

第7次中期経営計画

2026-2028

積水ハウスグループ

目次

1. 第6次中期経営計画 振り返り

2. 第7次中期経営計画

2-1 経営方針

2-2 事業戦略

2-3 コーポレート戦略

1 第6次中期経営計画 振り返り



収益計画・実績

- 各事業において戦略を着実に実行し、国内の“安定成長”と海外の“積極的成長”を実現

第6次中期経営計画 収益計画（2023年3月発表当時）

（単位:億円）

	2023年度	2024年度	2025年度	3ヵ年合計
売上高	30,800	32,700	36,760	100,260
営業利益	2,650	2,750	3,180	8,580
経常利益	2,590	2,690	3,110	8,390
親会社株主に帰属する当期純利益	1,930	1,960	2,140	6,030
ROE	11.6%	安定的に11%以上（最終2025年度に12%程度）		



実績

（単位:億円）

	2023年度	2024年度	2025年度	3ヵ年合計	当初計画比
売上高	31,072	40,585	41,979	113,637	+13,377
営業利益	2,709	3,313	3,414	9,437	+857
経常利益	2,682	3,016	3,278	8,976	+586
親会社株主に帰属する当期純利益	2,023	2,177	2,320	6,521	+491
ROE	11.9%	11.7%	11.3%	-	-

2 第7次中期経営計画

2-1 経営方針

2-2 事業戦略

2-3 コーポレート戦略



2-1 經營方針



第7次中期経営計画 | 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



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

国内 | グループ総合力による積水ハウス経済圏の深耕

海外 | ゲームチェンジに向けた成長基盤の構築

積水ハウスグループのコアコンピタンス

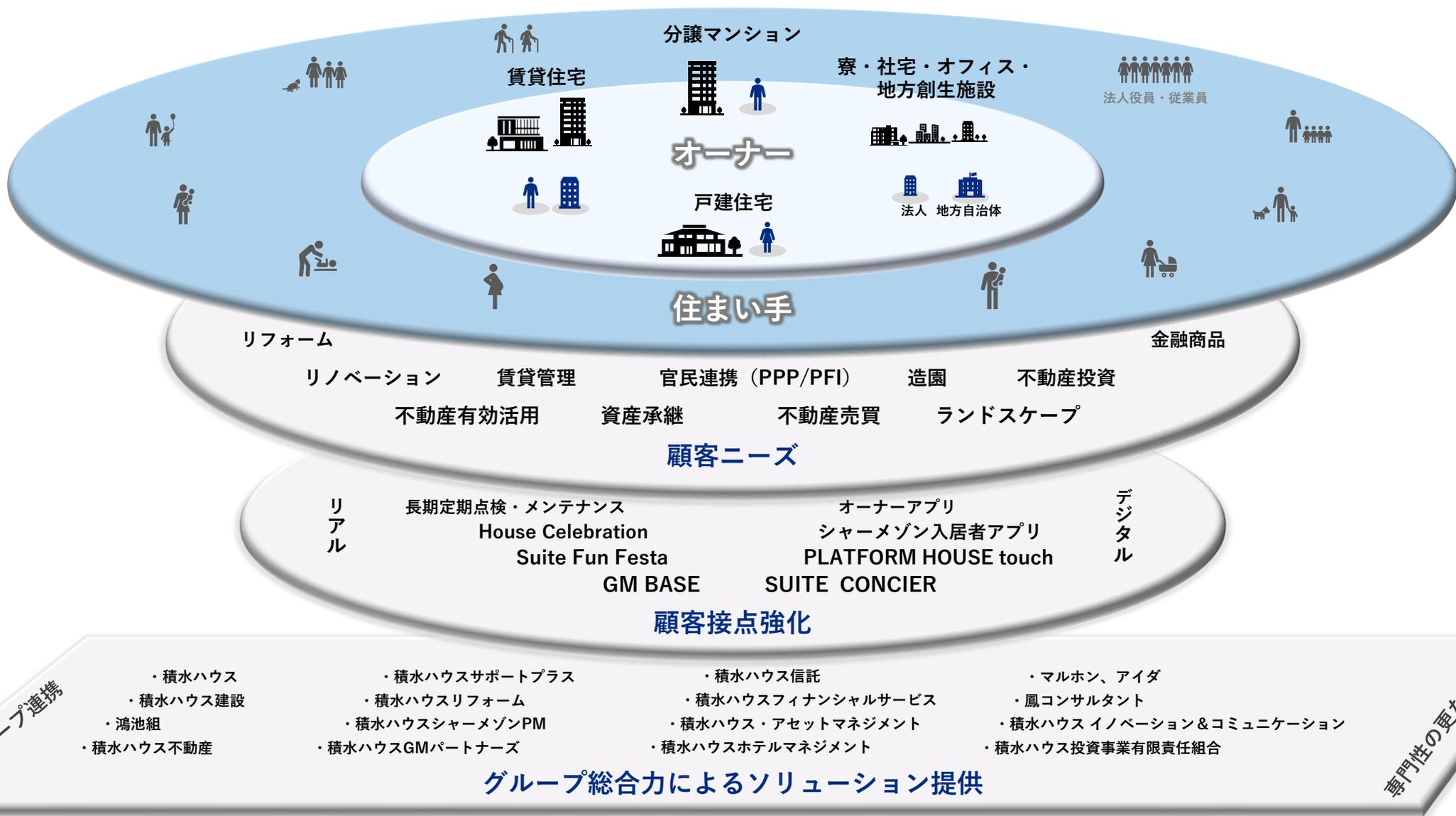
技術力

施工力

顧客基盤

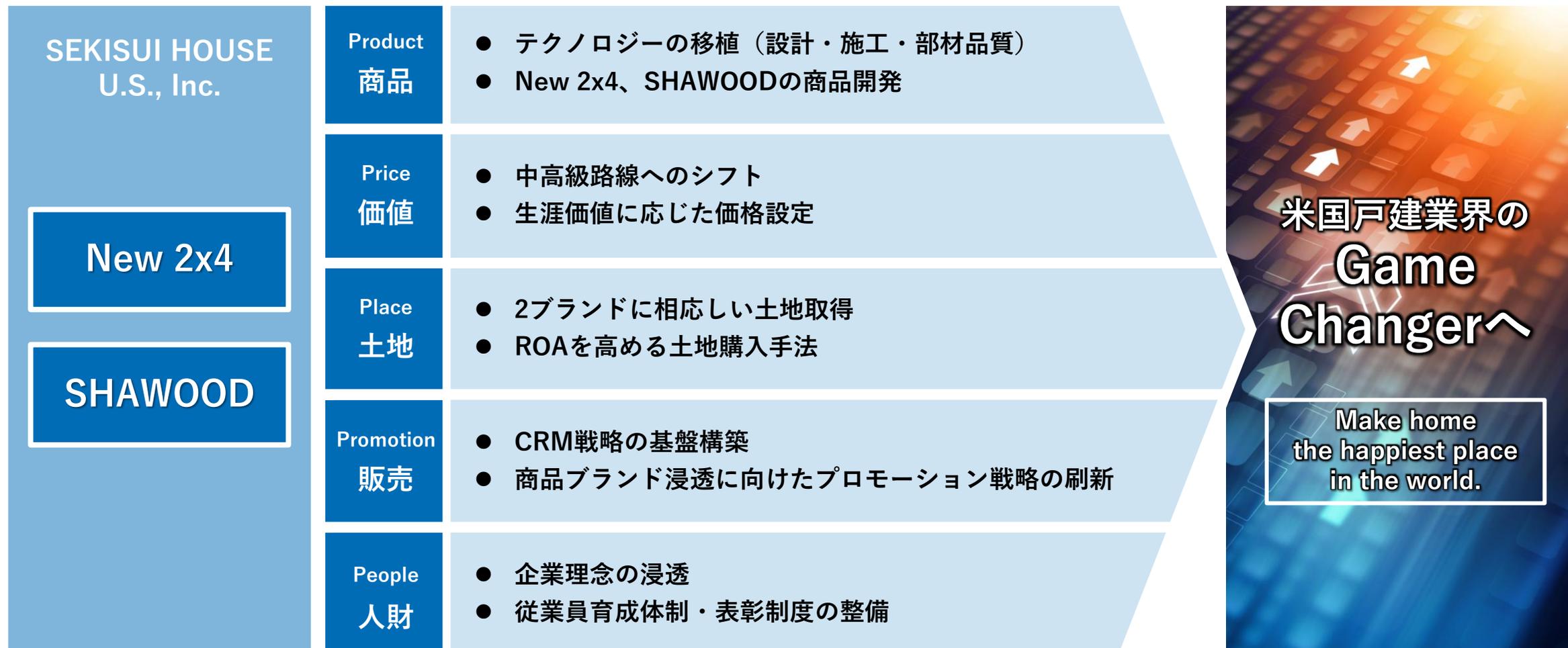
積水ハウス経済圏の深耕

- グループの総合力を最大限に発揮し、顧客接点を通じて「住」を基軸としたソリューションをワンストップで提供



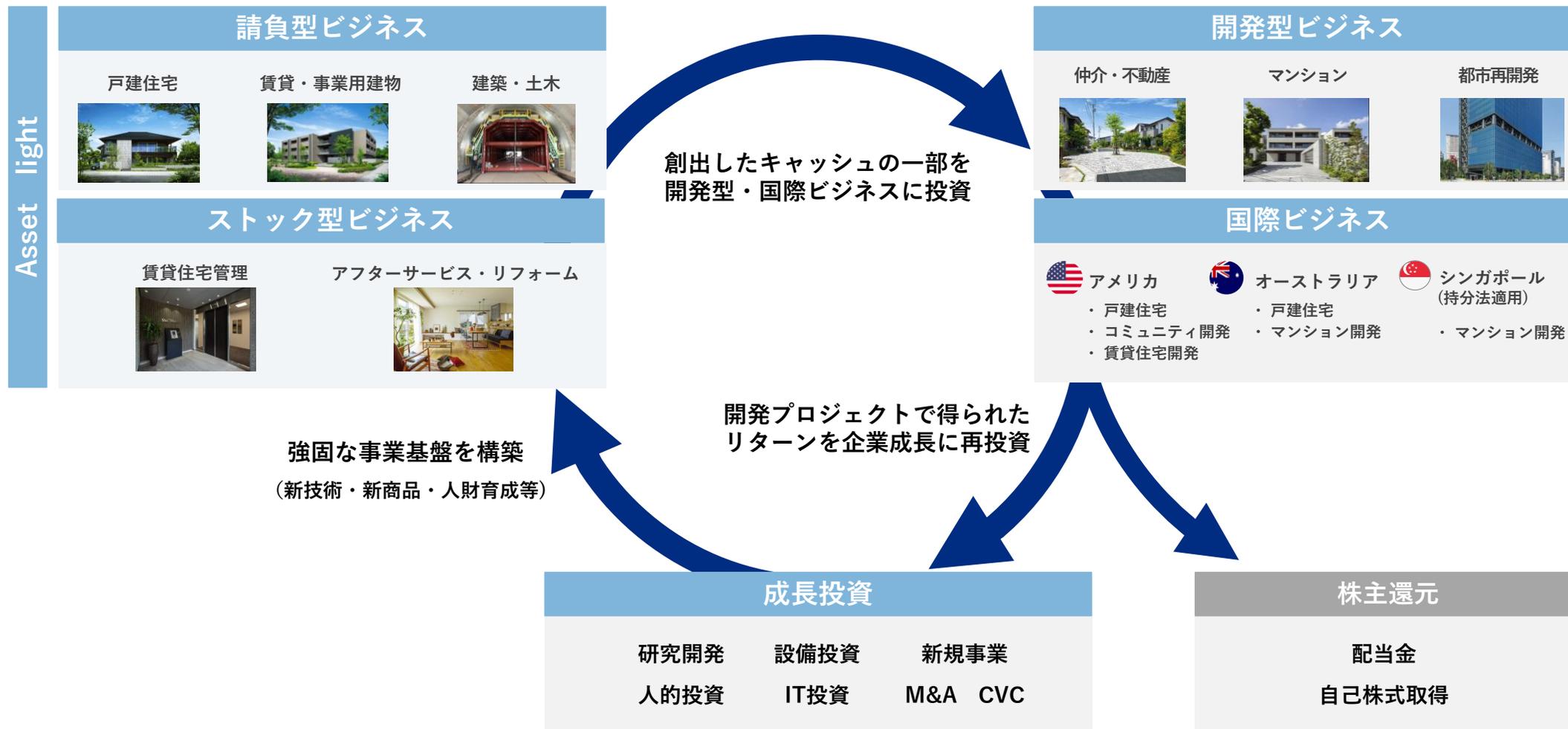
ゲームチェンジに向けた成長基盤の構築

- 米国戸建事業においてはテクノロジーの移植を加速し、積水ハウス品質の2ブランドを展開



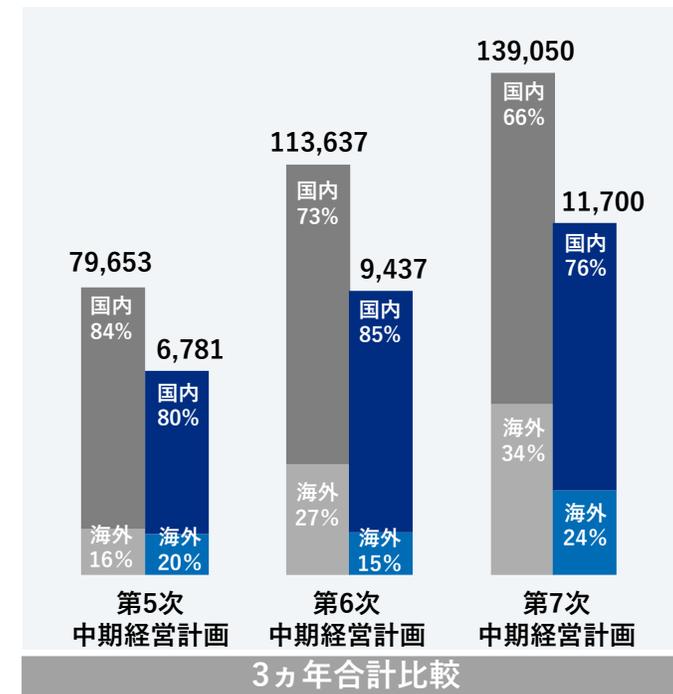
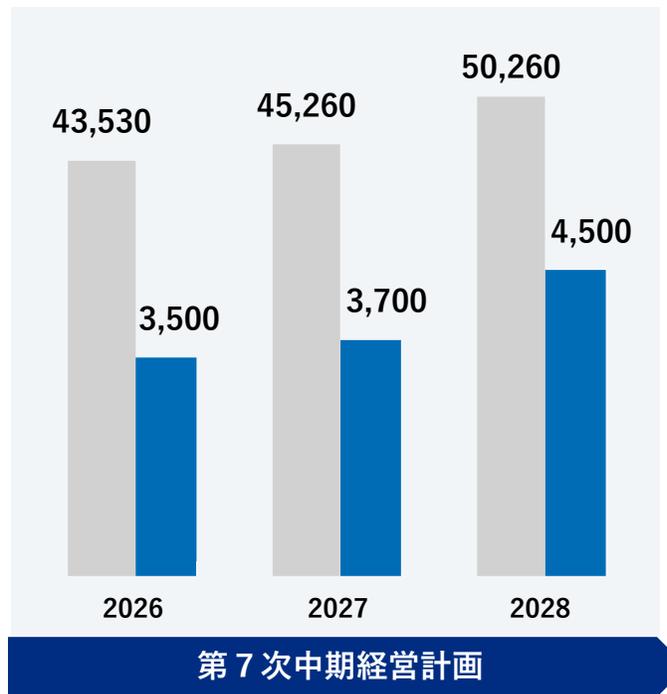
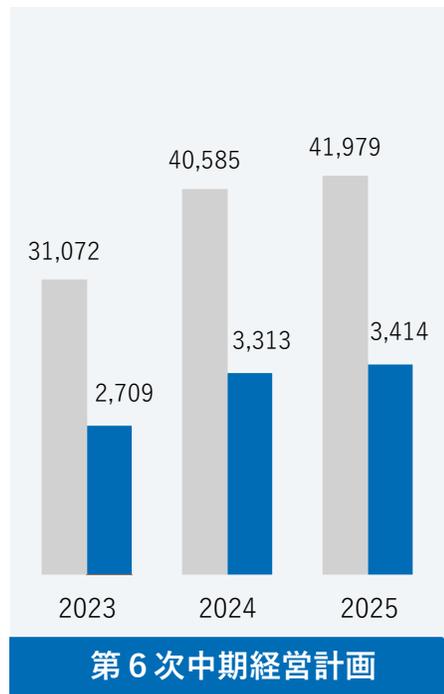
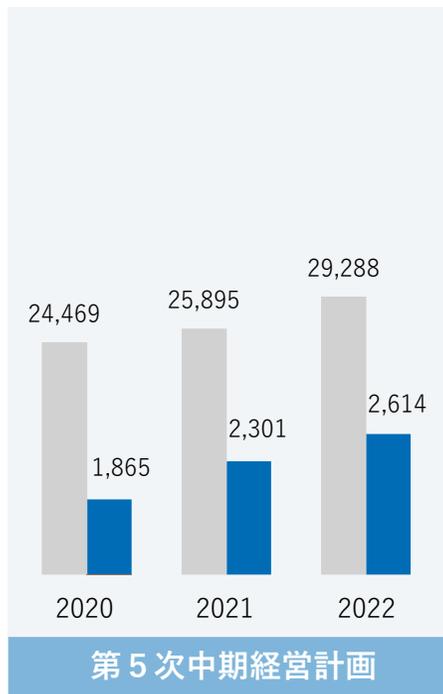
ビジネスモデル

- 請負型・ストック型ビジネスは双方が密接に連動し、アセットライトで安定したキャッシュ創出力を有す
- このキャッシュを開発型・国際ビジネスに投資することで、強固な事業基盤を構築する循環型ビジネスモデルを確立



収益計画

■ 売上高 ■ 営業利益 (単位:億円)



	2026年度	2027年度	2028年度	3ヵ年合計
売上高	4兆3,530億円	4兆5,260億円	5兆260億円	13兆9,050億円
営業利益	3,500億円	3,700億円	4,500億円	1兆1,700億円
経常利益	3,140億円	3,450億円	4,340億円	1兆930億円
親会社株主に帰属する当期純利益	2,180億円	2,400億円	3,000億円	7,580億円
ROE	10.1%	最終年度12%後半		-

事業セグメント別の内訳

(単位:億円)

セグメント	2026年度			2027年度			2028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	13,910	1,490	10.7%	14,250	1,500	10.5%	14,590	1,535	10.5%
戸建住宅	5,000	510	10.2%	5,050	520	10.3%	5,140	530	10.3%
賃貸・事業用建物	5,750	795	13.8%	5,880	810	13.8%	6,000	830	13.8%
建築・土木	3,160	185	5.9%	3,320	170	5.1%	3,450	175	5.1%
ストック型ビジネスモデル	9,360	995	10.6%	9,750	1,055	10.8%	10,120	1,115	11.0%
賃貸住宅管理	7,360	715	9.7%	7,650	755	9.9%	7,920	795	10.0%
リフォーム	2,000	280	14.0%	2,100	300	14.3%	2,200	320	14.5%
開発型ビジネスモデル	6,340	700	11.0%	6,720	635	9.4%	7,390	770	10.4%
仲介・不動産	4,300	320	7.4%	4,620	340	7.4%	4,920	375	7.6%
マンション	1,110	230	20.7%	1,440	215	14.9%	1,640	295	18.0%
都市再開発	930	150	16.1%	660	80	12.1%	830	100	12.0%
国際事業	14,280	565	4.0%	14,960	890	5.9%	18,550	1,650	8.9%
その他	70	10	14.3%	80	10	12.5%	90	15	16.7%
消去または全社	△ 430	△ 260	—	△ 500	△ 390	—	△ 480	△ 585	—
全社計	43,530	3,500	8.0%	45,260	3,700	8.2%	50,260	4,500	9.0%

市場

新規	<h2>Bゾーン：既存事業の拡張</h2> <table border="1"> <tr> <td>良質な住宅ストックの供給拡大 (SI事業、ノイエ(戸建分譲事業))</td> <td>New 2×4、SHAWOODの 米国展開</td> </tr> <tr> <td>CRE・PRE ソリューション提案の強化</td> <td>GRANDE MAISON、SHAWOODの 豪州展開</td> </tr> <tr> <td>良質な中古住宅の流通拡大</td> <td>大規模外構造園事業の強化</td> </tr> </table>	良質な住宅ストックの供給拡大 (SI事業、ノイエ(戸建分譲事業))	New 2×4、SHAWOODの 米国展開	CRE・PRE ソリューション提案の強化	GRANDE MAISON、SHAWOODの 豪州展開	良質な中古住宅の流通拡大	大規模外構造園事業の強化	<h2>Dゾーン：新規事業の拡張</h2> <table border="1"> <tr> <td>暮らし解析プラットフォームを 活用した価値提供</td> <td>仮想空間経済圏での ビジネス展開</td> </tr> <tr> <td>環境技術の社会実装</td> <td>オープンイノベーションによる 事業創造</td> </tr> </table>	暮らし解析プラットフォームを 活用した価値提供	仮想空間経済圏での ビジネス展開	環境技術の社会実装	オープンイノベーションによる 事業創造
	良質な住宅ストックの供給拡大 (SI事業、ノイエ(戸建分譲事業))	New 2×4、SHAWOODの 米国展開										
CRE・PRE ソリューション提案の強化	GRANDE MAISON、SHAWOODの 豪州展開											
良質な中古住宅の流通拡大	大規模外構造園事業の強化											
暮らし解析プラットフォームを 活用した価値提供	仮想空間経済圏での ビジネス展開											
環境技術の社会実装	オープンイノベーションによる 事業創造											
既存	<h2>Aゾーン：既存事業の深化</h2> <table border="1"> <tr> <td>エリア戦略の深化</td> <td>アフターフォロー体制の強化</td> </tr> <tr> <td>優良不動産の仕入強化</td> <td>環境性能と快適性の両立</td> </tr> <tr> <td>高付加価値・感性提案の強化</td> <td>質・量ともに外構造園を強化</td> </tr> </table>	エリア戦略の深化	アフターフォロー体制の強化	優良不動産の仕入強化	環境性能と快適性の両立	高付加価値・感性提案の強化	質・量ともに外構造園を強化	<h2>Cゾーン：新規事業の開拓</h2> <table border="1"> <tr> <td>オーナー・入居者向け サービスの強化</td> <td>SIパートナー企業との 商品・技術の共同開発</td> </tr> <tr> <td>グループCRMによる提案力強化</td> <td></td> </tr> </table>	オーナー・入居者向け サービスの強化	SIパートナー企業との 商品・技術の共同開発	グループCRMによる提案力強化	
エリア戦略の深化	アフターフォロー体制の強化											
優良不動産の仕入強化	環境性能と快適性の両立											
高付加価値・感性提案の強化	質・量ともに外構造園を強化											
オーナー・入居者向け サービスの強化	SIパートナー企業との 商品・技術の共同開発											
グループCRMによる提案力強化												
	既存	新規										

組織・技術

2-2 事業戦略



最高の技術と提案力の進化による 戸建住宅ブランドの確立

3ブランド戦略 の深化

レンジ別のターゲティングを強化

- 3rdレンジ
 - 高付加価値提案の強化
 - 都市圏への人財再配置
- 2ndレンジ
 - グループ連携による不動産提案力強化
 - ファミリースイートの更なる深化
- 1stレンジ
 - ノイエ（戸建分譲事業）による顧客層拡大
 - SI事業（共同建築）による高耐震住宅の供給

CRM戦略の 拡充

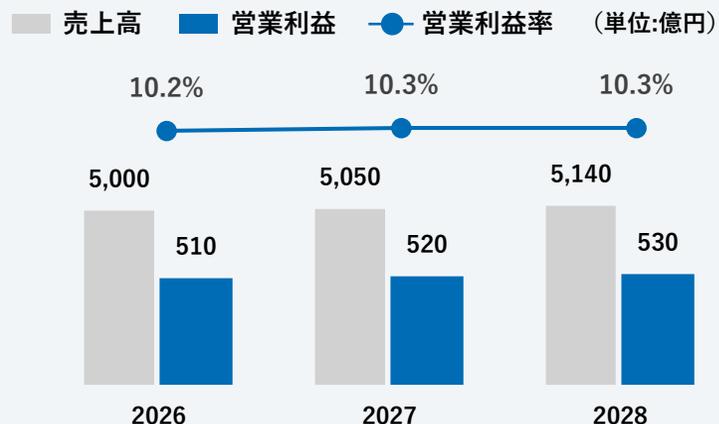
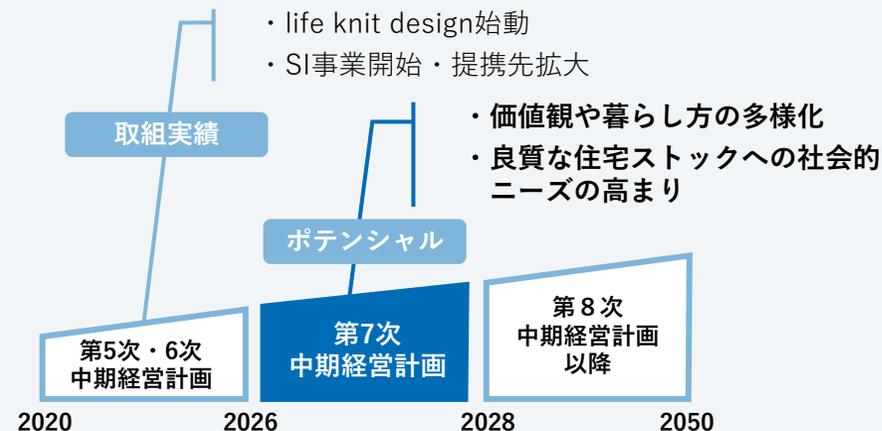
DXによる営業の科学化

- グループCRMによる営業活動最適化
- 顧客感性の分析と最適な空間提案

ハード・ ソフト・ サービスの融合

先進技術が織りなす住まいで、顧客価値を最大化

- 住宅性能、空間提案の更なる進化
- 住まう人のデータを活用したソフト・サービスの開発



ESG

- ZEH普及、再エネ活用による脱炭素化の推進
- 健康・つながり・学びにつながる住まい、サービスの提供
- 良質な住宅ストックの裾野拡大

高付加価値住宅を競争力の源泉とし、選ばれ続ける戸建ブランドへ

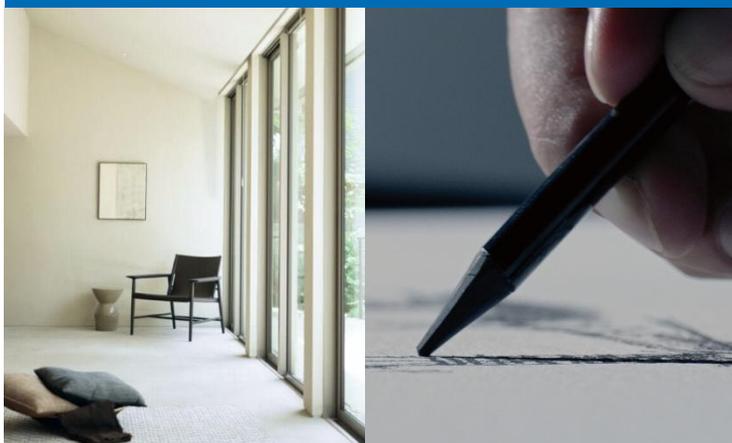
ハード



- 60年以上にわたる住宅の研究開発と技術革新
- 世界最大規模の住宅研究施設
- 最先端の住宅性能を支える安全・安心・快適性・環境配慮技術



ソフト



- DESIGN OFFICEによる特別な邸宅の提案
- トップ設計人財（チーフアーキテクト）の育成
- 感性分析に基づくデザイン提案（life knit design）
- グループのノウハウを活かしたエクステリア提案



サービス



- 暮らしデータを活用し、健康・つながり・学びのサービスを提供するプラットフォームハウス
- 暮らしの質を高める選りすぐりの商品、体験、サービスを提供するスイートコンシェル



日々進化させ、選ばれ続ける戸建ブランドへ

良質な住宅ストックの裾野拡大

独自の耐震技術「ダイレクトジョイント構法」で日本の住宅の強靱化を図る

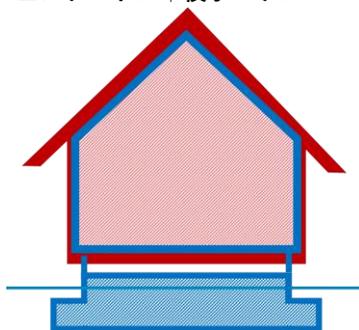
- 耐震等級3と「ダイレクトジョイント構法」による安全・安心な住まい
- 高いプラン自由度（大空間・大開口）を実現
- 積水ハウス建設による高精度な施工



SI事業（共同建築）の全国展開 | 積水ハウス

SI - COLLABORATION

- インフィル | パートナー企業
- スケルトン | 積水ハウス



パートナー企業10社体制でエリア拡大
商品・技術の共同開発など新たなフェーズへ

ノイエ（戸建分譲事業）の拡大 | 積水ハウス不動産



積水ハウス品質の分譲住宅をより多くの住まい手に届ける

※ノイエ(戸建分譲事業)の売上高・営業利益は
仲介・不動産事業で計上

事業方針と戦略

エリア戦略の深化と圧倒的なシャーメゾンブランドで都心部の受注拡大

エリア戦略の深化

重点戦略エリア（Sエリア）での受注拡大

- 独自の市場分析に基づいたエリア選定
- 競争力のある4階建シャーメゾンの推進
- グループ施工力の最大活用

高付加価値シャーメゾン

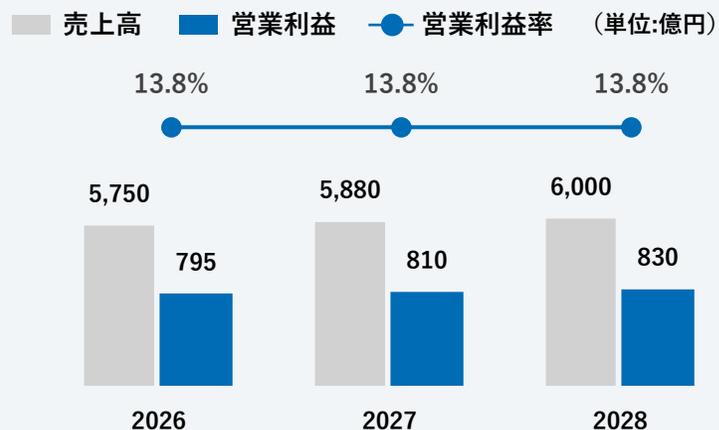
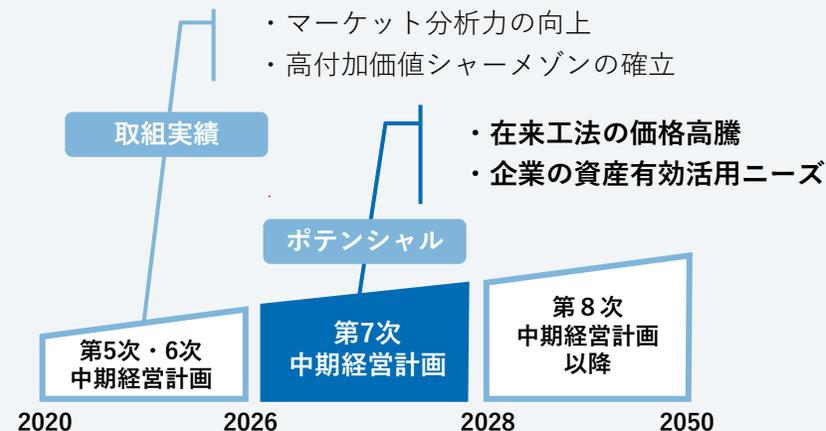
『シャーメゾンで建てたい・住みたい』の実現

- オーナー・入居者・社会にメリットのある入居者売電の拡大
- 街の価値を高める美しい建物の供給
- 長期優良住宅の推進

CRE・PRE事業の拡大

法人・地方自治体への営業力の強化

- 多様なニーズに対応できる営業体制の強化
- 課題解決に資する提案ノウハウの蓄積・活用
- グループ一体での関係構築強化



ESG

- シャーメゾンZEHの促進
- 積水ハウス信託による資産承継対応

成長を支える圧倒的な「シャームゾンブランド」

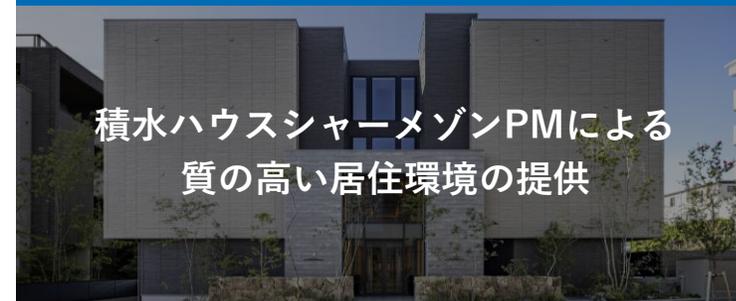
エリアマーケティング



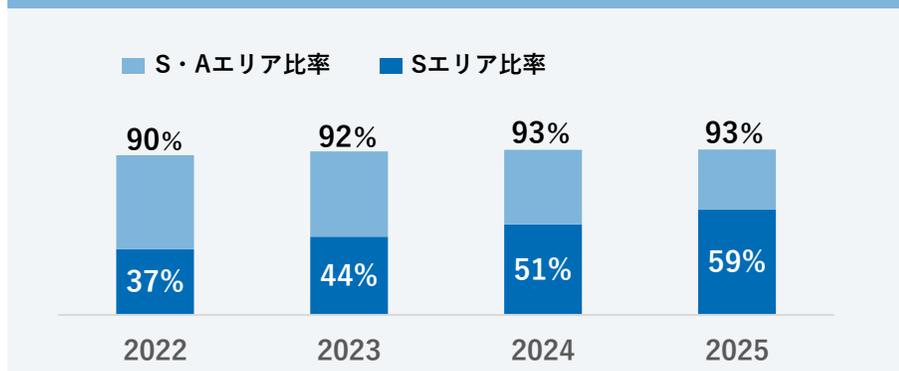
商品力・提案力



プロパティマネジメント



シャームゾン受注棟数におけるS・Aエリア比率



※S・Aエリア：当社独自マーケティング基準による概ね駅徒歩10分以内のエリア。その中でも重点戦略エリアをSエリアと設定

高水準の入居率・ZEH比率

シャームゾン“入居率” . . . **98%**
シャームゾン“ZEH比率” . . . **77%**

※入居率：積水ハウスシャームゾンPM借り上げ物件64.9万戸の入居率
(2026年1月時点)

環境技術・施工力をドライバーに、顧客・社会にサステナブルな価値を提供

建築

受注の安定的拡大

- 伸長分野と重点分野のバランスをとり、受注の安定化と技術力の維持向上を両立
 - 伸長分野
物流（冷凍冷蔵倉庫）、データセンター、防衛関連施設等
 - 重点分野
教育・医療施設、工場、オフィスビル、タワーマンション、ホテル等

土木

環境ソリューションによる差異化

- 道路・橋梁・トンネル等のインフラ再生への対応
- 復興工事・環境関連工事への対応
- 新しく開発した環境技術の社会実装

施工力強化

現場人財強化

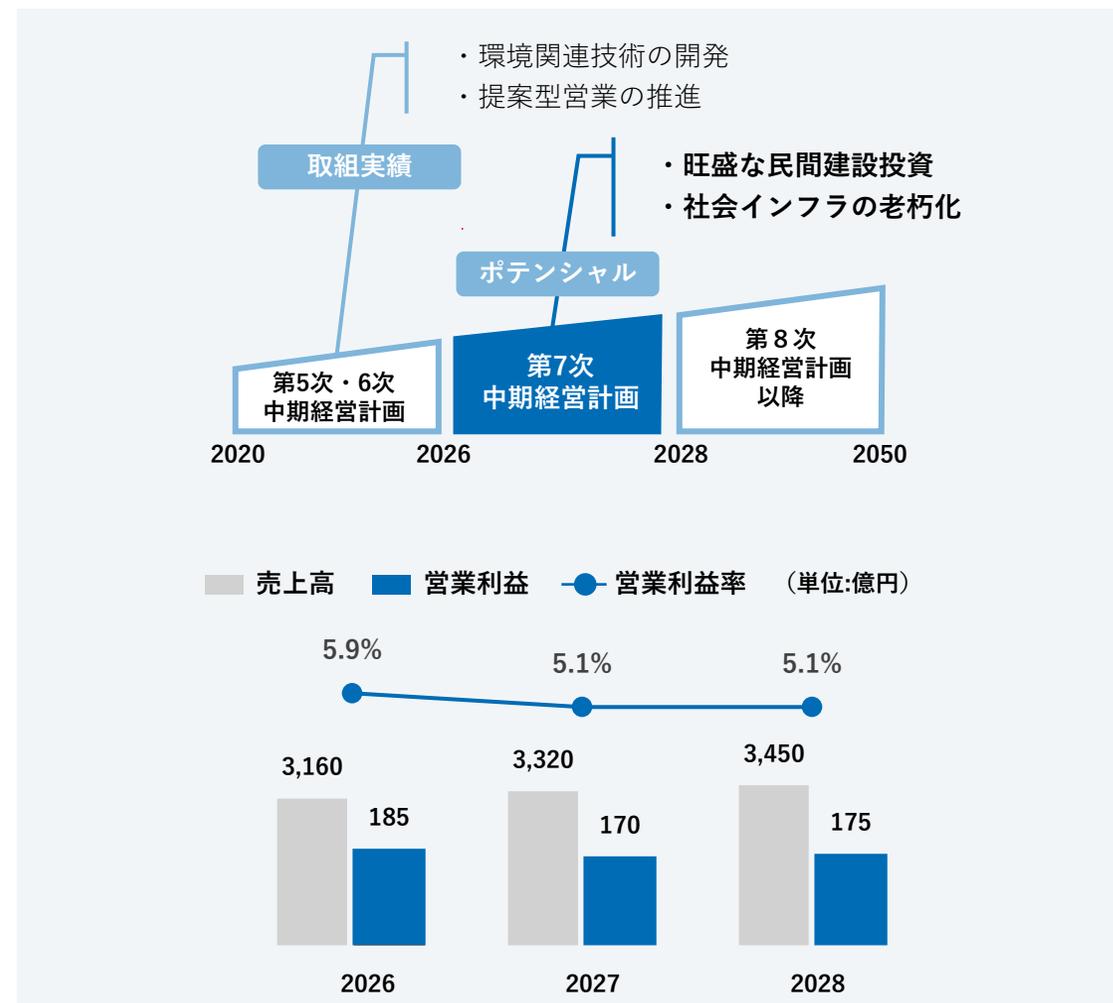
- 若手技術者の技術力向上、協力会社の施工従事者育成

積水ハウスグループ内の連携

- 人財相互派遣により施工技術者を育成

生産性向上

- 施工DX活用による建設現場の進化



ESG

- 環境技術開発による脱炭素社会への貢献
- 施工DXによる現場の環境改善、技術者不足解消

環境技術

技術提案力で社会課題の解決に貢献

独自性のある環境技術の社会実装



トンネル覆工再生工法
「Reライニング工法」



PFAS分解処理技術



CO₂吸収・利用(CCU)材
「Kcal®」

環境関連工事 売上高比率

第6次中期経営計画期間での実績：20%

2030年：30%

施工DX

DXにより建設業界全体の進化へ

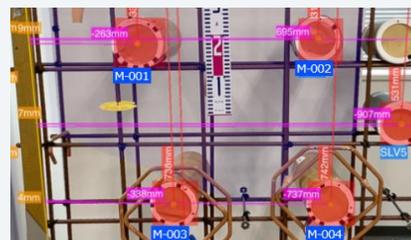
AI・ロボットを活用した新しい技術の導入



現場点検四足歩行ロボット
「KOCOro/心」



建設ロボットによる工事自動化
(橋脚耐震補強工事の表面処理工)



ARを活用した施工精度管理
(貫通スリーブ検査システム)



GPSを用いた生コン車運行管理システム
「IMANANDAI®」

事業方針と戦略

積水ハウスシャーマゾンPMを 日本一のプロパティマネジメント会社へ

オーナーの
資産価値最大化

高入居率と適正家賃による収益最大化

- グループのノウハウ・データを駆使した最適な家賃設定
- リフォーム、リノベーションによる収益増・長寿命化

入居者満足度の
更なる向上

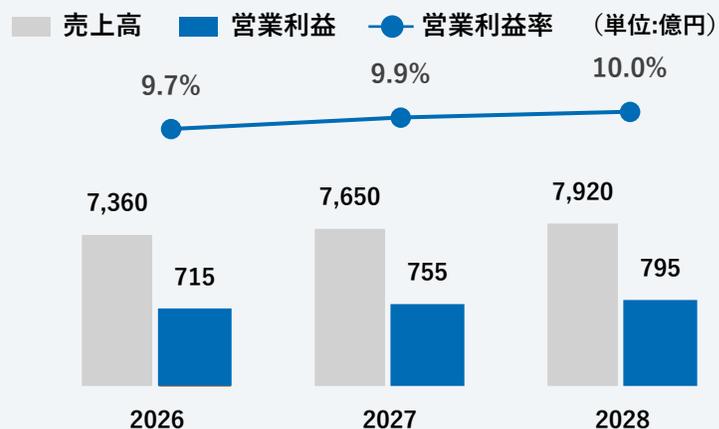
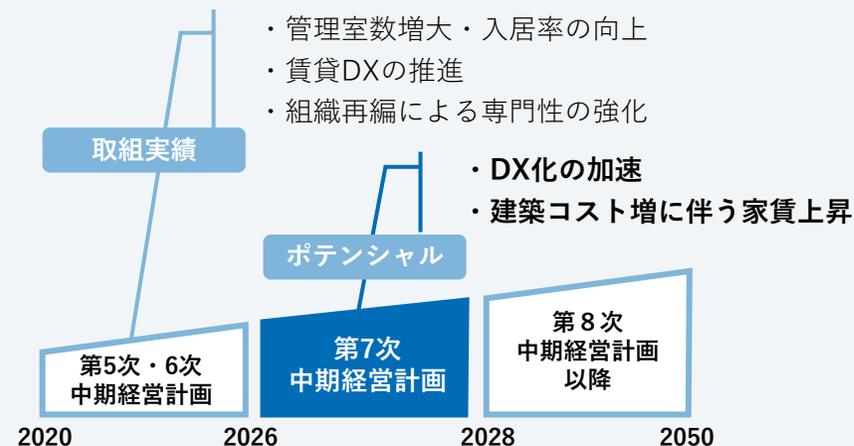
利便性向上とサービス充実

- ストレスフリーな入居手続き（Webでの申込・契約、無人内見）
- ブロックチェーンを活用した生活インフラサービス手続き
- 入居者売電をはじめとした多様なサービスの提供

収益率の向上

ブランド活用とDX推進

- シャーマゾンブランドを活かした自社での入居者募集強化
- DXによる管理業務の省力化



ESG

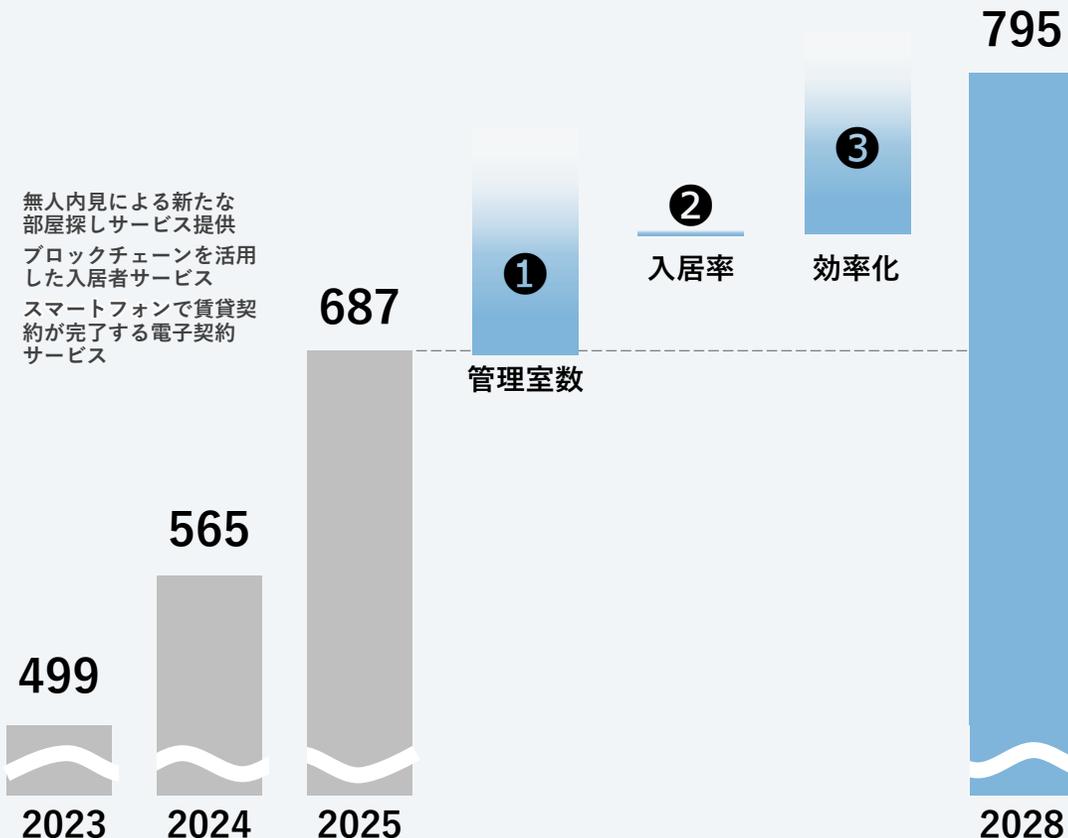
- 最適な管理業務による快適な住環境の整備・維持
- 適正なメンテナンスにより建物寿命の長期化

管理物件の収益最大化、最先端の賃貸管理モデルによる効率経営

営業利益の推移※1

(単位:億円)

- 無人内見による新たな部屋探しサービス提供
- ブロックチェーンを活用した入居者サービス
- スマートフォンで賃貸契約が完了する電子契約サービス



第6次中期経営計画

第7次中期経営計画

① 管理室数

- 管理室数を更に増加
 - S・Aエリアでの高付加価値SHM※2の供給拡大
 - 新築SHM借り上げ比率の維持・拡大



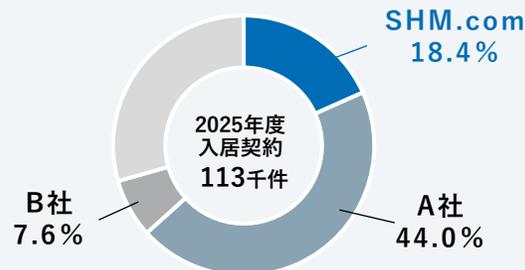
② 入居率

- 98%の高入居率を維持
 - エリア戦略で好立地SHMのストック拡大
 - 徹底したアフターメンテナンスの継続



③ 効率化

- SHM.com経由での入居増によるコスト削減
- デジタル技術による業務効率化
 - 省人化、紙媒体書類の大幅削減



アンケート「部屋探し時に最も参考にしたサイトはなにか」



事業方針と戦略

良質な住宅ストックの更なる価値向上

戸建住宅

接点拡充による顧客基盤の更なる強化

- ・ アフターサービス専門組織による長期点検体制の強化
- ・ メンテナンス、設備交換・新設工事の拡充

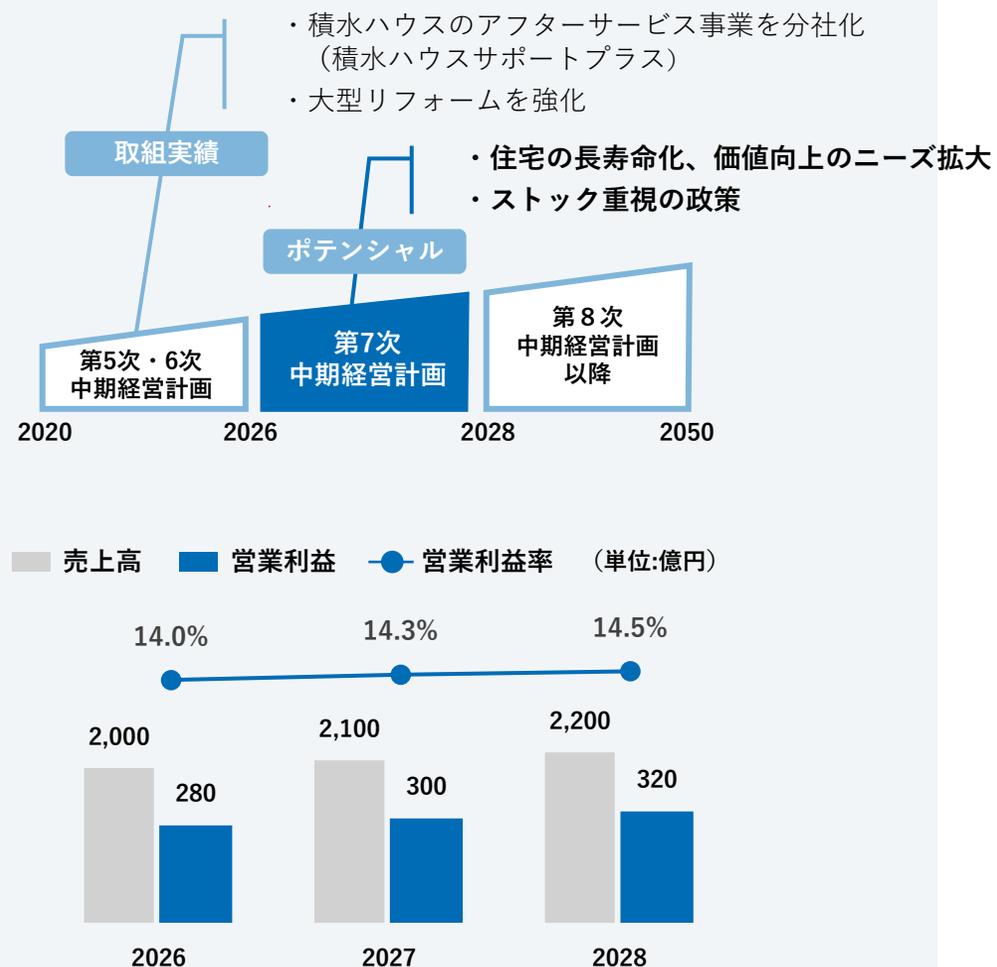
提案型・環境型リフォームでストック価値を向上

- ・ ライフスタイルの変化に対応したリノベーションの推進
- ・ 環境にやさしく健康で快適な住空間を提供

賃貸住宅

資産価値向上リノベーションの推進

- ・ トレンドを反映し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



ESG

- ・ 既存住宅の長寿命化によるストック型社会への貢献
- ・ 省エネ改修による環境負荷削減
- ・ ライフステージに応じた生活の質の向上に資する提案

リノベーションの推進

戸建住宅

顧客接点を強化し、更なる価値を提供



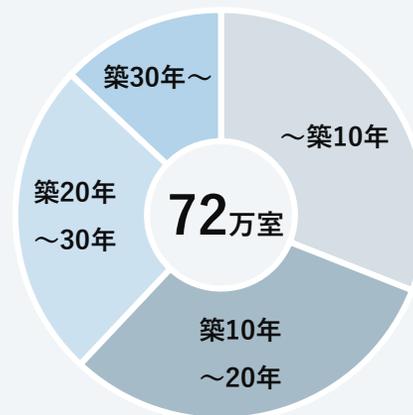
- 築10年までのメンテナンス、設備交換・新設工事受注率90%以上
- サービス拡充

- 技術・商品の進化
- 提案力強化

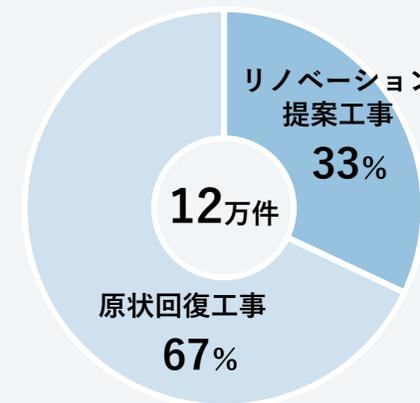
賃貸住宅

リノベーション提案で資産価値と入居者満足度を向上

総管理室数



入退去件数／年当たりの工事種別



住まいの強みを活かした 幅広い不動産ソリューションの提供

住宅用地の 仕入・販売 の強化

重点戦略エリアの優良不動産の仕入強化と販売拡大

- ・ 豊富な実績で培われた目利き力による的確な物件選定
- ・ 当社住宅建築予定者向けの土地販売強化
- ・ 全国ネットワークを活かした物件バリエーションで多様なニーズに対応

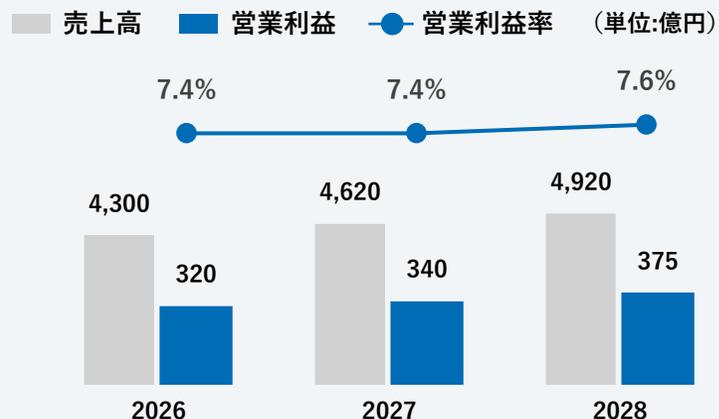
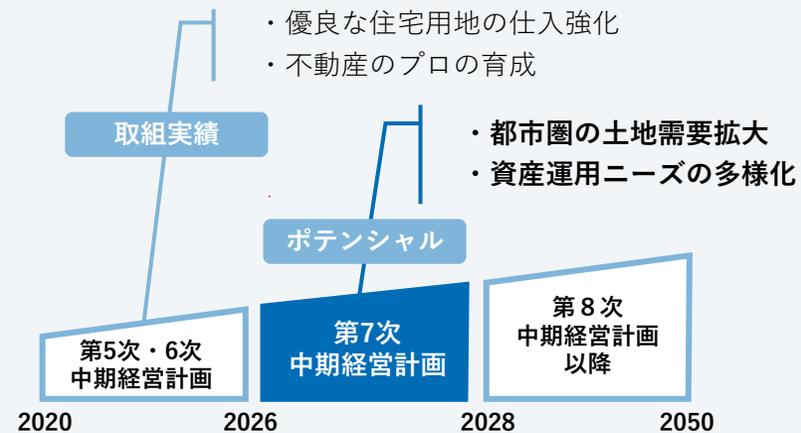
法人営業の強化

- ・ 法人営業人財の育成によるニーズ発掘力向上
- ・ グループの専門性を結集し、法人向け不動産ソリューション力を強化

積水ハウス品質の分譲住宅を厳選した立地に供給

- ・ ダイレクトジョイント構法による安全・安心な住まい
- ・ 安全で利便性に優れ、高い資産価値が見込める立地を厳選
- ・ 子育て世代のニーズに合ったライフスタイル提案

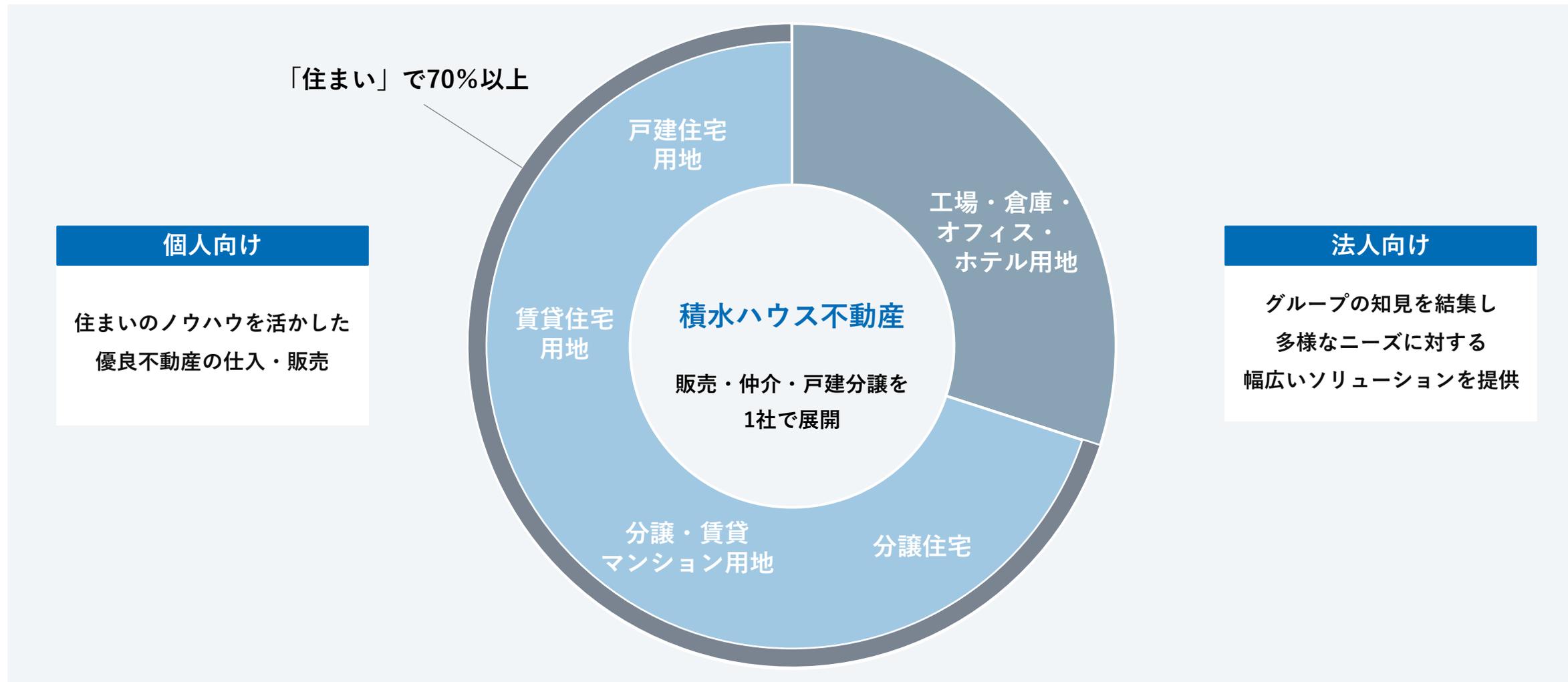
ノイエ (戸建分譲事業) の強化



ESG

- ・ 良質な土地と快適な住まいによる幸せな暮らしの提供
- ・ 住宅履歴情報を活用した既存住宅の流通促進

「住まい」を軸とした多様なニーズに対し最適な不動産ソリューションを提供



住環境創造企業として、都市と地方の未来に繋ぐ価値を創造

四大都市圏の都市再開発

住宅（短期アセット）

- パイプライン（グランドメゾン、プライムメゾン）の拡充
- ブランド価値の更なる向上
 - 厳選したエリアに資産価値の高い物件を供給
 - 新拠点（GM BASE）を活用した積水ハウスファンの拡大
 - エリアに相応しい唯一無二の高付加価値住宅の推進

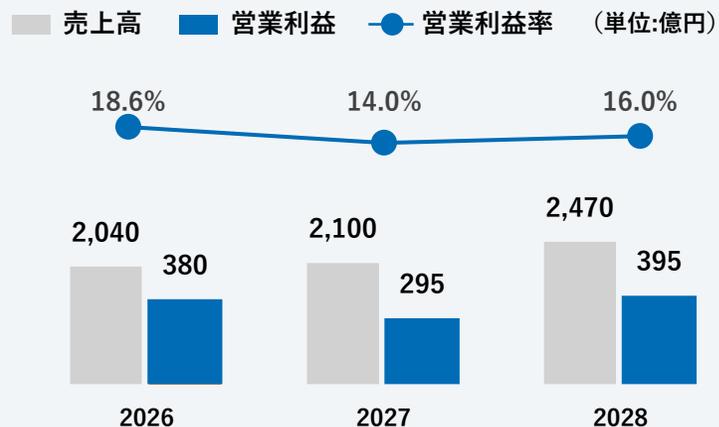
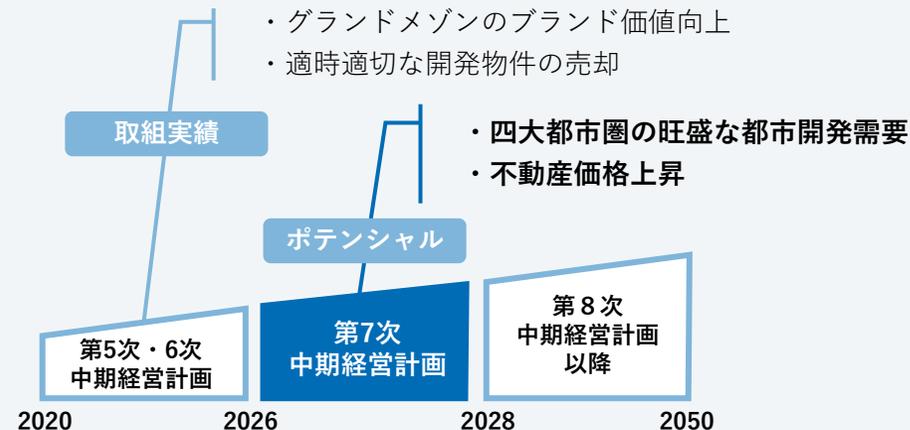
非住宅（中長期アセット）

- 保有するオフィス・ホテルの収益性アップで資産価値を向上

地方創生施設

- Trip Base 道の駅PJ（道の駅における宿泊施設開発）を中心とした地域創生型ホテル事業の推進
- 地方公共団体等との連携による住環境整備
 - 移住・定住促進住宅、公営住宅、交番・駐在所、行政宿舍、大学寮
 - 病院・診療所、介護・福祉施設、公園、まちづくり

地方創生に資する開発



ESG

- ZEH-M・再エネ導入による脱炭素推進と防災レジリエンス強化
- 地方創生事業による地域経済活性化

ブランド価値の更なる向上

エリアマーケティング

厳選したエリアで未来に繋ぐ
資産価値の高い物件を供給



エリア例

大阪府 上町台地



福岡県 大濠公園周辺エリア
百道エリア
浄水エリア



●グランドメゾン

新拠点 GM BASE

GM BASEを拠点として
積水ハウスのファンを拡大



地域の新しい出会いの場となり絆を更に深める場所

既存顧客接点

オーナーイベント

GM BASE

(東京・名古屋・大阪・福岡)

ブランド発信

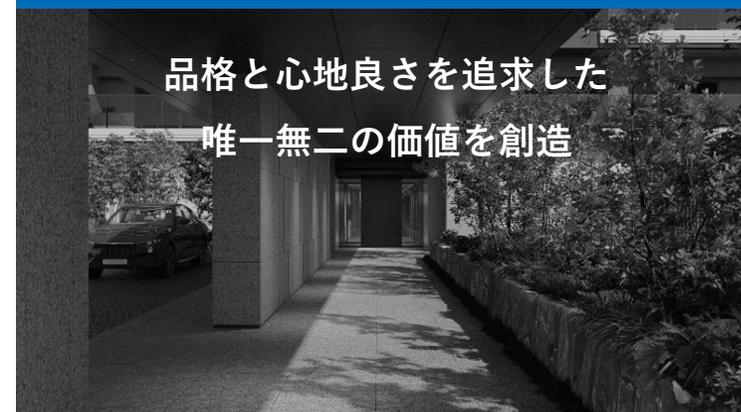
常設モデルルームでの
グランドメゾン体験

地域コミュニティ

- ・施設利用による交流
- ・地域の文化、芸術発信

高付加価値住宅

品格と心地良さを追求した
唯一無二の価値を創造



長期優良住宅・ZEH

劣化対策

可変性

バリアフリー性

居住環境
(断熱・省エネ)

維持管理・
更新の容易性

災害配慮
(レジリエンス)

グランドメゾン | ものづくりの思想

土地を読む

想いを映す

新しい価値創造

土地と街の
歴史への敬意

+

住まう人への
深い共感

=

唯一無二の
住まいづくり



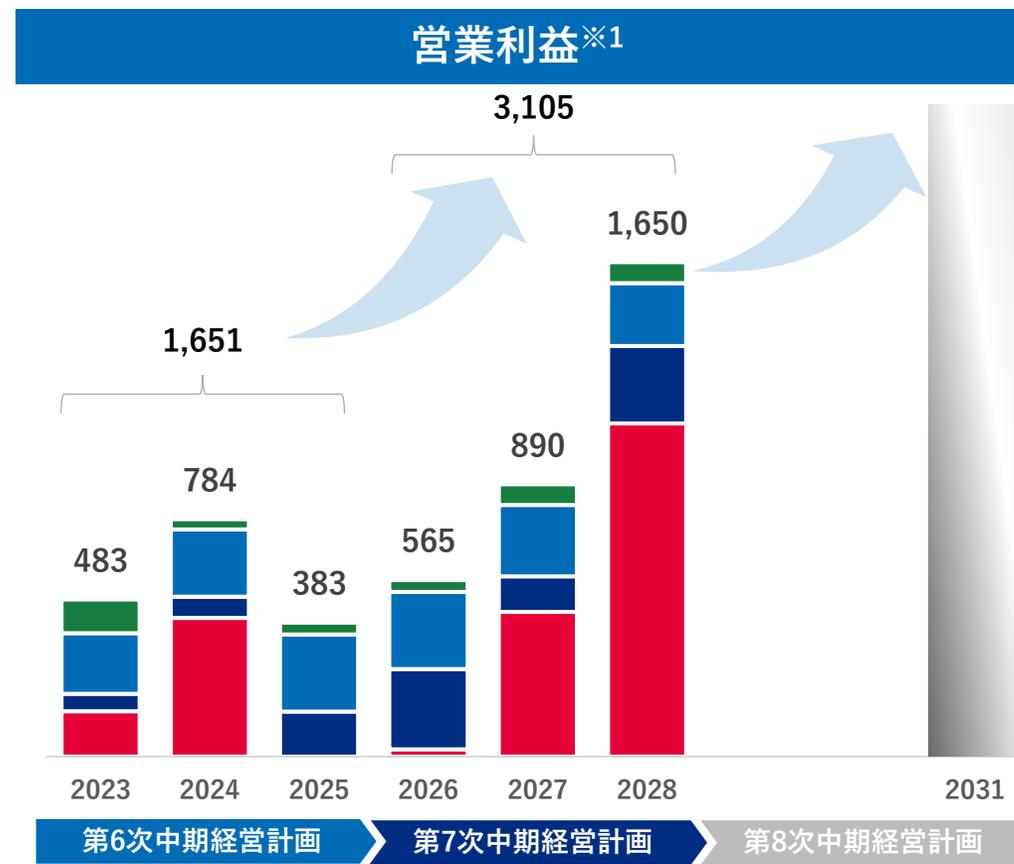
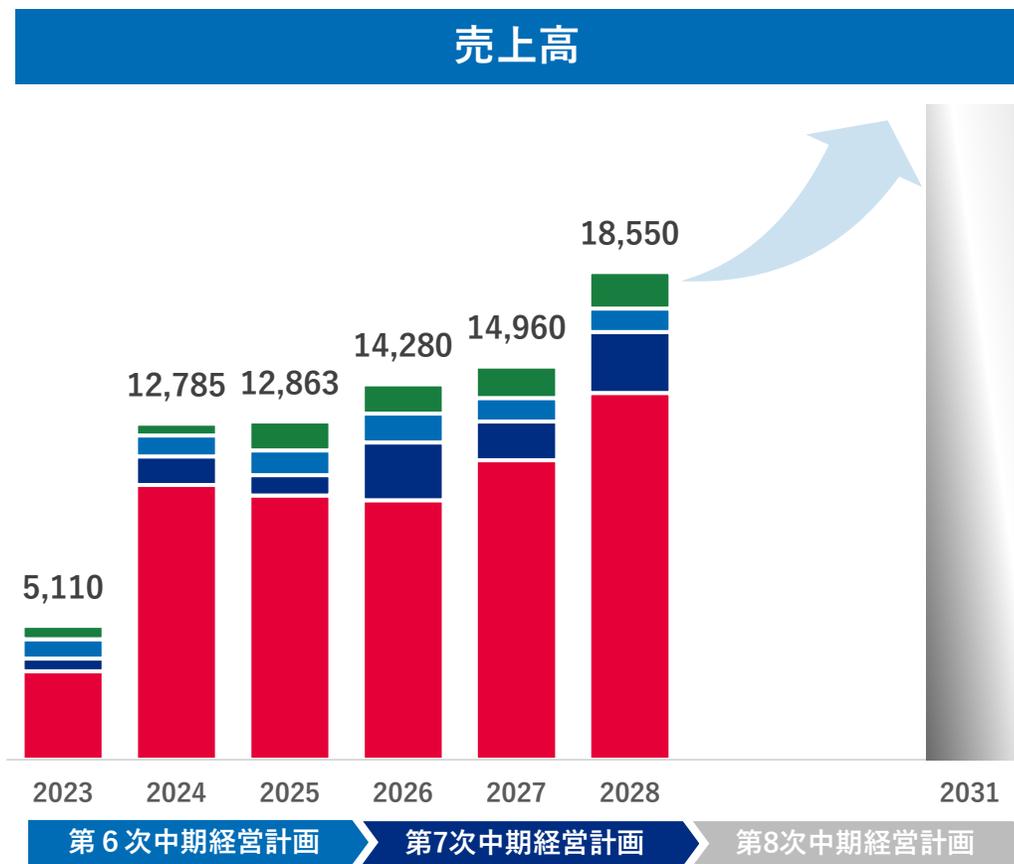
MDC買収&プラットフォーム整備

アメリカ			オーストラリア	シンガポール
戸建住宅	コミュニティ開発 (MPC)	賃貸住宅開発 (MF)	戸建住宅・マンション開発	マンション開発
<p>2ブランド戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> New 2x4、SHAWOODの商品開発 積水ハウスの品質基準と価値営業を移植 	<p>資産規模・収益性の維持</p> <ul style="list-style-type: none"> パートナーと良質なコミュニティを作り上げ、SHUSへ展開 	<p>ポートフォリオのリバランス</p> <ul style="list-style-type: none"> 保有物件売却 高回転型物件へ再投資 	<p>商品ブランド確立</p> <ul style="list-style-type: none"> フラッグシップモデル“KOKAGE LOUNGE”を投入し、SHAWOODブランド確立 GRANDE MAISONを冠するPJ始動  	<p>優良PJへの投資</p> <ul style="list-style-type: none"> 既存パートナーとの連携強化、新規パートナー開拓 

収益力の強化

米国戸建住宅事業に積水ハウステクノロジーの移植を加速

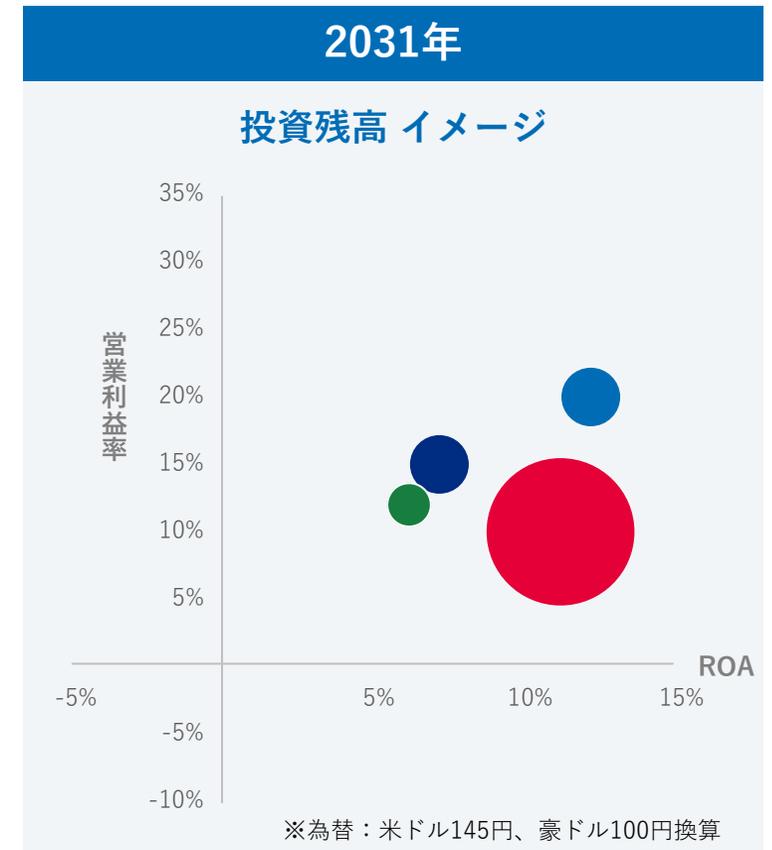
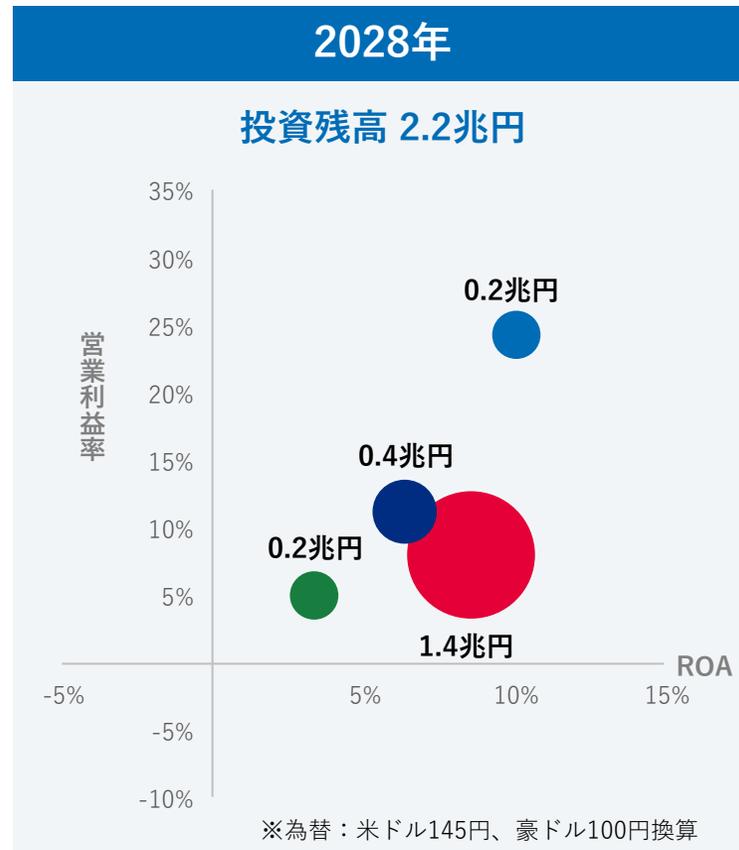
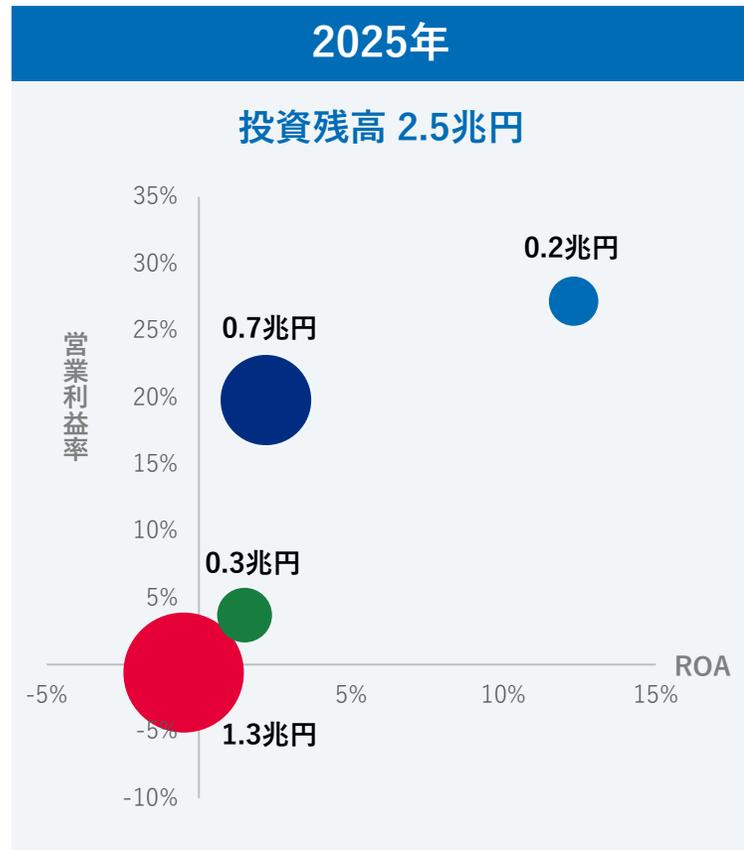
■ 米国戸建住宅事業 ■ 米国賃貸住宅開発事業 ■ 米国コミュニティ開発事業 ■ オーストラリア事業 (単位:億円)



ポートフォリオの再構築

米国MF・オーストラリア事業の資産を圧縮し、米国戸建住宅事業を中心とした筋肉質なポートフォリオを形成

■ 米国戸建住宅事業 ■ 米国賃貸住宅開発事業 ■ 米国コミュニティ開発事業 ■ オーストラリア事業 (円の大きさ = 投資残高)



One Company “SEKISUI HOUSE US” 始動

Product 商品

- テクノロジーの移植 (設計・施工・部材品質)
- New 2x4、SHAWOODの商品開発

Price 価値

- 中高級路線へのシフト
- 生涯価値に応じた価格設定

Place 土地

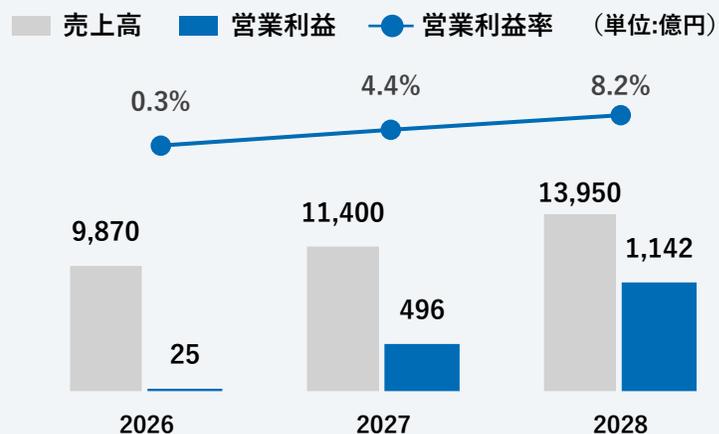
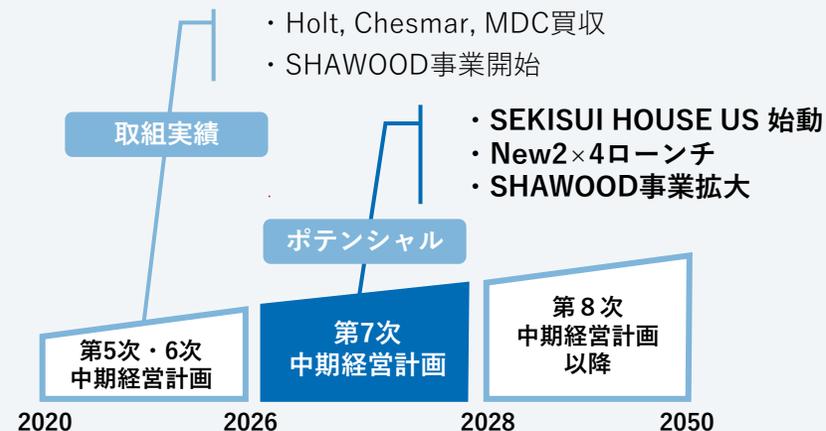
- 2ブランドに相応しい土地取得
- ROAを高める土地購入手法

Promotion 販売

- CRM戦略の基盤構築
- 商品ブランド浸透に向けたプロモーション戦略の刷新

People 人財

- 企業理念の浸透
- 従業員育成体制・表彰制度の整備



ESG

- 高耐久・高性能住宅普及による住宅品質の向上
- 住宅不足解消と多様なライフスタイルへの対応
- 現地人財の雇用創出と育成を通じた技術移植

営業利益 (のれん等償却及び連結調整除く) の推移

(単位:百万ドル)

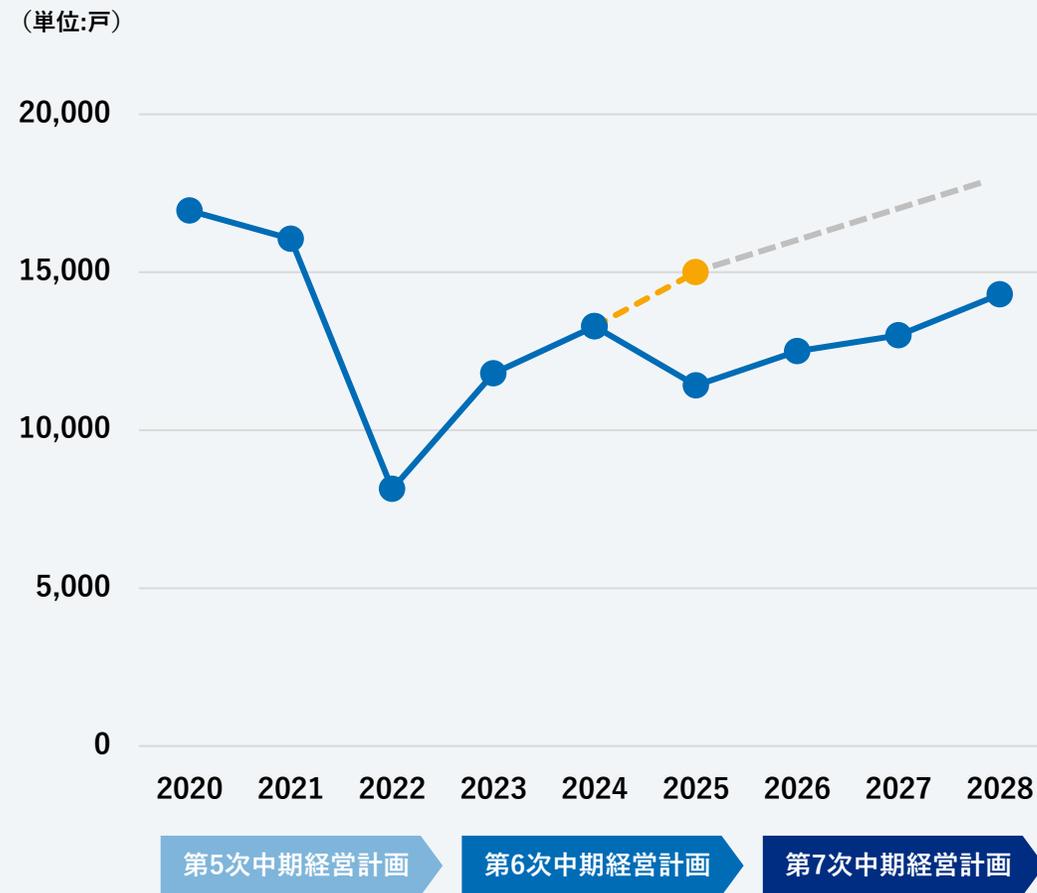


(単位:戸)

期初受注残高戸数	1,630	1,329	2,329	3,129
受注戸数	11,411	12,500	13,000	14,300
引渡戸数	11,712	11,500	12,200	13,600
売上総利益率	16.5%	17.0%	19.0%	21.0%

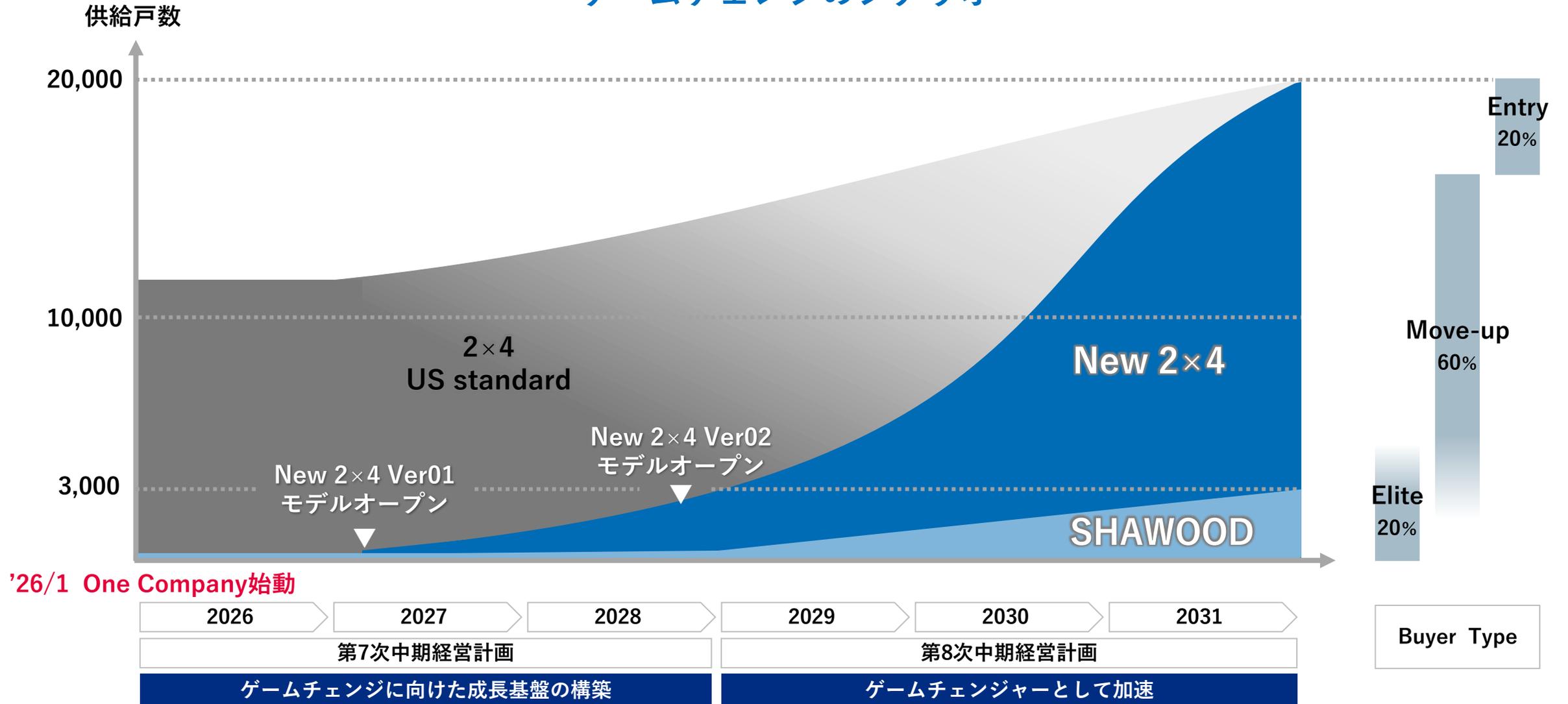
第5次中期経営計画からの受注戸数の推移

(単位:戸)



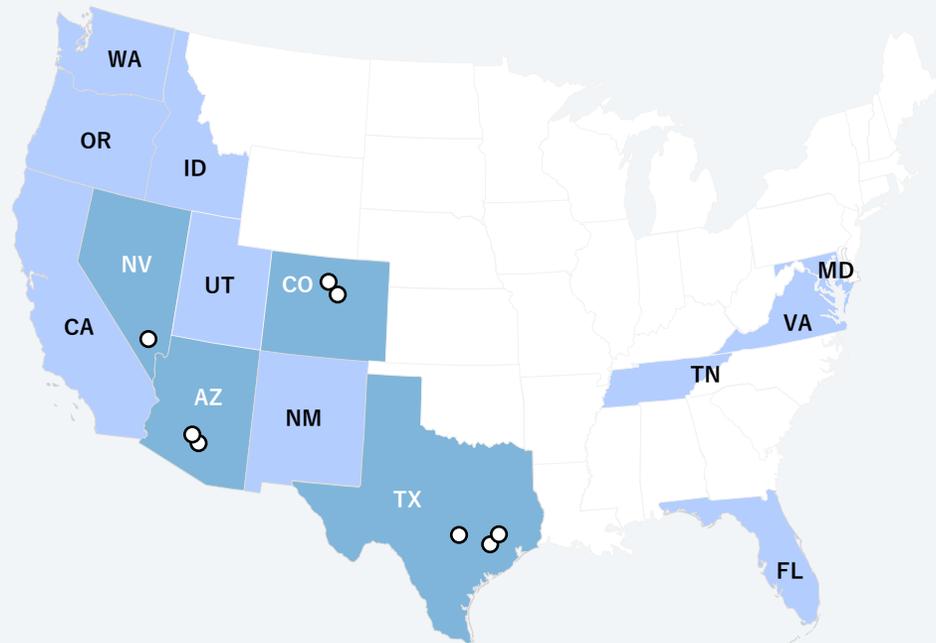
※当社グループビルダーの買収前の数値を含めて記載

ゲームチェンジのシナリオ



New 2x4

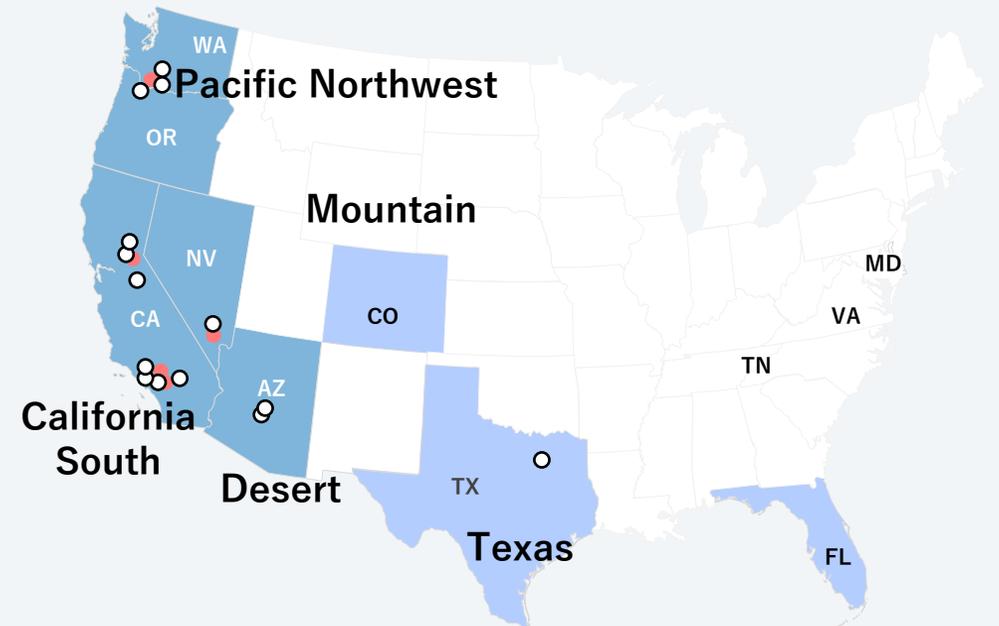
2027年に4州 8PJで先行展開、2028年より全14州へ拡大



2027年 ○ Version01パイロットPJ
2028年

SHAWOOD

第7次中期経営計画では西海岸でシェア拡大
5州 20PJが現在進行中



第7次中期経営計画 (2026-2028年) ● 販売中PJ
第8次中期経営計画 (2029-2031年) ○ パイプライン

事業方針と戦略

高回転型コミュニティ開発・賃貸住宅開発に再投資し筋肉質なポートフォリオを形成

コミュニティ開発 (MPC)

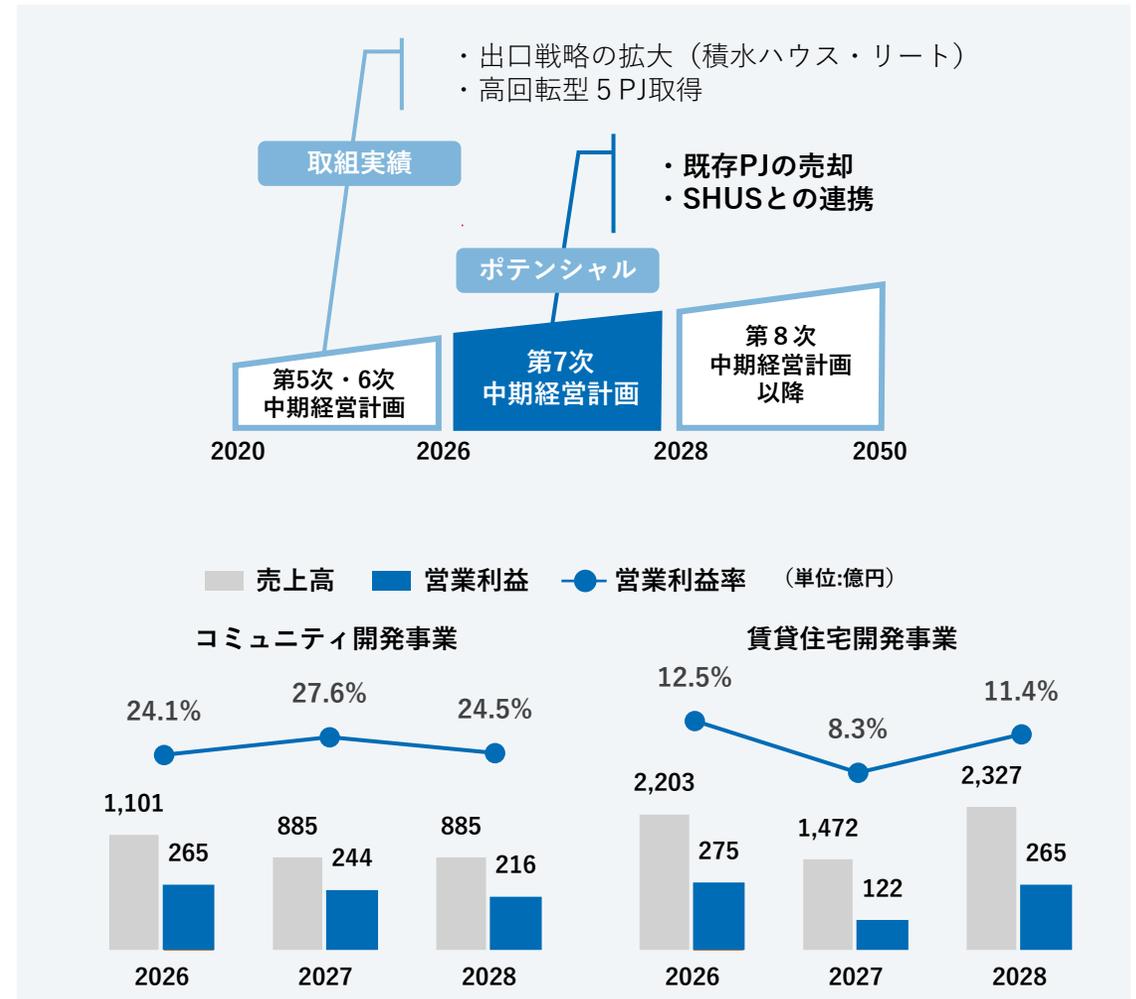
資産残高の維持とグループ連携強化で高収益を確保

- ・ 良質なPJへの投資を拡大し2,000億円規模の資産残高を維持
- ・ NASH保有コミュニティでのSHUS戸建販売の強化

賃貸住宅開発 (MF)

保有PJ売却と高回転物件への投資シフトで資産残高を圧縮

- ・ 出口戦略の強化
- ・ 中低層物件を中心に高回転型物件へのシフト



ESG

- ・ 高品質住宅供給による低環境負荷の都市生活推進
- ・ 地域景観や文化と調和したコミュニティ形成

MPC事業

資産残高を維持しつつ高収益を維持



NASHとSHUSの連携強化

NASH保有MPCでのSHUS戸建販売

連携状況 (2026年3月時点)



連携割合

第7次中期経営計画期間での目標

20%

(第6次中期経営計画期間での実績 13%)

MF事業

保有物件所在地と物件の一例



① The Ayer
(ジ・エアー)

● 保有物件所在地

⑤ City Ridge
(シティ・リッジ)



② The Lark Uptown
(ザ・ラク・アップタウン)



③ West
(ウエスト)



④ The Kingsman
(ザ・キングスマン)

事業方針と戦略

オーストラリア：商品ブランド確立 シンガポール：優良PJへの投資を継続

オーストラリア 戸建住宅事業

レンジ別戦略の確立

- ・ プレミアムレンジでSHAWOODフラッグシップとして“KOKAGE LOUNGE”を投入しプロモーションを実施
- ・ スタンダードレンジではボリューム確保を目指し、SHAWOODの価値（施工・部材・設計品質）を訴求

オーストラリア マンション 開発事業

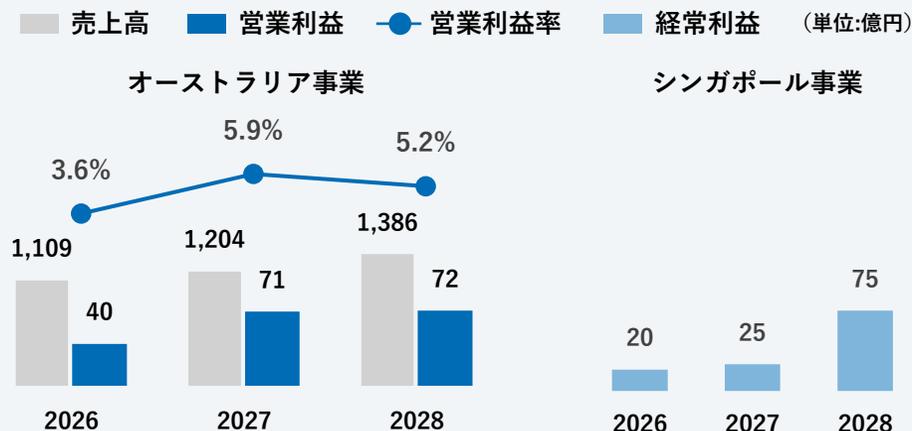
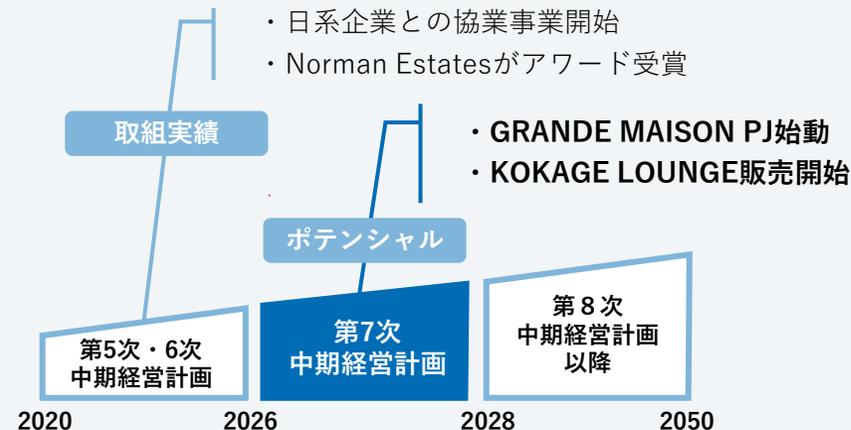
GRANDE MAISON (GM) を冠するPJの始動

- ・ 商品：品質担保に向け設計・施工ガイドライン等を再策定
- ・ 土地：適切なエリアを選定・取得
- ・ 販売：GMの価値を伝える販売拠点・体制を企画

シンガポール マンション 開発事業

パートナーシップ強化と安定的な収益確保

- ・ 既存パートナーとの協業強化、新規パートナー探索
- ・ 既存案件の確実な推進、良質な新規案件の検討



ESG

- ・ 高品質・高性能住宅の供給と都市開発
- ・ 生態系保全・緑化による自然共生型まちづくり
- ・ パートナーシップ強化による価値共創

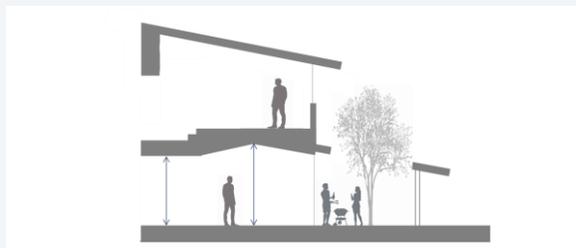
オーストラリア | 戸建住宅事業

プレミアムレンジのフラッグシップとして
“KOKAGE LOUNGE”を展開

- 2027年モデルハウスオープン -



直射日光が入る敷地特性を活かした断面計画



大きな屋根の下で1階で内外が連続

オーストラリア | マンション開発事業

GRANDE MAISONを冠するPJの始動

- 物件の設計・開発・販売手法にGRANDE MAISONの思想を移植し、競合との差別化を図る
- GRANDE MAISON クオリティを実現するために設計・施工ガイドライン等を改訂



シンガポール | マンション開発事業

パートナーシップ強化と安定的な収益確保

- 有力パートナー企業との緊密なパートナーシップを継続
- 当社投資方針への理解があるパートナー探索・新規案件検討



2-3 コーポレート戦略



新たな価値を創造する、ESG経営のリーディングカンパニー

クオリティ
ファースト

美しく良質な住宅ストックの形成

グリーン
ファースト

持続可能な社会の実現

キッズ
ファースト

豊かな感性と幸せの創造



ステークホルダーとの連携による環境インパクト創出とグローバル展開

グリーン・ファースト

脱炭素



お客様に訴求力あるGX推進

- 入居者売電シャーマゾンZEHの更なる訴求
- GXを先導するZEHのお客様価値創出
- サプライヤーとの協業によるホールライフカーボン削減

生物多様性



「5本の樹」計画の機会創出

- ネイチャーポジティブとウェルビーイング効果の評価結果を活用したお客様への外構植栽提案と社会への訴求推進

サーキュラーエコノミー (CE)



持続可能な供給網とCE基盤構築

- リスク分析に基づく調達地DDとサプライヤー・エンゲージメント推進
- 木材のDCF (森林減少及び土地転換なし) 推進
- House to House PJ: 産学連携の研究・推進体制、評価指針・指標の策定

グローバル



米・豪州住宅の省・創エネ化推進 (戸建)

- 販売戦略×環境技術移植のシナジー創出による事業成長
- 省・創エネ価値訴求ストーリーの地域最適化と顧客納得を高める提案プロセス構築

第5-6次中期経営計画における、
取組みの先導的推進



戸建・シャーマゾンZEH



ZEB推進基盤整備



お客様からの再エネ電力調達



「5本の樹」計画 ネイチャーポジティブ定量評価



House to House PJ開始

幸せな未来を育む、価値の創造

クオリティ・ファースト

キッズ・ファースト

住環境価値の共創と継承



- 技術のオープン化と「SI事業」の積極展開
- 家づくり職人の育成と雇用創出

地域の価値と魅力向上



- 地域課題解決に資するPRE事業
- Trip Base 道の駅PJによる観光・交流促進

グローバル



- 積水ハウステクノロジーのグローバル移植
- PSSを活用した生活提案設計

感性アップ支援



- 感性を育む住提案の研究開発
- 子ども視点の住まい・まちづくり
- 子どもたちへの体験機会の拡充

キッズ・ファースト共創



- 住育エデュテイメント施設「JUNOPARK」での夢中体験
- スタートアップ共創と社会発信

クラフター体制

採用・育成
強化開始

2023

469
名

2024

1,020
名

2033

積水ハウス大工選手権 WAZA



社会と創る、子どもたちの幸せ



キッズでざいん研究



2018 男性育児休業



2019 男性育休フォーラム



2025 JUNOPARK

人財価値の向上による、価値創造の最大化

従業員の自律

キャリア自律支援

- キャリア自律支援の強化
- 学び・経験の機会創出
- グループ人財公募
- グローバル挑戦支援

幸せの基盤づくり

- ライフステージに応じた働き方と家族の幸せ支援
- 心身の幸せ・健康づくり支援
- 成果連動の評価・報酬制度

多様な感性との接点づくり

- コミュニケーションを基盤とした多様な視点への理解
- 部門横断の対話・共創文化
- 意思決定における多様性確保

価値創造の場づくり

- 創発型表彰制度「SHIP」
- 社会貢献制度への参加促進
- イノコム社と連携した事業創造機会と支援の拡充

ベクトルの一致

国内

- 戦略と変革を推進するリーダー育成
- 戦略に応じた人財獲得と適正配置
- リーダーパイプラインの高度化

グローバル

- 対話と共感による理念と価値観の共有
- 技術伝承と人財育成のグローバル融合

人財価値



キャリアを自ら選び、



幸せや働き方も自分で決め、



アンテナをはり、対話を重ね、



アイデアの芽を育む

イノベーション&コミュニケーションがあふれる、積水ハウスグループ

自分のことは自分で決めて最後まで責任を持つ、積水ハウスグループの「従業員の自律」支援



2003 キャリア自律研修



2005 女性営業積極採用



2021 人事制度改革（能力や実力に基づく評価・報酬・等級）



2021 創発型表彰制度「SHIP」



2022 人財公募



2024 イノコム・スクエア



2024 積水ハウスらしさ

トップマネジメント・事業マネジメント・グローバルマネジメントのガバナンス強化を推進

トップマネジメント

取締役会機能の更なる深化

- ・ 第三者機関による実効性評価の継続実施と改善プロセスの定着
- ・ グループ・グローバル戦略のリスクテイクに関する議論の充実

経営人財パイプラインの充実

- ・サクセッションプランのグループ会社への更なる展開
- ・グループ会社経営陣の選任・報酬決定プロセスの明確化

サステナビリティ開示対応とガバナンスの連動

- ・開示基準の変化に対応した体制の構築
- ・グループ横断的な開示対応によるガバナンスの一体的強化

事業マネジメント

グループガバナンスの更なる強化

- ・グループ各社に即したガバナンス体制のデザインと強化

リスクマネジメントの高度化

- ・情報セキュリティ等の重要リスクの管理体制の高度化

インテグリティを軸とした企業文化と人権尊重のグローバル推進

- ・企業理念と連動したインテグリティ・コードの浸透
- ・重要な人権課題の特定と取組み・相談体制の整備

グローバルマネジメント

グループガバナンスのグローバル展開

- ・海外グループ会社におけるコーポレート機能の高度化

グローバルリスクマネジメントの強化

- ・グローバルレベルでのリスク・アセット管理体制の整備と強化

ガバナンス強化の変遷

- ・ 代表取締役の70歳定年制の導入
- ・ 女性社外役員の登用
- ・ 経営会議の設置
- ・ 取締役の担当部門の明確化
- ・ 取締役会の実効性評価の実施
- ・ 稟議制度改革
- ・ 本部総務部長・支店総務長の独立性確保と牽制機能強化
- ・ 支店長のインテグリティ向上
- ・ 取締役の任期見直し
- ・ 相談役・顧問制度の廃止

2018 ガバナンス改革元年～

- ・ 取締役会の独立性・多様性向上
- ・ 人事・報酬諮問委員会委員長に社外取締役が就任
- ・ 取締役会議長に社外取締役が就任
- ・ 監査役会議長に社外監査役が就任
- ・ 執行役員制度改革、役員報酬制度改革

- ・ 次期CEO人財要件・CEO後継者育成フレームワーク策定
- ・ 非財務情報（有価証券報告書）の開示充実
- ・ グループガバナンスの強化
- ・ （米国戸建住宅事業PMIの推進、国内グループ会社の組織再編）
- ・ ガバナンス人財の育成強化と適正配置、内部通報・相談制度の活性化

2020～2025 第5・6次中期経営計画

データドリブンによる新たな価値創出

- 「住」を基軸とした圧倒的なデータ資産と最新のIT技術を融合することで積水ハウスならではの先進的な価値を創出

Topics

① グループCRM

顧客データと最新IT技術の掛け
合わせで新たな体験や価値を創出



② プラットフォームハウス

「個人のデータがある暮らし」
という新たな生活像を提起



③ 賃貸住宅DX

デジタル技術による
顧客体験価値の向上と業務効率化



④ 研究開発・設計・生産・施工

デジタル技術の活用による
「技術力」「施工力」の強化



グループ顧客データと最新IT技術の掛け合わせで新たな体験や価値を創出



「個人のデータがある暮らし」という新たな生活像を提起

個人と家族にパーソナライズされた唯一無二の価値を「幸せ」に還元

暮らしデータ

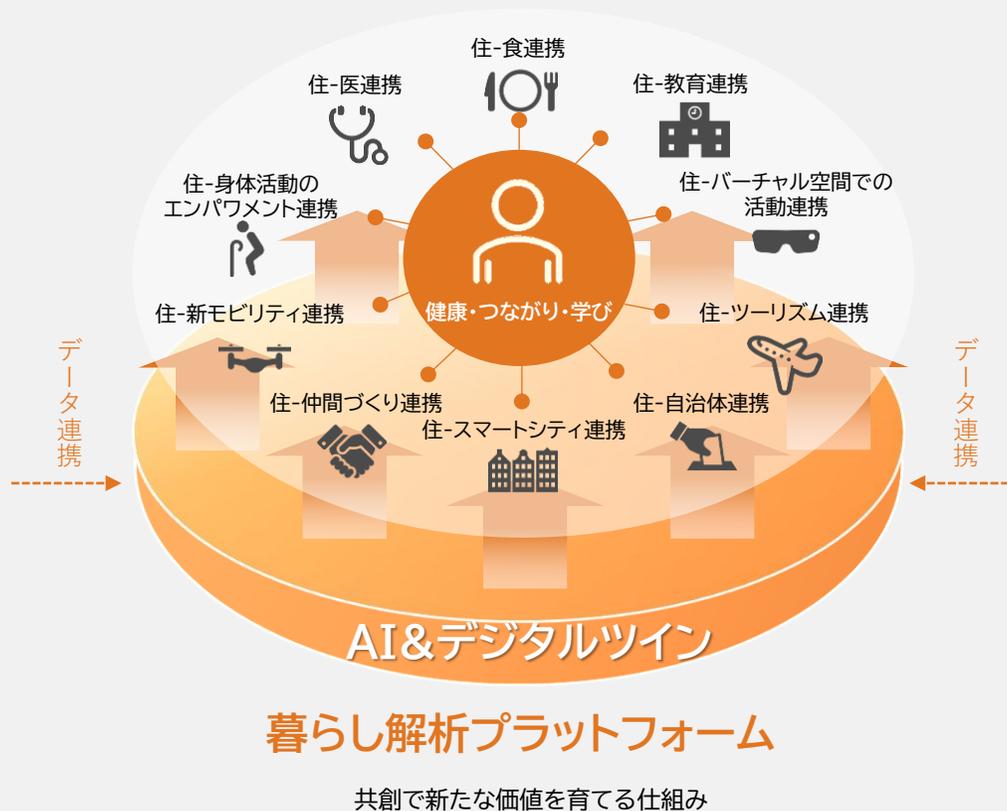
「暮らし」に伴う重要な基礎情報である、意思あるデータ／無意識のデータを統合



- ・帰宅/外出
- ・睡眠
- ・食事
- ・バイタル etc.



- ・健康意識
- ・環境意識
- ・防犯意識
- ・家族意識
- ・ワークライフバランス etc.



活動データ

「社会生活」を中心にサービスや施設、インフラ利用など行動に関する履歴で行動を可視化



- ・自治体情報
- ・交通情報
- ・気象情報
- ・イベント情報
- ・施設・店舗情報 etc.



- ・購買履歴
- ・出かけ先 (レストラン・観光地)
- ・交通手段
- ・運動履歴 (歩数・心拍) etc.

デジタル技術による顧客体験価値の向上と業務効率化

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



お部屋探し



募集サイト(SHM.com)の更なる利便性の向上

お部屋見学



スマートロックによる物件無人内見

- ・ストレスフリーな内見
- ・意思決定の迅速化

- ・受付、鍵の受け渡し、案内の省人化

申し込み・契約



Webでの実施により来店不要

- ・電子申込・電子契約
- ・オンラインでの重説対応



- ・電子化による紙媒体書類の大幅削減

入居中の手続・サービス



多様な機能を搭載した入居者アプリ

- ・トラブル対応を24時間受付
- ・連絡・手続のストレスを軽減
- ・幅広い優待サービスによる満足度向上

- ・管理対応の省人化
- ・サービス利用データの蓄積・利活用

退去手続・退去清算



退去手続の無人化

- ・入居者の負担感を軽減

- ・省人化

申込者情報
(氏名・新住所等)



企業間情報連携

ブロックチェーン



行政・他企業

本人同意の元で
セキュアな情報連携

- ・サービス利用申込
- ・転入手続等

- ・シェアメゾン好意層とのリレーション維持
- ・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



グループ連携で
新たな価値創出

デジタル技術の活用による「技術力」「施工力」の強化



財務戦略 | 企業価値の更なる向上

- 事業拡大の機会を最大限に活かし、「成長戦略の遂行」「財務健全性の回復」「適切な株主還元」のバランスを取りつつ、企業価値の更なる向上を目指す

企業価値向上の考え方

企業価値向上
PBRの向上（株式時価総額）

成長戦略

- ・ トップラインの成長
- ・ ROE水準の更なる改善
- ・ 不動産・成長投資の着実な実行

財務健全性

- ・ 債務償還年数*の改善
- ・ B/Sマネジメントの強化

株主還元

- ・ 安定的な配当
- ・ 機動的な自己株式取得

創出キャッシュフロー

ROEの向上

ROE

第6次中期経営計画
安定的に11%以上
(最終年度12%程度)



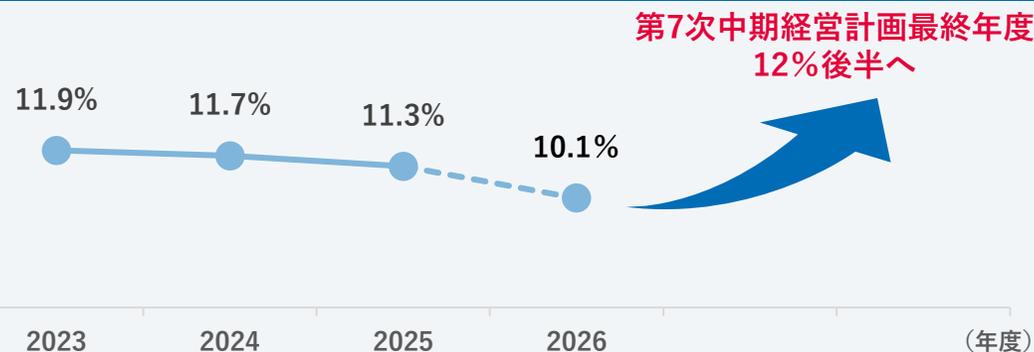
第7次中期経営計画
最終年度12%後半

第7次
中期経営計画
最終2028年度

$$\text{ROE } 12\% \text{ 後半} = \text{利益率 } 6\% \text{ 程度 (5.5\%)} \times \text{回転率 } 1 \text{ 回転以上 (0.86 回転)} \times \text{レバレッジ } 2 \text{ 倍程度 (2.39 倍)}$$

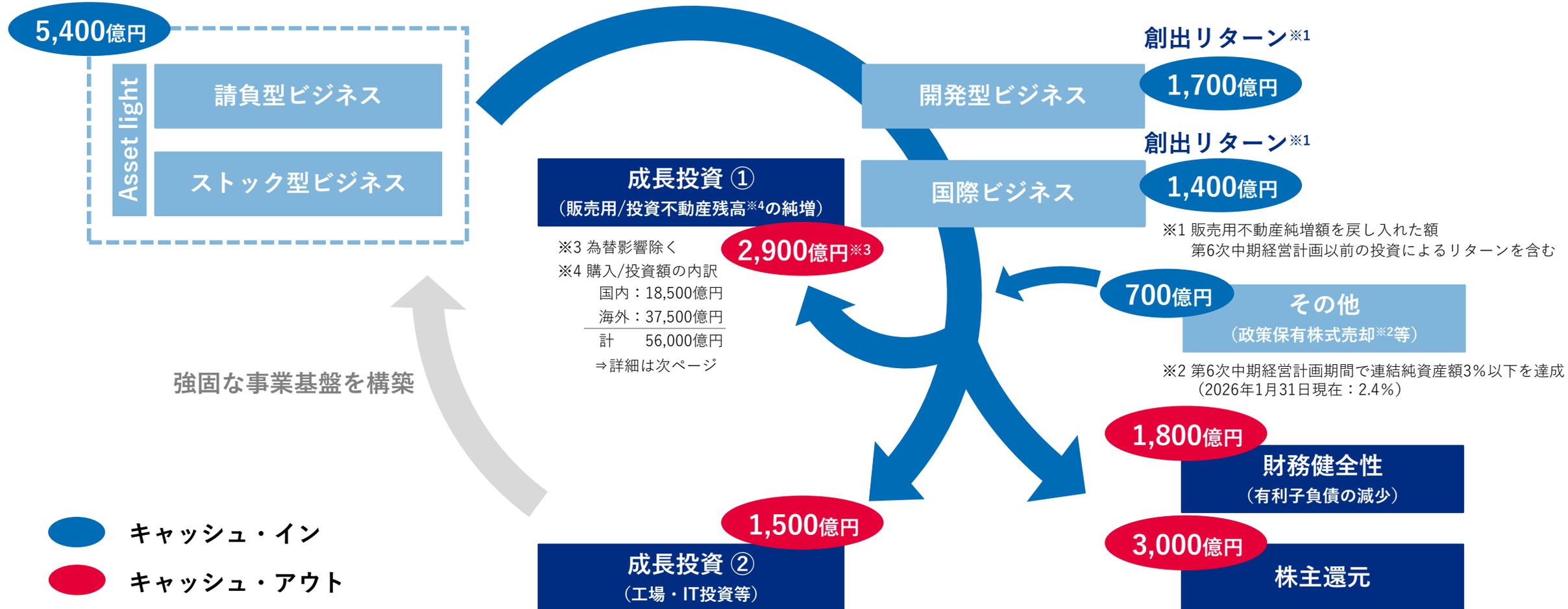
() は2025年度実績

ROEの水準



財務戦略 | キャッシュアロケーション

- 「請負型」「ストック型」の安定したキャッシュ創出力と、「開発型」「国際ビジネス」の投資リターン拡大によって、成長戦略実現への投資に約4,400億円（①+②）、財務健全性の回復に約1,800億円、株主還元には約3,000億円を配分する



財務戦略 | 成長戦略の遂行と財務健全性の回復

- 財務健全性とのバランスを図りながら、成長戦略を着実に推進
- 債務償還年数については、第7次中期経営計画最終年度に2年程度を目指す

ROA向上と成長投資の推進

- 販売用/投資不動産の購入/投資・売却/回収の実績と計画

第6次中期経営計画 実績 (3ヵ年)

(単位:億円)	国内	海外 ^{※1}	合計
購入/投資	14,535	31,392	45,928
売却/回収	16,295	31,051	47,347
最終年度残高	10,165	24,151	34,315

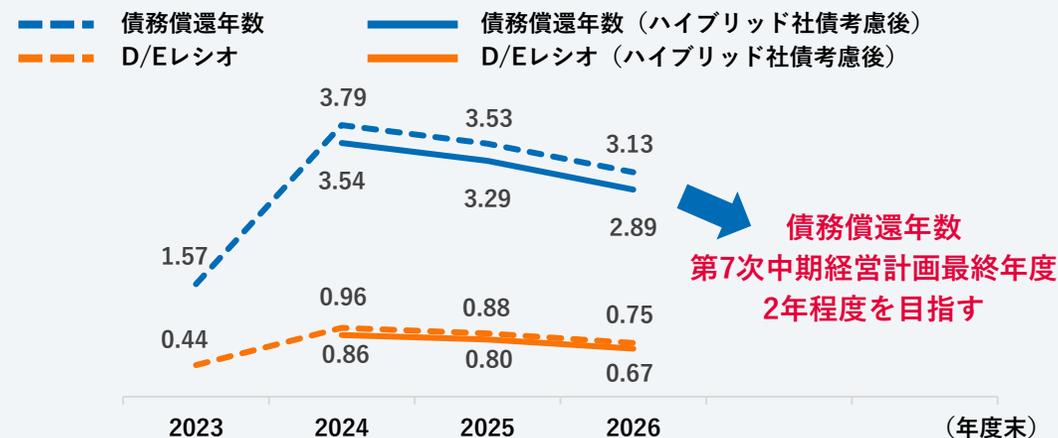
第7次中期経営計画 (3ヵ年)

(単位:億円)	国内	海外 ^{※1}	合計
購入/投資	18,500	37,500	56,000
売却/回収	18,500	48,000	66,500
最終年度残高	13,700	21,800	35,500
(第6次中期経営計画比)	(+ 約3,500)	(△ 約2,300)	(+ 約1,200 ^{※2})

※1 一部持分法適用会社への出資等含む ※2 為替影響除いた場合+2,900億円

適正な財務レバレッジ水準

- 債務償還年数とD/Eレシオ



(単位:億円)	2023	2024	2025	2026
Net Debt	4,818	14,868	14,465	13,000
EBITDA	3,075	3,920	4,099	4,150

- 長期信用格付の状況

・ 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)	BBB+

財務戦略 | 適切な株主還元

- 株主還元は、中期的な平均配当性向40%以上を継続するとともに、一株当たりの下限値を引き上げ
- 自己株式取得はキャッシュアロケーション・財務健全性回復の状況を踏まえ機動的に実施

株主還元施策

● 株主還元方針

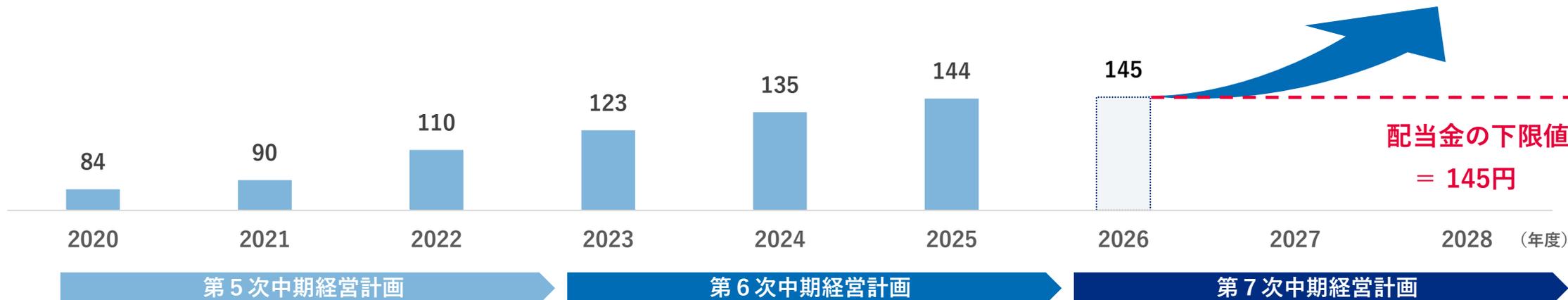
配当性向	中期的な平均配当性向40%以上
配当金の下限 (一株当たり)	145円を下限とする
自己株式取得	機動的に実施

年度	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
EPS(円)	181.18	227.37	276.58	309.29	335.95	358.07	336.30	370.23	462.79
配当金(円)	84	90	110	123	135	144	145		
配当性向	46.4%	39.6%	39.8%	39.8%	40.2%	40.2%	43.1%		

中期的な
平均配当性向
40%以上

※2027年度、2028年度のEPSは2026年度の発行済株式総数をベースに計算しています

● 一株当たり配当金の推移



ディスクレーマー

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、その正確性及び完全性を保証するものではありません。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ください。

