

積水ハウスグループ

第5次中期経営計画  
(2020～2022)

2020年4月

積水ハウス株主提案事務所

勝呂 文康  
藤原 元彦

---

# わたしたちの目指す積水ハウスの姿

『誠実であれ』

社会貢献の意義深い企業・社員として  
私たちは顧客に真摯に向き合い  
社会を見据え  
公人たる矜持を以て**真実信頼**を実践する

# 基本方針

すべてのステークホルダーから  
「愛される積水ハウス」を取り戻す

**地域に根差した戦略戦術の構築**

**不動産関連事業の強化**

**戸建住宅事業の再建**

**国際事業のさらなる推進**

# 地域に根差した戦略戦術の構築

- 現場を最も知るのは現場。権限を委譲し現場で考え現場で実行する組織体制とする。

## 地域密着の 組織体制

### 地域で考え、地域で判断、実行する組織に

- 地域ごとに異なるお客様のニーズに見合った戦略戦術の構築
- 地域の金融機関、不動産業者、税理士、協力会社との関係強化
- 権限委譲による、意思決定と実行のスピードアップ

## シェアの向上

### 地域に合った商品・ソリューション提案

- 商品（賃貸併用・平屋）やソリューション（民泊・介護施設）提案
- エリア単位のマーケティングから企画、販売まで一気通貫の体制
- たくさんのお客様から愛される積水ハウスに（脱都市部偏重）

## 人材の 定着と育成

### 顧客の最前線で活躍する人材の育成と定着

- 成約人率向上による担当者、組織のモチベーション向上
- 地域採用、転勤の無い人事制度による従業員の定着・人脈の構築

# 不動産関連事業の強化

- ▶ 競合他社と比較し見劣りする戸建分譲事業を強化することで販売拡大を図る。

## グループ シナジー

### 再編した積水ハウス不動産の強化

- 賃貸管理事業の強みを活かしつつ、不動産売買事業を強化
- 地域ごとにグループ会社の連携を図りシナジーを発揮
- 買取再販など事業領域の広さを強みにした新規事業展開

## 仕入専任 組織

### 用地仕入に特化した組織を各本部に設置

- 分譲事業の成否の肝は用地仕入。専門化し情報の量と質を向上
- 戸建分譲はもちろん、あらゆる情報に幅広いソリューション（賃貸・介護・マンション）を提供。

## セカンド ブランド 活用

### セカンドブランドを活用し幅広い価格帯をカバー

- 戸建分譲は立地と価格が勝負。セカンドブランドが活用出来る。
- 閑散期着工など業務の効率化を実現。さらなるコストダウンが可能。

# 戸建住宅事業の再建

➤コア事業の戸建住宅事業を再建。戸建住宅は幸せづくり。お客様、従業員の笑顔を取り戻す。

## 商品構成 見直し

### 顧客のニーズに合わせた商品構成の見直し

- 高付加価値一辺倒の商品構成を見直し、顧客ニーズに即した商品構成
- 本社に集約していた商品開発部を各地区本部に設置。ニーズの集約から開発～販売まで一気通貫の体制に。

## 成約人率 の向上

### 数多くの営業担当者が販売する体制づくり

- 営業担当者の能力に応じた提案体制により、ゼロ営業を撲滅  
営業担当者の経験豊富→コンサル型商品 実績少→規格型商品、分譲住宅
- 評価体系、インセンティブ見直しによりモチベーション向上

## 生産性向上

### IOTやAIなどのテクノロジー、ものづくり改革

- 他社が取り組むネット販売や、AIを活用した提案による効率向上
- 工業化率向上や商流の見直しによる原価の削減

# 国際事業のさらなる推進（1）

## ▶ キャッシュカウであるアメリカ市場における安定経営の実現

マルチファミリー（集合賃貸住宅）事業

### 現地パートナーとの連携をより強固に

- ・ 優良資産の運用収益はストックの活用としてHolland社と連携強化
- ・ 完成資産は外部事業者への一括売却だけでなく、パートナーとの連携でファンドを組成しEXITコントロールを実現する

マスタープラン型コミュニティ（大型分譲地開発）事業

### 地政的リスクと需給バランスをコントロール

- ・ 戸建住宅販売を主軸とするウッドサイドホームズとの連携を強化し、資産の回転効率化を図る

戸建住宅建売事業

### 積水ハウスの住宅部品開発技術を導入し他のビルダーとの差別化を図る

- ・ 現地工法の2×4工法を維持、現場作業を軽減するオフサイト化（生産段階での組立化）により工期短縮と精度向上を図る
- ・ 市場の需給バランスのマーケティングを重視し、ウッドサイドホームズの得意とする事業の構築に注力、ボリュームを伸長させる

# 国際事業のさらなる推進（2）

## ▶地域特性を生かしたローカルパートナーとの協業

<b>オーストラリア</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>・都市部のマンション開発事業需要を把握して展開</li><li>・戸建請負・建売事業については、現地工法を軸に他のビルダーとの差別のため当社技術力を導入</li></ul>
<b>中国</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>・効率的なマーケティングによる巨大市場の取込を策定</li><li>・住宅の工業化を志向する市場を再度詳細に検証し、参入の機会を模索</li><li>・政府、優良パートナーとの連携</li></ul>
<b>その他の地域</b>	<p><b>シンガポール</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・現地パートナーとの連携を強固にし、マクロ経済や市場の状況、需給バランスにより適切な資本の投入を維持</li></ul> <p><b>イギリス</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・住宅不足の市場への積極参入のため、パートナーとの連携を強化し、適切かつ積極的な事業実現を進める</li></ul>



# 私たちにお任せください

2019年度末 積水ハウスの実績

売上高 24,151億円 / 営業利益 2,052億円（営業利益率8.5%）



## 本中計実施による2022年度末の予想値

売上高 28,500億円 （2019年度末比 **+18.0%** ↑）

営業利益 2,800億円 （同 **+9.8%** ↑）

営業利益率 9.8% （同 **+1.4%** ↑）

# 資本政策

➤ 成長投資と株主還元のバランスを考慮する

成長投資

- ・ 政策保有株式の売却を進め、積極的な成長投資に充当

株主還元

- ・ 増配の実施
- ・ 機動的な自己株式の取得

# 経営執行と監督の完全分離

- ▶ 強力なリーダーシップによる経営執行とそれを支えるガバナンス体制の構築

## リーダーシップ

- ・ 国際事業の実績を持つ勝呂がCEOとして強力なリーダーシップを発揮
- ・ 国内事業において業界一の豊富な実績を持つ藤原が副社長COOとしてサポート

## ガバナンス

- ・ 独立した女性取締役である加藤ひとみ氏を議長に
- ・ 社外取締役のみで構成する「人事諮問委員会」「報酬諮問委員会」「リスクポリシー委員会」を設置