



Daiwa House®
Group

2020年度 経営説明会

2020年5月15日
大和ハウス工業株式会社
証券コード：1925（東証1）

新型コロナウイルス感染症の拡大を受け、当グループではお客様、お取引先、従業員やその家族 全てのステークホルダーの皆様の命と健康を守ることを最優先として対応にあたっております

- 本社に対策本部を立ち上げ、事業所においても現地対策本部を設置し、双方で連携しながら適切な措置をとっております。感染状況の情報収集と現状把握に努め、政府及び地方自治体の指導に基づき、地域やお客様からの要請に可能な限り応えとともに、事業への影響を最小限に抑えるべく、必要な対応を迅速に行っております。
- 社員に対してはマスクの着用、こまめな消毒、日々の検温等を徹底しております。また、幼稚園及び小学校の休園・休校により、出社が困難な社員及び妊娠中、基礎疾患がある等感染リスクの高い社員（派遣社員含む）については、特別休暇の取得を指示しております。
- 緊急事態宣言を受け、国内の事業所や全国229か所の住宅展示場などの営業拠点を閉鎖し、それに伴うテレワークの実施、当グループが運営管理している商業施設やホテル、スポーツクラブなどを一部閉鎖しており、受注・生産活動に大きな影響が出ております。
- 収入に著しい影響を受けられた賃貸住宅の入居様を対象に、上限3か月分の家賃の支払い猶予をし、オーナー様へ立替えてお支払いしております。（申込時より最長24ヶ月間で分納）
- 5月9日より、政府ならびに各都道府県の指示・要請を踏まえて、感染防止措置を前提とし適宜業務を再開しております。また、4月20日から工事を中断しておりました国内の施工現場については、お客様のご了承を得られた現場から5月11日より順次再開しております。

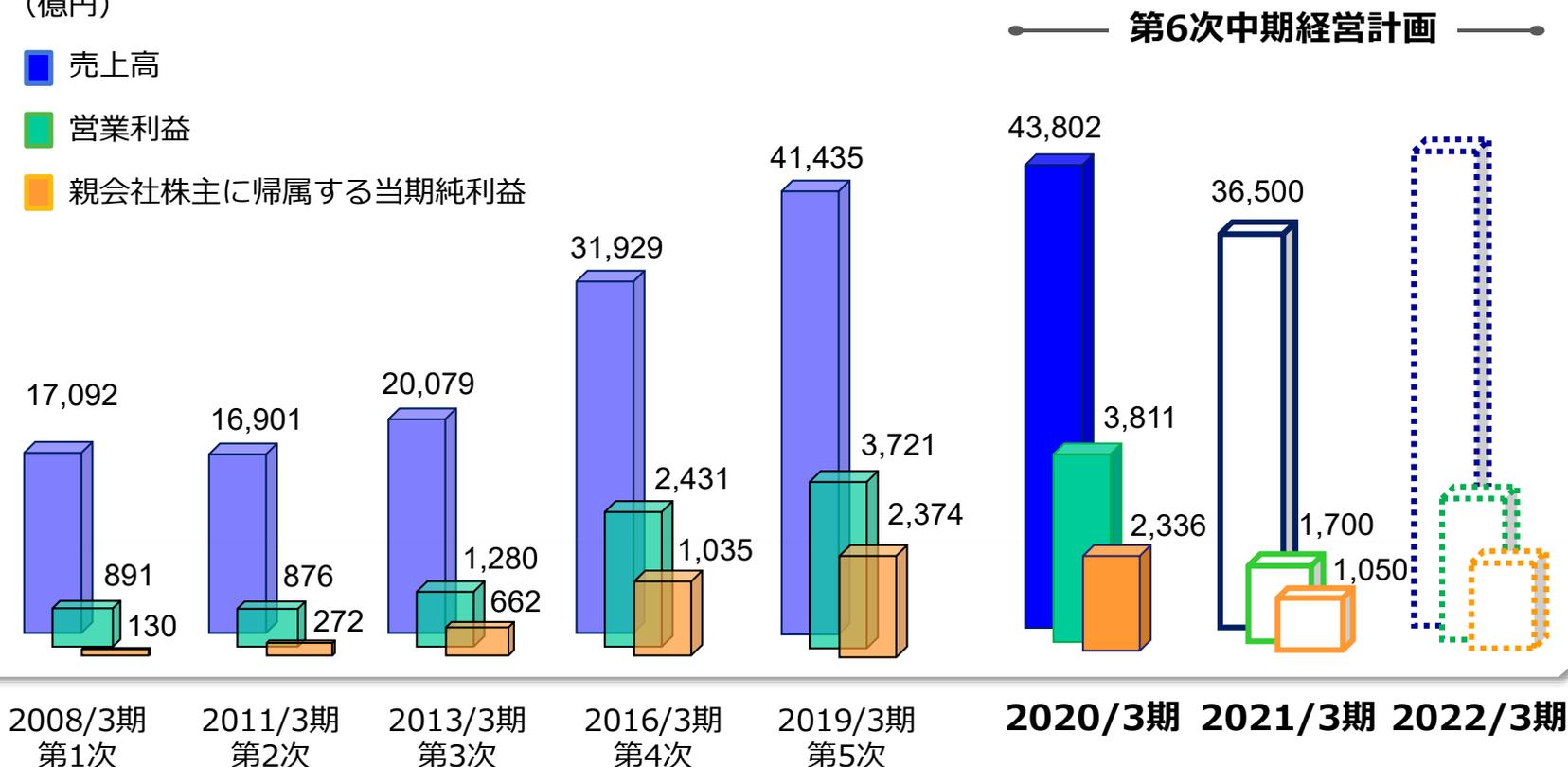
- 2020年3月期は、売上高・営業利益・経常利益は過去最高を更新
- 2021年3月期の業績については、COVID-19の影響が第2Q頃までに収束することが前提
今後、その影響が想定以上に長引き、業績予想の修正が必要である場合は速やかに開示
- 最終年度2022年3月期については、当期の状況を踏まえて、来年度に発表する予定

(億円)

■ 売上高

■ 営業利益

■ 親会社株主に帰属する当期純利益



COVID-19の当期業績への影響（セグメント別）

Daiwa House®

セグメント	事業活動への主な影響	(億円)		
		売上高	営業利益	
		影響額合計	▲8,300	▲1,900
戸建住宅	<ul style="list-style-type: none"> ■ 住宅展示場の閉鎖、集客イベントの中止 ■ お客様との商談やオーナー様への定期訪問自粛 	▲1,300	▲200	
賃貸住宅	<ul style="list-style-type: none"> ■ 集客イベント中止、オーナー様商談延期 ■ 所有ホテルの稼働率低下 	▲1,530	▲410	
マンション	<ul style="list-style-type: none"> ■ モデルルーム来場者減少、申し込みキャンセル ■ 新規物件の発売延期 	▲850	▲140	
住宅ストック	<ul style="list-style-type: none"> ■ オーナー様への定期訪問の延期、お客様との商談延期 ■ イベント・セミナーの中止 	▲370	▲110	
商業施設	<ul style="list-style-type: none"> ■ オーナー様への訪問延期 ■ テナント様との商談延期 ■ グループ会社が管理運営する施設閉鎖に伴う賃料収入減少 	▲1,130	▲420	
事業施設	<ul style="list-style-type: none"> ■ お客様との商談延期、建設の計画変更 ■ 投資家の購入案件見合わせ 	▲2,200	▲310	
その他	環境 エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> ■ 電力小売り先事業所への販売減少 	▲920	▲360
	健康余暇	<ul style="list-style-type: none"> ■ インバウンドの減少によるリゾートホテル稼働率低下 ■ フィットネスクラブの施設閉鎖、会員の退会 		

COVID-19の影響を考慮した上で、以下のように計画を策定

売上高

営業利益

(億円)

	2020年		2021年		増減率	2020年		2021年		増減率
	3月期 実績	内、 海外	3月期 計画	内、 海外		3月期 実績	内、 海外	3月期 計画	内、 海外	
戸建住宅	4,978	1,439	4,100	1,379	▲17.7%	180	53	10	66	▲94.5%
賃貸住宅	10,059	318	8,800	231	▲12.5%	985	78	500	32	▲49.3%
マンション	3,727	151	3,000	2	▲19.5%	158	7	▲30	▲21	-
住宅ストック	1,456	-	1,100	-	▲24.5%	167	-	50	-	▲70.1%
商業施設	8,067	28	7,100	30	▲12.0%	1,406	1	1,000	1	▲28.9%
事業施設	11,523	802	8,800	449	▲23.6%	1,206	▲71	820	▲45	▲32.0%
その他	5,300	33	4,800	37	▲9.4%	192	▲6	▲160	▲2	-
合計	43,802	2,773	36,500	2,100	▲16.7%	3,811	62	1,700	0	▲55.4%

不測の事態への「対応力」と、新たな潮流への「変革力」が成長の鍵と捉え 事業や経営基盤の変革を加速し、持続的成長を目指してまいります

事業の推進（市場の変化）

■ ハウジング分野

- ・ 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
- ・ 収入不安による既存住宅（ストック）市場の活性化
- ・ 賃貸住宅オーナーの一括管理保証へのシフト

■ ビジネス分野

- ・ 更なるEC需要の高まりによる物流関連市場の拡大
- ・ 食品・医療医薬品等、COVID-19の影響を受けない企業の設備投資意欲の高まり
- ・ 冷凍冷蔵倉庫等、コールドチェーン市場の需要拡大

■ ホテル関連

- ・ 観光需要喚起策に伴う国内需要の高まり
(インバウンド需要の回復は長期化)

経営基盤の強化

■ 業務の効率化／生産性の向上

- ・ テレワーク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
- ・ 建築の工業化の更なる推進
現場施工における省人化・無人化による生産性の向上

■ 機動性のある経営体制

- ・ 事業本部制への移行（詳細は後述）
- ・ 事業本部長へ責任と権限を移譲することにより、
環境の変化に対して機動性を高める

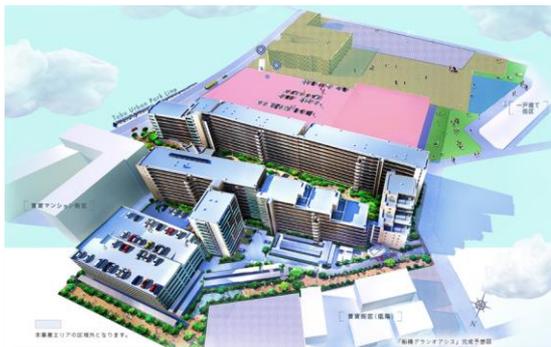
大型複合開発を積極的に推進し、売却可能な投資不動産残高は順調に増加

開発実績

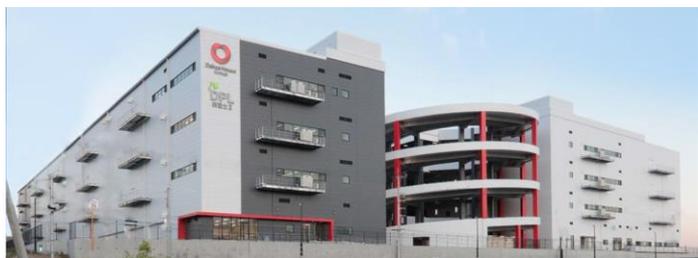


水族館併設の大型商業施設
「イース沖縄豊崎」

※オープン延期
2020年4月から6月



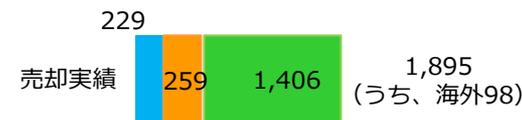
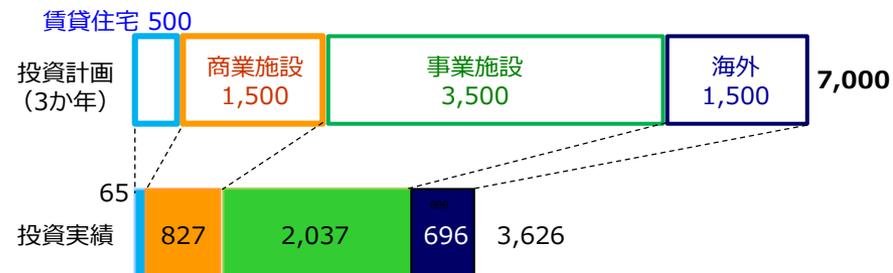
再生可能エネルギー電気
100%の大規模複合開発
「船橋グランオアシス」



託児所を併設した静岡県内最大の免震マルチテナント型物流施設
「DPL新富士Ⅱ」(2020年4月竣工)

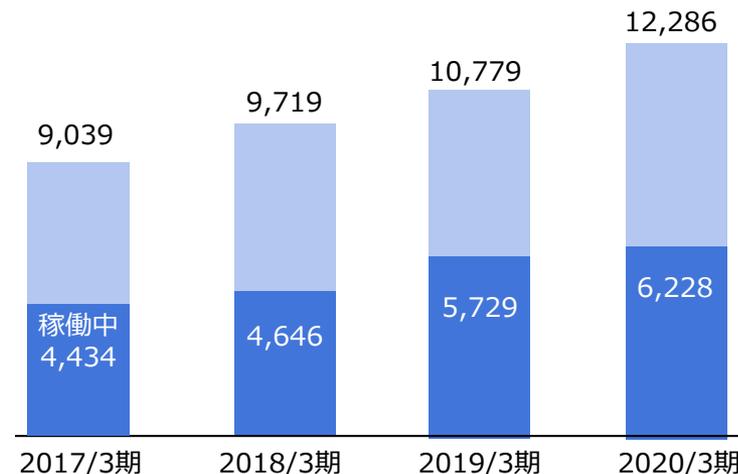
不動産投資・売却の実績

(億円)



投資残高

(億円)



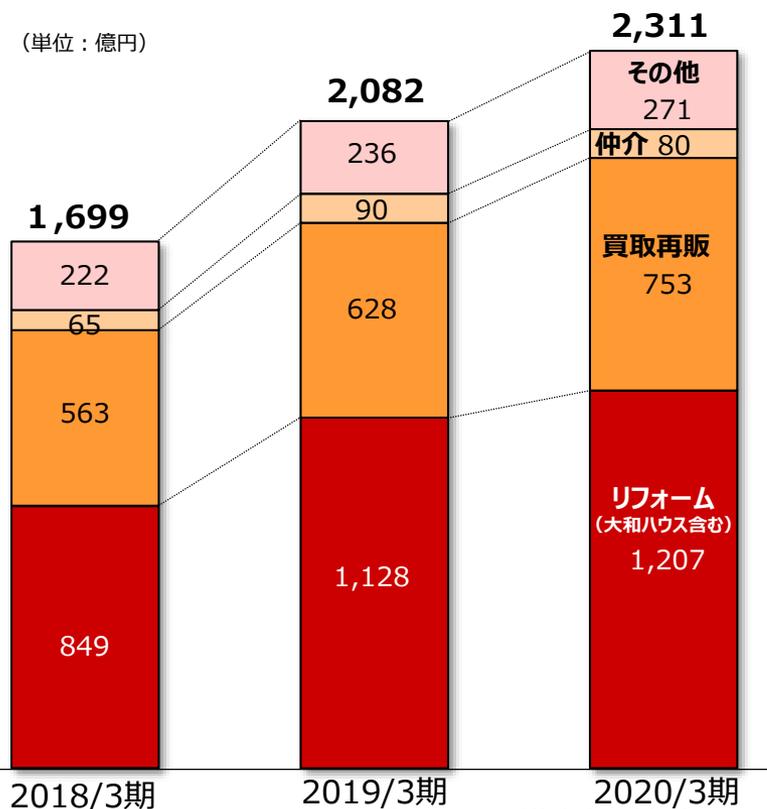
拠点拡大やオーナーリレーション強化等、リブネス事業展開を加速 大和ハウスグループの総合力を活かし、高齢化や空家問題など社会課題解決に取り組む

Livness事業推移

- ✓ 各事業所の住宅営業所内にリブネス課を新設
- ✓ オーナーリレーション強化による関与率向上
- ✓ 分譲マンションや社宅・寮等の買取再販事業強化

■ Livness事業の売上高推移 (グループ全体)

(単位：億円)



※2019/3期より大和ハウス建築系リブネス数字を含む



Livness Town Project

当社がこれまで手掛けたネオポリス (住宅団地) の再耕
将来にわたり住み続けられる安心・安全・快適な街づくりの推進

■ 上郷ネオポリスの取り組み

- ・ 住民が運営するコンビニ併設のコミュニティ施設をオープン
- ・ 住民主導で行う団地内5カ所を巡回する移動販売車
- ・ 2020年度より「ダイワでんき」を導入予定

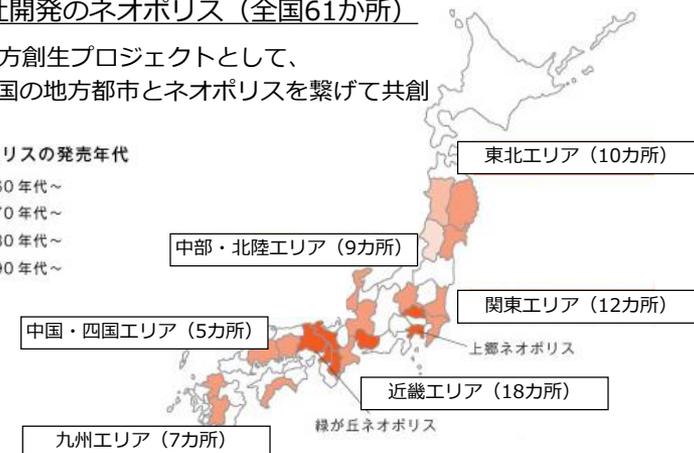


■ 当社開発のネオポリス (全国61カ所)

- ・ 地方創生プロジェクトとして、
全国の地方都市とネオポリスを繋げて共創

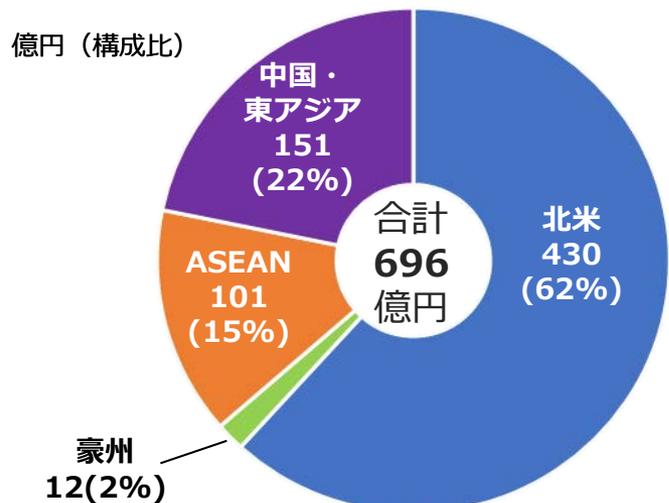
ネオポリスの発売年代

- 1960年代～
- 1970年代～
- 1980年代～
- 1990年代～



海外での不動産投資は順調に進捗、海外投資の出口としてグローバルリートを組成 好調な米国での戸建住宅事業は販売エリア拡大のためのM&Aを実施

海外投資実績



グローバルリート法人

海外事業の出口戦略

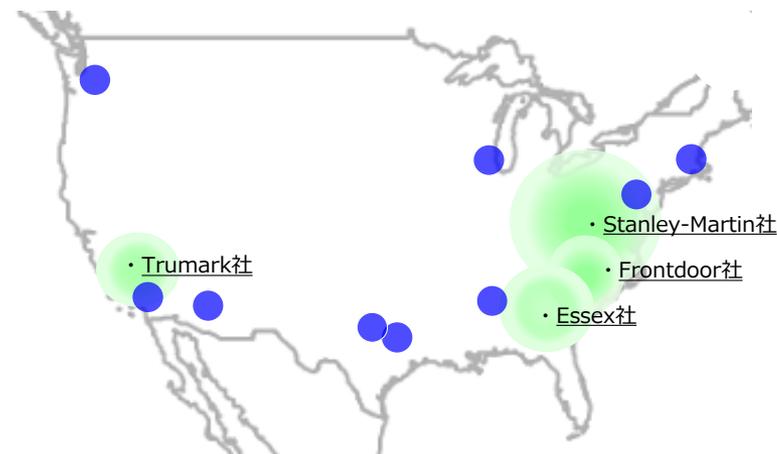
今後の海外事業展開の出口戦略として、日本初の試みとなる海外不動産の組み入れの私募リート「大和ハウスグローバルリート投資法人」を2019年9月に設立



売却物件例：Aurelien（シカゴ）

米国の事業拡大

- ビルダーM&Aによる戸建住宅事業の展開
- 不動産開発プロジェクト



Essex社の戸建住宅商品

社外取締役比率1/3以上の選任（案）など経営体制及び管理・監督を見直し 2021年度からのスタートに向け、事業本部制の導入を決定

基本方針に基づいた実施内容

1. 経営体制及び管理・監督のあり方の再検討

- 社外取締役比率1/3以上へ選任案作成
- 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

2. 業務執行の機動性およびリスク対応体制の強化

- 国内の業務執行体制を事業本部制へ変更
- 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

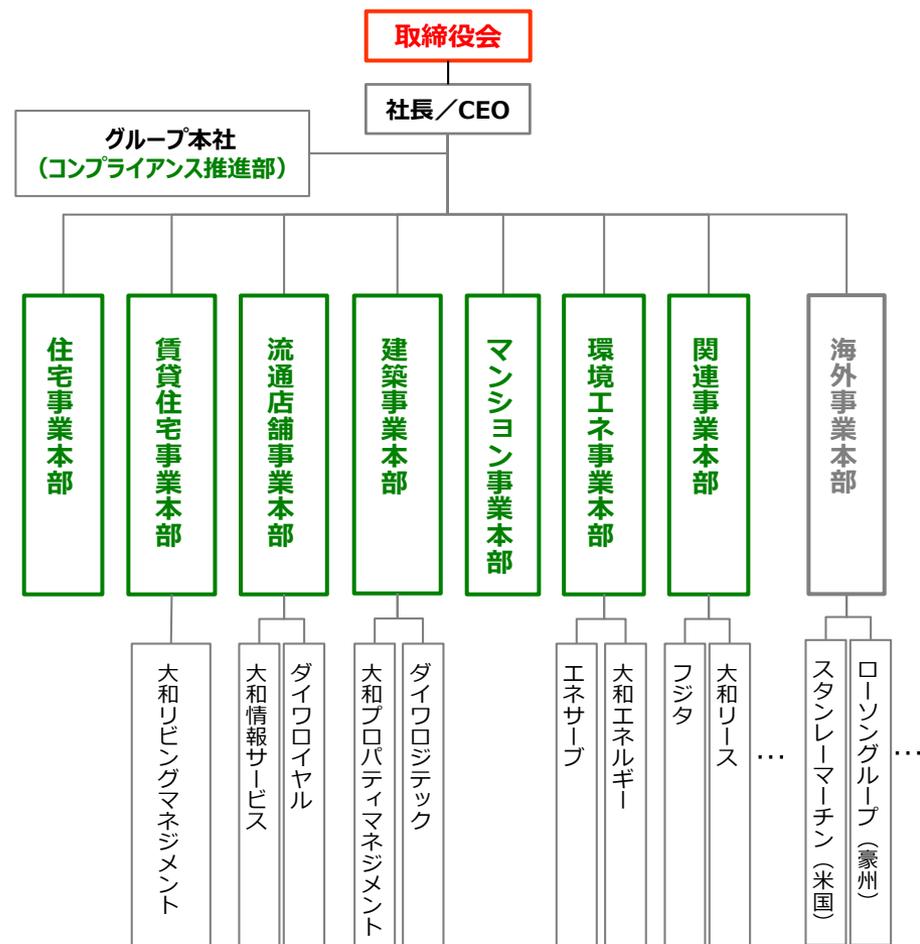
3. リスク情報の収集と共有の強化

- 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

4. 持続性・実効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及びリスクアプローチの強化

事業本部制導入



気候変動緩和への取り組みや働き方改革を実行し、
サステナブル経営の実現と社会貢献を着実に推進

8 働きがいも
経済成長も



7 エネルギーをみんなに
そしてクリーンに



13 気候変動に
具体的な対策を



15 陸の豊かさも
守ろう



社会変化を見据えた経営基盤の構築・ステークホルダー関係性強化

※Endless Social Program 2021より抜粋

【人財基盤への取り組み】	2020年3月期実績	2021年3月期目標	2022年3月期目標
従業員の働きがい実感度	65%	70%	80%
管理職女性比率	4.1%	4.5%	5.0%

EP100、RE100、SBTの達成に向けた省エネ、創エネ、CO2削減の推進

※Endless Green Program 2021 より抜粋

	2020年3月期実績 ※2	2021年3月期目標 ※3	2022年3月期目標
エネルギー効率 ※1	1.34倍	1.30倍	1.40倍
再エネ比率 (当初目標)	88%	100% (85%)	100% (85%)
再エネ利用率 (当初目標)	0.2%	7.0% (1.0%)	10.0% (3.0%)
温室効果ガス排出量 ※1 (売上高あたり)	30%削減	30%削減	35%削減

※1 2016年3月期比

※2 2020年3月期第③四半期実績

※3 エネルギー効率と温室効果ガス排出量は目標修正予定

財務健全性を維持しながら、資本コストを上回るROEを創出し、 株主価値向上のためのエクイティスプレッドを獲得します

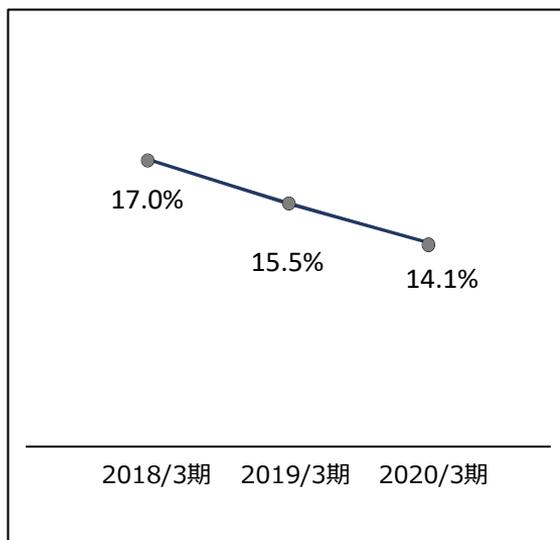
目標

- ROEの設定 目標**13%**以上（現在当社の株主資本コストは6.5%程度と認識しています）
- 適正な財務レバレッジ D/Eレシオ**0.5**倍程度
- 株主還元 配当性向**30%**以上、および機動的な自己株式の取得

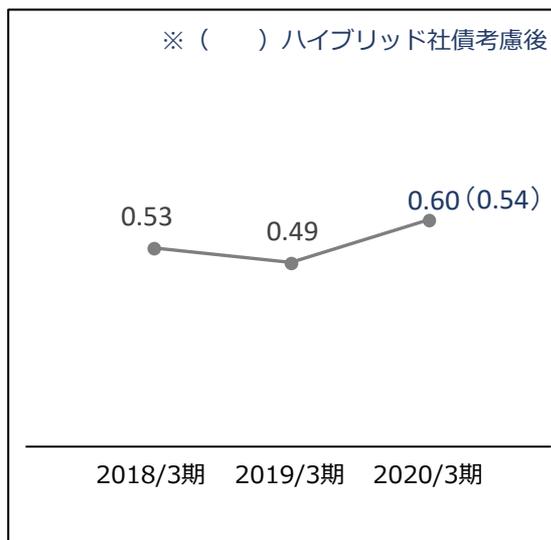
実施内容

- 公募ハイブリッド社債の発行 1,500億円
- 自己株式 取得枠設定（上限 1千万株もしくは300億円） ※2020年3月13日リリース

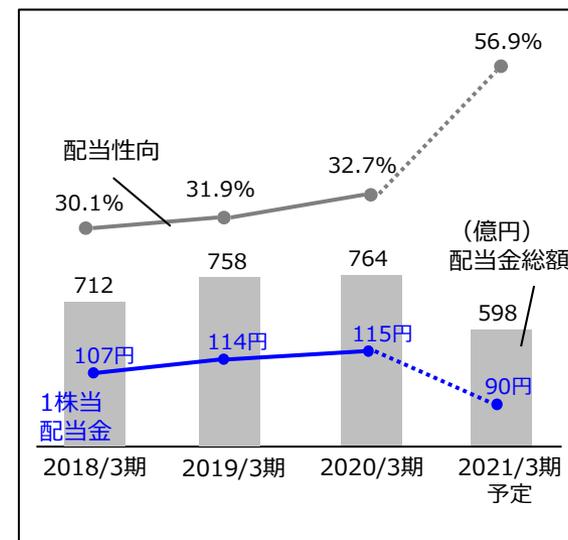
ROE



D/Eレシオ



配当性向





業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項

(将来に関する記述等についてのご注意)

本資料は、発表日現在において入手可能な情報及び将来の業績に影響を与える不確実な要因に係る仮定を前提としており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。

今後、実際の業績は、金融市場の動向、経済の状況、競合の状況や地価の変動の他、様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。

以 上