

積水ハウスグループ

2021年度 経営計画説明会



2021年3月5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

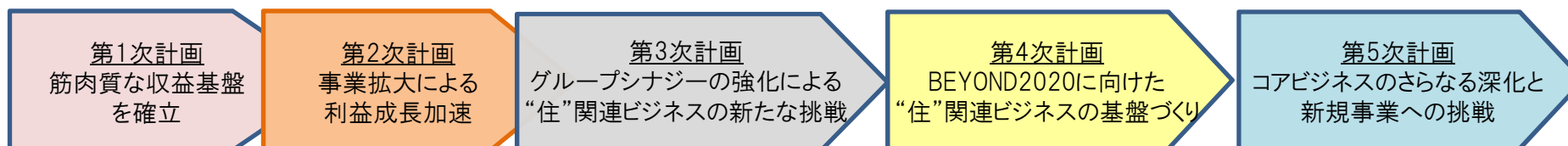
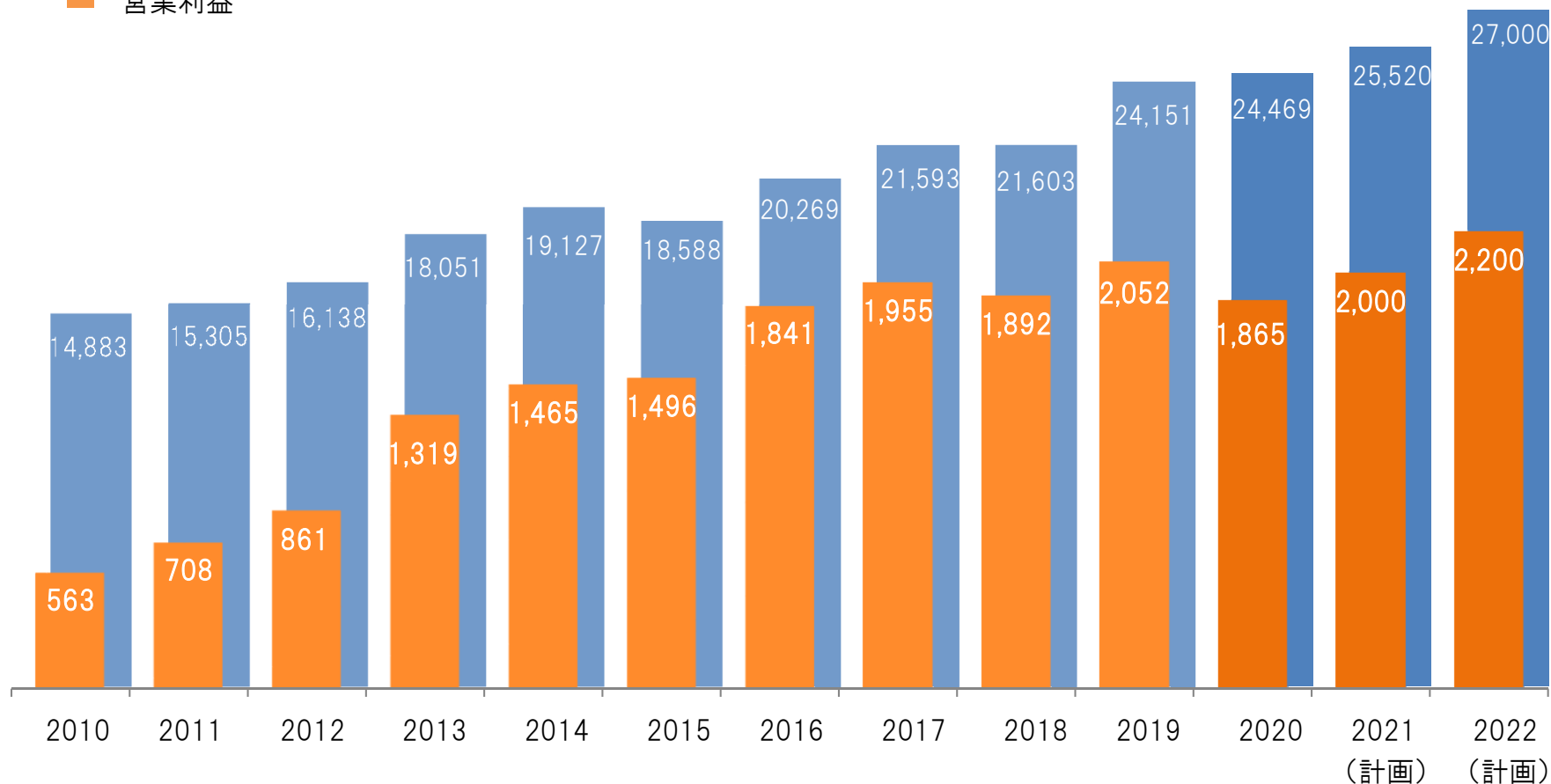
コアビジネスのさらなる深化と
新規事業への挑戦

【第5次中期経営計画の進捗】



(単位: 億円)

■ 売上高
■ 営業利益



【2020年度 セグメント別計画比実績】



(単位:億円)

		2020年度								修正計画比		
		期初計画		修正計画			実績			売上高	営業利益	営業利益率
		売上高	営業利益	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率			
請負型	戸建住宅事業	3,460	275	3,050	250	8.2%	3,233	322	10.0%	183	72	1.8p
	賃貸住宅事業	3,800	500	3,620	450	12.4%	3,587	470	13.1%	△ 32	20	0.7p
	建築・土木事業	3,250	165	3,120	155	5.0%	3,028	160	5.3%	△ 91	5	0.3p
	小計	10,510	940	9,790	855	8.7%	9,849	953	9.7%	59	98	1.0p
ストック型	リフォーム事業	1,625	250	1,445	205	14.2%	1,410	204	14.5%	△ 34	△ 0	0.3p
	不動産フイー事業	5,565	460	5,565	460	8.3%	5,576	438	7.9%	11	△ 21	△ 0.4p
	小計	7,190	710	7,010	665	9.5%	6,987	643	9.2%	△ 22	△ 21	△ 0.3p
開発型	分譲住宅事業	1,390	90	1,270	70	5.5%	1,391	75	5.5%	121	5	0.0p
	マンション事業	840	100	840	100	11.9%	770	88	11.4%	△ 69	△ 11	△ 0.5p
	都市再開発事業	1,070	200	1,040	170	16.3%	1,049	165	15.8%	9	△ 4	△ 0.5p
	小計	3,300	390	3,150	340	10.8%	3,211	329	10.3%	61	△ 10	△ 0.5p
	国際事業	4,100	460	3,500	349	10.0%	3,706	397	10.7%	206	48	0.7p
	その他	750	10	700	△ 19	△ 2.7%	713	△ 24	△ 3.5%	13	△ 5	△ 0.8p
	消去または全社	-	△ 450	-	△ 440	-	-	△ 433	-	-	6	-
	合計	25,850	2,060	24,150	1,750	7.2%	24,469	1,865	7.6%	319	115	0.4p

【収益計画（セグメント別）】



（単位：億円）

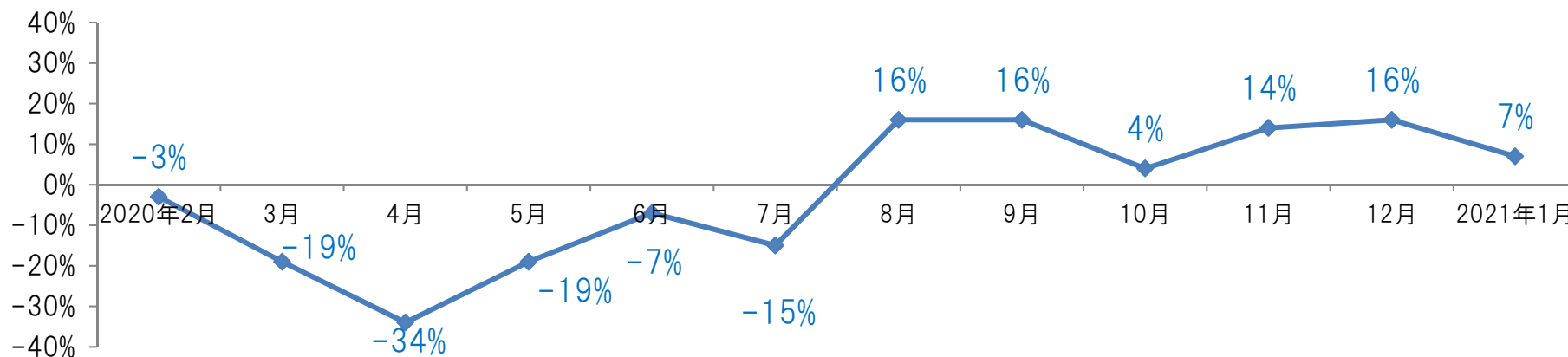
		2020年度 実績			2021年度 計画					2022年度 計画		
		売上高	営業利益	営業利益率	中期経営計画発表時		中期経営計画発表時			中期経営計画発表時		
					売上高	営業利益	売上高	営業利益	営業利益率	売上高	営業利益	営業利益率
請負型	戸建住宅事業	3,233	322	10.0%	3,650	325	3,440	370	10.8%	3,700	335	9.1%
	賃貸住宅事業	3,587	470	13.1%	4,000	550	3,885	550	14.2%	4,000	555	13.9%
	建築・土木事業	3,028	160	5.3%	3,290	175	3,155	130	4.1%	3,340	180	5.4%
	小計	9,849	953	9.7%	10,940	1,050	10,480	1,050	10.0%	11,040	1,070	9.7%
ストック型	リフォーム事業	1,410	204	14.5%	1,670	265	1,670	265	15.9%	1,740	280	16.1%
	不動産ファイ事業	5,576	438	7.9%	5,840	510	5,760	500	8.7%	6,050	530	8.8%
	小計	6,987	643	9.2%	7,510	775	7,430	765	10.3%	7,790	810	10.4%
開発型	分譲住宅事業	1,391	75	5.5%	1,490	120	1,630	110	6.7%	1,550	125	8.1%
	マンション事業	770	88	11.4%	870	115	840	115	13.7%	870	100	11.5%
	都市再開発事業	1,049	165	15.8%	880	140	1,030	110	10.7%	1,120	140	12.5%
	小計	3,211	329	10.3%	3,240	375	3,500	335	9.6%	3,540	365	10.3%
	国際事業	3,706	397	10.7%	3,310	355	3,330	305	9.2%	3,820	430	11.3%
	その他	713	△ 24	△3.5%	780	15	780	0	0.0%	810	15	1.9%
	消去または全社	-	△433	-	-	△470	-	△455	-	-	△490	-
	合計	24,469	1,865	7.6%	25,780	2,100	25,520	2,000	7.8%	27,000	2,200	8.1%

【請負型ビジネス】 戸建住宅事業 受注状況



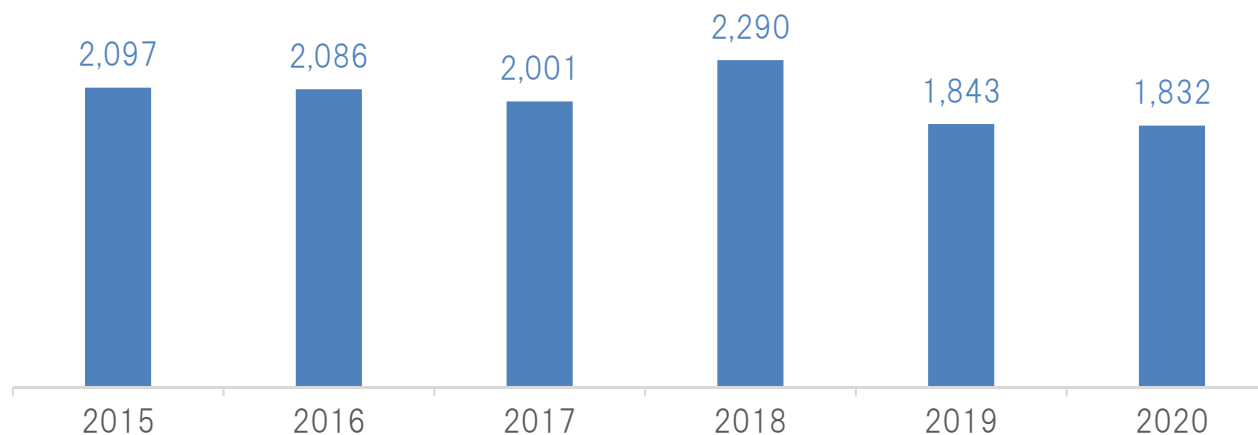
受注状況(前年同月比・速報時点)

➤ 戸建住宅受注は8月以降回復。前年同月比プラスが6ヶ月継続



【受注残高の推移】

(単位:億円)



【請負型ビジネス】 戸建住宅事業



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

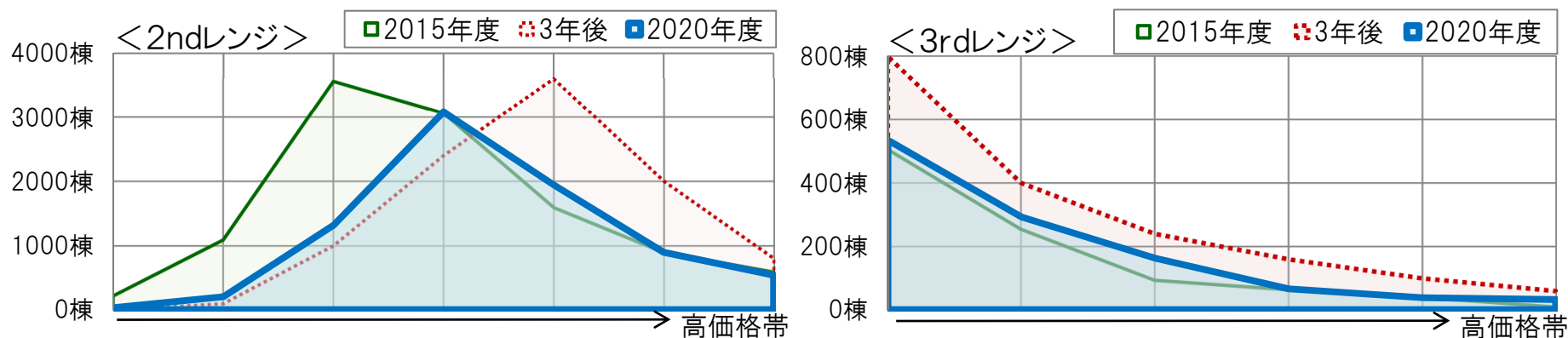
3ブランド戦略の推進

- 2ndレンジ・3rdレンジが、順調に進捗

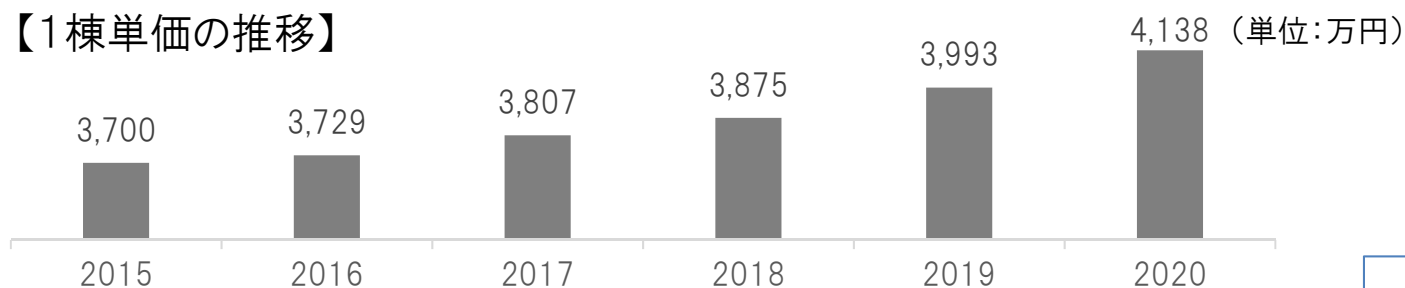
ハード・ソフト・サービスの強化

- Family Suite(ライフスタイル提案)採用率が約60%と好調

【販売価格帯別 受注棟数分布】



【1棟単価の推移】

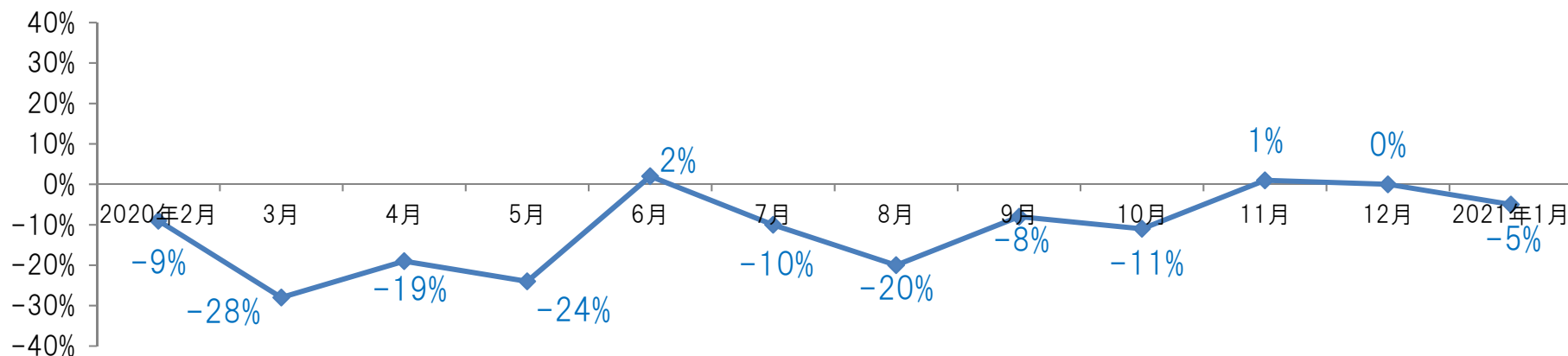


【請負型ビジネス】 賃貸住宅事業 受注状況



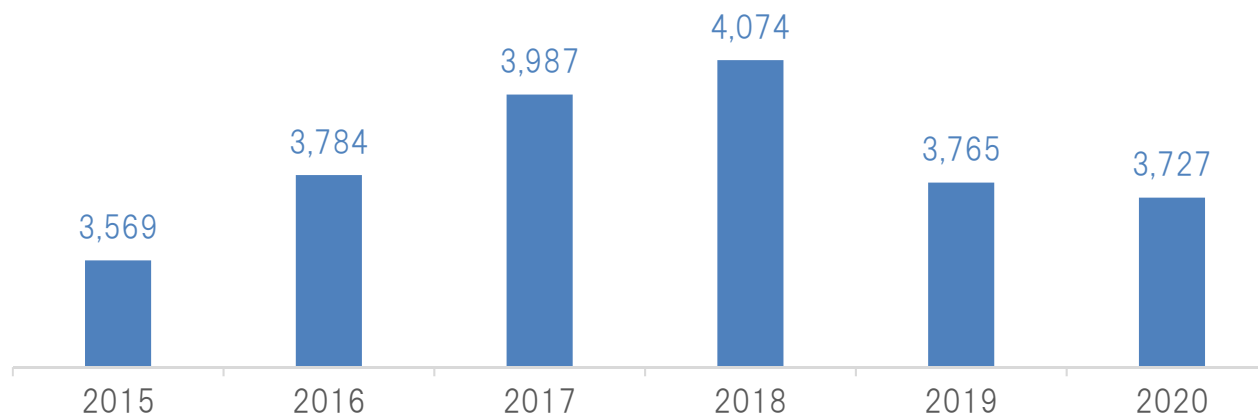
受注状況(前年同月比・速報時点)

- 賃貸住宅受注は、コロナの影響によりホテル等非住宅の苦戦が続く
- シャーメゾン は回復基調



【受注残高の推移】

(単位: 億円)



※今年度より「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

【請負型ビジネス】 賃貸住宅・建築土木事業



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

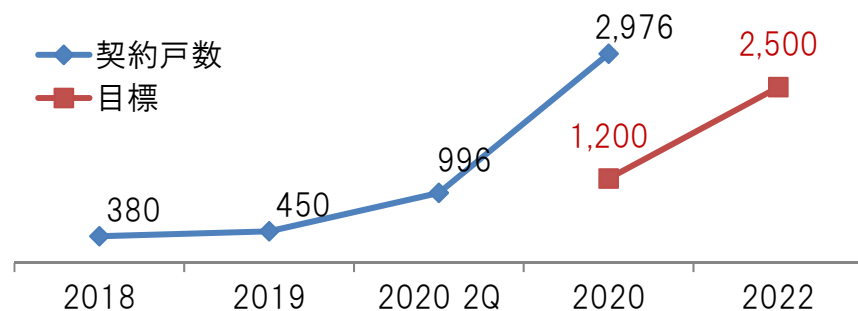
付加価値SHMの供給とプライスリーダー戦略

➤ シャーマゾンZEHは、中計目標を前倒しで達成(実績2,976戸、目標2,500戸)

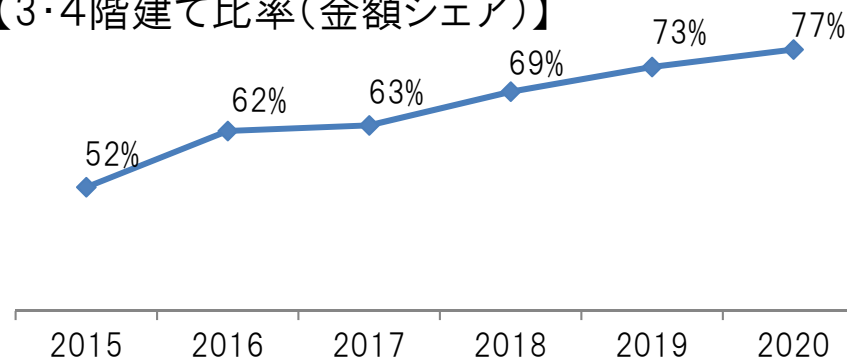
β システムの販売強化

➤ S・Aエリア集中戦略の推進により、3・4階建て比率・1棟当たり単価上昇

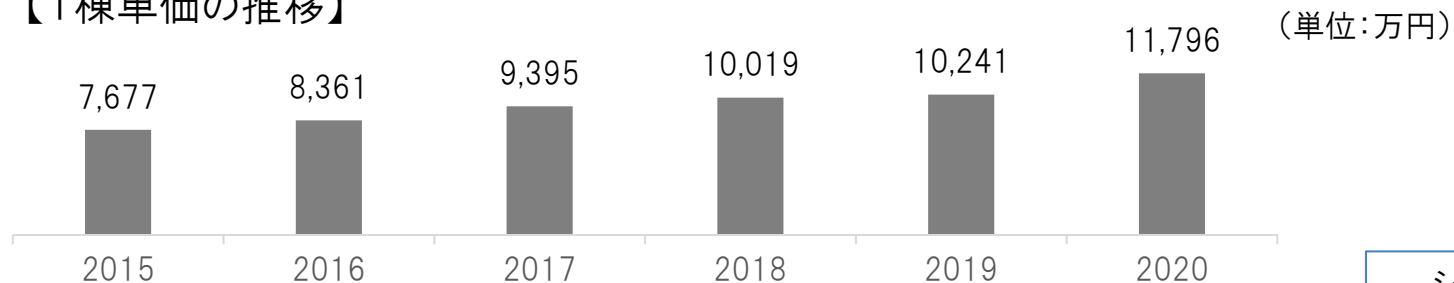
【シャーマゾンZEH契約戸数の推移】



【3・4階建て比率(金額シェア)】

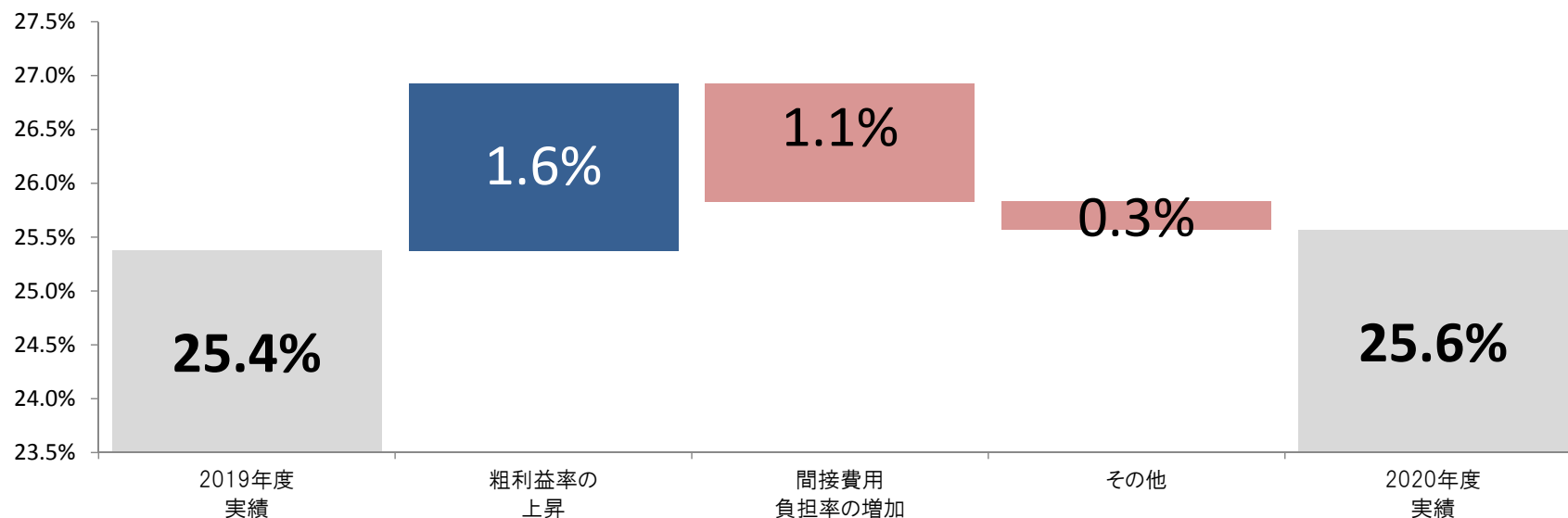


【1棟単価の推移】

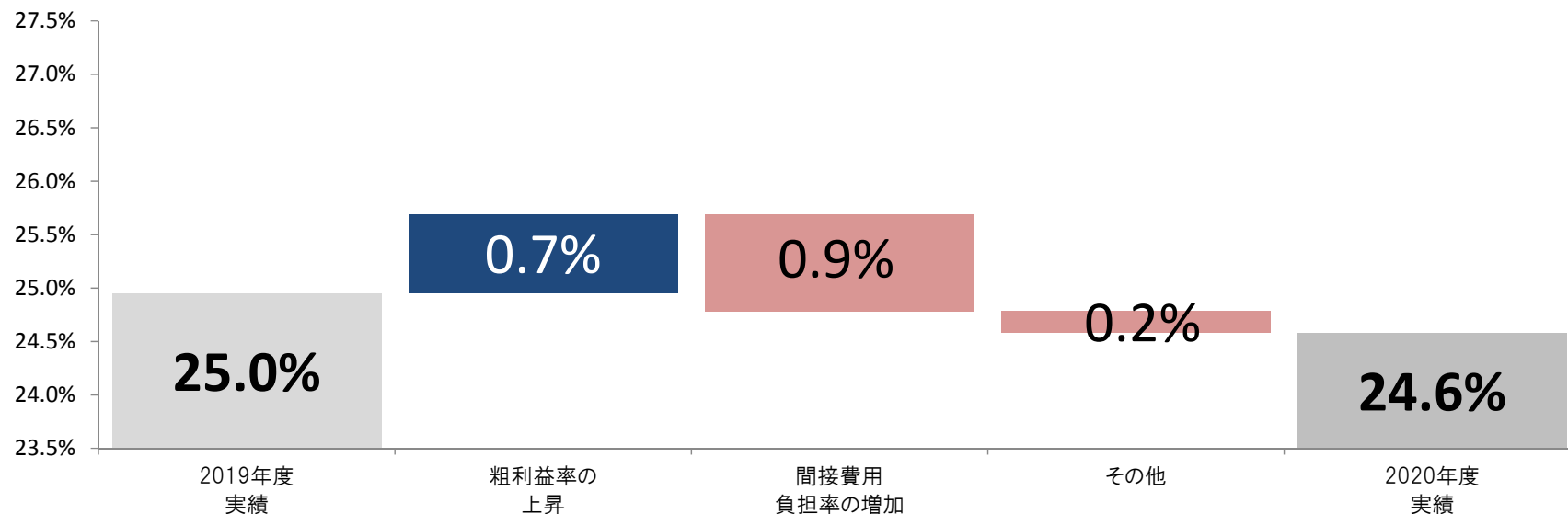


【利益率の検証】

戸建住宅事業の売上総利益率



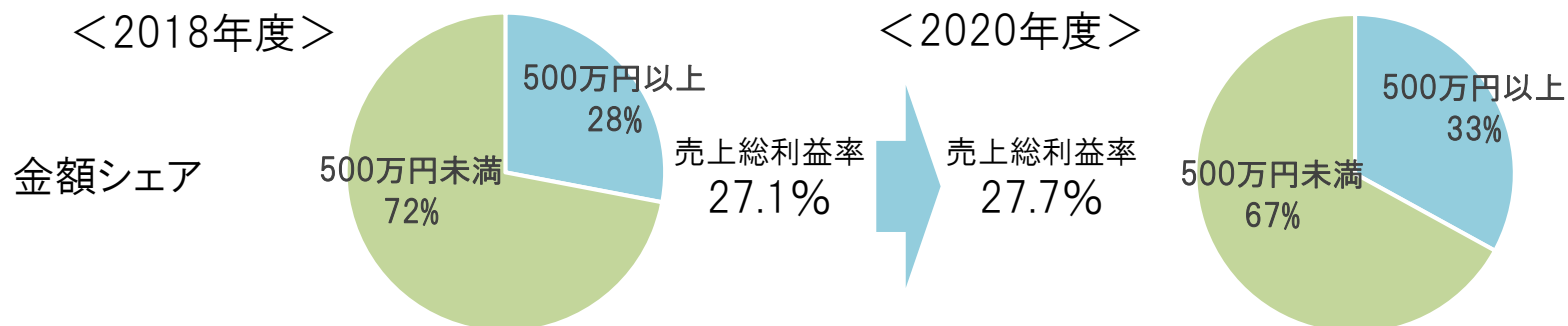
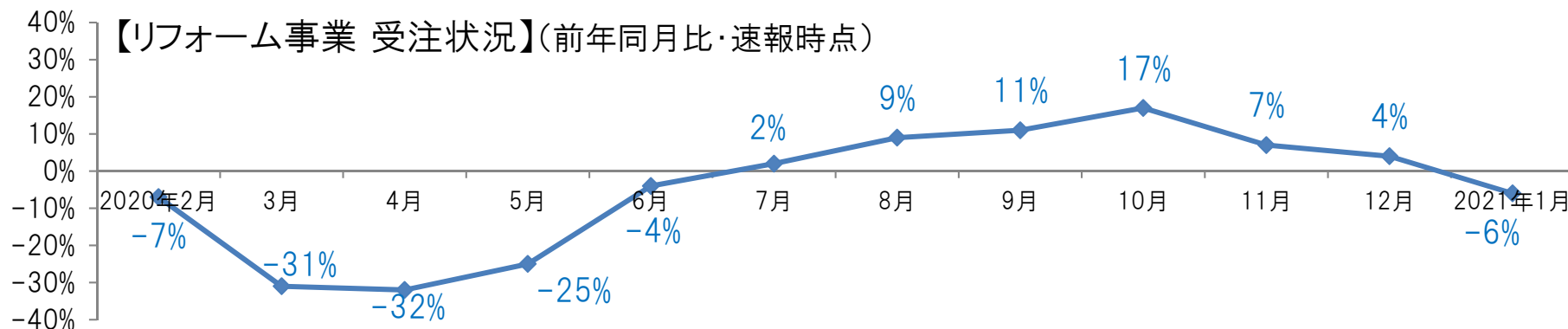
賃貸住宅事業の売上総利益率



【ストック型ビジネス】

重点施策	<p><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</p> <p><不動産フィー事業></p> <ol style="list-style-type: none"> 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
------	--

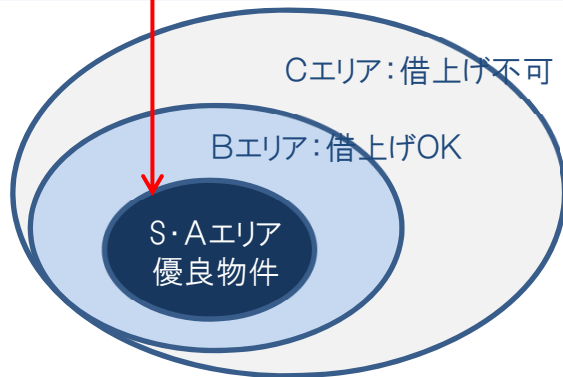
- リフォーム事業は、コロナの影響を大きく受けるも、7月以降受注が回復
- 提案型・環境型リフォームの受注割合が順調に増加し、売上総利益率も改善



【賃貸住宅事業と不動産フィー事業の強み】

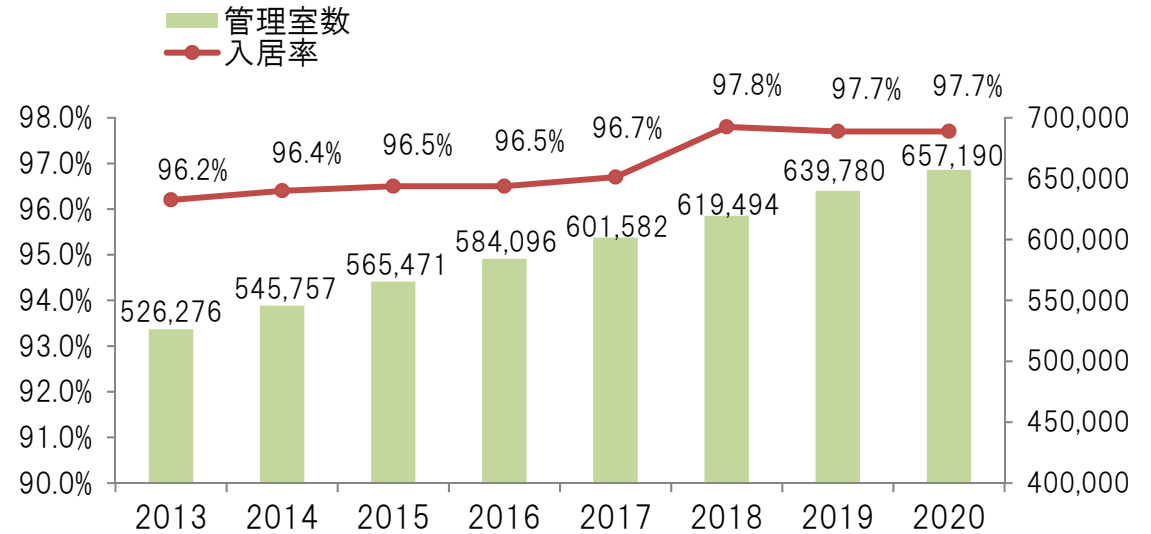
都市部中心のエリアマーケティングにより競合他社との差別化を図る

人口動向・年齢層・周辺環境



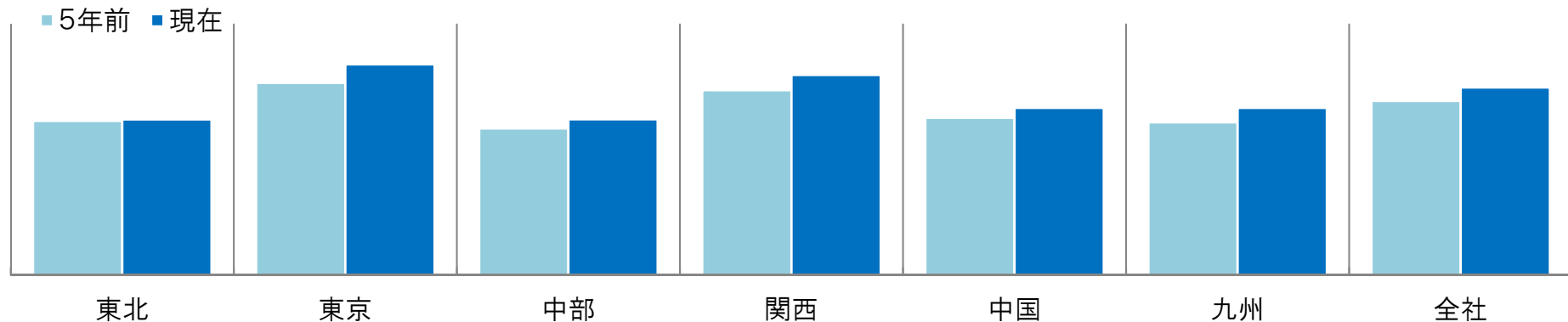
当社のS・Aエリアにおける収益の割合は
全体の約80%(賃貸住宅事業)

【管理室数と入居率の推移】



【全国の平均賃料の推移】

全国平均 約5,300円上昇 東京約7,300円上昇

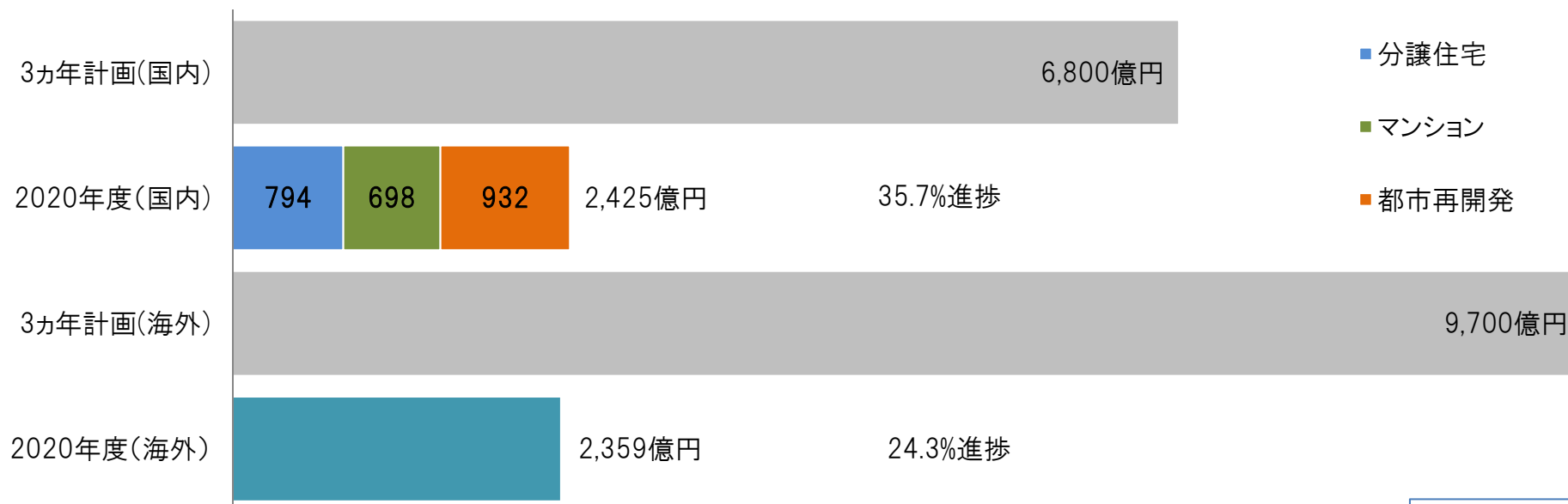


*S・Aエリアとは、事業展開する重点拠点地として当社が独自に定めるエリア

【開発型ビジネス】

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

不動産投資が順調に進捗



【アメリカ】

(マーケット環境)

マルチファミリー事業[賃貸住宅開発]

コロナの影響を受け2020年4月-5月に機関投資家の動きが止まったこともあり、一部物件の売却計画が2021年以降に変更となった。一方、2020年後半より、西海岸エリアでの機関投資家のマインドも回復しつつあり、また地域的に差異が見られるが賃料や完成物件のテナント契約状況も改善傾向にある。

コミュニティ開発事業[宅地開発]・Woodside Homes[住宅販売]

コロナの影響により2020年3月-5月と市場は落ち込んだが、FRBの金利政策を受けた住宅ローン金利の低下や、Work From Homeにより都市部から郊外の戸建住宅への移住が加速し、5月中旬以降に市場は急回復し、結果的に通年計画を上回る結果となった。今年度に入っても依然として好調さは継続している。

【オーストラリア】

(マーケット環境)

コロナによる2020年3月-6月の市場の冷え込みに対し、住宅ローン金利の低下や、国内居住者向けや一時取得者向けに、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、住宅マーケットは回復傾向にある。

一方で、依然として外国人投資家への印紙税・固定資産税の引き上げ政策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、海外からの投資は大幅に抑制され、一部のマンション事業で影響を受けている。

【中国】

(マーケット環境)

コロナによる経済活動の縮小は回復し、GDPは第2四半期でプラスに転じている。また、コロナへの経済対策として一部地域によっては、購入抑制政策の緩和をする施策が講じられているのも好調の要因。

販売は計画通りに進み、蘇州市のプロジェクトにおいて全戸完売となった。引き続き、資金回収とともに、住宅の政策や市場のウォッチングに努める。

【英国】

(マーケット環境)

コロナの影響により、工場の稼働一時停止、現場工事の停止や行政活動の遅延などの状況が続いた。現在においても、依然として住宅供給不足が社会課題である英国住宅市場において、共同事業会社(アーバンスプラッシュ社)の得意とするモジュラー住宅を軌道に乗せるべく、市場に合致した商品の構築や組織の改善、工場の生産性向上など様々な点においてアーバンスプラッシュ社と協業を強めており、経営基盤の改善を進めている状況。

【シンガポール】

(マーケット環境)

2020年前半はロックダウンの影響で住宅の販売活動が制限されていたが、後半以降、段階的に制限が解除され住宅販売は回復傾向にあり、飲食店や映画館の営業に一部制限が残っているものの稼働済の商業施設(ウォーターウェイ ポイントプロジェクト)は来場者数・稼働率ともに改善傾向にある。

【国際ビジネス】 重点施策 2020年度 主な売上物件



【アメリカ】

賃貸住宅開発	624億円
--------	-------



Kiara 賃貸住宅開発 /アメリカ

コミュニティ開発	575億円
----------	-------



Elyson 420区画 コミュニティ開発/アメリカ

住宅販売	1,191億円
------	---------



Woodside Homes 2,400棟 /アメリカ

【オーストラリア】

マンション	260億円
戸建分譲、請負	113億円



The Hermitage 177棟 /オーストラリア

【中国】

マンション等	918億円
--------	-------



蘇州 1,308戸 /中国

【国際ビジネス】 (収支計画)



(単位:億円)

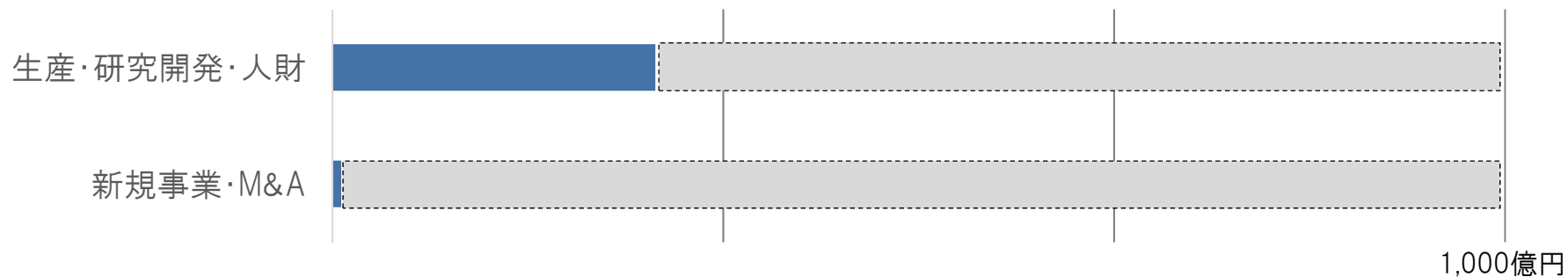
国名	2019年度			2020年度(修正計画)			2020年度 実績			2021年度(計画)		
	売上高	営業利益	経常利益	売上高	営業利益	経常利益	売上高	営業利益	経常利益	売上高	営業利益	経常利益
オーストラリア	234	△22	△23	367	24	24	379	5	5	389	20	19
中国	571	36	62	870	140	154	918	149	164	460	50	58
アメリカ	3,091	444	412	2,263	198	193	2,407	252	247	2,481	247	240
(賃貸住宅開発)	1,481	294	-	644	111	-	624	103	-	475	59	-
(コミュニティ開発)	592	84	-	498	24	-	575	49	-	550	77	-
(住宅販売)	996	59	-	1,101	59	-	1,191	86	-	1,431	105	-
シンガポール	-	-	66	-	-	18	-	-	17	-	-	8
イギリス	-	-	△4	-	-	△6	-	-	△8	-	-	△6
その他 共通費	1	△13	△14	-	△13	△13	1	△9	△9	-	△12	△12
合計	3,898	445	463	3,500	349	370	3,706	397	417	3,330	305	307

*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。

*2019年度のシンガポールの経常利益は、持分法投資損益及び持分売却益(特別利益)です。

成長基盤投資

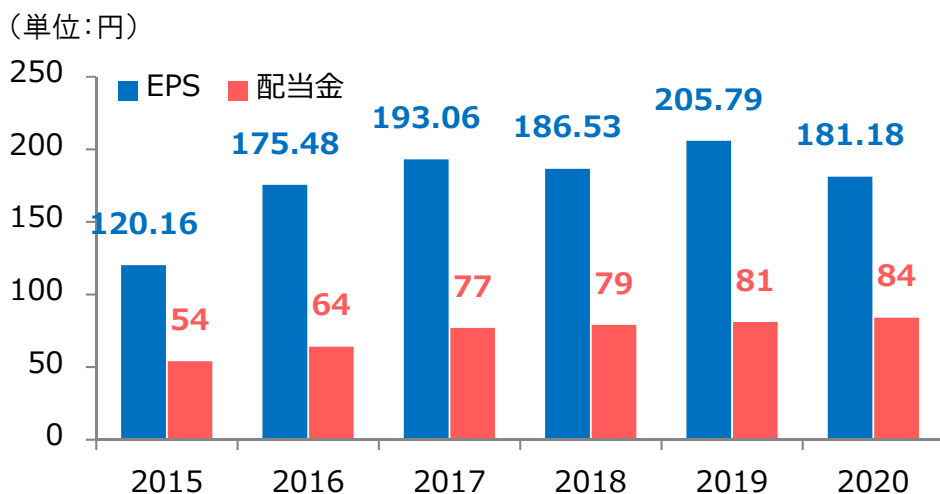
2020年度は、生産設備・研究開発投資を中心に進捗



株主還元

2020年度は配当84円(3円増配)、自己株式取得50億円を実施

2021年度は配当86円(2円増配)、自己株式取得150億円を計画

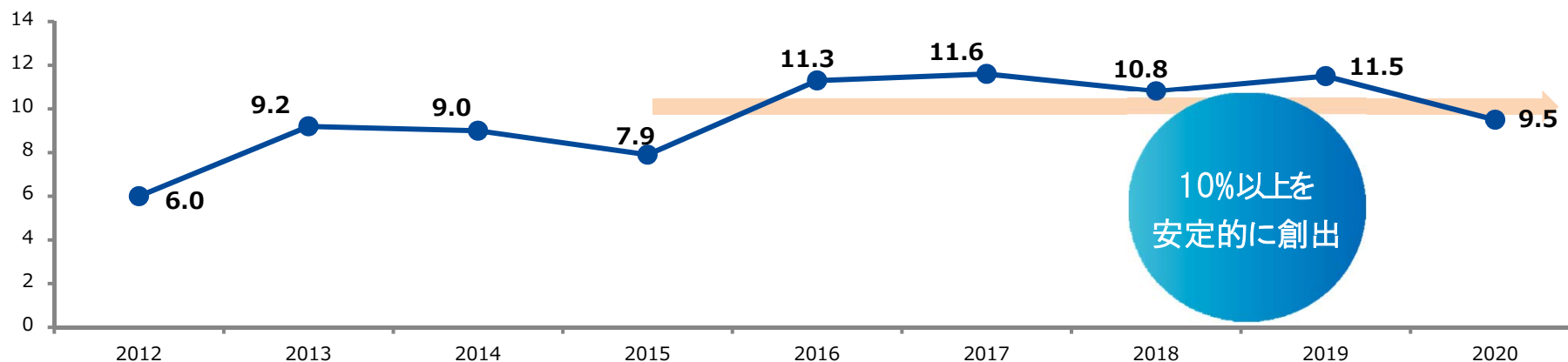


	2017	2018	2019	2020	2021 計画
EPS (円)	193.06	186.53	205.79	181.18	200.62
配当金 (円)	77.00	79.00	81.00	84.00	86.00
配当性向	39.9%	42.4%	39.4%	46.4%	42.9%

【財務戦略】

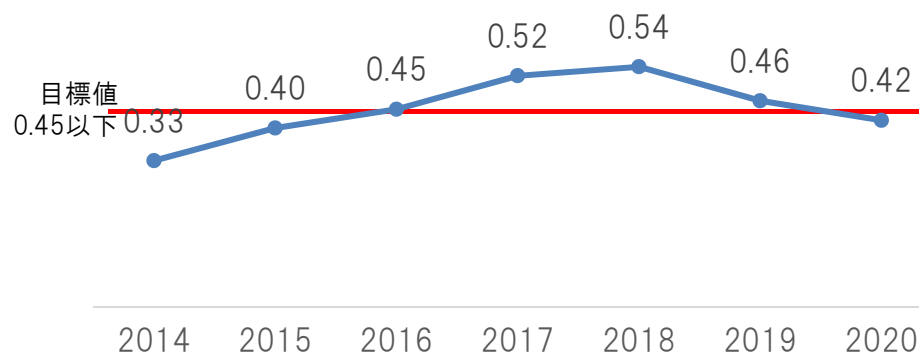
ROE

利益成長によるEPSの増加に加え、機動的な自己株式取得の実施により資本効率の改善を図り、目標とした10%以上のROEの安定創出と継続した向上を図ります。

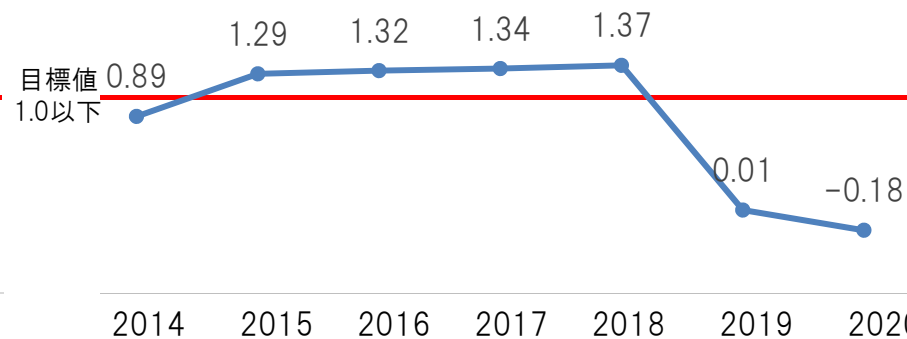


財務健全性

< D/Eレシオの推移 >

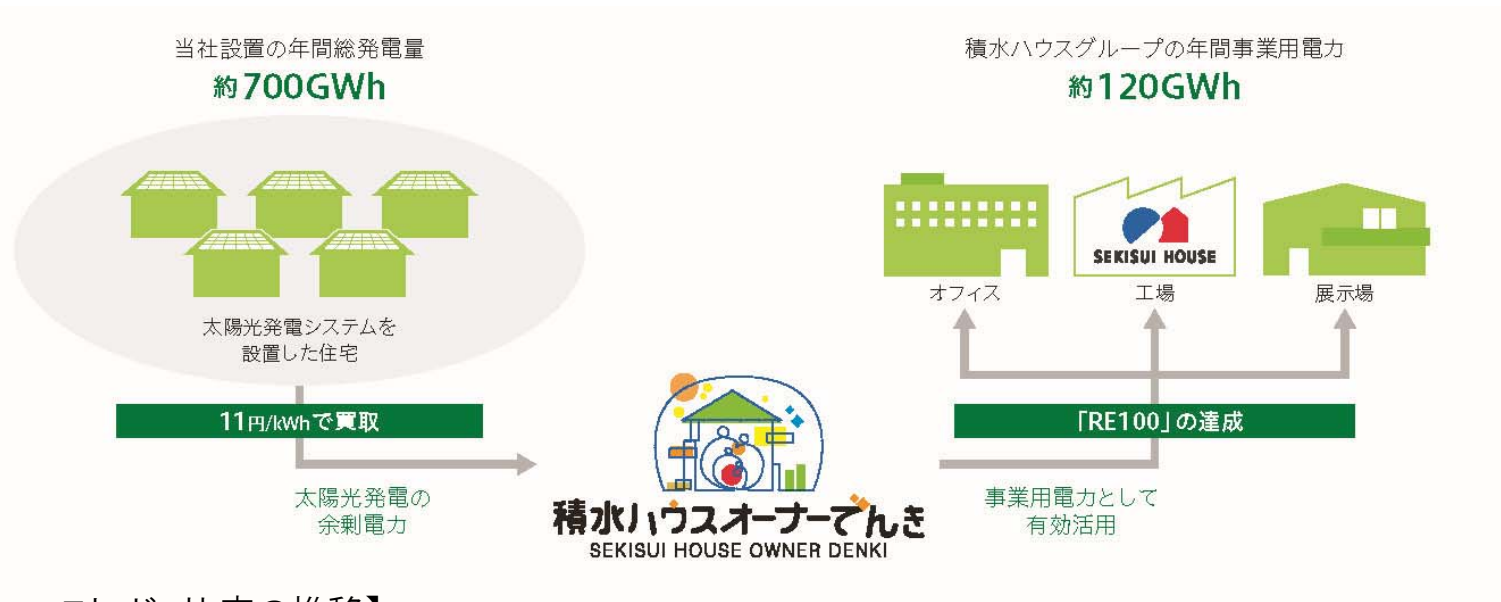


< 債務償還年数の推移 >

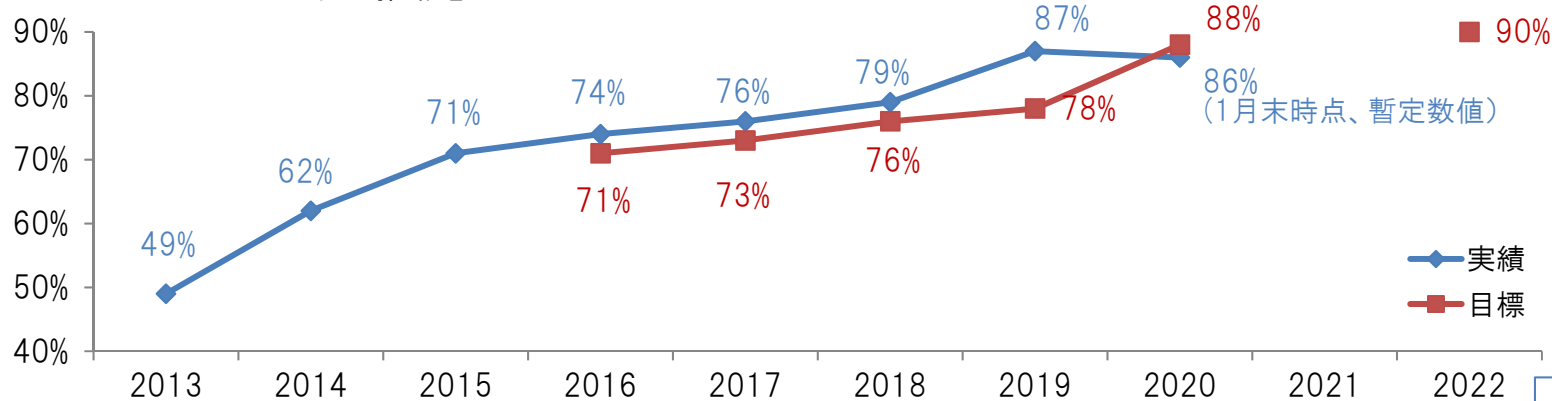


■ 事業活動の脱炭素化推進

- 太陽光発電設置のお客様から卒FIT電力を市場より高額(11円/kWh)で買取り(積水ハウスオーナーでんき)、当社事業で利用することにより、RE100を達成予定
当初2040年達成予定であったが、2030年頃に前倒しの見込み



【グリーンファースト ゼロ比率の推移】



■働き方改革～無形資産が生み出す成長の活力～

① 男性育児休業「イクメン休業」1か月以上の完全実施の継続

2020年末迄に子が取得期限を迎えた男性社員804名全員が、1か月以上の育児休業を取得完了、「イクメンガイドブック」の制作、「育休を考える日」記念日制定、「イクメンフォーラム2020」の開催、「イクメン白書2020」の発行、厚生労働省主催「イクメン企業アワード2020」グランプリを受賞



② 仕事と育児・介護・治療の両立支援

「仕事と育児の両立いきいきフォーラム」の開催、介護・不妊治療・がん治療との両立支援制度の充実

③ スマートワークの推進

コロナ禍で在宅勤務の対象者を拡大、平時でも対象者を限定せず在宅勤務可能な制度へ、モバイル勤務・サテライトオフィス勤務へも展開

④ 健康経営

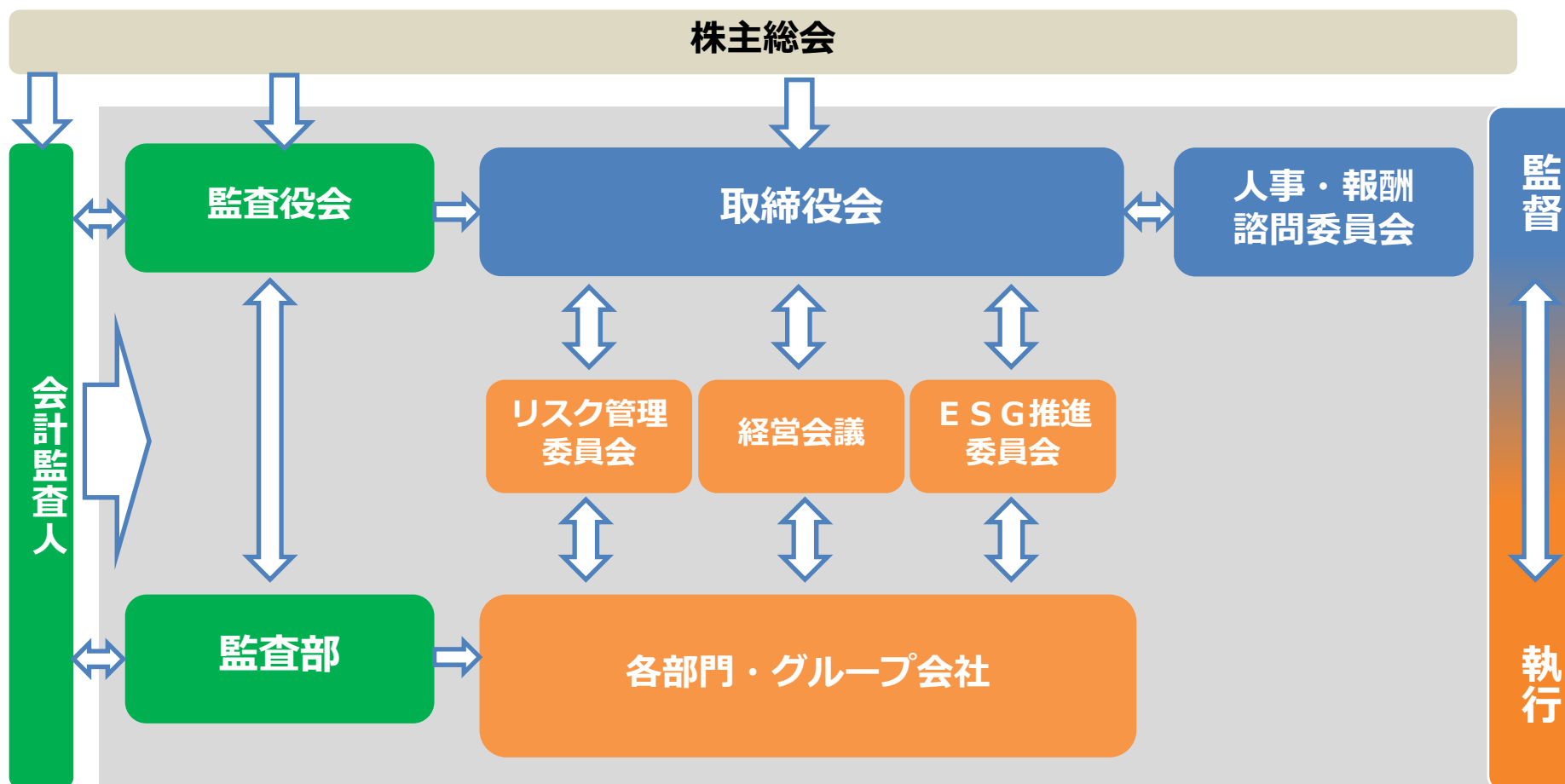
「勤態管理アプリ」での残業時間、総労働時間の可視化、「平均総労働時間」を社長表彰の指標に、オリジナルアプリ「積水ハウスFIT」による「ウォーキングチャレンジ」の開催、AIによる健康診断結果からの健康リスク分析、禁煙外来補助制度、「セキスイ禁煙チャレンジ2020」の開催

【ESG】 コーポレートガバナンス体制の強化①

経営監督機能と業務執行機能の緩やかな分離

- 取締役会の独立性向上による監督機能強化
- 経営会議・執行役員制度改革による権限委譲の促進

【コーポレートガバナンス体制（2021年4月以降）】

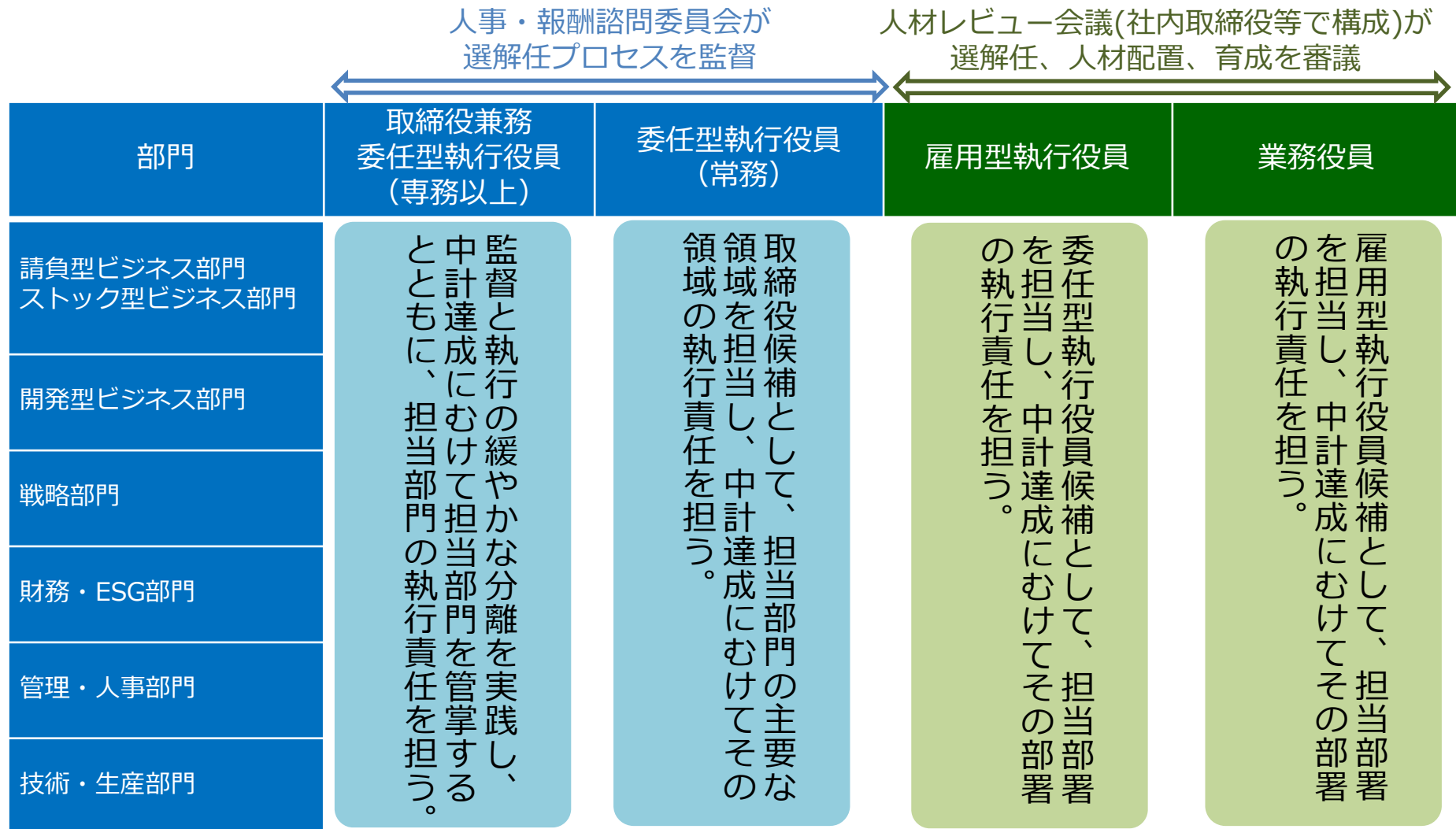


【ESG】 コーポレートガバナンス体制の強化②



執行役員制度の改革

- 執行役員の役割・人材要件・選解任プロセスを明確化
- 経営人材の育成と持続的なリーダーパイプラインの構築



【ESG】 ガバナンス改革の進捗（2018年度～2019年度）



	2018年度	2019年度
代表取締役の70歳定年制導入	▲2018.3取締役会 決議	
女性社外役員の登用	▲2018.4株主総会 決議(女性社外取締役1名、女性社外監査役1名を選任)	
取締役会運営の透明化、活性化	▲2018.2取締役会 決議(取締役会議長と招集権者の分離)	
経営会議の設置	▲2018.2取締役会 決議(2018年度 8回開催、2019年度 10回開催、2020年度 8回開催)	
取締役の担当部門の明確化	▲2018.3取締役会 決議(2018.4機構改革)	
取締役会の実効性評価の実施	▲2018.3取締役会 決議(年1回 アンケート形式にて実施、2019年度は第三者評価会社によるアンケート・個別インタビューを実施)	
稟議制度改革	▲2018.6より順次(審議責任部署の明確化、電子稟議システムの導入)	
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 (総務責任者向け研修の実施、所属及び人事評価プロセスの見直し)	
支店長のインテグリティ向上 インテグリティマネジメント研修 の対象拡大	▲2018.11運用開始(次期支店長育成・選抜プログラム「積水ハウス経営塾」の開始) (2020.8インテグリティマネジメント研修の対象を本社職責者、グループ役員に拡大)	
次世代経営者・リーダー人材の 育成		▲2019.10 運用開始 (若手人材育成研修「SHINE! Challenge Program」)
譲渡制限付株式報酬制度の導入		▲2019.4株主総会 決議(2019.6支給)
社外取締役の役員賞与制度の廃止		▲2019.4株主総会 決議
取締役の任期見直し		▲2019.9取締役会 方針決定 (2020.4 導入)
相談役・顧問制度の廃止		▲2019.9取締役会 方針決定 (2020.4 導入)

【ESG】 ガバナンス改革の進捗（2020年度）



	2020年度
役員報酬制度の抜本的な見直し	▲2020.4
株式保有ガイドラインの導入	▲2020.4 導入
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
経営陣幹部の選解任 基準・手続き方法の策定	▲2020.4 運用開始
取締役会の独立性向上	▲2020.4 社外取締役比率1/3
海外内部通報制度の整備	▲2020.6 運用開始
取締役室の設置	▲2020.8 設置

（直近の新規取組み）

海外内部通報制度の整備（2020年6月）

米国・オーストラリア・英国・シンガポールの現地法人において、第三者の法律事務所を窓口とした「積水ハウス グローバルヘルプライン」を開設・運用開始

取締役室の設置（2020年8月）

社外取締役の増員を踏まえ、活動の充実をサポートする組織体制を整備

総括検証報告書の作成・開示（2020年12月）

分譲マンション用地の取引事故について、ステークホルダーへの説明責任を果たすことを目的に、総括検証委員会を設置し、総括検証報告書を公表

1月開催の取締役会にて、総括検証報告書にて指摘された再発防止策のリスク管理委員会での再点検、本件取引事故を教訓とした教育研修の実施（2021年度中完了予定）、企業風土の改善に資する人事ローテーションの実施を決議

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。