

積水ハウスグループ

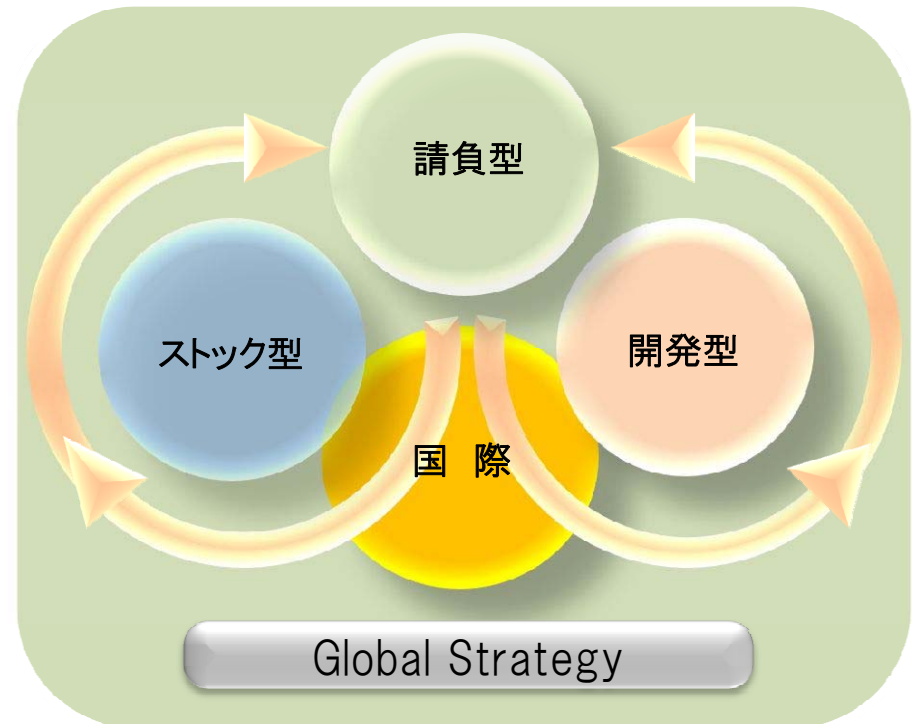
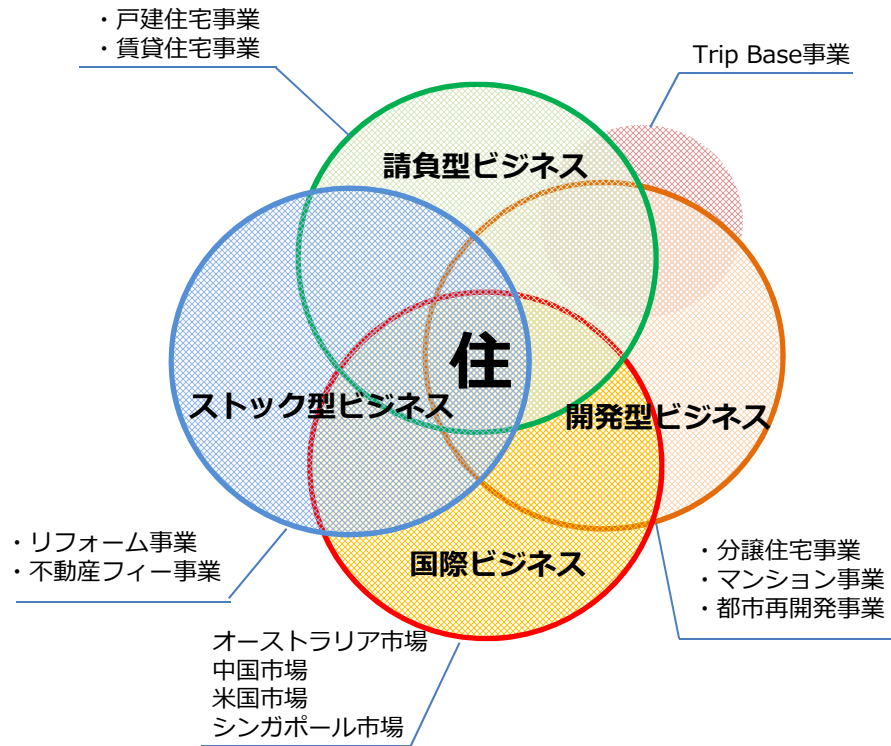
2019年度 経営計画説明会



2019年3月8日

第4次中期経営計画の基本方針

BEYOND2020に向けた“住”関連ビジネスの基盤づくり



経営方針

事業ドメインを“住”に特化した成長戦略の展開

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

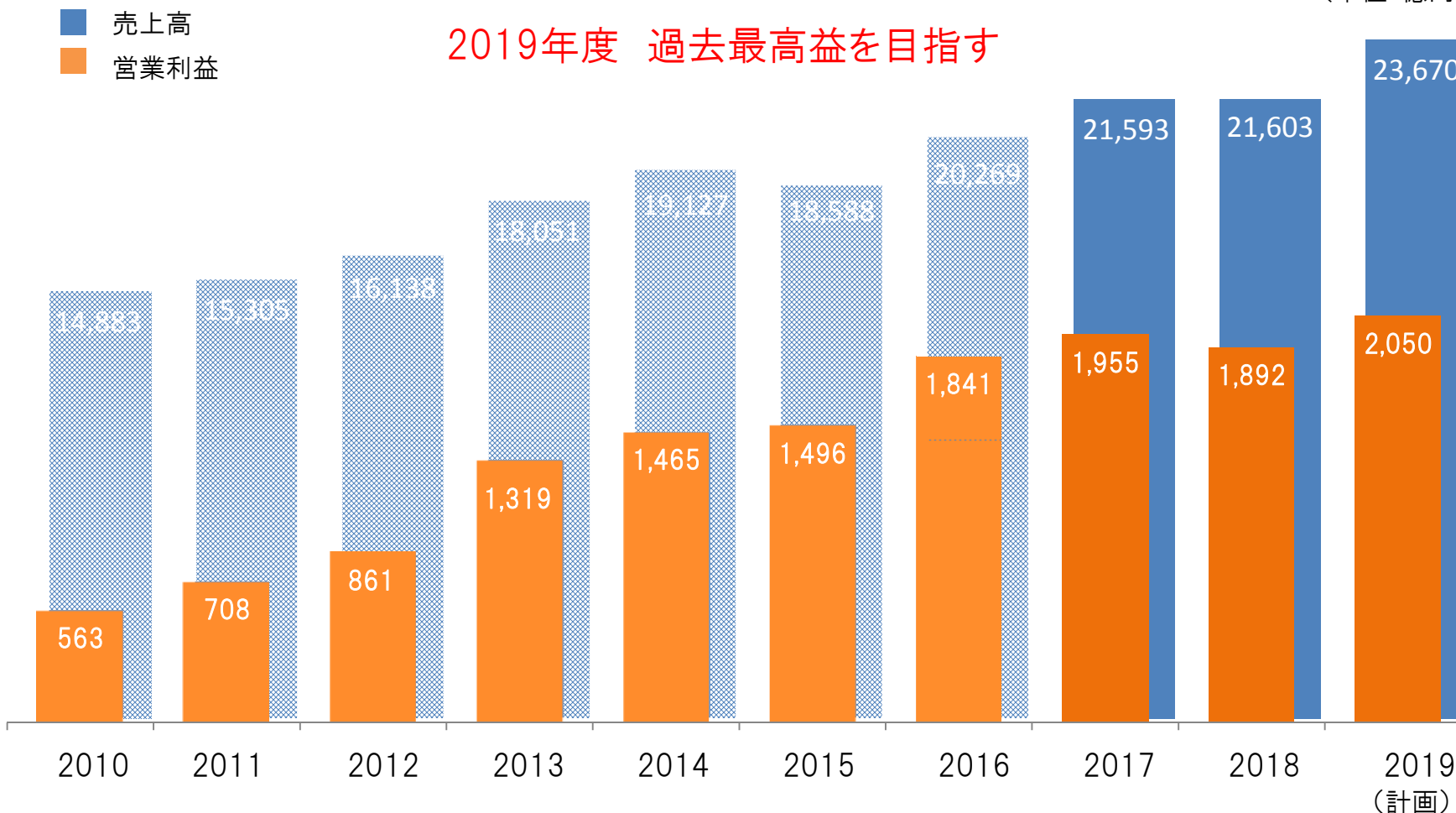
国際ビジネス

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

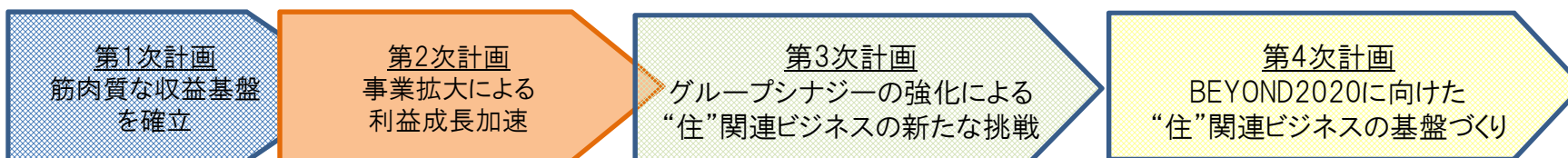
【第4次中期経営計画の進捗】



(単位: 億円)



2019年度 過去最高益を目指す



セグメント別計画比実績



(単位:億円)

		2018年度 計画(2Q発表時点)			2018年度 実績			計画比		
		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	3,610	450	12.5%	3,579	422	11.8%	△30	△27	△0.7p
	賃貸住宅事業	4,220	530	12.6%	4,160	503	12.1%	△59	△26	△0.5p
	小計	7,830	980	12.5%	7,740	926	12.0%	△89	△53	△0.5p
ストック型	リフォーム事業	1,440	215	14.9%	1,414	211	14.9%	△25	△3	0.0p
	不動産フィー事業	5,140	360	7.0%	5,140	394	7.7%	0	34	0.7p
	小計	6,580	575	8.7%	6,554	605	9.2%	△25	30	0.5p
開発型	分譲住宅事業	1,470	110	7.5%	1,488	110	7.4%	18	0	△0.1p
	マンション事業	890	95	10.7%	895	64	7.2%	5	△30	△3.5p
	都市再開発事業	1,230	220	17.9%	1,733	404	23.3%	503	184	5.4p
	小計	3,590	425	11.8%	4,118	579	14.1%	528	154	2.3p
	国際事業	2,920	260	8.9%	2,459	163	6.6%	△460	△96	△2.3p
	その他	740	8	1.1%	730	△0	△0.1%	△9	△8	△1.2p
	消去または全社	-	△398	-	-	△381	-	-	16	-
	合計	21,660	1,850	8.5%	21,603	1,892	8.8%	△56	42	0.3p

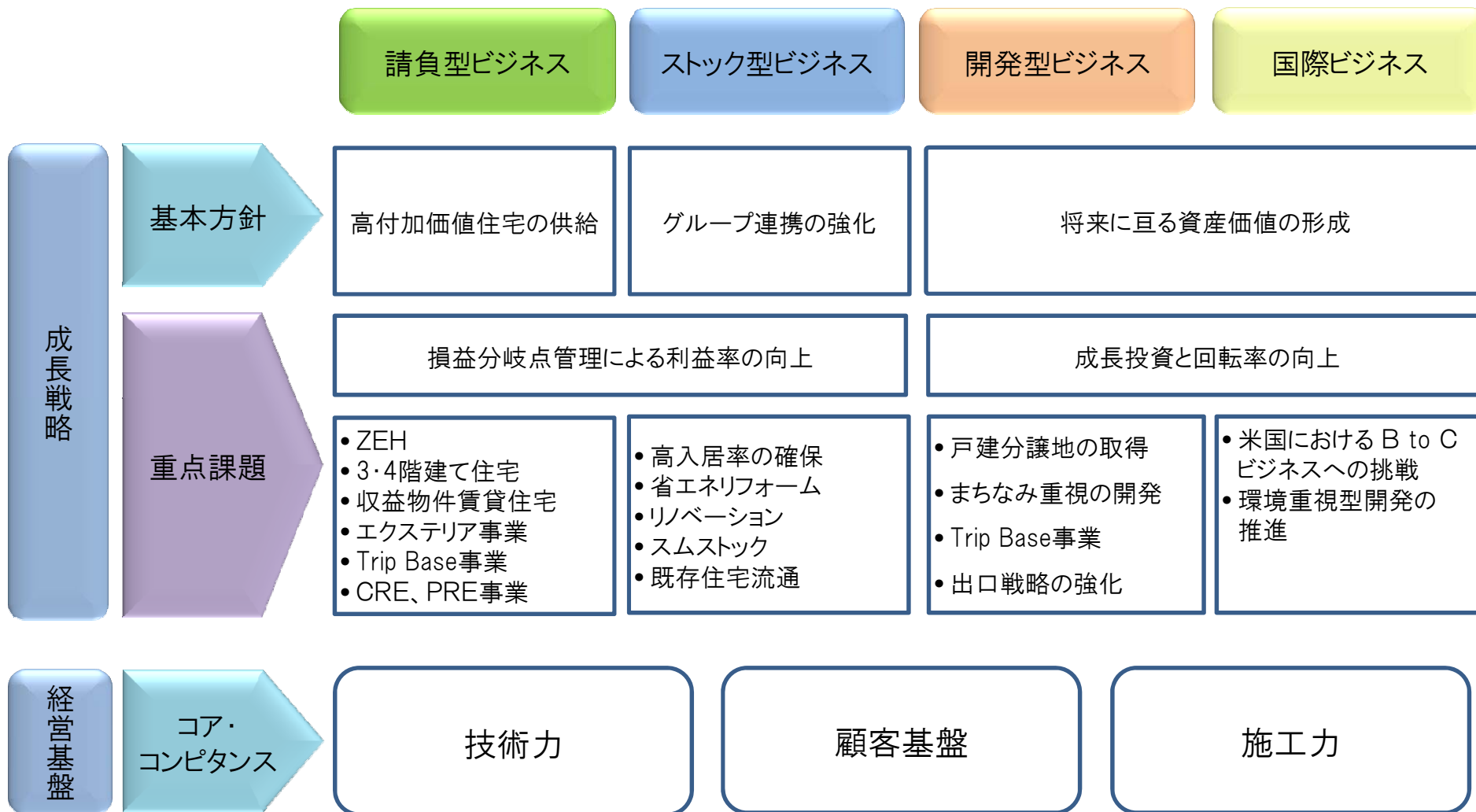
収益計画(セグメント別)



(単位:億円)

		2017年度 実績			2018年度 実績			2019年度 計画		
		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	3,711	480	12.9%	3,579	422	11.8%	3,900	475	12.2%
	賃貸住宅事業	4,428	608	13.7%	4,160	503	12.1%	4,380	535	12.2%
	小計	8,140	1,089	13.4%	7,740	926	12.0%	8,280	1,010	12.2%
ストック型	リフォーム事業	1,368	197	14.4%	1,414	211	14.9%	1,520	230	15.1%
	不動産フィー事業	4,898	331	6.8%	5,140	394	7.7%	5,390	445	8.3%
	小計	6,267	528	8.4%	6,554	605	9.2%	6,910	675	9.8%
開発型	分譲住宅事業	1,554	134	8.7%	1,488	110	7.4%	1,620	140	8.6%
	マンション事業	774	92	11.9%	895	64	7.2%	900	90	10.0%
	都市再開発事業	1,037	169	16.4%	1,733	404	23.3%	1,260	140	11.1%
	小計	3,367	396	11.8%	4,118	579	14.1%	3,780	370	9.8%
	国際事業	3,067	297	9.7%	2,459	163	6.6%	3,316	350	10.6%
	その他	751	12	1.6%	730	△0	△0.1%	1,384	40	2.9%
	消去または全社	-	△369	-	-	△381	-	-	△395	-
	合計	21,593	1,955	9.1%	21,603	1,892	8.8%	23,670	2,050	8.7%

【第4次中期経営計画の事業戦略】

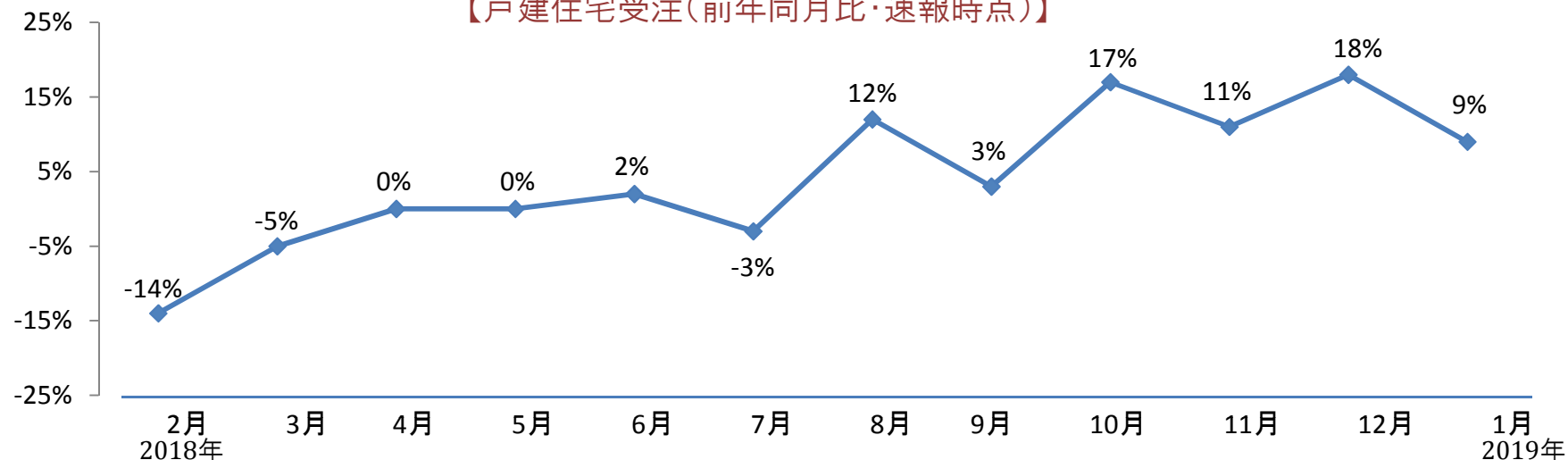


【請負型ビジネス】 <戸建住宅事業> 受注状況



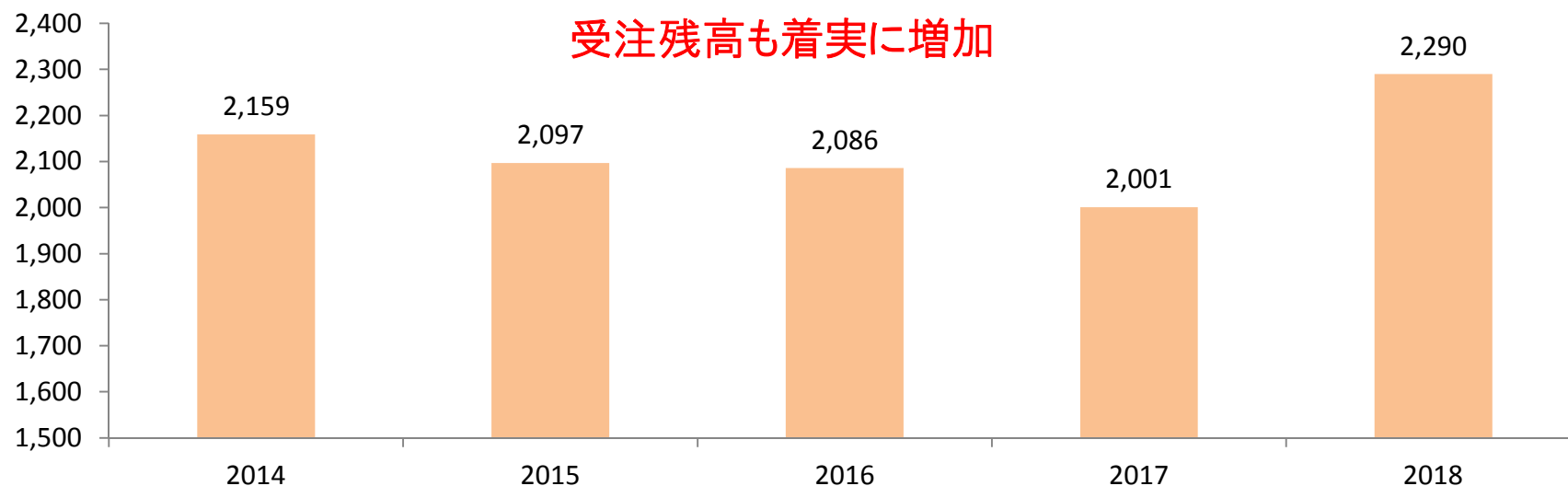
受注が8月以降回復基調となる

【戸建住宅受注(前年同月比・速報時点)】



(単位:億円)

受注残高も着実に増加

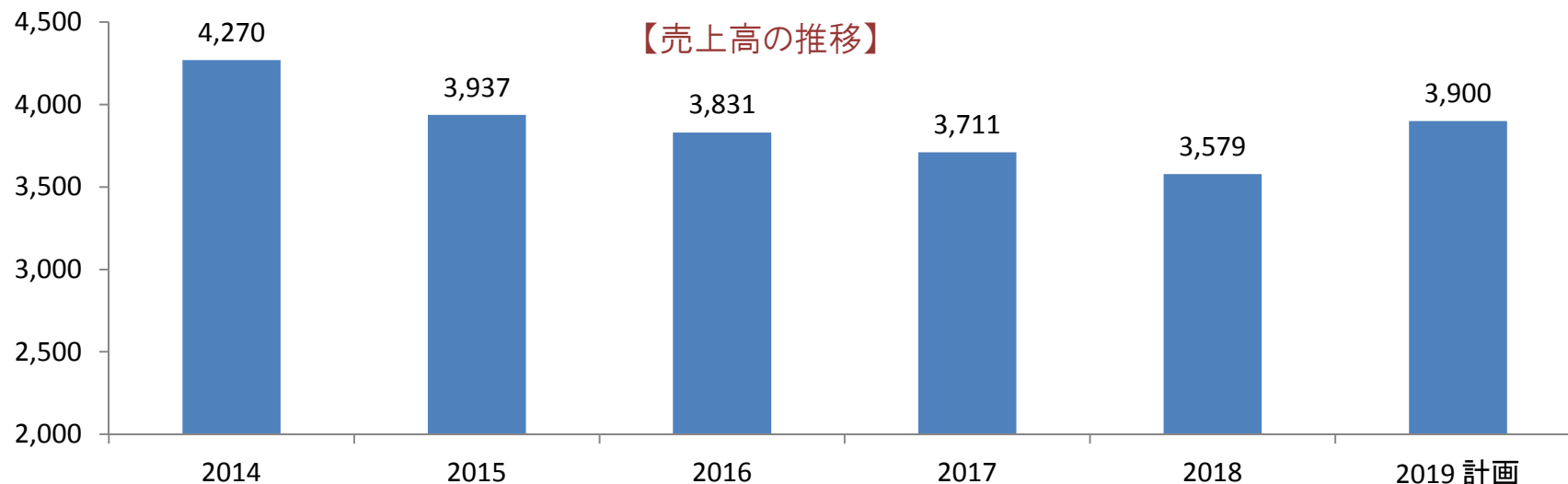


【請負型ビジネス】 <戸建住宅事業> 売上高・利益の状況



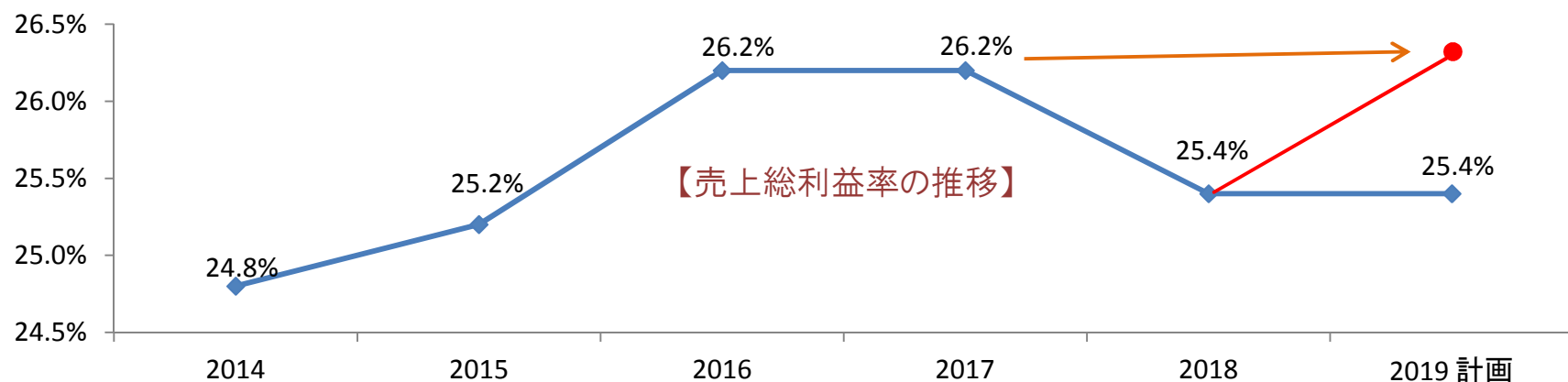
(単位: 億円)

売上高も受注回復と受注残高の増加から増収を計画



売上総利益率も改善

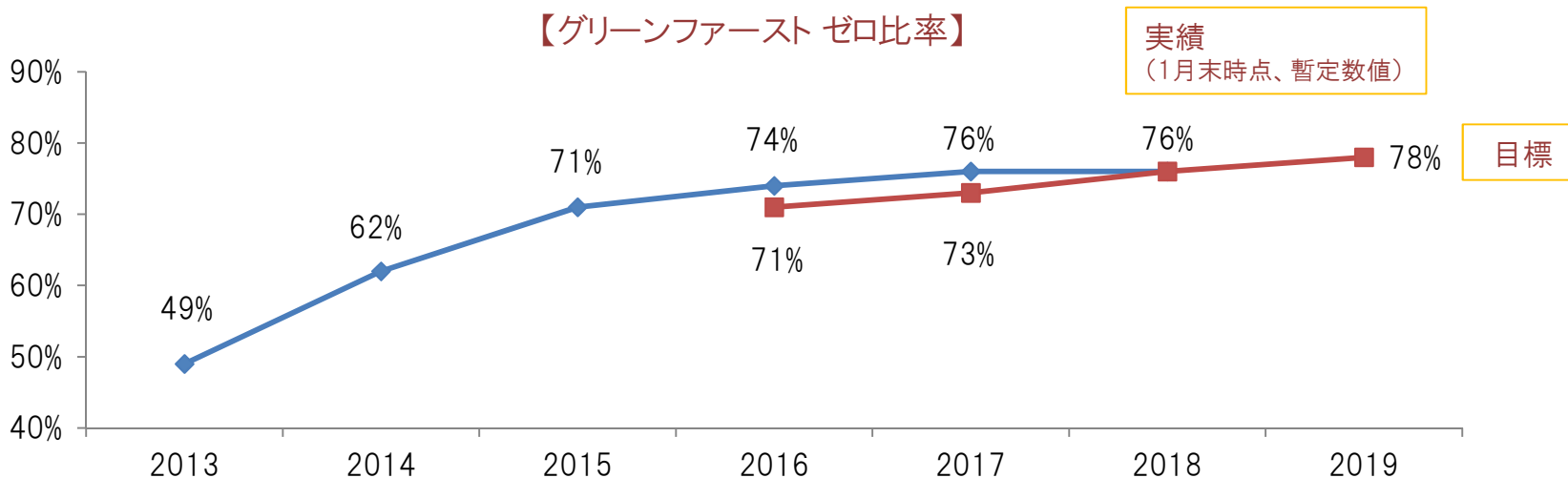
2019年度は数量増加、コストダウン効果等により利益率回復を計画
退職給付債務の割引率変更の影響を除くと2017年と同水準



【請負型ビジネス】 <戸建住宅事業> 高付加価値住宅の提案

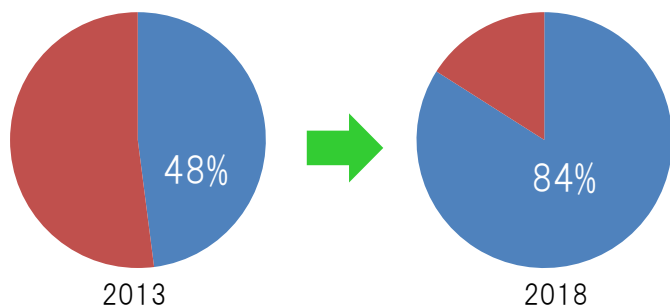


販売重点施策であるZEH・高価格帯商品の拡販・オリジナル技術の訴求が確実に成果



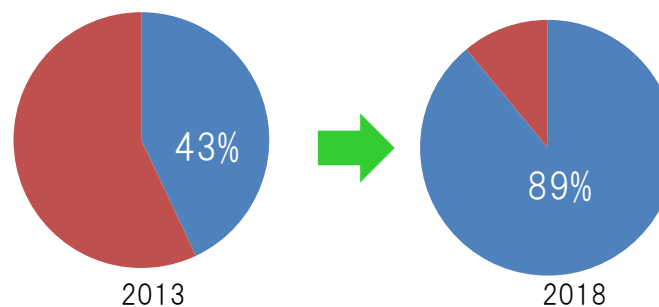
【高付加価値商品構成比率の推移 ISシリーズ(鉄骨) ベルバーン(木造)】

IS構成比



<IS>
鉄骨住宅上位商品モデル

ベルバーン構成比

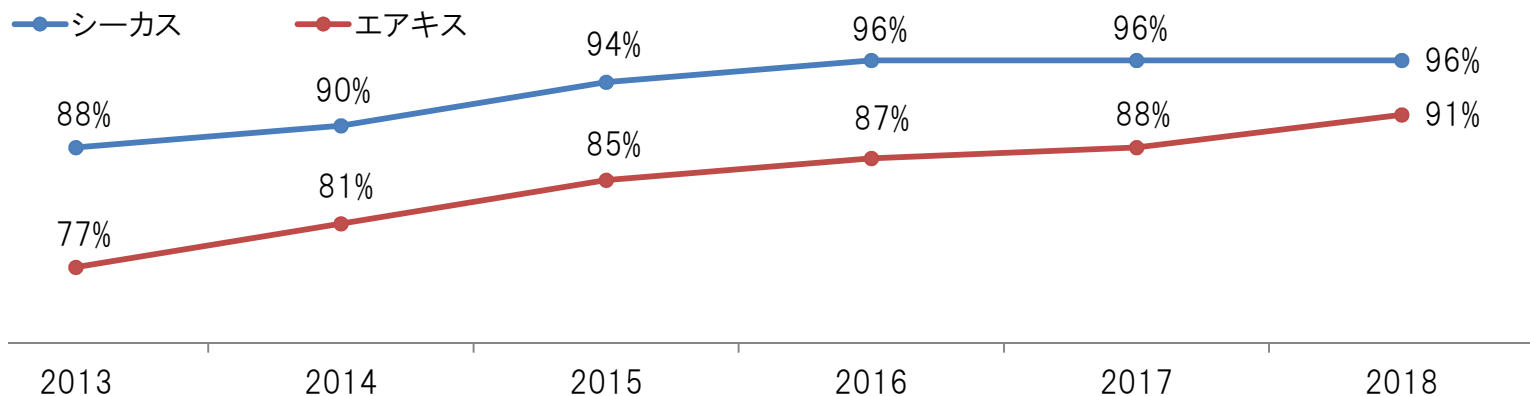


<ベルバーン>
木造住宅シャーウッドオリジナル外壁

【請負型ビジネス】 <戸建住宅事業> 高付加価値住宅の提案



【シーカス・エアキスの顧客採用比率の推移】

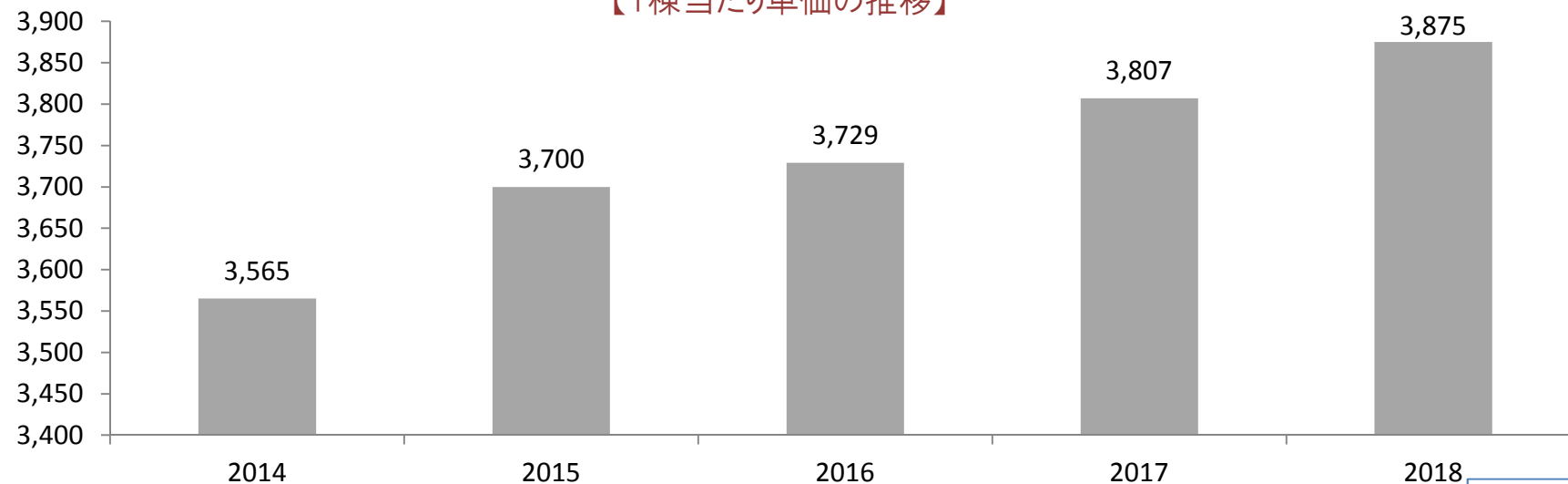


シーカス:制震システム エアキス:空気環境配慮仕様

高付加価値住宅の提案により1棟当たり単価が上昇

(単位:万円)

【1棟当たり単価の推移】

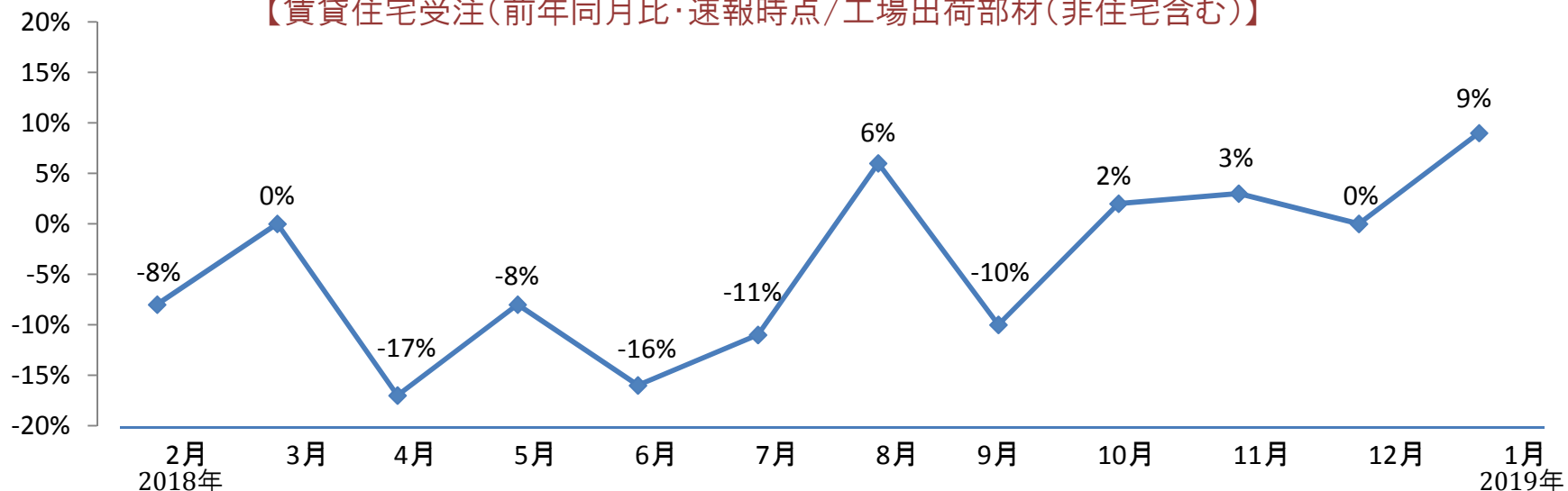


【請負型ビジネス】 <賃貸住宅事業> 受注状況



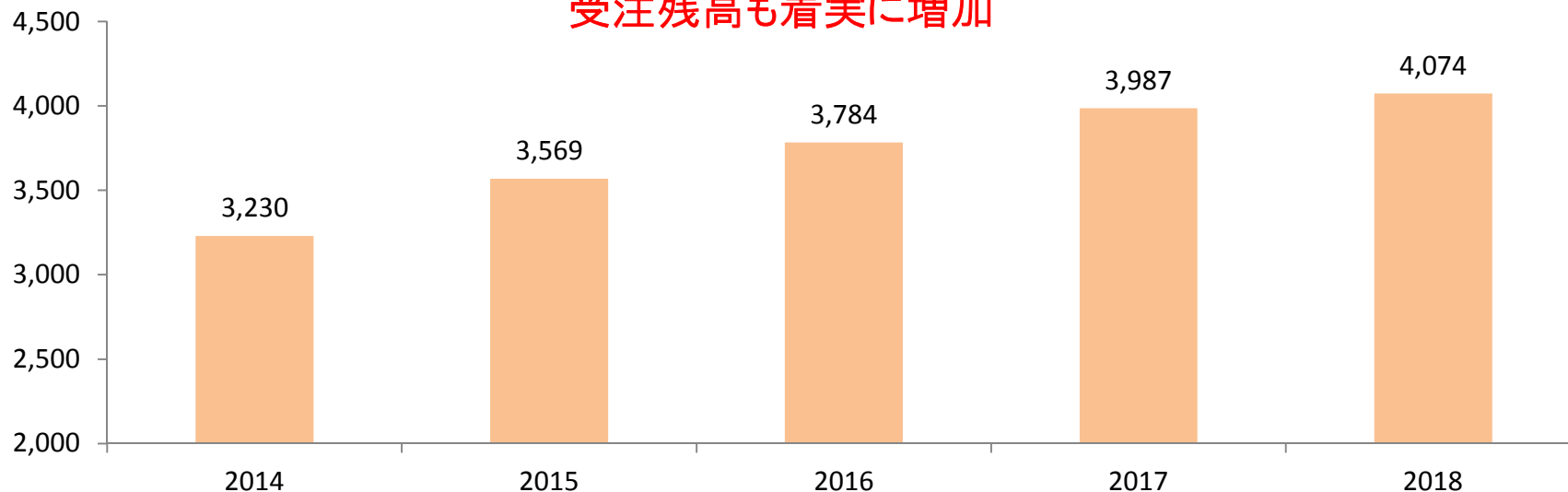
受注は回復局面

【賃貸住宅受注(前年同月比・速報時点/工場出荷部材(非住宅含む))】



(単位:億円)

受注残高も着実に増加

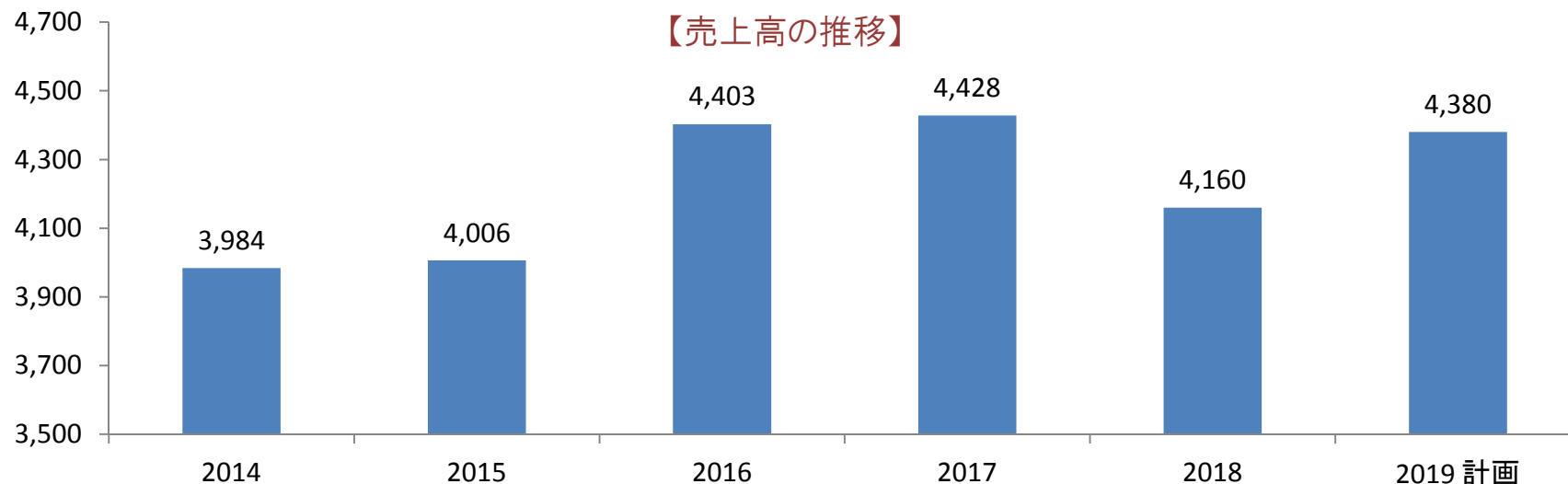


【請負型ビジネス】 <賃貸住宅事業> 売上高・利益の状況



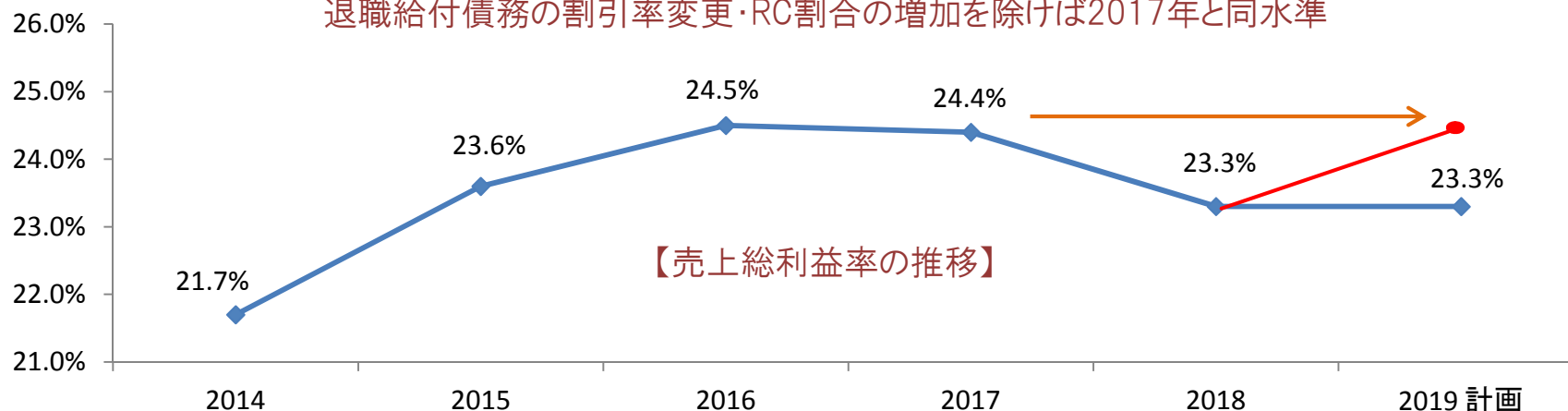
(単位:億円)

売上高も受注回復と受注残高の増加から大幅な改善を計画



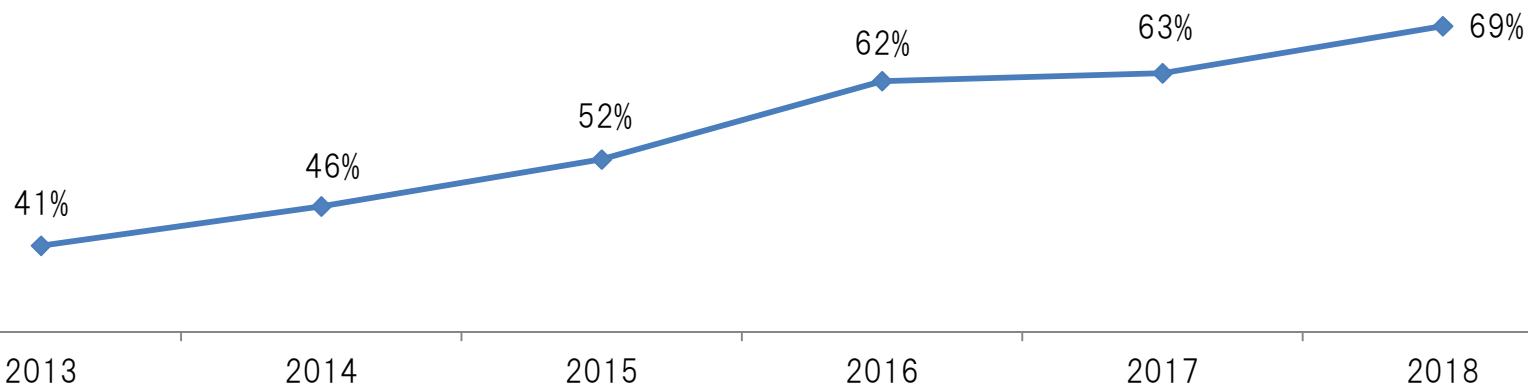
売上総利益率も改善

2019年度は数量増加、コストダウン効果等により利益率回復を計画
退職給付債務の割引率変更・RC割合の増加を除けば2017年と同水準



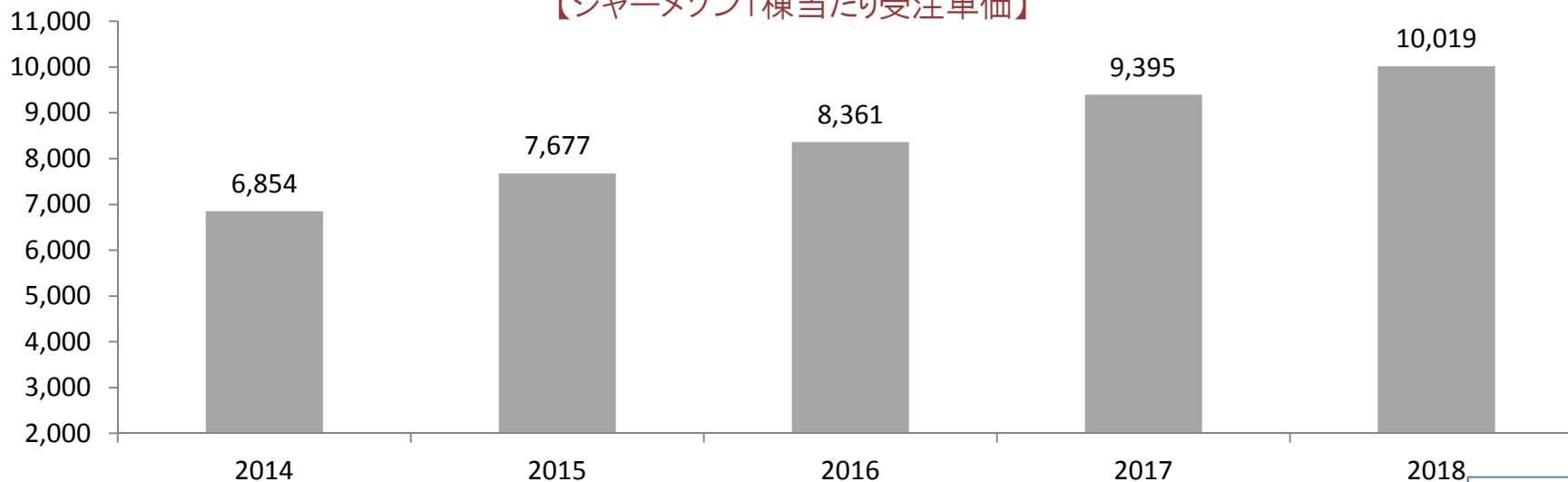
都市部中心のエリアマーケティングにより3・4階建て比率上昇・1棟当たり単価上昇

【3・4階建て比率(金額シェア)】



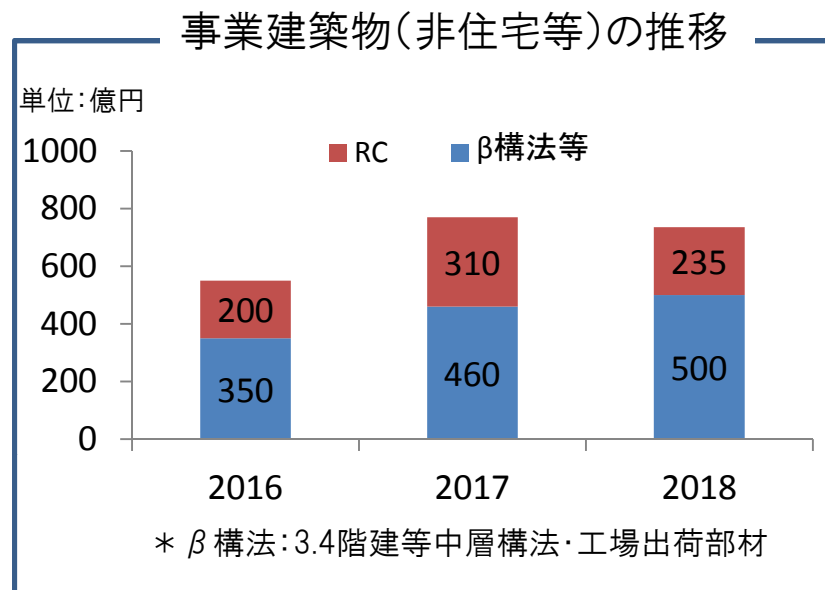
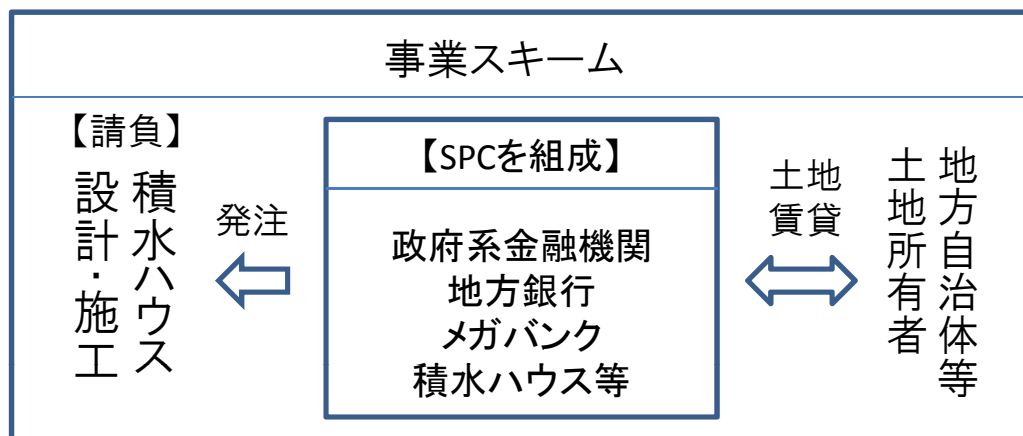
(単位:万円)

【シャームゾン1棟当たり受注単価】



【請負型】非住宅分野の事業拡大/工場出荷部材β構法

地方創生事業「道の駅プロジェクト」始動



Fairfield
BY MARRIOTT

全世界800棟以上の実績



2019年度受注



2021年度までを目指し受注

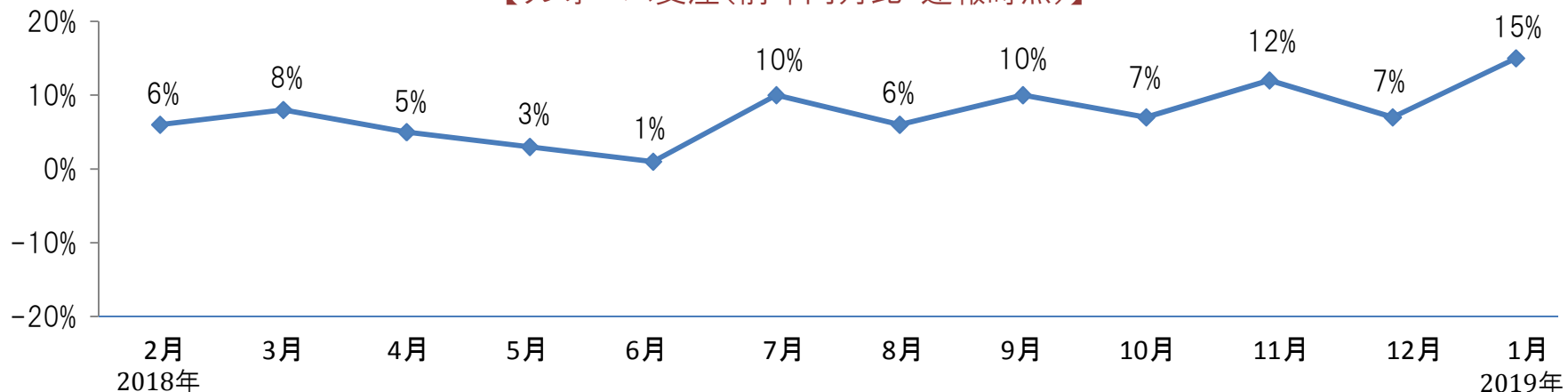


【ストック型ビジネス】リフォーム事業 進捗状況

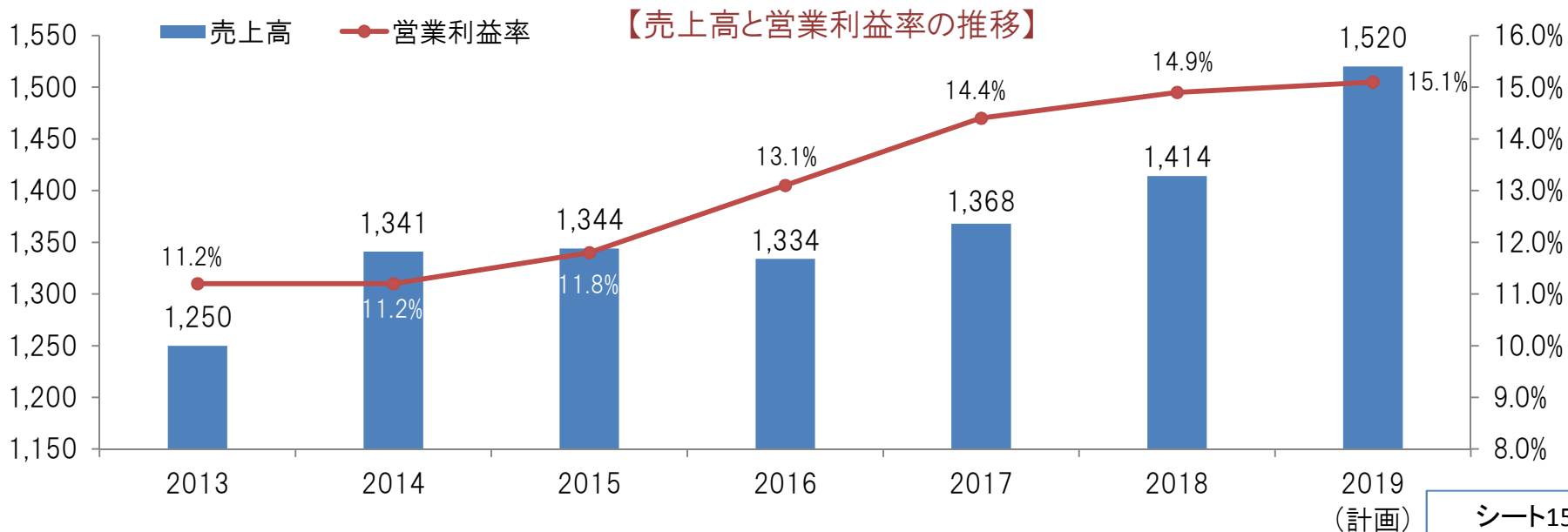


大型リフォーム提案が奏功 / 環境型リフォームも確実に成長
受注も安定して前年を上回る

【リフォーム受注(前年同月比・速報時点)】



(単位: 億円)

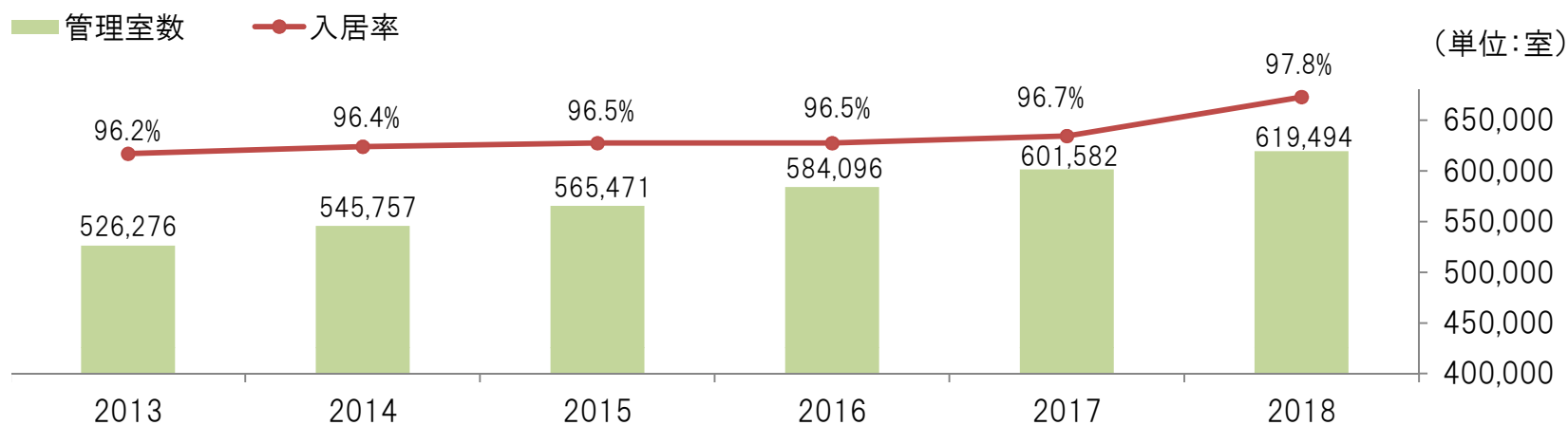


【ストック型ビジネス】 不動産フィー事業 進捗状況

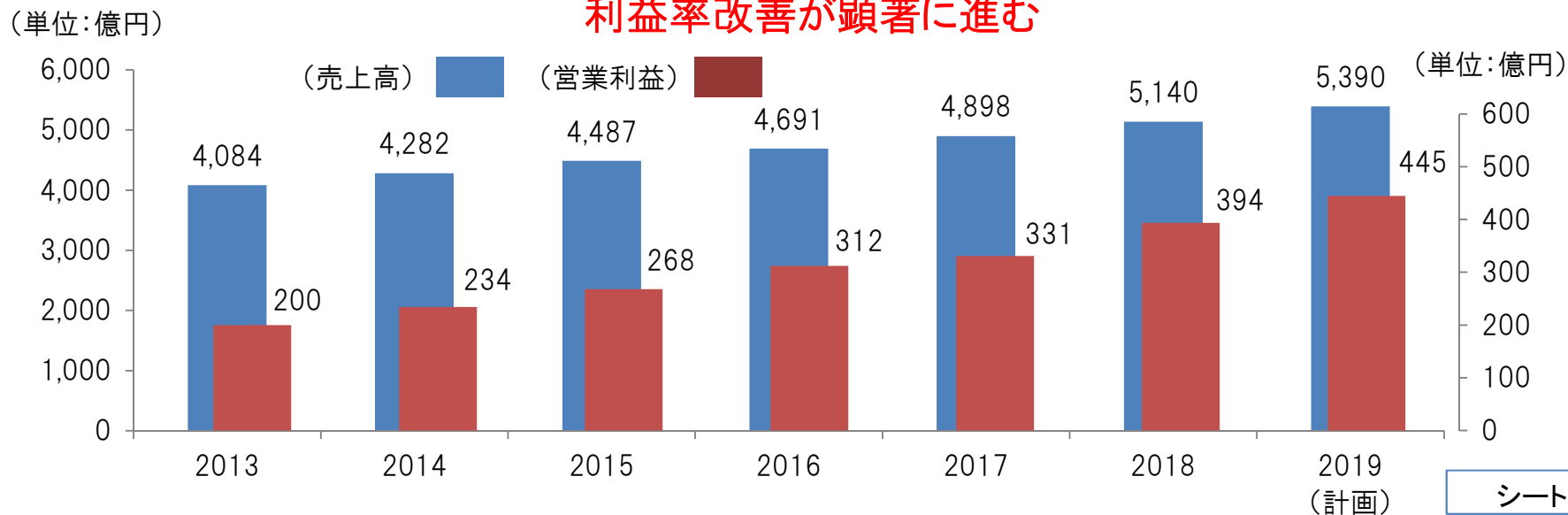


高品質な賃貸住宅の供給による管理室数増加、高入居率の維持継続
安定した管理室数の増加による増収増益

【管理室数と入居率の推移】



利益率改善が顕著に進む



【開発型ビジネス】 マンション・都市再開発事業 進捗状況



【マンションの売上計画】

東京・名古屋・大阪・福岡に集中したエリアマーケティングが奏功

完成在庫186戸

上期売上計画の契約率 85%

引渡予定主要物件

「グランドメゾン新梅田タワー」 137戸

「グランドメゾン品川シーサイドの杜」 380戸

「グランドメゾン上町台ザ・タワー」 202戸

エリアマーケティングが奏功、中期経営計画期間中の確実な収益計上に向けて進捗



「グランドメゾン上町台ザ・タワー」

【都市再開発事業の進捗】

計画を上回る売却を実施

積水ハウス・リート投資法人と積水ハウス・レジデンシャル投資法人を2018年5月に合併

新投資法人「積水ハウス・リート投資法人」を設立

ザ・リッツ・カールトン京都や優良な賃貸住宅などを組入れ

資産規模 4,573億円(2019年1月末現在)

都市再開発事業セグメントでは、国際赤坂ビル等の売却等もあり

物件売却 1,269億円 売却益 323億円と計画を上回る実績



ザ・リッツ・カールトン京都

【オーストラリア】

(マーケット環境)

2017年より継続している外国人投資家の購入規制政策や、金融機関による住宅ローン引き締めなどの冷却措置が継続され、2019年度は昨年以上に厳しい調整局面が予想される。一方、着実な人口増加を背景とした住宅需要は底堅く、調整局面を終える2020年以降に回復すると予想。2018年はクィーンズランド州の複合プロジェクトにおいて56億円の評価損を計上。

【アメリカ】

(マーケット環境)

マルチファミリー事業[賃貸住宅開発]

西海岸エリアは賃料上昇が継続、所得上昇の期待感もあり賃料上昇は引き続き継続されることが考えられ、投資意欲が継続されると予想。

コミュニティ事業[宅地開発]・Woodside Homes[住宅販売]

住宅地の価格上昇や労働力不足などによるコストが増加していることなどから販売状況を保守的に予想。

【中国】

(マーケット環境)

経済全体が調整局面に入っているが、消費額及び一人当たりGDPは緩やかに上昇しており、住宅の販売も規制継続中の中ブランド認知向上で徐々に上昇。

【シンガポール】

(マーケット環境)

安定的な経済成長の中、2019年も引き続き堅調に推移すると予想。不動産価格上昇の抑制措置が実施された影響があったものの引き続き堅調な需要が継続されると予想。

【国際事業の取り組み】(収支計画)



(単位:億円)

国名	2017年度			2018年度			2019年度(計画)			中期経営計画 (2019年度)		
	売上高	営業利益	経常利益	売上高	営業利益	経常利益	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	615	99	100	419	△19	△18	248	9	10	650	78	79
中国	379	24	25	373	27	33	500	41	57	800	92	90
アメリカ	2,071	183	164	1,666	165	139	2,568	311	264	2,550	391	359
シンガポール	-	-	7	-	-	38	-	-	32	-	-	21
共通費	-	△10	△10	-	△11	△11	-	△11	△11	-	△11	△11
合計	3,067	297	287	2,459	163	181	3,316	350	352	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。

【国際ビジネス 重点施策】 2018年度 主な売上物件

【オーストラリア】

マンション	336億円
戸建分譲、請負	82億円



セントラルパーク デュオ棟 311戸



ウェストビレッジ 180戸



シャーウッド 87棟

【アメリカ】

宅地開発	601億円
賃貸住宅開発	47億円
住宅販売	990億円



ワンラウドウン 97区画



The Grove 155区画



2,058戸

【中国】

マンション	347億円
-------	-------



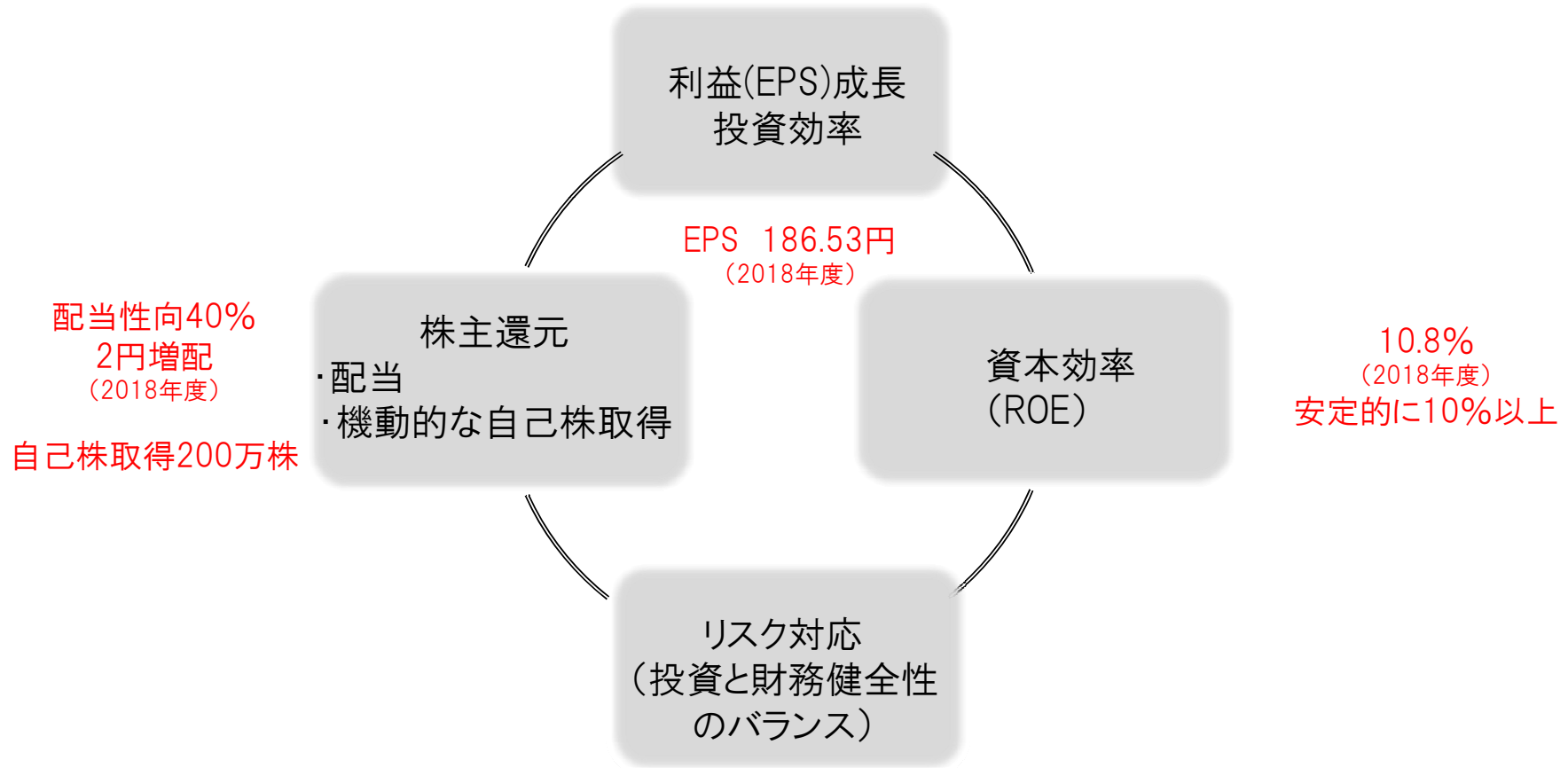
蘇州 399戸



太倉 44戸(完売)

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

成長投資と資産効率のバランスを図りフリーキャッシュフローの改善を目指す



D/Eレシオ 中期目標45%

事業資産回転率

中期経営計画3年間の不動産開発事業
投資と回収ともに17,000億円を計画していたが、投資を抑え、回収を優先する。

<3カ年の計画>

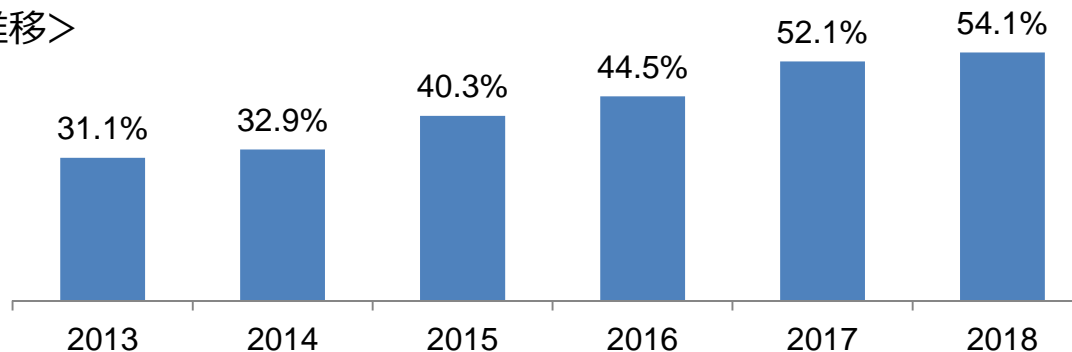
(単位：億円)

	(計画)			(2カ年実績)		
	国内事業	国際事業	合計	2017	2018	累計
投資	6,500	10,500	17,000	5,734	4,808	10,543
回収	7,000	10,000	17,000	5,597	5,466	11,062
ネット投資	△500	500	0	137	△658	△519

財務健全性

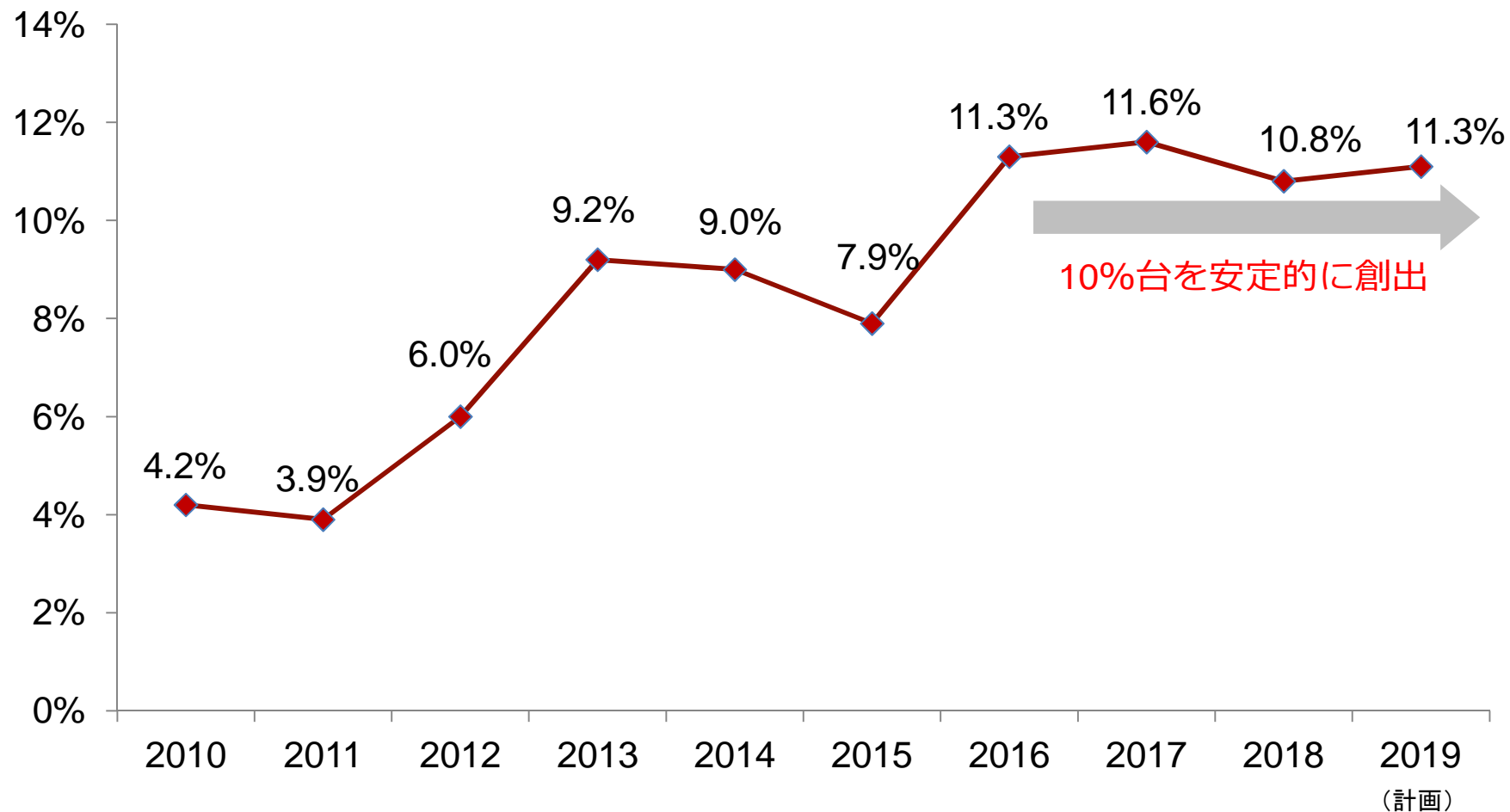
D/Eレシオ 中期目標45%

<D/Eレシオの推移>



ROE

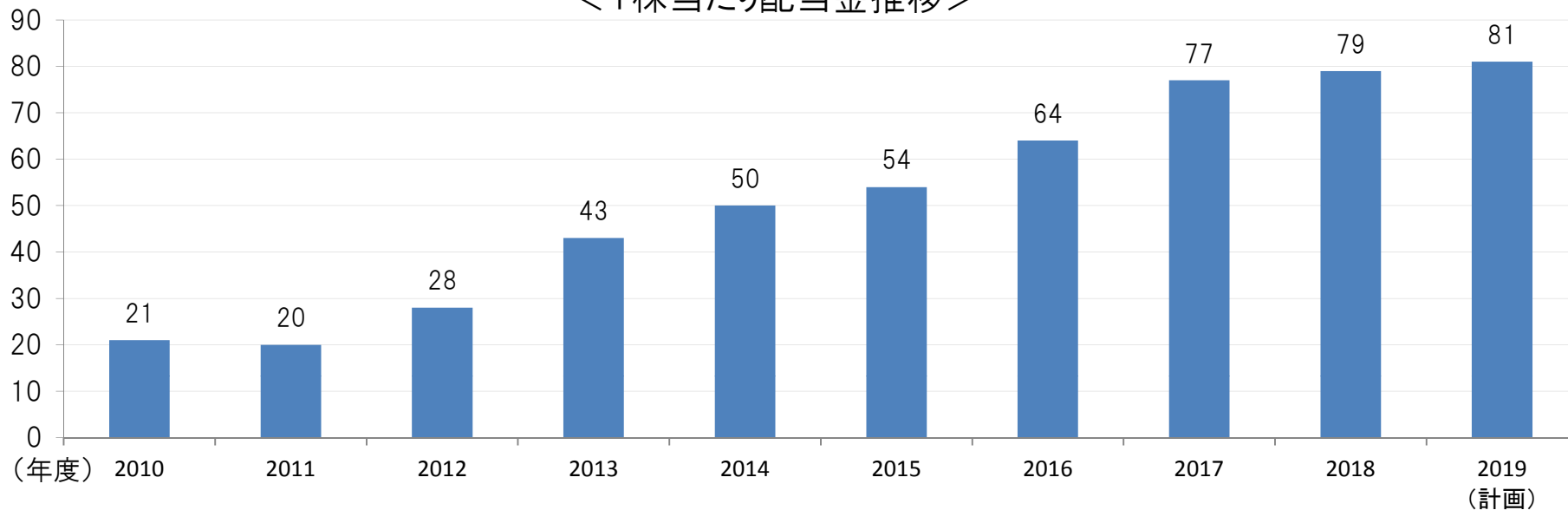
利益成長によるEPSの増加に加え、継続して安定的に10%台のROEを創出



平均配当性向40% 利益成長に伴い、増配が継続

(単位:円)

<1株当たり配当金推移>



	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 計画
EPS (円)	45.02	42.90	69.17	118.63	130.91	120.16	175.48	193.06	186.53	201.99
配当金 (円)	21.00	20.00	28.00	43.00	50.00	54.00	64.00	77.00	79.00	81.00
配当性向	46.7%	46.6%	40.5%	36.2%	38.2%	44.9%	36.5%	39.9%	42.4%	40.1%

【ESG経営のリーディングカンパニーに】

GPIF ESG指数

2018 Constituent
MSCI ジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数

S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数

FTSE Blossom
Japan

2018 Constituent
MSCI 日本株
女性活躍指数 (WIN)

ROBECOSAM
Sustainability Award
Gold Class 2018

ROBECOSAM
Sustainability Award
Industry Mover 2018

MEMBER OF

Dow Jones
Sustainability Indices

In Collaboration with RobecoSAM



FTSE4Good

June 2017

NADE
BRAND
SHIKO
2013

NADE
BRAND
SHIKO
2015

DIVERSITY
MANAGEMENT
SELECTION
100
2017

NADE
BRAND
SHIKO
2016

NADE
BRAND
SHIKO
2017

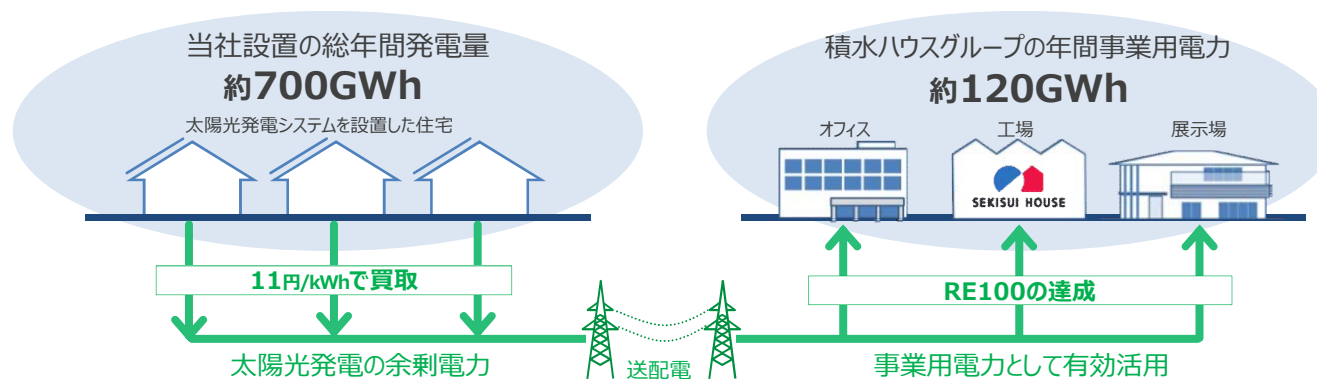
NADE
BRAND
SHIKO
2018

女性が輝く
先進企業 2017



当社オーナーの卒FIT電力を買取り自社事業用電力に有効活用
「2019年問題」と「RE100」達成を同時に解決する
「積水ハウスオーナーでんき」開始

- 積水ハウスの卒FITオーナー限定「積水ハウスオーナーでんき」を開始
- 卒FIT電力買取単価は、11円/kWh
- 買取った電力を自社グループで利用し「RE100」達成を目指す



積水ハウスオーナーでんき
SEKISUI HOUSE OWNER DENKI

「男性社員1ヵ月以上の育児休業完全取得」を宣言 2018年9月運用開始

- ・3歳未満の子を持つ男性社員全員が子の誕生から3歳に達する日までに1ヵ月以上の育児休業を取得し。最初の1ヵ月は有給。
- ・業務が円滑に推進できる様、対象者は休業取得に向けた計画書を作成・提出

2018年9月1日から2019年1月31日までの5ヵ月間
取得計画書提出 703名/1,402名(対象者) 提出率50%



取得開始者 513名
内取得完了者 209名 取得継続者 304名

【2018年度実施】

①代表取締役の70歳定年制の導入

経営陣の世代交代を活性化することを目的とした代表取締役の定年制を導入し、経営人材の育成を強化する。

②女性社外役員の登用

社外取締役及び社外監査役に女性を登用し、役員構成の多様性を確保し、経営方針等に反映できる体制を目指す。

③取締役会運営の透明化、活性化

取締役会での建設的な意見交換を促進するため、取締役会議長と招集権者を兼務しないことを原則とし、透明かつ闊達な議論により意思決定を行う。

④経営会議の設置

重要投資案件や今後の経営方針等について、役員間の情報共有を図り、様々な角度から意見を出し合える機会を確保する。

⑤取締役の担当部門の明確化

複数の本社部署を包括する「部門」を置き、それぞれを担当する取締役・執行役員の責任と権限を明確化するとともに、部門内での部署間連携と人材育成の強化徹底を図る。

⑥取締役会の実効性評価の実施

弁護士等の協力を得ながら、取締役会の実効性の自主評価活動を開始し、取締役会の機能強化と継続的な改革・改善を図る。

【新たな取り組みについて】

- ⑦営業本部総務部長、支店総務長の独立性確保と牽制機能強化
2018年11月より営業本部総務部長とグループ会社総務統括責任者向けに、より高い視座・見識の獲得と判断力・統制力の一層の向上と、本社管理部門との連携体制の構築を図る為の研修を実施、支店総務長の独立性確保のための評価方法の変更
- ⑧支店長のインテグリティ向上
「積水ハウス経営塾」(次期支店長育成・選抜プログラム)
次期支店長候補者の育成と評価・選抜を目的とした研修を2018年11月より開始
次代の支店経営を担うに相応しい、「見識」「人格」「マネジメント力」「リーダーシップ」を習得する機会を提供
- ⑨譲渡制限付株式報酬制度の導入（4月株主総会）
経営陣に当社企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与え、株式市場との一層の価値共有を図る。
- ⑩社外取締役の役員賞与制度の廃止（4月株主総会）

【今後検討すべき事項】

- ⑪取締役の任期を2年から1年に見直し
- ⑫役員報酬の抜本的な見直し
- ⑬経営陣幹部の選解任
選解任の基準、手続の検討

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。