

積水化学工業株式会社



住宅事業説明会



取締役 常務執行役員
住宅カンパニープレジデント
吉田 匡秀

2024年9月2日



Agenda

1. プレジデントメッセージ
2. 住宅カンパニー概要
3. 現状の課題認識
4. 新築住宅事業の収益性強化策
5. ストック、まちづくり事業概要・施策
6. 住宅カンパニーのESG貢献
7. 長期で目指す姿

- ・新築住宅事業の収益性を強化し、
住宅カンパニー業績をV字回復させ、安定した成長軌道に回帰
- ・2030年長期ビジョン(Vision2030)に向け、ビジネスモデルを変革



- 経歴 -

- ・1989年 4月 入社
- ・2017年 4月 執行役員 セキスイハイム中部（株）代表取締役社長
- ・2020年 1月 執行役員 住宅カンパニー住宅営業統括部長 兼
東京セキスイハイム（株）代表取締役社長
- ・2022年 4月 常務執行役員 住宅カンパニー住宅事業統括部長 兼
東京セキスイハイム（株）代表取締役社長
- ・2024年 1月 常務執行役員 住宅カンパニープレジデント 兼
東日本営業統括本部長 兼
東京セキスイハイム（株）代表取締役社長
- ・2024年 6月 取締役常務執行役員 住宅カンパニープレジデント

事業理念

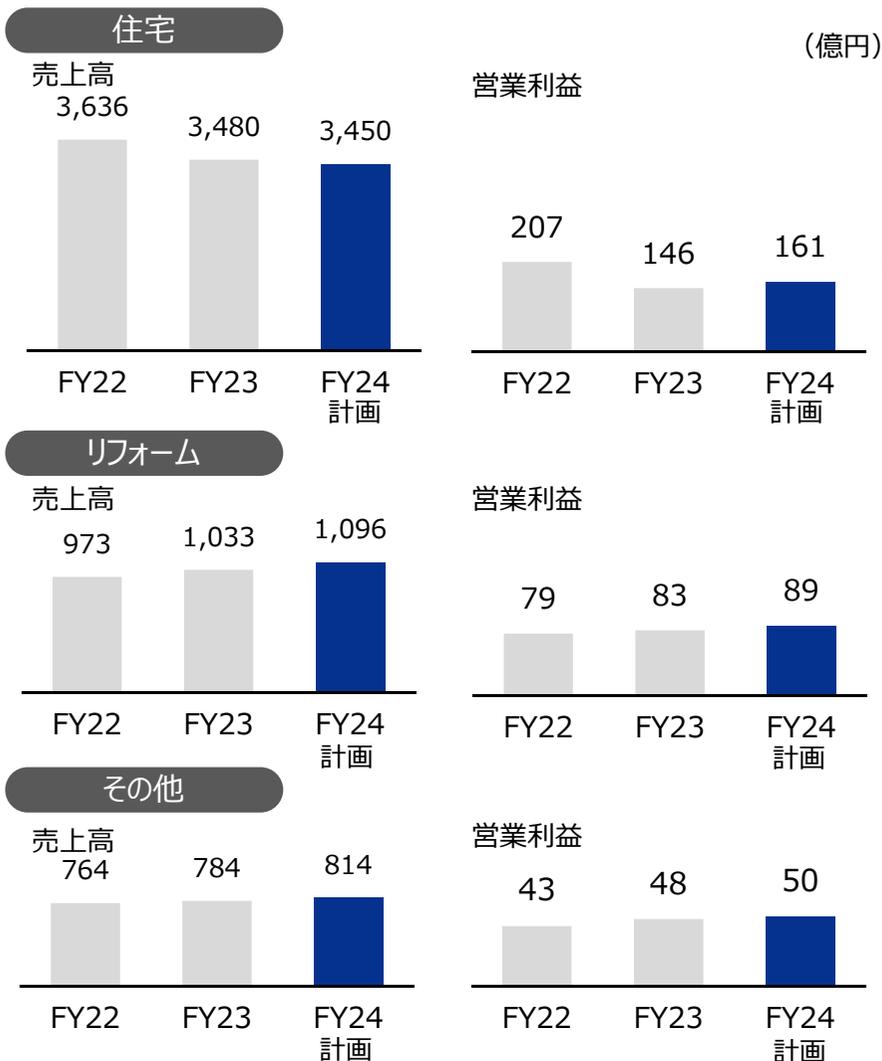
「地球環境にやさしく60年以上安心して
快適に住み続けることのできる住まいの提供」

- ・1947年3月 創業 プラスチックの総合的事業化を目指し、
積水化学工業の前身「積水産業株式会社」が誕生
- ・1960年3月 “セキスイハウスA型”の試作が完成、ハウス事業部が発足
- ・1960年8月 ハウス事業部を分社化し、積水ハウス産業株式会社
(現：積水ハウス株式会社) 設立
- ・1971年6月 **第1号ユニット住宅「セキスイハイム」を発売、住宅事業に本格進出**
- ・1982年3月 木質系工業化ユニット住宅「ツーユーホーム」を発売
- ・1996年 住宅リフォーム事業に本格進出
- ・1997年 太陽光発電システム搭載住宅の発売開始
- ・2009年9月 初の海外進出、タイに生産・販売の合弁会社設立
- ・2018年 まちづくり事業開始
- ・2024年3月 累積販売棟数668,690棟 (2024年3月末まで)

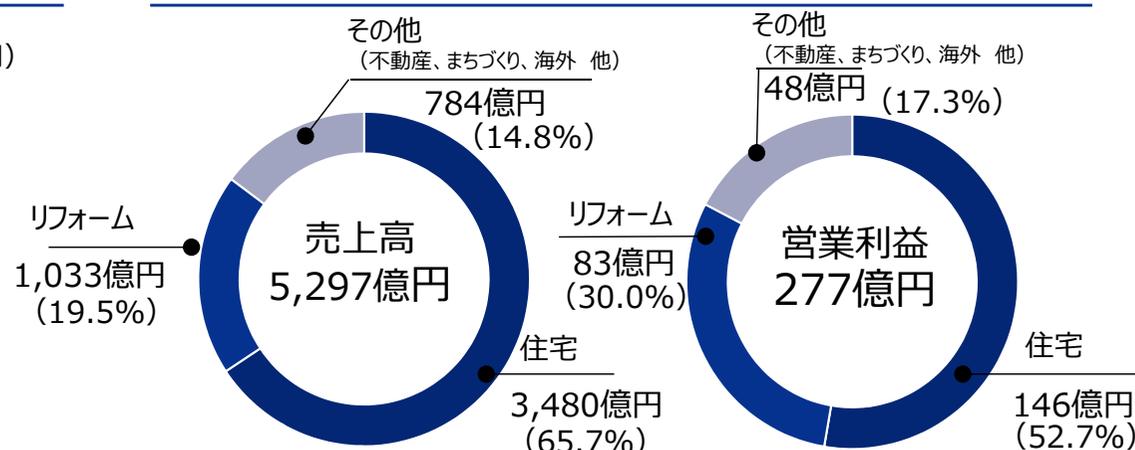


住宅・リフォームを中心に事業展開、その他は不動産事業が中心

売上高・営業利益推移



事業別構成 2023年度



※カッコ内は構成比

各種データ 2023年度

減価償却費	116億円
資本的支出	102億円
EBITDA	397億円
研究開発費	34億円
営業活動キャッシュ・フロー	221億円
投資活動キャッシュ・フロー	▲90億円
ROIC	11.3%

生産・販売体制を全国展開

2024年3月時点

住宅カンパニー全体

従業員数：11,024人
連結子会社：39社
持分法適用会社：4社

- ・住宅事業：6,980人
- ・リフォーム事業：3,282人
- ・その他事業：762人

不動産販売会社 4社

- ・東北セキスイハイム不動産（株）
- ・セキスイハイム不動産（株）
- ・中四国セキスイハイム不動産（株）
- ・九州セキスイハイム不動産（株）

新築住宅販売会社 14社

- ・北海道セキスイハイム（株）
 - ・セキスイハイム東北（株）
 - ・栃木セキスイハイム（株）
 - ・群馬セキスイハイム（株）
 - ・セキスイハイム信越（株）
 - ・東京セキスイハイム（株）
 - ・セキスイハイム中部（株）
 - ・セキスイハイム近畿（株）
 - ・セキスイハイム中四国（株）
 - ・セキスイハイム九州（株）
-
- ・茨城セキスイハイム（株）*
 - ・セキスイハイム東海（株）*
 - ・セキスイハイム山陽（株）*
 - ・セキスイハイム東四国（株）*
- *持分法適用会社

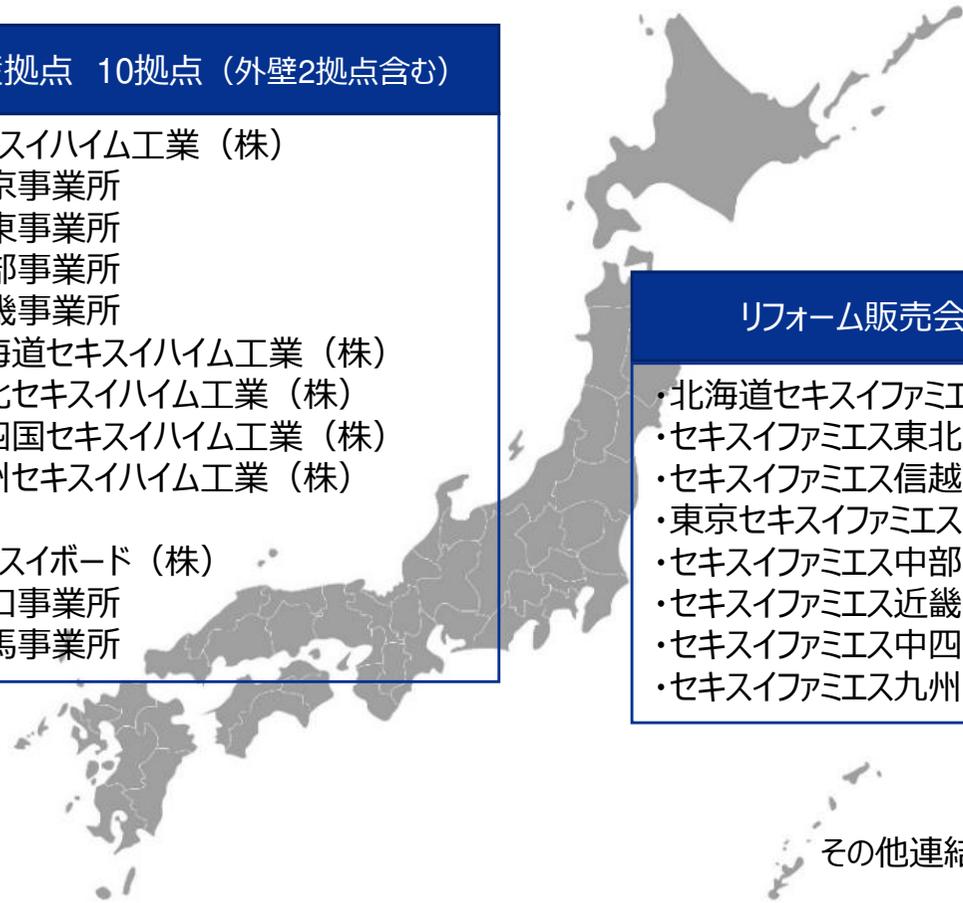
生産拠点 10拠点（外壁2拠点含む）

- ・セキスイハイム工業（株）
東京事業所
関東事業所
中部事業所
近畿事業所
 - ・北海道セキスイハイム工業（株）
 - ・東北セキスイハイム工業（株）
 - ・中四国セキスイハイム工業（株）
 - ・九州セキスイハイム工業（株）
-
- ・セキスイボード（株）
水口事業所
群馬事業所

リフォーム販売会社 8社

- ・北海道セキスイファミエス（株）
- ・セキスイファミエス東北（株）
- ・セキスイファミエス信越（株）
- ・東京セキスイファミエス（株）
- ・セキスイファミエス中部（株）
- ・セキスイファミエス近畿（株）
- ・セキスイファミエス中四国（株）
- ・セキスイファミエス九州（株）

その他連結子会社 11社

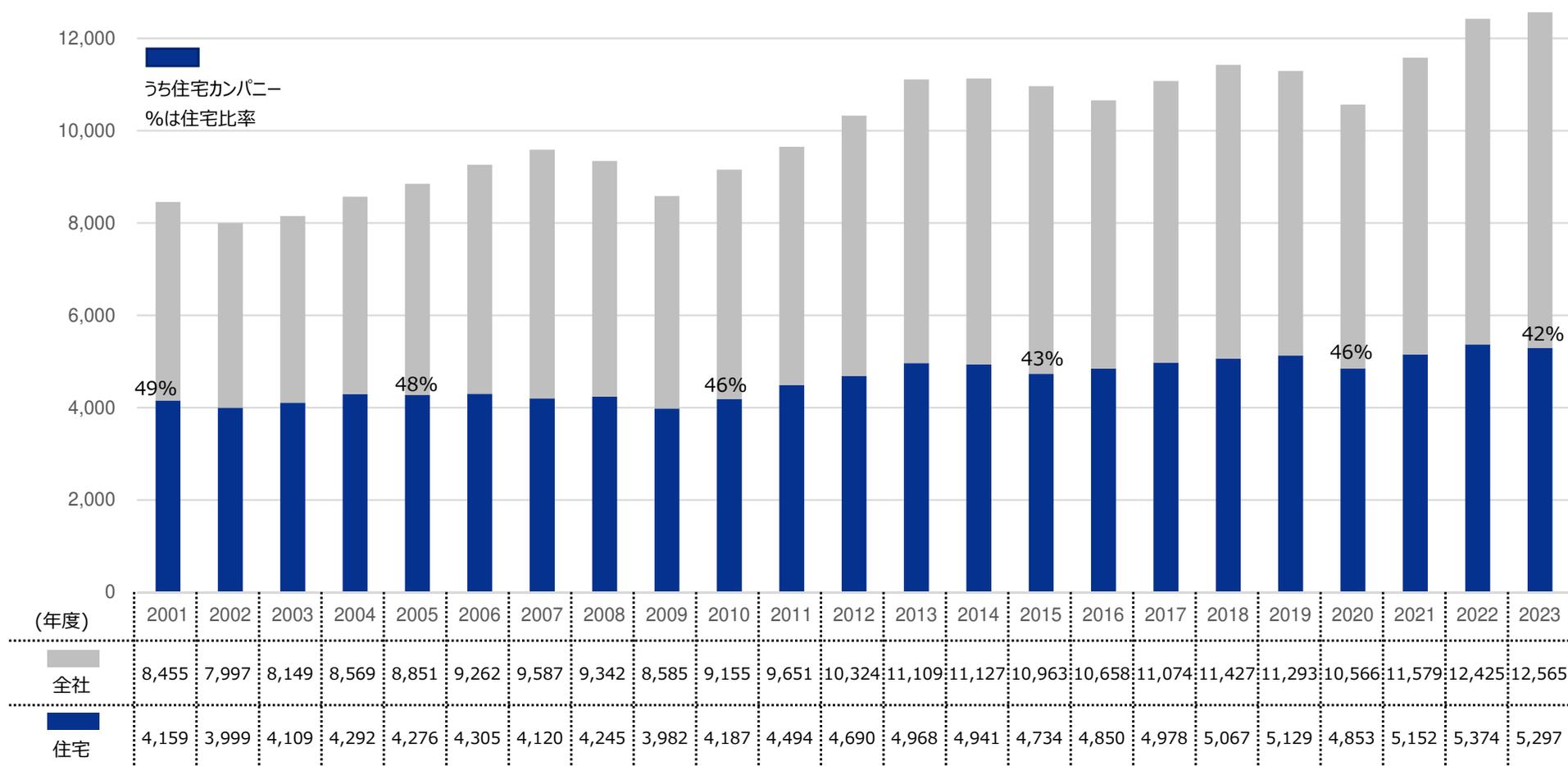


■ 売上高は安定的に推移。会社に占める住宅カンパニー売上高比率は40～50%

<積水化学売上高推移> (億円)

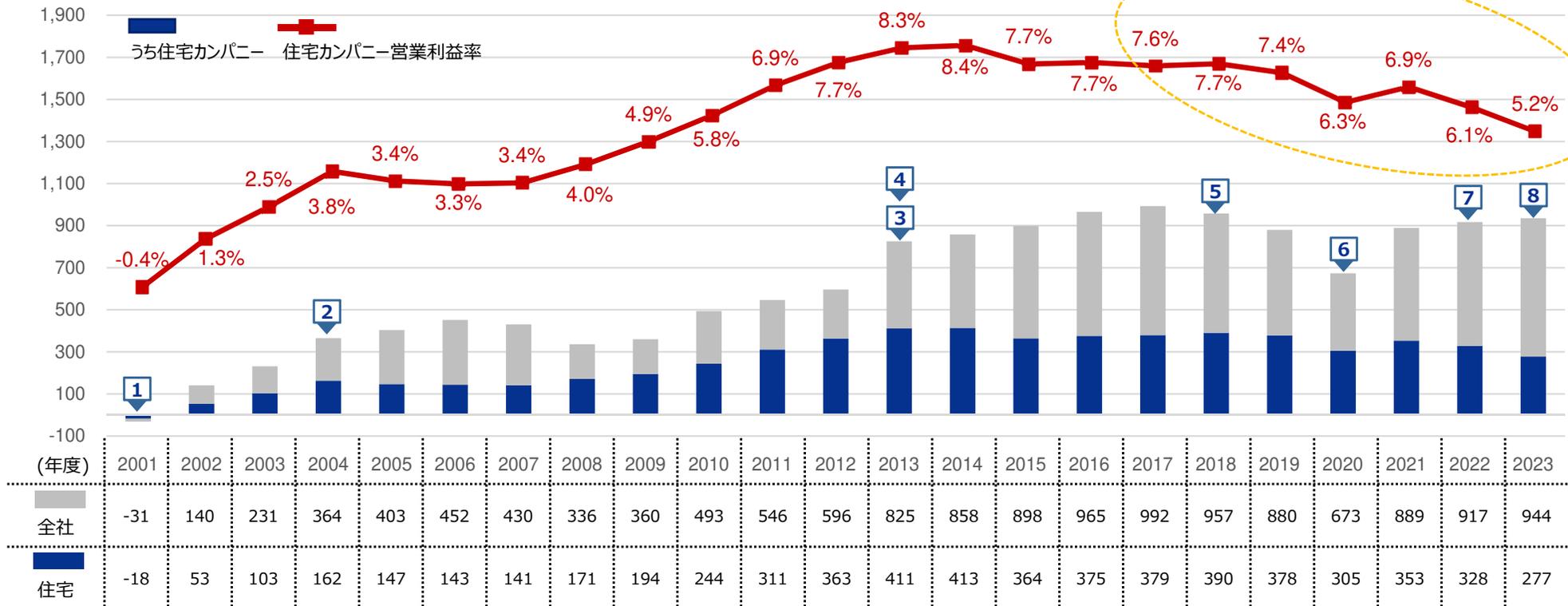
【主な外部環境】

2011年3月 東日本大震災
 2012年7月 FIT制度
 2014年4月 消費増税 5% → 8%
 2016年4月 熊本地震
 2019年10月 消費増税 8% → 10%
 2020年2月 Covid-19 感染拡大



住宅カンパニーの営業利益は2014年度をピークに停滞。営業利益率は漸減傾向

＜積水化学営業利益推移＞（億円）



1 2001年

社内カンパニー制を導入



2 2004年

良質な住み心地と光熱費の大幅削減を目指した2x6工法木造住宅「グランツーユー」を発売



3 2013年

タイにユニット住宅生産工場を新設。タイの住宅事業を本格的に展開



4 2013年

太陽光パネル、HEMS、蓄電池を標準搭載したエネルギー自給自足型住宅を発売



5 2018年

まちづくり事業を開始。翌年、第一号プロジェクト「あさかりードタウン」を販売開始



6 2020年

買取再販の強化に向けた新ブランド「Beハイム」を発表



7 2022年

生産・施工のDX化の加速



8 2023年

木質系商品の生産体制最適化



■ 想定を上回る事業環境の急激な変化（外部要因）と、その変化への対応遅れ（内部要因）

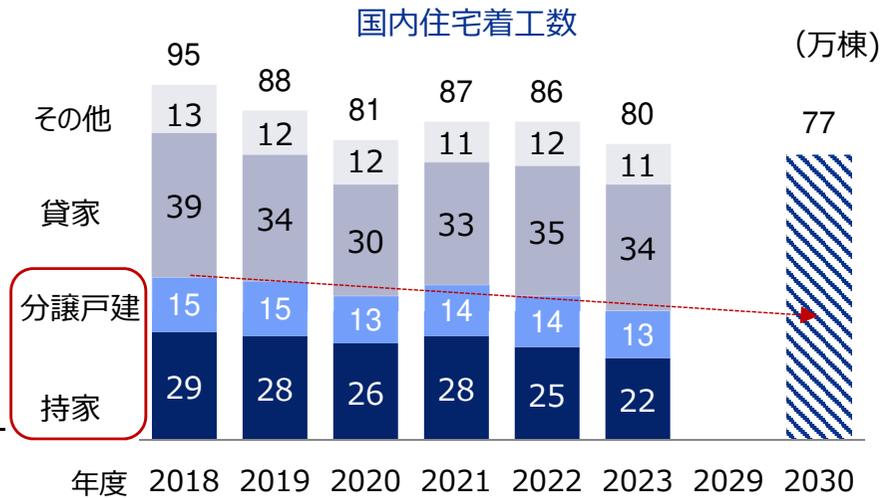
■ 外部要因

1. 新築戸建市場の縮小

コロナ禍を経て、
持家中心に縮小加速

2. 原価高騰（鋼材、木材、各種部材）

当社における棟当たり売上原価は
15%以上上昇（20年度→23年度）



※2030年度予測はNRI24/6/13公表資料より引用

■ 内部要因

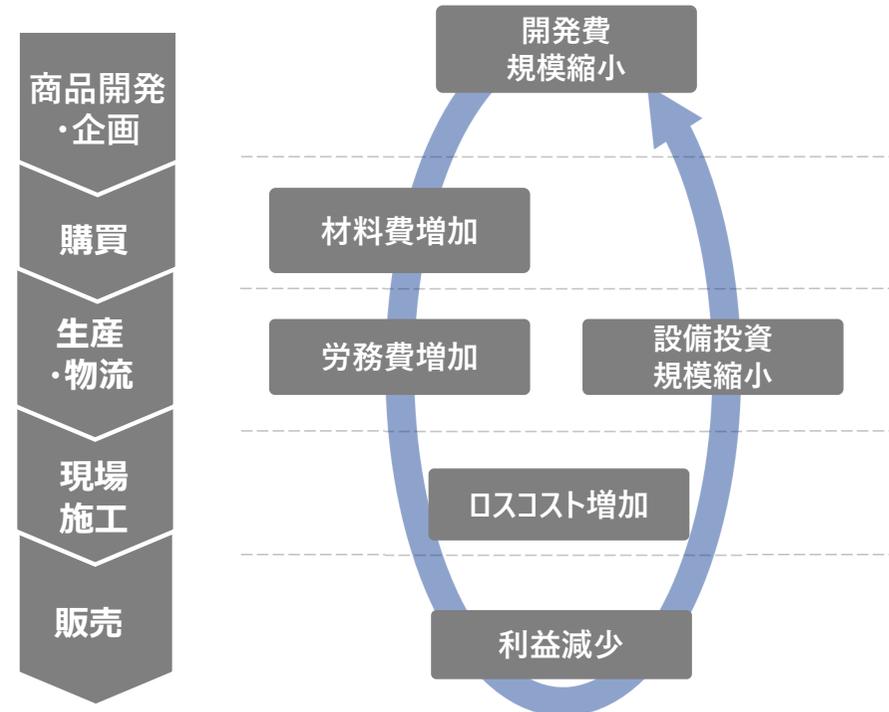
1. 事業環境の変化に対する対応遅れ

- 1) エリア課題（地方・都市部）
- 2) 生産能力余剰

+

- ・開発費の縮小による商品競争力の低下
- ・生産性改善遅れ

→ 構造的な悪循環（右図）から縮小均衡に

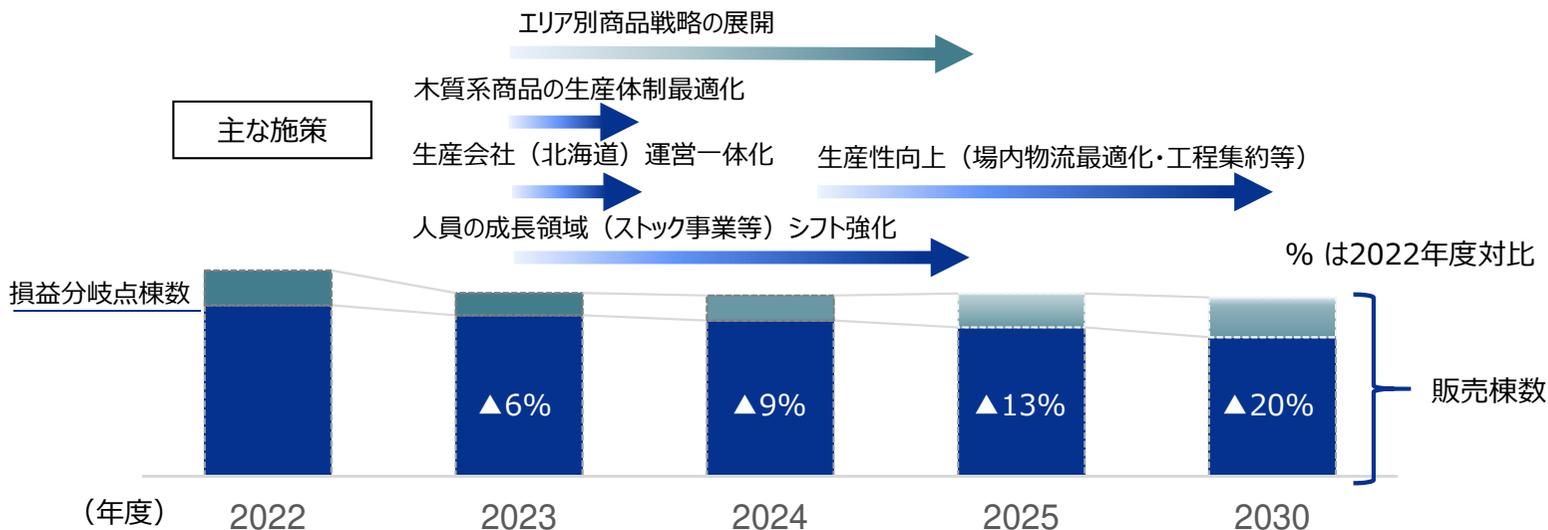


■ 先の課題認識の下、2023年度下半期から、中長期を見据えた収益性強化策を本格推進

収益性強化策 全体概要

<2つの基本施策>

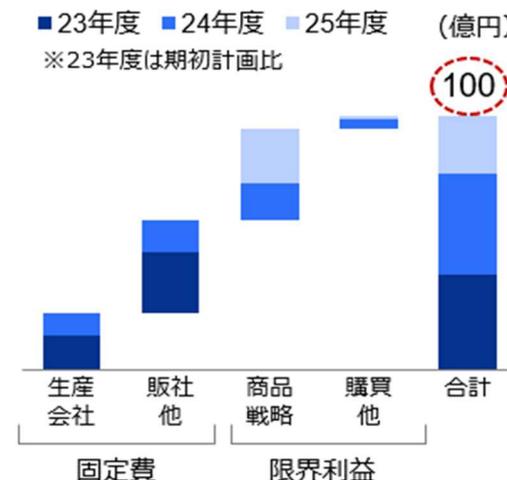
<狙い> 損益分岐点棟数を下げ、新築住宅事業で一定水準の利益を継続的・安定的に確保



<取り組み>

【開発・生産・販売】	・エリア別商品戦略
【販売】	・新築生産/間接から他部門への人員シフト (+ 他部門の成長加速) ⇒ 順調に進捗
【生産革新】	・生産体制最適化 ⇒ 一部実施済 ・工場マネジメント統合 ⇒ 一部実施済 ・生産性向上
【購買・物流】	・原価低減

<効果目標 現中期計画>



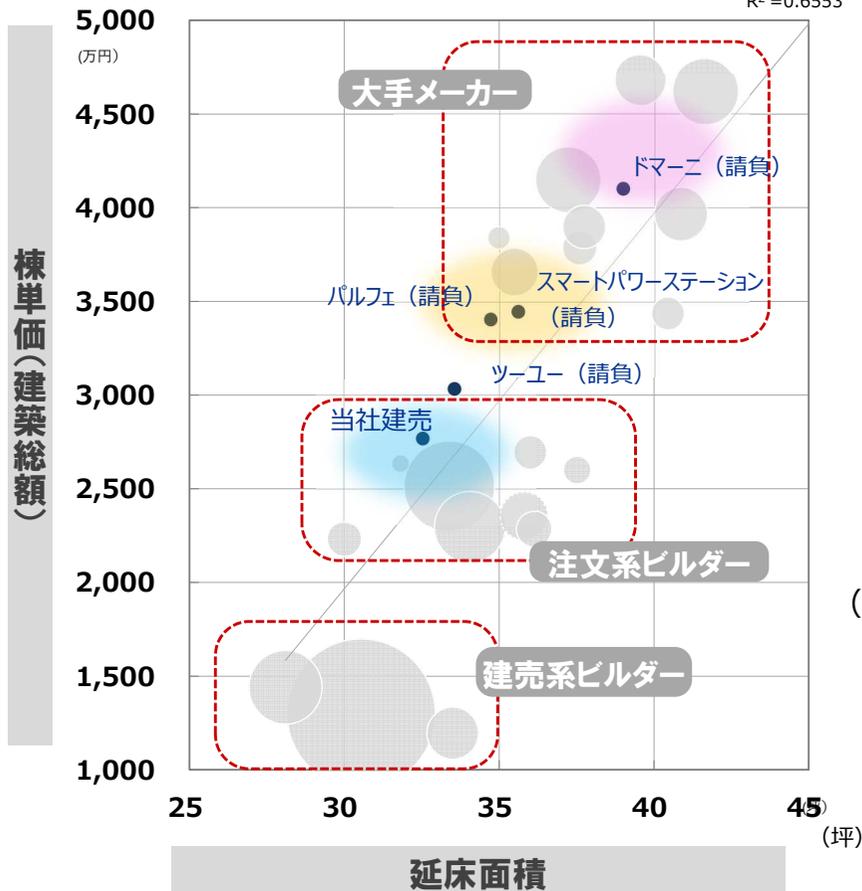
→ 着実に進捗

エリア別商品戦略を遂行し、中長期的に売上棟数の維持（相対的にシェアUP）を狙う

販売戦略の改革

〔ハウスメーカー / ビルダー ポジショニングマップ〕

出所：「住宅メーカーの競争力分析」、「住宅メーカーの商品力分析」(JSK)
 ※円の大きさは各社の売上棟数ボリュームを示す（当社の各商品別は除く） $R^2=0.6553$



商品・販売戦略の見直し

- 推進していた一次取得者への販売強化施策（建売）が市場環境の変化により減速
- 都市部を中心とした高価格帯（集合含む）の訴求不足

短期的な取り組み

- ✓ エリア別価格戦略
- ✓ デザイン・高付加価値（分譲・3階建）

中長期的な取り組み

- ✓ プロダクトミックス最適化
 - 高価格、中低価格、集合住宅 等
 - ← 抜本的な生産性強化・工法開発

高価格帯強化

＜主ターゲット＞ 大都市圏
 注文4,000万円超の商品投入
 （高付加価値×ブランディング強化）



デシオ



ドマーニ

中価格帯強化
 （ベース戦略）

＜主ターゲット＞ 中核都市ほか全般
 注文3,000～3,500万円の商品投入
 （スマート&レジリエンス×コストパフォーマンス）



パルフェ

中～低価格帯強化

＜主ターゲット＞ 中核都市/地方・一次取得者層
 建売2,300～2,800万円の商品投入
 （企画型商品開発×価格戦略）



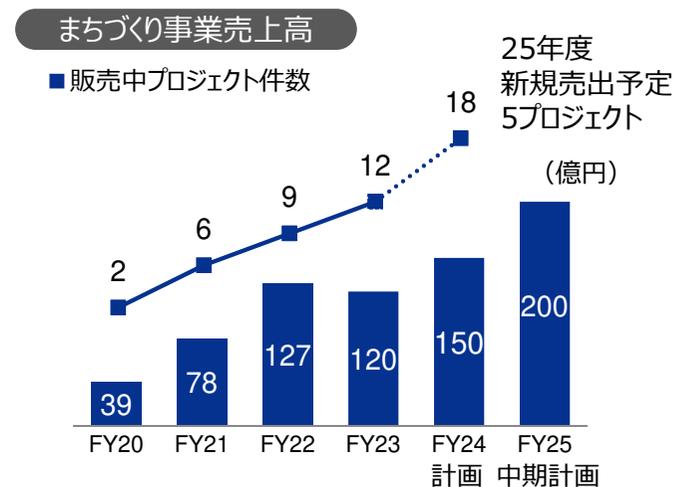
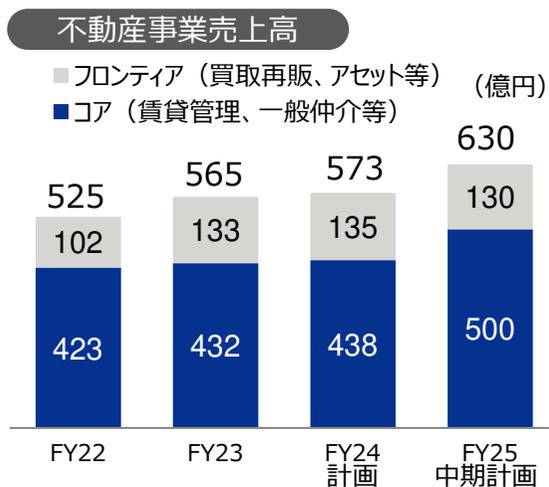
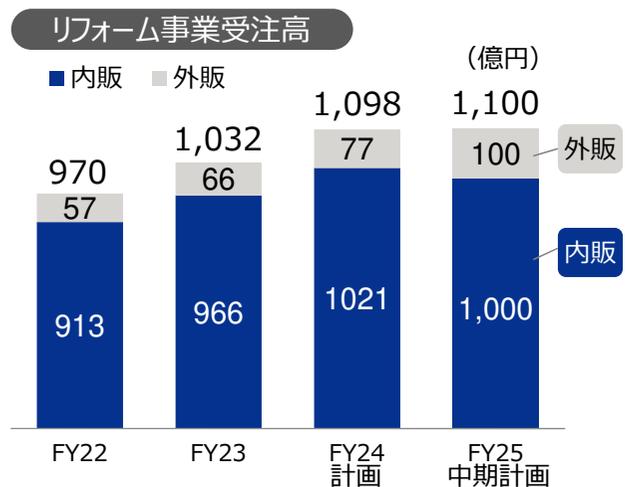
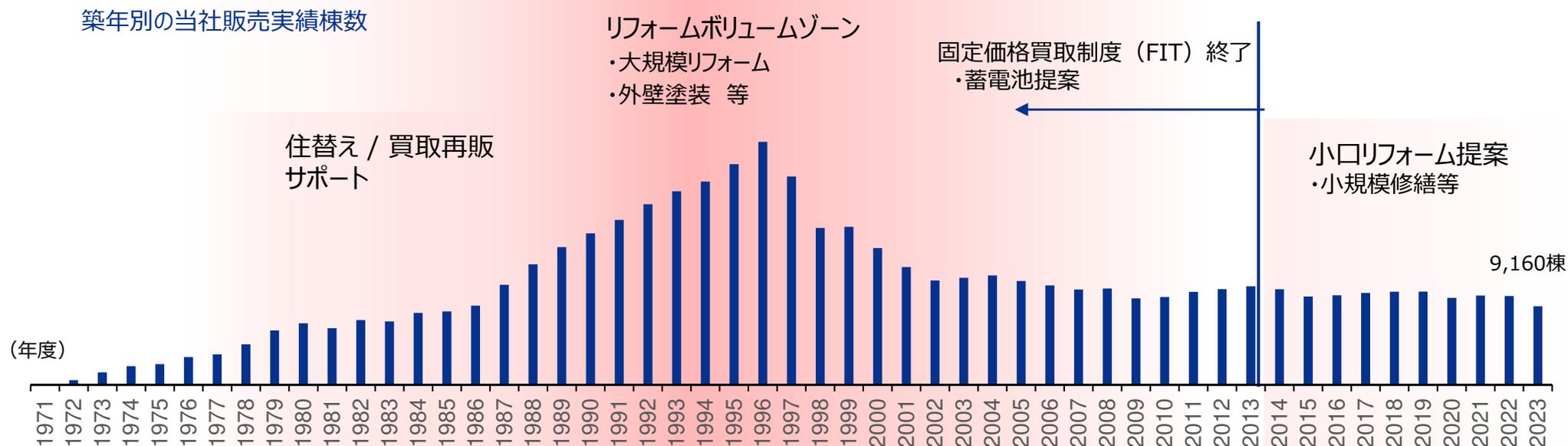
スマートパワーステーション



ツーユー平屋

● FY22当社商品別ポジション

■ 建築後のメンテナンススケジュール別需要を確実に獲得するとともに、外販リフォームにも注力



■ フロントティア領域中心に経営資源を積極投入、事業間・社外との融合を推進し、業容拡大を図る

ストック・まちづくり事業成長戦略

※中期経営計画資料（23年5月）を一部追記・更新

	リフォーム	不動産	まちづくり
コア領域	<ul style="list-style-type: none"> ● 内販リフォーム ● 営業体制強化 ● 高付加価値リフォーム強化（スマート&レジリエンス、断熱等） <p>新築からの人員シフトで加速</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 賃貸管理 ~管理戸数の増大 ● 顧客接点強化 ● 非管理物件取り込み ● 新築・まちづくり事業連携強化 →戸数増（55千戸：FY22比+5千戸） 	—
共通	<ul style="list-style-type: none"> ● 組織・人員強化 ● 顧客関係性強化 ● M&A・業務提携の探索 		
フロントティア領域	<ul style="list-style-type: none"> ● 外販リフォーム ● ブランド強化、展開エリア拡大 ● 「リノベル社」資本業務提携 不動産（買取再販等）、まちづくりとのシナジー創出も推進 <p>M&A検討</p> <p>→売上高100億円規模目指す</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 買取再販・アセット事業 ● 「Beハイム」事業拡大（集合住宅への展開） ● 保有不動産強化（賃料収入・売却益の増大） ● 集合住宅リフォーム <p>施策推進中</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ~FY25販売プロジェクト（仕入済）の進捗管理 ● FY25年度以降に向けた仕込み ● 専任担当者の増員、ルート開拓 ● 新領域探索 ● アセット事業（不動産連携）

サステナビリティ貢献製品制度

積水化学グループは、サステナビリティ貢献製品を、私たちが目指す「サステナブルな社会の実現と当社グループの持続的な成長の“両立”」を最も表すものと位置づけています。サステナビリティ貢献製品の創出と拡大を通じ、SDGsをはじめとする社会課題解決への貢献を高め、企業としての成長を目指しています。

住宅カンパニーの主なサステナビリティ貢献製品

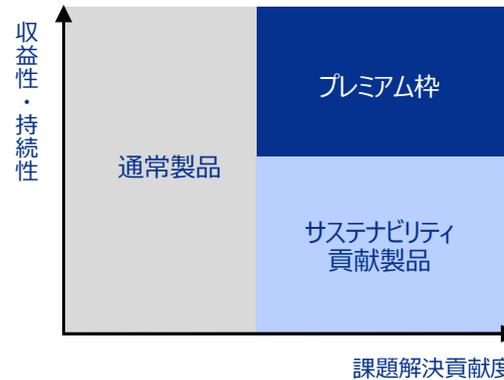


ZEH仕様住宅

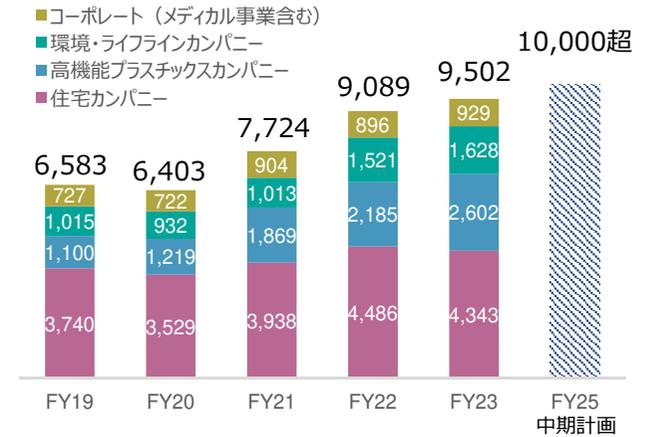


買取再販ブランド「Beハイム」

サステナビリティ貢献製品の概念

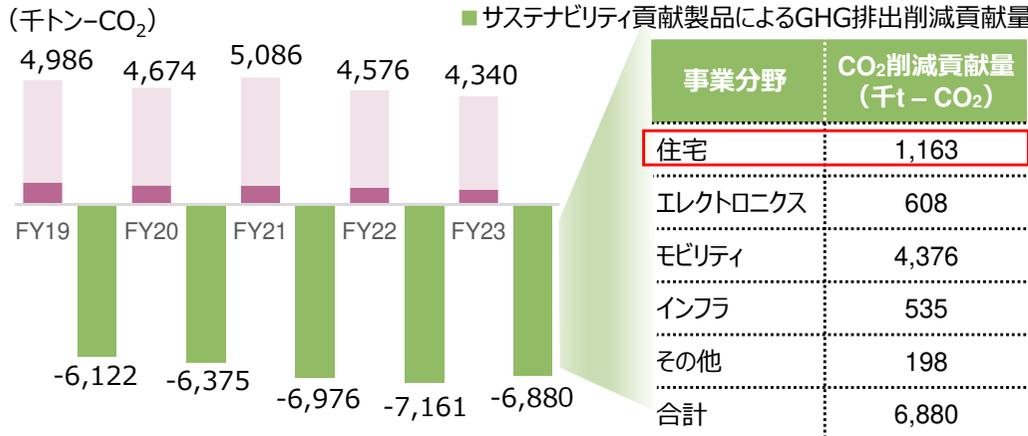


サステナビリティ貢献製品の売上高

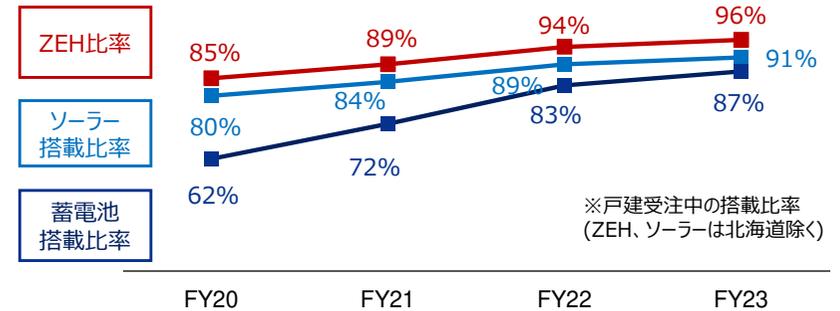


気候変動の緩和に資する住宅カンパニーの製品

企業活動のGHG排出量とサステナビリティ貢献製品によるGHG排出削減貢献量



*1 サステナビリティ貢献製品によるGHG排出削減貢献量の算出については、比較対象となる汎用品を設定し、LIME2の考え方を活用した計算システム「MILCA」によって対象製品との差分を削減貢献量として算出。



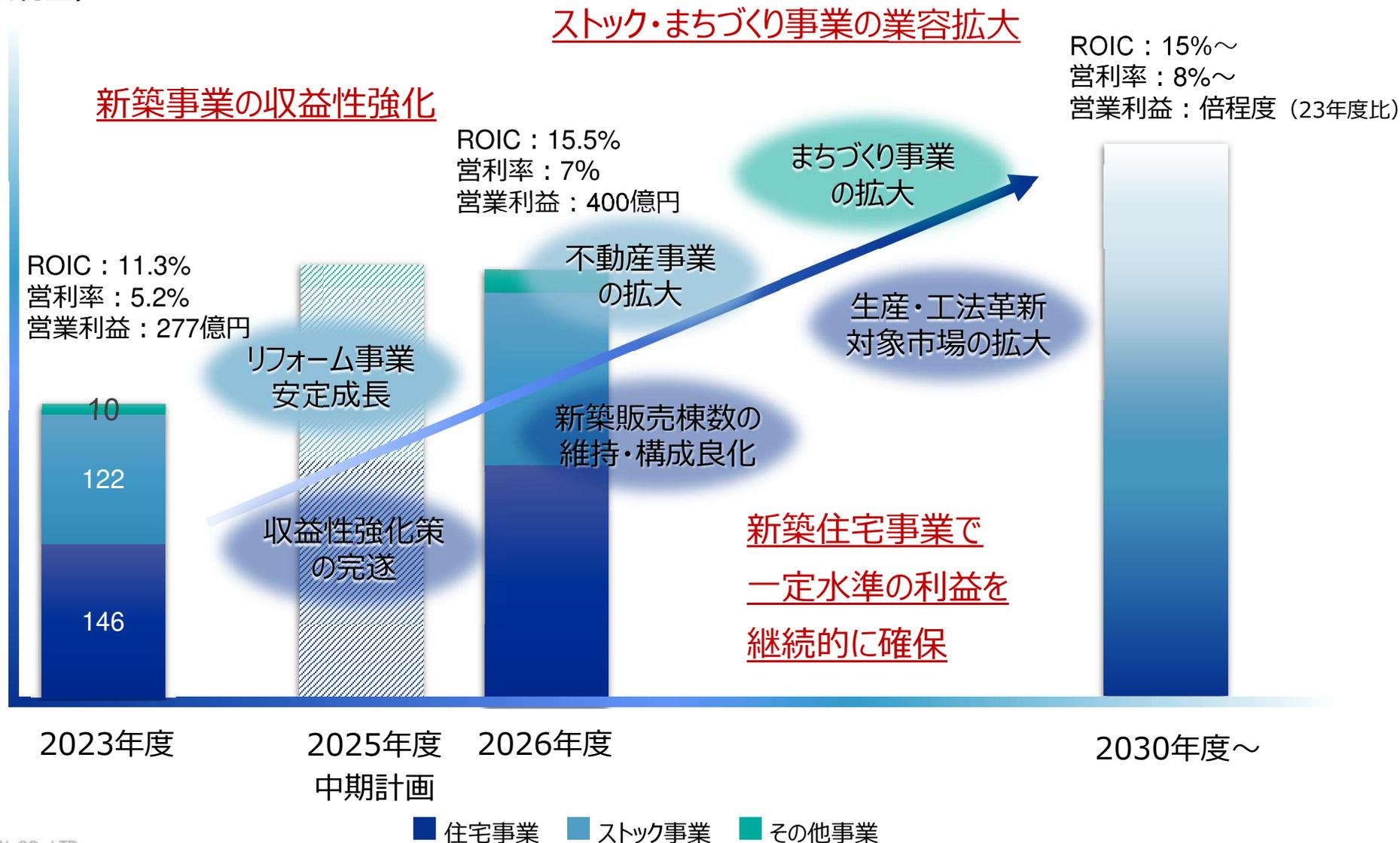
<参考> * 当社調べ	FY20	FY21	FY22	FY23
パネル設置面積	360,000㎡	400,000㎡	428,000㎡	367,000㎡
パネル設置容量合計 ^{*1}	50MW	60MW	60MW	55MW

*1 パネル設置容量は累計で1,300MW以上となり、これによる年間総発電量は人口50万人規模の都市での年間電気エネルギー消費量に相当

「工業化技術を核とした住宅総合建設・不動産業」への飛躍

※2026年度、2030年度目標は目安

(営業利益)



スライドに記載されている見込、計画、見通しなど歴史的事実でないものは、
現在入手可能な情報から得られた当社経営者の判断に基づいて作成されております。
従って、実際の業績は、様々な重要な要素の変化により大きく異なる結果になりうる
ことを、ご承知おきください。

* 本資料の億円表記の数値に関しては、億円未満を四捨五入で表示しています。

SEKISUI