

積水ハウスグループ

2012年度 中期経営計画



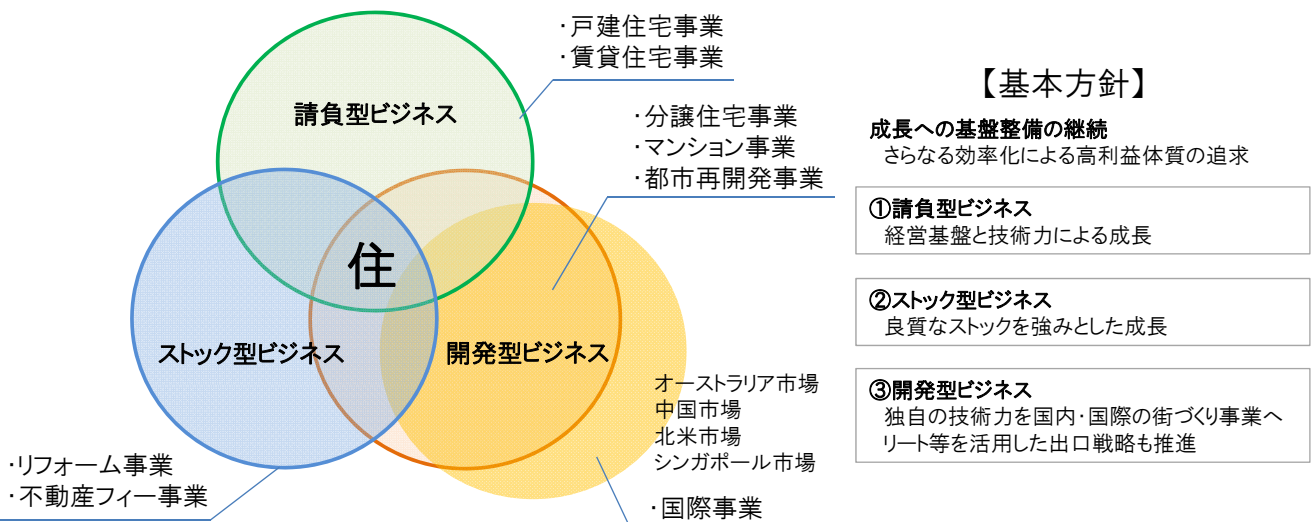
2012年11月

経営戦略



経営方針

事業ドメインを“住”に特化した成長戦略の展開



ブランドビジョン

SLOW & SMART

ゆっくり生きてゆく、住まいの先進技術。

市場環境分析

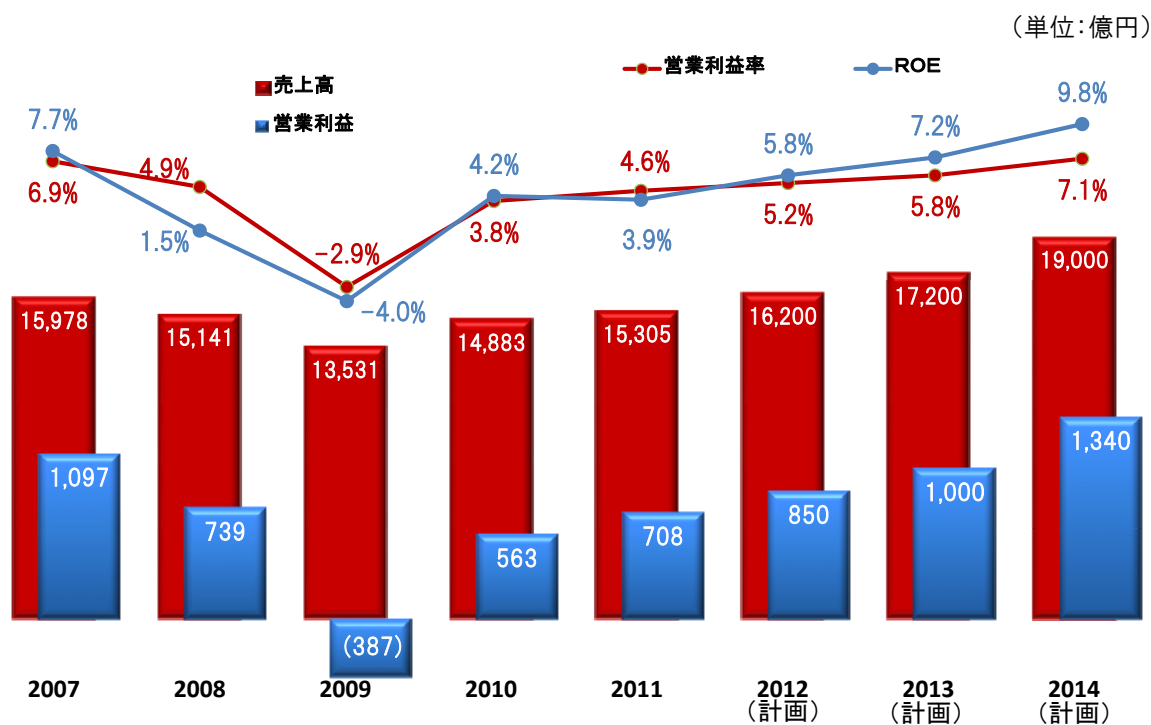
- 量から質への住宅政策の転換
 - ✓ 長期優良住宅の推進
 - ✓ 新耐震基準以前のストックの建て替え需要
 - ✓ 良質な住宅ストックの流通促進

- 住宅に求められる「エナジーフリー」
 - ✓ 省エネ基準の義務化によるCO2排出量の削減
 - ✓ スマートハウスによるゼロエネルギー住宅の推進

- 住宅を中心とした地域社会との連携
 - ✓ 街全体でエネルギーをコントロールするスマートタウンの推進
 - ✓ サービス付き高齢者向け住宅の普及促進と地域医療・介護との連携強化

シート2

マネジメントサマリー



～2009年
リマンショック後の
需要減

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

シート3

中期経営計画の目標



(単位:百万円)

| | 2010年度 | 2011年度 | 2012年度 計画 | 2013年度 計画 | 2014年度 計画 |
|--------|-----------|-----------|--------------|--------------|--------------|
| 売上高 | 1,488,369 | 1,530,577 | 1,620,000 | 1,720,000 | 1,900,000 |
| 営業利益 | 56,354 | 70,897 | 85,000 | 100,000 | 134,000 |
| 当期純利益 | 30,421 | 28,962 | 44,000 | 57,000 | 82,000 |
| 営業利益率 | 3.8% | 4.6% | 5.2% | 5.8% | 7.1% |
| EPS(円) | 45.0 | 42.9 | 65.5 | 84.8 | 122.0 |
| ROE | 4.2% | 3.9% | 5.8% | 7.2% | 9.8% |

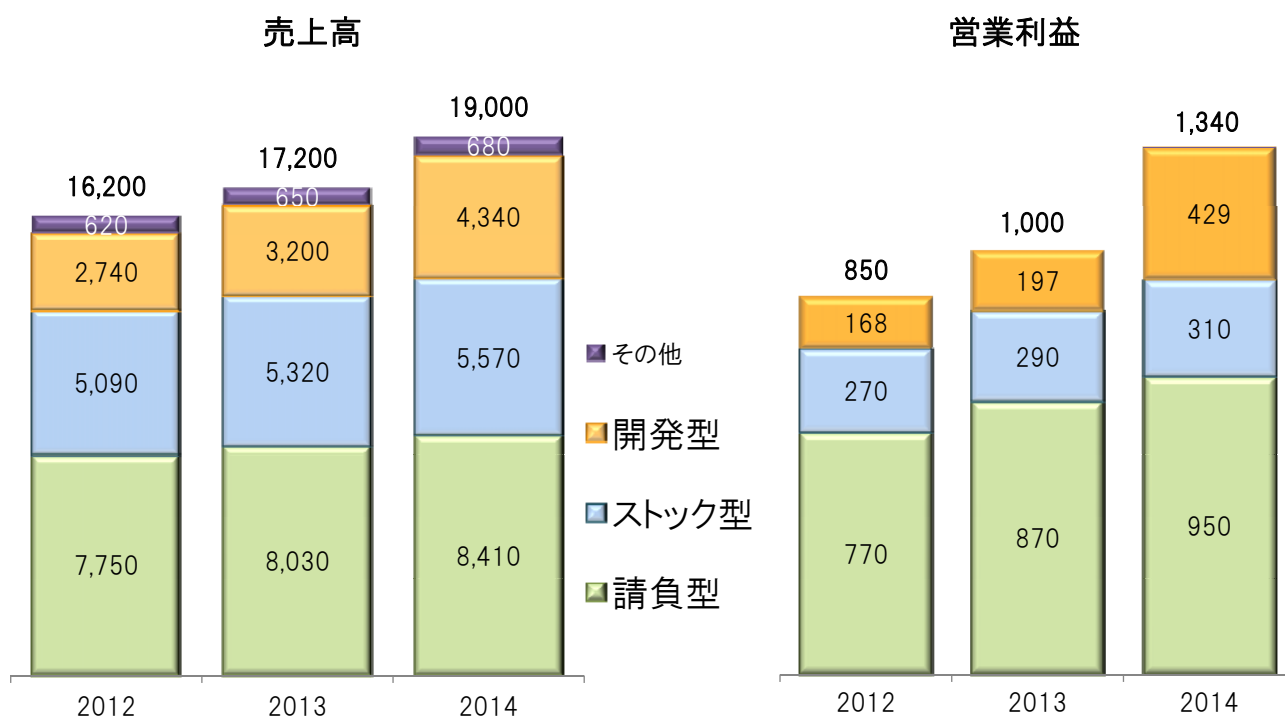
※EPS、ROEの計算に新株予約権付社債の転換は考慮しておりません。

シート4

中期経営計画の目標



(単位:億円)



* 内訳には全社消去を反映しておりません

シート5

(単位:百万円)

| | | 2012年度 | | | 2013年度 | | | 2014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 | 485,000 | 51,000 | 10.5% | 497,000 | 56,000 | 11.3% | 512,000 | 60,000 | 11.7% |
| | 賃貸住宅事業 | 290,000 | 26,000 | 9.0% | 306,000 | 31,000 | 10.1% | 329,000 | 35,000 | 10.6% |
| ストック型 | リフォーム事業 | 114,000 | 11,000 | 9.6% | 120,000 | 12,000 | 10.0% | 127,000 | 13,000 | 10.2% |
| | 不動産フィア事業 | 395,000 | 16,000 | 4.1% | 412,000 | 17,000 | 4.1% | 430,000 | 18,000 | 4.2% |
| 開発型 | 分譲住宅事業 | 125,000 | 3,000 | 2.4% | 128,000 | 3,500 | 2.7% | 137,000 | 4,400 | 3.2% |
| | マンション事業 | 50,000 | 600 | 1.2% | 56,000 | 2,800 | 5.0% | 59,000 | 3,000 | 5.1% |
| | 都市再開発事業 | 45,000 | 10,200 | 22.7% | 36,000 | 7,800 | 21.7% | 38,000 | 8,200 | 21.6% |
| | 国際事業 | 54,000 | 3,000 | 5.6% | 100,000 | 5,600 | 5.6% | 200,000 | 27,300 | 13.7% |
| | その他 | 62,000 | 0 | 0.0% | 65,000 | 0 | 0.0% | 68,000 | 200 | 0.3% |
| | 消去または全社 | — | (35,800) | — | — | (35,700) | — | — | (35,100) | — |
| | 合計 | 1,620,000 | 85,000 | 5.2% | 1,720,000 | 100,000 | 5.8% | 1,900,000 | 134,000 | 7.1% |

シート6

事業戦略

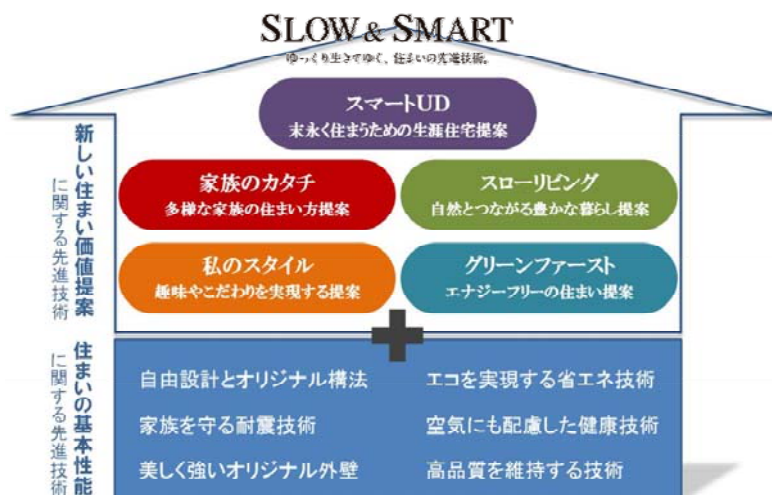
成長戦略シナリオ

① 請負型ビジネス

- 戸建住宅・賃貸住宅とも、中高級路線を堅持し、良質な住宅供給のリーディングカンパニーとして成長をはかる

住まいの基本性能
 「いつも今が快適」な暮らし提案

} に関する技術力で
 時代をリード

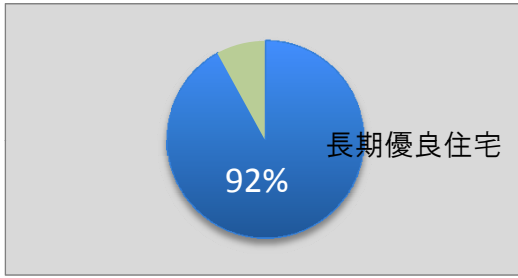


シート7

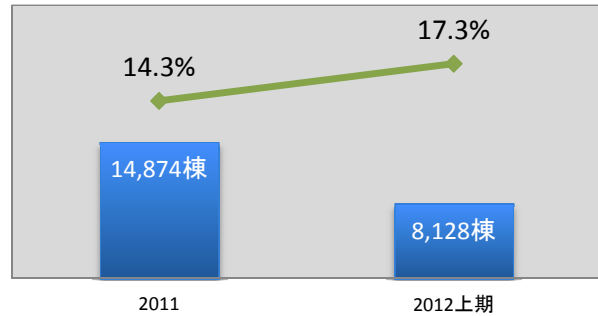
【中高級路線の軌跡】

長期優良住宅

※当社が受注した長期優良住宅は、当社受注の92%

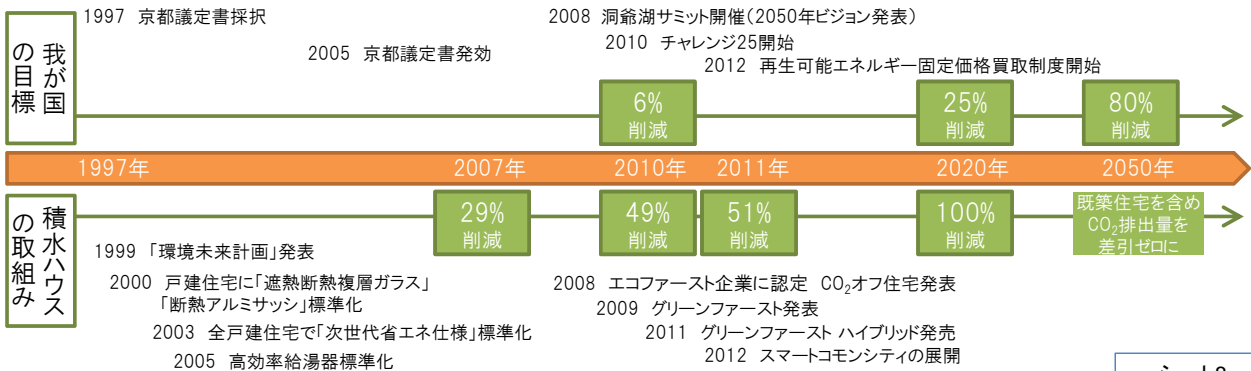


※当社が受注した長期優良住宅は、市場の17.3%



環境配慮型住宅

【温室効果ガスの削減目標 1990年比】



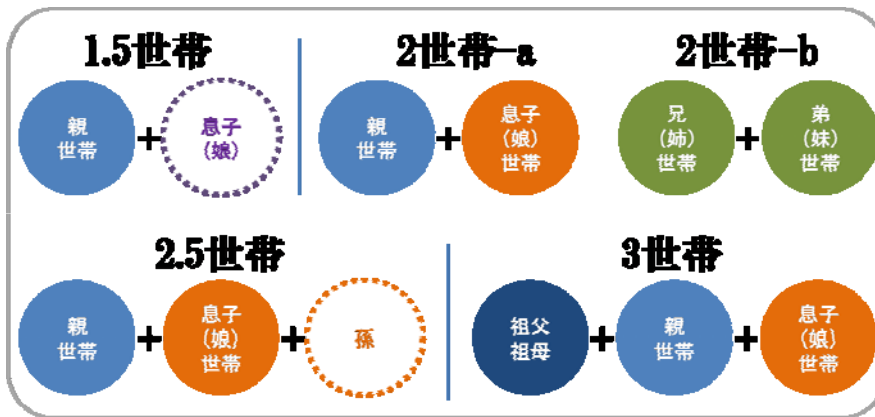
【SLOW & SMART の技術力】

家族のカタチ

多様な家族の住まい方提案

n世帯家族

家族が集まって住むカタチは多様です。お客様のライフステージに応じて、n世帯分のスタイルをご提案します。



子育て家族 ・ コドモイココ

子どもは育った家、一緒に過ごした時間を忘れない。生きる力を育む住まいを目指したのが『コドモイココ』という考え方。



共働き家族 ・ トモイエ

夫婦で家事を分担し、外出時は家の機能を上手に活用。そんな賢い共働き家族のための住まい方提案。



【SLOW & SMART の技術力】

スローリビング

* 2011年グッドデザイン賞受賞

スローリビング
自然とつながる豊かな暮らし提案

ゆったりとした時間をとり戻すための、自然とつながる豊かな空間をご提案。

その効果は、これまでの経験に加え、総合住宅研究所にて実証実験を実施し、心地よさを科学的に解明しています。

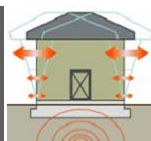


シート10

【SLOW & SMART の技術力】

住まいの基本性能
家族を守る耐震技術

積水ハウスの
耐震住宅

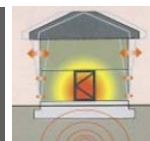


地震から家族を守る家。

積水ハウスがまず目指したのは「家族の命を守る住まい」です。震災から多くの家族を守ってきました。



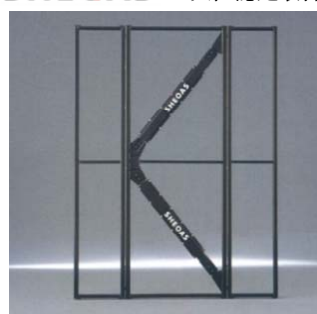
積水ハウスの
制震住宅



地震にブレーキをかける家。

振動エネルギーを熱エネルギーに変換。揺れを吸収し建物の変形を約1/2に低減することにより、繰り返しの地震にも効果を発揮します。

SHEQAS * 大臣認定取得



積水ハウスの
免震住宅



地震に、動揺しない家。

実大実験で震度7の揺れを1/10以下に。恐怖感をやわらげるとともに、家具の転倒等による二次災害も防ぎます。

免震支承+オイルダンパー * 大臣認定取得



シート11

【SLOW & SMART の技術力】

住まいの基本性能
空気にも配慮した健康技術

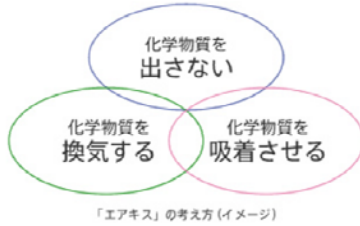


空気環境配慮仕様



* 2008年 キッズデザイン賞受賞

食べ物や水を選ぶように、
これからは「空気」も選んで欲しい。



5つの化学物質(ホルムアルデヒド、トルエン、キシレン、エチルベンゼン、スチレン)について、

- ・居住時の濃度を国の指針値の2分の1に低減。
- ・第三者機関による性能評価証を引渡時にお渡しします。



子どもは大人の2倍もの空気を摂取。空気の質の影響も大きく受けます。

室内空気の影響を受けやすいのは実は子どもたち。体重1kgあたりで比較すると、子どもは大人の約2倍の空気を摂取していることとなります。室内空気が化学物質を含んでいると、その負荷も大人の約2倍。とくに、家の中で過ごす時間の長い幼少期の子どもにとって、空気のすこやかさは非常に大切なのです。

【3～4階建住宅の拡販による中高級路線の推進】

3～4階建て工業化住宅の技術革新

※βシステム構法を15年ぶりに大幅刷新。縦方向と横方向の自由度を向上させ土地を最大限に有効活用します。

縦方向の自由度UP

各階3タイプから選べる天井高

横方向の自由度UP

2～3階吹き抜け部分 2方向オーバーハング

モビリティライフの実現





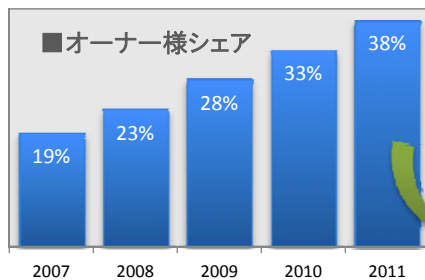
シート14

② ストック型ビジネス

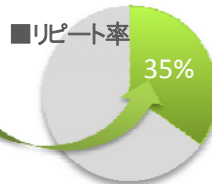
- 今まで供給した良質なストック数を最大の強みとしてリフォーム事業の成長をはかる

➤ 当社戸建ストックに対するリフォーム事業の拡大

SLOW & SMARTのブランドビジョンにのっとり、当社戸建オーナー様が、いつも今が快適な生活をおくることができるよう、住宅の経年変化に応じたリフォーム提案を実施。



※当社オーナー様が当社でリフォームしていただいた比率は38%。まだリフォーム未実施のオーナー様に対してもSLOW & SMARTの考え方でリフォーム提案し、受注を拡大します。



※当社リフォーム受注のうち、35%のオーナー様が2回目以上のリフォーム。施工品質と10年保証でさらなるリピート受注を確保します。

➤ 市場住宅ストックに対するリフォーム事業の拡大

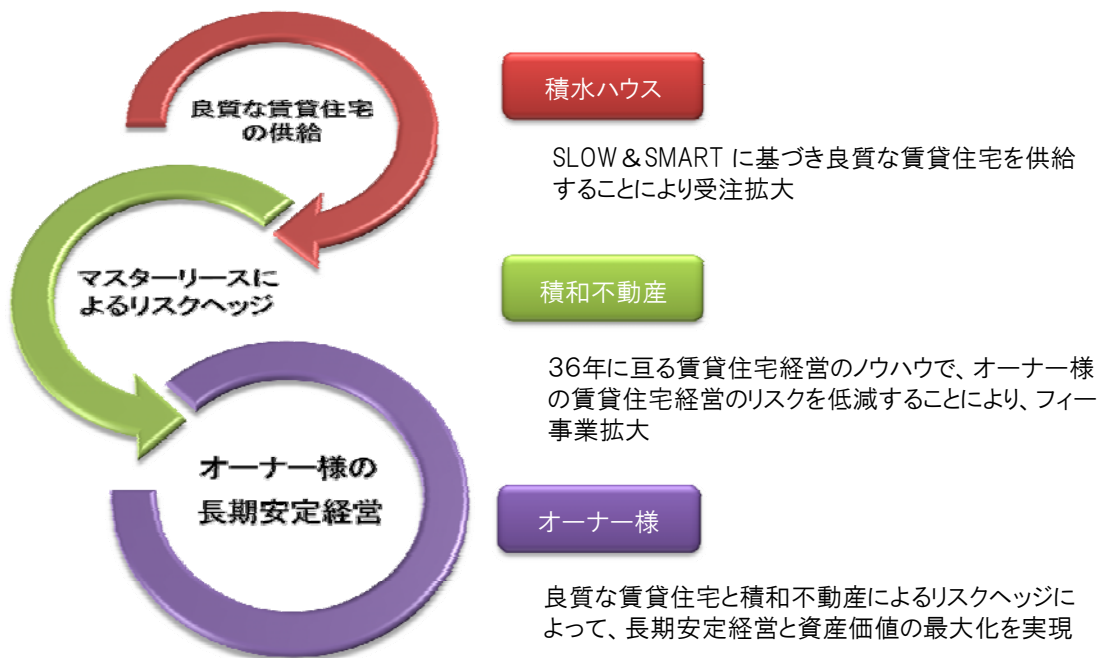
当社住宅ストックに対して実施したリフォームノウハウと施工品質を武器に、当社施工以外の物件に対するリフォーム事業を強化。

シート15

- オーナー様の賃貸住宅経営をサポートするフィー事業の拡大

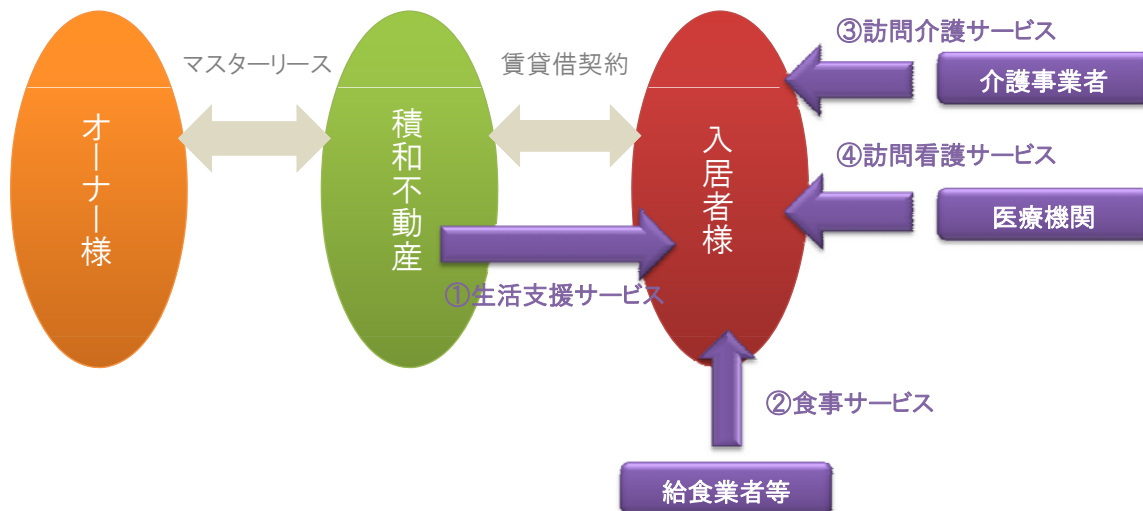
シャームゾンWITHシステム

オーナー様、積水ハウス、積和不動産、3者それぞれが WinWin となる仕組み



- 新たな住宅ストックとして、“サービス付き高齢者向け住宅”の運営事業を積極的に展開

今まで30年以上にわたって培った賃貸住宅管理に関するノウハウに加え、医療・介護サービスとの連携を強化することにより、高齢者の誇り高き生活の実現をサポート。



③ 開発型ビジネス

- 投資マネジメントの強化により、国内においては安定投資を、海外においては成長投資を実施

➤ 戸建分譲事業の安定投資

SLOW & SMARTを実現する街づくりを推進するとともに、一次取得者のニーズに応える分譲地を安定的に供給。

➤ マンション分譲事業の安定投資

中高級路線の「グランドメゾン」シリーズを、3大都市圏を中心に安定供給。戸建住宅で培ったSLOW & SMARTのノウハウを分譲マンションにも展開。

➤ 都市再開発事業の安定投資

SLOW & SMARTの思想で街に豊かさを与え、街のシンボルとなる都市開発を継続するとともに、リート等へ良質な賃貸住宅を安定的に供給。

➤ 国際事業の成長投資

SLOW & SMARTの技術、および、マンション分譲事業・都市再開発事業のノウハウを海外にも供給するための成長投資を実施。

国際事業 飛躍的な成長への布石



(単位:百万円)

| 国名 | 2012年度 | | | 2013年度 | | | 2014年度 | | |
|---------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|
| | 売上高 | 営業利益 | 純利益 | 売上高 | 営業利益 | 純利益 | 売上高 | 営業利益 | 純利益 |
| オーストラリア | 35,400 | 0 | 170 | 65,000 | 3,900 | 2,700 | 42,000 | 1,500 | 1,000 |
| 中国 | — | △1,780 | △1,820 | 13,000 | △3,500 | △3,500 | 128,000 | 19,100 | 15,000 |
| アメリカ | 18,600 | 4,780 | 2,500 | 22,000 | 6,200 | 2,800 | 30,000 | 7,700 | 3,800 |
| シンガポール | — | — | △620 | — | — | 1,100 | — | — | 2,100 |
| 合計 | 54,000 | 3,000 | 230 | 100,000 | 5,600 | 2,500 | 200,000 | 27,300 | 21,300 |

※シンガポール事業は、持分法投資損益で計上されます。
 ※2013、2014年度の利益合計には国際事業部経費が含まれます。

シート20

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21