Daiwa House Group

大和ハウスグループ

統合報告書2021

Creating Dreams, Building Hearts

創業者精神

儲かるからではなく、
世の中の役に立つからやる

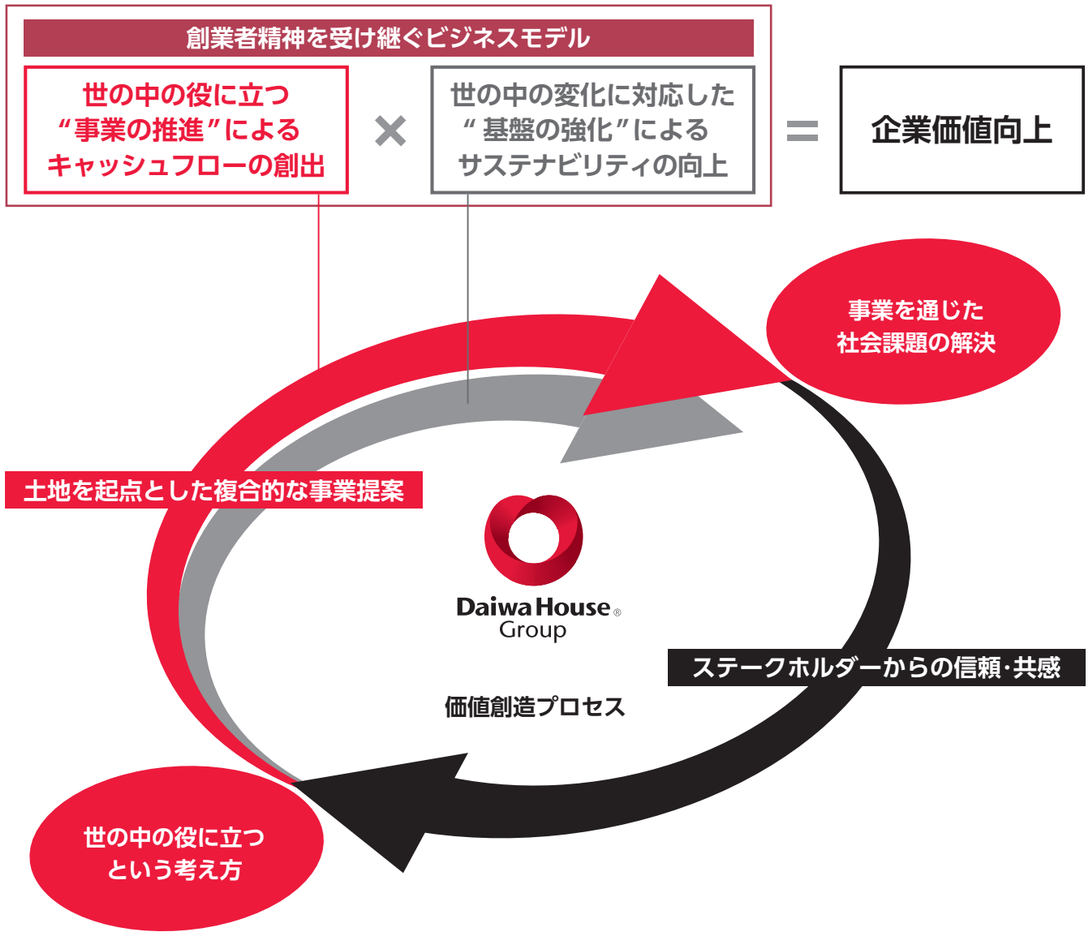
創業者·石橋信夫（1921～2003年）

「何をしたら儲かるかという発想でことにあたるな。
どういう商品が、どういう事業が世の中のためになるかを考えろ。会社は社会の公器やからな。」

1955年の創業以来、石橋信夫が常に社員に語っていたこの言葉を原点に、
わたしたちはいつの時代も常に新しい価値を提供してきました。

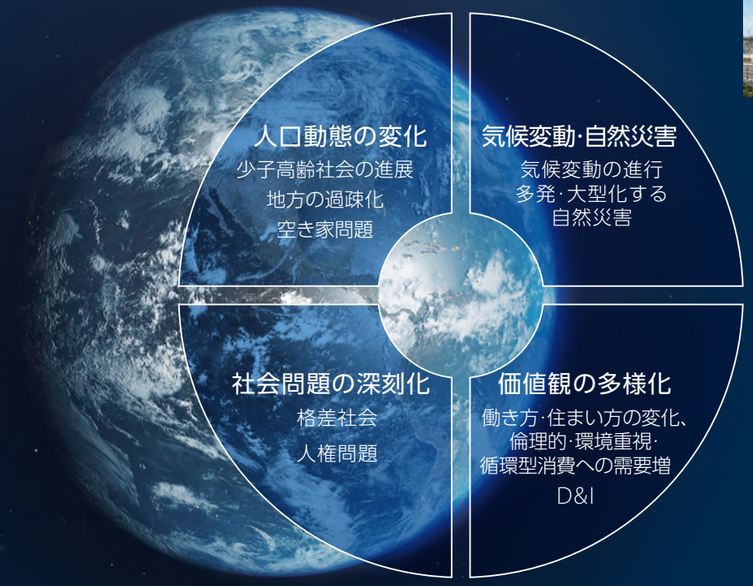
価値創造の考え方
（大和ハウスグループの基本姿勢）

共に創る。共に生きる。



2005年 創業50周年にグループシンボル「エンドレスハート」を制定。
「共に創る。共に生きる。」は大和ハウスグループの基本姿勢であり、
価値創造の考え方を示しています。

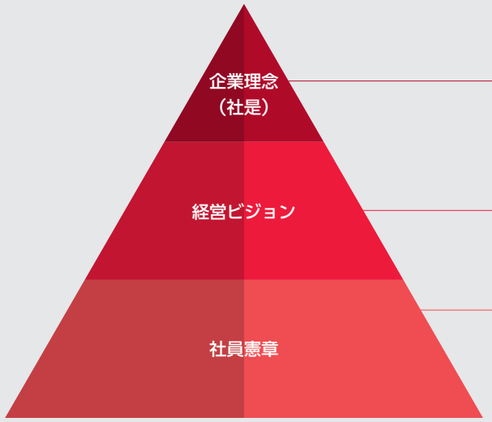
土地を起点とした複合的な事業提案力を強みに、
創業者精神を受け継ぐビジネスモデルで、世の中の課題解決へ導き、
ステークホルダーからの信頼·共感を得ながら、
企業価値を向上させています。



大和ハウスグループが
世の中の課題を解決する

「生きる」ことに真摯に向き合い、新しい価値を創出します

理念体系



企業理念（社是）

一、事業を通じて人を育てること

一、企業の前進は先づ従業員の生活環境の確立に直結すること

一、近代化設備と良心的にして誠意にもとづく労仂の生んだ商品は社会全般に貢献すること

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

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

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し、生涯にわたり喜びを分かち合えるパートナーとなって、永遠の信頼を育みます。

社員憲章

私たちは、
「人·街·暮らしの価値共創グループ」の社員として

一、品質、技術、情報力の向上に努め、環境に配慮した安全で確かな商品、安らぎとくつろぎの空間を提供します。

一、誠意をもってお客さまと向き合い、感動と喜びを分かち合います。

一、社会規範に基づく公明正大な行動により、社会的評価を高め、企業価値の向上に努めます。

一、感謝の気持ちを忘れず、公正であることに努め、取引先と共に成長·発展を図ります。

一、仕事を通じて自らの成長と幸せを追求します。

一、「共創共生」を基本姿勢に、心豊かに生きる暮らしと社会の実現を目指します。

編集方針

本書は、株主·投資家をはじめステークホルダーの皆さまに向けて発行しています。大和ハウスグループの価値創造ストーリーにおいて、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に関する非財務情報を統合し、そのプロセスに欠かせない3つの経営資源（人財、顧客、技術·ものづくり）や強みである複合的な事業提案力をご紹介しながら、創業者精神を軸とした経営ビジョンの実現に向けた取り組みをまとめています。

参考にしたガイドライン

本書の制作においては、IIRC「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創ガイダンス」を参考にしています。

報告の範囲

本書は、大和ハウス工業を中心に大和ハウスグループ全体（2021年3月31日現在、連結子会社381社、持分法適用関連会社61社、持分法非適用関連会社1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。特に記載がない財務数値については、2020年度もしくは2021年3月末時点の数値となっています。

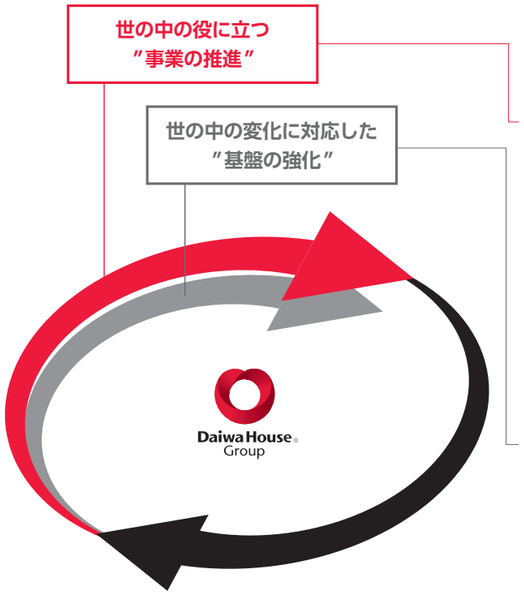
将来予測記述に関する特記

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

CONTENTS

CEOメッセージ P.07

CFOメッセージ P.31



Chapter 1 CEOメッセージ

CEOメッセージ 07

Chapter 2 価値創造ストーリー

大和ハウスってどんな会社？ 13

大和ハウスの「人·街·暮らしの価値共創グループ」としての歩みは？ 15

事業の推進にあたり競争力を生む大和ハウスグループの強みは？ 17

大和ハウスグループを支える価値創造の源泉は？ 19

企業価値向上を目指すうえで重要なことは？ 21

価値創造プロセス 23

大和ハウスグループが目指す未来は？ 25

マテリアリティと機会·リスクの関係性 27

主な機会とリスクへの対応 29

Chapter 3 CFOメッセージ

CFOメッセージ 31

資本政策の基本方針 34

Chapter 4 事業本部長メッセージ

事業本部長メッセージ 35

Chapter 5 事業の推進

事業別概況 39

戸建住宅事業 40

賃貸住宅事業·マンション事業 41

住宅ストック事業·商業施設事業 43

事業施設事業·大和ハウスグループの不動産開発 45

その他事業 47

大和ハウスグループの海外展開 49

DX（デジタルトランスフォーメーション）への取り組み 51

Chapter 6 基盤の強化

ESGの取り組み 53

環境への取り組み 55

社会の取り組み 61

経営体制·社外取締役メッセージ 67

業績·企業情報

財政状態および経営成績等の分析 80

財務ハイライト 85

非財務ハイライト（中期計画の主な実績と目標） 87

会社概要 89

編集後記 90

代表取締役社長／CEO

芳井敬一

長期視点をもって
人・街・暮らしの価値共創グループとして
事業を通じた社会課題の解決に邁進します

2020年度 振り返り

「生きる」をテーマに掲げ 事業戦略・経営基盤の両面で ニューノーマルへの対応を推進

2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大がライフスタイルに大きな変化をもたらし、「生きる」ということの大切さを痛感するとともに、当社グループの使命や存在意義を改めて考える１年でした。当社は人の生活の基本である「衣食住」の「住」を提供するという役割を担っていますが、すべての事業を通じて「人・街・暮らしの価値共創グループ」として、これからは「生きる」をテーマに掲げ、それを追求する企業になるべく決意を新たにしています。

社会変化に柔軟に対応し 業績は期初計画を超過達成

コロナ禍において、すべてのステークホルダーの命と健康を守ることを最優先に取り組みました。営業活動の制限による影響はあったものの、ニューノーマルに対応した新たな商品・サービスの提供や、Webサイトを活用した営業手法の多様化にもいち早く取り組み、その結果、2020年度は、売上高4兆1,267億円、営業利益3,571億円となり、当初計画を大幅に上回ることができました。

セグメント別には、戸建住宅事業ではテレワークの常態化により郊外への回帰が見られ、分譲住宅で好調なエリアも出ています。住まいのあり方が多様化し、今後も変化していく可能性があると考えています。また、住宅購入の考え方・手法にも変化が出ています。これまではまず住宅展示場に足を運び、現物を見て購入を検討するのが一般的でしたが、コロナ禍で行動が制限されるなか、インターネットを活用した検討が増えており、当社のWebサイト限定販売商品「Lifegenic（ライフジェニック）」には最大で月間20万件を超えるアクセスがありました。現在も毎月順調に成約件数を伸ばしています。Lifegenicは住宅事業の新たな販売方法としてコロナ前に事業化したものですが、今後、こうした世の中の変化への積極的な対応を加速していかなければならないと考えています。

事業施設事業については、企業の設備投資意欲の減退により、厳しい受注環境となりましたが、物流施設は、コロナ禍でeコマースが拡大したことにより投資・売却ともに順調に進捗しています。さらに物流施設は、地元の雇用創出だけでなく、災害時の一時避難施設としても使用できるよう行政との協定締結を進めており、地域社会への貢献の面からも年々その存在意義が高まっています。

また、近年、デジタル化の流れから、データセンターのニーズが高まっています。当社でも1号案件として、工業団地開発用として整備した土地にデータセンター事業者を誘致し、建物建設を進めています。当社が蓄積してきた膨大な土地情報から、社会のニーズにつなげる提案ができた事例だと考えており、今後もエリアの特性を見ながら展開していきます。

前期は、コロナ禍により予期せぬ事態はさまざまありましたが、どのような難局であっても、未来を切り拓く考えをずっともち続け、一歩でも二歩でも前へ進もうとする積極精神をもった当社グループの人財の強みを改めて実感しました。また、お客さまや取引先に向けては、当社グループで管理している賃貸住宅のご入居者さまへの賃料支払猶予や、2020年4月の緊急事態宣言下における施工現場の一時休工および期間中の補償をいち早く実施するなど、すべてのステークホルダーの皆さまと共に歩んだ1年でもあり、当社グループの使命を再認識しています。

DX・働き方改革は着実に進展

デジタルトランスフォーメーション（DX）については、「現場の無人化・省人化」をキーワードに、第6次中期経営計画よりデジタルコンストラクション・プロジェクトをスタートさせています。2020年度は事業施設・商業施設などの建築

系建物について、設計業務の100%をビルディング・インフォメーション・モデリング(BIM)にシフトしました。2021年度は建設プロセスのデジタル化推進により、生産性を30%向上させることを数値目標としています。当初は当業界が抱える建設技能者不足という課題に対応するものでしたが、ニューノーマルへの対応としてもその重要性を確信しています。革新的な技術や現場の管理体制を行政にも示すことで既存ルールの見直しを促し、業界全体のDX実現につなげていくことが私たちの目指すところです。創業より掲げている「建築の工業化」という理念の本質は「早く・良く・安く」ということであり、その精神にも立ち返りながら、建設業界全体の発展に貢献していきたいと考えています。

「生きる」をテーマに、働き方改革に関しても積極的に取り組みを進めています。これからは仕事と生活する場所が一緒となることで、オン・オフの切り替えが難しくなるのではないでしょうか。「生きる」ことを大切にしている私たちがその境界を曖昧にしてはいけないと考えており、当社では自宅でのテレワークのみならず、近隣事業所でのサテライト勤務を可能にするなど、仕事と生活をうまく切り替えられる仕組みを着実に展開していきたいと考えています。今後も当社らしさを大切にしながら、従業員の働きがいの向上と多様な人財の確保を目指していきます。

新たな成長ステージに向けた基盤の強化

事業本部制を導入し「攻めと守りのバランス経営」実現へ

私たちは、どうしたらお客さまから選ばれる企業になれるのかを常に考え、創意工夫を重ねてきました。愚直に「現場」に足を運び、お客さまと対話をすることで、いち早くニーズを掴み、課題解決へと導き続けてきた、そういう企業グループです。

直近10年間は、賃貸住宅、商業施設、事業施設の３事業が成長ドライバーとなり、加えて不動産開発を積極的に推進したことで、住宅・建設・不動産業界で初めて売上高４兆円を超え、飛躍的な成長をとげることができました。一方で、各事業の規模やグループ会社の数が急拡大するなかで、経営トップが迅速にすべての決断を下すことの難しさ、課題にも直面しました。責任の所在が不明瞭になっており、事業の成長速度に対応できるガバナンス体制が十分ではなかった点を真摯に反省するとともに、新たな成長ステージに踏み出すため、2021年4月より事業本部制を本格的に導入しました。

事業本部長が責任を担い バリューチェーン一体でのチャレンジを推進

事業本部制と従来の事業部制や支店制との大きな違いは、各事業本部長が業績に対してだけでなく、経営全般に対して責任を負うという点にあります。事業本部制の導入により、事業本部長に権限を委譲し、責任の所在を明確化しました。強固なガバナンス体制の構築において必要不可欠だと考えているのは、リスクを未然に防ぐ仕組みや体制づくりです。今後は事業本部長が責任をもって、グループ単位でのリスクマネジメント体制を構築していきます。既に効果が出始めていると感じており、加えて、すべての従業員へのコンプライアンス教育等を通じて、リスクに敏感な人財を育てることも並行して進めます。

また各事業本部に関連するグループ会社を傘下に置くことで、これまで以上にグループ会社との連携が強化できる体制としました。これにより、バリューチェーン全体に関して、よりスピード感と一体感のあるチャレンジができると考えています。一方で、支社・支店については、従来通り、事業本部間をつなぐ横軸としての役割を果たすことで、そのエリアにとって最適な提案ができる仕組みを残しています。さらにSDGsのテーマの一つに「つくる責任、つかう責任」とありますが、私たちが提供した建物やまちについては「つくる責任」「つくった責任」があると考えています。事業本部においては、事業機会を捉えるだけでなく、事業を通じて社会的責任を果たすという考え方にも基づき、長期的な視点での価値向上にも努めていきます。

この体制変更により「攻め」と「守り」の両面を強化し、持続的な成長につなげていきます。CEOとして各事業本部長がしっかりとしたビジョンをもって事業経営に臨んでいるか、厳しく見ていきます。

次世代の経営人財育成

さらなる成長に向け「事業を通じて人を育てる」

創業者精神を受け継ぐ後継者育成は CEOとしての使命

当社は社是の冒頭に「事業を通じて人を育てること」を掲げている通り、人財育成は最も重要な経営課題です。私たちはこれからも成長を続けていく企業であり、そのためには人財はまだまだ不足しています。

当社グループでは、幅広い年齢層に加え、障がい者、さらには30ヵ国以上の国籍の人々が働いています。多様な人財が活躍することで、多様な視点でリスクを予見できる組織体制の構築と、新たな事業機会の獲得を実現していきたいと考えています。しかし、ただやみくもに数を増やして目標を達成するのではなく、着実に人を育て、育った人財に活躍してほしいと思っています。時間はかかっていますが、成果は出始めていると感じています。今後も女性を含む多様な人財の育成に力を入れ、それぞれが強みを発揮できる環境を整備していきます。

求める経営人財とサクセッションプラン

取締役会において、後継者育成は重要なミッションの一つです。今般のガバナンス強化策では役員の上限年齢を設定し、特に円滑な世代交代を可能にする体制を整えました。そして事業本部長は自身の事業本部が長期目線で持続的な成長を実現するために、次世代の育成にも注力し、責任を負うこととしています。

私にとって、優れた経営手腕を発揮できる次世代の人財を育て、バトンをつなぐことは、樋口最高顧問との約束です。樋口が従業員に常に語りかけていたのは、高い倫理感と自己を律する力、そして時代の動向や経営環境、市場の変化を的確に捉える力を備え、強いイノベーション力を発揮できる人財であれ、ということでした。それを受けて私が思う次の時代を担う経営人財とは、どのような難局であってもそれを乗り越える力のある人、またスピード感をもって物事に取り組める人だと考えています。創業者・石橋信夫は常日頃「スピードは最大のサービス」だと語っていましたが、この精神を受け継いだ人財であってほしいと思っています。その力を養うためには、支店長やブロック長を経験し、横軸で経営を見ながら、さまざまな経験を積むことが必要だと考えています。経験・スキルなど多様な経営人財を輩出するために、長期的な視点で人財育成に取り組んでいく考えです。当社では経営人財育成候補者の選抜・確保に向けて、次世代育成プログラムとして「D-succeed」や「大和ハウス塾」を実施しています。効果的な研修メニューや育成結果に対する組織的な評価によって、引き続き人財育成への取り組みを強化していきます。

2055年に向けた長期展望

創業者精神を受け継ぎながら社会課題を事業で解決

創業者の３つの言葉に学び これからも「世の中の役に立つ事業」を推進

2020年に樋口が会長職を退いた後、これからの大和ハウスグループがどうあるべきか、改めて歴史を振り返りながら何度も検討を重ねてきました。「創業100周年に売上高10兆円の企業グループ」という創業者の壮大な夢を託された私たちは、これからどのような道を歩んでいくのか、辿り着いた先にどのような未来を描くのか。夢の続きが、今まさに問われていると感じています。そうした想いから、私は改めて大切にしている創業者の言葉を思い返しました。

一つ目は、「儲かるからではなく、世の中の役に立つからやる」ということ。この精神は、私たちが事業を行ううえでの普遍的な考え方です。企業が生き残るためには、社会に必要とされなくてはなりません。いかに社会課題の解決に貢献できるかを常に念頭に置くことが必要です。

二つ目は、「先の先を読む」こと。社会の需要が常に変化していくなかで、変化する社会に柔軟に対応していくことが求められます。より不確実性が増す現代社会において、常に「先の先」の未来を考えながら経営に取り組むとともに、さまざまな変化に柔軟に対応できる経営基盤を構築していきます。

最後に「夢」です。創業者の著書「わが社の行き方」の序文には、「夢のあるところに前進があり、企業は夢とともに伸びる」と書かれています。この言葉通り、私たちは、夢をもち、すべてのステークホルダーと共有し、その実現に向け、あらゆる努力をもって前進していきます。

2021年9月に石橋は生誕100周年を迎えました。共に歩んできたステークホルダーの皆さまへの感謝を込めて、2021年度は10円の記念配当を予定しています。これからも私たちは、人や社会を想い、夢を追い続けた石橋信夫の精神を受け継ぎ、多くの人の役に立ち、喜んでいただける事業を推進していきます。

サステナブルな暮らしの実現に向けた新しいまちづくり

社会はめまぐるしく変化し、私たちは日々さまざまな課題に直面していますが、気候変動・脱炭素への対応は世界共通の喫緊の課題であり、私たちの長期的な経営課題のなかでも重要性は極めて高いと認識しています。当社の環境長期ビジョンの最重点テーマである「気候変動の緩和と適応」では、2020年10月に発表された政府の方針を受け、「2050年までに温室効果ガス排出量をネット・ゼロ」に見直しました。具体的な取り組みとしては、風力・太陽光・水力などの再生可能エネルギーによる発電を全国各地で展開しています。2020年度は、再生可能エネルギーによる発電量が当社グループの利用する電気使用量を上回り、2030年の目標を10年前倒しで達成しました。さらに、環境エネルギー事業を組み合わせた新しいまちとして、3つのRe「Reality(現実)」、「Renewable energy(再生可能エネルギー)」、「Resilience(回復力・復元力)」をキーワードにした郊外型複合まちづくり「コ"Re"カラ・シティ(コレカラ・シティ)」を推進しています。その第一弾として進めてきた千葉県船橋市の大規模複合開発プロジェクトにおいて、全施設が2021年3月に完成し、再生可能エネルギー100%のまちが本格的に動き始めました。現在、全国展開に向けた仕組みづくりと案件への実装を推進中です。今後も新しいまちづくりの可能性を切り拓き、サステナブルな暮らしを提案、創造していく計画です。

同時に私たちは、国内の社会課題解決への取り組みも進めています。過去に当社が開発した郊外型住宅団地ネオポリスが現在直面している、少子高齢化や空き家などの課題です。既に国内2ヵ所において、「リブネスタウンプロジェクト」として、このような課題を解決しながら「住み続けたいまち」「もう一度住みたいまち」と感じていただけるよう、まちを再び耕す「再耕」の取り組みを進めています。今後はこれをさらに広げ、最終的には全国61ヵ所のネオポリスでの「再耕」を目指しています。まちが抱える課題は地域によって千差万別です。新しい技術も取り入れながら住民の方々や行政との対話を重ね、共に個々のまちの課題に取り組んでいくことで、まちの魅力を創出し、住み続けられるまちづくりを実現していきます。

また人が住むまちや、生活・暮らしを創り出している当社にとって最も大きな影響を及ぼす変化の一つは人口動態の変化であり、非常に大きな課題です。国内人口が減少する一方、海外の一部エリアでは爆発的に人口が増えると予想されるなか、私たちはそれぞれの地域で提供できる価値を見極め、カントリーリスクも考慮しながら、事業につなげていきます。

ステークホルダーの皆さまへ

これからも愛される企業であり続けるために

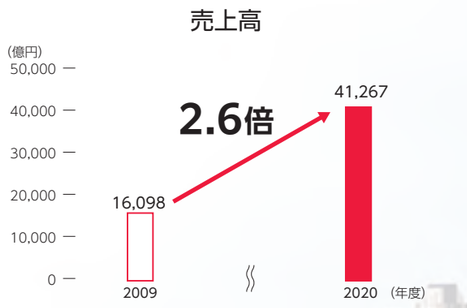
先に述べた「わが社の行き方」には、「愛される大和ハウスに」という創業者の言葉が残されています。すべてのステークホルダーの皆さまから愛されるために、私たちはどうあるべきか。それは、まず従業員が大和ハウスグループを愛し、誇りをもって、それぞれのお客さまと真摯に向き合っていくことだと私は受け取っています。私たちは、「世の中の役に立つからやる」を合言葉に、さまざまな夢や目標をもち、追いかけ、実現してきました。今後も、しっかりと夢や目標に向かって邁進し、皆さまから「大和ハウスグループで良かった」と思っていただける企業であり続けます。

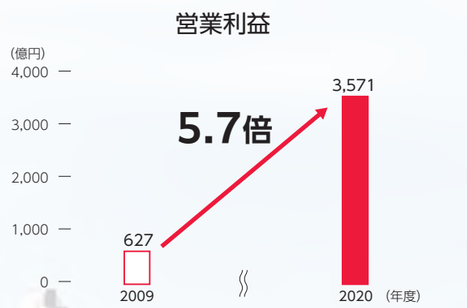
創業100周年となる2055年を、そしてその先も見据えながら、さまざまな社会課題に正面から向き合うことで、「人が心豊かに生きる社会の実現」という経営ビジョンの実現に挑み続けていきます。今後も、私たち大和ハウスグループの活動にご期待いただき、ご支援を賜りますよう心よりお願い申し上げます。

大和ハウスってどんな会社？

「人・街・暮らしの価値共創グループ」として ハウスメーカーの枠を超えた未来を切り拓いています

住宅・建設・不動産業界のリーディングカンパニー





財務健全性を維持しながら、積極的な不動産開発を推進

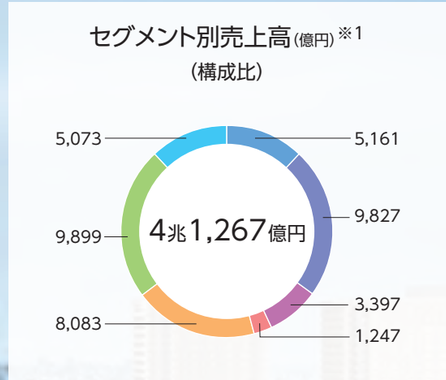
総資産	有利子負債	投資不動産残高
5兆530億円	1兆2,748億円 (D/Eレシオ 0.69倍)	1兆2,905億円

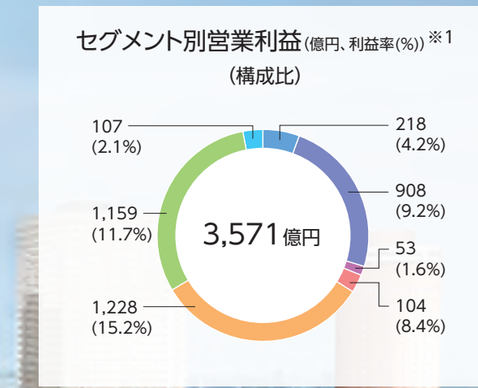
不動産開発投資	発行体格付	
1兆円 (第6次中計3ヵ年計画)	AA- (格付投資情報センター)	AA (日本格付研究所)

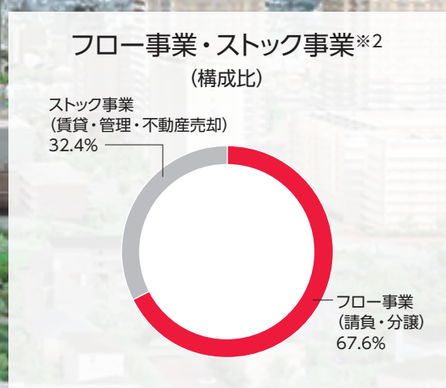
地球環境への貢献

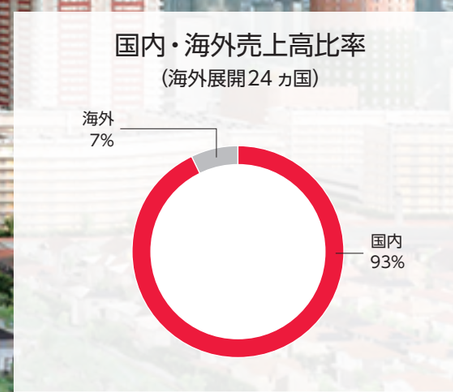
再生可能エネルギー発電所数・発電量	環境貢献型事業売上高	外部評価
377ヵ所 588GWh	1兆2,564億円	MSCI A CDP(気候変動) A DJSI Asia Pacific

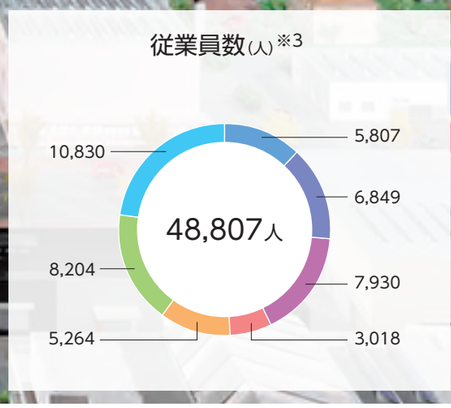
多彩な事業ポートフォリオ

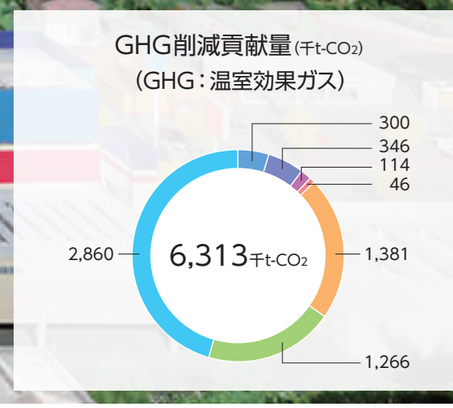












※1 セグメント別の数値は、セグメント間の内部取引を含んでいます。
※2 その他セグメントを含んでいません。
※3 従業員数は正社員の人数です。合計値には全社(共通)の人員が含まれています。

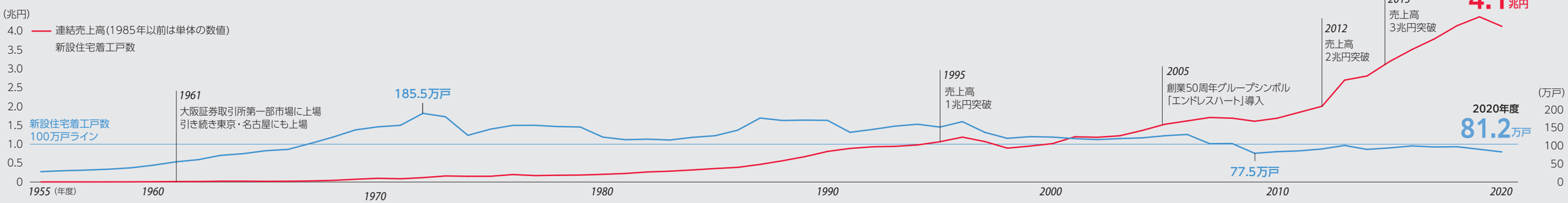
大和ハウスの「人・街・暮らしの価値共創グループ」としての歩みは？

「世の中の役に立つからやる」を胸に、社会変化を捉えた商品・サービスを生み出し、成長を遂げてきました

1955年、「建築の工業化」を理念に創業。創業者・石橋信夫は、大型台風でも倒れない竹や稲に着想を得て、木の代わりに円形で中が空洞のパイプ構造を用いた創業商品「パイプハウス」を考案し、戦後復興のために大量の木材需要が見込まれた時代において、木材・資材不足の課題解決に貢献しました。

その後も私たちは、「世の中の役に立つからやる」という創業者精神に基づき、事業価値と社会価値を創出してきました。土地を起点としたビジネスを展開するなかで、全国規模の土地・テナント情報を蓄積するとともに、現場主義の徹底により課題解決力を磨くことで、さらなる事業拡大の糸口を見つけ、事業地域・事業領域を拡大し、成長を遂げてきました。

連結売上高と住宅着工戸数の推移



土地を起点としたビジネス展開

1955 **パイプハウス**
鋼管(パイプ)建築の考案により、戦後の木材・資材不足の解決に貢献

社会への対応

1959 **ミゼットハウス**
3時間で建つ勉強部屋として開発。出生率上昇による住宅不足の解消に貢献。

鋼管構造建築の発展

1962 **羽曳野ネオポリス**
民間初の大規模団地販売を機に、民間金融機関と提携し、日本初となる住宅ローンの仕組みを考案。

1976 **LOCシステムの展開**
流通店舗事業を開始し、ロードサイドでの土地活用ビジネスを展開。

1989 **シルバーエイジ研究所**
老後も安心できる住環境の提供に向け、医療・介護施設に関わる問題を調査・分析する研究機関を設立。

2003 **Dプロジェクトの開始**
大型物流施設の開発に着手。用地提案から設計・施工・運営まで、一貫したサポートを展開。

テナントの多様化
大型商業施設開発

2016 **海外でのマルチテナント型物流施設**
インドネシアを皮切りに、ASEANにおける物流倉庫開発を展開。

2016 **家事シェアハウスの提案**
共働き世帯の新しい住まい方として、「名もなき家事」による時間的・心理的負担を軽減する仕組みを考案。

2017 **住宅ストックブランド 「Livness」の誕生**
良質な既存住宅市場の構築を目指し、統一ブランドを創設。グループ各社のノウハウを活かした総合提案を実施。

2012 **大和ハウスリート上場**
不動産開発投資の加速を見据え、出口戦略を強化。良質で安定的なキャッシュフローを生む物件の創出により、J-REIT市場の発展にも貢献。

2019
リブネスタウンプロジェクト
過去に開発したネオポリスにおいて、まちの魅力を高め、住み続けられるまちへ「再耕」する取り組みを推進。

環境への対応

1994
総合技術研究所
「環境共生」を基本テーマに掲げ、人・街・暮らしのより良い未来を作る研究活動を推進。

2007 **佐田岬風力発電事業**
「21世紀は風・太陽・水」の事業が必要と考え、風力発電事業に参入。

2011
スマ・エコ・オリジナルの販売
業界初のHEMS制御による家庭用リチウムイオン蓄電池搭載のスマートハウス。

2011
D's SMARTシリーズの開発
事務所や工場など、環境負荷ゼロを目指した次世代型施設。

2018 **災害に備える家**
日本初の雨天でも約10日間の停電に対応できる防災配慮住宅を販売し、多発する自然災害へ対応。

2020
船橋グランオアシス
施工から暮らしまで、再エネ電気100%のまちづくり。

2020
Dream Solar 伊勢湾Ⅱ
大和ハウスグループ最大のメガソーラーを建設・運営。

全国規模の土地・テナント情報の蓄積

現場のニーズをいち早く拾い課題解決へ導く力

事業の推進にあたり競争力を生む大和ハウスグループの強みは？

最大の強みは、土地を起点とした複合的な事業提案力です。情報の蓄積・課題解決へ導く力・組織体制により、多様なバリューチェーンを構築しています

最大の強み：土地を起点とした複合的な事業提案力

フロー・ストックからなる多様なバリューチェーン

遊休地活用の提案 / 開発用地の選定・取得 → 企画・開発 → 設計施工（ものづくり） → 管理運営 バリューアップ 買取再販 → 不動産証券化

戸建住宅	大和ハウス工業、Stanley-Martin Holdings、Rawson Group、Trumark Companies	大和ハウス工業、日本住宅流通、大和ハウス賃貸リフォーム、大和ハウスリフォーム	大和ハウスロジスティクスコアファンド、大和ハウスグローバルリート投資法人、大和ハウスリート投資法人
賃貸住宅	大和ハウス工業　大和リビングカンパニーズ		
マンション	大和ハウス工業、コスモスイニシア　大和ライフネクスト		
住宅ストック			
商業施設	大和ハウス工業、大和リース　大和ハウスリアルティマネジメント※		
事業施設	大和ハウス工業、フジタ、大和リース		
その他：建設支援	ロイヤルホームセンター、大和物流、デザインアーク		
その他：環境エネルギー	大和ハウス工業、大和エネルギー、エネサーブ		
その他：健康余暇	大和リゾート、スポーツクラブNAS		
その他：その他	大和ハウスパーキング		

全国規模の土地・テナント情報の蓄積

現場のニーズをいち早く拾い課題解決へ導く力

事業本部制・支店制によるマトリックスの組織体制

マテリアリティ

- 社会的課題を起点とした事業機会の拡大
- フロー事業とストック事業のバランス
- ライフサイクルの異なる事業ポートフォリオの構築
- 資本コストを意識した効率経営と財務健全性の両立

※　2021年10月1日に大和情報サービスとダイワロイヤルの経営統合により発足

私たちの最大の強みは、土地を起点とした複合的な事業提案力であり、3つの力によって支えられています。1つ目は、長きにわたって蓄積してきた全国規模の土地・テナント情報力。2つ目は、現場のニーズをいち早く読み取り、顧客課題・社会課題の解決へ導く課題解決力。3つ目は、専門性と機動性を兼ね備えた事業本部制を軸に、地域に密着した全国71ヵ所の支社・支店が支えるマトリックス型の組織体制です。

多様なバリューチェーンから生まれる複合的な事業提案力は、ほかの住宅メーカーやデベロッパーにはない当社独自の強みであり、新しいまちづくりにも活かされています。

事例　複合的な事業提案力から生まれる再生可能エネルギー100％のまちづくり

コ“Re”カラ・シティ　船橋グランオアシス（千葉県）

土地を起点とした複合的な事業提案力を活かし、2021年3月、「船橋グランオアシス」が完成しました。当社グループの多彩なポートフォリオを活かした、戸建住宅・賃貸住宅・マンション・商業施設からなる生活利便性の高い複合開発に、環境エネルギー事業を加えることで、日本初の「施工」から「暮らし」まで再生可能エネルギー電気100%のまちづくりを実現しています。

このまちでは、当社グループの「菅沼水力発電所」（岐阜県）で発電したＦＩＴ電気に、非化石証書を付加することで、実質再生可能エネルギーとし、施工現場で使用するとともに、電力小売事業「ダイワハウスでんき」を通じて、現在859世帯に再生可能エネルギーを供給しています。再エネの発電から小売、まちの施工から管理までを一気通貫で行っている、当社グループならではの持続可能なまちとなっています。

大和ハウスグループを支える価値創造の源泉は？

「人財」、「顧客」、「技術・ものづくり」の3つの経営資源です

全国規模の土地・テナント情報を蓄積してきた情報力と、現場のニーズをいち早く拾い課題解決へ導く課題解決力は、「創業者精神を受け継ぐ人財」、「長期にわたり築いてきた顧客リレーション」、「お客さまのニーズを形にする技術・ものづくり」の3つの経営資源から生み出されています。私たちは、これらの強固な経営資源を活かして事業価値と社会価値を創出しながら、次の新たな事業機会へと循環を続けています。

全国規模の土地・テナント情報の蓄積

現場のニーズをいち早く拾い課題解決へ導く力

長期にわたり築いてきた顧客リレーション

考え方：「共に創る。共に生きる。」

全国規模の拠点網から得られる豊富な土地情報を活かし、土地オーナーさまと、あらたな事業拠点を求めるテナント企業さまを結びつける当社独自のLOC（ロック）システムをはじめとする、「お客さま視点に立ち、課題を解決する」提案型営業を推進。お客さまに長期に寄り添うことで、強固な顧客リレーションを構築しながら、事業機会の拡大を実現しています。

経営資源
土地オーナーさま※ 約40,000人
テナント企業さま数 約4,300社

事業ノウハウの活用
顧客長期リレーション対応・コーポレートコミュニケーションの強化

ステークホルダーからの信頼・共感
再受注
事業機会の拡大

※ 集合住宅・流通店舗事業におけるオーナーさま向けの会員組織の合計値

創業者精神を受け継ぐ人財

考え方：「事業を通じて人を育てる」

当社にとって最良の資本は、創業者が大切にしてきた「積極精神」をもち、徹底した現場主義によって「世の中の役に立とう」とする人財です。事業を通じて、お客さまと真摯に向き合いながら、自ら進化していく姿勢は、当社の成長を支える大きな力となっています。多様な人財の活躍により、働きがいも向上させることで価値創造プロセスを強固なものにしています。

経営資源
従業員 約48,000人

現場主義に基づく事業の推進
働き方改革・ダイバーシティ＆インクルージョン

ステークホルダーからの信頼・共感
働きがいの向上
定着率の向上

ニーズを形にする確かな技術・ものづくり

考え方：「建築の工業化」

部材を工場で生産・加工し、建築現場で組み立てるプレハブ住宅を原点に、早く・安く・高品質な工業化建築の技術を磨いてきました。部材を適度に標準化したシステム建築、これまでのノウハウを活かした一般建築や土木など、設計から施工まであらゆる分野でお客さまニーズを形にできる体制を築いています。デジタル化推進などにより、建設現場の安全・安心の向上や建設技能者の定着にもつなげており、経営資源をより強固なものにしています。

経営資源
サプライチェーンネットワーク 約4,900社
生産拠点 9拠点
研究開発拠点 2拠点

一気通貫・短工期 高品質な建設
建設デジタル推進による施工現場の働き方改革

ステークホルダーからの信頼・共感
現場の安全・安心
建設技能者の定着

事例 ニーズを先読みしたWeb販売商品「Lifegenic（ライフジェニック）」

インターネットショッピングが増加する時代に合わせ、2019年10月にWeb限定の戸建住宅商品として販売を開始。簡単なアンケートによるライフスタイル診断をもとに、お客さまの好みに合わせた間取り・デザインを提案。お客さま自身が楽しく簡単に家づくりを体験できるとともに、お客さまは希望を固めたうえで、営業担当者との面談を行うことができ、打合せがスムーズに進み双方の負担軽減にもつながっています。

【顧客】
外出できなくても、気軽に、楽しく家づくりを進められる

【人財】
お客さま一人ひとりにあった住まいをコーディネートするとともに、接客方法の多様化を実現

【技術・ものづくり】
パッケージ化することで高品質で低価格な商品を提供

販売実績累計 718棟

企業価値向上を目指すうえで重要なことは？

世の中の変化に対応する“基盤の強化”によるリスク低減と、サステナビリティの向上です

マテリアリティ

環境負荷の低減と企業収益の両立

サステナブルな社会の実現を目指し、グループ、グローバル、サプライチェーンを通じて環境負荷“ゼロ”に挑戦します。

環境長期ビジョン　Challenge ZERO 2055 環境負荷“ゼロ”に挑戦

気候変動の緩和と適応（エネルギー）	自然環境との調和（生物多様性保全）	資源循環・水環境保全（長寿命化・廃棄物削減）	化学物質による汚染の防止

環境への取り組み P.55～60

マテリアリティ

経営基盤の構築とステークホルダーとの関係性強化

重要な5つのステークホルダーとの接点を強化し、事業を通じて社会に貢献します。

社会性長期ビジョン　ステークホルダーとの関係性強化

お客さま	従業員	取引先	地域市民	株主

社会の取り組み P.61～66

マテリアリティ

コーポレートガバナンスの強化

4つの基本方針に基づきガバナンス体制を強化し、将来に向けた成長を持続させます。

ガバナンスの強化

経営体制の最適化	継続的なアップデート	次世代経営者の育成
リスク管理体制の確立		業務執行体制の改善

経営体制 P.67～78

私たちは、ESGの取り組みを、事業を存続させるために必要な「リスク低減」と、キャッシュフローを生み出す「事業機会の創出」の両輪からなると考えており、常に変化する社会・環境におけるリスクと機会を見極めながら、さまざまな取り組みを進めています。また、ガバナンス強化策で掲げる4つの基本方針に基づき、コーポレートガバナンスの実効性を高めることで、当社グループのサステナビリティを向上させ、価値創造プロセスを循環させています。

事例　再生可能エネルギーによる電力自給オフィスの実現
大和ハウス佐賀ビル

大和ハウス佐賀ビル
（大和ハウス工業佐賀支店）

課題：気候変動問題

事業活動で使用するエネルギー削減のため、2017年度から自社施設の新築時には原則ZEBを目指す方針を掲げています。2018年2月に竣工した大和ハウス佐賀ビルでは、太陽光発電と蓄電池を組み合わせた電力自立システムを導入することで再生可能エネルギーでオフィスのエネルギー消費をすべて賄えるZEBを実現しました。

キャッシュフローの創出
- 自社施設をショールームとした、環境配慮型建築の提案

サステナビリティの向上
- 脱炭素社会に向けた規制強化への対応
- BCP(事業継続計画)対策

事例　デジタル活用による作業負担の軽減
スマートコントロールセンター

スマートコントロールセンター
（東京本社、福岡支社など全国10ヵ所に設置し、安全管理・品質管理など、施工現場の状況を一元管理）

課題：建設業における深刻な人手不足、高齢化の進行（建設業就業者の3割超が55歳以上）

建設技能者の減少と作業員の働き方改革（労働時間の削減）の進展に対応するため、作業負担を軽減するデジタル施策を進めてきました。スマートコントロールセンターは2020年10月に設置し、常時5ヵ所の戸建住宅施工現場の遠隔管理が可能になりました。さらに施工現場の映像をAI分析することで、作業効率・安全性の向上を図っています。

サステナビリティの向上
- 現場の省人化の実現
- 作業効率・安全性の向上

価値創造プロセス

私たちは、価値創造を支える3つの経営資源を活用し、原点である「世の中の役に立つからやる」という考え方に基づき、"事業の推進"によるキャッシュフローの創出と、"基盤の強化"によるサステナビリティの向上の両輪によるビジネスモデルで、価値を創造しています。そして創出した価値を通して、ステークホルダーからの信頼・共感を得ることで経営基盤をさらに強化し、新たな事業機会につながる再投資をすることで、私たちが経営ビジョンに掲げる「人が心豊かに生きる社会」と持続的な企業価値の向上の実現を目指しています。

価値創造を支える経営資源（インプット）

長期にわたり築いてきた顧客リレーション
（社会関係資本）

- 土地オーナーさま 約40,000人
- テナント企業さま 約4,300社

創業者精神を受け継ぐ人財
（人的資本）

- 従業員 約48,000人

ニーズを形にする技術・ものづくり
（製造資本）

- サプライチェーンネットワーク 約4,900社
- 工　場 9ヵ所
- 研究所 2ヵ所

顧客リレーションを築く事業ノウハウ
（知的資本）

- LOCシステム
- 提案型営業
- ナレッジマネジメント

強固な財務基盤に基づく不動産開発
（財務資本）

- 不動産開発投資 1兆円※
- 人財・技術基盤投資 1,000億円※

※ 第6次中期経営計画3ヵ年

環境負荷"ゼロ"を実現する商品・ものづくり・調達力の体制
（自然資本）

- 環境貢献型事業
- 再生可能エネルギー発電所数・発電量 377ヵ所 588GWh

創業者精神を受け継ぐビジネスモデル

世の中の役に立つ"事業の推進"

「現場」を起点としたニーズ・課題の抽出 → 専門的な知識・技術による複合的な企画・提案 → 「一気通貫・短工期」高品質な価値の創出

世の中の変化に対応した"基盤の強化"

- 環境負荷の低減と企業収益の両立
- 経営基盤の構築とステークホルダーとの関係性強化
- コーポレートガバナンスの強化

共に創る。共に生きる。

経営資源への再投資

大和ハウスが創造した価値（アウトプット）

キャッシュフローの創出

売上高	4兆1,267億円
（うち環境貢献型事業	1兆2,564億円）
営業利益	3,571億円
ROE	11%

サステナビリティの向上

GHG削減貢献量	631.3万トン
働きがい実感度	71%
施工現場の年間休日	100日

ステークホルダーからの信頼・共感（アウトカム）

経営基盤の強化

- 再受注・事業機会の拡大 ブランド価値の向上
- 働きがいの向上 定着率の向上
- 現場の安全・安心 建設技能者の定着

外部評価の獲得

MSCI ESG Ratings A

CDP気候変動　3年連続 A

Dow Jones Sustainability Indices Asia Pacific

社会へのインパクト

- 多様な暮らしと住まいの提供
- 企業ニーズに応えるインフラ整備
- 気候変動の緩和と適応
- 生物多様性保全

大和ハウスグループが目指す未来は？

「人が心豊かに生きる社会の実現」が、私たちの経営ビジョンです。「人・街・暮らしの価値共創グループ」として、社会課題の解決に貢献しサステナブルな社会に必要とされる企業であり続けます

社会の変化はその速さを増し、お客さまのニーズも多様化・高度化するなか、私たちの果たすべき役割は一層大きくなっています。

私たちは、事業を通じてステークホルダーと心をつなぎ、多様な価値観をもった人々が安全・安心に生きられる家・建物の提供、人々が住み続けたいと思えるまちづくり、そして、そこで生きる人々に寄り添いながら、人が心豊かに生きる社会の実現に向け、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指します。

経営ビジョンの実現に向けた取り組み

ステークホルダーやパートナーと協働する社会へ

P.62

2021年秋にオープンする「みらい価値共創センター」は、社会に貢献できる社内人財の創出だけでなく、新たな事業機会の獲得に向けて、社内外・地域への情報発信拠点とステークホルダーとの協働を目指すための施設となっています。

気候変動に対応し安全・安心に暮らせる社会へ

事業活動の「脱炭素」に向けた「省・創・蓄エネ」の取り組み成果を、事業機会の獲得と事業の競争力の向上につなげ、脱炭素社会の実現に貢献。

EP100（省エネ） ＋ RE100（再エネ） ➡ SBT（CO_2削減）

技術革新により利便性が向上した社会へ

社会ニーズに対応し、「多様な働き方」や「ものづくり」で新たなイノベーションを生み出すＤＸ施策を推進。 特集(DXへの取り組み) P.51~52

多様な人財が生きがいをもつインクルーシブな社会へ

「上郷ネオポリス」(神奈川県横浜市)では年月を重ねるごとに人も建物も暮らしも価値が高まるまちの再耕を推進。まちのデジタル化・スマート化に向け実証実験なども進めながら、全国61ヵ所にあるネオポリスタウンへも展開します。

マテリアリティと機会・リスクの関係性

短・中・長期における外部環境の変化と、機会・リスクの視点で、事業価値と社会価値を創出し、持続的な企業価値の向上に取り組んでいます

中長期的な外部環境の変化（メガトレンド）

	短・中期（～2025年）	中・長期（～2030年）
人口動態の変化	• 国内における世帯数の変化 新設住宅着工戸数の減少 • 人手不足・建設技能労働者の減少 生産年齢人口の減少／計画的な人財調達の必要性／多種多様な人財の活用 • デジタル化、DXの重要性増大 生産性の向上／ビジネスの高度化・効率化の進展／i-Constructionの拡大	• 地方の過疎化と都市部への人口集中 コンパクトシティ化／地方創生・団地再生への需要拡大／スマートシティの進展 • 少子高齢社会 高齢者や要介護者も住みやすい社会ニーズの高まり／高齢者の社会参加増加／介護需要の増加
気候変動	• 頻発・激甚化する気象災害 酷暑の常態化／移転・建替え需要増加／BCP対応への重要性増大 • カーボンニュートラル・脱炭素社会への移行（トランジション） 環境負荷低減への対応（ZEH、ZEB等の普及）／再生可能エネルギー比率の拡大／国際ルールの強化	
価値観の変化	• 新型コロナウイルス感染症との共存 ネット行動の活発化／働き方の多様化（テレワークの拡大・定着、バーチャルオフィスの増加）／住まい方に関する価値観の変化（地方への移住・田舎暮らし・二地域居住の増加、ライフスタイル・嗜好の多様化）／コミュニティへの帰属欲求の高まり） • 倫理的・環境重視・循環型への需要増 エシカル（倫理的）消費の増加／ 事業投資・不動産投資における社会性インパクト評価の本格化／所有しない消費行動（シェアリングエコノミー）の多様化／循環型経済（サーキュラーエコノミー）への移行 • SDGs達成に向けた取り組み・貢献 社会課題解決ビジネス機会の増加	
社会問題の深刻化	• 空き家の増加 既存住宅市場の拡大 • 耐震化の促進	• 社会インフラの老朽化 • 格差社会の拡がり・深刻化
グローバル	• AI、IoT、ビッグデータ社会の到来 不動産のICT化進展／コネクティッドホームの展開 • オープンイノベーションの取り組み加速 • 情報開示の高度化 証券取引所、金融庁による非財務情報開示のスタンダード化／サステナブルファイナンスの進展／機関投資家のESGエンゲージメント活動の強化 • 世界の人口増加 • 新興国の経済成長・所得向上 • 世代交代の促進（Z世代の台頭） • 社会的分断の進展 • 移民社会の本格化 • 「ビジネスと人権」の重要性の変化	• 急激な都市化・メガシティの増加 • 食料・エネルギーの需要増 • 生物多様性の減少の深刻化

当社は、マテリアリティをコーポレートガバナンスガイドラインから制定した4つの管理項目（安定的な利益の確保と成長性の維持・向上、最適資本構成に基づく収益性の維持・向上、持続的な成長を支える経営基盤の強化、信頼性・透明性の向上による資本コストの低減）に沿って特定しています。

自社を取り巻く外部環境の変化を認識したうえで、機会・リスクの両面の視点で、事業価値と社会価値を創出し、持続的な企業価値の向上に取り組んでいます。

マテリアリティ	第6次中計重点テーマ	主な機会	主なリスク
環境	社会的課題を起点とした事業機会の拡大 フロー事業とストック事業のバランス ライフサイクルの異なる事業ポートフォリオの構築 資本コストを意識した効率経営と財務健全性の両立	コア事業のシェア拡大 事業領域の拡大 事業地域の拡大 まちと住まいの再耕 顧客・建物ストックの活用	社会課題を起点とした事業機会 ・ニューノーマル時代への対応 ・不測の事態への「対応力」と、新たな潮流への「変革力」を成長の鍵に市場の変化を捉え、事業機会につなげる	法的規制等に関するリスク 競合に関するリスク 事業戦略・グループ戦略に関するリスク 海外事業に関するリスク
環境	環境負荷の低減と企業収益の両立	気候変動の緩和と適応 自然環境との調和 資源循環・水環境保全 化学物質による汚染の防止	気候変動 ・温室効果ガス排出量の少ない住宅・建物の需要増 ・再生可能エネルギーの需要増による環境エネルギー事業の拡大	気候変動 ・建築物省エネ法の規制強化等に関するリスク ・夏季の最高気温上昇による施工現場における熱中症の発症リスク
社会	経営基盤の構築とステークホルダーとの関係性強化	働きがいとダイバーシティの推進 顧客満足とブランディングの向上 現場の安全・安心の向上 イノベーションとコミュニケーションの向上 リスクマネジメントの強化	経営基盤の構築による事業機会の取り込み	人財基盤に関するリスク 技術・ものづくり基盤に関するリスク 自然災害に関するリスク
ガバナンス	コーポレートガバナンスの強化	経営体制の最適化 次世代経営者の育成 業務執行体制の改善 リスク管理体制の確立		

主な機会とリスクへの対応

価値創造プロセスの好循環をより強固なものとするため、リスクへの適切な対応と機会の積極的な取り込みを推進します

事業の推進によるキャッシュフローの創出

機会に向けた戦略

社会課題を起点とした事業機会

- 不測の事態への「対応力」と、新たな潮流への「変革力」を成長の鍵に市場の変化を捉え、当社が貢献できることを常に考え事業機会につなげる

ハウジング分野における社会課題

- テレワーク等、多様な働き方の拡大によるライフスタイルの変化
- 多発・大型化する自然災害
- 国内における世帯数の変化
- 既存住宅市場の拡大
- 少子高齢社会の進展
- 地方におけるコンパクトシティ化

ハウジング分野における戦略・取り組み

- 顧客・地域ニーズに沿った商品展開・開発
- 在宅勤務に対応した住まい方提案
- ZEHの普及
- コンビネーションハウジング(併用住宅)への取り組み
- 大型複合開発・再開発・建替事業などグループ力を活かした収益源の多様化

ビジネス分野における社会課題

- 消費者行動・嗜好の変化
- EC需要のさらなる高まり
- デジタル活用にビジネスの高度化・効率化の進展
- 多発・大型化する自然災害
- 新興国の経済成長

ビジネス分野における戦略・取り組み

- エリア特性と社会情勢をふまえたテナントの多様化
- 高機能物流施設開発、デジタル化の促進
- データセンター事業への参入
- サプライチェーン・トランスフォーメーションに向けた設備投資、拠点網の見直し提案
- コールドチェーン市場の需要取り込み

リスクへの対策

法的規制等

- 法的規制等の改廃・新設によるリスク
- 法令違反による処罰、処分その他の制裁や社会的信用・イメージ毀損のリスク

事業の範囲が幅広く、関連する法的規制は多岐にわたっていますが、それらの改廃や新設については、その動向を事前にモニタリングすることにより、対応・対策を行う体制とし、リスクの顕在化の予防も図っています。また、法的規制に違反するリスクについては、従業員に対して積極的な法令知識の研修・啓蒙や、各種マニュアル・チェックリストの作成を推進するなどの対策を講じています。

競合

- 各事業における競合会社との競争において、商品の品質や価格、サービス内容、営業力等の観点から優位に立てないリスク

ビジネスモデルを維持・発展させるために基盤強化への施策・投資を行うことで、複合的な事業提案力を強化し、競合会社に対する優位性を高めています。社会課題の解決を企業の目的と捉え、社会に価値提供することが中長期的な競争力強化にもつながるとし、時代の変化に対応した事業開発・不動産開発体制を強化し、事業の新たな付加価値を創出しています。

事業戦略・グループ戦略

- 企業や事業買収、組織再編等が想定通りに進行せず、グループ会社間におけるシナジーが期待通りの成果をもたらさないことにより事業戦略上想定した利益が達成できないリスク

既存事業の周辺領域で当社の強みやノウハウを活かせる分野への進出・展開を基本方針としています。M&Aにおいては相手企業の歴史、人財を尊重しながらも、当社のマインド、企業理念を共有できることを最重視しています。経験の浅い事業領域の場合は、共同事業やベンチャー企業への出資、共同研究等により十分な知見を蓄積したうえで、事業性に関する検証を行っています。

海外事業

- 急激なインフレや為替相場の変動、政治情勢の不確実性による内乱、暴動、戦争、外交関係の悪化や法令上の制約等による事業遂行・代金回収の遅延・不能・送金の制約等が発生するリスク
- 不動産引き締め政策等の法制度の改正や政策の変更による購買意欲減退等の外的要因に基づくリスク
- 現地法令への違反・不正行為等のリスクが発生する可能性のほか、地理的な遠隔性等の要因からリスク発見遅延のリスク

海外の事業投資・進出においては投資管理ガイドラインに基づき海外戦略委員会での諮問後、投資委員会・稟議・取締役会を経て意思決定されます。合弁パートナーとの事業展開において当社がメジャー出資できない場合は採択されません。事業執行体制については地域コーポレート機能を設置しており各地域の管理体制を構築しています。また政治・経済情勢の悪化等の際は従業員の安全を最優先に位置づけ適時に対応することとしています。

基盤の強化によるサステナビリティの向上
(資本コスト低減につながるリスク対応・社会との親和性)

機会に向けた戦略

気候変動

- 温室効果ガス排出量の少ない住宅・建物の需要増
- 再生可能エネルギーの需要増による環境エネルギー事業の拡大

国内では「2030年までに新築住宅・建築物をゼロ・エネルギー化する」との政策目標が示されており、その達成に向け支援策が継続・拡充された場合、1棟単価の高いZEHやZEBの需要が増加する可能性があり、当社グループでもZEH・ZEBに対応できる商品ラインナップの拡充や提案強化を進めています。

パリ協定の目標達成に向け、国内では再生可能エネルギー電源比率向上の政策目標が示されるとともに、国内外で再エネ利用100%を掲げる企業が増加。再エネ電気の開発・供給に携わる環境エネルギー事業が拡大する可能性があり、当社グループでも再エネ発電事業および再エネ電気の小売事業を推進しています。

経営基盤の構築

- 時代の変化に対応できる経営基盤の整備により業務の効率化と生産性向上の実現による事業機会の取り込み

新型コロナウイルス感染症との共存を見据え、今後の新たな働き方、生活スタイルに対応できる経営基盤に向けて、整備を進めています。事業や経営基盤の変革を加速させることで持続的な成長を目指しています。

- テレワークやフレックスタイム制導入による時間や場所の制約を超えた効率向上
- 新しい働き方に適応した評価制度の見直し
- オンライン商談やVR等、営業スタイルの見直し
- 建築の工業化のさらなる推進
- 現場施工における省人化・無人化による生産性向上

リスクへの対策

気候変動

- 建築物省エネ法の規制強化、炭素税や排出量取引制度の拡大により規制対象となる事業や物件の増加による業務負担増および提供する住宅や建築物の原価増となるリスク
- 夏季の最高気温上昇による施工現場における建設工期の遅延や生産性の低下を引き起こす熱中症発症のリスク

規制強化等による運用コストの増加を想定し、早期にZEHやZEBの開発とコストダウンを進め、利益減の最小化と売上増の最大化を図る方針を定め、取り組みを進めています。また、開発時にはハザード情報をもとに評価を行うとともに、施工現場においては熱中症対策マニュアルを策定、日射を避ける休憩所の設置等を徹底するとともに、暑さ指数を検知する環境センサーを導入、作業者の熱中症の未然防止を図っています。

人財基盤

- 多様な人財が個々の能力を最大限に活かせず新たな事業機会を損失するリスク
- 人事制度や職場環境の未整備により企業組織としての活力を損ない競争力を失うリスク

従業員が能力を最大限に発揮できるよう、人事制度や職場環境の整備・提供に積極的に取り組んでいます。大和ハウスグループ企業倫理綱領の理解度・浸透度を確認する取り組みとして「Sustainability Survey」を毎年実施し、従業員一人ひとりの能力が十分に発揮できる健全な組織風土の醸成に向け課題を抽出し改善に取り組むことで従業員の働きがいを実現し、強固な人財基盤を構築しています。

技術・ものづくり基盤

- 労働人口の減少と、現場監督者の不足による施工管理が十分に機能しなくなるリスク
- サプライチェーンの一部に発生した支障が業績全体に多大な影響を及ぼすリスク

取引先との関係性を密接にし、安全・品質・コンプライアンスにわたるリスク管理の徹底を図っています。施工現場においては、特にICTの導入を積極的に進め、労働災害ゼロに真摯に取り組むとともに、調達・生産・施工の全般にわたって的確なサプライチェーンマネジメントを行っています。

自然災害

- 従業員や施設・設備等への直接的な被害
- 情報システムや通信ネットワーク、流通・供給網の遮断・混乱等による間接的な被害を受けるリスク
- 被害回復のための費用や事業活動の中断等による損失、お客さまの所有建物に対する点検や応急処置を行うための費用等が発生するリスク

BCM(Business Continuity Management)についての規程・マニュアルを策定し、自然災害発生時の対応を適正・迅速に行える事前対策を講じています。一例として、従業員の安否確認や拠点間通信、基幹システムの復元訓練等を行っています。

財務健全性を維持しながら成長投資を継続するとともに資本効率を重視した経営戦略を推進します

代表取締役副社長/CFO
香曽我部 武

財務健全性と成長投資を両立させる財務戦略

D/Eレシオは0.5倍を上回るも、財務規律に変更なし

2020年度の財務状況は、D/Eレシオ0.69倍※と、財務規律としている0.5倍を上回っている状況です。これは、新型コロナウイルス感染症拡大の影響によって、ホテルやスポーツ施設などを運営するグループ会社の運転資金需要に対応したことや、将来の収益源となる不動産開発への投資を積極的に進めたことによるものです。2021年度においても同様の状況が続くため、この1年で0.5倍程度とすることは難しいと考えていますが、一時的に規律を上回ってでも新たなビジネスチャンスに果敢に挑むべき環境にあるという判断に基づいた戦略を展開しています。もちろん、当社が重視する指標のうち、ROEは株主さまへのコミットメントであると同時に、D/Eレシオは債権者へのコミットメントであるという認識に変わりはありません。事業環境や各事業における投資・売却計画を踏まえながら、2022年度からスタートする第7次中期経営計画でも、0.5倍程度に戻す努力を継続したいと考えています。

※ 公募ハイブリッド社債およびハイブリッドローンの資本性を考慮すると0.59倍

財務健全性を維持するための柔軟な資金調達

持続的成長のために、財務健全性を維持することは極めて重要であると考えています。2019年9月には1,500億円の公募ハイブリッド社債を発行、2020年10月には1,000億円のハイブリッドローンを実行し、D/Eレシオの改善にもつながる資金調達を実施しました。現在、当社が取得している格付はAA格ですが、これを引き続き維持したいという考えに基づくものです。2009年のリーマンショックの際にシングルA以下の会社が資金調達、社債発行が困難であったという状況を目の当たりにしたことから、厳しい経済環境のなかでも投資余力をもつためには、格付維持が大切であると考えています。

また環境配慮型施設の開発や再生可能エネルギーの活用など環境負荷低減のための資金調達として、2020年9月に200億円のグリーンボンドを発行しました。世界的に環境への意識が高まるなか、当社では従来からCO_2削減、省エネなどに取り組むとともに、環境に配慮した事業も推進しており、今後もこうした取り組みをさらに拡大していく考えです。

コロナ禍における不動産開発投資・売却ともに順調に進捗

物流施設を中心に不動産開発投資を拡大

不動産開発投資は、積極的に進める方針です。コロナ禍において巣ごもり消費の拡大によるeコマース関連の物流量が増加していることから、物流施設のニーズがますます高まると考え、2020年6月に、事業施設における第6次中期経営計画3ヵ年の投資計画を3,000億円増額し、6,500億円としました。現在は、取得済の土地に係る建設投資を積極的に進めており、これらを早く完成・稼働させ、売却できるステージにもっていきたいと考えています。

アセットタイプの多様化によるリスク分散

投資不動産の稼働状況については、ホテルやサービスアパートメント、商業施設の利回りがコロナ禍において一時的に悪化しましたが、物流施設は順調に稼働しており、多くの引き合いがあります。ただ、当社の不動産ポートフォリオは、物流施設の比率が圧倒的に高くなっており、投資の中心が物流施設に偏っていることはある意味リスクでもあると認識しています。従来から手がけている賃貸住宅、商業施設、介護施設などにバランスよく投資することが理想的だと考えており、今後は、データセンターの開発などアセットタイプの多様化も図っていきます。

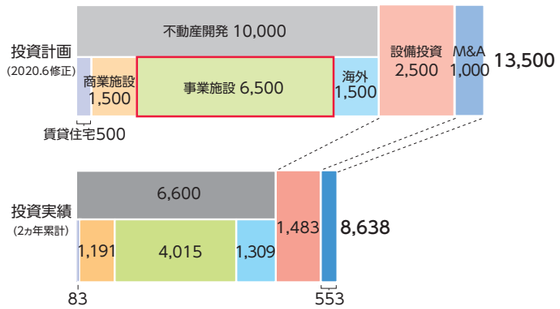
出口戦略の多様化によるキャッシュ創出力の強化

当社の新規投資においては、IRRを投資判断基準としています。当社の資本コストは6.5%程度と認識していますが、それを上回るハードルレートを設定しています。加えて、海外での投資については、海外事業の投資管理ガイドラインに沿って海外戦略委員会で審議され、国ごとのリスクを考慮したカントリー・リスクプレミアムが加味されています。

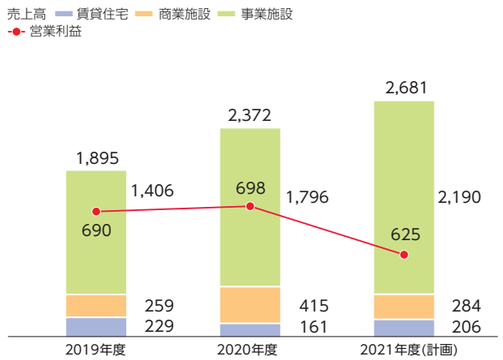
投資回収についても、投資計画の増額と同時に積み増したのですが、計画通り順調に進捗しています。2020年12月に大和ハウスロジスティクスコアファンドの運用を開始し、三大都市圏の物流施設を中心にファンドの資産規模を拡大させていく予定です。当社は、長期視点に立ち、優良な物件をグループ傘下で運営・管理していくことを基本方針としています。今後は、物件取得の優先交渉権を保有している総合型リートである大和ハウスリート投資法人を中心に、海外の開発物件の出口を想定した大和ハウスグローバルリート投資法人、今回の大和ハウスロジスティクスコアファンドを積極的に活用し、機動的な資金調達を図っていく考えです。

キャピタルゲインとインカムゲインのバランスについては、売却を加速させつつ稼働物件を徐々に増やし、インカムゲインを獲得できる保有物件も少しずつ積み上げていきたいと思っています。現在は、バランスシート上の投資不動

投資計画(億円)



開発物件売却(億円)



産の約5割が稼働前となっていますが、積極的に建設投資を進め、投資不動産の7割が常に稼働し、安定的なインカムゲインを取得しながら、キャピタルゲインも得られるようなバランスを目指します。それにより、長期的な収益の安定性が高まると考えています。

経営改革・働き方改革を進め変化する大和ハウスグループ

事業本部制を導入し、ROIC経営へ舵を切る

2021年4月より事業本部制がスタートしました。これまでの事業部制からの変更点は大きく3つです。一つ目は、営業活動だけではなく設計・施工などサプライチェーン全体を統括すること、二つ目は関連するグループ会社の管理も行い、バリューチェーンを強化すること、三つ目は損益だけではなくバランスシートも考慮した経営を行うことです。従来CEOに集中していた多くの権限が事業本部長に委譲され、各本部長は経営全般への責任を負うこととなります。

事業本部制の運用にあたっては、新たな指標としてROIC(投下資本利益率)を導入し、事業本部ごとに資本効率の目標を定め、管理していきます。私自身、CFOとして従来からキャッシュフロー経営を推進してきましたが、請負中心の業態から、賃貸管理や不動産開発といったストック事業も拡大するなかで、各事業における資本効率をより厳格に管理する体制を整備し、会社全体のROEの維持・向上につなげたいと考えています。今後はROICを社内評価に織り込むことを検討し、現場への浸透に向けた取り組みを進めていきます。

また、経営体制が変化するなか、現在社内では経営改革プロジェクトを強力に推進し、事業ポートフォリオの見直しも含め、さまざまな検討を進めています。既に実施したリフォーム事業の分社化やビジネスホテル事業の統合などに加え、今後もグループ各社で重複している事業の統合などを検討し、より資本効率を重視した経営を目指していきます。

多様な人財が能力を発揮できる働き方改革の加速

第6次中期経営計画では働き方改革および技術基盤整備に1,000億円を投資する計画としていましたが、働き方改革はコロナ禍を背景に大きく加速しました。従業員の安全確保を第一に、人と人との接触機会を削減するオペレーションの再構築を進め、直面する課題に迅速に対応してきました。テレワークについては、情報セキュリティの確保を進めながら、コロナ収束後も50%を継続する方針です。この4月からはフレックスタイム制も導入し、場所と時間の制約を柔軟にして、従業員自身が効率的・生産性の高い働き方を選択し、行動できる環境を整備しました。

当社は社是の冒頭に「事業を通じて人を育てること」を掲げており、人財の育成は当社の価値創造の源泉です。長年にわたって蓄積し、育んできたこの企業文化をしっかりと引き継いでいきながら、多様な人財が個々の能力を最大限に発揮できる環境をこれからも整備していきます。

株主還元について

2020年度は11期連続の増配を達成

当社は株主還元方針として、配当性向30%以上かつ安定的な配当の維持を掲げています。2020年度は、コロナ禍の影響で減収減益となったものの、安定的な配当の維持に努めた結果、年間配当116円、11期連続の増配を達成しました。

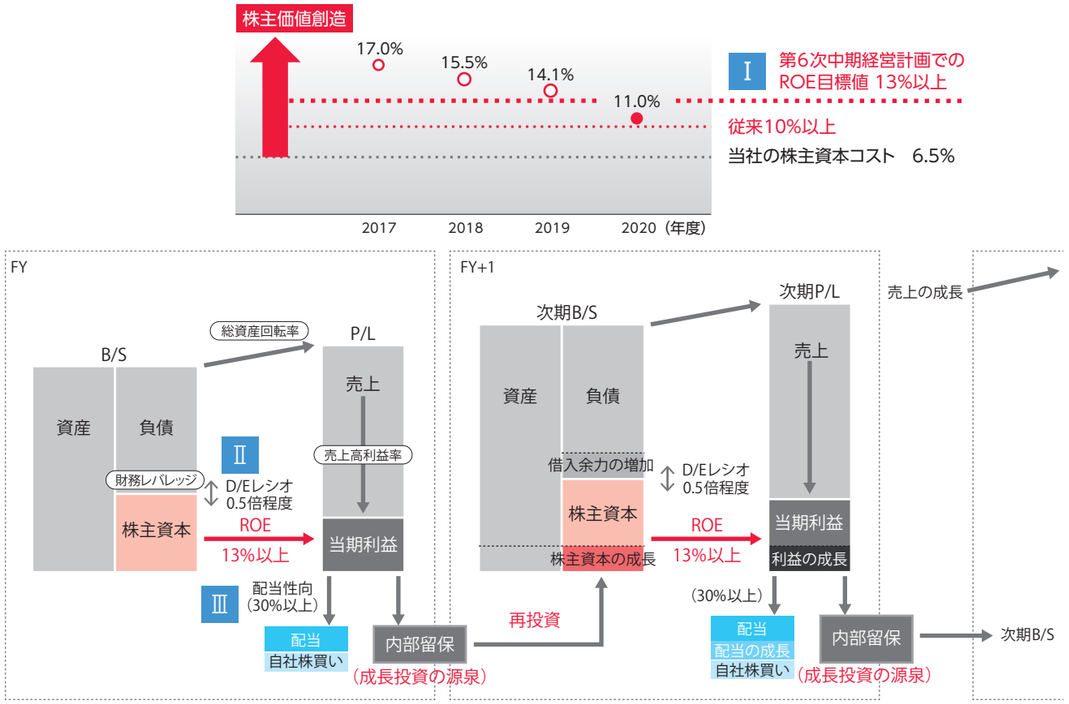
自社株買いについては、2020年度に1,000万株、取得金額260億円を実行しました。今後については、足下はコロナ禍によりキャッシュフローが減少しているため、当面は手元資金を厚くしつつ成長投資に余剰資金を振り向けたい考えですが、株価の状況も見ながら機動的に実施を検討していきます。

ステークホルダーの皆さまへ

第6次中期経営計画は、計画がスタートする前からいくつかの不祥事案件を公表したこともあり、ステークホルダーの皆さまには多大なるご心配・ご迷惑をおかけいたしました。この2年間は、これらの問題に真摯に対応し、ガバナンスの一層の強化に努め、さまざまな企業改革の取り組みを進めてきました。改革はいまだ道半ばではありますが、順調に進んでいます。グループ全体の意識改革も含め、大和ハウスグループの変わっていく姿を、ぜひ見守っていただきたいと思います。

資本政策の基本方針

資本政策の基本方針(概念図)



成長投資に必要な資金の源泉となる、営業キャッシュ・フローを確保し、一部を株主還元したうえで、内部留保を積み増しし、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。

▼

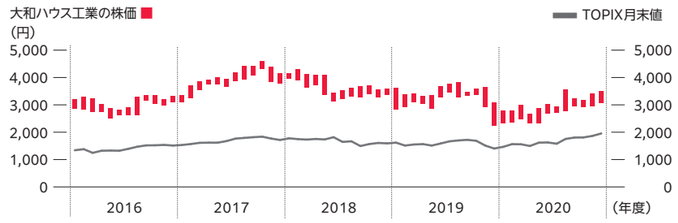
安定的な営業キャッシュ・フローの確保

再投資した資本を株主の皆さまの期待収益率(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。

▼

最適資本構成をふまえた目標ROEの達成

大和ハウス工業の株価およびTOPIXの推移



	2016	2017	2018	2019	2020
時価総額(百万円)※1	2,129,297	2,731,576	2,344,492	1,783,852	2,159,278
TSR株主総利回り(%)※2	103.9	135.8	121.0	98.1	119.6
最高値(円)	3,367.0	4,594.0	4,293.0	3,819.0	3,552.0
最安値(円)	2,500.5	3,096.0	3,119.0	2,230.5	2,332.0

※1 年度末(3月31日)時点
※2 配当と株式の値上がり益を合わせた利回りを示す数値

事業本部制による経営で将来価値の最大化を目指します

2021年4月よりスタートした事業本部制においては、3つの成長シナリオの実現により、収益ポートフォリオを多様化していきます。

また関連事業本部に所属するグループ会社については、シナジーを考慮し、各事業本部への移行も検討していきます。

3つの成長シナリオ

❶ 事業ポートフォリオを活かしたシナジー創出(大型・複合開発)

❷ グループ会社も一体となったバリューチェーンの強化(請負・分譲に加え、管理・運営の収益拡大)

❸ サプライチェーン改革による効率化(コスト低減)

大和ハウス工業 取締役会 ― 大和ハウス工業 代表取締役社長

住宅事業本部	大和ハウスリフォーム	日本住宅流通
	デザインアーク	大和ランテック
集合住宅事業本部	大和リビングマネジメント	大和ハウス賃貸リフォーム
流通店舗事業本部	大和ハウスリアルティマネジメント※1	スポーツクラブNAS
	ロイヤルホームセンター	大和ハウスパーキング
建築事業本部	ダイワロジテック	
	大和ハウスプロパティマネジメント	
マンション事業本部		
環境エネルギー事業本部	エネサーブ	
	大和エネルギー	
関連事業本部※2	フジタ	大和リース
	大和ライフネクスト	コスモスイニシア
	大和物流	大和リゾート
	大阪マルビル	西脇ロイヤルホテル
	ダイワロイヤルゴルフ	大和ハウスライフサポート
海外事業本部	Stanley-Martin Holdings, LLC	
	Rawson Group Pty Ltd.	・・・
グループ本社機能部門 情報システム部	メディアテック	
総合宣伝部	伸和エージェンシー	
生産部	大和コアファクトリー	
財務部	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	
	大和ハウス不動産投資顧問	
	大和ハウスアセットマネジメント	
事業開発部	若松梱包運輸倉庫	
経営企画部	ロイヤルゲート	

※1　2021年10月1日に大和情報サービス株式会社とダイワロイヤル株式会社の経営統合により発足
※2　関連事業本部長は経営管理本部長が担っています。

住宅事業本部

住宅事業本部長
リブネス事業担当

取締役
常務執行役員
大友　浩嗣

3つの注力テーマ

- 生きる場所の基盤になる「新商品」開発の加速
- グループ共同による「ライフスタイル提案の場」の開設
- 引渡し以降の「生活提案サービス」を提供するリブネス事業強化

バリューチェーン

営業	設計	施工	アフターケア	リフォーム	売却・建替
大和ハウス工業				大和ハウスリフォーム	日本住宅流通
	デザインアーク(インテリア)	大和ランテック(外構工事)			

家を、帰る場所から「生きる」場所へ

創業当初からのコア事業を担う住宅事業では、これまでも生活スタイルの変化とともに、家づくりを進化させてきました。新型コロナウイルス感染症の流行によって、人々の暮らし方や働き方は激変し、家族と楽しく過ごす時間、仕事に集中できる環境、家の中でも気分転換ができる空間など、住まい選びもニューノーマルへの対応が求められるようになりました。変化をチャンスと捉え、建物だけではなく、住まい手にフォーカスして、人の・暮らしの・世の中の困りごとの先の先を見据えて、価値をお届けします。

集合住宅事業本部

集合住宅事業
本部長

取締役
常務執行役員
出倉　和人

3つの注力テーマ

- 大和リビングの管理戸数拡大
- 建物のメンテナンスサイクルの長期化
- 既存物件へのバリューアップ提案によるD-roomの物件価値向上

バリューチェーン

営業	設計	施工	管理	リフォーム	売却・建替
大和ハウス工業			大和リビングマネジメント	大和ハウス賃貸リフォーム	大和ハウス工業

新たな価値共創を生み出す

集合住宅事業では、「誰もが住みやすい、新しい暮らし」を提供し続けることを目指しています。オーナーさまの賃貸住宅経営において、建築いただいた建物を長期にわたり安定資産として維持し、価値を向上させるため、グループ間の連携を強化しています。賃貸住宅の建築、ご入居者さま・物件管理、建物点検・維持修繕を一気通貫で対応できるサポート体制を整え、ご入居者さまやオーナーさまから選ばれる住まいを提供します。

流通店舗事業本部

流通店舗事業
本部長

取締役
常務執行役員
下西　佳典

3つの注力テーマ

- 次世代型ロードサイド専門店強化
- 特化型ディスカウント専門店を集積したパワーセンターの展開強化
- 食品スーパーを核テナントとしたNSC(ネイバーフッドショッピングセンター)の開発拡大

バリューチェーン

用地開発	建設	リーシング	管理・運営	リフォーム	売却
大和ハウス工業			大和ハウスリアルティマネジメント	大和ハウスリアルティマネジメント	大和ハウス工業
			スポーツクラブNAS		
			ロイヤルホームセンター		
大和ハウスパーキング		大和ハウスリアルティマネジメント	大和ハウスパーキング		

「ゼロイチ」を続ける

1976年から始めた流通店舗事業は、常に社会の変化を捉えニーズをカタチにしてきた、まさに「ゼロからイチ」を創り出してきた事業です。地域の生活や産業を営むうえで不可欠なインフラを創り出すことを目指し、グループ内の連携を今まで以上に強化しています。前例にとらわれない発想と、長期的視野に立ち、「暮らしに何が必要か?」「どういう提案でお客さまの心を満たすのか?」を追求し、国内に留まらず、海外にも視野を広げて取り組みを進めていきます。

建築事業本部

建築事業本部長

取締役
常務執行役員
浦川　竜哉

社会が直面する課題に正対

建築事業においては、大きく4つの課題を最優先事項としています。1点目は「南海トラフ地震から生命と財産を守る」とし、当社が手がける開発・建設においては免震装置を積極的に採用しています。2点目は開発・建設を通じて「産業構造を転換する」とし、物流施設を地方創生の核にする取り組みを進めています。次に「食料自給率低下」への備えとしてアジア6ヵ国のグローバルコールドサプライチェーンを構築しています。そして「世界のDX化」に向け、データセンター開発を含め、DX化に対応できる基盤作りに積極的に取り組んでいます。

3つの注力テーマ

- 事業用地の開発を通じた物流ニーズの創出
- 今後の成長領域としてデータセンター開発の積極展開
- 官民連携による次世代型卸売市場の実現

バリューチェーン

用地開発	付加価値提案	建設	リーシング	管理・運営	不動産証券化
大和ハウス工業				大和ハウスプロパティマネジメント	大和ハウスリート
	フレームワークス				大和ハウスグローバルリート
				アッカ・インターナショナル	大和ハウスロジスティクスコアファンド

注　大和ハウスリート、大和ハウスグローバルリート、大和ハウスロジスティクスコアファンドは、建築事業本部の傘下には入っていませんが、バリューチェーン上の重要な位置づけであるため記載しています。

マンション事業本部

マンション事業本部長

執行役員
富樫　紀夫

変化はチャンス、逆境を順境に

マンション事業では、グループのデベロップ部門として、まちづくりの一翼を担う再開発や複合開発も含め、長期的かつ複眼的な視点でマンション用地を捉え、SDGsや環境にも配慮し、不動産価値の最大化を実現する開発・企画・提案を行っています。生活利便性が高いマンション開発に加え、働き方や住まい方に対する価値観の変化にも対応できる暮らしを提案します。またエリアマネジメントに通ずる循環型事業としてマンションの建て替えや、マンションに限らず最適用途での不動産開発なども手がけ、社会が抱える多くの課題に対し事業を通じて解決していきます。

3つの注力テーマ

- キャッシュフロー創出に向けた販売手法の改革
- 大規模再開発・マンション建替えなどの複合開発強化
- 多様な不動産開発ニーズに対応するリブネス事業領域の強化

バリューチェーン

用地選定・取得	企画・設計	施工	販売	管理・運営	買取再販
大和ハウス工業			大和ハウス工業		大和ハウス工業

注　マンション事業本部の傘下に入っていない関連事業本部のコスモスイニシアおよび大和ライフネクストとは連携しており、バリューチェーンの強化・拡大を図っています。

環境エネルギー事業本部

環境エネルギー事業本部長

常務執行役員
永瀬　俊哉

再生可能エネルギーの普及に貢献

日本は2050年までに温室効果ガスの排出量を実質ゼロにすると宣言し、米国は地球温暖化対策の世界的な枠組みである「パリ協定」に復帰しました。世界的に脱炭素への動きが加速しており、環境エネルギー事業の重要性は年々高まっています。

環境エネルギー事業では「EPC(再生可能エネルギー発電所の設計・施工)」「PPS(電力小売事業)」「IPP(発電事業)」を通じて、お客さまのエネルギーの課題を解決するソリューション事業を展開しています。そして、再生可能エネルギーの普及に貢献し、脱炭素に寄与していきます。

3つの注力テーマ

- 脱FITに向けた取り組み強化(EPC)
- 事業リスクを回避した体制の構築(PPS)
- 安定ストックとして案件の積極拡大(IPP)

バリューチェーン

EPC(再エネ発電所の設計・施工)	PPS(電力小売事業)	IPP(発電事業)	保守・点検
大和ハウス工業			エネサーブ
大和エネルギー	エネサーブ	大和エネルギー	

海外事業本部

海外事業本部長

取締役
常務執行役員
一木　伸也

日本のクオリティを世界に展開

当社グループの高品質な建築・サービスを世界の人々にお届けするという想いを胸に、1960年代から開始した海外事業はこれまで培ってきた経営資源を最大限に活かした事業展開により、24の国・地域を中心に事業を拡大しています。

さらなる事業拡大に向け、世界を東アジア、ASEAN・南アジア、大洋州、米州、欧州の5つに分け、エリア別で管理体制を整備し、グループの強みを活かしながら、持続的な事業投資を継続しています。選択と集中、エリアマネジメント、ガバナンス体制を一層強化し、収益化を図っていきます。

注力テーマ

米州・ASEANを成長分野と位置づけながら、
エリアごとに重点的に取り組むセグメントを設定し事業を拡大

エリア

米州(米国)	大洋州(豪州)	ASEAN・南アジア	東アジア(中国・台湾)	欧州

社会課題を起点に事業機会を拡大し、競争力を強化しています

当社は世の中のニーズを先読みしながら、バリューチェーンの強化・拡充、バリエーションの拡張により社会課題を解決することで独自の事業ポートフォリオへと進化してきました。多彩な事業ポートフォリオと、グループ総合力を活かした複合的な事業提案力を強みに、業績を拡大しています。強みを活かし、一気通貫の新しいまちづくりや既存のまちの再耕にも取り組み、社会に貢献しています。

事業別概況

	事業概要	年間実績	強み
戸建住宅	工業化建築のパイオニアとして先進的な技術を進化させながら、住まい環境を提供しています。そのうえで2021年4月、『家を、帰る場所から「生きる」場所へ。』というビジョンを掲げました。これまで追求してきた、帰る場所としての「安全・安心な住まい」の提供だけでなく、お客さまのライフタイムバリューに寄り添い、住まいの価値提供を広げていくことを目指していきます。	▶販売戸数(国内) 請負住宅 5,178戸 分譲住宅 1,841戸 ▶ZEH率 58%	● 安全・安心を実現する技術力
賃貸住宅	ご入居者さまに選ばれ、長く住み続けたいと思っていただける住まいを提供するため、市場性と顧客ニーズに適った質の高い賃貸住宅を土地オーナーさまに提案することにより、ご入居者さまの安全・安心・快適な暮らしと、土地オーナーさまの長期安定経営をサポートしています。	▶ 販売戸数(国内) 低層賃貸住宅 26,772戸 中高層賃貸住宅 2,716戸 ▶ 管理戸数 611,874戸 入居率 98.2%	● グループ力を活かした一括管理 ● 高い入居率を実現する周辺サービスの充実
マンション	快適で安全・安心な暮らしの実現と資産価値の維持を目指し、全国で開発・分譲・管理事業を展開。グループ力を活かした複合開発や、都市再生のまちづくり、アクティブシニア向けの開発など、地域特性に応じた付加価値マンションを提供しています。	▶ 販売戸数(国内) 2,939戸(コスモスイニシア含む) ▶ 管理戸数 376,168戸	● 中核都市での拠点展開 ● 専門組織・グループ連携による再開発、建替え対応力
住宅ストック	良質な既存住宅の流通の活性化に向け、建物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・買取再販・リノベーション事業を展開。法人向けリフォーム・メンテナンスの提案も開始し、業容拡大を図っています。	▶ リフォーム件数 約49,000件※1 ▶ 戸建住宅関与率※2 約30%	● 住まいづくりの実績と蓄積されたノウハウ ● リブネスブランド(総合ソリューション)
商業施設	土地オーナーさまとテナント企業さまのニーズを結びつけ、商業施設建設をプロデュース。豊富な土地情報と市場調査によりエリア特性を把握し、人々が必要とする商業施設の提供により、人の流れが活性化されるまちづくりを目指していきます。	▶ 施工数 916棟※3 ▶ 転貸建物の 貸付可能面積 6,871,560m²	● LOCシステム ● 情報力と提案力で可能性を拡げる組織体制
事業施設	多彩なスキームで法人のお客さまのニーズに応じた施設建設をプロデュース。eコマースの拡大を背景に物流施設開発の積極展開や、医療・介護・福祉・高齢者施設、食品施設、事務所・工場なども提供しています。また最近ではデータセンターや公設市場の再整備などにも積極的に取り組んでいます。	▶ 物流施設の開発 累計延床面積 10,052,722m² ▶ 医療・介護施設の 請負受注件数 672件※4	● Dプロジェクト ● 土地選定力と多様な事業スキーム ● 物流施設の施工実績と蓄積されたノウハウ
その他	エネルギーの総合提案から、ホームセンター・物流サービス・インテリア事業などの建設支援、ホテル・フィットネスの健康余暇などの幅広い分野で、暮らしに関わる事業を通じて、価値を提供しています。	▶ ホームセンター 購入者数 29,270千人 ▶ 太陽光・風力・ 水力発電所の発電容量 314ヵ所/426MW※5	

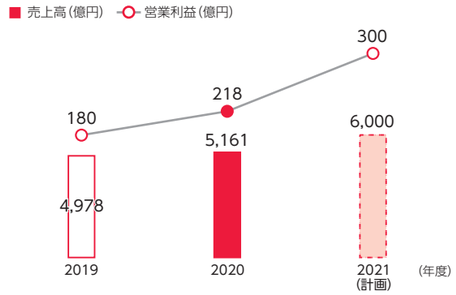
※1 大和ハウスリフォームの件数
※2 大和ハウスグループが既オーナーさまの仲介・買取に関わった比率
※3 大和ハウス工業の流通店舗事業の施工数
※4 大和ハウス工業、大和リースおよびフジタの合計数
※5 自家消費を含まない稼働中の発電容量

【主要会社】大和ハウス工業(個別)、Stanley-Martin Holdings, LLC、Rawson Group Pty Ltd.、Trumark Companies, LLC

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

第6次中期経営計画の取り組み

業績目標



基本方針

1. xevo Σ(ジーヴォシグマ)を中心に、xevo Σ PREMIUMなどの富裕層向けの商品や、高付加価値商品の販売拡大による単価の向上
2. コンビネーションハウジング(賃貸、店舗、医院などの併用住宅)の取り組み強化
3. ZEHなどの環境配慮型住宅や災害に強い家などの提案強化、戸建住宅のIoT化の推進など、事業を通じた社会課題への貢献
4. 海外においては安定成長が見込めるエリアとして、アメリカではStanley-Martin Holdings, LLC、豪州ではRawson Group Pty Ltd.を中心に事業を拡大

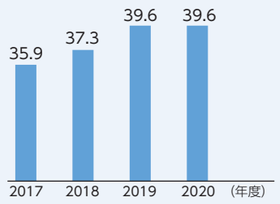
2020年度の振り返りと今後の取り組み

2020年度 大手住宅メーカー 国内販売戸数ランキング(戸)

順位	企業名	販売戸数
1	積水ハウス	9,831
2	セキスイハイム	9,555
3	旭化成	8,331
4	住友林業	8,047
5	**大和ハウス工業**	**7,019**

※ 各社公表資料より当社作成

1棟当たりの単価(百万円)



3階建商品「skye3」

2020年度は、売上高5,161億円(前期比3.7%増)、営業利益は218億円(前期比20.7%増)となりました。国内においては、コロナ禍における社会やライフスタイルの変化をいち早く捉え、ニューノーマルに対応した住まい提案として、快適に在宅勤務ができる当社オリジナルのテレワークスタイル「快適ワークプレイス」と「つながりワークピット」の販売を開始したほか、ウイルスを99%抑制することを奈良県立医大にて検証した「抗ウイルスきれい空気提案」や、コロナ禍でペット需要が高まるなかで、飼い主のストレスを減らすネコ用トイレ「ネコレット」などの提案も進めました。

また、時流に先駆けコロナ禍前に販売開始したWebサイト上で楽しく簡単に家づくりを体験できる「Lifegenic(ライフジェニック)」の販売を加速させるとともに、敷地対応力の強化と、大空間・大開口を実現する3階建て新商品「skye3(スカイエスリー)」、店舗や医院などの併用住宅(コンビネーションハウジング)など、多彩な商品ラインナップでお客さまのニーズにも対応し、全商品でのZEH対応を進めた結果、1棟当たりの単価は3,963万円(前期比+3万円)となりました。

米国では、コロナ禍を受けライフスタイルの変化が顕著に現れており、東海岸エリアを中心に事業展開しているStanley-Martin Holdings, LLCにおいては、郊外での住宅需要の拡大や住宅ローンの低金利継続が追い風となり、期初計画を上回る業績を達成し、前年に引き続き業績を拡大しています。

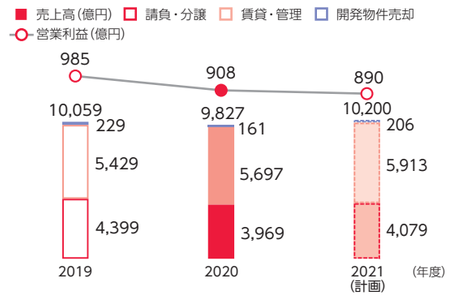
2021年度は、売上高6,000億円、営業利益300億円を計画しています。新型コロナウイルス感染症拡大の影響は先行き不透明な状況が続くものの、ウッドショック等による資材高騰の影響は軽微であると見ています。

【主要会社】大和ハウス工業(個別)、大和リビングカンパニーズ

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

第6次中期経営計画の取り組み

業績目標



基本方針

1. 都市部での3階建・中高層物件の供給拡大
2. テナント併用賃貸住宅や介護施設、寮・社宅など供給物件の大型化の推進
3. 既存物件の建替ニーズへの対応
4. IT、IoT、AIを活用した省人化による管理業務効率化の推進
5. 米国における現地優良パートナーとの賃貸住宅の開発

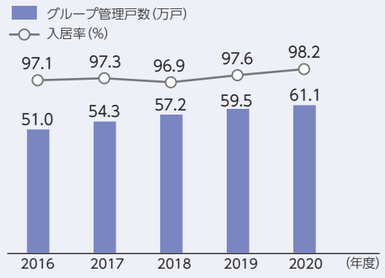
2020年度の振り返りと今後の取り組み

2020年度 大手住宅メーカー 販売戸数ランキング(戸)

順位	企業名	販売戸数	シェア
1	大東建託	38,261	約12%
2	**大和ハウス工業**	**29,488**	**約9%**
3	積水ハウス	26,033	約8%

※ 各社公表資料より当社作成

グループ管理戸数・入居率



セジュールオッツGT

2020年度は、売上高は9,827億円(前期比2.3%減)、営業利益は908億円(前期比7.9%減)となりました。新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、対面での営業活動やイベント開催の自粛などを背景に、市場全体の賃貸住宅新設着工戸数は約30万戸まで減少しました。着工戸数は2018年9月より30ヵ月以上連続で減少し、厳しい受注環境となりました。

このような事業環境のなか、当社は土地活用を検討されるオーナーさまを対象にしたWebセミナーの定期開催や、コロナ禍における市場動向や入居者ニーズの変化など、時流に沿った情報提供の実施と、お客さまとの継続的な関係づくりに努めました。

大和リビングマネジメントでは、同社が管理する物件にお住まいのご入居者さまに対し、感染症拡大により経済的な影響を受けた方への賃料支払猶予措置を実施したほか、行政による助成金や給付金制度等の情報提供を積極的に行い、ご入居者さまの生活を守る取り組みに注力し、2021年3月末において業界最高水準の入居率98.2%を維持しています。

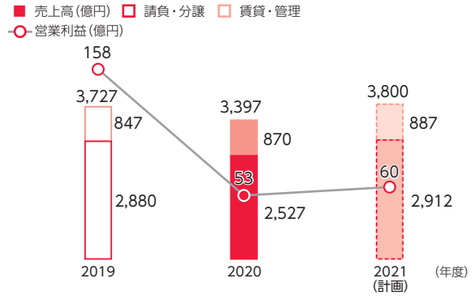
2021年度は、売上高は1兆200億円、営業利益890億円を計画しています。エリアニーズに合わせた商品ラインナップの拡充と、グループ間のさらなる連携強化により、土地オーナーさまへの幅広い土地活用提案や、ご入居者さまから選ばれる賃貸住宅を提供していきます。

【主要会社】大和ハウス工業(個別)、コスモスイニシア、大和ライフネクスト

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

第6次中期経営計画の取り組み

業績目標

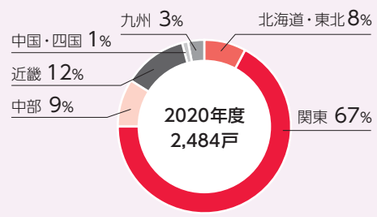


基本方針

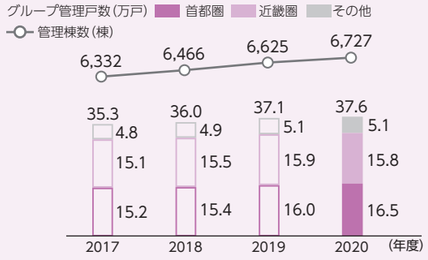
1. グループシナジーを発揮する大規模複合開発事業の拡大
2. 全国主要都市での再開発事業と建替え事業の展開
3. 小規模世帯向けマンションやシニア向けマンションの開発
4. オフィスビルおよび賃貸マンションのバリューアップ再生・売却事業の拡大

2020年度の振り返りと今後の取り組み

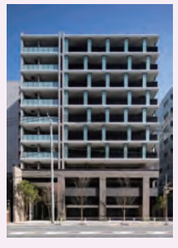
エリア別販売比率(大和ハウス工業 個別)



グループ分譲マンション管理戸数・棟数



プレミスト船橋塚田(千葉県)



イニシア横浜桜木町(神奈川県)

2020年度は、売上高3,397億円(前期比8.8%減)、営業利益53億円(前期比66.0%減)となりました。コロナ禍でイベント開催の自粛や、新規物件の販売スケジュール遅延等の影響をうけ、厳しい受注環境となりました。そのような事業環境のなかでも、お客さまの住みやすさに加え環境負荷低減にも配慮した付加価値の高いマンションづくりに努めるとともに、ご購入者さまの安全・安心・快適な暮らしを支えるため、当社グループによる管理サービスの充実にも取り組んできました。

大和ハウス工業では、旧耐震マンションの建替事業物件「プレミスト文京千石」(東京都)が、都市部への快適なアクセスと歴史ある街並みが評価され、短期間で完売しました。また、「プレミストタワー靱本町」(大阪府)は、二重サッシや高性能断熱材等により建物の基本性能を向上させると同時に、エコジョーズやエネファーム、床暖房等の高効率設備導入を進め、環境負荷低減を実現した結果、経済産業省より「超高層ZEH-M (ゼッチ・マンション)実証事業」に採択されました。加えて、立地の良さとIoTの採用による快適な住空間やタワーの眺望が評価され、販売は順調に進捗しています。

コスモスイニシアでは、オンライン営業や、お客さまの選択に基づく対面営業の推進により、販売はほぼ計画通り推移しました。また、リノベーションマンションの居住内にワークスペースを設置するなど、新たなニーズに対応したプランなども企画し、販売促進につなげました。

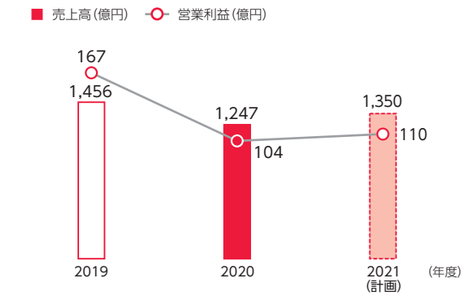
2021年度は、売上高3,800億円、営業利益60億円を計画しています。引き続き、営業手法の見直しや完成在庫の販売を進めるとともに、グループシナジーを活かし、地方中核都市での大型複合開発・再開発・建替事業による収益源の多様化を図ります。

【主要会社】大和ハウスリフォーム、日本住宅流通、大和ハウス工業(個別)

住まいづくりの実績と蓄積されたノウハウを強みにリブネスブランド(総合ソリューション)を積極的に展開し事業拡大を図ります

第6次中期経営計画の取り組み

業績目標



基本方針

1. 「リブネス」ブランドの認知度向上により、自社販売物件の売買仲介・買取再販関与率の向上
2. 顧客ストックと新築販売網を活用した積極的な買取再販事業の拡大
3. 積極的な採用活動によるリフォーム人員の拡大
4. ビジネス分野の営業・施工体制の構築により事業用建物のメンテナンス、改修工事の取り込み
5. 既存物件のバリューアップと再販事業の展開
6. リブネスタウンプロジェクトの推進

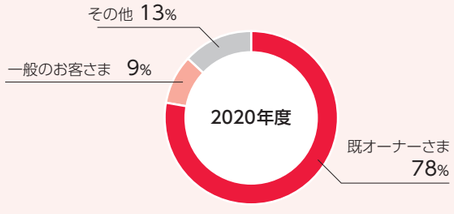
2020年度の振り返りと今後の取り組み

リフォーム施工事例

Before

After

顧客別新規契約割合



2020年度は、売上高は1,247億円(前期比14.4%減)、営業利益は104億円(前期比37.6%減)となりました。緊急事態宣言下において、当社施工の戸建・賃貸住宅を所有されているオーナーさまへのインスペクション(点検・診断)を一時中断したことなどから、リフォーム提案の機会が減少しました。

しかしながら、引き続きインスペクションを通じたオーナーさまとのリレーション強化や、保証期間延長のためのリフォーム提案を強化し、法人のお客さまの事業用資産に向けたメンテナンス提案にも注力しながら、受注拡大を図っています。また、コロナ禍においては、テレワークに対応したリフォーム工事のほか、抗菌・除菌素材や、玄関への手洗器の設置、室内換気など、新しい生活様式にマッチした提案も積極的に実施しました。

良質な既存住宅の流通の活性化に向けたLivness(リブネス)事業においては、全国の戸建住宅・マンションオーナーさまに向けたキャンペーンやオンラインセミナーを積極的に実施し、2020年度の戸建住宅自社販売物件の売買仲介・買取再販の関与率は30%となりました。全国60拠点にリブネス課を設置し、オーナーさまを中心としたあらゆる住まいのお悩みにお応えできる体制を整えています。

2021年度については、売上高1,350億円、営業利益110億円を計画しています。

2019年度 住宅リフォーム売上高ランキング(億円)

順位	企業名	売上高
1	積水ハウスグループ	1,527
2	住友不動産グループ	1,246
3	**大和ハウスグループ**	**1,206**
4	積水化学工業グループ	950
5	住友林業グループ	702

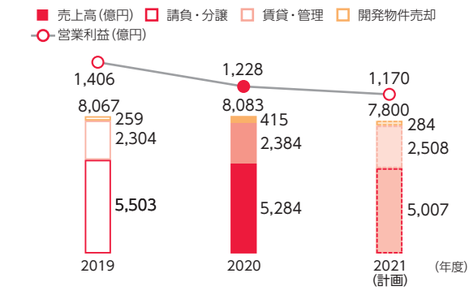
※ リフォーム産業新聞より当社作成(2020年9月公表)

【主要会社】大和ハウス工業(個別)、大和ハウスリアルティマネジメント、大和リース

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

第6次中期経営計画の取り組み

業績目標

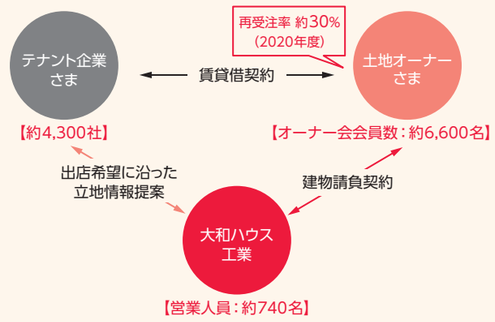


基本方針

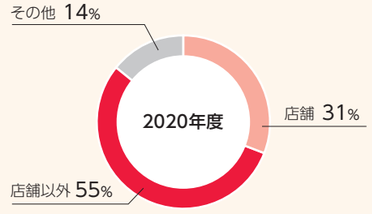
1. エリアの特性を活かし、物流施設、事務所、医療・介護施設、ホテル・複合商業ビルなどの大型案件の請負拡大
2. 既存物件の買取りによる収益不動産事業の拡大
3. 投資物件の開発・販売の拡大
4. ASEANや北米市場への参入による海外事業の強化

2020年度の振り返りと今後の取り組み

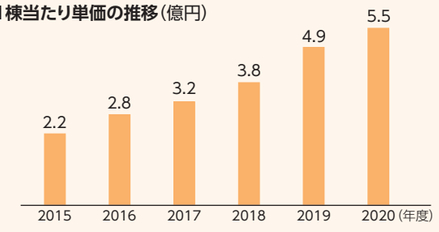
LOCシステム(Land Owner and Company)



店舗以外の請負比率(受注金額ベース)



1棟当たり単価の推移(億円)



2020年度は、売上高8,083億円(前期比0.2%増)、営業利益1,228億円(前期比12.6%減)となりました。新型コロナウイルス感染症の拡大により、新規のホテル建設需要の減退により請負工事が減少しました。加えて当社グループ会社が運営する都市型ホテル事業においてもGoToキャンペーンによる一時的な回復はあったものの稼働率が低下し、厳しい状況が続いています。しかしながら、テナント企業さまの事業戦略に対応した適切な出店計画の提案や、エリアの特性を活かしたバリエーション豊かな企画提案を行い、生活圏のローカルエリアへの出店意欲が増加しているドラッグストア、スーパー、家電量販店などの生活品テナントを中心に成約を伸ばしました。

大型物件への取り組みについては「iias(イーアス)春日井」(愛知県春日井市)の開発や、グループ会社の大和情報サービス株式会社が運営するショッピングセンター「ALPARK(アルパーク)」(広島県広島市)の大規模リニューアルに着手するなど複合施設開発も推進しています。

2021年度は、売上高7,800億円、営業利益1,170億円を計画しています。引き続きテナント企業さまのニーズに対応するとともに、事業シナジーの最大化を目指し、2021年10月にはグループ会社のダイワロイヤルと大和情報サービスが経営統合し、大和リアルティマネジメントが発足。効率的な企業経営を進めるとともに、より収益性の高い事業構造の構築を図りながら事業拡大を目指します。

複合商業施設

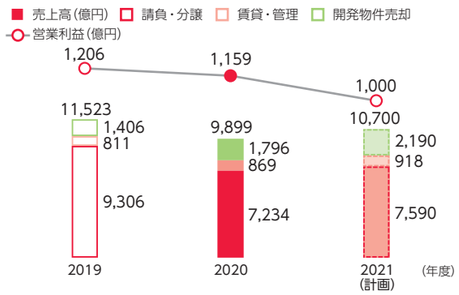
店舗

【主要会社】大和ハウス工業(個別)、フジタ、大和リース

法人のお客さまのさまざまなニーズに応じた施設建設のプロデュースや資産の有効活用をトータルサポートすることで業容の拡大を図っています

第6次中期経営計画の取り組み

業績目標

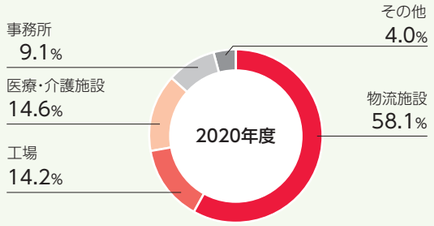


基本方針

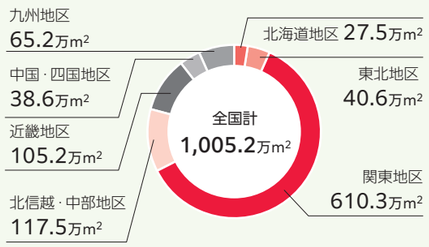
1. オフィスやR&Dなどの複合機能を備えた物流施設や、IoT、AIなどの導入による付加価値の高い物流施設の展開
2. テナントニーズを的確に捉えたBTS型物流施設への取り組みの推進、マルチ型物流施設のスピーディーな開発
3. 医療・介護・福祉施設の大型化による複合開発の推進
4. 海外における物流不動産、工業団地開発などによる進出国の拡大

2020年度の振り返りと今後の取り組み

事業別受注高構成比(大和ハウス工業 個別)



不動産流動化システム「Dプロジェクト」物流施設 エリア別開発累計延床面積※



※ 2021年3月末現在、施工中を含む

2020年度は、売上高9,899億円(前期比14.1%減)、営業利益1,159億円(前期比3.9%減)となりました。既受注の請負工事の施工が順調に進んだものの、コロナ禍において一般企業の設備投資は様子見の状態が続いており、厳しい受注環境が続いています。一方、巣ごもり消費によるEC市場の拡大にともない、物流施設の需要が増加していることから、建物建設を加速させています。物流施設の開発累計は、約300棟、延床面積1,000万㎡を超え、棟数・面積とも国内No.1となりました。参入企業の増加による競争激化に対応するため、庫内作業の自動化・省人化に向けた提案や高機能な施設開発により、差別化を図っています。

老朽化・耐震基準を満たしていない病院等をターゲットにした建替え・移転の提案や、高齢者住宅・複合介護施設等医療法人の経営課題を解決するソリューション提案を強化。また開発造成工事中の山口県防府市の「防府第二テクノタウン」においては、初の進出企業が決定しました。さらに、今後の成長が見込まれるデータセンター領域では、千葉県印西市において、日本最大のデータセンター団地の建設を進めています。

2021年度は、売上高1兆700億円、営業利益1,000億円を計画しています。物流施設や工業団地への取り組みに加えデータセンター、地方卸売市場の再整備事業、閉鎖型陸上養殖施設など、新しい領域への事業展開を進めていきます。

物流施設

データセンター

体育館(フジタ)

運転免許試験場(大和リース)

大和ハウスグループの不動産開発

不動産開発投資におけるリスク管理

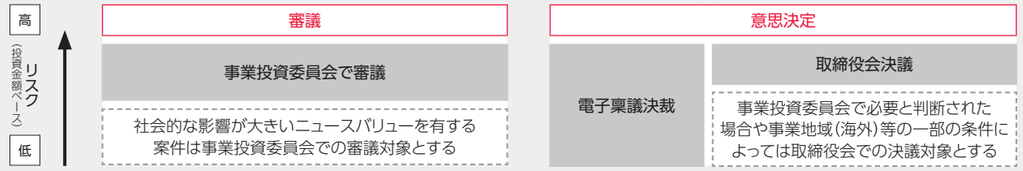
事業投資委員会の設置

当社における重要な不動産開発事業およびその他事業投資については、その事業性およびリスクを評価し、十分に審議検討することにより適切な判断を期するため、事業投資委員会を設置しています。委員会は原則10日に1回程度開催し、委員長は、代表取締役社長が務めています。なお、会社の意思決定は委員会と並行して行われる電子稟議決裁および取締役会決議により行われます。

事業投資委員会では、稟議および取締役会の意思決定に資するため、投資金額区分に従い一定額以上の国内・海外の不動産開発事業およびその他事業投資案件について審議を行っていますが、公共性の高い施設等の運営などに関する案件(空港、公園、道路などのインフラ施設関連コンセッション)や土地・施設が官民いずれのものであるかを問わず社会的な影響が大きいニュースバリューを有する案件は、投資金額にかかわらず、審議の対象としています。さらに、会社に大きな風評被害をもたらすリスクが考えられる場合、あるいは共同事業者の構成により当社の出資比率が低くても実質的に全責任を負うリスクがある場合は、金額要件にかかわらず審議の対象としています。なお、当委員会は2008年より審議を開始し、2020年度末までに383件の審議を行いました。

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

リスク(投資金額ベース)の影響度に応じた審議・意思決定プロセス



独自の基準に基づいた審議

審議の際は、該当する案件の起案部門・関連部門からの説明などに基づき十分な審議を行います。投資基準については、不動産開発事業の場合はIRRをハードルレートに設定し、当該基準をクリアした場合に投資実行が採択されますが、同時に投資実行が当社の経営理念・経営戦略・ブランドイメージと合致しているかといった側面、また法務リスク、土壌・地下水汚染、地盤リスク、災害リスク(洪水等)、環境問題、建築費の妥当性などESGを含む多面的なリスク評価(16部門、26項目)を行い審議します。従って、経済的な観点からはクリアする投資案件であっても、当該投資実行が当社の目指すべき姿・ビジョンと大きく相違する場合や、環境への影響が大きい場合等には採択されません。なお、リスク評価項目の見直しを定期的に行っています。その他事業投資についても不動産に準じて考えています。2020年度は42件の審議を行い、うち4件は十分な審議の結果、保留となり採択されませんでした。

対象となる主な不動産開発事業

- 分譲住宅、分譲マンションなどの販売用不動産
- 土地の購入・賃借、建物建設による収益不動産
- 特別目的会社(SPC)などへの出資をともなう収益不動産
- PFI事業、再開発事業、土地区画整理事業など

投資判断のためのリスク評価

【経済的なリスク評価】・IRRをハードルレートに設定※

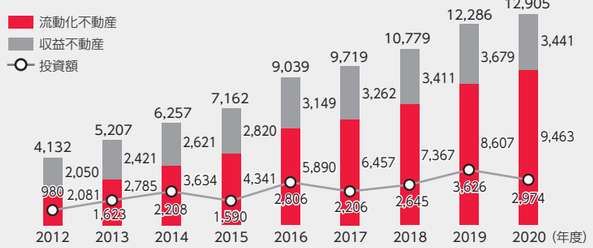
＋

【多面的なリスク評価(16部門、26項目)】
・経営理念・経営戦略・ブランドイメージとの合致
・法務リスク
・土壌・地下水汚染、地盤リスクなど環境への影響
・環境問題など環境への影響
・建築費の妥当性 など

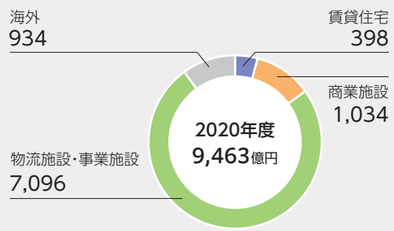
※ WACC(株主資本コストと負債コストの加重平均)を基準にリスクプレミアムなどを加味して設定

投資不動産と不動産開発投資の推移

投資不動産と不動産開発投資の推移(億円)



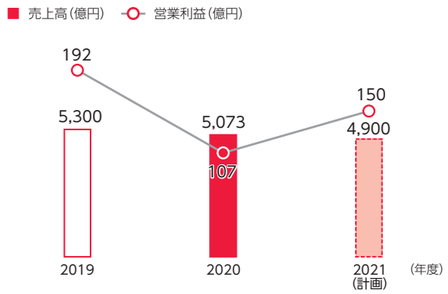
流動化不動産の内訳(億円)



建設支援、環境エネルギー、健康余暇など暮らしに関わる幅広い分野で価値を提供します

第6次中期経営計画の取り組み

業績目標



2020年度の振り返りと今後の取り組み

巣ごもり需要を捉えつつ、さまざまなお客さまの暮らしに役立つ店舗展開を進めたホームセンター事業や、ビジネスに最適な物流拠点の整備を進めた物流サービス事業の業績は堅調に推移しました。しかしながら、リゾートホテル事業やスポーツクラブ事業が新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けたことにより、売上高は5,073億円(前期比4.3%減)、営業利益は107億円(前期比44.1%減)となりました。

2021年度については、引き続きリゾートホテル事業やスポーツクラブ事業が影響を受けると想定していますが、売上高は4,900億円、営業利益150億円を計画しています。

特徴・強み

建設支援

【主要会社】ロイヤルホームセンター、大和物流、デザインアーク

ホームセンター

全国59ヵ所にロイヤルホームセンターを展開し、DIY、インテリア、ガーデニング、ペット、リフォーム、プロ用建材など、地域に密着した品揃えや独自のサービス提供を推進しています。

ホームセンター事業

物流サービス

大和物流では、全国97ヵ所の豊富な物流ネットワークを駆使し、お客さまのビジネスモデルに合わせた最適な物流サービスを提供しています。

インテリア事業

デザインアークでは、戸建住宅やマンション、住宅展示場といった住空間だけでなく、ホテルやオフィスなどの商業空間の内装も手がけ、お客さまニーズと時代の流れを捉えた空間を創出しています。

健康余暇

【主要会社】大和リゾート、スポーツクラブNAS

リゾートホテル

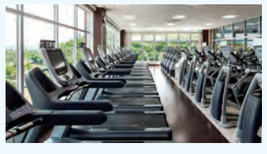
リゾートホテルブランド「ダイワロイヤルホテル(27施設)」において、地域発展の原動力となるべく、良質なサービスを提供しています。

THE HAMANAKO
(浜名湖ロイヤルホテル)

THE KASHIHARA
(橿原ロイヤルホテル)

スポーツクラブ

全国71ヵ所で「スポーツクラブNAS」を運営。幅広い年齢層が楽しめる環境を創出し、高まるスポーツ・健康・美容志向に応えています。


スポーツクラブNAS

環境エネルギー

【主要会社】大和ハウス工業(個別)、大和エネルギー、エネサーブ

脱炭素社会の実現に向けて再生可能エネルギーの普及に貢献します

環境エネルギー事業では、技術力、提案力、総合力を活かし、環境エネルギーソリューション事業を展開しています。

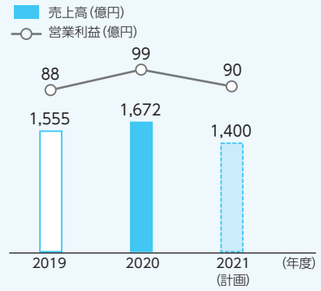
EPC(再生可能エネルギー発電所の設計・施工)では、太陽光発電・メガソーラーを中心とした再生可能エネルギー発電所の建設を行い、全国各地で多数の実績があります。

PPS(電力小売事業)では、事務所や工場などの法人向けと、戸建住宅と賃貸住宅の個人向けの両面で事業を展開しています。

IPP(発電事業)では、グループが所有する遊休地や建物屋根などを活用し、メガソーラー・風力発電所などの再生可能エネルギー発電所を開発・運営しており、現在、「太陽光」「風力」「水力」で427MWの発電所を所有しています。

世界的に脱炭素の動きが加速しており、今後さらに再生可能エネルギーの重要性が増していくなか、当社グループは積極的に再生可能エネルギーの普及に貢献していきます。

環境エネルギー事業



太陽光発電事業

風力発電事業

その他

【主要会社】大和ハウスパーキング、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

利便性と収益力の高い駐車場づくりを通して社会に貢献するパーキング事業や、高齢者の日常を支える有料老人ホーム・サービス付き高齢者向け住宅などの運営、クレジットカード事業、保険代理業の金融サービス業などを展開しています。

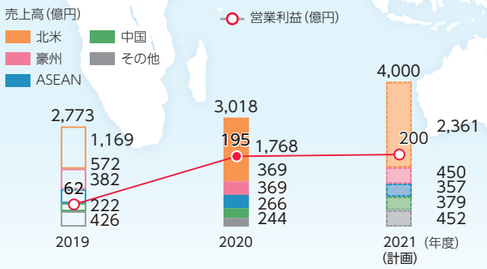
パーキング事業

特集

大和ハウスグループの海外展開

グループ全体の事業精度の向上とリスク低減を図りながら高品質な建築・サービスを世界の人々へお届けします

業績目標



注　合計値には調整額が含まれています。

当社の高品質な建築・サービスを世界の人々にお届けするため、これまで培ってきた経営資源を最大限に活かし、24の国・地域を中心に事業を展開しています。

2020年度は、米国においては住宅事業が好調に推移し、中国においてはコロナ禍からの回復が早く住宅需要が拡大傾向にある一方で、アセアン諸国等においては感染症拡大が深刻化し、経済的に厳しい状況が続いていますが、海外事業の業績は売上高3,018億円、営業利益195億円となりました。2021年度については、売上高4,000億円、営業利益200億円を目指し、持続的な事業投資を継続しています。

エリア別概況

米州(北米)

戸建住宅事業でM&Aの成果を出しながら、賃貸住宅・分譲マンション事業にも注力し、全米を視野に事業領域の拡大を目指します

2020年度は東海岸エリアを中心に戸建住宅事業を展開するStanley Martin Holdings, LLCが郊外での住宅需要の拡大や住宅ローンの低金利継続を追い風に順調に業績を拡大。コロナ禍での積極的な事業展開が評価され、権威ある米国住宅建設業界雑誌「BUILDER」において「ビルダー・オブ・ザ・イヤー賞」に選定されました。

賃貸住宅事業では、ボストン近郊にて安定稼働していた賃貸住宅物件クーパーストリートを予定通り売却しました。また分譲マンション事業では、ニューヨーク州マンハッタンで地上41階建ての「100クレアモントアベニュープロジェクト」を進めています。人口増加が著しいテキサス州ヒューストンにおいては、西日本鉄道株式会社と地上43階建ての「ブロック98プロジェクト」を進めており、いずれも2023年度に竣工の予定です。

ウッドショックによる資材の高騰懸念などはあるものの、2020年2月よりグループ入りした西海岸エリアで戸建住宅事業を展開するTrumark Companies, LLCが、2021年度より本格的に業績に寄与する予定です。

米国最大の住宅市場の一つであるテキサス州で住宅事業を開始します

当社グループは、人口増加を背景とした堅調な住宅需要が期待される米国市場において、特に経済が好調な米国東部・南部・西部を結ぶスマイルゾーンでの戸建住宅事業の展開を進め、事業機会の拡大・強化を目指してきましたが、2021年9月に米国テキサス州で戸建住宅事業を展開するCastleRock Communities LLCをグループに迎えました。

同社は、住宅市場の拡大が見込まれるテキサス州において宅地開発、戸建住宅の開発・販売を手がけており、2020年の引渡戸数は1,628戸となっています。成長志向、お客さま視点、事業を通じて人を育てるという同社の経営姿勢は、当社グループの企業文化や価値観と親和性があり、当社グループがテキサス州に進出するにふさわしいパートナーであることから今回のM&Aが実現しました。両社のノウハウと経験を共有し、活かし合うことで、米国南部における販売網の拡大と、住宅関連事業での協働を目指していきます。

Stanley Martin Holdings, LLCが販売する戸建住宅の一例

「100クレアモントアベニュープロジェクト」外観イメージ(右側高層建物)

エリア別概況

大洋州(豪州)

回復に向かう市場のなかで、不動産開発や住宅事業のノウハウを組み合わせ顧客のニーズに応えます

近年の住宅市場は厳しい状況でしたが、新型コロナウイルス感染症からの回復が早く、経済の落ち込みが軽微であったことに加え、政府による住宅取得支援策や景気刺激策を追い風に、市場は回復傾向にあります。

2020年度は、当社がシドニー郊外において2018年より進めている、約1,500区画の大規模住宅地開発「ボックス・ヒル・プロジェクト」において、コロナ禍の影響で一時的に受注は落ち込んだものの、政府からの景気刺激策の後押し等により販売は順調に進み、受注は期初計画を上回ることができました。

またRawson Group Pty Ltd.においては、2021年度からの黒字化に向け、顧客ニーズに合わせた価格帯プランの見直し等により受注拡大に努めています。

ASEAN・南アジア

工業団地の開発、サービスアパートメント・ホテル建設などを通じて、ASEAN諸国の経済成長に貢献します

ASEAN諸国の成長率はコロナ禍からの回復スピードで濃淡が明確に表れているなか、当社は国内での強みを活かした物流施設の開発は順調に進んでいます。マレーシアでは「Dプロジェクト・マレーシアⅡ」を2020年9月に着工。2019年より開発し竣工前に満床となった「Dプロジェクト・マレーシアⅠ」に続く、マルチテナント型物流施設の第2弾です。また経済成長が続くベトナムでは、現地法人Daiwa Logistics Vietnam Co., Ltd.を設立し、物流の高度化へのニーズに応えるとともに、4温度帯にも対応できる物流施設の開発に注力していきます。

加えて、コロナ禍収束後に向けて子会社のフジタと共に開発を進めていた、ベトナムでの「ウォーター フロント シティ プロジェクト」において、総客室数152室のロングステイホテル「ロイジェント パークス ハイフォン」が2020年4月に開業。工業団地の近さなど、立地を活かした宿泊ニーズを捉えていきます。またインドネシアでは、双日株式会社と開発する日本人家族向けサービスアパートメント「ヴィア アルマ コタ デルタマス」が2021年8月に開業する予定です。

東アジア(中国・台湾)

日本で培ったノウハウを活かし、分譲マンション開発からアフターサービスまで一貫した高い品質をお届けします

コロナ禍においても高い実質GDP成長率を維持している中国では、主に分譲マンション事業を展開しています。江蘇省常州市で建設中の「琅越龍洲(グレース・レジデンス)」では、総戸数636戸は完売しており、2022年3月に竣工予定です。また、江蘇省南通市の「和風雅頌(グレース・レジデンス)」についても、総戸数1,480 戸が完売しています。1期は2021年11月に竣工する予定で、2022年度からの業績寄与が期待できます。現在、常州市における3つ目の分譲マンション開発プロジェクトは、10月着工に向け準備中です。また近年は入居後のアフターサービスやマンション管理にも注力しており、今後竣工してくる物件も含めると管理戸数は10,000戸を超える見込みです。

台湾では、ホテル・分譲マンションの複合開発プロジェクト「(仮称)高雄プロジェクト」が進行中で、総戸数227戸の契約率は約9割となっており、販売は順調です。竣工は2023年7月の予定です。

欧州

世界のより良い暮らしの実現に向け、欧州市場へも本格的な進出を開始します

主要国の人口増加にともない、住宅不足や職方不足、建築資材価格高騰などの課題があるなか、欧州進出の第一歩として、2021年1月にオランダで鉄骨モジュラー建築の販売・レンタル事業を主力とするFlexbuild Holding B.V.および、その事業会社であるJan Snel Groupを子会社化し、Daiwa House Modular Europeとして事業を開始しました。

当社グループの高品質な工業化住宅のノウハウと、Jan Snel Groupが欧州でもつ技術や販売網を合わせ、シナジーを創出することで欧州市場での事業拡大を進め、欧州で必要とされる住宅供給の実現を目指します。

「Dプロジェクト・マレーシアⅡ」外観イメージ

特集 DX(デジタルトランスフォーメーション)への取り組み

社会ニーズに対応し、多様な働き方やものづくりで、新たなイノベーションを生み出すDX施策を推進します

建設技能者の減少・高齢化が進む当業界においては、デジタル活用による技術改革の重要性が増しています。また、新型コロナウイルス感染症の影響により、新たな生活行動やビジネス形態にシフトすることで、社会全体のデジタル化が加速することも想定されます。

そのなかで、大和ハウスグループでは、社会環境の変化を見据え、2019年度より業界に先駆けてデジタルコンストラクションプロジェクトを、また2020年度よりテレワーク推進プロジェクトを立ち上げ、バリューチェーンやバックオフィスのデジタル化に取り組んでいます。

事業、基盤の両面でデジタル化を推進し、社会変化に対応するとともに、オープンイノベーションを促進する環境の構築を進めることで、新たな価値創造を目指します。

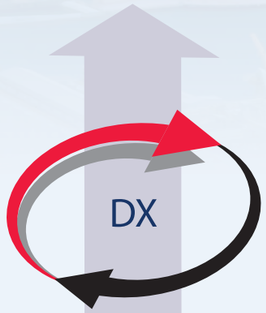
DX推進の取り組みとビジョン

バリューチェーンのデジタル化

建設プロセスにおける生産性向上と、施主へ提供する建物資産価値向上を目指す。また、AIやIoT、ロボットの活用による現場の安全管理も推進し、誰もが働きやすい建設現場を実現します。

- **デジタルコンストラクションプロジェクト** P.52
- **BIM活用によるものづくり改革**
  商品開発から営業・設計・施工、維持管理までの情報一元化
- **物件データガバナンス**
  物件情報の電子管理によるアフターサービス業務の迅速化

DXによる新たな価値創造
事業やビジネスモデルの変革



オープンイノベーション

オープンイノベーションネットワークによる価値共創を推進

バックオフィスのデジタル化

ITインフラの整備、出社を前提としない業務フロー、オフィス環境の再構築による新しい働き方を実現します。

- **テレワーク推進プロジェクト** P.52
- **コミュニケーション変革**
  組織力を最大限に高め、安全な環境で生産性向上を目指すコミュニケーション
- **業務システムの刷新**
  社内外の環境変化に迅速に対応できるシステムへの刷新
- **情報セキュリティ対策の強化**
  グループ全体のITリスクの極小化
- **グループ会計ガバナンスの強化**
  事業領域の拡大・グローバル化に対応する会計システムの整備

DX推進を支える組織体制

バリューチェーンのデジタル化	プロセス・IT全体の俯瞰	バックオフィスのデジタル化
建設デジタル推進部	経営企画部(DX推進室)	情報システム部・商品IT業務部

情報共有・連携

本社部門・事業本部

デジタルコンストラクションプロジェクト

当社は建設業界のリーダーとして、DXの推進により働く人にとってさらに魅力的な仕事となるよう建設現場における働き方の抜本的改革に挑戦しています。かつての"3K"のイメージを変え、将来の建設業界を担う若い世代の「夢」となるような現場を目指し、デジタルコンストラクションプロジェクトを通じて、そのあり方を追求していきます。また、デジタル技術を活用し、リアルとデジタルを融合させることで、お客さまの感動体験を創造していくとともに、ものづくりに関わる情報を活かした新たな収益源の開拓にも挑戦していきます。

デジタルコンストラクションプロジェクトにおける重点テーマ

- ① 管理・監理の省人化・無人化
- ② 施工の省人化・無人化
- ③ 設計の省人化・無人化
- ④ 次世代工業化システムの開発
- ⑤ システム構築、運営、人財育成

① 管理・監理の省人化・無人化

- **現場の見える化**
  物件ポータルサイト・ダッシュボードにより、現場の情報を一元化し、現場関係者と共有
- **スマートコントロールセンター(SCC:遠隔管理室)の開設**
  現場の無人化に向けたデータの蓄積

その他、品質検査、安全管理、工程管理、予算管理の省力化や自動化技術を構築し、建設現場における管理の省人化、付随業務の無人化を図ります。

② 施工の省人化・無人化

- **IoT機器の活用**
  現場における最適人員の見直し、精度向上、品質の自動記録
- **プレハブ化のさらなる推進**
  工期短縮、工数削減

その他、ロボティクス技術、サポート技術、プレハブ化といったさらなる建築の工業化を目指すことで、建設現場の作業の省人化、単純作業の無人化を図ります。

位置データによる建設機器の自動制御

複合現実(MR)を用いた現場検査

測量データのアプリ連携

テレワーク推進プロジェクト

ITインフラの整備や、出社を前提としない業務フローの見直しを含め、オフィス環境の再構築による柔軟で新しい働き方の実現に向け、バックオフィスのデジタル化を進めています。特にテレワークについては2018年より試行を始めており、現在は、自宅やWi-Fiスポットなどのインターネット回線から、快適でセキュアな通信ができる新モバイル環境を全社導入しています。これにより、全従業員が会社貸与のデバイスを使用して自宅や現場から社内システムにアクセスし、オフィスと変わらぬ環境で業務が遂行できるようになっています。

コロナ禍を機に2020年4月には国内の全事業所を対象にテレワークを導入。9月に持続的成長に向けた恒常的な働き方改革のためのテレワーク推進プロジェクトを立ち上げ、取り組みを加速させてきました。2021年4月にはテレワークと親和性の高いフレックスタイム制度をスタートさせました。

職場のデジタル化と併せて、プロジェクトでは、組織力を最大限に高め、安全な環境で生産性の向上を目指すコミュニケーション変革も進めています。従業員一人ひとりが効率的で生産性の高い働き方を自ら考え、自立・自律した働き方を主体的に実現することで「成果の最大化」も目指していきます。

ESGの取り組み

ESGの取り組みを推進することで価値創造プロセスの好循環を加速します

私たちは、価値創造プロセスの好循環を将来にわたって強固なものとするために、E(環境)・S(社会)の視点から、基盤(=将来の事業)に関わる中長期的なリスク・機会を見極め、中期経営計画に落とし込んでいます。ESGの取り組みを推進することで、キャッシュフローを生み出す「機会創出」と、事業を存続させる「リスク低減」の両輪によって企業価値向上を目指しています。

第6次中期経営計画における環境・社会・ガバナンスへの取り組み

E 環境　環境負荷の低減と企業収益の両立 環境行動計画「エンドレス グリーン プログラム 2021」

当社は、環境長期ビジョン「Challenge ZERO 2055」に掲げている「環境負荷ゼロ」の実現を目指しています。2019年度からスタートした環境行動計画「エンドレス グリーン プログラム2021」の3ヵ年計画に基づき、グループ・グローバル・サプライチェーン一体での環境経営の推進を加速させており、なかでも脱炭素化に重点を置いて取り組みを進めています。

当社の特徴的な取り組みとしては、当社グループの事務所、工場および多様な施設で脱炭素に向けた取り組みを推進し、そこで得たノウハウを商品・サービスへと展開することで、事業機会の創出を図り、事業競争力の向上につなげています。

また気候変動による気温上昇や気象災害によるサプライチェーンへの影響等のリスクがあるなか、サプライヤーと脱炭素に向けた取り組みの協働を通じてリスク低減を図り、持続可能な社会の実現を目指しています。

一方、投資の観点からも環境負荷低減・脱炭素社会への貢献に向けた当社グループへの期待は高いと認識しています。環境配慮型施設の開発や再生可能エネルギー100%のまちづくりなどに関する資金調達としてグリーンボンドを発行し、環境負荷低減に向けた事業推進にも積極的に取り組んでいます。

重点方針		主な経営目標指標
気候変動の緩和と適応	SBT・EP100・RE100の実現に向け、商品と事業活動の両面から"脱炭素"を推進	温室効果ガス排出量 エネルギー効率、再エネ利用率 ZEH販売率、ZEB販売率
サプライチェーンにおける環境リスク低減	サプライチェーンにおける環境リスク低減に向け、win-winの取り組みを協働	調達木材の評価結果 (Sランク木材比率、Cランク木材比率)
環境配慮商品の普及	事業競争力の向上に向け、環境配慮商品・サービスの開発・普及を推進	環境貢献型事業売上高
環境ブランド向上	環境ブランド・ESG評価の向上に向け、戦略的な環境コミュニケーションを推進	ESG評価の向上
環境経営の推進	環境経営の推進に向け、グループ・グローバル一体での環境マネジメントを強化	eco検定合格者数

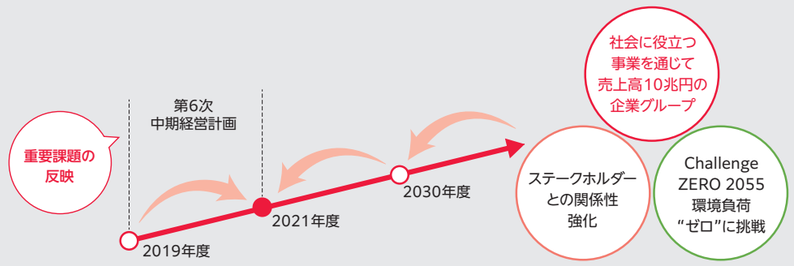
S 社会　経営基盤の構築とステークホルダーとの関係性強化 社会性中期計画「エンドレス ソーシャル プログラム 2021」

当社は、経営基盤の構築とステークホルダーとの関係性強化に向けて、社会性中期計画「エンドレス ソーシャル プログラム2021」を開始しています。長期視点で社会変化を見据え、特にこの3年間では、価値創造の源泉である3つの基盤への取り組みに加え、将来に向けて新たに強化すべき基盤を特定し、取り組みを進めています。

重点方針		主な経営目標指標
人財基盤	多様な従業員が働きがいをもち、特に若年世代が育ち定着する組織づくりを強化	従業員全世代の「働きがい」に関する実感度
顧客基盤	お客さまと長期の信頼関係を構築するとともに、新たなお客さまとの出会いにつながるコーポレートブランドを確立	ブランド価値金額
技術・ものづくり基盤	取引先と共に、現場の安全と品質を前提とした生産性を高め、責任ある調達を推進	施工現場の年間休日
新たに強化すべき基盤	社会課題解決型の革新的な事業を継続的に生み出すための「イノベーション基盤」、ステークホルダーとの適切なコミュニケーションを行うための「コミュニケーション基盤」、内部統制を徹底し、かつ役職員が企業倫理を醸成していくための「リスク対応基盤」の3つを新たに強化していくべき基盤と特定し、取り組みを推進	
イノベーション基盤	社会課題解決に資する事業開発や不動産開発が促進される体制を強化	まちづくりガイドラインに基づいた大型案件・各事業部大型物件の開発比率
コミュニケーション基盤	企業として財務・非財務コミュニケーションの体制を強化するとともに、従業員個人の情報武装を実現	財務・非財務コミュニケーションの制度・仕組みの確立と統合経営への理解促進
リスク対応基盤	自然災害等への事業継続体制を強化するとともに、海外拠点を含めた企業倫理・人権・コンプライアンスを確立	事業継続体制スコア

バックキャスティングによる目標設定

S(社会)・E(環境)における重要課題は、2030年・2055年の当社グループの長期的視点で目指すべき姿を念頭に、バックキャスティングによって、この3年間で取り組むべき課題を特定し、2021年度の到達レベルを設定しました。



G ガバナンス　コーポレートガバナンスの強化

・経営体制の最適化　・次世代経営者の育成　・業務執行体制の改善　・リスク管理体制の確立

当社は業容の拡大や経営環境の変化に対応できる、的確かつ迅速な意思決定・業務執行体制と、適正な監督・監視体制へとガバナンスを強化しています。

経営体制の最適化、次世代経営者の育成、業務執行体制の改善、リスク管理体制の確立、これら4つの項目を継続的にアップデートすることで、多様な視点、長期的な視点に基づき、ガバナンス体制を強化しています。

E 環境への取り組み

サステナブルな社会の実現を目指し、グループ、グローバル、サプライチェーンを通じて環境負荷“ゼロ”に挑戦します

全体像

4つの重点テーマ

- 気候変動の緩和と適応
- 自然環境との調和
- 資源循環・水環境保全
- 化学物質による汚染の防止

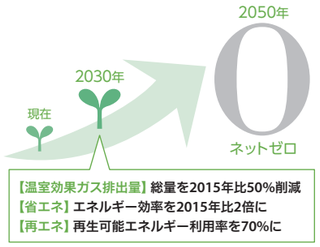
×

3つの段階

調達　事業活動　商品・サービス

Topics 環境長期ビジョンを改定、「脱炭素」を加速！

2020年10月、日本政府は「2050年カーボンニュートラル(温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする)、脱炭素社会の実現を目指す」ことを宣言、12月には経済産業省が「グリーン成長戦略」を策定しました。このような動きを受け、当社グループでは創業100周年を見据えて策定した環境長期ビジョン「Challenge ZERO 2055」の気候変動の緩和と適応に関する中長期目標の改定を取締役会で決議しました。温室効果ガス排出量をはじめ、省エネや再生可能エネルギーに関する2030年目標の大幅な引き上げを行い、取り組みを加速させます。



環境行動計画の取り組み

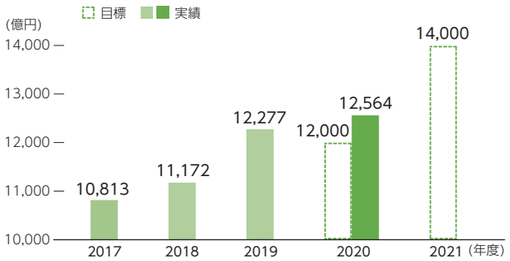
総合

1 環境配慮商品・サービスの開発・普及

当社グループは、「環境」を事業機会にもなり得ると捉え、「事業を通じて環境に貢献する」、「環境を各事業の付加価値にする」という考え方を社内外によりわかりやすく定量的に示すため、「環境貢献型事業の売上高」を重要管理指標とし、全事業の売上高の伸びを上回るペースで拡大させる目標を掲げて、取り組んでいます。2020年度は、住宅事業においてZEH標準対応商品の拡充を図るなど、環境配慮型建築の普及が進み、また太陽光発電の設計施工を中心に環境エネルギー事業が拡大した結果、環境貢献型事業の売上高は2019年度比2.3%増となり目標を達成しました。

経営目標と進捗

環境貢献型事業売上高の推移



戸建住宅「xevo ADVANCE」

事務所「倉谷アルミ工作所」

太陽光発電所「DREAM Solar 宮崎国富」

研究所「長谷工テクニカルセンター」

気候変動の緩和と適応

2 事業活動における温室効果ガス排出量の削減、エネルギー効率の向上

温室効果ガスの排出量削減に関する国際イニシアティブ「SBT」の認定を取得し、「パリ協定が求める2℃を十分に下回る水準」との整合性を確保するとともに、エネルギー効率向上を目指す「EP100」、再エネ利用の拡大を目指す「RE100」の両国際イニシアティブに建設業としては世界で初めて加盟し、中長期を見据えて活動を加速させています。新築自社施設では原則ZEBを目指すとともに、既存施設では計画的な省エネ投資を実施しエネルギー効率向上を図っています。2020年度は、新築した商業施設「ロイヤルホームセンター戸田公園」、「ロイヤルプロ藤沢並木台」において「ZEB Ready」「Nearly ZEB」の認証を取得。既存施設において独自の省エネチェックシートを活用した運用改善を徹底するなどした結果、温室効果ガス排出量(総量)は2015年度比24%削減、エネルギー効率は同1.46倍となり、目標を達成しました。

3 再生可能エネルギーの開発と利用拡大

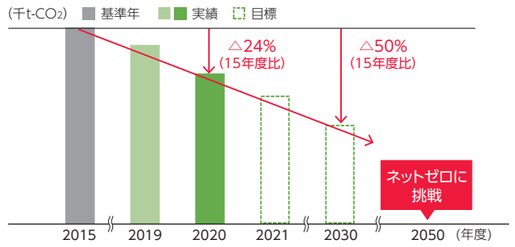
当社グループでは事業活動に必要な電力を自らつくった再エネ電力で100%まかなう「再エネ電力の自給自足」を目指しています。再エネ発電所の開発を加速させ、創出した電力の再エネ価値を証書化し取得することで、再エネ利用率の向上を図っています。2020年度は、新たに49ヵ所の再エネ発電所を稼働させ、当社グループの運営する再エネ発電所は全国377ヵ所、427MW(自家消費分含む)となりました。この結果、再エネ発電率が133%と、当社グループの再エネ発電量が電力使用量を初めて上回り、再エネ利用率も当社単体で30%、グループ全体で8.5%となり、目標を達成しました。

4 商品の使用による温室効果ガス排出量削減

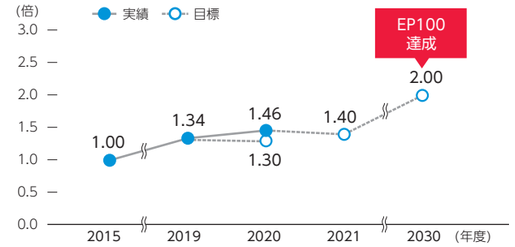
当社グループは、事業活動からの排出量(スコープ1、2)は約1.2%と小さく、自社以外の間接排出(スコープ3)が98.8%と大半を占めています。特に、長期間使用される住宅や建築物の「居住・使用段階」が約6割を占めるため、環境に配慮した商品の普及を図っています。2020年度は、用途別の改善は進んだものの、エネルギー使用量の多い建物用途の割合が増えたことから温室効果ガス排出量(床面積あたり)は前年度比4.7%減にとどまり、目標を達成できませんでした。今後は、店舗や事務所用途の省エネ性能の向上を図り、快適性と省エネ性を両立した建物の提供に努めます。

経営目標と進捗

温室効果ガス排出量(総量)

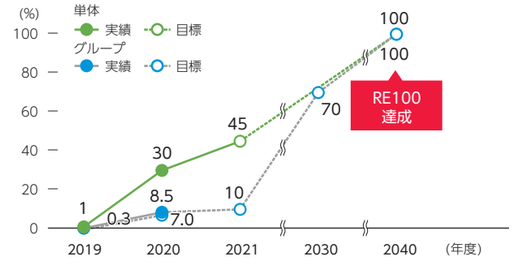


エネルギー効率※1 (2015年度比)



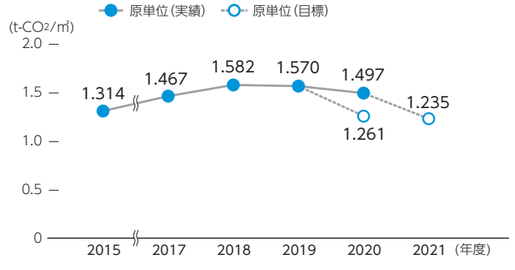
※1 エネルギー効率=売上高÷エネルギー使用量

再エネ利用率※2



※2 再エネ利用率=再エネ利用量÷電力使用量

商品の使用による温室効果ガス排出量(床面積あたり)



環境行動計画の取り組み

5 エネルギーゼロの住宅・建築物の開発・普及

当社グループでは、エネルギーゼロの住宅・建築物の開発・普及を推進しています。2020年度は、新たに「xevo ADVANCE(ジーヴォアドバンス)」「skye3(スカイエスリー)」を発売し、ZEH標準対応商品の拡充を図りました。また、社内教育の実施やZEH提案のためのツール整備によるZEH提案体制の強化を行うことにより、2020年度の目標を達成しました。

さらに、ZEB販売率については、社内の営業職および技術職向けの教育や、社外向けのZEBセミナーの開催をオンラインにて実施することでZEB提案を強化しました。これらの取り組みにより、2020年度は大型物流施設のZEB率が向上し、目標を達成しました。

自然環境との調和／生物多様性保全

6 持続可能な木材の調達

当社グループでは、住宅や建築物の構造材や内装材に多くの木材を使用しており、その原産国は世界各国に及びます。そこで、サプライチェーンに対して合法性・持続可能性に配慮した木材の使用を促すことで、世界的な森林破壊の抑制に貢献しています。昨年の調査でCランク木材および原産地までのトレーサビリティーの確認が不十分な木材について、調達先を変更するなど持続可能性に配慮した木材調達を目指しました。その結果、2020年度はSランク木材比率が95.1%と前年度比0.8ポイント上昇しましたが目標には届きませんでした。Cランク木材比率は0.5%に改善し目標を達成しました。

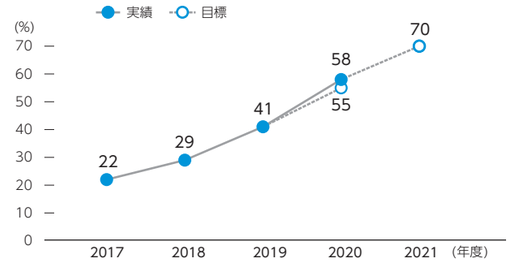
注　当社グループでは調査結果の評価フローに基づきS・A・B・C の4段階で評価

7 開発・まちづくりにおける緑の保全・創出の推進

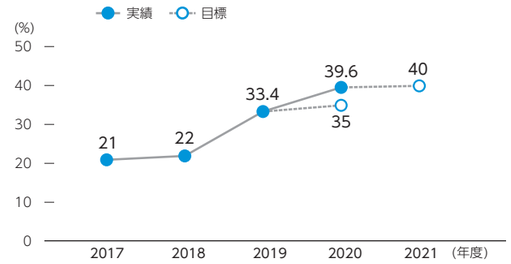
当社グループは、大規模な団地開発や市街地での住宅・建築物の建設において、生物多様性への影響を最小限としつつ、豊かな生態系ネットワークの創出に貢献することが重要と考え、自主基準を遵守した開発・まちづくりに取り組んでいます。2020年度は、該当する案件すべてについて自主基準を遵守し、目標を達成しました。

経営目標と進捗

ZEH販売率

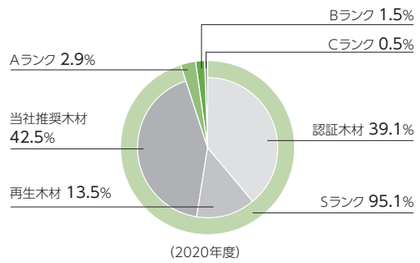


ZEB販売率※

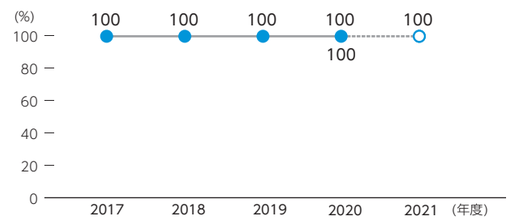


※　用途は事務所、工場、倉庫のみ対象

調達木材の評価結果



生物多様性自主基準適合率(開発)



資源循環・水環境保全

8 建設廃棄物における3R活動の推進

当社グループでは、年間数万件におよぶ施工現場から排出される建設廃棄物を適正に管理・循環させる仕組みを構築し運用することで、不適正処理リスクの低減と廃棄物排出量の削減、リサイクル率の向上を図っています。2020年度は、生産部門で端材の有効活用を図った結果、廃棄物排出量原単位が減少し、目標を達成しました。しかし新築施工現場では、戸建住宅の屋根材で廃棄物削減に取り組んだものの、仕様変更があり廃棄物排出原単位が増加、目標を達成できませんでした。また、建設廃棄物のリサイクル率は97.7%となり、目標を達成しました。

9 水使用量の削減

当社グループでは、グループ全体で水使用量の削減目標を設定し、削減を推進しています。2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、リゾート・スポーツ施設、ホテルの利用客数が大幅に減少したことにともなって、水使用量が大幅に減少し、目標を達成しました。

化学物質による汚染の防止

10 生産段階における化学物質の削減

当社グループの工場や施工現場では、さまざまな化学物質を使用しています。そこで、化学物質の使用状況もふまえた適正管理を徹底するとともに、有害化学物質の削減・代替を進め、その影響を最小化しています。2020年度は、当社の住宅系工場での塗装範囲の変更や建築系工場での溶接方法の変更などによりPRTR対象化学物質排出・移動量の目標を達成しました。

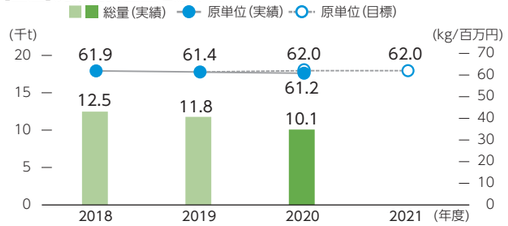
環境マネジメント

11 環境経営人財の育成

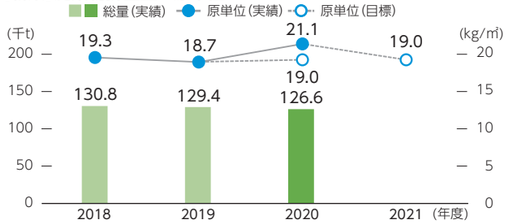
eco検定の取得は、多様かつ複雑な環境課題に関するベースとなる知識を得るために有効な手段です。そこで、当社グループではeco検定の受験を推進し、環境への意識啓発や人財育成などに努めています。2020年度のeco検定合格者数は11,818人となり、目標を達成しました。

経営目標と進捗

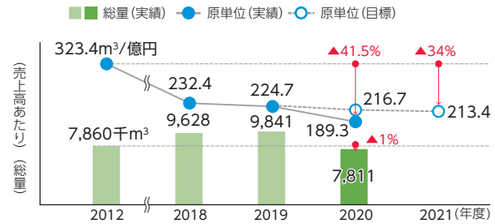
【生産】廃棄物排出量と原単位



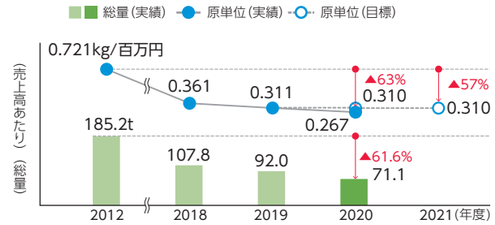
【新築】廃棄物排出量と原単位



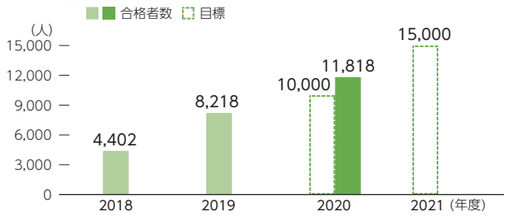
水使用量と原単位



PRTR対象化学物質排出・移動量



eco検定合格者数(当社グループ)



TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への対応

TCFD提言への賛同を表明し開示を充実

気候変動の影響は年々深刻さを増し、気候変動が原因のひとつとされる異常気象・自然災害などが頻発し、私たちの提供価値の根幹である住まいや暮らしの安全・安心が脅かされつつあります。一方、パリ協定の採択以降、世界の国・政府が「脱炭素」へと大きく舵を切り、私たち民間セクターが果たすべき役割への期待も大きく変わろうとしています。しかしながら、こうした気候変動にともなう外部環境の変化は不確実性が高いため、複数のシナリオを想定したうえでリスクへの適切な対応を進めつつ、事業機会の獲得を図っていくことが重要です。

そこで、当社ではTCFD提言の開示推奨項目のフレームワークを、気候変動に関する取り組みの妥当性を検証するツールとして活用するとともに、TCFD提言に沿った情報開示を積極的に行い、投資家などとの建設的な対話につなげていきたいと考えています。

ガバナンス

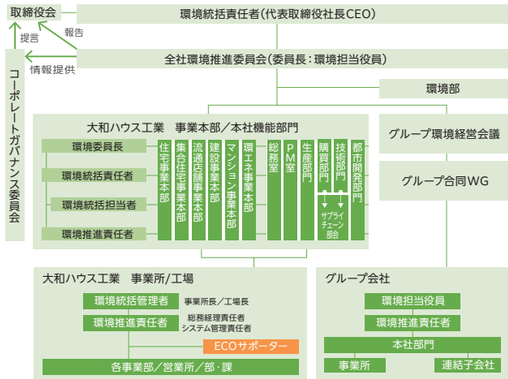
当社グループでは、「気候変動の緩和と適応」を重要な経営課題のひとつに位置づけ、気候変動戦略の遂行に責任をもつ環境担当役員を選任。環境担当役員を委員長とする「全社環境推進委員会」を設置しています。年2回実施する当委員会は、気候変動を含む当社グループの環境活動に関する基本的事項および環境に関するリスクや機会について審議・決定し、全グループの環境活動を統括しています。

また、中期経営計画に合わせて3ヵ年ごとに策定する環境行動計画「エンドレス グリーン プログラム」は、グループ全体の気候変動問題に関する戦略・パフォーマンス目標・計画・リスク管理方針が含まれており、環境経営に関する重要な事項として「コーポレートガバナンス委員会」で討議のうえ、取締役会への報告事項としています。なお、計画期間中は、各種管理指標の実績の取りまとめに合わせて、年1回、環境担当役員が取締役会に進捗状況を報告し、適宜、戦略や目標、計画などの見直しを行っています。

TCFD推奨開示項目

ガバナンス	気候関連リスクと機会に対する組織のガバナンス リスクと機会に対する取締役会の監督体制、 リスクと機会を評価・管理するうえでの経営者の役割
戦略	組織の事業・戦略・財務への影響 短中長期のリスクと機会、事業・戦略・財務に及ぼす影響、 気候シナリオを考慮した戦略の強靭性
リスク管理	気候関連リスクの特定・評価・管理の状況 リスク識別・評価のプロセス、リスク管理のプロセス、 組織全体のリスク管理への統合状況
指標と目標	気候関連リスクと機会の評価・管理に用いる指標と目標 組織が戦略・リスク管理に即して用いる指標、 リスクと機会の管理上の目標と実績

環境マネジメント体制



環境に関する会議体・委員会

会議体	主なメンバー	気候変動に関する主な役割	開催頻度
取締役会	取締役、社外取締役	気候変動戦略の監督	月1回程度
コーポレートガバナンス委員会	代表取締役、 社外取締役、監査役、 社外監査役	気候変動戦略に関する重要事項について討議のうえ、取締役会に提言	年2回程度
全社環境推進委員会	環境担当役員、 事業本部環境統括責任者、 本社機能部門長	気候変動戦略の立案・審議・決定、全社管理指標の進捗管理	年2回程度
グループ環境経営会議	グループ会社環境担当役員	気候変動戦略のグループ展開	年2回程度
事業本部環境委員会	事業本部長、 環境統括責任者、 環境推進責任者	気候変動戦略の実行、個別管理指標の進捗管理	年2回程度

戦略

気候変動にともなうリスクと機会には、「脱炭素社会」に向かうなかで生じる規制の強化や技術の進展、市場の変化といった「移行」に起因するものと、「地球温暖化」の結果として生じる急性的な異常気象や慢性的な気温上昇といった「物理的変化」に起因するものが考えられます。また、その影響は短期のみならず、中長期的に顕在化する可能性もあります。そこで当社では、気候変動にともなうさまざまな外部環境の変化について、その要因を「移行」と「物理的変化」に分類のうえ、影響を受ける期間を想定し、財務影響を大・中・小の3段階で評価し、重要なリスクと機会を特定しています。

さらに、こうしたリスクと機会をふまえ、将来の外部環境の変化に柔軟に対応した事業戦略を立案するため、複数のシナリオを用いて、事業への影響評価を実施しています。シナリオ分析にあたっては、「移行」が進むシナリオとして「NDC(国の約束草案)」を参照、極端な「物理的変化」が進むシナリオとして「RCP8.5(高位参照シナリオ)」を参照し、事業戦略の妥当性を検証しています。

今般実施した簡易シナリオ分析では、いずれのシナリオにおいても、当社の提供するネット・ゼロ・エネルギー住宅や建築物の需要、環境エネルギー事業などの拡大が見込まれ、その収益増は負の財務影響を上回る見込みであることを確認し、リスク対応の妥当性とより積極的な事業機会獲得の重要性を再認識しました。

気候変動に関する主なリスクと機会

短期(0~3年)、中期(3~10年)、長期(10~30年)

種類			内容	影響を受ける期間	財務影響の程度
リスク	移行	政策・法規制	建築物省エネ法の規制強化にともなう仕様変更による原価増	短期	中
			炭素税や排出量取引制度の拡大による運用コストの増加	中期	小
	物理的変化	慢性	夏季の最高気温上昇にともなう施工現場での熱中症発症リスクの増大	短期	小
		急性	気象災害による自社施設の損害発生および保険料の増加	中期	小
			気象災害によるサプライチェーンの影響	短期	中
機会	移行	製品/サービス	温室効果ガス排出量の少ない住宅・建物の需要増	現在	大
			低炭素住宅・建物の提供による炭素クレジットの創出	長期	中
			再生可能エネルギーの需要増による環境エネルギー事業の拡大	中期	大
	物理的変化	製品/サービス	気象災害に備えた住宅・建物の需要増	中期	中

サステナビリティレポート2021:TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への対応 P.39~41

シナリオ分析の結果概要

外部シナリオ	選択の理由	分析結果	方針・戦略への反映
国の約束草案(NDC)	当社事業の大半を占める国内の将来像として最も実現可能性が高くシナリオの精度が高い	規制強化などにより運用コストの増加が見込まれるが、それ以上にZEHやZEBの売上増による収益増が見込める。	「早期にZEHやZEBの開発とコストダウンを進め、利益減の最小化と売上増の最大化を図る」との方針を決定。ZEH販売率・ZEB販売率を重要管理指標として、進捗をモニタリングするものとし、事業戦略に反映した。
高位参照シナリオ(RCP8.5)	最も極端な状況を想定するため、物理的な影響が最も大きいシナリオを選択	豪雨や豪雪によりサプライヤーが寸断されたり、自社施設の被災による資産の減損、猛暑日が増えることによる工事遅延損害金などの追加コストが発生するおそれがあるが、それ以上に気候変動を緩和・適応する製品などの売上増が見込める。	「施工現場における熱中症対策の徹底」および「温室効果ガス排出量の少ない商品や物理的変化に適応した商品の開発・普及」との方針を決定。熱中症発生件数や商品の提供による床面積あたりの温室効果ガス排出量、ZEH販売率、ZEB販売率を重要管理指標として、進捗をモニタリングするものとし、事業戦略に反映した。

サステナビリティレポート2021:気候変動の緩和と適応 P.31~41

リスク管理

気候変動リスクは、中長期的に大きな影響を与えるリスクのひとつと認識し、全社的なリスク管理プロセスに統合しマネジメントしています。リスク・機会の特定・評価は概ね3年おきに詳細分析を行い、3ヵ年ごとに策定する中期経営計画や環境行動計画の重要課題の特定や主要施策、目標水準に反映しています。

指標と目標

気候変動にともなうリスクの最小化と機会の最大化を目指し、短・中・長期の目標を設定して、取り組みを推進しています。なお、これらの目標は第6次中期経営計画の指標のひとつとして設定するとともに、中期経営計画の対象期間と合わせて策定している環境行動計画「エンドレス グリーン プログラム」においては、さらに詳しい管理指標と目標を設定し、「環境と企業収益の両立」を目指して、取り組みを加速させています。

環境行動計画(エンドレス グリーン プログラム 2021)の主な実績と目標 P.88

S 社会 社会の取り組み

人財基盤の強化

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

- 労働市場・人財・ICTなどの変化に合わせた「働き方」と「採用と育成」の制度設計・運用
- D&Iを通じて多様な視点でリスクを予見し、社会の激変に対応できる組織づくり
- 創業者精神を受け継ぐ人財の「働きがい」や「誇り」が向上することで、価値創造プロセスを強固にする

社会性中期計画の取り組み

1 従業員の働き方改革

労働時間の短縮だけに注力するのではなく、従業員が仕事の成果を出すことにやりがいや喜びを感じてもらえるよう、「会社を信頼できる環境整備」、「自身の仕事に誇りをもてる」、「仲間に対して連帯感をもてる」の3つの軸で、現行制度に関する課題の抽出および新制度の検討・企画に取り組んでいます。例えば、従業員へのアンケート調査などをもとに、納得度が高い評価のあり方や、「組織目標への達成寄与度」を評価する仕組み等について検討を進めています。2021年度は、これまで取り組んできた検討事項、企画案に関して、立案から制度設計まで実施していきます。

2 人財育成と採用強化

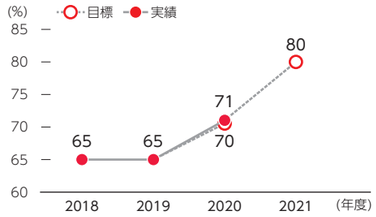
採用強化に関しては、採用におけるコーポレートブランドの向上のため、学生との接点を増やす採用イベントに積極的に参加するとともに、リクルーターの支援を強化しました。また、若年従業員の定着率向上策を検討するプロジェクトを立ち上げ、企画・立案を進めました。2021年度採用からは、「ジョブ型採用」として事業本部別・職種別採用をスタートさせ、「やりたい仕事に必ずつける体制」とし、若手従業員の定着化を図っています。人財育成については経営者育成のための大和ハウス塾を継続しつつ、支社長・支店長職のサクセッションプラン(後継者育成計画)として「D-Succeed」を導入しました。

3 ダイバーシティ&インクルージョン

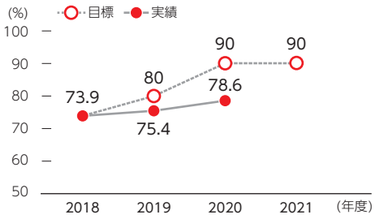
ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)に関する組織レベルでの改善に取り組んでおり、2020年度は多様な働き方の選択肢としてテレワーク制度を導入したほか、全従業員へのD&I理解度向上研修、女性管理職候補者研修、当社グループ建設技術委員会女性活躍ワーキング・グループでの地区ミーティングおよびフォーラム、また男性を含めた新任責任者に対してアンコンシャスバイアスに関する研修を実施しました。2021年度は、さらなる柔軟な働き方への取り組み、研修の継続を行います。また、2019年度より導入した社内総合評価である事業所ダイバーシティスコアおよび、2021年度より導入する事業本部ダイバーシティスコアの達成状況の分析を通じて、各指標の改善に向けた対応を進めていきます。

経営目標指標と進捗

「働きがい」に関する実感度



若年従業員の定着率



ダイバーシティ&インクルージョン総合指数 (%)

	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2020年度 目標	2021年度 目標
管理職 女性比率	3.6	4.1	**4.5**	4.5	5
女性管理職 ライン長比率	24.1	25	**21.5**	35	40
女性 工事比率	4.6	4.9	**4.9**	5.5	6
女性 営業比率	9.9	10.2	**9.9**	12	13
新卒採用 女性比率	27.2	24.8	**23.5**	30	30

サステナビリティレポート2021：人財基盤 P.88～101

社会と共に新たな価値を生み出す人財(価値共創人財)の育成

創業以来、当社グループは創業者・石橋信夫の「世の中の役に立つ事業や商品を考えよ」という経営哲学のもと、時代の先を読み、社会にとって必要な新しい商品やサービスを提供してきました。

しかしながら、変化が激しく不確実で予測困難な時代である今、今後も大和ハウスグループが社会から必要とされる存在であるためには、社名に込めた“大いなる和”の精神で、これまでの次元を超えた広さと深さでさまざまなステークホルダーと共に、新しい価値を生み出せる人財(価値共創人財)を育成することが重要であると考え、2021年秋に人財育成の新たな拠点として「みらい価値共創センター」が創業者の生誕地、奈良にオープンします。

この「みらい価値共創センター」は、海外も含めたグループ従業員の育成だけでなく、地域を中心としたこどもたちや学生、大人たちが集い、共に学び、共に新たな価値を生み出す活動を通じて、未来を担う人財を育む“社会の公器”であり続けることを目指します。

みらい価値共創センター全景

働きがいのある職場の創出に向けた取り組み

当社では、2021年度より一部の部門を除いて、コアタイムのないフレックスタイム制度を導入しました。今後は導入効果を検証したうえで制度の定着・活用に向けた取り組みを展開し、多様な人財がそれぞれの環境に合わせて柔軟な働き方のできる職場の実現に向けた取り組みを進めていきます。

また、2021年4月より本格導入した事業本部制に合わせて、人事評価制度の見直しを行っています。これまでの事業所ごとの評価に加えて、事業本部ごとの特性を考慮した評価制度の導入を進めており、業績に関するものは営業所レベルで事業本部ごとの評価制度を導入し、法令遵守などの業績以外については引き続き事業所単位での評価を実施しています。今後は、個人の評価レベルで、事業本部ごとのビジネスモデルに応じた評価制度を導入することと、テレワーク等の新しい働き方に対応した評価制度の導入を進め、従業員の働きがいの向上につなげていきます。

人権デューディリジェンスについて

当社は2018年に制定した「大和ハウスグループ人権方針」に則り、人権デューディリジェンスを実施し、ステークホルダーの人権を尊重しています。「事業を通じて人権が尊重される社会の実現に貢献する」というコミットメントの実践に努め、人権の尊重を「取引先行動規範」の一つとして取り決め、サプライチェーン上の人権問題に対しても責任ある対応に努めています。

具体的には、すべての一次サプライヤーに対して、強制労働・児童労働・ハラスメントの禁止を要請しています。調達に関しても、違法な森林伐採やそこに住む先住民への人権侵害が指摘されている地域の木材を使用しないなど対応しています。

また当社の海外事業は、日本で培ってきた技術や知見等を活かし、現地の発展のために貢献したいという想いで事業展開していますが、昨今のミャンマー情勢については大変憂慮しており、国軍によるクーデター行為は遺憾に思っています。当社はミャンマー国民および本事業関係者の安全に細心の注意を払いつつ、関係先と協議を重ねながら、慎重に進めるとともに、事業を通じてミャンマー国の民主的な発展に寄与することを希求し、本事業がミャンマー国民の意志と利益に合致するよう、当社の人権方針に基づき関係者の皆さまとの対話を行っていきます。

顧客

S 社会 社会の取り組み

顧客基盤の強化

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

- ブランドイメージの確立
- 顧客長期リレーションによりお客さまのライフサイクルに合わせた提案ができるバリューチェーンの構築
- 空き家などの社会問題への解決を通じた信頼・共感の獲得
- 顧客満足を高めお客さまからの信頼・共感によって再受注や事業機会の拡大、ブランド価値が向上することで、価値創造プロセスを強固にする

社会性中期計画の取り組み

1 コーポレートコミュニケーションの強化

2020年度は、企業コミュニケーションのテーマを「Grow a new Life ～新しい生活を育てよう～」に統一し、広告・宣伝活動を進め、「人・街・暮らしの価値共創グループ」として、生活や暮らしに新たな価値を創出すべく事業を展開しています。新型コロナウイルス禍の社会環境のなか、新しい生活様式に対応した事業や商品・サービスの新たな取り組みや、持続可能な暮らしの価値を体現する“まちの再耕事業”リブネスタウンプロジェクト(既存住宅団地再生)などを通じ、顧客を中心としたステークホルダーの声に焦点を当てたコミュニケーション活動を積極的に行い、社会にとって役立つ存在たる企業像の確立に努めました。また、創業者の出身地である奈良県吉野山での桜保全を行うDaiwa Sakura Aidを、企業理念を体現した活動として位置づけ、ステークホルダーとの接点を増やすことを通じて、当社の企業姿勢を社会へ示すことに努めています。

2020年度は、KGIであるブランド価値は微増となったものの、目標には未達となりました。2021年度は、ガバナンス体制強化を継続するとともに、従業員一人ひとりの行動がお客さまのなかで当社グループのブランドとして醸成されるよう、企業理念の共有を図っていきます。

2 顧客長期リレーション対応の促進

2020年度は、新型コロナウイルスの感染予防と拡散防止のため、定期点検・臨時訪問の延期などがあり、お客さまとの新たなリレーションのあり方が問われた年になりました。このようななか、東日本大震災の余震である福島沖地震で被災されたお客さまへ、点検作業の一部において遠隔支援のツールを用いるなど、今後、デジタル技術を用いたリレーション体制とお客さまとのデジタルなつながりの構築を、さらに進めていきます。

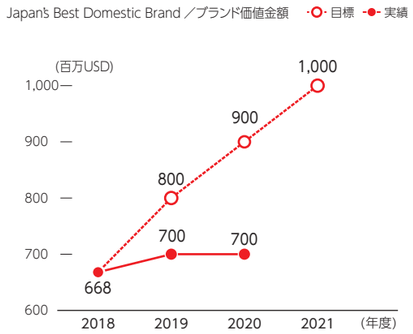
また、CS の取り組みを行うなかで、既オーナーさまとの関係を起点とした事業である「リブネス事業」の取り組みを進め、お客さまが当社と連絡を取りやすい体制を構築していきます。

サステナビリティレポート2021：顧客基盤 P.115～120

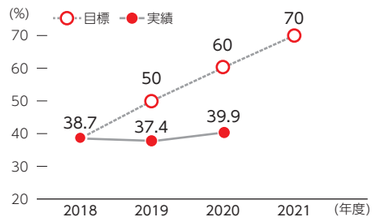
経営目標指標と進捗

ブランド価値・イメージ調査結果

Japan's Best Domestic Brand ／ブランド価値金額



顧客基盤を活かした受注率



技術・ものづくり

S 社会 社会の取り組み

技術・ものづくり基盤の強化

お客さまのニーズに応える独自技術を育て、「個客価値・社会的価値」を共創します

- 建設現場の働き方改革により、建設現場のダイバーシティを推進
- 施工業務を担う協力会社との連携強化と、IoT活用による生産性の向上
- 責任ある調達を通じたリスク回避とサプライチェーン強化
- 建設技能者の定着・CSR調達の促進により価値創造プロセスを強固にする

社会性中期計画の取り組み

1 施工現場の安全・安心の徹底

現場の建設技能者(取引先従業員)の安全・衛生の向上のため、教育方法の見直しやマネジメント体制の強化を進めました。安全教育においては、体感型VR教材の導入や外国人労働者に向けた非言語ビデオ教材、外国語標識の作成、墜落制止用器具(フルハーネス型)の特別教育を推進しています。安全管理体制については、リモートでの打ち合わせ、各種協議会や教育の実施、ITV(工業用テレビ)による施工現場の遠隔監視を定着させ、ICT活用による業務効率化および感染予防策を実施しました。その結果、2020年度の施工現場労働災害の度数率は0.16となり、目標を達成しました。2021年度は引き続き新型コロナウイルス感染症拡大防止への対応や、新たな安全に関する教材の開発を進めます。

2 取引先企業との連携によるものづくりの生産性向上

施工現場の生産性向上に向け、施工協力会社と施工情報に関する遠隔サポートを3事業所で試行するとともに、デジタルコンストラクションプロジェクトを推進しています。工場では、2021年度までに11件の自動化を予定しており、うち5件(柱の集中溶接ライン、面材加工など)のプロジェクトが完了しています。また、技能者認定制度を通じて、優秀技能者と認定された施工協力会社の従業員に対して、賃金の補助を行い、人財育成にも取り組んでいます。こうした取り組みのもと、休工予定日を各施工現場・工場へ周知し、2020年度は年間休日を概ね予定通り確保することができました。2021年度も、ICT、IoTなどの技術的検証・導入を進め、取引先従業員の能力・モチベーション向上を通じて、品質確保と労働時間削減の両立を図っていきます。

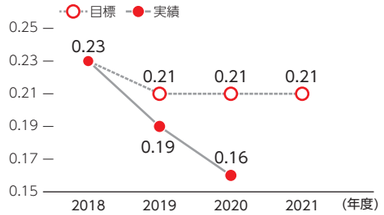
3 グループCSR調達の促進と効率化

取引先に対するCSR調達ガイドラインの周知を強化し、考え方の共有を図っています。CSR調達ガイドラインに関しては、2015年度の制定時に続き、同意書の再回収を2019年度から実施しており、2020年度は 93.4%(5,074社/5,432社)まで回収を行いました。 また、取引先がどの程度CSR調達に向けた体制構築や取り組みができているか確認するため、Webサイトを通じたセルフチェックを実施するほか、引き続き取引先従業員向けエシックスカードの配付も行っています。今後も取引先との対話を継続しCSR調達の促進を行っていきます。

サステナビリティレポート2021：技術・ものづくり基盤 P.102～114

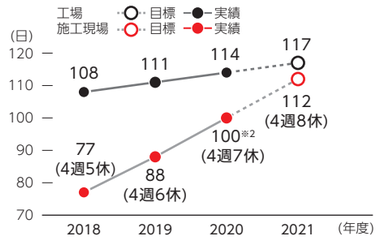
経営目標指標と進捗

施工現場労働災害の度数率※1



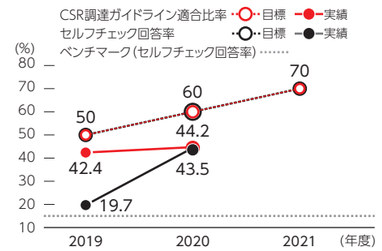
※1 100万延実労働時間あたりの労働災害による死傷者数で災害発生の頻度を表す(休業4日以上の労働災害)

年間休日



※2 顔認証入退場現場の集計。指定休工実施を平均約80%の現場で達成

グループCSR調達



S 社会 社会の取り組み

新たに強化すべき基盤

社会課題の解決に資する事業開発や不動産開発が促進される体制の強化や、海外拠点を含めた企業倫理・人権・コンプライアンスの確立にも取り組んでいます

イノベーション基盤

サステナビリティレポート2021：イノベーション基盤 P.77～87

基盤名	方針	重要課題	経営目標指標（2021年度目標）
社会課題解決型の革新的な事業を継続的に生み出す**イノベーション基盤**	社会課題に資する事業開発や不動産開発が促進される体制を強化	①社会課題の解決に資するイノベーション体制の構築	新規事業・研究開発に関するイノベーション創出の協業
		②不動産開発における社会的包摂（インクルージョン）の推進	まちづくりガイドラインに基づいた大型案件・各事業部門大型物件の開発比率　70%

重要課題への取り組みと、目標達成に向けての課題

事業開発においては、大阪商工会議所、大阪工業大学が主催のオープンイノベーション拠点「Xport（クロスポート）」にて、「デジタル技術で実現する未来の家」をテーマにパートナー企業との協業探索プログラムを実施しました。また、当社のオープンイノベーションプログラムにおいて、「リブネスタウンプロジェクト」を加速させるアイデアを募集しており、2021年度も社会課題の解決に資するイノベーションを推進していきます。

また、不動産開発においては、「未来まちづくり推進委員会」と事業投資を審議する「事業投資委員会」が連携を図り、不動産開発におけるインクルーシブデザインの浸透に向けたマネジメント体制構築を進めています。また、2021年度に立ち上げた「リブネスタウン事業推進部」では、新しい開発での社会的包摂の推進と併せて、既存のまちの「再耕」による新たなまちの魅力創出を図ります。

コミュニケーション基盤

サステナビリティレポート2021：コミュニケーション基盤 P.121～128

基盤名	方針	重要課題	経営目標指標（2021年度目標）
あらゆる接点からステークホルダーとつながる**コミュニケーション基盤**	企業として財務・非財務コミュニケーションの体制を強化するとともに、従業員個人の情報武装を実現	①財務・非財務コミュニケーションの一体化・システム強化	財務・非財務コミュニケーションの制度・仕組みの確立と、統合経営への理解促進
		②激変するコミュニケーション環境への対応	個人の情報武装を実現させるコミュニケーション変革基盤の確立

重要課題への取り組みと、目標達成に向けての課題

2020年12月に開催したESGスモールミーティングでは、CFO、IR担当役員、ESG部門責任者が統合思考に基づいた経営戦略を語るなど、2020年度もESGエンゲージメントの強化に取り組みました。今後は有価証券報告書での財務・非財務情報を一体化した開示や、SR（シェアホルダーリレーションズ）の活動にも取り組み、株主・投資家との建設的な対話を実現するために、双方向のコミュニケーションの充実を図っていきます。

また、情報システムにおけるコミュニケーション変革については、社内の情報を有効活用するため、グループ会社へMicrosoft365の導入を展開しました。また、2020年度は効果的なコミュニケーションで業務効率を高められるように、コミュニケーションツール「Teams」を利用し企業間の情報共有を開始しました。2021年度は、個人顧客との情報共有について仕組みを検討していきます。

株主・投資家の皆さまとの対話（2020年度実績）

株主総会（2021年6月29日）

- 出席者数　147名
- 議決権行使比率　85.65%

機関投資家・アナリストとの対話　のべ820社

国内外の機関投資家との面談・電話取材の対応	随時	292社
電話カンファレンスでの決算説明会	4回	245社
経営トップによる経営説明会	2回	110社
機関投資家向け事業説明会	4回	126社
ESG関連の対話実績	随時	47社

個人投資家との対話　のべ644名

個人投資家向けオンライン会社説明会	1回	644名

IR活動を通じていただいた意見・要望の社内フィードバック

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

リスク対応基盤

サステナビリティレポート2021：リスク対応基盤 P.129～145

基盤名	方針	重要課題	経営目標指標（2021年度目標）
内部統制を徹底し、かつ役職員が企業倫理を醸成する**リスク対応基盤（凡事徹底）**	自然災害等への事業継続体制を強化するとともに、海外拠点を含めた企業倫理・人権・コンプライアンスを確立	①災害・異常気象を前提とした事業実施体制の確立	事業継続体制スコア　100点（従業員の安全、電源確保および情報システムのバックアップ体制、顧客支援体制、生産購買体制、グループ全体の機能維持、開発体制などの取り組み状況をスコア化）
		②工場における人権デューディリジェンスの確立	工場における人権デューディリジェンスプロセスの手法確立
		③企業倫理・コンプライアンスの確立	内部統制体制充実度　2017年度比15%向上
		④グローバル展開に向けた長期視点での経営基盤の構築	海外拠点におけるCSR意識調査スコアの改善

重要課題への取り組みと、目標達成に向けての課題

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の流行を契機にテレワークを推進したことで、自然災害やパンデミックの発生時においても従業員が安全に働ける就業ルールの策定が完了するなど、有事の際の事業継続体制のさらなる整備を進めました。また、事業本部制移行を受け、事業本部ごとの「リスク管理委員会」を設置しました。各事業本部が主体となって、情報収集・分析、再発防止体制の構築・運用等を行う体制としています。

2021年度は景気の後退にともなう施工協力会社における従業員の労働環境悪化も想定されるため、現場と全社的なモニタリングの仕組みを活用し、当社工場での人権デューディリジェンスの確立に向けて引き続き取り組みを進めていきます。海外事業においては、中長期的な経営基盤を強化するため、海外事業本部を設置し地域ごとでの管理体制構築に向けた準備を進めています。まずは北米におけるコーポレート機能の設置の準備が完了しました。2021年度もこうした重要課題への取り組みを推進していきます。

災害発生時の市民生活支援

当社はマルチテナント型物流施設※開発にともない、複数の自治体と災害発生時に、一時避難場所や支援物資の集積場所として活用することを目的として、災害時の地域の市民生活支援に関する協定を締結しています。

2020年度締結の主な協定

自治体名（所在県）	協定内容
北上市（岩手県）	「地震等の災害発生時における物資集積協力に関する協定書」を締結
鳥栖市（佐賀県）	「地震等の災害発生時における市民生活の支援に関する協定書」を締結
流山市（千葉県）	「災害時等における一時避難施設としての使用に関する協定書」を締結

※　複数の企業テナントさまが入居できる物流施設

マルチテナント型物流施設「DPL岩手北上Ⅲ」外観パース

G ガバナンス 経営体制

当社グループは、社会に信頼される企業であり続けるため、ガバナンス体制の向上を経営上の重要課題と位置づけ、的確かつ迅速な意思決定・業務執行体制ならびに適正な監督・監視体制の構築を図ることを基本姿勢としています。

業容の拡大や経営環境に適したあり方へと変化させるとともに、多様な視点、長期的な視点で経営のレジリエンスを高めたガバナンス体制を構築しています。

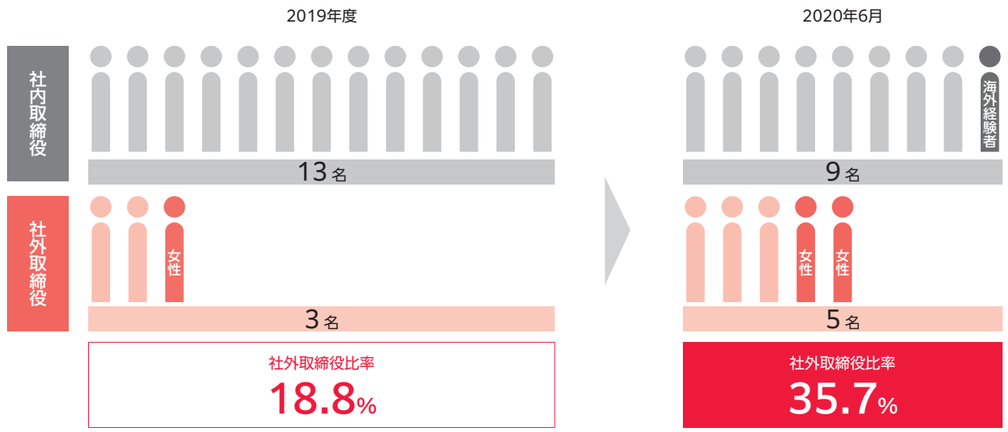
	第5次中期経営計画 2016～	第6次中期経営計画 2019～ (年度)
取締役会・監査役会	● 女性社外取締役の選任(2016) ● 取締役会実効性評価実施(2015～)	● 社内取締役の上限年齢を設定(2019) ● 社外取締役比率 3分の1以上(2020)
ボード委員会・マネジメント委員会	● 指名諮問委員会の設置(2015) ● 報酬諮問委員会の設置(2015) ● 内部統制委員会の設置(2015)	● サステナビリティ委員会の設置(2017)
その他の制度・取り組み等	● 業績連動型有償ストックオプション発行(2013・2016) ● ガバナンスガイドライン制定(2015) ● 株式報酬制度導入(2016) ● 持株会ESOP導入(2016) ● 監査役通報システム導入(2016)	● 法令遵守・品質保証推進本部、コンプライアンス推進部の新設(2019) ● 外部法律事務所の内部通報窓口の設置(2019) ● SDGs・ESGの推進体制整備(2018)

ガバナンス強化策

基本方針	2020年度までの取り組み事項	今後の取り組み事項
経営体制および管理・監督のあり方の再検討	● 社外取締役比率を3分の1以上に変更 ● 社内取締役の上限年齢を設定 ● 取締役会へのリスク報告基準の再整備	● 企業価値向上のための中長期的な経営戦略および監督機能の継続的な強化、見直し
業務執行の機動性およびリスク対応体制の強化	● 業務執行体制を事業本部制に移行 ● リスク・コンプライアンス対応と業務環境の整備を目的とするコンプライアンス推進部の設置 ● 各事業本部にリスク・コンプライアンス担当組織を設置し事前予防活用を推進するとともに、事業サプライチェーン一体で総合的リスク管理を行う事業本部リスク管理委員会を各事業本部に設置 ● 役職員への事業本部制に関する教育の実施 ● 経営トップによる第7次中期経営計画以降の成長戦略の検討を開始	● 事業本部および本社部門の経営報告体制・プロセスへの移行 ● グループ内の重複事業についての組織・機能などの継続的な改善 ● グループ本社機能の再整備および最適配置に向けた継続的な改善
リスク情報の収集と共有の強化	● リスク報告基準の明確化 ● 内部通報の外部窓口新設 ● 有事発生時の対応体制の再整備 ● 各事業本部のリスク管理委員会と全体でのリスク情報を連携する体制・システムの構築	● リスク情報の連携体制・システムの運用および継続的な改善
持続性・実行性を支える環境の強化	● 役職員へのリスク・コンプライアンス教育の継続実施 ● グループ内部監査体制およびリスクアプローチの強化とそれらに基づく監査の実施 ● リスク・コンプライアンス関連の社内ルールの検索性の改善 ● 重要リスクに関する業務プロセスの見直し・自動化などを順次実行	● リスク・コンプライアンス活動の持続可能性を向上させる効率的な業務基盤の継続強化

経営体制の改善

取締役会の監督機能を強化するため、社外取締役を増員。
女性取締役や海外赴任経験のある取締役を登用し、多様性を高めています。



社外取締役メッセージ

取締役会での活発な議論を推し進め 社会から必要とされる企業であり続けます

社外取締役
木村 一義

私は前職の証券会社で45年間、多くの投資家・アナリストとともに、資本市場を通して「企業価値」と向き合ってきました。現在も投資運用会社の社外取締役を務めており、また上場企業の経営者として、資本市場での「企業価値」がフェアバリューと考え、その持続的な最大化を志向するアドバイザリー・モニタリング機能を果たすことが社外取締役としての自分のミッションだと考えています。市場は、企業の過去の実績ではなく、今後の成長・競争力への期待の確度や大小に対して、フェアで厳しい評価を下します。また市場の期待評価の軸や尺度は時代の変化とともに変わるため、当社を取り巻く事業環境の変化と、市場の評価軸の変化に、同一軸で機敏に革新的に立ち向かう組織であり続けることがガバナンスの肝であると考えています。

当社の取締役会は、持続的な成長に向けた事業ポートフォリオ戦略や組織体制のあり方、進捗状況の点検・検証等、トップの高く厳しい課題観から、現実・事実に即したオープンな議論が年々活発になってきています。変化の激しい時代には柔軟性・流動性ある事業戦略の議論が求められますが、そのために重要なのはダイバーシティです。多様なスキルを有する取締役による多様な意見が組織力を高めると考えていますので、ダイバーシティを意識しつつ、透明性の高いプロセスで取締役会構成を決定することも大切にしたいと思っています。

収益拡大(経済的価値)と社会的課題のソリューション(社会的価値)を同一軸で追求し続けることで、創業来大切にしてきた社会から必要とされる企業であることを愚直に実践していく文化を大切に守っていきます。

社外取締役メッセージ

投資家に信頼される企業であるために 私たちは挑戦を続けます

社外取締役
重森 豊

私は投資家に信頼される企業の条件とは、法令を守ることだけではないと考えています。収益を上げながら、将来の持続的な成長のために挑戦を続け、成果を上げるということも大切であると考えています。「信頼」「学び」「資金」、そして事業が続く限りの「挑戦」が重要です。

ガバナンスを強化しつつ、当社の良さであるスピードや勢いを活かしながら、各施策を進めています。世の中が激しく変化していくなかで、「100周年に売上高10兆円」を達成するためには、海外事業の発展は重要なポイントになります。特に東南アジアでは、現地の企業や人々とも連携し、地域に根差した協業を進めていくことが成功の鍵であると考えます。

また現在の主力事業においては、ベンチャー企業のような「新しい目」に常に直に触れることが、さらなる発展につながると考えています。そのほか力を入れている取り組みの一つであるデジタル投資については、生産性向上の面において、違いや本当の成果が見えるのはこれからだと思っています。

ESGについては、自社の利益だけではなく、環境問題や社会貢献についても将来的な企業価値につながる取り組みとして考え、発展させていくべきです。お客さまや投資家から評価され、長期的な信頼を得るためにも、取引先も含めたすべての従業員が働きやすい環境の整備、地域社会への貢献など、まだまだ私たちがやるべきことは山積みであると考えています。

多様な人財育成に取り組み サステナブルな成長、社会価値の創造に貢献します

社外取締役
籔 ゆき子

変化の激しい不確実な時代にあって、当社は、人・街・暮らしに関わる多様な事業ポートフォリオをもち、ESGの実効性も含めて、ますますその提供価値の重要性が高まっています。私は家電メーカーでの商品開発や消費者研究の経験をふまえ、社外取締役として当社のサステナブルな成長や社会価値の創造に貢献したいと思っています。

当社の取締役会は、昨年から社外取締役が増え、多様な専門知見をもとに、議案の事業リスクや機会をこれまで以上にオープンに審議する場となっています。しかし、例えば脱炭素へ向けた事業の変革対応、まちづくりイノベーションの創出といった当社グループが率先して取り組むべき中長期的な姿についての議論は、未だ十分とは言えず、今後さらに深める必要があります。

一方で、4月からスタートした事業本部制への構造改革は、グループ全体でよりお客さま起点での事業展開を加速させ、リスク対応の面からも内部統制やガバナンスの強化につながるものと期待しています。また、新型コロナウイルス感染症の拡大をきっかけに従業員の意識も大きく変化しており、新たな働き方による従業員のエンゲージメント向上は重要な課題です。当社は、住宅・建設業のなかでも、若手や女性の管理職登用・職種拡大など人財育成に熱心かつ着実に取り組んでおり、自主性を重んじ、公正でアグレッシブな良き企業風土が醸成されつつあると感じています。

変化を迅速に捉え、中長期視点からの課題解決、企業価値向上に取締役会が今まで以上にコミットすることが重要であり、私もその一員として尽力していきます。

新しい世界の潮流を積極的に取り込み 大和ハウスのさらなる成長に寄与します

社外取締役
桑野 幸徳

私は以前、電機業界にて新技術の開発や会社経営に携わっており、当社の社外監査役を12年間務めた後、昨年、社外取締役に就任しました。監査役時代には、戸建住宅・賃貸共同住宅での型式不適合問題や、技術検定試験における実務経験の不備での資格取得問題といったコンプライアンスの問題に対して、外部調査委員会の委員長として原因究明に努め、再発防止策を会社に提言しました。この問題は大和ハウスにとって大変重いものがあり、今後、同様のことが起こらないよう、私を含め、全社一丸となって対応しなくてはならないと思っています。

時代は大きく変わろうとしています。SDGs、ESG、DXなど国際的な動きのなかで、当社もこれに対応する取り組みが必要です。特に、環境問題などを反映したSDGsやESGに関しては、私自身、長年太陽光発電に取り組んできましたので、いよいよ世界が大きく前進する時代がきたと喜んでいます。当社は創業者である石橋信夫氏の意向もあり、早くから風力発電や太陽光発電に取り組み、環境先進企業として、この分野の新規事業も大きく育ててきました。SBT、EP100、RE100など国際イニシアティブにも参画し、実績を上げており、今後も、企業の社会的責任を果たしていきたいと考えています。

またデジタル(DX)の時代が大きく進むなか、企業のビジネスモデルは大きな変革を求められています。前職では、デジタル商品の開発も担当した経験から、新しい時代の流れを取り入れ、お客さまに役立ち、かつ、生産性の高いビジネスモデルの構築に役立ちたいと思っています。

当社が力強く成長し、株主の皆さまに貢献できるよう全力であたりたいと思います。

ESGは持続的な企業価値向上に欠かせない要素 世界をより良くするため共に歩んでいきます

社外取締役
関 美和

人生100年時代が現実になり、世界人口は2050年までに90億人を突破しようとしています。医療や技術の進歩により極度の貧困に暮らす人たちの数は着実に減っていく一方で、地球の資源は枯渇し、気候変動が最も弱い人たちの生活を困難にしています。そのようななか、企業の社会的責任はますます重くなっていると感じます。

大和ハウスグループは、創業者である石橋信夫氏のDNAを受け継ぎ、利益成長と社会への恩返しを両立させてきた稀有な存在であると思います。昨今ESGまたはSDGsが流行り言葉のようになっていますが、当社はそれを創業当初から会社の目標として掲げてきたことに大変感銘を受けています。ESGが単なる社会貢献ではなく、企業が持続的に成長し、経済が拡大していくために欠かせない要素であることを理解し、実践されてきたのが大和ハウスであると思います。

環境への配慮、社会への貢献、健全な企業統治体制は、「慈善」でも「流行」でもありません。今後待ち受ける未来に適応し、そのなかで新たな事業成長の機会を開拓し、リスクの芽を摘みながら、未来を創っていくために欠かせないものなのです。

長い目で歴史を振り返ると、世界はより良くなっています。極度の貧困に生きる人や災害で命を落とす人の数は減り、寿命は伸びています。小さな変化は目につかず、進歩を感じられないこともあるでしょう。ですが、良くなっていく世界のために大和ハウスができることは多いはずです。皆さんと一緒に未来を作っていくチャンスをいただけたことをとてもありがたく感じています。

取締役会の構成の考え方

当社の取締役会は「多くの人の役に立ち、喜んでいただける」事業を推進するという創業当時から大切にしてきた考え方に基づき、これを「人・街・暮らしの価値共創グループ」として経営ビジョンに掲げ、具現化することならびに将来にわたり継承する人財を育成することを使命としています。

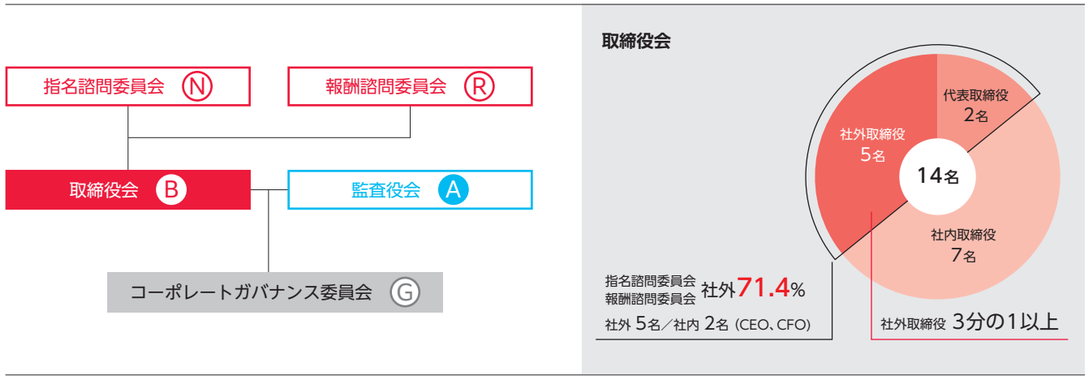
経営ビジョンの実現のために、業務執行を担う経営幹部は、現場主義の精神のもと、社会のニーズを常に探求し、取締役会は、社会が求めるニーズを事業としてどのように具現化するかを審議・決定するとともに、業務執行におけるリスク報告を迅速に把握し、管理・監督します。

取締役会の構成員は社外取締役の比率を3分の1以上とし、多様性に富んだ外部からの知識・経験・ノウハウをこれまで以上に経営に活かすことで、信頼性・透明性の高い経営につなげていきます。

2020年度は、決議事項と報告事項に加え、「審議事項」を新たに設け、中長期にわたる課題などを自由に討議できるようにするなど規則を改定しています。コロナ禍におきましても持続的に取締役会を開催できるように、ネットワークの環境整備とペーパレス化の環境整備を行い、社外役員への事前説明につきましても、各役員が場所にとらわれずに開催できるよう環境整備を行っています。

注　括弧内は2021年4月現在の年齢

取締役会のモニタリング機能を強化するための委員会体制

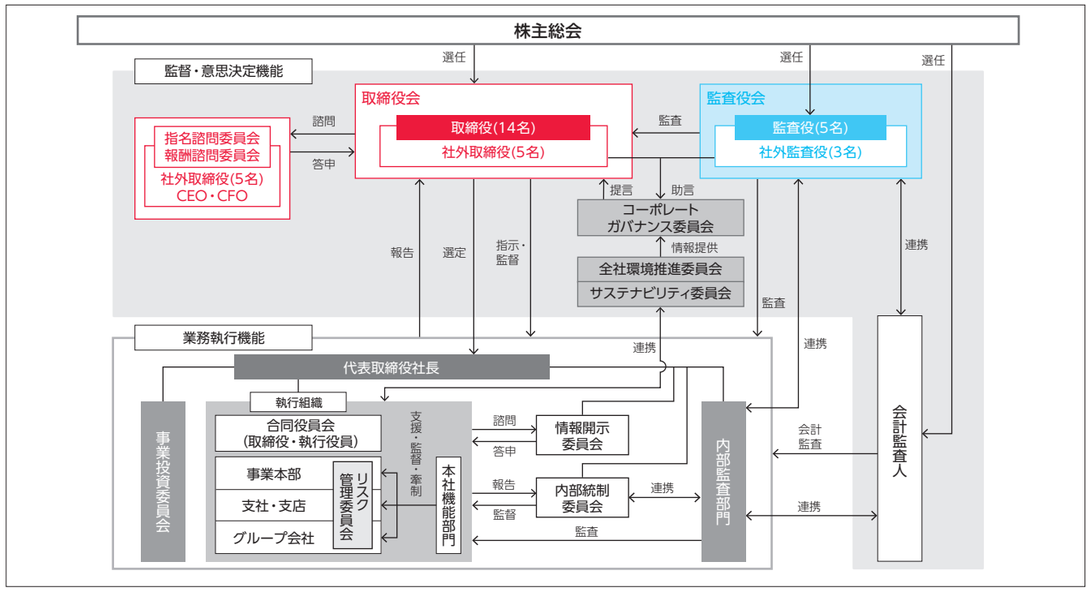


取締役の専門性と経験(スキルマトリックス)

氏名	役職	経営	財務・会計	法務・リスクマネジメント	技術・研究開発	国際経験	ESG
芳井 敬一	代表取締役社長	●		●		●	●
香曽我部 武	代表取締役副社長	●	●	●			●
村田 誉之	取締役副社長	●		●	●		●
大友 浩嗣	取締役常務執行役員	●		●			
浦川 竜哉	取締役常務執行役員	●		●			
出倉 和人	取締役常務執行役員	●		●			
有吉 善則	取締役常務執行役員			●	●		
下西 佳典	取締役常務執行役員	●		●			
一木 伸也	取締役常務執行役員	●		●		●	
木村 一義	社外取締役	●	●				●
重森 豊	社外取締役	●					●
籔 ゆき子	社外取締役				●		●
桑野 幸徳	社外取締役	●			●		●
関 美和	社外取締役	●	●			●	●

注　上記は、取締役が保有する知見のうち、当社が特に期待するものを表しています。
なお、「法務・リスクマネジメント」の項目については、事業本部制の本格運用に伴い営業・マーケティング面だけではなく、各事業本部長をはじめとする社内取締役全員により、事業のリスクマネジメントを適切に行うことを特に期待するものです。

コーポレートガバナンス体制図



取締役会諮問委員会(ボード委員会)

指名諮問委員会

取締役の選任に関する株主総会の議案の内容および各取締役の評価について、人事担当役員から説明を受け、妥当性を協議し意見を述べることで、各取締役の指名に係る客観性を確保します。
(委員長:独立社外取締役、開催頻度:原則年1回)/(これまでの主な議題)株主総会に上程する取締役候補者(案)について など

報酬諮問委員会

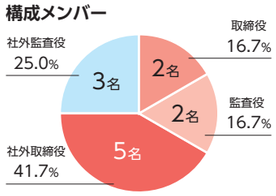
取締役の報酬等の内容に係る決定に関する方針および個人別の報酬等の内容について諮問を受け、意見を述べることで、各取締役の報酬に係る機能の客観性を確保します。また、社外の調査データ等を積極的に活用しながら報酬等の決定プロセスの妥当性についても審議します。
(委員長:独立社外取締役、開催頻度:原則年1回)/(これまでの主な議題)役員報酬体系について など

コーポレートガバナンス委員会

コーポレートガバナンスや企業経営全般に関するビジョン・戦略等について、多様な視点、長期的な視点に基づく意見交換を行い、社外取締役と社外監査役が有する知見・見識を存分に企業経営に取り込むことによって、「より良い企業」を目指し、中長期の企業価値向上に資することを主たる目的として開催しています。(委員長:独立社外取締役、開催頻度:原則年2回)

なお、当委員会において、SDGs・ESGへの取り組みについても、全社環境推進委員会およびサステナビリティ委員会より重要な事項の情報提供を受けたうえで、意見交換を行っています。
(これまでの主な議題)大和ハウスグループのガバナンス強化策について など

コーポレートガバナンス委員会の構成メンバー



業務執行に係る委員会(マネジメント委員会)

合同役員会

取締役会と執行役員それぞれが職務の責任を果たすとともに、相互に意思疎通を図り、取締役会で意思決定された事項を適切に執行するために設置し、業務執行上の重要事項の審議・報告ならびに内部統制およびリスクマネジメント等の評価を行っています。
(議長:社長、開催頻度:原則年4回)/(これまでの主な議題)各事業の推進状況の報告、商品開発・研究部門の推進状況の報告 など

情報開示委員会

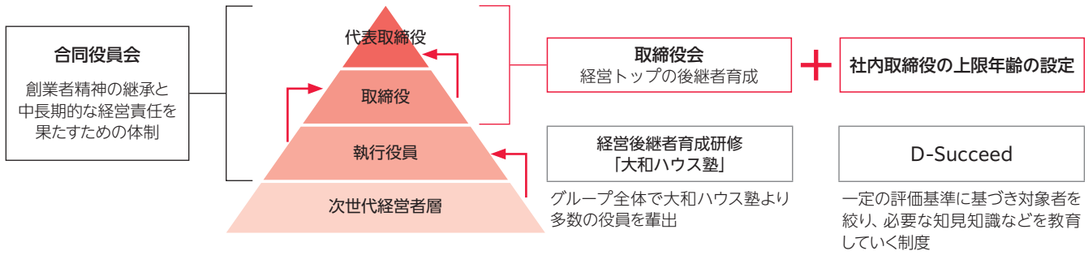
国内外の株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーとの長期的な信頼関係を構築するため、情報開示にかかわる基本方針(ディスクロージャー・ポリシー)に則って情報開示をするための組織として設置しています。(委員長:経営管理本部長)

次世代育成プログラムの実施

当社は目まぐるしく変化する経営環境のなか、さらなる事業の発展のために、社内取締役の上限年齢(代表取締役:69歳まで、取締役:67歳まで)を設定し、経営人財の世代交代を円滑に進めています。

後継者育成に関しては、取締役・監査役と執行役員が一堂に会して行う合同役員会において、必要な経営情報の共有や課題について討議をしながら、創業者精神の継承、経営責任を果たすための役割などを認識する場として運営しています。

また、次世代経営者層(主に支店長)では、昨年から人財の選抜方法を整備し、一定の評価基準に基づき対象者を絞り、必要な知見知識など教育していく制度(D-Succeed)を設置し、安定的な人財育成を目指しています。さらにはグローバル経営人財プログラムを組み、海外事業を支える人財育成制度も整備しています。



取締役候補者の選定および取締役の解任提案手続き

当社ではコーポレートガバナンス・コードの「原則3-1」に基づき、取締役候補者の選定および取締役の解任提案手続きを定めています。

取締役候補者の選定を行う際には、独立性・客観性の確保のため社外取締役5名と社内取締役2名で構成される「指名諮問委員会」での審議を行い、その審議結果をふまえて取締役会で決議を行います。

取締役の解任提案については取締役会にて決議を行います。

取締役候補者の選定基準

1. 経営感覚に優れ、経営の諸問題に精通していること
2. 全社的な見地、客観的に分析・判断する能力に優れていること
3. 先見性・洞察力に優れていること
4. 時代の動向、経営環境、市場の変化を適確に把握できること
5. 自らの資質向上に努める意欲が旺盛なこと
6. 全社的な見地で積極的に自らの意見を申し述べることができること
7. 取締役に相応しい人格・見識を有すること
8. 会社法第331条第1項に定める取締役の欠格事由に該当しないこと

【CEO職解任手続き】

当社ではコーポレートガバナンス・コード補充「原則4－3③」に基づき、CEO職の解任手続きについて定めています。
業績目標に対する定量的な評価やその他の状況を勘案し、指名諮問委員会の開催および審議を行い、取締役会への解任議案付議の要否を審議します。その後に取締役会に付議し過半数が解任に賛成すればCEO職の解任となります。
なお、それぞれの審議や決議にはCEOは加わりません。

取締役の解任基準

1. 公序良俗に反する行為を行った場合
2. 健康上の理由から、職務の継続が困難となった場合
3. 職務を懈怠することにより、著しく企業価値を毀損させた場合
4. 会社法第331条第1項に定める取締役の欠格事由に
   該当することとなった場合
5. 選定基準に定める資質が認められない場合

取締役候補者の選定手続き

指名諮問委員会	→	取締役会
上記の基準に該当するか どうかを審議し、取締役会へ付議		取締役候補者の 選定を決議

政策保有株式の売却

当社は、相手企業との関係・提携強化を図る目的で、政策保有株式を保有しています。取締役会は毎年、個別の政策保有株式について、取引の状況、財務諸表、外部格付および当社資本コスト(WACC)から算出した「株式保有に見合う必要利益額」等から、株式の保有にともなう便益およびリスクを総合的に検証しています。その結果、政策保有株式の銘柄数は2014年度末時点の98銘柄から、2020年度末時点で64銘柄へと減少しています。

【政策保有株式売却時の判断基準】

株式の保有目的を「取引拡大」、「関係強化(仕入先等)」、「事業提携」、「その他」に分類し、現在の取引状況をもとに年に1回政策保有株式の保有理由を確認し、保有理由の薄い銘柄を売却しています。

過去3年間(年度ごと)の政策保有株式売却実績

年度	売却銘柄数
2018年度	全株売却6銘柄、一部売却1銘柄
2019年度	全株売却4銘柄、一部売却4銘柄、新規上場1銘柄
2020年度	全株売却2銘柄、一部売却4銘柄

報酬の方針、取締役会の実効性評価

報酬方針

当社の役員報酬は、金銭報酬としての「固定報酬」と「年次賞与」ならびに業績連動型株式報酬としての「株式交付信託」および「譲渡制限付株式報酬」で構成し、当社の持続的な発展に向けて取締役が担う責任に対し、バランスを備えた報酬制度の構築を図ることを基本的な方針としています。

内容

報酬の内容は以下の通りです。

① 固定報酬

すべての取締役および監査役を支給対象とし、「職責を果たす」ことへの対価として、金銭にて固定報酬として支給します。なお、株主総会決議により、取締役の報酬限度額は月額7,000万円、監査役の報酬限度額は月額1,800万円です。

②年次賞与

取締役(社外取締役を除く)を支給対象とし、「利益を出し、企業を成長・発展させる」ことへの対価として、連結経常利益の0.5%以内で、金銭にて業績連動報酬として支給します。(KPI:連結経常利益)

③株式報酬

取締役(社外取締役を除く)を支給対象とし、株主利益とのより一層の連動を図り、中長期的な企業価値向上へのインセンティブを高めるため、株式にて業績連動報酬として以下の2種類の株式報酬を支給します。

(1)業績連動型譲渡制限付株式報酬

(以下、「譲渡制限付株式報酬」)

中期の業績目標達成と株主価値向上へのコミットメントを促すために支給します。中期経営計画の開始とともに、中期経営計画期間における各事業年度の連結営業利益の達成状況に応じて、退任までの譲渡制限を付した当社株式を交付する制度です。(KPI:中期経営計画期間の連結営業利益)

(2)株式交付信託

「長期的な株主価値創造」への対価として支給します。

株主総会にて決議した金額を上限に金銭を信託、当社株式を取得し、ROE(自己資本当期純利益率)の達成度に応じて取締役へ株式を交付する制度です。(KPI:各事業年度のROE)

また、支給額については、より中長期的な企業価値向上へのインセンティブとなる株式報酬については、原則10%程度を確保するよう努めます。

決定プロセス

これらの内容については、独立性・客観性を確保するため、委員の過半数を社外取締役で構成し、委員長を社外取締役とする報酬諮問委員会での協議を経て取締役会にて決定します。

また、年次賞与は、当該事業年度の実績に対する役員への支給額について株主の皆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。

株主の皆さまとの一層の価値共有のための取り組み

当社は、株主との利益共有意識を醸成し、株主の利益を尊重した行動に資するため、持株会などを通じて役職員の自社株保有を推奨しています。

特に、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に重要な役割を果たす経営者および経営者候補生については、以下の通り持株ガイドラインを定め、原則として一定数以上の自社株を保有することとしています。

<持株ガイドライン>

当社取締役:	原則、就任から3年以内に当社株式を6,000株以上保有する
執行役員:	原則、就任から3年以内に当社株式を3,000株以上保有する
グループ会社取締役※:	原則、就任から3年以内に当社株式を2,000株以上保有する

※ 100%子会社の取締役のみ対象

取締役の報酬体系

期間	報酬等種類	指標
短期(金銭)	固定報酬(金銭)	月額 7,000 万円以内
	年次賞与(金銭)	連結経常利益の 0.5% 以内
中長期(株式)	譲渡制限付株式報酬(株式)	中計の業績目標 第 6 次中期経営計画期間 3 年間の営業利益 2019 年度 :3,780 億円 2020 年度 :3,900 億円 2021 年度 :4,050 億円
	株式交付信託(株式)	ROE の実績に応じて交付株式数が変動 ROE13% 以上=「1」、8% ~ 13% 未満=「0.5」、8% 未満=「0」

報酬構成(社外取締役除く)

注 1. %は取締役報酬全体に占める各報酬の割合を示しています(過去の実績等に基づき計算しているため、今後変動の可能性があります)。
2. 株式報酬は、当該報酬に係る業績連動指標を全て達成した場合を前提としています。

報酬支給実績(社外取締役除く)

(百万円)

報酬内容	2018年度	2019年度	2020年度
取締役固定報酬	742(16名)	710(13名)	500(14名)
取締役賞与	836(16名)	798(13名)	415(14名)
株式報酬	145(16名)	175(13名)	67(14名)

注 2020年度においては、連結営業利益が第6次中期経営計画に掲げた目標を下回ったため、譲渡制限付株式報酬は支給しません。
そのため、当該事業年度の株式報酬の額は株式交付信託の費用計上額のみです。

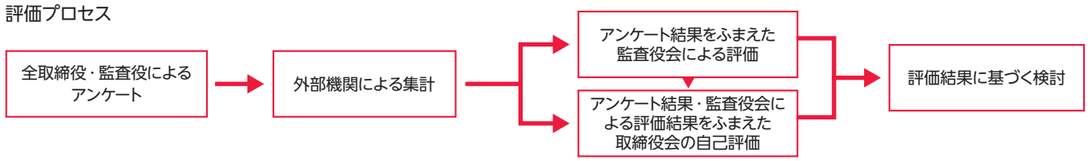
取締役会の実効性評価の概要

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

評価方法については、全取締役・監査役によるアンケート調査を行い、その結果ならびに監査役会による評価をふまえて取締役会としての実効性評価を実施しています。

2015年および2016年については自社にてアンケート項目の選定およびアンケートの集計を行っていましたが、2017年から外部機関の協力を得てアンケートを実施し、回答方法は外部機関に直接回答することで匿名性を確保しました。

評価プロセス



評価項目

アンケート内容については、右記の項目について「選択式設問38問、記述式設問11問」となっています。

選択式設問については5段階での評価を行いました(5が最高評価、1が最低評価)。

相対的に取締役会全体についての評価は高かったものの、トレーニング(必要な知識の習得機会)についての評価が低くなりました。

評価項目	評価平均点
取締役会の構成	4.4
取締役会の運営	4.3
取締役会のモニタリング機能	4.4
社内取締役のパフォーマンス	4.3
社外取締役のパフォーマンス	4.6
取締役・監査役に対する支援体制	4.3
トレーニング	4.1
株主との対話	4.3
取締役・監査役自身の職責への姿勢	4.3
取締役会全体に対する評価	4.5

2020年の評価結果の概要

各評価項目のなかから、取締役会の実効性は十分確保されているものと評価しました。

一方、子会社を含めたグループガバナンスの強化等の課題について共有しました。また、中長期的な経営課題に対するより充実した議論の必要性についても認識しました。

当社は今後も、持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために、取締役会の実効性と経営システムの向上に努めます。

事業本部制の導入

業務執行の機動性およびリスク管理体制の強化を図り、さらなる成長につなげるため、2021年4月より、事業本部制に本格移行しました。

この組織体制の変更では、従来経営トップに集中していた責任と権限を、各事業本部に委譲するとともに、各事業と関連性の高いグループ会社を事業本部傘下としています。各事業本部長は、シナジー追求による成長促進の支援と、事業固有のリスク管理の両面において、傘下のグループ会社も含めた所管事業の業績およびリスク管理の包括管理責任を負います。これにより、各事業本部では、きめ細やかで迅速な経営判断が可能になり、一方、経営トップは全社戦略や執行の監督に集中できる体制となります。また、各事業本部でのコンプライアンス活動を支援するため、コンプライアンス推進部を2019年に設置し、コンプライアンス上の課題に関する全社的な予防策を推進しています。

なお、事業本部制下においてもエリアを管轄するブロック長、支社・支店長を配置し、事業を横断した複合開発を推進するなど事業間の連携を促し、当社の強みを維持します。

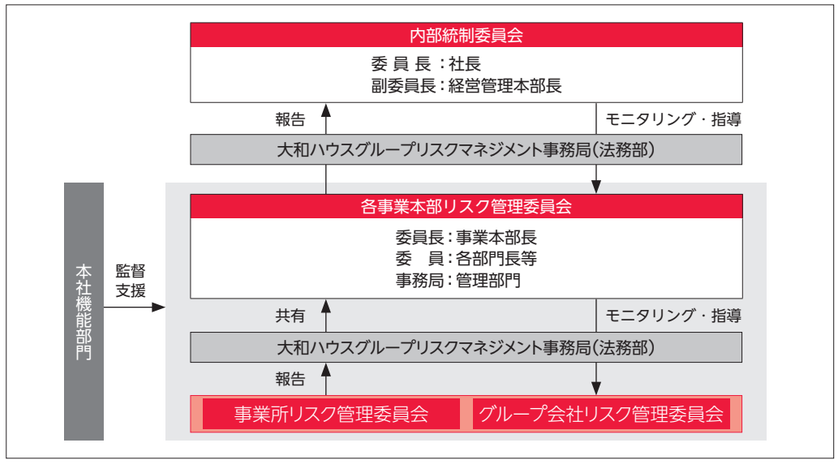
内部統制システムの構築と運用

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、内部統制委員会の規律の下に、次のような体制を構築しています。

内部統制委員会の運用

大和ハウスグループ全体の内部統制の状況報告を受け、その不備を検証して是正を促すことを目的・機能とする会議体として、内部統制委員会を設置し、四半期に1回開催しています。

内部統制体制図



コンプライアンス・リスクマネジメント体制

1. リスク情報の収集・活用等

リスク情報の適正・迅速な収集という観点から、本社、事業所またはグループ会社（海外含む）が覚知したリスク情報を、即時にリスクマネジメント統括責任者（経営管理本部長）と事業本部リスク管理委員会の委員へ報告させるというルールを設け、運用しています。報告されたリスク情報は、事業本部リスク管理委員会に上程され、対応方針・再発防止等に関する議論・指示が行われており、特に重要なリスク情報については、内部統制委員会と取締役会に上程されています。

各事業所・各グループ会社においても、毎月1回、リスク管理委員会が開催されており、事業本部リスク管理委員会の議事を踏まえたうえで、顕在化したリスクについての対応方針・再発防止等に関する議論・指示が行われています。

2. 内部通報制度

大和ハウスグループの持続的成長を阻害するおそれのある事案を早期に発見・是正することを目的として、社内外に複数の内部通報窓口を設置・運用しており、国内からの通報はもちろん、海外拠点からの現地語での通報も受けつけています。

そして、報復や不利益な取扱いをおそれて通報を思い留まることのないよう、通報者氏名・通報内容の厳秘や、不利益な取扱いを禁止する旨のルールを定めています。また、通報された事案について適正な対応がなされるよう、当該事案と利害関係を有する者を調査担当者等に選定してはならない旨のルールも定めています。

3. 重大リスクが顕在化した場合の対応

重大リスクが顕在化した場合には、緊急対策本部を設置し、業績等への悪影響の最小化を図る体制としています。「緊急対策本部設置・運営細則」においては、緊急対策本部の設置基準・メンバー・運営手順・業務等を明文化しており、速やかに緊急対策本部が立ち上がった後は、当該重大リスクへの対応、再発防止策の検討・推進を適正に行うことを定めています。

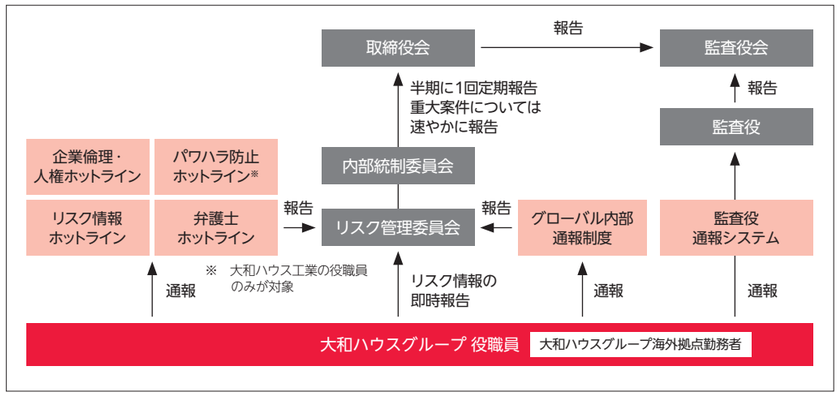
4. コンプライアンス研修

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等を学習するための部門別研修等を行っています。

5. 内部監査

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

リスク情報伝達図



経営体制

再発防止に向けた2020年度の取り組み状況

各不祥事案件の再発防止に向けた2020年度の取り組み状況を記載しています。

【案件1】中国の関連会社における不正行為

再発防止に向けた対策として、グループガバナンスの強化を掲げていますが、2020年度は、前年度に決定した方針に従い海外事業本部の設置および海外地域管理体制への移行を実施しています。各地域の管理体制構築(地域コーポレート機能設置)は、米州エリアが先行し2021年10月から稼働の予定です。

2020年度はコロナ禍の影響が大きいなかで、リモート環境の整備を進め、監査部門による内部監査をリモートで実施するなど、日本からのモニタリングを効率的に実施する体制を構築しました。

【案件2】戸建住宅・賃貸共同住宅における建築基準に関する不適合等

① 法令遵守体制を再構築し、リスク情報の伝達機能および社内監査機能の強化に努めました

2019年8月に設置した法令遵守・品質保証推進本部を中心に、リスク情報の伝達機能の強化および設計・工事業務に関する監査機能の強化を進めています。

2021年2月には、リスクマネジメント細則を定め、技術系法令の違反に関する責任の所在の明記、技術系法令リスク連絡会の設置・運用、法令・品質リスクに関する情報受付窓口の設置(2019年10月より運用)について明記することで、法令リスクおよび商品・サービスの不良に関するリスクの予防・発見・対応に努めています。社内監査については、法令遵守・品質保証推進本部の仕様監理部により設計図書が型式および関係法令に適合していることを確認する監査を2020年度は588棟に対して実施しました。また、設計時に型式認定内容を遵守するために使用しているチェックリストの運用状況についても全棟分の確認を行っています。

② 社内資格制度の運用を開始し、設計担当者を最適に配置しました

2019年8月より型式適合認定制度に関する社内資格制度試験を実施しており、結果に基づく設計担当者の適正配置を行っています。毎年1月に社内資格試験を実施し、2021年1月の資格試験終了時においては、1,066名の設計担当者がすべての型式適合認定制度を利用する設計業務への従事資格を取得しています。

③ 本社・事業所間の情報共有の強化、および教育の再徹底を進めました

全社的な法令遵守教育を見直し、意見交換の場を設けることで本社と事業所間のコミュニケーション強化を図っています。 入社後2・3年の従業員140名(2020年度実績)を対象にした型式適合研修のほか、新入社員研修や法令遵守研修のなかでも型式適合に関する内容を盛り込んでいます。

④ BIMによる社内チェック機能の強化を進めています

Web上で法令適合チェックができるシステムを構築し運用しています。また、法令適合のチェックをサポートする機能を備えた設計システムの開発を行っており、2021年度の試行運用開始と機能拡充を目指しています。

【案件3】施工管理技士技術検定試験の実務不備問題

① 計画的な資格取得モデルプランを設定し運用開始しています

2021年度の新入社員(技術部門:235名)に対し、研修を通して学歴に応じた業務上必要な資格取得のキャリアアップ・モデルを示し、計画的で適切な資格取得の励行を図ります。

② 実務経験を確認できるシステムを構築し運用開始しています

2020年7月に、技術統括本部内に実務経験要件を管理する部署を設置し、受検申請の際には本社でのチェックを必要とするルールを新たに設定し、運用しています。また、受検者および要件を管理する部署の双方が、学歴・保有資格および実務経験を一目で確認できる「技術者実務経験管理システム」を構築し、2020年11月から運用を開始しました。2021年度の受検者(1級建築・電気工事施工管理技士は2021年1月29日から受検申込開始)から本システムの情報に基づき実務経験要件の確認を行っています。

業績・企業情報

財政状態および経営成績等の分析

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

[MD&Aサマリー]

Ⅰ. 持続的な成長のための財務の健全性は目標とする水準で推移しています。……〈財政状態〉P.80

Ⅱ. 投資機会は旺盛であるもののフリーキャッシュ・フローはプラスとなり、キャッシュ創出力は向上しています。……〈キャッシュ・フロー〉P.81

Ⅲ. 資本の効果的な活用の徹底により、回転率と利益率が改善し、ROEは高い水準で推移しています。……〈損益の状況〉P.82

Ⅳ. 成長性と収益性の観点から最適な事業ポートフォリオを構成しています。……〈事業別経営成績〉P.83

Ⅴ. 収益機会拡大と経営基盤強化のための投資にも積極的に取り組んでいます。……〈投資の状況〉P.84

注　本項目は2011年度から2020年度までの10期における財政状態および経営成績を分析しています。財務データの一覧はP.85-86の「財務ハイライト」をご参照ください。

Ⅰ. 財政状態

財務の状況　図1

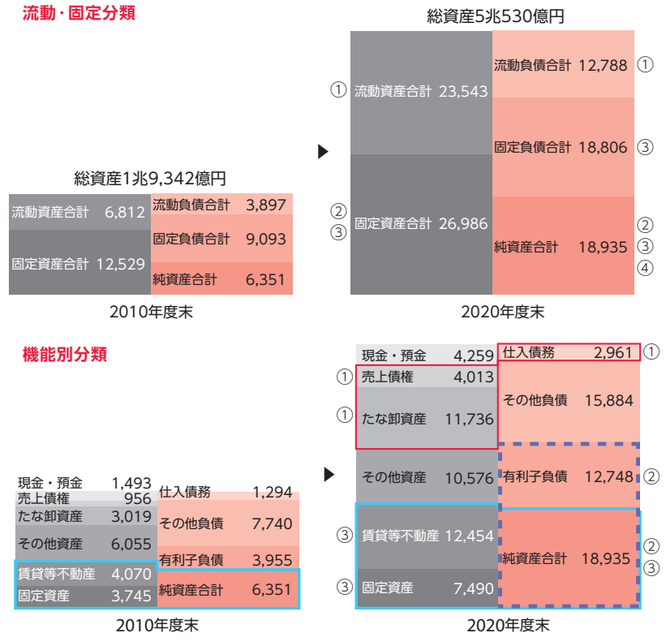
2020年度末の総資産は、前期末比で4,256億円増加し、5兆530億円となりました。その主な要因は、投資用不動産等の取得により有形固定資産が増加したことや、販売用不動産の仕入によりたな卸資産が増加したことによるものです。

負債合計については、前期末比で3,055億円の増加となり、3兆1,595億円となりました。その主な要因は、仕入債務が減少したものの、たな卸資産や投資用不動産の取得等のために借入金や社債の発行による資金調達を行ったことによるものです。

純資産合計については、前期末比で1,201億円増加し、1兆8,935億円となりました。その主な要因は、株主配当金の支払いや自己株式の取得を行った一方、1,950億円の親会社株主に帰属する当期純利益を計上したことによるものです。

リース債務等を除く有利子負債残高は、前期末比で2,314億円増加し、1兆2,748億円となりました。D/Eレシオについては、2011年度が始まる時点の2010年度末の0.62倍と比較すると、内部留保と2013年度に実施した増資によって一時改善したものの、2020年度末においては0.69倍に上昇しています。その主な要因は、賃貸等不動産の残高が1兆2,454億円となり、近年大きな割合を占める状況となっているためです。今後も、開発用不動産の取得等により、資産が膨らむことが予測されますが、最適資本構成の検証により財務の健全性維持に努めていきます。

図1　バランスシートの比較



① 流動比率は174%から184%へと上昇。

② 固定比率は197%から147%へと低下。

③ 固定長期適合率は81%から72%へと低下。

④ 自己資本は6,341億円から1兆8,351億円へと成長。

① 運転資本(売上債権+棚卸資産−仕入債務)は、2,682億円から1兆2,787億円へと増加。

② リース債務等を除く有利子負債は3,955億円から1兆2,748億円へと増加した結果、自己資本に対する比率(D/Eレシオ)は、0.62倍から0.69倍へ上昇。

③ 賃貸等不動産を増加させつつ、自己資本に対する賃貸等不動産および固定資産の比率は1.23倍から1.08倍へと低下。

財政状態および経営成績等の分析

Ⅱ. キャッシュ・フロー(CF)

基本的な考え方

キャッシュ・マネジメントについては、事業活動によるキャッシュ創出額を基準として投資を行うことを基本的な考え方としています。優良な投資機会に対しては、積極的な投資を行う必要があり、外部から調達する資金を含めて投資枠の設定を行っています。そのため、D/Eレシオが一時的に0.5倍を超えることがありますが、中長期的には、0.5倍程度に有利子負債の水準をコントロールし、成長投資と財務健全性の維持の均衡を図っています。

キャッシュ・フローの状況　図2・3

2020年度における営業活動CFは、4,303億円となり、前期に比べ2,806億円増加しました。自己資本に対する営業活動CFは、前期の14%から9ポイント上昇し23%で推移しています。主な要因としては、前期は請負工事に係る仕入債務の支払日程および支払手段の見直しをしたことなどにより営業活動CFが減少した一方で、2020年度においては、3,112億円の税金等調整前当期純利益を計上したことや、海外におけるマンション販売の進捗に伴い前受金が増加したことなどによるものです。投資活動CFについては、第6次中期経営計画における投資計画に基づき、賃貸等不動産等の取得や、不動産開発事業への投資を3,030億円実行したことなどにより、△3,899億円となりました。その結果フリーキャッシュ・フロー(営業活動CF+投資活動CF)は403億円となり、また、たな卸資産や投資用不動産の取得等のために、借入金や社債の発行による資金調達を行ったことなどにより、財務活動CFは1,027億円となりました。資金調達においては、D/Eレシオの改善にもつなげるため、ハイブリッドローン(劣後特約付ローン)の実行、また環境配慮型施設の開発や再生可能エネルギーの活用など環境負荷低減のための資金調達としてグリーンボンドを発行しました。

これらの結果、現金及び現金同等物の2020年度末残高は前期末から1,402億円増加し、4,163億円となりました。

企業価値・キャッシュ創出力　図4・5

キャッシュ創出力を示す減価償却前の営業利益(EBITDA)※1は4,355億円となっており、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響下においてもキャッシュを生み出す力を維持し続けています。今後についても、有利子負債の水準を一定程度に維持しつつ、優良な投資案件への積極的な投資を行うという方針を継続するとともに、新たな収益の柱を育てることによって、キャッシュ創出力をさらに高め、企業価値を向上させていきます。

2020年度末の企業価値(EV)※2は、時価総額2兆1,592億円にリース債務等を除くネット有利子負債8,489億円を合算し3兆81億円となっています。

企業価値とキャッシュ創出力の倍率を示すEV/EBITDA倍率は2020年度末で6.9倍となっています。

図2　キャッシュ・フロー

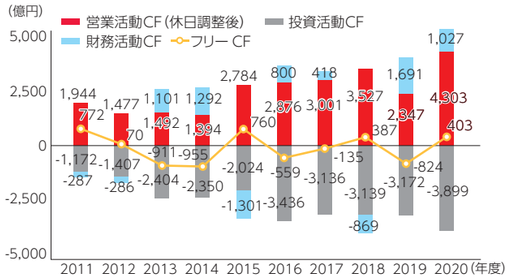


図3　自己資本に対する指数(自己資本を1とした場合の比率)

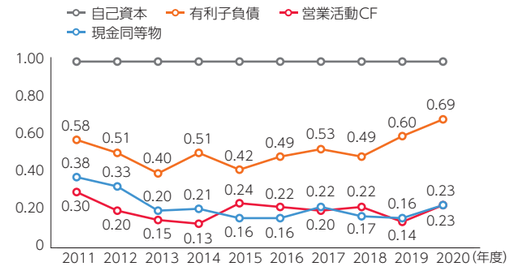
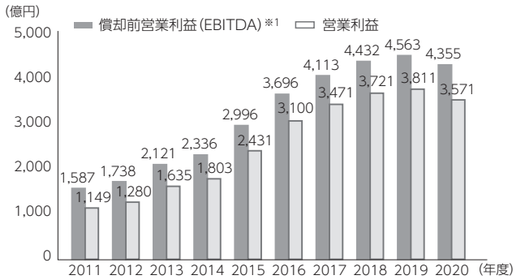
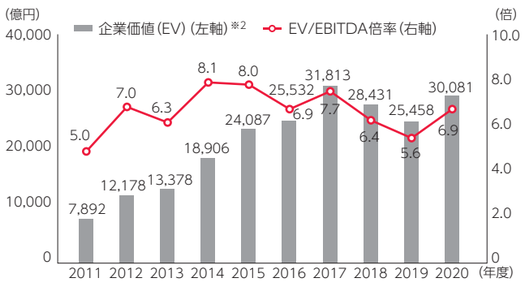


図4　償却前営業利益(EBITDA)／営業利益



※1　償却前営業利益(EBITDA)=営業利益+減価償却費

図5　企業価値(EV)／EV/EBITDA倍率



※2　企業価値(EV)=時価総額+ネット有利子負債

Ⅲ. 損益の状況

売上高／総資産回転率　図6

売上高は4兆1,267億円となり、2011年度からの10年間における年平均成長率は9.3%となりました。

総資産回転率※3については、2011年度から2019年度にかけて概ね1倍程度で推移していましたが、2020年度においては新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響が続くなか、ホテルやスポーツ施設運営等の一部事業における売上高の減少に加えて、物流施設を中心とした事業施設への投資機会の増加に伴い積極的な不動産開発の投資を実行したことにより低下しました。

今後、回転率の改善のため、たな卸資産の販売促進や投資不動産の売却、政策保有株式の売却など、資産の効率的な活用の徹底に引き続き取り組んでいきます。

※3　総資産は期中平均で算出

売上総利益／営業利益率　図7

売上総利益は8,268億円となり、2011年度からの10年間における年平均成長率は9.0%となりました。売上高総利益率は、前期と比べ0.1ポイント上昇し20.0%となりました。また、営業利益は、3,571億円となり、2011年度からの年平均成長率は13.4%となりました。営業利益率は前期と変わらず、8.7%となりました。新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響下においても売上高総利益率は0.1ポイント上昇しました。引き続き生産性の向上等により従業員1人当たりの売上高を増加させ、売上高販管費率を低下させることで、営業利益率が大きく低下しないように努めています。

投下資本利益率(ROIC)／株主資本利益率(ROE)　図8・9

税引後営業利益(NOPAT)※4は、2,479億円となり、投下資本(自己資本+有利子負債)2兆9,402億円※5に対する利益率(ROIC)は8.4%となりました。当社は、第6次中期経営計画においてROE13%以上を経営目標のひとつに掲げていましたが、D/Eレシオ0.5倍を目安として借入等を行い事業を展開しているため、事業投資においては投下資本全体に対するリターンがWACC(株主資本コストと負債コストの加重平均)を上回るように意識をして取り組んでいます。ROICの維持・向上によって、株主資本に対する利益率(ROE)の維持・向上に努めていきます。

※4　税引後営業利益(NOPAT)=営業利益×(1-実効法人税率)　※5　期中平均

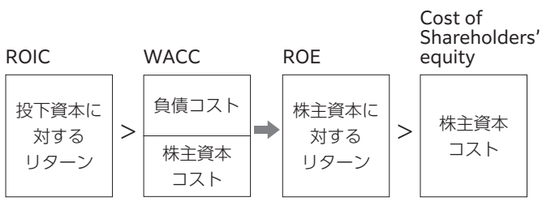


図6　売上高／総資産回転率

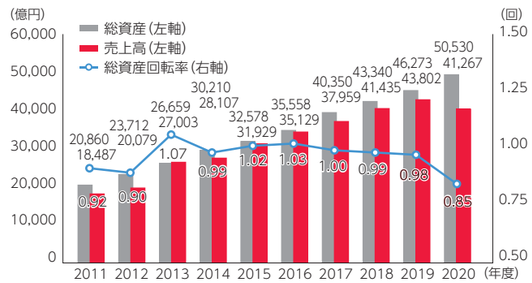


図7　売上総利益／営業利益率

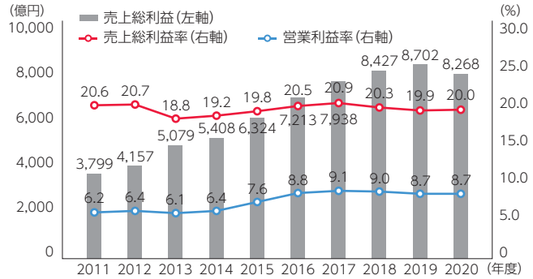


図8　投下資本利益率(ROIC)

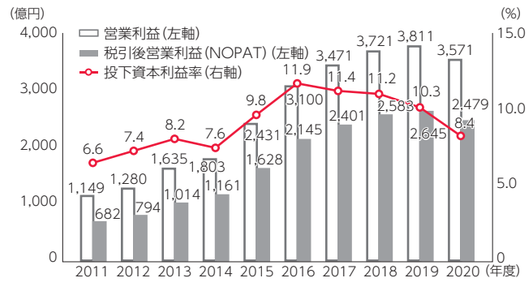
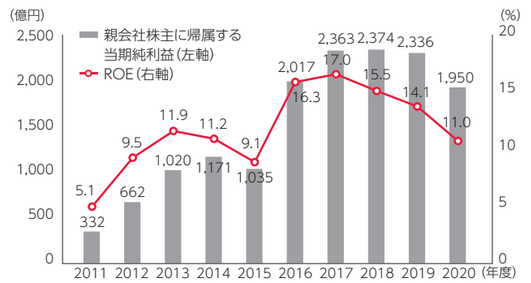


図9　親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



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

財政状態および経営成績等の分析

Ⅳ. 事業別経営成績

成長性分析　図10

2011年度に対する2020年度の利益成長率は、事業施設事業において4倍、商業施設事業において3倍、住宅ストック事業において2倍を超える水準となっています。賃貸住宅事業においては、10年前において既に高い利益水準にあったため、2011年度比の成長率は相対的に低く示されていますが、引き続き高い利益率で推移しています。

また、当社の強みは、事業領域間の隔たりなく事業提案ができることです。社会の変化するスピードが加速度的に増すなかで、多様化する建築ニーズに対して、各事業が有する商品・サービスを複合的に組み合わせることや、周辺領域での事業展開によって得られる新たな事業機会が今後さらに増加することを見込んでいます。これらの新たな市場が全社の成長率を牽引するよう、全体の収益性とのバランスを考慮しながら成長に向けた取り組みを進めていきます。

収益性分析　図11

営業利益においては、賃貸住宅、商業施設、事業施設事業の3つのセグメントで全体の80%を占めています。また、住宅ストック事業においては、売上高構成比としては2.9%にとどまるものの、高い利益率・資本効率(図12)を示しています。市場の成長が見込まれる事業分野であるため、住宅ストック市場を中心としたグループ統一のブランド「Livness(リブネス)」を立ち上げ、積極的に取り組んでいます。また、戸建住宅、マンション事業については、人口減少に伴い、新設住宅着工戸数の減少も見込まれる中、エリアの選択やターゲットの明確化により利益率の改善を図っていきます。

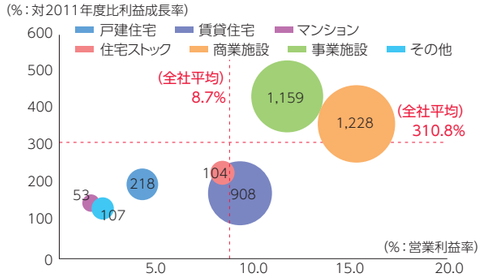
セグメント資産に対する営業利益率　図12

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

事業投資の状況　図13

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

図10　[セグメント別]営業利益※1／営業利益率／対2011年度比利益成長率



※1　円の大きさは2020年度の営業利益額(億円)を表しています。

図11　[セグメント別]営業利益率／売上高構成比(2020年度)

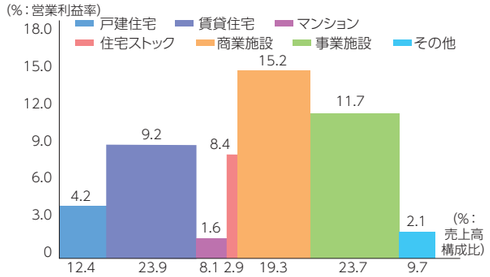
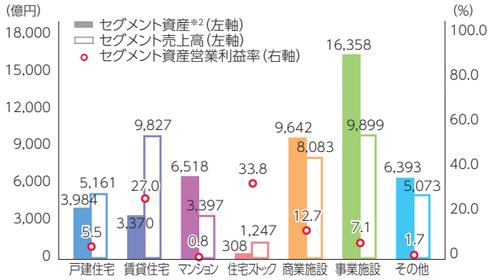
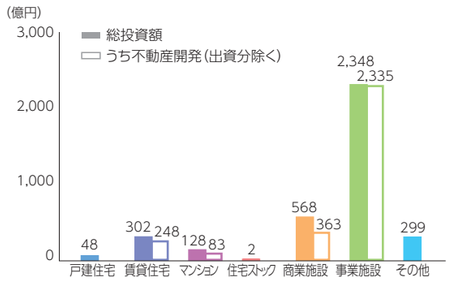


図12　セグメント資産営業利益率(2020年度)



※2　セグメント資産は期中平均

図13　[セグメント別]総投資額(2020年度)



Ⅴ. 投資の状況

従業員への投資・還元　図14・15

持続的な成長のためには、人財開発投資と従業員の生活環境の維持・向上が重要な要素の一つです。2020年度における人財開発費※3は新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響を受け、対面による集合研修からオンライン研修等へと見直しを行った結果、2019年度比では人財開発費は減少しているものの、2011年度比では131%の3.4億円(単体)となっています(図15)。また、単体の従業員給与は2011年度比で424億円増加(1人当たり平均13%、1,031千円増加)しています。

一方で、営業利益に対する従業員給与の比率※4は2011年度の61%から2020年度においては39%にまで低下し、人件費の増加率を利益の成長率が大きく上回る状況となっています。結果として、成長投資への資金確保と株主の皆さまへの利益還元も増加させることができており、今後も最も重要な成長の源泉である人財への投資を積極的に進めていきます。

※3　研修等による教育人件費+教育交通費　※4　従業員給与/(営業利益+従業員給与)

研究開発投資　図15

2020年度における研究開発費は102億円となっています。住宅系事業に係る研究開発費は47億円、建築系およびその他の事業に係る研究開発費は54億円です。基礎・応用研究から新技術・新商品開発、さらには、これらの新技術の建築物やまちづくりへの活用・検証まで多岐にわたる研究開発を行っています。

設備投資　図16

不動産開発投資を除く設備投資額698億円の主なものは、グローバル人財を育成する場として国内外の従業員が利用できる研修センターの建設や生産効率向上のための工場生産ラインの更新や工場施設の改修によるものです。生産ラインについては、市場動向や受注動向などを見定めながら計画的に投資を進めています。特に原価率や品質向上に影響を与える大きな要素である、主要組立工程における自動化率のさらなる向上に取り組んでいきます。

IT関連投資の状況　図17

IT関連投資については、商品・サービスの付加価値向上、営業活動への活用、生産工程における効率化、業務の効率化等、将来の収益の増大やコスト削減につながる要素を非常に大きく有しているため、今後はさらなる資金の投下と体制面の整備を併せて、積極的に取り組んでいきます。

図14　営業利益に対する従業員給与比率(単体)

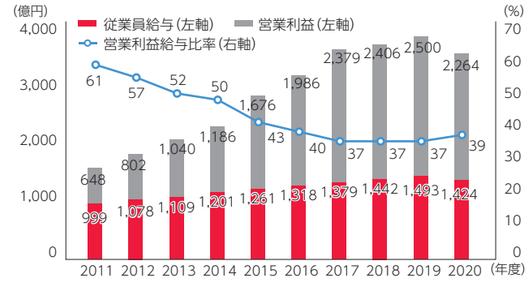


図15　研究開発費／人財開発費

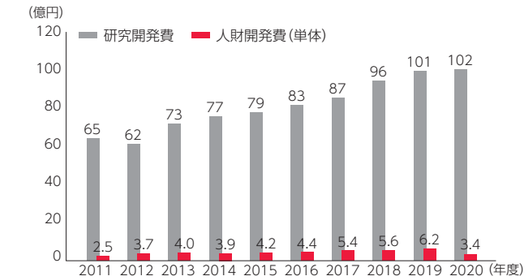


図16　設備投資額(不動産開発投資を除く)

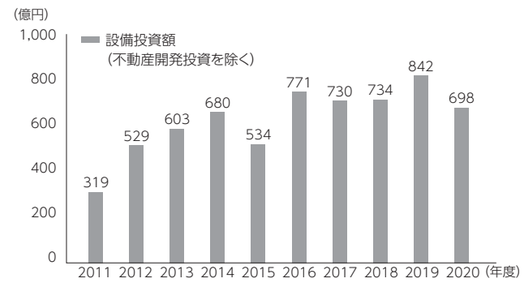
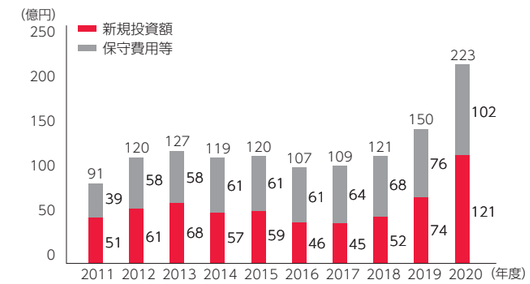


図17　IT関連投資額



財務ハイライト

（百万円）

年度	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
売上高	2,007,989	2,700,318	2,810,714	3,192,900	3,512,909	3,795,992	4,143,505	4,380,209	**4,126,769**
売上総利益	415,771	507,903	540,868	632,417	721,312	793,832	842,767	870,206	**826,883**
売上高総利益率(%)	20.7	18.8	19.2	19.8	20.5	20.9	20.3	19.9	**20.0**
販売費及び一般管理費	287,746	344,326	360,516	389,316	411,220	446,690	470,571	489,091	**469,761**
営業利益	128,024	163,576	180,352	243,100	310,092	347,141	372,195	381,114	**357,121**
営業利益率(%)	6.4	6.1	6.4	7.6	8.8	9.1	9.0	8.7	**8.7**
経常利益	145,395	176,366	202,628	233,592	300,529	344,593	359,462	367,669	**337,830**
親会社株主に帰属する当期純利益	66,274	102,095	117,133	103,577	201,700	236,357	237,439	233,603	**195,076**
株主資本利益率(ROE)(%)	9.5	11.9	11.2	9.1	16.3	17.0	15.5	14.1	**11.0**
総資産当期純利益率(ROA)(%)	3.0	4.1	4.1	3.3	5.9	6.2	5.7	5.2	**4.0**
総資産	2,371,238	2,665,946	3,021,007	3,257,805	3,555,885	4,035,059	4,334,037	4,627,388	**5,053,052**
純資産	734,883	992,686	1,112,817	1,181,986	1,329,901	1,513,585	1,643,717	1,773,388	**1,893,504**
自己資本	733,623	986,518	1,105,628	1,170,278	1,308,290	1,474,539	1,595,991	1,726,995	**1,835,196**
自己資本比率(%)	30.9	37.0	36.6	35.9	36.8	36.5	36.8	37.3	**36.3**
有利子負債	374,788	393,568	563,530	491,964	640,671	780,574	778,546	1,043,478	**1,274,886**
D/Eレシオ(倍)	0.51	0.40	0.51	0.42	0.49	0.53	0.49	0.60	**0.69**
ネットD/Eレシオ(倍)	0.17	0.18	0.29	0.26	0.32	0.31	0.31	0.44	**0.46**
流動比率(%)	136.8	127.2	138.7	136.5	137.5	144.4	137.0	162.2	**184.4**
固定比率(%)	189.4	161.2	158.3	164.8	164.4	156.3	151.2	146.1	**147.1**
営業活動によるキャッシュ・フロー	164,247	78,451	139,465	278,497	287,691	382,365	355,599	149,651	**430,314**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△140,736	△240,439	△235,027	△202,447	△343,643	△313,664	△313,989	△317,273	**△389,980**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△28,633	110,131	129,202	△130,185	80,086	41,804	△86,979	169,128	**102,731**
時価総額	1,091,856	1,156,397	1,565,858	2,109,310	2,129,297	2,731,576	2,344,492	1,783,852	**2,159,278**
期末株価(円)	1,820	1,751	2,371	3,166	3,196	4,100	3,519	2,677	**3,241**
1株当たり情報(円)									
当期純利益(EPS)	114.52	161.08	177.74	156.40	304.14	355.87	357.29	351.84	**297.18**
純資産(BPS)	1,267	1,496	1,678	1,762	1,971	2,218	2,404	2,600	**2,805**
配当金※1	35	50	60	80	92	107	114	115	**116**
配当性向(%)	30.6	31.0	33.8	51.2	30.2	30.1	31.9	32.7	**39.0**
株価収益率(PER)(倍)	15.89	10.87	13.34	20.24	10.51	11.52	9.85	7.61	**10.91**
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.44	1.17	1.41	1.80	1.62	1.85	1.46	1.03	**1.16**
期末従業員数※2(人)	30,361	32,628	34,903	37,191	39,770	42,460	44,947	47,133	**48,807**
グループ会社数(社)	113	129	145	172	196	317	387	360	**444**
売上高連単倍率(倍)	1.62	1.89	1.91	1.94	2.04	2.09	2.15	2.22	**2.21**
当期純利益連単倍率(倍)	1.35	1.26	1.21	1.26	1.37	1.19	1.30	1.19	**1.07**

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

年度	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
セグメント別売上高(連結)※3(億円)									
戸建住宅	3,511	3,944	3,753	3,783	3,903	3,853	3,838	4,978	**5,161**
賃貸住宅	5,925	6,887	7,729	8,801	9,772	10,308	10,613	10,059	**9,827**
マンション	1,567	2,427	2,313	2,793	2,628	2,850	2,805	3,727	**3,397**
住宅ストック	764	867	916	955	1,055	1,121	1,145	1,456	**1,247**
商業施設	3,472	4,219	4,562	4,955	5,697	6,208	6,939	8,067	**8,083**
事業施設	2,514	5,921	5,815	7,363	8,284	8,502	10,223	11,523	**9,899**
その他	3,353	3,939	4,265	4,588	5,135	6,371	7,161	5,300	**5,073**
調整額	(1,030)	(1,205)	(1,248)	(1,311)	(1,349)	(1,256)	(1,293)	(1,311)	**(1,423)**
合計	20,079	27,003	28,107	31,929	35,129	37,959	41,435	43,802	**41,267**
セグメント別営業利益(連結)※3(億円)									
戸建住宅	125	133	88	165	192	215	199	180	**218**
賃貸住宅	522	642	695	819	942	1,066	1,022	985	**908**
マンション	99	107	108	157	134	133	135	158	**53**
住宅ストック	61	93	99	112	130	132	159	167	**104**
商業施設	459	607	672	803	1,007	1,141	1,377	1,406	**1,228**
事業施設	206	269	384	680	789	889	989	1,206	**1,159**
その他	96	140	102	95	168	230	325	192	**107**
調整額	(291)	(358)	(348)	(403)	(265)	(337)	(486)	(487)	**(209)**
合計	1,280	1,635	1,803	2,431	3,100	3,471	3,721	3,811	**3,571**
住宅着工戸数※4(千戸)									
住宅着工戸数	893	987	880	921	974	946	952	883	**812**
持家	317	353	278	284	292	282	288	283	**263**
分譲(一戸建)	125	134	124	126	135	138	145	146	**129**
貸家(賃貸住宅)	321	370	358	384	427	410	390	334	**303**
分譲(マンション)	124	124	110	118	112	108	120	111	**108**
大和ハウス工業(個別)の住宅販売戸数(国内)(戸)									
住宅販売戸数	43,203	46,018	49,087	51,207	54,925	51,641	48,410	43,703	**38,991**
戸建住宅	7,965	8,088	7,280	6,999	7,106	6,907	6,524	5,917	**5,178**
分譲住宅	1,916	2,433	2,614	2,333	2,180	2,320	2,192	2,066	**1,841**
賃貸住宅	30,514	32,424	36,757	38,903	43,428	40,254	37,905	33,502	**29,488**
分譲マンション	2,808	3,073	2,436	2,972	2,211	2,160	1,789	2,218	**2,484**
参考：コスモスイニシア※5 分譲マンション	—	799	772	896	744	558	414	325	**455**
戸建住宅事業									
1戸当たりの平均売上金額(百万円)									
戸建住宅	30.1	31.1	32.7	33.7	34.3	35.9	37.3	39.6	**39.6**
分譲住宅	23.8	23.5	24.0	24.5	25.3	24.0	24.3	22.4	**23.1**
賃貸住宅事業									
賃貸住宅販売戸数	30,514	32,424	36,757	38,903	43,428	40,254	37,905	33,502	**29,488**
1戸当たりの平均売上金額(百万円)									
賃貸住宅	10.7	11.2	11.4	11.6	11.4	12.0	12.4	12.3	**12.4**
低層	10.3	10.9	11.1	11.3	11.1	11.6	12.0	11.7	**11.6**
中高層	14.0	14.4	14.9	15.2	16.6	17.8	18.1	20.2	**19.8**
賃貸住宅管理戸数の推移									
賃貸住宅管理戸数	346,068	391,778	435,515	471,342	510,208	543,124	572,238	595,182	**611,874**
一括借上(入居保証)戸数	305,808	352,341	397,282	433,628	471,845	505,313	531,356	552,625	**568,679**
入居率(%)	97.6	97.2	97.5	97.4	97.1	97.3	96.9	97.6	**98.2**
マンション事業									
売上高の状況(個別)(百万円)									
平均売上金額	34.4	41.1	37.9	44.2	48.4	53.2	55.8	62.2	**49.2**
分譲マンション管理戸数									
管理戸数	295,002	309,330	320,488	332,299	341,705	353,026	360,619	371,524	**376,168**
商業施設事業									
転貸建物面積の推移									
貸付可能面積(m²)	4,701,563	4,829,902	5,134,274	5,441,604	5,736,312	6,157,287	6,375,278	6,765,150	**6,871,560**
入居賃貸面積(m²)	4,656,848	4,791,228	5,087,813	5,399,137	5,684,372	6,099,232	6,311,331	6,684,037	**6,766,557**
テナント数	7,936	8,524	8,989	9,532	10,038	10,843	11,220	12,032	**12,149**
入居率※6(%)	99.0	99.2	99.1	99.2	99.1	99.1	99.0	98.8	**98.5**

※3　セグメント間の内部取引を含みます。　※4　住宅着工戸数は「住宅着工統計」(国土交通省)より。　※5　株式会社コスモスイニシアは、2013年6月より連結子会社となりました。
※6　入居面積/貸付可能面積

非財務ハイライト（中期計画の主な実績と目標）

当社グループでは、環境、社会への活動の成果を測定し、活動の改善につなげています。
第6次中期経営計画のスタートにともない、エンドレス グリーン プログラム 2021およびエンドレス ソーシャル プログラム 2021を策定し、その実績については評価指標を用いて年度ごとに各担当部門が進捗を管理（運用期間2019年度～2021年度）することで、業績目標の達成および経営基盤の強化を目指しています。
2年目となる2020年度の結果は、以下の通りとなりました。なお、要因分析は、サステナビリティレポート2021に掲載しておりますので、そちらも併せてご参照ください。

社会性中期計画（エンドレス ソーシャル プログラム 2021）の主な実績と目標

（年度）

基盤	重要課題	評価指標（KGI） 指標	2018実績	2019実績	2020実績	2021目標
人財基盤	従業員の働き方改革（成果の最大化と安全かつ健康な職場環境の両立）	従業員全世代の「働きがい」に関する実感度 （Sustainability Surveyの「働きがい」に関する設問より算出）	65%	65%	71%	80%
	人財育成と採用強化（2030年の企業グループを見据えた体制構築）	若年社員（入社3年目まで）の定着率	73.9%	75.4%	78.6%	90%
	ダイバーシティ&インクルージョン	①管理職女性比率	3.6%	4.1%	4.5%	5%
		②女性管理職ライン長比率	24.1%	25.0%	21.5%	40%
		③女性工事比率	4.6%	4.9%	4.9%	6%
		④女性営業比率	9.9%	10.2%	9.9%	13%
		⑤新卒採用女性比率	27.2%	24.8%	23.5%	30%
顧客基盤	コーポレートコミュニケーションの強化（対生活者（将来の顧客））	インターブランド社 Japan's Best Domestic Brand／ブランド価値金額	668 百万USD	700 百万USD	700 百万USD	1,000 百万USD
	顧客長期リレーション対応の促進	顧客基盤を活かした受注率 （住宅紹介販売率）	38.7%	37.4%	39.9%	70%
技術・ものづくり基盤	施工現場の安全・安心の徹底	施工現場労働災害の度数率 （100万延実労働時間あたりの労働災害による死傷者数） （休業4日以上）	0.23	0.19	0.16	0.21
	取引先企業との連携によるものづくりの生産性向上	施工現場の休工日	77日	88日※1	100日（4週7休）※2	112日（4週8休）
		工場年間休日	108日	111日	114日	117日
	グループCSR調達の促進と効率化	①主要取引先におけるCSR調達ガイドライン適合比率（80点以上を適合と判定）※3	—	42.4%	44.2%	70%
		②全取引先へのCSR調達ガイドラインにともなうセルフチェックの回答率	—	19.7%	43.5%	70%
リスク対応基盤	災害・異常気象を前提とした事業実施体制の確立	事業継続体制スコア【点】※4 （6つのテーマの取り組み状況をスコア化し、BCM部会メンバーにて評価）	—	44点	66点	100点
	企業倫理・コンプライアンスの確立	内部統制体制充実度スコア※5	408.1	397.4	705.2	447

環境行動計画（エンドレス グリーン プログラム 2021）の主な実績と目標

（年度）

環境テーマ	重点テーマ		管理指標（KPI）	2018実績	2019実績	2020実績	2021目標
総合	商品・サービス	環境を切り口にした商品・サービスを開発・販売し、環境と企業収益の両立を推進	環境貢献型事業の売上高	11,172億円	12,277億円	12,564億円	14,000億円
気候変動の緩和と適応（エネルギー）	事業活動	・新築施設のＺＥＢ化、既存施設の省エネ運用改善および計画的な設備更新の継続 ・再生可能エネルギー（風・太陽・水・バイオマス）による発電事業の拡大	GHG排出量（売上高あたり）2015年度比	26.3%削減	31.9%削減	39.3%削減	35%削減
			エネルギー効率（EP100）2015年度比	1.27倍	1.34倍	1.46倍	1.4倍
			再エネ利用率（RE100）	0.23%	0.30%	8.5%	10%
			再エネ発電率	84.5%	96.4%	133%	100%
	商品・サービス	ZEH・ZEB・グリーンビルディング認証の推進	商品の使用によるGHG排出量（床面積あたり）2015年度比	20%増加	19%増加	14%増加	6%削減
			ZEH 販売率	29%	41%	58%	70%
			ZEB 販売率	22%	33.4%	39.6%	40%
			グリーンビルディング認証取得率	15%	5%	75.5%	80%
環境教育		環境経営人財の育成、全従業員の環境意識・知識の向上	eco検定合格者数	4,402人	8,218人	11,818人	15,000人

※1　施工現場の2019年度目標休日88日に対して実績は現状未確認。2018年度の目標休日77日については 93%の取引先が取得（取引先アンケート調査2019より）
※2　顔認証入退場現場の集計。指定休工実施を平均約80%の現場で達成
※3　主要取引先：従業員数300名以上の取引先
※4　6つの指標の進捗度より算出　①従業員の安全確保　②電源確保および情報システムのバックアップ体制強化　③引渡し済顧客の支援体制強化　④生産購買機能の維持　⑤グループ全体の機能維持　⑥顧客の長期リスクをふまえた開発体制の確立
※5　下記より算出。
1. 内部統制体制の充実度　①情報収集・共有体制（リスク情報などの報告・共有状況）　②管理・監督体制（内部統制委員会などの管理・監督機関の運用状況）　③研修・啓発体制（社内研修や社内通達などの啓発活動の実施状況）
2. 損害・損失の程度　①経済的損失の程度や、重大案件の発生状況など

サステナビリティレポート2021：中期計画自己評価指標 P.166～167

会社概要

会社概要 （2021年6月29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	1,616億9,920万1,496円
社員数(連結)	48,807名(2021年3月31日現在)
上場証券取引所	東京
証券コード	1925
本社・本店	大阪市北区梅田三丁目3番5号　〒530-8241 TEL：06-6346-2111(代表)
東京本社・本店	東京都千代田区飯田橋三丁目13番1号　〒102-8112 TEL：03-5214-2111(代表)
支社(37ヵ所)	北海道　埼玉東　新潟　神戸 北東北　千葉　岐阜　奈良 仙台　柏　名古屋　岡山 福島　千葉中央　岡崎　広島 つくば　城東　愛知北　福岡 茨城　武蔵野　四日市　北九州 宇都宮　横浜　滋賀　熊本 群馬　川崎　京都 埼玉　厚木　堺 埼玉西　金沢　北摂
支店	全国32ヵ所
工場	全国9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
海外事業所・駐在員事務所	上海(中国)　ハノイ(ベトナム) 台北(台湾)　ホーチミン(ベトナム) ジャカルタ(インドネシア)　ヤンゴン(ミャンマー) マニラ(フィリピン)　メキシコシティ(メキシコ)
IR連絡先	大和ハウス工業株式会社 経営管理本部　IR室 TEL：06-6225-7804 FAX：06-6342-1419 Eメール：dh.ir.communications@daiwahouse.jp
ホームページ	https://www.daiwahouse.com

役員一覧 （2021年6月29日現在）

取締役

代表取締役社長	芳井　敬一
代表取締役副社長	香曽我部　武
取締役副社長	村田　誉之
取締役常務執行役員	大友　浩嗣
取締役常務執行役員	浦川　竜哉
取締役常務執行役員	出倉　和人
取締役常務執行役員	有吉　善則
取締役常務執行役員	下西　佳典
取締役常務執行役員	一木　伸也
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
取締役(社外)	桑野　幸徳
取締役(社外)	関　美和

監査役

監査役	中里　智行
監査役	前田　忠利
監査役(社外)	織田　昌之助
監査役(社外)	渡邊　明久
監査役(社外)	岸本　達司

常務執行役員

岡田　恵吾　山田　裕次
佐々木　幹雄　宮武　孝之
山﨑　考平　田村　哲哉
廣森　隆樹　永瀬　俊哉
柴田　英一

上席執行役員

中村　康夫　能村　盛隆
原納　浩二　橋本　好哲
濱　博文　河野　宏
石橋　信仁　中尾　剛文
片岡　幸和　名島　弘尚
水谷　勲　落合　滋樹
南川　陽信　仁部　数典
和田　哲郎　高松　幸男

執行役員

杉浦　雄一　野辺　克則
橋本　英治　諏訪　和美
小柳出　隆一　松山　竜蔵
河村　太郎　北　真夫
富樫　紀夫　茂木　啓一
金井　雅孝　渡辺　靖彦
竹林　桂太朗　民谷　秀人
岩淵　義徳　高吉　忠弘
八田　政敏　向井　和也
泉本　圭介　森角　義宗
杉本　昌文　松葉　明
吉岡　憲一　八田　哲男

株式情報 （2021年3月31日現在）

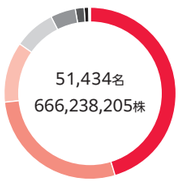
発行可能株式総数	1,900,000,000株
発行済株式の総数	666,238,205株
株主数	51,434名

大株主

株主名	当社への出資状況 持株数※1(千株)	当社への出資状況 持株比率※2(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	71,075	10.86
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	38,502	5.88
株式会社三井住友銀行	16,117	2.46
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	15,875	2.43
大和ハウス工業従業員持株会	13,326	2.04
日本生命保険相互会社	11,944	1.83
株式会社三菱UFJ銀行	10,829	1.66
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	9,135	1.40
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	8,879	1.36
第一生命保険株式会社	8,682	1.33

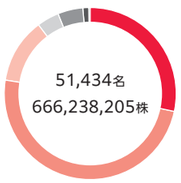
※1　株式数は千株未満を切り捨てて表示しています。当社は自己株式11,917千株を保有していますが、上記大株主からは除いています。
※2　持株比率は自己株式を控除して計算しています。持株比率は小数点以下第3位を四捨五入して表示しています。

所有者別株式分布状況



■金融機関
187名　305,824,984株 (45.90%)
■外国人
973名　189,529,357株 (28.45%)
■個人・その他
48,824名　74,988,818株 (11.26%)
■その他国内法人
1,389名　53,611,820株 (8.05%)
■証券会社
41名　30,363,055株 (4.56%)
■自己名義株式
1名　11,917,171株 (1.79%)
■政府・地方公共団体
1名　3,000株 (0.00%)

所有株数別株式分布状況



■10,000,000株以上
8名　189,587,510株 (28.46%)
■1,000,000株以上
106名　327,339,971株 (49.13%)
■100,000株以上
293名　81,235,276株 (12.19%)
■10,000株以上
1,088名　28,747,360株 (4.31%)
■1,000株以上
15,289名　31,856,822株 (4.78%)
■100株以上
29,189名　7,306,234株 (1.10%)
■100株未満
5,461名　165,032株 (0.02%)

注　( )内は発行済株式の総数に占める割合を表示しています。

編集後記

自分たちのパーパス(社会的存在意義)を見つめなおし、夢を実現する企業グループへ

常務執行役員　財務部長兼 IR 室長
山田　裕次

最後までお読みいただき、ありがとうございます。

企業経営においては、変化し続ける環境下で、自分たちのコアコンピタンス(強み)を活かしながら、常に進化し続ける必要がありますが、私たちは、経営ビジョンに掲げる「人が心豊かに生きる社会」の実現に向かって、事業と基盤(ESG)を統合したサステナブル経営の強化を進めています。

創業者・石橋信夫は、どういう事業が世の中のためになるかを常に考え、この想いは現在の私たちの判断基準となっています。創業者の想いを継承し、「今はない社会を自分たちが創り出す」という気概をもって、ビジネスを創出していかなければならないと考えています。実際、当社は創業以来、大型団地の開発や住宅ローンの提供等で多くの人が家を持てる社会を実現し、モータリゼーションの発展に即してロードサイドの店舗を建設する流通店舗事業や、リゾートホテル開発等を進めるなど、新しい価値を提供し、新しい社会を創り出してきました。これからも、この想いを貫いていくつもりです。そして今、私たちは自分たちの存在意義を改めて見つめなおし、マテリアリティを再特定するための“将来の夢”プロジェクトを始動しています。

SDGs、持続可能な社会の実現に向けては、気候変動は喫緊の課題であり、取り組みを加速させています。先の先を読む力や、不測の事態に直面した時でもスピード感をもって対応できる力を強化するためにも多様な人財が活躍できる職場づくりや、デジタル活用による働き方の抜本的な改革にも挑戦しており、環境・社会面でのガバナンス強化もさらに進めておりますので、ご期待いただければと思います。

最後に本誌制作にご協力いただきました関係者の皆さまをはじめ、本誌をお読みいただきました皆さまに心よりお礼申し上げますとともに、引き続き当社グループの事業活動に対するご理解を深めていただき、これからの大和ハウスグループへさらなるご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

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

創業者・石橋信夫

コミュニケーションの全体像

	対話	報告書	Webサイト
財務情報	・決算発表 ・経営説明会 ・現場見学会 ・アナリスト/機関投資家向け電話カンファレンス ・株主総会	・有価証券報告書 ・事業報告書 ・統合報告書 財務情報と非財務情報の重要情報を整理・統合した報告書	 IR情報 https://www.daiwahouse.com/ir/
連携			
非財務情報	・有識者ダイアログ ・ステークホルダーミーティング	 ・サステナビリティレポート (データ集・第三者保証含) <日本語版> <英語版> ・コーポレート・ガバナンスに関する報告書	 サステナビリティ https://www.daiwahouse.com/sustainable/

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 2021 DAIWA HOUSE INDUSTRY CO., LTD. All rights reserved