



SEKISUI HOUSE

NEXT SEKISUI HOUSE 30年ビジョン



A large crowd of people is gathered on a city street, filling the frame from the foreground to the background. The scene is bathed in a warm, golden light, suggesting a sunset or sunrise. The crowd is dense, with many people's heads and shoulders visible. In the background, there are buildings and some vehicles, including a white van and a dark car. The overall atmosphere is one of a busy, crowded urban environment.

著しく変化する 市場環境

市場環境の変化 (国外)



Global
MEGA Trend

- 情報通信技術のスピード化
- 地球規模の気候変動
- 貧富格差の拡大
- フィンテックによる金融市場の大変革
- 高い経済成長を続ける新興国
- 国家間の摩擦 (米中・東アジア・中東)
- 企業のグローバル化の加速
- 海洋資源の枯渇とテリトリーの構図変化

市場環境の変化 (国内)



Domestic MEGA Trend

- 人口・世帯減少
(建築需要の逡減・社会資本の変化)
- 少子化・高齢化
(労働人口減少・住環境変化)
- 地球温暖化・多発する災害
(自然環境への対応)
- 都市集住・コンパクトシティ化
(職住に対する思考変化)
- ローコスト住宅の台頭
(ハコからの脱却)
- 外国人労働者の流入
(生活基盤の確保)
- 観光需要の増加
(生活・営み・集いのカタチ変化)
- 消費環境の変化
(モノ消費⇒コト消費)

NEXT

30

NEXT SEKISUI HOUSE

2050

第3フェーズ

2020

Happiness & Well-Being

第2フェーズ

1990

For Comfort & Sustainability

快適性

第1フェーズ

1960

For Safety & Security

安全・安心

耐震・耐防火・耐風…
高品質・高性能な
住宅の追求

省エネ・UD・5本の樹…
環境・住まい心地の提供

人生100年時代の幸せ

健康・つながり・学び…
幸せのインストール

30年

30年

30年

A scenic photograph of a beach at sunset. The sun is low on the horizon, creating a bright glow and reflecting on the water. The sky is a mix of blue and orange, with scattered clouds. The water is a deep blue, and the sand is light-colored. In the foreground, there is a piece of coral on the sand. The word "VISION" is overlaid in large, white, bold, sans-serif capital letters across the center of the image.

VISION

第3フェーズのビジョン

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



住を基軸に、
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 4



ハード・ソフト・サービスを 融合し幸せを提案

- 住まい手に寄り添いながら、幸せづくりのパートナーになる。
- 新しい価値として「健康」「つながり」「学び」などの無形資産の幸せを提案。

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



- 日本で培った強靱な耐震性能・耐防火性能・耐衝撃性能等、安全安心を実現するオリジナル技術
- 断熱性能・ユニバーサルデザイン・空気環境配慮技術といった快適を実現するオリジナル技術



安全・安心・快適性能を併せ持つ高品質な住宅の供給が可能な積水ハウステクノロジーを世界に普及させていく。



ESG経営の リーディングカンパニーに

- ネット・ゼロ・エネルギー・ハウスで世界を牽引
RE100で世界に貢献
- ダイバーシティ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

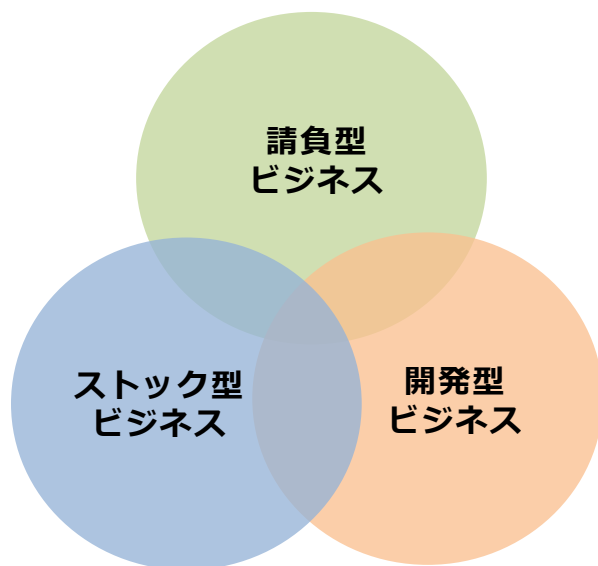
目指す姿



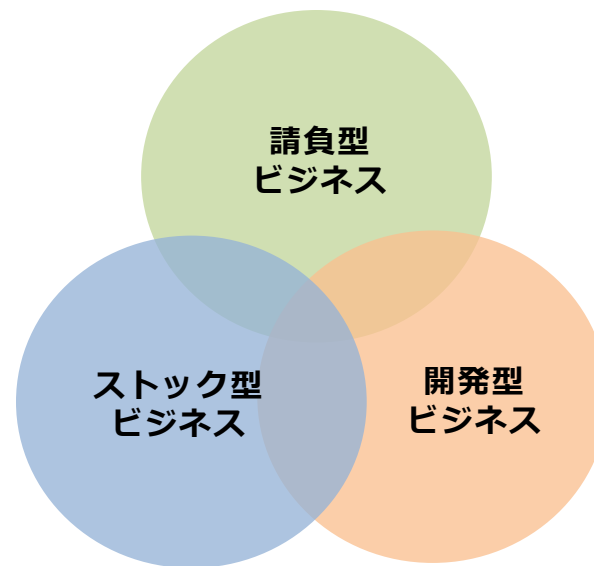
積水ハウスが目指す姿

ハード・ソフト・サービスによる、 国内外の事業拡大

国内事業

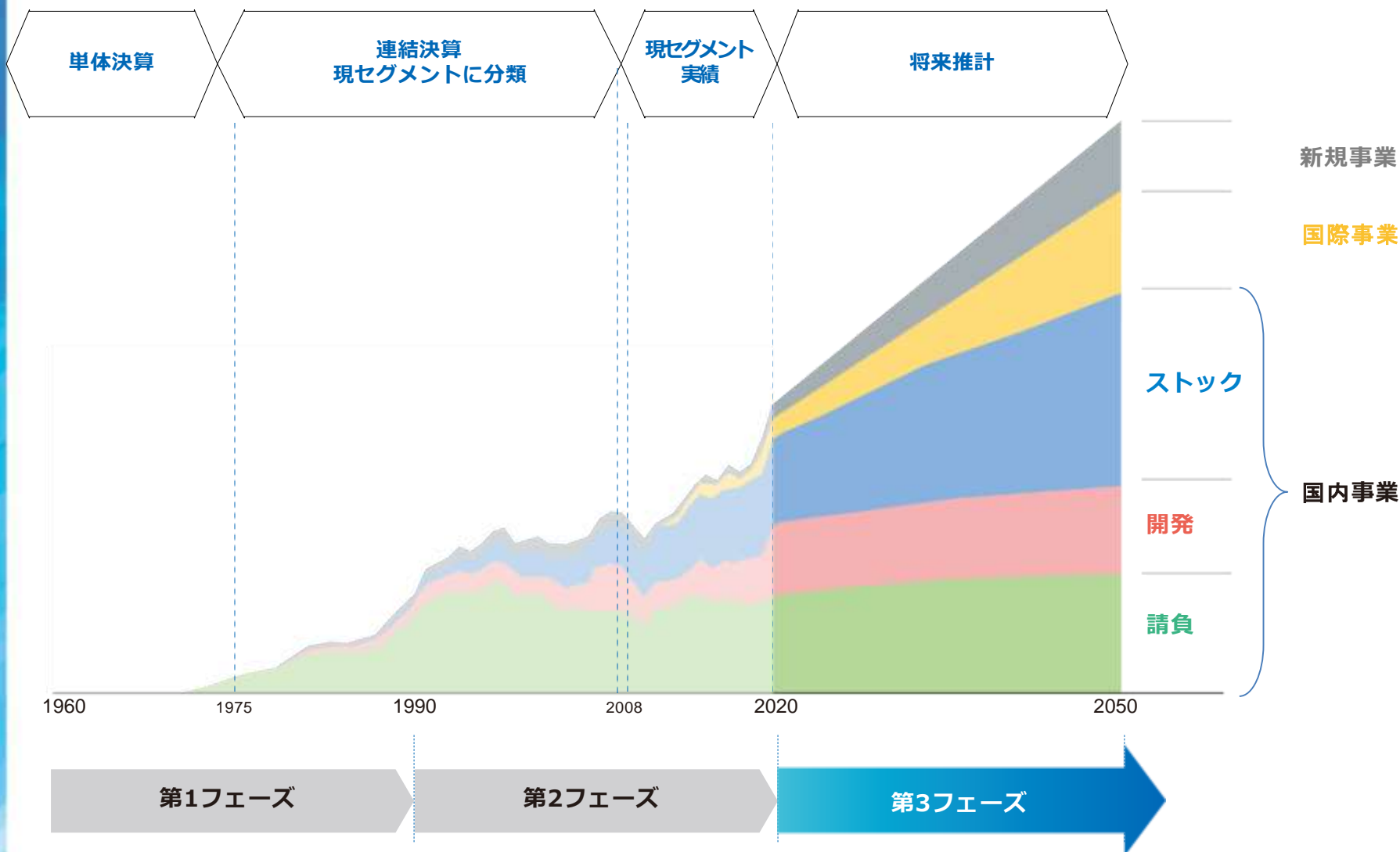


国際事業



6つの柱の有機的成長で、
積水ハウスグループの持続的な成長を実現する

超長期成長ビジョン (売上構成)





積水ハウスグループ

第5次中期経営計画

2020-2022

経営方針

**事業ドメインを“住”に特化した
成長戦略の展開**

第5次中期経営計画の基本方針

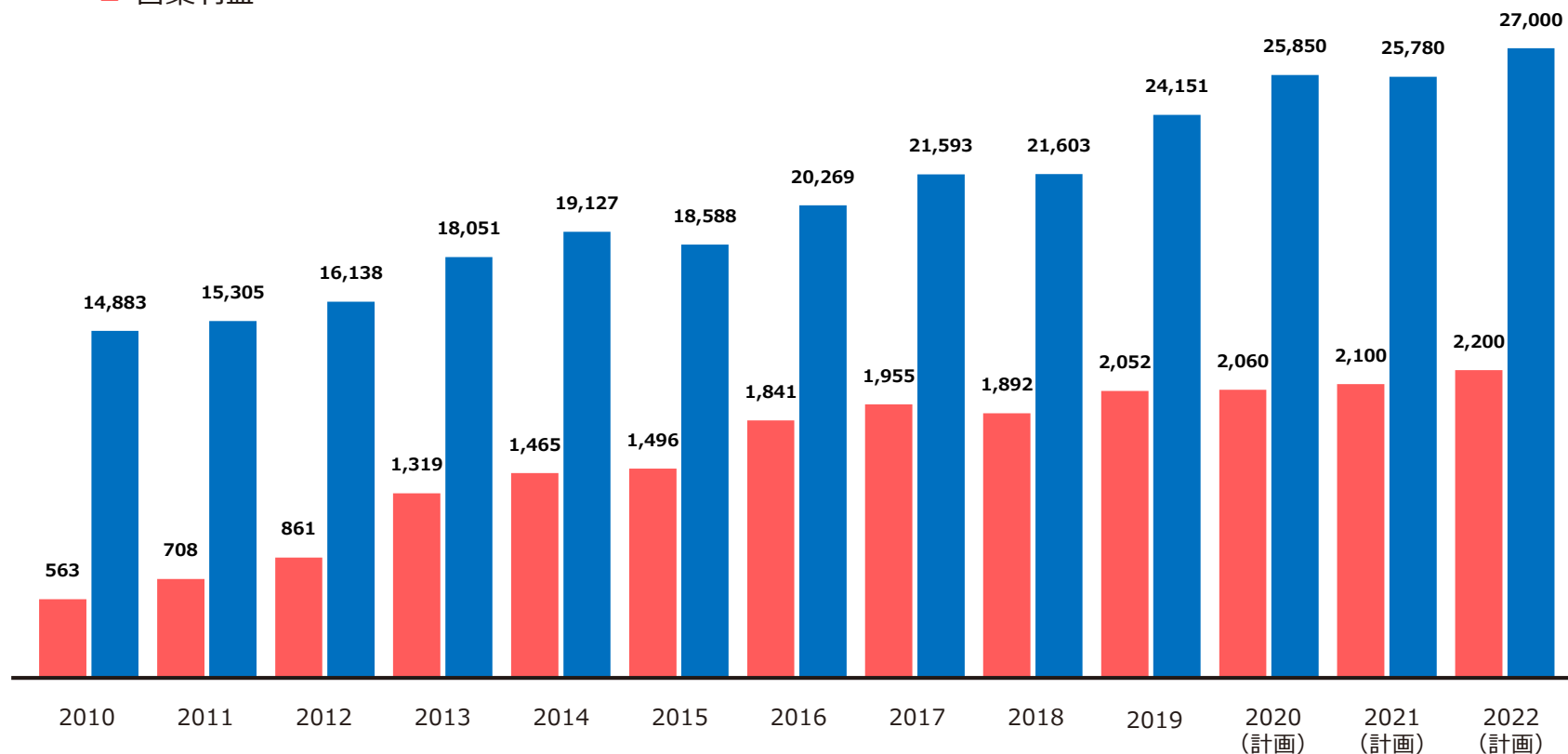
**コアビジネスのさらなる深化と
新規事業への挑戦**

第5次中期経営計画：収益計画

■ 売上高
■ 営業利益

2022年度 過去最高益を目指す

(単位：億円)



第1次計画

筋肉質な
収益基盤を確立

第2次計画

事業拡大による
利益成長加速

第3次計画

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

第4次計画

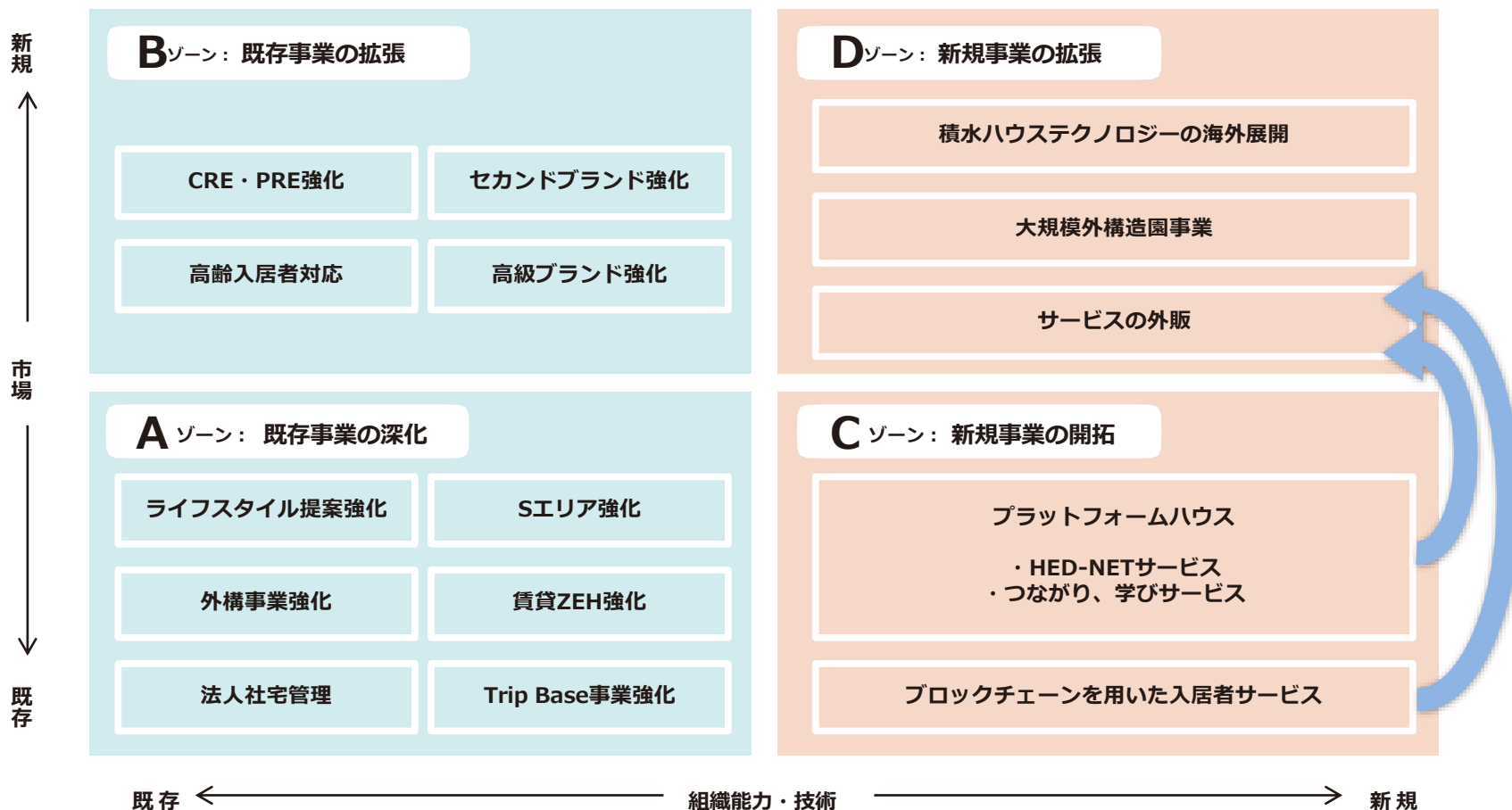
BEYOND2020に向けた
“住”関連ビジネスの基盤づくり

第5次計画

コアビジネスのさらなる深化と
新規事業への挑戦

重点課題

コアビジネスのさらなる深化と新規事業への挑戦



第5次中期経営計画：収益計画

(単位：億円)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度計画	2021年度計画	2022年度計画
売上高	21,593	21,603	24,151	25,850	25,780	27,000
営業利益	1,955	1,892	2,052	2,060	2,100	2,200
経常利益	2,036	1,951	2,139	2,050	2,080	2,190
当期純利益	1,332	1,285	1,412	1,370	1,380	1,470
営業利益率	9.1%	8.8%	8.5%	8.0%	8.1%	8.1%
EPS	193.06円	186.53円	205.79円	202.52円	204.00円	217.31円
ROE	11.6%	10.8%	11.5%	10.6%	10%以上を安定的に創出	

第5次中期経営計画：収益計画（セグメント別）

（単位：億円）

		2020年度			2021年度			2022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	戸建住宅事業	3,460	275	7.9%	3,650	325	8.9%	3,700	335	9.1%
	賃貸住宅事業	3,800	500	13.2%	4,000	550	13.8%	4,000	555	13.9%
	建築・土木事業	3,250	165	5.1%	3,290	175	5.3%	3,340	180	5.4%
	小計	10,510	940	8.9%	10,940	1,050	9.6%	11,040	1,070	9.7%
ストック型	リフォーム事業	1,625	250	15.4%	1,670	265	15.9%	1,740	280	16.1%
	不動産フィー事業	5,565	460	8.3%	5,840	510	8.7%	6,050	530	8.8%
	小計	7,190	710	9.9%	7,510	775	10.3%	7,790	810	10.4%
開発型	分譲住宅事業	1,390	90	6.5%	1,490	120	8.1%	1,550	125	8.1%
	マンション事業	840	100	11.9%	870	115	13.2%	870	100	11.5%
	都市再開発事業	1,070	200	18.7%	880	140	15.9%	1,120	140	12.5%
	小計	3,300	390	11.8%	3,240	375	11.6%	3,540	365	10.3%
国際事業		4,100	460	11.2%	3,310	355	10.7%	3,820	430	11.3%
その他		750	10	1.3%	780	15	1.9%	810	15	1.9%
消去 または 全社		—	△450	—	—	△470	—	—	△490	—
合計		25,850	2,060	8.0%	25,780	2,100	8.1%	27,000	2,200	8.1%

* 建築・土木事業セグメントを新たに設定



積水ハウスグループ
第4次中期経営計画の
振り返り

第4次中期経営計画（2017～2019）の業績推移



中計最終年度は過去最高の売上高・利益を獲得

第4次中期経営計画（期初計画）に対する結果

（単位：億円）

	2017年度			2018年度			2019年度		
	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比	計画	実績	計画比
売上高	21,440	21,593	153	21,850	21,603	△246	23,670	24,151	481
営業利益	1,920	1,955	35	2,000	1,892	△107	2,050	2,052	2
経常利益	1,960	2,036	76	2,060	1,951	△108	2,080	2,139	59
当期純利益	1,280	1,332	52	1,360	1,285	△74	1,390	1,412	22
営業利益率	9.0%	9.1%	0.1%	9.2%	8.8%	△0.4%	8.7%	8.5%	△0.2%
EPS	185.49円	193.06円	7.57円	197.07円	186.53円	△10.54円	201.99円	205.79円	3.8円
ROE	11.3%	11.6%	0.3%	11.1%	10.8%	△0.3%	11.3%	11.5%	0.2%

第4次中期経営計画：売上高・営業利益実績




【売上高】

【営業利益】

(単位：億円)

		2017年度	2018年度	2019年度
		実績	実績	実績
請負型	戸建住宅事業	3,711	3,579	3,909
	賃貸住宅事業	4,428	4,160	4,106
	小計	8,140	7,740	8,016
ストック型	リフォーム事業	1,368	1,414	1,527
	不動産フィー事業	4,898	5,140	5,348
	小計	6,267	6,554	6,876
開発型	分譲住宅事業	1,554	1,488	1,512
	マンション事業	774	895	1,039
	都市再開発事業	1,037	1,733	1,319
	小計	3,367	4,118	3,871
国際事業		3,067	2,459	3,898
その他		751	730	1,489
消去または全社		-	-	-
合計		21,593	21,603	24,151

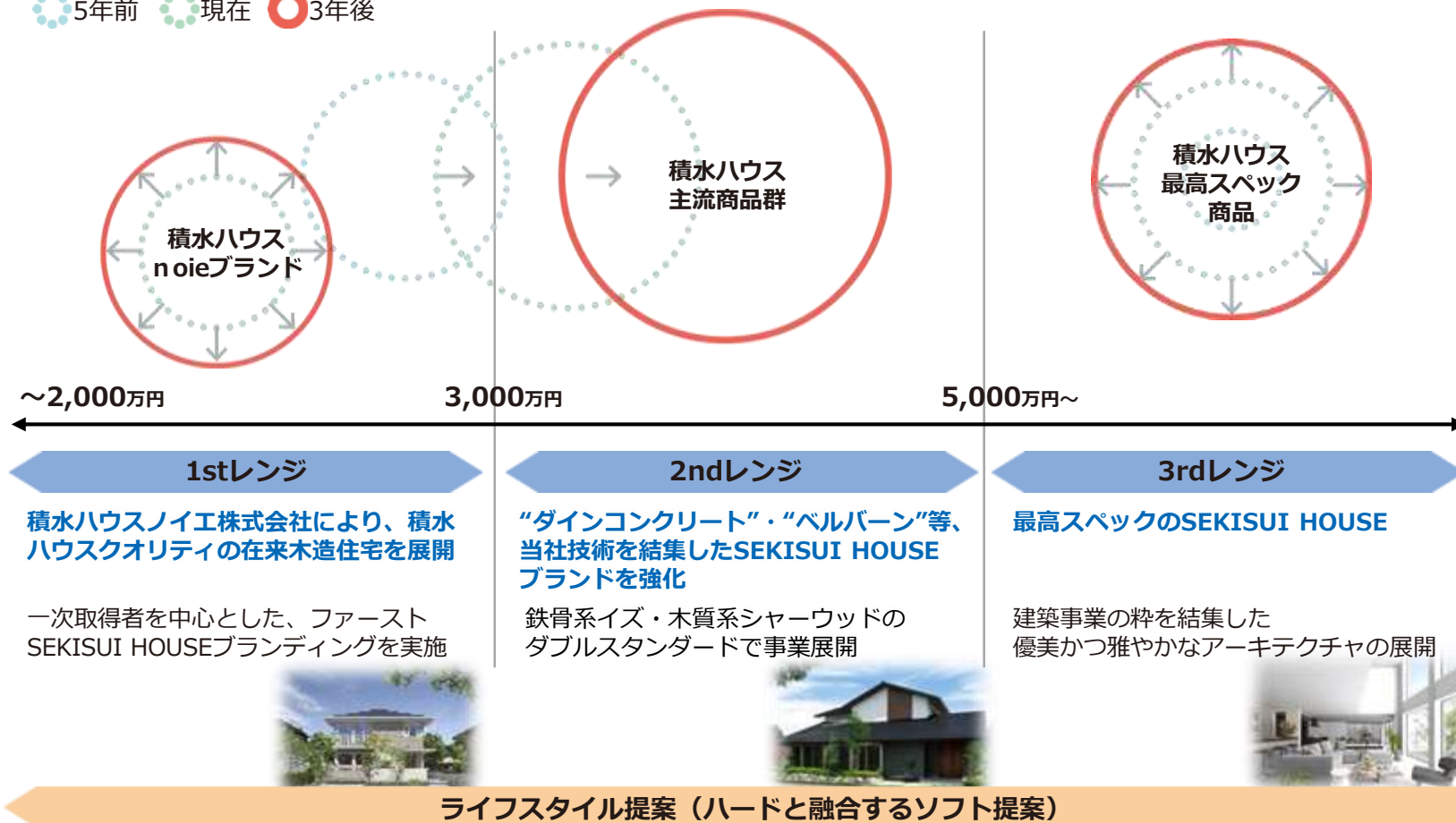
		2017年度	2018年度	2019年度
		実績	実績	実績
		480	422	459
		608	503	489
		1,089	926	948
		197	211	235
		331	394	410
		528	605	645
		134	110	122
		92	64	101
		169	404	170
		396	579	394
		297	163	445
		12	△0	42
		△369	△381	△424
		1,955	1,892	2,052



第5次中期経営計画 事業戦略

3ブランド戦略の推進

5年前 現在 3年後



ZEH・SHEQAS・Airkis等、当社の根幹技術やそれらの技術力が織り成すFamily SuiteやREGNUM COURT・PFH等のソフト提案

S・Aエリア集中戦略の推進

1

CRE（法人）・PRE（公共）事業の強化

- 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

2

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・環境共生や街並との融和・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

3

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階・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



提案型・環境型リフォームの積極的な展開

1

積水ハウス戸建物件＜積水ハウスRF3社＞

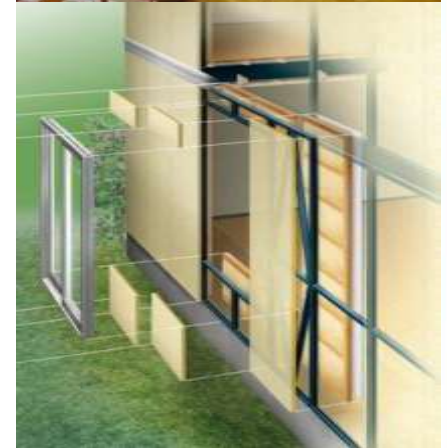
- 環境型RF：断熱性能の進化に合わせた省エネルギー化リフォームの推進
リビング等の生活範囲の中心に、快適な住まいを実現するグリーンファーストリノベーション「いどころ暖熱」
- 提案型RF：家族の暮らしに合わせたフレキシブルな空間リフォームの推進
多様化する価値観・自分らしい暮らしを追求した新しい住まい方提案「ファミリー スイートルノベーション」



2

賃貸住宅シャーメゾン＜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



3

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・リノベーションを実施

“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

1

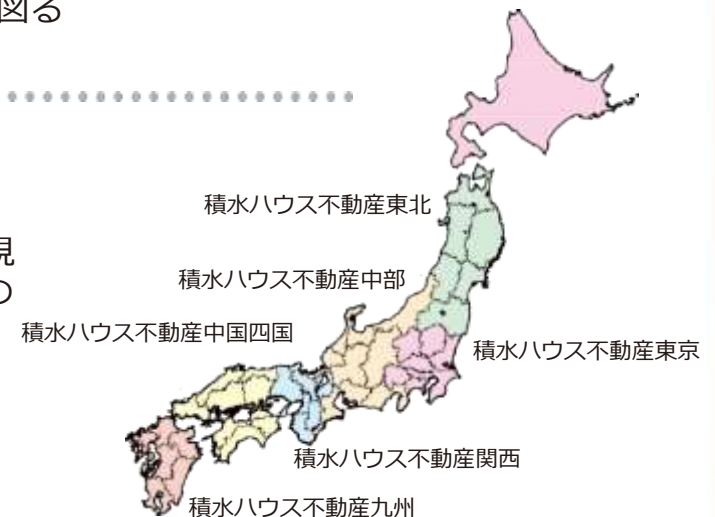
オーナー様とのリレーション強化

- 賃貸事業（新築）
「積水ハウス不動産＝シャーマゾン」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

2

入居者様サービスレベルの向上

- 入居申込や賃貸契約・各種手順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、更なる入居者サービスレベルの向上を図る



開発型事業【事業戦略】

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



方針

- ・戦略的な仕入強化と在庫管理
- ・美しい街並みの開発に注力

地域

- ・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
- ・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
- ・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

環境配慮

- ・社内基準で定める街並評価制度・建物評価制度により、美しさと機能性の両立

社会課題

- ・大型団地の空家再生等、リフォーム連携による買取再販を実施

マンション事業



方針

- ・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

地域

- ・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
- ・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

環境配慮

- ・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

社会課題

- ・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

都市再開発事業



方針

- ・安定的なパイプラインの確保と出口戦略の強化

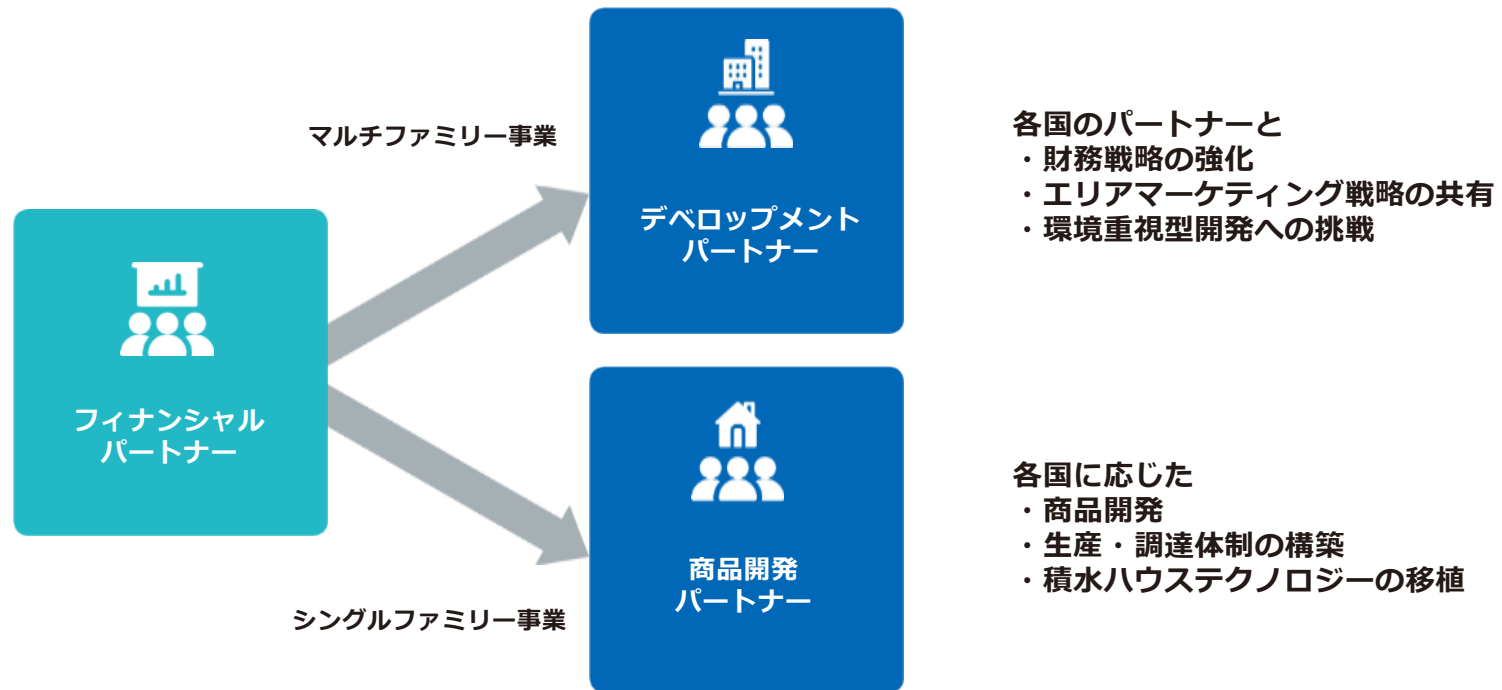
地域

- ・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
- ・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
- ・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

社会課題

- ・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街づくりをサポートしていく

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



第1次中期経営計画～ 海外展開
第Iステージ

第5次中期経営計画～ 海外展開
第IIステージ

国際事業【収益計画】

(単位：億円)

国名	2020年度				2021年度			2022年度		
	売上高	営業利益	経常利益	受注高	売上高	営業利益	経常利益	売上高	営業利益	経常利益
オーストラリア	434	35	35	379	753	111	111	558	45	44
中国	810	120	130	415	420	50	56	150	10	12
アメリカ	2,856	318	296	2,756	2,137	208	171	3,112	390	353
シンガポール	-	-	25	-	-	-	12	-	-	36
イギリス	-	-	△3	-	-	-	0	-	-	6
共通費	-	△13	△13	-	-	△14	△14	-	△15	△15
合計	4,100	460	470	3,550	3,310	355	336	3,820	430	436

*シンガポール・イギリス事業は、持分法投資損益で計上されます。

新たな事業の取り組み【事業戦略】

新たな事業領域の推進によるストックビジネスの拡大

エクステリア事業



日本一のエクステリア企業

- 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組を強化する等、日本一のエクステリア事業を確固たるものにする
- 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

インテリア事業



インテリア事業の拡大

- 建築物における家具・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
- 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

生活サービス事業



生活サービス事業の充実

- 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
- オーナー様・ご入居者様に向けてパートナー企業と生活サービスを展開する
- 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



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

An aerial photograph of a traditional Japanese garden. On the left, a wooden deck with a brown railing holds several items: a yellow circular object, a small white card, a bowl of watermelon, and a tray with two small bowls. A stone path leads from the deck into a garden area with gravel, a central tree, and various shrubs. A stone lantern is visible in the lower-left garden area. The background shows a building with a grey roof. The text "ESG戦略" is overlaid in the center.

ESG戦略

1

ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス（ZEH）の深化と拡張

戸建ZEH

85%[※]

※2020年1月末時点の実績



日本初の全住戸賃貸ZEH（金沢市）

① レジリエンス性強化

- エネルギー自立性強化
（太陽光・エネファーム・蓄電池）
- 暴風雨、水害、猛暑対策強化

② ゼロエネルギー推進・対象建物の拡張

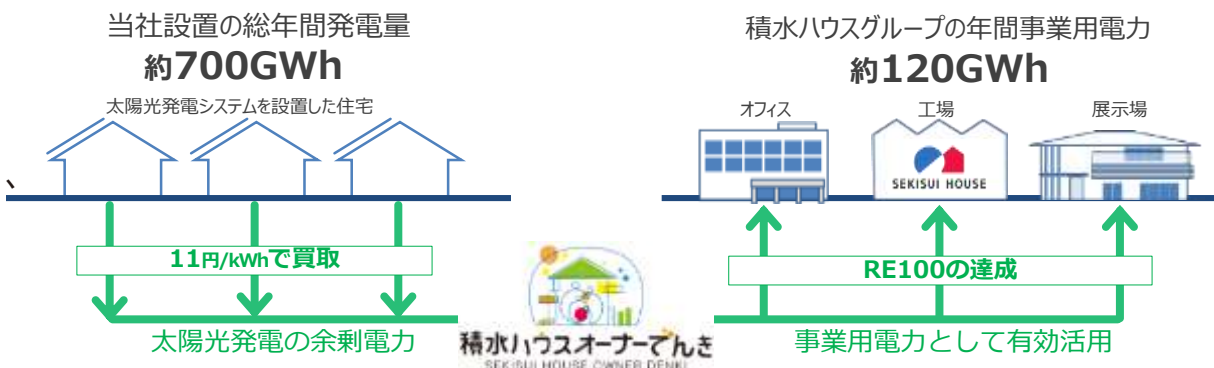
- | | |
|-----------------------|---------|
| ● 戸建 ZEH | 90% |
| ● シャーメゾン ZEH | 2,500 戸 |
| ● グランドメゾン ZEH | 540 戸 |
| ● いどころ暖熱 [※] | 1,250 棟 |

※部分的なZEHを目指す高断熱化改修

1

「積水ハウスオーナーでんき」による RE 100 の推進

オーナー様宅の卒FIT電力を買い取り、当社グループ事業用電力に利用



2

ESGグローバルリーダー企業



CLIMATE

CDP「気候変動Aリスト」
継続に

※2019年2年連続で選定

MEMBER OF
**Dow Jones
Sustainability Indices**
In Collaboration with RobecoSAM

DJSI World Index

※2019年4年連続で選定

1

次世代経営者・リーダーを戦略的に育成する人材パイプラインの構築

予測困難な「VUCA*」の時代においては、過去に培ってきた実績やスキルが今後も通用する保証はなく、環境変化に素早く対応するアジリティや、変化そのものを創造していく能力が求められます。当社では、35歳以下の若手層に始まり、①支店長候補 ②本部長候補 ③役員候補 に至るまで、計画的に選抜・育成を行う人材パイプラインの構築に取り組みます。

* Volatility (変動性・不安定さ)、Uncertainty (不確実性・不確定さ)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性・不明確さ)

2

採用力強化と新たな事業領域に向けた多様な才能の獲得

- ① 新卒採用チャネルの拡大；通年採用・リファラル採用・異業種協同でのインターンシップなど
- ② 多様な才能の獲得；他業種のハイキャリア人材、STEM人材（科学・技術・工学・数学）、高度IT人材など

3

ダイバーシティの推進～「多様なチカラ」を発揮する職場づくり

- ① 女性の活躍推進（職種別の活躍支援、職域の拡大、管理職の登用）
- ② 多様な人材の活躍支援（障がい者、性的マイノリティ、外国人等）

4

働き方改革～無形資産が生み出す成長の活力

- ① 男性育児休業1カ月以上の完全実施の継続（イクメン休業の導入：（個人と組織の価値創造））
- ② 仕事と育児・介護・治療の両立支援（優秀な人材の流出防止）
- ③ テレワークの推進（IoTを活用した、職務特性やライフキャリアにあった柔軟な働き方）
- ④ 健康経営（AI活用、ウォーキングによる健康増進等）

5

社会課題へのアプローチ～顧客価値最大の社会づくりとSDGsへの貢献

事業と社会活動を通じた長寿社会、地方創生、子どもの教育支援、産官学の連携

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改革の推進
—イノベーション&コミュニケーションを実現する組織風土の醸成—

方向性1

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体制改革と実効性強化

社外役員との協働（共創）と公正で健全な緊張関係の構築による経営革新を目指す。

①ガバナンス体制のグランドデザインの見直し

- i 人事・報酬諮問委員会の体制（委員長・構成）見直しによる実効性強化
- ii 業務執行体制における経営会議の役割の見直し
- iii 執行役員制度改革と経営陣幹部候補者の育成

②第三者視点によるレビューと外部の知見を活かしたPDCAサイクルの実行

- i 第三者機関による定期的な取締役会実効性評価の実施
- ii 評価機関等のレビューを踏まえたCGコード対応の充実

2 情報開示の充実とステークホルダーとの対話

真実に立脚した公正な情報開示により、ステークホルダーからの信頼を獲得する。

- i 「統合報告書」の作成—コーポレートストーリーの開示
- ii 機関投資家・個人株主との対話機会の一層充実

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改革の推進
—イノベーション&コミュニケーションを実現する組織風土の醸成—

方向性2

事業マネジメントレベル

1 事業マネジメント層のインテグリティ向上

インテグリティの高いマネージャーによる、相互信頼に基づいたガバナンス

- ①事業マネジメント層の人材要件の明確化と育成体制の整備・強化
- ②インテグリティマネジメント研修の対象拡大（本社職責者、グループ役員等）

2 グループガバナンス体制の強化

企業理念に立脚したグループ企業間の相互信頼の醸成

- ①グループ経営のシナジーの最大化を図るガバナンス体制の構築
 - i 親会社・子会社の権限と責任の明確化と組織設計への反映
 - ii 親会社・子会社管理部門間のネットワーク構築とレポートラインの確立
- ②ガバナンス人材の育成強化と適正配置
 - i ガバナンス人材の育成強化
（社会人採用・グループ間人材交流）（インテグリティ + 経験・知識 + 実行力）
 - ii 海外子会社を含んだガバナンス人材の適正配置
- ③親会社監査役と子会社監査役との連携

【報酬の基本方針】

- 〔1〕 「人間愛」を根本哲学とする企業理念に従い、株主・投資家、顧客、従業員をはじめとするすべてのステークホルダーに対して公正であるべく、高度な報酬ガバナンスを通じて客観性・透明性を確保し、説明責任を十分に果たすものとします。
- 〔2〕 ESG経営のリーディングカンパニーを目指すべく、社会的意義を重視し、かつイノベティブな成長戦略の着実な遂行についてのコミットメントを明確にし、長期的かつ持続的な企業価値向上に向けた健全なインセンティブとして機能する報酬制度とします。
- 〔3〕 経営陣幹部の育成・評価との連携を重視し、次世代の経営人材の成長意欲を喚起し、当社グループ全体の組織活力の長期的な向上をもたらすものとします。

新報酬制度のポイント

- 独立性の高い人事・報酬諮問委員会の実効的運用
- 財務指標を主体としたインセンティブ報酬の定量設計
- 実効的な変動報酬比率／株式報酬比率のウエイト
- 連結経常利益の経年推移と整合的な役員賞与（プロフィットシェアリング型）
- ESG評価の組み込み（業績連動型株式報酬）
- 株式保有ガイドラインの導入（株式継続保有の強化）
- 株式報酬返還（マルス・クローバック）条項の設定
- 「個人評価シート」を用いた指名・報酬評価（執行役員）

役員報酬制度改定後の報酬構成比率

業績連動比率を拡大

固定報酬 : 変動報酬 = 1 : 2

変動報酬は短期業績と中長期業績で評価

短期業績連動 : 中長期業績連動 = 1 : 1



基本報酬 : 賞与(短期業績連動) : 株式報酬(中長期業績連動) = 1 : 1 : 1

【基準業績時における代表取締役の報酬構成比率イメージ】



※ 中期業績（業績連動型株式報酬）は中計と連動したROEとESG経営指標で評価

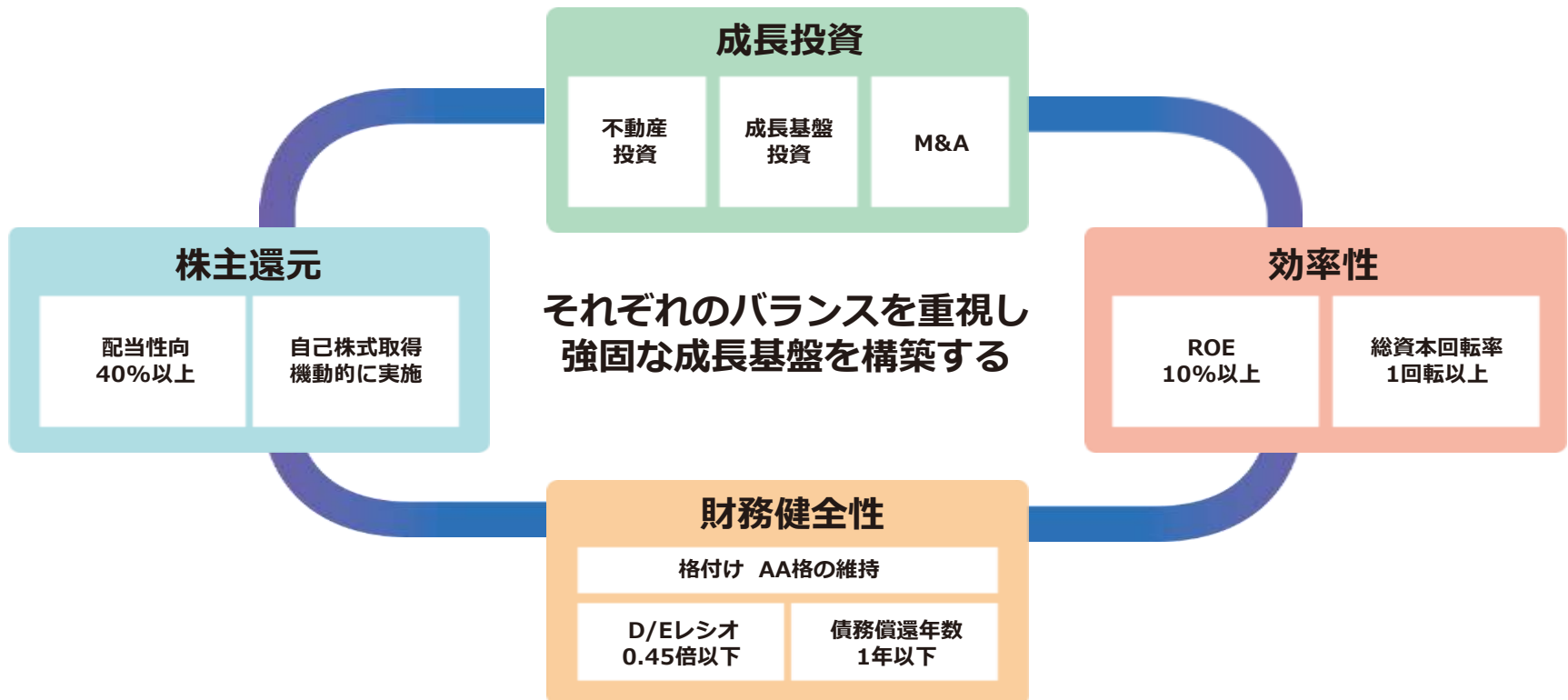
【ESG】 ガバナンス（コーポレートガバナンス体制の強化の状況）

	2018年度	2019年度	2020年度
代表取締役の70歳定年制導入	▲2018.3取締役会 決議		
女性社外役員の登用		▲2018.4株主総会 決議（女性社外取締役1名、女性社外監査役1名を選任）	
取締役会運営の透明化、活性化	▲2018.2取締役会 決議（取締役会議長と招集権者の分離）		
経営会議の設置	▲2018.2取締役会 決議（2018年度 8回開催、2019年度 10回開催）		
取締役の担当部門の明確化	▲2018.3取締役会 決議（2018.4機構改革）		
取締役会の実効性評価の実施	▲2018.3取締役会 決議（年1回 アンケート形式にて実施）		
営業本部総務部長、支店総務長の独立性確保と牽制機能強化		▲2018.11運用開始（総務責任者向け研修の実施、所属及び人事評価プロセスの見直し）	
支店長のインテグリティ向上		▲2018.11運用開始（次期支店長育成・選抜プログラム「積水ハウス経営塾」の開始）	
譲渡制限付株式報酬制度の導入		▲2019.4株主総会 決議（2019.6支給）	
社外取締役の役員賞与制度の廃止		▲2019.4株主総会 決議	
取締役の任期見直し		▲2019.9取締役会 方針決定（2020.4株主総会 付議）	
相談役・顧問制度の廃止		▲2019.9取締役会 方針決定（2020.4株主総会 付議）	
役員報酬制度の抜本的な見直し			▲2020.4株主総会 付議
株式保有ガイドラインの導入			▲2020.4 導入予定
株式報酬返還条項の設定 （マルス・クローバック条項）			▲2020.4 導入予定
経営陣幹部の選解任 基準・手続き方法の策定			▲2020.4 運用開始
取締役会の独立性向上			▲2020.4株主総会 付議（社外取締役比率1/3）

The background features a complex financial data visualization. It includes a candlestick chart with green and red bars, a line graph with a red trend line, and various numerical values and symbols like '+11,000.00', '10', and '100'. The overall color scheme is dominated by blue and green, with some red highlights. The text '財務戰略' is centered in a large, bold, white font.

財務戰略

- 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



持続的成長を支える強固な財務基盤を確立する

- リスクに備え、市場の変化に柔軟に対応できる財務基盤の構築
- 成長投資機会（チャンス）へ機動的に対応できる投資余力の確保

高い健全性の目安としてAA格の格付け*を維持

D/Eレシオ 0.45倍以下

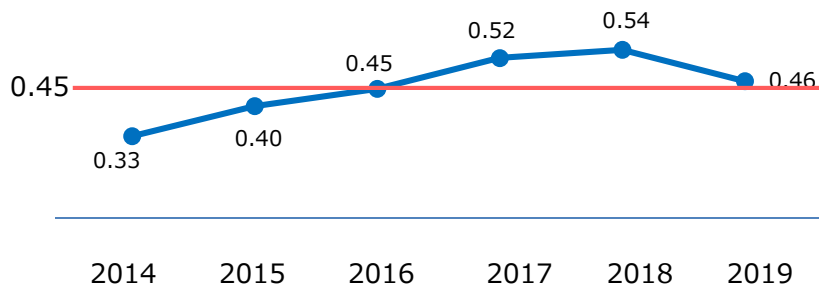
債務償還年数 1年以下
(Net Debt / EBITDA 倍率)

* 当社格付け

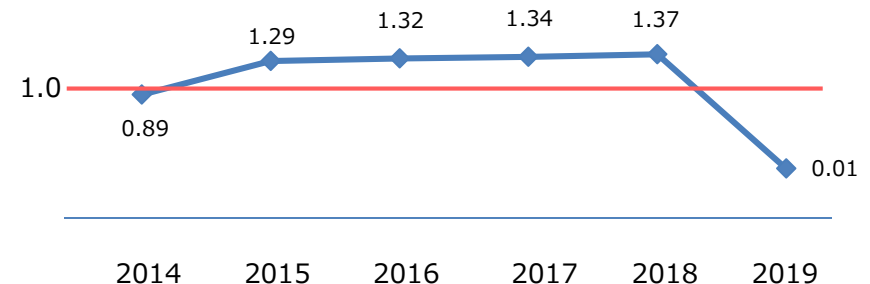
(株) 日本格付研究所 AA
(JCR)

(株) 格付投資情報センター AA-
(R&I)

< D/Eレシオの推移 >



< 債務償還年数の推移 >



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

総資本回転率1回転以上を達成すべく、投資効率を重視。

<3カ年の計画>

※下段（ ）内は第4次中計の実績
(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)

成長基盤投資

事業基盤の強化を図るとともに、必要に応じてM&Aを検討・実施。
また、ESG経営のリーディングカンパニーへのステップとして、あらゆるステークホルダーの価値向上を念頭に投資分野を検討。

生産性向上

研究開発

人財確保・育成

新規事業・M&A

<3カ年>

2,000億円規模

株主資本コストを上回るROEを安定的に創出する

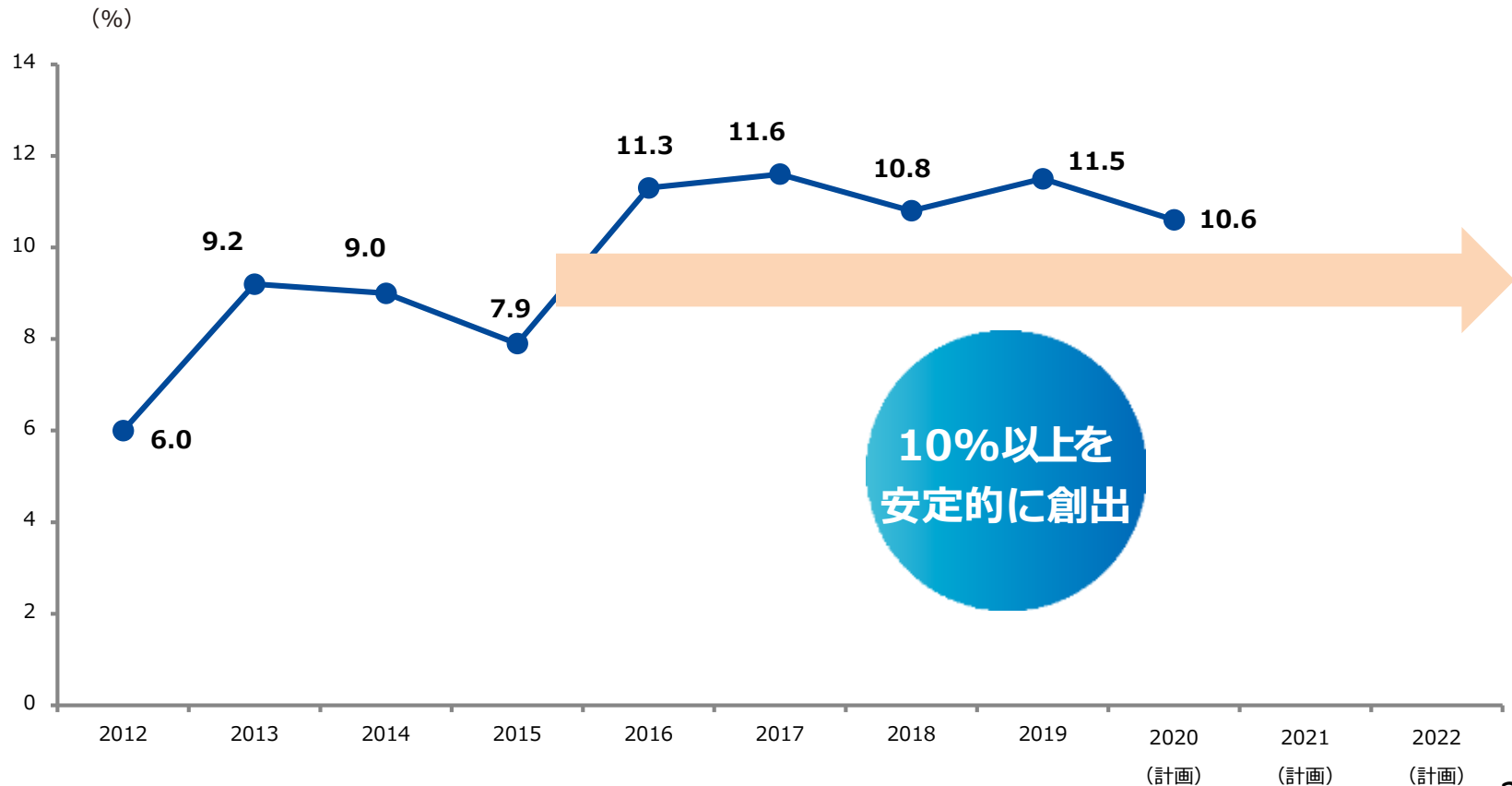
- 株主資本コスト（6%程度と認識）を上回るROE10%以上を安定的に創出
- 利益率および回転率の向上を通じ、ROEの向上を目指す



	ROE	売上高純利益率	総資本回転率	財務レバレッジ
第4次中計 (最終年度実績)	11.5%	5.8%	0.96回転	2.06倍
第5次中計 (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〉

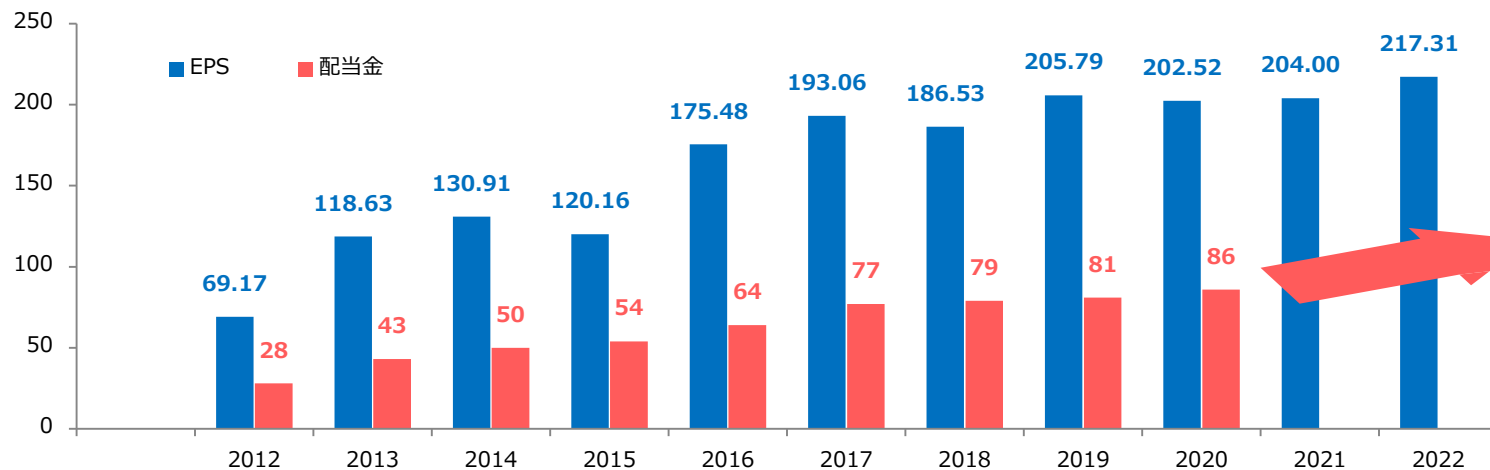
第4次中計では、利益成長によるEPSの増加に加え、機動的な自己株式取得の実施により資本効率の改善を図り、目標とした10%以上のROEの安定創出を実現しました。今後も継続してROEの向上を図ってまいります。



中期的な平均配当性向40%以上 継続的な配当成長を目指す 機動的な自己株式取得で株主価値向上を図る

- 財務健全性、成長投資とのバランスやROEの水準、市場環境や投資家との対話を踏まえ、機動的に還元策を決定する。
- 2020年度に創立60周年記念配5円を実施。以降も継続的な増配を目指す。

(単位：円)



	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 計画	2021 計画	2022 計画
EPS (円)	69.17	118.63	130.91	120.16	175.48	193.06	186.53	205.79	202.52	204.00	217.31
配当金 (円)	28.00	43.00	50.00	54.00	64.00	77.00	79.00	81.00	86.00	中期的な平均配当性向 40%以上	
配当性向	40.5%	36.2%	38.2%	44.9%	36.5%	39.9%	42.4%	39.4%	42.5%	中期的な平均配当性向 40%以上	

本資料は、当社が信頼できると考える情報に基づいて作成されておりますが、その正確性および完全性に関しては保証できません。本資料に記載されている将来予測等に関する情報は、発表日現在での当社の判断であります。

また、当社は将来予想に関する情報を更新または修正して公表する義務を負うものではありません。実際の業績等は今後の様々な要因によって予想数値と異なる結果となる可能性があることをご了解下さい。