

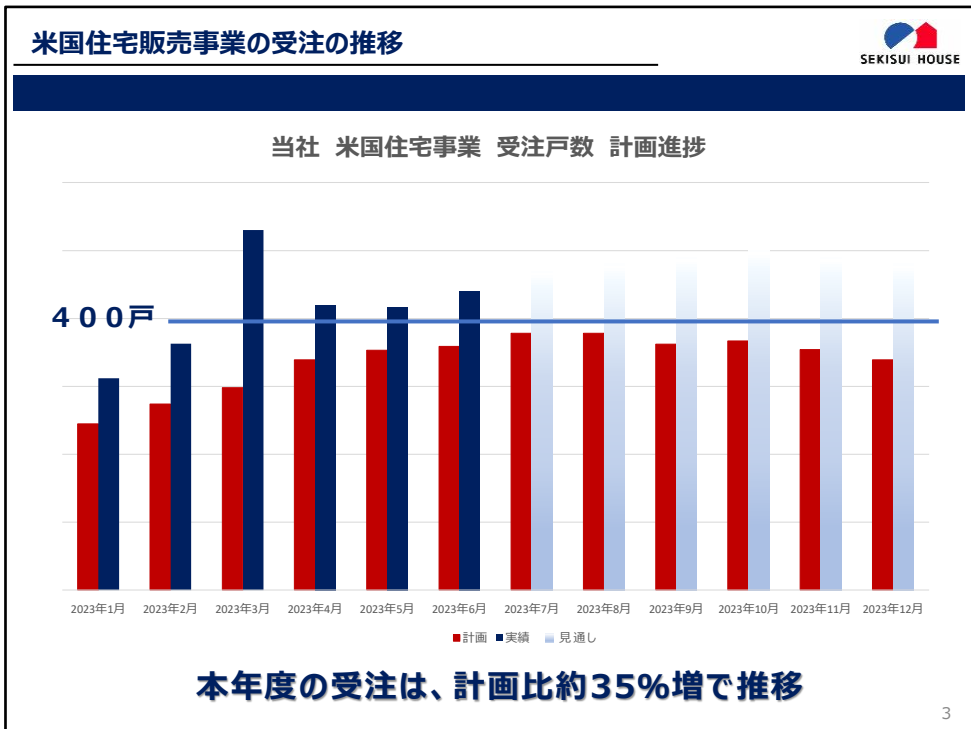


積水ハウス株式会社
国際事業説明会資料
2023.7.19

目次

1. 米国住宅販売事業の現状
 - 米国住宅販売事業の受注の推移
 - 市場の動向をとらえた当社の取り組み
 - 『ストレッチプラン』を実現できた要因
2. 米国住宅販売事業の成長戦略
 - 国際事業 住宅販売事業ビジョン戦略
 - 住宅販売事業拡大のステップ
 - 米国住宅販売事業の成長戦略
 - ・ 事業エリア拡大戦略
 - ・ 内部成長と外部成長
3. Hubble Homes
 - 会社概要
 - Hubble Homesの住宅 外観
 - アイダホ州Boise市況・経済の見通し
 - アイダホ州Boise住宅市場の見通し
 - 目指していく方向性
 - 米国住宅販売事業の運営体制
4. 米国住宅販売事業の今後の見通し

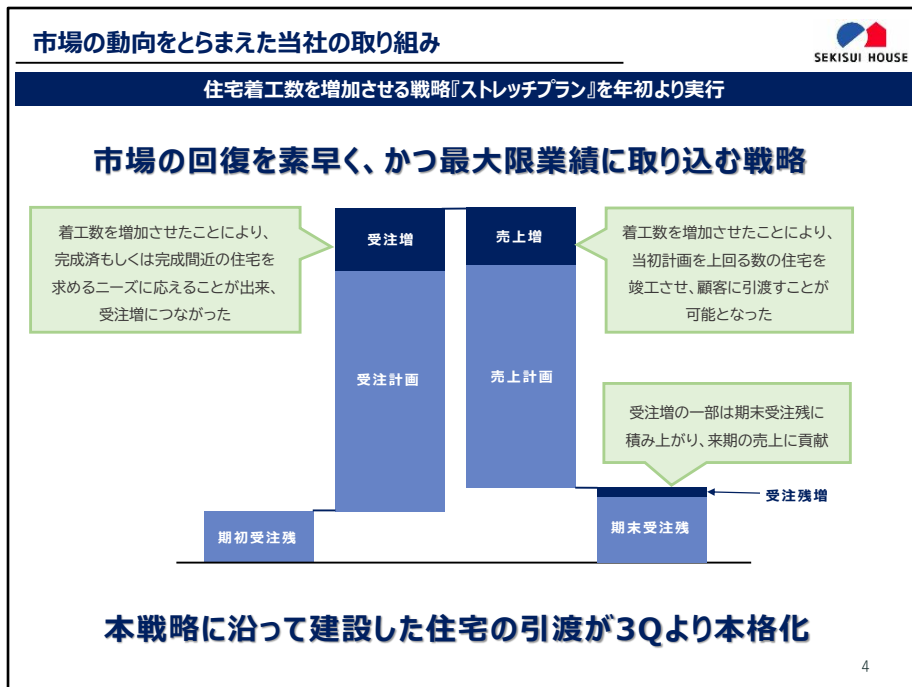
1. 米国住宅販売事業の現状



こちらのグラフは年初計画の月別の受注戸数の計画と実績ならびに見通しを示したものです。
赤は計画、青は実績、薄いグレーは見通しを示しています。

第1四半期の決算説明会でも、ビルダー各社の受注は回復傾向と報告しておりますが、受注戸数は、今年1月より計画を上回り、3月には対前年度をも上回り、月500戸を超えています。

第1四半期以降も引き続き好調な状況が継続しており、6月までの受注は計画を約35%上回って推移しています。
今後も、新築住宅に対する底堅い需要を背景に、好調の継続を見込んでいます。



市場の回復動向をとらえた当社の取り組みについてです。

当社では、今年の初めから住宅着工数を当初計画比で上乘せする戦略を実行しています。

現在全米市場では、住宅着工数に伸びがみられませんが、当社では、今期計画対比55%の着工数で推移しています。

現地とのミーティングの中で、昨年末に住宅販売が回復に転じた兆しがみられること、また、完成済もしくは完成間近の住宅を求める顧客が多いといった現場の生の情報をキャッチしたことから策定済であった年度計画を見直し、着工数を増加させることによって受注数と売上を上積みする計画「ストレッチプラン」を実行に移しました。

まず、着工数を増加させたことで、完成済もしくは完成間近の住宅を求めるニーズを取りこぼすことなく応えることが出来、受注増につなげることが出来ました。

現在もストレッチプランに沿って住宅の建設を進めていますが、年初に着工した住宅が竣工を迎え、第3四半期から本格的に引渡が始まっています。つまり、受注増の大部分は今期中に竣工し、今期の売上として取り込める見込みです。

このように、着工数増加の戦略は、市場の回復を素早く、かつ最大限業績に取り込む戦略として狙い通りの効果を上げています。

『ストレッチプラン』を実現できた要因



積水ハウスの強みを結集・最大化する事により、いち早く市場の変化に対応

積水ハウスの強み

- ① 徹底したインサイト調査を慣習化
- ② 来場者への感度分析
- ③ ビルダー事業だけでなく、コミュニティ開発事業を手掛ける事で、あらゆる角度からマーケットインサイトを得ることが出来る



現地とワンチームとなることで真の優位性を構築

5

このように、いち早く市場の変化に適応できたのは、当社グループの強みを結集、最大化し、現地と一丸となってスピーディーに取り組めたことが大きな要因であると考えています。

積水ハウスとしての強みとして、徹底的なインサイト調査を慣習化させており、ロジカルな意思決定が可能な体制を作り上げています。さらには、来場者分析でお客様の声を常に吸収しフィードバックする現場体制が整っています。

加えて、ビルダー事業だけでなく、コミュニティ開発事業も手掛けている事で、BtoCだけでは得られないBtoBのマーケットインサイトを得る事も可能となっています。

これら積水ハウスの戦略的に優位なポジショニングを活かしつつ、米国現地子会社グループビルダー間での協業や現場の対応力、協力業者との良好な関係性など、本社と現地が一体となってベクトルを合わせ、成果を最大化できる体制を築きあげたことでなし得た結果です。

多くのビルダーが着工を控えている時期に工事を発注したことで、協力業者にとっては安定的な受注が見込めることとなり、我々にとっては安いコストで発注が出来るということとなり、利益率の面でも好影響が見込めます。

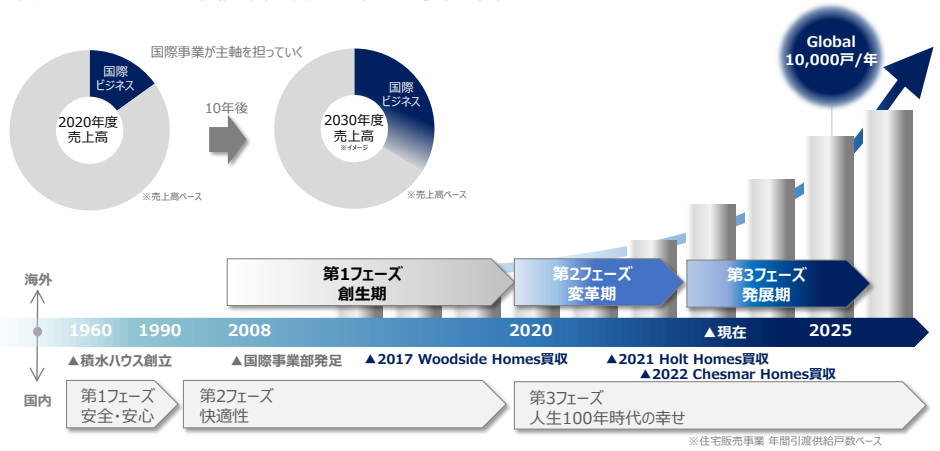
今後もグループとしての強みをさらに伸ばし、市場の動向に対してスピーディーかつ効果的に対応していきます。

2. 米国住宅販売事業の成長戦略

『わが家』を世界一 幸せな場所にする
世界中の人々が積水ハウスの家で幸せに暮らす未来をつくる

国際事業部はよりグローバル経営に向けた経営体制へ

2025年：Global 1万戸供給へ向けて、米国を中心に住宅販売事業の積極的な成長
積水ハウステクノロジーの移植を図り、質の高い住まいの提供を継続



ご存じの通り、「『わが家』を世界一 幸せな場所にする」というグローバルビジョンを掲げ、当社はグローバル企業への道のりを歩んでいます。

その中で、2022年度は全社の約18%程度を占める国際事業の事業ポートフォリオの拡大を目指し、住宅販売事業では2025年度海外供給戸数「10,000戸」を目指しています。

創生期・変革期を経て基盤を固めた結果、現在は、発展期として、第6次中計のテーマでもある“国際事業の積極的な成長”のフェーズに踏み出しました。



住宅販売事業拡大に際しては、3つのステップで進めています。

Step1として、米国住宅販売事業の取組みのわが社ならではの「型(カタ)」をWoodside Homesとともに生成しました。
 単なる買収による収益のピックアップではなく、当社のテクノロジーを移植し、対象ビルダーのノウハウを向上させ、米国マーケットで『当社グループならではの強み』を発揮できる」型(カタ)を作りました。

Step2は、その「型(カタ)」をエリア戦略に沿った有望なマーケットで横展開を図っていくというものです。このStep2が、Holt、Chesmar、そして今回のHubble Homesの買収です。

そして、併行して走っていますが、Step3として積水ハウステクノロジーを体現できるSHAWOODをこの進出エリアで広め、他社との差別化を図ります。

今回、Hubble Homesの買収により、米国住宅販売事業での、2025年約9,000戸がこれまでの目論みから、視野に入ってきたとお伝えできる段階になりました。
 その上で、グローバルの目標である同年10,000戸へと、数合わせではなく、「積水ハウステクノロジーをデファクトスタンダードに」という全社戦略に則る形で成長を続けていきます。

展開済エリアでの基盤強化と
新エリアへの進出

積水ハウステクノロジーの移植

今回のM&Aは西部の基盤強化
南東部への進出も目論む

質を見極めグループビルダーを選定



- ①「わが家」を世界一幸せな場所にする
・積水ハウスのグローバルビジョンへの強い共感
- ②展開エリアに精通した長年の経験
・展開エリアへの深い知見と優秀な人材
- ③質の高いモノづくりへの強い意向
・生活提案を軸とした住まいの価値創造への熱意

グループビルダーと積水ハウスのノウハウを融合
積水ハウステクノロジーの移植を図り住まいの価値を高めていく

9

事業エリア拡大戦略としては、今までと変わりなく、北西部から南東部までを含む、いわゆるスマイルカーブのエリアでのM&Aの機会を狙ってまいります。

今回のHubble Homesの買収により、有望市場ながら未進出であったアイダホ州に進出し、西部エリアをより一層盤石な基盤へと強化します。

南東部エリアの進出については、引き続きプライオリティを高く持ち、M&Aの機会を狙ってまいります。

当社はスマイルカーブに沿って、別途、宅地造成事業を展開しており、高い相乗効果も期待できます。

このエリア拡大戦略とともに、我々が非常に大事にしているのが、当社グローバルビジョンをともに成し遂げていく熱意と積水ハウステクノロジーの移植の実現です。

Hubble Homesは、当社のグローバルビジョンに共感し、質の高いモノづくりと一緒にやりたいという強い意向を、買収交渉当初から示してくれており、Woodside Homesで実行してきた改革を前向きに受け入れる姿勢も示してくれています。これが、最終的に買収を決断した理由です。



事業エリア拡大成長を続けるM&A全体戦略に加えて、M&Aを踏まえた成長戦略にも、様々な手法を揃える事ができるようになってまいりました。

まず、ビルダー各社の純粋な事業成長がベースとなりますが、これには販売コミュニティ数の増加、生活提案による販売単価の向上、データマーケティングの活用による売上増といった施策が挙げられます。

そして、各ビルダー子会社が新たに支店を開設し自力で事業エリアを拡大するエリア拡大の手法も内部成長の施策ですが、Chesmar Homesが成長市場であるダラス支店を分割してフォートワース支店を新設した例がこれに該当します。これらが内部成長の戦略です。

外部成長戦略の一つ目は、既存子会社が自社の隣接エリアなどでM&Aを実行することで事業エリアを拡大するもので、今回のHubble Homesの買収が正にこの戦略に当てはまります。

そして外部成長の二つ目が、グループビルダーと並列する形で未進出エリアの新規ビルダーを子会社へ加える戦略で、これまでのChesmarやHoltの買収がこれに該当します。

これらの様々な内部成長・外部成長の戦略を組み合わせることで、スピーディーな成長を実現していきます。

3. Hubble Homes

会社概要

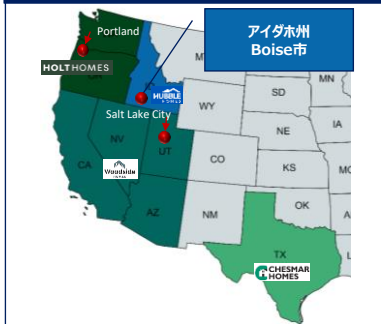


Hubble Group LLC HUBBLE HOMES

- 本拠点: アイダホ州Boise
- 従業員数: 87名
- 創業26年
- 全米市場で73位の引渡戸数 (Woodside34位、Holt74位、Chesmar39位)
- Hubble Homes (Group)はアイダホ州Boiseに所在
- Salt Lake City, UT州と Portland, OR州 のほぼ中間点
- Boise市場で2位の引渡戸数 (2022年度)、11.8%のシェア
- 米国で最も早く成長し続ける市場の1つであり、大きな市場シェアを即時に確保できる機会を得た事になる



新たな市場アイダホ州Boiseにて、定着しているHubble Homes



成長を続けるBoise市場において、第2位の引渡戸数/11.8%のシェアを獲得

順位	ビルダー	引渡戸数	平均引渡価格	シェア
1	CBH HOMES	1,095	\$452,867	21.2%
2	HUBBLE HOMES	897	\$445,497	11.8%
3	TOLLY BROTHERS	578	\$533,529	11.5%
4	MAYDEN HOMES INC	414	\$444,725	8.2%
5	BLACKROCK HOMES	241	\$503,569	4.8%
6	BRIGHTON CORPORATION	182	\$1,194,212	3.6%
7	BOISE HUNTER HOMES LLC	162	\$975,972	3.2%
8	TRESIDIO HOMES	138	\$548,085	2.7%
9	LENNAR	110	\$541,587	2.2%
10	VENTA HOMES LNC	106	\$654,717	2.1%
Top 10 Total Market Share		3,623	\$575,774	71.8%

Data Source : Zonda Analytics 2022

アイダホ州で、25年以上の実績を誇るビルダー会社



CELEBRATING 25 YEARS OF BUILDING IDAHO

12

Hubble Homesの概要です。

同社はアイダホ州Boise市を中心に展開しているビルダーです。Boiseは米国で最も早く成長している市場の一つであり、Woodside Homesが展開するユタ州ソルトレイクシティとHolt Homesが展開するオレゴン州ポートランドのほぼ中間点に位置し、WoodsideやHoltとの親和性が高いことから、当社では以前からこの成長マーケットに着目していました。

Hubble Homesは創業以来25年を超え、従業員数は87名ほどで、Woodside Homesの1支店とほぼ同規模であり、取得以降はWoodsideの組織に組み入れ、支店として運営します。

同社は、同市場にて昨年度第2位の引渡戸数、約12%のシェアを獲得しており、未進出であったBoise市場で、今回大きなシェアを即時に確保することが出来ました。

生産性の高いシンプルなオペレーション体制により高い粗利益率が特徴



出所: Hubble Homes

今後は、付加価値の高い生活提案により、更なる価値創造を目指す

13

商品展開は、ご覧頂くような複数のプランにおいて展開しており、
外装はサイディング仕上げでアクセントに人造石やスタッコパネルを使用しています。

基本仕様を定めており、オプションを限定する事により、
徹底的に生産性を重要視したシンプルなオペレーション体制を強みとしており、
これにより高い粗利益率となる事も特徴です。

今後は、付加価値の高い生活提案により更なる価値創造をめざします。

アイダホ州Boise 市況・経済の見通し

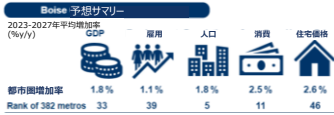


- Boise都市圏の人口は792,000人であり、全米平均を上回る人口増加率
- 力強い経済成長、雇用の成長、低い犯罪率、失業率を背景に成長している
- 好調な外部環境を背景に今後、中高級住宅マーケットの拡大が期待できる成長市場である

2023年現在:



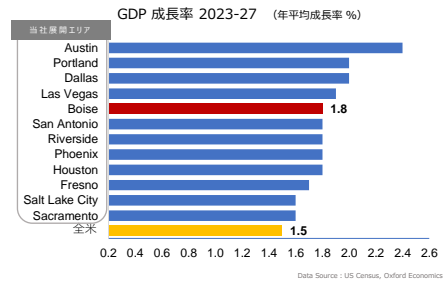
2023-2027:



パンデミック期間中も大幅な人口流入
今後の人口増加率は全米5位を見込む



当社が展開する全エリアのGDP成長率が全米平均
を上回る。Boiseは高い経済成長が見込まれる



14

Boise市況における経済の見通しです。

Boise都市圏の人口は、約80万人の都市であり人口の増加率は全米平均を上回ります。力強い経済市場、雇用の成長、低い犯罪率、失業率を背景に成長を続ける市場です。

人口については、パンデミック期間中も人口流入が続いている地域であり、今後5年間は全米5位の増加率が予測されています。

加えて、GDP成長率の観点では、既存展開エリアにおいて、全米平均を上回っており、当社ビルダー事業を展開している他都市圏と比較しましても、上位の数値で成長を続けています。

アイダホ州Boise住宅市場の見通し



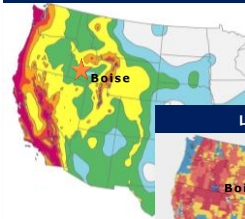
Boiseにおける\$750K以上の住宅販売割合は、2020年3%から2022年13%に成長。

Boiseエリアの自然災害リスクは西部エリアでも低い都市。最もリスクが高いのは山火事リスク

	引渡合計 (新築+再販)	\$750k+ (新築+再販)	% of Market \$750k+ (新築+再販)
2020	26,647	681	3%
2021	24,809	2,151	9%
2022	18,310	2,367	13%

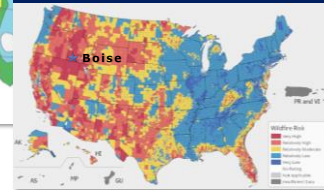
Data Source : SHRH Insight team, Metro Study

ハリケーンのリスクは低い



Data Source : Strata Dem

山火事のリスクは高い



Data Source : USDA



SHAWOODの強みである：耐久性・エネルギー性能(ZEH)を活かし、成長市場であるBoiseにおいても将来的な進出を目論む

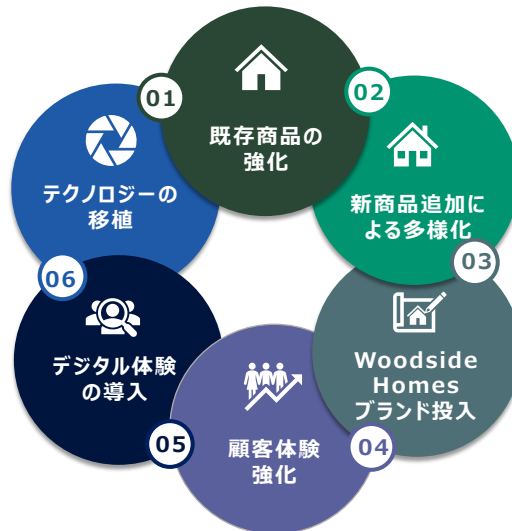
15

Boise住宅市場今後の見通しとして、75万ドル以上の住宅販売割合は、2020年の3%から2022年までの間に、13%まで成長しており、高価格帯においても期待をしています。

加えて、Boiseは、自然災害リスクは西部エリアでも低い安全な都市ですが、最もリスクが高い災害は山火事リスクです。

ここには、SHAWOODの強みである耐久性・そして今後カリフォルニアでも導入予定のZEHは、十分勝負できる要因になると考えており、成長市場であるBoiseにおいても、然るべきタイミングにて、将来的に進出を目論みます。

Hubble Homesの強みである生産性と品質を重視したオペレーション体制を活かしつつ改善を実施



Woodsideの事業遂行システムの導入と積水ハウス技術・事業ノウハウの注入により強化

16

今後のHubble Homesと目指すべき方向性です。

まずは、Hubbleの強みである生産性と品質を重視したオペレーション体制を活かしつつ、改善を繰り返してまいります。

図の通り、既存商品を強化し、新商品追加による多様化を築いてまいります。

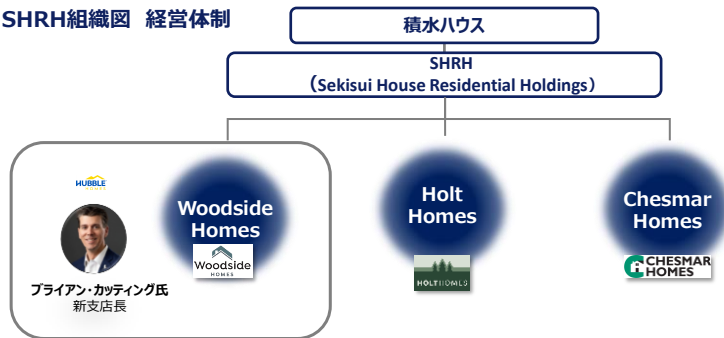
その上で、Woodside Homesブランドをより高価格帯ブランドとして投入していきます。

そして、当社の重視する顧客体験強化を基に、デジタル体験の導入を実施いたします。最終的には、積水ハウステクノロジーの移植を目論みます。

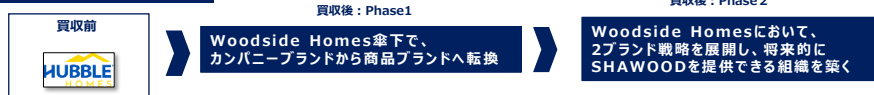
いわば、Woodside Homesの事業遂行システムの導入をし、積水ハウス技術・事業ノウハウを注入することでより強固な体制を目指していきます。

Hubble Homesは、Woodside Homesの1支店として、積水ハウス傘下に加わる

SHRH組織図 経営体制



参考：ブランド統合イメージ



積水ハウス経営管理体制のPMIを、Woodside Homesを通じて実現

Hubbleホームズは、Woodside Homesの1支店として積水ハウスグループの傘下に加わります。

Woodside Homesの前サクラメント支店の支店長として、経営経験値が高く、Boise市場にも精通している人材でありますブライアン・カッティング氏が、新Boise支店のトップに就任しました。

Woodsideの支店長としての経験のみならず、積水ハウスの理念や手法も理解しているカッティング氏がトップとして経営することにより、Woodside Homesと積水ハウスの強みがBoise支店にも注入されることを期待しています。

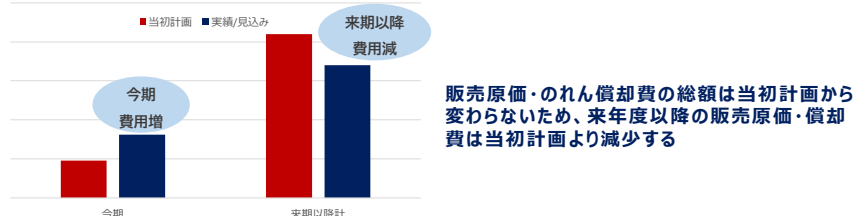
なお、組織的にはWoodsideの一支店として運営していきますが、Hubble HomesのブランドはBoise市場でも浸透していることから、住宅商品ブランドとしては残し、より高額帯の商品ブランドとしてWoodsideブランドを投入する、いわゆる2ブランド戦略を展開していく計画です。また、将来的にはSHAWOODの提供についても検討していきます。

4. 米国住宅販売事業の今後の見通し

当初計画からの主な差異要因

1. Chesmar Homes買収に伴う買収差額の会計処理

本年第1四半期に当初計画を約41億円上回る販売原価・のれん償却費を計上



2. 当初計画を上回る住宅販売

- 着工上乗せ分の引渡が3Qより開始
- 完成在庫は11月の販売分まで今期引渡が可能
- 本年6月にHubble HomesをWoodside Homesに編入

19

米国住宅販売事業の今後の見通しについての説明です。

当初計画からの主な差異要因は2つございます。

ひとつはChesmar Homesの買収価格と純資産の差額、いわゆる買収差額の会計処理によるものですが、こちらにつきましては今年の第1四半期に当初計画を41億円上回る販売原価ならびにのれんの償却費を計上しています。

第2四半期以降は大きな差異は発生しない見込みです。

販売原価とのれん償却費の総額は当初計画から変わらないため、来年度以降の販売原価・償却費は当初計画から減少することとなります。

ふたつ目の差異要因は、住宅販売が当初計画を上回って推移していることです。

先ほどご説明いたしました通り、年初から着工数を上乗せしておりますが、それら上乗せ分が6月以降に順次竣工し、第3四半期より本格的に引渡しが始まります。完成在庫は11月の販売分まで今期の引渡が可能ですので、今期の引渡数の上積みに向けてビルダー各社一丸となって取り組んでおり、良い結果を期待しています。

また、このたび取得したHubble Homesは6月以降Woodside Homesに編入しており、下期分は当初計画からの増益に寄与することとなります。

これらの要因を総合的に勘案しますと、第1四半期に大きな費用増があったものの、通期では計画利益を達成できると考えています。



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ください。