



2025年11月14日

各位

会社名株式会社ディア・ライフ
代表者名代表取締役社長 阿部 幸広
(コード番号: 3245 プライム市場)
問合せ先 取締役コーポレートストラテジーユニット長 秋田誠二郎
電話番号 0 3 - 5 2 1 0 - 3 7 2 1

新中期経営目標「挑戦 2028 ～Catch the Wave～」策定に関するお知らせ

当社は、当期（2026年9月期）を初年度とする3ヶ年の中期経営目標「挑戦 2028 ～Catch the Wave～」(2026年9月期～2028年9月期)を策定し、本日開催の取締役会において決議いたしましたので、お知らせいたします。

先の中期経営計画「突破 2025」(2023年9月期～2025年9月期)では、好調な不動産・人材サービス市場を背景に、全ての事業において事業規模拡大が進み、過去最高の78.3億円の経常利益を計上いたしました。また、資本効率の向上にも注力するとともに、財務健全性の維持にも努め、より強固な財務基盤を構築してまいりました。これに加えて、次世代マネジメント層の育成・人的資本経営の推進をはじめとした経営基盤の強化を行い、中長期的に企業価値を向上させられる体制づくりに向けた投資を進めてまいりました。

今回策定の中期経営目標「挑戦 2028 ～Catch the Wave～」では、創業30周年を迎える2034年の当社のありたい姿からバックキャストし、「持続可能な社会の実現に向けた取り組み強化と不動産商社としての更なる成長を目指す」という基本方針を掲げ、経営指標(目標)、事業戦略を策定いたしました。

創業30周年を迎える当社の長期ビジョンに向けた布石として、各事業及び非財務項目における重点テーマを推進し、持続的・安定的に成長し続ける企業を目指します。

記

《新中期経営目標の概要》

1. 創業30周年(2034年11月1日)のディア・ライフグループのありたい姿

ディア・ライフグループは事業活動を通じて、持続可能な社会の発展に資する価値を創造し、人々の豊かな人生に貢献する。

2. 基本方針

持続可能な社会の実現に向けた取り組み強化と不動産商社としての更なる成長を目指す

3. 経営指標(目標)

収益性・資本効率性・財務健全性について高い目標を掲げ、その実現を推進してまいります。

	2025年9月期 実績
経常利益	78億円
ROE	20.2%
ROIC	12.7%
自己資本比率	59.3%



	2028年9月期 目標
	150億円
	20%以上
	12%水準
	40%以上

4. 事業戦略

【人材への投資による着実なオーガニックグロース×成長を加速させるM&A】

(1) リアルエステート事業

■東京 23 区に重点をおいたオーガニックグロース（規模と件数の拡大）

グローバルな視点でも魅力が高く、人口流入が継続する東京圏のレジデンスに的を絞り、社会のインフラである不動産のポテンシャルを最大化し、地域の発展に資する不動産開発を目指します。

■不動産投資のポートフォリオを事業環境に合わせ最適化

中長期的なマーケットの見通しが困難を極める中、レジデンス、商業ビル等の開発事業だけでなく、アセットデザイン&リセール事業、収益不動産（レジデンス、オフィス、ホテル、商業用途）にリスクを分散しながら収益の最大化を図ってまいります。

(2) セールスプロモーション事業

■専門性・教育力・ブランド力を融合し、人的資本を最大化

まずは自社内における教育研修制度やキャリアアップのための施策を拡充していくことで、従業員にとって「成長できる会社」としてのエンゲージメント向上を進めると共に、人材価値の最大化を図ります。

■高単価・高付加価値の人材戦略会社への進化

社内の研修制度や社員の成長事例を積極的に発信することで、クライアントからも「高スキル人材を輩出する会社」としてのブランド認知拡大を目指します。

(3) 戦略投資

■M&Aを活用し既存事業の成長加速や拡充を図る

業界への知見を活かせる、既存事業の事業領域や規模の拡大に資する企業への投資を行うべく、代表取締役直轄の組織として設立されたM&A推進室を中心に、スクリーニング件数の増加と外部専門家との協力関係の構築を目指します。

■新たな成長市場への参入

経営理念である「大切な人生を豊かにしていただく」ため、人の暮らしの根幹である「衣・食・住」の質を追求できるM&Aを模索し、これらを通じて「安心・快適・豊かさ」を社会に提供し持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

(4) 人的資本投資

■多様な人材が活躍できる環境の整備

公明正大かつ成果に応じた適切な評価制度の下、個々のやる気を引き出す環境を向上させてまいります。

■「企業価値」と「社会価値」を創造できる人材の育成

経済的成果と社会的意義の両立を担う次世代リーダーを輩出し、企業価値と社会価値の共創の実現を目指します。

(5) DX投資

■当社独自の不動産情報を集積したDL物件データベースの機能強化

AIと組み合わせることによる情報の共有や活用的高度化を推進する基盤を構築し、属人性の低減による人的リソースの効率化、投資判断の精度・スピード向上を推進します。

■業務をAIネイティブ化し自律型組織に変革

AIに業務を代替させることを前提に業務プロセスを見直すことで、一人ひとりが生き生きと働ける自律型の組織への進化を目指します。

5. サステナビリティ

当社グループは事業活動を通じて、社会の様々な課題解決と持続的な発展に貢献します。

6. 財務戦略、資本政策

■ROEの一層の向上に向けた施策

エクイティスプレッド拡大に向け、資本コストの低減に注力することで、財務健全性を維持しつつ、市場の期待リターンに応え得る資本収益性を追求(ROE18%水準)してまいります。

■株主との対話

情報の非対称性を低減させるべく、仕入活動の状況や事業の進捗を適時開示や決算説明資料で開示し、また同時に英文開示も実施することで、情報の非対称性の低減を図ります。また、個別のIR面談を強化し、建設的な対話から得た気づきについては取締役会で共有し議論の上、更なる情報充実に反映させてまいります。

■キャッシュフローアロケーション

当社グループの成長戦略の実現のためのキャッシュフローアロケーションを策定し、最適な資金配分により成長投資や戦略投資の効果を最大限に高めます。

■株主還元の強化

安定的かつ高水準な配当や機動的な自己株式の取得により、長期的な企業価値の向上を目指します。

※ 詳細につきましては、添付資料をご参照下さい。

(注) 上記の目標については、本資料の発表日現在における入手可能な情報に基づいて算定しておりますが、実際の業績については、今後の様々な要因により目標・予想とは異なる結果となる可能性があります。

以 上



新中期経営目標

挑戦 2028

～Catch the Wave～

目次

◇ディア・ライフグループ 経営理念	3		
◇長期ビジョン2034（創業30周年）	5		
◇中期経営目標「挑戦2028～Catch the Wave～」	8		
➤ 基本方針、骨子	9	➤ サステナビリティ	42
➤ 経営指標(目標)K P I	10	➤ 財務戦略、資本政策	44
➤ 事業戦略	14	・ 資本コストや株価を意識した経営	45
・ リアルエステート事業	16	・ キャッシュフローアロケーション	48
・ セールスプロモーション事業	25	・ 株主還元の強化	49
・ 戦略投資	30		
・ 人的資本投資	36		
・ DX投資	40		
◇前中期経営計画「突破2025」の振り返り	51		



ディア・ライフグループ 経営理念

ディア・ライフグループ 経営理念



私たちと出会った全ての方々の
＜大切な人生～dear life～＞をもっと豊かにしていただきたい

私たちディア・ライフグループは経営理念に基づき、さまざまな機会に存在し得る潜在価値を具現化し最大限に高めることにより、関係者の満足度の向上、さらには地域社会及び業界の発展に貢献していきたいと考えています。

An aerial photograph of a city, likely Tokyo, with a strong blue color overlay. The image shows a dense urban landscape with many buildings and green spaces. The sky is blue with some white clouds. The text is overlaid on the left side of the image.

長期ビジョン 2034年 創業30周年

創業30周年※のディア・ライフグループのありたい姿



ディア・ライフグループは事業活動を通じて、持続可能な社会の発展に資する価値を創造し、人々の豊かな人生に貢献する

▶不動産をモノから社会機能へ

不動産を暮らしを支える社会基盤と捉え、暮らし・働き・交流・学び・安心・健康など、社会を構成する基本的な活動を支え、地域・企業・人々をつなぐ役割へと進化させる。

▶都市と人の暮らしを支えるインフラ企業へ

人の暮らしの根幹である「衣・食・住」を通じて暮らしの基盤を創造し、都市生活の質を高めるとともに、災害や環境変化にも強いレジリエントな社会づくりに貢献する。

※2034年11月1日

新中期経営目標「挑戦2028」の位置づけ



DEAR LIFE

ディア・ライフグループは事業活動を通じて、持続可能な社会の発展に資する価値を創造し、人々の豊かな人生に貢献する

創業30周年となる2034年の当社のありたい姿から
バックキャストし、新たな中期経営目標を策定

持続可能な社会の実現に向けた取り組み強化
と不動産商社としての更なる成長を目指す

挑戦2028
～Catch the Wave～



2034年の
ありたい姿



突破2025

Go For
The
Future
2022

RunFor
Growth
2018

経常利益水準

29億円

56億円

77億円

150億円

300億円



新中期経営目標

挑戦 2028

～Catch the Wave～

「挑戦2028～Catch the Wave～」 基本方針、骨子



持続可能な社会の実現に向けた取り組み強化と
不動産商社としての更なる成長を目指す

➤経営指標(目標)

経常利益 150億円 ROE 20%以上 ROIC 12%水準 自己資本比率40%以上

➤事業戦略

人材への投資による着実なオーガニックグロース×成長を加速させるM&A

➤サステナビリティ

マテリアリティ・ESG経営の推進

➤財務戦略、資本政策

財務健全性の維持と資本効率の改善

挑戦 2028

～Catch the Wave～

経営指標(目標)

経営指標(目標) K P I



DEAR LIFE

収益性・資本効率性・財務健全性について高い目標を掲げ、その実現を推進

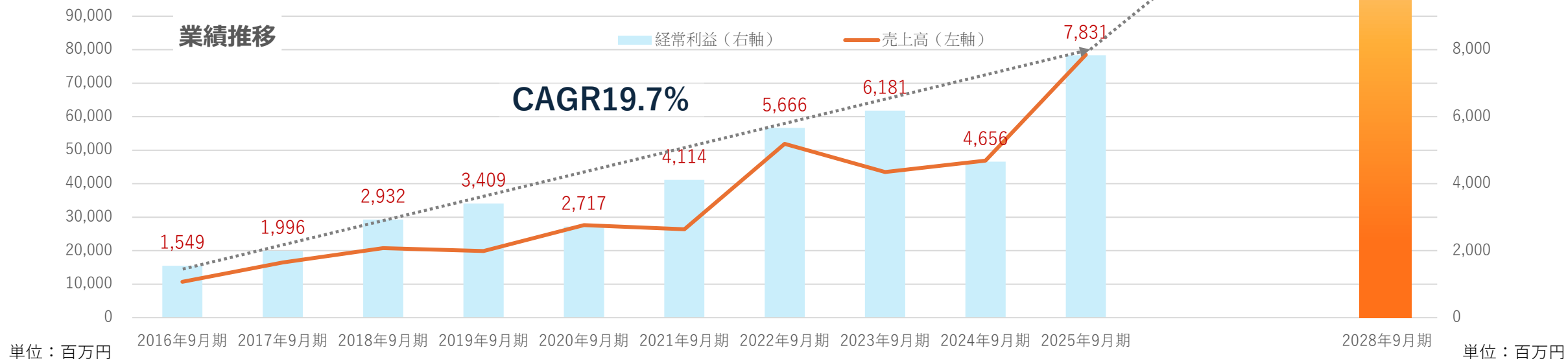
	「突破2025」	「挑戦2028」 ~Catch the Wave~	創業30周年
	2025年9月期	2026年9月期~2028年9月期	2035年9月期
経常利益	78.3億円	150億円	300億円
ROE	20.2%	20%以上	20%以上
ROIC	12.7%	12%水準	14%水準
自己資本比率	59.3%	40%以上	40%以上

経営指標(目標) 業績推移 ～経常利益～



経常利益のCAGR（年平均成長率）19.7%（※）を更に向上させ
CAGR 24%に挑戦

※2016年9月期から2025年9月期まで10年間の年平均成長率

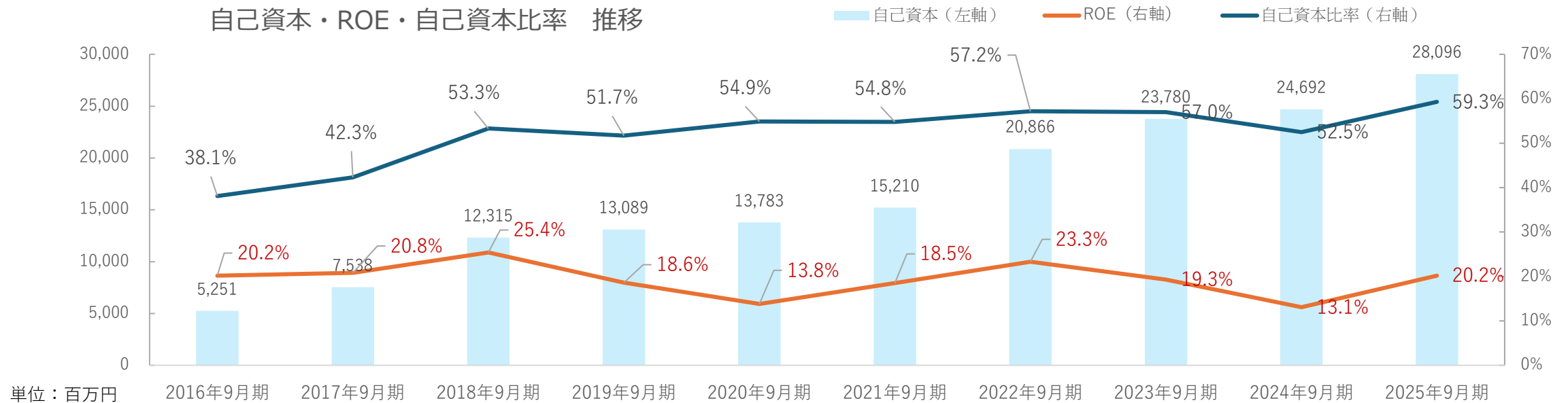


経営指標(目標) 財務基盤推移



DEAR LIFE

収益基盤の拡充と安定化を図るとともに、資本構成の最適化による資本効率の向上を推進し、適切な株主還元と持続的な財務成長の両立を通じて健全かつ強固な財務基盤の確立を目指す





挑戦 2028

～Catch the Wave～

事業戦略

事業戦略



DEAR LIFE

人材への投資による着実なオーガニックグロース×成長を加速させるM&A

	カテゴリ	テーマ
事業	リアルエステート事業	➤ 東京23区に重点をおいたオーガニックグロース（規模と件数の拡大） ➤ 不動産投資のポートフォリオを事業環境に合わせ最適化
	セールスプロモーション事業	➤ 専門性・教育力・ブランド力を融合し、人的資本を最大化 ➤ 高単価・高付加価値の人材戦略会社への進化
	戦略投資	➤ M&Aを活用し既存事業の成長加速や拡充を図る ➤ 新たな成長市場への参入
非財務	人的資本投資	➤ 多様な人材が活躍できる環境の整備 ➤ 「企業価値」と「社会価値」を創造できる人材の育成
	DX投資	➤ 当社独自の不動産情報を集積したDL物件データベースの機能強化 ➤ 業務をAIネイティブ化し自律型組織に変革

挑戦 2028 ~Catch the Wave~

事業戦略
リアルエステート事業

事業戦略 リアルエステート事業 外部環境 ①

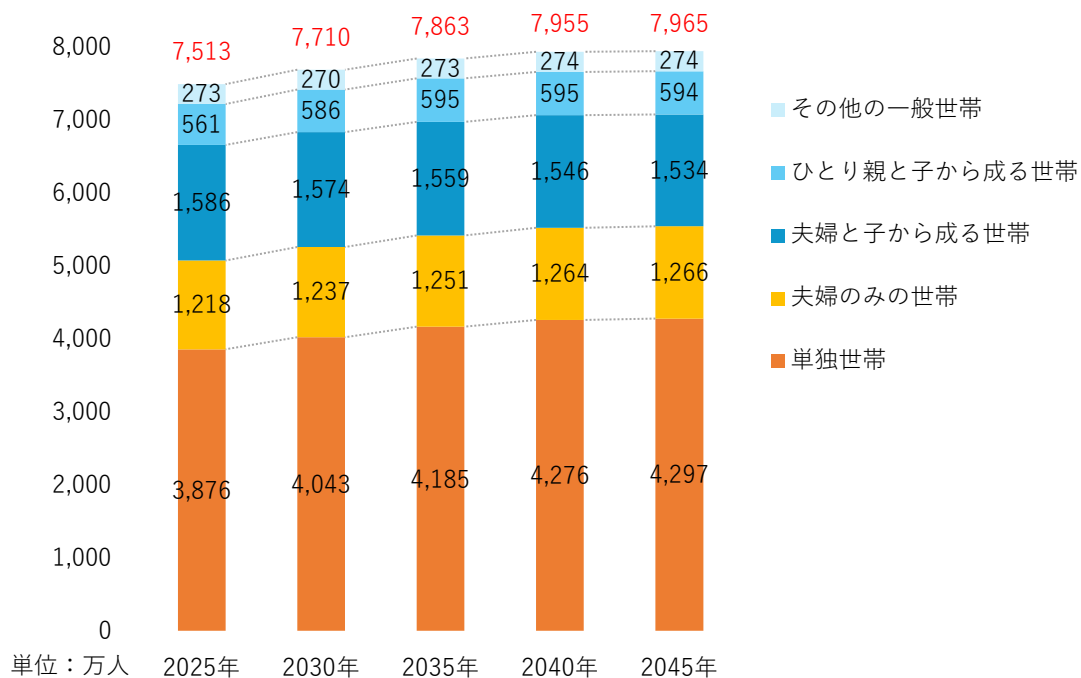


DEAR LIFE

▶ 東京都内の単身や2人世帯数の増加

東京都内は世帯あたりの人数が減少し世帯数が増加傾向

⇒ 当社の得意とする単身者・DINKS向けレジデンスの需要は今後も拡大傾向

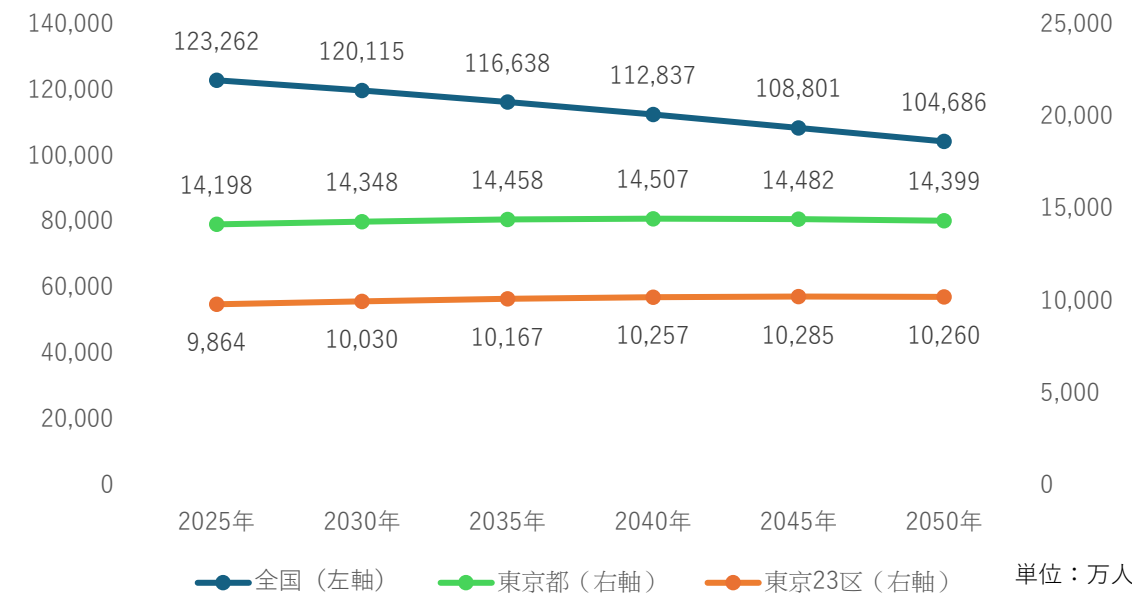


国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計（都道府県別推計、2019年推計、2024年推計）」より当社作成

▶ 東京23区の人口増加

減少傾向である日本全体の人口とは対照的に東京23区の人口は増加の見込み

⇒ 当社の事業エリアである東京23区のレジデンス需要は今後も堅調に推移



国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（2023年推計、出生中位（死亡中位）推計）」、「日本の地域別将来推計人口（2023年推計）」より当社作成

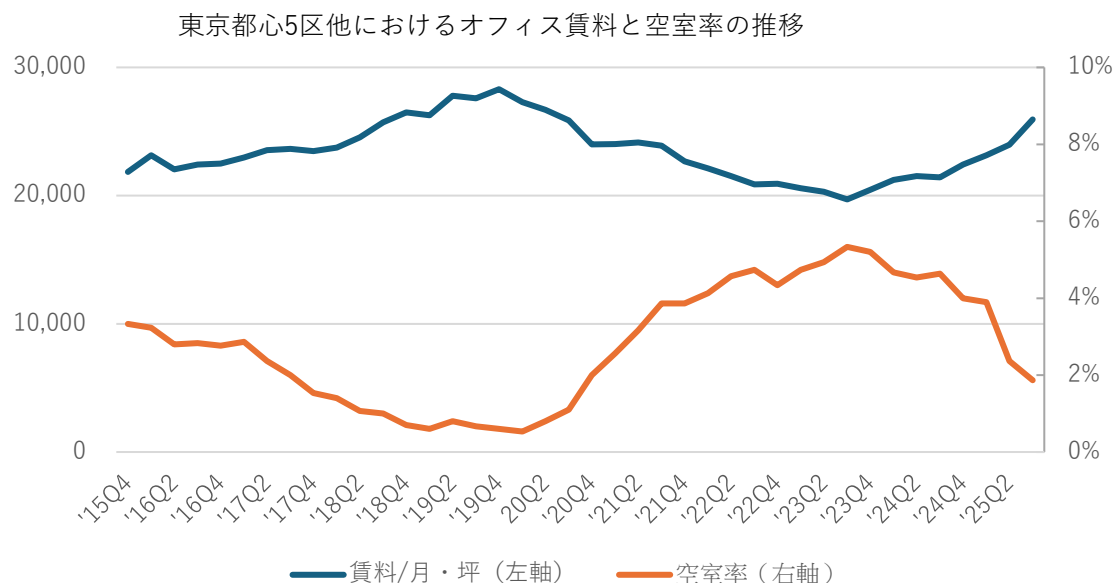
事業戦略 リアルエステート事業 外部環境 ②



▶ 東京都心のオフィス需要の増加

2023年以降、東京都心のオフィス需要はコロナ禍からの回復局面に入り空室率が低下、これに伴い賃料は上昇傾向

⇒ 当社の事業エリアである東京23区は人口流入や企業活動の正常化に伴い、レジデンス・オフィス・商業などあらゆるアセットタイプの需要が増加の見込み

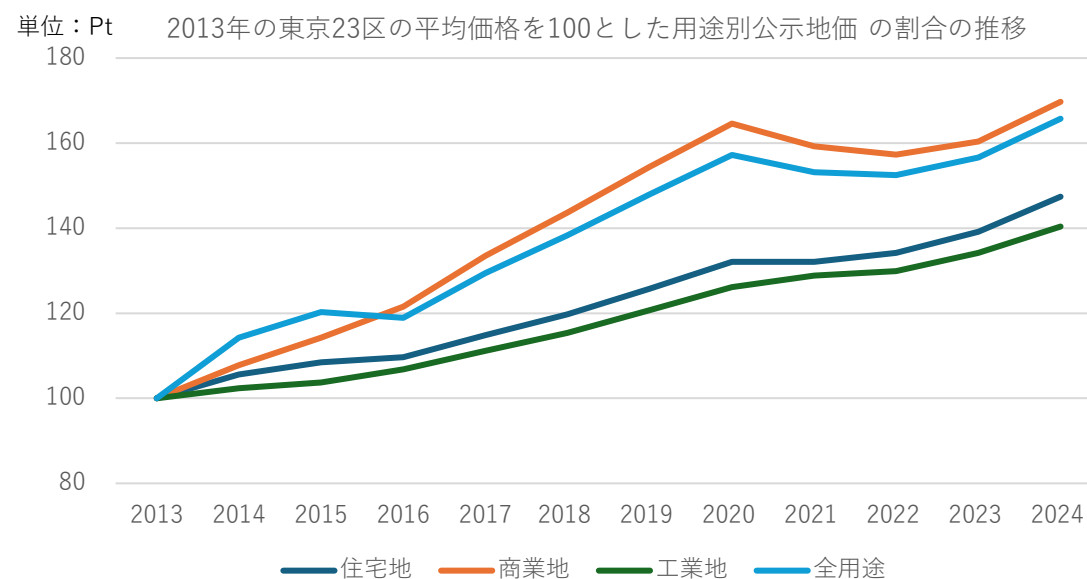


三幸エステート・ニッセイ基礎研究所の賃料・空室率より当社作成

▶ 東京23区の地価上昇

東京23区は都心回帰・企業活動の回復・インバウンド需要などにより地価は上昇傾向にあり今後も継続の見込み

⇒ 人口・企業活動・投資マネーが都心へと集約することで形成された実需に基づく価格上昇であり、安定した成長が期待できる投資対象



東京都財務局「令和7年地価公示価格（東京都分）」より当社作成

事業戦略 リアルエステート事業 外部環境 ③

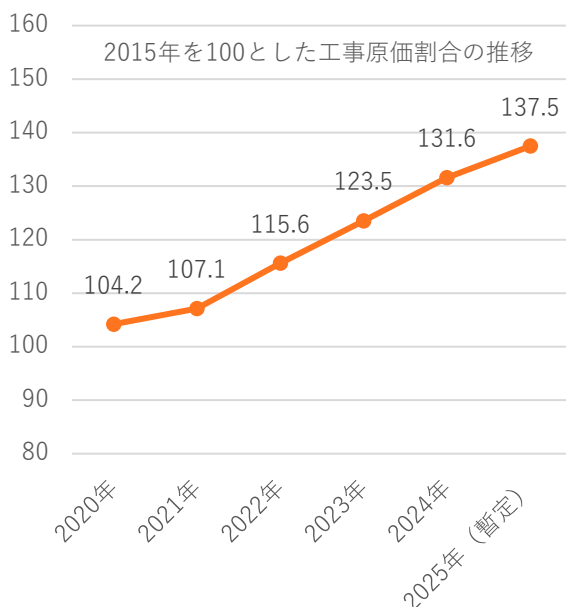


➤ 建築費の上昇

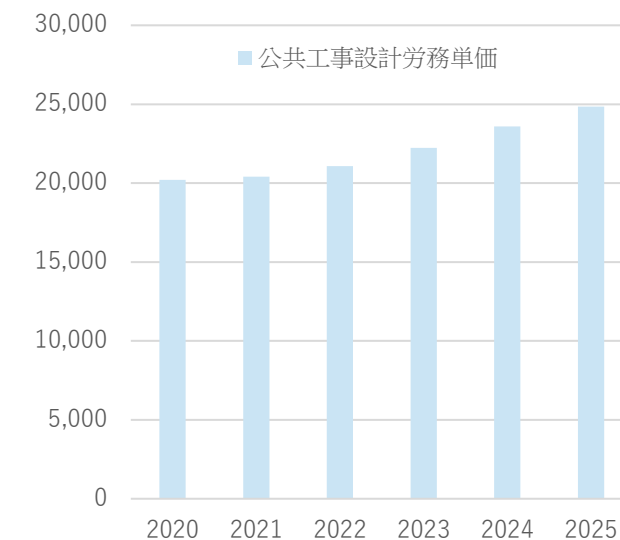
人手不足や資材のコスト高を背景に建築費は今後も上昇傾向

⇒開発規模を拡大することでリスクを限定

単位：Pt



単位：円



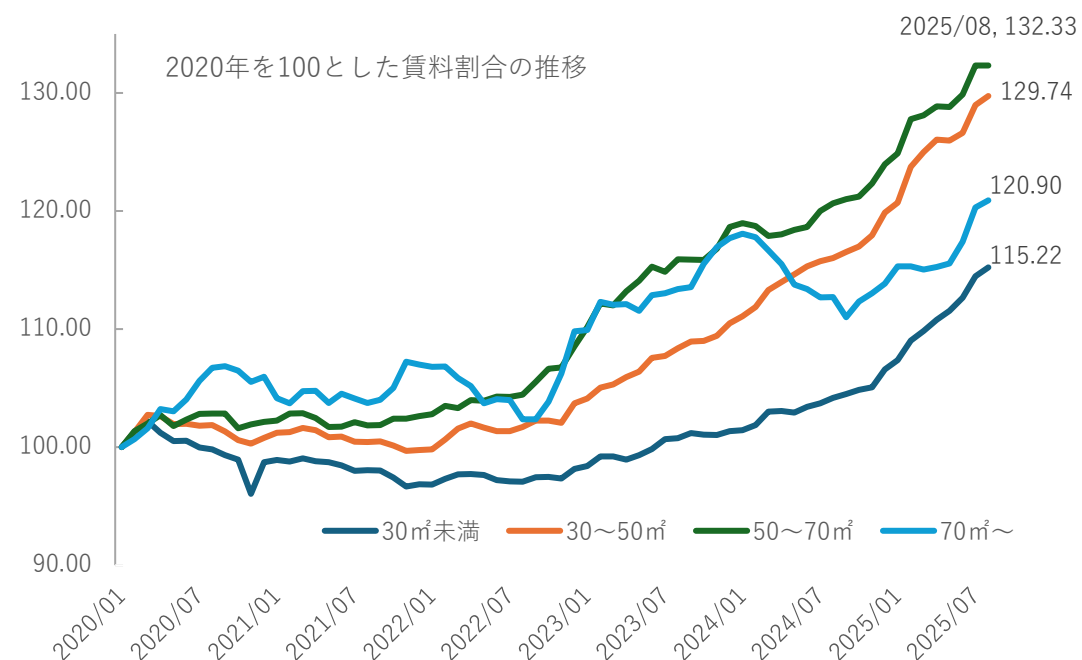
国土交通省「令和7年3月から適用する公共工事設計労務単価について」より当社作成

➤ 賃料の上昇

建築コストの上昇や物価高に伴い賃料は上昇傾向

⇒今後も更に安定した収益を期待

単位：Pt



アットホーム調べ「全国主要都市の「賃貸マンション・アパート」募集家賃動向」より当社作成

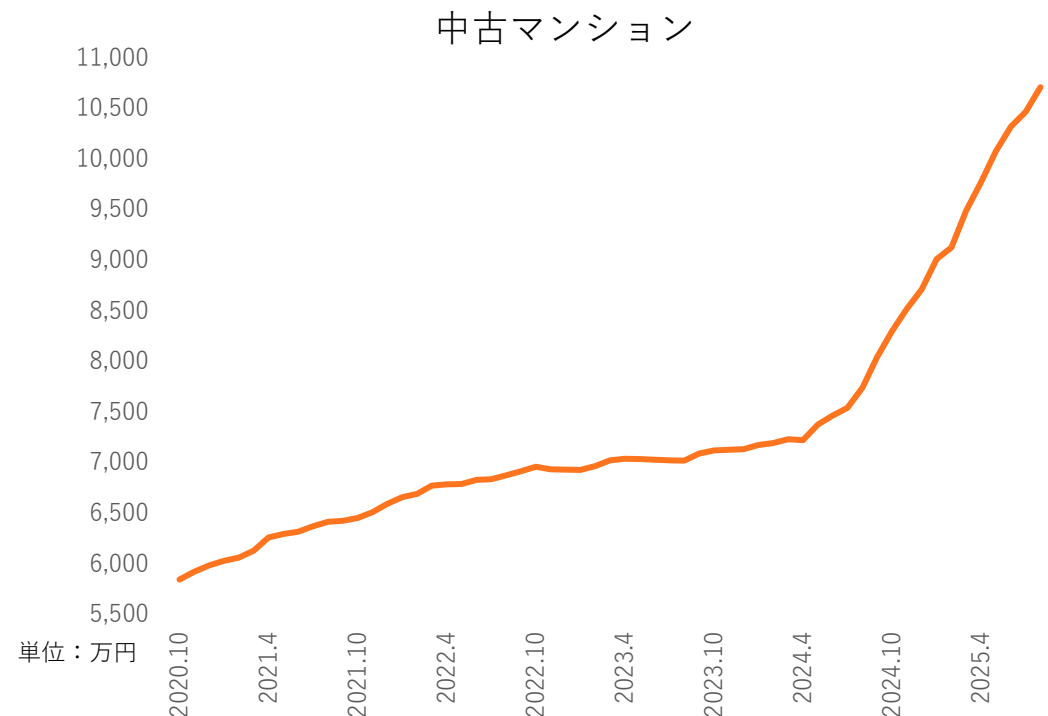
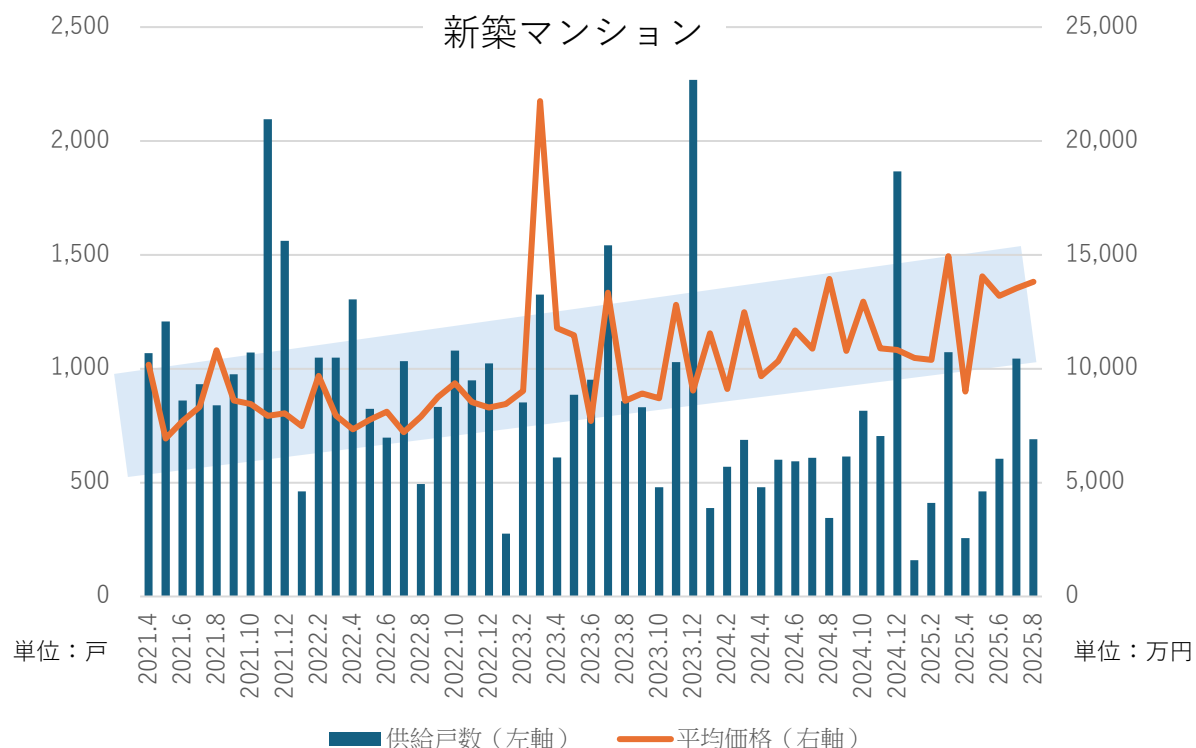
事業戦略 リアルエステート事業 外部環境 ④



➤ マンションの価格上昇

新築マンションの売出価格は上昇傾向。購入層が流入し中古マンション価格も上昇。

⇒東京23区のレジデンスは今後も堅調な需要が継続



株式会社不動産経済研究所「首都圏新築分譲マンション市場動向（東京23区）」より当社作成

東京カンテイ「東京23区、70㎡あたりの中古マンション価格（東京23区）」より当社作成

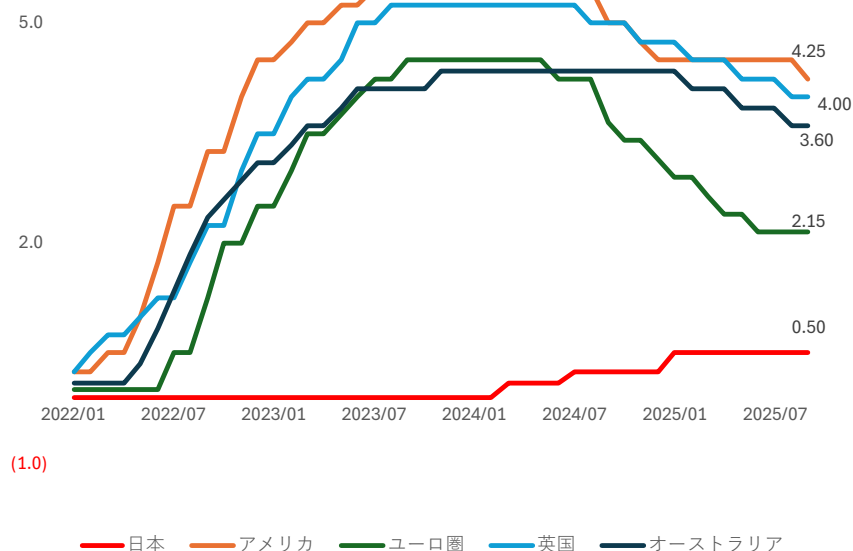
事業戦略 リアルエステート事業 外部環境 ⑤



➤ 金利の上昇

マイナス金利が解除され政策金利が上昇するも諸外国に比し依然低水準

⇒ 日本の不動産の魅力は今後も継続



外部環境総括（機会とリスク）

- 当社の事業領域である東京23区への人口集中が進み、レジデンス需要の増加が期待できる一方、建築・財務コストの上昇が賃料の上昇期待を先行し収益性が一時的に下振れするリスクがある
- 好調な不動産市況を背景に取引が活発化し、円安や低金利を要因とする国内外の資本流入により東京の不動産市場が拡大している一方で、ポテンシャルを上回る価格が付された物件や将来期待を過剰に織り込んだ物件が出回るリスクがある

事業戦略 リアルエステート事業 ①



東京23区に重点をおいたオーガニックグロース（規模と件数の拡大）

当社独自の投資目線

- グローバルな視点でも魅力の高い東京専業とりわけ人口流入が継続する23区に集中投資
- 借り手が選好する周辺環境や駅距離にこだわり
- 高い将来性が期待できるエリアを選別
- 営業担当が住みたい街や不動産を選考
- 徹底した遵法性の確保や是正可能性の検討
- 需要家の選定理由や目線を想像・想定

当社の強みを活かし東京23区内、駅徒歩10分以内に重点投資

当社の強み

- 効率的な情報収集力
- 取引先とのリレーション
- 高い目利き力
- 不動産価値を顕在化する企画力
- 迅速な投資判断
- 出口を意識した仕入
- 豊富な取引実績
- DXを活用した社内情報共有
- 若手の起用
- 強固な財務基盤

事業戦略 リアルエステート事業 ②



東京23区に重点をおいたオーガニックグロース（規模と件数の拡大）

営業施策

- 営業社員を少人数のチームで再編成し、機動性をあげて情報収集力を強化
- 高密度なOJTにより若手の成長を促進
- リーダー職に若手を登用しエンゲージメント向上
- マネジメント層に裁量を与え、個々の得意分野・個性を活かした営業スタイルで得意先を開拓
- 仕入から販売まで営業社員が一気通貫で担当
出口を意識した仕入により案件の収益化を加速
- 今後も人口流入が継続する東京23区に重点
- 不動産情報を独自に蓄積したデータベースを活用し、投資判断を最適化・迅速化
- 都心5区の好立地・大型案件への投資を強化
- 立地に最適なアセットタイプを開発
- 不動産の価値を引き上げる隣地の買収強化
- 第二種金融商品取引業免許を活かし投資対象を多様化

事業戦略 リアルエステート事業 ③



DEAR LIFE

事業環境に合わせて柔軟に資産を入れ替え、不動産投資のポートフォリオを最適化

営業施策

- 将来的な金利上昇を見据え、開発期間を短縮でき資本効率の高いアセット・デザイン&リセール（ADR）事業を強化
- 建築費上昇を踏まえ、アイディ(株)の建築能力を高めて自社開発案件数を拡大
- サステナビリティへの対応の一環として、既存収益不動産のリノベーションやコンバージョンを強化
- 主要エリアのランドマーク的な不動産に積極投資し、不動産業界での認知度と信用を高め、様々なアセットタイプやクラスに事業領域を拡大
- 都心への人口流入を踏まえ、レジデンスを中心にオフィスや商業ビルなど、その土地の特性や需要に沿ったアセットタイプに積極投資
- 御宿のホテル運営のノウハウを活用し、インバウンド需要の高まりや都心人口の増加に伴い需要の拡大が見込める東京近郊のホテル開発を加速
- 開発と収益不動産のポートフォリオのみならず、レジデンス、オフィス、商業ビル、ホテルなど様々なアセットタイプにリスクを分散しながら収益を最大化
- 最適化された不動産投資ポートフォリオが、更なるデットキャパシティの拡充に貢献



挑戦 2028

～Catch the Wave～

事業戦略

セールスプロモーション事業

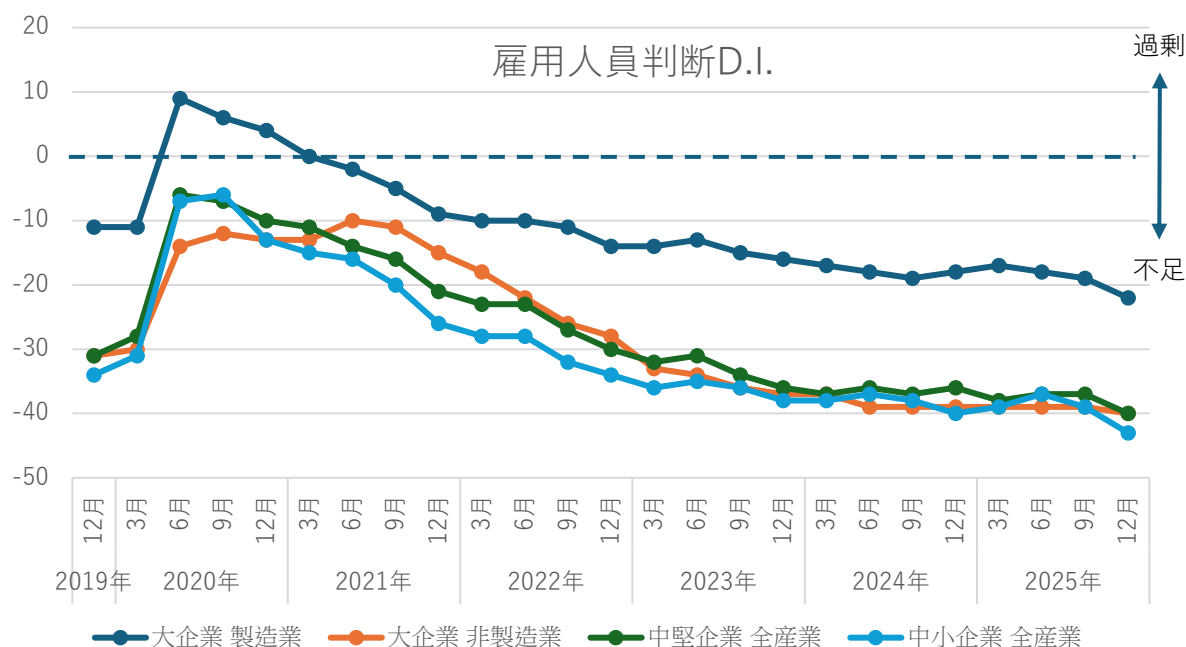
事業戦略 セールスプロモーション事業 外部環境



➤ 人手不足

少子高齢化、採用のミスマッチや価値観の変化などによりあらゆる業界で人手が不足している

⇒企業の人手不足を補い、生産性の向上に貢献できる人材やサービスを提供



出展 独立行政法人 労働政策研究・研修機構より当社作成

➤ 働き方の多様化

ライフスタイルや価値観の変化により、雇用形態、労働時間や場所の多様化がすすみ、テレワーク、フリーランスや副業・兼業などの環境が整備されてきている

⇒働き手の希望に合わせ、勤務時間や勤務日数、働く場所や雇用形態などに幅広く対応 従業員一人ひとりのライフプランに寄り添ったキャリアプランを提案

➤ 仕事と家庭を両立しやすい労働環境の整備

仕事と育児・介護の両立や休業後の円滑な職場復帰を支援する制度が整備されるなど、多様かつ柔軟な働き方の受け皿がひろがっている

⇒育児休業制度や介護休業制度などを整備し、従業員が働き続けやすい環境を構築
また、コンサルタントによる相談窓口の設置により従業員の不安を解消し働きやすさを追求

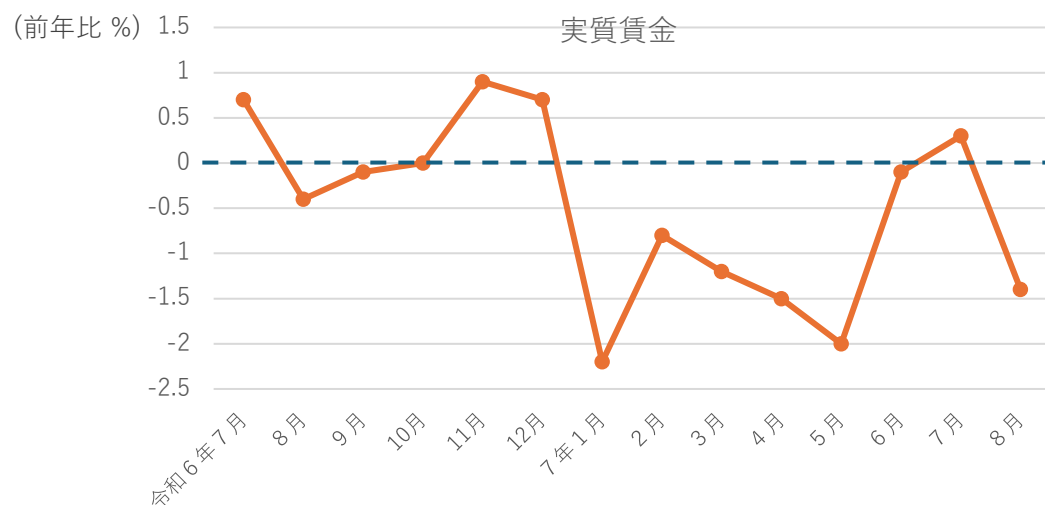
事業戦略 セールスプロモーション事業 外部環境



➤ 実質賃金マイナス

最低賃金の引き上げなどにより賃上げは進んでいるが物価上昇に追いつかず、実質賃金はマイナス基調

⇒社内教育・研修の強化が、派遣先業界の知識やスキルを身につけた高度人材の派遣を可能にし、高単価のフィーを獲得 従業員の待遇や職場環境に再投資しエンゲージメントを向上



出展 厚生労働省 毎月勤労統計調査 令和7年8月結果確報より当社作成

➤ AIの進化

今後、AIの進化とITの組み合わせにより特定の業務が代替される可能性がある

コールセンターにおいては、一部でAIとチャットボットなどにより省人化が進む

⇒AIでは対応できない「人」が行う仕事の価値を最大化

優位性のあるインサイドセールスやフィールドセールス、セールスプロモーション領域を伸長させ、新たなマーケットを創造

事業戦略 セールスプロモーション事業 ①



DEAR LIFE

専門性・教育力・ブランド力を融合し、企業と個人共に付加価値を提供する
「人材戦略パートナー」として、人的資本の最大化を目指す

➤ 採用と教育の戦略的連動

教育成果をキャリア設計や採用戦略にフィードバックし、採用部門と教育部門を連携。継続的な改善サイクルを構築し、人材価値の最大化を図る。

➤ 専門性強化と教育の個別最適化

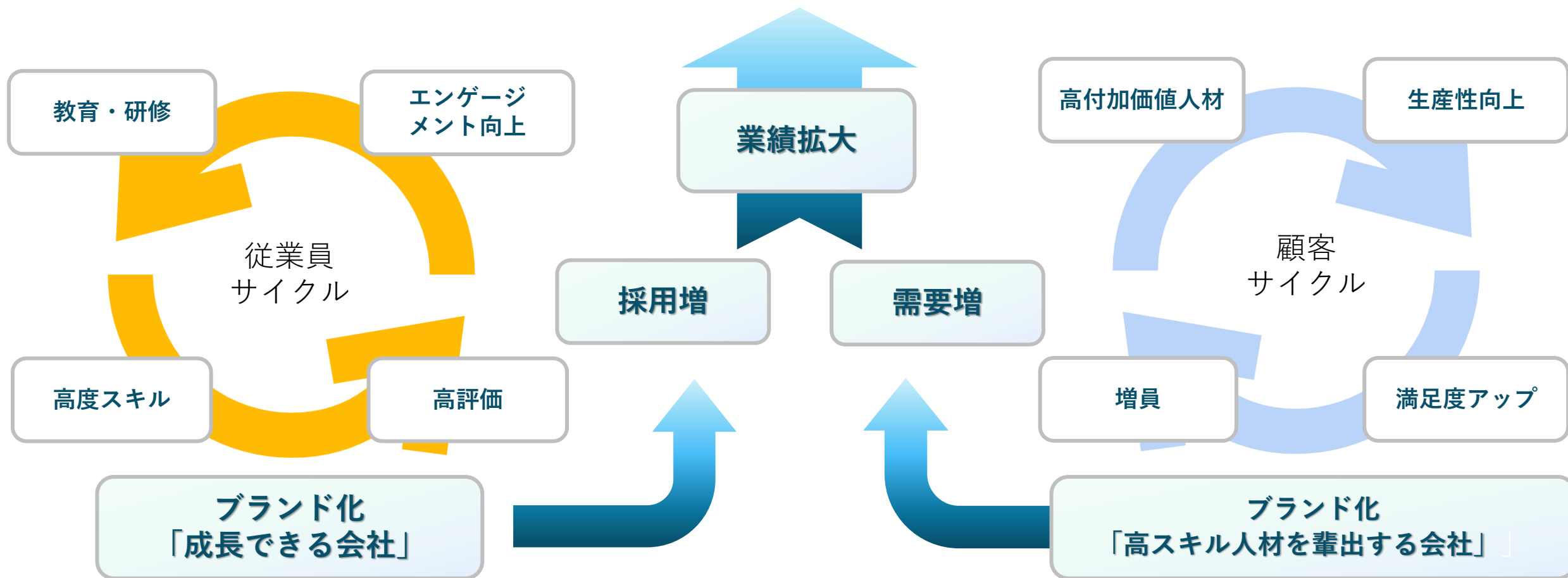
AIを活用し職種別・個人別の教育効率を最大化。パーソナライズ化された教育により多様な個性を持つすべての人材が活躍できる機会を創出する。

➤ 自社ブランドの確立

社内の研修制度や社員の成長事例を積極的に発信し、「成長できる会社」としてのブランドを確立。育成に重きを置くことでクライアントから「高スキル人材を輩出する会社」としてのブランド確立も狙う。

事業戦略 セールスプロモーション事業 ②

高単価・高付加価値の人材戦略会社への進化



挑戦 2028

～Catch the Wave～

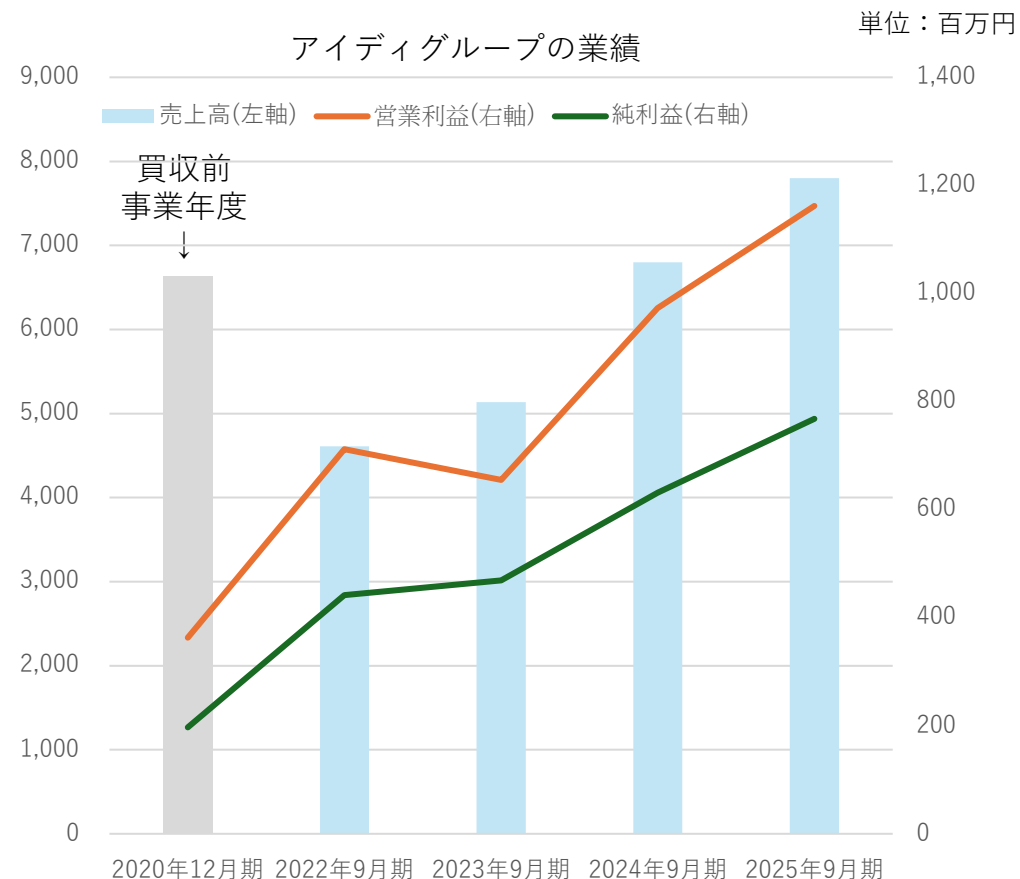
事業戦略
戦略投資

事業戦略 戦略投資 M&A実績 ①



2021年10月にアイディ(株)と(株)アイディプロパティを完全子会社化

- 品川区や大田区に根差した総合不動産企業であるアイディ社の買収により城南エリアの営業を強化
- ディア・ライフの営業ノウハウや取引先の共有により、アイディ社の業績を拡大
- アイディ社の建築機能により開発プロジェクトの自社施工が可能となり、また、戸建やアパートなどアセットタイプも拡充
- アイディプロパティ社の不動産管理機能により自社物件の管理が可能となり収益不動産の収益性が向上



事業戦略 戦略投資 M&A実績 ②

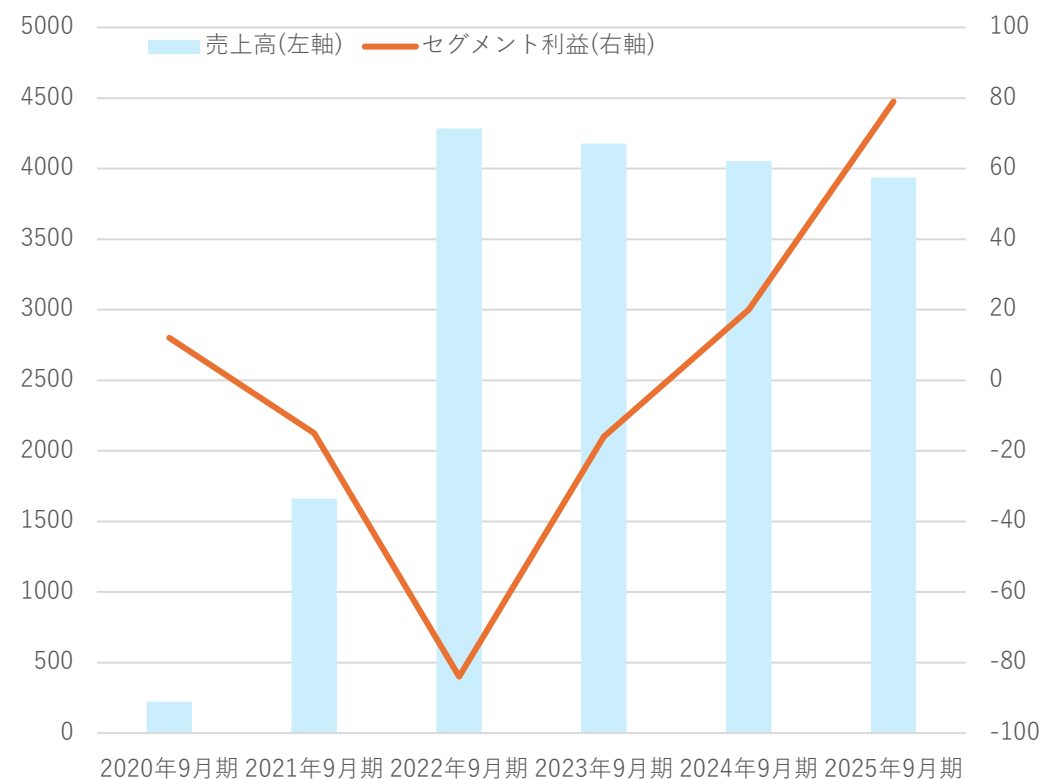


2021年1月に(株)DLXホールディングス（現(株)アルシエ）を子会社化

- 金融・保険業界向け人材サービスを行うDLXホールディングス社他2社の買収により、祖業であった不動産業界向け人材サービスを担うディアライフエージェンシーと共にセールスプロモーション事業の事業領域と規模の拡大を実現
- 対面型や非対面型、人材派遣や業務受託など、提案できる人材サービスが多様化
- フルタイムやパートタイム、正社員や登録型など、時間や場所にとらわれない多様な働き方を提供
- グループ4社を合併し、類似する事業や重複する業務を合理化し本部コストをスリム化

セールスプロモーション事業のセグメント業績

単位：百万円

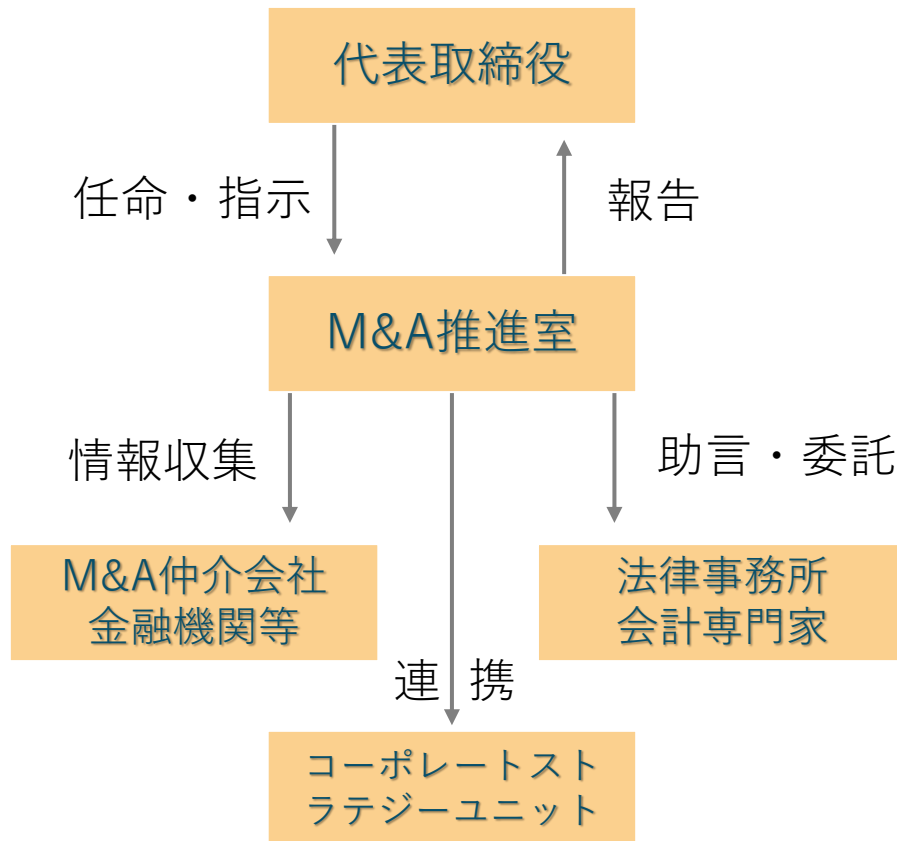


事業戦略 戦略投資 実現のための取り組み



DEAR LIFE

代表取締役直轄の組織として「M&A推進室」を組成



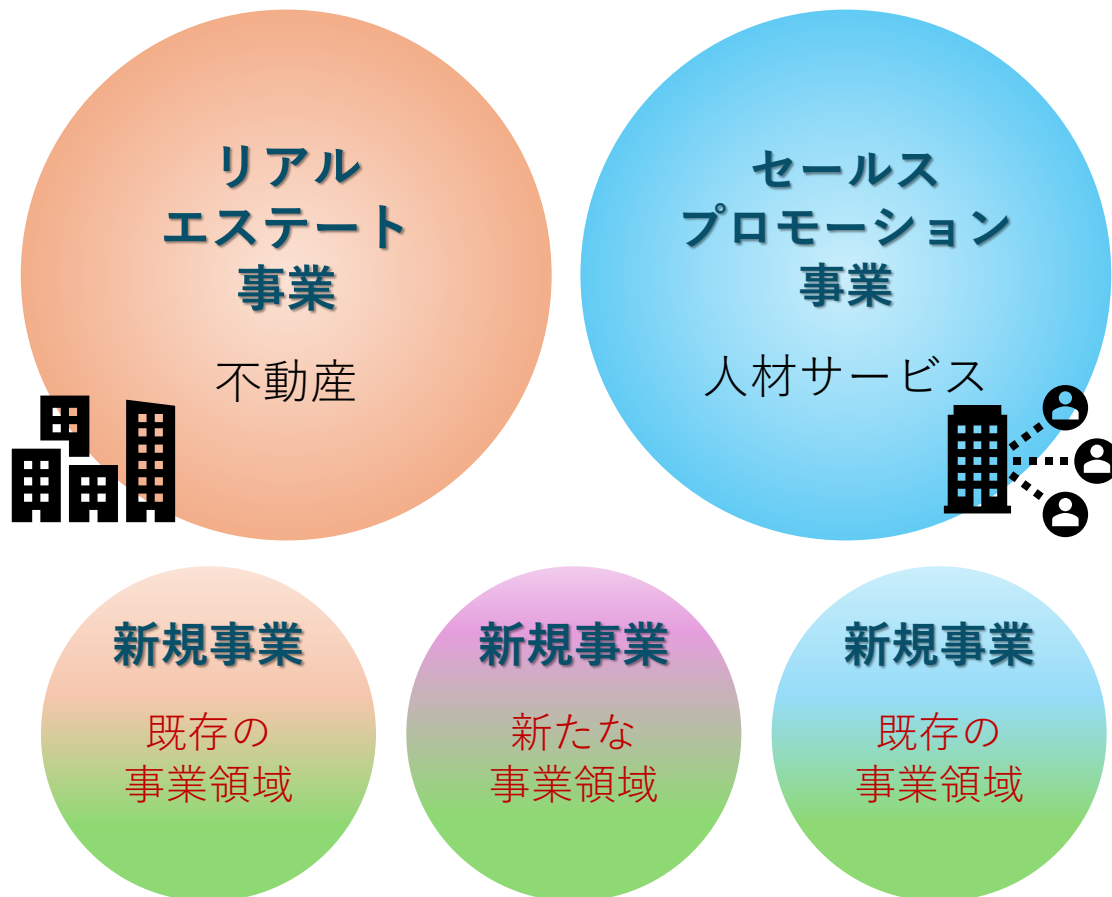
- 過去のM&Aの主動メンバーを核にM&A推進室を組成
- M&A推進室の人員増強による情報収集力・スクリーニング強化
- コーポレートストラテジーユニットとの連携により、スクリーニング時に簡易的な財務・法務デューデリジェンスを実施し効率化、検討可能な案件数を増やす
- 外部の専門家との業務提携を活用し、リスク評価やシナジー効果を数値化、価格の妥当性と将来収益の蓋然性を担保

事業戦略 戦略投資 戦略 ①



DEAR LIFE

M&Aを活用し既存事業の成長加速や拡充を図る



戦略

- 業界への知見を活かし、既存事業の事業領域や規模の拡大に資する企業への投資が柱
- 既存事業とのシナジーによる成長加速や新たな収益機会を創造できる企業への投資を検討
- 既存の事業領域において、リーチできていない分野 (主要都市のホテルや新たな派遣先業界など) を得意とする企業に投資
- AIやITを得意とする企業等、既存2事業の掛け合わせによる新たな事業領域の創造

事業戦略 戦略投資 戦略 ②



DEAR LIFE

新たな成長市場への参入

- M&Aによる新たな成長市場への参入により成長機会を取り込み、収益の柱に育てる（ブルーオーシャン投資）
- 新技術や社会的変化による新たな産業や収益機会への投資
- 事業ポートフォリオの拡充や成長ドライバーの確保を目的とした成長市場への参入を推進
- アライアンスや資本提携を活用し、リスクを抑えた市場分析や環境調査を実施し、参入リスクと機会を明確化

経営理念である「大切な人生を豊かにしていただく」ため、人の暮らしの根幹である「衣・食・住」の質を追求できるM&Aを模索
これらを通じて「安心・快適・豊かさ」を社会に提供し持続可能な社会の実現に貢献



挑戰 2028

~Catch the Wave~

事業戰略
人的資本投資

事業戦略 人的資本投資 戦略



DEAR LIFE

当社の経営理念は“人”である。企業も社会も構成しているのは“人”であり、その人生を豊かにしていただくためにディア・ライフグループは何ができるのか、常に問いかけ模索しながら様々な施策に取り組んでいます。

- 人材育成方針に基づき、「企業価値」と「社会価値」を創造できる人材の育成に取り組んでいます。
- 社内環境整備方針に基づき、健康でいきいきと働くことができる職場づくりを常に意識し整備しています。
- マネジメント層や次世代リーダーの育成が当社グループの継続的成長の源であると認識しています。
- 人権の尊重と多様性の確保が当社グループの成長に欠かせない強みであると認識し実践しています。
- 従業員のエンゲージメント向上が生産性や創造性に結びつき成長につながることを理解しています。
- 事業ポートフォリオに則した人材の採用や配置が経営戦略の要であると認識しています。

事業戦略 人的資本投資 主な取り組み①



➤ 女性活躍の推進

透明化されたプロセスに基づき性別に関わらず人材を評価し、役職や待遇を決定しています。

管理職に占める女性の割合
男女の賃金差異(2024年9月期)

2023年9月期 16.7%
正社員 81.7%

2024年9月期 25.0%
非正規社員 126.2%

➤ 能力を最大限発揮できる人事制度・環境の構築

公明正大かつ成果に応じた適切な評価制度と、個々のやる気を引き出す環境を向上させてまいります。

導入済の
主な施策

育児・介護支援制度、性別を排除した評価制度、四半期毎の面談や表彰、相談窓口の整備、資格取得の助成、運動機会の提供(マラソン、ゴルフ他)、社内緑化、フリーアドレス、社内交流会費の助成、サラダバーの提供、企画会議の実施

公的認証

- ・経済産業省 日本健康会議
「健康経営優良法人(中小規模法人部門)」
- ・東京不動産健康保険組合
「健康優良企業 銀」



事業戦略 人的資本投資 主な取り組み ②



➤ エンゲージメントの向上

多様な人材が個性を活かして活躍できるよう、定期的にモニタリングし働き甲斐を追求しています。

- ・エンゲージメントアンケート：エンゲージメントに関する調査アンケートを実施（年1回）
- ・ストレスチェック：ストレス度合いを評価するアンケートを実施し結果を評価・フォロー（年1回）
- ・企画会議：従業員から取り組みたい新規事業や業務改善に加え福利厚生案を募集（年6回）

経営会議で議論し導入の可否を決定

➤ 持ち株会への参加促進

企業の業績や株価の上昇が自らの保有資産の増加に直結し働くモチベーションとなる従業員持ち株会のインセンティブを引き上げ、帰属意識の醸成と従業員の資産形成につなげています。

➤ 従業員向け譲渡制限付株式報酬(RS)の導入

取締役を導入しているRSを従業員向けに再設計し、会社への当事者意識や経営参画意識の醸成を企図し導入しています。経営目標と従業員目標が一致し、企業の成長へのモチベーション向上につなげています。

An aerial photograph of a city, likely Tokyo, with a strong blue color cast. A large, white, stylized wave graphic is overlaid on the left side of the image, partially obscuring the city view. The text is positioned on the left side of the image, overlaid on the white wave graphic.

挑戦 2028

~Catch the Wave~

事業戦略
DX投資

事業戦略 DX投資 戦略



DEAR LIFE

- ・ 当社独自の不動産情報を集積したDL物件データベースの機能強化
- ・ 業務を A I ネイティブ化し自律型組織に変革

当社独自の不動産情報を集積したDL物件データベースの活用

- 当社の保有する不動産情報や取引実績をデータベース化
- A I により情報の共有や活用の高度化・迅速化を実現し、同時に情報登録の即時性・効率性・網羅性を向上
- データベースの精緻な情報の活用により、投資判断の精度が向上し迅速化
人的リソースの効率化に寄与

業務を A I ネイティブ化し自律型組織に変革

- マーケットデータ・人口動態・賃料トレンドなどを A I により分析し、物件の投資判断や開発エリア選定の精度を向上
- A I シミュレーションによりボリュームプラン作成を効率化し精度・品質を向上
- A I + I T により仕入までの業務工数を削減させ、取扱いディール数を引き上げ、仕入件数を拡大
- A I により教育・研修の効果を最大化



挑戦 2028

～Catch the Wave～

サステナビリティ

サステナビリティ マテリアリティ



	マテリアリティ	取り組み内容
E	環境に配慮した不動産事業	環境負荷の低減 CO2排出量を削減
S	多様な人材の活躍	女性活躍の推進、 シニア・外国人の活用
	魅力ある職場	エンゲージメント、職場環境整備
	パーパスマネジメント	業務を通じた自己の存在意義を 実感できる労働環境
	スタートアップ支援	新しい産業や雇用の創出による 地域社会への貢献
G	ガバナンスの強化	公正、透明で実効性の高い ガバナンス体制を構築
	コンプライアンスの徹底	社会倫理に則り社会から 信頼される企業となる

当社グループは事業活動を通じて、社会の様々な課題解決と持続的な発展に貢献します。

【サステナビリティ委員会による主な検討課題】

- マテリアリティの特定
- 省エネとなる建築資材の導入
- GHG排出量削減の施策
- 健康経営優良法人への取り組み強化
- ダイバーシティマネジメント
- エンゲージメントの測定および向上策
- 次世代マネジメント層の育成策
- サステナビリティリンクローンの採用

⇒人的資本に関しては37ページを参照

An aerial photograph of a city, likely Tokyo, with a dense urban landscape. A large, semi-transparent blue wave graphic is overlaid on the right side of the image, extending from the top right towards the center. The text is positioned on the left side of the image, overlaid on the white background.

挑戦 2028

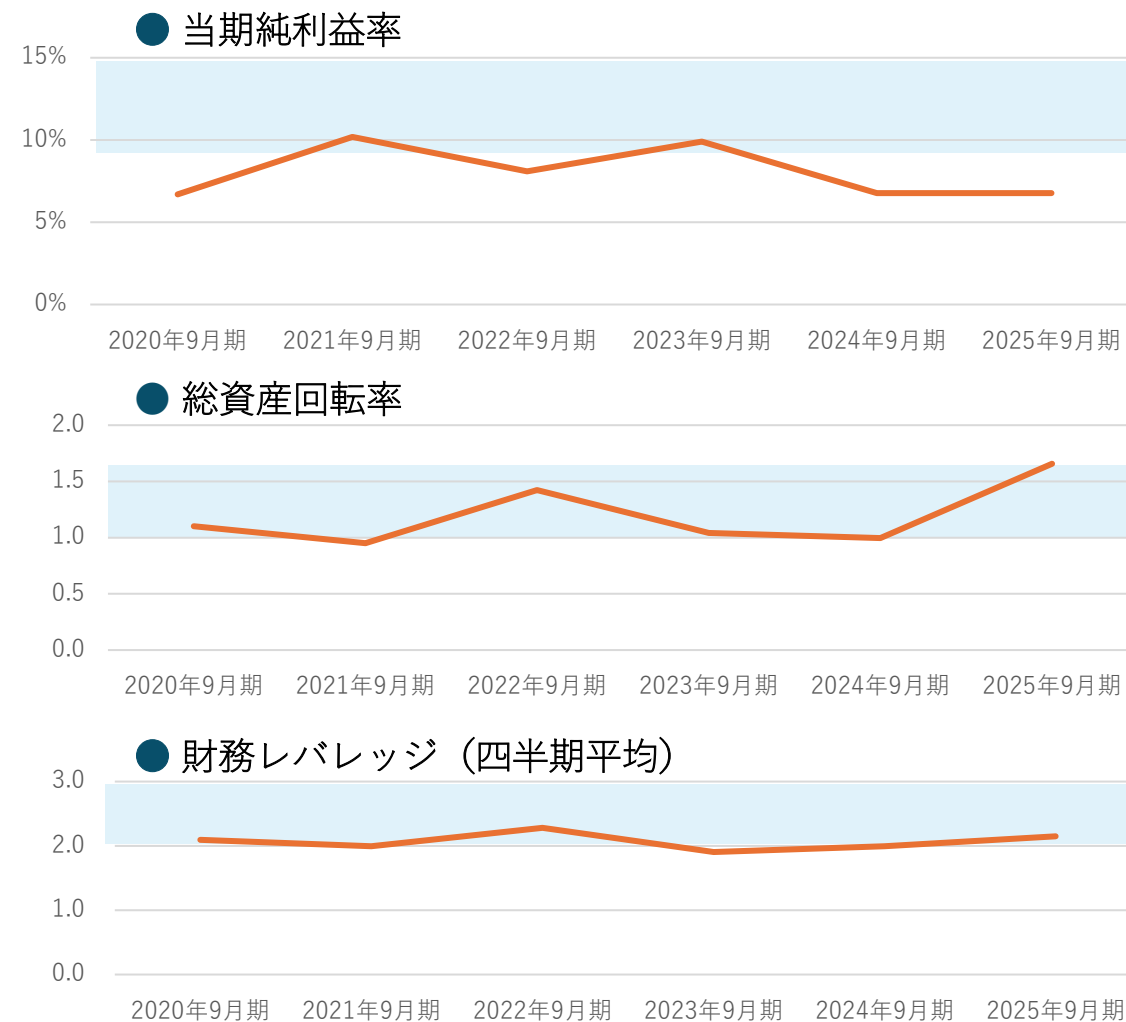
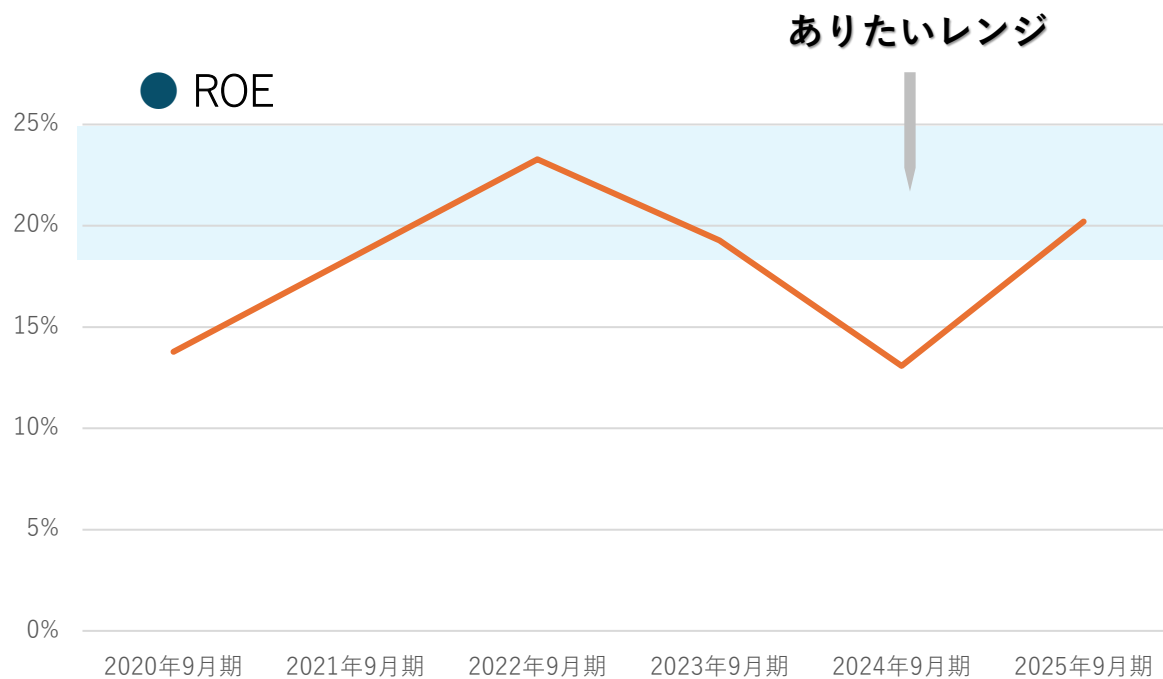
～Catch the Wave～

財務戦略、資本政策

資本コストや株価を意識した経営 ROEの分析



- 直近5年ではROEの平均は18.9%であり、高い水準で推移
- ⇒ 利益率と資本構成に向上の余地ありと史料



資本コストや株価を意識した経営 戦略



➤ 現状認識・課題

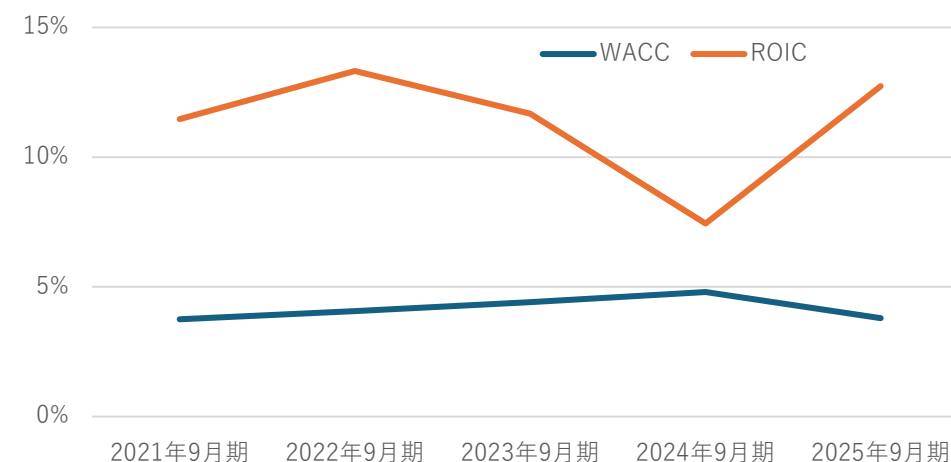
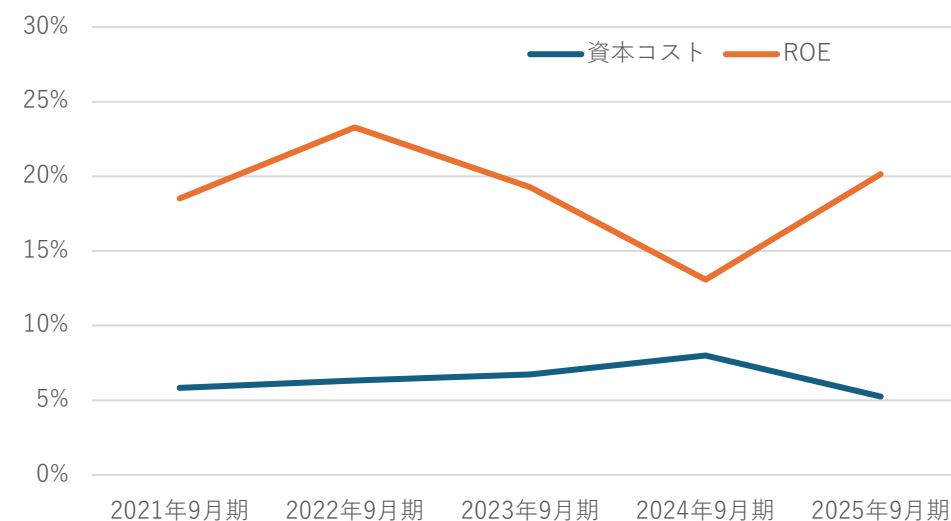
- ・ ROE, ROIC共に当社が推定する資本コストやWACCを上回って推移
- ・ ROEの更なる向上は、利益率の向上と資本構成の見直しが有効

➤ 今後の戦略

- ・ 財務健全性を維持しつつ、市場の期待リターンに応え得る資本収益性を追求（ROE20%以上）
- ・ エクイティスプレッド拡大に向け、資本コストの低減に注力

➤ 主な施策

- ・ 収益性の低い事業やプロジェクトからの撤退や構造変換
- ・ コスト規律の徹底
- ・ デットエクイティレシオの最適化
- ・ 資金調達が多様化
- ・ 情報開示の拡充（日英同時開示含む）
- ・ 株主や機関投資家との対話の促進



資本コストや株価を意識した経営 株主との対話



➤ 情報開示の拡充

- ・ 決算説明資料において、仕入活動の状況（仕入規模、件数、投資先分布）などのKPIやトピックスを詳述
- ・ 各仕入案件の詳細を東京証券取引所の適時開示に掲載し、事業の進捗を即時・適切に開示
- ・ 適時開示資料や決算説明資料の英文開示も同時に実施し、投資家属性による情報格差を是正

➤ 個別IRを強化

- ・ 決算発表時に過去に問い合わせのある投資家に広報し、情報を積極的に発信
- ・ 機関投資家からの個別IRの依頼にはすべて対応しオンラインや対面での面談を実施
- ・ 面談においては投資家の客観的な評価をヒアリングすることで経営課題や市場の期待を再確認

➤ 取締役会で共有・議論

- ・ 多様な属性・投資スタンスの株主・投資家から得られた外部からの評価・懸念・期待を取締役会で共有し議論
- ・ 個別IRの内容は取締役会に報告し関心事項について議論、求められる情報の開示の強化につなげる

キャッシュフローアロケーション

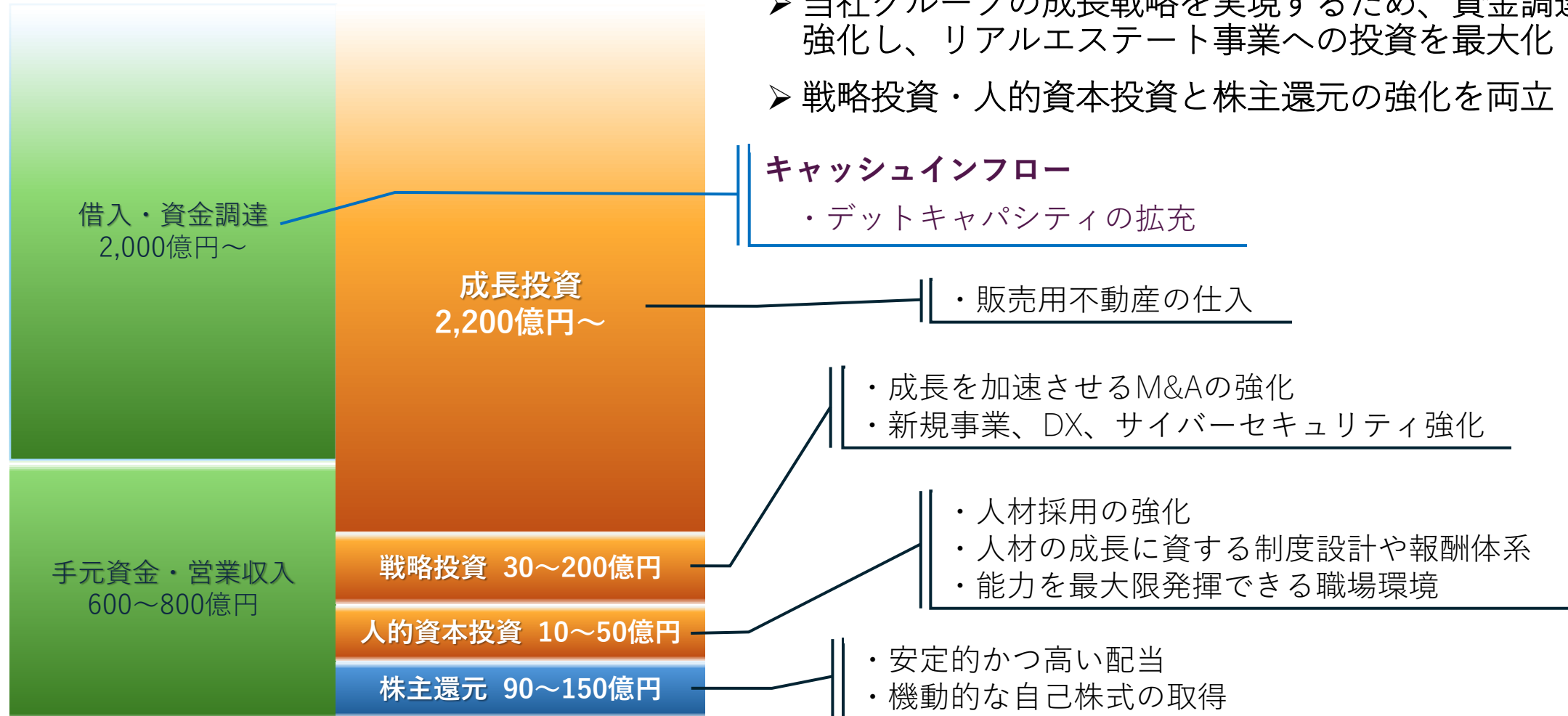


DEAR LIFE

- ▶ 当社グループの成長戦略を実現するため、資金調達力を強化し、リアルエステート事業への投資を最大化
- ▶ 戦略投資・人的資本投資と株主還元の強化を両立

キャッシュインフロー

- ・デットキャパシティの拡充



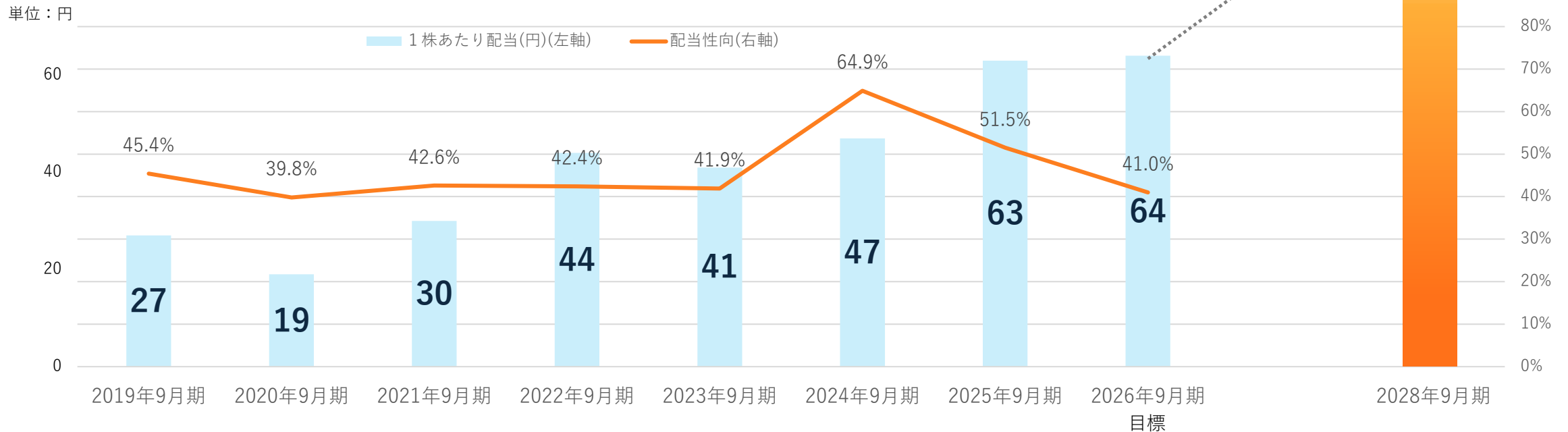
※3年累計

株主還元の強化 配当



DEAR LIFE

- 第20期より40%の配当性向を目標に、DOE(株主資本配当率)を導入
- 安定的かつ高水準の配当を実施



株主還元の強化 自己株式の取得



DEAR LIFE

- 当社の業績と資本の状況を株式市場や当社の株価動向に照らし、株価が企業価値を下回って推移していると総合的に判断した場合に機動的に実施
- 中長期的な企業価値の向上につながる範囲で適切に実施

過去の実績

- 2024年8月 32.3万株、3億円
- 2023年11月 34.4万株、3億円
- 2020年11月 113.1万株、5億円
- 2019年10月 59万株、3億円





前中期経営計画 「突破2025」の振り返り

前中期経営計画「突破2025」の振り返り ①

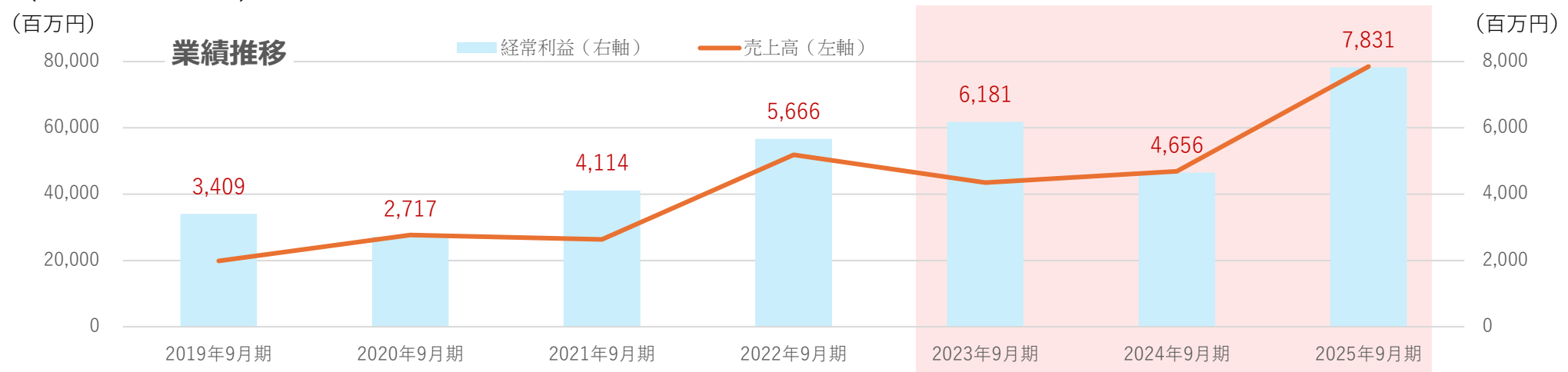


DEAR LIFE

1. 総括

	売上高	経常利益	当期純利益	ROE	ROA
2022年9月期	519.0億円	56.6億円	41.9億円	23.3%	17.7%
2025年9月期	785.0億円	78.3億円	53.2億円	20.2%	16.6%
数値目標	—	100.0億円	—	18.0%以上	15%水準

- 経常利益は突破2025の数値目標100億円には届かなかったものの、3年で38.2%の成長を達成 (CAGR12.6%)



前中期経営計画「突破2025」の振り返り ②

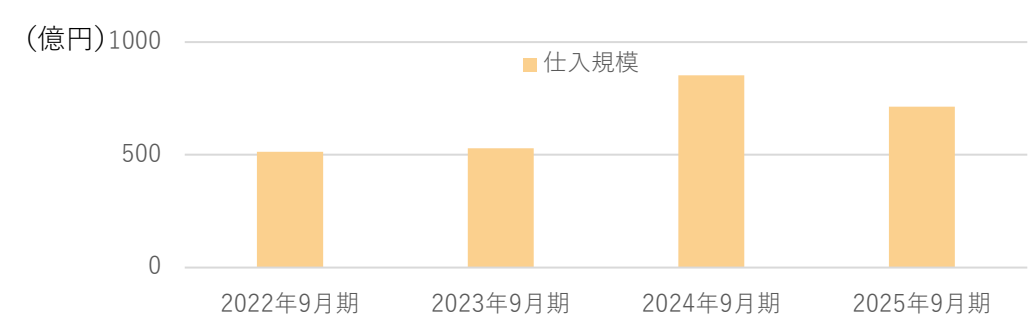
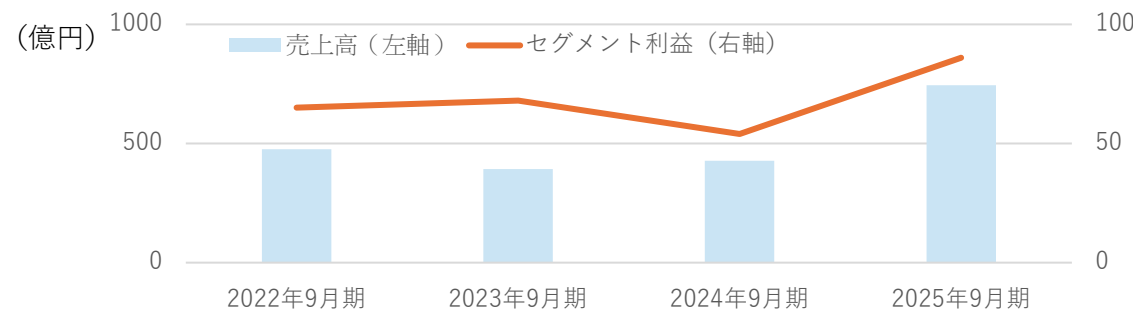
2. リアルエステート事業

【テーマ】・都市型レジデンスの事業量および事業規模の拡大

	売上高	セグメント利益	仕入規模
2022年9月期	476億円	65億円	515億円
2025年9月期	745億円	86億円	715億円
増加率	56.6%	31.2%	38.9%

➤ セグメント利益は3年で31.2%の成長（CAGR 9.5%）

➤ 仕入規模は事業規模10億円超のプロジェクトが増大し、3年で38.9%増加



前中期経営計画「突破2025」の振り返り ③



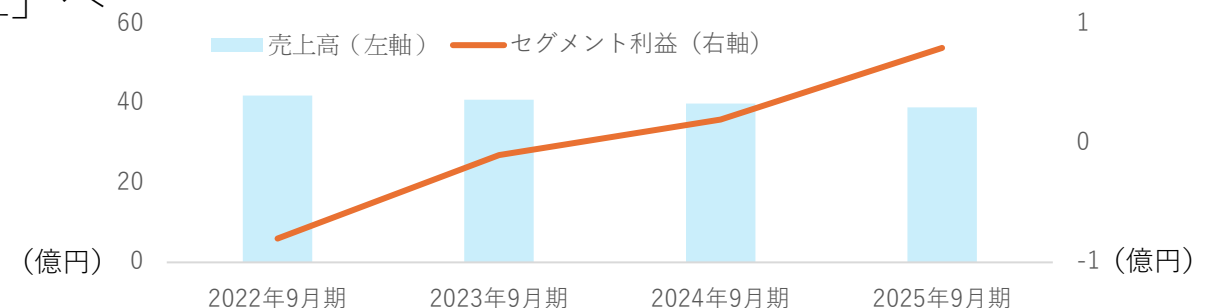
DEAR LIFE

3. セールスプロモーション事業

- 【テーマ】
- ・ 非対面営業の強化および事業領域の拡大
 - ・ 多様な働き方の提供
 - ・ ガバナンスの強化

	売上高	セグメント利益
2022年9月期	42.8億円	△0.8億円
2025年9月期	39.3億円	0.8億円

- スタッフサポートと研修の強化により個人の営業力があがり、高付加価値から収益性が向上
- 採用と教育体制を強化し社員が「成長できる会社」へ
- 4社の合併により本部コストを圧縮し効率化
- 減収でも利益が出せる筋肉質な財務体質に成長
- コロナ禍においても正社員登用を推進



前中期経営計画「突破2025」の振り返り ④

4. 経営基盤の強化

- 【テーマ】
- ・ 資本効率の向上を図りながら、事業の収益性を高め、ROE18%以上を維持
 - ・ 次世代マネジメント層を育成
 - ・ 人的資本経営の推進
 - ・ M&Aやアライアンスを活用

	ROE	ROIC
2022年9月期	23.3%	13.3%
2025年9月期	20.2%	12.7%

- オンライン研修の導入や人事評価・報酬制度の見直しを実施しマネジメント層を強化
- 人的資本経営を推進し労働分配率を高める
- M&A委員会（M&A推進室に改編）を立ち上げ、スクリーニング件数が増加

前中期経営計画「突破2025」の振り返り ⑤



5. ESG経営の推進

- 【テーマ】
- ・環境に配慮した不動産開発
 - ・健康経営の推進、魅力ある職場づくり
 - ・多様性の強化、コンプライアンス教育の推進

- サステナビリティ委員会を創設し、ESG経営を幅広く議論し施策を実施（43ページ参照）
- 人材育成方針や社内環境整備方針を策定
- 東京不動産健康保険組合「健康優良企業 銀」の認定を2022年に取得
- 経済産業省 日本健康会議「健康経営優良法人(中小規模法人部門)」の認定を2023年に取得
- エンゲージメントの測定を開始し定期的なモニタリングを開始
- コンプライアンス委員会を創設し、セミナーや啓蒙活動によりコンプライアンスを強化
- 2022年にSDGs私募債に取り組み、現在はサステナビリティリンクローンを検討

本資料の取り扱い上の注意



DEAR LIFE

本資料で記述している将来見通しおよび業績予想等の将来に関する記述は、当社が2025年11月1日現在入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、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。

そのため、様々な要因の変化により実際の業績は記述している将来見通しとは大きく異なる可能性があることをご承知おき下さい。