



Daiwa House®
Group

第6次中期経営計画の進捗状況

2019年11月11日

売上高・利益とも過去最高を更新

(億円)

	2018年9月期	2019年9月期	前年同期比	
			増減額	増減率
売上高	19,833	21,793	1,960	9.9%
営業利益	1,895	2,093	197	10.4%
経常利益	1,917	2,079	161	8.4%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	1,314	1,473	159	12.1%
1株当たり四半期純利益	¥197.70	¥222.02	¥24.32	12.3%

商業施設・事業施設が引き続き好調

売上高

	2018年 9月期		2019年 9月期		増減率
	内、 海外		内、 海外		
戸建住宅	2,360	473	2,396	587	1.5%
賃貸住宅	5,257	102	5,032	97	-4.3%
マンション	1,279	69	1,637	100	28.0%
住宅ストック	634	-	788	-	24.2%
商業施設	3,546	14	3,849	9	8.5%
事業施設	5,040	478	6,095	406	20.9%
その他	2,352	14	2,645	16	12.4%
合計	19,833	1,153	21,793	1,218	9.9%

営業利益

(億円)

	2018年 9月期		2019年 9月期		増減率
	内、 海外		内、 海外		
戸建住宅	130	21	104	11	-20.1%
賃貸住宅	554	7	517	8	-6.7%
マンション	46	18	73	13	58.6%
住宅ストック	59	-	117	-	97.4%
商業施設	693	1	715	-0	3.2%
事業施設	569	-16	682	-91	19.7%
その他	84	0	129	-1	54.2%
合計	1,895	31	2,093	-59	10.4%

xevo Σ PREMIUM がグッドデザイン賞を受賞 共同出資型投資用不動産の販売も堅調に推移

グッドデザイン賞を受賞



住宅性能の最高峰を目指した xevo Σ PREMIUM



GOOD DESIGN AWARD
2019年度受賞



開放感のある空間を生み出す
V1サッシ

共同出資型投資用不動産



「セレスージュ表参道」

幅広いリソースを活用した大型の複合開発を推進

オフィス併設の「ダイワロイネットホテル広島駅前」



大型複合施設「GRANODE広島」

宿泊施設・トレーニング施設の複合開発



「Dタワー豊洲」

当社最大の延床面積を誇る「DPL流山Ⅳ」を着工
今後の収益源となる投資不動産の残高も増加

保育施設併設の大型物流施設



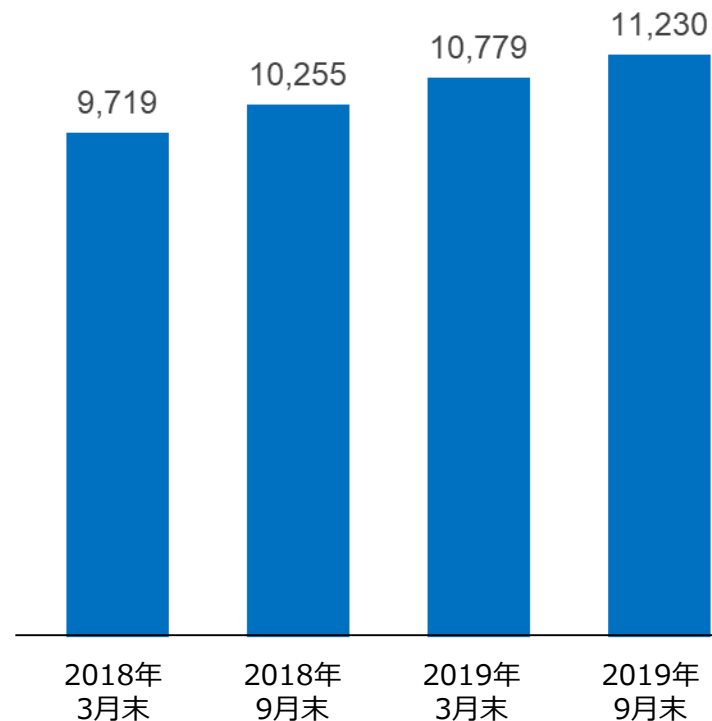
マルチテナント型物流施設「DPL流山Ⅳ」

開発物件の売却

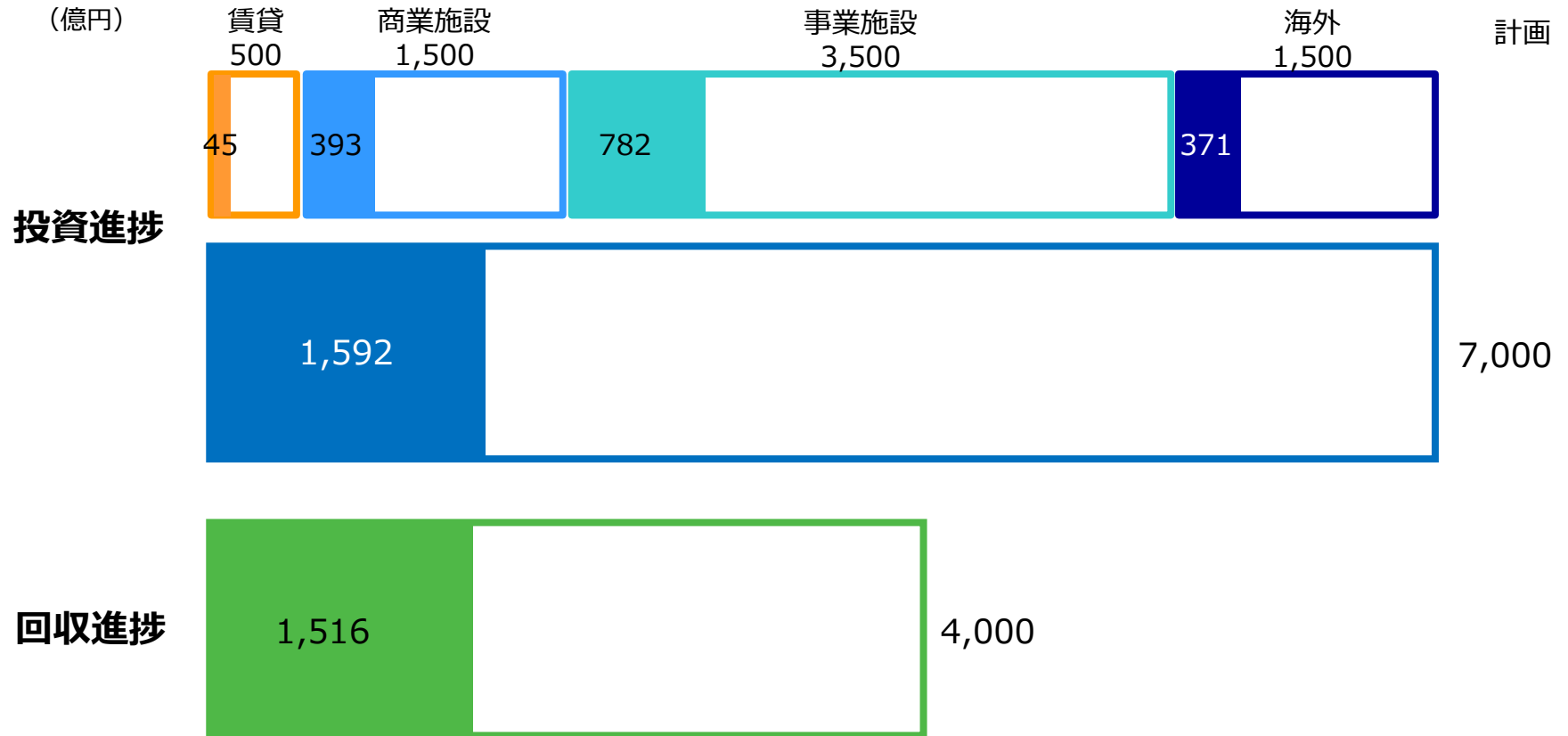


総合物流ターミナル「関西ゲートウェイ」

投資不動産残高の推移 (億円)



不動産の投資・回収は計画に対し順調に進捗



米国のStanley-Martin社が順調に業績を拡大 ベトナムでのサービスアパートメント事業も好調

順調に成長しているStanley-Martin社



Stanley-Martin社の分譲住宅

ベトナムでのサービスアパートメント事業



「ロイジェント パークス ハノイ」

1棟まるごとリノベーションマンションの販売や「空き家管理サービス」を開始。リブネスタウンプロジェクトが本格始動

1棟丸ごと リノベーションマンション



「リブネスモア茨木」

空き家管理サービス



リブネスタウンプロジェクト

上郷ネオポリスにて
コミュニティ施設をオープン



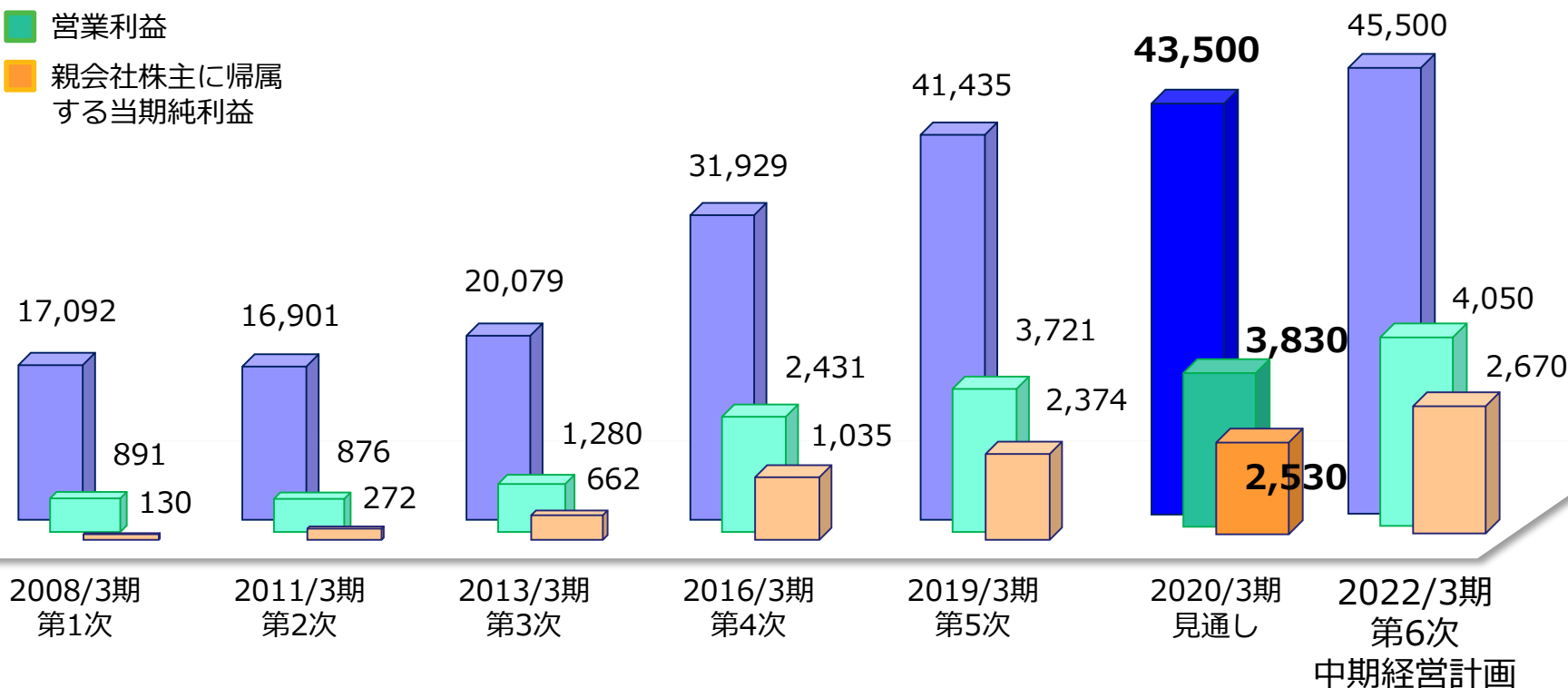
「野七里テラス」

- ✓ 多世代コミュニティの形成
- ✓ 施設運営を通じたサービス創出
- ✓ 高齢者・子育て層の就労機会

通期の計画は、売上高・営業利益・当期純利益とも上方修正

(億円)

- 売上高
- 営業利益
- 親会社株主に帰属する当期純利益





Daiwa House®

大和ハウスグループ

大和ハウスグループのガバナンス強化策

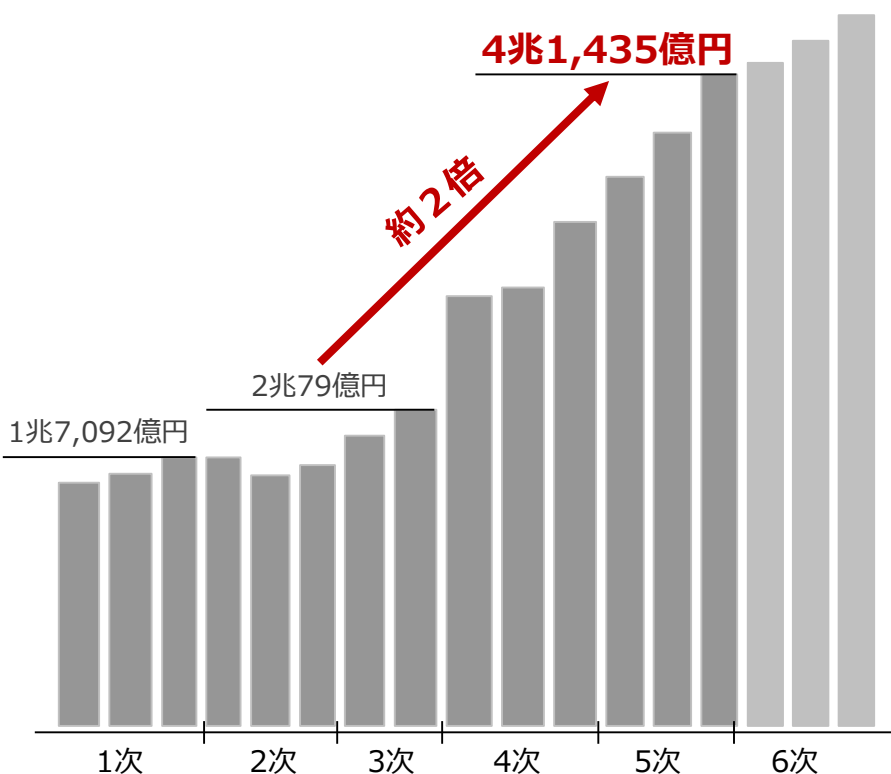
2019年11月11日

Daiwa House

事業規模を拡大し着実に成長を遂げてきたが
今後の成長に向け経営体制の見直しが必要な時期にあると認識

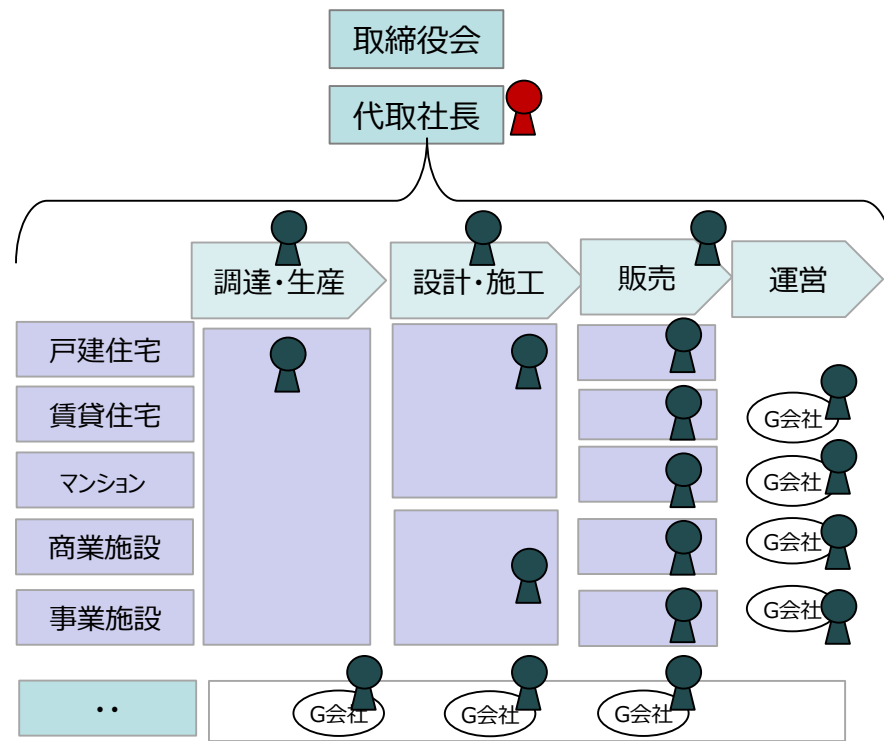
売上高（事業規模）推移

- 第4次中期経営計画以降、売上高（事業規模）は**約2倍に成長**
- 事業規模拡大に伴い**各事業の組織が拡大、グループ会社数も増加**



現在の経営体制

- 営業体制や技術・ものづくり基盤は**事業・機能のマトリクス**でそれぞれ管理するとともに、グループ会社は**自主自律を重視**
- サプライチェーン全体や組織横断の課題には、経営層がその都度判断する**トップ集中型の体制**



G会社：グループ会社

当社グループの更なる成長の実現のために 以下の基本方針でガバナンスを強化

基本方針

1. 経営体制及び管理・監督のあり方の再検討

2. 業務執行の機動性及びリスク対応体制の強化

3. リスク情報の収集と共有の強化

4. 持続性・実行性を支える環境の強化

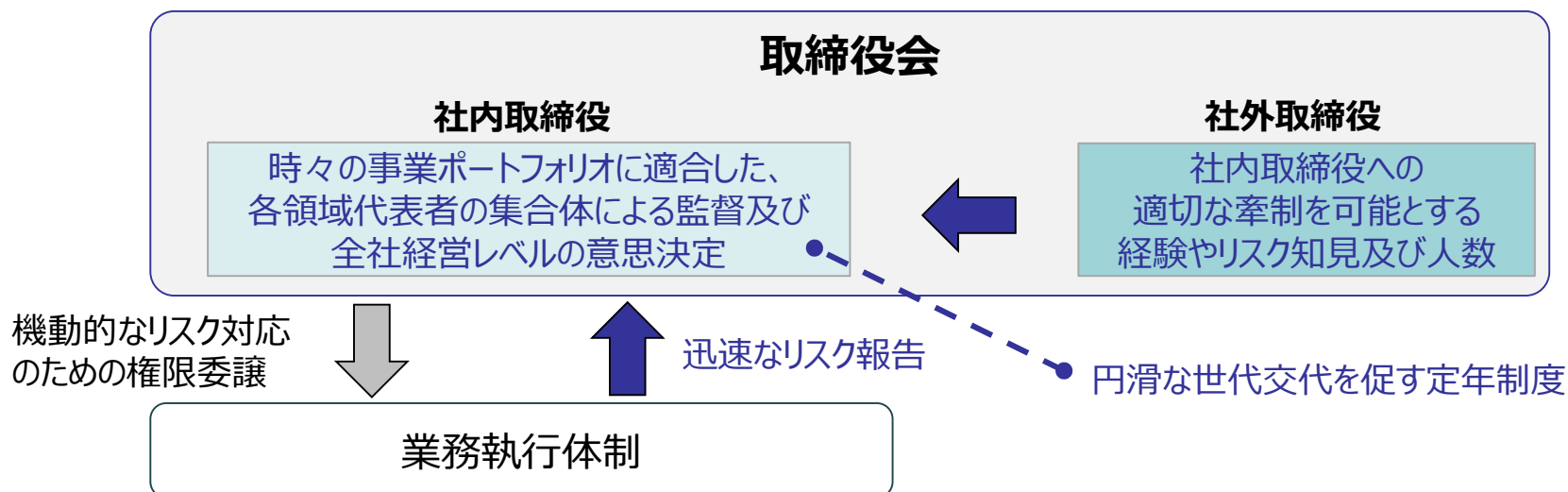
主な検討テーマ

- ✓ 取締役会の牽制、リスク管理の強化
- ✓ 経営人財の世代交代の円滑化
- ✓ 事業運営体制は、事業ごとに一気通貫を志向
- ✓ 経営トップは全体のポートフォリオ等グループ全体の成長戦略を志向
- ✓ リスク報告基準の明確化
- ✓ リスク情報の入手経路を充実
- ✓ 有事発生時の対応
- ✓ 効率的な業務基盤の強化
- ✓ 人財のリスク感性の向上

将来の事業ポートフォリオとリスク対応の多様性を考慮し、 経営体制を継続的に変更

対策の概要

- 将来の事業ポートフォリオやリスク対応等を考慮し、**経営体制のあり方を継続的に見直す**。
 - **社外取締役の充実**によるリスク管理や社内取締役への牽制強化
 - **海外での事業経験がある取締役候補者を選定**
- 経営人財の世代交代の円滑化のため、**社内取締役の上限年齢を設定**
 - 原則は、**代表取締役は69歳まで、取締役は67歳までとする**。
- 取締役会への**リスク報告基準を再整備**



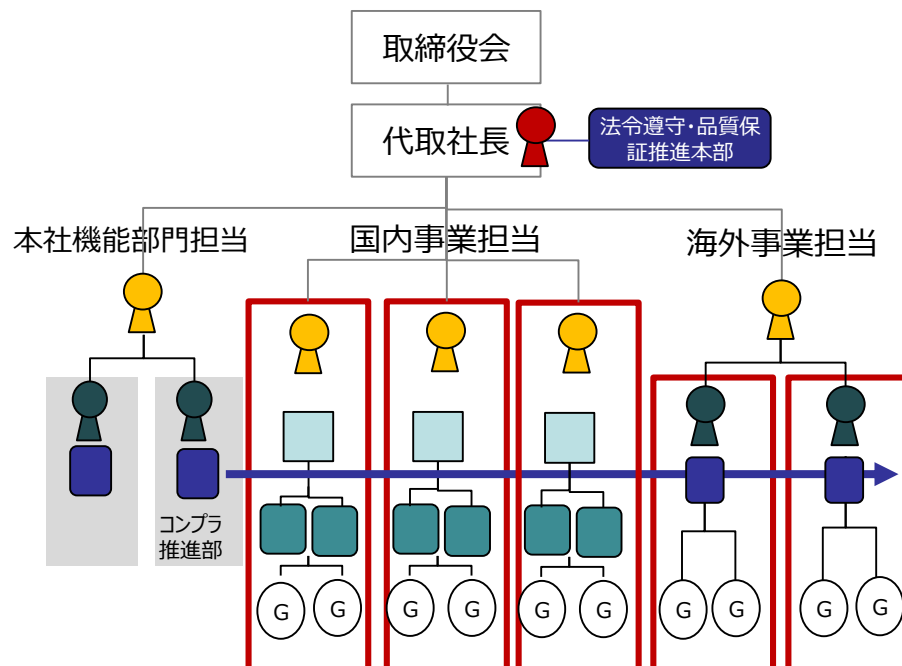
事業や地域の特性に応じた業務執行体制の再構築

対策の概要

- 事業責任者が、**事業全体の業績及びリスク管理の統括責任**を負う責任体制への変更
- 業務執行現場における適切なリスク・コンプライアンス対応の推進と業務環境の整備を目的とする**推進部署を新設**
- グループ内の重複事業について、**組織・機能統合**などによる**リスク対応体制を最適化**

強化策

- 包括的な業績・リスク管理を行う管理単位の再定義
(国内は事業セグメント、海外は主要地域)
- 管理単位毎に事業責任者を配置し、事業・地域特性を踏まえたサプライチェーン全体の業績及びリスクを管理
- 事業責任者への権限の委譲など運用体制の整備
- 推進部署の新設による現場支援と事業責任者への牽制強化
(法令遵守・品質保証推進本部、コンプライアンス推進部、海外地域のコーポレート機能)
- 確実かつ効率的なリスク対応のため、グループ内の重複事業について、組織・機能等を最適化



リスク事象の多様化に対応するための情報管理と 有事対応体制の再整理

対策の概要

- リスク報告基準をさらに明確化し、グループ全体に再周知
- 内部通報の外部窓口を新設し、リスク情報の入手経路を充実
- 有事発生時の対応運用フローを再整備

対処すべき環境変化

✓ 事業規模・グループ会社・人財の拡大・増加



✓ 直面するリスクの多様化



✓ 検討すべき対応事項の多様化

✓ リスク対応部署の多様化

強化策

【グループ規模拡大への強化策】

- グループの全役職員向けのリスク報告基準の事象・重要性判定の明瞭性を向上
- 外部法律事務所の通報窓口を設置

【リスクの多様化への強化策】

- 有事発生時の対応体制の運用フローについて、想定事象を考慮した上で再整備
- 上記の実行性担保策として、各窓口のリスク情報を一元管理するプロセスを整備

業務実行環境の改善や積極的な人財育成への投資により、 リスク管理やコンプライアンスの実行基盤を強化

対策の概要

- デジタルトランスフォーメーション等による**業務システムの強化**
- **人財育成を継続的に実施**し、リスク感性やコンプライアンス行動を継続的に涵養

—— 効率的な業務基盤の強化 ——

- BIMの導入による法令等適合チェックの効率化
- 業務のモバイル完結の推進とテレワーク環境の整備
- 建物トレーサビリティの向上
- 内部監査等におけるデータ分析手法の導入

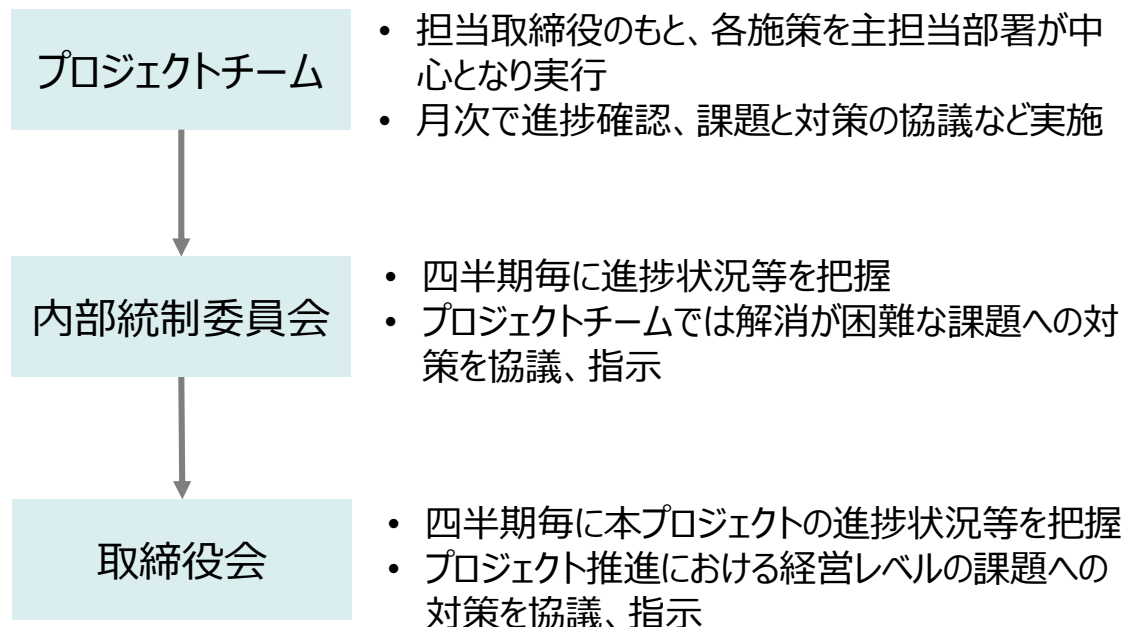
—— 人財のリスク感性の向上 ——

- 業績評価、人事制度の見直しによる適切なコンプライアンス行動の動機づけ強化
- 新研修センター設立など教育受講環境を充実
- 役職員のリスク・コンプライアンス研修のコンテンツ充実及び継続実施

引き続きガバナンス強化プロジェクトを推進し、 最適化の取り組みを継続

対策の概要

- 内部統制委員会及び取締役会にガバナンス強化プロジェクトの状況を**四半期毎に報告**し、経営層の責任及び支援のもと、施策を確実に実行
- **成長過程に適合させてガバナンス体制を継続的にアップデート**



報告事項

- ①各種改善策の状況
 - 実行状況
 - 期間到達目標の達成状況
 - 社内的な評価結果
 - 浸透・定着度合
 - 新たな課題及び課題対応策
- ②各施策に関連するリスク事象の発生状況
- ③外部コンサルによるプロジェクト進捗等に関する第三者の立場からの提言 等



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