

Section 3

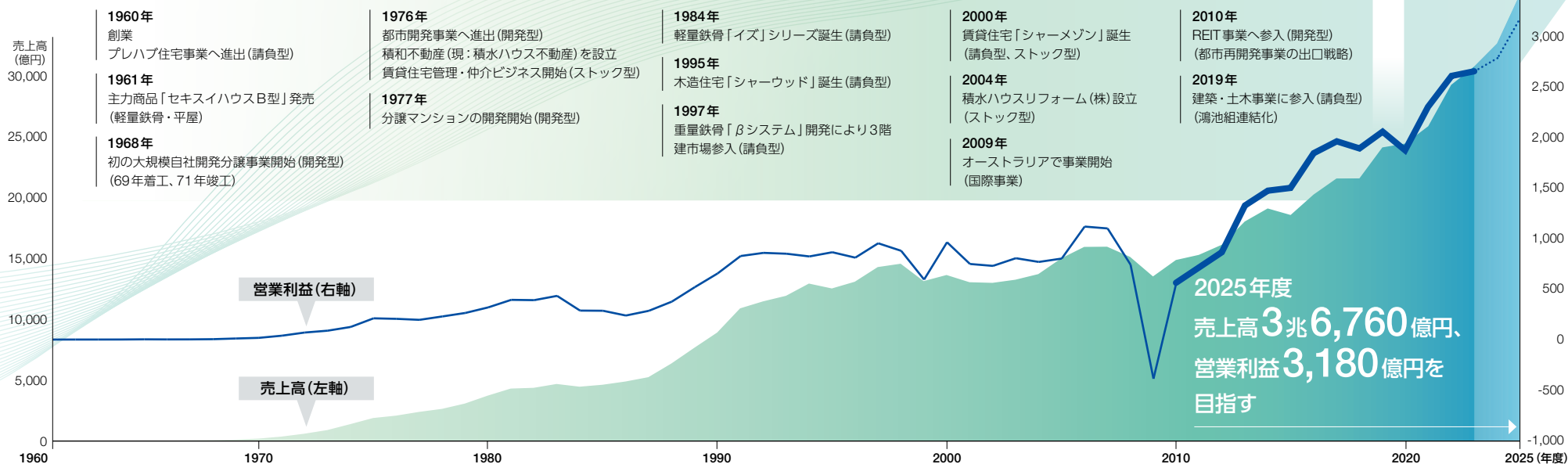
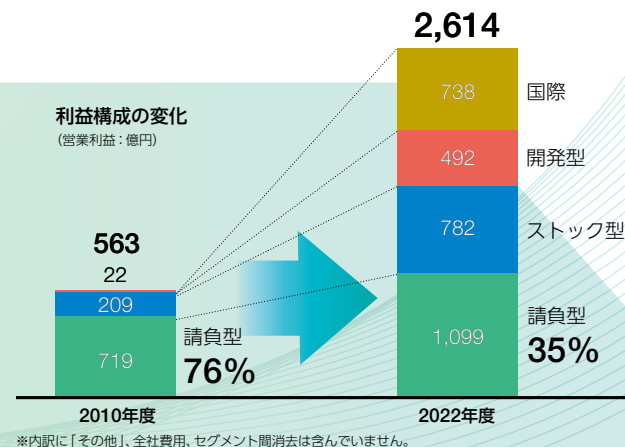
持続的成長のための 中期経営計画

「住」を基軸とした事業・ビジネスモデルの変遷	57
中期経営計画の変遷	58
第6次中期経営計画(2023年度～2025年度)	59
事業戦略	
請負型ビジネス	61
ストック型ビジネス	64
開発型ビジネス	67
国際事業担当役員メッセージ	70
国際ビジネス	71
財務資本戦略	74
財務分析	78
ESG戦略	82
環境戦略	83
社会性向上	85
人財戦略	86
技術・研究開発戦略(積水ハウステクノロジー)	87
DX戦略	90

「住」を基軸とした事業・ビジネスモデルの変遷

積水ハウスは、1960年の「プレハブ住宅事業」を祖業とし、1970年代には、都市開発事業や分譲マンションの販売など「開発型ビジネス」に進出。1990年代に軽量鉄骨「イズ」シリーズと木造住宅「シャーウッド」による戸建住宅ブランドを確立。その後、重量鉄骨「βシステム構法」開発により3階建市場への参入や2000年には賃貸住宅「シャームゼン」誕生を経て、請負型ビジネスを構成する事業が確立しました。2004年には積水ハウスリフォームを設立し、リフォーム事業の本格化によって良質な住宅ストックの形成に大きく貢献しています。

しかしながら、2008年はリーマンショックの影響により業績が悪化、創業以来初の営業赤字を出しました。住宅受注の低迷をはじめ、大きな影響を受けたことから、請負型を中心としたビジネスモデルの構成を見直し、2010年、初の中期経営計画（第1次）を発表。以降、「住」を基軸とする住関連ビジネスの事業領域拡大や、都市再開発事業の出口戦略を見据えたREIT事業への参入を果たすなどして、市場縮小が懸念される戸建住宅（請負型）を主軸とする「一本足打法」から、ビジネスモデルの構成比を大きく変更することに成功しました。また、国際事業に進出したことにより、2010年度には営業利益の76%を請負型ビジネスが占めていましたが、現在では4つのビジネスでバランスの取れた事業ポートフォリオへと大きく変化。2022年度には過去最高の売上高・営業利益を更新することができました。第6次中期経営計画最終年度の2025年度には、売上高3兆6,760億円、営業利益3,180億円を目指します。



中期経営計画の変遷

積水ハウスは創立50周年、および累積建築戸数200万戸突破を機に、2010年度に初の中期経営計画を策定しました。そして経営方針を「事業ドメインを“住”に特化した成長戦略の展開」に定めた2012年度からの第2次中期経営計画以降は、“住”関連ビジネスを軸とする事業領域の拡大を図ってきました。2020年度からは、グローバルビジョン“「わが家」を世界一幸せな場所にする”を掲げ、住を基軸に、創業以来培ってきたコアコンピタンスをもとに、融合したハード・ソフト・サービスを提供するグローバル企業への成長を目指し事業を推進しています。第5次中期経営計画では、「コアビジネスのさらなる深化と新規事業への挑戦」を基本方針に、ハード・ソフト・サービスを融合したさまざまな高付加価値提案などが奏功した結果、最終年度(2022年度)の業績は、過去最高の売上高および利益を達成することができました。第6次中期経営計画は、第5次中期経営計画を踏襲しつつ、さらなる成長戦略・基本方針・重点施策を打ち出しました。

2014年度～2016年度

第3次中期経営計画

基本方針

グループシナジーの強化による
“住”関連ビジネスの新たな挑戦

重点施策

請負型ビジネス

商品力
提案力
施工力の強化

ストック型ビジネス

グループ連携の強化

開発型ビジネス

良質なまちづくり
国際的なブランド構築
将来にわたる資産価値の形成

主な経営指標(2016年度実績)

売上高	2兆269億円
営業利益	1,841億円
経常利益	1,909億円
親会社株主に帰属する当期純利益	1,218億円
EPS	175.48円
ROE	11.3%

2017年度～2019年度

第4次中期経営計画

基本方針

BEYOND2020に向けた
“住”関連ビジネスの基盤づくり

重点施策

請負型ビジネス

トップブランドとして業界
をリード＆新たな請負事業
へ挑戦

ストック型ビジネス

既存住宅を活かした新たな
市場の創造で事業領域拡大
へ挑戦

開発型ビジネス

成長投資と資産回転率のバ
ランスを重視

国際ビジネス

付加価値の高い住宅・住環
境を国際展開し、事業機会
の拡大を図る

主な経営指標(2019年度実績)

売上高	2兆4,151億円
営業利益	2,052億円
経常利益	2,139億円
親会社株主に帰属する当期純利益	1,412億円
EPS	205.79円
ROE	11.5%

マテリアリティ達成に向けた取り組み

2020年度～2022年度

第5次中期経営計画

基本方針

コアビジネスのさらなる深化と
新規事業への挑戦

重点施策

請負型ビジネス

- 3ブランド戦略の推進
- S・Aエリア集中戦略の推進

ストック型ビジネス

- 提案型・環境型リフォームの積極的な展開
- “積水ハウス不動産”への社名変更による賃貸・仲介事業の強化

開発型ビジネス

- ROA経営の推進
- 回転率の向上と優良土地の取得により安定収益を図る

国際ビジネス

積水ハウステクノロジーのグローバル化に着手し、新たなステージへ

主な経営指標(2022年度実績)

売上高	2兆9,288億円
営業利益	2,614億円
経常利益	2,572億円
親会社株主に帰属する当期純利益	1,845億円
EPS	276.58円
ROE	11.9%

2023年度～2025年度

第6次中期経営計画

基本方針

国内の“安定成長”と
海外の“積極的成長”

重点施策

請負型ビジネス

- 戸建住宅ブランドの強化
- 「シャーマゼン」ブランドの向上
- 持続的な価値創出の安定基盤を築く

ストック型ビジネス

- 充実したサービスを提供するプロパティ・マネジメントの実践
- 住宅ストックの資産価値向上と長寿命化の提案

開発型ビジネス

- エリアマーケティングと中長期視点の投資判断による都市と地方の開発を実施

国際ビジネス

- 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
- 開発事業におけるパートナーとの連携強化、多様化による利益最大化と安定化

2025年度目標

売上高	3兆6,760億円
営業利益	3,180億円
ROE	安定的に11%以上

グローバルビジョン

「わが家」を
世界一幸せな
場所にする

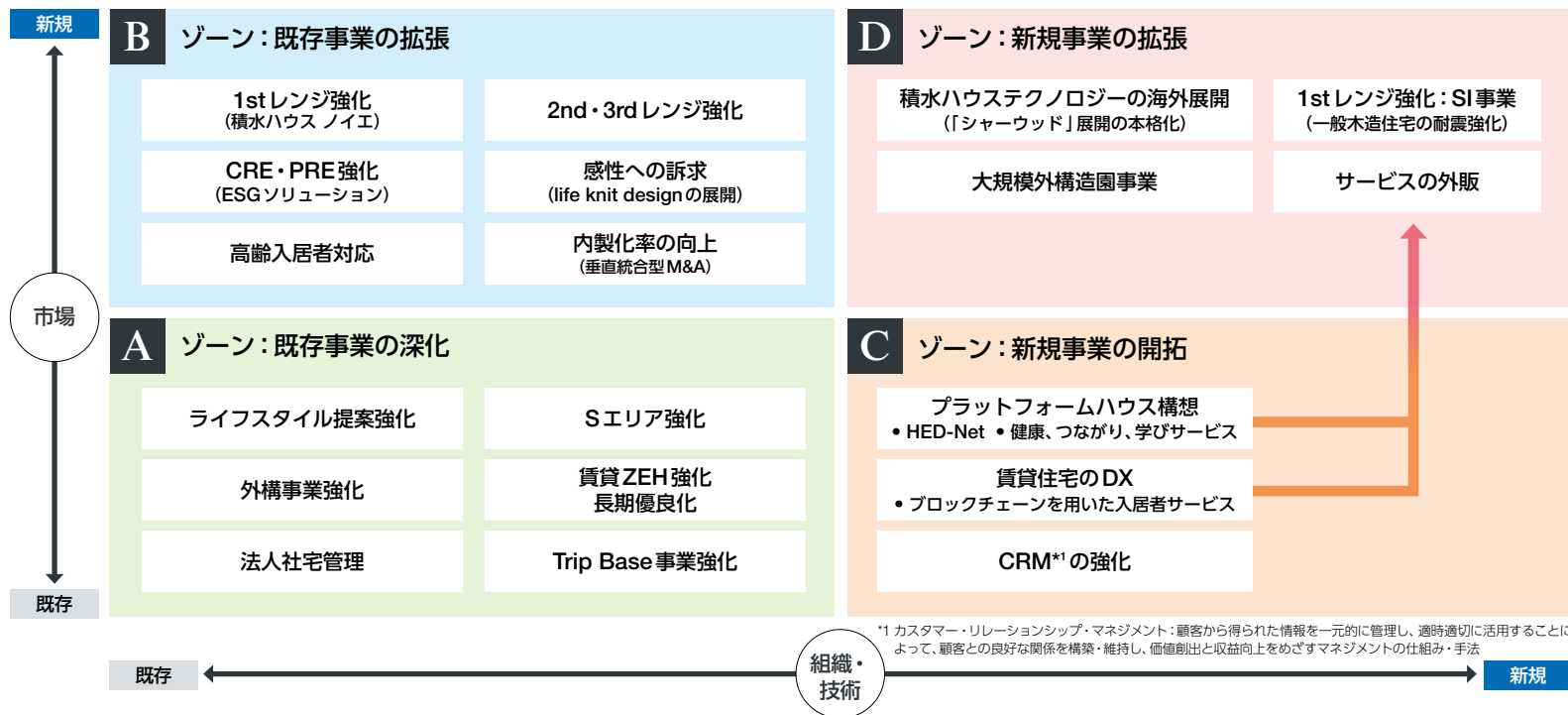


第6次中期経営計画(2023年度～2025年度) — 国内の“安定成長”と海外の“積極的成長” —

第6次中期経営計画では、基本方針を「国内の“安定成長”と海外の“積極的成長”」とし、国内および海外双方の成長戦略を遂行していきます。コアコンピタンスである「技術力」「施工力」「顧客基盤」と、住まいづくりに関するすべてのプロセスを当社グループが担う独自のバリューチェーンを活かし、『既存事業の深化と拡張』を図る一方、国内で培った積水ハウステクノロジーの移植による海外での事業展開や、社会・事業環境の変化への対応、デジタル技術の活用による『新規事業の開拓と拡張』を推進していきます。

国内においては、戸建住宅ブランドの強化を図るべく、3ブランド戦略を深化させ、新たに「SI事業」に取り組み、1stレンジの強化を図ります。また、徹底したエリア戦略に基づく高付加価値「シャーマゼン」ブランドの向上とともに、CRE(法人)やPRE(公共団体)事業を強化させることで事業領域を拡張させ、国内事業の安定成長を図ります。また、第5次中期経営計画からサービスを開始した、新しいライフスタイルの基盤「健康」「つながり」「学び」を住宅にインストールする「プラットフォームハウス構想」の推進やIoTの活用など、新規事業の開拓を継続・推進するとともに、DXを活用したサービスやマネジメント業務を新たに取り入れ、積水ハウステクノロジーとして国際事業に活かすなど、新規事業の拡張を目指します。

このように、第6次中期経営期間においては、「事業の探索と深化」の両利きの経営を実践しながら国内および海外双方の成長戦略を遂行し、さらなる企業価値の向上を図ります。



A ゾーン：既存事業の深化

請負型事業をベースに、第5次中期経営計画で取り組んできた各事業戦略をさらに深めて強化、基盤とする。

B ゾーン：既存事業の拡張

既存事業における強みの部分をグループ間の水平展開や新規要素を追加しながら、事業を拡張させていくことを目指す。

C ゾーン：新規事業の開拓

当社の事業基盤に新たな要素を加えて新規事業の創出を目指す。事業や顧客を取り巻く環境に、データやDXを活用して、事業創出、価値の最大化を目指す。

D ゾーン：新規事業の拡張

新規事業の中長期的な成長・発展を目指す。新たに事業化できたものをさらに新しい分野へ応用させるなど、事業の可能性を追求し、価値創出と成長を目指す。

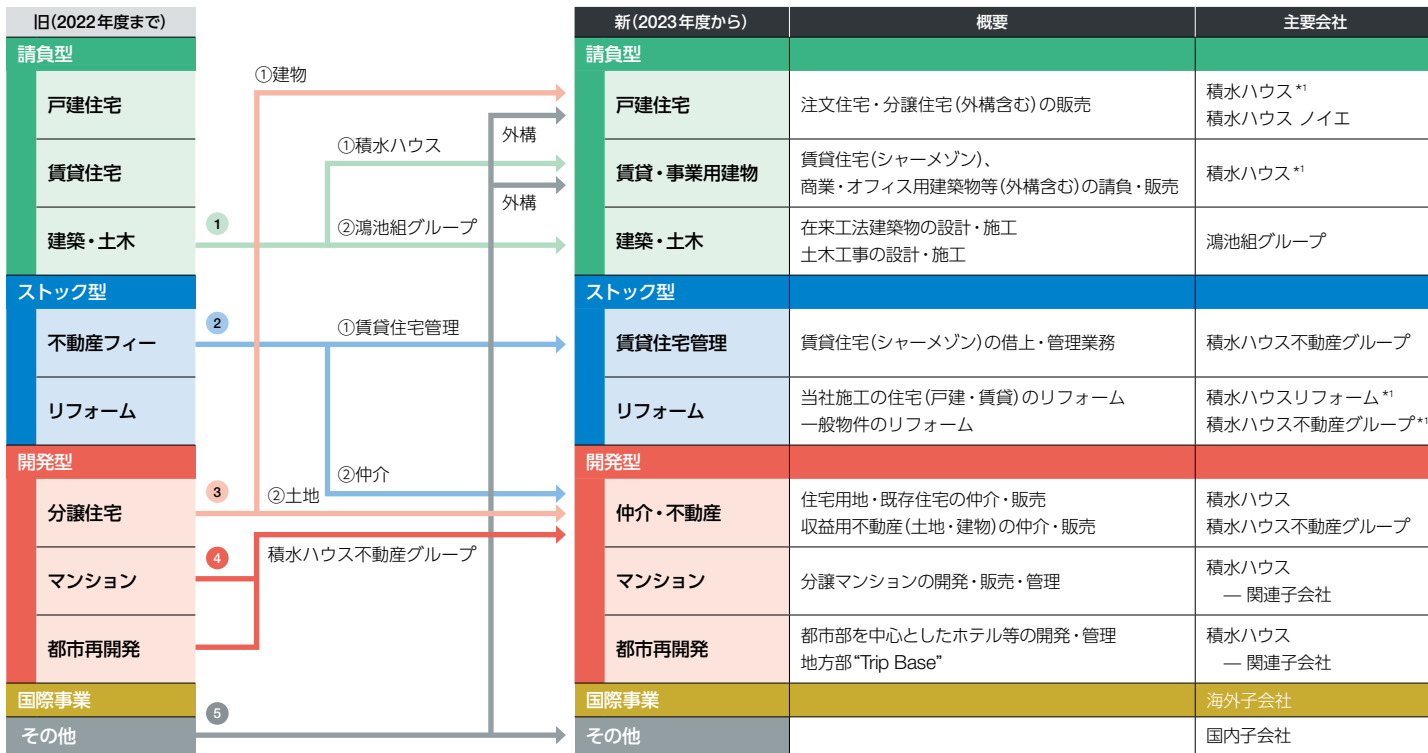
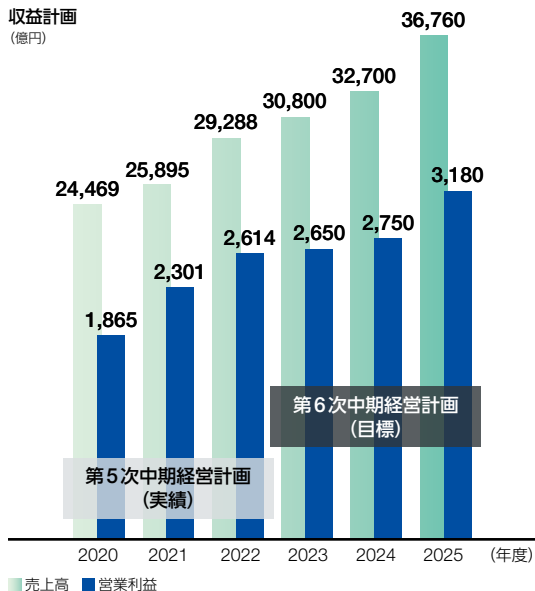
第6次中期経営計画(2023年度～2025年度)

収益計画とセグメント変更 ―事業戦略と組織の連動性、資本効率向上を目的とする事業単位別の管理方法を導入

第5次中期経営計画の事業戦略が奏功したことで、さらなる飛躍に向けた成長基盤が整い、2022年度の業績も過去最高の売上高および営業利益を実現することができました。

第6次中期経営計画では、基本方針「国内の“安定成長”と海外の“積極的成長”」のもと、最終年度(2025年度)の売上高を3兆6,760億円、営業利益を3,180億円と計画しています。

また2023年度より、より事業実態に即したセグメント報告とするべく、右記の通りセグメント変更を実施しました。

収益計画
(億円)

- 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

*1 下請として、積水ハウス建設を含む

事業戦略 請負型ビジネス

オーナー様からのご用命により、戸建住宅や賃貸住宅などの建築を請け負う事業です。戸建住宅事業は価格レンジ別の3ブランド戦略を推進し、高品質・高性能な商品とともに住宅の付加価値を提案。賃貸・事業用建物事業は、全国主要都市部を重点戦略地域とし、高品質でホテルライクな賃貸住宅、事業用建物などの提案をしています。

戸建住宅

賃貸・事業用建物

建築・土木



第5次中期経営計画の振り返りと今後の戦略

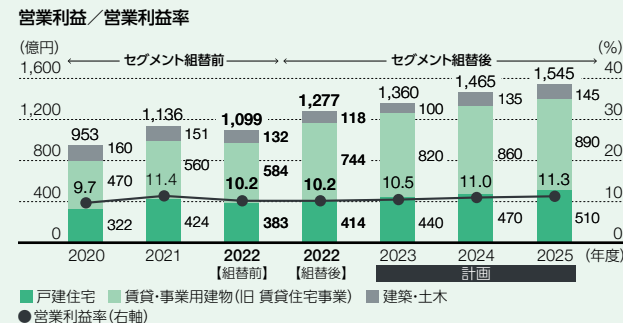
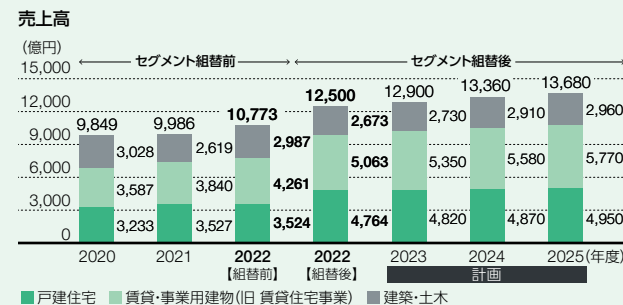
戸建住宅事業においては、「3ブランド戦略の推進」を重点施策として取り組んできました。新型コロナウイルス感染症の影響や、木材・鋼材等の建築資材価格高騰など、厳しい事業環境の中、オンラインでお客様と折衝できる「おうちで住まいづくり」コンテンツの構築や工場でのコストダウンなどの自助努力を通じて、事業への影響を最小限に抑えました。

1stレンジの「SEKISUI HOUSE noie」は、グループ各社との情報連携の強化により、徐々に受注が増加してきました。主流商品群の2ndレンジ「イズ」シリーズや「シャーウッド」は、コロナ禍が及ぼす生活様式の変化に対応した、在宅時間をより快適に過ごす「ファミリー スイート おうちプレミアム」や「KOKAGE LOUNGE」といった新たな空間提案に加え、ZEH（ネット・ゼロ・エネルギーハウス）「グリーンファースト ゼロ」や次世代室内環境システム「SMART-ECS」、間取り連動スマートホームサービス「PLATFORM HOUSE touch」などの、ハード・ソフト・サービスを融合した高付加価値商品の提案が奏功し、1棟当たりの平均単価が上昇しました。3rdレンジも同様に、最高スペック商品の受注が伸長しました。

賃貸・事業用建物事業においては、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けて、ホテルや医療介護系建物などの非住宅の受注が伸び悩む反面、賃貸住宅においては、「S・Aエリア集中戦略の推進」を重点施策として取り組んできました。強靱な構造と設計自由度を両立する3・4階建のオリジナルβシステム構法で建築する「シャーマン」は、ZEH住戸の比率上昇やブランドの浸透などが寄与し、受注は好調に推移しました。

建築・土木事業は厳しい事業環境の中、環境関連工事の増加をドライバーに、一定の収益を確保しました。

第6次中期経営計画においては、戸建住宅事業は「3ブランド戦略の深化」を図るとともに「CRM戦略」を推進し、「ハード・ソフト・サービスの融合」を通じて、戸建住宅ブランドのさらなる強化を図ります。賃貸・事業用建物においては、「エリアマーケティングの強化」と「高付加価値シャーマンの供給」、「CRE(法人)・PRE(公共団体)事業強化」を通じて、さらなる「シャーマン」ブランドの向上を目指します。建築・土木事業においては、環境ソリューションや土木技術をドライバーに、住宅用途・非住宅用途の建築工事の強化を図っていきます。



請負型ビジネス

戸建住宅

TOPICS

SI事業による1stレンジ強化

積水ハウスでは、日本国内で課題として山積する、耐震基準や省エネルギー基準を満たさない住宅の是正に向けて、パートナー企業の地域ビルダー（建築会社）との共同事業「SI*1 事業」を開始しました。

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していきます。

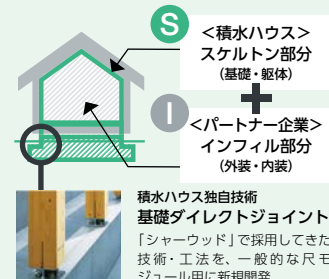
*1 SI（スケルトン・インフィル）：スケルトン（建物の構造躯体）部分とインフィル（内装・間取り等）を分離した建築物のこと

積水ハウスグループの責任施工

- ✓ 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
- ✓ 地域での高い仕入れ・販売力
- ✓ 地域密着型の顧客対応



TOPICS

life knit design

— 時間とともに「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します。

Point 1

感性を映し出す普遍的で美しい空間づくり

Point 2

経年変化を味わう本物の素材提供

Point 3

環境に配慮した素材の選定



事業方針	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
戦略	1 3ブランド戦略の深化 2 CRM戦略の推進 3 ハード・ソフト・サービスの融合

▶ 3ブランド戦略の深化

価格帯で3つのレンジに分け、それぞれの価格帯・スペックに応じた戦略・施策を実行し、戸建住宅ブランドの強化を図ります。

1stレンジでは、「SEKISUI HOUSE noie」のパッケージ化・WEB強化を図ります。木造住宅の性能を深化させ、国内に良質な住宅ストックを創出することをミッションとした「SI事業」を新たに展開します。

2ndレンジ、3rdレンジでは、融合したハード・ソフト・サービスを提供し、特別な邸宅提案を実践します。

また、美しいデザインや本物の素材など、お客様の感性に訴求し、時間とともに「愛着」を編み込む住まいの提案を目指して「life knit design」を新たに展開するとともに、お客様との関係強化を図るCRMの実践に取り組みます。

	1stレンジ	2ndレンジ	3rdレンジ
各施策	営業・商品の強化 2025年度 1,000棟体制へ シャード技術の外部移植 2025年度 300棟供給	ハード×ソフト×サービスの提供に向け、下記2点を強化 (1) 感性の訴求：美しいデザインと本物の素材提供 (2) CRM強化：科学的アプローチによるお客様接点のDX化	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

請負型ビジネス

賃貸・事業用建物

TOPICS

鴻池組との連携強化によるシナジー発揮

鴻池組の創業以来、150余年にわたり培った高い技術力による建築・土木に関する経営資源と、当社グループが持つ“住”に関する経営資源を融合することで、互いの提案力・営業力の強化を図るとともに、資材の共同購入や両社の持つ施工力の相互融通などにより建設全般に対するコスト削減を目指しています。両社が得意とする事業領域が異なることで、互いの強みを活かした相乗効果創出による事業拡大をしていくため、2015年よりグループ連携のもと事業を進めています。



<住宅>
・住宅用途の受注拡大
・積水ハウス建設との施工連携確立
・施工合理化・工期短縮

<非住宅>
・伸長用途の施設の提案力
・技術力強化



2019年2月に竣工した「プライムメゾン両国」は積水ハウスの工場出荷材を使用したマンションです。高級マンションの多くはRC（鉄筋コンクリート）造ですが、本件は敷地・建設条件を考慮して鉄骨造で建築を行いました。外壁には当社の3・4階建の住宅にも使用しているシェルテックコンクリートを採用し、内装材の一部を当社工場出荷材としています。内装材の一部をプレハブ化することにより、工期短縮や施工精度向上につながりました。今後もこのようなシナジーを生み出すとともに、建設業界の喫緊の課題である労働環境の改善につなげていきます。

また2022年9月には、カーボンニュートラル社会の実現に向けた積水ハウスグループの取り組みの一環として、鴻池組の施工現場で使用する電力を100%再生可能エネルギーとする取り組みを始めました。

今後は日本全国に点在する各施工現場への導入を進め、2030年までに事業で使用する電力の100%再生可能エネルギー化達成を目指しています。



事業方針 エリア戦略に基づく高付加価値物件を供給し、「シャームゼン」ブランド向上を図る

戦略

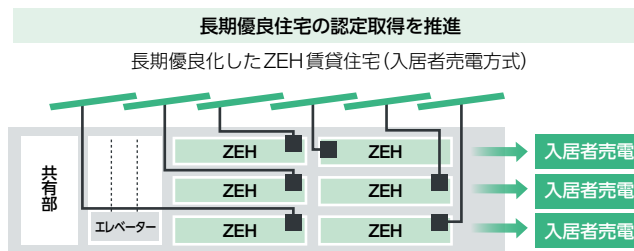
- ① エリアマーケティング強化ープライスリーダー戦略
- ② 高付加価値「シャームゼン」
- ③ CRE(法人)・PRE(公共団体)事業強化

☑ (公開サイト) 賃貸住宅「シャームゼン」
☑ (公開サイト) シャームゼンZEHライフ

▶ 「シャームゼン」のさらなる高付加価値化

積水ハウスのシャームゼンZEHは、入居者様の光熱費節約やエシカル志向への対応を考慮した入居者売電方式を実現します。また、戸建住宅と同様に賃貸住宅の長期優良化を推進し、入居者様・オーナー様双方ともメリットを享受する高付加価値化をさらに高めてまいります。

S・Aエリアを中心としたプライスリーダー戦略を推進し、個人事業主はもとより、CRE(法人)やPRE(公共団体)の土地活用をさらに強化します。



建築・土木

事業方針 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造の安定基盤を築く

戦略

- ① 建築事業：受注チャネルの拡大・深化ー非住宅・住宅
- ② 土木事業：環境・技術による差別化ー土木技術・環境ソリューション

▶ 受注チャネルの拡大・深化

住宅用途の建築では、積水ハウスグループでのシナジーを発揮し、受注拡大を図ります。非住宅では物流施設・データセンターなどの伸長用途の施設を中心に、提案力や技術力を強化します。

▶ 環境ソリューションの強化

環境分野に強みを持つ鴻池組の独自技術を活用し、環境規制の強化に対応する土壌・水質浄化に加え、ソーラー発電や地域密着型の小水力発電、バイオマス発電を軸に環境関連工事の受注を増やし、環境技術のさらなる深化を図っていきます。

☑ (公式サイト) 鴻池組 環境ソリューション

環境関連工事
売上高比率

2025年度：20% ➡ 2030年度：30%



事業戦略

ストック型ビジネス

オーナー様に建てていただいた戸建住宅、賃貸住宅等のリフォームや、賃貸住宅の経営サポートを行う事業です。賃貸住宅管理事業は、オーナー様とのコミュニケーション強化を通して、資産価値の最大化を図るとともに、賃貸業務のDX化により入居者サービス向上を進めています。リフォーム事業は、提案型・環境型リフォームを積極的に展開をしています。

賃貸住宅管理

リフォーム



第5次中期経営計画の振り返りと今後の戦略

賃貸住宅管理事業においては、賃貸・仲介事業のさらなる成長を図るため、組織体制の強化を重点施策として取り組んできました。

2020年2月には、積和不動産各社から「積水ハウス不動産」各社へと社名変更し、2022年2月には、不動産グループを統括する中間持株会社「積水ハウス不動産ホールディングス」を設立。入居者サービスの統一とレベルアップを進めました。また、オーナー様とのリレーションにおいては、不動産を一括で借り上げるなどして管理する69万室以上の賃貸物件のうち、築年数が経過し時代のニーズに合わなくなっているお部屋は間取り変更など、積極的にフルリノベーション工事を提案しています。こうした取り組みにより、高い入居率と高水準の賃料を維持し、安定的な事業成長を継続しています。

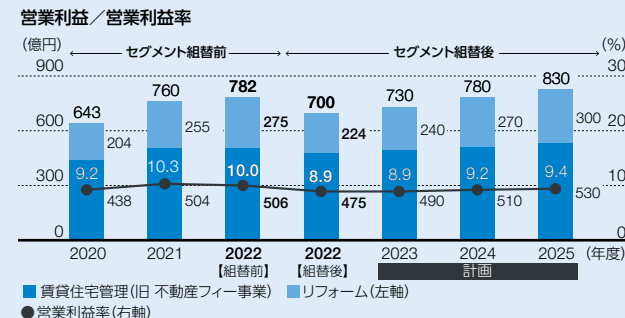
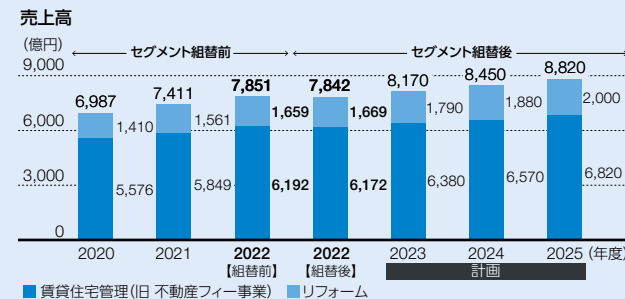
リフォーム事業においては、「提案型・環境型リフォームの積極的な展開」を重点施策として取り組んできました。

コロナ禍でのお客様宅への直接訪問が困難な状況下で、オンラインによる「おうちでリフォーム」コンテンツの活用や、「Tomorrow's Life Museum」での少人数体験型イベントを開催しました。また、より快適な

住まい、ならびに生活様式の変化に対応する「ファミリー スイート リノベーション」などの提案型リフォームや、お客様の生活空間に範囲を絞って断熱改修を行う「いどころ暖熟」、エネファームや蓄電池といった創エネ・蓄エネ機器の設置による環境型リフォームを推進しました。さらには、2020年11月に積水ハウスリフォーム東日本・中日本・西日本の3社が合併し、「積水ハウスリフォーム」となったことで、ノウハウの融合が進み、500万円以上の大規模リフォームの受注割合の増加、利益率の改善と収益に大きく貢献しました。

第6次中期経営計画においては、賃貸住宅管理事業は、デジタル技術によって諸手続きの電子化や無人内覧を実現することで、顧客体験と業務プロセスを大きく変革させ、事業機会の創出による成長を目論みます。

リフォーム事業では、ライフスタイルの変化に伴う住まい方をアップデートする提案型リフォームや、既存の断熱仕様をアップデートする環境型リフォームを積極的に展開するとともに、賃貸住宅のリフォームにも注力し、入居者様満足とオーナー様の保有資産価値向上につなげます。



ストック型ビジネス

賃貸住宅管理

TOPICS

事業方針

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

戦略

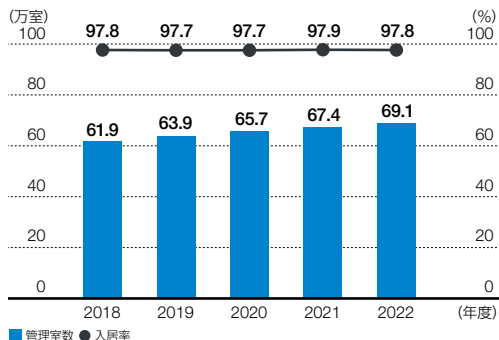
① オーナー様向け：資産価値の最大化

- ー多彩なソリューション提案
- ーオーナー様とのリレーション強化

② 入居者様向け：サービスの強化

- ーブロックチェーンを用いたサービスの構築
- ーサービスの一元化

▶ 管理室数・入居率



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

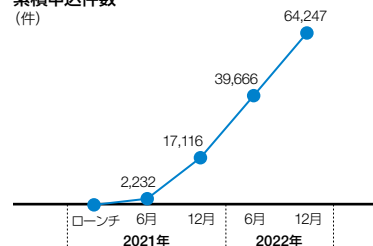
安定的な収益力の向上

▶ 入居者様向けのサービスを強化

賃貸住宅「シャームゼン」における入居者様への充実したサービスの提供に向けて、公共料金などの各手続きのオンライン化や非対面による内覧を実現するシステムなど、ブロックチェーンを用いたサービスの構築を推進しています。このサービスが実現したことで、入居や退去時に発生する生活インフラや公共サービス等の会社・行政への手続きがワンストップで可能となります。また、入居中の問い合わせやサービスの利用・申し込みに一元的な対応が可能な、アプリを活用したサービスのオンライン化も進めています。

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（半数近くの入居者様が利用）

累積申込件数
(件)

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「積水ハウス不動産ホールディングス」始動
～グループ連携のさらなる強化へ～

2022年2月に、積水ハウス不動産各社を傘下に持つ「積水ハウス不動産ホールディングス株式会社」が業務を開始しました。積水ハウス本社から中間持株会社である同社への権限委譲により、

- ① 積水ハウスグループの「不動産事業」の成長戦略を策定
- ② 各事業会社のベクトルをコントロール
- ③ 「不動産事業」を俯瞰的に見た不動産投資・成長投資の見極め
- ④ 「シャームゼン」入居者サービスの向上

の4つの取り組みを中心に、積水ハウス不動産グループの価値最大化と、各事業会社運営の高度化を図ります。

積水ハウス

中間持株会社



積水ハウス不動産ホールディングス

積水ハウス不動産東北

積水ハウス不動産東京

積水ハウス不動産中部

積水ハウス不動産関西

積水ハウス不動産中国四国

積水ハウス不動産九州

積水ハウス不動産パートナーズ



(公開サイト) 積水ハウス不動産ホールディングス事業内容

ストック型ビジネス

リフォーム

TOPICS

事業方針

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

戦略

- ① 戸建住宅：大型リフォーム強化
ー提案型リフォーム
ー環境型リフォーム
- ② 賃貸住宅：資産価値向上リノベーション

☑ (公開サイト) リフォーム事業

戸建住宅向け

▶ 戸建住宅の大規模リフォームの強化

戸建住宅の大規模リフォームの強化に向けて、家族構成やライフスタイルの変化に伴う住まい方のアップデートを行う提案型リフォームと、断熱仕様のアップデートや最新の省エネ・創エネ・蓄エネ設備を導入する環境型リフォームを進めています。提案型リフォームにおいては「ファミリー スイート リノベーション」、環境型リフォームにおいて次世代室内換気システムを導入した「SMART-ECS リノベーション」が好評です。

リフォーム比率目標(2025年度)

提案型リフォーム：45%
環境型リフォーム：35%

賃貸住宅向け

賃貸住宅(シャームゼン)
リノベーション資産価値
向上賃料UP
入居率UPオーナー様満足・管理戸数増加
(新築/リピート)

<2025年度目標>

賃貸住宅リノベーション：8,400件

※2022年度(実績)約6,000件

夫婦の幸せ時間を実現する新提案

「パーソナル スイート リノベーション」

積水ハウスでは、住生活研究所の「住めば住むほど幸せ住まい」研究の成果により、脱LDKによる新しい家族の幸せを提案する、新築戸建住宅向け大空間リビング「ファミリー スイート」を2018年から提供しています。新築戸建住宅で好評を得たことから、2019年には当社既存住宅のリフォームに対応した「ファミリー スイート リノベーション」の提供を開始しました。

一方、2022年10月に提供を開始した「パーソナル スイート リノベーション」は、2020年8月から新築戸建向けに提供している「ファミリー スイート おうちプレミアム」を発展させ、夫婦それぞれの幸せな時間に着目したリフォーム提案です。

ライフステージや社会環境の変化により、おうち時間や夫婦二人の時間が増えている中、使わなくなった子ども室や収納などを主寝室に取り込んで「大人夫婦のほどよい距離感」「自分らしい時間と空間」「心地よい眠りと目覚め」などを実現するための、新たな暮らし方を提案します。

「パーソナル スイート リノベーション」のステップ

STEP 1 「まずは広さの確保」



STEP 2 「夫婦の距離感の調整とゆとりの創出」



<Before>

<After>



「つかずはなれず」の事例



事業戦略

開発型ビジネス

土地の取得などの投資からスタートし、分譲地やマンションをはじめ賃貸マンション・オフィスビルなどを開発し、良質で緑豊かな資産価値あるまちづくりに貢献する事業です。ROAを重視した経営を進め、資産回転率の向上と優良土地の取得によって安定収益につながる物件の開発を進めています。

仲介・不動産

マンション

都市再開発



第5次中期経営計画の振り返りと今後の戦略

開発型ビジネスにおいては、「ROA経営の推進」「回転率の向上と優良土地の取得により収益の安定を図る」ことを重点施策として取り組んできました。

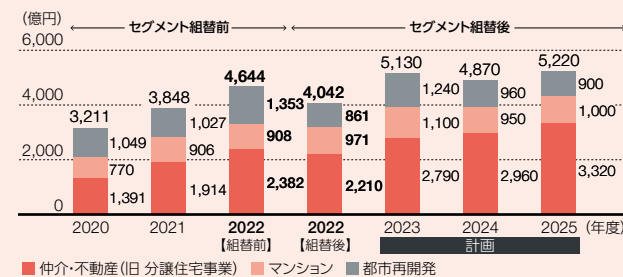
仲介・不動産事業は、優良土地の積極的な仕入れに注力するとともに、オンラインを活用した「おうちで土地探し」などの現地からのライブ中継見学に加え、コロナ禍での新しい生活様式に向け、「緑豊か」「広い敷地」「美しいまちなみ」が期待できる郊外の土地取得を検討されるお客様への拡販に注力し、受注も好調に推移しました。

マンション事業は、徹底したエリア戦略と戸建住宅事業で培った環境性能やライフスタイル提案を活かした付加価値の高い分譲マンション「グランドメゾン」の開発・引渡しが進み、好調に推移しました。また、東京・名古屋・大阪・福岡の4大都市圏の好立地なエリアでの物件取得も積極的に行いました。さらに2021年10月には、2023年以降に販売する「グランドメゾン」の全住戸ZEH化を発表し、脱炭素化への取り組みも強化しました。

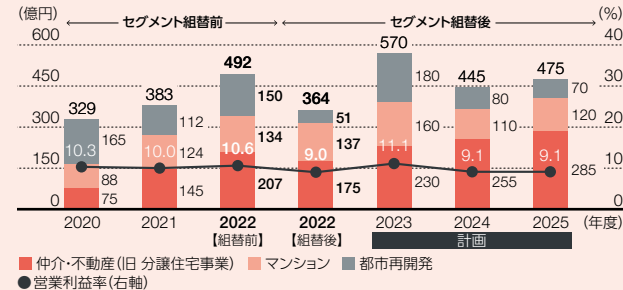
都市再開発事業は、「グランフロント大阪」「W OSAKA」などのオフィス・ホテル物件や自社開発賃貸マンション「プライムメゾン」を、積水ハウス・リート投資法人や機関投資家などへ売却することで、資産回転率の向上に努めました。また、当社が開発したオフィスビルや「プライムメゾン」などの当社保有物件の入居率は堅調に推移した一方、ホテル事業では、新型コロナウイルスの感染拡大の影響による旅行者減少などにより、収益が減少しました。

第6次中期経営計画においては、「グランドメゾン」「プライムメゾン」のブランド力を活かし、エリアを厳選した資産価値の高い物件供給に注力するとともに、都市中心部に特化してZEBオフィス、ホテル、商業施設など、まちの象徴となる中～大規模の都市開発を進めてまいります。また、郊外エリアにおいても、美しく魅力的な分譲地の開発に努めるとともに、「Trip Base 道の駅プロジェクト」を中心とした地方創生型ホテル事業を通じて、地方創生の一翼を担ってまいります。

売上高



営業利益／営業利益率



仲介・不動産／マンション／都市再開発

TOPICS

事業方針

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

戦略

① 4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)
- －非住宅(オフィス・ホテル・商業施設)

② 地方創生に資する開発事業

- －戸建宅地開発(分譲・売買仲介)
- －地方創生施設

分譲マンション



東京・名古屋・大阪・福岡の商圏において、分譲マンション「グランドメゾン」ブランドの向上を図ります。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、2023年以降は、全住戸ZEH仕様を基本スペックとして分譲する方針です。

賃貸マンション



首都圏を中心に、ハイレードな賃貸マンション「プライムメゾン」を展開しています。竣工後の安定稼働期を経て、REIT・機関投資家などへ売却することで投資回収を行います。土地仕入れ～出口戦略を加速化させ、回転率の向上を図っていきます。

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・商業施設など、大型の都市再開発を行う事業です。「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していきます。

戸建宅地開発



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

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事業の推進や、医療・介護・福祉など、都市課題解決に向けた不動産ソリューションを提供します。「Trip Base 道の駅プロジェクト」(道の駅における宿泊施設開発) も引き続き展開していきます。

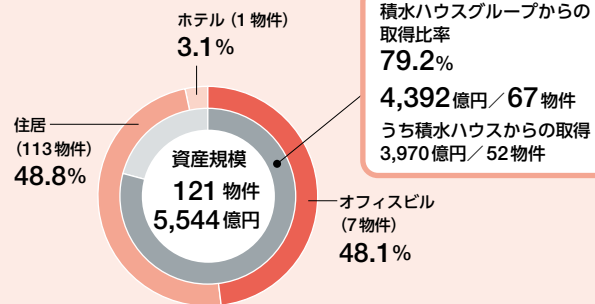
[\[🔗 \(公式サイト\) 積水ハウスの開発事業\]](#) [\[🔗 \(公式サイト\) 分譲マンション「グランドメゾン」\]](#) [\[🔗 地方創生「道の駅プロジェクト」\]](#)

積水ハウス・リート投資法人との連携強化による資産効率の向上

積水ハウスがスポンサーとなり2014年12月に上場した「積水ハウス・リート投資法人」は、2018年5月の「積水ハウス・レジデンシャル投資法人」の吸収合併を経て、現在は総合型リートとしてJ-REIT60銘柄中11番目の資産規模まで拡大しました。積水ハウスグループの総合力とノウハウを最大限活用した成長戦略のもと、当社との連携強化により、開発型ビジネスにおける投資回収、資産効率の向上に貢献しています。

▶ 積水ハウス・リート投資法人のポートフォリオ概要

(2023年3月2日時点・取得価格ベース)

資産運用会社の親会社／スポンサー
積水ハウス

100% 株式保有

資産運用会社

積水ハウス・アセットマネジメント

パイプラインサポート会社

積水ハウス不動産6社

積水ハウスリート投資法人
投資法人

①資産運用委託契約 ②スポンサー・サポート契約 ③優先交渉権(等)に関する契約

[\[🔗 \(公式サイト\) 積水ハウスリート・投資法人\]](#)

開発型ビジネス

マンション－事例紹介－

▶ グランドメゾン溝の口の杜

神奈川県川崎市高津区 2023年11月下旬竣工予定



先進サービスや環境性能を備えた次世代環境邸宅。世界最高レベルの顔認証システムの採用をはじめ、ZEH-M Oriented (ゼッチ・マンション・オリエンテッド) 認証、低炭素建築物認定も取得しています。



メインエントランス



エントランスラウンジ



四季彩の杜



コリドー (共用通路)

都市再開発－事例紹介－

▶ 福岡大名ガーデンシティ

福岡市中央区 2023年1月開業

当社を含む5社で構成される「大名プロジェクト特定目的会社」が新設した大規模複合施設です。広大な広場を囲うように、オフィスやホテル（ザ・リッツ・カールトン福岡）、商業・コミュニティ施設などがつながり、すべての人がボーダーレスに出会える場を創出。アジアのリーダー都市へと進化を遂げている福岡で、当施設はその原動力となります。



広場西側からステージ棟を望む



広場東側からテラス棟を望む



カンファレンス ラウンジ



商業フロア「福岡大名ガーデンシティ・ピオスクエア」

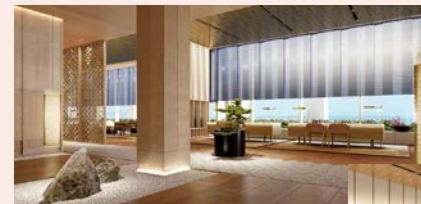


TOPICS

「ザ・リッツ・カールトン福岡」開業 ～マリオット・インターナショナルのラグジュアリーホテルが九州初上陸～

日本で6番目となる2023年6月21日に開業の「ザ・リッツ・カールトン福岡」は、商業・業務機能が集積し、ショッピングや観光、ビジネスの拠点である天神に隣接し、最寄りの天神駅からはわずか徒歩5分圏内と大変便利なロケーションを誇ります。高層階ならではの景色が広がる当ホテルは全167室のゲストルームを擁し、お食事やカクテルをお楽しみいただける6つのレストランやバーを提供する予定です。また、ビジネス向けの会議室や、特別なイベントに向けたボールルームや会議室のほか、ロマンチックなウェディングやお祝いの場としてご利用いただけるチャペルも完備します。室内プールやジム、ブランドを代表する「ザ・リッツ・カールトンSPA」も備え、上質なサービスとともに、最高のゲストエクスペリエンスをお届けし、福岡へと訪れるお客様にこの上ない、そして生涯忘れ得ぬ思い出を創り上げます。

「ザ・リッツ・カールトン福岡」は、地元の伝統と文化を尊重し、国際色豊かなこの地に、新と旧が織りなす福岡らしさを表現し、博多織を象徴するように、人と街を紡いでまいります。

枯山水の小庭を設える
18階のホテルロビー

客室の一例

ホテル1階の
アライバルロビー

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ベンドにおいて、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。



アメリカのラスベガスにおける「シャールウッド」パイロットプロジェクト

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

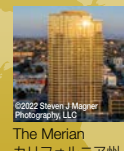
アメリカやオーストラリアなどにおいて、戸建住宅や宅地の販売、分譲マンションや賃貸マンションなどの開発を行っています。安全・安心・快適を実現する技術など、これまで国内事業で培った積水ハウステクノロジーを活かし、各国の社会課題の解決に貢献するとともに、住まいへの新しい価値提供と、お客様や社会の「幸せ」を最大化する取り組みを推進しています。

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

One Holland Village
オランダヴィレッジIngleburn工場
シドニー近郊West Village
ブリスベンGledswood Hills
シドニーThe Meridian
カリフォルニア州Tehaleh
ワシントン州

ネバダ州

CHESMAR
テキサス州Woodside
ユタ州HOLT HOMES
ワシントン州

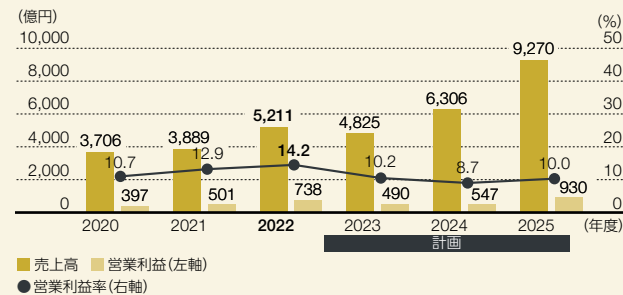
第5次中期経営計画の振り返りと今後の戦略

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。

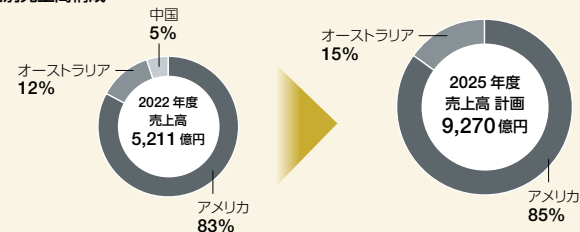
第5次中期経営計画では、「質の向上」をテーマに、Woodside Homes社と協力し、アメリカの在来工法であるツーバイフォー住宅の商品提案やお客様対応に、当社が得意とする生活提案を導入するなど積水ハウステクノロジーの移植を推進してきました。これらは現地でも高く評価され、Woodside Homes社の強みとなっています。また、「シャーウッド」についても、現地での一般販売に向けた準備が着実に進捗しました。Woodside Homes社と共に開拓してきた戸建住宅事業の成功モデルの拡大を図るため、2021年、2022年にさらなるM&Aを実施し、Holt Homes社、Chesmar Homes社を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

「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 HOMES

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、社内の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。



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

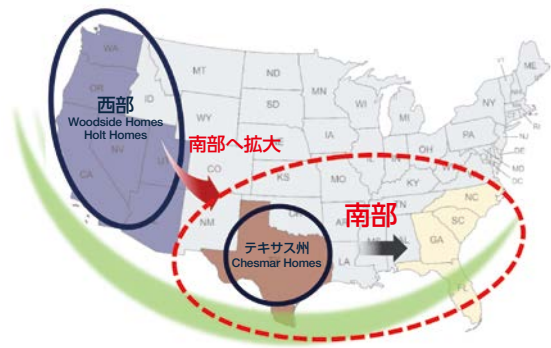
① ビルダー M&A

- －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

* 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

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

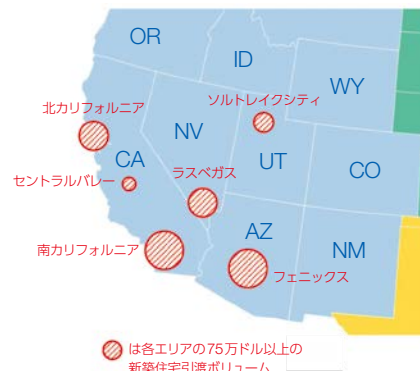
住宅販売戸数：約394,000戸(2022年度)

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

▶ 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



● は各エリアの75万ドル以上の
新築住宅引渡ボリューム

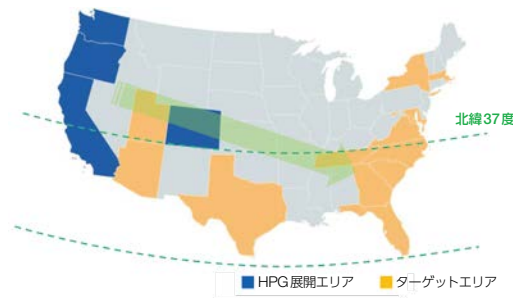
国際ビジネス

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 ー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 ー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	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	イギリス M&Aによる技術・事業の進出

▶ 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貫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。



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。



「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。

財務資本戦略



代表取締役
副会長執行役員
財務・ESG部門担当
堀内 容介

グローバルビジョンの実現に向け、
ROE経営の強化とESG経営の推進による相乗効果により、
持続的な企業価値向上を実現します。

グローバルビジョンの実現に向けた財務資本戦略の役割

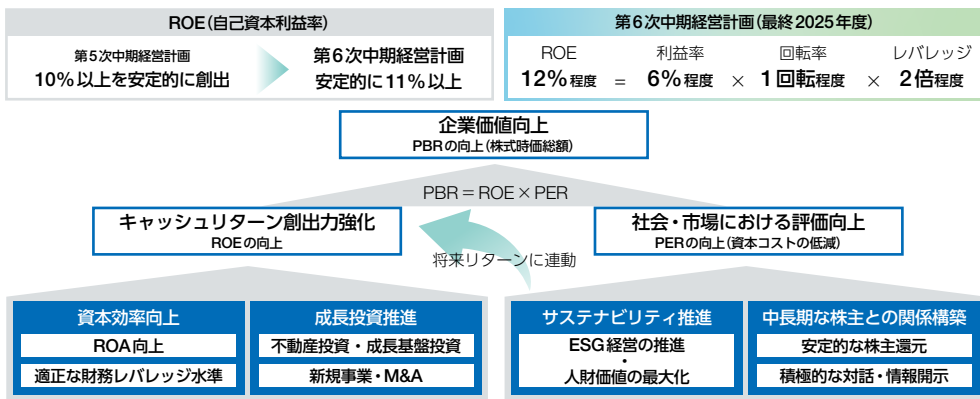
グローバルビジョンである“「わが家」を世界一幸せな場所にする”にも表されているように、当社は「住宅」というお客様の人生に永く寄り添う商品と「住まう」ためのサービスを通じて、「幸せ」を提供する企業です。お客様をはじめステークホルダーの皆様から長期間にわたる信頼に応えていくためには、持続的な事業成長を図るための投資の継続と投資余力の確保、それを実現可能とする強固な財務基盤を維持していくことが重要だと考えています。

前中計である第5次中期経営計画（2020年度～2022年度）の財務資本戦略においては、グローバルビジョンの実現に向け、中長期的な目線から、成長投資・効率性・財務健全性・株主還元、これら4つのバランスを重視し、強固な成長基盤を構築することを基本方針としました。結果、コロナ禍をはじめとした厳しい経営環境においても、当初計画を上回る業績を達成するとともに、M&Aを含む成長投資を力強く実施しながらも、財務健全性の改善を図ることができました。資本効率についても、10%以上のROEを安定的に創出するという目標に対し、最終年度の2022年度は11.9%を達成したほか、株主還元は、11期連続の増配に加えて、3年間で総額500億円の自己株式取得を実施しました。

これらの実績をもとに、新たにスタートした第6次中期経営計画（2023年度～2025年度）における財務資本戦略では、ROE経営とESG経営のさらなる強化・推進を図り、持続的な企業価値向上を目指してまいります。

財務資本戦略

- ▶ 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



各ビジネスモデルの収益構造の特性を活かしたROE向上への取り組み

当社グループは世界一の住宅建築戸数(累積)を誇る住宅メーカーです。60年を超える事業活動を通じて、磨き、築いてきた「技術力」「施工力」「顧客基盤」というコアコンピタンスと、独自のバリューチェーンを活かし、「請負型ビジネス」「ストック型ビジネス」「開発型ビジネス」「国際ビジネス」の4つのビジネスモデルを展開しています。これらのビジネスモデルは、異なる収益構造を有しており、それぞれの特性を活かし、第6次中期経営計画では、11%以上のROEを安定的に創出することを目標としています。

当社グループの2022年度の営業利益は2,614億円で、その営業利益の約7割^{*1}にあたる1,881億円は、「請負型ビジネス」(戸建住宅・賃貸住宅の請負事業、建築・土木事業)と「ストック型ビジネス」(不動産管理、リフォーム事業など)から創出されています。これらは、大きな投下資本を必要としない、アセットライトなビジネスモデルであり、それぞれが密接に連動しています。例えば、「請負型ビジネス」における賃貸住宅の建築を請負う事業では、徹底的なエリアマーケティング戦略により経営資源を都市部に集中させており、好立地・好条件下で建築された賃貸住宅は、常に高い入居率を維持しています。それにより、「ストック型ビジネス」における賃貸住宅の管理

*1 旧セグメントにおける割合。新セグメント組替後は76%。

や経営サポートを行う事業では、管理する新築物件の増加と高入居率に支えられ、安定的な成長と収益獲得につながっています。このように、リフォーム事業も含めた「ストック型ビジネス」の対象は、年々増加する当社のオーナー様やお引渡し後の建物であり、アセットライトにもかかわらず対象の規模が拡大を続けるこのビジネスは、今後も安定的な成長が見込めます。これら「請負型ビジネス」と「ストック型ビジネス」で得た資金を土地取得等の大きな投下資本を必要とする「開発型ビジネス」と「国際ビジネス」に積極的に投資し、良質な開発を通じて大きなリターンを得るというビジネスモデルを構築しています。

このように各ビジネスモデルの特性とつながりを活かした仕組みを通じて、人口減少が憂慮される日本国内においても、安定成長を果たすとともに、海外での積極的成長を実現していきます。

加えて、ROE向上には、各ビジネスの現場レベルへの落とし込みが重要となります。2023年度より、事業戦略と組織の連動性を高めるため、事業単位別の管理方法を導入し、併せて報告セグメント構成の見直しを行いました。ROE向上というグループとしてのKPIに対して各事業部門が取り組むべきことを明確にし、ベクトルを合わせて企業価値向上に取り組んでいきます。

積極的な不動産投資と持続的な企業成長を支える成長基盤投資

成長投資においては、高い成長が見込める分野として、引き続き不動産への投資を積極的に行います。ただし、不動産投資は総じてリスクを伴うため、投資エリアを厳選するとともに投資判断の基準として資本コストを踏まえたハードルレート(IRR)、および資産回転を重視し、投資判断を下しています。特に資産規模の大きい「開発型ビジネス」および「国際ビジネス」においては、ROAを重視し、継続的なモニタリングによる資産効率の向上を図っています。このように財務規律を適切に保つことで、リスクを抑えつつ積極的な投資を推進しています。

第6次中期経営計画においては、基本方針「国内の“安定成長”と海外の“積極的成長”」のもと、不動産投資額は3ヵ年で3兆円(国内投資額1兆3,000億円(前中計比、約3,300億円増)、海外投資額1兆7,000億円(前中計比、約6,800億円増))を計画しています。また、国内外のさまざまなビジネスの可能性について検討を行うため、新規事業・M&Aには2,000億円、人財やIT・DX、研究開発、生産性向上などの成長基盤投資には1,000億円の投資枠を設定しました。

不動産投資 (億円)			
	国内	海外	合計
投資	13,000 (9,629)	17,000 (10,144)	30,000 (19,774)
回収	13,000 (8,576)	20,000 (12,807)	33,000 (21,383)

※ ()内は第5次中期経営計画の実績。

成長基盤投資(3カ年)

成長基盤投資	1,000億円 (人財、IT・DX、研究開発、生産性向上など)
新規事業・M&A	2,000億円 (主に海外事業の積極的成長の推進)

積水ハウスのビジネスモデルを米国で新展開

米国の住宅市場の主流は、建売住宅です。当社のような請負住宅で、かつ工業化住宅というビジネスモデルは同国に存在しないため、2017年にM&Aで私たちの仲間となったWoodside Homes社が、米国での開拓者となって当社のビジネスモデルを推進しています。通常の建売住宅とは異なり、建築許可、基礎着工後の販売許可を得たのち、お客様は同社の担当者と話し合いながら、オプションの検討を行うなど住宅購入における新体験をさせています。このビジネスモデルによって、同社は力強く成長しています。これは当社の住まいづくりに対する考えに、同社の従業員達が共感してくれた成果と感じています。このことから、M&Aの企業選定に際しては、いかに当社のビジョンに共感し、協力して良質な住宅を提供していくことが出来るかどうかを重視したいと考えています。

第5次中期経営計画期間においては、米国のHolt Homes社およびChesmar Homes社がM&Aにより新たに積水ハウスグループの仲間となりました。私たちは現在、2025年までに海外市場において年間1万戸の戸建住宅を供給するという目標を掲げており、2022年度は米国において3,753戸の成果を残しました。第6次中期経営計画の最終年度(2025年度)には、3社の内部成長により6,000～7,000戸程度の住宅供給が可能と見込んでいます。米国では、住宅ローン金利の急激な上昇を受け、住宅の需要動向に注視が必要な状況が続いていますが、新築住宅への潜在需要に減少が見られないという現状に鑑み、さらなる成長に向け、新たな仲間を迎え入れるべく、M&Aの検討を進めてまいります。

生産性向上が与える財務インパクト

成長基盤投資の中において、当社が継続的に取り組んできたものとして、工場の生産性向上への投資が挙げられます。例えば、当社では重量鉄骨造3・4階建ての住宅や賃貸住宅に、オリジナルのβシステム構法を用いています。この構法は型式適合認定を取得しているため、建築確認や構造計算の省略による工期短縮が可能です。しかも、通し柱を不要とする梁勝ちラーメン構造であることから、都市型住宅に適した自由度の高い空間設計や優れたデザイン性が実現できます。このようにオリジナル構法は、「短工期」「デザイン性」「コスト競争力」を生み出す当社の強みであり、オリジナル構法だからこそ、工場の生産性向上はポジティブな財務インパクトを効果的に創出します。

第6次中期経営計画では、賃貸住宅事業の成長に合わせ、供給体制の最適化に向けた重量鉄骨製造ラインへの投資を予定しているほか、AI・IoTも積極的に取り入れながら、生産性向上に向けた投資を推進してまいります。

企業価値向上に向けた人財価値最大化への取り組み

当社は創業以来、人財の育成と共に歩んできた会社と言っても過言ではありません。成長基盤投資の中でも、人的資本への投資は重要な位置づけと考えていますが、それに加え、現在はグローバルビジョンのもと、イノベティブな企業風土の醸成に向けて、従業員の「キャリアの自律」を会社として支援することに力を入れています。2021年からは、業績目標達成度などを確認する面談とは別に、各個人が自らのキャリアビジョンを描き、その達成に向けてどうチャレンジし、成長していくかについて、上司と定期的に対話する「キャリア面談」を年5回実施しています。このような取り組みが好循環を生み出し、人財の流動性が高まることで、イノベティブな企業風土の醸成が徐々になされていくものと考えています。

また、2022年から開始した全従業員対象の創発型表彰制度「SHIP」(Sekisui House Innovation & Performance Awards)については、表彰会場の熱気とともに従業員からは沢山の好評を博すなど、早くも好循環の兆しが見られました。今年で2回目となりますが、前回は大幅に上回る数のアイデアがエントリーされており、キーワードとしている「イノベーション&コミュニケーション」の従業員への浸透を感じます。こうした取り組みも合わせながら、自ら考え、手を挙げる人の多い会社にしたいと思います。人財価値の最大化を図り、それを社会価値や企業価値向上につなげていく—その為の投資や支援は惜しむことなく実施してまいります。

適正な財務レバレッジ水準の維持

第6次中期経営計画では、不動産やM&Aをはじめ、積極的な成長投資を予定していますが、適正な財務レバレッジ水準の目安として重要視しているのが信用格付けです。事業リスクに見合った財務健全性を保つことで、国内格付機関から付与されているAA格および海外格付機関から付与されているA格の維持を目指します。具体的には、



財務資本戦略

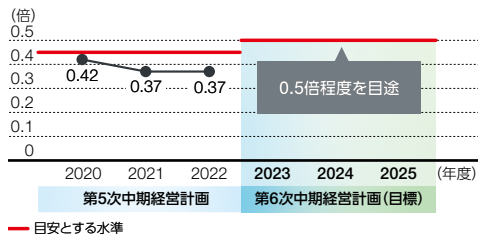


これらの格付け維持を前提に、D/E レシオは0.5 倍程度（前中計は0.45 倍以下）、債務償還年数（Net Debt/EBITDA 倍率）は1.5 年を下回る水準（前中計は1.0 年以下）を目標とし、投資と財務健全性のバランスを保っていきたいと考えています。

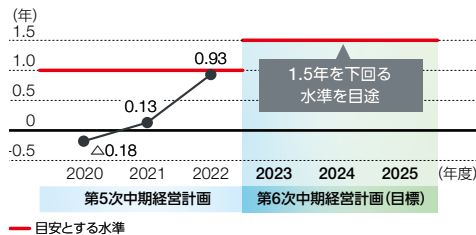
長期信用格付（2023年3月現在）

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

D/E レシオ



債務償還年数



安定的な株主還元と株主価値の向上に向けて

2022年度は、前年度実績より20円増配となる1株当たり110円の配当を実施しました。2023年度の年間配当金については、1株当たり118円と12期連続の増配を計画しています。

当社は、株主価値の最大化を経営の重要課題として認識しており、第6次中期経営計画においては、中期的な平均配当性向を40%以上とする従来方針に加え、株主還元の更なる安定性向上を図るべく、1株当たり年間配当金の下限を110円とするとともに、機動的な自己株式取得の実施により株主価値の向上を図ってまいります。2023年度の自己株式取得については、上限400億円（上限1,800万株）の範囲内で取得する予定です。

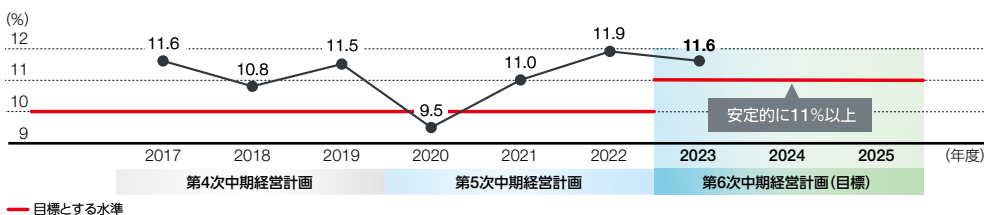
また、政策保有株式の段階的な縮減を図り、バランスシートの改善に取り組みます。第6次中期経営計画では、連結純資産額の3%以下（2022年度末4.6%）を目標水準としています。

積水ハウスグループの持続的な成長と企業価値向上の実現には、株主・投資家の皆様との充実したエンゲージメントが重要です。今後も積極的にIR活動を行い、皆様からのご指摘やご意見を当社の経営に適切に反映させてまいります。

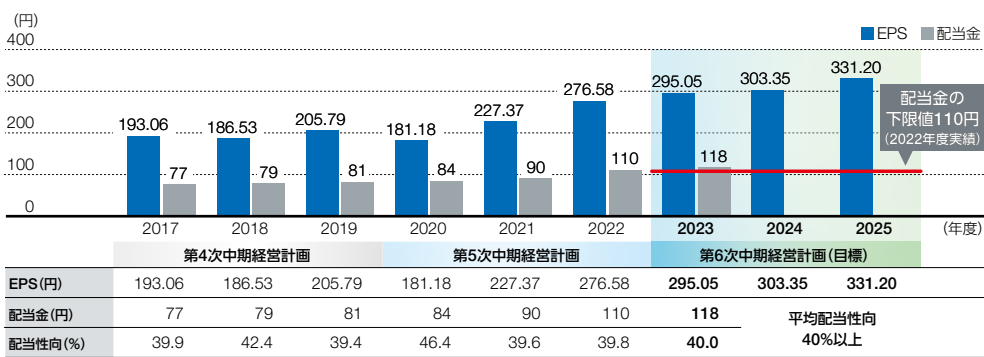
ROEの目標水準とデュポン分解イメージ

	ROE =	売上高純利益率	×	総資本回転率	×	財務レバレッジ
第5次中期経営計画（最終年度実績）	11.9%	6.3%		1.01 回転		1.84 倍
第6次中期経営計画期間中	安定的に11%以上					
第6次中期経営計画（最終年度）	12% 程度	6% 程度		1 回転程度		2 倍程度

ROE



EPSと配当金



※ 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。

財務分析

積水ハウスグループと連結範囲

積水ハウスグループは、積水ハウス株式会社と連結子会社345社および持分法適用関連会社40社で構成され、2022年度の連結財務諸表に経営成績および財政状態等が反映されています。

経営成績

すべてのビジネスモデルにおいて増収となった結果、連結売上高は前年度比3,392億円増加の2兆9,288億円(前年度比+13.1%)と、過去最高を更新しました。

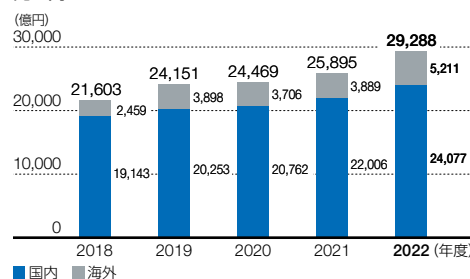
連結営業利益は、請負型ビジネスが減益となったものの、分譲住宅事業および都市再開発事業の増収効果、およびアメリカでの住宅販売や物件売却が進捗した国際ビジネスの増収効果が寄与し、前年度比313億円増加の2,614億円(前年度比+13.6%)と、過去最高を更新しました。

連結経常利益は、連結営業利益の増加等により、前年度比271億円増加の2,572億円(前年度比+11.8%)となりました。

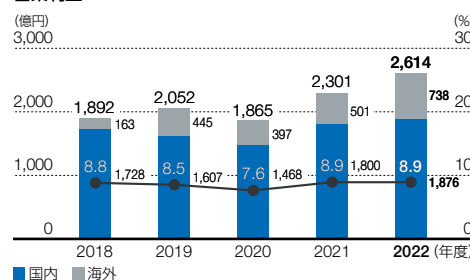
親会社株主に帰属する当期純利益は、前年度比306億円増加の1,845億円(前年度比+19.9%)となりました。

なお、海外売上高は、前年度比1,321億円増加の5,211億円(前年度比+34.0%)、営業利益は前年度比237億円増加の738億円(前年度比+47.3%)となりました。

売上高



営業利益

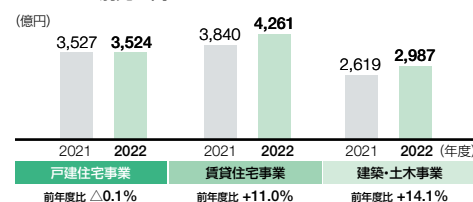


セグメント別業績

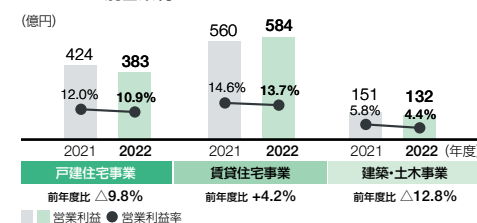
▶ 請負型ビジネス

請負型ビジネスの売上高は、前年度比786億円増加の1兆773億円(前年度比+7.9%)、営業利益は前年度比37億円減少の1,099億円(前年度比△3.3%)の増収減益となりました。セグメント別においては、戸建住宅事業が減収減益、建築・土木事業は増収減益となりましたが、賃貸住宅事業で増収増益を確保し、請負型ビジネスの業績を牽引する結果となりました。

セグメント別売上高



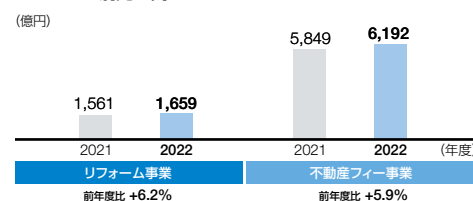
セグメント別営業利益



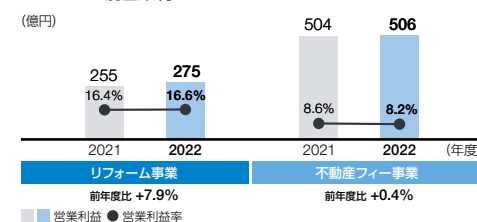
▶ ストック型ビジネス

ストック型ビジネスの売上高は、前年度比440億円増加の7,851億円(前年度比+5.9%)、営業利益は前年度比21億円増加の782億円(前年度比+2.9%)の増収増益となりました。セグメント別においては、リフォーム事業、不動産フィア事業ともに増収増益と、ストック型ビジネスの成長に貢献しました。

セグメント別売上高



セグメント別営業利益

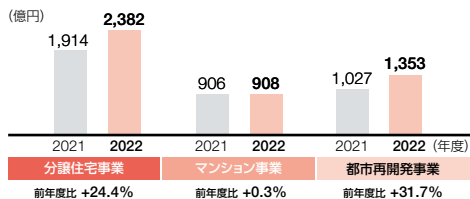


財務分析

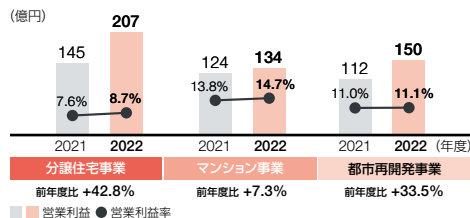
▶ 開発型ビジネス

開発型ビジネスの売上高は、前年度比796億円増加の4,644億円（前年度比+20.7%）、営業利益は前年度比109億円増加の492億円（前年度比+28.5%）の増収増益となりました。セグメント別においては、分譲住宅事業、マンション事業および都市再開発事業の3事業全てが増収増益と、開発型ビジネスの成長に貢献しました。

セグメント別売上高



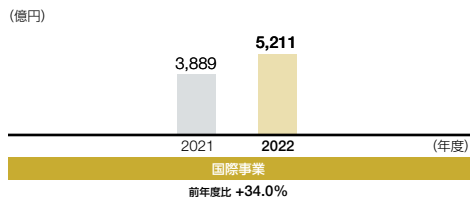
セグメント別営業利益



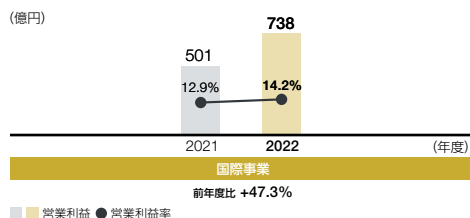
▶ 国際ビジネス

国際ビジネスの売上高は、前年度比1,321億円増加の5,211億円（前年度比+34.0%）、営業利益は前年度比237億円増加の738億円（前年度比+47.3%）の増収増益となりました。

セグメント別売上高



セグメント別営業利益



セグメント別収益の状況 (2022年度)

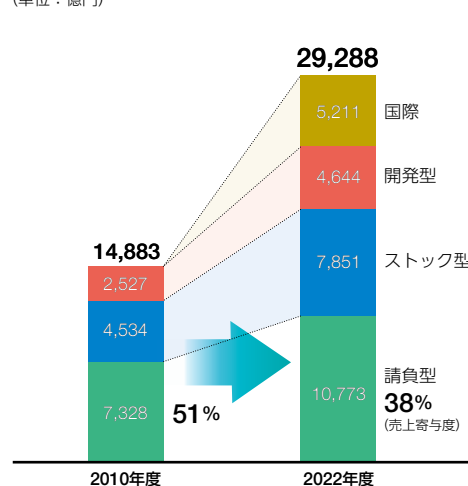
2022年度の当社グループの事業ポートフォリオの構成は、2010年度から大きな変化を遂げていることが、売上高、営業利益の構成比を見ると明らかです。

2010年度の売上高は請負型ビジネスが全体の約半数の51%を占めていましたが、2022年度は38%、残りの約6割をストック型、開発型、国際ビジネスでバランス良く構成し、売上高はこの間で2倍の2兆9,288億円に成長しました。営業利益の構成比は更に顕著で、2010年度は請負型で76%を占めていたのに対し、2022年度は請負型、ストック型、開発型、国際ビジネスが事業拡大に伴う利益を創出するまでに成長し、全体で2,614億円、4.6倍もの利益成長を遂げました。

当社グループが、継続的に取り組んでいる「住」を基軸とする事業領域拡大に伴う収益構造改革により、請負型ビジネスを主軸とする事業ポートフォリオからバランスの取れたビジネス構成へと変化を遂げた成果と言えます。

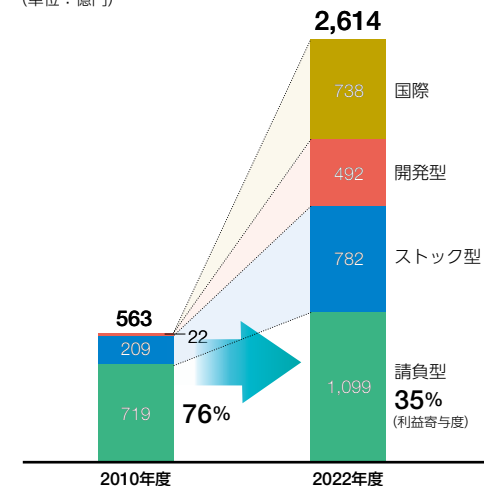
売上高

(単位：億円)



営業利益

(単位：億円)



※内訳に「その他」、全社費用・セグメント間消去は含まず

財務分析

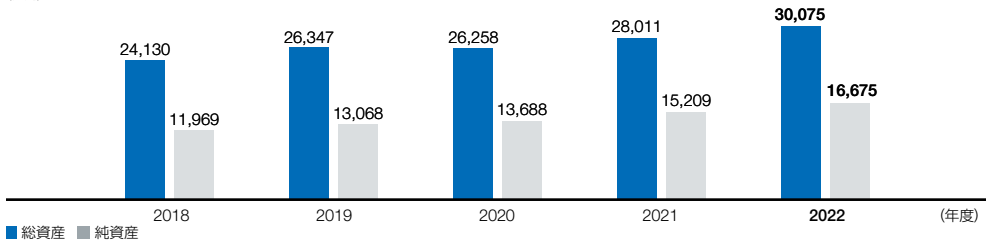
財政状態

2022年度末における資産総額は、前年度末比7.4%増加の3兆75億円となりました。流動資産は、販売用不動産等の増加により、2兆938億円(前年度末比+7.2%)となりました。固定資産は、のれん等の増加により、9,136億円(前年度末比+7.7%)となりました。

負債総額は、社債の償還等により減少する一方、借入金等の増加により、1兆3,399億円(前年度末比+4.7%)となりました。

純資産は、親会社株主に帰属する当期純利益の計上等により、1兆6,675億円(前年度末比+9.6%)となりました。

(億円)



▶ バランスシートの比較

流動・固定分類

2018年度末		2022年度末	
総資産 2兆4,130億円	流動負債合計 7,813億円	総資産 3兆75億円	流動負債合計 1兆446億円
流動資産合計 1兆5,693億円	固定負債合計 4,347億円	流動資産合計 2兆938億円	固定負債合計 2,953億円
固定資産合計 8,437億円	純資産合計 1兆1,969億円	固定資産合計 9,136億円	純資産合計 1兆6,675億円

当社グループのバランスシートを2018年度末と2022年度末で比較した場合、総資産は2022年度末に5,945億円増加の3兆75億円となり、資産構成は流動資産が5,245億円増加の2兆938億円、固定資産は699億円増加の9,136億円と、流動資産の増加が顕著となりました。一方、負債および純資産においては、流動負債が2,633億円増加の1兆446億円、固定負債が1,394億円減少の2,953億円、純資産が4,706億円増加の1兆6,675億円と、長期の負債が圧縮され、純資産が大きく積み上がる結果となりました。

キャッシュ・フロー

▶ 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果、増加した資金は1,254億円(前年度比+74億円)となりました。税金等調整前当期純利益を2,677億円計上したことなどにより、資金の増加となりました。

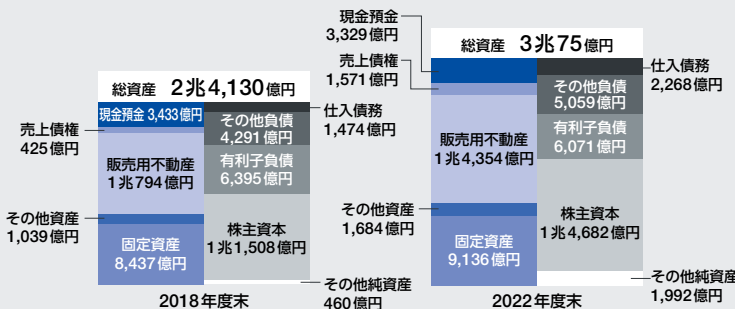
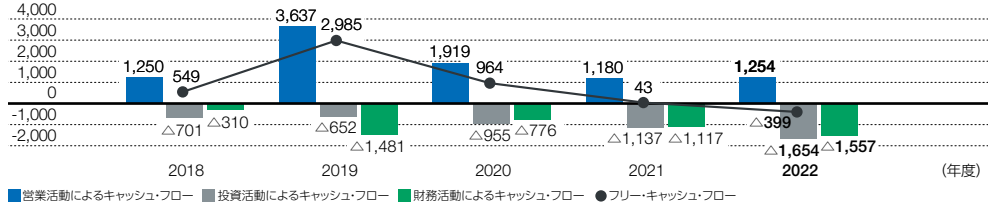
▶ 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果、減少した資金は1,654億円(前年度比△517億円)となりました。賃貸用不動産など、有形固定資産の取得による支出が921億円(前年度比+92億円)あったことなどにより、資金の減少となりました。

▶ 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果、減少した資金は1,557億円(前年度比△440億円)となりました。配当金の支払額が664億円(前年度比+107億円)あったことや社債の償還による支出1,200億円などにより、資金の減少となりました。

(億円)



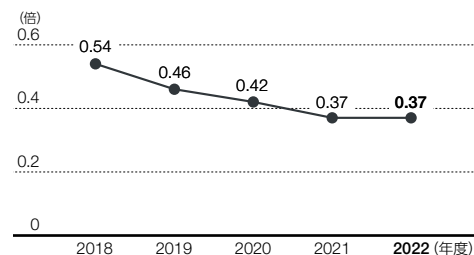
流動資産の内訳は、販売用不動産が多くを占めています。2022年度末の販売用不動産は3,559億円増加の1兆4,354億円と、国内外の不動産事業の好調を受けた積極的な仕入れや、米国ビルダーのM&Aなどにより大きく伸長しました。一方、有利子負債は4年間で微減と、財務規律のもと資本活用されています。純資産の内訳は、株主資本が2022年度末に3,173億円増加の1兆4,682億円と、資本の充実化が図れました。

財務分析

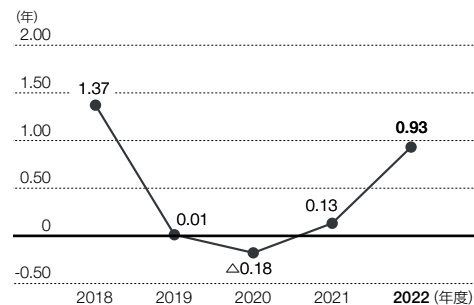
資本の財源および資金の流動性

当社グループの資金需要のうち主なものは、運転資金および不動産（棚卸資産を含む）の取得・開発をはじめとする投資資金等であり、運転資金については、自己資金の活用または借入金、短期社債（コマーシャルペーパー）により調達し、投資資金等については、主に社債、借入金により調達しています。資金調達に際しては、これら多様な調達手段から時機に応じて最適な手段を選択することで、安定的な財源の確保および調達コストの低減を図るほか、国内信用格付AA格、ならびに外国信用格付A格の維持を前提に、D/Eレシオ0.5倍程度および債務償還年数（Net Debt/EBITDA倍率）1.5年を下回る水準を中期目標として財務健全性の維持に努めています。また、複数の金融機関とコミットメントライン契約および当座貸越契約を締結することで、十分な資金の流動性を確保しています。

D/Eレシオの推移



債務償還年数の推移

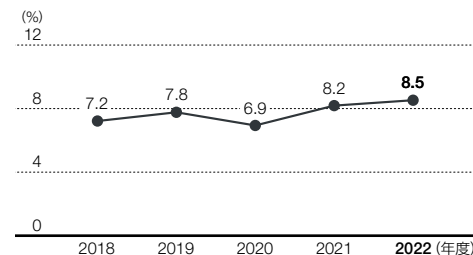


目標とする経営指標について

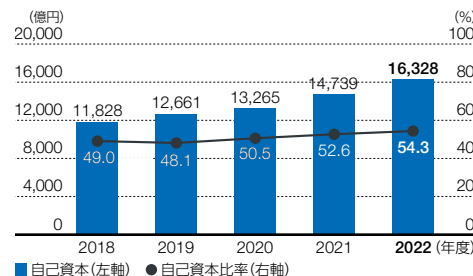
当社は、経営の効率化を促進するために、時機に応じてバランスシートの健全性を図るとともに、各事業の資産効率の向上に努めています。それらの結果として総資産利益率（ROA）、自己資本利益率（ROE）の改善を目指しており、ROA10%、ROE11%以上を安定的に確保することを目標としています。なお、2022年度の実績は、ROA9.1%、ROE11.9%となりました。

(その他の経営指標等)

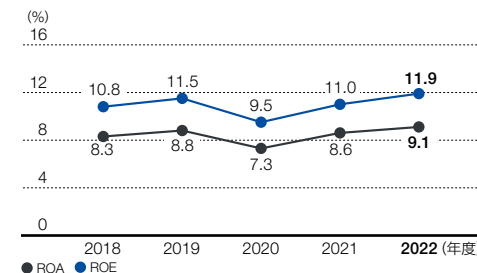
投下資本利益率（ROIC）



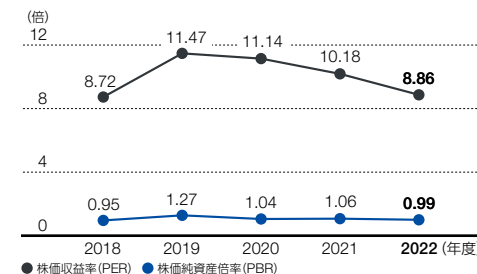
自己資本／自己資本比率



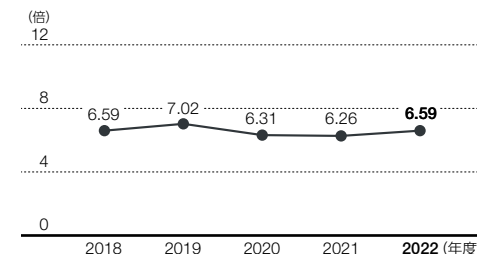
ROA／ROE



株価収益率（PER）／株価純資産倍率（PBR）



EV／EBITDA倍率



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目指して、各取り組みを深化させる

ESG 経営のリーディングカンパニーとして、社会に求められ続ける存在になるためには、「あらゆるステークホルダーに対し、幸せを価値として提供すること」を自ら考え、行動することが重要だと考えています。「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」を基本方針とし、マテリアリティを軸に ESG 経営を深化していきます。また、ESG を「自分事」として捉え、自ら考え行動できる人材を育成するため、積水ハウスグループらしい「全従業員参画型 ESG 経営」を推進していきます。

基本方針

ESG 経営のリーディングカンパニーに

マテリアリティ



- ▶ 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

中長期で 目指す姿

企業理念の実践とともに、「革新する力」をあわせ持つ自律した人・組織へ変革させることを目指しています。ESG 経営を推進する3要素に、「全従業員参画」「先進的な取り組み」「社外評価向上」を掲げており、特に重要だと考えている「全従業員参画」を実践するプラットフォームを構築し、全従業員を対象とした「ESG 対話」の実施(2020 年開始)や、創発型 ESG 経営の仕掛けとして「SHIP」(Sekisui House Innovation & Performance Awards)を展開しています。今後さらにこれを深化させ、ESG を「自分事」として捉えることができる自律した人・組織によって、さらなる企業価値の向上を図っていきます。

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

→ P.46 ESG 対話

創発型企業文化の醸成

→ P.43 創発型表彰制度「SHIP」

ESG 指標の設定・実践

→ P.22 良質な住宅のストックの形成と KPI
→ P.26 持続可能な社会の実現と KPI
→ P.32 ダイバーシティ&インクルージョンと KPI
→ P.125 マテリアリティのベースとなるテーマ・KPI

重点テーマ

E 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. 「シャーマゼン ZEH」のさらなる推進
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さらなる強化・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

→ P.83 環境戦略

S 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

→ P.85 社会性向上 → P.41 積水ハウスグループの人的資本経営

G 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

→ P.102 第6次中期経営計画におけるガバナンス改革の方向性

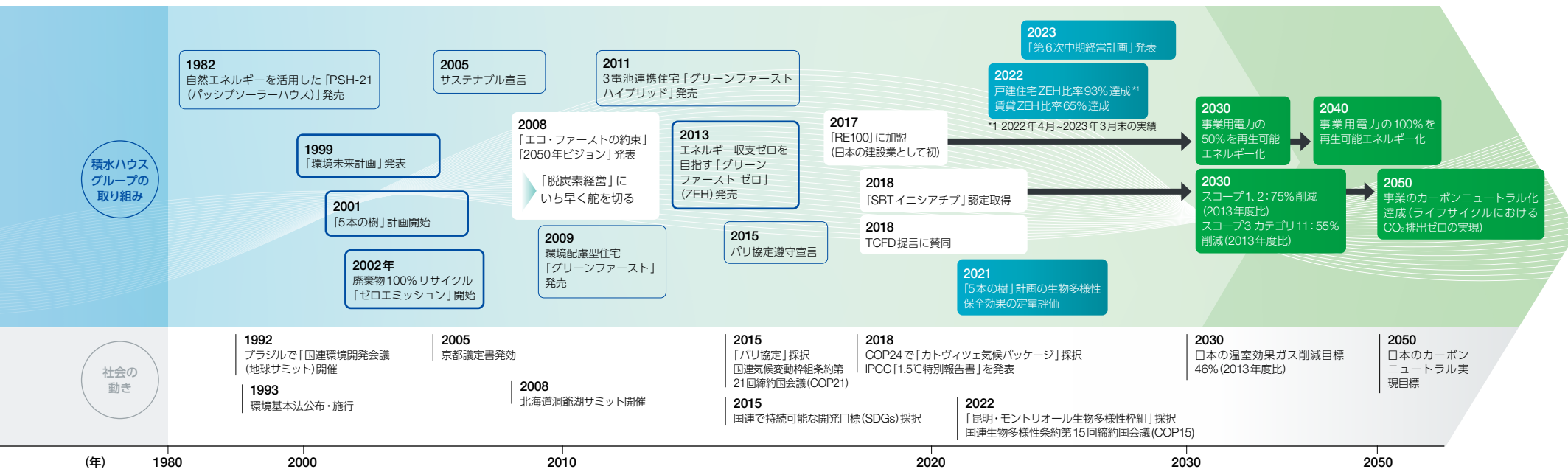
環境戦略

積水ハウスグループの環境戦略は、1982年の戦略的商品「パッシブソーラーハウス」を皮切りに、1999年発表の当社環境戦略の原点「環境未来計画」において目指すべき姿と取り組みの基本方針を定め、事業活動に伴う地球環境への負荷低減を目指し、実効性のあるさまざまな取り組みを推進してきました。特に地球温暖化防止に関しては、省エネ住宅の普及を最重要施策と位置づけ、複層(ペア)ガラスの標準化からはじまり、高断熱・高効率給湯器の標準採用、太陽電池・燃料電池搭載住宅「グリーンファースト」の発売、2013年にはZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)を業界に先駆けて発売してきました。

一方、バリューチェーンを含めた事業活動においては、2017年に日本の建設業として初となる「RE100」への加盟、2018年には「SBT イニシアチブ」へ参加表明し、それぞれ目標達成に向け活動しています。さらには、TCFD提言への賛同も行い、同提言に沿った情報開示を行っています。生物多様性保全に関しては、2001年から地域の在来種を中心に庭へ植える造園緑化事業「5本の樹」計画を進め、気候変動以外にも生物多様性や資源循環にも積極的に取り組んできました。

このように当社グループでは、1999年以降変わることなく、「さまざまな環境課題の解決を事業活動と一体化し推進していく」という考え方にに基づき環境戦略の深化に取り組んでいます。

▶ 積水ハウスグループの主な環境戦略の歩み



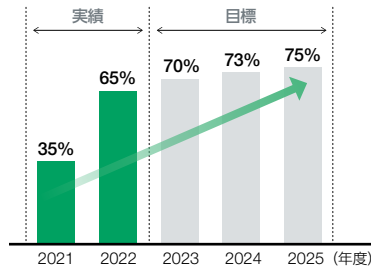
脱炭素化

▶ 「シャームゼンZEH」のさらなる推進

積水ハウスでは、2018年に日本初となる全住戸ZEHの賃貸住宅「シャームゼン」を竣工し、以来、本格的な「シャームゼンZEH」の推進を図っています。

当社では、太陽光パネルを住戸ごとに設置する「入居者売電方式」による住戸ZEHを推進しており、これにより、エシカル志向の入居者様の満足度向上、ならびにオーナー様にとっては長期安定経営、積水ハウス不動産にとっては賃貸収益増が見込めます。快適性および光熱費におけるメリットを享受した、入居者様のZEHファン化の醸成に伴い、賃貸住宅市場におけるZEH需要の増幅が期待できます。

第6次中期経営計画の最終年度(2025年)における住戸ZEH比率の目標は75%です。



「シャームゼンZEH」のさらなる推進

▶ ZEB推進基盤の整備

戸建住宅、賃貸住宅、分譲マンションのZEH化に加え、事業用建物でもZEB化(Net Zero Energy Building: ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)の略称)を推進していきます。快適性向上、光熱費削減、BCP、CO₂削減など、付加価値を最大化するZEBの設計・提案手法の構築に取り組みます。

☞ (公式サイト) ZEB・ZEH-M

▶ サプライチェーンを含めた事業活動における脱炭素の取り組み

事業活動における脱炭素化に向けた取り組みとしては、事務所や生産設備のさらなる省エネルギー化および社用車の電動化を図るとともに、当社独自の取り組みである「積水ハウスオーナーでんき」への理解・賛同を得てオーナー様の加入を促進し、RE100の達成を目指していきます。また、サプライチェーンの脱炭素化に向けては、サプライヤーとの定期的な勉強会の開催などを通じて、「SBT目標設定」への理解・浸透を図り、実効性のあるCO₂排出削減への取り組みを協働で進めていきます。

→ P.26 持続可能な社会の実現とKPI → P.136 脱炭素社会への貢献

☞ (公式サイト) 積水ハウスのオーナーでんき



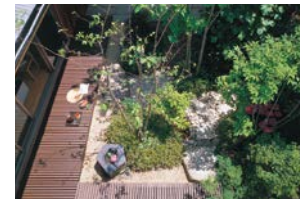
生物多様性

▶ 「5本の樹」計画のさらなる展開

2001年から始めた造園緑化事業「5本の樹」計画が、開始から20年を経たことから、2021年にその効果を琉球大学理学部久田研究室と共同で発表しました。全国の都市部の住宅地に植栽した樹種を約10倍に増加させたことで、住宅地呼び込める可能性のある鳥の種類を約2倍に、蝶の種類を約5倍に増やせる効果があったことが明らかとなりました。

当社では、この「5本の樹」計画の効果をもとに、都市のネイチャー・ポジティブ効果の訴求や自治体と連携した学校教育への展開など、積水ハウスグループおよび社外への普及・浸透に向けて、活動の幅をさらに広げています。また直近では、東京大学との共同研究による健康やウェルビーイングへの効果の検証も行うなど、積水ハウスの造園緑化事業は、生物多様性保全に貢献しながらも、お客様に対しては鳥や蝶を楽しめる庭を通じて、より幸せな「わが家」に付加価値を提供しています。

☞ (公開サイト) 都市の生物多様性フォーラム〜5本の樹〜で始めるネイチャー・ポジティブ〜



▶ 持続可能な木材調達へのさらなる強化・推進

積水ハウスでは、国際的なコンセンサスである「森林減少ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ」の考え方(No Deforestation, No Peat, No Exploitation=NDPE)に基づく持続可能な木材調達を進め、天然林の減少の阻止にフォーカスした「ゼロ・デフォレステーション比率」を新たにKPIとして設定し、2030年までの100%達成に向けて、取り組みを開始しました。

→ P.26 持続可能な社会の実現とKPI → P.146 生物多様性保全

→ P.152 TNFD提言(案)に沿った情報開示



資源循環

▶ ゼロエミッションシステムからサーキュラーエコノミーへ進化

積水ハウスは、良質な住宅ストックの供給およびその循環の促進を図るとともに、事業活動において徹底した省資源に努め、資源循環に関わる技術開発への取り組みを通じて、自然資本への影響を可能な限り最小化するサーキュラーエコノミーへ進化を遂げるため、第6次中期経営計画期間中に本格的な取り組みを開始する予定です。

社会性向上

ESG戦略の重要テーマの1つである社会性向上を高めるために、人財価値の向上と社会性の向上の観点からそれぞれ重点施策を掲げています。

積水ハウスでは、従業員の自律とベクトルの一致を掛け合わせることで積水ハウスグループの人財価値を向上できると考えており、これを人財戦略の重点施策に定めました。**1** キャリア自律支援、**2** DE&Iの推進、**3** 多様な働き方の推進、**4** 幸せの基盤づくり、これら4つのテーマに基づく、制度改革や組織風土づくり、取り組み推進などを戦略的に遂行しながら従業員の自律を支援・促進していきます。さらに、これらによって創出された自律した従業員を積水ハウスグループのベクトルに一致させるために、①企業理念と戦略を浸透させるリーダー育成、②戦略に応じた人員確保と適正配置を重点的に実施していきます。

社会価値の向上においては、**1** キッズ・ファースト、**2** グリーンファースト、**3** 人権の尊重、**4** 地方創生事業、の4つのテーマに応じた施策を着実に実践することで、社会課題に真摯に向き合い、積水ハウスグループのさまざまな取り組みを通じて価値を創出・提供できる企業を目指し、社会に貢献していきます。

人財価値の向上



社会価値の向上



人財戦略

第5次中期経営計画における4つの改革の振り返り

積水ハウスグループでは、お客様、従業員、社会の「幸せ」を最大化するための人財戦略として、以下に掲げる4つの改革を推進してきました。

1 キャリア形成の改革「キャリア自律」

積水ハウスグループ各社で行う、ガバナンス意識調査（≒従業員意識調査）における「従業員の自律」項目のポイントが上昇するなど、キャリア自律の浸透度が向上しました。また、リニューアルした人財公募制度においては、応募案件7件に対し応募数84人と、キャリア自律に向け積極的な活用が見られました。

方針

キャリア自律の意識醸成

重点施策

- キャリア研修「キャリア自律コース」の再構築
- キャリア面談を通じたコミュニケーション
- 人財公募制度の実施

2 リーダー登用の改革「リーダーパイプライン」

重要ポジション（雇用型執行役員・業務役員、本社・技術生産部門職責者、支店長、技術部長、総務部長）の後継者候補を選定・育成し、また、多面観察の対象範囲を、評価権限を有する管理職へと拡大するなど、リーダーパイプラインの高度化を図りました。

方針

リーダーパイプラインの高度化

重点施策

- 重要ポジションに関するサクセッサ管理
- 多面観察の対象者拡大

3 グループ人財交流の改革「グループ人財データベース」

グループ全体の人財情報の検索や、部門に特化したスキルシート活用の育成プログラムを作成するなど、量的および質的な人財データベースの拡充を図りました。

方針

人財データベースのインプット情報の拡大

重点施策

- データ拡充
- 活用頻度アップ

4 ガバナンスの改革「グループガバナンス人財の適正配置」

グループガバナンスにおいては、ガバナンス人財（≒総務責任者）の配置率が約95%と向上したことに加え、グループ共通の育成プログラムの開始や各グループ会社独自の育成機会の創出など、グループ全体におけるガバナンス強化が大きく進展しました。

方針

グループ全体のガバナンス強化

重点施策

ガバナンス人財の適正配置

第6次中期経営計画における重点施策

従業員の自律

重点施策

第5次中期経営計画においてキャリア自律の意識醸成が着実に進展したことを踏まえ、第6次中期経営計画においては右表の重点施策を通じて、従業員個人のキャリア実現に向けた成長サイクルの仕組みを構築し、さらなる人財価値の向上を図っていきます。

具体的には、人財データベースで従業員の保有スキルや経験を可視化し、eラーニングの拡充を通じて学びのプラットフォームを構築します。加えて、キャリアチャレンジ機会の提供、およびキャリア自律のための休暇制度や高度学習支援制度など、従業員の成長を支援する施策の充実を図ります。

狙い

成長意欲の高い従業員が、成長の仕組みによるメリットを享受できること、積水ハウスグループの資源を活かして活躍している状態を意図しています。また今後、成長意欲の高い従業員の成功事例が他の従業員へと伝播し、自身もその成長サイクルの利用を強く望むことを通じて、全従業員の人財価値が加速的に向上していく、という期待があります。

ベクトルの一致

重点施策

積水ハウスグループにおける部門ごとの戦略実現に向けて、外部人財の重要度が高まっています。右表の重点施策を通じて、求める人財像と現状の人財とのギャップを質的・量的に可視化し、採用や異動配置を通じて、各部門の戦略実現確度を上げていきます。

積水ハウス単体におけるリーダーパイプラインの高度化が、第5次中期経営計画において一定程度実現できたことから、リーダー育成の範囲をグループ全体へと拡大していきます。

狙い

特に、ガバナンス人財、高度専門人財、海外での業務経験のある人財などの需要が高まっています。テクノロジー活用による業務効率化、数年先を見据えた業務の変化を捉えるなど、より長期的な視点で人財確保することを意図しています。本取り組みを進めることで、各現場のリーダーが、戦略実行の視点から逆算した要員数や求めるスキルセットを可視化する意識を持ち、グループ全体での異動配置に視野を拡大することで、リーダー自身もさらに成長していく、という期待があります。

重点施策

学び・能力伸長に係る支援

- 保有スキル・経験の可視化
- 学びのプラットフォーム構築

さまざまなキャリアチャレンジ機会の提供

- 人財公募の活性化
- キャリア申告ツールの活用

自律的な従業員を支えるさまざまな働き方の提供

- キャリア自律のための休暇制度
- 高度学習支援制度(大学院進学支援)
- 社外出向の増加、社内複業制度

重点施策

要員計画

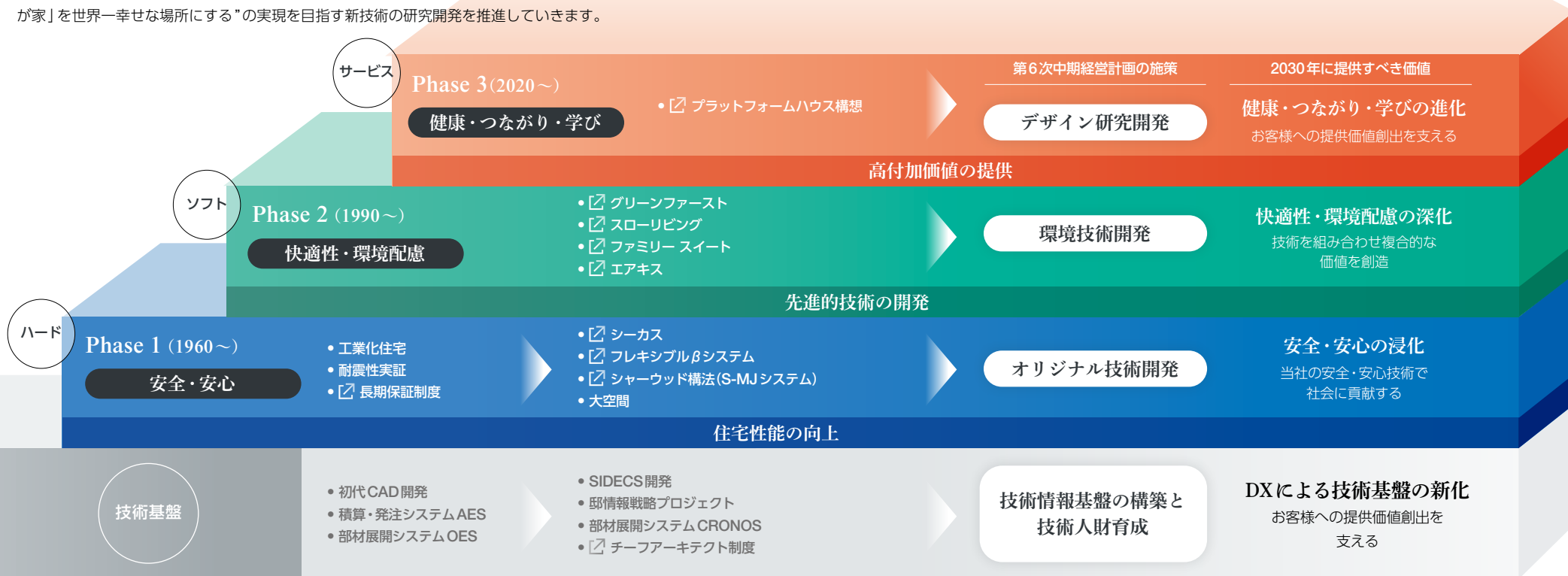
- 現状とのギャップの可視化
- 人財確保、異動配置、内部育成計画

リーダーの育成

- リーダーパイプラインの仕組みをグループ会社へ展開
- ガバナンス人財の強化、次期サクセッサの育成

技術・研究開発戦略(積水ハウステクノロジー)

積水ハウスは創業以来「最高の品質と技術」を目指し、時代ごとの「住」に関する社会課題の解決に貢献しながら、技術・研究開発を成長させ、現在も進化し続けています。30年を一区切りし歴史を紐解くと、1960年からの第1フェーズでは、住空間を構成する鉄筋コンクリート基礎と軽量鉄骨の躯体による工業化の実現を果たし、住宅不足の時代に安全・安心な住まいを供給してきました。第2フェーズでは、豊かな暮らしが求められる一方で、地球温暖化が課題となり、住宅の「快適性・環境配慮」を実現する技術が成長しました。住宅メーカー初の「次世代省エネルギー仕様」の標準採用に始まり、ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)搭載への進化、「エアキス」など空気環境配慮仕様の導入、これら技術と構造躯体の強化を組み合わせ大空間でありながら快適な暮らしの場を提供する「ファミリー スイート」を実現しました。先端技術により、快適性と環境負荷低減に大きく貢献するとともに、1995年の阪神・淡路大震災の経験より制震システム「シーカス」の開発と安全・安心(耐震)技術も進化を図りました。第3フェーズの現在も「住」を基軸に「健康・つながり・学び」をキーワードとする、ハード・ソフト・サービスの融合で社会課題の解決を図り、「「わが家」を世界一幸せな場所にする」の実現を目指す新技術の研究開発を推進していきます。



安全・安心

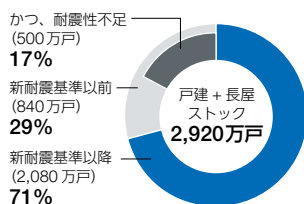
第6次中期経営計画の施策

オリジナル技術開発

「安全・安心」をつかさどるハード面においては、時代や社会の変化、あるいは地域の特性に適応したオリジナルな技術の研究開発を推進しています。

国内既存住宅の約30%が新耐震基準を満たさないという課題に対して、当社では木造住宅「シャーウッド」で採用している「基礎ダイレクトジョイント」を、尺モジュール用に新規開発し、SI事業を通じて木造住宅の耐震性を高めていきます。新築住宅のみならず既存木造住宅に対しては、2022年に導入した形状記憶耐力壁などによる耐震リフォーム技術の普及・進化を通じて、「良質な住宅ストックの形成」に貢献してまいります。

海外においては、展開するエリア特性を分析したうえで、日本で培ったシャーウッド工法（ハード技術）の導入に向けた開発、ならびに最適なライフスタイルを提案（ソフト技術）する積水ハウステクノロジーを通じて、世界をリードする「良質な住宅ストックの形成」を目指してまいります。



戸建住宅の約30%は耐震基準を満たさず、かつ耐震性不足が17% 現存



基礎ダイレクトジョイント

2030年に提供すべき価値

安全・安心の浸化

当社が60年以上継続して成長・発展させてきた、耐震性をはじめとする安全・安心技術は、すでに高い水準に到達しています。昨今多発する自然災害や今後想定される災害への備えも含め、さらなる強化に努め、日本中の住まいに「安全・安心」を提供します。一方、海外においても、甚大な被害をもたらす災害発生に対し、当社の安全・安心技術を浸透（浸化）させる取り組みを進め、世界中の住まいに「安全・安心」を技術を通じて提供していきます。

快適性・環境配慮

第6次中期経営計画の施策

環境技術開発

「快適性・環境配慮」のソフト面においては、「良質な住宅ストックの形成」と「持続可能な社会の実現」につながる環境技術の研究開発を積極的に進めていきます。(1)新築戸建住宅においてはZEHの高い実績率の継続、(2)賃貸住宅「シャーマゼン」においては3・4階建のZEH比率向上および長期優良住宅への対応、(3)非住宅においてはZEB、(4)既存住宅においては高断熱化を実現するリフォームの普及、をそれぞれ技術開発で支えていきます。

サーキュラーエコノミーの観点からは、新築の建設現場から発生する余剰資材や工場の製造過程で発生する端材などの再利用・再生化技術を構築し、「Material to Material」の実績を増やしていきます。将来的には「House to House」を目指し、さらなる研究開発を進めます。また、カーボンニュートラルへの取り組みに関しても、木材の利活用だけでなくCO₂削減につながる技術を、さまざまな視点から研究開発していきます。

快適性の分野においては、「音・熱・空気・光・匂い」の五感に関わる環境技術について、健康と結びつけながら研究開発を進めていきます。



2030年に提供すべき価値

快適性・環境配慮の深化

当社はこれまで、ZEHや品確法（住宅の品質確保の促進等に関する法律）における断熱等性能等級への対応などを通じて、省エネ・創エネ・蓄エネの普及を推進し、住まい(住まい手)の「快適性・環境配慮」をリードしてきました。

2030年には、一人ひとりの快適性を実現する“私にとって「いつも今が快適」な住まい”を目指します。さらに、環境配慮の分野においては、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミーなどへの取り組みを加速させ、「地球にやさしい」住まいへと深化できる研究開発を進めていきます。

健康・つながり・学び

第6次中期経営計画の施策

デザイン研究開発

「健康・つながり・学び」のサービス面においては、時間とともに「愛着」が編み込まれる住まいのデザイン思想「life knit design」を導入しました。このlife knit designは、(1) 感性を映し出す普遍的で美しい空間づくり、(2) 経年変化を味わう本物の素材提供、(3) 環境に配慮した素材の選定、をポイントとし、住まい手の感性に寄り添った価値を提供する、人生100年時代にふさわしい新しいデザイン手法です。デザイン力の強化と住まいへの愛着が深まることを通じて、「良質な住宅ストックの形成」へとつなげていきます。

建物デザインに合わせ、外構設計の強化も図ります。また、デジタル技術を活用した住空間の生活体験など、最先端テクノロジーをデザインや設計手法に取り込む検討も進めていきます。さらには、「キッズ・ファースト」を念頭に、子どもたちを主人公としたライフスタイルや空間の提案、それを実現するハード技術などを研究開発し、子どもたちの感性を高めることにも結びつけていきます。

時間と共に「愛着」を編み込む
住まいのデザイン思想

2030年に提供すべき価値

「健康・つながり・学び」の進化

2030年の日本国内は、超高齢化、少子化、人口減少、単世帯増加などが予想される社会です。当社はこのような社会状況への対応に向けて、「私らしさ」「パーソナライズ」を大切にした「感性豊かな住まい」「健やかさを増進する住まい」、デジタル技術の進化を取り入れた「もう一つの世界がある住まい」など、さまざまな視点から「健康・つながり・学び」を住まいで表現し、“「わが家」を世界一幸せな場所にする”ことを目指していきます。

技術基盤

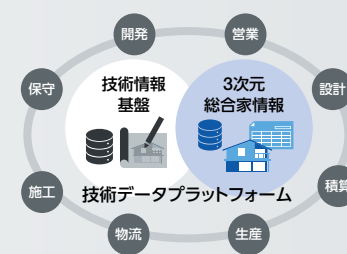
第6次中期経営計画の施策

技術情報基盤の構築と技術人財育成

当社における次世代の技術基盤の構築に向けて重要となるポイントは「技術データの利活用」であり、この第6次中期経営計画期間においては、「次世代設計システムの導入」と「技術データプラットフォームの構築」により、技術系システム基盤を刷新・整備します。

次世代設計システムは、スピード向上やBIM(ビルディング・インフォメーション・モデリング)の国際フォーマット対応などの点で進化し、かつ、学習ガイド機能の充実化を図り、人財育成面も考慮しています。一方、技術データプラットフォームにおいては、従来の営業・設計・部材積算に加え、研究開発・生産物流・施工までの情報を一元管理していきます。これら技術データの分析・活用を通じて、業務プロセスイノベーションを実現し、品質の向上、業務効率化とともに、お客様への新たな価値提供にもつなげられるものと考えています。

技術を支える人財育成に関しては、「ヒューマンキャピタルの増強」「技術職の幸せな職務環境の構築」を進めていきます。実務スキルシートの活用を通じて、自己能力の把握や業務内容に沿ったキャリア形成ルートの創設など、自律的成長プログラムを推進します。また、よりクリエイティブな業務時間の拡大に向け、定型依頼業務はAIなどのツールを活用して効率化を図るなど、設計デジタルアシストの導入を検討していきます。



2030年に提供すべき価値

DXによる技術基盤の新化

技術データプラットフォームと技術人財データベースによる「技術基盤」をもとに、2030年においては、DX(ITテクノロジー)を駆使した新たな価値を創出します。例えば、PLM(製品ライフサイクルマネジメント)データ分析による開発力強化や価格設定に対する高度なコストマネジメント技術の構築や従来の職制の枠を超えた高いレベルの人財育成、新たな評価手法の創出による従業員の幸せ最大化を図るなど、「技術基盤」活用の構想は広がっています。

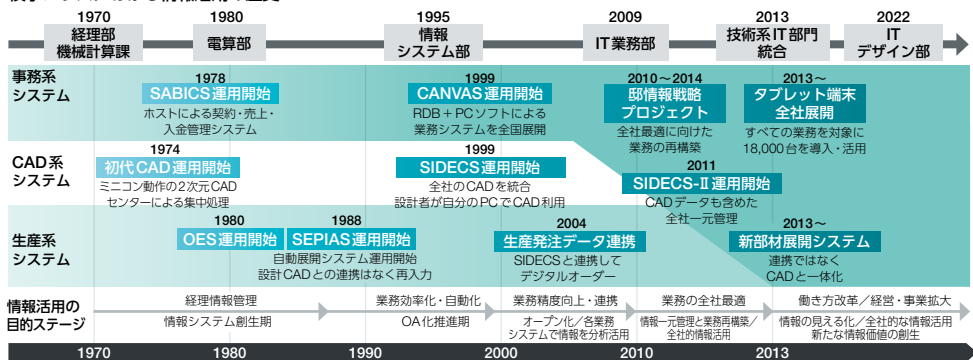
DX戦略

デジタル技術の変遷

積水ハウスのデジタル技術は、事務系・CAD系・生産系と大きく3つの分野で発展してきました。事務系においては、1978年の契約・売上・入金管理を行う「SABICS」の運用開始に始まり、1980年には積算・発注システムの「AES」、1999年には業務システム「CANVAS」の運用を開始するなど、発展してきました。CAD系においては、1974年、住宅専用に開発した初代CADを皮切りに、いくつかの段階を経て、1999年には「SIDECS」の運用を開始。周辺システムとの連携も実現し、トータルプレゼンテーション時代への第一歩を踏み出しました。生産系においては、1980年に部材展開システム「OES」の運用を開始しました。CADで作成された図面データから、使用されている建築部材を展開することで、工場での効率的な生産と高度な品質管理が実現できました。これらは2010年から始まる邸情報戦略プロジェクトにより、お客様と私たちとの出会いからアフターサービス・リフォームに至るまでのデータの一元管理を実現し、積水ハウスのDXを支える基盤となっています。

このように積水ハウスには、業界での競争優位性を発揮し続けるために、事業環境の変化を踏まえながら、効率化を図り、徹底した品質の管理・向上にも寄与するデジタル技術を導入してきた歴史があります。現在では、その役割をITデザイン部が担っています。「情報システム部」として管理部門に位置づけられていた組織が、2009年にCAD・AESセンターの統合を経て「IT業務部」となり、2013年には生産部門・開発部門などの技術系IT部門を統合、IT業務部は2018年から戦略部門に位置づけられました。2022年には「ITデザイン部」として、IT起点で新たな可能性を追求するべく、積水ハウスの事業を変革しています。

積水ハウスにおける情報活用の歴史



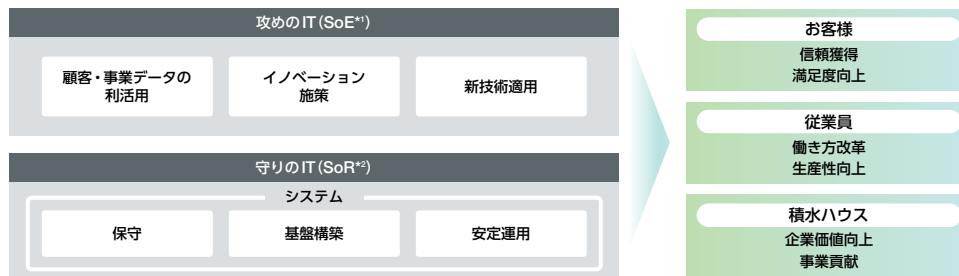
デジタルトランスフォーメーション(DX)に対する考え方

積水ハウスのグループにおけるDXと経営戦略の交点は、あくまで事業の中にあるという考えのもと、事業の変革を実現する手段として、デジタル技術を適用しています。デジタル技術を適用するための基盤の一つとして、創業以来60年以上にわたって蓄積してきた膨大な顧客情報や設計データを活用しています。蓄積されたデータを活用し、AIやIoT、ブロックチェーンを用いた先進的な取り組み（攻めのIT）を行う一方で、システムレベルの改革・改良による業務効率化の推進に加え、システム基盤の構築・安定運用（守りのIT）にも注力しています。また、各情報システムへの投資・効果・リスクを一定のルールに従って戦略的にコントロールする、ITガバナンスの確立による企業価値向上を図っています。

近年、労働力不足や働き方改革への対応が喫緊の課題となる中、2020年のコロナ禍においては、テレワークなど場所を選ばない新しい働き方を実現する必要があり、スピードを最優先して取り組みました。この新しい働き方の社内導入が円滑に進んだ結果、現在、当社ではテレワークが定着しています。紙資料や押印が前提となっていた業務を洗い出し、さらに効率的・効果的な新しい働き方を推進しています。また、テレワークにおいてオンラインでのコミュニケーション方法の特性を有効に活用する活動も見られ、社内ばかりではなく、お客様や取引先との会議や打ち合わせに新たなツールを用いてコミュニケーションを図り、高い成果を挙げることに意欲的に取り組んでいます。

今後も、あらゆるステークホルダーにとっての価値創出に向けて、「攻め」と「守り」の2つの観点からITを捉え、DXを推し進めていきます。

DXを支えるITの全体像



*1 SoE: System of Engagement *2 SoR: System of Record

第6次中期経営計画におけるDX戦略

積水ハウスグループにおいては、住まいに関連する事業と、その顧客を取り巻くさまざまなデータと先進的なデジタル技術を活用することで、新たな顧客体験価値の創出や、事業機会の最大化、業務の変革に取り組んでいます。その中でも第6次中期経営計画で重点的に取り組むのは、「CRM(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)」「プラットフォームハウス構想」「賃貸住宅DX」の3つとなります。

「CRM」においては、経営資源の限界から、これまできめ細かな対応が行き届かなかったお客様層へのご提案に向け、営業の科学化を図り既存顧客データの掛け合わせを通じて、新たな体験価値を創出し、お客様への幸せの寄与と当社の収益力の強化を目的としています。

「プラットフォームハウス構想」においては、「健康」「つながり」「学び」を軸としたサービスを次々と住宅にインストールし、住環境データの蓄積および活用を通じて、お客様に幸せを提供することを目的としています。

「賃貸住宅DX」においては、当社の賃貸住宅「シャームゼン」への入居をお客様がご検討する際の「物件検索」から「内覧」「入居～退去」までの手続きを、ブロックチェーンなどのデジタル技術を活用することで、すべて電子化(オンライン化)し、新たな顧客体験の変革を通じて、お客様の利便性と当社の業務プロセスの向上を目的としています。

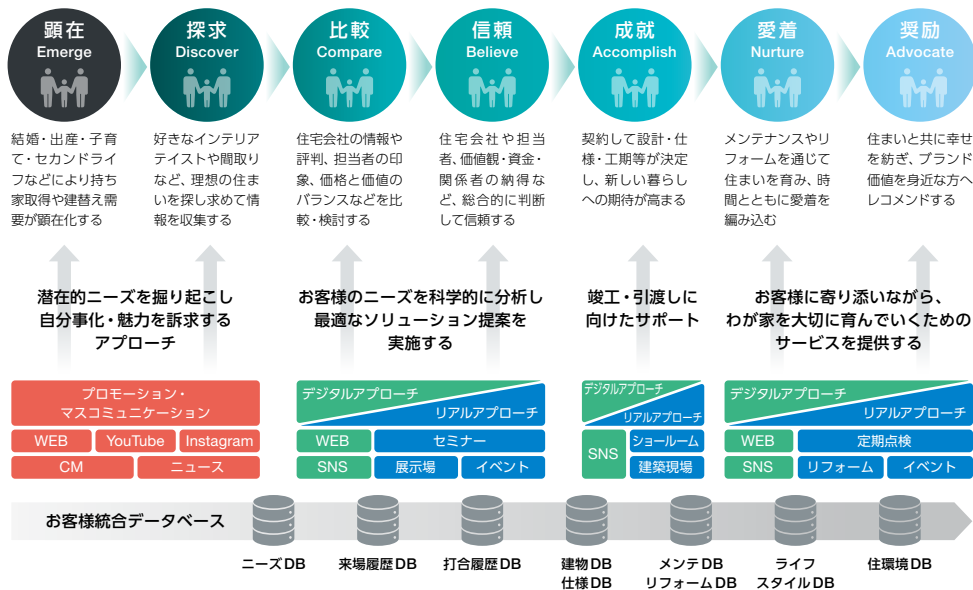
以上3つのDX戦略の実現に向けては、グループ全体の中に存在するさまざまなデータに加え、サードパーティー(社外)のデータも含めて利活用することが求められるため、データベース、ルール(運用)、人財といった視点でDXを推進する基盤整備を進めていくことで、各戦略の実効性を高めていきます。



TOPICS 1 CRM(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)

当社は創業以来、お客様に寄り添った住まいの価値提供を続けてきました。昨今のお客様接点のデジタル化の進展に伴い、住まいづくりから引渡し後の暮らしまで、すべての顧客体験価値の向上をミッションとした「CRM」を推進しています。これまでも、引渡し後のお客様に対しては、24時間365日受付対応が可能なシステム「オーナーデスク」や、戸建住宅に複数の先進機器を使用した点検システム「スマートインスペクション」を立案・推進し、CS(顧客満足度)向上に努めてきました。

第6次中期経営計画では、住まいづくりを検討しようとするお客様の体験価値をさらに高め、当社からの提案やアプローチの効果を高める取り組みに注力します。具体的には、デジタルでのプロモーションなどを通じてお客様にアプローチした時のデジタル上の反応、展示場来場履歴などのデータを蓄積・可視化していくことで、お客様の潜在的・顕在的ニーズを科学的に分析し、最適なソリューションの提案へと結び付け、効率的な受注活動につなげていく計画です。



ESG 戦略(DX戦略)

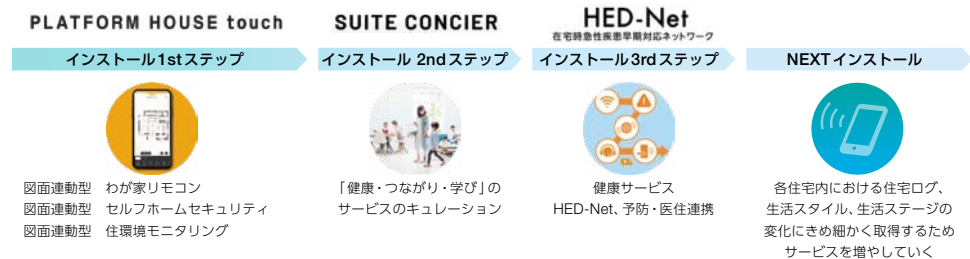
TOPICS 2 プラットフォームハウス構想

当社は、グローバルビジョンの中核となる取り組みとして、人生100年時代の幸せをアシストする「プラットフォームハウス構想」を推進しています。

「つながり」を軸としたサービスでは、スマートホームサービス「PLATFORM HOUSE touch」を住宅にインストールし、間取図と連動した直感的操作で、窓や玄関ドアの開閉および施錠の確認といった防犯上の活用や、温湿度センサーを通じた熱中症アラート、その場合に外出先からエアコン機器の遠隔操作ができるなど、生活上の利便性向上の双方で好評を得ています。また、「健康」を軸とした在宅時急性疾患早期対応ネットワーク「HED-Net」の住宅へのインストールも予定しています。

第6次中期経営計画では、蓄積された住まいのビッグデータをIoTやAIを活用した機能を通じて、住まいと家族をつなぐ利便性の高いサービスを提供していくとともに、積水ハウスリフォームの工事メニューへの導入や当社マンション「グランドメゾン」へのサービス展開も進めていく予定です。

サービスを次々とインストール



第5次中期経営計画

戸建住宅からスタート



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
その他非住宅などに展開



積水ハウスブランドの強化(面の拡大)

NEXT STEP

一般住宅・
マンションなど
外販へのトライアル



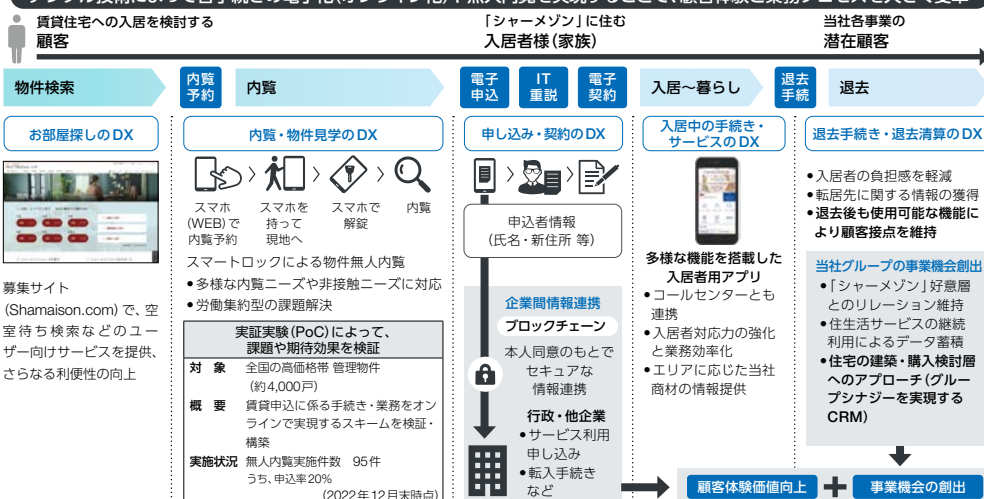
TOPICS 3 賃貸住宅DX

当社の賃貸住宅「シャームゼン」へのご入居から退去までの体験のすべてのプロセスでデジタルを活用し、入居者体験の価値向上と業務効率化を図るDXが、この「賃貸住宅DX」です。

「物件検索」においては、「シャームゼン」の入居者募集サイトのDX強化を図り、利便性向上を実現します。次に「内覧」においては、実証実験を通じて、「無人内覧」の実装に向けて検証を重ねており、入居希望者の多様なニーズに応じていきます。「入居手続き」においては、電子申込・ITによる重要事項説明、電子契約と、すべてオンライン化を図るとともに、水道やガス、インターネットなどの公共・情報インフラサービスの申し込みにおいてブロックチェーン技術による企業間情報連携を図ることで、手続きをオンラインで一元的に完結することを目指しています。入居後は入居者用アプリによる各種手続きやサービスの提供を行います。また「退去」においても、退去手続きなどをオンラインで完結することが可能となります。

このように、ご入居から退去までの全てのプロセスのDXを通じて、「シャームゼン」ブランドのさらなる向上を図っていきます。

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



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