

PART 2

OUR ENGAGEMENT

Section 3
事業戦略

65

Section 4
ESG経営

91

Section 5
データ

244



Section 3

事業戦略

財務資本戦略	66
財務分析	70
事業ポートフォリオ	74
ビジネスモデル解説	75
第6次中期経営計画	76
事業戦略	
請負型ビジネス	79
ストック型ビジネス	81
開発型ビジネス	82
国際事業担当役員メッセージ	86
国際ビジネス	88

STORYLINE



Point

- 持続的な成長や企業価値向上の実現に向けた財務資本戦略と財務状況を解説
- 第6次中期経営計画における各事業の進捗と今後の戦略を解説

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

掘内 容 介

国内ビジネスモデルの優位性や 強固な財務基盤を礎に、 米国での飛躍的成長に挑戦

第6次中期経営計画の初年度を終えて

2023年度からスタートした第6次中期経営計画(2023年度~2025年度)の財務資本戦略においては、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向上を目指すこと、加えて、ESG経営のさらなる推進により株主資本コストの低減を図り、その相乗効果により企業価値向上を実現することを基本方針としています。その初年度となる2023年度は、国内外の成長投資を力強く実施しながら、売上高・各利益ともに計画を上回り、過去最高の成果をあげることができました。

資本効率については、11%以上のROEを安定的に創出するという目標に対し、2023年度は11.9%を達成したほか、株主還元は12期連続の増配を達成、400億円の自己株式取得も実施しました。順調な業績とともに株主価値向上に資することができ、良いスタートが切れたと考えています。

成長投資については、不動産への投資が第6次中期経営計画3カ年の総額に対し、国内・海外ともに約37%の進捗と順調です。M&Aの検討も積極化し、国内においては、株式会社岐阜造園の持分法適用関連会社化、株式会社アイタの子会社化を実施し、エクステリアやインテリア面から請負事業の強化に取り組んだほか、米国においては、グループビルダーであるWoodside Homesを通じてHubble Homesが新たに積水ハウスグループの仲間となりました。

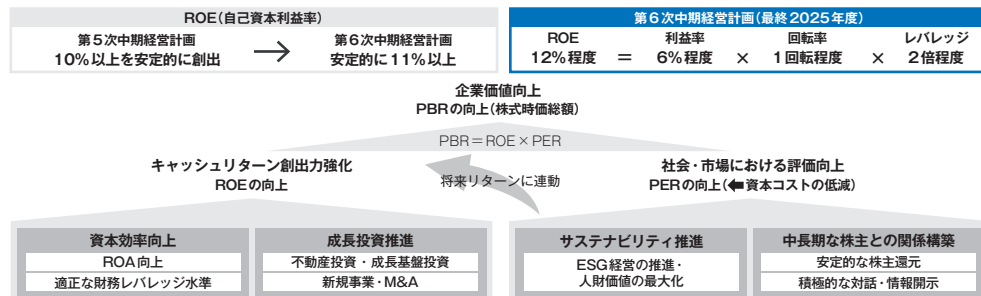
そして、2024年1月には、米国の上場ホームビルダー「M.D.C Holdings, Inc.」(MDC社)の完全子会社化を決定し、4月19日にその手続きが完了しました(MDC社は2024年4月に上場廃止)。取得価額は約50億ドル(約7,500億円*)と、積水ハウスグループにとって過去最大規模のM&Aとなりました。

このように、2023年度は第6次中期経営計画の基本方針「国内の“安定成長”と海外の“積極的成長”」を力強く推進し、着実に業績の成果を出すとともに、今後の積水ハウスグループのさらなる成長に期待していただける1年であったのではないかと考えています。

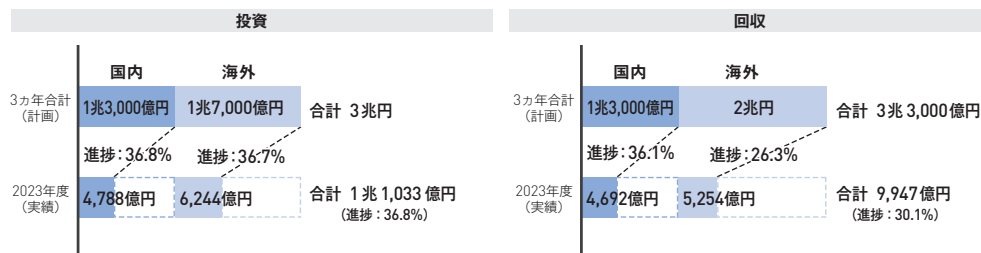
* 米ドルと併記している日本円は1ドル150円で換算。以下同様。

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



不動産投資計画の進捗



海外での成長を加速させるMDC社のM&A

2023年度の米国戸建住宅事業は、計画を上回る売上高・受注高を達成することができ、力強い回復を見せました。住宅ローン金利が高い水準で推移しているものの、人口増や住宅不足を背景に新築戸建住宅へのニーズは根強く、2024

年に入っても当社グループビルダーの受注は好調に推移しており、今後の成長にも期待が持てると考えています。当社が日本において工業化住宅の提供を通じて培ってきた、耐震・防火・断熱性能といった高いレベルの技術や、オーダーメイドならではのお客様ファーストの取り組みで積み重ねたノウハウでこのニーズに応えることができれば、米国市場でも成功を収めることが十分可能と考えています。

このような中、“海外の積極的成長”を大きく加速させる、MDC社のM&Aを実行しました。MDC社は上場企業として磨き上げられた確かなプラットフォームを持ち、成長を続けながら50年超にわたりステークホルダーへの責任を果たしてきました。積水ハウスグループにMDC社が加わることで、先んじてグループに加わったビルダーも含めて、米国戸建住宅事業の骨格ができたと考えています。それに伴い、技術移植をはじめとしたさまざまな取り組みが加速的に進展し、大きな事業成長につながると確信しており、重要となる統合プロセス(PMI)に今後、全社を挙げて取り組んでまいります。

財務資本戦略の観点から今回のMDC社とのM&Aについて見てみますと、その挑戦が可能となった大きな要因は、成長投資の機会において、機動的かつ柔軟な投資判断を可能とする強固な財務基盤を確立し、投資余力を常に確保してきたことに尽きます。そして、その強固な財務基盤構築に大きく貢献しているのが、これまで60年余り日本で培ってきた「技術力」「施工力」「顧客基盤」というコアコンピタンスに基づいた、国内の請負型ビジネス、ストック型ビジネスの安定的かつ潤沢なキャッシュフロー創出力です。請負型ビジネスのうち、戸建住宅、賃貸住宅の請負事業は、主にお客様が所有される土地に建物の建築を請け負うビジネスです。そして、当社が建築した良質な住宅にご満足いただいたお客様から、リフォームや、賃貸住宅管理をお任せいただくのがストック型ビジネス。その対象となる建物は着実に増加し、安定的な事業成長が見込めます。そしてこれらは大きな投資を必要としないアセットライトなビジネスです。この2つのビジネスとその連動性が生み出すキャッシュフローが、開発型ビジネスや国際ビジネスでの成長投資資金の源泉となり、今回のMDC社のM&Aという大きな挑戦を支えています。

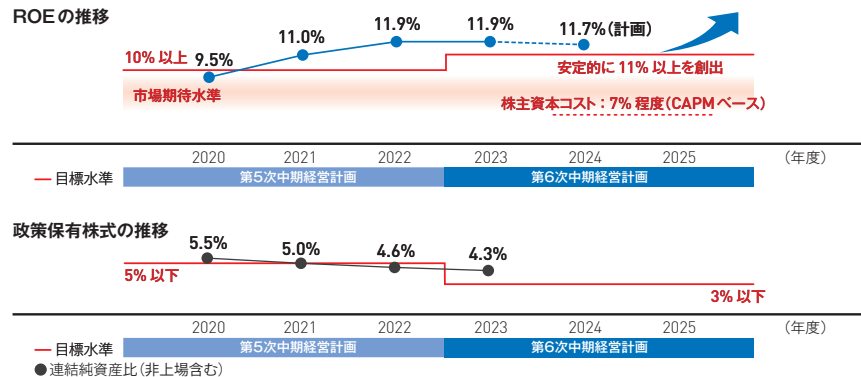
ROEのさらなる向上を目指して

第6次中期経営計画では、目標とするROEについて、安定的に11%以上、最終年度に12%を創出するという水準を掲げていますが、MDC社が当社グループに加わり、その利益が加算されるとともに、既存の当社グループビルダーとのシナジー発揮により利益創出力が強化されることで、もう一段高い水準のROEが視野に入ってきます。また、買収資金の調達に際しては、財務健全性ととともにROEの水準にも配慮する意図で、信用格付上、一部が資本と認定されるハイブリッド社債を活用しています。成長投資を実施すると同時に、財務レバレッジを適切にマネジメントしながらビジネスごとの資産・資本効率を高めていくことで、今後のROEにはまだまだ伸びしろがあると考えています。

財務資本戦略

資本効率を意識した経営を実践するにあたり、当社では株主資本コストについて継続してモニタリングしており、CAPM(資本資産価格モデル)による算定では7%程度となっています(2024年4月時点)。一方、市場の期待リターンは同水準以上であることも併せて認識しており、現在目標としているROE水準については、その期待リターンを上回ると考えています。また、ROE向上を図るべく、各投資案件については、IRR(内部収益率)を意識した意思決定を行っています。

従前から取り組んでいる政策保有株式の縮減については、第6次中期経営計画での目標水準を連結純資産額の3%以下としています。2023年度においては2銘柄の全株式および5銘柄の一部株式を売却しており、その結果、連結純資産比で4.3%(2022年度:同4.6%)と着実に縮減が進捗しています。



強固な財務基盤のもと多様な資金調達で挑戦をサポート

第6次中期経営計画では、3カ年合計で当初2,000億円のM&A投資枠を設定しましたが、MDC社の買収資金は約50億ドル(約7,500億円)と、その枠を大きく超過することとなりました。財務健全性の目安となる信用格付けについては、国内格付けとして(株)日本格付研究所(JCR)よりAA、(株)格付投資情報センター(R&I)よりAA-を、外国格付けとしてS&Pグローバル・レーティング社よりBBB+をそれぞれ取得しています。買収資金の調達により有利子負債が増加することで、財務健全性には一時的なストレスがかかった状態となります。事業運営上に大きな支障はないものの、今後の資

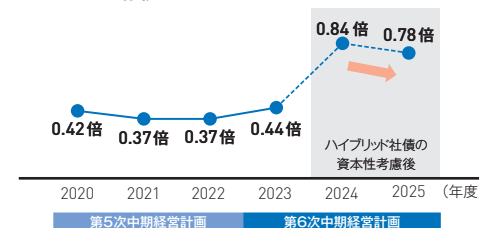
金調達を有利に進めることや、将来のリスクに備える意味でも、信用格付けも意識したうえで適切な財務運営を行っていきたくと考えています。信用格付けをサポートするべく、今般のMDC社の買収資金として調達したブリッジファイナンス(日本円建て:約4,182億円、米ドル建て:15.5億ドル(約2,400億円))の返済資金の一部として、株式希薄化による資本効率低下を回避しつつ、財務健全性の向上に寄与する資金調達手段として、7月には調達額の50%に対し格付機関より資本性の認定を受けられる公募ハイブリッド社債(公募劣後特約付社債)2,000億円を発行しました。今後も引き続き、ブリッジファイナンスで調達した資金について、長期安定資金への切り替えを図ってまいります。一方、中期的には、前述の通り、請負型・ストック型ビジネスを含めた国内事業の潤沢なキャッシュフローと、MDC社が加わりさらに強化される国際事業のキャッシュフローを獲得していくことで、財務健全性は着実に改善していくと考えています。

MDC社のM&Aは、大きな成長が期待できるとともに、バランスシートにも多大な影響をもたらします。財務資本戦略としても大きな転換期。これまで築いてきた強固な財務基盤、そして安定的かつ多様な資金調達により、MDC社のM&Aという大きな挑戦を力強くサポートしてまいります。

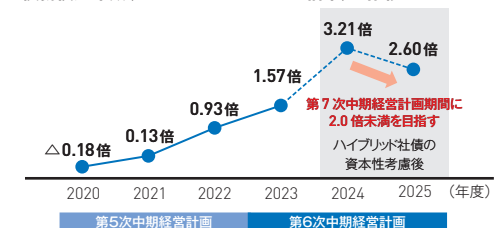
長期信用格付(2024年6月現在)

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)	BBB+

D/Eレシオの推移



債務償還年数(Net Debt/EBITDA倍率)の推移



ESG経営のさらなる推進による企業価値向上に向けた取り組み

積水ハウスグループは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”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目指しています。第6次中期経営計画においても、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ための投資や支援を惜しむことなく実施し

財務資本戦略

ており、イノベティブな企業風土の醸成に向け、従業員の「キャリア自律」に力を入れています。例えば、このほど2025年夏の実用化に向け、自宅水素を製造・貯蔵・使用し、ゼロカーボンを実現する住宅メーカー初(当社調べ)の水素住宅の実証実験を開始しましたが、これは、2022年から実施している全従業員参画の創発型表彰制度「SHIP」から生まれたアイデアです。また、当社が他社に先駆けて開始し、ステークホルダーの皆様から好評を得ている賃貸住宅シャーメゾンの「住戸別ZEH」も現場の営業・設計スタッフが自発的に立案し、提案した取り組みです。企業が賃貸住宅ZEHを社宅として採用すれば、環境に配慮した取り組みを行っている企業であるという一つの証左になるなどさまざまなメリットを持つ商品へと成長しています。そして、直近の当社の賃貸住宅ZEH比率は76%となり、好調な受注の一因として、業績に貢献しています。これらの例は、脱炭素化社会の実現という環境課題の解決に向け、全従業員がベクトルを合わせることの大切さを教えてくれます。現場はイノベーションの源であり、その現場の意見・提案をしつかり汲み上げることが重要と考えています。

このような流れもあり、2024年2月に「積水ハウス イノベーション&コミュニケーション株式会社」を設立しました。同社はイノベーションを支える人材の育成と、イノベーションを生み出す事業の創造を担います。具体的には、人材育成面では、グローバル人材・マネジメント人材・イノベーション人材の育成等を進め、事業創造面では、当社が開発に携わったオフィスビル「赤坂グリーンクロス」内に、当社としては初めてのオープンイノベーション施設「InnoCom Square(イノコム・スクエア)」を開設(2024年秋予定)し、ベンチャーや異業種との交流も図りながら、社会課題解決を伴う事業や事業環境変化に伴う新規事業等の新たなイノベーションを創出したいと考えています。また、同社を中心に推進する積水ハウスグループのオープンイノベーションの取り組みを加速させるため、当社を主な出資者とし、

2024年4月にコーポレート・ベンチャー・キャピタル・ファンド(CVCファンド)として「積水ハウス投資事業有限責任組合」を設立しました。このCVCファンドを通じ、50億円の投資枠の範囲において、「住まいと暮らし」を基軸に社会課題の解決に寄与し、当社との事業シナジーを生み出せる企業へ投資を行っていきます。

当社は、これからも「イノベーション&コミュニケーション」を合言葉に、事業活動を通じた社会課題の解決に取り組んでいきます。



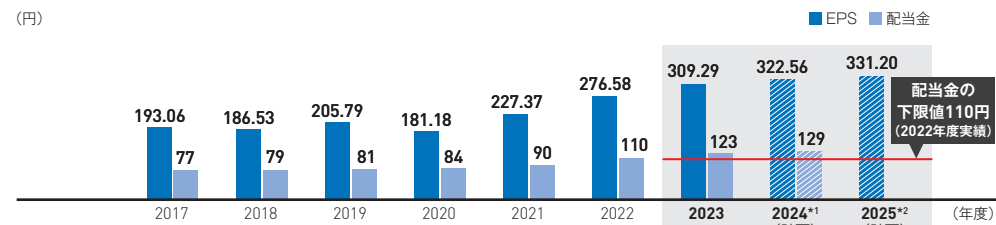
安定的な株主還元と株主価値の向上に向けて

2023年度は、前年度より13円増配となる1株当たり123円の配当を実施しました。2024年度の年間配当金については、MDC社の買収による増益に伴い1株当たり129円(前年度比+6円)と13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の一つ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、株主還元のためのさら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円とするともに、毎期初に該当期の配当や成長投資を勘案した上での機動的な自己株式取得を実施するものとしています。なお、2024年度の自己株式取得については、MDC社のM&Aに対応するため、見送る方針です。

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・SR活動を行い、皆様からのご指摘やご意見を経営に適切に反映させてまいります。

1株当たり当期純利益(EPS)・配当金・配当性向の推移 (円)



	第4次中期経営計画			第5次中期経営計画			第6次中期経営計画		
EPS(円)	193.06	186.53	205.79	181.18	227.37	276.58	309.29	322.56	331.20
配当金(円)	77	79	81	84	90	110	123	129	平均配当性向 40%以上
配当性向(%)	39.9	42.4	39.4	46.4	39.6	39.8	39.8	40.0	

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

*1 2024年6月公表の修正計画(2024年4月のMDC社連結化による影響を反映)

*2 2023年3月(第6次中期経営計画策定時)公表の当初計画(2024年4月のMDC社連結化による影響を反映前であり、現在、精査中)

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342社および持分法適用関連会社37社で構成され、2023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。

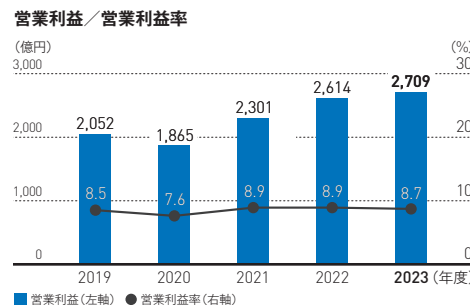
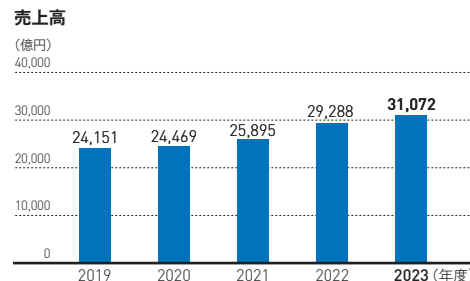
経営成績

バランスのとれた事業ポートフォリオにより、2023年度の連結売上高は前年度比1,784億円増加の3兆1,072億円(前年度比+6.1%)と、3兆円を突破し、連結営業利益は、前年度比94億円増加の2,709億円(前年度比+3.6%)と、過去最高を更新しました。

連結経常利益は、支払利息が増加するも、持分法による投資利益や為替差益等により、前年度比109億円増加の2,682億円(前年度比+4.3%)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178億円増加の2,023億円(前年度比+9.6%)となり、連結経常利益とともに過去最高を更新しました。

なお、海外売上高は、前年度比100億円減少の5,110億円(前年度比△1.9%)、営業利益は前年度比249億円減少の488億円(前年度比△33.8%)となりました。

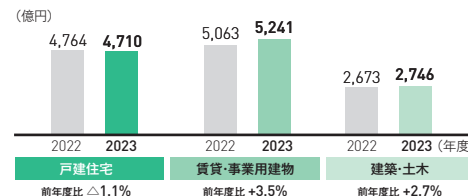


セグメント別業績

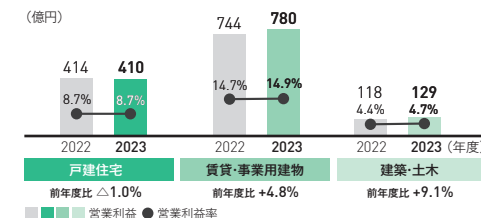
請負型ビジネス

請負型ビジネスの売上高は、前年度比197億円増加の1兆2,698億円(前年度比+1.6%)、営業利益は前年度比42億円増加の1,319億円(前年度比+3.3%)の増収増益となりました。セグメント別においては、戸建住宅事業は減収減益となるも前年度と同水準の売上高・営業利益を確保、賃貸・事業用建物事業および建築・土木事業は増収増益となり、請負型ビジネスは堅調な成長を遂げました。

セグメント別売上高



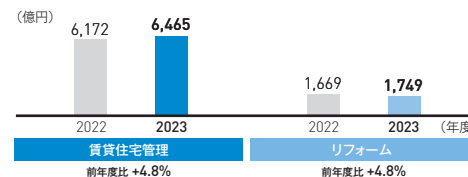
セグメント別営業利益



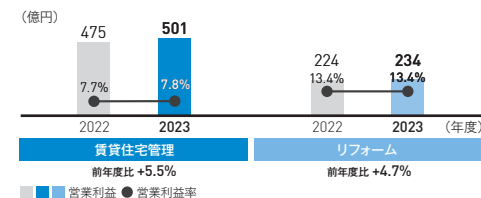
ストック型ビジネス

ストック型ビジネスの売上高は、前年度比373億円増加の8,215億円(前年度比+4.8%)、営業利益は前年度比36億円増加の736億円(前年度比+5.2%)の増収増益となりました。セグメント別においては、賃貸住宅管理事業、リフォーム事業ともに増収増益と、ストック型ビジネスの安定成長が継続しました。

セグメント別売上高



セグメント別営業利益

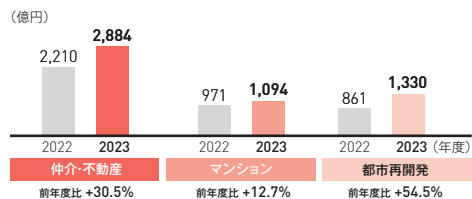


財務分析

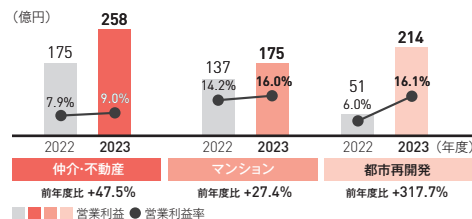
開発型ビジネス

開発型ビジネスの売上高は、前年度比 1,266 億円増加の 5,309 億円 (前年度比 +31.3%)、営業利益は前年度比 283 億円増加の 648 億円 (前年度比 +78.0%) の増収増益となりました。セグメント別においては、仲介・不動産事業、マンション事業および都市再開発事業の 3 事業すべてが増収増益と、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



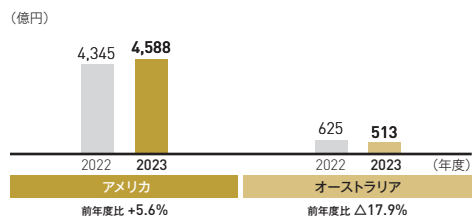
セグメント別営業利益



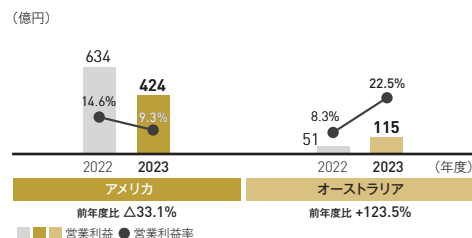
国際ビジネス

国際ビジネスの売上高は、前年度比 100 億円減少の 5,110 億円 (前年度比 Δ 1.9%)、営業利益は前年度比 249 億円減少の 488 億円 (前年度比 Δ 33.8%) の減収減益となりました。国別では、アメリカは増収減益、オーストラリアは減収増益となり、中国は事業完了に向け着実に進展しました。

国別売上高



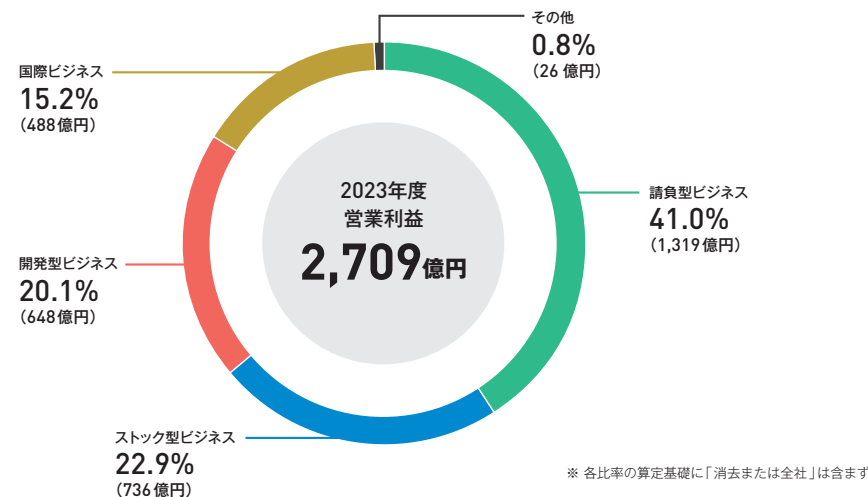
国別営業利益



ビジネスモデル別利益の状況(2023年度)

積水ハウスグループの事業ポートフォリオの利益構成は、2023年度において、営業利益の約 4 割を請負型ビジネス、残り 6 割のうち約 2 割ずつをストック型ビジネス・開発型ビジネス・国際ビジネスと、バランスの取れたビジネス構成となっています。

これは、積水ハウスグループが「住」を基軸とする事業領域拡大により、各ビジネスモデルがそれぞれ事業拡大し、継続的に取り組んできた収益力強化による成果と言えます。



※ 各比率の算定基礎に「消去または全社」は含まず

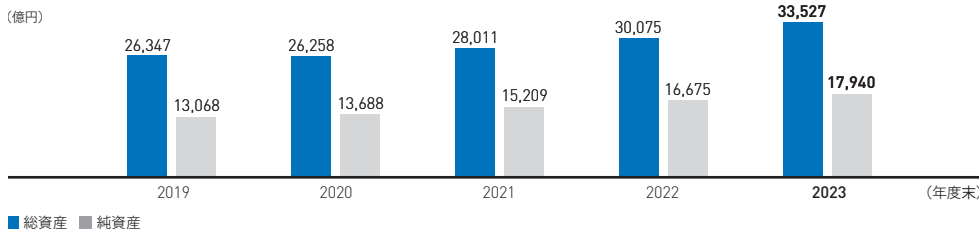
財務分析

財政状態

2023年度末における資産総額は、前年度末比11.5%増加の3兆3,527億円となりました。流動資産は、販売用不動産等の増加により、2兆4,969億円(前年度末比+19.2%)となりました。固定資産は、開発物件の売却等により、8,558億円(前年度末比△6.3%)となりました。

負債総額は、有利子負債の増加等により、1兆5,587億円(前年度末比+16.3%)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、1兆7,940億円(前年度末比+7.6%)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

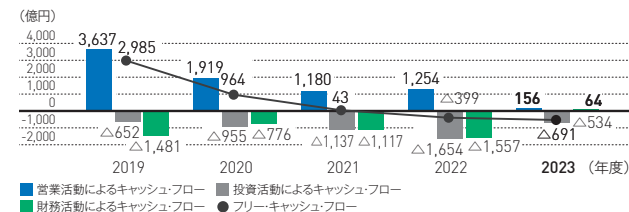
営業活動による資金は、税金等調整前当期純利益の計上等により156億円の増加(前年度比1,097億円資金減)となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動による資金は、有形固定資産の取得等により691億円の減少(前年度比962億円資金増)となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

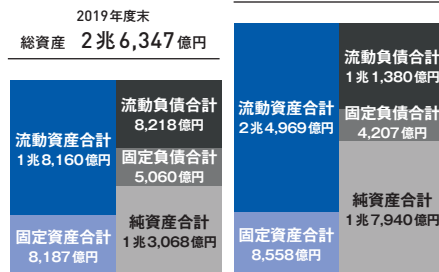
財務活動による資金は、短期借入金の増加等により64億円の増加(前年度比1,622億円資金増)となりました。



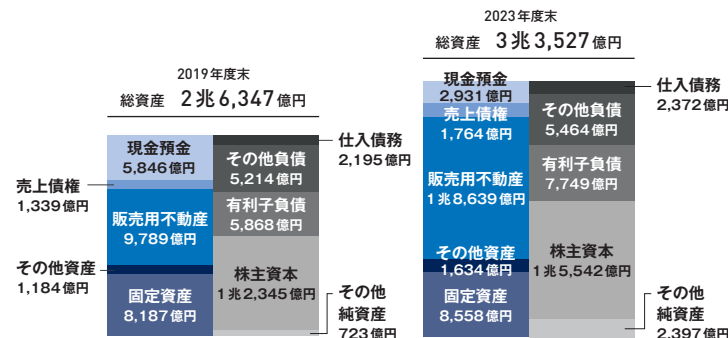
バランスシートの比較

当社グループのバランスシートを2019年度末と2023年度末で比較した場合、総資産は2023年度末に7,180億円増加の3兆3,527億円となり、資産構成は流動資産が6,809億円増加の2兆4,969億円、固定資産は371億円増加の8,558億円と、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3,161億円増加の1兆1,380億円、固定負債が853億円減少の4,207億円、純資産が4,872億円増加の1兆7,940億円と、純資産が大きく積み上がった結果となりました。

流動固定分類



流動資産の内訳は、販売用不動産が多くを占めています。2023年度末の販売用不動産は8,849億円増加の1兆8,639億円と、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1,880億円増加と、財務規律のもと積極的な投資に活用されています。純資産の内訳は、株主資本が2023年度末に3,197億円増加の1兆5,542億円と、資本の充実化が図れました。

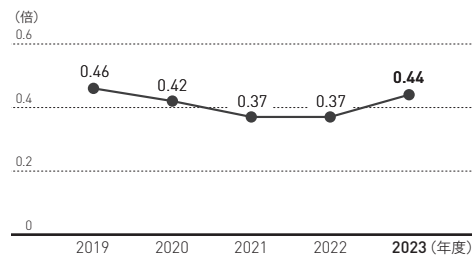


財務分析

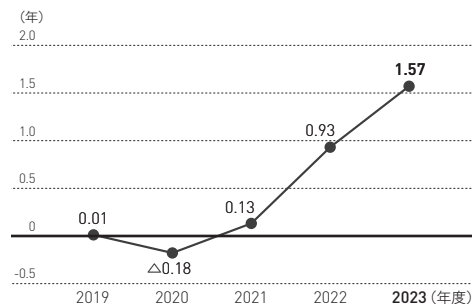
資本の財源および資金の流動性

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、信用格付けも意識した適切な財務運営を行うことで、MDC社買収により一時的にストレスがかかった財務健全性を適正な水準にコントロールしていきます。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 (Net Debt/EBITDA 倍率) の推移

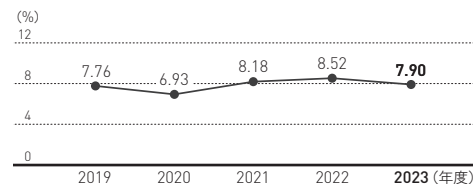


目標とする経営指標について

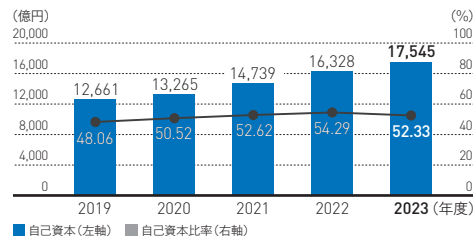
当社は、経営の効率化を促進するために、バランスシートの健全性を図るとともに、各事業の資産効率の向上に努めています。その中で、自己資本利益率(ROE)、総資産事業利益率(ROA)の改善を目指しており、ROE11%以上、ROA10%以上を安定的に創出することを目標としています。なお、2023年度の実績は、ROE11.9%、ROA8.7%、となりました。

(その他の経営指標等)

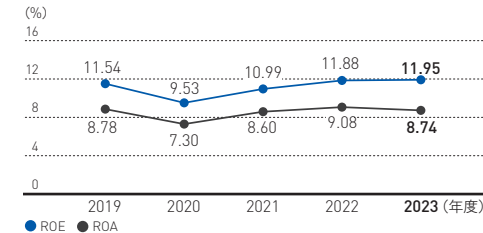
投下資本利益率(ROIC)



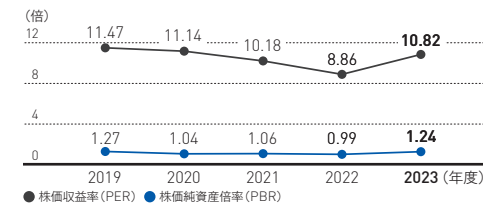
自己資本/自己資本比率



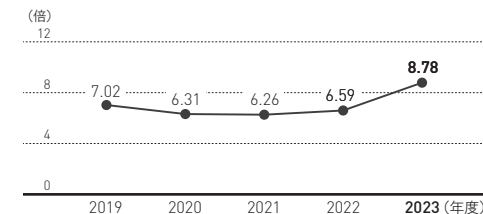
ROE/ROA



株価収益率 (PER) / 株価純資産倍率 (PBR)



EV/EBITDA 倍率



事業ポートフォリオ

国際事業

売上高: 5,110億円

海外における戸建住宅の販売や宅地の造成開発・販売、分譲マンションや賃貸マンション等の開発

[展開エリア]

アメリカ、オーストラリア、シンガポール



仲介・不動産

売上高: 2,884億円

住宅用地、既存住宅および収益用不動産等の仲介、販売

マンション

売上高: 1,094億円

分譲マンションの開発、販売、管理

都市再開発

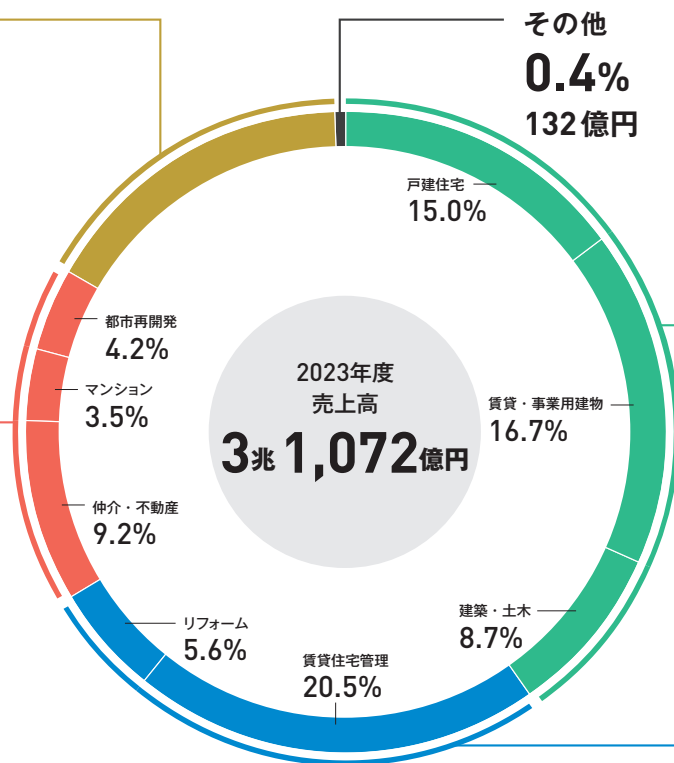
売上高: 1,330億円

オフィスビル、ホテルおよび賃貸マンション等の開発、管理、運営



国際ビジネス
16.2%
5,110億円

開発型ビジネス
16.9%
5,309億円



※ 各比率の算定基礎に「消去または全社」は含まず

請負型ビジネス
40.4%
1兆2,698億円



ストック型ビジネス
26.1%
8,215億円



戸建住宅

売上高: 4,710億円

戸建住宅の設計、施工の請負、販売

賃貸・事業用建物

売上高: 5,241億円

賃貸住宅および事業用建物等の設計、施工の請負、販売

建築・土木

売上高: 2,746億円

事業用建物等の建築工事および土木工事の設計、施工の請負

賃貸住宅管理

売上高: 6,465億円

賃貸住宅等の借上、管理業務

リフォーム

売上高: 1,749億円

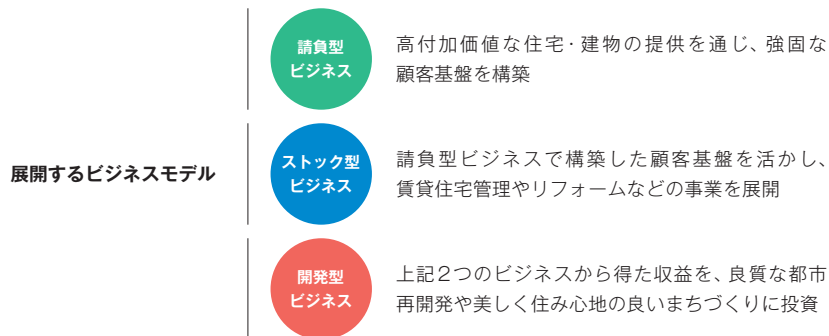
戸建住宅および賃貸住宅等のリフォーム

ビジネスモデル解説

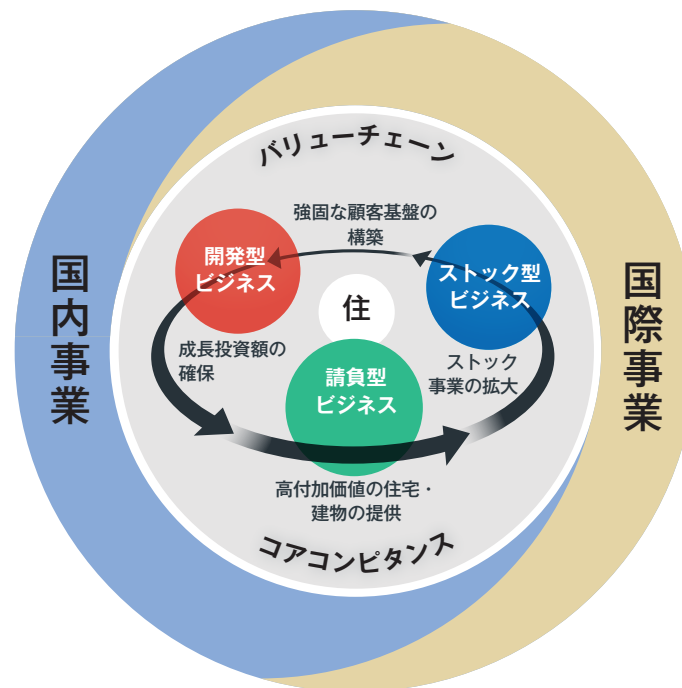
積水ハウスグループは、コアコンピタンスと独自のバリューチェーンを活用することで、さまざまなステークホルダーに「住」を基軸とした事業価値を持続的に創造するビジネスモデルを確立しています。

国内事業における以下の3つのビジネスモデルのうち、「請負型ビジネス」と「ストック型ビジネス」は、財務的に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す。「請負型ビジネス」で建築した住宅および事業用建物を主な対象に、管理およびリフォームを行う「ストック型ビジネス」は、双方が密接に連動する関係となっています。そして、これら2つのビジネスで得た資金は、マンションやオフィスビルなど開発用土地の取得等、大きな投下資本を必要とする「開発型ビジネス」に投資され、良質な開発を通じて大きなリターンを得る、循環型のビジネスモデルを確立しています。

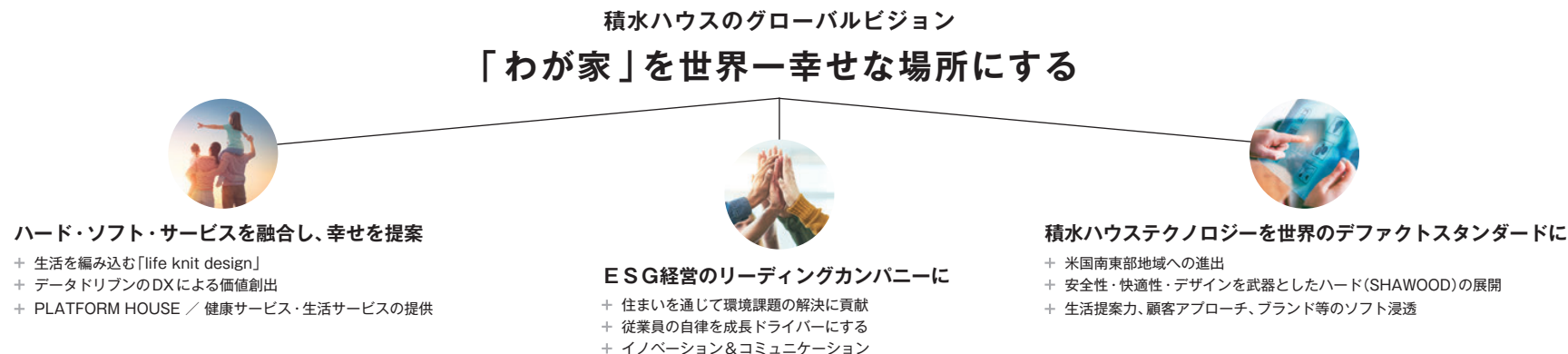
国際事業においても、現在、国内同様のビジネスモデルの構築を目指しています。



今後も、蓄積した良質な住宅ストックを活用する「ストック型ビジネス」の成長を加速させるとともに、「開発型ビジネス」の資産回転率を高めることなどを通じてビジネスモデルの強化を図り、事業成長を実現していきます。



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”

経営資源の活用・価値向上



人的資本



DX・データ



商品・サービス



成長投資

積水ハウスグループのコアコンピタンス

技術力

施工力

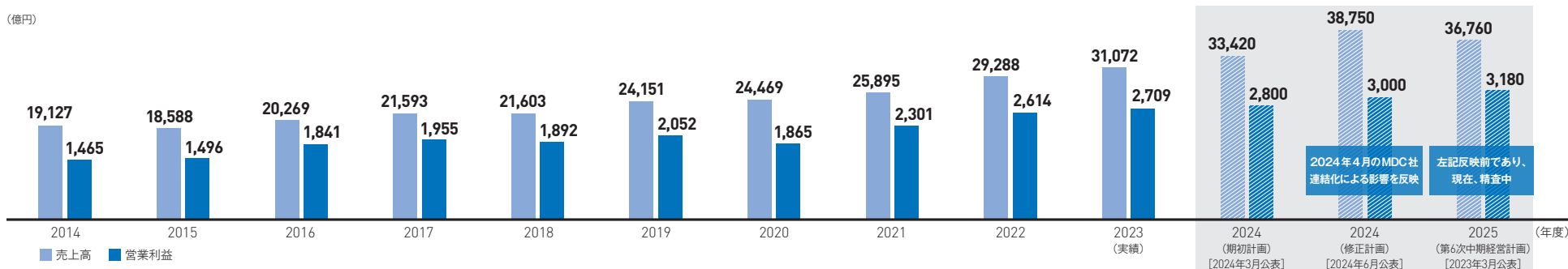
顧客基盤

中期経営計画の変遷と第6次中期経営計画の収益計画

積水ハウスは、2010年度より第1次中期経営計画を開始し、これまで着実な成果を積み上げてきました。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”を掲げ、創業以来培ってきたコアコンピタンスをもとに、ハード・ソフト・サービスを融合し、

「住」を軸に“幸せを提供するグローバル企業”へ成長することを目指し各事業を推進しています。2023年度より開始した第6次中期経営計画においては、「国内の“安定成長”と海外の“積極的成長”」を基本方針とし、各事業の深化・拡張を図るべく事業方針および重点施策を打ち出し、2023年度は過去最高の売上高・営業利益となりました。引き続き、第6次中期経営計画の目標に向け、邁進してまいります。

(億円)



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

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

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

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

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

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

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”

請負型ビジネス

戸建住宅ブランドの強化
「シャーマンゾン」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

重点施策

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

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

開発型ビジネス

ROA経営の推進
回転率向上と優良土地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

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

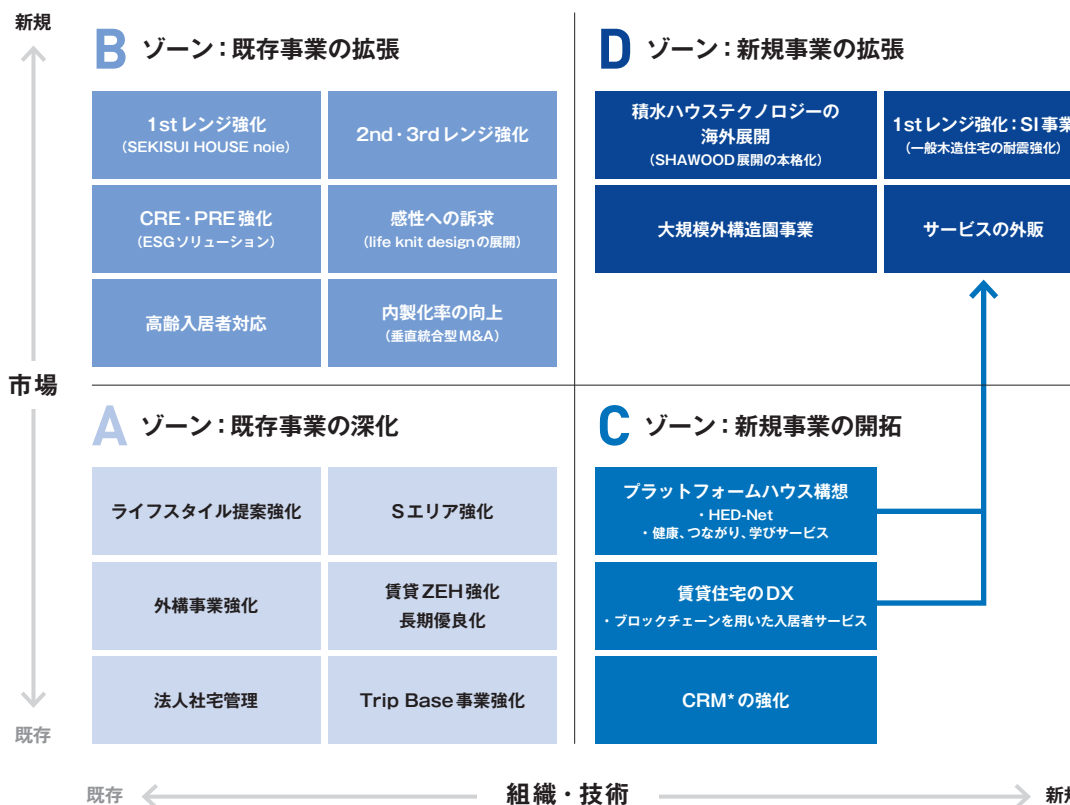
戸建住宅事業で2025年までに海外での供給戸数1万戸を目指す
開発事業におけるパートナーとの連携強化と多様化により利益最大化と安定化

第6次中期経営計画における重点課題

コアコンピタンスと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(AおよびBゾーン)]を図る一方で、国内で培った積水ハウステクノロジー(技術力と施工力)の移植によって、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(CおよびDゾーン)]を推進しています。

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、「SI事業」にも新たに取り組み、販売価格帯における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「シャーメゾン」ブランドの向上とともに、CRE(法人)やPRE(公共団体)事業を強化す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。さらに、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、次世代の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次中期経営計画期間においては、「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、価値創造と成長を目指す。

* CRM(Customer Relationship Management) :

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

事業戦略

請負型ビジネス

第6次中期経営計画の詳細

2023年度の振り返りと今後の成長戦略

戸建住宅

3ブランド戦略の深化を進める中、1stレンジにおいて2023年9月より、地域のパートナー企業が建築する木造住宅の基礎と構造躯体部分を積水ハウスグループが供給・施工する共同建築事業「SI事業」を開始しました。2ndレンジ・3rdレンジにおいては、積極的な不動産事業戦略による土地からお探しのお客様へのアプローチ強化や、ハード・ソフト・サービスの融合による高付加価値提案を推進しました。加えて、2023年6月より始動した新たなデザイン思想「life knit design」の推進や、とりわけ3rdレンジにおいて、豊富な知識と経験、卓越したスキルを持つスペシャリストで構成されたDESIGN OFFICEのブランディングを推進しました。このような商品力・デザイン力・提案力の強化が奏功し、戸建住宅市場が弱含む中、前年度と同水準の売上高・営業利益・受注高を確保するとともに、1棟当たり単価は引き続き上昇し、利益率も改善しました。



スペシャリスト集団「DESIGN OFFICE」

CRM戦略では、2023年6月に住まいづくりのサポートサービス「My STAGE」をリリースし、あらゆるお客様とのコミュニケーションを充実させ、お客様との多様な出会いの場の創出から事業を推進していきます。

第6次中期経営計画における重点施策

戸建住宅

- ・3ブランド戦略の深化
- ・CRM戦略の推進
- ・ハード・ソフト・サービスの融合

賃貸・事業用建物

- ・エリアマーケティング強化
- ・高付加価値シェアレジンの供給
- ・CRE(法人)/PRE(公共団体)事業強化

建築・土木

- ・建築：受注チャネルの拡大・深化
- ・土木：環境対応・技術力による差異化

3ブランド戦略



1stレンジ

営業・商品の強化
シャーウッド技術の外部移植



2ndレンジ

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の強化：科学的アプローチによるお客様視点のDX化

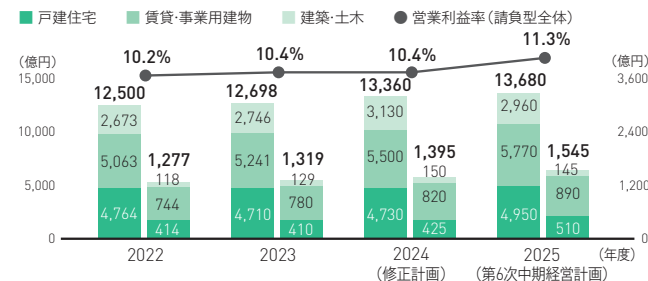


3rdレンジ

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实践

売上高・営業利益(率)の実績と計画

(各年度 | 左グラフ：売上高 / 右グラフ：営業利益)



事業戦略

請負型ビジネス

第6次中期経営計画の詳細

2023年度の振り返りと今後の成長戦略

賃貸・事業用
建物

シャーマゾンブランドのさらなる向上を図るべく、当社オリジナル構法を用いた3・4階建て賃貸住宅の拡販、入居者売電方式を採用した「シャーマゾンZEH」等の高付加価値物件の供給に注力し、1棟当たり単価が引き続き上昇しました。

また、住戸ごとに専用接続するEV（電気自動車）充電設備を設置する体制を全国で整えることにより、さらなる高付加価値化を推進するとともにEV充電のインフラ不足の解消による2050年の脱炭素社会実現に貢献していきます。

また、これらの取り組みに加え、CRE（法人）事業において、事業承継やESGソリューションの提案強化により、法人受注比率が上昇し、2023年度の売上高・営業利益・受注高は前年度に比べ増加しました。

今後も引き続き、シャーマゾンにおいては高い入居率と賃料水準を実現する都市部を中心としたプライスリーダー戦略を推進するとともに、住まいのノウハウをオフィスの空間提案に活かす「グリーンファースト オフィス（GFO）」の提案を強化し、非住宅分野の受注拡大にも注力します。

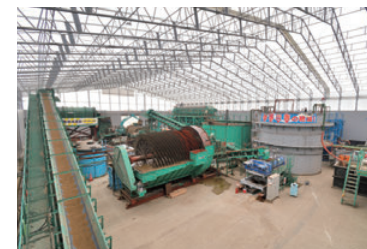
建築・土木

建設投資が堅調に推移していることを背景に、建築事業においては受注チャンネルの拡大・深化が進んだ結果として工場や物流施設の受注が、土木事業においては官庁工事における造成工事やインフラ老朽化に対するリニューアル工事が、それぞれ大きく伸長し、2023年度の売上高・営業利益・受注高は前年度に比べ増加しました。

現在、鴻池組では環境関連工事としてこれまで実績のある環境浄化分野に加え、新たに国内初の乾式バッチ式でのメタン発酵によるバイオガス発電事業に着手するなどカーボンニュートラルへの取り組みや、老朽化トンネルのリニューアル技術の開発などインフラ再生分野に注力しています。これからも新しい技術開発による環境分野の強化と建設需要が旺盛な伸長分野へ取り組むことにより、引き続き受注拡大を図っていきます。



再生可能エネルギー

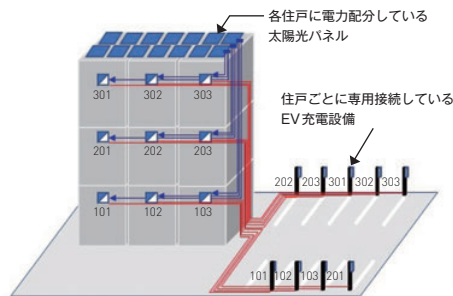


土壌・水質浄化

住戸ごとに専用のEV充電設備を整備することで今後増大するEVニーズに対応

- ① 各住戸の太陽光で発電した再生エネによる充電を可能とすることで、EV利用のさらなる脱炭素化に寄与
- ② 太陽光で発電した電気をEVに充電することで、入居者の光熱費削減に貢献

	入居者売電方式 (当社「シャーマゾンZEH」で採用)	住棟一括売電方式
概念図		
太陽光発電の接続方法	各住戸に接続	共用部・建物全体に接続
特徴	<ul style="list-style-type: none"> 入居者は太陽光の電気で生活でき売電収入も大きい。 将来増えるエシカル消費者のニーズに対応でき、賃貸住宅の長期安定経営につながる。 	<ul style="list-style-type: none"> 住戸ごとに太陽光発電の電気をどれだけ使っているかが分からない。 入居者の光熱費メリットが小さい、あるいは無い。



事業戦略

ストック型ビジネス

第6次中期経営計画の詳細

2023年度の振り返りと今後の成長戦略

賃貸住宅管理

徹底したエリアマーケティングに基づき賃貸需要の底堅いエリアで供給する高付加価値シャーメゾンの好調な受注を背景に、積水ハウス不動産グループが管理する賃貸住宅は70万室を超え、入居率も97.7%と高い水準を維持し、2023年度の売上高・営業利益も着実に伸長しています。

築年数が経過し時代のニーズに合わなくなっている住戸の間取り変更等、リノベーション提案による資産価値の最大化に向けたオーナー様とのリレーション強化を図るとともに、ブロックチェーンを用いた入居時におけるインフラ・公共サービス等の手続きのワンストップ化や、入居者用アプリ「シャーメゾンライフCLUB」を用いた申し込みから契約までの入居手続き・入居後の問い合わせ対応のオンライン化等、入居者様向けサービスを拡充した結果、高い入居率と高水準の賃料を維持しており、安定的な事業成長を継続しています。

今後も引き続き、オーナー様とのリレーションや入居者様向けサービスの強化とともに、DXを有効的に活用し、安定的な事業成長を図っていきます。



シャーメゾンの実例

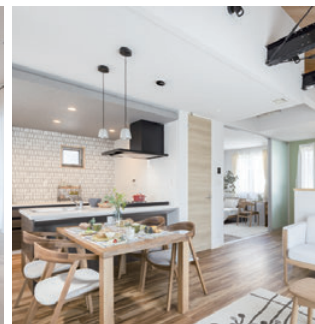
リフォーム

戸建住宅のリフォームにおいては、キッチンを中心にLDKリノベーション提案の強化が大型リフォームの受注比率の増加につながりました。環境型リフォームにおいては、お客様の住生活空間に範囲を絞った「いどころ暖熱」や開口部断熱改修を中心にレベルアップさせる断熱リフォームの推進を強化しました。また、賃貸住宅のリフォームにおいては、入居者様満足とオーナー様の保有資産価値向上を企図し、シャーメゾンリノベーションを推進しました。このような取り組みの結果、2023年度の売上高・営業利益・受注高は着実に伸長しました。

今後も引き続き、間取り変更を伴う生活提案型リフォームや断熱改修等の環境型リフォームの強化、高耐久塗装の標準化など新築の高スペック化に対応したリフォーム手法の整備を行うとともに、潤沢な管理物件を対象としたシャーメゾンリノベーションを積極的に展開し、安定的な事業成長を図ります。



キッチンを基点としたLDKリノベーション



シャーメゾンリノベーションの実例

第6次中期経営計画における重点施策

賃貸住宅管理

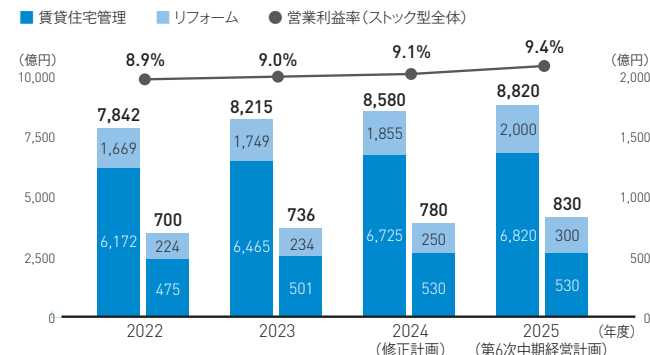
- ・オーナー向け：資産価値の最大化
- ・入居者向け：サービスの強化

リフォーム

- ・戸建住宅：大型リフォームの強化
- ・賃貸住宅：資産価値向上リノベーションの推進

売上高・営業利益(率)の実績と計画

(各年度 | 左グラフ：売上高 / 右グラフ：営業利益)



事業戦略

開発型ビジネス

第6次中期経営計画の詳細

2023年度の振り返りと今後の成長戦略

仲介・不動産

積水ハウス不動産グループを中心に回転率を意識した優良な住宅用地の積極的な仕入れと販売が成長を牽引し、2023年度の売上高・営業利益はともに前年度に比べ、大幅に増加しました。とりわけ、土地からお探しのお客様へ優良な住宅用地を紹介可能な仕組みは、戸建住宅事業や賃貸・事業用建物事業と相乗効果を発揮しています。また、引き合いルートの継続的な拡大や深掘りにより取扱物件の高額化および事業用物件の取扱数の増加に繋がりました。

今後も引き続き、回転率を意識し、適切な資金管理や在庫管理を行うとともに、販売用不動産の仕入れ先・販売先の多様化を図り、積水ハウス不動産各社においては、積水ハウスグループの不動産会社として「住宅用地」に強い不動産会社の真価を発揮していきます。

マンション

東京・名古屋・大阪・福岡の中心地を戦略エリアとした集中的な事業展開と、全住戸ZEH等の高付加価値分譲マンションの供給により販売は好調に推移し、2023年度の売上高・営業利益は前年度に比べ増加しました。

マンション事業では、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」の考えの下、「住まい手」の暮らしを見つめ、地域を見つめ、将来を見つめる視点と想いを持ち、「丁寧に考え抜かれた一邸一邸」を提供しています。

今後も引き続き、先進的技術の採用や長期優良住宅としての認定取得に加え、住宅メーカーならではのプラン変更対応なども積極的に採用し、差別化によるグランドメゾンブランドのプレゼンス向上を推進していきます。

都市再開発

短期回転型アセットである都市型賃貸マンション「プライムメゾン」の仕入れ・開発を強化するとともに、堅調な不動産売買マーケットを背景に、2023年度は保有するオフィスやホテル、賃貸マンションの4物件を計画に沿い売却し、売上高・営業利益ともに伸長しました。

また、保有するオフィスや賃貸住宅の稼働率も堅調に推移しており、ホテルの運営状況もインバウンドの回復等を背景に、都市型ホテルを中心に順調に改善しています。

今後も引き続き、「ROA経営の推進」と「ポートフォリオ全体の資産回転率の向上を意識した優良土地の取得」により安定収益に繋がる物件開発に取り組むとともに、「プライムメゾン」の開発においては、持続可能な社会の実現に向けZEH化を推進していきます。また、「Trip Base道の駅プロジェクト」については2020年から2023年末までに14道府県29施設2,336室を開業しました。引き続き、宿泊に特化した「フェアフィールド・バイ・マリオット」の運営を通じ地域およびアライアンスパートナーと連携を深め地方創生に取り組んでいきます。



プライムメゾン森下WEST

第6次中期経営計画における重点施策

仲介・不動産

- ・住宅用地に強い積水ハウス不動産グループの確立
- ・短期回転型アセットとして、全国各エリアで厳選のうえ、土地取得を強化
- ・既存住宅等の売買仲介等も強化

マンション

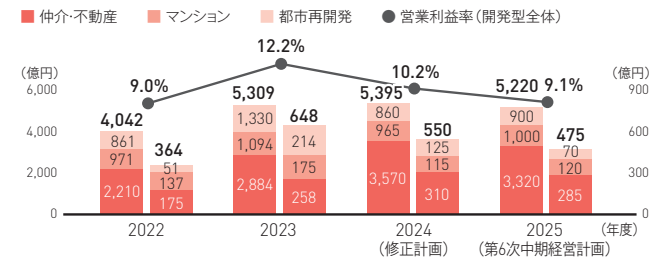
- ・四大都市圏におけるエリアを厳選した資産価値の高い物件供給に注力
- ・全住戸ZEH仕様を基本スペックとして分譲
- ・グランドメゾンブランドの向上

都市再開発

- ・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
- ・賃貸マンション「プライムメゾン」の土地仕入れ～出口戦略を加速化
- ・Trip Base道の駅プロジェクトによる地域創生型ホテル開発事業の展開

売上高・営業利益(率)の実績と計画

(各年度 | 左グラフ: 売上高 / 右グラフ: 営業利益)



積水ハウスの強みとなるハード・ソフト・サービス

積水ハウスグループは創業からの使命である、住まい手の命と財産を守るハードとしての住宅の提供だけでなく、ソフト(=住まい方提案)とサービスの融合で、お客様に「幸せ」という新たな住まい価値をお届けすることを目指しています。新たな価値提供を実現するため、多様なアイデアと熱い思いを持つ研究開発を担う400人を超える技術人財と、その活動の拠点となる大規模研究開発施設や、生産から出荷までの邸別生産体制等に支えられています。安全・安心や快適・環境配慮に加え、健康を追求する先進の技術開発から幸せな暮らしへのサービス提案に向けた調査研究まで、「住」を基軸としたハード・ソフト・サービスについてのさまざまな角度から日々技術革新に取り組んでいます。

研究開発・生産体制を支える拠点

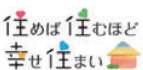
総合住宅研究所

住宅の基本性能の検証や評価をはじめ、いつまでも安全・安心・快適・健康に暮らせる技術の研究開発に取り組んでいます。



住生活研究所

「幸せ住まい」や住生活の暮らしに関わる研究など、幅広い活動を行っています。



工場

邸別に管理する独自の生産体制を確立し、一邸一邸、変わらぬ高品質な住まいの提供をしています。



ハード

災害の多い日本において、人命と財産を守るシェルター機能の役割を果たす住宅を提供するため、高品質・高性能かつ安全・安心な住宅づくりを追求

<p>耐震性</p> <p>ダイナミック フレームシステム</p>	<p>制震構造 「シーカス」</p>	<p>シャーウッド構法</p>	<p>耐火・ 耐久性</p> <p>ダイコンクリート</p>	<p>ベルバーン</p>	<p>断熱性</p> <p>超高断熱アルミ樹脂複合サッシ 「SAJサッシ」</p>	<p>ぐるりん断熱</p>
---------------------------------------	------------------------	-----------------	------------------------------------	--------------	-----------------------------------------------	---------------

ソフト

快適な暮らしを求める住まい手のニーズに応えるため、耐震性・耐久性・断熱性の優れた技術を活かし、「快適性」と「環境配慮」を実現

先進技術(ハード) × 住まい手に応じた暮らし方の提案(ソフト)

<p>最大7,000mm</p>	<p>優れた高強度の構造躯体により、従来のLDKの概念を覆す仕切りのない大空間リビングの実現</p> <p>ファミリースイート</p>	<p>高強度柱と高強度梁により通し柱が不要となり、各階において自由度の高い間取りを実現</p> <p>積水ハウスの 3・4階建て</p>
------------------	---------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------

<p>ゾーニング・換気・空気清浄で住まいの空気を綺麗に保つ</p> <p>スマートイクス</p>	<p>HEPAフィルター搭載</p>	<p>高い断熱性能で快適性を維持しながらZEH基準をクリア</p> <p>グリーンファースト ゼロ</p>
--------------------------------------------------	--------------------	-------------------------------------------------------

サービス

「人生100年時代の幸せ」を提供することを目指し、ハードとソフトで培った技術を基盤にして、住まい手の人生に寄り添う取り組みを推進

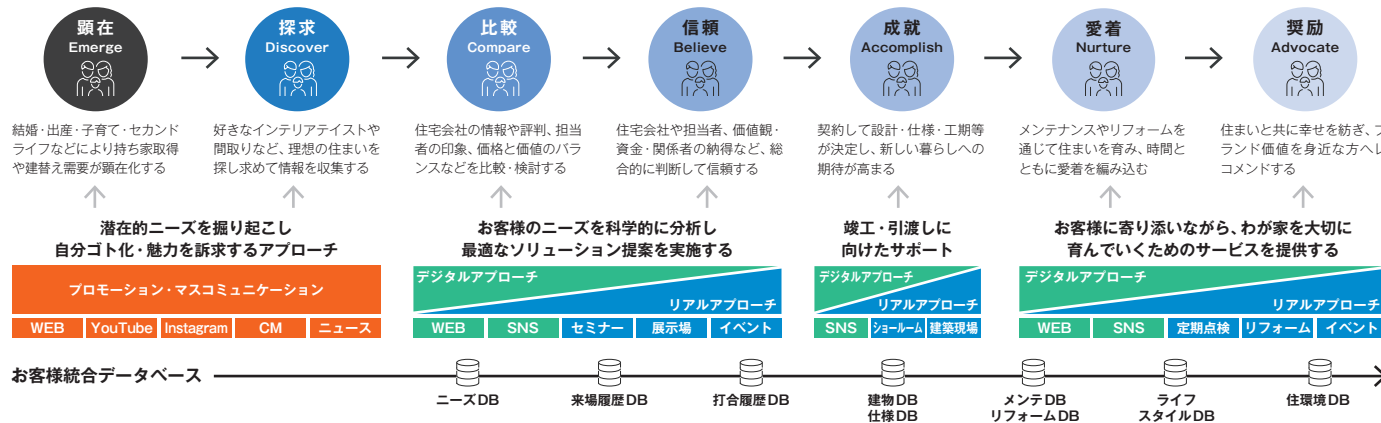
<p>ユートラス U-trus system</p> <p>快適さと資産価値を維持するための再保証制度</p> <p>初期30年の保証はもちろん、建物がある限りいつまでも保証を延長できる再保証制度</p> <p>ユートラスシステム</p>	<p>家の状態確認や機器の操作を、どこからでもスマホひとつで。住まいとつながる、家族がつながる。新しい暮らし方</p> <p>PLATFORM HOUSE touch</p>	<p>お客様一人ひとりの“感性”を住まいに映し出す新デザイン提案システム</p> <p>life knit design</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------

新たな価値創出と事業機会の最大化を図るCRM戦略

積水ハウスグループは創業来、お客様に寄り添った住まいの価値提供を続けてまいりました。昨今のお客様接点のデジタル化進展に伴い、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目指した「CRM*戦略」を推進しています。

そのような中、2023年度は、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として、積水ハウスでの家づくりのすべてが分かる機能や家づくりを家族と一緒に楽しめる機能などを付帯した「My STAGE」をリリースしました。

今後も引き続き、リアルとデジタルのアプローチを通じて創出した顧客接点とデータを用いて、お客様の潜在・顕在ニーズを科学的に分析し、最適なソリューション提案と効率的な受注活動に結びつけていきます。さらに、積水ハウスグループ内で結合した顧客管理につなげていき、各事業戦略の高度化や事業間連携を図ってまいります。



SEKISUI HOUSE My STAGE
家づくりを楽しもう！

顧客体験	家づくりの検討初期	家づくりの検討中期	家づくりの検討後期
	住まいづくりに大切な情報や自分に合った情報が届く	家づくりのアイデアやお気に入りの整理、家族との共有	営業担当者との気軽なコミュニケーション感性に合った理想の住まいの発見
主な機能	デジタルカタログ・動画閲覧 予約・資料請求時の情報入力の省略	アイデアClip 家づくりプロジェクトへの招待	インテリアツール(life knit design) 資料共有BOX

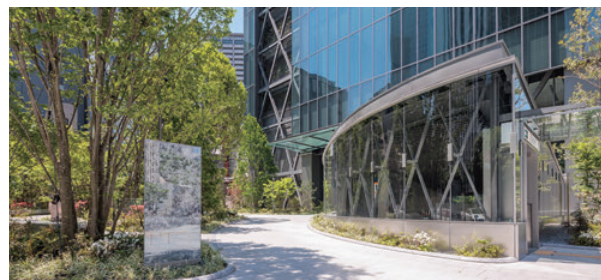
* CRM(Customer Relationship Management)：顧客から得られた情報を一元的に管理し、適時適切に活用することによって、顧客との良好な関係を構築・維持し、価値創出と収益向上を目指すマネジメントの仕組み・手法

次世代型ハイグレードビル誕生

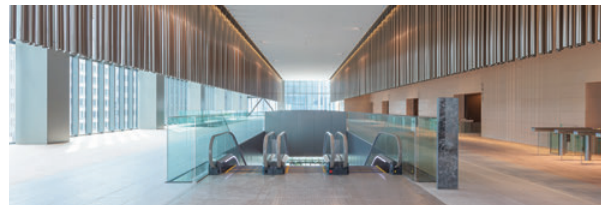
赤坂グリーンクロス(東京都港区赤坂)

積水ハウスは、日本生命保険相互会社との共同事業として、東京都港区赤坂に次世代型ハイグレードビルを企画・開発し、2024年5月に竣工を迎えました。

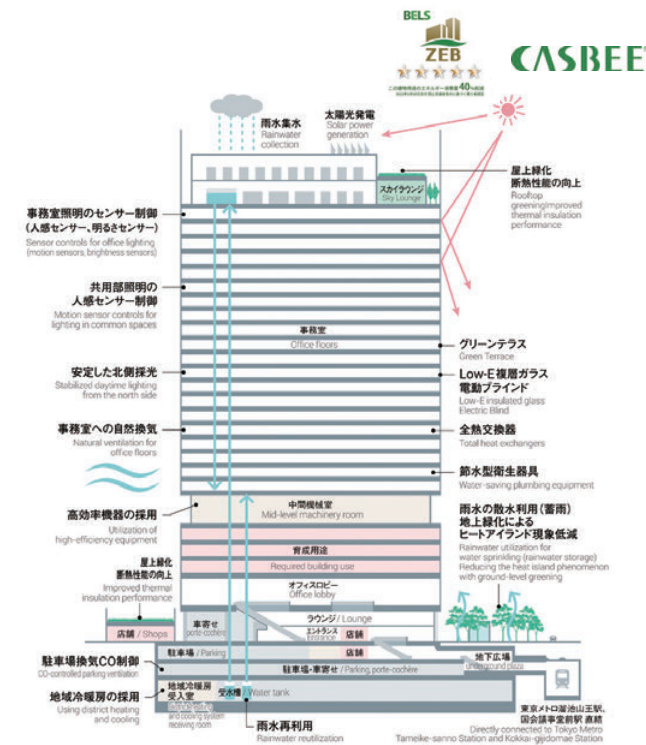
本物件は、東京メトロ銀座線ほか「溜池山王」駅や東京メトロ丸の内線ほか「国会議事堂前」駅に直結し、都内有数の利便性を誇る高層オフィスビルです。居居から南に向かって連続する緑豊かな自然環境に溶け込みつつも、その圧倒的な存在感から人と人のつながりを創出し、新しい事業の創造性を発揮する場として、使い手のWELL BEINGの実現に貢献します。また、都市災害や事業リスクに対し、ビルとして高水準の安全対策を施し、テナント様のビジネス継続をサポートします。さらに、最新の省エネ機能を導入し、事務所部分において日本で代表的な環境性能評価であるBELS^{*1}の5つ星、ZEB Oriented^{*2}、CASBEE 建築^{*3}(新築)のSランク(自己評価)を達成しています。



1階エントランス



3階オフィスロビー



*1 BELS: 建築物の省エネルギー性能を第三者機関が客観的に評価し、5段階の★マークで評価する制度。

*2 ZEB Oriented: 外皮の高性能化による負荷の抑制や高効率な設備システムの導入に加え、さらなる省エネルギーの実現に向けた措置を講じた建築物。

*3 CASBEE 建築: 建築物の環境性能を評価し、Sランクを最上として5段階で格付けする制度。本物件に係る評価結果は、株式会社日建設計による自己評価による結果であり、その評価結果は竣工後3年間有効。

国際事業担当役員メッセージ

積水ハウステクノロジーを世界へ —世界中の人々が積水ハウスの家で幸せに暮らす未来を目指して

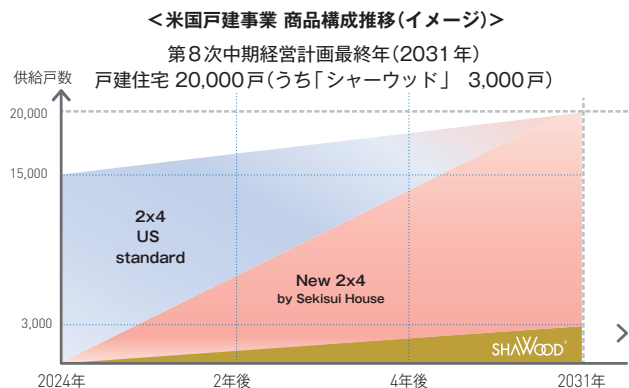


取締役 専務執行役員
開発型ビジネス部門担当
国際事業本部長
石井 徹

国際事業全体の展望

2009年に開始した国際事業は、現在米国を中心に、豪州、シンガポールの各国において、戸建住宅や分譲マンション、分譲宅地の販売に加え、賃貸マンションや商業施設を含む複合開発等を行っています。

第6次中期経営計画では、開発事業中心から開発事業と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、2025年までに海外での戸建供給戸数1万戸を目指しておりました。2024年4月に米国の上場*ホームビルダーM.D.C. Holdings, Inc. (MDC社)を積水ハウスグループに新たに迎え入れ、目標を前倒しで達成できる見込みです。次の目標は、第8次中期経営計画最終年の2031年までに米国での戸建供給戸数2万戸です。当社オリジナルブランド「シャーウッド」を3,000戸、米国で主流のツーバイフォー(2x4)住宅へ積水ハウステクノロジーを移植する「New 2x4 by Sekisui House」を17,000戸展開し、米国戸建業



界のGame Changerを目指します。

米国の賃貸住宅開発事業では、パートナーとの連携強化および多様化により利益最大化と安定化を目指しております。2023年度はパートナーHolland社、新規パートナーRangeWater社との新規案件に着手しました。いずれも、中低層の中型物件であり、事業パートナーとアセットタイプの多様化が進展しました。また、2024年5月に都市型賃貸住宅「ザ アイビー オン ポーレン」を積水ハウス・リート投資法人へ売却。米国の賃貸住宅の日本国内投資家への販売という出口戦略の多様化も実現しました。

豪州では、戸建住宅事業において、「シャーウッド」ブランドの確立とさらなるエリア戦略の推進により成長を目指します。マンション開発事業では、短期資産回転型と中長期大規模案件のバランスを取り、効率的なポートフォリオへの移行を図ります。

* 米国事業統括会社 Sekisui House US Holdings, LLC の子会社 SH Residential Holdings, LLC を通じて、MDC社の株式の全てを取得しており、2024年4月19日をもってMDC社は上場廃止しました。

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

世界中の人々が積水ハウスの家で幸せに暮らす未来を目指し、60年超にわたり国内で培ってきた積水ハウステクノロジーを世界へ展開します。ここからは、米国で当社が既存グループビルダーやMDC社とともに成し遂げていきたいことについてお話ししたいと思います。米国で主流のツーバイフォー(2x4)住宅へ積水ハウステクノロジーを移植する「New 2x4 by Sekisui House」と当社オリジナルブランド「シャーウッド」の2商品を展開することで、当社のグローバルビジョンを支える基本方針「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」の実現を目指します。

ツーバイフォー住宅へ移植を検討している積水ハウステクノロジーは、ハード面において3つあります。1つ目は「安全・安心」を実現する高耐久技術。2つ目は、「快適性」を実現する断熱性・気密性やスマートイクス(次世代室内環境システム)等の環境技術。3つ目は、工期短縮や廃材削減によるコスト削減です。

ソフト面では、お客様の「幸せ」を実現する生活提案「Life Style Solution (LSS)」の導入を加速していきます。すでにWoodside Homes社を皮切りに、他のグループビルダーにも浸透しつつあり、確かな手応えを得ています。



国際事業担当役員メッセージ

また、積水ハウステクノロジーを最も体現する当社オリジナルブランド「シャウッド」を本格展開していきます。「シャウッド」は、当社開発のオリジナル構法「S-MJ構法」の強みを活かし、ツーバイフォー住宅に対して競争力・付加価値がある自由な空間設計と再現性の高い安定した品質の確保が可能となっています。

カリフォルニア州南部のSommers Bendにおいて、2024年1月より「シャウッド」の販売を開始。57棟すべてをZEH(Net Zero Energy House)標準仕様とするなど、当社の環境配慮・耐災害性の向上等に資するさまざまな技術を取り入れた高付加価値の商品を展開しています。モデル棟は3棟で、うち1棟は「積水ハウステクノロジー」を体感できるエクスペリエンスセンターとしてオープンしました。連日多くのお客様にご来場いただき、販売も計画を上回り進捗しています。

このように、日本で60年超にわたり蓄積した積水ハウステクノロジーを展開することにより新しい市場を開拓し、米国の戸建住宅業界のGame Changerに、そして唯一無二の存在になることを目指していきたいと考えています。



SHAWOOD モデル棟



クリアビューデザインにより開放感あふれる大空間

エクスペリエンスセンター内、集成材模型等の展示

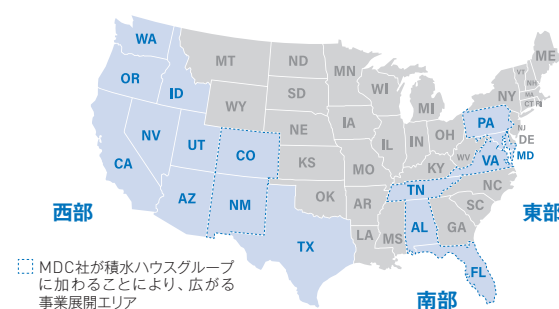
MDC社が積水ハウスグループに加わる意義

当社はM&Aを実行するにあたり、単に収益や販売戸数を伸ばすためではなく、当社の企業理念やビジョン、住宅に対する想い等に共感いただけることに重きを置いています。加えて、MDC社は、創業50年以上の歴史を持ち、上場ホームビルダーとしてガバナンス面も含めた強固なプラットフォームを有している点は、既存の当社グループビルダーにとっても、ポジティブな影響をもたらすと考えています。

MDC社は16州34都市の幅広いエリアで事業を展開し、創業来24万戸以上の戸建住宅を供給する米国有数のホームビルダーです。売上高の規模も2023年度において約46億ドル(約7,000億円(1米ドル=150円換算))、年間供給戸数も8,000戸超のホームビルダーとなります。

このような強みを持つMDC社が積水ハウスグループに加わることで、米国における積水ハウステクノロジーの移植を総合的に進めるための基盤が強化されたと考えています。

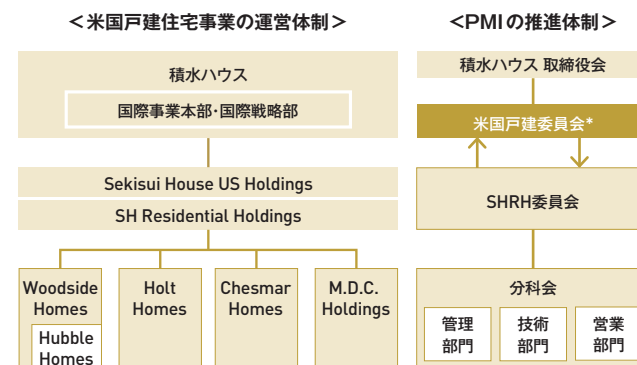
米国における事業展開エリア



経営統合プロセス(PMI)の推進体制

当社と既存グループビルダー・MDC社を統合した米国でのPMI推進体制として、当社の取締役会直轄の組織である「米国戸建委員会」を、現地に「SHRH委員会」を設立。複数の部署から構成される「米国戸建委員会」にて全体方針・戦略を策定し、「SHRH委員会」にて方針・戦略を各グループビルダーに落とし込む体制を構築しました。

また、SHRH委員会の下に、決算や人事システムの共通化やガバナンス体制の強化等に向けた議論を行う「管理部門」、前述の当社技術の移植に向けた議論を行う「技術部門」、2つの商品の展開等に向けた議論を行う「営業部門」について分科会を発足。各分科会には既存グループビルダー3社も参加し、すでにきめ細かな議論を開始しています。



* 米国戸建委員会への参加部署：国際事業本部・国際戦略部、SH Residential Holdings、経営戦略本部・経営企画部、コミュニケーションデザイン部、ITデザイン部、経理部・財務部、ESG経営推進本部、IR部、人財開発部、法務部、R&D本部

事業戦略

国際ビジネス(米国)

第6次中期経営計画の詳細

2023年度の振り返りと今後の成長戦略

戸建住宅事業
コミュニティ事業開発

戸建住宅事業においては、2023年度の住宅ローン金利が6～7%台と高水準ながら比較的安定的に推移する中、住宅不足や中古住宅の流通量の減少に伴う新築住宅へのニーズは底堅く、為替の影響を差し引いても計画を上回る実績となりました。事業戦略として、既存の当社グループビルダーとの強固なリレーションにより、比較的早期に入居可能なスベック住宅(建売住宅)を積み増すなど、スピード感ある戦略を実行したことが奏功し、業績の上積みにも成功しました。今後も、MDC社を含めたさらなるグループ連携の強化を通じて、国際事業の成長を牽引していきます。

また、造成した宅地を外部のビルダーへ販売するコミュニティ開発事業においても、戸建住宅の需要が回復する中、ビルダーの土地取得ニーズが回復したことにより、計画を上回る結果となりました。当事業においても、当社グループビルダーとの連携を深めていきます。

カリフォルニア州南部 Sommers Bend にて販売を開始した「シャーウッド」事業に関しては、地域における認知度も高まり、当社のテクノロジーや一気通貫体制による価値創造に、一層の確信を持てる結果となっています。引き続き、同コミュニティでのプレゼンス向上に努め、他地域への拡販・展開に注力します。

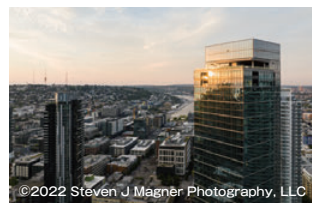
2024年度も住宅ローン金利の動向に注視は必要なものの、需要回復傾向が継続するという見通しのもと、戸建住宅事業は増収増益を計画しています。

Woodside Homes社の商品
(戸建住宅事業)

Nexton(コミュニティ開発事業)

賃貸住宅開発事業

賃貸住宅開発事業においては、2023年度は金利上昇等より不動産投資家の投資姿勢が慎重となったことから、計画していた物件売却の一部を見送りました。当社が開発する賃貸住宅は好立地・高品質につき、リーシングは順調に進捗しており、稼働も堅調であることから、2024年度においても物件価値が最大化されるタイミングでの売却を目指します。



The Ivey on Boren(賃貸住宅開発事業)：外観(左)・内観(右)



第6次中期経営計画における重点施策

戸建住宅事業・コミュニティ開発事業

- ・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による南東部地域への進出
- ・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

賃貸住宅開発事業

- ・パートナーシップ：事業エリアとパートナーシップの多様化
- ・ポートフォリオ：事業エリアに応じた分散投資と回収

Topics

2023年度に当社グループに加わったHubble Homes社



2023年6月、Woodside Homes社の組織にHubble Homes社が編入され、支店として運営する形で当社グループに加わりました。Hubble Homes社は、良好な住環境や雇用の増加などを背景に、米国の人口増加の平均を大きく上回ることが予想されるアイタホ州ポイシーで事業を展開。今後も高い住宅需要が見込まれる有望な市場でトップクラスの住宅供給戸数を誇るなど、着実にシェアを獲得し、効率性の高いオペレーションと優良かつ潤沢な宅地保有に強みを有しています。



事業戦略

国際ビジネス(豪州・シンガポール)

第6次中期経営計画の詳細

2023年度の振り返りと今後の成長戦略

豪州

2009年よりシドニーおよびブリスベンにおいて、戸建住宅や宅地の販売、分譲マンション、商業施設や複合施設などの開発事業を展開しています。また、高価格帯の需要が見込まれるシドニー沿岸部および北西部への経営資源の集中投下によって、豪州における「シャーウッド」の拡大を推進しています。2023年度は、戸建住宅事業において、住宅ローン金利の上昇による影響を受けたものの、予定していた分譲マンションや土地売却の引渡し計画通り進捗しました。

2024年度も引き続き、住宅ローン金利の高止まりなど厳しい事業環境が継続するものの、移民流入等を背景にした底堅い需要が見込まれることから、戸建住宅および分譲マンションの販売に注力し、計画達成を目指します。



Melrose Park(マンション開発事業)
(外観(左)・内観(右上)・遠景(右下))

シンガポール

シンガポールでは現地有力デベロッパーとの共同事業を通じて、付加価値の高いマンション開発やサービスレジデンス、商業施設・オフィスを含む複合開発を展開しています。2023年度は、計画通り物件売却を実施しました。2024年度も共同事業者とのさらなる連携強化を通じ、着実に事業を推進していきます。



One Holland Village(複合開発事業)
(外観遠景(左)・内観(右上・右下))

第6次中期経営計画における重点施策

豪州

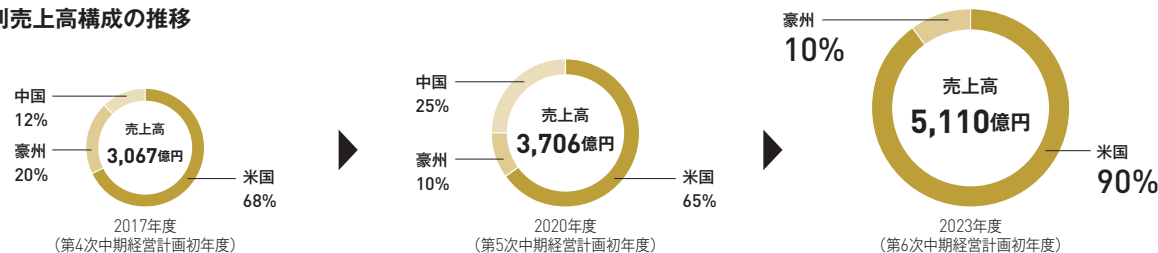
- ・エリア戦略とブランド確立で国際事業の2本目の柱に拡大
マンション開発事業
— 短期と長期を組み合わせたバランスの取れた効率的なポートフォリオへの移行
- 戸建住宅事業
— ハイエンド市場における「シャーウッド」事業用地の取得によるブランド構築と回転率の向上

シンガポール

- ・有力なアジア企業との緊密なパートナーシップ
— パートナー企業とのより深い関係性構築・連携強化

Topics

国別売上高構成の推移



※ シンガポール事業は持分法適用関連会社のため、持分法による投資損益として計上されます。

M.D.C. Holdings, Inc. が積水ハウスグループに加わることによる業績への影響

MDC 社の特徴とこれまでの業績

M.D.C. Holdings, Inc. (MDC 社) は、米国 コロラド州デンバーに本社を置き、アリゾナ州・コロラド州・カリフォルニア州・フロリダ州をはじめとする 16 州 34 都市で事業を展開するホームビルダーです。



MDC 社は、「リッチモンドアメリカンホームズ」のブランドのもと多様なライフスタイルや予算に応える幅広い商品ラインアップを有しており、顧客ニーズを踏まえたデザイン性と効率性を両立した商品開発を得意としています。加えて、同社の新築戸建住宅は、エネルギー消費の削減に役立つ省エネ機能を標準装備としており、一般的な中古住宅と比べ、平均で 81% 省エネ性能が高い*等、環境に対して先進的な取り組みを行っています。

* MDC 社開示資料を基に、当社作成

また、MDC 社の業績は、2023 年度は住宅ローン金利上昇等の影響を受けるも、以下のとおり着実に成長しています。



【MDC 社のこれまでの業績推移*】

	(年度)				
	2019	2020	2021	2022	2023
売上高(百万ドル)	3,293	3,901	5,254	5,717	4,642
営業利益(百万ドル)	284	462	770	774	435
親会社株主に帰属する当期純利益(百万ドル)	238	367	573	562	401
引渡戸数(戸)	6,974戸	8,158戸	9,982戸	9,710戸	8,228戸

* MDC 社開示資料を基に、当社作成

2024 年度の連結業績見通し(全体)

2024 年 6 月の 2024 年度第 1 四半期決算発表において、2024 年度の期初計画を上方修正するとともに、増益に伴い増配する計画を公表しました。

今般の上方修正は、MDC 社の業績見込み(連結対象期間: 2024 年 4 月 20 日~同年 12 月 31 日)に、MDC 社買収に係るのれん等の償却、買収関連一時費用、有利子負債増加に伴う支払利息、為替レートの見直し(135 円/ドル→140 円/ドル)を考慮したものです。なお、国内事業の期初計画に変更はありません。

詳細は、2024 年 6 月 6 日付で公表した以下の各資料をご参照ください。

- ・ 今後の米国戸建事業戦略について [📄](#)
- ・ 業績予想および配当予想の修正に関するお知らせ [📄](#)
- ・ 2024 年度第 1 四半期決算説明会資料 [📄](#)

	売上高(億円)			営業利益(億円)			経常利益(億円)	親会社株主に帰属する当期純利益(億円)	配当金(円)
	全体	うち国際事業		全体	うち国際事業				
		うち米国事業	うち米国事業		うち米国事業				
期初計画	33,420	6,380	5,501	2,800	565	533	2,620	2,030	125
修正計画	38,750	11,710	10,831	3,000	755	723	2,730	2,090	129
増減額	+5,330	+5,330	+5,330	+200	+190	+190	+110	+60	+4
増減率	+15.9%	+83.5%	+96.9%	+7.1%	+33.6%	+35.6%	+4.2%	+3.0%	+3.2%

Topics

国際事業における業績推移

