

永く愛され続ける企業へ

～目次～

1. 住宅領域の概要
2. 住宅事業の中期経営計画と進捗
3. サステナブルな未来へ向けて

住宅事業説明会

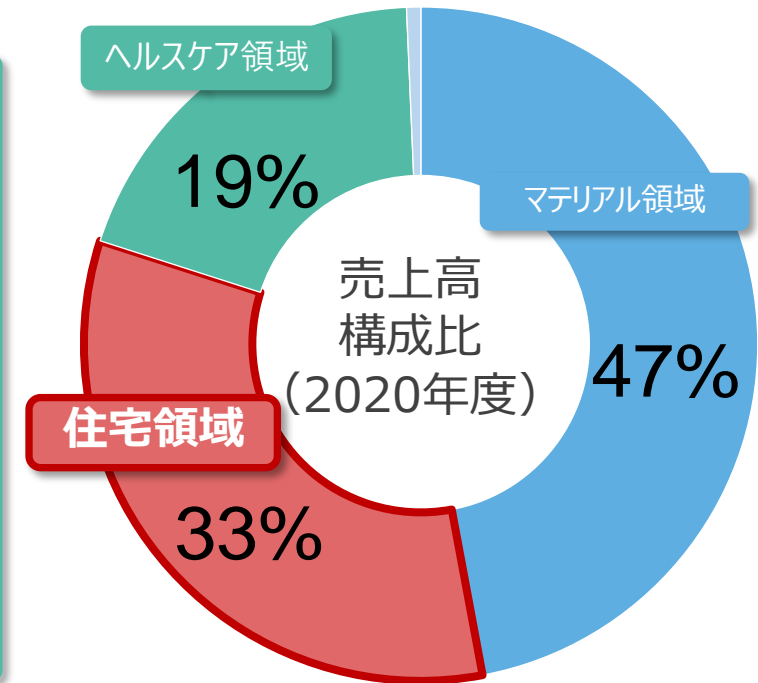
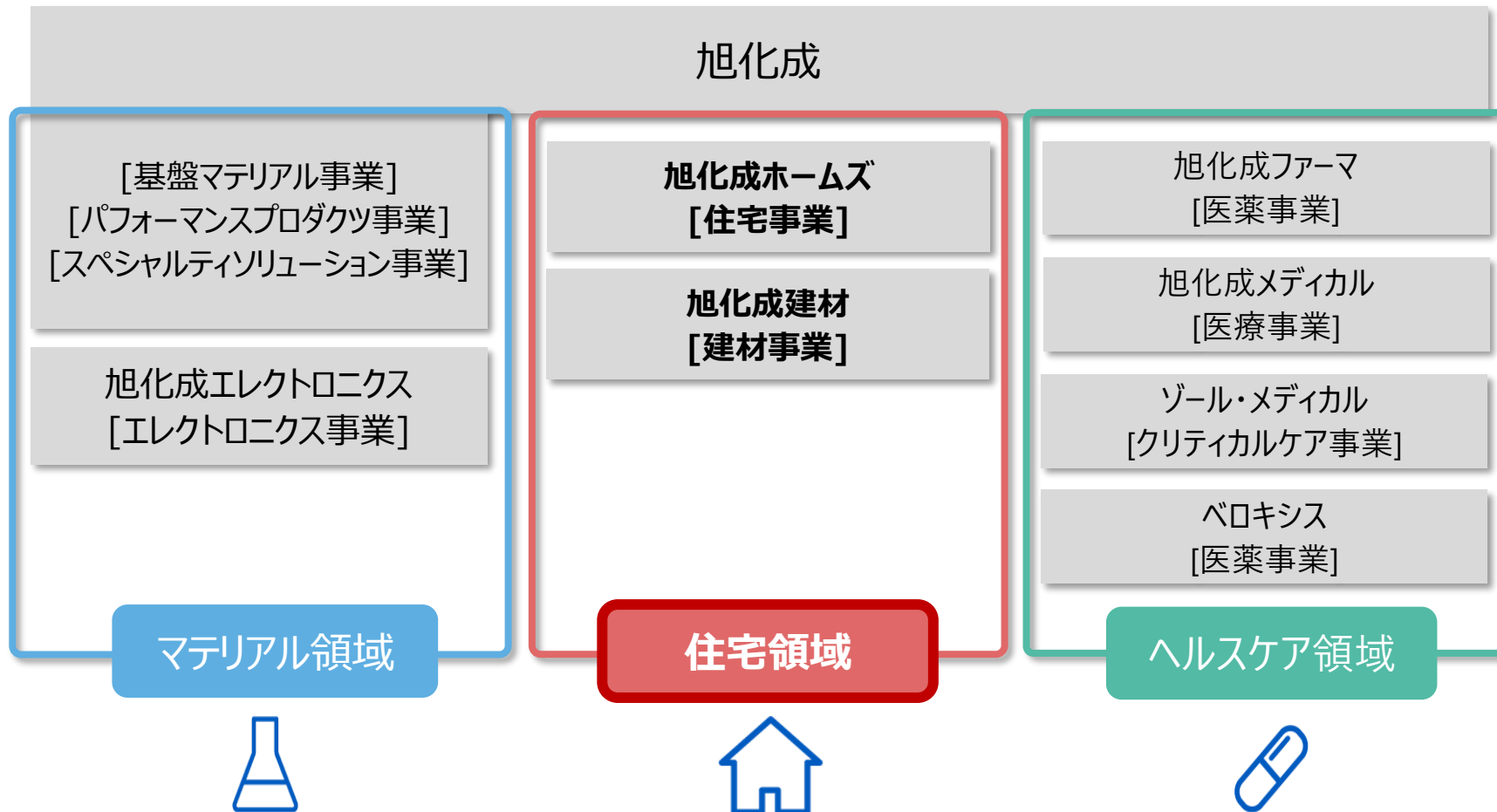
2021年12月9日



1. 住宅領域の概要

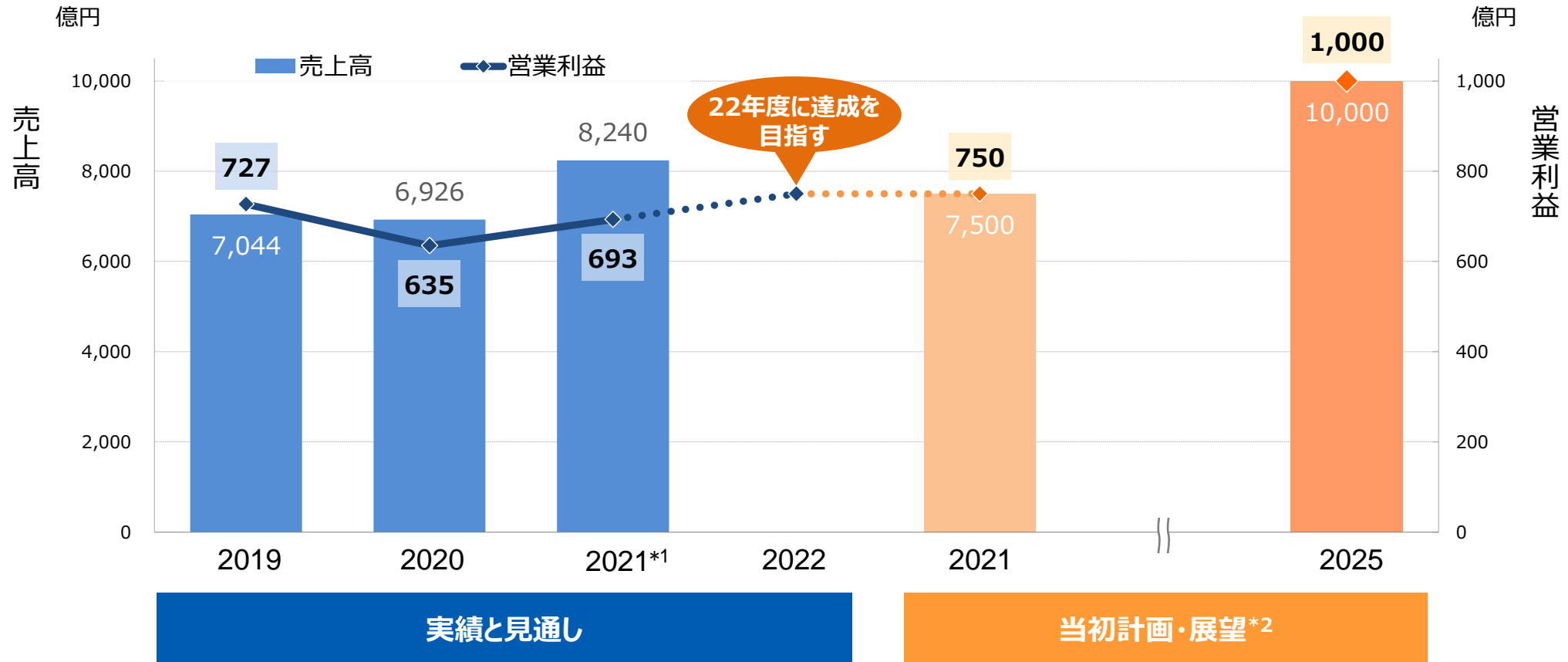
住宅領域 概要

グループ理念「世界の人びとの“いのち”と“暮らし”」に、住まいを通じて貢献
安定したキャッシュ・フロー創出で、グループの企業価値向上に貢献



住宅領域 中期経営計画：計数計画と見通し

- ✓ 19、20年度の営業利益は、ほぼ中期経営計画の通り
 - ✓ 21年度は海外事業の伸長により売上高目標は達成
- COVID-19による受注減の影響で利益目標は未達となるが、22年度に1年遅れでの達成を目指す



*1 2021年11月時点の予想

*2 2019年5月発表



2. 住宅事業の 中期経営計画と進捗

旭化成ホームズ

創業時の思い

- 「国民の幸せの根源は住宅、人々の幸せな暮らしを守りたい」

そのためには丈夫で長持ちする家をつくる

- 素材メーカー旭化成にしかできない家をつくる

品質にこだわり続けたものづくり精神の結晶

- 「人格、魅力、誠実さ」を兼ね備えた人材を育てる

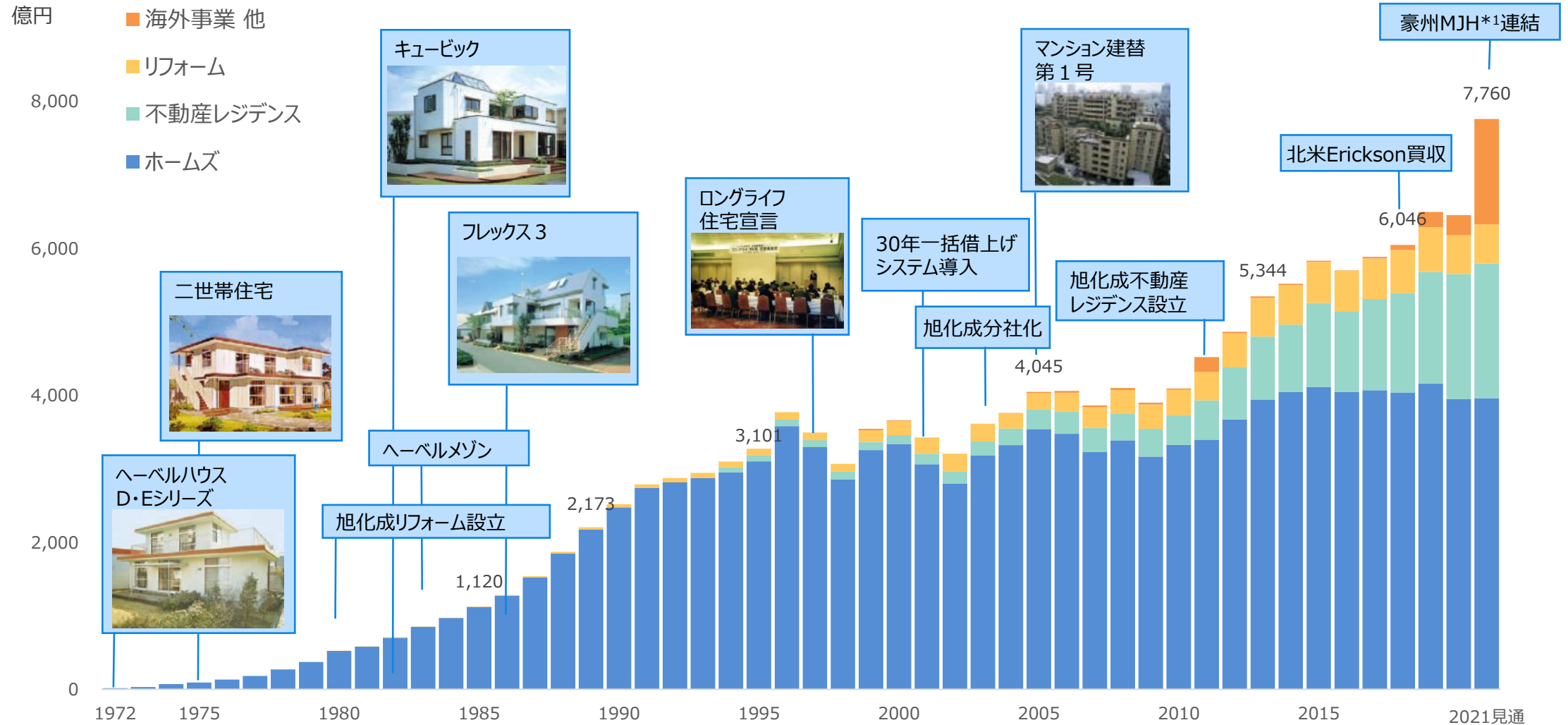
家づくりを通して、お客様の人生を支えられる存在になる

そして、仲間 友人 家族を支えられる人間になる



旭化成ホームズグループの売上高

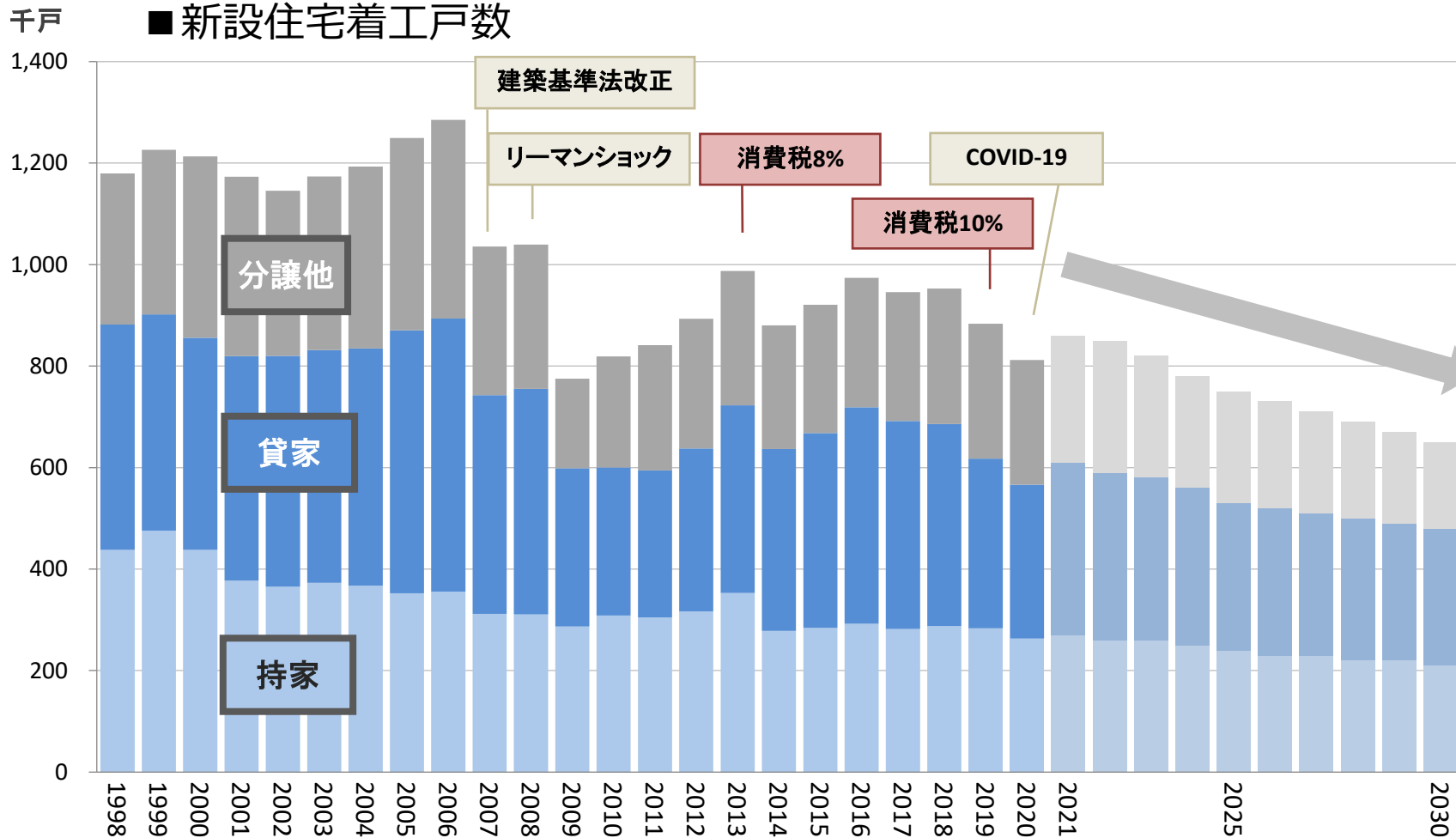
1972年の創業から今年で49年、本年度の売上高は過去最高となる見通し



*1 McDonald Jones Homes Pty Ltd

事業環境認識：着工戸数の予測と課題

国内着工戸数は将来的に縮小



【課題】

- 縮小する国内住宅市場でいかに選ばれ続けるか (既存事業)
- 成長する新たな市場をいかに獲得するか (新規事業)

出所:実績値は国土交通省「住宅着工統計」、2021年度以降は野村総合研究所研調査（2021年）より

2019年 新経営戦略 スタート

戦略コンセプト

挑戦 そして **成長** し続ける 旭化成ホームズグループへ

Challenge & Growth

戦略の3つの柱

良質な社会ストックの追求
— つくる・まもる・いかす —

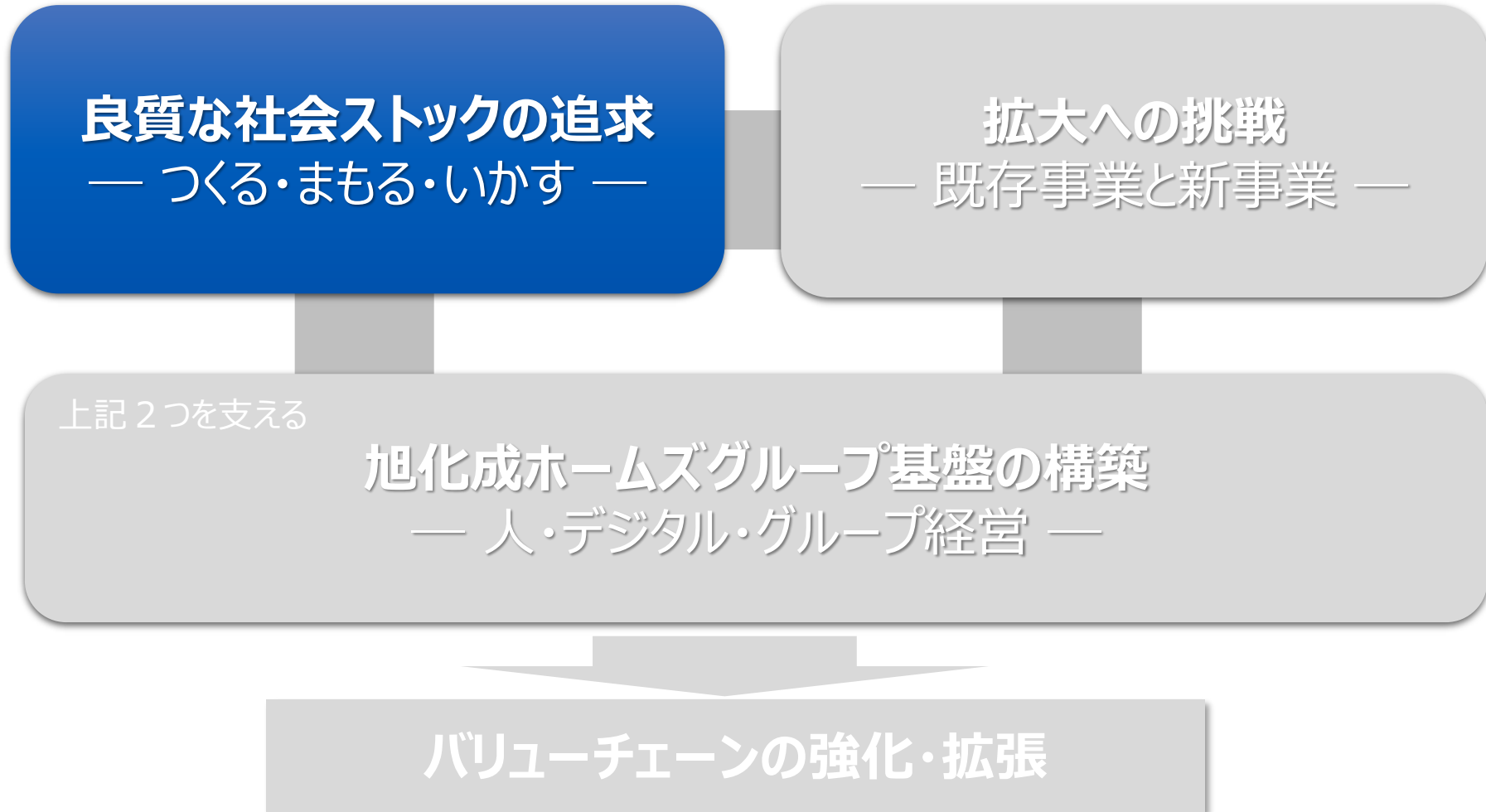
拡大への挑戦
— 既存事業と新事業 —

上記2つを支える

旭化成ホームズグループ基盤の構築
— 人・デジタル・グループ経営 —

バリューチェーンの強化・拡張

旭化成ホームズグループ 経営戦略 3つの柱①

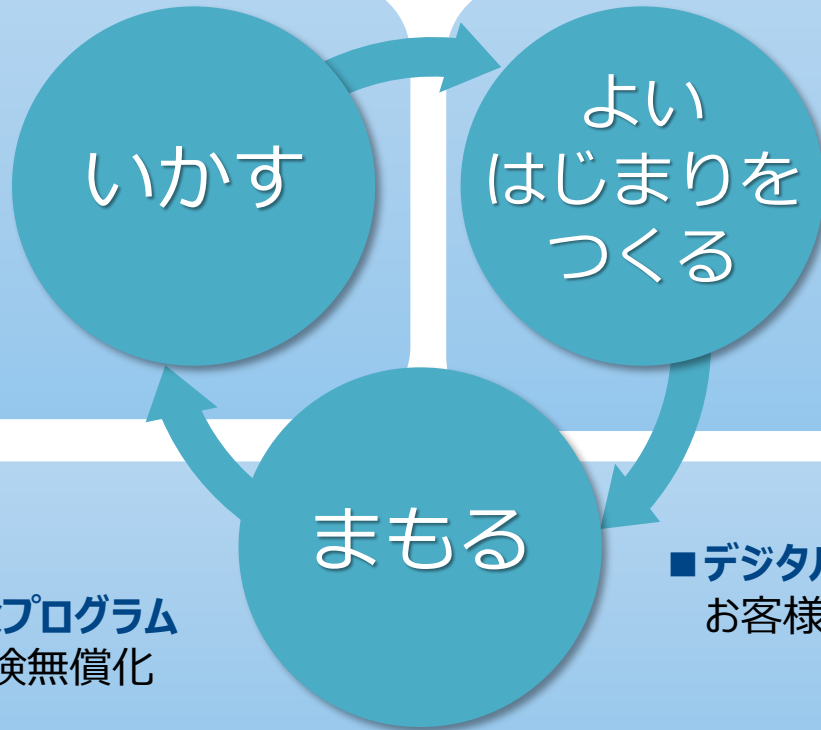


LONGLIFE の実現

いのちを守り、暮らしを豊かに、人生を支えるプラットフォームを作る

- 環境貢献の取り組みを強化
ヘーベル電気による電力買取

- 買取り、住み替え等のサポート強化
ストックヘーベルハウス事業の強化、
ロングライフ買取保証サービス



- 住まいの検討をやすく
オンラインイベントなど非展示場集客の強化
- ニーズをとらえた提案力と差別化
エリア・商品戦略の強化



- 入居後の
長期保守・点検プログラム
建物の60年点検無償化

- デジタルマーケティングの活用
お客様との接点強化



HEBEL HAUS
ALL for LONGLIFE

建築請負：商品・エリア戦略（戸建）

お客様の価値観の変化をとらえ、エリアに合わせた提案を強化

戸建

都市

- 重量鉄骨商品のラインナップ拡充
- 高シェアエリアでのブランド価値の向上



近郊・郊外

- セミオーダープラン（my DESSIN）の提案
- 生活様式の変化を受けた新たな住ソフト提案



大型・高級ゾーンを強化・小規模物件の生産性向上
2025年にZEH比率80%を目指す

建築請負：商品・エリア戦略（集合）

時代のニーズをとらえ、オーナー・入居者の両者に価値ある商品展開

集合

都市

近郊・郊外

- 付加価値型商品^{*1}による差別化、旭化成不動産レジデンスによる入居者への特色あるサービス
- 法人向け営業や、リピート受注に向けた集客活動



大型化・高付加価値化を推進
ZEH-Mの普及を加速

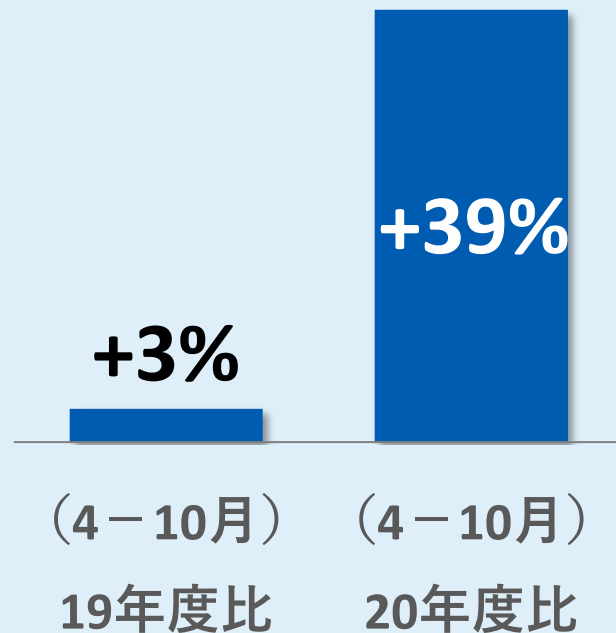
*1 付加価値型商品：ペット共生型、子育て共感型、ZEH-Mなど

建築請負：受注状況

棟数が減少する中、高付加価値化・大型化による平均単価上昇

受注高

- 21年度（4-10月累計）



戸建

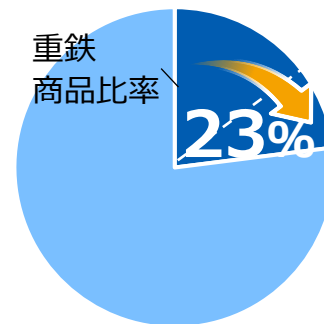
- 平均坪数

19/通期
↓
21/上期

+5%増

- 重量鉄骨商品の比率

19/通期
14%
↓
21/上期
23%



集合*1

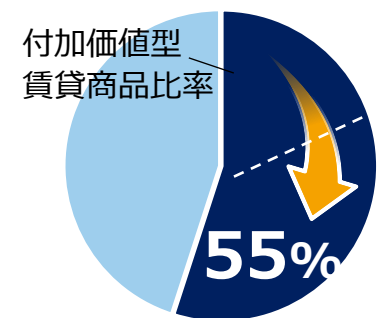
- 平均坪数

19/通期
↓
21/上期

+15%増

- 付加価値型商品の比率

19/通期
26%
↓
21/上期
55%

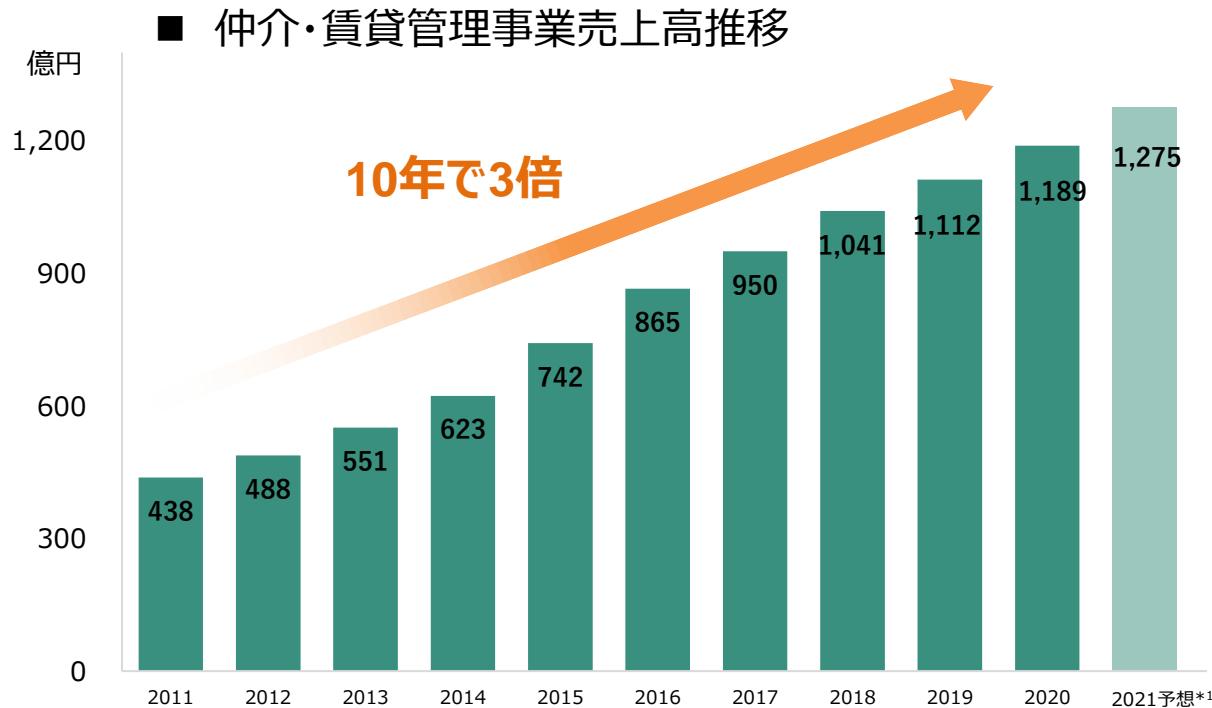


*1 アパート併用を含む

ストック事業（仲介・賃貸管理）

貸す、売る、住み継ぐ、お客様の資産をいかす

- 賃貸管理戸数約11万戸、今後も堅調な成長を見込む
- 住み替え・売買のサポートも、今後より重要となる
(現在、3,000棟/年が相続や売却によりオーナーチェンジ)



*1 2021年11月時点の予想

● 特色あるコミュニティづくりで商品を差別化

ペット共生型賃貸



子育て共感型賃貸



● 「ロングライフ買取保証サービス」2019年開始

旭化成不動産レジデンスが、

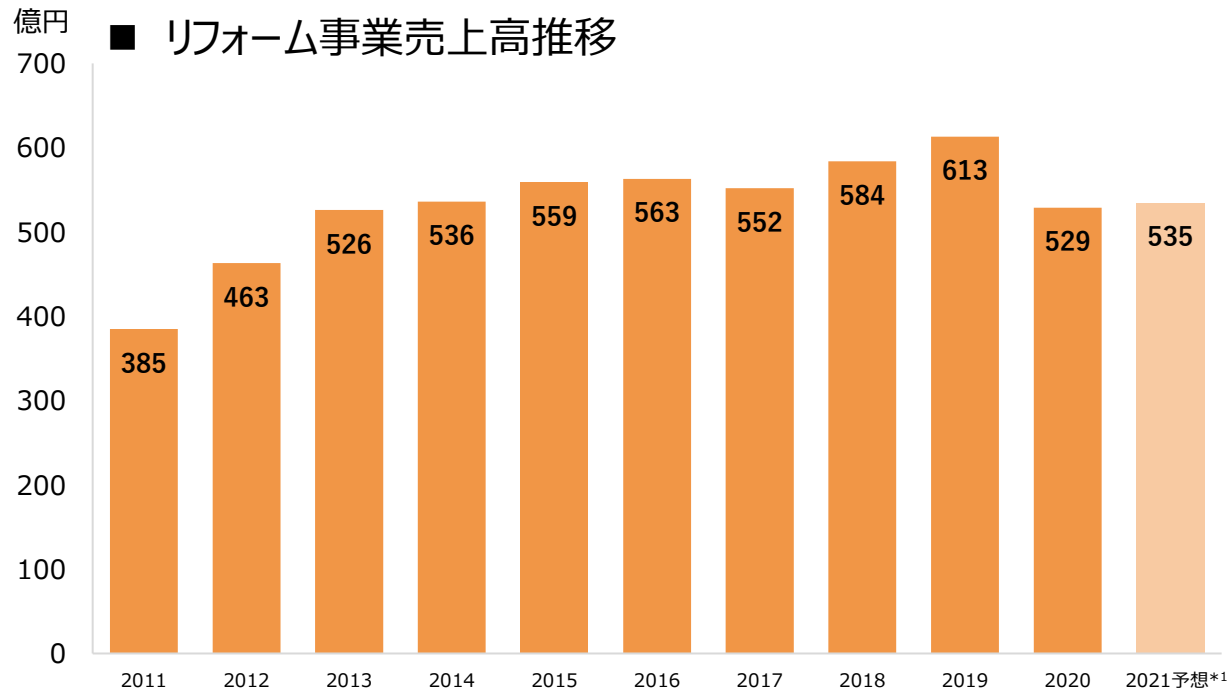
- 将来の売却時の査定アップを約束
- 売却できない場合は買取保証を約束
(条件を満たす一部商品が対象)



ストック事業（リフォーム）

お客様との接点を強化し、LONGLIFE実現の要となる

- ハーベルハウス・ハーベルメゾンのストック約30万棟が対象（内、築30年以上も6万棟超）
- 今後90年代の大量供給物件が築30年を超え、改装ニーズが増加と予想



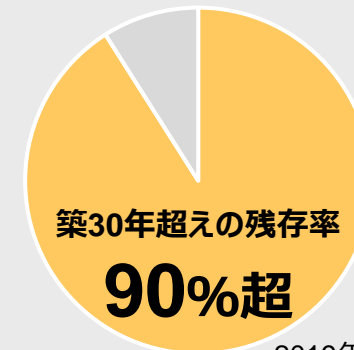
*1 2021年11月時点の予想

● 建物定期点検サービスの60年間無料化 2019年開始

- 無償点検期間を 30年⇒60年に延長
- 過去にさかのぼり 全ての自社物件に適用



● 頑強な躯体性能を強みに改装リフォームを強化



2019年自社調べ



築24年のハーベルハウス

顧客満足度

お客様に真摯に向き合い、幅広い年齢層から選ばれ続ける



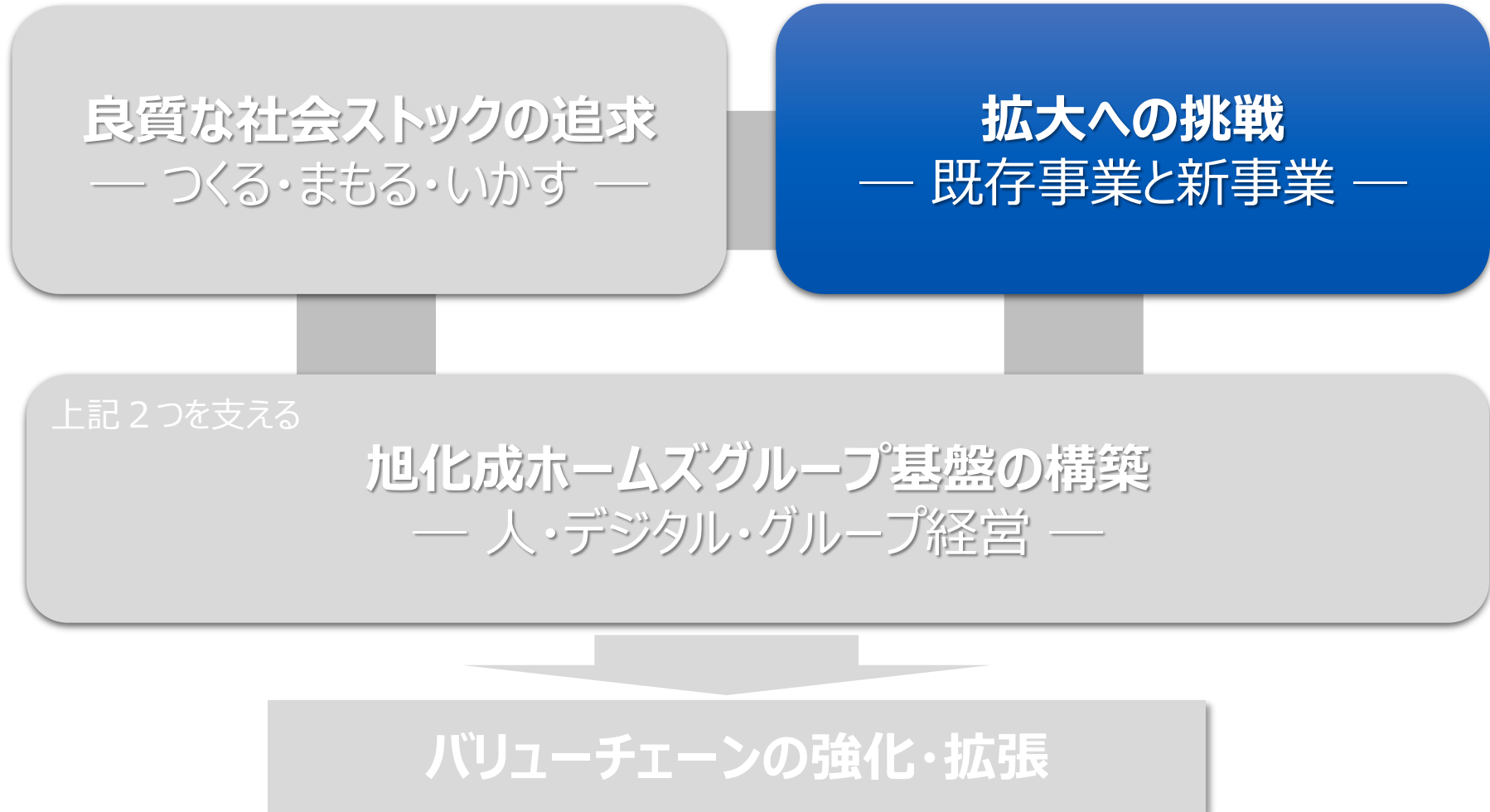
2021年 オリコン顧客満足度®調査
ハウスメーカー 注文住宅

鉄骨造部門

6年連続※ 第1位

※2016～2021年 オリコン顧客満足度®調査 ハウスメーカー 注文住宅 鉄骨造 1位

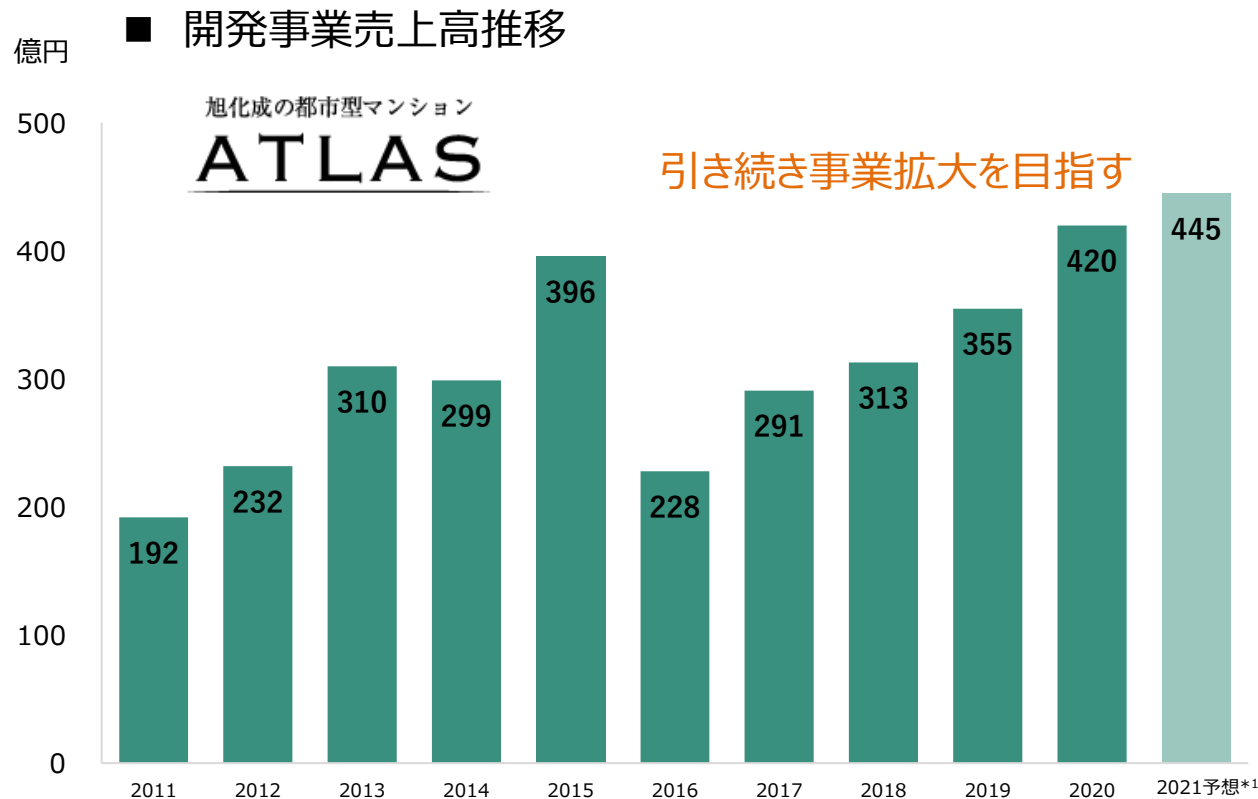
旭化成ホームズグループ 経営戦略 3つの柱②



分譲事業（1）

建築請負事業で培ったノウハウを、街の再生事業にいかす

- 高経年マンションの建替えの促進、木造住宅密集地区の防災課題を解消
- 都市部で培ったノウハウ（提案力・合意形成力）を地方都市でも展開



*1 2021年11月時点の予想

● 高経年マンション建替え 「宮益坂ビルディングThe SHIBUYA Residence」



東京都渋谷区
(2020年竣工)

- 長年難航した合意形成をまとめた事例
- 旧耐震基準マンションの再生は社会的課題

分譲事業（2）

- 木造住宅密集地区の建物共同化事例
「アトラス築地」

- 災害時に倒壊や延焼火災の恐れのある
都内の老朽住宅密集地区を再生



- 市街地再開発による街づくり事例
「アトラス倉敷ル・サンク」

- 分譲マンションの他、ホテル、商業、公共施設の整備を図り、
災害に強い街づくりを実現



シニア事業・中高層事業

シニア向け賃貸「ハーベルVillage」

シニア賃貸住宅 累積棟数No. 1
健康度に応じたシームレスな住まいの提供で
生涯にわたる安心を提供

健全期

フレイル期（虚弱期）

要介護期

ハーベルVillage ヴィレッジ

Village ヴィラージュ リーシュ



戸建て・マンション



シニア向け安心賃貸住宅
累積実績：110棟 1,387戸
(2021年9月末)



サービス付き高齢者向け住宅

中高層ビル「ハーベルビルズ」(4~8F)

付加価値型賃貸の拡大をサポート
土地を最大限にいかし都市の多様なニーズに応える

ハーベルビルズ



5F

6F

7F

海外事業：目指す姿と方針

【目指す姿】

工業化を通じた効率化や生産性の向上の実現を通し、現地に適した高品質な住まいの提供

具体的方針

進出エリア

経済規模、人口成長率の観点で
北米と豪州に限定

進出方法

日本の住宅を持ち込むのではなく
市場をよく理解する**現地企業と展開**

ホームズの強みの
いかし方


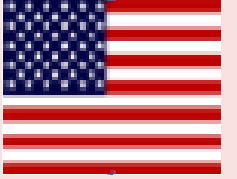
工業化住宅の開発・設計・施工ノウハウ
情報連携によるプロセス合理化ノウハウ

不動産デベロッパーとしての進出ではなく、旭化成ホームズの強みが生きるアプローチ

海外事業：戦略と目標

建築業界・建築現場にイノベーションを起こす

課題：労働力不足、長い工事期間、IT化の遅れなど

	豪州 	北米 
業界特性	<u>注文住宅が多い</u> ● ビルダーとデベロッパーは分業	<u>建売が多い</u> ● ビルダー≒デベロッパー ● 各工程の工事はサプライヤー実施
戦略の方向性	<u>R&Dを強みに競争優位を追求するビルダー</u> ● 顧客満足を重視する ● 高品質、コストダウンを実現するイノベーション	<u>施工合理化を究めるサプライヤー連携</u> ● 品質に関わる躯体回りに特化 ● 高品質、施工合理化を実現するイノベーション

海外事業で営業利益率10%以上を目指す

海外事業：豪州

【ビルダー】

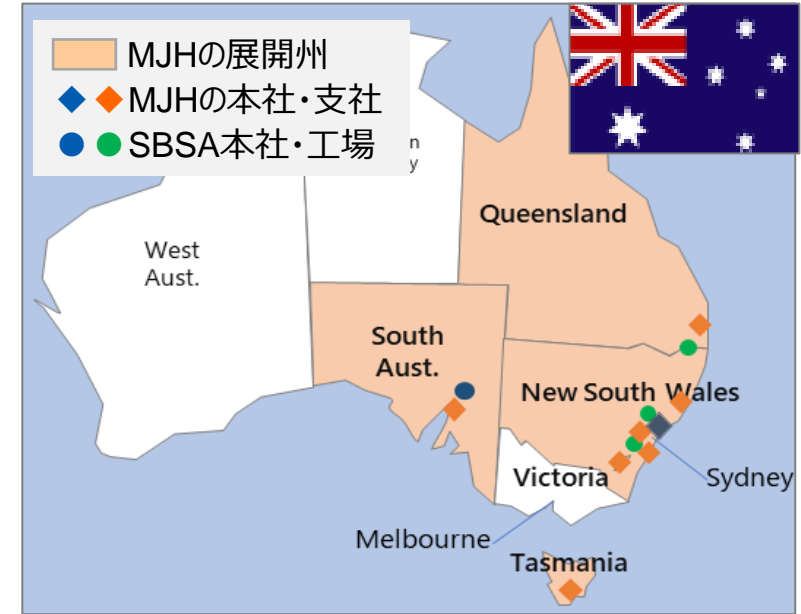


McDonald Jones社

2017年資本提携、2021年連結子会社化



ビルダー単独・サプライヤー単独では成しえない
競争優位性の高い豪州モデルの確立



■ 取り組み

テーマ	進捗
工期短縮	工期分析を実施し、工程組み換え提案
物件管理	受注→着工までの工期を主要KPIに設定
営業支援	日本の販促ノウハウを活用 2020年度過去最高受注を達成
技術開発	鉄骨造の知見で、遮音床の課題クリア 建替え市場への商品開発

■ 豪州着エランキング

2017年 **6位** ⇒ 2020年 **3位**

ランク	ビルダー	2020年 着工数
1	A社	6,052
2	B社	5,345
3	MJH Group	4,548
4	C社	4,205
5	D社	3,015



【躯体サプライヤー】
**Steel Building
Systems Australia社**

2020年連結子会社化

海外事業：北米



【躯体サプライヤー】

Erickson社

2018年連結子会社化



製造や施工現場での多岐にわたる工程を合理的に担えるサプライヤーモデルの確立



【配管サプライヤー】

Brewer社

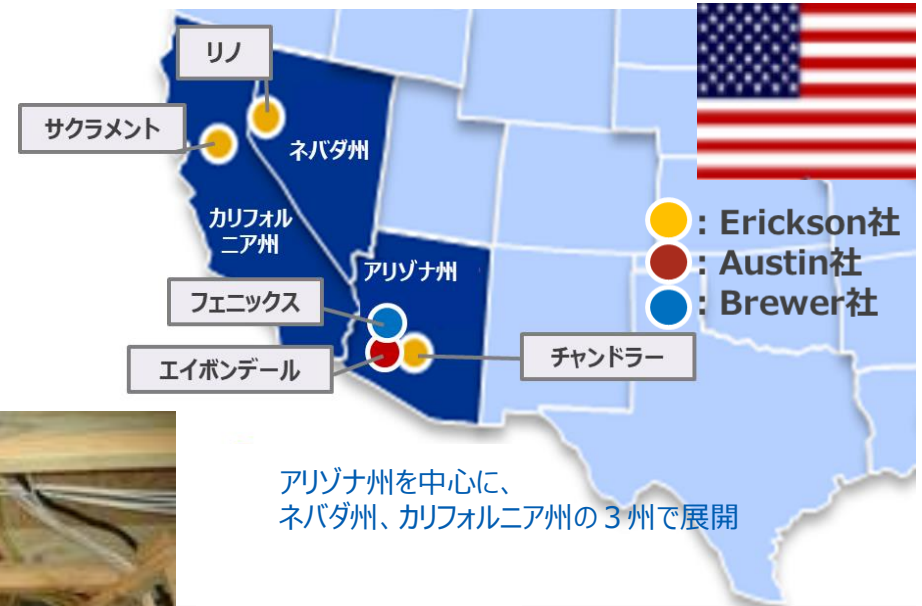
2021年連結子会社化



【電気・空調設備・基礎サプライヤー】

Austin社

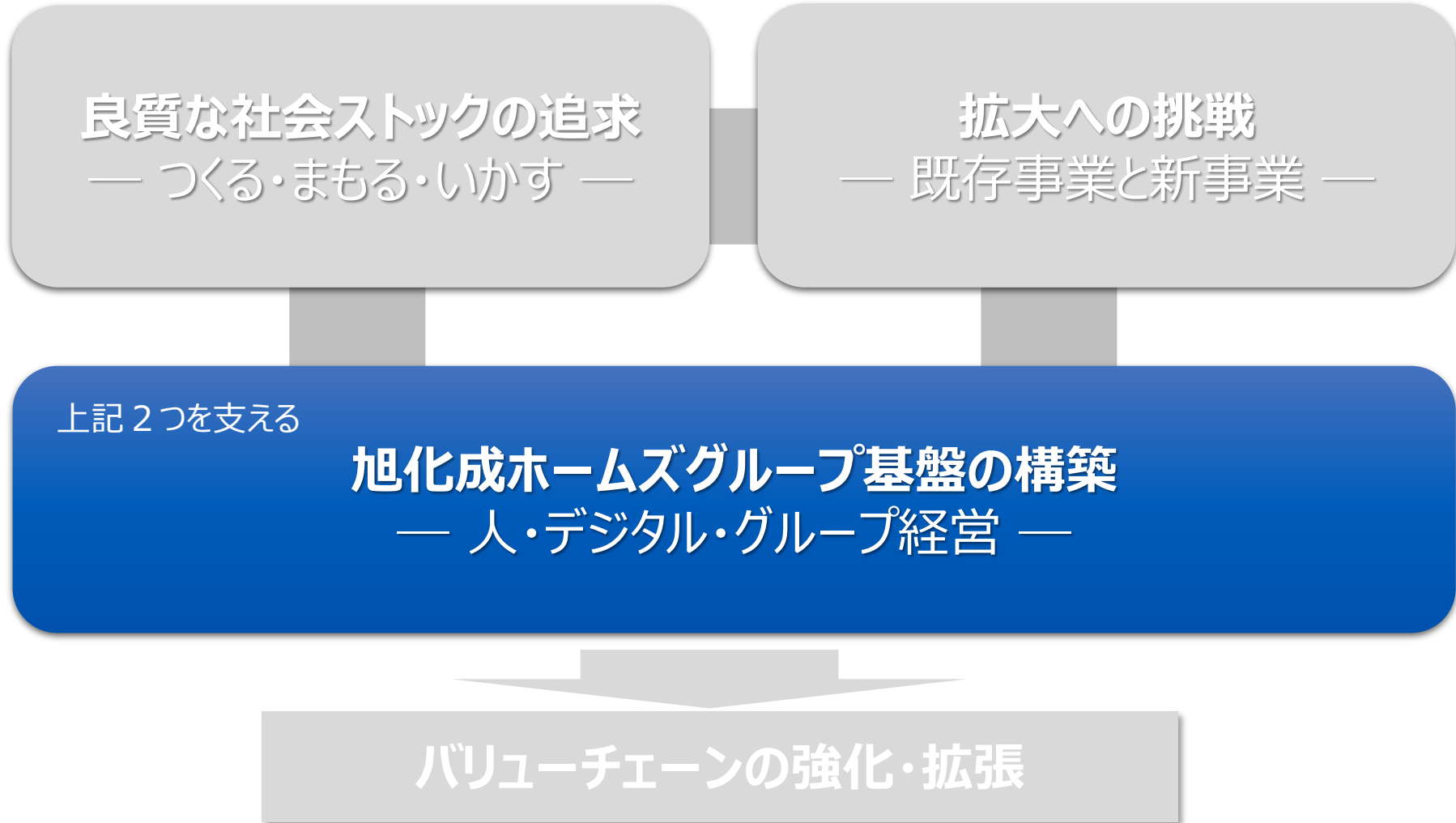
2020年連結子会社化



■ 取り組み

- 今後の戦略実行に向け、必要な体制を構築
- いくつかの施工トライアルで、工期短縮・品質向上に着手
- 3社のシナジー創出に向け、今後活動を本格化

旭化成ホームズグループ 経営戦略 3つの柱③



組織づくり・人財育成

生産性向上、人財集約、提案力・連携強化に向け、大幅改革を実施

組織づくり

- 営業本部、支店の大括り化（エリアごとの提案力強化）
 - リフォーム事業、不動産事業の拠点を統合
 - コールセンターの人員の強化
- （お客様サポート体制強化）

デジタル

- 業務効率化（営業・設計・工事はすべてシンクライアント導入）
- IoT防災情報システム LONGLIFE AEDGiS（ロングライフイーゼス）東京23区全域をカバーする地震計の設置を完了

人財育成

- キャリアチャレンジ制度（ホームズグループ内公募制度）の導入
- 旭化成ホームズ建設技術教育センター開所
- 現場環境の改善

神保町本社をフリーアドレス化
DXを促進し、働き方を自律的に
デザインするワークスタイル



バリューチェーンの強化・拡張

良質な社会ストックの追求
— つくる・まもる・いかす —

拡大への挑戦
— 既存事業と新事業 —

上記2つを支える

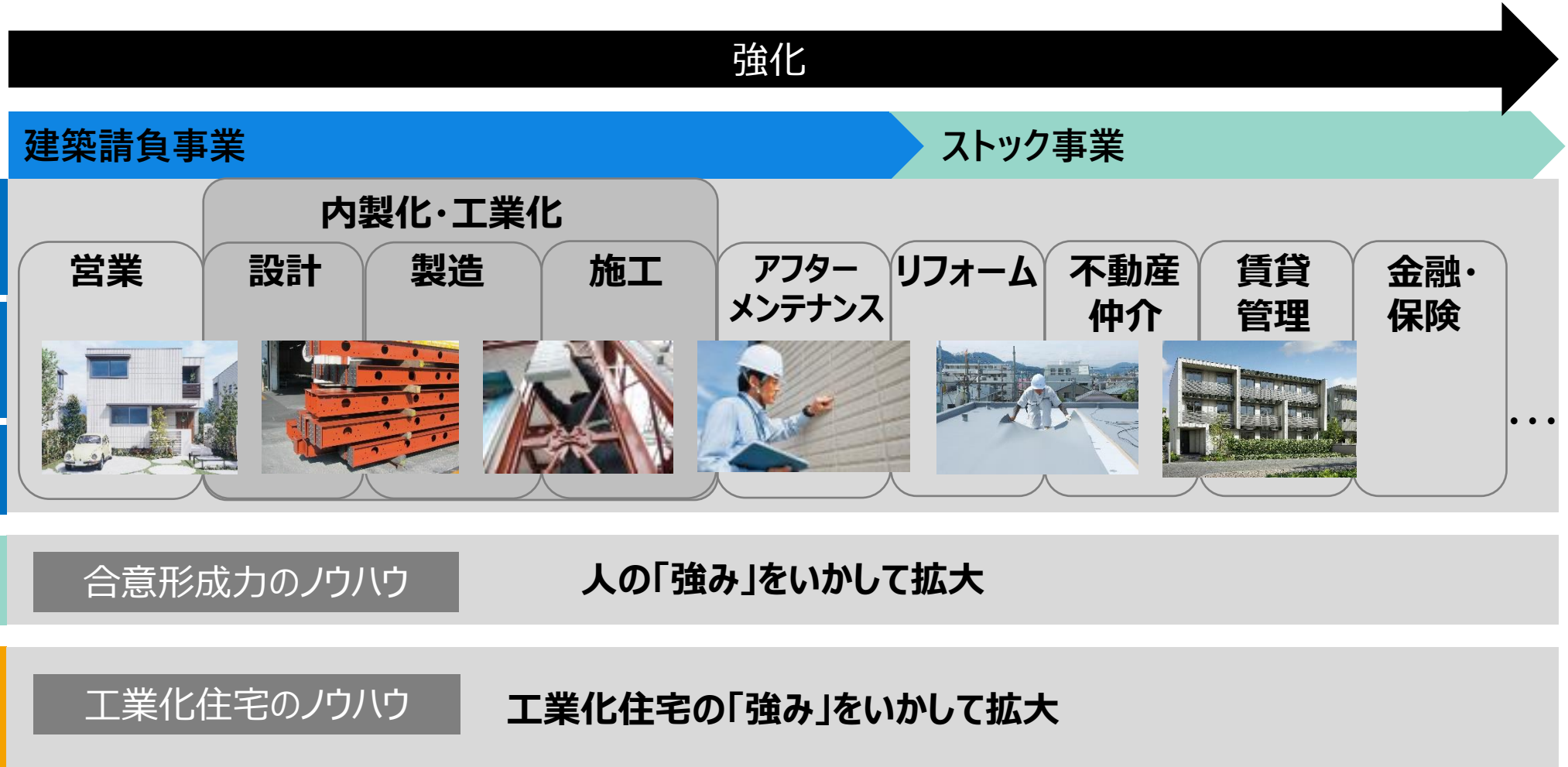
AHグループ基盤の構築
— 人・デジタル・グループ経営 —



バリューチェーンの強化・拡張

バリューチェーンの強化・拡張

旭化成ホームズの「強み」をいかしたバリューチェーンの強化・拡張



バリューチェーンの強化・拡張により目指すもの

顧客満足の実現

- ✓ バリューチェーンの根幹は「顧客満足」、満足いただける住まい・サービスを提供し続ける

安定した高い収益力

- ✓ 建築請負事業から始まる事業間のシナジーを強化することで、シェアを高めるとともに、収益力とキャッシュ創出力を高める

新たな市場創出

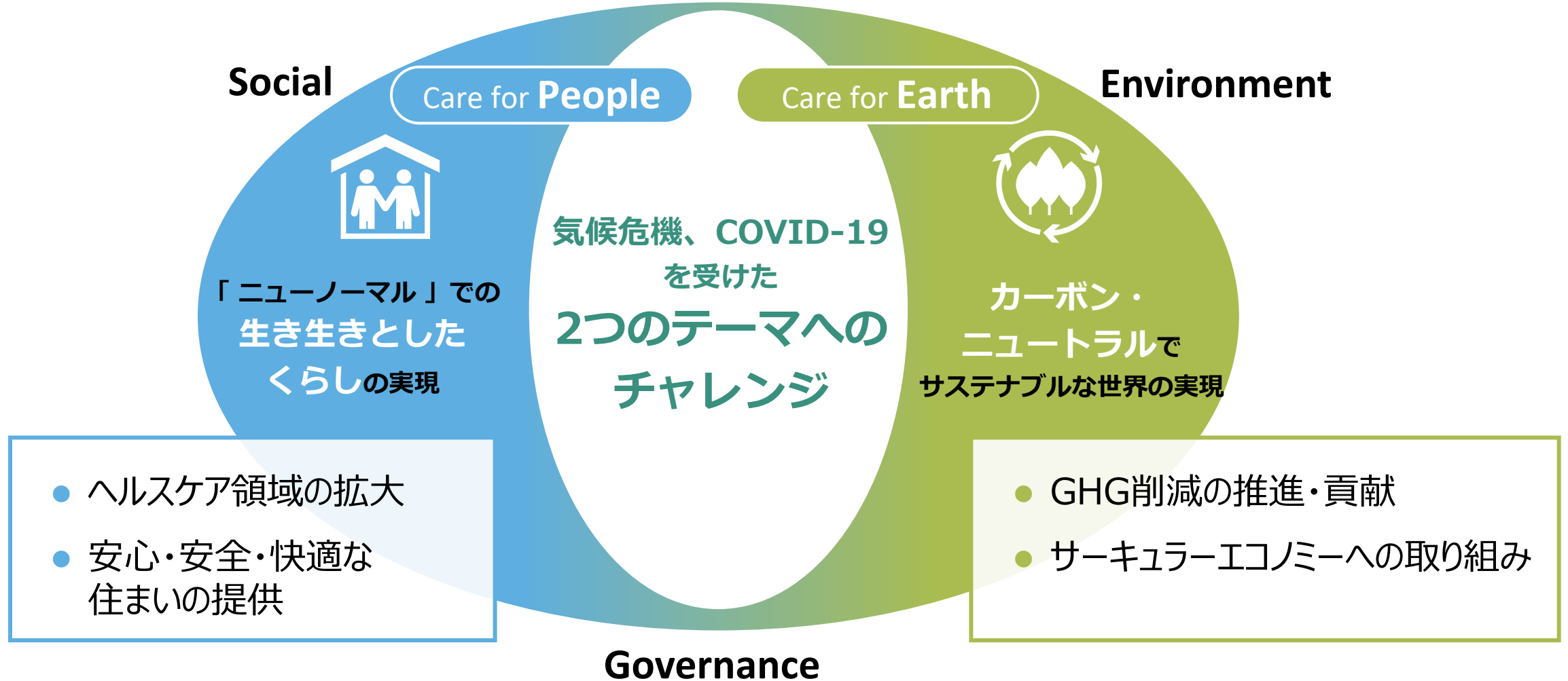
- ✓ 長期的に安定した収益力・キャッシュ創出力を維持するために、新たな市場を創出する



3. サステナブルな未来へ向けて

住宅事業の役割

住宅事業を通じて貢献できる社会課題は多い



社会への貢献

Care for People

住まいを通じた課題解決

□ 暮らしの変化、ニーズをとらえた住ソフト提案

- ニューノーマル時代に求められる住まいのニーズを調査、仕様開発、発売



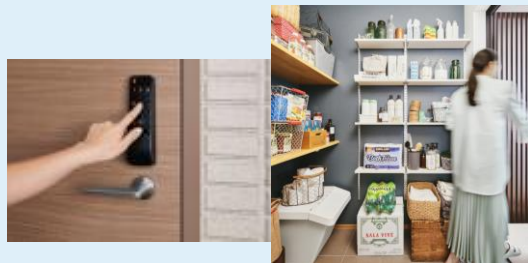
ヘーベルハウス「onefitto (ワンフィット)」
(2020年発売)



インナーテラス



ワークスペース



デジタルサービスプラットフォームの構築
スマートロック付きの置き配対応ストックスペース

防災・減災・レジリエンス強化

- 耐震技術先進化 (高耐久、低損傷、プラン自由度、低コスト)
- IoT防災情報システム (地震発生時の個別建物被害の即時推定)
- 災害後の応急・復旧・復興の支援



レジリエンス認証取得



早期復旧に向けた被災地訪問

労働安全衛生への取り組み

- 安全・快適な現場づくり
 - スポット冷暖エアコンの全現場導入
 - 夏場の空調服の支給
- 職場環境向上委員会と衛生委員会の活動



環境への配慮

Care for Earth

旭化成ホームズグループ 環境方針

1. 脱炭素社会とレジリエンスの推進

- 住宅のライフサイクル及び事業活動の脱炭素化を推進し、再生可能エネルギーを有効に活用することによって気候変動の緩和に貢献します
- 自然災害から「いのち」と「暮らし」を守るレジリエントな住まいを提供します

2. サーキュラーエコノミーの実現

- ロングライフな住宅の提供によって、建築から派生する廃棄物を削減します
- 限りある資源を有効に活用するとともに、リサイクルを進めることによってサーキュラーエコノミーの実現に貢献します

3. ステークホルダーと共に進める自然共生

- 生物多様性の保全における知見をより高め、ステークホルダーと共に豊かな自然と調和する暮らしの実現を目指します



旭化成富士支社内
「あさひ・いのちの森」

気候変動への対応

□ ヘーベルハウスのZEH普及

達成目標に向け順調な進捗



年度	2016	2017	2018	2019	2020	2025
達成目標	10%	18%	40%	60%	70%	80%
実績	12%	25%	44%	61%	66%	

(達成目標および実績にはNearly ZEH等を含む)

□ ヘーベルメゾンのZEH-M普及

受注実績は着実に増加

～ZEH-M賃貸住宅「Ecoレジグリッド」～

旭化成ホームズがヘーベルメゾンの屋根を賃借し、太陽光・蓄電池の設置・所有・維持管理を行う取り組み



RE100参加と再生可能エネルギー促進

旭化成ホームズ 2019年にRE100イニシアチブ参加

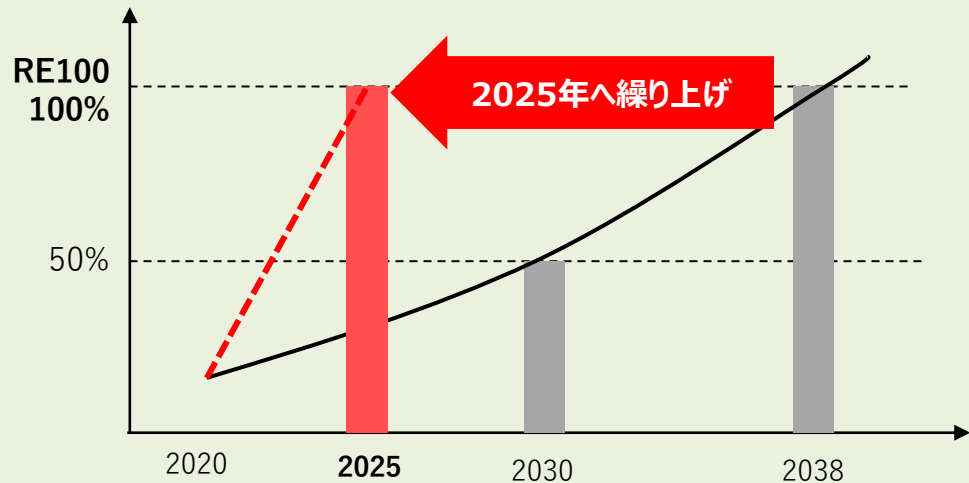


達成年度

当初目標2038年を2025年へ繰り上げ

達成のための施策：独自の電力供給スキーム「ヘーベル電気」

- ヘーベルハウスの卒FIT余剰電力を買い取り充当
- ヘーベルメゾン「Ecoレジグリッド」の余剰電力の一部を充当



再生可能エネルギー電力買い取り・供給



クリーンな電力



「LONGLIFE」が導くサステナブルな未来



これまで培ってきた「LONGLIFE」と、RE100ビジョン、レジリエンスを組み合わせ、「持続可能な都市の暮らし」を目指す



まとめ

永く愛され続ける企業へ

1. 既存事業間のバリューチェーン強化を図ることで、顧客満足度を高め、高いレベルの収益性・キャッシュ創出力を実現する
2. 事業を取り巻く環境の変化が予想される中、長期的視点で収益力・キャッシュ創出力を維持するために、投資（海外、新規事業 等を含む）を厳選して行う
3. サステナブルな未来へ向けて、これからも環境に配慮した取り組みや社会課題に貢献する取り組みを積極的に行う



2022年 旭化成ホームズ50周年

お客様と社会に選ばれ続け、
永く愛され続ける企業へ