



積水ハウスグループ 2014年度 中期経営計画

2014年11月14日

【2012年度中期経営計画の進捗】



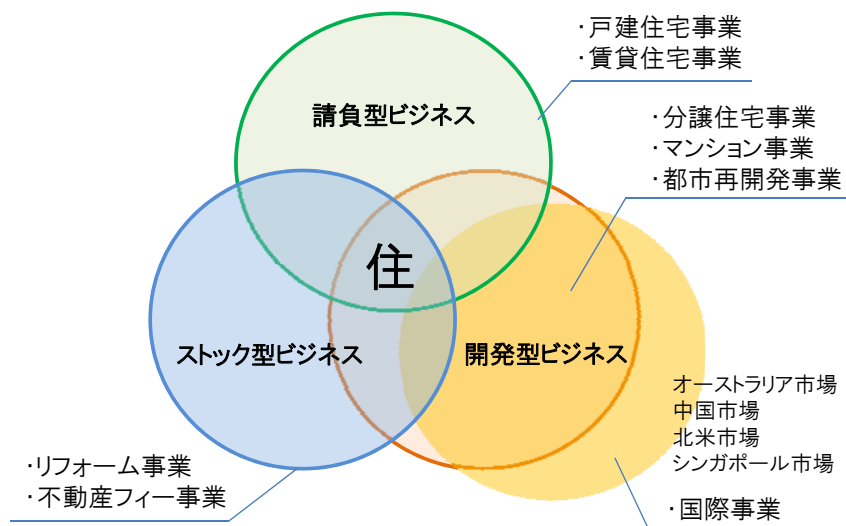
過去最高売上 & 過去最高利益を連続更新

(単位: 億円)

	2012年度		2013年度		2014年度	
	中計	実績	中計	実績	中計	計画
売上高	16,200	16,138	17,200	18,051	19,000	19,100
営業利益	850	861	1,000	1,319	1,340	1,450
経常利益	860	917	1,010	1,377	1,360	1,535
当期純利益	440	464	570	798	820	890
営業利益率	5.2%	5.3%	5.8%	7.3%	7.1%	7.6%
EPS	65.5円	69.1円	84.8円	118.6円	122.0円	130.4円
ROE	5.8%	6.0%	7.2%	9.2%	9.8%	9.3%

経営方針

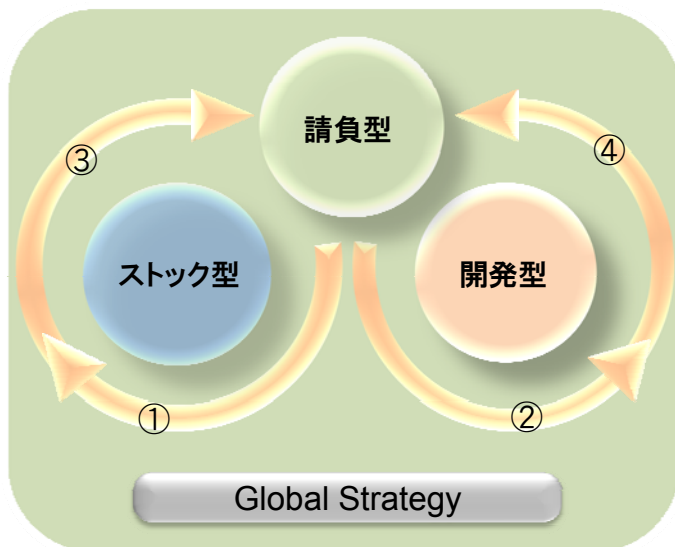
事業ドメインを“住”に特化した成長戦略の展開



シート2

2014年度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



- ① 請負型ビジネスをコア事業とし、良質な住宅ストックの提供により顧客基盤の強化を図り、ストック型ビジネスを拡大。
- ② 請負型ビジネスで培った“住”環境創造に関する技術やノウハウを国内外のまちづくりに活かし、開発型ビジネスの資産回転率を高める。
- ③ 不動産管理、リフォーム、住宅流通促進など、ストック型ビジネスの事業領域を拡大させ、お客様の資産価値の維持向上を図り、請負型ビジネスの優位性を確保。
- ④ 環境創造型の開発により、ブランド価値を向上させ、請負型やストック型ビジネスへの訴求効果を図る。

シート3

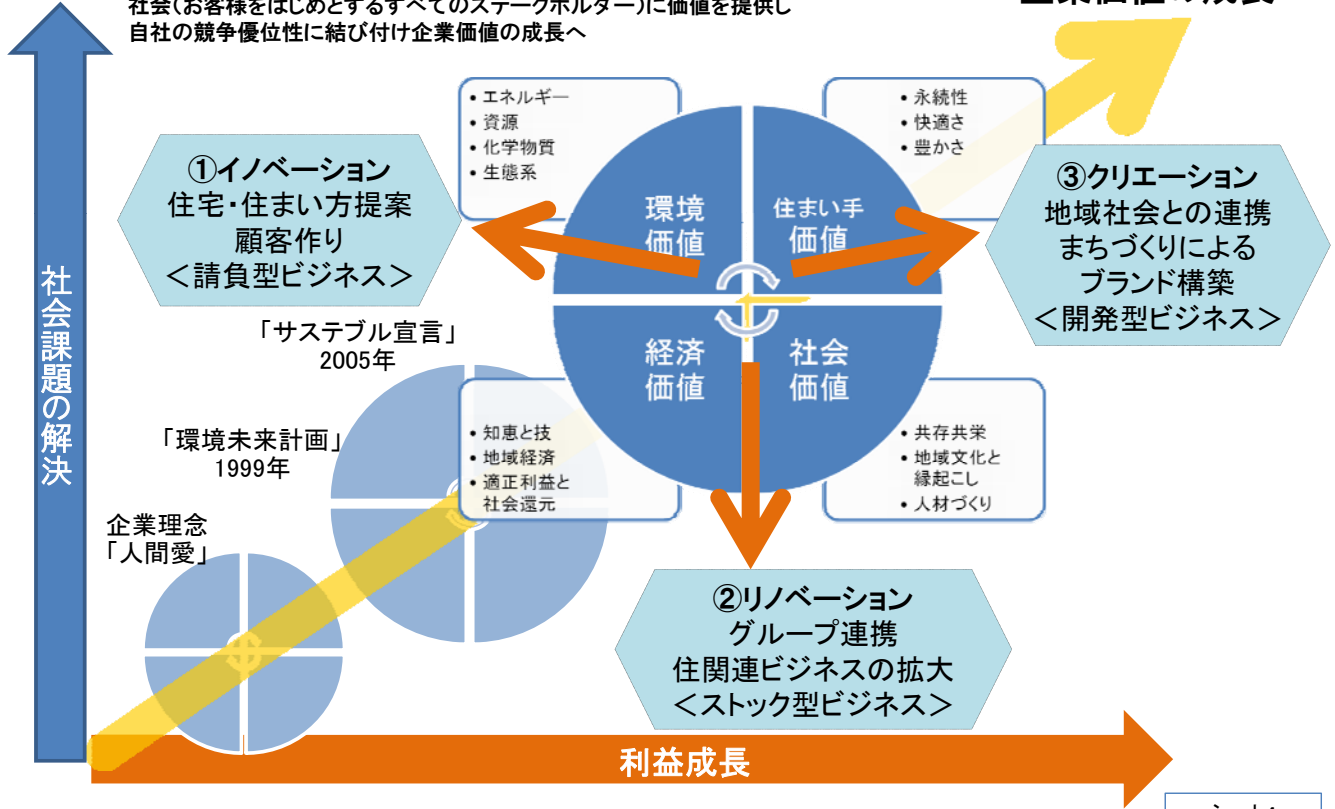
【持続可能性を経営の基軸に据えた積水ハウスのCSV経営】



CSV = **C**reating **S**hared **V**alue

社会(お客様をはじめとするすべてのステークホルダー)に価値を提供し
自社の競争優位性に結び付け企業価値の成長へ

企業価値の成長



【住宅は社会課題の中心】



住宅が変われば社会が変わる

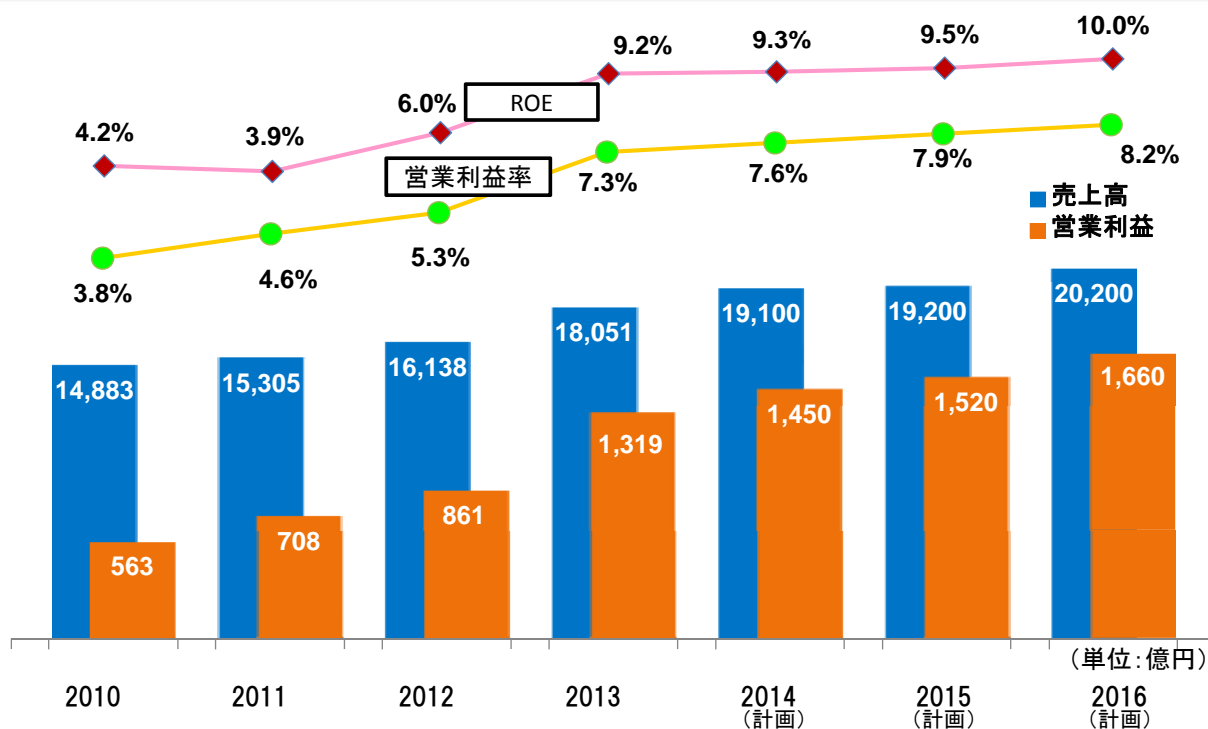
・請負型でのトップブランドのゆるぎない地位の確立

・ストック型では新たな住関連ビジネスの挑戦

・開発型では資産回転率を高め利益率向上

ROE10%以上を定着

【2014年度中期経営計画の収益計画】



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

2014年度計画
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

2014～2016年の事業戦略

シート8

【市場環境】

・ 人口、世帯動態

- ✓ 世帯数は2019年にピーク
- ✓ 本格的な高齢社会を迎える
- ✓ 都市圏では人口流入が続く

・ 住宅政策

- ✓ 良質な住宅の形成(新築、リフォーム)
- ✓ 良質な住宅ストックの流通促進
- ✓ ゼロエネルギー住宅の推進

・ 政治経済

- ✓ 消費増税、相続税強化等による財政再建
- ✓ アベノミクス・日銀の異次元金融緩和
- ✓ デフレ脱却

積水ハウスのブランド力で事業領域を拡大
新たなステージへ

キーワード

環境

ストック

高齢化社会

シート9



当社の家づくりの基本方針
最高の品質と技術

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。

シート10

お客様への「感謝」と
SLOW & SMART の「約束」

コミュニケーションワード

家に帰れば、積水ハウス。



今夜は、娘と、待ち合わせ。
そのときの、父親の気持ちについて。

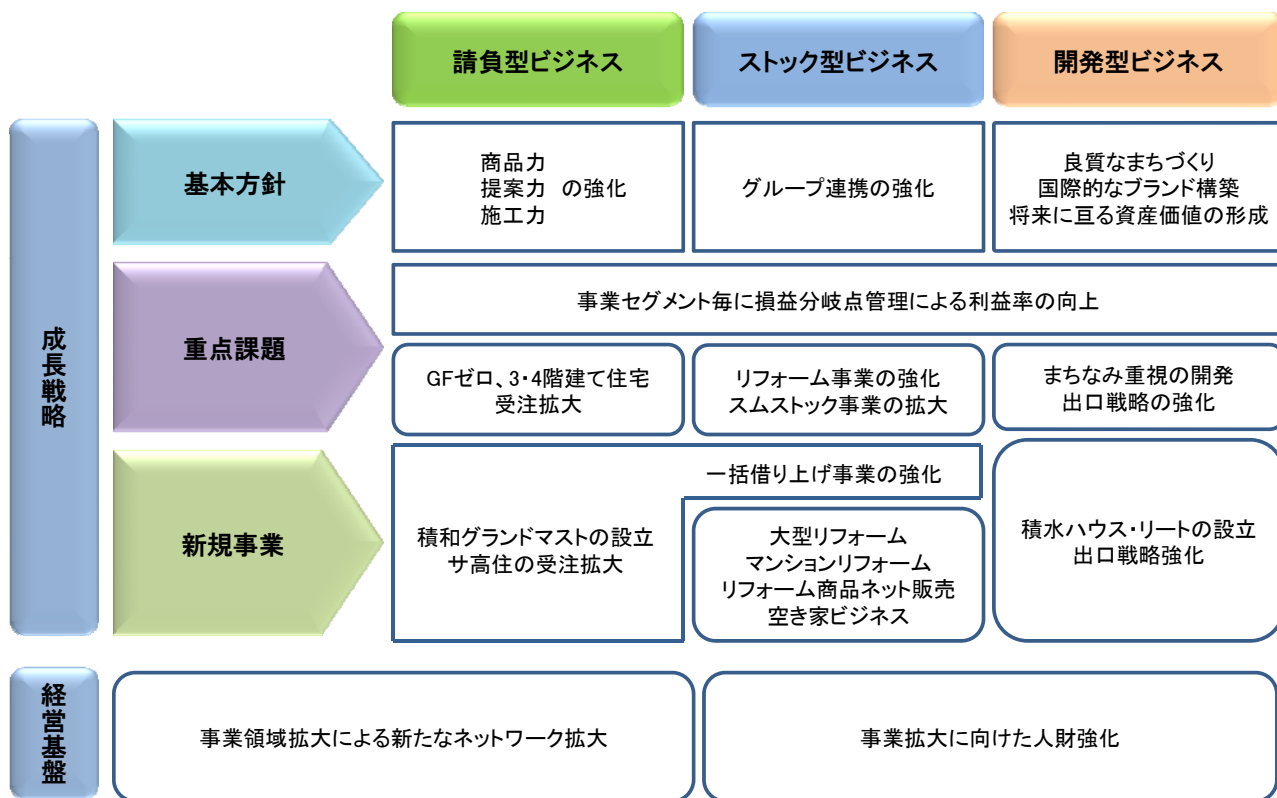
「路上食事では、今夜は」と娘を立つ上、
「すてき」とおほくちやまじい」と声がかかった。
こんな日も、ずっと楽しみにしていたんだ。
もっとかまひときから、父親って、そう言うものだ。

けれど、いざとなると、思わぬときもある。
このお話を聞きながらのこの日、目を離れずやる。
交差して、娘をたいていその日の夜が、
お嬢様と、お嬢様のこと、お嬢様のこと、
お嬢様のこと、お嬢様のこと、お嬢様のこと、
お嬢様のこと、お嬢様のこと、お嬢様のこと、
お嬢様のこと、お嬢様のこと、お嬢様のこと、
お嬢様のこと、お嬢様のこと、お嬢様のこと、

お嬢様のこと、お嬢様のこと、お嬢様のこと、
お嬢様のこと、お嬢様のこと、お嬢様のこと、
お嬢様のこと、お嬢様のこと、お嬢様のこと、
お嬢様のこと、お嬢様のこと、お嬢様のこと、

お嬢様のこと、お嬢様のこと、お嬢様のこと、
お嬢様のこと、お嬢様のこと、お嬢様のこと、
お嬢様のこと、お嬢様のこと、お嬢様のこと、
お嬢様のこと、お嬢様のこと、お嬢様のこと、

シート11



【請負型ビジネス 基本方針】

戸建住宅事業

- 3・4階建て商品の強化による多世帯住宅の販売強化（カゾク・ト・カゾク）
- ネット・ゼロ・エネルギー・ハウスの推進（グリーンファースト ゼロ）
- 中高級商品の強化



賃貸住宅事業

- 相続税強化対応による3・4階建て商品の強化
- サ高住の販売強化（積和グランドマスト株の設立）

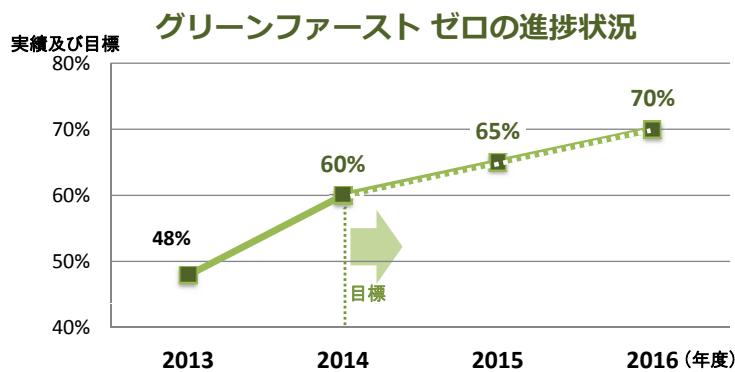


【3・4階建て商品の強化による多世帯住宅の販売強化】

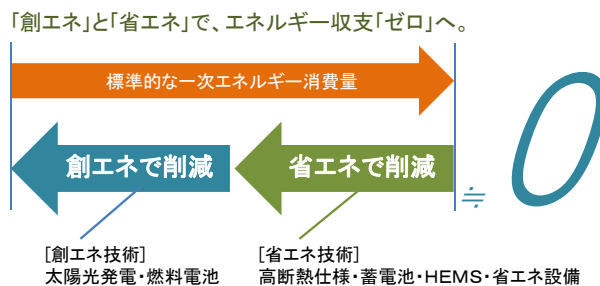


【ネット・ゼロ・エネルギー・ハウスの推進】

2020年の暮らしを先取りする家、「グリーンファースト ゼロ」 GreenFirst ZERO



2014年度は60%、
2015年度65%、2016年度70%を
目指す。



◆鉄骨戸建商品

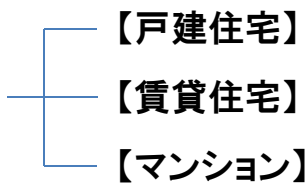


◆SW商品



リフォーム事業

- リノベーション事業(大型リフォーム)の強化
- リフォーム商品のネット販売事業へのトライ
- 空き家ビジネス

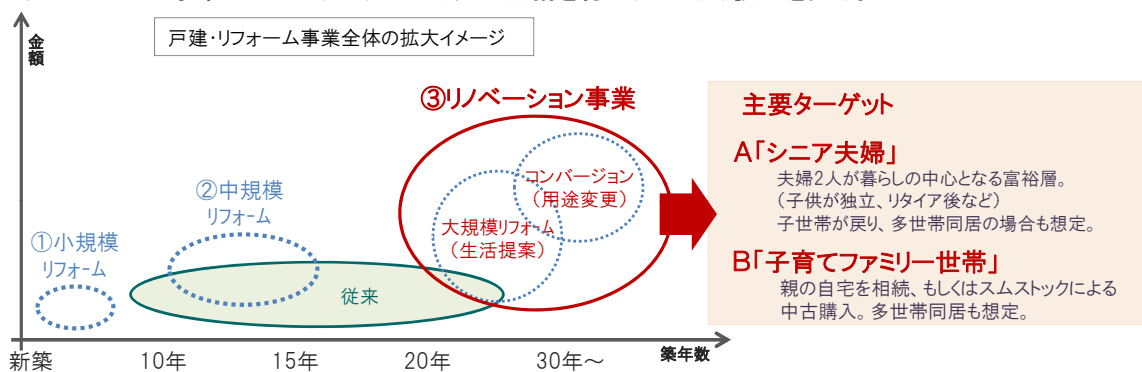


不動産フィー事業

- 戸建住宅の売買仲介事業の強化
(スムストック事業 → リノベーション事業)
- アパートの売買仲介事業の強化
(シャーマゾンスムストック事業 → リノベーション事業)
- サ高住の一括借上事業の強化
(積和グランドマスト(株)の設立)

【リノベーション事業(大型リフォーム・戸建)の強化】

リフォーム事業の拡大にあたり、最も当社の強みが発揮できる
リノベーション事業について、モデルと運用の整備を行い、さらなる強化を図る。



A「シニア夫婦」向け提案イメージ

夫婦二人、孫や仲間と楽しむ、そして、ひとりの心地良さ



B「子育てファミリー世帯」向け提案イメージ

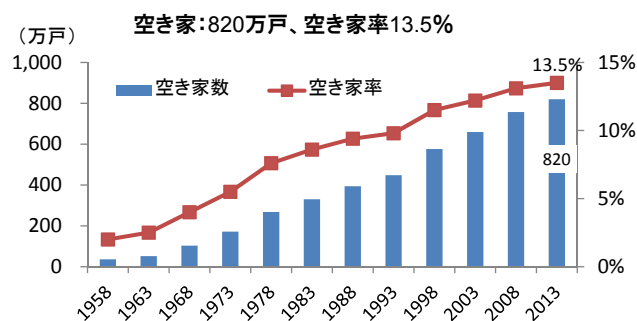
家族であつまる、子どものために、そして、自分のために



【空き家ビジネス】

「空き家」向けのサービスを開始。社会課題への取り組みを同時に図る

<日本の空き家数の推移>



出典:総務省「平成25年度住宅・土地統計調査(速報)」

<積水ハウスの取り組み>

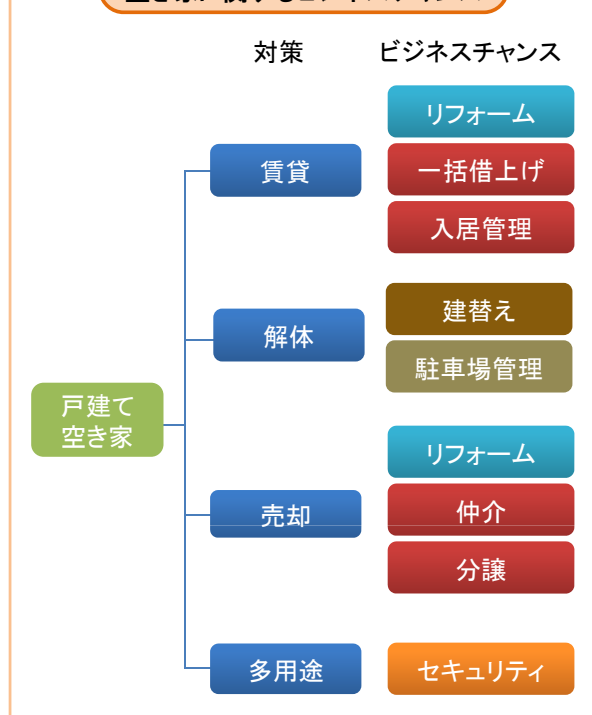
【事業内容】

建替え・リフォーム・賃貸・管理・買取・等価交換等
セキュリティ強化等
売買の際の媒介・ローンアレンジ等

【提携先】

銀行・信託銀行等金融機関、セキュリティ会社等

空き家に関するビジネスチャンス



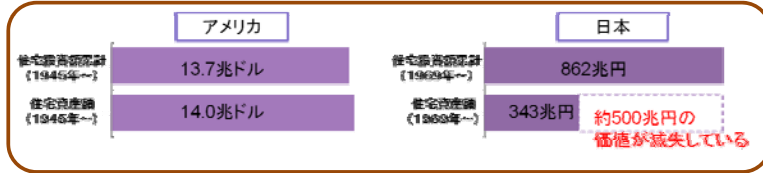
【スムストック事業(良質な住宅の流通促進)】



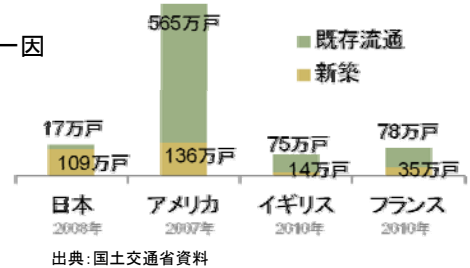
良質な住宅が適正に資産価値を維持できるよう、グループが連携して
(積水ハウス・積和不動産・積水ハウスリフォーム)、住宅の長寿命化と流通を図る

日本の課題

- ・ 日本では、住宅の価値が短期間で失われている
- ・ 価値を維持するためのリフォーム不足や、家歴が残っていないことが一因



【新築と既存住宅流通の国際比較】

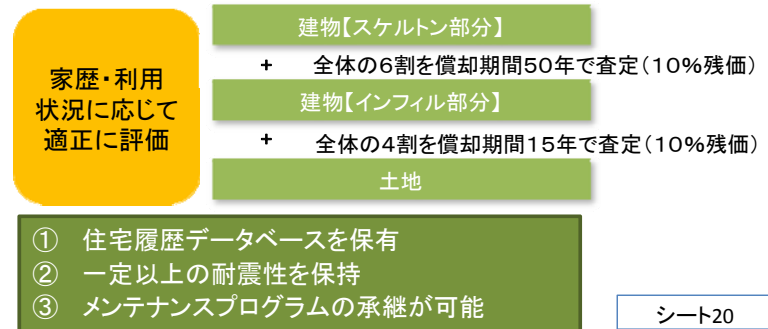


スムストックの査定方法

【一般の査定】



【スムストック査定】



<スムストック住宅の条件>

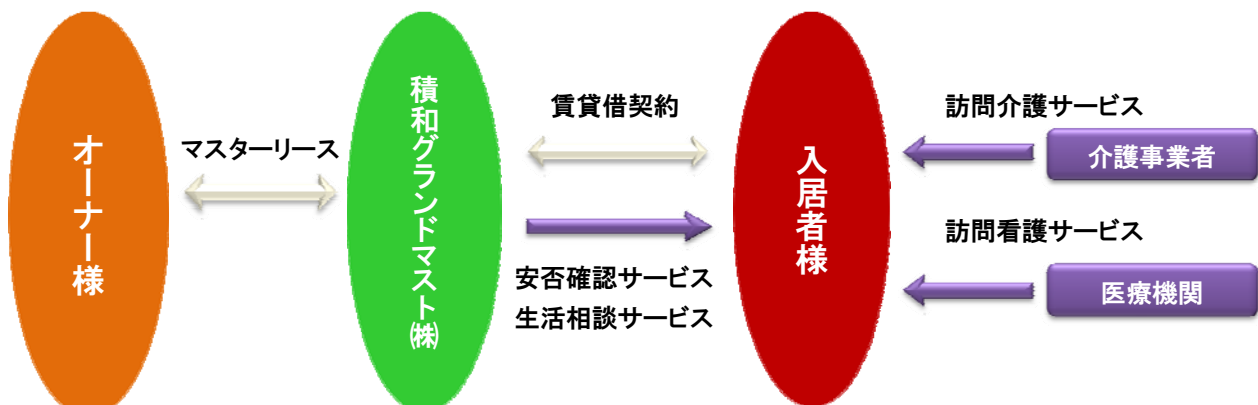
【プラチナ事業の強化】



“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

サ高住を専門に取り扱う会社「積和グランドマスト㈱」を設立

- ・ 上質で安心・安全な高齢者賃貸住宅ブランド「グランドマスト」を首都圏を皮切りに全国主要都市に拡大
- ・ サ高住の運営・管理の専門会社として、経営コンサルティング、サービス事業者のコーディネイト等を行う



分譲住宅事業

- 良質なまちなみの形成による販売促進
- セカンドブランド分譲住宅の強化

マンション事業

- 好立地、中高級への選択と集中

都市再開発事業

- 出口戦略の強化

国際事業

- ブランド構築の強化

【都市再開発事業の新たな戦略】

新たなリート設立による
出口戦略の確立

積水ハウス・リート投資法人

(スポンサー)
積水ハウス株式会社

(資産運用会社)
積水ハウス投資顧問株式会社

株式保有100% パイプラインサポート契約

開発エリア

【国内】

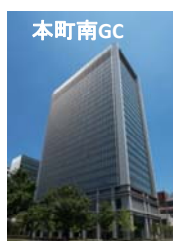
東京、大阪、名古屋市の三大都市を中核とする都市圏。

【海外】

現在進出しているシンガポール、オーストラリア及びアメリカ。

投資法人の総資産規模拡大に向け継続的な資産売却を行う

新リート上場時の
売却対象物件



事業戦略概要

- 長期的な視点から、人口減少などによる国内の住宅関連市場環境を見据え、質・量ともに大きな可能性が見込まれる海外市場を厳選し、2010年より国際事業へ進出。

戦略的事業地域の基本条件

- ・人口が増加し、安定した住宅需要やその拡大傾向が顕著である
- ・対象国、地域の今後の経済的発展が見込まれる
- ・環境、省エネに対する取組みに積極的である

基本戦略

- 日本で長年培ってきた高品質な住宅技術やサステナブルな街づくり思想を、現地の文化や習慣と融合させ、安心、安全、快適なまちづくり、住まいづくりを行う。
- オーストラリアを始めとしてアメリカ、中国、シンガポールにおいて、現地の優良なデベロッパー等と提携・協力関係を構築しつつ、現地に根差した開発を行う。
- 進出した国において、既存の事業を着実に推進するとともに、事業全体のポートフォリオを考慮しながら新規案件についても継続的に取得。
- 新規エリア進出については、戦略的事業地域の基本条件に合致し、当社の強みである工業化住宅技術、環境技術、住環境にかかわる総合提案力、サービスのノウハウを活かすことのできるエリアを中心に、今後とも検討。

シート24

オーストラリア

- シドニー近郊の「The Waterfront」にてユニバーサルデザインの導入など安心の住環境を提供。販売済1,552戸を含め全体計画で2,146戸のマンション開発を行う。

- シドニー郊外の「The Hermitage」で宅地開発を行い、生態系と景観を極力残した開発が高い評価を獲得。

- シドニーの複合開発「Central Park」をフレーザー社と共同で行い、先行開発エリアにおいて既に1,404戸のマンションの販売を完了。



アメリカ

- 現地パートナー企業と共同開発により、アメリカ全土で40以上のコミュニティ開発、賃貸アパートメント開発に積極的に取り組む。

- コミュニティ開発では当社のまちなみづくりも高く評価され、2013年の全米トップ50コミュニティ(住宅販売数に関するコミュニティランキング)では当社の開発したコミュニティ5件がランクイン。

- コミュニティ開発に加え、2014年より本格化した賃貸アパートメント開発においても、環境に配慮した開発等、持続可能な社会の実現に向けた日本における取り組みをアメリカに応用すべく努める。



中国

- 中国国内でも成長著しい遼寧省瀋陽市、江蘇省蘇州市、無錫市、太倉市で、未来に誇れるまちづくりをめざして、住み心地と都市機能の中に先進の環境技術を導入したマンションと、当社オリジナル(β)システムの低層住宅の複合プロジェクトに着手。

- 瀋陽和平区プロジェクトを皮切りに各プロジェクトとも販売を開始し、2015年度以降順次竣工を予定。



シンガポール

- 現地パートナー企業と7つのプロジェクトについて共同開発を行う。すべての開発案件において当社らしい住環境における付加価値を発信。売出し3,775戸に対し、既に3,508戸の販売が完了。

- 例えば「Hillsta」では付加価値の高い日本的で豊かな住環境を提供するため、周辺に広がる自然環境を敷地内に取り込み、住む人と緑が有機的につながっていく親自然デザインを実現。



シート25

【国際事業の収益計画】



(単位: 億円)

国名	2014年度				2015年度				2016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	受注高	売上高	営業利益	経常利益	受注高
オーストラリア	520	28	30	450	340	15	16	450	570	40	41	600
中国	-	△31	△28	100	200	△25	△23	200	400	0	2	400
アメリカ	280	62	64	300	560	119	119	550	750	169	172	780
シンガポール	-	-	37	-	-	-	44	-	-	-	27	-
共通費	-	△9	△9	-	-	△9	△9	-	-	△9	△9	-
合計	800	50	94	850	1,100	100	147	1,200	1,720	200	233	1,780

*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26

【事業領域拡大による新たなネットワーク拡大（経営基盤）】



Hondaとのコラボレーション

住宅内におけるロボティクス技術活用の検証の様子



UNI-CUB



体重支持型歩行アシスト

ATR、NTT、
島津製作所、慶応義塾大学
一般の生活環境で高い利便性を有する
ネットワーク型ブレイン・マシン・インタ
フェース(BMI)の技術を共同開発



マッスル株式会社
住宅内でのロボット技術の応用に関する
共同研究・開発を開始



IBMプラットフォーム連携、対話型HEMSを開発



2020年の未来の暮らしを具現化したスマートハウスを建設
東芝・Hondaと共同研究

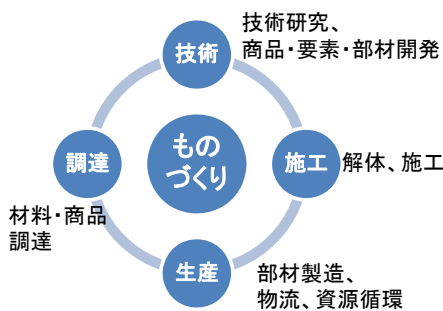
シート27

“住”関連ビジネスにおけるさまざまな事業ニーズ、
お客様のさまざまな価値観に対応



・住宅供給における様々な社内外の機能・ネットワークを持つ強みを活かす
・損益分岐点を200万㎡/年まで引き下げを図る

積水ハウスのものづくり連携組織



取り組み例① 3・4階建て住宅のコストダウン

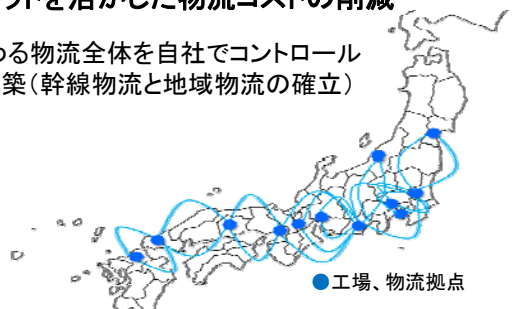
- ・設計見直しによる材料、加工費低減
- ・材料見直しによる材料費低減
- ・自動化推進（コスト低減と労働力不足対応）
- ・施工省力化に貢献する部材設計と物流



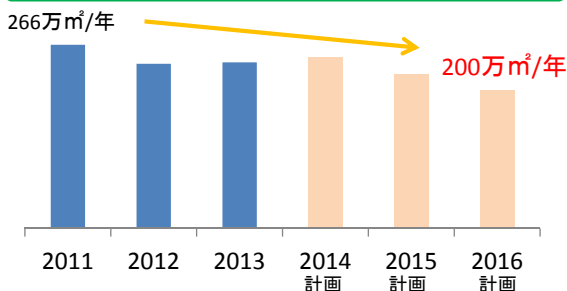
フレーム溶接ライン

取り組み例② スケールメリットを活かした物流コストの削減

- ・調達～配送～回収に関わる物流全体を自社でコントロール
- ・全国レベルでの物流網構築（幹線物流と地域物流の確立）



損益分岐点計画



3・4階建ての増加等で棟数による目標管理からコストの実態を示す生産面積による管理に変更

【利益配分に関する基本方針】

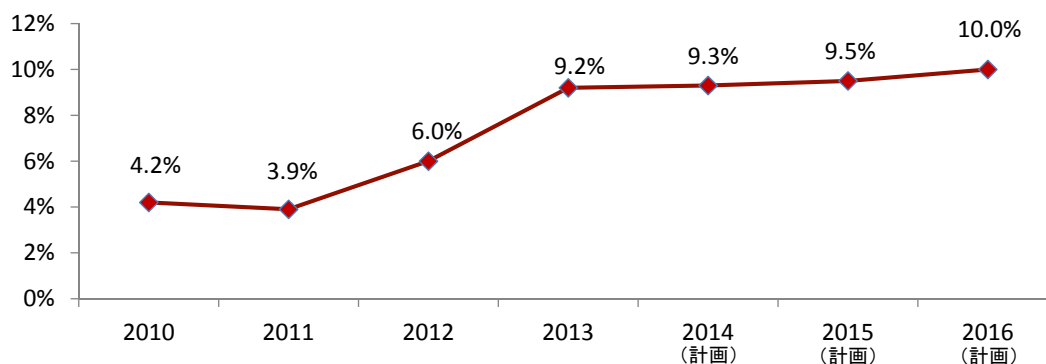


当社の利益配分の基本方針につきましては、中・長期にわたる高い利益配分の実現と経営の健全性を維持するため、中長期的な平均配当性向については、最低40%を確保することとしています。
また、各年度における利益又はキャッシュ・フローの状況、並びに国内経済及び市場環境の動向などを踏まえた将来の事業展開等を総合的に勘案し、時機に応じて自己株式取得及び消却の実施など、資産効率の改善を通じて株主利益の増進に努めてまいります。

以上の基本方針に基づき、今後は配当による平均配当性向40%に加え、当期利益の20%を目途にした自己株式の取得を行い、株主への総還元性向を60%とすることといたします。

<ROEについて>

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%を達成するとともに、その後も継続してROEの向上を図ってまいります。



シート30

【株主還元について】



配当と自己株式取得により総還元性向60%を実現

	2010	2011	2012	2013	2014 計画	2015 計画	2016 計画
EPS(円)	45.02	42.90	69.17	118.63	130.46	139.01	151.04
配当金(円)	21.00	20.00	28.00	43.00	50.00	配当性向 40%を目途	
配当性向	46.6%	46.6%	40.5%	36.2%	38.3%		
自己株取得						当期利益の20%を 目途に取得	

シート31

【2014年度中期経営計画】 収益計画



(単位: 億円)

	2012年度	2013年度	2014年度 計画	2015年度 計画	2016年度 計画
売上高	16,138	18,051	19,100	19,200	20,200
営業利益	861	1,319	1,450	1,520	1,660
経常利益	917	1,377	1,535	1,590	1,715
当期純利益	464	798	890	950	1,030
営業利益率	5.3%	7.3%	7.6%	7.9%	8.2%
EPS	69.1円	118.6円	130.4円	139.0円	151.0円
ROE	6.0%	9.2%	9.3%	9.5%	10.0%

シート32

【2014年度中期経営計画】 収益計画(ビジネスモデル別)

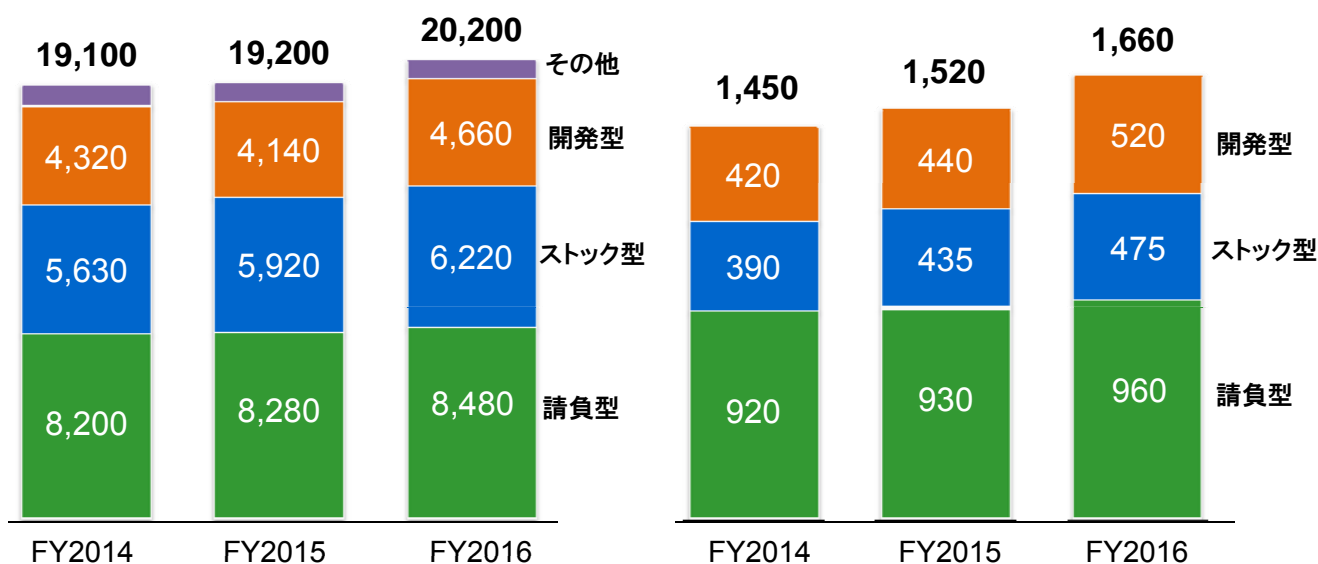


売上高

営業利益

(単位: 億円)

(単位: 億円)



※内訳に「その他」、全社費用・セグメント間消去は含まず

シート33

【2014年度中期経営計画】 収益計画(セグメント別)



(単位:億円)

		2014年度			2015年度			2016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	4,100	440	10.7%	4,100	440	10.7%	4,200	455	10.8%
	賃貸住宅事業	4,100	480	11.7%	4,180	490	11.7%	4,280	505	11.8%
	小計	8,200	920	11.2%	8,280	930	11.2%	8,480	960	11.3%
ストック型	リフォーム事業	1,370	160	11.7%	1,470	175	11.9%	1,570	190	12.1%
	不動産フィー事業	4,260	230	5.4%	4,450	260	5.8%	4,650	285	6.1%
	小計	5,630	390	6.9%	5,920	435	7.3%	6,220	475	7.6%
開発型	分譲住宅事業	1,160	80	6.9%	1,160	80	6.9%	1,160	80	6.9%
	マンション事業	580	50	8.6%	740	60	8.1%	640	40	6.3%
	都市再開発事業	1,780	240	13.5%	1,140	200	17.5%	1,140	200	17.5%
	国際事業	800	50	6.3%	1,100	100	9.1%	1,720	200	11.6%
	小計	4,320	420	9.7%	4,140	440	10.6%	4,660	520	11.2%
	その他	950	45	4.7%	860	35	4.1%	840	25	3.0%
	消去または全社	-	△325	-	-	△320	-	-	△320	-
	合計	19,100	1,450	7.6%	19,200	1,520	7.9%	20,200	1,660	8.2%

シート34



参考資料

シート35

【世帯数は2019年まで増加】

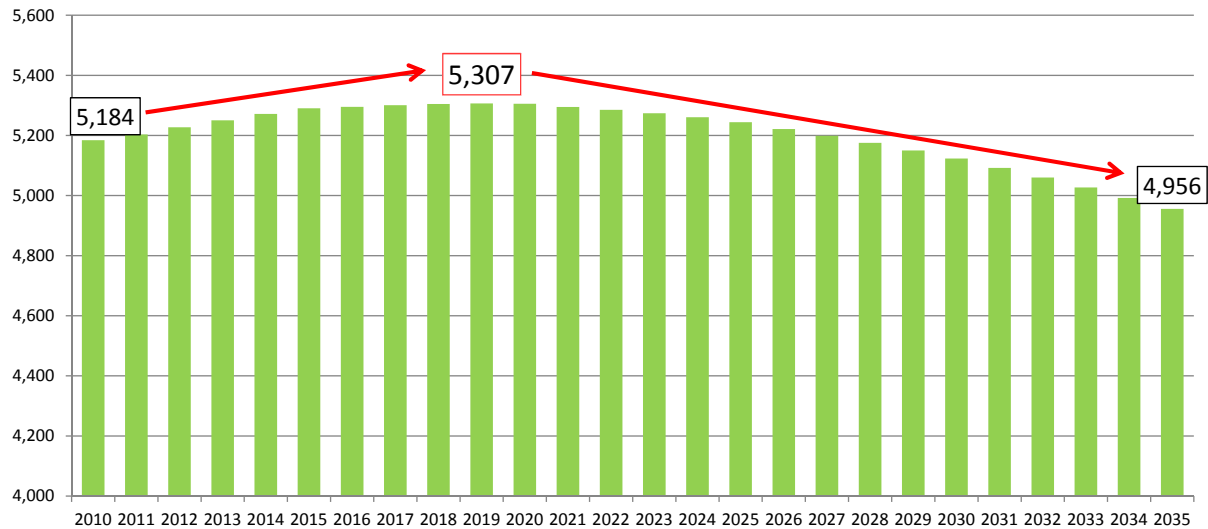


暮らし方、生活スタイルの多様化により、2019年まで世帯数は増加

- 世帯数のピークは2019年の5,307万世帯（5年前の前回調査では2015年、5,060万世帯）
- 世帯数増加による住宅需要創出は継続

(万世帯)

<一般総世帯数の将来推計>



(出典) 国立社会保障・人口問題研究所 「日本の世帯数の将来推計(全国推計)」より

シート36

【首都圏の人口推移】



首都圏の世帯数増加は2025年まで続く

- 東京圏(埼玉・千葉・東京・神奈川)の2035年の世帯数は2010年を上回る見通し

<地域ブロック別 一般総世帯総数の推移>

地域 ブロック	世帯数 (1,000世帯)						増加率 (%)					
	2010年	2015年	2020年	2025年	2030年	2035年	2010年 ↓ 2035年	2010年 ↓ 2015年	2015年 ↓ 2020年	2020年 ↓ 2025年	2025年 ↓ 2030年	2030年 ↓ 2035年
全 国	51,842	52,904	53,053	52,439	51,231	49,555	-4.4	2.0	0.3	-1.2	-2.3	-3.3
北海道	2,418	2,428	2,392	2,321	2,225	2,103	-13.0	0.4	-1.5	-2.9	-4.2	-5.5
東 北	3,391	3,362	3,320	3,221	3,101	2,965	-12.6	-0.9	-1.2	-3.0	-3.7	-4.4
関 東	18,147	18,799	19,078	19,061	18,784	18,306	0.9	3.6	1.5	-0.1	-1.5	-2.5
北関東	2,585	2,621	2,616	2,579	2,518	2,439	-5.7	1.4	-0.2	-1.4	-2.4	-3.1
東京圏	15,562	16,178	16,462	16,482	16,266	15,867	2.0	4.0	1.8	0.1	-1.3	-2.4
中 部	8,821	8,956	8,953	8,844	8,653	8,400	-4.8	1.5	0.0	-1.2	-2.2	-2.9
近 畿	8,629	8,833	8,872	8,769	8,546	8,240	-4.5	2.4	0.4	-1.2	-2.5	-3.6
中 国	3,005	3,019	2,986	2,916	2,819	2,701	-10.1	0.5	-1.1	-2.4	-3.3	-4.2
四 国	1,602	1,594	1,561	1,510	1,448	1,374	-14.2	-0.5	-2.1	-3.2	-4.2	-5.1
九州・沖縄	5,830	5,913	5,891	5,797	5,656	5,466	-6.2	1.4	-0.4	-1.6	-2.4	-3.4

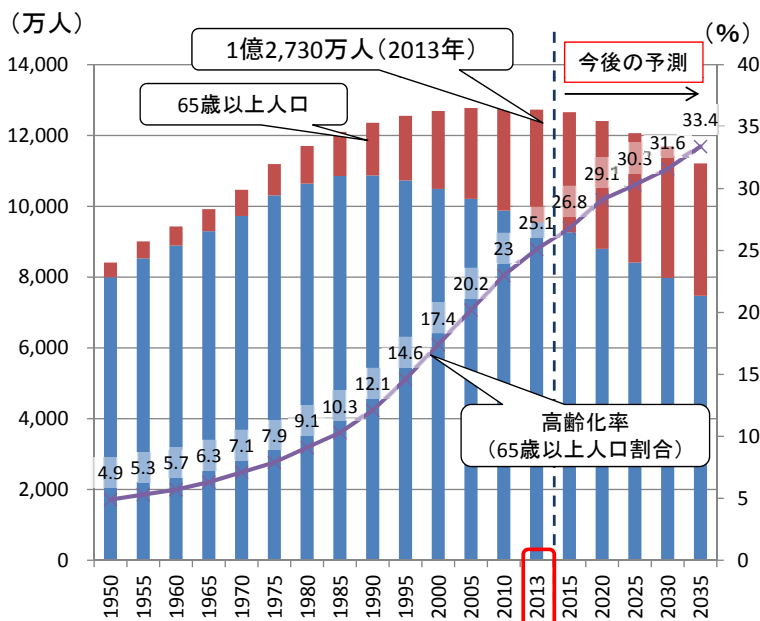
(出典) 国立社会保障・人口問題研究所 「日本の世帯数の将来推計(都道府県別推計)」より

シート37

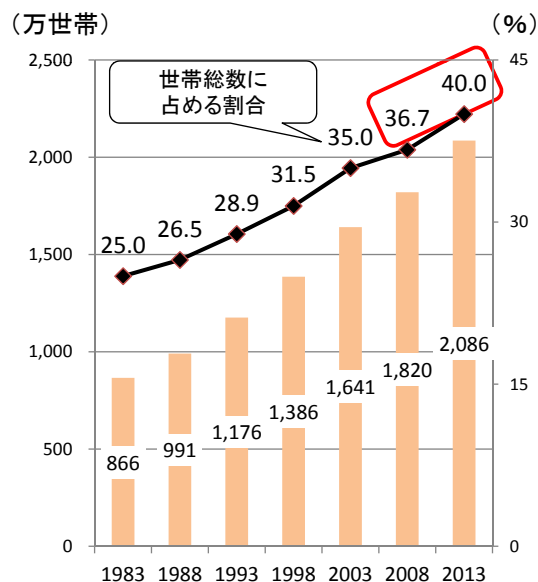
今後、高齢者のいる世帯(家)が急速に増加

- 現在、人口比では25%が高齢者。世帯では、40%の世帯に高齢者がいる
- 高齢化率が上昇する中、高齢者のいる世帯(家)の増加率が顕著

＜人口と高齢化率の推移＞



＜高齢者のいる世帯の推移＞



出典: 2010年までは総務省「国勢調査」、2013年は総務省「人口推計」(平成25年10月1日現在)、2015年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」

出典: 総務省「平成25年度住宅・土地統計調査(速報)」

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。