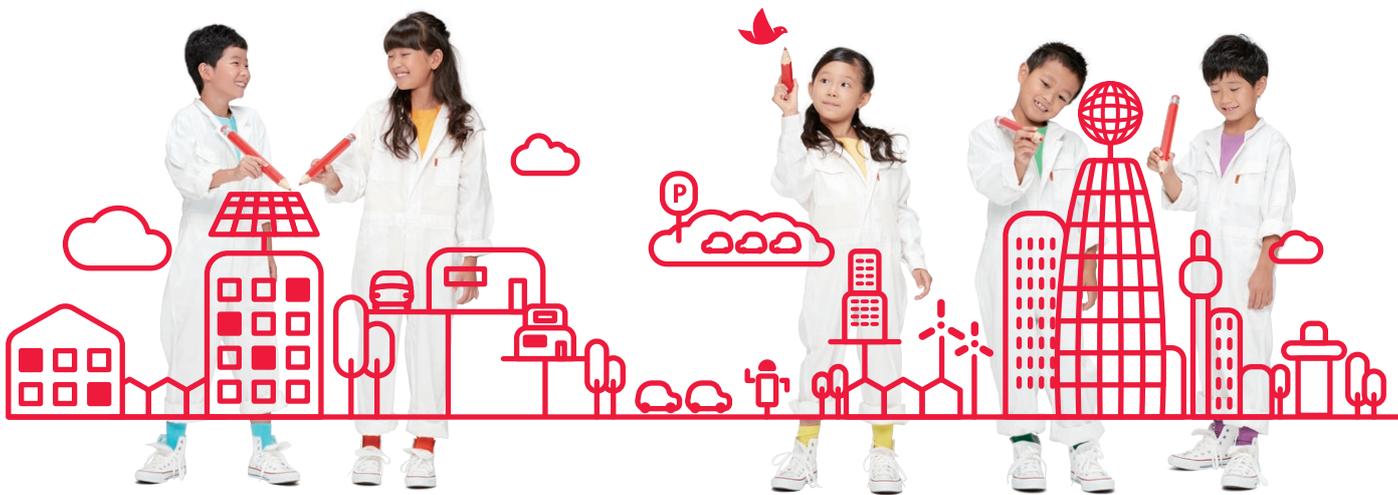




Daiwa House
Group

統合報告書2016



Creating Dreams, Building Hearts



創業者・石橋信夫(1921～2003年)

すべてはここから始まった

儲かるからではなく、
世の中の役に立つからやる

何をしたら儲かるかという発想で事にあたるな
どうい商品が、
どうい事業が世の中のためになるかを考える
会社は社会の公器やからな

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

経営ビジョン
心を、つなごう

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



世界の暮らしをより良くする。社会と共に、人と共に、限らない挑戦へ。

編集方針

お客さまと共に暮らしを創る。環境と共生する住まいを提供する。そして、いつの時代も常に新しい価値を創造する。私たちは、「人・街・暮らしの価値共創グループ」として、常にお客さまや社会と共に歩み続けてきました。
この姿勢を株主・投資家をはじめステークホルダーのみなさまにご理解いただくため、事業戦略や財務戦略といった財務情報と私たちが考える本源的企業価値(エンドレスハートの価値)に関する非財務情報をまとめた統合報告書を今年度はじめて公表しました。
本書を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指す大和ハウスグループの企業姿勢をご理解いただければ幸いです。

本書は、大和ハウス工業を中心に大和ハウスグループ全体(2016年3月31日現在、連結子会社142社、持分法適用関連会社25社)について報告しています。

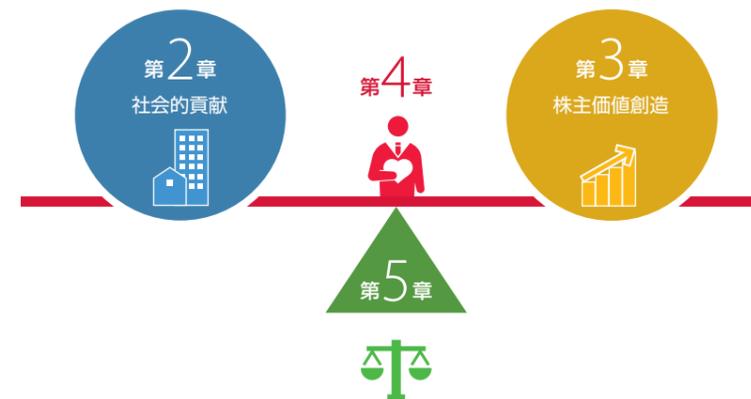
財務数値およびグラフの表示に関する注意事項

記載金額は単位未満を切り捨てて表示しています。

将来予測記述に関する特記

本冊子には当社グループの見通し、目標、計画、戦略などの将来に関する記述が含まれています。これらの記述は、現在入手可能な情報から得られた判断に基づいています。実際の業績等はさまざまな要因により、これら見通しとは大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

大和ハウスグループの企業価値を持続的に向上させるための仕組み



- 第1章** 当社グループの理念やDNA、創業当時から社会の課題に向き合い続けてきた、過去、現在、未来を語る 《価値創造ストーリー》
- 第2章** 社会のニーズに応じた幅広い事業分野での事業展開、積極的なイノベーション・新規分野の開拓を進める 《社会的貢献》
- 第3章** 上場企業として中長期的かつ安定的に資本コストを上回る経済的価値を生み出す 《株主価値創造》
- 第4章** イノベーションを生み出す資産の創造、およびステークホルダーとの良好・円滑な関係の構築による、私たちの本源的企業価値、すなわち《エンドレスハートの価値向上》
- 第5章** 社会的貢献と株主価値創造を高い水準で実現するために必要な、信頼性・透明性の高い 《経営体制》

CONTENTS

- 05 会長メッセージ
- 07 社長メッセージ
- 09 持続的な企業価値向上に向けて

12 第1章 大和ハウスグループの価値創造ストーリー

24 第2章 社会的貢献

- 25 事業戦略
- 33 財務・非財務ハイライト
- 35 事業別概況

46 第3章 株主価値創造

- 47 財務戦略
- 51 株式パフォーマンスデータ

52 第4章 エンドレスハートの価値向上

- 53 イノベーションを生み出す資産
- 55 ステークホルダーとの良好・円滑な関係

62 第5章 経営体制

- 63 コーポレートガバナンス体制
- 67 報酬・インセンティブ
- 69 取締役会評価
- 70 社外取締役メッセージ
- 71 内部統制
- 72 事業所経営
- 73 株主・投資家のみなさまとの対話

- 74 データ編
- 79 会社概要
- 80 編集後記

価値創造ストーリー

社会的貢献

株主価値創造

エンドレスハートの価値向上

経営体制



世界のくらしをより良くするため 私たちは挑戦し続けます

平素より格別のご支援を賜り、心より厚く御礼申し上げます。

大和ハウスグループは、1955年に「建築の工業化」を理念に創業し、その後、人々の生活に根差した事業を発展させ、現在はグループ172社*から成る「人・街・暮らしの価値共創グループ」へと成長しました。

私たちの多岐にわたる事業は、すべて創業者・石橋信夫の「何をやったら儲かるかではなく、何が社会に役立つか、喜んでもらえるか」という確固たる信念により創出されてきたものです。創業商品である「パイプハウス」は、戦後の深刻な木材不足の中、大型台風で多くの木造住宅が甚大な被害にあうのを見て、鉄パイプを用いた安全な家を着想したもので、「建築の工業化」の礎となりました。また、その後のベビーブーム時代には、家族が増えて手狭になった家に居場所がなく、日が暮れても遊び続ける子どもたちとの会話から、3時間で建つ子どもの勉強部屋「ミゼットハウス」を開発し、その後、本格的なプレハブ住宅へと発展させました。

私たちの事業がもつ新たな価値は、社会の人々との対話から生み出されており、既成概念に捉われることなく「世の中のためになる商品・サービスとは何か?」を常に考え続けてきた結果が、現在の当社グループの事業領域となっているのです。

そして、社会の役に立つ商品・サービス創出の源泉は「人」であり、人財の育成なくして企業の成長はあり得ません。最大の経営資源であり、創業者のDNAを受け継ぐ人財育成の重要性は、企業理念「事業を通じて人を育てる」でも説かれています。

創業者・石橋信夫は、永続的に社会に必要とされる企業として、大きな貢献を果たしたいとの強い意思のもと、「2055年、創業100周年に売上高10兆円達成」という夢を私たちに託しました。創業60年を超え、グループ全体で売上高3兆円にまで成長してきましたが、売上高10兆円はまだ遠い夢です。しかし、時代と共に変化する事象を観察し、人々の生活に寄り添い、先の先を読み、グループ従業員全員で世の中の課題解決に真摯に取り組み続けることで、私たちの企業価値も持続的に向上し、結果として高い目標へ到達できると信じています。

私たちは、株主をはじめ多くのステークホルダーのみなさまに支えられています。今後もみなさまからの信頼とご期待にお応えするべく受託者責任を全うし、長期的な成長と発展を目指し、挑戦してまいります。

* 2016年3月31日現在

代表取締役会長／CEO 樋口 武男

樋口 武男



社会と共に、人と共に、限らない挑戦へ

みなさまにおかれましては、平素より大和ハウスグループをお引き立ていただき、誠にありがとうございます。

建築事業で創業し、住宅事業で大きく成長・発展してきた私たち大和ハウスグループは、社会と共に、人と共に、時代の変遷の中で、世の中に必要とされる企業であることをすべての起点として、今日の複合事業体へと大きく進化してまいりました。私たちの事業は、住宅や施設を建てて終わりではありません。企業文化の源流である、住宅事業で培ったアフターサービスやお客さまとの末永いお付き合いを絶やさぬことで、事業の真価を発揮しています。この創業以来の基本姿勢こそが、多角化した事業一つひとつを着実に成長させる原動力であり、これからの成長・拡大を牽引すると確信しています。

世の中は常に変化しています。サステナブルな企業であり続けるためには、変化に対して柔軟に対応しなければなりません。物流施設のソリューション提案と出口戦略まで見据えた不動産証券化事業などの新たなビジネスモデルやビジネススキームを構築し、世の中の変化の先を読み、環境エネルギー事業など、プラス1、プラス2の事業にも取り組んでおります。これらの取り組みが新たな主力事業へと成長することが、次代の新たな価値創出につながると考えています。

当社グループは社会と真摯に向き合い、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。これからも株主のみなさまとの対話を重視し、経営の信頼性・透明性を高め、企業価値の持続的向上と株主価値創造に取り組んでまいります。

社会と共に、人と共に — この決意を込めたグループシンボル「エンドレスハート」を社会からの信頼の証として大きく育てるべく、日本から世界へと価値創造を拡げていく所存です。株主・投資家をはじめとするステークホルダーのみなさまにおかれましては、さらなる心からのご支援をよろしくお願い申し上げます。

代表取締役社長／COO 大野 直竹

大野直竹

持続的な企業価値向上に向けて

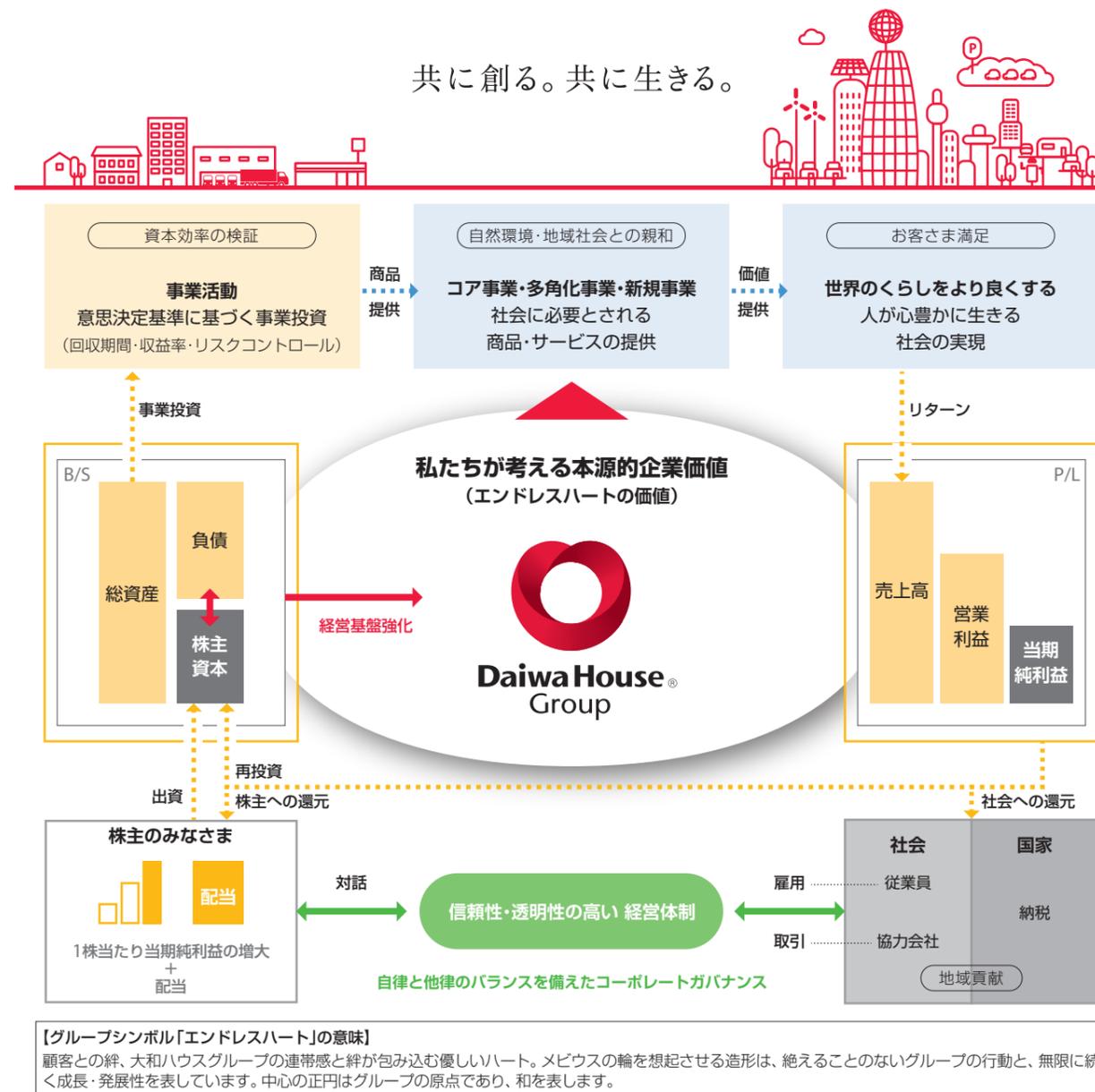
当社は、株主のみならずからお預かりした資金に適正水準の財務レバレッジを効かせ、中長期的な企業価値の最大化のために不動産開発、海外事業、M&A、研究開発および生産設備などの成長投資に資金を投下しています。事業投資にあたっては、資本効率やリスクの検証に基づく意思決定基準のもと、コア事業の推進、事業の多角化、新規事業の創出によりライフサイクルの異なる事業ポートフォリオを構成しています。そして、自然環境や

地域社会との親和性が高く、社会に必要とされる付加価値の高い商品・サービスの提供を通じて、人が心豊かに生きる社会の実現に貢献したいと考えています。この事業活動の結果として、安定的に営業キャッシュ・フローを確保し、社会や株主のみならず還元するとともに、新たな価値の提供に向けて資源の再配分を行っています。

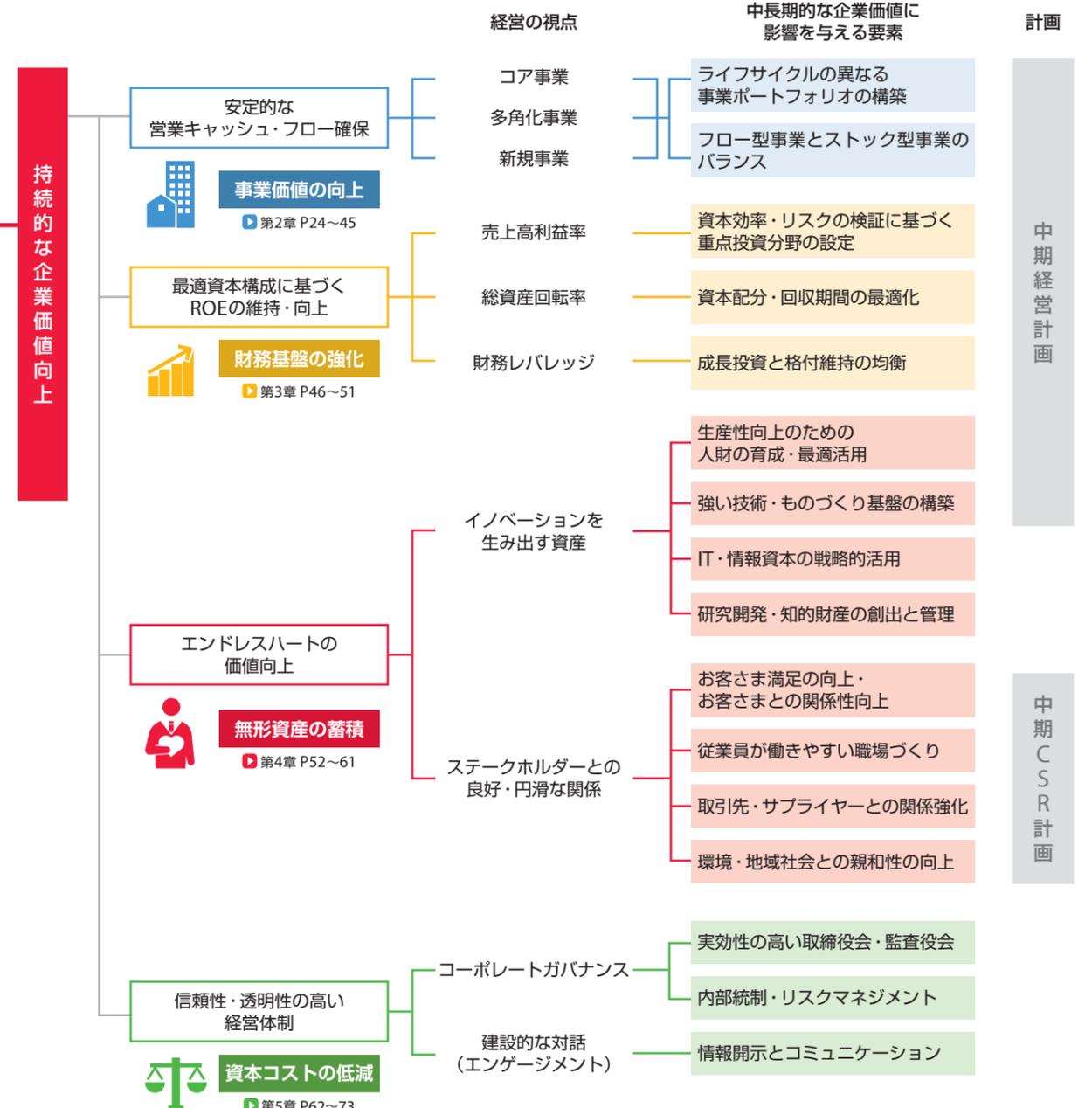
これらを持続かつ適正に実現するため、自律と他律のバランスを備えたコーポレートガバナンスを構築し、中長期的な視点から、イノベーションを生み出す資産への取り組みや、ステークホルダーとの良好・円滑な関係の構築を重ねています。これにより、キャッシュを生み出す力として私たちが考える本源的企業価値(エンドレスハートの価値)の向上に努めています。

絶えず変化する経営環境の中で、その時々適正な資源配分により、持続的な企業価値向上を目指しています。

資源配分とフロー



重要な管理項目

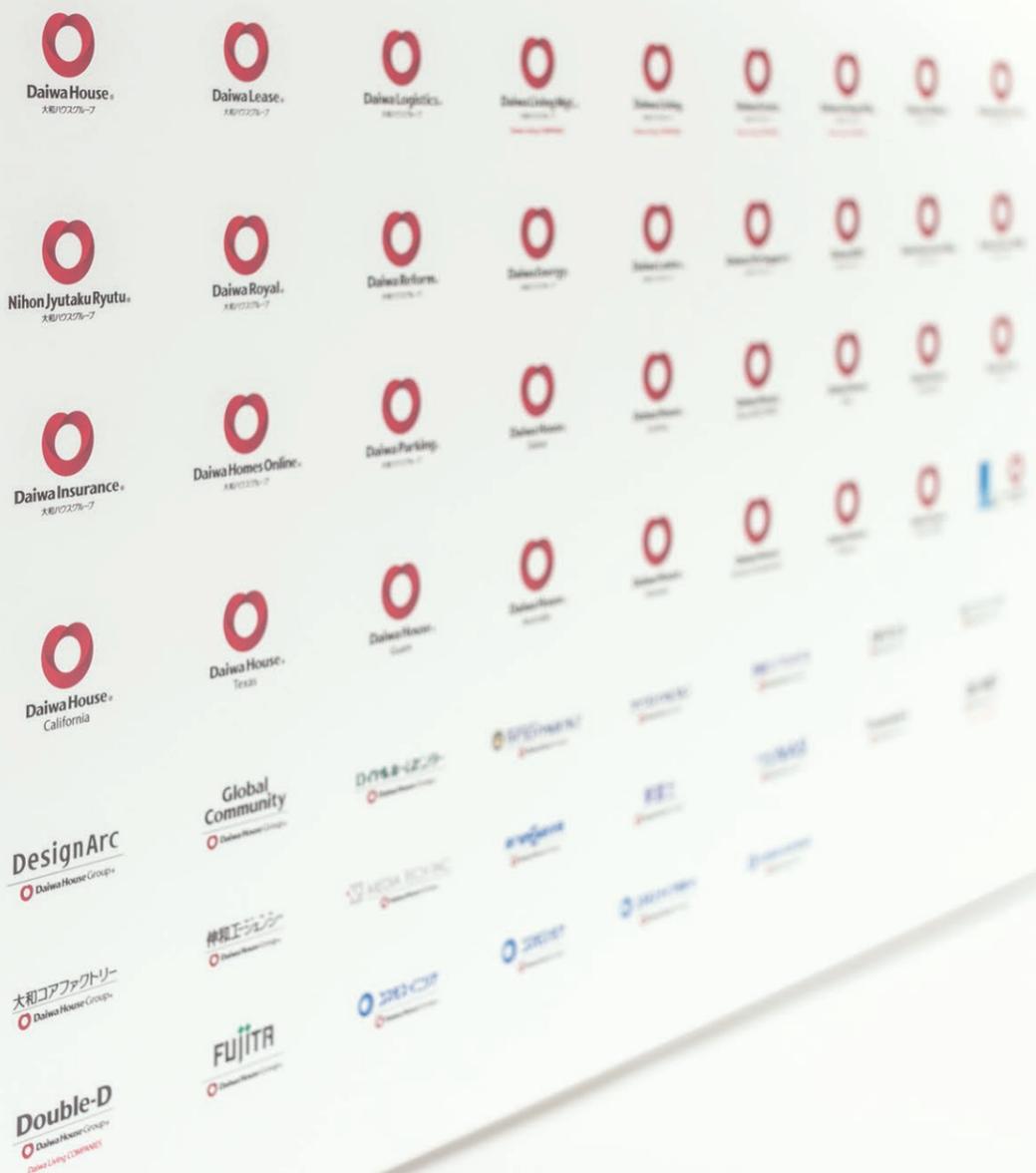




共に創る。共に生きる。

大和ハウスグループは、
 グループシンボル「エンドレスハート」に
 お客さまと私たちの永遠の絆と
 私たちグループの連帯感を託しました。
 人・街・暮らしの価値共創グループとして、
 私たちは社会に新しい価値を築いてまいります。

The Daiwa House Group



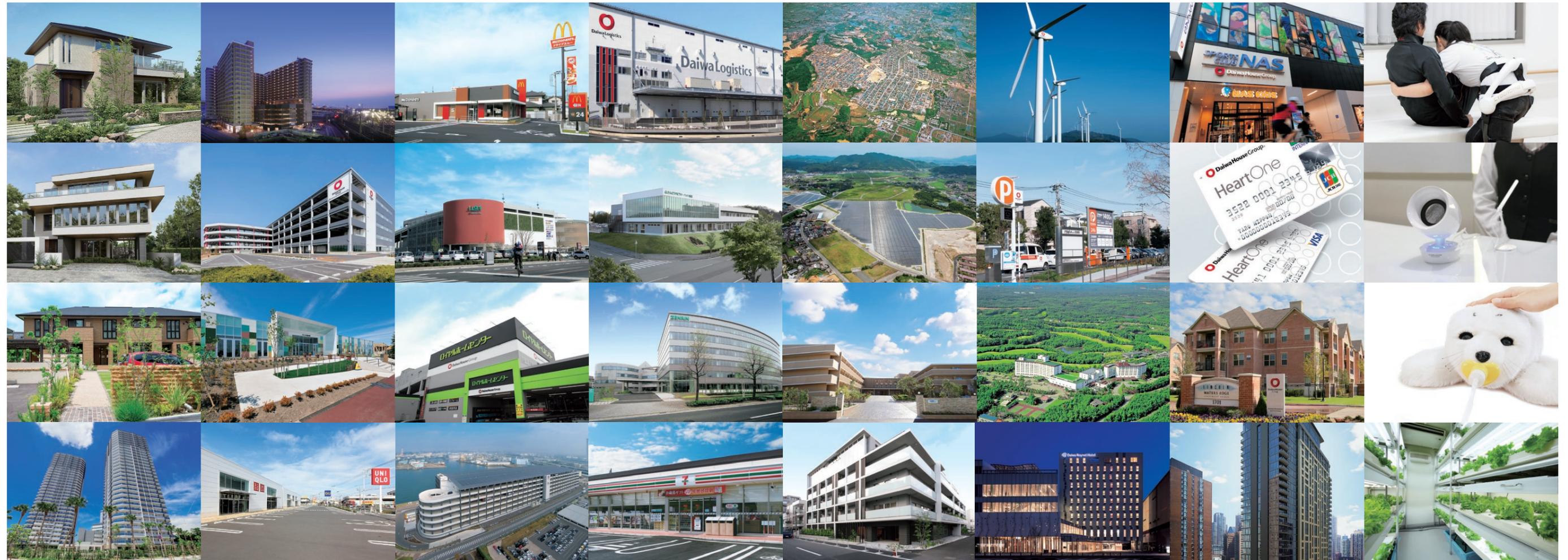
大和ハウスグループの価値創造ストーリー

1

えっ、これぜんぶ 大和ハウス？

そう、これぜんぶ大和ハウスです

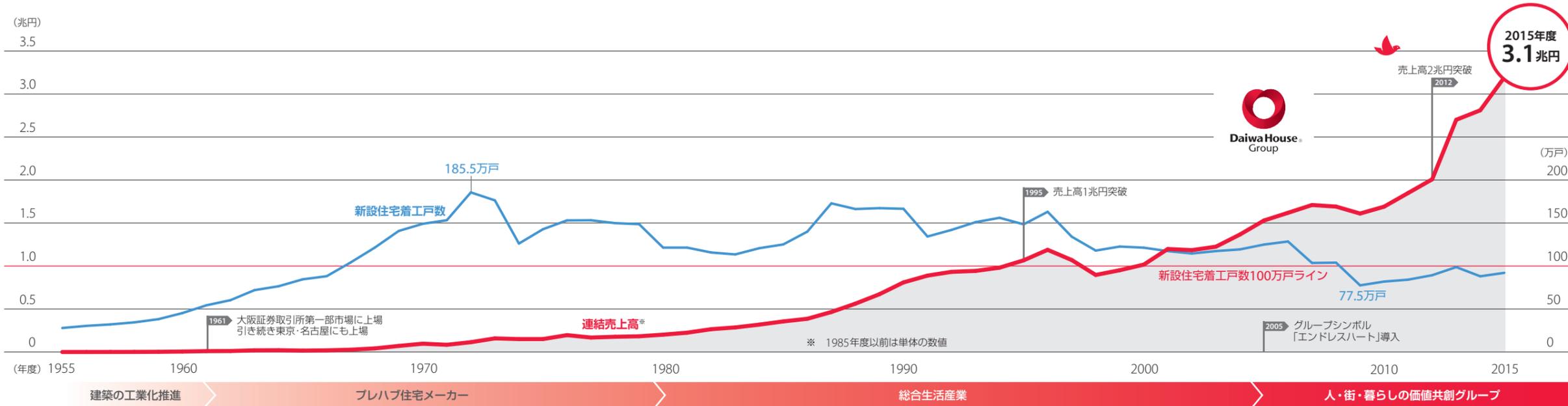
大和ハウスグループは「人・街・暮らしの価値共創グループ」として、多様な領域でビジネスを展開しています。戸建住宅、賃貸住宅、マンション、リフォームを中心とした「Housing」、商業施設、物流施設、医療・介護施設、不動産開発、環境エネルギーなどの「Business」、リゾートホテル、ホームセンター、スポーツクラブ運営などの「Life」、
「ハウスメーカー＝戸建住宅」という既存の概念を大きく超えた3つの領域で多岐にわたる事業を展開し、社会に新しい価値を創出しています。



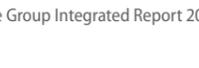
大和ハウスグループの事業内容は？

住宅だけじゃない。変化する世の中のニーズに応える商品・サービスを創出し続け、多岐にわたる事業を展開しています

大和ハウスグループの歩みは、常識を超え、新たな常識を創り出してきたイノベーションの歴史です。いつの時代においても世の中の変化を先読みし、柔軟な発想でさまざまな商品やサービス、仕組みを生み出し続けてきました。たとえば創業商品である「パイプハウス」は、戦後の住宅・資材不足の中、枯渇する木材を使わず、鉄パイプを工場加工して現場で組み立てる「建築の工業化」を実現し、日本の建築に革命をもたらしました。その後も柔軟な発想で数多くの「日本初」を生み出し、2015年度には日本の住宅・建設・不動産業界で初めて売上高3兆円を超える企業グループとなりました。



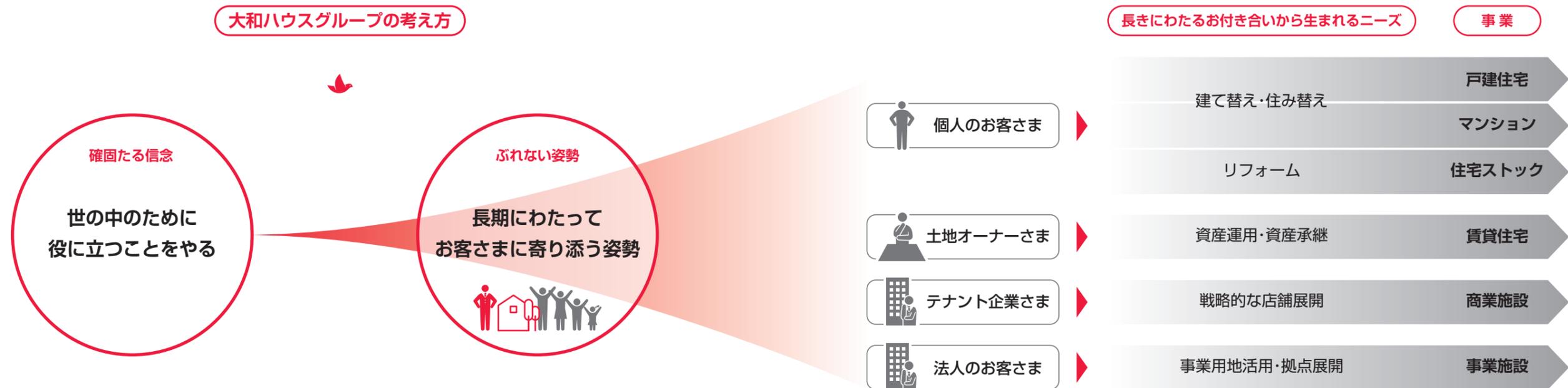
大和ハウスグループの解決策

<p>住宅事業の歴史</p> <p>ミゼットハウス  課題 ベビーブームによる子ども部屋の不足 商品 1959年 プレハブ住宅の原型「ミゼットハウス」誕生</p> <p>パイプハウス  課題 戦後の木材資源不足 商品 1955年 鉄パイプを使った「パイプハウス」発売</p>	<p>住宅用地確保と資金不足  課題 住宅用地確保と資金不足 商品 1962年 民間初の大規模団地開発。民間金融機関と提携した初の住宅ローンを採用</p> <p>流店舗事業  課題 モータリゼーションの進展 商品 1976年 ロードサイドの遊休地利用構想による流店舗事業を展開</p>	<p>地震による家具の倒壊防止  課題 地震による家具の倒壊防止 商品 2001年 地震の揺れを緩和する住宅メーカー初の免震住宅発売</p> <p>リフォーム事業  課題 住宅工戸数の減少 商品 2000年 リフォーム事業の本格化</p>	<p>耐震性・耐久性に優れた長期優良住宅  課題 耐震性・耐久性に優れた長期優良住宅 商品 2006年 25年ぶりの新工法採用。新ブランド「xevo（ジエヴォ）」誕生</p> <p>海外事業  課題 中国での空前の住宅ブーム 商品 2007年 中国において当社初の分譲マンション・商業施設複合開発事業「イワ・シャンゼリゼ」着工</p>	<p>繰り返しの余震に耐える住宅と大空間・大開口の実現  課題 繰り返しの余震に耐える住宅と大空間・大開口の実現 商品 2014年 「xevo Σ（ジエヴォシグマ）」発売</p> <p>環境エネルギー事業  課題 環境問題の深刻化 商品 2012年 メガソーラー事業第1弾「DREAM Solar北九州ひびき灘」着工</p>	<p>環境問題の深刻化  課題 環境問題の深刻化 商品 2012年 メガソーラー事業第1弾「DREAM Solar北九州ひびき灘」着工</p> <p>ロボット事業  課題 少子高齢化と介護従事者の負担軽減 商品 2008年 CYBERDYNE(株)が製造・販売する「ロボットスーツHAL®福祉用」のリース販売開始</p>
<p>住宅事業以外の歴史</p> <p>本格的鋼管構造建築  課題 民間企業の都市部における設備投資需要の増加 商品 1957年 わが国初の本格的鋼管構造建築を開発</p> <p>ユニット式賃貸住宅  課題 土地活用・資産継承 商品 1972年 ユニット式賃貸住宅「ダイワユニメント」発売</p>	<p>マンション事業  課題 都市部への人口流入 商品 1977年 大型マンション「グリーンコーポ千寿」(東京都足立区)発売</p> <p>シルバーエイジ研究所  課題 来るべき高齢社会と介護問題 商品 1989年 医療・介護施設に関わる問題を調査・分析する研究機関を発足</p>	<p>戸建住宅  賃貸住宅  マンション  住宅ストック  商業施設  事業施設  その他 </p>			

事業を広げるにあたっての考え方は？

「世の中のために役に立つことをやる」という確固たる信念で暮らしに寄り添い、生涯にわたりサポートし続ける姿勢を貫いています

一見関連性がないように見える私たちの事業には、実は2つの共通点があります。1つ目は「儲かるからやるのではない。世の中のために役に立つことをやる」という確固たる信念で貫かれていること。そして、2つ目は暮らしに寄り添い、生涯にわたりサポートし続ける住宅事業の姿勢がすべての事業の根幹となっていることです。住宅は人生最大の買い物であり、お客様の夢でもあります。私たちの仕事は、そのお客様の夢をお預かりし、一緒に実現する仕事です。一人ひとりのお客様に寄り添い、お役に立てるように全力で対応する。お客様のご要望に対してきめ細かく丁寧に応えようとする姿勢が、信頼という形ですべての事業に根付き、成長・拡大につながっています。「暮らしに関わることは大和ハウスグループに相談すれば応えてくれる」お客様にとってかけがえのない存在であり続けたいという志が、すべての事業の根底に流れているのです。



もっと寄り添う 大和ハウスグループ

大和ハウスグループを支える「組織」と「人」の力

私たちのこだわりは徹底した「現場主義」。社是の第一に「事業を通じて人を育てること」と定める通り、創業以来、「現場」で「現物」を見て「現実」を捉えることを是とし、課題解決に向けて挑戦を続けることが最大の人財育成であると考えています。人財が育つ組織のあり方として、各事業による事業価値を追求する一方で、支社長・支店長への権限移譲による事業部の垣根を廃した事業所経営を採用し、地域に根差したスピード経営を実践しています。これらの現場での実践教育と、「わが社の行き方」などの創業者精神を継承するバイブル、「大和ハウス塾」をはじめとする各種の教育制度の相乗効果によって、事業を推進する人財を生み続けています。

創業者精神を継承するバイブル



「わが社の行き方」
著：石橋信夫



「創業者精神の継承」
著：樋口武男

階層・職種に応じた研修制度



次世代を担う人財の発掘・育成を行う「大和ハウス塾」

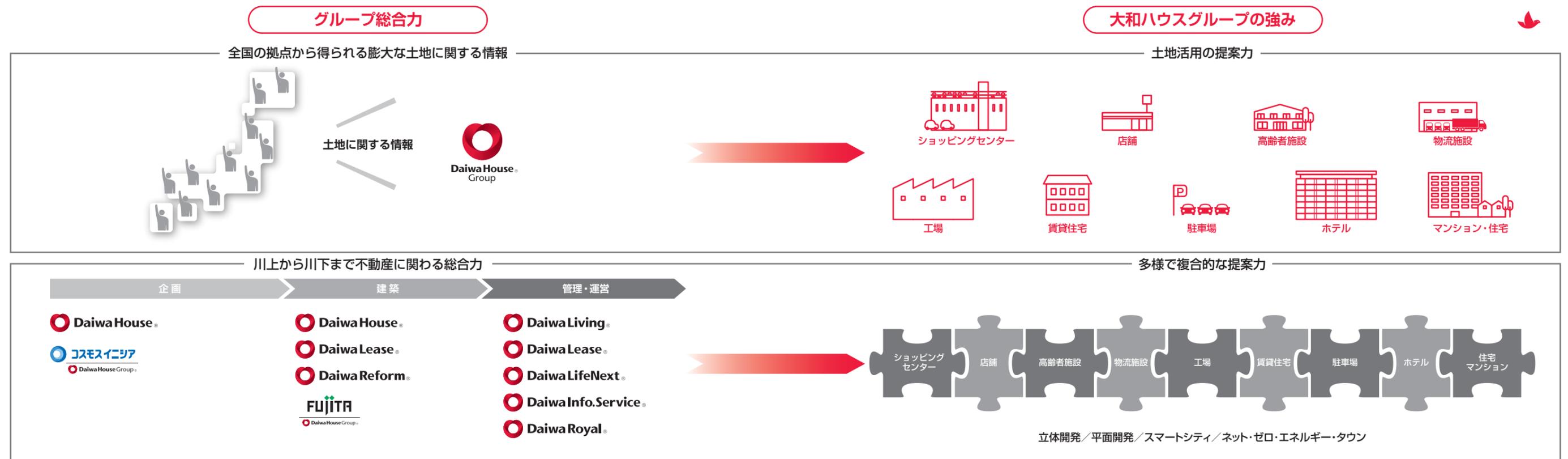
成長を続ける大和ハウスグループの強みは？

強みは土地情報力と多様で複合的な提案力、
それを実現するのがグループ総合力です

大和ハウスグループは、事業を拡大しながら独自の強みを培ってきました。

最大の強みは土地情報力とその活用の提案力。土地活用したいオーナーさまと、事業拡大のために店舗・オフィス・物流施設を建設したい企業さまのニーズをつないでいます。どのようなニーズにも最適な解決策を見出すことができるこのビジネスモデルは、全国の拠点に配置した営業担当者が土地オーナーさま・テナント企業さまとの信頼関係を構築してきた大和ハウスグループだからこそ成り立つものです。

もうひとつの強みは複合的な提案ができること。大和ハウスグループは、主力である住宅・非住宅の建設請負事業に加え、不動産の自社開発や施設の管理・運営など川上から川下まで多岐にわたる事業を展開しています。この総合力を活かし、スマートシティや平面開発・立体開発などで、複数の事業を組み合わせた大和ハウスグループならではの複合的な提案を行うことが可能です。



もっと寄り添う 大和ハウスグループ

大和ハウスグループの総合力を結集し、新たな街の創造をプロデュース

沖縄県那覇市の牧志・安里地区にある住宅密集地は、家屋の老朽化により住民単独での建て替えが困難となり、近隣の商業地は衰退。地区を貫流する川は大雨で氾濫を繰り返すなど複数の課題を抱えていました。

土地造成などの知見を有する当社グループでは、街の再開発とあわせて河川の改修工事を実施。河川改修を公共工事ではなく再開発事業に組み込む計画は全国初のケースです。

施設ごとではなく、マンションやホテル、商業施設の建設、そして河川改修工事まで一括してプロデュースできる当社グループであれば、街づくり全体を一手に引き受けることができます。さらにそこには地権者への高い対応力と、それに付随する土地活用提案が見込めるという大きな魅力があります。これこそが大和ハウスグループならではの複合開発の強みです。



沖縄県那覇市「さいおんスクエア」

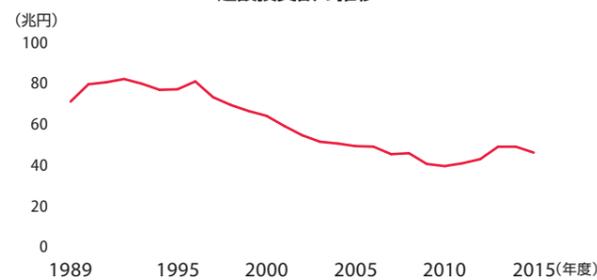
大和ハウスグループの将来像は？

これからも社会の変化に向き合い、応える企業であり続けます

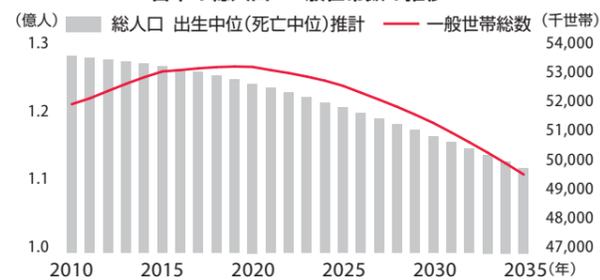
大和ハウスグループを取り巻く事業環境は、明るい材料ばかりが揃っているわけではありません。国内では、すでに始まっている人口減少に加え、これまで増え続けた世帯数も減少に転じる時代が目の前に迫っています。非住宅を含めた建設投資もピーク時の6割程度に減少しており、これ以上の拡大を見通すことは難しいでしょう。加えて、2019年に予定されている消費税の増税により、消費マインドが冷え込み、景気に悪影響を与えることも懸念されます。

大和ハウスグループを取り巻く事業環境

建設投資額の推移※1



日本の総人口・一般世帯数の推移※2



このような状況の中、私たちはこれまでに住宅を建てていただいたお客さま、賃貸住宅や商業施設のオーナーさま、テナント企業さまなどを生涯にわたりサポートし続けることにより事業を安定的に継続することができると確信しています。また、さまざまな領域に事業を拡大してきたこれまでと同様、時代の変化を先読みし「ア(安全・安心)・ス(スピード・ストック)・フ(福祉)・カ(環境)・ケ(健康)・ツ(通信)・ノ(農業)」をテーマに成長が見込める分野に活躍の場を広げていきます。さらに、日本で培った経験・ノウハウを活用し、世界へとビジネス領域を拡大させ、世界の暮らしをより良くするための挑戦を通じて、さらなる成長を目指してまいります。



大和ハウスグループのさらなる成長



人・街・暮らしに関わる



の分野で新たな事業機会を拡大

顧客基盤の活用や、新たな顧客基盤の拡大によるビジネスの創出

日本で培った経験・ノウハウを世界で活用

大和ハウスグループの顧客基盤

<p>403,537名 住宅オーナー数</p> <p>76,365名 賃貸住宅オーナー数</p> <p>約4,000社 テナント企業数</p> <p>(2016年3月31日現在)</p>	<p>471,342戸 賃貸住宅管理戸数</p> <p>332,299戸 マンション管理戸数</p> <p>(2016年3月31日現在)</p>	<p>204棟 物流施設開発数</p> <p>39,631件 流通店舗建築数</p> <p>(2016年3月31日現在までの累計)</p>
--	--	---

※1 出典：国土交通省「建設投資の推移(2015年10月2日)」
 ※2 出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(2012年1月推計)」
 ※3 開発予定を含む

もっと寄り添う 大和ハウスグループ

**顧客基盤の活用によるビジネスの創出：****店舗開発のサポートから物流インフラの共同事業へ**

当社グループでは、土地オーナーさまの資産活用の一環としてテナント企業さまを誘致し、店舗建設を請け負う「LOC*システム」を強みに、これまで「UNIQLO」や「GU」を展開する株式会社ファーストリテイリングさまの約600店舗の開発をサポートするなど、長きにわたり信頼関係を築いてきました。

2013年9月、有明(東京都)の土地をご紹介したことを契機に、2016年同社専用物流倉庫を建設。現在は首都圏における物流拠点として、配送コストの削減や時間短縮を図り、多様なニーズに対応できる物流スキームの構築をサポートしています。

今後も同社と共同で新しい物流インフラを構築し、国内はもとより海外へも積極的に展開していきます。

※ Land Owner & Company

**「ア・ス・フ・カ・ケ・ツ・ノ」の分野で事業機会を拡大：****世界でも前例の少ない水面を利用した太陽光発電施設**

当社グループでは、「風」「太陽」「水」の有効活用をテーマに再生可能エネルギー事業を進めており、2015年8月、大阪府岸和田市のため池「傍示池(ほうじいけ)」において、世界でも前例の少ない水面を利用した太陽光発電施設「DREAM Solarフロート1号@神於山(こうのやま)」を建設。20年間の維持管理を行います。

ポンプにかかる電気料金など維持費の負担を減らすため、売電収入の一部をため池の施設管理費にあてるほか、水路や農道を含めて農空間の保全にも役立てています。

この取り組みは、行政・地元・当社グループが次代に向け、新しいエネルギー社会の構築と、農空間の保全を図ろうとする思いをひとつに力を合わせることで実現しました。今後も多様な事業スキームと多彩な施工技術を活かし、建設から運営管理までをワンストップで手掛ける大和ハウスグループだからできる再生可能エネルギーによる発電事業を推進していきます。

**日本で培った経験・ノウハウを世界で活用：****米国で賃貸住宅事業を本格展開**

2014年、賃貸住宅の管理戸数全米2位のリンカーン社と業務提携し、米国の現地法人ダイワハウステキサスを通じてリンカーン社と共同で賃貸住宅事業を本格的に開始しました。

第1弾はテキサス州、敷地面積約10万m²・716戸の「パークレープロジェクト」。ダイワハウステキサスでは、リンカーン社から賃貸住宅を購入すると同時に隣接地の開発のほか、同社の不動産用地を取得して賃貸住宅を建設し、事業を展開しています。

賃貸住宅事業の全米展開を視野に入れ、当社が日本で長年培ってきた賃貸住宅・分譲マンション事業でのノウハウや技術に加えて、2013年11月に設立したアセットマネジメント会社を通じて、米国における賃貸住宅事業のノウハウを蓄積しています。また、米国市場を新たな収入源とするため、今後は物流倉庫や分譲住宅事業にも取り組む計画です。

2



社会的貢献



代表取締役社長／COO
大野 直竹

将来の
環境の変化に「備え」、
4兆円に向け、そして
さらなる成長に向けた
基盤を「築く」

社会的貢献
事業戦略

目指す姿とロードマップ

大和ハウスグループが目指す姿を実現するためには長期にわたる持続的な成長が不可欠です。2016年4月、新たに策定した第5次中期経営計画は、大和ハウスグループが常に高い目標を掲げて持続的に成長するうえでのロードマップです。

事業環境の変化はその速さを増し、お客さまのニーズが多様化・高度化する中、「人・街・暮らしの価値共創グループ」として私たちが果たすべき役割は一層大きくなっています。

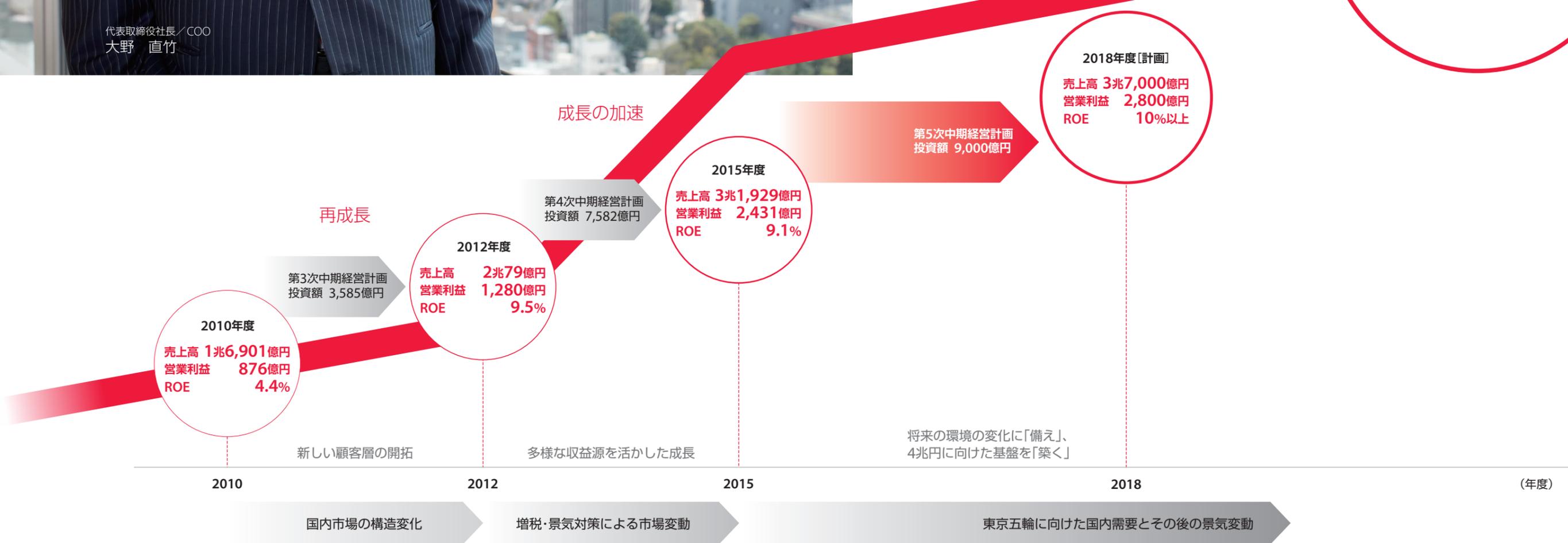
第5次中期経営計画期間(2016~2018年度)においても私たちは、お客さまと共に新たな価値を創り、活かし、高め、人が心豊かに生きる社会の実現を目指し、日々、挑戦を続けてまいります。

世界の暮らしを
より良くする。
社会と共に、人と共に、
限りない挑戦へ。

持続的な成長

成長の加速

再成長



第4次中期経営計画の振り返り

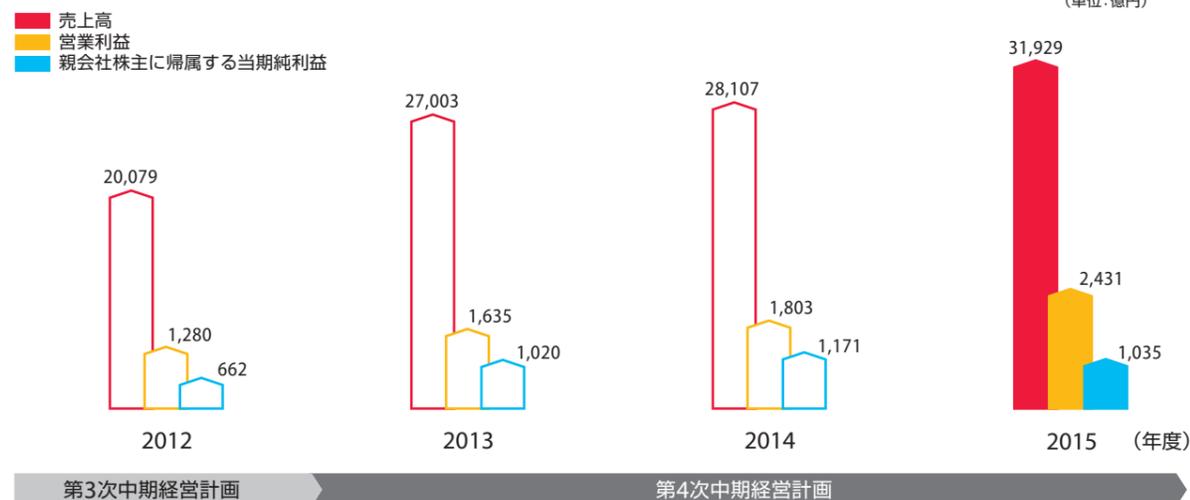
「成長のさらなる加速」をテーマに掲げ2013年度からスタートした第4次中期経営計画では、最終年度である2015年度の連結業績は、売上高が3兆1,929億円(2012年度比1兆1,849億円増)、営業利益は2,431億円(同1,150億円増)で終えることができました。親会社株主に帰属する当期純利益は、退職給付債務の増加を受け特別損失を計上したものの、1,035億円(同373億円増)となり、第4次中期経営計画の当初目標であった売上高2兆8,000億円、営業利益1,700億円、親会社株主に帰属する当期純利益1,000億円の目標を上回ることができました。これらはひとえにお客さまや地域社会のみならず、そして当社の経営判断を信じ応援して下さる株主・投資家のみならず、すべてのステークホルダーのお力添えがあってこそ得られた成果であり、この場をお借りして心より感謝申し上げます。すべてのコア事業において増収増益を達成した中でも、特に成長を牽引しているのが、重点領域とした賃貸住宅・商業施設・事業施設の3事業です。これらの3事業は、第4次中期経営計画

の3年間で、売上高(賃貸住宅：2012年度5,925億円→2015年度8,801億円・商業施設：同3,472億円→同4,955億円・事業施設：同2,514億円→同7,363億円)、営業利益(賃貸住宅：2012年度522億円→2015年度819億円・商業施設：同459億円→同803億円・事業施設：同206億円→同680億円)において、大きな成長を遂げました。これは、2015年1月の税制改正などを機に保有資産の有効活用を図るため賃貸住宅や商業店舗の建設をお考えの土地オーナーさま、eコマース市場の急拡大を背景に物流施設を活用したいテナント企業さまなど、当社を信頼してご相談くださるお客さまのご期待にタイムリーにお応えできた結果です。第4次中期経営計画期間では、成長の加速とともに人財と財務の両面で経営基盤を強化してまいりました。特に人財については、年齢上限のない再雇用制度の導入や仕事と家庭の両立を支援する制度の充実など、シニア人財や女性管理職の活用も推進してまいりました。また、東日本大震災の復興などにより

技能労働者の不足が顕在化する中で、「優秀技能者認定制度」の導入など施工協力会社への支援を強化することで、施工力の確保に努めてきました。このように順調に推移した第4次中期経営計画ではありますが、今後に向けた課題もあると認識しています。中でも、既存の各事業のシェアを拡大すること、そして人財育成に加えて新商品、新技術の開発、さらに新規事業の育成などが挙げられます。日本においては少子高齢化や人口減、環境問題など、解決すべき社会課題は数多くあります。こうした中で、お客さまに選ばれる商品を提供し続けること、コア事業である住宅事業をはじめとする各事業でシェアNo.1となること、そして、将来のコア事業となる新規事業を育成していくことこそが、持続的成長の基盤となります。「世の中に必要とされ、多くの方々の役に立ち、喜んでいただける商品開発やサービス」を提供する、そのためには私たち自身が人財力や商品力、提案力を一層磨き、進化し続けなければ

なりません。大和ハウスグループは、2016年度からスタートした新たな中期経営計画(第5次中期経営計画)のもと、こうした使命感と危機感を両輪に前進することで、世の中に価値を提供し、社会に必要とされる企業として成長し続けます。

業績の推移

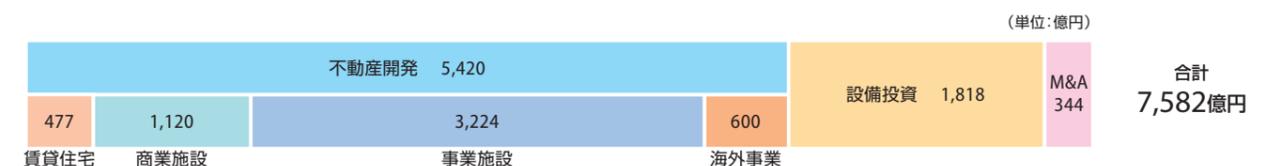


コア事業を中心に成長を加速するとともに、財務・人財の両面で経営基盤を強化

コア事業	多角化事業	経営基盤
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 建築請負の拡大を図りつつ、不動産開発に3年間で過去最高の5,420億円を投資 ▶ 新工法の戸建住宅商品「xevoΣ(ジーヴォシグマ)」や女性向け防犯配慮型賃貸住宅など、商品ラインアップの拡充により販売を拡大 ▶ 連結子会社化したフジタ*1・大和小田急建設*1・コスモスイニシアとのシナジーにより事業規模を拡大し、市場での競争力を強化 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ メガソーラー事業を中心にエネルギービジネスを拡大し、2015年度売上高802億円を達成 ▶ コア事業と連携したパーキング事業へ進出 ▶ メキシコ・中国・ベトナムを中心に海外展開し、2015年度売上高726億円*2まで増進 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 公募増資により1,382億円を資金調達し、財務基盤を強化 ▶ 「優秀技能者認定制度」の導入など施工協力会社への支援を強化し、施工力を確保 ▶ 「65歳定年制」や年齢上限のない再雇用制度を導入し、シニア人財の確保と活用を推進 ▶ 仕事と家庭の両立を支援する制度の充実や、階層・職種別の能力開発により、女性管理職を育成・強化(管理職240名、2012年度比+193名)

*1 フジタと大和小田急建設は2015年10月1日に経営統合しました。
*2 2012年度(第3次中期経営計画)売上高91億円

第4次中期経営計画の投資実績



第5次中期経営計画の基本方針

2016年度からの3年間は、東京五輪開催に向けた建設・不動産需要が期待できる反面、個人消費の動向や中国の経済不安などの懸念材料も想定されます。こうした中で当社グループは国内需要を取り込みつつ、将来の環境の変化に「備え」、売上高4兆円に向けた基盤を「築く」ことを目指します。最終年度である2018年度は、ROE10%以上の確保を前提に、売上高3兆7,000億円、営業利益2,800億円、親会社株主に帰属する当期純利益1,800億円を目標とし、増収増益を目指してまいります。

基本方針は次の通りです。

〈短・中期的な成長力強化〉

- ①国内需要の取り込みによるさらなるコア事業の拡大
- ②不動産開発への積極投資

第4次中期経営計画に引き続き、競争力のある賃貸住宅・商業施設・事業施設の3事業を成長ドライバーと位置づけ、請負・管理・不動産開発それぞれの面で事業規模の拡大を図ります。特に、不動産開発では、海外を含め3年間で7,000億円の投資

を実施します。また、当社グループの強みである多様な事業リソースを活かし、三大都市圏・地方中核都市で複合開発を推進します。

賃貸住宅

賃貸住宅では、第5次中期経営計画最終年度である2018年度に売上高1兆600億円(2015～2018年平均成長率6.4%)、営業利益900億円(同3.2%)を目指します。2015年1月の税制改正などを機に、資産活用や土地の利用効率向上に関心を持つお客さまが増加しています。また、日本の単身世帯数は2030年まで増加する見通しであり、単身者向け賃貸住宅のニーズは今後も拡大します。こうした中で当社は、土地の利用効率を高める多層階の賃貸住宅や賃貸併用住宅、ご好評いただいている防犯配慮型賃貸住宅など建築請負のご提案メニューを拡充し、土地オーナーさまとご入居者さまのニーズに応じていきます。

商業施設

2018年度に売上高6,130億円(2015～2018年平均成長率7.3%)、営業利益960億円(同6.1%)を目指します。全国のテナント企業さまとのネットワークを活かし、市場性やエリア特性に対応した企画提案のバリエーションの拡充や、土地オーナーさま向けに分譲事業の拡大にも取り組みます。また、地域ニーズに根差し公民連携を通じた商業施設の開発・運営事業を通じて地域の活性化にも貢献していきます。

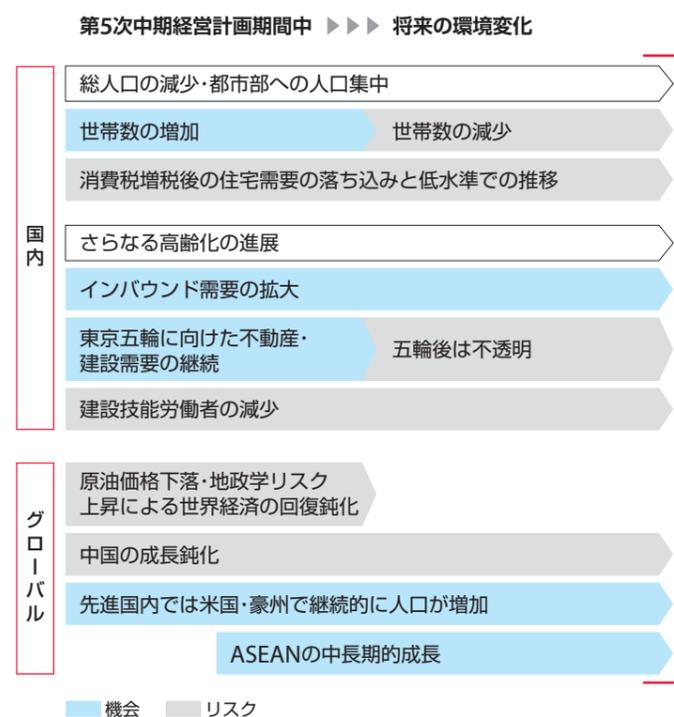
事業施設

2018年度に売上高9,180億円(2015～2018年平均成長率7.6%)、営業利益810億円(同6.0%)を目指します。特に成長を牽引するのは、物流施設です。消費行動や企業活動が多様化する中、物流施設に求められる機能は高度化し、利用目的も幅広くなっています。しかしながら、こうしたニーズを満たす施設は、まだまだ不足しており、物流最適地の提案から土地の造成、建設、維持管理までグループ内で一括して請け負うことができ、オーダーメイド型(BTS型)の物流施設に強みを持つ当社

が需要を獲得できる機会は多いと考えています。また、すぐに施設を必要とされるテナント企業さま向けにはマルチテナント型の物流施設をご提案いたします。不動産価格の上昇傾向は課題ですが、培ってきたお客さまとの信頼関係やこれまでの都市開発・住宅団地開発の経験などを活かし、物流施設を建てる段階で土地を取得するのではなく開発段階から携わることで、コストを抑えつつ良い土地を取得できるよう努めていきます。また、地方中核都市までエリアを拡大しながら、物流施設開発を継続します。

それぞれの市場で引き続きシェアの拡大を図るためには、「世の中の役に立つ商品」を提供していく必要があります。たとえば賃貸住宅なら、お客さまが住みたい・建てたい物件を建て、完成後も長期にわたってフォローさせていただく。これは大和ハウスグループのすべての事業に共通する考え方です。私たちはこの思いを大切に守りながら、コア事業でのさらなる飛躍を図ります。

事業環境の変化と第5次中期経営計画「基本方針」



第5次中期経営計画「基本方針」

短・中期的な成長力強化

- ①国内需要の取り込みによるさらなるコア事業の拡大
- ②不動産開発への積極投資

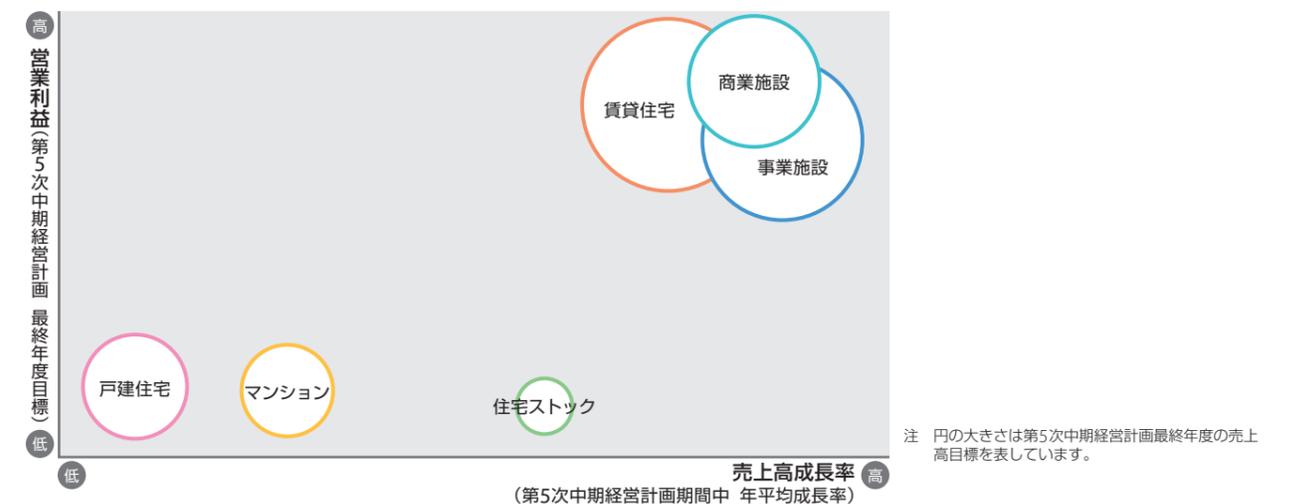
将来の成長に向けた布石

- ③海外展開の加速(米国・豪州・ASEANを中心に)
- ④プラス1、プラス2ビジネスの創出
- ⑤将来のコア事業の育成

環境の変化に対応した経営基盤整備

- ⑥規模拡大に対応する人材基盤の強化
- ⑦ものづくり基盤の強化による生産性の向上
- ⑧経営効率と財務健全性の維持

セグメント別成長目標



第5次中期経営計画の不動産投資額(計画)



コア事業の成長に加え、その周辺分野も大きな成長性を有しています。人口減少と高齢化が進展する中で次なるステージである「売上高4兆円」への歩みを確実にするには、将来の国内需要減少に備えた海外展開の加速や将来のコア事業の育成が肝要であり、重点戦略であります。

〈将来の成長に向けた布石〉

③海外展開の加速(米国・豪州・ASEANを中心に)

海外事業は、安定的な成長が見込める先進国と、力強く成長するASEANを重点エリアとして、2018年度売上高2,000億円を目標に事業を拡大していきます。当社は1960年代から海外進出を開始しました。以来、各国の文化を知り、人脈を形成するなど時間をかけて地域ごとの特性を理解し、国内事業同様に長期にわたる信頼関係の構築に努めてきました。米国では、大手不動産会社と業務提携し、2014年よりテキサス州で賃貸住宅事業を開始、その後もシカゴやボストン近郊での賃貸住宅プロジェクトを展開してきました。豪州でも複数のパートナー

企業と共に分譲マンション、商業施設事業を展開するなど、「Made in Japan」の高品質な住宅を提案しています。経済成長が期待されるベトナムやインドネシアでは、工業団地や物流倉庫の開発を推進するとともに、日系企業の海外進出を事業運営面でもサポートできる当社グループの強みを活かし、事業を拡大しています。今後も、当社グループが国内事業で培った技術力やビジネスモデルを海外で必要とされる商品や事業へと発展させることを目指し、海外展開を加速していきます。

④プラス1、プラス2ビジネスの創出

⑤将来のコア事業の育成

プラス1、プラス2ビジネスとはすなわち、顧客基盤の活用や新たな顧客基盤の拡大によるビジネスの創出で、既存事業をさらに成長させるエンジンです。賃貸住宅のご入居者さまや戸建住宅のオーナーさまに向けた物販およびサービスの提供や、土地をお持ちでない資産家向けの投資商品の販売など、コア事業のノウハウ・顧客基盤を活用し、事業を拡大させていきます。

また、将来のコア事業の柱を目指して、ヒューマン・ケア事業、中古住宅事業、アコモデーション*事業の育成に取り組んでいきます。

〈環境の変化に対応した経営基盤整備〉

⑥規模拡大に対応する人財基盤の強化

⑦ものづくり基盤の強化による生産性の向上

イノベーションを生み出す企業の力は社員一人ひとりの力の総和であり、売上高4兆円達成の担い手となる人財育成が鍵となります。多様なチャネルを通じた積極的採用の継続と、グローバル展開を推進できる人財の確保と育成に注力するとともに、女性やシニア社員が一層活躍できる制度の拡充を図ります。

また、安全・品質を優先したものづくり体制の確立と同時に、全事業プロセスにおける業務平準化の推進などにより生産能力向上とトータルコストの削減を実現します。

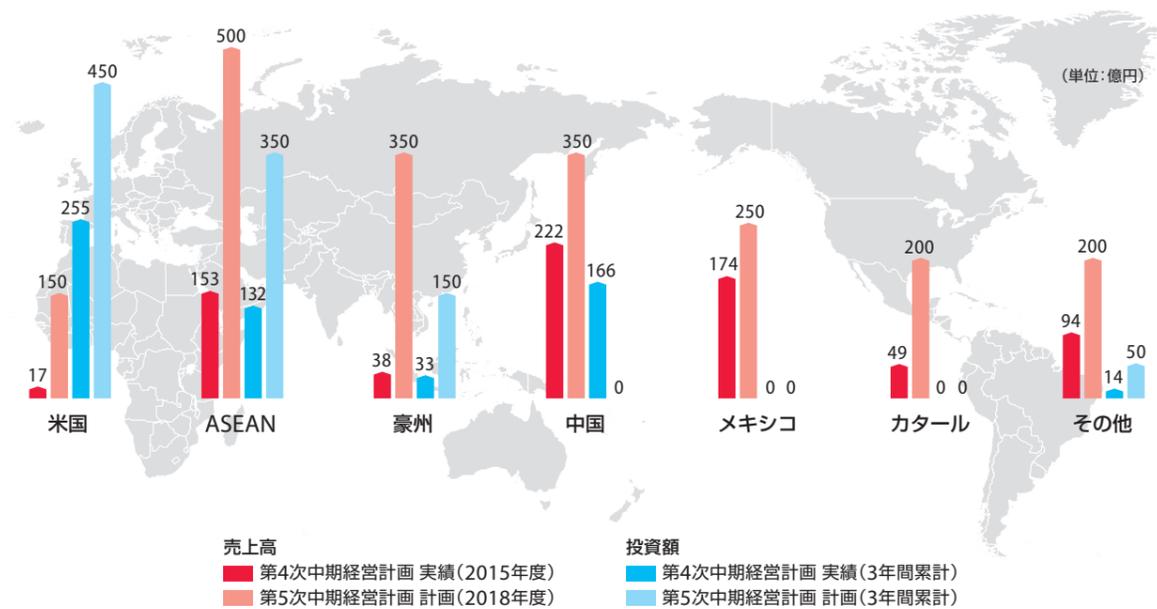
⑧経営効率と財務健全性の維持

当社はROEを最も重要な経営指標のひとつと捉え、目標値(10%以上)を公表して、株主資本の有効活用を目指しています。同時に、D/Eレシオを0.5倍程度に抑え、財務健全性を維持します。

これらの方針の展開と戦略の実行により、第5次中期経営計画で掲げる業績目標の達成を目指すとともに、持続的に成長できる体制を築いていきます。

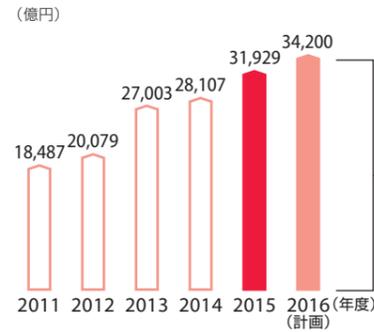
* アコモデーション：宿泊設備や宿泊サービスのこと

安定的な成長が見込める先進国と、力強く成長するASEANを重点エリアとして、海外事業を売上高2,000億円へと拡大

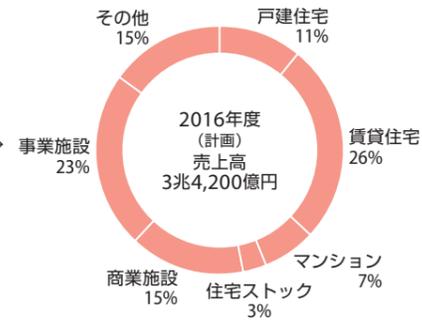


売上高

6期連続の増収により売上高3兆円を突破

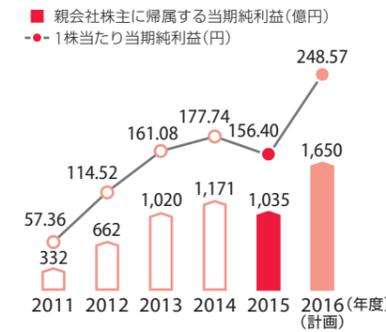


事業別売上高構成比^{※1}



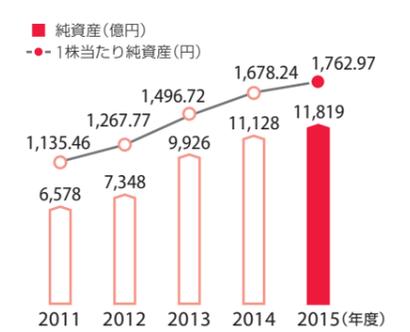
親会社株主に帰属する当期純利益・1株当たり当期純利益

1株当たり当期純利益を増大させ、株主価値の向上を図る



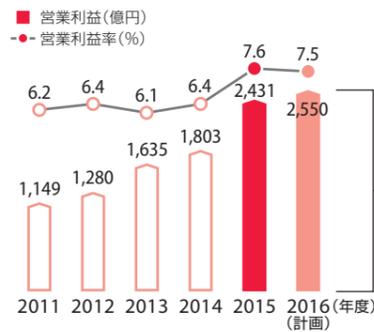
純資産・1株当たり純資産

1株当たり純資産を増大させ、企業の安定性を高める

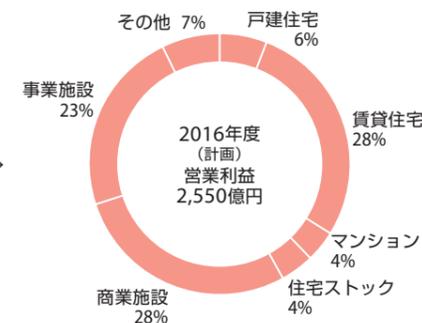


営業利益・営業利益率

6期連続の増益により過去最高益を達成

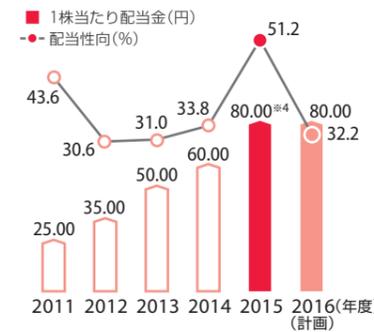


事業別営業利益構成比^{※1}



1株当たり配当金・配当性向

配当性向30%以上として業績に連動した利益還元と安定配当を維持

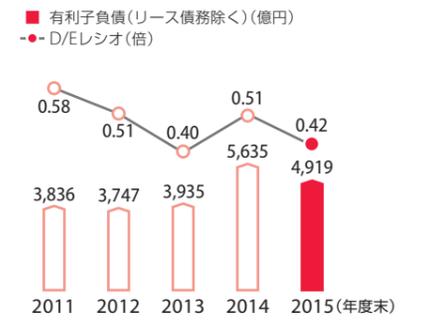


ROE(株主資本利益率)

成長投資とリスク許容できる株主資本の水準を保持するため、ROE10%以上、D/Eレシオ0.5倍程度を目標とする

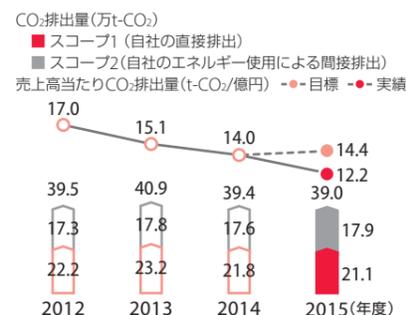


有利子負債・D/Eレシオ



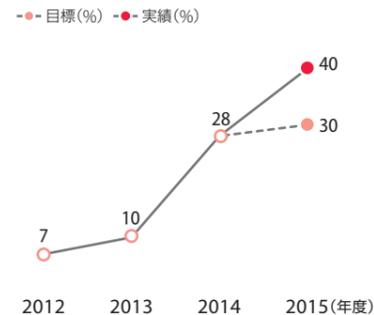
CO₂排出量と売上高当たりCO₂排出量^{※2}

エネルギー使用量が減少し、目標を達成



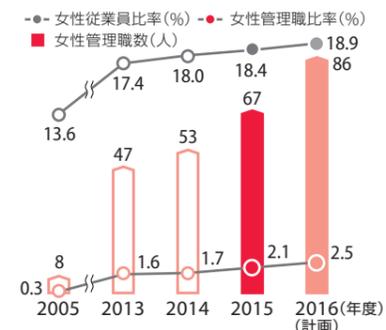
購入電力に対する再生可能エネルギー発電割合^{※2,3}

メガソーラー事業の推進と継続的な省エネにより目標を達成



当社従業員に占める女性従業員比率・女性管理職比率・女性管理職数

2020年度に女性管理職200名(グループ全体で500名)を目標とし、育成・強化に取り組む



2015年度 当社の制度利用実績

育児にかかわる休業(休暇)(育児休業など)	292名
介護休業	2名
出産・育児短時間勤務制度 介護短時間勤務制度	381名
時差勤務(育児・介護)	87名
ホームホリデー ^{※5}	14,889名
有休積立制度	140名(3,852日)
有休取得率	45.9%
親孝行支援制度 ^{※6}	138名(246回)

※1 セグメント間の内部取引を含んでいます。
 ※2 当報告書に記載している環境関連情報は、「環境報告書2016」をもとに作成しており、「環境報告書2016」のCO₂情報については、第三者機関による保証を受けています。(第三者保証報告書は「環境報告書2016」P83に掲載)
 ※3 再生可能エネルギーによる売電量÷購入電力量

※4 60周年記念配当金を含んでいます。
 ※5 3か月につき1日、年次有給休暇を計画的に取得する制度。
 ※6 介護が必要な親を持つ社員の帰省旅費を補助する制度。



戸建住宅

賃貸住宅

マンション

住宅ストック

商業施設

事業施設

その他

事業概要

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

ご入居者さまには心地良い暮らしを、オーナーさまには安定経営を多角的にサポート。

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

住宅の価値を保つリフォームと住み替えサポートの売買仲介を通じて優良なストックを継承。

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

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

エネルギーの総合提案や、ロボット事業など幅広い分野でグループ力を活かして事業を展開。

年間実績

▶販売戸数
請負住宅 6,999戸
分譲住宅 2,333戸

▶販売戸数
低層賃貸住宅 35,045戸
中高層賃貸住宅 3,849戸
▶管理戸数 471,342戸

▶販売戸数 3,868戸
▶管理戸数 332,299戸

▶リフォーム受注件数 46,232件^{*4}
▶営業スタッフ数 993人^{*4}

▶流通店舗の施工数 1,513件
▶転貸建物の貸付可能面積 5,142,121m²

▶物流施設の開発敷地面積 約6,392,000m²
(2016年6月末累計)
▶医療・介護施設の請負受注件数 432件

▶ホームセンター利用者数 27,493千人
▶リゾートホテル利用者数 3,436,759人
▶フィットネスクラブ会員数 175,233人



請負住宅



低層賃貸住宅



分譲マンション



リフォーム内装



ロードサイド店舗



物流施設



環境エネルギー



分譲住宅



中高層賃貸住宅



分譲マンション



リフォームサロン



複合型商業施設



医療施設



ロボット

2015年度 事業別主要数値(対前年度比)

売上高(億円) ^{*1}	3,783 (0.8% ↗)	8,801 (13.9% ↗)	2,793 (20.7% ↗)	955 (4.2% ↗)	4,955 (8.6% ↗)	7,363 (26.6% ↗)	4,588 (7.6% ↗)
営業利益(億円) ^{*1}	165 (86.8% ↗)	819 (17.7% ↗)	157 (46.0% ↗)	112 (13.2% ↗)	803 (19.4% ↗)	680 (76.9% ↗)	95 (7.0% ↘)
営業利益率(%) ^{*1}	4.4 (2.0pt ↗)	9.3 (0.3pt ↗)	5.7 (1.0pt ↗)	11.8 (0.9pt ↗)	16.2 (1.5pt ↗)	9.2 (2.6pt ↗)	2.1 (0.3pt ↘)
従業員数(人) ^{*2}	4,655 (1.5% ↘)	5,975 (7.5% ↗)	4,405 (3.9% ↘)	2,220 (3.9% ↗)	4,017 (15.3% ↗)	6,118 (19.6% ↗)	9,045 (6.0% ↗)
設備投資額(百万円) ^{*1}	6,216 (23.6% ↗)	19,910 (40.1% ↘)	3,330 (27.2% ↘)	70 (64.0% ↘)	31,647 (32.5% ↘)	100,246 (17.7% ↘)	28,307 (32.8% ↘)
CO ₂ 削減貢献量(万t-CO ₂) ^{*3}	65.2 (5.5% ↘)	66.0 (3.9% ↗)	6.5 (19.9% ↘)	14.6 (29.0% ↘)	48.9 (18.7% ↘)	41.8 (17.2% ↘)	128.2 (8.2% ↗)

*1 セグメント別の数値は、セグメント間の内部取引を含んでいます。

*2 従業員数は正社員のみ的人数です。

*3 当社グループが住宅や建築物・省エネ・創エネソリューションを提供することにより、どれだけCO₂排出量の削減に貢献できたかを示す数値。(算出根拠の詳細は「環境報告書2016」P60参照)

*4 大和ハウスリフォームのみ。営業スタッフ数は2016年3月1日現在の数値。

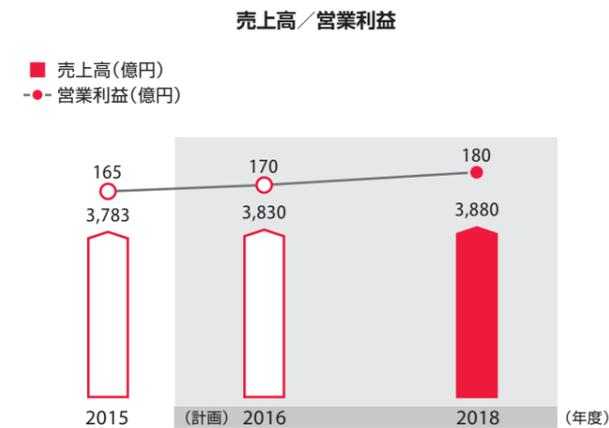


戸建住宅

2015年度 戸建住宅着工戸数国内シェア **2.46%**
(請負住宅のみ)

第5次中期経営計画の目標と戦略

地域No. 1シェア奪取に向けて「備え」「築く」

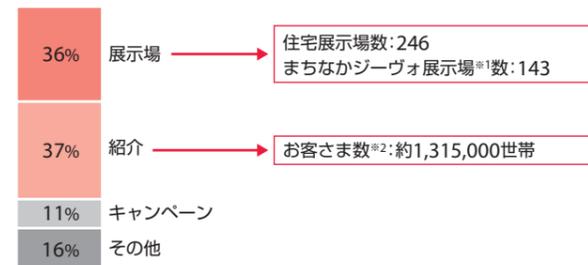


戦略

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

事業内容

2015年度 住宅の受注経路



※1 実際の暮らしが想像できる近所密着型のオープンハウス。
※2 当社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数。

地域密着の事業活動でシェア拡大を目指します

戸建住宅事業は、工業化住宅のパイオニアとして先進的な技術を進化させてきました。これまでの販売累計実績は、59万戸超となっています。

地域に密着した事業活動を展開し、耐震性・耐久性・省エネ性を独自の技術で高めた「xevo(ジーヴォ)」シリーズを中心とする豊富なラインアップにより、戸建請負住宅・分譲住宅の双方でシェアの拡大を図っています。また、営業や建築士、施工技術者など専門スタッフで構成する「Team-xevo(チーム・ジーヴォ)」が、プランニングから施工後まですべての工程でお客さまに寄り添います。

特長と強み



▶ 競争力の源泉となる高性能な商品

独自の技術を活かした高性能な商品が競争力の源泉のひとつとなっています。中でも、最上位商品「xevoΣ(ジーヴォシグマ)」は、連続した巨大地震に耐える持続型の耐震性能と2m72cmの高い天井がもたらす大空間がお客さまのニーズにマッチし、受注を伸ばしています。また、賃貸併用・店舗併用住宅として発売を開始した3・4・5階建戸建住宅商品新「skye(スカイエ)」は、業界最高クラスとなる天井高と開口幅の実現や、狭小地の有効活用を可能にする工法を採用し、需要増加が見込まれる都市部での受注拡大を図っています。

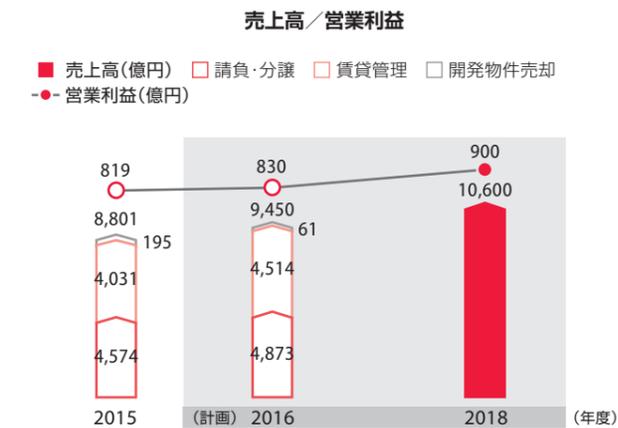


賃貸住宅

2015年度 賃貸住宅着工戸数国内シェア **10.14%**
(貸家のみ)

第5次中期経営計画の目標と戦略

国内170拠点の体制により地域に密着した営業活動で受注を拡大



戦略

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

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

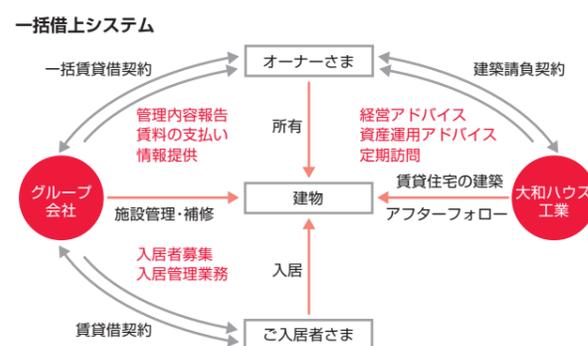
事業内容



ご入居者さまの快適な暮らしとオーナーさまの安定経営をサポートします

賃貸住宅事業は、土地診断からプランニング、設計、建築、経営サポートにいたる総合力と、オーナーさまとの関係構築を強みとして市場シェアを拡大し、国内シェアは10%強となっています。ご入居者さまのニーズが多様化する中、当社が提案する防犯配慮型賃貸住宅では、防犯用アイテムや24時間オンラインのホーム・セキュリティ・システムを標準装備しており、当社の賃貸住宅商品の9割近くを占めています。このほか、賃貸住宅業界初となる全戸に家庭用リチウムイオン蓄電池を標準搭載した防災配慮型賃貸住宅商品など新たな価値を付加した商品ラインアップを拡充しています。また、不動産流動化スキームを活用した賃貸物件の開発にも取り組んでいます。

特長と強み



▶ オーナーさまの事業発展につながるリレーションを構築

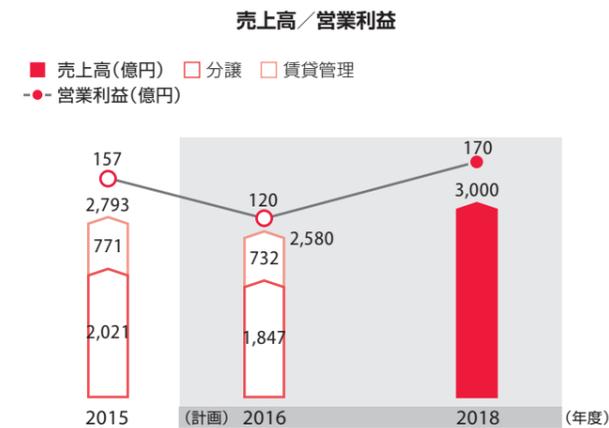
2016年3月末時点の当社グループにおける賃貸住宅総管理戸数は、471,000戸を超え、入居率は97.4%と高い水準を維持しています。事業成長を支える最大の源泉は、長年にわたるオーナーさまとのリレーション構築によるものです。当社では、オーナーさままで構成されている賃貸住宅オーナー会(会員数約32,000名)を支援しており、オーナーさまが安心してアパート経営ができるよう会員同士の情報交換や勉強会を通じ、サポートしています。加えて、既存物件のリノベーション提案や、空室物件への設備提案の強化により付加価値を高め、入居率の向上を図っています。



マンション

第5次中期経営計画の目標と戦略

付加価値商品とグループ力でシェアを拡大



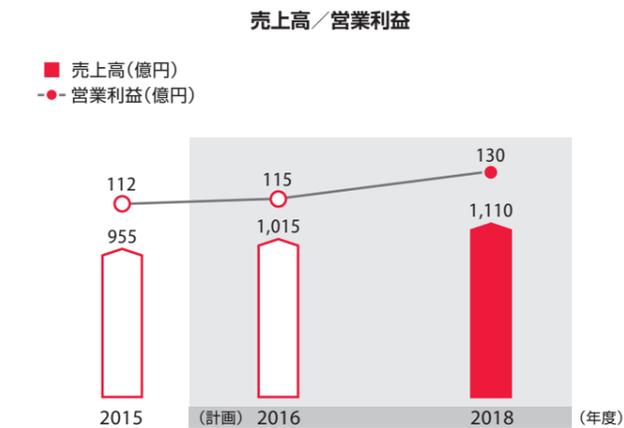
戦略

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

住宅ストック

第5次中期経営計画の目標と戦略

ブランド力の強化により、受注を拡大

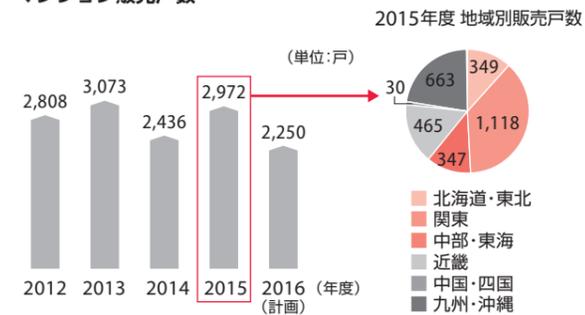


戦略

- 「住み続ける」というニーズに対応するための定期的なインスペクション(点検・診断)に基づいた戸建住宅リフォームの拡大
- 賃貸住宅オーナーさまとのリレーション強化によるリフォーム・リノベーション受注の拡大
- 既存住宅を買い取り、長期保証を加えたリノベーション住宅の販売拡大による買取再販事業の推進
- リフォームサロンの出店拡大による一般リフォーム市場の攻略

事業内容

マンション販売戸数*



* 大和ハウス工業単体

日本全国で地域特性を活かしたマンション開発に取り組んでいます

快適で安全・安心な暮らしの実現と資産価値の維持を目指し、全国で高付加価値マンションの開発・分譲・管理事業を展開しています。大都市圏におけるブランド力の向上に努める一方で、都市再生に向けた街づくりやアクティブシニア向けマンションの開発など、地域特性を活かした開発に取り組み、供給実績は87,000戸を超えました。管理事業では、管理運営やコミュニティづくりを長期的にサポートすることでグループ全体の管理戸数は33万戸を超える規模に成長し、国内4位となっています。

特長と強み



プレミスト高尾サクラシティ

▶ グループの多様な事業リソースを活かした複合開発

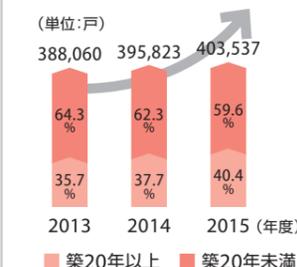
当社グループ会社であるコスモスインシアとの共同事業で2015年6月に販売を開始した分譲マンション「プレミスト高尾サクラシティ」(東京都)は、豊かな自然環境が評価され、各期とも即日完売しました。敷地周辺では分譲住宅、大型商業施設、コインパーキングなど、当社グループの多様な事業リソースを活かした複合開発が進んでおり、生活利便性の高さも高評価のポイントとなりました。さらに、省エネ仕様や電力の見える化を採用するなど、開発地域全体でエネルギー管理に取り組むスマートマンションとして、経済産業省のスマートマンション導入加速化推進事業の認定を受けています。

事業内容



特長と強み

リレーション可能なオーナーさま数の推移(戸建住宅)



大和ハウス工業の販売戸数* (1962年4月～2016年3月末)



* 1962～1972年度は推定値

住まいづくりで培った信頼をもとに、事業の拡大を目指します

大切な資産である住まいの価値を守るため、これまで培ってきた技術と経験による適切なインスペクションをコアとして、お客さまの信頼をもとに良質なリフォーム事業を展開し、業界トップを目指しています。また、少子高齢化の進展から空き家再生、団地再生などの需要の高まりを想定し、2014年度からは地域密着型リフォーム専用ショールーム「リフォームサロン」を展開しており、2018年までに20ヵ所に拡大する計画です。お客さまへの生涯フォローを通じて、ストック事業として拡大するとともに、当社グループの認知度向上を図っていきます。

▶ 長年にわたって築いてきた強固なリレーション力

リフォーム事業における当社グループの強みのひとつは、その住宅ストック数です。2015年度の戸建住宅、賃貸住宅、マンションの供給戸数は約52,000戸にのぼり、創業以来のストック数は累計160万戸を超えます。戸建住宅やマンションのリフォームでは、既存物件への営業を徹底し、適切な点検・診断を通じて受注の拡大を図っています。賃貸住宅リフォームでは、全国の約3万人の賃貸住宅オーナーさまとのリレーションと、約47万戸の賃貸住宅管理に携わる当社グループ企業との連携を図り、さらなる受注拡大を目指しています。このほか、医院、飲食店などのリフォーム実績も数多く、当社グループ以外の施工物件にも幅広く対応しています。

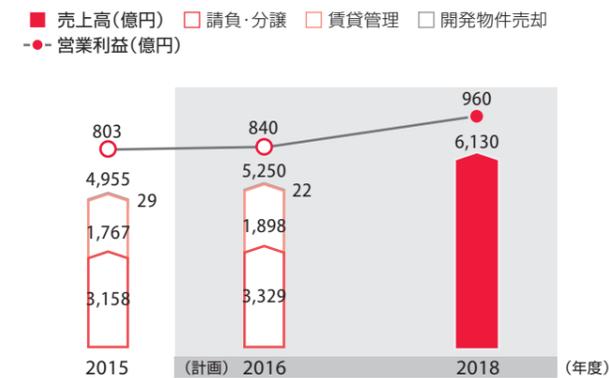


商業施設

第5次中期経営計画の目標と戦略

グループ連携を強化し、スケールメリットを活かす

売上高／営業利益



戦略

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

事業内容

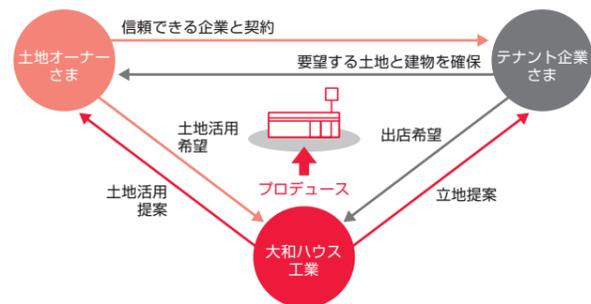


企画開発から管理・運営まで、総合プロデュースにより業界をリードします

商業施設事業は、当社グループが長年にわたって業界をリードしている事業のひとつです。1970年代のロードサイド店舗の建築に始まり、大型ショッピングセンターの開発など、時代の波を捉えながら事業を展開してきた背景には、当社独自の「LOCシステム」をベースとした総合プロデュース力があります。土地オーナーさまとテナント企業さまのニーズに応えるため、豊富な不動産情報と緻密なマーケティング力、テナント企業さまの誘致力、的確な事業計画力などを発揮し、企画開発から管理・運営までをトータルにサポートし、事業を拡大しています。

特長と強み

LOCシステム



▶ 土地の可能性を引き出す当社独自の「LOCシステム」

「LOCシステム」とは、土地オーナーさまとテナント企業さまの双方のニーズを結びつける当社独自の土地活用システムです。当社の全国約650名の店舗開発スタッフが、全国を網羅する土地情報を活かし、土地オーナーさまには相続税対策として遊休地の有効活用の提案を、テナント企業さまには新しい事業展開のための拠点提案を行います。商業施設のオーナー协会会员6,775名*と、当社とこれまでに取引実績のある約4,000社*の企業を結びつけることで、双方の事業展開を長年にわたりサポートします。

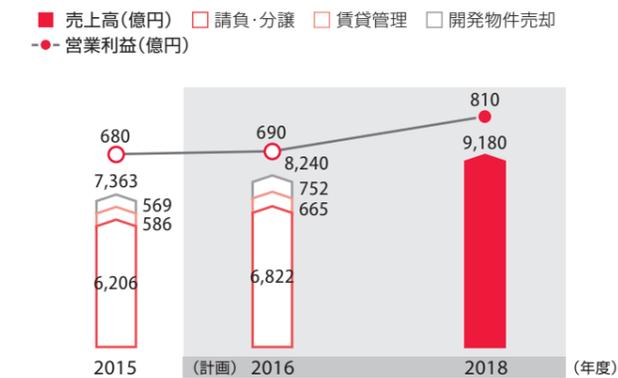
* 2016年3月31日現在

事業施設

第5次中期経営計画の目標と戦略

各専門領域での提案力を強化し、受注を拡大

売上高／営業利益

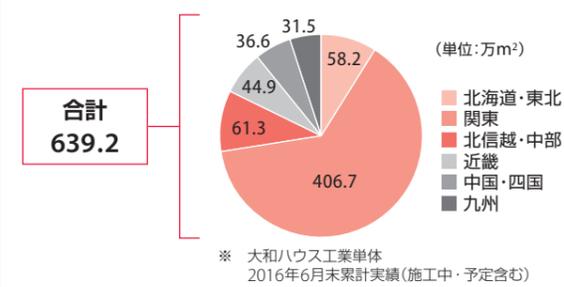


戦略

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

事業内容

物流施設の開発敷地面積*



豊富な土地情報を強みにさまざまな施設をプロデュースしています

当社の祖業である事業施設事業では、当社グループの豊富な土地情報を活用して、法人のお客さまのニーズに応じたさまざまな施設の建設をプロデュースし、業容の拡大を図っています。2000年頃から開始した物流施設事業「Dプロジェクト」は、緊密な情報交換により物流最適地の提案、設計・施工、業務運用、建物管理の全工程でお客さまのニーズに対応してきました。物流施設の開発延床面積の累計実績は、460万m²(2016年8月末施工中も含む)となりました。医療介護関連施設は、グループ全体の累計受注実績で4,979件、8,857億円となっています。このほか法人企業の事務所・工場など全国の拠点展開をサポートする事業も、高い専門性と強固なリレーション力により受注を拡大させています。

特長と強み



大田区総合体育館

▶ グループシナジーによる新たなビジネスモデルの構築

国内の建設業界を取り巻く環境は、震災復旧・復興工事に伴う公共工事の増加や東京五輪に向けた建設投資の増加が期待される一方、労務不足や建設コストの上昇に拍車がかかる可能性もあるなど、不透明な経営環境が続く中、2015年10月に、フジタと大和小田急建設を経営統合しました。国内の建設投資は減速していくとの予測もある中、経営統合により、経営資源の集中と最適化ならびに業務の効率化を推進し、国内建設業の収益力の追求や海外事業の拡大・加速などを図ることで、大和ハウスグループにおける利益の最大化を目指していきます。



その他事業

環境エネルギー

エネルギーに関する多様な課題に総合的なソリューションを提供します

省エネ・創エネ・蓄エネ・発電のノウハウと、グループの建設技術・顧客基盤を活かし、太陽光発電設備やメガソーラーの建設をはじめ、事業者が抱えるエネルギー課題に総合的なソリューションを提供しています。中でも、公有地や社有地などで建設・運営・維持管理にわたるワンストップサービスを展開する太陽光発電事業「DREAM Solar (ドリームソーラー)」は、当社グループの総合力を活かしたものです。建設中の水力発電開発のほか、電力の小売全面自由化による新電力(PPS)に向けた取り組みにも力を入れています。

太陽光・風力・水力発電所の実績(稼働予定含む)*

196カ所 / 247MW

(2016年6月30日現在)

※ グループ15社の合計

都市型ホテル

ホテルチェーンとしての認知度・ブランド力の向上を目指します

全国42カ所で展開するダイワロイネットホテルズは、主要都市部の駅周辺を基本とするロケーションにこだわった出店や、高品質なホスピタリティの提供に努め、高い稼働率とリピート率を保っています。また、商業施設やフィットネスクラブの併設など、グループ力を活かした複合開発を積極的に行い、外国人旅行者をはじめとした幅広いターゲットに向けての集客力の強化を図っています。今後も新規店舗の開発を全国で進めるとともに顧客満足度を高め、ホテルチェーンとしての認知度・ブランド力の向上を目指します。

44 business and city hotels

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

(2016年3月31日現在)



建設支援

多彩な商品とサービスで建設市場をサポートします

物流事業では、50年にわたって培った高品質な建築・建材物流を全国で展開。IT活用によるコストダウンやリードタイムの圧縮などにより現場作業をサポートするとともに、環境負荷を抑えた物流を提案しています。

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

ホームセンター事業では、DIY、インテリア、ガーデニング、ペット、リフォーム、プロ用建材など、豊富な商品を取り揃えるロイヤルホームセンターを展開。地域密着型の営業を推進しています。



海外事業

積極投資により、事業規模の拡大を目指します

1960年代から開始した大和ハウスグループの海外事業は、これまで培った経営資源を最大限に活かした事業展開により、世界15カ国で業容を拡大しています。近年は中国での分譲マンション開発を中心に手掛けてきましたが、現在では安定的な成長が見込まれる米国での賃貸住宅事業の展開や、豪州での分譲マンション開発など積極的に投資するとともに、ASEAN諸国へ進出する日系企業のサポートとして工業団地の開発を進めています。今後も、当社グループの強みを発揮した高品質な商品を提供していきます。



フラワー・ミル・オブ・サマーヒル・プロジェクト (豪州ニュー・サウス・ウェールズ州)



シカゴ・ノースクラーク・プロジェクト (米国イリノイ州)

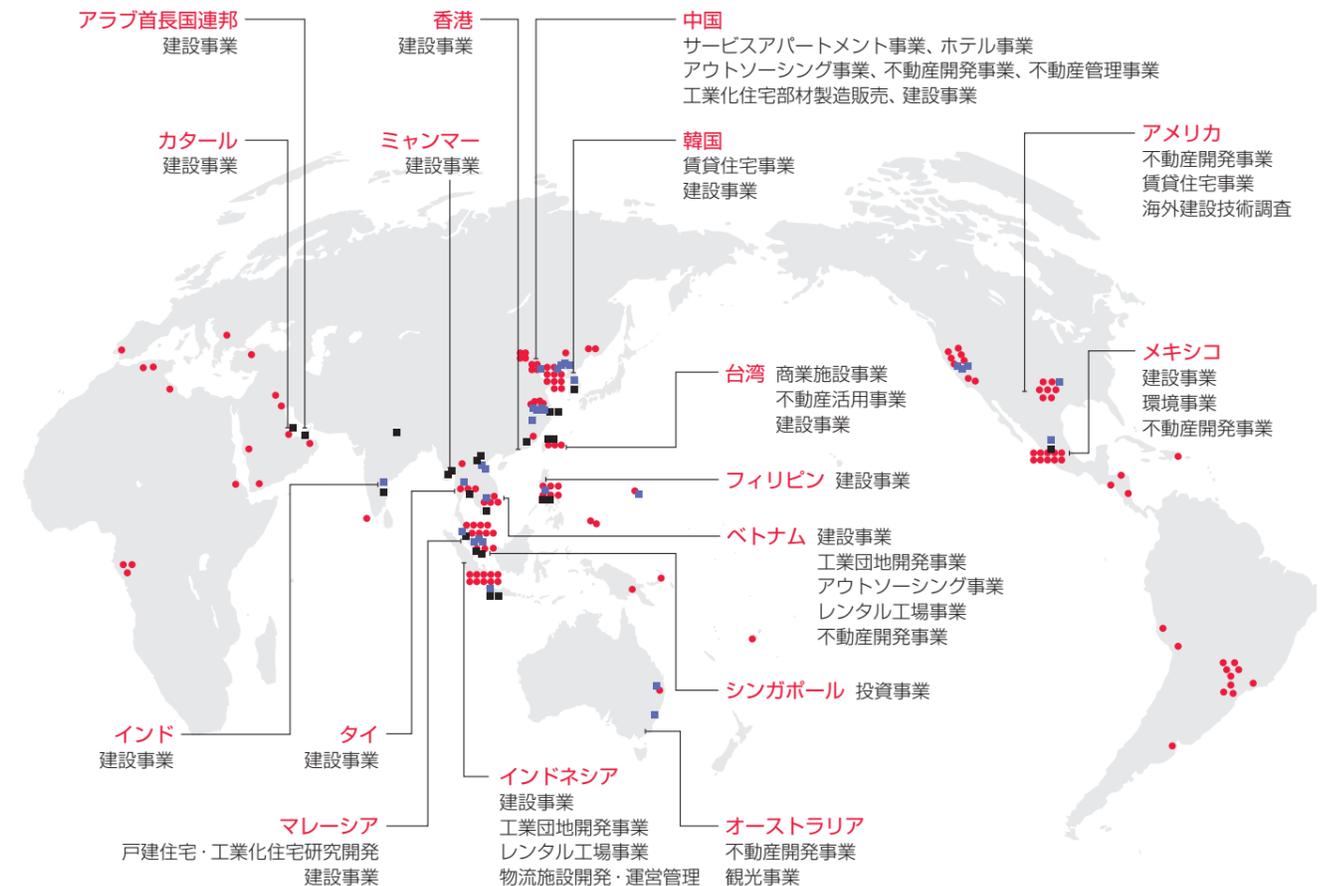


ロンドゥック工業団地 (ベトナム ドンナイ省)

海外展開エリア

15カ国

- 海外グループ会社
 - 海外事業所・駐在員事務所
 - 施工実績
- (2016年8月1日現在)





健康余暇

事業の可能性を追求し、充実の余暇を提供します

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

フィットネスクラブ事業では、スポーツクラブNASを全国で展開。子ども向けスクールやエステティックサロンなど、従来のフィットネスクラブの枠を超えた、幅広い年齢層の方が楽しめる多彩なコミュニティの創出に取り組んでいます。

27 hotels

●ダイワロイヤルホテルズ

1 hotel

●西脇ロイヤルホテル

(2016年3月31日現在)



フィットネスクラブ店舗数

70店舗

(2016年3月31日現在)

エステティックサロン店舗数

28店舗

(2016年3月31日現在)

ロボット

生活支援ロボットで人と暮らしを豊かにします

超高齢社会を迎えた日本は、医療・介護分野の担い手不足に直面しています。当社では、ロボットの開発・製造を手掛ける企業と連携し、高齢者や障がいを持つ方の自立サポートや介護者の負担軽減に寄与するロボットを提案しています。さらに、建設業界で懸案となっている作業員の高齢化などへの対応策として、CYBERDYNE株式会社が開発した「ロボットスーツHAL®作業支援用(腰タイプ)」の実証実験も進行中です。医療・介護・福祉分野以外にも、「人とロボットの心豊かな共生」を広げていきます。

装着型ロボット
「ロボットスーツHAL®作業支援用(腰タイプ)」
作業員の腰にかかる負担を軽減するロボットです。



尿吸引ロボット
「ヒューマニー」

尿を自動で吸引し、利用者や介護者の負担を軽減する装置です。



卓上型対話支援システム
「comuoon®」

難聴者の円滑なコミュニケーションをサポートするシステムです。



「ロボットスーツHAL®」は、CYBERDYNE株式会社の登録商標です。
「ヒューマニー」はユニ・チャームヒューマンケア株式会社の登録商標です。
「comuoon®」はユニバーサル・サウンドデザイン株式会社の登録商標です。

震災復興への継続した取り組み

当社独自のスキームが復興建設を加速しています

東日本大震災から5年を経た現在も、被災地では復興事業が進んでいます。当初、自治体による用地確保が難航していた災害公営住宅(恒久住宅)の建設では、民間企業が土地の調達から建築までをトータルに進め、自治体がそれを買収するというスキームを当社が提案。土地の造成や住宅の建築、街づくり事業に加え、独自に培った土地活用のノウハウが採用され、建築は加速度的に進捗しています。今後も、被災された方々に一刻も早く日常を取り戻していただけるよう、復興支援に役立つ提案・建築を推進します。



災害公営住宅の
採択数

大和ハウス工業単体
(2016年9月30日現在)

地域	戸数
岩手県	391
宮城県	2,087
福島県	330

3



株主価値創造



代表取締役専務執行役員/CFO
香曾我部 武

財務の健全性を維持しながら
株主資本の有効な活用により、
株主価値の持続的な成長を
図ります

株主価値創造
財務戦略

企業価値向上に資するコーポレートガバナンス体制

当社は、社会に信頼される企業であり続けるため、コーポレートガバナンスを経営上の重要な課題と位置づけております。具体的に取り組むべきことを明確にし、株主のみならず、説明責任を果たすため、2015年5月「コーポレートガバナンスガイドライン」を制定し公表しました。経営環境や時代の流れを読み取りながら、企業理念と経営ビジョンに基づきガバナンス強化を図ってまいります。

資本政策の基本方針

株主価値を中長期的に高めるためには持続的な成長が不可欠であり、持続的成長実現のためには、成長投資を積極化する一方で、リスクを許容できる株主資本の水準を保持し続けることが重要です。こうした観点から、当社はROEを最も重要な経営指標のひとつと捉え、ROE10%以上を目標値に、株主資本の有効活用を目指しています。同時に、安定的に成長投資資金を調達できる強固な財務基盤の確保を目指すために、D/Eレシオ0.5倍程度を財務健全性を計る目標値として公表し、これを目指すことで最適資本構成の構築を図っております。ROEは、2013年度11.9%、2014年度11.2%と目標値である10%を上回りましたが、2015年度においては、市場金利の動向を受け、退職給付債務の算出に用いる割引率変更に伴う数値差異償却発生の影響などにより5ポイント程度押し下げられ、9.1%にとどまりました。

財務健全性を維持しながら持続的な成長を目指す

第4次中期経営計画期間(2013~2015年度)においては、1,382億円の増資により、財務の柔軟性を確保し、不動産開発事業への投資機会を確実に拡大させることができました。また増資資金に加え、営業キャッシュ・フロー、不動産売却資金を充てることで、有利子負債の増加を極力抑え、D/Eレシオは2015年度末時点で0.42倍と目標値(0.5倍程度)以内でおさまり、財務健全性を維持しながら着実に成長を遂げることができたと考えております。

第5次中期経営計画においても、投資資金の大半を営業キャッシュ・フロー(4,600億円)と不動産売却(3,000億円)でまかなうことにより、有利子負債の過度な増加を抑え、財務健全性を維持するという方針に変わりはありません。

しかしながら、将来の環境の変化に「備え」、売上高4兆円に向けた基盤を「築く」うえで、優良な投資案件やM&Aなどがあれば、一時的に有利子負債を増やすなど機動的な資金調達も検討してまいります。

積極投資により成長を加速し、さらなる企業価値向上を目指す

第4次中期経営計画期間(2013~2015年度)においては、重点投資分野とした賃貸住宅、商業施設、事業施設のバリューチェーンの強化・拡充を成長戦略の大きなテーマのひとつにかけ、過去最大規模の5,420億円の投資を実施いたしました。時流を正しく読み、お客さまや土地オーナーさまとの強固な信

価値創造ストーリー

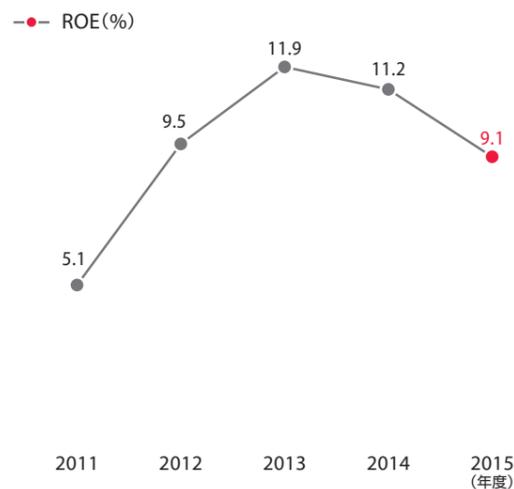
社会的貢献

株主価値創造

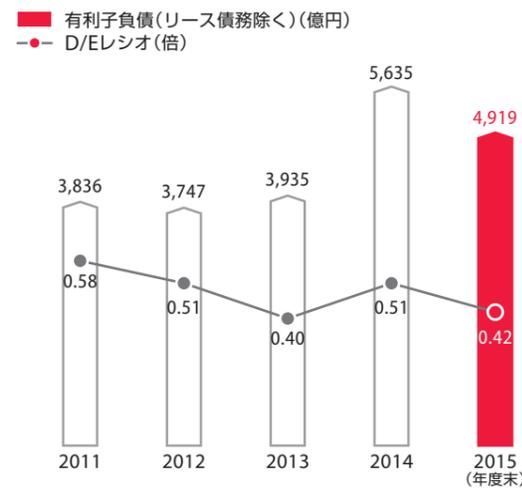
エンレスタハートの価値向上

経営体制

ROE 10%以上

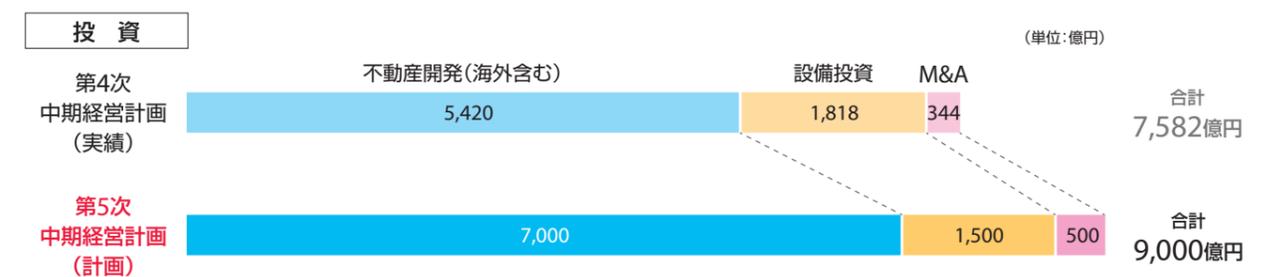


D/Eレシオ 0.5倍程度



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

投資計画



資金計画



関係と提案力などの強みを活かしながら着実に案件を獲得し、収益力を向上させることができました。結果として、市場からも高い評価をいただき、時価総額も上昇しました。

第5次中期経営計画期間(2016~2018年度)においても総額9,000億円の投資額のうち、不動産開発には7,000億円の投資枠を確保し、成長を加速させます。賃貸住宅、商業施設、事業施設をはじめとする国内不動産開発に加え、海外事業への積極投資を進め、さらなる成長を目指してまいります。

投資案件の検討にあたっては、投資家のみなさまが期待する株主価値を毀損しないよう資本コストを踏まえたハードル・レートを設定しております。社長を委員長とする不動産投資委員会においては、中長期的な視点から事業性およびリスク評価のための活発な議論を行い厳格なスクリーニングを実施し、特に一定規模以上の案件については取締役会で最終決議させるなど、ガバナンス体制を整えております。

株主還元について

当社グループは、事業活動を通じて創出した利益を成長分野へ投資することにより、1株当たり当期純利益(EPS)を増大させることをもって株主価値向上を図ることを基本方針としています。2012年度、114.52円であった1株当たり当期純利益(EPS)は、第4次中期経営計画期間中の利益成長に伴い、156.40円へと増大することができました。第5次中期経営計画期間においても、基本方針に基づき、さらなる成長のために必要な投資へ資金を振り向けることによって持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現することで、株主・投資家のみなさまのご期待に応えたいと考えております。

配当性向につきましては、親会社株主に帰属する当期純利益の30%以上としております。2012年度の1株当たり配当金35円から、2015年度においては80円(60周年記念配当10円を含む)とさせていただいており、今後も業績に連動した利益還元を行い、かつ安定的な配当の維持に努めます。

株主・投資家のみなさまへ

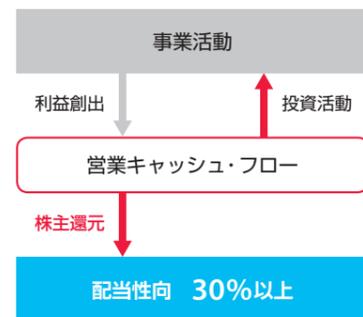
当社グループは中長期的な成長の実現を見据え、その礎となる第5次中期経営計画の目標達成に全力を注いでいきます。CFOとしての私の役割は、資本効率の向上を図り、リスクをコントロールしつつ成長戦略を支えていくことにあります。成長投資と財務規律のバランスをとりつつ、財務戦略の面から持続的成長を支えてまいります。また、財務資本の提供者である株主・投資家のみなさまに中長期的な経営戦略をご理解いただけるようなコミュニケーションの強化に努めるとともに、資本生産性の高い経営の実現に向けた体制整備にも注力していく所存です。

株主・投資家のみなさまにおかれましては、今後とも大和ハウスグループの成長にご期待いただけますようお願いいたします。

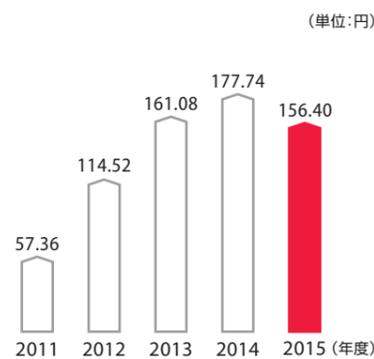
代表取締役専務執行役員/CFO

香曾 茂 武

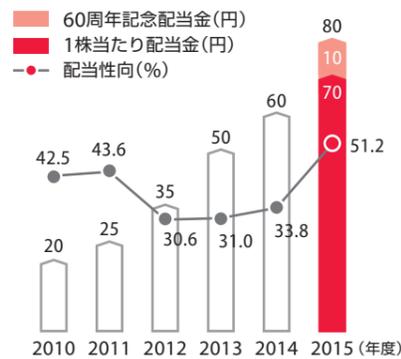
利益配分の考え方



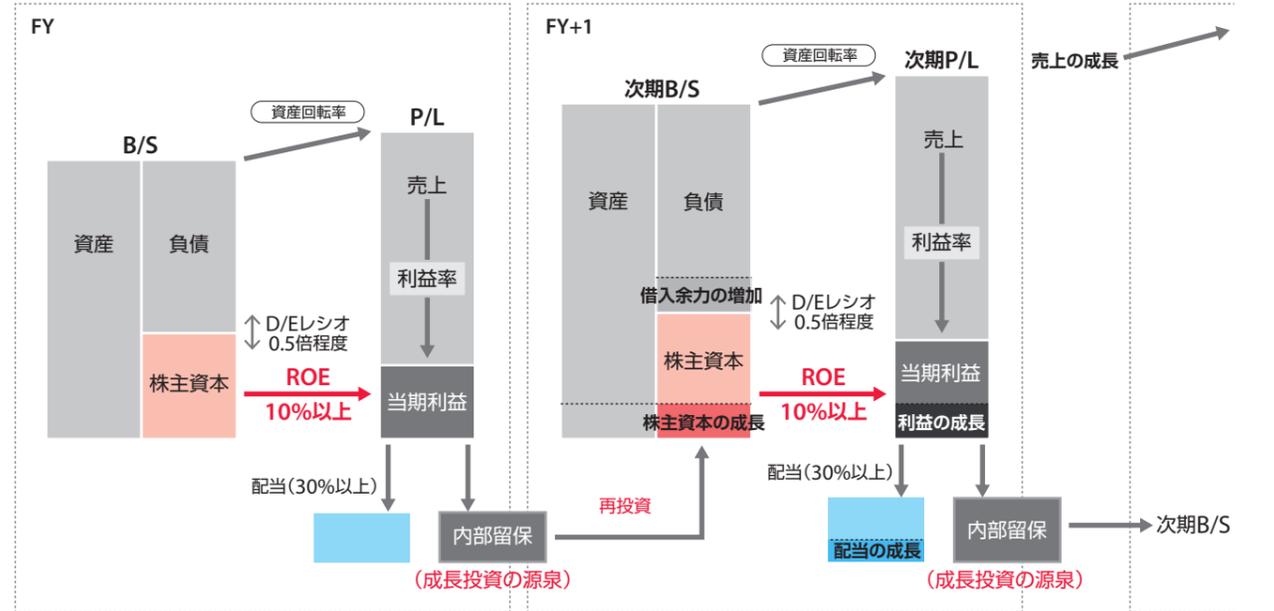
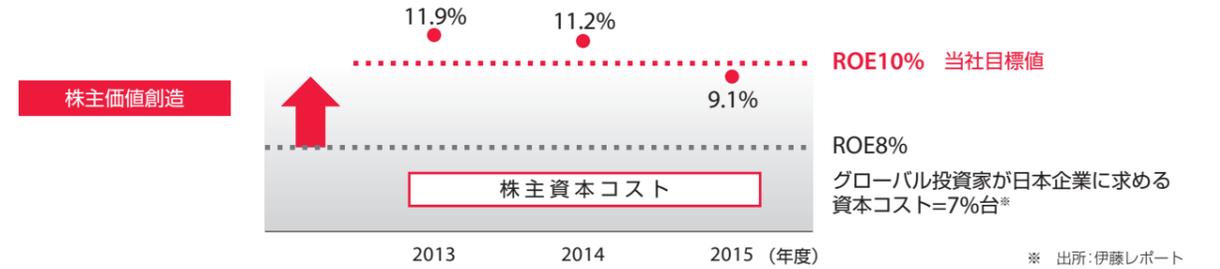
1株当たり当期純利益(EPS)



1株当たり配当金・配当性向



資本政策の基本方針の概念図



FY

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

安定的な営業キャッシュ・フローの確保

FY+1

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

最適資本構成を踏まえたROEの維持・向上

配当実績

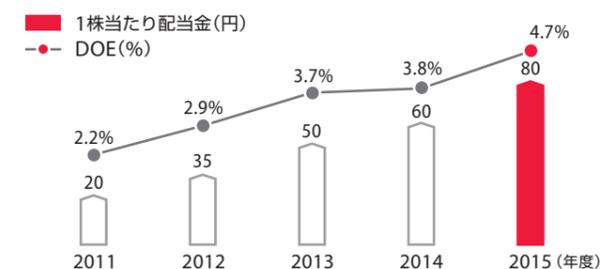
配当性向(DPR)については、親会社株主に帰属する当期純利益の30%以上として業績に連動した利益還元を行い、かつ安定的な配当の維持に努めています。

株主資本に対する配当の比率を示す株主資本配当率(DOE)は、株主のみならずへの利益配分を示す配当性向と、資本効率を示す株主資本利益率(ROE)の2つの要素から構成されます。

2015年度は市場金利の低下を受け、退職給付債務算定に用いる割引率を変更したことにより849億円の特別損失を計上、親会社株主に帰属する当期純利益が期初計画を下回り1,035億円、ROEが前年度比2.1ポイント低下の9.1%となりましたが、配当性向を51.2%とすることで安定的な配当と期初に計画した配当を実現しました。

$$\text{株主資本配当率 (DOE)} = \text{配当性向 (DPR)} \times \text{株主資本利益率 (ROE)} \div 100$$

1株当たり配当金および株主資本配当率(DOE)



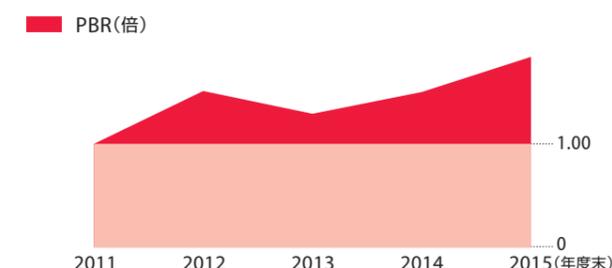
	2011	2012	2013	2014	2015	平均
配当性向(%)	43.6	30.6	31.0	33.8	51.2	38.0
ROE(%)	5.1	9.5	11.9	11.2	9.1	9.4
DOE(%)	2.2	2.9	3.7	3.8	4.7	3.5

PBR・PERの推移

株式市場からの評価指標としての株価純資産倍率(PBR)は、会計上の純資産(簿価)を上回る状況で推移しています。PBRは、株価収益率(PER)と株主資本利益率(ROE)に分解されます。資本市場との建設的な対話と積極的な情報開示により、当社の持続的な成長性に対する適正評価をいただくことで、中長期的な市場付加価値の創出に努めています。

$$\text{株価純資産倍率 (PBR)} = \text{株主資本利益率 (ROE)} \times \text{株価収益率 (PER)} \div 100$$

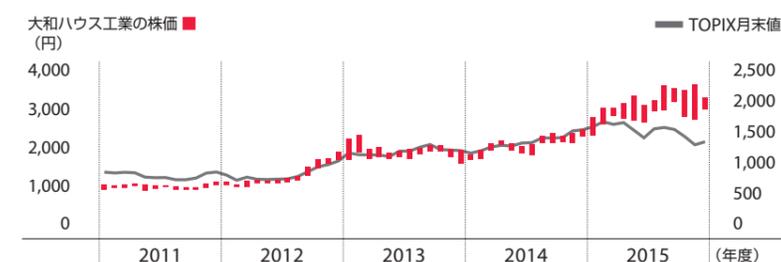
株価純資産倍率(PBR)の推移



	2011	2012	2013	2014	2015	平均
PER(倍)	19.07	15.89	10.87	13.34	20.24	15.88
ROE(%)	5.14	9.53	11.87	11.25	9.10	9.38
PBR(倍)*1	0.98	1.51	1.29	1.50	1.84	1.43

※1 上記数値は、期中平均株式数を用いて算出

大和ハウス工業の株価およびTOPIXの推移



	2011	2012	2013	2014	2015
時価総額(百万円)	656,314	1,091,857	1,156,398	1,565,860	2,109,310
TSR(%) ^{※2}	9.49	69.56	-1.04	38.83	36.90
最高値(円)	1,130.0	1,899.0	2,330.0	2,467.5	3,654.0
最低値(円)	881.0	967.0	1,592.0	1,673.0	2,326.0

※2 株主総利回り

時価総額順位(建設・不動産セクター)

証券コード	社名	時価総額 ^{※3} (億円)
1 8802	三菱地所株式会社	29,748
2 8801	三井不動産株式会社	26,982
3 1925	大和ハウス工業株式会社	21,433
4 8830	住友不動産株式会社	14,749
5 1928	積水ハウス株式会社	14,094

※3 2016年5月31日株価終値ベース



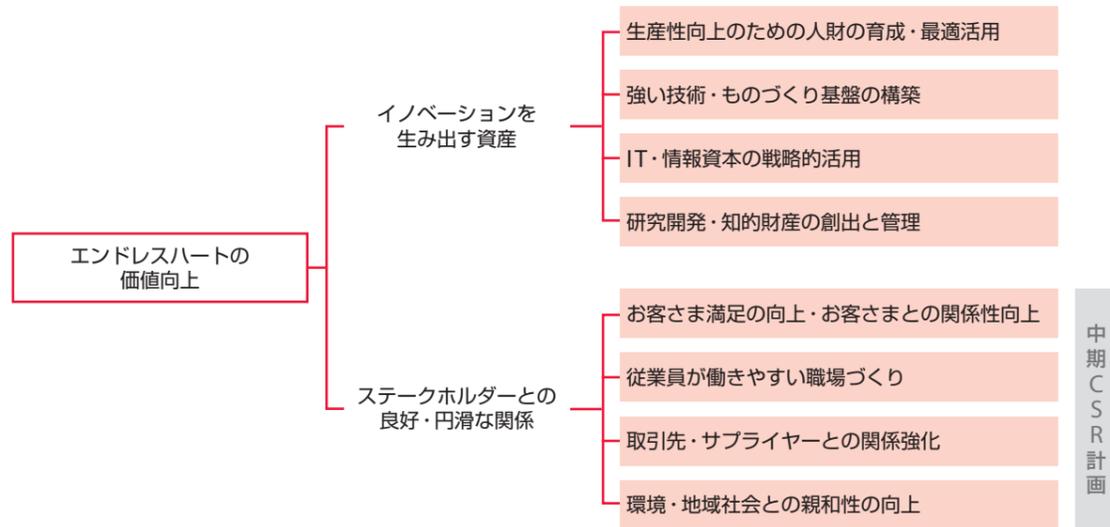
4

エンドレスハートの価値向上

イノベーションを生み出す資産

当社グループは、持続的な企業価値向上に向けて、中長期的なキャッシュ・フローに影響を与える無形資産に対する取り組みを進めています。

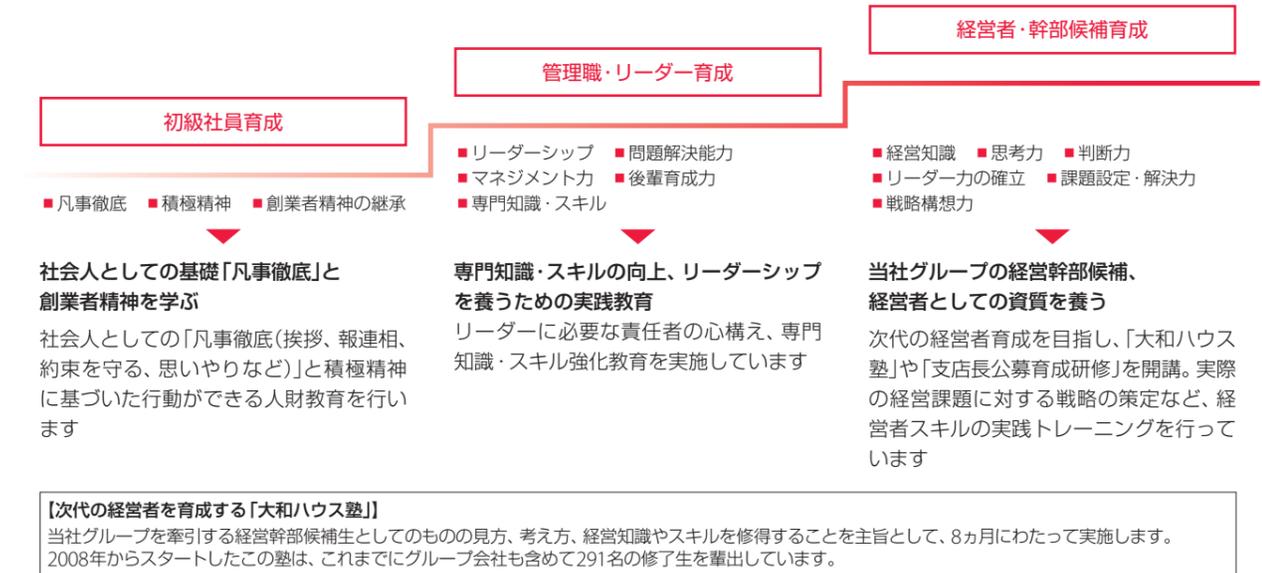
重要な切り口として考える「イノベーションを生み出す資産」「ステークホルダーとの良好・円滑な関係」のそれぞれの管理項目別に重点テーマを掲げ、キャッシュを生み出す力としての私たちが考える本源的企業価値(エンドレスハートの価値)の向上に努めています。



イノベーションを生み出す資産

生産性向上のための人材の育成・最適活用

- 人的資本**
- ▶ 創業者のDNAを受け継ぎ未来を切り拓く人材の育成
 - ▶ 当社グループを横断した教育・研修の強化
 - ▶ リーダー層を育成し会社の成長を加速
 - ▶ 個々の成長により会社の未来をつくる



強い技術・ものづくり基盤の構築

- 生産資本**
- ▶ 安全・品質を優先したものづくり体制の確立
 - ▶ 「商品開発・設計・生産・調達・物流・施工」のものづくり機能の連携強化と営業部門との両輪による改善強化

《ものづくりワーキングテーマ》

- ① 業務・作業の平準化の推進
- ② リードタイム短縮・現場施工負荷の低減
- ③ 最適効率部材開発
- ④ 調達体制の見直し



竜ヶ崎工場

生産拠点数 国内10カ所
 従業員数 403名
 (2016年3月31日現在)



工場内部の様子



IT・情報資本の戦略的活用

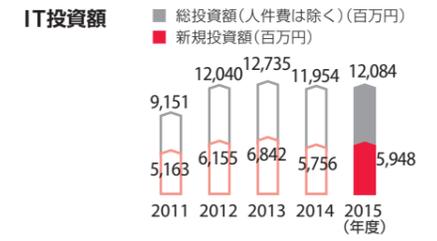
- IT・情報資本**
- ▶ 事業活動によって蓄積した情報データベースの分析・活用
 - ▶ 情報技術を活用したスマートコミュニティに向けた取り組み

《経営情報の収集・蓄積・利用》

- 業務推進基盤システム(D-SMART)、経営基盤システム(DG-CORE)の構築
- 技術系人材の業務推進力・技術力評価による人材育成・人員配置への活用



タブレット端末を用いて検査結果を現場で入力



SMAxECO TOWN (スマ・エコタウン) 晴美台

スマートコミュニティの数
 販売済み物件 6カ所(537棟)*
 計画中 1カ所
 ※一部販売開始を含む。
 (2016年10月1日現在)

研究開発・知的財産の創出と管理

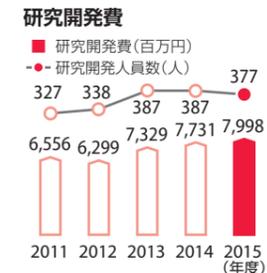
- 研究開発**
- ▶ 世の中の役に立つ技術の研究開発活動
- 知的財産**
- ▶ 「競争優位性の確保」「競争秩序の維持」「知的財産権の活用」を重点項目とした知的財産の強化
 - ▶ 「発明委員会」ならびに知的財産室による知的財産権に関する権利化・維持・実施許諾などの決定・管理

《重点技術課題》

- 省力化技術(工期短縮・省人化)
- 超高齢社会対応技術
- ゼロエネ×健康配慮技術
- 自立商品搭載可能技術



総合技術研究所(奈良県)



ステークホルダーとの良好・円滑な関係

ステークホルダーとの良好・円滑な関係

社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題への対応が、中期的な企業価値の向上に重要な要素であることを踏まえ、中期的に取り組むべきCSR重要課題を特定しました。(詳細は「CSRレポート2016」P13~参照)

CSR重要課題の特定プロセス

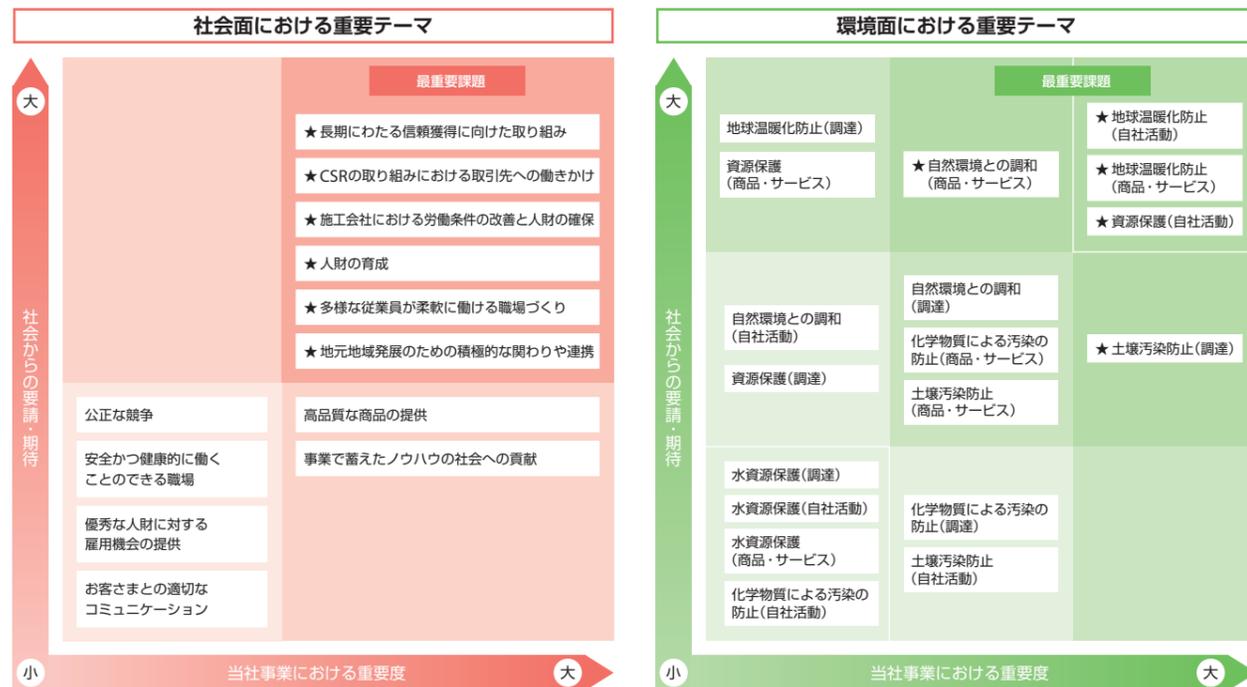
STEP 1 課題の把握・整理
従来のCSR活動に、国際行動規範などで提示された重要な課題および国内外の主な社会問題などを加味し、CSR重要課題を候補として抽出。

STEP 2 妥当性の確認
自社視点の重要度と社会から見た重要度にギャップがないかを把握するため、ステークホルダーミーティングや有識者ダイアログを実施。ステークホルダー視点で各課題の重要性について理解を深めました。



ステークホルダーミーティング 有識者ダイアログ

STEP 3 マテリアリティ(最重要課題)の特定
STEP2「妥当性の確認」を踏まえて社内検討を行い、最重要課題である11のCSR重要課題(社会:6、環境:5)を特定。(重要課題に対する当社の取り組み度合いも加味しています)



STEP 4 評価指標の設定 — CSR自己評価指標による目標管理 —
CSR重要課題は、当社独自のマネジメントシステム「CSR自己評価指標」にて重み付けを行い、PDCAサイクルを回しながら、目標達成に向けて取り組んでいます。
11の最重要課題(★)については評価指標を増やし、傾斜配点を行っています。

中期CSR計画

当社グループは、「共創共生」を基本姿勢にステークホルダーのみならず活発なコミュニケーションを通じて社会からの期待に応えるよう努めるとともに、「大いなる和」の精神に則ってサステナブルな社会の実現を目指します。

「社会」については、ステークホルダーとの信頼関係構築を目指し、各ステークホルダーと当社の関わりにおける課題に対し

て応えていきます。また、「環境」については環境と企業収益の両立を目指し、地球温暖化防止や自然環境との調和、資源保護、化学物質による汚染防止を重点課題に、調達・自社活動・商品といったバリューチェーンを通じた取り組みを加速し、いずれも2018年度の目標達成に向けて取り組みを着実に実践していきます。

社会中期計画 ステークホルダーとの信頼関係構築

(詳細はP57~60参照)

ステークホルダーとの関わりや対話を通じて当社グループに対する要請を理解し、企業市民として応えるよう努めることでステークホルダーとの信頼関係構築を目指します。

お客さま	取引先
<ul style="list-style-type: none"> 高品質な商品の提供 お客さまとの適切なコミュニケーション 長期にわたる信頼獲得に向けた取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> 公正な競争 CSRの取り組みにおける取引先への働きかけ 施工会社における労働条件の改善と人材の確保
従業員	地域市民
<ul style="list-style-type: none"> 安全かつ健康的に働くことのできる職場 人材の育成 多様な従業員が柔軟に働ける職場づくり 優秀な人材に対する雇用機会の提供 	<ul style="list-style-type: none"> 地元地域発展のための積極的な関わりや連携 事業で蓄えたノウハウの社会への貢献

環境中期計画 環境と企業収益の両立

(詳細はP61参照)

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

環境	
地球温暖化防止	自然環境との調和
<ul style="list-style-type: none"> エネルギーゼロの住宅・建築・街づくりの推進 再生可能エネルギーによる発電事業の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な木材調達の推進 開発・街づくりにおける緑の保全・創出の推進
資源保護・水資源保護	化学物質による汚染の防止・土壌汚染防止
<ul style="list-style-type: none"> 建設廃棄物における3R*活動の推進 資源循環型商品(高耐久・長寿命・省資源)の普及および再生建材の採用推進 	<ul style="list-style-type: none"> 居住系施設における室内空気質のさらなる改善 土地購入時の土壌汚染リスク管理の強化

* リデュース(発生抑制)・リユース(再使用)・リサイクル(再資源化)

お客さま

ビジョンと戦略

大和ハウスグループの目指す姿

“はぐくむ”精神を大切にしながら
長く愛される商品を提供し続けていきます

当社グループでは、CS活動を通じて「お客さまの声」をあらゆる事業活動に反映し、「お客さま志向」から一歩踏み出した「顧客思考（お客さま一人ひとりの立場で考える）」を行動の規範にしています。住宅から巨大な物流施設にいたるまで、お客さまと対面でのコミュニケーションを繰り返しながら思いを形にする“お客さまと共に育む姿勢”が、当社グループが目指すぶれない姿勢です。

当社グループの商品やサービスは購入したらそこで終わりではなく、購入いただいてから長期間にわたって使用されます。私たちは建物の品質とサービスの品質を高め、お客さまに愛され、信頼していただける存在であり続けます。

主要評価指標

製品の性能・仕様に関する特別点検の実施率

2015年度実績 ▶ 90%

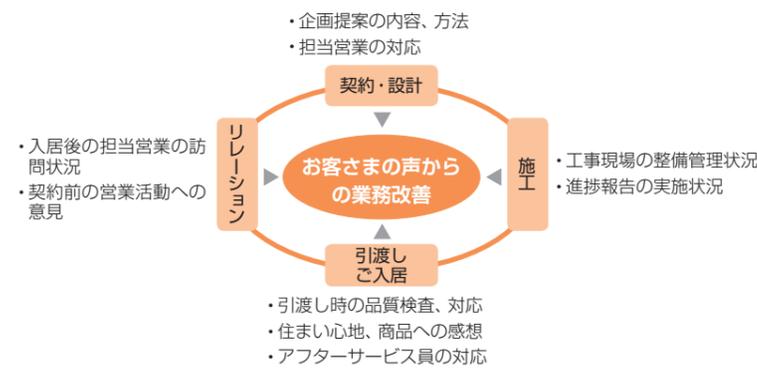
2018年度目標 ▶ 100%

1ヵ月アンケートでの紹介意向の最高評価の割合（戸建住宅）

2015年度実績 ▶ 58%

2018年度目標 ▶ 70%

お客さまの声を活かす取り組み



24時間対応のお客さまセンター

大和ハウスグループにおけるリスクと機会

今後の住宅市場は縮小が予想されますが、建物はオーダーメイドが基本であり、ニーズの多様化、変化の加速はリスクであり機会となります。新たな事業や既存の顧客基盤を活用する事業を創出し、ハード・ソフトの両面で高い品質を維持することでお客さま満足の向上につなげ、収益性を高めます。

- | | |
|-----|---|
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> ●新築住宅市場の減少に伴い競争が激化する ●多様化するお客さまのニーズに迅速に対応できず機会を失う |
| 機会 | <ul style="list-style-type: none"> ●お客さまから深い信頼を得ることで、長期的に良好な関係を構築できる ●既存の顧客基盤を活用した事業や社会の課題を解決する商品・サービスなど新たな事業機会を創出できる |

従業員

ビジョンと戦略

大和ハウスグループの目指す姿

徹底した“現場主義”を通じて
働きがいと誇りを持てる職場にします

当社グループは「人財」が最大の財産であると考えています。“企業とは現場を動かす人財あってこそ成り立つ存在”という創業者の信念のもと、企業理念である「事業を通じて人を育てること」に則り、徹底した“現場主義”で社員教育を行っています。提案型の事業を強みとする当社グループの従業員は、お客さまが抱える課題の解決に向けて「夢」や「志」を持つこと、「夢」を実現しようという強い意思を持って挑戦を続け、自らを成長させることが必要です。

さらに、多様な価値観を現場に活かし、新しい発想で課題の解決に役立てていくため、ダイバーシティの推進にも積極的に取り組んでいます。従業員一人ひとりが自身の仕事における社会的使命を認識し、それが社会に貢献していることを実感することで、働きがいと誇りを持てる職場を目指します。



主要評価指標

人財育成全般に対する従業員の満足度

2015年度実績 ▶ 69%

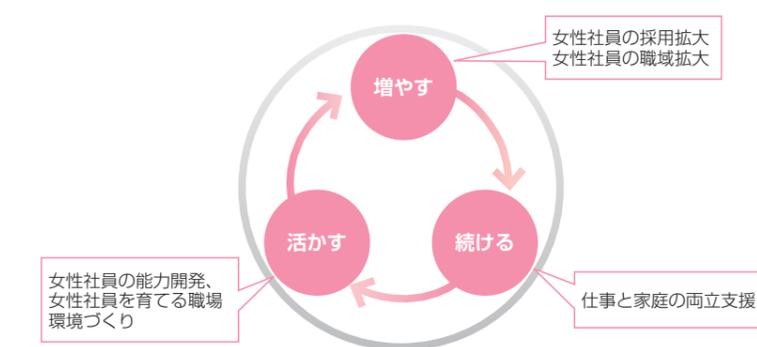
2018年度目標 ▶ 85%

新卒採用（総合職）における女性比率

2015年度実績 ▶ 24%

2018年度目標 ▶ 30%

女性活躍推進のサイクル



グループ合同での女性活躍推進を目的としたD's Women's Forum

大和ハウスグループにおけるリスクと機会

当社グループには、約57,000名の多様な個性や能力を持った従業員が働いています。個々の能力を最大限に発揮できる環境を提供し続けることができれば、今後も持続的な発展が見込めますが、逆に職場環境に不備・不足があった場合は競争力を失うこととなります。そこで、個々の成長を促す人事制度や環境を整えるとともに、多様な働き方を可能にするダイバーシティを推進しています。

- | | |
|-----|---|
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> ●多様な個性やバックグラウンドを持つ従業員のニーズに柔軟に対応しなければ、優秀な人財の確保が難しくなる ●結婚や育児などを理由に女性が活躍する機会を奪われることは、当社グループにとって大きな損失につながる |
| 機会 | <ul style="list-style-type: none"> ●多様な人財が働く職場では、新たな発想が生まれやすく、お客さまの多様化したニーズに的確に応えられる商品やサービスの開発につながる ●従業員のライフステージを支援する柔軟な働き方を可能にすることで、優秀な人財の獲得と維持につながる |

取引先

ビジョンと戦略

大和ハウスグループの目指す姿

相互研鑽により質の高い建物を造り続け、共存共栄を実現します

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

当社グループは「信頼と挑戦」をキーワードに、取引先と共に真に価値ある商品・サービスを創出し、共存共栄の精神で共に歩んでいきます。

主要評価指標

当社社員の行動に関する取引先アンケート調査
 (「問題ない」の回答が全体に占める割合)

2015年度実績 ▶ 72%

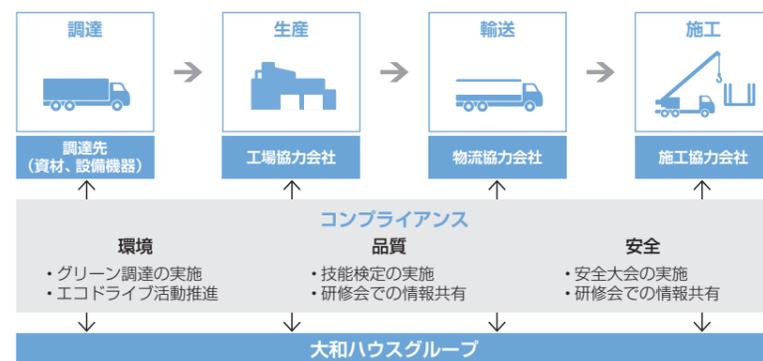
2018年度目標 ▶ 75%

協力会連合会の会員数

2015年度実績 ▶ 4,572社

2018年度目標 ▶ 4,800社

事業活動におけるサプライチェーン



大和ハウスグループにおけるリスクと機会

取引先は協働し互いに高め合う関係であるとの考えから、資材調達先の経営状態を評価し、必要に応じて改善事項を指摘しています。これは、調達先の経営が強化されることで従業員の職場環境の安定、それによる安全・品質面の改善、その結果としてお客さま満足につながると考えるからです。あわせて、業務の平準化に努めるなど互いを尊重し、経営努力を共に行う関係を築くことで競争力を強化しています。

- | | |
|-----|--|
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> 今後、さらに現場作業員の不足が予測され、品質面・安全面などに問題が生じることが懸念される 取引先が関わった労働災害や違法行為が発生した場合、施主への供給遅延または停止のみならず、社会的評判の失墜による企業価値の低下を招くことにつながる |
| 機会 | <ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン・ネットワークを通じた取引先との相互研鑽、互助親睦を図ることにより、施工体制および人材の強化が進み、さらなる安全・品質の向上やコスト削減に寄与する |

地域市民

ビジョンと戦略

大和ハウスグループの目指す姿

対話と協働による「つながり」によって、地域の課題を解決していきます

当社グループは、全国に事業所・工場を置き、地域社会と密接に関わりながら事業活動を展開しています。当社グループでは、地域での社会貢献活動を「地域共生活動」と位置づけ、地域における社会的課題の解決に取り組んでいます。地域共生活動では、まず課題を理解するために当事者であるステークホルダーと対話し、解決に向けて知恵を出し合っ一緒に活動する「つながり」を重視しています。地域の課題解決に取り組み、事業とは異なる多様なステークホルダーの価値観に触れることで、従業員一人ひとりの自己成長の機会といった事業所経営に資する副次効果も期待できます。これからも企業市民として、中長期の視点で地域に貢献し、心豊かに生きる社会の実現を目指します。

主要評価指標

事業所における地域共生活動の金額換算

2015年度実績 ▶ 137,114千円

2018年度目標 ▶ 300,000千円

キャリア教育・職場体験などの教育支援実施件数

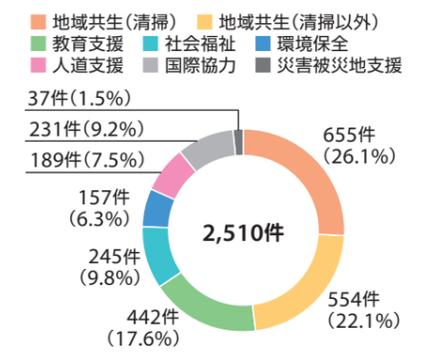
2015年度実績 ▶ 年間55件

2018年度目標 ▶ 年間70件

地域共生活動の考え方



2015年度 当社グループ地域共生活動内容



大和ハウスグループにおけるリスクと機会

地域の発展・活性化に積極的に関与することは、事業を展開するエリアの魅力を高め、市場を活性化することにつながるなど、当社グループが発展していくために欠かせない活動だと認識しています。こうした活動に従業員が自発的な意思を持って関わることで、新たな成長の機会となります。

- | | |
|-----|--|
| リスク | <ul style="list-style-type: none"> 地域の課題が解決されなければ、地域の魅力が失われ市場が縮小する 地域の市場・社会環境などの変化に気づくことができず、対応ができなくなる |
| 機会 | <ul style="list-style-type: none"> 事業展開地域での評判が向上し、信頼関係が構築されることで円滑なビジネスにつながる 地域の課題に対して従業員が自ら取り組むことによって成長につながる |

環境

ビジョンと戦略

大和ハウスグループの目指す姿

サステナブルな社会の実現を目指し、
環境負荷“ゼロ”に挑戦します



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

この環境長期ビジョンの実現に向け、中期経営計画の対象期間に合わせて3ヵ年ごとに、具体的な目標と計画を「エンドレス グリーン プログラム」として策定し、活動を推進。2016～2018年度を対象とする「エンドレス グリーン プログラム 2018」では、「環境と企業収益の両立」に向けて、「ライフサイクル思考に基づくグループ・グローバル一体での環境経営の推進」をコンセプトに、環境に関する取り組みを加速させます。

主要評価指標

売上高当たりCO₂排出量の削減率(2005年度比)

2015年度実績 ▶ ▲50%

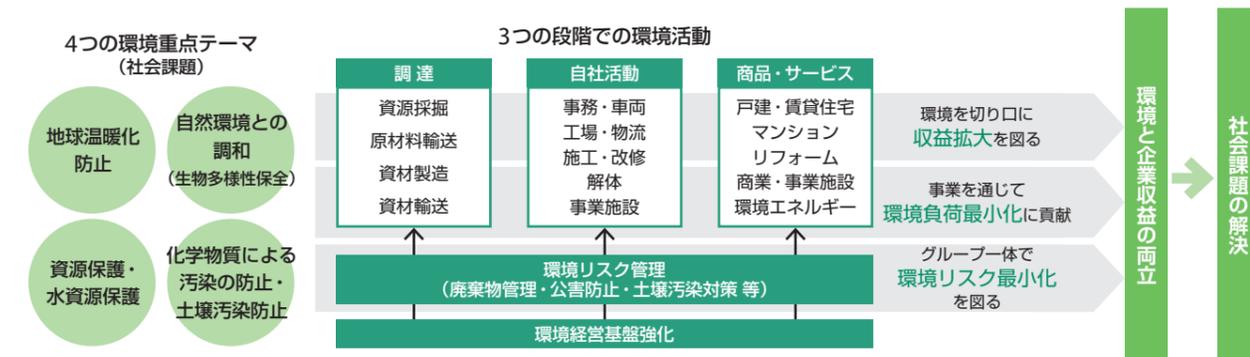
2018年度目標 ▶ ▲53%

商品・サービスの提供によるCO₂削減貢献量

2015年度実績 ▶ 370万t-CO₂

2018年度目標 ▶ 390万t-CO₂

環境行動計画「エンドレス グリーン プログラム 2018」の全体像



大和ハウスグループにおけるリスクと機会

COP21で「パリ協定」が採択され、日本も温室効果ガスの排出削減目標を発表。この達成に向け、今後CO₂排出規制の強化や省エネ住宅・建築の開発・普及が一層進むと考えています。また世界の天然資源の利用量が増加し、資源の枯渇が深刻化しています。そこで、当社グループでは住宅や建築物の省資源・長寿命化を図り、廃棄物の削減やリサイクル率向上に取り組んでいます。さらに、取引先やお客さまを含めたサプライチェーン全体では、木材調達や化学物質管理等において体制の構築や強化を実施、リスクの最小化を図っています。加えて、生物多様性に配慮した緑豊かな街づくりによる新たな暮らしの付加価値を提供、緑化事業拡大の機会を創出しています。

リスク

- CO₂排出規制の強化による関連投資の増大
- 持続可能性に配慮した木材の需要拡大や資源枯渇・水資源不足に伴う資材調達の不安定化とコスト増加
- 新たな化学物質規制の追加による対応コストの増加

機会

- 環境配慮ニーズの高まりによる環境不動産マーケットの拡大
- 都市緑化ニーズの高まりによる環境緑化事業の拡大
- 住宅・建築物の長寿命化を図るための「ストックビジネス」の成長

5



経営体制

コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンス体制の概要

経営ビジョンに掲げる「人・街・暮らしの価値共創グループ」の具現化のためには、業務執行を担う経営幹部は、現場主義の精神のもと社会のニーズを常に探求しなければならず、取締役会は、社会が求めるニーズを事業としてどのように具体化するかを審議・決定しなければなりません。これを適確かつ迅速に実行するために、当社の取締役会は当社グループの事業規模な

らびに事業領域に対応できる業務執行取締役を中心に構成しています。そのうえで、3名の独立社外取締役と独立社外監査役3名を含む6名の監査役会がモニタリング機能を働かせています。また、取締役の指名ならびに報酬に係る透明性を高めるため任意の諮問委員会を設置し、中長期的な経営課題を議論するためにはコーポレートガバナンス委員会を設置しています。

ボード委員会



CEO: 樋口 武男 (代表取締役会長)

COO: 大野 直竹 (代表取締役社長)

経営管理本部長: 石橋 民生 (代表取締役副社長)

技術本部長: 河合 克友 (代表取締役副社長)

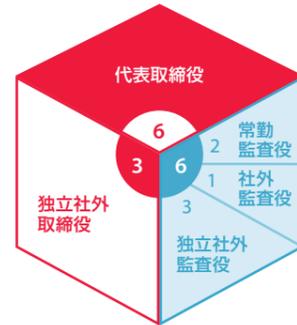
CFO: 西村 達志 (代表取締役専務執行役員)

香曾我部 武 (代表取締役専務執行役員)

木村 一義 (社外取締役 (独立役員))

重森 豊 (社外取締役 (独立役員))

藪 ゆき子 (社外取締役 (独立役員))



平田 憲治 (常勤監査役)

松本 邦昭 (常勤監査役)

飯田 和宏 (社外監査役)

岩崎 輝一郎 (社外監査役 (独立役員))

桑野 幸徳 (社外監査役 (独立役員))

織田 昌之助 (社外監査役 (独立役員))

ボード委員会構成の考え方

取締役会は、代表取締役ならびに業務執行取締役による現場主義の精神のもと、社会が求めるニーズを事業として具体化するためのマネジメント機能を発揮するとともに、複数の独立社外取締役と、取締役会の意思決定に投票しない監査役・監査役会を中心としたモニタリング機能を働かせています。

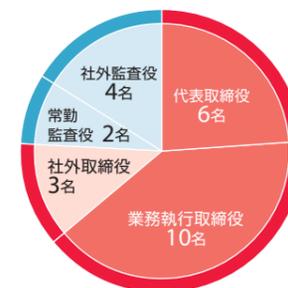
指名・報酬に関する事項については、より透明性を高めるた

めに社外取締役を委員長とする任意の諮問委員会を設置しています。また、当社の持続的な発展のための中長期的な経営課題について、社外役員の有する知見を十分に取り込むためのコーポレートガバナンス委員会を設置しています。

ボード委員会の構成

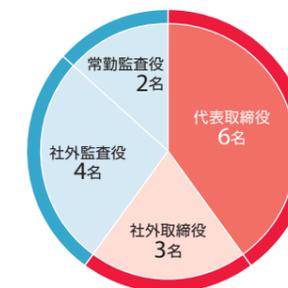
氏名	役職	独立役員	業務執行／非業務執行	取締役会	監査役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	コーポレートガバナンス委員会
樋口 武男	代表取締役会長		業務執行	議長		○	○	委員長
大野 直竹	代表取締役社長		業務執行	○		○	○	○
石橋 民生	代表取締役副社長		業務執行	○				○
河合 克友	代表取締役副社長		業務執行	○				○
西村 達志	代表取締役専務執行役員		業務執行	○				○
香曾我部 武	代表取締役専務執行役員		業務執行	○				○
木村 一義	社外取締役	○	非業務執行	○		委員長	委員長	○
重森 豊	社外取締役	○	非業務執行	○		○	○	○
藪 ゆき子	社外取締役	○	非業務執行	○		○	○	○
平田 憲治	常勤監査役		非業務執行	出席	議長			○
松本 邦昭	常勤監査役		非業務執行	出席	○			○
飯田 和宏	社外監査役		非業務執行	出席	○			○
岩崎 輝一郎	社外監査役	○	非業務執行	出席	○			○
桑野 幸徳	社外監査役	筆頭独立役員	非業務執行	出席	○			○
織田 昌之助	社外監査役	○	非業務執行	出席	○			○

取締役・監査役会の構成



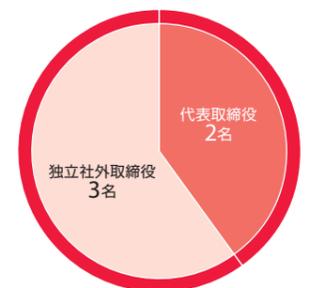
業務執行者の比率	64%
非業務執行者の比率	36%

コーポレートガバナンス委員会の構成



非業務執行者の比率	60%
社外役員の比率	46%
独立役員比率	40%

指名・報酬諮問委員会の構成



独立社外取締役の比率	60%
------------	-----

コーポレートガバナンス体制

業務執行取締役

当社の事業領域は、戸建・賃貸・マンション・リフォームなどの住宅事業を中心とした「ハウジング事業分野」、店舗・物流・不動産開発・医療介護などの商業建築を中心とした「ビジネス事業分野」、ホテル・ホームセンター・スポーツクラブなどの「ライフ事業分野」と、多様な分野に広がっています。これらの事業領域において、社会のニーズや経済情勢の変化

をいち早く捉え、当社の持つ経営資源を存分に活かしたビジネス機会を得るため、当社の取締役会は、代表取締役ならびに社外取締役に加え、以下の業務執行取締役をボードメンバーとして選任しています。この体制により、ボードメンバーにおいて全社的なビジネス展開の適確な意思決定やリスク評価を可能とし、機動的で複合的な事業展開を推進していきます。



業務執行に係る委員会(マネジメント委員会)

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

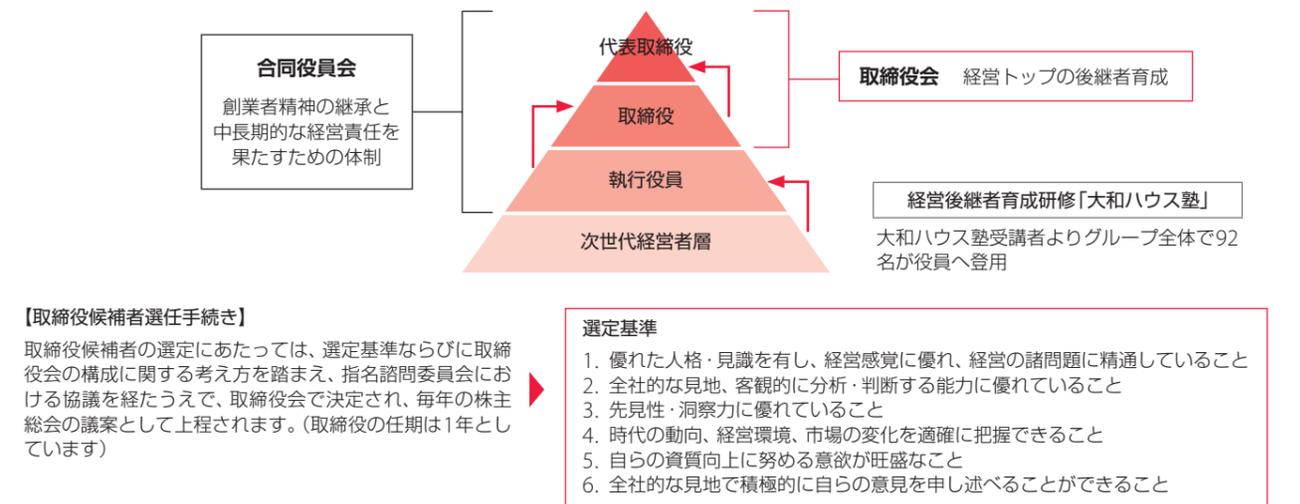
合同役員会	取締役会と執行役員の意思疎通を図り、取締役会で意思決定された事項を適切に執行するための合議体として設置しています。(議長:社長)
内部統制委員会	「内部統制システム構築の基本方針」の定めに基づいた適切な内部統制の実施のため、その運用状況の報告を求め、監督します。(統括責任者:社長、委員長:経営管理本部長)
リスク管理委員会	当社グループの経営に係るリスク発生の予防・抑制、リスク発生後の損失の軽減およびそれらを行うためのリスク管理システムを構築・維持しています。(委員長:経営管理本部長)
不動産投資委員会	不動産開発投資事業における資本の合理的かつ効果的な投資の意思決定に資するため、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

持続的な発展のための後継者育成の仕組み

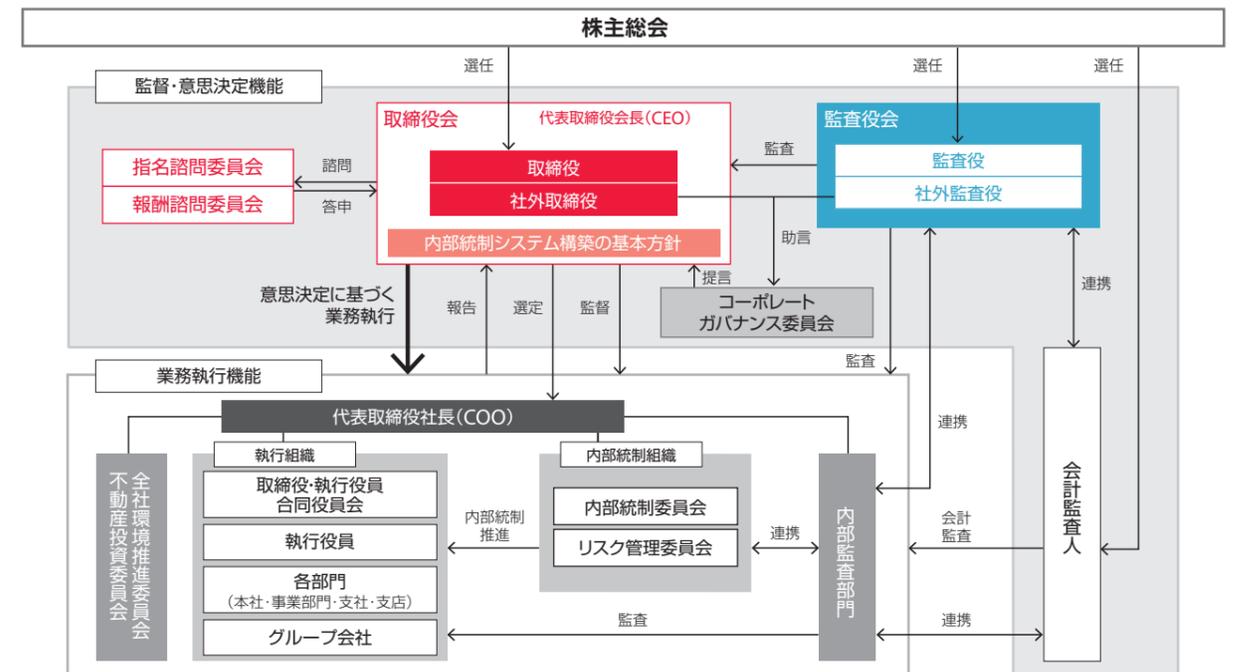
当社の持続的な発展のための最重要課題は人財育成です。「企業は人なり」という創業者の教えのもと、階層的な人財育成の仕組みを構築することに注力しています。経営上の経験や蓄積したノウハウが途切れることなく継承されることが、健全で持続的な発展のために不可欠な要素であるとの考えから、各階層

における重なりを意図的に設け、人財プールの拡充を図っています。

これにより、新たな事業分野への挑戦や、事業規模・事業エリアの拡大に対応できる人財基盤を強化するとともに、有事や経営環境の変化に即時に対応できる体制を構築していきます。



コーポレートガバナンス体制図



報酬方針

目的

当社の役員報酬は、業績との連動ならびに企業価値創造の対価として適切なインセンティブ(報酬および投資制度)を構成することにより、優秀な経営人財を生み、また確保し、上場企業として持続的な発展に資することを目的としています。インセンティブの要素としては、短期の金銭報酬としての固定報酬と年次賞与、中期の業績および株価に連動する投資制度としての有償発行新株予約権(有償ストック・オプション)、および長期的な株主価値に連動する業績連動型株式報酬で構成しています。これにより、取締役が担う短期・中期・長期の経営の責務に対するバランスを備えたインセンティブ制度の構築を図っています。

内容

各要素の内容としては、
① 固定報酬は、事業規模を踏まえた当社経営者としての職責を果たす対価として支給します。

- ② 年次賞与は「利益を出し、企業を成長発展させること」の成果報酬として、連結経常利益の0.5%以内で支給します。
- ③ 有償ストック・オプションは中期経営計画に掲げる業績目標と株主価値向上へのコミットメントを高めることを目的として制度を設けています。
- ④ 業績連動型株式報酬は、取締役の当社保有株式数を増やすことに加え、業績連動指標に株主資本利益率(ROE)を用いることで株主価値との連動を図ることを目的として支給します。

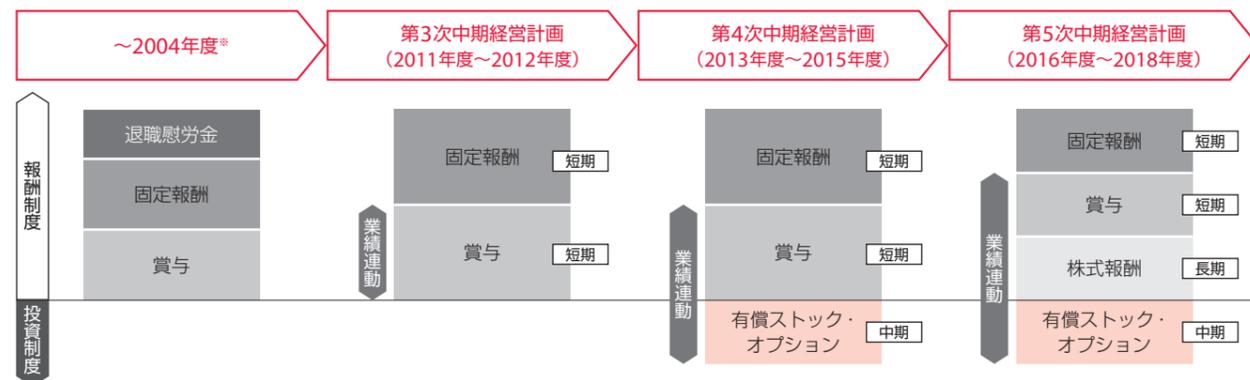
決定プロセス

これらの内容については、透明性・客観性を確保するため、委員の半数以上を社外取締役で構成し、委員長を社外取締役とする報酬諮問委員会への諮問を通じて、決定します。また、年次賞与は、当該事業年度の実績に対する役員への支給額について株主のみなさまの意思をお諮りすべく、毎年の株主総会議案に上程することとしています。

期間	報酬等種類	指標	備考
短期(金銭)	固定報酬	月額70百万円以内固定報酬	1996年株主総会決議
短期(金銭)	年次賞与	連結経常利益の0.5%以内	
中期(株式)	有償ストック・オプション	中期経営計画3カ年の業績目標の達成度(営業利益累計額8,000億円)	営業キャッシュ・フローの確保
長期(株式)	業績連動型株式報酬	ROEの実績に応じて交付株式数が変動 10%以上 ^{*1} =1 8%以上 ^{*2} 10%未満=0.5 8%未満=0	ROEの維持・向上

*1 当社が第5次中期経営計画に掲げる目標値。
*2 伊藤レポートにおいて提言されている上場企業としての最低限の目標値。

報酬体系の変遷

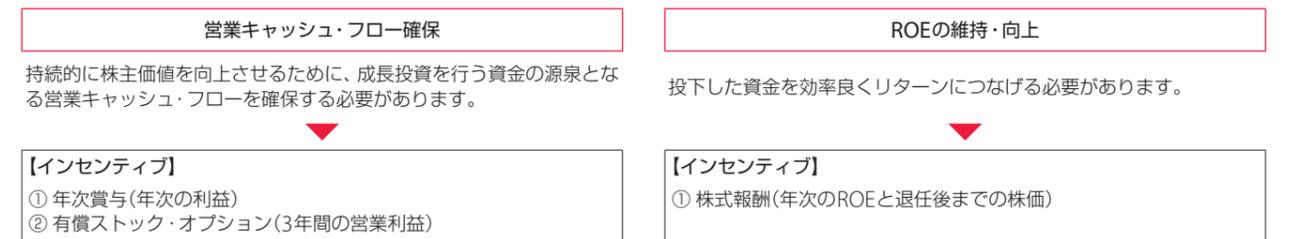


* 2005年定時株主総会にて、退職慰労金制度の廃止を決議しました。

株主価値と報酬・インセンティブ制度の連動性

当社の取締役の報酬は、株主還元に関する基本方針に掲げる「成長投資により1株当たり利益を高めること」の実現に向け、常に全体最適に基づいた経営判断がなされるよう適切なインセンティブを構築することを基本姿勢としています。持続的な発展に向け、時期によっては短期的な利益を犠牲にするような経営判断が必要となる局面も想定されます。

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



報酬支給実績

役員報酬と株主価値	(単位:百万円)		
	2013年度	2014年度	2015年度
取締役固定報酬*	738	729	758
営業利益	163,576	180,352	243,100
経常利益	176,366	202,628	233,592
取締役賞与	537	648	818
親会社株主に帰属する当期純利益	102,095	117,133	103,577
配当総額	32,956	39,535	53,132
1株当たり配当金(円)	50	60	80
TSR(株主総利回り)(%)	-1.04	38.83	36.90

* 社外取締役除く

次世代経営者層・従業員へのインセンティブについて

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

【有償ストック・オプション】

グループ経営陣の約2%にあたる約600名を対象にグループの中期経営計画に連動したインセンティブプランとして導入しています。

【従業員持株インセンティブプラン(ESOP)】

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



取締役会のミッション

1. 取締役会は、最良のコーポレートガバナンスの構築を通じて企業理念の実現を目指し、その監督機能を発揮するとともに、公正な判断により最善の意思決定を行う。
2. 取締役会は、経営理念の実現、企業価値および株主の共同利益の中長期的な増大に努め、それらを損なう可能性のある行為に対して、多角的かつ十分な検討を行ったうえで、公正に判断し、行動する責務を負う。
3. 取締役会は業績目標の達成に向け、その進捗状況を確認・精査し、必要に応じて対策を講じるとともに、適切な情報開示に努める。
4. 取締役会は、「ア(安全・安心)・ス(スピード・ストック)・フ(福祉)・カ(環境)・ケ(健康)・ツ(通信)・ノ(農業)」をキーワードとした、社会に貢献する商品・サービスの開発・提供のため、社内にイノベーションの気風を浸透させ、経営ビジョンの実現のための体制整備と部門の枠を超えた積極的な関与ならびに経営資源の支援を行う。

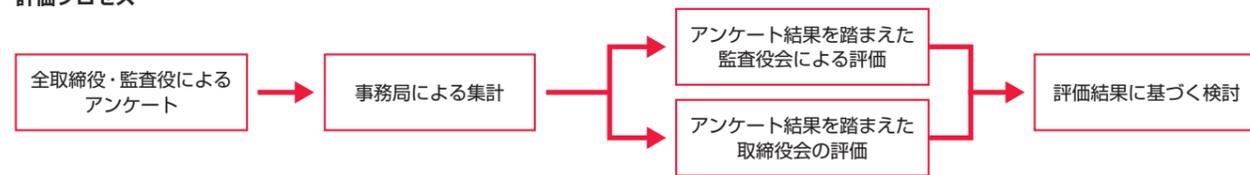
取締役会開催状況

2015年	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	合計(平均)	
出席状況	取締役	19/19	19/19	19/19	18/19	18/19	18/19	19/19	19/19	19/19	19/19	18/19	19/19	18/19	19/19	17/19	—	
	監査役	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5	5/6	6/6	6/6	6/6	6/6	6/6	6/6	6/6	—	
	出席率	100%	100%	100%	96%	96%	96%	100%	96%	100%	100%	100%	96%	100%	96%	100%	92%	98%
議案数	決議事項	9	6	13	1	6	7	3	10	5	1	6	1	12	2	11	2	95(5.9)
	報告事項	—	—	2	—	3	2	—	3	2	—	—	—	—	—	—	—	12(0.7)
所要時間	110分	70分	195分	55分	160分	120分	30分	120分	80分	20分	65分	30分	120分	40分	120分	30分	102分	

取締役会評価の概要

当社では毎年1回、取締役会評価を実施しています。

評価プロセス



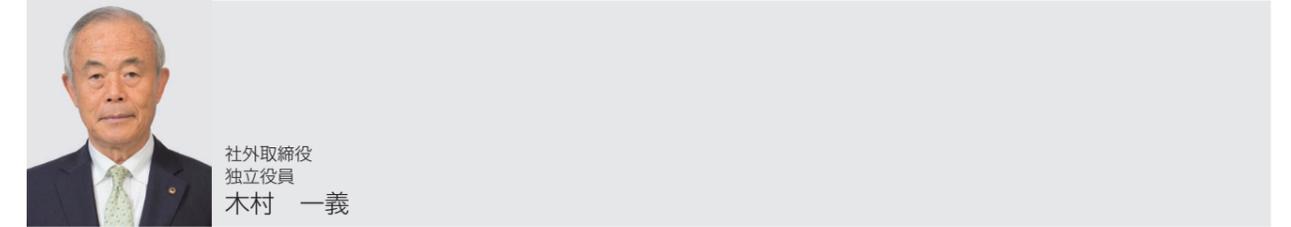
取締役会評価の結果の概要

当社では、アンケート方式での取締役による自己評価、監査役会・取締役会による評価により、取締役会全体の分析・評価を行っています。

2015年においては、取締役会の構成、意思決定プロセス、業績管理などの取締役会の運営状況、社外取締役へのサポート状況、取締役の職務遂行状況などを確認した結果、当社取締役会の実効性は十分確保されているものと評価されました。

一方、当社取締役会ならびに役員の構成については、当社

グループの中長期戦略、グローバル戦略の実現に向けて、専門知識や豊富な経験を有する社外取締役の招聘など、さらなる人財の確保を検討いたしました。そして新たに外部から、製品の企画・開発・マーケティングなどに関する豊富な経験を有する人財を女性の独立社外取締役として1名、総合商社でグローバルな事業展開に関する豊富な経験を培った人財を上席執行役員として1名、それぞれ迎え入れました。



社外取締役
独立役員
木村 一義

柔軟に社外の意見を取り入れる企業風土

一般に、社外取締役にはコンプライアンスやガバナンス面のモニターとしての役割が期待されるようですが、私は社外取締役のそもそもの役割は、サステナブルな成長に向けた意見の具申であると考えています。企業のサステナブルな成長を阻害するのは、業界の慣行・常識から逸脱できない考え方です。長らく証券業界で仕事をしてきた私にとって住宅・建設業はまったくの異業種です。しかし、それゆえに社会とのずれに目を向け、サステナブルな成長に向けたご提案ができるのではないかと思います。社外取締役の任をお受けしました。

その点、当社の取締役会や合同役員会には、経営全般に関して外部の意見に熱心に耳を傾ける雰囲気があります。これほどオープンな雰囲気が醸成されているのは、樋口会長や大野社長が常々口にされている「何をやったら儲かるかではなく、何が社会に役立つか」という創業以来の経営理念が、役員はもとより現場の社員にも浸透しているためでしょう。経営トップと現場の意識にずれがないのは当然のようで実はとても貴重なことで、ガバナンスが十全に機能している証左でもあります。

大和ハウスグループの経営の魅力 — ポートフォリオの充実

企業経営において、経営環境の変化に備えなければならないことはご存じの通りです。どのような状況にも対応できるよう、経営陣は多角化と先行投資に注力する必要があります。その意味で私が大和ハウスグループの経営で特に良い点だと感じているのは、充実したポートフォリオです。多岐にわたるポートフォリオを有していることは、変化の激しい経営環境においてプラスに働くことでしょう。

現在、大和ハウスグループでは、「プラス1、プラス2」と称した新たな多角化の方向性があります。また同時に、「ア・ス・フ・カ・ケ・ツ・ノ」「何が社会に必要なか」という意味で分野を絞り

つつ大きなビジョンを掲げています。社外取締役という立場から、これから審議される議案がこれらの方向性に合致しているか、特に新規事業については、大和ハウスグループの掲げる未来像に合致しているかを精査してまいります。なお、現在までに審議された議案には、この考えを逸脱したものはありませんでした。

サステナブルな成長のための課題

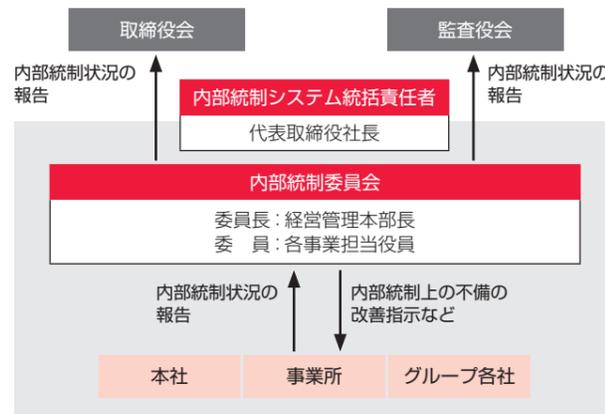
現在、大和ハウスグループはバランスの良い成長を遂げていると感じていますが、課題は経営計画のさらなる深化であると考えます。ピークアウトが始まっている国内の人口動態を鑑みると、現在の成長事業が5年先、10年先も順調に伸びるのか、どう展開させるべきかといった視点から、経営計画をさらに練る必要があります。成長著しい海外事業についても、スピード感を増しながら「世界をどう見るか」という明確な認識を持ち、展開を洗練させるべきです。

また、多岐にわたるポートフォリオを有するからこそ、先行投資や不採算事業の継続を判断する場合には、理由を示して株主に理解を求めなくてはなりません。私は株主・投資家のみならず、ステークホルダーとして、より一層緊密なコミュニケーションを図りながら、「なぜそのように考えるか」をより明確に説明するよう促してまいります。

また、経営理念がこれまで理想的なカタチで根付いてきたからこそ、これをいかに次代に継承するかという点は、大和ハウスグループの「リスク」とも捉えられます。サステナブルな成長には、経営理念の徹底に加えてその継承が不可欠だからです。現在のところ、当社では役員の選定基準をはじめ、長い時間軸で経営層を育成する「大和ハウス塾」などの仕組みが人事制度にビルドインされ、人事は公平に機能しています。今後、これらの仕組みが十全に機能し、確実に経営理念が継承されているかを見定めてまいります。

内部統制システムの構築と運用

当社では、全役職員が法令を遵守した効率的な業務遂行を行い、大和ハウスグループが持続的に成長することができるよう、代表取締役社長および内部統制委員会の規律のもとに、次のような体制構築を実践しています。



法令遵守・リスク管理体制

(1) リスク管理委員会

本社、事業所およびグループ会社(海外含む)においてリスク事案が発生した場合には、即時に本社のリスク管理委員会の事務局へ報告するというルールを設けています。事務局へ報告されたリスク情報は、速やかに役員や関連部門責任者に伝達されるとともに、毎月1回開催されている本社のリスク管理委員会へ報告されます。

また、本社のみならず、事業所やグループ会社においても、毎月1回、リスク管理委員会を開催しています。事業所・グループ会社のリスク管理委員会では、本社リスク管理委員会の議事内容を水平展開するとともに、事業所・グループ会社内のリスク管理システムの構築や、本社に対する業務改善の提案などの機能も担っています。本社リスク管理委員会と、事業所・グループ会社リスク管理委員会の2種類のリスク管理委員会の相互補完によって、当社グループのリスク管理システムはより強固なものとなっています。

(2) コンプライアンス研修

法令知識の修得や、リスク管理意識の向上を目指して、コンプライアンス研修を積極的に実施しています。具体的には、新入社員・中堅社員・管理職といった各階層別に必要な知識・素養を養うための階層別研修や、それぞれの部門に関連する法令知識などを学習するための部門別研修などを行っています。

(3) 内部監査

内部監査の専従部門である内部監査室は、事業所・グループ会社の役職員に対するヒアリング、書類などの確認を実施することにより、法令および規程などに則った業務が実現されているかを検証・評価しています。監査の結果、問題が発覚すれば、その点について改善計画書の提出を求め、提出の半年後に当該改善計画の進捗状況の報告を求めています。

グループ管理体制

グループ会社の管理についてのルールとして「グループマネジメント規程」を制定し、グループ各社が自主自立の精神をもって事業の発展を図ることを基本原則としつつ、重要事項については当社に報告を求めるとしてしています。これにより、グループ各社の機動的・効率的な業務遂行を尊重しつつ、当社による適度な管理・規律を及ぼして、業務の適正を担保しています。

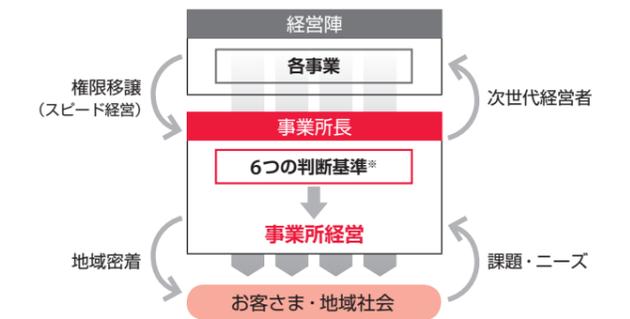
監査役による監査

監査役は、取締役会のみならず、コーポレートガバナンス委員会や全国支店長会議などの会議に出席しており、また会計監査人と年4回の意見交換会を実施しています。これにより、当社の業務執行に関する重要な情報が、逐一監査役に報告されることを制度的に担保しています。

事業所長(支社長・支店長)への権限移譲によるスピード経営

当社は、事業所長が社長の代理人であることを組織上明確にし、全国83の事業所長に事業所経営における権限移譲を行っています。事業所長は地域に密着してお客さまや地域社会に寄り添うことで新たな課題や社会ニーズを捉え、現場主義によるスピード経営を実践しています。

また、事業所経営における判断基準の共有や事業所評価制度の導入により健全な経営の実現を図るとともに、企業倫理綱領・行動規範の徹底により社員一人ひとりがエンドレスハートの価値を支えています。



※ 6つの判断基準：お客さま・会社・社員・株主・社会にとって、将来にわたって良いことを判断基準として事業活動に取り組む。

事業所評価制度

社会の信頼を得て、当社グループが今後も持続的に成長を続けるため、これまでの業績評価に加えて、2014年度よりサステナブル経営に不可欠な要素を評価する経営健全度評価を導入し、経営効率の向上と経営基盤強化に努めています。

- | | |
|---------|--|
| 業績評価 | <ul style="list-style-type: none"> ●事業所1人当たり利益/月 ●事業所1人当たり利益/時間 ●対前年同期比伸び率 ●完成棟数標準化率 ●本体着工棟数標準化率 ●全事業部門利益計上特別加算 |
| 経営健全度評価 | <ul style="list-style-type: none"> ●キャッシュ・フロー ●CSへの取り組み ●品質面への取り組み・成果 ●安全への取り組み ●環境への取り組み ●工場への適正発注 ●リスク・コンプライアンス ●地域共生活動への取り組み ●受注計上基準の遵守 ●職場環境・労務管理・人財育成 |

事業所経営最優秀賞(石橋信夫賞)の選定

事業所経営最優秀賞(通称:石橋信夫賞)は、経営数値に基づく業績と、経営健全度の両面から審査を行い、最も優秀な経営を行った事業所へ贈られます。受賞事業所は、毎年3月に行われる全国支店長会議において表彰されます。



会長と2015年度の受賞事業所の支社長

【企業倫理綱領・行動規範に基づく凡事徹底の実践】

従業員一人ひとりが企業理念やシンボルメッセージ「共に創る。共に生きる。」を実践するため、企業倫理綱領・行動規範、ケーススタディ、内部通報窓口について掲載した教育用小冊子「CASE BOOK」を2年に1度作成し、グループ全従業員に配付しています。

2016年に第7版を発行し、各職場において朝礼などの機会を活用した読み合わせを通して凡事徹底に努めています。

株主・投資家のみなさまとの対話

「共創共生」の精神のもと、株主・投資家のみなさまとの対話を実現するため、双方向コミュニケーションの充実を図っています。当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の

向上に資するよう、株主との面談は経営陣ならびにIR担当役員が臨むことを基本方針とし、当社の経営戦略や経営計画を正確・迅速に説明することに努めています。

株主・投資家との対話実績

株主総会(2016年6月28日)

- 出席者数 **618名**
- 議決権行使比率 **84.33%**

機関投資家・アナリストとの対話*

経営ビジョンや事業戦略、株主還元方針をよりご理解いただくため、2015年度は延べ948社の機関投資家・アナリストとのIR対応を実施しました。海外IRについては、経営トップが英国・欧州、北米、シンガポール・香港の投資家を訪問し、面談を実施。いただいたご意見やご要望、ならびに資本市場における評価を真摯に受け止め、経営に活かすことができるよう、今後も対話活動に努めていきます。

- 電話カンファレンスでの決算説明会 **4回**
- 経営トップによる経営説明会 **2回**
- 個別面談・電話取材の対応 **428回**
- 施設見学会 **8回**

個人投資家との対話*

インターネット上でのオンライン会社説明会を実施し、285名の方にご参加いただきました。コア事業における成長ドライバー、海外事業や新規事業、株主還元策など幅広いご質問をいただき、活発な意見交換の場となりました。株主向け施設見学会は2会場で実施し、事業活動への理解をより深めていただく機会を設けました。

- オンライン会社説明会 **1回**
- 株主向け施設見学会 **1回(2エリア)**



経営説明会の様子

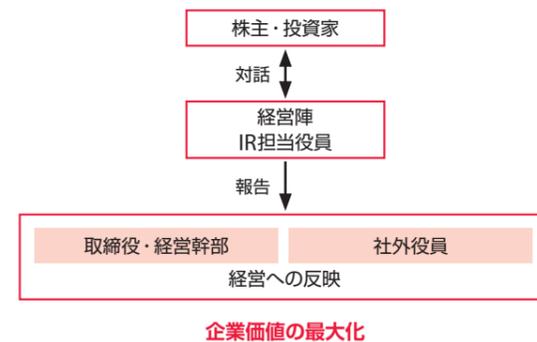


株主向け施設見学会の様子

※ 2015年度実績

IR活動を通じた企業価値向上の取り組み

株主・投資家のみなさまからの信頼と、市場からの適切な評価を得られるよう、対話を通じていただいたご意見・ご要望は、経営幹部に随時報告するとともに、取締役会でも取締役ならびに経営幹部に年1回、報告の機会を作っています。また、社外役員に対しては年2回の報告会を実施するなど独立・客観的な観点から課題認識を共有し、経営に反映することによって企業価値の最大化に取り組んでいます。



SRIインデックスへの組み入れ状況



米国の出版社ダウ・ジョーンズ社とスイスの調査・格付け会社SAMグループが共同開発した指標



イギリス・フィナンシャルタイムズ社とロンドン証券取引所の合弁会社であるFTSE社が開発したSRIインデックス



米国のMSCI社が開発した、環境・社会・ガバナンス面で優れた企業を選定する代表的な株主指数のひとつ



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

モーニングスター株式会社と特定非営利活動法人パブリックリソースセンターが共同で開発した日本企業を対象とした社会的責任投資株主指数



データ編

7年間の要約財務データ

大和ハウス工業株式会社および連結子会社

(単位:百万円)

年度	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
売上高	1,609,883	1,690,151	1,848,797	2,007,989	2,700,318	2,810,714	3,192,900
売上原価	1,303,881	1,352,937	1,468,844	1,592,218	2,192,414	2,269,846	2,560,483
販売費及び一般管理費	243,288	249,516	264,996	287,746	344,326	360,516	389,316
営業利益	62,714	87,697	114,955	128,024	163,576	180,352	243,100
営業利益率(%)	3.9	5.2	6.2	6.4	6.1	6.4	7.6
経常利益	60,036	79,049	108,506	145,395	176,366	202,628	233,592
親会社株主に帰属する当期純利益	19,113	27,267	33,200	66,274	102,095	117,133	103,577
総資産	1,916,927	1,934,236	2,086,097	2,371,238	2,665,946	3,021,007	3,257,805
純資産	617,769	635,186	657,891	734,883	992,686	1,112,817	1,181,986
有形固定資産	778,610	760,123	748,548	802,634	943,886	1,070,121	1,190,704
設備投資額	99,786	93,874	103,604	121,383	217,358	274,990	188,312
減価償却費	43,917	44,613	43,790	45,836	48,533	53,283	56,515
営業活動によるキャッシュ・フロー	133,314	127,957	248,771	164,247	78,451	139,465	278,497
投資活動によるキャッシュ・フロー	△138,237	△83,594	△117,226	△140,736	△240,439	△235,027	△202,447
財務活動によるキャッシュ・フロー	79,269	△77,834	△28,766	△28,633	110,131	129,202	△130,185
発行済株式数(千株)	599,921	599,921	599,921	599,921	660,421	660,421	666,238
期末株価(円)	1,055	1,022	1,094	1,820	1,751	2,371	3,166
1株当たり情報(単位:円)							
当期純利益(EPS)	33.00	47.09	57.36	114.52	161.08	177.74	156.40
純資産(BPS)	1,065.15	1,095.62	1,135.46	1,267.77	1,496.72	1,678.24	1,762.97
配当金 ^{※1}	17.00	20.00	25.00	35.00	50.00	60.00	80.00
配当性向(%)	51.5	42.5	43.6	30.6	31.0	33.8	51.2
株価収益率(PER)(倍)	31.97	21.70	19.07	15.89	10.87	13.34	20.24
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.99	0.93	0.96	1.44	1.17	1.41	1.80
株主資本利益率(ROE)(%)	3.1	4.4	5.1	9.5	11.9	11.2	9.1
自己資本比率(%)	32.2	32.8	31.5	30.9	37.0	36.6	35.9
流動比率(%)	197.0	174.8	133.7	136.8	127.2	138.7	136.5
固定比率(%)	200.4	197.3	188.9	189.4	161.2	158.3	164.8
従業員数(人) ^{※2}	26,542	26,310	27,130	30,361	32,628	34,903	37,191
売上高連単倍率(倍)	1.56	1.60	1.66	1.62	1.89	1.91	1.94
当期純利益連単倍率(倍)	1.47	2.14	1.84	1.35	1.26	1.21	1.26

※1 2015年度の1株当たり配当金80.00円は、60周年記念配当10.00円を含んでいます。

※2 従業員数は正社員のみ的人数です。

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	年度	売上高	営業利益	当期純利益	総資産	純資産	有利子負債 (リース債務除く)
大和ハウス工業	161,699	2014	1,470,975	118,665	96,956	2,069,958	908,137	424,960
		2015	1,649,765	167,638	81,991	2,174,782	959,592	326,880
大和リビング (100%)	100	2014	68,760	8,637	6,020	74,280	26,456	—
		2015	78,109	6,499	4,386	48,217	29,033	—
大和リビング マネジメント (100%)	100	2014	310,745	787	2,499	55,931	11,897	—
		2015	351,898	5,838	3,342	66,340	13,125	—
日本住宅流通 (100%)	729	2014	29,840	1,040	594	15,335	4,456	523
		2015	33,067	1,501	428	14,963	4,705	200
大和ライフネクスト ^{※1} (100%)	130	2014	39,371	3,111	1,945	20,155	12,200	—
		2015	69,666	3,856	2,160	35,871	21,456	—
ダイワサービス ^{※1} (100%)		2014	26,433	959	8	14,949	7,751	—
大和ハウス リフォーム ^{※2} (100%)	100	2014	75,180	6,805	4,455	23,417	7,774	—
		2015	77,191	8,006	4,516	29,571	11,024	—
大和リース (100%)	21,768	2014	172,367	12,926	7,943	379,772	127,756	57,500
		2015	179,877	15,203	3,374	402,652	128,611	57,500
大和情報サービス (100%)	200	2014	48,692	5,089	2,722	107,041	14,868	—
		2015	54,213	6,498	3,663	118,418	17,715	—
ダイワロイヤル (100%)	500	2014	61,195	7,521	4,102	132,840	18,735	19,270
		2015	68,093	10,106	6,179	139,834	23,684	17,070
フジタ ^{※3} (100%)	14,002	2014	235,686	5,409	5,792	169,006	28,392	3,000
		2015	310,224	14,556	14,956	261,161	55,539	12,726
デザインアーク ^{※4} (100%)	450	2014	51,319	1,872	711	41,520	23,059	—
		2015	52,936	1,744	△565	43,074	22,170	—
大和物流 (100%)	3,764	2014	51,896	2,490	1,836	47,925	20,587	5,790
		2015	51,895	3,038	850	46,034	20,776	5,620
ロイヤル ホームセンター (100%)	100	2014	73,176	1,562	△3,893	52,088	30,555	10,000
		2015	78,543	1,817	△116	54,964	30,439	10,000
大和リゾート (100%)	10,084	2014	43,990	44	△387	45,408	1,231	950
		2015	46,934	305	△5,188	46,218	△3,955	2,450

※1 ダイワサービスは、大和ライフネクストと2015年4月に経営統合し、商号が大和ライフネクストとなりました。

※2 大和ハウスリフォームは、2013年4月より大和ハウス工業のリフォーム事業部門から移管されました。

※3 フジタは、2013年1月より新たに連結子会社となりました。また、2015年10月に大和小田急建設と経営統合(合併)しました。

※4 デザインアークは、2014年10月にダイワラクス工業から社名変更しました。

国内

<p>大和ハウス工業(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 住宅／商業建築／都市開発など www.daiwahouse.co.jp 	<p>ロイヤルホームセンター(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● DIY／ガーデニング／インテリア www.royal-hc.co.jp 	<p>大和ハウスインシュアランス(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 損害保険代理業 www.daiwahouse-ins.jp
<p>大和リース(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 建物・自動車リース／土地活用／商業施設開発・運営／環境緑化など www.daiwalease.co.jp 	<p>大和ハウスリフォーム(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● リフォーム設計／施工／建物点検 www.daiwahouse-reform.co.jp 	<p>大和コアファクトリー(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 住宅部材製造
<p>(株)デザインアーク</p> <ul style="list-style-type: none"> ● インテリア／建材／レンタル www.designarc.co.jp 	<p>大和リゾート(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● リゾートホテル www.daiwaresort.jp 	<p>(株)伸和エージェンシー</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 広告・旅行代理店 www.shinwa-agency.co.jp
<p>大和物流(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 運輸／倉庫・保管 www.daiwabutsuryu.co.jp 	<p>ダイワロイヤルゴルフ(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ゴルフ場運営 www.daiwaroyalgolf.jp 	<p>(株)メディアテック</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 情報システム／情報サービス www.mediatech.jp
<p>大和リビングマネジメント(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 賃貸住宅関連事業 www.daiwaliving-mgt.co.jp 	<p>大和エネルギー(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 新エネルギー発電事業・ESCO www.daiwa-energy.com 	<p>大和ホームズオンライン(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 不動産仲介 www.dhol.co.jp
<p>大和リビング(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 賃貸住宅の管理・運営 www.daiwaliving.co.jp 	<p>エネサーブ(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 電気設備保安点検・電力小売 www.eneserve.jp 	<p>D.U-NET(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ISP事業 www.dunet.co.jp
<p>大和エステート(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 不動産仲介 www.daiwaestate.jp 	<p>大和ランテック(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地盤調査／地盤補強工事／建設・外構工事 www.daiwalantec.jp 	<p>(株)Double-D</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ITの企画・開発・運営 www.daiwa-dd.co.jp
<p>大和リビングユーティリティーズ(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 電力・ガス小売事業 www.daiwaliving-ut.co.jp 	<p>大和ハウスライフサポート(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 介護付有料老人ホームの管理・運営 www.mominoki-life.com 	<p>(株)フレームワークス</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 物流システム開発 www.frame-wx.com
<p>大和ライフネクスト(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● マンション・ビル管理／引越 www.daiwalifenext.co.jp 	<p>(株)大阪マルビル</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ホテル／商業施設賃貸 www.marubiru.com 	<p>(株)フジタ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 総合建設業／不動産事業 www.fujita.co.jp
<p>グローバルコミュニティ(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● マンション・ビル管理 www.glob-com.co.jp 	<p>西脇ロイヤルホテル(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ホテル www.nishiwaki-royalhotel.jp 	<p>(株)コスモスイニシア</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 不動産販売／不動産賃貸・仲介 www.cigr.co.jp
<p>大和情報サービス(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 土地活用／商業施設開発・運営 www.dis-net.jp 	<p>スポーツクラブNAS(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● フィットネスクラブ www.nas-club.co.jp 	<p>(株)コスモモア</p> <ul style="list-style-type: none"> ● オフィス移転／マンションギャラリー設営 www.cosmosmore.co.jp
<p>日本住宅流通(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 不動産仲介・管理・代理／リフォーム www.jyutaku.co.jp 	<p>大和ハウス・アセットマネジメント(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 投資法人資産運用 www.dh-am.com 	<p>(株)コスモライフサポート</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 不動産総合管理 www.cigr.co.jp/cls
<p>ダイワロイヤル(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 商業施設賃貸／ホテル www.daiwaroyal.com 	<p>大和ハウス不動産投資顧問(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 投資法人資産運用／不動産投資顧問業 	<p>大和ハウスパーキング(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 駐車場の運営・管理／不動産販売・不動産賃貸 www.dh-parking.co.jp
<p>大和ハウスフィナンシャル(株)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● クレジットカード事業 www.daiwahousefinancial.co.jp 		

海外

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

取締役	
代表取締役会長	樋口 武男
代表取締役社長	大野 直竹
代表取締役副社長	石橋 民生
代表取締役副社長	河合 克友
代表取締役専務執行役員	西村 達志
代表取締役専務執行役員	香曾我部 武
取締役専務執行役員	石橋 卓也
取締役専務執行役員	藤谷 修
取締役専務執行役員	土田 和人
取締役専務執行役員	堀 福次郎
取締役専務執行役員	芳井 敬一
取締役常務執行役員	濱 隆
取締役常務執行役員	山本 誠
取締役常務執行役員	木口 雅博
取締役常務執行役員	田辺 吉昭
取締役常務執行役員	大友 浩嗣
取締役(社外)	木村 一義
取締役(社外)	重森 豊
取締役(社外)	藪 ゆき子
監査役	
監査役	平田 憲治
監査役	松本 邦昭
監査役(社外)	飯田 和宏
監査役(社外)	岩崎 輝一郎
監査役(社外)	桑野 幸徳
監査役(社外)	織田 昌之助
常務執行役員	
岡田 恵吾	浦川 竜哉
佐々木 幹雄	高井 基次
山崎 考平	出倉 和人
上席執行役員	
土谷 勝	廣瀬 眞一
柴田 英一	千葉 雅治
木下 健治	廣森 隆樹
田村 哲哉	中村 康夫
下西 佳典	山田 裕次
一木 伸也	
執行役員	
石橋 信仁	加藤 恭滋
田中 彰二	原納 浩二
林 直樹	西岡 直樹
片岡 幸和	小高 一浩
落合 滋樹	多田 和弘
水谷 勲	南川 陽信
下平 喜庸	河野 宏
有吉 善則	宮武 孝之
豊岐 義人	中尾 剛文
能村 盛隆	濱 博文
空 道一	永瀬 俊哉
橋本 好哲	和田 哲郎
仁部 数典	藤田 信二
名島 弘尚	

名称	大和ハウス工業株式会社	支店	全国57カ所
創業	1955年4月5日(設立 1947年3月4日)	工場	全国10カ所
資本金	1,616億9,920万1,496円	研究所	総合技術研究所(奈良市)
社員数(連結)	37,191名	研修センター	奈良・大阪・東京
上場証券取引所	東京	海外事業所・駐在員事務所	上海(中国) 台北(台湾) ジョホールバル(マレーシア) ジャカルタ(インドネシア) バンコク(タイ) マニラ(フィリピン) ハノイ(ベトナム) グルガオン(インド) ヤンゴン(ミャンマー)
証券コード	1925	(2016年8月1日現在)	
本社・本店	大阪市北区梅田三丁目3番5号 〒530-8241 TEL: 06-6346-2111(代表)	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
東京本社・東京本店	東京都千代田区飯田橋三丁目13番1号 〒102-8112 TEL: 03-5214-2111(代表)	ホームページ	http://www.daiwahouse.com
支社(24カ所)	名古屋 仙台 福島 茨城 つくば(茨城県) 宇都宮 群馬 埼玉 埼玉西 埼玉東 千葉 柏(千葉県)		京葉(千葉県) 横浜 厚木(神奈川県) 横浜北 金沢 岐阜 京都 神戸 岡山 広島 福岡 北九州(福岡県)

開示情報の全体像



“原点進化”

創業者・石橋信夫は戦後の日本社会の発展に貢献したいとの思いから、「建築の工業化」を理念に創業し、常に社会のニーズと向き合い、対話し、多くの人の役に立ち、喜んでいただける事業によって、人の暮らしに寄り添う商品・サービスを提供してきました。

今では「人・街・暮らしの価値共創グループ」として多くの事業を展開していますが、これまでの成長の過程で生まれた事業の多くは、お客さまと向き合った現場から生まれたものです。これは、「儲かるからではなく、世の中の役に立つからやる」という創業者の教えを従業員一人ひとりが実践した結果であり、大和ハウスグループの発展の源泉は創業者精神の継承だと考えます。

私たちは、今も脈々と受け継がれる当社グループの理念やDNA、そして創業当時から社会のニーズに向き合い続けてきた過去・現在・未来をひとつの物語(価値創造ストーリー)として株主・投資家のみなさまをはじめ多くのステークホルダーの方々にご提供させていただきたいとの思いから、2015年7月に部門横断型の統合思考プロジェクトを立ち上げ、「大和ハウスグループの価値創造」について議論を重ね、今回初の制作となる「統合報告書2016」の発行に至りました。

本誌をご覧になったみなさまには、当社グループの今後の事業やCSR活動、さらには次回の報告書作成の参考とさせていただくため、是非とも率直なご意見・ご感想を賜りますようお願い申し上げます。

最後に本誌をお読みいただいたみなさまに心より御礼申し上げますと同時に、当社グループの今後の事業やCSR活動に関する理解を深めていただき、当社グループの未来を応援していただければ幸いです。

上席執行役員
財務部長兼IR室長
山田 裕次



大和ハウス工業株式会社

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

www.daiwahouse.com

大和ハウスグループの経営のシンボルである「エンドレスハート」は、日本およびその他の国における登録商標または商標です。
© Copyright 2016 DAIWA HOUSE INDUSTRY CO.,LTD. All rights reserved.

 We Build ECO | 森林育成紙™使用