業活動・商品における取り組みを維持・継続

「Endless Green Program 2010」の最重要テーマに地球温暖化防止を掲げ、CO_2削減貢献量を排出量の2倍以上にする「CO_2ダブルスコア」達成を目標に、事業活動プロセスと商品・サービスの両面から環境活動を展開しています。2009年度は、事業活動プロセスにおけるCO_2排出量を、2007年度比で15.1%削減しました。商品・サービスの提供によるCO_2削減貢献量は、2009年度の目標に及ばなかったものの、2007年度比8.4%の増加となりました。その結果、2009年度のCO_2削減貢献度※1は2.43倍となり、「CO_2ダブルスコア」を維持・継続することができました。これらグループ全体での省エネ活動が評価され、経済産業省による平成21年度

環境活動重点テーマ

1. 地球温暖化防止
2. 資源保護
3. 自然環境との調和
4. 有害化学物質による汚染の防止

六甲山森林保全活動
六甲山の森林保全のため、2008年秋から継続して、苗木の植樹、雑草刈りなどに取り組んでいます。

こどもエコ・ワークショップ
2009年度は全国38ヵ所・延べ2,771名が参加し、前年度から大きく活動の規模を拡げました。

外部評価

当社は、継続的なCSRへの取り組みとIR活動が高く評価され、以下のSRI(社会的責任投資)※3に組み入れられています。
(2010年8月1日現在)

モーニングスター社会的責任投資株価指数
Morningstar Socially Responsible Investment Index

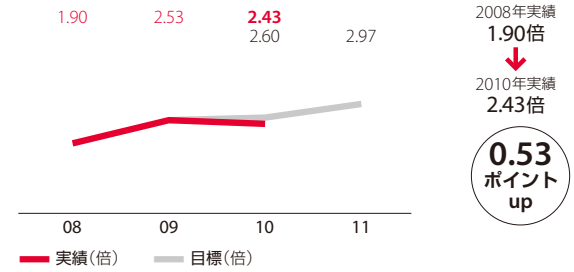
FTSE4Good Index Series

※3　SRI(Social Responsible Investment):企業の収益性だけでなく環境配慮や社会活動などを考慮して行う投資手法のこと。

「省エネ大賞(組織部門)『資源エネルギー庁長官賞(CGO※2・企業等分野)』」を受賞しました。さらに、賃貸住宅事業におけるCO_2削減の取り組みと、「セジュールエコハ」など環境対応型賃貸住宅の開発・普及が評価され「平成21年度地球温暖化防止活動環境大臣表彰」を受賞。今後も独自の環境活動を実践し、全事業でCO_2削減への取り組みを進めていきます。

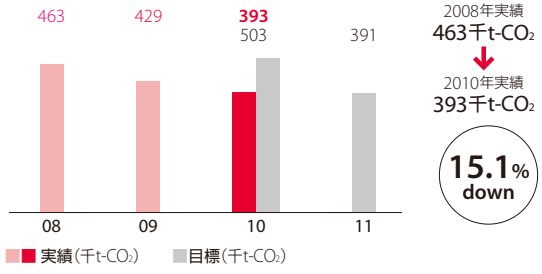
※1　事業活動プロセスにおけるCO_2排出量に対する商品・サービスの提供によるCO_2削減貢献量の割合(倍率)を示す数値。
※2　Chief Green Officerの略。事業経営全体を俯瞰して、省エネ活動を統括する責任者。

CO_2削減貢献度※1

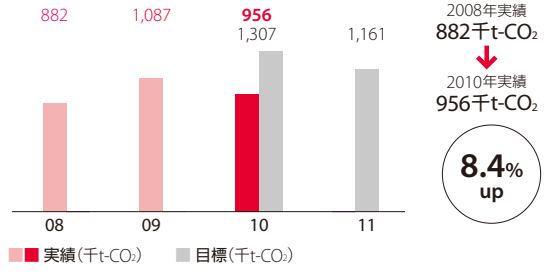


CO_2削減貢献度※1 = ② ÷ ①

①事業活動プロセスにおけるCO_2排出量



②商品・サービスの提供によるCO_2削減貢献量



「Endless Green Program 2010」における主な数値目標

CO_2排出量の削減	
全事業領域における商品・サービス	事業活動によるCO_2排出量の2倍以上を削減
事務・建設系部門	20%削減※4(CO_2排出総量)
サービス部門	30%削減※4(売上高当たりのCO_2排出量)
廃棄物排出量の削減	
工場・施工現場	40%削減※4 (解体を除く建設系廃棄物排出総量)
PRTR対象有害化学物質使用量の削減	
工場	27%削減※4 (PRTR対象有害化学物質使用総量)
自然環境との調和	
戸建分譲住宅	環境共生住宅認定率100%

※4　2007年度比

商品・サービスの提供による主なCO_2削減の取り組み

事業	主な取り組み	設計・設備など
戸建住宅	xevo(ジーヴォ)等、CO_2削減の設備を搭載した商品の販売と暮らし方の提案	太陽光発電、外張り断熱通気外壁、高効率給湯器など
賃貸住宅	環境対応型2階建集合住宅商品「セジュールエコハ」の発売	太陽光発電、通気・断熱における環境配慮設計など
商業施設	低コスト・短工期のシステム建築商品販売、リ・ストア&リ・ビルドシステム※5の提案、環境エネルギー事業との共働	太陽光発電、LED照明、高効率照明反射板、居住域成層空調システムなど

※5　詳細は89ページ

地域社会と共に

環境・社会との共生を念頭に、企業市民としてさまざまな社会貢献活動を行い、
社会全般の発展と生活環境の向上に貢献します。

初めて見る絵本に子どもたちは目を輝かせています。みなさまの「絵本を届ける運動」へのご協力がたくさんの希望を育んでいます。

社団法人 シャンティ国際ボランティア会
佐藤　宣子 様

地域社会の一員としての社会貢献活動を拡大

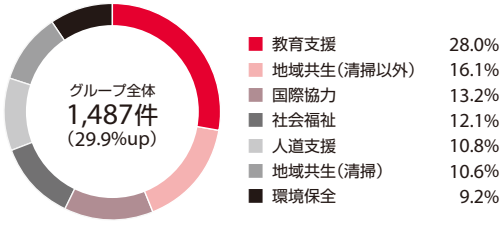
当社グループは、地域や社会が望む社会貢献活動に積極的に取り組むとともに、活動を通じて従業員一人ひとりの自己成長に努めています。

2009年度は、社会貢献活動として、当社事業所で前年度比7.4%増の554件、グループ全体では前年度比29.9%増となる1,487件の活動を実施しました。2010年度以降は、以下の3つの目標に重点的に取り組みます。1つめは、環境分野において生物多様性の保全に貢献する活動を全社的に進めます。2つめは、各グループ会社の本業を活かして子どもの教育を支援します。3つめはボランティア休暇活動の取得率を高め、事業所全員参加型の活動を推進。これらの活動を通じて企業市民としての社会的責任を果たします。

地域に根づいた活動で環境・福祉・教育に寄与

社会貢献活動は、環境・福祉・教育の3分野を中心に取り組んでいます。環境分野では、世界遺産の奈良県・吉野山で、桜の保全活動として山桜の植樹に協力したほか、滋賀県・琵琶湖の生態系を守る活動に民間企業として初めて参加し、「外来魚駆除釣り大会」を開催しました。福祉分野では、障がいを持つ方と一般の方が共に走る「第1回四国てんとう虫マラソン高松大会」の準備・運営や、弱視の子どもたちのための文字拡大教科書の作成に参加しました。教育分野では、小・中学生の職場体験受け入れや、出張授業「D'sスクール」で、住まいや建築・環境の教育に取り組みました。また、義援金・募金活動については、3分野と自然災害の被災地に向け、合計38,758,797円を寄付しています。

社会貢献活動の分布別傾向



ドリカムスクール
NPO法人との協働により、大阪市内の学校において、地元企業・地域と学校現場が連携して子どもたちの夢を育む授業を行いました。

絵本を届ける運動
埼玉支店では、カンボジア・ラオス・ミャンマー(ビルマ)難民キャンプの子どもたちへ、日本語の絵本に現地語の訳文を貼って届ける運動に参加しました。

Group Presidents

Achieve

Group Companies

グループ会社の概要

2010年7月1日現在

Daiwa House® Group

戸建住宅

大和ハウス工業(株)

賃貸住宅

大和ハウス工業(株)

大和リビング(株)
100%

日本住宅流通(株)
100%

大和エステート(株)
100%

マンション

大和ハウス工業(株)

(株)ダイワサービス
100%

日本住宅流通(株)
100%

大和ライフネクスト(株)
100%

住宅ストック

大和ハウス工業(株)

ダイワサービス(株)
100%

日本住宅流通(株)
100%

ダイワハウス・リニュー(株)
100%

商業施設

大和ハウス工業(株)

大和リース(株)
100%

(株)ダイワサービス
100%

大和情報サービス(株)
100%

ダイワロイヤル(株)
100%

創業から半世紀、大和ハウスグループは幅広い分野へ事業を拡げ、多くの人と関わり、多くの実績を積んできました。それは私たちの大きな財産となって経営の基盤を支えています。これからもグループ各社および各事業のシナジー効果を最大限に発揮させ、グループの限りない発展を目指していきます。

事業施設

大和ハウス工業(株)

大和リース(株)
100%

(株)東富士
75%

健康余暇

大和リゾート(株)
100%

ダイワロイヤルゴルフ(株)
100%

(株)寿恵会
100%

日本体育施設運営(株)
99.6%

(株)伸和エージェンシー
100%

その他

大和ハウス工業(株)

大和リース(株)
100%

ダイワラクダ工業(株)
100%

大和物流(株)
100%

(株)ダイワサービス
100%

ダイワロイヤル(株)
100%

ロイヤルホームセンター(株)
100%

大和エネルギー(株)
100%

大和ランテック(株)
100%

(株)大阪マルビル
96.7%

大和ハウス・リート・
マネジメント(株)
100%

大和ハウス・モリモト・
アセットマネジメント(株)
73.5%

大和ハウスフィナンシャル(株)
70%

大和ハウスインシュアランス(株)
100%

(株)シンクローラー
100%

(株)伸和エージェンシー
100%

(株)メディアテック
100%

エネサーブ(株)
100%

大和小田急建設(株)
33%

Presidents of Principal Subsidiaries and Affiliates

主要グループ会社　社長

2010年7月1日現在

Daiwa Lease 大和ハウスグループ

大和リース(株)
建物・自動車リース／土地活用

森田　俊作

1955年生／1979年 大和工商リース(株)(現 大和リース(株))入社／2008年 大和リース(株)代表取締役社長に就任(現)

基幹事業である建物・自動車リースでは環境変化に対応する一方、新しいソリューション・リースのビジネスモデルを開発し、将来の成長事業を育成します。創業から半世紀を経て、次の50年もリースを通じて社会に貢献していきます。

Daiwa Rakuda 大和ハウスグループ

ダイワラクダ工業(株)
住設機器／スペースシステム／リース

都川　隆夫

1950年生／1973年 大和ハウス工業(株)入社／2010年 ダイワラクダ工業(株)代表取締役社長に就任(現)

インテリア事業をコア事業とする当社は、強みである企画力・デザイン力・技術力のさらなる強化を図り、住居・オフィス・商業施設における空間デザインのプロフェッショナル集団として、快適な生活環境づくりに貢献します。

Daiwa Logistics 大和ハウスグループ

大和物流(株)
運輸／倉庫・保管

舘野　克好

1946年生／1969年 大和ハウス工業(株)入社／2001年 大和物流(株)代表取締役社長に就任(現)

住宅物流、建築・建材物流のエキスパートとして、創業来の50年間で培った豊富なノウハウと実績を基盤に、高付加価値なロジスティクスサービスを創造し、事業の成長を物流面から支える戦略的ロジスティクス・パートナーを目指します。

Daiwa Living 大和ハウスグループ

大和リビング(株)
賃貸住宅の管理・運営

金久保　篤司

1952年生／1976年 大和ハウス工業(株)入社／2006年 大和リビング(株)、大和エステート(株)代表取締役社長に就任(現)

当社は、入居者さまへの「安心・安全・快適住環境」の提供、ならびにオーナーさまへの長期安定賃貸住宅事業経営のサポートを通じて、ストックビジネスの中核を担い、グループ事業の推進・業容拡大に貢献します。

Daiwa Service 大和ハウスグループ

(株)ダイワサービス
マンション・ビル管理／引越

山根　弘美

1955年生／1989年 大和トータルサービス(株)入社／2005年(株)ダイワサービス 代表取締役社長に就任(現)

マンション、ビル、商業施設などの維持管理を通じ、価値ある資産を次世代に伝えるとともに、新たに環境配慮型の改修・修繕事業を拡大して、100年後の未来から「ありがとう」と言われる企業を目指します。

Daiwa LifeNext 大和ハウスグループ

大和ライフネクスト(株)
マンション・ビル管理

渡邉　好則

1956年生／1979年（株）日本リクルートセンター（現（株）リクルート）入社／2005年（株）コスモスライフ（現 大和ライフネクスト（株））代表取締役社長に就任（現）

マンション、寮・社宅、学校、ビルなど、さまざまな建物管理を通じて、私たちは、人・街・暮らしを元気にします。お客さまの大切な資産価値の向上にこだわり、一歩先を行くサービスと突き抜けた品質を一生涯にわたり、提供していきます。

Daiwa Info.Service 大和ハウスグループ

大和情報サービス(株)
土地活用／商業施設管理・運営

福島　長男

1946年生／1973年 大和ハウス工業（株）入社／2008年 大和情報サービス（株）代表取締役社長に就任（現）

商業施設を中心とした賃貸事業や大型SCの運営管理を通じて社会に貢献します。創業25周年を機に、社会的責任や地球環境に配慮できる企業を目指し、「品質向上は"人"質向上から」のスローガンのもと施設やサービスの開発・提供に努めます。

Nihon Jyutaku Ryutu 大和ハウスグループ

日本住宅流通(株)
仲介・管理・代理／鑑定／リフォーム

藤田　実

1948年生／1967年 大和ハウス工業（株）入社／2004年 日本住宅流通（株）代表取締役社長に就任（現）

コア事業である不動産売買仲介・賃貸管理・不動産鑑定に加え、中古不動産買取販売にも積極的に取り組むとともに、今後もお客さまに「安心・信頼・価値評価」をお届けする総合不動産会社を目指します。

Daiwa Royal 大和ハウスグループ

ダイワロイヤル(株)
商業施設賃貸／ダイワロイネットホテル

原田　健

1953年生／1982年 大和ハウス工業（株）入社／2010年 ダイワロイヤル（株）代表取締役社長に就任（現）

地域に愛される商業施設や、ホスピタリティーの高い都市型ホテルの開発・運営・管理をコア事業とし、お客さまと共にコミュニティーを形成できるよう事業推進を行うと同時に、社会の要請に応えられる新規事業に積極的に取り組んでいきます。

Daiwa Renew 大和ハウスグループ

ダイワハウス・リニュー(株)
リフォーム工事

杉浦　純一

1950年生／1973年 大和ハウス工業（株）入社／2006年 ダイワハウス・リニュー（株）代表取締役社長に就任（現）

リフォーム工事の設計・施工管理・建物点検などの技術を通して、お客さまにご満足いただける住まいと暮らしを提供します。また、環境に配慮したリフォームに積極的に取り組み、社会のニーズに応えていきます。

Daiwa Energy 大和ハウスグループ

大和エネルギー(株)
ESCO・環境機器・設備工事

Daiwa Lantec 大和ハウスグループ

大和ランテック(株)
地盤調査／地盤改良工事

Daiwa REIT 大和ハウスグループ

大和ハウス・リート・マネジメント(株)
資産運用

Daiwa Insurance 大和ハウスグループ

大和ハウスインシュアランス(株)
損害保険代理業

ロイヤルホームセンター Daiwa House Group

ロイヤルホームセンター(株)
DIY／ガーデニング／インテリア

松嶋　秀和

1949年生／1973年 大和ハウス工業(株)入社／2003年 大和エネルギー(株)代表取締役社長に就任(現)

幅広い事業領域(ESCO・風力発電・リニューアル・環境機器・設備商品)で培ったノウハウを活かし、お客さまの3つの「S」、省エネルギー・省資源・省コスト実現をサポートする高付加価値商品とサービスを提供します。

青柳　千代広

1950年生／1969年 大和ハウス工業(株)入社／2010年 大和ランテック(株)代表取締役社長に就任(現)

地盤事業、外構事業をはじめとした技術のプロ集団として、常に付加価値のある提案ができるように心がけています。また、時代のニーズに応えるべく、環境にやさしい商品の開発にも力を入れ、社会に信頼される企業を目指します。

松竹　健二朗

1959年生／1983年 大和ハウス工業(株)入社／2009年 大和ハウス・リート・マネジメント(株)代表取締役社長に就任(現)

当社は、大和ハウスグループとの協同体制を最大限活用することにより、大和ハウスリート投資法人におけるより安定的な収益基盤の構築を目指して運用していきます。

笹下　茂

1954年生／1976年 大和ハウス工業(株)入社／2008年 大和ハウスインシュアランス(株)代表取締役社長に就任(現)

保険のプロ集団として、グループ各社のリスク対策や従業員の福利厚生制度を増進する提案活動はもちろんのこと、グループに関係するお客さまに対しても、ニーズに合った保険提案活動を通じ、社会に貢献できる優良な代理店を目指します。

田村　哲哉

1962年生／1986年 大和ハウス工業(株)入社／2009年 ロイヤルホームセンター(株)代表取締役社長に就任(現)

大和ハウスグループの豊富なノウハウと経験を活かし、ホームインプルーブメント・ホームソリューション情報を提供していきます。また、「お客さま第一主義」を経営理念に、業界における「オンリーワン」「No.1」を実現します。

大和リゾート(株)
(ダイワロイヤルホテルズ)
リゾートホテル

ダイワロイヤルゴルフ(株)
ゴルフ場運営

(株)寿恵会
(ネオサミット湯河原)
老人ホーム運営

(株)大阪マルビル
ホテル／商業施設賃貸

日本体育施設運営(株)
(スポーツクラブNAS)
スポーツクラブ

串田　誠治

1949年生／1972年 大和ハウス工業(株)入社／2009年 大和リゾート(株)代表取締役社長に就任(現)

おもてなしのプロフェッショナルとして、お客さまとの一期一会を大切にし、お一人おひとりに目を向けて、熱意と感性を持って満足を超える「感動」を提供し、より多くのお客さまに何度も足を運んでいただけるホテルを目指します。

馬岡　清周

1949年生／1973年 大和団地(株)入社／2007年 ダイワロイヤルゴルフ(株)代表取締役社長に就任(現)

「来場されたお客さまに心から楽しんでいただけるゴルフ場づくり」を目指し、お客さまにご満足いただけるサービス、すなわち行き届いたコース管理、丁寧なフロント・キャディサービス、おいしい食事の提供に努めます。

稲口　利典

1948年生／1972年 大和団地(株)入社／2004年 (株)寿恵会代表取締役社長に就任(現)

老人福祉分野の担い手として、超高齢化時代のニーズを満たす高齢者事業を推進し、社会的使命に応えていきます。また、運営面では、経営理念である「入居者満足度の向上」を図るべく、高品質のサービス提供に努めます。

吉本　晴之

1949年生／1978年 (株)大阪マルビル 入社／1998年 (株)大阪マルビル 代表取締役社長に就任(現)

大阪マルビルは、大阪駅前の円形高層ビルでランドマークとして広く親しまれています。当社は「大阪第一ホテル」の経営を通じて、お客さま満足度向上やビルの省エネルギー化へ積極的に取り組んでいます。

柴山　良成

1960年生／1984年 大和団地(株)入社／2009年 日本体育施設運営(株)代表取締役社長に就任(現)

「パラダイムシフト」をモットーに、従来からのスポーツクラブの概念にとらわれず、体だけでなく心まで元気を与えられる「日本一質の高いスポーツクラブ」を全社スタッフが一丸となって提供していきます。

大和ハウス・モリモト・
アセットマネジメント(株)
資産運用

大和ハウスフィナンシャル(株)
クレジットカード事業

(株)シンクローラー
住宅部材製造

(株)伸和エージェンシー
広告・旅行代理店

(株)メディアテック
情報システム／情報サービス

藤田　剛

1963年生／1986年 三井信託銀行(現 中央三井信託銀行)入社／2008年 モリモト・アセットマネジメント(株)(現 大和ハウス・モリモト・アセットマネジメント(株))代表取締役社長に就任(現)

居住施設と商業施設を投資対象とするビ・ライフ投資法人の資産運用業務を受託しています。大和ハウスグループの不動産開発・運営ノウハウを最大限に活用し、ビ・ライフ投資法人の成長とJ-REIT市場の発展に全力でチャレンジします。

西川　修己

1945年生／1971年 大和ハウス工業(株)入社／2006年 大和ハウスフィナンシャル(株)代表取締役社長に就任(現)

当社は、クレジットカード事業・ファイナンス事業を担うグループ初の金融子会社として、ハートワンカードを通じて社会に貢献するとともに、お客さまとグループの絆をつなぐ役割を担い、事業の拡大と新しい時代のニーズに応えていきます。

泉岡　優

1949年生／1967年 大和ハウス工業(株)入社／2007年 (株)シンクローラー代表取締役社長に就任(現)

工場における生産活動を通じて人材育成を図り、これまでのモノづくりの枠に促われることなく、新技術の進化に対応した部材・部品の製造および供給に積極的に取り組み、お客さまのニーズに応えていきます。

大辻　伸幸

1954年生／1986年 (株)伸和エージェンシー入社／2010年 (株)伸和エージェンシー代表取締役社長に就任(現)

広告事業・旅行事業を通じ、生活者のココロに届くコミュニケーション・ココロに残る時間の創造に取り組み、新たな可能性を求める方々のお手伝いをすること。それが私たちの仕事です。伸和エージェンシーがお手伝いいたします。

古賀　光義

1950年生／1972年 大和ハウス工業(株)入社／2010年 (株)メディアテック代表取締役社長に就任(現)

メディアテックは大和ハウスグループで唯一のIT系事業会社として、大和ハウスグループで培ってきた情報技術をさらに発展させお客さまのベスト・コラボレーターとして、貢献してまいります。

エネサーブ(株)
総合エネルギーサービス

(株)東富士
不動産開発事業／
事業用不動産販売

大和小田急建設(株)
総合建設業／不動産事業

木下　賀夫

1944年生／1999年 エネサーブ(株)入社／2007年 エネサーブ(株)代表取締役社長に就任(現)

電気設備の安全保障、エネルギーコスト低減、そして地球環境保全への貢献を基本に、提案型の総合エネルギーサービスを提供する「企業の心臓を守る電力のドクター」として、広く社会に貢献していきます。

八木田　政道

1959年生／1983年 大和ハウス工業(株)入社／2010年 (株)東富士代表取締役社長に就任(現)

地域活性化事業には、住宅、商業施設、医療施設、流通・産業施設まで幅広く対応できる技術力と、細かなニーズを吸い上げる営業力が不可欠です。グループの総合力を活かした事業を展開し、地域の人々に信頼される企業を目指します。

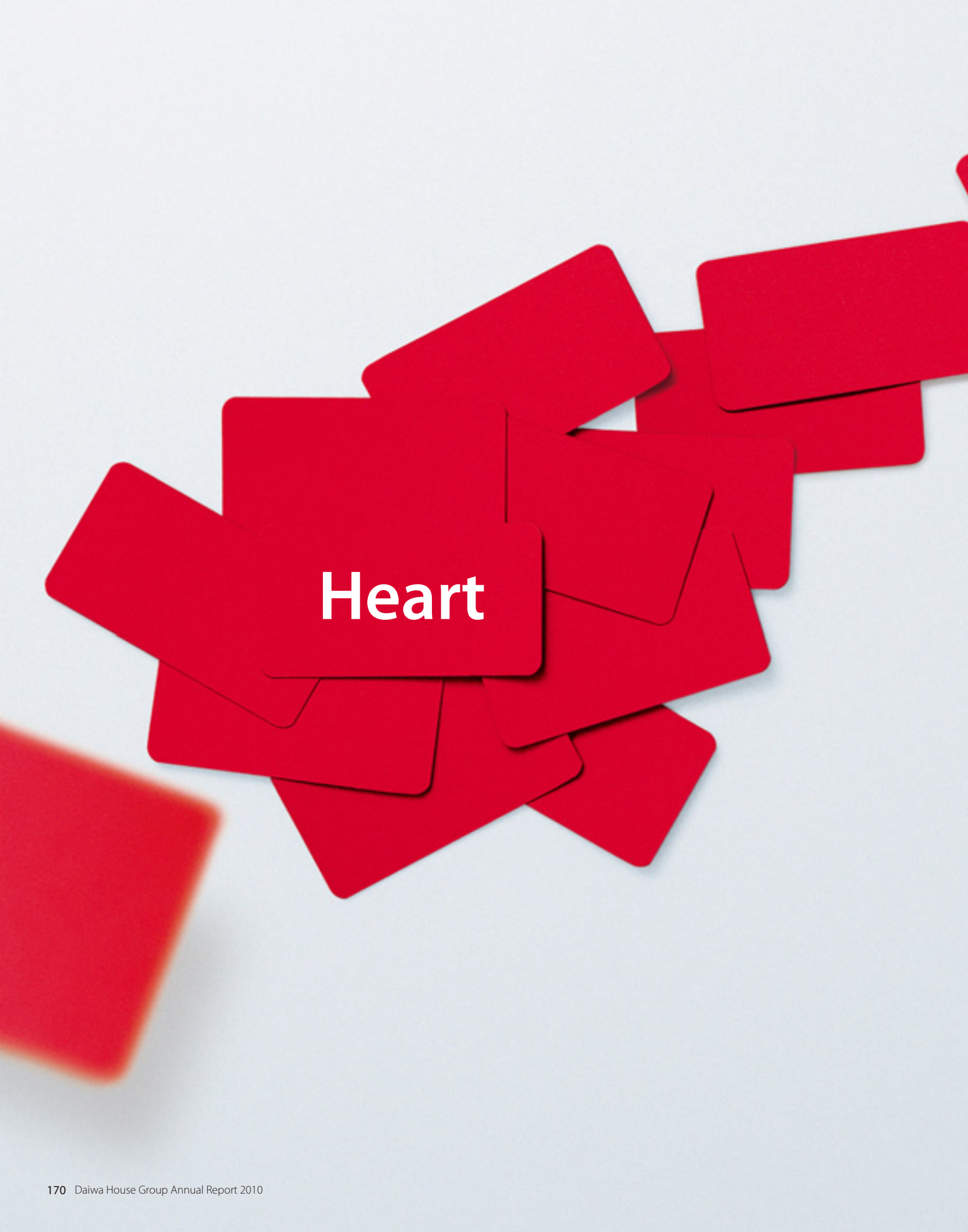
髙村　義明

1942年生／1965年 大和団地(株)入社／2008年 小田急建設(株)(現 大和小田急建設(株))代表取締役社長に就任(現)

「大和」「小田急」両グループのブランド力を高めるため、自ら開発・提案する攻めの総合建設業に変革し、企業価値の向上に努めます。新しいコアコンピタンスを開発・育成し、今後も人々がいつでも心豊かに暮らせる社会の実現を目指します。

We're

Daiwa
House
Group


Heart

国が、社会が、人々が、
何を求めているか

私たち大和ハウスグループの創業者は、
世の中の問題を解決することにこそ、
企業の存在意義があり、
事業の将来性があると考えていました。

その信念を受け継ぎ、これからも、
社会全体の利益となる
商品やサービスを創り続けます。

創業者 故　石橋　信夫

The Story of the Daiwa House Group

大和ハウスグループの歩み

50's

1955
大和ハウス工業を創業し、創業商品「パイプハウス」を発売

1957
日本初の本格的鋼管構造建築として日本軽量鉄骨建築協会より構造認定書を取得

1959
大和工商(現 大和リース)、大和梱包(現 大和物流)を設立

「ミゼットハウス」を発売

1956
日本政府「もはや戦後ではない」と発表

60's

1961
大和団地(2001年4月 大和ハウス工業と合併)を設立

大阪・東京証券取引所(現 第一部)、名古屋証券取引所市場に株式上場

1965
奈良工場(日本初のプレハブ住宅専門工場)を新設

1962
大和団地による第1号団地「羽曳野ネオポリス」を開発

1964
東京オリンピック開催

World Events

70's

1971
ダイワ住宅機器(現 ダイワラクダ工業)を設立

1977
マンション事業へ進出

1975
鹿部カントリークラブ(グループ最初のゴルフ場)オープン

1978
能登ロイヤルホテル(ダイワロイヤルホテルズ1号)をオープンし、ホテル経営を開始

1976
流通店舗事業を本格展開

1979
不動産情報センターを各事務所に設置し中古住宅流通市場を開拓

1971
ニクソン・ショックで米ドル暴落

1978
第2次オイルショック

1989
ベルリンの壁崩壊

中国で天安門事件

80's

1980
ロイヤルホームセンター第1号店を奈良市にオープン

1986
大和情報サービスを設立

1982
賃貸住宅事業を本格展開

1989
大和リビングを設立

1983
日本初の中国向け本格的住宅を輸出・建設

転宅便(現 ダイワサービス)を設立

シルバーエイジ研究所を設立

Daiwa House Group

90's

1991
ソ連崩壊

1994
関西文化学術研究都市内に大和ハウス工業総合技術研究所を開設

1999
欧州単一通貨ユーロ誕生

00's

2000
リフォーム事業を本格展開

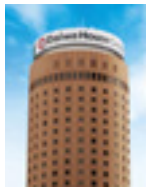
2001
大和ハウス工業と大和団地が合併

2001
米国で同時多発テロ事件

2004
ホームセンター事業を大和ハウス工業から分社化

大和ハウスグループ企業倫理綱領、大和ハウスグループ行動指針を制定

大阪マルビルを連結子会社化



World Events

2005
創業50周年を機に、新たな経営ビジョン、社員憲章を制定

新グループシンボル「エンドレスハート」を導入

日本体育施設運営(NAS)を連結子会社化

2006
大和ハウス工業が大和工商リース(現 大和リース)、ダイワラクダ工業、大和物流と株式交換による経営統合

大和ハウスフィナンシャル、大和ハウスインシュアランス、大和ハウス・リート・マネジメントを設立

2007
ダイワロイヤルゴルフを設立

リゾートホテル事業を大和ハウス工業から分社化

石橋信夫記念館開館

エネサーブを連結子会社化

2008
大和ハウス工業と小田急建設が資本業務提携(現 大和小田急建設)

エネサーブを完全子会社化

モリモト・アセットマネジメント(現 大和ハウス・モリモト・アセットマネジメント)を連結子会社化

2008
米証券大手リーマン・ブラザーズ破綻、金融危機が世界に波及

2009
コスモスライフ(2010年4月 大和ライフネクストに商号変更)を連結子会社化

中国での不動産開発事業を本格開始

2010
ギリシャの財政危機が欧州各国に波及、世界経済が混乱

Principal Subsidiaries and Affiliates

主要子会社と関係会社

2010年7月1日現在

国内

大和ハウス工業(株)
住宅／商業建築／都市開発など
www.daiwahouse.co.jp

大和リース(株)
建物・自動車リース／土地活用
www.daiwalease.co.jp

ダイワラクダ工業(株)
住設機器／スペースシステム／リース
www.daiwarakuda.co.jp

大和物流(株)
運輸／倉庫・保管
www.daiwabutsuryu.co.jp

大和リビング(株)
賃貸住宅の管理・運営
www.daiwaliving.co.jp

(株)ダイワサービス
マンション・ビル管理／引越
www.daiwaservice.co.jp

大和ライフネクスト(株)
マンション・ビル管理
www.daiwalifenext.co.jp

大和情報サービス(株)
土地活用／商業施設管理・運営
www.dis-net.jp

日本住宅流通(株)
仲介・管理・代理／鑑定／リフォーム
www.jyutaku.co.jp

ダイワロイヤル(株)
商業施設賃貸／ダイワロイネットホテル
www.daiwaroyal.com

ロイヤルホームセンター(株)
DIY／ガーデニング／インテリア
www.royal-hc.co.jp

大和リゾート(株)
リゾートホテル
www.daiwaresort.co.jp

ダイワロイヤルゴルフ(株)
ゴルフ場運営
www.daiwaroyalgolf.jp

ダイワハウス・リニュー(株)
リフォーム工事
www.daiwahouse-renew.co.jp

大和エネルギー(株)
ESCO・環境機器・設備工事
www.daiwa-energy.com

大和エステート(株)
不動産仲介
www.daiwaestate.jp

大和ランテック(株)
地盤調査／地盤改良工事
www.daiwalantec.jp

(株)寿恵会
老人ホーム運営
www.neo-summit.com

(株)大阪マルビル
ホテル／商業施設賃貸
www.marubiru.com

日本体育施設運営(株)
スポーツクラブ
www.nas-club.co.jp

大和ハウス・リート・マネジメント(株)
資産運用

大和ハウス・モリモト・アセットマネジメント(株)
資産運用
www.dh-am.com

大和ハウスフィナンシャル(株)
クレジットカード事業
www.daiwasaisoncard.com

大和ハウスインシュアランス(株)
損害保険代理業
www.daiwahouse-ins.jp

(株)シンクローラー
住宅部材製造

(株)伸和エージェンシー
広告・旅行代理店
www.go-to-s.com

(株)メディアテック
情報システム／情報サービス
www.mediatech.jp

エネサーブ(株)
総合エネルギーサービス
www.eneserve.co.jp

(株)東富士
不動産開発事業／事業用不動産販売

大和小田急建設(株)
総合建設業／不動産事業
www.daiwaodakyu.co.jp

ロック開発(株)
商業施設企画開発・管理・運営
www.loc-kaihatsu.co.jp

海外

大和事務処理中心(大連)有限公司
事務処理代行

大連付家庄国際村有限公司
賃貸住宅の経営

大連槐城別墅有限公司
賃貸住宅の経営

大連民航大厦有限公司
ホテル・マンション・事務所ビルの経営

大連大和中盛房地産有限公司
分譲マンションの開発・販売事業

大連頤和物業管理有限公司
マンションの管理

北京東苑公寓有限公司
賃貸住宅の経営

天津九河国際村有限公司
賃貸住宅の経営

上海国際房産有限公司
賃貸住宅の経営

大和房屋(蘇州)房地産開発有限公司
分譲マンションの開発・販売事業

天物大和房屋(天津)置業有限公司
不動産コンサルティング

大和房屋(中国)投資有限公司
不動産投資

Corporate Data

会社概要

2010年4月1日現在

名称	大和ハウス工業株式会社
創業	1955年4月5日(設立 1947年3月4日)
資本金	1,101億2,048万3,981円
社員数	13,723名
上場証券取引所	東京・大阪
証券コード	1925
本社	大阪市北区梅田三丁目3番5号 〒530-8241 TEL：06-6346-2111(代表)
東京支社	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)
名古屋支社	名古屋市中区葵一丁目20番22号 〒460-8491 TEL：052-933-2703(代表)
本店・支店	全国81ヵ所
工場	全国10ヵ所
研究所	総合技術研究所(奈良市)
研修センター	大阪・東京・奈良
海外事務所	上海(中国)、ハノイ(ベトナム)
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	大和ハウスグループ http://www.daiwahouse.com/ 大和ハウス工業株式会社 http://www.daiwahouse.co.jp/

グラフ出典

P2～3　**高齢化率**：国際連合(United Nations)
「World Population Prospects, The 2008 Revision」

P4～5　**温室効果ガス排出量**：国連気候変動枠組条約ホームページ
気温の変化：環境省「STOP THE 温暖化 2008」

P6～7　**医療費の対GDP比**：
経済協力開発機構(OECD)「OECD Health Data 2010」

P8～9　**携帯電話普及率**：
国際電気通信連合(International Telecommunication Union)

P10～11　**人口の推移**：国際連合(United Nations)
「World Population Prospects, The 2008 Revision」

P28　**上場企業全体の外国人投資家の持株比率**：
全国証券取引所「平成21年度株式分布状況調査の調査結果について」

P34～35　**新設住宅着工戸数**：国土交通省「住宅着工統計」
人口：国際連合(United Nations)
「World Population Prospects, The 2008 Revision」
世帯数：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所
「日本の世帯数の将来統計(全国推計)」(2008年3月推計)
社会保障支出の対GDP比：
経済協力開発機構(OECD)「OECD Factbook 2010」
石化燃料使用によるCO_2排出量：
経済協力開発機構(OECD)「OECD Factbook 2010」
主要先進国の食料自給率：農林水産省「世界の食料自給率」
日本の高齢化率(65歳以上)：
国際連合(United Nations)「World Population Prospects,
The 2008 Revision」
気温の上昇：環境省「STOP THE 温暖化 2008」
日本の医療費の対GDP比：
経済協力開発機構(OECD)「OECD Health Data 2010」

P34～35　**日本のインターネット普及率**：
総務省「平成21年通信利用動向調査」
世界の食料(穀物)需要量：
農林水産省「食料の未来を描く戦略会議」資料

P44～54　**GDP**：内閣府「平成19年度県民経済計算」
人口：総務省「国勢調査」
新設住宅着工戸数：国土交通省「住宅着工統計」

P59　**世界経済見通し(GDP比較)**：
国際通貨基金(IMF)「World Economic Outlook Database」
中国の不動産価格指数：中国国家統計局

P68　**世帯数の推移**：総務省「国勢調査」

P70　**住宅リフォーム市場の将来予測**：
株式会社矢野経済研究所
「住宅リフォーム市場に関する調査結果2010」

P71　**エネルギーソリューション市場の将来予測**：
環境省「わが国の環境ビジネスの市場規模及び
雇用規模の現状と将来予測についての推計」

P85　**全国マンション発売戸数の推移**：
株式会社不動産経済研究所「全国マンション市場動向」

P86　**住宅リフォーム市場の市場規模予測**：
株式会社矢野経済研究所
「住宅リフォーム市場に関する調査結果2010」

P91　**着工建築物用途別・使途別床面積の推移**：
国土交通省「建築物の着工床面積」

P102　**新設住宅着工戸数**：国土交通省「住宅着工統計」

P120　**ネットD/Eレシオ**：
各社決算短信をもとに大和ハウス工業が作成、
格付けは格付投資情報センター(R&I)(2010年6月30日現在)

Daiwa House Group®

www.daiwahouse.com/

「エンドレスハート」は、大和ハウスグループの経営シンボルであり、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 2005-2010 DAIWA HOUSE INDUSTRY CO., LTD. ALL rights reserved.