



**Daiwa House**®  
Group

## 2021年度 経営説明会

---

2021年5月17日  
大和ハウス工業株式会社  
証券コード：1925（東証1）

## コロナ禍においても、経営基盤を再整備し、ニューノーマルに対応した商品・サービスを展開

### 前期の事業活動（サマリー）

#### ① ガバナンスの強化

- ・ 社外取締役比率を3分の1以上に変更
- ・ 業務執行体制を「事業本部制」に刷新。（本年4月1日より本格スタート）

#### ② ニューノーマル時代への対応

- ・ 社会・ライフスタイルの変化を先読みした商品・まちづくりを加速
- ・ テレワーク、サテライトオフィス勤務、フレックスタイムなど多様な働き方の実現

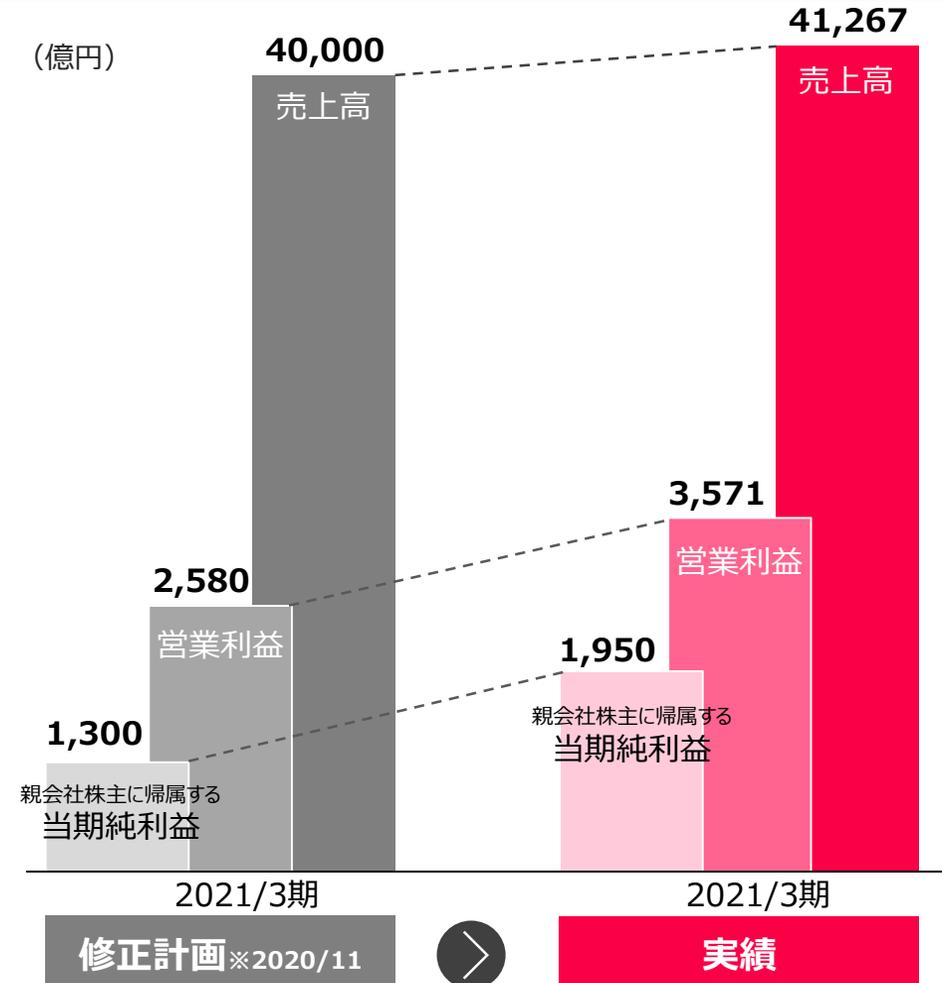
#### ③ 不動産開発の拡大

- ・ 投資計画を1兆円に上方修正
- ・ 物流施設を中心に積極的に投資、売却

#### ④ SDGsへの取組み

- ・ 再生可能エネルギー由来電気のみで日本初のまちづくりを実現
  - ※ 『船橋グランオアシス』2021年3月31日完成
- ・ 省エネ・創エネ・CO2削減への取り組みをさら加速
  - ※ 「2050年 ネットゼロ」の完全実現へ
- ・ 老朽化した住宅団地の再耕を本格的にスタート
  - ※ リブネスタウン事業推進部を新設

### 業績



社会・ライフスタイルの変化を先読みした商品・まちづくりを加速  
お客様が実現したいスタイルに合わせ、「生きる場所」を提供

2020年9月

狭小地でも広く暮らせる商品「skye3」



2021年1月

高品質をお求めやすく「Σ21」



2021年4月

WEBで家づくりができる「Lifegenic W（木造）」



2019年11月

WEBで家づくりができる「Lifegenic」



2020年6月

働く、を支える「テレワークスタイル」



2021年4月 「Wood Residence MARE - 希(マレ-)」  
住宅メーカー初木造×RCの混構造でデザイナーによるデザイン

ネット通販で需要が拡大する物流施設の開発をさらに推進

従来よりも高機能な物流施設を開発するとともに、物流ソリューションも強化。国内NO.1を不動の地位へ

**BTS型**

開発棟数

**223棟**

開発延床面積

約**5,040,500㎡**



**棟数、面積とも国内No.1の実績**

総開発延床面積 約**10,136,000㎡**  
(2021年3月末着工済面積)

**マルチテナント型**

開発棟数

**70棟**

開発延床面積

約**5,095,500㎡**

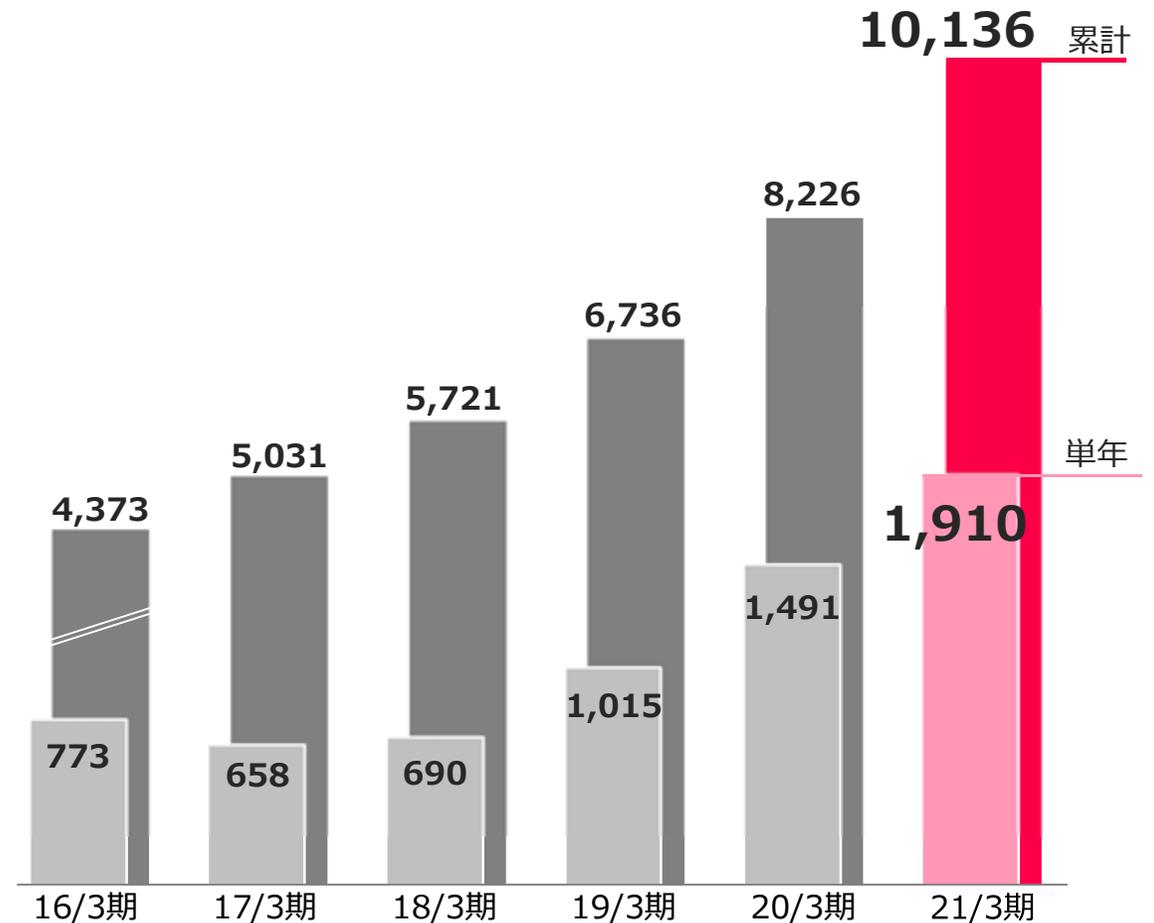


**物流開発実績推移**

※2021年3月末時点（開発中含む）

※Dプロジェクト（国内の開発）実績として

（単位：千㎡）

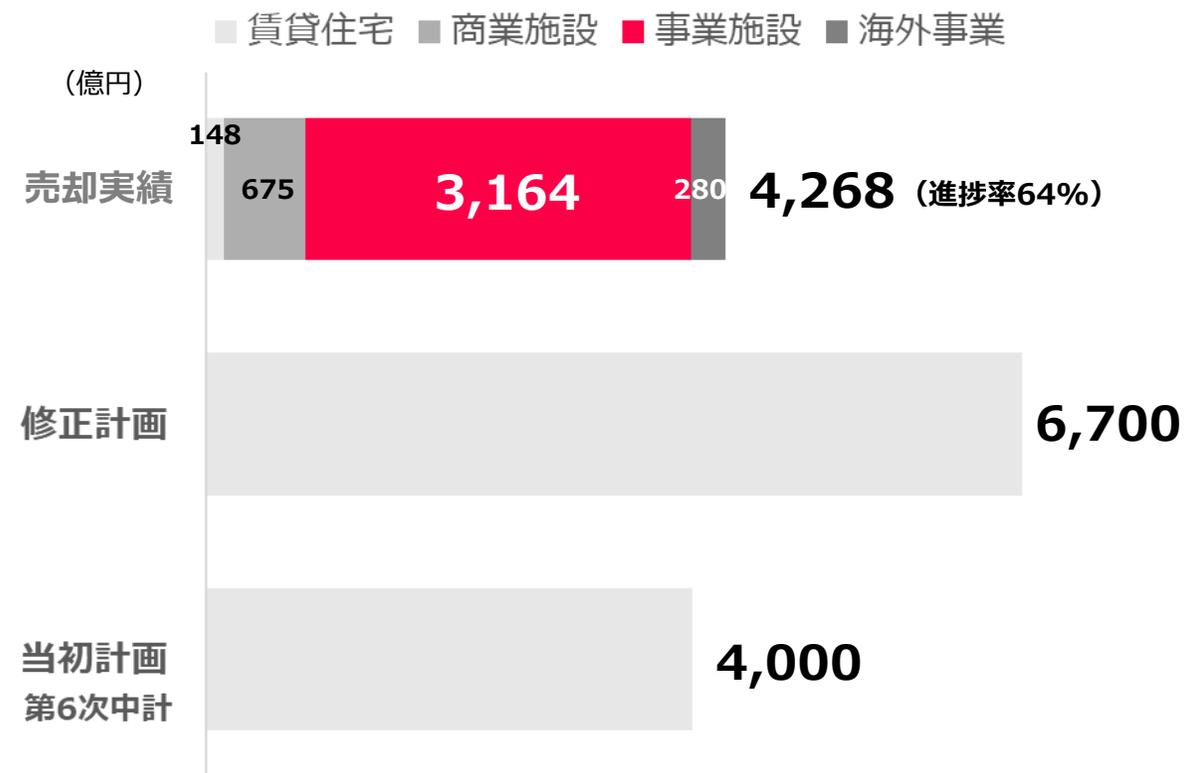
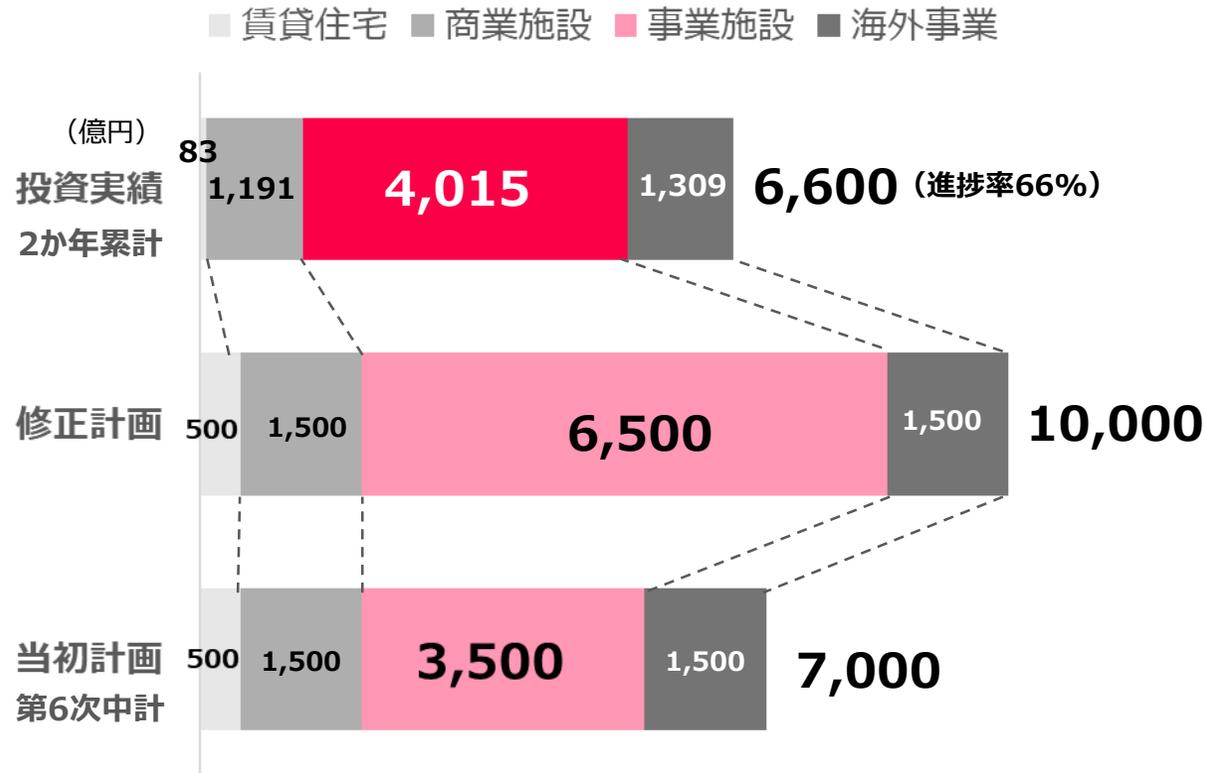


物流施設を中心とした事業施設領域のビジネスチャンス拡大を見据え、不動産開発に積極投資  
併せて、出口戦略を強化し、利益の最大化を図る

不動産投資 計画・実績



不動産売却 計画・実績

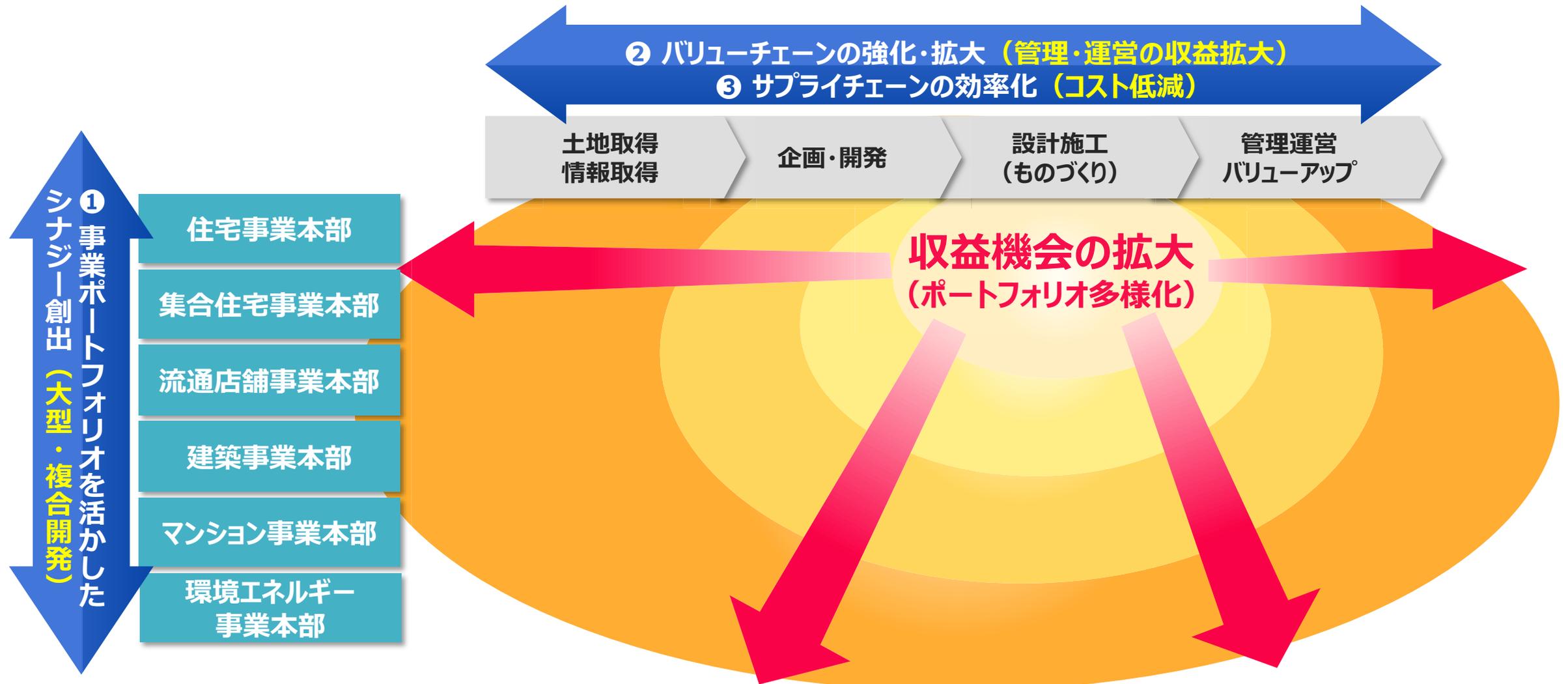


前期までは主に制度設計とリスク・コンプライアンス体制強化を中心に実施

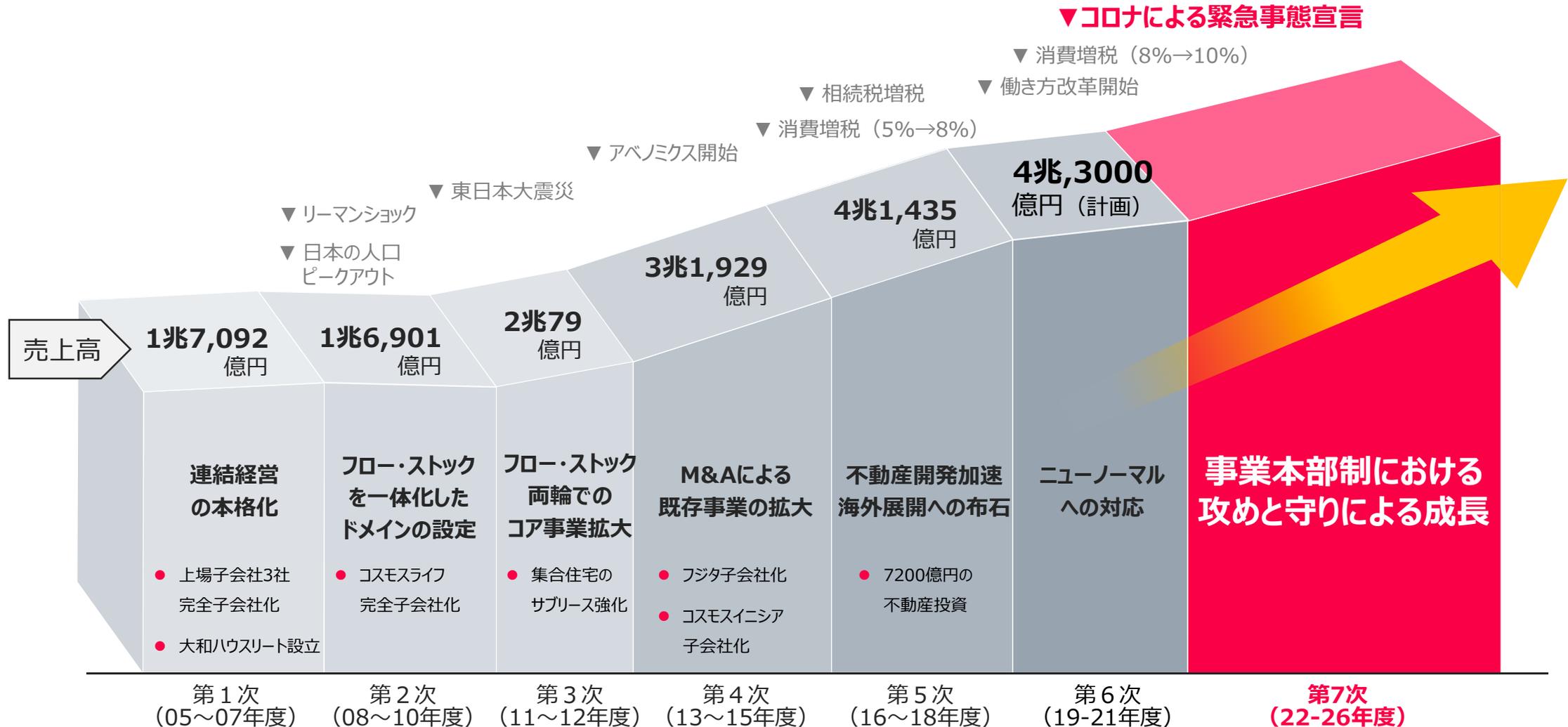
前期までの実施事項	
基本方針	主な実施事項
経営体制及び管理・監督のあり方の再検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>社外取締役比率を3分の1以上</u>に変更</li> <li>・ 社内取締役の上限年齢を設定</li> </ul>
業務執行の機動性及びリスク対応体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リスク・コンプライアンス対応と業務環境の整備を目的とするコンプライアンス推進部を新設</li> <li>・ <u>業務執行体制を事業本部制に変更</u>（傘下グループ会社を含む）</li> <li>・ 事業本部に属さないグループ会社の事業成長、及びリスク管理を担う関連事業本部を設置</li> <li>・ 海外事業本部を設置し、<u>海外地域管理体制</u>を整備</li> </ul>
リスク情報の収集と共有の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>内部通報の外部窓口</u>新設</li> <li>・ 有事発生時の対応体制を再整備</li> </ul>
持続性・実行性を支える環境の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 役職員へのリスク・コンプライアンス教育の継続実施</li> <li>・ グループ内部監査およびリスクアプローチの強化</li> </ul>



事業本部制においては、事業ポートフォリオを活かしたシナジーを創出するとともに、バリューチェーンを強化・拡大することでストックビジネスも含め、収益ポートフォリオを多様化



社会情勢が不安定・不確実・複雑・曖昧な経営環境下においても  
事業本部制でスピード感ある意思決定、そして社会課題への柔軟な対応でさらなる成長を目指す

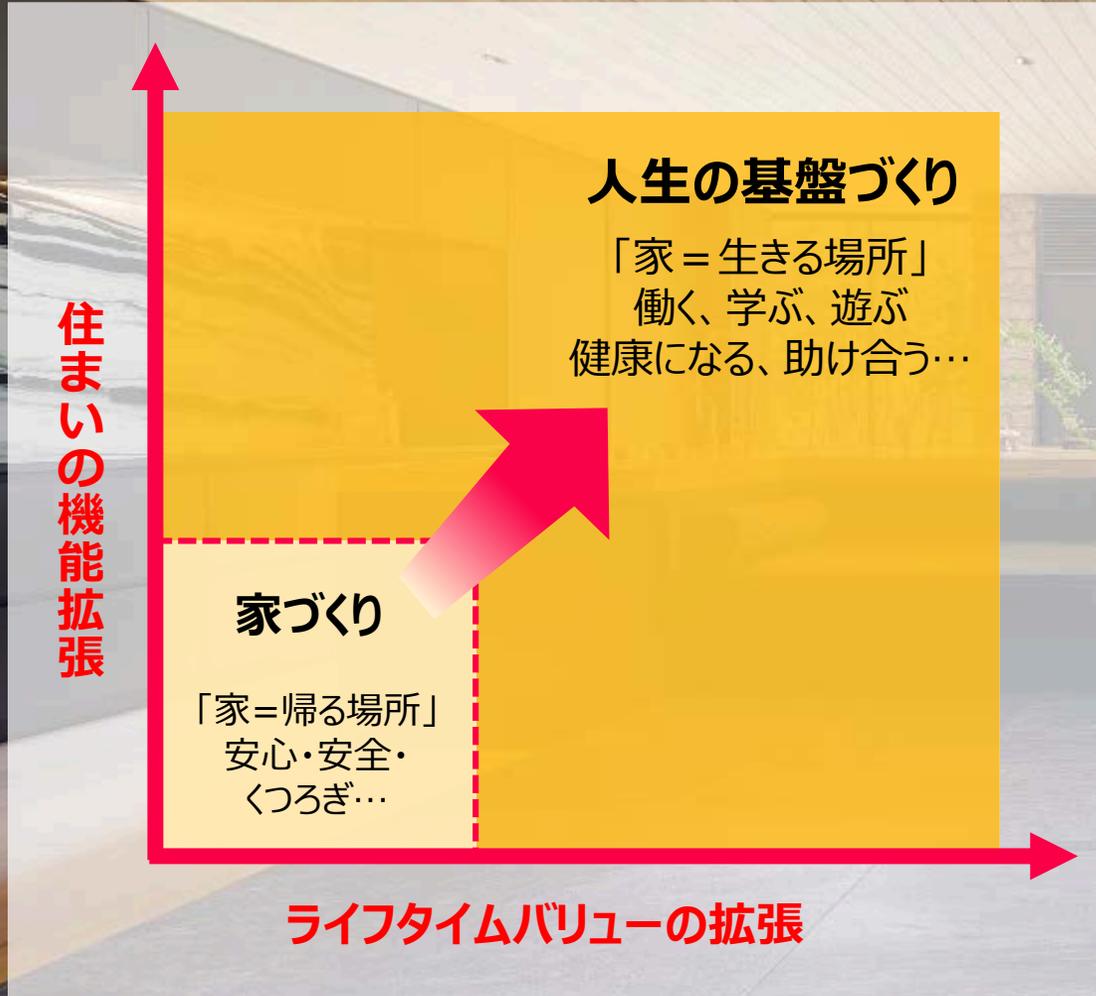


# LiveStyle Design

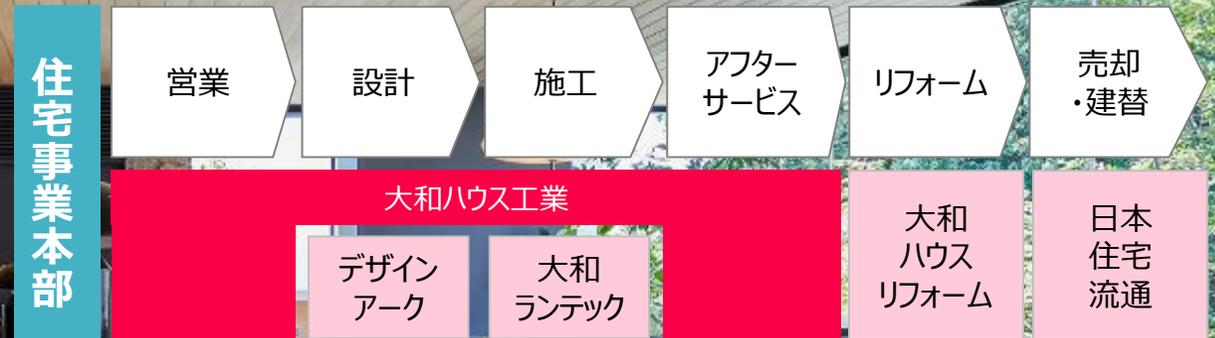
-リビングスタイルデザイン-

家を、  
帰る場所から、  
「生きる」場所へ。

変化していく家族のカタチにあわせて多様な住まい方を提案  
人の、暮らしの、世の中の困りごとの先の先を見据えて、価値を提供



グループ一体での全体最適・収益最大化を追求



3つの注カテーマ

- ① 生きる場所の基盤になる「**新商品**」開発を加速
- ② 「**ライフスタイル提案の場**」を開設
  - グループ共同店舗、グループ共同WEB
- ③ お引渡し以降の「**生活提案サービス**」を提供
  - リブネス事業（ストック）強化

オーナー様の資産価値最大化につながる賃貸住宅経営を提案  
賃貸住宅の長期安定経営のパートナーへ

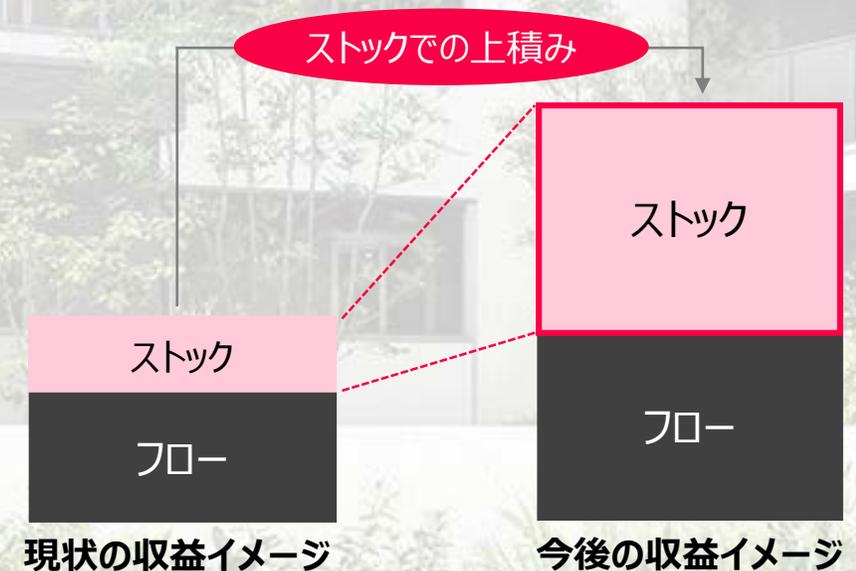
3つの注力テーマ

- ① 大和リビングによる**物件管理の取り込み強化**
  - 当社施工物件の管理関与率69% → **80%**へ
  
- ② 管理物件における**リフォームの取り込み強化**
  - 4/1に大和ハウス賃貸リフォームが事業開始
  
- ③ 管理物件の**バリューアップ提案を強化**
  - 物件の価値を高め、安定的に高い入居率を維持  
(2020年度末：**98.2%**)

グループ一貫で資産価値最大化を追求



ストック比率を高め、収益を最大化



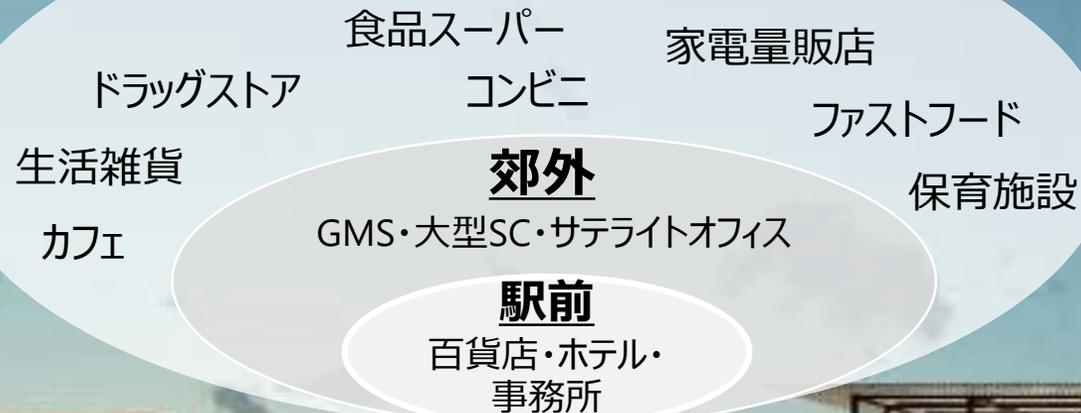
「職住近接」のライフスタイルが定着し始め、住宅に近いエリアでの生活密着型店舗へとニーズが変化

マーケットニーズは駅前・大型店から近郊・小型店へ



マーケットの変化に合わせて3つの形態で対応強化

住宅エリア近郊・ロードサイド



- ① 既存有力テナント様・お取引先様の**次世代型ロードサイド専門店**強化
- ② カテゴリーキラー（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
- ③ 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

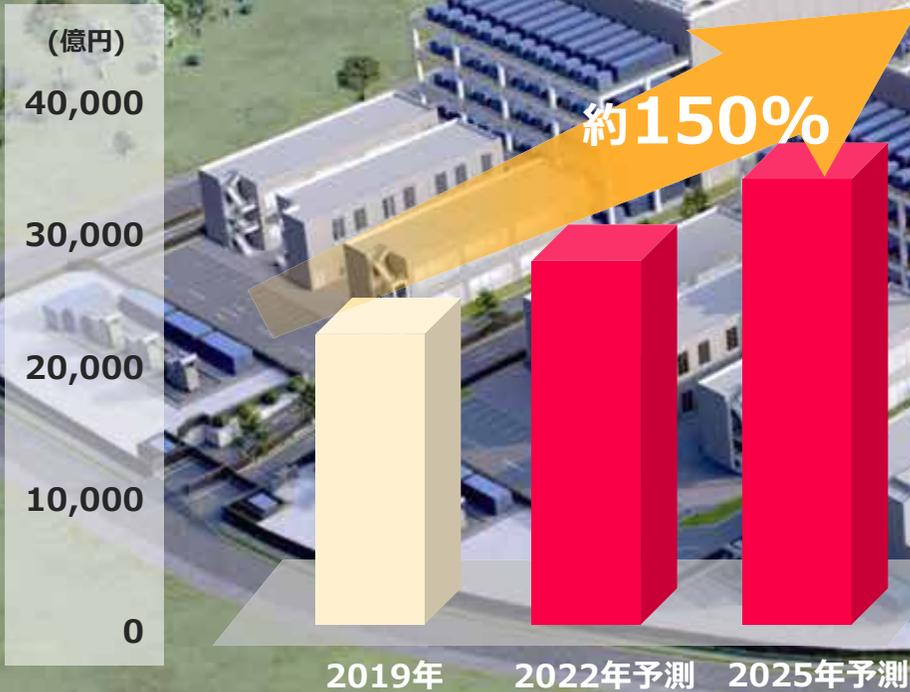


# 建築事業の今後の成長分野（1）

今後の成長領域として、データセンター開発を積極的に展開  
これまで当社が物流施設開発で培った強みを活かし、特に郊外型の開発を推進

## データセンタービジネス市場規模展望（国内）

出典：株式会社富士キメラ総研「データセンタービジネス市場調査総覧 2021年版」



## 千葉ニュータウン データセンターパークプロジェクト（仮称）

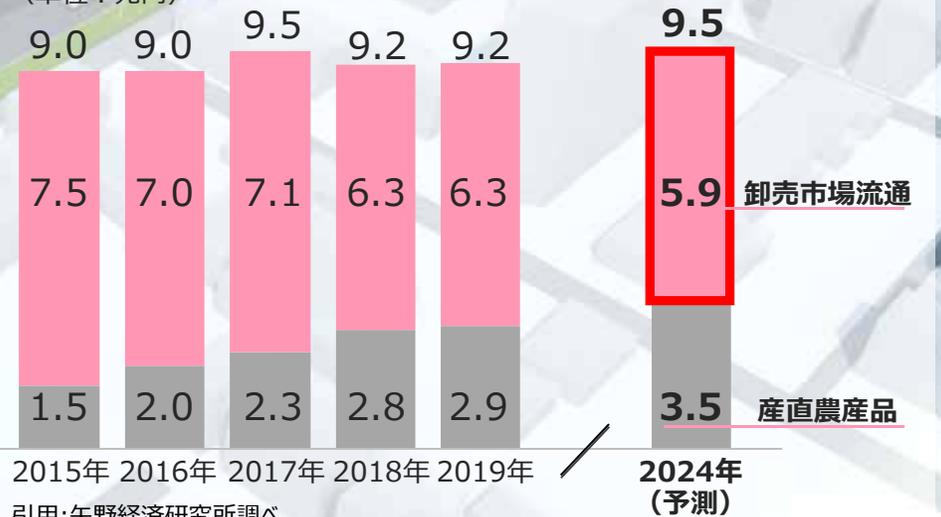
総敷地面積	約235,000㎡ (約71,000坪)
総延べ床面積	約330,000㎡ (約100,000坪)
総工期	2020年10月～ 2030年（予定）

卸売市場は食を支える社会的にも必要なインフラであり、機能維持は大きな社会課題  
 当社の強みを活用し、官民連携による次世代型卸売市場を実現

富山公設卸売市場イメージパース

## 卸売市場流通の市場規模予測

(単位：兆円)

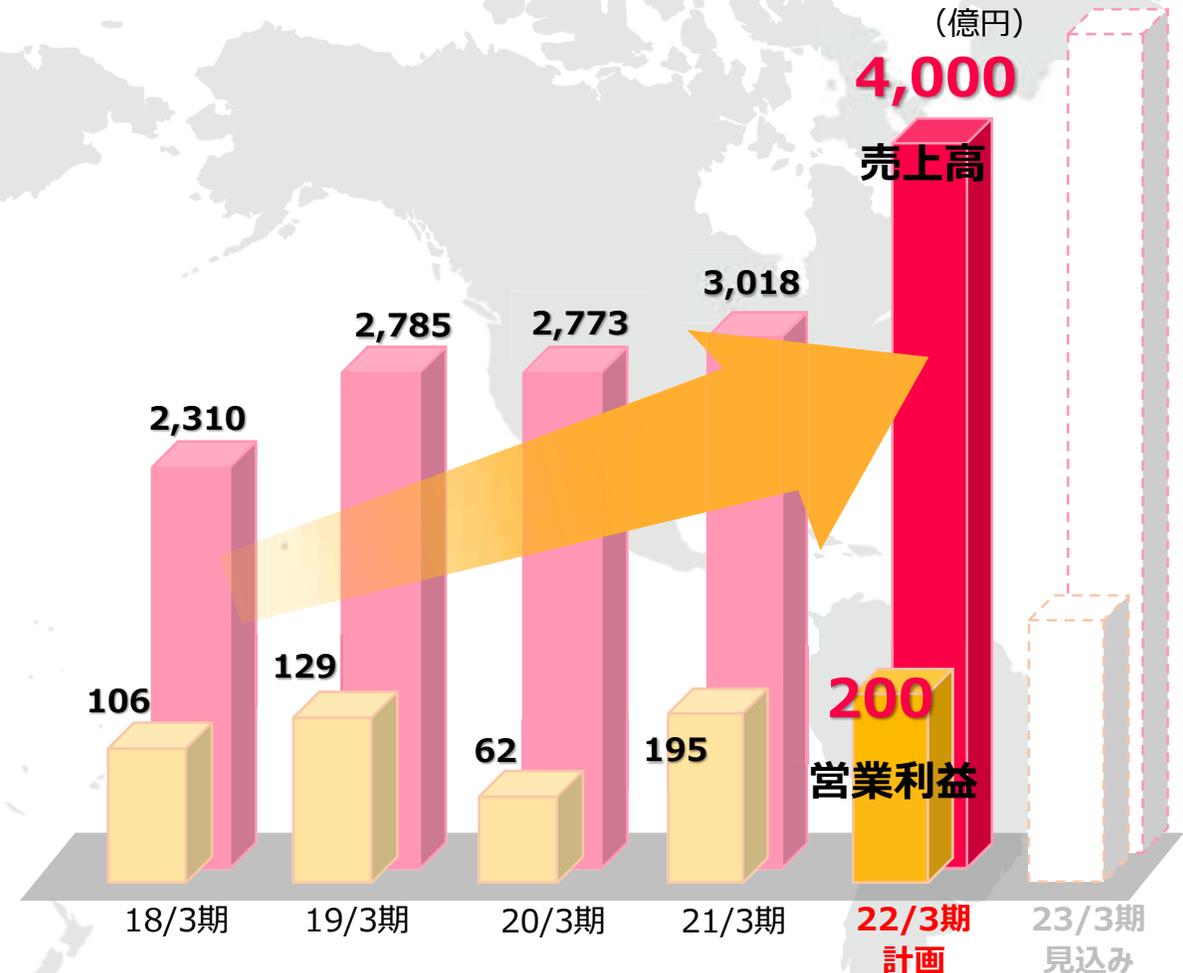


前期までに拠点整備を進め、今期は売上4,000億円を計画、当社の成長をけん引する事業へ  
 選択と集中・エリアマネジメント・ガバナンス体制を一層強化し、ポートフォリオの一翼を担う事業へ

エリア / セグメント	住宅	集合	マンション	建築	流通
米州	●	●	○	○	○
ASEAN・南アジア	△	△	●	●	調査
東アジア	△	×	●	調査	○
大洋州	●	△	○	調査	×
欧州	調査	調査	調査	○	×

※凡例解説（現時点での分類であり、今後変更有り）

●：重点セグメント ○：継続セグメント △：検討セグメント  
 調査：調査セグメント ×：当面検討しないセグメント



コロナ禍でも積極的な事業展開で2020年は3,907戸の新築住宅を販売、売上高は15億ドルへ  
2021年、権威あるBuilder誌 全米「ビルダー・オブ・ザ・イヤー」にも選出

大和ハウスグループへ  
2017年2月  
Daiwa House USAの子会社化

3,907戸



スタンレー・マーチン社の新築販売戸数

## Accelerated Growth, Quick Business Pivots and Attention to Customer Needs During Unique Year

“This prestigious award recognizes leaders within the homebuilding industry who exemplify a passion and commitment to excellence in new-home construction.”  
“Stanley Martin Homes is a premier homebuilder with a dedicated team that designs homes of enduring quality, innovation and the highest standards in building. We are honored to select them as the 2021 Builder of the Year.”

Zonda CEO, Jeff Meyers



**BUILDER is the No.1 brand** serving the largest, most qualified audience of builders in the residential construction industry.

街づくりを通じて社会課題への取り組みをさらに加速

「生きる場所」を創出する企業グループとしての責任を果たし、常に業界をリードする

私たちが注力するSDGs



地球環境と共に生きる「コReカラシティプロジェクトの推進」

※2021年3月31日  
『船橋グランオアシス』完成

賃貸マンション『ロイヤルパークス船橋』



ご入居者が利用する電気、共有部や街灯を再エネ電気のみで供給

複合商業施設『フォルテ船橋』



居住街区・商業施設の施工時の工事用電源に再エネ電気を利用

地球環境と共生する  
**再エネ100%**<sup>※1</sup>  
のまちづくり

社会と共に生きる「リブネスタウンプロジェクト」の推進

上郷ネオポリス『グリーンスローモビリティ実証事業』



誰もが主役になれる街  
**ネオポリス再耕**  
サステナブルシティの実現へ

※1. FIT電気に非化石証書（トラッキング付）を付加する事で実質の再生可能エネルギー電気とするもの  
※2. 2021年3月31日 横浜市SDGs認証制度「Y-SDGs」の「最上位スプリーム」認証事業者に決定

EP100・RE100・SBTの達成に向けた省エネ・再エネ・CO2削減への取り組みを更に加速  
「2050年 ネットゼロ」の完全実現へ

国際イニシアティブの進捗状況

テーマ	管理指標	2020 目標	2020 見込	2030 目標	長期目標
CO <sub>2</sub> 削減 (SBT)	温室効果ガス排出量	2015年比 <b>30%削減</b> (売上高あたり)	2015年比 <b>38%削減</b> (売上高あたり)	2015年比 <b>50%削減</b> (総量)	<2050年> <b>ネットゼロ</b> へ挑戦
↑					
省エネ (EP100)	エネルギー効率 (=売上高÷エネルギー使用量)	2015年比 <b>1.3倍</b>	2015年比 <b>1.45倍</b>	2015年比 <b>2.0倍</b>	-
+					
再エネ (RE100)	再エネ発電率 (つくる) (=再エネ発電量÷電力使用量)	<b>100%</b>	<b>138%</b>	(100%以上)	(自家消費へ)
	再エネ利用率 (つかう) (=再エネ利用量÷電力使用量)	<b>7%</b> (単体25%)	<b>8.3%</b> (単体31%)	<b>70%</b>	<2040年> <b>100%</b>



自社活動の「脱炭素」を更に加速

事例1 『大和ハウスグループ みらい価値共創センター』



<省エネ>  
新築施設の  
ZEB化を推進

事例2 『大和ハウス 奈良工場』



※単体件数ベース  
※2021年2月現在

<再エネ電気の導入割合>  
事務所：81.7%  
展示場：68.7%  
工場：44.4%  
施工現場：85.8%

エネルギー効率は**10年前倒して2倍**へ  
再エネ「発電率」は**10年前倒して達成見込み**  
再エネ「利用率」を**2030年70%利用**に上方修正

売上高4兆3,000億円、営業利益3,200億円、当期純利益2,150億円を目指す  
 また、財務の健全性を維持しながら、「資本効率の改善」「株主還元の充実」に取り組む

業績予想

(億円)	2021年3月期 実績	2022年3月期 計画
売上高	41,267	43,000
営業利益	3,571	3,200
経常利益	3,378	3,160
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,950	2,150

資本政策・株主還元

ROE	ROEの設定 目標 <b>13%</b> 以上
D/Eレシオ	適正な財務レバレッジ D/Eレシオ <b>0.5</b> 倍程度
配当性向	株主還元 配当性向 <b>30%</b> 以上

An aerial photograph of a densely populated residential area, likely a suburb, during the "blue hour" of sunset. The sky is a gradient of soft purple, pink, and orange. The foreground and middle ground are filled with a sea of dark, gabled roofs of houses. In the distance, a range of mountains is visible under the twilight sky. The overall mood is peaceful and serene.

共に創る。共に生きる。



## 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