



オーストラリア/Royal Shores

## 海外への事業展開

世界各地の多様な気候風土、文化、ライフスタイルを踏まえて  
現地の社会課題解決に貢献する住まい・まちづくりを推進する

### 重要なステークホルダー

現地デベロッパー、海外のお客様

### 背景

#### 先進的な環境技術や自然と調和したまちづくりを、現地のニーズに合わせて事業化

地球温暖化の進行を背景に世界各地で異常気象が頻繁に発生している中、温室効果ガスの排出削減と経済成長を両立させていくことが全世界共通の目標となっています。地球温暖化対策における建築分野の役割は非常に大きく、工業化住宅の進化の中で積水ハウスグループが培ってきた高レベルの省エネ技術をはじめとする環境技術は、今や世界の国々で求められる技術になっているといえます。

また、当社では「生涯住宅」の思想に基づいて、耐震・断熱

性能など住まいの基本性能を高めるとともに、周辺の自然環境との調和やコミュニティの再生といった社会課題の解決に貢献する住まい・まちづくりを推進してきました。国内で培ったそれらの知見やノウハウを現地の気候風土や文化、ライフスタイルに合わせてカスタマイズすることで、それぞれの国・地域の発展と地球環境保全の両立につなげていくことができます。

### アプローチ

#### 目指す姿

#### 「4つの価値」の視点から、各国の持続可能な発展に貢献

サステナブルな社会の実現に向け、「環境」「経済」「社会」「住まい手」という「4つの価値」の視点から住宅の価値を多角的にとらえ、それぞれの側面における価値向上に努めています。常にお客様の暮らしを考え、「お客様第一」の企業姿勢を生かして、当該国や地域の方々の財産となる開発(サステナブル・デベロップメント)を進めていきます。

海外での事業展開に当たっては、各国・各地域の気候風土や文化、ライフスタイルをしっかりと研究し、求められるサステナブルな住まいやまちのあり方を理解した上で、「変わらない」住まいの普遍的価値を大切にしながら、「変わりゆく」時代の要請に先進の技術で応えていきます。これからも上質で安全・安心・快適な暮らしをグローバルに提案し、SDGsを念頭に置きながら「4つの価値」を創造することで、それぞれの国の持続可能な発展に貢献していきます。

#### 家が世界にできること。

##### 住まい手価値

- 持続性
- 快適さ
- 豊かさ

##### 経済価値

- 知恵と技
- 地域経済
- 適正利益と社会還元

##### 環境価値

- エネルギー
- 資源
- 化学物質
- 生態系

##### 社会価値

- 共存共栄
- 地域文化と縁起こし
- 人材づくり

暮らしで、世界を変えていく。



活動方針

成長戦略の「4本目の柱」として、積水ハウス品質をグローバル展開する

積水ハウスの国際ビジネスは年々成長を続けており、第4次中期経営計画では「請負型」「ストック型」「開発型」と並ぶ成長戦略の4本目の柱に位置付けられました。今後の国際事業では、日本の工業化住宅におけるリーディングカンパニーとして培った高品質の住まいづくりや先進の環境技術を駆使して、それぞれの国の文化や生活習慣、自然環境に対応した、よりお客様満足度の高い住宅の提供を目指していきます。事業展開においては、優良な現地パートナーとの信頼関係を重視するとともに、積水ハウスの理念・思想を理解した優秀な現地人材を育てることで「事業の現地化」をグローバルに推進します。

アメリカ

現地優良パートナーとの提携による「コミュニティ開発事業」「賃貸住宅開発事業」を展開。省エネルギー住宅を推進し、環境を意識した開発のみならず、住宅価値の向上に寄与する取り組みを行っています。また、2017年にはWoodside Homesの買収により「住宅販売事業」に参入しました。今後は当社の強みを生かして、米国版ZEHの普及やプレハブ化(オフサイト・コン



Belleview Station (2017年売却物件)

ストラクション)の導入を図るなど、米国市場でのさらなる事業拡大を目指します。

オーストラリア

2009年の事業開始以来、現地の環境・文化、市場・消費者に適応したマンション・まちづくり事業、当社の木造住宅「シャーウッド」を含む戸建住宅建設事業を展開し、9500戸超の住まいを提供。住まいとしての性能や環境性能の高さ、サービスの質の高さから当社ブランドの市場認知度も向上しています。この実績をもとに、さらなるお客様サービスの向上と環境配慮をはじめと



Ecco Ripley

した住宅性能の向上を図り、現地での事業の持続的な成長につなげていきます。

中国

上海の周辺都市である太倉・蘇州・無錫と、東北部の瀋陽において「裕沁(ユーチン)」ブランドによる当社「βシステム構法」を含む低層住宅およびマンション事業を展開しています。日本で培った高品質施工、環境



蘇州・裕沁庭

技術、アフターサービス体制といった差異化要素をより深化させ、さらなるブランド浸透を目指していきます。

シンガポール

現地の大手デベロッパーと共同で、コンドミニアム開発を中心とした分譲住宅や商業施設を含む複合開発などのプロジェクトを推進しているほか、分譲オフィスの開発プロジェクトも進行中です。住まい手目線を重視した



Seaside Residences

積水ハウスの思想を現地パートナーと共有することで、新しい価値の創出を実現していきます。

活動が社会に及ぼす影響

日本で培った強みを生かし、国や地域の実情を踏まえたまちづくりを展開することで、現地の住環境改善や地球環境保全に貢献できます。住まい手にとって高付加価値な住環境を提供するだけでなく、社会や地域にも価値を

創造する当社グループの事業活動は、それぞれの地域で高い評価を受け、日本国内での当社グループのブランド価値向上にもつながります。

## リスクマネジメント

### リスク① 多様な現地ニーズ

**対応①** 各地域のニーズの把握に努め、現地の優良なパートナー企業と提携しています。積水ハウスの思想・価値観を共有した現地パートナーと、共通の理念と問題意識のもとで各開発プロジェクトを進めています。

### リスク② 多様な法規制への対応

**対応②** 事業展開する国・地域でコンプライアンス体制を強化するとともに、法に則り環境に配慮した調達・製造・施工にも注力しています。また、海外出張者や駐在員向け危機管理マニュアルに加え、事業所長向けにも「積水ハウスグループ海外危機管理ガイドライン」を策定・運用しています。

### リスク③ 海外子会社のマネジメント

**対応③** 海外子会社の自主性を生かしつつ、各国の専門家と国際事業部が協働して統制を図るとともに、本社組織として海外内部統制推進室を設置し、現地赶赴して研修を実施するなど、取り組み内容のレベルアップを図っています。

## 進捗状況

### 活動報告

#### アメリカ: 大手ホームビルダー Woodside Homesの買収により住宅販売事業に参入

2017年2月、当社は米国西部で事業展開するWoodside Homesを買収し、アメリカ市場での住宅販売事業に参入しました。Woodside Homesはカリフォルニア州を含む米国西部を主な事業エリアに、創立以来累計4万戸以上の住宅販売実績をもつ大手ホームビルダーです。幅広いラインアップをそろえていることに加えて、米国の同業他社に比べ環境配慮や顧客満足度に対する関心も高いことから、最適なパートナーであると判断しました。

Woodside Homesとのシナジー効果を追求していくために、既に両社のスタッフによるシナジーチームを発足させています。カリフォルニア州では2020年を目標に新築住宅のすべてを「ゼロ・ネット・エネルギー・ハウス(ZEH)※」

とする新しい法律が整備され、日本同様にサステナブルな住環境への関心が急速に高まっています。こうした背景から、当社の強みである環境配慮型住宅の技術を活用し、共同で「米国版ZEH」の開発・普及に取り組んでいます。また、現地の事業リスク要因である労働力不足、労賃高騰、品質低下などに対処すべく、現地に適した形でのプレハブ化の導入を推進。米国西部ではIoTやAI技術を利用したスマートホームへの関心も高まっていることから、当社との協業により、これら商品・サービスを他社に先駆け積極的に市場に提案するなど、共にシナジーの最大化を図りながら米国市場でのさらなる事業拡大に寄与していきます。

※ ZEHは、日本ではNet Zero Energy House、米国ではZero Net Energy Houseなどと表現される住宅で、各国で定義が若干異なり、それぞれの国の定義に従っています

## VOICE

哲学・理念を共有することで  
実りあるコラボレーションを実現



Joel Shine

CEO of Woodside Homes

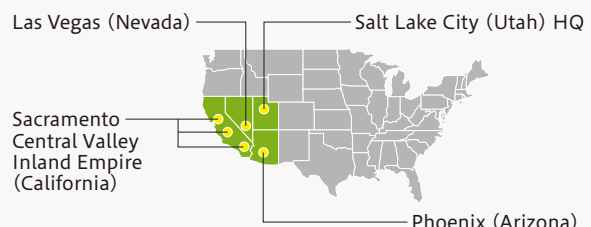


私たちは、積水ハウスグループの一員となったことを光栄に思います。積水ハウスグループと私たちの新しい関係は「人間愛」「顧客に対する情熱」「真実と信頼をもとにした環境づくり」「卓越性の追求」「地域社会への貢献」といった理念・哲学の共有から始まる、実りあるコラボレーションであると考えています。これから両社はR&D、施工、調達を中心に幅広い分野で協業を推進していきます。ZEHやスマートホーム技術、効率的な建設工法、調達手法の改善やコストマネジメントなど多くの領域で成果を期待しています。



ソルトレイクシティ  
近郊(ユタ州)開発  
地内のモデル棟  
「Hampton Estate」

#### Woodside Homesの事業展開地域



### オーストラリア：大規模分譲地「The Hermitage」～住宅としての高品質と自然を生かした住環境に高い評価～

「The Hermitage」は、2014年に販売を開始した大規模分譲地です。既存樹を最大限保存し、自然の地形・風景、地域の歴史を生かした開発が、環境配慮の面だけでなく、成熟したまちなみとしても高く評価されています。

現在では、木造住宅「シャーウッド」の建売に特化し、積水ハウスらしさ、環境配慮技術の高さ、「住まい」としてのあらゆる面での高品質を提供し、他社とは異なる高いレベルの「住まい」「住環境」を実現しています。また、他に類を見ないシャーウッドの品質と性能、住まい心地、面積を無駄にせず、日本ならではの動線の良い設計など、すべてにおいて現地のお客様から高い評価を得ています。今後も、本社・研究所ならびに現地のサプライヤーとも連携

し、研究開発を進め、オーストラリアにおける住宅の次世代のスタンダードをつくっていきます。



The Hermitage

### 中国：高級大型マンション「太倉・裕沁庭」完売 都市型高級ホテル「Le Meridien 瀋陽 和平」が開業

スケルトン状態での販売が一般的な中国の住宅市場において、当社は内装まで責任をもった住まいづくりが不可欠であると考え、品質の高い内装や収納設備を備えた住宅を提案しています。上海近郊の「太倉・裕沁庭」プロジェクト



Le Meridien 瀋陽 和平

では高級大型マンションが完売。竣工引き渡しの際には、当社ならではのきめ細かい対応を現地でも実践し、アフターサービスの仕組みを構築しています。また、瀋陽では中国東北地域の自然や伝統を取り込み、これまでになかった感性を持つ都市型高級ホテル「Le Meridien 瀋陽 和平」がオープンしました。

### シンガポール：複合開発プロジェクト「Hillsta」 ～建築デザイン・開発コンセプトに関する三つの賞を受賞～

積水ハウスと現地デベロッパーが共同で進めてきたプロジェクトが高い評価を受けています。2017年には、前年に竣工した複合開発プロジェクト「Hillsta」が、現地のデザイン・開発コンセプトに関する三つの賞を受賞しました。同プロジェクトは共同事業主との密なコンセプトワーキング

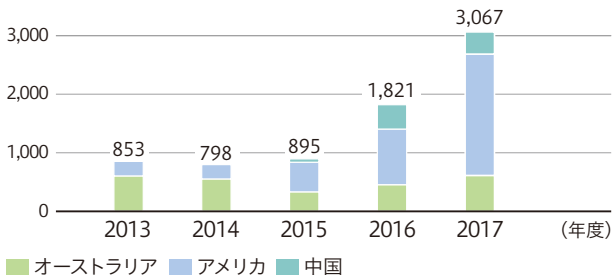


Hillsta

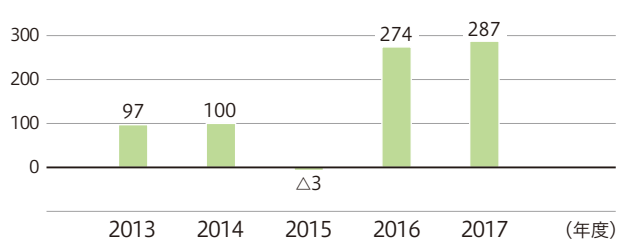
により、ランドスケープを当社設計部とともにデザインしたものです。良好なコラボレーションが新しい価値を生み出すことを改めて実証できました。

## 主要指標の実績(KPI)

国際事業の売上高(億円)



国際事業の経常利益(億円)



## 評価

現地ニーズに合わせて、当該国や地域の方々の財産となる開発(サステナブル・デベロップメント)を進めてきた結果、アメリカでの宅地、オーストラリア・中国でのマンション販売が好調に推移しているほか、シンガポールでも全物件で高い契約率となっています。2017年度には、売上高が3000億円を超える事業へと成長しました。

## 今後の取り組み

各エリアの住宅市場の状況や事業適応性などを判断しながら、現地デベロッパー等と連携して、事業採算性を確保しつつ、都市開発事業や住宅建設・販売事業を進め、国内同様の「ストック型」ビジネスの拡大を目指します。また、「住環境創造企業」として現地の方々の安全・安心・快適な暮らしと地球環境保全に努めていきます。