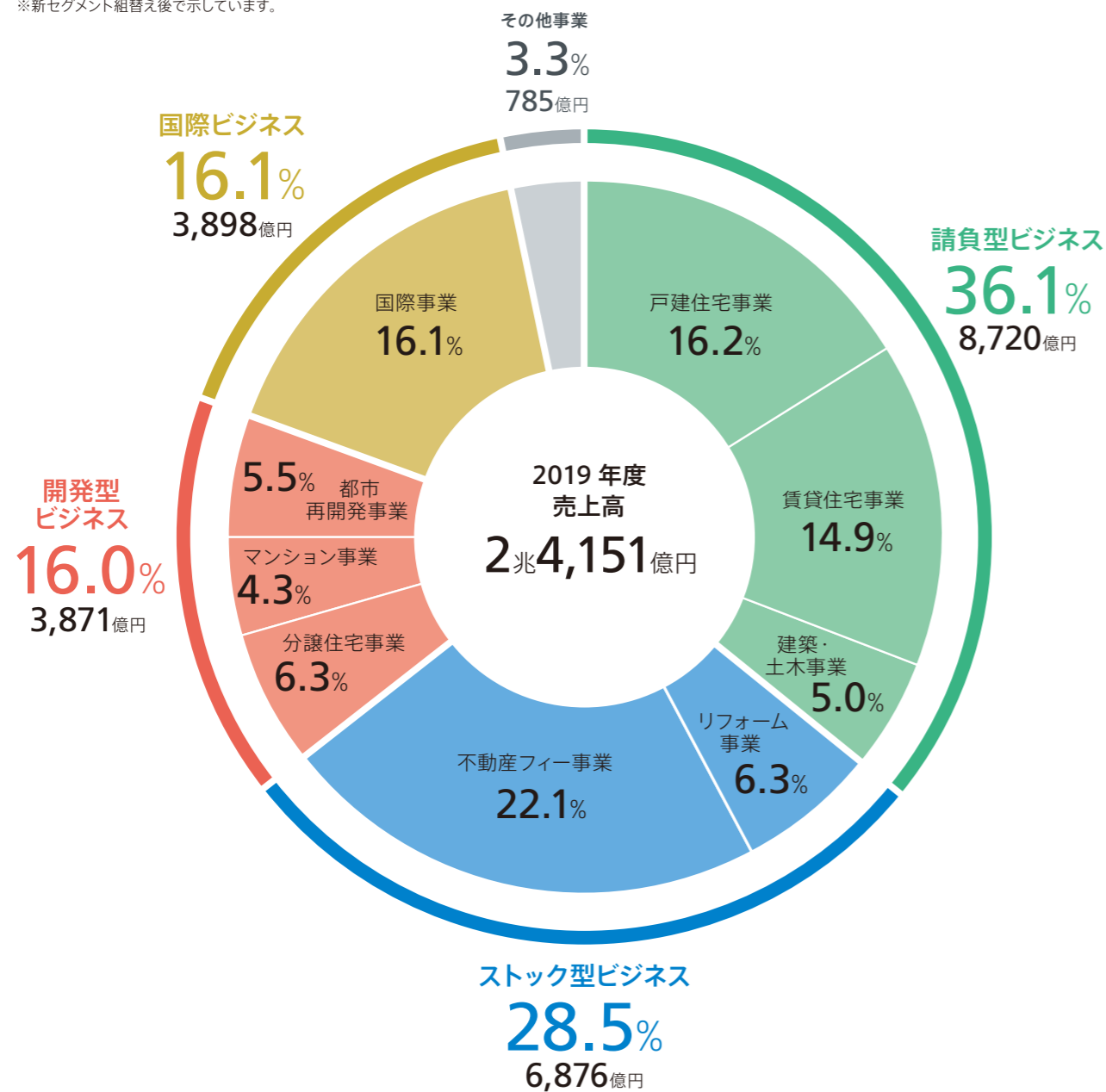


# 積水ハウスグループの事業ポートフォリオ

積水ハウスグループは現在、ビジネス領域を請負型ビジネス・ストック型ビジネス・開発型ビジネス・国際ビジネスの4つに分類しています。請負型ビジネスでは、お客様の保有する土地に高付加価値な住宅を提供することで、良質なストックを形成し、ストック型ビジネスでは、ストックの資産価値の向上を図るため、リフォームや不動産の転貸借による賃貸住宅経営をサポートしています。開発型ビジネスでは、土地の取得など投資からスタートし、良質なまちづくりを図っています。また、国際ビジネスでは、国内で培ってきた品質と先端技術を海外の住宅市場に提供しています。

2019年度 セグメント別売上高構成比 (連結)

※新セグメント組替え後で示しています。



## 請負型ビジネス

戸建住宅事業 売上高: 3,909億円	戸建住宅の設計・施工 および請負
賃貸住宅事業 売上高: 3,600億円	賃貸住宅の設計・施工 および請負
建築・土木事業 売上高: 1,209億円	建築・土木工事等の 設計・施工および請負



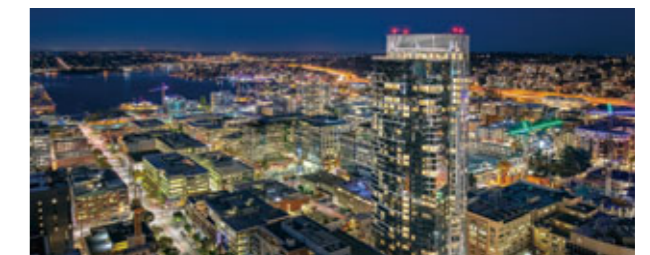
## ストック型ビジネス

リフォーム事業 売上高: 1,527億円	住宅のリフォーム・ リノベーション等
不動産フィー事業 売上高: 5,348億円	不動産の転貸借・ 管理・運営および仲介等



## 開発型ビジネス

分譲住宅事業 売上高: 1,512億円	住宅・宅地の分譲、分譲宅地上 に建築する住宅の設計・施工お よび請負
マンション事業 売上高: 1,039億円	マンションの設計・施工 および販売
都市再開発事業 売上高: 1,319億円	オフィスビル・商業施設等の開 発、保有不動産の管理・運営



## 国際ビジネス

国際事業 売上高: 3,898億円	海外における戸建住宅の請負、 分譲住宅および宅地の販売、マンションおよび 商業施設などの開発・分譲
[展開エリア] アメリカ、オーストラリア、イギリス、 シンガポール、中国	

その他事業 売上高: 785億円  
エクステリア事業ほか

# 戦略の変遷と第5次中期経営計画の位置づけ

積水ハウスは、第3フェーズ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」の実現に向け、2022年度を最終年度とする第5次中期経営計画を発表しました。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」を軸とする成長戦略の実行に取り組んでいきます。

## 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  
将来に亘る資産価値の形成

主な経営数値 (2016年度実績) (単位:億円)

売上高	20,269
営業利益	1,841
経常利益	1,909
親会社株主に帰属する当期純利益	1,218
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

**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

主な経営数値 (2019年度実績) (単位:億円)

売上高	24,151
営業利益	2,052
経常利益	2,139
親会社株主に帰属する当期純利益	1,412
EPS	205.79円
ROE	11.5%

## 2020年度～2022年度 第5次中期経営計画

経営方針

事業ドメインを“住”に特化した  
成長戦略の展開

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**

SEKISUI HOUSE-Technologyのグローバル化に着手し、  
新たなステージへ

主な経営数値 (計画)

(単位:億円)

	2020	2021	2022
売上高	25,850	25,780	27,000
営業利益	2,060	2,100	2,200
経常利益	2,050	2,080	2,190
親会社株主に帰属する当期純利益	1,370	1,380	1,470
EPS	202.52円	204.00円	217.31円
ROE	10.6%	10%以上を安定的に創出	

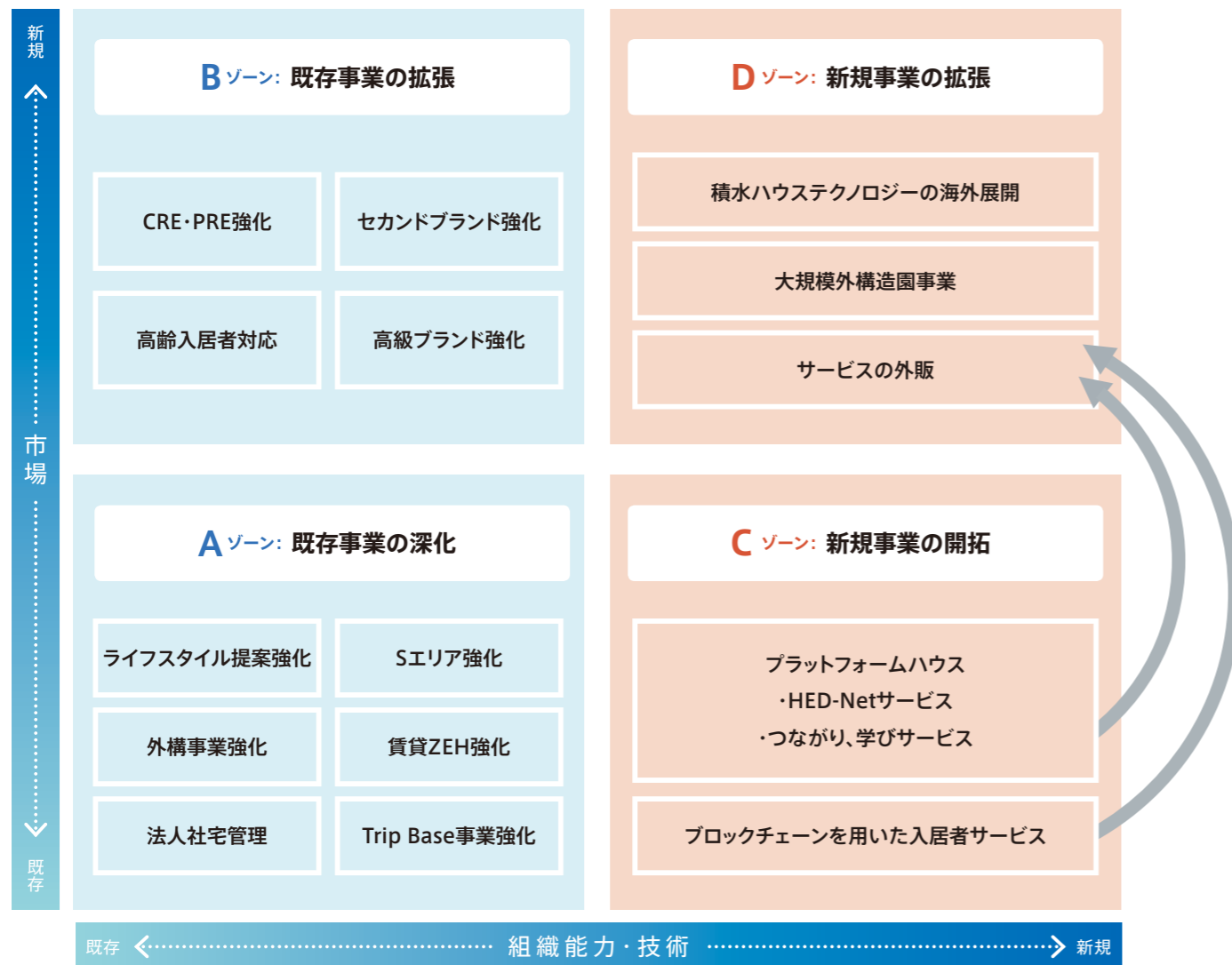
2022年度  
過去最高益  
を目指す

# 第5次中期経営計画の戦略解説

## コアビジネスのさらなる深化と新規事業への挑戦

長期ビジョンの実現を目指して、市場ニーズへの感度や適応力を研ぎ澄ませることで現在のコアビジネスをさらに深化させていきます。同時に、プラットフォームハウス構想やIoTの活用など新規事業の開拓を推進していくことで、第5次中期経営計画の戦略を着実に実行していきます。

さらに、積水ハウステクノロジーの海外展開など、新規事業の拡張にも投資を行い、持続的な成長を見据えたオープンイノベーションをはじめとする基盤強化に取り組んでいきます。



グループ連携のさらなる強化とコアコンピタンスを最大化し、コアビジネスの深化と新規事業への挑戦に取り組んでいきます。

特に既存事業における、積水ハウステクノロジーによるハードとソフトの融合および深化、そして、新規事業のプラットフォームハウスやブロックチェーンなどのIT技術を活用し、サービス事業の拡大への挑戦。これらを有機的に拡張していくことで、新規市場へのビジネス機会を創出していきます。

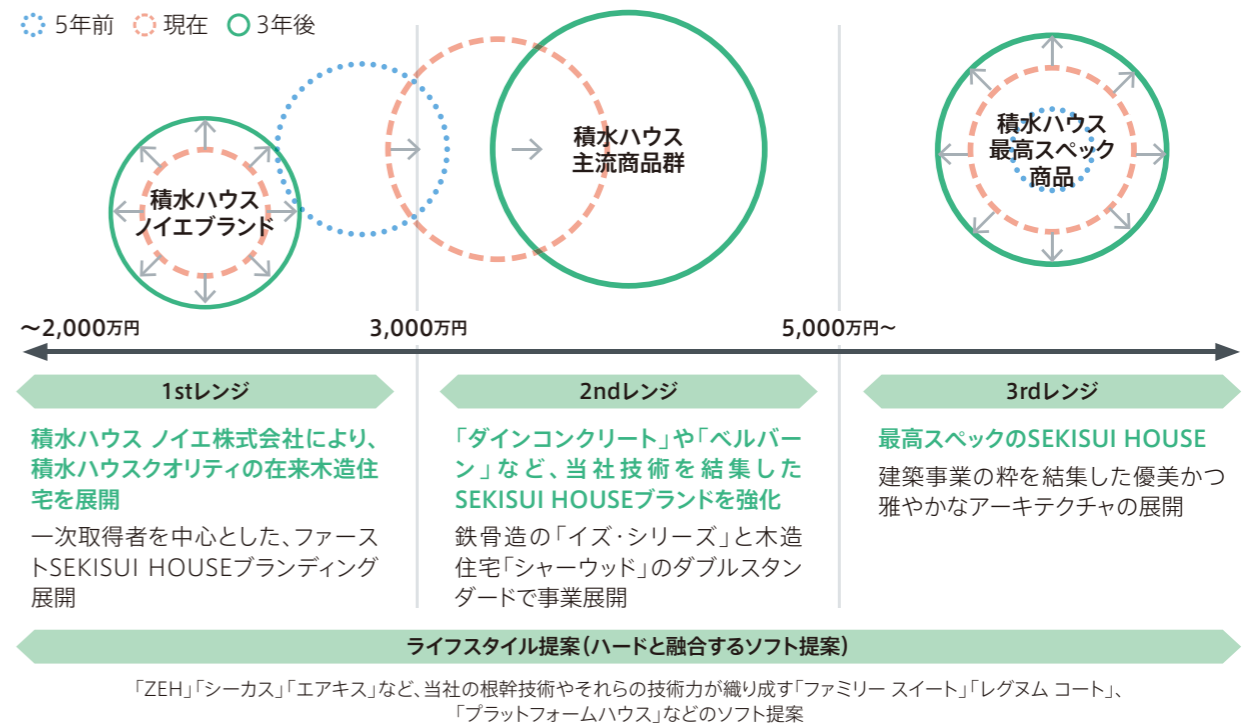
# 第5次中期経営計画の事業戦略



## 請負型ビジネス

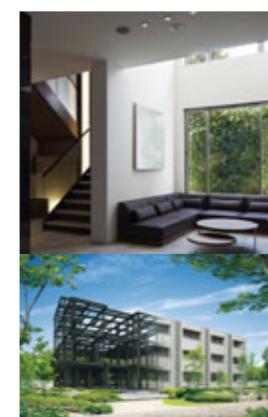
### 戸建住宅事業

#### 3ブランド戦略の推進



## 賃貸住宅事業、建築・土木事業

### S・Aエリア\*1集中戦略の推進



- CRE(法人)・PRE(公共)事業\*2の強化**
  - S・Aエリアにおける企業や行政の保有資産の活用提案を強化
  - 企業や行政の抱える課題(多様な働き方・労働生産性向上・従業員の確保・住環境の整備等)に対して、ビッグデータの活用による事業ソリューションの提案を強化
- 付加価値シャームゾンの供給とプライスリーダー戦略**
  - S・Aエリアに供給する賃貸住宅の付加価値提案を強化
  - ZEH化の推進・エレベーター搭載・環境共生やまちなみとの融和・IT/IoT化の推進等により、高付加価値に見合った賃料設定でのプライスリーダー戦略を展開
- 当社βシステムを中心とした中高層建築の強化**
  - S・Aエリアにおける市場競争力の高い当社β構法により3・4階建の物件供給を強化
  - 鴻池組との連携により、中高層建築や非住宅建築のグループ内シナジーを高める

\*1 事業展開する各都市における重要戦略地として当社が独自に定めるエリアを示す

\*2 Corporate Real Estate(企業不動産)、Public Real Estate(公的不動産)を指し、法人・企業・公共団体・行政機関の保有する不動産の有効活用を提案する事業

# 第5次中期経営計画の事業戦略

## ストック型ビジネス

### リフォーム事業

#### 提案型・環境型リフォームの積極的な展開

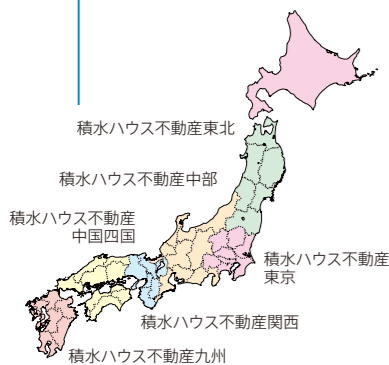


- 積水ハウス戸建物件〈積水ハウスリフォーム3社〉**
  - 環境型リフォーム：断熱性能の進化に合わせた省エネルギー化リフォームの推進  
リビング等の生活範囲の中心に、快適な住まいを実現するグリーンファーストリノベーション「いどころ暖熱」
  - 提案型リフォーム：家族の暮らしに合わせたフレキシブルな空間リフォームの推進  
多様化する価値観・自分らしい暮らしを追求した新しい住まい方提案「ファミリースイートリノベーション」
- 賃貸住宅「シャームゾン」〈積水ハウス不動産6社〉**
  - 資産価値向上・入居者満足向上により、賃貸市場における物件競争力向上を図り、オーナー様の賃貸住宅経営の安定化をコンサルティング  
外装リフレッシュ等の定期修繕・設備更新に加え、間取りリノベーション・人気設備の導入等、賃料水準の維持向上を図るリフォーム
- 積水ハウス以外の物件〈積和建設17社〉**
  - 耐震化・環境型を中心にリフォーム・リノベーションを実施  
社会的意義の高い耐震化と環境対応を中心として、戸建・賃貸・マンション・非住宅等のあらゆる建築形態のリフォーム・リノベーション

### 不動産フィー事業

#### “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

- オーナー様とのリレーション強化**
  - 賃貸事業(新築)：「積水ハウス不動産＝シャームゾン」としてブランド一体化の浸透・相乗効果を図り、オーナー様の長期安定経営のパートナーシップを強化
  - 賃貸事業(既築)：物件管理強化、リフォーム・リノベーションによる家賃下落の抑制・維持・向上による積水ハウス不動産・オーナー様・入居者様の相互メリットを創出
  - 仲介事業(売買)：住宅や建築用地の売買仲介・スムースストック流通促進・既存住宅の買取再販を強化し、住宅用地に強い積水ハウス不動産グループへの進化を図る
- 入居者様サービスレベルの向上**
  - 入居申し込みや賃貸契約・各種手続きのシームレス化の実現に向け、ブロックチェーン技術の活用・異業種連携型のコンソーシアム組成を目指す
  - AI・IoT等、各種情報技術を活用した実証実験・研究により、さらなる入居者サービスレベルの向上を図る



## 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

#### 分譲住宅事業



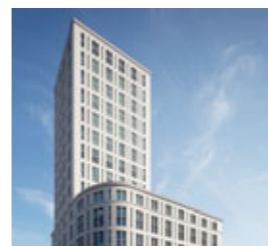
- |             |  |
|-------------|--|
| <b>方針</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>戦略的な仕入強化と在庫管理</li> <li>美しいまちなみの開発に注力</li> </ul>   |
| <b>地域</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>全国の各拠点で定める重点地域(ターゲットエリア)で土地仕入に注力</li> <li>積水ハウスと積水ハウス不動産を中心に土地仕入の連携を強化</li> <li>積水ハウスノイエの販売強化に向けて、グループ一体で仕入を実施</li> </ul> |
| <b>環境配慮</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>社内基準で定めるまちなみ評価制度・建物評価制度により、美しさと機能性の両立</li> </ul>  |
| <b>社会課題</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>大型団地の空家再生など、リフォーム連携による買取再販を実施</li> </ul>  |

### マンション事業



- |             |  |
|-------------|--|
| <b>方針</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>投資額のバランスコントロールを図りつつ、優良エリアに特化した開発を推進</li> </ul>  |
| <b>地域</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>東京・名古屋・大阪・福岡を中心とした開発を継続し、エリア中心部で土地仕入に注力</li> <li>札幌・仙台・広島・福岡・沖縄等、大都市圏における超一等地は個別検討</li> </ul> |
| <b>環境配慮</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>住宅事業で培った環境戦略を分譲マンションにも適用。ZEHマンションの展開を推進</li> </ul>  |
| <b>社会課題</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>市場の老朽化マンション再開発に積極的に挑戦し、都市再生に貢献</li> </ul>   |

### 都市再開発事業

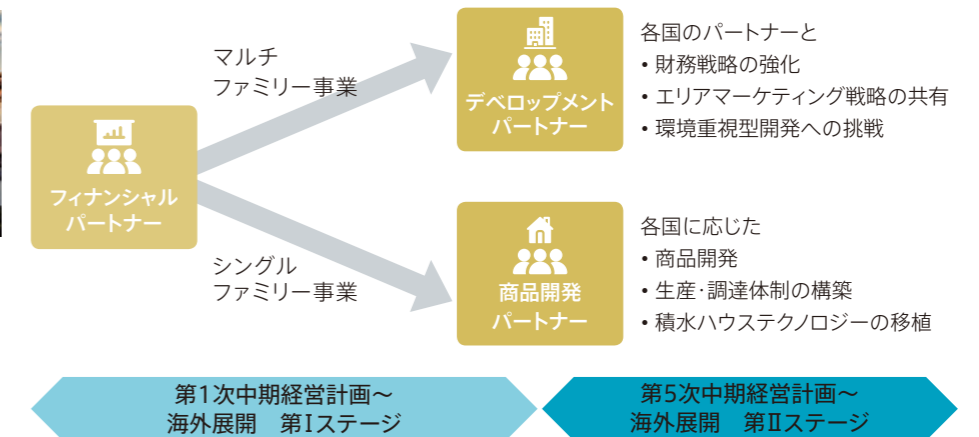


- |             |  |
|-------------|--|
| <b>方針</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>安定的なパイプラインの確保と出口戦略の強化</li> </ul>  |
| <b>地域</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>大都市圏では都市再開発事業に積極参画し、ホテル事業・商業施設を中心とした開発を実施</li> <li>首都圏を中心にプライムメゾン等の単身向け賃貸マンションを展開し、短期回転型事業に注力</li> <li>地方では自治体と連携し、道の駅プロジェクトによる地方創生を展開</li> </ul> |
| <b>社会課題</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>地域行政・地方公共団体との関係強化・ソリューション提案により、コンパクトシティの実現に向けた豊かなまちづくりをサポートしていく</li> </ul>  |

## 国際ビジネス

### 国際事業

#### SEKISUI HOUSE-Technologyのグローバル化に着手



## 新たな事業の取り組み

### 新たな事業領域の推進によるストックビジネスの拡大

#### 新規事業・イノベーションの創出に向け、M&A・アライアンスを積極展開

エクステリア事業	インテリア事業	生活サービス事業
<ul style="list-style-type: none"> <li>各地域の外構・造園企業とのアライアンスを強化し、大規模外構造園事業への取り組みを強化するなど、エクステリア事業のリーディングカンパニーを目指す</li> <li>エクステリア部材の商流・デリバリーを見直しコストパフォーマンス向上を図る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>建築物件における家具・カーテン・インテリア小物のトータルコーディネート向上に向けて、提携家具メーカーの商品販売・SEKISUI HOUSEオリジナル家具の製作・販売</li> <li>賃貸住宅入居者・一般ユーザーに向けたインテリアコーディネートコンテンツの提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アフターサービスにおけるお客様サポート体制を刷新し、より充実したサービスを提供</li> <li>オーナー様・入居者様に生活サービスを提供し、アライアンスパートナーとの積極的なサービスを展開</li> <li>住宅建築・賃貸入居に関するプロセスのワンストップ化サービスの開始に向け、IT化を図る</li> </ul>



## 中長期的視点からの財務戦略

代表取締役副会長  
稲垣 士郎

『『わが家』を世界一幸せな場所にする』というグローバルビジョンのもと、積水ハウスは従来の「安全・安心」や「快適性」の追求に加え、新たに「幸せ」をテーマに、人生100年時代を見据えた住まい手の価値創出に注力しています。

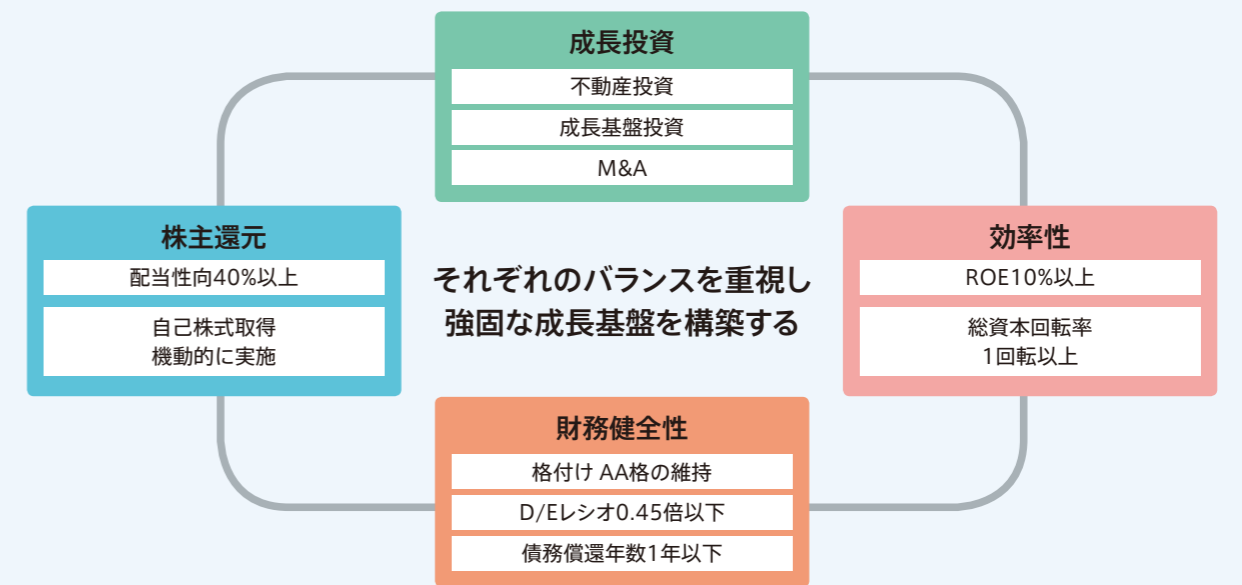
財務戦略については、この第5次中期経営計画の3年間で「持続的成長のための財務基盤を形成する期間」と位置づけています。第4次中期経営計画では、「成長投資」「財務健全性（格付け）」「株主還元」のバランスを重視した財務戦略により、財務健全性を大幅に改善することができました。第5次中計期間は、この基本姿勢を継続しながら、各内容を充実させていくステージになると考えています。研究開発や人材育成などの事業基盤強化への投資、強固な財務基盤構築により、お客様、株主の皆様、そして社会への責任を果たしていきます。

### 第4次中期経営計画の取り組みと成果

成長投資	総資本回転率の向上に向けて、資産効率を重視した投資を実施しています。また、大型投資については、経営会議においてリスクや収益性、事業ポートフォリオなど、さまざまな観点から投資対象としてその適切性を審議し、常に活発な議論が行われています。こうした取り組みに加えて、投資回収を促進することで、フリー・キャッシュ・フローの改善を実現しています。
財務健全性	大型M&Aの実施に際しては、ハイブリッド社債（1,200億円）を発行することで財務の安定性・柔軟性の向上を図り、AA格の格付けを堅持してきました。フリー・キャッシュ・フローの改善による純有利子負債の削減は成果を上げ、財務健全性は大幅に改善しました。
株主還元	EPS（1株当たり当期純利益）の着実な成長により、継続的な増配を実現しています。さらに、財務健全性の改善に伴って、機動的な自己株式取得の実施により、資本効率向上に努め、ROE数値は、目標に掲げた10%台で安定的に推移しています。

### 第5次中期経営計画の基本方針

- 1 第3フェーズの経営ビジョン 及び 10年後を見据えた成長基盤づくり
- 2 強固な財務基盤を構築し、成長投資機会に柔軟かつ機動的に対応
- 3 持続的な企業価値向上に向けた成長投資の推進と株主還元の強化



### 適正な財務レバレッジの水準は 格付けの維持とD/Eレシオ0.45倍以下

第3フェーズに突入した積水ハウスでは、第5次中期経営計画がスタートしました。

積水ハウスの持続的成長を支えていくには、強固な財務基盤の確立が不可欠です。そのため、不動産市況の変化に柔軟に対応できるよう市場環境を取り巻くさまざまなリスクに備えるとともに、リスクが顕在化した場合でも成長投資の機会を冷静に見極めたうえで機動的かつ柔軟な投資判断を下せる、財務的余力を常に確保しておく必要があります。

財務健全性の評価基準として、外部からの評価基準として信用格付けを重視しており、事業リスクに見合った財務健全性を適切に保つことで、国内格付け機関2社から

付与されているAA格の維持を目指します。

適正な財務レバレッジの水準としては、現状のAA格の格付け維持を前提に、第5次中計期間でのD/Eレシオの目標値を0.45倍以下としています。債務償還年数（Net Debt/EBITDA倍率）については、財務面が圧迫される局面においても1倍以下を維持していく考えです。

### 資本コスト・資産効率を意識した経営の実践

積水ハウスでは企業価値を持続的に向上させるため、資本コストを上回るROEを継続して創出できるよう、各事業の成長と資産効率向上の両立に努めています。なお、当社の株主資本コストは6.0%程度と認識しており、資本コストを上回るROEの水準として、10%を最低ラインと考えています。

2019年度のROEは11.5%となりました。ROEを3分解

すると、売上高純利益率5.8%、総資本回転率0.96回転、財務レバレッジ2.06倍となっています。将来的には、それぞれ6%以上、1.2回転以上、2倍程度を目標水準としています。その実現に向けたステップとして、第5次中期経営計画では売上高純利益率5%以上、総資本回転率1回転以上、財務レバレッジ2倍程度の達成を目指し、各施策を着実に実行します。

資産効率の向上と並行して、政策保有株式の段階的な縮減や負債の圧縮など、バランスシートの改善に取り組みます。また、営業キャッシュ・フローや自己資本の状況を注視しながら、株主還元へのさらなる充実を図ります。

当社グループが展開するビジネスは、ノンアセット型(請負型ビジネス、ストック型ビジネス)と、アセット型(開発型ビジネス、国際ビジネス)に大別されます。ノンアセット型のビジネスでは、徹底した損益分岐点経営の実践による利益率向上、アセット型のビジネスでは、資産効率向上を追求しています。これらの取り組みに加え、今後ご期待いただきたい戦略として、アセット型の開発型ビジネス・国際ビジネスにおいて、ノンアセット型のビジネスへのポートフォリオ展開を図ることで、さらなる成長や効率性の向上が可能になると考えています。

### 成長のための投資配分と、M & Aの積極化

第5次中期経営計画では、持続的成長に向けた成長投資の推進と効率性の向上を図っていきます。

投資配分としては、まず、高い成長が見込める分野へ重点的な配分を行います。具体的には、国内および海外不動産への投資配分が最も大きく、3年間で国内不動産に6,800億円、海外不動産に9,700億円規模の投資を計画しています。不動産への投資にあたっては、投資効率やリスク管理の観点から、資産効率(回転率)を重視しています。また、プロジェクトとして資本コストを上回るリターンが得られるのか、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) を設定し、検証しています。

加えて、持続的成長のための基盤づくりに向けた投資も重視していきます。研究開発や生産・施工などの分野、人財確保・育成など、事業基盤強化のための継続的な投資を実施するとともに、既存ビジネスの深化や新規事業への挑戦に伴い、M&Aも視野に入れながら進めま。第4次中計期間中のM&A実績を振り返ると、米国

### 成長投資

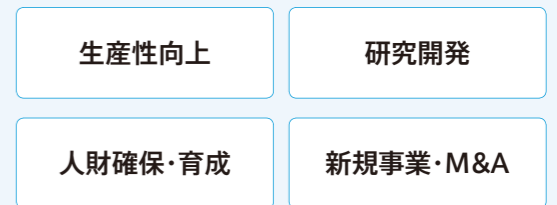
#### 持続的成長に向けた成長投資の推進と効率性向上を図る

- 成長分野である不動産への投資に加え、中長期目線による成長基盤投資を実施
- アセット型ビジネスにおける資産効率向上に注力
- コア事業の深化や新規事業への挑戦に伴い、M&Aの検討を積極化

不動産投資		(単位:億円)		
	国内事業	海外事業	合計	
投資	6,800 (6,319)	9,700 (8,749)	16,500 (15,068)	
回収	6,800 (8,101)	11,200 (9,753)	18,000 (17,854)	
ネット投資	0 (△1,782)	△1,500 (△1,004)	△1,500 (△2,786)	

※下段( )内は第4次中期経営計画での実績

#### 成長基盤投資



〈3カ年〉

**2,000億円規模**

### 効率性

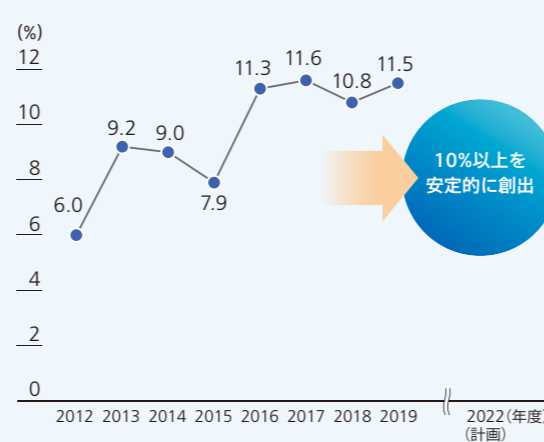
#### 株主資本コストを上回るROEを安定的に創出する

- 株主資本コスト(6%程度と認識)を上回るROE10%以上を安定的に創出
- 利益率および回転率の向上を通じ、ROEの向上を目指す

#### ROE算出方法と内訳

	ROE =	売上高純利益率	×	総資本回転率	×	財務レバレッジ
第4次中期経営計画(最終年度実績)	11.5%	5.8%		0.96回転		2.06倍
第5次中期経営計画(目標)	10%以上	5%以上		1回転以上		2倍程度
将来的な目標水準	6%以上			1.2回転以上		2倍程度

#### ROEの推移



ユタ州を本拠地に戸建住宅事業を手がけるウッドサイド・ホームズ社や、鴻池組を傘下に持つ鳳ホールディングスを子会社化し、各社が有する経験とノウハウを相互に活用することで、新たな事業機会の創出に協働して取り組みました。第5次中計期間でも、当社の経営ビジョン達成のために必要となるピースの獲得に向けて、M&Aが重要な選択肢になると考えています。

そして、ESG経営のリーディングカンパニーとなるべく、当社を支えてくださるステークホルダーの皆様の幸せを願い、対話と議論を重ねていくことも不可欠です。あらゆるステークホルダーの価値向上を念頭に、必要に応じて投資分野を検討していきます。

#### 株主還元および自己株式取得の方針について

EPS(1株当たり当期純利益)の持続的な成長による、着実な配当成長の実現を目指しています。第5次中期経営計画では、中期的な平均配当性向40%以上を目標とし、継続的な配当成長を目指します。2019年度の配当は81円、8期連続の増配です。2020年度は、当社創業60周年を迎えるにあたり、1株当たり5円の記念配当を

加えて86円の配当を予定しています。

自己株式の取得については、第4次中期経営計画同様、「時機に応じて機動的に取得する」方針としています。同計画期間中においては、株主還元として700万株の自己株式取得を実施しました。第5次中期経営計画においても、投資や財務健全性、ROEの状況、配当を含めた株主還元の水準などを総合的に勘案し、適宜判断していきます。

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。

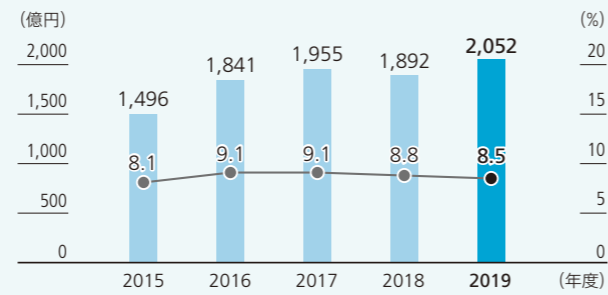
# 財務・非財務ハイライト(連結)

## 売上高



2019年度の売上高は、過去最高を更新し、前年度比11.8%増の2兆4,151億円となりました。国際事業、特に米国が好調に推移。昨年10月1日付で連結子会社となった鳳ホールディングス(鴻池組の持株会社)の売上高3ヵ月分(10~12月期)を計上しています。

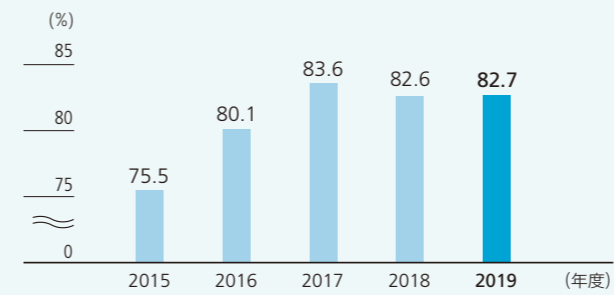
## 営業利益/営業利益率



■営業利益 ●営業利益率

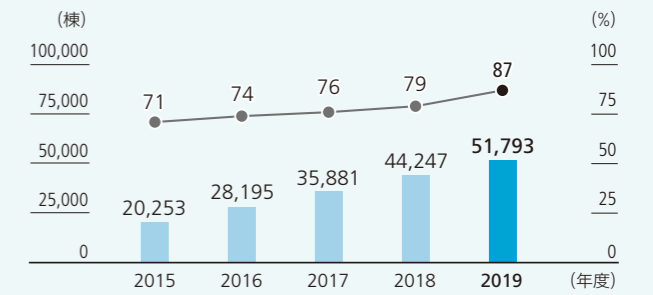
2019年度の営業利益は、初の2,000億円突破。前年度比8.5%増の2,052億円となり、売上高同様、過去最高の営業利益を更新。国際事業が前年度比172.6%増と大きく利益寄与しました。

## 戸建住宅におけるCO<sub>2</sub>排出削減率(1990年度比)



2050年度までにライフサイクル全体においてCO<sub>2</sub>排出量ゼロを目指し、「グリーンファースト ゼロ」の販売強化に注力した結果、2019年度は1990年度比で82.7%の削減となりました。

## グリーンファースト ゼロ (ZEH) の進捗



■グリーンファースト ゼロ (ZEH) 棟数 ●実績率

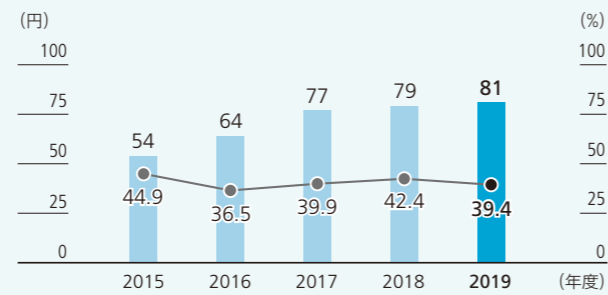
快適な暮らしを維持しながら省エネ・創エネによりエネルギー収支ゼロを実現するネット・ゼロ・エネルギー・ハウス (ZEH) 「グリーンファースト ゼロ」の販売を推進した結果、2019年度の採用率は2020年度の目標80%を上回る87%を達成し、累積販売棟数は51,793棟になりました。

## 親会社株主に帰属する当期純利益



2019年度の親会社株主に帰属する当期純利益は、前年度比9.9%増、過去最高益を更新し、1,412億円を着地しました。EPS(1株当たり当期純利益)は19.26円増加の205.79円となり、着実な成長が継続しました。

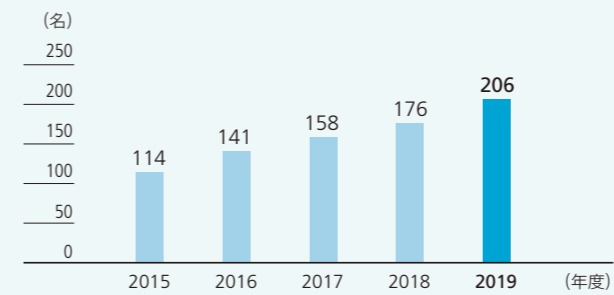
## 1株当たり配当金/配当性向



■1株当たり配当金 ●配当性向

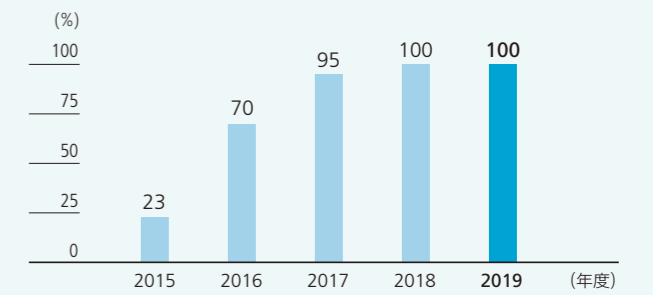
2019年度の1株当たり配当金は第2四半期末配当40円、期末配当41円、前年度比2円増額の通期81円となりました。配当性向は39.4%となりました。

## グループ女性管理職数



2025年度までにグループ女性管理職310名(比率4.5%)を目標に、さまざまな取り組みを推進しています。2019年度は目標人数をクリアし、206名となりました(比率3.44%)。引き続き目標達成に向け、人材の育成に努めていきます。

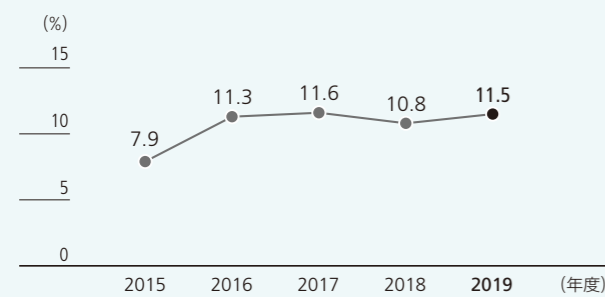
## 男性社員の育児休業取得率\*



2018年度より、3歳未満の子を持つ男性社員を対象に、1ヵ月以上の育児休業取得を促進する特別育児休業(愛称:イクメン休業)制度を導入、運用を開始しています。制度開始以来、2年連続で100%取得となりました。

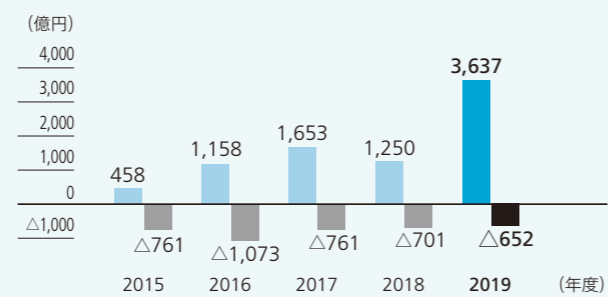
\*取得者数÷出産数。2018年度は出産数を取得者数が上回ったため100とする

## 株主資本利益率(ROE)



第4次中期経営計画において、利益成長によるEPSの増加に加え、機動的な自己株式取得の実施により資本効率の改善を図り、目標とした10%以上のROEの安定創出を実現しました。今後も継続して、株主資本コストを上回るROE10%以上の創出を目指します。

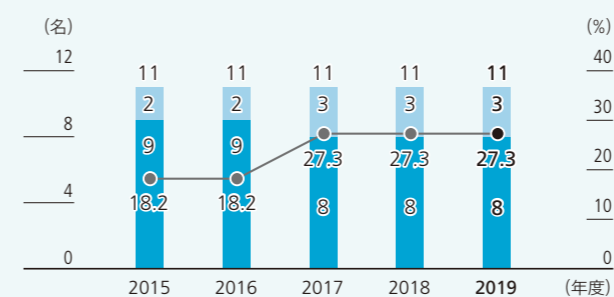
## キャッシュ・フロー



■営業活動によるキャッシュ・フロー ■投資活動によるキャッシュ・フロー

資産効率を重視した投資を実施する一方、投資回収を促進することでフリー・キャッシュ・フローの改善を実現しました。これにより、純有利子負債は大きく減少し、財務健全性は大幅に改善しました。

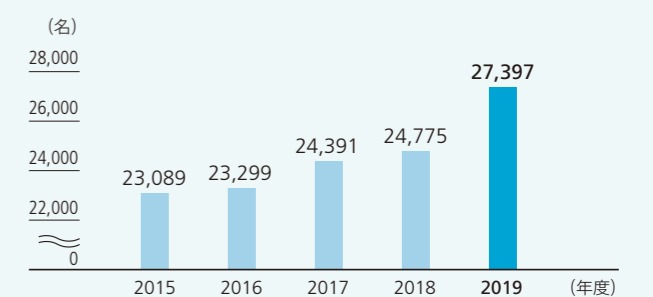
## 取締役会の構成比



■取締役 ●社外取締役 ●社外取締役比率

取締役会は、ジェンダーを含む多様性と適正人数を両立する形で構成し(2020年4月24日現在)、社外取締役を3名以上選任するものとしています。2019年度は取締役会11名のうち、社外取締役3名、社外取締役比率27.3%でした。

## 連結従業員数



2019年10月に、鴻池組を傘下に置く鳳ホールディングスを連結子会社化したことにより、連結従業員数が増加し、27,397名となりました。

# 「わが家」を世界一 幸せな場所にする 住まい方提案

## ハードとソフトの融合による「幸せ」の実現

積水ハウスが提供しているのは、高強度な梁や業界最高水準の断熱性などをはじめとする先進技術（ハード）と、快適性や住まい手に応じた暮らし方の提案（ソフト）を掛け合わせることで実現する「幸せな住まい」です。「家族のつながり」や「生きがい」など、暮らしにおける「幸せ」を研究する住生活研究所を2018年に開設しました。「幸せ」をテーマに据えた研究所の設置は、日本企業では初の試みです。

ここでは、発売以来、多くのお客様に選ばれている新しいコンセプト「ファミリー スイート」を例に挙げ、ハードとソフトの融合によって創出する「幸せな住まい」と「高強度なハード技術」、そして、中長期的時間軸で家族の幸せに寄与する提案力についてご紹介します。



## 1 「幸せ研究」から生まれた「ファミリー スイート」

ハード・ソフト両分野の研究開発を推進してきた積水ハウスが2018年、幸せ研究の成果を構造分野の新技术に活かすことで生まれたのが「ファミリー スイート」です。従来のLDK発想から脱却し、家族が思い思いに過ごし、みんながわくわくできる「新しいリビング」を提案しました。

幸せ研究の調査では、ファミリー世帯が最も重視する時間は「家族の団らん」であることがわかりました。そしてここから、家族がリビングで一緒に過ごす時間は長いものの、「一緒にいながら各自が思い思いのことをしてくつろいでいる姿」が浮かび上がりました。仕切りがない大空間リビングにおいて、お互いの気配を感じながら心地よい距離感でつながることによって家族が幸せを感じる、これが「ファミリー スイート」の考え方であり、幸せ研究の成果でもあります。

2019年には、大空間リビングに広い軒下空間を取り込むことで、家族が「つながる幸せ」「私らしくある幸せ」「健やかである幸せ」についてなど、より多様な暮らし方提案が可能になりました。また、構造や内外装のテイストを問わず、あらゆるニーズに対応することができるようになり、5割を超える多くの方々に支持をいただいています。



## 2 「幸せな住まい」の実現には、ハード技術を革新し続ける力が不可欠

幸せの研究によって蓄積したさまざまな知見や、人々の住まいに対するニーズを実際の商品に反映するためには、住宅のハード面を支える各種技術を革新し続ける力が不可欠になります。これまでにない、ゆとりの空間をつくることのできる「ファミリー スイート」のケースでは、当社標準梁の約10倍\*もの高強度な梁「ダイナミックビーム」を開発。柱をなくし、最大スパン7mの大空間リビングを梁だけで支えられる技術は、業界随一のもので、これにより、多彩なリビングの活用提案が可能になりました。

「イズ・ステージ」「イズ・ロイエ」をはじめとする鉄骨系の商品をはじめ、木造住宅「シャウッド」、さらにはリノベーションにおいてもこの「ファミリー スイート」のコンセプトを実現できます。豊富な経験を持つ設計士、建築士による設計提案力により、同じ外形の従来型プランと比較して、コストを抑えながら魅力的な空間の提案が可能となっています。

\*標準梁との断面2次モーメント(梁の曲がりにくさ)の比較

## 3 家族の成長、ライフステージに合わせた「居どころ」を演出できる

「ファミリー スイート」が提案しているのは、住まい手の多様な想いをかなえられる柔軟性を備えた自由な空間です。大空間によって生まれるフリースペースは、例えばファミリー世帯なら、子どもの誕生をきっかけに、ベビーベッドを置いても広々と家事ができる空間として活用。幼児期には、フリースペースを子どもの遊び場にするこで、家事や作業をしながら子どもを見守れる空間に。小学生になれば、デスクを置いて宿題などができるスタディコーナーとして活用するなど、ライフステージに合わせたアレンジが可能です。さらに、子どもたちが巣立った後、離れて暮らしていた親と一緒に暮らすためのリフォームにも柔軟に対応できます。仕切りのない大空間だからこそ、将来の家族の変化に応じて、部屋数や用途変更にも応じられ、次世代まで永らく住み継いでいただけます。

### 成長する家族に合わせた自由なプランニング事例



2年後  
(家事スペース) 育児も家事も心地よい場所

5年後  
(子どもの居どころ) 家族が見守る遊びの場

9年後  
(スタディコーナー) みんなで学び作業するコーナー





請負型  
ビジネス

- ・戸建住宅事業
- ・賃貸住宅事業
- ・建築・土木事業

第5次中期経営計画 重点項目

- ・3ブランド戦略の推進
- ・S・Aエリア集中戦略の推進

長期ビジョン 成長戦略

住まいの定義を変える  
新規事業の開拓と拡張を目指していきます。

請負型ビジネスは、創業以来、「いつも今が快適」を第一に考えた住まいづくりを推進しています。変化を続ける時代のニーズを機敏に先取りし、第3フェーズにおいても、住宅業界のリーディングカンパニーとして、この考えに付加価値として「幸せ」をお客様に提供することにこだわり続けていきます。

住まい手の幸せをアシストする家づくりを目指す「プラットフォームハウス構想」においては、住まい手である家族の「健康」、人生を豊かにする人との「つながり」、一人ひとりが人生の可能性を見つける「学び」の3つのテーマを設定しました。新たな住まいの「幸せ」につながるサービスを次々と住空間にインストールすることで、住環境とライフスタイルを融合したビッグデータを構築し、ソフトやサービスにより住空間に新たな価値を創出していきます。

2019年度の成果

3・4階建比率  
(金額ベース)

賃貸住宅事業に含まれる  
非住宅分野の受注割合  
(金額ベース)

戸建住宅 **11.1%**  
賃貸住宅 **73.4%** (前年度比3.4pt増)

2018年に設立した「住生活研究所」では、「住めば住むほど幸せ住まい」研究における環境配慮や快適性など、住まいの幸せを先進技術で具現化していく研究を進めています。積水ハウスでは、安全かつ快適に暮らせるシェルターだけでなく、幸せに暮らせる空間であることも提供しています。戸建住宅事業、賃貸住宅事業に加え、新たに加わった建築・土木事業においても、これまで培った積水ハウスのノウハウに新たなライフスタイル提案を取り入れることで、付加価値の高いソリューションを提供していきます。

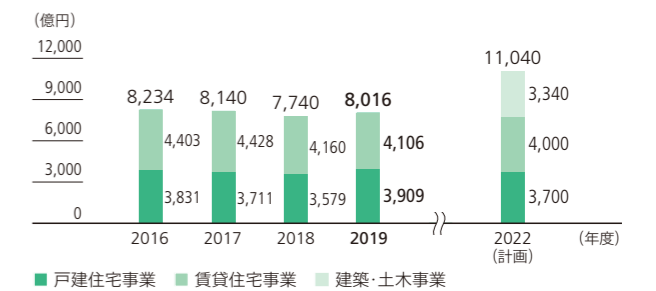
第5次中期経営計画 取り組み

ライフスタイル提案と  
住空間の基盤づくりを推進

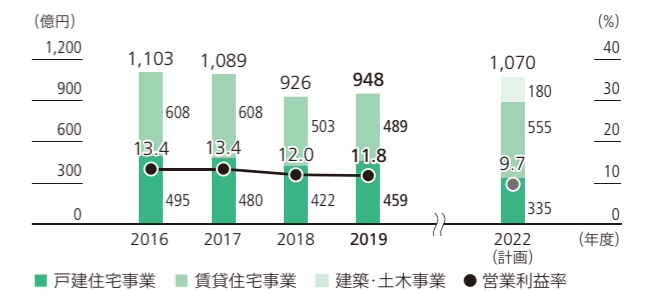
2020年新たに設立した積水ハウス ノイエ株式会社によるセカンドブランドの拡販、積水ハウスの鉄骨系「イズ・シリーズ」、木造住宅「シャーウッド」のダブルスタンダードの展開に加え、優美かつ雅やかなアーキテクチャを提供する最高スペックの「SEKISUI HOUSE」ブランドの拡大など、価格レンジ別3ブランド戦略を推進します。ライフスタイル提案を付加することで、1棟単価の向上とシェア拡大を目指します。

賃貸住宅事業のエリア集中戦略については、ZEH化やIoT化などの推進による高付加価値型の賃貸住宅「シャームゾン」の供給拡大により、プライスリーダーのポジションを確立していきます。また、「Trip Base 道の駅プロジェクト」など非住宅分野におけるβ構法の市場競争力の追求や、建築・土木事業においては鴻池組とのシナジー効果創出にも努めます。さらに、ビッグデータの活用などにより、企業や行政の保有不動産に対するソリューション提案 (CRE・PRE事業) も引き続き推進します。

売上高



営業利益／営業利益率



第5次中期経営計画 トピックス

共働き子育て世代向けのセカンドブランド  
「積水ハウス ノイエ」をスタート

2020年2月、戸建住宅のセカンドブランドを販売する新会社 積水ハウス ノイエ株式会社 (SEKISUI HOUSE noie) の営業を開始しました。20~30代の仕事や子育てに忙しい共働き世代をターゲットに品質面も価格面も「ちょうどいい暮らし」を提案します。積水ハウスの施工品質を支える積和建設が工事を担い、積水ハウスのカスタマーズセンターによるアフターサービスで変わらぬ安心を提供します。従来の「PARTAGE (パルタージュ)」の販売を強化するとともに、ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス (ZEH) に対応可能な新商品「PARTAGE 寄棟モデル」を展開することで、第5次中期経営計画の3ブランド戦略における1stレンジの価格帯についてさらなる拡充を目指していきます。



新商品「PARTAGE 寄棟モデル」外観イメージ

## 戸建住宅事業

### 3ブランド戦略



### 積水ハウスの先端技術

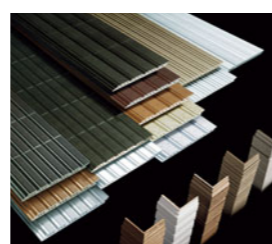
#### ▶鉄骨用最高級外壁材「ダイコンクリート」

高強度・高耐久の性能とともに、既存のコンクリートでは難しかった温もりの表情や緻密なテクスチャーなど、美しいデザイン性も実現。



#### ▶シャード専用陶版外壁「ベルバーン」

温かみのある柔らかな質感が特徴。独自の構法で優れた耐久性を実現し、取り付け時の仕上がりの美しさを保つ。



#### ▶制震システム「シーカス」

地震動エネルギーを吸収し、熱エネルギーに変換することにより住宅の変形量を1/2に抑え、内外装の損傷を軽減。また、特殊高減衰ゴムを内蔵したシーカスダンパーは大地震はもちろん、繰り返し発生する余震の際にも継続して効果を発揮。



#### ▶空気環境配慮仕様「エアキス」

食べ物や飲み物などを含め、人が体内に入れる物質の中で最も多いのは室内空気。大人の約2倍の空気を摂取している子どもを基準にし、5つの化学物質の室内濃度を国の指針値の1/2に。



## 賃貸住宅事業、建築・土木事業

### ホテルライクな仕様で他社賃貸住宅と差別化



#### ▶高遮音床システム「SHAIDD (シャイド)」

賃貸住宅の入居者様の不満のトップである音の問題を解決するため、オリジナル特許技術の構造により、上階からの床衝撃音を一般的な鉄骨造の約1/2に低減し「上階から聞こえる床の衝撃音」を低減するオリジナルシステム



#### ▶シャームゾンガーデンズ

建築計画に際して、環境創造や入居者ファースト等の視点から、それぞれに掲げたチェック項目を厳しく評価しながら、高品質・高付加価値の賃貸住宅を提供しています。



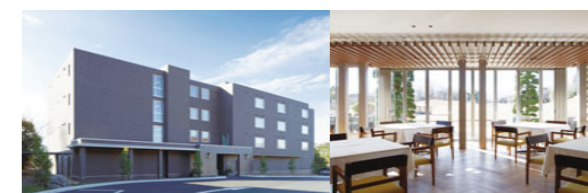
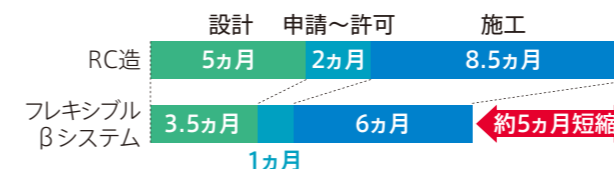
#### NEXTシャームゾンへのチャレンジ (社会的課題の解決)

- 〈環境創造の視点〉
  - ・まちなみ景観の向上 (美しさの追求)
  - ・経年美化への配慮 (経年価値向上)
- 〈入居者ファーストの視点〉
  - ・安全・安心な住まい (ユニバーサルデザインへの配慮)
  - ・快適な住まい (生活価値向上)

### 非住宅における「フレキシブルβシステム」の活用

3・4階建専用の重量鉄骨「フレキシブルβシステム」は、「型式適合認定」等の取得により、工期を短縮できるうえ、設計自由度も極めて高く、需要の高まる高齢者施設・保育園・医療施設・ホテル・公共施設などの多用途建築にも対応しています。

#### 一般的なRC造との工期の比較 (3階建共同、延床3,000m<sup>2</sup>の場合)



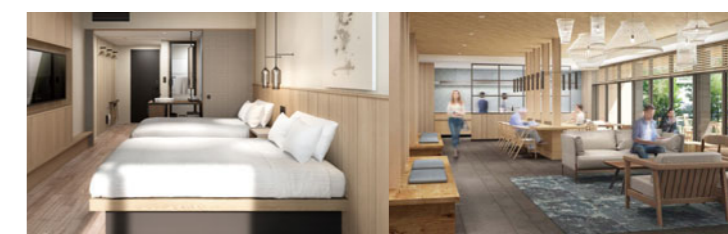
AUBERGE LUMIEA (オーベルジュ・ルミエア) (群馬県安中市) 建物内部(レストラン)



幼保連携型認定こども園 青葉幼稚園 (千葉県習志野市) 建物内部(教室の様子)

### 地方創生事業「Trip Base 道の駅プロジェクト」

積水ハウスとリゾート・インターナショナルは、国内の地方自治体と連携し、「道の駅」をハブにした地方創生事業を展開しています。「未知なるニッポンをクエストしよう」をコンセプトに、まったく新しい体験型の旅のスタイルを提案します。1stステージは、2020年秋以降、6府県15施設で約1,000室の開業。2ndステージ・フェーズ1 (2021年以降) 6道県、2ndステージ・フェーズ2 (2022年以降) は13県で順次開業予定です。



※詳細はWEBサイトでご覧いただけます。  
<https://www.sekisuihouse.co.jp/tripbase/>





## ストック型 ビジネス

- ・リフォーム事業
- ・不動産フィー事業

### 第5次中期経営計画 重点項目

- ・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

### 長期ビジョン 成長戦略

循環型社会の構築に貢献、  
お客様と地域の資産価値の  
維持・向上を図ります。

ストック型ビジネスでは、お客様に建築・購入いただいた住宅や賃貸住宅の資産価値が将来にわたり維持され、地域の資産価値を高める財産として保持できるよう、さまざまな提案を行っています。人口減少や少子高齢化などの社会課題に起因する地域の住環境に対するネガティブインパクトの影響を低減し、循環型社会を実現するには、スクラップアンドビルドの発想だけでなく、良質な住宅を建設し、将来にわたって住み継げる住宅として流通するための施策が欠かせません。

住まいに関わる資源を有効活用するための仕組みとして、優良なストック住宅の創出と流通活性化を促す適切な市場形成が不可欠であり、ストック型ビジネスの役割はこれからさらに広がっていきます。当社は246万戸以上の住宅を提供してきましたが、これまで培ってきた事業基盤を最大化し、新たに循環型社会の構築に寄与

### 2019年度の成果

管理室数 **639,780戸** 入居率 **97.7%**

(前年度末比3.3%増)

(前年度末比0.1pt減)

すべく、当社を含む大手住宅メーカー10社による優良ストック住宅推進協議会「スムストック」の取り組みにも注力しています。良質な住宅の資産価値の適正評価と維持に積極的に取り組むことは、社会課題に応えるだけでなく、当社の成長に大きく寄与するチャンスと捉えています。グループが連携して住宅の長寿命化と流通の促進に取り組むことで、少子高齢化時代における時代に即したライフスタイルの提案やサービスの提供、品質の高いエクステリアの提案など、お客様の満足度を高めるアプローチを行い、リーディングカンパニーとして循環型社会の実現を率先して進めています。

### 第5次中期経営計画 取り組み

#### 住み継がれる住空間を実現するため、 カタチにとられない新しい住まい方を提案

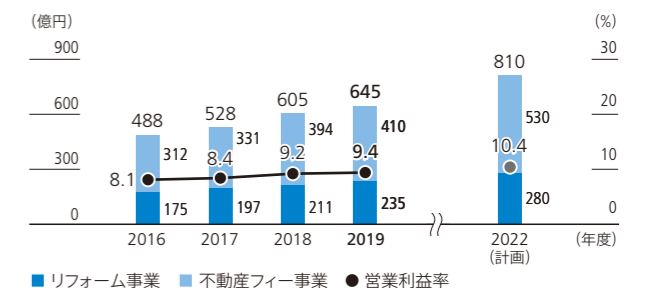
リフォーム事業では、第5次中計期間において、提案型・環境型リフォームを積極的に展開していきます。積水ハウスリフォーム3社による戸建住宅のリフォームでは、断熱性能の進化に合わせた省エネルギー化を実現する環境型リフォームを推進します。グリーンファースト リノベーションである「いどころ暖熱」は、リビングを中心とした生活空間の範囲に絞った断熱改修が可能で、地球環境への配慮と暮らしの快適性をともに実現しています。また、「ファミリースイート リノベーション」をはじめとする提案型リフォームにより、家族の暮らしに合わせたフレキシブルな空間リフォームが可能になります。賃貸住宅のリフォームでは、入居者目線に立った設備更新や間取り変更など、時代に合った美しさや機能性を付加した提案によって、魅力を維持するリフォームの提案を行います。加えて、積水ハウス以外の物件についても、積和建設が耐震型・環境型のリフォーム・リノベーションを行う「リクエスト」を展開しており、末永く愛され、そして住み継ぐことができる住空間づくりに、積水ハウスのノウハウを活かして付加価値を提供しています。

不動産フィー事業では、長期にわたり賃貸住宅オーナー様の土地・建物の資産保持と価値向上を実現するた

### 売上高



### 営業利益／営業利益率

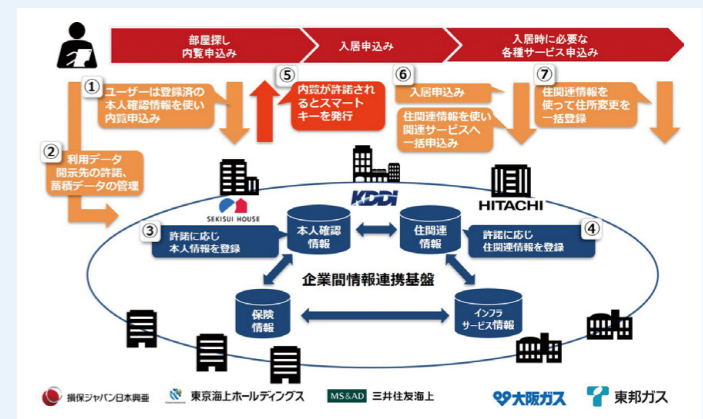


めのさまざまな経営サポートを行っています。2020年2月には、賃貸・仲介事業のさらなる強化を目指し、積和不動産各社を「積水ハウス不動産」各社へ社名変更を実施しました。「積水ハウス不動産＝シャーマゾン」というブランドの一体化を定着させることで、オーナー様とのさらなるリレーション強化と、入居者サービスの向上を同時に実現し、高い入居率の確保と物件の資産価値向上を図り、利益率の向上を目指していきます。

### 第5次中期経営計画 トピックス

#### ブロックチェーン技術を活用した企業間の情報連携基盤の構築を目指し共同検証を開始

賃貸契約における入居者様の利便性を高めるため、ブロックチェーン技術を活用した企業間の情報連携基盤構築を目指し、開発を開始しました。不動産賃貸物件の内覧から入居までの各種手続きを簡素化、利便性を向上することを目的とし、さらには固定通信や電気、ガスなどの住宅に関わる契約手続きをワンストップで提供するサービスの有効性なども検証。2020年4月には企業間情報連携推進コンソーシアムを構築し、賃貸契約の効率化をはじめとする企業間情報連携基盤の商用化に向けて、異業種データの掛け合わせによる新たなサービスの創出を進めています。



コンソーシアム形成による企業間情報連携基盤のイメージ

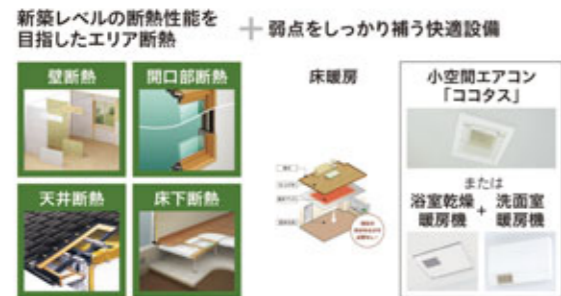
## リフォーム事業

### 「いどころ暖熱」による高性能断熱

「いつも今が快適」な暮らしを実現するために、「いどころ暖熱」では住まいの中で多くの時間を過ごす「LDK」を中心とした「いどころ」に範囲を絞り、効率的な断熱性能の向上を図る「高性能断熱」を提案。また、省エネ基準改定前の1999年までに建築した築20年以上の既存戸建住宅を断熱改修することで、新築同等のZEHレベルの快適性能を目指した「プレミアム」と、お客様の負担が少ない1日施工で効果的な断熱改修を図る「ベーシック」の2つの商品パッケージを提案します。



高断熱化+快適設備→快適性を実現できるリノベーション  
新築レベルの断熱性能を目指す「いどころ暖熱・プレミアム」



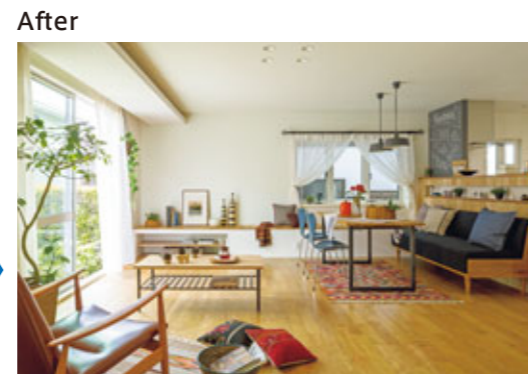
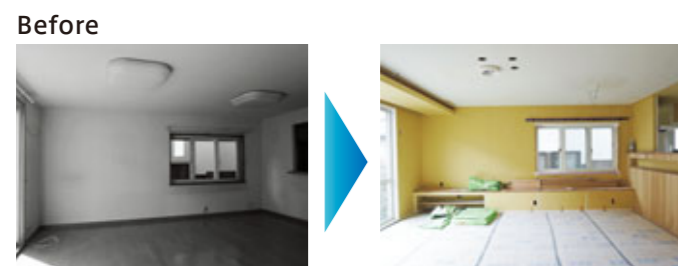
1日施工で効果的な断熱改修「いどころ暖熱・ベーシック」



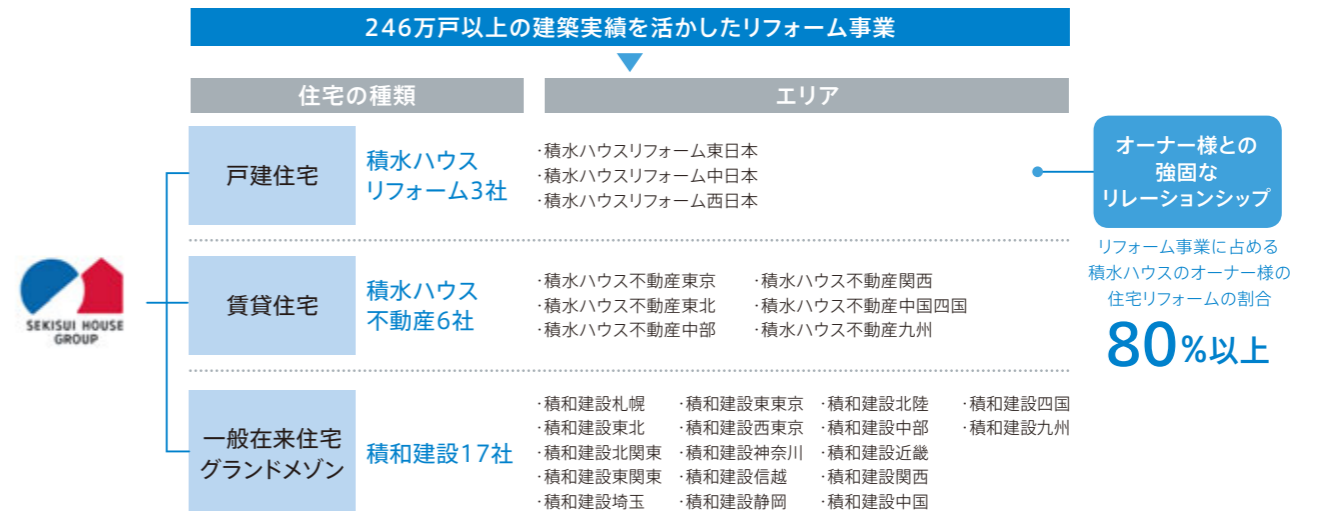
### 積水ハウスリフォームによるリフォーム事例



住まい手にとってライフステージの変化もまた、リフォームを検討するうえで重要な要素の一つです。大掛かりな間取りの変更や、水回りの大胆な変更など、大切な生活空間を最適なものに、提案型リフォーム(リノベーション)の実例をご紹介します。



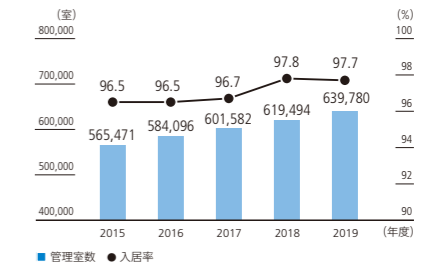
## 全方位体制によりあらゆる住宅のリフォーム事業が可能に



## 不動産フィー事業

### 管理室数と入居率の推移

都市部を中心とする徹底したS・Aエリア集中戦略やホテルライク仕様など、高品質・高性能な積水ハウスの賃貸住宅「シャームゼン」の供給により、積水ハウス不動産各社の管理室数は年々順調に増加。また、入居者様のニーズを確実に捉えるこのような「シャームゼン」は、入居率も高い水準を維持しており、安定的にストック型ビジネスの利益成長を支えています。

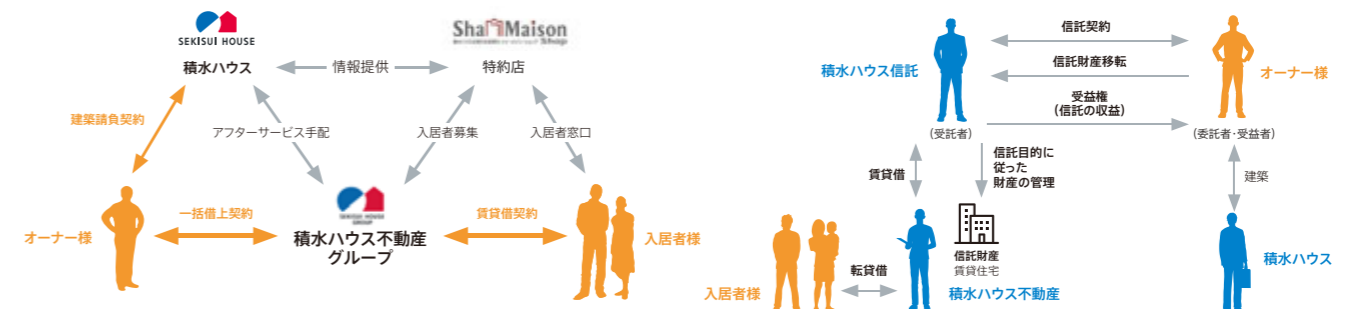


### 管理室数増加の安定成長を支える一括借上げシステム

不動産フィー事業を支える重要な要素の一つに、「一括借上げシステム」があります。積水ハウス不動産各社がシャームゼンなどの積水ハウスの建物を借上げ、空室の有無にかかわらず、毎月一定の賃料をオーナー様にお支払いするシステムです。入居斡旋や、日々の清掃業務、メンテナンス点検など、建物の管理全般を含め、入居者様への直接の貸主としての業務を積水ハウス不動産各社が行い、オーナー様の手間を軽減できることで好評を得ており、多くのオーナー様にご利用いただいています。この一括借上げシステムは、入居率の向上や建物の維持管理、オーナー様の安定経営の実現とともに、入居者様への満足向上にもつながっています。

### 不動産管理信託業務を担う積水ハウス信託

オーナー様の長期的な資産運用、資産承継をサポートするため、不動産管理信託業務を行う積水ハウス信託があります。オーナー様の中には、賃貸住宅の建築や長期にわたる経営に際して、「高齢化や認知症等で賃貸住宅経営が出来なくなる」「相続の際、賃貸住宅を受け継ぐ方を予め決めておき、遺産分割でトラブルにならないようにしておきたい」「賃貸住宅の管理負担への悩み」「建築する際、連帯保証人がいないためローンが借りられない」等、様々な不安や悩みをお持ちの方がいらっしゃいます。積水ハウス信託は、「信託」の仕組みを活用してこれらを解決・解消し、オーナー様に安心して賃貸住宅経営を行い、次世代に円滑に承継していただくお手伝いを致します。





「ザ・リッツ・カールトン京都」

## 開発型 ビジネス

- 分譲住宅事業
- マンション事業
- 都市再開発事業

### 第5次中期経営計画 重点項目

- 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

### 長期ビジョン 成長戦略

独自のビジネスモデルの構造化に取り組み、「経年美化」など将来への資産価値を向上していきます。

住環境は人々の幸せにとって大切な生活基盤であり、当社の開発型ビジネスは、持続可能な社会の構築に寄与するだけでなく、時とともに魅力が増す「経年美化」として、将来への資産として受け継いでいく責任と役割を担っています。開発型ビジネスは不動産サイクルに影響されるビジネスモデルであることから、将来の収益源につながる魅力的なエリアの選定と高品質な建物の開発が不可欠となります。当社は戸建事業で培ったノウハウを組み込み、独自のビジネスモデルの実践による開発を行うことで、一定の資産保有状況を維持し、資産回転率を高めるビジネス構造の構築を目指しています。

分譲住宅事業では、まち全体の環境や人々の暮らしやすさを配慮した「経年美化」のまちなみづくりと愛着を持って暮らせる豊かなコミュニティづくりを全国各地で推進しています。「スマートコスモシティ」は、「安全・安心」

### 都市再開発事業における物件売却の推移

年度	物件売却額 (億円)	うち、積水ハウス・リート投資法人への主な売却
2017年度	578	本町ガーデンシティ(ホテル部分) ガーデンシティ品川御殿山(持分の一部)
2018年度	1,269	ザ・リッツ・カールトン京都(持分の一部) プライムメゾン白金台タワー
2019年度	889	赤坂ガーデンシティ(持分の一部) ガーデンシティ品川御殿山(持分の一部) 本町南ガーデンシティ

「健康」「快適」「見守り」「エネルギー配慮」をバランスよく実現するスマートタウンとして、サステナブルなまちづくりを目指しています。マンション事業では、東京、名古屋、大阪、福岡のエリア戦略を展開し、戸建住宅で培ったノウハウを活かし、「集合住宅」ではなく住まい手一人ひとりのライフスタイルが集まる「住宅集合」の考え方のもと、環境配慮など、まちの財産となる居住環境を提案しています。都市再開発事業においても、未来を見据えた次世代に残るまちの資産価値を創造していきます。

将来にわたり、かけがえのない地域の自然環境を保護し、地域の文化とコミュニティを醸成しながら、地域経済の活性化に貢献する開発型ビジネスに取り組んでいきます。

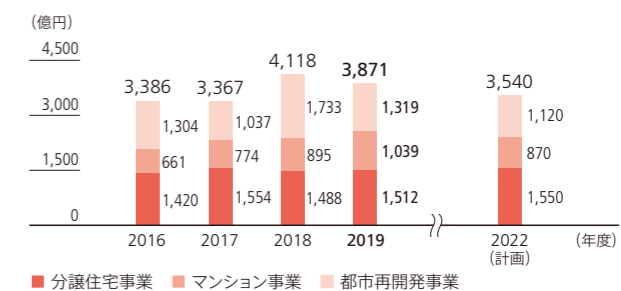
### 第5次中期経営計画 取り組み

総資産回転率を高め、収益を安定化。出口戦略を見据えた堅実な基盤づくりに取り組む。

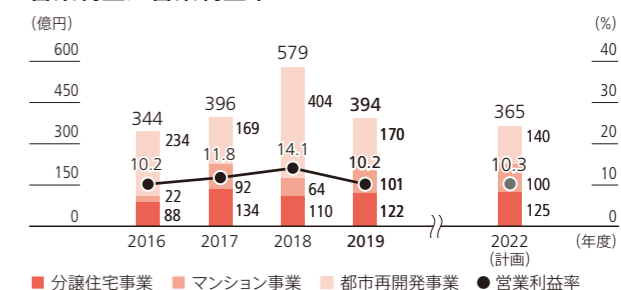
開発型ビジネスは、請負型ビジネス、ストック型ビジネスと比較してビジネスサイクルが長くなるため、第5次中期経営計画においてはROAを重視した経営を進めていきます。総資産回転率を高める施策に注力し、資産保有レベルの最適バランスを実現するとともに、収益安定化への基盤をつくる3年間と位置づけています。また、将来の収益源につながる土地の取得は、不動産サイクルを見据えながら収益性を判断し取得していくことで、確実な出口戦略を実行していきます。

分譲住宅事業では、ターゲットエリアの選定や、積水ハウスと積水ハウス不動産を中心とした土地仕入れの連携強化など、グループ一体となった仕入れの推進に注力します。これらを通して、「ミラまち」(愛知県豊橋市)などを中心とした、災害に強く、美しく安全で快適なまちなみづくりを推進していきます。マンション事業では、徹底したエリア戦略を行うことで、事業推進に有益な土地の取得が可能となり、総資産回転率を高めるとともに、市場変化に対応した成長戦略を実施します。また、住み心地のよさと快適性、そして高い環境性能を両立した「ZEH-M(ゼッチ・マンション)」の拡大にも取り組み、環境性能に加え、災害時に対応機能を兼ね揃

### 売上高



### 営業利益／営業利益率



えたマンション開発を推進していきます。

都市再開発事業では、不動産投資に関してはリートへの物件売却など出口戦略の強化とパイプラインの強化に取り組んでいきます。また、引き続き、マリOTT・インターナショナルと連携した「ザ・リッツ・カールトン京都」をはじめとするラグジュアリーホテルや、「フレイザースイート赤坂東京」といった長期滞在型のサービスアパートメントなどの開発を継続し、魅力ある資産価値の高い物件の開発と優良ストックの形成に注力していきます。

### 第5次中期経営計画 トピックス

#### 超高層マンションでもZEH化を実現

積水ハウスは、戸建住宅事業で培った環境技術を活かした低層分譲マンションの全住戸ZEH化に続き、超高層分譲マンションでのZEH化を推進します。現在、全棟全住戸でZEH基準のクリアと、全住戸に燃料電池を採用した超高層マンション「(仮称)上町一丁目タワーP」の開発を進めています。また本プロジェクトは、経済産業省「平成31年度超高層ZEH-M(ゼッチ・マンション)実証事業」に採択され、2023年1月に竣工を予定しています。

超高層マンションのZEH化には、開口部の高い耐風圧と開口面積のバランスが求められますが、全住戸の開口部に高性能真空ペアガラスを用いることで、断熱性と眺望のよさをともに実現しています。これにより高い省エネ性を維持しながら、冬は暖かく、夏は涼しい快適空間を住まい手に提供し、部屋ごとや時間帯ごとの温度差によるヒートショックの軽減など、健康被害の抑制にも貢献しています。



(仮称)上町一丁目タワープロジェクト完成予想CG

## 分譲住宅事業

### 複合開発・コンパクトシティ

▶愛知県豊橋市コモンスターミラまち  
愛知県豊橋市曙町 開発許可：2018年3月

27haの紡績工場跡地に、400区画の戸建分譲地と生活利便施設を併設する複合開発。都市計画マスタープランの一部変更を行い、道路や公園などのインフラを整えるとともに、地域活性化を目指すコンパクトシティのモデルケースともいえる事業を展開しています。



分譲地まちなみ



オークワ豊橋ミラまち店



アイレクス スポーツクラブ豊橋ミラまち+24



くすのき公園（既存樹を活かした芝生広場）

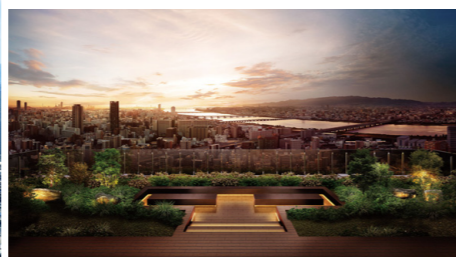
## マンション事業

▶グランドメゾン新梅田タワー  
THE CLUB RESIDENCE  
大阪府大阪市北区 2021年7月中旬竣工予定

次世代価値を見据えた超高層タワーレジデンス。超高層タワーでは事例の少ない屋外共用空間「スカイテラス」を35階に備え、住まう方の「上質な居心地」を追求しています。



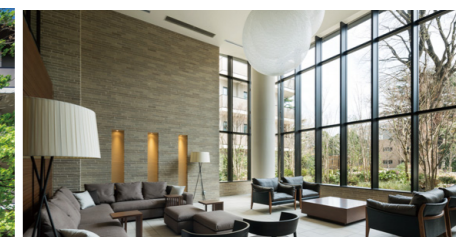
スカイラウンジ



スカイテラス

▶グランドメゾン江古田の杜  
東京都中野区江古田  
2018年2月竣工

全戸（531戸）にエネファームを搭載し、環境負荷を軽減。エリア内にはサービス付き高齢者向け住宅、学生や子育て世代向け賃貸マンション、コミュニティ施設などを設置し、「多世代により育まれる持続可能なまちづくり」の実現を推進しています。



エントランスラウンジ



ライブラリー

## 都市再開発事業

積水ハウスは、オフィスや賃貸住宅、商業ビル、ホテルをはじめとする大型物件の開発にもまた、魅力ある資産価値の高いものになるよう注力しています。積水ハウス・リート投資法人を設立\*し、資産運用会社である積水ハウス・アセットマネジメントとスポンサーである積水ハウスのパイプラインサポート契約により、出口戦略も確立しています。  
\*2018年5月1日、積水ハウス・リート投資法人が積水ハウス・レジデンシャル投資法人を吸収合併し、吸収合併継続法人として現在に至る。



▶（仮称）神南1丁目計画  
（オフィスビル）  
東京都渋谷区神南  
2021年1月竣工予定

大型商業施設の開業や駅前再開発など、その高いポテンシャルが注目を集める渋谷に、進化するビジネスシーンに対応したミッドサイズオフィス計画。快適なオフィス環境を備えたビジネス拠点を創出しています。

▶プライムメゾン中目黒  
（賃貸住宅）

東京都目黒区中目黒  
2019年12月竣工  
低層階には生活利便施設を誘致。選び抜かれた材質の内装、周辺環境と調和した気品ある外観、豊かな植栽により多様化するライフスタイルと地域性に合わせた住まいを提案しています。



▶W OSAKA

W  
OSAKA



大阪府大阪市中央区  
2021年2月開業予定

2021年、当社のパートナーであるマリオット・インターナショナルが大阪・南船場にホテルを開業予定。Wホテルの特徴である、個性あふれるデザインを取り入れ、スイートルームを含む337の客室、飲食店、スパ施設、会議室などを完備しています。



## 国際ビジネス

・国際事業

### 第5次中期経営計画 重点項目

- ・SEKISUI HOUSE-Technologyのグローバル化に着手し、新たなステージへ

#### 長期ビジョン 成長戦略

### 3つの成長戦略を軸に海外展開を強化、事業のさらなる現地化を推進していきます。

積水ハウスがこれまで日本で培った最高の品質と先端技術で、海外の住宅市場において新たな価値を提供していきます。安全・安心、快適性、環境配慮などは国内だけでなく、海外におけるニーズが今後高まると予想しています。脱炭素社会の実現とお客様の快適性を追求した「ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス (ZEH)」などの環境技術や、「5本の樹」計画を取り入れた生態系にも配慮した先進的まちづくりのノウハウは、すでに、世界各国が抱える社会課題の解決に貢献する取り組みとして事業化しています。

現在、アメリカ、オーストラリア、イギリス、シンガポール、中国の5カ国で事業を展開しており、今後も持続的かつ安定的な住宅需要の拡大を見込んでいます。長期ビジョン実現への取り組みとして、国内事業の3つのビジネスモデル（請負型・ストック型・開発型）について海外各国においても強化していきます。これまでは、開発型ビジネスを主体としていましたが、今後は、請負型ビ

#### 海外展開の歩み

- 2009年 オーストラリア事業開始
- 2010年 中国事業開始
- 2011年 シンガポール事業開始
- 2011年 アメリカ事業開始
- 2019年 イギリス事業開始

ジネス（戸建住宅請負・賃貸住宅請負など）、ストック型ビジネス（プロパティマネジメント・賃貸管理など）の成長戦略についても海外展開を強化し、国別のエリア戦略と融合していくことで、国際ビジネスの海外展開を進化させていきます。

また、多様なビジネスをグローバルで拡大していくための不可欠な取り組みとして、引き続き優良な現地パートナーとの信頼関係を重視するとともに、積水ハウスの理念やビジョンを理解した優秀な現地人材を育てることに注力し、事業の現地化をさらに推進していきます。当社の住まいづくりのノウハウを各国の住宅の在り方と融合させ、SEKISUI HOUSEブランドを世界に広げていきます。

#### 第5次中期経営計画 取り組み

### 積水ハウステクノロジーを全世界へ移植するべく、各国に合った戦略を実行

第5次中計期間を「質の向上」と位置づけ、3,000戸の建設を目指しています。これまでは投資先行型でしたが、今後は財務体質の強化を進め、利益率・ROAを重視して投資と回収のバランスを図ります。各国における具体的な施策は以下のとおりです。▶ [詳細 P.50-51](#)

#### [アメリカ]

- ・賃貸住宅開発事業（マルチファミリー事業）  
米国事業の核として収益の安定化を行うほか、既存事業エリアを中心に事業を推進、安定した出口戦略を継続すると同時に、優良物件を一定期間保有し安定的な収益につなげることも今後検討します。

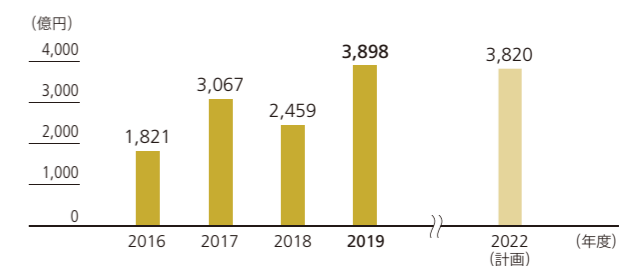
- ・住宅販売事業  
米国特有の規格型住宅の販売から、ライフスタイル提案型の住宅販売へと転換を進め、米国において積水ハウスの木造住宅「シャーウッド」の導入に挑戦します。

- ・コミュニティ開発事業  
新規投資は厳選しながら行い、住宅販売事業との一体経営によるシナジー効果を狙います。

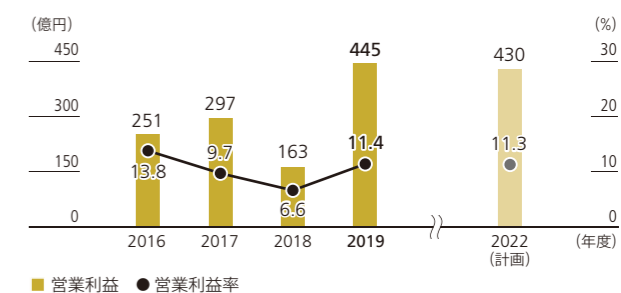
#### [オーストラリア]

投資残高をコントロールしながら、経済市況などに影響されにくい安定した収益基盤を確立します。戸建事業においては、オーストラリア版シャーウッド事業を工

#### 売上高



#### 営業利益／営業利益率



リアを限定しながらも多面的に展開し、ブランド認知度を高めます。

#### [イギリス]

当社技術の応用の可能性を検証しつつ、投資先を指導し、同国の住宅不足解消に貢献します。

#### [シンガポール]

引き続き、新規開発案件の用地取得を図り、分譲マンションの開発を継続します。

#### [中国]

各エリアで提供している、高品質な分譲マンションの販売を継続して行います。

#### 第5次中期経営計画 トピックス

### 木造住宅「シャーウッド」による社会課題への貢献

2020年1月に米国ラスベガスで開催された「IBS (International Builders' Show)」の開催において、「シャーウッド」を現地で建設し、米国の住宅に関わるさまざまな方に内覧いただきました。オリジナルSMJ工法（スーパーメタルジョイントシステム）やオリジナル陶版外壁「ベルバーン」を日本から輸出し建設しており、大きな反響がありました。近年、カリフォルニアにおける大規模地震発生の恐れや環境問題による火災の発生などにより、米国における住宅の役割が変化しつつあります。今回建設した「シャーウッド」は大規模地震にも耐えることができる耐震構造であり、停電時での生活を支えることも可能な「ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス (ZEH)」の建設とともに、米国が抱える社会課題の解決に大きな影響を与えることが予想されます。生産・施工、部材調達などにおいて今後の検討要素はあるものの、米国でのシャーウッド事業の可能性が大きく開けました。



現地で建設した「シャーウッド」

## エリア別の戦略

第5次中期経営計画期間は、土地の取得、戸建住宅3,000戸体制のデリバリー、サプライチェーン構築など、基盤構築の期間と考えています。また、各国の協力会社とは、戦略の共有や商品開発パートナーとしての関係構築ができていますが、各エリアによって商慣習や課題が異なるため、それぞれに合った戦略を実行し、積水ハウステクノロジーを世界に普及させていきます。



### アメリカ ハイレベルな耐震・耐風性能や、環境配慮型の住宅販売を強化

課題

- 人口増加により住宅需要は旺盛
- 西海岸では大規模地震の発生リスクがある
- ハリケーンの進路が変化するなど温暖化防止の機運が向上
- 外装のメンテナンスが必要

対応

- ウッドサイド・ホームズ社の買収、連携強化
- 積水ハウスの技術の移植
- 高い耐震性とZEH仕様の「シャーウッド」を建設
- 陶版外壁「ベルバーン」の導入

現地優良パートナーとの提携によって「賃貸住宅開発事業（マルチファミリー事業）」「住宅販売事業」「コミュニティ開発事業」を米国で展開しています。2019年度においては、賃貸住宅開発事業が好調に推移しました。今後は住宅販売事業のウエイトを増やし、さらなる米国事業の事業領域拡大を図ります。

#### 賃貸住宅開発事業（マルチファミリー事業）

AI、IoT企業が集積する西海岸地域の大都市は、雇用増加によりミレニアル層を中心に都市型賃貸住宅の需要が旺盛であり、中期的にみて安定的な賃料の上昇も見込めます。当社はこのエリアで優良パートナーとの提携により多数の賃貸住宅プロジェクトを手がけており、米国でのコア事業と位置づけています。堅実な出口戦略は継続しながら、今後優良な物件は一定期間保有することも検討し、安定的な収益の確保に努めていきます。

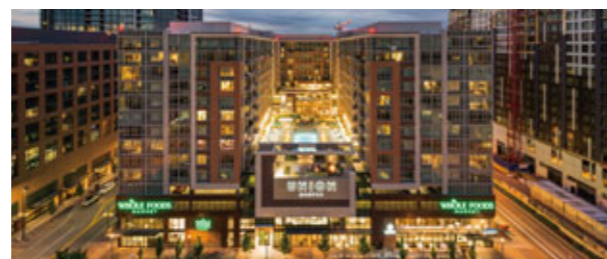
#### 住宅販売事業

米国ホームビルダーのウッドサイド・ホームズ社との連携ビジネスでは、価格を重視した規格型住宅の販売を継続しつつ、当社が得意とするライフスタイル提案型住宅のウエイトを高めています。米国では近年、西海岸を中心に自然災害の発生、特にハリケー

ンの進路変化など気候変動に伴う問題も顕在化しています。そこで、高い耐震・耐火・耐風性を備え、2021年より「シャーウッド」ブランドの販売を予定しています。サステナブルな住環境への関心も高まっており、当社の強みである環境配慮型住宅の技術を活かした「米国版ZEH」の開発や、日本でスタンダードとしてきたデザインを普及させることで、さらなる事業拡大を目指します。

#### コミュニティ開発事業

米国各地にある中期的に成長力の高い雇用集積地への通勤が可能な都市圏で、宅地分譲事業を展開しています。新規投資は厳選しながら、住宅販売事業との一体経営によるシナジー効果の創出を目指しています。景気の変動を踏まえ、開発に適した用地を調達するタイミングを見極めつつ、個々の案件を推進中です。



Union Denver



### シンガポール 現地パートナーとともに、付加価値の高い開発事業に取り組む

現地有力デベロッパーと共同で、現地の憧れの暮らしにふさわしいマンション開発や、商業施設・オフィスを含む複合開発事業を展開しています。移民政策により安定的に人口も増加しているため、今後も開発案件の用地取得を図るとともに、付加価値の高い開発事業に取り組んでいきます。

競争環境の激しくなるマーケットにおいて、日本で培ったさまざまな「ソフト」の技術、生活提案をプロジェクトに落とし込んでいくことで、競合他社との差異化を図りつつ、現地でのプレゼンス向上を図っています。



One Holland Village



### オーストラリア 日本で培った基本性能や環境性能によって、生活者の課題を解決

課題

- 人口増加により住宅需要は旺盛
- 住宅の質における改善余地が大きい
- 電力自由化等により電気代が高騰

対応

- シドニー近郊にオーストラリア版「シャーウッド」工場を建設
- 高品質な部材の反復生産体制確立
- ZEH対応パイロットハウス「SHINKA House」の建設

宅地やマンションの開発・販売事業を展開しており、シドニー郊外では宅地開発のほか、戸建住宅事業が順調に伸びています。日本で培った基本性能や環境性能、サービス品質などが同国市場で評価され、当社ブランドの認知度は年々向上しています。2010年には「シャーウッド」の工場をシドニーに建設し、現地の気候・風土・ニーズに合わせた部材を生産できる体制を整備。さらに、ZEH対応パイロットハウスとして、電気料金を85%削減できる「SHINKA House」も販売・展開していきます。



SHINKA House



### イギリス 行政機関および大手不動産企業との協業で、工業化住宅を販売展開

課題

- 400万戸の住宅不足
- 石造りやレンガ造りに代わる良質な住宅が必要
- 2025年、ZEH（ゼロカーボン）義務化予定

対応

- 政府機関 ホームズ・イングランド、不動産会社アーバン・スプラッシュ社と合併会社設立
- 高品質なモジュラー住宅の自社生産
- 省エネ技術によるゼロカーボンを含む環境配慮住宅を建設

2019年5月、英国の住宅供給を管轄する行政機関であるホームズ・イングランド、および総合不動産会社アーバン・スプラッシュ社とパートナーシップを組み、同国の住宅市場に本格参入しました。アーバン・スプラッシュ社の工場に、当社の高品質な工業化住宅の技術・ノウハウを移植し、成長を加速させていく予定です。今後の事業展開によって、同国における深刻な供給不足問題の解決、「より高品質で、より短い工期での住宅建設を実現する」というニーズへの対応、そしてマーケット活性化への貢献を果たしていきます。



Northstowe



### 中国 健康で安全な住まいづくりを展開

瀋陽、蘇州、無錫、太倉を中心に、独自の「積水住宅・裕沁（ユーチン）」ブランドによる複合住宅プロジェクト、環境配慮型住宅の実績を活かしたタウンハウス事業、世界水準の住空間を創出するマンション事業などを展開しています。



蘇州 裕沁庭