

# 積水ハウスグループ

## 2016年度 経営計画説明会



2016年3月11日

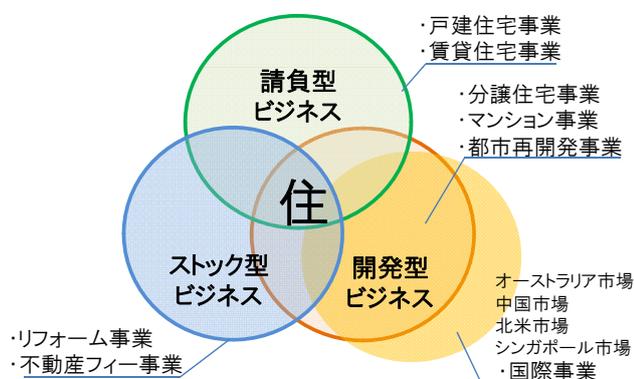
### 目次



1. 中期経営計画の進捗状況
2. 株主還元
3. 2016年度の取り組み
  - 【請負型ビジネス】
  - 【ストック型ビジネス】
  - 【開発型ビジネス】

## 2014年度中期経営計画の基本方針

グループシナジーの強化による“住”関連ビジネスの新たな挑戦



## 経営方針

事業ドメインを“住”に特化した成長戦略の展開

シート2

【積水ハウスグループ 2014年度中期経営計画の進捗と計画】

### 【2014年度中期経営計画の基本方針】

・請負型でのトップブランドのゆるぎない地位の確立

・ストック型では新たな住関連ビジネスの挑戦

・開発型では資産回転率を高め利益率向上

ROE10%以上を定着

シート3

# 【積水ハウスグループ 2014年度中期経営計画の進捗と計画】

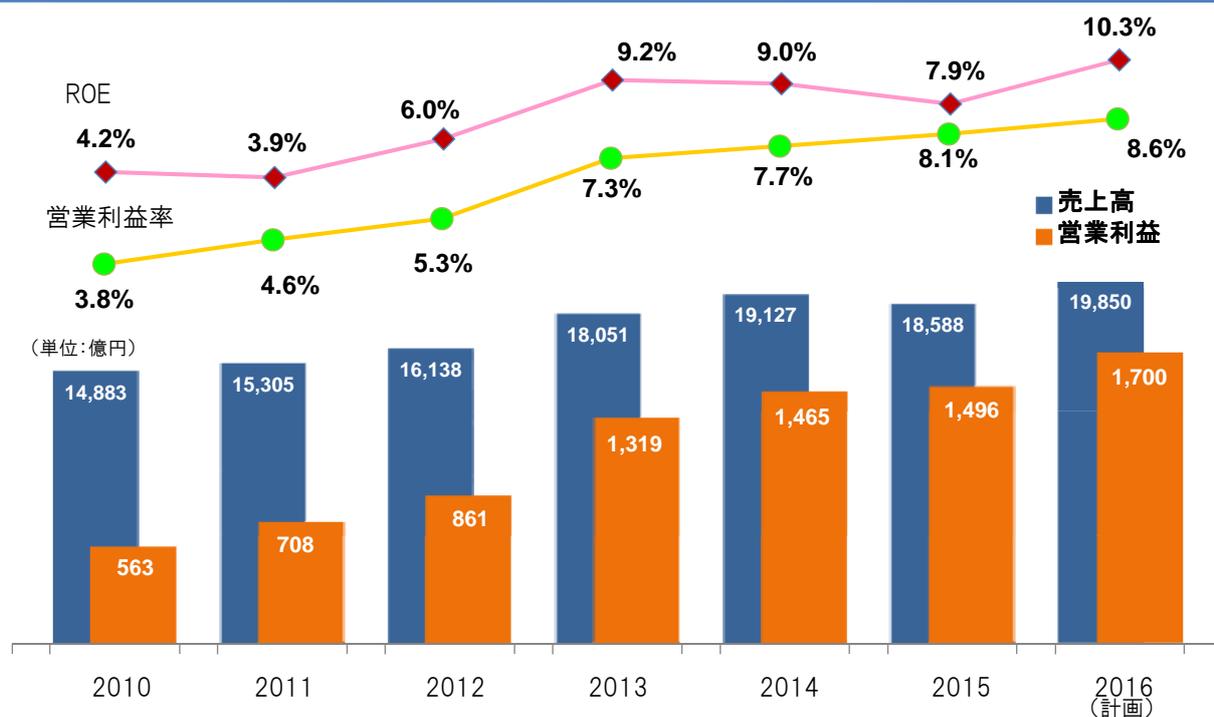


3期連続過去最高利益更新・将来の事業環境を見据え中国事業で評価損計上 (単位:億円)

	2014年度	2015年度		2016年度 計画
		金額	前期比	
売上高	19,127	18,588	△2.8%	19,850
営業利益	1,465	1,496	2.1%	1,700
経常利益	1,564	1,605	2.7%	1,770
当期純利益	902	843	△6.6%	1,110
営業利益率	7.7%	8.1%	—	8.6%
EPS	130.9円	120.1円	△8.3%	161.0円
ROE	9.0%	7.9%	—	10.3%

シート4

# 【積水ハウスグループ 2014年度中期経営計画の進捗と計画】



2010年度計画  
筋肉質な収益基盤  
を確立

2012年度計画  
事業拡大による  
利益成長加速

2014年度計画  
グループシナジーの強化による  
“住”関連ビジネスの新たな挑戦

シート5

# 【積水ハウスグループ 2014年度中期経営計画の進捗と計画】



セグメントの内訳

(単位:億円)

		2010年度		2011年度		2012年度		2013年度		2014年度		2015年度		2016年度 計画	
		売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
請負型	戸建住宅	4,552	457	4,753	524	4,651	488	5,176	658	4,270	488	3,937	472	3,830	450
	賃貸住宅	2,776	261	2,890	265	3,037	275	3,562	364	3,984	458	4,006	519	4,170	550
	小計	7,328	719	7,643	790	7,688	763	8,738	1,023	8,255	947	7,943	991	8,000	1,000
ストック型	リフォーム	914	85	1,021	96	1,115	115	1,250	140	1,341	149	1,344	158	1,460	180
	不動産フィー	3,619	124	3,782	142	3,939	170	4,084	200	4,282	234	4,487	268	4,680	290
	小計	4,534	209	4,804	238	5,055	285	5,334	341	5,623	384	5,832	426	6,140	470
開発型	分譲住宅	1,464	5	1,271	36	1,278	15	1,334	81	1,187	84	1,374	119	1,320	90
	マンション	771	△10	396	△99	525	10	630	39	566	47	814	80	650	50
	都市再開発	222	48	377	99	455	97	424	85	1,783	258	930	247	1,080	155
	国際事業	68	△20	242	△31	548	42	853	85	798	44	895	△56	1,900	250
	小計	2,527	22	2,287	5	2,807	166	3,243	292	4,336	434	4,015	390	4,950	545
	その他	492	△39	570	△0	587	△4	734	16	911	31	797	25	760	30
	消去または 全社	-	△348	-	△325	-	△349	-	△354	-	△331	-	△336	-	△345
	合計	14,883	563	15,305	708	16,138	861	18,051	1,319	19,127	1,465	18,588	1,496	19,850	1,700

シート6

# 【積水ハウスグループ 2014年度中期経営計画の進捗と計画】



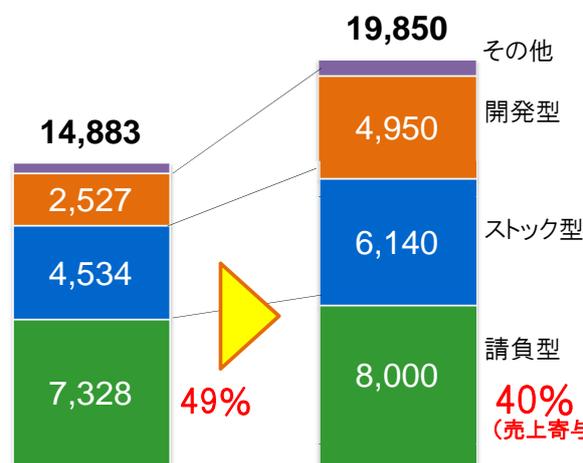
前中計から取り組んできたグリーンファースト戦略、構造改革、収益力強化により、バランスのとれた収益構成へ変化

売上高

(単位:億円)

<2010年度>

<2016年度(計画)>

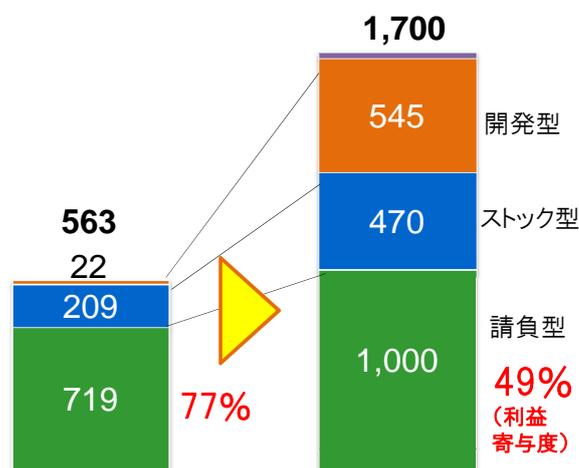


営業利益

(単位:億円)

<2010年度>

<2016年度(計画)>



※内訳に「その他」、全社費用・セグメント間消去は含まず

シート7

## 【株主還元】

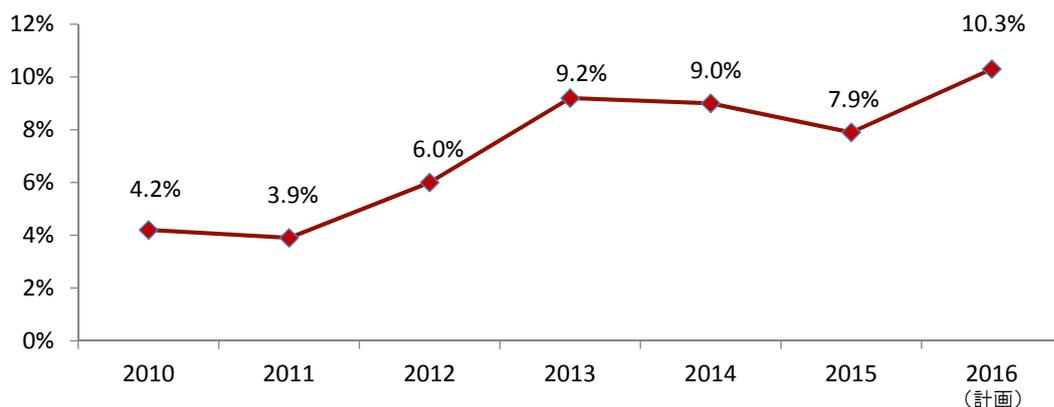
シート8

### 【株主還元（利益配分に関する基本方針）】

当社は株主価値の最大化を経営における重要課題の一つと認識しており、持続的な事業成長による1株当たり利益の成長を図ることはもとより、各年度における利益又はキャッシュ・フローの状況や将来の事業展開等を総合的に勘案し、成長投資、配当、自己株式取得及び消却の実施等、資産効率の改善を通じた株主利益の増進にも努めています。以上の方針のもと、中・長期にわたる高い利益配分の実現と経営の健全性を維持するため、中長期的な平均配当性向について最低40%を確保するとともに、当期純利益の20%を目途にした自己株式の取得を行い、株主への総還元性向を60%とすることとしています。

#### <ROEIについて>

利益成長によるEPSの増加に加え、自己株式取得により資本効率の改善を図り、中計最終年度の2017年1月期にはROE10%を達成するとともに、その後も継続してROEの向上を図ってまいります。



シート9

配当と自己株式取得により総還元性向60%を実現

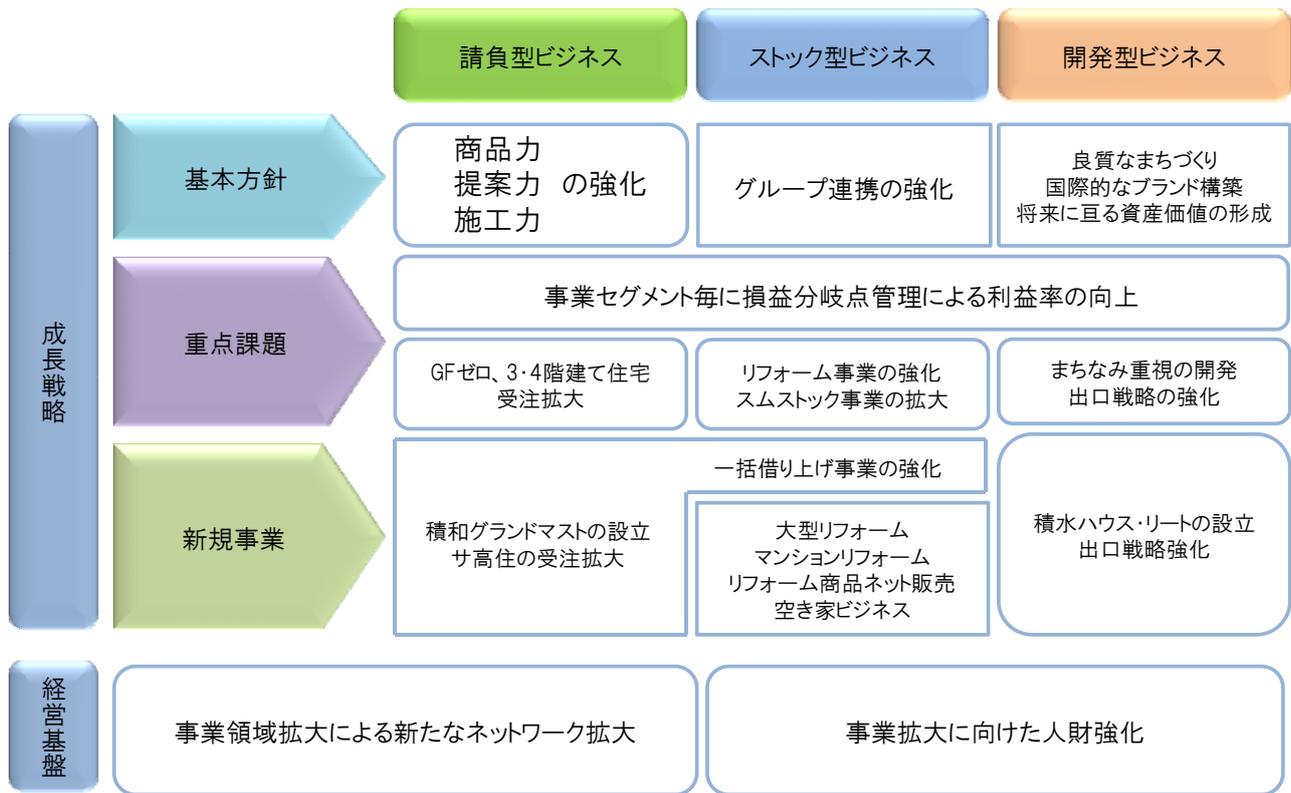
	2011	2012	2013	2014	2015	2016 計画
EPS(円)	42.90	69.17	118.63	130.91	120.16	161.07
配当金(円) (中期的配当性向40%)	20.00	28.00	43.00	50.00	54.00	64.00
自己株取得	400万株 (約27億円)	—	—	1,000万株 (約152億円)	969万株 (約200億円)	当期利益の 20%を 目途に取得
総還元性向	56.1%	40.5%	36.3%	55.5%	68.6%	60.0%

シート10

## 【2016年度の取り組み】

### 中期経営計画最終年度総仕上げ

シート11



シート12

【請負型ビジネス】

損益分岐点管理による利益率の向上

競争力の強化  
→高付加価値住宅の提案

グリーンファースト ゼロの拡販  
先進技術による差別化

収益力の向上  
→1棟当たり単価上昇

3・4階建て住宅の拡販  
中高級商品に特化した販売施策

生産部門の損益分岐点改善 ・ ・ ・ コストダウンの可視化

シート13

# 【請負型ビジネス グリーンファースト ゼロの拡販】



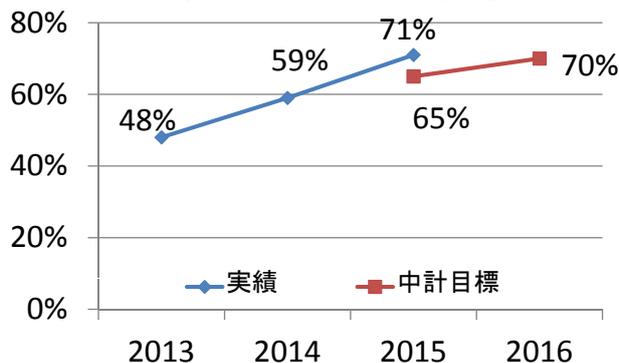
## 【高付加価値住宅の提案】

グリーンファースト ゼロの拡販を継続



社会課題に取り組むと同時に  
業績貢献に寄与

グリーンファースト ゼロ 2020年の  
採用率目標80%に設定



### ●高断熱仕様

アルゴンガス封入複層ガラス  
高断熱サッシ



### ●創エネ

太陽光発電  
燃料電池

### ●先進省エネ設備

高効率エアコン、LED照明など

### ●パッシブ技術

日当たり、通風、5本の樹

政府方針：2020年までに新築住宅の50%のネット・ゼロ・エネルギー・ハウス化を目指す

# 【請負型ビジネス 先進技術による差別化】



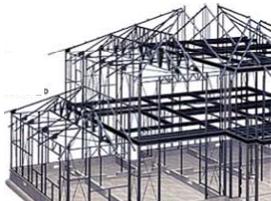
## 【高付加価値住宅の提案】

他社が追随することができない先進技術で差別化

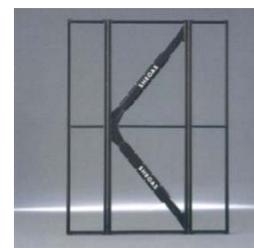
### 鉄骨戸建住宅



ユニバーサル  
フレームシステム



制震システムシーカス



### 木造住宅SHAWOOD



グラヴィス・ヴィラ  
20<sup>th</sup> Anniversary edition



ハイラウンジ  
天井高約3.7mの  
開放的な空間  
「ハイラウンジ」



ロフトスペース  
勾配天井が魅力の  
「ロフトスペース」

SHAWOOD 純国産材プレミアムモデル



第一回 ウッドデザイン賞

林野庁長官賞(優秀賞)受賞

【1棟当たり単価上昇】

鉄骨戸建住宅 **ハイエンドモデル IS(イズ)シリーズ** 4月に新商品投入  
木造住宅SHAWOOD(シャーウッド)

鉄骨戸建住宅



木造住宅SHAWOOD



【1棟当たり単価上昇】

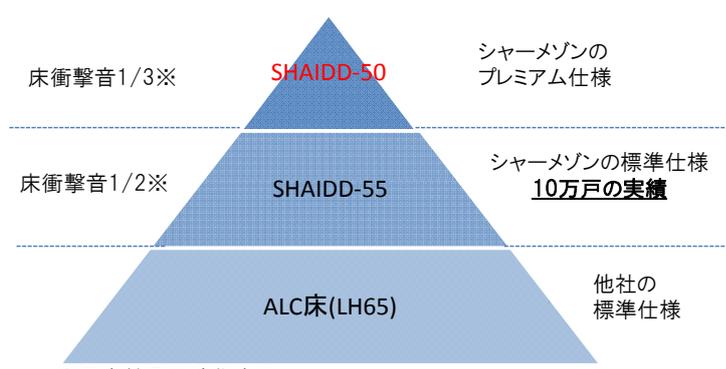
継続した3・4階建て住宅の受注拡大を図ります



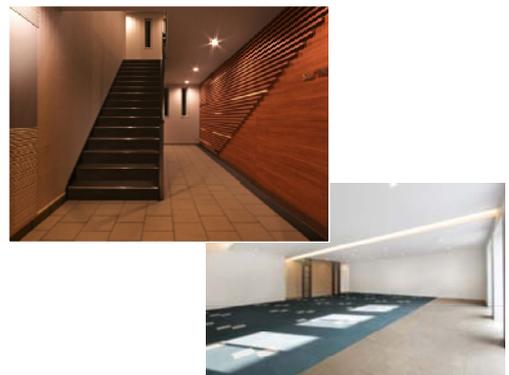
2012年10月  
「SHAIDD-55標準搭載」  
2015年10月  
「4階建て型式認定・製造者認証」  
2015年11月  
「SHAIDD-50販売開始」

【賃貸住宅】

高遮音床システム



ホテルライク・マンションクオリティ



## 【請負型ビジネス 戸建住宅の受注拡大】



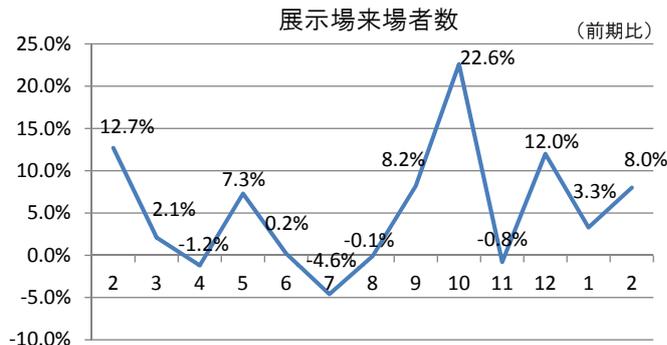
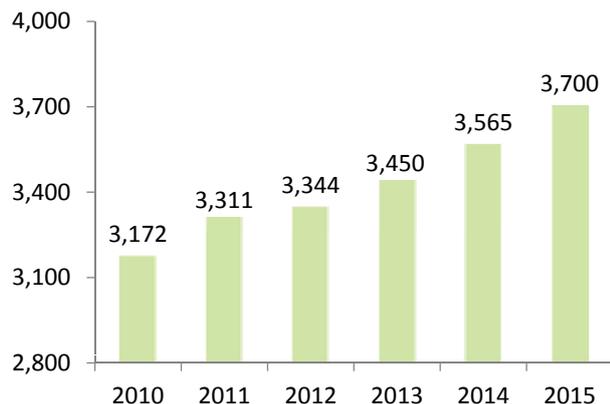
### 戸建住宅ブランド価値のさらなる訴求

中・高級価格帯 イズ・シリーズ  
3・4階建て住宅  
グリーンファースト ゼロ

将来に亘る資産価値の形成  
オーナーの満足度向上

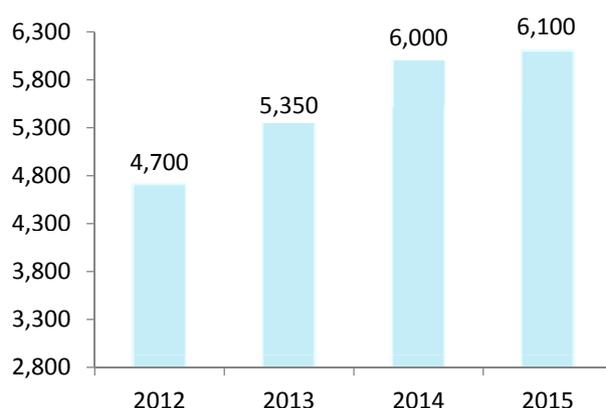
(単位:万円)

戸建住宅1棟当たり売上単価



(単位:万円)

3・4階建て戸建住宅1棟当たり受注単価



シート18

## 【請負型ビジネス 賃貸住宅の受注拡大】



### 賃貸住宅事業 中高級商品の拡販

- ・高付加価値賃貸住宅
- ・相続税課税強化に対するニーズ
- ・資産価値を高める商品開発

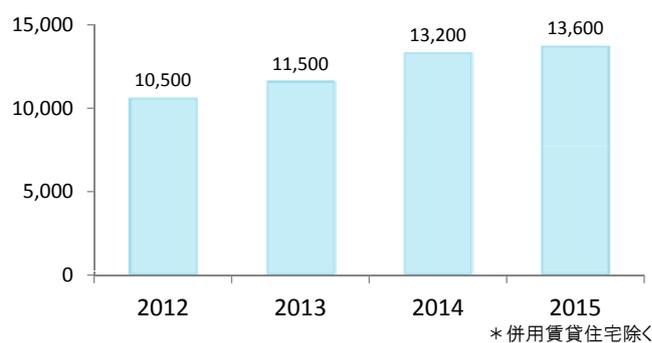
オーナーの長期安定経営  
募集賃料への貢献

(単位:万円)

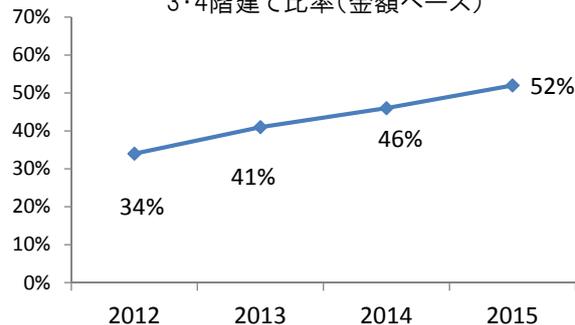
賃貸住宅1棟当たり売上単価



(単位:万円) 3・4階建て賃貸住宅1棟当たり受注単価



3・4階建て比率(金額ベース)



シート19

## 【請負型ビジネス コストダウンの可視化】



### 【生産部門の損益分岐点改善】

- ・住宅供給における様々な社内外の機能・ネットワークを持つ強みを活かす
- ・損益分岐点を200万㎡/年まで引き下げを図る計画に対し着実に進捗
- ・商品開発～アフターまでの情報を一気通貫システムで一元管理

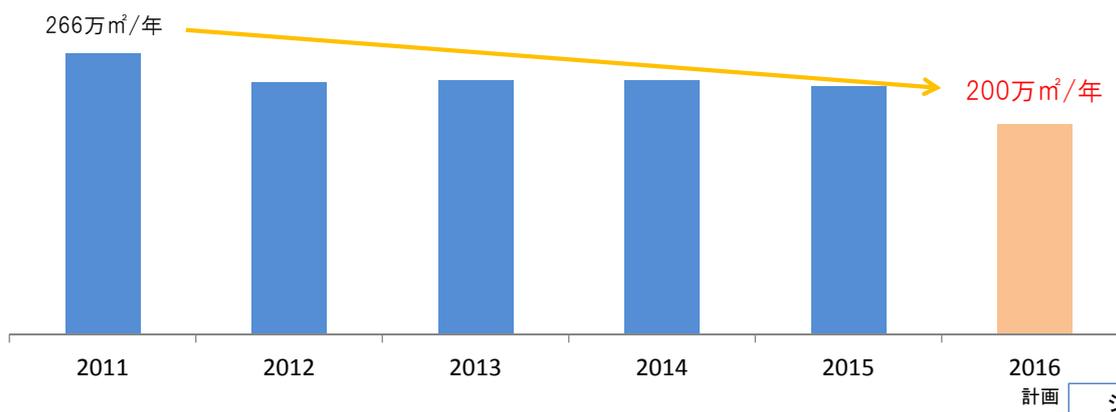


攻めのIT経営銘柄  
Competitive IT Strategy Company

### 【継続して、木造住宅SHAWOOD及び3・4階建て住宅のコストダウンを行う】

- ・設計見直しによる材料、加工費低減
- ・材料見直しによる材料費低減
- ・自動化推進(コスト低減と労働力不足対応)
- ・施工省力化に貢献する部材設計と物流

#### 損益分岐点計画



シート20

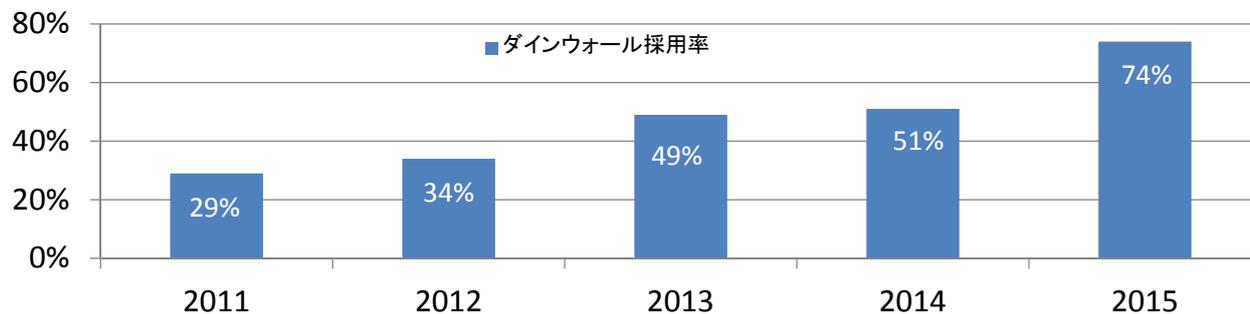
## 【請負型ビジネス コストダウンの可視化】



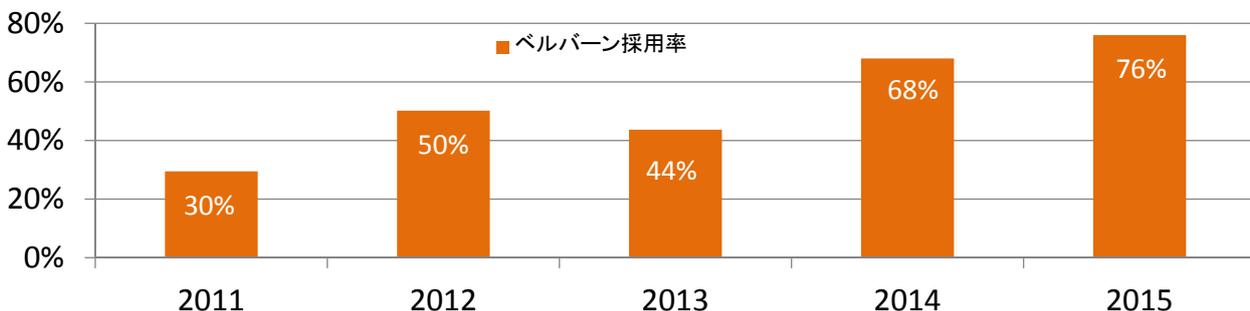
### 【生産部門の損益分岐点改善】

内製化率向上による利益率改善

《ISシリーズオリジナル外壁ダインウォールの採用率》



《SWシリーズオリジナル陶版外壁ベルバーンの採用率》



シート21

# ストック型ビジネスの基本方針 グループ連携強化

## ストック型ビジネスの重点課題 リフォーム事業の強化

### リフォーム事業の全方位型体制を構築

リフォーム事業

積水ハウスリフォーム(株)

積水ハウス  
戸建オーナー向けリフォーム

積和不動産グループ7社

積水ハウス  
賃貸住宅オーナー向けリフォーム

積和建設グループ19社

一般在来工法向けリフォーム

3社に分割



積水ハウスリフォーム東日本(株)  
積水ハウスリフォーム中日本(株)  
積水ハウスリフォーム西日本(株)

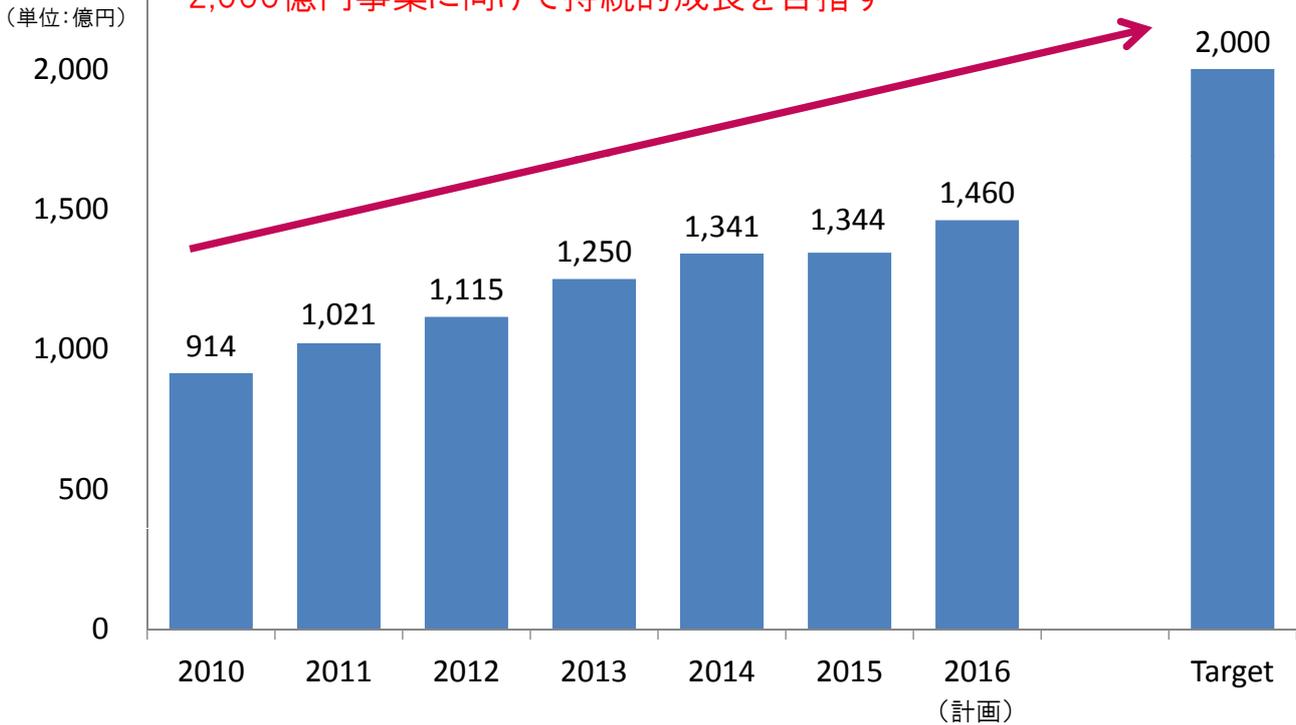
3社に分割することにより戸建オーナー様とのリレーションを更に強化するとともに生活提案型リノベーション事業を強化します。

入居者トレンドを踏まえたリフォーム提案により賃貸住宅の資産価値の向上を図るとともにオーナー様の長期安定経営をサポートします。

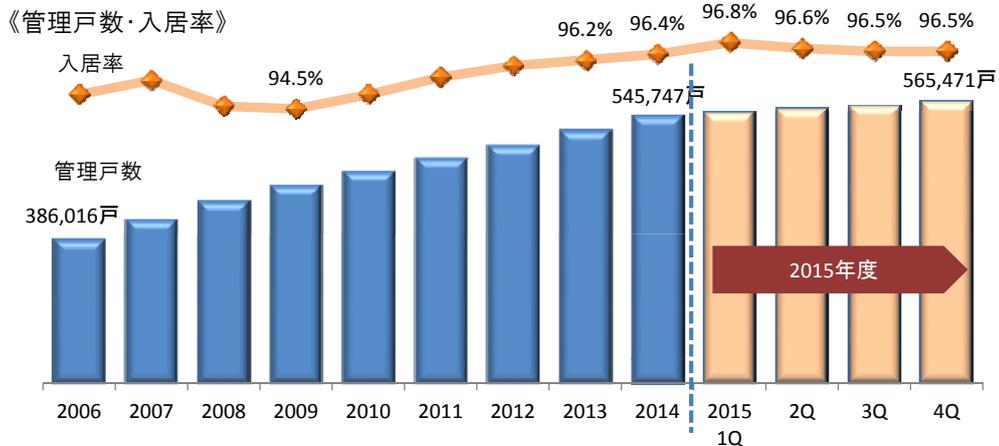
新規ブランド「リクエスト」を立ち上げ積極的に拡販  
Amazonリフォームストアで販売網拡大  
マンションリフォームの強化



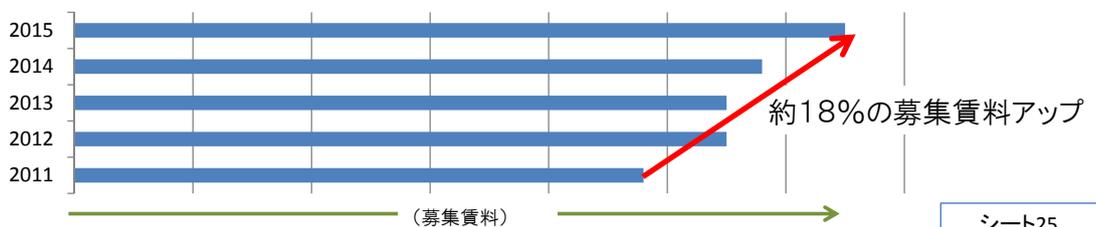
業界トップの業績 2015年度は消費増税の反動減の影響を受けたが  
2,000億円事業に向けて持続的成長を目指す



安定した収益増加に寄与  
 ・中・高級商品の展開により  
 「管理戸数の増加」、「高水準の入居率維持」、「募集賃料上昇」、「募集期間の短縮」  
 に繋げ、安定した収益の増加を生み出す。



《賃貸住宅シャームゾン新築物件の募集賃料推移(東京エリア)》



# 開発型ビジネスの基本方針

良質なまちづくり  
国際的なブランド構築  
将来に亘る資産価値の形成

## 開発型ビジネスの重点課題

出口戦略の強化

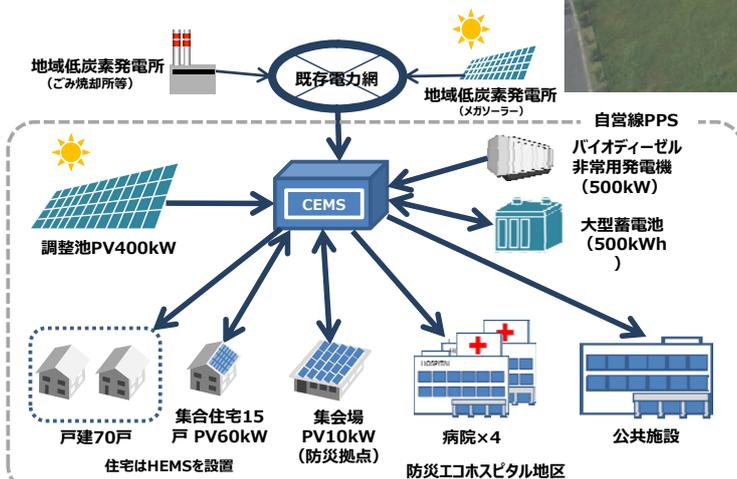
《スマートタウン》  
【東松島市スマート防災エコタウン】

73棟 85戸

東日本大震災復興支援  
災害公営住宅



宮城県東松島市柳の目東地区



《日本版CCRCの取り組み》

CCRC: Continuing Care Retirement Community

高齢者が、自らの希望に応じて地方に移り住み、地域社会において健康でアクティブな生活を送るとともに、医療介護が必要な時には継続的なケアを受けることができるような地域づくり

積水ハウスは、日本版CCRCの考え方のもと積極的な展開を図る

【江古田プロジェクト】

- ・分譲マンション532戸・サ高住123戸
- ・子育て賃貸マンション260戸・老人ホーム100戸
- ・学生寮138戸・認可保育所・コンビニ等



多世代交流型賃貸マンション

【マストクレリアン神楽坂】

- ・サービス付高齢者向け住宅: 45戸
- ・ファミリー新婚向け住戸: 71戸



サ高住を専門に取り扱う会社  
「積和グランドマスト(株)」の展開

現在管理戸数 約2,200戸



目標管理戸数 5,000戸

多世代交流型賃貸マンション

【マストライフ古河庭園】

- ・サービス付高齢者向け住宅: 62戸
- ・子育て世帯向け住宅住戸: 66戸



《文化・伝統を継承》

【御園座プロジェクト】

「御園座」・商業施設・分譲マンション304世帯



【ザ・リッツ・カールトン京都】  
(2014年2月開業)



《今期売上予定の物件例》

Royal Shores (Ermington) / シドニー近郊 / マンション分譲

売上予定

632戸



シート30

《今期売上予定の物件例》

810 Dexter / シアトル / マルチファミリー開発

売上予定

378戸



シート31

《今期売上予定の物件例》

蘇州(東街区) / 分譲マンション・タウンハウス

売上予定	450戸
------	------



シート32

《今期完成物件例》

Pungol (Watertown) / 分譲マンション

持分法投資利益予定

商業ゾーンが4月にオープン予定



シート33

(単位:億円)

国名	2014年度				2015年度				2016年度(計画)			
	売上高	営業利益	経常利益	受注高	売上高	営業利益	経常利益	受注高	売上高	営業利益	経常利益	受注高
オーストラリア	546	28	31	603	330	33	28	742	500	68	67	160
中国	-	△33	△33	39	57	△186	△182	100	400	0	△8	440
アメリカ	252	58	62	302	506	107	109	627	1,000	192	195	1,000
シンガポール	-	-	49	-	-	-	51	-	-	-	21	-
共通費	-	△9	△9	-	-	△10	△10	-	-	△10	△10	-
合計	798	44	100	945	895	△56	△3	1,470	1,900	250	265	1,600

\*シンガポール事業は、持分法投資損益で計上されます。

シート34

本資料は、当社が信頼できると考える情報に基づいて作成されておりますが、その正確性および完全性に関しては保証できません。本資料に記載されている将来予測等に関する情報は、発表日現在での当社の判断であります。

また、当社は将来予想に関する情報を更新または修正して公表する義務を負うものではありません。実際の業績等は今後の様々な要因によって予想数値と異なる結果となる可能性があることをご了解下さい。

シート35