

2011年11月11日

各位

会社名 ミサワホーム株式会社
代表者名 代表取締役社長執行役員 竹中宣雄
(コード番号 1722 東証・大証・名証第1部)
問合せ先 経営企画部 広報・IR担当部長 中村孝
(03-3349-8088)

中期経営計画 (2011年度～2013年度)

「Home Step Jump 計画」策定のお知らせ

当社グループでは、2006年8月に『住まいのNo.1ブランド』を目指す中長期経営ビジョンを策定しました。同時にこのビジョンを達成するために3カ年をスパンとして具体的戦略を織り込んだ「中期経営計画」を策定し、これに基づき事業を推進しております。

このたび、前3カ年計画(2008年度～2010年度)の終了に伴い、2011年度をスタートとする新中期経営計画「Home Step Jump 計画」を策定しましたのでお知らせいたします。

記

【基本方針】

前中期経営計画では、生産性の向上や総原価低減などにより損益分岐点を引き下げる「事業構造の再構築」と、主力の注文住宅事業への過度な利益依存を見直し、新規事業開拓を含めてリスク分散を目指した「事業ポートフォリオの多様化」を骨子として事業推進を行ってまいりました。

新中期経営計画はこの骨子を踏襲しつつ、全事業分野で収益を確保する「**既存事業の収益最大化**」と「**収益源の多角化**」を目指し、次代に向けて新たな成長戦略(**Jump**)の打ち出しを実現するための基盤整備を行う(**Step**)期間と位置付けます。

この基本方針にもとづき、新中期経営計画の最終年度である2013年度において、連結売上高4,220億円、営業利益125億円、経常利益120億円を目指します。

【中期経営計画の骨子】

1. 事業構造の再構築

<既存事業の収益最大化>

前中期経営計画は、新設住宅着工戸数が前年対比で大幅なマイナスを記録し、顧客の価値観や社会・経済情勢など、市場環境が大きく変化していく中で策定されました。

従って既存事業での収益確保は注文住宅の売上棟数増を見込まず、営業生産性の向上、総原価低減の実施、グループ組織の再編、新卒採用の抑制など、主に間接・直接費の削減によって確保するという「事業構造の再構築」を骨子のひとつに位置付け、スタートいたしました。

その後、この計画期間中にリーマンショックが発生し、結果的には販売棟数、受注棟数とも減少を余儀なくされましたが、この骨子にもとづき様々な施策を実施し、間接・直接費の削減に努めた結果、売上高は減少するも、営業利益・経常利益は一定の水準を確保することができました。

2010年度以降の新設住宅着工戸数は税制優遇や住宅版エコポイントの創設など、政府の住宅政策の効果もあり、緩やかな回復基調をたどりつつあります。

新中期経営計画では引き続き業務の効率化・コストダウンを図り、間接・直接費の削減に努めますが、市場ニーズに合った商品開発・サービスの提供、建替や分譲受注の拡大、営業担当者の増員、営業サポート体制の強化など、下記事業戦略ごとの施策を積極的に展開し、中長期経営ビジョンにもとづき地域ごとのシェアを回復させ「既存事業の収益最大化」を目指します。

1-(1) 商品戦略

① 工業化住宅の拡販

東日本大震災をきっかけに、住まいの耐震性や災害への備え、家族の絆や地域のつながりなどが重要視されるようになるなど、暮らしや社会についての考え方が大きく転換しました。当社は震災後の新しい価値観やライフスタイルへ対応する商品コンセプトを「スマートエシカル」とし、自然エネルギーを大切にする「地球への思いやり」、高品質・高性能で安全を守る「安心への思いやり」、家族が毎日を快適に過ごせる「ヒトへの思いやり」、愛着を生み永く住み続けられる「将来への思いやり」という4つの思いやりをテーマに、それぞれの視点から新しい付加価値を盛り込みながら商品開発に取り組んでいます。

本年4月には、これらのテーマを反映して、「共働き家族」をターゲットに、家事時間の短縮や、家族の新しいコミュニケーションを育むライフスタイルを提案し、1階の天井高を通常の2.4mから2.6mとした高天井を採用する他、外装タイル・屋根瓦、幅広緩勾配階段、制震装置「MGEO」の高付加価値アイテムを標準仕様とした「GENIUS Qualie (ジニアス・クオリエ)」を発売、GENIUS商品のグレードアップを図っています。

また、スモールファミリーをターゲットとしたメゾネットタイプの賃貸住宅「Belle Lead Unison (ベルリード ユニゾン)」(7月発売)、鉄骨系戸建企画住宅として大収納空間「蔵」をはじめ採用した「HYBRID KURA Select (ハイブリッド クラ セレクト)」(7月発売)、戸建貸家に多彩なライフスタイルを実現する空間「Can room」を提案し、「蔵」付きタイプも用意した「Belle Lead Cassiya Can style (ベルリード カシーヤ キャンスタイル)」(9月発売)など、木質系戸建住宅以外にも独自の提案を盛り込んだ商品開発を行っています。

今後も、震災後に注目の高まった耐震・省エネ住宅や建替え・2世帯住宅のニーズに合わせた商品開発も進め、順次発売を予定しています。

新中期経営計画では、このように市場ニーズにあった商品ラインアップの充実と、高付加価値で割安感のある工業化住宅の商品開発を引き続き行い、2013年度8,900棟の売上棟数を目指します。

② スマートハウス化の推進

東日本大震災で計画停電や原発事故などの深刻な事態に直面した今、エネルギー自給の必要性が高まるとともに、エネルギー利用の最適化を実現する「スマートハウス」が求められています。

本年10月にはこれらのニーズに対応し、スマートハウスの中核となる先進技術として太陽光発電や蓄電池、ホームエネルギーマネジメントシステム（HEMS）機能を備えた「enecoco（エネココ）モニター」などを搭載した新商品「SMART STYLE E（スマートスタイルイー）」を発売しました。

今後もトヨタホームと共同開発した「蓄電池付き HEMS」やその他の先進技術を採用した商品開発を進め、これに当社のソリューションである自然エネルギー利用の「エコ・微気候デザイン」、太陽光と太陽熱を同時利用する「カスケードソーラーシステム」、建設時のCO₂排出量を住宅ライフサイクルの中で回収できる「LCCM（ライフサイクルカーボンマイナス）」といった技術を融合させ、エネルギーだけでなく「快適性の最適制御」までも行える独自のスマートハウス化を推進します。

③ 木造軸組住宅「MJ Wood」の拡販

住宅市場が縮小傾向にあるとは言え、木造軸組の戸建住宅は年間約36万戸が建設され、戸建住宅全体の約86%を占める大きな市場です(2008年度住宅着工統計)。

当社はこの市場にてシェアを獲得することを目指し、2009年度より木造軸組住宅「MJ Wood」を本格展開、2010年度には受注ベースで年間1,000棟を超え、既存事業として収益を確保する重要な分野に成長させました。

1次取得者層である30歳代の年収が低下する中、今後も益々ローコスト住宅のニーズが高まると予測し、新中期経営計画ではMJ Woodの高品質を維持しつつコストダウンを図ることで更なる売上拡大を目指します。

また、本年10月には本社直轄の木造軸組住宅専門販売会社（ミサワ MJ ホーム）を設立、下期から首都圏にてMJ Woodの住宅展示場を新規出展するなど、本格的な販売活動を開始します。今後も大都市圏を中心に販売チャンネルを拡大し、2013年度1,500棟の売上棟数を目指します。

1-(2) 分譲事業戦略

① 本社直轄分譲事業の開始

従来の販売会社主体であった分譲事業に加え、本社内に「首都圏開発事業部」を新設、本社直轄で市場規模の大きい東阪名を中心に分譲事業を展開します。

② 販売会社へのサポート強化

本社営業統括部内に「分譲推進課」、商品企画部内に「まちづくり企画課」を新設し、分譲推進キャンペーンの実施や、敷地対応力を持ち、かつローコスト化を図った分譲専用商品の拡充など、営業企画・商品企画の両面で販売会社への分譲事業サポートを強化します。

また、分譲住宅の購入をご検討中のお客様にご入会いただき、タイムリーな情報をお届けする「分譲友の会」もスタートします。

③ 復興支援等におけるまちづくりへの参画

東日本大震災に伴い県・市町村が実施する復興住宅建設や、スマートシティー・コミュニティ形成事業にも積極的に参画いたします。

④ 分譲住宅売上棟数の拡大

上記施策などにより2013年度に本社直轄・販売会社分合計で1,200棟の分譲住宅売上棟数を、また、早期に1,500棟までの拡大を目指します。

1-(3) リレーション戦略

① オーナー様からの建替・リフォーム受注獲得

オーナー様に任意にご登録いただき、住まいと暮らしに関する最新情報やノウハウをご提供する「MISAWA オーナーズクラブ」への入会促進、全てのオーナー様に向けた情報誌「ライフサポートガイドブック」の内容充実など、様々な場面でオーナー様とのリレーションを強化することでお客様満足度（CS）を向上させ、オーナー様からの建替やリフォーム受注の獲得を図ります。

また、業界トップクラスの長期保証制度にもとづく定期点検制度により、オーナー様邸の全棟訪問も実施していきます。

② 集客チャンネルの多様化

従来の住宅展示場に依存した新規顧客開拓を改め、オーナー様からの再受注、不動産提携店ネットワークのMRD及び各種提携法人様等からのご紹介、Webを通じた新規顧客資料入手など、新たなルート開拓を積極的に進め、集客チャンネルを多様化します。

また、住まいづくりの体験型施設「ミサワパーク東京」、福岡・岡山・名古屋工場に併設した「ミサワファクトリー」に続き5カ所目となる「ミサワオープンファクトリー北海道」を本年11月に開設し、各地区における集客増と契約率の向上を図ります。

③ コールセンター機能の拡大

オーナー様からのお問合せ対応等を主とした従来のコールセンターに、接点のあった新規のお客様にタイムリーに情報をお届けする新機能を付加し、リレーションを強化することによって営業担当者の行動支援とミサワホームへのFAN化の促進を図ります。

また、新設する「分譲友の会」の入会促進もコールセンターを通じて実施します。

1-(4) スtock事業戦略

① スtock事業の拡充とリフォーム売上の拡大

住宅StocK数が世帯数を上回り、さらに今後、世帯数が中長期的に漸減していく中、リフォームや不動産流通、ライフサポートなどのStocK事業の拡充は新中期経営計画における重要な戦略と位置付けています。

特に市場拡大が見込まれ、現状でも新築住宅事業に次ぐ収益の柱となっているリフォーム事業については、下記施策などにより2013年度売上はグループ全体で700億円（2010年度比約30%増）、将来的には1,000億円を目指して強化いたします。

② リフォーム営業担当者の増員

2010年4月に首都圏のリフォーム事業を統合して設立した本社直轄のリフォーム会社「ミサワホームイング(株)」を近畿地区にも立ち上げるなどで、大都市圏を中心にリフォーム営業担当者を増員します。

2014年3月末に約30%増(2011年3月末比)の1,200名とし、早期に1,500名体制を確立します。

③ リフォームメニューの充実

耐震・省エネリフォーム、定額制マンションリフォーム（マルム）、非住宅のリノベーションや耐震診断・補強工事、全国旅館ホテル生活衛生同業組合連合会(全旅連)との提携によるホテル・旅館リフォームなど、豊富なリフォームメニューを訴求するとともに、更なるメニューの充実を図ります。

④ 「地域密着型高齢者サポートシステム」の訴求による高齢者対応リフォーム

「地域密着型高齢者サポートシステム」とは地域の中心に介護・福祉のアンテナショップとしてケアギャラリーを設け、在宅介護に関する「コンサルティング」、身体機能低下の「疑似体験」、リフォームによる「住まいのサポート」、福祉用具の販売やレンタルなどの「暮らしのサポート」をトータルで提供するシステムで、2011年度にグッドデザイン賞を受賞しました。リフォーム事業を通じてこのシステムを訴求し、高齢者対応リフォームを積極的に展開していきます。

1-(5) 業務効率化・コストダウン戦略

① 「設計センター」による構造設計作業負荷の低減

従来の作図サポートを行う CAD センターに加え、構造設計作業負荷の大きい「蔵」や3階建などの物件の構造確認サポートを行う「設計センター」を設置します。

これにより、販売会社の設計担当者の業務負荷を約 30%低減し、商談サポートや営業設計提案の強化で建替受注などの拡販を図ります。

② シェアードサービス導入

グループ間で重複している間接業務を一拠点に集中・一元管理するシェアードサービスを導入して間接系社員数を約 30%圧縮し、営業などのフロント業務に配置転換して営業力強化を図れるような仕組み・体制の基盤づくりを実施します。

③ 徹底した総原価低減の実施

商品開発段階での原価企画や建材調達の一元化、作図積算業務のアウトソーシング等により3年間で累積 50 億円のコストダウンを目指します。

2. 事業ポートフォリオの多様化

<収益源の多角化>

前中期経営計画では新築住宅市場規模が縮小して行く環境の中で、中長期的な事業展開を勘案した場合、当社主力事業の注文住宅への過度な利益依存はリスク分散の観点からも見直す必要があるとの考えに基づき、新たな収益事業の確立を目指した「事業ポートフォリオの多様化」を骨子のひとつと位置付け、下記の事業を開拓・育成してまいりました。

新中期経営計画では、これらの事業内容をより充実させて収益性を確保し、「事業ポートフォリオの多様化」を継続することで、「収益源の多角化」を目指します。

2-(1) 介護・福祉事業

グループ会社である(株)マザアスのノウハウを活用し、大都市圏を中心にサービス付き高齢者向け住宅やグループホームなどの運営施設数を3年間で倍増させます。

(現状 マザアス運営 10カ所、販売会社運営 12カ所)

2-(2) 特建・マンション事業

坪40万円台前半(2LDK)で、壁式鉄筋コンクリート構造のローコスト賃貸マンションをミサワホームオリジナル商品として開発し、首都圏地区から販売を開始、順次全国展開を図ります。

また、国が推進する公共建築物等における木材の利用促進策「平成23年度木のまち整備促進事業」に当社が採択された事業提案の補助金を活用し、大規模建築物にも対応できる木質系の新構造・工法の開発に着手します。

さらに、デベロッパーと提携し、分譲マンション事業にも参入いたします。

2-(3) 不動産流通事業

長期にわたり住み継いでいただくための住宅循環システム「住みいるりんぐシステム」の長期保証・点検制度、住宅履歴情報(MECIA)等を活用し、自社物件を買取り、必要なリフォームを施して保証付きで販売する「ホームエバー」を積極的に推進します。合わせて自社物件以外の既存住宅流通もスムストック査定を活用して促進させ、ホームエバーと合わせて年間約1,000棟の不動産流通を目指します。

2-(4) ライフサポート事業

ハウスクリーニングなどの家事代行サービスを首都圏から試行的に開始し、順次全国展開を図ります。また、保育園の設計・施工業務など保育園事業者との連携を通じてノウハウを蓄積し、保育分野での事業化を検討します。

2-(5) 外販事業

物流子会社「CSロジスティクス(株)」において、全国22ヶ所の中継基地を中心とする物流ネットワークや異型物混載物流が可能な一貫パレチゼーションのノウハウを活用し、同業他社の建材・資材の輸送だけでなく、介護や環境といった異業種企業にもサービスを提供するなど、外販事業の拡大を図ります。

また、生産子会社「テクノエフアンドシー(株)」が製造する建材・Mウッド製品・家具・設備などの外部販売も積極的に展開いたします。

2-(6) エクステリア事業

エクステリア事業の子会社である「ミサワエクステリア(株)」において、外構・造園専門の展示場出展を大都市部にて展開し、微気候デザインの思想を盛り込んだ外構・造園提案「グリーンドットデザイン」を訴求するなど、売り上げ拡大を目指します。

【 その他の重点戦略 】

1. 財務基盤の強化

当社は、新中期経営計画における利益計画を着実に達成することで財務基盤を強化し、下記の課題に早急に対処してまいります。

1-(1) 復配

株主還元策の一環として、本中期経営計画中に利益剰余金を積み上げ、早期復配の実現に向けて努力してまいります。

1-(2) 既存優先株式の処理

将来、普通株式への転換により株主価値の希薄化に繋がる既存の優先株式については、復配と併せて株主価値の向上を図る上での重要な課題と位置付け、早期解決を図るべく検討してまいります。

2. トヨタグループとのシナジー効果発揮

従来のトヨタホームとの共同物流・調達や共同分譲事業企画などのバックヤード業務に加え、顧客サービスに繋がるリフォーム事業や介護・福祉事業など、フロントヤードに近い分野での連携も図り、両社のシェア拡大を目指します。また、トヨタグループが保有する自動車やITなどの先進的な技術を活用した HEMS やスマートハウスの開発、海外事業、マンション事業などの新たな分野においても、より一層のシナジー効果を発揮できるよう連携を強化していきます。

3. 海外事業展開への取り組み開始

本社企画管理本部内に「海外事業プロジェクト」を設置し、アジア諸国を中心に部材提供や技術支援等の実績づくりを行い、次期経営計画における重要な成長戦略とするべく、活動を展開していきます。

4. 環境5カ年計画「SUSTAINABLE 2015」の推進

新中期経営計画と同時にスタートした環境5カ年計画「SUSTAINABLE 2015」にもとづき、「CO₂削減」「資源有効活用」「生物多様性保全」「良好な住環境」「社会貢献活動」の5項目に沿って具体的な目的・目標を定め、これを達成すべく推進していきます。

5. 人的経営資源の強化

新築、リフォーム営業担当者の増員やシェアードサービス導入などによる人員の適正配置と連動して、グループ連携強化を図るためのジョブローテーションや人材育成のための研修強化を実施します。

併せて労働環境の改善、福利厚生の充実、人事制度の改定などにより、働きがいのある会社とすることで社員満足度（ES）やモチベーションを高め、企業価値の向上を図ります。

【連結中期計数計画】

<売上棟数計画>

(棟)

		2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2010年度比
	注文住宅	5,981	6,400	6,460	6,500	8.7%
	戸建分譲	787	920	940	1,200	52.5%
	賃貸住宅	509	580	600	600	17.9%
	部材外販	631	600	600	600	-4.9%
	工業化住宅	7,908	8,500	8,600	8,900	12.5%
	木造(軸組・2×4)	932	1,050	1,200	1,500	60.9%
	合計	8,840	9,550	9,800	10,400	17.6%

<損益計画>

(億円)

		2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2010年度比
	注文住宅	1,672	1,780	1,780	1,790	7.0%
	戸建分譲	259	325	390	475	83.4%
	賃貸住宅	162	175	180	180	10.8%
	部材外販	76	75	80	85	11.7%
	工業化住宅 小計	2,170	2,355	2,430	2,530	16.6%
	RC・SRC・S造	79	75	110	145	82.8%
	リフォーム	508	545	590	640	25.9%
	木造(軸組・2×4)	204	235	265	325	59.2%
	その他	451	570	535	580	28.4%
	その他 小計	1,243	1,425	1,500	1,690	35.9%
	売上高	3,413	3,780	3,930	4,220	23.6%
	売上総利益	806	870	905	960	19.1%
	販管費及び一般管理費	719	765	800	835	16.1%
	営業利益	87	105	105	125	43.3%
	経常利益	78	95	100	120	52.4%

<人員計画>

(名)

		2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2010年度比
	新築住宅営業	2,062	2,100	2,220	2,320	12.5%
	リフォーム営業	947	1,000	1,100	1,200	26.7%
	設計・建設・管理 他	3,785	3,800	3,780	3,780	-0.1%
	販売会社	6,794	6,900	7,100	7,300	7.4%
	本社	651	690	710	710	9.1%
	生産会社	995	970	970	970	-2.5%
	関連会社	342	400	440	520	52.0%
	合計	8,782	8,960	9,220	9,500	8.2%

以上