



積水ハウスグループ

2021年度 2Q 経営計画説明会

2021年9月10日

経営方針

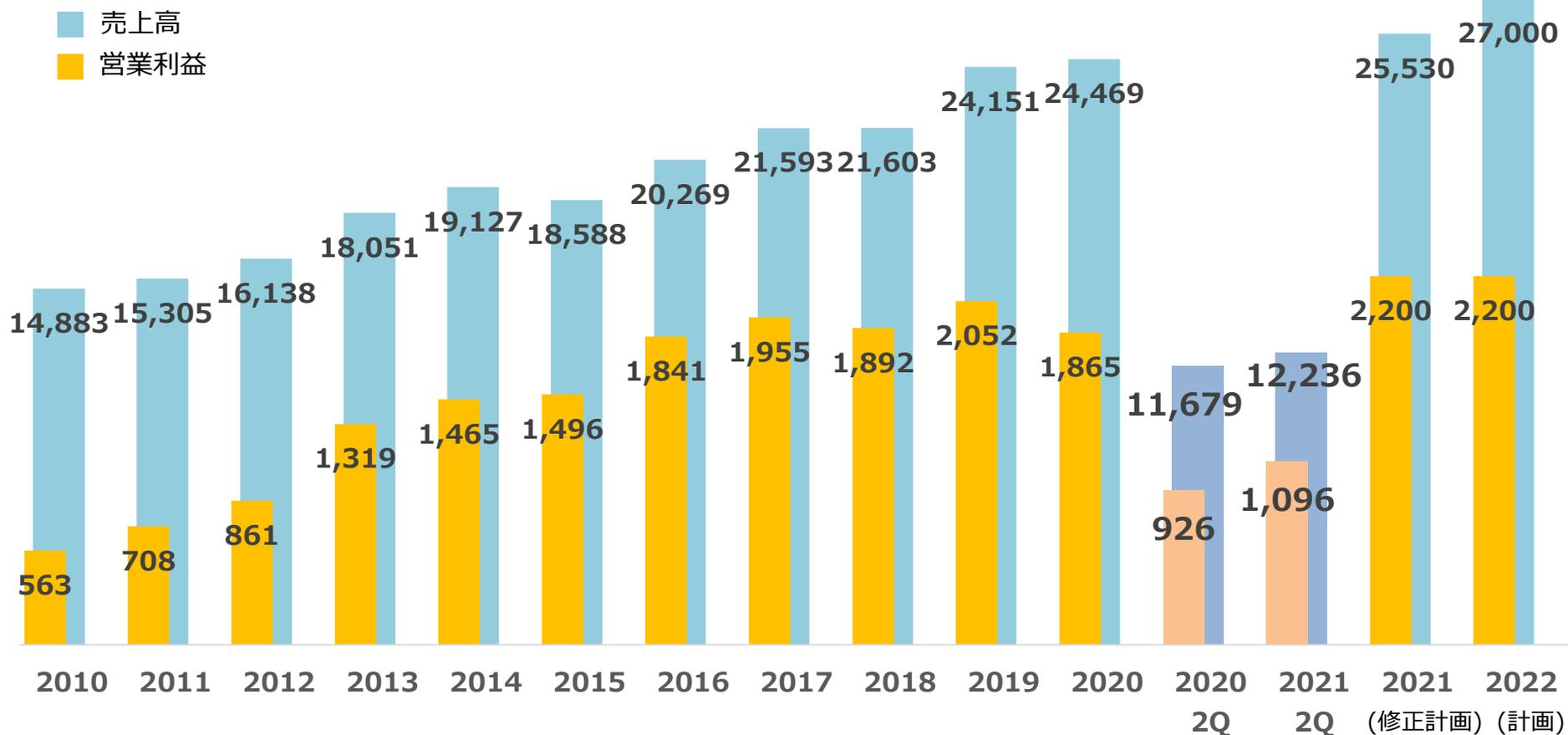
事業ドメインを“住”に特化した 成長戦略の展開

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

第5次中期経営計画の進捗

(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

2021年度経営計画の進捗

(単位：億円)

	2020年度2Q 実績			2021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	
請負型	戸建住宅事業	1,575	149	9.5%	1,671	203	12.2%	95	54
	賃貸住宅事業	1,763	218	12.4%	1,830	258	14.1%	67	40
	建築・土木事業	1,601	116	7.3%	1,370	117	8.6%	△230	0
	小計	4,939	483	9.8%	4,872	579	11.9%	△67	95
ストック型	リフォーム事業	689	97	14.2%	797	132	16.6%	107	34
	不動産フイー事業	2,770	227	8.2%	2,914	265	9.1%	143	38
	小計	3,460	325	9.4%	3,711	398	10.7%	251	72
開発型	分譲住宅事業	627	36	5.8%	861	68	7.9%	234	32
	マンション事業	417	60	14.5%	402	59	14.8%	△15	△0
	都市再開発事業	465	95	20.5%	518	36	7.1%	52	△59
	小計	1,511	192	12.7%	1,782	164	9.2%	271	△27
国際事業	1,405	156	11.1%	1,495	181	12.1%	89	25	
その他	363	△14	△3.9%	373	△5	△1.6%	10	8	
消去または全社	-	△216	-	-	△220	-	-	△3	
合計	11,679	926	7.9%	12,236	1,096	9.0%	556	170	

2021年度 期初計画			計画比進捗率	
売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益
3,440	370	10.8%	48.6%	55.0%
3,885	550	14.2%	47.1%	47.0%
3,155	130	4.1%	43.4%	90.4%
10,480	1,050	10.0%	46.5%	55.2%
1,670	265	15.9%	47.8%	50.0%
5,760	500	8.7%	50.6%	53.1%
7,430	765	10.3%	50.0%	52.0%
1,630	110	6.7%	52.9%	62.2%
840	115	13.7%	47.9%	51.9%
1,030	110	10.7%	50.3%	33.2%
3,500	335	9.6%	50.9%	49.1%
3,330	305	9.2%	44.9%	59.5%
780	0	0.0%	47.9%	-
-	△455	-	-	-
25,520	2,000	7.8%	47.9%	54.8%

収益計画（セグメント別）

(単位:億円)

		2020年度実績		2021年度				前年比			
				期初計画		修正計画		売上高		営業利益	
		売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	期初計画	修正計画	期初計画	修正計画
請負型	戸建住宅事業	3,233	322	3,440	370	3,440	410	6.4%	6.4%	14.8%	27.2%
	賃貸住宅事業	3,587	470	3,885	550	3,820	550	8.3%	6.5%	16.9%	16.9%
	建築・土木事業	3,028	160	3,155	130	2,690	130	4.2%	△11.2%	△19.0%	△19.0%
	小計	9,849	953	10,480	1,050	9,950	1,090	6.4%	1.0%	10.1%	14.3%
ストック型	リフォーム事業	1,410	204	1,670	265	1,620	270	18.4%	14.8%	29.4%	31.8%
	不動産フイー事業	5,576	438	5,760	500	5,840	515	3.3%	4.7%	14.0%	17.4%
	小計	6,987	643	7,430	765	7,460	785	6.3%	6.8%	18.9%	22.0%
開発型	分譲住宅事業	1,391	75	1,630	110	1,720	125	17.1%	23.6%	45.0%	64.8%
	マンション事業	770	88	840	115	910	125	9.0%	18.0%	30.4%	41.8%
	都市再開発事業	1,049	165	1,030	110	1,030	110	△1.9%	△1.9%	△33.6%	△33.6%
	小計	3,211	329	3,500	335	3,660	360	9.0%	13.9%	1.6%	9.2%
	国際事業	3,706	397	3,330	305	3,723	425	△10.2%	0.4%	△23.2%	7.0%
	その他	713	△24	780	0	737	△6	9.3%	3.2%	-	-
	消去または全社	-	△433	-	△455	-	△454	-	-	-	-
	合計	24,469	1,865	25,520	2,000	25,530	2,200	4.3%	4.3%	7.2%	18.0%

■ 連結業績予想の上方修正に伴い、配当計画を修正

	期初計画	修正計画
売上高	25,520億円	25,530億円
営業利益	2,000億円	2,200億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,350億円	1,480億円
E P S	200.62円	218.65円
R O E	10.0%	10.7%
1株当たり配当金	86.00円	88.00円
配当性向	42.9%	40.2%
自己株式取得	150億円	150億円

➤ **コロナ前から取り組むライフスタイル（ソフト）提案が時代とマッチ**

コロナ前から取り組む「Family Suite」（2018年発売）等のライフスタイル提案が在宅時間増加を契機とした住宅への関心の高まりとマッチ

➤ **次世代室内環境システム「SMART-ECS(スマート イクス)」が好評**

「SMART-ECS」が好評（2020年12月発売、直近採用率は80%超）
新しい生活様式に対応する当社の高い技術力がお客様のニーズにマッチ

当社の根幹技術（ソフト提案の前提）

鉄骨用最高級外壁材
ダイコンクリート



制震システム
シーカス



シャード専用
陶版外壁ベルバーン



空気環境配慮仕様
エアキス



ソフト提案

家族の幸せな大空間
Family Suite



大きな樹の下に広がる
木陰の暮らし
KOKAGE LOUNGE



次世代室内環境システム
SMART-ECS



➤ 「住まいの夢工場」を「Tomorrow's Life Museum」へとリニューアル

ライフスタイル型モデルハウス、技術・構造館、環境館等、「幸せ住まい」を実現するすべてをワンストップで体験。楽しく学び納得することの出来る施設へと発展
さらなる顧客体験の満足度向上を図る（全国5か所、2021年8月より）



2020年9月、「みんなの暮らし 7stories」を茨城県古河市にオープン
7つの詳細な家族像を設定し、さまざまな家族形態や価値観への「共感」をコンセプトに
リアルな暮らしの体験を提供

子育てファミリーの家

小林さんち。



アウトドア好き
三世代家族の家

外山さんち。



アートと暮らす家

柴門さんち。



アクティブシニアの家

山本さんち。

和の感性を大切にしたい家

ガブリエルさんち。

グリーンと暮らす家

森さんち。

音楽を楽しむ家

内藤さんち。

➤ 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物件管理による高い入居率・賃料水準実績により顧客・シャームゾンオーナーから信頼を獲得

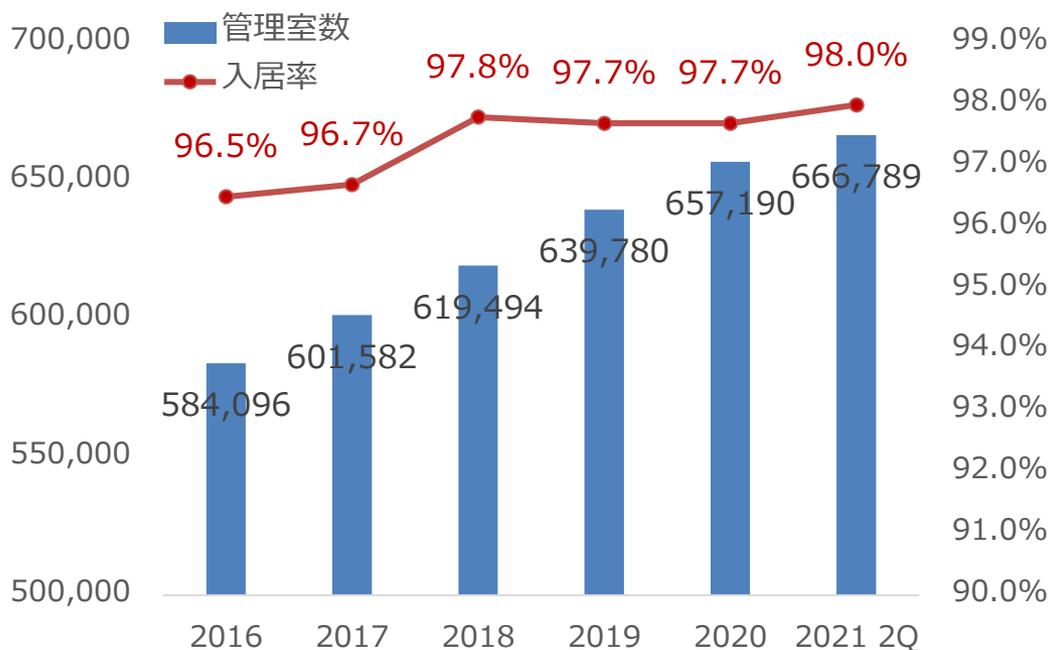
高品質な物件管理が奏功。コロナ禍においても高い入居率と賃料水準を実現

■ ホテルライク仕様

賃貸住宅のイメージを変えるこだわりのある設備仕様



■ 管理室数と入居率の推移



▶ シャーメゾンZEH契約戸数は3,486戸（2Q時点）と非常に好評

脱炭素社会の実現に向け、新しいエシカルな選択肢「賃貸ZEH」をシャーメゾンブランドで本格展開

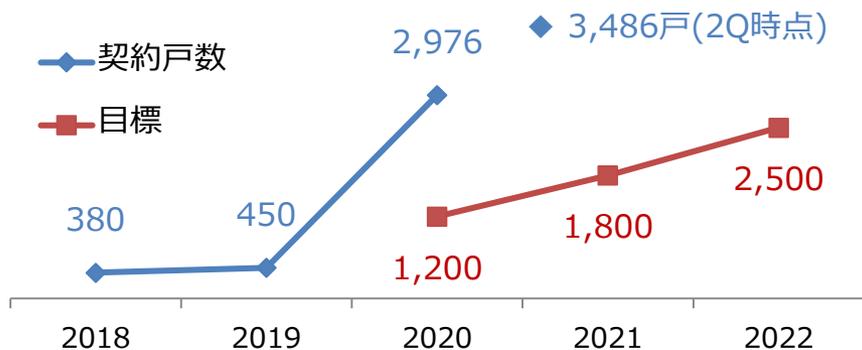
建築主(オーナー)メリット

- 賃貸 ZEH の建設によって温暖化防止に貢献
- 高付加価値賃貸住宅として高い水準の家賃設定が可能になり、賃貸住宅経営効率の向上
- 将来を見越した環境性能で長期にわたって安定した資産形成

居住者(入居者)メリット

- 普通に暮らすだけで温暖化防止に貢献
- 高い断熱性能でヒートショック軽減など、快適で健康的な暮らしを実現
- 太陽光発電の自家消費や売電収入により光熱費の大幅低減にも寄与
- 太陽光発電の非常用コンセントで、停電時も晴れた日中であれば電気の使用が可能

■ シャーメゾンZEH契約戸数の推移



シャーマゾンZEHの[紹介動画](#)をご覧ください



➤ 積水ハウス不動産各社のグループ連携深化に伴う成長スピードの加速

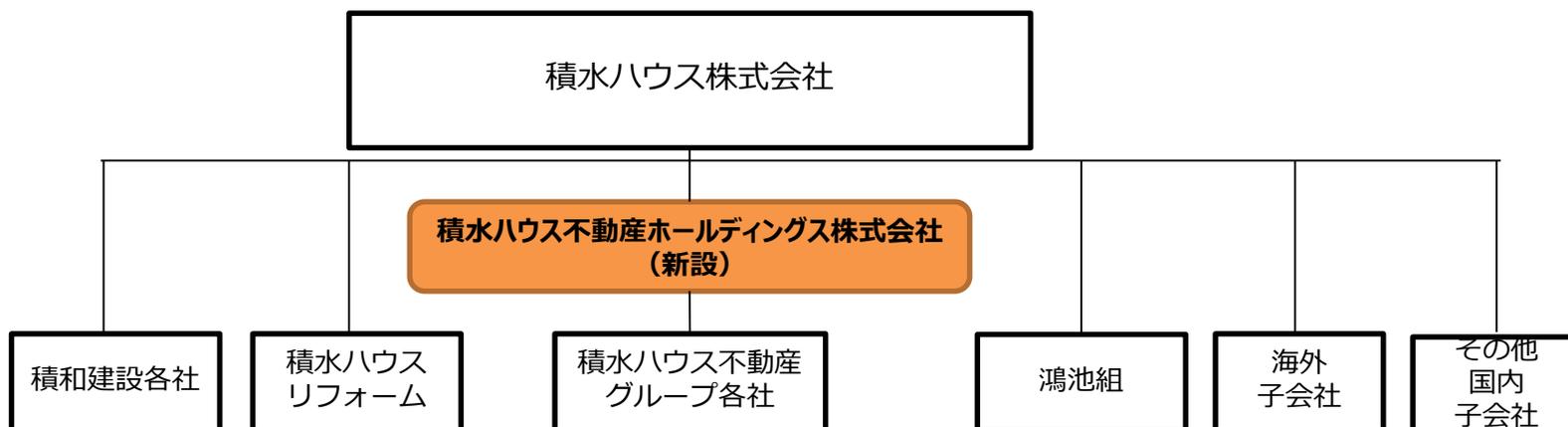
当社仲介賃貸事業本部（2019年2月設置）による各社の事業推進統括、「積水ハウス不動産」への商号変更（2020年2月）によるブランド強化により、グループ連携を深化。売上高、営業利益、利益率の成長が加速。

中間持株会社設立によりさらなる成長を図る

中間持株会社への権限委譲により、グループ価値の最大化と各事業会社運営の高度化を図る

■ 中間持株会社の役割

- 当社グループ「不動産事業」の成長戦略を策定
- 各事業会社のベクトルをコントロール
- 「不動産事業」を俯瞰的に見た不動産投資・成長投資の見極めと実行
- シャーメゾン入居者向けサービスの向上



➤ 大都市中心の事業展開と付加価値グランドメゾンの供給が奏功

「東京・名古屋・大阪・福岡とした事業展開」「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

- **グランドメゾン上町一丁目タワー**（大阪市中央区、2022年11月下旬竣工予定）
快適な居住性能と高い断熱性能を両立した超高層タワーレジデンス
大きな窓はそのままにガラスの断熱性能を向上させ、
全戸（188戸）でZEH-M Orientedを満たした
経済産業省の「平成31年度 超高層ZEH-M実証事業」に採択



居住空間（リビング）



エントランスホール

➤ 米 Woodside Homes – 顧客中心のプレミアムブランドへ

徹底したリサーチとライフスタイル提案による高い付加価値の提供により、平均販売価格・月間販売ペースの両方で、競合他社を上回る成長

完全子会社後、取り組んできた積水ハウステクノロジーの移植が成長ドライバーに

積水ハウステクノロジー

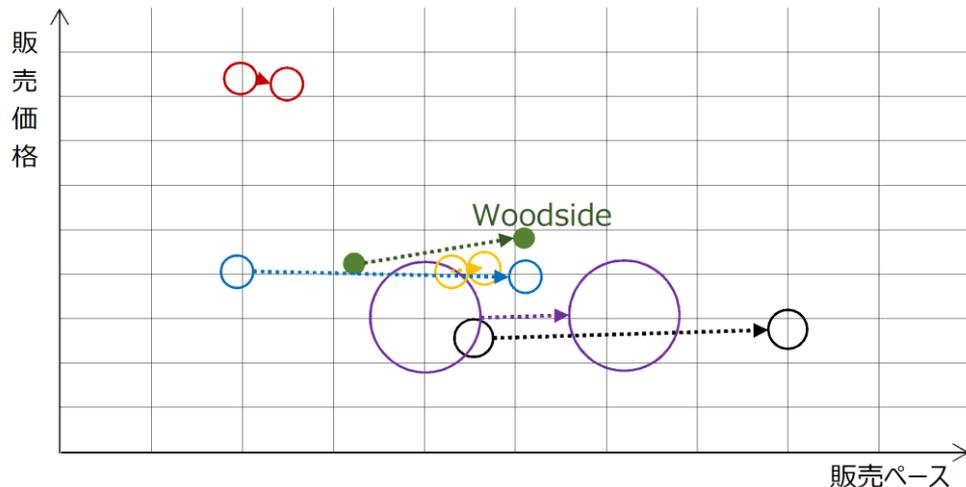


Local Knowledge

両者をつなぐMarketing & Insights

デジタルを活用し、ニーズやトレンドの抽出、感度分析、確度分析等を解析

■ 米国大手ビルダーとWoodside Homesのポジショニング変化 前年比イメージ



2020年Q1-2021年Q1比較

トップ10ビルダー平均

- ・販売価格 2% up
- ・販売ペース 29% up

Woodside Homes

- ・販売価格 13% up
- ・販売ペース 59% up

プラットフォームハウス

- ▶ 人生100年時代の幸せをアシストする家
- ▶ 新しいライフスタイルの基盤となる「健康」「つながり」「学び」を提供



健康

「家が健康をつくりだす」



つながり

人との接点を広げ 外へ向かう活力



学び

人生の変化を取り入れ柔軟に生きる

- ポイント① エッジコンピューターの設置による住戸内セキュリティの強化
- ポイント② サービスを次々とインストールできる家
- ポイント③ ライフスタイルデータ と 住環境データ の蓄積

①エッジコンピューター



②インストール 1stステップ

- 図面連動型 わが家リモコン
- 図面連動型 セルフホームセキュリティ
- 図面連動型 住環境モニタリング

PLATFORM HOUSE
touch

②インストール 2ndステップ

健康、つながり、学びに関する
サービスのキュレーション

②インストール 3rdステップ

HED-NETサービス



③ライフスタイルデータと住環境データの蓄積

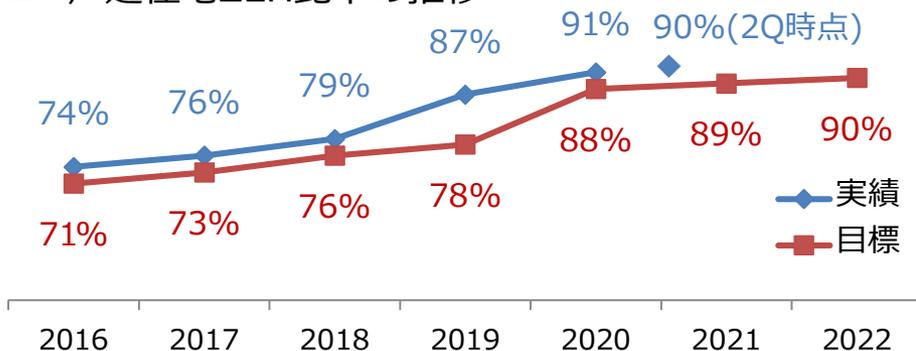
PLATFORM HOUSE touch の[紹介動画](#)をご覧ください



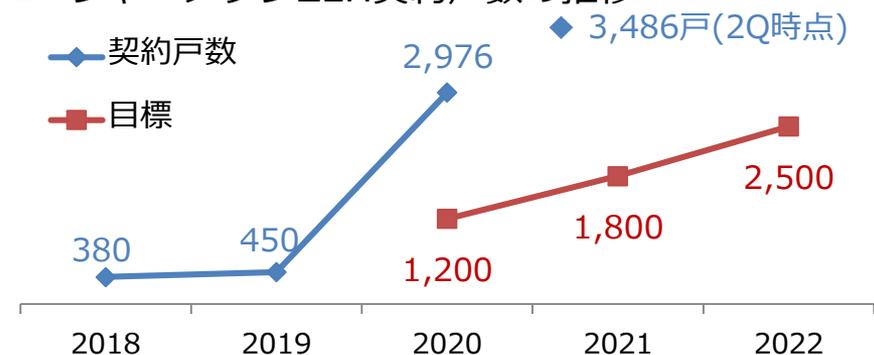
■ 戸建住宅および賃貸住宅について、**中計最終年度のZEH目標を前倒して達成**
 2021年度シャームゾンZEH契約戸数は3,486戸（2Q時点）と非常に好評

	● 戸建住宅 ZEH比率	● 賃貸住宅 ZEH戸数	● 分譲マンション ZEH累積戸数
中計最終年度 (2022年度)目標	90%	2,500戸/年	540戸
2020年度 実績	91%	2,976戸/年	32戸

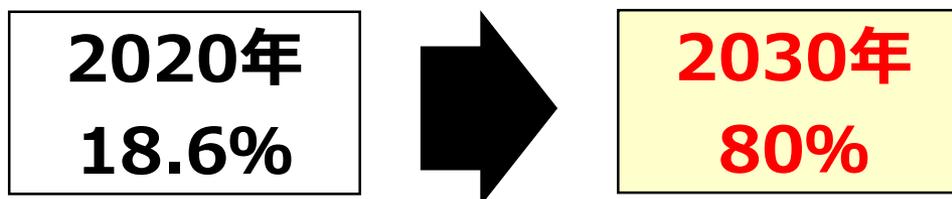
■ 戸建住宅ZEH比率の推移



■ シャームゾンZEH契約戸数の推移



■ サプライヤーの脱炭素に向けて情報提供
 主要サプライヤーのSBT目標設定率をKPIとして推進



■ 女性管理職人数について、**中計最終年度の目標を前倒して達成**

2014年度から実施の管理職候補者研修「積水ハウス ウィメンズカレッジ」は、2021年6月より8期生のカリキュラムを開始

	2020年度実績	2021年度2Q実績	2022年度目標
女性管理職 人数・比率	236人 3.79%	271人 4.21%	260人

■ 「Minecraftカップ2021全国大会」にゴールドパートナーとして参画

作品テーマを「SDGs時代のみん家の家、未来のまち」に設定
 子どもの論理的思考を養うプログラミング教育を住宅分野からサポートし、
 子どもたちに持続可能な未来の家とまちを考える機会を提供
 当社展示場でSDGs学習プログラムを実施

■ 特設サイト開設



■ オンラインイベント開催

Minecraftカップ 2021全国大会 × SEKISUI HOUSE 積水ハウス

Minecraftカップ2021 全国大会積水ハウス応援企画

スペシャル対談!
 「これからのみんなの家、未来のまちって?」

8月28日(土) 10:30~11:30 オンライン開催

Kazu
動画クリエイター

タヅナミシュイチ
プロメインプログラマー

藤原正義
積水ハウス 一級建築士

■ 当社展示場でのSDGs学習プログラム実施 「攻略冊子」「卒業証書」配布



■ 取締役会の独立性と多様性を向上

- 社外取締役比率を40%、女性取締役比率を30%
- 取締役会議長を社外取締役より選定

■ 取締役会スキルマトリックスの明確化

- 経営戦略・経営計画を踏まえ、スキルマトリックス各項目の選定理由を明確化
- 各取締役候補者の選定理由、期待する役割を明確化

■ 執行役員制度改革

- 権限と責任、人材要件、選解任プロセスを明確化
- 4つの役員階層 × 6つの部門 により、経営人材の育成状況を見える化

■ 役員報酬制度 透明性（開示）強化

- 業績連動型株式報酬（PSU）のKPIであるESG経営指標の項目・目標値を開示
- 社内取締役報酬額の個別開示を実施

APPENDIX

- 事業別重点施策の進捗
- ガバナンス改革の実績

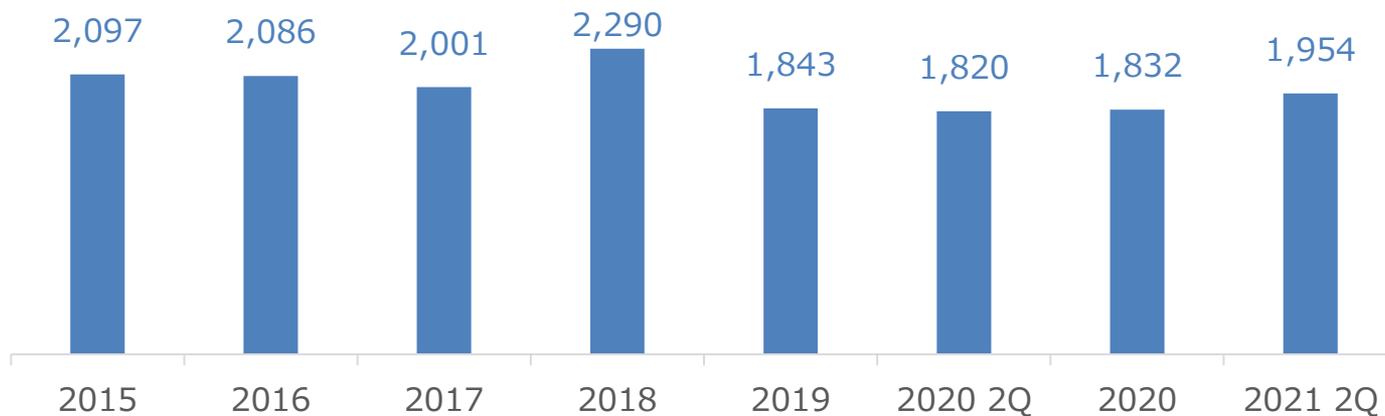
受注状況（前年同月比・速報時点）

- コロナによる在宅時間増加を契機とした住宅に対する関心の高まり、住宅ローン控除の減税措置延長などの住宅購入支援策を背景に堅調に推移



■ 受注残高の推移

(単位：億円)



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

1stレンジ (積水ハウス ノイエ)

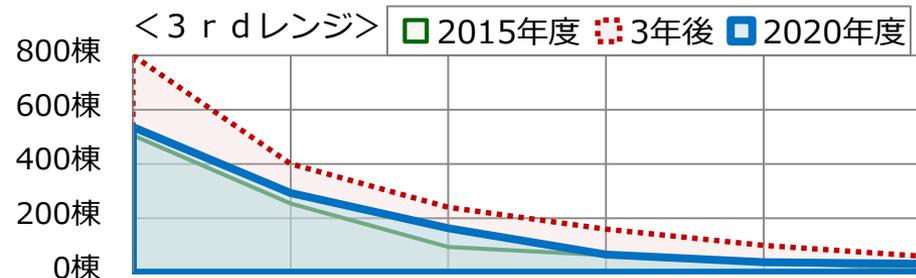
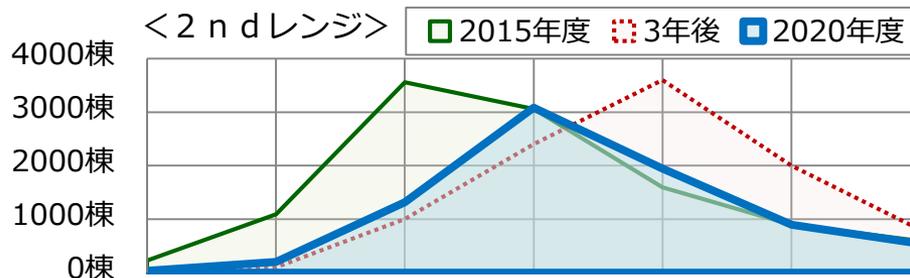
※積和建设各社による新築木造を含む

- グループ連携による販売力強化により、前年比135%のペースで受注獲得
- 商品力 (価格・品質) 強化、生活提案の推進により、更なる拡販を図る

2nd・3rdレンジ

- 高付加価値提案等が奏功。1棟当たり単価の上昇も継続

■ 販売価格帯別 受注棟数分布



■ 1棟単価の推移



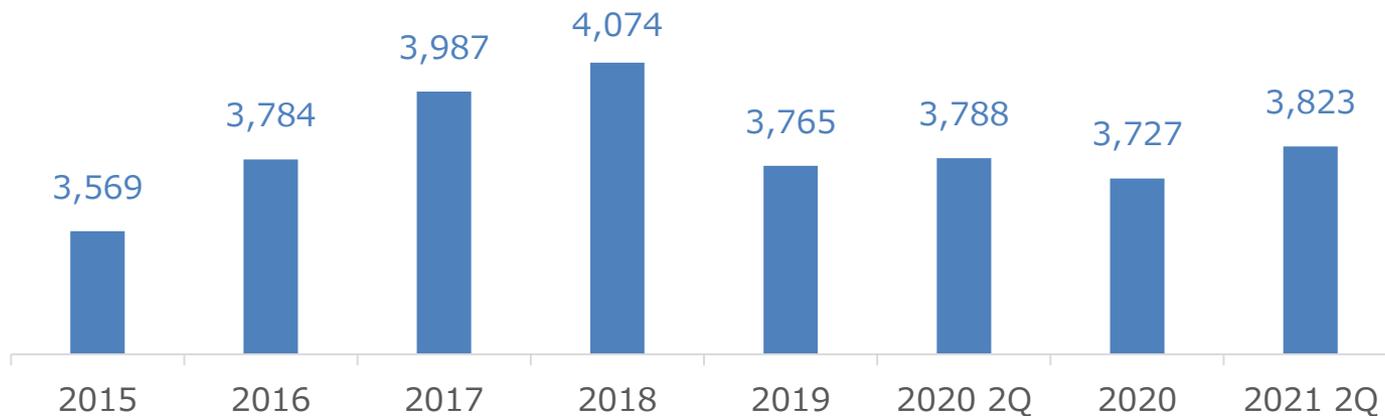
受注状況（前年同月比・速報時点）

- シャーメゾンは昨年後半からの回復傾向が続く
- コロナの影響により、ホテル等非住宅は苦戦が続く



■ 受注残高の推移

(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年度についても組替後の数値を表示しています

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

提案力向上によるCRE・PRE事業の強化

- 法人の所有土地活用提案の強化により、法人向け事業比率が向上
- シャーメゾンZEHやZEBオフィス等、顧客法人のESG経営推進視点の提案強化

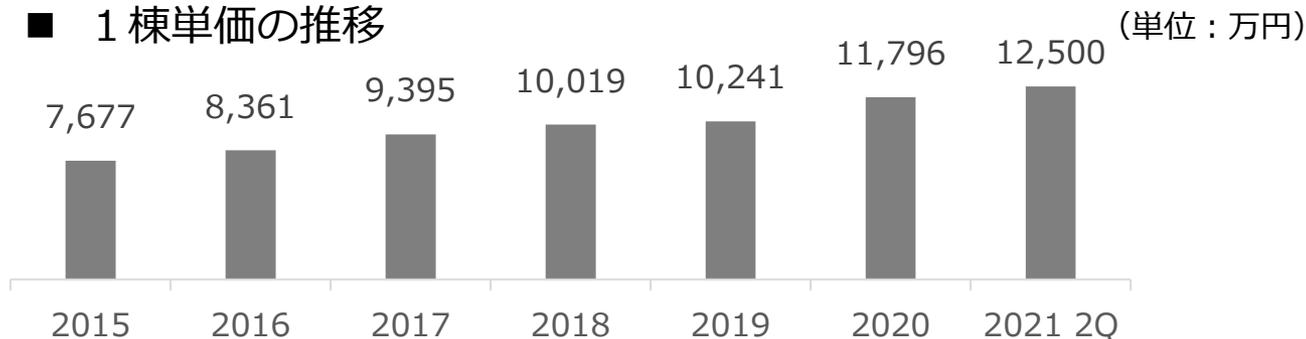
付加価値SHMの供給とプライスリーダー戦略

- シャーメゾンZEHやホテルライク仕様・EV搭載等の高付加価値提案が奏功
- 積水ハウス不動産各社の物件管理により高い入居率と賃料水準を実現するグループの総合力が評価

βシステムの販売強化

- βシステム(3・4階建て)販売強化、高付加価値提案により、1棟当たり単価上昇

■ 1棟単価の推移



重点施策

<リフォーム事業>

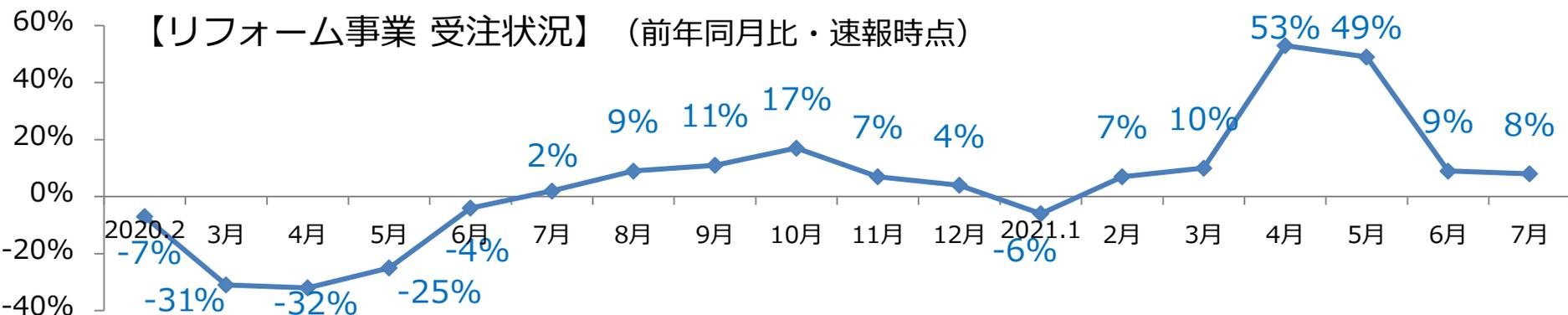
提案型・環境型リフォームの積極的な展開

<不動産フィー事業>

- 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

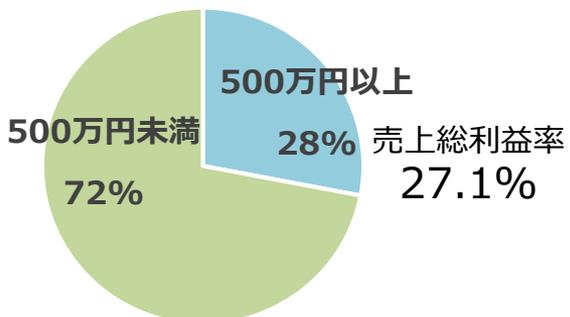
<リフォーム事業> 提案型・環境型リフォームの受注好調。売上総利益率も改善

<不動産フィー事業> 管理室数の増加と高い入居率により、安定的に成長



<2018年度>

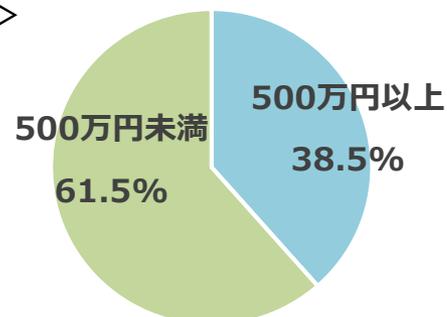
金額シェア



売上総利益率
27.1%

<2021年度2Q>

売上総利益率
28.5%



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>

- コロナによる在宅時間増加を契機とした住宅に対する関心の高まり、住宅ローン控除の減税措置延長などの住宅購入支援策を背景に堅調に推移
- 土地取得は順調に進捗。分譲住宅向け販売用不動産残高は増加

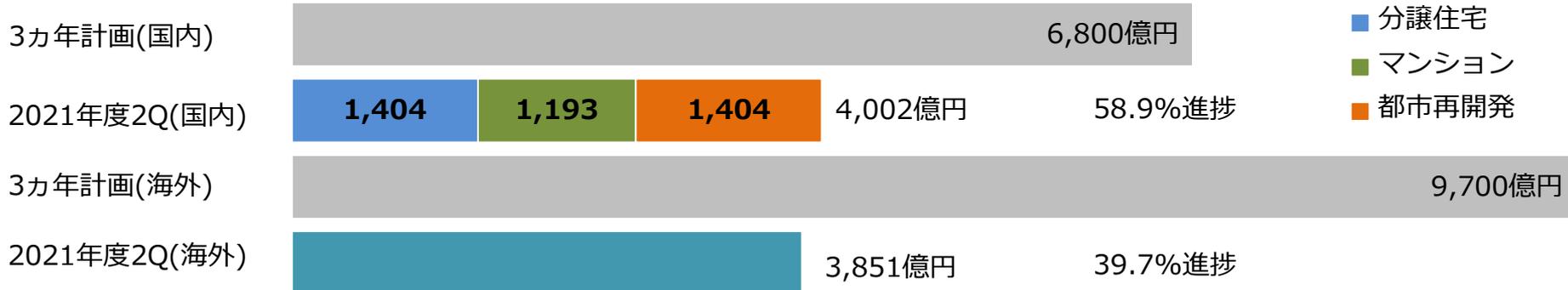
<マンション事業>

- 会社計画通り進捗。通期売上計画に対し、契約は96%の進捗
完成在庫は98戸

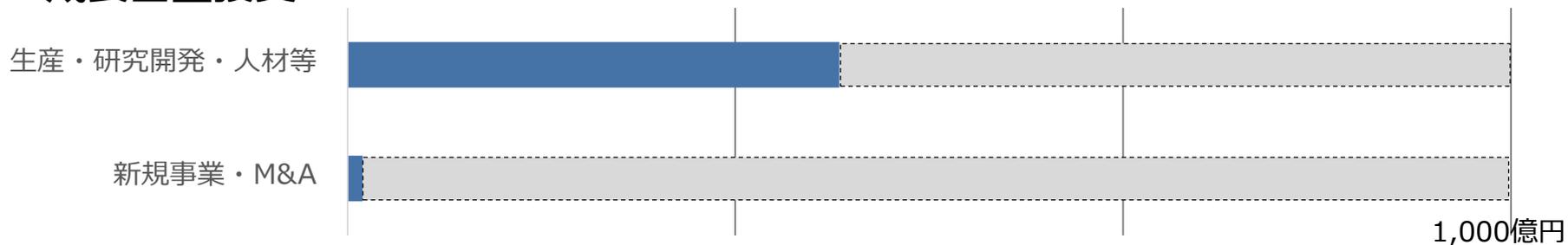
<都市再開発事業>

- 会社計画通り進捗
- コロナ影響により、ホテル収益はマイナスとなるもオフィス賃料は確保

■ 不動産投資



■ 成長基盤投資



■ アメリカ

マルチファミリー事業[賃貸住宅開発]

コロナワクチンの普及と共に、デンバーやオークランドなどの都心の賃貸物件は引き合い数も増加、成約も順調に推移しており、入居者の活発な動きが継続し、入居率は順調に上昇している。また、投資家の市場の見極めも落ち着き、投資意欲が高い状況となっている。

コミュニティ開発事業[宅地開発]・Woodside Homes[住宅販売]

2020年半ばからの特需と比較すると、建材価格の急騰やサプライチェーンの供給制約等により、足元の販売は緩やかに減速している。当社の戸建販売も、5月以降は着工を管理しつつ販売を抑えている状況にある。一方で、住宅ローン金利は依然として低水準で推移しており、顧客の需要は底堅く郊外型の戸建住宅購買意欲は高い状況が続いている。また、住宅販売市場の好調に伴うビルダーによる住宅用地の購入の動きに加え、コロナワクチンの普及で経済活性化の見込みが立ったことにより商業用地の購入の動きも活発となり、コミュニティ開発事業も好調に推移している。

■ オーストラリア

住宅ローン金利は過去最低水準で推移し、また国内居住者や一次取得者向けに、連邦政府の住宅取得補助金制度等が実施されるなど販売面で後押しがあり、戸建住宅を中心に住宅価格は上昇傾向にある。一方で、マンション価格については、依然として外国人投資家への規制が継続中であることに加えて、コロナ禍による入国制限等で移民の流入が止まるなどし、海外からの投資が大幅に抑制され、一部影響を受けている。

また、コロナに対するロックダウンによりシドニーの特定地区における移動が制限され、建築現場に入ることができる人数が減少し、一部マンション工事の工程に遅れが生じるなど事業への影響がみられる。

■ 中国

コロナによる経済活動の縮小はほぼ回復し消費活動は持続しており、GDP成長率は緩やかではあるが堅調に推移している。不動産市場は2021年度も引き続き購買意欲が高く、コロナ前と同じ状況に戻っており、事業についても、順調に推移している。

■ イギリス

住宅価格指数は、2015年を基準として139.3(前年度比13.2%)と上昇傾向にある。コロナによる経済の不透明感はあるものの、住宅市場刺激策の印紙税免除期間が3月末から6月末まで延期されたことに加え、順調にワクチン接種が進み、住宅市場のセンチメントは回復を維持している。一方で、コロナによるロックダウンで数ヶ月の販売活動や建設現場の停止、ソーシャルディスタンス制度による工場の生産性減少などにより、事業にも影響が出ている。

■ シンガポール

住宅販売は2020年末から徐々に回復しており、不動産価格は6月末で前期比+0.8%と順調に上昇している。一方、コロナに対する各種規制によって、建設現場の外国人労働者不足やチーム交代制の作業による生産性の低下等、One Holland Villageの工事ならびにWoods Squareにおける地下通路開通工事に遅れが生じるなど事業への影響が出ている。

【国際ビジネス】 2021年度 2Q 主な売上物件

【アメリカ】

賃貸住宅開発	149億円
--------	-------



[Zera 賃貸住宅開発 /アメリカ](#)

コミュニティ開発	342億円
----------	-------



[Elyson 293区画 コミュニティ開発/アメリカ](#)

住宅販売	695億円
------	-------



[Woodside Homes 1,303棟 /アメリカ](#)

【オーストラリア】

マンション	164億円
戸建分譲、請負	29億円



[Sanctuary 189戸 /オーストラリア](#)

【中国】

マンション等	100億円
--------	-------



[無錫 68戸 /中国](#)

【国際ビジネス】収支計画

(単位：億円)

国名	2020年度 2Q			2021年度 2Q			2021年度(期初計画)			2021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	100	1	1	195	1	1	389	20	19	395	5	4
中国	407	67	78	100	2	10	460	50	58	510	68	76
アメリカ	896	91	90	1,197	183	176	2,481	247	240	2,818	364	352
(賃貸住宅開発)	174	33	-	149	37	-	475	59	-	572	82	-
(コミュニティ開発)	191	23	-	342	73	-	550	77	-	698	132	-
(住宅販売)	517	27	-	695	64	-	1,431	105	-	1,531	142	-
シンガポール	-	-	11	-	-	2	-	-	8	-	-	6
イギリス	-	-	△4	-	-	△1	-	-	△6	-	-	△8
その他 共通費	0	△4	△4	0	△5	△5	-	△12	△12	-	△12	△12
合計	1,405	156	172	1,495	181	184	3,330	305	307	3,723	425	420

*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。

	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

	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にサポート
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

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。