



統合報告書  
2020年1月期

積水ハウス株式会社



SEKISUI HOUSE

積水ハウス株式会社

本社 〒531-0076 大阪市北区大淀中1丁目1番88号  
梅田スカイビル タワーイースト

お問い合わせ先： IR部  
〒107-0052  
東京都港区赤坂4丁目15番1号  
赤坂ガーデンシティ  
Email: investor.relations@sekisuihouse.co.jp

ウェブサイト: <https://www.sekisuihouse.co.jp/>  
企業・IR情報: <https://www.sekisuihouse.co.jp/company/index.html>



発行：2020年5月

# 発行にあたって

企業は人の集団である。その中の個人それぞれが「人間愛」を実践すれば、苦楽を共にする運命協同体が形成されるとともに、労使の対立のない全員参加の活力ある経営が実現し、企業発展の原動力となる。また、協力工事店あるいは取引先との間に「人間愛」があれば、温かい共存共栄の実が結び、企業基盤の充実がもたらされるであろう。

積水ハウスグループは今年で創業60周年を迎えます。60年の歴史の中で培ってきたコアコンピタンス（技術力・施工力・顧客基盤）は私たちの誇りであり、企業活動の源泉でもあります。

「わが家」を世界一 幸せな場所にする——積水ハウスグループがこのたび掲げたグローバルビジョンは、すべてのステークホルダーの皆様に向けた、未来へ通ずる大きな約束です。このビジョンの具現化のために、積水ハウスグループ一丸となって、持続可能な企業としての価値向上に努め、「人生100年時代の幸せ」を提供し続けてまいります。

## 編集方針

積水ハウスグループ初となる「統合報告書2020」を発行するにあたり、本報告書を通じ、株主・投資家ならびに全てのステークホルダーの方々に、積水ハウスグループの持続的成長の実現に向けた取り組みをご理解いただくことを目指し、多くの画像を使ってわかりやすく編集いたしました。創業60年を迎える積水ハウスグループのこれからの30年のビジョンを打ち出すとともに、積水ハウスの軌跡、目指す姿、ビジネスモデルとコアコンピタンスを示し、第5次中期経営計画の事業戦略、財務戦略をわかりやすく解説しています。「人間愛」を根本哲学とする企業理念に基づく価値創造ストーリーのもと、人生100年時代の幸せを提供する積水ハウスグループの企業姿勢を財務・非財務の両面から網羅的に報告しています。

## 報告対象範囲

積水ハウス株式会社および連結子会社

## 報告対象期間

2019年2月1日～2020年1月31日

一部内容に当該期間以前・以後の情報も含まれます。

## 参照ガイドライン

- 国際統合報告評議会 (IIRC) 「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」
- 環境省「環境報告ガイドライン2018年版」
- 国際標準化機構「ISO26000」(社会的責任に関する手引)

## <将来見通しに関する注意事項>

本報告書における業績予測などの将来に関する記述は、作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内包されています。したがって、さまざまな要因の変化により、実際の業績は見通しと大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

# CONTENTS



## P.02

### イントロダクション

- 2 企業理念
- 3 経営ビジョン



## P.52

### 世界一 幸せな「わが家」を生み出す18のバックストーリー



## P.04

### 積水ハウスの価値創造

- 4 メガトレンド
- 5 機会とリスク
- 6 価値創造のあゆみ
- 8 会長メッセージ
- 10 社長メッセージ
- 14 第3フェーズのビジョン
- 16 価値創造プロセス



## P.18

### 人生100年時代のプラットフォームハウス構想



## P.60

### 価値創造の基盤

- 60 ESG経営を支える基盤
- 62 リスクと機会／マテリアルな項目
- 64 環境戦略
- 68 人材戦略
- 72 IT戦略
- 74 コーポレートガバナンス
- 84 役員一覧



## P.86

### データセクション

- 86 8カ年ハイライト
- 88 財務分析
- 92 会社情報
- 93 株式情報
- 94 用語集



## P.20

### 価値創造の戦略

- 20 積水ハウスグループの事業ポートフォリオ
- 22 戦略の変遷と第5次中期経営計画の位置づけ
- 24 第5次中期経営計画の戦略解説
- 25 第5次中期経営計画の事業戦略
- 28 財務戦略解説
- 32 財務・非財務ハイライト
- 34 「わが家」を世界一 幸せな場所にする住まい方提案
- 36 事業戦略 請負型ビジネス
- 40 事業戦略 ストック型ビジネス
- 44 事業戦略 開発型ビジネス
- 48 事業戦略 国際ビジネス

## 外部評価



### 気候変動Aリスト

環境分野で世界的に権威のある環境非営利団体CDPから、2年連続2回目となる最高評価の「気候変動Aリスト」企業として選定され、気候変動に対する先駆的な取り組みと情報開示において、世界的に優秀な企業として評価されました。



### Dow Jones Sustainability World Indices

ESG投資の代表的な株式指標「Dow Jones Sustainability World Indices (DJSI World)」の構成銘柄に4年連続で選定。アジア・太平洋地域の構成銘柄「Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index (DJSI Asia Pacific)」にも3年連続で選定されています。



### RobecoSAM Sustainability Award 2020

世界的なSRI(社会的責任投資)分野の調査・格付け会社である、スイスの調査機関 RobecoSAM社によるサステナビリティ格付け「SAM Sustainability Award」のHomebuilding(住宅建設)部門で「Silver Class」に2年連続で選定されました。2016年から3年連続「Gold Class」に続き、5年連続でのClass選定となります。



### FTSE Blossom Japan Index

年金積立金管理運用独立行政法人の選定によるグローバルインデックスプロバイダー FTSE Russell社で構築された「FTSE Blossom Japan Index」、およびMSCI社が開発した「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」と「MSCI日本株女性活躍指数」の構成銘柄となりました。

私たちの基本姿勢  
**真実・信頼**

私たちの根本哲学  
**人間愛**

私たちの目標  
**最高の  
品質と技術**

私たちの事業の意義  
**人間性豊かな  
住まいと環境の創造**

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**

# メガトレンド

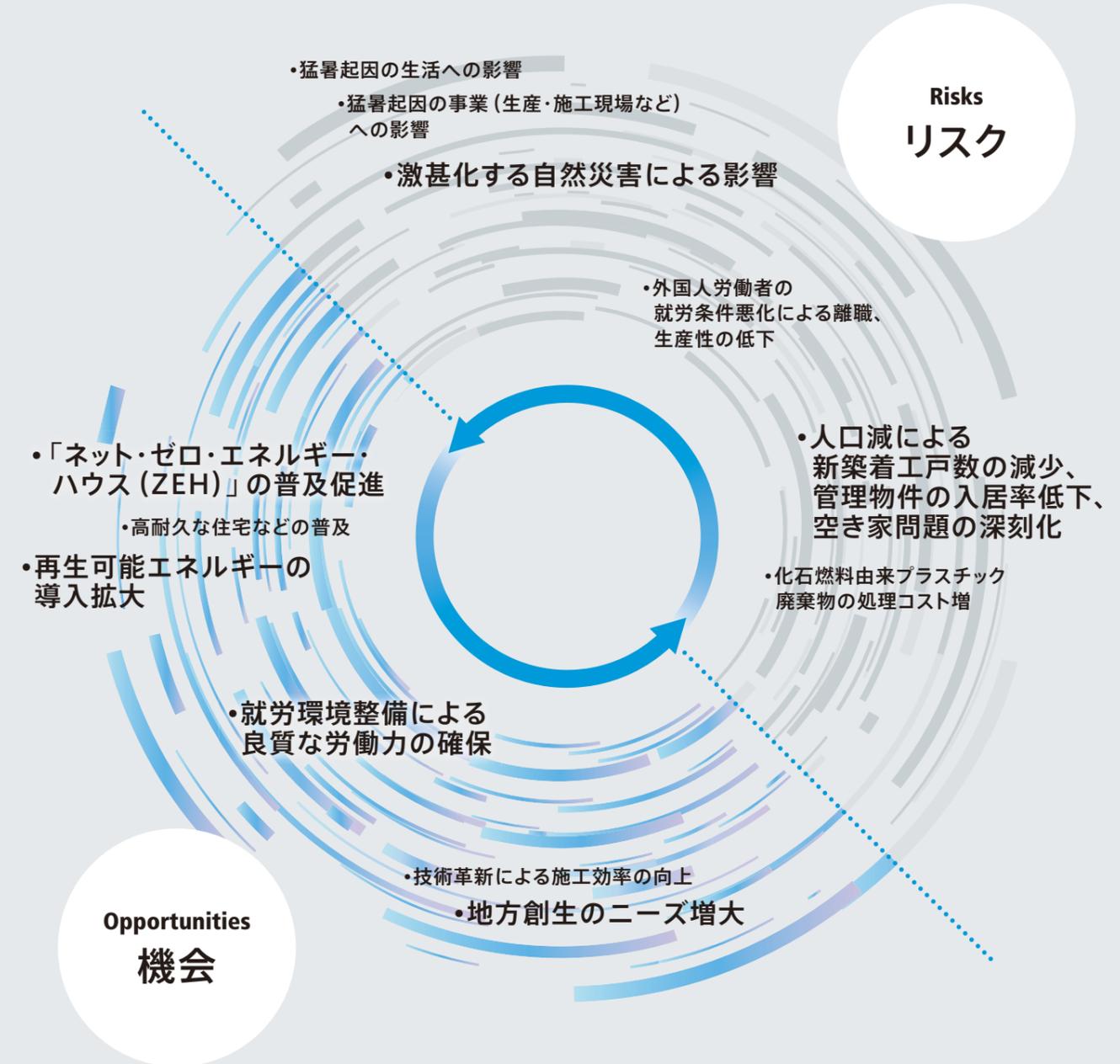
## Domestic MEGA Trend

- 人口・世帯減少 (建築需要の逡減・社会資本の変化)
- 少子化・高齢化 (労働人口減少・住環境変化)
- 地球温暖化・多発する災害 (自然環境への対応)
- 都市集住・コンパクトシティ化 (職住に対する思考変化)
- ローコスト住宅の台頭 (ハコからの脱却)
- 外国人労働者の流入 (生活基盤の確保)
- 消費環境の変化 (モノ消費⇒コト消費)

- 情報通信技術のスピード化
- 地球規模の気候変動
- 貧富格差の拡大
- フィンテックによる金融市場の大変革
- 高い経済成長を続ける新興国
- 国家間の摩擦 (米中・東アジア・中東)
- 企業のグローバル化の加速
- 海洋資源の枯渇とテリトリーの構図変化

## Global MEGA Trend

# 機会とリスク



# 価値創造のあゆみ

積水ハウスは、住まい手の価値追求を第一義に、社会とともに発展してきました。  
これからも常に未来を見据え、持続可能な社会の実現とグローバル企業としての成長を続けていきます。

## 第1フェーズ 1960-1990

- 住宅難の日本における短工期の工業化住宅の提供
- シェルター機能として、家が人命と財産を守る「安全・安心」の提供

For Safety & Security

### 安全・安心

- 1960 積水ハウス産業株式会社として発足
- 1961 滋賀工場操業開始(2009年生産機能停止)  
メーターモジュール採用(業界初)  
アルミサッシ採用(業界初)
- 1964 直接販売体制を確立
- 1971 戸建住宅にユニットバスを採用(業界初)
- 1973 滋賀・関東の両工場が工業生産住宅等品質管理優良工場として通産大臣認定を受ける(業界初)  
積水ハウスの骨組工法が昭和48年「発明奨励賞」を受賞(プレハブ住宅業界初)
- 1977 初の大規模分譲マンション「グランドメゾン長堀」分譲開始
- 1987 カスタマーズセンター第1号として「東京カスタマーズセンター」設置
- 1989 第1回日本全国積水ハウス・デー「住まいの参観日」開催
- 1990 総合住宅研究所(京都府)完成

## 第2フェーズ 1990-2020

- ZEH、エアキスなどの「快適性」「環境」への対応
- 中高級路線、高付加価値住宅の提供

For Comfort & Sustainability

### 快適性

- 1995 木造住宅事業(シャーウッド住宅事業)開始
- 1999 保証制度「ユートラスシステム」創設  
「環境未来計画」発表
- 2001 「5本の樹」計画発表
- 2002 住宅におけるユニバーサルデザインの本格展開を宣言
- 2003 業界最高レベルの「空気環境」を全戸で標準化  
全戸建住宅において「次世代省エネルギー仕様」を標準化
- 2004 全戸建住宅に「遮熱断熱・防犯合わせ複層ガラス」標準採用  
「省エネ・防災住宅」発売
- 2008 住宅・建設業界初の「エコ・ファースト企業」として環境大臣から認定
- 2009 環境配慮型住宅「グリーンファースト」発売
- 2011 空気環境配慮仕様「エアキス」の販売を開始
- 2012 積水ハウスのスマートタウン第1号「スマートコモンシティ明石台」(宮城県富谷町)まちびらき  
業界初のサービス付き高齢者向け住宅「セレブリオ」発売
- 2013 ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス「グリーンファースト ゼロ」発売
- 2018 日本初「幸せ」を研究する「住生活研究所」発足  
地方創生事業「Trip Base 道の駅プロジェクト」始動
- 2019 「CES2019年」単独出展。「プラットフォームハウス構想」発表

## 第3フェーズ 2020-2050

- 「健康・つながり・学び」を軸に、住宅からさまざまな価値を供給

Happiness & Well-Being

# 人生 100年時代の 幸せ

積水ハウスは、1960年の創業以来、「人間愛」を根本哲学とする企業理念のもと、事業を推進してきました。

第1フェーズでは、住宅難の日本に工業化住宅という考え方を提案し、人命と財産を守り、暮らしに安全・安心を提供してきました。第2フェーズでは、高付加価値住宅へと事業領域を拡大し、「快適性」と「環境」を追求する積水ハウステクノロジーを確立しました。

2020年から始まる第3フェーズにおいては、グローバルビジョン「『わが家』を世界一幸せな場所にする」を掲げ、人生100年時代への住まい手価値の創出を目指し、「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と着実に変革を進めていきます。

	1970	1980	1990	2000	2010	2019
売上高 (単位:億円)	344 (単体)	4,300	10,903	13,648	14,883	24,151
営業利益 (単位:億円)	37 (単体)	391	824	960	563	2,052
累積建築戸数 (戸)	24,817	30,547	799,322	1,504,621	2,045,039	2,468,686



## 企業理念をすべての基盤に置き、 インテグリティ (= 倫理観) を高めていく

代表取締役会長  
阿部 俊則

積水ハウスグループを代表して、このたびの新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) によりお亡くなりになられた方々に謹んでお悔み申し上げますとともに、罹患された方々および感染拡大により生活に影響を受けている全ての皆様に心よりお見舞い申し上げます。また、過酷な状況下において活動されている医療従事者をはじめ、生活必需品の供給に携わられている方々のご尽力に感謝申し上げます。積水ハウスグループでは、お客様、お取引先様、関係者の皆様、そして社員の安全を最優先とし、所管保健所、自治体などと連携を図りながら、感染拡大の抑止のために必要な対応・対策を継続して進めて参ります。

2020年、積水ハウスは創業60周年という節目の年を迎えました。私たちの事業成長を支えてきた考え方や独自に積み上げてきた組織風土、第1次～第4次中期経営計画まで連続して目標達成を支えた強みの源泉とは何だったのか。積水ハウスグループのDNA、変わらない大切なことについて、メッセージをお届けします。

### 10年前に着手した構造改革、 そのプロセスにおいても積水ハウスが 決して「変えなかった」大切なこと

1960年の創業から始まった積水ハウスの歩みは、単なる業績の積み重ねではありません。その源流には、日々の仕事に誠実に向き合い、懸命に取り組んできた従業員の存在と、相手の幸せをわが喜びとする、懐の深い組織風土がありました。企業は人で構成され、人は心で動きます。創業以来継承してきた、このような風土や行動原則について、1989年、積水ハウスは企業理念として明文化し、それは現在でもすべての企業活動を支える大切な基盤として、従業員一人ひとりの行動の拠りどころとなっています。また、60年の歴史の中で、お客様の幸せを願う心を持ち、安全・快適な住まいづくりを真直に手がけてきた一つひとつの成果は、積水ハウスの強みの源泉となり、時代に合った形を模索しながら現在へと脈々と受け継がれています。

2009年、上場以来初めての営業赤字を経験して以降、いかなる事業環境であっても事業が成長できる強い会社となるべく、滋賀工場の生産機能停止、本社組織の大幅なスリム化、営業の専門性強化、ストック型ビジネスの成長力向上を目的とした組織再編やグループ連携など、思い切った構造改革にも取り組んできました。一方、「グリーンファースト ゼロ」や「ファミリー スイート」など、お客様が快適に、そして幸せに暮らすことができる商品の開発にも積極的に取り組んできました。いずれの施策も、お客様のご期待に応える商品やサービスを創造・提供するために不可欠なことであり、その結果、現在では競合他社への差別化を図り、業績の順調な推移という成果を達成することができました。大胆な構造改革のプロセスにおいても、守るべきものは守り、変えるべきものは徹底的に変えていくという強い信念とともに、積水ハウスの企業理念とその根幹にある「人間愛」という、積水ハウスグループのDNAが受け継がれてきたからこそ、従業員一人ひとりがいきいきと働く姿を思い描きながら実践できたのだと思います。

私自身、判断に迷った時や壁にぶつかった時は企業理念に立ち返っており、「企業理念の中にすべての答え

がある」と従業員にずっと伝えてきました。社会環境が変化しても、積水ハウスの企業理念には、その時代ごとの納得解とともに、変わらない大切な原点がそこにあると信じています。

### インテグリティを体現できる人材と組織をつくる、 「社会から必要とされる企業」であり続けるために

積水ハウスは、「ESG経営のリーディングカンパニー」を目指し、さまざまなことに取り組んでいます。例えば、日本において喫緊の課題である働き方改革についても積極的に取り組み、「わくわくドキドキ 心躍る職場づくり」にも力を入れてきました。また、「イクメン休業制度」など、常に政府の施策に先行して取り組みを展開してきました。なぜなら、積水ハウスにとって「人材と組織」は成長を支える無形の財産であり、企業ブランドそのものだからです。どんなに良い商品・サービスがあろうとも、社会課題や環境課題に適応するテクノロジーがあろうとも、時代の変化を企業理念という同じベクトルでつながった多様な人材と、時代変化に適応するレジリエントな組織風土がなければ、目指す姿を実現することはできないと考えているからです。

企業理念の根幹に「人間愛」を掲げ30余年を経た現在、私は、積水ハウスのDNAにふさわしい誠実で高邁な倫理観「インテグリティ」という考え方を非常に大切にしています。インテグリティを体現できる従業員を育みリーダーとして活躍する組織をつくることで、当社グループの経営の質を着実に高めていくことができると考えています。2018年からは、インテグリティを支柱に据えたガバナンス改革を実行してきましたが、取締役会での活発な議論は、経営・財務基盤の強化につながっており、今後も事業活動と同様、PDCAのサイクルをしっかりと回しながら、統治構造をより深化させていきます。

積水ハウスがこれから先も変わらず社会から必要とされ続ける企業であるために、すべての企業活動の基盤にある変わらない大切な企業理念を継承し、新しい時代変化を機会として、お客様、従業員、そしてすべてのステークホルダーの幸せの実現を目指した活動を未来にしっかりとつないでいきます。



## ハード×ソフト×サービスで、 人生100年時代の幸せを提供。

住まい手価値を創造する私が本気で考える  
「『わが家』を世界一 幸せな場所にする」経営とは

代表取締役社長  
仲井 嘉浩

### 住宅市場は、まだまだチャンスに 満ちあふれている

近い将来やってくる、“人生100年時代”。その中で、日本を含む先進国では、経済成長の時代を経て社会が成熟し、人々が精神的な豊かさや生活の質を重視する傾向も一層強まっています。量から質へとストックの転換が進み、住宅市場においてもITやAIなどのテクノロジー導入が当たり前の時代がすぐ近くに見えてきました。刻々と市場環境が変化していますが、私は、住まい手やつくり手の感性にアプローチ可能なテクノロジー

を戦略に組み込んでいくことで、積水ハウスらしい独自の成長ドライバーが構築できると考えています。

これからの積水ハウスは、創業の使命である、住まい手の命と財産を守るハードとしての住宅の提供だけでなく、ソフト(=住まい方提案)とサービスの深化×進化で、お客様に「幸せ」という新たな提供価値をお届けする企業への変革を図っていきます。そのため、今回発表した第3フェーズの長期経営ビジョンとして、「『わが家』を世界一 幸せな場所にする」というグローバルビジョンを掲げることとしました。

積水ハウスは1960年の創業からの30年間にあたる第1フェーズでは、シェルター機能としての住宅の普及

拡大、第2フェーズとなる次の30年では、他社に先駆けて住宅の快適性を追求・提供し、これを具現化するための環境技術やオリジナル商品・技術を次々と生み出してきました。私は、第3フェーズとなる2020年から次の30年を目指していくタイミングで、積水ハウスの社長に任命されたのですが、この先も100年続く企業として、ステークホルダーの皆様からの新機軸への期待と、その舵取りをお任せいただいたことへの身の引き締まる思いとともに、私自身、新しい挑戦に向き合うことに大きな期待感を持って取り組んでいます。国内においては、少子高齢化や住宅着工戸数の減少に伴う住宅市場の縮小について懸念する声もありますが、私に悲壮感はまったくありません。積水ハウスが「住」という分野で社会に貢献できることはまだまだある、それは日々確信に変わっています。

例えば日本では、耐震や断熱性能などが十分でない住宅も多く存在し、中期的に建替え需要は続く見込みです。また、世界に目を向けると気候変動に起因する大規模自然災害が頻発し、良質なストック形成への需要が高まっています。積水ハウスオリジナルの制震システム「シーカス」による高い耐震性能や、高気密・高断熱化など、当社独自のノウハウを活かして拡大可能な市場が国内外にしっかりと存在しています。また、当社のネット・ゼロ・エネルギー・ハウス (ZEH) は、政府の目標値50%を大幅にクリアし87%の搭載率を実現するなど、環境テクノロジーの分野において常に業界を一步リードしてきました。これから始まる第3フェーズにおいても、「住」をドメインに、人・社会・未来の幸せを追求し、積水ハウス独自の新たな価値の提供を考えています。

### 長期経営ビジョンの成長戦略として 「住まい手の幸せ」を因数分解、 ハード・ソフト・サービスの掛け合わせで 新しい価値を提供

今回策定した第5次中期経営計画では、グローバルビジョンの達成に向けた成長戦略を掲げています。ハードについては、積水ハウスが過去60年間で蓄積してきた住まいの技術、構法、安全性能といった競争優位なリソースをさらに深化させていきます。ソフト(=住まい方提案)に関しては、2018年に新設した「住生活研究所」において、企業では日本初となる「幸せ」研究に着手し、「住まい手の幸せ」実現への研究開発を進めています。2018年秋にはこの研究の成果と、積水ハウスの先進技術を掛け合わせた、LDKから脱却した新しいリビングの在り方を提案するコンセプトモデル「ファミリー スイート」を発売しました。今後も、多角的に幸せを具現化するソフトやサービスを開発し、成長領域のさらなる拡大を目指していきます。

また、第3フェーズの象徴的な施策として、2019年に発表したイノベティブな新プロジェクト「プラットフォームハウス構想」をより強力で推進していきます。この構想では、家をプラットフォームとして捉える、そこに住まい手にとっての「幸せ」を新たな提供価値として、次々にインストールしていくテクノロジーの開発と仕組みづくりに取り組んでいます。私は、この「プラットフォームハウス構想」の提供価値について、人生100年時代の幸せを「健康」「つながり」「学び」の3つのテーマから因数分解して考えることにしました。まずは命に関わる「健康」について取り組む判断をしたうえで、慢性疾患予防と急性疾患対応に注力していくこと

にしたのですが、その議論の中で、急性疾患や脳卒中などの住宅内での死亡者は年間約7万人もおられるという事実を知り、迷うことなくまずは急性疾患対応に着手しようと決断しました。プラットフォームハウス構想の第1弾として、「健康」に焦点を当てた「在宅時急性疾患早期対応ネットワーク HED-Net\*」を2020年中にリリースしたいと計画しています。

また、第3フェーズの期間中には、「つながり」「学び」についても幸せ価値を定義し、段階的に「住」にインストールしていきたいとも考えています。これまで培ったノウハウを最大化するとともに、ESG経営のリーディングカンパニーとして価値創造の基盤強化に取り組み、未来価値を創造する企業として大きく舵を切ることで、長期的かつ着実な成長カーブを描いていきます。

\* P.18～19で詳しく解説しています。

## 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する

長期的成長について、もう一つの柱となる領域は国際事業の強化です。実は、ほんの10年前まで、国内事業は戸建住宅、賃貸住宅からなる請負型ビジネスに偏った“1本足打法”でした。しかし、その後の構造改革を経て、現在では、大型リノベーションを含むリフォーム事業や不動産フィー事業からなるストック型ビジネスが累積建築戸数の増加とともに拡大し、分譲住宅事業、マンション事業、都市再開発事業からなる開発型ビジネスも幅広く展開するなど、国内事業は非常にバランスのよい3本足打法を確立することができました。

一方、10年前に開始した国際事業は開発型ビジネ

スに軸足を置いてきましたが、今後は、国内で培った当社の強みである工業化住宅のノウハウを、市場環境を踏まえて海外に移植していく計画です。工業化住宅というビジネスモデルは、実は日本以外には存在しません。私たちはこの点に着目し、アメリカとオーストラリアおよびイギリスで、事業化を前提とした調査を行い、課題の見える化にも取り組んできました。最近では、気候変動に起因する自然災害などの社会課題が海外の住宅市場において顕在化し、ハイレベルな住宅性能が求められるようになってきています。

このような市場変化を踏まえ、長期経営ビジョン実現のために「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する」ことを目指し、第5次中期経営計画の戦略に盛り込んでいます。国内市場で培ってきた生産・施工のシステムとノウハウ、環境技術などを活用し、グローバル市場における基盤づくりに取り組んでいきます。

## 第5次中期経営計画のアウトライン

第5次中期経営計画では、累積建築246万戸という業界No.1の顧客基盤など、積水ハウスのコアコンピタンスを軸に、「請負」「ストック」「開発」というコアビジネスに、ハードとソフトとサービスを掛け合わせることで、新たなビジネスモデルを構築していきます。これまでの強みをさらに深掘りして拡大していく側面と、事業ドメインを「住」に特化しながらも、これまでとは異なる土俵でチャレンジしていく側面、この双方に社会課題を織り込んでいくことで、新たな成長マトリクスを描いていきます。特にこの第5次中期経営計画期間においては、着実な成長基盤を確立していきます。

これまで第2フェーズで培ったソフトやテクノロジーは当社独自の強みとなっていますが、一方で、世界では、SDGsへの取り組みや「インダストリー4.0」「ソサイエティ5.0」など新しいベクトルに向かうデジタルトランスフォーメーション（DX）が着々と進んでいます。その社会の環境変化への対応スピードや、イノベティブな成長を目指すフェーズだからこそ、これまでの強みにこだわりすぎること成長を鈍化させる可能性にも、しっかり目を向ける必要があります。第3フェーズでは、アライアンスやオープンイノベーションを加速させていく計画ですが、今後3年間で見込まれる成長投資の費用として、従来の不動産投資に加えて2,000億円規模の資金をM&A、研究開発費、およびアライアンスに投入することを今回の中期経営計画に盛り込んでいます。

## 活発なコミュニケーションをガバナンスの強化につなげる

積水ハウスは、環境・社会・ガバナンス（ESG）の観点でも社会に役立つイノベティブな住空間やアフターサービスを提供できる企業として「ESG経営のリーディングカンパニー」を目指しています。「環境」と「社会」については、すでに国内外のさまざまな評価機関から継続して高い評価をいただいておりますが、一方、「ガバナンス」をより強化していくには、社内における各部門や階層を超えた風通しのよい連携、また社外パートナーとの意思疎通が必要であると考えています。昨年来、従業員と社外のステークホルダーの皆様は「イノベーション&コミュニケーション」というスローガンを掲げ、コミュニケーションの活性化に取り組ん

できました。当社のビジネスは、現場の最前線の営業や設計、施工を担う従業員が最も多くお客様と接していますが、私は、一番イノベティブなアイデアを持っているのは、実はこの最前線にいる従業員であると考えています。上意下達の指示系統だけではなく、現場の従業員からの意見・提案をしっかりと汲み上げていくことで、既存の考え方にとらわれない多様性が確立したオープンな組織づくりが可能となり、イノベーションを具現化する企業に変革していけると考えています。また、社内外の意思疎通が図りやすくなれば、ネガティブな情報も上がってきやすくなり、将来の事業リスクにつながる“兆し”にも気づきやすくなります。つまり、コミュニケーションが活発な組織風土が醸成されれば、結果としてガバナンスの強化につながるという確信を私は持っています。

私自身も「イノベーション&コミュニケーション」を率先垂範するつもりであり、変化を機会にするマインドはESG経営に不可欠なものとして組織全体に浸透させていきたいと考えています。

業界や社内で常識だと思われていたことを改革し、先手先手で新しい施策を考え、実行に移していく——。こうしたことに時間を割き、努力し続ける毎日は実にエキサイティングです。

新たな成長フェーズに進む積水ハウスグループの社長として、未来を見据え、「住」を基軸に、社会課題に向き合い、積水ハウスならではの新たな価値を提供できるよう日々全力で向き合っています。

# 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

- ▶ 住まい手に寄り添いながら、幸せづくりのパートナーになる
- ▶ 新しい価値として「健康」「つながり」「学び」などの無形資産の幸せを提案



ESG経営の  
リーディングカンパニーに

- ▶ ネット・ゼロ・エネルギー・ハウスで世界を牽引「RE100」で世界に貢献
- ▶ ダイバーシティ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

- ▶ 安全・安心・快適性能を併せ持つ高品質な住宅の供給が可能な積水ハウステクノロジーを世界に普及させていく
- ▶ 日本で培った強靱な耐震性能・耐火性能・耐衝撃性能など、安全・安心を実現するオリジナル技術
- ▶ 断熱性能・ユニバーサルデザイン・空気環境配慮技術といった快適を実現するオリジナル技術

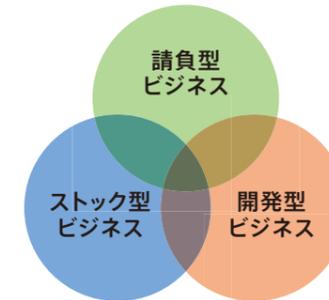
住を基軸に、  
融合したハード・ソフト・サービスを提供する  
グローバル企業へ

## 積水ハウスが目指す姿

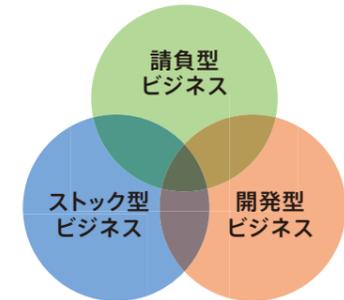
ハード・ソフト・サービスによる、国内外の事業拡大

6つの柱の有機的成長で  
積水ハウスグループの持続的な成長を実現する

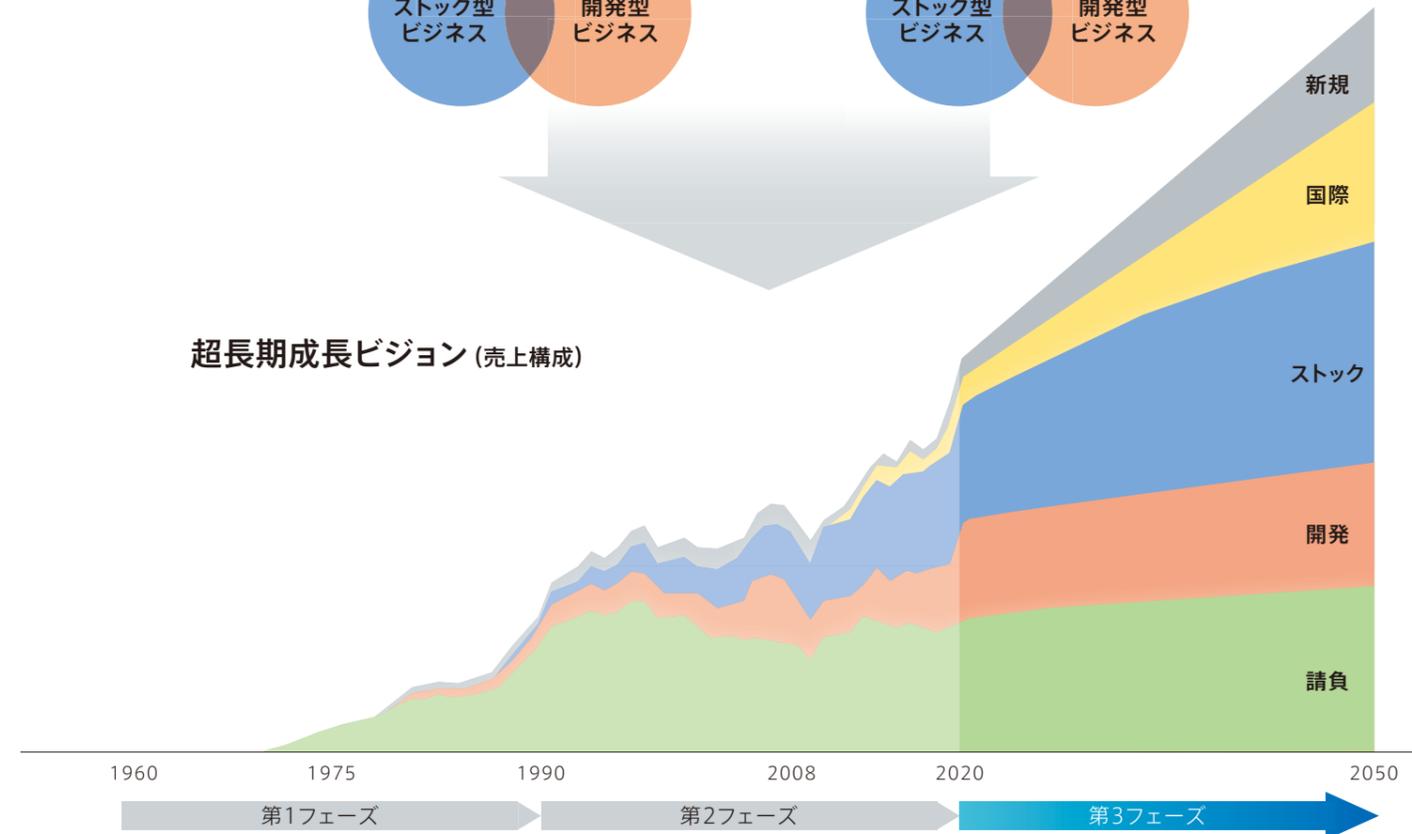
— 国内事業 —



— 国際事業 —



超長期成長ビジョン (売上構成)

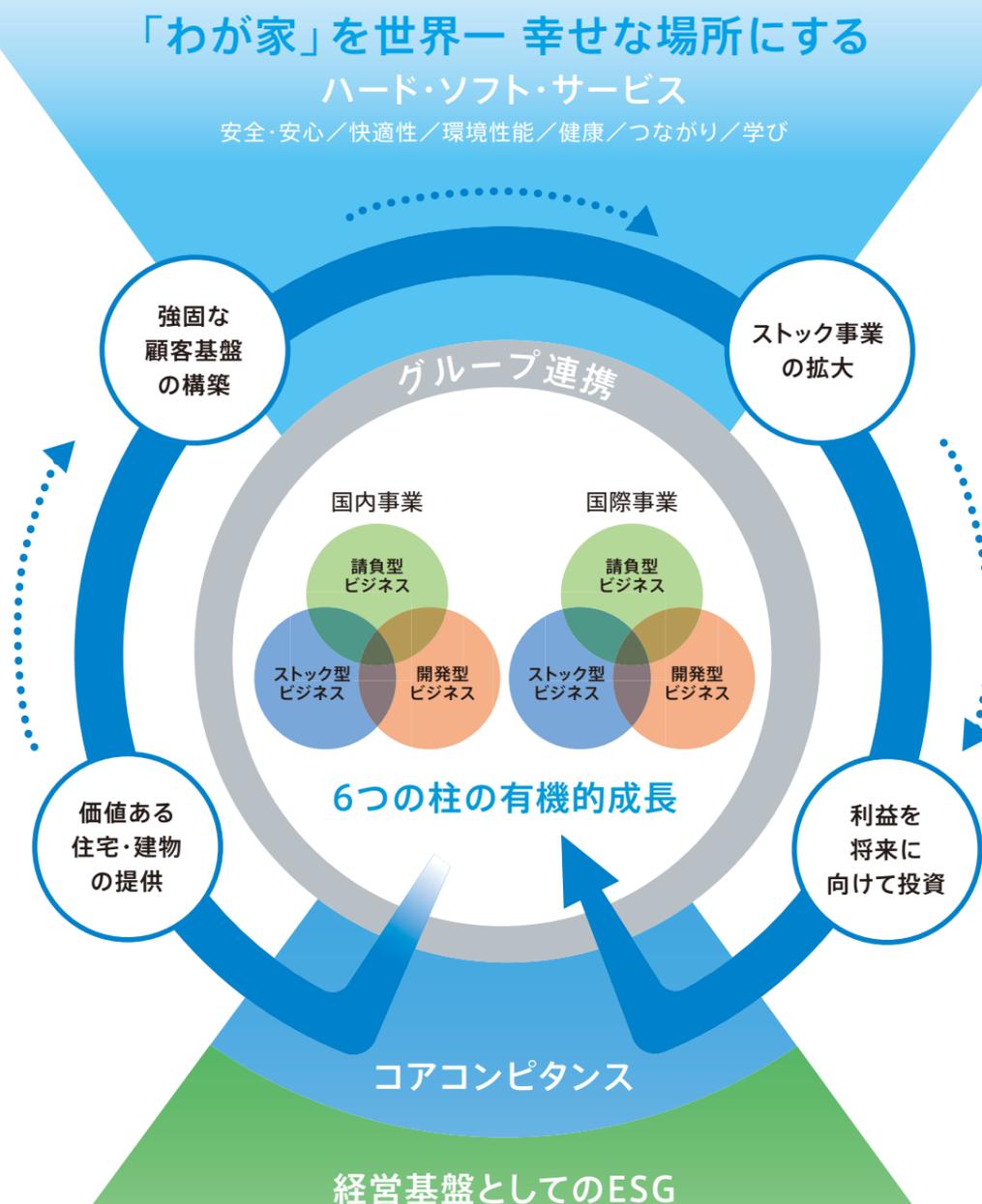


国内事業については、2010年以降、請負型ビジネス偏重型から事業ポートフォリオの最適バランスへの変革による成長を続けてきました。今後は、蓄積した良質なストックを活用したストック型ビジネスの成長を加速させるとともに、開発型ビジネスの資産回転率を高めるなど、より強い3つの柱を基盤とした事業成長を実現していきます。国際事業においても、請負型ビジネスを伸長し、国内事業と同様の3つの柱をバランスさせることで着実な成長を続けていきます。第3フェーズにおいては、新規事業の拡大も視野に、最終的には6つの柱の有機的成長により、「住」を基軸に融合した、ハード・ソフト・サービスを提供するグローバル企業を目指していきます。

# 価値創造プロセス

## ビジネスモデル

経営基盤であるESGの取り組みと、独自のバリューチェーンおよびコアコンピタンスを有しており、グループが連携することで、さまざまなステークホルダーに事業価値を創造するビジネスモデルを構築しています。国内事業においては3つのビジネスモデルがあります。価値ある良質な住宅・建物の提供を行い、強固な顧客基盤を構築する「請負型ビジネス」。この顧客基盤を活かしてリフォームなどのビジネスを展開する「ストック型ビジネス」。これらのビジネスから得た利益は、良質な都市再開発やまちづくりを行う「開発型ビジネス」に投資する。そして、将来に向けた投資とあわせて、持続可能な価値創造プロセスを構築しています。今後は、国際事業においても、「請負型ビジネス」の拡充により国内同様のビジネスモデルを確立させます。積水ハウスグループはグローバル企業への発展を目指し、持続的成長を着実に遂げていきます。



## コアコンピタンス

積水ハウステクノロジーを駆使した「技術力」と「施工力」、業界一の累積建築戸数を誇る強固な「顧客基盤」の3つの強みと、商品・技術開発から、営業、設計、施工、アフターサービスまでの住まいづくりに関わるすべてのプロセスを積水ハウスグループが担当することで、お客様の価値を最大化する独自のバリューチェーンをコアコンピタンスとして価値創造の源泉と位置づけています。

### これまで培ってきた強み

	<h3>技術力</h3>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「いつも今が快適」をカタチにしたユニバーサルデザイン</li> <li>「安全・安心」を実証するシーカス、エアキスなどのオリジナル技術</li> <li>「グリーンファーストゼロ」をはじめとする環境技術</li> <li>ダインコンクリート、ヘルパーンというオリジナル外壁製造技術</li> <li>一級建築士、二級建築士をはじめとする多数のさまざまな資格保有者</li> <li>社内認定制度(チーフアーキテクトなど)導入によるスキルアップと提案力向上</li> </ul>
	<h3>施工力</h3>	<ul style="list-style-type: none"> <li>積和建設を100%子会社に持つ「責任施工体制」の導入</li> <li>「積水ハウス会」によるロイヤリティの高い施工協力体制</li> <li>「型式認定取得」による工期短縮の実現</li> <li>社内認定制度(チーフコンストラクターなど)導入によるスキルアップと提案力向上</li> </ul>
	<h3>顧客基盤</h3>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界一を誇る累積建築戸数246万戸のオーナー様</li> <li>お引渡し後も安心のカスタマーズセンターの設置によるアフターサービス体制</li> <li>積水ハウス不動産による賃貸住宅オーナー様との長期リレーションシップ</li> <li>オーナー様からのご紹介やリピート比率の高さ</li> </ul>



グループ連携による相乗効果でお客様への価値を最大化



### コアコンピタンスの進化と拡張

<h4>新技術</h4>				<h4>Open Innovation</h4>	
				産学連携 共同開発	アライアンス (業務提携)
				ベンチャー投資	M & A

# 人生100年時代のプラットフォームハウス構想

## 社会課題の解決を使命として業界をリードしていく

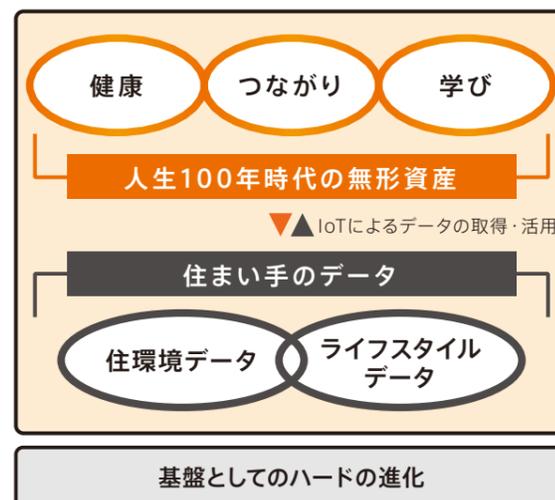
「人生100年時代」といわれる中、積水ハウスは次の30年を見据えて、「家」を幸せのプラットフォームにしたいと考えました。住みやすさの定義は、時代や住まい手のライフステージとともに変化します。「人生100年時代」を迎える昨今、土地や建物などの有形資産だけでなく、家族や健康、スキル、知識といった無形資産が重視されるようになることが予想されます。そして住まいも、こうした時代の変遷に合わせて変わっていかねばなりません。そこで積水ハウスは、人生100年時代におけるお客様の「幸せ」をアシストしながら、無形資産を生み出し続ける「家」を提供していくことを戦略として策定し、これを「プラットフォームハウス構想」と名づけました。

## 「家が健康をつくり出す」 新たな住まいの価値提供に取り組む

「『わが家』を世界一幸せな場所にする」というグローバルビジョンのもと、「家」を起点に積水ハウスの事業領域を住まい手の生活サービスにまで拡大することで、人生100年時代の幸せをアシストする役割を果たすことを目指していく、積水ハウスの「プラットフォームハウス構想」。「健康」「つながり」「学び」という3つのテーマで、「住まい手の生活サービスを長期にわたりアシストする」積水ハウス独自の家づくりです。第1弾のテーマは「健康」。「健康」をサポートするサービスは、積水ハウスがいち早く取り組むべき社会的使命であると考えます。

例えば、日本での脳卒中の発症者数の79%は家で発症、脳卒中による家での死亡者は約1万5,000人に上ります。さらに、心筋梗塞の年間発症数のうち家での発症66%、浴槽などでの溺死者数年間5,000人以上、転倒・転落による死者年間3,000人など、多数発生しています。一方、交通事故での死亡者数は、エアバッグの普及や技術革新により、年間4,000人程度まで低減したといわれ、「家」で発症する急性疾患や事故がいかに多いかがわかります。このように「家」で発症する疾患を「早期

## プラットフォームハウスの概念図



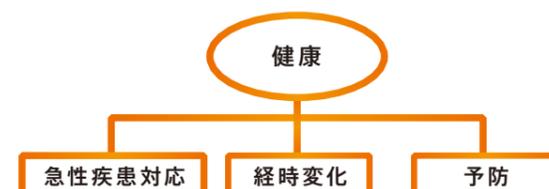
発見し、早期治療につなげる「プラットフォームハウス」の必要性は高く、その効果は大きいと考えます。この「急性疾患対応」に加え、「経時変化」、「予防」の3つのサービスを提供するしていくことで、積水ハウスは「家が健康をつくり出す」という新たな住まいの価値を提供します。

## 先進技術によるイノベーション

積水ハウスはパートナー企業・大学などとともに、重点的に取り組んできた「急性疾患」への早期対応サービス「在宅時急性疾患早期対応ネットワーク HED-Net」を構築しました。世界初のサービスとして2020年内を目途に人の暮らしに寄り添った環境での「生活者参加型パイロットプロジェクト」による社会実装を開始します。

このシステムは、室内に設置した非接触型センサーが

## 健康を因数分解してサービスを提供



米国ラスベガスで開催されたデジタル技術見本市「CES 2020」に出展

住まい手の心拍数・呼吸数を検知・解析。異常を検知した際は、緊急通報センターへ連絡、安否確認します。必要な場合、救急隊に出動要請を行い、救急隊の到着を確認して玄関ドアの遠隔開錠・施錠までを一貫して行う世界初のプログラムです。最大の特徴は、先進技術をどう活用するかと同時に、先進技術のために住まい手の快適な生活を犠牲にすることなく、今まで通りの生活をしていただくことにこだわり、住まい手にストレスをかけない検知・解析を目指すため、「非接触型センサー」を選択していることです。家の中の動きには、就寝中の寝返りや部屋からの移動など、さまざまな動きが発生します。そこで独自のアルゴリズム開発に注力し開発を続けています。

住まいが中心となり、工学・医学の連携、また、産学が一つになった、ほかにはない取り組みでの先進技術によるオープンイノベーションです。

## 「プラットフォームハウス」のさらなる進化を目指す

今後、積水ハウスは「HED-Net」を起点にさらなる「プラットフォームハウス」の研究開発を進めていきます。例

えば、「寝室」では睡眠中の呼吸などのデータから無呼吸症候群の検知ができる、「洗面所」では鏡に設置したセンサーを使用して高血圧などを検知できる、といった住まい手のバイタルデータの蓄積から「経時変化」によるリスクがわかる疾患の早期発見が可能だと考えています。さらに、疾患のリスクと「運動」「快眠」「食事」などの予防サービスとの相関関係が明らかになれば、パーソナライズされる「予防」サービスを適切なタイミングでご提案できるのではないかと考えています。

プラットフォームハウス構想は、「健康」に引き続き、人生を豊かにするための人との「つながり」、人生の可能性を見つけるための「学び」といったサービスを次々とインストールすることにより、住まい手に寄り添っていきます。

当社のグローバルビジョンは「『わが家』を世界一幸せな場所にする」。そして、プラットフォームハウス構想は、人生100年時代の幸せをアシストする家です。プラットフォームハウス構想の取り組みに、どうぞご期待ください。

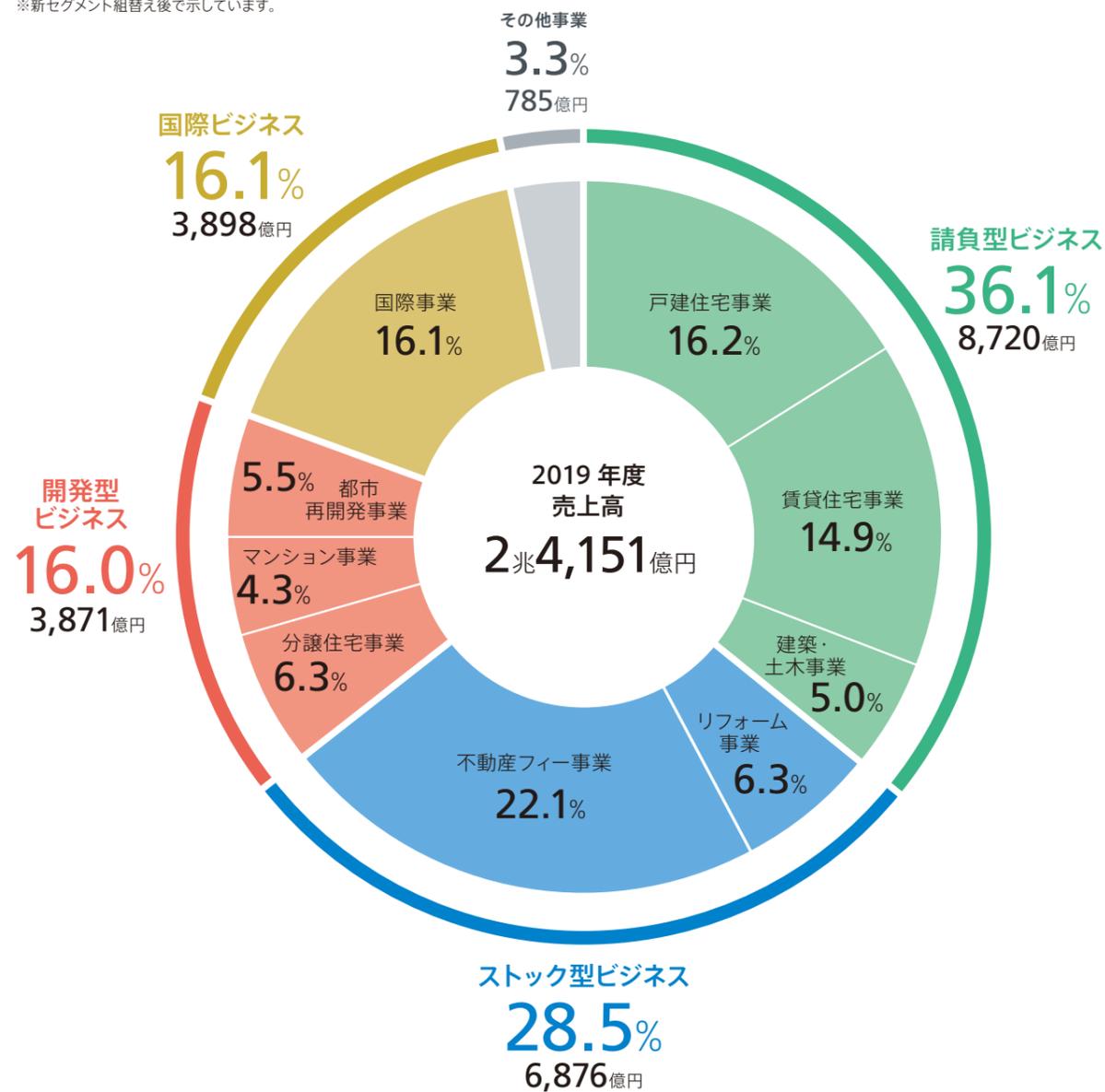


# 積水ハウスグループの事業ポートフォリオ

積水ハウスグループは現在、ビジネス領域を請負型ビジネス・ストック型ビジネス・開発型ビジネス・国際ビジネスの4つに分類しています。請負型ビジネスでは、お客様の保有する土地に高付加価値な住宅を提供することで、良質なストックを形成し、ストック型ビジネスでは、ストックの資産価値の向上を図るため、リフォームや不動産の転貸借による賃貸住宅経営をサポートしています。開発型ビジネスでは、土地の取得など投資からスタートし、良質なまちづくりを図っています。また、国際ビジネスでは、国内で培ってきた品質と先端技術を海外の住宅市場に提供しています。

2019年度 セグメント別売上高構成比 (連結)

※新セグメント組替え後で示しています。



## 請負型ビジネス

戸建住宅事業 売上高: 3,909億円	戸建住宅の設計・施工 および請負
賃貸住宅事業 売上高: 3,600億円	賃貸住宅の設計・施工 および請負
建築・土木事業 売上高: 1,209億円	建築・土木工事等の 設計・施工および請負



## ストック型ビジネス

リフォーム事業 売上高: 1,527億円	住宅のリフォーム・ リノベーション等
不動産フィー事業 売上高: 5,348億円	不動産の転貸借・ 管理・運営および仲介等



## 開発型ビジネス

分譲住宅事業 売上高: 1,512億円	住宅・宅地の分譲、分譲宅地上 に建築する住宅の設計・施工お よび請負
マンション事業 売上高: 1,039億円	マンションの設計・施工 および販売
都市再開発事業 売上高: 1,319億円	オフィスビル・商業施設等の開 発、保有不動産の管理・運営



## 国際ビジネス

国際事業 売上高: 3,898億円	海外における戸建住宅の請負、 分譲住宅および宅地の販売、マンションおよび 商業施設などの開発・分譲
[展開エリア] アメリカ、オーストラリア、イギリス、 シンガポール、中国	

その他事業 売上高: 785億円  
エクステリア事業ほか

# 戦略の変遷と第5次中期経営計画の位置づけ

積水ハウスは、第3フェーズ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」の実現に向け、2022年度を最終年度とする第5次中期経営計画を発表しました。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」を軸とする成長戦略の実行に取り組んでいきます。

## 2014年度～2016年度 第3次中期経営計画

[基本方針]  
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

[重点施策]

**請負型ビジネス**

商品力 提案力 施工力の強化

**ストック型ビジネス**

グループ連携の強化

**開発型ビジネス**

良質なまちづくり  
国際的なブランド構築  
将来に亘る資産価値の形成

主な経営数値 (2016年度実績) (単位:億円)

売上高	20,269
営業利益	1,841
経常利益	1,909
親会社株主に帰属する当期純利益	1,218
EPS	175.48円
ROE	11.3%

## 2017年度～2019年度 第4次中期経営計画

[基本方針]  
BEYOND2020に向けた  
“住”関連ビジネスの基盤づくり

[重点施策]

**請負型ビジネス**

トップブランドとして業界をリード & 新たな請負事業へ  
挑戦

**ストック型ビジネス**

既存住宅を活かした新たな市場の創造で事業領域拡大

**開発型ビジネス**

成長投資と資産回転率のバランスを重視

**国際ビジネス**

付加価値の高い住宅・住環境を国際展開し、事業機会  
の拡大を図る

主な経営数値 (2019年度実績) (単位:億円)

売上高	24,151
営業利益	2,052
経常利益	2,139
親会社株主に帰属する当期純利益	1,412
EPS	205.79円
ROE	11.5%

## 2020年度～2022年度 第5次中期経営計画

経営方針

事業ドメインを“住”に特化した  
成長戦略の展開

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

[重点施策]

**請負型ビジネス**

3ブランド戦略の推進 / S・Aエリア集中戦略の推進

**ストック型ビジネス**

提案型・環境型リフォームの積極的な展開 /  
“積水ハウス不動産”への社名変更による賃貸・仲介事業の強化

**開発型ビジネス**

ROA経営の推進 / 回転率の向上と優良土地の取得により安定収益を図る

**国際ビジネス**

SEKISUI HOUSE-Technologyのグローバル化に着手し、  
新たなステージへ

主な経営数値 (計画)

(単位:億円)

	2020	2021	2022
売上高	25,850	25,780	27,000
営業利益	2,060	2,100	2,200
経常利益	2,050	2,080	2,190
親会社株主に帰属する当期純利益	1,370	1,380	1,470
EPS	202.52円	204.00円	217.31円
ROE	10.6%	10%以上を安定的に創出	

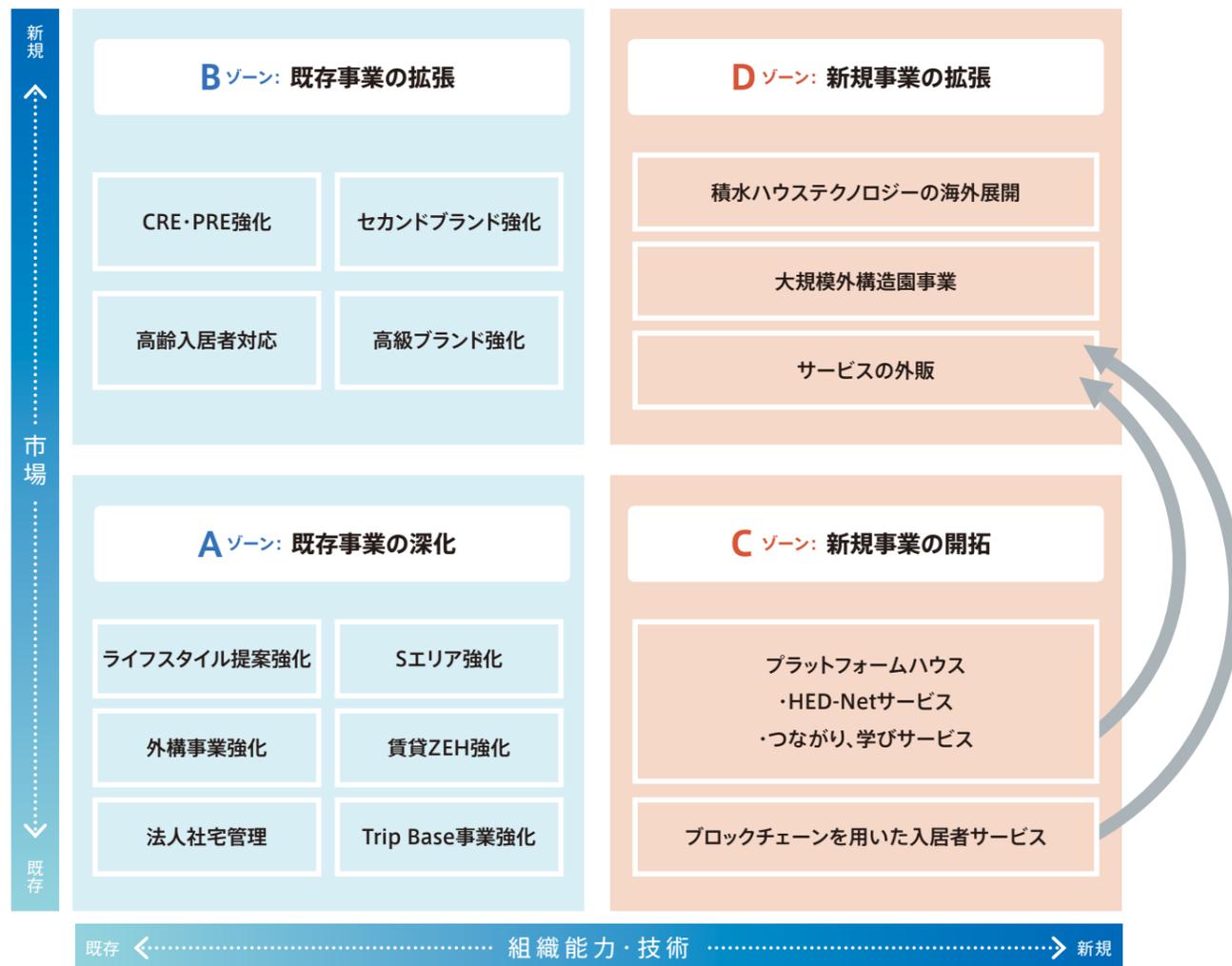
2022年度  
過去最高益  
を目指す

# 第5次中期経営計画の戦略解説

## コアビジネスのさらなる深化と新規事業への挑戦

長期ビジョンの実現を目指して、市場ニーズへの感度や適応力を研ぎ澄ませることで現在のコアビジネスをさらに深化させていきます。同時に、プラットフォームハウス構想やIoTの活用など新規事業の開拓を推進していくことで、第5次中期経営計画の戦略を着実に実行していきます。

さらに、積水ハウステクノロジーの海外展開など、新規事業の拡張にも投資を行い、持続的な成長を見据えたオープンイノベーションをはじめとする基盤強化に取り組んでいきます。



グループ連携のさらなる強化とコアコンピタンスを最大化し、コアビジネスの深化と新規事業への挑戦に取り組んでいきます。

特に既存事業における、積水ハウステクノロジーによるハードとソフトの融合および深化、そして、新規事業のプラットフォームハウスやブロックチェーンなどのIT技術を活用し、サービス事業の拡大への挑戦。これらを有機的に拡張していくことで、新規市場へのビジネス機会を創出していきます。

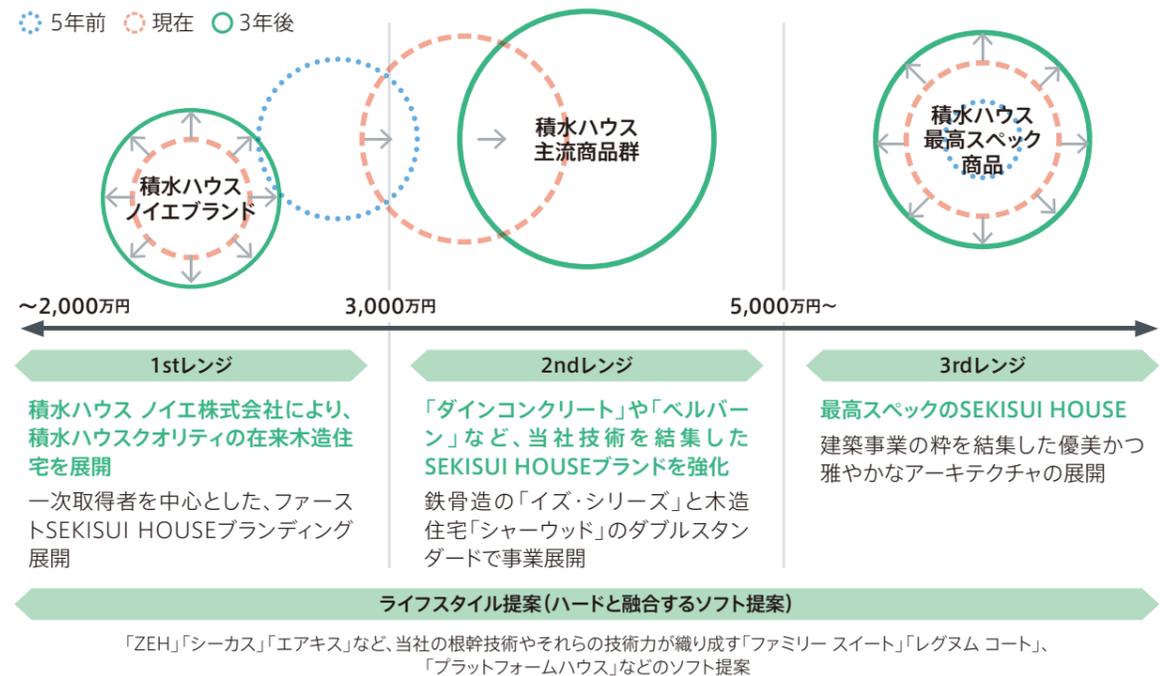
# 第5次中期経営計画の事業戦略



## 請負型ビジネス

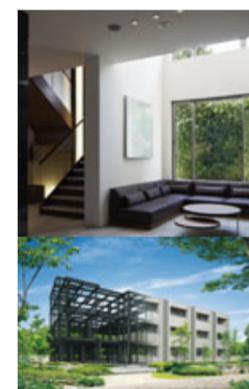
### 戸建住宅事業

#### 3ブランド戦略の推進



## 賃貸住宅事業、建築・土木事業

### S・Aエリア\*1集中戦略の推進



- CRE(法人)・PRE(公共)事業\*2の強化**
  - S・Aエリアにおける企業や行政の保有資産の活用提案を強化
  - 企業や行政の抱える課題(多様な働き方・労働生産性向上・従業員の確保・住環境の整備等)に対して、ビッグデータの活用による事業ソリューションの提案を強化
- 付加価値シャームゾンの供給とプライスリーダー戦略**
  - S・Aエリアに供給する賃貸住宅の付加価値提案を強化
  - ZEH化の推進・エレベーター搭載・環境共生やまちなみとの融和・IT/IoT化の推進等により、高付加価値に見合った賃料設定でのプライスリーダー戦略を展開
- 当社βシステムを中心とした中高層建築の強化**
  - S・Aエリアにおける市場競争力の高い当社β構法により3・4階建の物件供給を強化
  - 鴻池組との連携により、中高層建築や非住宅建築のグループ内シナジーを高める

\*1 事業展開する各都市における重要戦略地として当社が独自に定めるエリアを示す

\*2 Corporate Real Estate(企業不動産)、Public Real Estate(公的不動産)を指し、法人・企業・公共団体・行政機関の保有する不動産の有効活用を提案する事業

# 第5次中期経営計画の事業戦略

## ストック型ビジネス

### 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



- 積水ハウス戸建物件〈積水ハウスリフォーム3社〉**
  - 環境型リフォーム：断熱性能の進化に合わせた省エネルギー化リフォームの推進  
リビング等の生活範囲を中心に、快適な住まいを実現するグリーンファーストリノベーション「いどころ暖熱」
  - 提案型リフォーム：家族の暮らしに合わせたフレキシブルな空間リフォームの推進  
多様化する価値観・自分らしい暮らしを追求した新しい住まい方提案「ファミリースイートリノベーション」
- 賃貸住宅「シャームゾン」〈積水ハウス不動産6社〉**
  - 資産価値向上・入居者満足向上により、賃貸市場における物件競争力向上を図り、オーナー様の賃貸住宅経営の安定化をコンサルティング  
外装リフレッシュ等の定期修繕・設備更新に加え、間取りリノベーション・人気設備の導入等、賃料水準の維持向上を図るリフォーム
- 積水ハウス以外の物件〈積和建設17社〉**
  - 耐震化・環境型を中心にリフォーム・リノベーションを実施  
社会的意義の高い耐震化と環境対応を中心として、戸建・賃貸・マンション・非住宅等のあらゆる建築形態のリフォーム・リノベーション

### 不動産フィー事業

#### “積水ハウス不動産”への社名変更による賃貸・仲介事業の強化

- オーナー様とのリレーション強化**
  - 賃貸事業(新築)：「積水ハウス不動産＝シャームゾン」としてブランド一体化の浸透・相乗効果を図り、オーナー様の長期安定経営のパートナーシップを強化
  - 賃貸事業(既築)：物件管理強化、リフォーム・リノベーションによる家賃下落の抑制・維持・向上による積水ハウス不動産・オーナー様・入居者様の相互メリットを創出
  - 仲介事業(売買)：住宅や建築用地の売買仲介・スムースストック流通促進・既存住宅の買取再販を強化し、住宅用地に強い積水ハウス不動産グループへの進化を図る
- 入居者様サービスレベルの向上**
  - 入居申し込みや賃貸契約・各種手続きのシームレス化の実現に向け、ブロックチェーン技術の活用・異業種連携型のコンソーシアム組成を目指す
  - AI・IoT等、各種情報技術を活用した実証実験・研究により、さらなる入居者サービスレベルの向上を図る



## 開発型ビジネス

### ROA経営の推進 回転率の向上と優良土地の取得により安定収益を図る

#### 分譲住宅事業



- |             |  |
|-------------|--|
| <b>方針</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>戦略的な仕入強化と在庫管理</li> <li>美しいまちなみの開発に注力</li> </ul>   |
| <b>地域</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>全国の各拠点で定める重点地域(ターゲットエリア)で土地仕入に注力</li> <li>積水ハウスと積水ハウス不動産を中心に土地仕入の連携を強化</li> <li>積水ハウスノイエの販売強化に向けて、グループ一体で仕入を実施</li> </ul> |
| <b>環境配慮</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>社内基準で定めるまちなみ評価制度・建物評価制度により、美しさと機能性の両立</li> </ul>  |
| <b>社会課題</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>大型団地の空家再生など、リフォーム連携による買取再販を実施</li> </ul>  |

### マンション事業



- |             |  |
|-------------|--|
| <b>方針</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>投資額のバランスコントロールを図りつつ、優良エリアに特化した開発を推進</li> </ul>  |
| <b>地域</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>東京・名古屋・大阪・福岡を中心とした開発を継続し、エリア中心部で土地仕入に注力</li> <li>札幌・仙台・広島・福岡・沖縄等、大都市圏における超一等地は個別検討</li> </ul> |
| <b>環境配慮</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>住宅事業で培った環境戦略を分譲マンションにも適用。ZEHマンションの展開を推進</li> </ul>  |
| <b>社会課題</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>市場の老朽化マンション再開発に積極的に挑戦し、都市再生に貢献</li> </ul>   |

### 都市再開発事業

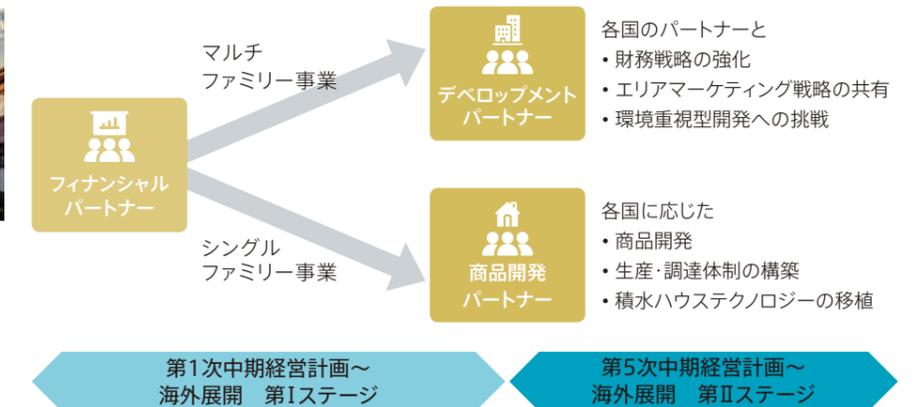


- |             |  |
|-------------|--|
| <b>方針</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>安定的なパイプラインの確保と出口戦略の強化</li> </ul>  |
| <b>地域</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>大都市圏では都市再開発事業に積極参画し、ホテル事業・商業施設を中心とした開発を実施</li> <li>首都圏を中心にプライムメゾン等の単身向け賃貸マンションを展開し、短期回転型事業に注力</li> <li>地方では自治体と連携し、道の駅プロジェクトによる地方創生を展開</li> </ul> |
| <b>社会課題</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>地域行政・地方公共団体との関係強化・ソリューション提案により、コンパクトシティの実現に向けた豊かなまちづくりをサポートしていく</li> </ul>  |

## 国際ビジネス

### 国際事業

#### SEKISUI HOUSE-Technologyのグローバル化に着手



## 新たな事業の取り組み

### 新たな事業領域の推進によるストックビジネスの拡大

#### 新規事業・イノベーションの創出に向け、M&A・アライアンスを積極展開

エクステリア事業	インテリア事業	生活サービス事業
<ul style="list-style-type: none"> <li>各地域の外構・造園企業とのアライアンスを強化し、大規模外構造園事業への取り組みを強化するなど、エクステリア事業のリーディングカンパニーを目指す</li> <li>エクステリア部材の商流・デリバリーを見直しコストパフォーマンス向上を図る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>建築物件における家具・カーテン・インテリア小物のトータルコーディネート向上に向けて、提携家具メーカーの商品販売・SEKISUI HOUSEオリジナル家具の製作・販売</li> <li>賃貸住宅入居者・一般ユーザーに向けたインテリアコーディネートコンテンツの提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アフターサービスにおけるお客様サポート体制を刷新し、より充実したサービスを提供</li> <li>オーナー様・入居者様に生活サービスを提供し、アライアンスパートナーとの積極的なサービスを展開</li> <li>住宅建築・賃貸入居に関するプロセスのワンストップ化サービスの開始に向け、IT化を図る</li> </ul>



## 中長期的視点からの財務戦略

代表取締役副会長  
稲垣 士郎

『『わが家』を世界一幸せな場所にする』というグローバルビジョンのもと、積水ハウスは従来の「安全・安心」や「快適性」の追求に加え、新たに「幸せ」をテーマに、人生100年時代を見据えた住まい手の価値創出に注力しています。

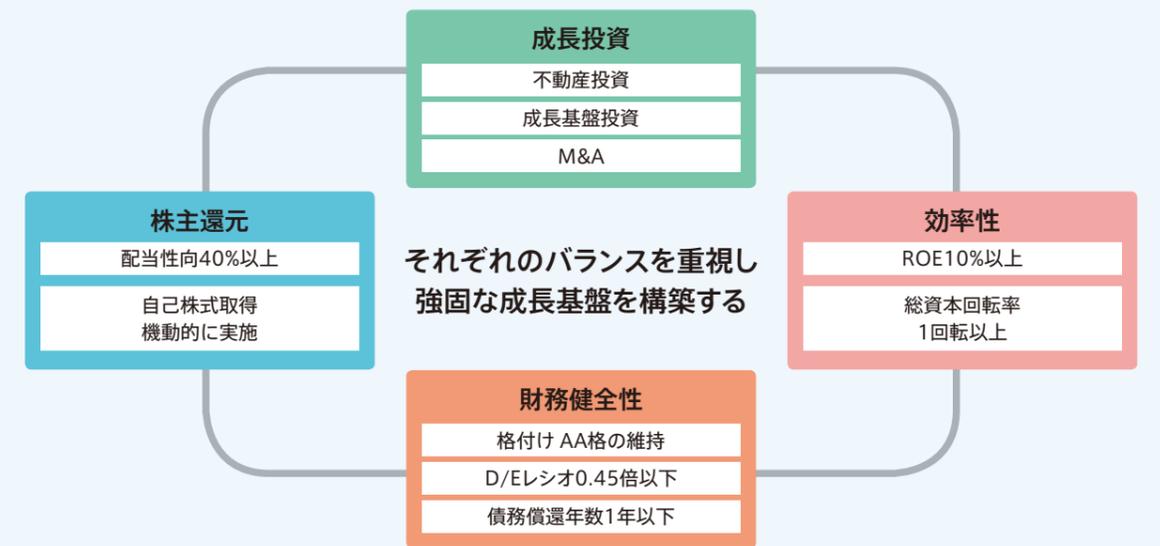
財務戦略については、この第5次中期経営計画の3年間で「持続的成長のための財務基盤を形成する期間」と位置づけています。第4次中期経営計画では、「成長投資」「財務健全性（格付け）」「株主還元」のバランスを重視した財務戦略により、財務健全性を大幅に改善することができました。第5次中期計画は、この基本姿勢を継続しながら、各内容を充実させていくステージになると考えています。研究開発や人材育成などの事業基盤強化への投資、強固な財務基盤構築により、お客様、株主の皆様、そして社会への責任を果たしていきます。

### 第4次中期経営計画の取り組みと成果

成長投資	総資本回転率の向上に向けて、資産効率を重視した投資を実施しています。また、大型投資については、経営会議においてリスクや収益性、事業ポートフォリオなど、さまざまな観点から投資対象としてその適切性を審議し、常に活発な議論が行われています。こうした取り組みに加えて、投資回収を促進することで、フリー・キャッシュ・フローの改善を実現しています。
財務健全性	大型M&Aの実施に際しては、ハイブリッド社債（1,200億円）を発行することで財務の安定性・柔軟性の向上を図り、AA格の格付けを堅持してきました。フリー・キャッシュ・フローの改善による純有利子負債の削減は成果を上げ、財務健全性は大幅に改善しました。
株主還元	EPS（1株当たり当期純利益）の着実な成長により、継続的な増配を実現しています。さらに、財務健全性の改善に伴って、機動的な自己株式取得の実施により、資本効率向上に努め、ROE数値は、目標に掲げた10%台で安定的に推移しています。

### 第5次中期経営計画の基本方針

- 1 第3フェーズの経営ビジョン 及び 10年後を見据えた成長基盤づくり
- 2 強固な財務基盤を構築し、成長投資機会に柔軟かつ機動的に対応
- 3 持続的な企業価値向上に向けた成長投資の推進と株主還元の強化



### 適正な財務レバレッジの水準は 格付けの維持とD/Eレシオ0.45倍以下

第3フェーズに突入した積水ハウスでは、第5次中期経営計画がスタートしました。

積水ハウスの持続的成長を支えていくには、強固な財務基盤の確立が不可欠です。そのため、不動産市況の変化に柔軟に対応できるよう市場環境を取り巻くさまざまなリスクに備えるとともに、リスクが顕在化した場合でも成長投資の機会を冷静に見極めたうえで機動的かつ柔軟な投資判断を下せる、財務的余力を常に確保しておく必要があります。

財務健全性の評価基準として、外部からの評価基準として信用格付けを重視しており、事業リスクに見合った財務健全性を適切に保つことで、国内格付け機関2社から

付与されているAA格の維持を目指します。

適正な財務レバレッジの水準としては、現状のAA格の格付け維持を前提に、第5次中期計画でのD/Eレシオの目標値を0.45倍以下としています。債務償還年数（Net Debt/EBITDA倍率）については、財務面が圧迫される局面においても1倍以下を維持していく考えです。

### 資本コスト・資産効率を意識した経営の実践

積水ハウスでは企業価値を持続的に向上させるため、資本コストを上回るROEを継続して創出できるよう、各事業の成長と資産効率向上の両立に努めています。なお、当社の株主資本コストは6.0%程度と認識しており、資本コストを上回るROEの水準として、10%を最低ラインと考えています。

2019年度のROEは11.5%となりました。ROEを3分解

すると、売上高純利益率5.8%、総資本回転率0.96回転、財務レバレッジ2.06倍となっています。将来的には、それぞれ6%以上、1.2回転以上、2倍程度を目標水準としています。その実現に向けたステップとして、第5次中期経営計画では売上高純利益率5%以上、総資本回転率1回転以上、財務レバレッジ2倍程度の達成を目指し、各施策を着実に実行します。

資産効率の向上と並行して、政策保有株式の段階的な縮減や負債の圧縮など、バランスシートの改善に取り組みます。また、営業キャッシュ・フローや自己資本の状況を注視しながら、株主還元へのさらなる充実を図ります。

当社グループが展開するビジネスは、ノンアセット型(請負型ビジネス、ストック型ビジネス)と、アセット型(開発型ビジネス、国際ビジネス)に大別されます。ノンアセット型のビジネスでは、徹底した損益分岐点経営の実践による利益率向上、アセット型のビジネスでは、資産効率向上を追求しています。これらの取り組みに加え、今後ご期待いただきたい戦略として、アセット型の開発型ビジネス・国際ビジネスにおいて、ノンアセット型のビジネスへのポートフォリオ展開を図ることで、さらなる成長や効率性の向上が可能になると考えています。

### 成長のための投資配分と、M & Aの積極化

第5次中期経営計画では、持続的成長に向けた成長投資の推進と効率性の向上を図っていきます。

投資配分としては、まず、高い成長が見込める分野へ重点的な配分を行います。具体的には、国内および海外不動産への投資配分が最も大きく、3年間で国内不動産に6,800億円、海外不動産に9,700億円規模の投資を計画しています。不動産への投資にあたっては、投資効率やリスク管理の観点から、資産効率(回転率)を重視しています。また、プロジェクトとして資本コストを上回るリターンが得られるのか、投資判断の基準として、資本コストを踏まえたハードルレート (IRR) を設定し、検証しています。

加えて、持続的成長のための基盤づくりに向けた投資も重視していきます。研究開発や生産・施工などの分野、人財確保・育成など、事業基盤強化のための継続的な投資を実施するとともに、既存ビジネスの深化や新規事業への挑戦に伴い、M&Aも視野に入れながら進めま。第4次中計期間中のM&A実績を振り返ると、米国

### 成長投資

#### 持続的成長に向けた成長投資の推進と効率性向上を図る

- 成長分野である不動産への投資に加え、中長期目線による成長基盤投資を実施
- アセット型ビジネスにおける資産効率向上に注力
- コア事業の深化や新規事業への挑戦に伴い、M&Aの検討を積極化

不動産投資		(単位:億円)		
	国内事業	海外事業	合計	
投資	6,800 (6,319)	9,700 (8,749)	16,500 (15,068)	
回収	6,800 (8,101)	11,200 (9,753)	18,000 (17,854)	
ネット投資	0 (△1,782)	△1,500 (△1,004)	△1,500 (△2,786)	

※下段( )内は第4次中期経営計画での実績

#### 成長基盤投資



### 効率性

#### 株主資本コストを上回るROEを安定的に創出する

- 株主資本コスト(6%程度と認識)を上回るROE10%以上を安定的に創出
- 利益率および回転率の向上を通じ、ROEの向上を目指す

#### ROE算出方法と内訳

	ROE =	売上高純利益率	×	総資本回転率	×	財務レバレッジ
第4次中期経営計画(最終年度実績)	11.5%	5.8%		0.96回転		2.06倍
第5次中期経営計画(目標)	10%以上	5%以上		1回転以上		2倍程度
将来的な目標水準	6%以上			1.2回転以上		2倍程度

#### ROEの推移



ユタ州を本拠地に戸建住宅事業を手がけるウッドサイド・ホームズ社や、鴻池組を傘下に持つ鳳ホールディングスを子会社化し、各社が有する経験とノウハウを相互に活用することで、新たな事業機会の創出に協働して取り組みました。第5次中計期間でも、当社の経営ビジョン達成のために必要となるピースの獲得に向けて、M&Aが重要な選択肢になると考えています。

そして、ESG経営のリーディングカンパニーとなるべく、当社を支えてくださるステークホルダーの皆様の幸せを願い、対話と議論を重ねていくことも不可欠です。あらゆるステークホルダーの価値向上を念頭に、必要に応じて投資分野を検討していきます。

#### 株主還元および自己株式取得の方針について

EPS(1株当たり当期純利益)の持続的な成長による、着実な配当成長の実現を目指しています。第5次中期経営計画では、中期的な平均配当性向40%以上を目標とし、継続的な配当成長を目指します。2019年度の配当は81円、8期連続の増配です。2020年度は、当社創業60周年を迎えるにあたり、1株当たり5円の記念配当を

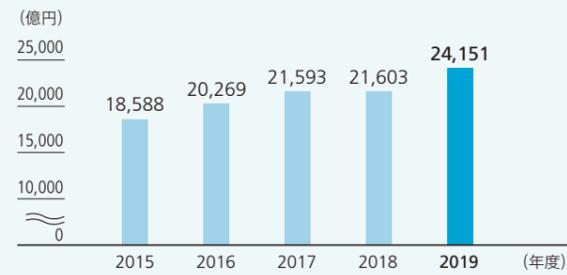
加えて86円の配当を予定しています。

自己株式の取得については、第4次中期経営計画同様、「時機に応じて機動的に取得する」方針としています。同計画期間中においては、株主還元として700万株の自己株式取得を実施しました。第5次中期経営計画においても、投資や財務健全性、ROEの状況、配当を含めた株主還元の水準などを総合的に勘案し、適宜判断していきます。

積水ハウスグループの持続的な成長と企業価値向上の実現には、株主・投資家の皆様との充実したエンゲージメントが重要です。今後も積極的にIR活動を行い、皆様からのご指摘やご意見を当社の経営に適切に反映させてまいります。

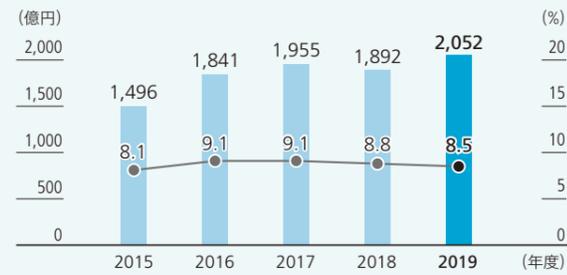
# 財務・非財務ハイライト(連結)

## 売上高



2019年度の売上高は、過去最高を更新し、前年度比11.8%増の2兆4,151億円となりました。国際事業、特に米国が好調に推移。昨年10月1日付で連結子会社となった鳳ホールディングス(鴻池組の持株会社)の売上高3ヵ月分(10~12月期)を計上しています。

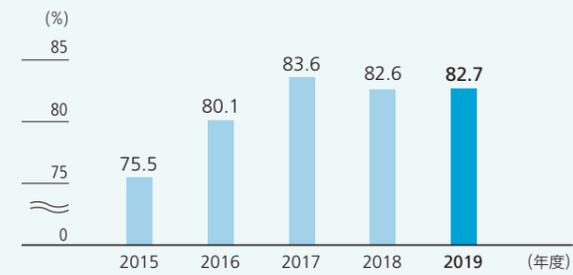
## 営業利益/営業利益率



■営業利益 ●営業利益率

2019年度の営業利益は、初の2,000億円突破。前年度比8.5%増の2,052億円となり、売上高同様、過去最高の営業利益を更新。国際事業が前年度比172.6%増と大きく利益寄与しました。

## 戸建住宅におけるCO<sub>2</sub>排出削減率(1990年度比)



2050年度までにライフサイクル全体においてCO<sub>2</sub>排出量ゼロを目指し、「グリーンファースト ゼロ」の販売強化に注力した結果、2019年度は1990年度比で82.7%の削減となりました。

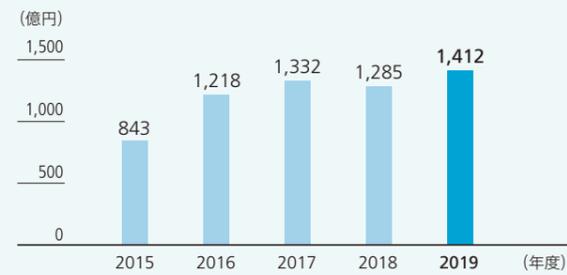
## グリーンファースト ゼロ (ZEH) の進捗



■グリーンファースト ゼロ (ZEH) 棟数 ●実績率

快適な暮らしを維持しながら省エネ・創エネによりエネルギー収支ゼロを実現するネット・ゼロ・エネルギー・ハウス (ZEH) 「グリーンファースト ゼロ」の販売を推進した結果、2019年度の採用率は2020年度の目標80%を上回る87%を達成し、累積販売棟数は51,793棟になりました。

## 親会社株主に帰属する当期純利益



2019年度の親会社株主に帰属する当期純利益は、前年度比9.9%増、過去最高益を更新し、1,412億円で着地しました。EPS(1株当たり当期純利益)は19.26円増加の205.79円となり、着実な成長が継続しました。

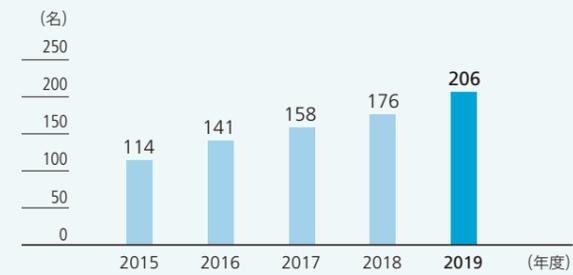
## 1株当たり配当金/配当性向



■1株当たり配当金 ●配当性向

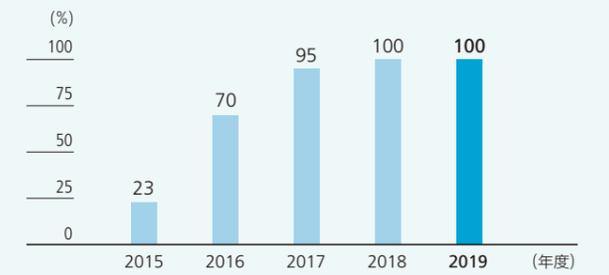
2019年度の1株当たり配当金は第2四半期末配当40円、期末配当41円、前年度比2円増額の通期81円となりました。配当性向は39.4%となりました。

## グループ女性管理職数



2025年度までにグループ女性管理職310名(比率4.5%)を目標に、さまざまな取り組みを推進しています。2019年度は目標人数をクリアし、206名となりました(比率3.44%)。引き続き目標達成に向け、人材の育成に努めていきます。

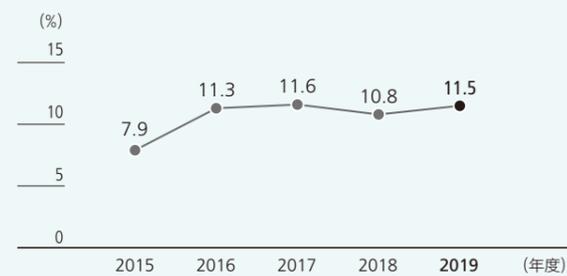
## 男性社員の育児休業取得率\*



2018年度より、3歳未満の子を持つ男性社員を対象に、1ヵ月以上の育児休業取得を促進する特別育児休業(愛称:イクメン休業)制度を導入、運用を開始しています。制度開始以来、2年連続で100%取得となりました。

\*取得者数÷出産数。2018年度は出産数を取得者数が上回ったため100とする

## 株主資本利益率(ROE)



第4次中期経営計画において、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の安定創出を実現しました。今後も継続して、株主資本コストを上回るROE10%以上の創出を目指します。

## キャッシュ・フロー



■営業活動によるキャッシュ・フロー ■投資活動によるキャッシュ・フロー

資産効率を重視した投資を実施する一方、投資回収を促進することでフリー・キャッシュ・フローの改善を実現しました。これにより、純有利子負債は大きく減少し、財務健全性は大幅に改善しました。

## 取締役会の構成比



■取締役 ■社外取締役 ●社外取締役比率

取締役会は、ジェンダーを含む多様性と適正人数を両立する形で構成し(2020年4月24日現在)、社外取締役を3名以上選任するものとしています。2019年度は取締役会11名のうち、社外取締役3名、社外取締役比率27.3%でした。

## 連結従業員数



2019年10月に、鴻池組を傘下に置く鳳ホールディングスを連結子会社化したことにより、連結従業員数が増加し、27,397名となりました。

# 「わが家」を世界一幸せな場所にする 住まい方提案

## ハードとソフトの融合による「幸せ」の実現

積水ハウスが提供しているのは、高強度な梁や業界最高水準の断熱性などをはじめとする先進技術（ハード）と、快適性や住まい手に応じた暮らし方の提案（ソフト）を掛け合わせることで実現する「幸せな住まい」です。「家族のつながり」や「生きがい」など、暮らしにおける「幸せ」を研究する住生活研究所を2018年に開設しました。「幸せ」をテーマに据えた研究所の設置は、日本企業では初の試みです。

ここでは、発売以来、多くのお客様に選ばれている新しいコンセプト「ファミリー スイート」を例に挙げ、ハードとソフトの融合によって創出する「幸せな住まい」と「高強度なハード技術」、そして、中長期の時間軸で家族の幸せに寄与する提案力についてご紹介します。



## 「幸せな住まい」の実現には、ハード技術を革新し続ける力が不可欠

# 2

幸せの研究によって蓄積したさまざまな知見や、人々の住まいに対するニーズを実際の商品に反映するためには、住宅のハード面を支える各種技術を革新し続ける力が不可欠になります。これまでにない、ゆとりの空間をつくることのできる「ファミリー スイート」のケースでは、当社標準梁の約10倍\*もの高強度な梁「ダイナミックビーム」を開発。柱をなくし、最大スパン7mの大空間リビングを梁だけで支えられる技術は、業界随一のもので、これにより、多彩なリビングの活用提案が可能になりました。

「イズ・ステージ」「イズ・ロイエ」をはじめとする鉄骨系の商品をはじめ、木造住宅「シャウッド」、さらにはリノベーションにおいてもこの「ファミリー スイート」のコンセプトを実現できます。豊富な経験を持つ設計士、建築士による設計提案力により、同じ外形の従来型プランと比較して、コストを抑えながら魅力的な空間の提案が可能となっています。

\*標準梁との断面2次モーメント(梁の曲がりにくさ)の比較

# 3

## 家族の成長、ライフステージに合わせた「居どころ」を演出できる

「ファミリー スイート」が提案しているのは、住まい手の多様な想いをかなえられる柔軟性を備えた自由な空間です。大空間によって生まれるフリースペースは、例えばファミリー世帯なら、子どもの誕生をきっかけに、ベビーベッドを置いても広々と家事ができる空間として活用。幼児期には、フリースペースを子どもの遊び場にすることで、家事や作業をしながら子どもを見守れる空間に。小学生になれば、デスクを置いて宿題などができるスタディコーナーとして活用するなど、ライフステージに合わせたアレンジが可能です。さらに、子どもたちが巣立った後、離れて暮らしていた親と一緒に暮らすためのリフォームにも柔軟に対応できます。仕切りのない大空間だからこそ、将来の家族の変化に応じて、部屋数や用途変更にも応じられ、次世代まで永らく住み継いでいただけます。

# 1

## 「幸せ研究」から生まれた「ファミリー スイート」

ハード・ソフト両分野の研究開発を推進してきた積水ハウスが2018年、幸せ研究の成果を構造分野の新技术に活かすことで生まれたのが「ファミリー スイート」です。従来のLDK発想から脱却し、家族が思い思いに過ごし、みんながわくわくできる「新しいリビング」を提案しました。

幸せ研究の調査では、ファミリー世帯が最も重視する時間は「家族の団らん」であることがわかりました。そしてここから、家族がリビングで一緒に過ごす時間は長いものの、「一緒にいながら各自が思い思いのことをしてくつろいでいる姿」が浮かび上がりました。仕切りがない大空間リビングにおいて、お互いの気配を感じながら心地よい距離感でつながることによって家族が幸せを感じる、これが「ファミリー スイート」の考え方であり、幸せ研究の成果でもあります。

2019年には、大空間リビングに広い軒下空間を取り込むことで、家族が「つながる幸せ」「私らしくある幸せ」「健やかである幸せ」についてなど、より多様な暮らし方提案が可能になりました。また、構造や内外装のテイストを問わず、あらゆるニーズに対応することができるようになり、5割を超える多くの方々から支持をいただいています。

## 成長する家族に合わせた自由なプランニング事例



2年後  
(家事スペース) 育児も家事も心地よい場所

5年後  
(子どもの居どころ) 家族が見守る遊びの場

9年後  
(スタディコーナー) みんなで学び作業するコーナー



## 請負型 ビジネス

- ・戸建住宅事業
- ・賃貸住宅事業
- ・建築・土木事業

### 第5次中期経営計画 重点項目

- ・3ブランド戦略の推進
- ・S・Aエリア集中戦略の推進

### 長期ビジョン 成長戦略

住まいの定義を変える  
新規事業の開拓と拡張を目指していきます。

請負型ビジネスは、創業以来、「いつも今が快適」を第一に考えた住まいづくりを推進しています。変化を続ける時代のニーズを機敏に先取りし、第3フェーズにおいても、住宅業界のリーディングカンパニーとして、この考えに付加価値として「幸せ」をお客様に提供することにこだわり続けていきます。

住まい手の幸せをアシストする家づくりを目指す「プラットフォームハウス構想」においては、住まい手である家族の「健康」、人生を豊かにする人との「つながり」、一人ひとりが人生の可能性を見つける「学び」の3つのテーマを設定しました。新たな住まいの「幸せ」につながるサービスを次々と住空間にインストールすることで、住環境とライフスタイルを融合したビッグデータを構築し、ソフトやサービスにより住空間に新たな価値を創出していきます。

### 2019年度の成果

3・4階建比率  
(金額ベース)

賃貸住宅事業に含まれる  
非住宅分野の受注割合  
(金額ベース)

戸建住宅 **11.1%**  
賃貸住宅 **73.4%**  
**20.8%**  
(前年度比3.4pt増)

2018年に設立した「住生活研究所」では、「住めば住むほど幸せ住まい」研究における環境配慮や快適性など、住まいの幸せを先進技術で具現化していく研究を進めています。積水ハウスでは、安全かつ快適に暮らせるシェルターだけでなく、幸せに暮らせる空間であることも提供しています。戸建住宅事業、賃貸住宅事業に加え、新たに加わった建築・土木事業においても、これまで培った積水ハウスのノウハウに新たなライフスタイル提案を取り入れることで、付加価値の高いソリューションを提供していきます。

### 第5次中期経営計画 取り組み

#### ライフスタイル提案と 住空間の基盤づくりを推進

2020年新たに設立した積水ハウス ノイエ株式会社によるセカンドブランドの拡販、積水ハウスの鉄骨系「イズ・シリーズ」、木造住宅「シャーウッド」のダブルスタンダードの展開に加え、優美かつ雅やかなアーキテクチャを提供する最高スペックの「SEKISUI HOUSE」ブランドの拡大など、価格レンジ別3ブランド戦略を推進します。ライフスタイル提案を付加することで、1棟単価の向上とシェア拡大を目指します。

賃貸住宅事業のエリア集中戦略については、ZEH化やIoT化などの推進による高付加価値型の賃貸住宅「シャームゾン」の供給拡大により、プライスリーダーのポジションを確立していきます。また、「Trip Base 道の駅プロジェクト」など非住宅分野におけるβ構法の市場競争力の追求や、建築・土木事業においては鴻池組とのシナジー効果創出にも努めます。さらに、ビッグデータの活用などにより、企業や行政の保有不動産に対するソリューション提案（CRE・PRE事業）も引き続き推進します。

### 売上高



### 営業利益／営業利益率



### 第5次中期経営計画 トピックス

#### 共働き子育て世代向けのセカンドブランド 「積水ハウス ノイエ」をスタート

2020年2月、戸建住宅のセカンドブランドを販売する新会社 積水ハウス ノイエ株式会社 (SEKISUI HOUSE noie) の営業を開始しました。20～30代の仕事や子育てに忙しい共働き世代をターゲットに品質面も価格面も「ちょうどいい暮らし」を提案します。積水ハウスの施工品質を支える積和建設が工事を担い、積水ハウスのカスタマーズセンターによるアフターサービスで変わらぬ安心を提供します。従来の「PARTAGE (パルタージュ)」の販売を強化するとともに、ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス (ZEH) に対応可能な新商品「PARTAGE 寄棟モデル」を展開することで、第5次中期経営計画の3ブランド戦略における1stレンジの価格帯についてさらなる拡充を目指していきます。



新商品「PARTAGE 寄棟モデル」外観イメージ

## 戸建住宅事業

### 3ブランド戦略



### 積水ハウスの先端技術

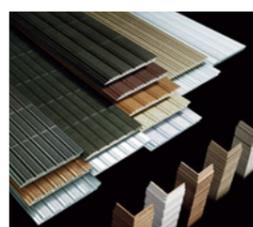
#### ▶鉄骨用最高級外壁材「ダイコンクリート」

高強度・高耐久の性能とともに、既存のコンクリートでは難しかった温もりの表情や緻密なテクスチャーなど、美しいデザイン性も実現。



#### ▶シャーウッド専用陶版外壁「ベルバーン」

温かみのある柔らかな質感が特徴。独自の構法で優れた耐久性を実現し、取り付け時の仕上がりの美しさを保つ。



#### ▶制震システム「シーカス」

地震動エネルギーを吸収し、熱エネルギーに変換することにより住宅の変形量を1/2に抑え、内外装の損傷を軽減。また、特殊高減衰ゴムを内蔵したシーカスダンパーは大地震はもちろん、繰り返し発生する余震の際にも継続して効果を発揮。



#### ▶空気環境配慮仕様「エアキス」

食べ物や飲み物などを含め、人が体内に入れる物質の中で最も多いのは室内空気。大人の約2倍の空気を摂取している子どもを基準にし、5つの化学物質の室内濃度を国の指針値の1/2に。



## 賃貸住宅事業、建築・土木事業

### ホテルライクな仕様で他社賃貸住宅と差別化



#### ▶高遮音床システム「SHAIDD (シャイド)」

賃貸住宅の入居者様の不満のトップである音の問題を解決するため、オリジナル特許技術の構造により、上階からの床衝撃音を一般的な鉄骨造の約1/2に低減し「上階から聞こえる床の衝撃音」を低減するオリジナルシステム



#### ▶シャームゾンガーデンズ

建築計画に際して、環境創造や入居者ファースト等の視点から、それぞれに掲げたチェック項目を厳しく評価しながら、高品質・高付加価値の賃貸住宅を提供しています。



#### NEXTシャームゾンへのチャレンジ (社会的課題の解決)

- 〈環境創造の視点〉
  - ・まちなみ景観の向上 (美しさの追求)
  - ・経年美化への配慮 (経年価値向上)
- 〈入居者ファーストの視点〉
  - ・安全・安心な住まい (ユニバーサルデザインへの配慮)
  - ・快適な住まい (生活価値向上)

### 非住宅における「フレキシブルβシステム」の活用

3・4階建専用の重量鉄骨「フレキシブルβシステム」は、「型式適合認定」等の取得により、工期を短縮できるうえ、設計自由度も極めて高く、需要の高まる高齢者施設・保育園・医療施設・ホテル・公共施設などの多用途建築にも対応しています。

#### 一般的なRC造との工期の比較 (3階建共同、延床3,000㎡の場合)



AUBERGE LUMIEA (オーベルジュ・ルミエア) (群馬県安中市) 建物内部(レストラン)



幼保連携型認定こども園 青葉幼稚園 (千葉県習志野市) 建物内部(教室の様子)

### 地方創生事業「Trip Base 道の駅プロジェクト」

積水ハウスとリゾート・インターナショナルは、国内の地方自治体と連携し、「道の駅」をハブにした地方創生事業を展開しています。「未知なるニッポンをクエストしよう」をコンセプトに、まったく新しい体験型の旅のスタイルを提案します。1stステージは、2020年秋以降、6府県15施設で約1,000室の開業。2ndステージ・フェーズ1 (2021年以降) 6道県、2ndステージ・フェーズ2 (2022年以降) は13県で順次開業予定です。



※詳細はWEBサイトでご覧いただけます。  
<https://www.sekisuihouse.co.jp/tripbase/>





## ストック型 ビジネス

- ・リフォーム事業
- ・不動産フィー事業

### 第5次中期経営計画 重点項目

- ・提案型・環境型リフォームの積極的な展開
- ・“積水ハウス不動産”への社名変更による賃貸・仲介事業の強化

### 長期ビジョン 成長戦略

循環型社会の構築に貢献、  
お客様と地域の資産価値の  
維持・向上を図ります。

ストック型ビジネスでは、お客様に建築・購入いただいた住宅や賃貸住宅の資産価値が将来にわたり維持され、地域の資産価値を高める財産として保持できるよう、さまざまな提案を行っています。人口減少や少子高齢化などの社会課題に起因する地域の住環境に対するネガティブインパクトの影響を低減し、循環型社会を実現するには、スクラップアンドビルドの発想だけでなく、良質な住宅を建設し、将来にわたって住み継げる住宅として流通するための施策が欠かせません。

住まいに関わる資源を有効活用するための仕組みとして、優良なストック住宅の創出と流通活性化を促す適切な市場形成が不可欠であり、ストック型ビジネスの役割はこれからさらに広がっていきます。当社は246万戸以上の住宅を提供してきましたが、これまで培ってきた事業基盤を最大化し、新たに循環型社会の構築に寄与

### 2019年度の成果

管理室数 **639,780戸** 入居率 **97.7%**

(前年度末比3.3%増)

(前年度末比0.1pt減)

すべく、当社を含む大手住宅メーカー10社による優良ストック住宅推進協議会「スムストック」の取り組みにも注力しています。良質な住宅の資産価値の適正評価と維持に積極的に取り組むことは、社会課題に応えるだけでなく、当社の成長に大きく寄与するチャンスと捉えています。グループが連携して住宅の長寿命化と流通の促進に取り組むことで、少子高齢化時代における時代に即したライフスタイルの提案やサービスの提供、品質の高いエクステリアの提案など、お客様の満足度を高めるアプローチを行い、リーディングカンパニーとして循環型社会の実現を率先して進めています。

### 第5次中期経営計画 取り組み

#### 住み継がれる住空間を実現するため、 カタチにとられない新しい住まい方を提案

リフォーム事業では、第5次中計期間において、提案型・環境型リフォームを積極的に展開していきます。積水ハウスリフォーム3社による戸建住宅のリフォームでは、断熱性能の進化に合わせた省エネルギー化を実現する環境型リフォームを推進します。グリーンファースト リノベーションである「いどころ暖熱」は、リビングを中心とした生活空間の範囲に絞った断熱改修が可能で、地球環境への配慮と暮らしの快適性をともに実現しています。また、「ファミリースイート リノベーション」をはじめとする提案型リフォームにより、家族の暮らしに合わせたフレキシブルな空間リフォームが可能になります。賃貸住宅のリフォームでは、入居者目線に立った設備更新や間取り変更など、時代に合った美しさや機能性を付加した提案によって、魅力を維持するリフォームの提案を行います。加えて、積水ハウス以外の物件についても、積和建設が耐震型・環境型のリフォーム・リノベーションを行う「リ・クエスト」を展開しており、末永く愛され、そして住み継ぐことができる住空間づくりに、積水ハウスのノウハウを活かして付加価値を提供しています。

不動産フィー事業では、長期にわたり賃貸住宅オーナー様の土地・建物の資産保持と価値向上を実現するた

### 売上高



### 営業利益／営業利益率

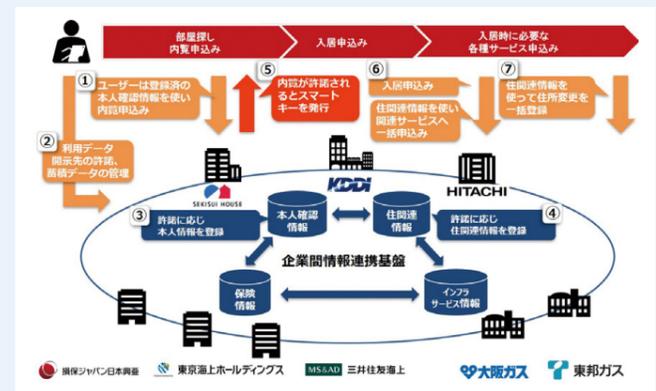


めのさまざまな経営サポートを行っています。2020年2月には、賃貸・仲介事業のさらなる強化を目指し、積和不動産各社を「積水ハウス不動産」各社へ社名変更を実施しました。「積水ハウス不動産＝シャーマゾン」というブランドの一体化を定着させることで、オーナー様とのさらなるリレーション強化と、入居者サービスの向上を同時に実現し、高い入居率の確保と物件の資産価値向上を図り、利益率の向上を目指していきます。

### 第5次中期経営計画 トピックス

#### ブロックチェーン技術を活用した企業間の情報連携基盤の構築を目指し共同検証を開始

賃貸契約における入居者様の利便性を高めるため、ブロックチェーン技術を活用した企業間の情報連携基盤構築を目指し、開発を開始しました。不動産賃貸物件の内覧から入居までの各種手続きを簡素化、利便性を向上することを目的とし、さらには固定通信や電気、ガスなどの住宅に関わる契約手続きをワンストップで提供するサービスの有効性なども検証。2020年4月には企業間情報連携推進コンソーシアムを構築し、賃貸契約の効率化をはじめとする企業間情報連携基盤の商用化に向けて、異業種データの掛け合わせによる新たなサービスの創出を進めています。



コンソーシアム形成による企業間情報連携基盤のイメージ

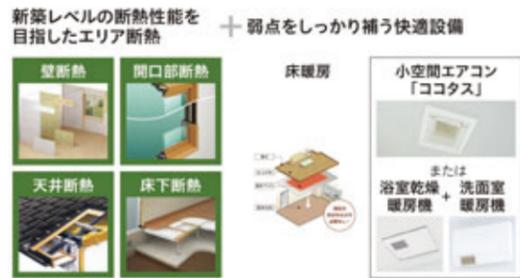
## リフォーム事業

### 「いどころ暖熱」による高性能断熱

「いつも今が快適」な暮らしを実現するために、「いどころ暖熱」では住まいの中で多くの時間を過ごす「LDK」を中心とした「いどころ」に範囲を絞り、効率的な断熱性能の向上を図る「高性能断熱」を提案。また、省エネ基準改定前の1999年までに建築した築20年以上の既存戸建住宅を断熱改修することで、新築同等のZEHレベルの快適性能を目指した「プレミアム」と、お客様の負担が少ない1日施工で効果的な断熱改修を図る「ベーシック」の2つの商品パッケージを提案します。



高断熱化+快適設備→快適性を実現できるリノベーション  
新築レベルの断熱性能を目指す「いどころ暖熱・プレミアム」



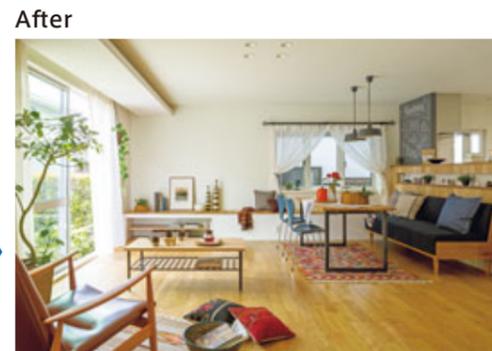
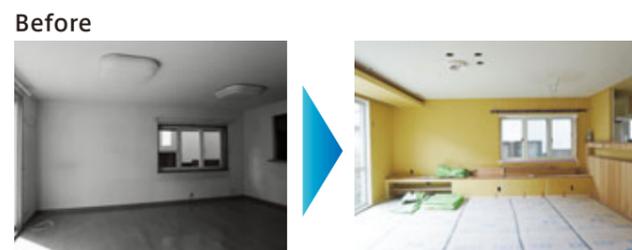
1日施工で効果的な断熱改修「いどころ暖熱・ベーシック」



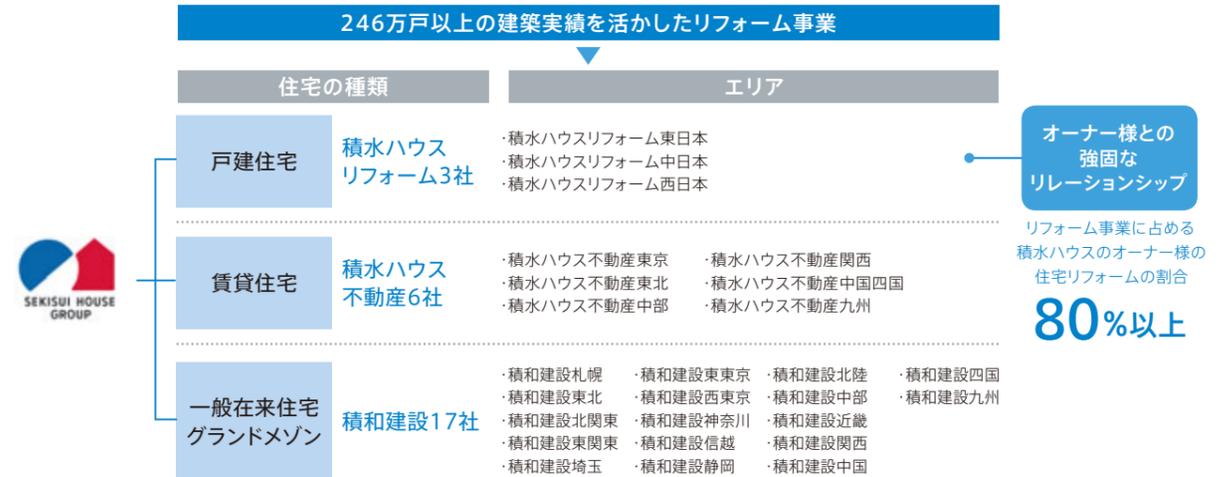
### 積水ハウスリフォームによるリフォーム事例



住まい手にとってライフステージの変化もまた、リフォームを検討するうえで重要な要素の一つです。大掛かりな間取りの変更や、水回りの大胆な変更など、大切な生活空間を最適なものにする、提案型リフォーム(リノベーション)の実例をご紹介します。



## 全方位体制によりあらゆる住宅のリフォーム事業が可能に



## 不動産フィー事業

### 管理室数と入居率の推移

都市部を中心とする徹底したS・Aエリア集中戦略やホテルライク仕様など、高品質・高性能な積水ハウスの賃貸住宅「シャームゼン」の供給により、積水ハウス不動産各社の管理室数は年々順調に増加。また、入居者様のニーズを確実に捉えるこのような「シャームゼン」は、入居率も高い水準を維持しており、安定的にストック型ビジネスの利益成長を支えています。

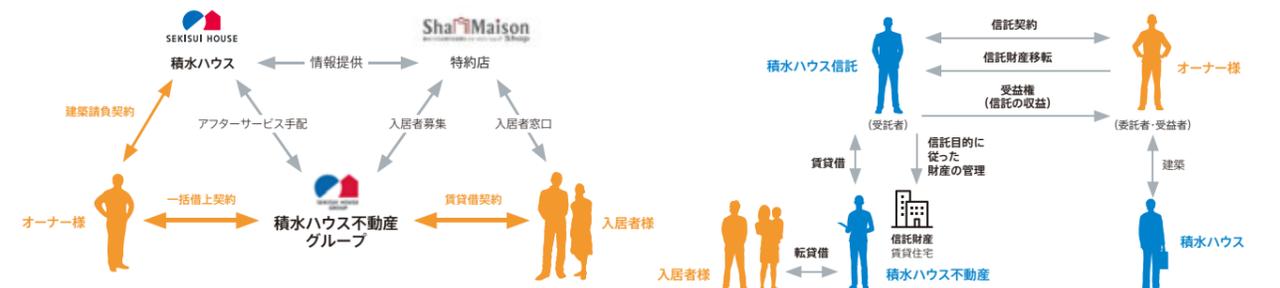


### 管理室数増加の安定成長を支える一括借上げシステム

不動産フィー事業を支える重要な要素の一つに、「一括借上げシステム」があります。積水ハウス不動産各社がシャームゼンなどの積水ハウスの建物を借上げ、空室の有無にかかわらず、毎月一定の賃料をオーナー様にお支払いするシステムです。入居斡旋や、日々の清掃業務、メンテナンス点検など、建物の管理全般を含め、入居者様への直接の貸主としての業務を積水ハウス不動産各社が行い、オーナー様の手間を軽減できることで好評を得ており、多くのオーナー様にご利用いただいています。この一括借上げシステムは、入居率の向上や建物の維持管理、オーナー様の安定経営の実現とともに、入居者様への満足向上にもつながっています。

### 不動産管理信託業務を担う積水ハウス信託

オーナー様の長期的な資産運用、資産承継をサポートするため、不動産管理信託業務を行う積水ハウス信託があります。オーナー様の中には、賃貸住宅の建築や長期にわたる経営に際して、「高齢化や認知症等で賃貸住宅経営が出来なくなる」「相続の際、賃貸住宅を受け継ぐ方を予め決めておき、遺産分割でトラブルにならないようにしておきたい」「賃貸住宅の管理負担への悩み」「建築する際、連帯保証人がいないためローンが借りられない」等、様々な不安や悩みをお持ちの方がいらっしゃいます。積水ハウス信託は、「信託」の仕組みを活用してこれらを解決・解消し、オーナー様に安心して賃貸住宅経営を行い、次世代に円滑に承継していただくお手伝いを致します。





「ザ・リッツ・カールトン京都」

## 開発型 ビジネス

- 分譲住宅事業
- マンション事業
- 都市再開発事業

### 第5次中期経営計画 重点項目

- ROA経営の推進
- 回転率の向上と優良土地の取得により安定収益を図る

### 長期ビジョン 成長戦略

独自のビジネスモデルの構造化に取り組み、「経年美化」など将来への資産価値を向上していきます。

住環境は人々の幸せにとって大切な生活基盤であり、当社の開発型ビジネスは、持続可能な社会の構築に寄与するだけでなく、時とともに魅力が増す「経年美化」として、将来への資産として受け継いでいく責任と役割を担っています。開発型ビジネスは不動産サイクルに影響されるビジネスモデルであることから、将来の収益源につながる魅力的なエリアの選定と高品質な建物の開発が不可欠となります。当社は戸建事業で培ったノウハウを組み込み、独自のビジネスモデルの実践による開発を行うことで、一定の資産保有状況を維持し、資産回転率を高めるビジネス構造の構築を目指しています。

分譲住宅事業では、まち全体の環境や人々の暮らしやすさを配慮した「経年美化」のまちなみづくりと愛着を持って暮らせる豊かなコミュニティづくりを全国各地で推進しています。「スマートコスモシティ」は、「安全・安心」

### 都市再開発事業における物件売却の推移

年度	物件売却額 (億円)	うち、積水ハウス・リート投資法人への主な売却
2017年度	578	本町ガーデンシティ(ホテル部分) ガーデンシティ品川御殿山(持分の一部)
2018年度	1,269	ザ・リッツ・カールトン京都(持分の一部) プライムメゾン白金台タワー
2019年度	889	赤坂ガーデンシティ(持分の一部) ガーデンシティ品川御殿山(持分の一部) 本町南ガーデンシティ

「健康」「快適」「見守り」「エネルギー配慮」をバランスよく実現するスマートタウンとして、サステナブルなまちづくりを目指しています。マンション事業では、東京、名古屋、大阪、福岡のエリア戦略を展開し、戸建住宅で培ったノウハウを活かし、「集合住宅」ではなく住まい手一人ひとりのライフスタイルが集まる「住宅集合」の考え方のもと、環境配慮など、まちの財産となる居住環境を提案しています。都市再開発事業においても、未来を見据えた次世代に残るまちの資産価値を創造していきます。

将来にわたり、かけがえのない地域の自然環境を保護し、地域の文化とコミュニティを醸成しながら、地域経済の活性化に貢献する開発型ビジネスに取り組んでいきます。

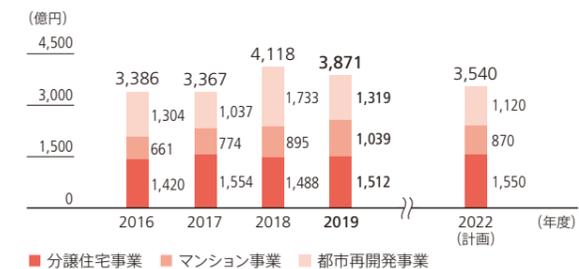
### 第5次中期経営計画 取り組み

総資産回転率を高め、収益を安定化。出口戦略を見据えた堅実な基盤づくりに取り組む。

開発型ビジネスは、請負型ビジネス、ストック型ビジネスと比較してビジネスサイクルが長くなるため、第5次中期経営計画においてはROAを重視した経営を進めていきます。総資産回転率を高める施策に注力し、資産保有レベルの最適バランスを実現するとともに、収益安定化への基盤をつくる3年間と位置づけています。また、将来の収益源につながる土地の取得は、不動産サイクルを見据えながら収益性を判断し取得していくことで、確実な出口戦略を実行していきます。

分譲住宅事業では、ターゲットエリアの選定や、積水ハウスと積水ハウス不動産を中心とした土地仕入れの連携強化など、グループ一体となった仕入れの推進に注力します。これらを通して、「ミラまち」(愛知県豊橋市)などを中心とした、災害に強く、美しく安全で快適なまちなみづくりを推進していきます。マンション事業では、徹底したエリア戦略を行うことで、事業推進に有益な土地の取得が可能となり、総資産回転率を高めるとともに、市場変化に対応した成長戦略を実施します。また、住み心地のよさと快適性、そして高い環境性能を両立した「ZEH-M(ゼッチ・マンション)」の拡大にも取り組み、環境性能に加え、災害時に対応機能を兼ね揃

### 売上高



### 営業利益／営業利益率



えたマンション開発を推進していきます。

都市再開発事業では、不動産投資に関してはリートへの物件売却など出口戦略の強化とパイプラインの強化に取り組んでいきます。また、引き続き、マリOTT・インターナショナルと連携した「ザ・リッツ・カールトン京都」をはじめとするラグジュアリーホテルや、「フレイザースイート赤坂東京」といった長期滞在型のサービスアパートメントなどの開発を継続し、魅力ある資産価値の高い物件の開発と優良ストックの形成に注力していきます。

### 第5次中期経営計画 トピックス

#### 超高層マンションでもZEH化を実現

積水ハウスは、戸建住宅事業で培った環境技術を活かした低層分譲マンションの全住戸ZEH化に続き、超高層分譲マンションでのZEH化を推進します。現在、全棟全住戸でZEH基準のクリアと、全住戸に燃料電池を採用した超高層マンション「(仮称)上町一丁目タワーP」の開発を進めています。また本プロジェクトは、経済産業省「平成31年度超高層ZEH-M(ゼッチ・マンション)実証事業」に採択され、2023年1月に竣工を予定しています。

超高層マンションのZEH化には、開口部の高い耐風圧と開口面積のバランスが求められますが、全住戸の開口部に高性能真空ペアガラスを用いることで、断熱性と眺望のよさをともに実現しています。これにより高い省エネ性を維持しながら、冬は暖かく、夏は涼しい快適空間を住まい手に提供し、部屋ごとや時間帯ごとの温度差によるヒートショックの軽減など、健康被害の抑制にも貢献しています。



(仮称)上町一丁目タワープロジェクト完成予想CG

## 分譲住宅事業

### 複合開発・コンパクトシティ

▶愛知県豊橋市コモンスターミラまち  
愛知県豊橋市曙町 開発許可：2018年3月

27haの紡績工場跡地に、400区画の戸建分譲地と生活利便施設を併設する複合開発。都市計画マスタープランの一部変更を行い、道路や公園などのインフラを整えるとともに、地域活性化を目指すコンパクトシティのモデルケースともいえる事業を展開しています。



分譲地まちなみ



オークワ豊橋ミラまち店



アイレクス スポーツクラブ豊橋ミラまち+24



くすのき公園（既存樹を活かした芝生広場）

## マンション事業

▶グランドメゾン新梅田タワー  
THE CLUB RESIDENCE  
大阪府大阪市北区 2021年7月中旬竣工予定

次世代価値を見据えた超高層タワーレジデンス。超高層タワーでは事例の少ない屋外共用空間「スカイテラス」を35階に備え、住まう方の「上質な居心地」を追求しています。



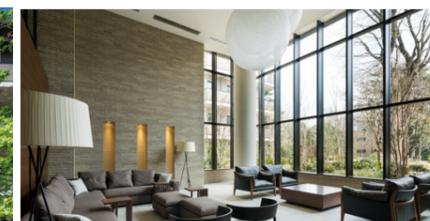
スカイラウンジ



スカイテラス

▶グランドメゾン江古田の杜  
東京都中野区江古田  
2018年2月竣工

全戸（531戸）にエネファームを搭載し、環境負荷を軽減。エリア内にはサービス付き高齢者向け住宅、学生や子育て世代向け賃貸マンション、コミュニティ施設などを設置し、「多世代により育まれる持続可能なまちづくり」の実現を推進しています。



エントランスラウンジ



ライブラリー

## 都市再開発事業

積水ハウスは、オフィスや賃貸住宅、商業ビル、ホテルをはじめとする大型物件の開発にもまた、魅力ある資産価値の高いものになるよう注力しています。積水ハウス・リート投資法人を設立\*し、資産運用会社である積水ハウス・アセットマネジメントとスポンサーである積水ハウスのパイプラインサポート契約により、出口戦略も確立しています。  
\*2018年5月1日、積水ハウス・リート投資法人が積水ハウス・レジデンシャル投資法人を吸収合併し、吸収合併継続法人として現在に至る。

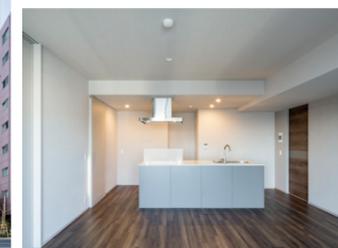


▶(仮称) 神南1丁目計画  
(オフィスビル)  
東京都渋谷区神南  
2021年1月竣工予定

大型商業施設の開業や駅前再開発など、その高いポテンシャルが注目を集める渋谷に、進化するビジネスシーンに対応したミッドサイズオフィス計画。快適なオフィス環境を備えたビジネス拠点を創出しています。

▶プライムメゾン中目黒  
(賃貸住宅)

東京都目黒区中目黒  
2019年12月竣工  
低層階には生活利便施設を誘致。選び抜かれた材質の内装、周辺環境と調和した気品ある外観、豊かな植栽により多様化するライフスタイルと地域性に合わせた住まいを提案しています。



▶W OSAKA

W  
OSAKA



大阪府大阪市中央区  
2021年2月開業予定

2021年、当社のパートナーであるマリオット・インターナショナルが大阪・南船場にホテルを開業予定。Wホテルの特徴である、個性あふれるデザインを取り入れ、スイートルームを含む337の客室、飲食店、スパ施設、会議室などを完備しています。



## 国際ビジネス

・国際事業

### 第5次中期経営計画 重点項目

- ・SEKISUI HOUSE-Technologyのグローバル化に着手し、新たなステージへ

### 長期ビジョン 成長戦略

#### 3つの成長戦略を軸に海外展開を強化、事業のさらなる現地化を推進していきます。

積水ハウスがこれまで日本で培った最高の品質と先端技術で、海外の住宅市場において新たな価値を提供していきます。安全・安心、快適性、環境配慮などは国内だけでなく、海外におけるニーズが今後高まると予想しています。脱炭素社会の実現とお客様の快適性を追求した「ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス (ZEH)」などの環境技術や、「5本の樹」計画を取り入れた生態系にも配慮した先進的まちづくりのノウハウは、すでに、世界各国が抱える社会課題の解決に貢献する取り組みとして事業化しています。

現在、アメリカ、オーストラリア、イギリス、シンガポール、中国の5カ国で事業を展開しており、今後も持続的かつ安定的な住宅需要の拡大を見込んでいます。長期ビジョン実現への取り組みとして、国内事業の3つのビジネスモデル（請負型・ストック型・開発型）について海外各国においても強化していきます。これまでは、開発型ビジネスを主体としていましたが、今後は、請負型ビ

### 海外展開の歩み

- 2009年 オーストラリア事業開始
- 2010年 中国事業開始
- 2011年 シンガポール事業開始
- 2011年 アメリカ事業開始
- 2019年 イギリス事業開始

ジネス（戸建住宅請負・賃貸住宅請負など）、ストック型ビジネス（プロパティマネジメント・賃貸管理など）の成長戦略についても海外展開を強化し、国別のエリア戦略と融合していくことで、国際ビジネスの海外展開を進化させていきます。

また、多様なビジネスをグローバルで拡大していくための不可欠な取り組みとして、引き続き優良な現地パートナーとの信頼関係を重視するとともに、積水ハウスの理念やビジョンを理解した優秀な現地人材を育てることに注力し、事業の現地化をさらに推進していきます。当社の住まいづくりのノウハウを各国の住宅の在り方と融合させ、SEKISUI HOUSEブランドを世界に広げていきます。

### 第5次中期経営計画 取り組み

#### 積水ハウステクノロジーを全世界へ移植するべく、各国に合った戦略を実行

第5次中計期間を「質の向上」と位置づけ、3,000戸の建設を目指しています。これまでは投資先行型でしたが、今後は財務体質の強化を進め、利益率・ROAを重視して投資と回収のバランスを図ります。各国における具体的な施策は以下のとおりです。▶ [詳細 P.50-51](#)

#### [アメリカ]

- ・賃貸住宅開発事業（マルチファミリー事業）  
米国事業の核として収益の安定化を行うほか、既存事業エリアを中心に事業を推進、安定した出口戦略を継続すると同時に、優良物件を一定期間保有し安定的な収益につなげることも今後検討します。

#### ・住宅販売事業

米国特有の規格型住宅の販売から、ライフスタイル提案型の住宅販売へと転換を進め、米国において積水ハウスの木造住宅「シャーウッド」の導入に挑戦します。

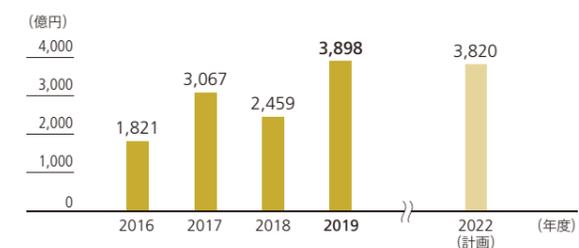
#### ・コミュニティ開発事業

新規投資は厳選しながら行い、住宅販売事業との一体経営によるシナジー効果を狙います。

#### [オーストラリア]

投資残高をコントロールしながら、経済市況などに影響されにくい安定した収益基盤を確立します。戸建事業においては、オーストラリア版シャーウッド事業を工

### 売上高



### 営業利益／営業利益率



リアを限定しながらも多面的に展開し、ブランド認知度を高めます。

#### [イギリス]

当社技術の応用の可能性を検証しつつ、投資先を指導し、同国の住宅不足解消に貢献します。

#### [シンガポール]

引き続き、新規開発案件の用地取得を図り、分譲マンションの開発を継続します。

#### [中国]

各エリアで提供している、高品質な分譲マンションの販売を継続して行います。

### 第5次中期経営計画 トピックス

#### 木造住宅「シャーウッド」による社会課題への貢献

2020年1月に米国ラスベガスで開催された「IBS (International Builders' Show)」の開催において、「シャーウッド」を現地で建設し、米国の住宅に関わるさまざまな方に内覧いただきました。オリジナルSMJ工法（スーパーメタルジョイントシステム）やオリジナル陶版外壁「ベルバーン」を日本から輸出し建設しており、大きな反響がありました。近年、カリフォルニアにおける大規模地震発生の恐れや環境問題による火災の発生などにより、米国における住宅の役割が変化しつつあります。今回建設した「シャーウッド」は大規模地震にも耐えることができる耐震構造であり、停電時での生活を支えることも可能な「ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス (ZEH)」の建設とともに、米国が抱える社会課題の解決に大きな影響を与えることが予想されます。生産・施工、部材調達などにおいて今後の検討要素はあるものの、米国でのシャーウッド事業の可能性が大きく開けました。



現地で建設した「シャーウッド」

## エリア別の戦略

第5次中期経営計画期間は、土地の取得、戸建住宅3,000戸体制のデリバリー、サプライチェーン構築など、基盤構築の期間と考えています。また、各国の協力会社とは、戦略の共有や商品開発パートナーとしての関係構築ができていますが、各エリアによって商慣習や課題が異なるため、それぞれに合った戦略を実行し、積水ハウステクノロジーを世界に普及させていきます。



### アメリカ ハイレベルな耐震・耐風性能や、環境配慮型の住宅販売を強化

- 課題**
- 人口増加により住宅需要は旺盛
  - 西海岸では大規模地震の発生リスクがある
  - ハリケーンの進路が変化するなど温暖化防止の機運が向上
  - 外装のメンテナンスが必要

- 対応**
- ウッドサイド・ホームズ社の買収、連携強化
  - 積水ハウスの技術の移植
  - 高い耐震性とZEH仕様の「シャーウッド」を建設
  - 陶版外壁「ベルバーン」の導入

現地優良パートナーとの提携によって「賃貸住宅開発事業（マルチファミリー事業）」「住宅販売事業」「コミュニティ開発事業」を米国で展開しています。2019年度においては、賃貸住宅開発事業が好調に推移しました。今後は住宅販売事業のウエイトを増やし、さらなる米国事業の事業領域拡大を図ります。

#### 賃貸住宅開発事業（マルチファミリー事業）

AI、IoT企業が集積する西海岸地域の大都市は、雇用増加によりミレニアル層を中心に都市型賃貸住宅の需要が旺盛であり、中期的にみて安定的な賃料の上昇も見込めます。当社はこのエリアで優良パートナーとの提携により多数の賃貸住宅プロジェクトを手がけており、米国でのコア事業と位置づけています。堅実な出口戦略は継続しながら、今後優良な物件は一定期間保有することも検討し、安定的な収益の確保に努めていきます。

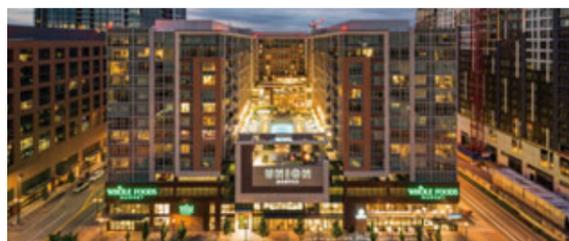
#### 住宅販売事業

米国ホームビルダーのウッドサイド・ホームズ社との連携ビジネスでは、価格を重視した規格型住宅の販売を継続しつつ、当社が得意とするライフスタイル提案型住宅のウエイトを高めています。米国では近年、西海岸を中心に自然災害の発生、特にハリケー

ンの進路変化など気候変動に伴う問題も顕在化しています。そこで、高い耐震・耐火・耐風性を備え、2021年より「シャーウッド」ブランドの販売を予定しています。サステナブルな住環境への関心も高まっており、当社の強みである環境配慮型住宅の技術を活かした「米国版ZEH」の開発や、日本でスタンダードとしてきたデザインを普及させることで、さらなる事業拡大を目指します。

#### コミュニティ開発事業

米国各地にある中期的に成長力の高い雇用集積地への通勤が可能な都市圏で、宅地分譲事業を展開しています。新規投資は厳選しながら、住宅販売事業との一体経営によるシナジー効果の創出を目指しています。景気の変動を踏まえ、開発に適した用地を調達するタイミングを見極めつつ、個々の案件を推進中です。



Union Denver



### シンガポール 現地パートナーとともに、付加価値の高い開発事業に取り組む

現地有力デベロッパーと共同で、現地の憧れの暮らしにふさわしいマンション開発や、商業施設・オフィスを含む複合開発事業を展開しています。移民政策により安定的に人口も増加しているため、今後も開発案件の用地取得を図るとともに、付加価値の高い開発事業に取り組んでいきます。

競争環境の激しくなるマーケットにおいて、日本で培ったさまざまな「ソフト」の技術、生活提案をプロジェクトに落とし込んでいくことで、競合他社との差異化を図りつつ、現地でのプレゼンス向上を図っています。



One Holland Village



### オーストラリア 日本で培った基本性能や環境性能によって、生活者の課題を解決

- 課題**
- 人口増加により住宅需要は旺盛
  - 住宅の質における改善余地が大きい
  - 電力自由化等により電気代が高騰

- 対応**
- シドニー近郊にオーストラリア版「シャーウッド」工場を建設
  - 高品質な部材の回復生産体制確立
  - ZEH対応パイロットハウス「SHINKA House」の建設

宅地やマンションの開発・販売事業を展開しており、シドニー郊外では宅地開発のほか、戸建住宅事業が順調に伸びています。日本で培った基本性能や環境性能、サービス品質などが同国市場で評価され、当社ブランドの認知度は年々向上しています。2010年には「シャーウッド」の工場をシドニーに建設し、現地の気候・風土・ニーズに合わせた部材を生産できる体制を整備。さらに、ZEH対応パイロットハウスとして、電気料金を85%削減できる「SHINKA House」も販売・展開していきます。



SHINKA House



### イギリス 行政機関および大手不動産企業との協業で、工業化住宅を販売展開

- 課題**
- 400万戸の住宅不足
  - 石造りやレンガ造りに代わる良質な住宅が必要
  - 2025年、ZEH（ゼロカーボン）義務化予定

- 対応**
- 政府機関 ホームズ・イングランド、不動産会社アーバン・スプラッシュ社と合併会社設立
  - 高品質なモジュラー住宅の自社生産
  - 省エネ技術によるゼロカーボンを含む環境配慮住宅を建設

2019年5月、英国の住宅供給を管轄する行政機関であるホームズ・イングランド、および総合不動産会社アーバン・スプラッシュ社とパートナーシップを組み、同国の住宅市場に本格参入しました。アーバン・スプラッシュ社の工場に、当社の高品質な工業化住宅の技術・ノウハウを移植し、成長を加速させていく予定です。今後の事業展開によって、同国における深刻な供給不足問題の解決、「より高品質で、より短い工期での住宅建設を実現する」というニーズへの対応、そしてマーケット活性化への貢献を果たしていきます。



Northstowe



### 中国 健康で安全な住まいづくりを展開

瀋陽、蘇州、無錫、太倉を中心に、独自の「積水住宅・裕沁（ユーチン）」ブランドによる複合住宅プロジェクト、環境配慮型住宅の実績を活かしたタウンハウス事業、世界水準の住空間を創出するマンション事業などを展開しています。



蘇州 裕沁庭



## 世界一 幸せな「わが家」を生み出す

# 18のBACKSTORY

バックストーリー

住まいを通じて、「幸せ」という無形資産を長期にわたって提供していく。その過程で、当社が持つ多様なチカラを有機的に結びつけることにより、顧客価値や新たな技術・サービスを創出しています。ここでは、積水ハウス独自の強みをさまざまな角度からご紹介します。

積水ハウスが創業時から大切にしてきた根本哲学は「人間愛」です。お客様はもちろん、住まいづくりに携わるすべての人の幸せが続くように、従業員一人ひとりによる人間愛の実践が私たちの行動規範であり、企業発展の推進力になっています。

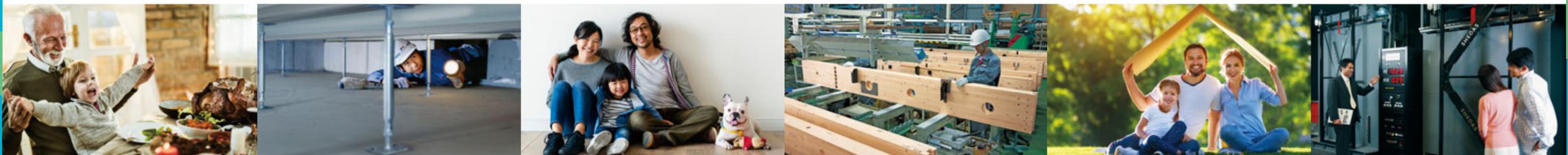
このような考えのもと、積水ハウスグループは「『わが家』を世界一 幸せな場所にする」ために、ハードとソフトの両面から、お客様に提供できる価値の最大化に取り組んできました。言い換えれば、住まいにとって重要な基本性能や環境技術＝「モノ」を進化させながら、新しい暮らし方の研究・提案＝「コト」を組み合わせ、幸せな住まいの実現に取り組んでいるのです。

こうした当社ならではの「モノ」「コト」戦略を実践するための基盤が「研究開発」「商品開発・設計・技術」「調達」「生産」「施工」「カスタマーズサービス」というバ

リューチェーンを担う各事業部です。この中で活発なコミュニケーションを重ねながら、価値創造の源泉となる情報・知見を蓄積しています。そして、わくわくするような事業テーマが見つかった時や、お客様・パートナー企業から重要なご相談をいただく際には、組織の壁を越えて情報・知見を共有し、連携して行動できる組織構造を確立しています。つまり、積水ハウスグループに備わっている多様なチカラの結束力と情報の共有こそが、イノベーションを生む重要な土壌であり、積水ハウスならではの強みとなっています。

バリューチェーン全体において多様なチカラを結束し、その相乗効果で「幸せな家づくり」を実践してきた、積水ハウス独自の強みを紐解く「18」のバックストーリーに迫ります。

### 積水ハウスのバリューチェーン



## つくりたいのは 住まい手の「幸せ」がいつまでも続く未来

長く住み続けられる家を届けたい——。積水ハウスにおける住宅研究開発は、こんな想いから始まりました。そして、自然災害の多い日本ならではの耐震性や耐風性、火災に対する防火性能といった住まいの安全・安心だけではなく、家族の誰もが、いつも今が快適という「生涯住宅」思想を根幹とした、ハード・ソフトの両面から研究を進めてきた歴史があります。そんな、いち早く人々のライフスタイルに着目したソフト面を研究開発に組み込んだ積水ハウスは、企業では日本初となる住まい手の「幸せ」をテーマに据えた「住生活研究所」を2018年に開設。「住めば住むほど幸せ住まい」をテーマに、家族のつながりや生きがい、楽しさといった幸福感を住宅にインストールすることを目指しています。

このような一連の研究開発を可能にしているのは、累積246万戸を超えるお客様とのお付き合いに基づく、業界随一といえる膨大なデータやノウハウ。これこそが積水ハウスならではの強みであり、未来のビジネスの推進力になると考えています。

## 研究開発

RESEARCH & DEVELOPMENT

積水ハウスは創業以来、人々の暮らしに寄り添いながら、ライフスタイルの変化や価値観の多様化にアンテナを張り、未来の住まいについて考えてきました。「住めば住むほど幸せ住まい」をテーマに、ハードとソフトの両面からアプローチできるのは当社独自の強みです。

## 納得するまで検証する “粘り強さ”が強み

積水ハウスの技術者に浸透しているのは、「納得するまで自分たちの手で実験・実証を行い、自分たちの目で確かめる」というマインドです。例えば、住宅の耐久性では、試験装置の結果だけでなく、全国で計測している実際の外部環境での暴露データや建替え建物の調査結果をもとに、当社独自の厳しい基準を設けています。また、当社の制震システム「シーカス」や空気環境配慮仕様「エアキス」は実物大の住宅を建てて行った検証を含め、10年以上の研究を経て販売に至りました。さらに、総合住宅研究所での実験・検証だけでなく、当社が大切にしているのは「お客様や社会にとって価値があり、本当に必要とされているもの」が何かを常に問い、製品へと反映させていくことです。もちろん、このような研究開発プロセスは、全国の営業・生産・施工部門などとの共創があってこそです。

## 大切にしたいのは お客様とのつながり

どんなに優れた技術を導入しても、どんなにデザイン性に優れていても、住まい手の快適性や「住みたい」という想いから遠くかけ離れては、意味がありません。積水ハウスでは、一般の生活者の生の声を大切にし、暮らしの中の気づきや発想を住宅に取り入れてきました。

1990年に総合住宅研究所の開設時から併設されている「納得工房」は、単に言葉の説明だけでなく、手で触れたり、体で感じ取るなどの体験を通じて理想の住まいを発見する体験型施設です。また、2013年にはグランフロント大阪内に業界初のオープンイノベーション拠点「住ムフラボ」を開設しました。未来を見据えた情報の受信や、お客様と一緒に理想の住まいのカタチを共創する体験型施設で、ワークショップやアンケート調査を通じて、住まい手の声をさまざまな研究開発に反映させています。

## 始まりは人の命を守ることから

高度成長期の日本における住宅難を解消する、短工期の工業化住宅の提供が積水ハウスの起源です。人々の生命と財産を守り、安全・安心を提供するシェルターとしての役割を果たす。そのため、常に時代を先取り、「最高の品質と技術」を追求しながら業界をリードしてきました。最高水準の耐久性・耐震性はもちろん、大開口部による広々とした居住空間を実現する鉄骨・木造住宅のオリジナル構法、通し柱を必要とせず、各階で自由な間取りが可能なフレキシブルβシステム、外観の決め手となる意匠性だけでなく、耐久性やメンテナンスなどの機能性にも優れた「ダインコンクリート」や「ベルバーン」などの外壁材、「シーカス」や「エアキス」など、他社の追随を許さないさまざまなオリジナル技術を生み出してきました。今後は、防災・減災の観点から、止水機能など、レジリエンス（縮災）に優れた住宅の開発を目指し、お客様に一層の安全・安心を提供していきます。



## 商品開発・ 設計・技術

PRODUCT DEVELOPMENTS &  
DESIGN, TECHNOLOGIES

「最高の技術と品質」——お客様のニーズに合った商品を絶えず他社に先駆けて開発することを使命としています。その使命のもとで生み出された商品は、高度な設計提案力により「邸別自由設計」され、想いのつまった住まいを実現します。今後も、あらゆる角度から、幸せ住まいの実現に向けた商品開発、設計力の向上に努めます。

## “万一の時にも安全で、 今も将来も心地いい”が基本

積水ハウスは、快適性を追求し、住まいの基本性能を高めることで時代を先取りしてきました。例えば、積水ハウスの住宅の特徴の一つである「メーターモジュール」。日本の住宅において「尺」が一般的な単位である中、当社は早くからユニバーサルデザインの思想に基づきメーターモジュールを採用。例えば、誰にとっても安全・安心で使いやすく、ゆとりのある空間づくりに加え、「触れ心地」「操作感」「美しさ」といった「心地よさ」まで追求し、「いつも今が快適」な住まいづくりを推進してきました。

これからは、社会を見通し、ライフスタイルの変化に対応した「柔軟性・可変性」が住まいづくりの重要なポイントとなります。例えば、家族構成の変化や、働き方改革による在宅勤務をスタートする局面で、大規模なリフォームをしなくても簡単に間取りを変更できる可変間仕切りなどによって、いろいろな暮らし方が可能となる住宅です。技術部門や研究開発部門が主体となって、このような機能性を持つ部材を製品化していきます。

## 住宅も、人も、次世代へ

日本の気候風土に即した住宅建築の伝統と、246万戸を超える建築実績に基づく知見を活かし、お客様にとってかけがえのない、世界にただ一つの家を生み出すために、約2,800人に及ぶ優れた技能を持った一級建築士を全国に擁しています。中でも、突出したデザイン力に加え、技術面をも統括・指揮するのがトップクリエイター集団「チーフアーキテクト」。厳格な認定制度のもとに選ばれた約280人に上る「チーフアーキテクト」は、お客様に上質な住宅を提供するだけにとどまらず、優れた社内建築家を輩出し続ける機能を担っています。見本となる良い設計をし建築士のロールモデルになる、研修指導や良い現場・変わった物件を評価し学び合う見学会を実施するなど、次世代を担う人材の育成のためのトップアップの仕組みとして、積水ハウスの設計技術の向上を実現しています。



## 調達

### PROCUREMENT

産業界の労働力不足や森林資源の保全など、住宅業界が直面する課題を考慮した資材調達を実践します。サプライヤーとの共存・共栄を図りながら、持続可能性を追求していきます。

## CSR調達から 持続可能なSDGs調達への挑戦

住宅は、長期にわたって住み継がれていきます。その間発生するメンテナンスを含めた資材の調達も長期スパンで捉え、持続可能性を考慮しなければなりません。UNGC10原則や、ISO26000などを踏まえ、当社では環境・品質安全性・人権・労働などを定めた「CSR調達ガイドライン」を策定し、サプライヤーが取り組みを自ら評価するCSR評価を行っています。さらに、このCSR評価の信頼性を担保するため、注視すべきサプライヤーに個別にモニタリングを実施しています。2018年8月の国連グローバル・コンパクト (UNGC) への署名を機に、従来の社会的責任に配慮した資材調達を発展させ、持続可能な社会構築に向けたサプライチェーンへの積極的な関与 (SDGs調達) を実行しています。サプライヤー分科会を開催し、事例や課題の共有化を進めており、KPI (カバー率、スコア) を策定しました。当社とサプライヤー双方にとって、長期的メリットの創出を目指し、連携を一層強化していきます。

## 主要サプライヤーと 一緒になって、考え、行動する

創業以来、積水ハウスは住関連ビジネスを中心に事業を展開し、住宅業界をリードしてきました。事業の将来を展望すると、サプライヤーとの連携を強化し、共存共栄を図っていくことが重要になります。

現在、サプライヤーが抱えている課題は労働力不足をはじめとして数多くあります。これまでも改善活動や品質向上などを目的に、サプライヤーの工場訪問を実施してきました。近年は、ともにそれらの課題を共有し解決方法を考え、相互の方針を連携する協働の取り組みを活発化しています。大量かつ多様な資材を調達する企業として、根本哲学の「人間愛」に基づき、サプライヤー各社とともに、サプライチェーンの強化を進めていきます。

## 木材への理解の深さが 独自性を強める

木材を大量に利用する住宅メーカーとして、持続可能性に配慮し、社会的にも公正な木材を選択することが重要です。積水ハウスでは、フェアウッドの調達への取り組みのほか、合法性や伐採地の生態系なども視野に入れた「木材調達ガイドライン」を設定しており、これにより、サプライヤー各社の調達プロセスへの関心が高まり、トレーサビリティ情報の精度が向上しています。

輸入材については、積水ハウスの従業員が現地に向いて木材の調達レベルの確認や調査を行う「デューデリジェンス」を含めた運用のもと、必要に応じて改善を働きかけており、2019年からは採用検討部材の現地確認も開始しました。

国産材については、伐採から集成材の製造までの工程を確認。産地ごとのブランド化を促進することで、国産材の地産地消、地域の活性化に貢献しています。加えて、営業担当者が自ら伐採現場や製造工程を見学することで、国産材の優位点と真の価値を肌で実感し、その魅力をお客様に直接お伝えするなど、積水ハウス独自の取り組みを始めています。

## 1 お客様のため、会社のため 自社開発に、とことんこだわる

生産部門では近年、製造ラインでAI (人工知能) やIoTといった最先端技術を積極的に取り入れています。例えば2018年には、より精緻な品質管理と省エネ・省人化を両立させるスマートライン技術を導入しました。これは、溶接工程において、部材を流す最適なタイミングをAIが判断し、生産性・作業性と品質の向上につなげるものです。このスマートライン化は、技術部門などと連携しながら、IoTやAIも含めてすべてを工場技術者で自社開発したものです。多くのトライ＆エラーを繰り返しながら、お客様によりよいものをお届けしたいという一心で新しい設備の企画・設計・開発に没頭し、成功に導きました。

自社開発のメリットは、スピードや導入後の管理のしやすさ、そして開発の中で蓄積した技術そのものが会社の資産になるということです。お客様の想いを実現する住まいづくりに携わることは、従業員にとって大きな誇りであり、喜びの一つ。このチャレンジ精神と技術の磨きに対する向上心こそが、生産部門の強みと言えます。



## 生産

### PRODUCTION

「住宅」という、お客様にとっての大切な資産をご提供できる喜びと誇りが、あくなき挑戦とイノベーションの原動力になっています。住宅の根本である「安全・安心」を担う場所。それが、部材を生み出す生産工場です。

## 人と人とのつながりこそが 新たなイノベーションを生む

高い品質を維持しながら、一邸一邸仕様の異なる邸別生産を実現する積水ハウスの工業化住宅。とりわけ、住宅の「安全・安心」を担う部材の生産現場では、安定した工場出荷体制を維持しつつ、変化するお客様ニーズや社会課題を踏まえたものづくりの改善・革新に取り組んでいます。そんな新たなイノベーションを可能にするため、積水ハウスでは工場内・工場間での横のコミュニケーションをととても大切にしています。

積水ハウスで特に顕著なのは、全国5カ所にある工場間の密な情報連携と、水平展開のスピードです。例えば、ある工場が新しい生産技術の開発やラインの立ち上げに成功した際には、その情報・手法を短時間ですべての工場に共有します。工場間の活発な人材交流によって互いの技術・ノウハウを共有し、実証データなどを検証し課題を解決していくといった連携の枠組みが生産現場発のイノベーションを巻き起こす土壌にもなっているのです。また、工場間での異動や本社部門との人材交流も積極的に実施しています。2020年には、生産本部を「生産調達本部」として組織変更し、積水ハウスグループ全体での技術革新をさらに促進していく環境を整えました。

## 「人」と最先端技術の協働で 生産改革に挑む

産業界共通の課題である労働力不足への対策として、産業ロボットを活用した省人化を図ることで、生産能力を高めており、近年では、IoTやAIなど情報技術を活用する場面が増えています。例えば、陶器と同じ自然の素材からつくる陶版外壁「ベルバーン」は温度や湿度などの外的要因が製品の仕上がりに大きく影響します。その特徴を想定した生産技術の開発に加え、検査工程において、外壁を一定の品質に揃えて、不良品を最小化するため、AIによるシステムを開発・導入しています。

最新技術の導入によって、製品の品質・安全性は担保しながら、労働集約型工程業務の人員を2分の1にする合理化の推進を目標に掲げています。ただし、戸建住宅の邸別生産は、人が判断する工程が不可欠。生産に従事するメンバーのアイデアを取り入れながら、工場発のイノベーションを起こしていきます。

## 高い壁も 「運命協同体」の精神で乗り越える

積水ハウスではグループ内に施工会社を有し、自社生産された高品質な部材を確実にカタチにするための「責任施工体制」を構築しています。この責任施工体制には、当社の建築系従業員と積和建設17社、協力工事店からなる「積水ハウス会」を合わせた、およそ11,000人の人材が集結。いわば、施工の専門家集団です。

本体制の中では、積水ハウスの創業以来、「運命協同体」という精神が共有されてきました。住宅の施工現場は、職方はもちろん、施工技術者や管理者を含めた全員でつくり上げていくもの。安定した施工力を継続的に確保しながら、品質向上とお客様満足度向上を図っていくには、この精神が不可欠です。また、全国3ヵ所において厚生労働省認定の職業能力開発校を開設し、次世代を担う若手の人材育成にも取り組んでいます。

2019年にはベトナムに技能訓練施設を開設し、運命協同体の体制の維持・強化を図っています。

この体制のもと、工場や現場でのコミュニケーションを密にとることで生産工程や工事進捗などを共有し、短工期で高品質な住宅を提供するため、一丸となって作業に取り組んでいます。

## 積水ハウスが挑むのは “世界一 幸せな施工現場”

「人間愛」という根本哲学を掲げる私たちは、施工工程においても“世界一 幸せな施工現場”を目指しています。お客様や当社だけでなく、現場で働く職方も、全員が幸せでなければなりません。そのためには、施工現場をより安全で働きやすい環境に改善していくことが大切です。その取り組みの一つとして、2007年から現場から生の声を吸い上げる「施工改善要望システム」を導入。現場で困っていることや要望を一つひとつ真摯に受け止め解決してきており、2020年にはバージョンアップし、さらなる信頼性の構築に注力していきます。狭小地現場での4階建施工を可能とした自走式タワークレーンの開発・導入や、熱中症対策用の空調服を推奨、購入助成を行い、現場環境の改善に取り組んでいます。さらに、外国籍の技能実習生に対しても、受け入れ体制の積極的なサポートにより、安心の就労環境の整備を進めています。こうした改善の積み重ねは、幸せな施工現場実現への着実な道のりであると同時に、労働力の安定確保や生産性の向上にもつながっています。

## 施工

CONSTRUCTION

積和建設や積水ハウス会との信頼関係の中に生き続ける「運命協同体」の精神。創業時より深化するこの結束力と現場で働く約11,000人の施工力こそ、積水ハウス最大の強みです。

## 広い視野で、住宅を考える

住宅業界は今、新しい暮らし方の提案・具現化など、ソフト面を含む総合提案力の時代に突入しています。この潮流を踏まえ、個々の従業員・担当部門が持つ専門能力の向上はもとより、専門性の垣根を越えたさまざまな知識を現場に応じて活用できる人材が不可欠になります。

現在、多様な学部出身者を採用するとともに、ジョブローテーションによって複数部門の業務を経験することで、多角的な視野を備えた人材の育成に注力しています。また、優れた施工知識を持つ「チーフコンストラクター」や「施工マイスター」、アフターサービス部門の「CSマイスター」など、各部門で活躍する人材を表彰・認定する社内表彰・認定制度も数多く整備。彼らの活躍は、お客様の「幸せなわが家」と直結しており、品質や当社のブランド価値の向上にもつながっています。

## 困った時も、うれしい時もそばにいる。 それが、私たちの誇りです

積水ハウスの特長の一つとして、住宅のお引渡し後にもお客様の満足度（CS）がさらに向上していくという傾向があります。これは、いつもお客様を思い、生涯にわたって住まいを見守り続けるというCSマインドが全国のカスタムセンターに醸成されている結果と言えます。住宅のお引渡し後もつながりを大切にし、積水ハウスの研究所や技術部門と連携し、最大限にお客様をサポートしています。

当社のカスタムセンターの専任スタッフは、従業員の1割にあたる約1,500人。「いつも今が快適」をキーワードに、今後も暮らしの中で生じるご要望・ご相談に対して的確にお応えしながら、きめ細かいアフターサービスを提供できる体制を構築していきます。すべては、お客様の笑顔のために。

## カスタマー サービス

CUSTOMER SERVICE

お客様に感動をもたらすカスタマーサービスを目指す、先輩から脈々と受け継がれたこのDNAこそ、積水ハウスのブランドそのものです。住まいを見守り続ける、幸せづくりのパートナーとして、これからもお客様とともに歩んでいきます。

## 「住み継がれる家」を守るのも カスタムセンターの役割

当社では、カスタムセンターとグループ各社が連携し、既存住宅の流通促進に努めています。スクラップ&ビルドを繰り返すことなく、良質な住宅を社会の資産として次世代に受け継ぐ仕組みにより、ストック社会や持続可能な社会の形成に貢献しています。また、優良な住まいが住み継がれていくために、住まい手が変わった後も新しいオーナー様との関係を築くことで、建物の価値を守っていくという取り組みにも注力しています。これらの取り組みを可能にしているのが、積水ハウスが長い間蓄積してきたビッグデータです。図面や設備、メンテナンス、修理の履歴などを当社独自のシステムで一元管理しており、質の高いサービスを迅速に提供するのもカスタムセンターの大切な役割です。

## レスポンスの速さと正確さが 未来のビジネスの力になる

「『わが家』を世界一 幸せな場所にする」という大きなビジョンを実現するためには、住まい手に寄り添うカスタムセンターが常に最高のサービスを提供し続けなければなりません。あらゆるお客様にあらゆるサービスをご提供できるように、圧倒的なスピードとスケールをもって積水ハウスはサポート業務改革に取り組んでいます。例えば、SNSや対話アプリなど多様なチャネルによる問い合わせ対応を24時間365日体制で可能にするるとともに、過去にいただいた膨大な問い合わせに対する回答例をデータベース化したナレッジシステムをAIで応用し、的確な回答を無人で行うシステムを開発する計画です。「わが家が世界一 幸せな場所」と言っていただけるように。

# ESG経営を支える基盤

## ESG経営こそ長期の成長ドライバー、 時代を見据えたパイオニア精神が経営の質の向上 を実現させる

人生100年時代を見据え、「人」や「住まい」に関わる私たちの事業は新しい成長フェーズを迎えています。また、グローバルな潮流として、企業は経営の質を高めるESG（環境・社会・ガバナンス）という考え方をいかに経営の仕組みの中に落とし込んでいくのが求められています。

積水ハウスグループは、2016年にESG経営の長期目標となる「サステナビリティビジョン2050」を策定し、翌年には、国連で採択された「持続可能な開発目標（SDGs）」の17のゴールに配慮した2030年の中期目標を経営の中に取り入れました。社会が今後直面していく多様なリスクの洗い出しや、長期的な企業価値向上の実現を目指すなど、経営の「質」の向上に転換していく仕組みづくりを着実に推し進めています。

私たちは、創業以来、さまざまなお客様に出会い、お客様に向き合い、そして数多くの社会課題に対するソリューションを創出してきました。しかし、これまでの延長線上で価値を提供するのでは遅い。常に先を見据えて新しいことにチャレンジする姿勢が必要だという観点から、積水ハウスグループでは「イノベーション&コミュニケーション」を目指しており、ESG経営の観点でも非常に重要でポジティブインパクトを内包していると考えています。なぜなら、「イノベーション」は、環境や社会課題を成長ドライバーに変える経営の方向づけであり、「コミュニケーション」は、お客様やサプライヤーとの関係性づくりに欠かせないものであると同時に、イノベーションを実践していく従業員や組織に活力をもたらす、経営の質を高め、長期にわたり補完していくことにつながるからです。

## ESG経営の リーディングカンパニーとして、 イノベティブで活力ある 組織を実現します。

代表取締役副社長  
内田 隆

積水ハウスは、常に社会課題に向き合い続けてきました。人生100年時代においても、社会的な責任を果たしながら新たな「住まい手価値」を提供し、ESG経営のリーディングカンパニーとしての歩みを着実に進めていきます。

## 「4つの価値」に基づく「13の指針」



※ SDGsピクトグラムの大きさが当社グループの「4つの価値」との関わり度合いを概念的に表現しています。

## ESG経営の土台は本質的なダイバーシティ&インクルージョン 活力ある組織こそが未来のイノベーションを創出する

ESG経営のリーディングカンパニーを目指す積水ハウスグループが培ってきたカルチャーには、企業理念「人間愛」からなる「運命協同体」というDNAが深く根づいており、私はそのカルチャーを誇りに思っています。しかし、そこに満足してはこれからの時代の変化やスピードに遅れをとってしまうかもしれません。積水ハウスグループとして、ESGやSDGsの考え方を咀嚼し、経営として新しい価値を生み出していくことはもちろん重要ですが、従業員への浸透度合い、実効性や実現可能性に着目することも同時に大切にしています。

積水ハウスは今年、創業60周年を迎えますが、30年を一区切りに、第1フェーズ、第2フェーズと、事業内容、事業戦略とともに企業姿勢もまた、時代とともに変化してきました。積水ハウスが目指すESG経営に対して、従業員一人ひとりの行動やベクトルが合っているかどうか、これから始まる第3フェーズではそこに本気で注力していきたいと思っています。従業員一人ひとりの主体的な関わりが活力ある組織を生む。社会から求められるESGの課題にいち早く、かつバランスよく対応する組織集団

にとどまらず、本質的な多様性が至るところに組み込まれた職場環境を整える。そして、ESG経営やSDGsの施策を深く浸透させ、社会課題を成長機会として捉えることができる強い組織へとより一層進化させていきたいと考えています。これはガバナンス改革の一環でもあります。

また、これからの人材戦略にはダイバーシティ（多様性）という考え方が不可欠です。ダイバーシティといえば、女性活躍や外国人・障がい者雇用などが代名詞になりがちですが、真のダイバーシティとは、個々人の違いを共有化して、一つの成果を生み出すことだと私は思っています。性別、年齢、経験などにかかわらずサステナブルな企業成長を目指す仲間として、多様な立場の人材がそれぞれの意見を活発に議論できる本質的なダイバーシティ&インクルージョンが当たり前の組織にシフトしていく、これこそがボトムアップによるイノベーションを実現できる企業グループとしての真の成長につながると信じています。「企業は人なり」。私はこれからもこの考え方を大切に、ESG経営を実践していきたいと考えています。

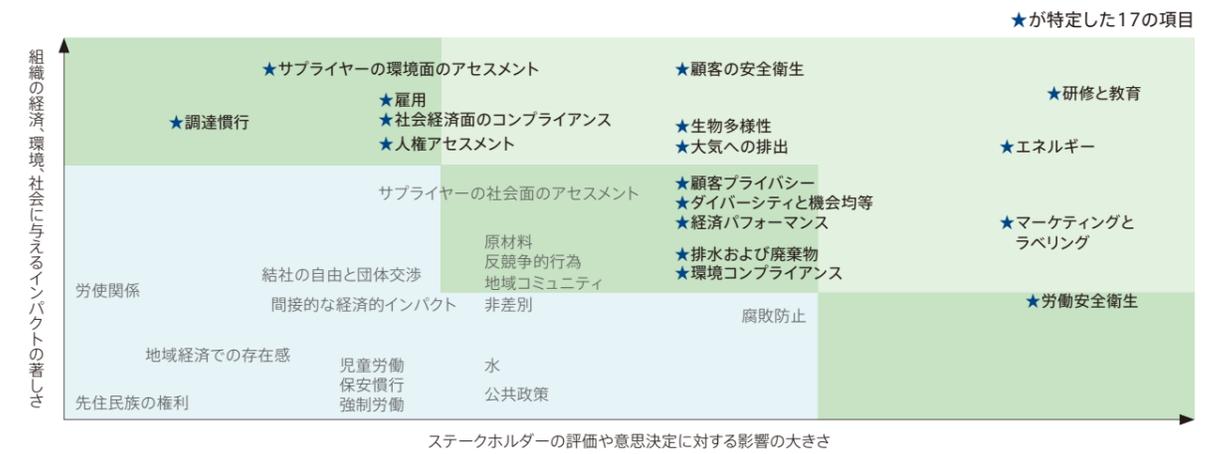
積水ハウスがこれから先の30年間においても、世の中に尊敬される会社、社会に求められる会社、ステークホルダーの皆様から良い会社であると認められるよう、ESG経営のリーディングカンパニーとして活力ある組織をつくっていきます。

# リスクと機会／マテリアルな項目

積水ハウスグループは、ESG（環境・社会・ガバナンス）の取り組みを経営の重点項目に定め、中期経営計画に織り込み、経営基盤として、持続可能な社会の形成と成長に取り組んでいます。

ESG経営の重要テーマ		
<b>E</b> 環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>脱炭素社会</li> <li>人と自然の共生社会</li> <li>資源循環型社会</li> </ul>	<b>G</b> ガバナンス
<b>S</b> 社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>バリューチェーンを通じた顧客満足への追求</li> <li>ダイバーシティの推進</li> <li>働き方改革</li> <li>人材育成</li> <li>人権の尊重</li> <li>社会貢献活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンス体制の強化</li> <li>コンプライアンス推進とリスクマネジメント</li> <li>労働安全衛生マネジメント</li> </ul>

## ESG経営におけるマテリアルな項目（重要課題）



## ESG経営の背景となるリスクと機会

ビジネス環境の変化	具体的なリスクシナリオ	機会創出の具体例
気候変動	温暖化の懸念から脱炭素の流れが加速	「ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス (ZEH)」の普及促進 「ネット・ゼロ・エネルギー・ビル (ZEB)」の普及促進
		高耐久な住宅等の普及
		再生可能エネルギーの導入拡大
		樹木の効果的配植提案
生態系保全	温暖化による生態系変化への対応	節水型事業や設備の導入要請
	水資源の効率的・循環利用の要請	節水型住宅設備の普及
資源循環	資源の効率的・循環利用の要請	より質の高いリサイクル実現の要請
	脱プラスチック社会への意識変化	化石燃料由来プラスチック廃棄物の処理コスト増
経済・政策の変動	働き方改革の促進	ES向上による生産性向上、優秀な人材の採用
	外国人労働者の受け入れ	就労環境整備による良質な労働力の確保
	ローン控除延長、すまい給付金拡大	適切な資金アドバイスによる受注拡大
	消費税増税	政府による住宅購入に関する各種支援策
グローバル化	事業のグローバル化の加速	国際事業の進展
	訪日外国人の増加	長期的な需要の獲得
	ホテル客室の絶対数不足	デジタルマーケティングの機会拡大
人口動態の変化	ミレニアル世代の社会参加	ミレニアル世代への対応不足による機会喪失
	超高齢社会の到来	住宅内事故、ケア対応不足
	総人口の減少	プラチナ事業拡大、健康に配慮した住宅の提供
	都市部への人口集中	良質な住宅の提供
	待機児童問題の拡大	地方創生のニーズ増大
	長寿・多死社会の到来	保育園受注機会の増大、育児サポート制度拡充
	健康意識の高まり	既存住宅流通、不動産管理信託ニーズの増加
技術革新	IoT・AI時代の到来	健康に寄与する住宅の拡販
	ロボット技術の進展	利便性の高い住宅の提供
	ビジネス機会の喪失、セキュリティ対策の必要性向上	施工効率の向上
	施工技術伝承の断絶	

## 第5次中期経営計画における施策・取り組み

- E 環境**
  - ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス (ZEH) の深化と拡張
  - 「積水ハウスオーナーでんき」による RE100 の推進
  - ESGグローバルリーダー企業へ
- S 社会**
  - 次世代経営者・リーダーを戦略的に育成する人材パイプラインの構築
  - 採用力強化と新たな事業領域に向けた多様な才能の獲得
  - ダイバーシティの推進  
～「多様なチカラ」を発揮する職場づくり働き方改革  
無形資産が生み出す成長の活力
  - 社会課題へのアプローチ  
顧客価値最大の社会づくりとSDGsへの貢献
- G ガバナンス**
  - 1 トップマネジメントレベル**
    - コーポレートガバナンスの体制改革と実効性強化  
社外役員との協働（共創）と公正で健全な緊張関係の構築による経営革新を目指す。
    - 情報開示の充実とステークホルダーとの対話  
真実に立脚した公正な情報開示により、ステークホルダーからの信頼を獲得する。
  - 2 事業マネジメントレベル**
    - 事業マネジメント層のインテグリティ向上  
インテグリティの高いマネジャーによる、相互信頼に基づいたガバナンス
    - グループガバナンス体制の強化  
企業理念に立脚したグループ企業間の相互信頼の醸成

## 積水ハウスの使命である「お客様の幸せな人生」の実現に向けて、 環境戦略と事業戦略を一体的に推進

積水ハウスは住宅の販売を通じて、お客様に「幸せな人生を提供したい」と考えています。その実現に向けて、「安全・安心」「快適」「健康」を住まいの本質として追求し、技術や品質の向上に努めてきました。

例えば、断熱性を大幅に高めることで、仕切りのない大空間と豊かな庭を楽しむ大開口としながら「暖かさ」という快適性を同時に実現するとともに、太陽光発電システムや高効率空調・給湯設備などによりエネルギー効率も格段に向上させています。また、当社は建物の美しさも追求しており、屋根材としての機能と美しいデザインを兼ね備えた積水ハウスオリジナルの瓦一体型太陽光パネルを開発し、多くの建物で採用しています。お客様は普通に暮らしているだけで快適性や光熱費メリットを享受でき、しかも、まちなみ景観にも配慮できる。このように、環境配慮をお客様にとっての付加価値として提案することが積水ハウスの環境戦略の進め方であり、地球温暖化などの環境問題解決とともに当社の事業拡大につながっています。

積水ハウスは未来への責任を果たすことを目的に1999年に「環境未来計画」を発表、2005年には持続

可能な社会構築を経営の旨とする「サステナブル宣言」と、常に社会の動きに先駆けて環境目標を設定し、具体的な取り組みを実践してきました。そして2008年、日本企業初の「脱炭素宣言」である「2050年ビジョン」を発表。翌2009年には、生活時のCO<sub>2</sub>排出量を1990年比で50%以上削減する「グリーンファースト」の販売を開始。2013年には、ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス(ZEH)に性能を向上させた「グリーンファーストゼロ」の販売を開始しました。現在では、新築戸建住宅に占めるZEH比率は87%、累積販売棟数も51,793棟となり、これは日本一\*の数字です。

このようなZEHの取り組みは、新築戸建住宅のみならず、今後、既存住宅をはじめ賃貸住宅やマンションにも拡販させることで推進していきます。さらに、国際事業での展開も視野に入れていきます。積水ハウスは、ZEH以外にも生物多様性に配慮した外構を推進する「5本の樹」計画など、お客様にとっての付加価値を創出しながら環境戦略と事業戦略を一体的に推進することで、すべてのお客様の幸せな人生につなげていきます。

\*当社調べ

### 第5次中期経営計画における重点施策

#### ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス (ZEH) の目標\*1と進捗\*2

● **戸建住宅のZEH「グリーンファーストゼロ」**  
 目標：ZEH比率..... **90%**  
 進捗：ZEH比率..... **87%**  
 (ZEH累積販売棟数：51,793棟)

● **賃貸住宅のZEH**  
 目標：ZEH住戸数..... **2,500戸/年**  
 進捗：ZEH住戸数..... **447戸/年**  
 (ZEH累積住戸数：679戸)

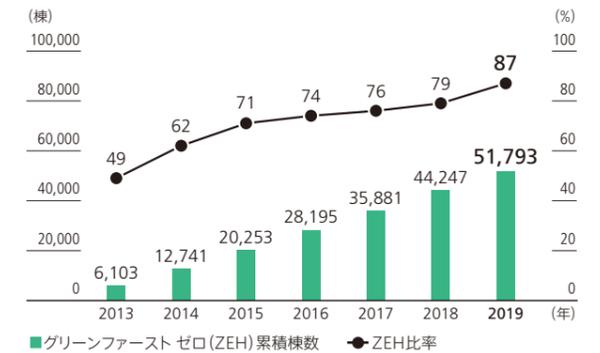
● **分譲マンション住宅のZEH**  
 目標：ZEH累積住戸数..... **540戸**  
 進捗：ZEH累積住戸数..... **12戸**

● **事業系建築物のZEB (ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)**  
 工業化住宅で長年培った数々の強みと、ZEH分野で蓄積した技術・ノウハウを活かし、非住宅建築のZEB化を推進。2018年9月に竣工した東北地方初のZEB事務所ビル「積和建設東北株式会社 新社屋」をはじめ、これまでに、事務所、介護施設、保育施設においてZEBを建設しました。

\*1 第5次中期経営計画の2022年度達成目標

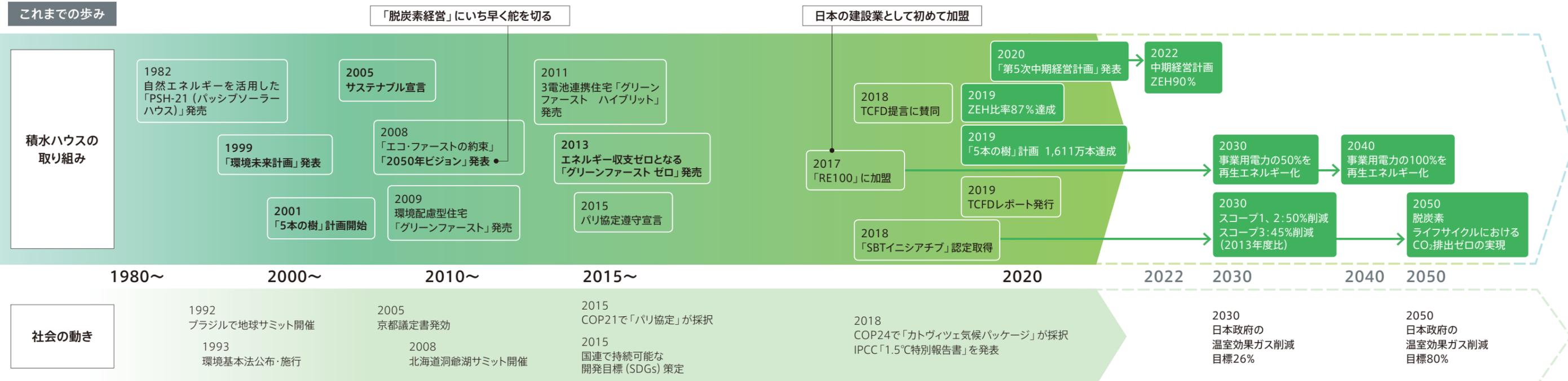
\*2 2019年4月～2020年3月の実績、分譲マンションはこれまでの累積

#### グリーンファーストゼロ (ZEH) の進捗状況



日本初の全住戸ZEH賃貸住宅 (石川県金沢市)

### これまでの歩み



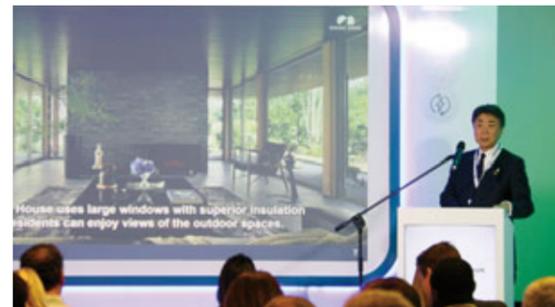
TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) への対応

積水ハウスは、すべての住宅という製品に関して、部材購入から生産、販売、居住、解体までのライフサイクル全体において、CO<sub>2</sub>排出量ゼロを目指しています。また同時に、その過程において生じる気候変動に伴うあらゆるリスクと機会を認識し、世の中の変化に対応する企業としてビジネスを通じたさまざまな取り組みを実行しています。

積水ハウスは、2018年にいち早くTCFDに賛同し、2019年には非金融企業として国内初となる、財務情報まで開示した「TCFDレポート」を発行しました。シナリオ分析では、企業が向かうべき1.5°Cシナリオにおいて、脱炭素社会への移行リスクと機会を、さらには、企業が脱炭素に向かっても気温上昇が発生する4°Cシナリオの物理的リスクを同時に想定し、既存の戦略の妥当性を検討しました。この結果、住宅の環境性能のみならず、防災性能や住宅本来の快適性を追求する積水ハウスグループの戦略は、すでに製品の脱炭素化への対応や、事業全体の異常気象への対応を開始しているため、財務的なリスクは少なく、むしろ機会の方が大きいと認識しています。

気候関連のリスク・機会と財務への潜在的な影響の詳細については「TCFDレポート」に記載しています。

今後も、積水ハウスは企業活動における気候変動の対策および成長戦略の妥当性についての検証を継続します。また、結果の情報開示やステークホルダーの皆様との対話についても積極的に進めていきます。



積水ハウスの環境取り組みは、COP24でも好評を得ました(COP24で発表する会長の阿部)。

積水ハウスの「TCFDレポート」はこちらからご覧いただけます。

[https://www.sekisuihouse.co.jp/sustainable/download/2019/tcfdf/TCFD\\_2019.pdf](https://www.sekisuihouse.co.jp/sustainable/download/2019/tcfdf/TCFD_2019.pdf)



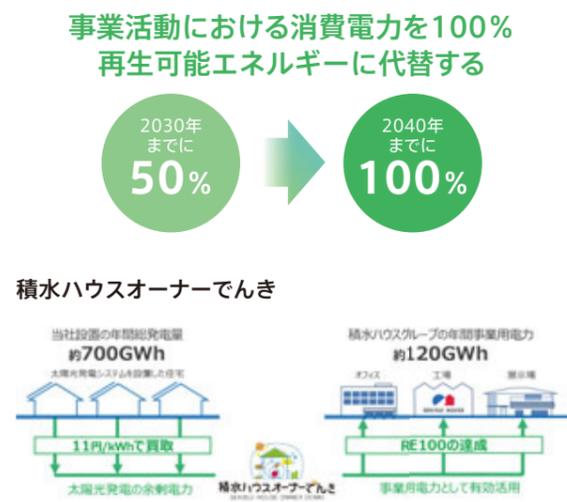
2次元バーコードを読み取ると、ウェブサイトにアクセスいただけます。



第5次中期経営計画における重点施策

「積水ハウスオーナーでんき」による「RE100」の推進

積水ハウスは、2017年10月、国内の建設業界で初めて「RE100」イニシアチブに加盟しました。事業用電力の再生可能エネルギー化を積極的に推進し、2040年までに積水ハウスグループで使用する電力のすべてを再生可能エネルギーにより発電したものに転換していきます。実現への具体的な取り組みとして、2019年11月、オーナー様から、太陽光発電の余剰電力を買い取り自社グループの事業用電力として利用する「積水ハウスオーナーでんき」を開始しました。2020年3月までの買取対象となるオーナー様の加入率は47%です。



気候関連のリスク・機会と財務への潜在的な影響 (TCFDレポートからの抜粋)

リスク	気候関連のリスク	財務への潜在的な影響		
移行リスク	政策と法	GHG排出価格の上昇	2018年度の排出量に基づく計算では炭素税1万円/t-CO <sub>2</sub> で195億円/年の負担増。売上の0.9%。なお、今後、RE100等によりCO <sub>2</sub> 排出量を削減するため、実際に炭素税が導入される時点では、この影響は軽減される。	195億円/年
	テクノロジー	既存の製品やサービスを排出量の少ないオプションに置き換える	すでにコアビジネスで対応済み。今後全ビジネス領域に拡大するが、開発リスクはなく、体制も大きな変更は不要。	極めて少ない
	市場	顧客行動の変化	ZEHなどの脱炭素製品に移行しつつあるが、戸建住宅はすでに対応済み。賃貸住宅、マンションなども普及に取り組み中。	極めて少ない
物理的リスク	急性的	サイクロンや洪水などの極端な気象事象の過酷さの増加	豪雨・強風に関しては設計基準の変更によりすでに対応済み。一方、耐洪水住宅の開発は今後の課題であり、今回非算出。	非算出
	慢性的	降水パターンの変化と気象パターンの極端な変動	工場の浸水リスク (関東工場) として285億円を想定。ただし、被害損失については保険加入により対応済み。水没する分譲地などの大きな資産はなく、今後も土地購入時にハザードマップなどで確認するルールで対応済み。	(285億円)
機会	気候関連の機会	財務への潜在的な影響		
機会	エネルギー源	より低排出のエネルギー源の使用	非化石証書の購入で実現する場合は1.5億円/年が必要だが、「積水ハウスオーナーでんき」を使うことで追加コスト無しでRE100を実現予定。	(1.5億円/年)
	製品とサービス	低排出商品およびサービスの開発および/または拡張	2030年頃を想定すると、戸建住宅事業 (96.8億円/年)、賃貸住宅事業 (40.8億円/年)、リフォーム事業 (162億円/年)、不動産フィー事業 (25億円/年)、国際事業 (33億円/年) の売上増が見込まれる。	357.6億円/年

※「最終報告書 気候関連財務情報開示タスクフォースの勧告(2017年6月)」を参考に作成しています。

生物多様性の推進と「住まい手価値」向上への貢献:「5本の樹」計画

積水ハウスは2001年より、「3本は鳥のために、2本は蝶のために、地域の在来樹種を」という想いを込めて「5本の樹」計画と名づけた在来種の植栽を推進しています。2019年度までの累計は1,611万本 (2019年単年で109万本) にも上り、この生物多様性の保全活動は、日本一の造園会社というべき積水ハウスの一つの事業となっています。

「5本の樹」計画を取り入れた庭づくりは、お客様に快適な暮らしの提案とともに、美しいまちなみの形成や、建物の資産価値の向上にもつながっており、戸建住宅のみならず、賃貸住宅や分譲マンションにも波及しています。

「5本の樹」の特徴などを紹介した積水ハウスオリジナルの樹木の図鑑『庭木セレクトブック』の発刊や、これらの樹木に集まる鳥や蝶の鳴き声や特徴などの情報を2次元バーコードにアクセスして確認できるツールの作成など、積水ハ

ウス独自の取り組みも行っています。生態系保全、植栽推進、図鑑発刊など、積水ハウスは気候変動への対応のほかにも、このような環境事業戦略も行っています。

主に北海道地域のセレクト鳥のために: オオヤマザクラ、イチイ、マコモなど  
蝶のために: シラカバ、タニウツギなど

本州・四国・九州の内陸・山間部などのセレクト鳥のために: ヤマザクラ、ソヨゴ、ニシキギなど  
蝶のために: ヤマハギ、リュウブなど

東北・中部山間部などのセレクト鳥のために: ナカカド、イチイ、ガマズミなど  
蝶のために: コナラ、ヤマハギなど

本州・四国・九州の沿岸部などのセレクト鳥のために: ヤマザクラ、コブシ、ヒサカキなど  
蝶のために: クヌギ、イロハモミジなど

四国・九州の南岸部などのセレクト鳥のために: ヤマモモ、ユズリハ、トベラなど  
蝶のために: シロダモ、サンショウなど

樹木のプレート

2次元バーコードを読み取ると、ウェブサイトにアクセスいただけます。

# 人材戦略

お客様がより幸せを感じられる住まいを提供すべく、一人ひとりがその能力を最大限に発揮できる人材戦略を推進

住宅・建設業界において、社会変化への対応力を高めるには「女性視点」を活かすことが重要であるという経営方針から、2006年に女性活躍推進グループ（現ダイバーシティ推進部）を組織し、ダイバーシティの推進を進めてきました。2006年に人事基本方針として「女性活躍の推進」「多様な人材の活用」「多様な働き方、ワーク・ライフ・バランスの推進」を3つの柱とする「人材サステナビリティ」を宣言しました。さらに、2016年には「女性活躍推進法」に基づく「積水ハウスグループ女性活躍推進行動計画」にて具体的な方針・取り組みや推進体制を定めて活動を強化し、各部門と連携し定期的に議論しながら着実に実行しています。

今後、企業が持続的に成長し、社会から必要とされる存在であり続けるためには、多様な人材が一人ひとりの能力を最大限に発揮できる機会や風土の醸成に取り組むことが、組織の活性化とイノベーションの創出につながると考えています。

第5次中期経営計画では、ESG経営のリーディングカンパニーとして次世代のイノベーション人材の確保や育成、職場環境の整備に取り組んでいきます。

## 第5次中期経営計画における重点施策

### 次世代経営者・リーダー人材の育成

予測困難な「VUCA\*」の時代においては、当社が過去に培ってきた実績や人的スキルが今後もそのまま通用する保証はなく、人材戦略においても、環境変化に素早く対応するアジリティや、変化そのものを創造していく能力が求められると考えています。今後は、35歳以下の若手層に始まり、支店長候補、本部長候補、執行役員候補に至るまで、次世代経営者・リーダー人材の計画的な選抜と育成を行う人材パイプラインの構築に重点的に取り組んでいきます。

\* Volatility (変動性、不安定さ)、Uncertainty (不確実性、不確定さ)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性、不明確さ)

### 多様な才能の獲得を目指す採用改革

通年採用やリファラル採用、異業種協同でのインターンシップの実施など、これまでの方法にとらわれることなく新卒採用のチャネル拡大に取り組み、新しい感性で積水ハウスの次世代を拓く、優秀な若手人材の獲得を目指します。

また、当社の長期経営ビジョンにおいては、オープンイノベーションを視野に、第3フェーズの成長戦略を支える新たな人材力の強化が不可欠です。人生100年時代において、住まい手にとっての幸せを提供し続ける企業として社会に貢献していくために、イノベーションやデジタルトランスフォーメーションを推進します。第5次中期経営計画の基本方針である「コアビジネスのさらなる深化と新規事業への挑戦」の実現へ向け、他業種のハイキャリア人材や、STEM人材（科学、技術、工学、数学）、高度IT人材など、多様な才能の獲得を可能にする採用改革を実行していきます。

### ダイバーシティの推進

経営戦略として「ダイバーシティ」を推進し、組織内の多様性を高めるとともに、「インクルージョン」の推進によって、すべての従業員が互いに認め合い、活かしながら、それぞれの「多様なチカラ」を最大限に発揮できる職場づくりを目指しています。

#### ● 女性活躍推進

経営トップ自らが「女性の活躍なくして会社の成長なし」とコミット。ダイバーシティの課題や取り組みについてトップと定期的に議論しながら、職種別・階層別・地域

別の女性従業員のキャリア形成や人的ネットワークの構築に取り組んでいます。

営業職においては、2005年から積極採用を開始。優秀な従業員の成功事例の共有やキャリア形成・ネットワークの構築を支援するために「全国女性営業交流会」を2007年より年1回開催しています。また「女性営業推進委員会」を設置し、若手の定着・育成の支援や女性店長の登用のサポートなどを行っています。2019年8月には女性特有の悩みなども相談できるようマッチングにこだわった「メンター制度」の運用も開始し、サポート体制をさらに充実しています。

技術職においては、マネジメントを行う女性リーダーの育成をはじめ、社内外から信頼度が高く優れた資質と実績を備えて初めて認定される「チーフアーキテクト」などスペシャリストの育成にも力を入れています。また、女性技術者の職域を拡大するため、グループ会社との人材交流を行ったり、計画的に現場監督への登用も促し、



積水ハウス ウィメンズ カレッジ 6期生

## これまでの歩み



「女性現場監督サポートプログラム」や「妊娠時の働き方ガイド」などを運用することにより、女性が働きやすい現場づくりに努めています。

管理職の育成・登用については、毎年約20人の受講生を選抜し、約2年間のカリキュラムにより計画的かつ効果的に管理職にふさわしい人材を育成するための研修として、2014年より「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」を開講。2019年度までに116人が受講し、そのうち、すでに51人が管理職に登用されています。昇進・登用にあたりは、ライフイベントなどにより不利にならないよう、能力に応じて適切に選抜し、賃金体系・人事評価制度においても年功序列を見直し、成果を重視しています。また、企業の経営経験者や専門家についても、役割に応じた登用を実施しています。

● 多様な人材が活躍する職場づくり

障がいや年齢、性別、性的指向、性自認、学歴、国籍などを問わず、多くの従業員が自分らしく、いきいきと活躍できる機会の拡大を推進しています。育児中の従業員とその上司が参加する研修や毎年のダイバーシティ月間で、属性に応じた職務付与や適切な評価につなげています。

障がい者の雇用については、「1事業所1名以上の障がい者雇用と定着」を目標に、現状の2021年の法定雇用率2.3%を上回る状態を継続しています。2020年2月には専門組織「障がい者雇用推進室」を新設し、今後も雇用を促進していきます。また、障がいのある従業員と上司が参加する「ダイバーシティ交流会」を通じ、職場環境改善に取り組んでいます。

LGBT理解に関する主な活動としては、2014年から研修を通じての情報提供、2019年11月には、異性婚の配偶者と同様に社内規則や福利厚生制度を適用する「異性事実婚・同性パートナー人事登録制度」を新設、LGBT専門の相談窓口も設置しました。このような継続的な取り組みが評価され、任意団体work with Prideが策定した評価指標である「PRIDE指標」において、2018年・2019年と2年連続で最高位の「ゴールド」を受賞しています。

従業員のキャリア支援としては、地域勤務職などから総合職転換制度「キャリアアップ・チャレンジ制度」を導入しています。

高齢者雇用については、2015年4月の65歳定年制に加えて、2020年4月より65歳に到達した従業員を対象とした定年再雇用制度（70歳の誕生日まで）を導入し、高齢者の活躍を支援しています。

働き方改革

従業員一人ひとりが安心して働き続けられ、最大限の能力を発揮できる職場環境や仕事と育児・介護・治療などの両立を支援する制度などを整備し、これまで以上にイノベーションを生み出す柔軟な働き方を推進しています。

● IoTを活用した働き方改革

スマートフォンやタブレット端末などのスマートデバイスを徹底活用したテレワークを推進しています。業務に合った専用のアプリも自社で開発し、スマートデバイスからでも主要業務を行えるようにすることで、場所を選ばず完結する業務範囲の拡大や業務効率の改善などにつなげています。

● 仕事と育児・介護・治療の両立支援

育児や介護をはじめ、不妊治療やがん治療などと仕事を両立し、キャリアアップしながら安心して働けるように支援しています。例えば、「仕事と育児の両立いきいきフォーラム」の開催や、「保活コンシェルジュ」による早期復帰支援、ベビーシッター利用料補助、退職者復職登録制度などがあります。また、両立・介護相談窓口、外部専門家に匿名で相談できる「ヒューマン・フロンティア相談室」など各種相談窓口も設置しています。

さらには、3歳未満の子を持つ男性社員に1ヵ月以上の育児休業を促す「イクメン休業」制度を2018年9月より開始しました。男女とも、最初の1ヵ月を有給とし、必要に応じて最大4分割の取得が可能です。子どもが3歳の誕生日を迎えた対象者全員が取得率100%を維持しています。



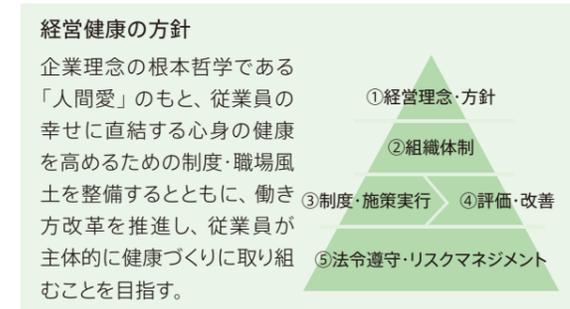
職場での姿                      イクメン休業中

● 健康経営の推進

「世界一幸せな会社」を目指すには、従業員一人ひとりが健康で、社内外でいきいきと充実した生活を送ることが必須条件となります。健康経営が企業の成長・持続性に資するとの認識のもと、健康経営の方針を定め、時間外労働の削減や有給休暇の取得率向上、健康増進に取り組んでいます。従業員が活力を持って仕事に取り組むためには、身体の健康だけでなく「心の健康（メンタルヘルス）」も良好に保つことが重要です。全社の管理職や入社2～3年目の従業員を対象にした研修を実施し、メンタルヘルスに対する理解を深めています。

また、代表取締役4名をはじめとする社内委員のほか、有識者2名を社外委員として加えた「CSR委員会」を定期的に開催。その傘下の「社会性向上部会」において、取り組みテーマの一つに健康経営を掲げ、「運動」「健康診断結果の活用・生活習慣改善」「分煙・禁煙」などによる健康づくりに取り組んでいます。

積水ハウスのグループの「幸せ」健康経営



主要指標の実績 (KPI)

指標	単位	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2022年度目標
グループ女性管理職数と比率	名	114	141	158	176	206	260
	%	2.43	2.79	2.94	3.10	3.44	—
女性正社員数と比率	名	4,954	5,142	5,431	5,657	5,930	—
	%	23.6	24.2	25.0	25.7	26.4	28.0
女性新卒採用数と比率	名	276	237	266	250	281	—
	%	40.6	41.6	40.3	37.7	42.0	42.0
女性役員の数*1	名	—	—	—	3	3	取締役1名以上
男性の育児休業取得率*2	%	23.0	70.0	95.0	100.0	100.0	100.0
年次有給休暇取得率と取得日数*3	%	32.8	35.0	39.7	42.2	56.1	60.0
	日	5.8	6.2	7.1	7.4	9.8	—
1人当たり月平均総労働時間*3	時間	171.37	170.02	168.32	170.26	168.17	164
1人当たり月平均法定外労働時間*3	時間	28.03	28.15	25.91	24.63	23.33	22
障がい者雇用率*2	%	2.21	2.20	2.38	2.53	2.61	2.61

\*1 2019年度の内訳は、社外取締役1名(全取締役11名中)、社外監査役1名(全監査役6名中)、執行役員1名(全執行役員22名中)、単体

\*2 単体

\*3 積水ハウス、不動産グループ、リフォームグループ

社外の評価

ESG経営、ダイバーシティの推進などに関し、先進的な取り組みを進めています。その積極的な活動や確かな実績は、社外からも高い評価を得ています。



女性活躍を推進するための制度、研修一覧 (一部)

- ・個人の評価基準を明確化
- ・人事評価において、360度評価の実施
- ・管理職の評価指標や登用にあたり、女性活躍推進の取り組みを選定要件に入れる
- ・ポストや職種要件を公開した社内公募制度
- ・非正規社員から正社員、派遣から直雇用への転換
- ・国内や海外の大学進学支援(費用補助・有給付与)
- ・スライド勤務、早出勤の奨励
- ・時間外労働免除と制限
- ・ファミリーフレンドリーデー、パートナーシップスライド(保育の預け先が困難な日曜所定勤務をしやすい制度)
- ・勤務地限定制度
- ・残業の可視化と把握する仕組み
- ・業務の見直しと配分の適正化による業務の効率化
- ・有給休暇の連続取得奨励、半日、時間単位年休
- ・定時退社日や消灯日の設定、一定時刻での強制退社
- ・大学等への進学・留学、自己啓発による休暇・休職を認める制度
- ・ボランティアのための休暇・休職制度
- ・管理職のマネジメントスキルを高める取り組み
- ・長時間労働改善に向けた意識、行動を変える研修、トレーニングの実施
- ・多様な属性の社員に対する理解を深めるための研修
- ・社外の女性活躍や、リーダー養成研修への選抜

詳細はWEB冊子「Diversity & Inclusion 2019-2020」をご覧ください。

<https://www.sekisuihouse.co.jp/diversity/Diversity2019-2020.pdf>



2次元バーコードを読み取ると、ウェブサイトにアクセスいただけます。

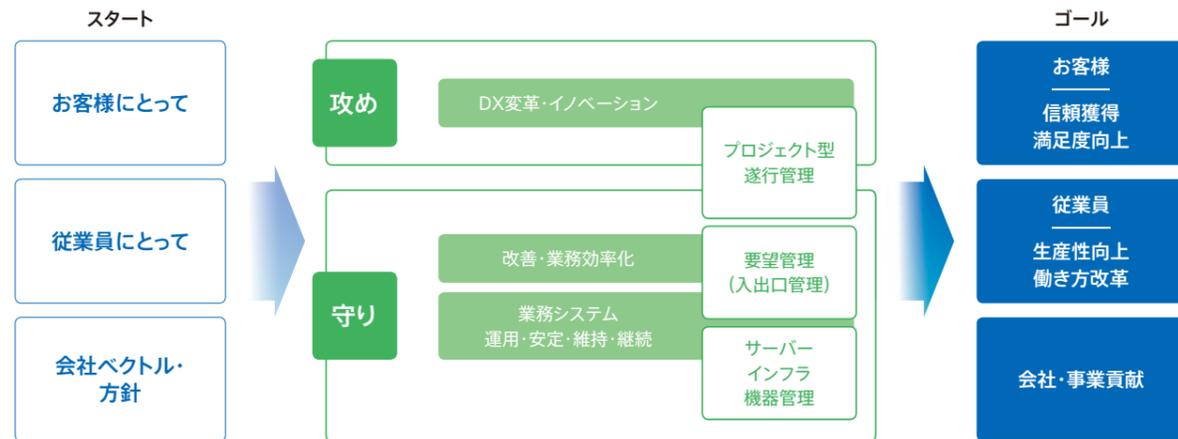
## 「攻めのIT」「守りのIT」によって、積水ハウスの事業活動を変革していく

積水ハウスには、業界での競争優位性を発揮し続けるために、事業環境の変化を踏まえながら、IT部門の定義・役割を見直してきた経緯があります。現在のIT業務部は、2008年までは「情報システム部」という名称で管理部門の一つとして位置づけていました。当時は、ユーザー部門の要望に応じた個別システムの構築や保守など、主に業務請負の業務を担っていました。一方で、ユーザー部門の課題の本質を踏まえたうえで、例えば、各部門に分散するデータを連携させた新しいアプリケーションなど、ユーザーの想定を超えた仕組みを構築する、提案型の活動も根づき始めていました。経営マネジメント層はこ

うした活動と成果を評価し、IT起点で新たな可能性を追求するべく、2009年に同部門の名称を「IT業務部」に変更し、2018年には戦略部門として定義づけました。

現在、当社グループでは、労働力不足や働き方改革への対応が喫緊の課題となっています。ただし、従来の延長線上で情報システムを強化・改良していくだけでは、課題の解決は難しいと認識しています。そこで、当社のあらゆるステークホルダー（お客様、オーナー様、入居者様、株主、従業員、取引先、協力工事店など）にとっての価値創出が企業価値と捉え、「守り」「攻め」の2つの観点からIT戦略を立案、推し進めています。

### IT戦略の推進体制



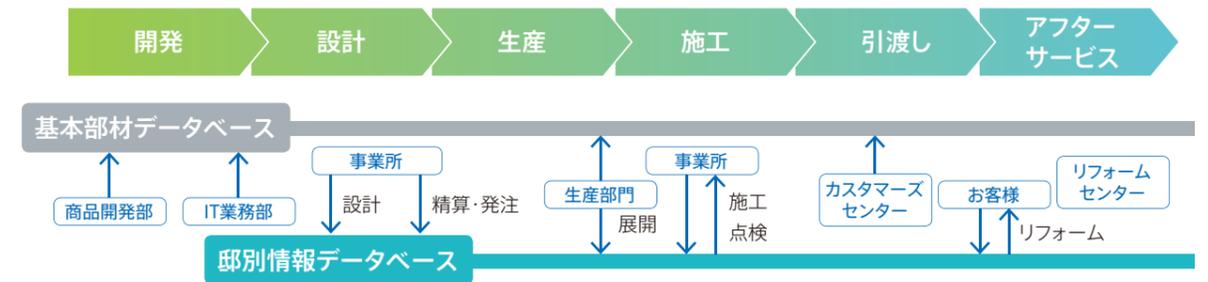
### 「攻めのIT」戦略

「攻めのIT」とは、IoTやブロックチェーンを用いた先進的なDX<sup>\*1</sup>の取り組み強化であり、“もうかる=利益に直結する”IT基盤の整備を目指しています。積水ハウスグループが60年にわたって蓄積してきた顧客情報や膨大な設計データは、競争優位を支える重要な情報資産として一元管理が図られています。そして、セキュア（安全）なIT基盤のもとで、これらの資産を新しい事業やサービスに活用し、利益を創出する取り組みを開始しています。

これらの取り組みとして、2019年から不動産フィア事業において、ブロックチェーン技術<sup>\*2</sup>を活用した新しい不動産プラットフォームの構築を進めています。現在、

物件の検索・内覧から賃貸契約に至る各種手続きは煩雑で、多くの書類作成が必要です。そこで当社は、ブロックチェーンと連携したウェブサイトの活用によって、入居に至る手続きのシームレス化を目指しています。ブロックチェーン上には、所在地や間取り、住宅設備、リフォーム履歴などの物件情報、入金履歴や居住実態などの入居者情報を記録していきます。長期間にわたる居住実績があり、賃料の支払い遅延履歴などがなければ、次回の入居審査で障壁がなくなり、通信・ガス・保険業界の提携企業からは、ワンランク上のサービスを受けられる恩恵もたらされます。近い将来は水道や電力、行政などの連携も視野に入れており、入居者様の利便性向

### 顧客情報や設計データの一元管理の構造



上と参加企業の収益確保を両立できる、異業種連携型のコンソーシアム組成を計画しています。

このほか、すでに発表している「プラットフォームハウス構想」ではIoTやAIなどを活用し、住まい手のデータをもとにしたサービスによって、新たな利益を創出していきます。

\*1 DX (デジタルトランスフォーメーション): 企業が事業環境の変化に対応するため、蓄積データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズをもとにビジネスモデルを変革するとともに、組織・企業風土をも変革して競争上の優位性を確立すること。

\*2 ブロックチェーン技術: インターネットなどオープンなネットワーク上で、複数のコンピューターと暗号技術を組み合わせ、高い信頼性が求められる金融取引や重要データのやりとりなどを可能にする手法。

### 「守りのIT」戦略

「守りのIT」とは、システムレベルの改革・改良による業務効率化の推進と、「攻めのIT」戦略を仕組みとして機能させるためのシステム基盤の構築と安定運用です。安定的な運用を図っていくには、個々の情報システムへの投資・効果・リスクを一定のルールに従って戦略的にコントロールする、ITガバナンスが不可欠と考えています。リスクの最適化とリソースの最適化を継続的に実施することで、当社グループが保有するデータ基盤の保全と、IT戦略によって生み出す価値の向上に努めています。

例えば、セキュリティリスクへの対応については、当社がお客様情報を取り扱う業務形態であるため、重要データをクラウド基盤に集約したうえで、シンクライアント化したタブレット端末を全従業員に配布しています。部門間の情報共有を円滑にし、いつでもどこでも仕事ができる環境によって働き方改革を後押ししながら、端末を紛失した際には遠隔から機器の使用不可能にする仕組みを導入し、セキュリティリスクの低減を図っています。

IT業務部は、業務現場をより深く知るために、2017

年から全国に200以上ある支店を部員全員で手分けして回り、現場監督や設計担当、営業担当らにヒアリングを行う「キャラバン」を展開しています。このキャラバンで得られた現場のニーズや課題を踏まえて、タブレット端末向けに自社開発している約200種類ものアプリの改善や、新しい機能の開発を行い、ユーザビリティの向上を図っています。

IT業務部は、全国の現場と経営層、間接部門とすべて近い距離にあるため、客観的立場から各部・各層の間を取り持つことができる存在であり、グループ各社・各組織に備わる多様な力の結集を後押ししていきます。



施工現場でタブレット端末を活用している様子

### 「攻めのIT経営銘柄」に3年連続で選定

IT戦略の遂行が評価され、当社は経済産業省と東京証券取引所が共同で行っている「攻めのIT経営銘柄2019」に選ばれました。中長期的な企業価値の向上や競争力強化の視点から、経営革新・収益水準・生産性の向上をもたらすIT活用に取り組んでいる29社が選定されており、当社は3回目の選定となります。



# コーポレートガバナンス

## 基本的な考え方

コーポレートガバナンスとは、株主・投資家の皆様をはじめとする、あらゆるステークホルダーの信頼を得ながら持続的に企業価値を向上させるために必要な企業統治の仕組みです。積水ハウスグループは、「人間愛」を根本哲学とする企業理念に則り、コーポレートガバナンス体制を構築し、迅速かつ誠実な経営に取り組んでおり、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方や枠組みを定めた「コーポレートガバナンス基本方針\*」をステークホルダーに公表しています。

積水ハウスグループは、2018年度を「ガバナンス改革元年」と位置づけ、その具体的な施策として掲げた「コーポレートガバナンス体制の強化に向けた6つの項目」をはじめ、長期的かつ持続的な企業価値向上に向

けてレジリエントな経営基盤を構築すべく、各々の施策を着実に実行しています。

本ガバナンス改革に取り組むための支柱と位置づけたのは、誠実で高邁な倫理観を意味する「Integrity (インテグリティ)」という概念です。この概念は、企業理念に掲げている私たちの根本哲学である「人間愛」、そして私たちの基本姿勢である「真実・信頼」と共鳴するものです。取締役会の運営や人事評価、営業・生産・施工などの現場に至るまで、私たちは企業活動のすべてにおいてこの「Integrity」を最優先に、ESG経営のリーディングカンパニーとしての改革を力強く推し進めています。

\*「コーポレートガバナンス基本方針」は当社ウェブサイトにて公開しています。  
[https://www.sekisuihouse.co.jp/company/info/Governance\\_Guideline.pdf](https://www.sekisuihouse.co.jp/company/info/Governance_Guideline.pdf)

## ガバナンス強化の変遷

2002年	執行役員制を導入
2003年	積水ハウスグループ 企業行動指針を制定
2005年	CSR委員会を設置
2006年	役員退職慰労金制度を廃止、株式報酬型ストックオプションを導入
2008年	社外取締役(1名)を選任
2009年	社外監査役を2名から3名に増員
2012年	社外取締役を2名に増員
2016年	コーポレートガバナンス基本方針を制定 取締役会の諮問機関である人事・報酬諮問委員会、リスク管理委員会を設置

## 「ガバナンス改革元年」と位置づけ、「コーポレートガバナンス体制の強化に向けた6つの項目」をはじめ、各々の施策を着実に実行

2018年～ 2019年	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 代表取締役の70歳定年制の導入</li> <li>② 女性社外役員の登用</li> <li>③ 取締役会運営の透明化、活性化</li> <li>④ 経営会議の設置</li> <li>⑤ 取締役の担当部門の明確化</li> <li>⑥ 取締役会の実効性評価の実施</li> <li>⑦ 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</li> <li>⑧ 支店長のインテグリティ向上</li> <li>⑨ 譲渡制限付株式報酬制度の導入</li> <li>⑩ 社外取締役の役員賞与制度の廃止</li> </ol>
-----------------	---

## 積水ハウスのガバナンスの特徴

積水ハウスグループのガバナンス改革の特徴として、ガバナンスの実効性強化と企業の持続的成長の両立があります。その実現のためには、コミュニケーションの活性化と従業員一人ひとりの成長が不可欠で、「イノベーション&コミュニケーション」を合言葉に取り組みを推進しています。

具体的な取り組みとして、1つ目は、経営会議の設置による活発な意見交換と役員間の情報共有の促進です。2018年に新たに設置した経営会議は、報告会形式の運営ではなく、取締役会の事前審議機関という位置づけとなっています。取締役会決議に先立って活発な意見交換を行うことにより、取締役会での建設的な議論・意見交換の促進を実現しています。経営会議の出席者は、社内取締役および常任監査役としていますが、社外取締役・社外監査役も希望する場合は出席可としており、毎回、複数の社外取締役・社外監査役が出席しています。なお、取締役会付議基準に該当しない稟議事項や業務

執行課題についても、積極的に報告・審議を行うことで議論の充実を図っており、役員間の意見交換や密な情報共有を実現しています。

経営会議の設置によって、企業経営が高度化・複雑化する中、取締役会での長期的成長を目指した本質的な戦略の議論に十分な時間を割くことが可能となり、より一層レジリエントなガバナンス体制の構築と実効性向上を推進しています。

2つ目は、4名を中心としたオープンな議論の充実です。2018年に開始したこの取り組みは、特定の人物に権限を集中させず、各々の専門分野と知見を融合しながら、適切な判断を下すことを目的としています。また、スピーディな意思決定をするため、4名の代表取締役による月2回の定例ミーティングを開催し、他の経営陣、幹部も参加しています。各自の活動報告とともに、直近の経営課題を率直に議論することで、共通認識に基づいた戦略や方針を打ち立てています。

## 主な取り組み

取締役の任期見直し	取締役の経営責任をより明確にし、株主の皆様への信頼機会を増やすとともに、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制を構築するため、取締役の任期を2年から1年に短縮
相談役・顧問制度の廃止	コーポレートガバナンスの一層の強化に向けて、経営体制の透明化と説明責任の明確化を図ることを目的に、相談役・顧問制度を廃止
役員報酬制度の抜本的な見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2019年4月開催の定時株主総会にて、譲渡制限付株式報酬の導入、社外取締役の役員賞与制度の廃止を実施</li> <li>・2020年4月開催の定時株主総会にて、報酬の基本方針を明確にし、報酬構成比率の見直しおよび適切な報酬水準の設定</li> <li>・業績連動賞与の導入、業績連動型株式報酬制度の導入および譲渡制限付株式報酬制度の報酬枠の改定、業績連動報酬の業績評価指標(KPI)および算定方法の明確化を実施</li> </ul>
株式保有ガイドラインの導入	株主の皆様との持続的な価値共有を図るため、対象取締役を対象とした株式保有ガイドラインを定め、原則として、取締役としての在任中、時価ベースで役位に応じた基準金額に相当する当社株式の継続保有を義務づけ、基準金額は、代表取締役については年間基本報酬の2倍、その他の対象取締役については年間基本報酬と同額
株式報酬返還(いわゆるマルス・クローバック)条項の設定	過度なリスクテイクを抑制し、経営の健全性を確保することを目的に、一定の事由が生じた場合に権利確定前の株式報酬の全額または一部を返還させる条項(いわゆるマルス・クローバック条項)を設定
経営陣幹部の選解任基準・手続き方法の策定	人事・報酬諮問委員会にて、社内取締役選任に関する基本方針および手続き、代表取締役等の後継者計画に関して、継続的な審議を実施
取締役会の独立性向上	取締役会の経営監督機能およびコーポレートガバナンス体制の一層の強化を図るため、社外取締役を1名増員、取締役会における社外取締役比率を1/3(社外取締役4名、取締役総数12名)とした

2020年以降の改革の方向性

1 トップマネジメントレベルの改革

2020年4月開催の定時株主総会にて、社外取締役を1名増員し、取締役会の社外取締役比率を3分の1としました。これは、第一には経営監督機能の強化を目的としたものですが、社外取締役との協働・共創と公正で健全な緊張関係の構築により、長期経営ビジョンの実現と経営革新を目指すものです。

2020年からの第5次中計期間においては、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、執行役員制度改革を柱としたガバナンス体制のグランドデザインの見直し、第三者視点によるレビューと外部の知見を活かしたPDCAサイクルの実行、情報開示の充実とステークホルダーとの対話を柱としたトップマネジメントレベルのガバナンス改革を推進していきます。

(1) マネジメント機関の機能強化の推進

社外役員との協働（共創）と公正で健全な緊張関係の構築による経営革新を目指す。

- ① ガバナンス体制のグランドデザインの見直し
  - i 人事・報酬諮問委員会の体制（委員長・構成）見直しによる実効性強化
  - ii 業務執行体制における経営会議の役割の見直し
  - iii 執行役員制度改革と経営陣幹部候補者の育成
- ② 第三者視点によるレビューと外部の知見を活かしたPDCAサイクルの実行
  - i 第三者機関による定期的な取締役会実効性評価の実施
  - ii 評価機関等のレビューを踏まえたCGコードやSR活動の改善

(2) 情報開示の充実とステークホルダーとの対話

真実に立脚した公正な情報開示により、ステークホルダーからの信頼を獲得する。

- i 「統合報告書」の作成、コーポレートストーリーの開示
- ii 機関投資家・個人株主との対話機会の一層の充実

2018年からの2年間で、積水ハウスグループのガバナンス改革は着実に進捗してきました。ガバナンス体制強化を目的に、「取締役会運営の透明化、活性化」「女性社外役員の登用」などの具体的施策を速やかに実行しています。2020年4月開催の定時株主総会では、客

2 事業マネジメントレベルの改革

当社の営業本部、支店、工場、海外を含むグループ会社など、積水ハウスグループの強みは顧客目線から事業課題を最も認識している現場の力にあります。現場の力をより一層高めていくため、事業マネジメントレベルにおいてもガバナンス改革を推進していきます。

第5次中計期間においては、人材要件の明確化と育成体制の整備・強化により、インテグリティの高い事業マネジメント層を育成し、相互信頼に基づいたガバナンス体制を実現します。また、グループ全体の経営シナジーの最大化を図るガバナンス体制を構築するため、親会社・子会社の権限と責任の明確化、親会社・子会社管理部門間のネットワーク構築とレポートラインの確立、ガバナンス人材の育成強化と適正配置、親会社・子会社間の監査役連携を進めていきます。

(1) 事業マネジメント層のインテグリティ向上

インテグリティの高いマネージャーによる、相互信頼に基づいたガバナンスの実現。

- ① 事業マネジメント層の人材要件の明確化と育成体制の整備・強化
- ② インテグリティマネジメント研修の対象拡大（本社職責者、グループ役員など）

(2) グループガバナンス体制の強化

企業理念に立脚したグループ企業間の相互信頼の醸成。

- ① グループ経営のシナジーの最大化を図るガバナンス体制の構築
  - i 親会社・子会社の権限と責任の明確化と組織設計への反映
  - ii 親会社・子会社管理部門間のネットワーク構築とレポートラインの確立
- ② ガバナンス人材の育成強化と適正配置
  - i ガバナンス人材の育成強化（社会人採用・グループ間人材交流）（インテグリティ＋経験・知識＋実行力）
  - ii 海外子会社を含んだガバナンス人材の適正配置
- ③ 親会社監査役と子会社監査役との連携

観性・透明性およびステークホルダーへの説明責任に重きを置いた役員報酬制度の抜本的な見直し、取締役会の社外取締役比率の向上、取締役の任期短縮などの改革を行いました。

2020年以降の第3フェーズのビジョンでは、「ESG経

営のリーディングカンパニーに」を掲げており、また、積水ハウステクノロジーを世界に普及させ、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の進化を目指すこととしました。このような背景のもと、2020年以降、コーポレートガバナンスの実効

性をさらに高めていくため、トップマネジメント・事業マネジメントの両輪でのガバナンス改革を推進し、イノベーション&コミュニケーションを実現する組織風土を醸成していきます。

実効性評価

2018年度を「ガバナンス改革元年」と位置づけ、具体的な施策として掲げた「コーポレートガバナンス体制の強化に向けた6つの項目」の一つに、「取締役会の実効性評価の実施」を挙げています。毎年、取締役・監査役の支援体制の構築状況を含む取締役会全体の実効性に関する分析・評価を行い、PDCAサイクルの実行により、取締役会の実効性の向上とコーポレートガバナンスの強化に努めています。

2019年度においては、第三者視点による客観的な分析・評価を当社取締役会の実効性向上に活かすため、独

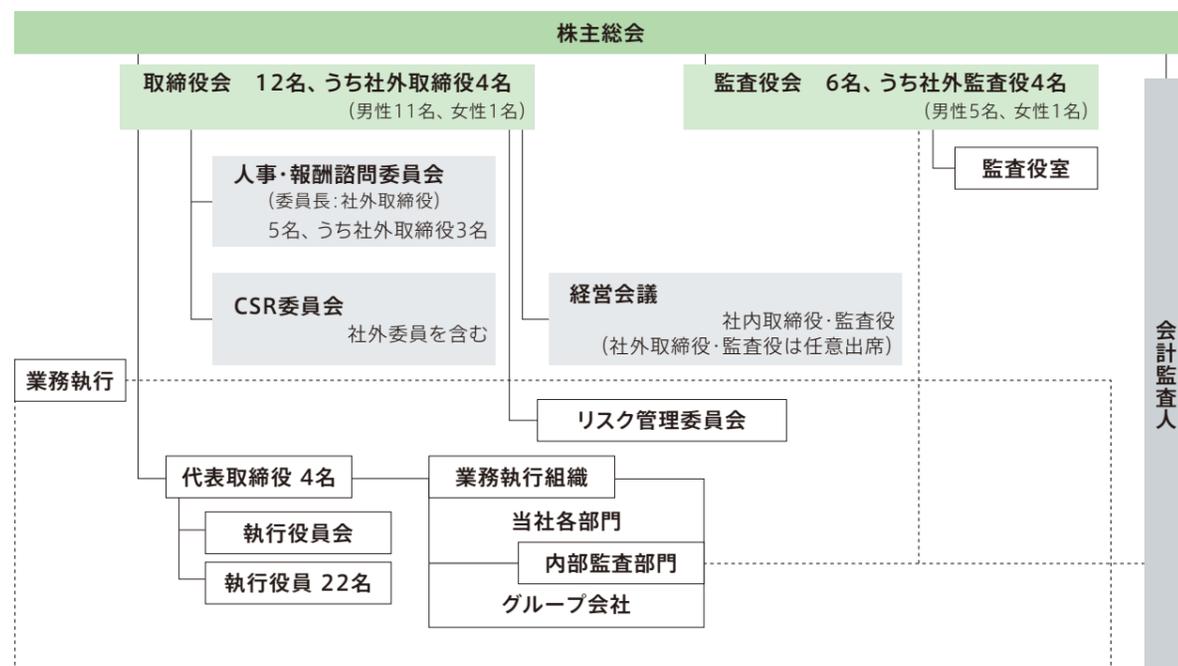
立した第三者の評価会社がアンケート項目を作成し、取締役および監査役全員を対象にアンケート配布・回収を行いました。また、アンケート結果を踏まえ、取締役9名および監査役6名に対してインタビューを実施しました。その結果、当社取締役会は、「構成と体制」「活発な議論」などを強みとし、全般的に高い実効性が確保されていると評価しました。さらなる実効性強化を図るため、「人事・報酬委員会の実効性強化」などの課題を含め、継続的にコーポレートガバナンスの強化に努めていきます。

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

2018年度の評価と2019年度の対応方針	
2018年度の評価	取締役会の議題および議論について大幅な改善が確認でき、ガバナンス改革のテーマの一つである「取締役会の透明化、活性化」が着実に進捗していると評価（アンケートでの主な意見） <ul style="list-style-type: none"> <li>・前年度と比較して議論が充実している</li> <li>・議論のしやすい雰囲気である</li> </ul>
2019年度の対応方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業戦略や中期経営計画などの議論の一層の充実</li> <li>・国際事業および都市再開発事業に関する議事運営の効率化</li> <li>・社外取締役・社外監査役への事前説明・情報提供体制の一層の充実</li> <li>・取締役・監査役のトレーニングの一層の充実、体系化</li> </ul>
2019年度の評価と2020年度の対応方針	
2019年度の評価	「構成と体制」「活発な議論」「投資案件に係る審議」「中長期の議論を行うための工夫」を強みとし、全般的に高い実効性が確保されていると評価（アンケートおよびインタビューでの主な意見） <ul style="list-style-type: none"> <li>・バランスがよく構成されており、4名の代表取締役を中心とし、実効性を重視した体制となっている</li> <li>・タブレット端末の活用などによる事前情報提供体制の充実策を通じて、取締役会において活発な議論が行われている</li> <li>・投資案件に係る審議について、審議資料は充実しており、十分な審議時間が確保できている</li> <li>・経営会議をはじめとした会議体を活用し、中長期の企業価値向上に向けた議論に十分な時間が確保できている</li> </ul>
2020年度の対応方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事・報酬諮問委員会の実効性強化</li> <li>・サクセッションプランの構築</li> <li>・子会社の監査体制の確立</li> </ul>

ガバナンスの体制

コーポレートガバナンス体制 (2020年4月24日現在)



● 取締役会

取締役会は原則月1回開催し、中長期的な企業価値の向上に向け、経営方針および経営戦略・経営計画の策定、重要な業務執行の意思決定を行うとともに、取締役・執行役員の業務執行の監督・評価、内部統制やリスク管理体制など、経営の健全性確保のための体制整備などをその責務とします。

建設的な意見交換を促進するため、取締役会議長と招集権者を兼務しないことを原則とし、取締役会議長は副会長が、招集権者は社長が務めています。

取締役会の構成は、当社の業務に精通し知見を有する

者、財務会計および法令遵守などに知見・専門性を有する者などを、ジェンダーを含む多様性と適正人数を両立する形とし、社外取締役を3名以上かつ取締役会における社外取締役比率が1/3以上になるように選任するものとします。

2020年1月期において開催された取締役会は12回、平均出席率は99.0% (うち社外取締役100%、社外監査役97.9%) でした。なお、取締役会全体の実効性の分析・評価については、定期的に第三者機関による分析・評価を実施し、取締役会の実効性強化と継続的な改革・改善を進めています。

取締役会の構成 (2020年4月24日現在)

取締役	うち社外取締役	年齢		
		50歳未満	50歳以上60歳未満	60歳以上
12名 (男性11名・女性1名)	4名 (男性3名・女性1名)	0名	2名	10名

● 人事・報酬諮問委員会

人事・報酬諮問委員会は、取締役会の諮問機関として、公正性および透明性を確保する目的のため、取締役・執行役員の人事や報酬に関し、取締役会に意見を述べます。

委員の過半数は社外取締役で構成し、また、委員長は社外取締役の中から取締役会の決議により選任します。現在の構成員の状況は以下のとおりです。

委員長：吉丸由紀子 (社外取締役)  
委員：涌井史郎 (社外取締役)、田中聡 (社外取締役)、阿部俊則 (代表取締役会長)、仲井嘉浩 (代表取締役社長)

● 監査役会

監査役会は、監査計画を策定し、当該監査計画に基づき、事務所の実査や、取締役および執行役員などに

監査役会の構成 (2020年4月24日現在)

監査役	うち社外監査役	年齢		
		50歳未満	50~60歳	60歳以上
6名 (男性5名・女性1名)	4名 (男性3名・女性1名)	0名	0名	6名

● 経営会議

経営会議は、重要な投資案件や、グループ全体の経営方針および経営戦略・経営計画の策定などの重要案件について、取締役会の決議または稟議決裁に先立ち、経営方針・経営戦略との整合性などの観点から活発な意見交換を行う審議機関を設けることにより、重要な業務執行の適正な意思決定に資することを目的として設置しています。社内取締役および常勤監査役を出席者とし、社外取締役または社外監査役は、希望する場合、出席することができます。

対する担当業務におけるリスク・課題についてのヒアリングを計画的に実施しています。

また、監査役は内部監査部門と意見交換を密にして十分に連携するとともに、会計監査人と定期的に会合を持ち、各監査業務が効率的かつ実効的に行われるよう相互に協力しています。

そのほか、監査役の職務を補助する専任組織として監査役室を設置し、専任者を含む複数名の従業員を配置しています。監査役室に兼任として配置された従業員には、監査役室での業務に関して所属部署の指揮命令が及ばないこととし、その人事上の処分については、監査役の意見を尊重することなど、独立性を確保しています。

● リスク管理委員会

リスク管理委員会は、取締役会の諮問機関として、リスク管理体制の適切な構築や、その運用状況における実効性の確保を目的として、リスク管理体制の整備に関し、取締役会に意見を述べます。

原則月1回開催し、2019年度は中長期課題として①労働法制対応、②建築法令遵守、③事業所ガバナンス、④セキュリティ、⑤グループ会社などの課題に関して主管部署のモニタリングなどを実施し、各部門におけるリスク管理体制の整備状況を把握し、検証を行いました。

役員報酬

積水ハウスは、ガバナンス改革の重要テーマとして「役員報酬の抜本的な見直し」を掲げ、人事・報酬委員会などにおける継続的な審議を行ってきました。2020年4月23日開催の第69回定時株主総会において、取締役（社外取締役を除く）を対象に、長期的かつ持続的な企業価値向上に向けた健全なインセンティブとして機能

させ、株主の皆様と一層の価値共有を進めることを目的に、以下の基本方針に沿った報酬制度改定を実施しました。また、報酬構成比率を見直し、基本報酬（固定）、業績連動賞与（短期）、業績連動型株式報酬（中期）、譲渡制限付株式報酬（長期）により構成します。

報酬の基本方針

- 「人間愛」を根本哲学とする企業理念に従い、株主・投資家、顧客、従業員をはじめとするすべてのステークホルダーに対して公正であるべく、高度な報酬ガバナンスを通じて客観性・透明性を確保し、説明責任を十分に果たすものとします。
- ESG経営のリーディングカンパニーを目指すべく、社会的意義を重視し、かつイノベティブな成長戦略の着実な遂行についてのコミットメントを明確にし、長期的かつ持続的な企業価値向上に向けた健全なインセンティブとして機能する報酬制度とします。
- 経営陣幹部の育成・評価との連携を重視し、次世代の経営人材の成長意欲を喚起し、当社グループ全体の組織活力の長期的な向上をもたらすものとします。

対象取締役の報酬構成・業績評価指標（KPI）・算定方法の概要

報酬等の種類		業績評価指標	算定方法の概要
固定	基本報酬	—	役位に応じて決定した額を毎月支給する。 (月額4,300万円以内(社外取締役を含む。従前どおり))
変動	業績連動賞与(短期)	連結経常利益	各事業年度の連結経常利益に対象取締役の役位に応じた賞与係数を乗じ、支給額を算定する。支給総額の上限を各事業年度の連結経常利益の0.18%とする。 なお、各事業年度の親会社株主に帰属する当期純利益が1,000億円未満の場合は、支給しないものとする。
	業績連動型株式報酬(中期)	ROEおよびESG経営指標 <sup>※</sup>	対象取締役の役位に応じて、各対象取締役の基準株式ユニットを決定し、連続する3事業年度からなる評価期間終了後、あらかじめ定めた業績評価指標(KPI)の達成状況に応じ支給割合を決定する。当該支給割合に基づき、交付株式数及び納税目的金銭の額を決定する。 なお、対象取締役に係る基準株式ユニット数の合計は年270,000株以内とし、対象取締役に交付する当社株式の数の合計は年135,000株以内、対象取締役に對する金銭報酬債権および納税目的金銭の総額の上限は基準株式ユニット数の合計の上限に交付時株価を乗じた金額とする。
	譲渡制限付株式報酬(長期)	—	役位に応じた基準額に相当する、一定期間の譲渡制限期間(3年間から30年間)が付された当社普通株式を支給する。 なお、報酬率は年1億8,000万円以内とし、支給する当社普通株式の数は年180,000株以内とする。

※業績連動型株式報酬の業績評価指標については、人事・報酬諮問委員会にて審議のうえ、その意見を尊重し、取締役会で決議します。2021年1月期から2023年1月期の評価期間においては、ROEおよびESG経営指標(評価ウエイトは80:20)を業績評価指標としています。

● 報酬ガバナンス

取締役および執行役員の報酬制度、報酬の支給総額および個人別支給額に加え、業績連動報酬の業績評価指標(KPI)の目標および達成状況の評価についても、

客観性・透明性を確保するため、取締役会の諮問機関である人事・報酬諮問委員会にて審議のうえ、その意見を尊重し、取締役会で決議するものとします。

[ 改定の概要 ]

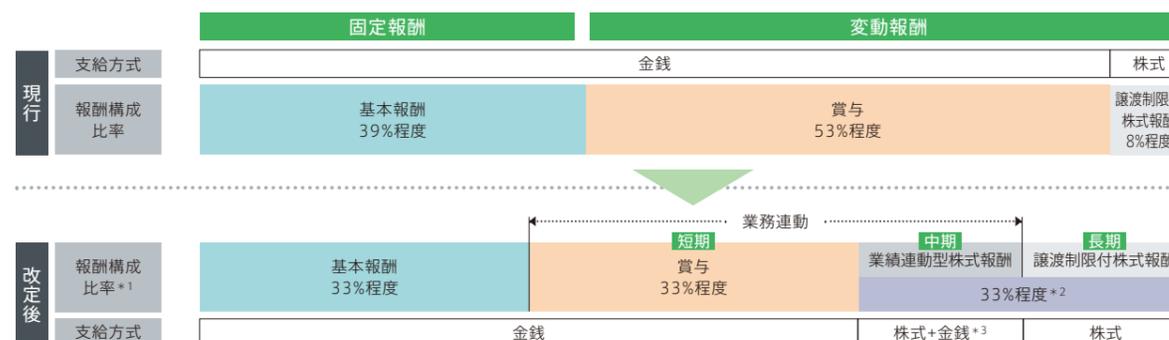
株式保有ガイドラインの導入

株主の皆様との持続的な価値共有を図るため、対象取締役を対象とした株式保有ガイドラインを定め、原則として、取締役としての在任中、時価ベースで役位に応じた基準金額に相当する当社株式の継続保有を義務づけています。なお、基準金額は、代表取締役については年間基本報酬の2倍、その他の対象取締役については年間基本報酬と同額とします。

株式報酬返還(いわゆるマルス・クローバック)条項の設定

本改定にあたっては、過度なリスクテイクを抑制し、経営の健全性を確保することを目的に、一定の事由が生じた場合に権利確定前の株式報酬の全額または一部を返還させる条項(いわゆるマルス・クローバック条項)を定めています。

報酬構成比率(イメージ)



\*1 報酬構成比率は、役位ならびに会社業績および業績評価指標(KPI)の達成状況に応じて変動します。基準業績時における代表取締役の報酬構成比率を記載しています。  
\*2 業績連動型株式報酬と譲渡制限付株式報酬の構成割合は、概ね1:1です(基準業績時)。  
\*3 業績連動型株式報酬のうち50%については、納税資金に充当することを目的として金銭で支給します。

2020年1月期の報酬等

当社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数 (百万円)

役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額				対象となる役員の員数
		基本報酬	ストックオプション	譲渡制限付株式報酬	賞与	
取締役(社外取締役を除く)	953	394	11	47	500	8名
監査役(社外監査役を除く)	57	57	—	—	—	2名
社外役員	157	156	0	—	—	7名

連結報酬等の総額が1億円以上である者の連結報酬等の総額等 (百万円)

氏名	役員区分	会区分	報酬等の種類別の額等				報酬等の総額
			基本報酬	ストックオプション	譲渡制限付株式報酬	賞与	
阿部 俊則	取締役	提出会社	72	2	11	120	205
稲垣 士郎	取締役	提出会社	60	2	8	87	158
仲井 嘉浩	取締役	提出会社	60	1	8	87	157
内田 隆	取締役	提出会社	48	1	5	60	114

※2019年4月開催の定時株主総会において、譲渡制限付株式報酬制度を導入することを決議し、当該決議に伴い、すでに発行済みのものを除き、取締役に對する株式報酬型ストックオプションは廃止しています。当事業年度はストックオプションの新たな付与を行っていませんが、過年度の付与分のうち当事業年度に費用計上した金額を記載しています。

## コンプライアンス推進とリスクマネジメント

## コンプライアンス推進活動

積水ハウスグループは、コンプライアンスを「法令遵守にとどまらずCSRを念頭に置いたもの」と捉えるとともに、常時取り組むべき経営課題と位置づけ、徹底と推進を図っています。

取締役会の諮問機関として2016年に常設化した「リスク管理委員会」と、CSR推進体制のもと、2017年からCSR委員会の傘下に設けた「ガバナンス部会」の両輪で、コンプライアンス推進上の課題を改善しながらPDCAサイクルを回しています。

また、グループ各社が企業活動を進めるうえでの、会社および役員、従業員が遵守すべき企業倫理に関する共通事項として、2003年10月に「積水ハウスグループ企業倫理要項<sup>\*</sup>」を制定し、運用しています。「積水ハウスグループ企業倫理要項」は、社会情勢の変化や企業活動の進展、グループ経営の観点などから、グループ全体への適用範囲の拡大や記載内容の改定を適宜行っています（2018年は従業員の健康増進を図るべく、「従業員の健康の維持・増進」の項目を追加）。このほか、2005年から毎年10月を当社グループ全体で実施する「企業倫理月間」として、全グループ従業員への徹底を図っており、当社グループの全役員・全従業員が「企業倫理要項等遵守に係る誓約書」を毎年提出する取り組みも実施しています。

今後もグループ一丸となり、企業倫理の徹底に取り組んでいきます。

<sup>\*</sup>「積水ハウスグループ企業倫理要項」の全文は当社ウェブサイトで公開しています。  
<https://www.sekisuihouse.co.jp/company/info/ethics.html>

## リスク管理体制の強化

リスク管理については、本社をはじめとする各担当部署において実施するとともに、技術部長会や総務部長会などにおいて職務別の取り組みがなされています。2018年4月の機構改革により、複数の本社部署を包括する部門を置き、取締役・執行役員の責任と権限を明確化しました。

取締役会の諮問機関として常設化している「リスク管

理委員会」（委員長：副社長）では、当社グループ各部門におけるリスク管理体制の整備状況の集約・検証や、リスク事案発生時の報告受理および再発防止策の検証などに取り組み、リスク管理を強化しています。

## BCP（事業継続計画）の整備

大規模自然災害等の発生に対処するため、BCP（事業継続計画）を整備しています。復旧に重きを置いた従来のガイドラインを改定し、事業活動の継続を視野に入れて規定した営業本部・事業本部版「災害マニュアル」を2013年2月に策定し、運用しています。2018年8月には「緊急時給油契約」を締結し、被災地域の業務用車両のガソリン確保も行っています。

また、今後高い確率で発生するといわれている南海トラフ巨大地震については、積水ハウスが本社（梅田スカイビル）を構える大阪市も甚大な被害が発生することが予想されるため、本社での業務継続が困難となった場合に備え、本社における災害対策本部の設置・運用マニュアルとBCPの策定を準備しています。本社被災時には、東京拠点（港区赤坂）と総合住宅研究所（京都府木津川市）を代替本社として、会社の事業を継続します。

さらに、住まいづくりには多数の部材・部品が必要なことから、取引先各社のBCM（事業継続マネジメント）にも注力しており、「災害初動体制訓練」を実施しています。本訓練を通じて、取引先各社のBCMの現状を確認するとともに、迅速な情報収集および対策の早期立案ができる体制へのステップアップを図っています。今後も、研修や訓練などを定期的に行い、マニュアルの検証・見直しを行っていきます。

国際事業を展開するうえで、海外で現地従業員や出張者が自然災害やテロ・暴動などに巻き込まれるリスクもあります。そのような場合は、本社関連部門で迅速に情報共有を図り、初期対応を行います。

## 社外取締役・社外監査役メッセージ



社外取締役  
吉丸 由紀子

“Next Sekisui House”に向かって——  
次の30年のゆるぎない成長を築くために

“Next Sekisui House”——次の30年を見据えた長期グローバルビジョンである「『わが家』を世界一幸せな場所にする」。その基礎を築く第5次中期経営計画スタートにあたり、その策定に取締役会として関与してきました。先の見えない時代といわれますが、だからこそ先を見据えた確固たるビジョンとゆるぎない信念を持つことが重要です。ステークホルダーの皆様「人生100年時代の幸せ」を実現する経営が行われるよう、社外取締役として支援・貢献していきます。

そのために、2018年から加速度的に進んできたガバナンス改革をさらに深化させ、実効性をより高めるべく取締役会に臨んでいます。2020年1月期の取締役会実効性評価では、独立し



社外監査役  
榎村 久子

第3フェーズの入り口は  
2050年から始まる未知の領域への最初の一步

創業期、成長期を経て、2020年からの第5次中期経営計画は積水ハウス第3フェーズの入り口にあたる。次の30年後の2050年は未知の領域に入る時でもある。国内市場環境の変化はある程度予測できても、グローバルには予測しがたい。しかし、この最初の3年間はいち早く変化への対応を社内外に知らせ動く重要な時だ。

SDGsは持続可能な開発のための2030年のアジェンダの基本的な考え方。環境・経済・社会は一体不可分、国内外で社会的な課題の解決に何ができるかが企業に求められている。ステークホルダーからの要請として、機関投資家は長期的なバリュードライバーとしてのESG（環境・社会・ガバナンス）・非財務情報を重視し、企業の社会的姿勢を重視する若者や消費者が増えるだろ

た第三者専門機関によるアンケート・インタビューを通じ、当社取締役会での活発な議論が、経営の方向性策定と有効なモニタリングを行っていくうえで、大きな役割を果たしていることが確認されました。

また、2020年4月の株主総会で決議された役員報酬制度の大幅改定により、経営層が当社グループの中長期業績にコミットしていく体制が整いました。

今後はマイルストーンごとにその進捗を確認・評価し、実効性を上げるフェーズです。さらに注力すべき経営課題として、次世代経営トップ人材の育成が挙げられます。すでに多くの支店長・店長を輩出している「経営塾」に加え、将来の当社グループ経営を担う人材育成のしくみ構築を後押しし、実行をモニタリングしていきます。また、国際事業を含む当社グループ会社の経営をさらにしっかりと監督することも今後の課題です。リスクマネジメントを中心とした「守り」はもちろん、地域事情を踏まえた「攻め」の経営を期待します。

そして何より大切なのは、スピーディーな情報開示を軸としたオープン・双方向のコミュニケーションを通じ、ステークホルダーからの信頼を一段と高めていくことだと考えています。

う。このような社会的価値に対する高い感度が必要になり、それがビジネスの拡大や従業員のモチベーションにつながる。日常的監査だけではなく、“会社共同体”の中で培われてきた常識と国内外の社会や消費者の目との整合も見えていきたい。

積水ハウスはESG経営を最も重視している。コーポレートガバナンスに関する改善はスピード感がある。さらなる改善には、より一層の活発なコミュニケーションや議論が必要で、今後は制度が具体的に動いていき、ESG経営で世界のリーディングカンパニーとなることを期待している。第3フェーズは「人生100年時代の幸せ」が目標。健康、つながり、学びの「プラットフォームハウス構想」は、第一弾となる世界初の「在宅時急性疾患早期対応ネットワーク」の構築など、人々に最も期待される。戸外や平時では各世代が幸せをつくり出す“健康とつながりの緑のオープンスペースの創造”などの取り組みを期待している。

積水ハウスの連結子会社は276社。重要な子会社は27社で、昨年連結子会社となった鳳ホールディングス、海外子会社12社など、重要度は高い。海外子会社は国際事業の進展とともに増え、投資額も大きく今後増える可能性もある。子会社の監査について組織的な整備や本社との連携の在り方、情報・コミュニケーションのしくみが整備されつつあるが、もう一步踏み込んだ体制の構築が求められる。



**代表取締役会長**  
**阿部 俊則**  
1975年4月 当社入社  
2004年4月 当社執行役員就任  
2005年5月 当社常務執行役員就任  
2006年4月 当社取締役就任  
2007年5月 当社専務執行役員就任  
2008年4月 当社代表取締役社長兼COO就任  
2018年2月 当社代表取締役会長就任、現在に至る。



**代表取締役副会長**  
**IR部門管掌**  
**稲垣 士郎**  
1973年4月 当社入社  
2002年4月 当社執行役員就任  
2004年4月 当社常務執行役員就任  
2004年4月 当社取締役就任  
2006年4月 当社専務執行役員就任  
2011年5月 当社取締役副社長就任  
2012年4月 当社副社長執行役員就任  
2016年4月 当社CFO就任  
経営企画・経理財務・監査管掌、IT業務担当  
2018年2月 当社代表取締役副会長就任、現在に至る。  
2018年4月 IR部門管掌、現在に至る。



**取締役**  
**専務執行役員**  
**技術部門・生産調達部門担当**  
**三浦 敏治**  
1979年4月 当社入社  
2014年4月 当社執行役員就任、開発部長委嘱  
2016年4月 当社常務執行役員就任  
2016年4月 技術本部長兼開発部長委嘱  
2018年2月 技術本部長委嘱  
2018年4月 技術部門担当  
2018年4月 当社取締役就任、現在に至る。  
2020年2月 技術部門・生産調達部門担当、現在に至る。  
2020年4月 当社専務執行役員就任、現在に至る。



**取締役**  
**専務執行役員**  
**開発事業・マンション事業・国際事業担当**  
**石井 徹**  
1990年4月 当社入社  
2014年4月 当社執行役員就任、開発事業部長委嘱  
2016年4月 当社常務執行役員就任  
2019年2月 開発事業担当、国際事業部長委嘱  
2020年2月 開発事業・マンション事業担当、国際事業部長委嘱  
2020年4月 当社専務執行役員就任、開発事業・マンション事業・国際事業担当、現在に至る。  
2020年4月 当社取締役就任、現在に至る。



**代表取締役社長**  
**仲井 嘉浩**  
1988年4月 当社入社  
2014年4月 当社執行役員就任、経営企画部長委嘱  
2016年4月 当社常務執行役員就任  
経営企画・経理財務担当  
2016年4月 当社取締役就任  
2018年2月 当社代表取締役社長就任、現在に至る。



**代表取締役副社長**  
**管理部門管掌**  
**内田 隆**  
1976年4月 当社入社  
2004年4月 当社執行役員就任、経理部長委嘱  
2006年4月 当社常務執行役員就任  
経理財務部長委嘱  
2006年4月 当社取締役就任  
2009年2月 関連企業担当  
2010年5月 埼玉営業本部長委嘱  
2012年2月 人事部長委嘱  
2012年5月 関連企業担当  
2014年4月 当社専務執行役員就任  
2018年2月 人事・関連企業担当  
2018年4月 当社取締役副社長就任、当社副社長執行役員就任  
管理部門管掌、現在に至る。  
2018年4月 当社代表取締役副社長就任、現在に至る。



**常任監査役**  
**岩田 晴幸**  
1975年4月 当社入社  
2010年4月 当社執行役員就任、資材部長委嘱  
2016年4月 当社常務執行役員就任  
2018年4月 当社常任監査役就任、現在に至る。



**常任監査役**  
**山田 寿夫**  
1974年4月 当社入社  
2010年4月 当社執行役員就任、CS推進本部長委嘱  
2011年2月 CS推進部長(組織改編)委嘱  
2018年4月 当社常任監査役就任、現在に至る。



**取締役**  
**涌井 史郎**  
1972年1月 (株)石勝エクステリア設立  
代表取締役社長就任  
2002年6月 同社相談役就任、現在に至る。  
2008年6月 積水樹脂(株)取締役就任、現在に至る。  
2010年4月 東京都市大学教授(現 特別教授)就任、現在に至る。  
2014年4月 当社取締役就任、現在に至る。  
2019年6月 東急不動産(株)取締役就任、現在に至る。



**取締役**  
**吉丸 由紀子**  
1982年4月 沖電気工業(株)入社  
1998年4月 Oki America Inc.取締役兼  
沖電気工業(株)ニューヨーク事務所  
長就任  
2004年10月 日産自動車(株)ダイバーシティディベ  
ロップメントオフィス室長就任  
(株)ニフコ入社  
2008年4月 同社執行役員就任  
2011年6月 当社取締役就任、現在に至る。  
2018年4月 三井化学(株)取締役就任、現在に至る。



**監査役**  
**小林 敬**  
1976年4月 検事官  
2004年1月 奈良地方検察庁検事正就任  
2004年12月 最高検察庁検事就任  
2005年9月 前橋地方検察庁検事正就任  
2007年6月 大阪高等検察庁次席検事就任  
2008年7月 最高検察庁公安部長就任  
2010年1月 大阪地方検察庁検事正就任  
2011年2月 弁護士登録、現在に至る。  
2017年4月 当社監査役就任、現在に至る。  
2017年6月 山陽特殊製鋼(株)取締役就任、現在に至る。



**監査役**  
**榎村 久子**  
1993年4月 奈良文化女子短期大学教授就任  
1996年4月 奈良県立商科大学教授就任  
2000年4月 京都女子大学教授就任  
2011年6月 関西電力(株)監査役就任  
2013年4月 京都女子大学宗教・文化研究所客員  
研究員就任、現在に至る。  
2017年4月 関西大学客員教授就任  
2018年4月 当社監査役就任、現在に至る。  
2019年6月 関西電力(株)取締役就任、現在  
に至る。  
2019年10月 関西大学社会安全学部社会安全研  
究センター客員研究員就任、現在に  
至る。



**取締役**  
**北沢 利文**  
1977年4月 東京海上火災保険(株)入社  
2003年7月 東京海上メディカルサービス(株)取締役  
就任  
2008年6月 東京海上日動あんしん生命保険(株)常務  
取締役就任  
2009年6月 同社専務取締役就任  
2010年6月 同社取締役社長就任  
2010年6月 東京海上ホールディングス(株)取締役就任  
2014年4月 東京海上日動火災保険(株)取締役副社長  
就任  
2014年6月 東京海上ホールディングス(株)副社長執  
行役員就任  
2016年4月 東京海上日動火災保険(株)取締役社長就任  
2016年6月 東京海上ホールディングス(株)取締役就任  
2019年4月 東京海上日動火災保険(株)取締役副会長  
就任、現在に至る。  
2020年4月 当社取締役就任、現在に至る。



**取締役**  
**田中 聡**  
1981年4月 三井物産(株)入社  
2004年4月 同社IR部長就任  
2007年4月 同社経営企画部長就任  
2010年7月 同社コンシューマーサービス事業本部  
部長就任  
2011年4月 同社執行役員、コンシューマーサービス  
事業本部長就任  
2013年4月 同社常務執行役員就任  
2015年4月 同社専務執行役員、アジア・大洋州本部長  
兼アジア・大洋州三井物産(株)社長就任  
2017年4月 同社副社長執行役員、CAO、CIO、CPO就任  
2017年6月 同社代表取締役副社長執行役員就任  
2019年6月 同社顧問就任、現在に至る。  
2020年3月 (株)クラレ取締役就任、現在に至る。  
2020年4月 当社取締役就任、現在に至る。



**監査役**  
**鶴田 龍一**  
2000年10月 パナソニック(株)財務・IRグループ  
IR室長就任  
2007年4月 同社国際渉外グループ部長就任  
2011年1月 同社監査役室長就任  
2014年11月 同社顧問就任  
2015年5月 (株)瑞光監査役就任  
2018年4月 当社監査役就任、現在に至る。  
2018年4月 CGコンサルティング代表就任、  
現在に至る。  
2019年1月 事業構想大学院大学特命講師就任、  
現在に至る。



**監査役**  
**和田 頼知**  
1978年4月 等松・青木監査法人(現 有限責任監査法人  
トーマツ)入所  
1996年6月 監査法人トーマツ(現 有限責任監査法人  
トーマツ)/パートナー就任  
2019年6月 (株)日本触媒監査役就任、現在に至る。  
2020年4月 当社監査役就任、現在に至る。



**取締役**  
**専務執行役員**  
**仲介賃貸事業本部長**  
**西田 勲平**  
1976年4月 当社入社  
2012年4月 当社執行役員就任、関西シャーマン事業  
本部長委嘱  
2012年8月 西日本シャーマン事業本部長委嘱  
2014年4月 当社常務執行役員就任、シャーマン事業  
(西日本)担当  
2014年4月 当社取締役就任、現在に至る。  
2018年4月 当社専務執行役員就任、現在に至る。  
西日本建築事業本部長委嘱  
2019年2月 西日本建築事業担当、仲介賃貸事業本  
部長委嘱  
2020年2月 仲介賃貸事業本部長委嘱、現在に至る。



**取締役**  
**専務執行役員**  
**IR部門・業務推進部門担当**  
**堀内 容介**  
1980年4月 当社入社  
2012年4月 当社執行役員就任、東京シャーマン事業  
本部長委嘱  
2014年4月 当社常務執行役員就任、シャーマン事業  
(東日本)担当  
2016年4月 当社取締役就任、現在に至る。  
2017年12月 東京シャーマン事業本部長兼マンション  
事業本部長委嘱  
2018年4月 当社専務執行役員就任、現在に至る。  
業務推進部門担当、東日本建築事業本  
部長委嘱  
2018年8月 業務推進部門・東日本建築事業担当  
2020年2月 IR部門・業務推進部門担当、現在に至る。

# 8カ年ハイライト(連結)

## 財務データ

(年度)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
(単位:百万円)								
<b>経営成績</b>								
売上高	1,613,816	1,805,102	1,912,721	1,858,879	2,026,931	2,159,363	2,160,316	<b>2,415,186</b>
売上総利益	299,503	358,499	368,446	373,867	418,297	445,082	444,596	<b>478,036</b>
売上総利益率(%)	18.6	19.9	19.3	20.1	20.6	20.6	20.6	<b>19.8</b>
販売費及び一般管理費	213,306	226,569	221,851	224,222	234,132	249,541	255,373	<b>272,780</b>
営業利益	86,196	131,930	146,595	149,645	184,164	195,540	189,223	<b>205,256</b>
営業利益率(%)	5.3	7.3	7.7	8.1	9.1	9.1	8.8	<b>8.5</b>
経常利益	91,767	137,794	156,426	160,589	190,989	203,678	195,190	<b>213,905</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	46,458	79,801	90,224	84,302	121,853	133,224	128,582	<b>141,256</b>
<b>投資収益性</b>								
株主資本利益率(ROE)(%)	6.0	9.2	9.0	7.9	11.3	11.6	10.8	<b>11.5</b>
総資産事業利益率(ROA)(%)	6.0	8.2	8.4	8.3	9.4	9.0	8.3	<b>8.8</b>
<b>資産・有利子負債の状況</b>								
総資産	1,539,272	1,769,005	1,929,409	2,029,794	2,184,895	2,419,012	2,413,035	<b>2,634,748</b>
純資産	814,063	941,415	1,079,064	1,068,428	1,118,264	1,208,121	1,196,923	<b>1,306,850</b>
自己資本	806,406	930,944	1,068,423	1,057,696	1,103,359	1,194,975	1,182,808	<b>1,266,195</b>
自己資本比率(%)	52.39	52.63	55.38	52.11	50.50	49.40	49.02	<b>48.06</b>
有利子負債	268,622	289,860	351,731	426,013	491,017	622,084	639,510	<b>586,891</b>
D/E レシオ(%) <sup>(注1)</sup>	33.3	31.1	32.9	40.3	44.5	52.1	54.1	<b>46.4</b>
総資産回転率(回)	1.08	1.09	1.03	0.94	0.96	0.94	0.89	<b>0.96</b>
<b>キャッシュ・フロー</b>								
営業活動によるキャッシュ・フロー	82,582	78,073	117,358	45,884	115,820	165,355	125,088	<b>363,766</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 58,124	△ 80,637	△ 128,529	△ 76,166	△ 107,397	△ 76,150	△ 70,184	△ <b>65,229</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 17,289	△ 782	19,611	32,084	5,511	30,154	△ 31,030	△ <b>148,160</b>
現金及び現金同等物の期末残高	179,242	181,324	195,008	192,338	204,701	324,693	342,898	<b>583,297</b>
<b>投資の状況</b>								
設備投資額	60,915	130,243	121,550	81,258	98,277	68,799	58,680	<b>73,255</b>
減価償却費	19,015	22,581	25,692	24,438	23,125	21,983	22,155	<b>21,518</b>
研究開発費(R&D)	4,318	4,507	4,726	4,772	4,991	5,181	6,041	<b>7,313</b>
<b>企業価値</b>								
期末時価総額	680,946	985,007	1,067,964	1,329,946	1,297,656	1,379,985	1,123,051	<b>1,630,703</b>
期末株価(円)	1,006	1,434	1,526	1,874	1,828.5	1,998	1,626	<b>2,361</b>
<b>1株当たり情報</b>								
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	69.17	118.63	130.91	120.16	175.48	193.06	186.53	<b>205.79</b>
1株当たり純資産(BPS)(円)	1,200.63	1,358.60	1,527.52	1,508.81	1,598.90	1,731.60	1,718.82	<b>1,852.62</b>
配当金(円)	28.00	43.00	50.00	54.00	64.00	77.00	79.00	<b>81.00</b>
配当性向(%)	40.5	36.3	38.2	44.9	36.5	39.9	42.4	<b>39.4</b>
<b>株価の割高・割安感</b>								
株価収益率(PER)(倍)	14.54	12.09	11.66	15.60	10.42	10.35	8.72	<b>11.47</b>
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.84	1.06	1.00	1.24	1.14	1.15	0.95	<b>1.27</b>

(注1) ハイブリッド社債考慮前

## 事業で注力する指標

(年度)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>新設住宅着工戸数(戸)<sup>(注2)</sup></b>								
持家	311,589	354,772	285,270	283,366	292,287	284,283	283,235	<b>288,738</b>
分譲住宅	246,810	263,931	237,428	241,201	250,532	255,191	255,263	<b>267,696</b>
マンション	123,203	127,599	110,475	115,652	114,570	114,830	110,510	<b>117,803</b>
戸建	122,590	134,888	125,421	123,624	133,739	138,189	142,393	<b>147,522</b>
貸家	318,521	356,263	362,191	378,718	418,543	419,397	396,404	<b>342,289</b>
給与住宅	5,877	5,059	7,372	6,014	5,875	5,770	7,468	<b>6,400</b>
合計	882,797	980,025	892,261	909,299	967,237	964,641	942,370	<b>905,123</b>
<b>当社住宅建築戸数(戸)</b>								
戸建住宅(請負)	13,945	15,049	13,104	11,248	11,105	10,617	9,822	<b>10,663</b>
分譲住宅	2,246	2,368	2,162	2,364	2,071	2,677	2,336	<b>2,589</b>
賃貸住宅	27,869	30,414	34,709	32,631	35,156	32,937	30,078	<b>27,981</b>
マンション(分譲)	1,038	1,921	1,250	2,002	1,231	1,184	1,499	<b>2,081</b>
合計	45,098	49,752	51,225	48,245	49,563	47,415	43,735	<b>43,314</b>
当社シェア(%)	5.1	5.1	5.7	5.3	5.1	4.9	4.6	<b>4.8</b>
累積建築戸数	2,135,437	2,185,189	2,236,414	2,284,659	2,334,222	2,381,637	2,425,372	<b>2,468,686</b>
<b>当社住宅の傾向</b>								
請負住宅								
1棟当たり売上金額(千円)	33,442	34,503	35,659	37,002	37,292	38,074	38,753	<b>39,935</b>
1棟当たり面積(m <sup>2</sup> )	139.93	141.09	140.25	140.43	138.63	137.94	138.03	<b>137.68</b>
賃貸住宅								
1棟当たり売上金額(千円)	55,196	61,284	68,549	76,771	83,612	93,959	100,194	<b>102,415</b>
1棟当たり面積(m <sup>2</sup> )	301.67	324.95	346.64	366.10	385.19	418.35	432.28	<b>427.67</b>
<b>積水ハウス不動産借り上げ入居率・管理室数</b>								
入居率 <sup>(注3)</sup> (%)	96.0	96.2	96.4	96.5	96.5	96.7	97.8	<b>97.7</b>
管理室数(戸)	506,353	526,276	545,757	565,471	584,096	601,582	619,494	<b>639,780</b>

(注2) 暦年ベース

(注3) 2018年度より月末時点から「月内」数値に変更

(注4) 集計期間: 2018年4月1日~2020年3月31日

(注5) 単体

(注6) 2018年度まで単体

## 非財務データ

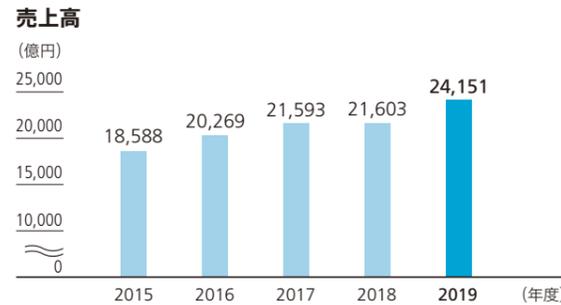
お客様満足度(%)	95.0	95.1	95.3	95.3	95.4	95.6	95.8	<b>95.9</b>
グリーンファーストゼロ <sup>(注4)</sup> (ZEH)契約率(%)	—	49	62	71	74	76	79	<b>87</b>
戸建住宅におけるCO <sub>2</sub> <sup>(注4)</sup> 排出量削減率(1990年度比)(%)	55.7	61.5	73.4	75.5	80.1	83.6	82.6	<b>82.7</b>
従業員数(人)	21,476	22,379	22,913	23,089	23,299	24,391	24,775	<b>27,397</b>
新卒採用人数(人)	594	880	823	680	570	660	664	<b>669</b>
うち、女性新卒採用人数(人)	215	291	331	276	237	266	250	<b>281</b>
上記比率(%)	36.2	33.1	40.2	40.6	41.6	40.3	37.7	<b>42.0</b>
平均年齢(歳) <sup>(注5)</sup>	39.9	40.3	40.7	41.2	41.8	42.2	42.5	<b>42.8</b>
平均勤続年数(年) <sup>(注5)</sup>	15.5	15.3	15.4	15.6	16.0	16.1	16.3	<b>16.5</b>
グループ女性管理職(人)	53	65	101	114	141	158	176	<b>206</b>
上記比率(%)	1.58	1.52	2.26	2.43	2.79	2.94	3.10	<b>3.44</b>
障がい者雇用率(%) <sup>(注5)</sup>	1.89	1.97	2.08	2.21	2.20	2.38	2.53	<b>2.61</b>
研修投資額(百万円) <sup>(注6)</sup>	583	649	692	734	704	873	848	<b>887</b>

# 財務分析

## 経営成績

### 売上高

売上高は、請負型ビジネスおよび米国事業を中心とした国際ビジネスの伸長、ストック型ビジネスの安定的な事業拡大、また、2019年10月に連結子会社化した鳳ホールディングスの売上高を計上した結果、前年度比2,548億円増加の2兆4,151億円（前年度比+11.8%）となりました。



### 営業利益

営業利益は、請負型ビジネスおよびストック型ビジネスの増益や、物件売却が進捗した国際ビジネスが寄与し、前年度比160億円増加の2,052億円（前年度比+8.5%）となりました。



### 営業外損益及び特別損益

営業外収益は、持分法投資利益の増加などにより、前年度に比べ55億円増加し、206億円となりました。営業外費用は、前年度に比べ28億円増加し119億円となりました。

特別利益は、鳳ホールディングスの連結子会社化に伴う段階取得に係る差益や関係会社株式売却益などを計上したため、前年度に比べ96億円増加し129億円となりました。特別損失は、減損損失が増加したことから、前年度に比べ44億円増加し154億円となりました。

### 親会社株主に帰属する当期純利益

税金等調整前当期純利益は、前年度に比べ239億円増加の2,113億円となりました。法人税等は前年度に比べ50億円増加の628億円、非支配株主に帰属する当期純利益は前年度に比べ62億円増加の72億円となり、親会社に帰属する当期純利益は前年度に比べ126億円増加の1,412億円（前年度比+9.9%）となりました。1株当たりの当期純利益は205円79銭となりました。



## 財政状態とキャッシュ・フロー

### 財政状態

#### 資産・負債および純資産の状況

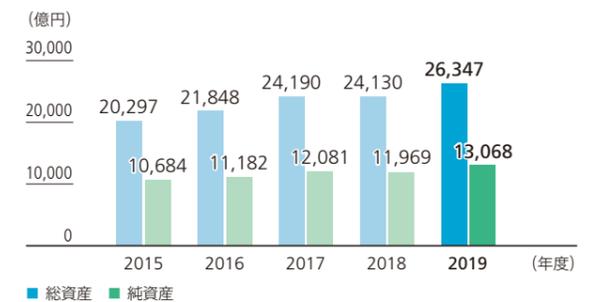
2019年度末における資産総額は、前年度末と比較して9.2%増の2兆6,347億円となりました。

流動資産は、主に鳳ホールディングスを連結子会社化したことによる完成工事未収入金や現金預金の増加等により、1兆8,160億円と増加（前年度末比+15.7%）しました。固定資産は、有形固定資産の減少等により、8,187億円と減少（前年度末比△3.0%）しました。

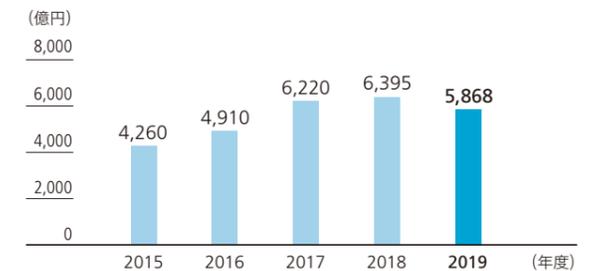
負債総額は、1兆3,278億円（前年度末比+9.2%）となりました。流動負債は、未成工事受入金や鳳ホールディングスを連結子会社化したことによる仕入債務の増加等により、8,218億円と増加（前年度末比+5.2%）しました。固定負債は、借入金の増加等により、5,060億円と増加（前年度末比+16.4%）しました。

純資産は、親会社株主に帰属する当期純利益を1,412億円計上等したことによる利益剰余金の増加等により、1兆3,068億円（前年度末比+9.2%）となりました。

#### 総資産・純資産



#### 有利子負債



### キャッシュ・フロー

2019年度は、営業活動CFが3,637億円、投資活動CFが△652億円となり、フリー・キャッシュ・フローは前年度に比べ2,436億円増加の2,985億円となりました。財務活動CFによる△1,481億円と連結範囲の変更による現金及び現金同等物の増加額939億円を加えた結果、現金及び現金同等物の2019年度末の残高は、前年度末から2,403億円増加し、5,832億円となりました。

666億円（前年度比△127億円）あったこと等により、資金の減少となりました。

#### 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動CFは、△1,481億円（前年度比△1,171億円）となりました。

配当金の支払額が550億円（前年度比△5億円）あったこと等により、資金の減少となりました。

#### 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動CFは、3,637億円（前年度比+2,386億円）となりました。

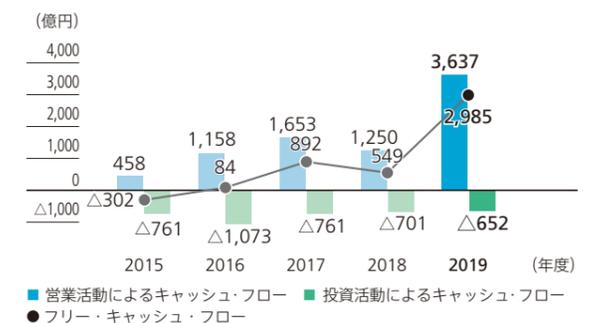
税金等調整前当期純利益を2,113億円計上したこと等により、資金の増加となりました。

#### 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動CFは、△652億円（前年度比+49億円）となりました。

賃貸用不動産等、有形固定資産の取得による支出が

#### キャッシュ・フローの状況



セグメント別業績

請負型ビジネス

請負型ビジネスは、増収増益となりました。戸建住宅事業は、幸せ研究の成果である「ファミリー スイート」や、ZEH等の高付加価値住宅の販売に注力したほか、鉄骨3・4階建都市型住宅「REGNUM COURT (レグナム コート)」を発売しました。

賃貸住宅事業は、都市部中心のエリアマーケティングの徹底による3・4階建賃貸住宅の販売促進に注力し、一方でホテルや保育園等の非住宅分野の販売が順調に推移しました。

請負型ビジネスの売上高は8,016億円（前年度比+3.6%）、営業利益は948億円（前年度比+2.4%）となりました。

ストック型ビジネス

ストック型ビジネスは、増収増益となりました。リフォーム事業は、提案型・環境型リフォームが奏功し、利益率改善も継続しました。賃貸住宅を対象としたリフォーム提案も積極的に推進しました。

不動産フィー事業は、高品質で差別化された賃貸住宅の供給とエリアマーケティング戦略の成果により、高入居率を維持しました。さらに、不動産売買の仲介事業強化を図りました。

ストック型ビジネスの売上高は6,876億円（前年度比+4.9%）、営業利益は645億円（前年度比+6.7%）となりました。

開発型ビジネス

開発型ビジネスは、減収減益となりましたが、会社計画に沿った収益計上で、通期計画を達成しました。

分譲住宅事業は、積極的な土地の仕入れやイベントの開催等により販売促進に努め、資産価値の高いまちづくりを推進しました。

マンション事業は、グランドメゾンのブランド戦略を推進しました。超高層ZEH-Mをはじめ、タワー型マンションの販売が好調に推移しました。引渡しについても計画通りの進捗となりました。

都市再開発事業は、オフィスビルなどを積水ハウス・リート投資法人へ売却する一方、当社グループ保有の賃貸物件の入居率が堅調に推移しました。

開発型ビジネスの売上高は3,871億円（前年度比△6.0%）、営業利益は394億円（前年度比△32.0%）となりました。

国際ビジネス

国際ビジネスは増収増益となりました。米国の賃貸住宅開発事業における計7プロジェクトの物件売却や、中国におけるマンション販売が業績に寄与しました。また、オーストラリアでは商業施設の持分を売却しました。

ホームズ・イングランドおよびアーバン・スブラッシュ社とパートナーシップを組み、英国の住宅市場へ参入することとしました。

国際ビジネスの売上高は3,898億円（前年度比+58.5%）、営業利益は445億円（前年度比+172.6%）となりました。

セグメント別売上高・営業利益

(年度)		2010	2011	2012	2013
売上高	<b>請負型ビジネス</b>				
	戸建住宅事業	455,239	475,330	465,149	517,691
	賃貸住宅事業	277,659	289,027	303,712	356,202
	小計	732,899	764,358	768,862	873,894
	<b>ストック型ビジネス</b>				
	リフォーム事業	91,443	102,180	111,548	125,046
	不動産フィー事業	361,988	378,247	393,978	408,403
	小計	453,432	480,427	505,527	533,450
	<b>開発型ビジネス</b>				
	分譲住宅事業	146,470	127,123	127,810	133,405
	マンション事業	77,185	39,681	52,538	63,083
	都市再開発事業	22,208	37,720	45,528	42,428
	小計	245,864	204,524	225,877	238,917
<b>国際ビジネス</b>					
国際事業	6,825	24,264	54,844	85,392	
その他事業	49,348	57,002	58,704	73,447	
合計	1,488,369	1,530,577	1,613,816	1,805,102	
営業利益	<b>請負型ビジネス</b>				
	戸建住宅事業	45,772	52,476	48,800	65,813
	賃貸住宅事業	26,195	26,595	27,547	36,492
	小計	71,968	79,072	76,347	102,306
	<b>ストック型ビジネス</b>				
	リフォーム事業	8,530	9,624	11,542	14,037
	不動産フィー事業	12,429	14,260	17,039	20,064
	小計	20,959	23,885	28,582	34,101
	<b>開発型ビジネス</b>				
	分譲住宅事業	516	3,685	1,580	8,143
	マンション事業	△ 1,009	△ 9,947	1,004	3,978
	都市再開発事業	4,812	9,974	9,787	8,561
	小計	4,319	3,712	12,372	20,683
<b>国際ビジネス</b>					
国際事業	△ 2,065	△ 3,176	4,247	8,581	
その他事業	△ 3,950	△ 35	△ 445	1,690	
消去または全社	△ 34,876	△ 32,560	△ 34,907	△ 35,434	
合計	56,354	70,897	86,196	131,930	

(単位:百万円)

2014	2015	2016	2017	2018	2019
427,044	393,786	383,129	371,171	357,944	390,995
398,483	400,601	440,312	442,845	416,062	410,622
825,527	794,388	823,442	814,017	774,006	801,618
134,166	134,458	133,498	136,843	141,416	152,729
428,227	448,751	469,132	489,891	514,035	534,876
562,393	583,210	602,631	626,735	655,452	687,606
118,730	137,484	142,014	155,481	148,880	151,268
56,699	81,470	66,125	77,497	89,581	103,984
178,344	93,038	130,491	103,777	173,391	131,920
353,774	311,993	338,631	336,756	411,853	387,173
79,835	89,522	182,127	306,716	245,953	389,866
91,190	79,764	80,099	75,137	73,050	148,922
1,912,721	1,858,879	2,026,931	2,159,363	2,160,316	2,415,186
48,894	47,208	49,514	48,043	42,255	45,942
45,825	51,918	60,832	60,883	50,376	48,938
94,719	99,127	110,347	108,926	92,632	94,881
14,997	15,847	17,544	19,760	21,109	23,535
23,405	26,819	31,278	33,133	39,407	41,054
38,402	42,667	48,823	52,893	60,516	64,589
8,491	11,919	8,822	13,460	11,088	12,259
4,738	8,031	2,248	9,229	6,478	10,134
25,802	24,747	23,414	16,994	40,403	17,045
39,032	44,698	34,485	39,684	57,970	39,439
4,419	△ 5,673	25,172	29,761	16,340	44,551
3,123	2,511	726	1,234	△ 44	4,229
△ 33,102	△ 33,686	△ 35,390	△ 36,960	△ 38,192	△ 42,434
146,595	149,645	184,164	195,540	189,223	205,256

# 会社情報

## 会社概要 (2020年1月31日現在)

<b>社名</b>	積水ハウス株式会社	<b>工場</b>	東北工場、関東工場、静岡工場、兵庫工場、山口工場
<b>本社</b>	〒531-0076 大阪市北区大淀中1丁目1番88号 梅田スカイビル タワーイースト	<b>研究所</b>	総合住宅研究所、住生活研究所
<b>設立</b>	1960年8月1日	<b>事業所</b>	支店・営業所 118カ所 カスタムセンター 30カ所 展示場 345カ所
<b>資本金</b>	2,025億9,120万円	<b>グループ会社</b>	積水ハウス不動産グループ15社 積水ハウスリフォーム3社 積和建設17社 その他国内子会社20社、海外子会社221社
<b>従業員</b>	14,801名(連結27,397名) 一級建築士 2,764名 二級建築士 2,021名		

※2020年2月1日付で、積和不動産各社は積水ハウス不動産各社に社名変更

## 組織体制 (2020年5月1日現在)



# 株式情報 (2020年1月31日現在)

<b>発行可能株式総数</b>	1,978,281,000株
<b>発行済株式の総数</b>	690,683,466株 (うち自己株式7,037,973株)

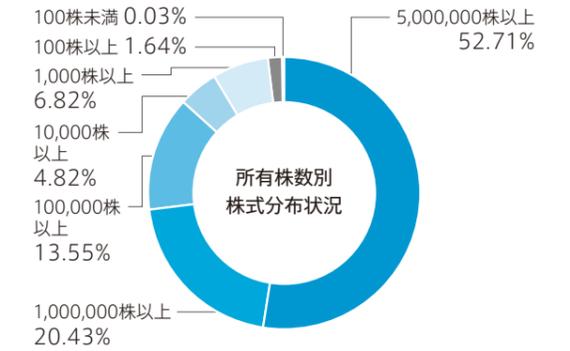
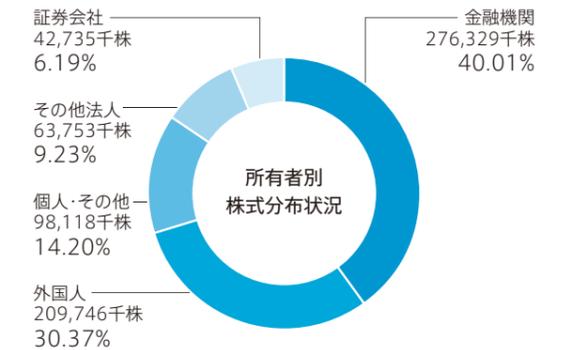
<b>単元株式数</b>	100株
<b>株主総数</b>	84,580名

## 大株主

株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	63,568千株	9.30%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	37,394千株	5.47%
積水化学工業株式会社	37,168千株	5.44%
SMBC日興証券株式会社	16,806千株	2.46%
積水ハウス育資会	16,347千株	2.39%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	13,913千株	2.04%
株式会社三菱UFJ銀行	13,624千株	1.99%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口7)	12,929千株	1.89%
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) SUB A/C NON TREATY	12,310千株	1.80%
第一生命保険株式会社	12,158千株	1.78%

※1 積水ハウス育資会は、当社の従業員持株会です。  
 ※2 持株比率については、持株数を、発行済株式の総数より自己株式を控除した数で除して算定しています。

## 株式の状況

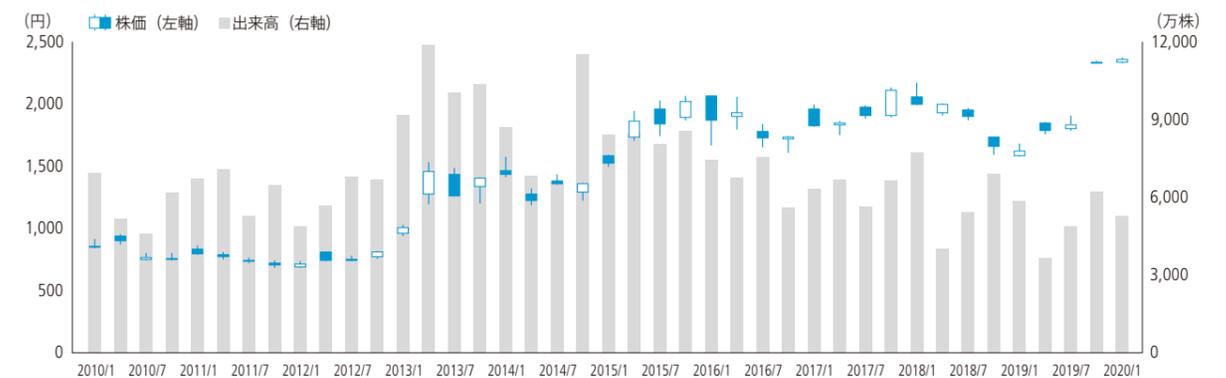


※ 個人・その他には、自己株式7,037千株を含んでいます。

## その他株式等に関する重要な事項

当社は、2019年9月5日開催の取締役会決議に基づき、自己株式5,000,000株を取得しました。

## 株価の推移



# 用語集

あ行	アールイー RE100	Renewable Energy 100%の略称。事業活動において使用する電力を100%再生可能エネルギーにすることを旨とする国際イニシアチブ。
	アールオーイー ROE	Return On Equityの略称で、和訳は自己資本利益率。企業の自己資本(株主資本)に対する当期純利益の割合。ROE=当期純利益÷自己資本、または、ROE=EPS(1株当たり利益)÷BPS(1株当たり純資産)
	アールオーエー ROA	Return On Assetの略称で、和訳は総資産利益率。利益と総資産(総資本)で除した、総合的な収益性の財務指標。ROA=当期純利益÷総資産×100
	アイエスオー ISO26000	ISO(国際標準化機構)より2010年11月に発行された社会的責任に関する手引。ISOの他の標準規格と異なり、認証を求めておらず、ガイダンスとして位置づけられている。
	アイオーティー IoT	Internet of Thingsの略称で「モノのインターネット」と訳される。すべてのモノがインターネットにつながることで、それぞれのモノから個別の情報を取得でき、その情報をもとに最適な方法でそのモノを制御できるという仕組み。
	アルゴリズム	問題を解決するための方法や手順のこと。問題解決の手続きを一般化するもので、プログラミングを作成する基礎となる。
	イーエスジー ESG	環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)の頭文字を取ったもの。今日、企業の長期的な成長のためには、ESGが示す3つの観点が必要であるという考え方が一般的に広まっている。
	イーピーエス EPS	Earnings Per Shareの略称で、和訳は1株当たり利益。1株に対して最終的な当期利益(当期純利益)がいくらかを表す。EPS=当期利益÷発行株式数
	インダストリー4.0	製造業におけるオートメーション化およびデータ化・コンピューター化を目指す昨今の技術的コンセプトに付けられた名称。2011年にドイツ政府主導で立ち上がった産官学共同で進める国家プロジェクトで、「第4次産業革命」とも呼ばれる。生産プロセスのデジタル化することによって大幅な業務改善を行い、コストの極小化を目指すもの。
	エーアイ AI	Artificial Intelligenceの略称で「人工知能」と訳される。人のような知的な情報処理を実現するソフトウェア(プログラム)。
オープンイノベーション	自社だけでなく他社や大学、地方自治体、社会企業家など異業種、異分野が持つ技術やアイデア、サービス、ノウハウ、データ、知識などを組み合わせ、革新的なビジネスモデル、研究成果、製品開発等につなげるイノベーションの方法論。	
か行	格付け	国や企業が発行する債券の信用力や元金金の支払い能力の安全性などを総合的に分析しランク付けしたもので、アルファベットなどわかりやすい記号で示される。積水ハウスの格付け機関は、日本格付研究所(JCR)と格付投資情報センター(R&I)。
	型式適合認定	工業化住宅など標準的な仕様書により複数建築される住宅などの建築物について、構造、防火、設備等が建築基準法に適合しているかを専門の委員が予め審査し、国土交通大臣、または国土交通大臣が指定する認定機関が認定するもの。
	コアコンピタンス	競合他社を圧倒的に上回るレベルの能力や、真似されることのない核となる能力のことを指す。
	コーポレートガバナンス	企業統治と訳される、企業における意思決定の仕組み。企業の不祥事の多発から、組織全体での企業倫理の逸脱などを防ぐために重要である。
	国連グローバル・コンパクト(UNGC)	各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みづくりに参加する自発的な取り組みのこと。
	さ行	財務レバレッジ
サクセッションプラン		企業にとって重要なポジションとなる予定の人材を早期に確保・育成するための後継者育成計画のこと。
サプライチェーン		製造業において、原材料調達・生産管理・物流・販売まですべての工程を一つの連続したシステムとして捉える考え方のこと。
サプライヤー		仕入先、供給元、納品業者などの意味を持つ英単語。業務や事業、商品に必要な機材や資材、部品、原材料、サービスなどの売り手のこと。
シーエス CSマイスター		お客様満足度をさらに高め、積水ハウスを支持してくださるお客様を増やしていくことを目指し、2017年に創設。お客様サポートに卓越し、高いスキルと正確な知識で主導的に業務を遂行するものが認定される社内制度。
シームレス化		複数の組織間にまたがる一連の業務を、滞りなく行えるようにすること。
シンククライアント化		デスクトップ仮想化。企業の情報システムにおいて、システムの利用者が使うコンピューターに最低限の機能しか持たせず、サーバーコンピューターが集中的にソフトウェアや業務用データなどの資源を管理する方式。
ステークホルダー		企業活動に関わる顧客(消費者)、従業員、株主、取引先、地域社会、行政機関などに属する個人・集団などの利害関係者。
政策保有株式		企業が純粋な投資ではなく、取引先との関係維持や買収防衛といった経営戦略上の目的で保有している株式のこと。
施工マイスター		施工品質の向上と、協力工事店との「運命協同体」意識強化に資するため、施工現場における優れた技能者を顕彰する積水ハウス独自の社内制度。豊富な施工実績・経験、優れた技術・技能のほか、後進の指導育成に秀でている等の認定基準が定められている。
ゼッチ ZEH		Net Zero Energy House(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)の略称。住まいの断熱・省エネ性能を上げ太陽光発電などで創エネすることにより、年間の1次エネルギー消費量(空調・換気・給湯・照明)の収支プラス・マイナスゼロを目指す住宅。
ソサイエティ5.0		サイバー空間(仮想空間)とフィジカル空間(現実空間)を高度に融合させたシステムにより、IoTですべての人とモノがつながり、さまざまな知識や情報が共有され、今までにない新たな価値を生み出していく社会。

た行	ダイバーシティ&インクルージョン	「ダイバーシティ(多様性)」と「インクルージョン(包括)」を組み合わせた言葉で、「多様性を受け入れて活かし合う」という意味。
	チーフアーキテクト	質・量ともに高い設計能力を有し、他の規範となる資質を有する設計社員を独自の多面的評価に基づいて審査し、合格したものが「チーフアーキテクト」として認定される社内制度。
	チーフストラクチャー	特に優れた現場監督が「チーフストラクチャー」として認定される社内制度。「チーフストラクチャー」を目標として日常業務にあたることにより、優秀な現場監督を数多く育成し、ブランド力および生産性の向上につなげている。
	ディーイー D/Eレシオ	負債資本倍率(Debt Equity Ratio)とも呼ばれ、企業財務の健全性を見る指標の一つ。企業の借金である有利子負債が返済義務のない自己資本(株主資本)の何倍かを示す。数値が低いほど財務内容が安定している。D/Eレシオ=有利子負債÷自己資本(株主資本)
	ディーシーエフディー TCFD	気候関連財務情報開示タスクフォース(Task Force on Climate-related Financial Disclosures)。気候変動リスクが企業経営にもたらす財務的影響の把握を求めている。
	デファクトスタンダード	ISO、JISといった国内外の標準化機関等が規格を定めていないにもかかわらず、市場競争の結果、事実上の標準として成立していること。
	デュエリジェンス	取引する木材製品が違法でないことを確実にするためにあらゆる方法を駆使して調査・確認をすること。
	ドメイン	インターネットに接続されるコンピューターの住所にあたる。ドメインには本来、範囲や領土、領域などの意味があり、インターネットの世界においては、コンピューターやネットワークを識別する時等に用いられる。
	トレーサビリティ	物品の流通経路を生産段階から最終消費段階あるいは廃棄段階まで追跡が可能な状態。
	な行	ナレッジシステム
は行	ハードルレート(IRR)	投資評価基準の1つで、最低限必要とされる利回り。(IRR 投資案件を評価する指標の一つ。投資によって得られる将来のキャッシュ・フローの現在価値と、投資額の現在価値が等しくなる割引率のこと。)
	配当性向	当期純利益のうち配当金としてどのくらい支払われているかを百分率で表したものの。
	バリューチェーン	価値連鎖。事業を主活動と支援活動に分類し、どの工程で付加価値を出しているかを分析するためのフレームワーク。
	ビーシーピー BCP対策	Business Continuity Planningの略称。緊急時の企業存続計画のことで、災害などリスクが発生した際に、重要業務が中断しないよう戦略的に準備をする計画。
	ピーディーシーイー PDCA	計画(Plan)→実行(Do)→Check(評価)→Action(改善)のサイクルを繰り返すことで、継続的な業務の改善を促す技法。
	フィンテック	金融(Finance)と技術(Technology)を組み合わせた造語。IT(情報技術)を利用した従来にない金融サービスのことをいい、スマートフォンなどを活用した資産運用やインターネット上での資金決済サービスなどにおいて今後個人層への普及が期待されている。
	フェアウッド	木材供給地で伐採する際に、その他の森林環境や地域社会に配慮した木材や木材製品のこと。
	プライスリーダー	その業界で物品を販売する場合の価格は、トップの企業が決めた価格がその業界での標準的な価格となる傾向があり、それだけの影響力を持つトップの企業のこと。
	プライド PRIDE指標	任意団体「work with Pride」が、2016年に日本初の職場におけるLGBTなどのセクシュアル・マイノリティへの取り組みの評価指標として策定したもの。
	フリー・キャッシュ・フロー	税引後営業利益に減価償却費を加え、設備投資額と運転資本の増加を差し引いたもの。
ま行	メーターモジュール	1mを基本寸尺とする設計基準のこと。メーターモジュールは「尺モジュール」より約9cm長いため、廊下や階段、浴室・洗面所、トイレなどのスペースは、尺モジュールの設計より広くなる。
ら行	レジリエント	柔軟性があるさま。レジリエントな組織とは、事業環境の変化や危機に対し、企業が発展・持続していくための適応能力を備えた組織のこと。

積水ハウスの社会・環境への取り組みについての詳細は持続可能性報告書「サステナビリティレポート2020」をご覧ください。

<https://www.sekisuihouse.co.jp/sustainable/download/index.html>



2次元バーコードを読み取ると、ウェブサイトにアクセスいただけます。