

積水ハウスグループ

# 第6次中期経営計画

## 2023 - 2025



SEKISUI HOUSE

# 目次

## 人生 100年時代 の幸せ



### グローバルビジョン

#### 第5次中期経営計画 振り返り

1. 外部環境の急激な変化と当社対応
2. 収益計画・実績

#### 第6次中期経営計画

3. 基本方針
4. 重点課題
5. 収益計画
6. 事業戦略
7. コーポレート戦略
  - 1 ESG戦略
  - 2 DX戦略
  - 3 財務戦略



Phase

1

1960 - 1990

安全・安心

Phase

2

1990 - 2020

快適性・環境配慮

Phase

3

2020 - 2050

健康・つながり・学び

積水ハウスのグローバルビジョン

## 「わが家」を世界一幸せな場所にする



ハード・ソフト・サービスを  
融合し幸せを提案



ESG経営のリーディングカンパニーに



積水ハウステクノロジーを  
世界のデファクトスタンダードに

# 第5次中期経営計画 振り返り



グローバルビジョン

## 第5次中期経営計画 振り返り

1. 外部環境の急激な変化と当社対応
2. 収益計画・実績

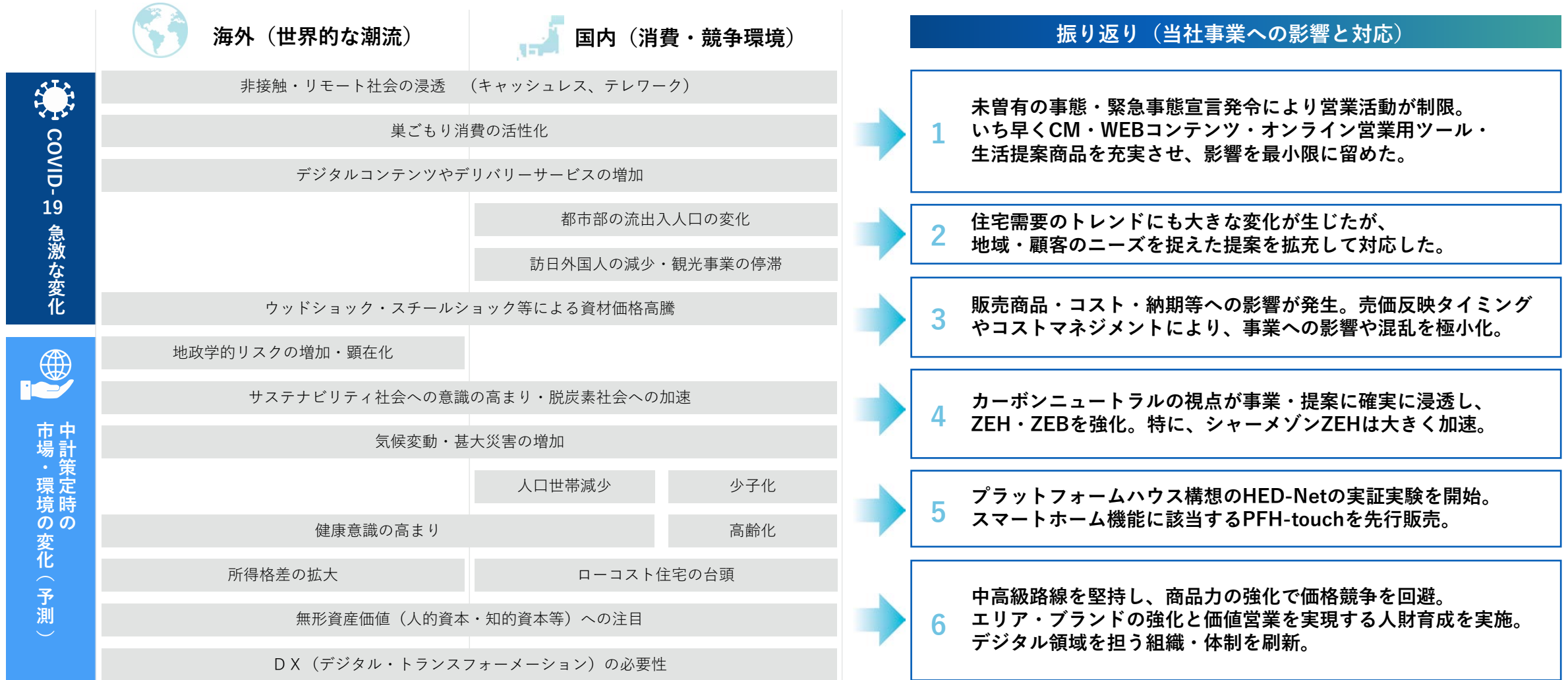
## 第6次中期経営計画

3. 基本方針
4. 重点課題
5. 収益計画
6. 事業戦略
7. コーポレート戦略
  - 1 ESG戦略
  - 2 DX戦略
  - 3 財務戦略



# 1. 外部環境の急激な変化と当社対応

COVID-19の感染拡大は当社事業や市場に多大な影響を及ぼしたものの、当社は十分に対応



## 2. 収益計画・実績



初年度の2020年度はCOVID-19による影響で当初計画を下回るも、中計3ヵ年の実績は、当初計画を大きく上回るグローバルビジョン“「わが家」を世界一幸せな場所にする”の実現に向け、事業戦略に基づき各ビジネスが着実に成長

### ■第5次中期経営計画 収益計画（2020年3月発表当時）

|                 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 3ヵ年合計  |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|
| 売上高             | 25,850 | 25,780 | 27,000 | 78,630 |
| 営業利益            | 2,060  | 2,100  | 2,200  | 6,360  |
| 経常利益            | 2,050  | 2,080  | 2,190  | 6,320  |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 1,370  | 1,380  | 1,470  | 4,220  |
| ROE             | 10.6%  | 10%以上  |        |        |

（単位：億円）

### ■3ヵ年実績

|                 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 3ヵ年合計  | 当初中計比  |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 売上高             | 24,469 | 25,895 | 29,288 | 79,653 | +1,023 |
| 営業利益            | 1,865  | 2,301  | 2,614  | 6,781  | +421   |
| 経常利益            | 1,846  | 2,300  | 2,572  | 6,720  | +400   |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 1,235  | 1,539  | 1,845  | 4,619  | +399   |
| ROE             | 9.5%   | 11.0%  | 11.9%  | 10.8%  | +0.8p  |

# 第6次中期経営計画



グローバルビジョン

## 第5次中期経営計画 振り返り

1. 外部環境の急激な変化と当社対応
2. 収益計画・実績

## 第6次中期経営計画

3. 基本方針
4. 重点課題
5. 収益計画
6. 事業戦略
7. コーポレート戦略
  - 1 ESG戦略
  - 2 DX戦略
  - 3 財務戦略

# 外部環境の変化



## 住宅・都市



省エネ基準適合義務化

コンパクトシティの加速

建設労働者の不足

住宅の長期優良化  
木造建築の耐震化

## 社会・生活



人生100年時代の到来

With/After コロナ

健康志向の高まり

人口・世帯数の減少

## 環境・資源



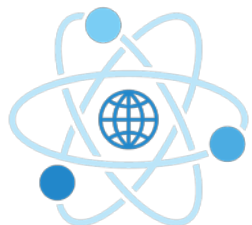
カーボンニュートラル推進

生物多様性の保全

多発する自然災害

サーキュラー  
エコノミー推進

## 経済・流通



地政学的リスクの懸念

資材価格の高騰

金利上昇・為替変動

エネルギーコストの上昇

## 企業・労働



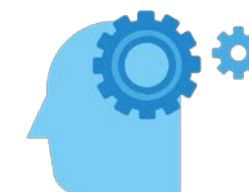
人財の多様性尊重

従業員の自律支援  
キャリアアップ

育児や介護との両立

グローバル化の加速

## 技術・科学



多様化するIT技術

蓄電技術の発展  
EVシフト

レガシーシステムの更新

先端テクノロジーの適用



# 3. 基本方針



積水ハウスのグローバルビジョン

## 「わが家」を世界一幸せな場所にする

ハード・ソフト・サービスを融合し、幸せを提案

- ✓ 生活を編み込む「life knit design」
- ✓ データドリブンのDXによる価値創出
- ✓ PLATFORM HOUSE / 健康サービス・生活サービスの提供

ESG経営のリーディングカンパニーに

- ✓ 住まいを通じて環境課題の解決に貢献
- ✓ 従業員の自律を成長ドライバーにする
- ✓ イノベーション&コミュニケーション

積水ハウステクノロジーを世界のデファクトスタンダードに

- ✓ 米国 南東部地域への進出
- ✓ 安全性・快適性・デザインを武器としたハード（SHAWOOD）の展開
- ✓ 生活提案力、顧客アプローチ、ブランド等のソフト浸透

## 国内の“安定成長”と 海外の“積極的成長”

経営資源の活用・価値向上



人的資本



DX・データ



商品・サービス



成長投資

積水ハウスグループのコアコンピタンス

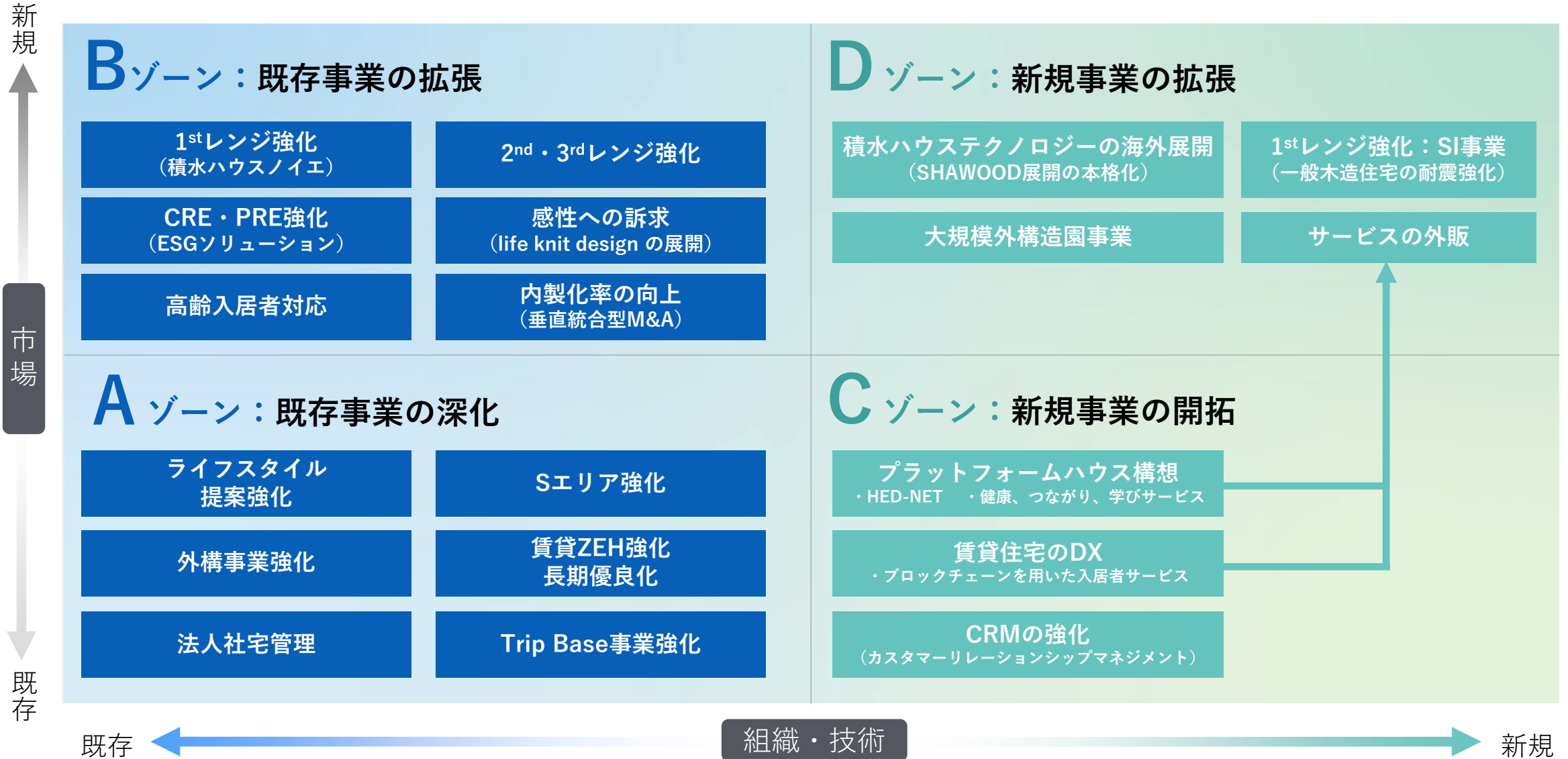
技術力

施工力

顧客基盤



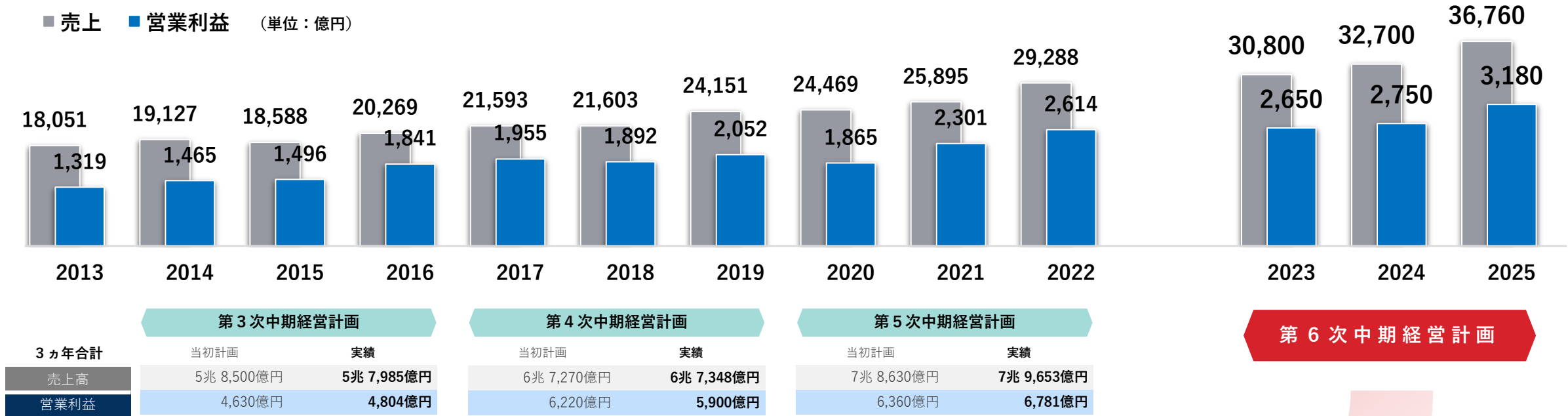
# 4. 重点課題 | 国内の“安定成長”と海外の“積極的成長”に向けて



# 5. 収益計画



国内の安定成長と海外の積極的成長により、各年度の最高益・最終年度の営業利益3,000億円超を目指す



## 第6次中期経営計画

| 第6次中期経営計画           | 2023年度   | 2024年度     | 2025年度     | 3ヵ年合計     |
|---------------------|----------|------------|------------|-----------|
| 売上高                 | 3兆 800億円 | 3兆 2,700億円 | 3兆 6,760億円 | 10兆 260億円 |
| 営業利益                | 2,650億円  | 2,750億円    | 3,180億円    | 8,580億円   |
| 経常利益                | 2,590億円  | 2,690億円    | 3,110億円    | 8,390億円   |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益 | 1,930億円  | 1,960億円    | 2,140億円    | 6,030億円   |
| ROE                 | 11.6%    | 安定的に11%以上  |            |           |

# 事業セグメント



事業戦略と組織の連動性をさらに高め、資本効率の向上を図るため、事業単位別の管理方法を導入。セグメント構成を見直し。

| 旧 (～2022年度)  | 新 (2023年度～)  | 概要  | 主要会社                             |
|--------------|--------------|---|----------------------------------|
| <b>請負型</b>   | <b>請負型</b>   |   |                                  |
| 戸建住宅         | 戸建住宅         | 注文住宅・分譲住宅（外構含む）の販売                        | 積水ハウス（※）<br>積水ハウスノイエ             |
| 賃貸住宅         | 賃貸・事業用建物     | 賃貸住宅（シャームゾン）、<br>商業・オフィス用建築物等（外構含む）の請負・販売 | 積水ハウス（※）                         |
| 建築・土木        | 建築・土木        | 在来工法建築物の設計・施工<br>土木工事の設計・施工               | 鴻池組グループ                          |
| <b>ストック型</b> | <b>ストック型</b> |   |                                  |
| 不動産フィー       | 賃貸住宅管理       | 賃貸住宅（シャームゾン）の借上・管理業務                      | 積水ハウス不動産グループ                     |
| リフォーム        | リフォーム        | 当社施工の住宅（戸建・賃貸）のリフォーム<br>一般物件のリフォーム        | 積水ハウスリフォーム（※）<br>積水ハウス不動産グループ（※） |
| <b>開発型</b>   | <b>開発型</b>   |   |                                  |
| 分譲住宅         | 仲介・不動産       | 住宅用地・既存住宅の仲介・販売<br>収益用不動産（土地・建物）の仲介・販売    | 積水ハウス<br>積水ハウス不動産グループ            |
| マンション        | マンション        | 分譲マンションの開発・販売・管理                          | 積水ハウス<br>- 関連子会社                 |
| 都市再開発        | 都市再開発        | 都市部を中心としたホテル等の開発・管理<br>地方部“Trip Base”     | 積水ハウス<br>- 関連子会社                 |
| <b>国際事業</b>  | <b>国際事業</b>  |   | <b>海外子会社</b>                     |
| その他          | その他          |   | 国内子会社                            |

- (1) 建築・土木
- (2) 不動産フィー
- (3) 分譲住宅
- (4) マンション、都市再開発
- (5) その他

- ①積水ハウス請負の部分を【賃貸・事業用建物】に変更
- ②鴻池組請負の部分は【建築・土木】から変更なし
- ①賃貸住宅管理の部分を【賃貸住宅管理】に変更
- ②仲介の部分を【仲介・不動産】に変更
- ①建物の部分を【戸建住宅】に変更
- ②土地の部分を【仲介・不動産】に変更
- 積水ハウス不動産グループの不動産事業の部分を【仲介・不動産】に変更
- 外構の部分を建物用途に応じて、【戸建住宅】と【賃貸・事業用建物】に変更

※下請として、積水ハウス建設を含む

## 事業セグメント別の内訳



(単位：億円)

| セグメント        | 2023年度 |       |       | 2024年度 |       |       | 2025年度 |       |       |
|--------------|--------|-------|-------|--------|-------|-------|--------|-------|-------|
|              | 売上高    | 営業利益  | 営業利益率 | 売上高    | 営業利益  | 営業利益率 | 売上高    | 営業利益  | 営業利益率 |
| 請負型ビジネスモデル   | 12,900 | 1,360 | 10.5% | 13,360 | 1,465 | 11.0% | 13,680 | 1,545 | 11.3% |
| 戸建住宅         | 4,820  | 440   | 9.1%  | 4,870  | 470   | 9.7%  | 4,950  | 510   | 10.3% |
| 賃貸・事業用建物     | 5,350  | 820   | 15.3% | 5,580  | 860   | 15.4% | 5,770  | 890   | 15.4% |
| 建築・土木        | 2,730  | 100   | 3.7%  | 2,910  | 135   | 4.6%  | 2,960  | 145   | 4.9%  |
| ストック型ビジネスモデル | 8,170  | 730   | 8.9%  | 8,450  | 780   | 9.2%  | 8,820  | 830   | 9.4%  |
| 賃貸住宅管理       | 6,380  | 490   | 7.7%  | 6,570  | 510   | 7.8%  | 6,820  | 530   | 7.8%  |
| リフォーム        | 1,790  | 240   | 13.4% | 1,880  | 270   | 14.4% | 2,000  | 300   | 15.0% |
| 開発型ビジネスモデル   | 5,130  | 570   | 11.1% | 4,870  | 445   | 9.1%  | 5,220  | 475   | 9.1%  |
| 仲介・不動産       | 2,790  | 230   | 8.2%  | 2,960  | 255   | 8.6%  | 3,320  | 285   | 8.6%  |
| マンション        | 1,100  | 160   | 14.5% | 950    | 110   | 11.6% | 1,000  | 120   | 12.0% |
| 都市再開発        | 1,240  | 180   | 14.5% | 960    | 80    | 8.3%  | 900    | 70    | 7.8%  |
| 国際事業         | 4,825  | 490   | 10.2% | 6,306  | 547   | 8.7%  | 9,270  | 930   | 10.0% |
| その他          | 110    | 10    | 9.1%  | 120    | 10    | 8.3%  | 120    | 10    | 8.3%  |
| 連結消去等        | -335   | -510  |       | -406   | -497  |       | -350   | -610  |       |
| 全社計          | 30,800 | 2,650 | 8.6%  | 32,700 | 2,750 | 8.4%  | 36,760 | 3,180 | 8.7%  |

セグメント別  
**6. 事業戦略**



# 請負型ビジネスモデル | 戸建住宅



積水ハウス

積水ハウス  
ノイエ

## 事業方針と戦略

### 価格レンジ別戦略の深化により戸建住宅ブランドの強化を図る

#### 3ブランド戦略の深化

##### 1stレンジ

- 積水ハウスノイエのパッケージ化・WEB強化
- パートナー企業とSI事業（共同建築）を開始

##### 2nd・3rdレンジ

- 商品力 + デザイン力 + 提案力を強化
- 高額物件の対応強化に経営資源を投下
- 分譲用土地の仕入れ力強化

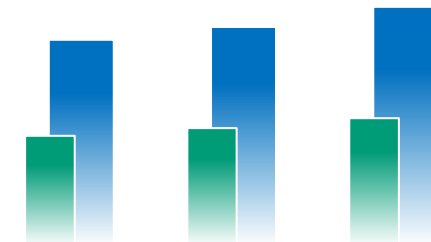
#### CRM戦略の推進

- お客様との関係強化・販売プロセスにおけるデジタルの活用を強化
- 科学的なセールスマネジメントに向けた各種データの利活用

#### ハード・ソフト・サービスの融合

- 商品技術の進化、ライフスタイル等のソフト提案の拡充、「スイートコンシェル」を軸としたサービスの浸透を図る
- 感性に訴求する美しい建物の供給

■ 売上高 ■ 営業利益 (単位: 億円)



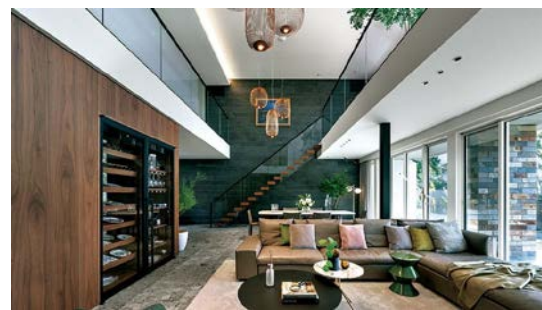
|       | 2023年 | 2024年 | 2025年 |
|-------|-------|-------|-------|
| 売上高   | 4,820 | 4,870 | 4,950 |
| 営業利益  | 440   | 470   | 510   |
| 営業利益率 | 9.1%  | 9.7%  | 10.3% |



1stレンジ



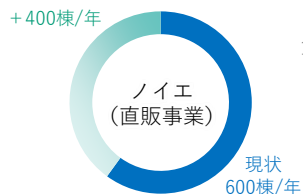
2ndレンジ



3rdレンジ

3,000万円

5,000万円



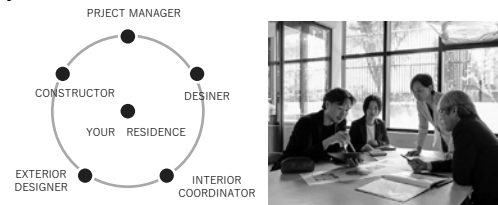
営業・商品の強化により  
2025年度 1,000棟体制へ



SHAWOOD技術の外部移植  
2025年度 300棟供給を目指す



融合したハード×ソフト×サービスを提供し  
中計期間の累計受注高+10%UPを目指す



各分野の専門家で組織するDESIGN OFFICEチームが  
妥協なく実現する、ただ一つの特別な邸宅提案を実践

#### 人的資本

- マネジメント人財の強化
- 外構設計人財の強化

#### DX・データ

- 顧客データを活用した価値創出 (CRM)
- 営業行動と生産性の可視化・分析

#### 商品・サービス

- ソフト (生活提案)・サービス実現に不可欠な、住宅の要素技術開発

#### 成長投資

- 顧客関係性強化のためのDX
- キャリア自律への支援

\* CRM (Customer Relationship Management) : 顧客から得られた情報を一元的に管理し、適時適切に活用することによって、顧客との良好な関係を構築・維持し、価値創出と収益向上をめざすマネジメントの仕組み・手法

# Topics① | 1st レンジ強化 SI事業（共同建築の取り組み）

“住”の社会課題に対して・・・

積水ハウスの **Mission** 木造住宅の性能を進化させ、国内に良質な住宅ストックを創出する

## 背景 | 国内住宅ストックの状況

- 耐震性：戸建住宅の30%は耐震基準を満たさず、かつ耐震性不足が17%も現存
- 断熱性：現行の省エネルギー基準を満たす戸建住宅ストックは、僅か11%

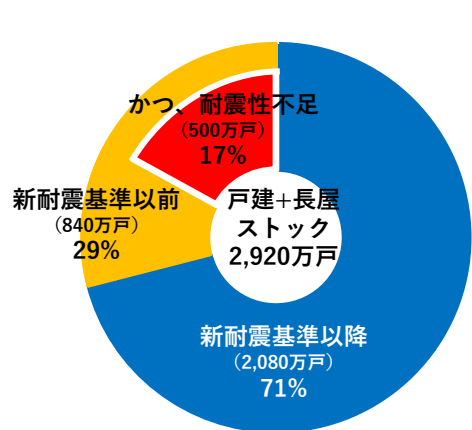


図1

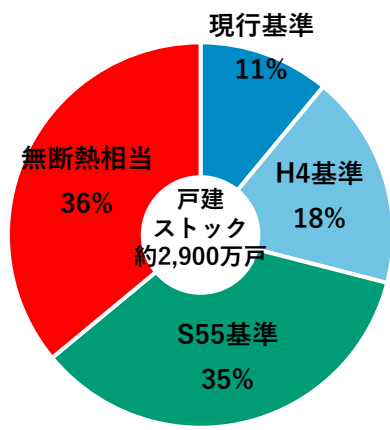


図2

## 相互の強みを活かした共同建築のビジネスモデル

- 住宅メーカーと地域ビルダーの強みを融合した**SI事業**を展開
- 積水ハウスの技術力を活かした「新・木造構法」と、総合力を活かした各種サポートを軸に、良質な住宅ストックの創出を実現

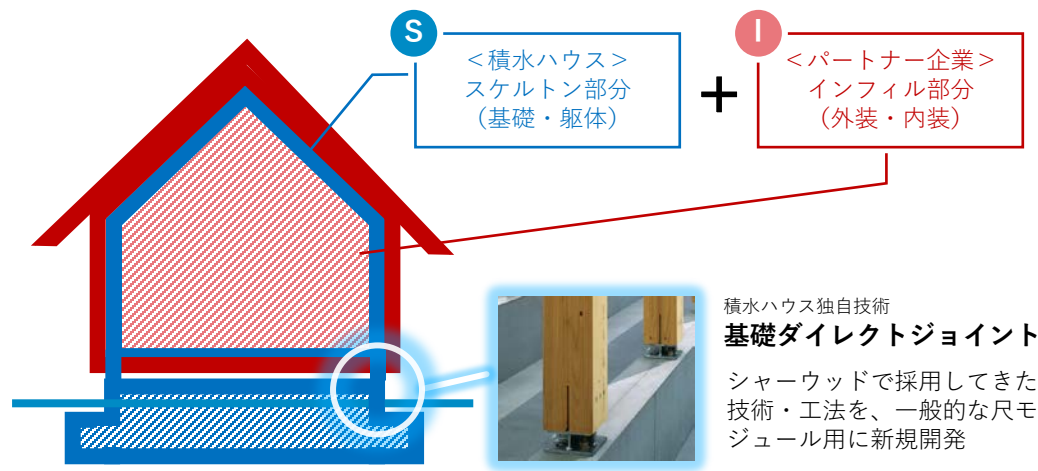
\* SI（スケルトン・インフィル）：スケルトン（建物の構造躯体）部分とインフィル（内装・間取り等）を分離した建築物のこと

### 積水ハウスの責任施工

- ✓ 積水ハウスの技術をインストール
- ✓ 積水ハウス建設の施工・品質
- ✓ 積水ハウスによる各種サポート

### パートナー企業の地域戦略

- ✓ 地域の特徴に基づく提案
- ✓ 地域での高い仕入・販売力
- ✓ 地域密着型の顧客対応



「四号特例の見直し」・「断熱等級4 適合義務化」を機に日本の住宅の強靱化を図る

2025年度目標：300棟 = 複数パートナー企業の住宅供給合計 約3,000棟/年 × SI事業採用率10%

出典

図1：「平成30年住宅・土地統計調査」住宅及び世帯に関する基本集計より当社作成  
図2：脱炭素社会に向けた住宅・建築物の省エネ対策等のあり方検討会 第5回資料4より当社試算・作成

\* 四号特例：建築基準法第六条の四に基づき、一定の条件下で建築確認審査を一部省略できる規定。2025年に見直しされる予定。



# Topics② | デザイン力の強化



## life knit design

2023年 6月末 リリース予定

時間と共に「愛着」を編み込む住まいのデザイン思想

住まいへの愛着を更に深め、良質な住宅ストックを形成する



life knit design の思想を盛り込んだ駒沢展示場

### Point #1 感性を映し出す普遍的で美しい空間づくり



6つの感性フィールドを起点にした空間提案

### Point #2 経年変化を味わう本物の素材提供



感性価値、社会価値、機能価値を満たす MATERIAL 選定

### Point #3 環境に配慮した素材の選定



次の世代へつなぐ良質なストックのための素材選び

# 請負型ビジネスモデル | 賃貸・事業用建物



積水ハウス

## 事業方針と戦略

### エリア戦略に基づく高付加価値物件を供給し、シャームゾンブランド向上を図る

#### エリアマーケティング強化

##### プライスリーダー戦略

- 組織的なエリアワークにより、実態に沿った賃貸住宅市場データを蓄積・分析
- 自社データを掛け合わせた付加価値の提案
- 市場を牽引する物件供給の積み重ねにより、他社を圧倒するブランド価値を醸成

#### 高付加価値シャームゾン

- ZEHを入居者売電方式で実現して他社と差別化
- 3・4階「β（ベータ）」の長期優良住宅対応
- 美しい内外観と、ハイレベルな賃貸管理のフラッグシップモデルを供給

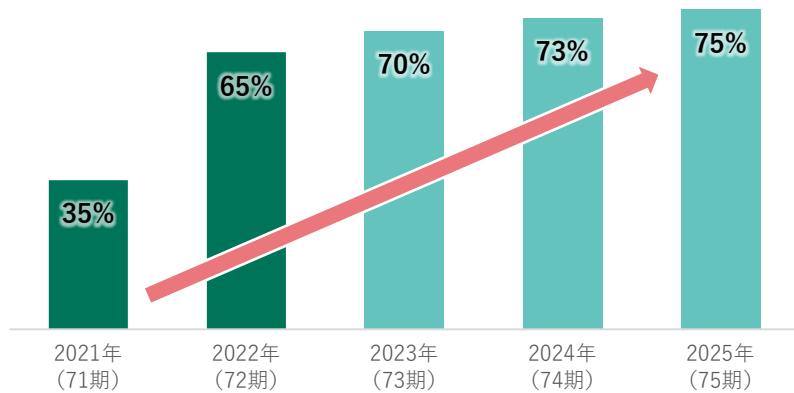
#### CRE（法人）・PRE（公共団体）事業強化

- 法人・自治体対応のスペシャリスト育成
- 収益不動産拡大のための土地仕入強化
- 遊休地活用におけるESGソリューション提案を強化

#### シャームゾンZEHの更なる推進

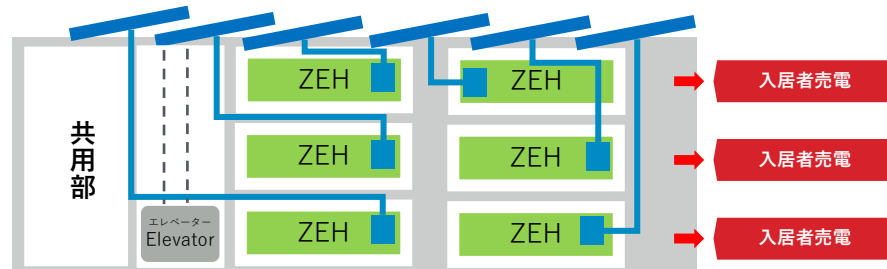
実績

目標



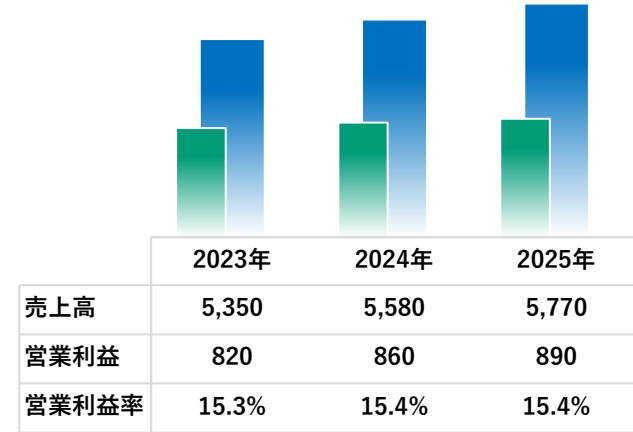
#### 長期優良住宅の認定取得を推進

長期優良化したZEH賃貸住宅（入居者売電方式）



- ✓ 長期優良住宅 = 住まい・長期保有資産としての差別化
- ✓ 住戸ZEH = 入居者の光熱費節約やエシカル志向に対応
- オーナー・入居者共にメリットを享受 → βシステムで実現**

■ 売上高 ■ 営業利益 (単位: 億円)



#### 人的資本

- マーケットに対して最適な人財配置
- 新規ルート開拓人財の強化

#### DX・データ

- 独自の賃貸住宅市場データの構築
- 組織的な情報分析・活用の強化

#### 商品・サービス

- ZEH・ZEB・長期優良住宅を可能とするハード（βシステム）の商品開発強化

#### 成長投資

- Sエリア向け新商品の開発
- エリア分析やプレゼンテーションを充実させるシステム投資

\* ZEH：ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス（省エネルギーと再生エネルギー等の導入により、一次エネルギー消費量の収支ゼロをめざした住宅）  
 \* 長期優良住宅：「長期優良住宅の普及の促進に関する法律」に基づいて認定される、長期にわたり良好な状態で使用するための措置が講じられた住宅

# 請負型ビジネスモデル | 建築・土木



鴻池組

## 事業方針と戦略

環境対応・技術力をドライバーに、顧客・社会への持続的な価値創出の安定基盤を築く

**【建築】**  
受注チャネルの拡大・深化

**非住宅**

- 物流・データセンター・医療施設・高齢者施設等、伸長用途の拡大
- ZEB\*・木造非住宅・リノベーション等、付加価値提案の強化
- 不動産情報のマッチング

**住宅**

- 分譲マンション・賃貸マンションの工事受注

**【土木】**  
環境・技術による差異化

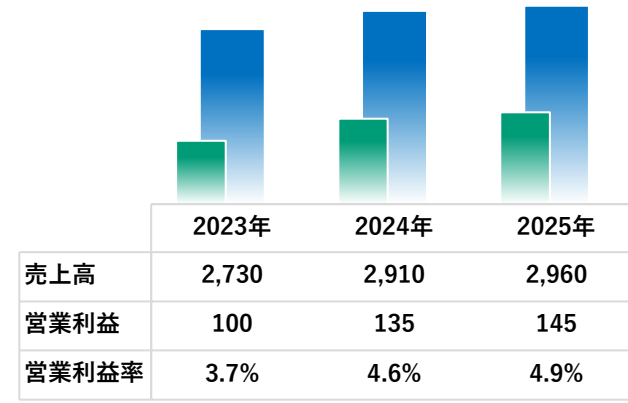
**土木技術**

- 多様化する社会・顧客の要請に応える技術提案強化
- インフラ老朽化の更新工事（道路・新幹線・リニア）

**環境ソリューション**

- 環境分野に強みを持つ独自技術を活かし、更に技術力を高めていく
- 地域密着型の小水力・バイオマス発電を軸に関連受注の確保を図る

■ 売上高 ■ 営業利益 (単位：億円)



**建築**

**住宅**

- 提案型営業を推進し、住宅用途の受注拡大を図る
- 積水ハウス建設との施工連携確立
- 積水ハウスの部材共有化や利用範囲の拡大検討により施工合理化・工期短縮を図る

**非住宅**

伸長用途の施設（物流施設・データセンター・医療施設・高齢者施設等）の受注獲得のため提案力や技術力を強化

**土木**

**土木技術**

国土強靱化の取組みによるインフラ施設の老朽化対策等、需要拡大が期待できる分野での取組みを強化する

**環境ソリューション**

「環境の鴻池」のプレゼンス確立に向けて、独自性の高い環境技術の更なる深化を図る。

- 土壌・水質浄化（環境規制強化対応）
- 再生可能エネルギー（ソーラー、小水力、バイオマス）

- 人的資本**
  - 施工力確保に向けた人財採用・スキル継承の取り組み
- DX・データ**
  - 業務各プロセスのデータを一元的に蓄積し、利活用できる環境の構築
- 商品・サービス**
  - 独自性の高い環境対策・施工技術を基軸にした施工提案
- 成長投資**
  - 生産性向上・環境関連の技術開発への投資
  - グループ連携効果の創出に向けた共同研究

環境関連工事 売上高比率 第6次中期経営計画：20% ⇒ 2030年：30%

\* ZEB：ネット・ゼロ・エネルギー・ビル（省エネルギーと再生エネルギー等の導入により、一次エネルギー消費量の収支ゼロをめざした建築物）

# ストック型ビジネスモデル | 賃貸住宅管理



積水ハウス  
不動産

## 事業方針と戦略

オーナー様・入居者様への充実したサービスを提供するプロパティ・マネジメントを実践する

### 【オーナー向け】 資産価値の 最大化

#### 多様なソリューション提案

- ・ 【収益改善提案】 リノベーション提案と同時の家賃査定で、収益力と資産価値を向上
- ・ 【相続相談】 信託サービスの紹介

#### オーナーとのリレーション強化

- ・ 物件管理のタイムリーな情報共有・保有資産の利活用相談機会の増強

### 【入居者向け】 サービスの強化

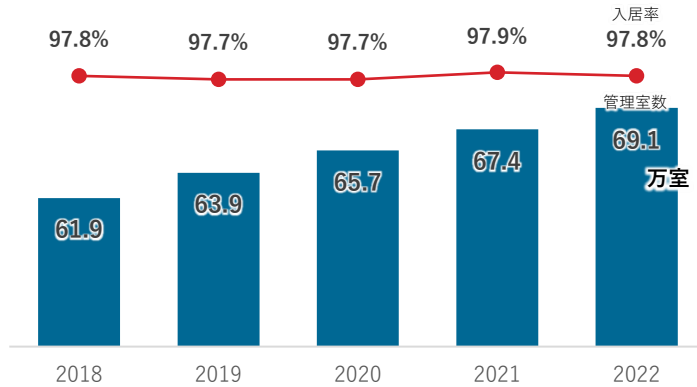
#### ブロックチェーンを用いたサービスの構築

- ・ 各手続のオンライン化や、非対面による内見を実現するシステムの構築
- ・ 入居・退去時に発生する、インフラ会社・行政等への手続のワンストップ対応

#### サービスの一元化

- ・ 入居中の問合せやサービス利用・申込への一元的な対応

### 管理室数・入居率の推移



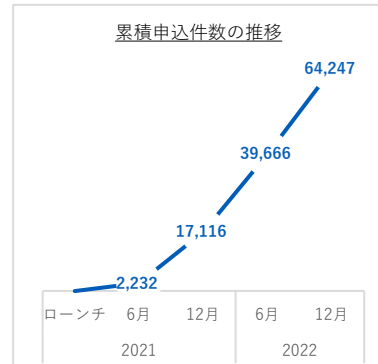
- ✓ 新築管理物件の供給により、管理室数が順調に増加
- ✓ シャーメゾンブランド価値向上により高い入居率を実現

安定的な収益力の向上

### 入居者向けサービスの強化

#### ブロックチェーンを用いたサービスの構築

ブロックチェーンの特性を利用した各手続・申込のワンストップ対応（半数近くの入居者が利用）



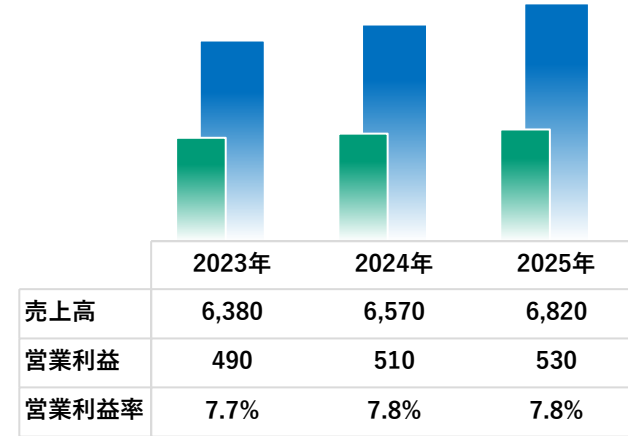
#### サービスの一元化

入居中の接点をアプリで一元管理し、コールセンターとも連携して、入居者対応力の強化と業務効率化を同時に推進



アプリによる接点強化

■ 売上高 ■ 営業利益 (単位: 億円)



#### 人的資本

- ・ リノベーション受注や他事業との連携に向けた体制強化

#### DX・データ

- ・ 賃貸業務のオンライン化
- ・ 営業行動の可視化による生産性向上

#### 商品・サービス

- ・ アプリを起点とした入居者向けサービス

#### 成長投資

- ・ 生産性向上を実現するDXへの投資

# ストック型ビジネスモデル | リフォーム



積水ハウス  
リフォーム

積水ハウス  
不動産

## 事業方針と戦略

### 累積建築250万戸から形成される住宅ストックの資産価値向上と長寿命化を提案

#### 【戸建住宅】

#### 大型リフォーム 強化

##### 提案型リフォーム

- 家族構成やライフスタイルの変化に伴い、住まい方をアップデートするリノベーション提案
- 建物の長寿命化や美観向上を図るメンテナンス

##### 環境型リフォーム

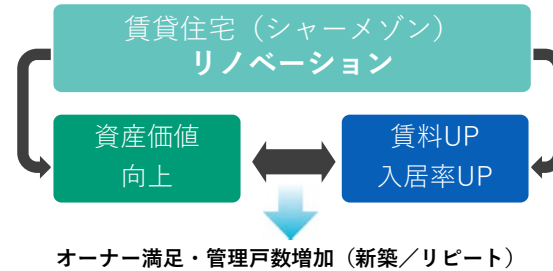
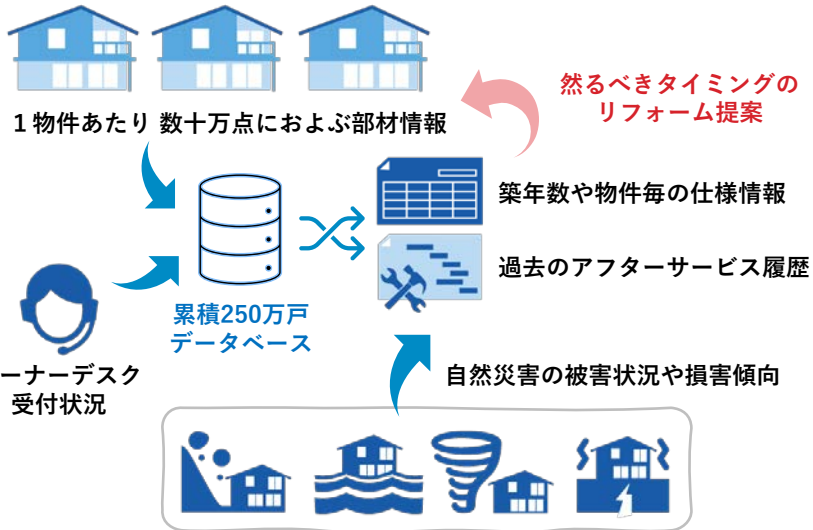
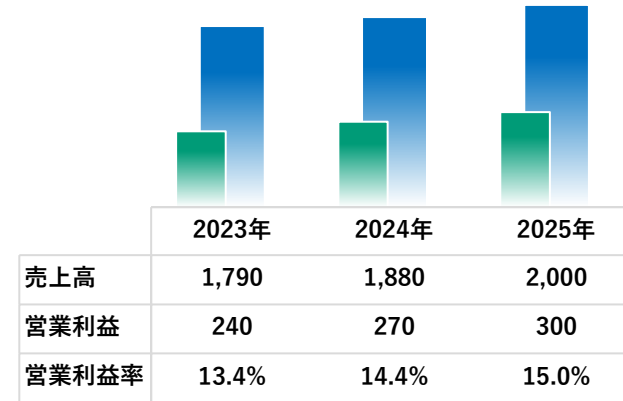
- 既存の断熱仕様をアップデート
- 最新の省エネ・創エネ・蓄エネ設備導入を推進

#### 【賃貸住宅】

#### 資産価値向上 リノベーション

- 借上物件の収益力向上を図るリノベーションの提案
- 入居者ニーズに合った提案で良質な居住環境を整備し、賃料アップと高入居率の維持を図る
- 建物全体の長寿命化や資産価値の最大化を図るフルリノベーション(内装・外装・外構)の提案

■ 売上高 ■ 営業利益 (単位: 億円)



【2025年目標】 各リフォーム比率 (金額ベース)

- 提案型リフォーム: 45%
- 環境型リフォーム: 35%

【2025年目標】 賃貸住宅リノベーション

8,400件 ※2022年(実績) 約 6,000件

#### 人的 資本

- ストック増加に対する人員の増強・育成強化
- 提案力の基盤となる技術人財の強化

#### DX・ データ

- デジタルやデータを利活用した  
価値創出力の向上

#### 商品・ サービス

- 新築の商品ノウハウを活用・発展させた  
リフォーム商品の開発

#### 成長 投資

- 採用強化による人員・体制の増強
- 生産性向上を実現するDXへの投資

# 開発型ビジネスモデル | 仲介・不動産／マンション／都市再開発



積水ハウス

積水ハウス  
不動産

## 事業方針と戦略

徹底したエリアマーケティングと中長期視点の投資判断により、都市と地方の開発を実施

### 四大都市圏 の都市再開発

#### 住宅（グランドメゾン・プライムメゾン）

- エリア厳選した資産価値の高い物件供給に注力
- スーパーハイエンド対応物件をはじめ、ブランド力を向上させる土地・建物の供給を行う

#### 非住宅（オフィス・ホテル・商業施設）

- 都市中心部に特化し、ランドマークとなる中規模～大規模の都市開発に注力し、ZEBを推進

### 地方創生に 資する開発事業

#### 戸建宅地開発（分譲・売買仲介）

- 美しく魅力的な分譲地の開発を実施
- 売買仲介による既存ストックの再生化を図る

#### 地方創生施設

- Trip Baseを中心とした地域創生型ホテル事業
- 地方自治体・大学・公益団体との連携による住環境整備（寮・公園・医療・介護・福祉等の施設整備）

### 分譲マンション



東京・名古屋・大阪・福岡の商圏においてグランドメゾンブランドの向上を図る。低層型～タワー型まで厳選した高付加価値の用地を取得し、全住戸ZEH仕様を基本スペックとして分譲する方針。

短期アセット

### 賃貸マンション



首都圏を中心にプライムメゾンブランドで展開するハイグレードな賃貸マンション。竣工後の安定稼働期を経てREIT・機関投資家等へ売却することで投資回収する。土地仕入れ～出口戦略を加速化させる。

短期アセット

### オフィス・ホテル・商業施設



オフィスビル・ラグジュアリーホテル・商業施設等、大型の都市再開発事業。「住環境創造企業」としての思想やノウハウを活かした、まちの象徴、まちの財産となる資産を創造。

中長期アセット

### 戸建宅地開発



全国各エリアで土地を取得し宅地分譲・分譲住宅販売を行う。また、既存住宅の売買仲介・買取再販も実施。資産価値の高い美しい宅地開発・分譲住宅を供給すると共に、緑化環境の整備や既存住宅流通にも注力。

短期アセット | ノンアセット

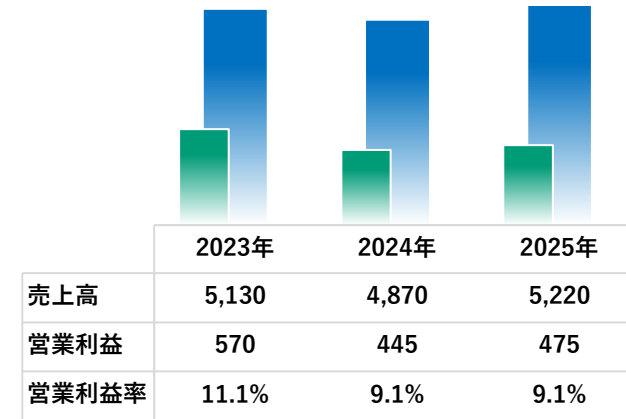
### 地方創生施設



地方自治体・大学・公益団体等の保有土地活用、Park-PFI事業の推進、医療・介護・福祉等、都市課題解決に向けた不動産ソリューションを実施。Trip Base道の駅プロジェクト（道の駅における宿泊施設開発）も引き続き展開。

ノンアセット

■ 売上高 ■ 営業利益 (単位: 億円)



### 人的資本

- エリア・事業種別に応じた適正配置
- 開発型ビジネスの専門性の強化

### DX・データ

- 顧客情報・不動産情報を活用したマーケティング強化、業務効率化

### 商品・サービス

- 請負型ビジネスモデルの商品コンセプト・ノウハウを開発型に展開

### 成長投資

- 回転期間バランスを最適化するポートフォリオ構築に向けた投資

\* ZEH: ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス (省エネルギーと再生エネルギー等の導入により、一次エネルギー消費量の収支ゼロをめざした住宅)  
\* ZEB: ネット・ゼロ・エネルギー・ビル (省エネルギーと再生エネルギー等の導入により、一次エネルギー消費量の収支ゼロをめざした建築物)

# 国際事業 | 海外ポートフォリオ

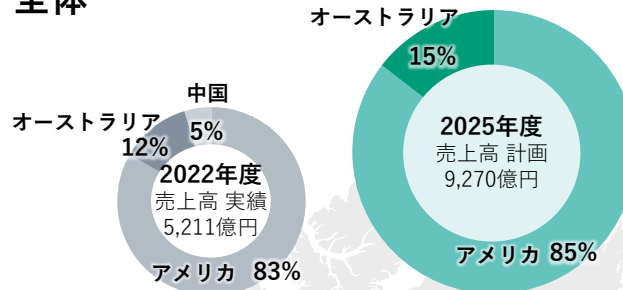


開発事業中心型から開発事業・戸建住宅事業を両輪とする2本柱の事業ポートフォリオとするべく、戸建住宅事業の積極的な成長戦略を継続する。

米国・豪州を中心に戸建住宅事業で、2025年までに海外での供給戸数1万戸を目指す。

開発事業においてはパートナーとの連携強化及び多様化により利益最大化と安定化を目指す。

## 全体



## アメリカ

**住宅販売事業** : 年間9,000戸供給にむけ、南東部へのエリア拡大内、SHAWOOD事業も年間300戸供給へ向け本格展開開始  
**賃貸住宅開発事業** : 投資バランスを意識しながら、新規パートナーとの連携による有望エリアへの拡大

## 英国

新事業パートナーとの戸建住宅事業の基盤を構築する

## 中国

2025年度中の事業完了を目指す

2022年度  
売上高実績 239 億円

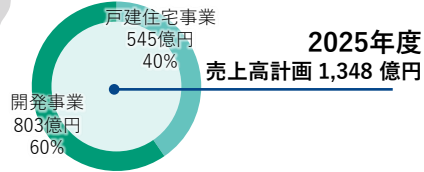
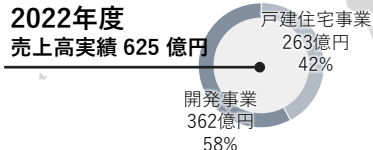
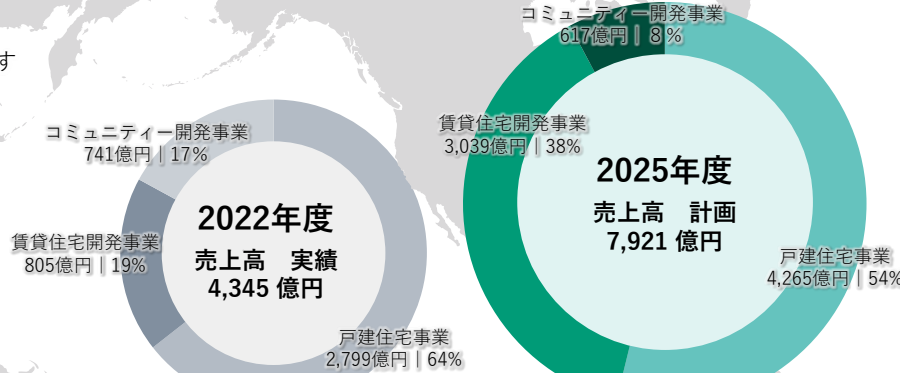
## シンガポール

現地パートナー企業との連携を強化し、最適な事業ポートフォリオを構築し、安定的な事業継続を図る

## オーストラリア 国際事業の二本目の柱に

**戸建住宅事業** : ハイエンド市場でのSHAWOODブランド浸透・事業拡大

**開発事業** : 当社の強みを生かせる大規模案件と資産回転を重視した中規模案件のバランスを意識したポートフォリオへの移行



■ 売上高 ■ 営業利益 (単位: 億円)

|       | 2023年 | 2024年 | 2025年 |
|-------|-------|-------|-------|
| 売上高   | 4,825 | 6,306 | 9,270 |
| 営業利益  | 490   | 547   | 930   |
| 営業利益率 | 10.2% | 8.7%  | 10.0% |

### 人的資本

- 海外子会社の経営を担うグローバルなマネジメント人材の強化

### DX・データ

- 顧客関係管理 (CRM) や各国の潜在ニーズのリサーチ

### 商品・サービス

- 国内技術の移植を実現する組織 (国際テクノロジーセンター) による現地への強い支援体制

### 成長投資

- 海外の成長住宅市場を踏まえた積極的投資

# 国際事業 | アメリカ (戸建住宅事業・コミュニティ開発事業)



## 事業方針と戦略

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

### ビルダーM&A

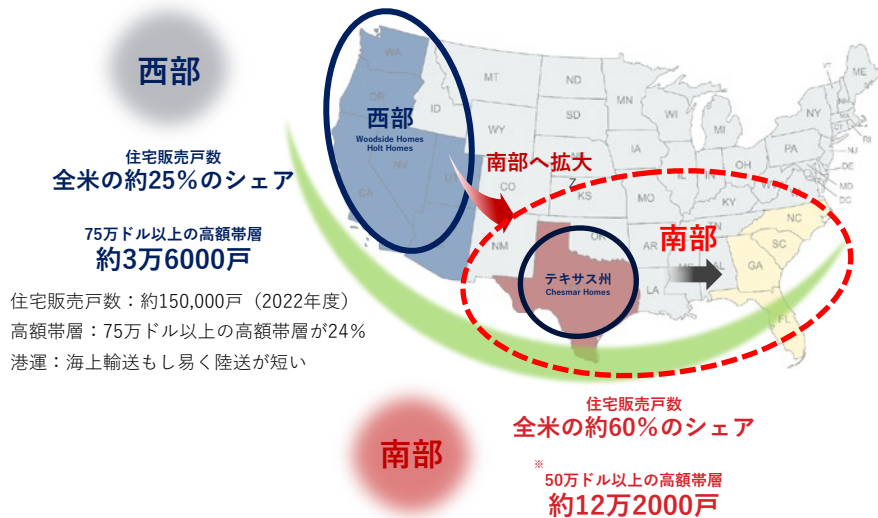
- グループビルダーのガバナンス強化**
- Woodside Homes・Holt Homes・Chesmar Homesを通して市場を開拓
- グループ内連携を積極的に推進**
- 自社開発中のコミュニティ内での住宅販売推進
- M&Aによる米国南東部地域への進出**
- フロリダ・ジョージア・南北カロライナの南東部における新たなプラットフォームを獲得

### 技術移植

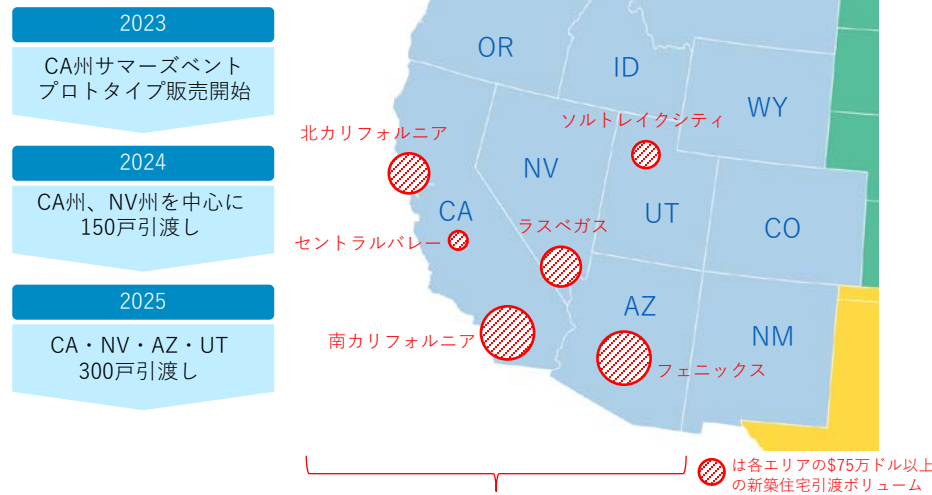
- 積水ハウステクノロジーの移植の実現**
- 生活提案型商品の展開・データ分析による顧客アプローチ・ブランドロイヤリティの浸透
- 自社ブランド (SHAWOOD) 拡大**
- 安全性・快適性・デザインを武器とした唯一無二の価値提案で市場競争力を確立

|                   | 2023年 | 2024年 | 2025年 |
|-------------------|-------|-------|-------|
| <b>戸建住宅事業</b>     |       |       |       |
| 売上高               | 2,651 | 3,480 | 4,265 |
| 営業利益              | 143   | 256   | 361   |
| 営業利益率             | 5.4%  | 7.4%  | 8.5%  |
| <b>コミュニティ開発事業</b> |       |       |       |
| 売上高               | 568   | 606   | 617   |
| 営業利益              | 100   | 102   | 115   |
| 営業利益率             | 17.6% | 16.8% | 18.6% |

### M&Aによる米国南東部地域への進出



### 技術移植・SHAWOODの展開



高額新築住宅の引渡戸数ボリュームの多いエリアを中心にSHAWOODを展開

Woodside Homesの事業エリアとオーバーラップ

### 人的資本

- 各子会社のマネジメント人材強化
- ノウハウ移植の為に技術系赴任者の増派

### DX・データ

- マーケティングオートメーションの活用
- 顧客関係管理 (CRM)

### 商品・サービス

- 独自のポジショニングに位置するSHAWOOD商品

### 成長投資

- 事業エリアを拡大するM&A
- グループ内連携 (コミュニティ開発、ビルダー事業)



# 国際事業 | アメリカ (賃貸住宅開発事業)



## 事業方針と戦略

### 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発を推進する

#### 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

- 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拡大、分散
- 新たな開発パートナーとの協業による情報ソースの拡充

#### ポートフォリオ

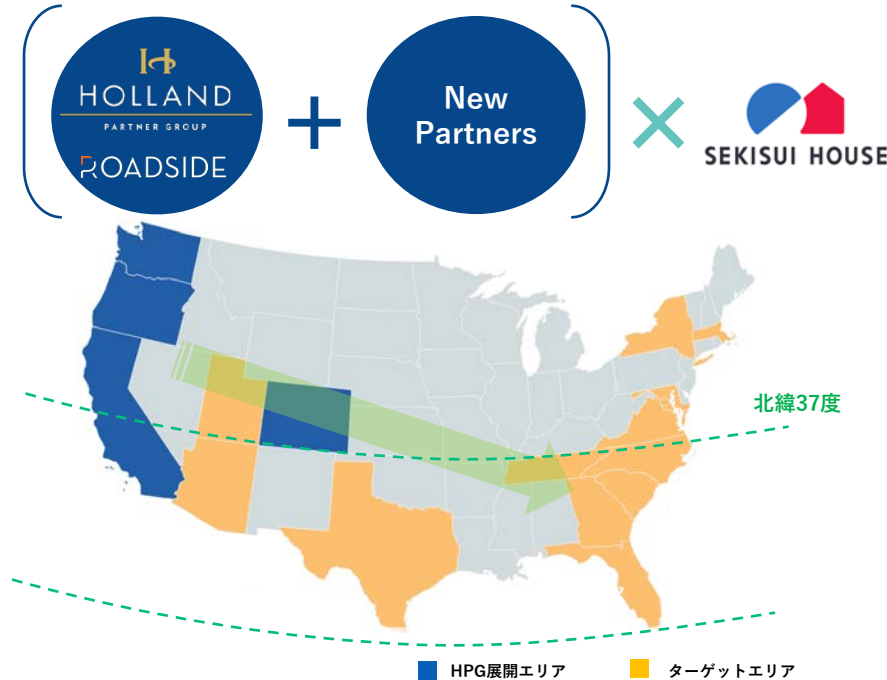
##### 事業エリアに応じた分散投資と回収

- これまでの中高層プロジェクトに加えて、都市近郊型（中低層）、郊外型（低層）プロジェクトをミックス
- マーケット環境を注視しながらプロジェクトタイプに応じた資産回転を通して利益最大化と良質なポートフォリオを構築

|                 | 2023年 | 2024年 | 2025年 |
|-----------------|-------|-------|-------|
| <b>賃貸住宅開発事業</b> |       |       |       |
| 売上高             | 938   | 1,453 | 3,039 |
| 営業利益            | 143   | 166   | 381   |
| 営業利益率           | 15.2% | 11.4% | 12.5% |
| <b>アメリカ計</b>    |       |       |       |
| 売上高             | 4,166 | 5,539 | 7,921 |
| 営業利益            | 386   | 524   | 857   |
| 営業利益率           | 9.3%  | 9.5%  | 10.8% |



都心型(高層)プロジェクト



都市近郊型(中低層)プロジェクト  
郊外型(低層)プロジェクト



#### 人的資本

- パートナー企業との密な協業体制の構築
- 事業の拡大に応じた現地駐在員の増派

#### DX・データ

- リスクを最小化する投資判断のために市場データを蓄積・活用

#### 商品・サービス

- 環境性能の高い建築物の検討
- 顧客の嗜好の変化を反映した商品・サービスの提供

#### 成長投資

- 展開エリア拡大に応じた現地人財の採用・育成

# 国際事業 | オーストラリア・シンガポール・英国



## 事業方針と戦略 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力強化により事業基盤の確立をめざす

【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

- 短期と長期を組み合わせたバランスの取れた効率的なポートフォリオへの移行
- 現地ニーズ調査、分析に基づくマンション商品企画によるブランドエクイティの確立

### 戸建住宅事業

- ハイエンド市場におけるSHAWOOD事業用地の取得及びブランド認知向上
- 一気通貫システム体制の構築

【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

- パートナー企業とのより深い関係性構築・連携強化
- パートナー企業との連携を前提とした新たな事業機会の創出

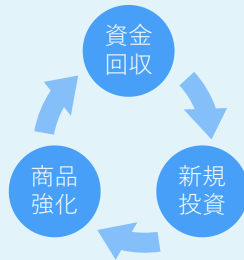
【英国】  
M&Aによる  
技術・事業の進出

- 社会課題である“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
- 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

|                | 2023年 | 2024年 | 2025年 |
|----------------|-------|-------|-------|
| <b>オーストラリア</b> |       |       |       |
| 売上高            | 654   | 767   | 1,348 |
| 営業利益           | 135   | 46    | 94    |
| 営業利益率          | 20.6% | 6.0%  | 7.0%  |
| <b>シンガポール</b>  |       |       |       |
| 経常利益           | 52    | 61    | 22    |

※シンガポールの経常利益は持分法投資損益及び持分売却益（特別利益）

### オーストラリア | マンション開発事業



既存事業の販売戦略を見直し収益改善、データドリブなマーケティングに基づきブランドエクイティ向上を図る。当社の強みを生かすことのできる中長期大規模案件と短期回転型案件のバランスを踏まえ新規案件を獲得し、バランスの取れた効率的なポートフォリオの構築

### オーストラリア | 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・サウスコーストでSHAWOOD事業用地を着実に取得。引き合いから引き渡し後の保証サービスまで一気通貫システムの実現により顧客体験価値を向上させ、強固なブランド価値へと昇華させる。

### シンガポール



アジアにおける不動産ビジネス業界の中心にいる有力パートナー企業との緊密なパートナーシップを構築。パートナーからは現地市況・不動産動向を踏まえたビジネストレンドを得つつ、当社独自の生活提案等の設計ノウハウを含む当社の強みを融合し、Win-Winの関係で共同事業を推進する。

人的  
資本

- 当社の理念やビジョンを理解した優秀な現地人財の育成による事業の現地化推進

DX・  
データ

- デジタルマーケティング活用による効果的・効率的な顧客アプローチの実現

商品・  
サービス

- 高品質の再現性をもって商品を提供することで新たな顧客価値を創造

成長  
投資

- 海外の成長住宅市場を踏まえた積極的投資
- パートナー企業との関係強化・資本投資の検討

# 7. コーポレート戦略

E

脱炭素化  
生物多様性  
資源循環

S

人財価値向上  
社会価値向上

G

企業風土  
コミュニケーション

DX

CRM  
プラットフォームハウス構想  
賃貸住宅DX

財務

ROE経営  
キャッシュリターン創出強化  
株主還元





# 7-1. ESG戦略 | マテリアリティを軸としたESG経営の深化

構築してきたESG経営の基盤の上で、社会価値の創出と企業価値の向上をめざして、各取り組みを深化させる

第6次中期経営計画

2023

2050

## ESG経営のリーディングカンパニーに

マテリアリティ



お客様の幸せ

社会の幸せ

従業員の幸せ

- 住まいを通じて環境課題の解決に貢献
- 従業員の自律を成長ドライバーにする
- イノベーション&コミュニケーション



第5次  
中期経営計画

ESG経営の推進

- 全従業員参画
- 先進的な取り組み
- 社外評価向上



第6次  
中期経営計画

積水ハウスグループらしい「全従業員参画型ESG経営」の推進

ESG対話の深化と拡張

創発型企業文化の醸成

ESG指標の設定・実践



## 中期計画

### 環境における継続課題と新たな課題に取り組む

#### 脱炭素化

1. シャーメゾンZEHの更なる推進
2. ZEB推進基盤の整備
3. サプライチェーンを含めた事業活動全般における取り組みの加速によるRE100・SBT目標の早期達成

#### 生物多様性

1. 「5本の樹」計画のグループ展開と社外への普及・浸透
2. 持続可能な木材調達の更なる強化・推進

#### 資源循環

ゼロエミッションシステムをサーキュラーエコノミーへ進化

### 脱炭素化

#### 1. シャーメゾンZEHの更なる推進

- 太陽光パネルを住戸毎に設置する入居者売電方式のZEH住戸を推進
- エシカル志向の入居者への先行対応による長期安定経営を実現
- 快適性・光熱費メリットによる入居者のZEHファン化により、市場のZEHニーズ増加効果（アウトカム）
- 2025年の住戸ZEH比率目標75%

#### 2. ZEB推進基盤の整備

- ZEB化による快適性向上・光熱費削減・BCP・CO2削減等、付加価値を最大化するZEB設計・提案手法を構築

#### 3. サプライチェーンを含めた事業活動全般における取り組みの加速によるRE100・SBT目標の早期達成

- 事務所・生産設備の省エネ化と「積水ハウスオーナーでんき」加入促進
- 社用車の電動化推進
- サプライヤーとの協働によるサプライチェーンの脱炭素化



シャーメゾン  
ZEH

#### 集合住宅の脱炭素化

2018年、日本初の全住戸ZEHの賃貸集合住宅を竣工して以降、全国でも本格的にZEH化を推進

### 生物多様性

#### 1. 「5本の樹」計画のグループ展開と社外への普及・浸透

- 「5本の樹」による都市のネイチャー・ポジティブ効果の訴求
- 自治体連携による学校教育への展開
- 東京大学との共同研究による健康、ウェルビーイング効果の検証

#### 2. 持続可能な木材調達の更なる強化・推進

- NDPE概念を含む「木材調達ガイドライン」に基づき持続可能な木材調達を進める中で、天然林減少阻止にフォーカスしたゼロデフォレストレーション比率をKPIとして新たに設定し、2030年100%達成に向けて取り組みを開始



#### 「5本の樹」計画

生態系に配慮した外構造園

「3本は鳥のために、2本は蝶のために」という想いを込め、地域の在来樹種を中心とした庭づくり・まちづくりを推進

### 資源循環

#### ゼロエミッションシステムをサーキュラーエコノミーへ進化

- 良質な住宅ストックの供給・循環促進、徹底した省資源、資源循環技術開発により、自然資本への影響をできる限り最小化するサーキュラーエコノミーへの取り組みを開始



## 中期計画

人財価値と社会価値の向上により、企業価値を高めていく

人財価値の  
向上

「従業員の自律」 × 「ベクトルの一致」 の向上

社会価値の  
向上

事業・活動を通じた社会課題の解決

### 人財価値の向上

従業員の自律

ベクトル  
の一致

#### 1. キャリア自律支援

- キャリア自律の啓発
- キャリアアップ支援制度の拡充
- SHIP制度（創発型表彰制度）の推進

#### 3. 多様な働き方の推進

- 多様な働き方の制度拡充
- 公正な評価制度の拡充
- 心理的安全性の高い職場風土づくり

#### 2. DE&Iの推進

- 女性活躍推進
- グローバル人財の活躍推進
- 障がい者の活躍推進
- LGBTQの理解促進

#### 4. 幸せの基盤づくり

- 家族の幸せ支援（男性育休・介護・看病等）
- 健康づくり支援
- 幸せ度調査の継続

- 企業理念と戦略を浸透させるリーダー育成

- 戦略に応じた人員確保と適正配置

人財価値の向上

### 社会価値の向上

#### 1. キッズ・ファースト

- 子どもたちへの感性アップ支援
- 子どもたちへの住育
- 従業員と会社の共同寄付制度「マッチングプログラム」（こども基金）の継続

#### 2. グリーンファースト

- ZEHの促進によるエシカル生活の訴求
- 「5本の樹」計画の社会的訴求
- 良質なストックの形成、管理、循環
- 従業員と会社の共同寄付制度「マッチングプログラム」（環境基金）の継続

#### 3. 人権の尊重

- サプライヤーの人権デュー・ディリジェンスの推進
- グローバル雇用の人権デュー・ディリジェンスの推進

#### 4. 地方創生事業

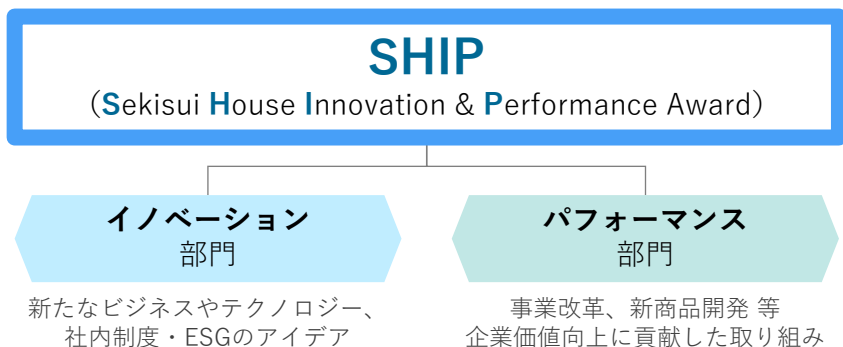
- 家づくり職人の育成と雇用の創出
- Trip Base 道の駅プロジェクトの推進
- PRE(Public Real Estate)の有効活用提案

# Topics③ | 社会性向上

## キャリア自律支援 | SHIP制度（創発型表彰制度）

イノベティブな企業風土を醸成する取り組みで、  
人財価値の向上（従業員のキャリア自律）と社会価値の向上を図る

### 創発型表彰制度「SHIP」の体系



### 取り組みのポイント

- ✓ 「イノベーション&コミュニケーション」がキーワード
- ✓ 未来志向の新たなアイデアを提案する「イノベーション部門」と、すでに実施した取り組みを発表し水平展開をねらう「パフォーマンス部門」の2部門構成
- ✓ 従業員一人ひとりが主体性を発揮する機会を創出し、キャリア自律を促進
- ✓ 最終審査会で評価されたアイデアは実現に向けた検討を開始
- ✓ イノベーションと企業価値向上の好循環サイクルを創出

## 幸せの基盤づくり | 男性の育休取得

2018年、従業員と家族の幸せのために1か月以上の男性育休完全取得を宣言  
2019年より社会に向けて「男性育休フォーラム」開催、「男性育休白書」発行

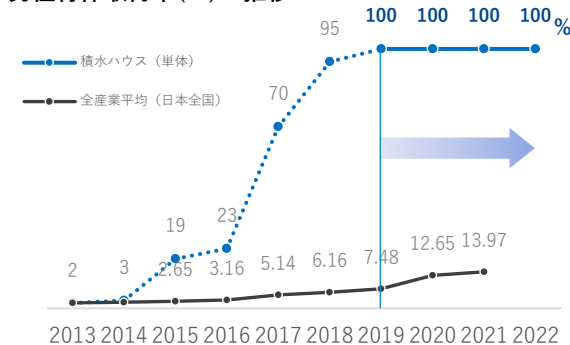
| 男性育児休業 | 日本全国         | 積水ハウス      |
|--------|--------------|------------|
| 取得率    | 13.97%<br>※1 | 100%<br>※2 |
| 平均取得日数 | 8.7日<br>※3   | 31日        |

※1 厚生労働省「雇用均等基本調査」より（調査年の10月1日までに育休を開始）  
 ※2 当社制度における取得率（子が3歳を迎える迄に31日以上の育休を取得）  
 ※3 当社調べ（「男性育休白書2022」より）

**2025年度目標※** 男性育休1ヶ月以上取得率100%継続（グループ全体）

※ 女性活躍推進法に基づく数値目標

### ■男性育休取得率(%)の推移



## DE&Iの推進 | 女性活躍の推進

2006年「人材サステナビリティ」を宣言し、経営戦略として女性活躍を推進  
2014年より管理職候補者研修「積水ハウス ウィメンズカレッジ」開講

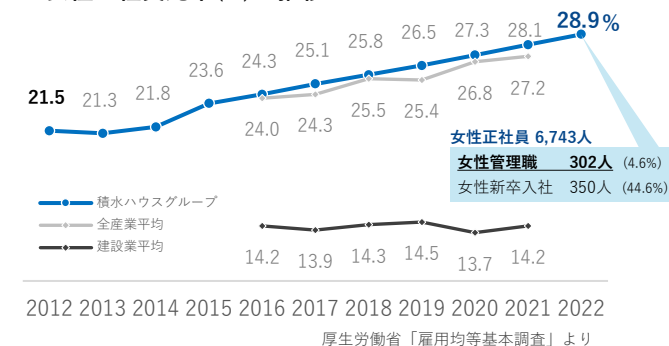
### 主な取り組み

- ・キャリア自律支援
- ・女性管理職・リーダー登用支援
- ・営業職・技術職のキャリアアップ支援
- ・上司の意識改革、働きやすい環境づくり

**2025年度目標※** 女性管理職310人以上（グループ全体）

※ 女性活躍推進法に基づく数値目標

### ■女性正社員比率(%)の推移





## 中期計画

### トップマネジメント・事業マネジメント 両輪でのガバナンス強化を推進する ～イノベーション&コミュニケーションの原動力～

#### トップ マネジメント レベル

1. コーポレートガバナンスのフレームワーク構築から機能発揮のステージへ
2. ステークホルダーエンゲージメントの高度化

#### 事業 マネジメント レベル

1. グループガバナンスのグローバル展開
2. コミュニケーションによる信頼を基礎とした組織風土の醸成

### トップマネジメントレベル

#### 1. コーポレートガバナンスのフレームワーク構築から機能発揮のステージへ

- 多様性の実現された取締役会がその機能を余すことなく発揮する -

##### ■ グローバルビジョンに基づく取締役会議論の活性化

- ・ 第三者機関による取締役会実効性評価を踏まえた機能向上
- ・ 取締役会から経営会議等への権限委譲

##### ■ 経営人財パイプラインの実効性強化

- ・ 執行役員・業務役員の選任プロセスの高度化によるパイプライン強化
- ・ 人事・報酬諮問委員会による実効性モニタリング

#### 2. ステークホルダーエンゲージメントの高度化

- 主体的な判断のもとに、一貫した情報開示を進める -

##### ■ 情報開示の更なるレベルアップ

- ・ マテリアリティとガバナンス強化の連動を示す開示の充実
- ・ 情報開示の一貫性確保とメッセージ性の強化

### 事業マネジメントレベル

#### 1. グループガバナンスのグローバル展開

- 国内外グループ会社間の壁をなくし、相互信頼に基づくネットワークを創造する -

##### ■ 米国におけるグループガバナンスの確立

- ・ 米国内の事業統括機能の明確化・定着
- ・ 米国各社の機能分担に応じた人財配置

##### ■ ガバナンスネットワークの推進

- ・ ガバナンス人財の育成強化と国内外グループ会社における適正配置
- ・ 国内外グループ会社におけるコーポレート機能の強化

##### ■ グローバル内部監査体制の強化

- ・ 国内外グループ会社の事業規模・リスクに応じた内部監査機能の整備

#### 2. コミュニケーションによる信頼を基礎とした組織風土の醸成

- 心理的安全性の高い活力のある職場環境の実現を目指す -

##### ■ コンプライアンス意識向上のための環境整備

- ・ 全社研修の推進と内部通報・相談制度の活性化

##### ■ 自律的組織運営力の強化

- ・ インテグリティの高いリーダー層の拡充





## 7-2. DX戦略

(積水ハウスグループが取り組むDX：デジタル・トランスフォーメーション)

事業や顧客を取り巻くさまざまなデータとデジタル技術を活用し、新たな価値創出と事業機会の最大化を図る

### CRM

(カスタマーリレーションシップマネジメント)

- 営業の科学化で収益力を強化
- 既存顧客データの掛け合わせで新たな体験や価値を創出

Topics④

### プラットフォームハウス

- サービスを次々にインストール
- 住環境データの蓄積・活用

Topics⑤

### 賃貸住宅DX

- ブロックチェーンを活用した企業間情報連携
- 手続の電子化や無人内見

Topics⑥

グループ全体／3rdパーティー の様々なデータ利活用

実現のための基盤

労働集約課題を解決する  
デジタル技術

統合顧客データ基盤の構築

グローバル全体の  
セキュリティとITガバナンス

業務改善や新たな価値を  
実現するデジタル人財の育成

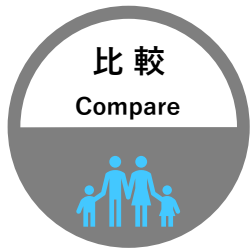
# Topics④ | CRM (カスタマーリレーションシップマネジメント)



結婚・出産・子育て・セカンドライフ等により持ち家取得や建替需要が顕在化する



好きなインテリアティストや間取り等、理想の住まいを探し求めて情報を収集する



住宅会社の情報や評判、担当者の印象、価格と価値のバランス等の比較・検討する



住宅会社や担当者、価値観・資金・関係者の納得等、総合的に判断して信頼する



契約して設計・仕様・工期等が決定し、新しい暮らしへの期待が高まる



メンテナンスやリフォームを通じて住まいを育み、時間と共に愛着を編み込む



住まいと共に幸せを紡ぎ、ブランド価値を身近な方へレコメンドする

潜在的ニーズを掘り起こし  
自分ゴト化・魅力を訴求するアプローチ

プロモーション・マスコミュニケーション

web youtube instagram CM news

お客様のニーズを科学的に分析し  
最適なソリューション提案を実施する

デジタルアプローチ

リアルアプローチ

web SNS セミナー 展示場 イベント

竣工・引渡に向けたサポート

デジタルアプローチ

リアルアプローチ

SNS ショールーム 建築現場

お客様に寄り添いながら、わが家を  
大切に育てていくためのサービスを提供する

デジタルアプローチ

リアルアプローチ

web SNS 定期点検 リフォーム イベント

お客様統合データベース



ニーズDB



来場履歴DB



打合履歴DB



建物DB  
仕様DB



メンテDB  
リフォームDB



ライフ  
スタイルDB



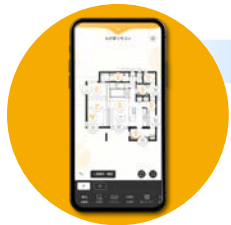
住環境DB

\* CRM (Customer Relationship Management) : 顧客から得られた情報を一元的に管理し、適時適切に活用することによって、顧客との良好な関係を構築・維持し、価値創出と収益向上をめざすマネジメントの仕組み・手法

# Topics⑤ | プラットフォームハウス構想



## サービスを次々とインストール



### PLATFORM HOUSE touch

インストール1stステップ

- 図面連動型 わが家リモコン
- 図面連動型 セルフホームセキュリティ
- 図面連動型 住環境モニタリング



### SUITE CONCIER

インストール 2ndステップ

健康・つながり・学びのサービスのキュレーション



### HED-Net

在宅時急性疾患早期対応ネットワーク

インストール3rdステップ

健康サービス  
HED-Net、予防・医住連携

**NEXTインストール**

各住宅内における住宅ログ、生活スタイル、生活ステージの変化にきめ細かく取得するためサービスを増やしていく

## 第5次中期経営計画 戸建住宅からスタート



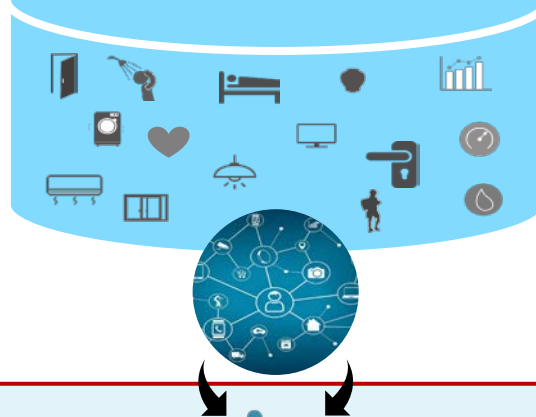
### エッジシステムの設置

住戸内の情報セキュリティ強化



### PFHシステムデータレイク

住宅メーカーならではのビッグデータ

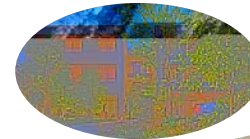


蓄積されたデータを科学して個人や家族にフィードバック

「わが家」を世界一幸せな場所にする

## 第6次中期経営計画

- 積水ハウスリフォーム
- 積水ハウスノイエ
- グランドメゾン
- その他非住宅 等に展開



## NEXT STEP

一般住宅・マンション等  
外販へのトライアル

積水ハウスブランドの強化（面の拡大）

# Topics⑥ | 賃貸住宅のDX

デジタル技術によって各手続の電子化（オンライン化）や無人内見を実現することで、顧客体験と業務プロセスを大きく変革



賃貸住宅への入居を検討する  
顧客

シェアメゾンに住む  
入居者（家族）

当社各事業の  
潜在顧客



募集サイト (Shamaison.com) で、空室待ち検索等のユーザー向けサービスを提供、更なる利便性の向上

スマートロックによる物件無人内覧

- 多様な内覧ニーズや非接触ニーズに対応
- 労働集約型の課題解決

実証実験 (PoC) によって、課題や期待効果を検証

|                    |   |
|--------------------|---|
| 対象概要               | 全国の高価格帯 管理物件 (約4,000戸) 賃貸申込に係る手続き・業務をオンラインで実現するスキームを検証・構築 |
| 実施状況 (2022年12月末時点) | 内見実施件数 95件 内、申込率20%                                       |

申し込み・契約のDX

企業間情報連携

ブロックチェーン

本人同意の元でセキュアな情報連携

行政・他企業

- サービス利用申込
- 転入手続 等

多様な機能を搭載した入居者用アプリ

- コールセンターとも連携
- 入居者対応力の強化と業務効率化
- エリアに応じた当社商材の情報提供

- 入居者の負担感を軽減
- 転居先に関する情報の獲得
- 退去後も使用可能な機能により顧客接点を維持

当社グループの事業機会創出

- シェアメゾン好意層とのリレーション維持
- 住生活サービスの継続利用によるデータ蓄積
- 住宅の建築・購入検討層へのアプローチ (グループシナジーを実現するCRM)



ブロックチェーンを活用した企業間情報連携にも参画し、異業種とのオープンイノベーションによる新価値創造に取り組む

Topics④



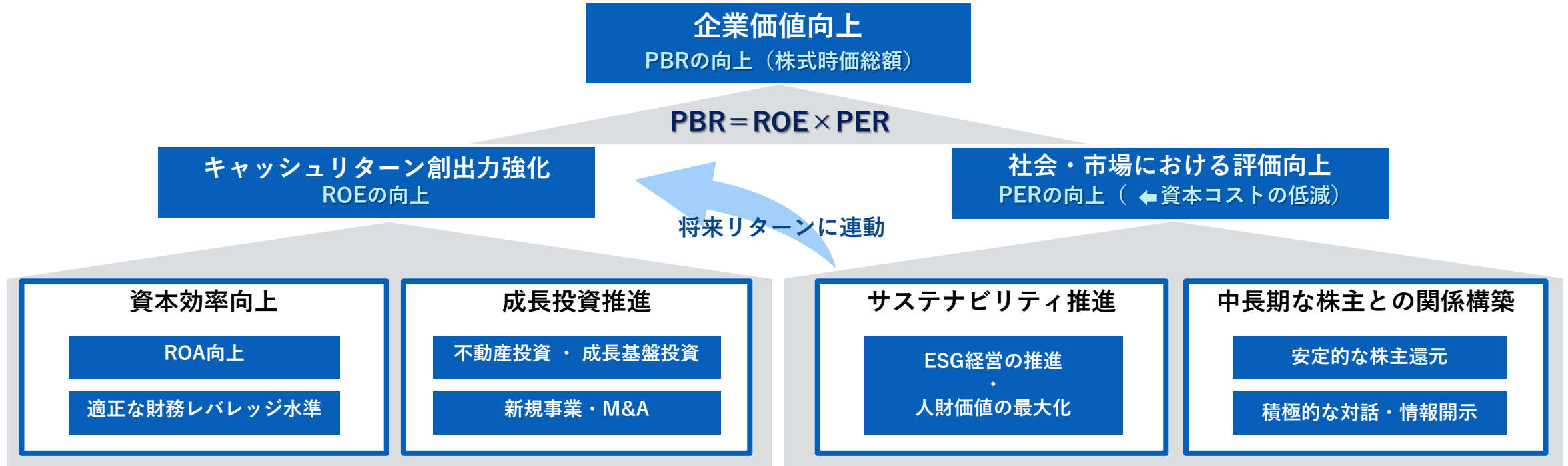
## 7-3. 財務戦略 | 1. ROE経営の強化と企業価値の向上

資本効率の向上と成長投資の推進によりキャッシュリターン創出力を強化し、持続的なROE向上を目指す

ESG経営の更なる推進により資本コストの低減を図る

ROE向上とESG経営推進の相乗効果により、企業価値の向上を実現する

|                  |                               |   |                        |                         |                             |     |     |       |
|------------------|-------------------------------|---|------------------------|-------------------------|-----------------------------|-----|-----|-------|
| ROE<br>(自己資本利益率) | 第5次中期経営計画<br>10%以上を<br>安定的に創出 | ➔ | 第6次中期経営計画<br>安定的に11%以上 | 第6次中期経営計画<br>(最終2025年度) | ROE                         | 利益率 | 回転率 | レバレッジ |
|                  |                               |   |                        |                         | 12%程度 = 6%程度 × 1回転程度 × 2倍程度 |     |     |       |



## 7-3. 財務戦略 | 2. キャッシュリターン創出力の強化(ROEの向上)

資産効率(ROA)を高めるとともに、成長投資を着実に推進する

適正な財務レバレッジ水準を維持することで、更なる成長に向けた投資余力を確保する

### ROA向上と成長投資の推進

ROA（＝利益率×回転率）の向上を図りつつ成長投資を推進

<不動産投資実績・計画>

第5次中期経営計画 実績（3ヵ年）

|    |    |         |    |          |    |          |
|----|----|---------|----|----------|----|----------|
| 投資 | 国内 | 9,629億円 | 海外 | 10,144億円 | 合計 | 19,774億円 |
| 回収 | 国内 | 8,576億円 | 海外 | 12,807億円 | 合計 | 21,383億円 |

第6次中期経営計画（3ヵ年）

|    |    |          |    |          |    |          |
|----|----|----------|----|----------|----|----------|
| 投資 | 国内 | 13,000億円 | 海外 | 17,000億円 | 合計 | 30,000億円 |
| 回収 | 国内 | 13,000億円 | 海外 | 20,000億円 | 合計 | 33,000億円 |

<成長基盤投資、新規事業・M&A>

|          |                                       |
|----------|---------------------------------------|
| 成長基盤投資   | 人財、IT・DX、研究開発、生産性向上など<br>3ヵ年で 1,000億円 |
| 新規事業・M&A | 主に海外事業の積極的成長の推進にて<br>3ヵ年で 2,000億円     |

### 適正な財務レバレッジ水準

国内AA格・外国A格の信用格付けの確保

<長期信用格付>（2023年3月現在）

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 日本格付研究所<br>(JCR)           | AA  |
| 格付投資情報センター<br>(R&I)        | AA- |
| S&Pグローバル・レーティング<br>(S&P) ※ | A   |

※S&P社の長期信用格付を2023年2月に新規取得  
海外事業の積極的成長に向け、外貨調達手段を多様化

<目安とする財務健全性指標>

D/Eレシオ0.5倍程度、債務償還年数（Net Debt/EBITDA 倍率）  
1.5年を下回る水準を目途とし、積極的な成長投資と財務健全性の  
バランスを保つ



## 7-3. 財務戦略 | 3. 株主還元

株主還元は、中期的な平均配当性向の方針に加え、一株当たり配当金の下限値を設定

自己株式取得は、キャッシュフローアロケーションの状況を踏まえ機動的に実施

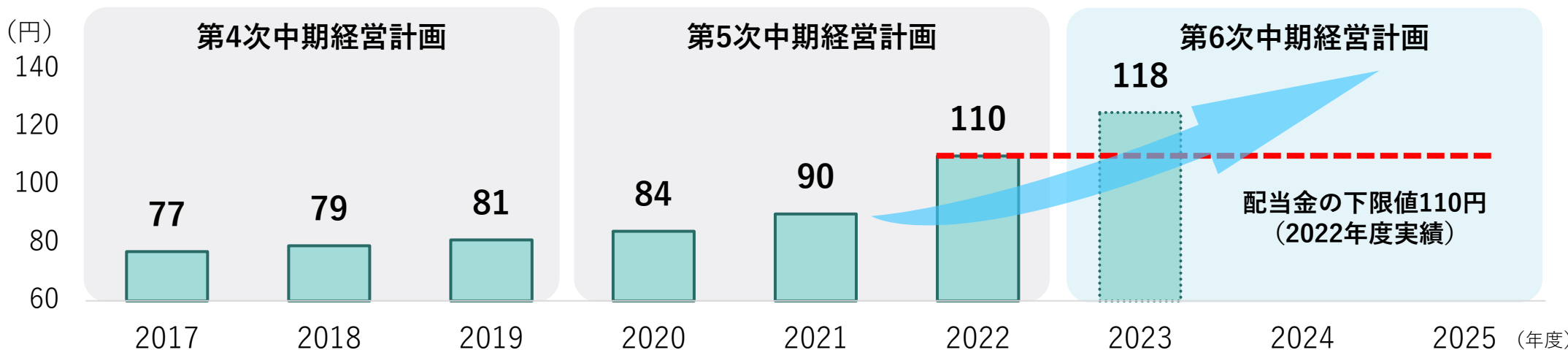
|                    |                        |
|--------------------|------------------------|
| 配当性向               | 中期的な平均配当性向40%以上        |
| 配当金の下限値<br>(一株当たり) | 110円 (2022年度実績) を下限とする |
| 自己株式取得             | 機動的に実施                 |

|      | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023<br>(計画) | 2024<br>(計画) | 2025<br>(計画) |
|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------|--------------|--------------|
| EPS  | 193.06 | 186.53 | 205.79 | 181.18 | 227.37 | 276.58 | 295.05       | 303.35       | 331.20       |
| 配当金  | 77円    | 79円    | 81円    | 84円    | 90円    | 110円   | 118円         |              |              |
| 配当性向 | 39.9%  | 42.4%  | 39.4%  | 46.4%  | 39.6%  | 39.8%  | 40.0%        |              |              |

平均  
配当性向  
40%以上

※ 2024年度、2025年度のEPSは2023年度の発行済株式総数をベースに計算しています

### 配当金の推移





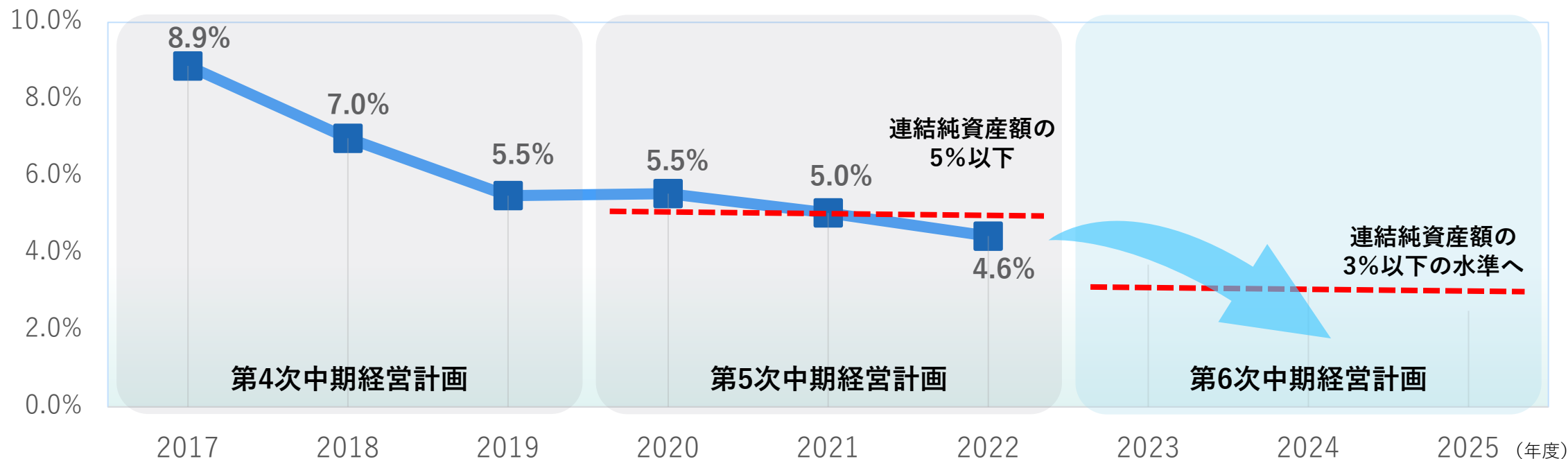
## 7-3. 財務戦略 | 4. 政策保有株式の縮減方針

政策保有株式は、目標水準を定めて継続的に縮減を進める

純投資目的以外の投資株式

第6次中期経営計画 最終2025年度に連結純資産額の3%以下の水準にする

### 政策保有株式の保有割合の推移





本資料は、当社が信頼できると考える情報に基づいて作成されておりますが、その正確性および完全性に関しては保証できません。本資料に記載されている将来予測等に関する情報は、発表日時点での当社の判断であります。また、当社は将来予想に関する情報を更新または修正して公表する義務を負うものではありません。実際の業績等は今後の様々な要因によって予想数値と異なる結果となる可能性があることをご了承下さい。



SEKISUI HOUSE

