



Daiwa House®
Group

生きる歓びを、
未来の景色に。

生きる歓びを分かち合える

世界の実現に向けて、

再生と循環の社会インフラと

生活文化を創造する。

2024年3月期 機関投資家・アナリスト向け経営説明会

2024年5月13日

大和ハウス工業株式会社

証券コード：1925（東証プライム市場）

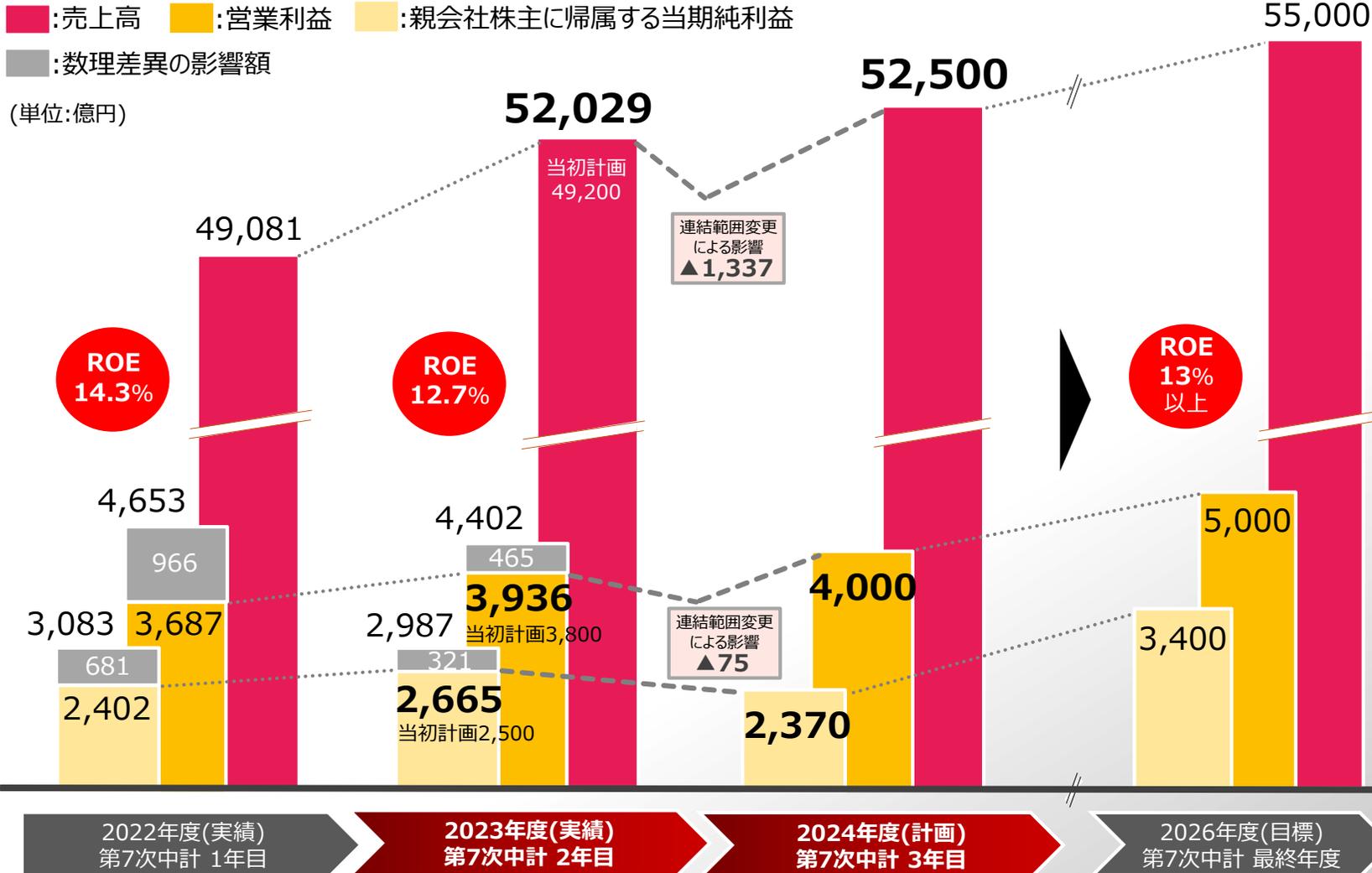
● 第7次中期経営計画進捗状況 ～今後の課題と成長戦略

- 第7次中期経営計画の進捗状況 P.3
- 事業ポートフォリオ経営の実践 P.4
- 資本政策・株主還元・キャッシュアロケーション P.5
- 環境変化と今後の戦略方針 P.6
- 海外事業による成長の加速 P.7-11
- 循環型バリューチェーンの拡充 P.12-15
- 新規事業への取り組み P.16
- カーボンニュートラル戦略の推進 P.17
- 人的資本価値の向上 P.18
- DXによる業務変革・新たな顧客体験の創造 P.19

● Appendix 進捗報告

- 第7次中期経営計画 事業戦略進捗
- 第7次中期経営計画 8つの重点テーマ進捗
- 非財務指標（カーボン・人的資本）
- 業績ハイライト

2023年度売上高は過去最高を更新し5兆円突破、連結範囲変更の影響は出るが今期も増収を計画

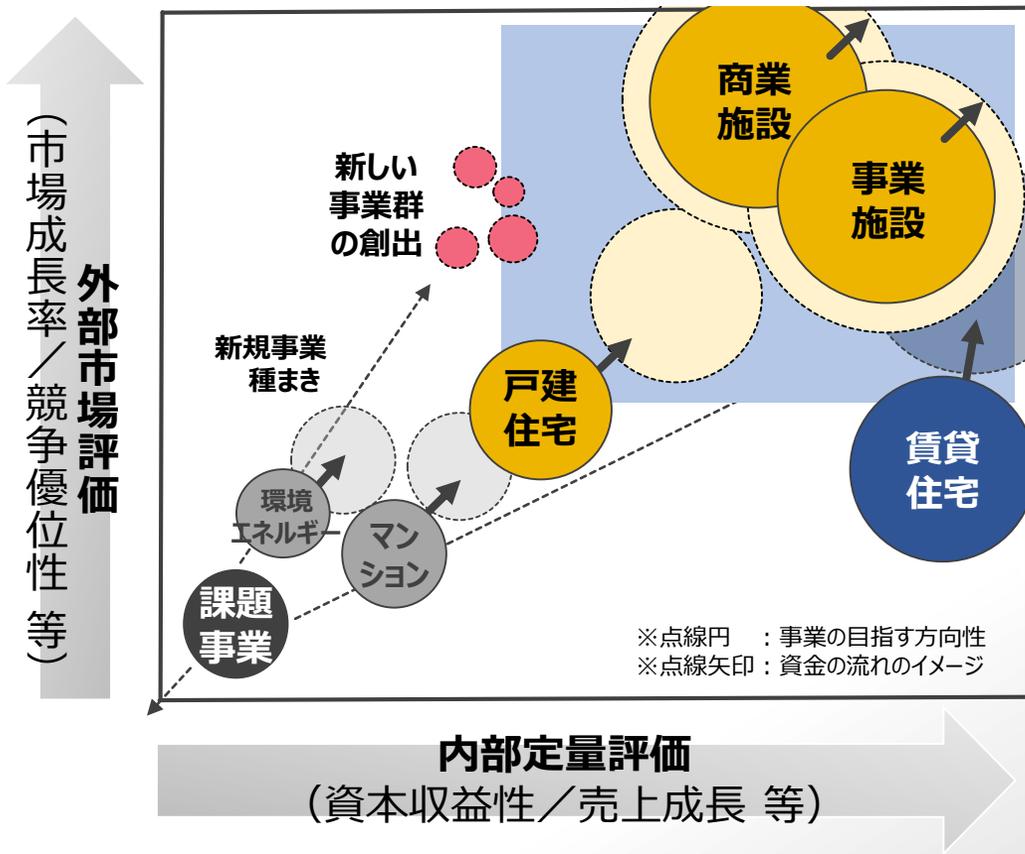


第7次中計2年間のTOPICS

- ✓ **請負・分譲**の好調に加え、**開発物件売却**も順調に進捗
- ✓ 米国戸建住宅をはじめ、**海外事業**の売上成長
- ✓ インバウンド需要取り込み等、**ホテル事業**の成長
- ✓ **事業ポートフォリオ組み替え**
(コスモスイニシア株式一部譲渡、大和リゾート全株式譲渡による連結範囲変更)

課題事業への対応と同時に、大型開発や海外・新規事業等、**成長を牽引する事業へ経営資源を集中**

事業ポートフォリオ (イメージ)



主な取り組み・投資スタンス

規模 拡大	事業施設	大型開発や成長市場への重点投資 物流施設、データセンター、半導体関連施設等
	商業施設	インバウンド需要やリブネス事業への重点投資 ホテル、老朽化施設再生等
	戸建住宅	米国を中心とした海外戸建住宅事業へ重点投資 国内事業は抜本的な事業構造改革に着手
安定 成長	賃貸住宅	安定的な収益成長に向けた投資を拡大 国内の賃貸分譲住宅、米国賃貸住宅事業等
新しい事業の創出		CVCファンドや社内起業制度を通じた 新しい事業の創出
収益 改善	マンション	収益性が高い案件に特化して投資 (コスモスイニシアの株式一部譲渡)
	環境エネルギー	オンサイトPPA・オフサイトPPAへの投資
課題事業への対応		投資抑制、事業の立て直し・再編を検討、実施 (大和リゾートの全株式譲渡など)

利益成長によるCFの確保に加え、多様な資金調達を実施しながら、**成長投資と積極的な株主還元**を継続

第7次中期経営計画(FY22-FY26)
資本政策・株主還元方針

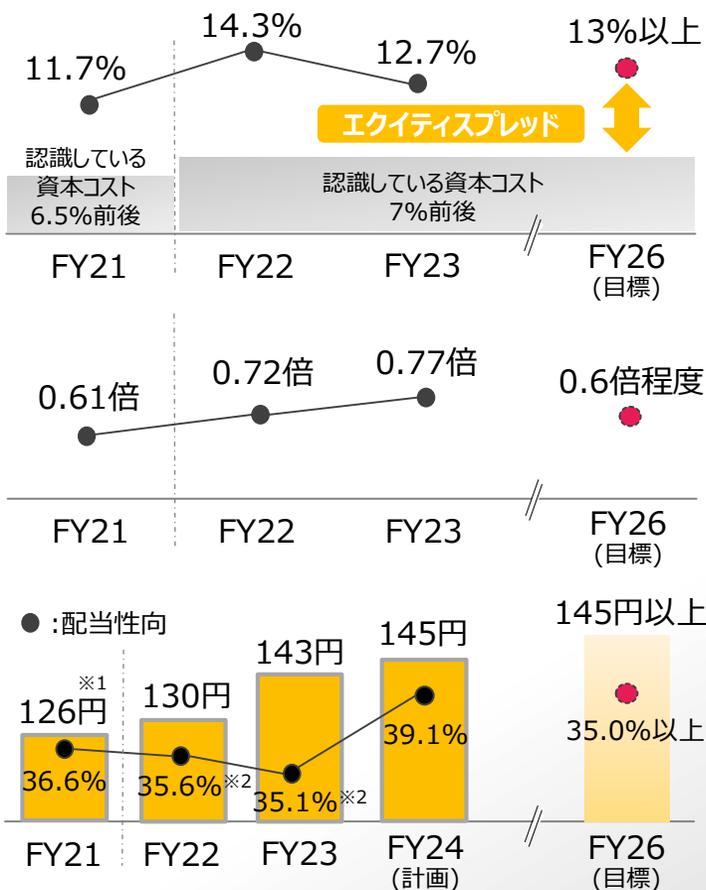
キャッシュアロケーション 概略

ROE
13%以上

D/Eレシオ
0.6倍程度

ハイブリッドファイナンス
の資本性考慮後

配当性向
35%以上
配当金額
下限145円



Cash-In

Cash-Out

多様な資金調達

- ・サステナビリティ・リンク・ボンド
- ・転換社債型新株予約権付社債

ポートフォリオの組替え

- ・大和リゾートの株式譲渡
- ・コスモスイニシアの一部株式譲渡

利益成長によるCF確保

- ・開発物件売却の順調な進捗
- ・海外事業の好調な業績

成長事業への再投資

- ・大型開発投資(物流・ホテル等)
- ・海外事業投資

新規事業・人的資本投資

- ・CVCの組成
- ・起業制度の創設

株主還元

- ・14期連続増配、自己株式取得
- ・配当下限変更(130円から145円)

※1 記念配当10円含む ※2 数理差異の影響を除いて算出

環境変化に先手に対応することで、安定且つ持続的な成長を維持する**5つの方針**を策定

環境変化（対処すべき課題）

- ✓ 紛争等のリスクや米国経済先行き
- ✓ 国内建設市場の縮小、マイナス金利政策の解除
- ✓ 資材価格の高騰、労働人口の減少
- ✓ インバウンド需要の増加
- ✓ 賃上げと物価上昇の好循環への期待
- ✓ 2024年問題対応、働き方改革の本格化
- ✓ 生成AI等テクノロジーの進化加速

今後の戦略方針

- 1** 海外事業は、進出フェーズから**事業拡張フェーズ**へ
- 2** 国内事業は、**開発・運営・リブネス**による収益拡大へ
- 3** 持続的な成長を見据え、**新規事業へ挑戦**
- 4** **サステナビリティ経営**の実践（人的資本・環境）
- 5** **DX推進**による新たな働き方や顧客体験の創造

当社グループの強みである**幅広い事業領域**を活かし、**地域密着型**で事業を展開
 「**選択と集中**」による重点投資により、**米国を中心に海外事業の拡大を実現**

先進国を中心に展開
 (米国・欧州など)

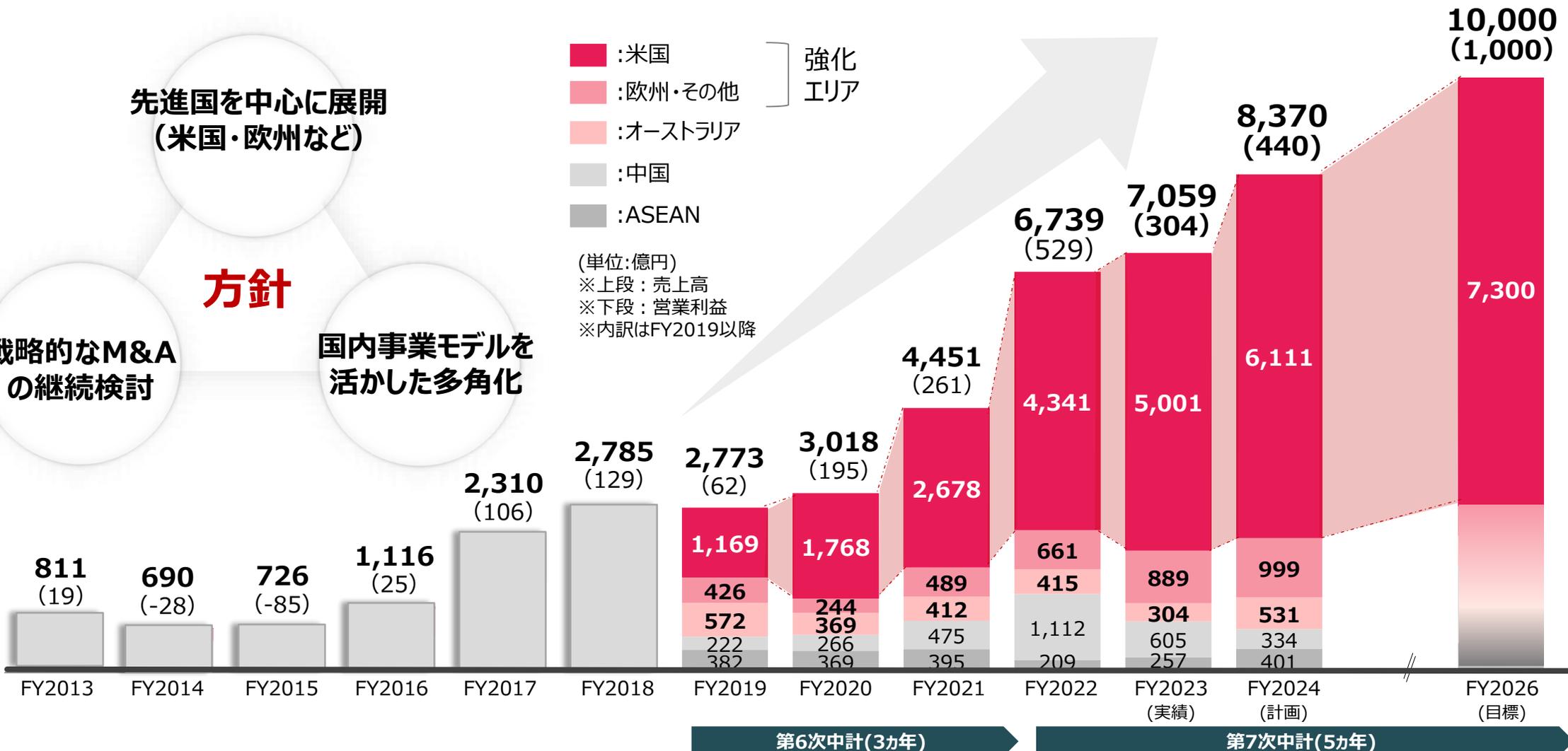
方針

戦略的なM&A
 の継続検討

国内事業モデルを
 活かした多角化

- :米国
 - :欧州・その他
 - :オーストラリア
 - :中国
 - :ASEAN
- 強化
 エリア

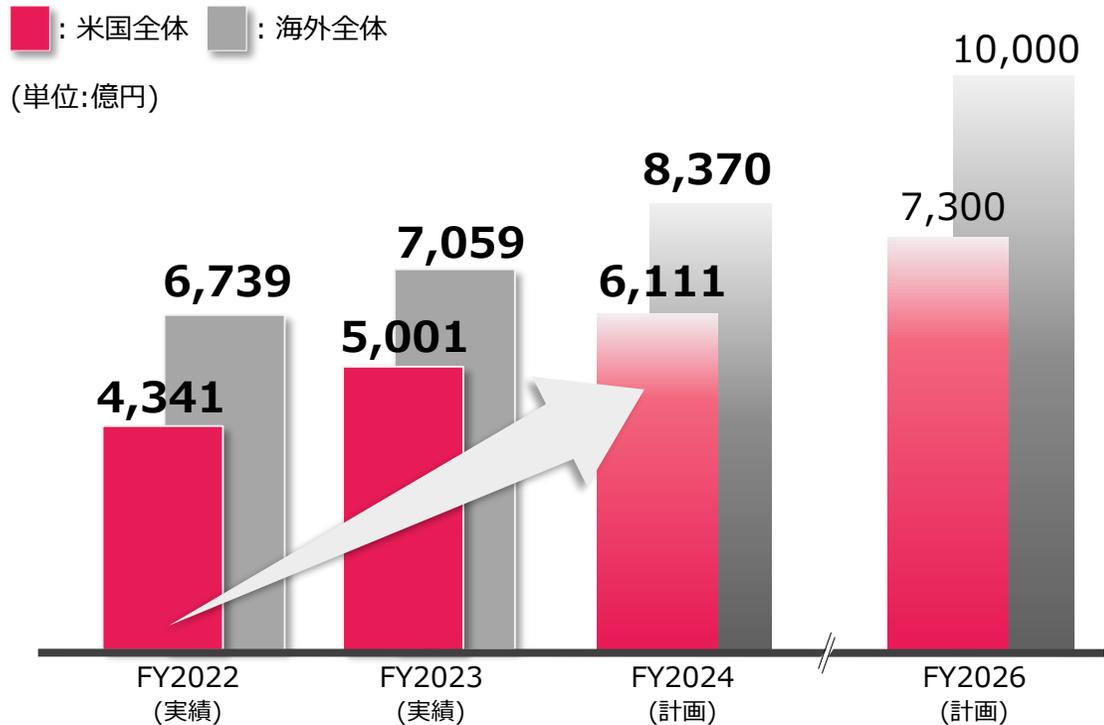
(単位:億円)
 ※上段:売上高
 ※下段:営業利益
 ※内訳はFY2019以降



※1 合計値およびFY2019以降のエリア別業績は連結調整後

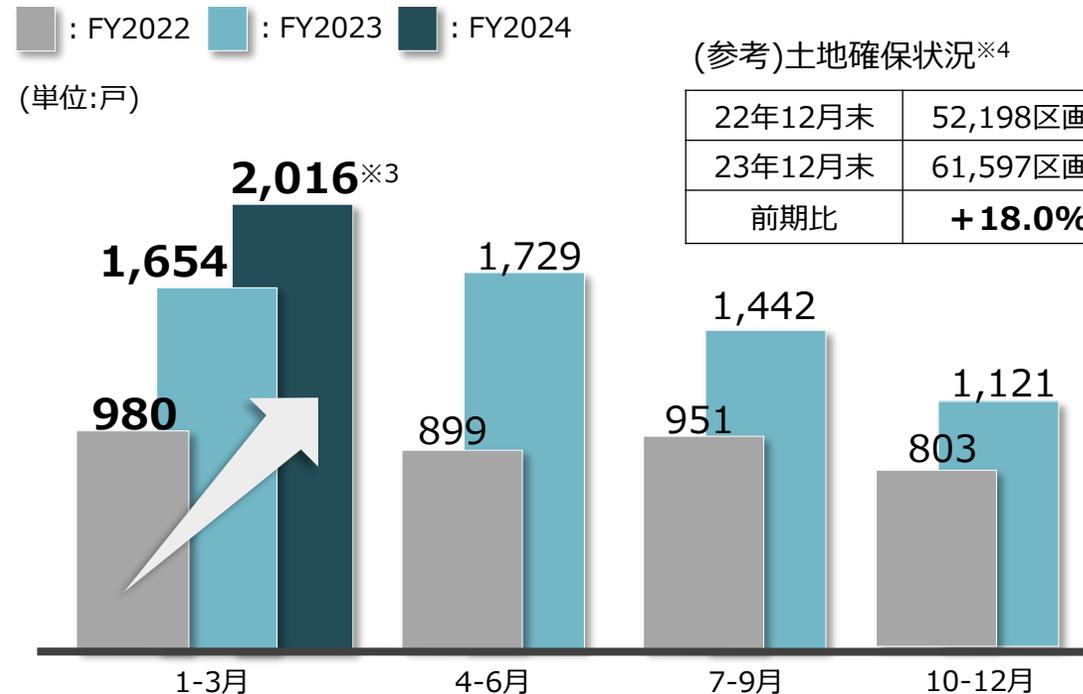
中古住宅の販売物件不足により新築住宅への需要は底堅く、当社の足元の受注状況も順調に推移

米国事業 売上高※1



- エリア特性に即した現地主導のマーケティングにより顧客の需要を掴み、業績は順調に推移
- 賃貸住宅や、商業・物流施設開発、リブネス(買取再販事業)など、国内で培ってきた当社の多角化モデルを米国でも展開、更なる拡大フェーズへ

米国戸建住宅3社 受注戸数※2



(参考)土地確保状況※4

22年12月末	52,198区画
23年12月末	61,597区画
前期比	+18.0%

- 年初以降、受注状況は好調、今年度は前年度以上の引渡しを計画在庫リスクも考慮した用地確保を進め、更なる販売拡大を目指す
- 新たに既存会社へ2社より事業譲受
 - ・Trumark : JP Holdings, LLC (23年10月)
 - ・CastleRock : The Jones Company of Tennessee, LLC (24年1月)

※1 換算レート(JPY/USD)は、FY22:132.70円、FY23:141.83円、FY24計画:148.00円
 ※2 機関投資家向けバルク販売やキャンセルを除くネット契約戸数 ※3 速報値 ※4 コントロールロット含む

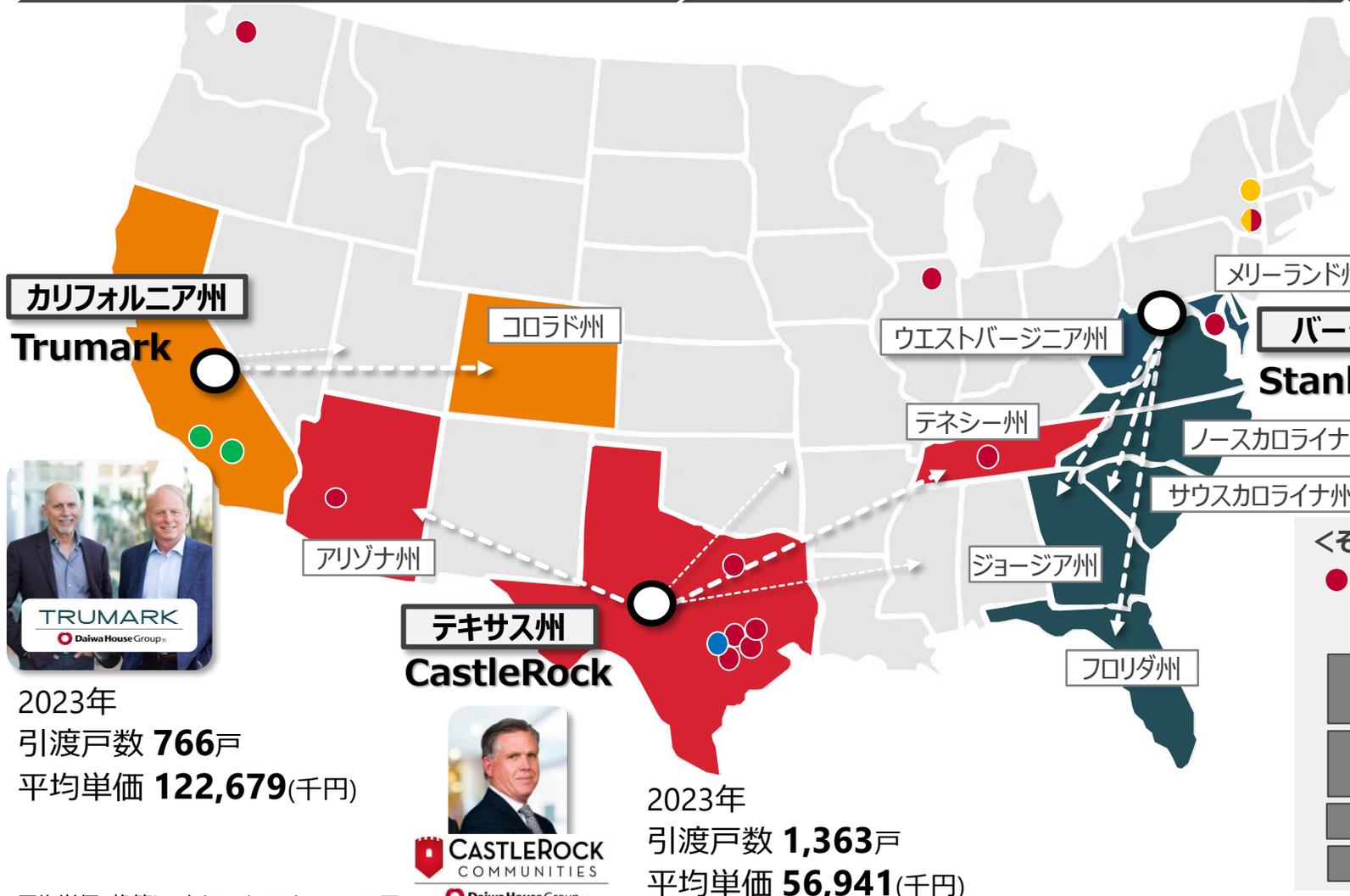
海外事業による成長の加速③ 米国事業の業容拡大

グループ3社を軸に、**全米トップ50の市場の内、22の市場に進出済**。地域に根差し、シェア拡大を目指す

成長市場へのエリア拡張・シェア獲得

事業多角化(大和ハウスモデル)

グループ3社間のシナジー追求



スタンレーマーチン社施工例

カリフォルニア州
Trumark



2023年
引渡戸数 **766**戸
平均単価 **122,679**(千円)

コロラド州

アリゾナ州

テキサス州
CastleRock



2023年
引渡戸数 **1,363**戸
平均単価 **56,941**(千円)

ウエストバージニア州

テネシー州

ジョージア州

フロリダ州

メリーランド州

バージニア州

Stanley Martin

ノースカロライナ州

サウスカロライナ州



2023年
引渡戸数 **4,439**戸
※BFR,カスタム含む
平均単価 **63,912**(千円)

<その他開発事業の状況>

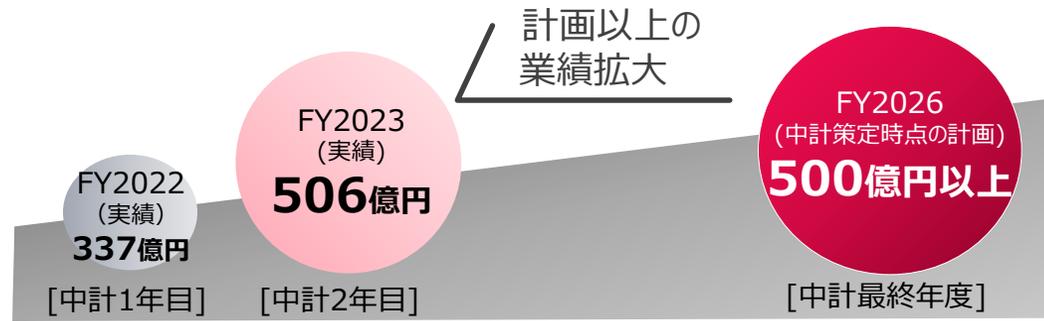
- 賃貸住宅 ● 分譲マンション ● 商業施設 ● 物流等事業施設

	物件数	総戸数/区画数
賃貸住宅	<稼働中> 7件	2,608戸
	<開発中> 4件	955戸
分譲マンション	<竣工済> 1件	165戸
	<開発中> 1件	87戸
商業施設	<運営中> 2件	55区画 (貸床11,606㎡)
物流施設	<開発中> 1件	12区画 (貸床124,540㎡予定)

※平均単価 換算レート(JPY/USD) 141.83円

品質・提供スピード・環境配慮、そして災害対応にも強みを発揮する**モジュラー住宅は欧州でニーズが拡大**
生産体制の拡張により、学生寮・病院・社会性住宅など様々な用途での供給を加速

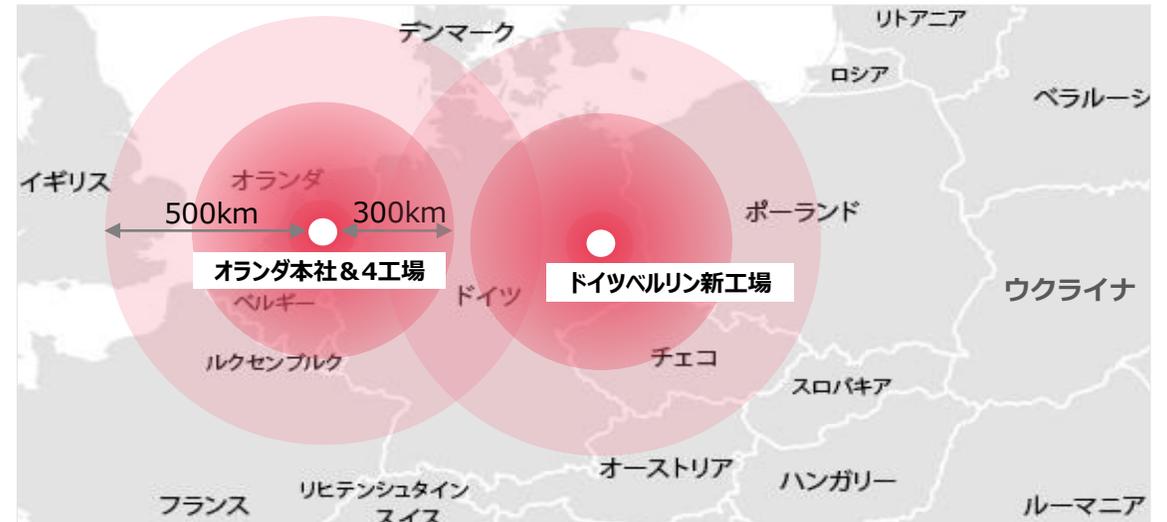
欧州事業の売上高・主な計画



- 当初計画以上の業績拡大を達成。今後更に事業規模を拡大していく
- DHME社※1のモジュラー住宅を中心に今後5年間で約1万5,000世帯分の住宅供給を計画
- ウクライナからの避難民を含む難民向け施設は累計1,800ユニットを供給



モジュラー住宅の生産体制拡張と展開



オランダ工場
 モンフォルト
 4工場合計面積
 43,430㎡
 生産能力
 7,500ユニット/年

ドイツ工場
 フュルステンヴァルデ
 工場面積
 24,900㎡
 生産能力
 2,500ユニット/年

- 将来的に全工場合わせて年間1万ユニットの生産が可能な体制を整え、オランダやドイツ中心に高需要のモジュラー建築供給を強化
- 世界の住宅不足や、災害対応として、**モジュラー住宅の世界展開**も検討

※1 Daiwa House Modular Europe B.V. (ダイワハウスモジュラーヨーロッパ)

大洋州では賃貸住宅や建売住宅、ASEANでは低温物流など、地域密着でニーズをとらえた事業を展開

大洋州の事業状況

メルボルン クォーター ウェスト プロジェクト



所在地:メルボルン 用途:賃貸住宅
 建築工法:RC造/45階建て 総戸数:797戸
 竣工予定:2026年3月(建設中)

大規模住宅地 ボックス・ヒル プロジェクト



敷地面積:891,900㎡ 区画数:1,511区画(予定)
 事業期間:2018年7月~2025年12月



Rawson社施工

- 世界で複数プロジェクトを協業しているレンドリース社との賃貸住宅開発
メルボルン・クォーター・ウェスト プロジェクトは順調に進捗
- 金利高止まりかつ住宅不足を背景に、**建売住宅事業やBtoB事業を強化し、業績拡大を目指す**

ASEANの事業状況

DMLP Phase II



用途:マルチテナント型物流施設
 所在地:インドネシア プカシ

D Project Tan Duc B



用途:BTS型冷凍冷蔵倉庫
 所在地:ベトナム ロンアン

(仮称)DPLベトナムミンクアン



外観イメージ

用途:マルチテナント型物流施設
 所在地:ベトナム フンイエン
 竣工:2024年12月予定

- **インドネシアとベトナムを中心に物流施設事業を強化**
- 国内でのノウハウ及びネットワークを活かしたリーシングが好調
- 特に、**コールドチェーンの需要に対応した低温物流施設開発を進めていく**

※Tan Duc Bは、DHLLT(Daiwa House Logistics Trust)に初の海外物件として売却予定

東アジアの事業状況

- **ソウルでのホテル事業が平均稼働率94.7%と好調、今後もホテル事業のさらなる海外展開を推進**
- 中国や台湾では回収を進め、再投資は国際情勢を見極めながら慎重に判断

ロイネットホテルソウル麻浦(マポ)



ハウスメーカー・ゼネコン・デベロッパーそれぞれの強みを生かした**循環型バリューチェーン**をグループで構築



✓ 物流施設・ホテル・オフィス等、大型開発の推進
FY2022-23累計実績 開発投資 6,594億円

✓ 不動産開発投資の推進に加え、分譲事業の更なる拡大
FY2023棚卸資産残高 22,877億円 (前年比+9.4%)

創る

不動産開発投資
FY2022-26累計(目標)
2.2兆円

✓ **ストック事業の成長**
FY2023セグメント別ストック売上高

- ・賃貸住宅 (賃貸住宅管理等) 6,699億円
- ・商業施設 (商業施設の運営管理等) 5,060億円
- ・事業施設 (事業施設の運営管理等) 1,495億円
- ・マンション (マンション管理等) 2,057億円

育む

ストック売上高^{※1}
FY2026(目標)
1.6兆円

✓ **リブネス事業(住宅・非住宅)の強化^{※2}**
FY2023売上高 3,537億円 (前年比+10.3%)

✓ **非住宅リブネス事業の更なる拡大**
FY2023売上高 933億円 (前年比+28.5%)

再生する

リブネス売上高
長期目標
1兆円

※1 当社保有資産の賃料収入+当社保有資産以外の運営管理収入
 ※2 リブネス事業:主にリフォーム、仲介、買取り再販等の事業の総称(一部、建替え含む)

地域社会の再生や賑わい、雇用創出にも貢献する開発を推進し、社会インフラと生活文化を創造

みなとみらい21中央地区52街区 開発事業



みなとみらいで一番広い中央地区での開発

賑わいを創る

世界中のゲームファンが集うことを目指したゲームアートミュージアムや地域熱供給プラント、オフィス棟を開発するプロジェクトを推進

- 所在地 : 神奈川県横浜市西区
- 敷地面積: 11,818.44㎡
- 用途 : 事務所、店舗、美術館、地域冷暖房施設
- 竣工 : 2027年5月(予定)

工業団地「DPIシリコンヒルズ熊本」 開発事業



みずほPayPayドーム福岡1.1倍の敷地面積

雇用を創る

半導体関連企業の工場や食品工場などの大型施設の開発に適した用地で、熊本県益城町と協定締結し工業団地を推進

- 設置場所: 熊本県上益城郡
- 敷地面積: 約79,000㎡
- 事業規模: 110億円(土地・建物)
- 竣工 : 2027年冬(予定)

九州大学箱崎キャンパス跡地地区 土地利用事業



国内最大級の再開発予定地

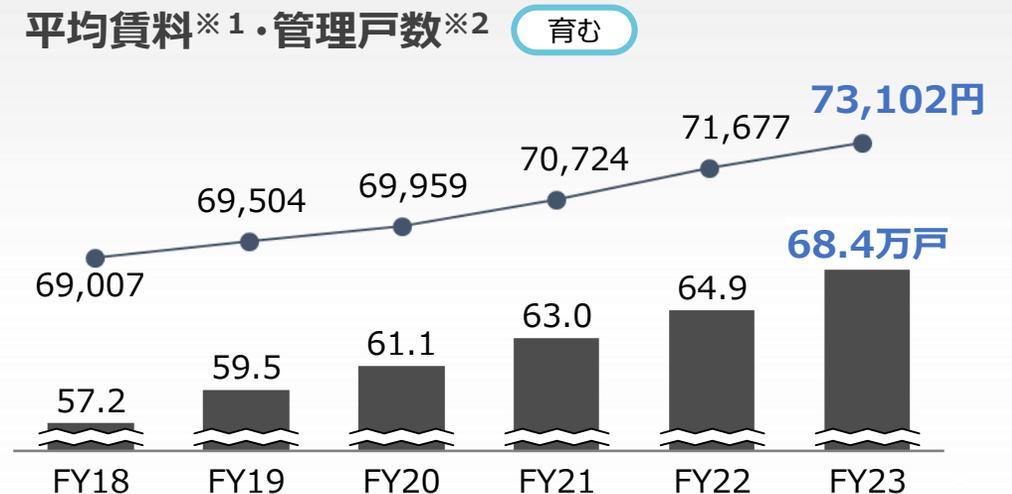
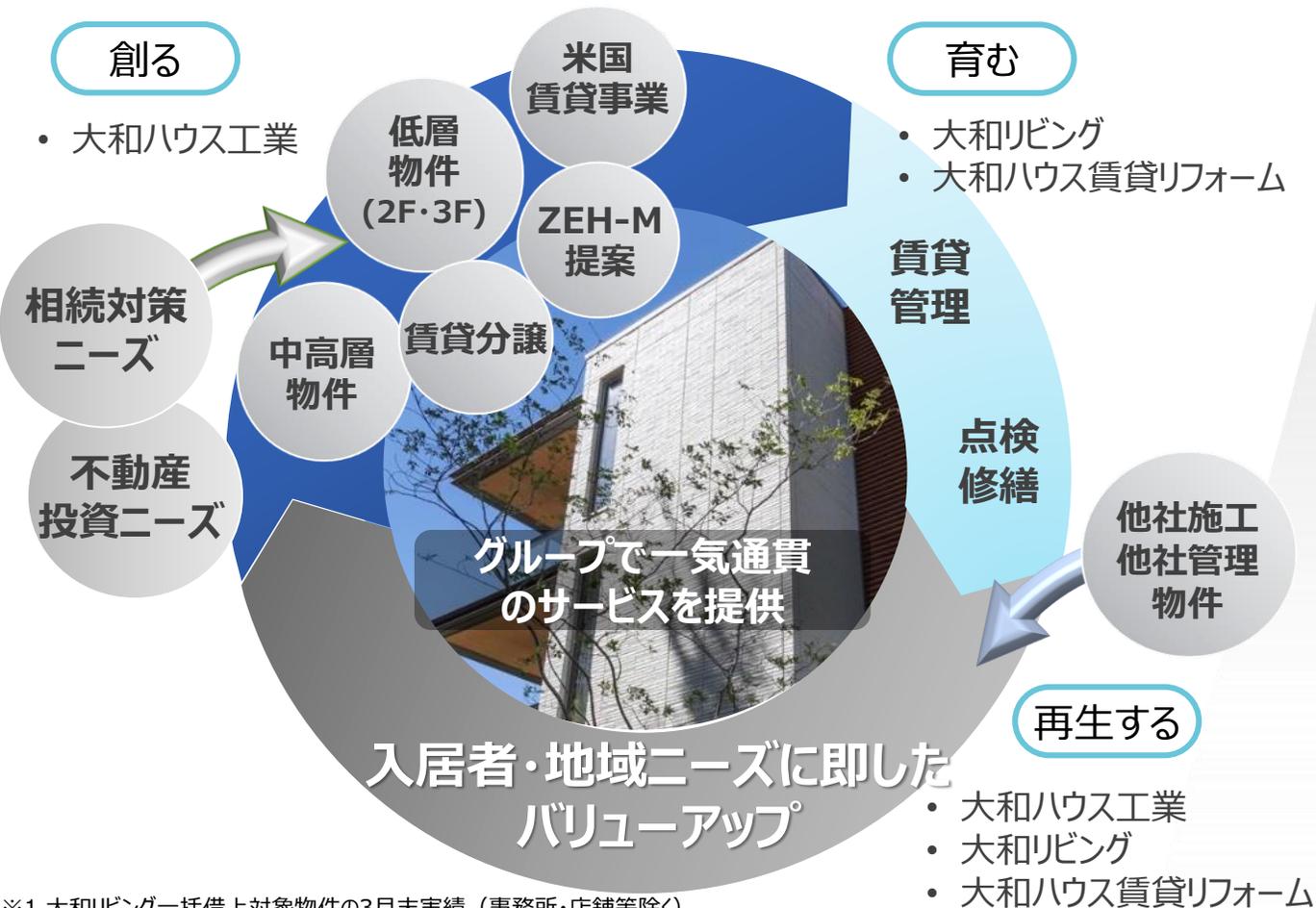
新産業と住まいを創る

オフィス・研究機能や2,000戸の分譲マンション、高齢者向け住宅や学生寮なども含む、多機能複合のまちづくり構想に着手

- 所在地: 福岡県福岡市東区
- 事業区画面積: 約285,000㎡
- 優先交渉権者: 住友商事(代表者)、九州旅客鉄道、西部ガス、清水建設、大和ハウス工業、東急不動産、西日本新聞社、西日本鉄道

分譲強化による新規顧客拡大、及び管理・リフォーム強化によりオーナー様の資産価値維持・向上

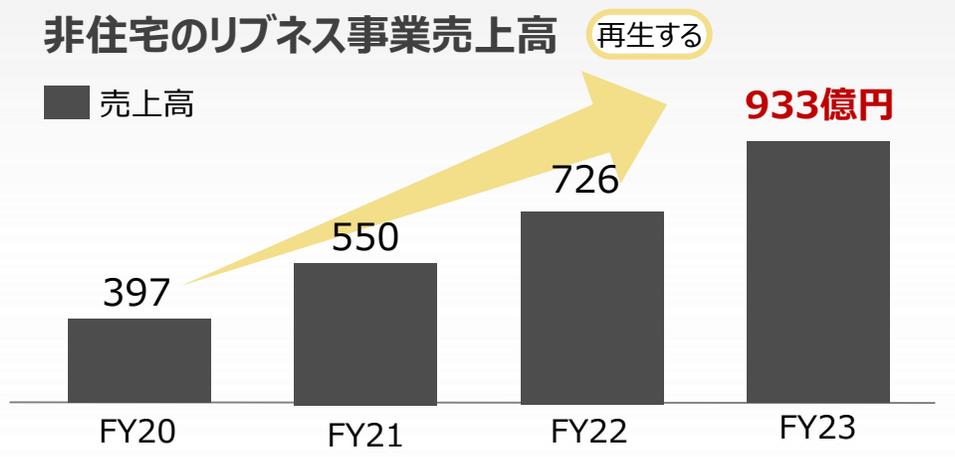
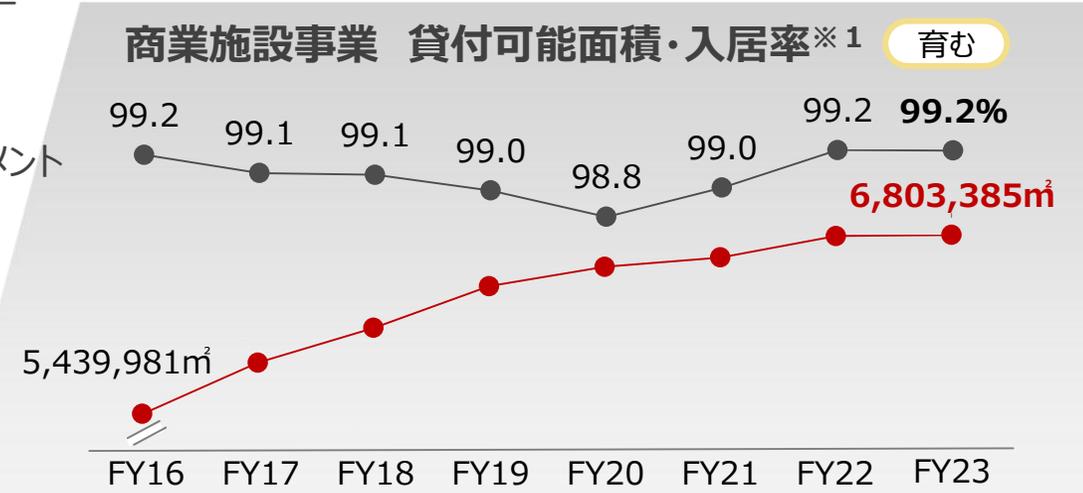
賃貸住宅事業 循環型バリューチェーン



※1 大和リビング一括借上対象物件の3月末実績 (事務所・店舗等除く)
 ※2 大和リビングと大和ハウスリアルエステートの合算。FY23より大和リビングの免責期間中物件も含む

マーケットの変化を見据えた**大型開発への重点投資**と、**再生を担う非住宅リブネス事業**の両面で成長を維持

商業施設事業 循環型バリューチェーン



※1 大和リース・大和ハウスリアルティマネジメントの賃貸施設における貸付可能面積・面積あたり入居率

CVCで300億円規模の投資・共創活動を開始し、加えて最大予算300億円規模の社内起業制度を立ち上げ

CVCによる成長分野探索



運営会社「大和ハウスベンチャーズ(株)」を設立
幅広いポートフォリオを形成し、多数の事業共創を目指す



社内起業制度による経営人財育成



社内起業制度「Daiwa FUTURE100」を開始
起案者自らが社長となり事業化・事業成長を目指す



概要

- 対象:グループ全役職員5万人
- 最大予算300億円 (累計)
- 2024年6月募集開始 (予定)

目的

- 大和ハウスグループの未来を担う 経営人財の育成
- 失敗を許容し、挑戦を称賛する 企業文化を醸成
- 既存事業にとらわれない 新規事業創出の種まき

投資・協業キーワード

- | | | | |
|-------|------|----|----|
| ア | ス | フ | カ |
| 安全・安心 | スピード | 福祉 | 環境 |
| ケ | ツ | ノ | |
| 健康 | 通信 | 農業 | |

投資・共創活動の状況

- 各ファンドから4分野4社へ投資実行済 (5/10時点)
- グループ事業会社との共創活動を推進

GHG排出量は2030年目標水準を上回る削減率を実現、再エネ利用率も96%まで進捗
また、木造・木質化を全建物タイプで推進し、社会と事業双方でサステナビリティを追求

カーボンニュートラル戦略の推進

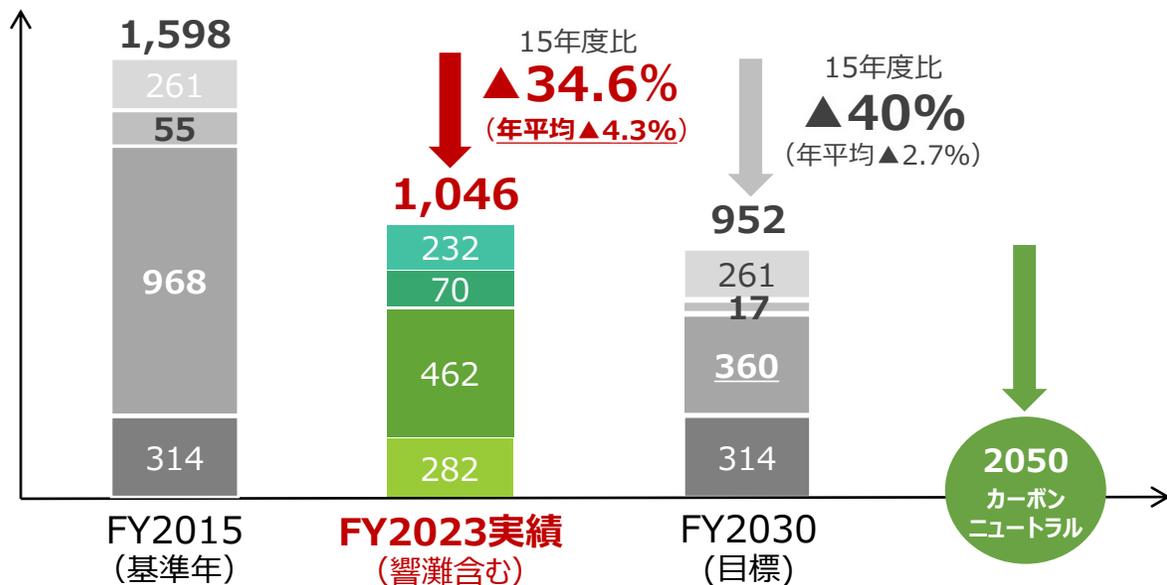
木造・木質化の推進

バリューチェーン全体で**目標水準を上回る年平均4.3%の削減率を実現**
 再エネ利用率※1は、単体で**100%**、グループ全体で**96%**の達成を実現

建物のライフサイクル全体で炭素排出量を低減
鉄骨技術も活かしながら、適材適所で木を活用していく

バリューチェーン全体の温室効果ガス排出量

■: サプライチェーン (スコープ3、カテゴリー1) ■: 販売した建物の使用 (スコープ3、カテゴリー11) ■: 事業活動 (スコープ1+2) ■: その他 (単位: 万t-CO₂)



戸建住宅	分譲住宅において木造化を推進
賃貸住宅	賃貸住宅の木造化実証
商業施設	テナント企業様の木化ニーズの把握・対応
事業施設	中大規模案件の一部木造木質・木鉄ハイブリット化の推進

その他、主な取り組み・評価

CDP「サプライヤー・エンゲージメント評価」5年連続最高評価

「サステナビリティサイト・アワード2024」でゴールドを受賞

「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」で環境大臣賞を受賞

当社とエリーパワー社が、ジャパンレジリエンスアワードで優秀賞を受賞
 また、エリーパワー社にスズキより追加出資・業務提携契約締結

大東建託グループと「災害における連携及び支援協定」を締結



※1 対象は購入電力。なお、2023年7月に連結対象外となった大和リゾートの2023年4~6月分(非再エネ)を含む

強みであるグループの幅広い事業領域の**人財流動化**を加速
人財ポートフォリオの最適化で、**事業成長と個人の働きがい・成長実感の両立**を図る

人事部門による戦略的な人財配置

大和ハウスグループ 約**50,000人** の人的資本

「人財の流動化促進施策」

チャレンジ人財支援 成長・機会の提供

- 社内起業制度
- 越境キャリア支援制度
- FA制度・社内公募
- 海外トレーニー制度



事業を支える基盤強化 人と組織のレベルアップ

- 組織力向上に向けたミドルマネジメント力強化
- 多様性、個の力を活かすチーム評価制
- 技術体制強化のためのDX推進
- ひとりひとりを成長・活躍させるリスクリング

50,000人を超える
人的資本価値創出へ

成長領域への 人財重点配置 (人財ポートフォリオ)

海外事業

米国事業への継続投資
先進国の事業を支える人財配置

新規事業

将来の経営人財育成と
社会課題解決ビジネス創出

流通・建築事業

DX推進による施工体制強化
高付加価値化実現

リブネス事業

住宅から非住宅建築へ
展開を加速

社員の主体的な学びと事業経験

2024年問題への対応にとどまらず、新ビジネス創造を目指した既存の事業および業務のDXを加速



D'sBIMROOM
メタバースで建物体験

DPL Portals
物流テナント向けポータルサイト

ドローン・AI
物流施設無人管理

建物購入・利用の新たなデジタル体験

LiveStyle PARTNER

Daiwa House ID
顧客マイページ

IT重説
電子契約

お客さまとの便利・快適なオンライン取引

売上5兆円超の当社が保有する不動産・お客さまのデータを強みに新たなビジネスの創造

Appendix

国内においては従来の注文住宅の選び方や分譲住宅の考え方に**新しい価値観**を提供
海外においては好調な**米国**での更なる事業拡大を目指す

進捗

- 家づくりの専門家チームと一から作りあげる「フルオーダー」に、トップ建築士が手掛けた間取りから選べる「セミオーダー」と「規格住宅」を加え、3つの注文住宅の選び方をお客さまに提案
- 2023年11月より、新しい分譲住宅の考え方「Ready Made Housing.」を開始。注文住宅と同じ品質と長期保証、アフターサポートを叶えた分譲住宅を順次販売開始
- ZEH率は97%と高水準を維持し、お客さまとともにカーボンニュートラルを実現
- 米国での戸建住宅事業のエリア拡大（テネシー州・アリゾナ州・セントラルカリフォルニア）
- 重点展開エリアであるフロリダ州で更に事業を拡大

課題

- 国内における顧客満足度と生産性の向上の両立に取り組む
- 高価格帯のフルオーダー新商品を投入
- 好調な米国での更なる事業拡大

注文住宅3つの選び方



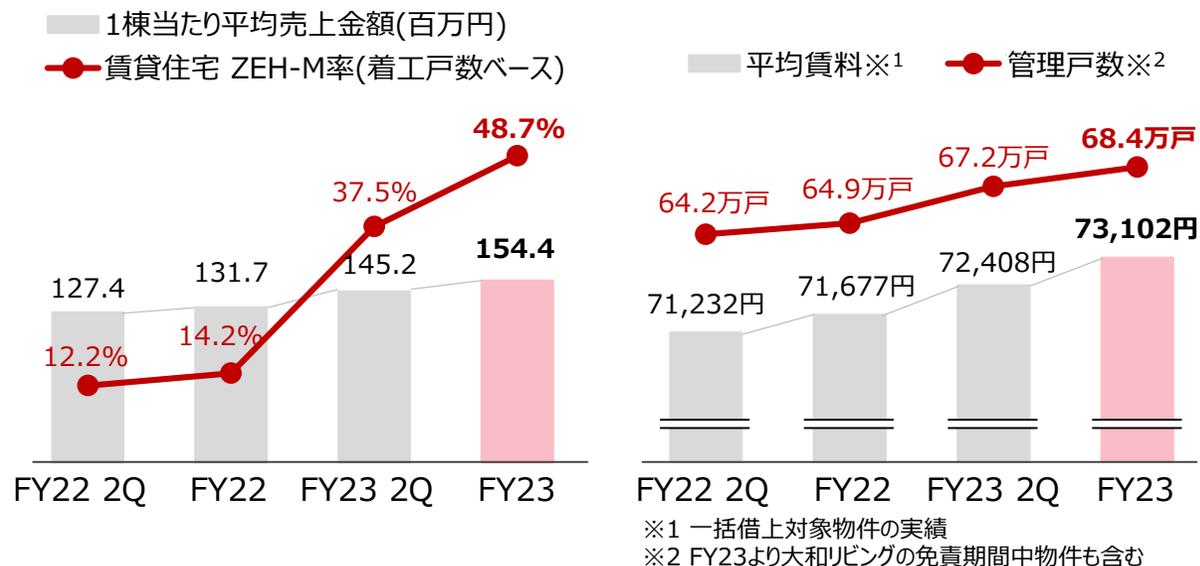
セミオーダー・規格住宅のメリット



マーケットニーズに即した高付加価値商品の開発・提供を通じて ご入居者の快適な暮らしとオーナー様の資産価値最大化を実現

進捗

- ご入居者・オーナー様の双方にメリットのあるZEH-M対応商品『TORISIA(トリシア)』の全国販売強化
- 重量鉄骨造3階建商品『THE STATELY(ザ ステイトリー)』の投入による都市部向け商品の拡充
- グループ連携による管理戸数の拡大とともに、都市部高賃料エリアを中心とした賃料アップの推進
- 豪州メルボルン中心部での超高層賃貸住宅プロジェクト推進（地上45階建て、総戸数797戸）



課題

- 都市部におけるさらなる販売強化と、ZEH-M対応商品『TORISIA』の販売推進強化
- リノベーション・リブネス事業拡大に向けた体制整備・強化とグループ連携による資産価値向上に向けた提案の強化
- 出口戦略を見据えた、米国保有物件の賃料上昇に伴うさらなる収益改善と、安定稼働化による資産価値最大化



重量鉄骨造3階建商品
『THE STATELY (ザ ステイトリー)』



メルボルンでの超高層賃貸住宅プロジェクト
(メルボルン クォーター ウェストプロジェクト)
竣工予定: 2026年3月(建設中)

収益性の高い**大型複合開発への注力**により安定的な収益体制を確立
製造・販売・管理の一貫体制を更に強化し、付加価値の高い商品を提供

進捗

- 当社が分譲する「プレミスト」シリーズにおけるZEH-M販売率100%目標を1年前倒しで2023年度に達成
(当初目標：2023年度80%、2024年度100%)
- 「ONE札幌ステーションタワー」など計6件※の再開発・建替物件竣工。持続的な地域社会形成へ貢献する事業として継続強化
- オーナー様が資産として活用できるブランド「MONDOMIO(モンドミオ)」を展開。インバウンドや二地域居住などのニーズに対応
- 大和ライフネクストでは、インバウンド需要を見込んだ大型ホテルや子育て世代向け賃貸レジデンスなどマンション管理以外の事業を積極的に展開

※ 当社幹事物件のみ

課題

- 大和ライフネクストとの連携により製造・販売・管理の一貫体制を強め、商品・サービスの改善やブランド力の確立などを推進
- 完成在庫の圧縮や回転率の向上
- 仕入れ基準の厳格化および収益性の高い大型複合開発への注力により安定的な収益構造を確立

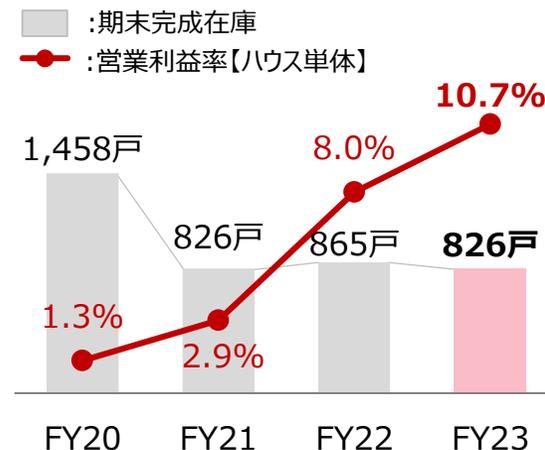


『モンドミオ沖縄リゾートライカムヒルズ』
 所在地 沖縄県中頭郡北中城村
 総戸数 129戸(地上14階建)

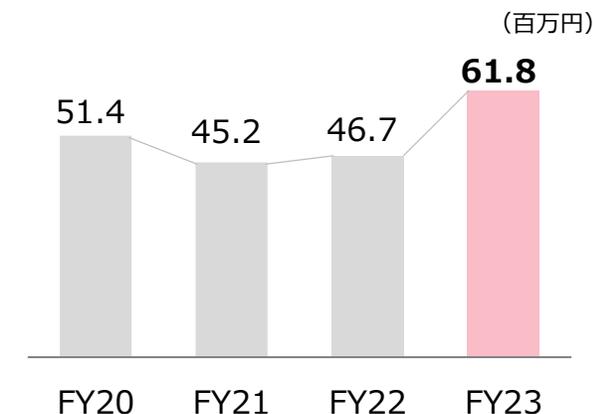


ホテル『THE STAY SAPPORO』
 所在地 札幌市中央区南5条西
 総収容人数 130人

期末完成在庫および営業利益率



戸当たり販売単価 (自社調べ)



エリア特性やマーケットの変化を見据えた**大型開発**や**リブネス事業**を推進
 円安やインバウンド需要の回復を背景に、ホテル運営事業では**高い水準のADR・稼働率**を維持

進捗

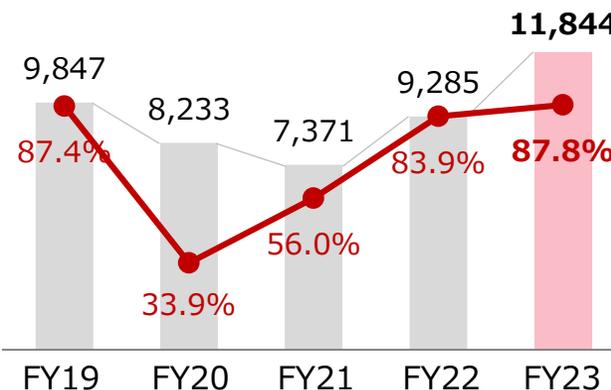
- 2024年3月、ホテルとオフィス、商業施設からなる複合施設「AddGrace Omiya(アドグレイス大宮)」がオープン。商業デベロッパーとしての強みを活かし、エリアに適した開発を実施
- 商業施設のリブネス事業を目的とした2,000件の調査が完了。案件化に向け推進中
- 2023年10月、「ダイワロイネットホテル那覇おもろまちPREMIER」が開業。沖縄県初出店となる「PREMIER」ブランドは、落ち着いたインテリアと充実した客室設備、上質なアメニティの設定など、付加価値が高い空間とサービスを提供

課題

- グループ会社との連携力を活かし、商業施設の顧客訴求力の向上と公民連携事業を強化
- 再開発や区画整理などの地域再編事業へ参入。グループの総合力を活かした企画により、売上・利益の最大化を図る
- 米国、東アジア、ASEAN内の観光資源が豊富なエリアでのホテル開発事業を拡大

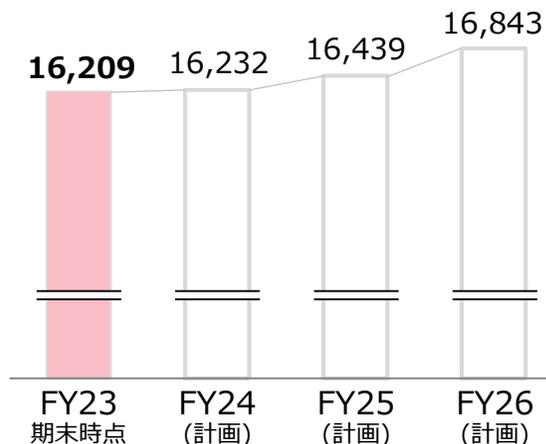
ダイワロイネットホテルズ
 ADRおよび稼働率

■ : ADR(円) ■ : 稼働率
 (FY21の稼働率は旧D-CITY・D-PREMIUM・グランデを含まない)



ダイワロイネットホテルズ
 総客室数

(国内のみ。海外では韓国に1ホテル341室を展開)



『AddGrace Omiya (アドグレイス大宮)』
 (埼玉県さいたま市)



『ダイワロイネットホテル那覇 おもろまちPREMIER』
 (沖縄県那覇市)



公民連携『一番堰まちづくりプロジェクト』
 (秋田県由利本荘市：TDK社員寮)

フジタとの連携による「**技術力を持ったデベロッパー**」としてのシナジー成長を実現
 設備投資意欲の旺盛な半導体関連企業、データセンター運営事業者などに対して積極的な提案を推進

進捗

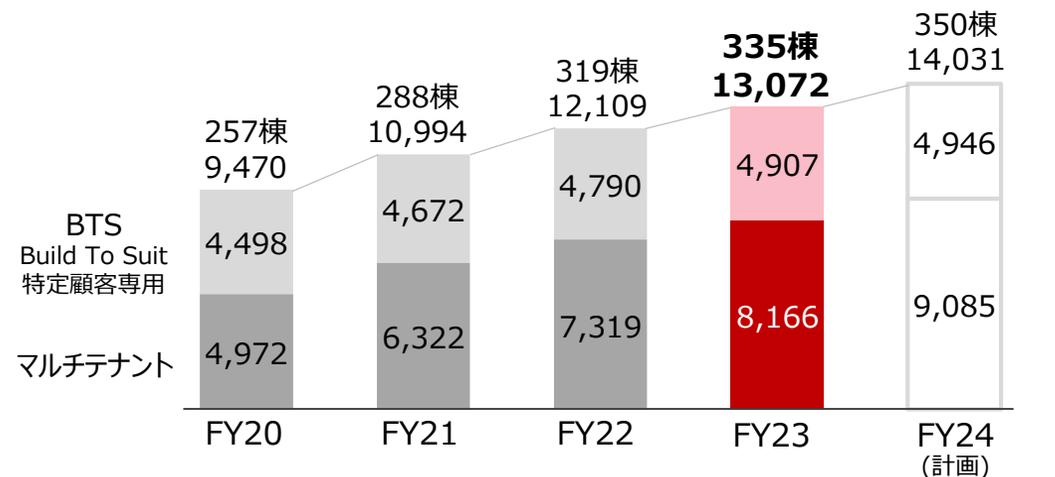
- 設備投資意欲の旺盛な半導体業界への積極的な提案による引き合い数の増加
- 物流施設は物流の「2024年問題」対応の効率化向上に向けた提案促進
- データセンターやGMP※準拠の医薬品・健康食品工場などの実績を増やし物流施設に次ぐ事業の柱として強化
- 旧耐震基準の医療介護施設建て替え等、再生案件を推進

※ 医薬品の製造管理及び品質管理の基準

課題

- 物流施設の用地確保において競争が激化する。区画整理や用地交換など、提案の範囲をフジタと連携し対応
- フジタとの連携により、専門性が高い新たな事業用建物に対応できる技術人員体制の強化
- 資材価格上昇の継続が見込まれる中、引き続きお客さまへバリューエンジニアリング・コストダウンの提案、ご提示価格を抑制

賃貸物流施設開発面積推移 (着工ベース・自社調べ) 累積国内シェアNO.1 (千㎡)



半導体関連企業工場施工例



半導体製造過程イオン注入装置製造工場



半導体製造装置製造工場

「オフサイトPPA事業」の拡大と「電力小売り事業」の安定化

オフサイトPPA案件は順調に拡大しており、事業化確定案件は98MWに到達

進捗

- ターゲットエリアを絞り込み、オフサイトPPA用地を確保。オフサイトPPA発電出力累計650MWの達成に向け、接続検討提出867MW、接続回答526MW、事業化確定案件98MW※1となっており、オフサイトPPA事業が軌道化
- 電力小売り事業(PPS)において、標準メニュー(大手電力と同等単価)への移行および電源調達調整費※2の導入により、収益性を安定化

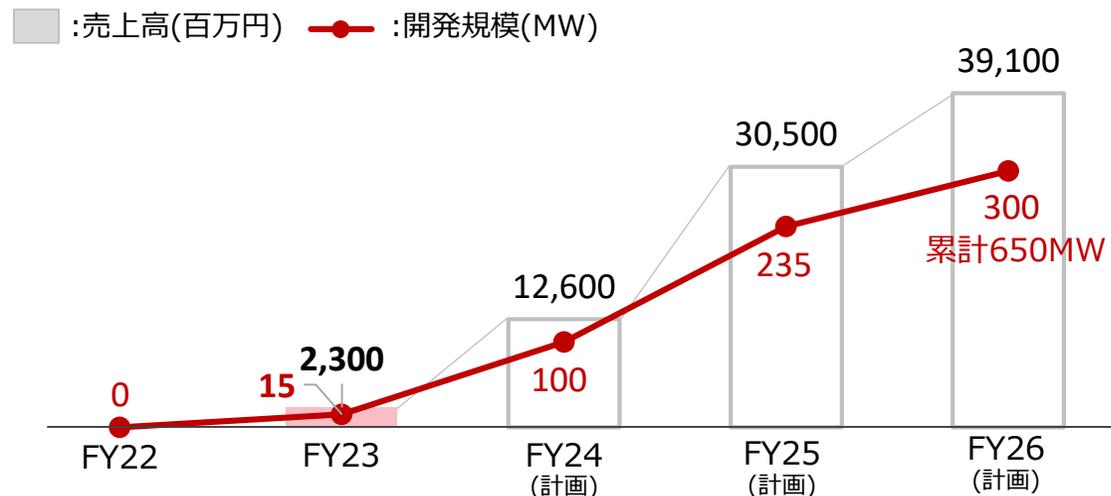
※1 2024年3月末時点

※2 変動する「電力卸売市場の単価」と「燃料価格」を反映させた単価

課題

- オフサイトPPA事業の更なる拡大のため、適地管理による用地の確保と大手エネルギー会社との協業による需要家の開拓を加速。またエリア毎に接続可能用地の分析を行い、事業化精度を向上
- 系統用蓄電所の早期事業化に向け、当社工場内での実証事業を検討。系統への接続や地耐力調査等のデータを収集中。パートナー企業の選定、体制・システムの構築も進行中

オフサイトPPA事業計画



地上設置型オフサイトPPA発電所



名称	DREAM Solar石川羽咋堀替新町
運転開始	2023年9月29日
敷地面積	6,058.0㎡(1,832坪)
発電出力(DC)	948kW
年間予定発電電力量	約102万kWh/年
CO ₂ 削減量	約500t/年

方針

進捗状況

主な目標・実績

1

海外事業による成長加速

- 北米・中国を中心に良質な住まいの安定供給を目指し事業展開、ASEAN他では世界に繋がるための基盤を構築
- マーケットリスクやエリア毎に応じた、リージョナル・コーポレート(RC)機能を確立

- ✓ 米国戸建住宅事業において、受注・引渡しともにFY22実績を上回る進捗
- ✓ M&A(住宅事業譲受)による成長基盤の強化
- ✓ 欧・大洋州でのレジデンス開発や米国物流施設開発など多角化の推進
- ✓ トレーニー制度拡充など海外技術機能の強化

海外事業

FY23(実績)
売上高
7,059億円
営業利益
304億円

FY26(計画)
売上高
1兆円
営業利益
1,000億円

2

循環型バリューチェーン拡充

- 「創り(請負・開発)、育み(運営・管理)、再生し(改修・再整備)、再び創る」という長期視点での事業展開により循環型バリューチェーンを構築

- ✓ 当社開発の郊外型団地の再耕を推進(全国61カ所)。また、住宅領域の他、非住宅領域のリブネス事業を推進
- ✓ グループ会社とのシナジー強化による運営・管理事業の拡大・強化

リブネス事業 売上高

FY23(実績)
3,537億円

FY26(目標)
4,000億円

開発投資

FY22-23(累計)
6,594億円

FY22-26(累計)
2.2兆円

3

カーボンニュートラル実現

- すべての事業を通じて、お客さまと共にカーボンニュートラルを実現
- FY30までにバリューチェーン全体でGHGを40%以上削減(FY2015比)
- 原則、自社発電由来の再エネで購入電力の再エネ100%を実現

- ✓ ZEH、ZEH-M、ZEBのいずれもFY23目標達成水準に到達
- ✓ GHGは、目標水準を大幅に上回る年平均4.3%の削減率を実現
- ✓ 再エネ利用率※1は単体で100%、グループ全体で96%を達成

GHG排出量 削減率 (響灘含む)

FY23(実績)
34.6% ※年平均4.3%

FY26(計画)
35%

再エネ利用率 (グループ全体)

FY23(実績)
96%

FY26(計画)
100%

※1 対象は購入電力 なお、2023年7月に連結対象外となった大和リゾートの2023年4~6月分(非再エネ)を含む

方針

進捗状況

主な目標・実績

4

ポートフォリオ最適化

- 利益成長と資本効率向上の両立に向けた経営資源の最適配分を実現
- 今後の成長性、資本効率性の面で課題がある事業は、再建・再編を急ぐ

- ✓ 事業ポートフォリオの最適化に向け、大和リゾートの株式売却、コスモスイニシアの株式一部譲渡
- ✓ 自己株式の取得(870億円)
- ✓ サステナビリティ・リンク・ボンド、転換社債型新株予約権付社債等、多様な資金調達の実施

ROE

FY23(実績)
12.7%

FY26(目標)
13.0%以上

D/Eレシオ※1

FY23(実績)
0.77倍

FY26(目標)
0.6倍程度

5

コスト競争力の強化

- 組織や業務、システムの集約・統合を進め、グループ全体で発注・管理業務を効率化する
- 業界No.1のスケールメリットをフルに活かしたコスト競争力を実現する

- ✓ FY23のコスト効果実績は491億（通期目標の494億に対して99%の達成率）
- ✓ FY24は更なるグループ購買対象拡大に取り組み、フロントローディングによる原価上昇抑制と業務効率化を推進

コスト削減効果額

FY23(実績)
効果額
491億円

FY26(計画)
効果額
1,000億円

6

デジタルトランスフォーメーション

- 情報基盤整備と従業員UX向上によりお客さまへの提供価値を最大化
- 建築の工業化をデジタル技術で加速し業界全体の課題解決をリード
- サプライチェーンと建物ライフサイクルの品質・コスト・スピードを全体最適化

- ✓ お客さま向け会員サービスを一つのIDで利用できるDaiwa House IDの開始
- ✓ 施工管理業務のセンター化、リモート検査の効果実証
- ✓ 建築系BIM活用を意匠・構造では100%展開。今後は設備、施工に拡充

建築系BIM活用率

FY23(実績)
意匠 100%
構造 100%
設備 50%
施工 60%

FY26(目標)
意匠 100%
構造 100%
設備 80%
施工 80%

方針

進捗状況

7

人的資本の 価値向上

- 幅広い事業領域下における最適な人財ポートフォリオの構築
- チャレンジ人財に対する活躍機会・制度の提供
- 既存事業を支える組織基盤の強化

- ✓ 将来の経営人財育成と、社会課題解決ビジネス創出を目指した、社内起業制度の導入
- ✓ 人財教育・人的資本経営を強化するため、ミドルマネジメント層を対象とした新教育制度の導入
- ✓ 各事業本部の組織力向上を目指したチーム評価制の実施

8

ガバナンス の更なる強化

【コーポレートガバナンス】

- 取締役・執行役員サクセッション・プロセスの構築による次世代経営人財の育成
- 取締役報酬の株式報酬割合向上・非財務評価指標の導入、取締役会モニタリング強化等

【事業リスクマネジメント】

- 業務執行体制の改善(アセットマネジメントの強化、コーポレート人財・費用及びDX投資の最適化等)

- ✓ 経営人財育成として、「次世代(40歳代中心)」・「NEXT(30歳代中心)」の2階層で計画的な育成を実施(FY22-23累計:約130名参加)
- ✓ 取締役の株式報酬割合を20%に向上(FY22)、役員報酬へ非財務指標導入(FY23)
- ✓ 本店・支社を各エリアの統括拠点として位置づけ、その傘下に各支店を配置する体制へ変更(FY22)
- ✓ グループ統合的な戦略構築を目的として経営戦略本部の新設(FY23)

主な指標		目標と実績					補足説明	
		FY2021 実績	FY2022 実績	FY2023 実績※1	FY2026 目標	FY2030 目標		
カーボンニュートラルの実現	バリューチェーン全体	GHG排出量 削減率 (響灘含む)※2	16%	23.5%	34.6%	35%	40%	GHG削減率はいずれも基準年度であるFY2015比
	事業活動： スコープ1+2	GHG排出量 削減率 (響灘含む) ※2	20.8%	33.5%	-25.3%	55%	70%	・GHG削減率はいずれも基準年度であるFY2015比 ・2024年3月に響灘の混焼発電を停止したため、FY2024以降は再び目標水準に回復する見込み (FY2023の響灘を除いた削減率は、55.4%)
		再エネ利用率 (単体) ※3	54%	100%	100%	100%	100%	
		再エネ利用率 (グループ) ※3	18%	41%	96%	100%	100%	2023年7月に連結対象外となった大和リゾートの2023年4~6月分(非再エネ)を含む
	建物使用： スコープ3 (カテゴリー11)	GHG排出量 削減率	29.4%	39.3%	52.3%	54%	63%	GHG削減率はいずれも基準年度であるFY2015比
		ZEH率	53%	86%	97%	90%	100%	大和ハウス単体/着工ベース、戸数割合、北海道除く
		賃貸住宅 ZEH-M率 ※4	3%	14.2%	48.7%	50%	100%	大和ハウス単体/着工ベース、戸数割合
		分譲マンション ZEH-M率	43%	73.1%	100%	100%	100%	大和ハウス単体/着工ベース、戸数割合
	再エネ供給施設・ 設備の施工実績	再エネ発電設備 施工実績(EPC)	2,526MW	2,706MW	3,077MW	4,200MW	5,000MW	FY2011からの累積値
		再エネ発電所 開発・運営実績(IPP)	561MW	602MW	700MW	1,550MW	2,500MW	自家消費の発電所を除く
太陽光搭載率 (非住宅)	流通店舗事業 (単体)	-	32.2%	40.1%	原則100%		・単体はFY2022下期分よりカウントスタート/ 着工ベース・棟数割合 ・フジタ・大和リースはFY2023よりカウントスタート/ 着工ベース・棟数割合	
	建築事業 (単体)	-	61.8%	62.2%				
	フジタ	-	-	36.0%				
	大和リース	-	-	23.7%				

※1 FY2023実績は速報値で開示 ※2 響灘火力発電所はFY2023から対象範囲に追加 ※3 再エネ利用率は購入電力のみ ※4 ZEH-Mは階数に応じて国が目指すべき水準を満たす住棟の住戸数を基に算出

主な指標	目標と実績					補足説明	
	FY2020 実績	FY2021 実績	FY2022 実績	FY2023 実績※1	目標		
採用	新卒採用女性比率	23.5% (2021/4/1)	25.8% (2022/4/1)	24.9% (2023/4/1)	27.6% (2024/4/1)	30%	
	キャリア採用者数	80名	63名	145名	182名	-	
多様性	管理職における女性比率	4.5% (2021/4/1)	4.9% (2022/4/1)	5.2% (2023/4/1)	5.8% (2024/4/1)	8% (2027/4/1)	
	主任職における女性比率	17.9% (2021/4/1)	19.2% (2022/4/1)	21.3% (2023/4/1)	23.5% (2024/4/1)	25% (2027/4/1)	
	障がい者雇用率	2.5% (2021/4/1)	2.5% (2022/4/1)	2.5% (2023/4/1)	2.48% (2024/4/1)	2.7% (2026/4/1)	
	65歳定年到達後の雇用継続率	60.0% (2021/4/1)	60.9% (2022/4/1)	49.4% (2023/4/1)	55.2% (2024/4/1)	-	
健康管理	定期健康診断受診率	100%	100%	100%	100%	-	
	要精密検査・要治療者の二次検査受診率	99.0%	91.0%	95.3%	89.5%	-	
出産育児	男性の育児休業取得率	42.4%	41.9%	62.2%	67.2%	80% (FY2026)	
	次世代育成一時金 (支給対象者数/金額)	637名/ 637百万円	636名/ 636百万円	643名/ 643百万円	609名/ 609百万円	-	制度導入(FY2005)以降累計支給額12,470百万円
就業	有給休暇取得率	59.6%	59.2%	56.4%	65.5%	-	
公平性	男女間賃金格差 (男性年収に対する平均女性年収の比率)	-	60.7%	61.3%	63.0%	-	
キャリア支援	越境キャリア支援制度	-	-	49名	53名	-	社内外の副業を中心としたキャリア支援制度

※ 1 FY2023の実績は速報値で開示

2023年度実績は、売上高**5兆2,029億円**(対前年比6.0%増)、営業利益**4,402億円**(数理差異除くと対前年比6.8%増)

(単位：億円)	FY2022 実績	FY2023 当初計画	FY2023 修正計画	FY2023 実績(対前年比)
売上高	49,081	49,200	50,200	52,029 (+6.0%)
営業利益	4,653	3,800	3,850	4,402 (-5.4%)
営業利益 (数理差異除く)	3,687	3,800	3,850	3,936 (+6.8%)
当期純利益※1	3,083	2,500	2,630	2,987 (-3.1%)
当期純利益※1 (数理差異除く)	2,402	2,500	2,630	2,665 (+10.9%)
年間配当金	130円	135円	140円	143円 (+13円)
配当性向 (数理差異除く)	35.6%	35.6%	35.0%	35.1% -

◆FY2023 セグメント別実績

(単位：億円)	売上高 (対前年比)	営業利益 (対前年比)
戸建住宅	9,510 (+8.5%)	351 (-24.5%)
賃貸住宅	12,502 (+5.7%)	1,157 (+5.5%)
マンション	4,418 (-8.8%)	373 (-8.6%)
商業施設	11,815 (+8.2%)	1,436 (+8.0%)
事業施設	12,944 (+14.5%)	1,232 (+23.7%)
環境エネルギー	1,394 (-26.1%)	91 (+45.3%)
その他	680 (-16.9%)	24 (-55.4%)
合計	52,029 (+6.0%)	4,402 (-5.4%)

※1 親会社株主に帰属する当期純利益

2024年度計画は、売上高**5兆2,500億円**(対前年比0.9%増)、営業利益**4,000億円**(数理差異除くと対前年比1.6%増)

(単位：億円)	FY2023 実績 (対前年比)	FY2024 計画 (対前年比)
売上高	52,029 (+6.0%)	52,500 (+0.9%)
営業利益	4,402 (-5.4%)	4,000 (-9.1%)
営業利益 (数理差異除く)	3,936 (+6.8%)	4,000 (+1.6%)
当期純利益※1	2,987 (-3.1%)	2,370 (-20.7%)
当期純利益※1 (数理差異除く)	2,665 (+10.9%)	2,370 (-11.1%)
年間配当金	143円 (+13円)	145円 (+2円)
配当性向 (数理差異除く)	35.1% -	39.1% -

◆FY2024 セグメント別計画

(単位：億円)	売上高 (対前年比)	営業利益 (対前年比)
戸建住宅	11,120 (+16.9%)	580 (+64.9%)
賃貸住宅	13,000 (+4.0%)	1,250 (+8.0%)
マンション	2,580 (-41.6%)	140 (-62.5%)
商業施設	12,200 (+3.3%)	1,440 (+0.3%)
事業施設	12,800 (-1.1%)	1,280 (+3.9%)
環境エネルギー	1,480 (+6.1%)	92 (+0.7%)
その他	520 (-23.6%)	0 (-)
合計	52,500 (+0.9%)	4,000 (-9.1%)

※1 親会社株主に帰属する当期純利益



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