



積水ハウスグループ

# 2022年度 経営計画説明会

2022年3月11日

## 経営方針

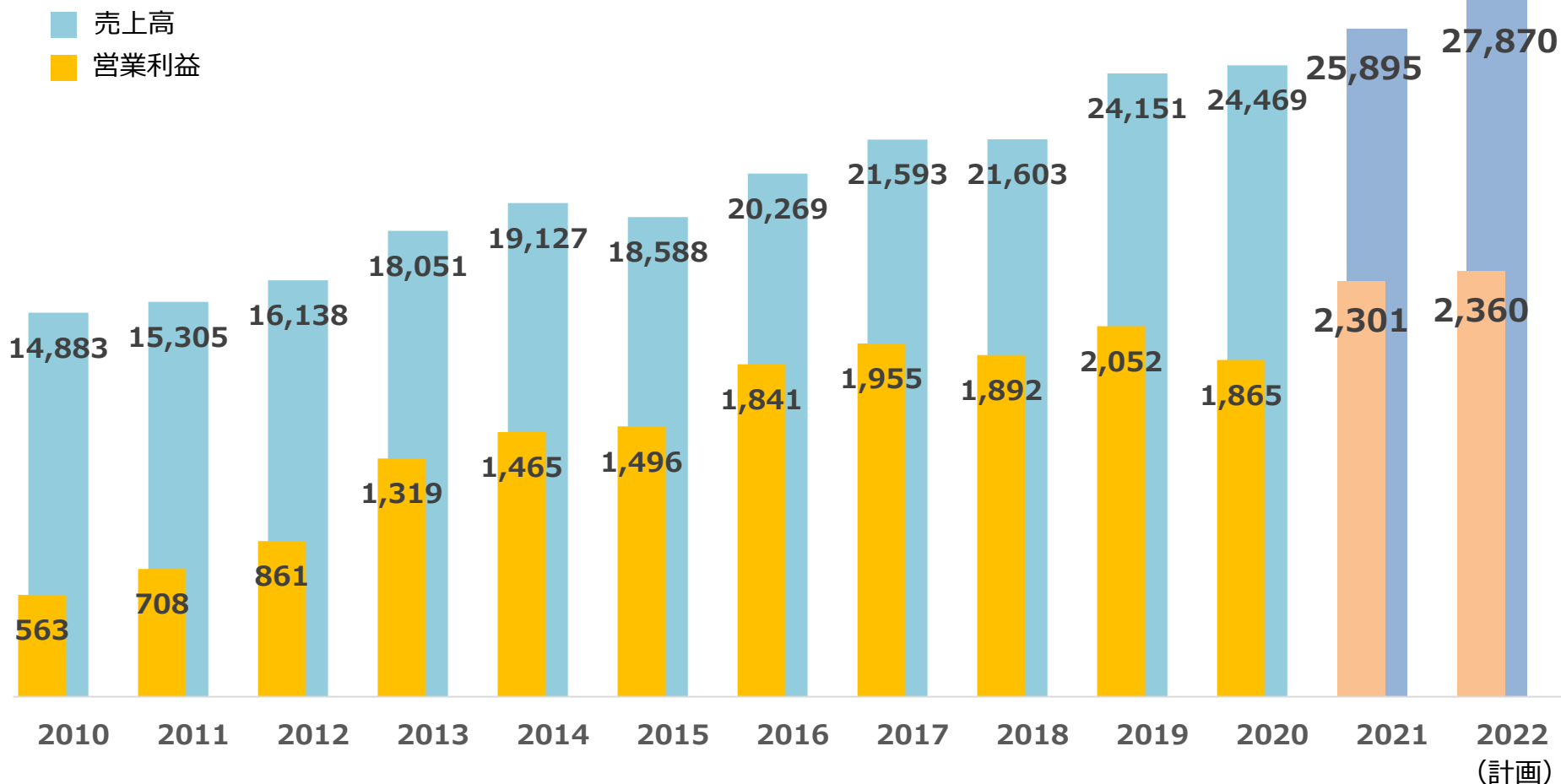
# 事業ドメインを“住”に特化した 成長戦略の展開

## 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

## ■ 第5次中期経営計画 収益計画（2020年3月発表当時）

	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		計画	
	2020年度	2021年度	2022年度	3カ年合計
売上高	24,469	25,895	27,870	78,234
営業利益	1,865	2,301	2,360	6,526
経常利益	1,846	2,300	2,340	6,486
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,235	1,539	1,580	4,354

# 2021年度 セグメント別実績

(単位：億円)

	2020年度			2021年度			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	3,233	322	10.0%	3,527	424	12.0%	294	102	2.0p
	賃貸住宅事業	3,587	470	13.1%	3,840	560	14.6%	252	89	1.5p
	建築・土木事業	3,028	160	5.3%	2,619	151	5.8%	△409	△9	0.5p
	小計	9,849	953	9.7%	9,986	1,136	11.4%	137	183	1.7p
ストック型	リフォーム事業	1,410	204	14.5%	1,561	255	16.4%	150	50	1.9p
	不動産フイー事業	5,576	438	7.9%	5,849	504	8.6%	273	66	0.7p
	小計	6,987	643	9.2%	7,411	760	10.3%	424	116	1.1p
開発型	分譲住宅事業	1,391	75	5.5%	1,914	145	7.6%	523	69	2.1p
	マンション事業	770	88	11.4%	906	124	13.8%	135	36	2.4p
	都市再開発事業	1,049	165	15.8%	1,027	112	11.0%	△22	△52	△4.8p
	小計	3,211	329	10.3%	3,848	383	10.0%	636	53	△0.3p
国際事業	3,706	397	10.7%	3,889	501	12.9%	182	104	2.2p	
その他	713	△24	△3.5%	759	△12	△1.6%	45	12	1.9p	
消去または全社	-	△433	-	-	△467	-	-	△34	-	
合計	24,469	1,865	7.6%	25,895	2,301	8.9%	1,426	436	1.3p	

2021年度計画 (9月発表)		計画比	
売上高	営業利益	売上高	営業利益
3,440	410	87	14
3,820	550	20	10
2,690	130	△70	21
9,950	1,090	36	46
1,620	270	△58	△14
5,840	515	9	△10
7,460	785	△48	△24
1,720	125	194	20
910	125	△3	△0
1,030	110	△2	2
3,660	360	188	23
3,723	425	166	76
737	△6	22	△6
-	△454	-	△13
25,530	2,200	365	101

# 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 計画						前期比		
					中期経営計画発表時			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%	3,700	335	9.1%	3,680	435	11.8%	152	10	△0.2p
	賃貸住宅事業	3,840	560	14.6%	4,000	555	13.9%	4,060	580	14.3%	219	19	△0.3p
	建築・土木事業	2,619	151	5.8%	3,340	180	5.4%	3,270	157	4.8%	650	5	△1.0p
	小計	9,986	1,136	11.4%	11,040	1,070	9.7%	11,010	1,172	10.6%	1,023	35	△0.8p
ストック型	リフォーム事業	1,561	255	16.4%	1,740	280	16.1%	1,640	265	16.2%	78	9	△0.2p
	不動産フイー事業	5,849	504	8.6%	6,050	530	8.8%	6,120	525	8.6%	270	20	-
	小計	7,411	760	10.3%	7,790	810	10.4%	7,760	790	10.2%	348	29	△0.1p
開発型	分譲住宅事業	1,914	145	7.6%	1,550	125	8.1%	2,080	150	7.2%	165	4	△0.4p
	マンション事業	906	124	13.8%	870	100	11.5%	910	110	12.1%	3	△14	△1.7p
	都市再開発事業	1,027	112	11.0%	1,120	140	12.5%	1,172	100	8.5%	144	△12	△2.5p
	小計	3,848	383	10.0%	3,540	365	10.3%	4,162	360	8.6%	313	△23	△1.4p
	国際事業	3,889	501	12.9%	3,820	430	11.3%	4,148	540	13.0%	258	38	0.1p
	その他	759	△12	△1.6%	810	15	1.9%	790	0	-	30	12	-
	消去または全社	-	△467	-	-	△490	-	-	△502	-	-	△34	-
	合計	25,895	2,301	8.9%	27,000	2,200	8.1%	27,870	2,360	8.5%	1,974	58	△0.4p

## 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

2017年

- **最大7mの大スパン梁「ダイナミックビーム」を採用**  
優れた安全性と設計自由度を実現する独自開発の軽量鉄骨構法を進展  
30帖を超える大空間リビングを柱なしで計画、開放感あふれる空間づくりを可能に
- **3・4階建て新構法「フレキシブルβシステム」発売**  
高強度柱と高強度梁で大開口や最大スパン9mの無柱大空間を実現

2018年

- **日本初“幸せ”を研究する「住生活研究所」発足**  
「住めば住むほど幸せ住まい」研究を開始  
「健康」「家族のつながり」などの「幸福感」を追求 住めば住むほど幸せ 住まい
- **「ファミリースイート」誕生**  
「IS ROY+E Family Suite」発売  
「幸せ」研究成果と「先進技術」で新しいリビングのあり方を提案

■ ハード  
■ ソフト  
■ サービス



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**



世界初の梁勝ちラーメン構造  
**フレキシブルβシステム**



LDK発想から脱却  
わが家だけの  
**ファミリースイート**



2019年

## ■ 都市型戸建住宅「REGNUM COURT」発売

設計自由度が高い「フレキシブルβシステム」の先進技術により、「プライバシー」と「光・風・緑」を両立

## ■ CES2019で「プラットフォームハウス構想」を発表

「家」を幸せのプラットフォームにする新プロジェクト  
「健康」「つながり」「学び」という無形資産を生み出し続ける家に



PLATFORM HOUSE

2020年  
1月

## ■ 世界初「在宅時急性疾患早期対応ネットワークHED-Net」構築

バイタルデータを非接触で検知・解析。緊急通報センターに通知、安否確認  
救急への出動要請や玄関ドアの遠隔解錠・施錠を一貫して行う

- ハード
- ソフト
- サービス

タワーマンション志向の層にも  
都会の暮らしの新しい選択肢  
鉄骨3・4階建て 都市型戸建住宅「REGNUM COURT」



人生100年時代の幸せをアシストする家  
「プラットフォームハウス構想」  
在宅時急性疾患早期対応ネットワークHED-Net  
(In-Home Early Detection Network)



## 2020年度

- ハード
- ソフト
- サービス

- **「ファミリー スイート おうちプレミアム」発売**  
「ファミリー スイート」(2018年発売)が、コロナ禍での在宅時間増加等、ライフスタイル変化にマッチし大好評。「おうちでフィットネス」等のソフト提案を強化
- **ライフスタイル型モデルハウス「みんなの暮らし 7stories」オープン**  
「共感」をコンセプトにライフスタイルを提案
- **木造戸建住宅シャーウッド「KOKAGE LOUNGE」発売**  
大きな勾配天井と勾配軒下を利用した豊かな空間を国内木造軸組で唯一「型式適合認定」に認定されている先進的な技術で実現
- **次世代室内環境システム「SMART-ECS」発売**  
温度変化を抑えながら、換気・空気清浄し、ウイルスや花粉等の汚染物質に配慮
- **「HED-Net」生活者参加型の実証実験を開始**  
お客様の実生活での検証を経て、急性疾患対応のサービス化、その先の予防へ挑戦

**■みんなの暮らし 7stories**  
(茨城県古河市)  
7つの家族像のリアルな暮らしを演出  
ニーズの多様化に対応

子育てファミリーの家

小林さん。



アートと暮らす家

柴門さん。



**■KOKAGE LOUNGE**  
大きな樹の下にいるような暮らし

**■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



2021年度

- 「住まいの夢工場」から「Tomorrow's Life Museum」へ  
「ライフスタイル型モデルハウス」や「技術・構造館」「環境館」等をワンストップで体験し、楽しく学び納得することの出来る施設へと発展
- 間取り連動スマートホームサービス「PLATFORM HOUSE touch」発売  
外出先から住まいと家族を見守る「つながり」を軸としたサービスの提供開始  
一部エリアでの先行販売後、12月より全国販売を開始  
2022年1月受注実績：2ndレンジ採用率 35%・3rdレンジ採用率 47%

■ ハード  
■ ソフト  
■ サービス

**SEKISUI HOUSE**  
**Tomorrow's Life Museum**

Tomorrow's Life Museumは、  
全国に5か所。

それぞれの「Tomorrow's Life Museum」ごとに、工夫を凝らした展示物や独自のイベントを用意してみなさまのご来場をお待ちしております。ぜひ、お近くの「Tomorrow's Life Museum」へ。



## ■ 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



## 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



「家が健康をつくりだす」



人との接点を広げ 外へ向かう活力



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

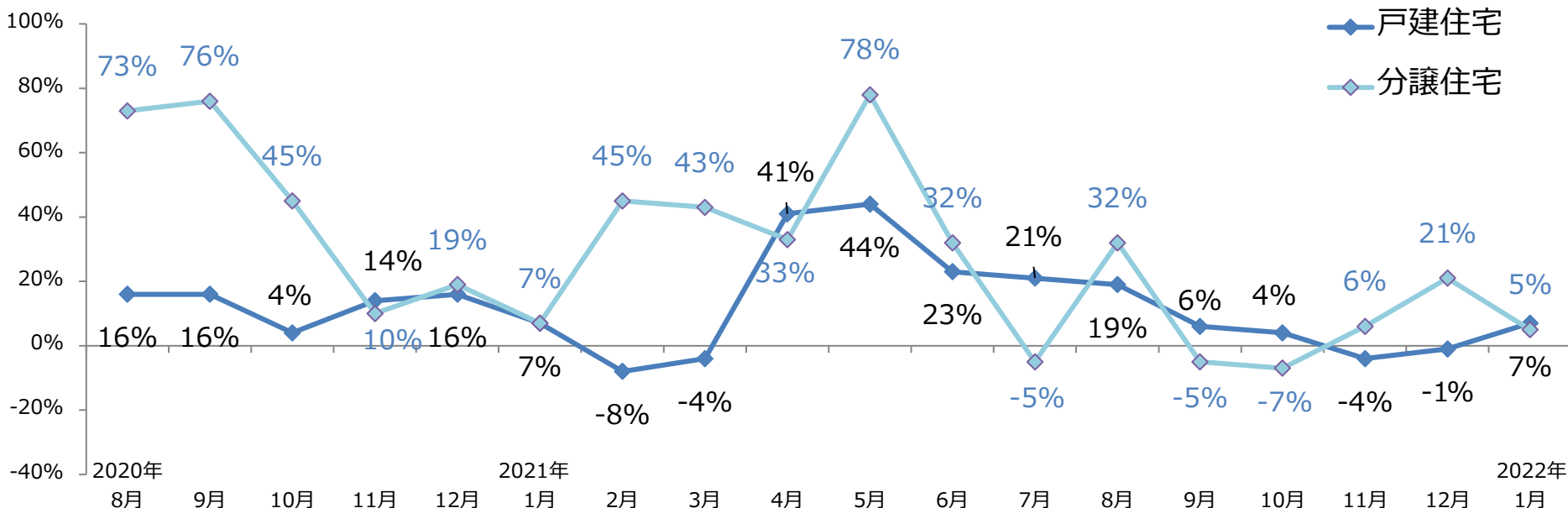
### ②インストール 3rdステップ

HED-NETサービス

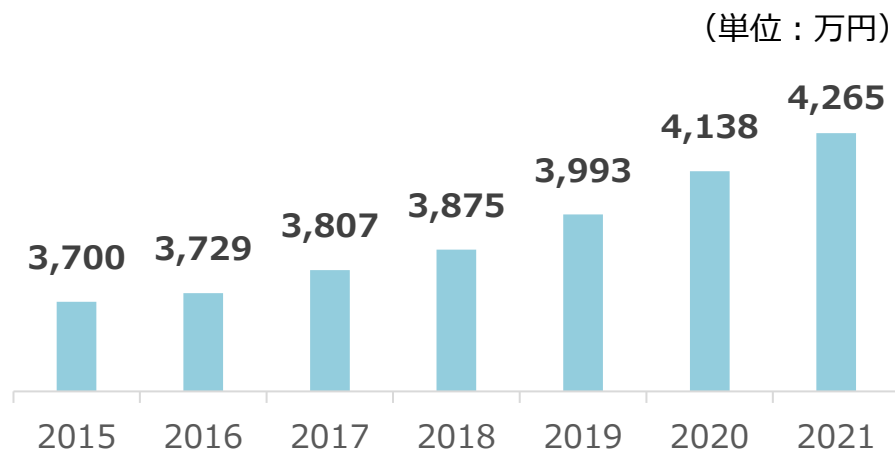


### ③ライフスタイルデータと住環境データの蓄積

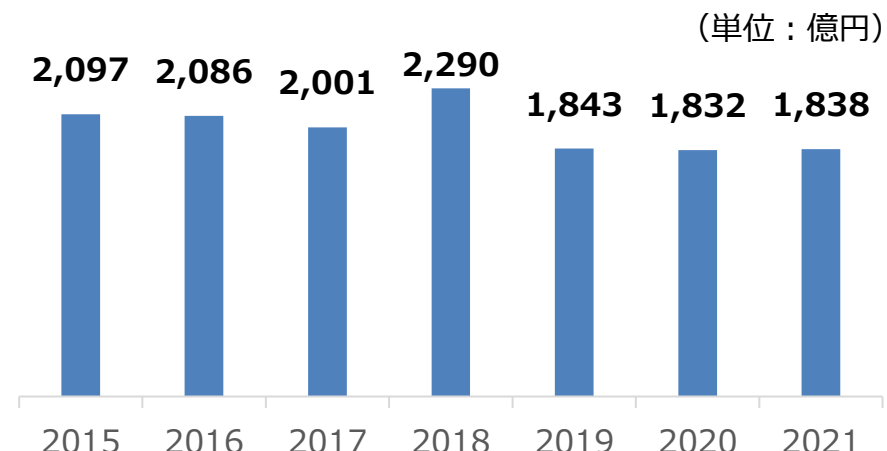
## ■ 受注状況の推移（前年同月比・速報時点）



## ■ 1棟単価の推移（戸建住宅）



## ■ 受注残高の推移（戸建住宅）



## ➤ シャーメゾンにおいてもハード・ソフト・サービスを提供

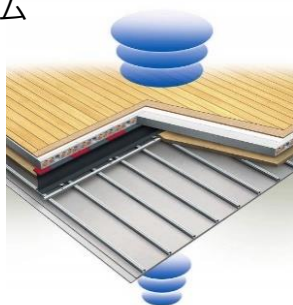
- ハード
- ソフト
- サービス

### シャーメゾンを支えるハード

重量鉄骨賃貸マンション  
**BEREO**



高遮音床システム  
**SHAIDD**



3・4階建て構法  
フレキシブルβシステム



### ソフト提案

環境配慮と収益性  
向上を両立  
シャーメゾンZEH  
入居者売電が可能



賃貸住宅の高品質  
維持向上  
高入居率を実現  
シャーメゾン  
リノベーション



2021年度目標1,800戸に対し8,501戸を達成

### 入居者向けサービス「シャーメゾンライフ CLUB」

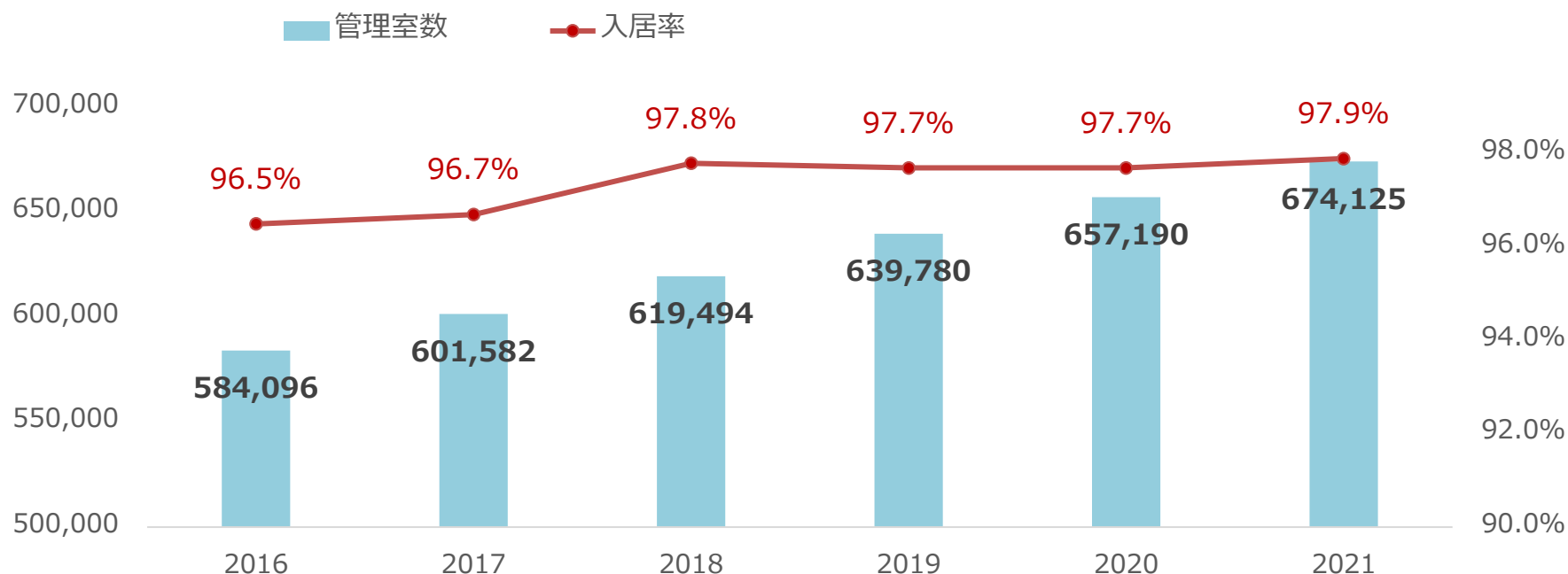
生活情報や防災情報の発信、設備の故障などのトラブル時の連絡など、  
様々なサービスをご提供。提供サービスの拡充を検討

【アプリ累積登録者は25万人超】

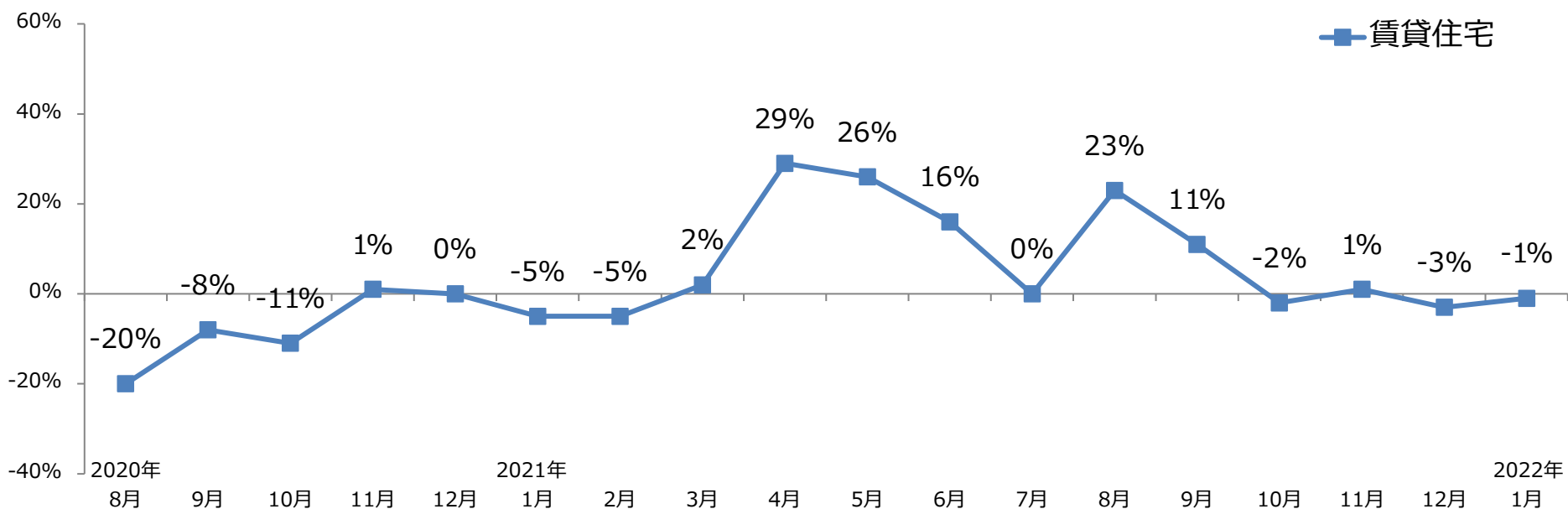


- 積水ハウス不動産各社の物件管理によりコロナ禍においても高い入居率・賃料水準を実現。入居者・シェアメゾンオーナーから信頼を獲得
- 中間持株会社「積水ハウス不動産ホールディングス」設立、積水ハウス不動産グループの組織再編（2022年2月）  
 オーナーサービス・入居者サービスの強化（全国共通化）  
 住居系に強い不動産会社へ ～購入・定借・仲介など様々な手法で価値創造～

## ■ 管理室数と入居率の推移

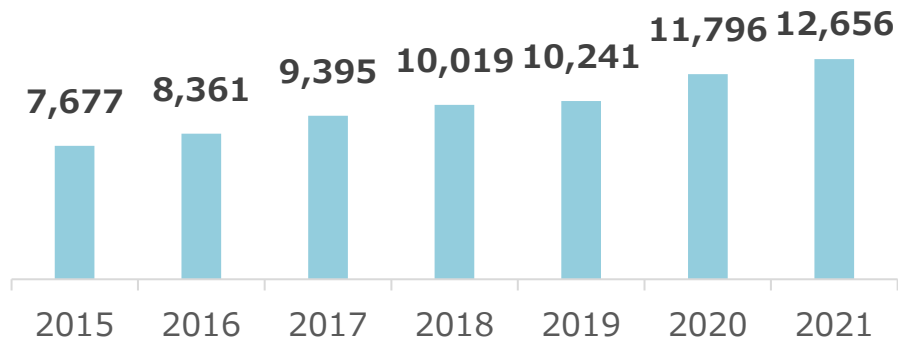


## ■ 受注状況の推移（前年同月比・速報時点）



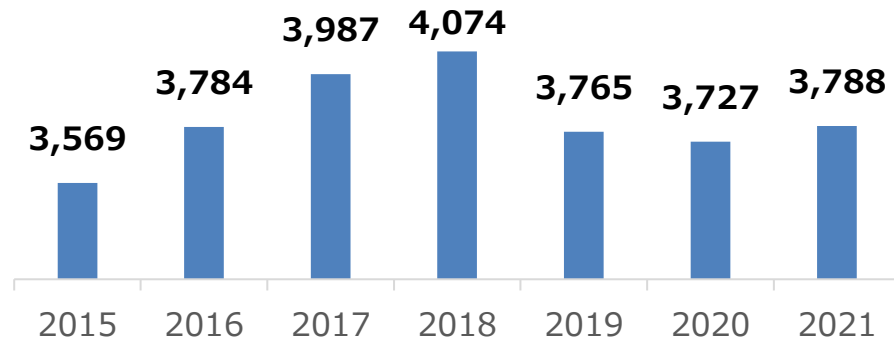
## ■ 1棟単価の推移（賃貸住宅）

（単位：万円）



## ■ 受注残高の推移（賃貸住宅）

（単位：億円）



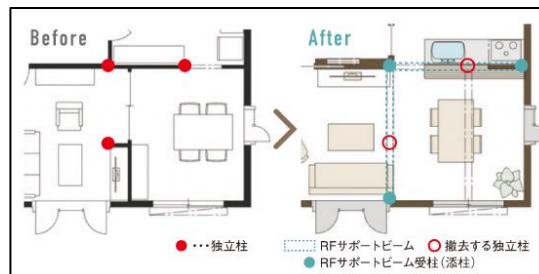
※2020年度より「建築・土木事業」が追加されたことに伴い、2019年度についても組み替え後の数値を表示しています



## ➤ 提案型リフォームや環境型リフォームが好評。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  
12月には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

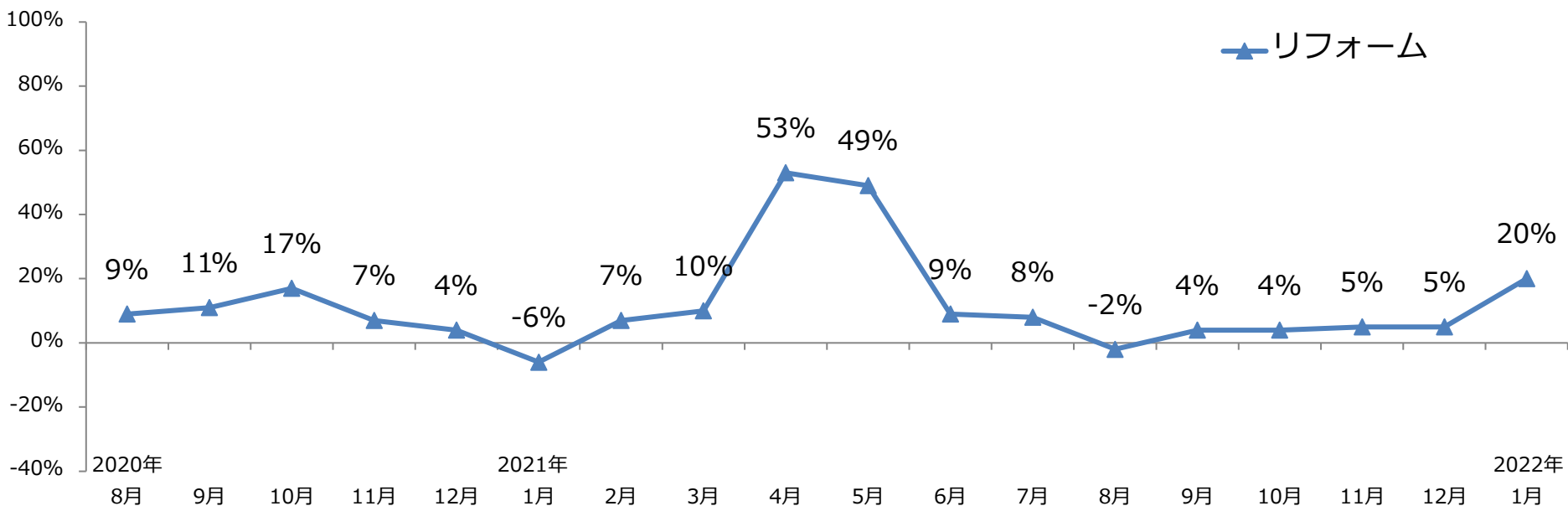
断熱性能 高い時代

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）



- 東京・名古屋・大阪・福岡の4大都市圏の好立地なエリアに集中した開発
- 2023年以降に販売する分譲マンション「グランドメゾン」の全戸ZEH化  
家庭部門の脱炭素化にマンション事業でも貢献



**GM浄水ガーデンシティセントラルフォレストⅠ**  
(福岡市中央区、2022年1月竣工)  
街区全体を都会の森と考え邸宅感を  
表現できるような住環境を目指したレジデンス



## GM上町一丁目タワー

(大阪市中央区、2022年11月竣工予定)

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

## 【国際ビジネス】 国別収支実績・2022年度収支計画

(単位：億円)

国名	2020年度			2021年度(修正計画)			2021年度 実績			2022年度(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	379	5	5	395	5	4	343	△39	△39	669	67	66
中国	918	149	164	510	68	76	570	79	88	220	50	51
アメリカ	2,407	252	247	2,818	364	352	2,974	474	454	3,259	436	418
(賃貸住宅開発)	624	103	-	572	82	-	623	141	-	702	136	-
(コミュニティ開発)	575	49	-	698	132	-	755	165	-	582	108	-
(住宅販売)	1,191	86	-	1,531	142	-	1,578	165	-	1,962	200	-
シンガポール	-	-	17	-	-	6	-	-	5	-	-	12
イギリス	-	-	△8	-	-	△8	-	-	△17	-	-	△11
その他 共通費	1	△9	△9	-	△12	△12	1	△12	△12	-	△13	△13
合計	3,706	397	417	3,723	425	420	3,889	501	479	4,148	540	523

\*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。

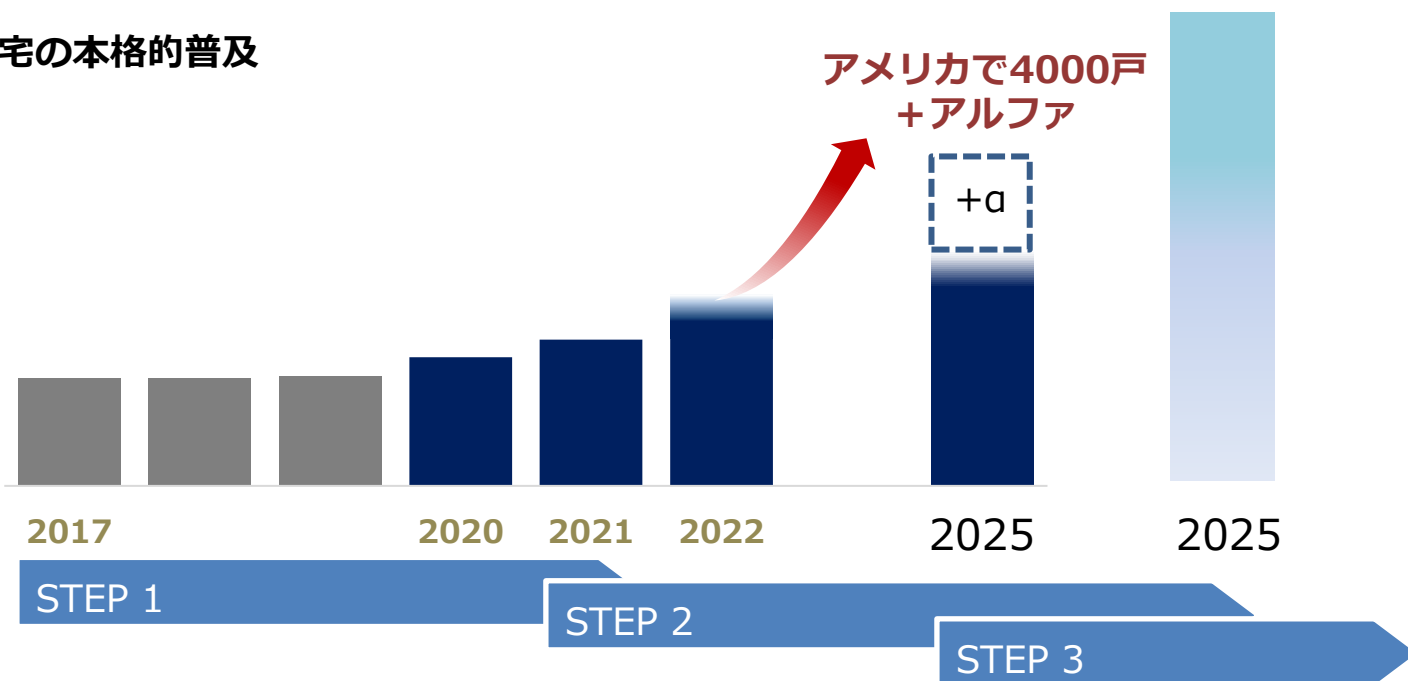
## STEP 1:住宅販売事業の基盤をつくる = Woodside homesに対するPMI (意識統合、業務統合、経営統合)

- ① 企業理念の共有、顧客中心主義の徹底
- ② データドリブンの顧客中心型マーケティング手法の導入
- ③ 生活提案型オプション販売を展開
- ④ 施工の合理化、工期短縮、高付加価値型住宅の販売により収益性が向上
- ⑤ 従来の2×4構法に加え シャーウッド住宅の販売開始

## STEP 2:アメリカ全土の有望なエリアに水平展開 = Holt社 + α

海外全体で  
10,000戸

## STEP 3:シャーウッド住宅の本格的普及



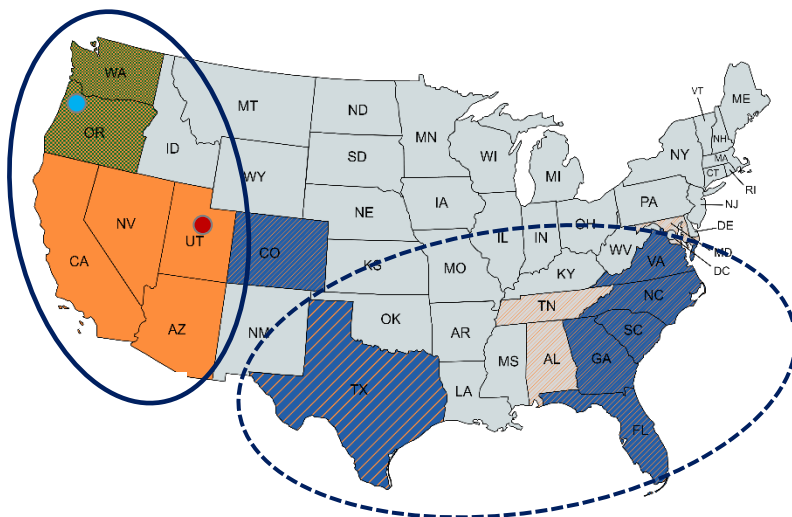
※米国住宅販売事業 年間引渡供給戸数ベース

日本で培った技術やノウハウを軸に、市場成長性が高い西部・南部エリアに進出し、SHAWOOD全米展開を見据え、積水ハウステクノロジーの移植を図り住まいの価値を高めていく

## 西部

住宅着工件数  
全米の約25%のシェア  
\$ 750K以上の高額帯層  
約2万5000件

住宅着工件数：約341,000件（2020年度）  
高額帯層：\$750K以上の高額帯層が7.3%  
港運：海上輸送もし易く陸送が短い



● Woodside Homes 本社所在地  
● Holt Homes 本社所在地

グループビルダー  
質の高い住まいの提供

Woodside Homes  
Holt Homes

SHAWOOD事業展開

安全・安心・快適  
唯一無二の価値提供

将来M&A候補  
展開エリア：西部

グループビルダー  
との連携

## 南部

住宅着工件数  
全米の約50%のシェア  
\$ 750K以上の高額帯層  
約2万4000件

住宅着工件数：約735,500戸（2020年度）  
高額帯層：\$750K以上の高額帯層が3.2%  
港運：海上輸送がし易くSHAWOOD事業も可能

将来M&A候補  
展開エリア：南部  
オプション契約による  
高ROA経営

SHAWOOD  
事業展開の可能性

安全・安心・快適  
唯一無二の価値提供

## ESGに関する社外評価と受賞実績

**E**

2021年度 優良企業  
主催：一般財団法人省エネカーセンター

**S**

**ESG**

ディスクロージャー  
2021年度 優良企業

日経統合報告書アワード

公益財団法人 日本証券アナリスト協会  
The Securities Analysts Association of Japan

世界最大の年金資産  
**GPIF4指数全て採用**  
設定当初から連続

FTSE Blossom Japan

S&P/JPX  
カーボン  
エフィシエント  
指数

2021 CONSTITUENT MSCI ジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

2021 CONSTITUENT MSCI 日本株  
女性活躍指数 (WIN)

# ESG経営のリーディングカンパニーに



評価・表彰名	評価・表彰内容
2021 All-Japan Executive Team (Institutional Investor 誌)	第1位 (Construction部門 3 分野)
証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定	第1位 (建設・住宅・不動産部門)
日経SDGs経営調査 (第3回)	五つ星 (★★★★★、偏差値70以上)
日経統合報告書アワード (第1回)	優秀賞
S&P Global Sustainability Awards 2022	Silver Class
GPIFの国内株式運用機関が選ぶ統合報告書	「優れた統合報告書」「改善度の高い統合報告書」
CDP気候変動	Aリスト
ESGファイナンス・アワード・ジャパン (第3回)	金賞 (環境サステナブル企業部門)
省エネ大賞 (2021年度)	省エネルギーセンター会長賞(省エネ事例部門)
気候変動アクション環境大臣表彰	気候変動アクション大賞
新エネ大賞 (分散型新エネルギー先進モデル部門)	資源エネルギー庁長官賞
地球環境大賞	地球環境大賞
ブルームバーグ男女平等指数	選定 (2年連続)
なでしこ銘柄 (令和2年度)	選定 (6回目)
健康経営優良法人2022	認定 (3年連続、大規模法人部門(ホワイト500))
PRIDE指標2021	ゴールド (4年連続)
D&I Award2021	D&I Award大賞 (大企業部門)
次世代育成支援対策推進法に基づく「くるみん」認定	認定 (5回目)
キッズデザイン賞 (2021年)	経済産業大臣賞、他6件
令和3年度消費者志向経営優良事例表彰	消費者庁長官表彰 (特別枠)
女性活躍リーディングカンパニー (大阪市)	二つ星認証、イクメン推進企業



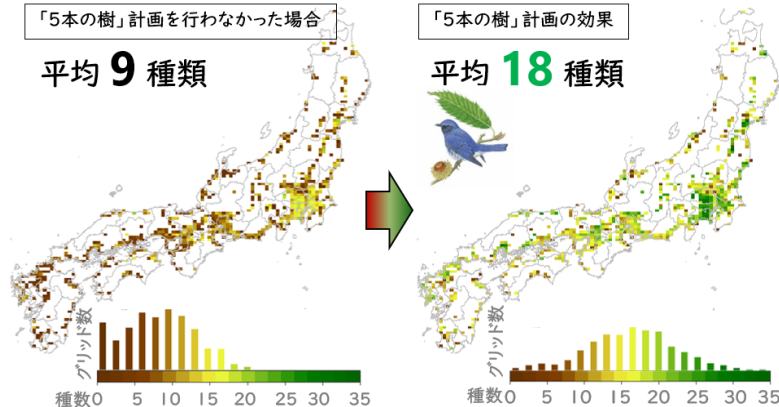
<b>1997年</b>	<b>気候変動枠組条約第3回締約国会議（COP3）にて京都議定書採択</b>
1999年	「環境未来計画」発表
2000年	高性能遮熱断熱ペアガラス+アルミ断熱サッシの標準採用
2001年	「5本の樹」計画開始
2002年	「工場ゼロエミッション」達成
2003年	戸建住宅「次世代省エネルギー仕様」標準化
<b>2005年</b>	<b>京都議定書発効</b>
	「サステナブル宣言」「アクションプラン20」
2007年	「まちづくり憲章」制定 「木材調達ガイドライン」制定
<b>2008年</b>	<b>北海道洞爺湖サミット開催</b>
	「ゼロエミッションハウス」建設協力 「CO2オフ住宅」発売、「エコ・ファースト企業」認定、「2050年ビジョン」発表、脱炭素宣言
2009年	「グリーンファースト」発売
2013年	「グリーンファースト ゼロ」発売
<b>2015年</b>	<b>パリ協定採択（COP21）</b> <b>国連で持続可能な開発目標（SDGs）策定</b>
2017年	「RE100宣言」
2018年	「SBTイニシアチブ」認定
2019年	「積水ハウス オーナーでんき」開始、「TCFDレポート2019」発行
2020年	ゼロエネルギー推進・対象建物の拡張（賃貸住宅、分譲マンション、戸建リフォーム）
2021年	「5本の樹」20年間の生物多様性保全効果を定量評価

**世界初**

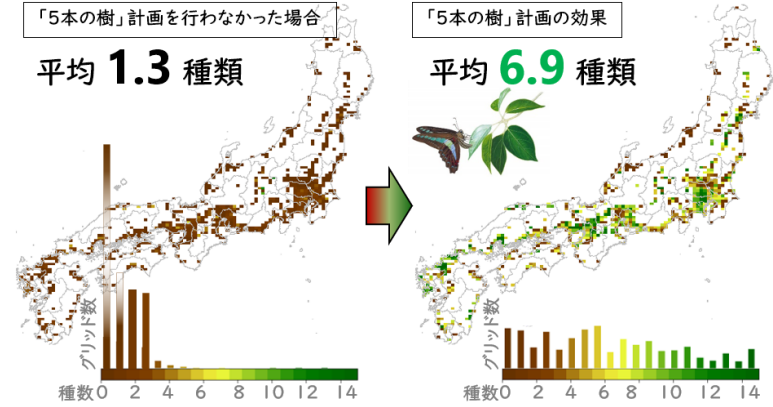
## 「5本の樹」20年間の生物多様性保全効果を定量評価



**鳥類は2倍に**



**蝶類は5倍に**



## 人財確保・育成を成長基盤投資と位置付け、人的資本への取り組みを推進

### ■ 人財戦略の3つの柱

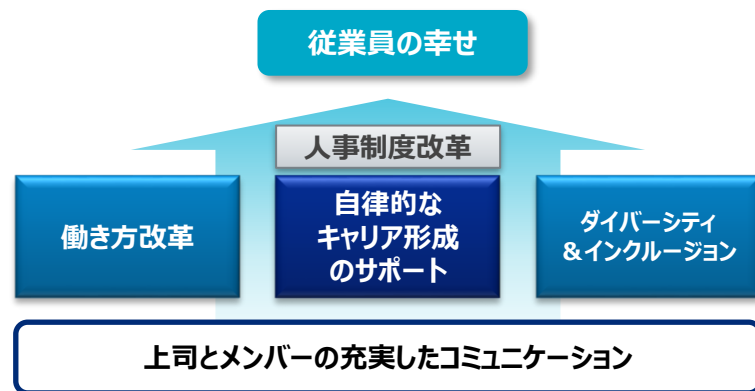
「ダイバーシティ&インクルージョン」  
「働き方改革」 「自律的なキャリア形成」

### ■ 自律的なキャリア形成を目指す人事制度改革

複線型キャリア制度(マネジメント・スペシャリスト)、  
透明性の高い評価制度とキャリア面談制度の導入により、自律的なキャリア形成をサポート

### ■ ダイバーシティ推進

2006年「人材サステナビリティ」を宣言。「女性活躍の推進」「多様な人材の活躍」  
「多様な働き方、ワーク・ライフ・バランスの推進」を三つの柱とし取り組みを推進



女性	女性管理職：273名 中計最終年度目標260名を前倒しで達成 女性正社員比率：27.3% 女性新卒採用比率：41.6% (2020年度実績)
社会人採用	毎年約100名を超える社会人採用を実施 経営人材、IT・DX人材、ガバナンス人材等、多様性を強化 採用者全体に占める割合：19.3% 管理職ポストに占める割合：約10% 役員ポストに占める割合：約14%
外国人	主要な海外子会社管理職以上層の87.7% (355名) が現地採用者

## 改訂コーポレートガバナンスコードへの対応

- ▶ プライム市場に要求される一段上のガバナンスを12月時点で対応完了

## 取締役会構成の充実（2022年4月株主総会 取締役選任議案）

- ▶ 社外取締役比率の一層向上 40%→50%

## 報酬ガバナンスの強化（決定プロセスの透明性・独立性の向上）

- ▶ 取締役及び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

## グループガバナンスの強化

<b>積水ハウス不動産グループ</b>	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
<b>積和建設グループ</b>	積和建設事業本部を設置 各種事業の総合企画及び事業推進を統括
<b>海外子会社</b>	<b>国内との密な連携：</b> 各国現地法人との個別ミーティング実施（月2回程度） 海外子会社ガバナンス責任者とのグローバルガバナンスミーティング実施 <b>企業理念の周知浸透：</b> 企業理念を英語化。教育体制の構築も含め、各国での浸透を図る <b>海外監査室を設置、海外内部通報制度の創設</b> <b>リスクマネジメント強化：</b> 海外クライシス対応ガイドラインを策定中

## ■株主還元

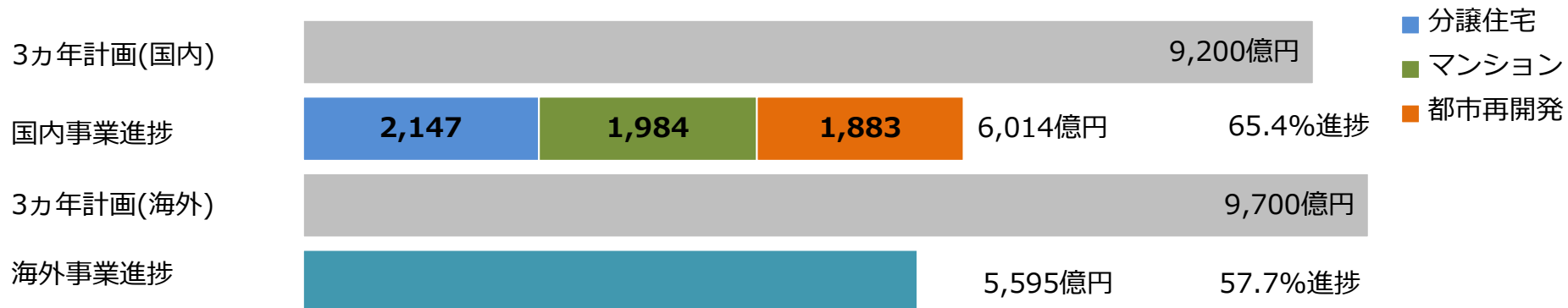
2021年度(実績)： 配当90円（前年度比6円増配）、自己株式取得150億円

2022年度(計画)： 配当94円（前年度比4円増配）、自己株式取得300億円

## ■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

➢ 国内事業への投資枠を6,800億円から9,200億円に修正（3カ年合計）



## ■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

<3カ年> 2,000億円規模

- 米国Holt Homes Groupを取得
- その他、生産設備・研究開発投資を中心に進捗

# APPENDIX

- 事業別重点施策の進捗
- ESG経営の取り組み

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)

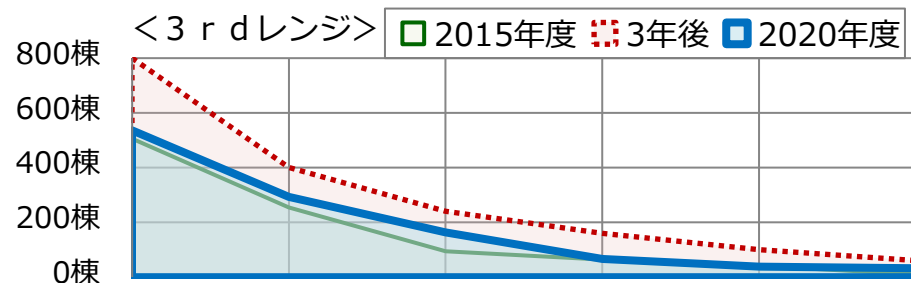
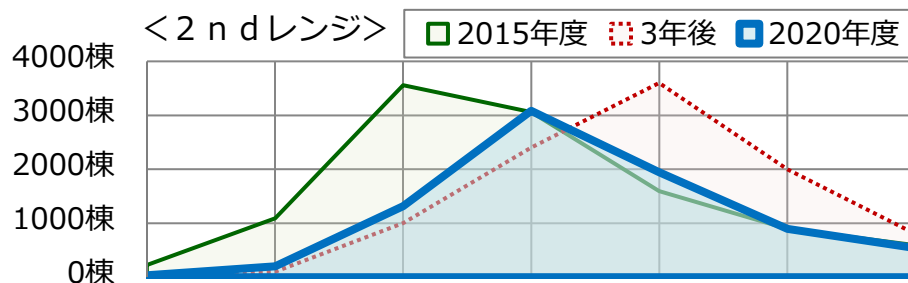
※積和建设各社による新築木造を含む

- グループ連携による販売力強化により、593棟(前年比+25%)の受注獲得
- 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

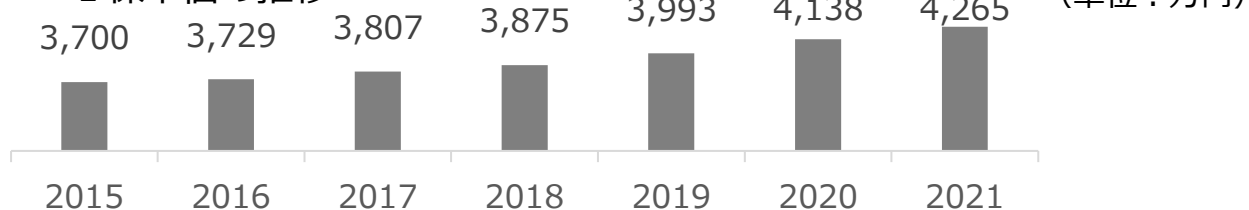
#### 2nd・3rdレンジ

- 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

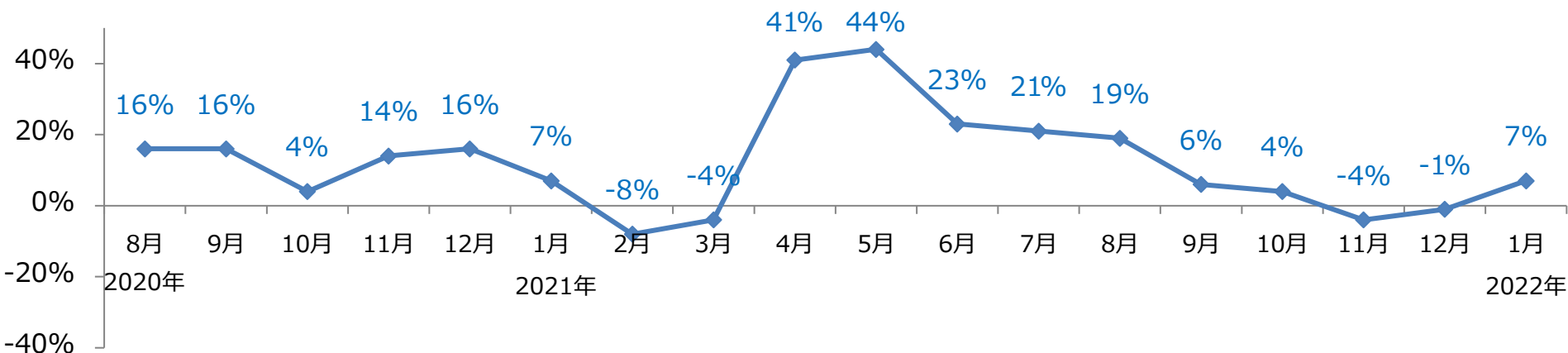


#### ■ 1棟単価の推移



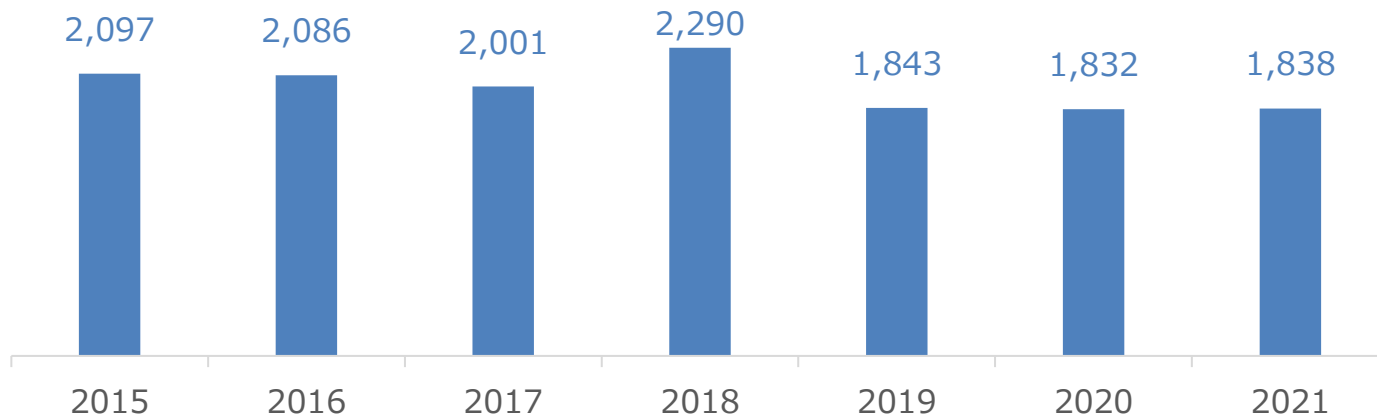
## 受注状況（前年同月比・速報時点）

- Family Suite等のライフスタイル提案や新生活様式に対応した商品等が奏功  
 昨年の高いハードルと同水準の受注を確保



### ■ 受注残高の推移

(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

### 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

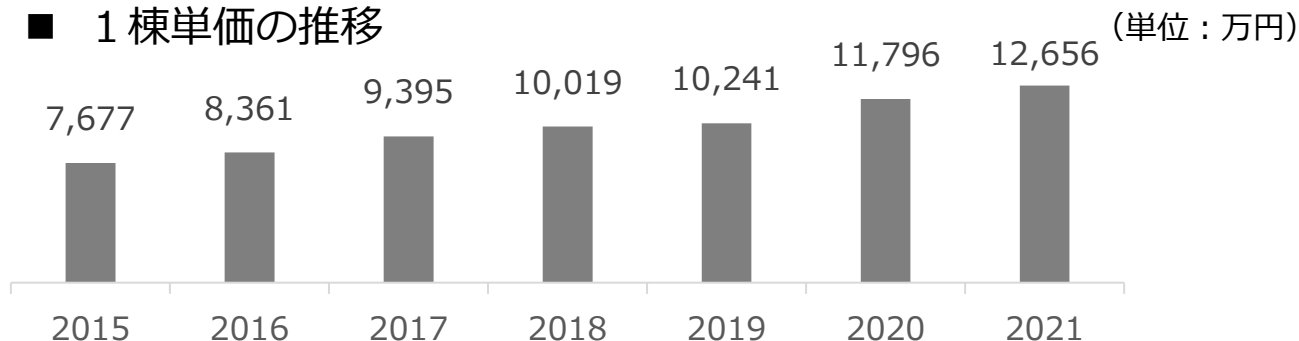
### 付加価値SHMの供給とプライスリーダー戦略

- 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

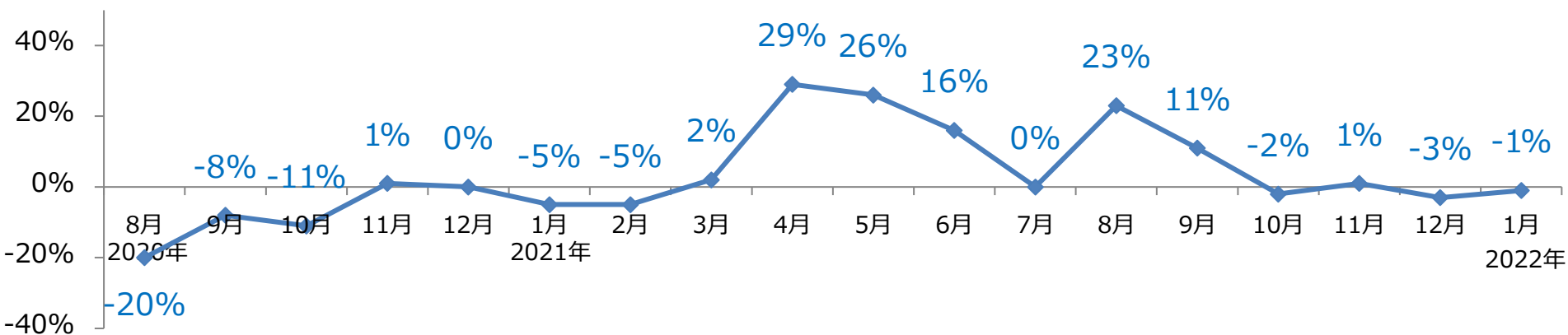
- βシステム(3・4階建て)販売強化、高付加価値提案により、1棟当たり単価上昇

■ 1棟単価の推移



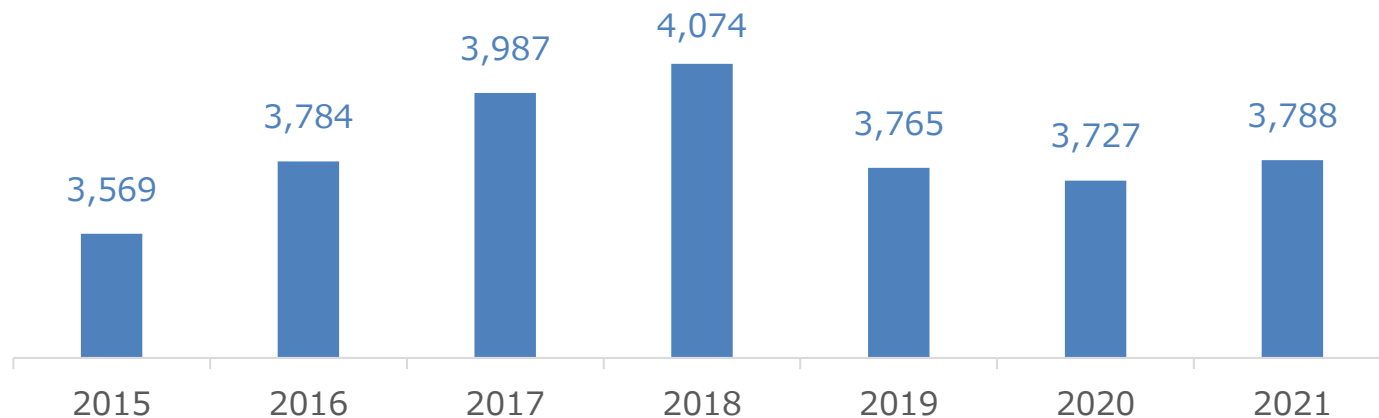
## 受注状況（前年同月比・速報時点）

- 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)



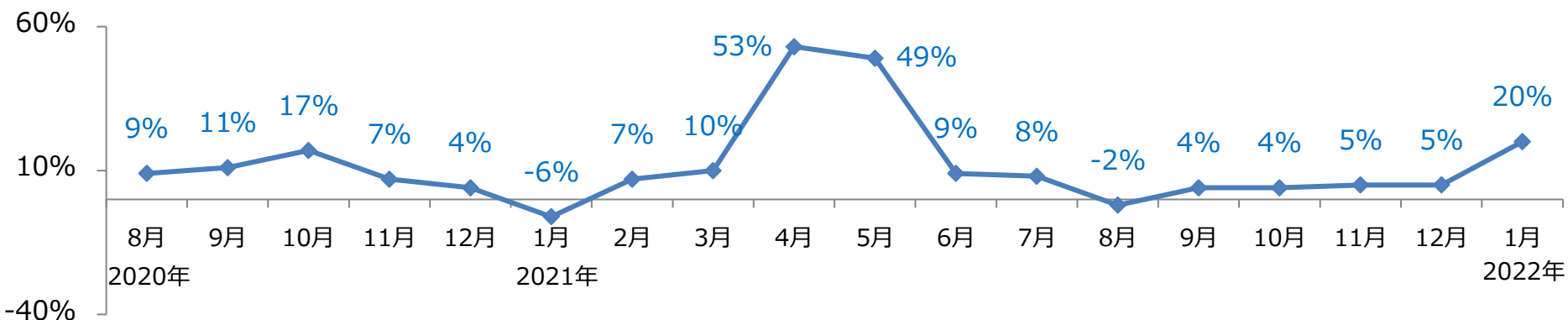
※2020年度より「建築・土木事業」が追加されたことに伴い、2019年度についても組替後の数値を表示しています

## 重点施策

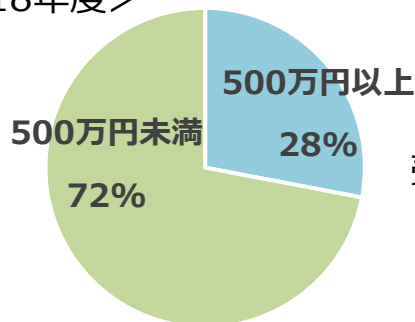
提案型・環境型リフォームの積極的な展開

## 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

受注状況（前年同月比・速報時点）



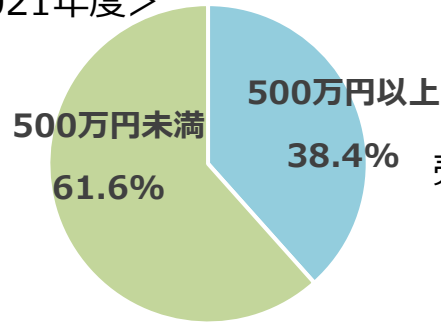
<2018年度>



売上総利益率 27.1%

受注金額シェア

<2021年度>



売上総利益率 28.6%

受注金額シェア

## 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

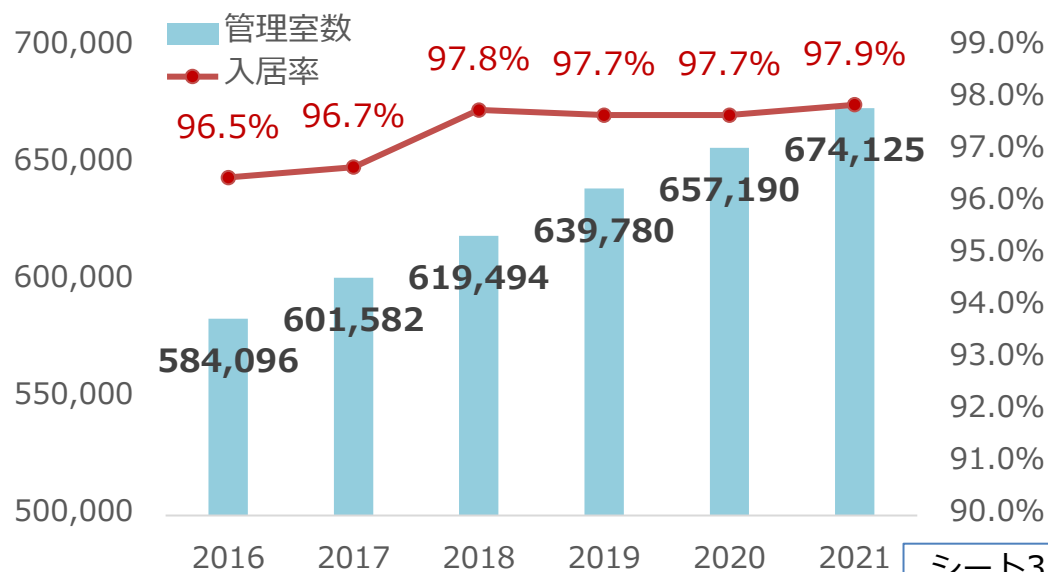
### ➤ 積水ハウス不動産各社の高品質な物件管理による高い入居率・賃料水準の実現により顧客・シャームゾンオーナーから信頼を獲得

#### ■ 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



## 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、契約は好調に進捗  
完成在庫は165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

## ■ アメリカ

### マルチファミリー事業[賃貸住宅開発]

短期的には世界的な地政学リスク等により投資家が様子見の姿勢を示す可能性があるものの、コロナワクチンの普及と共に、特に都心賃貸市場は順調に回復し活性しており、機関投資家の投資意欲は依然高い状況が継続している。

### コミュニティ開発事業[宅地開発]・Woodside Homes[住宅販売]

足元では、住宅ローン金利の上昇が見られるものの、一次購入者であるミレニアル世代が台頭するなど、郊外型戸建住宅の需要は依然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

住宅ローン金利は今後上昇が見込まれるものの、世界的な地政学リスク等の不安定要素もあり過去最低水準が継続している。また国内居住者や一次取得者向けの住宅取得補助金制度等が実施され、在宅勤務の広がりや郊外の広い空間を志向する動きがあり、戸建住宅を中心に住宅価格は上昇している。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。なお、足元ではワクチン接種も進み、2022年2月からは条件付きでの入国を再開している。

また、2021年7～10月頃の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、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た。

## ■ 中国

コロナ後の回復は他国に比べて早く、GDP成長率は緩やかではあるが堅調に推移しており2021年の実質GDP成長率は8.1%であった。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142.0(前年度比10%)と上昇傾向にある。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、英国全土でコロナに関わる規制が完全撤廃され、住宅市場のセンチメントは回復を維持していた。

一方で、建築資材の価格上昇傾向や世界的な地政学リスク等が消費者センチメントにどのような影響を与えるのか不透明な状況になりつつある。事業については、工場と建設現場におけるソーシャルディスタンス制度や職人の欠勤に伴って工場の生産性が減少している。また、行政手続き等の遅れによる事業の遅延も発生している。

## ■ シンガポール

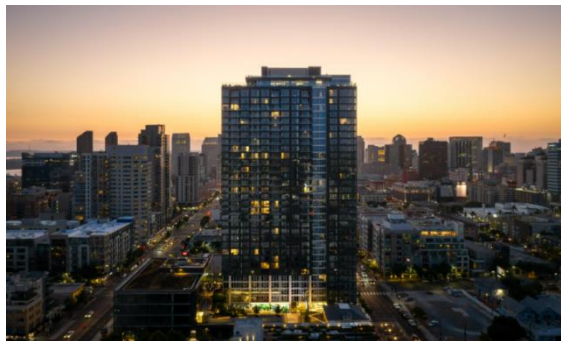
ウィズコロナで在宅勤務が定着する中、住み替え需要が強く、コンドミニアムの住宅価格は7四半期連続で上昇しており、2021年12月に新たな住宅価格抑制措置が導入された。

一方で、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によりOne Holland Village等の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 主な売上物件

## 【アメリカ】

賃貸住宅開発	623億円
--------	-------



[The Merian 賃貸住宅開発 /アメリカ](#)

コミュニティ開発	755億円
----------	-------



[Elyson 515区画 コミュニティ開発/アメリカ](#)

住宅販売	1,578億円
------	---------



[Woodside Homes 2,729棟 /アメリカ](#)

## 【オーストラリア】

マンション	267億円
戸建分譲、請負	75億円



[Sanctuary 207戸 /オーストラリア](#)

## 【中国】

マンション等	570億円
--------	-------



[太倉2 588戸 /中国](#)



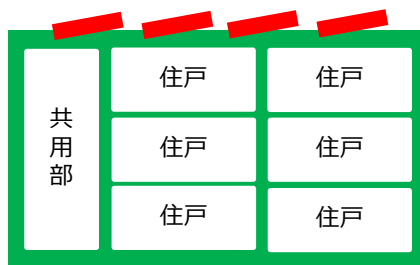
- 戸建住宅および賃貸住宅について、**中計最終年度のZEH目標を前倒して達成**  
2021年度シャームゾンZEH契約戸数は8,501戸と前年度を大きく上回る実績
- サプライヤーの脱炭素に向けた情報提供を開始  
主要サプライヤーのSBT目標設定率をKPIとして取り組みを推進

テーマ	KPI	2020年度		2021年度	2022年度
		目標	実績	目標	目標
居住段階の 脱炭素化	戸建住宅 ZEH比率	88%	<b>91%</b>	89%	<b>90%</b>
	賃貸住宅 ZEH戸数	1,200戸	<b>2,976戸</b>	1,800戸	<b>2,500戸</b>
	分譲マンション ZEH戸数(累積)	32戸	32戸	196戸	540戸
	いどころ暖熱戸数	1,000戸	1,005戸	1,200戸	1,250戸
	新築住宅からの CO2排出量削減率	42%	54.7%	2030年までに45%削減	
事業活動の 脱炭素化	事業活動からの CO2排出削減率※1	29%	19.4%	2030年までに50%削減	
	RE100進捗率※2	6%	16.4%	25%	35%
サプライチェーンの 脱炭素化	<b>主要サプライヤー SBT目標設定率</b>	—	18.6%	<b>2030年までに80%</b>	

目標値は、第5次中期経営計画発表時（2020年3月）に設定

※1 スcope1,2排出量の2013年度比削減率（2020年度排出実績は株式会社鴻池組を含む）

※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



住棟全体がZEH

両方とも  
住棟全体でZEH  
(ZEH-M)



住棟全体も各住戸もZEH

当社は住戸もZEH

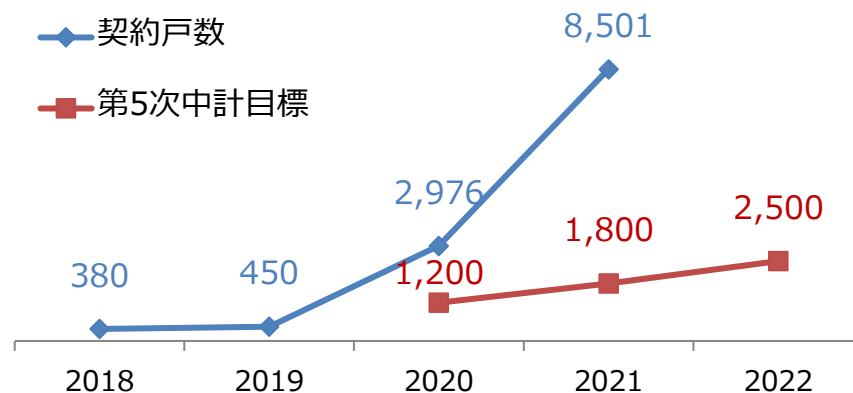
## 建築主(オーナー)メリット

- 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

### ■ シャームゾンZEH契約戸数の推移



## ■ RE100の進捗状況



## ■ 積水ハウスオーナーでんき

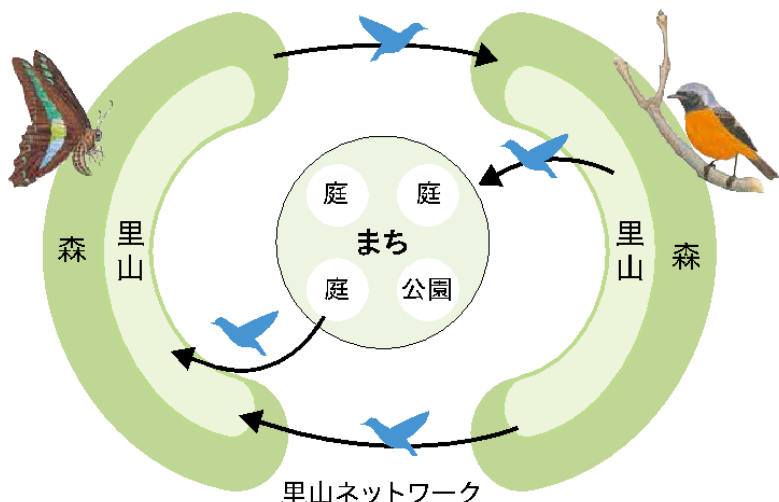
- 卒FITを迎えたお客様より再エネ電力を調達し、自社事業用電力に使用し、RE100を推進
- 予想以上のお客様に申し込みいただき、RE100達成は10年程前倒しの見込み
- 「お客様と共に未来の環境をよくする」取り組みの一環



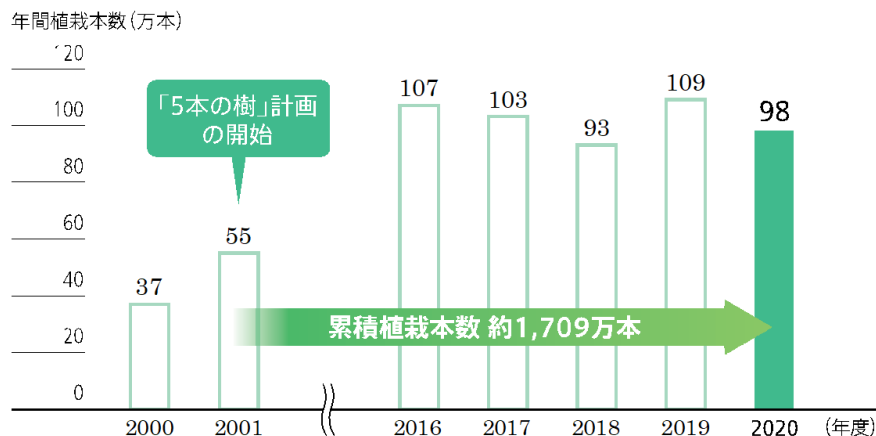
## 「5本の樹」計画

～3本は鳥のために、2本は蝶のために、地域の在来樹種を～

- 2001年より、生態系に配慮した「5本の樹」計画を推進  
地域の自然・里山と自宅の庭をつなぐ「里山ネットワーク」を築く
- 「お客様の幸せな生活」「都市部の生物多様性保全」を両立させ、  
外構造園事業を推進
- 2020年度までの累計植栽本数は1,709万本に
- 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



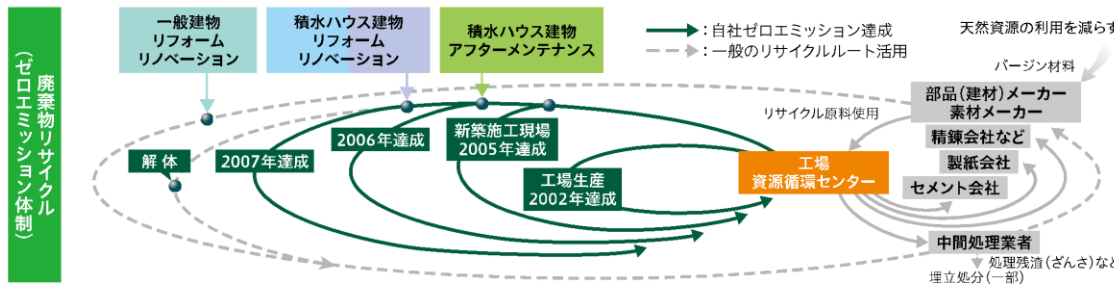
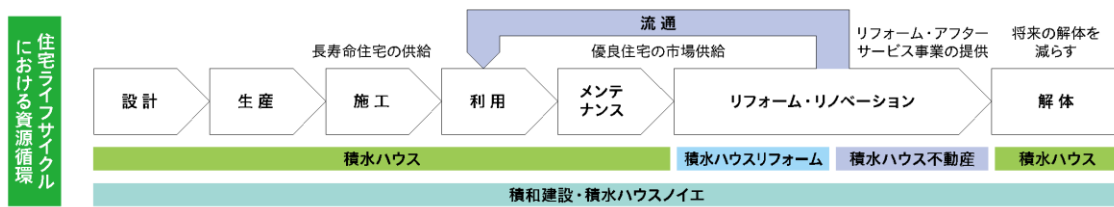
「5本の樹」計画開始以降 年間植栽本数推移



## 建設業界でいち早く資源循環の取り組みを開始

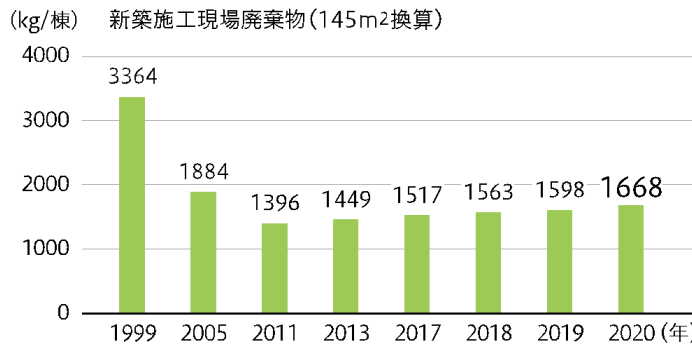
- 4部門のゼロエミッションを2002年から2007年にかけて達成  
（部材生産、新築施工現場、アフターメンテナンス、自社物件リフォーム施工現場）
- 自社施設資源循環センターを核とし、施工現場ゼロエミッションを実現

グループ連携による循環型ビジネスで住宅の長寿命化を実現します。



ゼロエミッション 廃棄物の発生抑制とリサイクルを維持拡大します。

新築住宅1棟当たりの廃棄物発生量の推移



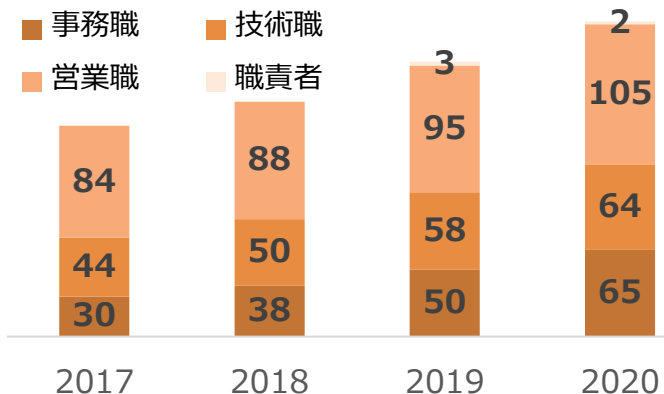
## ■ 女性管理職人数について、中計最終年度の目標を前倒して達成

- 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
- 2005年より女性営業職（新卒）の積極採用を開始  
女性正社員比率は順調に増加

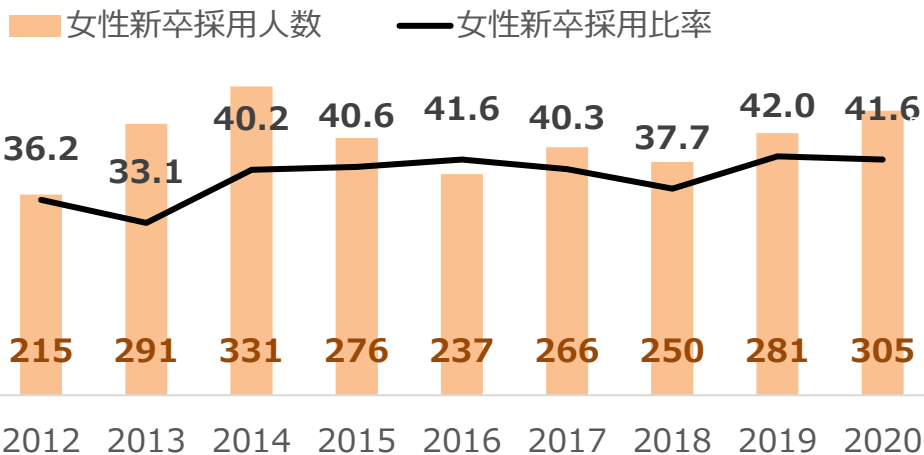
	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 目標
女性管理職人数 (比率)	236人 (3.79%)	273人 (4.31%)	260人

※目標値は、第5次中期経営計画発表時（2020年3月）に設定

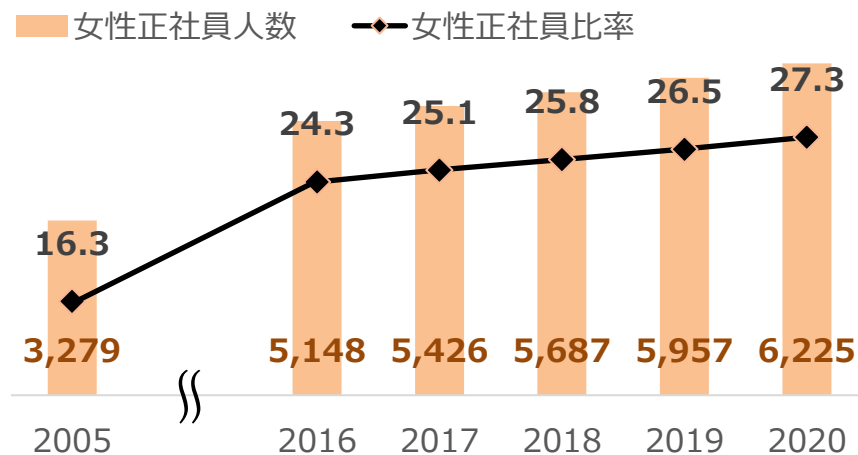
## ■ 職種別 女性管理職人数



## ■ 女性新卒採用比率・人数



## ■ 女性正社員比率・人数



## ■ 制度概要

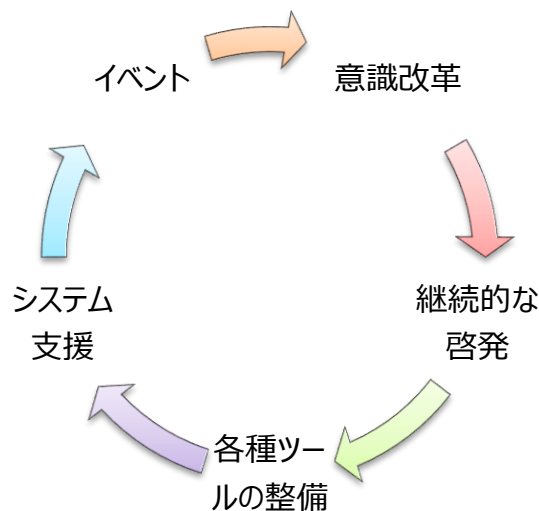
運用開始	2018年9月1日（グループ会社は2019年8月1日～）
取得対象者	3歳未満の子を持つ積水ハウスグループ社員
主な特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 育児休業1カ月以上の完全取得</li> <li>● 最初の一カ月を有給（性別不問）</li> <li>● 最大で4回の分割取得が可能</li> </ul>

## ■ 男性育児休業の完全取得に向けた取組み

● 積水ハウスのパパたち写真展

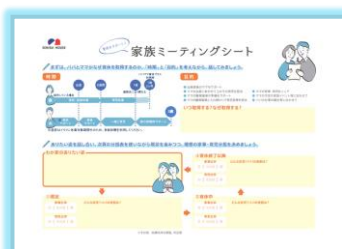


● 男性育休フォーラム



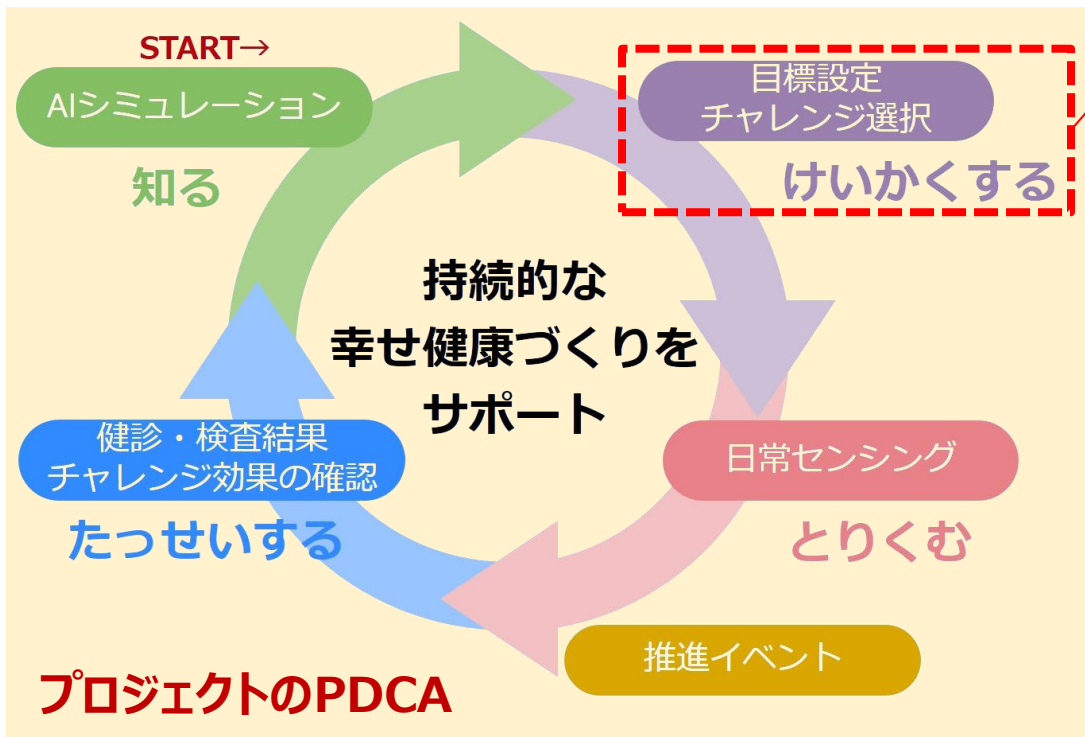
- 仕事と育児の両立  
いきいきフォーラム
- 取得事例の紹介

- 家族ミーティングシート
- 男性育休ガイドブック



## 「世界一 幸せな会社」へ 幸せ健康経営プロジェクト2月から開始

個人・職場・同じチャレンジを選んだWELLNESS FAMILYと目標達成を目指す



幸せ健康宣言 20,907人 登録

6つのチャレンジから1つ以上を選び  
MY幸せ健康宣言を行う

チャレンジ6・取り組み人数（複数選択可）

運動 9,521名	食事 5,019名
睡眠 3,713名	禁煙 464名
飲酒 1,410名	ココロ 1,491名

## 「積水ハウスFIT」アプリにより従業員の健康を可視化

ヘルスリテラシー向上による意識改革を推進



ウォーキングチャレンジ

ヘルシーチャレンジ(健診結果予測)

すこやかサポートパーソナル

健康のためのヒント



## ■ ガバナンス意識調査

- 「企業理念」「ビジョン・戦略」「社員の自律」「職場風土」「コンプライアンス」について合計46問の匿名アンケートを2010年より実施
- 回答率は95%。結果は取締役会にて報告

## ■ 幸せ度調査

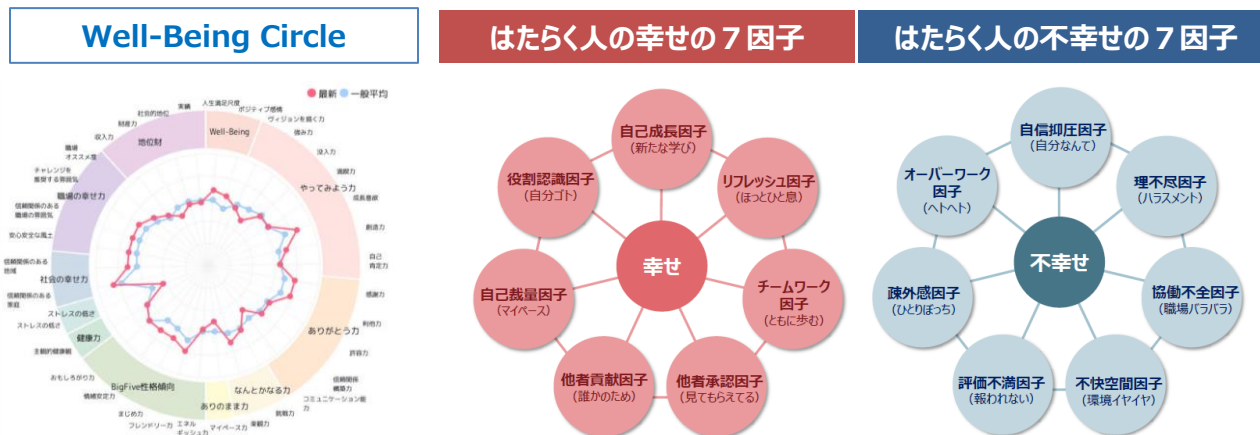
- 個人の幸せ × 組織の幸せ を統合する調査・分析は日本初！
- 2020年11月、積水ハウスグループ全従業員約27,000名を対象に実施

## ■ ESG対話

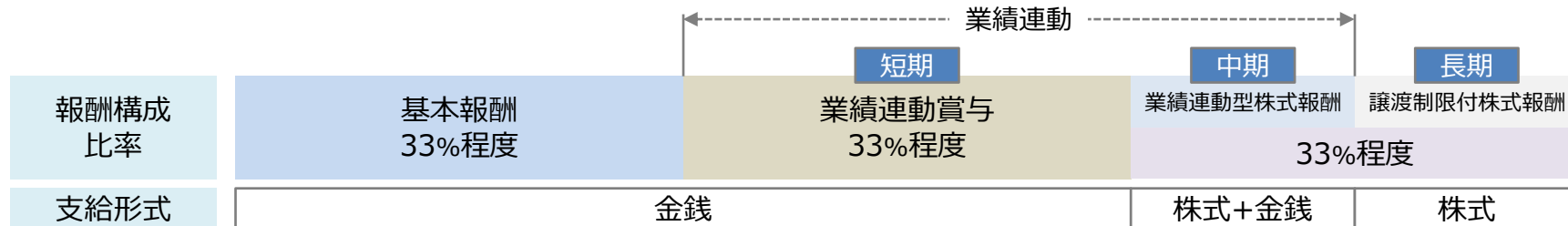
- 「事業を通じて、従業員、お客様、社会を幸せにするには」をテーマにESG対話を開始  
自発的な行動やイノベーションへとつなげる

### 1. 【個人】幸せ度診断 従業員の多様な幸せを診断

### 2. 【組織】はたらく人の幸せ・不幸せ診断 職場の幸せ・不幸せを診断



## 【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：2020年度から2022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 (2022年度末)	ウェイト
<b>E (環境)</b> 脱炭素社会への取り組み (温暖化防止)	戸建ZEH比率	90%	40%
	シャーマゾンZEH戸数	2,500戸/年	
<b>S (社会)</b> ダイバーシティの推進、 働き方改革	女性管理職人数	260名	30%
	イクメン休業取得率	98%	
	年次有給休暇取得率	60%	
<b>G (ガバナンス)</b> 経営監督機能と業務執行 機能の明確化、 CGコード対応、 インテグリティ向上	ガバナンス体制 グランドデザイン見直し	人事・報酬諮問委員会の実効性強化、 経営会議の役割の見直し、執行役員 制度改革	30%
	CG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	
	事業マネジメント層の インテグリティ向上	インテグリティ研修の職責者全員受 講体制の確立	

## 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

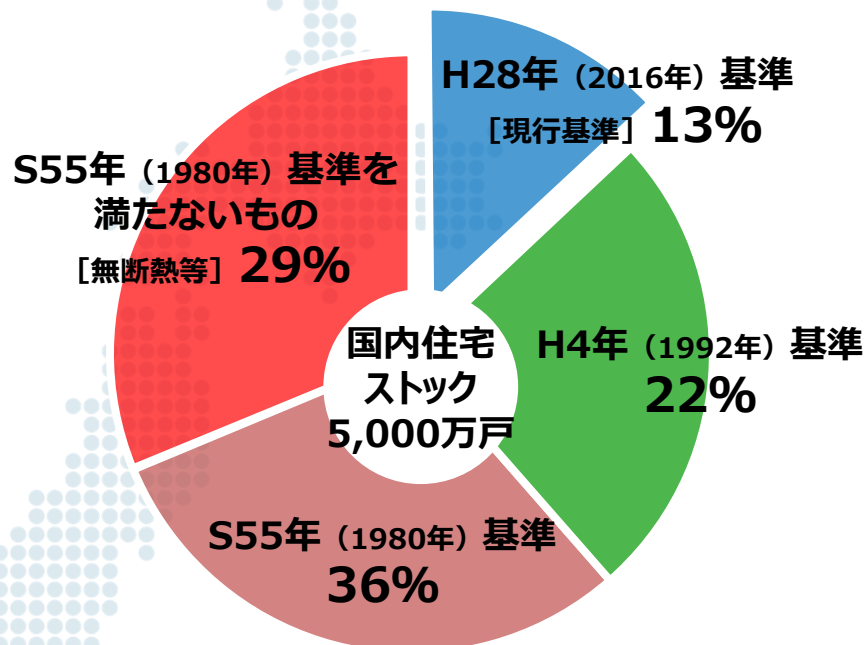
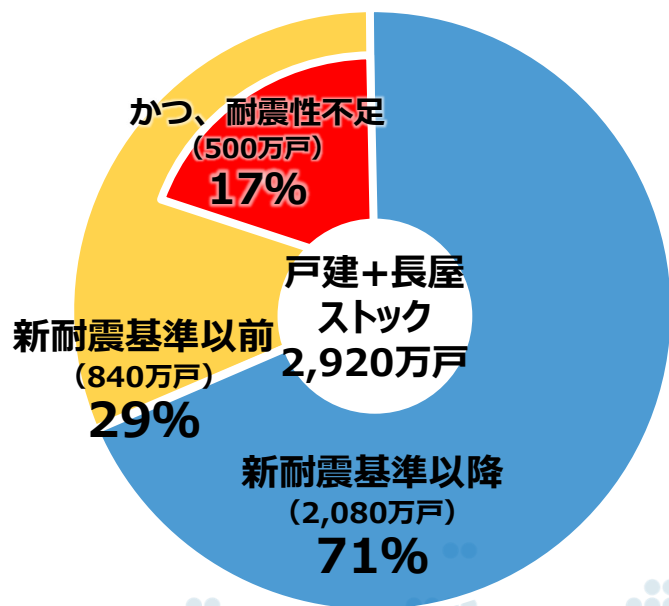
# 【ガバナンス】ガバナンス改革の実績（1）

	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

## 【ガバナンス】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
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

- 耐震性：戸建住宅の30%は耐震基準を満たさず、かつ耐震性不足が17%も現存
- 断熱性：現行の省エネルギー基準を満たす住宅ストックは、僅か13%に過ぎない

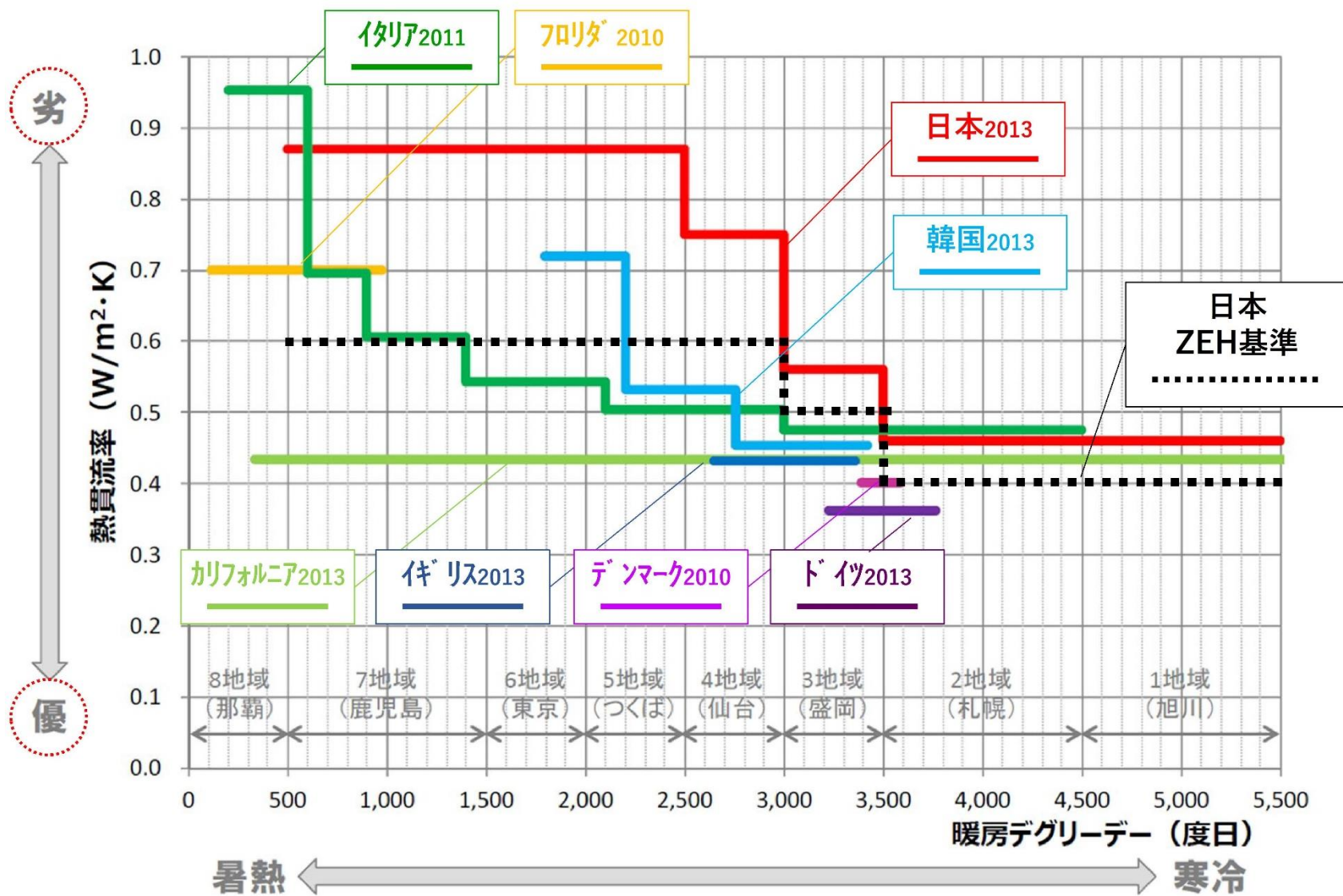


出典：「平成30年住宅・土地統計調査」  
住宅及び世帯に関する基本集計より当社作成

※ここで、現行基準は、建築物省エネ法のH28省エネ基準(エネルギー消費性能基準)の断熱基準をさす(省エネ法のH11省エネ基準及びH25省エネ基準(建築主等の判断基準)の断熱基準と同等の断熱性能)

出典：国土交通省 第22回 社会資本整備審議会 建築環境部会 資料 (2021年)

## ■ 日本の省エネ基準は各国に劣後。ZEH基準でも国際水準に届かず





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。