



積水ハウスグループ

2022年度2Q 経営計画説明会

2022年9月9日

経営方針

事業ドメインを“住”に特化した 成長戦略の展開

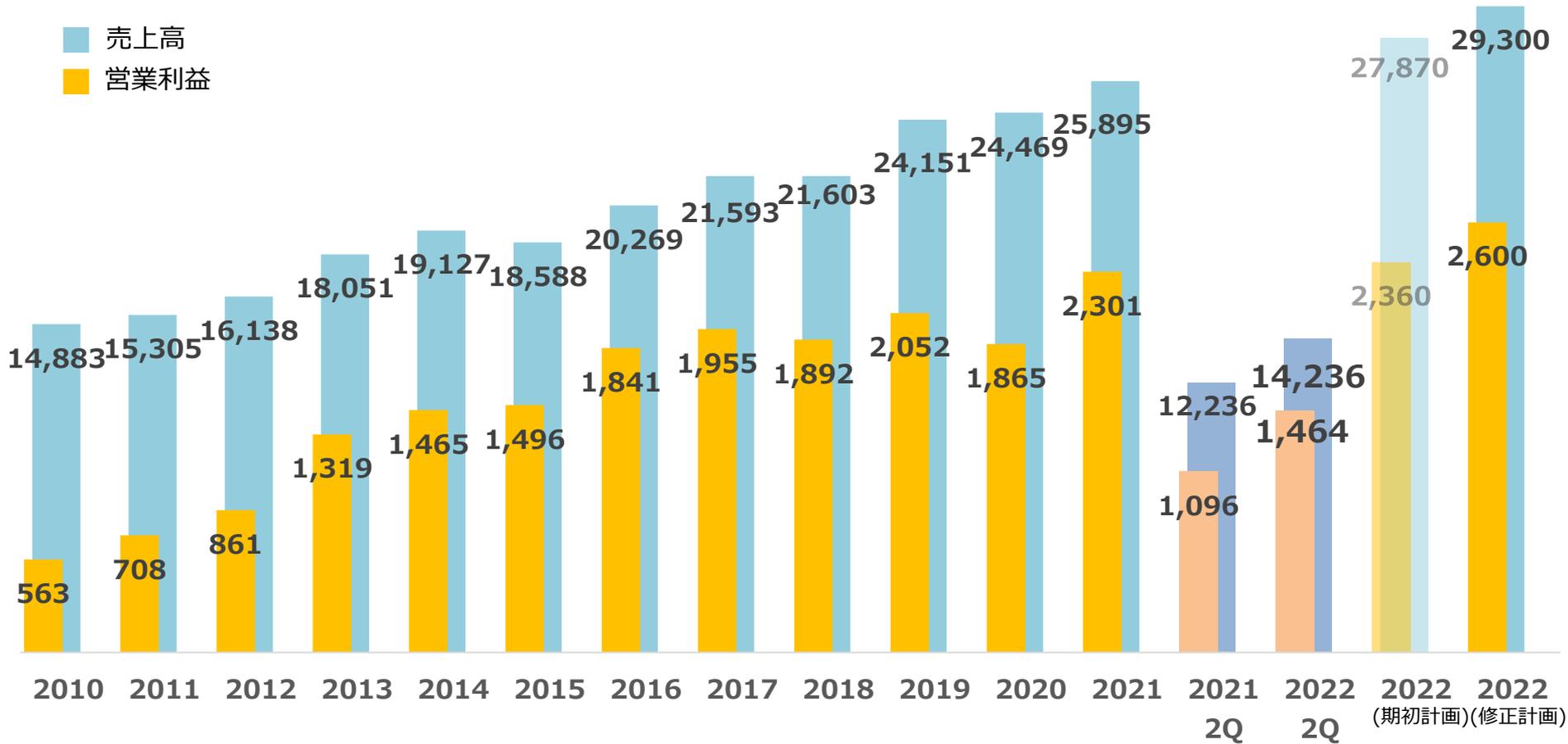
第5次中期経営計画の基本方針

コアビジネスのさらなる深化と 新規事業への挑戦

売上高・営業利益の推移

(単位：億円)

■ 売上高
■ 営業利益



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

「ハード・ソフト・サービスの融合」「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」の実現に向け、各ビジネスが着実に進捗。中計3カ年の実績は、当初計画を大きく上回る見通し

■ 第5次中期経営計画 収益計画（2020年3月発表当時）

（単位：億円）

	2020年度	2021年度	2022年度	3カ年合計
売上高	25,850	25,780	27,000	78,630
営業利益	2,060	2,100	2,200	6,360
経常利益	2,050	2,080	2,190	6,320
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,370	1,380	1,470	4,220

	実績		修正計画		当初中計比
	2020年度	2021年度	2022年度	3カ年合計	
売上高	24,469	25,895	29,300	79,664	+1,034
営業利益	1,865	2,301	2,600	6,766	+406
経常利益	1,846	2,300	2,600	6,747	+427
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,235	1,539	1,740	4,514	+294

2022年度経営計画の進捗

(単位：億円)

	2021年度2Q 実績			2022年度2Q 実績			前期比			
	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	1,671	203	12.2%	1,792	205	11.5%	121	2	△0.7p
	賃貸住宅事業	1,830	258	14.1%	2,089	298	14.3%	258	40	0.2p
	建築・土木事業	1,370	117	8.6%	1,459	75	5.2%	89	△41	△3.4p
	小計	4,872	579	11.9%	5,342	579	10.9%	469	0	△1.0p
ストック型	リフォーム事業	797	132	16.6%	828	140	17.0%	30	8	0.4p
	不動産フィー事業	2,914	265	9.1%	3,081	262	8.5%	167	△3	△0.6p
	小計	3,711	398	10.7%	3,910	403	10.3%	198	4	△0.4p
開発型	分譲住宅事業	861	68	7.9%	1,161	102	8.8%	299	33	0.9p
	マンション事業	402	59	14.8%	505	95	18.9%	103	35	4.1p
	都市再開発事業	518	36	7.1%	503	63	12.7%	△14	27	5.6p
小計	1,782	164	9.2%	2,170	261	12.0%	388	96	2.8p	
国際事業	1,495	181	12.1%	2,416	461	19.1%	921	280	7.0p	
その他	373	△5	△1.6%	396	△2	△0.6%	22	3	1.0p	
消去または全社	-	△220	-	-	△239	-	-	△18	-	
合計	12,236	1,096	9.0%	14,236	1,464	10.3%	2,000	367	1.3p	

2022年度 期初計画		進捗率 期初計画比	
売上高	営業利益	売上高	営業利益
3,680	435	48.7%	47.3%
4,060	580	51.5%	51.5%
3,270	157	44.6%	48.2%
11,010	1,172	48.5%	49.5%
1,640	265	50.5%	53.1%
6,120	525	50.4%	50.0%
7,760	790	50.4%	51.0%
2,080	150	55.8%	68.2%
910	110	55.6%	86.8%
1,172	100	42.9%	63.8%
4,162	360	52.2%	72.7%
4,148	540	58.3%	85.5%
790	0	50.2%	-
-	△502	-	-
27,870	2,360	51.1%	62.0%

2022年度 セグメント別収益計画

(単位:億円)

		2021年度実績			2022年度						期初計画比		
					期初計画			修正計画					
		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	売上高	営業利益	営業利益率
請負型	戸建住宅事業	3,527	424	12.0%	3,680	435	11.8%	3,680	405	11.0%	-	△30	△0.8p
	賃貸住宅事業	3,840	560	14.6%	4,060	580	14.3%	4,160	580	13.9%	100	-	△0.4p
	建築・土木事業	2,619	151	5.8%	3,270	157	4.8%	2,990	102	3.4%	△280	△55	△1.4p
	小計	9,986	1,136	11.4%	11,010	1,172	10.6%	10,830	1,087	10.0%	△180	△85	△0.6p
ストック型	リフォーム事業	1,561	255	16.4%	1,640	265	16.2%	1,650	280	17.0%	10	15	0.8p
	不動産フィー事業	5,849	504	8.6%	6,120	525	8.6%	6,180	530	8.6%	60	5	-
	小計	7,411	760	10.3%	7,760	790	10.2%	7,830	810	10.3%	70	20	0.1p
開発型	分譲住宅事業	1,914	145	7.6%	2,080	150	7.2%	2,310	180	7.8%	230	30	0.6p
	マンション事業	906	124	13.8%	910	110	12.1%	910	120	13.2%	-	10	1.1p
	都市再開発事業	1,027	112	11.0%	1,172	100	8.5%	1,224	115	9.4%	52	15	0.9p
	小計	3,848	383	10.0%	4,162	360	8.6%	4,444	415	9.3%	282	55	0.7p
	国際事業	3,889	501	12.9%	4,148	540	13.0%	5,406	800	14.8%	1,258	260	1.8p
	その他	759	△12	△1.6%	790	0	-	790	0	-	-	-	-
	消去または全社	-	△467	-	-	△502	-	-	△512	-	-	△10	-
	合計	25,895	2,301	8.9%	27,870	2,360	8.5%	29,300	2,600	8.9%	1,430	240	0.4p

■株主還元

期初計画：配当94円（前年度比4円増配）、自己株式取得300億円・1,500万株

修正計画：配当104円（前年度比14円増配）、自己株式取得300億円・1,500万株

	期初計画	修正計画
売上高	27,870億円	29,300億円
営業利益	2,360億円	2,600億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,580億円	1,740億円
E P S	236.99円	260.83円
R O E	10.5%	11.2%
1株当たり配当金	94.00円 (中間47円、期末47円)	104.00円 (中間52円、期末52円)
配当性向	39.7%	39.9%
自己株式取得	300億円	300億円

自己株式の取得状況(2022年8月31日時点)：取得総額 約253億円、取得株式総数 約1,089万株

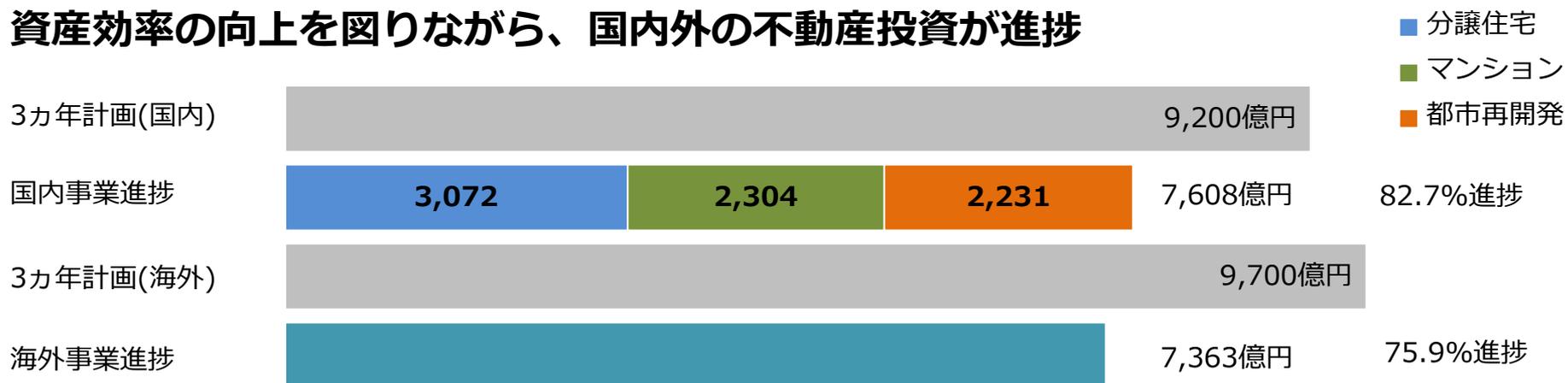
■ 成長基盤投資

<3カ年> 2,000億円規模

- 米国Holt Homes（2021年12月）、Chesmar Homes（2022年7月）を取得
- その他、生産設備・研究開発投資を中心に進捗

■ 不動産投資

資産効率の向上を図りながら、国内外の不動産投資が進捗



(単位：億円)

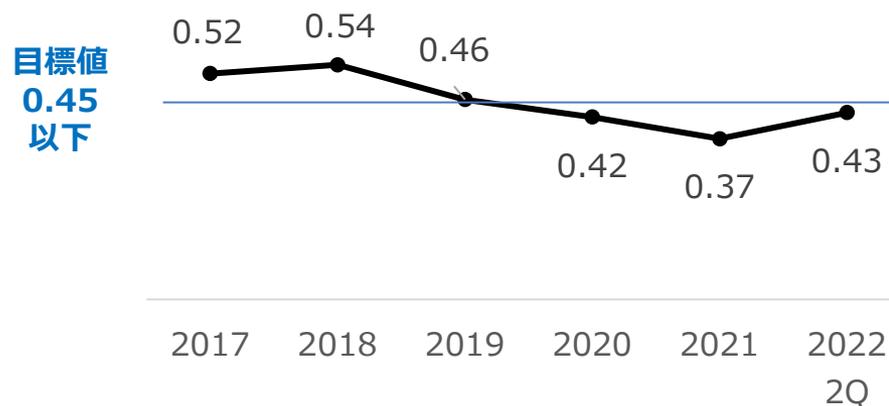
	国内事業	海外事業	合計
投資	7,608	7,363	14,971
回収	6,695	10,012	16,708
ネット投資	912	△2,649	△1,736

■ 財務健全性

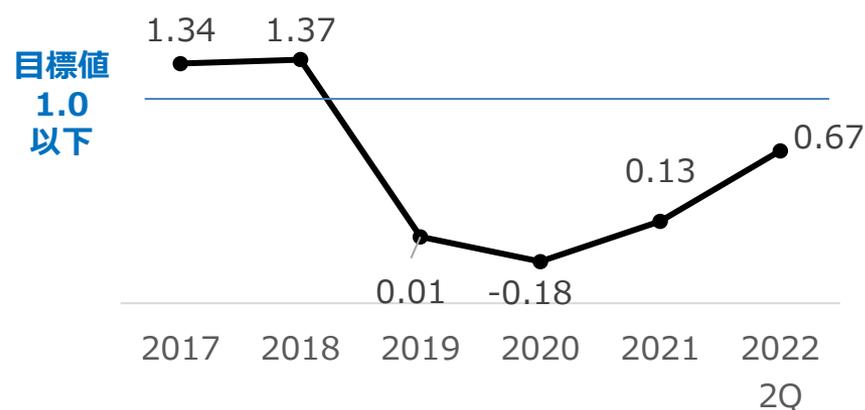
財務健全性の改善の着実な進捗、今後の成長投資を踏まえた財務健全性等を勘案し、公募ハイブリッド社債を全額期限前償還

- 償還総額 1,200億円
- 期限前償還日 2022年8月18日

■ D/Eレシオの推移



■ 債務償還年数の推移



■ 事業別重点施策の進捗

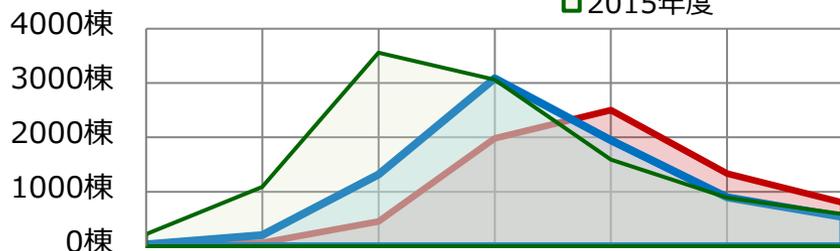
重点施策

- ① 3ブランド戦略の推進
- ② CRM戦略の推進
- ③ ハード・ソフト・サービスの強化

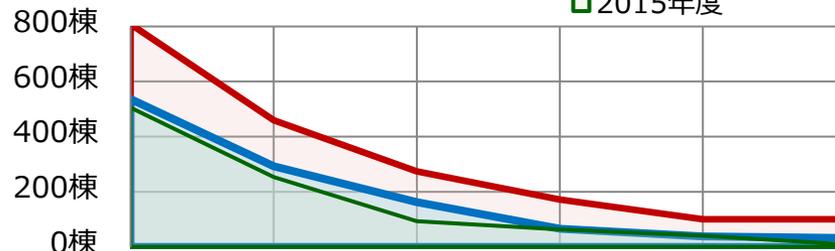
3ブランド戦略の推進により、2ndレンジ・3rdレンジ（5,000万円以上）が順調に進捗

■ 販売価格帯別 受注棟数分布、受注比率

< 2ndレンジ >

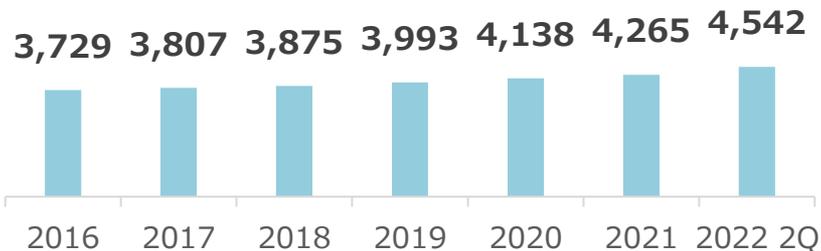


< 3rdレンジ >



	受注比率(棟数)	2020年度	2022年度(2Q時点)
		3,000万円未満	17%
2ndレンジ	3,000万円～4,000万円未満	54%	49%
	4,000万円～5,000万円未満	16%	23%
3rdレンジ	5,000万円以上	13%	22%

■ 1棟単価の推移（戸建住宅） (単位：万円)



ハード・ソフト・サービスの融合によるライフスタイル・高付加価値提案が奏功し、
堅調な受注水準を維持

各商品の採用率（2Q時点）

ファミリースイート	SMART-ECS	PLATFORM HOUSE touch	ZEH
63%	83%	36% (3rdレンジ 45%)	91%



高強度の梁が圧倒的な大空間を実現
ダイナミックビーム

LDK発想から脱却
**わが家だけの
ファミリースイート**



■ SMART-ECS

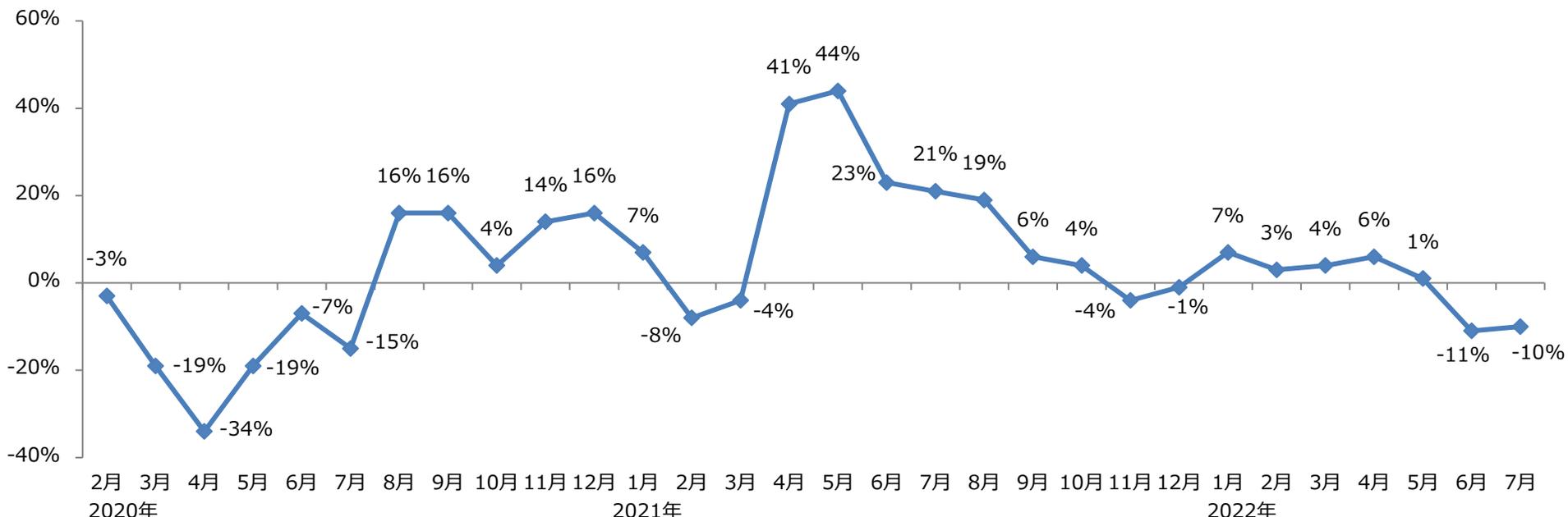
ゾーニング・換気・空気清浄で
住まいの空気をきれいに保つ



■ PLATFORM HOUSE touch

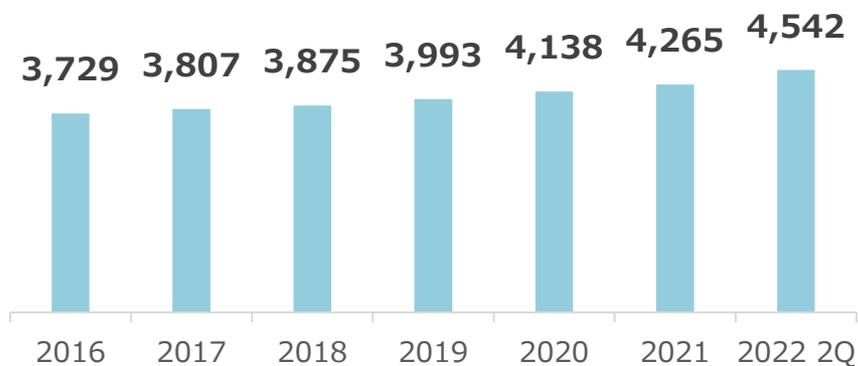
わが家の間取りが入ったアプリで家の状態を確認
セルフホームセキュリティ、住環境モニタリング、
帰宅・外出通知などのサービスが利用可能

■ 受注状況の推移（前年同月比・速報時点）



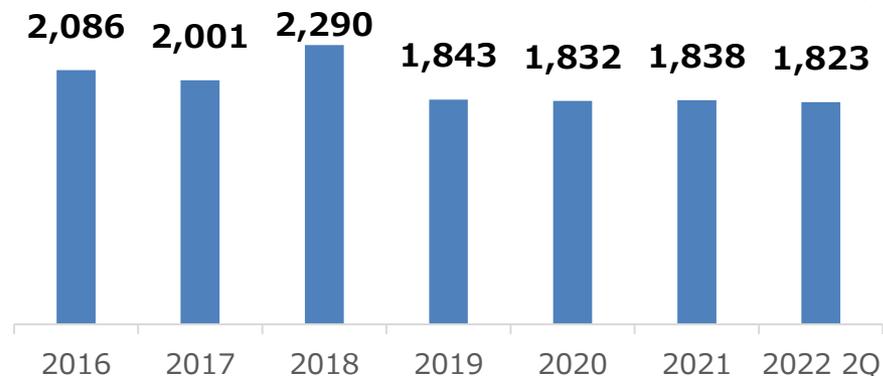
■ 1棟単価の推移（戸建住宅）

（単位：万円）



■ 受注残高の推移（戸建住宅）

（単位：億円）



重点施策

- ① 提案力向上によるCRE事業・PRE事業の強化
- ② 付加価値SHMの供給とプライスリーダー戦略
- ③ βシステムの販売強化

シャームゾンにおいてもハード・ソフト・サービスを提供

➤ シャームゾンZEH、法人向け提案の強化が奏功し、受注は好調に推移

- ・ シャームゾンZEH契約比率 **61% (7,317戸) (2Q時点)**
 今期目標50%を大きく上回るペース (2021年度通期実績 33% (8,501戸))

➤ βシステムの販売強化により、3・4階建て比率が向上

- ・ 3・4階建て比率 (受注金額ベース) : 2019年度 73.4% → **2022年度2Q 84.8%**

■ 入居者ファーストの「住戸ZEH」を推進

- ・ 集合住宅のZEHは2種類。当社は入居者ファーストの「住戸ZEH」を推進
- ・ 住戸単位がZEHならば、入居者はZEHの快適性に加えて、太陽光発電等による光熱費メリットや停電時に電気が使える安心感を得られる



住棟全体がZEH

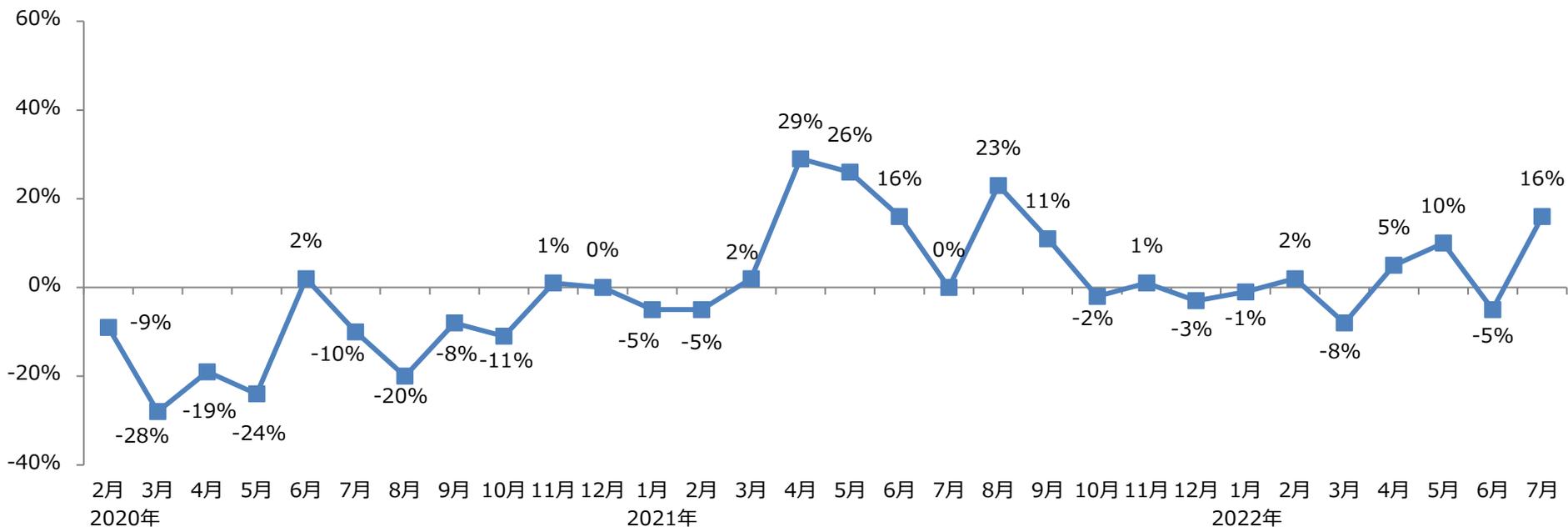
住棟全体も各住戸もZEH

当社は
住戸も
ZEH



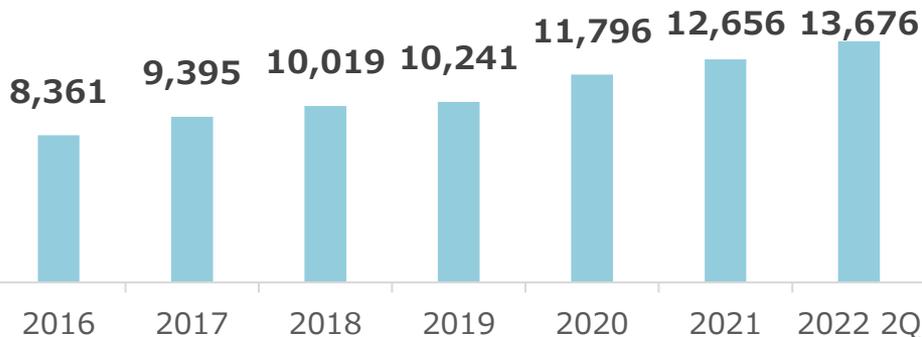
全住戸『ZEH』のシャームゾンZEH (広島市)

■ 受注状況の推移（前年同月比・速報時点）



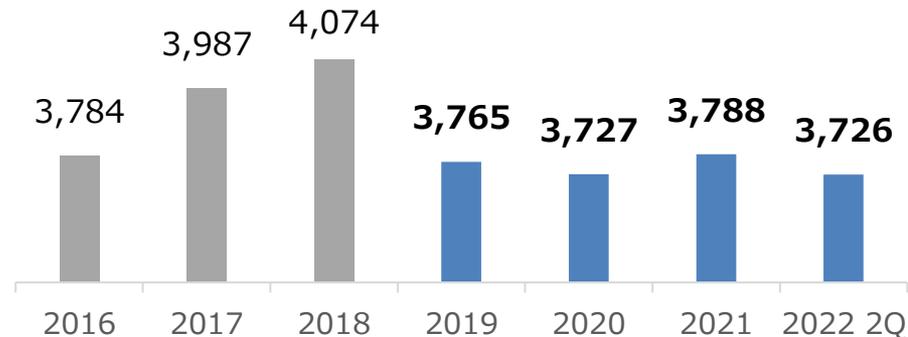
■ 1棟単価の推移（賃貸住宅）

（単位：万円）



■ 受注残高の推移（賃貸住宅）

（単位：億円）

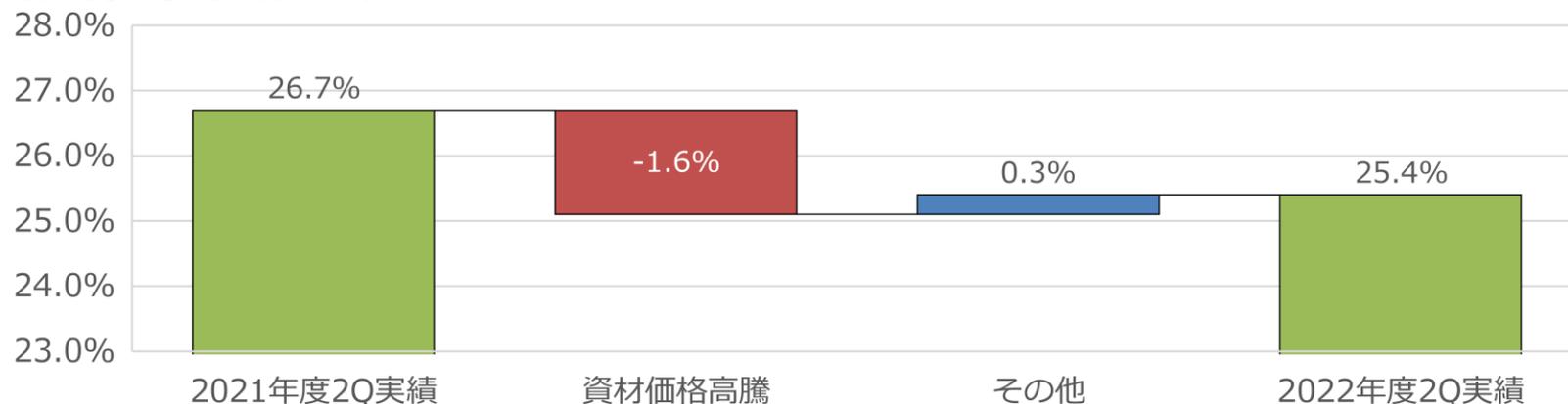


※2020年度より「建築・土木事業」が追加されたことに伴い、2019年度についても組み替え後の数値を表示しています

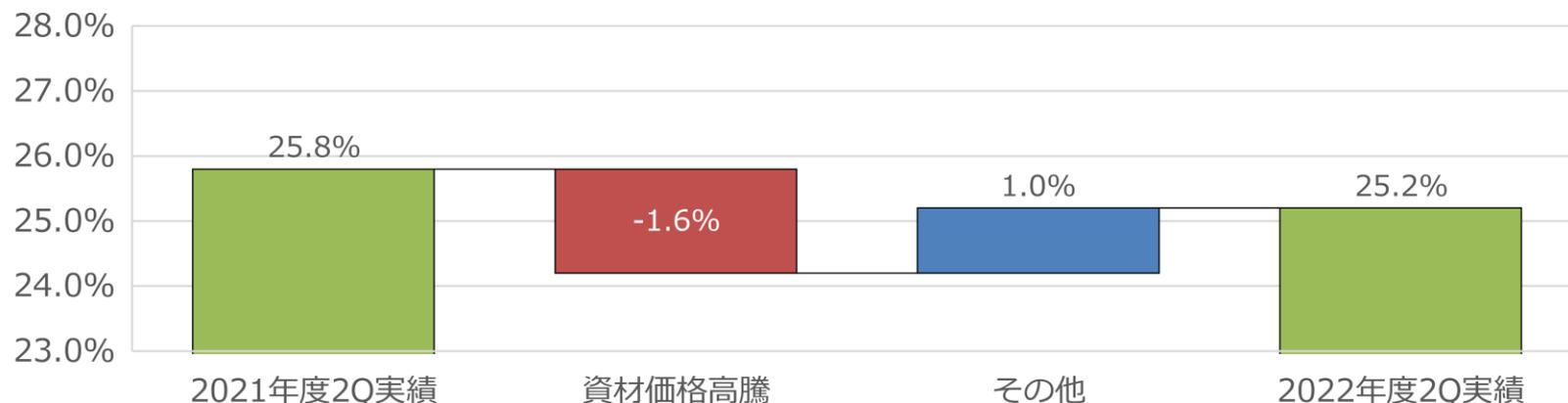
資材価格の急激な高騰の影響を受け、売上総利益率は低下

- 期初計画時点 資材価格高騰により年間130億円のコスト増 → 年間190億円の見通し
売上総利益率の通期計画を戸建住宅事業25.1%、賃貸住宅事業24.9%に修正

【戸建住宅事業】 売上総利益率



【賃貸住宅事業】 売上総利益率



重点施策

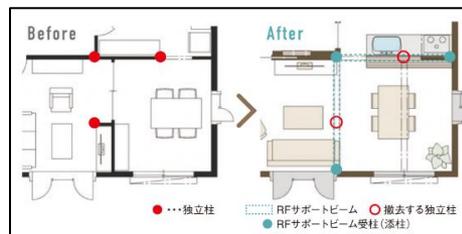
提案型・環境型リフォームの積極的な展開

提案型リフォームや環境型リフォームが好評

こどもみらい住宅支援事業の補助金も追い風となり、受注が好調に推移

■ 提案型リフォーム「ファミリー スイート リノベーション」

当社既存戸建住宅を対象に
仕切りの無い大空間リビングを実現
「RFサポートビームシステム」で
既存の柱・壁を減らした広い空間を実現



■ 環境型リフォーム

建築年数に応じた環境型リフォームメニューを展開
新築戸建住宅で好評の「SMART-ECS」をリフォームでも販売開始

60年代～00年頃までに建築されたオーナー様向け

90年代～現在までに建築されたオーナー様向け

いどころ暖熱

冬暖かく、夏涼しく／LDKを中心にした断熱工事

SMART-ECS リノベーション

きれいな空気／換気システム＋空気洗浄

創エネリフォーム

自家発電／蓄電池・エネファーム

断熱性能 高くない時代

1992年
新省エネ基準

1998年
次世代省エネ基準

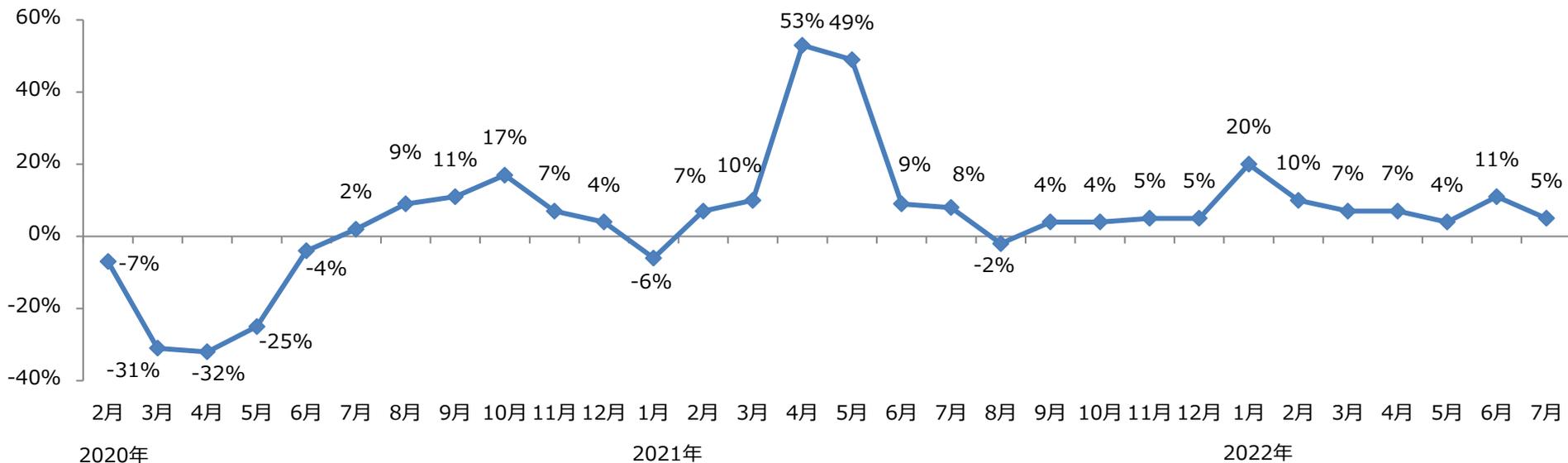
断熱性能 高い時代

換気システム 非搭載時代

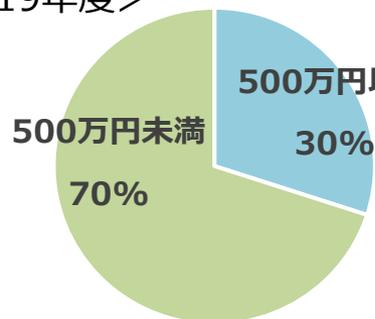
2003年
換気システム義務化

換気システム 標準搭載時代

■ 受注状況の推移（前年同月比・速報時点）



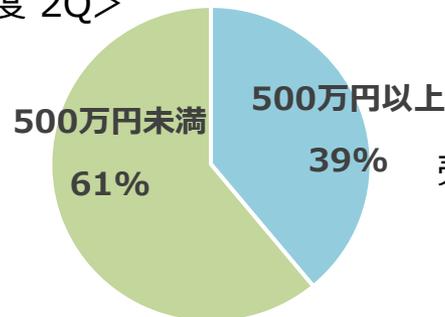
<2019年度>



受注金額シェア

売上総利益率 27.5%

<2022年度 2Q>



受注金額シェア

売上総利益率 28.9%

重点施策

- ① 仲介事業の抜本的改革
- ② オーナー様とのリレーション強化
- ③ 入居者様サービスレベルの向上

➤ オーナーの長期安定経営を実現する差別化戦略が奏功

「都市部中心のエリアマーケティング」「付加価値シャームゾンの供給とプライスリーダー戦略」により競合他社と差別化。賃貸住宅経営の長期安定経営を実現

➤ 積水ハウス不動産各社の高品質な物件管理による高い入居率・賃料水準の実現により顧客・シャームゾンオーナーから信頼を獲得

入居者向けサービス

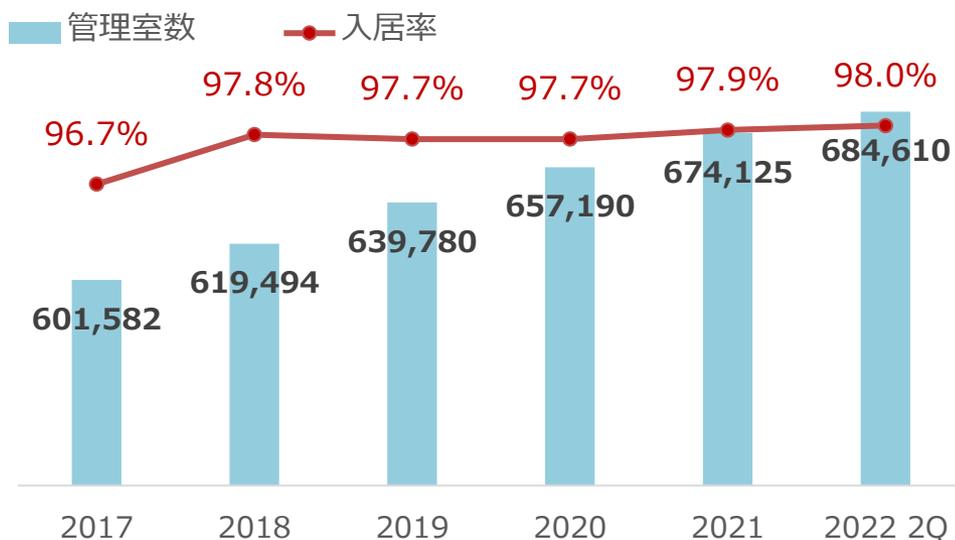
「シャームゾンライフ CLUB」

生活情報や防災情報の発信、設備の故障などのトラブル時の連絡など、様々なサービスをご提供。提供サービスの拡充を検討

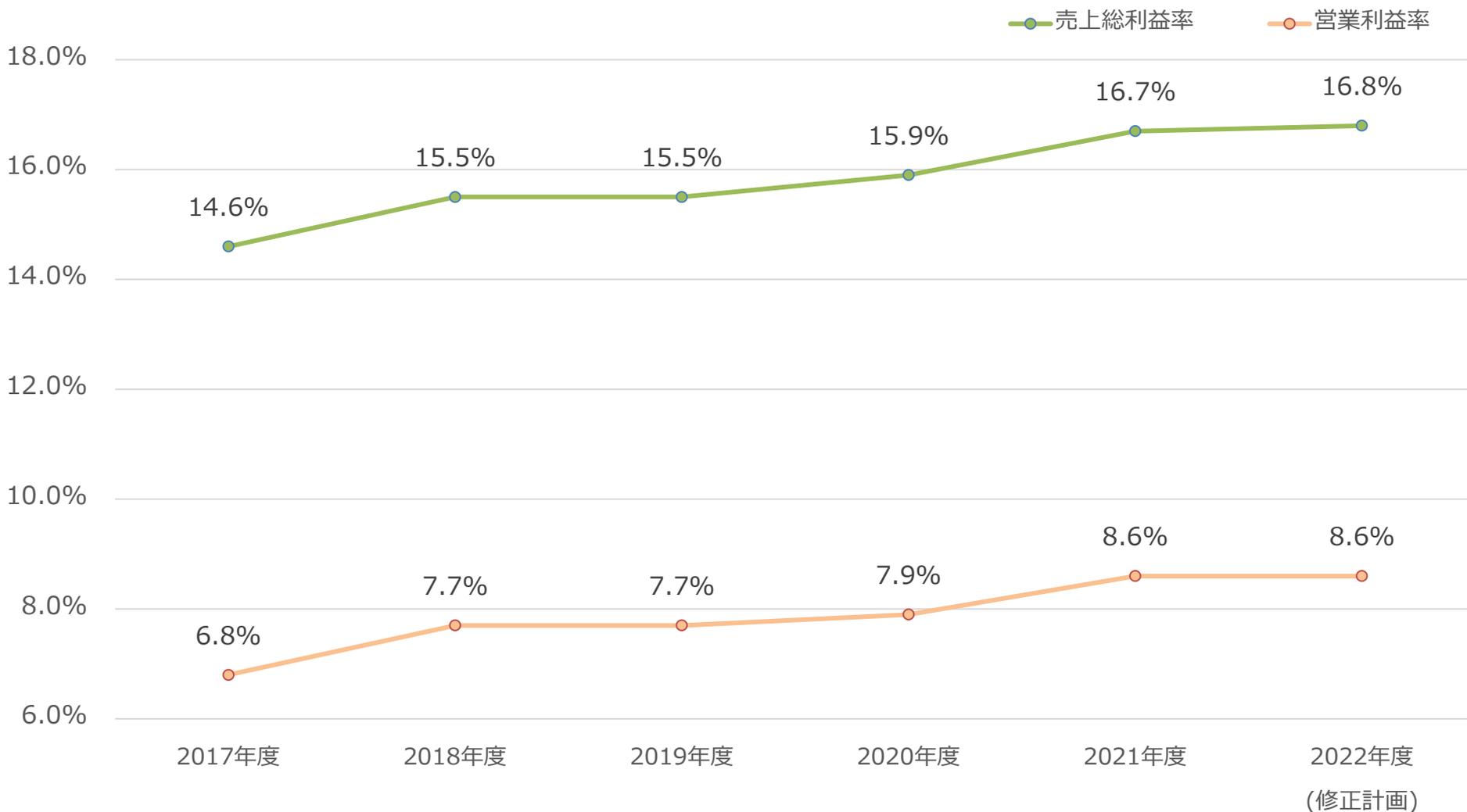
【アプリ累積登録者 25万人超】



■ 管理室数と入居率の推移



【不動産フィー事業】 利益率の推移



仲介賃貸事業本部

不動産HD

重点施策

<分譲住宅事業>

ターゲットエリアの土地取得強化と回転率の向上

<マンション事業>

- ① 付加価値グランドメゾンの供給とプライスリーダー戦略
- ② GMパートナーズによる高付加価値サービスの提供

<都市再開発事業>

- ① 東京・大阪・名古屋・福岡に特化した魅力ある都市開発
- ② Trip Base道の駅プロジェクトの推進

<分譲住宅事業>

- 仕入れ専任担当者の配置、独自のガイドラインによる美しいまちなみづくりにより、販売・土地仕入れともに好調に進捗

<マンション事業>

- 「東京・名古屋・大阪・福岡を中心とした事業展開」「戸建住宅事業で培った環境性能やライフスタイル提案による付加価値グランドメゾンの供給」により好調に推移
- 通期売上計画に対し、契約は98%の進捗。完成在庫は71戸

<都市再開発事業>

- 会社計画通り進捗
- 計画に沿った物件売却に向け、交渉は順調に進捗
保有賃貸住宅・オフィスは安定稼働、保有ホテルの収益は厳しい状況が継続

【国際ビジネス】2022年度収支計画

(単位：億円)

国名	2021年度 2Q			2022年度 2Q			2022年度(期初計画)			2022年度(修正計画)		
	売上高	営業利益	経常利益	売上高	営業利益	経常利益	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	195	1	1	437	56	56	669	67	66	650	102	101
中国	100	2	10	212	66	69	220	50	51	240	61	63
アメリカ	1,197	183	176	1,766	348	338	3,259	436	418	4,516	655	634
(賃貸住宅開発)	149	37	-	363	80	-	702	136	-	792	153	-
(コミュニティ開発)	342	73	-	388	123	-	582	108	-	804	187	-
(住宅販売)	695	64	-	1,007	138	-	1,962	200	-	2,902	322	-
シンガポール	-	-	2	-	-	3	-	-	12	-	-	5
イギリス	-	-	△1	-	-	△18	-	-	△11	-	-	△17
その他 共通費	0	△5	△5	0	△9	△8	-	△13	△13	-	△18	△18
合計	1,495	181	184	2,416	461	441	4,148	540	523	5,406	800	769

*シンガポール事業、イギリス事業は持分法投資損益で計上されます。

【国際ビジネス】 2022年度上半期 主な売上物件

【アメリカ】

賃貸住宅開発	363億円
--------	-------



[Volta on Pine 賃貸住宅開発 /アメリカ](#)

コミュニティ開発	388億円
----------	-------



[Nexton コミュニティ開発/アメリカ](#)

住宅販売	1,007億円 (1,415棟)
------	---------------------



[住宅販売/アメリカ](#)

【オーストラリア】

マンション	271億円
戸建分譲、請負	166億円



[Melrose Park 225戸 /オーストラリア](#)

【中国】

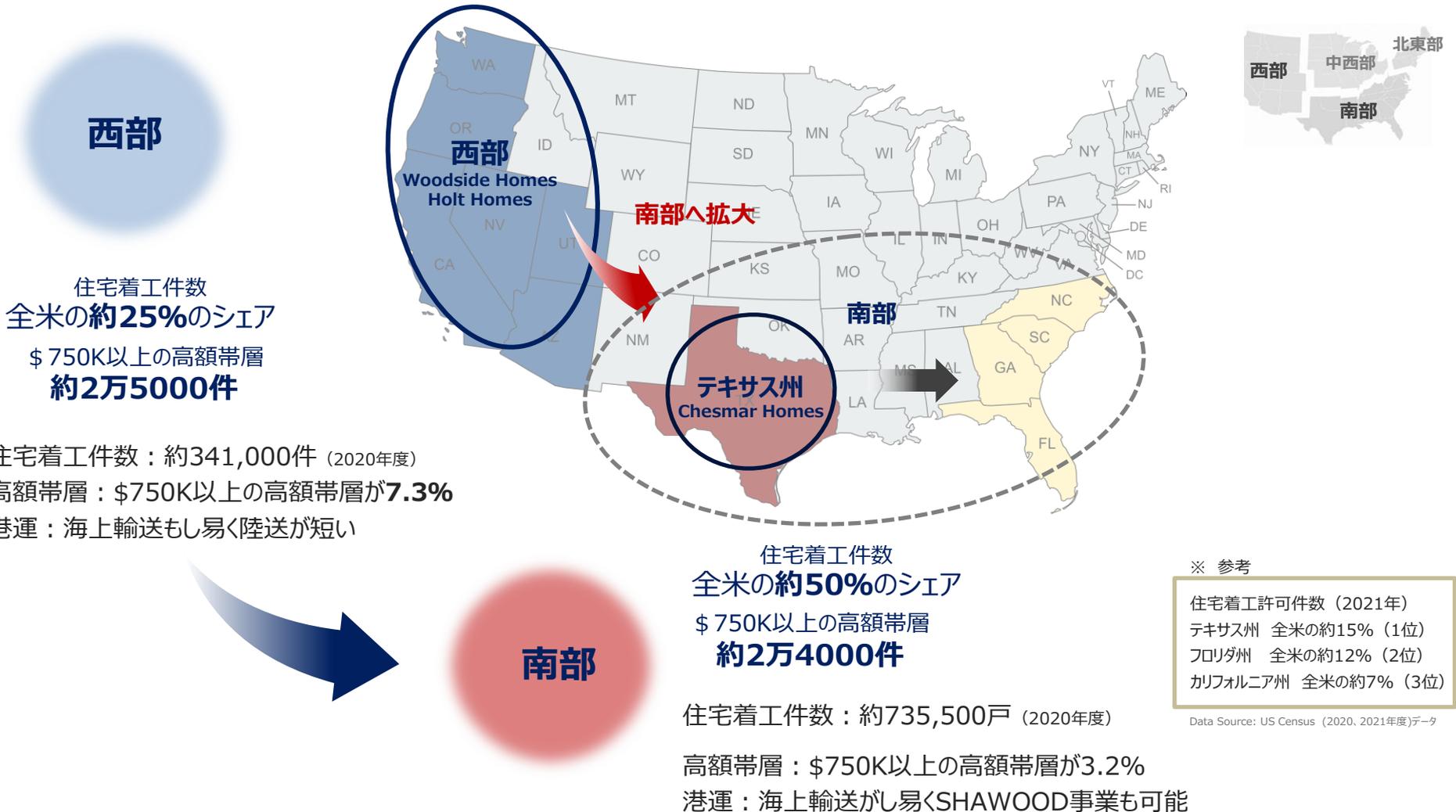
マンション等	212億円
--------	-------



[太倉2 431戸 /中国](#)

【アメリカ】住宅販売事業エリア拡大戦略

西部への進出をほぼ完了させ、南部エリアに進出。南部進出のファーストステップとして最大市場のテキサス州へ。



米国住宅販売事業拡大における3つのステップ

Step 1 - 米国住宅販売事業の基盤をつくる

Woodside Homesとともに達成

現在

Step 2 - 米国全土の有望なエリアへ水平展開

Chesmar Homes買収により新エリアへの拡大が加速

Step 3 - 積水ハウスを最も体現するSHAWOODを全米展開

「わが家」を世界一 幸せな場所にする

グループビルダーと
積水ハウスの
ノウハウの融合

唯一無二の
住宅事業展開へ

2025年 海外市場10,000戸の実現に向けて

米国住宅販売事業：2025年に約7,000戸を達成見込み、更なる拡大を目指す

積水ハウステクノロジーの移植を図り、ハードとソフトの両面から包括的に、新しい「幸せ」価値を創出していく

Woodside Homes
展開州：CA, NV, AZ, UT
供給戸数2,729戸（2021年）



Holt Homes
展開州：OR, WA
供給戸数695戸（2021年）



Chesmar Homes
展開州：TX
供給戸数2,082戸（2021年）



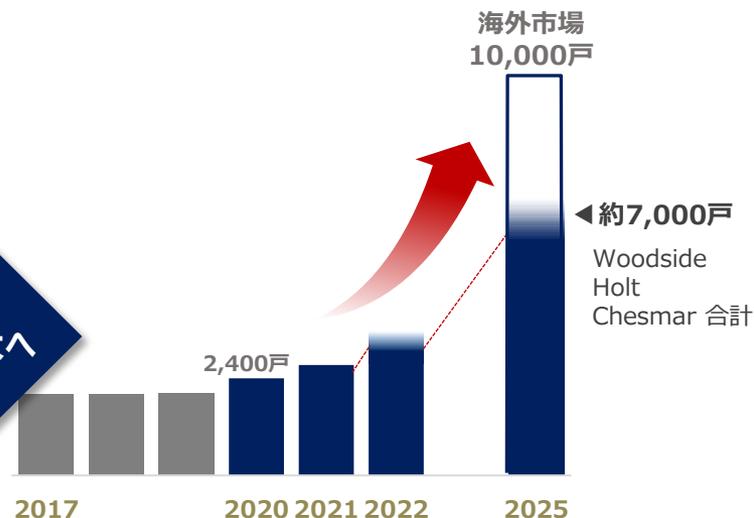
SHAWOOD 事業展開
展開州：CA, NV
安全・安心・快適の真の価値提供



ハードとソフトの融合
積水ハウステクノロジーの移植
生活提案による付加価値向上



事業拡大へ



※米国住宅販売事業 年間引渡供給戸数ベース

■アメリカ

マルチファミリー事業[賃貸住宅開発]

住宅価格の高騰と4月以降住宅ローン金利の急上昇によるアフォードビリティの低下が顕著となり、特に一次取得者が住宅購入が困難となり、賃貸物件へのシフトが見られる。オフィスへの回帰が遅いテック企業の多い一部地域を除き、空室率の低下・賃料上昇に見られるように賃貸住宅市場は好調さを維持している。足下の米国経済は失速しており、一戸建て住宅市場の調整が起こっているが、来年前半にかけ賃貸市場は遅行して影響を受けるため、インフレの鎮静化とともに賃料は急激な上昇から緩やかな上昇へ転じるものと見ている。

コミュニティ開発事業[宅地開発]

好調だった住宅販売市場が4月に入り転調し、一戸建て宅地の販売ペースは減速している。積極的であったビルダーの土地購入も慎重さが見える。商業などの宅地販売は堅調さを維持している。

住宅販売事業

昨年から引き続き3月まで販売ペースは好調に推移したが、4月より急上昇している住宅ローン金利が住宅購入のハードルを一気にあげ、エントリーレベルの住宅購入者が市場から締め出され、販売ペースは急ブレーキがかかっている。一方で、一戸建て住宅市場では中古住宅の在庫不足やミレニアル世代が購入者の主役となっていることから、底堅い需要に支えられ、販売はコロナ禍前の巡航速度に戻ると見ている。

■オーストラリア

5月から4回続いた政策金利の引き上げに伴い、住宅ローン金利の上昇が続いており、コロナ禍以降高騰しているシドニーやメルボルンの都市部での住宅価格が年初より下落基調となり、今後も調整局面が続くと予想されている。一方で、マンション価格については、入国制限の緩和等で移民の流入がコロナ禍前の水準まで回復し人口増を下支えする予想のため、インフレの進行に伴い価格上昇が緩やかに続く見込み。

■ 中国

2021年の実質GDP成長率は8.1%であったが、2022年度に入り減速し2022年第2四半期は0.4%増。ゼロコロナ政策下での厳しい行動制限の影響が大きい。2020年の不動産関連規制強化以降、大手デベロッパーの資金繰り悪化が顕著となっており、昨年後半から不動産市場は投資、販売共に急速に悪化している。販売済マンションの引渡しは計画通り順調に進捗。

■ イギリス

2022年6月の住宅価格は対前年同月比で+7.8%増と、過去最高水準まで上昇。2022年の新築・中古を含む住宅取引件数は、印紙税免除による住宅購入支援策のあった2021年対比で減少、コロナ禍前水準に落ち着きつつあり、今後も住宅不足問題は解決されず、住宅需要は底堅く、取引は安定して推移すると見込まれる。一方で、政策金利の大幅な利上げ、インフレの高止まりによる建築資材の価格上昇傾向、地政学リスクによるコモディティ価格高騰、グローバルリセッションリスクなど、景況感や消費者センチメントに影響を与える要因は多く、不確実性が高まっている。

■ シンガポール

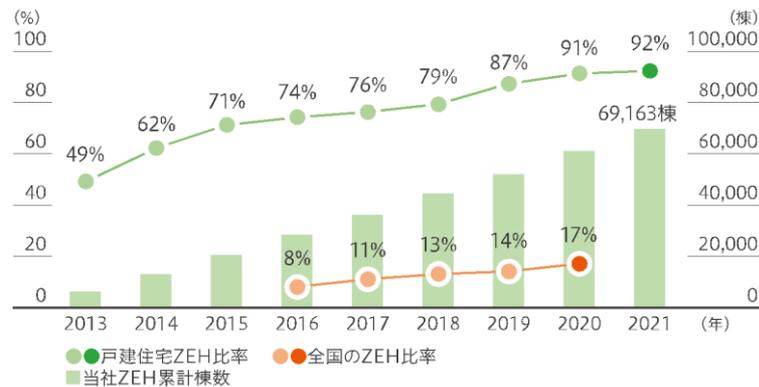
ウィズコロナで在宅勤務が定着する中、住み替え需要が強く、コンドミニアムの住宅価格は7四半期連続で上昇しており、2021年12月に新たな住宅価格抑制措置が導入された。建設中のOne Holland Village案件ではCOVID-19規制強化による建設現場の外国人労働者不足、及びチーム交代制の作業による生産性の低下が生じているが、全体的なスケジュールに大きな影響はない。

■ ESG経営の取り組み

■ ZEHの推進

戸建住宅「グリーンファースト ゼロ」によるZEH推進

- ZEHの2021年度実績は92%
- 2013年度からの累積棟数は69,163棟 (2022年3月末時点)



賃貸住宅「シャームゾン」におけるZEH推進

- 2021年度、前年度比2倍以上の8,501戸を受注
- 2022年度は第2四半期までに7,317戸を受注
- 住戸単位ZEHの実現により、ZEHの快適性や光熱費削減などのメリットを入居者が享受



分譲マンション「グランドメゾン」におけるZEH推進

- 4棟399戸のZEH分譲マンションが竣工予定 (2022年度)

グランドメゾン清水谷オーナーズハウス (大阪府大阪市)



非住宅建築におけるZEB推進

- 「グリーンファースト オフィス」を提案



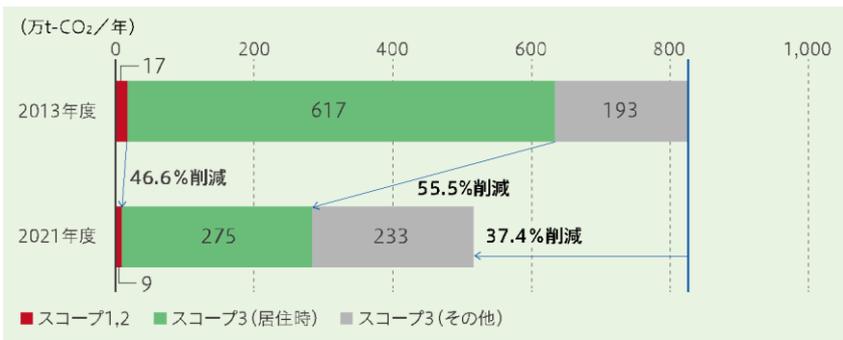
建築地：千葉県東金市
 規模：304.05㎡ 1階建
 施設用途：看護小規模多機能型居宅介護施設
 ZEBランク：Nearly ZEB (76%削減)
 太陽光：20.04kW
 BCP対応：太陽光、蓄電池、V2H、ハイブリッド給湯器
 感染症対策：全熱交換型換気 など

■ 事業活動におけるCO₂排出量の削減目標を上方修正

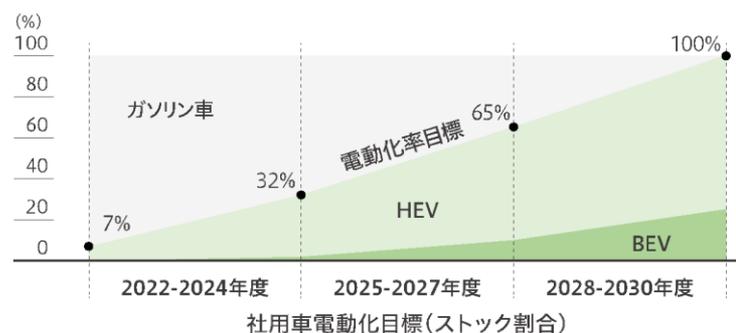
事業活動(スコープ1・スコープ2)におけるCO₂排出量の削減目標(2030年まで)を50%から75%に上方修正

- 2030年までに全ての社用車の電動化
- 当社の活動拠点として当社の新築する建築物のZEB化
- 「積水ハウスオーナーでんき」の取り組みの推進 (卒FITを迎えた顧客の約50%が申込)

■ 積水ハウスグループのCO₂排出削減実績



■ 社用車電動化ロードマップ



■ 当社の新築建築物のZEB化

事務所などの非住宅分野でも建物の快適性、省エネ性、災害レジリエンス性を高めるZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)の建設を推進。

2021年6月から当社の活動拠点として新築する建築物は、原則ZEB基準を満たすものとし、グループで8棟のZEBを竣工済、5棟を計画中(2022年4月末時点)



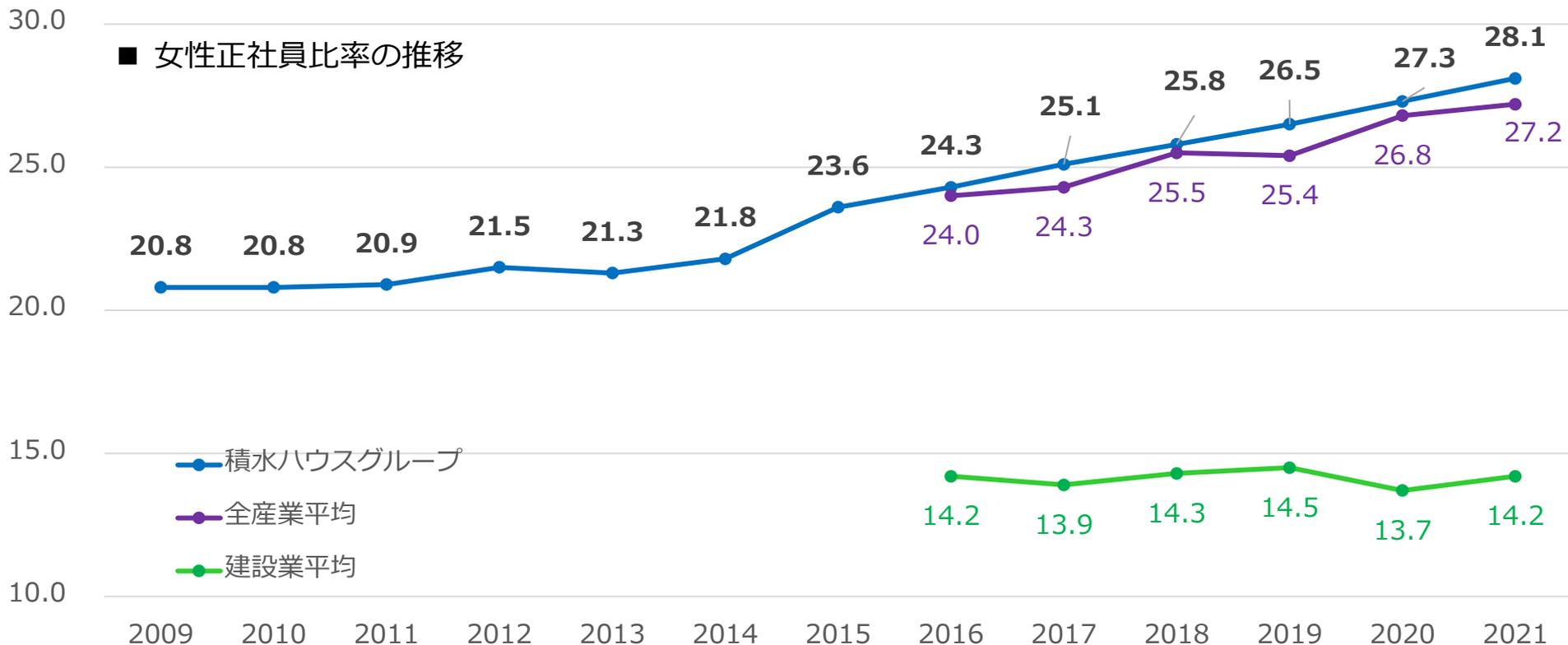
当社関東工場のZEB事務所

■ 「積水ハウスオーナーでんき」の全体像



■ 10年以上にわたり女性営業・技術職の積極採用を継続 女性正社員比率は28.1%に上昇。全産業平均を上回り、建設業平均の約2倍に

- 女性営業職の積極採用、育成と定着にフォーカスした取り組みを推進
- 技術職においても、「チーフアーキテクト」(設計)、「チーフコンストラクター」(現場監督)等のスペシャリストに認定される女性社員が増加する等、活躍の舞台が広がる
- 積水ハウスリフォームでは「リフォームアドバイザー」(営業職)として、家庭を持ち、育児経験のある女性を積極的に採用



【ESG経営】ガバナンス改革の実績（1）

	施策	実施年月	概要
1	代表取締役の70歳定年制導入	2018.3	取締役会 決議
2	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）
3	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）
4	経営会議の設置	2018.2	取締役会 決議
5	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）
6	取締役会の実効性評価の実施	2018.3	取締役会 決議(2019・2020年度 第三者評価を実施)
7	稟議制度改革	2018.6	審査責任部署の明確化、電子稟議システムの導入
8	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 （グループ会社を含むガバナンスネットワークの構築）	2018.11	運用開始(研修実施、所属及び人事評価プロセス見直し)
9	支店長のインテグリティ向上 インテグリティマネジメント研修の対象拡大	2018.11 2020.8	運用開始（「積水ハウス経営塾」の開始） 対象拡大（本社職責者、グループ役員）
10	次世代経営者・リーダー人材の育成	2019.10	運用開始（「SHINE！Challenge Program」）
11	譲渡制限付株式報酬制度の導入	2019.4	株主総会 決議
12	社外取締役の役員賞与制度の廃止	2019.4	株主総会 決議
13	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 決議）
14	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 決議）
15	役員報酬制度の抜本的な見直し	2020.4	株主総会 決議

【ESG経営】ガバナンス改革の実績（2）

	施策	実施年月	概要
16	株式保有ガイドラインの導入	2020.4	導入
17	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
18	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
19	取締役会の独立性向上	2020.4	社外取締役比率1/3(2021.4 社外取締役比率40%)
20	人事・報酬諮問委員会の実効性強化	2020.4	委員長を社外取締役より選定、委員の過半数を社外取締役に
21	海外内部通報制度の整備	2020.6	運用開始
22	取締役室の設置	2020.8	社外取締役の活動の充実をサポート
23	取締役会スキルマトリックスの明確化	2021.4	各項目の選定理由、各取締役候補者の選定理由、期待する役割を明確化
24	執行役員制度改革	2021.4	運用開始（4つの役員階層 × 6つの部門により経営人材の育成状況が見える化）
25	取締役会議長を社外取締役より選定	2021.4	取締役会 決議
26	役員報酬制度 透明性（開示）強化	2021.4	報酬額に関わらず社内取締役全員の報酬額を有価証券報告書にて個別開示
27	役員報酬決定プロセスの客観性・独立性の向上	2022.1	取締役・委任型執行役員の個人別報酬支給額決定権限を取締役会から人事・報酬諮問委員会に委任
28	グループガバナンスの強化	2022.2	中間持株会社積水ハウス不動産ホールディングスを設立 専門組織・人材の配置により、ガバナンスを統括・強化

APPENDIX

■ ESG経営の実践

【環境】 脱炭素化に向けたKPI

指標	2020年度		2021年度		2022年度	備考
	目標	実績	目標	実績	目標	
戸建住宅ZEH比率	88%	91%	89%	92%	90%	
賃貸住宅ZEH比率	1,200戸	2,976戸	1,800戸	8,501戸	50% -	2022年度より 比率に変更
分譲マンション ZEH戸数・比率	32戸	32戸	196戸 35%	192戸 39.4%	540戸 85%	累積竣工戸数 販売比率
既存住宅の断熱改修工事数 (いどころ暖熱戸数)	1,000戸	1,005戸	1,200戸	1,338戸	1,250戸	
新築住宅からの CO2排出量削減率	42%	54.7%	-	55.5%	-	
事業活動からの CO2排出削減率 ※1	29%	39.2%	-	46.6%	-	
RE100進捗率 ※2	6%	16.4%	25%	33.5%	35%	
サプライヤー SBT目標設定率	-	18.6%	-	22.2%	-	

※1 スcope1,2排出量の2013年度比削減率

※2 事業活動で使用した電力量に対する「積水ハウスオーナーでんき」が購入した卒FITを迎えた太陽光発電電力量等の比率

■ イニシアティブへの参画

2008年 生物多様性条約第9回締約国会議（COP9）

「ビジネスと生物多様性イニシアティブ」「リーダーシップ宣言」に先進的日本企業の1社として署名

■ 生態系に配慮した造園緑化事業「5本の樹」計画

- 2001年より、生態系に配慮した「5本の樹」計画を推進
「3本は鳥のために、2本は蝶のために、地域の在来樹種を」の想いを込め、庭木を提案
- 「5本の樹」計画でつくる住宅の庭が都市に質の高い緑地を増やし、生態系ネットワークを維持・復活させることを（ネイチャー・ポジティブ）を狙いの一つに
- 2021年度までの累計植栽本数は1,810万本に

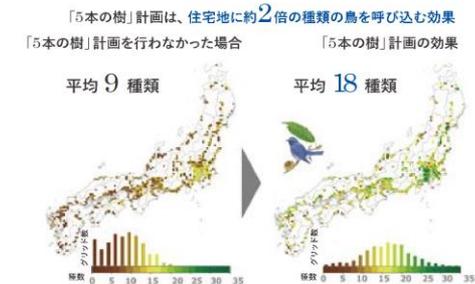
■ 生物多様性ビッグデータの活用による定量的な実効性評価

- 2019年、琉球大学理学部久保田康裕研究室の協力のもと、ビッグデータを活用し、生物多様性の保全に関する定量的な実効性評価をマクロな視点で分析する共同検証を開始

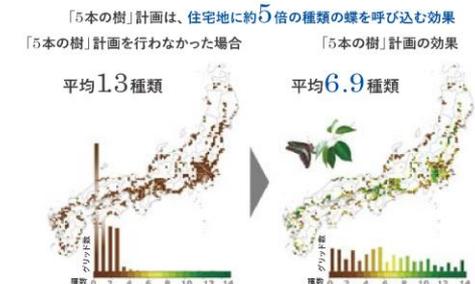
■ 「ゼロ・デフォレステーション」宣言

- 当社は、木質建材メーカーを通じ、年間約25万m³の木材を利用
木材伐採地における生物多様性への影響を重要なリスク課題と位置づけ、リスク回避のため「ゼロ・デフォレステーション」を宣言
- 生物多様性を含む独自の「木材調達ガイドライン」に基づき、毎年、主要サプライヤーに対して供給木材の実態調査を実施

ビッグデータ分析結果 「鳥類にとっての効果」



ビッグデータ分析結果 「蝶類にとっての効果」



■ 「フェアウッド調達」と木材調達ガイドライン

持続可能性や地域の発展に貢献する木材を「フェアウッド」と定義
木材調達ガイドラインにてフェアウッド調達を優先することを宣言し、
国際環境NGOや業界関係者とのエンゲージメントを図り、調達レベルを向上

■ 木材調達調査による評価

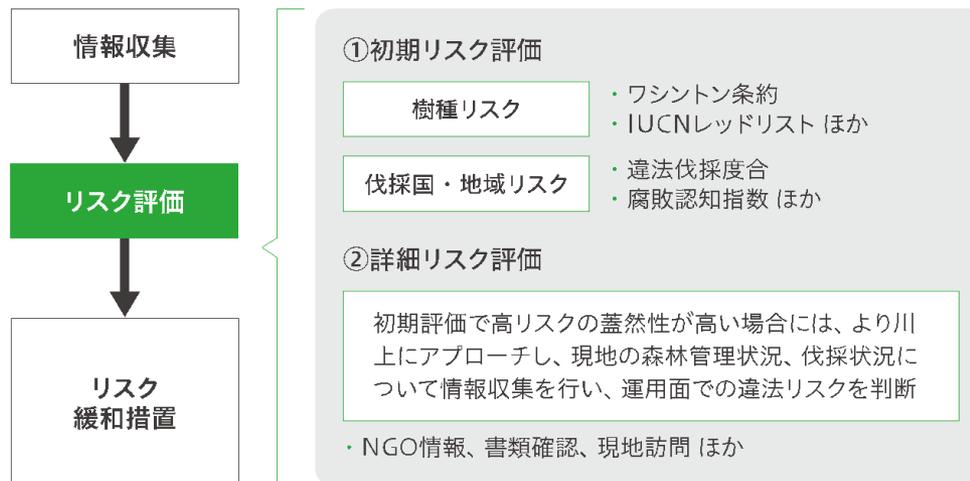
調達木材のボリューム、樹種等の原産地の詳細情報を「木材調達ガイドライン」に沿って数値評価
S・A・B・Cの4段階にランク付け

S・Aランク木材の割合は、ガイドライン運用前（2006年度 47%）から上昇し、2021年度 97.2%

■ 調達におけるデュー・ディリジェンスの徹底

「事業の将来性を支える持続可能な木材を確保するプロセス」として厳格なデュー・ディリジェンスを実施

デュー・ディリジェンス (DD) の基本的な仕組み



■ 「積水ハウスゼロエミッションシステム」の構築

自社施設「資源循環センター」を設置

建設現場で生じた廃棄物を集約させることで、確実なリサイクルを担保

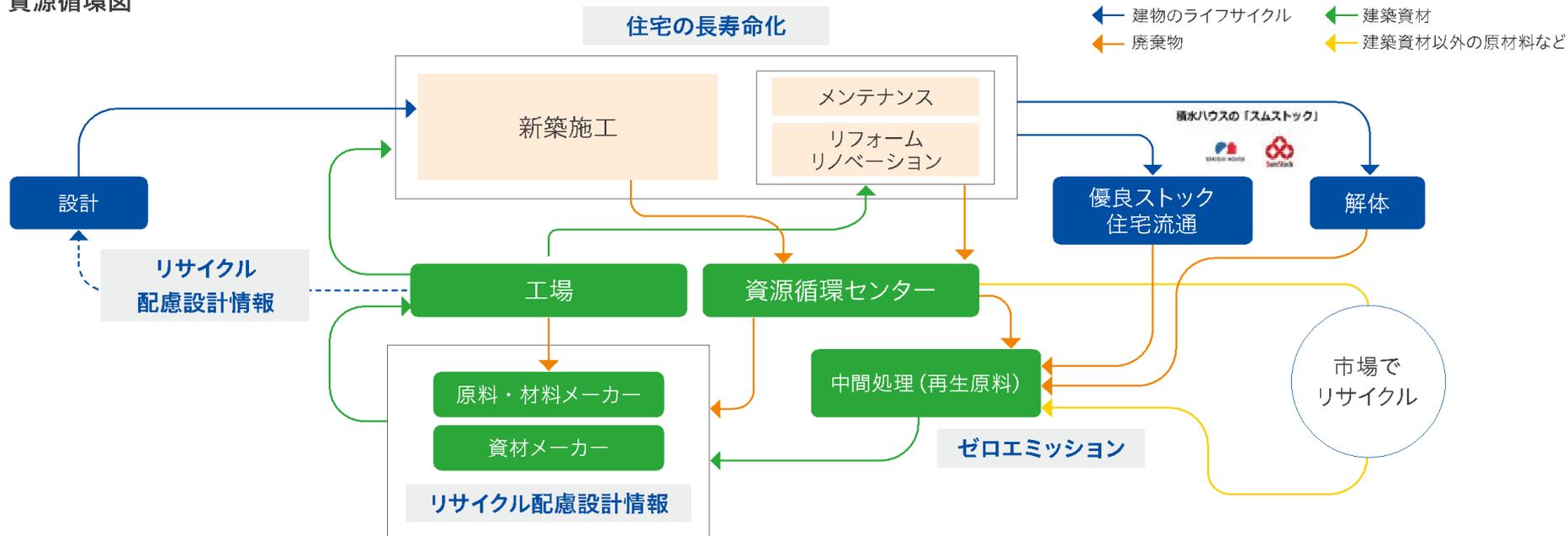
■ 「広域認定制度」による取り組みの拡大

2004年、廃棄物処理法の特例制度である「広域認定制度」の認定を建設業界で初めて受けるこの制度をもとに、ゼロエミッションの取り組みを拡大し、

2002年から2007年にかけて、4部門のゼロエミッションを達成

(部材生産、新築施工現場、アフターメンテナンス、自社物件リフォーム施工現場)

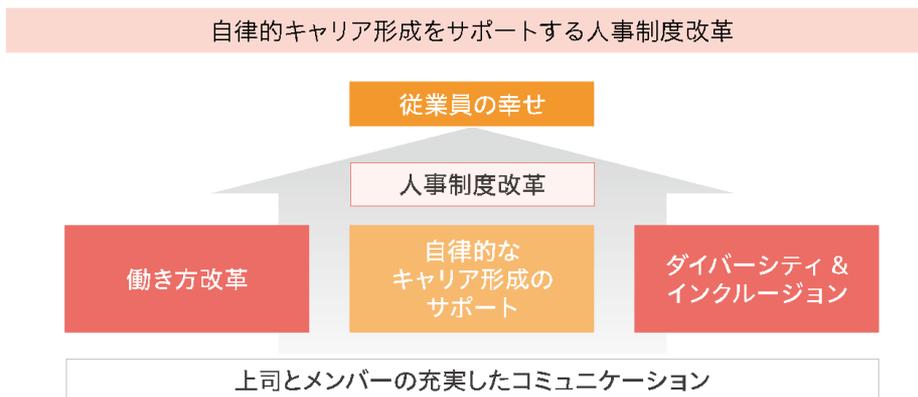
資源循環図



■ 自律的キャリア形成をサポートする人事制度改革

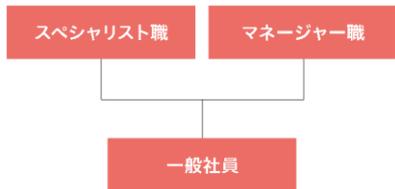
“「わが家」を世界一幸せな場所にする”というグローバルビジョンのもと、2021年、世界一幸せな会社にすべく人事制度改革をスタート

人事制度改革の目的



人事制度改革の概要

人事制度改革のポイント	新制度の主な内容
<p>自律的なキャリア形成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・キャリアコースの選択 ・マネジメント機会の早期創出 ・公正で透明性の高い評価 ・上司とのキャリア面談 	<p>コース・等級</p> <p>複線型コース（管理職） マネジメントを通じて組織貢献を果たす、マネージャー（M）職 高度な専門性によって組織貢献を果たす、スペシャリスト（SP）職 マネージャー職に役割等級導入</p>
	<p>昇格</p> <p>実力発揮に応じた昇格（一般社員） 年齢や滞留年数に基づかない、実力本位の昇格判断 評価が高い社員の早期昇格（最速8年で管理職登用が可能）</p>
	<p>評価</p> <p>人事評価の抜本的見直しと職務面談の充実 「能力・行動評定」と「業績評定」を分離 「能力・行動評定」は等級改定・昇降給に、「業績評定」は業績賞与に反映 上司・メンバー間のコミュニケーション活性化</p>
	<p>育成・異動</p> <p>キャリア申告とタレントマネジメント 自らの「キャリアプラン」とアピールしたい「能力・知識・経験」を自己申告 年5回の定期的なキャリア面談 タレントバレットを活用したローテーション・人財マッチング</p>



■ 「人材サステナビリティ」宣言

2006年「人材サステナビリティ」を宣言
ダイバーシティ推進方針として

「女性活躍の推進」「多様な人財の活躍」「多様な働き方の推進」を3つの柱とし、従業員と企業がともに持続可能な成長を実践できる環境や仕組みづくりに取り組む

■ 女性管理職候補者研修「積水ハウスウィメンズカレッジ」

- 女性管理職を2025年度までに310人以上登用することを目標
- 2014年度より女性管理職候補者研修「積水ハウスウィメンズカレッジ」を実施
- 第5次中計最終年度の目標を前倒しで達成

■ 女性管理職人数・比率

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度 (目標)
女性管理職人数 比率	206名 3.44%	236人 3.79%	273人 4.31%	260人

事業の専門性、当社施設の魅力を最大限活用し、
社会課題（教育機会格差の解消、住環境リテラシーの向上）の解決へ

積水ハウスの 住教育ラインナップ



①Minecraftカップ
全国大会



②Tomorrow's Life
Museum
プログラミング教育



③展示場
幸せ住まい学習



小学校でのSDGsや
住まい授業対応



中学校からの
職業講話対応



【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】



【業績連動報酬の概要】

◆ 業績連動賞与（短期）

- 業績評価指標：連結経常利益（0.18%を支給総額の上限）
+ 連結当期純利益（1,000億円）による不支給ラインの設定
- 算定方法：連結経常利益に役位別賞与係数を乗じて算定
・ 役位別賞与係数は有価証券報告書にて開示

◆ 業績連動型株式報酬（中期）

- 業績評価指標：ROE(80%) + ESG指標(20%)
- 算定方法：
 - (ROE部分) 基準株式ユニット × 80% × 支給割合
 - (ESG指標部分) 基準株式ユニット × 20% × 支給割合

- ・ 役位別基準株式ユニット数及びROE部分の支給割合の算定式は有報にて開示
- ・ 支給時は、50%を株式、50%を金銭（納税目的）にて支給

【ガバナンス】業績連動型株式報酬のESG経営指標および目標値

対象期間：2021年度から2023年度

※毎年、以降の3事業年度を対象期間とするKPI・目標値を決定

ESG経営指標		目標値 (2023年度末)	ウェイト
E (環境)	戸建ZEH比率	90%	40%
	シェアメゾンZEH戸数	4,000戸/年	
S (社会)	女性管理職人数	280名	30%
	男性育児休業取得率	98%	
	月平均総労働時間	175時間/月	
G (ガバナンス)	コーポレートガバナンス・コード対応の充実	第三者レビュー(TOPIX100企業比較)を通じた開示レベルの向上	30%
	グループガバナンス強化	グループ会社管理規則の運用とガバナンス人財政策の実効性	

取組みの進捗

- 着実に売却を進め、銘柄数は半減

	検証対象 銘柄数 (上場株式)	売却数		期末 銘柄数 (上場株式)	連結純資産比 (非上場含む)
		全部売却	一部売却		
2018年度	48	3	1	44 ※1	5.8%
2019年度	44	13	0	31	5.5%
2020年度	32 (新規取得 1)	8	1	24	5.5%
2021年度	24	3	2	21	5.0%

今後の取組み方針

- 個別銘柄ごとの保有意義の検証に加え、資本効率向上の観点から段階的な縮減を進める
具体的な目標として、**第5次中期経営計画期間(2023年1月末まで)において、
連結純資産額に対する割合(※2)を5%以下に縮減する**
第6次中期経営計画期間以降においても、市場環境等を踏まえながら更なる縮減を図る

※1 3銘柄の全部売却に加え、保有先の組織再編により合計4銘柄が減少

※2 有価証券報告書に記載する「保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の貸借対照表計上額」(非上場含む)の連結純資産額に対する割合を指します

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。