

# 積水ハウスグループ

## 第4次中期経営計画

### (2017～2019)

2017年3月10日

#### 【市場環境】



2020年東京オリンピック開催  
訪日外国人の増加  
為替円安  
良質なホテルの不足

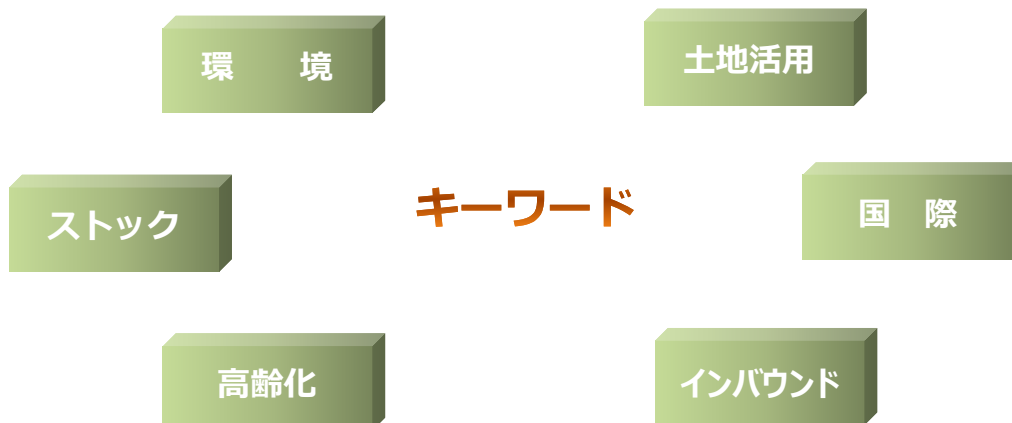
【インバウンド需要の獲得】

都市部への人口流入  
世帯数の増加  
相続税対策  
ネット・ゼロ・エネルギー・ハウスの促進  
グローバル化の加速

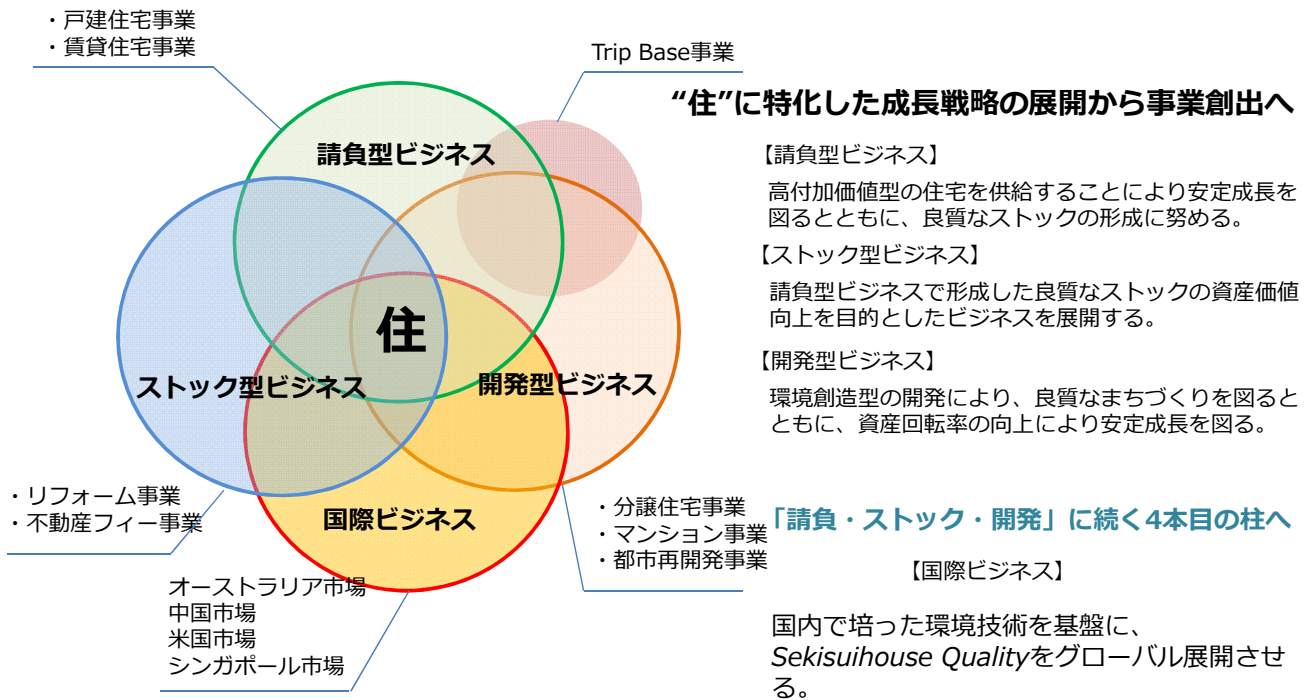
【良質な住宅の供給】

本格的な高齢社会  
IoT・AI時代の到来  
空き家問題  
待機児童問題

【新たな住宅需要の創出】



## BEYOND 2020に向けた“住”関連ビジネスの基盤づくり



シート2

### 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

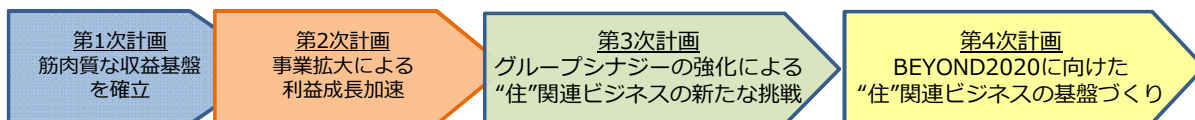
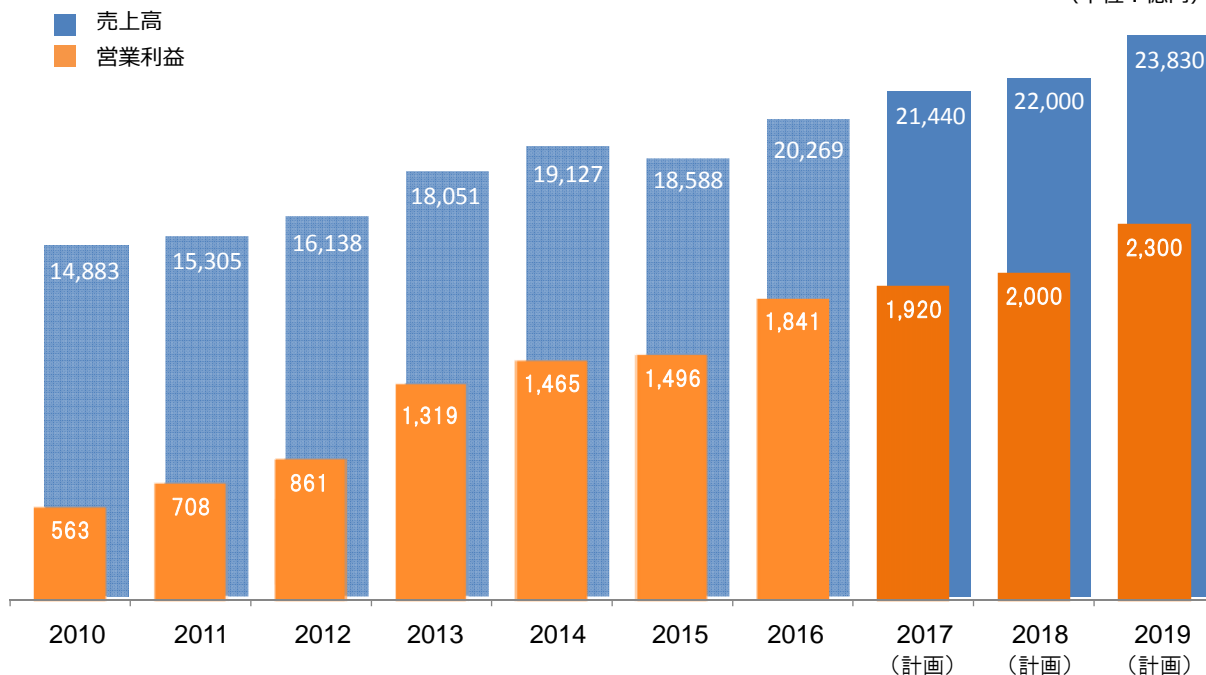
付加価値の高い住宅・住環境を国際展開し、事業機会の拡大を図る

シート3

# 【第4次中期経営計画】 収益計画



(単位：億円)



シート4

# 【第4次中期経営計画】 収益計画



(単位：億円)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度計画	2018年度計画	2019年度計画
売上高	19,127	18,588	20,269	21,440	22,000	23,830
営業利益	1,465	1,496	1,841	1,920	2,000	2,300
経常利益	1,564	1,605	1,909	1,960	2,030	2,330
当期純利益	902	843	1,218	1,280	1,320	1,490
営業利益率	7.7%	8.1%	9.1%	9.0%	9.1%	9.7%
EPS	130.9円	120.1円	175.4円	185.4円	191.2円	215.9円
ROE	9.0%	7.9%	11.3%	11.3%	10%台を安定的に創出	

シート5

（単位：億円）

	2017年度			2018年度			2019年度			
	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	3,810	485	12.7%	3,870	490	12.7%	3,950	500	12.7%
	賃貸住宅事業	4,460	625	14.0%	4,530	635	14.0%	4,580	640	14.0%
	小計	8,270	1,110	13.4%	8,400	1,125	13.4%	8,530	1,140	13.4%
ストック型	リフォーム事業	1,400	180	12.9%	1,460	190	13.0%	1,520	200	13.2%
	不動産フィア事業	4,880	340	7.0%	5,080	370	7.3%	5,280	390	7.4%
	小計	6,280	520	8.3%	6,540	560	8.6%	6,800	590	8.7%
開発型	分譲住宅事業	1,430	130	9.1%	1,440	130	9.0%	1,450	135	9.3%
	マンション事業	760	80	10.5%	780	67	8.6%	800	77	9.6%
	都市再開発事業	900	125	13.9%	1,040	110	10.6%	1,450	180	12.4%
	小計	3,090	335	10.8%	3,260	307	9.4%	3,700	392	10.6%
国際事業	3,000	300	10.0%	3,000	370	12.3%	4,000	550	13.8%	
その他	800	5	0.6%	800	8	1.0%	800	8	1.0%	
消去または全社	-	△350	-	-	△370	-	-	△380	-	
合計	21,440	1,920	9.0%	22,000	2,000	9.1%	23,830	2,300	9.7%	

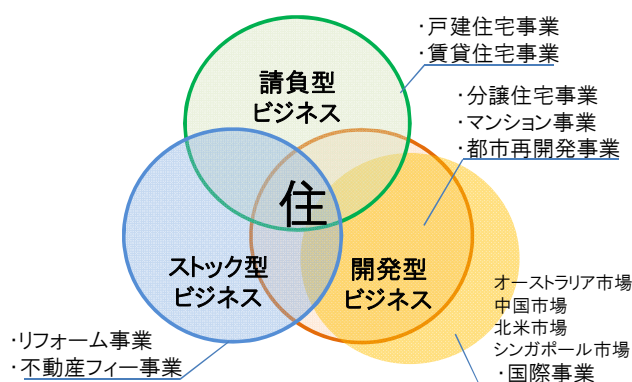
シート6

## 第3次中期経営計画の振り返り

シート7

## 第3次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8

中計最終年度は過去最高の売上高・利益を獲得

第3次中期経営計画（発表時）に対する結果

（単位：億円）

	2014年度			2015年度			2016年度		
	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
売上高	19,100	<b>19,127</b>	27	19,200	<b>18,588</b>	△612	20,200	<b>20,269</b>	<b>69</b>
営業利益	1,450	<b>1,465</b>	15	1,520	<b>1,496</b>	△24	1,660	<b>1,841</b>	<b>181</b>
経常利益	1,535	<b>1,564</b>	29	1,590	<b>1,605</b>	15	1,715	<b>1,909</b>	<b>194</b>
当期純利益	890	<b>902</b>	12	950	<b>843</b>	△107	1,030	<b>1,218</b>	<b>188</b>
営業利益率	7.6%	<b>7.7%</b>	0.1%	7.9%	<b>8.1%</b>	0.2%	8.2%	<b>9.1%</b>	<b>0.9%</b>
EPS	130.4円	<b>130.9円</b>	0.5円	139.0円	<b>120.1円</b>	△18.9円	151.0円	<b>175.4円</b>	<b>24.4円</b>
ROE	9.3%	<b>9.0%</b>	△0.3%	9.5%	<b>7.9%</b>	△1.6%	10.0%	<b>11.3%</b>	<b>1.3%</b>

シート9

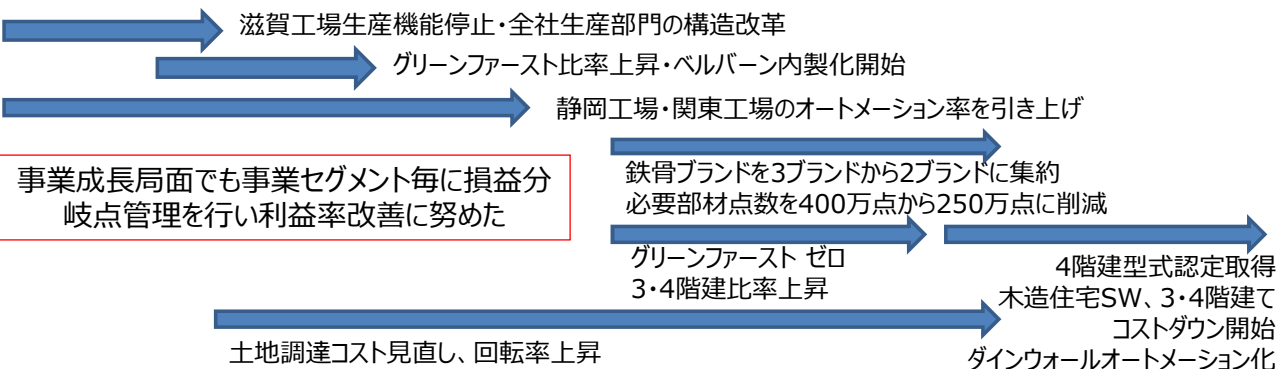
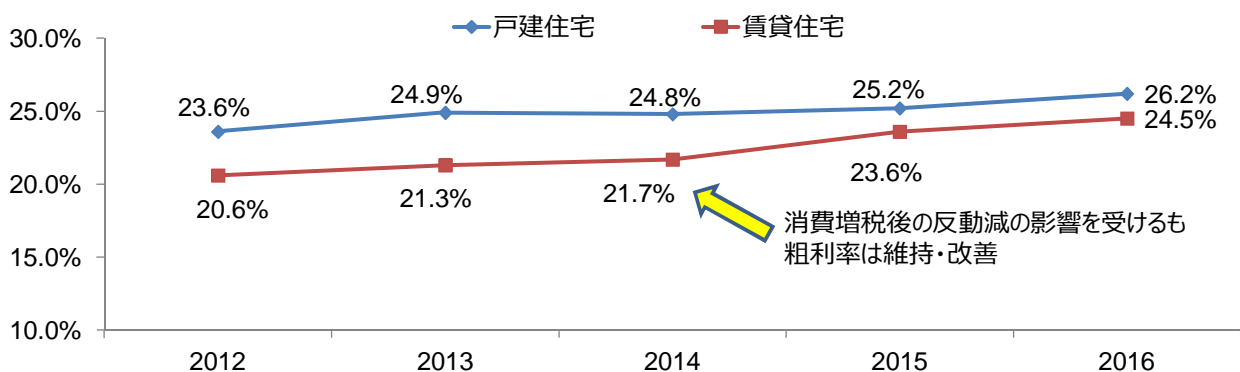
（単位：億円）

		【売上高】			【営業利益】		
		2014年度	2016年度	2014年度比	2014年度	2016年度	2014年度比
		実績	実績	増減	実績	実績	増減
請負型	戸建住宅事業	4,270	3,831	△439	488	495	6
	賃貸住宅事業	3,984	4,403	418	458	608	150
	小計	8,255	8,234	△20	947	1,103	156
ストック型	リフォーム事業	1,341	1,334	△6	149	175	25
	不動産フィア事業	4,282	4,691	409	234	312	78
	小計	5,623	6,026	402	384	488	104
開発型	分譲住宅事業	1,187	1,420	232	84	88	3
	マンション事業	566	661	94	47	22	△24
	都市再開発事業	1,783	1,304	△478	258	234	△23
	国際事業	798	1,821	1,022	44	251	207
	小計	4,336	5,207	871	434	596	162
その他		911	800	△110	31	7	△23
合計		19,127	20,269	1,142	1,465	1,841	375

シート10

【事業セグメント毎に損益分岐点経営による利益率の向上】

売上総利益率の推移

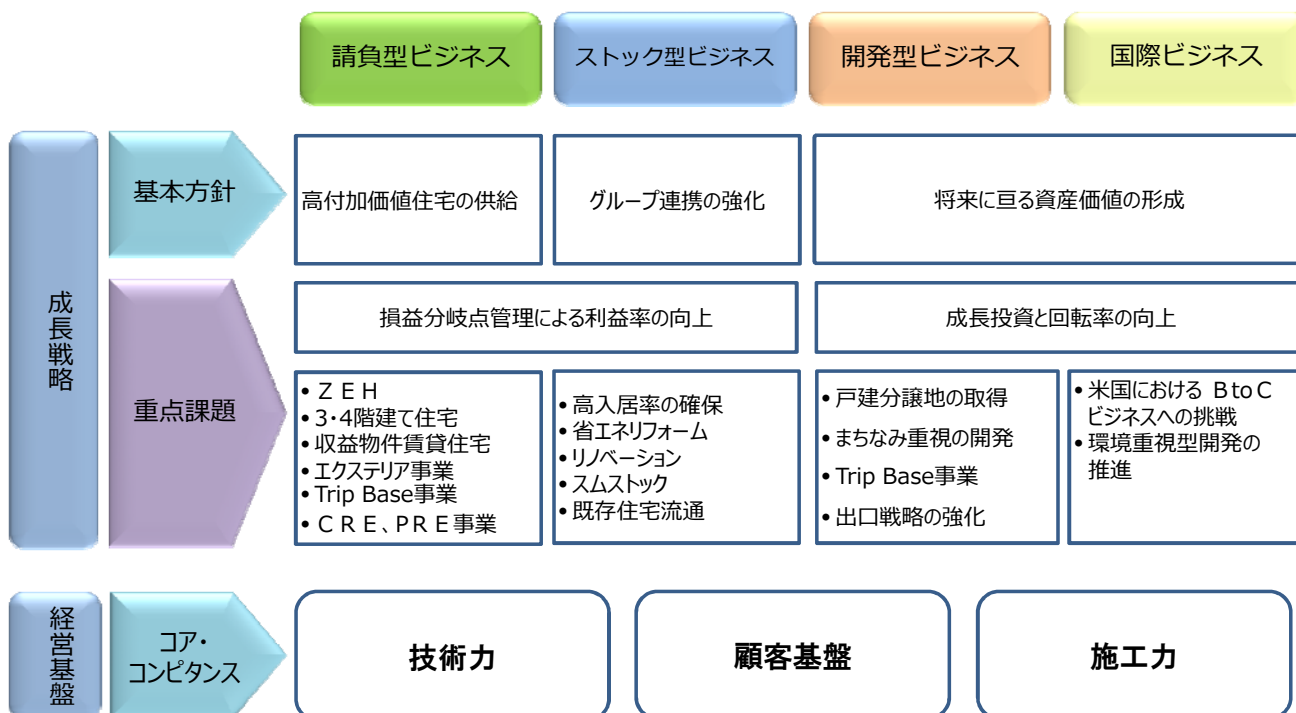


シート11

## 第4次中期経営計画の事業戦略

シート12

### 【第4次中期経営計画の事業戦略】



シート13



ブランドコミュニケーション戦略

家に帰れば、積水ハウス。……お客様の最高の満足を目指す企業姿勢

SLOW & SMART

ゆっくり生きてゆく、住まいの先進技術。

……お客様の快適な暮らしを先進技術で実現

事業	戸建住宅事業			賃貸住宅事業
		鉄骨戸建	鉄骨3・4階建	シャーウッド
事業推進ワード	次世代に引き継ぐ家づくり	多層階による多様な価値の提案	感性と感動の家づくり	お客様の資産価値の最大化
広告	人生になる家。	夢よ、もう1階。	私という家。	このたび引越しました。今度の部屋は積水ハウスです。

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





## 【ストック型ビジネス 重点施策】



- 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

シート16

## 【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



長期滞在型  
高級サービスアパートメント

本町ガーデンシティ

シート17

## 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。



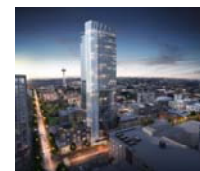
ブリスベン の複合開発

## 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6プロジェクトの住宅はほぼ売上に至り、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

## 【収益計画】

(単位：億円)

国名	2017年度				2018年度			2019年度		
	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	売上高	営業利益	経常利益
オーストラリア	580	80	80	450	550	57	58	650	78	79
中国	410	20	17	420	450	40	38	800	92	90
アメリカ	2,010	211	166	2,030	2,000	284	246	2,550	391	359
シンガポール	-	-	13	-	-	-	18	-	-	21
共通費	-	△11	△11	-	-	△11	△11	-	△11	△11
合計	3,000	300	265	2,900	3,000	370	349	4,000	550	538

\*シンガポール事業は、持分法投資損益で計上されます。

E : 環境経営

Dow Jones Sustainability Indices(DJSI) World Index に選定

MEMBER OF

**Dow Jones Sustainability Indices**

In Collaboration with RobecoSAM

ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス  
「グリーンファースト ゼロ」の推進が  
「平成28年度地球温暖化防止活動環境大臣表彰」を受賞  
「第26回地球環境大賞」経済産業大臣賞を受賞

日本経済新聞「第20回環境経営度調査」において  
全指標最高評価で建設業首位を獲得



S : 社会性向上

■働き方改革

“わくわくドキドキする職場づくり”

- 公正な評価と見える化
- ITによる業務の効率化
- ライフワークバランスの実現

生産性  
向上

■ダイバーシティの推進

- 女性活躍推進
- 仕事と育児の両立支援
- 仕事と介護の両立支援
- 障がい者の働きやすい職場づくり



G : ガバナンス

コーポレートガバナンスを経営の重要課題として位置付け、経営の透明性を確保し、適時・適切なチェック機能と監視機能が発揮できるよう、取締役会に2人の社外取締役、監査役に3人の社外監査役を配置。また、執行役員制を導入しており、経営責任の明確化と業務執行の迅速化を図る。2016年には「コーポレートガバナンス基本方針」を策定。更なるガバナンス強化に努める。

【第4次中期経営計画からの中長期的な事業推進方針】

《 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

技術力

- ◆ SLOW & SMART (環境技術、シーカス、エアキス、UD、オリジナル外壁、etc)
- ◆ 3・4階建商品
- ◆ チーフアーキテクト、一級建築士

×

顧客基盤

- ◆ 世界No. 1の累積販売戸数と、アフターサービス体制
- ◆ CC、積和不動産による長期にわたるリレーションシップ
- ◆ 多様な顧客接点 (展示場、夢工場、住まいの参観日、SHMフェスタ、etc)

×

施工力

- ◆ 積和建設による責任施工体制
- ◆ 積水ハウス会によるロイヤリティーの高い施工協力体制

×

I o T  
A I  
Robot  
Block chain

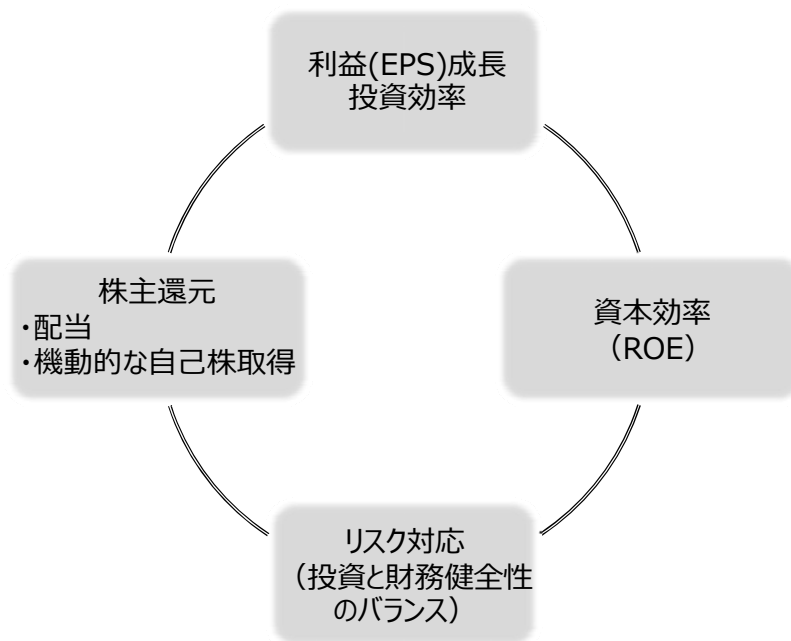
産学連携  
共同開発  
アライアンス (業務提携)  
ビジネスコンテスト  
ベンチャー投資  
M & A



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

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



事業資産回転率

財務健全性

- ◆ 3年間の不動産開発事業

D/Eレシオ 0.5倍程度

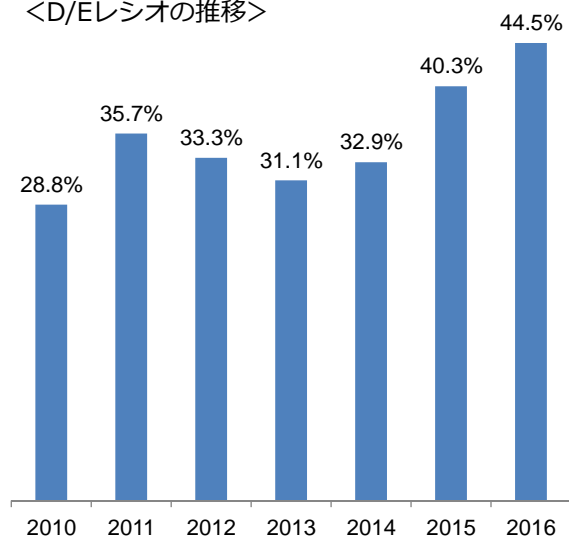
17,000億円程度

- ◆ 回収額も同様に17,000億円を目論む

<D/Eレシオの推移>



- ◆ 総資本回転率 1.0回転を目的に  
成長事業投資と資産効率のバランス  
を図る



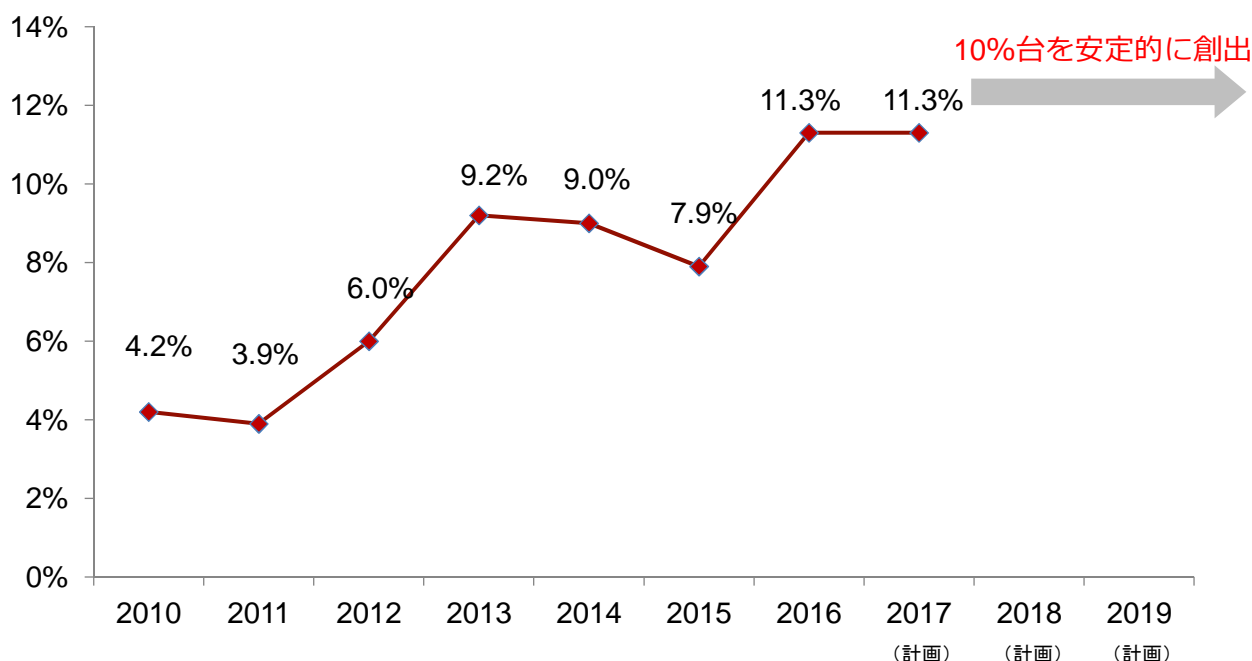
<3カ年の計画>

(単位：億円)

	国内 事業	国際 事業	合計
投資	6,500	10,500	17,000
回収	7,000	10,000	17,000
ネット投資	△500	500	0

ROE

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、その後も継続してROEの向上を図ってまいります。



株主還元

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、中長期的な平均配当性向40%の株主還元、時機に応じた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努めてまいります。

	2012	2013	2014	2015	2016	2017 計画	2018 計画	2019 計画
EPS (円)	69.17	118.63	130.91	120.16	175.48	185.49	191.28	215.92
配当金 (円)	28.00	43.00	50.00	54.00	64.00	75.00	配当性向 40%	
配当性向	40.5%	36.2%	38.2%	44.9%	36.5%	40.4%		

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。