



積水ハウスグループ

# 2023年度2Q 経営計画説明会

2023年9月8日

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

- ✓ 生活を編み込む「life knit design」
- ✓ データドリブンのDXによる価値創出
- ✓ PLATFORM HOUSE / 健康サービス・生活サービスの提供

ESG経営のリーディングカンパニーに

- ✓ 住まいを通じて環境課題の解決に貢献
- ✓ 従業員の自律を成長ドライバーにする
- ✓ イノベーション&コミュニケーション

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

- ✓ 米国 南東部地域への進出
- ✓ 安全性・快適性・デザインを武器としたハード（SHAWOOD）の展開
- ✓ 生活提案力、顧客アプローチ、ブランド等のソフト浸透

## 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

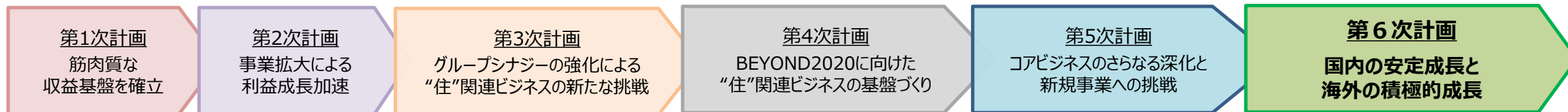
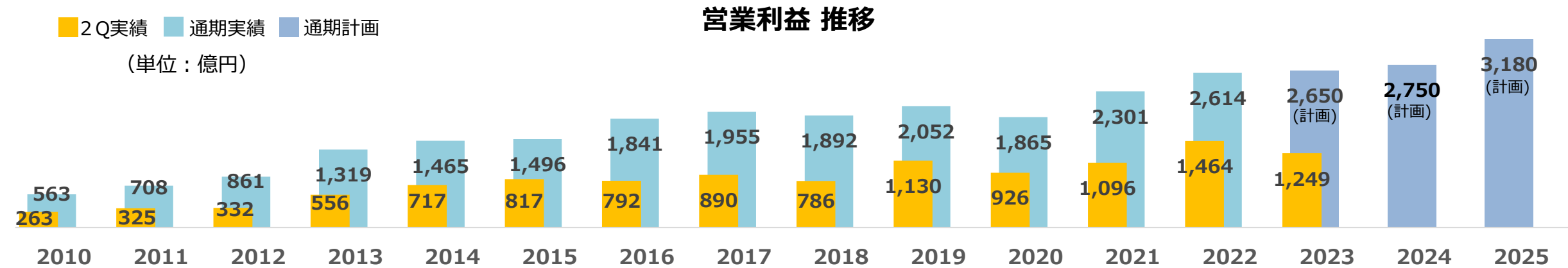
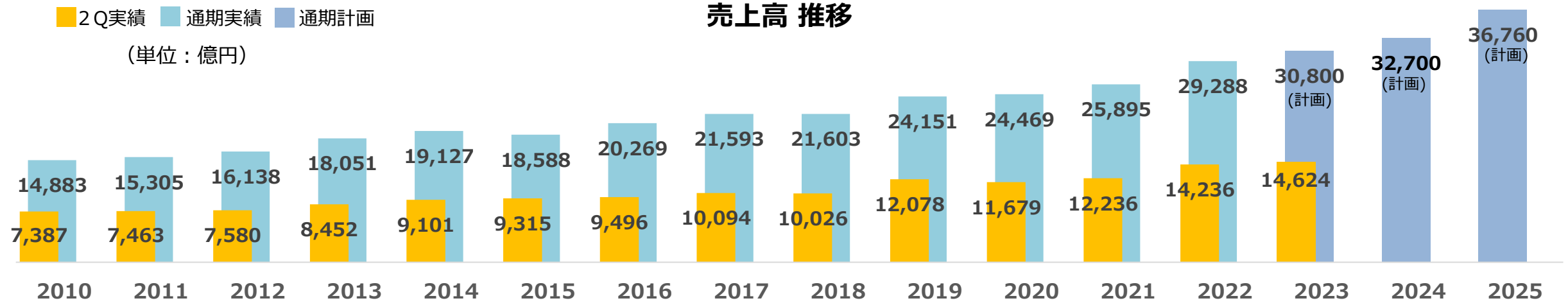
積水ハウスグループのコアコンピタンス

技術力

施工力

顧客基盤

## ■ 収益計画の進捗状況



# 2023年度 セグメント別収益計画の進捗状況

(単位：億円)

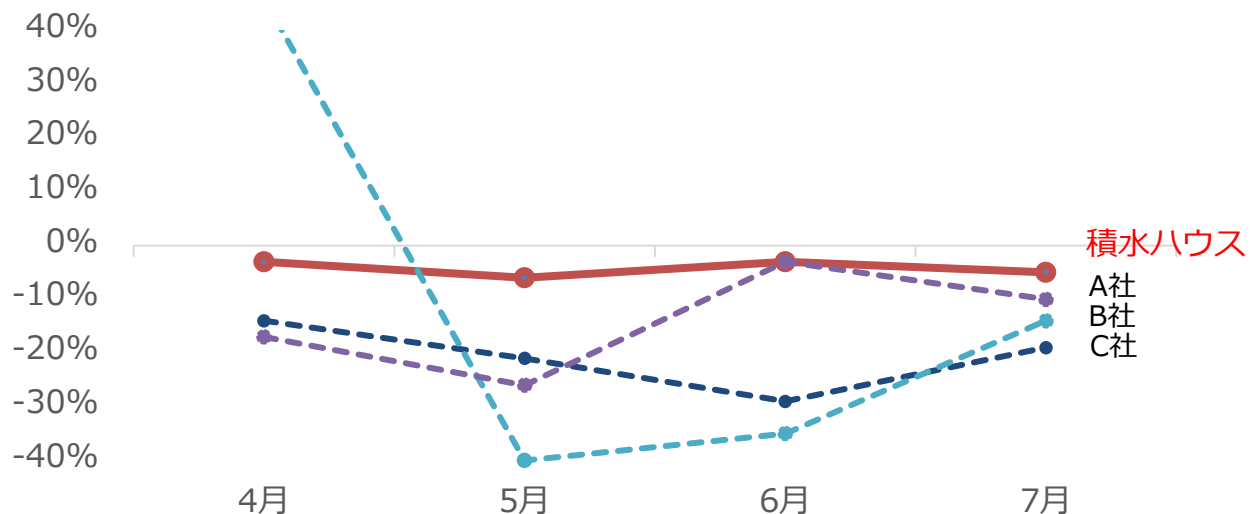
		2022年度2Q 実績					2023年度2Q 実績					前期比					進捗率 通期計画比		
		売上高	営業利益	営業 利益率	受注高	受注残高	売上高	営業利益	営業 利益率	受注高	受注残高	売上高	営業利益	営業 利益率	受注高	受注残高	売上高	営業利益	受注高
請負型	戸建住宅	2,408	229	9.5%	2,410	2,417	2,314	188	8.1%	2,290	2,329	△94	△41	△1.4P	△120	△88	48.0%	42.9%	47.2%
	賃貸・事業用建物	2,470	375	15.2%	2,485	4,775	2,637	395	15.0%	2,725	4,991	167	20	△0.2P	240	215	49.3%	48.2%	49.6%
	建築・土木	1,312	65	5.0%	1,297	3,837	1,236	67	5.4%	1,441	3,961	△75	1	0.4P	143	123	45.3%	67.1%	57.9%
	小計	6,190	670	10.8%	6,192	11,031	6,188	651	10.5%	6,457	11,282	△2	△19	△0.3P	264	250	48.0%	47.9%	50.3%
ストック型	賃貸住宅管理	3,074	249	8.1%	3,074	-	3,211	262	8.2%	3,211	-	137	12	0.1P	137	-	50.3%	53.5%	50.3%
	リフォーム	833	112	13.5%	870	370	882	121	13.7%	889	372	49	8	0.2P	19	1	49.3%	50.5%	48.9%
	小計	3,908	361	9.3%	3,944	370	4,094	383	9.4%	4,101	372	186	21	0.1P	156	1	50.1%	52.5%	50.0%
開発型	仲介・不動産	1,096	90	8.3%	1,197	433	1,302	124	9.6%	1,552	674	205	34	1.3P	355	241	46.7%	54.3%	55.5%
	マンション	548	106	19.4%	424	738	499	83	16.7%	517	792	△49	△22	△2.7P	93	53	45.4%	52.3%	57.5%
	都市再開発	232	4	2.0%	381	297	683	130	19.0%	796	113	451	125	17.0P	415	△183	55.1%	72.3%	64.2%
	小計	1,877	201	10.7%	2,003	1,468	2,485	338	13.6%	2,867	1,579	607	137	2.9P	863	111	48.5%	59.4%	58.0%
	国際事業	2,416	461	19.1%	2,507	3,240	2,017	124	6.2%	2,661	2,920	△399	△337	△12.9P	153	△320	41.8%	25.5%	55.9%
	その他	40	8	20.5%	40	-	62	11	19.0%	63	4	22	3	△1.5P	23	4	57.2%	119.5%	57.7%
	消去または全社	△197	△240	-	△189	△176	△224	△260	-	△211	△214	△26	△20	-	△22	△37	-	-	-
	合計	14,236	1,464	10.3%	14,500	15,934	14,624	1,249	8.5%	15,939	15,945	388	△215	△1.8P	1,438	10	47.5%	47.1%	52.2%

		売上高 (単位: 億円)			営業利益 (単位: 億円)			営業利益率			受注高 (単位: 億円)		
		2022年度 実績	2023年度 (通期)		2022年度 実績	2023年度 (通期)		2022年度 実績	2023年度 (通期)		2022年度 実績	2023年度 (通期)	
			計画	前期比		計画	前期比		計画	前期比		計画	前期比
請負型	戸建住宅	4,764	4,820	55	414	440	25	8.7%	9.1%	0.4P	4,702	4,850	147
	賃貸・事業用建物	5,063	5,350	286	744	820	75	14.7%	15.3%	0.6P	5,205	5,500	294
	建築・土木	2,673	2,730	56	118	100	△18	4.4%	3.7%	△0.7P	2,576	2,490	△86
	小計	12,500	12,900	399	1,277	1,360	82	10.2%	10.5%	0.3P	12,484	12,840	355
ストック型	賃貸住宅管理	6,172	6,380	207	475	490	14	7.7%	7.7%	0.0P	6,172	6,380	207
	リフォーム	1,669	1,790	120	224	240	15	13.4%	13.4%	0.0P	1,701	1,820	118
	小計	7,842	8,170	327	700	730	29	8.9%	8.9%	0.0P	7,873	8,200	326
開発型	仲介・不動産	2,210	2,790	579	175	230	54	7.9%	8.2%	0.3P	2,302	2,800	497
	マンション	971	1,100	128	137	160	22	14.2%	14.5%	0.3P	882	900	17
	都市再開発	861	1,240	378	51	180	128	6.0%	14.5%	8.5P	713	1,240	526
	小計	4,042	5,130	1,087	364	570	205	9.0%	11.1%	2.1P	3,898	4,940	1,041
	国際事業	5,211	4,825	△386	738	490	△248	14.2%	10.2%	△4.0P	4,185	4,765	579
	その他	94	110	15	18	10	△8	20.0%	9.1%	△10.9P	95	110	14
	消去または全社	△402	△335	67	△484	△510	△25	-	-	-	△444	△335	109
	合計	29,288	30,800	1,511	2,614	2,650	35	8.9%	8.6%	△0.3P	28,092	30,520	2,427

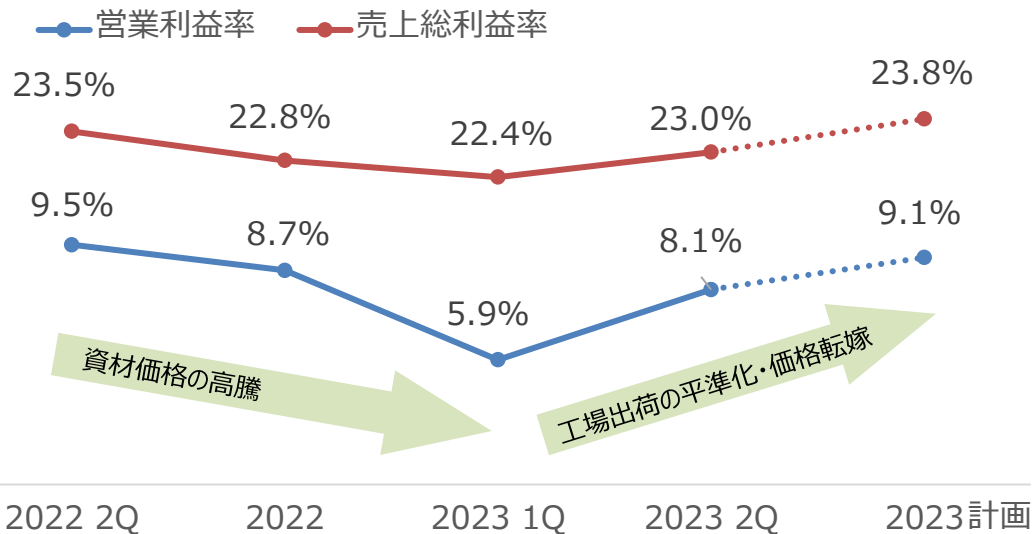
## ■ 事業別重点施策の進捗

戸建住宅市場が弱含むなか3ブランド戦略の推進と高付加価値提案の訴求により底堅い需要を確保

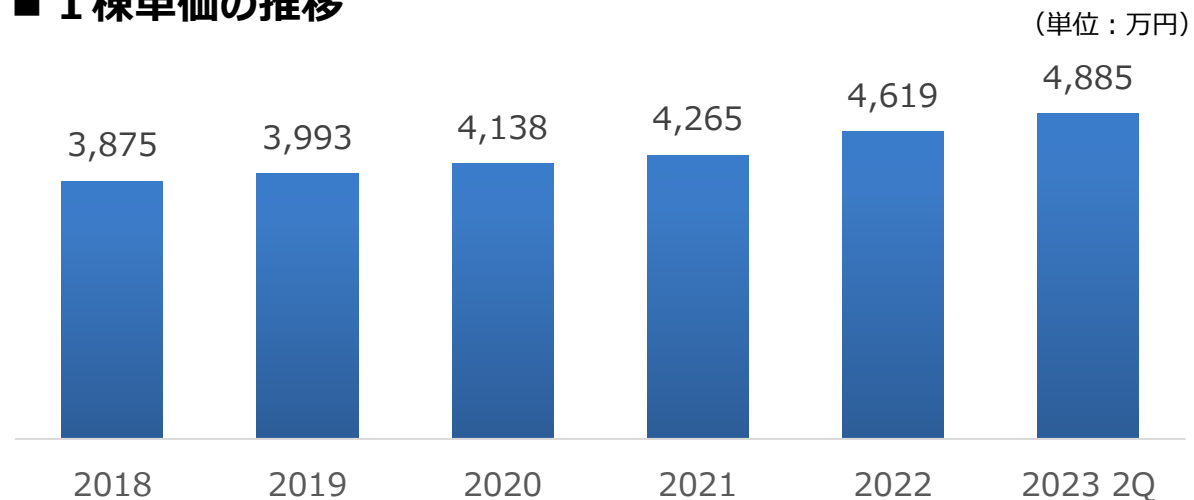
■ 受注高（各社速報値）直近の状況（前年同月比）



■ 利益率 推移



■ 1棟単価の推移



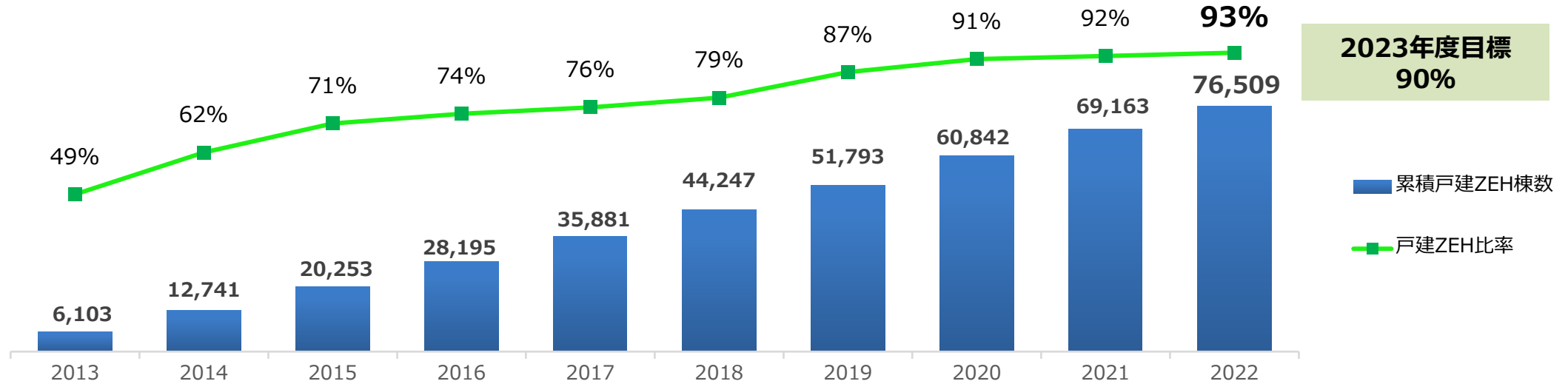
■ 販売価格帯別 受注棟数比率

販売価格帯	2021年度	2022年度	2023年度 (2Q時点)
1stレンジ 3,000万円未満	9%	5%	3%
2ndレンジ 3,000万円～ 5,000万円未満	69%	67%	67%
3rdレンジ 5,000万円以上	22%	28%	30%



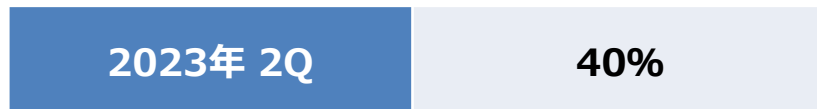
### ■ 戸建住宅ZEH「グリーンファーストゼロ」

▶ 戸建ZEH比率の2022年度実績は過去最高の93%、2023年度（4月-7月）も92%と高水準を維持



### ■ PLATFORM HOUSE touch

▶ 外出先や室内から住宅設備の遠隔操作を可能にする間取り図連動型スマートホームサービスが好評



#### ● 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

### ■ SMART-ECS

▶ 窓開け換気だけに頼ることなく、温度変化を抑えながら、換気・空気清浄する機能が好評



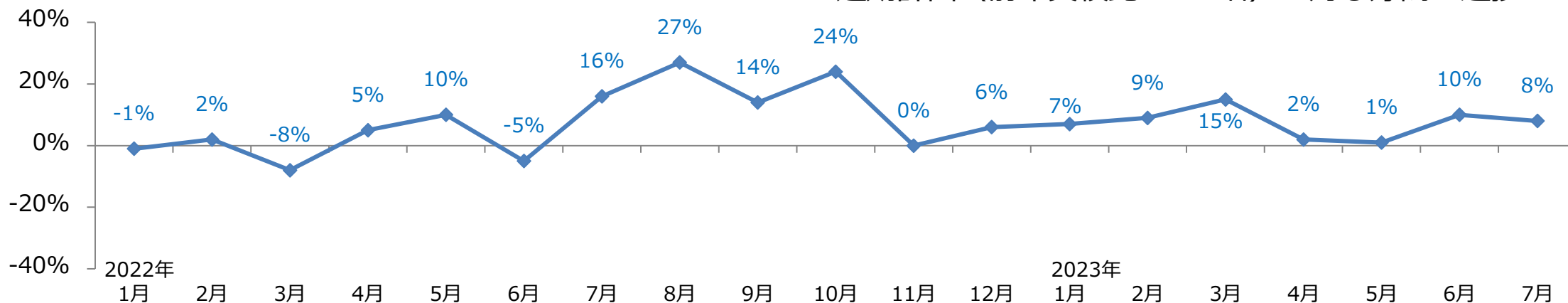
#### ● SMART-ECS

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次世代室内環境  
システム

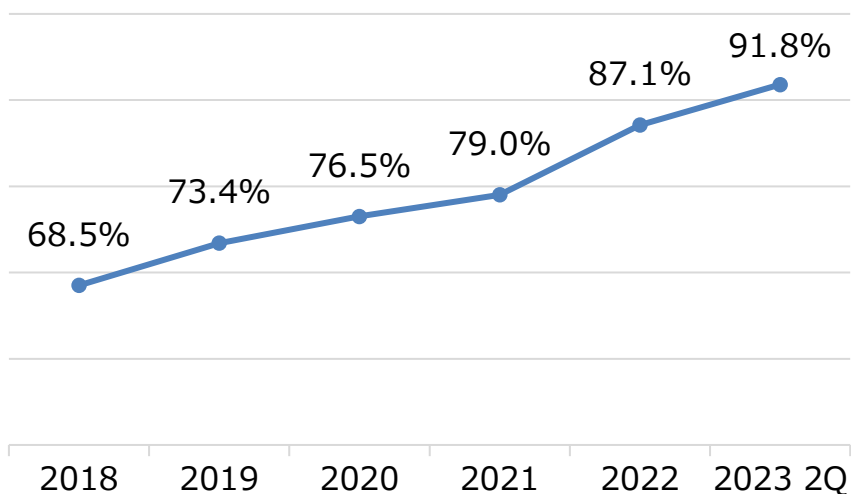
高付加価値提案の訴求とCRE・PRE事業の強化により好調な受注状況が継続

■ 受注状況の推移（前年同月比・速報時点）

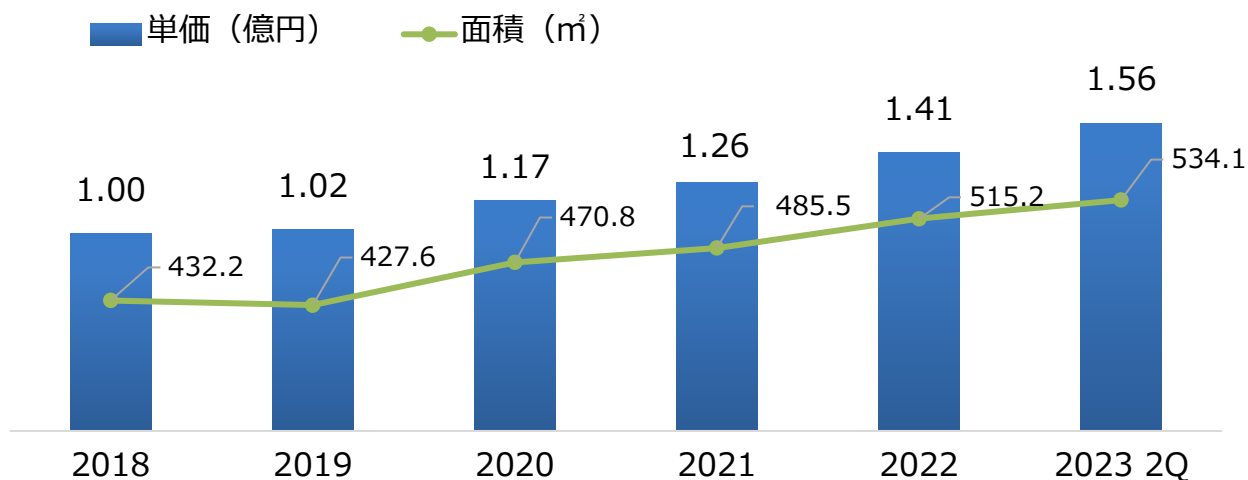
通期計画（前年実績比5.7%増）に対し好調に進捗



■ 3・4階比率の推移（金額ベース）



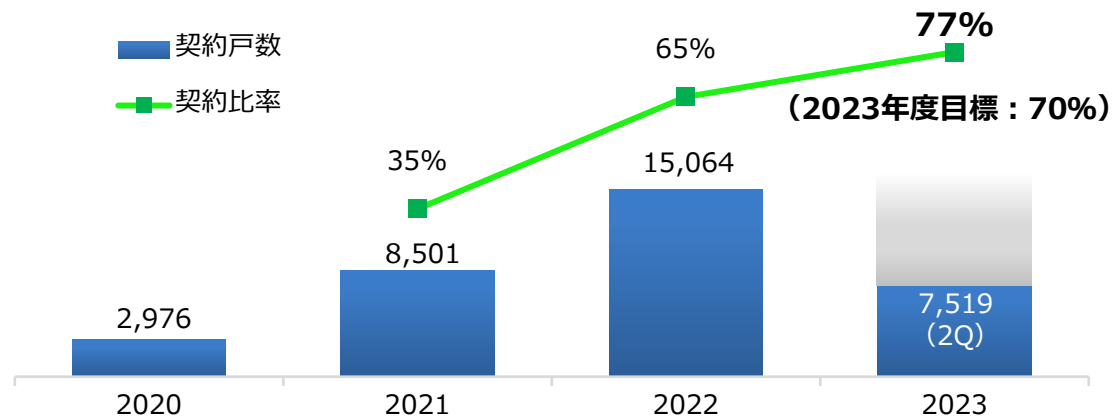
■ 1棟単価・面積の推移



「シャームゾンZEH」等の高付加価値物件の供給を推進

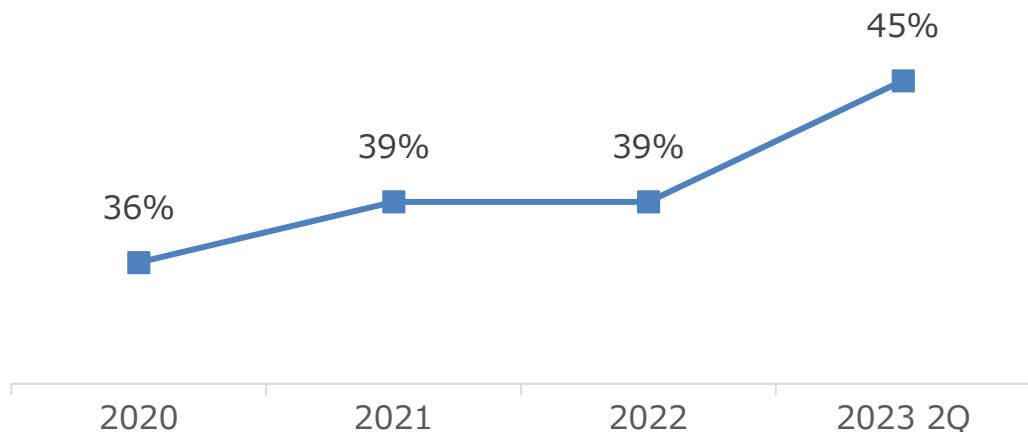
■ シャームゾンZEHの推進

➢ 2023年度 2 Q時点で今年度目標70%を上回る実績



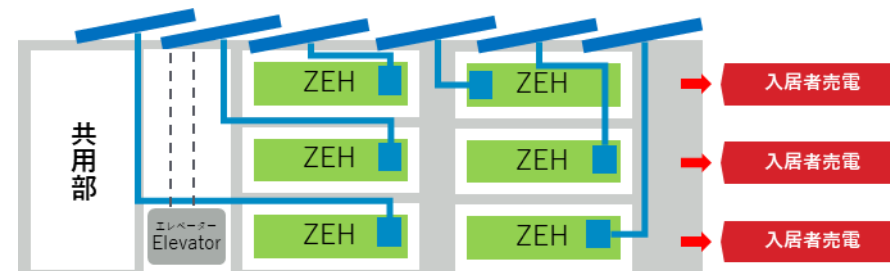
■ 法人受注比率

➢ CRE・PRE事業の強化により法人受注比率が上昇



【入居者売電方式の採用による他社との差別化】

- 集合住宅のZEHは2種類。当社は入居者ファーストの「入居者売電方式」を採用
- 「入居者売電方式」であれば、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らる安心感を得られる

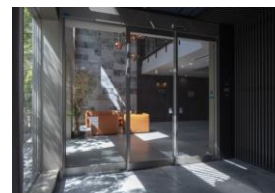


【内外観と設備・エクステリアに関する高付加価値提案】

- ①個性あふれる外観デザイン ②ZEHによる入居者売電 ③5本の樹計画などエクステリア充実



④セキュリティの完備



⑤共用部の付加価値提案



⑥エレベーターの設置



鴻池組の強みである環境対応・技術力をドライバーとして建築・土木事業を推進

■ 受注状況（鴻池組単体）

➢ 主に建築事業の良好な受注環境を背景に受注高が前年同期比で増加。非住宅分野の受注が順調

受注高	2022年2Q	2023年2Q	増減	受注残高	2022年度末	2023年2Q	増減
建築事業	824億円	954億円	+129億円	建築事業	2,409億円	2,620億円	+210億円
土木事業	315億円	327億円	+11億円	土木事業	1,174億円	1,145億円	△29億円
合計	1,140億円	1,281億円	+141億円	合計	3,583億円	3,765億円	+181億円

■ 鴻池組の環境分野の取り組み

<p><b>土壌・水・放射能汚染対策</b></p> <p>中間貯蔵施設</p> <p>土壌浄化</p>	<p><b>リニューアール</b></p> <p>社会資本長寿命化</p>	<p><b>省エネルギー建物</b></p> <p>ZEB・CASBEE認証</p>
<p><b>廃棄物処理</b></p> <p>ごみ処理施設</p> <p>災害廃棄物処理</p>	<p><b>再生可能エネルギー</b></p> <p>木質バイオマス発電</p> <p>小水力発電</p>	

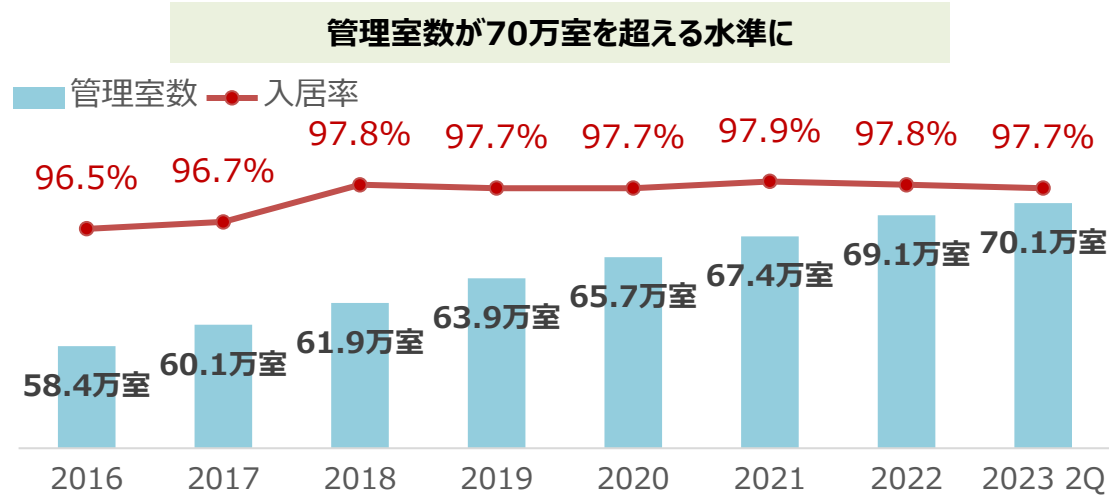
環境分野に強みを持つ鴻池組の独自技術を活用し、環境関連工事の受注増を目指す

**【環境関連工事売上高比率 目標】**

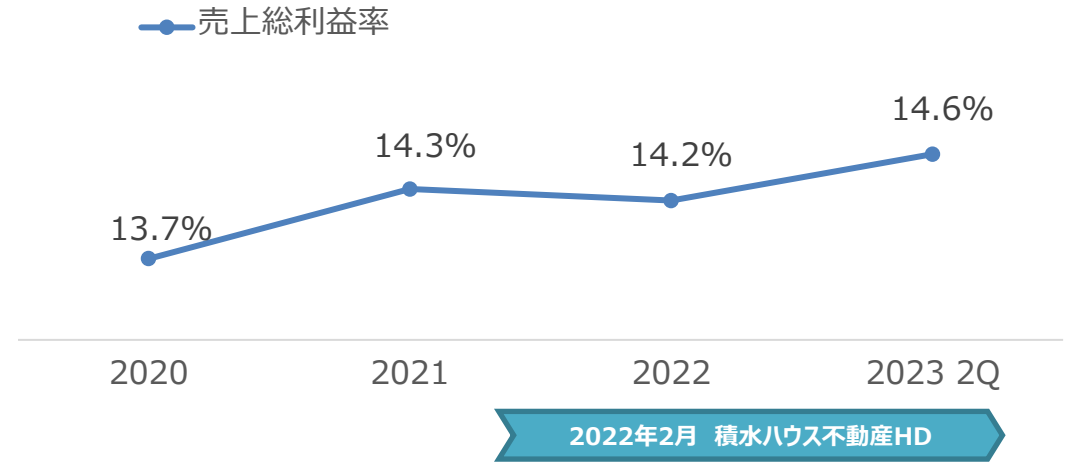
2025年度：20% ➡ 2030年度：30%

積水ハウス不動産グループの高品質な物件管理が奏功し、高水準の入居率の維持・賃料水準の向上を実現

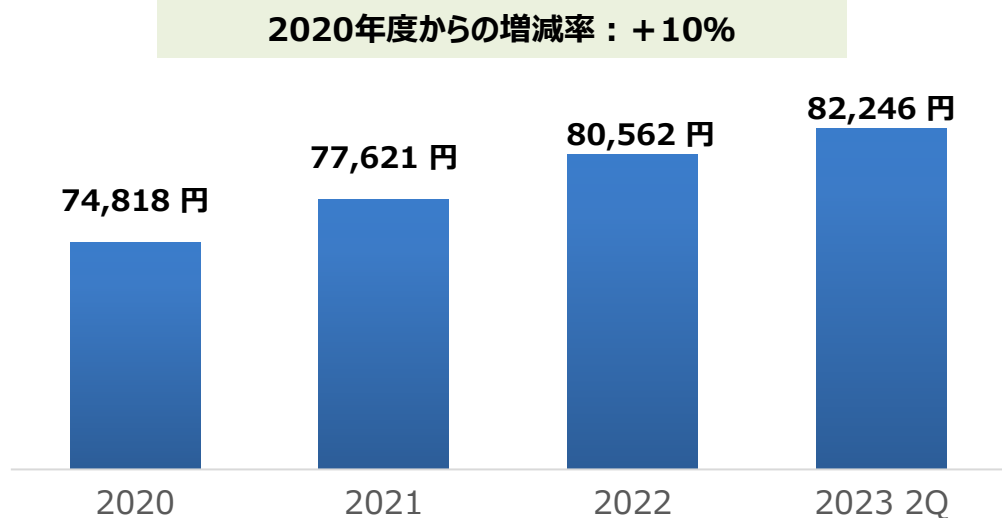
■ 管理室数・入居率の推移



■ 利益率の推移 (積水ハウス不動産G：賃貸管理事業)

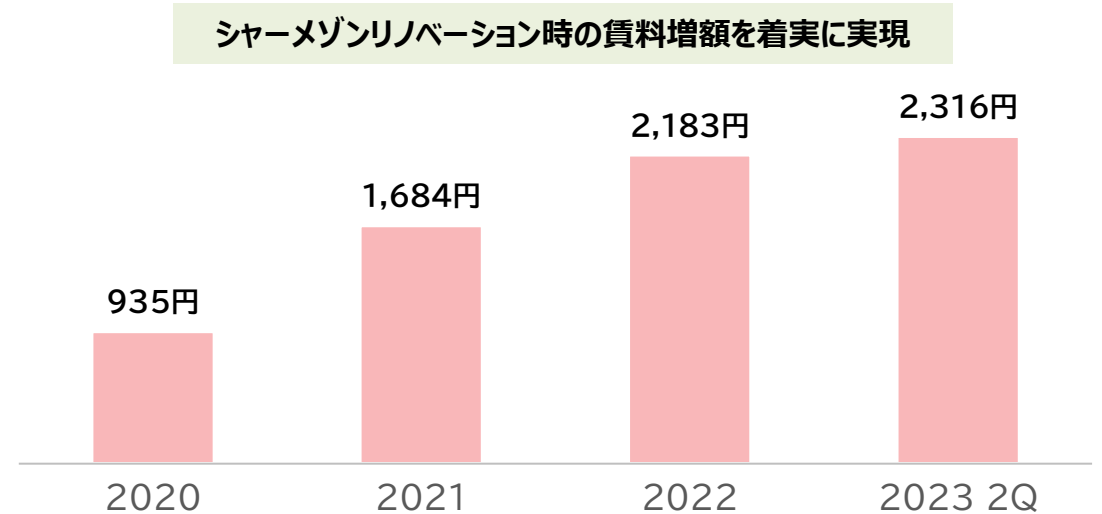


■ 1戸あたり賃料推移 (入居者契約賃料/月・全国平均)



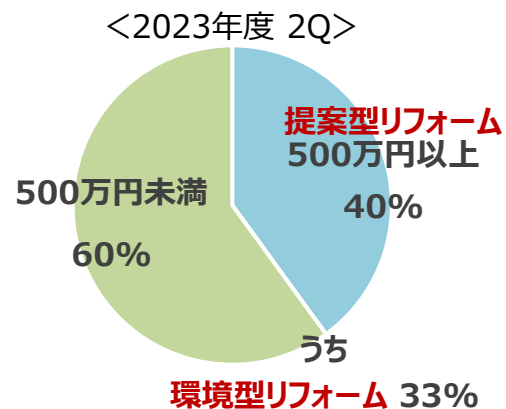
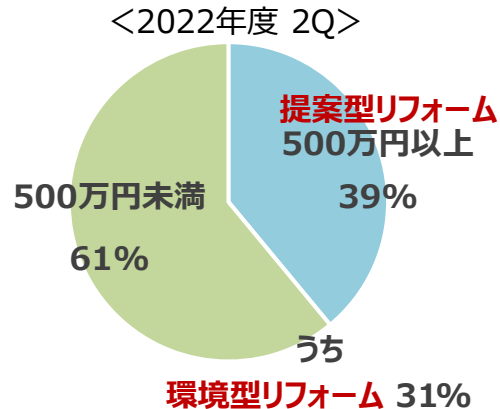
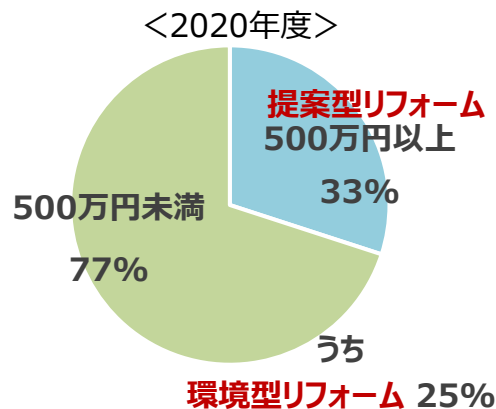
対象物件：1969年以降に竣工した当社グループ借上物件

■ シャーメゾンリノベーション 1戸当たり賃料増減額の推移



## 提案型・環境型リフォームの積極的な展開

- ▶ 家族構成やライフスタイルの変化に伴う住まい方のアップデートを行う提案型リフォームと、断熱仕様のアップデートや最新の省エネ・創エネ・蓄エネ設備を導入する環境型リフォームの積極的な展開により、2025年度目標に向けて着実に進捗

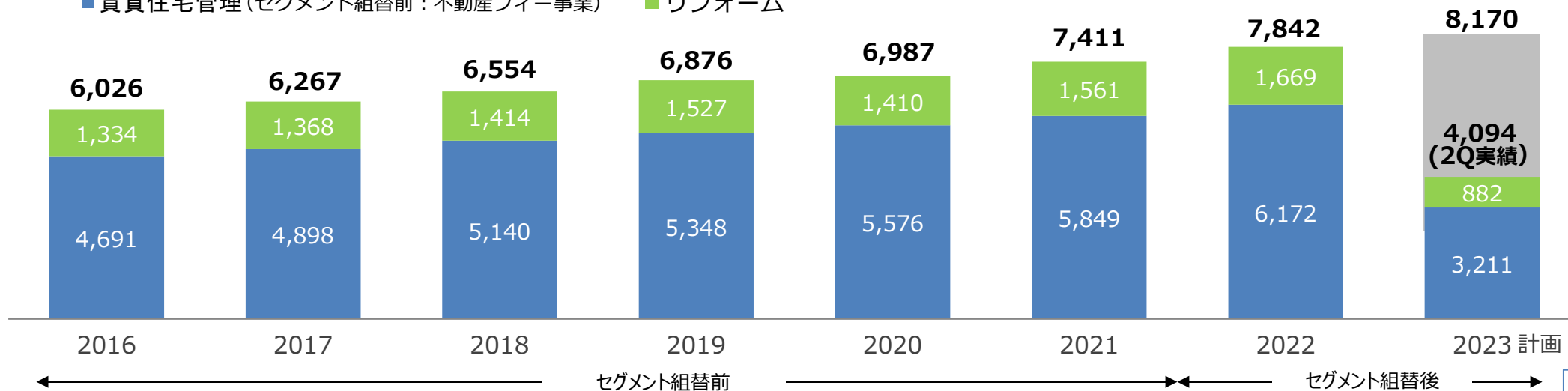


リフォーム比率目標(2025年度)

提案型リフォーム: **45%**  
環境型リフォーム: **35%**

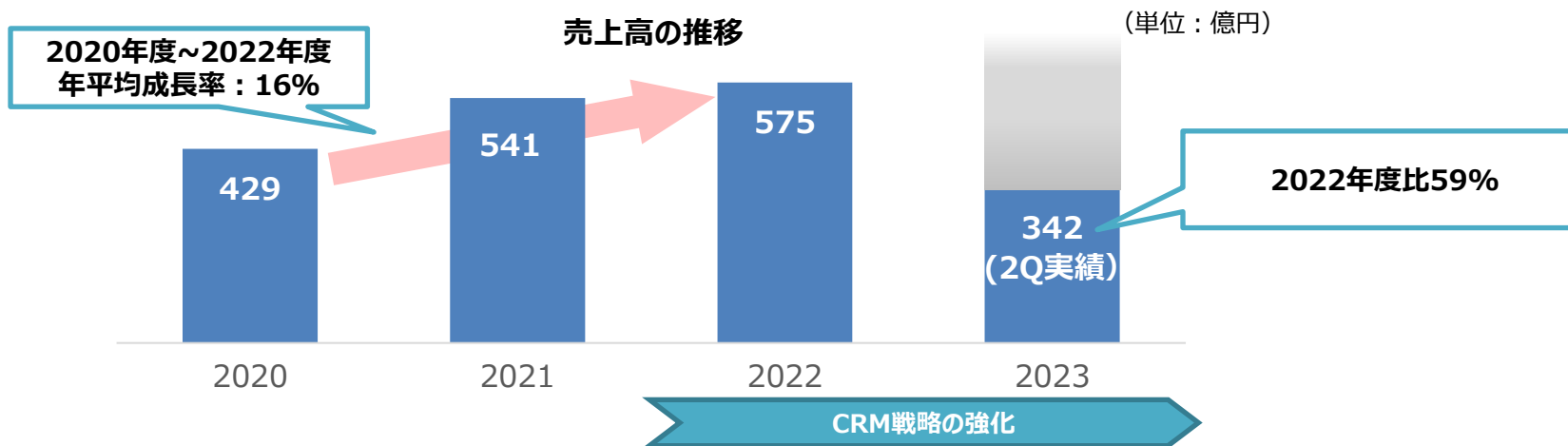
## ストック型ビジネス 売上高 推移

■ 賃貸住宅管理 (セグメント組替前: 不動産フィー事業) ■ リフォーム

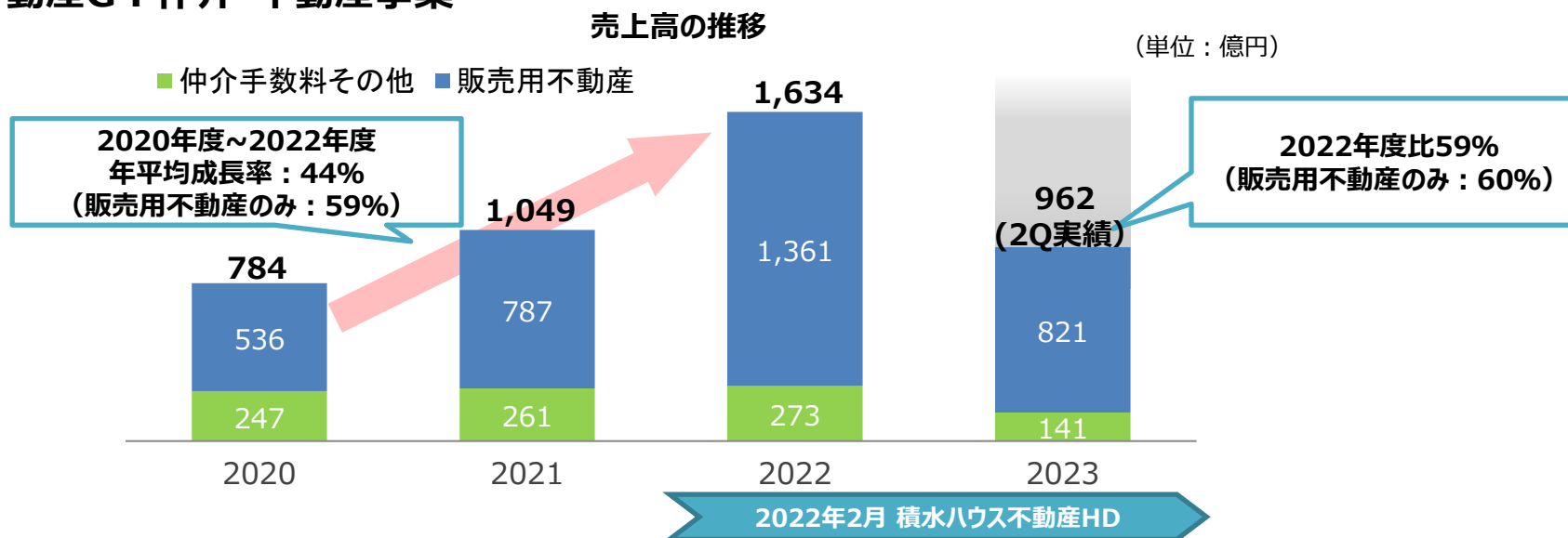


優良な土地の積極仕入れ、土地取得から検討中の顧客への拡販に注力したことにより好調に推移  
なかでも積水ハウス不動産グループにおける住宅用地を中心とした不動産販売が好調

■ 積水ハウス：土地分譲事業



■ 積水ハウス不動産G：仲介・不動産事業



## 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推進

### ■ マンション：大型物件の前期引渡し完了の影響により減収となるも会社計画に対し引渡しは順調に進捗

- 2023年以降に販売する「グランドメゾン」を全住戸ZEH仕様とする等の取り組みが評価され販売も好調に推移
- 東京・名古屋・大阪・福岡の商圈において展開する「グランドメゾン」ブランド向上を更に推進

### ■ 都市再開発：当期売却予定物件につき会社計画通りに進捗

- 2023年2Qに着工した都市型賃貸マンション「プライムメゾン」の100%ZEH化を実現
- 国内不動産に対する旺盛な投資意欲を背景に更なる出口戦略を模索
- 保有するホテルの運営状況は都市型ホテルを中心に改善傾向

#### 【Trip Base 道の駅プロジェクトの進捗状況】

- 1stステージ（2020年10月～2022年3月）  
6府県15か所開業・運営
- 2ndステージ（2022年春～2023年秋）  
8道県14か所開業予定：うち7道県13か所開業・運営  
（2023年8月末現在）



フェアフィールド・バイ・マリオット・佐賀嬉野温泉



フェアフィールド・バイ・マリオット・福岡うきは



フェアフィールド・バイ・マリオット・兵庫淡路島東浦

#### ザ・リッツ・カールトン福岡 2023年6月開業

2023年6月グランドオープンした「福岡大名ガーデンシティ」にマリオットグループの最上位ブランド「ザ・リッツ・カールトン福岡」が、九州初の最高級ラグジュアリーホテルとして開業



当社が出資する特定目的会社がホテル部分を2023年6月末に売却

持分法投資利益として営業外収益に計上

背景にアフターコロナの人流増により不動産投資家のホテルへの投資意欲が増大



## ■アメリカ

### 戸建住宅事業

金利上昇により住宅販売が急減速したことで、住宅ビルダー各社とも契約残（バックログ）の水準が大幅に低下した。昨年暮れには住宅販売の底打ちが見られ、販売は回復傾向にあり、一部地域・コミュニティでは販売価格も上昇している。建築資材等のサプライチェーン問題（納期遅延・価格の急上昇）も改善され、工期・建築コストも正常化。引き続き金利動向は不透明。

### コミュニティ開発事業[宅地開発]

昨年後半から宅地販売ペースは減速したが、今年に入りビルダーの住宅販売の回復を受けて宅地販売も回復してきている状況。住宅ローン金利は高水準な状況が続くが、中古住宅不足が新築住宅販売回復の後押しともなっている。商業用宅地は買い手における資金調達面等の影響で引渡し延期される事例も散見されている。

### マルチファミリー事業[賃貸住宅開発]

昨年見られた大幅な賃料上昇は落ちつき緩やかな上昇となってきている。オフィスへの回帰が遅れている地域、需給バランスが崩れているエリアもあるが全体的には空室率は低水準が継続、賃貸住宅市場は好調を維持している。

他のアセットクラスと比較しても投資家の投資意欲が最も高い投資対象となっているものの、上期以降低水準が継続している。

## ■オーストラリア

### マンション開発事業

コロナ禍以降の移民流入数が約15万人/年から約40万人/年と2.7倍となり、国内自然増と流出数も考慮し、年間30万人の人口増加見込み（年率1.9%）。一方、新規住宅供給戸数は12.7万戸と前年比15%減となり住宅不足が深刻化。市況の好転は2024年と予測されていたが、早まる見込み。住宅ローン金利の安定化と販売価格の上昇は2024年以降と予測されている。

### ホームビルディング事業

RBA(豪州準備銀行)は政策金利の引き上げを継続しており、6月までに4.1%に達した（7月は据え置き）。NSW州の新築住宅の販売状況については金利上昇前（2022年4月以前）と比較し約60%落ち込んだ状態が現在も続いている。一方、コロナ禍で規制されていた移民の受け入れが再開され、強い人口流入による住宅需要の増加から販売状況の改善が見込まれている。

## ■ 中国

年初にコロナが再拡大したが、4月末より国内移動制限はほぼ解除された。国内移動の自由化に伴い、経済活動も活潑になりつつある。不動産市場はコロナ対策の影響による減速から回復はみられていない。景気回復の為、購入制限を大幅緩和するが、コロナ規制期間の影響で多くのデベロッパーは資金難状態となっている。2022年度のGDP成長率は3.0%、2023年度は5.6%と予測されている。

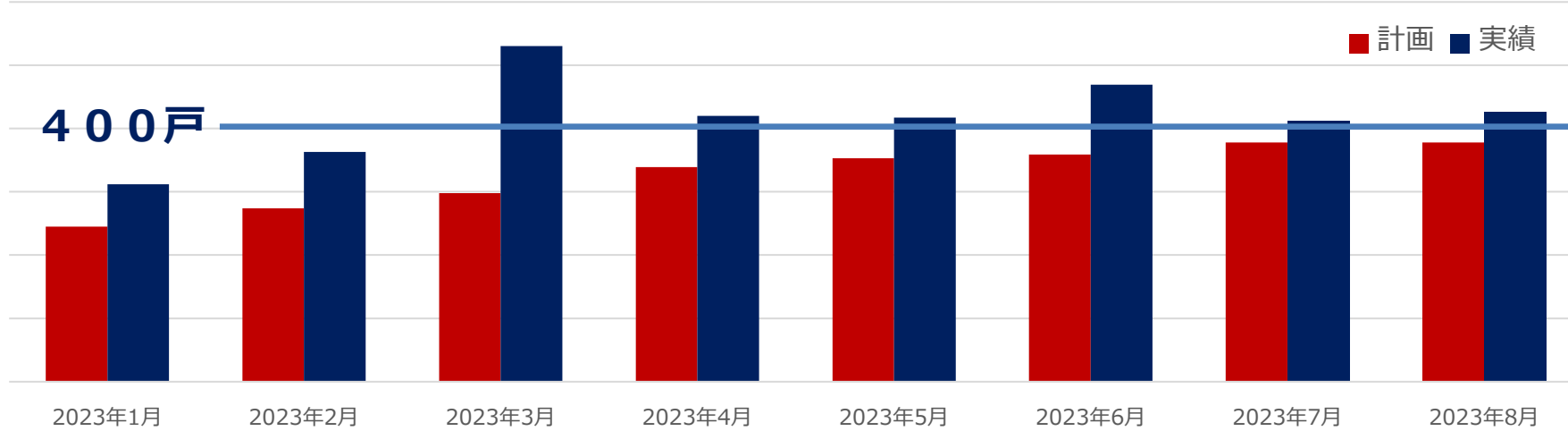
## ■ イギリス

英国イングランド銀行は、6月に政策金利を0.5%引き上げ、年5.0%とすると発表。2021年12月以降、13回連続の利上げとなる。労働市場の逼迫とインフレが持続する兆しがある中、インフレ抑制が最優先事項であるとして、利上げに至った。金利上昇の影響を受け、2023年5月の住宅取引数は、74,360戸と前年同月比で-25.4%と大幅に減少。2023年4月の住宅価格は、前年同月比+3.5%の一方、前月比で+0.5%となっている。

## ■ シンガポール

昨年から続くコロナ禍後の回復基調の中で、販売価格は継続して上昇。海外投資家による投資目的の住宅取得が進む中、2023年4月26日より海外投資家による取得を抑制する目的で印紙税増税措置が発表された。しかし、シンガポール国民の実需目的の購買意欲は依然として高く、一部中心部における高価格帯物件は販売ペースが低下したものの、住宅市場全体としては大きな影響はみられていない。販売価格指数は、2023年第1四半期時点で前四半期比+0.4%、前年同期比で+3.3%上昇となった。引き続き住宅市況は堅調。

米国戸建住宅事業 受注戸数 計画進捗状況



本年度1月から8月の受注は  
計画比約30%増で推移

顧客の新築住宅の購入意欲の改善と新たな販売戦略の推進により業績は改善傾向

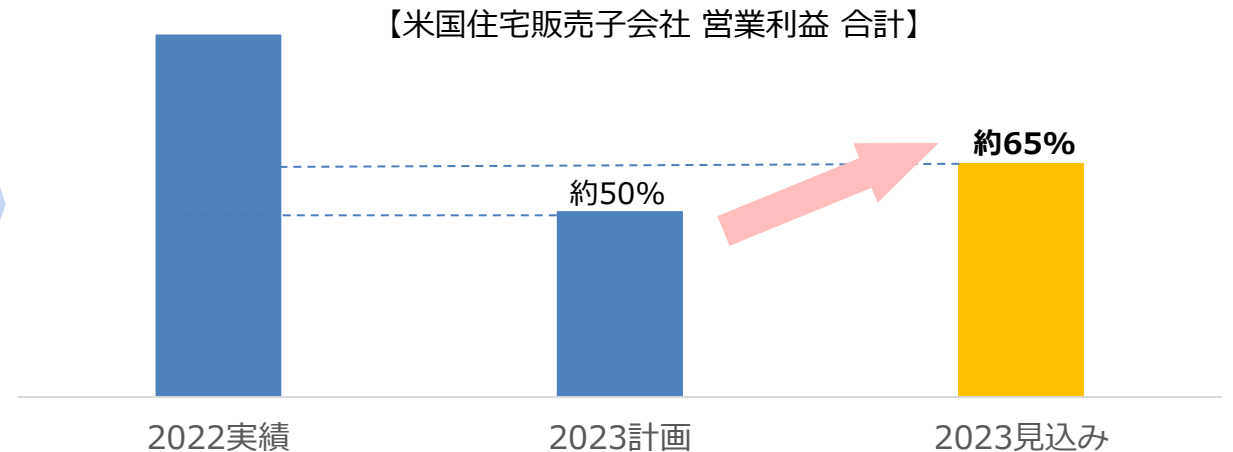
➤ 受注は計画を上回るペースで進捗

受注高		
2023年2Q 実績	2023年 通期計画	進捗率
1,949億円	2,901億円	67%

住宅の引渡しは

2023年3Qより具現化する予定

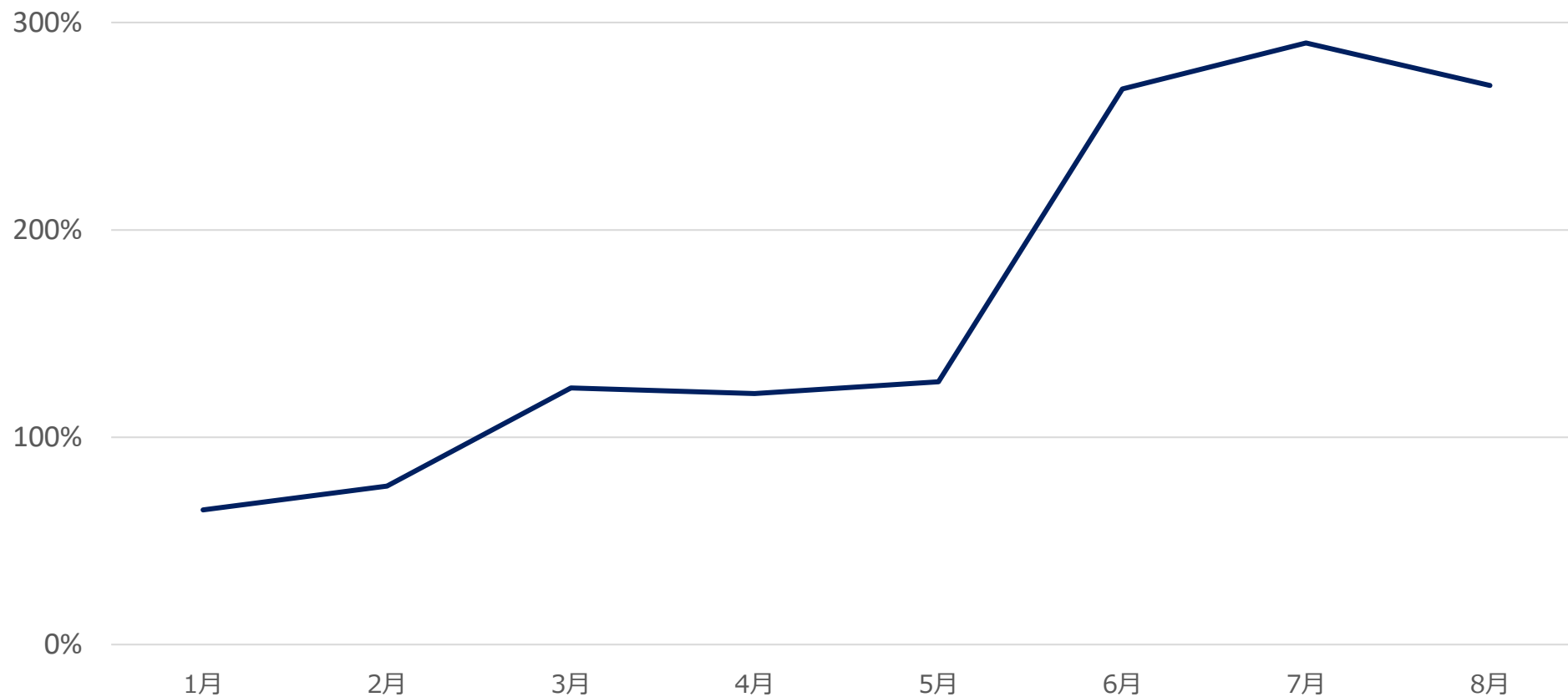
➤ 米国戸建住宅事業の中計営業利益の前提は、2022年実績を下回る前提で計画



## 2Q以降は昨年を大きく上回る受注が継続

- 受注戸数は3月以降前年を上回り、6月以降は増加幅が大幅に拡大
- 昨年は金利上昇により下期に受注が急減速したことから、大きく昨年を上回る受注状況は9月以降も継続する見込み

【受注戸数 前年実績比】



## 戸建住宅事業拡大における3つのステップ ⇒ 現在 Step2 進行中

### 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

Holt, Chesmar, Hubble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

## 全体スキーム・戸数見込み ⇒ 2025年に約9,000戸が目論みから視野

### Hubbleの買収により、引渡戸数全米20位相当から、16位相当へ事業規模拡大

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

<p><b>Woodside Homes</b> 展開州：CA, NV, AZ, UT 供給戸数 2,269戸 (2022年)</p> 	<p><b>Hubble Homes</b> 展開州：ID 供給戸数 597戸 (2022年)</p> 
--	--

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



**Holt Homes**  
展開州：OR, WA  
供給戸数 622戸 (2022年)



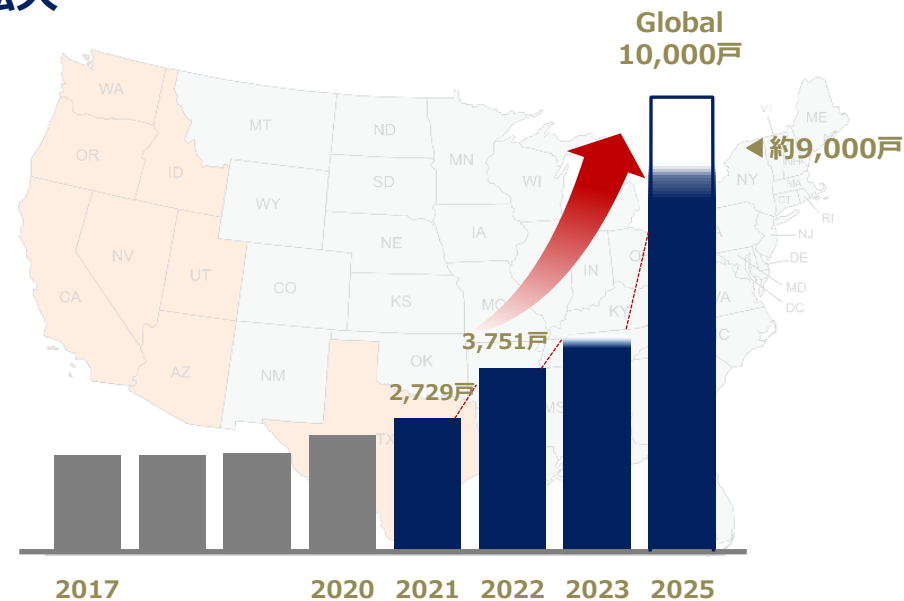
**Chesmar Homes**  
展開州：TX  
供給戸数 1,779戸 (2022年)



**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

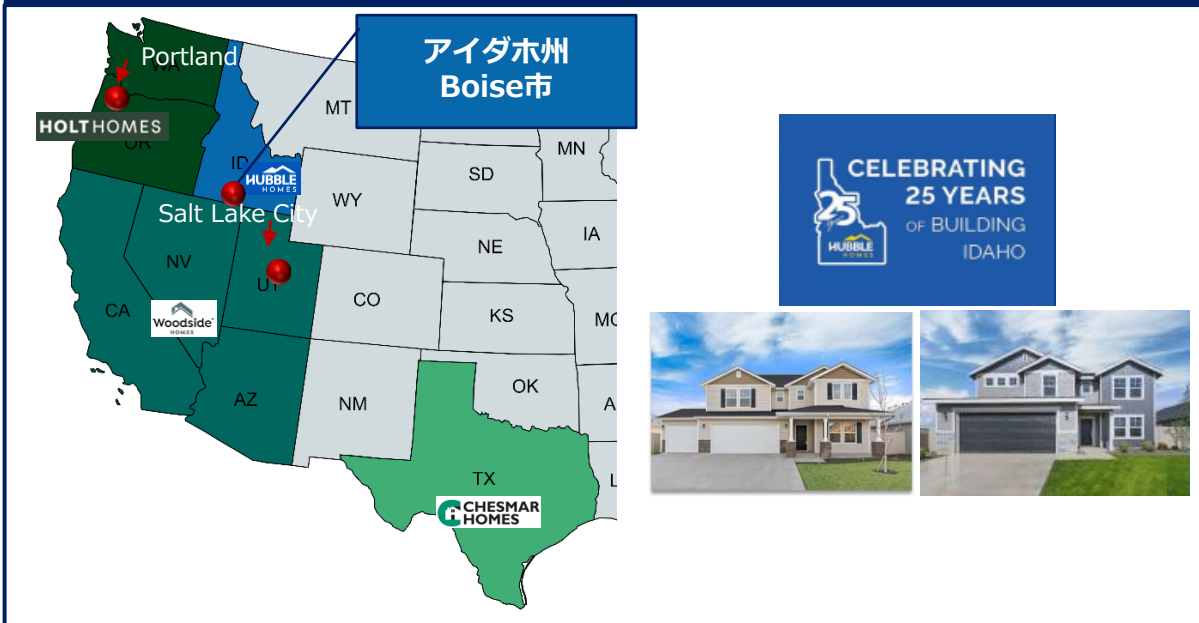
## 海外市場における年間10,000戸の住宅供給に向け米国の事業展開エリアを8州に拡大

### ■ Hubble Group LLC 会社概要

- 本拠点：アイダホ州Boise
- 従業員数：87名
- 創業26年
- 全米市場で73位の引渡戸数（Woodside34位、Holt74位、Chesmar39位）
- Hubble Homes (Group)はアイダホ州Boiseに所在
- Salt Lake City, UT州と Portland, OR州 のほぼ中間点



### 新たな市場アイダホ州Boiseにて 25年以上の実績を誇るビルダー会社「Hubble Homes」



### 成長を続けるBoise市場において、 第2位の引渡戸数/11.8%のシェアを獲得

順位	ビルダー	引渡戸数	引渡価格	シェア
1	CBH HOMES	1,095	\$452,867	21.7%
2	HUBBLE HOMES	597	\$445,497	11.8%
3	TOLL BROTHERS	578	\$533,527	11.5%
4	MAYDEN HOMES INC	414	\$444,725	8.2%
5	BLACKROCK HOMES	241	\$503,569	4.8%
6	BRIGHTON CORPORATION	182	\$1,194,212	3.6%
7	BOISE HUNTER HOMES LLC	162	\$975,972	3.2%
8	TRESIDIO HOMES	138	\$548,085	2.7%
9	LENNAR	110	\$541,587	2.2%
10	VENTA HOMES LNC	106	\$654,717	2.1%
Top 10 Total Market Share		<b>3,623</b>	<b>\$575,774</b>	<b>71.8%</b>

米国で最も早く成長し続ける市場の1つであり、  
大きな市場シェアを即時に確保できる機会を取得

## 【アメリカ】

戸建住宅	1,322億円 (1,777棟)
------	---------------------



[Woodside Homes](#)



[Chesmar Homes](#)



[Holt Homes](#)

賃貸住宅開発	214億円
--------	-------



[St.Andrews Place](#)

コミュニティ開発	301億円
----------	-------



[Elyson](#)

## 【オーストラリア】

マンション開発	124億円
戸建分譲、請負	42億円



[Melrose Park 148戸](#)

※豪州については、今期売上の柱となる大型物件の契約を8月に完了しております。

## ■ 財務の状況



## 第6次中期経営計画 資本政策・株主還元方針

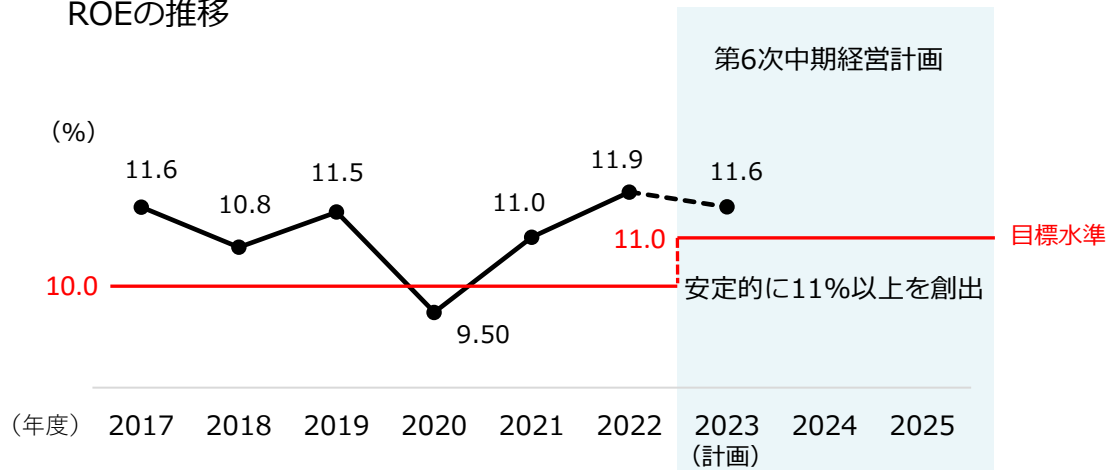
ROE	安定的に11%以上を創出
配当金	中期的な平均配当性向 : 40%以上 配当金の下限値 : 110円
自己株式取得	機動的に実施



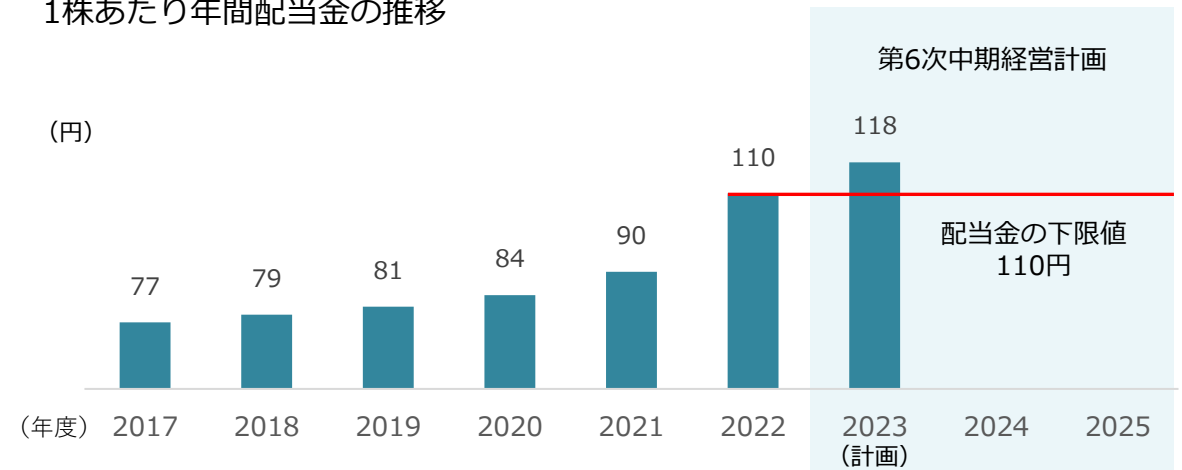
## 2023年度計画

ROE	2023年度計画 : 11.6%
配当金	1株あたり年間配当金 : 118円 (前期比8円増配) 配当性向 : 40%
自己株式取得	400億円または1,800万株を上限に取得 ※2023年8月末時点の取得状況 取得総額 約352億円 取得株式総数 約1,282万株

ROEの推移



1株あたり年間配当金の推移



成長投資が着実に進捗。積極的な投資に伴う有利子負債の増加により、財務レバレッジは上昇傾向。

## 成長投資

### <不動産投資計画・実績>

第6次中期経営計画（3カ年）

投資	国内	13,000億円	海外	17,000億円	合計	30,000億円
回収	国内	13,000億円	海外	20,000億円	合計	33,000億円

2023年度2Qまでの進捗（0.5年実績）

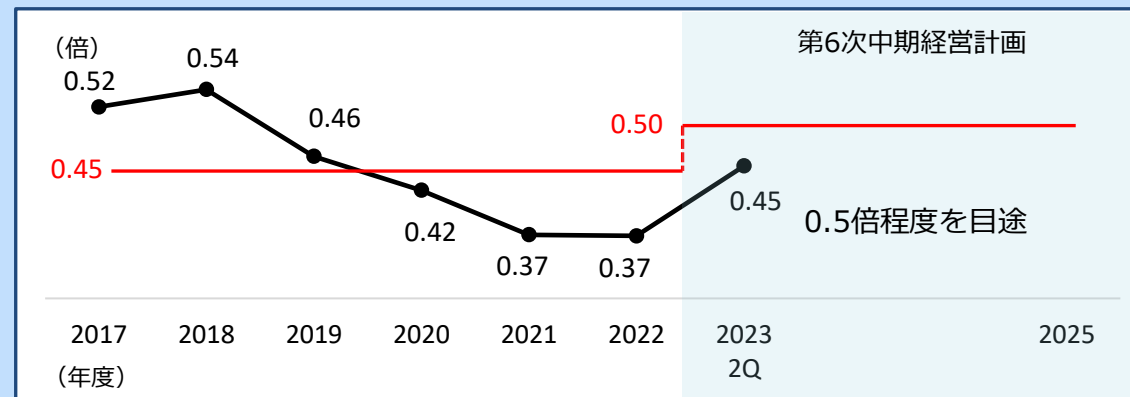
投資 (進捗率)	国内	2,583億円 (19.9%)	海外	2,781億円 (16.4%)	合計	5,364億円 (17.9%)
回収 (進捗率)	国内	2,183億円 (16.8%)	海外	2,161億円 (10.8%)	合計	4,345億円 (13.2%)

### <成長基盤投資、新規事業・M&A>

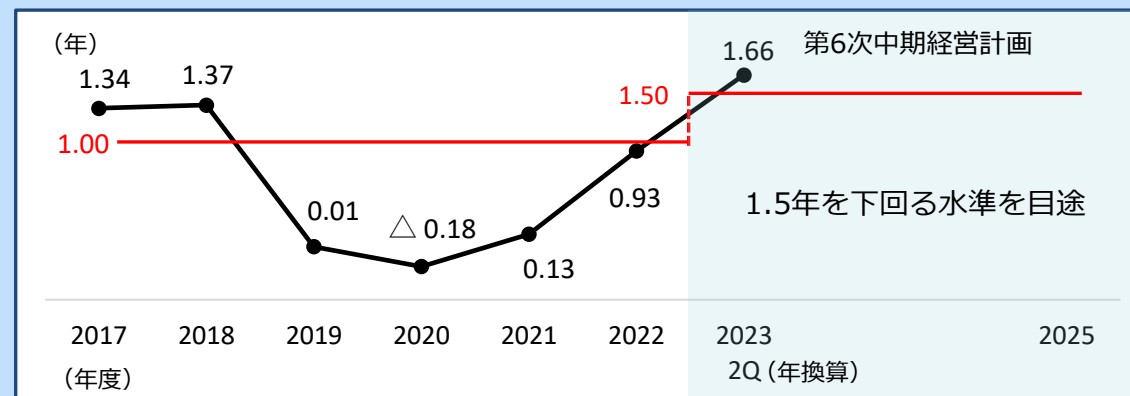
成長基盤投資	▶ 3カ年で1,000億円 生産・研究開発などを中心に順調に進捗
新規事業・M&A	▶ 3カ年で2,000億円 Hubble Homes社の子会社化を実施

## 財務健全性

### <D/Eレシオの推移>



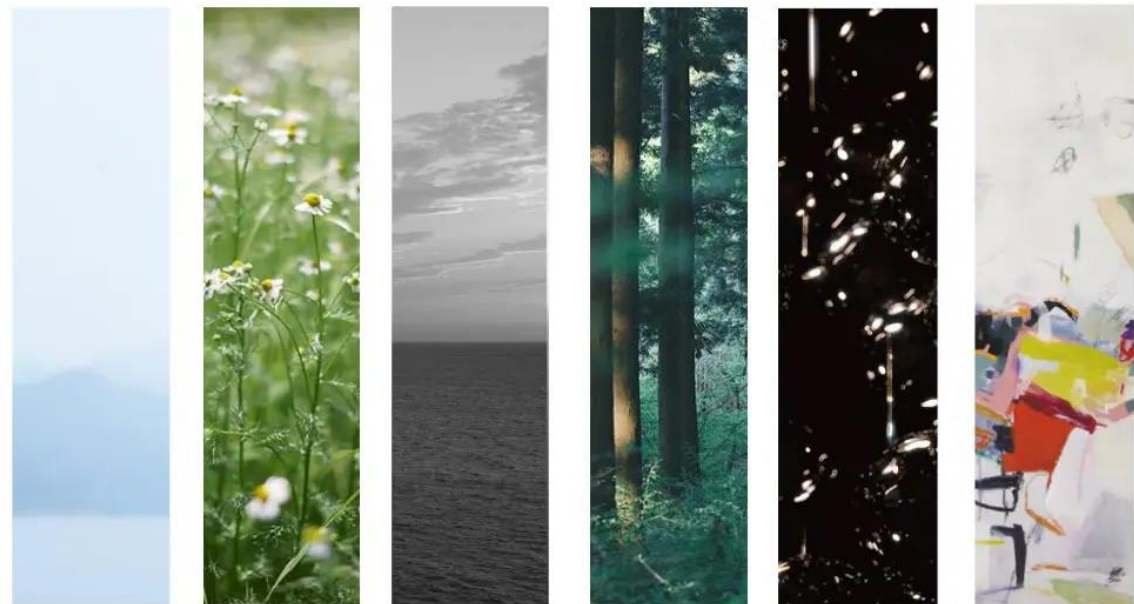
### <債務償還年数（Net Debt / EBITDA倍率）の推移>



## ■ APPENDIX

お客様の“感性”を住まいに映し出す新デザイン提案システム「life knit design」を6月から全国で始動

■ 従来の流行に合わせたテイスト提案からの脱却（インテリア提案変革）

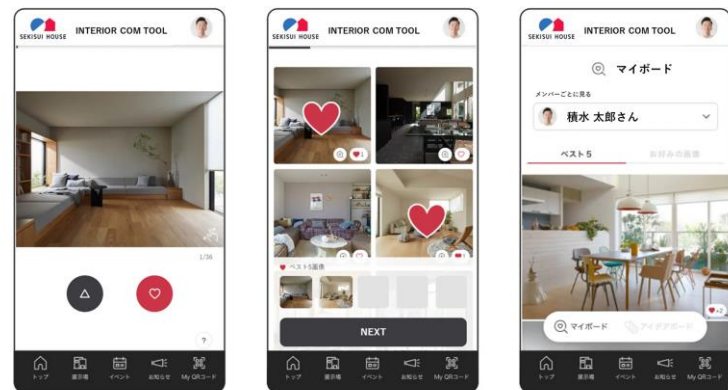


静 PEACEFUL      優 TENDER      凜 SPIRIT      暖 COZY      艶 LUXE      奏 PLAYFUL

空間における色や素材、カタチなどから受ける印象を言語化し導き出した独自の「6つの感性フィールド」へと変革

■ 「インテリアコミュニケーションツール」を新たに開発

➢ 打合せ初期から引渡しまでお客様カルテのように見える化



※インテリアコミュニケーションツールが利用できる SEKISUI HOUSE My STAGE

■ 「life knit atelier」全国84か所リニューアルオープン

➢ 全国 84 か所の施設名称を統一し、役割を統一



マテリアルビュッフェ

厳選した素材に触れていただき、愛着に繋がるストーリーを共有



感性コラージュボックス

6つの感性フィールドの素材イメージに触れていただき、これから始める家づくりのイメージを共有

- 提案力強化によるお客様満足度向上
- お客様とのコミュニケーション強化による業務の効率化
- 各テイストに合わせた部材点数の肥大化の抑制

■ まちなみや緑に美しく調和し、時を経るごとに愛される外観・カラーコーディネート提案（エクステリア提案変革）

➢ 従来の「和」「洋」「モダン」の3つのテイスト提案から、一棟の建物としても、建ち並ぶまちなみとしても上品で優しい明度のグラデーションを実現する提案に変革

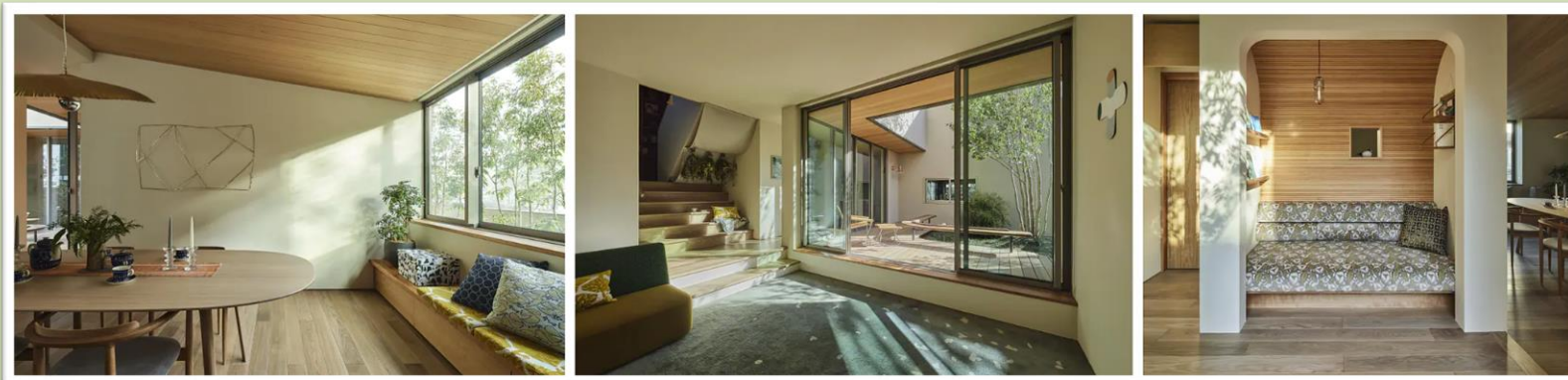


【日本カラーデザイン研究所と共同研究】

- 日本及び海外の約150シーンの美しいまちなみを構成する色や四季の植栽の色を分析
- 日本の景観や樹木と調和する色を特定し、外壁色に落とし込み
- 美しい景観に共通してみられる色の明るさの法則“明度グラデーション”に着目
- 1棟の外観やまちなみで表現できるようにラインナップを構成  
(当ラインナップ形成・提案手法については特許出願中)

life knit designを体現した展示場：駒沢シャーウッド展示場 H U E（ヒュー）

「ミナ ペルホネン（minä perhonen）」とのコラボレーションモデルハウス



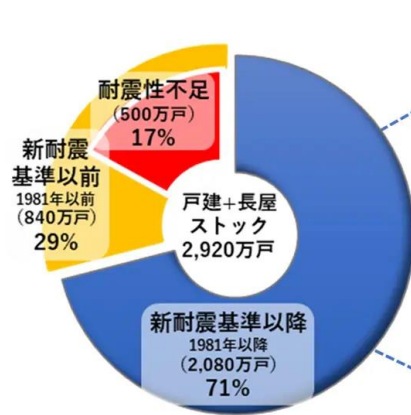
駒沢シャーウッド展示場 H U E 公式ホームページ： [https://www.sekisuihouse.co.jp/liaison/region\\_lia02/reg13/hue/](https://www.sekisuihouse.co.jp/liaison/region_lia02/reg13/hue/)

積水ハウスの技術をオープン化 国内の良質な住宅ストック形成に貢献

■ SI事業の背景：国内住宅ストックの状況

- 国内の戸建住宅の29%は新耐震基準前の建築、その中には耐震性不足の住宅が17%も現存
- 2016年の熊本地震では被害状況から、新耐震基準以降に建てられた木造住宅であっても、耐震面で改善の余地があることが判明

国内住宅ストックの状況



熊本地震(益城町) 木造住宅の新耐震基準以降の被害状況

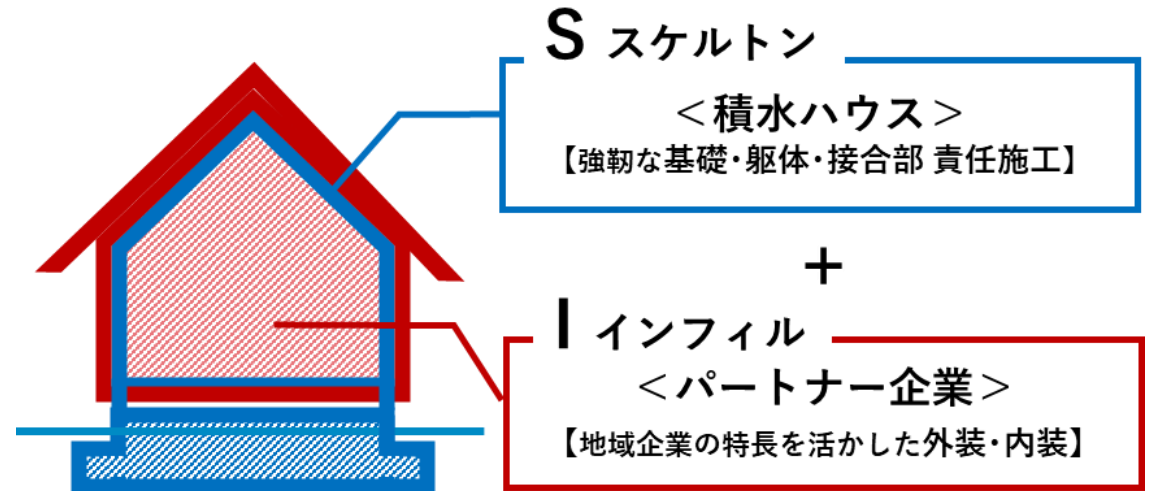
1981年以降の木造建物(計1195棟)

7%	崩壊・倒壊	85棟
8%	大破	100棟
10%	中破	123棟
11%	小破	135棟
32%	軽微	377棟
31%	無被害	375棟

出典：左図「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  
右図 国土交通省データおよび日本建築学会大会学術講演梗概集「2016年熊本地震における益城町の悉皆調査結果の分析と考察」より当社作成

■ パートナー企業とともに互いの強みを活かすSI事業

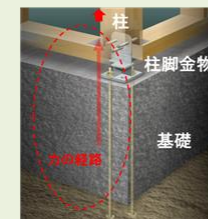
- 積水ハウスは、基礎・躯体といったハード面に加え、ソフト面で2025年法改正（4号特例の縮小）にも対応すべく全邸で実施する「許容応力度構造計算」などの各種サポートを提供
- パートナー企業の販売手法や外装・内装の独自性を確保



積水ハウスのオリジナル技術と「積水ハウス建設による確かな施工力」をオープン化

- 「基礎ダイレクトジョイント構法」など、積水ハウスが長年にわたり築き上げてきた耐震技術を世の中に広くオープン化耐震性の向上を実現
- 専用の基礎型枠とアンカー定規を使った高い施工技術を持つ積水ハウス建設が基礎と躯体工事を直接施工することで安全・安心を提供
- 1stレンジ商品「積水ハウス ノイエ」でも8月1日より「基礎ダイレクトジョイント構法」をはじめとする新技術を導入

基礎ダイレクトジョイント構法



柱を2本のアンカーボルトで基礎に直接固定

積水ハウス建設による高精度な施工



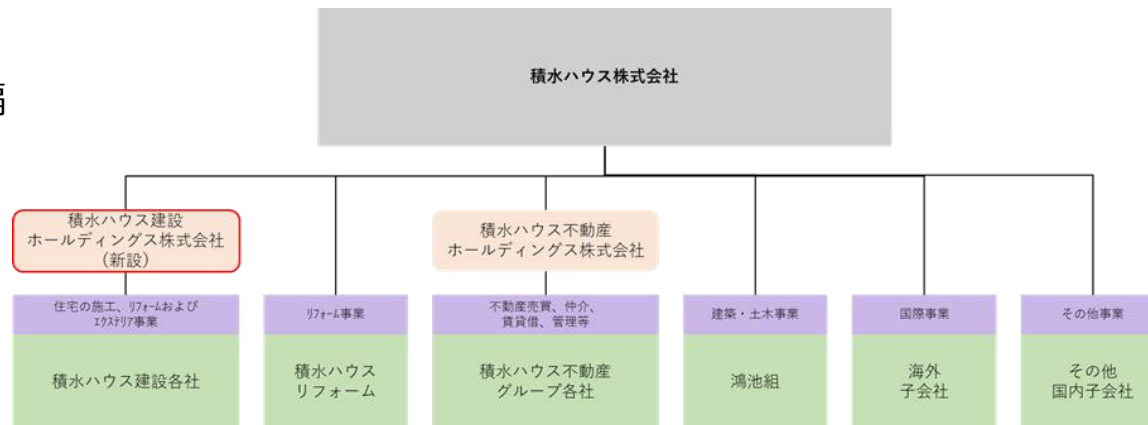
積水ハウス建設各社のグループ連携の深化と人材育成による更なる施工力向上

■ 中間持株会社体制への移行（2024年2月予定）

- 中間持株会社への権限委譲と責任の明確化を行うことにより、事業推進とガバナンス強化、迅速かつ的確な意思決定を可能にする組織体制へと改編

【中間持株会社の役割】

- ・ コア事業における工事管理能力、施工力、市場競争力の強化
- ・ 一般建築のリノベーションおよび非住居系CRE事業を中心とした元請工事の拡大戦略の構築
- ・ グループ各社管理部門への指揮による内部統制の強化



■ “住宅技能工”の育成・採用の大幅強化

- 「2024年問題」への対応と高い耐震性・断熱性を備えた良質な住宅ストックの形成に向けた担い手を創出

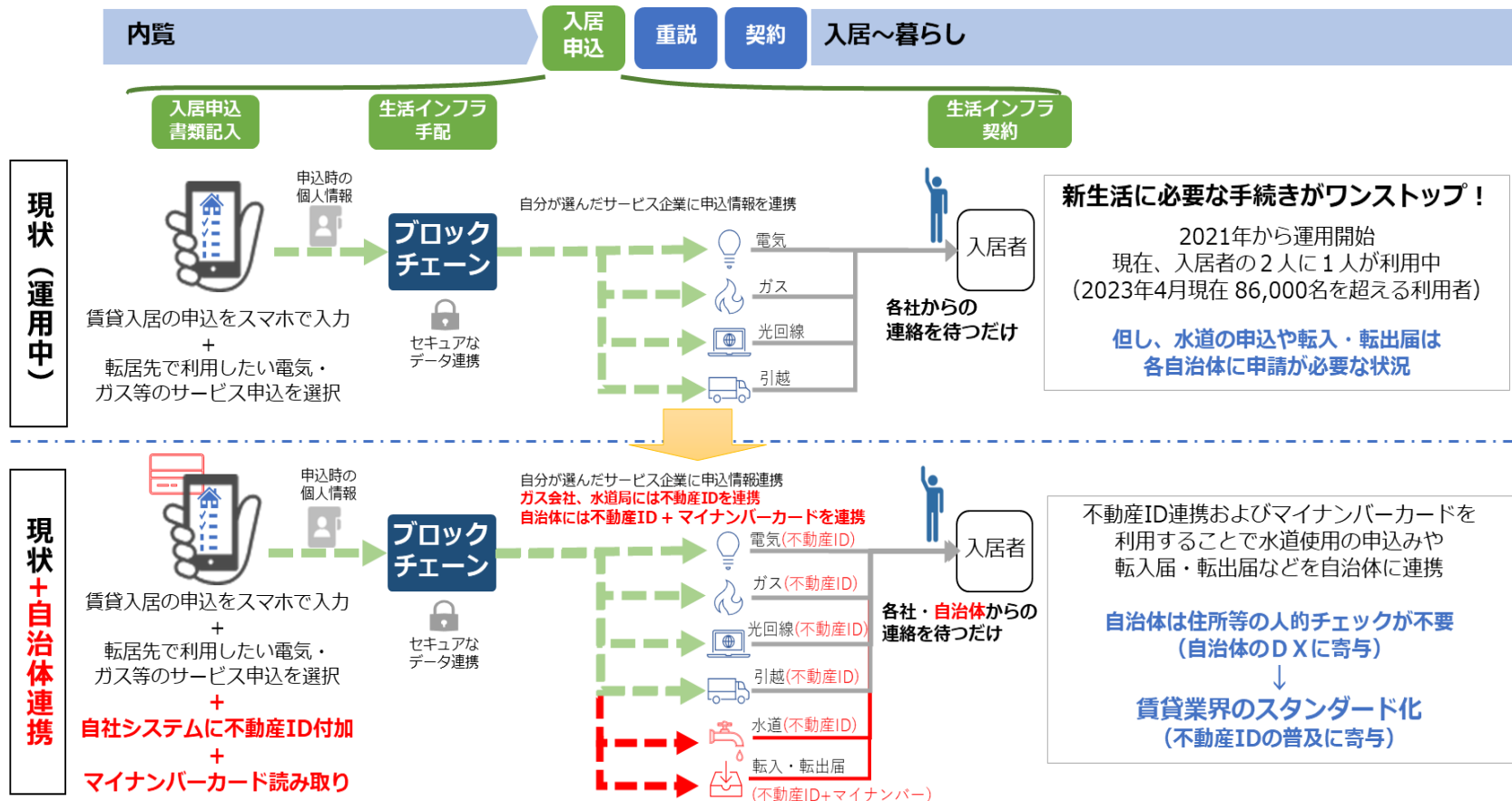
【“住宅技能工”をさらに魅力的にする取り組み】

採用強化	2024年4月入社は今期の2.4倍の年間95名、2025年4月入社は3.4倍の133名
新人事制度	“住宅技能工”の名称を『クラフター』に。新評価制度による客観的評価も導入、スキル・マトリックスによる多能工人材の評価・育成
処遇大幅改善	2023年4月から初任給を月収・年収ベースで最大11%UP、チーフクラフター（職長）の待遇を大幅改善し30代年収約900万円も（最大約1.8倍）
多能工育成	全国3か所の教育訓練センター・訓練校で基本から応用まで教育し多能工育成を強化
福利厚生推進	完全週休2日制、年間休日120日、男性育休取得率100%の継続
ユニフォーム	クラフター全員が着用する統一ユニフォームを新たに制作

## 国土交通省モデル事業「不動産IDを用いた転入居手続きにおける自治体連携DXに関する取り組み」を展開

- 2023年3月から国土交通省が公募を開始した「不動産IDを活用した官民データ連携促進モデル事業」について事業案の応募を行い正式に採択
- 電気・ガス・光回線・引っ越しの民間企業と連携し運用中の賃貸入居プロセスのワンストップ化サービスを、水道使用開始の手続きや転出・転入届という自治体への届け出も情報連携により完結させることで、利用者の更なる利便性の向上を目指す

【国土交通省モデル事業の応募内容イメージ】



**新生活に必要な手続きがワンストップ!**  
 2021年から運用開始  
 現在、入居者の2人に1人が利用中  
 (2023年4月現在 86,000名を超える利用者)  
**但し、水道の申込や転入・転出届は各自治体に申請が必要な状況**

不動産ID連携およびマイナンバーカードを利用することで水道使用の申込みや転入届・転出届などを自治体に連携  
**自治体は住所等の人的チェックが不要 (自治体のDXに寄与)**  
**賃貸業界のスタンダード化 (不動産IDの普及に寄与)**

### モデル事業実施後の展望

- モデル事業の成果をもとに、以下の事項の拡大を推進
1. 連携先自治体の拡大
  2. 引っ越しに伴う必要な手続きの範囲拡大
  3. 賃貸入居プロセスのワンストップ化サービスを採用する不動産事業者の拡大
- また、賃貸入居時だけではなく、戸建住宅やマンションへの引っ越し時のワンストップ化も検討

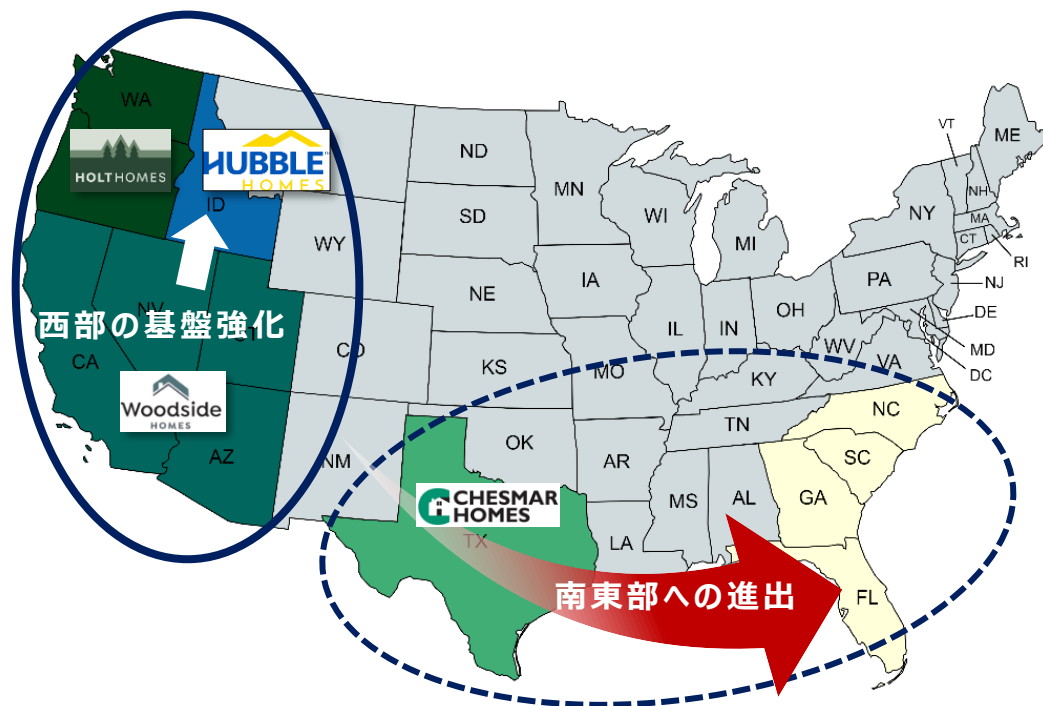
※不動産ID  
 ・不動産を一意に特定できる17桁の共通番号  
 ・国土交通省が不動産関連情報の連携・活用の促進に向けて整備



## 展開済エリアでの基盤強化と新エリアへの進出

## 積水ハウステクノロジーの移植

HubbleのM&Aは西部の基盤強化  
南東部への進出も目論む



質を見極めグループビルダーを選定

- ① 「わが家」を世界一 幸せな場所にする  
・ 積水ハウスのグローバルビジョンへの強い共感
- ② 展開エリアに精通した長年の経験  
・ 展開エリアへの深い知見と優秀な人財
- ③ 質の高いモノづくりへの強い意向  
・ 生活提案を軸とした住まいの価値創造への熱意

グループビルダーと積水ハウスのノウハウを融合  
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

# 【国際ビジネス】2023年度収支計画

(単位：億円)

国名	2022年度 2Q				2023年度 2Q				2023年度(通期計画)			
	売上高	営業利益	経常利益	受注高	売上高	営業利益	経常利益	受注高	売上高	営業利益	経常利益	受注高
アメリカ	1,766	348	338	1,967	1,844	140	86	2,424	4,166	386	309	4,127
(戸建住宅)	1,007	138	-	1,353	1,322	14	-	1,949	2,651	143	-	2,901
(コミュニティ開発)	388	123	-	564	301	84	-	419	568	100	-	450
(賃貸住宅開発)	363	80	-	42	214	40	-	48	938	143	-	766
オーストラリア	437	56	56	504	166	△3	△3	232	654	135	134	633
中国	212	66	69	35	5	△4	△1	5	5	△13	△11	5
シンガポール*	-	-	3	-	-	-	86	-	-	-	52	-
イギリス*	-	-	△18	-	-	-	-	-	-	-	-	-
その他・共通費	0	△9	△8	-	-	△8	△8	-	-	△18	△18	-
合計	2,416	461	441	2,507	2,017	124	159	2,661	4,825	490	466	4,765

\*持分法適用（2023年度2Q及び通期計画のシンガポールの経常利益は持分投資損益及び持分売却益（特別利益））

## 第6次中期経営計画 ESG戦略の概要

基本方針

ESG経営のリーディングカンパニーに



- 住まいを通じて環境課題の解決に貢献
- 従業員の自律を成長ドライバーにする
- イノベーション&コミュニケーション

### E 環境における継続課題と新たな課題に取り組む

脱炭素化	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「シャームゾンZEH」のさらなる推進</li> <li>2. ZEB推進基盤の整備</li> <li>3. サプライチェーンを含めた事業活動全般における取り組みの加速によるRE100・SBT目標の早期達成</li> </ol>
生物多様性	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「5本の樹」計画のグループ展開と社外への普及・浸透</li> <li>2. 持続可能な木材調達さらなる強化・推進</li> </ol>
資源循環	ゼロエミッションシステムをサーキュラーエコノミーへ進化

### S 人財価値と社会価値の向上により、企業価値を高めていく

人財価値の向上	「従業員の自律」×「ベクトルの一致」の向上 ①キャリア自律支援 ②DE&I ③多様な働き方の推進 ④幸せの基盤づくり × 企業理念と戦略を浸透させるリーダー育成・戦略に応じた人員確保と適正配置
社会価値の向上	事業・活動を通じた社会課題の解決 ①キッズ・ファースト ②グリーンファースト ③人権の尊重 ④地方創生事業

### G トップマネジメント・事業マネジメント両輪でのガバナンス強化を推進する ～イノベーション&コミュニケーションの原動力～

トップマネジメントレベル	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. コーポレートガバナンスのフレームワーク構築から、機能発揮のステージへ</li> <li>2. ステークホルダーエンゲージメントの高度化</li> </ol>
事業マネジメントレベル	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. グループガバナンスのグローバル展開</li> <li>2. コミュニケーションによる信頼を基礎とした組織風土の醸成</li> </ol>

■ 脱炭素社会の実現に向けた賃貸住宅のZEH化

- 日本の家庭部門におけるCO2排出量の約3割は集合住宅、中でも賃貸住宅は約2/3を占めるため、脱炭素社会の実現に賃貸住宅のZEH化が不可欠
- 当社は入居者ファーストの視点から、各戸に太陽光発電を接続する「入居者売電方式」を提案
- 快適性や光熱費削減などのメリットを入居者が享受できる「住戸単位のZEH」を推進

	入居者売電方式	住棟一括売電方式
概念図	<p>PCS : 太陽光発電システムのパワコン</p>	<p>図は共用部接続の場合</p>
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"> <li>・入居者は太陽光の電気で生活でき、売電収入も大きい。</li> <li>・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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・住戸毎に太陽光発電の電気をどれだけ使っているかわからない。</li> <li>・入居者の光熱費メリットが小さい、あるいは無い。</li> </ul>

**入居者様のZEHファン化の醸成**  
  
**賃貸住宅市場におけるZEH需要の増幅が期待**



【当社が供給する住宅によるZEHの推進状況】

戸建住宅「グリーンファーストゼロ」	住宅業界のZEHの牽引役として2013年の「グリーンファーストゼロ」発売から継続して普及推進。2022年度ZEH比率93%
賃貸住宅「シャームゾン」	2025年のZEH比率目標75%に向けて推進。2022年度ZEH比率65% (受注戸数15,064戸)
分譲マンション「グランドメゾン」	2023年以降に販売する「グランドメゾン」をすべてZEH化。2022年度販売ベースのZEH比率88.8%

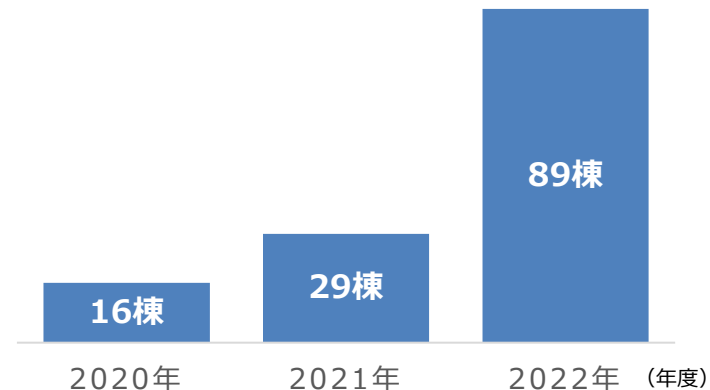
### ■「グリーンファースト オフィス」の積極的展開

- 住宅事業で培ったZEH設計のノウハウ・技術を活用し、ゼロエネルギー建築ZEBの推進
- 高い耐震構造などが寄与するBCPの強化により、企業の持続的な成長をサポート



- 建築地 : 徳島県吉野川市
- 敷地面積 : 1500.51㎡
- 計画規模 : 1棟1戸 2階建て
- 施工床面積 : 722.14㎡
- 用途 : CATV局舎・事務所
- 竣工年月 : 2022年03月
- ZEBランク : ZEB (104%削減)
- 太陽光 : 約28キロワット(別途工事にて)
- BCP対応 : 太陽光 蓄電池 備蓄室 基礎高アップ(浸水対策)

ZEB受注推移



### ■当社活動拠点の建築物のZEB化

- 2030年までに事業活動（スコープ1、2）におけるCO2排出量を2013年度比で75%削減する長期目標の達成に向け、ZEB仕様を満たすオフィスビルへの入居推進
- 2021年度から当社グループの保有する事務所・施設を新築する場合は原則ZEBとする運用を開始。
- 2023年4月末時点で、当社グループで14棟のZEBを竣工済、5棟を計画中



《実施例》  
Tomorrow's Life Museum関西 ウェルカムホール  
2023年2月オープン

• ZEBランク : Nearly ZEB

### ■ 新たな温室効果ガス削減目標

- 2030年までにスコープ1（直接排出）とスコープ2（間接排出）を2013年度比75%削減
- 2030年までに製品使用時のCO2排出量（スコープ3 カテゴリー11）を2013年度比55%削減
- 2027年までに当社サプライヤーの65.8%がSBTを取得



パリ協定の目指す「1.5℃目標」に整合する水準であると認められ、国際的なイニシアチブである「SBTイニシアチブ」から認定を取得

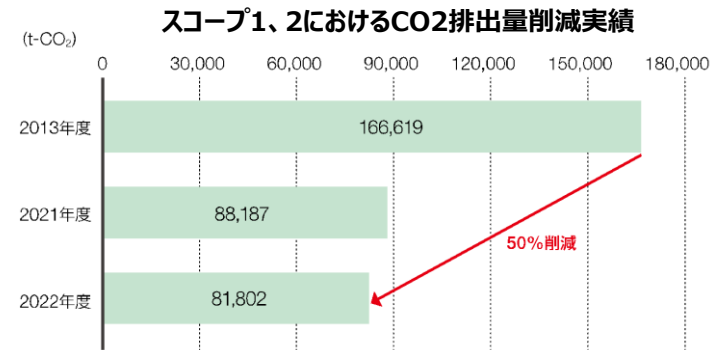
※「SBTイニシアチブ」について

SBT（Science Based Targets、科学と整合した目標設定）とは、パリ協定が求める水準に整合した、企業が設定する温室効果ガス排出削減目標のこと。  
 当社は2018年4月に認定され、さらに上位の「1.5℃目標」を2023年6月に認定取得

### ■ スコープ1・2に関する主な取組み

- 「積水ハウス オーナーでんき」推進
- 当社活動拠点の建築物のZEB化
- 社用車の電動化推進

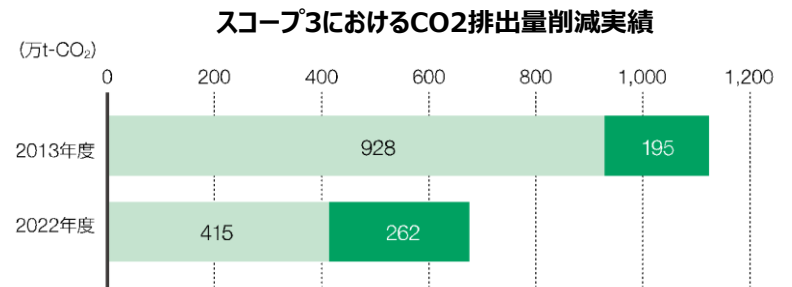
2022年度に従来のSBT目標である  
 2013年度比50%削減を達成、  
 75%削減目標へ引き上げ



### ■ スコープ3に関する主な取組み

- 当社が供給する住宅によるZEHの推進
- 戸建住宅「グリーンファーストゼロ」
  - 賃貸住宅「シャームゾン」
  - 分譲マンション「グランドメゾン」

各取組み進捗状況を踏まえ、目標を  
 2013年度比55%削減に  
 引き上げ



※集計範囲の拡大により、昨年度開示した数値と異なる

## ■ 都市における企業緑地の生物多様性評価の視点を強化

- 2022年12月より「5本の樹」計画による21年間の都市の生物多様性保全推進活動の知見と、琉球大学理学部久保田康裕研究室と連携して進めてきた積水ハウスのネイチャー・ポジティブ方法論を公益財団法人都市緑化機構に提供
- 都市緑化機構が都市緑地の生物多様性保全・回復の推進に向けて運営する「緑の認定（SEGES認定）」において、全国87カ所のSEGES認定緑地を評価し、各地の生物多様性への貢献程度や、生物多様性の保全ポテンシャルの可視化を試みる取り組みを開始

### ※ 都市緑化機構について

- ・内閣総理大臣の認定を受け、2013年4月1日から「公益財団法人都市緑化機構」として、都市に緑をつくり、まもり、育てる活動を開始。これらの活動に携わる市民、事業者、公共団体等による様々な取り組みを支援

### ※ 「緑の認定」SEGESについて

- ・民間事業者が所有、管理する緑地の価値と取り組みが市民や環境、社会にとっていかに素晴らしいものであるかを客観的に評価する制度
- ・「そだてる緑」「都市のオアシス」「つくる緑」の3つのシリーズで構成。

新梅田シティ「新・里山」「希望の壁」

2015年度『SEGES：都市のオアシス』認定



## 【積水ハウスの「5本の樹」計画】

- ・住宅事業を通じた生物多様性保全に向け、2001年から生態系に配慮した造園緑化事業「5本の樹」計画を推進
- ・2022年度の「5本の樹」をはじめとした年間の植栽本数は、88.6万本で、2001年の事業開始からの累積植栽本数は1,900.3万本にまで増加

2021年に「5本の樹」計画の効果を、琉球大学理学部久保田康裕研究室と共同で発表。  
全国の都市部の住宅地に植栽した樹種を約10倍に増加させたことで、住宅地に呼び込める可能性のある鳥の種類を約2倍に、蝶の種類を約5倍に増やせる効果が明らかに。



### 「5本の樹」計画

#### 生態系に配慮した外構造園

「3本は鳥のために、2本は蝶のために」という想いを込め、地域の在来樹種を中心とした庭づくり・まちづくりを推進

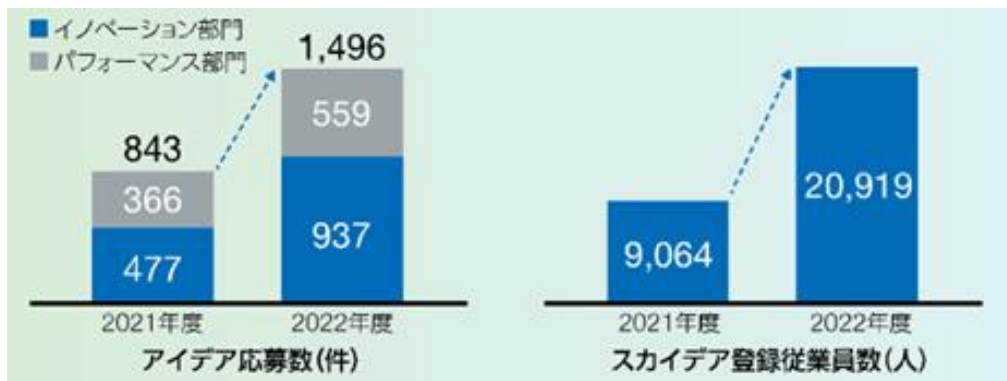
## ■ 積水ハウスグループが考える人財価値

- 積水ハウスグループの人財価値は、「従業員の自律」と「ベクトルの一致」の掛け算で構成
- 「キャリア自律支援」「DE&Iの推進」「多様な働き方の推進」「幸せの基盤づくり」これら4つのテーマに基づく、制度改革や組織風土づくり、取り組み推進などを戦略的に遂行
- 従業員と当社が共に成長し続けられるよう、経営戦略としての人財価値の向上を今後も推進



## ■ イノベティブな企業文化の醸成：創発型表彰制度「SHIP」

- 「SHIP (Sekisui House Innovation & Performance Awards)」とは、当社の創立60周年を記念した「イノベーションコンペ」と、これまでに開催されてきた各表彰制度を融合した、全従業員参画の創発型表彰制度



- 第2回となる2022年度は1,496件の応募が従業員から集まり、前回より77.5%増加
- 社内アプリ「スカイデア」に登録した従業員は2万人を超え、イノベティブな組織風土づくりを推進

※スカイデア (SKIdea : SEKISUI HOUSE GROUP Knowledge & Idea)

当社の従業員が持つ知見・経験・技術と優れたアイデアが集結するプラットフォーム(当社開発の社内アプリ)。個人が検討しているアイデアを閲覧し、「いいね！」やグループへの参加を申請できる機能を搭載。

### 【6か月を通じたファイナリスト選考】

- 従業員から提案された1,496件については、グループ会社を含めた総勢70人の役員・職責者から構成される審査員が、6か月の期間をかけて審査
- 2023年6月の最終審査・表彰式の様子は、国内外の事業所・従業員へもライブ配信



第2回SHIPの最終審査会の様子



## ■ 女性管理職人数、2023年度目標を前倒しで達成

- 次世代リーダーを育成する「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」を2014年から毎年開講し、ロールモデルの輩出やキャリアアップを目指す女性従業員が増加
- 2006年には15人だった女性管理職は、2022年度には302人となり、2025年度に320人以上を目標

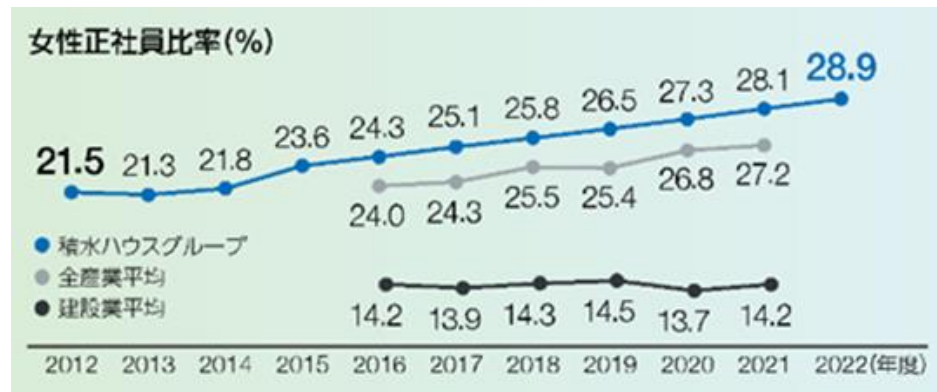
	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 目標
女性管理職人数 (比率)	273人 (4.31%)	302人 (4.60%)	300人

積水ハウス ウィメンズ カレッジ修了生（1期～8期累計）  
**143人**  
（うち100人が管理職に登用 2023年8月1日現在）

## ■ 女性営業職・技術職の活躍推進

- 2005年より女性営業職を積極的に採用し、2023年1月末時点で428人（積水ハウス単体）の女性営業職が全国各地で活躍
- 積水ハウスリフォームでは、2023年1月末時点で女性役員が2人、女性営業職は642人（リフォーム営業職の59%）で、女性の営業所長1人、女性営業次長1人、店長88人が誕生
- 現場監督のスペシャリスト「チーフコンストラクター」に認定される女性従業員が増加（2023年1月末時点：11人）

建設業界平均の2倍を超える女性従業員の活躍



全国女性営業交流会



初回開催時より経営トップや役員が参加

## ■ 感性アップ支援

- 世界が広がる「オンライン学習」  
住まいにおける子どものオンライン学習スペースのあり方調査（大阪公立大学杉田菜穂教授との共同研究）

## ■ 子どもたちへの住育

- 住まい・まちづくりで培ってきた知識やノウハウを活用し、子どもたちが住まいを楽しく体験する機会を提供
- 2008年より、従業員による出張授業や当社施設を活用した体験型授業を展開し、約2万人を超える子どもたちが参加
- 2021年より、当社施設でのVR(仮想実現)空間体験やモデルハウスと学校をリモート中継するオンライン型を展開し、約600人の子どもたちが参加（「幸せ住まい学習」）
- 子どもたちの豊かな感性を育む住育の取り組みを改めて強化していく

## ■ 従業員と会社の共同寄付制度（「積水ハウスマッチングプログラム」）

- 2006年に、子どもたちが幸せに暮らし続けられる社会・環境づくりを目的に創設
- これまでに、約4.4億円の寄付を通じて、地域社会との共生を通じた社会課題の解決に貢献
- 従業員が発案する社会課題の解決につながるイノベティブなアイデアを、非営利団体とプロジェクト化する「共創型社会貢献」を推進していく
- のべ1,178人の従業員から創発型表彰制度「SHIP」を通じて発案された社会課題の解決につながるアイデアは、2021年度89件、2022年度146件

### 【子どもたちへの住育】



従業員による小学校へ出張授業



タブレットを活用したモデルハウスのリモート探検

### 【積水ハウスマッチングプログラム 助成実績】

**2006年以降**  
約4.4億円をのべ590非営利団体へ支援

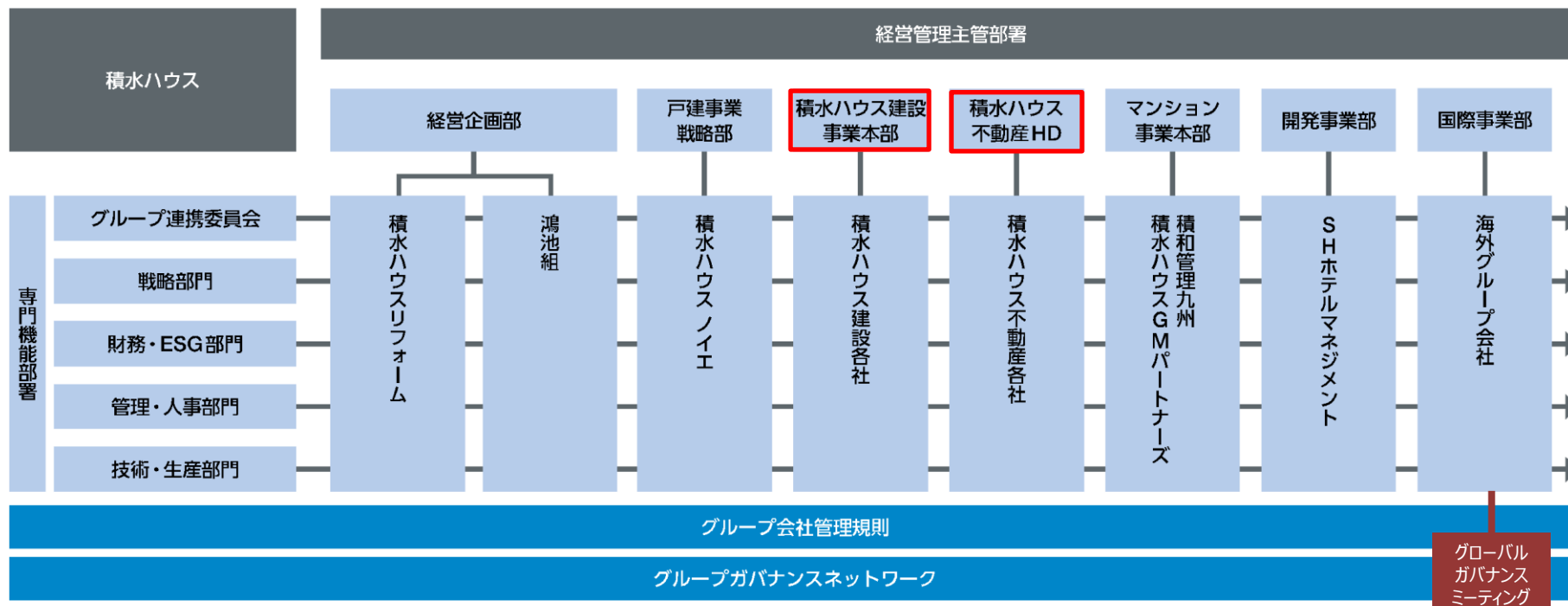
<b>2023年度</b>	
参加従業員	約8,100人
助成総額	5,054万円
助成団体	94（従業員より推薦）

## ■ グループ会社管理体制の強化・ガバナンスネットワークの推進

- 事業セグメントに応じてグループ会社の事業活動を管理監督する「経営管理主管部署」を当社内に設置、専門性を有する当社本社部署が「専門機能部署」としてその補佐に加え、特に専門性の高い業務を主導的に管理する二軸の管理体制を構築、運用
- 積水ハウス・グループ会社間のガバナンス強化に向けたディスカッションの場として、グローバルガバナンスミーティングやエリアガバナンスミーティングを定期的開催

主なグループ会社の管理体制図

(本書の日付現在)



### 【積水ハウス不動産グループ・積水ハウス建設グループの再編】



- ・2022年2月：積水ハウス不動産ホールディングス株式会社が、積水ハウス不動産グループを統括する中間持株会社体制へ移行
- ・2023年2月：積和建設各社のグループ連携の強化のため、15社から8社に再編し、社名を積和建設から積水ハウス建設に変更  
同時に各社のガバナンス強化のため、積和建設事業本部を積水ハウス建設事業本部に改め、当社本社部署として設置
- ・2024年2月：積水ハウス建設グループを統括する中間持株会社体制に移行し、積水ハウス建設事業本部が管轄する事業を承継予定

■ 取締役会の実効性評価の実施

- 2023年1月期の評価については、2022年1月期に引き続き、独立した第三者の評価会社を起用し、以下の方法により実施
  - (1) 全取締役・監査役を対象としたアンケート調査（第三者機関が作成・配布・回収）
  - (2) 全取締役・監査役を対象とした第三者機関によるインタビュー（1人あたり約1時間）
  - (3) 取締役会資料及び議事録の閲覧
- 当社取締役会は、全般的に高い水準で実効性が確保されていると評価

【評価結果の概要】

昨年度の取締役会実効性評価で提示された課題について、概ね進捗していることを確認

2023年1月期の課題	課題状況	進捗
<p>長期、中期目線での議論の拡充</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 長期目線や社外視点を十分に織り交ぜ、議論充実の工夫を施しながらの進捗が確認された</li> <li>● 財務戦略の議論については、更なる拡充が期待される</li> </ul>	 <p>改善</p>
<p>リスク管理・グループガバナンスの強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2023年1月期は積水ハウス不動産ホールディングスによる新たなガバナンス体制が始動し、順調かつスピーディーなガバナンス改革が進んだほか、取締役会としても積水ハウス建設グループの統合に伴うグループガバナンス議論が深化する等、進捗が確認された</li> <li>● 今後、海外を含む他グループ会社への水平展開を見据え、「ガバナンス人財」の確保・育成に関する中長期議論が更に深化することが期待される</li> </ul>	 <p>改善途上</p>

## 【取締役会の実効性を支える強み】

当社取締役会は、第三者機関の評価を踏まえ、以下の「強み」によって実効性が支えられていることを確認

強み	強みの詳細（第三者機関による観察）
ガバナンス強化への強いコミットメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンスを強化していくことに対して、経営陣が強い意志を有していること</li> <li>ガバナンス強化にコミットし得る社外役員（取締役および監査役）を選んでいること</li> </ul>
取締役会の役割の明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役全員が、積水ハウスの現状を踏まえた「監督と執行の緩やかな分離」というガバナンスの基本方針を明確に共有していること</li> </ul>
独立社外取締役の貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立社外取締役が、積水ハウスへのコミットメントを有していること</li> <li>独立社外取締役の構成が、多様性に優れていること</li> <li>社外役員の経営会議陪席や、オフサイトの機会充実により、議論の質が担保されていること</li> </ul>
優れた取締役会運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会議長が、優れたパーソナリティを有し、取締役会外の場を含め、リーダーシップを発揮していること</li> <li>取締役会議長が、闊達な議論を促進していること</li> <li>事務局機能が、ガバナンス改革を下支えしていること</li> </ul>

## 【さらなる実効性向上のための課題】

当社取締役会は、第三者機関の提言を踏まえ、2024年1月期の課題と検討すべき取組みを確認

2024年1月期の課題	検討すべき取組み
グループ全体視点での戦略議論	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ横断で議論すべきテーマの共有</li> <li>取締役会として、資本コスト経営等の知見の確保/拡充議論</li> <li>執行サイドでは、CFO機能の強化が望まれる</li> </ul>
リスク管理・グループガバナンスに関する執行の監督	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループガバナンス強化戦略の議論深化</li> <li>リスク管理・グループガバナンスに関する執行の進捗状況フォローアップ</li> <li>内部監査部門からの報告の状況・頻度の在り方に関する議論</li> </ul>
「監督と執行の緩やかな分離」の進化	<ul style="list-style-type: none"> <li>執行の自律化に伴う独立社外取締役の関与方法の進化</li> <li>取締役会として議論を深めるべき重要テーマの明確化</li> <li>取締役会の審議方法の工夫（一括審議等）、議案絞込み、メリハリのある議論</li> </ul>

## ■ 政策保有株式に関する検証

- 2022年10月開催の取締役会にて、政策保有株式として保有する全上場株式(21銘柄)を対象として、保有状況、リスク・リターンおよび取引の重要性を踏まえ、総合的な保有意義を検証
- 第5次中期経営計画期間（2023年1月末まで）においては、目標として掲げた連結純資産額に対する割合\*の5%以下への縮減を実施

	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		
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%
2022年度	21	4	2	17	4.6%

## ■ 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6次中期経営計画期間(2026年1月末まで)において、連結純資産額に対する割合(※)を3%以下に縮減する

※ 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

## 2023年度より事業戦略と組織の連動性をさらに高め資本効率の向上を図るため、事業単位別の管理方法を導入しセグメント構成を見直し。

旧 (～2022年度)		新 (2023年度～)	概要	主要会社
<b>請負型</b>		<b>請負型</b>		
戸建住宅	(1) ①建物 → 戸建住宅 ①積水ハウス → 戸建住宅 ②鴻池組グループ → 建築・土木 外構 → 戸建住宅 外構 → 賃貸・事業用建物	戸建住宅	注文住宅・分譲住宅（外構含む）の販売	積水ハウス（※） 積水ハウスノイエ
賃貸住宅		賃貸・事業用建物	賃貸住宅（シャームゾン）、 商業・オフィス用建築物等（外構含む）の請負・販売	積水ハウス（※）
建築・土木		建築・土木	在来工法建築物の設計・施工 土木工事の設計・施工	鴻池組グループ
<b>ストック型</b>		<b>ストック型</b>		
不動産フィー	(2) ①賃貸住宅管理 → 賃貸住宅管理 ②仲介 → 仲介・不動産	賃貸住宅管理	賃貸住宅（シャームゾン）の借上・管理業務	積水ハウス不動産グループ
リフォーム		リフォーム	当社施工の住宅（戸建・賃貸）のリフォーム 一般物件のリフォーム	積水ハウスリフォーム（※） 積水ハウス不動産グループ（※）
<b>開発型</b>		<b>開発型</b>		
分譲住宅	(3) ②土地 → 仲介・不動産 積水ハウス不動産グループ → 分譲住宅 積水ハウス不動産グループ → マンション 積水ハウス不動産グループ → 都市再開発	仲介・不動産	住宅用地・既存住宅の仲介・販売 収益用不動産（土地・建物）の仲介・販売	積水ハウス 積水ハウス不動産グループ
マンション		マンション	分譲マンションの開発・販売・管理	積水ハウス - 関連子会社
都市再開発		都市再開発	都市部を中心としたホテル等の開発・管理 地方部“Trip Base”	積水ハウス - 関連子会社
<b>国際事業</b>		<b>国際事業</b>		<b>海外子会社</b>
その他	(5)	その他		国内子会社

- (1) 建築・土木
- (2) 不動産フィー
- (3) 分譲住宅
- (4) マンション、都市再開発
- (5) その他

- ①積水ハウス請負の部分を【賃貸・事業用建物】に変更
- ②鴻池組請負の部分は【建築・土木】から変更なし
- ①賃貸住宅管理の部分を【賃貸住宅管理】に変更
- ②仲介の部分を【仲介・不動産】に変更
- ①建物の部分を【戸建住宅】に変更
- ②土地の部分を【仲介・不動産】に変更
- 積水ハウス不動産グループの不動産事業の部分を【仲介・不動産】に変更
- 外構の部分を建物用途に応じて、【戸建住宅】と【賃貸・事業用建物】に変更

※下請として、積水ハウス建設を含む

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。