



2021年12月21日

各 位

会 社 名 株式会社 土屋ホールディングス  
代表者名 代表取締役社長 土屋 昌三  
(コード：1840 東証第2部・札証)  
問合せ先 経営企画部長 上諏訪 広  
(TEL. 011-717-5556)

## 「新中期経営計画」策定に関するお知らせ

当社は、2024年10月期を最終年度とする「新中期経営計画（2022年10月期～2024年10月期）」を策定しました。その概要を下記のとおりお知らせいたします。

### 記

#### 1. 基本方針

当社は「豊かさの人生を創造する」を企業理念として、省エネ・高品質（高断熱・高气密など）な注文住宅・規格住宅などを提供しておりますが、今回の「新中期経営計画」により、北海道中心に積雪寒冷地での「NO.1 住生活総合企業」を目指し、企業価値の向上を図ってまいります。

具体的には、

地元北海道から東北、甲信越、積雪寒冷地全域への地域NO.1戦略の水平展開  
地域ドミナント戦略による重点地域への集中的な拠点展開とアライアンス戦略による経営基盤の強化と拡充によるプレゼンス向上

などで、実現してまいります。

#### 2. 各事業戦略

住宅事業

- ・営業アプローチを標準化することで、注文住宅・規格住宅の提供を強化
- ・賃貸住宅事業へ参入し、当社の省エネ技術を賃貸住宅にも普及
- ・木造ZEH\*マンションに特化

\*ZEH: Net Zero Energy House (ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)  
「断熱性能等の向上と高効率な設備システムの導入で、室内環境の質を維持しつつ大幅な省エネルギーを実現した上で、再生可能エネルギーを導入することにより、年間の一次エネルギー消費量の収支がゼロとすることを目指した住宅（資源エネルギー庁HPより）」

リフォーム事業

- ・年間受注件数の大幅拡大（最大3,500件）
- ・高断熱、高効率換気を中心とした環境型リフォームを展開
- ・パッケージ商品の新規開発（リーズナブルで高品質を維持）

不動産事業

- ・当社事業エリアの市場規模を見越し、拠点を増設して、マンパワーを投入
- ・総合不動産として、不動産販売・仲介から幅広い分野へ展開
- ・分譲住宅の販売促進へ、分譲住宅専門子会社を設立

### 3. 重視する定量目標

	2024年10月期（最終年度） 計画	2021年10月期 実績
売上高	38,000百万円	31,051百万円
営業利益	1,200百万円	590百万円
ROE	6.0%	4.1%
棟数	900棟	663棟

※本策定の詳細につきましては、添付の「2021年10月期 当社概要・決算 中期経営計画説明資料」に記載のとおりでございます。

※本リリース記載の将来に関わる一切の内容は、発表時点で入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の施策・業績は、今後様々な要因によって異なる結果となる可能性があります。

以 上



# 2021年10月期 当社概要・決算 中期経営計画説明資料

株式会社土屋ホールディングス

2021年12月

証券コード  
**1840**

1. 会社概要
2. 特徴・強み
3. 成長戦略・中期経営計画
4. 2021年10月期決算概要
5. 2022年10月期通期見通し
6. ESG・SDGsへの取り組み

# 会社概要

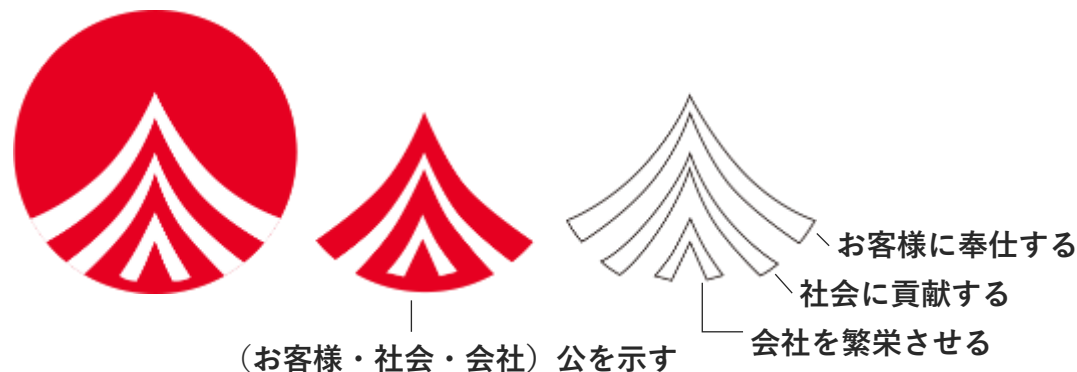
- 北海道地場の有力木造住宅メーカーグループ、リフォーム・不動産事業も展開

会社名	株式会社土屋ホールディングス（土屋グループの持株会社）
所在地	〒060-0809 北海道札幌市北区北9条西3丁目7番地
創業年月日	1969年6月12日
創業者	土屋 公三
代表取締役社長	土屋 昌三
資本金	71億1,481万円（2021年10月末現在）
業績	売上高：310億円 営業利益：5.9億円（2021年10月期実績）
証券コード・上場取引所	1840：東京証券取引所第2部・札証（1996年上場）
従業員数	23名 グループ連結760名（2021年10月末現在）
主な事業内容	住宅事業、リフォーム事業、不動産事業等
主要営業拠点	全国に76拠点
グループ会社（連結子会社）	土屋ホーム（住宅）・土屋ホームトピア（リフォーム）・土屋ホーム不動産（不動産、賃貸）

土屋グループの企業使命感

「豊かさの人生を創造する」

土屋グループは、住宅産業を通じてお客様・社会・会社の“三つの人の公”のために物質的・精神的・健康的な「豊かさの人生を創造する」ことを企業使命感としております。シンボルマークはその「三つの人」と「公」を象徴し、シンボルカラーの“紅”は積極果敢な行動力と情熱を現しております。



北海道の厳しい気象環境で鍛え上げられた、  
木の特性を活かした高断熱・高気密・高耐久の住宅建築技術を日本全国に広め、  
脱炭素社会の実現に貢献していく。

- 不動産事業からスタート、注文住宅が主力、社内大工を養成するなど技術力を重視
- ホールディング体制を採用

1969年 土屋商事創業 土地と家屋の仲介業

1976年 丸三土屋建設設立 住宅事業開始

1982年 土屋ホームトピア設立 リフォーム事業開始  
丸三土屋建設を土屋ホームに商号変更

1991年 **土屋アーキテクチュアカレッジ開校**  
**(社内大工養成学校)**

1993年 日本証券業協会に店頭登録

1996年 東証二部に上場

2008年 ホールディングス体制に移行

2018年 土屋ホーム不動産設立 **不動産事業の分社**

2019年 創業50周年

1984年2月  
**全国省エネルギー住宅コンクール  
全国第1位建設大臣賞受賞**





# 特徴・強み

グループ創業者 **土屋公三**

『土』地と家『屋』についての仕事を、お客様、社会、会社という『三』つの人の『公』のためにする

1969年

「土屋商事」を創業 不動産仲介・損害保険代理店を開始

札幌市内に資産運用としてのアパートを購入するも『品質に問題』があることが判明

「良質なマイホームを提供したい」との願い

1976年

「丸三土屋建設」（現土屋ホーム）を設立 住宅事業に進出

DNA : 高い技術志向、モノづくりの会社

1977年

道内住宅メーカーで「8番目」にモデルハウスを出展

↓ わずか7年

1984年

完工棟数全道1位 740棟 売上100億円超達成

経営の信頼性と安定性

北海道品質の商品

誠実で職人気質な社員の対応力

- 高品質・高性能な住宅の提供 = 環境と共生する住宅

## 当社

### 事業エリア：北海道

#### 寒冷地の厳しい気候に耐えられる住宅

- 品質が最優先
  - － 高断熱・高气密・高耐震
- 材料：高品質な木材
  - － 厳しい世界基準での品質の追求
  - － 高品質を支える社内大工の養成
- 営業展開
  - － 紹介又は体験入居による納得営業



一見高コストだが、省エネや高品質で顧客への提供価値は高く、環境と共生し、ZEH\*やLCCM\*\*などに貢献する事業として、将来性は大きい

## 大手住宅メーカー

### 事業エリア：全国

#### 大量供給が可能な工業化・規格住宅

- 安定・大量供給が最優先
- 材料
  - － 加工が容易で工業化に向いている鉄が中心
- 営業展開
  - － マスコミ活用などでイメージ商品化・ブランド強化



\*ZEH：Net Zero Energy House

\*\*LCCM：ライフ・サイクル・カーボンマイナス

- ・ 厳寒な北海道の気候を踏まえ住宅の質は欧州の厳格な基準\*で全国に展開

高断熱・高气密の木造住宅を提供

1984年2月全国省エネルギー住宅コンクールで全国第1位建設大臣賞受賞  
 (暖房費を従来の六分の一に削減)

UA値の基準\*\* 大 ← 省エネ度 → 小

地域区分	1	2	3	4	5	6	7
		北海道		青森・岩手など	東北・長野など	関東～九州北部	
省エネ基準	0.46以下		0.56以下	0.75以下	0.87以下		
ZEH基準	0.4以下		0.5以下	0.6以下			
当社***	0.24		0.27				

\*欧州：0.3～0.4程度 アメリカ：0.4以下程度

(出所：国土交通省)

\*\*外皮平均熱貫流率：住宅の室内から、外部へ逃げる熱量を外皮全体で平均した数値

\*\*\*当社実績数値に基づき算出

基準の厳しいEU



研究



日本の風土に  
合わせて改良

当社



日本全体も住宅の省エネ化に本腰へ

エネルギー基本計画（2018年7月閣議決定）

『2030年までに新築住宅の平均でZEHの実現を目指す』



環境共生住宅に強い当社が業界の「主導的役割」を果たすことになる可能性大

- 高性能を担保するため大工を内製化

## 1991年 土屋アーキテクチャカレッジ設立

(300名を超える卒業生を輩出)

## 社員として給与を支払い大工・職人を自ら育成

(対象：高校卒業者)

## 品質を一定にする為のディテール集

200ページに渡り、詳細な施工基準が示されており、それに基づいて施工



木造在来工法は大工の技の依存度が高い



## 全国一律で高い一定の品質を担保

当社大工の3年定着率

**94.7%**

(2021年度)

建設業の3年目までの離職率46.3%  
出所：厚生労働省

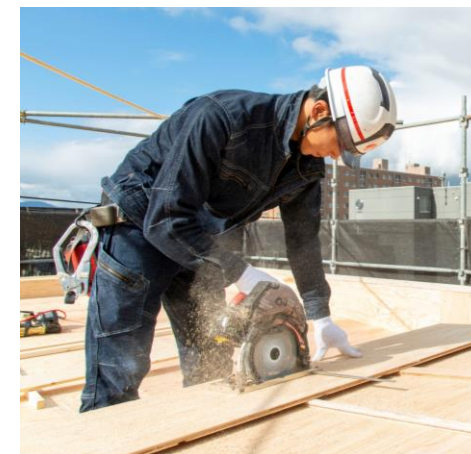
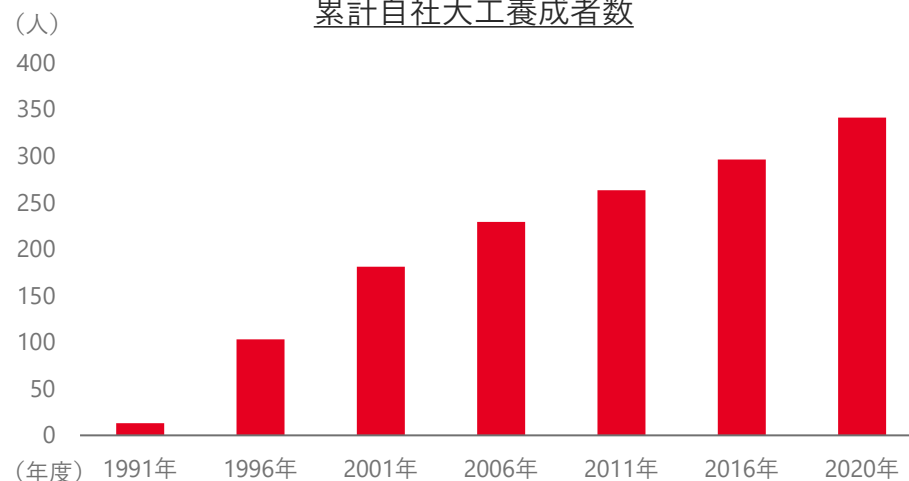
当社大工の平均年齢

**37.0歳**

(2021年度)

大工の約35%が55歳以上  
出所：国土交通省

累計自社大工養成者数

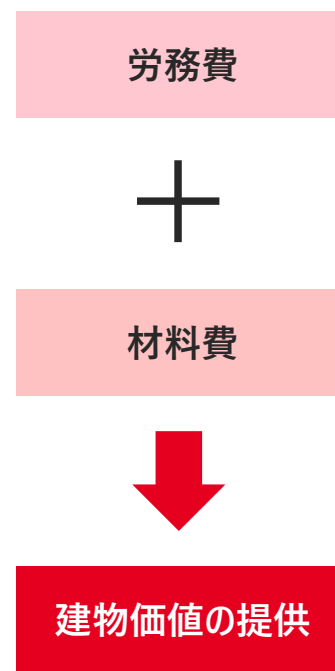
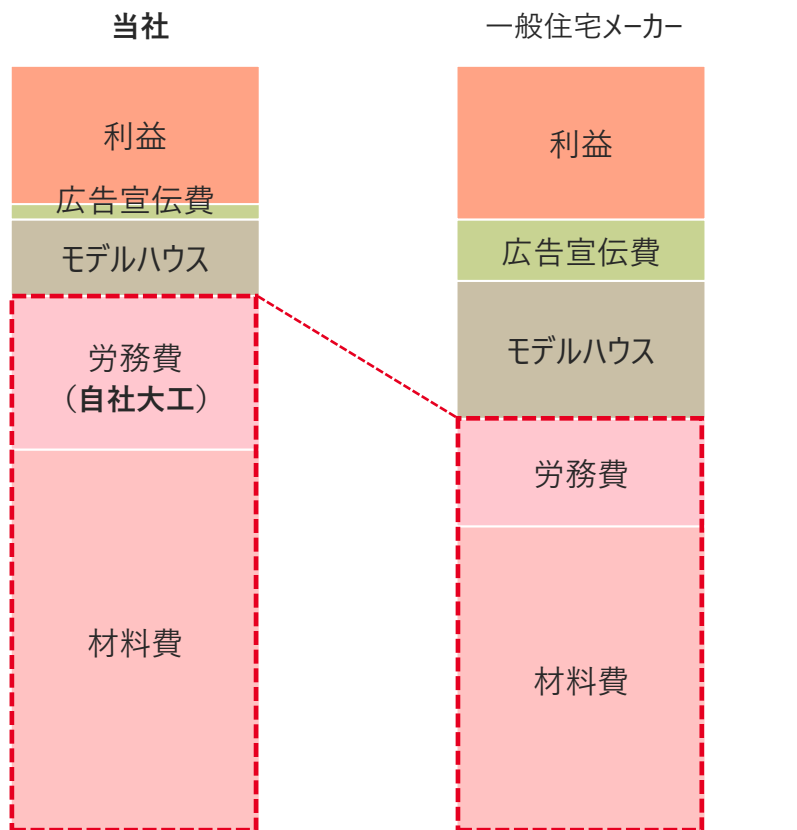




# 付加価値の高い注文住宅を提供

- 良い職人が、良い材料で、良い家を建てる：目に見えない部分に注力

原価構造の違いイメージ



- 気候条件の厳しい北海道での高品質（高気密・高断熱など）な住宅の提供
- 基礎技術の強化を徹底し、木造住宅の良さを最大限活かす

## 注文住宅

グループの旗艦ブランド

# CARDINAL HOUSE



## TAILOR MADE ATELIER

世界で一つ、あなただけの家

## 規格住宅

性能はそのままに価値ある家をお手頃に



## LIFE GEAR

暮らし広がる家



# 規格住宅：注文住宅の高品質を継承しながら低価格化を実現

- 原価構造の可視化（コスト削減可能個所の発見）により原価低減を実現
- 共通部品化・規格化の推進、カスタマイズの抑制



「高品質・高性能はそのままに」

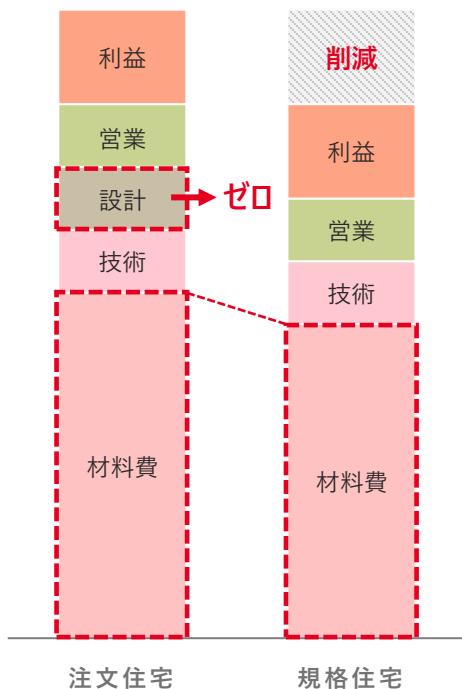
設計費不要

材料の無駄削減

コストを約**2割**削減



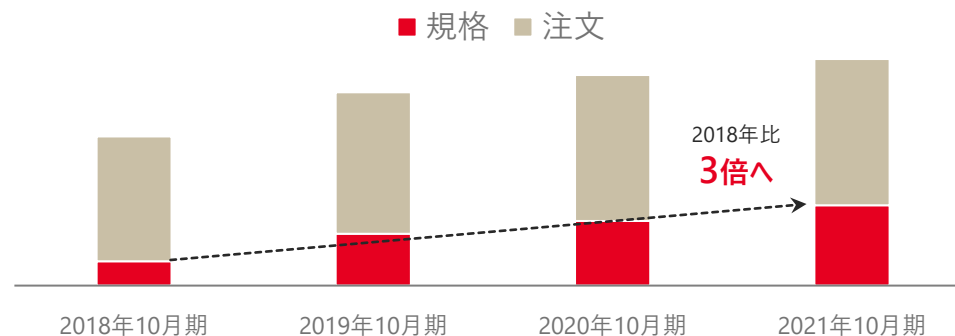
幅広い世代の購入を喚起



従来の注文住宅との違い

	注文	規格
省エネ性能		
耐久性能	← 変わらず →	
バリアフリー性能		
価格	—	リーズナブル
工期	—	短縮化
プラン	自由設計	パターン化

販売棟数の推移



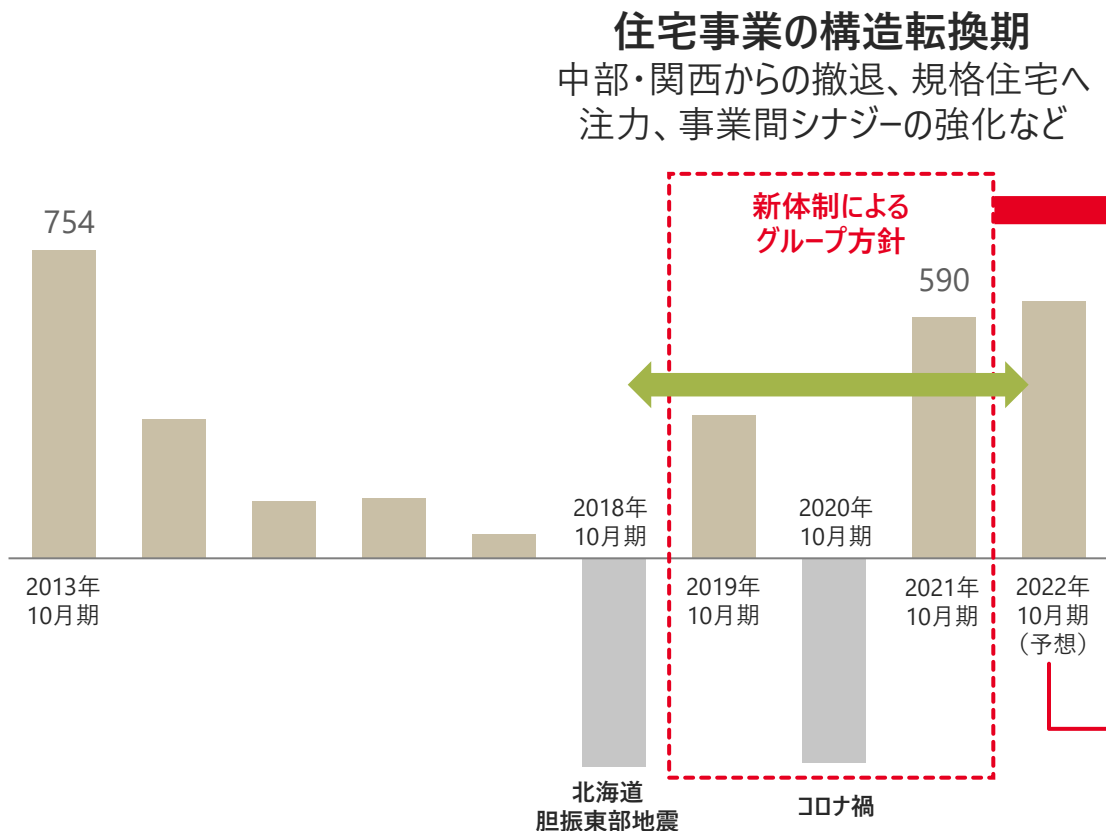


# 成長戦略・中期経営計画

- 2014年10月期から住宅事業で関東以西へ展開し競争激化に直面、2018年より構造改革に取り組む
- 地震によるブラックアウト（2018年9月）や、コロナ禍（2020年2月～）の影響もあり、赤字を計上
- 直近は、事業構造転換がほぼ終了し、収益体質が強化され、売上高・利益が回復傾向へ

営業利益の推移

(百万円)



**新体制によるグループ方針**

(2019年10月期～2021年10月期)

規格住宅へ注力する住宅事業の構造転換が進み、2019年10月期からスタート

この3年間で一定の成果を収め、構造転換がほぼ終了、中期経営計画策定の基盤が整う

**新中期経営計画の策定へ**  
(2022年10月期～)

## 新体制によるグループ方針（2019年10月期～2021年10月期）

### 概要

ROE 5%の回復  
年間配当10円の復配

### 成果（2021年10月期）

**「コロナ禍」でも成果あり**  
ROE 4.1% 年間配当6円

### 事業ポートフォリオの見直し アライアンス戦略の活用

1. 時代にあったビジネスモデルの再構築と  
新ブランディング戦略の推進
2. 選択と集中、拠点の集約と  
人材資源の適正シフトによる生産性の向上
3. 専門細分化と事業間シナジーの強化による  
グループ一体経営の推進



### 住宅事業

- 拠点の統廃合、モデルハウスの撤退による  
固定費の削減
- 重点拠点到に経営資源を集約
- デジタルマーケティングを全社展開

### 不動産事業

- 売上高が3年間で160%に拡大
- 1地区2店舗化による拠点数の面展開
- 分譲住宅専門の子会社の設立

## 計画の方向性

### 北海道中心に積雪寒冷地での「NO.1住生活総合企業」へ

- 東北、甲信越、積雪寒冷地全域への地域NO.1戦略の水平展開
- ドミナント戦略（**重点地域へ集中的な拠点展開**）とアライアンス戦略（**提携企業との共同営業企画、施工力の相互融通、共同購買によるコスト低減等経営基盤の強化と拡充**）によるプレゼンス向上

## 事業戦略

### 住宅事業

- 営業アプローチを標準化  
注文住宅：高価格住宅の提供  
規格住宅：リーズナブルな価格設定で牽引
- 賃貸住宅事業へ参入  
省エネ技術を賃貸住宅にも普及  
木造ZEHマンションに特化（技術力の裏打ち）

### リフォーム事業

- 年間2,800～3,500件へ受注の拡大
- 高断熱、高効率換気を中心とした環境型リフォームを展開
- パッケージ商品の新規開発（リーズナブルで高品質を維持）

### 不動産事業

- 拠点を増設してマンパワーの投入 ⇒ 投資に見合う市場規模あり
- 不動産販売・仲介から幅広い分野に展開する総合不動産業へ発展
- 分譲住宅の販売を促進 ⇒ 分譲住宅専門子会社を設立

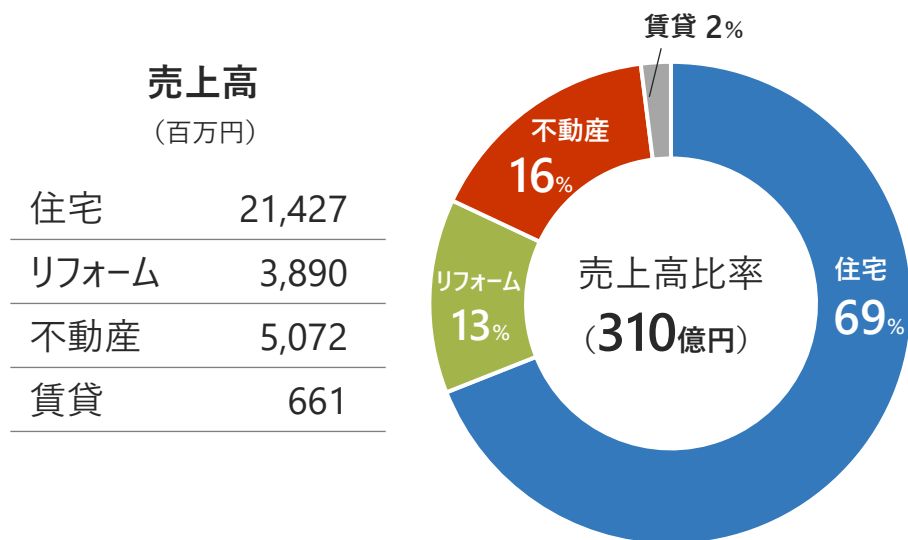
売上高 **38,000**百万円

営業利益 **1,200**百万円

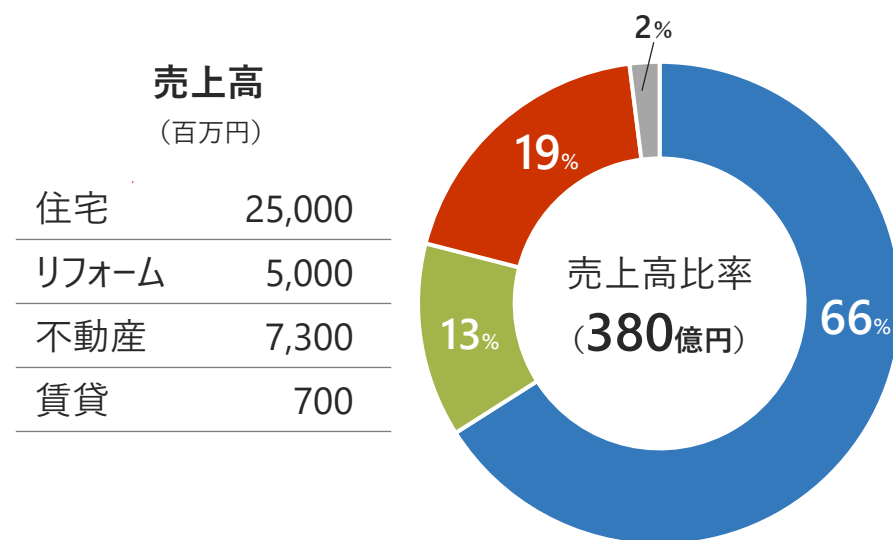
ROE **6.0%**

棟数 **900**棟

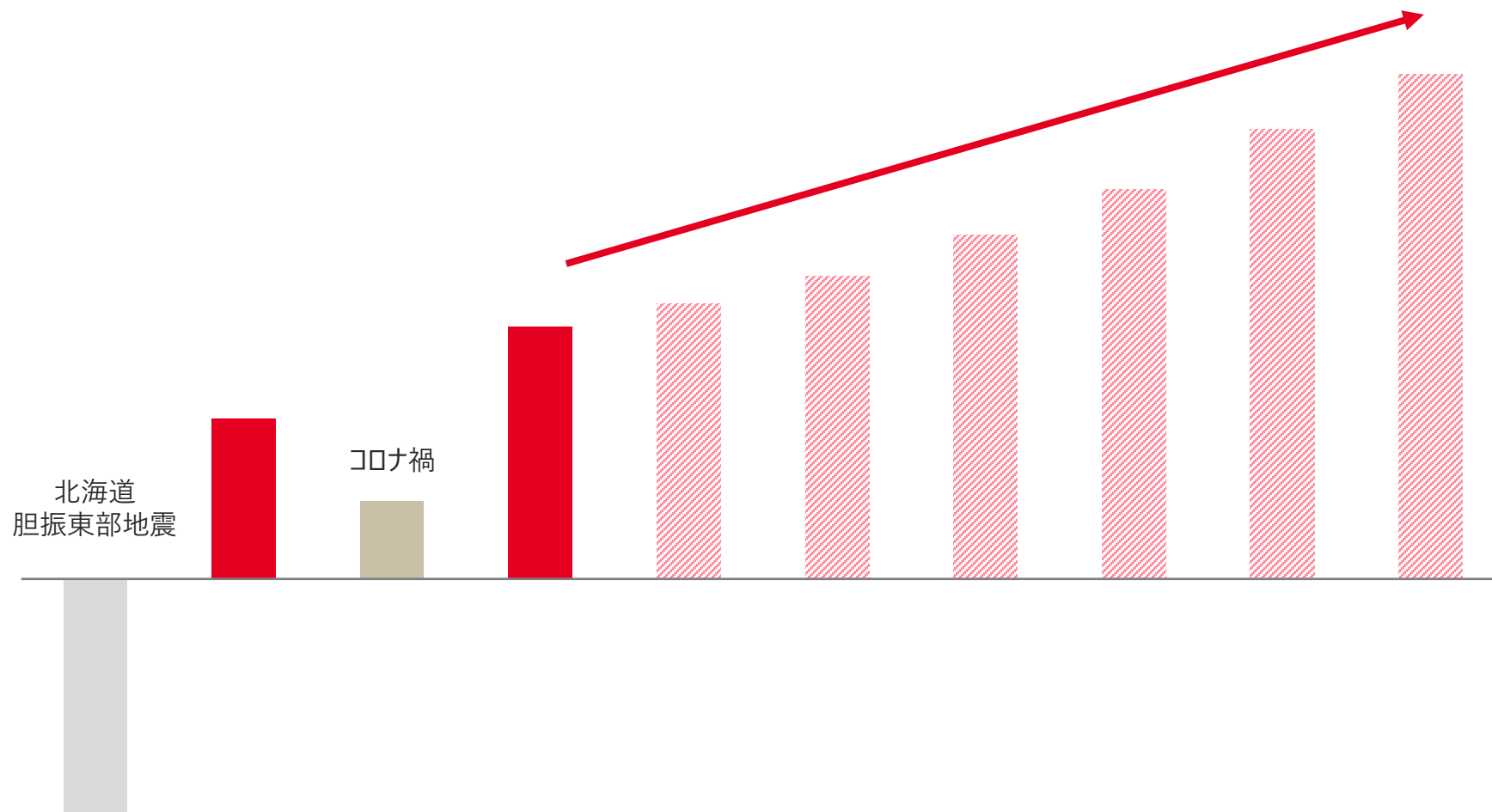
2021年10月期 実績



2024年10月期 計画



利益の安定 × 成長軌道を加速 = 企業価値最大化



# 2021年10月期決算概要



- 新型コロナウイルス感染症が拡大する中、前期から実施してきた経営資源の選択と集中による収益体質の強化が奏功し、黒字転換に成功。営業利益は過去8年で最大を記録
- 時代に合ったビジネスモデルの再構築、事業領域の最適化などの事業構造転換進む

## 売上高

---

住宅事業、リフォーム事業も  
プラス成長に復帰

## 売上総利益

---

住宅が牽引  
売上高の増加に伴う増加

## 営業利益

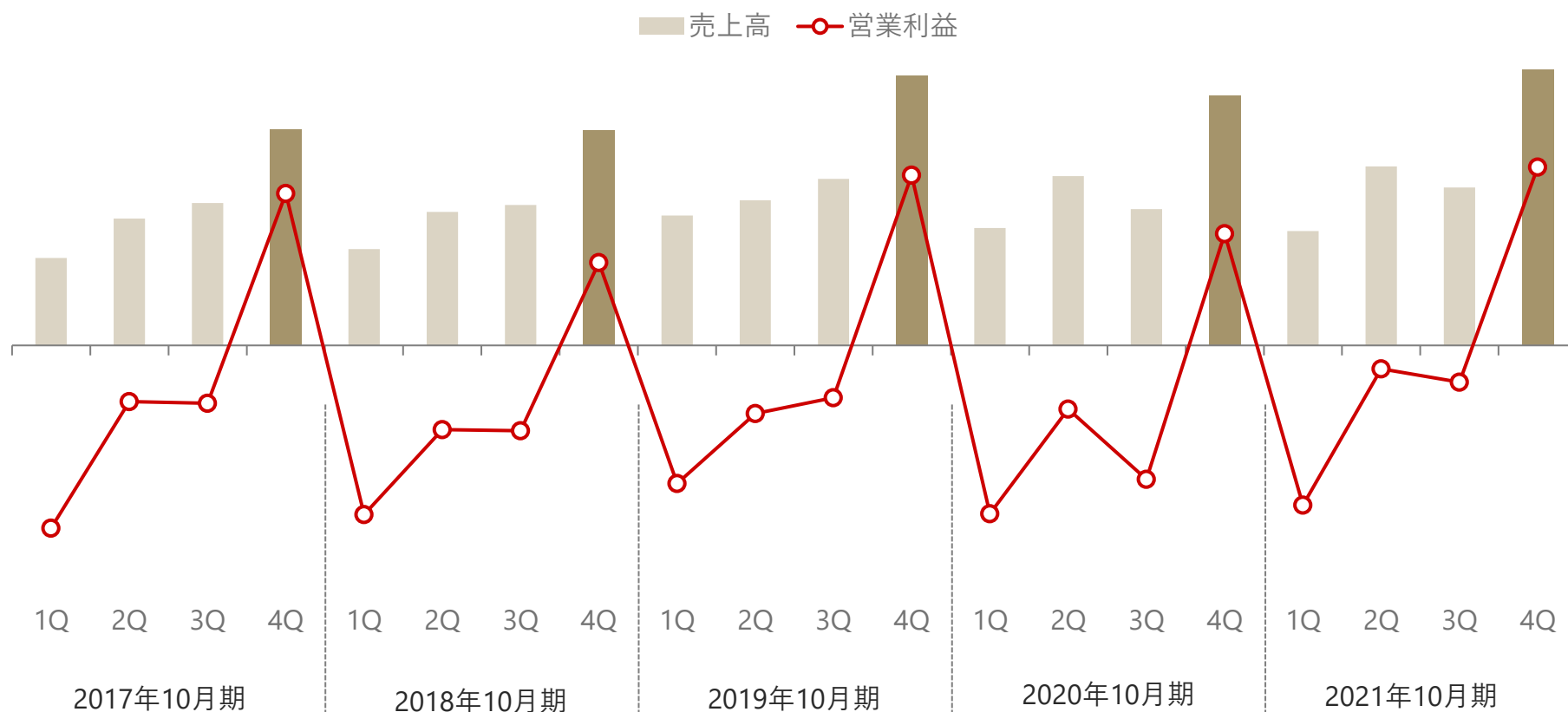
---

売上高増加、利益率の  
改善により黒字転換

- ZEH対応等の差別化を武器に住宅販売が好調に推移
- 期初計画を大幅に上回る増収、営業黒字を達成

(単位：百万円)	2020年10月期	構成比 (%)	2021年10月期	構成比 (%)	前年比 (%)	金額差異	期初計画
売上高	28,739	100.0	31,051	100.0	+ 8.0	+ 2,312	28,160
売上総利益	7,453	25.9	8,539	27.5	+ 14.6	+ 1,085	—
販売費及び一般管理費	7,954	27.7	7,948	25.6	△0.1	△6	—
営業利益	△501	—	590	1.9	—	+ 1,092	230
経常利益	△434	—	647	2.1	—	+ 1,082	280
親会社株主に帰属する当期純利益	△788	—	477	1.5	—	+ 1,266	130

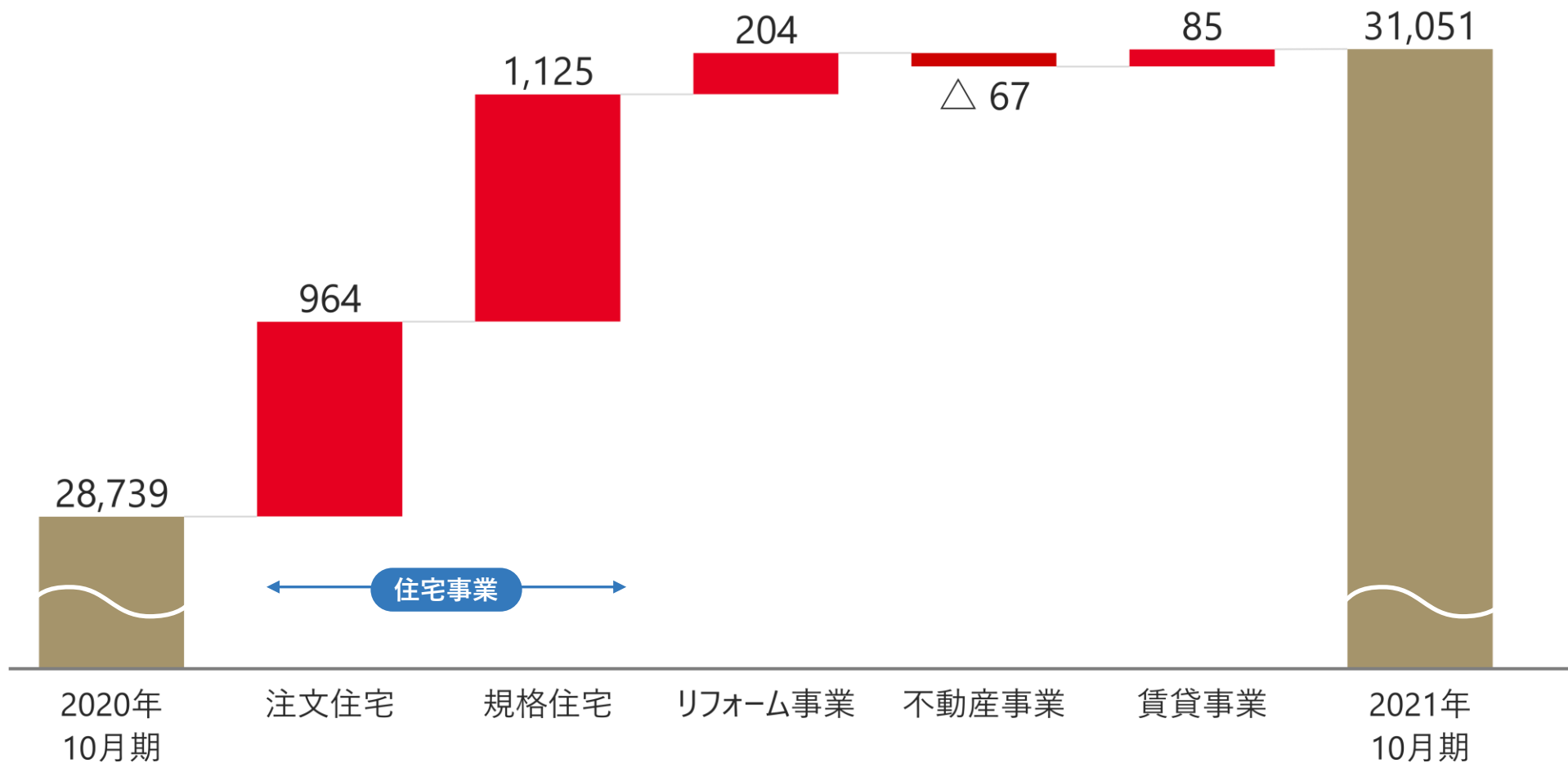
- 売上高・営業利益ともに第4四半期に住宅事業が全体の収益を押し上げる
- リフォーム事業、不動産事業の強化により、1Q～3Qの損益の平準化も進展



# 売上高増減要因分析（前年比）

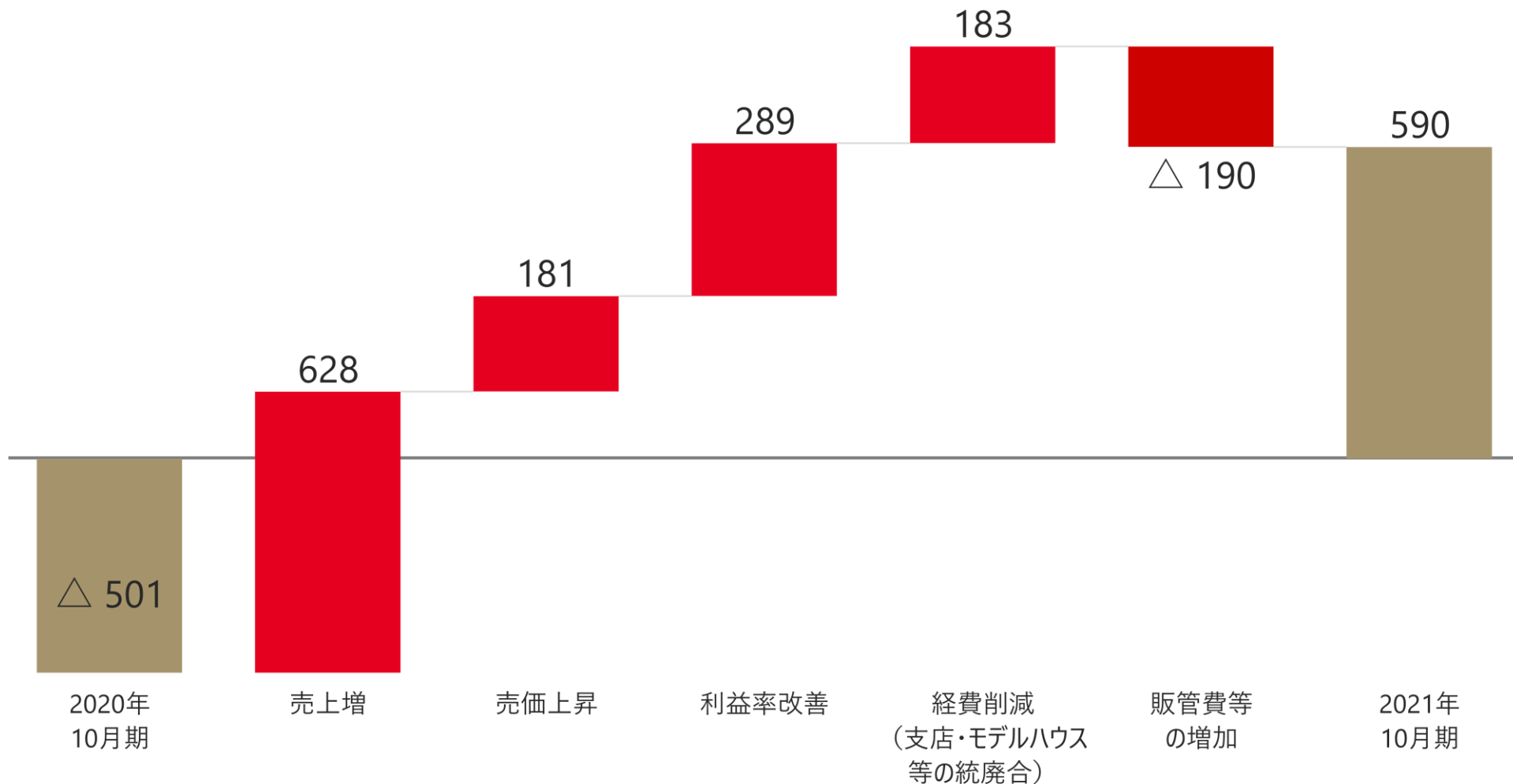
- WEBを活用した販売促進キャンペーン等により、注文住宅、規格住宅ともに大きく伸長

（単位：百万円）



- 増収効果に加え、高付加価値化や固定費削減効果等により、営業利益は前期の赤字から11億改善

（単位：百万円）



- 住宅事業、リフォーム事業ともに黒字化を達成
- 不動産・賃貸も堅調に推移

(単位：百万円)  
前年比

	2020年10月期	2021年10月期		
住宅	売上高	19,338	21,427	+ 2,089
	営業利益 (利益率)	△582 (-)	325 (1.5%)	+ 907
リフォーム	売上高	3,685	3,890	+ 204
	営業利益 (利益率)	△112 (-)	42 (1.1%)	+ 154
不動産	売上高	5,139	5,072	△67
	営業利益 (利益率)	313 (6.1%)	368 (7.3%)	+ 54
賃貸	売上高	575	661	+ 85
	営業利益 (利益率)	133 (23.2%)	158 (23.9%)	+ 24

- 住宅事業の拡大や受注残増に伴い、流動資産・負債が増加

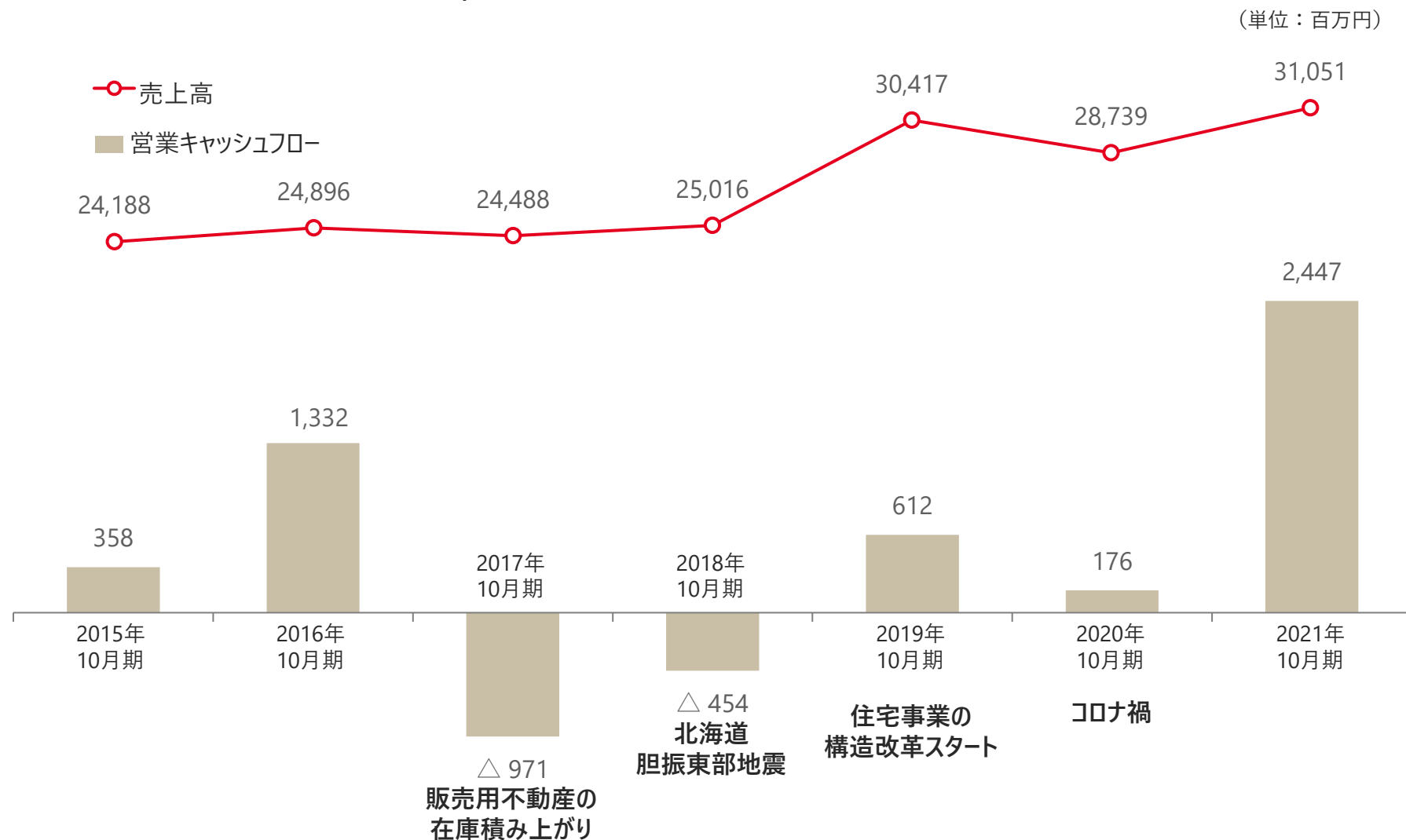
	資産の部			負債・純資産の部		
	(単位：百万円)	2021年10月末		前期末増減	(単位：百万円)	2021年10月末
<b>流動資産</b>		11,907	+ 2,762	<b>流動負債</b>	8,501	+ 2,243
現金預金		5,684	+ 2,158	工事未払金等	3,178	+ 868
販売用不動産		4,409	+ 90	未成工事受入金	3,039	+ 967
その他流動資産		1,813	+ 513	その他流動負債	2,283	+ 408
<b>固定資産</b>		10,280	△31	<b>固定負債</b>	1,751	+5
有形固定資産		8,559	△59	<b>純資産</b>	11,945	+ 475
投資その他の資産		1,721	+ 28	株主資本	12,082	+ 452
<b>繰延資産</b>		10	△6	その他包括利益計	△136	+ 22
<b>資産合計</b>		<b>22,198</b>	<b>+ 2,725</b>	<b>負債純資産合計</b>	<b>22,198</b>	<b>+ 2,725</b>

- 営業キャッシュフローは大幅に増加。フリーキャッシュフローは着実に黒字を確保

(単位：百万円)	2020年10月期	2021年10月期	増減	主な要因
現金及び現金同等物の期首残高	3,282	3,238	△44	
営業活動によるキャッシュフロー	176	2,447	+2,271	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 営業利益、未成工事受入金によるもの</li> </ul>
投資活動によるキャッシュフロー	△46	△243	△196	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 有形固定資産取得によるもの</li> </ul>
フリーキャッシュフロー	129	2,204	+2,074	
財務活動によるキャッシュフロー	△173	△45	+128	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 配当金支払いによるもの</li> </ul>
現金及び現金同等物の期末残高	3,238	5,398	2,159	



- ・売上高は安定的に推移も、2017年10月期以降、地震やコロナ禍の影響等により営業キャッシュ・フローは悪化
- ・2021年10月期は構造改革も奏功し、2,447百万円の黒字を確保



# 2022年10月期通期見通し

## 住宅事業

- 付加価値の高い新商品の販売により価格へ転嫁
- 規格住宅による販売強化

## リフォーム事業

- 受注高は前年並みを見込む
- 高付加価値の大型リフォームの推進、パッケージ商品の新規開発
- 政府補助制度による性能向上リフォームが期待

## 不動産事業

- 北海道内に新規4拠点出店（現在23店）によるドミナント戦略
- 分譲住宅の販売で増収見込み

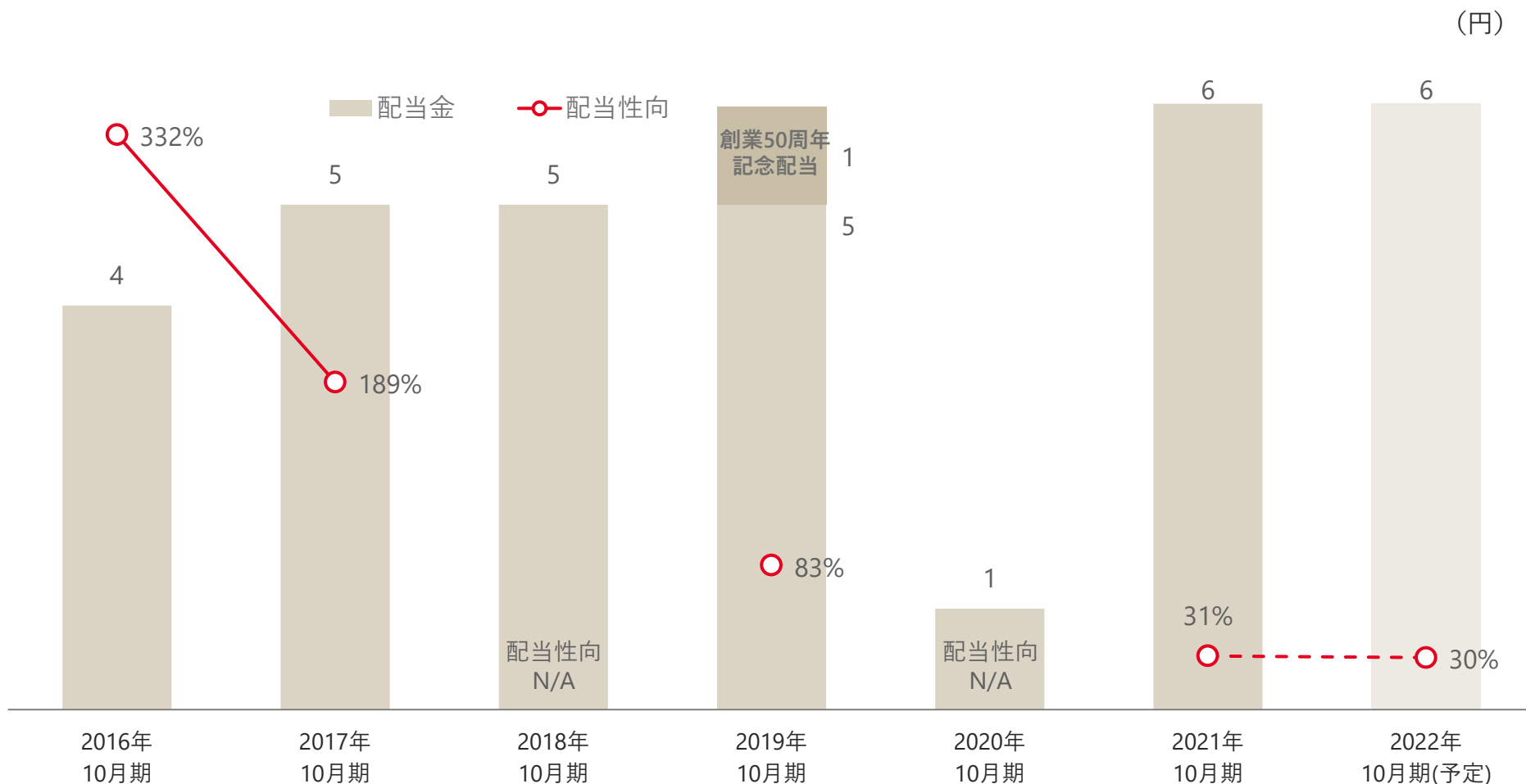
## リスク要因

- ウッドショックの影響で  
上期の売上総利益率は低下見込み
- 「巣ごもり消費」から  
「住宅外への消費」支出の増加懸念
- 出店費、人件費など  
販管費の増加により減益見込み

- 住宅事業での規格住宅、不動産事業での分譲住宅の販売が寄与し、増収増益を見込む
- ウッドショックによる木材価格の高騰など、建築資材の高騰や住宅設備機器の供給不足の影響を加味

(単位：百万円)	2021年10月期	構成比 (%)	2022年10月期	構成比 (%)	前年比 (%)	金額差異
売上高	31,051	100.0	33,000	100.0	+6.3	+1,948
営業利益	590	1.9	630	1.9	+6.6	+39
経常利益	647	2.1	690	2.1	+6.5	+42
親会社株主に帰属する当期純利益	477	1.5	500	1.5	+4.6	+22

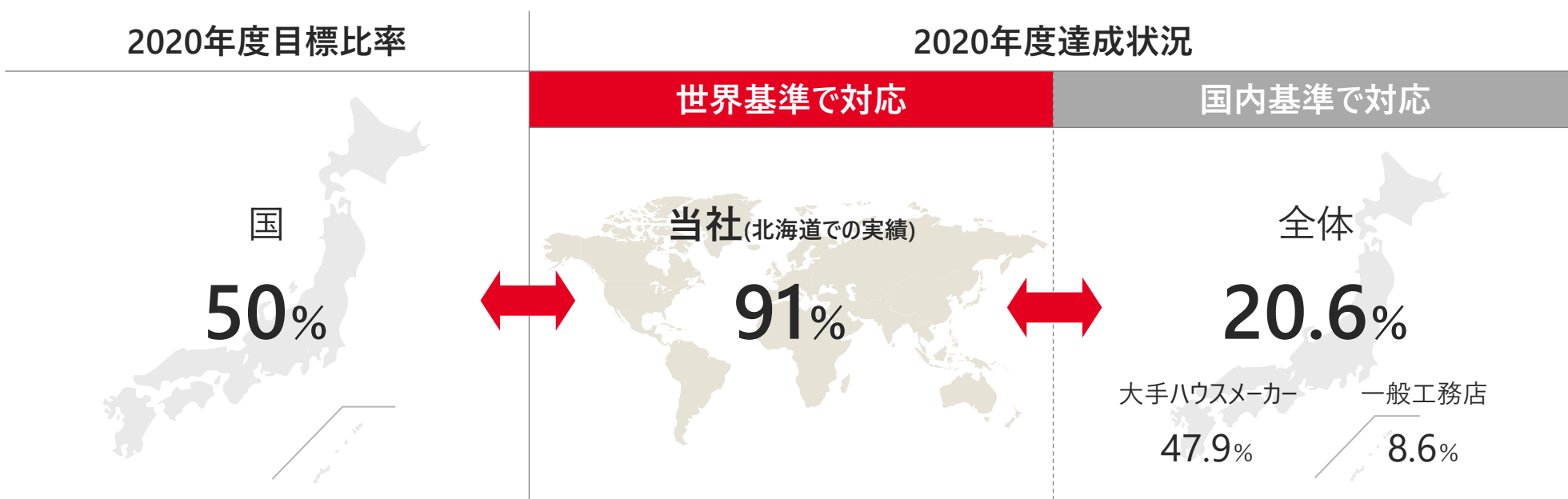
- 株主に対する安定的な利益還元は経営の最重要政策
- 配当性向30%以上



# ESG・SDGsへの取り組み

- 家庭部門のGHG\*/CO2排出量の削減を図る策としてZEHを促進
- 新築住宅の全棟をZEH住宅で対応

## 新築注文戸建住宅のZEH化比率



出所：資源エネルギー庁（2021年3月31日公表）

\*Greenhouse Gas(温室効果ガス)

- 高齢者や障がい者が安全安心快適に暮らせるよう福祉住宅の普及を促進
- すべての物件で福祉住宅への対応が可能な設計

## ノーマライゼーション住宅財団設立（1989年）

### シンクタンクとして機能

福祉住宅・福祉小規模  
集合住宅バリアフリー  
建築助成（助成金付与）



介護と在宅ワークの両立  
～人と環境が支える母の時間～

小中学生による  
「安全快適アイデア」コンテスト  
を実施



地球温暖化を心配する  
小学6年生の未来  
「最優秀賞」第25回(2020年)

福祉住宅モデルハウス  
全国第1号



施工実績①

ウェルフェアテクノハウス  
(在宅介護実験住宅)



施工実績②



## IRお問い合わせ先



経営企画部

TEL

011-717-5556

E-mail

[tsuchiya-ir@tsuchiya-grp.com](mailto:tsuchiya-ir@tsuchiya-grp.com)

本資料に記載されている業績予想等の将来に関する記述は、本資料の発表日、現在において入手可能な情報から得られた判断に基づいており、実際の業績は、様々な不確定要素により異なる場合がございますことをご了承ください。