

積水ハウスグループ

2018年度 経営計画説明会

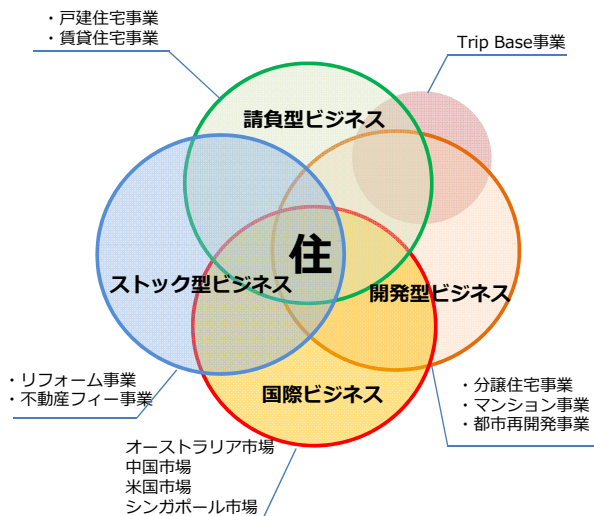


2018年3月9日



第4次中期経営計画の基本方針

BEYOND2020に向けた“住”関連ビジネスの基盤づくり



経営方針

事業ドメインを“住”に特化した成長戦略の展開

請負型ビジネス

トップブランドとして業界をリード & 新たな請負事業へ挑戦

ストック型ビジネス

既存住宅を活かした新たな市場の創造で事業領域拡大

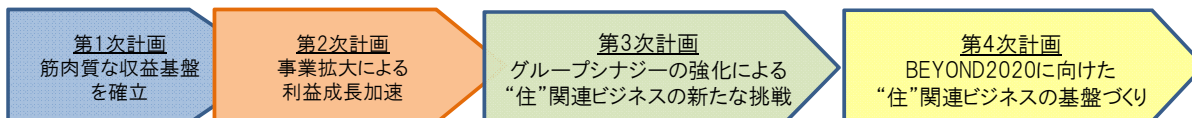
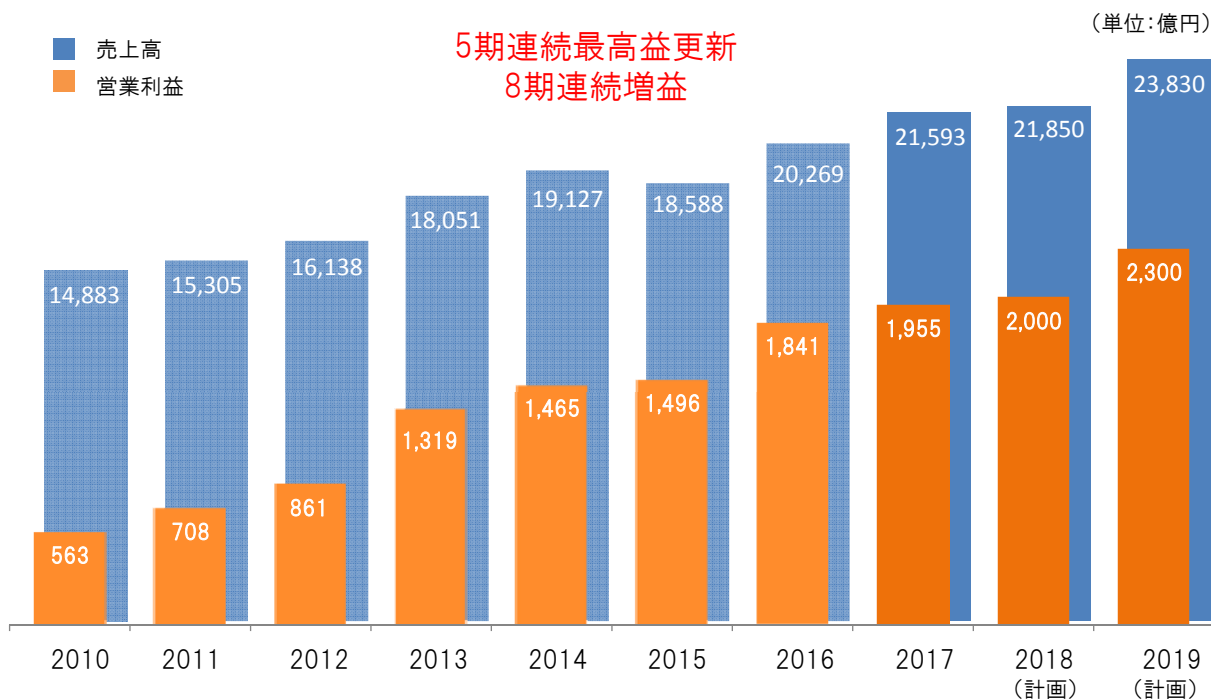
開発型ビジネス

成長投資と資産回転率のバランスを重視

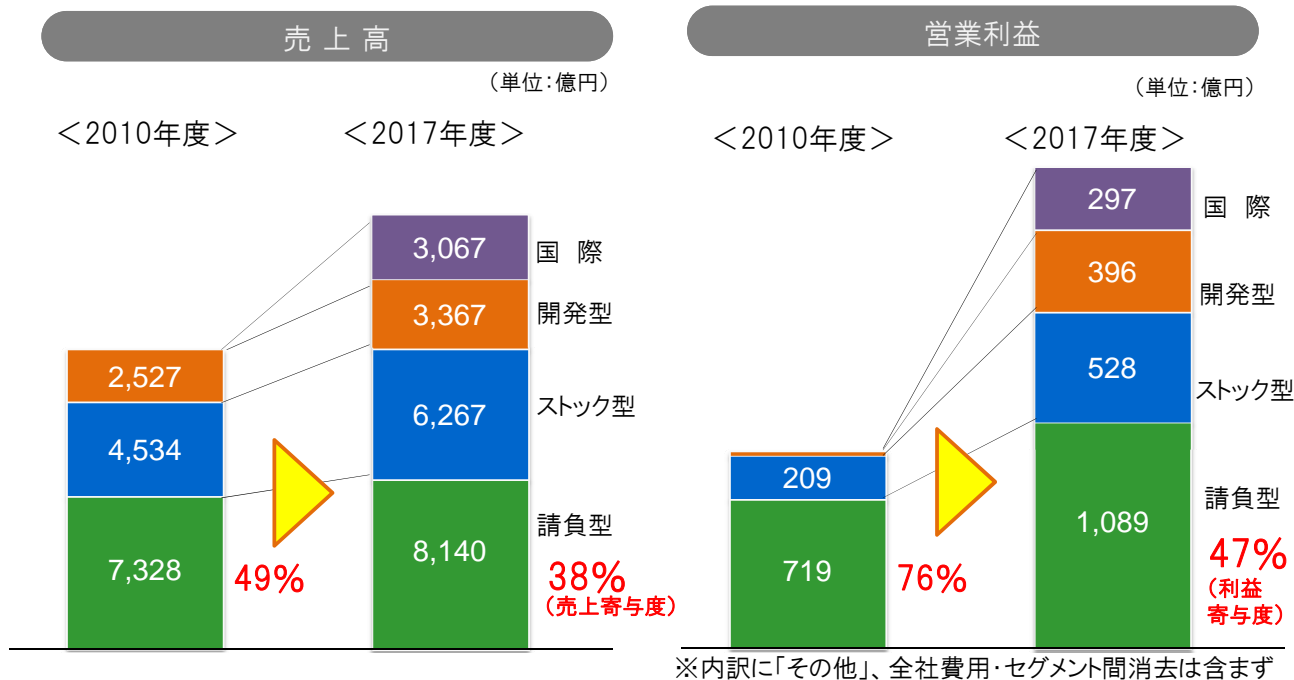
国際ビジネス

付加価値の高い住宅・住環境を国際展開し、事業機会の拡大を図る

【第4次中期経営計画の進捗】



ビジネスモデルが中期経営計画に沿って順調に拡大



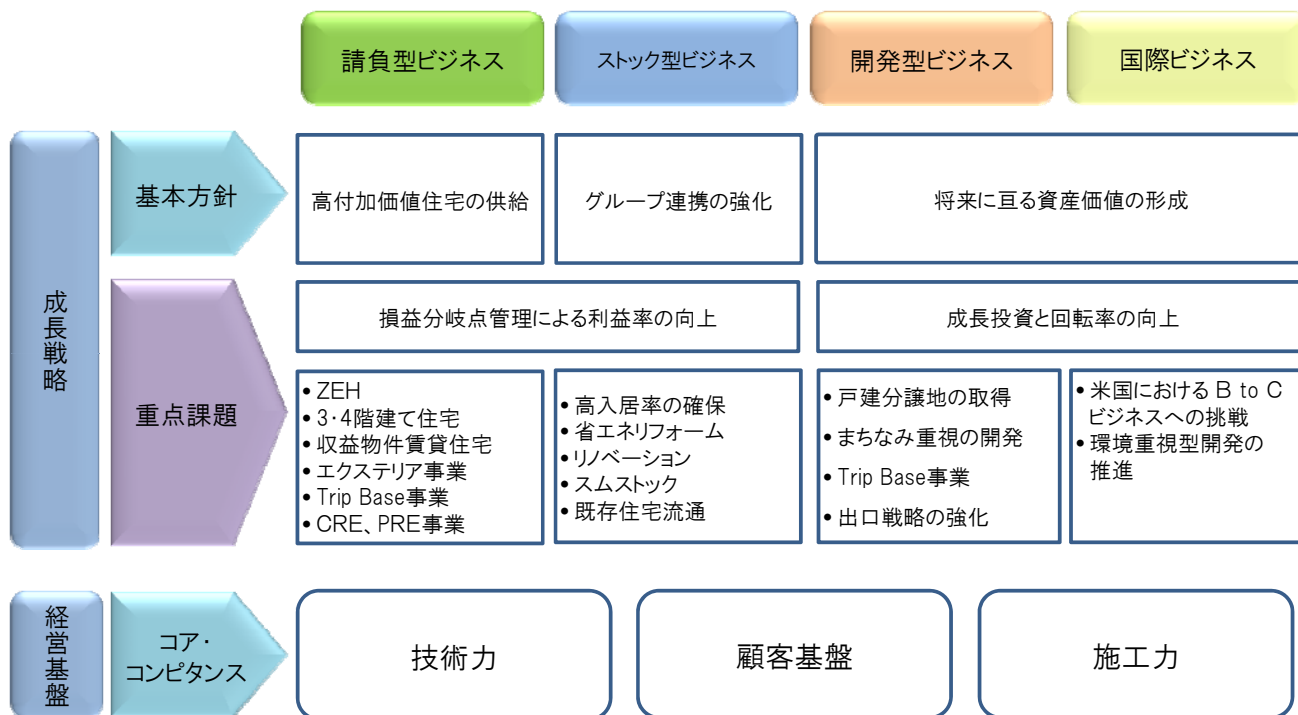
シート4

収益計画(セグメント別)

(単位:億円)

	2017年度 実績			2018年度 今期計画			2019年度 計画 (中期経営計画発表時)			
	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率	
請負型	戸建住宅事業	3,711	480	12.9%	3,610	450	12.5%	3,950	500	12.7%
	賃貸住宅事業	4,428	608	13.7%	4,530	620	13.7%	4,580	640	14.0%
	小計	8,140	1,089	13.4%	8,140	1,070	13.1%	8,530	1,140	13.4%
ストック型	リフォーム事業	1,368	197	14.4%	1,440	215	14.9%	1,520	200	13.2%
	不動産フィー事業	4,898	331	6.8%	5,110	350	6.8%	5,280	390	7.4%
	小計	6,267	528	8.4%	6,550	565	8.6%	6,800	590	8.7%
開発型	分譲住宅事業	1,554	134	8.7%	1,560	135	8.7%	1,450	135	9.3%
	マンション事業	774	92	11.9%	860	85	9.9%	800	77	9.6%
	都市再開発事業	1,037	169	16.4%	940	180	19.1%	1,450	180	12.4%
小計	3,367	396	11.8%	3,360	400	11.9%	3,700	392	10.6%	
国際事業	3,067	297	9.7%	3,000	330	11.0%	4,000	550	13.8%	
その他	751	12	1.6%	800	15	1.9%	800	8	1.0%	
消去または全社	-	△369	-	-	△380	-	-	△380	-	
合計	21,593	1,955	9.1%	21,850	2,000	9.2%	23,830	2,300	9.7%	

シート5



【請負型ビジネス 重点施策】

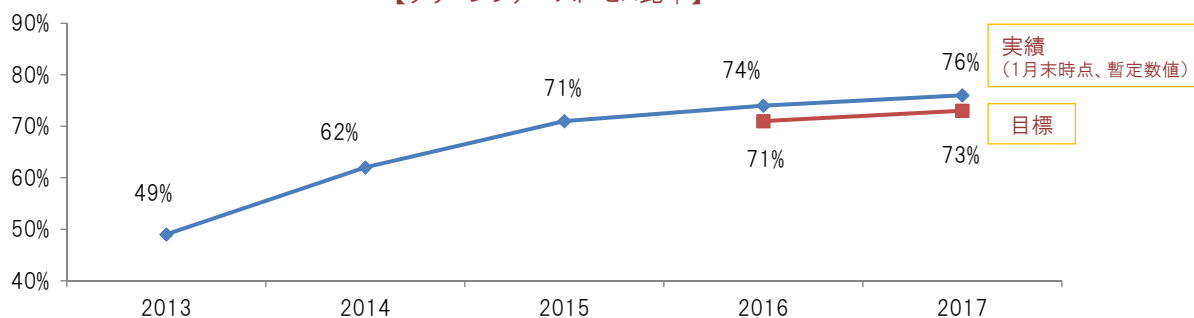
- 高付加価値住宅の販売及び生産、物流改革による損益分岐点経営の更なる強化
- β 構法(3・4階建て)・SW構法の多角的展開(ホテル・保育園・病院等)による受注拡大
- エクステリア事業の強化

戸建住宅事業	賃貸住宅事業	エクステリア
<ul style="list-style-type: none"> ○ グリーンファースト ゼロ(ZEH)の拡販 ○ オリジナル外壁(当社内製)の訴求 <ul style="list-style-type: none"> ・ダイノウォール(鉄骨住宅) ・ベルバーン(陶版外壁・木造住宅) ○ 当社オリジナル技術で差別化 <ul style="list-style-type: none"> ・制震システム「シーカス」 ・空気環境配慮システム「エアキス」 ○ ITを活用した集客手法の確立 	<ul style="list-style-type: none"> ○ エリアマーケティングの強化 ○ インバウンドビジネスへのトライ <ul style="list-style-type: none"> ・宿坊プロジェクト ・ホテル・民泊物件の展開 ○ CRE・PRE事業の拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・事業会社遊休土地の活用 ・地方創生・再開発案件の拡大 ○ 収益物件シャーマゼンの販売強化 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 「5本の樹」計画の推進 ○ エクステリアマーケットへの参入 ○ 緑化再開発案件への積極的展開 ○ 環境先進企業の訴求 <ul style="list-style-type: none"> GLOBAL ALLIANCE for BUILDINGS AND CONSTRUCTION AT COP21に日本の民間企業として宣言・署名(パリ協定)

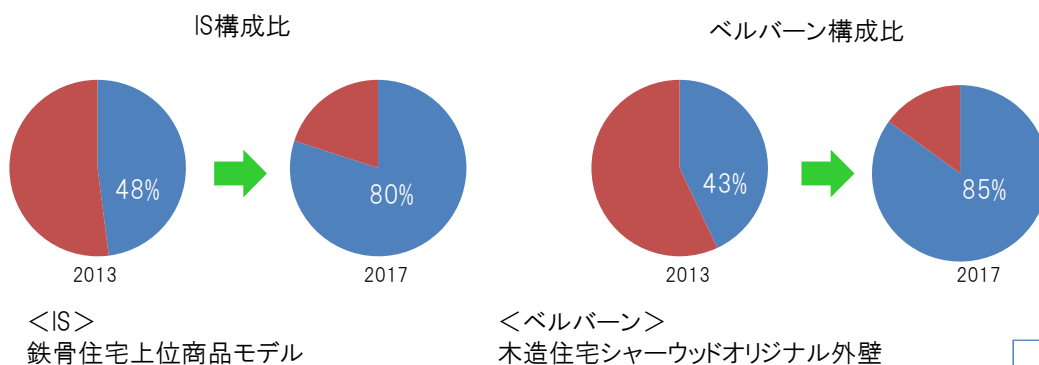


販売重点施策であるZEH・高額商品層の拡販・オリジナル技術の訴求が確実に成果

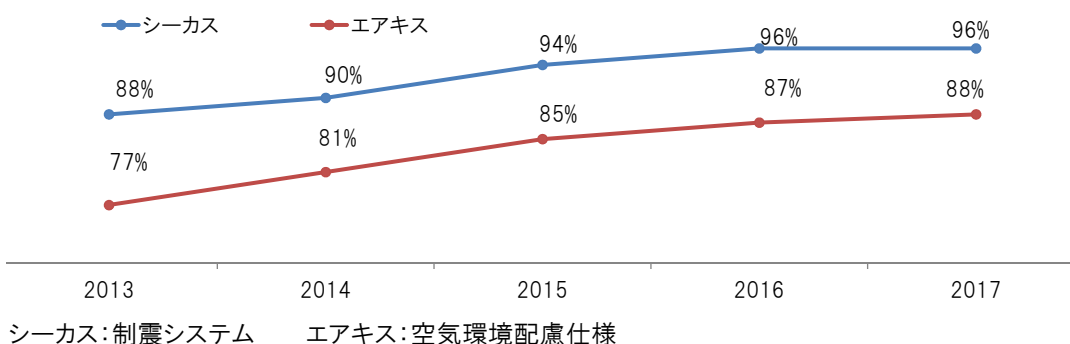
【グリーンファースト ゼロ比率】



【高付加価値商品構成比率の推移 ISシリーズ(鉄骨) ベルバーン(木造)】

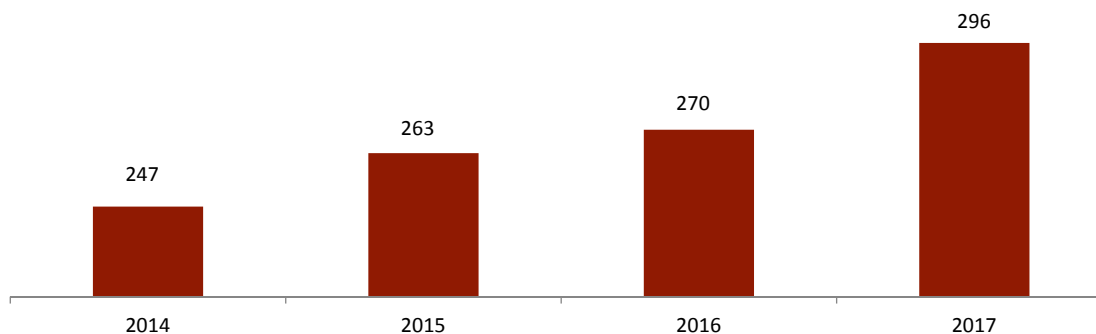


【シーカス・エアキスの顧客採用比率の推移】



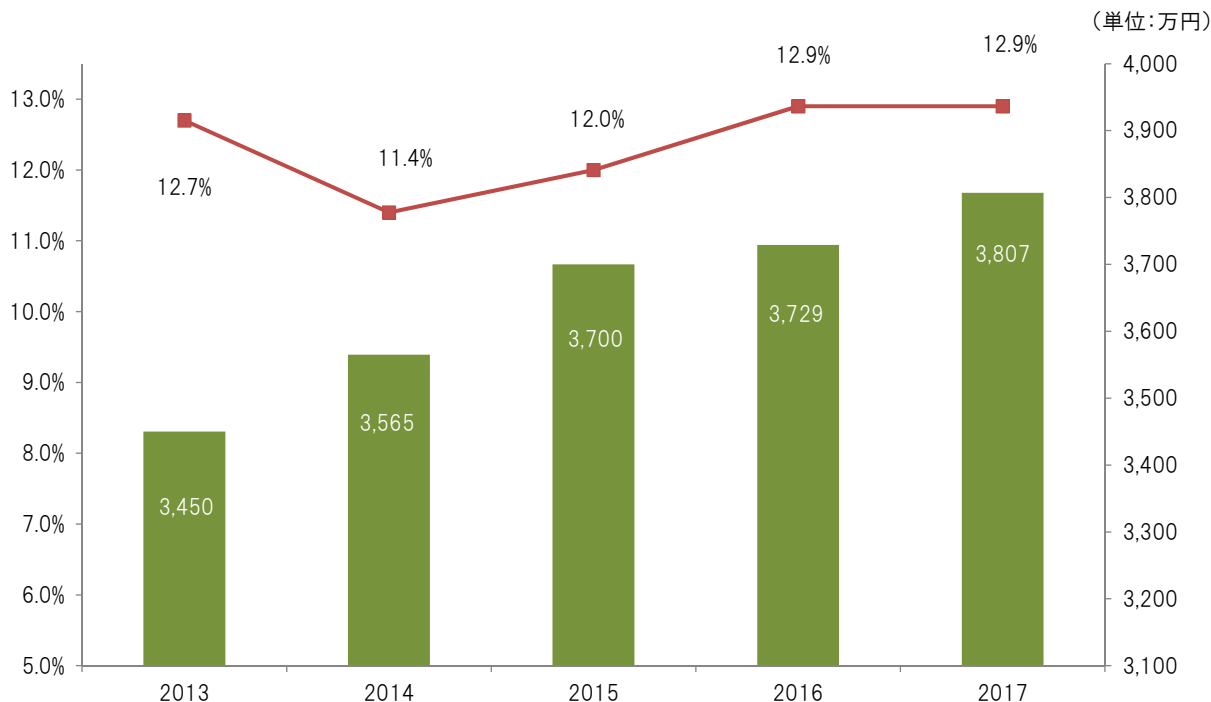
【戸建のエクステリアの1棟当たり受注単価】

(単位: 万円)



高付加価値住宅の提案により1棟当り単価が上昇

【戸建住宅の1棟当たり単価と営業利益率の推移】

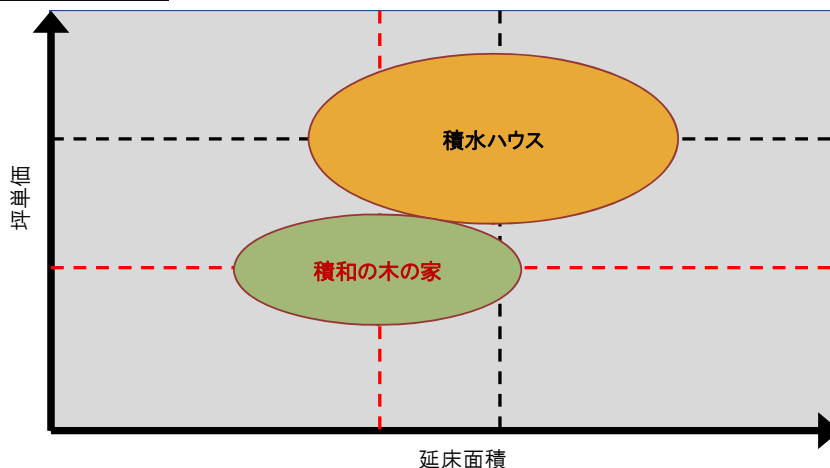


セカンドブランドによるミドル価格帯の拡販を図る

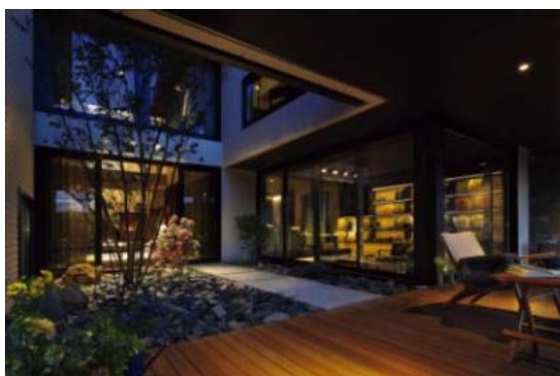
積和建設による木造新築住宅「積和の木の家」は、積水ハウスのセカンドブランドとして

- 1 積水ハウスと基本設計思想(安全性・快適性等)を共有しながら、
- 2 プランや仕様の合理化を図ると共に積和建設の施工品質を活かし、
- 3 若年顧客層にも購入しやすい価格で良質な住宅を提供

「積和の木の家」が担うマーケット



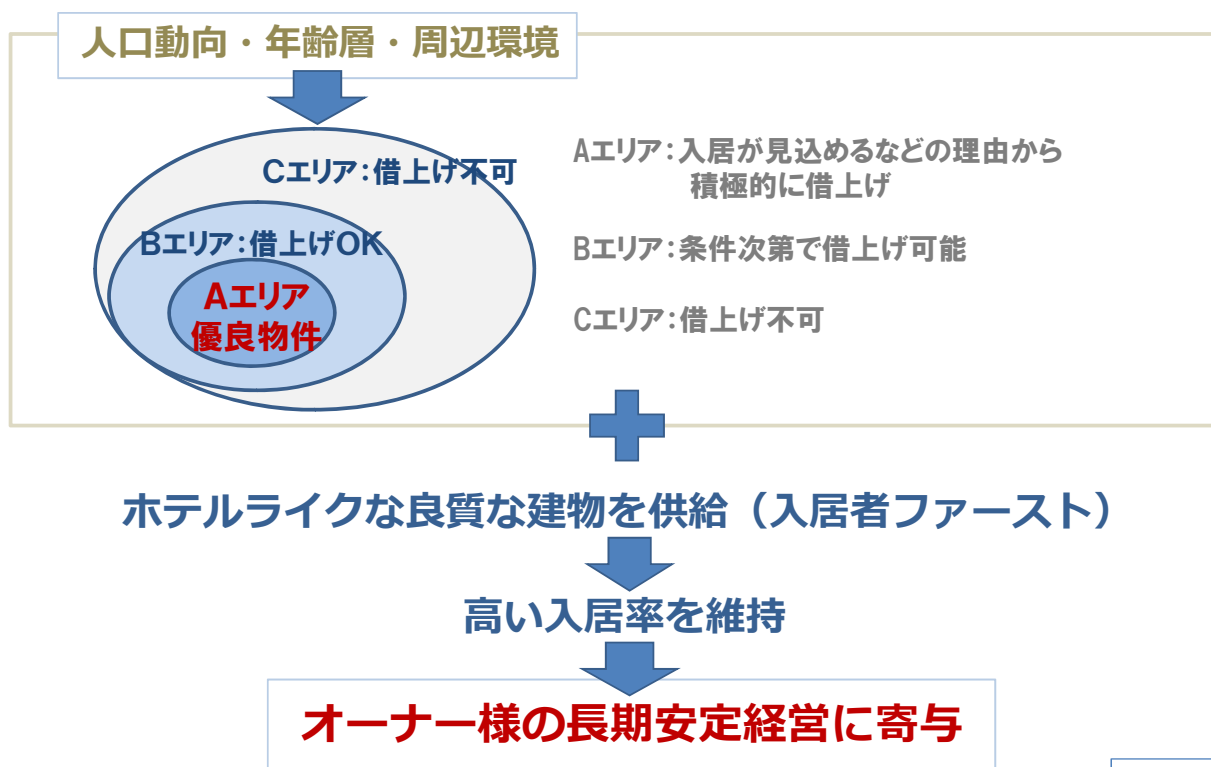
積水ハウスと一般工務店住宅の間のマーケットをカバーします。



シート12

都市部中心のエリアマーケティングにより競合他社との差別化を図る

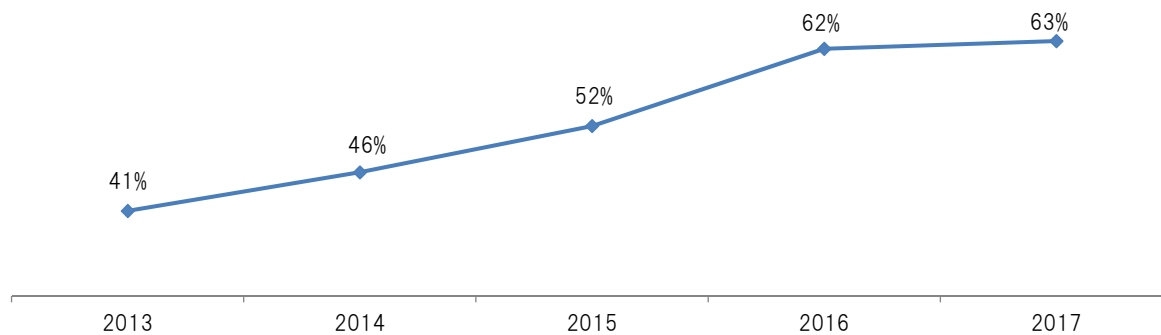
【市場分析によるターゲット設定】



シート13

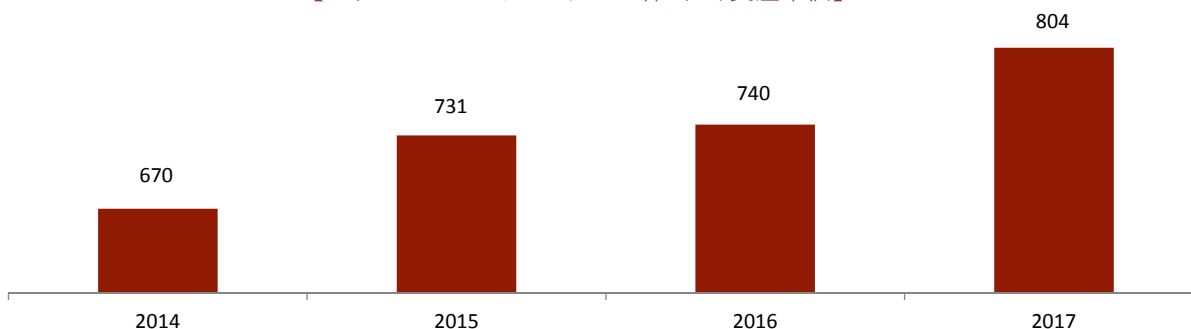
都市部中心のエリアマーケティングにより3・4階建て比率上昇・エクステリア強化

【3・4階建て比率(金額シェア)】



【シャーマゼンのエクステリアの1棟当たり受注単価】

(単位:万円)

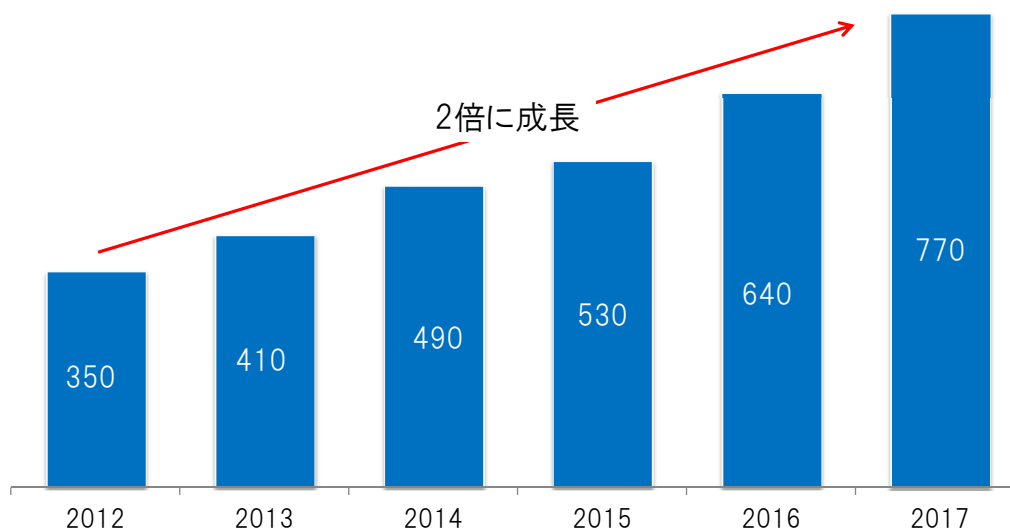


工場出荷材、RCともに非住宅分野の受注が拡大

- βシステム構法の設計自由度や提案力により都市部の様々な建築ニーズに対応
- CRE・PREに関する情報収集、グループ連携強化により事業を拡大
- シャーウッド構法(木造)による保育園等を建築

【請負型ビジネスの非住宅の受注推移】

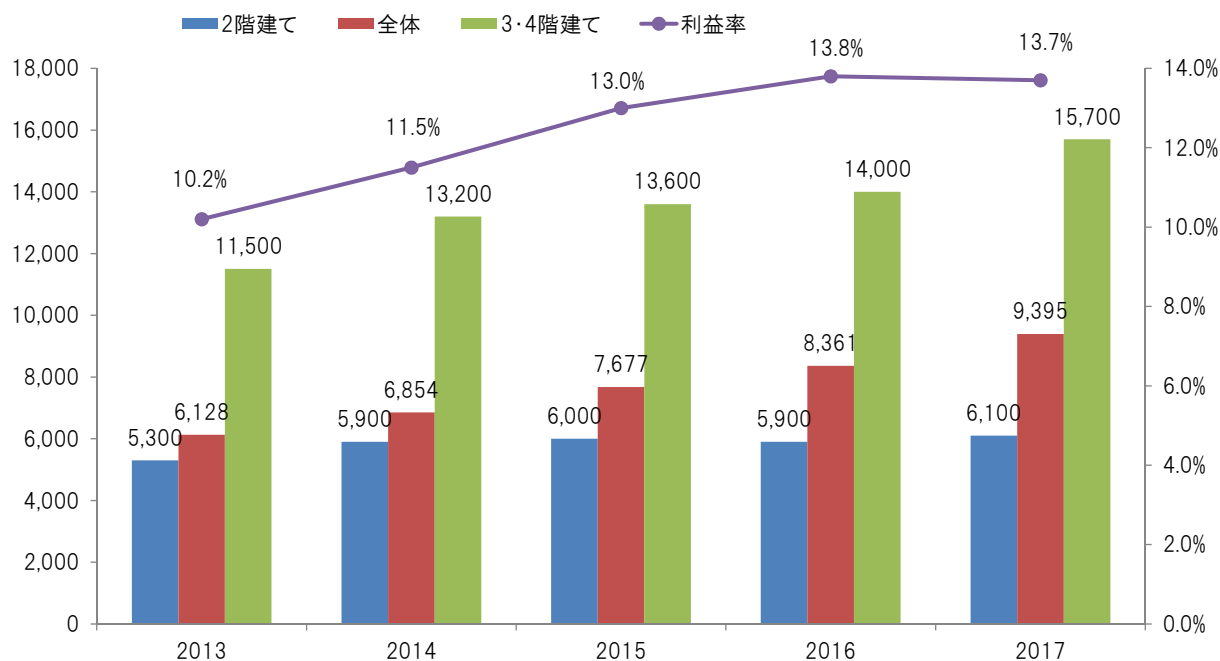
単位:億円



3・4階建てや高品質な賃貸住宅の提案により1棟当り単価が上昇

【賃貸住宅の1棟当たり単価と営業利益率の推移】

(単位:万円)



シート16

設計自由度と空間提案力を高め
都市部の多様な建築ニーズへの対応を強化した
3・4階建て新構法「フレキシブルβシステム」を開発

【高強度柱】



柱を
集約



さらに大きく広がる開口で明るく開放的な居心地の良い空間「スローリビング」を実現

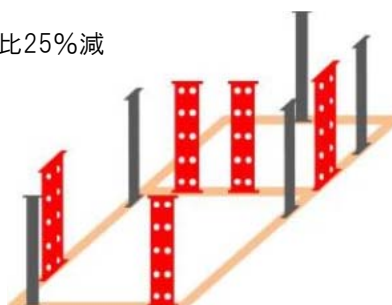
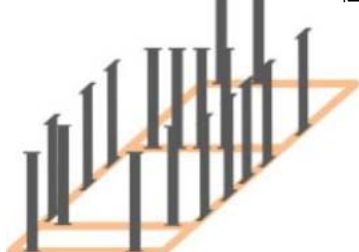


高い設計自由度を生かした大空間の店舗

【従来βシステム】

【フレキシブルβシステム】

柱の量が従来比25%減

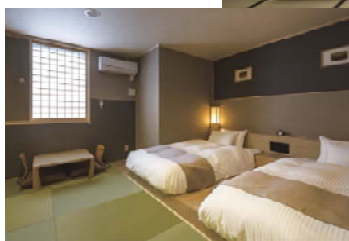


敷地対応力と設計自由度が拡大

シート17



保育園「江東区湾岸サテライトスマートナーサリースクール」



大阪天王寺の宿坊
【和空下寺町】

- 良質なストックの資産価値向上
- 大型リノベーション、快適・省エネリフォームの積極的な提案
- 既存住宅流通マーケットの創造(スムストックの推進・ビッグデータの活用)

リフォーム事業

- リノベーションの強化
メンテナンス型リフォームから生活提案型リフォームへ
- 賃貸住宅リフォームの強化
高入居率の維持によるオーナー様の資産価値向上
- 一般戸建住宅・マンションリフォームの更なる強化
・Re:QUEST(一般住宅向け)
・RENOVETTA(マンション向け)



不動産フィー事業

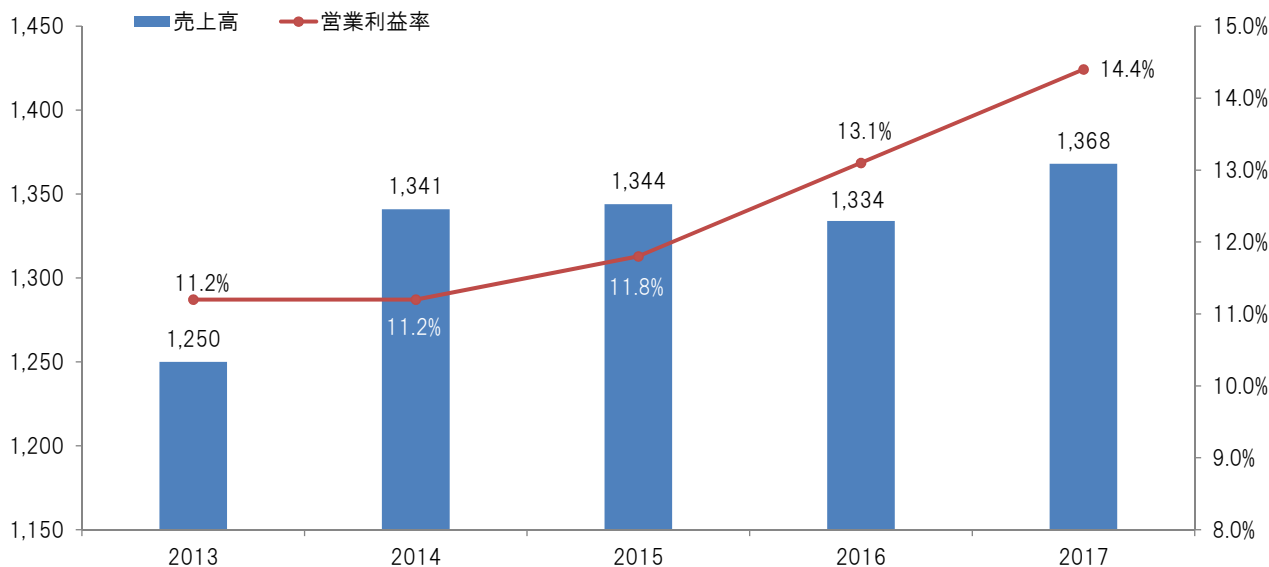
- 高入居率の確保
- 管理業務の質の向上によるオーナー様の資産価値の向上
- プライスリーダー戦略により収益力を強化
- スムストック及び不動産仲介事業の強化



大型リフォーム提案等が奏功
リフォームマーケットが減少する中で売上向上に成功

(単位:億円)

【売上高と営業利益率の推移】

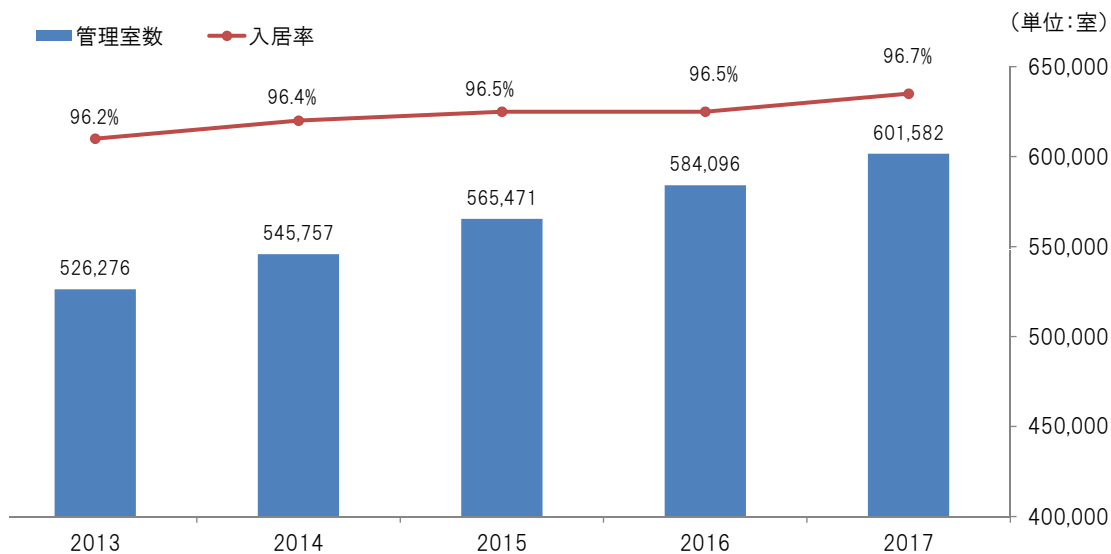


リフォーム事業の成長への課題

- ・提案型リフォーム、省エネリフォームの推進
- ・人材の採用と育成

高品質な賃貸住宅の供給による管理室数増加、高入居率の維持継続

【管理室数と入居率の推移】



不動産フィー事業の収益向上に向けた取り組み

- ・関与率向上
- ・仲介事業の強化

【開発型ビジネス 重点施策】



- 有益な土地を厳選し、資産回転率が高まる開発にフォーカス
- 将来に資産価値が高まる「まちなみ」開発
- 環境技術を開発事業にも積極的に採用し、業界を牽引

分譲住宅事業

- スマートタウンの積極的展開
- コミュニティに積極的関与しブランド化
- 分譲地周辺の建替え訴求
- 売建住宅の積極的な展開による戸建住宅事業への波及
- 経年美化の訴求による差別化



コモンステージ逆瀬川(兵庫県)

マンション事業

- 東京・名古屋・大阪・福岡に絞った徹底的なエリア戦略
- ZEHマンション等、環境配慮型の積極的開発
- ハイブリッド免制震システム等、高度な技術搭載



グランドメゾン新梅田タワー

グランドメゾン内久宝寺タワー

都市再開発事業

- 高品質なオフィス、賃貸住宅開発による2リートとの連携
- 日本版CCRCの積極的な展開
- インバウンド需要を見込んだ、ホテル・長期滞在型サービスアパートメントの開発



本町ガーデンシティ

長期滞在型
高級サービスアパートメント

シート22

【開発型ビジネス マンション事業の進捗状況】

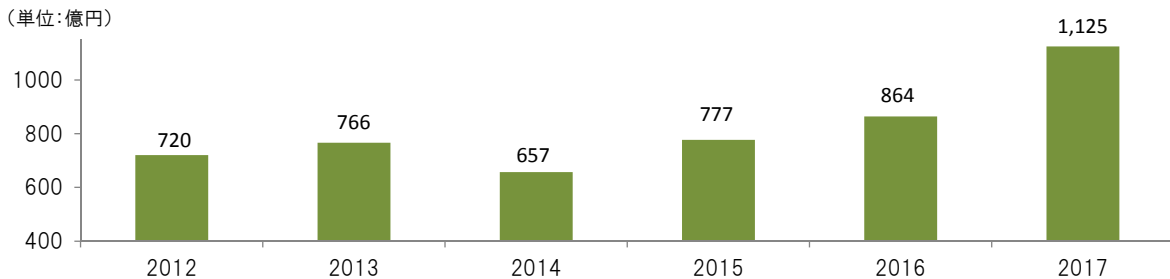


東京・名古屋・大阪・福岡に集中したエリアマーケティングが奏功

【マンション受注の推移】

「グランドメゾン新梅田タワー」、「グランドメゾン品川シーサイドの杜」、「グランドメゾン上町台ザ・タワー」の販売が好調、エリアマーケティングが奏功、中期経営計画期間中の確実な収益計上に向けて進捗マーケットが弱い中で好調を維持

【マンション事業の受注の推移】



日本初 全住戸ZEH分譲マンション
「グランドメゾン覚王山菊坂町」



「グランドメゾン品川シーサイドの杜」



「グランドメゾン上町台ザ・タワー」



「グランドメゾン覚王山菊坂町」

シート23

計画通り物件売却を実施

【都市再開発事業の進捗】

積水ハウス・リート投資法人に「本町ガーデンシティ(セントレジス部分)」、「ガーデンシティ品川御殿山(一部)」を売却
 その他物件も計画に即し売却

物件売却収益
 売上高 578億円 売上利益 99億円

インバウンドに向けたラグジュアリーホテルの開発

【マリオットブランド「W OSAKA」を開発】



ガーデンシティ品川御殿山



本町ガーデンシティ



2021年2月開業予定

シート24

【国際ビジネス 重点施策】

オーストラリア

住まい手にとって高付加価値な住環境を提供すると同時に、自然と共生するまちなみ、地域の活性化、省エネルギーなどを通じ、社会や地域に対して価値を創出する事業を推進する。

シドニー湾周辺では既に3,000戸を超える住宅を販売。継続的成長を目指し、隈研吾氏設計の新規案件をはじめとし、このエリアだけで約8,000戸のサステナブルな大型複合都市開発を実施する。

シドニー郊外 The Hermitage では、宅地開発と同時に当社オリジナル工業化住宅であるシャークウッドの販売が好調。供給能力及び事業の拡大を進める。



ブリスベン複合開発

アメリカ

現地パートナー企業との良好な関係性を強化し、持続可能な社会の実現に寄与する事業を展開する。

コミュニティ(居住用宅地開発)事業では、良好な事業環境の市場へフォーカスし、付加価値を高めた宅地販売を推進する。マルチファミリー(都市型賃貸住宅開発)事業では、高い競争力を持った案件を開発し、確実な収益確保を実現する。

新たな事業領域として、開発宅地に於ける住宅販売事業に参入する。環境技術、IoTの導入など多様な可能性を検討し事業拡大を目指す。



シアトルの都市型賃貸住宅

中国

太倉、蘇州、無錫、瀋陽にて、「裕沁(Yuqin)」ブランドのもとβシステムの低層住宅及びマンション事業を展開している。日本で培ってきたノウハウや経験を活かし、高品質施工、環境技術の導入、アフターサービス体制の充実等が積水ハウス独自のブランドとして現地に浸透し、好調な販売へ繋がってきている。

これら差別化要素を深化させ、富裕層に対する訴求を継続し強化する。市場の動向に対応しながら、安定的な収益確保を目指す。



上海近郊のタウンハウス

シンガポール

現地パートナー企業と共に展開する7プロジェクトの住宅はほぼ完売に至り、取得済みのプロジェクトに於いても計画的に販売を推進していく。また、パートナー企業とこれまで築いてきた良好な関係をより強固にし、継続的な新規案件の取得を目指す。

各案件では、環境に配慮し、住まい手を意識した質の高い住宅を当社の設計ノウハウを付加しながら、新しい価値を市場に提供していく。



商業施設とコンドミニウムの複合開発

シート25

【国際ビジネス 重点施策】 2017年度 主な売上物件



【オーストラリア】

マンション	532億円
戸建分譲、請負	83億円



ウェントワースポイント タイガ棟 372戸



ジュエル 220戸



セントラルパーク コナー棟 178戸

【アメリカ】

宅地開発	529億円
賃貸住宅開発	619億円
住宅販売	887億円



ウェストレイク ステップス 2棟



エリソン 208区画



Woodside Homes 1,940戸

【中国】

マンション	350億円
-------	-------



太倉 262戸



蘇州 81戸

このほか無錫、瀋陽プロジェクトの持分の一部を11月に売却
 売却額 253億円
 利益 95億円

シート26

【国際事業の取り組み】(収支計画)



(単位:億円)

国名	2016年度				2017年度				2018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	452	69	67	123	615	99	100	452	450	54	55	450
中国	416	5	3	437	379	24	25	363	400	30	32	350
アメリカ	951	187	182	1,027	2,071	183	164	2,348	2,150	257	239	2,200
シンガポール	-	-	30	-	-	-	7	-	-	-	36	-
共通費	-	△10	△10	-	-	△10	△10	-	-	△11	△11	-
合計	1,821	251	274	1,588	3,067	297	287	3,164	3,000	330	351	3,000

*シンガポール事業は、持分法投資損益で計上されます。

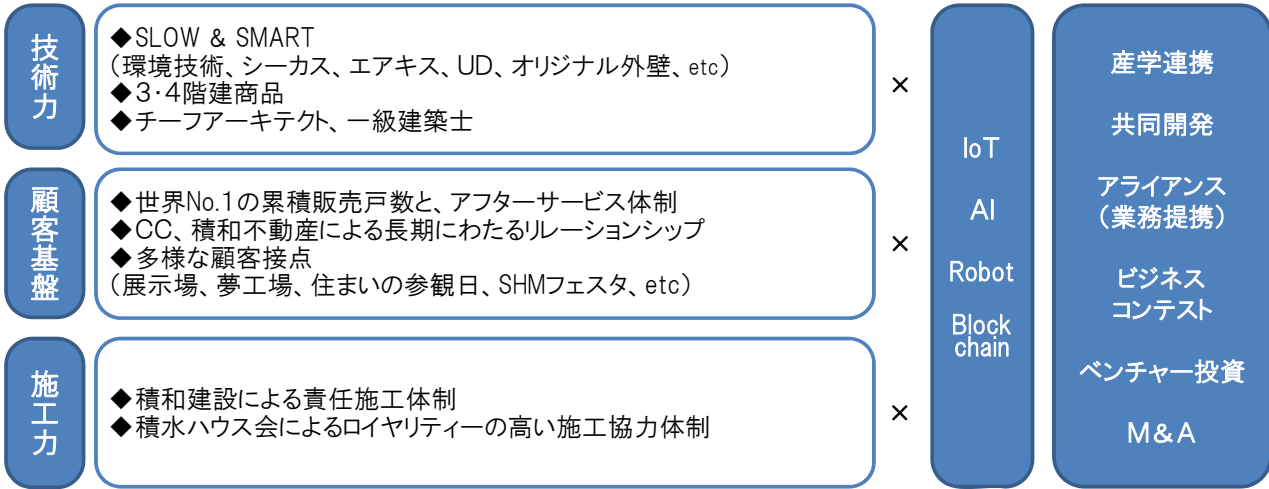
シート27

《 BEYOND2020に向けた“住”関連ビジネスの基盤づくり 》

コア・コンピタンス 【技術力】 【顧客基盤】 【施工力】

新技術

Open Innovation



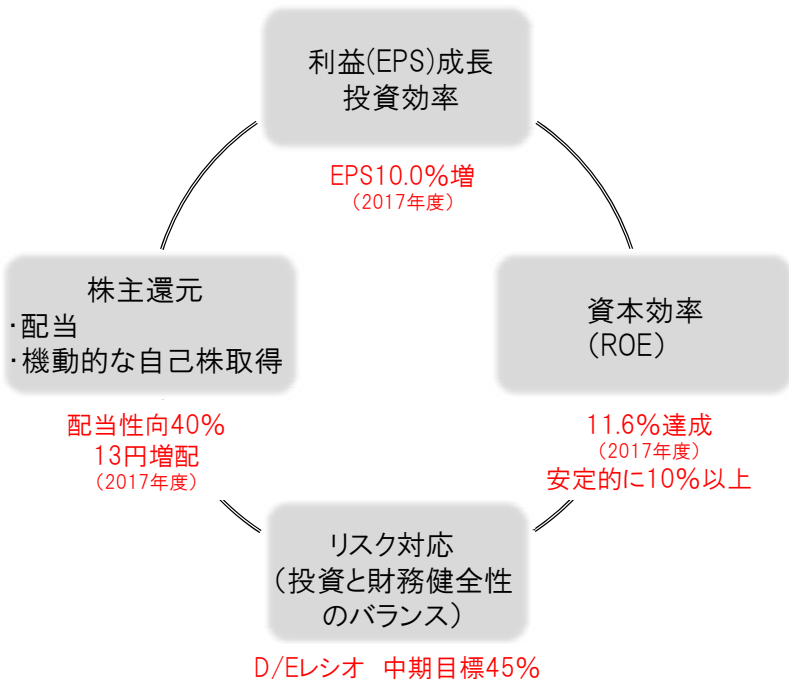
2020年8月 創立60周年

ハードとソフトを融合した新たな事業展開を図る

シート28

【財務戦略】

成長投資・株主還元・格付けそれぞれを重視
バランスの取れた資本政策を図る



2017年8月
ハイブリッド社債1200億円を発行

< 目的 >

成長戦略へ資金を振り向ける一方、財務の健全性、格付け維持を図るため、資本増強の観点から

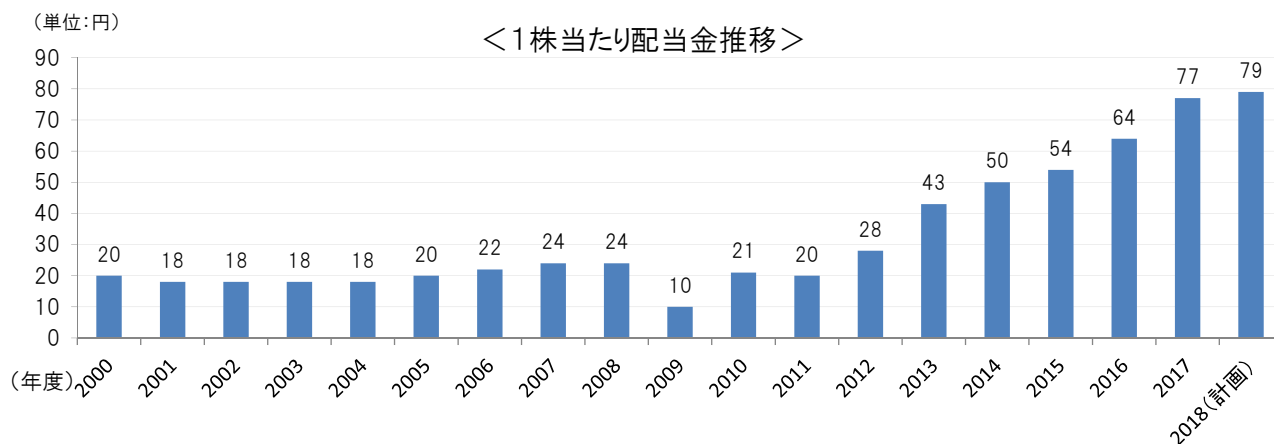
< 資金使途 >

先行投資を行った、Woodside Homesの買収に伴う借入費用や今後償還を迎える社債などの償還への充当

成長投資と資産効率のバランスを図りフリーキャッシュフローの改善を目指す

シート29

平均配当性向40% 利益成長に伴い、増配が継続



	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 計画	2019 計画
EPS (円)	69.17	118.63	130.91	120.16	175.48	193.06	197.07	215.92
配当金 (円)	28.00	43.00	50.00	54.00	64.00	77.00	79.00	配当性向 40%
配当性向	40.5%	36.2%	38.2%	44.9%	36.5%	39.9%	40.1%	

Environment

当社の環境に取り組む姿勢が多方面で評価

MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

FTSE4Good
June 2017

ROBECOSAM Sustainability Award Gold Class 2018

ROBECOSAM Sustainability Award Industry Mover 2018

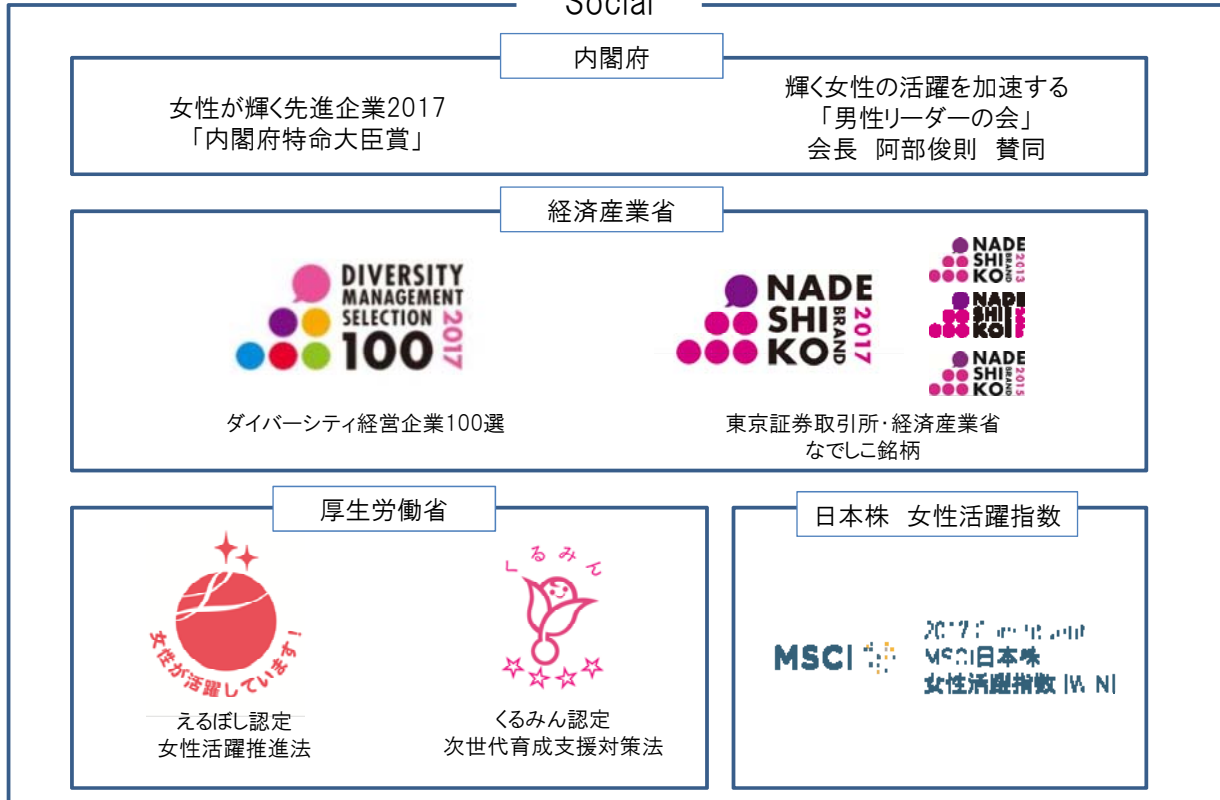
RE 100 | **CDP**

MSCI 2017 Constituent
MSCI ジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数

FTSE Blossom Japan

ダイバーシティの推進を加速

Social



Governance

- ①代表取締役の70歳定年制の導入
経営陣の世代交代を活性化することを目的とした代表取締役の定年制を導入し、経営人材の育成を強化する。
- ②女性社外役員の登用
社外取締役及び社外監査役に女性を登用し、役員構成の多様性を確保し、経営方針等に反映できる体制を目指す。
- ③取締役会運営の透明化、活性化
取締役会での建設的な意見交換を促進するため、取締役会議長と招集権者を兼務しないことを原則とし、透明かつ闊達な議論により意思決定を行う。
- ④経営会議の設置
重要投資案件や今後の経営方針等について、役員間の情報共有を図り、様々な角度から意見を出し合える機会を確保する。
- ⑤取締役の担当部門の明確化
複数の本社部署を包括する「部門」を置き、それぞれを担当する取締役・執行役員の責任と権限を明確化するとともに、部門内での部署間連携と人材育成の強化徹底を図る。
- ⑥取締役会の実効性評価の実施
弁護士等の協力を得ながら、取締役会の実効性の自主評価活動を開始し、取締役会の機能強化と継続的な改革・改善を図る。

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。