



大和ハウスグループ 第4次中期経営計画

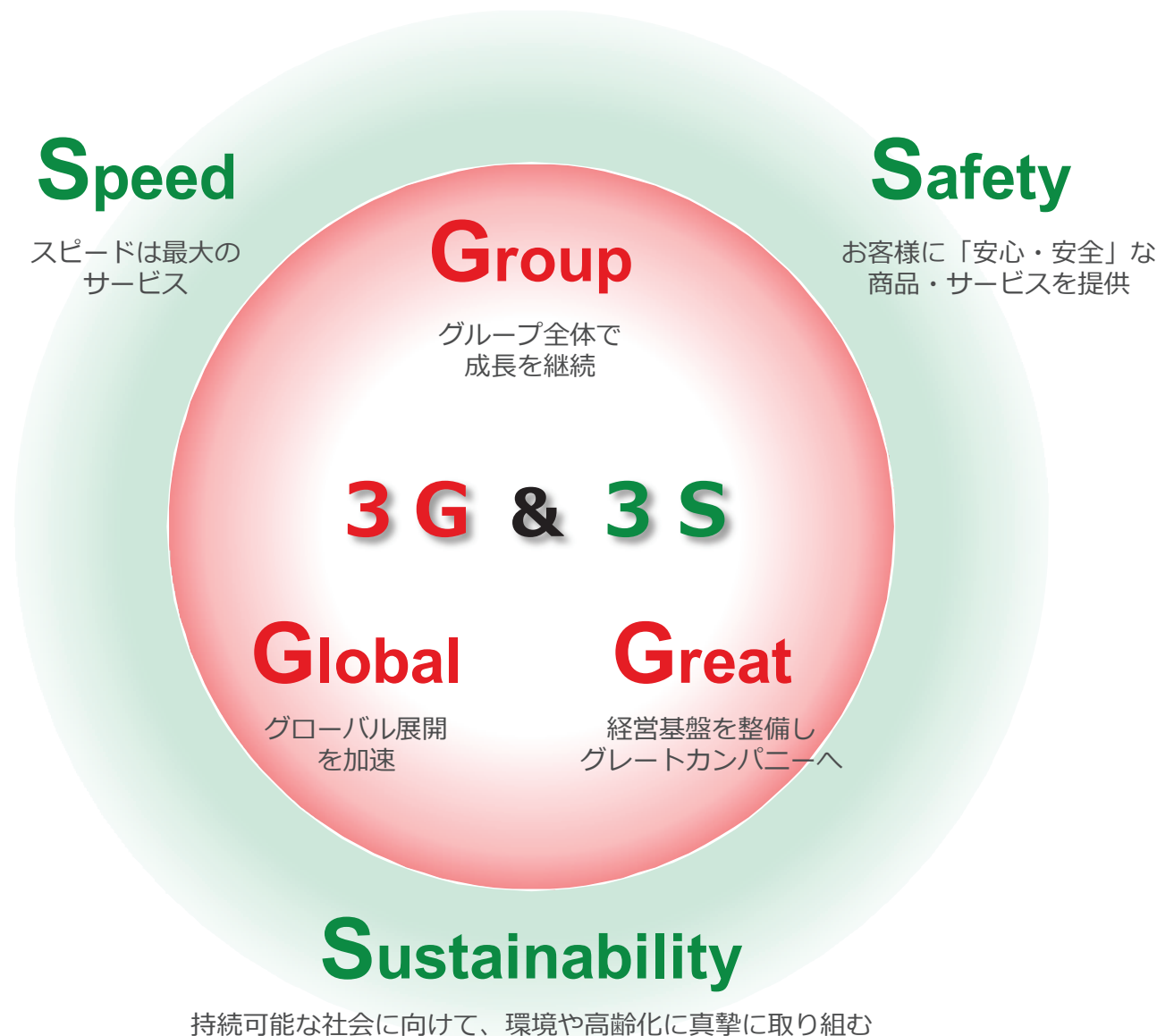
(2014年3月期～2016年3月期)

“3G & 3S” for the Next Step
～60周年に向けての飛躍～

環境認識と取り組むべき課題	2
第4次中期経営計画のテーマと最終年度の業績目標	4
第4次中期経営計画の基本方針	5
投資計画	16
セグメント別業績目標	18
各コア事業の戦略	19

創業60周年に向けて

これまで成長を実現してきた“3G”戦略に、その戦略実行のベースとなる基本姿勢“3S”を加えることで、今後の成長をより確かなものとしていきます。



外部環境 認識

政治・経済環境

- 国内経済については、2014年以降、段階的に消費税増税が実施される。それに付随して実施される一連の経済政策が奏功すれば経済再生とともに財政再建が進む。
- 国内では、東京オリンピック・パラリンピックに向けたインフラ需要の高まりと、経済波及効果が見込まれる。
- 新興国経済は、ASEAN経済統合をはじめとした経済連携の進展によりボーダレス化が進む。

社会環境

- 人口動態の観点では、2015年に団塊の世代が65歳以上になる一方、地域的な側面では首都圏人口が2015年まで増加。
- 2019年に総世帯数はピークを迎えるが、都市圏・地方圏の双方で単身世帯数は2030年まで増加。
- 安全・安心・環境に関する意識は引き続き高まりを見せる。

取り組む べき課題

- 増税や経済政策により変化する市場の状況を見極め、事業領域ごとに対応する。
- 単身世帯の増加や高齢化の進展による消費行動の変化に対応する。
- 今後の新興国でのビジネス拡大に向けた基盤を整備し、勃興する需要に対応する。

大和ハウスグループの多様な収益源



第4次中期経営計画のテーマと最終年度の業績目標



第1次中計
市場の回復・安定期
⇒グループ連携強化

第2次中計
景気悪化・市況低迷
⇒効率化重視

第3次中計
国内市場の構造変化
⇒新しい顧客層の開拓

第4次中計
増税・景気対策による市場変動
⇒多様な収益源を活かした成長

売上規模拡大

利益体質化

再成長

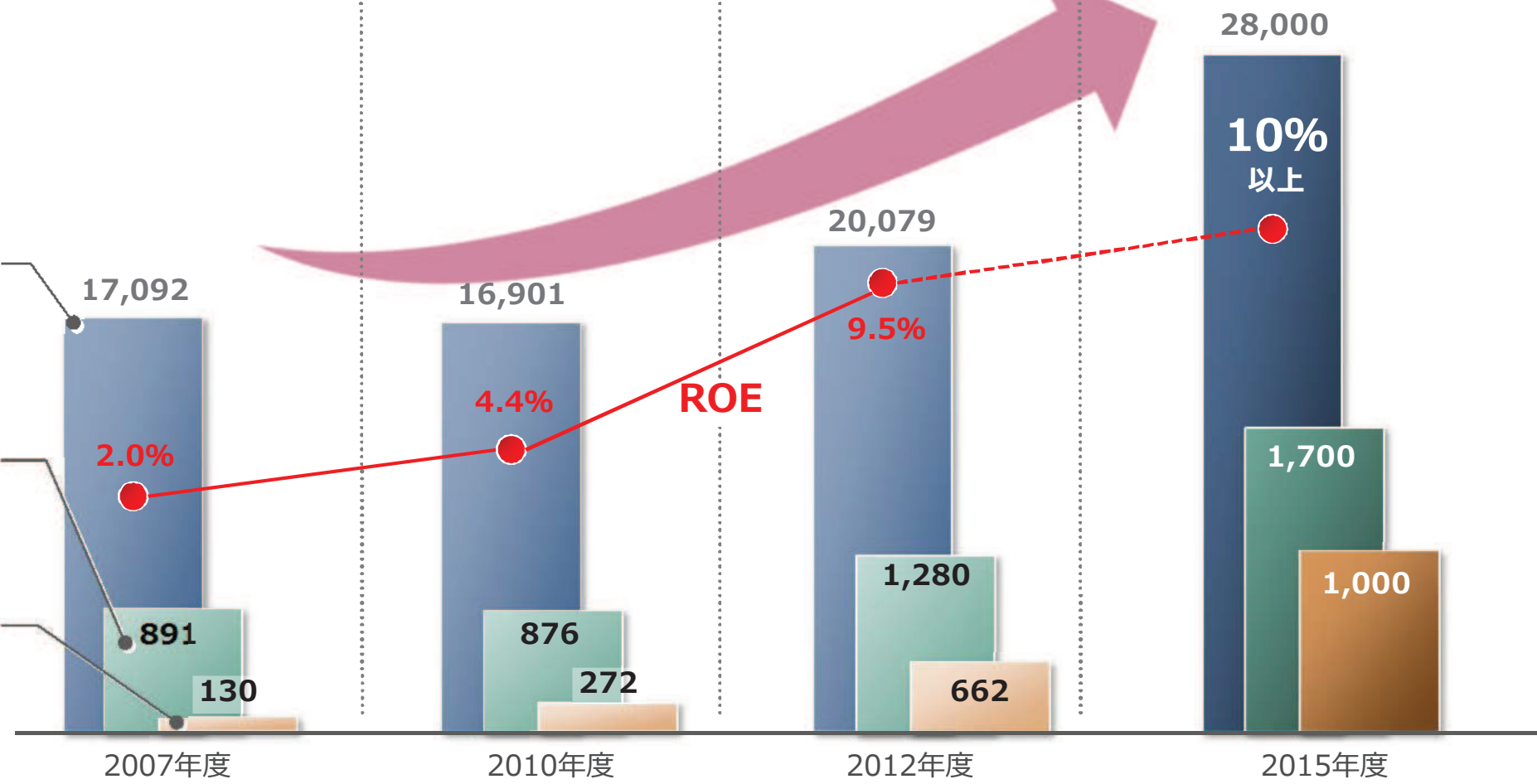
成長の加速

(単位：億円)

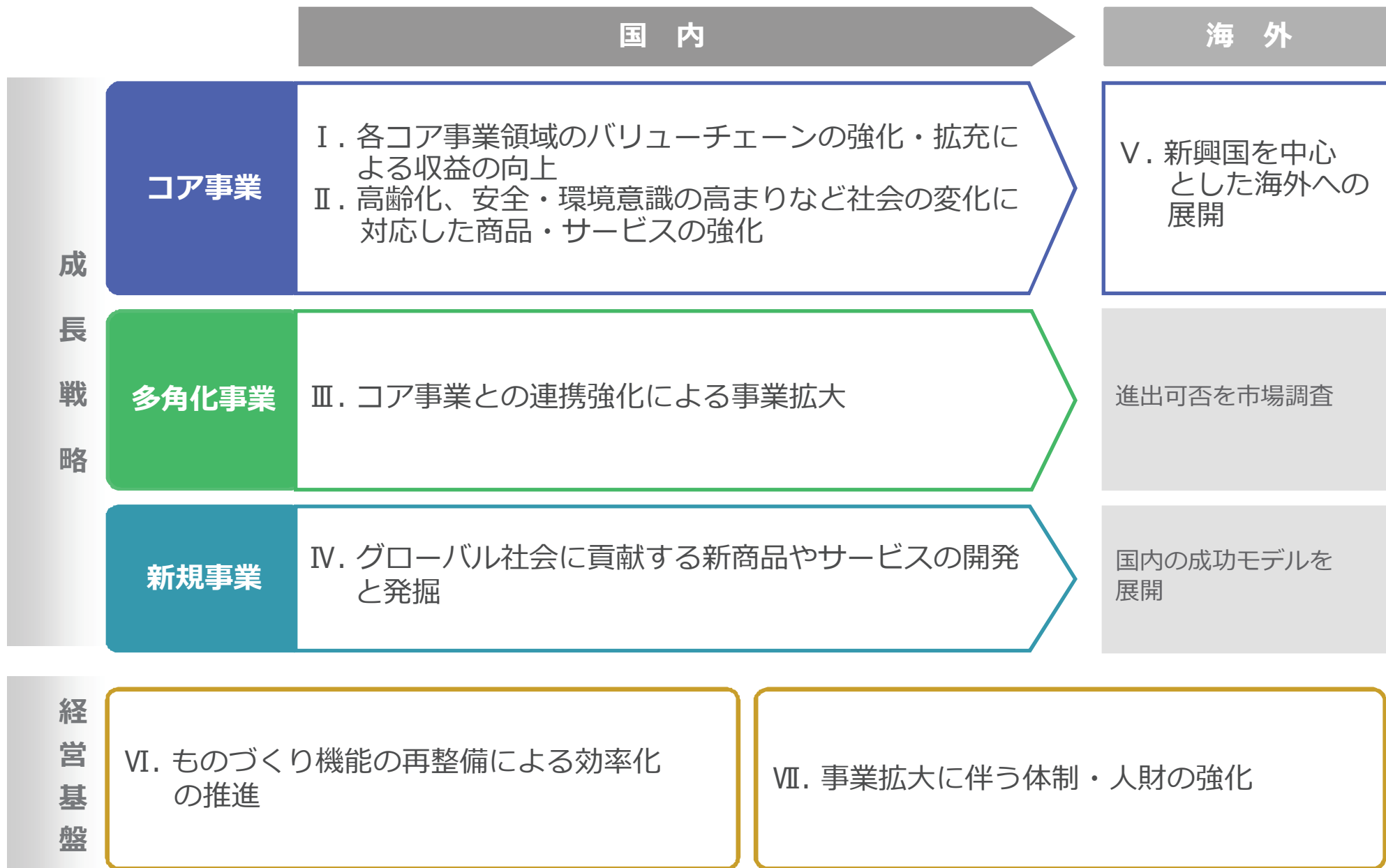
売上高

営業利益

純利益

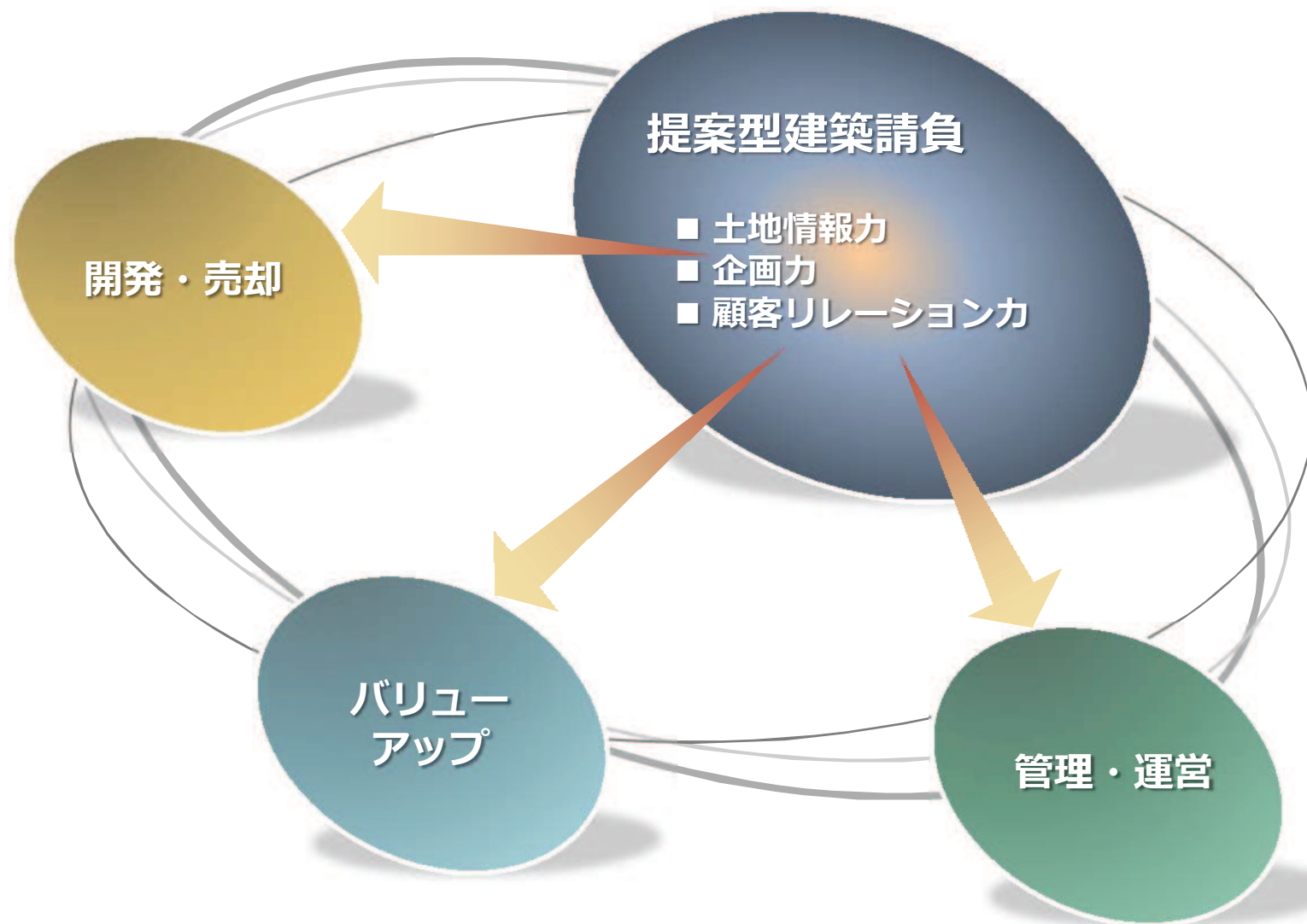


第4次中期経営計画の基本方針



I.各コア事業領域のバリューチェーンの強化・拡充による収益の向上

「**提案型建築請負**」で培った**土地情報力**・**企画力**・**顧客リレーション力**の強みを活かし、各事業において川上から川下までビジネスを拡大します。



I.各コア事業領域のバリューチェーンの強化・拡充による収益の向上

賃貸住宅・商業施設・事業施設領域を重点に、3年間で過去最高の4,000億円を不動産開発に投資します。

稼働中不動産の状況 (2013年9月末時点)

NOI利回り
(簿価ベース)

12.0%

9.0%

6.0%



賃貸住宅

[流動化不動産]
197億円、9.9%
[収益不動産]
268億円、12.5%



商業施設

[流動化不動産]
561億円、8.0%
[収益不動産]
1,408億円、11.8%



事業施設

[流動化不動産]
・土地建物
257億、7.1%
・土地のみ
210億、3.1% ※
[収益不動産]
300億円、8.1%

保有簿価
(億円)

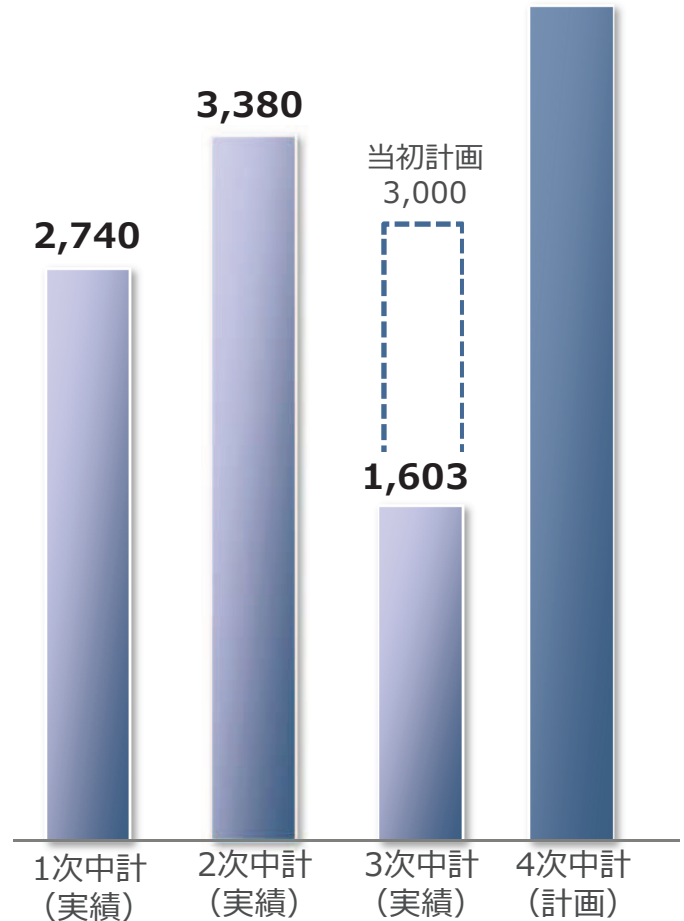
0 500 1,500 2,500

※事業施設の流動化不動産「土地のみ」は、建物をオフバランスしている

不動産開発への投資計画

(億円)

4,000

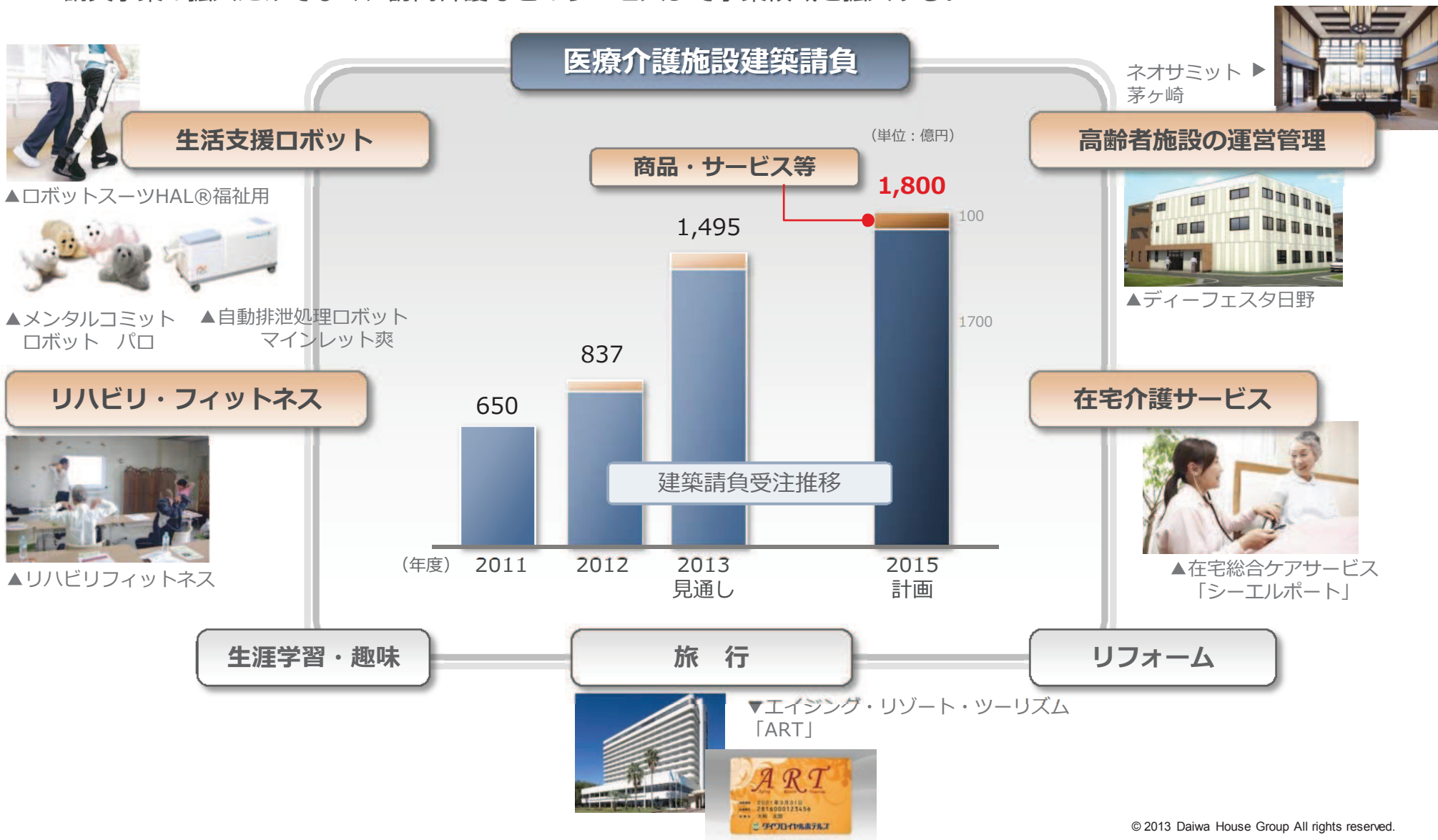


※3次中計は2年間の実績

Ⅱ.高齢化、安全・環境意識の高まりなど社会の変化に対応した商品・サービスの強化

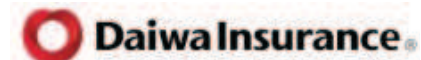
高齢者対応ビジネスの展開

- 累計5,295件に及ぶ医療介護施設・高齢者住宅の建築で確立したノウハウを駆使し、高齢化対応事業でグループ売上高1,800億円を目指す。
- 請負事業の拡大だけでなく、訪問介護などのサービスまで事業領域を拡大する。



Ⅲ.コア事業との連携強化による多角化事業の拡大

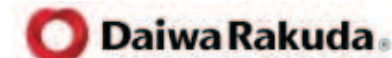
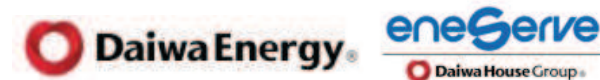
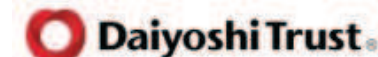
コア事業で培った経営（顧客）資源やノウハウを活用し、多角化事業を拡大していきます。



大和ハウスフィナンシャル



D.U-NET



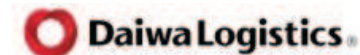
ロイヤルホームセンター



タイワロイネットホテル



SPORTS CLUB NAS



Ⅲ.コア事業との連携強化による多角化事業の拡大

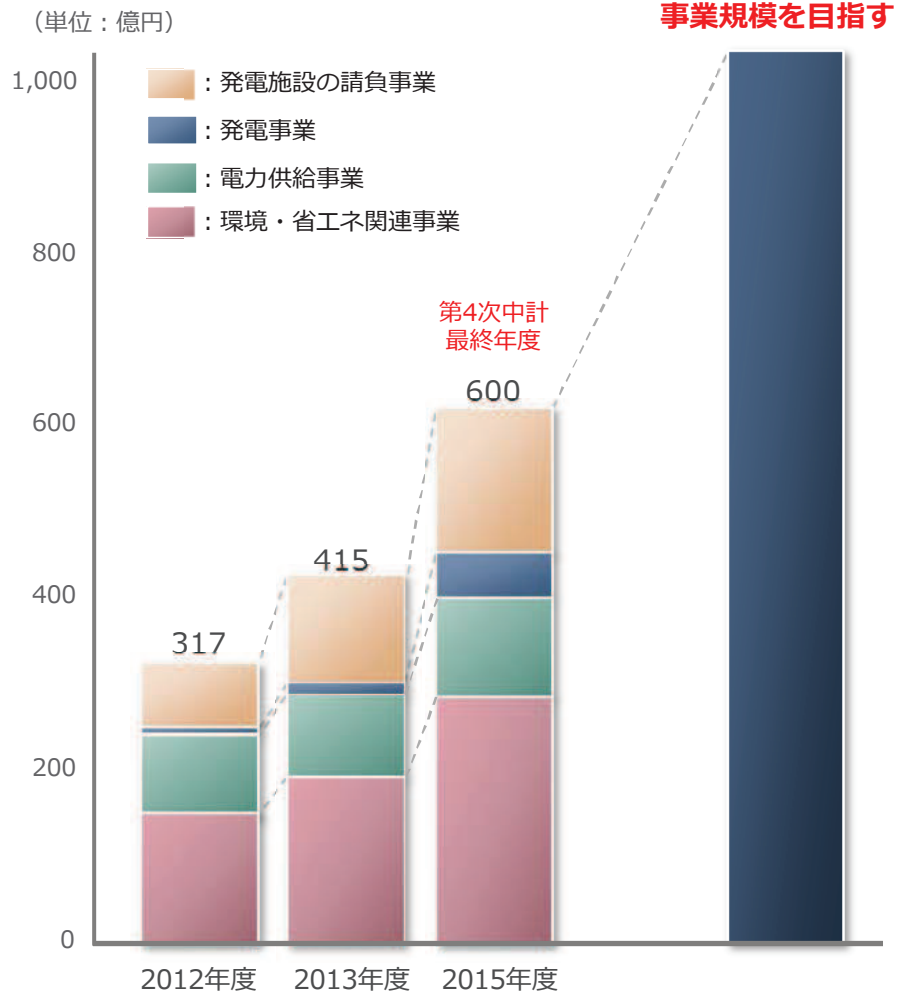
エネルギービジネスの展開

- 太陽光発電所の建設請負・維持管理だけでなく、自社発電サイトの開発・運営においても事業を拡大する。
- エネルギー事業で培ったノウハウを、事業施設や商業施設の建物提案へ活用し、相互に成長を加速する。

【今後の戦略】

発電施設の請負事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 太陽光発電設備 ● メガソーラー 	✓ワンストップサービスができる強みを活かしたメガソーラーの提案強化
発電事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 売電 (IPP) → 太陽光、風力 ● 発電所の維持管理 (O&M) 	✓太陽光以外 (風力等) の電源開発案件の検討
電力供給事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 電力小売 (PPS) ● マンション高圧一括受電 	✓電源保有企業との連携強化
環境・省エネ関連事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 省エネ改修 ● リチウムイオン蓄電池 ● ESCO※ ● 建物緑化 	✓グループの既存顧客への提案強化

※ ESCO・・・Energy Service Company
顧客のエネルギー費用削減を行い、削減実績から対価を得るビジネス



IV. グローバル社会に貢献する新商品やサービスの開発と発掘

グローバルな社会問題を解決し生活を改善向上する新しい事業や商品開発に、より積極的に取り組んでいきます。

1. 高齢化対応ソリューション

高齢化に伴う課題を俯瞰で捉え、ビジネスドメインとして定義し事業化

(例) 介護負担軽減商品やサービス

2. 環境・エネルギー問題対応

省エネルギーで環境負荷が低い社会の実現に向け、課題解決や生活改善に寄与する商品やサービス

3. 食・水・空気の安全対応

既存リソースの応用や、異業種との融合及び新規開発等で、将来の社会問題を解決する商品やサービス

▼自動排泄処理ロボット
マインレット爽



▲ロボットスーツ
HAL®福祉用



▲ POWER YIILE

▼壁面緑化



▲HEMS

▼EMISUI



▲agri cube

V.新興国を中心とした海外への展開

フジタとのシナジー効果を最大限創出し、中国に加えて、ASEANでの事業展開を加速することで、2015年度、海外売上1,000億円以上を目指します。

建築請負増大

これまで展開してきたマンション事業・工業団地開発等に加え、フジタによる建築請負も飛躍的に拡大する。

海外拠点充実

フジタとのシナジーにより拡充した海外拠点で、より広域なビジネス情報の収集を行い、事業展開のスピードを上げる。

アジア面展開

ボーダレス化によってさらに加速するASEAN域内の工場建設需要や物流需要を着実に取り込む。

顧客利益の最大化

新興国に進出する企業に対して生活・生産・物流インフラの支援を行うことにより、顧客事業の円滑化に貢献し、顧客利益の最大化を図る。



中国

＜無錫＞
ムーンリットガーデン（呉月雅境）

＜概要＞ 販売開始： 2013年11月
敷地面積： 約81,751㎡
マンション： 295戸
タウンハウス： 141戸



ASEAN

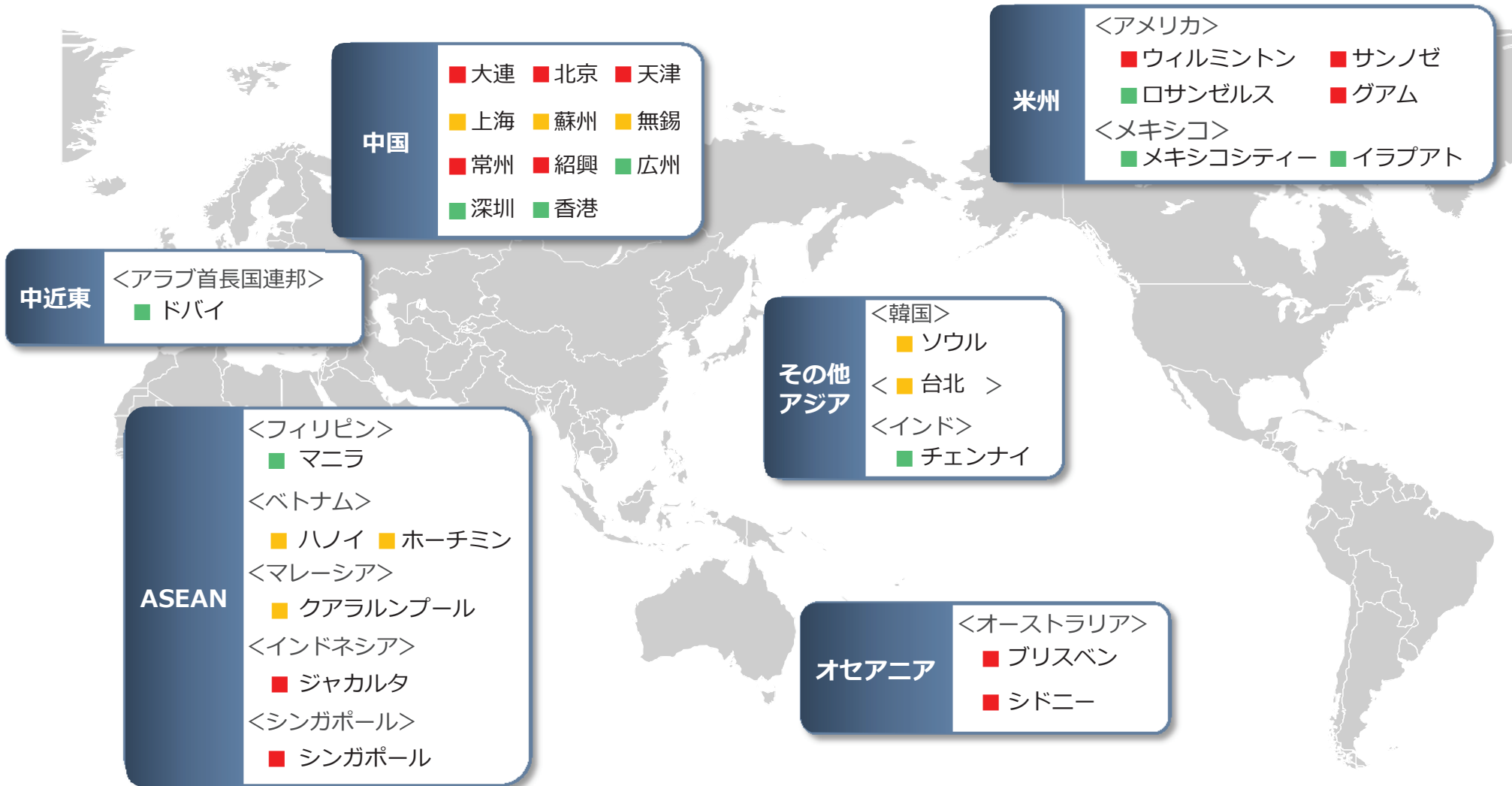
＜ベトナム＞
ロンドウック工業団地

＜概要＞ 現状： 随時工事着工
総開発面積： 約270ha（内利用可能面積： 187ha）
施設： レンタル 工場

V.新興国を中心とした海外への展開

12ヶ国+1地域/29都市での事業展開

- 大和ハウスグループ（フジタ以外）
- フジタ
- 大和ハウスグループ+フジタ



VI.ものづくり機能の再整備による効率化の推進

商品開発・設計・生産・調達・物流・施工のものづくり機能全体の見直しを図り、住宅系事業において100億円のコストを削減します。

- (1) 自動化投資を積極的に推進するため、集中生産、平準化、生産・調達品種の絞込みを行う
- (2) 平準化の推進により設計・生産・物流・施工の一貫体制を強化し、生産性を向上する
- (3) 施工現場作業の工場への取り込みにより施工負荷を低減し、継続的な施工体制を強化する
- (4) 物流ネットワーク構築により配送コストを削減する

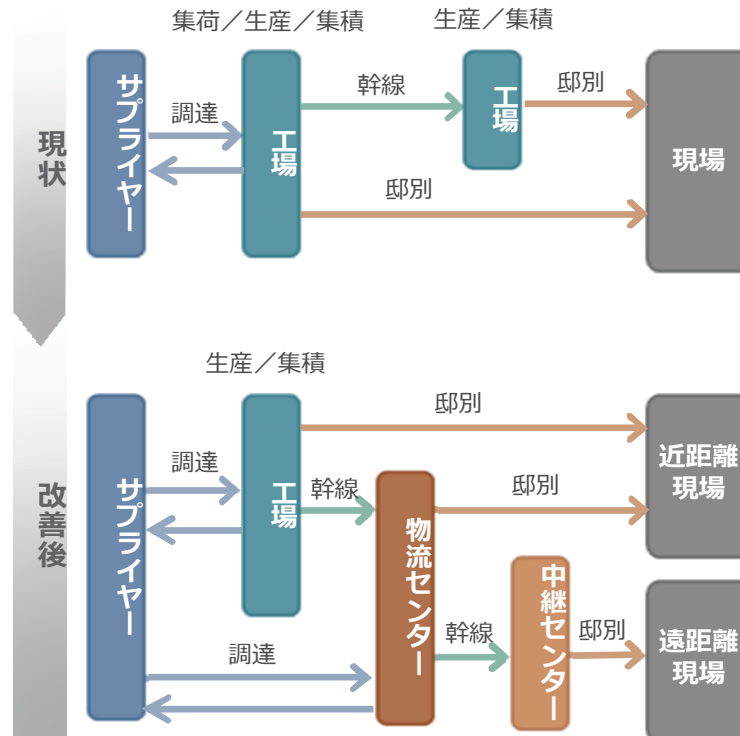
新設建屋（奈良工場）



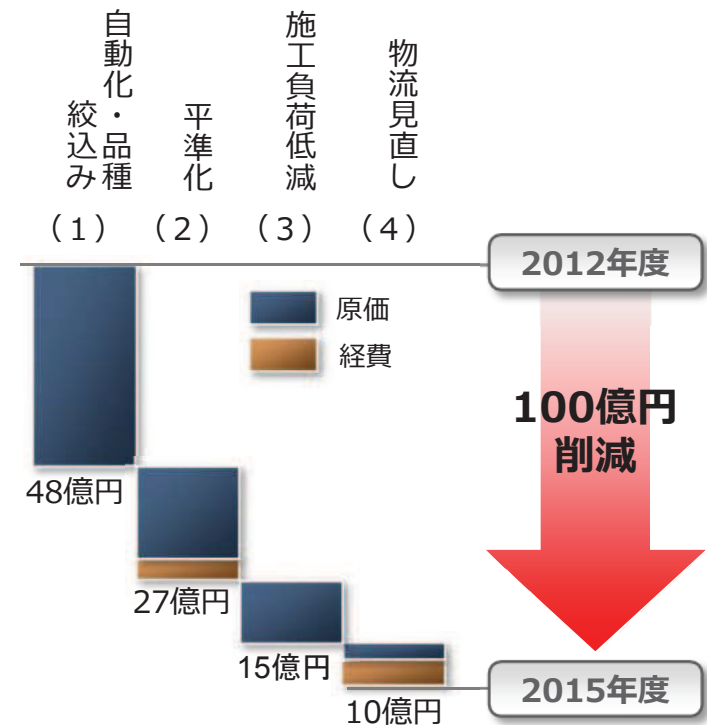
自動化ライン



物流体制改善（イメージ）



ものづくりコスト削減計画（住宅系事業）



Ⅶ.事業拡大に伴う体制・人財の強化

人財の確保・育成の両輪で体制を強化していきます。

人財の確保（体制強化）

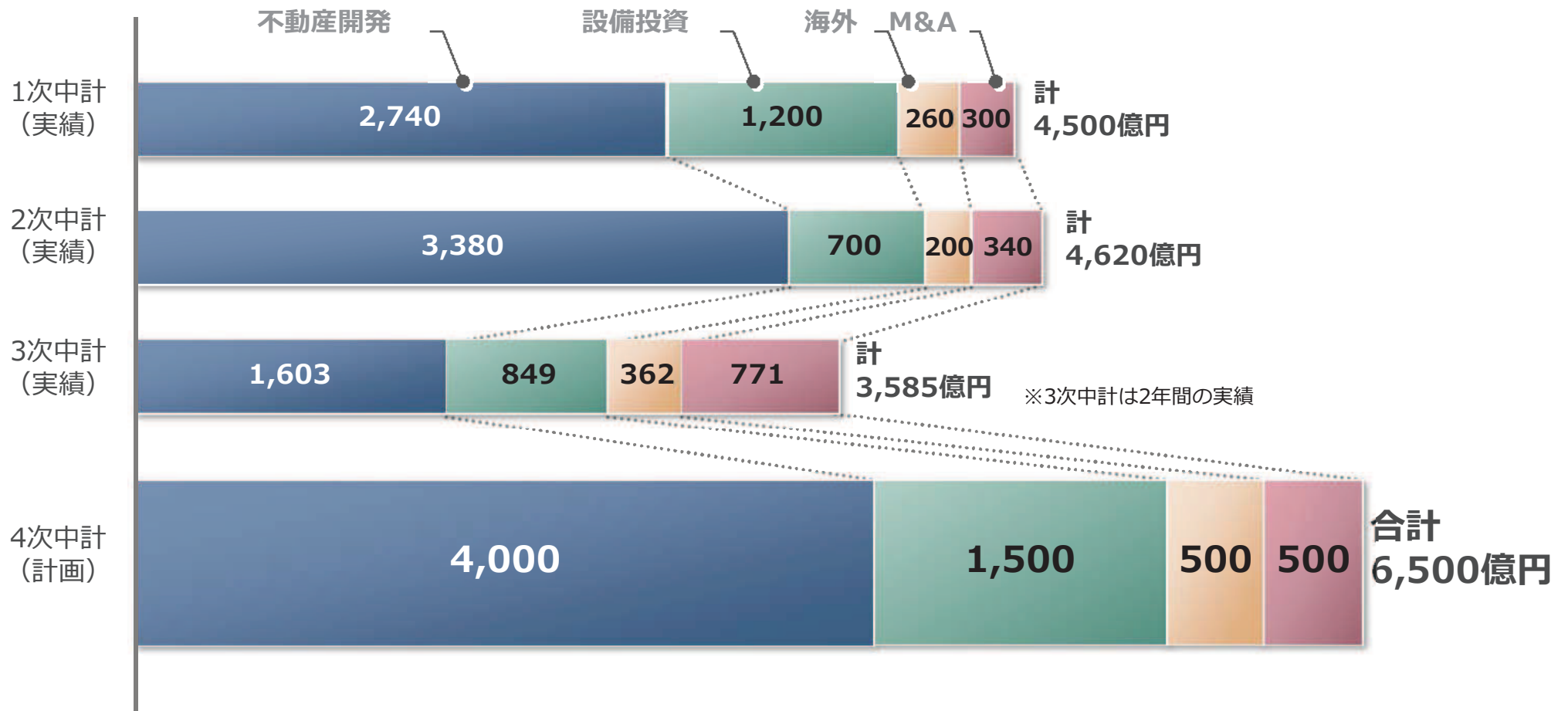
- フレキシブルな人事制度による幅広い人財の採用
- 施工業者への支援強化による施工能力確保
- 海外現地人財の積極的採用
- 61歳以上の人財を活性化する制度の検討・導入

人財の育成

- 経営者育成塾の継続実施
- グローバル事業に対応できるリーダーの育成
- 海外現地人財の育成強化
- 多能技術人財の育成
- 女性管理職の育成・強化

投資計画

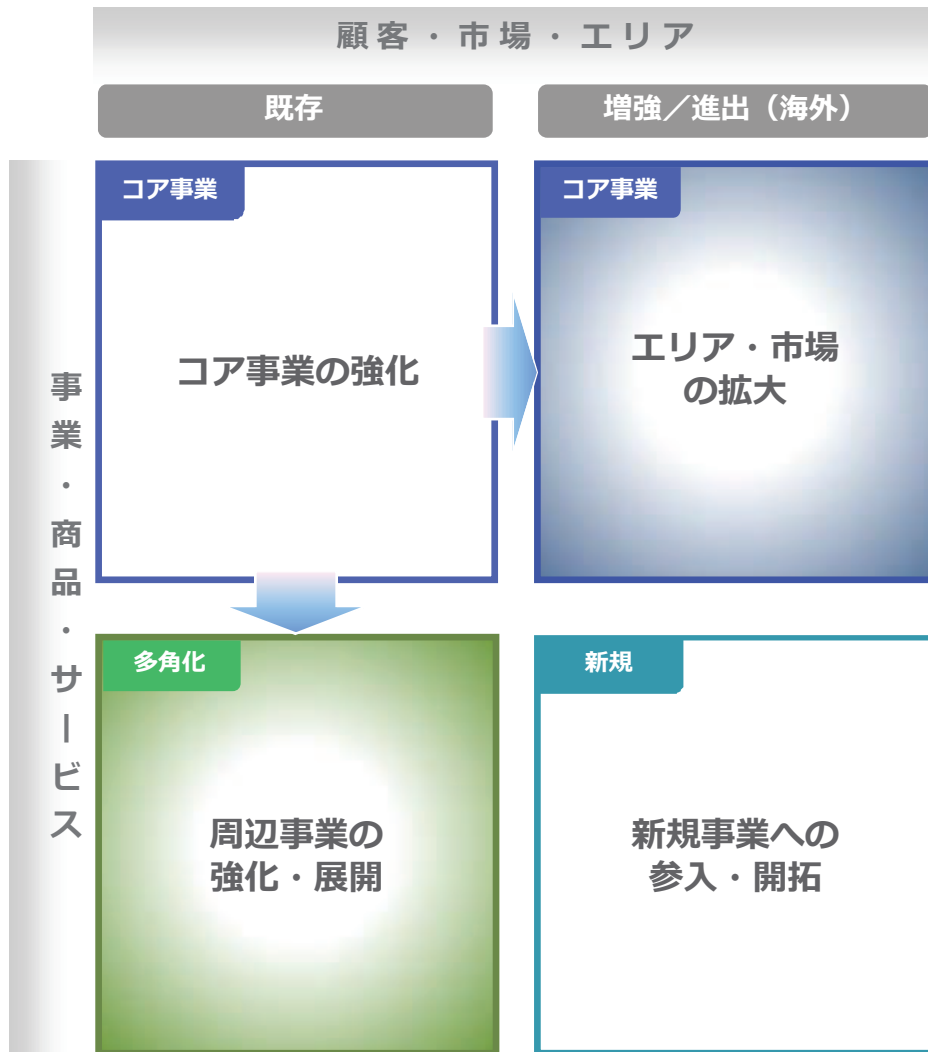
不動産開発に加え、成長戦略・経営基盤強化を実現するため、合計6,500億の投資を行います。



M&A（出資）の方針

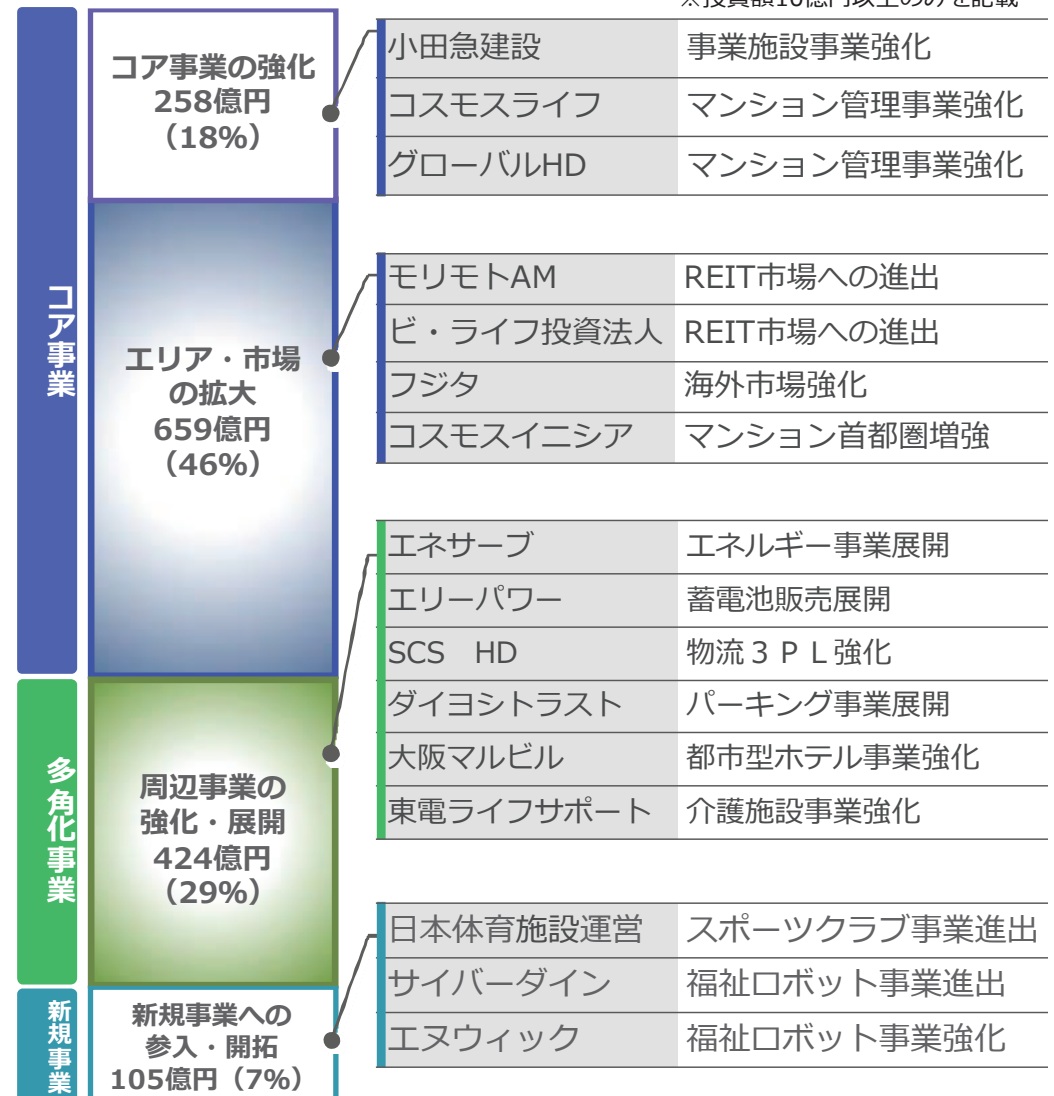
『コア事業のエリア・市場の拡大』『既存顧客への周辺事業の展開』を目的としたM&Aを実施していきます。

M&A・出資の目的（考え方）



2004年以降のM&A・出資の目的別投資実績

※投資額10億円以上のみを記載



セグメント別業績目標

セグメント	売上高 (億円)				営業利益 (億円)			
	2012 年度	第4次中期経営計画			2012 年度	第4次中期経営計画		
		2013 年度	2015 年度	CAGR 2012-2015		2013 年度	2015 年度	CAGR 2012-2015
戸建住宅	3,511	3,800	3,850	3.1%	125	150	180	12.7%
賃貸住宅	5,925	6,740	8,000	10.5%	522	620	720	11.3%
マンション	1,567	2,200	2,300	13.6%	99	90	100	0.1%
住宅ストック	764	855	950	7.5%	61	80	90	13.6%
商業施設	3,472	4,000	4,250	7.0%	459	550	600	9.3%
事業施設	2,514	※2 5,260	6,000	33.6%	206	215	250	6.5%
健康余暇	614	640	660	2.4%	△2	5	7	-
その他	2,751	3,170	3,290	6.1%	98	120	143	13.3%
調整	△1,042	△1,165	△1,300	-	△291	△330	△390	-
合計	20,079	25,500	28,000	11.7%	1,280	1,500	※1 1,700	9.9%

※1 第4次中期経営計画の連結営業利益の計画数値は、3年間累計で4,800億円

※2 2013年度の事業施設の売上成長は、(株)フジタのグループ入りによるもの

戸建住宅



	2012年度	2015年度
売上高 (CAGR)	3,511億円	3,850億円 (3.1%)
営業利益 (CAGR)	125億円	180億円 (12.7%)

主要施策

- さらなる安全・安心を追求した
新工法新商品の投入
- スマートシティ開発の促進
- 提案プロセスの改革
- ものづくり機能の再整備

賃貸住宅



	2012年度	2015年度
売上高 (CAGR)	5,925億円	8,000億円 (10.5%)
営業利益 (CAGR)	522億円	720億円 (11.3%)

主要施策

- 首都圏の営業体制強化
- 女子向け賃貸住宅の販売拡大
- 中高層物件の請負・開発拡大
- 入居者向けサービスの強化

マンション



	2012年度	2015年度
売上高 (CAGR)	1,567億円	2,300億円 (13.6%)
営業利益 (CAGR)	99億円	100億円 (0.1%)

主要施策

- コスモスイニシアのグループ化による
首都圏の販売強化
- 地方中核都市での再開発・複合開発強化
- リプレイス拡大による管理物件の増大

住宅ストック

Before



After



	2012年度	2015年度
売上高 (CAGR)	764億円	950億円 (7.5%)
営業利益 (CAGR)	61億円	90億円 (13.6%)

主要施策

- 築20年以上の当社オーナー様への提案強化
- 確かなインスペクションによる提案の質の向上
- 一般市場販売チャネルの強化

商業施設



	2012年度	2015年度
売上高 (CAGR)	3,472億円	4,250億円 (7.0%)
営業利益 (CAGR)	459億円	600億円 (9.3%)

主要施策

- 既オーナー様、重点テナント企業様への提案強化
- 契約満了物件の再生事業強化
- 自社開発とストック事業の強化

事業施設



	2012年度	2015年度
売上高 (CAGR)	2,514億円	6,000億円 (33.6%)
営業利益 (CAGR)	206億円	250億円 (6.5%)

主要施策

- BTS型に加えマルチテナント型物流施設の積極的開発
- ファンドを活用した病院施設の建替請負強化
- Fssc22000に対応できる食品施設の提案強化



Daiwa House®
Group

大和ハウスグループ 第4次中期経営計画

(2014年3月期～2016年3月期)

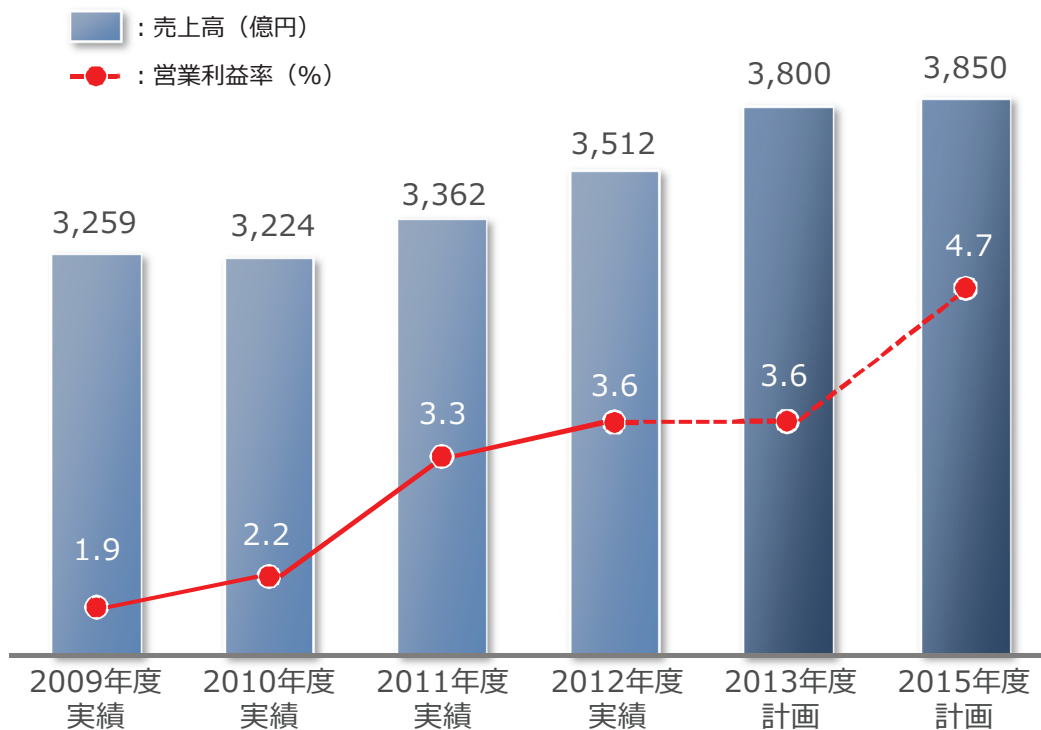
コア事業の戦略

戸建住宅事業領域の戦略

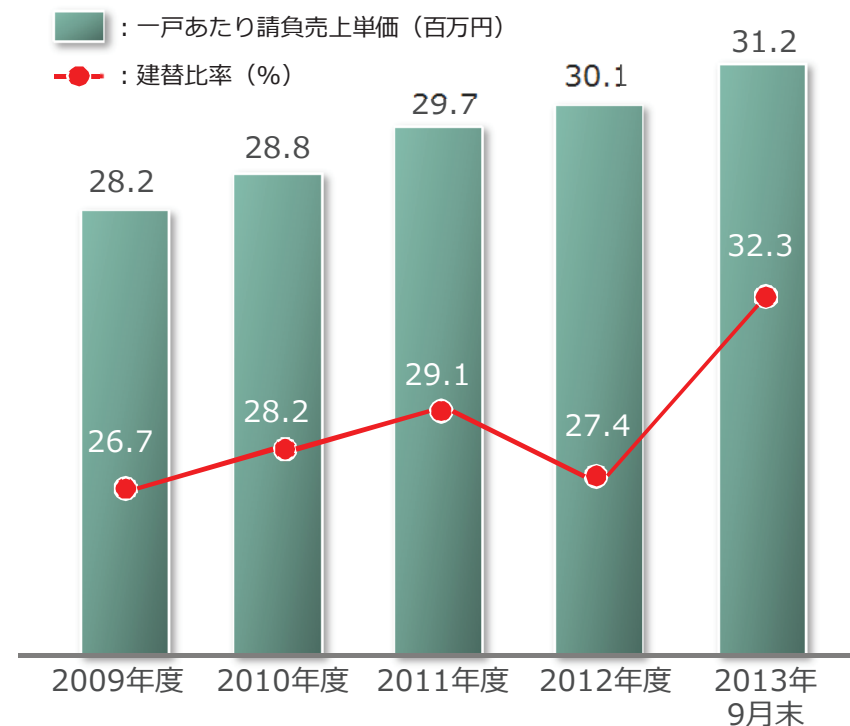
新商品の投入とサプライチェーンの改善により、収益性の高い成長を目指します

- さらなる安全・安心を追求した新工法による競争力の高い新商品を開発し、市場に投入。
- 体感型施設の新設、「まちなかジーヴォ」の増強、「Team xevo」の強化により、地域密着体制を確立するとともに、提案プロセスを改革し、営業・設計業務の質の向上と効率化を図る。
- 全戸に太陽光発電・蓄電池・HEMSを搭載したスマートシティ「SMA×ECO CITY」「SMA × ECO TOWN」の開発を推進する。
- ものづくり機能の再整備により、コストダウンを図る。

販売力・収益力の成長推移



一戸あたり売上単価・建替受注比率の推移



※まちなかジーヴォ・・・実際の暮らしが想像できるご近所密着型オープンハウス

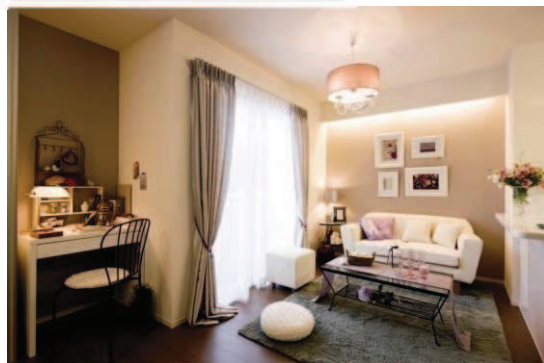
※Team xevo・・・営業・設計・施工技術者やインテリアコーディネータなどの専門スタッフがチームを組んでお客様と一緒に家づくりをする体制

賃貸住宅事業領域の戦略

営業拠点の拡充とともに、ハード(建物)とソフト(運営)の提案力を高めることで、事業規模のさらなる拡大を目指します

- ▶ 営業拠点を124拠点（'13年3月末時点）から160拠点に拡充し、首都圏の営業体制を強化。
- ▶ 「セーフティ&セキュリティ」「ビューティー」「ストレージ（収納）」「デザイン」にこだわった女子向け賃貸住宅の販売拡大。
- ▶ 中高層物件の請負事業の拡大及び、不動産流動化を見据えた開発・建設を積極的に展開。
- ▶ インターネットプロバイダ事業や生活ここちラボ（入居者向けサイト）の創設など、入居者向けサービスの強化により、事業基盤の安定と拡大を図る。

女子向け賃貸住宅



▲セジュールオッツ-SW

中高層物件

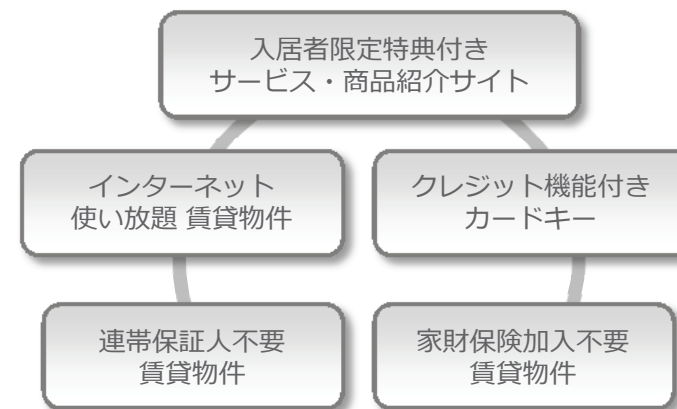
(ロイヤルパークスERささしま)



<建築概要>

建設地	愛知県	構造・階数	RC造・地上19階
延床面積	46,067.92㎡	竣工予定	平成27年3月
建物用途	共同住宅：442世帯、老人ホーム：66室、 デイサービス、保育所、CVS、シェアハウス		

入居者向けの多様なサービス



空室率の低下・オーナー様満足度の向上
D-roomブランドの強化

マンション事業領域の戦略

グループ会社間での協業をさらに進め、事業規模・ブランドともに市場でのプレゼンスを高めます

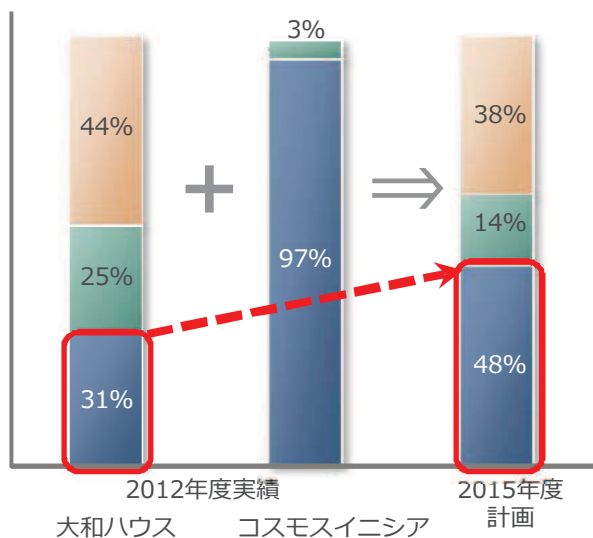
- ▶ コスモスイニシアのグループ化により首都圏での販売を強化するとともに、地方中核都市での再開発・複合開発案件を強化する。
- ▶ マンション管理事業については、新築に加えて既存マンションへの営業（リプレイス）を強化し、より一層の成長を促進する。

大和ハウス工業とコスモスイニシアの共同供給物件「オークプレイス豊洲」



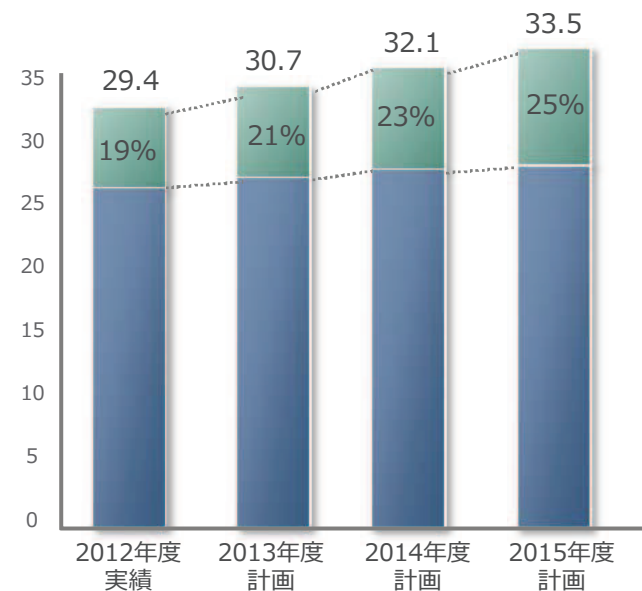
エリア別 分譲マンション計画

- : その他
- : 近畿圏
- : 首都圏



マンション管理戸数 計画

- : リプレイ (万戸)
- : 築新築 (万戸)

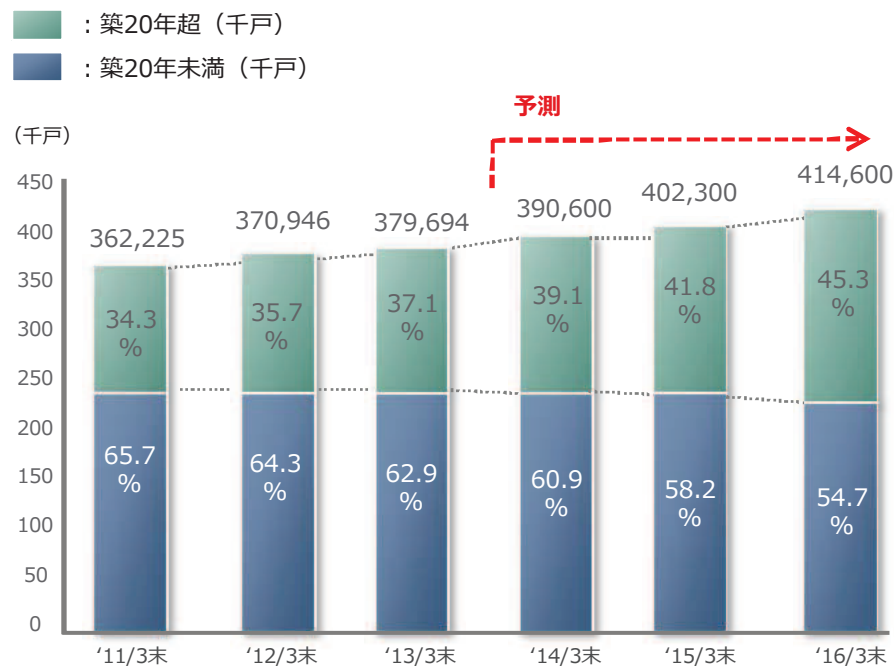


住宅ストック事業領域の戦略

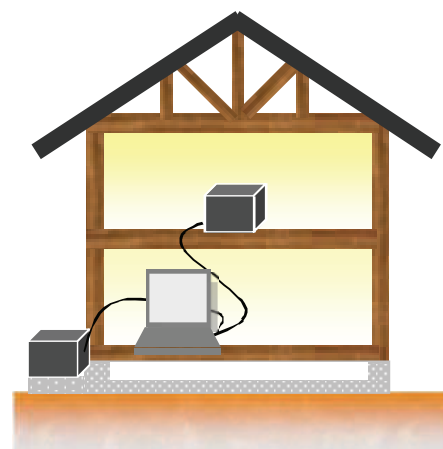
確かなインスペクション（建物診断）技術を基盤とした信頼の獲得により、当社オーナー様、一般市場の双方からのリフォーム受注を拡大します

- ▶ 特に築20年以上の当社オーナー様へのリレーションを強化し、受注拡大を図る。
- ▶ 最先端の機器を駆使したインスペクションにより、リフォーム提案の質の向上を図る。
- ▶ グループ間の連携により一般市場での販売チャネルを強化。
 - 仲介時の中古住宅リフォーム（日本住宅流通）
 - 店舗内にお客様窓口を設置（ロイヤルホームセンター）

リレーション可能な当社オーナー様数の推移



最先端のインスペクション・ツール



▲耐震性能簡易診断
「あんしんリフォームナビゲーション」



▲屋根診断機器「たかみくん」



▲床下点検ロボット「モーグル」

商業施設事業領域の戦略

テナント企業様の出店ニーズを確実に取り込むとともに、売却など出口戦略も見据えた商業施設等の開発・運営を積極的に展開します

- 既オーナー様、重点テナント企業様へのフォローを強化し、充実した土地提案により受注を拡大。
- 契約満了物件への再生事業等の提案を強化。
- 商業施設開発を積極的に進めるとともに、テナント企業様との幅広いネットワークを活かした、高稼働率かつ地域に根ざした施設運営を推進し、ストック事業を強化。

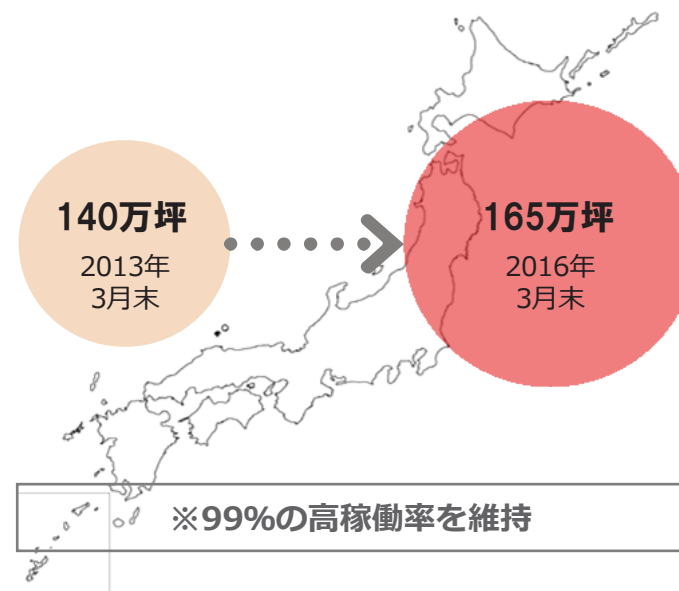
COMBOX明舞（2013年3月オープン）



ロードサイド店舗



賃貸可能面積の推移



事業施設事業領域の戦略

事業の専門性に特化したスキームを活用し、建築請負の拡大を図りつつ、物流施設など不動産開発投資を拡大します

- これまで注力してきたB T S型物流施設※¹に加え、マルチテナント型物流施設の開発を積極的に展開。
- 病院施設に特化した資金調達ファンドを設立・活用することで、新築および建替えなどの請負拡大を図る。
- Fssc22000※²に対応できる食品施設の提案を強化し、受注の拡大を図る。

※1：BTS型物流施設：（Build to Suit）特定企業の希望する立地・設備に合わせた専用の物流施設

※2：Fssc22000：食品安全マネジメントシステムの国際規格（国際食品安全イニシアチブ（GFSI）が制定したベンチマーク承認規格）

B T S型・マルチテナント型物流施設の展開

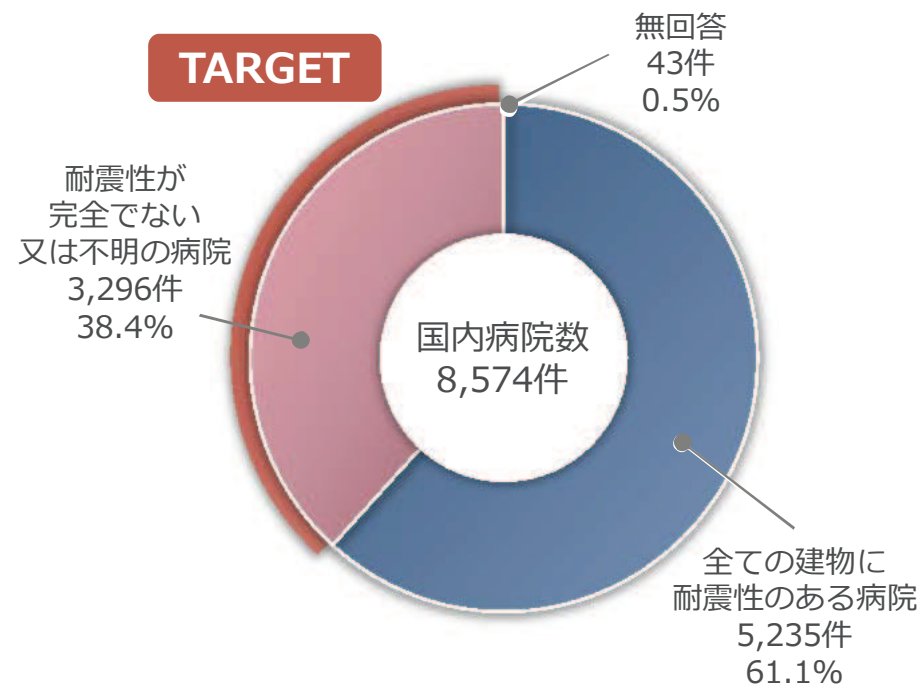


▲Dプロジェクト高島平



DPL
横浜大黒
Daiwa House Group

病院の建替市場



※ 厚生労働省「病院の耐震改修状況調査の結果（平成24年）」をもとに、当社にて試算



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)

業績予想や配当に係る予想は、本資料の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。

(中国事業についてのご注意)

本紙に掲載する内容については、2013年9月末日現在のものであり、今後の状況や、中国及び各都市の不動産開発に係る規定や条例により、計画や内容が一部変更される可能性があります。

(数値についてのご注意)

本誌に掲載する経営数値は、特に記載が無い限り、2013年9月末日現在の数値を記載しております。

以 上