

## 国際事業担当役員メッセージ

## 積水ハウスの成長ドライバーである国際事業への意気込み



取締役  
専務執行役員  
開発型ビジネス部門  
担当  
石井 徹

アメリカを中心とする国際事業は、2022年度の売上高構成比が約18%を占めるまでに成長しました。従来、アメリカでの事業は開発事業が中心でしたが、戸建住宅事業においても、Woodside Homes社に加え、2021年12月にビルダー会社であるHolt Homes社、2022年7月にはChesmar Homes社を新たに迎え入れ、これらアメリカの3社との協業が奏功し結果を出すことができました。第6次中期経営期間の最終年度である2025年度には、国際事業において戸建住宅を年間1万戸供給するという目標を掲げ、事業に取り組んでいます。

第6次中期経営計画では、大きな取り組みが2つあります。1つ目は、ア

メリカでの戸建住宅事業は現在、西海岸から南部エリアを中心に展開していますが、今後、南東部地域への進出を図るべく、M&Aを進めることで販売エリアを拡大し、新たなプラットフォームを獲得していきます。2つ目は、当社の木造住宅「シャールウッド」を展開することです。世界的な気候変動により、住宅性能に求められるものが年々変化しています。当社の戸建住宅のZEH採用率は93%と高く、自然災害にも堅強な基礎や外壁など当社が日本で培った、ますます甚大化する自然災害に抗える技術力は、今後国際事業の大きな礎になると考えています。「シャールウッド」のパイロットプロジェクトをアメリカのラスベガスで行ったところ、市場関係者の評価は高く、手応えを感じることができました。2023年には、カリフォルニア州のサマーズバンドにおいて、50棟を超える建築戸数のプロジェクトを開始します。安全性・快適性・デザイン力を武器に、高額新築住宅引渡しのボリュームが多いエリアを中心に、「シャールウッド」で市場優位性を確立していきます。

アメリカでの賃貸住宅開発事業は、パートナーシップの多様化、協業体制の構築を図り、事業エリアに応じた新規開発を推進し、分散投資と回収を目指していきます。

オーストラリアでは、マンション開発事業と戸建住宅事業を行っていますが、エリア戦略とブランドの確立を図り、アメリカに次ぐ国際事業の2本目の柱としてさらなる拡大を目指します。シンガポールにおいては、現地パートナーであるFar East Organization社やFraser's Property社との関係の強化を図り、イギリスにおいてはM&Aによる事業基盤の確立を目指します。



「2020 PCBC's GOLD NUGGET AWARD」にて、Innovative Housing部門でGrand Winner(最優秀賞)を受賞

このように、従来、開発事業中心だった国際事業は、開発事業、戸建住宅事業を両輪とする2本柱の事業ポートフォリオとするべく、戸建住宅事業の積極的な成長戦略を継続していきます。第6次中期経営計画最終年度の2025年度には、売上高構成比で約25%、営業利益で約30%の成長を目指し、積水ハウスグループの事業を支える成長ドライバーを担うべく、事業を推進していきます。



事業戦略

国際ビジネス

アメリカやオーストラリアなどにおいて、戸建住宅や宅地の販売、分譲マンションや賃貸マンションなどの開発を行っています。安全・安心・快適を実現する技術など、これまで国内事業で培った積水ハウステクノロジーを活かし、各国の社会課題の解決に貢献するとともに、住まいへの新しい価値提供と、お客様や社会の「幸せ」を最大化する取り組みを推進しています。

国際ビジネスにおける展開エリアと主なプロジェクト

イギリス



中国



シンガポール



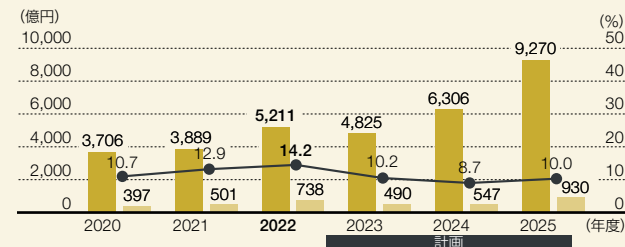
第5次中期経営計画の振り返りと今後の戦略

国際ビジネスでは、積水ハウステクノロジーを世界に移植し、日本で培った住宅技術と生活提案などのソフトとサービスの融合による「幸せ」価値の創出に注力しています。

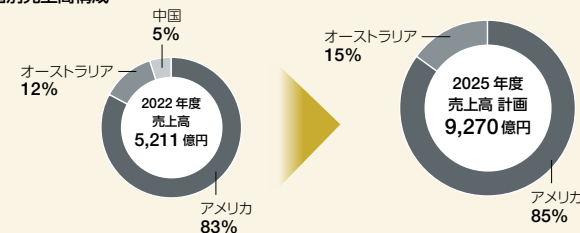
第5次中期経営計画では、「質の向上」をテーマに、Woodside Homes社と協力し、アメリカの在来工法であるツーバイフォー住宅の商品提案やお客様対応に、当社が得意とする生活提案を導入するなど積水ハウステクノロジーの移植を推進してきました。これらは現地でも高く評価され、Woodside Homes社の強みとなっています。また、「シャーウッド」についても、現地での一般販売に向けた準備が着実に進捗しました。Woodside Homes社と共に開拓してきた戸建住宅事業の成功モデルの拡大を図るため、2021年、2022年にさらなるM&Aを実施し、Holt Homes社、Chesmar Homes社を当社グループに迎え入れました。両社とも当社グループの企業理念およびグローバルビジョンに共感し、アメリカでのビジョン実現の夢を共有しています。賃貸住宅開発事業では、優良な現地パートナーとの協力関係強化に取り組みしました。成長が期待される厳選した都市において、付加価値の高い賃貸住宅の開発・リーシングを行い、収益最大化が見込める最適な時期での開発物件の売却を着実に実施しました。

第6次中期経営計画においては、「積極的な拡大」をテーマに事業を推進していきます。開発事業では、新たなパートナーとの取り組みにより、現在のアメリカ西海岸から、サンベルト、東海岸ゲートウェイの都市に事業エリアを広げ、「パートナー」「事業エリア」「取り組み商品」の多様化によるポートフォリオの分散により、事業の安定性の向上と規模の拡大を目指します。戸建住宅事業では、アメリカでの未進出エリアを対象にM&Aを実施し、ビルダーの追加取得、事業成功モデルの横展開を目指す一方、グループガバナンスの強化にも注力し、統率の取れた秩序ある事業拡大を目指します。また、新たなグループビルダー2社や将来のグループビルダーに対する積水ハウステクノロジーの移植を進め、生活提案をグループビルダー全体の強みへと昇華させるとともに、「シャーウッド」事業も安定的に拡大させ、アメリカのお客様に「幸せ」という新しい価値提供を目指します。加えて、オーストラリアではさらなる事業拡大に向けた体制強化を行うとともに、イギリスでの新たな取り組み機会の獲得を目指すなど、各国での事業強化と、新規取り組みを図ることで、国際ビジネスのポートフォリオ拡大とさらなる安定性確保に努めていきます。

売上高／営業利益／営業利益率



国別売上高構成



国際ビジネス

## アメリカ(戸建住宅事業・コミュニティ開発事業)

TOPICS

事業方針

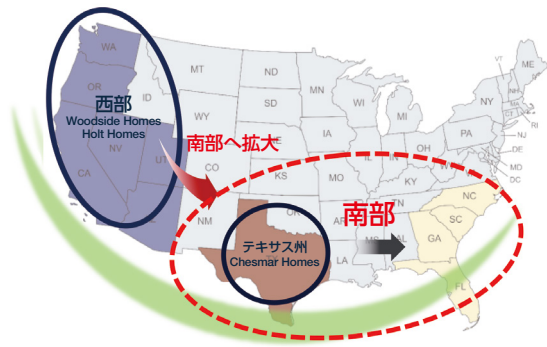
M&Aにより販売エリアを拡大し、商品・生活提案を含む一気通貫のテクノロジー移植を総合的に進める

戦略

- ① ビルダー M&A
- グループビルダーのガバナンス強化
  - グループ内連携を積極的に推進
  - M&Aによるアメリカ南東部地域への進出

- ② 技術移植
- 積水ハウステクノロジーの移植の実現
  - 自社ブランド「シャーウッド」拡大

### ▶ M&Aによるアメリカ南東部地域への進出



**西部**

住宅販売戸数  
全米の約25%のシェア

75万ドル以上の高額帯層  
約3万6,000戸

住宅販売戸数: 約150,000戸  
(2022年度)

高額帯層: 75万ドル以上の高額帯層  
が24%

港運: 海上輸送もし易く陸送が短い

**南部**

住宅販売戸数  
全米の約60%のシェア

50万ドル以上の高額帯層  
約12万2,000戸

住宅販売戸数: 約394,000戸(2022年度)

高額帯層: 50万ドル以上の高額帯層が31%

港運: 海上輸送がし易く「シャーウッド」事業も  
可能

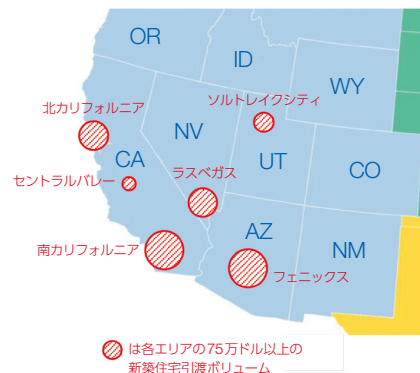
\* Data Source: US Census  
南部は75万ドル以上の販売戸数の集計が2022年以降ないため、50万ドル以上で表示

### ▶ 技術移植・「シャーウッド」の展開

Woodside Homes社、Holt Homes社、Chesmar Homes社による市場開拓を進める中、生活提案型商品の展開およびデータ分析アプローチやブランドロイヤリティの浸透を図る積水ハウステクノロジーの移植を進めています。同時に、「安全性」「快適性」「デザイン」に秀でた自社ブランド「シャーウッド」を、高額新築住宅の引渡戸数ボリュームの多いカリフォルニア州、ネバダ州、アリゾナ州、ユタ州などで、拡大・展開を図っています。

#### 「シャーウッド」の展開

2023
CA州サマーズバンド プロトタイプ 販売開始
2024
CA州、NV州を 中心に150戸引渡し
2025
CA州、NV州、AZ州、UT州 300戸引渡し

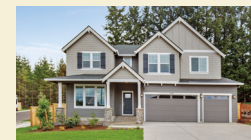


### 「幸せ」価値の創出を共に目指すグループビルダーのご紹介

2017年にWoodside Homes社をグループに迎え、本格的にスタートしたアメリカの戸建住宅事業。お客様のライフスタイルに合わせた生活提案型・価値重視型事業への転換が順調に進む中、新たに2社のビルダーを迎えました。企業文化や事業戦略、展開エリアも異なる各社が、積水ハウスグループの一員として一丸となって事業を推進していくため、SH Residential Holdings (SHRH) を中心とした協働体制を構築しています。SHRHのCEOには、長年Woodside Homes社のCFOを務める現地人財を配し、積水ハウステクノロジーの移植やガバナンス体制の拡充を推進し、「幸せ」価値の創出に取り組んでいます。

#### Holt Homes社 HOLT HOMES

2021年12月に当社グループ化。展開エリアはオレゴン州とワシントン州。中でも、開発許可プロセスが厳しく参入障壁が高いポートランド市場で高いプレゼンスを確立。ファーストホームバイヤー中心から、エントリーレベルだけではなく顧客層の発掘や潜在顧客ニーズの取り込みなどを推進し、新しい市場の開拓に注力しています。



#### Chesmar Homes社 CHESMAR

2022年7月に当社グループ化。主に、ヒューストン、ダラス、オースティン、サンアントニオで展開するテキサス州本拠のホームビルダー。人の「幸せ」を尊重する企業文化や、高い顧客満足、社内設計担当者による柔軟な対応力が特徴。高額帯の市場開拓にも積極的で、将来的には「シャーウッド」事業の展開も検討しています。



国際ビジネス

## アメリカ(賃貸住宅開発事業)

事業方針 事業エリアとパートナーシップの多様化を図りながら新規開拓を推進する

戦略

## ① パートナーシップ

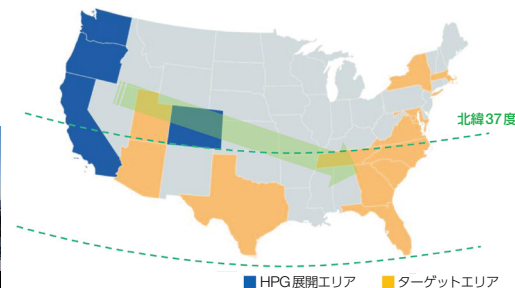
-事業エリアとパートナーシップの多様化

## ② ポートフォリオ

-事業エリアに応じた分散投資と回収

## ▶ 賃貸住宅開発事業

従来の事業エリアである西海岸ゲートウェイに加え、サンベルト、東海岸ゲートウェイへの事業エリアの拡大、分散を図ります。また、これまで推進してきた都心部における中高層プロジェクトに加え、都市近郊型(中低層)および郊外型(低層)プロジェクトのミックスによる分散投資も推進していきます。また、市場環境を注視しながら資産を回転させることで利益の最大化を図り、良質なポートフォリオを構築していきます。



## オーストラリア・シンガポール・イギリス

事業方針 各国の市況を踏まえたブランド力の確立や現地パートナーとの関係強化により事業基盤の確立を目指す

戦略

## オーストラリア

エリア戦略とブランド確立で、国際事業の2本目の柱に拡大

## ▶ マンション開発事業

シドニーとブリスベンにてマンション、商業施設、複合開発事業を展開しています。当社の強みを活かすことのできる中長期大規模案件と短期資産回転型の案件のバランスの取れた効率的なポートフォリオへの移行、現地市場の分析に基づくマンション商品企画によりブランドエクイティの確立を目指します。



## ▶ 戸建住宅事業

ハイエンド市場であるシドニー近郊の沿岸北部・沿岸南部・北西部・サウスコーストにおいて、「シャーウッド」事業用地の着実な取得と、引き合いから引渡し後の保証サービスまでを一気通貫するシステムの実現によって、ブランド認知を向上していきます。



## シンガポール

有力なアジア企業との  
緊密なパートナーシップ

アジアにおける不動産市場の有力企業であるパートナー企業との、より緊密なパートナーシップを構築。当社の強みを融合し、Win-Winの関係で共同事業を推進していきます。



## イギリス

M&amp;Aによる技術・事業の進出

「住宅不足解消と質の向上」×「工業化住宅」の可能性を追求した事業構築、および積水ハウスのコアとなる技術基盤を体現できるビルダーのM&Aを企図しています。