

# VALUE REPORT 2025

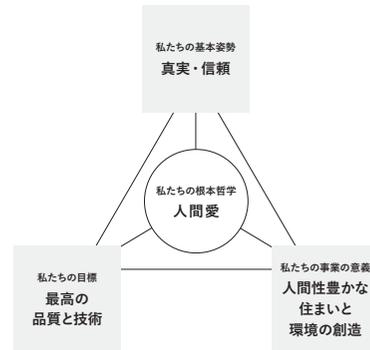
— OUR IMPACT



2025年1月期

積水ハウス株式会社

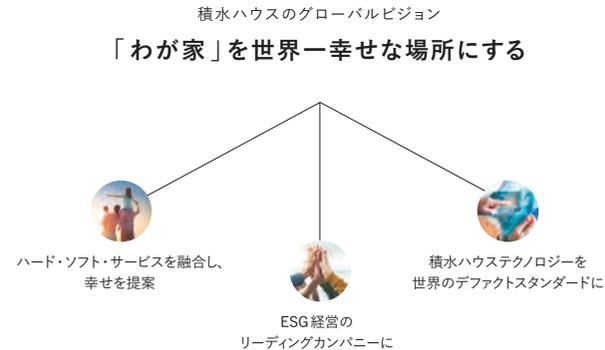
## 企業理念



### 積水ハウスグループの存在意義

1989年、創業から約30年を経て、全従業員による討議を経て制定された企業理念。あらゆる事業活動の根底には、相手の幸せを願う企業理念の根本哲学「人間愛」が息づいています。

## グローバルビジョン



### 積水ハウスグループの目指す姿

2020年に策定したグローバルビジョンと3つのサブビジョンは、人生100年時代の幸せにつながる新たな価値を創造する、積水ハウスグループの目指す姿であり、未来への約束です。

## SEKISUI HOUSE\_SHIP

イノベーションで、新しい価値を生みだす。  
コミュニケーションで、アイデアを育てる。  
自律して、主体的に考え、動く。  
感性を大切に、技術と美意識をともに磨く。  
「世界一幸せな場所」のためのプロを目指す。

### 積水ハウスグループらしさ

2024年に制定された「SEKISUI HOUSE\_SHIP」は、グローバルビジョンの実現に向けて、どのような集団でありたいかを定義したものであり、積水ハウスグループ従業員一人ひとりにとっての道標です。

## CEOメッセージ

# イノベーション&コミュニケーションで、 幸せをつくり、ひろげていく、 積水ハウスグループ。

代表取締役兼CEO  
社長執行役員

仲井 嘉浩

### 未来への約束

積水ハウスグループは、未来に何を残すことができるのか。突き詰めれば、企業の存在意義とは、この問いにどのように向き合い、どのようなかたちとして実現していくかに集約されていると、私は考えています。

1960年、住まいを通じて社会に貢献するという使命のもと誕生した積水ハウスは、「人間愛」を根本哲学とする企業理念に基づき、未来に必要とされる価値を創造し続けてきました。その歩みの中で育まれてきた未来への責任。

それは、良質で美しい「住宅ストックの形成」、地球環境を守る「グリーンファースト」、そして、未来の宝である子どもたちの幸せをつくる「キッズ・ファースト」。これらは、私たちが果たす未来への約束であり、担い続ける責任でもあります。

“「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、より幸せな未来をつくる使命を担う私たちは、これらの約束を果たし続けながら、住まいを通じて生まれる幸せを、未来へつなげる価値として創造し続けていきます。



## CEOメッセージ

### 良質で美しい、社会資本としての住まいを未来へ

私たちが未来へ受け継ぎたい価値。それは、良質な住宅ストックです。1960年、人々の命と財産を守るため創業した積水ハウスは、住まいの安全性や耐久性を追求しながら、技術力や施工力の進化を重ねてきました。

私は、住宅を人々の暮らしを支える重要な社会資本の一つと捉えています。その価値を長く保ちつづけるためには、適切な維持管理は当然のこと、「美しさ」も大切だと考えています。

美しい住まいは、人々の記憶に残り、まちの風景となり、文化を育みながら受け継がれていきます。こうした美しい社会資本を築くことは、私たちの住まいづくりに込めた願いであり、使命でもあります。

2023年度からは、お客様の感性を住まいに編み込む新たなデザイン提案システム「life knit design」を開始しました。優れた機能性と景観との調和に加え、愛着とともに日々が編み込まれていく暮らしをご提供することで、住まいが幸せをつくり出す未来を実現していきます。



阪神・淡路大震災から30年。日本は幾度となく大地震に見舞われてきました。私たちは今、「住まいの耐震性とは何か」を改めて問い直す時を迎えています。

現在、国内には約2,920万戸の戸建住宅が存在し、そのうち約500万戸が1981年以前の旧耐震基準で建てられています。これらの住宅は、地震時に倒壊リスクを抱える深刻な課題です。さらに、新耐震基準に適合していても、現行3段階の耐震等級のうち、耐震等級1は「命を守る最低限の水準」に過ぎません。実際、過去の調査では、中破・倒壊により生活の継続が困難となった住宅が約23%を占め、避難生活や建て替えを余儀なくされるケースも少なくありません。

震災後も日常を継続できる住まいが、真の社会資本であり、そのためには、「耐震等級3」こそが、これからの新たなスタンダードになるべきだと考えています。

当社の住まいは、過去の大地震においても全壊・半壊ゼロという実績を残しています。この確かな実績と技術力を、海外にも展開するとともに、独自に開発した基礎と柱を直接接合する「ダイレクトジョイント構法」を耐震等級3と組み合わせる構法は、2025年度から新たに展開する戸建分譲事業での建売住宅にも標準採用されます。また、2023年度に開始した業界初の共同建築事業「SI事業」では、独自の耐震技術をオープン化し、積水ハウス建設の高精度な施工力を活かして、2025年1月から計8社のパートナー企業とともに、2029年度には年間1,000棟の供給を目指しています。

安全・安心に暮らし続けられる良質な住宅ストックを形成し、世代を超えて愛される美しい住まいを未来へ残すことは、私たちの責任であり、価値創造のかたちです。

### グリーンファーストで築く、サステナブルな未来

未来へ受け継ぎたいもう一つの価値。それは、私たちが長年大切にしてきた「グリーンファースト」です。自然と調和した暮らしを目指し、心地良さと環境への配慮を両立する住まいづくりに、お客様とともに理解を深めながら取り組んできました。

その第一歩は、住宅1階の南側リビングに複層ガラスを採用するという、小さな工夫から始まりました。そこから、窓の断熱化、住宅全体の断熱性能の向上へと技術を進化させ、CO<sub>2</sub>排出量を30%、さらに50%削減する住宅の実現へとつながっています。こうした進化は、開発チームによるたゆまぬ技術革新の積み重ねによって支えられています。

これらの取り組みは、快適性、景観の美しさ、自然との共生、そして地球環境への配慮を実現するZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）へと結実し、2024年度には戸建住宅で96%、賃貸住宅で77%というZEH比率を達成し、社会全体の脱炭素化にも貢献しています。

また、2001年にスタートした「5本の樹」計画では、地域の在来樹種を用いた庭づくりを推進してきました。お客様のご協力のもと、これまでに全国で2,069万本を植樹。生物多様性への保全効果を定量的に評価する手法は、ネイチャー・ポジティブ方法論として公開され、企業緑地評価にも活用されています。

さらに、海外におけるマンションや住宅地の開発においても「5本の樹」計画や、時を経るごとに自然の美しさが深まる「経年美化」の思想を取り入れたまちづくりを展開。緑化の促進と生物多様性保全に貢献しています。



そして、2024年12月、私たちは住宅の未来に向けた新たな取り組みとして、3万点を超える家の部材を見直し、リサイクル部材のみで家づくりを実現する「循環する家 (House to House)」の2050年までの実現を宣言しました。「つくり方から、つくりなおそう。」というコンセプトのもと、住まいづくりのあり方そのものを根本から問い直すチャレンジングな取り組みです。パートナー企業や関係者の皆さまと連携しながら、住宅業界全体の未来を変える一歩へとつなげていきます。

### キッズ・ファーストで育む、未来の宝

そして、未来へ受け継ぎたい三つ目の価値。それは、子どもたちの幸せです。

子どもたちは、未来の宝です。かけがえのないその未来の宝を、社会全体で育み、幸せづくりの一助となることは、私たちにとって重要な責任の一つだと考え、「キッズ・ファースト」を推進しています。

## CEOメッセージ

今、日本の子どもたちの精神的な幸福度は、先進国の中でも決して高いとは言えません。この事実を知った時、私は思いました。住まいやまちなみがどれほど美しくても、そこに暮らす人々が幸せでなければ、本当の意味で未来に価値を残したとは言えないのではないかと。

「幸せに暮らし続けるために、私たちにできることは何か」。その問いを重ねる中でとり着いたのが、子どもたちの「豊かな感性を育む」という考え方でした。

人は誰もが感性を秘めており、心が動く瞬間を重ねることで、自分らしい幸せへとつながっていくと言われていきます。ある冬の朝、庭の木にふわりと積もった雪が朝日に照らされて、きらきらと輝いていました。別の日には、庭木の間を飛び回る小鳥を見て、ホトギスカかなと思ったら、実はメジロだったことに気づき、思わず笑みがこぼれました。私自身も、こうした何気ない日常の中に、心がふっと動く瞬間があります。ささやかな感動や偶然の出会いが、「こういうことが、幸せなのかもしれない」と気づかせてくれるのです。

未来の宝である子どもたちにできること。それは、感性に触れるきっかけを届けることです。壁の模様にも物語を見つける子、自分のリズムで世界を感じる子。感じ方も、気づきも、喜びも、一人ひとり違っていい。大切なのは、心が動く瞬間と出会えることが、日々の暮らしの中にあることだと思います。

この想いをかたちにするため、2025年8月に体験型住育エデュテイメント施設「JUNOPARK」をオープンします。「キッズ・ファースト」のフラッグシップとなるこの施設では、子どもたちが感性を育みながら、自分らしい幸せに気づききっかけとなる体験を提供していきます。



ここで体験が、子どもたちの心に小さな「点」として残り、それがやがて「線」となって、未来を描く力になる。そうして感性豊かに育った子どもたちが、日々を楽しんで暮らし、やがて新たなイノベーションを生み出す存在へと成長していくことを、心から願っています。

私たちはこれまでも、従業員やその家族の幸せを支える取り組みを進めてきました。2018年に開始した男性育児休業は、取得率100%を6年間継続。その一環として開発した「家族ミーティングシート」は、当社ホームページから年間13,000回以上アクセスされ、誰もが育休を取得できるノーマライズな社会の広がりを実感しています。

子どもたちの幸せのために、社会の一人ひとりが想いを寄せ、行動を重ねていけば、きっと未来はもっと幸せになる。私たちは、その「キッズ・ファースト」の未来とともに築いていく仲間でありたいと強く願っています。

AI技術が進化する時代にあっても、感性や日常の中でふと心が動く瞬間が、幸せにつながることに変わりはありません。テクノロジーが急速に進化する今だからこそ、私たち自身も、人の心に寄り添い、感性を育む体験を大切にしていきたいと考えています。

## 守り続けていく「人間愛」

これらの未来への約束は、時代を越えて受け継がれる普遍的な価値観に根ざした、長期的な使命です。私は常々、経営には「変えていくもの」と「変えてはいけないもの」があると考えています。

どれだけ時代が移り変わっても、決して変えてはならないもの。それは、企業理念「人間愛」です。“相手の幸せを願い、その喜びを我が喜びとする奉仕の心で、何事も誠実に実践する”というこの企業理念は、私たちの礎です。

私は創業期を直接経験していませんが、創業の精神が最もよく解る『30年史』を、穴が開くほど読み返してきました。そこに描かれているのは、決して順風満帆な道のりではありません。思い通りにいかない現実に向き合いながらも信念を貫き、改革を重ねてきた先人たちの姿。決断への覚悟、あきらめない誠実さ、改革の先に見出した喜びが、ページの向こうから生々しく立ち上がってくるようで、読み進めるたびに、先人たちの志を受け継ぐ覚悟が、自然と湧き上がってきます。

経営の現場に立つようになってから、ふと立ち止まるような判断の場面に出会うことがあります。そんな時、心の中でこう問いかけます。「もし『人間愛』を本当に理解していたら、この決断には至らなかったのではないかと」。それほどまでに、企業理念は、経営の羅針盤のように、私たちの進むべき方向を示してくれる存在であり、日々の中で実践してこそ意味を持つものだと、私は確信しています。

昨年、これまでのキャリアを携えて積水ハウスの仲間になってくれた従業員が、こんな言葉をかけてくれました。「30年史を読むと、どんな会社をつくりたいのかが感じられる気がします」。その一言が、本当にうれしかったのです。何を守り、何を変え、どこへ向かうとしているのか。その軌跡が一本の線として読み取れるものになっていたとしたら、積水ハウスグループの未来はきっと大丈夫だと感じました。

今年4月には、創業の精神を大切にしてほしいという想いのもと、『30年史』をコンパクトに再編集し、全従業員へお渡ししました。現在は英訳版の制作も進めており、海外の仲間たちにも届ける予定です。それぞれの立場から、先人たちの想いに少しでも触れてもらえたらと願っています。

私にとってこの『30年史』は、経営のバイブルのような存在であり、「この想いを、どう次の時代へつないでいくのか?」という問いを投げかけてくれる一冊でもあります。創業の精神と、先人たちが積み重ねてきた志を、これからも守り続けていきます。



## CEOメッセージ

## 新たな価値を創造するため、 変えていくべきもの

「人間愛」という企業理念を守り続けながら、新たな価値を創造し、未来への責任を果たし続けるためには、変えるべきところは果敢に変えていく必要があると考えています。

創業からの30年間で第一フェーズと位置付け、私たちは住まいの「安全・安心」という価値を提供してきました。続く1990年からの第二フェーズでは、「快適性・環境配慮」の追求に取り組み、2020年からの第三フェーズでは、“「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、「健康・つながり・学び」という、人生100年時代の幸せにつながる新たな価値創造に取り組んでいます。

このグローバルビジョンの実現に向け、さまざまな改革を推進していますが、その鍵を握るのが、従業員の自律、専門性の強化、グループ連携という三つの力です。



### 変えていくために必要な、従業員の自律

一つ目は、従業員の自律です。私が考える「自律」とは、とてもシンプルです。自分のことは自分で決めて、その決断に最後まで責任を持つこと。家族と過ごすために長期休暇を取得する、介護のために時短勤務を選ぶ。こうした決断も、素晴らしい自律の姿です。

2003年、私は経営の第一線にいない立場でしたが、「このままではいけない」という危機感を抱いていました。誰かに言われたことをただこなすのではなく、自律した人が増えなければ、これからの会社は成り立たない。そう考え、キャリア自律研修を立ち上げました。

とはいえ、当時は「自律」という言葉が一般的ではなく、「そんな研修をしたら辞める人が出てくるのではないかと」という心配の声もありました。しかし、制度を整えるだけでは、文化は根付きません。それを「当たり前」にするには、時間と実践の積み重ねが必要で

あれから20年。蒔いた種が少しずつ芽を出し、当社の文化として育ち始めています。特にそれを実感したのが、2024年度の女性営業交流会でした。一人ひとりが自分の言葉でキャリアを語り、仕事への想いや家族との時間について話してくれました。自ら働き方のスタイルを選びながらも高いパフォーマンスを発揮している姿からは、「自分の人生を自分で選んでいる」という自信と喜びが伝わってきました。そこに、私たちが目指してきた自律の文化が、確かに根づいていると確信できたのです。

また、ある支店で男性従業員から「育児休業を取りました。いい制度をありがとうございます」と声をかけられたことは、今でも心に残っています。自ら選んだ時間



の使い方が、職場で受け入れられているという安心感と感謝の気持ち、その言葉から感じられました。

かつては、会社の指示に従い、周囲と足並みを揃えることで成長できた時代もありました。しかし、社会や価値観が大きく揺れ動く今の時代においては、従業員がそれぞれの立場で自律し、自らの感性や価値観をもとにアイデアを出し合うことがますます重要になります。

キャリア自律研修、女性活躍推進、上司の意識改革など、20年にわたる取り組みの積み重ねが、積水ハウスグループの強さとなっています。そして今、「つくりたい」と思い描いてきた会社の姿が、現実のものとして見え始めている。そんな確かな手応えを感じた一年でした。

### 専門性の強化による、コアコンピタンスの進化

二つ目は、「専門性の強化」です。その実現のため、私たちは専門領域に特化した会社をグループ内に設立し、それぞれが独立性を持ち挑戦できる体制を整えてきました。各社がそれぞれの分野で知見と経験を深めることで、グループ全体としての競争力は着実に向上しています。

たとえば、1973年に設立された「積和建設」は、当社の責任施工体制を確立し、高品質な施工を支えてきました。基礎・建方に特化した専門会社を自社グループ内に持つことは、積水ハウスならではの大きな強みです。

2023年には、積水ハウス建設ホールディングス株式会社として再編し、多くの住宅技能工を「クラフター」として迎え入れることで施工力を強化。国内では、受注量に応じた安定的な施工体制を確保しています。この確かな施工力こそが、先述の「SI事業」を実現できた最大の要因です。さらに、米国で展開するSHAWOODとNew2x4の2つのブランドによる戸建住宅事業においても、日本で培ってきた精度の高い施工体制を移植していきます。

先人たちから受け継いだ技術力、施工力、顧客基盤というコアコンピタンスは、私たちの揺るぎない強みであり、それを活かさない手はありません。私は国内外を問わず、機会あるごとにこのコアコンピタンスについて語っています。なぜなら、私たちの強みは、世界的にも極めて稀な「ここにしかない価値」であり、創業の精神のもとで磨き続けてきたコアコンピタンスを起点に戦略を描き、さらに進化させながら新たな価値を創造していくことこそが、私たちの価値創造のあり方だからです。

2025年度は、98%の注文住宅やマンション事業で培ってきた270万戸を超える顧客基盤をさらに強化すべく、さまざまな改革を進めています。

2025年2月には、「積水ハウスサポートプラス」を分社化し、定期点検やアフターサービスの充実に加え、新たなサービス提案を行う体制を整備しました。

続いて、「積水ハウスシャーマゾンPM」を設立し、オーナー様の資産管理と入居者様へのサービス向上を図

## CEOメッセージ

り、日本一のプロパティ・マネジメント会社を目指しています。

さらに、「積水ハウス不動産」を立ち上げ、仲介・売却・相続などの既存のサービスに加え、新築をご希望されるお客様に優良な土地をご紹介するなど、住まいに強い不動産会社として、今後も専門性を高めていきます。

### グループ連携の強化

こうした専門性の強化は、競争力を高める一方で、組織が縦割りになり、連携が希薄になるリスクも伴います。現在、積水ハウスグループは国内外で376社に広がり、それぞれが独自の専門性を磨きながら、プロフェッショナルとしての機動力を高めています。

しかし、私たちは、「住」を基軸とした事業領域に特化しているからこそ、専門性が分断を生むのではなく、むしろ異なる専門性を持つ各社が円を描くように有機的につながり、同じ未来に向けてベクトルを合わせることができると確信しています。

そして、私は、この構造的な強みを活かし、1+1+1が5にも6にもなるような相乗効果を生み出す分社化や組織再編を進めてきました。専門性と連携は対立するものではなく、互いを高め合う関係にあります。それこそが、「住」に特化した積水ハウスグループだからこそ実現できるアプローチです。

私たちは「グループ連携」を重要テーマの一つに掲げています。各社が持つ強みを持ち寄り、互いの力を理解し、掛け合わせることで、グループ全体としての価値創造をさらに加速させていきます。

## ベクトルが一致している、それが積水ハウスグループの強み

このところ、うれしい出来事がありました。昨年度、当社グループの仲間に加わった米国M.D.C. Holdings, Inc. (MDC社)の新CEOをはじめとする幹部の皆さんが来日された際のことです。

米国4社によるワンカンパニー化に向けたPMI (Post Merger Integration) は非常に順調に進んでいます。なぜ4社が積極的にコミュニケーションを重ね、一致団結して取り組んでいるのか。その理由を改めて考えたとき、やはりベクトルが一致していることに尽きると感じました。

「日本の技術をアメリカに根付かせたい」「高品質な住宅を届け、お客様を幸せにしたい」。この共通の志が4社を確かなつなぎ、強い推進力となっています。だからこそ、前向きな意見が次々と生まれ、組織としての一体感が高まっていることを実感しています。



印象的だったのは、MDC社CEOの姿勢です。彼は現場に向かう車に筆を積み、気づいた時には自ら掃除をするそうです。「現場を綺麗にすることを日本から学んだ。だから私もそこから始めるんだ」と語ってくれました。

積水ハウステクノロジーを海外に移植し、良質な住宅ストックを形成すること。それが、国際事業におけるM&A戦略の最大の目的です。M&Aにあたっては、住宅品質や技術、そこに込めた想い、そして企業理念に基づくお客様ファーストへの深い共感を重視してきました。

このエピソードを聞いた時、これまでM&Aを通じて迎えた米国4社は、まさにその基準を満たす存在であり、この判断は間違っていなかったと再確認しました。そして同時に、真の「インテグレーション」が着実に進んでいる力強い手応えを感じた瞬間でもありました。

もちろん課題もあります。2025年2月には、日本から約20名の技術職社員が米国に渡り、設計・施工の品質確保に向けた活動を開始しました。米国ではまだ整備されていない基準やミリ単位の厳格な品質基準とのギャップを埋めていくことが、積水ハウステクノロジーを移植する第一歩です。米国の仲間たちも真剣に取り組んでおり、本社各部門も積極的に関わっています。まさに、グループ全体の力で、新たなステージへと歩みを進めています。

## イノベーション&コミュニケーションが、あふれる会社

新たな価値を創造する私たちの合言葉は、「イノベーション&コミュニケーション」です。

イノベーションと聞くと、大きな発明や技術革新を思い浮かべがちですが、実は身近なところから始まるものだと私は考えています。これまでのやり方を少し見直す。常識や習慣を疑う。お客様や社会にとって、もっと良い形はないかと問い直す。私自身の経験から、日々アンテナを張り巡らせている従業員こそが、イノベーションの芽を見つける力を持っていると確信しています。

本田宗一郎さんとスーパーカブの米国展開には、印象的なエピソードがあります。日本では配達や通勤用だったバイクが、アメリカでは週末の遊び道具として受け入れられました。技術はそのままに、「使い方の価値」を再定義することで、新たな市場と文化を生み出したのです。

こうした発想の転換は、私が共感する「Creative Destruction (創造的破壊)」の考え方にも通じます。日本語にすると少し刺激的に聞こえるかもしれませんが、私はこの言葉に込められた前向きな意味に魅力を感じています。壊すことが目的ではなく、ときに思い切った見直しや、既存の枠組みから離れる勇気も必要だということを教えてくれているようです。

当社グループでも、こうした動きが芽吹き始めています。2021年度にスタートした創発型表彰制度「SHIP」では、従業員のアイデアが事業や制度として実現するケースも生まれています。従業員と会社の寄付をアイデアと組み合わせ、社会貢献プロジェクトとして実現する新たな仕組みも始まりました。自ら問いを立て、考え、試しながら形にしていく姿に、私は大きな希望を感じています。

もちろん、すべてのアイデアが最初から受け入れられるとは限りません。それでも、耳を傾け、対話を重ねてくれる仲間や上司の存在は、大きな支えです。

## CEO メッセージ



イノベーションが生まれる組織には、発想する人と、それを受け止め、育てようとする人が欠かせません。実際、私自身も、一人で考えるより、人と話す中で「これだ」と思える瞬間を何度も経験してきました。

自律した従業員がアイデアを出し合い、それをコミュニケーションする。コミュニケーションから新たなイノベーションが生まれてもいい。だからこそ、「イノベーション&コミュニケーション」という私たちの合言葉は、切り離せない関係なのです。私は、イノベーション&コミュニケーションがあふれる会社をつくり、皆さんとともに、新しい価値を届けていきたいと考えています。

### 3年間トータルで、 中期経営計画を確実に達成していく

2023年度からスタートした第6次中期経営計画では「国内の“安定成長”と海外の“積極的成長”」を基本方針に掲げ、着実に成果を積み重ねてきました。2024年度には、売上高4兆585億円、営業利益3,313億円と、過去最高を更新。私は、かねてより3年間の通期での目標達成をス

テークホルダーの皆さまにお約束し、環境の変化を的確に捉えながら、ゴールへ着実に歩みを進めています。

国内では物価や資材価格の高騰など、容易ではない環境が続く中、請負型・ストック型ビジネスを中心に成果を重ね、安定成長を実現。この安定成長こそが全事業の根幹であり、将来の成長を支える基盤です。住宅を軸に有機的につながる当社の事業ポートフォリオは世界的にも稀有であり、強固な国内基盤があるからこそ海外展開にも自信を持って取り組んでいます。

米国では、初のシャーウッド分譲地開発「Sommers Bend (サマーズベンド)」が、2025年3月に全米住宅建設業者協会 (NAHB) 主催の「The Nationals 2025」で4部門のGold Awardを受賞しました。技術、設計、まちなみ、暮らし方すべてにおいて「幸せ」を追求してきた姿勢が高く評価されたことに深い喜びを感じています。

米国市場では、金利の高止まりや政策転換など不透明な要素があるものの、慢性的な住宅不足が続いており、質の高い住宅ニーズは根強く存在しています。販売や開発のタイミングを慎重に見極めながら、2025年度に約15,000戸、2031年度には年間20,000戸の供給を目指し、積水ハウスブランドの確立に取り組んでいきます。

現在、次期中期経営計画の議論が始まっています。私たちにとって中期経営計画は、全従業員がベクトルを合わせるための共通言語であり、3年ごとの積み重ねが、企業としての持続的成長と未来への責任を果たすことにつながっています。その実効性とリアリティを高めるには、どれだけ多くの知恵と熱量を注げるかが鍵となります。スピード感を持って変えることと変えないことを見極めながら、これからの3年間で全員で描いていきます。

### 私たちの存在が、 社会の価値となる未来

積水ハウスグループには、企業理念、グローバルビジョン、そして私たちらしさを再定義した「SEKISUI HOUSE\_SHIP」があります。これらはそれぞれ異なる意味と重みを持ちながらも、三位一体となって一人ひとりの中に自然と根付き、日々の行動の軸となっています。

「なぜこれらをピラミッド構造にしないのですか」と尋ねられることがあります。それは、一人ひとりが自らの審美眼と判断軸で体現していくものだからです。

企業理念「人間愛」を普遍的な心の拠り所とし、そこから導かれたグローバルビジョンを実現するために、積水ハウスらしい行動を自ら考え、選び、実行する。誰かの指示ではなく、自らの意志でキャリアを描き、企業理念とグローバルビジョンを結びつけて行動する。そうした人々が集まる組織を目指す私たちにとって、「この構造にしておけば統制が取れる」という便利さよりも、一人ひとりの中で価値が生きることの方が大切なのです。

このような価値観を制度面からも支えるため、今年度より報酬制度を改定しました。年1回の業績賞与は継承しつつ、年2回の賞与を完全パフォーマンス連動型へ進化させました。メリハリのある報酬制度により、納得感を持って力を発揮できる環境づくりを加速していきます。

近年、「積水ハウスグループは時代をリードしている」との声をいただくことが増えています。目立つ成果ではなく、お客様の声に真摯に耳を傾け、必要とされる価値を丁寧に見極めてきた結果だと考えています。

今、私たちは、幸せのあり方、働き方、住まいの価値までも、自らの価値観で再定義する時代に生きています。家が健康を育み、人と人をつなぎ、学びを深める。そんな人生100年時代の新たな価値を見出し、かたちにしていくこと。それが、私たちの目指す姿です。

「積水ハウスと出会えてよかった」。そう心から感じていただける瞬間の一つでも多く生み出すために、コアコンピタンスの進化やグループの連携を深めながら、国内外での事業展開を進めています。そして、私たち自身が、社会にとって価値ある存在であり続けるために、時代の一步先を照らす取り組みを、さまざまな分野で推進していきます。

イノベーション&コミュニケーションを軸に、幸せをつくり、その幸せをひろげていく。積水ハウスグループで働くすべての従業員、当社の最高の品質を支えてくださっている協力工事店組織「積水ハウス会」の皆さま、そしてステークホルダーの皆さまとともに、これからも力強く歩みを進めてまいります。

今後の積水ハウスグループに、どうぞご期待ください。



## はじめに

積水ハウスグループは、世界で最も多くの住宅を供給してきました。それとは別に、私たちが大切にしているのは、供給した住宅の数ではなく、一つひとつの住まいが、どのような幸せをもたらし、価値を生み出してきたのかということ。そして、これからどのようにその価値を広げ、より多くの人々の幸せをつくっていくのかということです。

その想いを明確にするため、本レポートの名称を「Value Report – Our Engagement」から「Value Report – Our Impact」へと変更しました。これまで私たちは、価値創造にどのように関わってきたのかをお伝えしてきました。

しかし、私たちが本当に伝えたいのは、関わりの先にある「ポジティブな変化」です。私たちがつくる住まいが、未来をどう変えていくのか、その「インパクト」を共有し、さらなる価値創造につなげていきたい。そんな想いを込めています。

企業の存在意義とは、社会に価値を生み出し、それによって今を生きる人も、未来を生きる人も幸せにすること。その想いは、企業理念「人間愛」にもとづくものであり、“「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へとつながっています。

1960年の創業以来、私たちは住まいと真摯に向き合い、技術や知見を積み重ねてきました。お客様や社会、そして積水ハウスグループで働く仲間とともに築いてきたたくさんの幸せのストーリーこそが、積水ハウスグループの価値であり、未来を切り拓く力なのです。

形式にとらわれるのではなく、そうしたストーリーを共有し、未来への想いをともにしたいと考えています。本レポートが、その対話のきっかけとなり、より幸せな未来をともに描く場となることを願っています。幸せを「つくる」だけでなく、「ひろげていく」こと。その歩みを、これからも皆さまとともに進めていけることを、心より願っています。

# 目次

01 企業理念／グローバルビジョン／SEKISUI HOUSE\_SHIP

02 CEO メッセージ

## 01 DRIVE POSITIVE IMPACT

### 新たな価値を創造する、 積水ハウスグループ

- 11 積水ハウスグループ
- 12 企業理念
- 13 グローバルビジョン・SHS
- 14 住まいから創造する価値
- 16 幸せをつくる積水ハウスグループの従業員
- 17 積水ハウスグループのリーダーシップ
- 18 コーポレートストーリー
  - 19 創業ストーリー
  - 20 積水ハウスグループの価値創造
  - 21 技術の進化
  - 22 住まいの進化
  - 23 バリューチェーンとビジネスモデル
  - 24 ESG Compass

## 02 CREATE HAPPINESS

### 幸せをつくる、 積水ハウスグループ

- 26 コアコンピタンス
- 27 技術力
- 30 施工力
- 33 顧客基盤
- 36 グループ連携
- 37 バリューチェーン
- 38 経営資本
- 39 事業から創造する価値
- 44 リスクと機会

## 03 TRANSFORM SOCIETY

### 幸せをひろげる、 積水ハウスグループ

- 46 未来への約束
- 47 長期にわたり果たすべき使命
- 49 良質な住宅ストックの形成
- 50 SI事業
- 53 持続可能な社会の実現
- 57 ダイバーシティ&インクルージョン
- 62 指標と進捗
- 64 ESG経営のリーディングカンパニー

## 04 INNOVATION AND COMMUNICATION

### 幸せをつくり、ひろげていく、 人と組織

- 68 大切にしている価値観
- 68 積水ハウスらしさ
- 69 共創が育む新しい価値
- 73 自律
- 76 幸せ
- 77 対話
- 78 海外への浸透
- 79 人材価値の向上
- 84 従業員の幸せ

## 05 FINANCIAL STRATEGY AND CORPORATE GOVERNANCE

### 成長を支える、 戦略と経営基盤

- 90 財務資本戦略
- 94 業績・財務分析
- 98 第6次中期経営計画
- 101 事業戦略
- 114 ステークホルダーエンゲージメント
- 115 取締役会議長メッセージ
- 117 監査役会議長メッセージ
- 119 コーポレートガバナンス
- 134 11ヵ年ハイライト(連結)
- 137 連結財務諸表
- 141 会社情報
- 142 株式情報
- 143 編集方針

### タイトルコンセプト

#### 幸せをつくり、ひろげていく

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」というグローバルビジョンのもと、お客様、社会、従業員の幸せを実現する価値創造に取り組んでいます。本レポートでは、私たちが「つくる幸せ＝創造する価値」と「ひろげる幸せ＝インパクト」をお伝えすることを目的としています。

### 編集方針

2022年度より統合報告書とサステナビリティレポートを融合し、財務・非財務の両面から価値創造の全体像をお伝えする「Value Report」を発行しています。

2025年度版では、グローバルビジョンの実現に向けた取り組みを、その背景にある価値観や想いとともにご紹介しています。ESGに関する具体的な取り組みやデータは、別冊をご参照ください。

[ESG Fact Book](#)[ESG Data Book](#)

# STORYLINE

### 積水ハウスグループの 存在意義や描く未来とは？

これまでの歩みの中で創造してきた価値と、描く未来をお伝えします。

### 幸せづくりを可能とする、 強みや活動とは？

コアコンピタンスや事業活動から創造する幸せをお伝えします。

### 生み出した幸せが、 どう未来へ貢献しているのか？

長期にわたり果たすべき使命とその進捗をお伝えします。

### 幸せを生み出すのは、 どのような人や組織か？

幸せをつくり続ける人材と組織の今をお伝えします。

### 持続的な価値創造を可能とする、 財務基盤や経営基盤とは？

中長期成長に向けた事業戦略とガバナンスをお伝えします。

### 表紙に込めた想い

積水ハウスグループが「住まい」から紡ぎ出す多様な価値は、人々の幸せな暮らしを支え、やわらかな風に乗って未来へと穏やかにひろがっていきます。そのひろがりの美しさを、淡く溶け合う水彩の色彩で描いた、優しい円で表現しています。

## DRIVE POSITIVE IMPACT

## 新たな価値を創造する、積水ハウスグループ

## 01

## 積水ハウスグループの価値創造と描く未来

企業理念「人間愛」のもと、お客様や社会とともに成長してきた歩みを振り返りながら、積水ハウスグループが創造してきた価値と、グローバルビジョンに込めた未来への想いをお伝えします。

## STORYLINE

01  
DRIVE POSITIVE  
IMPACT

価値創造の歩みと  
描く未来

02  
CREATE  
HAPPINESS

ここにしかない  
価値と強みの進化

03  
TRANSFORM  
SOCIETY

長期にわたり果たす  
使命と進捗

04  
INNOVATION AND  
COMMUNICATION

大切にしている  
価値観と人財価値

05  
FINANCIAL STRATEGY AND  
CORPORATE GOVERNANCE

財務資本戦略と  
コーポレートガバナンス

## 「わが家」を世界一幸せな場所にする

それが、積水ハウスのグローバルビジョンです。

私たちがつくるのは、住む人の人生に寄り添い、幸せを育む住まい。

快適さ、美しさ、世代を超えた安心、環境への配慮、大切な人とのつながり。

そのすべてをかたちにできるのは、積水ハウスグループだからこそ。

幸せのあり方が変われば、暮らしが変わる。

暮らしが変われば、やがて社会も変わっていく。

だからこそ、私たちは、一人ひとりの「幸せのあり方」までもつくりたいのです。

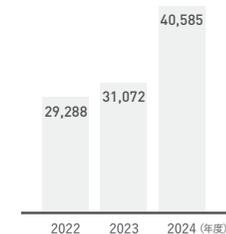
住まいからはじまる幸せを、世界へ、そして未来へ。

その想いのもと、私たちは、これからも新たな価値を紡ぎ続けていきます。

## ハイライト

## 売上高

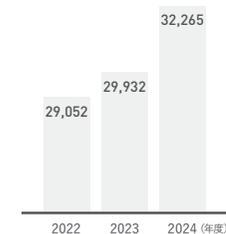
(億円)



2024年度の連結売上高は前年度比30.6%増の4兆585億円となりました。

## 従業員数

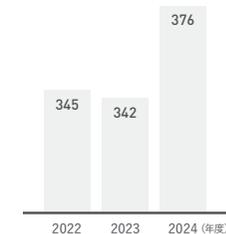
(人)



2024年度の従業員数はグループ全体で32,265人となりました。

## グループ会社

(社)



376社のグループ会社とともに、事業領域の拡大と成長を実現しています。

# 積水ハウスグループ

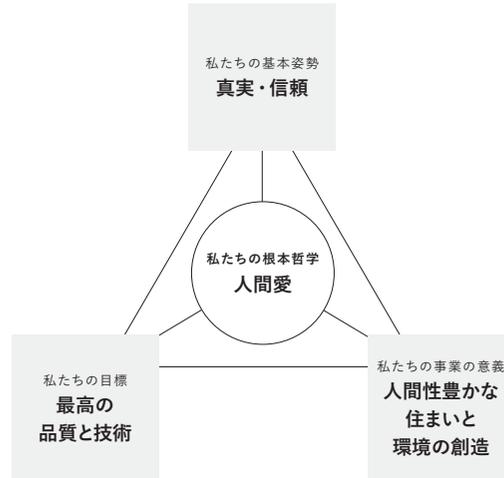


1960年に創業した積水ハウスは、60年以上にわたり住まいと向き合い続け、日本市場での強固な地位を築いてきました。現在では、「住」を基軸とした請負型、ストック型、開発型、国際の4つのビジネスを展開し、米国や豪州をはじめとするグローバル市場でも積極的に事業を繰り広げています。

技術力、施工力、顧客基盤の3つのコアコンピタンスをもとに、32,000人を超える従業員とともに、唯一無二の価値創造へ向けた歩みを進めています。

## 積水ハウスグループ

## 企業理念



## 人間愛

私たちの根本哲学

人間は夫々かけがえのない  
貴重な存在である  
と云う認識の下に、相手の幸せを願い  
その喜びを我が喜びとする  
奉仕の心を以って  
何事も誠実に実践する事である。

## 企業理念の浸透

企業理念が文化として根付き、従業員に浸透していることが積水ハウスグループの特徴です。まず、経営層や職責者が率先して企業理念に基づいた行動をとり、日々の業務の中でその考え方や想いを分かりやすく伝えることを習慣としています。

グループの全従業員を対象に毎年匿名で実施する「ガバナンス意識調査」では、企業理念への意識や行動の実践度を測定する設問を組み入れ、企業理念の浸透度や実践の状況を把握しています。

年月をかけて自然と浸透してきた企業理念が、日々の業務の中で実践されることで、積水ハウスグループならではの価値創造につながっています。

23,560人

93.04%

企業理念の根本哲学  
「人間愛」を理解し、  
行動していると思う従業員

2024年度ガバナンス意識調査  
25,323人回答  
積水ハウス株式会社および  
国内グループ各社(満池組グループ除く)

## 受け継がれる「人間愛」

積水ハウスの原点は、企業理念の根本哲学「人間愛」です。人々の命と財産を守るために創業した戦後復興期の日本でも、グローバル企業として歩みを進める今日でも、積水ハウスグループで働く従業員が「人間愛」を共通言語として捉え、実践しています。企業理念は、「何のために取り組むのか」「どの基準で判断するのか」という意思決定の羅針盤の役割を果たしています。

企業理念は、積水ハウスグループのあらゆる活動を支え続けています。たとえば、大きな自然災害が発生した時、お客様から「この家に守られた」とおっしゃっていただくことがあります。それは、高い耐震性や構造の強さといった技術力だけでなく、お客様の幸せを心から願い、その想いを込めて一邸一邸を丁寧に設計し、部材をつくり、建ててきた積み重ねがあるからなのです。

そして、自然災害が過ぎ去ったあと、積水ハウスグループの従業員や協力工事店組織「積水ハウス会」の職人さんたちは、「あのお客様は大丈夫だろうか」「今、私たちにできることは何か」と考え、会社の指示を待つことなく自発的に動き出します。いち早く被災地へ駆けつけ、お客様の安否を確認し、必要な物資を届け、少しでも早く日常を取り戻せるよう行動するのです。

それは、住まいを提供する会社としての責任ではなく、お客様の人生に寄り添い、幸せを願う想いから生まれる行動なのです。いつの時代にあっても、「人間愛」の想いは変わることなく受け継がれていきます。「運命協同体」としての意識、そして「お客様ファースト」を貫く姿勢は、今を生きる私たちの中に息づき、これからの未来へと受け継がれていきます。

## 積水ハウスグループ

### グローバルビジョン

私たちが描く未来は、誰もが幸せに暮らしている日常です。だからこそ、私たちは、一人ひとりが持つ幸せのあり方までつくりたいのです。グローバルビジョンには、そんな積水ハウスグループの想いが込められています。



### SEKISUI HOUSE\_SHIP

こういう人の集団でありたいという想いを込めたSEKISUI HOUSE\_SHIPを、世界中の積水ハウスグループの仲間とともに深めながら、価値創造を紡ぎ続けることで、グローバルビジョンを実現していきます。

#### SEKISUI HOUSE\_SHIP

イノベーションで、新しい価値を生みだす。

コミュニケーションで、アイデアを育てる。

自律して、主体的に考え、動く。

感性を大切に、技術と美意識をともに磨く。

「世界一幸せな場所」のためのプロを目指す。

#### 名称に込めた想い

英語での「ship」という接尾語は「名詞につけて抽象名詞をつくる」とされ、partnership、leadership、friendship、sportsmanshipなど、よい意味とイメージを持つ語例が数多くあります。私たちはこれに倣い、企業名と組み合わせ「合言葉」としたいと考えました。「SHIP」で積水ハウスグループの「らしさ」を表現するとともに、同じ「船」に乗って、同じ目的地を目指すというグループの「連帯感」をイメージしたことでもあります。

→P.68 大切にしている価値観

### グローバルビジョン策定とSEKISUI HOUSE\_SHIP制定のプロセス

#### 2020年 新しいフェーズのはじまり

創立60周年を迎えた2020年、「NEXT SEKISUI HOUSE 30年ビジョン」を発表。さらに、住を基軸にハード・ソフト・サービスを提供するグローバル企業を目指すため、「「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、2050年に向けた新たな価値創造への歩みをスタートしました。

#### 2022年 積水ハウスグループのありたい姿を言語化

社会における積水ハウスグループの役割やこれまで大切にしてきた想いなどを再整理。積水ハウスグループにはどのような強みがあり、それらをどのように活かしていくのか、そして、その強みを持った積水ハウスグループは今後どうありたいのかを議論し、企業価値観として言語化しました。

#### 2024年 順調に成長を続ける、今だからこそ

積水ハウス独自の価値観や文化をより深く理解し、一人ひとりのアイデンティティや強みを大切にすることで、国内外の仲間とともに積水ハウスグループのあり方を発展させ、さらなる成長を実現していきたい。そんな想いで、「積水ハウスらしさ」を明文化したSEKISUI HOUSE\_SHIPを制定しました。

#### 大切にしたのは、一人ひとりのありたい姿

SEKISUI HOUSE\_SHIPの制定にあたり、企業価値観に基づく一人ひとりのありたい姿や大切にしたいことを、19ヵ月間にわたり経営層と従業員が対話を重ね、5つの要素にまとめました。一人ひとりが自らの考えに基づいて行動することで、積水ハウスらしさを深めていくことができると考えています。



## 住まいから創造する価値

### Drive Positive Impact

#### 人生100年時代の幸せを、住まいから

人生100年時代を迎えるこれからの社会。価値観の多様化や少子高齢化、気候変動など、お客様や社会を取り巻く課題は複雑化しています。また、日本を含む先進国では、高度経済成長期の時代を経て、心の豊かさや暮らしの豊かさを重視する傾向が高まっています。

100年間を幸せに暮らし続けるには、いつまでも「健康」で過ごせること、家族や友人たちとのあたたかな「つながり」を育むこと、そして、生涯にわたるスキルや知識を「学び」、経験や思い出を積み重ねること。これらの無形資産が日々の暮らしに彩りを添え、幸せをもたらす重要な要素だと考え、私たちは、人生100年時代の幸せを実現する住まいづくりに取り組んでいます。

### Create Happiness

#### つくりたいのは、家だけではない

私たちが描く未来は、誰もが幸せに暮らせる日常。嬉しいと感じる瞬間、美しいと感じる時、幸せが訪れる時間は一人ひとり異なります。だからこそ、一人ひとりが持つ幸せのあり方までつくりたいのです。

住まいづくりを通じて、社会に新たな価値を創造する使命のもと誕生した積水ハウスは、技術革新や研究開発を積み重ね、創造と挑戦を繰り返しながら、常に新たな時代を牽引してきました。私たちの歩みは、生活の拠点としての住まいの役割を超え、住まい方という文化や住まう人の未来を切り拓いています。住宅性能の向上や先進的技術の開発をさらに深化させながら、一人ひとりの幸せを形にする新たな価値を創造し続けていきます。

### Transform Society

#### 未来を、より幸せに

幸せを実現することは、未来を幸せにすること。すなわち、サステナブルな社会を実現することにあります。美しい住まいやまちなみを未来へ継承していく私たちは、そこで住まう人々にも幸せでいてほしいと願っています。その想いのもと、未来を見据えた価値創造に取り組んでいます。

日々深刻化する社会課題の解決をリードする役割を担う積水ハウスグループは、「どのような価値を提供したいのか」ではなく、「どのような価値が必要となるのか」という視点で、お客様・社会・従業員の幸せに寄与する事業活動に取り組んでいます。より幸せな未来の実現へ向け、まだ誰も見たことのない社会に貢献する価値を、世界中に広げていきます。

## サブビジョン

### ハード・ソフト・サービスを融合し幸せを提案

創業からの使命である、人々の命と財産を守るハードとしての住宅の提供、ソフトとしての住まい方の提案、住まう人をアシストするサービスの深化。これらを融合し、幸せという新たな価値を創造していきます。



→ P.21  
コーポレートストーリー

### ESG経営のリーディングカンパニーに

積水ハウスグループのESG経営は、企業理念の実践。事業活動をESGと一体化し、その実践に努めることで、社会課題の解決につながる新たな価値を創造し、サステナブルな社会と当社グループの持続的な成長を実現していきます。



→ P.64  
ESG経営の  
リーディングカンパニー

### 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

創業以来培ってきた、安全・安心、快適性・環境配慮をあわせ持つ技術やライフスタイル提案。これらの積水ハウステクノロジーを世界へ移植することで、新たな価値を提供することを目指しています。



→ P.107  
国際ビジネス

## 幸せをつくる積水ハウスグループの従業員

積水ハウスグループには、お客様の幸せを本気で考える従業員がいます。幸せをつくるのは、積水ハウスという会社ではなく、そこで働く一人ひとりの想い。その想いが重なり合うことで、世界に一つしかない住まいが生まれるのです。

たとえば、ある設計士。お客様の話を聞くときは、まるで家族のことを考えるように真剣です。「この家でどんな時間を過ごすのかな?」「どんな未来を思い描いているのかな?」そんなことを考えながら、一つひとつのプランを描き、お客様の幸せに寄り添う住まいを、心を込めて形にしています。

たとえば、ある現場監督。家が完成し、お引渡しするとき、お客様が涙を流して喜ぶのを見て、思わずもらい泣きしてしまったことがあるそうです。「家づくりは、人生の一大イベント。その瞬間に立ち会えることが、何よりのやりがいです。」その笑顔と涙が、仕事への誇りにつながっています。

そして、あるカスタマーセンターのスタッフ。大きな台風の後、安否確認の電話をかけた際、「心配してくれてありがとう」と言われ、思わず胸が熱くなったと言います。「困った時に、真っ先に積水ハウスを思い出してもらえる存在でありたい。」そんな想いで、日々お客様と向き合っています。

それぞれの役割は違うけれど、幸せへの情熱が積水ハウスグループの従業員に共通していること。それが、私たちの強みなのです。

### 一人ひとりがつくった、幸せのかたち



新たな設備で新たな働きやすさを。社員に笑顔が生まれる現場。



自分の家族を想うように向き合う。その先の暮らしまで寄り添えるつながり。



つくる人、住まう人。その想いを繋ぐ、みんなの笑顔が広がるマッシュン。



次の動きを、誰よりも先に考える。現場監督だからつくれる安心のあり方。



お客様の資金を、お客様以上に大切にします。真摯な姿勢で築く、心からの信頼。



要望通りだけでなく、要望を超える。技術でかなえる。当たり前の一歩先。



いつもの場所こそ、特別な場所に。見るたびに気持ち華やかく、暮らしの入り口。



社員がパフォーマンスを発揮できる、何事もない。仕事風景。



丁寧に、ひとつひとつを積み重ねて。私への信頼が、企業への信頼に変わる瞬間。

## 積水ハウスグループのリーダーシップ

社長という、会社をつくる立場という印象を持たれるかもしれませんが、それ以上に、従業員の皆さんと一緒に、どのようにお客様へ新たな価値をつくっていくかを常に考えています。

“「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は、一見当たり前のようで、実はこれまでの積み重ねがあったからこそ言える、お客様に寄り添い続ける積水ハウスグループにしかできないことなのです。

「社会人になる」ということは、「社会に対して価値を提供する立場になること」だと思います。積水ハウスグループで社会人になるのであれば、会社のあらゆる資源を使って価値を提供した方がきっと楽しいはず。思う存分、会社の資源を使って価値を提供してってください。

私たちが描く未来を実現するには、これまでとは異なるアプローチが重要です。だからこそ、これまでのやり方をドラスティックに変えてください。前例や慣習にとらわれず、ゼロベースで問い直し、本当に社会に必要とされている価値とは何かを、仲間と考え、行動してほしいのです。

価値をつくるのは一部の人の仕事ではなく、全員が価値創造の主役になれるのです。小さなアイデアでもお客様に喜んでいただけたのであれば、そこには立派なイノベーションが起きていますよ。

従業員の方へ 「家族や友人との時間を大切に、みなさんも自分自身の幸せを育ててください。」

私たち自身、これまでの道のりで、「頑張ることが当たり前」「休むのは悪いこと」という価値観の中で生きてきました。忙しさに追われる中で、家族との時間を後回しにしたことや友人との約束を断ったこと、自分の大切なものを我慢したこともあるでしょう。でも、ふと立ち止まって考えた時、それで本当によかったのか?と問いかけることがあります。幸せな人生の中に、仕事があってもいいのではないのでしょうか。

だからこそ、従業員の方にお伝えしたいのです。「こうあるべき」という固定観念に縛られず、自分にとっての幸せを大切にしてほしいのです。たとえば、日本は祝日が多くそれに合わせて休むのが一般的かもしれませんが、でも本当は、もっと自由でいいはず。なんとなくの常識に従うのではなく、自分にとって大切な人と、大切な時間を自由に過ごせる、そんなノーマライズな社会があってもいいのではないのでしょうか。

積水ハウスグループは、自律した従業員がアイデアを出し合い、イノベーション&コミュニケーションがあふれる会社でありたいと考えています。「自律」とは、自分のことは自分で決めて、その決断に最後まで責任を持つこと。自律を望む人には、惜しみなく支援することも約束しています。極論かもしれませんが、皆さんが幸せになれば、未来も幸せになる。皆さんも、家族や友人との時間を大切に、幸せになってください。



代表取締役兼CEO 社長執行役員  
仲井 嘉浩

# コーポレートストーリー

**積水ハウスの根本哲学は「人間愛」にある。  
事業はその展開である。**

「人は住まいを創り、住まいは人を創る」と言われる。

人間として豊かに感じ、快く感じ、

安らぎを感じるような住み手本位の住まいの提供、

快適で誇らしい街並みや安全で利便性のよい環境、

あるいは近代的で合理性のある都市開発などを創造することは、

当社の社会的使命を果たすゆえんであり、

当社の存在意義であると同時に当社全員の誇りでもある。

— 「創業からの30年に見る積水ハウスの原点」より

**Our fundamental philosophy is Love of Humanity.**

**From this, our work begins – not just to build, but to care.**

*“People shape homes, and homes shape people.”*

So we create spaces with warmth - places of comfort, peace, and quiet joy.

We shape neighborhoods with grace – places of pride, belonging, and beauty.

We envision cities with intention – places of legacy, life, and tomorrow.

In these acts of creation, we fulfill our mission to society.

This is the very essence of who we are – and the pride we carry, together.

— From “The Heart of Sekisui House: A Journey Through Its First Thirty Years”



## コーポレートストーリー

## 創業ストーリー

## 誰も見たことのない、住まいをつくる

空襲により戦後の住宅不足が続いていた1950年代後半の日本。一軒でも多くの家を、より早く届けることが喫緊の課題でした。従来、日本の住宅は「木と紙と土」できており、世界的にも鉄骨で家をつくるという考え方は存在しなかった時代。ふと目にした海外の専門誌のオールプラスチックハウスの特集をきっかけに、まだ誰も見たことのない、燃えない住まいの開発を始めたのは、建築現場未経験の4人の技術者でした。

## ここに、新しい暮らしをつくる

すべてに先例がない中、知恵を出し合い、自分たちで解決しながら完成したのは「鉄とアルミとプラスチック」できた、人が住める家。当時の建築手法や材料の常識を覆す画期的な家でした。

1960年8月2日、積水ハウス創業の翌日に、「ここに新しい暮らしをつくる……」という創業を伝える新聞広告が掲載されました。これは、家を売る会社ではなく、暮らしをつくる会社でありたいという意志が込められていました。

## 思い切った、投資と改革

1961年に「セキスイハウスB型」を開発。ゆったりとした空間や自由設計を実現し、現在まで受け継がれている技術や思想の根幹が誕生しました。住宅不足を解消し、高品質な住まいを提供するためには、自分たちで責任を持って部材を生産する必要があると考え、滋賀工場を開設。将来を見越した工業化住宅の生産体制を整備するとともに、代理店販売から直接販売への転換や、必要な部材のみを運ぶ流通改革なども実現していきました。

## 限りなき、チャレンジの日々

将来の核となること。そして、現在ない商品をつくること。それが目標だったと、1961年に入社した従業員は振り返ります。34人でスタートした積水ハウスは、1年後の1961年には、60人ほどの営業・設計・工場担当者が一つの事務所で意見を出し合い、全員が経営者という気持ちで働いていました。見習う先発商品や追いつく相手もない中、お互いを信頼し、支え合い、ともに困難を乗り越える「仲間」として、日々開発に取り組んでいました。

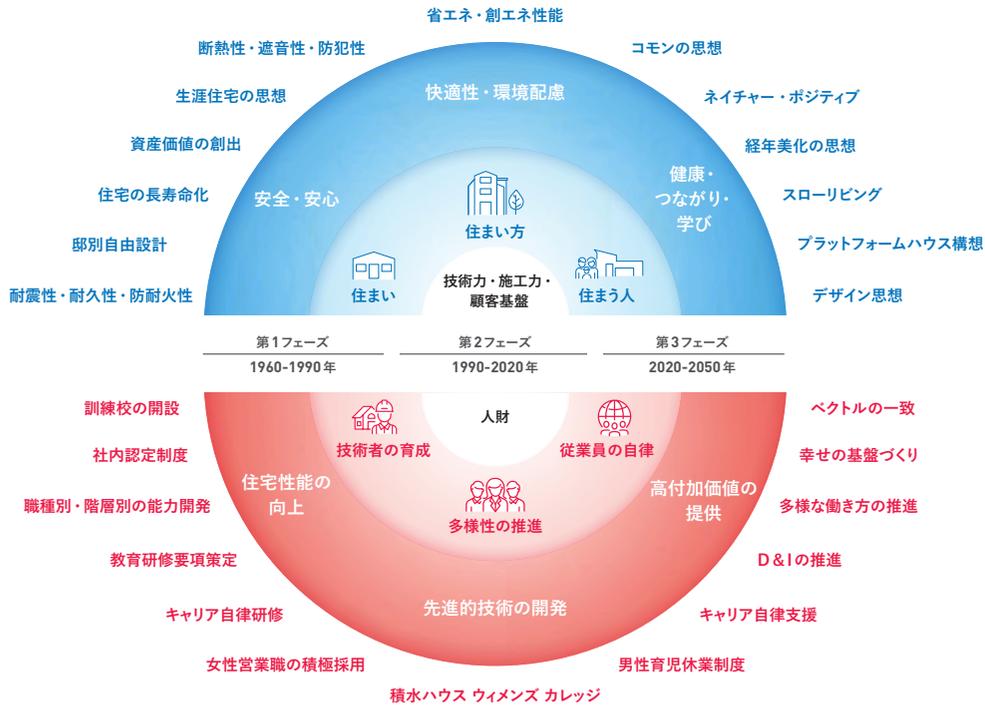
## 心を一につに、飛躍を目指す積水ハウス

常識を覆す勇氣、明日の米代の心配もなく夢を追う情熱、お客様に誠実に応える姿勢。その根底にあるのは、事業の成功や合理性だけでなく、相手の喜びや社会のために尽くしたいという想い。経営層、従業員、協力工事店の方々助け合い、沈みかけた船のようにスタートした会社を支えてきました。そこには、お互いへの愛情で結ばれた関係性があります。「相手の幸せを願い、その喜びを我が喜びとする心」。それが、積水ハウスの原点です。



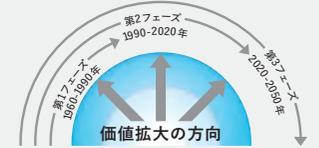
## コーポレートストーリー

## 積水ハウスグループの価値創造



## 時代とともに進化する価値創造

積水ハウスグループは、創業以来、社会の変化に寄り添いながら住まいの可能性を追求し続けてきました。戦後の住宅不足から始まり、環境問題への対応、そして、人生100年時代の到来。3つのフェーズを通じて住まいの可能性と技術を進化させながら、未来の社会に求められる新たな価値を提供し続けています。



## 【第1フェーズ】

戦後の住宅不足を解消するため、耐震性や耐久性、耐火性など住宅の基本性能向上に取り組み、住まいの「安全・安心」という価値を創造。革新的な技術を生み出し、技術を継承する技術者の育成に注力しました。



## 【第2フェーズ】

気候変動が顕在化する中、断熱性や住宅の省エネルギー化に取り組むことで、住まいの「快適性・環境配慮」という価値を創造。多様な視点を持つ人材が活躍できる環境づくりに注力し、先進的な技術やサービス開発につなげていきました。



## 【第3フェーズ】

人生100年時代の幸せを実現する住まいを目指し、「健康・つながり・学び」という新たな価値創造へ向け、さらなる技術革新とイノベーションを創発する従業員の自律支援に努めています。



コーポレートストーリー

暮らしの未来を形にする、技術の進化

イノベーションと人財価値の向上により住まいのあり方を広げてきた積水ハウスグループは、住宅品質（ハード）の向上に加え、住まい方の提案（ソフト）と暮らしを支えるサービスを融合し、幸せという新たな価値を創造しています。

快適で環境に配慮した住まい方



住宅性能の向上 【第1フェーズ 安全・安心】1960年～	先進的技術の開発 【第2フェーズ 快適性・環境配慮】1990年～	高付加価値の提供 【第3フェーズ 健康・つながり・学び】2020年～
<p>1961 生産拠点(滋賀工場)開設</p> <p>1962 個別自由設計の思想確立</p> <p>1964 直接販売・責任施工確立</p> <p>1973 基礎工事専門会社「積和工事」設立</p> <p>1987 カスタマーズセンター設立</p> <p>1989 生涯住宅思想確立</p>	<p>1990 総合住宅研究所・納得工房</p> <p>1999 「環境未来計画」発表</p> <p>2003 資源循環センター稼働</p> <p>2004 積水ハウスのリフォーム設立</p> <p>2009 グリーンファースト戦略開始</p> <p>2018 住生活研究所*開設 *現在はしあわせ住まい研究所</p>	<p>2020 在宅時急性疾患早期対応ネットワーク「HED-Net*」実証実験開始 * In-Home Early Detection Network</p> <p>2023 life knit design デザインシステム開始</p> <p>2025 子どもたちの感性を育む「JUNOPARK」開設</p>
<p><b>技術者の育成</b></p> <p>革新的な技術やサービスを生む人財育成と技術継承</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・技術者を育成する職業訓練校</li> <li>・職種別・階層別能力開発</li> <li>・教育研修要項・認定制度</li> <li>・「運命協団体」</li> </ul>	<p><b>多様性の推進</b></p> <p>多様な視点や経験を持つ人財の活躍支援</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・女性活躍推進・男性育児休業制度</li> <li>・障がい者雇用促進</li> <li>・キャリア自律研修</li> <li>・働き方改革・人権の尊重</li> </ul>	<p><b>従業員の自律</b></p> <p>従業員の自律とベクトルの一致を通じた人財価値向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・キャリア自律支援・次世代リーダー育成</li> <li>・創発型表彰制度「SHIP」</li> <li>・キャリア面談・ESG対話</li> <li>・幸せの基盤づくり</li> </ul>

## コーポレートストーリー

## 幸せを育み続ける、住まいの進化

住まいの安全・安心の追求から、環境との共生、心の豊かさを育む空間づくり、そして、人生100年時代の幸せへ。変わりゆく社会や価値観の変化とともに、私たちがつくる住まいも進化し続けています。

2020-2050年

【第3フェーズ 健康・つながり・学び】健康を守り、人とのつながりを深め、生涯にわたる学びを支えていくことが、人生100年時代を迎えるこれからの住まいの姿であると考え、住まい方やライフスタイル提案に取り組んでいます。



2020

大きな勾配天井と勾配軒下を活用した「勾配クリアビューデザイン」により、大きな樹の下にいるような空間と、まちなみに溶け込む切妻屋根の木造住宅を実現

2020

窓を開けず換気・空気清浄を行い、花粉やPM2.5などの汚染物質を除去し、家の空気を常に綺麗に保つ次世代室内環境システムの採用により、快適な住環境を提供

2021

外出先から住まいと家族を見守る間取り連携スマートホームサービスにより、住宅設備の遠隔操作や家の状態確認をスマホ一つで可能にする暮らし方を実現

2023

住む人の感性を反映するデザイン提案システムにより、感性に響く心地よさや、まちと調和するエクステリアにより、「時間と共に愛着を編み込む」住まいを提案

2024

南カリフォルニア州に誕生した米国初のシャーウッドコミュニティ「Sommers Bend (サマーズベンド)」は、シャーウッド独自の構法による安全性・快適性・美しいデザインが高く評価され、米国住宅業界において複数の権威ある賞を獲得

1990-2020年

【第2フェーズ 快適性・環境配慮】世界的に地球環境問題が顕在化し、「豊かさ」を再定義する時代を迎える中、自然と共生しながらも、エネルギー効率の高い住まいや快適な居住空間を実現してきました。



1995

独自開発の「シャーウッド構法」を採用した積水ハウスを代表する木造住宅シリーズ

1996

遮熱性・断熱性に優れた複層ガラスを標準採用し、吹き抜け空間やリビング階段など新しい暮らしを提案

1997

強度と設計自由度の高い新構法採用の3階建て住宅により、都市部で高まる3階建て住宅ニーズに対応

1998

陶器瓦の屋根とダイコンクリートの外壁材の採用により、住み継がれていく住まいを実現

2000

屋根材一体型の太陽光発電システムにより、外観・太陽光発電の設置・快適な生活・自然との共生を実現

2001

焼き物の風合いや土のぬくもりを活かし、耐久性に優れたベルバーン外壁により、上質な住宅を実現

2007

新開発の制震システムシーカス(SHEQAS)標準搭載の鉄骨造住宅で、地震に強い住まいを実現

2010

室内外がゆるやかにつながる軒下空間を設け、四季を感じながらゆったり過ごせるスローリビングを提案

2013

高断熱性と省エネ設備により消費エネルギーを大幅削減し、創エネ設備で「エネルギー収支ゼロ」を実現

2018

高断熱・耐震性を備え、柱や仕切りのない大空間リビングと広い軒下空間で、心地よい空間を実現

2019

都会でのプライバシーと光・風・緑に包まれた生活を実現する、鉄骨3・4階建て都市型戸建住宅を実現

1960-1990年

【第1フェーズ 安全・安心】住宅は木造が常識の時代に、鉄とアルミ、プラスチックを用いた新たな発想で、人々の命と財産を守る高品質な住まいを安定的に供給する体制を築き、多くの人々の暮らしを支えてきました。



1960 A型

鉄、アルミ、プラスチックを主材料に、洋風キッチンやダイニングルーム、内風呂を備えた憧れの暮らしを実現

1961 B型

尺モジュールより広い空間を実現するメーターモジュールを初採用し、窓枠にはアルミサッシを採用

1962

B型を2階建てにし、強度を保ちながら設計の自由度が高い、積水ハウスを代表する住宅が次々と誕生

1978

屋根の勾配を利用することで、「グルニエ(屋根裏部屋)のある家」として初のネーミング住宅が誕生

1981

屋根にフェー(棟飾り)を設け、若年層をターゲットとした洋風でモダンなテイストの家を実現

1983

下見板張り風の外壁、切妻屋根にドーマー、換気機能を持つフェーを設け、窓にホワイトサッシを初採用

1983

日本の伝統的な住宅デザインを求める声に応え、瓦屋根と和風特有の外観・行まの内装を実現

1984

強度と耐久性に優れた風格あふれるダイコンクリートを外壁材に採用し、都市部に新スタイルを実現

1986

外観と一体化したルーパバルコニーや2階屋根上のバルコニーで日光浴や天体観測を楽しむ空間を提案

1987

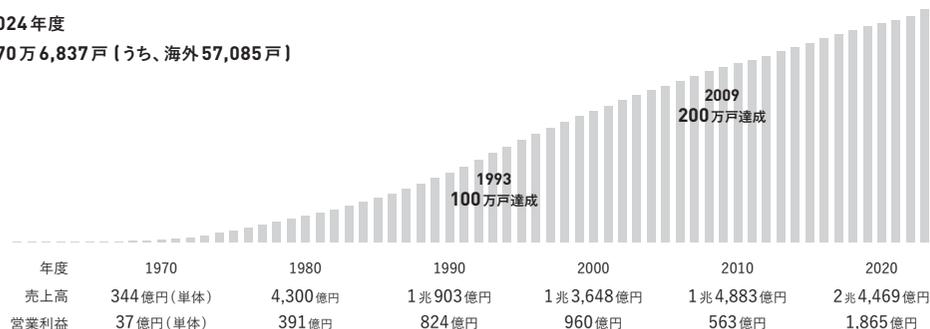
基本デザインは現在も継承するダイコンクリート採用の最高級住宅は初のグッドデザイン賞を受賞

## コーポレートストーリー

積水ハウスは、これまでに270万戸を超える住まいをお届けしてきました。住まいは幸せを育む場所だからこそ、私たちは、人生を共に歩む「パートナー」として、暮らしのすべてを支えたいと考えています。その想いのもと、住まいづくりに関わるすべてのプロセスを当社グループが担う独自のバリューチェーンを構築し、「住」を基軸とした事業領域を拡大。持続的な価値創造を可能にするビジネスモデルを確立してきました。

### 累積建築戸数

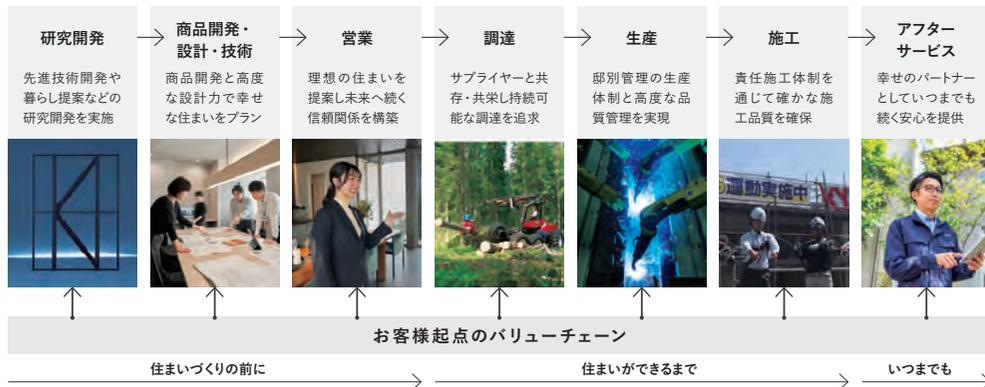
2024年度  
270万6,837戸（うち、海外57,085戸）



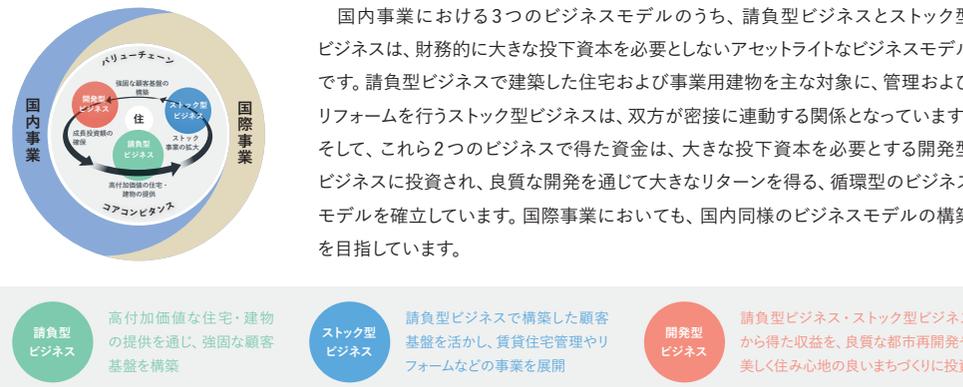
### 事業ポートフォリオ



### バリューチェーン



### ビジネスモデル解説



## コーポレートストーリー

## 時代を先駆けた、積水ハウスの歩み

積水ハウスの企業理念「人間愛」には、私たちの価値創造の原点となる3つの想いが込められています。一つ目は、「企業は人の集団である」という考えのもと、一人ひとりが「人間愛」を実践することで、全員参加の活力ある経営を実現し、持続的な成長を支える原動力となること。二つ目は、「お客様の幸せを願う心を持ち、その願いに応える商品を創造提供」することで、真のお客様満足を追及しながら、企業価値を高めていくこと。そして三つ目は、「常にお客様や社会に貢献できるものを目指す」という姿勢を持ち、商品開発や環境創造、新規事業の選択を進めていくことです。これらの想いが込められた「人間愛」は、常に世の中に先駆けて社会に貢献する価値を創造してきた、私たちの事業活動そのものです。そして、この想いは、時代が変わっても揺らぐことなく、現在ではESG経営という形で受け継がれ、進化を続けています。

## 積水ハウスが変えてきた、住宅業界の当たり前

誰もまだ踏み出していないこと。けれど、それに取り組むことで、誰かが幸せになれること。積水ハウスはそんな「はじめての一步」を積み重ね、次の時代の「当たり前」を少しずつ形にしてきました。ここにあるのは、大きく語られることのないストーリー。時代に先駆けて踏み出した「はじめて」の歩みの、ほんの一例をご紹介します。

1967年  
住宅業界における、  
「休日の革命」

日	月	火	水	木	金	土
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

お客様との打ち合わせが夜間や週末に集中し、休みの取れない働き方が当たり前だった時代に、営業所の水曜休日を導入しました。大切なのは、働く人を守ること。その想いは、住宅業界の働き方に新常識をもたらしました。

1986年  
一棟一式の  
生産体制

「家は現場でつくるもの」が常識だった時代。私たちは自社工場を設立し、工業化住宅の道を切り拓いてきました。最高品質を実現するために、家のづくりだけでなく、届け方の仕組みそのものも変えていったのです。

1990年  
開かれた研究拠点は、  
社会への投資

業界にも、お客様にも役立つ施設にしたい。そのためは、少々コストが高くなっても、それは社会への還元。そんな想いから、誰にでも開かれた国内最大級の研究拠点を設立し、住まいのあり方を変えてきました。

2018年  
幸せのための、  
男性育児休業

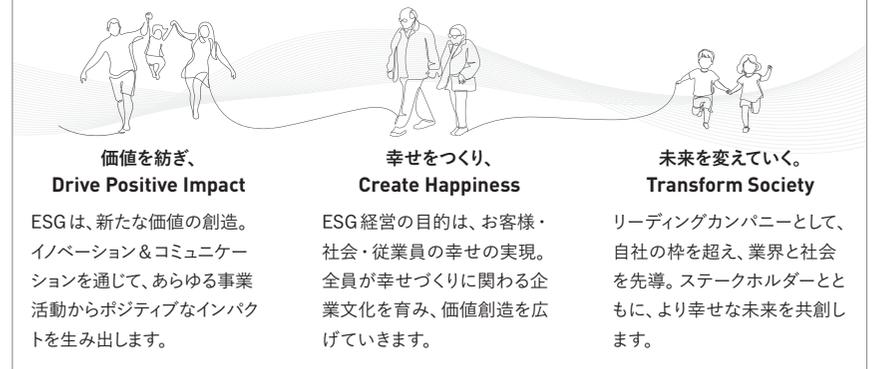
「子どもと一緒に過ごしたい。」そんな当たり前前の願いを実現するため、2018年に「1ヵ月以上の男性育児休業100%取得」を宣言。家族との幸せも会社が支える。その想いを、行動で示した取り組みです。

## 変わらぬ想いと、進化する価値創造

積水ハウスの事業活動は、時代にに応じて変化しながらも、その根底にある想いは変わりません。それは、未来を見据え、社会に貢献する新たな価値を生み出し続けること。そして、その価値によって、お客様・社会・従業員の幸せを育み、新たな基準を築きながら、幸せを広げていくことです。

私たちは、ESG経営の領域においてもさらなるリーダーシップを発揮することを目指し、「ESG経営のリーディングカンパニーに」をサブビジョンとして策定しました。積み重ねてきた想いを「Our ESG Compass」として位置付け、どのような価値を生み出しているか、どのような幸せにつながっているか、どのような変化をもたらしているか、という視点を大切にしながら、未来に向けた価値創造を続けていきます。この3つの視点は、積水ハウスの過去・現在・未来をつなぐ軸であり、これからの時代においても変わらない、私たちの価値創造の源です。

## Our ESG Compass



→ P64 ESG経営のリーディングカンパニー

## CREATE HAPPINESS

## 幸せをつくる、積水ハウスグループ

## 02

## コアコンピタンスの進化と価値創造

積水ハウスグループが長年にわたり築きあげてきたコアコンピタンスの進化と、それらを活かした中長期戦略および価値戦略の実行を通じてどのような価値を創造しているのか、その具体像をご紹介します。

## STORYLINE

01  
DRIVE POSITIVE  
IMPACT

価値創造の歩みと  
描く未来

02  
CREATE  
HAPPINESS

ここにしかない  
価値と強みの進化

03  
TRANSFORM  
SOCIETY

長年にわたり果たす  
使命と進捗

04  
INNOVATION AND  
COMMUNICATION

大切にしている  
価値観と人財価値

05  
FINANCIAL STRATEGY AND  
CORPORATE GOVERNANCE

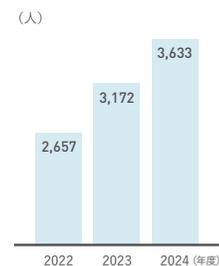
財務資本戦略と  
コーポレートガバナンス

## ここにしかない価値

積水ハウスグループには、誰にも真似できない、揺るぎない強みがあります。高度な技術力、確かな施工力、そして、270万戸に及ぶ顧客基盤。これらは、先人たちの努力と挑戦の積み重ねによって築かれ、私たちが受け継いできたかけがえのない財産です。これらのコアコンピタンスを「武器」として、新たな価値を生み出す戦略を描き、実行し続けること。そして、その力を磨きながら、未来へとつないでいくこと。それこそが、積水ハウスグループの進化の源泉です。

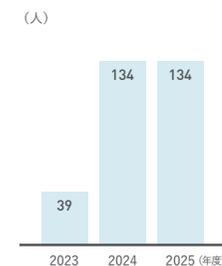
## ハイライト

## 一級建築士



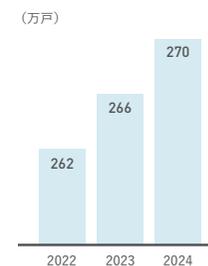
3,633人が一級建築士を取得し、高品質な住まいづくりを実現しています。

## クラフター採用人数



2024年度、クラフター採用を強化。強化前過去3年平均の約3.8倍の134人採用。

## 累積建築戸数



顧客基盤を形成する累積建築戸数は、海外を含め270万戸に到達しました。

ここにしかない価値

積水ハウスグループの

## コアコンピタンス

60年以上の歩みの中で、積水ハウスグループが築きあげてきた強みは、革新的な開発と高度な設計提案を可能にする優れた「技術力」、法規制を超える厳格な自社基準で高品質を守り抜く「施工力」、そして、お客様との深い絆と信頼により築かれた強固な「顧客基盤」です。

これらのコアコンピタンスは、住宅不足の解消や災害から人々の命と財産を守るという創業の使命を果たす中で、企業理念の「人間愛」を実践し、お客様との信頼を積み重ねてきた結果生まれたものです。

先人たちから受け継いできたこれらのコアコンピタンスは、未来を見据えた戦略を描き、実行していくための強力な武器であり、一朝一夕では実現できない競争優位の推進力でもあります。

グローバルビジョンの実現を確かなものとするコアコンピタンスをさらに強化するとともに、「グループ連携」という力を加えることで、唯一無二の価値を創造し続けていきます。



技術力

施工力

顧客基盤



総合住宅研究所

DESIGN OFFICE

しあわせ住まい研究所

鴻池組

積水ハウス建設グループ

教育訓練センター・訓練校

積水ハウス会・本体工事店会

積水ハウスサポートプラス

積水ハウス  
シャーマゾンPM

積水ハウス

不動産

積水ハウスリフォーム

積水ハウス  
GMパートナーズ

企業理念 根本哲学「人間愛」

戦後の住宅不足を解消・人々の命と財産を守る

お客様  
ファーストの  
DNA

邸別自由設計 注文住宅98%

お客様との深いつながりと信頼関係

## ここにしかない価値

限界を超え挑戦する

## 技術者たち

住まいのあり方は、時代とともに変化します。そのような機微を捉え、先進的な技術や研究開発、革新的な設計を取り入れることで、常に新たな時代を牽引してきました。その根底にあるのは「一人ひとりの暮らしを幸せにしたい」という思い。お客様に提供する技術は、常に新しいものでなくてはならないという信念のもと、最高の品質への情熱と確かなスキルを兼ね備えた技術者たちが、住まいの可能性を切り拓き、唯一無二の価値を創造し続けています。

## OUR VALUE 積水ハウスグループの技術力

## 積水ハウステクノロジーを生み出すR&amp;D部門

住まいから創造する価値を追求し続ける住宅の基本性能の検証や評価、新構法や先進的技術の研究開発から、幸せを多角的に分析したライフスタイルや暮らしのサービス提案まで、「住」を基軸としたさまざまな研究開発を行っています。



総合住宅研究所	1990年
しあわせ住まい研究所	2018年
特許権保有件数	1,059件
意匠権保有件数	409件

## 高品質な生産体制を支える生産部門

厳しい社内基準を熟知した社内検査の専門家による厳正な品質管理体制を徹底することで、高性能・高品質な部材を製造しています。業界初のISO9001を取得した生産部門を通じて、変わらぬ高品質を一邸一邸に届けています。



社内検査員登録者数	1,544人
製造関連技能資格(公的)保有者	3,435人
生産拠点	6ヵ所
国内物流拠点	40ヵ所

## 想いをカタチにする設計集団

厳格な社内認定制度を導入し、法規制や敷地形状に対応する設計提案力を持つ設計士、インテリアコーディネーター、エクステリアデザイナー、現場監督などが、一邸ごとにチームを組み、世界に一つしかないお客様の理想をカタチにしています。



一級建築士	3,633人
チーフアーキテクト	308人
プラチナスペシャリスト	47人
構造計画スペシャリスト	191人
インテリアコーディネーター	172人

## OUR STRENGTH 強さの秘訣

## 感性を形にする

幸せを起点にした発想、暮らしの機微を捉える審美眼や探求心。それらが技術に集結し、感性を心の深いところで捉え、形にしています。

## 声と想いを反映

研究・開発に反映するのは、お客様の声や思い。社内ではさまざまなワーキンググループを立ち上げ、商品開発や技術革新につなげています。

## 未来を形づくり標準をつくる力

時代のニーズを先読みし、住まいのあり方を進化させてきた根底には、技術が幸せをつくるための手段であるという価値観にあります。

## 世界が共感する技術力

技術だけでなく「より良い住まいをつくる」という思いが海外からも共感され、世界の住宅業界の新たな基準を生み出しています。

## OUR ENHANCEMENT 強みの強化

## 未来をつくり続ける技術の進化

お客様に提供する技術は常に新しいものでなくてはならないという思いのもと、積水ハウスの技術は常に未来を見据えて進化してきました。住まいにとどまらず、幸せの向上やネットゼロの実現など、前例のない新たな価値創造に寄与するテクノロジーの創出に向け、絶え間ない研究と挑戦を続けています。先進技術の継承と革新を両輪に、国内の住宅業界を牽引するとともに、グローバル市場にも展開する独自技術をさらに進化させていきます。

## 技術力の進化とグローバル展開

- ・工場生産部門の機構改革(2023年度)
- ・オリジナル耐震技術をオープン化 → P.50-51
- ・米国や豪州へのオリジナル技術移植へ向けた取り組み → P.29

## コアコンピタンス | 技術力

Topic | 強みのさらなる強化 積水ハウスグループの技術力

## OUR PROGRESS 積水ハウスグループの歩み

## 納得するまで検証する、粘り強さ

技術者に共通しているのは、納得するまで自分たちで実験・実証を行い、確かめること。耐久性性能では、試験装置の結果に加え、実際のデータをもとに厳格な基準を設定。地震動エネルギー吸収システム「シーカス」や空気環境配慮仕様「エアキス」の開発には、実物大の住宅を建てて行う検証を含め、10年以上の研究期間を費やしています。



## 挑戦を止めず、技術を進化し続ける

「建物は基礎が最も大切」という考えのもと、1976年に住宅メーカーとして初めて地盤状況の事前調査を確立。1979年からは地震対策技術の実証実験を開始し、1995年からは木造住宅の耐震性能を追求。2006年には、土台を必要としない木造住宅を実現し、高い基礎技術に空間創造力を加えた構法開発を続けています。



## オリジナル耐震技術を、広く開放

これまでの大地震での全壊・半壊ゼロ棟により実証されたオリジナル耐震技術「基礎ダイレクトジョイント」をオープン化する共同建築事業「SI事業」を開始しました。オリジナル技術と積水ハウス建設グループ各社による高精度な施工を提供することで、パートナー企業8社とともに、耐震性と快適性を兼ね備えた木造住宅を全国に広げています。



## オリジナル技術を、海外に移植

国内で培ってきた積水ハウステクノロジーを世界へ展開します。特に北米では、2x4工法に高耐久・環境技術、施工精度などの積水ハウステクノロジーを移植し、「New 2x4」と「シャーウッド」の2商品を展開することで、当社のグローバルビジョンを支える基本方針「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」の実現を目指します。



## OUR EXPERTISE 技術への情熱とこだわり

## 常識を疑うことへのこだわり

積水ハウスの技術革新の原点には「本当に、これが最適か?」と問いつつ姿勢があります。業界の習慣や当たり前とされる常識を疑い、ゼロベースで再構築することで、想像を超えた安全性や快適性を実現し、新たな価値を生み出しています。

## 徹底的に、確かな性能を追求し続ける

一棟の住まいには数万点の部材が必要ですが。求める性能が見つからなければ、独自の開発や共同研究を通じて理想のスペックを徹底的に追求。建物を形づくるすべての要素を科学的根拠に基づいて高め、揺るぎない安心を提供しています。

## 磨き続ける、独自の工法

鉄骨構法、木造軸組構法、2x4構法などの工法をもとに、独自に研究することでさまざまな工法を開発・改良し続けています。構造・施工・デザインのすべてにおいて、自社の研究チームが深化を図り、それぞれの工法が持つ可能性を最大限に引き出しています。

## 業界初に、挑み続ける

1960年の創業以来、数多くの「業界初」を実現してきました。メーターモジュールや実大振動実験、高性能遮熱断熱複層ガラスの採用など、常に前例のない領域に挑戦し、住まいの新たな価値と住宅業界の技術革新を牽引しています。

## こだわるのは、最高水準

広々とした居住空間を実現するオリジナル構法、高い強度と無柱大空間を実現する梁勝ちラーメン構造、美しい質感と機能性に優れた外壁材など、国内基準を超える厳しい社内基準を設定し、未来の幸せを実現する技術にこだわっています。

## コアコンピタンス | 技術力

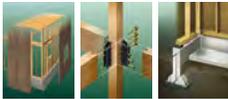
## Topic | 強みのさらなる強化 積水ハウステクノロジーの海外移植

積水ハウステクノロジーの海外移植 米国戸建業界の Game Changer になることを目指し、積水ハウステクノロジーの移植を進めています。

## SHAWOOD(一例・2025年3月時点)

### SHAWOOD 構法(ハード)

当社開発建設システム  
S-MJ 構法



Sommers Bend にて S-MJ 躯体の構造美と精度を実現

### 高耐久技術(ハード)

耐火性・耐久性に優れた  
陶版外壁ペルバーン



Sommers Bend 全棟に標準採用し意匠性・性能を実現

### 環境技術(ハード)

停電時にも電力を供給し  
安心して住み続けられる ZEH



Sommers Bend 全棟に米国版 ZEH と蓄電池を標準採用

### クリアビュー(ソフト)

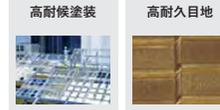
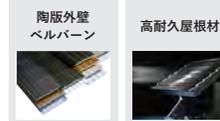
屋内外をつなぎ、開放的かつ  
やすらぎあふれる空間



Sommers Bend にて天井高 3.5m 以上のクリアビュー実現

## New 2x4(一例・2025年3月時点)

## 高耐久技術(ハード)



2x4 工法の品質や環境技術についての顧客意識調査を実施・国内協力メーカー候補選出と選定・米国サプライヤーとの関係構築中

## 環境技術(ハード)



## 生活提案(ソフト)



コア商品コンセプト確定に向け検討中

## New2x4に向けた設計品質と施工品質の向上

## 設計品質の移植

積水ハウスの生活提案(LSS)を実現するための基準、「標準設計指針」(PSS)の米国版の制定に向けて検討を進めています。



「シャードッド」  
標準設計指針

## 施工品質の移植

積水ハウスの精密かつ厳密な施工検査基準をベースとした米国4社共通の施工検査基準制定に向けて検討を進めています。



「シャードッド」  
責任施工体制

## 積水ハウステクノロジーの移植に向け、日本から米国へ派遣する技術者を増員

積水ハウスが日本で確立した独自の環境技術を移植することで、人々が環境にやさしく、健康で幸せに暮らせる未来を目指しています。米国は環境意識が比較的低い国とのイメージがあるかもしれませんが、近年は自然災害の多発やパンデミックによりお客様の環境と健康への意識が急速に高まっています。特に当社も事業を展開するカリフォルニア州やワシントン州、コロラド州などは環境配慮や健康への関心が非常に高い先進州となっています。米国事業においては業界標準を上回る環境配慮住宅を提供してきましたが、深化するお客様のニーズに応えるべく2025年より環境分野の専門家も含む積水ハウスの技術者を増員しました。今後は日本の本社関係部署と米国グループ会社と共に積水ハウスのもつZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)、優れた断熱性・気密性を実現する技術、次世代室内環境システム「スマートイクス」、空気環境配慮仕様「エアキス」などの環境と健康に関わる技術を米国の市場に適応させ、米国の人々をより幸せにするための技術移植を実現できるように取り組んでいきます。



竹田 裕作  
SVP Head of  
SH Tech Transfer

2017年10月  
より米国赴任

## ここにしかない価値

## 施工のスペシャリストが

つくる幸せ

世界でここにしかない価値。それは、「皆で力を合わせ、助け合って仕事をする」という想いが込められた「運命協団体」の精神。最高の品質を届けたいという想いと志を同じくする積水ハウス建設グループや積水ハウス会の方々と強い絆と結束力は、創業以来深まり続けてきました。世界最高水準の技と心を併せ持つ施工のプロフェッショナルが、住まいづくりの芸術家として、唯一無二の価値を創造しています。

## OUR VALUE 積水ハウスグループの施工力

## 責任施工体制

「建物は基礎が最も大切」という考えのもと、1973年に基礎工事専門の積和工事を設立。自社施工の責任施工体制を確立し、高い施工品質を保証しています。現在は積水ハウス建設グループとして責任施工を支えています。



積水ハウス建設グループ 8社  
施工従事者 4,657人  
うち、クラフター 590人  
現場監督など 1,244人

## 積水ハウス会

責任施工を基本とする積水ハウスにとって、協力工事はかけがえのない存在。お客様の幸せを願う仲間として「積水ハウス会」を組織し、施工技術の向上や労働環境の整備など、協力して取り組んでいます。



積水ハウス会 2,628社  
本体工事店 313社  
本体工事店施工従事者(大工) 2,982人

## セキスイハウス協会

協力工事店の方々が施工現場で安心して働ける環境を整備することは重要な責任と考え、1982年に「セキスイハウス協会」を設立。積立年金や所得補償制度、技能者報奨など、さまざまな制度を運用しています。



セキスイハウス協会  
約12,000社

## 教育訓練センター・訓練校

施工品質向上や技術伝承・人材育成を目的に、1982年に職業訓練校を開校。積水ハウス建設各社や協力工事店も対象とし、独自の検定・認定制度も創設。修了生は、施工技能者や管理者として活躍しています。



教育訓練センター・訓練校  
全国3カ所  
累計修了生 3,278人

## OUR STRENGTH 強さの秘訣

## 運命協団体

住宅事業は多くの人の協力により成り立っているという考えのもと、協力工事店とともに志と絆を一つに、最高の品質を届けています。

## 期待を超えるスキルと誇り

一邸一邸に最高の技術を注ぎ、お客様の期待を超える施工を実現。細部にまでこだわる姿勢と誇りが、最高の品質を生み出しています。

## 世界最高レベルの技と心

精密な施工技術と匠の心が融合し、世界最高水準の住まいを提供。そこには、技術だけでなく、お客様の幸せを願う想いも込めています。

## 誠実さと責任感

確かな品質は、誠実な姿勢と強い責任感から生まれるもの。一つひとつの住まいに真摯に向き合い、安全で快適な暮らしを支えます。

## OUR ENHANCEMENT 強みの強化

## 世界最高水準の施工力と施工体制を海外でも

積水ハウスの施工力は、「運命協団体」として共に学び合い、卓越した技術と人間性を併せ持つ人々により支えられています。高度な施工技術を次世代へ継承するだけでなく、積水ハウステクノロジーとともに、施工プロセスや品質マネジメントのノウハウを海外のグループビルダーと共有しています。グローバル市場でも高品質な住まいを提供できる体制を整え、人と技術の融合を通じて、信頼される施工力へと進化させていきます。

## 施工力の強化とグローバル展開

- ・積水ハウス建設ホールディングスの組織再編(2023年度)
- ・積水ハウス大工選手権大会 WAZA → P.32
- ・クラフターの雇用と育成 → P.31

## コアコンピタンス | 施工力

## Topic | 強みのさらなる強化 クラフターの活躍

## クラフターの活躍

施工品質の維持と向上を図るため、積水ハウスは創業以来、基礎工事専門会社の設立や教育訓練センター（訓練校）の創設を通じて、強固な施工体制を築き、人材育成や技術の継承に努めてきました。2023年には、積水ハウス建設グループの施工技術者の名称を「クラフター」に改め、多様な技能を持つ多能工の採用や育成プログラムを強化するとともに、安心して働き続けられる環境づくりを推進しています。最高の品質と技術を提供するクラフターの活躍をご紹介します。

## クラフター採用人数

**134人** 2024年4月入社（前年比3.4倍）

## 積水ハウス教育訓練センターで6ヵ月間、確かな技術を得得した新人クラフター



いつまでも、  
初心を決して忘れない

2024年修了生

最初にNB躯体を、次にβシステムをとといったように実践的な技術に触れる機会が多く、自分なりに作業しやすい方法も身に付けてきました。同期入社社員と意見交換することで理解も深まります。どれだけキャリアを積んでも初心を忘れず、いつかはマスタークラフターとなり、身に付けた知識、技術、経験を次世代にも継承できる存在を目指します。



先輩から、多くのことを  
学んでいきたい

2024年修了生

訓練に慣れるにつれて「何が、どう分からないか」をトレーナーへ聞けるようになり、作業の解像度も上がりました。実際の現場では、例えば掃除や整理整頓など、手が空いた時間に自分ができていることを積極的に探していきたいと思っています。訓練校で学ぶ内容はほんの一部だということを忘れず、先輩や職人の方々から吸収していきたいです。

## 全国の積水ハウス建設各社で活躍する先輩クラフター



小さな経験を積み重ね、  
さらに成長していきたい

2022年入社

子どもの頃、実家を建ててくれた大工さんのかっこよさに憧れてクラフターを選びました。コツコツと仕事を覚え、徐々にさまざまな工程に取り組んでいます。初めて一人で任された小さな箇所をなんとか仕上げたら、「いい仕事をしている」と先輩に褒められ、とてもうれしかったことを覚えています。いろいろな場で役に立てるようさらに成長を目指します。

## クラフターの活躍が創造する価値

## Drive Positive Impact : 積水ハウスグループの取り組み

1973

基礎工事専門会社<sup>\*1</sup>を設立し、基礎工事と施工品質管理を確立

<sup>\*1</sup> 現 積水ハウス建設グループ

1982

技術者を養成する認定職業能力開発校を開校



1983

住宅施工の技術を保証する主任技能者検定<sup>\*2</sup>をセキスイハウス協会にて開始

<sup>\*2</sup> 労働大臣認定

2008

リフォーム事業者を対象に積水ハウスリフォームマイスター制度を創設

2024

積水ハウス建設グループの住宅技能工「クラフター」の新入制を導入し育成強化

## Create Happiness : クラフターの活躍がつくる幸せ

Output

- ・採用人数の増加
- ・処遇の改善（初任給最大10%増加）
- ・訓練校体制の強化・働き方改革
- ・施工技能の可視化・多能工人材育成
- ・新入制導入・スキルマトリックス評価



Outcome

- ・職務等級・評価の見える化
- ・キャリア形成と意欲の向上
- ・生活・就労状態の安定
- ・技術・技能の習得と継承
- ・多能工人材の輩出



## Transform Society

Impact

- ・住宅品質の向上
- ・住宅供給の安定
- ・良質な住宅ストックの形成
- ・雇用の創出
- ・地域経済の活性化

## コアコンピタンス | 施工力

## Topic | 強みのさらなる強化 積水ハウス大工選手権大会

## 積水ハウス大工選手権大会 WAZA 2024

積水ハウスの住まいづくりを支えるのは、積水ハウスの職人の方々の確かな技術と幸せづくりへの想いです。その方々へ感謝と敬意を表すとともに、最高峰の技術を披露していただき、技と心を未来へつなぐことを目的に、2023年度より「積水ハウス大工選手権大会 WAZA」を開催しています。2024年度は、従来のマスター部門に加え、若手大工職人の方々の活躍を後押しする場として、35歳以下が対象の「U-35部門」を新設しました。日本全国約5,000人から各エリアの推薦により選ばれた各部門13人が、内装工事の工程に取り組み、技術の制度や施工の美しさ、安全管理の徹底などを競い合いました。



マスター部門  
金賞

2024年は銅賞をいただき、「絶対にミスをしたくない」と言い聞かせ日々取り組み、今年は金賞をいただきました。前回大会の帰り道、息子が大工になることを志し、経験を積んでいます。5年後、私がマスター部門、息子がU-35部門に親子で出場するという新たな目標ができました。



施工品質責任者  
SH Residential Holdings

技の高さ、マナーにとっても感銘を受けました。日本で1人が担う作業は、米国では3人がかりということもあります。大工さんの素晴らしい技術は、目指すべきものであり、特に彼らの心意気やマインドが重要で、積水ハウスと大工さんの絆が不可欠だと感じました。私たちも、積水ハウスの技術を世界に広めるお手伝いをしていきたいため、今後さらに日米の協力関係を高め、大工さんの心意気や技を共有できる交流が行われることを願っています。



建設部門責任者  
M.D.C. Holdings

非常に高いWAZAだけではなく、段取りが入念、作業が精緻であること、さらに情熱とプライドを持って取り組まれている姿勢に深く感銘を受けました。ぜひこのような価値観や考えを持ち帰りたいです。また、細部にわたるこだわりやすべての作業の精緻さが品質レベルを高める鍵になると確信しました。皆さんのような優れた大工さんが米国に来ていただければ、私たちもさらに高みを目指すことができると思います。

## 積水ハウスの技術と品質を、世界に伝えるクラフターの活躍 国際事業の拡大により、日本の高い施工技術を伝えるため、クラフターの海外派遣にも取り組んでいます。



積水ハウス建設  
中国四国株式会社  
城山 光輝

## 2024年度豪州派遣

派遣が決まった当初はワクワクしていましたが、渡航が近づくにつれ不安も感じていました。いざ現地に入ると学びと楽しさでいっぱいの半年間となりました。通訳さんが不在の際は身振り手振りや、紙に書いてコミュニケーションしていました。

施工品質の向上と工期短縮を目指し、現地のクラフターとシャウッド棟の施工を一緒に行い、OJTで指導に取り組んできました。仕事に熱心な現地クラフターからとても良い影響を受けました。今後も技術継承は続けていき、積水ハウス品質をさらにグローバルに広めていけたらと思います。



積水ハウス建設  
中国四国株式会社  
松本 隆嗣

## 2024年度豪州派遣

施工技術は突きつめると終わりがありませんが、他企業の施工現場を見た現地クラフターの「積水ハウスの施工のほうが高精度だ」という言葉に、積水ハウスの技術への自信と誇りを感じました。現地の施工スタイルや価値観を尊重しながら、躯体と外装の施工を内製化することで、効率化と工期短縮にもつながりました。

海外市場の重要性も肌で感じることができ、視察に来た積水ハウスグループの方々から「日豪のクラフターがともに働いている姿に感動した」と言ってくれたこともうれしかったです。今後も、チャンスがあれば海外で研鑽を積んでみたいですね。

## ここにしかない価値

## お客様と

ともにつくる未来

住まいは幸せを育む大切な場所。だからこそ、私たちが大切にしているのは、お客様と想いを共有し、心の結びつきを深めていくこと。生涯にわたり寄り添い続けること。そして、お客様にとって価値があるものが何かを常に問い、幸せがいつまでも続く未来をつくること。対話を重ね、心を通わせながら築いていくお客様との深いつながりは、私たちに息づいているお客様ファーストのDNAを、さらに深めています。

## OUR VALUE 積水ハウスグループの顧客基盤

## カスタマーズセンター

カスタマーズセンターは、お客様との長期的な関係を築くための拠点です。入居後のアフターサポートをはじめ、住まいに関する相談窓口として、迅速かつ的確な対応を提供し、安心して暮らし続けられる住環境を支えています。



累積建築戸数	270 万戸
積水ハウスサポートプラス	12 事業部
カスタマーズセンター	30 カ所
アフターサービス従業員	1,523 人

## リフォームと不動産

リフォーム・不動産事業は、高品質なリフォーム提案や中古住宅の流通促進、土地活用を通じて、お客様の多様な住まいのニーズにお応えします。これにより、長期的な住環境の最適化と住まいの価値向上を実現しています。



リフォーム営業所	38 カ所
リフォーム従業員	1,979 人
積水ハウス不動産グループ	10 社

## 体験施設

積水ハウスの体験施設は、住まいの快適性や技術力を実感できる場です。モデルハウスや展示場では、最新の住宅設備や設計思想を体験することができます。五感を通じた体験を提供し、お客様の理想の住まいづくりをサポートします。



Tomorrow's Life Museum	5 カ所
SUMUFUM TERRACE	7 カ所
住宅展示場	263 カ所
JUNOPARK	1 カ所*

\*2025年8月開業

## OUR STRENGTH 強さの秘訣

## お客様とのつながり

住まいづくりの出発点は、お客様の想いや理想に寄り添うこと。共感から生まれる対話を通じて、その想いをかたちにしています。

## お客様の信頼

お客様の変わりゆく暮らしの中での気づきや希望に応える技術と品質があるからこそ、お客様との揺るぎない信頼が築かれています。

## お客様との結びつき

お客様にとっては、入居してからが本当のはじまり。未来にまで責任を持つことが大切だと考え、お客様の幸せを見守り続けています。

## お客様とのパートナーシップ

お客様と心を通わせ、理解を深めながら、美しい住まいやまちなみを共に創る。その積み重ねが、幸せな未来を築く力となっています。

## OUR ENHANCEMENT 強みの強化

## 住まいのその先まで寄り添う関係性の深化

これまで築いてきたお客様との信頼関係は、積水ハウスグループの財産です。ライフスタイルの変化を先読みし、住まいだけでなく暮らしのすべてを支えるサービスや提案を強化することで、また、一人ひとりのお客様に寄り添い続けることで、お客様とのつながりをさらに深めています。

## 顧客基盤の強化

- ・アフターサービス事業専門「積水ハウスサポートプラス」 → P. 34-35
- ・賃貸管理事業専門「積水ハウスシャーマンズPM」 → P. 35
- ・仲介・不動産事業専門「積水ハウス不動産」 → P. 35
- ・分譲マンション管理専門「積水ハウスGMパートナーズ」：  
分譲マンション「グランドメゾン」のオーナー様の資産価値を向上させるサービス提供

## コアコンピタンス | 顧客基盤

Topic | 強みのさらなる強化 積水ハウスサポートプラス

## 幸せづくりのパートナーとして、お客様の一番近くにいるカスタマーズセンター

積水ハウスグループが歩んできた道のりには、お客様の幸せを願う心が常にあり、お客様と心を通わせることで、長く深い信頼関係を育んできました。この強い絆は、新たな価値を創造する私たちの礎であり、お客様とともに歩み続ける体制をグループ全体で構築しています。

「カスタマーズセンター」という名称には、積水ハウスグループが責任を持ち、お客様の住まいを大切に守っていくという想いが込められています。邸別のデータを管理する「いえろく」を導入し、迅速かつ的確に点検や補修を行う管理体制を整え、お客様の大切な資産を守り続けています。

## 「日本一の住まいのコンシェルジュ」を目指す積水ハウスサポートプラス

2025年2月に分社化した積水ハウスサポートプラス株式会社は、住まいのアフターサービス事業を専門に担う会社です。「日本一の住まいのコンシェルジュ」として、お客様一人ひとりに寄り添いながら、いつまでも「わが家を世界一幸せな場所にする」ことを使命としています。

全国各地のカスタマーズセンターが連携しながら、日々の暮らしをより安心で快適にする住まいのトラブルに迅速に対応するだけでなく、より幸せに暮らし続けるためのアドバイスや情報提供も行い、アフターサービスにさらなる付加価値を提供し続けていきます。

 積水ハウスサポートプラス

## カスタマーズセンターがつくる幸せ

住まいは、お客様の人生の舞台であり、そこに住まうすべての人が心からの幸せを感じられる場所であることが大切という想いのもと、お客様との信頼関係を大切に、安心して住み続けられる住まいづくりを支えています。その最前線にお客様に寄り添い続けているのは、全国のカスタマーズセンターです。

## 寄り添い、支える存在として

「最近、ドアの開閉が重くなった」とのご相談がありました。些細な変化でも安心感に影響を与えることを私たちは知っています。すぐに訪問し、ドアを調整。日々の暮らしで感じる気づきに寄り添い、幸せな住まいのあり方を共に考えることが私たちの役割です。

## 未来へつなぐ住まいの価値

住まいは年月とともに価値を高められます。たとえば、点検を通じて断熱性能の向上をご提案することにより、快適性や光熱費削減、長寿命化や資産価値向上につながりました。適切な管理と手入れを通じて、未来へ続く幸せに寄り添うことを、大切にしています。

## つながり続ける安心感

気軽に相談でき、困った時にすぐに駆けつけるカスタマーズセンターの存在が、お客様の安心感につながっています。世代を超えて住み継がれる住まいを支えることで、これからも変わらぬ信頼とともに、お客様の暮らしと幸せを守り続けていきます。

## カスタマーズセンターで働く幸せ

私たちは日々お客様の一番近くで、お困りごとの解決に尽力しています。何度も訪問をするうちに心を許していただき、プライベートなお話を聞くこともあります。入り口は修理のご依頼でもヒアリングの内容から紐解くと、本当に望まれていることを実現するためには、別のアプローチが必要という場合もあります。依頼に対応するだけでなく、お困りごとを未然に防ぐアドバイスや、グループ会社との連携を駆使して、リフォームなどを含めた最善の提案ができるよう努めています。



## コアコンピタンス | 顧客基盤

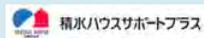
## Topic | 顧客基盤のさらなる強化

## 積水ハウスサポートプラス

## 「日本一の住まいのコンシェルジュ」へ

2025年2月1日、カスタマーズセンターのアフターサービス事業を独立・分社化し、積水ハウスサポートプラス株式会社が事業をスタートしました。これまでの住まいの定期点検や維持管理というサポートに、高付加価値をプラスすることにより、お客様の生涯価値の向上を実現していきます。

 積水ハウスサポートプラス



積水ハウスサポートプラス(株)  
代表取締役社長 見延 友章  
常務取締役 北村 浩幸



ハウスメーカーの中でリフォームとアフターサービスそれぞれに特化した会社があるのは、積水ハウスだけではないでしょうか。使命は、“いつまでも”わが家を世界一幸せな場所にすることです。私自身26年にわたり請負部門に携わる中で、お客様が積水ハウスを選んでくださる理由に質の高いアフターサービスがあると、身に沁みて感じてきました。1987年のカスタマーズセンター設立以来、37年間にわたり蓄積されてきたアフターサービスに関するノウハウをもとに、積水ハウスへの信頼関係を揺るぎないものとする事業と体制の構築を推進していきます。



コアコンピタンスである「顧客基盤」を支える約1,500人のアフターサービス従事者は、当社の財産であり強みです。エリアごとにばらつきがあったサービス内容を統一することで「顧客基盤」をさらに強化し、「何かあれば積水ハウスサポートプラス社へ」というブランドの確立、ストック型ビジネスの充実・拡大を実現していきます。現状、オーナー様からのお問い合わせは年間110万件ほど寄せられています。お客様ファーストを軸に、オーナー様からご依頼を受けて動き出すスタンスに加え、能動的な提案によりプラスの付加価値を提供していきます。

## 積水ハウスシャーマンPM

## 「日本一のプロパティマネジメント会社」へ

2025年2月1日、70万室以上の管理室数を擁しながら、高い入居率を維持している積水ハウス不動産グループの賃貸事業部門を再編し、6つの地域ごとのPM各社で構成。さらなるDX化推進や業務の明確化・専任化を重点テーマとして掲げ、シャーマンズのオーナー様・入居者様へのサービスを強化していきます。

 積水ハウス不動産ホールディングス



積水ハウス不動産HD(株)  
執行役員 黒田 博隆  
執行役員 澤田 康志



プロパティマネジメント (PM) とは、不動産の資産価値を向上するための賃貸管理・運営を指します。PM各社には、40年以上地域密着で培ってきた実績とノウハウがあります。地域特性に応じたマネジメントを行い、その上で、事業戦略や業務フローを統一し、オーナー様・入居者様向けサービス、管理体制の標準化と強化に取り組み、成長戦略を加速していきます。2023年度に導入した入居者様向けアプリ「シャーマンライフCLUB」に続き、サービスをさらに進化させ、オーナー様・入居者様満足とブランド価値を極限まで高めていく考えです。



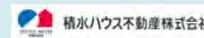
シャーマンズの特性や市場を熟知した管理・運営・提案、そして、営業担当者と当社のPMマーケッターがタッグを組んでオーナー様に最適なご提案ができることが、積水ハウスグループならではの強みです。今後はより一層成長したPMマーケッターが、PM社独自の市場調査データと入居者様アンケートデータを活用したプランを提供することで、新規請負の拡大に貢献していきたいと考えています。日本一のプロパティマネジメントとして社内外の方が認めてくださることを目指し、オーナー様・入居者様、そして従業員の幸せを追求していきます。

## 積水ハウス不動産

## 地域No.1の「住まい」に強い不動産会社へ

2025年2月1日、地域ごとに6社に分かれていた仲介・不動産部門を1社に集約し、仲介・不動産売買の専門会社「積水ハウス不動産」へ再編。販売用不動産の強化や、一次取得者向けの戸建分譲事業の推進を通じて、住み替えや継承まで幅広くサポートし、より一層「住まい」に強い不動産会社を目指します。

 積水ハウス不動産



積水ハウス不動産(株)  
代表取締役社長 大高 一朗  
代表取締役副社長 西川 雅則



他社にはない強みであるグループ連携を活かした不動産の仕入れ、および販売と仲介をコア事業として成長を目指します。全国1社体制とすることで、各エリアの市場規模やポテンシャルに応じた人材と資金の分配が可能となり、仕入れの基準統一が図れます。不動産事業は、人材が要です。事業戦略を推進するにあたり、成功事例だけではなく、失敗事例も全社で共有することで、市場を複眼的に捉えることのできる人材育成にもつなげていきます。積水ハウス本体との連携をより密にすることで、良質な不動産仕入れに貢献していきます。



住宅用地についてはエリア戦略を明確化し、資金を集中投下していきます。事業用地についても用途別にエリアの定義を定め、仕入れと販売の強化に注力します。また、組織再編に伴う新規事業として、子育て世帯を主要ターゲットに「子育て支援」「資産価値を高める家」をコンセプトとする戸建分譲事業をスタートします。法人対象の不動産コンサルティングを展開するソリューション事業にも積極的に取り組みます。ライフステージに応じた住まいのトータルコンサルティングをお客様にご提案していくことで、新たな価値を創造していきます。

## コアコンピタンス

## ここにしかない価値

想いをつなぎ、力を束ねる

**グループ**の連携

コアコンピタンスのさらなる強化に向け、分社化や再編により高めてきた各社の専門性。それぞれの強みを最大限に活かすためには、グループとしての横のつながりが重要です。想いを共有し、力を束ねて価値を生み出す連携力は、積水ハウスグループにとっての「もう一つのコアコンピタンス」。従業員一人ひとりの専門性とチームとしての一体感が融合することで、積水ハウスグループの創造する価値がさらに広がっていきます。

## OUR VALUE 積水ハウスのグループ連携

## 専門性を高めるための分社化や再編

積水ハウスグループは、3つのコアコンピタンスを強化するために分社化や再編を進めてきました。各社がそれぞれの領域における専門性を高め、責任と裁量を持って自律的に意思決定する体制を整えることで、グループ全体の力の底上げを目指しています。この取り組みにより、各社がそれぞれの現場で高い成果を発揮し、全体としての品質や技術力・施工力・顧客基盤の向上を通じた成長を加速させています。

## グループ連携が生むシナジー

専門性を深める過程では、会社間の連携が薄れやすくなる課題も生まれます。だからこそ重要なのは、個々の力を強める「深化」に加え、グループ全体の力を結集する「横の連携」です。例えば、新築紹介、リノベーション案件、スムストックの紹介情報の提供、リフォーム工事など、積水ハウスサポートプラスが積極的に情報や知見を共有することで、単独では生み出せない価値をグループ全体で共創することができます。

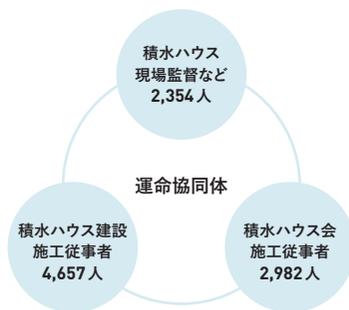
## もう一つのコアコンピタンスとしての連携力

3つのコアコンピタンスには、「グループ連携」という力が欠かせない存在となっています。異なる役割や強みを持つ会社同士が相互に協力することで、課題の本質を多角的に捉え、より創造的な解決策が生まれることもあります。各社の専門性をつなぐことでグループとしての総合力を発揮するため、これからもベクトルを合わせ、想いを共有しながら、組織の枠を超えた連携を深め、さらなる価値を創造し続けます。

## OUR STRENGTH 「運命協団体」とグループ連携

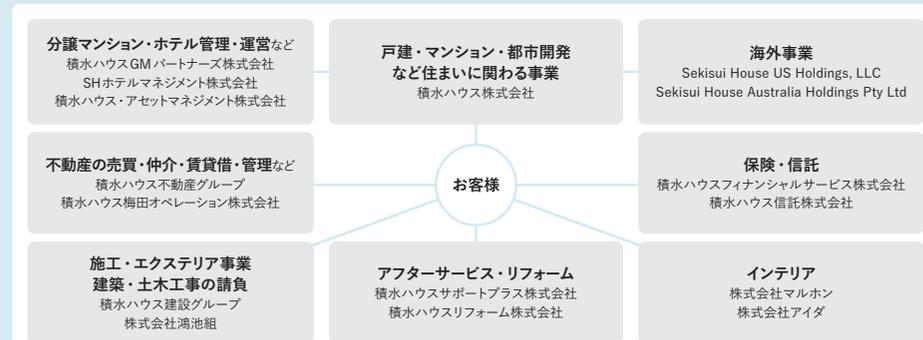
## 運命協団体

「皆で力を合わせ、助け合って仕事をする」。その想いを込めた「運命協団体」のもと、協力工事店や協力業者の方々とも心をつなぐ信頼関係を築き、その絆を大切にしています。



## 「住まいを建てる」その先まで、グループで支える

積水ハウスグループは、全国101ヵ所の支店・営業所を展開し、376社のグループ会社が連携して、住まいに関わるあらゆるサービスを一貫体制で提供しています。さらに、ホテルやオフィスビル、都市開発にも取り組み、幸せをかたちにする事業を広げ続けています。



# バリューチェーン

積水ハウスグループは、住まう人にとって重要な住宅の基本性能や環境技術を絶えず進化させ、暮らしの研究や提案を組み合わせることで、新たな価値創造の実現を目指しています。バリューチェーンの持続可能性を高めるため、中長期方針に基づく重要なリスクと機会に対して、第6次中期経営計画(2023年度～2025年度)ではさまざまな強化施策を策定しています。

	強み	リスクと機会	第6次中期経営計画における強化施策	創造する価値
研究開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界最大規模の「総合住宅研究所」(1990年開設)</li> <li>日本初“幸せ”を研究する「しあわせ住まい研究所」(2018年開設)</li> <li>住まいに関するデータやノウハウを活用した研究開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術革新や社会的課題への対応不足や遅れによるビジネス機会損失</li> <li>気候変動による自然災害の激甚化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>住宅の災害リスク・持続可能な社会・長寿化に対する研究開発</li> <li>健康につながる住まいの環境技術の研究開発</li> <li>営業・技術・生産部門などの共創に基づく研究開発</li> <li>社外(企業、アカデミアなど)連携による研究開発</li> <li>研究開発人財の強化・育成</li> </ul>	<p>これまで培ってきた安全・安心・快適性・環境配慮技術の深化を図り、これらを礎に人生100年時代の幸せづくりへ向け、ハード・ソフト・サービスを融合した研究開発を実施します。</p>
商品開発・設計・技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>時代・他社に先駆けて開発するオリジナル技術</li> <li>3,633人の一級建築士(2024年度)</li> <li>トヨタクリエイター集団「チーフアーキテクト」による優れた社内建築家育成の仕組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ライフスタイルの変化</li> <li>価値観の多様化</li> <li>求められる住宅性能の多様化(環境対応・自然災害対応・感染症対応など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様の幸せのためのデザイン研究開発</li> <li>持続可能な社会実現のための環境技術開発</li> <li>良質なストック形成のためのオリジナル技術開発</li> </ul>	<p>最高の品質と技術を追求し、住まう人に求められる商品を常に他社に先駆けて開発し、高度な設計提案力により一人ひとりの想いのつまった「邸別自由設計」を実現します。</p>
営業	<ul style="list-style-type: none"> <li>積みあげてきた信頼と実績・お客様に寄り添う姿勢</li> <li>潜在的なニーズを汲み取り、幸せに暮らし続けられる住まいを提案するコンサルティング力</li> <li>法人・公共団体向け事業にも対応できる提案力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>競争環境の激化</li> <li>住宅政策の転換</li> <li>住宅取得支援策の変更・打ち切り</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期優良住宅の推進</li> <li>お客様・地域社会へ価値ある資産づくりのご提案</li> <li>グループ間の連携強化による事業機会の確実な獲得</li> <li>女性営業職の活躍推進</li> </ul>	<p>お客様接点の最前線である営業は、お客様にしっかりと寄り添い理想の住まいに向けた価値提案を行い、未来まで続く、お客様との強い信頼関係を構築します。</p>
調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤーとの共存・共栄のもとに構築してきた強固なサプライチェーン</li> <li>国連グローバル・コンパクトへの署名を踏まえたCSR調達 </li> <li>「木材調達ガイドライン」に基づくフェアウッド調達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料の価格高騰や供給制約</li> <li>自然災害や地政学リスクによる影響</li> <li>サプライチェーンにおける人権リスク</li> <li>木材調達における生態系や森林への影響</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーン(2次・3次含む)全体の強靱化</li> <li>サプライヤーとの共存・共栄を目指すCSR調達の強化</li> <li>サプライチェーンの脱炭素化と人権尊重の推進</li> <li>フェアウッド調達の深化</li> <li>ゼロ・デフォレストーションの推進</li> </ul>	<p>1棟の住宅を建てるには数万点の部材が必要であり、「CSR調達ガイドライン」に基づいて、多様なサプライヤーと協働し、持続可能な調達を実現します。</p>
生産	<ul style="list-style-type: none"> <li>AI、IoT、ビッグデータ解析などの最先端情報技術とロボット技術の活用による強固な生産・品質管理体制</li> <li>邸別生産を可能にする柔軟な生産ラインと物流体制</li> <li>新たな技術を取り入れた生産技術の自社開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料の価格高騰や供給制約</li> <li>物流コストの上昇・ドライバー不足</li> <li>生産ライン現場作業従事者の労働力不足</li> <li>脱炭素化に向けた技術開発</li> <li>生産システムへのサイバー攻撃</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>先進的技術のさらなる活用による品質管理強化と生産・物流改革</li> <li>自動化推進による生産合理化と働きやすい職場環境づくり</li> <li>原材料リサイクル、省エネルギー、エネルギー転換などによる脱炭素化推進・情報セキュリティ対策強化</li> </ul>	<p>生産から出荷までの工程においても邸別に管理する独自の生産体制を実現し、工業化による高度な品質管理体制のもと、邸別・変わらぬ高品質を提供します。</p>
施工	<ul style="list-style-type: none"> <li>「運命協同体」の精神で結束する積水ハウス建設グループと施工協力会社約7,000社の施工力</li> <li>施工品質管理、継続的な改善、記録の管理・保存を目的とした「全社施工品質管理システム」</li> <li>全国3ヵ所の教育訓練センターを通じた将来を担う優秀な人財の育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施工技術者の高齢化などによる施工力低下</li> <li>施工技能者の入職減や離職増などによる人財不足</li> <li>地球温暖化などに起因する自然環境の悪化による施工現場での生産性低下</li> <li>労働災害・公衆災害</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>より安全で幸せな施工現場実現に向けた作業効率や施工環境改善</li> <li>多角的な視野を備えた人財採用と育成</li> <li>在来建築や土木事業に強みを持つ鴻池組との連携強化</li> </ul>	<p>積水ハウス建設各社と施工協力会社からなる「積水ハウス会」による「責任施工体制」を構築し、高い施工品質を提供する施工環境の整備や施工技術の開発を実現します。</p>
アフターサービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様に感動をもたらすカスタマーサービス精神</li> <li>約1,500人の専任者による充実のアフターサービス体制</li> <li>新築時からのメンテナンス情報を一元管理する情報システム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対応の遅れなどによる顧客満足度の低下</li> <li>お客様情報などの情報漏洩リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オーナー様との良好な信頼関係の構築</li> <li>24時間365日の電話受付やAIチャットボットなどを活用した対応力強化</li> <li>お客様情報などの情報漏洩リスク</li> <li>情報管理体制・対応強化</li> </ul>	<p>いつまでも快適に暮らしていただくための適切なアフターサービスも住宅本来の価値と位置づけ、「初期30年保証制度」や「ユートラスシステム」など、長期にわたるサポート体制でいつまでも続く安心を提供します。</p>

# 経営資本

事業活動を支え、価値創造の原動力となる経営資本において、人財・組織風土、生産拠点・物流拠点、研究開発・技術・ブランド、エネルギー・原料、施工力・顧客基盤、財務基盤の観点から整理し、積水ハウスグループを取り巻く環境を踏まえ、創出価値を高めるための資本投下の方向性と、重要テーマにおける関連指標を示しています。

## 人的資本

### 人財・組織風土

「従業員の自律」×「ベクトルの一致」を通じた人財価値の向上を目指し、多様な人財の積極的採用や社内認定制度によるスキルアップを支援し、適正配置に努めています。さらに、全従業員が「イノベーション&コミュニケーション」を実践できる職場風土の醸成に取り組んでいます。

#### 従業員の自律

**21,110人** キャリア自律関連研修の累積受講者数

**19.94億円** 人財育成投資額

#### D&Iの推進

**29.8%** 女性正社員比率<sup>\*1</sup>

**415人** 女性管理職人数<sup>\*2</sup>

**3.07%** 障がい者雇用率<sup>\*3</sup>

#### ベクトルの一致

**224.8%** キーポジションの後継者候補準備率

( )内の数字は前年比

## 製造資本

### 生産拠点・物流拠点

国内事業は、製造ラインを持つ工場（生産拠点）と全国の施工現場に部材を配送する物流拠点を有し、邸別生産を支えています。工場間の部材輸送は鉄道モーダルシフトを採用し、環境負荷を低減。生産効率向上への部材生産設備や開発型ビジネスにおける設備投資も実施しています。

#### 設備投資

**998億円** 設備投資額(+131億円)

#### 資源循環センター

約**23ヵ所** 国内

#### 生産・物流拠点

**5ヵ所** 国内生産拠点

**44ヵ所** 物流拠点

## 知的資本

### 研究開発・技術・ブランド

戸建住宅や賃貸住宅、一般建築物などにおける品質向上や新技術の開発、快適性能や環境分野など多岐にわたる領域で最先端の研究開発を推進しています。また、イノベーションの風土も醸成し、持続的成長へ向けた技術開発と革新に積極的に取り組んでいます。

#### 研究開発体制

**105億円** 研究開発費(+15億円)

#### 技術革新

**1,059件** 特許権保有件数

**409件** 意匠権保有件数

#### 研究所

総合住宅研究所  
しあわせ住まい研究所  
テクノセンター(大阪/つくば:鴻池組)

## 自然資本

### エネルギー・原料

持続可能性を考慮したCSR調達に取り組み、フェアウッド調達や森林認証の取得に加え、調達におけるデュール・ディリジェンスや国産材の地産地消への貢献など、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、省エネルギーや環境負荷低減にも努めています。

#### 生物多様性保全

**97.1%** 持続可能な木材調達比率<sup>\*</sup>(-0.1pt)  
**2,069万本植栽** 「5本の樹」計画(+85万本)

#### 脱炭素化

**62.3%** 事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出削減率<sup>\*</sup>(+6.0%)

**46.5%** サプライヤー SBT目標設定率(+7.0%)

#### 資源循環

**104.5万トン** 廃棄物排出量(-9.9万トン)

## 社会関係資本

### 施工力・顧客基盤

業界一の累積建築戸数を誇る強固な顧客基盤と、それを実現する施工力、当社グループと協力工事が「運命協同体」の精神で結束する施工体制、カスタマーズセンターによるアフターサービス体制を通じて、長期にわたるお客様との結びつきを深めています。

#### 累積建築戸数

**270万戸** 国内 264.9万戸(+3.1万戸)  
海外 5.7万戸(+1.3万戸)

#### 施工力

**2,585社** 積水ハウス会

**134人** クラフター採用者数(1.0倍)

#### アフターサービス

積水ハウスサポートプラス  
積水ハウスリフォーム  
積水ハウス不動産グループ

## 財務資本

### 財務基盤

お客様をはじめとしたステークホルダーの皆様への信頼に応えていくために強固な財務基盤の構築が重要であるとの考えのもと、事業拡大の機会を最大限に活かし、成長戦略・財務健全性・株主還元のパランスを取りつつ、企業価値の更なる向上に努めています。

#### 自己資本

**1兆9,621億円** 自己資本  
**40.8%** 自己資本比率

#### 長期信用格付

**AA** 日本格付研究所  
**AA-** 格付投資情報センター  
**BBB+** S&Pグローバル・レーティング  
(2025年5月現在)

<sup>\*1</sup> 積水ハウス(株)、積水ハウス不動産グループ、積水ハウス建設グループ、積水ハウスリフォーム(株)、積水ハウスノイエ(株)

<sup>\*2</sup> 積水ハウス(株)および国内連結子会社

<sup>\*3</sup> <sup>\*2</sup>のうち障がい者法定雇用義務のある会社(単体含む)2024年度は27社。

<sup>\*4</sup> 積水ハウスおよび国内外の主要な連結子会社。2024年度40社。

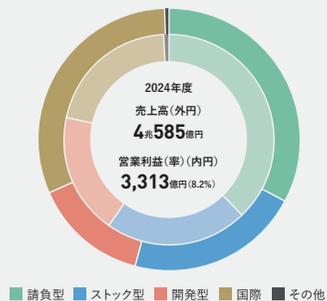
# 事業から創造する価値

積水ハウスグループは、第6次中期経営計画(2023年度～2025年度)において、「国内の“安定成長”と海外の“積極的成長”」を基本方針に掲げ、「住」を基軸とする4つのビジネスを通じた価値創造に取り組んでいます。

コアコンピタンスである技術力・施工力・顧客基盤を最大限に活かした戦略を構築し、それを着実に実行することで、さまざまな社会課題の解決に寄与する価値創造を実現するとともに、企業としての持続的成長にもつなげています。2024年度には売上高・営業利益ともに過去最高を更新し、事業戦略とESG戦略の融合による価値創造の成果が確実に表れています。

本セクションでは、2024年度における重要な事業活動の一部事例を通じて、幸せをつくる積水ハウスグループの姿と、そのインパクトへの道筋、そして創造するESGの価値をご紹介します。

2024年度売上高・営業利益 構成比



→ P.90-93 財務資本戦略

## グローバルビジョン 「わが家」を世界一幸せな場所にする

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
<p>高品質な住宅ストックを通じて、暮らしの質とまちなみの美しさを高め、受け継がれる良質な社会資本を創造する</p>	<p>既存住宅の価値を向上させ、長く住み続けられる暮らしを支え、循環型社会の実現に寄与する</p>	<p>多様な暮らしに応えるまちづくりにより、地域の魅力を引き出し、持続可能なまちの未来を築く</p>	<p>日本の技術と品質を世界へ広げ、各国の気候や文化と調和する新たな暮らしと地域の価値を共創する</p>
<p><b>2024年度業績</b></p> <p>売上高 1兆3,490億円 営業利益(率) 1,430億円(10.6%)</p> <p><b>社会的価値</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>安全・安心な住環境</li> <li>幸せを実現する住まいの普及</li> <li>雇用創出と技術継承</li> </ul>	<p><b>2024年度業績</b></p> <p>売上高 8,709億円 営業利益(率) 834億円(9.6%)</p> <p><b>社会的価値</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>長期的な資産価値の創出と維持</li> <li>地域コミュニティと地域経済の活性化</li> </ul>	<p><b>2024年度業績</b></p> <p>売上高 5,825億円 営業利益(率) 702億円(12.1%)</p> <p><b>社会的価値</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>景観と生活環境の質の向上</li> <li>地域特性を活かしたまちの魅力創出</li> </ul>	<p><b>2024年度業績</b></p> <p>売上高 1兆2,785億円 営業利益(率) 789億円(6.2%)</p> <p><b>社会的価値</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高品質住宅のグローバル展開</li> <li>現地での雇用創出</li> <li>技術向上への貢献</li> </ul>

創造する価値

## 第6次中期経営計画基本方針 「国内の“安定成長”と海外の“積極的成長”」

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
<p>お客様の保有する土地に、付加価値の高い住宅や事業用建物を提供</p> <p>戸建住宅・シャーメゾンブランドを強化し、持続的な価値創造の基盤を確立</p>	<p>賃貸住宅の質の高い管理や住宅のリフォームを提供</p> <p>プロパティマネジメントの高度化と長寿命化提案により資産価値向上を図る</p>	<p>魅力的なエリアで、住宅用地や高品質なマンション・オフィスビルを供給</p> <p>エリアマーケティングに基づく中長期の投資判断で、良質なまちづくりを推進</p>	<p>国内で培ってきた最高品質と先端技術を活かし、海外の住宅ニーズを開拓</p> <p>戸建住宅事業と開発事業の両輪で、各国の特性に応じた成長戦略を展開</p>
<p><b>戸建住宅</b></p> <p>賃貸・事業用建物</p> <p>建築・土木</p> <p>→ P.101-102 実績と成長戦略</p>	<p><b>賃貸住宅管理</b></p> <p>リフォーム</p> <p>→ P.103-104 実績と成長戦略</p>	<p><b>仲介・不動産</b></p> <p>マンション</p> <p>都市再開発</p> <p>→ P.105-106 実績と成長戦略</p>	<p><b>戸建住宅・コミュニティ開発(米国)</b></p> <p>賃貸住宅開発(米国)</p> <p>豪州・シンガポール</p> <p>→ P.107-113 実績と成長戦略</p>

概要と重点施策

## コアコンピタンス 技術力・施工力・顧客基盤

技術力	施工力	顧客基盤
<p>耐震性能 耐久性能 耐風性能 断熱性能 音響・遮音 防犯技術</p> <p>耐火性能 空気環境 環境技術 空間自由度 UD 感性デザイン</p>	<p>責任施工 運命協同体 物流拠点 生産拠点</p> <p>積水ハウス会 本体工事店会 訓練校 クラフター</p>	<p>邸別自由設計 累積建築戸数270万戸超 スムストック TLM</p> <p>アフターサービス 長期保証 一括借上げ CRM</p>

コアコンピタンス

## 事業から創造する価値

## 請負型ビジネス デジタルでつながる、新しい体験価値

## 「AIクローンオーナー」サービス

積水ハウスは、住まいづくりの過程においてもお客様の幸せを実現することを目指しています。その一環として、2024年11月より、日本初となる「AIクローンオーナー」サービスを開始しました。

本サービスでは、当社で住宅を建てた7名のオーナーインフルエンサー様のご協力のもと、Instagramに投稿されたコンテンツをAIが分析・学習し、投稿内容をもとにご本人のように応答できるAIクローンを構築しました。住宅購入を検討されている方は、このAIクローンと24時間365日チャットでやり取りでき、営業担当者やカタログでは得られない「暮らしの実感」や「日常の幸せ」に触れることができます。

 「AIクローンオーナー」サービス

今後は、AIクローンオーナーと住宅購入検討者との会話データを分析することで、空間やインテリアの好みに合わせた応答を可能にし、ユーザビリティの向上を図ります。これにより、デジタル領域におけるお客様体験をさらに深化させ、お客様のニーズに基づいた新たな価値提案を目指していきます。



本サービスには、AIQ株式会社が提供する「デジタルスタッフ」を活用しています。デジタルスタッフは、人のインサイトを可視化する「プロファイリングAI」やLLM(大規模言語モデル)を掛け合わせ、本人さながらのコミュニケーションを実現するAI生成サービスです。

## Output

オーナー様の投稿傾向を学習したAIクローン

住宅購入検討者が24時間利用できるチャット体験

暮らしのリアルな声を届けるデジタル接点

## Outcome

住宅購入検討者の不安や疑問の解消

暮らしのイメージの具体化、購入意欲向上

営業担当に替わる新たな顧客接点の創出

## Impact

住まい選びの透明性・アクセシビリティ向上

情報格差の縮小、より幸せな暮らしの選択肢

人とデジタルが融合した新しい顧客体験モデルの創出

## 創造するESGの価値

環境：デジタル接点の活用により、紙・移動・エネルギー消費を削減し、環境負荷を軽減

社会：暮らしの実感共有により、情報格差を縮小し、誰もが納得して住まいを選べる社会を実現

ガバナンス：プライバシーに配慮したAI活用と、オーナー様との連携体制により、信頼性と透明性を確保

## 請負型ビジネス 業界でつながる、新しい物流価値

## 住宅物流4社協議会

住宅業界は、物流の担い手不足、輸送効率の低下、環境負荷の増大などの深刻な課題に直面しています。積水ハウスは、これらの課題解決に向けた業界横断的な取り組みとして、旭化成ホームズ、積水化学工業、物流会社のセンコーとともに「住宅物流4社協議会」を発足させました。

本協議会は、業界全体での連携により、輸送効率の向上と環境負荷の低減を同時に実現する、新たな物流モデルの構築を目的としています。共同輸送・共同配送の仕組みを導入することで、ドライバーの労働負担を軽減し、持続可能な物流体制の確立を目指しています。

 住宅物流4社協議会

本協議会を通じて、物流の最適化、環境負荷低減、住宅供給の安定化という3つの価値を創造し、住宅業界全体の信頼性向上と品質確保にも貢献します。



【協議施策4点】①物流拠点・車両の共同利用、②部材メーカーからの購入・輸送を共同で実施、③車両大型化+各社拠点の中継輸送で配送効率向上、④環境にやさしい配送で輸送CO<sub>2</sub>排出量を削減へ

## Output

共同輸送・共同配送の仕組み

物流拠点の共同利用体制

4社協業による連携プラットフォーム

## Outcome

ドライバーの運転時間削減  
年間約17,000時間  
(トラック2,160台)

長距離輸送の負担軽減による安全性向上

住宅部材の安定供給による供給リスク低減

## Impact

住まいの安定供給・社会インフラ強化

CO<sub>2</sub>排出量  
年間約500トン削減  
(スギの木約35,800本)による環境負荷低減

住宅業界全体の持続可能な物流モデル

## 創造するESGの価値

環境：共同輸送・共同配送によりCO<sub>2</sub>排出量を削減し、環境負荷の低減に貢献

社会：ドライバーの労働環境改善、人財定着率向上と雇用の安定、安全性向上、住宅供給の安定化

ガバナンス：業界を横断した物流データの活用・DX推進により、透明性・効率性の高い体制の構築と持続可能なサプライチェーン管理

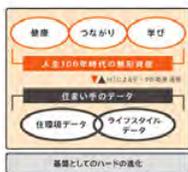
## 事業から創造する価値

## 請負型ビジネス

## プラットフォームハウス構想の進捗

## 2020年 プラットフォームハウス構想発表

「家」を起点に事業領域を住まい手の生活サービス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新しい住まいづくりを構想。プラットフォームハウスでは、「健康」「つながり」「学び」という3つのテーマでサービスをインストールすることができ、住まい手に応じたサービスを提供します。



## 2021年 「PLATFORM HOUSE touch」販売開始

プラットフォームハウス構想の第1弾として、「PLATFORM HOUSE touch」を開発。住まいのビッグデータを活用し、外出先や室内の離れた場所から住宅設備を遠隔操作できる、間取り連携スマートホームサービスです。2021年以降、家の間取りと連携したスマートフォン画面で家電を操作できる「わが家リモコン」、窓や玄関の異常を確認できる「セルフホームセキュリティ」、温湿度センサーで部屋の状態を可視化できる「住環境モニタリング」などの機能を提供しています。

間取り図から家の状態にアクセスできるアプリ



- わが家リモコン
- セルフホームセキュリティ
- 住環境モニタリング
- 玄関錠閉め忘れ通知
- アプリ解錠・施錠の通知
- 帰宅・外出の通知
- 一括操作・確認

 PLATFORM HOUSE

## 2023年 「暮らし解析プラットフォーム」構築

PLATFORM HOUSE touchを通じて蓄積される生活ログデータをAIで解析し、ユーザーの無意識の行動パターンから、その人に最適なサービスを提案する仕組みを構築。生活意識が現れる瞬間＝「生活モーメント」を可視化し、生活習慣や行動の源泉まで捉えることで、より深く暮らしに寄り添うサービスの提供を目指しています。2023年には株式会社博報堂とともに、共創型データベースの構築を開始。潜在意識を可視化し、多様なサービス提供者と連携することで、暮らしの可能性を広げる新たなプラットフォームの実現を進めています。

## 2024年 「暮らし解析プラットフォーム」から生まれたサービス 家の状態や人の行動習慣をAI解析により可視化した、駆けつけ防犯サービス「駆けつけホームセキュリティ」

可視化した「生活モーメント」のAI解析により、住まい手が認識している防犯意識と実際の行動習慣に乖離があることが明らかになりました。これを受け、サービス提供者としてALSOK（総合警備保障株式会社）を迎え、行動習慣に応じて価格が変動するサービス「駆けつけホームセキュリティ」を2024年12月に開始しました。本サービスでは、お客様の防犯行動を可視化しアプリで表示することで、防犯意識の向上と行動改善を促すこともできます。価格設定にも行動習慣を反映することで、ユーザーの行動変容を後押しする世界初の駆けつけ防犯サービスです。住まい手の行動データをAIを活用して可視化し、より安全・安心な暮らしへ導く新たな価値を創造しています。

 駆けつけホームセキュリティ

## 課題

防犯意識と  
実際の行動習慣の乖離

住まいの安全性向上と  
防犯は住まいの  
基本性能の一部

AI技術の進化や、  
パーソナライズされた  
防犯対策の重要性

## 取り組み

暮らし解析プラットフォーム  
による生活モーメントの  
AI解析

行動データ分析  
による防犯意識の可視化と  
フィードバック

防犯行動に応じた価格設定と  
24時間駆けつけサービス  
(サービス提供:ALSOK)

## 創造する価値

防犯行動の改善による  
犯罪リスクの低減

安全・安心な暮らしの  
実現と住環境の質向上

行動変容を促す価格設定  
による防犯意識の醸成

地域の安全性向上による  
社会的コスト削減

## ESG経営との結びつき

お客様の幸せ

- 安全・安心な暮らし：AIで行動を見える化し、異常時は駆けつけ対応
- 行動運動の料金：防犯行動に応じて料金が変わる、透明性の高い仕組み
- 環境にやさしい暮らし：照明・電力を防犯と連動し、省エネを実現

社会の幸せ

- 地域の防犯力向上：個人の行動改善が地域全体に広がり、犯罪抑止に貢献
- 省エネ住宅の普及：エネルギー効率の高い住まいが社会に広がる
- 信頼されるデータ活用：プライバシーに配慮し、安心できる連携体制を構築

## 事業から創造する価値

## PLATFORM HOUSEが創造する価値


 担当者  
対談


PLATFORM HOUSEとは、積水ハウスの「プラットフォームハウス構想」に基づく、新しい住まいのあり方です。先端技術を用いて住まい手のデータを活用し、人生100年時代の幸せにつながる「健康」「つながり」「学び」のサービスを提供します。その第1弾となるのが「PLATFORM HOUSE touch」。たとえば、各部屋の室温や照明のスイッチなど、家の状態確認や機器の操作をスマホひとつでどこからでも行えるサービスです。これまでに、5,000の新築住宅（積水ハウス設計・施工の新築戸建住宅の約30%）で導入されています。



## 手のひらで「わが家」にアクセスする新たな暮らしの提案。



PLATFORM HOUSE touchでは、わが家の間取りが描かれた図面を見ながら、家の状態にアクセスできます。たとえば「住環境モニタリング」という機能では、部屋の中と家の外の温度・湿度の変化をグラフ表示したり、熱中症の危険がある時にアラートを通知でお知らせすることができま。図面やアイコンを使って、わかりやすく直感的に操作できるところがポイントです。



「わが家リモコン」という、家の中や外出先から対象機器の状態確認や操作ができる機能もあります。たとえば、「共働きで小学生の子どもを持つ親御さんは、子どもが学校から帰宅したかわからないと不安だね」という意見が、企画メンバーから出ていました。そこで、玄関ドアをカードキーで解錠すると、オフィスで働いている親御さんに通知が届く仕組みが生まれました。



パイロットプロジェクトで22邸のお客様にアンケートを取らせていただいた時にも、「わが家リモコン」について「とても便利だね」とのお声をいただきました。その時のお客様は、「家のシャッターを一括で開けられるのが特にいい」と喜んでくださり、嬉しくなりました。自分の頑張りでサービスをより良いものにできれば、それが結果的にお客様の幸せにつながるって思えるのが、やりがいになっています。

## 「なぜそのサービスが必要なのか？」その背景を考えることを大切にしています。



企画段階ではほかにも「前もってエアコンのスイッチを入れてお風呂を沸かしておけば、家族で過ごす時間にゆとりが生まれるよね」とか、「家の中での熱中症が多いけど、どう解決する？」など、日々の生活でのふとした気づきや瞬間をメンバーで洗い出しました。そこからさらに議論を重ね、本当に必要なものを見極めて、ITを活用してどう解決できるかを何度もシミュレーションして企画が固まり、私の担当する開発フェーズへと進んでいきました。



リリースされた当時のアプリには、家の外から電気錠を開められる機能がありましたが、多くのお客様から「家の外から鍵を開けることはできないの?」とご要望をいただきました。お客様にとって「なぜそのサービスが必要なのか?」「何が便利になって安全なものになるのか?」という背景をしっかりと考え、2024年12月にアプリに電気錠を開けられる機能をリリースし喜ばれています。お客様が使いたい時に、使いたいサービスを受けられるようになるのが理想だと思っています。

## もっとも大切にしているのは、常に「ユーザー目線」であること。



今回のサービスとアプリは、当社にとって新しいチャレンジでした。生活視点でのニーズや要望をサービスとして届けるには、どのようなレベルやデザイン、クオリティを保つべきなのか。ただの「リモコンアプリ」にはしたくない、という想いもありました。家と家族を見守るなど、さまざまな情報を扱う多機能なものになるため、企画の段階から操作性のユーザーテストを行うなど、試行錯誤を重ねながら進めてきました。



「PLATFORM HOUSE touchのおかげで、気持ちと時間にゆとりが生まれました。」「子どもの毎日の帰宅を確認できれば安心です。部屋の温度や戸締まり状況を遠隔で見守れるのもありがたいですね。」など、たくさんのお声も届くようになりました。



プラットフォームハウス構想の最終目的は、お客様に幸せを提供することなので、常にユーザー目線で考える姿勢を、チームのみんなが持っています。PLATFORM HOUSE touchのサービス提供はまだ始まったばかりなので、テストでは拾いきれなかったエラーが出てきたり、お客様からご要望をいただいたりすることも多いんです。チーム内でも、「もっとサービスを良くしよう!」と話し合いながら、日々作業を進めています。新たな機能なども随時企画しています。現在は新築戸建とリフォーム物件が対象ですが、将来的には当社グループのマンションや賃貸物件、さらには他社物件でも使えるサービスになっていけばいいと考えています。

## 事業から創造する価値

## ストック型ビジネス 再生可能エネルギーとEVで実現する、環境と暮らしの未来

## 「シャーマゾンZEH」でのEV充電設備

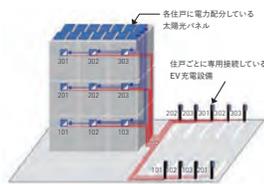
「シャーマゾンZEH」は、当社が展開する賃貸住宅ブランド「シャーマゾン」におけるZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）です。各住戸に太陽光発電を接続する「入居者売電方式」を提案し、入居者が快適な住環境や光熱費の削減といったメリットを実感・享受できる、住戸単位でのZEHの普及を2024年度より本格的に進めています。2024年度の賃貸住宅におけるZEH比率\*1は前年度の76%から77%へと向上しました。

さらに、2023年12月からは、シャーマゾンZEHにおいて住戸ごとに専用接続するEV充電設備を設置する体制を整備し、導入を推進しています。

\*1 ZEH Ready 以上の住戸の比率

 ESG Fact Book P6 脱炭素社会への貢献

これにより入居者の光熱費削減を実現するとともに、EV充電インフラ不足の解消や再生可能エネルギーによる充電を通じて、脱炭素社会の実現に貢献していきます。



- ①各住戸の太陽光で発電した再生可能エネルギーによる充電を可能とすることで、EV利用のさらなる脱炭素化に寄与
- ②太陽光で発電し住戸内で使いきれなかった電気の一部をEVに充電することで、入居者の光熱費削減に貢献

## 開発型ビジネス グランドメゾンが描く、都市の新しい住まいのかたち

## 「グランドメゾン」

「グランドメゾン」は、東京・名古屋・大阪・福岡の4都市圏に特化したエリア戦略のもと展開している高付加価値分譲マンションです。2023年度からは、全住戸をZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）\*2仕様、全棟をZEH-M（ゼッチ・マンション）\*3とすることで、脱炭素社会の実現に向けた取組みを推進しています。

自然の通風や採光を活かした設計、大開口による眺望の確保と高い断熱性を両立する真空複層ガラスの導入、さらに太陽光発電や家庭用燃料電池「エネファーム」の採用などにより、環境性能と快適性の両立を実現しています。

\*2 ZEH Oriented 以上 \*3 ZEH-M Oriented 以上

 グランドメゾン

また、緑豊かなアプローチや「5本の樹」計画を取り入れ地域の在来樹種を活用した植栽計画、エントランスホールや中庭などの共用空間の充実を通じて、まちなみの美しさと地域文化の継承も実現しています。都市に暮らす人々にとっての心地よさと資産価値を保ちながら、新たな景観価値を生み出し、都市居住の新しいスタンダードをつくり続けています。



2024年度からは、積水ハウス独自の構造部材「GMシーカス」を導入するなど、長期優良住宅認定も積極的に進めています。

→ P.71 GM版シーカス

## Output

入居者売電方式のZEH賃貸住宅の提供

住戸ごとに専用接続するEV充電設備の設置

再生可能エネルギーによるEV充電の促進

## Outcome

入居者の光熱費削減・快適な住環境

EVユーザーにとって利便性の高い住環境

オーナー様の長期安定経営

## Impact

EVの普及促進やEV充電インフラ不足の解消に貢献

再生可能エネルギーによるCO<sub>2</sub>排出量の削減率向上

脱炭素社会の実現に貢献

## 創造するESGの価値

環境：ガソリン車からEVへの移行に加え、再エネ電力による充電で、移動手段の更なる脱炭素化を推進

社会：EV充電設備を備えた賃貸住宅により、入居者の利便性向上と、充電インフラの不足解消に貢献

ガバナンス：将来を見越した技術要素の先行採用により、管理物件の価値を長期にわたって維持、賃貸住宅の安定経営をサポート

## Output

ZEH・ZEH-M仕様のマンション供給

高断熱・高气密による省エネ性能の向上

環境配慮型設備の導入・共用空間の充実

## Outcome

安全・安心・快適な暮らしと資産価値向上

レジリエンスの向上と光熱費の削減

都市景観と地域文化の継承

## Impact

都市部における脱炭素化の推進

防災・災害に強い都市コミュニティの形成

地域社会との共生と都市の景観価値向上

## 創造するESGの価値

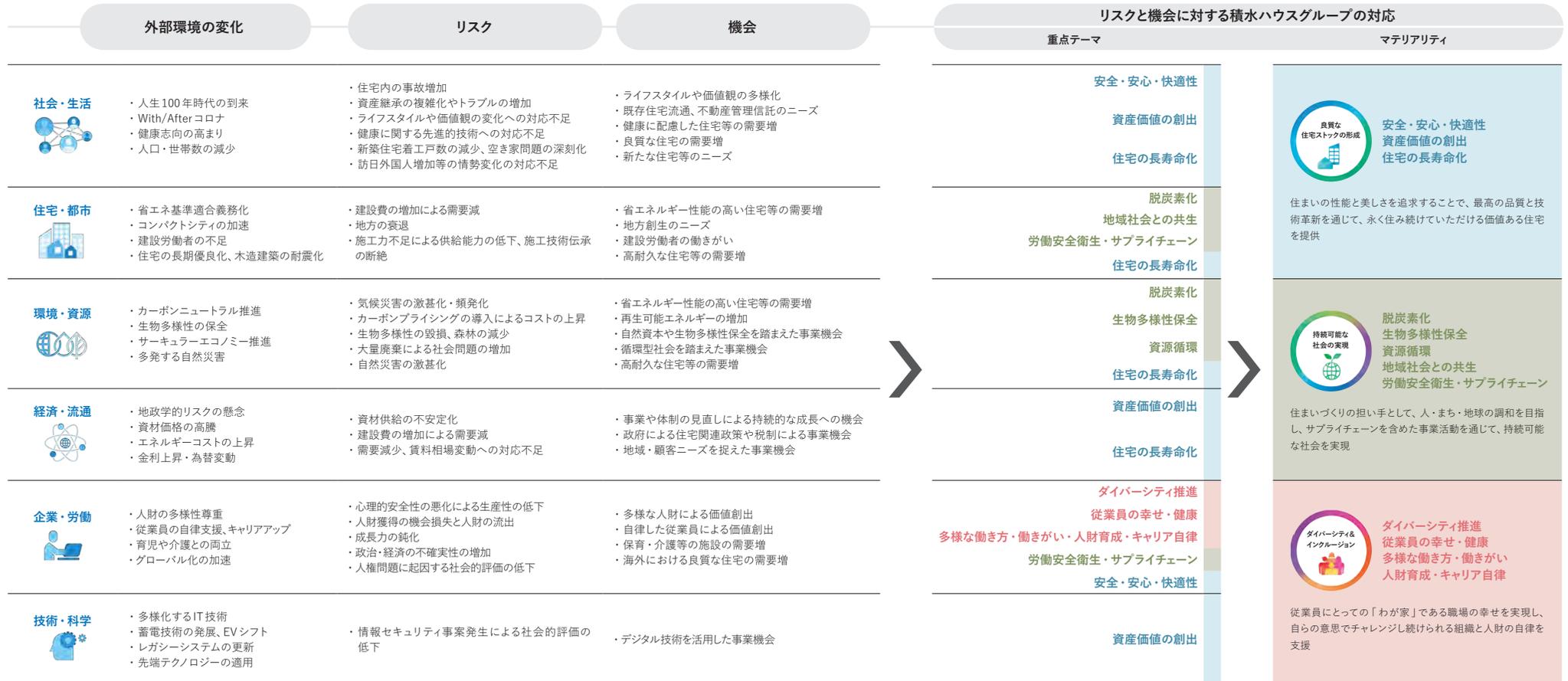
環境：住まいの省エネ・創エネにより、脱炭素社会の実現と生物多様性保全を推進

社会：快適な住環境と地域景観に調和するデザインにより、安心して暮らせる都市の暮らしを実現

ガバナンス：環境・防災・景観に配慮した設計と品質管理により、資産価値の維持と満足度を確保

# リスクと機会

積水ハウスグループでは、価値創造に影響をもたらす中長期の課題を分析し、外部環境の変化に伴うリスク要因を洗い出すとともに、リスクを将来の事業創出の機会でもあると位置付け、事業戦略の立案に活かしています。



## TRANSFORM SOCIETY

## 幸せをひろげる、積水ハウスグループ°

## 03

## 普遍的な価値観に基づくマテリアリティと社会へのインパクト

長期にわたり果たすべき使命として特定したマテリアリティに基づき、社会課題にどう向き合い、どのように取り組みと進捗を重ね、どのようなインパクトを生み出しているのか、その実績と今後の展望をお伝えします。

## STORYLINE

01  
DRIVE POSITIVE  
IMPACT

価値創造の歩みと  
描く未来

02  
CREATE  
HAPPINESS

ここにしかない  
価値と強みの進化

03  
TRANSFORM  
SOCIETY

長期にわたり果たす  
使命と進捗

04  
INNOVATION AND  
COMMUNICATION

大切にしている  
価値観と人財価値

05  
FINANCIAL STRATEGY AND  
CORPORATE GOVERNANCE

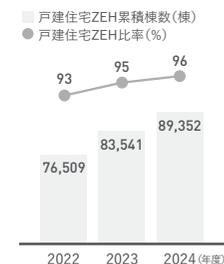
財務資本戦略と  
コーポレートガバナンス

## 長期にわたり創造する価値

積水ハウスグループが見つけているのは、短期的な成果だけではありません。社会や環境の課題に真正面から向き合いながら、長期にわたり人々の幸せを守り続けることが、企業理念「人間愛」に根ざした私たちの使命であり、未来への約束です。今を生きる人、そして未来を生きる人に、私たちは何をつくり、何を残していくことができるのか。この問いに誠実に向き合い続け、より幸せな未来を実現していくことが、どれほど時代が変わろうとも変わることはない、積水ハウスグループの役割なのです。

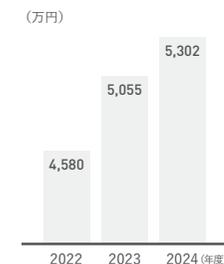
## ハイライト

## 脱炭素社会への貢献



戸建住宅ZEH「グリーンファースト」累積棟数は89,352棟を達成しました。

## 地域社会との共生



2024年度は、従業員と会社の共同寄付制度より、5,302万円を助成しました。

## 外部からの評価

MSCI  
ESG RATINGS



CCC B BB BBB A AA AAA

MSCIのESGレーティングにおいて、最高評価のAAAを獲得しました。

# 未来への約束

1960

1990

2020

2024

2050

安全で快適、そして美しい住まいは、暮らしを鮮やかに彩る。そんな住まいが集まれば、そこは人々に愛されるまちとなる。永く愛される住まいやまちをつくる。それが私たちの使命です。



住宅は重要な社会資本の一つだからこそ、長期にわたり住み継がれていく良質な住宅を、次世代へ受け継いでいきます。

住む人が快適に暮らしながら、地球社会にも、環境にも良い未来をかたちづくること。私たちは、その大切さにいち早く気づき、独自の発想と技術で真摯に向き合ってきました。



環境負荷低減や再生可能エネルギー活用、地域との共創を通じて、より幸せに暮らし続けられる未来を切り拓きます。

グローバルビジョンは、私たち一人ひとりが幸せであってこそ実現できるはず。私たち自身が幸せになり、そこからお客様の、そして社会の幸せへとつなげていくために。



誰もが安心して自己実現や成長の機会を見つけ、特性や能力を活かしながら、活躍できる環境を築いていきます。



マテリアリティ

積水ハウスは、それぞれの時代に生じる社会課題に対し、事業活動を通じてその解決に貢献してきました。そして今、グローバルビジョンを未来への約束として掲げています。その実現に向け、「良質な住宅ストックの形成」「持続可能な社会の実現」「ダイバーシティ&インクルージョン」を優先して取り組む重要課題として定めています。

これらのマテリアリティは、一過性のゴールではなく、創業以来培ってきた強みや普遍的な価値観に基づく「長期にわたり果たすべき使命」であり、未来に向かう私たちの進むべき方向性を示しています。60年以上にわたるすべての事業活動は、この使命と深く結びついており、今後もマテリアリティに真摯に向き合いながら、社会に必要なとされる価値を創造し続けていきます。

## 中期経営計画とマテリアリティの関係性

積水ハウスグループにとってのマテリアリティは、社会に対する私たちの存在意義を示したものであり、企業理念「人間愛」に基づいています。そして、すべての従業員が価値創造に向かい、ベクトルを合わせ進むために特定されたものです。

中期経営計画において、マテリアリティに紐づく重点領域やKPIを定めています。こうした3か年ごとの取り組みと成果の積み重ねが、長期にわたり果たすべき使命としてのマテリアリティの実現へとつながり、未来への約束を形にしていきます。



# 長期にわたり果たすべき使命



良質な  
住宅ストックの形成

住み継がれる家を、  
永く愛されるまちをつくる

## マテリアリティ特定の背景

地震などの自然災害が多い日本において、耐震性や断熱性基準を満たさない住宅が多く存在するとともに、既存住宅の老朽化も進んでいます。海外でも住宅の供給不足が顕著となり、安全・安心な住宅の提供や長期的な価値の維持は重要な課題となっています。良質な住宅ストックの形成を通じて、人々の暮らしや資産価値の創出、地域社会と地球環境の発展に寄与することを目指しています。

### メガトレンド

- ・ 少子高齢化と人口減少
- ・ 住宅の長寿命化ニーズの拡大
- ・ ストック型社会への移行
- ・ 防災・減災意識の高まり
- ・ スマートホーム技術の進化

### 社会にとっての重要性

- ・ 安全・快適な住空間の確保
- ・ 住宅市場における資産価値維持
- ・ 持続可能な都市計画の推進
- ・ 災害リスクの低減
- ・ 省エネ住宅の普及促進

### 積水ハウスにとっての重要性

- ・ ストックビジネスの強化
- ・ 住宅技術革新の加速
- ・ 長期的なお客様との関係構築
- ・ 環境規制への対応強化
- ・ 高付加価値住宅の普及促進

### 創造する価値

- ・ 資産価値の高い住宅の提供
- ・ 耐久性の高い住宅の普及
- ・ 防災・減災性能の向上
- ・ リフォーム市場の活性化
- ・ スマート技術の標準化

### 拡大するインパクト

- ・ 住宅市場全体の質向上
- ・ CO<sub>2</sub>排出量の大幅削減
- ・ 災害時の被害軽減
- ・ 住宅資産の長期維持
- ・ スマートシティの発展

### 事業成長

- ・ リフォーム市場の拡大
- ・ スマート住宅の需要増加
- ・ ストック事業の収益向上
- ・ 継続的なお客様との関係構築
- ・ 新規技術開発の促進



持続可能な  
社会の実現

地球社会にも環境にもよい暮らしを、  
快適な暮らしから

## マテリアリティ特定の背景

世界的に気候変動の脅威や生物多様性の喪失、資源の枯渇などの環境問題が深刻化し、脱炭素社会への移行に向けた対応が喫緊の課題となっています。日本の住宅においても、省エネ・省CO<sub>2</sub>や循環型社会に向けた取り組みは重要です。環境に配慮した住宅や建物、技術開発やサービスの提供、地域社会との共生を通じて、さまざまなステークホルダーとともに、持続可能な社会の実現を目指しています。

### メガトレンド

- ・ 気候変動対応の加速
- ・ 脱炭素社会への移行
- ・ 再生可能エネルギーの拡大
- ・ 資源循環型経済の推進
- ・ エネルギーコストの上昇

### 社会にとっての重要性

- ・ CO<sub>2</sub>排出量の削減
- ・ エネルギーの安定供給確保
- ・ 環境負荷の低減
- ・ 持続可能な都市開発
- ・ 省エネ技術の普及

### 積水ハウスにとっての重要性

- ・ ZEH市場でのリード確立
- ・ 環境対応住宅の競争力強化
- ・ エネルギー技術の革新
- ・ 地域社会との共生
- ・ 政策支援の活用

### 創造する価値

- ・ ZEH住宅の普及
- ・ 再生可能エネルギー活用
- ・ 省エネ・創エネ技術の発展
- ・ 資源循環型住宅の開発
- ・ 環境配慮型まちづくりの推進

### 拡大するインパクト

- ・ 住宅のエネルギー自給率向上
- ・ 脱炭素社会の実現加速
- ・ 資源利用効率の最適化
- ・ 環境負荷の低減
- ・ 持続可能な社会の構築

### 事業成長

- ・ ZEH普及による市場拡大
- ・ 省エネ・創エネ住宅需要増加
- ・ 環境関連技術の収益化
- ・ 持続可能な住宅事業確立
- ・ 政策支援による市場優位の確保



ダイバーシティ&  
インクルージョン

働く人の幸せから、  
社会の幸せへ

## マテリアリティ特定の背景

人口減少による労働力不足が進む一方、特定の価値観にとらわれない働き方や生き方が広まっています。新たな価値を創造するためには、多様な人財による組織構成に加え、お互いの違いが尊重されるインクルーシブな組織文化が重要となります。健康と幸せを重視し、イノベーションの源泉となる人財が活躍できる職場づくりを推進することで、新たな価値の創造と社会全体の発展を目指しています。

### メガトレンド

- ・ 働き方の多様化
- ・ ライフスタイルの変化
- ・ 公平性・包摂性の重視
- ・ 多様な価値観の共存
- ・ グローバル化の進展

### 社会にとっての重要性

- ・ 誰もが活躍できる社会
- ・ 公正な機会と選択肢の提供
- ・ 創造性の加速
- ・ 持続可能な経済成長
- ・ 包摂的な社会基盤の構築

### 積水ハウスにとっての重要性

- ・ 多様な視点による価値創造
- ・ 柔軟な働き方の推進
- ・ 従業員の幸せ
- ・ 文化革新と企業成長
- ・ ニーズ対応の競争力

### 創造する価値

- ・ 誰もが活躍できる環境
- ・ 公平な企業文化の醸成
- ・ 多様な働き方推進
- ・ 多様な技術・研究開発
- ・ 共創社会の実現

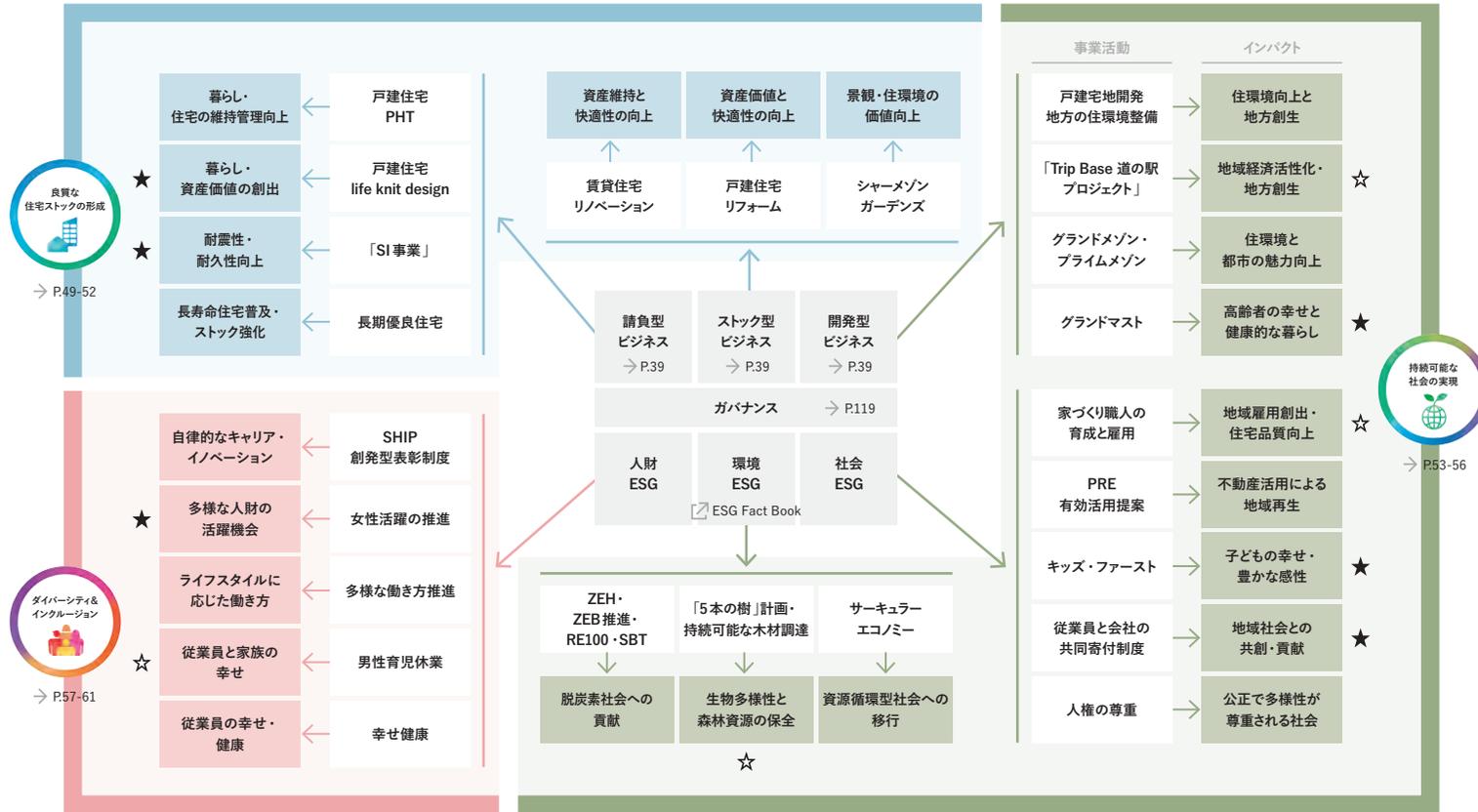
### 拡大するインパクト

- ・ 働きがい向上
- ・ 社会の包摂性強化
- ・ イノベーション促進
- ・ 企業と社会の成長
- ・ 価値観の多様化対応

### 事業成長

- ・ 多様な市場の創出
- ・ 幸せで自律的な働き方推進
- ・ 持続的な企業文化
- ・ 変化に対応する経営基盤
- ・ 高付加価値の提供

## 長期にわたり果たすべき使命



## 価値創造へのロードマップ

積水ハウスグループは、事業活動を通じた新たな価値創造に取り組んでいます。昨年度の本レポートでは、こうした取り組みの全体像を「価値創造へのロードマップ」として整理し、第6次中期経営計画(2023年度～2025年度)における各事業活動が、社会課題やマテリアリティにどのように貢献しているかをストーリーとしてお示しました。(左図☆印)

本年度は、ESG経営のリーディングカンパニーとしての歩みと成果をより明確にお伝えするため、6つの取り組みの背景や、そこに込められた従業員の想い、そして社会的インパクトにつながる道筋をストーリーとしてご紹介します。(左図★印)

一つひとつの取り組みは、社会に新たな価値を届ける(Drive Positive Impact)、幸せづくりに貢献する(Create Happiness)、より良い未来へと業界や社会を牽引する(Transform Society)という、3つの道筋を歩んできたものです。そうした歩みの積み重ねが、幸せをつくり、ひろげていく積水ハウスグループのESG経営です。

今後も、事業活動を通じて創造する価値と、その先に生まれるインパクトとの関係を可視化し、重点領域の明確化やKPIの策定・評価にも活用することで、取り組みの実効性を高めていきます。

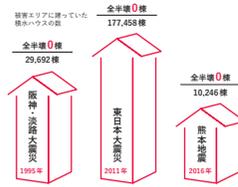


## 良質な住宅ストックの形成 | 共同建築事業「SI事業」

## Drive Positive Impact

## 「地震に強い家」は、命を守る技術から生まれる

日本には、新耐震基準を満たさない住宅が約840万戸あり、そのうち約500万戸は深刻な耐震性不足が懸念されています。さらに、新耐震基準に基づいた建物でも、一部は地震による倒壊などの被害が発生しています。積水ハウスは、これまでの大地震において、全壊・半壊ゼロ\*という実績を築いてきました。その要因の一つが、土台を使わず基礎と柱を直接緊結する「基礎ダイレクトジョイント」です。揺れの方

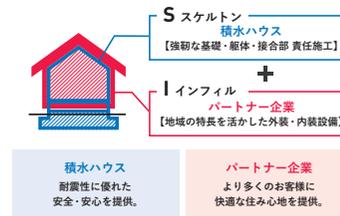


\* 地盤移動や津波によるものは除く

## Create Happiness

## 快適な住み心地と確かな安心の、どちらも叶える住まいづくり

SI事業は、住宅の耐震性において重要なスケルトン部分を、積水ハウスが設計し、積水ハウス建設が施工を行います。インフィル部分はパートナー企業が担当します。この共同により、積水ハウスの耐震技術や施工力と、パートナー企業の地域特性に応じた提案力や販売力を融合した共同建築事業が実現します。オリジナル技術や高精度の施工力に加え、許容応力度設計による構造計算などのサポートも積水ハウスが提供することで、パートナー企業とともに、「快適な住み心地」と「地震への安心」の両方を叶える住まいを、より多くのお客様へ提供していきます。



## Transform Society

## 「地震に強い日本」を、住まいから変えていく

2025年1月には3社と新たに提携を開始し、「良質な住宅ストックの形成」に向けて志を共有するパートナー企業が合計8社となりました。これにより、東北から九州までの幅広い地域のお客様に安全で安心な木造住宅をお届けできる体制が整いました。2027年度には年間500棟、2029年度には年間1,000棟の販売を目標とした上で、その後も全国のパートナー企業との連携を深めていく計画です。

SI事業は、住まいの耐震性能を向上させ、日本にもっと良質な木造住宅を広めるための重要な取り組みです。耐震性と快適性を兼ね備えた木造住宅を全国に供給し、将来にわたり住み継がれる良質な住宅ストックを形成することで、地域社会の安心と、未来の幸せに貢献し続けていきます。

→ P51 SI事業



## 積水ハウスグループの歩みと「SI事業」が創造する価値

## Drive Positive Impact: 積水ハウスグループの取り組み

1973

基礎工事専門会社「積和工事」設立



1974

均質かつ強固な基礎「一体打ち工法」開発



1979

実大振動実験により当社住宅の耐震性能を実証



2004

地震力を基礎に直接伝える「基礎ダイレクトジョイント」開発



2022

木造住宅「シャードウッド」で耐震性の高い住宅を普及・累積7万棟の実績を積み  
※2022年12月時点

## Create Happiness: 「SI事業」がつくる幸せ

2023 「SI事業」開始

- 独自の耐震技術と高精度な施工による業界への貢献
- パートナー企業との連携・共創強化
- 施工力不足の解消に寄与
- 許容応力度設計による構造計算提供



2025 パートナー8社との提携

- 東北から九州までの供給体制構築
- パートナー企業の構造計算負担軽減
- 戸建住宅の耐震性不足の解消に貢献
- 快適な住み心地と地震への安心を実現する住まいの普及



## Transform Society

拡大するインパクト

- 安全・安心な住まいの提供
- 住宅の耐震性能向上
- 資産価値の向上
- 良質な住宅ストックの形成

## 良質な住宅ストックの形成 | 共同建築事業「SI事業」

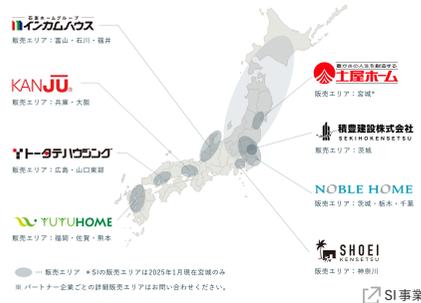
## Dialogue | SI事業

## 日本にもっと、良質な住宅を

積水ハウスグループは、創業以来培ってきた安全・安心の技術をオープン化し、パートナー企業と互いの強みを活かした、業界初の共同建築事業「SI事業」を2023年9月に開始しました。SI事業を通じて、当社オリジナルの耐震技術「ダイレクトジョイント構法(DJ構法)」や積水ハウス建設による高精度な施工を取り入れた、高い耐震性を備えた住宅を全国に広げ、良質な住宅ストックの形成に貢献します。このSI事業の立ち上げから推進に携わる従業員が、事業にかけける想いや今後の展望などをお伝えします。



右から：SI戦略室長 板倉 浩二(現：戸建事業戦略部長)、  
真鍋 あかり、上野 浩司(現：SI戦略室長)、木村 昇平、  
山尾 藤広(現：監査部)



## 日本全体の住宅を、もっと強くしていくために



「日本全体の住宅をもっと強くしていくために、コンピューターCPUのように、積水ハウスの耐震のコア技術を搭載できないだろうか」。社内会議でのそんな意見から、SI事業の開発はスタートしました。CPUに相当するコア技術は何かと問うた時、間違いなく基礎ダイレクトジョイントであることは総意でした。そこからプロジェクトを組み、新事業のあり方を模索してきたのです。



さまざまな方にもヒアリングを重ねる中で見えてきたのは、高い施工精度が求められる「ダイレクトジョイント構法の施工を積水ハウス建設が行い、外装・内装・設備は自由にアレンジできる」という構想に、多くのビルダー様に関心を示してくださいました。話し合いや思考錯誤の中で、「パートナー企業様の独自性をそのままに、積水ハウスの耐震技術をインストールする共同建築事業」という、まったく前例のない新しいビジネスモデルが形づくられていったのです。

## これまでにない、良質な住まいづくりネットワークを



「日本の住宅を強くする」という私たちの志に共感いただいて、パートナー提携に至った各社は、いずれも高品質な住宅づくりで地域から支持されている企業ばかりです。商品戦略の拡充や2025年の法改正への対応に関して、本事業に期待を寄せていただいています。



パートナー企業様によって階高、断熱、構造材などの仕様が異なり、着地点を探るのは予想以上に大変で、商品開発に匹敵するプロセスを要しました。印象的だったのが、積水ハウス建設の施工精度や現場の美しさをパートナー企業様がもれなく絶賛されること。グループ内にいると、その真のすごさに気づけないかもしれません。また、木造住宅に関する貴重な知見が集結していることも収穫です。



パートナー企業様との協業を通じて、私たち自身の強みを再認識するとともに課題も知ることができ、さらに新たな可能性を見いだしています。当初は別の方法で検討を進めていたところ、プロジェクトの半ばで、従来にないビジネスモデルを新たに創出する方針に大転換。一から契約形態や商品・サポート内容を模索していくことは、とてもチャレンジングな経験でした。



現在の姿にまで磨き上げられた共同建築事業という形態は、互いの強みと自由度を確保しつつ、将来的に多様な協働のスタイルを追求できる点も魅力の一つです。

## 「基礎ダイレクトジョイント」が、住まいのスタンダードになる未来



地震大国の日本で、耐震性の高い良質な住宅ストックの形成を加速させるには、SI事業の意義に賛同下さるパートナー企業と連携し、基礎ダイレクトジョイントを普及していくことが重要です。年間で2027年度には500棟、2029年度には1,000棟が目標です。



日本の住宅の耐震性を向上させることは、人々の暮らしに安全・安心という価値を提供することであり、社会課題の解決にもつながると信じています。SI事業によって、一人でも多くの方に、積水ハウスの耐震技術を実感していただけることを目指しています。



理想は、「その家は、基礎ダイレクトジョイントが入ってる?」という会話が当たり前になるほど、住まいのスタンダードとして広まることです。そうすることで、より多くの方の安全・安心を守り続けていきたいと考えています。

## 良質な住宅ストックの形成 | life knit design

## Drive Positive Impact

## 機能性と美しさを、融合した住まいの追求

積水ハウスは、住まいを重要な社会資本の一つとして捉え、美しさや一人ひとりの心に寄り添う住まいづくりに取り組んできました。住まいは、お客様の夢や理想が詰まった大切な空間。だからこそ、素材の選定や施工技術にもこだわり、機能性と美しさや感性を融合することで、心から心地よいと思える住まいや、暮らしの中でふと感じる心の動きを大切にしたいと追求しています。



## Create Happiness

## 時間とともに、愛着を編み込む住まい

美しいと感じる空間、心惹かれる手触り、心地よい時間の過ごし方は、一人ひとり異なります。そうした感性に寄り添うデザイン提案システム「life knit design」を2023年度に開始しました。約6,600点の画像から受ける印象を言語化し、導き出した独自の「6つの感性フィールド」に基づいた提案は、一人ひとりの感性を住まいに映し出し、愛着を育む住まいづくりを実現しています。

  
life knit design



## Transform Society

## 住まいが、一人ひとりの幸せをつくる未来

2024年度は、6つの感性フィールドによるインテリアを比較体験できるモデルハウス「6 HOUSES」を期間限定で開設。訪れた人々に「自分らしさ」を発見いただけるきっかけを提供しました。流行を追うようなデザイン提案ではなく、一人ひとりの感性に寄り添う住まいが、人生100年時代の幸せにつながると考えています。

住まう人の感性を編み込み、美しく景観と調和した住まいづくりにより、愛着を育み、長く住み続けていただくことで、美しく良質な住宅ストックを形成。住まいが幸せをつくり出す未来を、これからも実現していきます。

 life knit design

## 「life knit design」というデザイン思想

「お客様のお持ちの家具やアートに合わせて、住まいを設計できます」。住宅展示場で、ある営業の方がふと発したこの言葉が、とても心に響きました。お客様の感性に寄り添っている言葉だなと感じたのです。この言葉こそが、life knit designの大きなヒントとなりました。

life knit designの空間づくりは、まずお客様一人ひとりの感性を受け入れる器となる美しく普遍的な空間をつくること。そこに6つの感性フィールドを起点にお客様との会話を通じて唯一の空間を創り上げていきます。

life knit designの「knit(編む)」に込めた想いは、人生という一本の糸が、愛着とともに日々編み込まれていくような暮らしをご提供することです。性能や機能はもちろん大切ですが、そこに感性価値と社会価値をプラスすることで、安全・安心・快適性のその先にある、自分らしい暮らしや幸せ、そこに流れる時間をご提案していきたいと考えています。



業務役員  
デザイン設計部長  
矢野 直子

## 積水ハウスグループの歩みとlife knit designが創造する価値

## Drive Positive Impact: 積水ハウスグループの取り組み

- 1961** 内装をプラスチックから木材へ変更し、感性に訴える設計を「B型」に反映
- 1965** 独自の鉄骨軸組構法と生産システムにより「邸別自由設計」の思想を確立
- 1978** 美しい外観と室内により暮らし方を提案する「グルニエのある家」販売開始
- 1985** 一人ひとりの個性や感性を住まいづくりに反映する「ONE'S ONE」展開開始
- 2010** 室内外の空間をつなぎ、居心地のよさを研究した「スローリビング」を提案

## Create Happiness: life knit design がつくる幸せ

- 2023 life knit design 開始**
  - ・時間と共に愛着を編み込む暮らし
  - ・感性に響く心地よさ
  - ・まちなみや景観と美しく調和するデザイン
  - ・つながりを生む幸せな日々の暮らし



駒沢シャウッド展示場 HUE  
東京都世田谷区

- 2024 6 HOUSES 開設**
  - ・6つの感性フィールドによるインテリアを体験比較できる場
  - ・自分の「好き」が見つかる
  - ・外観や植栽計画が自然景観と調和する6棟のまちなみ



6 HOUSES  
茨城県つくば市

## Transform Society

- 拡大するインパクト**
  - ・幸せをつくり出す住まい
  - ・住まいの選択肢が機能から感性へ進化
  - ・住まいの価値が質へシフト
  - ・感性が尊重される文化

## マテリアリティ | 持続可能な社会の実現

## 積水ハウスグループの歩み

環境と共生する住宅・まちづくりを目指し、国の基準に先駆けて環境課題に取り組み、大規模開発プロジェクトにもまちづくりの思想を取り入れてきました。現在は、ZEHの普及促進や事業活動の脱炭素化、持続可能なまちづくりや環境負荷低減を実現する、さらなる技術開発を進めています。

## 果たすべき使命

環境負荷低減や再生可能エネルギー活用などを積極的に推進し、より幸せに暮らし続けられる未来を切り拓きます。

## 重点方針

人・まち・地球の調和を目指し、サプライチェーンを含めた事業活動を通じて持続可能な社会の実現に取り組みます。

## 重点テーマ

- 脱炭素化  ESG Fact Book P6-13
- 生物多様性保全  ESG Fact Book P18-23
- 資源循環  ESG Fact Book P31-34
- 地域社会との共生  ESG Fact Book P67-80
- 労働安全衛生・サプライチェーン  ESG Fact Book P81-88

1961  
アルミサッシを窓枠に採用したB型誕生



1982  
PSH-21  
パンプソーラーハウス



1977  
「コモン(Common)」の思想に基づくまちづくり



1996  
高性能遮熱断熱  
複層ガラス



2001  
「5本の樹」  
計画開始



1999  
環境未来計画



2005  
まちづくり憲章制定



2002  
工場の  
ゼロエミッション開始



2006  
まちなみ参観日



2003  
資源循環センター



2004  
廃棄物処理の  
「広域認定制度」認定取得



2005  
廃棄物処理の新築施工  
現場ゼロエミッション  
達成



1999  
環境未来  
計画



2003  
次世代  
省エネルギー仕様



2003  
瓦一体型太陽光発電  
システム開発



2008  
CO<sub>2</sub>オフ住宅



2009  
環境配慮型住宅  
「グリーンファースト」



2013  
「グリーンファースト  
ゼロ(ZEH)」



2017  
RE100加盟



2020  
集合住宅  
シャームゾンZEH



2019  
分譲マンション  
「グランドメゾン」ZEH



2023  
当社保有の新築事務所・  
施設ZEB



2021  
「積水ハウスオーナー  
でんき」



2022  
TNFDフォーラム参加



2021  
「5本の樹」計画の生物多様性  
保全効果定量評価「ネイチャー・  
ポジティブ方法論」公開



2022  
生物多様性と健康に関する  
共同研究を東京大学と  
開始



2024  
2001年からの累積  
植栽本数2,069万本



2024  
「TNFD Early Adopter」  
登録



## 生物多様性の保全

持続可能な木材調達や植栽活動「5本の樹」計画の推進により、森林減少の抑制や劣化の激しい都市緑地の回復などを通じて生物多様性保全に貢献します。

## 循環型社会の構築

より質の高いリサイクルの実現や廃棄物削減・管理の徹底により、資源の効率的利用の促進と環境負荷の低減を実現し、循環型社会の構築に貢献します。

持続可能な  
社会の実現

創造する価値

拡大するインパクト

## 持続可能な社会の実現 | グランドマスト

## Drive Positive Impact

## 健康的に年齢を重ねる方々の「わが家」

日本の超高齢社会において、高齢者向け住宅は、介護が必要になった時に住む場所と捉えられがちです。しかし、65歳から74歳までの要介護認定率はわずか6%。多くの方が介護を必要としているわけではありません。

積水ハウスは、健康的に年齢を重ねるアクティブシニアの方々が、自分らしく、自由に、健やかに暮らしながら、必要なサポートも受けられる「グランドマスト」シリーズを展開。独自の生涯住宅思想やユニバーサルデザインを活かし、人生100年時代を幸せに暮らし続ける住まいを提供しています。

 積水ハウスのグランドマスト

## Create Happiness

## 幸せ度が高い、グランドマストの入居者

グランドマストは、安全・安心・快適な住まいに加え、コンシェルジュデスクによる生活サポートや、食べる・動く・人とつながる日々を楽しめる自立型サービス付き高齢者向け賃貸住宅です。

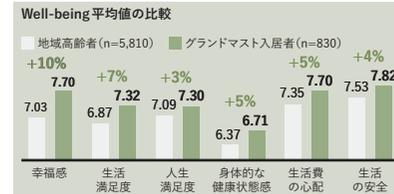
2023年度に千葉大学予防医学センター・近藤克則特任教授と実施した共同研究では、グランドマストの入居者は、地域の同世代と比べて「笑う頻度(1.3倍)」、「外出頻度(1.8倍)」、「誰かと一緒に食事をする頻度(1.4倍)」が高いことが明らかとなり、ウェルビーイングの向上につながっていることが示されました。

 高齢者の Well-being を高める住まい

## Transform Society

## 住まいがつくる、健康長寿社会

グランドマストは、介護を前提とした住み替えではなく、自分らしく暮らし続けるための選択肢です。自分らしさを大切にしながら、人や地域とつながり、毎日の暮らしを楽しめる住まいは、高齢の方々がよりアクティブに、いきいきと暮らし続けられる、健康長寿社会の新しい幸せの形を実現しています。



## グランドマストにご入居されている方々は、共食頻度が高くよく笑う

グランドマストの入居者様はセカンドライフを満喫されていて、ご友人やご親族に入居を勧めてくださいる方も少なくありません。そうした様子を見る中で、都心に立地し、外出の楽しみがあり、かつ日常的に顔見知りの人と話す機会のある住宅で暮らす高齢者の健康・幸せ度は高くなるのではないかと考えるようになりました。



グランドマスト  
事業部  
取締役 事業部長\*  
宮本 俊介

グランドマストの全39施設の入居者様のうち、7割の方に共同研究にご協力いただきました。コンシェルジュデスクによる情報案内や周辺オリジナルマップ配布による「外出頻度」の増加、食事を共にすることが「笑う頻度」の増加につながるという研究結果は、とてもうれしかったです。



経営戦略本部  
地方創生戦略部  
佐藤 哲

今回の研究を通して、グランドマストにおける外出・交流機会や共食機会の充実が、幸せにつながる可能性が浮かび上がってきました。これらの因果関係をさらに追究し、「暮らしただけで健康・幸せになるシニア向け住宅」を実現していきたいです。



\* 積水ハウスシャーマンPM東京株式会社 所属

## 積水ハウスグループの歩みと自立型サービス付き高齢者向け賃貸住宅「グランドマスト」が創造する価値

## Drive Positive Impact : 積水ハウスグループの取り組み

## 1975 日本初

高齢者・身体障がい者配慮住宅「車いすの家」を熊本理学診療科病院内に建設

## 1981 日本初

「障がい者モデルハウス」を建設し、身体障がい者配慮部品の整備を開始

## 1987 日本初

高齢者や身体障がい者を支援するホームエレベーターを採用した生涯住宅を展示

## 1989

いつも今が快適という「生涯住宅」思想を住まいづくり思想として定義

## 2002 業界初

暮らしやすさを実感できる住宅のユニバーサルデザインを確立、戸建住宅に適用

## Create Happiness : グランドマストがつくる幸せ

## 2011 グランドマスト

- 自立型サービス付き高齢者向け賃貸住宅の提供
- 見守りと安心サポートによる健康的な暮らし支援
- 交流の場・つながりの促進



9都道府県39ヵ所  
(2024年6月時点)

## 2024 幸せを高めるグランドマスト

- 入居者の幸せ・生活満足・健康意識向上
- 高齢者の活動的な暮らし
- 社会参加意欲の向上
- 家族の安心感
- まちに暮らす



専属のシェフが常駐し希望者には食堂での食事を提供

## Transform Society

## 拡大するインパクト

- 健康寿命の延伸
- 医療・介護費の負担軽減
- 高齢者の地域交流促進
- 多様な住まいの選択肢
- 多世代交流の増加

## 持続可能な社会の実現 | キッズ・ファースト

## Drive Positive Impact

## 感性豊かな子どもを育む、積水ハウスのキッズ・ファースト

「キッズ・ファースト」企業として積水ハウスが大切にしてきたこと。それは、子どもたちの幸せです。私たちは「幸せとは何か」を問い続け、その答えの一つとして「豊かな感性」にたどり着きました。感性とは、その人らしさを形づくる力であり、人生に彩りをもたらします。そして、感性は、さまざまな体験を通じて少しずつ育まれていきます。

だからこそ、私たちは、暮らしの中で幸せを感じる心を育む「住育」という考え方を大切にしてきました。一人でも多くの子どもたちに、自分らしい「好き」や「大切に」気づききっかけを届けることで、幸せづくりの一助になりたいという想いから、2025年8月に、子どもたちの豊かな感性を育む体験型住育施設「JUNOPARK」を京都府木津川市（旧：納得工房）にオープンします。ここから始まる多くの「体験」が、未来へとつながる大きな一歩になると考えています。



## Create Happiness

## 「好き」と「夢中」が、幸せの種になる

日本の子どもたちの精神的な幸せ度は、先進国の中でも低いとされています。そんな社会だからこそ、「子どもたちが好きなことに夢中になる時間」を大切にしたいと考えました。

JUNOPARKは、暮らしの「エデュケーション（学び）」と「エンターテインメント（楽しさ）」を融合させた「住育エデュテイメント施設」です。小学校高学年をメインターゲットに、積水ハウスの考える「暮らしの中で育まれる6つの感性」をテーマにしたオリジナルプログラムや展示を用意しています。「楽しい」「やってみたい」という感情が自然と湧き上がるような体験を通して、子どもたちが自分らしい感性を育む場を目指しています。ここでは「正解は一つではない」「自分で選んでいい」。そんな価値観が受け入れられる空間が広がり、子どもたちが夢中をつくり出し、自分の「好き」や「大切にしたいこと」を見つけていく場所です。

## Transform Society

## 子どもたちの幸せは、未来の幸せ

子どもたちの幸せは、未来の幸せにつながると考えています。感性豊かに育った子どもたちは、「自分にとっての幸せ」を見つけることを楽しみながら人生を過ごし、やがて自分らしさを発揮しながら未来の社会に新しい風、すなわち、イノベーションを起こしてくれる存在です。

積水ハウスの「住育」は、そんな未来を生きる子どもたちの感性と幸せを育む場として、JUNOPARKを未来の幸せへの投資と位置付けています。子どもたちの幸せに本気で向き合うことが、より幸せな未来につながると信じ、「住まいづくり」から「幸せづくり」へと、積水ハウスの存在意義を実現するキッズ・ファーストの取り組みをこれから推進していきます。



## 積水ハウスグループの歩みとJUNOPARKが創造する価値

## Drive Positive Impact：積水ハウスグループの取り組み

1990	1992	2000年代初期	2006	2008	住育への参加子ども人数 (2008～2024年度)
総合住宅研究所に体験型研究施設「納得工房」併設	一般の方々が住まいづくりを学べる講座「すまい塾」を納得工房にて開講	全国の「住まいの夢工場」で小学生から大学生を対象に体験プログラムを提供	子どもたちへの環境教育プログラム「Dr. フォレストからの手紙」開始	従業員が講師を務める出張授業開始 	従業員による出張授業 27,860人 当社施設・体験プログラム 56,174人

## Create Happiness：キッズ・ファーストがつくる幸せ

Output	Outcome
<ul style="list-style-type: none"> <li>住の体験型パーク開業</li> <li>子どもたちの体験機会</li> <li>感性を育む新しい体験の場</li> <li>好きや夢中に出会うきっかけ</li> <li>地域とのつながり促進イベント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自分の好きや大切に気づく</li> <li>感性や表現力、自己理解が育まれる</li> <li>感性豊かな子どもたちが他人との違いを尊重し合う力を持つ</li> <li>幸せづくりの共感の広がり</li> </ul>



## Transform Society

拡大するインパクト
<ul style="list-style-type: none"> <li>感性豊かな子どもたち</li> <li>幸せな社会</li> <li>新たなイノベーション</li> <li>「幸せをつくる感性」が社会に広がる</li> </ul>

## 持続可能な社会の実現 | 積水ハウス マッチングプログラム

## Drive Positive Impact

## 制度を変えた、社内に埋もれていたアイデア

「積水ハウス マッチングプログラム」は、2006年に開始した従業員と会社の共同寄付制度です。当初は社会課題の解決に取り組む全国の非営利団体へ寄付を届ける仕組みでしたが、「もっとできることがあるのではないか」という従業員の声を受け、制度改革を進めていました。

そんなある日、社内アプリに投稿されていた多くの従業員のアイデアが、社会をより良くすることに繋がると気づきました。「子どもたちに体験を」「地域に安心できる居場所を」「みんなでみんなの子どもを育てる」など、誰かの幸せを思い、考え抜かれたアイデアが、創発表彰制度「SHIP」の審査を通過せず、アプリの中で埋もれていたのです。

この「埋もれていたアイデア」に対し、社外の非営利団体が「この指しまれ」方式で手を挙げ、アイデアをもとに活動を企画し、従業員と会社から寄付をする新制度へと生まれ変わりました。

 積水ハウス マッチングプログラム

## Create Happiness

## 従業員の想いがつながり、幸せが広がる

この新制度では、社会をより良くしたいと願いアイデアを投稿する従業員、社会の役に立ちたいと寄付をする従業員、社会のために行動したいと思いつ成プロジェクトにボランティアとして参加する従業員が、一つの活動を3方向から支える仕組みになっています。どれも「子どもたちが幸せに暮らし続けられる社会・環境」を願う気持ちから生まれた行動です。2024年度は、117の従業員のアイデアを起点に、56のプロジェクトが企画され、全国で1,448の活動を実施。4万人を超える人々の幸せにつながりました。一人の想いが、社会との共創を通じて、たくさんの幸せを生み出しているのです。

**SHIP**  
Sekisui House  
Innovation & Performance  
Awards

**SEKISUI HOUSE**  
MATCHING PROGRAM

社会貢献やソーシャルイノベーション  
につながる従業員のアイデア  
**656件** (第1回～第3回 SHIP)

## Transform Society

## 想いと仕組みが、未来を変えていく

新制度は、寄付だけでも、ボランティアだけでもない、日本企業初の「創発型社会貢献」です。従業員のアイデアと想いを出発点に、非営利団体とともに具体的な社会活動を企画し、従業員と会社が資金的に支え、さらに従業員自らも行動する。この仕組みは、企業の社会的役割のあり方を問い直し、「想いが動きに、動きが仕組みに、仕組みが社会に幸せをもたらす」モデルとなっています。私たちはこれからも、「誰かの幸せを想う心」を起点に、制度や仕組みを社会の幸せ、そして未来の幸せにつなげていきます。

## 一人ひとりの想いが社会を良くする「創発型社会貢献」



社会をより良くしたいというアイデア、寄付、そして活動への参加を起点に、積水ハウスグループは、地域や社会との共創により価値を創り出す、新たな仕組みを構築しました。

## 積水ハウスグループの歩みと積水ハウス マッチングプログラムによる価値創造

## Drive Positive Impact : 積水ハウスグループの取り組み

## 2006

従業員と会社の共同寄付制度「積水ハウス マッチングプログラム」開始。  
子どもたちが幸せに暮らし続けられる社会・環境づくりを目的に、こども基金・環境基金を創設し、従業員の寄付と同額を会社が拠出

## 2006～2024年度

寄付総額 約 **4.9億円**  
助成団体数 のべ **646** 団体  
制度加入従業員数 **7,628** 人  
(2025年1月末時点)

## 2023

従業員のアイデアを非営利団体とともにプロジェクト化し助成する制度へと改革

## Create Happiness : 積水ハウス マッチングプログラムがつくる幸せ

## Output

10件 受賞・具現化  
117件 プロジェクト化・助成  
最終審査 (20件) 社会貢献アイデア (235件)  
従業員アイデア (第1~2回 SHIP 1,414件)

## Outcome



## 2024年度助成

助成プロジェクト数 56  
実施活動数 1,448回  
参加子ども人数 31,213人  
参加大人人数 15,837人  
ボランティア人数 3,325人  
→ P68-78 大切にしている価値観

## Transform Society

## 拡大するインパクト

- 従業員の内発的な参加
- 多様な共創による価値創造の循環
- 幸せに暮らし続けられる社会・環境の実現

## マテリアリティ | ダイバーシティ&amp;インクルージョン

## 積水ハウスグループの歩み

すべての人が自分らしく暮らせる社会を目指し、人財育成や多様性を尊重した企業文化を築き、女性活躍推進や男性育児休業においても業界をリードしてきました。現在は、従業員の自律支援を通じて、イノベーションの創発と組織の持続的成長を促進し、誰もが幸せに暮らし続けられる真の共生社会の実現を目指しています。

## 果たすべき使命

多様な視点や価値観が認められ、誰もが安心して特性や能力を活かしながら活躍できる職場環境を築きます。

## 重点方針

従業員にとっての「わが家」である職場の幸せを実現し、自らの意思で挑戦し続けられるよう活躍・自律を支援します。

## 重点テーマ

- ダイバーシティ推進  ESG Fact Book P.51-57
- 従業員の幸せ・健康  ESG Fact Book P.61-63
- 多様な働き方・働きがい・
- 人財育成・キャリア自律  ESG Fact Book P.48-50, 58-60

## ダイバーシティ&amp;インクルージョン



インクルーシブな社会

**多様な力を発揮できる社会**  
一人ひとりの個性や違いが尊重され、誰もが力を発揮できる職場づくりを通じて、多様性を活かしたインクルーシブな社会の実現に貢献します。

人財の活躍とイノベーションの創発

**多様な人財の活躍と価値創造**  
多様な人財が自律的にキャリアを築きながら力を発揮し、新たな発想や価値が生まれる環境を整えることで、イノベーションを通じて社会の発展に貢献します。

幸せに暮らし続けられる社会

**幸せと健康を支える雇用の創出**  
多様な人財が活躍できるよう雇用機会を広げ、働く幸せと健康を実感できる地域社会の実現と、幸せを支える基盤づくりに寄与します。

従業員の幸せ・健康

**2022** 子どもサポート休業制度  
**2023** キャリア自律休業制度

ダイバーシティ推進

**2022** 積水ハウスリフォームリーダーズカレッジ



**2021** 65歳超定年再雇用



**2021** SHIP (創発型表彰制度)



**2021** 複線型人事制度

**2020** 幸せ度調査



**2020** ウォーキングチャレンジ



**2019** 海外での技能実習



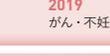
**2019** SHINE! Challenge Program



**2019** 同性パートナー事実婚人事登録制度



**2019** がん・不妊治療両立支援制度



**2015** 女性現場監督サポートプログラム



**2014** 女性現場監督交流会



**2018** 男性育児休業制度



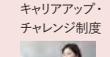
**2016** 在宅勤務制度化



**2014** ウィメンズカレッジ



**2014** 女性現場監督交流会



**2006** キャリアアップ・チャレンジ制度



**2006** インテリア道場



**2007** 全国女性営業交流会



**2004** 人材公募開始



**2007** 「子育て支援企業」認定



**2004** ボランティア休職制度



**2006** 人材サステナビリティ宣言



**2003** キャリア自律研修開始



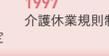
**2005** 女性営業職採用拡大



**2005** 女性営業職採用拡大



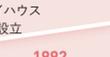
**1987** 教育研修要項制定



**1997** 介護休業規則制定



**1982** セキスイハウス協会設立



**1992** 育児休業規則制定



**1982** 職業訓練校開校



創造する価値

拡大するインパクト

ダイバーシティ&インクルージョン | 女性活躍推進

従業員の幸せを実現する 女性活躍推進の20年 2005年に女性営業職の積極採用を開始し、以来20年間、誰もが自律して、幸せに働き続けられる職場づくりに取り組んできました。



Drive Positive Impact

Create Happiness

Transform Society

はじめ

女性の活躍なくして会社の成長なし  
誰もが当たり前前に活躍できる  
社会への第一歩



主な施策

メンタリング制度や交流会の実施  
管理職育成研修や両立支援制度の拡充  
上司の意識改革と職場環境改革



離職要因特定と改善プロセス

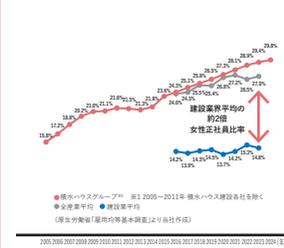
キャリア形成支援の実施  
組織環境の整備と文化の変革  
心理的安全性の確保と上司の意識改革



少しずつ広がる変化

女性の新卒・中途入社者の増加  
女性従業員・管理職数の増加  
職場環境整備と制度の拡充

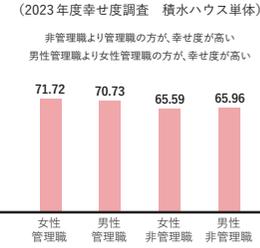
積水ハウスグループの女性正社員比率



幸せを感じる職場

幸せ度の高いリーダーの増加  
チーム全体の幸せ度向上  
職場全体の幸せ度向上

幸せ度総合値 (2023年度幸せ度調査 積水ハウス単体)



幸せが広がる未来

多様な価値観を活かした組織文化確立  
イノベーションの創発  
誰もが活躍できるより幸せな社会



## ダイバーシティ&amp;インクルージョン | 女性活躍推進

## Drive Positive Impact

## 女性の活躍なくして、会社の成長なし

日本の建設業界には長年にわたり、男性中心の職場文化が根深く存在し、女性の活躍が難しい環境がありました。積水ハウスは2005年に女性営業職の積極採用を開始し、2006年には「人材サステナビリティ」を人事基本方針として掲げました。この方針は、多様な価値観を持つ人財の成長が企業の持続的な成長に不可欠であるという、当時の代表取締役の想いに基づいています。

しかし、2011年頃から女性営業職の離職が増加するとともに、在職者自身も仕事と家庭の両立に不安を抱え、昇進を望まないケースが増えていました。これらの課題を解決するため、まず離職要因を徹底的に洗い出すことに取り組みました。その結果、長時間労働や建設現場には女性用設備が整っていないこと、職場の固定概念、そして上司が無意識のうちに昇進の機会を男性に偏らせる傾向が浮き彫りになりました。

## Create Happiness

## 自律的なキャリア形成を支える、職場づくり

これらの課題を受け、過度な残業や長時間労働の見直し、現場の設備改善や育児休業制度の拡充を推進し、上司の意識変革に取り組みました。積水ハウスの女性活躍は、「管理職を増やす」ことが目的ではなく、すべての従業員が自律的にキャリアを描ける環境づくりを重視しています。そのため、従業員同士の交流を促進し、ロールモデルやメンターとの対話を通じて、自分らしい働き方を見つける支援に注力しています。これらの取り組みは、すべての従業員が幸せに働き続けられる職場環境の実現にもつながっています。従業員を対象とした2023年度・2024年度の幸せ度調査では、女性管理職のいる職場は、いない職場に比べて従業員の幸せ度が高いという結果が得られました。これは、多様な従業員の活躍が心理的安全性やコミュニケーションの質の向上を促進し、関係性の強化につながることを裏付けています。

## Transform Society

## 誰もが幸せに働き続けられる、ノーマライズな社会へ

女性営業職の積極採用を開始した2005年から20年が経過し、積水ハウスの女性正社員比率は、建設業界平均の約2倍にあたる29.8%に達しました。2014年度に開始した女性管理職候補者育成プログラムやロールモデルとの交流を通じて、自律的なキャリア形成を支援し、女性管理職の登用が進むことで職場の多様性も向上しています。

私たちが目指すのは、性別に関係なく誰もが活躍できるノーマライズな社会の実現です。これは、単に管理職の女性比率を上げるのではなく、一人ひとりがライフステージや価値観に応じて働き続けられる環境を整えることにあります。

「女性だから難しい」「時短だから任せられない」といった固定概念を一つひとつ取り除き、“当たり前”の意識そのものをアップデートしていくことで、働く人々の幸せを積み重ね、社会全体の幸せに貢献していきます。

## 積水ハウスグループの歩みと女性活躍推進が創造する価値

## Drive Positive Impact : 積水ハウスグループの取り組み

2005	2011	2014	2019	2020
新卒採用において女性比率目標を営業職20%に設定し、女性の積極採用を開始	女性営業職の離職率の上昇を受け、全国的な交流会などの定期開催を開始	年間20名を対象に、2年間の女性管理職候補者研修「ウィメンズ カレッジ」を開講	入社6年目以上の従業員が、1～3年目をメンタリングする女性営業メンター制度導入	営業職の新卒採用において女性比率30%を新たな目標に設定

## Create Happiness : 女性活躍推進がつくる幸せ

## Output

- 女性従業員・管理職比率の向上
- キャリア選択肢と働き方の多様化
- 働きがいを感じる従業員の増加
- 育児休業・介護休業・キャリア自律休業の取得率向上

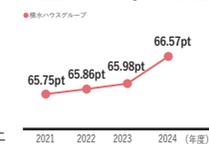
## 女性正社員比率



## Outcome

- 女性のキャリア継続率の向上
- 企業の創造性の向上
- 誰もが挑戦できる環境整備
- 従業員の幸せ度向上
- 働き方の多様性が当り前の風土

## 幸福度診断 Well-Being Circle 総合値



## Transform Society

## 拡大するインパクト

- 誰もが自分らしく幸せに働き続けられる社会
- すべての人が活躍し、多様性からイノベーションが生まれる社会

## ダイバーシティ&amp;インクルージョン | 女性活躍推進

## Dialogue | 女性活躍推進、あれから20年

ともに切り拓いた20年  
—女性活躍推進の歩みとこれから

2005年、積水ハウスは業界に先駆けて、女性営業職の積極採用を開始しました。制度も前例も整っていなかった時代。「誰もが活躍できる会社へ」という想いのもと、悩み、迷いながらも、自らの力で道を切り拓いてきた従業員たちがいました。

あの時声を上げ、行動し続けた人たちの挑戦は、働く環境を少しずつ変え、今の「当たり前」を創り上げてきました。それは、積水ハウスグループらしい自律と変革の原点でもあります。20年をともに歩んできた従業員たちが、あの頃の葛藤と手応え、そしてこれからの未来への想いを語ります。そこには、時代を変えてきた確かな誇りと、まだ進化の途中であるという覚悟がありました。



左から：

**小谷 美樹** 技術管理本部 エグゼクティブスペシャリスト  
(1988年 技術職で入社・ウィメンズカレッジ初代事務局)

**吉井 文英** 国際事業本部 国際戦略部 戦略企画室長  
(2011年復職 技術職で入社・ウィメンズカレッジ1期生)

**黒木 史子** 東京営業本部 東京北支店長  
(2004年 営業職で入社・ウィメンズカレッジ3期生)

**横山 亜由美** ESG経営推進本部 ダイバーシティ推進部長  
(2004年 営業職で入社・ウィメンズカレッジ4期生)

## ただただ、当たり前で働いていた



入社して37年。あの頃、女性の技術職は西日本で8人だけ。初めての消費税導入の大変さも、事業所の楽しい雰囲気でも乗り越えてきました。



阪神・淡路大震災を経験し、積水ハウスの品質の高さを肌で感じたことが入社のかっけになりました。当時は、資格取得は一発合格を目指し、遅くまで働くのも当たり前でした。日々、自分なりに仕事に真摯に向き合い、切磋琢磨していく中で、次第に職場でも現場でも信頼関係が生まれ、お客様に喜んでもらえることも増えていきました。



私は建築学科出身ですが、営業職を希望して入社しました。資格を取り、夜遅くまで働き、しっかり頑張っていることを証明したかった。無我夢中というより、それ以上の感覚で走り続けていました。



新入社員だと「大丈夫かな?」と思われるのは当然で、私も、お客様に「あなたでよかった」と言われるようになりたい一心で、たくさん勉強し、とにかく夢中で働いていました。

## 制度が、私たちに追いついてきた



私は本社初の育児休業取得者です。復帰後、「2カ月の育休期間があるから」と昇進を断られたことは、今でも忘れられません。その悔しさが、今ある公正な評価制度の原点になりました。制度は、整ったから使うのではなく、「こうきたい」という想いから始まるもの。家事・育児のサポート制度も、そうやって少しずつ実現してきたのです。



私は一度退職し、海外で留学と設計事務所勤務を経験後、復職しています。今のような休職制度はない中で、当時の本部長や支店長が「今すぐには制度の確立は間に合わない。でも、いつでも帰っておいで」と言って送り出してくれました。実は、6年の海外生活の間に、元上長や仲間と連絡を取っていたことが、復職につながりました。



配属先では私が初めての女性営業でした。男性と同じように働きなから、少しずつ後輩が増えてきて、全員が同じように働けるわけではないということに気づき始めたのです。自分たちが変えていかなければこのままだと思い、みんなで少しずつ環境を変えていきました。

## 期待が、挑戦を後押ししてくれた



国際事業本部への復職後、ウィメンズカレッジやマネジメント研修など多くの受講機会に恵まれました。社内外で奮闘する女性メンバーとの出会いや、受講を後押しし、常に気にかけてくださる事業本部長や上長などの心強い存在が、挑戦への力になっています。



女性同士の交流会や研修会の場で、会社からの期待を肌で感じられたこと。さらに、上司と一緒に研修を受け気づきを共有できたこと。こうした体験が、信頼や対話のきっかけにもなりました。支店長に任命された時、「私でいいのかな」と正直驚きました。当時の住宅業界では女性の支店長は珍しく、「支店長はこうあるべき」というイメージも強く、自分らしいスタイルを見つける難しさもありました。それでも、自分で切り拓いていくことに意味があると信じていました。今では、いろんなスタイルの支店長がいて、いろんな考えを持つメンバーがいて、マネジメントのあり方を考え直す良い機会になったと、ようやくそう思えるようになっていきます。



私も特別な意識はなく、自分なりに一生懸命やってきただけ。でも、リーダーやロールモデルがいない環境は働きにくいんだと、そんな当たり前のことを少しずつ学んでいきました。もちろんつらいこともあったけど、支店長や総務部長の応援があり、成果を出せばしっかり評価してもらえた。交流会でも「期待されている」と感じる瞬間が多くあり、その想いがいつの間にか、「私たちが変えていくんだ」という意識へと変わっていった気がします。自分たちでチャレンジし続ける日々は楽しかったし、チームみんなで出した成績で表彰された時の喜びは、今でも鮮明に覚えています。

## ダイバーシティ&amp;インクルージョン | 女性活躍推進

## Dialogue | 女性活躍推進、あれから20年

## 20年という期間は、必要だった



20年前に入社した私たちは、前例がなかったからこそ、自由に動けた部分もありました。もちろん、本当に大変な時もたくさんありましたけど。営業職には職種転換の選択肢がなく、続けるか辞めるかの2択しかなかった。だからこそ、採用は続けていても辞めていく人が多く、女性従業員の数が増えない数年を経験しているのです。でも、いま一定の年次まで私たちが残れているのは、その時代の積み重ねがあったからこそ。もし選択肢があったら、踏みとどまらなかったかもしれません。本気で営業をやりたい人たちが集まり、支え合い、切磋琢磨してきたその蓄積が、今の営業の強さに確実につながっている気がします。20年という時間がかかりましたが、一足飛びでは到達できない領域に私たちは立っています。積水ハウスの女性営業は、間違いなく、他社より強いですよ。



20年前も、今も、これからも、もっと成長したい、できることを増やしたい、そんな思いを持つ人は、自然と自分の限界を越えていく。「当たり前」をつくっていくことは、エネルギーも時間も必要だけれど「とにかくやってみよう!」と自ら動き出す人が、会社を、そして社会を変えていくのだと思います。



女性営業職の積極採用を始めた2005年頃、同期の男性店長から、「どうしたらいい?」とよく相談を受けていました。私も全国で2人目の女性設計長として、圧倒的に少ない前例の中で、男性設計長からも多くを学び、試行錯誤を重ねてきました。



これまでの20年とこれからの20年では、成長のスピードも私たちを取り巻く環境も違います。積水ハウスは、グローバルに成長するフェーズに入っています。これからが本当の正念場かもしれません。「女性活躍」という言葉さえ必要ない、本質的なダイバーシティが当たり前になる未来へ、スピードを上げて進化していきたいですね。

## まだまだ、前例をつくり続けていく



支店長を目指す女性が現れてきたことは、私にとって嬉しい出来事の一つです。設計や現場監督も、性別にかかわらず誰にとっても自然なキャリアの選択肢になってきました。みんなが自分らしく働ける環境をつくれていることも、支店長として誇りに思います。人には得意・不得意があるもの。それぞれが自分の強みややりたいことを思いきり発揮し、互いに補い合いながら成果を生み出す。そんな多様性を力に変える組織の形がこれからの当たり前になっていけばいいなと思っています。「営業はこう、設計はこう」という固定概念から自由になり、専門性を持ち寄って、本当にいいものづくり上げていく世界です。



振り返ると、私たちは「女性だから」ではなく、「前例がなかったから」挑戦してきたのです。研究も、開発も、営業も、生産も、施工も、未開拓の分野に飛び込み、道なき道を切り拓いていた。私は、当社が快適性・環境配慮に力を入れたフェーズに技術開発職をしていましたが、多様な視点を掛け合わせ、イノベーションを生み出すプロセスは本当に楽しかった。積水ハウスは、前例がないことを楽しめる人たちが集まる会社なのだ、改めて感じます。



私は、営業職からダイバーシティを推進する立場になりました。現在、全国99事業所のうち、女性支店長は1人、副支店長も1人です。支店長と副支店長が年に2回、一堂に会する全国会議での集合写真が男女半々になる日を本気で目指しています。



個性を前提に、謙虚に「今の自分たち」を見つめ、そこに誇りと課題の両方を見いだす。その姿勢がとても大事だと思います。積水ハウスは、ものづくりに真摯に向き合う人たちの集まりです。その想いは、現場でも経営層でも変わらないんです。真剣な情熱を持つ人達が互いに刺激し合い、共に時代を切り拓いていく。国内外の垣根を越え、ボーダーレスに新たな価値を創造する。そんな未来に向かって進んでいくことが次の成長につながると思います。

## 積水ハウス ウィメンズカレッジ

2014年より、毎年20人の受講生を対象に、女性従業員の自律的なキャリア形成と管理職登用にに向けた2年間のプログラムを実施しています。

1年目：経営視点を養うスキル学習  
2年目：職場の課題を達成する経験学習  
修了時：経営層へのプレゼンテーション  
修了生：166人、うち管理職登用122人



2年間で本当に多くの刺激を受けました。社内認定に挑んだり、支店全体で新たな活動に取り組んだり、率先してチャレンジできるように。誰かがきっかけをつくれれば、いろいろな意見やアイデアが加わり、大きな波になっていくことを日々実感しています。



女性に限定した管理職育成や研修プログラムって、本当に必要?と思ったことも正直ありました。ウィメンズカレッジで出会えるのは、この課題をやり遂げるという共通の目標に向かい、互いに高め合える仲間。そこから得るものは、たくさんあります。



管理職になることを、マイナスには捉えなくなりました。管理職は、部下に幸せを感じてもらえるよう考えたり、行動したりできる仕事。そう考えられるようになったことで、仕事にもより前向きに取り組めるようになったと思います。

# 指標と進捗

## マテリアリティ特定プロセス

グローバルビジョンを実現するためには、事業活動を通じてお客様や社会に貢献する価値を創造することが重要だと考えています。そのため、2022年度にマテリアリティの見直しを実施しました。

見直しに際しては、積水ハウスグループが長期的に取り組むべき課題を明確化し、それが社会的使命として捉えられるかを全社視点で検討しました。さらに、経営会議での議論や社外有識者を含めたステークホルダーとの意見交換を通じて理解を深め、最も重要な3つの領域をマテリアリティとして特定しました。

それぞれのマテリアリティには重点テーマを策定し、取り組みの進捗を測るための指標（KPI）を設定しています。第6次中期経営計画（2023年度～2025年度）では、11の重点テーマと54のKPIを設定し、具体的な取り組みを推進しています。KPIの詳細および進捗状況は、ESG Fact Bookをご覧ください。

## 2024年度に注力したKPI

ESG経営の実効性を高めるため、当社では、KPIを従業員および経営層の行動に結びつける仕組みを構築しています。具体的には、一部のKPIを事業所のESG指標として社長表彰に反映させています。また、ESG経営指標として役員報酬の評価にも組み入れることで、従業員と経営層の主體的な取り組みを促進しています。さらに、ESG経営の推進体制のもとで、マテリアリティに紐づくKPIの進捗を管理し、取り組みの評価を行うとともに、PDCAサイクルを通じて継続的な見直しと改善を行っています。

54のKPIの中でも、従業員のESG指標や役員の業績連動型株式報酬（PSU）に連動するKPIは、社会の持続可能性と企業の持続的成長を実現するうえで、特に重要であると位置づけています。2024年度にESG指標やPSUに連動していた13の主要KPIについては、それぞれの達成が創造する価値と社会的インパクトを整理し、次ページにて紹介しています。

## KPIに関する課題と気づき

設定した54のKPIについて、ステークホルダーの皆さまから「数が多く、重要度が見えにくい」「時間軸や影響範囲が異なり、全体像が把握しづらい」といったご意見をいただいています。KPIは本来、経営資源の適切な配分や実効性のあるマネジメントを支える指標ですが、多岐にわたることで、真に注力すべき項目が埋もれてしまうリスクがあります。

また、短期的な進捗管理指標と、長期的な社会的インパクト指標の区別が十分に「見える化」されておらず、KPIの達成が社会課題の解決や事業成長にどのようにつながるかを、社内外で共有する仕組みの強化も求められています。

こうした課題を踏まえ、KPIの再構築に向けた取り組みを進めるとともに、優先して強化する施策、見直しや改善が必要な施策、中止すべき施策を体系的に整理し、より実効性のある取り組みの推進を目指しています。

## KPIの見直しと今後の方向性

KPIの改善に向け、当社ではKPIを「価値創造フェーズ（事業活動やプロセス改善）」と「インパクト拡大フェーズ（社会・環境への影響）」に分類し、それぞれが企業価値や社会的インパクトにどのようにつながるかを整理する見直しを進めています。マテリアリティに紐づくKPIを、価値創造のツールとして再構築し、優先度を明確にすることで、より実効性のある取り組みと成果につながるKPIへと進化させていきます。また、第7次中期経営計画（2026年～2028年度）では、新たなKPIの導入や重点領域への集中も視野に入れ、経営戦略とESGの統合をさらに強化していく方針です。

今後も、ステークホルダーの皆さまからのフィードバックや事業環境の変化を踏まえ、KPIの見直しと改善を継続し、そのプロセスを適切にお伝えすることで、長期的な成長と社会的インパクトの最大化を実現していきます。

## マテリアリティ特定プロセス

### 1. 重点テーマの把握・整理

創業からの歩みを振り返り、8つの普遍的かつ重要なテーマ\*を特定し、事業活動との相関関係を整理。これまでの歩みは、企業理念「人間愛」に通じるものであることを再確認しました。

### 2. コーポレートストーリー構築

8つのテーマをもとに、創出したイノベーションとそれを支えた人材を整理し、30年ごとのコーポレートストーリーを構築。事業活動と関わりのある社会課題と価値創造において重要な項目を特定しました。

### 3. マテリアリティの特定

コーポレートストーリーから、優先的に取り組むべき3つの要素を抽出し、経営層との議論やESG推進委員会での意見交換と審議、取締役会での承認を経て、3つのマテリアリティを特定しました。

## KPIの評価プロセス

### 4. KPIの設定

第6次中期経営計画（2023年度～2025年度）では、3つのマテリアリティに基づき11の重点テーマを設定し、具体的な取り組みの進捗を測るため54のKPIを策定しています。

### 5. モニタリング

KPIの進捗状況は、ESG推進委員会を中心に評価し、取締役会に報告する体制としています。取締役会は報告を受け、グループ全体の対応方針などについて審議・監督を行います。

### 6. 見直し・改善

ESG推進委員会では、専門的知見を有する社外委員や代表取締役を含む経営陣と課題や成果についての議論を行い、施策の改善や指標の見直しを適宜実施しています。

\* 耐震性能、景観・美観、生態系保全・生物多様性、断熱性能・CO<sub>2</sub>削減、資源循環、地域社会との共生、健康・つながり・学び、雇用の維持と人材育成

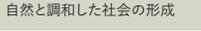
 ESG Fact Book P.94-97 指標と進捗

 ESG Fact Book P.89-99 ESGガバナンス

 ESG Fact Book P.92 マテリアリティマネジメント

## 指標と進捗

2024年度において、ESG指標や業績連動型株式報酬（PSU）と連動する主要指標について、目標・実績とともに、それぞれの指標が生み出す価値とインパクトを、お客様の幸せ・社会の幸せ・未来の幸せの視点で整理しています。

KPI	2023年度実績	2024年度目標	2024年度実績	集計範囲	連動	お客様の幸せ(Output)	社会の幸せ(Outcome)	未来の幸せ(Impact)	果たすべき使命
戸建住宅の社内基準評価(レジデンス評価)*1	*3	★3以上 70%以上	70%	◇1	ESG指標	快適な住環境で安全・安心な暮らし	地域の住宅品質向上と景観形成	資産価値が持続する住宅市場の実現 	 良質な住宅ストックの形成
賃貸住宅の社内基準評価(シャーマンズ ガーデンス)*2]	65.1%	70%以上	64.4%	◇1	ESG指標	自然を感じる豊かな暮らし	街区の緑化と地域の風景となる価値を育む		
賃貸住宅リノベーション戸数	7,058戸	7,600戸	5,756戸	*3	PSU	快適な住まいでの幸せな暮らし	まちの資産を形づくる住宅品質の向上		
KPI	2023年度実績	2024年度目標	2024年度実績	集計範囲	連動	お客様の幸せ(Output)	社会の幸せ(Outcome)	未来の幸せ(Impact)	果たすべき使命
戸建住宅ZEH比率	95%	90%	96%	◇1	ESG指標・PSU	光熱費を抑え快適な暮らしを実現	家庭部門からのCO <sub>2</sub> 排出削減に貢献	脱炭素社会の推進 	 持続可能な社会の実現
賃貸住戸ZEH比率	76%	73%	77%	◇1	ESG指標・PSU	環境性能の高い賃貸住宅の提供			
事業活動におけるCO <sub>2</sub> 排出削減率	56.3%	—	62.3%	◇5	PSU	効率化による働きやすさの向上	企業の脱炭素行動が社会全体に波及	自然と調和した社会の形成 	 持続可能な社会の実現
生物多様性に配慮した植栽(「5本の樹」計画)	1,985万本	2,100万本	2,069万本	◇1	ESG指標	自然とのつながりが感じられる生活空間	都市部における生態系保全		
KPI	2023年度実績	2024年度目標	2024年度実績	集計範囲	連動	従業員の幸せ(Output)	社会の幸せ(Outcome)	未来の幸せ(Impact)	果たすべき使命
女性管理職人数	342人 (4.34%)	350人	415人 (5.01%)	*5	PSU	多様なキャリアの選択肢が実現する職場	多様な視点を活かした意思決定が進む社会	イノベーションを生む社会 	 ダイバーシティ&インクルージョン
男性の育児休業取得率	100%	100%	100%	*6	PSU	家族との時間を大切にできる働き方	家庭とキャリアの両立が自然な社会		
年次有給休暇取得率	80.3%	70%	79.9%	*7	PSU	心身のリフレッシュと生活の充実	働きやすさと創造性・生産性が両立する社会	多様な価値観が創造力を引き出す社会 	 ダイバーシティ&インクルージョン
1人当たり月平均総労働時間	169.58時間	175時間	170.17時間	*6	ESG指標	自分の時間も大切にできる働き方	誰もが柔軟に働ける社会の実現		
ウォーキングチャレンジ参加者数と平均歩数	21,163人 6,652歩	—	21,289人 6,957歩	◇4	ESG指標	運動習慣の定着による健康と幸せ度の向上	地域全体の健康増進	心身の健やかさや幸せが挑戦を支える社会 	 ダイバーシティ&インクルージョン
定期健康診断2次健診受診率	88.1%	97%	90.3%	◇1	ESG指標	健康への不安を減らせる安心な環境			

\*1 植栽を含む外観デザインの美しさを追求したまちの財産となりうる戸建住宅の社内基準評価。戸建住宅を対象とし、2017年に創設した「レジデンス評価指針」をもとに、まちの財産となる「美しい家づくり」として社内認定された(★1～★5の5段階で評価)物件の割合。

\*2 景観を意識し、入居者様の安全・安心・快適性を重視した魅力ある賃貸住宅の社内基準評価。賃貸住宅を対象とし、まちなみ景観や入居者ファーストの観点による独自の評価指標により、社内認定された魅力ある物件「シャーマンズガーデンズ」の割合。

\*3 2023年度実績：★4以上 全体81.9%・3rd レンジ 88.4%。★3は従来の★4相当。2024年度から、より高いレベルで運用するためのルールを改訂。

\*4 積水ハウス不動産グループ

\*5 2023年度◇3、2024年度・2025年度◇4

\*6 2023年度◇2、2024年度以降は◇4(鴻池組およびその国内連結子会社を除く)

\*7 積水ハウス(株)、積水ハウス不動産グループ、積水ハウスの国内連結子会社を除く

◇1 積水ハウス(株)

◇2 ◇1に加えて、積水ハウス不動産グループ、積水ハウス建設グループ、積水ハウスの国内連結子会社

◇3 ◇2に加えて、(株)鴻池組およびその国内連結子会社

◇4 積水ハウス(株)および国内連結子会社

◇5 積水ハウスグループ(積水ハウス(株)と連結子会社すべて)

積水ハウスの国内連結子会社

指標の詳細およびその他のKPIの進捗は、ESG Fact Bookをご覧ください。

# ESG 経営のリーディングカンパニー

## 新しい価値を生み出し、未来をつくる ESG 経営

積水ハウスグループは、1960年の創業以来、お客様や社会が直面する課題解決を、事業と一体となって推進することで、社会に価値を創造し、持続的な成長を実現してきました。工業化住宅の開発、耐震技術の革新、省エネ住宅の普及、多様性を尊重した職場づくりなど、常に時代をリードしてきました。2020年には、さらなるリーダーシップの発揮を目指し、「ESG 経営のリーディングカンパニーに」というサブビジョンを掲げました。

私たちが目指す「ESG 経営のリーディングカンパニー」とは、社会に先駆けて新たな価値を創造し、より幸せな未来を切り拓く存在です。そのためには、未来を見据え、課題に真摯に向き合い、社会をどう良くしていくかを考え、前例のないイノベーションを起こし続けることが求められます。つまり、社会や環境に対してポジティブなインパクトを追求することで、新しいESGの価値を創造することこそが、私たちの目指すESG経営なのです。

新たな価値創造の主役は、一人ひとりの従業員です。お客様や社会、仲間の幸せを考え、行動することが価値創造につながるという考えのもと、2020年度より全従業員の参画を重視したESG経営に取り組んでいます。参画のきっかけとして、「幸せとは何か?」をテーマにした対話を実施。仲間の想いや考えに触れながら、ESGへの理解を深め、日々の中で小さな行動を積み重ねてきました。

また、創発型表彰制度「SHIP」や職場風土づくりを通じて、従業員の主体性を促進。2024年度には、従業員のアイデアを社会と共有する制度や、オープンイノベーションによる社会課題の解決も始動しています。こうした取り組みを通じて、従業員の想いと価値創造を結び付けるプロセスが、着実に根付き始めています。

17,406人

ESG対話参加従業員の  
実施後アンケート回答数  
(2024年度)

6,000件

創発型表彰制度  
「SHIP」応募件数  
(2021～2024年度)

延べ4,838人

社会貢献につながる  
アイデア応募従業員数  
(2021～2024年度)

そして今、私たちはこれまで取り組んできた「全従業員参画型ESG経営」を踏まえ、「価値創造型ESG経営」へと歩みを進めていきます。これは、リスク対応や評価軸としてのESG経営の推進に加え、社会に新たな価値を創り出し、未来のスタンダードを築いていくことを目指す、新たなステージへの前進を意味しています。その実現に向け、ESG経営のリーディングカンパニーとしての推進要素を軸に、より実効性の高い取り組みへと進化させていきます。

積水ハウスグループのESG経営は、社会にとっての価値を高めることが、組織の価値向上にもつながるという考えのもと、未来に求められる価値をいち早く実装してきた点が特徴です。企業理念「人間愛」から始まる私たちのESG経営は、今も進化の途中にあります。従業員一人ひとりの自律や創発を、世界をリードする事業活動へとつなげ、より幸せな未来を切り拓く力として育てていきます。

→ P.18-24 コーポレートストーリー

## ESG 経営の考え方「ESGの中に企業がある」



積水ハウスグループのESG経営は、企業理念「人間愛」を実践することです。お客様や社会の幸せを願い、互いに協力し合う心。職場を「わが家」のように思い、仲間や家族の幸せのために行動する心。こうした人としての根源的な姿勢こそがESGの本質であり、その実践を通じてイノベーションを起こすことで、新たな価値を創造し続けることができると考えています。

この想いのもと、私たちは「ESGの中に企業がある」という考え方を取り入れています。これは、企業活動を収益基準だけで評価するのではなく、お客様・社会・従業員に幸せをもたらすのかという視点からも継続的に評価しています。また、ESGの観点から事業戦略の策定や意思決定を行い、ESGの価値が高まれば、企業価値も高まると考えています。

## ESG 経営の進化の方向性



全従業員参画型 ESG 経営  
全従業員がESGを自分ごと化し、主体的に考え、行動する

価値創造型 ESG 経営  
あらゆる事業活動から、  
新たな ESG の価値を創造する

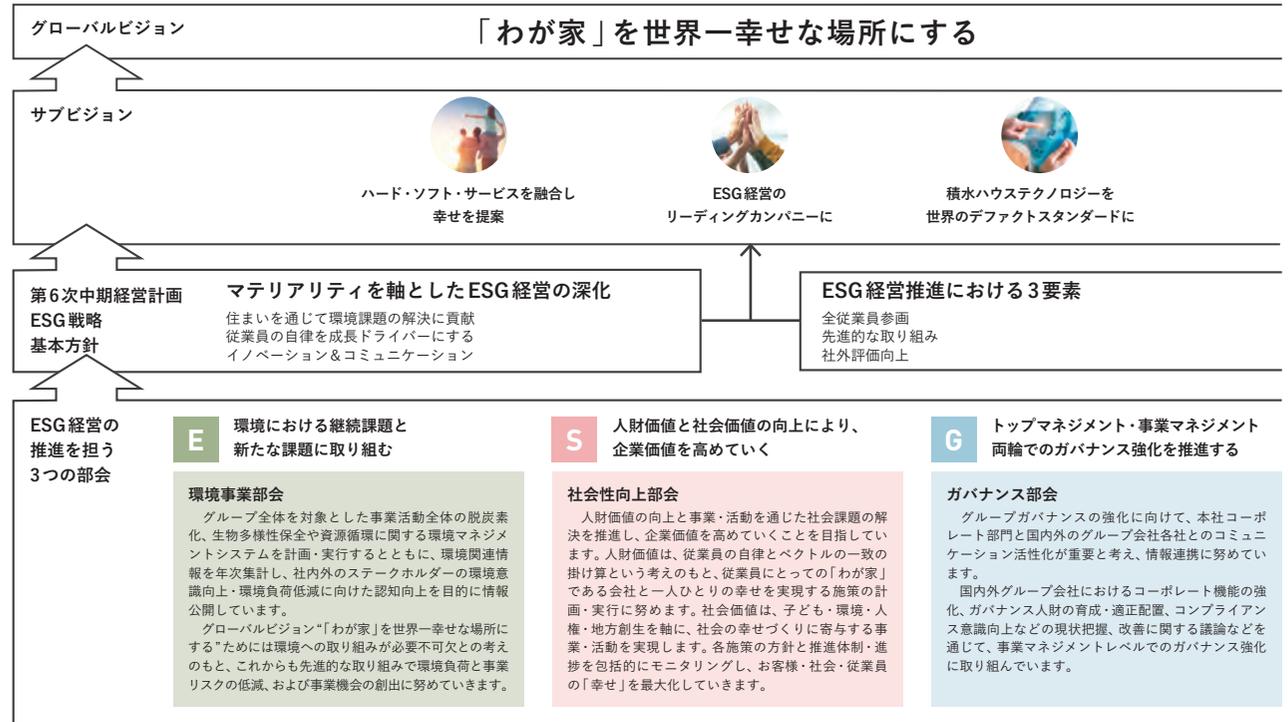
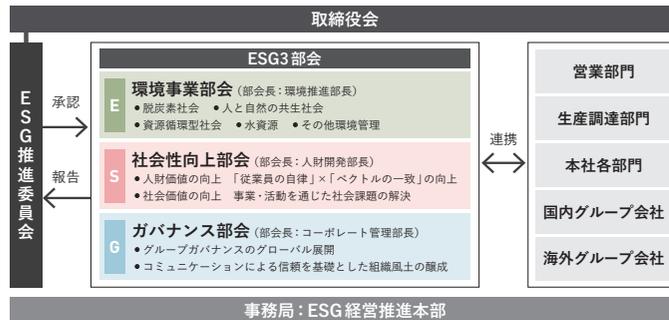
### Our ESG Compass: ESG 経営のリーディングカンパニーとしての推進要素



## ESG経営のリーディングカンパニー

## 第6次中期経営計画におけるESG経営の基本方針と推進体制

積水ハウスグループは、第6次中期経営計画において「マテリアリティを軸としたESG経営の深化」を掲げ、ステークホルダーとの積極的な対話と連携を通じて、さらなる価値創造と信頼の獲得に取り組んでいます。ESG経営の確実な推進に向け、ESG経営推進担当執行役員が推進を統括し、ESG経営推進本部を中心に、基本方針の策定や取り組みの実行管理を行っています。また、取締役会の諮問機関として、社外有識者を含むESG推進委員会を年4回開催し、進捗や課題に関する活発な意見交換を通じて、継続的な対話と改善を図り、実効性を高めています。ESG推進委員会では、環境・社会・ガバナンスの3部会を設置し、各部会が旗振り役となり、部門横断で連携しながら、具体的な施策やKPIの浸透を図り、全従業員の理解と参画を促進しています。



## レポート体系

積水ハウスグループの取り組みを明確にお伝えするため、今年度から従来のValue Reportを3つに再編しました。社会に必要な存在であり続けるために、新たな価値創造を目指す私たちの想いと取り組み、進捗、成果を3つのレポートに込めています。

## Value Report – Our Impact

価値創造ストーリーやインパクトへの道筋をお伝えし、私たちの歩みや描く未来へ向けた想いと取り組みをご紹介します。



## ESG Fact Book – Our Commitment

ESGの取り組みとその進捗をお伝えし、企業の持続的成長と社会の持続可能性の実現に向けた具体的な活動をご紹介します。



 ESG Fact Book

## ESG Data Book – Our Progress

ESGの取り組みの進捗や成果をデータでお伝えし、私たちの活動がもたらす影響とその具体的な数値をご紹介します。



 ESG Data Book

※第三者保証取得

## ESG経営のリーディングカンパニー

## ESG経営の推進を担う3つの部会がつなぐ、幸せのかたちと2024年度の実績

E

## 環境事業部会

環境における継続課題と新たな課題に取り組む

## 脱炭素化

- 戸建住宅によるZEHの推進
- 非住宅建築におけるZEBの推進
- サプライチェーンの脱炭素化
- TCFD\*1提言に沿った情報開示

\*1 気候関連財務情報開示タスクフォース

\*2 自然関連財務情報開示タスクフォース

## 生物多様性保全

- 木材調達
- 生態系に配慮した「5本の樹」計画
- TNFD\*2提言に沿った情報開示

## 資源循環

- 「積水ハウスゼロエミッションシステム」
- サーキュラーエコノミーに向けた取り組み

人と地球の幸せが、  
循環する未来へ

環境事業部会 部会長  
業務役員 環境推進部長  
井阪 由紀

環境の視点から、社会にポジティブなインパクトを生み出すこと。それが私たち環境事業部会の使命です。2024年度、新築戸建住宅におけるZEH比率は96%と過去最高を更新し、集合住宅のZEH化、非住宅建築物のZEB化も進展し、脱炭素社会の実現に貢献しています。生物多様性保全では、「5本の樹」計画の累積植栽本数は2,069万本を達成。お客様の庭における生物多様性保全への効果を高めるため、2024年6月には、株式会社シンク・ネイチャーと可視化ツールを共同開発しました。さらに、住宅業界におけるサーキュラーエコノミー移行を目指し、House to Houseを目指すアクション「家がまた誰かの家に生まれ変わる『循環する家』」と2050年までの達成目標を宣言しました。今後も、さまざまなステークホルダーとの共創を通じて、ポジティブインパクトの創出を先導し、実践していきます。

S

## 社会性向上部会

人財価値と社会価値の向上により、企業価値を高めていく

## 人財価値の向上

- キャリア自律支援
- D&Iの推進
- 多様な働き方の推進
- 幸せの基盤づくり
- ベクトルの一致

## 社会価値の向上

- キッズ・ファースト
- 人権の尊重
- 地方創生事業
- 労働安全衛生
- サプライチェーン・マネジメント

一人ひとりが幸せを感じ活躍できる、  
「わが家」のような職場をめざして

社会性向上部会 部会長  
執行役員 人財開発部長  
安信 秀紀

誰もが自分らしく、安心して働けること。一人ひとりの成長が社会の価値向上につながる。それが、私たち社会性向上部会が大切にしている想いです。従業員一人ひとりが自らの人生を主体的に描き、「わが家」のように安心して力を発揮できる職場を目指し、キャリア自律や多様な働き方支援を続けてきました。10年目を迎えた「積水ハウス ウィメンズカレッジ」では、多くの女性が自信を持ってリーダーシップを発揮する姿が広がっています。2024年2月にはオープンイノベーション施設「InnoCom Square (イノコム・スクエア)」を開設。「住まいと暮らし」にまつわる課題解決を、人と人とのつながりから生み出す取り組みも始まっています。お客様、社会、そして従業員の幸せ。そのすべてが私たちのESG経営における価値であり、これからもその価値を丁寧に育みながら、新しい幸せのかたちを創っていきます。

G

## ガバナンス部会

トップマネジメント・事業マネジメント両輪でのガバナンス強化を推進する

## トップマネジメントレベル

- コーポレートガバナンス
- 役員報酬
- 取締役一覧
- 監査役一覧

## 事業マネジメントレベル

- グループガバナンス体制の強化
- コンプライアンスの推進
- リスクマネジメントの強化

誠実な経営が、  
信頼を築き、未来を導く

ガバナンス部会 部会長  
執行役員 コーポレート管理部長  
河村 直樹

誠実で高質な倫理観を表す「インテグリティ」。2018年以降の「ガバナンス改革」において定めたこの概念は、企業理念の根本哲学「人間愛」および基本姿勢「真実・信頼」にも通じ、積水ハウスグループのガバナンスを語るうえで不可欠です。2024年には、非財務情報の開示充実に取り組んだ有価証券報告書が金融庁の好事例に選定されました。積水ハウスおよび主要なグループ会社のコーポレート部門で構成するガバナンス部会においては、中間持株体制を導入した積水ハウス建設グループのガバナンス強化、ガバナンス人財の育成・適正配置、そして、米国戸建住宅事業のPMIの進捗状況などに関する議論を行い、事業マネジメントレベルのガバナンス強化に取り組みました。今後もインテグリティを重視し、グループガバナンスのグローバル展開を推進していきます。

## INNOVATION AND COMMUNICATION

## 幸せをつくりひろげていく、人と組織

## 04

## 新しい時代の新しい価値を創造する積水ハウスグループの人財

「イノベーション&コミュニケーション」をキーワードに、従業員一人ひとりの視点と感性から生まれる新たな価値。

その背景にある価値観や取り組みの成果、そしてそれを支える人財価値向上の戦略と、その進捗をお伝えします。

## STORYLINE

01  
DRIVE POSITIVE  
IMPACT

価値創造の歩みと  
描く未来

02  
CREATE  
HAPPINESS

ここにしかない  
価値と強みの進化

03  
TRANSFORM  
SOCIETY

長期にわたり果たす  
使命と進捗

04  
INNOVATION AND  
COMMUNICATION

大切にしている  
価値観と人財価値

05  
FINANCIAL STRATEGY AND  
CORPORATE GOVERNANCE

財務資本戦略と  
コーポレートガバナンス

## 大切にしている価値観

積水ハウスグループの従業員に共通していること。それは、幸せに向き合う情熱。この情熱を持ち、積水ハウスグループの資源を活用しながら、幸せを追求し続ける従業員が、積水ハウスグループの強さだと確信しています。そんな積水ハウスグループで働く私たちが大切にしているのは、イノベーション&コミュニケーション、自律、そして感性。組織文化として長年にわたり受け継がれ、醸成されてきたこれらの価値観は、積水ハウスグループらしさの根幹であり、私たちのアイデンティティを形づくっています。多様な視点や経験を持つ従業員が、これらの価値観を共有し、ベクトルを合わせながら、新たな価値を創造し続けています。

## ハイライト

## 女性正社員・管理職

■ グループ\*女性管理職人数(人)  
● グループ\*女性正社員比率(%)



2024年度の女性正社員比率は29.8%となり、女性管理職人数も増加しています。

## 男性育児休業

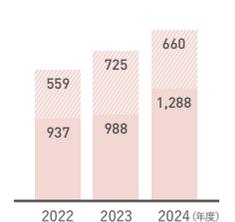
■ 積水ハウス平均取得日数(日)  
● 国内グループ取得率(%)



6年連続で男性育児休業取得率100%を継続し、平均取得日数は33.21日となりました。

## 「SHIP」応募件数

■ イノベーション部門(件)  
■ パフォーマンス部門



2024年度は従業員から1,948件のアイデアや取り組みの応募がありました。

## 大切にしている価値観

# 積水ハウスらしさ

がつくる幸せ

## SEKISUI HOUSE\_SHIP

イノベーションで、新しい価値を生み出す。

コミュニケーションで、アイデアを育てる。

自律して、主体的に考え、動く。

感性を大切に、技術と美意識をともに磨く。

「世界一幸せな場所」のためのプロを目指す。



### SEKISUI HOUSE\_SHIP 制定に込めた想い

#### 企業理念とグローバルビジョンのもとに

私たちには、時代を超えて守り続ける企業理念「人間愛」があります。そして、目指す姿として掲げるグローバルビジョン「わが家」を世界一幸せな場所にする」があります。その実現のためには、守るべきものはしっかりと守りつつ、変わらないといけないところは変らないといけない。そんな想いから、積水ハウスらしさを明文化した「SEKISUI HOUSE\_SHIP」を、2024年7月に制定しました。

#### 積水ハウスらしさをヒントに

「自分らしさ」をよく理解し、一つひとつに誠実に、一途に向き合っている人には魅力があります。企業も同じで、「積水ハウスらしさ」を働く仲間と共有し、深く理解することができれば、私たちが関わるすべての人々に幸せを届けることができるのではないかと考えました。SEKISUI HOUSE\_SHIPは、守らなければいけないルールや制約ではなく、むしろ、一人ひとりが自由に考え、行動するためのヒントなのです。

#### 未来へ向けて、仲間とともに

34人の仲間とスタートした積水ハウスは、今では376社・32,265人の仲間とともにグローバルビジョンの実現へ向けた歩みを進めています。「積水ハウスと出会えてよかった」とお客様に感じていただけるように、そして「積水ハウスがあっけなかった」と未来を生きる人々に思っていたできるように。私たちは、世界中の積水ハウスグループで働く仲間とともに、積水ハウスらしさを深めながら、価値創造を紡ぎ続けていきます。



### SEKISUI HOUSE\_SHIPに「私が共感する理由」

「会社とはこうあるべき」のようなルールにとらわれずに、日々の業務の中でも肅々と仕事をこなしていくのではなく、SEKISUI HOUSE\_SHIPというヒントをもとに自分なりに自由に考えて行動することで、もっと自分のしていることや会社のことを主体的に考えられるようになるのではないかと思います。

積水ハウス(株)所属

今までの経験から、仕事というのは主体的に考えて工夫して動いていけば、共感や協力が広がり、育っていくものだという実感がありました。「指示待ち」ではなく、主体性を持って学んで、考えて、工夫していけばさまざまな問題が解決し、大きな価値へつながっていくと考えています。

積水ハウスサポートプラス(株)所属

SEKISUI HOUSE\_SHIP制定のきっかけ「成長を続ける時こそ創業の原点を見つめ直す」と、「社会人になることは、社会に対して価値を提供する立場になること」がまさに表現されていると思いました。いちハウスメーカーではなく、本当に「積水ハウスらしさ」だと感じます。

積水ハウスリフォーム(株)所属

同じSHIP(船)に乗り、同じ志を持ち、同じ方向を向いて目標に向かって進んでいく、そのチームの一員であるという思いを大切に、業務を遂行していきたいと強く思いました。心ひとつに進むこと、力強さを今のチームで体験していきたい、目標達成していきたいという思いを新たにしました。

SHホテルマネジメント株式会社所属

#### 従業員への想い

これまで築き上げたものと先を見据えた新たな取り組みの双方に価値を置き、先陣を切って歩んでいくことは大切だと思いました。一人ではできないことも、思いや情熱を持つ仲間がいれば、不可能が可能になることがある。それは、自分だけでなく、お客様や社会の幸せにもつながると感じます。

(株)マルホン所属

大切にしている価値観

# 共創

が育む

新しい価値

これまでのやり方や慣習を変え、お客様や社会に対して価値を創造すること。それがイノベーション。心をひらき、仲間と想いや考えを伝え合うこと。それがコミュニケーション。私たちは、このふたつを重ね合わせて、まだ誰も見たことのない幸せをつくり出していきます。一人ひとりの小さな工夫が、仲間の想いと重なることで、未来を変える大きな力になる。私たち自身が、未来の「当たり前」をつくっていくのです。

## 積水ハウスグループのイノベーション&コミュニケーション

### 社内改革のキーワード

2018年、「イノベーション&コミュニケーション」を社内改革の合言葉に掲げました。そこには、従業員一人ひとりが自由にアイデアを出し合い、仲間との対話を通じて新たな価値を生み出す会社でありたいという想いが込められています。当初は経営層が率先して「イノベーション&コミュニケーション」を発信していましたが、6年を経た今では、積水ハウスグループで働く従業員が共通言語として捉え、自ら実践する文化が根付いてきています。

### コミュニケーション型マネジメントへの変革

イノベーションの芽となるアイデアは、日々お客様のことを考え、アンテナを張り巡らせている従業員の中にあります。そのため、従来の指示型から、対話を重視するコミュニケーション型のマネジメントへとスタイルの転換を図りました。コミュニケーションができない上司には、別の場所で活躍してもらおうという覚悟を持って臨んだこの改革。今では従業員が自信を持って自由にアイデアを共有できる風土が育まれています。

### 合言葉は、「SHIPに出そうよ!」

イノベーション&コミュニケーションの実践の場の一つが「SHIP(創発型表彰制度)」です。ふと浮かんだアイデアや実際に取り組んだ活動を社内アプリに投稿し、共感した仲間とチームを組んでアイデアを育むこともできます。6カ月の審査を経て表彰されるアイデアは、事業化や制度化の可能性も秘めています。「SHIPに出そうよ!」という言葉は、アイデアを認め合い、挑戦を後押しする合言葉として、グループ全体に広がり続けています。

## 仲間とともに育むイノベーションの芽

### 成長は、イノベーションの連続

積水ハウスの成長は、イノベーションの連続です。でも、私たちのイノベーションは、大きな技術革新だけではなく、「もっとこうしたらいいかも」「こんなふうにはできないかな」。そんな日々の小さな気づきや工夫の積み重ねが、お客様の暮らしにそっと寄り添う新しい価値となっていきます。

### アイデアは、仲間とともに育まれる

お客様との会話の中でふと浮かんだ小さな工夫。仲間の相談で気づく少しの改善。これらはどれも、未来の可能性を秘めています。ただ、その芽を一人で育てるのは難しいもの。「こんなことを考えているんだけど」「それならこういうのはどうかな」。そんな何気ない対話がかき分けとなるのです。

### 誰も見たことのない、幸せをつくる

私たちが目指すのは、誰かに決められた未来をただ進むのではなく、一人ひとりのアイデアでつくる幸せな未来です。「こんなことをしてみたい」「こんなことがあれば素敵」。そんな想いが、積水ハウスグループにしか生み出せない価値へとつながり、社会全体の未来をより幸せにしていきます。

### 「私のアイデア」

協力工事店や職人の方々を対象に、施工品質向上や施工方法の改善につながるアイデアを募集し、全国審査会を毎年実施しています。アイデアの中から専用工具箱や新機材・新工法が誕生し、全国の仲間にも活用されています。

1988年度～2024年度 **60,147件**

## 大切にしている価値観

## 創発型表彰制度「SHIP」(Sekisui House Innovation &amp; Performance Awards)

一人のアイデアが、仲間とのコミュニケーションを通じてイノベーションを起こす、SHIPの仕組み



「SHIP」とは、積水ハウスグループ従業員誰もが参加でき、新しいアイデアやこれまでの取り組み・実績を応募できる、年に一度の表彰制度です。

SHIPへのアイデア・取り組み応募件数

**6,000件**(2021年度～2024年度累計) ESG Fact Book P.50 創発型表彰制度「SHIP」

## きっかけは、「これ、SHIPじゃない?」



数年前、SHIPの最終審査会を見て、「あんなふうに楽しそうに話せるなんて、すごく幸せそう」と感じていました。でも、まさか自分が発表することになるとは想像もしていませんでした。きっかけは仲間との会話。「こうしたらもっと作り手の想いが伝わるんじゃない?」「入居者様にもっと響くんじゃない?」という話から、「これ、SHIPじゃない?」って。そこから自然な流れでアイデアをエントリーしていました。



僕たちは、聞こえにくいメンバーの困りごとがきっかけでした。火災報知器の音が聞こえないとか、お風呂が沸いたのが分からないとか。ずっと「こうだったらいいのに」と思ってきたことを、積水ハウスの技術力や顧客基盤、そして自分たちの経験やノウハウを別の視点から考えると、「もしかしたら、実現できるんじゃないか」って思えたんです。

## 役職も部署も関係ない、想いでつながった仲間たち



僕たちのチームは、社内のダイバーシティ交流会で出会い、つながりを築いてきた仲間たちの集まりです。高齢化に不安を抱くのではなく、耳が聞こえにくくなっても、手足が動きにくくなっても快適に生きられる時代が来たと前向きに考えるその一歩になればと、想いを重ねて形にしていきました。



SHIPは、役職や部署ではなく、「想い」が主役だと思うんです。私たちも、仕事終わりの休日に議論したり、アイデアを練ったり、そんなことが好きなメンバーの集まりで、ほぼ趣味のような感覚でした。



グランプリ受賞や副賞もうれしかったけど、部署を超えたつながりや、普段出会えない人たちとコミュニケーションできたこと、そして、新規事業の立ち上げに関わる経験ができたことが、本当の意味での「副賞」だったと感じています。

## 緊張より、うれしい気持ちがあふれていた



私は目立つのが苦手で、発表は別の人に任せようと思っていました。でも、たくさんの人たちの励ましと優しさに背中を押され、覚悟が決まりました。最終審査会当日は、ドキドキというよりはワクワク。経営層も仲間も、みんながあたたかく見守ってくれている雰囲気だったのも、楽しさにつながったのだと思います。



最終審査会場の広さは「10万人のアリーナ」を想像していましたが、ステージから審査員や仲間の顔が見えた時、うれしくなりました。実際に顔が見える距離で想いを伝えられる。コミュニケーションが取れる。あの感覚がとても楽しかったです。



一人ではここまで来られなかったで、みんなに感謝の気持ちでいっぱいですし、できればまた同じメンバーで実現につなげられるアイデアに進化させたいです。

## 大切にしている価値観

## Topic | アイデアが新たな価値に変わるとき

発想と技術が結びついた瞬間、それはアイデアから価値へと変わります。「グランドメゾン (GM) 版シーカスの開発で、すべてのグランドメゾンを長期優良住宅に」という、従業員のアイデアから生まれる新たな価値をご紹介します。

## はじめりは、わずか1.1%という現実

日本国内での共同住宅の長期優良住宅認定率は、わずか1.1%。戸建住宅に比べ、マンションの長期優良住宅化には高いハードルが存在していました。この現実に対し、私たちが「どう貢献できるのか」「どのような施策が効果的なのか」を、日々考えていました。



\*「シーカス」は、地震動エネルギーを熱エネルギーに変換して揺れを吸収し、建物の変形量を当社耐震構造比2分の1以下に抑える当社独自の制震構造。震度7クラスの大地震や繰り返しの揺れにも効果を発揮し、国土交通大臣認定を受けています。

## 技術と想いを形にする

制震技術「シーカス」を開発してきた積水ハウスだからこそ、制震ダンパーをグランドメゾンへ適用という発想にたどり着きました。プロジェクトチームを立ち上げ、総合住宅研究所と連携して開発に着手。第2回SHIPでも、その発想がグランプリを受賞しました。



## 新しい常識をつくるはじめり

「GMシーカス」は、高い制震性能と維持管理性能に加え、採用しやすいコストを両立。設計の自由度を損なうことなく、マンションでも長期優良住宅を可能とする新しい選択肢となり、申請フローや施工マニュアルの整備も進んでいます。



## 組織を超えて、広がる共感

2023年度のSHIPグランプリ受賞以降、2物件でGMシーカスの設置が決定し、2025年秋には3件目の着工も予定されています。社内でも、GMシーカスの水平展開が本格化し、各エリアとの連携も強まり、長期優良住宅化が共通課題として認識されるようになりました。

## アイデアがつくる、新しい「当たり前」

真のゴールは、世代を超え、いつまでも安心して暮ら続けられる住まいを提供すること。そして、「マンションの長期優良住宅化が当たり前」という新しい常識が業界全体に生まれること。「良質な社会ストックの形成」に向け、仲間とともに歩み続けていきます。

## Output

- GMシーカスの実装
- 採用物件2件・計画中1件
- 社内の関心喚起
- 運用体制の構築

## Outcome

- GM= 長期優良住宅
- 安全・安心・資産価値向上
- 長期優良住宅のマンション増加

## Impact

- 良質な社会ストックの形成
- 世代を超えて住み継がれる
- 国内の分譲マンション性能の底上げ

阪神・淡路大震災と東日本大震災を経験し、耐震補強の工事を間近で見ていたことから、それらの構造を「新築の段階でグランドメゾンに組み込むことはできないか」と思い続けていたことが発案のきっかけです。20～60代のメンバー同士のコミュニケーションが促進されたことも成果だと感じています。さらなる発想を重ね、意欲を深めています。



積水ハウス(株) 東京マンション事業部  
副事業部長 山下 淳志

これまでになかった発想を実現していく過程は、普段の業務とは違う新鮮さと刺激がありました。SHIP受賞と各エリアへの水平展開により、グランドメゾンのブランド力をさらに高めることができるのではないかと期待しています。これからも積水ハウス“らしさ”にこだわり、独自性を追求してまいります。



積水ハウス(株) 東京マンション事業部  
設計長 尾島 篤

アイデアをゼロから形にすること、そのアイデアを多くの方に披露し評価していただくこと。メンバーと発表に向けて準備した日々は、先々のキャリアでもきっと大きな財産になると思います。プロジェクト参画を通じて、動き出しからどこまで先を見据えるべきかと、より長期的な視点を養うこともできたと思っています。



積水ハウス(株) 東京マンション事業部  
設計室 村田 有基

SHIPのステージに立つ方々の住まいづくりへの想いやアイデアへの熱意に直接触れ、頼もしい仲間が全国にいることを知り、自分も仕事の質をもっと高めたいと刺激を受けたことが一番の収穫でした。GMシーカスのアイデアを自分なりに咀嚼する中で、「さらに発展・応用できるのではないか」という新たな視点が生まれ、発想の幅が一層広がっています。



積水ハウス(株) 東京マンション事業部  
設計室 関口 大樹

大切にしている価値観

従業員のアイデアから創造する価値



大切にしている価値観

## 自律した 従業員主導の改革

自分のことは自分で決めて、最後まで責任を持つ。それが、私たちの考える自律です。働き方も、暮らし方も、幸せのあり方も、自らの意志で決めていく。誰かの期待に応えるのではなく、自分の人生をいかに幸せに生きるかということを考え、自らの人生のオーナーシップを持つからこそ、納得して前に進むことができます。

### 積水ハウスグループの「自律」

#### 自律した従業員が、価値を大きくする

積水ハウスグループの成長を支えているのは、自律した従業員。自らの価値観や考えに基づいて自律的に行動する従業員が、会社の目指す方向性と合致することで、人財価値が最大化されるとい、「人財価値の向上=従業員の自律xベクトルの一致」という考え方を取り入れています。

→ P.79 人財価値の向上

#### 自分のことは、自分で決める

私たちが考える自律とは、周囲や社会の期待に左右されるのではなく、自分の信念や情熱に従って、自分の夢や理想を追いかけ、実現すること。自分にとっての幸せを見つけることを楽しみながら日々を過ごし、自分の人生を自ら選び取っていくこと。それが、私たちの目指す「自律した姿」です。

→ P.80 「ひと」が育つ会社

#### 自分自身と向き合う、従業員

自律は、他人との比較ではなく、自分自身と向き合い、受け入れることから始まります。自ら決断し行動する従業員を尊重するとともに、一歩を踏み出そうとする人が前に進めるよう、会社はそばで支援します。従業員が自らの意思で決断し、目標に向かうプロセスを、私たちは大切にしています。

#### 会社は、育成ではなく支援する

自律は、どれほど会社が促しても実現できるものではありません。それはあくまで、本人の意志に委ねられたもの。だからこそ、会社は「育てる」存在ではなく、「支える」存在でありたいと考えています。そして、自律を望む従業員には、リソースや機会を惜しみなく提供することを約束しています。

→ P.74 一人ひとりの自律の仕方

### 積水ハウスに息づく、自律の歩み

#### 自分の意思で、歩み出した仲間たち

創業の1960年を振り返ると、「住宅産業は自動車産業を超えていく」「住宅設計をしてみたい」「工業化が住宅の主流になる」と、それぞれの夢や想いを胸に、前例のない挑戦に共感し、集まった34人の創業メンバー。積水ハウスは「自分で決めた仲間たち」が作った会社であり、そのDNAは今も受け継がれています。



#### 「自立」ではなく、「自律」する

2003年、「これからの会社に必要なのは自立ではなく自律」という想いのもと、キャリア自律の浸透を始めました。私たちが大切にしてきたのは、一人で頑張るのではなく、自分の価値観や自分らしさをもとに選び、責任を持って行動すること。仲間と支え合いながら、自分の意志で進むこと。そうした自律こそが、従業員の幸せにも、お客様の幸せにも、組織の幸せにもつながると考えています。だからこそ、キャリアの選択を会社が与えるのではなく、自ら選び、歩む人を支えることを大切にしてきました。

#### とことん、自分と向き合う研修

2003年に開始した「キャリア自律研修」は、仕事の話はせず、これまでの人生や人とのつながりを振り返り、自分と向き合う2泊3日の研修です。当初は自律という考えがほぼ存在しなかった時代でしたが、会社のためではなく、自分の人生を考えるきっかけとして継続されています。多くの従業員が「人生の転機になった」と感じており、自分らしい幸せや働き方を追求する力を育てています。

キャリア自律コース受講者  
延べ 21,110人(2003～2024年度)

\*1 現在は、キャリア自律コースに再編

\*2 開始当時

#### 話したいことは、自分で決める面談

2021年から、従業員が主役となる年5回の「キャリア面談」を導入しています。上司が方向を示すのではなく、メンバー自身が「何を目指したいか」「今どんな壁に直面しているか」「どんな支援が欲しいか」を自らの言葉で語ります。上司は、伴走者として聴き切り、想いや考えを引き出す役割を担います。こうした対話を重ねることで、自分のキャリアや進みたい方向、そのための行動を自ら描いていきます。一人ひとりの想いから生まれる行動が、従業員の自律を深め、組織全体に自然な力を育てています。

## 大切にしている価値観

## 一人ひとりの自律の仕方

積水ハウスグループでは、従業員の自律的なキャリア形成を基本的な考え方としています。これは、従業員一人ひとりが当社グループのあらゆる資源を最大限に活用し、自分にとっての道を自ら選択することを意味します。

例えば、「今年は、親の介護に専念する」「今月は、子どもと過ごしたいから時短をする」「今週は、趣味のために時間を使う」。こうした選択もすべて立派な自律だと考えています。そんな一人ひとりの自律を支援するための環境づくりに取り組んでいます。

 ESG Fact Book P.47-66 取り組みの詳細

## プライベートの時間も大切にしたい

<b>年休取得</b> 多様なライフスタイルに対応するため、半日や時間単位などでの年休取得が可能 2024年度実績 <b>平均 15.7日</b>	<b>労働時間</b> 労働時間の削減へ向け、多くの取り組みを実施 2024年度実績 <b>170.17時間</b>	<b>スライド勤務</b> 所属部署の勤務形態やライフステージに合わせ、勤務時間の調整が可能	<b>テレワーク制度</b> 育児・介護・妊娠・傷病以外でも、理由を問わず在宅勤務が可能	<b>介護制度</b> 分割取得も可能な介護休業・勤務時間短縮・就業時間の変更が可能	<b>子どもサポート休業</b> 子どもの病気や不登校などに寄り添うための休業が可能	<b>がん・不妊治療制度</b> がん・不妊治療などにあわせて就業時間の変更や短縮が可能	<b>産休育休制度</b> 休業制度や保育費用の補助・保活のサポート	<b>男性育休</b> 1ヵ月以上の育児休業完全取得を推進 2024年度実績 <b>取得率 100%</b>
--	---	---	---	---	---	---	---------------------------------------	---

## やりたいことを実現したい

<b>女性活躍</b> 職種を問わず女性が活躍し研修も毎年開催	<b>SHIP</b> 新しいアイデアやこれまでの取り組みを自ら応募できる表彰制度 2024年度 <b>投稿アイデア 1,948件</b>	<b>キャリア自律コース</b> 自らのキャリアを考え、継続的にキャリア開発に取り組む意識醸成を促す仕組み <b>延べ21,110人</b>	<b>キャリア面談</b> 面談を通じて目標や目指す姿を明確にし、自律をサポート <b>年間実施 5回</b>	<b>ジョブローテーション(技術系)</b> 期間を定めてさまざまな業務経験が可能	<b>キャリア自律休業</b> 国内・海外教育機関での修学のため最長2年の休業が可能 <b>2024年度 13人</b>	<b>人権・コンプライアンス研修</b> 人権侵害をしない・させない・ゆるさないを目的にグループ全従業員への研修を実施	<b>幸せ度調査</b> 働きがいを感じ、幸せに働けるように個人と職場の幸せを可視化
<b>人財公募</b> 求める人財をグループ内で募り、従業員が自由に応募が可能 2024年度 <b>制度利用 60人</b>		<b>資格祝金制度・資格取得支援制度</b> 対象資格 約170種類	<b>次世代リーダー育成</b> <b>SHINE・経営塾</b> <b>ウィメンズ カレッジ</b>	<b>階層別・職種別研修制度</b> さまざまな研修プログラムを体系的に実施		<b>LGBTQの理解促進</b> 従業員研修や人事・福利厚生制度の適用を可能に	

## 積水ハウスグループの「当たり前」

## 自分で選ぶ、幸せのかたち

幸せのあり方に同じものは一つもありません。旅行が好きな人、学びを深めたい人、仕事をとことん楽しむ人。一人ひとりが自分の幸せ軸を大切にしているからこそ、相手の幸せも心から大切にできるのです。



## 働き方も、自分らしく決める

「子どもの行事があるから日程を調整しよう」「親が来るから時間休にしよう」。休みの取り方も、働き方も自分の大切なことに合わせて、「こうしたい」を考え、伝えることが私たちの基本です。



## 働く職場も、世界一幸せに

安心して話せる空気、そっと支え合える関係、信頼でつながる仲間。働く私たちの「わが家」である職場を、心から「世界一幸せな場所」と思える居場所にすること。それが私たちの大切な考え方です。



## 「私にとっての自律」

自分の好きなこと・やりたいことではなく、会社の目指すベクトルを熟慮・理解した上で、自分の役割や責任を高いレベルで果たすために、考え、動くことだと考えています。会社組織以外の方々とも積極的に交流し、アイデアを吸収し、自分自身の成長の糧とし、会社の業務へも還元したいと思っています。

積水ハウスサポートプラス(株)所属

「誰かがやってくれるよ」「指示が来るから待ってればいいよ」と一見優しいような言葉に、もやもやすることがありました。「自律」は、自発的に考えてみよう、考えていいんだ、と背中を押してもらえる言葉です。「考えても時間の無駄だよ」ではなく、自身のためにもしっかり考え選択していこうと思いました。

積水ハウス(株)所属

## 従業員の想い

結婚や出産を経て自分を取り巻く環境が変わり、「自分がどうなりたいか」「今何ができるのか」をととて考えてしまう時期です。「自律して、主体的に考え、動く」という言葉がすごく心に刺さりました。自分のことは自分で考え、決めたことは責任をもってやり抜く。これからも大切にしたい言葉です。

積水ハウス(株)所属

大切にしている価値観

# 感性が紡ぐ

技術と情熱

朝の光が優しく差し込みリビングのぬくもり。ウッドデッキで感じる心地いい風の薫り。そんな、日々の暮らしの中に生まれる小さな心の動きやささやかな喜びを、そっとかたちにして届けていきたいのです。小さな幸せの積み重ねがいつまでも続くよう、一人ひとりの感性に寄り添い、心が動く瞬間の価値を届けていくことに、私たちはこだわり続けています。

## 積水ハウスグループが考える「感性」

### 住まいもまちも、社会資本

住まいもまちも、未来へ受け継ぐ大切な社会資本。そして、人々の幸せをつくる舞台です。その価値を高めるため、私たちは常に技術と美しさを追求してきました。そこに暮らす人、働く人、行き交う人の心が動く瞬間を大切に、一人ひとりが幸せを感じ続けられる住まいやまちづくりを目指しています。

### 理想を心で感じ、一つだけを叶える

邸別自由設計を基本とする私たちは、一邸一邸に住まう人の世界観や感性を表現することで、本当の幸せを実現しています。優れた技術とともに、理想や希望を心で感じ、独自の感性や創造性を発揮しながら、独創的なデザインや繊細な美しさを住まいやまちづくりに反映しています。

### 感性を育むことが、人生を彩っていく

感性とは、物事を心の深いところで感じ、自分なりの感覚で世界を捉えること。自分らしい感情は人生を彩り、豊かな感性は幸せにつながる。幸せは、美しさや快適さだけでなく、心地よさや満足を感じるによって実現するものだからこそ、感性を重視したデザインや空間づくりを大切にしています。

### 感性を育むことは、幸せにつながる

美しい住まいやまちなみは、一人ひとりの感性から生まれるもの。人は誰でも感性を秘めており、心が動く瞬間を重ねることで、豊かな感性が育てられていくと考えています。AI技術やテクノロジーが進化する時代だからこそ、心が動く瞬間を日々大切に、私たち自身の感性も磨き続けています。

## 積水ハウスに息づく感性

### 1960年代～

#### 機能性と美しさを融合した住まい

住まいは、お客様の夢や希望が詰まった大切な空間。1961年、セキスイハウスB型の内装材をプラスチックから木材に変更し、感性を大切に設計を実現しました。1984年には、耐久性や防火性に優れ、深い彫りと繊細な表情を持つ外壁材を採用。一邸一邸の素材選定や施工技術にもこだわり、機能性と美しさを融合した住まいづくりに取り組んでいます。

1961  
セキスイハウスB型1977  
コモンの思想1984  
都市型住宅2001  
「5本の樹」計画2006  
分譲マンション2006  
「新・里山」造成2009  
海外でのまちづくり2023  
life knit design

### 1970年代～

#### まち全体で育む美しさ

1970年代後半から、住まいをまち全体のデザインと調和させる取り組みを開始。美しい景観や四季の移ろいを共有する「コモン(Common)」の思想や、歳月を重ねるごとに美しくなる「経年美化」の思想に基づくまちづくりを進めてきました。時代に左右されない美しさを持つ住まいが、まち全体の美しさを育み、長く愛されるまちづくりを実現しています。

### 2000年代～

#### 感性と技術をまち全体へ広げる

たくさんのお住まいと豊かな自然が織りなす美しいまちなみは、ひとつの風景として未来に受け継がれる社会資本です。「コモン」や「経年美化」の思想、「5本の樹」計画を、賃貸住宅、都市部の分譲マンション、大規模プロジェクト、都市再開発事業、そして海外の住まいやまちづくりにも展開。美しさと価値が深まり、未来へ続くまちづくりに取り組んでいます。

### 2023年～

#### 時間とともに愛着を編み込む住まい

一人ひとりの未来に寄り添い続け、いつまでも続く幸せを実現するために、2023年にデザイン提案システム「life knit design」を導入しました。シンプルで美しい空間に家具や小物を掛け合わせることで、一人ひとりの感性を住まいに映し出すインテリアやエクステリアを提案。愛着を編み込むように暮らし続けられる住まいづくりに取り組んでいます。

大切にしている価値観

# 幸せ

プロフェッショナル

私たちのすべての原点は、相手の幸せを願い、本気で向き合うことから始まっています。「この家で、このまちで、どんな幸せが生まれるのだろうか？」そんなふうに、お客様やそこで暮らす人々の未来まで想いを馳せながら、一つひとつの業務に心を込めて携わっています。「幸せになるため」の住まいをつくる。研究開発も、技術も、営業も、設計も、生産も、施工も、アフターサービスも、みんな、幸せをかたちにしていきます。

## 幸せをつくる積水ハウスグループの強み

### 人財 UNIFIED ASPIRATION

多様な能力を持つ自律した一人ひとりの従業員がバラバラに仕事をするのではなく、同じ志に向かって歩んでいる。その姿勢が信頼を生み、お客様にとっての最高の一歩を生み出します。



### 技術・ノウハウ HUMANCENTRIC TECHNIQUE

イノベーションをもたらす幸せを起点にした発想、暮らしの機微をとらえる豊かな審美眼や探求心、それらが技術に結集して、お客様の感性を刺激する住まいづくりをしています。



### お客様との関係性 UNBREAKABLE BONDS

家を建てて終わりではありません。保証やアフターサポート、将来の住み替えのお手伝いまで。お客様の幸せのために、生涯にわたって住まいと暮らしに真摯に寄り添い続けます。



### 知見・研究 WELLBEING SCIENCE

しあわせ住まい研究所を中心に、長年「幸せ」というテーマを科学的に分析し続けてきました。データとともに蓄積された知見を活かし、お客様にとっての幸せをご提案します。



### 製品・提供価値 EVOLVING SPACES

時代とともに、お客様が求めるものは変わります。私たちはそういった機微を捉え、ファミリースイートやPFHを実現してきました。これからも成長する空間づくりに取り組みます。



→ P38 経営資本

## 幸せな場所をつくるプロフェッショナルに「私が共感する理由」

お客様が求めていること・おっしゃることをその通りに進めていくのは素人でもできます。私の仕事の姿勢として、お客様が求めている以上のものを提供してこそプロフェッショナルであり、それが私たちの仕事だと思います。+αの提案をこれからも心掛けていきます。

積水ハウス(株)所属

何よりも、お客様を幸せにする。そのためには、まず自分たちが幸せになることが大事だと思います。自分たちで自分たちの会社を成長させる、変革させることが大事だと思います。技術力と感性を磨き、世間から賞賛される商品、人物を目指すことが大事だと思います。

積水ハウス建設HD(株)所属

お客様からプロフェッショナルという言葉をよくいただきます。プロフェッショナルとしての仕事を実現するために、世界一幸せな場所の提供が何より大事だと思います。お客様からの「ありがとう」「気に入っています」「皆さんよくやってくれてうれしかったです」。この言葉が何よりです。

積水ハウス建設関東(株)所属

「住まいのプロフェッショナル」集団である積水ハウスに実家を施工してもらったことがきっかけで、私もその一員になりたいと思いついた積水ハウスへの入社を希望しました。プロフェッショナル意識を持って働くという、私にとっての原点ともいえる言葉が表現されています。

積水ハウス不動産HD(株)所属

今の積水ハウスには、従業員が幸せを感じるような制度や風土がきっちり備わっている。25年前の入社時はこんな環境ではなかった。理想が現実になる過程をたくさん見せてもらったので、世界一幸せな場所の実現も積水ハウスならできる。私もその一端を担いたいと強く思いました。

積水ハウス(株)所属

## 従業員の想い

## 大切にしている価値観

## Topic | 対話から深まるSEKISUI HOUSE\_SHIP

## 対話から生まれる共感と行動

2024年度は、SEKISUI HOUSE\_SHIPへの理解と共感を深めるため、2020年から実施している全従業員対象の「ESG対話」を活用しました。従業員同士の対話を通じて「気づき」や「共感」を生み出し、「行動」へとつなげるきっかけとすることで、自ら考え行動する風土の醸成と価値創造の推進につなげています。

#### 理解を深める 多様な視点を知り、気づき生まれる

SEKISUI HOUSE\_SHIPが自分の考えや日常にどうつながるかを対話を通じて考える機会となります。他の従業員の経験や想いに触れることで、自身の価値観と照らし合わせ、自分らしさを知ることができます。

#### 共感する 共感が生まれ、文化として根付く

SEKISUI HOUSE\_SHIPが組織文化として定着するには、トップダウンの伝達ではなく、自然な広がりが必要だと考えています。対話を通じて共感が生まれ、SEKISUI HOUSE\_SHIPが個々の価値観として根付いていきます。

#### 行動へとつながる 具体的な実践を生み出す

何をすべきかではなく、なぜそうすべきかを深く理解することで、行動につながります。従業員同士の対話を重ねることで、新しいアイデアや共創の機会も生まれ、一人ひとりの実践が大きな価値創造につながります。

#### 2024年度 SEKISUI HOUSE\_SHIP対話テーマ

- ① 共感、もしくは大切にしたいフレーズ
  - ② 選んだ理由を、自身の経験談とともに共有
  - ③ 個人やチームとしてチャレンジしてみたいこと
- 対象：積水ハウスグループの全事業所（鴻池組を除く）  
実施期間：2024年10月～12月  
実施後アンケート回答人数：18,191人

## 「議論」ではなく、「対話」する

積水ハウスグループでの対話は、役職も雇用形態も異なる4～5人で構成されます。ファシリテーター役の従業員を中心に、SEKISUI HOUSE\_SHIPをどのように考えたか、どのフレーズに共感したかなど、「気づき」を深められる対話を行っています。対話のルールは、「議論」ではなく「対話」をすること、お互いの意見を傾聴する・否定しない・肯定的に受け止める、そして自分の言葉で話すことです。このような感覚を一人ひとりが身に付けることで、「気づき」を通じた主体的な行動につながると考えています。



## 対話による変化

対話実施後のアンケートでは、16,267人（任意回答者のうち93%）が「対話を通じてSEKISUI HOUSE\_SHIPへの共感や、行動に移そうと思うきっかけが生まれた」と答えました。日々の行動の中で発揮される「積水ハウスらしさ」を仲間が評価し、フィードバックを送り合う「SEKISUI HOUSE\_SHIP チャレンジ」に取り組む従業員もいます。今後も対話を通じて想いを共有しながら、SEKISUI HOUSE\_SHIPの理解と実践を深めていきます。

#### SEKISUI HOUSE\_SHIPに関する従業員の共感・理解度 (2024年度ガバナンス意識調査より、国内グループ従業員25,323人回答)

イノベーション&コミュニケーションによる新たな価値創造の重要性を理解している

22,137人  
(87.4%)

非常にそう思う・  
ほぼそう思う

感性を大切にし、技術と美意識を磨こうとしている

21,969人  
(86.8%)

非常にそう思う・  
ほぼそう思う

SEKISUI HOUSE\_SHIPに共感し、プロフェッショナル意識を持って働いている

21,997人  
(86.9%)

非常にそう思う・  
ほぼそう思う

## グループ会社での対話の実施

グループ会社でも、SEKISUI HOUSE\_SHIPの理解浸透を目的とした対話を実施しました。2024年度は、36社から6,000人を超える従業員が対話に参加し、積水ハウスらしさを知り、気づきを共有する機会となりました。

独自に開催している全社研修やイノベーション会議のタイミングに合わせて対話を実施しました。現場で直面している課題や日々のミッションとSEKISUI HOUSE\_SHIPの考え方を重ね合わせることができたことで、従業員にも自然に理解と共感が広がったと感じています。



(株)マルホン  
人事部副部長  
大山 優



(株)アイダ  
取締役  
丸山 聡子



SHホスピタリティ  
サービス(株)  
代表取締役社長  
岡本 勇治<sup>\*1</sup>

\*1 2025年7月1日より、積水ハウスホテルマネジメント株式会社 F F 道の駅カンパニー 取締役 カンパニーCEOへ社名及び役職名変更

## 大切にしている価値観

## Topic | 海外グループ会社との企業理念やカルチャーの共有

## 理念を共有し、ともに幸せをつくる

担当者  
対談

積水ハウスグループが目指すのは、企業理念のもとに、国や文化の違いを超えた人材と組織文化の融合の実現。そのために、日本本社と海外グループの間で、企業理念や積水ハウスらしさをどのように共有し、深めていくべきか。特に、異なるバックグラウンドを持つ従業員同士が、同じベクトルのもとに、ともに幸せをつかっていくために、何が必要なのでしょう。

本対談では、海外への企業理念やカルチャーの浸透を担当する従業員2人が、米国グループ会社との対話を通じて見えてきた課題や手応えについてお話しします。企業理念は伝えるものではなく、体験し、感じるもの。その実感のもとに、融合の歩みを進める積水ハウスグループの今をお伝えします。



グループ会社社員と赴任者とのディスカッションの様子

## 異なる文化を一つに — 積水ハウスらしさをどう伝えるか



積水ハウスでは、日本国内でも理念の“教育”を実施しているわけではありませんが、私たちは日々の仕事の中で理念を体現し、自然と共有し、受け継いでいます。それを海外グループにどう伝えるかは、新しい挑戦だと感じています。



そうですね。特に米国では、元々異なる企業文化を持つ5つの会社をオペレーション上 One Company として統合を目指しています。その中で、日本の積水ハウスの価値観をどのように共有するかは重要な課題です。SEKISUI HOUSE\_SHIP の「自律」や「プロフェッショナルになる」という考え方は現地では一般的なため、米国の従業員は改めて日本は文化が違うことを話していました。



はい。日本でこれから実践度を高めたいと考えていることが海外では、一般的だったりします。このように日本の従業員も、海外の価値観を知らないことが多い。まずは、お互いに学び合うことが大切ですね。対話を重ねる中で見えてきたのは、企業理念や積水ハウスらしさを「押し付ける」のではなく、共に考え、対話を積み重ねることが浸透には不可欠です。理念は単なる言葉ではなく当社が大切にしてきた「想い」であると考えているので、丁寧に共有していきたいと思っています。

## 理念は「伝える」ものではなく、「感じる」もの



興味深かったのは、米国の経営幹部が日本の積水ハウスの施工現場や工場を訪問した時の反応です。実際に現場を見て、「従業員や組織全体から企業理念の「人間愛」が体現されているのを強く感じた」と言ってくれました。また、大工選手権を視察された際も、「技術の高さだけではなく、大工さんたちの“心意気”に共感・感動した」と、当社グループにおいて価値観が深く浸透していることに驚かされていました。



理念は、言葉で説明するだけでは伝わらないですね。日本の積水ハウスでも、従業員同士の対話を通じて、企業理念やグローバルビジョン、SEKISUI HOUSE\_SHIP を自分事化し、仲間との気づきを通じて行動に移すことを大切にしています。トップダウンの指示形式ではなく、相互信頼のもと、これまでの歩みや想いを少しずつ理解しながら、理念や思想を落とし込むことを重視しているため、海外グループ会社の皆さんにも、実際に空気感を体験し、感じていただけたことを、非常にうれしく感じています。

## 文化の融合に向けて



今、米国でも、積水ハウスのコアとなる考え方や価値観を少しずつ紹介始めています。日本からの出向者も最前線で現地メンバーとコミュニケーションを重ねながら、日々の行動でも示してくれています。大切なのは、一方的に伝えることではなく、経営層とともに理解を深め、従業員と対話を通じて落とし込んでいくことを米国の担当者の方にも共感いただけました。



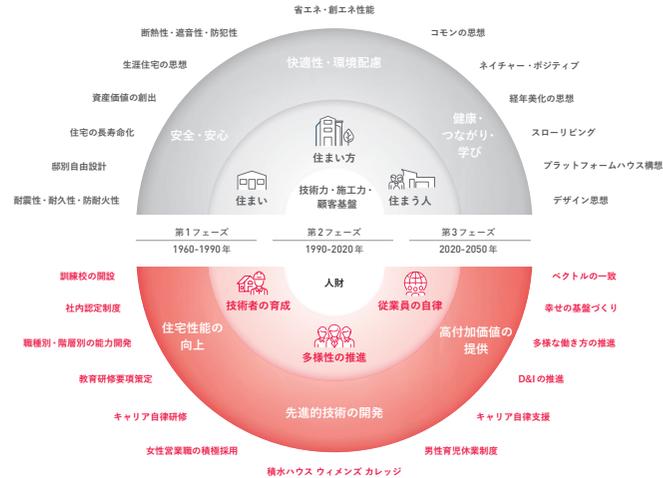
海外グループ会社の皆さんに積水ハウスの理念を理解してもらうためには、私たちが現地の文化を理解する努力をすることが大切だと考えています。相互に学び合い、理解し合い、信頼関係を築くことで、真の融合につなげていきたいと考えています。



「従業員の幸せにフォーカスしていくことでお客様の幸せにつなげている」ことを現地の方々にも共感いただいたことは、ひとつの出発点でもあると感じています。“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も含め、積水ハウスの企業理念や考えは、国や文化を超えて浸透に取り組む意義があると思います。理念の浸透は、一朝一夕には進みませんが、確実に前進していることを実感しています。これからも対話を重ね、共に展開していける関係を築きながら、積水ハウスグループ全体での一体感を高めたいです。

# 人財価値の向上

## 人財価値向上の歩み



時代とともに変化する住まいのあり方に合わせ、積水ハウスグループの人財戦略も進化し続けています。1960年から1990年までの第1フェーズでは、技術者の育成に注力することで、住まいの安全・安心という価値を創造しました。1990年から2020年までの第2フェーズでは、異なる経験や専門性を持つ従業員の多様性を重視することで、住まう人の快適性と環境配慮という価値を生み出しました。2020年からの第3フェーズでは、自律した従業員がアイデアを出し合うことで、人生100年時代の幸せにつながる高付加価値の提供を目指しています。そのため、多様な個性や価値観を持つ従業員が、自律的にチャレンジし続けられる職場環境やイノベーションの創発につながる取り組みを推進しています。

積水ハウスグループは、人財戦略を経営戦略の一環として位置付け、誰もが活躍できる環境づくりに取り組んでいます。いつの時代も共通して求められるのは、従業員が自らの幸せを実現し、自分で選び、行動するマインドです。お互いを認め合い、協力しながらパフォーマンスを発揮することで、人と組織の持続的な成長と競争力の強化を図り、企業価値の向上を実現しています。

## 人財価値の向上 = 従業員の自律 x ベクトルの一致



積水ハウスグループの成長ドライバーは、人財価値の向上です。人財への投資によりその価値を高め、お客様や社会に新たな価値を提供していくことが、私たちの目指す姿です。この目指す姿を実現するためには、従業員にとっての「わが家」である積水ハウスグループを世界一幸せな会社にするのが大切だと考えています。

当社グループは、「人財価値の向上=従業員の自律xベクトルの一致」と定義しています。従業員が会社の資源を活用しながら自らのキャリアを自律的に形成し、企業のビジョンや経営戦略と同じ方向に向かって考え、行動することができれば、創造される価値は何倍にもなると確信しています。

第6次中期経営計画(2023年度~2025年度)における人財戦略の重要テーマとして、「キャリア自律支援」「D&Iの推進」「多様な働き方の推進」「幸せの基盤づくり」の4つを掲げ、制度改革や組織風土づくりを通じて、従業員の自律を支援・促進しています。また、ベクトルの一致を加速するために、企業理念と戦略を浸透させるリーダーの育成、事業戦略に必要な人財確保や適正配置を実施しています。

## 人財価値の向上

## 「ひと」が育つ会社

入社の日を感じた期待、初めて任された仕事の達成感、仲間と共に育んだアイデア、メンバーを応援する先輩の姿、そして退職した後も続いていくつながり。積水ハウスは、こうした従業員一人ひとりの想いや歩みに寄り添いながら、自律や新しい価値の創造を支援しています。

## 入社

会社を理解し  
ワクワクする



「私らしさを、  
活かせる場所はあるのかな？」

「人間愛」やグローバルビジョンに触れるたび、ここでなら自分も何かをつくれる気がしてきた。先輩たちの言葉、同期との新人研修。気づけば不安よりワクワクが勝っていた。

積水ハウスグループが大切にしている価値観やビジネス全体を把握し、早期に現場で活躍できるよう、仕組みを整えています。

- ・新入社員歓迎会
- ・オンボーディング
- ・理念や歩みの共有

## 自律

自分のことは  
自分で決める



「ここにいる意味を、  
自分でつくれているかな？」

自分で考えて働いてみる。任せてもらえる責任とやりがい。時にはつまずきながらも、「あなたならできると言ってくれる人がいるから、自分で選んで、働けるようになった。

キャリア自律意識を醸成するため、キャリアステージ別のキャリア自律コースや、各種面談で相談しやすい環境を整えています。

- ・キャリア自律コース
- ・キャリア面談、職務面談
- ・キャリアコーチ資格プログラム

## 成長

専門性を高めて  
貢献する



「今の自分に、  
できることは何かがある？」

経験を積む中で、自分にしかできない役割を意識するようになった。資格に挑戦したり、先輩から技術を学んだり。上司や会社の制度に後押ししてもらい、次の一歩を踏み出せた。

スキルや専門性を高めるための支援プログラムを用意し、社内表彰制度を通じて、スキルアップを実感する機会を設けています。

- ・資格祝い金、資格取得支援
- ・階層別・職種別研修
- ・高度学習支援・表彰制度

## 創造

アイデアを言語化し  
創造する



「このアイデア、  
本当に伝えてもいいのかな？」

ふと浮かんだアイデアを、誰かに話してみたら「それ、やってみよう」と言われた。チャンスは、実はすぐそばにある。言葉にする勇気と、それを受け止める風土があるから。

これまでと違った環境での刺激や部門を超えたシナジーを生み出すため、自律的な異動や職種転換の取り組みを行っています。

- ・創発型表彰制度「SHIP」
- ・人材公募・海外派遣
- ・キャリアアップチャレンジ

## 影響

リーダーシップを  
発揮する



「自分の行動は、誰かにとって  
どんな意味があるんだろう？」

チームをまとめる立場になって、自分の姿勢や言葉が、誰かの挑戦を後押ししているということに気がついた。リーダーシップとは、行動と信頼の積み重ねなんだと実感している。

リーダー層だけでなく、若手・中堅層のリーダーシップを高めるための、育成プログラム・取り組みを多数実施しています。

- ・積水ハウス ウィメンズ カレッジ
- ・SHINE! Challenge Program
- ・経営塾・多面観察

## 退職

退職後も  
つながり続ける



「またどこかで一緒に、  
未来を語る日が来るかな？」

退職が決まった時、たくさんの人が「これからもよろしく」と言ってくれた。仲間として、別の形でつながり続けていける安心感がある。その後の人生にも向き合ってくれる会社だった。

退職後もつながりを保つための情報発信や交流の場を設け、復職機会をはじめとした活躍・協働を創出する取り組みを進めています。

- ・Welcome Home 制度

## 人財価値の向上

### 積水ハウスグループの「キャリア自律」

自らのキャリアを主体的に描き、責任を持って選択し、実現していく「キャリア自律」を基本的な考え方としています。グローバルビジョンの実現に向けて、一人ひとりが自分で考え、学び、機会やつながりを創出し、協働の中で自らも変わっていく。そんな人財が集う組織を目指しています。そのための基盤として、キャリア自律コースの整備や、日々の業務を通じて多様な「学び」「機会」「つながり」が得られる仕組みを構築し、自律を支える環境づくりを進めています。



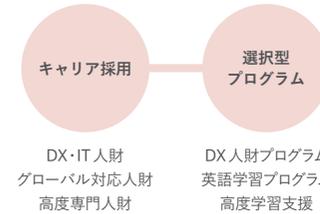
### 一人ひとりの活躍を支援するリーダー

事業戦略を推進するためには、組織全体に「自律」の文化を根付かせることが不可欠です。その中心となるのが、メンバーから信頼されるリーダーです。リーダーには、メンバー一人ひとりの活躍を支援し、能力を最大限に引き出すことが求められます。また、自分より優秀な次世代リーダーを育てることも使命の一つです。さらに、中長期的な視点でイノベーションが生まれる組織文化を育むことも重要な役割です。こうした役割を実践できるリーダーを育てるための取り組みを実施し、組織全体の成長とより良い職場環境の実現を目指しています。

理念や戦略の浸透&実行：戦略の浸透・実行、グローバルへの理念浸透  
 世代リーダー育成：サクセッション、タフアサインメント  
 自律文化形成：マネジメント強化、面談・対話スキル向上  
 イノベーション&コミュニケーション促進：プロジェクト推進、風土醸成

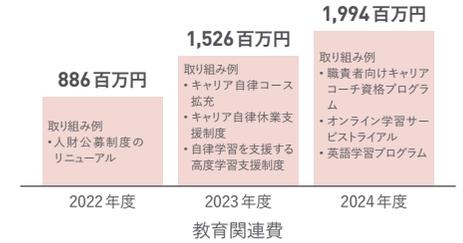
### キャリア採用と選択型プログラムの強化

IT導入による付加価値向上や業務効率化を推進する「DX・IT人財」、海外ビジネスを強化する「グローバル対応人財」、コーポレート部門を中心とした「高度専門人財」の事業戦略上の位置づけが高まっています。そのため、キャリア採用と選択型の教育プログラムの導入を並行して進めことで、強化を図っています。



### 人財への投資

人財価値向上のための投資として、教育関連費を年々拡大しています。2023年度からは、キャリア自律に関する研修や休業支援、MBA等の自律学習を支援する高度学習支援、マネージャーの面談スキル向上を目的としたキャリアコーチ資格プログラムなど「学び」を中心とした取り組みを進めています。



## 人財価値向上に向けた課題と今後の方針

### 採用競争力の向上

労働人口の減少や建設業就業者の高齢化が進む中、求職者から「選ばれる会社」であり続けるため、当社に優位性のあるEVP\*を特定し、発信することがより重要になっています。そのため、競争力のある賃金水準に加え、仕事のやりがい・働き方・成長環境などの非報酬面での魅力を訴求していきます。また、リファラル採用やアルムナイなど多様な採用チャネルの活用を通じて、必要な人財を安定的に獲得できる体制を構築していきます。

\* Employee Value Proposition：従業員価値提供

### DX人財の強化

2023年度より、ITリテラシーを中心としたDX研修を実施しています。今後は、業務の効率化、データドリブン経営を行うためのDX教育といった分野の強化が必要と考えています。2024年2月に設立した積水ハウス イノベーション&コミュニケーション株式会社(イノコム)と共に、DX教育プログラムを早期に構築し、展開していきます。

DX研修受講率(2023年度～2025年度)

100%

### 失敗を恐れずチャレンジする風土の醸成

従業員の自律やベクトルの一致を支援するさまざまな取り組みの効果もあり、国内のグループ従業員を対象としたガバナンス意識調査(従業員サーベイ)の全体スコアは上昇傾向にあります。一方で、「失敗を恐れずに取り組む風土」のスコアが全項目の中で低い水準にあります。そのため、これまで重視してきたコンプライアンス強化の取り組みと合わせて、「失敗を恐れずに取り組む風土」を醸成する組織開発を推進したいと考えています。

→ ESG Fact Book P.59 ガバナンス意識調査

### 取り組みの効果検証とグループへの展開

2021年に人事制度改革を実施して以降、さまざまな人財開発プログラムや仕組みを段階的に導入してきました。今後は、それらの効果を検証し、プログラムの改善や廃止、新規プログラムの導入を、計画的かつ戦略的に進めていきます。また、積水ハウスグループ全体で人財価値の向上を着実に推進していくことが重要であり、積水ハウスの各種施策をグループ会社へ展開するなど、グループ間の連携を一層強化していきます。

→ ESG Fact Book P.60-61 人事制度

## 人財価値の向上

## Topic | 技術人財の活躍支援

積水ハウスグループでは、技術の高度化やお客様の多様な価値観、社会課題の複雑化に対応するため、技術人財が専門性を高め、自らのキャリアを自律的に築ける環境づくりに注力しています。2024年度の取り組みの一例を紹介します。

## 自律型学習&amp;交流環境プラットフォーム CA-PLACE

社内資格認定制度のチーフアーキテクト(CA)に認定された従業員が、自ら学び、行動し、社内外の交流を促進するための「PLACE:場」となるプラットフォームを2023年度に構築。2024年度は、専門スキルの向上と人財育成に関する30メニューを用意することで、「プロフェッショナルとしてさらにスキルや感性を磨きたい」「次世代育成に携わりたい」など、一人ひとりが描くキャリアを実現できる場を創出しています。



**インテリアカフェ**: 社外専門家による講演・ICと共同で実施するワークショップによる専門力向上



**外構造園専門研修**: 外構造園における専門力向上を目的にワークショップ開催



未来構想力強化WS



対話型アート鑑賞講座



グループディスカッション



認定者同士のワークショップ



プレゼンテーション



チーム強化の未来共創対話



パネルディスカッション



多様な活躍ロールモデル発信



## チーフアーキテクト 308人(2024年度)

厳格な社内認定制度のもと選び抜かれたチーフアーキテクトは、自らのセンスと技量を結集し、世界で一つだけの住まいづくりを実現しています。



## 社内資格認定制度への機会

## 戸建カレッジ

上級設計者に必要なスキルを習得し事業貢献と人財育成を行う設計者を育成

受講生 30人  
CAメンター 16人



## シャーマゾンカレッジ

講座xワーク、自己の学びx取り組みにより、自律的に成長する設計者を育成

受講生 25人  
CAメンター 10人



## プラチナカレッジ

医療・介護分野の設計に必要な知識やスキルを学び、交流を通じた関係構築

受講生 8人  
PSPメンター 3人



## まちなみカレッジ

まちなみ計画に関する設計スキルの習得により、不動産事業を推進する設計者を育成

受講生 46人  
メンター 4人



## キャリアアトライアル制度

自律的な成長を促進し、視野の広い技術者を育成するための各セクションの業務を経験できるようにしています。

## 現場監督



施工

管理

## インテリアコーディネーター(IC)の活躍

お客様に、より価値のある住まいをお届けするため、インテリア提案の重要性が高まっています。優れたICが活躍できるよう、2024年度からは、さらなる成長をサポートする取り組みを始めています。

## IC専用のスキルベース型人事制度の構築

求められる専門スキルと、期待される発揮レベルをマトリックスにした評価シートをもとに、キャリアの進展や報酬を決定する独自の人事制度を新たに構築しています。スキルを高水準で発揮できるICが、お客様の期待を超える質の高い提案を実現できるようサポートしています。

職能型	役割型	スキルベース型
一般社員・スペシャリスト	マネージャー	IC

## 教育プログラム

新たにICとして業務を始めた従業員や、既にIC業務に従事している従業員など、キャリアステージや階層別スキルアップトレーニングを実施しています。



IC1: 28人  
IC2: 100人  
IC3: 38人

※2024年8月時点

キャリアチェンジ学習	インテリア導入研修(新規IC)	インテリアスキルアップ研修(IC1)	インテリアスキルアップ研修(IC2)	インテリアスキルアップ研修(IC3)
------------	-----------------	--------------------	--------------------	--------------------

## ネットワーク強化

全国各地で活躍するIC同士がつながり、ネットワークづくりや事例共有を目的とした交流会を開催しています。



社員ICフォーラム  
156人参加

## 人財価値の向上

## Topic | 技術・生産人財の活躍支援

## 「技術・生産 4 本部女性交流会」

2024年度に初の「技術・生産 4 本部女性交流会」を開催しました。技術・生産部門の9割に当たる、職種を問わない300人超の女性従業員が全国から参加しました。「顔と名前と仕事がツナガル」をテーマに新たな気づきや自信を得て、部署を越えた関係性構築を目的とし、新たな価値創造を目指しています。



仲間の価値観や先輩方の山あり谷ありのキャリアに触れたことは、大きな刺激でした。キャリアが偶然に左右されること、強みを活かす重要性、変化できる者が生き残るという話が印象的でした。同じような悩みを抱える仲間がいることも知り、今後に活かすきっかけとなりました。



R&amp;D本部所属

互いの仕事ややりがい、目指すものについて話す意義深い時間でした。初めて技術・生産部門の全女性従業員が集まるという事で不安と緊張でいっぱいでしたが、自分のキャリアについて改めて考えるきっかけとなりました。つながりを大切に仕事に活かしていきたいです。

生産調達本部  
調達部所属

異なる分野で活躍する方との交流は、視野を広げる機会となりました。グループディスカッションでは具体的なアドバイスもいただき、何よりも、女性技術従業員同士のネットワークを築くことができたことは大きな収穫です。今後も積極的に参加し、成長につなげたいです。

技術管理本部  
技術人財開発部所属

キャリアの悩みなどを共有することで、自分のキャリアを新たな視点で考えられる機会となりました。登壇者や先輩方とお話することで、存在を近く感じられ「自分もなれるかもしれない」という気持ちを持つことができました。この気持ちとご縁を大切に仕事に励みたいです。

施工本部  
基礎地盤テクノロジーセンター  
所属

## 従業員同士のコミュニケーションが、イノベーションの源になる

専務執行役員  
技術・生産部門担当  
野間 賢

当社では、従業員同士が経験や想いを共有し、学び合い、支え合える交流の場を大切にしています。全国に拠点があるため、部門や地域を越えたつながりは、視野と可能性を広げる貴重な機会です。技術・生産部門でも、従業員同士が顔を合わせ、仕事や想いを共有する場は欠かせません。「技術・生産 4 本部女性交流会」は、私が技術・生産部門担当となって以来、最も実現したいと願っていた取り組みでした。開会前から自然に交わされる笑顔と会話が、その意義を物語っていました。

R&D、技術管理、施工、生産調達の4本部は、当社のコアコンピタンスである「技術力・施工力」を生み出す部門です。そうした部門において、横断的なつながりと活発なコミュニケーションが、新たな発想やイノベーションの源になると確信しています。これがやがて部門全体へと広がり、「最高の品質と技術」という積水ハウスグループの競争力強化につながるはず。今後は、従業員一人ひとりが自らの力を発揮し自律的に活躍できるよう、支援と環境づくりを推進してまいります。

## つながりが生む、学びと成長の場

## Activities

- 300人超参加
- ワークショップや意見交換
- 自己紹介・業務紹介を通じた交流

## Output

- 仲間の顔と名前と仕事がつながる
- 部門を越えたネットワーク
- 経験や想いの共有

## Outcome

- 相談しやすい関係
- 視野の拡大・モチベーション向上
- キャリアへの意識の高まり

## Impact

- 自律的な活躍
- 技術・生産部門の多様性強化
- イノベーションと品質向上



初開催で最も重視したのは、職種や世代、地域を越えて互いの強みを発見し、学びや気づきにつながる場にするでした。そのため、事務局も多様なメンバーを構成し、楽しくつながりを感じながら企画・運営を行いました。今後は、手挙げ制での企画参加も取り入れ、つながりを維持・発展していきます。

# 従業員の幸せ



## 大切にしているのは、従業員の幸せ

積水ハウスグループが大切にしているのは、従業員の幸せです。お客様や社会に幸せを届けるための手段としてではなく、積水ハウスグループで働く従業員に幸せでいてほしいという想いから、2020年に「幸せ度調査」\*を開始しました。幸せは一人ひとり異なるため、それぞれが自分らしい幸せを、客観的かつ科学的に把握できる調査を導入しました。

### 幸せ度調査の目的

全従業員を対象に年1回実施している幸せ度調査は、帰属意識や仕事への熱意を測るのではなく、従業員自身が、主観的な幸せや自己実現、成長、安心感、仕事や職場との関係性を包括的に把握することを目的としています。調査を通じて、自身の気持ちや変化に向き合い、キャリアや働き方を見つめる機会として位置づけています。

### 幸せ度調査からみる、幸せの形

2020年度から継続している幸せ度調査において、従業員の幸せには一定の変化が見られています。年次や職種、キャリアや施策が幸せ度に与える影響に関するデータも蓄積されつつあります。これにより、幸せ度を高める要因や職場環境の変化についての分析が可能になってきました。

\* 武蔵野大学ウェルビーイング学部長・慶応義塾大学名誉教授の前野隆司氏が監修した個人の幸せを測る「幸福度診断 Well-Being Circle」(72問)と、職場の幸せを測る「職場の幸せ/不幸せ診断」(42問)からなる調査。

 ESG FACT BOOK P.63 幸せ度調査の継続

## 幸せ度調査からみる、積水ハウスグループ

調査の特性上、結果の公表や活用には慎重に対応してきました。特に、次年度の調査に影響を与えないよう、従業員が率直に回答できる環境を維持することが非常に重要です。本セクションでは、詳細なデータや個別の分析結果を開示するのではなく、調査から見えてきた傾向や要因、組織の課題を整理し、共有することで、より幸せな職場づくりにつなげていきたいと考えています。

### 幸せ度が高い、積水ハウスグループの従業員

積水ハウスグループの従業員は、一般平均よりも幸せ度が高い傾向にあります。その背景には、企業理念「人間愛」が職場環境や組織文化に深く根付いていることが、これまでの調査から明らかになっています。2024年度の調査でも、「つながり」や「利他性」のスコアが高く、他者のために努力する姿勢を持つ従業員が多いことが示されています。

### 幸福度診断 Well-Being Circle総合値

● 積水ハウスグループ



## 幸せを、言語化する風土が生まれてきた

「幸せ」は日常の中では意識しにくいものですが、調査を通じて「自分にとっての幸せ」を考える習慣が生まれつつあります。例えば、「去年より充実感が増したのはなぜか?」や「安心して働ける環境になった要因は何か?」など、幸せ度に影響を与える要素を整理することが、自己理解やキャリアの方向性を見つめ直すきっかけとなります。

一方で、毎年の調査に対し「面倒だ」と感じる従業員もいますが、それもまた「昨年と変わらない自分に気づく」や「なぜ面倒だと感じるのか」といった気づきの機会となります。さらに、調査結果をもとにチームで対話を行うことで、「何が幸せにつながるのか?」を意識する文化が醸成され、「幸せ」という言葉が自然と職場の会話にも登場するようになりました。



わたしが思う幸せは  
思いを共有すること



わたしが思う幸せは  
皆と楽しむこと



わたしが思う幸せは  
幸せな職場をつくること



わたしが思う幸せは  
人を幸せにすること



わたしが思う幸せは  
誰か笑顔にすること



わたしが思う幸せは  
同僚の支えとなること

## 5年間の変化

個人の幸せに関する34項目のうち、16項目が5年間で向上しました。これは、組織環境が着実に改善されていることを示しています。一方で、自己活力に関する課題も浮き彫りになりました。職場の幸せは、他者承認やチームワークが大きく向上しています。職場の不幸せにつながる理不尽さやオーバーワークは改善傾向にありますが、オーバーワークは依然として課題であるという結果が示されています。

個人の幸せ   2020年度から2024年度の変化量			
ポジティブ感情	↑ 3.28pt	主観的健康観	↓ -1.31pt
チャレンジ推奨	↑ 3.14pt	成長意欲	↓ -0.98pt
強み力	↑ 3.06pt	おもしろがり力	↓ -0.49pt
ポジティブな変化の背景として示唆されること			
<ul style="list-style-type: none"> <li>挑戦を促す組織文化の定着</li> <li>個人の強みを活かす働き方や支援の効果</li> <li>心理的安全性の向上やハラスメント防止の浸透</li> </ul>			
低下した項目の背景として示唆されること			
<ul style="list-style-type: none"> <li>長時間労働やライフスタイルの変化の影響</li> <li>業務の安定化に伴う成功体験や成長実感の減少</li> <li>仕事への慣れやルーティン化による刺激の低下</li> </ul>			
職場の幸せ   2020年度から2024年度の変化量			
他者承認	↑ 2.05pt	理不尽*	↑ -1.94pt
チームワーク	↑ 1.27pt	オーバーワーク*	↑ -0.94pt
自己裁量	↑ 0.87pt	協働不全*	↑ -0.88pt
ポジティブな変化の背景として示唆されること			
<ul style="list-style-type: none"> <li>心理的安全性や協力的な風土の定着</li> <li>強みを活かすマネジメントや1on1面談の充実</li> <li>共創の文化が根付き、承認が幸せ度を後押し</li> </ul>			
低下した項目の背景として示唆されること			
<ul style="list-style-type: none"> <li>個別対応や丁寧なフィードバックの不足</li> <li>オーバーワーク改善や負担軽減への課題</li> </ul>			
* 逆転項目			

## 従業員の幸せ

## 「自律」と「幸せ」の関係

2023年度の幸せ度調査では、「自律して働いていると感じている人ほど、幸せである」「自律して働いていると感じている人ほど、業績評価が高い」という結果が示されました。また、「**幸せだから業績評価が高いが、業績評価が高いから幸せであるとは限らない**」という関係も明らかになりました。これらの調査結果は、従業員の幸せと自律が相互に影響し合うことを示しています。特に、自律している従業員が増えることで幸せ度が高まり、その結果、業績評価にも良い影響を与える可能性があります。

では、なぜこのような関係が生じるのでしょうか。積水ハウスのこれまでの取り組みを振り返ると、3つの要因が考えられます。一つ目は、積水ハウスが考える「自律」の概念です。二つ目は、その自律を支援するための仕組みや制度の存在です。三つ目は、自律を加速させるダイバーシティの力です。これらの要因が、従業員の幸せと自律の相関性にどのような影響を与えているのか、その関係性を明らかにしていきます。

## 積水ハウスにおける「自律」とその支援

一般的に「自律」は「自己責任」と捉えられ、個人の努力や能力に委ねられがちです。このため、「自律=自由」と考えられ、支援や環境整備がない場合、ストレスや負担が増すことがあります。一方で、積水ハウスでは「自分のことは自分で決めて、最後まで責任を持つ」ことを「自律」と考え、一人ひとりが自分らしいキャリアや生き方を選べるよう、組織全体で支援することに注力してきました。その結果が幸せ度調査にも表れていると考えています。

## 会社は無力、だけど、支援はできる

積水ハウスでは、自律は他者に強制されるものではなく、自分の人生やキャリアは自ら決めるものだと考えています。会社が自律を強要することはできませんが、自律を望む従業員には「惜しみない支援」を約束しています。2003年に開始した「キャリア自律研修」や2021年に導入した「キャリア面談」はその一例です。

## キャリア自律研修が生む「価値観」

「キャリア自律研修」<sup>1</sup>は、参加者が「どんな人生を歩みたいのか」「何を大切にしているのか」を問い直す2泊3日の研修です。<sup>2</sup>この研修を通じて、「会社の中でどう生きるか」ではなく、「自分の人生の中で会社をどう位置付けるか」を考えるきっかけを提供しています。

2003年以降21,110人が受講しました。多くの従業員がこの研修を経て「自分の人生の主役は自分である」という意識を育んでいます。

<sup>\*1</sup> 現在は、キャリア自律コースに再編  
<sup>\*2</sup> 開始当時

## キャリア面談が生む「選べる自律」

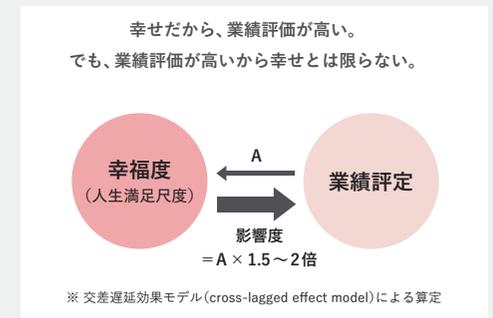
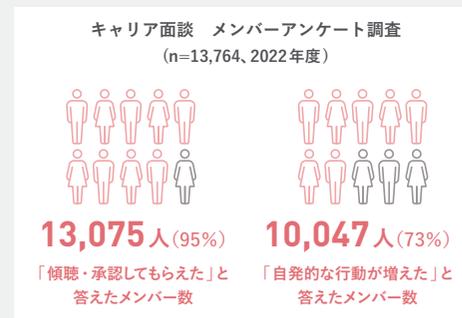
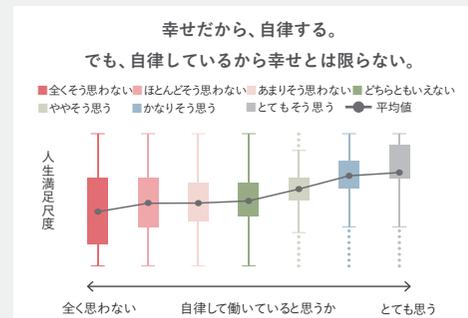
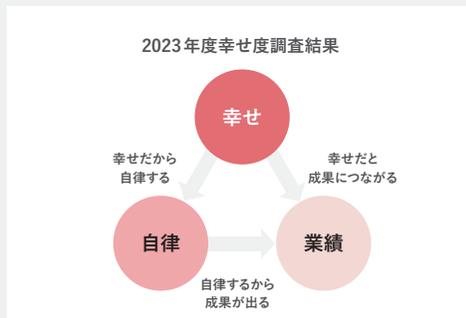
積水ハウスの「キャリア面談」は、メンバーが主役となり、自らのキャリアを考えることを重視しています。そのため、メンバーが話したいテーマを選び、上司がそれをしっかりと受け止めるスタイルです。年5回の定期面談を通じて、従業員はその時々々の状況や価値観に応じて柔軟にキャリアの方向性を見直すことができます。

## 従業員支援型の自律の成果

一般的な「自己責任型の自律」では、支援が不足するとプレッシャーや孤独感が増し、幸せ度が低下することがあります。一方、積水ハウスでは「自律のための環境や制度」を整えることで、従業員が自分のペースで選択できる仕組みを提供しています。

このアプローチにより、適切な支援が自己選択の満足度を高め、自律を促進する「従業員支援型の自律」が実現しています。「**自律して働いていると感じている人ほど、幸せである**」という結果も、選択の自由と支援があることで、自分の決断に自信を持つことが幸せにつながることを示唆しています。

また、一般的には「業績が高いから幸せ」と考えられがちですが、積水ハウスでは「**幸せだから業績評価が高い**」という結果となりました。幸せを感じられる環境が業績向上につながる関係性は、会社の支援と環境整備を前提とした「自分で選べる自律」が、安心して成長できる環境を生み出し、積水ハウス独自の傾向として表れたのではないかと考えています。



## 従業員の幸せ



### 自律している従業員が、積水ハウスの強み

20年以上にわたる自律支援の仕組みが、従業員一人ひとりに「自分の人生を自分で決める」実感をもたらし、結果として幸せにつながっています。これが積水ハウスの独自の価値となり、幸せ度調査にもその成果が表れています。今後も、自律を支える制度や選択肢を提供し、より多くの従業員が幸せを感じられる環境づくりを推進していきます。

### 自律を支援することが、組織の成長につながる

#### インパクト

- ・ 積水ハウス独自の「支援型の自律」文化の醸成
- ・ 幸せと自律の好循環による持続的な組織成長
- ・ 自分の人生を自分で決めることを支援することで、従業員がより幸せに働ける環境を実現

#### 中期成果

- ・ 状況に応じて「選べる自律」の実現
- ・ 自律支援が、幸せ度の向上につながる
- ・ 自分で選ぶ幸せと業績の関係性

#### 短期成果

- ・ 自身のキャリアや人生について考える機会
- ・ 対話を通じ、キャリアの選択肢が可視化
- ・ 自分の人生は自分が主役という意識醸成

#### 取り組み

- ・ 自分の人生やキャリアを考える「キャリア自律コース」
- ・ 定期的に自身のキャリアを対話する「キャリア面談」
- ・ 会社が従業員の自律を支援する方針を明確化し、支援する環境や制度を整備

### 多様な視点を持つことが、幸せにつながる

ダイバーシティも、積水ハウスにおける自律と幸せに深く関係しています。当社では「多様な視点を持つ自律した従業員が意見やアイデアを出し合い、イノベーションを生むこと」を目的として、ダイバーシティを推進しています。

2020年度から2023年度の幸せ度調査によると、女性管理職がいる職場は、女性管理職のいない職場に比べて幸せ度が高い傾向にありました。\* 結果を分析すると、組織内で多様な価値観が交差することで新たな気づきや学びが生まれ、働く幸せを高める要因になる可能性が示唆されています。また、コミュニケーションの質が高く、相談しやすい雰囲気や、多様な価値観が尊重されることで、チームの一体感が強まることも影響しています。

これは、女性管理職の存在が直接的に幸せにつながるのではなく、多様なリーダーシップの存在が職場環境を心理的に安全で働きやすいものに行っていることを示しています。つまり、ダイバーシティは性別の違いに限らず、「多様な視点を持つこと」が幸せ度に寄与することを示唆しています。

\* 積水ハウス単体

### ダイバーシティ推進のはじまり

積水ハウスでは、多様な職種のプロフェッショナルが協力し、意見を出し合いながらイノベーションを生み出してきました。ダイバーシティの重要性をいち早く理解し、実践してきた象徴的な事例が、1987年に本格始動した新都市環境創造事業「新梅田シティ」プロジェクトです。

通常、建築プロジェクトは経験豊富なベテランが中心となり進められますが、当プロジェクトでは、若手を主導メンバーに据えるという、当時としては画期的なアプローチがとられました。

「おもちゃ箱をひっくり返したオフィス街をつくらう」というコンセプトのもと考案した約4万2千m<sup>2</sup>の再開発プロジェクトは、若手従業員の視点と自由な発想が融合しました。その結果、世界的にも評価される都市開発の新たなモデルが生まれたのです。この決断は、年齢や経験に関係なく「自分の意見を持ち込み、自ら行動することが価値を生む」という積水ハウスの文化を象徴しています。

「新梅田シティ」は、2025年3月に、国土交通省の優良緑地確保計画認定制度「TSUNAG」で、最高ランクのトリプル・スターを獲得しました。現在では、連結超高層オフィスビルなどの都市機能に加え、日本の里山を再現した「新・里山」や、大滝や溪流に囲まれた「中自然の森」があり、オフィスワーカーや近隣住民、観光客に親しまれています。

### 多様な価値観や自律を支援する制度

積水ハウスでは、多様な価値観を尊重し、従業員の自律を支援する環境や制度を構築してきました。当社のダイバーシティ推進は、誰もが「自分らしく働ける」ことを目指しており、キャリアと家庭の両立を支援する制度を充実するとともに、「自分がどう生きたいか」を考え、それを実現できる環境を提供しています。

#### 自律を支援する積水ハウスグループの制度（一部）

- ・ 半日や時間単位で取得できる年次有給休暇
- ・ 勤務時間を調整できるスライド勤務
- ・ 理由を問わず適用できる在宅勤務制度
- ・ 病気や不登校などに寄り添う子どもサポート休業制度
- ・ 分割取得や就業時間変更が可能な介護休業制度
- ・ 保育費用の負担や不妊治療を支援する産休育休制度
- ・ 新たな業務に挑戦できる人財公募制度
- ・ 資格取得時の公的資格祝い・資格取得支援制度
- ・ 学び直しを可能にするキャリア自律休業・高度学習支援

 詳細は、ESG Fact Bookをご覧ください。

### 「新梅田シティ」 多様な視点や価値観が生むイノベーションとそのインパクト

#### 都市の新しいあり方を提案

若手従業員によるプロジェクトチーム

#### 空間設計

都市再生計画  
緑地空間の整備  
共創空間の設計  
環境配慮設計  
地域交流の促進



#### 創造する価値

文化創造促進  
働く価値の再定義  
経済波及効果  
環境負荷低減  
コミュニティ活性化

#### 拡大するインパクト

持続可能な都市  
人と地域の幸せ  
経済成長の促進  
世界的認知度向上  
未来都市モデル形成

## 従業員の幸せ



### 幸せを実現する、男性育児休業

従業員の幸せを支援する取り組みとして、2018年に男性育児休業制度を開始しました。制度導入のきっかけは、代表取締役がスウェーデンを訪れた際、平日の公園で見かけたベビーカーを押す父親たちの姿でした。「子どもが生まれたら一緒に過ごしたいと思うのは当然」との想いから、1ヵ月以上の育児休業を有給かつ最大4分割で取得できる制度を導入しました。2019年度以降、取得率は100%を継続しています。

### 最初に取り組んだのは、上司の意識改革

制度があっても、職場の雰囲気次第で「取得が難しい」と感じることがあります。そのため、最初に取り組んだのは、上司や同僚に遠慮して取得できないという空気をなくすことでした。そこで、上司と当事者のメンバーと一緒に参加する社内フォーラムを実施し、育児休業の取得をポジティブに後押しする環境づくりに努めました。

### 経営戦略としての男性育児休業

男性育児休業を経営戦略として発信し、取得した管理職の体験談を共有することで「育児休業は組織にとってプラスになる」という考え方も定着させました。上司の意識改革から始めたことで「育児休業を取るのが当たり前」という文化が浸透するとともに、育児休業に限らず「誰もが休んでいい」「仲間で支え合う」という風土が全社に広がり、育児休業に限らず休暇取得に安心感が生まれてきました。

### 育児を通じて、幸せを感じる従業員

男性育児休業は、家族との時間を過ごす大切な機会です。従業員からは、「パートナーとの協力関係が深まり、家族が幸せを感じる」「子どもの成長に携わることによって人生が変わる」「家族の幸せと仕事の両方を大切にできる価値観が育まれる」という声が寄せられており、従業員の幸せを支援することが自律的に働く力につながっています。

### 意志を大切に、女性活躍推進

積水ハウスは、2005年に女性営業の積極採用を開始しました。この20年間で私たちが大切にしてきたのは「人数を増やすこと」ではなく、「一人ひとりの意志に寄り添い、丁寧に支援すること」です。その取り組みの積み重ねが、女性管理職のいる職場は、女性管理職のいない職場に比べ幸せ度が高いという結果にもつながっていると考えています。

### 自ら参加を希望する、女性管理職候補者研修

2014年に開始した「積水ハウス ウィメンズ カレッジ（女性管理職候補者研修）」は、はじめこそ上司の推薦で参加する従業員が多かったものの、現在ではすべての参加者が自ら手を挙げて参加しています。これは、従業員が自律的にキャリアを考え、行動する文化が根付いたことを表しています。

### 積水ハウス ウィメンズ カレッジの主な特徴

1. **ロールモデルの設定**: 女性管理職や経営層との交流を通じてキャリアの具体化支援
2. **個別面談の実施**: キャリアの不安や機会について上司や推進部署の担当者で対話し、強みや目指す方向性を整理
3. **上司との共同参加**: 上司が研修や交流会に参加することで、支援体制を強化し理解を深め、実践につなげる
4. **経営層との直接対話**: 社外取締役との対話や経営層へのプレゼンテーションの機会により、自信や経営視点を育む

### 仕事もライフも楽しむ、積水ハウスの従業員

さらに、多くの従業員が仕事だけでなく、家族や友人との時間も大切にしながら日々の生活を楽しんでいます。このような「幸せな働き方」が、自分らしく働く力となり、結果として自律的な行動や高い業績につながっているのです。

→ P58 女性活躍推進

### 男性育児休業取得者・上司・同僚アンケート調査結果

家事・育児に  
幸せを感じる  
男性育児取得者

積水ハウス **98.6%**  
全国平均 **81.4%**  
(男性育休白書 2022)

仕事に  
ポジティブな  
男性育児取得者

積水ハウス **89.0%**  
全国平均 **65.9%**  
(男性育休白書 2022)

男性育児取得者の  
休日の  
家事・育児時間

積水ハウス **5.68時間**  
全国平均 **3.14時間**  
(男性育休白書 2022)

育児の時間を  
大切にしたい  
と思う同僚

積水ハウス **98.9%**  
全国平均 **80.5%**  
(男性育休白書 2023)



私にとってのワークライフマネジメントは、仕事とプライベートのバランスを主体的に取ることです。今年は1週間の休暇をいただき海外マラソンにもチャレンジしました。少し先に設定した個人的な楽しみが仕事への意欲を高め、生産性の向上や新しい発想を生み出すモチベーションにもなる、これまでの経験から確信しています。



私は、仕事とプライベートをうまく調和させることがワークインライフだと考えています。例えば家族と一緒に過ごす時に、ふと業務について考え込んでしまうことがないわけではありません。そういう時は、無理に切り離そうとせず、自分に合った「ワークインライフ」を追求していきたいと心掛けています。



出産と育休を経て職場復帰したときは第一線で働けるのかという迷いや不安がありました。マイペースに自分らしく働くにはどうすればいいかと考えてたどり着いた答えは、「自分らしいスタイル」です。スーパーウーマンにはなれなくても、マイペースなスタイルで毎年表彰をいただける人財を目指しています。



## 従業員の幸せ

### まとめ

### 幸せが生む イノベーション&コミュニケーション

幸せ度調査から、従業員の自律を支援する取り組みが、高い幸せ度につながっていることが明らかになりました。自律・幸せ・多様性が相互に作用することで、組織全体にイノベーションやコミュニケーションをもたらしているという構造も見えてきました。従業員一人ひとりの決断を尊重し、それぞれが活躍できる環境が多様な視点をもたらし、新しい発想を生み出す力になります。積水ハウスはこの考え方と成果をもとに、次のステージへ進んでいきます。

#### イノベーションが生まれる環境づくり

- ・創発型表彰制度「SHIP」により、自由にアイデアを提案できる文化を醸成
- ・多様な働き方を支える制度を有し、ライフスタイルに合った働き方が可能となる職場環境
- ・対話や上司の意識改革により、心理的安全性の高い職場づくりを推進
- ・新しい挑戦や変化を受け入れる風土が広がる

#### オープンなコミュニケーションの促進

- ・役職や職種を超えた対話の場を増やし、コラボレーションを活性化
- ・オンラインとオフラインを組み合わせたハイブリッドワークで、つながりやすさを向上
- ・リーダーの意識改革や研修により、対話重視のマネジメントスタイルを定着

ESG Fact Book P.47 人財価値の向上

### 新たなステージへ

### 真の多様性とは、価値観と経験が交差する場

私たちは、「真の多様性」とは属性の違いではなく、異なる価値観や経験が出会い、学びや気づきを生む状態だと考えています。その実現には、すべての従業員が自身の能力を最大限に発揮し、成長できる環境づくりが不可欠です。性別、年齢、国籍、キャリアの違いを超えて多様な人財が活躍し、努力や成果が適切に評価される職場を目指し、積極的に取り組んできました。

#### クリティカルマスの役割とその限界

これまでの多様性推進では、「クリティカルマス」（一定の割合を超えると組織文化が変わる現象）という概念のもと、上司の意識改革や職場の風土づくりを進めてきました。特に女性活躍推進がもたらす組織へのポジティブな影響は、幸せ度調査の結果にも表れており、異なる視点が相互理解を深め、コミュニケーションの質を高めています。しかし、クリティカルマスはあくまで変革の「入口」であり、それだけでは十分ではありません。



### キャリアの違いが示す課題と可能性

積水ハウスでは、新卒入社文化が強く根付いており、キャリア採用者との間にはキャリアパスや働き方に違いがあります。また、新卒入社は年々緩やかに幸せ度が高まる傾向にある一方で、キャリア採用者は幸せ度の変動が大きい傾向にあります。

近年、事業領域の拡大や海外展開に伴い、専門性を持つキャリア採用者が多く入社する中で、彼らの経験や視点は新たな価値をもたらし、組織の柔軟性や適応力を高める可能性を秘めています。

しかし、ここでもクリティカルマスの概念が一時的に必要となります。なぜなら、キャリア採用者が少数の間は「外から来た人」という意識が動きやすく、適応の難しさも伴います。だからこそ、一定数の存在が開かれた文化をつくる「きっかけ」となるのです。

また、キャリア採用者と新卒入社は、経験組織への適応の仕方にも明確な違いがあります。どちらか一方が優位になるのではなく、違いを融合して新しい価値を生む組織へと進化していくことが求められます。

### キャリアパスに応じた幸せの支援へ

幸せ度調査によると、管理職の方が非管理職よりも幸せ度が高い傾向にありますが、職種や年代による違いも見られ、管理職でも、マネージャー職は年齢とともに幸せ度が安定して高まる傾向にあります。一方、スペシャリスト職では年代による幸せ度の顕著な変化は見られませんが、専門性の蓄積や業務特性が幸せの感じ方に影響していると言えます。

この違いは、チーム運営への関与度や専門性の発揮の仕方、役割に対する期待のあり方に起因していると考えられます。特に、スペシャリスト職においては、たとえ専門性を発揮できる環境が整っていたとしても、職場における心理的安全性や相互のリスペクトが欠けている場合、幸せ度にマイナスの影響を与える要因となることが分かりました。

だからこそ、一律の対応ではなく、それぞれのキャリアパスに応じた支援が重要です。例えば、マネージャー職には世代を超えた学びや負担の軽減を、スペシャリスト職には成長の道筋や専門性を活かせる環境の整備を進めることで、働く幸せをより一層サポートできる可能性があります。

### 多様性の新たなステージへ

積水ハウスが目指すのは、「クリティカルマスを越えたその先」です。ここでは、すべての従業員が互いに学び合い、多様な視点を持ち寄ることで、イノベーションを生み出す組織へと進化することが求められます。短期的にはクリティカルマスを意識しつつ環境を整え、中長期的には多様性を前提とした組織文化の構築を目指します。そして最終的には、属性やバックグラウンドにとらわれることなく、誰もが実力を発揮できる環境を「当たり前」とすることが重要です。

従業員の自律を支援することで幸せ度を高める私たちの取り組みをさらに進化させ、イノベーション&コミュニケーションが自然に生まれる環境へ、より広く、より深い意味での多様性を育む、新たなステージへの歩みを進めていきます。

## FINANCIAL STRATEGY AND CORPORATE GOVERNANCE

## 成長を支える、戦略と経営基盤

## 05

## 持続的成長に向けた戦略と経営基盤

持続的な成長に向けた財務資本戦略、事業戦略、そして、それらの根底となる強固なガバナンス体制を含めた経営基盤についてお伝えします。

## STORYLINE

01  
DRIVE POSITIVE  
IMPACT

価値創造の歩みと  
描く未来

02  
CREATE  
HAPPINESS

ここにしかない  
価値と強みの進化

03  
TRANSFORM  
SOCIETY

長期にわたり果たす  
使命と進捗

04  
INNOVATION AND  
COMMUNICATION

大切にしている  
価値観と人財価値

05  
FINANCIAL STRATEGY AND  
CORPORATE GOVERNANCE

財務資本戦略と  
コーポレートガバナンス

## 新たな価値創造を、確かな戦略と経営基盤で支え続ける

どれほど理想を語っても、それを実現するための礎がなければ、夢物語に終わってしまいます。

積水ハウスグループは、持続的な成長を可能にする強固な財務基盤と、それを支える経営体制を構築してきました。

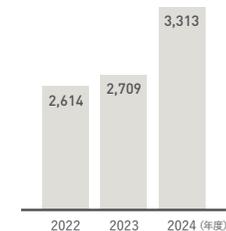
透明性の高いガバナンス体制、より効果的な業務執行および監督機能を実現する仕組み、そして市場と誠実に向き合う姿勢。私たちは、こうした「見えにくい価値」を丁寧に積み重ねることで、変化にも揺るがない経営基盤を築いてきました。

これからも、ステークホルダーの皆様の信頼に応えるために、確かな経営基盤をもとに価値創造への歩みを進めていきます。

## ハイライト

## 営業利益

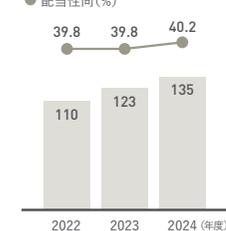
(億円)



2024年度の連結営業利益は、3,313億円と過去最高を更新しました。

## 株主還元

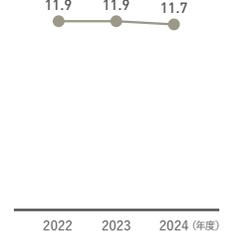
■ 1株当たり配当金(円)  
● 配当性向(%)



2024年度の配当金は1株当たり135円と13期連続の増配となりました。

## ROE

(%)



重要な経営指標の一つと位置付けるROEは、2024年度は11.7%となり、安定的に11%以上を創出しています。

## 財務資本戦略

事業拡大の機会を最大限に活かし、  
成長戦略・財務健全性・株主還元の  
バランスを取りつつ、  
企業価値の更なる向上に努めます。

### 第6次中期経営計画の折り返しである2024年度を振り返って

私たちは、「住宅」というお客様の人生を永く支えていく商品と「住まう」ためのサービスを提供する企業であり、お客様をはじめステークホルダーの皆様の信頼に応えていくためには、持続的な成長投資とそれを可能にする強固な財務基盤の構築が重要です。また、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”の実現に向け、積水ハウステクノロジーを海外でも展開できるよう、M&Aや資本・業務提携なども進めながら成長投資を加速しています。

第6次中期経営計画の折り返しとなる2024年度は、新たな成長に向けて大きな一歩を踏み出す1年となりました。基本方針である「国内の“安定成長”と海外の“積極的成長”」を推進することで、売上高・利益ともに過去最高を更新し、売上高は4兆円を突破。また、不動産への戦略的な投資と回収も計画を上回るペースで進捗しました。

国内のセグメント別の動向を振り返ると、請負型ビジネスは引き続き堅調に推移し、ストック型ビジネスも強

固な顧客基盤を背景に継続的に成長しています。開発型ビジネスでは、販売用不動産の売却が順調に進みました。各ビジネスモデルの特性とつながりを活かし、人口・世帯数減少が予想される日本国内においても、引き続き安定成長を果たしていきます。

国際ビジネスにおいては、M.D.C. Holdings, Inc. (以下、「MDC社」)の買収を通じて、米国戸建住宅事業の飛躍的拡大に向けた基盤を獲得しました。業界の「Game Changer」となることを目指し、現在はM&Aの成果を最大化すべく、経営統合プロセス (PMI: Post Merger Integration) を精力的に進めています。一方で、この買収により当社の財務上一時的にストレスがかかる状況下、今後は、これまで以上に成長戦略の遂行、財務健全性の確保、適切な株主還元のバランスを意識することが重要です。その上で、事業成長を通じたキャッシュリターン創出力の強化と社会・市場における評価向上によって企業価値向上を目指します。

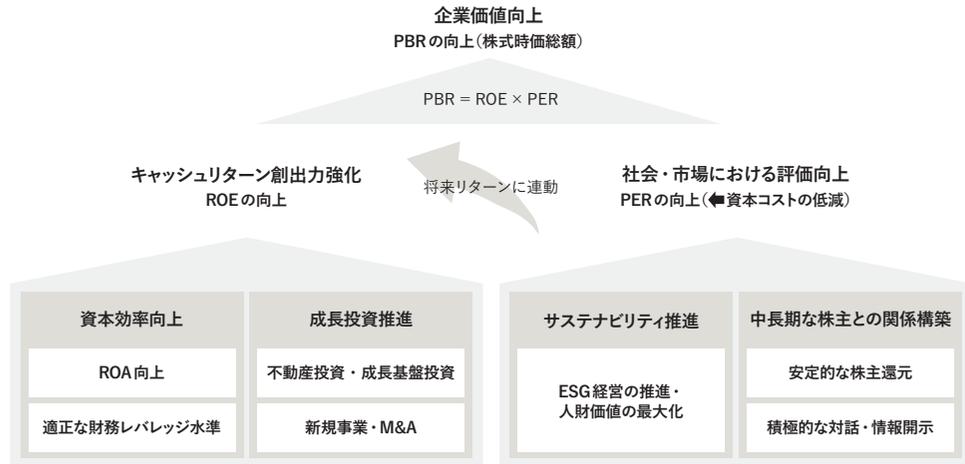
代表取締役 副社長執行役員  
財務部門・人事部門・監査掌管、  
管理部門担当

田中 聡



## 財務資本戦略

## 第6次中期経営計画における財務資本戦略



## 不動産投資計画(2023年度～2025年度)の進捗

	投資			回収		
	国内	海外	合計	国内	海外	合計
3ヵ年合計(計画)	1兆3,000億円	1兆7,000億円	合計 3兆円	1兆3,000億円	2兆円	合計 3兆3,000億円
	進捗: 75.5%	進捗: 112.1%		進捗: 76.8%	進捗: 90.9%	
2ヵ年合計(実績)	9,813億円	1兆9,054億円	合計 2兆8,868億円 (進捗: 96.2%)	9,982億円	1兆8,183億円	合計 2兆8,166億円 (進捗: 85.4%)

※「2ヵ年合計(実績)」にはMDC社による投資・回収を含みます。

## ROEマネジメントと企業価値向上

当社は、持続的な企業価値向上を目指し、株主価値の最大化を経営における重要課題の一つに掲げており、ROEを重要な経営指標と位置付けています。第6次中期経営計画においては、ROEを安定的に11%以上、2025年度には12%程度とすることを目標としています。

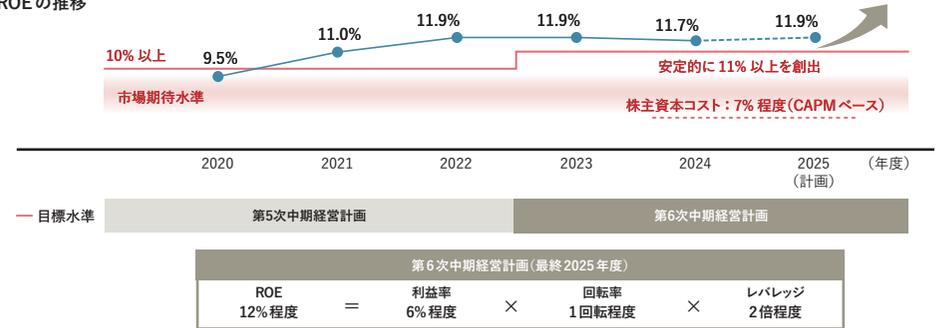
MDC社買収後のROEの中長期的な目標については、第7次中期経営計画において新たに提示する予定です。また、株主資本コストについては、CAPM(資本資産価格モデル)による算定で7%程度(2025年4月時点)と認識していますが、国内外の長期金利の動向や市場評価を踏まえると、それ以上の水準を意識する必要があると考えています。

また、当社のPBRは約1.1倍、PERは9倍台(2025年4月30日時点)となっています。市場からの評価向上にはROEを引き上げ、株主資本コストとの差、いわゆる

エクイティスプレッドを拡大することが必要です。売上・利益規模の更なる成長を追求するとともに、資本効率の向上に努めてまいります。

持続的な企業価値の向上には、ESG経営や人財価値の最大化をはじめとしたサステナビリティ推進も重要です。積水ハウスグループはグローバルビジョンの実現に向け、気候変動対策やサプライチェーンにおける人権尊重など、さまざまなESGに関する課題に取り組んでいます。また、多様な人財が活躍できる職場環境の整備や社会貢献活動への参加機会の提供などを通して従業員のエンゲージメントを高め、事業の長期的な成長につなげています。今後もこのような取り組みに加え、ステークホルダーとの積極的な対話を通じて資本コストの低減を目指します。

## ROEの推移



## 財務資本戦略

## 資本効率を意識した経営の実践

安定的にROEの水準を維持・向上していくためには、セグメントごとに異なる収益構造を有する当社の事業ポートフォリオの特性を活かしつつ、資本効率を意識した経営を実践していくことが必要です。

請負型ビジネスは、当社のコアコンピタンスである技術力、施工力、顧客基盤を体現する領域であり、他社の追随を許さない高付加価値提案等による高い競争力により、安定的な成長と収益獲得を実現しています。また、請負型ビジネスにおいて建物を建築いただいたお客様に対し展開するストック型ビジネスは、顧客基盤の拡大に応じて今後も安定的な成長が見込まれます。これらはバランスシートを大きく使わないビジネスのため、利益率の維持・向上を通じてROEの向上を目指します。

そして、請負型ビジネス・ストック型ビジネスで創出するキャッシュフローを、不動産取得等の大きな投下資本を伴う開発型ビジネスと国際ビジネスに積極的に活用しています。これらはバランスシートの拡大を必要とするため、利益率に加え回転率を意識し、良質な案件

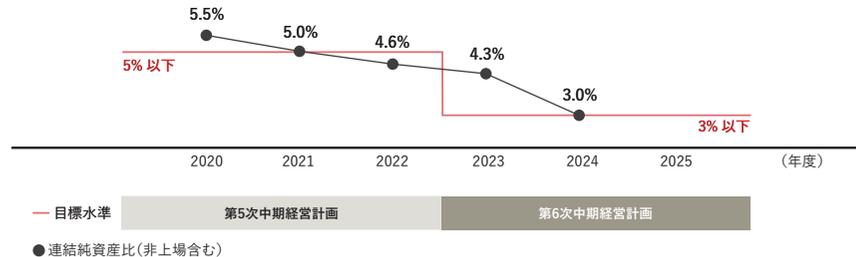
を厳選し、開発後適切なタイミングで売却することでターンの最大化を目指します。

こうした4つのビジネス間におけるキャッシュフローの有機的な連動によって、市場の変化にも柔軟に対応しつつ、長期的な競争優位性を確立することが可能となります。

MDC社の買収に伴い、バランスシートやキャッシュフローの管理を強化し、資本効率を意識した経営を実践していくことがこれまで以上に重要となっています。そのためには、各事業部門への落とし込みが肝要であり、従業員一人ひとりの意識の向上と、事業の特性に応じた適切な経営管理指標の導入を含む枠組みの整備の両面で体制を強化してまいります。

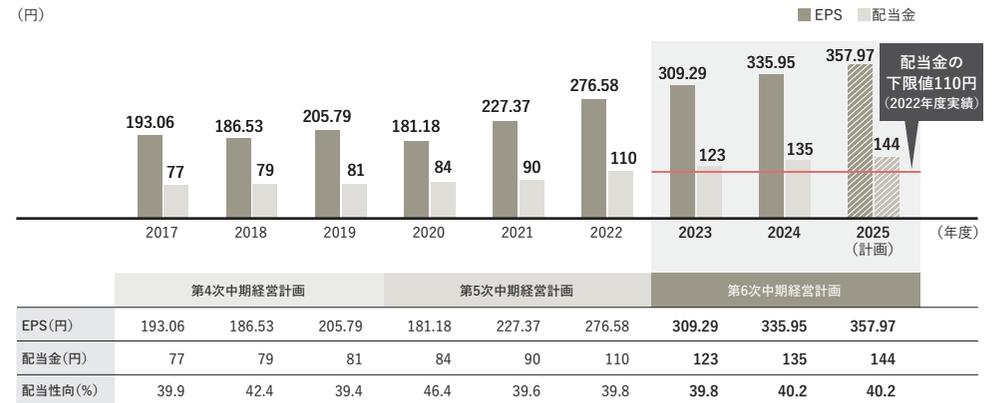
また、資本効率を高めるという観点から政策保有株式の縮減にも積極的に取り組んでいます。第6次中期経営計画での目標水準を連結純資産比3%以下としています。2025年1月末時点では連結純資産比3.0%と着実に縮減が進捗しています。

## 政策保有株式の縮減状況



## 適切な株主還元と持続的な株主価値の向上に向けて

当社経営の重要課題である株主価値の最大化に向けて、株主還元については、中期的な平均配当性向を40%以上とする従来方針に沿い、利益成長を通じた増配の継続を目指します。なお、2025年度の1株当たり年間配当金は、前年度比9円増配の144円を予定しており、14期連続の増配を計画しています。一方、MDC社買収による財務ストレスに鑑み、2025年度は自己株式取得の実施を見送る方針です。成長投資と財務健全性とのバランスを考慮しながら、適切な株主還元を実施することで、持続的な株主価値の向上に努めてまいります。

1株当たり当期純利益(EPS)・配当金・配当性向の推移  
(円)

\* 2025年度のEPSは2024年度末の発行済株式総数をベースに計算しています。

## 財務資本戦略

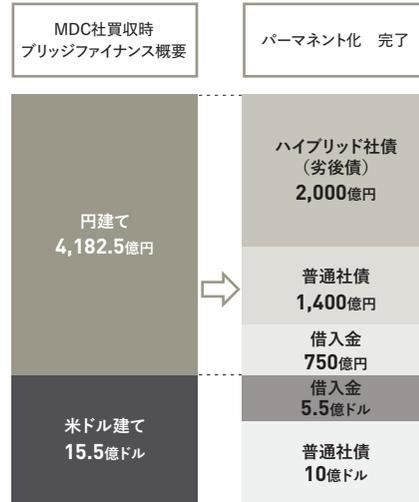
## MDC社買収後の財務健全性の評価と今後の方針

2024年4月、MDC社の買収資金として円建て約4,182億円、米ドル建て15.5億ドルのブリッジローンを調達しましたが、2025年2月までにこれらのパーマネント化(長期安定資金へのリファイナンス)が完了しました。この過程においては、調達額の50%に対し格付機関より資本性の認定を受けられる公募ハイブリッド社債(公募劣後特約付社債)2,000億円を発行し財務の安定性向上に努め、その他のパーマネントファイナンスにおいても為替変動リスクを抑えながら調達コストの最適化を図りました。今後も資金調達にあたっては資産と負債の通貨・期間のマッチングやコスト等を意識し、調達手段の多様化・最適化に取り組んでいきたいと考えています。

さらに、中長期的な事業成長を支える財務の健全性を確保する観点から、MDC社を含めた国内外の事業や、米国賃貸住宅開発事業等の開発物件の売却等で創出されたキャッシュフローにより有利子負債の圧縮を進め、第7次中期経営計画の期間(2026～2028年度)において債務償還年数2.0年未満を目指します。

※ 一連のパーマネントファイナンスにおいて、「DEALWATCH AWARDS 2024」の社債部門「Bond Issuer of the Year」、「キャピタル・アイ Awards」の普通社債部門「BEST ISSUER OF 2024」を受賞。

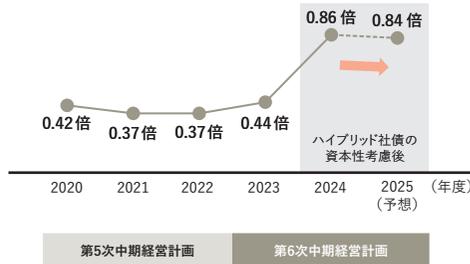
## パーマネントファイナンスの概要



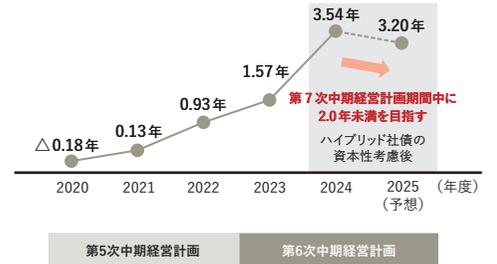
## 長期信用格付の状況(2025年5月現在)

日本格付研究所(JCR)	AA
格付投資情報センター(R&I)	AA-
S&P グローバル・レーティング(S&P)	BBB+

## D/Eレシオの推移



## 債務償還年数\*の推移



\* 債務償還年数 = 純有利子負債 / EBITDA (営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費 + 受取利息・配当金)

## 第7次中期経営計画の議論を開始

冒頭に申し上げた通り、MDC社の買収により一時的な財務ストレスが生じましたが、今後はこれまで以上に成長戦略の遂行、財務健全性の確保、適切な株主還元のバランスを重視しながら、より一層の企業価値向上を実現すべく、2026年度から始まる第7次中期経営計画に向けた議論を開始しています。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不可欠です。今後も積極的な対話を行い、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。



# 業績・財務分析

## 積水ハウスグループと連結範囲

積水ハウスグループは、2025年1月末日時点において積水ハウス株式会社と連結子会社376社および持分法適用関連会社36社で構成され、2024年度の連結財務諸表に経営成績および財政状態等が反映されています。

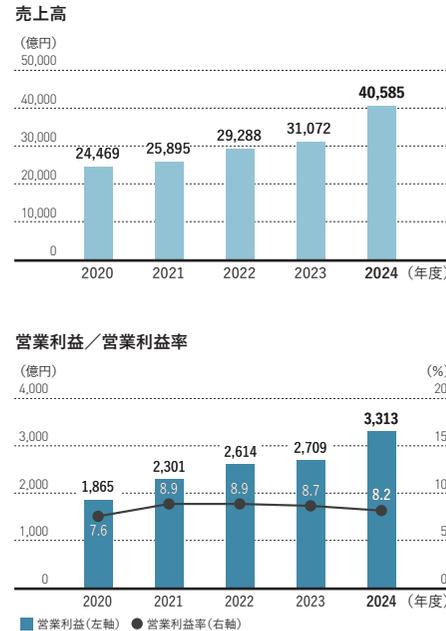
## 経営成績

2024年度の業績は、国内外の既存ビジネスの成長に加え、2024年4月に買収したMDC社の連結化が寄与した結果、連結売上高は前年度比9,513億円増加の4兆585億円（前年度比+30.6%）と4兆円を突破し、連結営業利益は前年度比604億円増加の3,313億円（前年度比+22.3%）と、4つのビジネスモデル全てにおいて増収増益を果たし過去最高を更新しました。

連結経常利益は、MDC社買収に伴い調達した有利子負債に係る支払利息が増加するも、受取利息の増加や為替差益等により、前年度比333億円増加の3,016億円（前年度比+12.4%）となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、前年度比153億円増加の2,177億円（前年度比+7.6%）となり、連結経常利益とともに過去最高を更新しました。

なお、海外売上高は、前述のMDC社の連結化の寄与もあり前年度比7,674億円増加の1兆2,785億円（前年度比+150.2%）、営業利益はMDC社をはじめビルダー買収に伴い生じた投資差額の配分による「棚卸資産の原価計上」や「のれん・商標権の償却」があったものの、前年度比300億円増加の789億円（前年度比+61.4%）となりました。

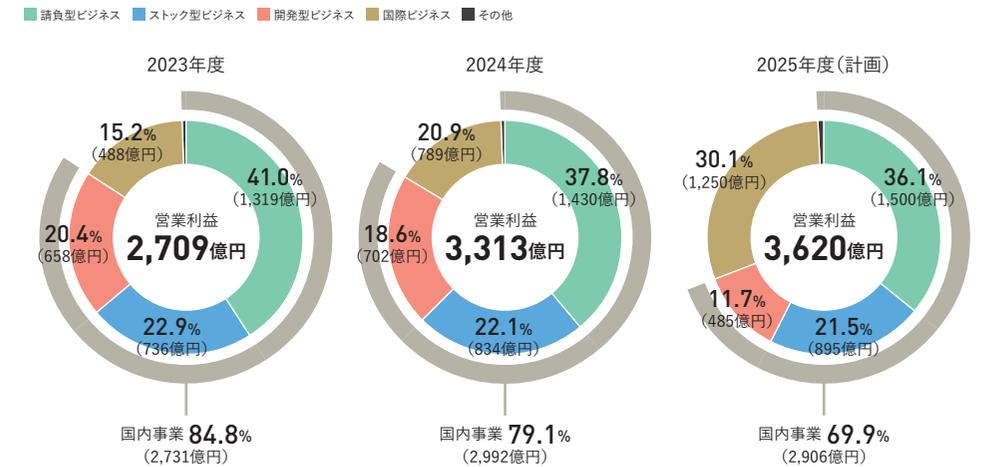


## ビジネスモデル別利益の状況

MDC社の業績が通期寄与する2025年度（計画）における事業ポートフォリオの利益構成は、営業利益の約70%を安定成長が継続する国内事業が占める一方で、残りの約30%は米国を中心に成長が著しい海外事業となっています。

また、国内事業におけるビジネスモデル別では、財務的に大きな投下資本を必要としない、いわゆるアセットライトなビジネスモデルである「請負型ビジネス」と「ストック型ビジネス」がそれぞれ36.1%、21.5%と、両ビジネスモデル合計で過半となり、投資先行型のビジネスモデル「開発型ビジネス」は11.7%を占める構成となっています。

## 事業ポートフォリオの構成比の推移



\* 上記算定基礎に「消去または全社」は含まず

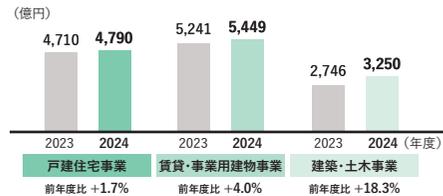
## 業績・財務分析

## セグメント別業績

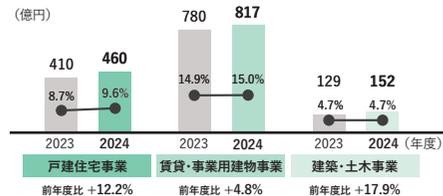
## 請負型ビジネス

戸建住宅事業は、注文住宅ならではの高付加価値提案の継続推進により年度を通じて受注は好調に推移し、また、賃貸・事業用建物事業においては、好調な受注に対応するための出荷体制の強化が進み、建築・土木事業においては、官庁・民間の旺盛な建設需要に対する提案力強化による受注チャネルの拡大が奏功するなど、請負型ビジネスのいずれの事業においても増収増益となりました。

## セグメント別売上高



## セグメント別営業利益

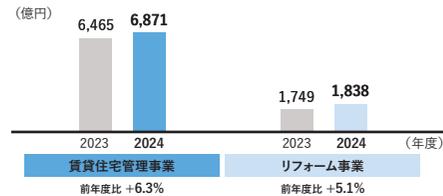


■ 営業利益 ● 営業利益率

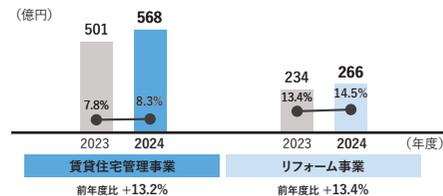
## ストック型ビジネス

賃貸住宅管理事業は、好立地で高品質な建物の供給や入居者ファーストの付加価値提案による管理室数の増加と高入居率の維持により、また、リフォーム事業においては、戸建住宅を対象とした提案型・環境型リフォームおよび賃貸住宅を対象に資産価値の維持向上を図るリノベーション提案を継続推進した結果、ストック型ビジネスのいずれの事業においても増収増益となりました。

## セグメント別売上高



## セグメント別営業利益

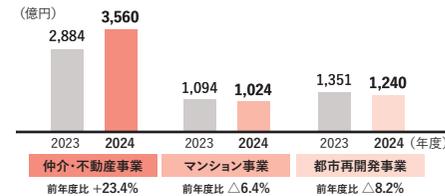


■ 営業利益 ● 営業利益率

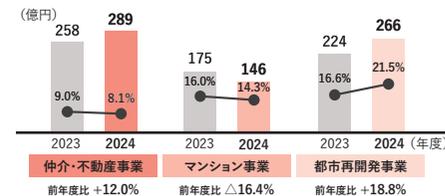
## 開発型ビジネス

仲介・不動産事業は、良質な土地の仕入れと販売ルートの拡大に注力した結果、住宅用地を中心に販売用不動産の売却が順調に進捗し増収増益となりました。マンション事業は、四大都市圏(東京・名古屋・大阪・福岡)の戦略エリアでの集中展開により販売は好調に推移するとともに引渡しも計画通り進捗し、また、都市再開発事業は、投資家の旺盛な投資意欲を背景に当初計画を上回り物件売却が進捗する等、順調な業績となりました。

## セグメント別売上高



## セグメント別営業利益



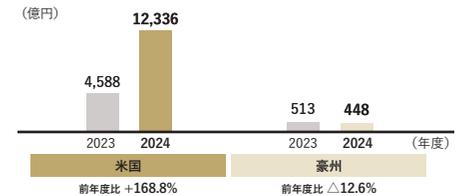
■ 営業利益 ● 営業利益率

## 国際ビジネス

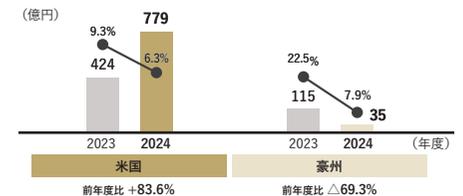
米国における戸建住宅事業は、買収により生じた「のれん・商標権」の償却等があるものの、MDC社の連結化に加え既存グループビルダーの内部成長が寄与し増収増益となりました。また、コミュニティ開発事業は造成した宅地の外部ビルダーへの売却が順調に進捗し、賃貸住宅開発事業は積水ハウス・リート投資法人へ2物件を売却するなど、ともに増収増益となりました。

豪州においては、戸建住宅事業の受注が改善傾向にあるものの、前年度に実施した大型開発物件の引渡しの反動減および分譲マンションの引渡しの期ずれにより減収減益となりました。

## セグメント別売上高



## セグメント別営業利益



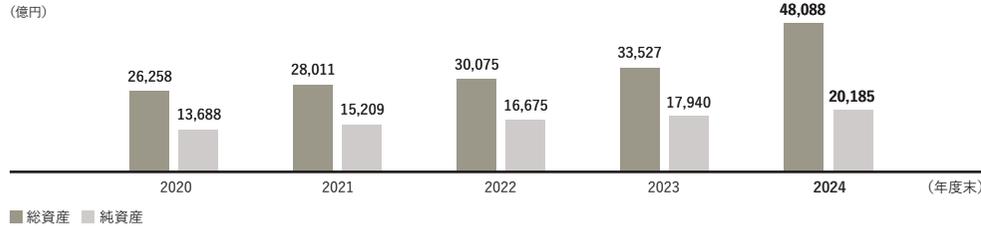
■ 営業利益 ● 営業利益率

## 業績・財務分析

## 財政状態

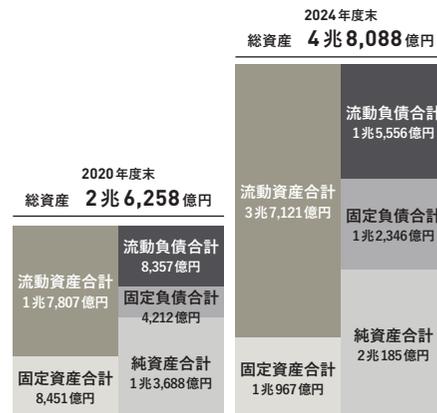
2024年度末における総資産は、前年度末比43.4%増加の4兆8,088億円となりました。流動資産は、主にMDC社連結化に伴う販売用不動産等の増加により、3兆7,121億円(前年度末比+48.7%)となりました。また、固定資産は、主にMDC社買収による「のれん・商標権」の増加等により、1兆967億円(前年度末比+28.1%)となりました。

一方、負債総額は、MDC社買収に伴う有利子負債の増加等により、2兆7,902億円(前年度末比+79.0%)、純資産は、親会社株主に帰属する当期純利益の計上等により、2兆185億円(前年度末比+12.5%)となりました。

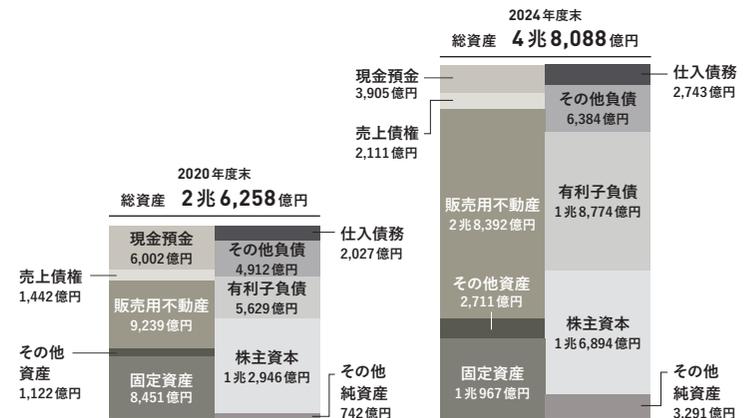


## バランスシートの比較

当社グループのバランスシートを2020年度末と2024年度末で比較した場合、総資産は2024年度末に2兆1,829億円増加の4兆8,088億円となり、資産構成は流動資産が1兆9,313億円増加の3兆7,121億円、固定資産は2,515億円増加の1兆967億円と、流動資産の増加が顕著となりました。一方、負債および純資産においては、流動負債が7,198億円増加の1兆5,556億円、固定負債が8,133億円増加の1兆2,346億円、純資産が6,497億円増加の2兆185億円と、負債・純資産ともに大きく積み上がる結果となりました。



流動資産の内訳は、販売用不動産が多くを占めています。2024年度末の販売用不動産は1兆9,153億円増加の2兆8,392億円と、国内外で好調な不動産事業の積極化を受け、仲介・不動産事業における優良な戸建用地をはじめとした積極的な土地仕入れや、MDC社をはじめとした米国ビルダーのM&A等により大幅に増加しました。一方、有利子負債は4年間で1兆3,144億円増加と財務規律を維持しながら、2024年4月に実施したMDC社の買収をはじめとした積極的な投資に活用されています。また、純資産の内訳は、株主資本が2024年度末に3,947億円増加の1兆6,894億円と、資本の充実化を図ることができました。



## キャッシュ・フロー

## ■ 営業活動によるキャッシュ・フロー

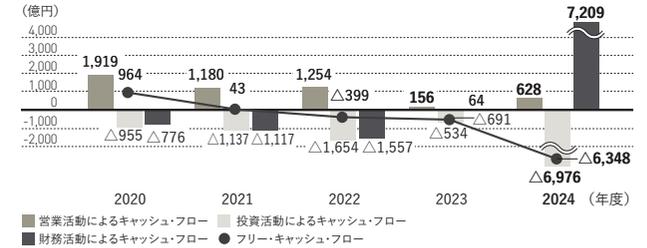
営業活動の結果、税金等調整前当期純利益の増加等により628億円の増加(前年度比472億円資金増)となりました。

## ■ 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果、MDC社等の買収に伴う子会社株式の取得等により6,976億円の減少(前年度比6,285億円資金減)となりました。

## ■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果、長期借入金の増加や社債の発行等により7,209億円の増加(前年度比7,144億円資金増)となりました。

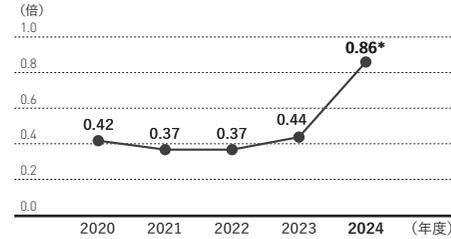


## 業績・財務分析

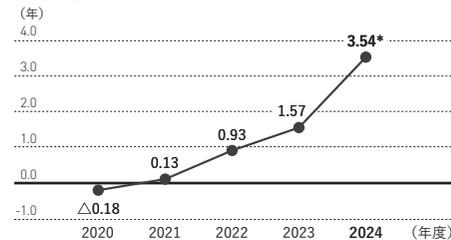
## 資本の財源および資金の流動性

当社グループの資金需要のうち主なものは、運転資金および不動産(棚卸資産を含む)の取得・開発をはじめとする投資資金等であり、運転資金については、自己資金の活用または借入金、短期社債(コマーシャルペーパー)により調達し、投資資金等については、主に社債、借入金により調達しています。資金調達に際しては、これら多様な調達手段から時機に応じて最適な手段を選択することで、安定的な財源の確保および調達コストの低減を図るほか、信用格付けも意識した適切な財務運営を行うことで、MDC社買収により一時的にストレスがかかった財務健全性を適正な水準にコントロールしていきます。また、複数の金融機関とコミットメントライン契約および当座貸越契約を締結することで、十分な資金の流動性を確保しています。

## D/Eレシオの推移



## 債務償還年数の推移



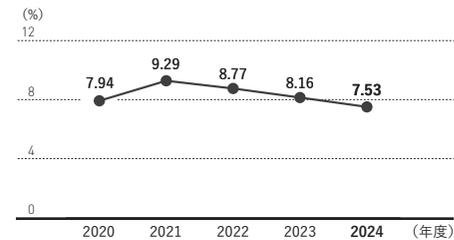
\* 2024年7月に発行した公募ハイブリッド社債の調達額に対し、格付機関より資本性の認定を受けた1,000億円を考慮した数値を記載しています。

## 目標とする経営指標について

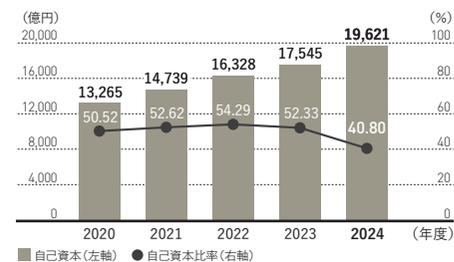
当社は、経営の効率化を促進するために、バランスシートの健全性を図るとともに、各事業の資産効率の向上に努めています。その中で、自己資本利益率(ROE)、総資産事業利益率(ROA)の更なる向上を目指しており、ROE11%以上(第6次中期経営計画最終年度(2025年度):12%程度)、ROA10%以上を安定的に創出することを目標としています。なお、2024年度の実績は、ROEは11.7%、ROAは8.3%となりました。

## (その他の経営指標等)

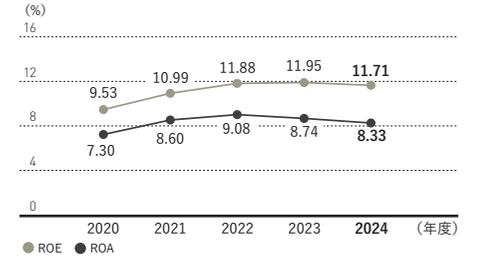
## 投下資本利益率(ROIC)



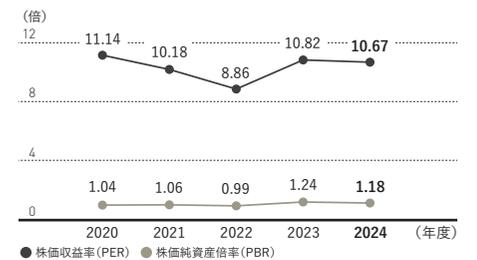
## 自己資本/自己資本比率



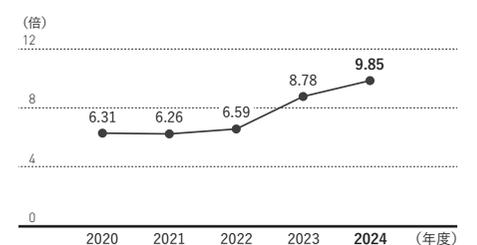
## ROE/ROA



## 株価収益率(PER) / 株価純資産倍率(PBR)



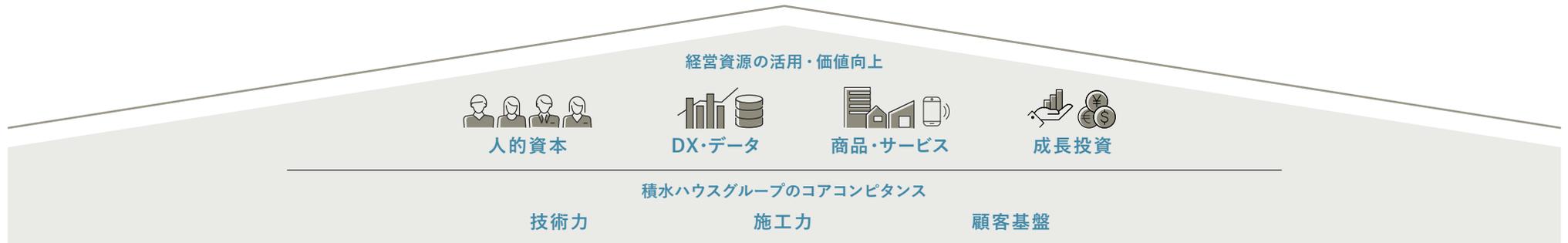
## EV/EBITDA倍率



## 第6次中期経営計画 基本方針



## 国内の“安定成長”と海外の“積極的成長”

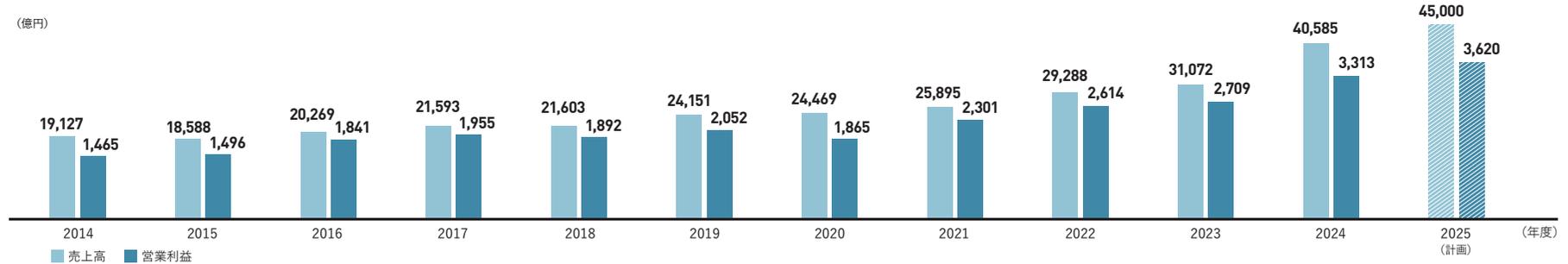


# 中期経営計画の変遷と第6次中期経営計画の収益計画

積水ハウスは、2010年度より第1次中期経営計画を開始し、一貫して「住」を軸に着実に成長を遂げてきました。2020年度から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、創業以来培ってきたコアコンピタンスをもとに、ハード・ソフト・サービスを融合し、「住」を軸に“幸せを提供するグローバル企業”へ成長することを目指し各事業を推進しています。2023年度より開始した第6次中期経営計画においては、「国内の“安定成長”と海外の“積極的成長”」

を基本方針とし、各事業の深化・拡張を図るべく事業方針および重点施策を打ち出し、2024年度は、MDC社の連結化に加え、国内外の既存事業がそれぞれ成長し、過去最高の売上高・営業利益を更新しました。第6次中期経営計画の最終年度である2025年度は、第7次中期経営計画を見据え、新たな飛躍への足固めの年にするとともに、更なる成長に向け邁進してまいります。

(億円)



## 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

## 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  
将来にわたる資産価値の形成

## 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

## 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

## 第5次中期経営計画 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

## 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  
回転率向上と優良土地取得により  
安定収益を図る

## 国際ビジネス

積水ハウステクノロジーのグロー  
バルに着手し、新たなステージへ

## 第6次中期経営計画 基本方針

国内の“安定成長”と  
海外の“積極的成長”

## 請負型ビジネス

戸建住宅ブランドの強化  
「シャーマン」ブランドの向上  
持続的な価値創出の安定基盤を築く

## ストック型ビジネス

充実したサービスを提供するプロパティ・マ  
ネジメントの実践  
住宅ストックの資産価値向上と長寿命化の  
提案

## 開発型ビジネス

エリアマーケティングと中長期視点の投資  
判断による都市と地方の開発を実施

## 国際ビジネス

開発事業中心型から、開発事業と戸建住宅  
事業の両輪とすべく、戸建住宅事業の積極  
的な成長戦略の推進

## 重点施策

# 第6次中期経営計画における重点課題

コアコンピタンスと独自のバリューチェーンを活かし、『既存事業の深化と拡張(AおよびBゾーン)』を図る一方で、国内で培った積水ハウステクノロジー(技術力と施工力)の移植によって、海外での事業展開や社会・事業環境の変化への対応、デジタル技術の活用による『新規事業の開拓と拡張(CおよびDゾーン)』を推進しています。

国内においては、戸建住宅ブランドの強化を図るべく、3ブランド戦略を深化させ、「SI事業」にも新たに取り組み、販売価格帯における1stレンジの強化を図ります。また、徹底したエリア戦略に基づく高付加価値「シャーメゾン」ブランドの向上とともに、CRE(法人)やPRE(公共団体)事業を強化することで事業領域を拡張させ、国内事業の安定成長を図ります。さらに、第5次中期経営計画からサービスを開始した、新しいライフスタイルの基盤「健康」「つながり」「学び」を住宅にインストールする「プラットフォームハウス構想」の推進やIoTの活用など、新規事業の開拓を継続・推進するとともに、DXを活用したサービスやマネジメント業務を新たに取り入れ、次世代の積水ハウステクノロジーとして国際事業に活かすなど、新規事業の拡張を目指します。

このように第6次中期経営計画期間においては、「事業の探索と深化」の両利きの経営を実践しながら国内および海外双方の成長戦略を遂行し、さらなる企業価値の向上を図ります。

新規

市場

既存

## B ゾーン：既存事業の拡張

1stレンジ強化	2nd・3rdレンジ強化
CRE・PRE強化 (ESGソリューション)	感性への訴求 (life knit designの展開)
高齢入居者対応	内製化率の向上 (垂直統合型M&A)

## A ゾーン：既存事業の深化

ライフスタイル提案強化	Sエリア強化
外構事業強化	賃貸ZEH強化 長期優良化
法人社宅管理	Trip Base 事業強化

## D ゾーン：新規事業の拡張

積水ハウステクノロジーの 海外展開 (シャードウッド展開の本格化)	1stレンジ強化：SI事業 (一般木造住宅の耐震強化)
大規模外構造園事業	サービスの外販

## C ゾーン：新規事業の開拓

プラットフォームハウス構想 ・HED-Net ・健康、つながり、学びサービス
賃貸住宅のDX ・ブロックチェーンを用いた入居者サービス
CRMの強化

## A ゾーン：既存事業の深化

請負型事業をベースに、第5次中期経営計画で取り組んできた各事業戦略をさらに深めて強化、基盤とする。

## B ゾーン：既存事業の拡張

既存事業における強みの部分をグループ間の水平展開や新規要素を追加しながら、事業を拡張させていくことを目指す。

## C ゾーン：新規事業の開拓

当社の事業基盤に新たな要素を加えて新規事業の創出を目指す。事業や顧客を取り巻く環境に、データやDXを活用して、事業創出、価値の最大化を目指す。

## D ゾーン：新規事業の拡張

新規事業の中長期的な成長・発展を目指す。新たに事業化できたものをさらに新しい分野へ応用させるなど、事業の可能性を追求し、価値創造と成長を目指す。

既存

組織・技術

新規

## 事業戦略

## 請負型ビジネス

戸建住宅事業

賃貸・事業用建物事業

建築・土木事業

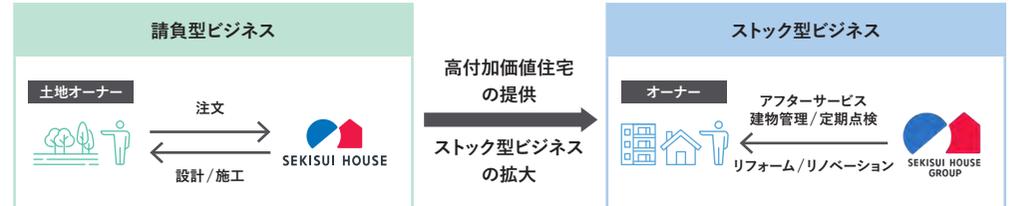


請負型ビジネスのうち「戸建住宅事業」「賃貸・事業用建物事業」は、高付加価値な建物の提供を通じ、強固な顧客基盤を構築する事業です。また、「建築・土木事業」は、グループ会社である鴻池組が官庁・民間から建築工事や土木工事を請け負う事業です。

これら事業は下図のとおり、お客様が保有する土地に建物等の建設を請け負う事業であることから、いずれも財務的に大きな投下資本を必要としないアセットライトなビジネスであり、在庫リスクが低く、安定的なキャッシュフローを創出するビジネスとなっています。

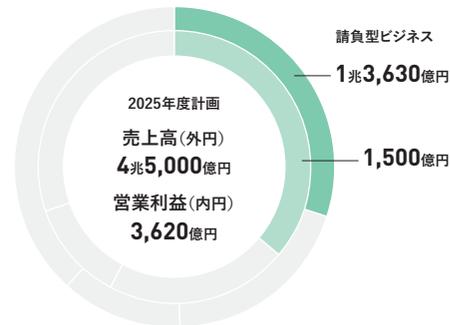
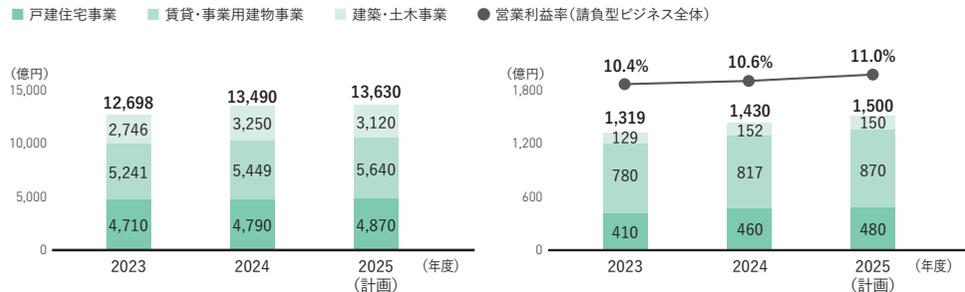
当社の事業ポートフォリオの約36%（営業利益ベース。売上高ベースでは約30%）をこのような特徴を有する請負型ビジネスが担っています。

\* 各比率の算定基礎に「消去または全社」は含まず（以下同じ）



## 売上高・営業利益(率)の実績と計画

(左グラフ: 売上高/右グラフ: 営業利益)



## 2025年度計画

戸建住宅事業	売上高 4,870 億円   営業利益 480 億円
賃貸・事業用建物事業	売上高 5,640 億円   営業利益 870 億円
建築・土木事業	売上高 3,120 億円   営業利益 150 億円

## 事業戦略

## 請負型ビジネス

## 戸建住宅事業



- ・ お客様が保有する土地に戸建住宅の設計・施工を請け負う事業
- ・ 「邸別自由設計」と当社独自構法により高付加価値な住宅を提供（注文住宅の割合：98%）
- ・ 積水ハウス建設と積水ハウス会による責任施工体制・安定的な工事力

## 概要・強み

## 重点施策

- ・ 3ブランド戦略の深化
- ・ CRM\* 戦略の推進
- ・ ハード・ソフト・サービスの融合

## 環境認識

- ・ 人口/世帯数減少、少子高齢化
- ・ 原材料/労務費/物流/エネルギーコスト等の上昇、高止まり
- ・ 良質な住宅ストック形成への要求の高まり

## 成長戦略

- ・ 価格レンジ別戦略の深化による戸建住宅ブランドの更なる強化
- ・ 商品技術の進化、ライフスタイル等のソフト提案の拡充、住まいにおけるサービスの拡充
- ・ 新デザイン提案システム「life knit design」を軸とした感性に訴求する美しい建物の供給

## 賃貸・事業用建物事業



- ・ お客様が保有する土地に賃貸住宅や医療・介護施設等事業用施設的设计・施工を請け負う事業
- ・ 高付加価値かつ当社独自構法が可能とする設計自由度や敷地対応力により差別化された長期保有資産の提供
- ・ 積水ハウス建設グループと積水ハウス会による責任施工体制・安定的な工事力

- ・ エリアマーケティング強化
- ・ 高付加価値シャームゾンの供給
- ・ CRE(法人)/PRE(公共団体)事業強化

- ・ コンパクトシティの加速化
- ・ 原材料/労務費/物流/エネルギーコスト等の上昇、高止まり
- ・ 良質な住宅ストック形成への要求の高まり

- ・ 徹底したエリア戦略に基づく高付加価値物件の供給を通じたシャームゾンブランドの更なる向上
- ・ 入居者売電方式のシャームゾンZEHをはじめとした市場を牽引する物件供給によるプライスリーダー戦略
- ・ ESGソリューション提案の強化等によるCRE(法人)/PRE(公共団体)事業強化

## 建築・土木事業



- ・ 分譲マンション等の住宅や物流施設等の非住宅の建築、インフラ施設等の土木工事を請け負う事業
- ・ 2019年より連結子会社となった鴻池組が当該事業を牽引
- ・ 鴻池組が創業来150年超にわたり培ってきた技術力や取引先との信頼関係

- ・ 建築：受注チャネルの拡大・深化
- ・ 土木：環境対応・技術力による差異化

- ・ 工事原価の上昇に伴う採算性確保の難易度の高まり
- ・ 建設労働者不足等による工事力の制約
- ・ 旺盛な建設需要やインフラ老朽化等に対する要請の高まり

- ・ 環境対応/技術力をドライバーとした顧客/社会への持続的な価値創出の安定基盤の構築
- ・ 物流施設やデータセンター等の非住宅に係る伸長用途の拡大
- ・ インフラ施設の老朽化対策等の需要拡大が期待される分野での取り組みの強化

\* CRM(Customer Relationship Management)：顧客から得られた情報を一元的に管理し、適時適切に活用することによって、顧客との良好な関係を構築・維持し、価値創出と収益向上を目指すマネジメントの仕組み・手法

## 事業戦略

## ストック型ビジネス

賃貸住宅管理事業

リフォーム事業

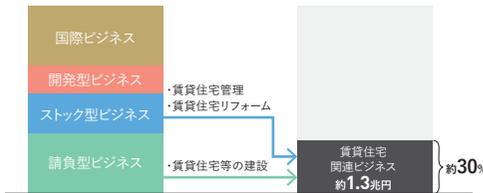


ストック型ビジネスに分類される賃貸住宅管理事業は、請負型ビジネスで建築された賃貸住宅の運営・管理を積水ハウスシャーマゾンPM各社が担う事業です。また、リフォーム事業は、主に請負型ビジネスで建築された戸建住宅や賃貸住宅のリフォームやリノベーションを行う事業です。

下図のとおり、請負型ビジネスとストック型ビジネスは密接な関係にあり、ストック型ビジネスはいずれも当社で戸建住宅や賃貸住宅の建物の設計・施工を請け負った建物を主たる対象としており、安定成長が見込まれます。

このような特徴を持つストック型ビジネスが当社の事業ポートフォリオの約22%（営業利益ベース。売上高ベースでは約20%）を占め、請負型ビジネスと合わせアセットライクな両ビジネスが当社の事業ポートフォリオの過半を構成しており、安定的な収益基盤の構築に貢献しています。

2024年度 売上高：4兆585億円（連結）



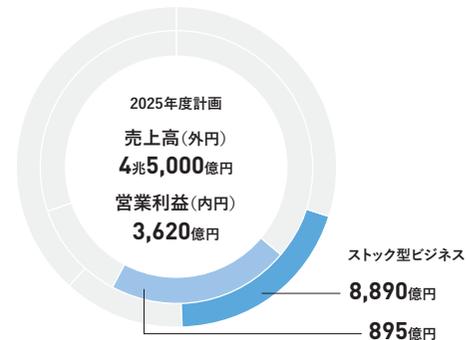
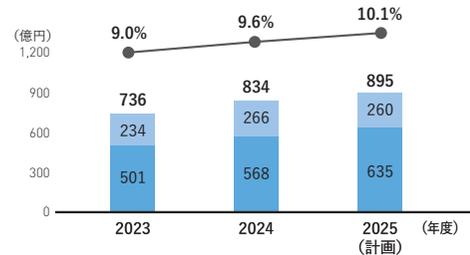
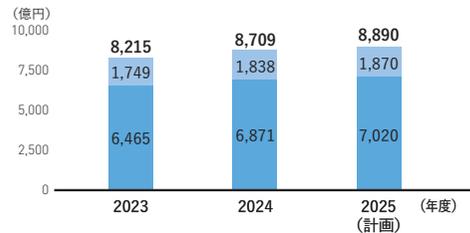
2024年度 営業利益：3,313億円（連結）



## 売上高・営業利益（率）の実績と計画

（左グラフ：売上高／右グラフ：営業利益）

■ 賃貸住宅管理事業 ■ リフォーム事業 ● 営業利益率（ストック型ビジネス全体）



## 2025年度計画

賃貸住宅管理事業

売上高 7,020億円 | 営業利益 635億円

リフォーム事業

売上高 1,870億円 | 営業利益 260億円

## 事業戦略

## ストック型ビジネス

## 賃貸住宅管理事業



## 概要・強み

- ・ 請負型ビジネスである賃貸・事業用建物事業において建築された賃貸住宅の運営・管理を行う事業
- ・ 建築された賃貸住宅の増加とともに、管理室数も増加することから、安定成長が可能
- ・ 賃貸需要の底堅いエリアでの展開を背景に入居率は高水準で推移

## 重点施策

- ・ オーナー向け：資産価値の最大化(多様なソリューション提案・オーナーとのリレーション強化)
- ・ 入居者向け：サービスの強化(ブロックチェーン等を用いたサービスの構築・一元化)

## 環境認識

- ・ コンパクトシティの加速化
- ・ 住まい方/働き方の多様化に伴う賃貸ニーズの変化
- ・ 人件費等の上昇

## 成長戦略

- ・ オーナー・入居者への充実したサービスを提供するプロパティ・マネジメントの実践
- ・ リノベーション提案で収益力と資産価値向上
- ・ 入居者の各手続きのオンライン化や非対面による内見の実現等、ブロックチェーンをはじめとしたDX推進による入居者向けサービスの強化

## リフォーム事業



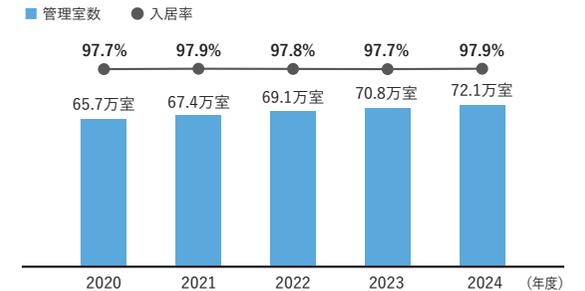
- ・ 請負型ビジネスである戸建住宅事業と賃貸・事業用建物事業において建築された建物のリフォームを行う事業
- ・ オーナーとの強固な関係構築を背景に安定成長が可能
- ・ 12事業部・30カスタマーズセンター、アフターサービス担当者1,000人超を有する積水ハウスサポートプラス

- ・ 戸建住宅：大型リフォームの強化
- ・ 賃貸住宅：資産価値向上リノベーションの推進

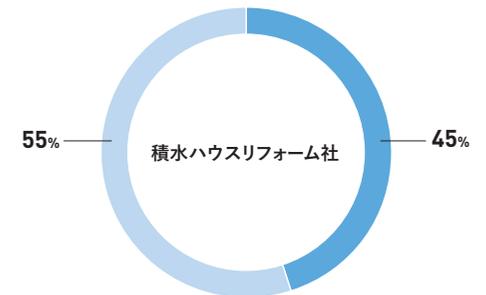
- ・ 良質な住宅ストック形成への要求の高まり
- ・ 資材価格・住宅設備機器等の様々なモノの価格の高止まり
- ・ 多様化する住まい方/賃貸ニーズへの対応力

- ・ 住宅ストックの資産価値向上と長寿命化を提案
- ・ 戸建住宅事業においては、ライフスタイルの変化に伴う提案型リフォームや断熱改修等の環境型リフォームを推進
- ・ 賃貸・事業用建物事業においては、オーナーとのコミュニケーション強化による入居者ニーズを捉えたリノベーション提案を推進

## 賃貸住宅管理事業：管理室数・入居率の推移



## リフォーム事業：戸建リフォームの受注内訳



環境型リフォームの割合は受注全体の34%

■ 500万円以上(提案型リフォーム) ■ 500万円未満

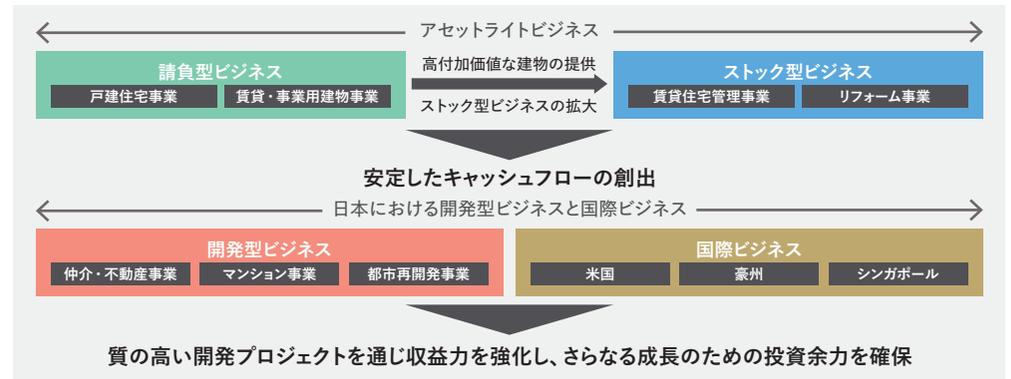
事業戦略

# 開発型ビジネス

- 仲介・不動産事業
- マンション事業
- 都市再開発事業

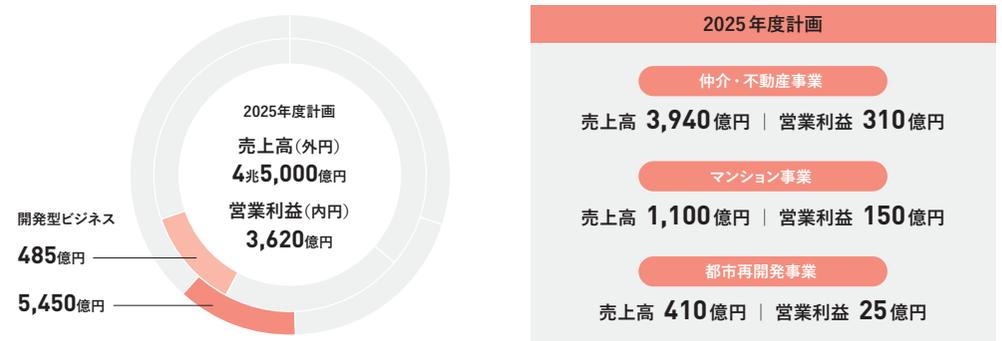
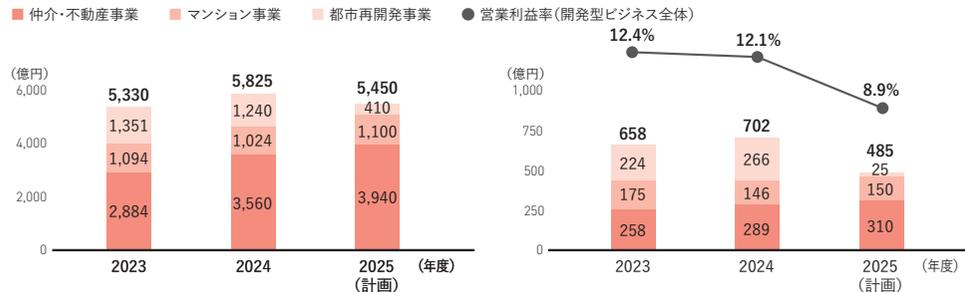


開発型ビジネスは、請負型ビジネスとストック型ビジネスより得た収益を活用し、良質な開発事業を通じてさらに大きなリターンを目指す事業です。開発用地の仕入れ等、投資が先行するため、資産回転率や総資産利益率（ROA）を意識した事業運営に努めています。開発型ビジネスは「仲介・不動産事業」「マンション事業」「都市再開発事業」から構成されており、当社の事業ポートフォリオの約12%（営業利益ベース。売上高ベースでも同様）を構成しています。



## 売上高・営業利益(率)の実績と計画

(左グラフ:売上高/右グラフ:営業利益)



## 事業戦略

## 開発型ビジネス

## 仲介・不動産事業



## 概要・強み

- ・ 戸建住宅用地や収益不動産等の仲介、仕入/販売を行う事業
- ・ 戸建住宅を検討するお客様と土地探しの段階から関与し、戸建住宅事業との相乗効果を発揮
- ・ 回転率(1回転)を意識した優良な住宅用地の仕入/販売が当該事業の成長を牽引

## 重点施策

- ・ 住宅用地に強い積水ハウス不動産グループの確立
- ・ 短期回転型アセットとして、全国各エリアで厳選の上、土地取得を強化
- ・ 既存住宅などの売買仲介等の強化

## 環境認識

- ・ 優良な土地の取得競争激化
- ・ 好調な不動産売買マーケット
- ・ 金利を含め注視が必要な金融資本市場

## 成長戦略

- ・ 回転率(1回転)を意識した厳選したエリアでの優良な住宅用地の仕入/販売
- ・ 積水ハウス不動産6社で展開していた仲介・不動産事業を1社に集約し、専門性を強化
- ・ 2025年度より一次取得者向けの戸建分譲事業を開始

## マンション事業



- ・ 分譲マンションブランド「グランドメゾン」の販売を行う事業
- ・ 東京・名古屋・大阪・福岡(四大都市圏)の中心地を戦略エリアとした集中的な事業展開
- ・ 2023年度販売物件よりすべてZEH仕様にするなど高付加価値分譲マンションを供給

- ・ 四大都市圏におけるエリアを厳選した資産価値の高い物件供給に注力
- ・ 全住戸ZEH仕様を基本スペックとして分譲
- ・ グランドメゾンブランドの向上

- ・ 戦略エリアにおける分譲マンションの価格高騰
- ・ 資材価格・建設コストの高止まり
- ・ 戦略エリアでの土地の取得競争の激化

- ・ エリアを厳選した資産価値の高い物件供給に注力
- ・ 全住戸ZEH仕様をはじめとした高付加価値分譲マンションの供給
- ・ ブランド力を向上させる分譲マンションの供給を推進

## 都市再開発事業



- ・ 厳選したエリアにおいて賃貸マンションやオフィス・ホテル等を開発する事業
- ・ 開発から安定稼働を経た後、積水ハウス・リート投資法人や不動産投資家等へ売却することで投資回収
- ・ まちの象徴、まちの財産となる資産を創造

- ・ 徹底したエリアマーケティングと中長期視点の投資判断により、都市と地方の開発を実施
- ・ 賃貸マンション「プライムメゾン」の土地仕入れから出口戦略を加速化
- ・ Trip Base 道の駅プロジェクトによる地方創生型ホテル開発事業の展開

- ・ 堅調な不動産売買マーケットを背景とした優良なエリアでの土地取得競争の激化
- ・ 建築費の高騰、建設業界全体の人材不足等による着工遅延/工期延長といった事業遂行の障害
- ・ インバウンドの回復に伴う都市型ホテルの稼働改善

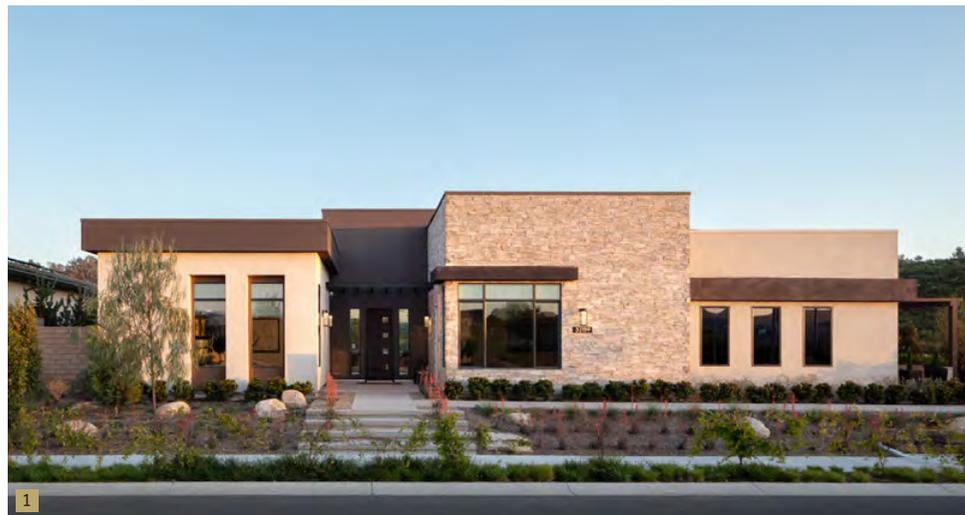
- ・ 短期回転型アセットである賃貸マンション「プライムメゾン」の継続的な仕入・開発
- ・ ホテル・オフィス物件のパイプライン拡充
- ・ 「Trip Base 道の駅プロジェクト」において、地域/アライアンスパートナーと連携を深め地方創生を推進

事業戦略  
国際ビジネス

米国

豪州

シンガポール



2009年に開始した国際事業は、現在、米国を中心に、豪州、シンガポールの各国において、戸建住宅や分譲マンション、分譲宅地の販売に加え、賃貸マンションや商業施設を含む複合開発等を行っています。  
60年超にわたり国内で培ってきた積水ハウステクノロジーを世界へ展開することで、海外でも良質な住宅を提供し、当社のグローバルビジョンを支える基本方針「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」の実現を目指します。

米国初のシャードウッドコミュニティ「Somers Bend (サマーズベンド)」が北米最大の賞「The Nationals 2025」において4部門で最高賞 Gold Awardを受賞

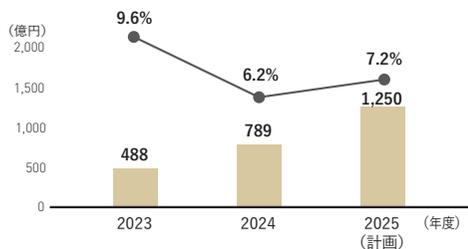
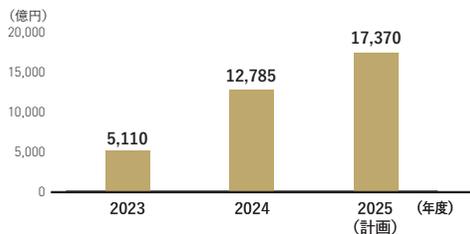
- 1 Yuriモデル棟の外観
- 2 Kiriモデル棟の内観
- 3 Sakuraモデル棟の庭



売上高・営業利益(率)の実績と計画

(各年度 | 左グラフ: 売上高/右グラフ: 営業利益)

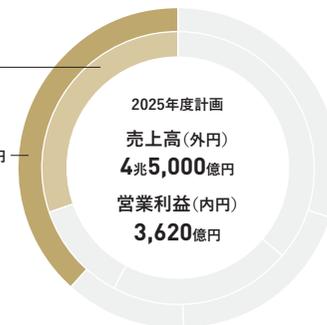
■ 売上高 ■ 営業利益 ● 営業利益率(国際事業全体)



国際ビジネス

1,250億円

17,370億円



2025年度計画

米国

売上高 16,051億円 | 営業利益 1,204億円

豪州

売上高 1,319億円 | 営業利益 66億円

\* 別途、営業利益にその他・共通費(△20億円)を見込んでいます。

事業戦略

## 国際ビジネス(米国)

## 戸建住宅事業・コミュニティ開発事業



Kiriモデル棟(シャールウッドコミュニティ Sommers Bend)



Brighton Crossing (コミュニティ開発事業)

## 賃貸住宅開発事業



West (賃貸住宅開発事業)

## 概要・強み

2017年に西部へ展開するWoodside Homes社、2021年に北西部へ展開するHolt Homes社、2022年に南部へ展開するChesmar社、そして2024年に北西部から南東部にかけて展開するMDC社を積水ハウスグループの一員として迎え入れました。2026年からの戦略・意思決定や制度・システムなどオペレーション上の統合に向け、4社のビルダーと当社が一体となりPMI(Post Merger Integration)を推進しています。

事業戦略としては、米国で主流のツーバイフォー(2x4)住宅へ積水ハウステクノロジーを移植する「New 2x4」と当社オリジナルブランド「シャールウッド」の2商品を展開し、米国戸建業界のGame Changerを目指します。コミュニティ開発事業は、事業マネジメントのノウハウを蓄積し、利益率の高い事業を実現しています。

## 重点施策

- ・ グループビルダーのガバナンス強化
- ・ グループ内連携を積極的に推進
- ・ M&Aによる南東部地域への進出
- ・ 積水ハウステクノロジーの移植の実現
- ・ 当社オリジナルブランド「シャールウッド」の拡大

## 環境認識

- ・ 人口増加による住宅需要の高まりと住宅供給不足による住宅需給ギャップ
- ・ 戸建住宅の需要回復によるビルダーの土地取得ニーズの高まり

## 戸建住宅事業

- ・ 日本で60年超にわたり蓄積した積水ハウステクノロジーを米国にて展開・移植

シャールウッド：当社開発の建設システムであるシャールウッド構法を採用。Sommers Bendでは全棟に当社米国版ZEHと蓄電池を標準採用。大空間リビング「ファミリースイート」をはじめ、自然との一体感や室内から室外までシームレスな広がりを実現する「クリアビューデザイン」等、生活提案を通じた他社との差別化を実現

New 2x4：米国版標準設計指針、4ビルダー共通の検査基準、部材品質基準の策定を推進  
設計・施工品質向上に向け、日本からの派遣駐在員を各エリアで増員

## コミュニティ開発事業

- ・ 戸建事業とのシナジー効果
- ・ 遅延リスクの低い、開発分譲中のプロジェクトを取得

## 成長戦略

西海岸ゲートウェイ、サンベルト、東海岸ゲートウェイといった都心部における中高層の賃貸住宅に加え、都市近郊に中低層、および郊外に低層の賃貸住宅を開発・リーシングすることで賃貸収益を高め、資産価値を増大した後に売却する事業を行っています。市場環境を注視しながら資産を回転させ、良質なポートフォリオを構築していきます。

- ・ パートナーシップ：事業エリアとパートナーシップの多様化
- ・ ポートフォリオ：事業エリアに応じた分散投資と回収

- ・ 住宅価格の高騰に伴うアフォーダビリティの低下による賃貸住宅への流入期待
- ・ 米国賃貸住宅分野への投資意欲は国内外ともに増加中

- ・ 資産圧縮と回転率を高めながら、利益率を改善
- ・ Holland社、RangeWater社等とのパートナーシップを活用し、好立地・高品質な優良物件の開発を通じた収益を図る

## 事業戦略

## 国際ビジネス(米国)

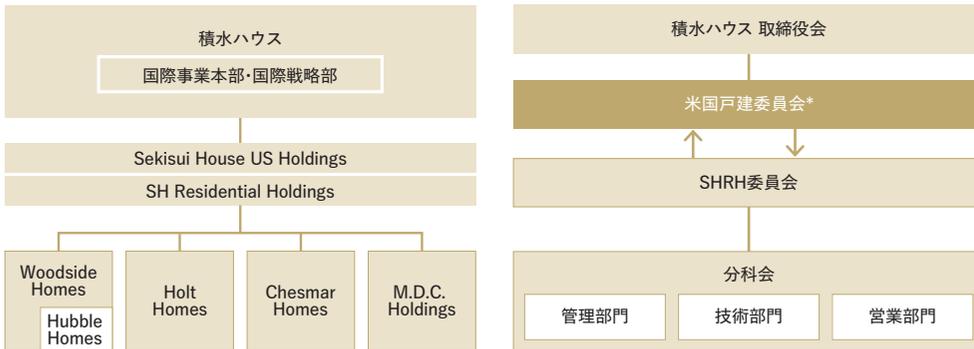
## 経営統合プロセス(PMI)推進体制および進捗

当社のPMI(Post Merger Integration)は、MDC社と既存グループビルダー3社に加え、積水ハウス本体が一体となり進めています。2026年中には、戦略・意思決定やシステム等のオペレーション上の統合“One Company化”の実現を目指しています。

PMIの推進体制は、当社取締役会直轄の「米国戸建委員会」にて全体方針・戦略を策定し、現地の「SHRH委員会」にて各グループビルダーへ落とし込んでいます。

SHRH委員会の下には「管理部門」「技術部門」「営業部門」に応じた各分科会を設立し、米国グループビルダー4社からの参加者が主体的に議論を進めています。管理関連では、幹部人事の決定、会計、人事等のシステムの統合などに取り組んでいます。技術関連では、各社の調達コスト削減や設計・施工・部材基準の策定、施工チェック体制の構築、各社の強みを活かしつつ、One Companyとしての積水ハウステクノロジーの移植を行っています。営業関連では、営業部門の組織体制の構築の議論を始めています。

## One Company化に向けた推進体制



\* 国際事業本部、国際戦略部、SH Residential Holdings、経営戦略本部、経営企画部、コミュニケーションデザイン部、ITデザイン部、経理部、財務部、ESG経営推進本部、IR部、人材開発部、国際・企画法務部、R&D本部、監査部



グループ会社をまたいだ協業の様子

## 米国グループビルダー4社の戦略・意思決定やシステム等のオペレーション上の統合“One Company化”を推進



## 事業戦略

## 国際ビジネス(米国)

2024年にMDC社を買収し、積水ハウス史上もっともスケールの大きい統合作業をSH Residential HoldingsのCEOとして推進しています。統合の目的は、米国グループビルダー4社を統合するとともに、積水ハウス本体と統合組織のベクトルを合わせることで、組織づくりとベクトル合わせという二つの作業が同時並行しますので、統合のスピード感も大事ですが、まずは組織の土壌づくり、そしてノウハウの種まきという手順を意識しています。さらには事業の成長を維持することが根底として求められていると意識しています。

この複雑な状況下、現地社員のモチベーションを落とさないことはとても重要です。

日本とは異なり、米国では従業員の流動性は非常に高く、方針が見えなくなったり、意義を感じない業務が増えたりすると転職され、大切な従業員を失うリスクが顕在化してきます。従って、組織内のコミュニケーションのあり方は非常に重要で、直接対話する幹部職員だけでなく、PMIの進展を肌で感じ取っている現場のスタッフにも、統合されるOne Companyは自分が働く場として最もふさわしいものと期待してもらう必要があります。これまでのところ、現地の皆さんと良好な関係構築ができているとともに、業績の面でも成果を出せていると感じています。

商品という視点では、事業の根幹を成す2×4工法の商品の進化と日本からのシャーウッドの投入という2つの側面があ

ります。シャーウッドについては、2025年2月にNAHB\*主催の「The Nationals 2025」にて Sommers Bendのシャーウッドが4部門で1位「Gold Award」を受賞したことによって、2019年からの取り組みが実を結んできた実感することができました。今回の買収を機に2×4工法の商品へも積水ハウステクノロジーの移植を加速します。シャーウッドの展開において、米国スタッフとの協業作業も板についてきたことで、より効率的に移植は進められると思いますが、現地流を頭ごなしに否定するのではなく、モチベーションを維持しながらコミュニケーションを密に取り、進めていくのはこれまで同様重要であると考えています。

より良いコミュニケーションとその機会を増やすために、2025年3月からは日本の支店・本社等より約20人増員しました。積水ハウステクノロジーの移植と戦略・意思決定やシステム等のオペレーション上の統合“One Company化”を着実に進めていきます。

米国グループビルダー4社と積水ハウスがOne Teamでつくり上げる“One Company”とその商品ラインナップにご期待ください。

\* National Association of Home Builders (全米住宅建設業者協会)



SH Residential Holdings  
CEO  
辻 徹

## One Companyのもと、米国住宅業界のGame Changerを目指す

私は2024年にOne Companyのリーダーを拝命しました。リーダー就任はとても光栄なことで、非常にワクワクしています。現在はMDC社のCEOですが、3社をMDC社に取り込むのではなく、米国グループビルダー4社と積水ハウスの良いところを集約し、新たな事業運営体制の構築を目指しています。

2025年2月に日本を訪問し、積水ハウスの展示場・工場・研究所を視察しました。迎え入れてくれた積水ハウスの皆さんが企業理念「人間愛」やグローバルビジョン“「わが家」を世界一幸せな場所にする”を体現しており、積水ハウステクノロジーがどのようにお客様へ「価値」として伝えられているのかを理解しました。

積水ハウステクノロジーを活用したNew2×4とシャーウッドの2ブランド戦略は米国の住宅業界を変える大きなチャン

スだと捉えています。これまで米国ビルダーとして積み上げてきた戦略・技術に積水ハウステクノロジーを移植することは、それらを「Change」して「価値」につなげることです。米国グループビルダー4社が「Change」に恐怖心を抱くことなく、協力し理解し合えば、今までにないイノベーションを起こすことができると考えています。

我々が目指しているのは、「米国住宅業界のGame Changer」になること、そして「業界の皆が働きたくなる会社」になることです。既存の枠組みに留まるのではなく、しっかりとコミュニケーションを深め、必要な「Change」をすることで唯一無二のOne Companyをつくります。



M.D.C. Holdings  
President & Chief  
Executive Officer  
David Viger

## 事業戦略

## 国際ビジネス(米国)

## シャーウッドコミュニティ現地担当者の声

米国初のシャーウッドコミュニティ Sommers Bend の営業・マーケティング担当と設計・施工担当の声を紹介します。

## 米国で本格展開：

## シャーウッドの分譲地開発「Sommers Bend」とは

積水ハウス米国市場展開の拠点の一つとして、南カリフォルニア・テムキュラに構えたのが、米国初のシャーウッドコミュニティの「Sommers Bend (サマーズベンド)」です。緻密に計画された全57区画からなる分譲地で、全棟に米国版ZEHと蓄電池を標準採用しています。2024年1月の販売開始以降、予定を上回るペースで販売が進捗し、2025年2月時点で全57区画のうち約6割が契約済みです。ご購入いただいたお客様からは、優れた快適性やエネルギー効率に加え、シャーウッド構法による高い施工精度・品質も支持いただいています。

Sommers Bend は米国住宅業界における評価も高く、複数の賞を受賞しています。2024年8月にはPacific Coast Builders Conference (PCBC) 主催の「PCBC Gold Nugget Awards 2024」において2部門でGrand Award (最優秀賞)、4部門でMerit Award (優秀賞)を受賞。2025年2月には全米住宅建設業者協会 (NAHB) 主催の「The Nationals 2025」において4部門で1位「Gold Award」を受賞しました。「The Nationals 2025」は、1982年に創設された北米最大かつ最も権威ある賞で、1,200件以上の応募の中からの受賞となりました。



受賞トロフィー



(上)Kiriモデル棟 (下)Yuriモデル棟

## 営業・マーケティング担当者の声

シャーウッドは米国の住まいを一変させると 생각합니다。日本に出張した際に、陶版外壁ベルバーンの耐久性、構法、ZEHなどに完全に圧倒され、非常に興奮したことを覚えています。「これらはまさに全世界が待ち望んでいるものだ」と感じたほどでした。

ただ、そのためには、お客様にシャーウッドの理解を深めてもらわないといけません。そこで分譲地のモデルハウスに設置されたのがエクスペリエンスセンターです。エクスペリエンスセンターでは、来場されたお客様が、日本から出荷されたシャーウッド構造物やベルバーンに触れることができます。

私がお客様に最も感じていただきたいのは、シャーウッドが単に「素敵な建物」「素晴らしい機能」というだけでなく、「安らかで健康的な暮らし」を提供できるということです。「こんな特徴、こんな機能がある」という視点だけではなく、お客様の日々の生活に寄り添い、どのようにお客様の人生をより豊かなものにするのかに思いを巡らせて頂きたいと思っています。



エクスペリエンスセンター

## 事業戦略

## 国際ビジネス(米国)

## 設計・施工担当者の声

Sommers Bendは、積水ハウスのテクノロジーとWoodside Homes社の生活提案を組み合わせた素晴らしい事例になりました。モデルハウスに取り入れた数多くの要素の中から、特筆すべきものをいくつかご紹介します。

まずは屋外空間とクリアビューデザイン。シャーウッドのモデルハウスでも見られる屋根のあるパティオや屋外空間は、「カリフォルニアルーム」とも呼ばれ、非常に人気です。屋外空間の生活提案としてシャーウッドの高い技術力を活かした大開口のクリアビューデザインを取り入れたことで、自然との一体感や内と外のつながりがより高まり、米国のお客様にもさらなる価値を感じていただけるものになりました。

もうひとつは中庭。中庭自体は米国でも真新しいものではないですが、モデルハウスの中庭のコンセプトは、積水ハウスのデザイン哲学により他とは一線を画すものになっています。家の中にある中庭という空間に植栽や水を取り入れたことで、落ち着いて安らげる、瞑想的な空気感を生み出しているのです。私はこのようなデザイン力も積水ハウステクノロジーの主要な部分で、他社との差別化につながる強みであると感じています。

米国でのシャーウッド事業における最大のチャレンジは、地方自治体やトレードパートナー、サプライヤー、従業員などのステークホルダーに、新しい家づくりの方法(シャーウッド構法)を受け入れていただくことでした。米国の一般的な住宅建設手法は、過去何十年にもわたりほとんど変わっておらず、長く慣れ親しまれた非常に強固なものでした。そのような環境の中、新たにシャーウッドの家づくりの方法を導入することは、簡単ではありませんでした。

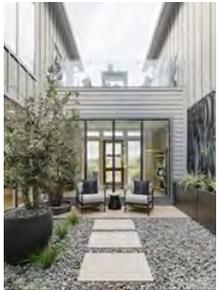
これを乗り越えるためには、計画的に導入のプロセスを進めていく必要がありました。初期の段階では、全てのステークホルダーに対しシャーウッドの家づくりについて丁寧に説明を行いました。早期に、高い頻度で、透明性のある情報提供を行ったことが、信頼関係構築につながりました。また、ステークホルダーを設計や計画のプロセスに巻き込んでいくことも、変化に適応するにあたり非常に重要なステップでした。導入のプロセスの中で、積水ハウスの長い歴史や、日本におけるシャーウッドの実績の高さは、ステークホルダーの懐疑的な気持ちの解消につながり、とても大きな役割を果たすと感じています。



クリアビューデザイン



(左)Yuriモデル棟 (右)Sakuraモデル棟



パティオ

## 米国シャーウッドの今後の成長

Sommers Bendに続き2025年2月15日には、ラスベガスのSummerlin(サマーリン)に計40区画のシャーウッドの開発分譲地「Arcadia(アーケイディア)」をオープンしました。オープンから約1ヵ月で1,000組を超えるお客様の来場を記録し、初回販売分については、2月中に全て申し込みが完了と、非常に好評です。

2024年末時点で西海岸を中心に400区画以上のシャーウッド用地を取得しており、今後更なるシャーウッド事業の成長を見込んでいます。

## 事業戦略

## 国際ビジネス(豪州／シンガポール)

## マンション開発事業(豪州)



Melrose Park (CGI) (マンション開発事業)

## 戸建住宅事業(豪州)



North Turramurra (CGI) (戸建住宅事業)

## シンガポール



Robertson Opus (CGI) (複合開発事業)

## 概要・強み

シドニーとブリスベンにおいて、日本で培った持続可能性に貢献する環境技術や設計思想を導入したマンションを主軸にした複合開発事業を展開しています。

当社独自の建設システムであるシャーウッド構法による高品質で快適な戸建住宅を提供。高価格帯の需要が見込まれるシドニー沿岸部および北西部での事業強化を推進しています。

アジアにおける有力デベロッパーであるパートナー企業と、より緊密なパートナーシップを構築。環境性能への配慮と上質さを併せ持つ付加価値の高い住空間の提供を目指して、分譲マンションを中心とした大規模複合開発を進めています。

## 重点施策

- ・ 短期と長期を組み合わせたバランスの取れた効率的なポートフォリオへの移行
- ・ 現地ニーズ調査・分析に基づくマンション商品企画によるブランドエクイティの確立

- ・ ハイエンド市場におけるシャーウッド事業用地の取得およびブランド認知向上
- ・ 引き合いから引き渡し後の保証サービスまでの一気通貫システム体制の構築

- ・ パートナー企業とのより深い関係性構築・連携強化
- ・ パートナー企業との連携を前提とした新たな事業機会の創出

## 環境認識

- ・ 人口増加による住宅需要の増加と住宅供給不足による住宅需給ギャップの拡大
- ・ 住宅ローンの変動金利の利下げによる購買期の期待

- ・ 販売価格は緩やかながら、引き続き上昇傾向
- ・ 継続して底堅い住宅需要

## 成長戦略

- ・ 「ULI Asia Pacific Awards for Excellence」で全アジア最高賞を受賞した「West Village」(3年間で50以上の賞を受賞)をはじめ数多くの賞を受賞
- ・ 現地で培った知識・経験を活用した共同事業の機会提供とブランド戦略に基づいた新規案件取得

- ・ シャーウッドの品質やサービスに対する好評価
- ・ 国内事業ノウハウと現地文化との掛け合わせによる高品質な住宅の生産と供給
- ・ 高価格帯市場であるシドニー沿岸部および北西部での商品販売開始

- ・ 積水ハウスのソフト、生活提案をプロジェクトへ落とし込むことによる競合他社との差異化
- ・ シンガポールの暮らしに合致した付加価値の高いマンション開発等の展開

# ステークホルダーエンゲージメント

積水ハウスグループは、「お客様(オーナー様)」「入居者様」「お客様(潜在顧客)」「取引先/パートナー」「従業員」「株主・投資家」「地域社会」などのステークホルダーの皆様とのエンゲージメントを通じて、さまざまな課題や期待を認識し、それらに真摯に応えていくことで、積水ハウスならではの価値創出に取り組みます。

主なステークホルダー	果たすべき責任	エンゲージメント例	取り組みによる成果	
 <b>お客様(オーナー様)</b>	常にお客様に寄り添い、お客様起点での価値提供を通じ、幸せの提供に取り組みます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑️ 会員制サービス「My STAGE」(オーナー様向けサービスの提供)</li> <li>• お客様アンケート実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コミュニケーションツールとして情報誌発行</li> <li>• オナーデスク</li> <li>• ハウスセレブレーション</li> <li>• 「きずな」(戸建住宅・年2回)</li> <li>• 「Maisonier」(賃貸住宅・年2回)</li> <li>• 「gm」(マンション・年3回)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• お客様満足度の向上</li> <li>• アフターサポートの充実</li> <li>• オーナー様とのリレーション強化</li> <li>• 良質な住宅ストックの形成</li> </ul>
 <b>入居者様</b>	入居者ファーストの思想に基づき、賃貸生活をサポートするサービスを拡充し、入居者様満足度向上に努めます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑️ シャーメゾン.com</li> <li>☑️ シャーメゾンライフ CLUB</li> <li>– 電子申込・電子契約サービス</li> <li>– ブロックチェーンによるワンストップサービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑️ シャーメゾンライフ GUARD</li> <li>– 入居者様向け火災保険</li> <li>• シャーメゾンライフ POINT</li> <li>– 入居者様専用ポイントサービス</li> <li>• 入居者募集時におけるLGBTQフレンドリーの推進、高齢者向けサービスの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ワンストップ、ペーパーレスなサービス提供</li> <li>• 入居者様対応の充実</li> <li>• サービス提供による満足度向上と積水ハウスファン化の促進</li> <li>• シャーメゾンブランドの強化</li> </ul>
 <b>お客様(潜在顧客)</b>	お客様との出合いの機会の最大化と信頼関係の構築を目指し、積極的な情報発信を行います。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企業ブランドコミュニケーション</li> <li>• 商品ブランドコミュニケーション</li> <li>☑️ My STAGE(家づくりをご検討の方向け)</li> <li>☑️ 積水ハウスチャンネル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑️ 「住まいの参観日」</li> <li>☑️ 「シャーメゾンフェスタ」</li> <li>• 「Tomorrow's Life Museum」</li> <li>• 「積水ハウス エコ・ファーストパーク」</li> <li>• ハウスセレブレーション</li> <li>☑️ JUNOPARK (2025年8月開業予定)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 新商品・新技術開発強化</li> <li>• 「住」関連情報のビッグデータの蓄積</li> <li>• 積水ハウスファン化の促進</li> </ul>
 <b>取引先/パートナー</b>	お客様満足の実現を通じて共に発展していくために、公正で対等な取引に努め、温かい共存関係を育てます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 「積水ハウス会」「セキスイハウス協会」「積水ハウス本体工事店会」</li> <li>• 施工改善提案制度「私のアイデア」</li> <li>• 各種セミナー/研修</li> <li>• 施工協会社向け福利厚生制度の運営</li> <li>• 積水ハウス大工選手権大会 WAZA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑️ 「積水ハウス」構築宣言 (2022年11月より参画)</li> <li>• 積水ハウス 教育訓練センター・訓練校</li> <li>☑️ 「年度活動方針説明会」</li> <li>☑️ 「CSR調達」(CSR調達ガイドライン)</li> <li>• 「調達先評価」実施</li> <li>• ESG大会</li> <li>☑️ 「フェアウッド調達」(木材調達ガイドライン)</li> <li>• SBT勉強会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 安全で働きやすい施工現場環境の構築(施工合理化、施工平準化、施工体制強化)</li> <li>• 「運命共同体」としての信頼関係構築</li> <li>• 持続可能で強靱なサプライチェーンの構築</li> </ul>
 <b>従業員</b>	従業員が個々の能力を活かせるよう、各々の個性を尊重します。「積水ハウスグループで働くこと」を通じ、自らのチャレンジ精神を育み自律的なキャリア形成ができるよう、多様な働き方の推進・幸せの基盤づくりを行い、従業員一人ひとりの“幸せ”を追求します。	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑️ 「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」</li> <li>• 障がいのあるお客様対応e-ラーニング</li> <li>• 創発型表彰制度「SHIP」(チャレンジ・自律)</li> <li>• キャリア面談</li> <li>• 積水ハウスグループ全国野球大会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WEB社内報「ひと」</li> <li>• スライド勤務制度/テレワーク勤務制度</li> <li>• ESG対話</li> <li>• 人権・コンプライアンス研修</li> <li>• 幸せ健康経営「チャレンジ6/総労働時間管理」</li> <li>• ガバナンス意識調査</li> <li>• 幸せ度調査</li> <li>• 積水ハウスグループ内部通報・相談制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 多様な人財の活躍</li> <li>• 多様な働き方の推進</li> <li>• 従業員のキャリア自律</li> <li>• 心理的安心の高い職場風土</li> <li>• イノベーションの創出</li> <li>• 従業員の健康維持・健康意識の向上</li> <li>• 従業員の幸せ度の維持・向上</li> </ul>
 <b>株主・投資家</b>	健全な成長による企業価値の向上と株主・投資家の皆様への利益還元のために、社会的価値の高い企業であり続けることを目指し、公正で透明性の高い企業経営を行います。	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 決算説明会・経営計画説明会</li> <li>• 国内外の機関投資家・アナリストとのミーティング・施設見学会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IRニュースメール配信</li> <li>• 個人株主施設見学会</li> <li>• 個人投資家向け会社説明会</li> <li>• 定時株主総会</li> <li>• VALUE REPORT(統合報告書)</li> <li>• BUSINESS REPORT(事業報告書)(年2回)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 情報開示の充実</li> <li>• 株主・投資家との積極的な対話を通じた信頼関係構築</li> <li>☑️ 対話の実績はこちらをご覧ください。</li> </ul>
 <b>地域社会</b>	地球環境を守りつつ、すべての人が人間らしい豊かな暮らしを実現できるよう、地域の文化と豊かさを育み、住宅企業らしさを活かして、社会還元、協力と参画に努めます。	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑️ 従業員と会社の共同寄付制度</li> <li>☑️ 「積水ハウス マッチングプログラム」</li> <li>• 特定非営利活動法人キッズデザイン協議会などの非営利団体への協力</li> <li>• 小中高生へのキャリア教育・出張授業</li> <li>• 施設見学・体験学習</li> <li>• 自治体包括連携協定</li> <li>• 移住・定住促進住宅等の公共建物供給</li> <li>• 医療・介護・子育て・福祉施設の供給</li> <li>• 「Trip Base 道の駅プロジェクト」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 小中学生への教育プログラム「Dr.フレッドからの手紙」「幸せ住まい学習」</li> <li>• 安全・安心な暮らし</li> <li>• 防災・防災につながるまちづくり</li> <li>• 多世代交流の場づくり</li> <li>• 次世代育成</li> <li>• 被災者や障がい者の自立支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ダイバーシティ社会への貢献</li> <li>• 地方創生</li> <li>• 地域社会との共生</li> <li>• 社会貢献活動(災害初動対応・復旧復興支援を含む)</li> </ul>

## 社外取締役と機関株主様とのスモールミーティング

積水ハウスでは、定期的に社外取締役と機関株主様との対話の機会を設けています。2024年度は2回のスモールミーティングを開催し、5名の社外取締役と機関株主様との対話を行いました。当社取締役会の実効性についての評価や指名・報酬分野での取り組み、そして、MDC社買収によるグローバルガバナンス体制構築における社外取締役としての役割などについて活発な議論が交わされました。加えて、国内外機関投資家との個別面談も実施しており、こうした対話を通じて得られた意見は、社内取締役にもフィードバックされています。また、社外取締役が当社の事業をより深く理解することを目的に、社内取締役や執行役員等との緊密なコミュニケーションに加え、現場視察も積極的に行っており、株主様・機関投資家との対話の質向上につながっています。2024年度は米国戸建住宅事業の視察および現地ビルダー経営層との意見交換等を実施しました。

引き続き、企業価値向上に向けた課題や問題認識を共有するため、社外取締役と機関株主様との継続的なコミュニケーションを図っていきます。



機関株主様とのスモールミーティング

米国戸建住宅事業視察  
現地ビルダー経営層とのミーティング

## 個人株主の皆様とのエンゲージメント

2024年度の株主見学会では個人株主の皆様にご覧いただき、最新のライフスタイル提案型モデルハウスの見学や、テクニカルエリアでは竣工後は見られない住宅の仕組みや特徴を体験いただきました。また、構造躯体の製造ラインや資源循環センターの見学では、重量鉄骨梁製造ラインの生産効率を高めるAI制御システムの工程や、分別・リサイクルによる廃棄物ゼロエミッションの取り組みを実際に目で見て体感いただきました。見学後は、当社事業についてプレゼンテーションを行い、株主の皆様との対話も実施し、アンケートでも満足のお声を多くいただきました。今後も当社事業をより一層ご理解いただき、コミュニケーションを深める機会として、見学会等を通じた個人株主の皆様との良質なエンゲージメントを実践していきます。



# 取締役会議長メッセージ

## 実効性評価をもとにPDCAの徹底化を図り、さらなる企業価値向上に尽力



社外取締役（取締役会議長）  
**北沢 利文**

東京海上日動火災保険株式会社取締役社長、同社取締役副会長などを歴任。2020年4月に当社社外取締役に、2021年5月に当社取締役会議長に就任。

### より実効性の高い取締役会を目指して

当社は、コーポレートガバナンスの強化を目的に、毎年、第三者機関による取締役会の実効性評価を実施しています。この評価結果で提示された課題については、年間を通じて取締役会の重要課題として取り組み、PDCAのもと監督機能や意思決定機能の高度化を図っています。

当社の取締役会は、各事業分野に精通した社内取締役5名と、女性3名を含む多様な経験を持つ社外取締役5名で構成されており、適切なバランスを持つ多様な取締役が、幅広い視点からの議論と実効性のある意思決定を支えています。

また、社内外の取締役間でのコミュニケーション強化を通じて一体感を高め、持続的な成長を通じた「グローバルビジョンの実現」に向けた議論と意思決定が行われる取締役会への進化を目指しています。

特に、経営陣は社外取締役にに対し積極的に経営実態を理解する機会を提供しており、こうした姿勢が社内外の取締役間の信頼と健全な連携を支えています。

### 2024年度の重点戦略テーマ

2024年度の実効性評価では、前年に特定された課題を念頭に、以下の2点を重点戦略と位置づけ取り組みました。

ひとつは、国内外におけるグループガバナンスの強化です。特にMDC社の買収は、従来の海外事業の買収とは規模および影響の面で大きく異なったことから、取締役会ではガバナンス強化を強く意識しながらPMIの進展を注視してきました。

さらに国内市場においては、快適で安心できる住宅へのニーズに応える体制の強化が重要です。そのためには、戸建・賃貸・マンションの各分野において、より効率的かつ効果的に、マーケットニーズに合わせた魅力ある商品の提供が必要です。取締役会では、顧客満足度の高い商品開発やサービスの強化について議論を重ね、グループ一体での経営体制の更なる強化を進めました。

### グループガバナンス強化に向けた取り組み

この数年間で、ガバナンス改革は着実に進み、グループ全体にも波及してきたと感じています。取締役会は、早くからグループガバナンスの重要性を議論し、積水ハウス不動産や積水ハウス建設のホールディングス化を推進するなど、グループ一体での企業経営の高度化とガバナンス強化を進めてきました。さらに、タフアサインメントや人財交流を進めた結果、グループ経営の透明性と事

業推進力が高まり、より強固な組織体制が確立されつつあると感じています。

海外展開においては、特に米国市場におけるガバナンスの強化を重視しています。日本と米国では事業環境が異なるものの、住宅事業の本質は変わりません。私たちは、買収による規模拡大の実現に留まらず、米国市場での積水ハウスブランドの構築を目指しています。その実現にはより強固なガバナンス体制の確立が必要であり、取締役会は、国内の各部門が積極的に米国事業に関与し、米国事業の成長に向けた体制強化の必要性を議論してきました。この結果、「米国戸建委員会」が設立され、国内の多様な部門が米国事業に関与し、会社全体で米国事業の成長を支援する仕組みが整えられました。

また、米国事業の成功のためには、日米の経営者同士が緊密なコミュニケーションを維持し、企業文化を尊重しつつ、互いに「共感」を生む文化をつくるのが大切です。米国の経営陣も当社の持つ様々な技術力を活用することで、米国住宅市場でのGame Changerになることに共感を持って応えつつあります。今後も乗り越えねばならない課題はたくさんありますが、日本企業が米国事業で経



験した様々な課題も分析し、取締役会としては経営者同士の共感が高まり、積水ハウスの技術を活用して、安全で安心な住宅の提供を通じて米国事業が健全に成長するために貢献していきたいと考えています。

### 更なる企業価値向上をリードするために

2025年度においても、取締役会は実効性評価に基づく課題を認識しながら、企業の持続的な成長とグローバルビジョンの達成を目指します。私たちの最も重要な役割は、社員がいそいそと働き、お客様に喜ばれる住宅を提供する企業文化が国内外に広がっていくよう支援することだと考えています。これらは、安全で安心な社会や美しいまちなみの形成につながり、当社の長期的な成長の基盤となります。そのために、取締役会は激しく変化する事業環境を的確に理解し、適切な提言を行い、中長期的な成長に貢献することが求められます。

積水ハウスの目指すグローバルビジョンの実現には、法令順守やコーポレートガバナンスの強化が不可欠です。これを企業文化として根付かせることが、持続的な成長の鍵だと考えています。そのためにはグループ全体のあらゆる部門において、「互いに思いやる心」を持って仕事をする文化を更に育てることが大事です。国内外の全社員が仕事を通じて相手を思いやる心を常に意識することでコミュニケーションが豊かになり、共感が生まれ、仕事への意欲と充実感が高まると考えています。

引き続き、質の高い議論を行うことで取締役会の実効性を高めるとともに、グループガバナンス強化を図りながら、さらなる企業価値向上に向けて取り組みを継続してまいります。

## 取締役会実効性評価

### 評価の方法

- ・全取締役・監査役を対象としたアンケート調査(第三者機関が作成・配布・回収)
- ・全取締役・監査役を対象とした第三者機関によるインタビュー(1人あたり約1時間)
- ・取締役会資料及び議事録の閲覧

### アンケート項目

- ・取締役会全体評価
- ・取締役会構成
- ・事前準備
- ・運営
- ・討議
- ・人事・報酬諮問委員会
- ・執行の監督
- ・議案の重要度と充足度

その結果は、第三者機関として評価、検討の上、レポートにまとめられ、2025年2月開催の取締役会において、当該評価会社よりその内容についての説明を受け、審議を実施しました。

## 2024年度における取締役会実効性評価に係る第三者機関の評価結果の概要

### 1. 結論

当社取締役会は、十分高い水準で実効性が確保されていると評価しました。また、昨年度の実効性評価で提示された課題について、概ね進捗していることを確認しました。

2024年度の課題	取締役会評価で確認された取り組み / 課題状況	進捗
1 戦略的議論の更なる充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外における大型M&amp;AおよびPMIを通して、グローバルレベルでのグループ経営や財務の観点から討議を行う機会が増加し、大きな進捗が確認された。DX/IT/セキュリティの議論も進捗した。</li> <li>戦略的投資であるMDC買収においては、迅速な意思決定が求められるなか、独立社外取締役を中心に、取締役全員参加の臨時会議の開催を通して、議論を十分に尽くした意思決定を行うことができた。</li> <li>財務に関して定期的にROICやバランスシートの観点から議論する機会が増加</li> <li>DX/IT/セキュリティは、取締役会に定期的に報告がなされ、阿部取締役が執行サイドに助言</li> </ul>	改善途上
2 事務局機能の更なる強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>事務局機能は全般的に充実しており、取締役メンバーからも高く評価されている。昨年度の課題指摘を踏まえた改善にも真摯に取り組み、進捗が確認された。</li> <li>社外取締役への頻度の高い社内情報の共有により、当社の動きに関する理解を醸成している。</li> <li>取締役会資料について、事前説明で質問されたポイントを反映</li> </ul>	改善途上

### 2. 取締役会の実効性を支える強み

当社取締役会は、第三者機関の評価を踏まえ、以下1~3の複数の「強み」によって実効性が支えられていることを確認しました。

強み	強みの詳細(第三者機関による観察)
1 ガバナンスを有効に機能させる「リーダー役」の存在	・社長、副社長、議長を含む「リーダー役」を果たす多くの取締役が、自身の経営経験に基づき、監督と執行を高いレベルで両立させている
2 独立社外取締役の強いコミットメント	・「監督と執行の緩やかな分離」を前提とした、執行への積極的な助言 ・個別の議案のみならず、当社の文化や課題を深く理解して取り組む姿勢と、時間的コミットメント
3 取締役会事務局の主体的な関与	・事務局の能動的で素早い準備・対応 ・フィードバックに対する真摯な改善姿勢 ・上記対応を可能にしている担当役員のリーダーシップ

### 3. 更なる実効性向上のための課題

当社取締役会は、第三者機関からの提言を踏まえ、2025年度の課題と検討すべき取り組みを以下のとおり確認しました。

2025年度の課題	課題の詳細(第三者機関による観察)	検討すべき取り組み	
1 グループ/グローバルの観点でのガバナンスの更なる強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. グローバル戦略および財務戦略に関する議論の更なる充実</li> <li>b. 戦略的なテーマに関する十分な討議・機会の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・MDC社の買収やPMIなど、全社戦略および企業価値向上の観点から重要なテーマについて、取締役会における一層の議論の拡充が求められる。</li> <li>・財務の専門人財を核としてCFO機能を強化することで、グループ/グローバル全体の財務戦略(B/S面を含む)の観点から、取締役会での討議を拡充し、執行を監督することが期待される。</li> <li>・MDC社買収に関する討議の際に、情報管理の観点から社外取締役を含む一部の取締役への十分な情報共有が遅れた面があり、今後改善の余地がある。</li> <li>・取締役会の議案数が増加するなか、戦略的なテーマに十分な時間を確保するために、取締役会の運営について幅広い観点から改善検討が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社戦略に関する報告・討議の場の増加(例: 年間の議案スケジュール設定、戦略策定に関する合宿)</li> <li>・CFO機能の拡充(例: チーム強化、討議における監督的関与)</li> <li>・全取締役会メンバーへの早期情報共有(例: 資料の早期送付、経営投資審議会へのオブザーバー参加)</li> <li>・付議基準見直し、書面決議の活用</li> </ul>
2 取締役会の高い実効性を担保し続けるためのサクセッションに関する議論の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 候補者のより深い理解</li> <li>b. リーダー役の円滑なトランジション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・適任者を選定するうえで、人事・報酬諮問委員会のメンバー(特に社外取締役)が、社内の人財に関する理解を深めることが有効性を左右する。</li> <li>・今後の社内及び社外取締役のサクセッションを通して、更にプロセスを醸成し、より効果的なサクセッションにつなげていくことが期待される。</li> <li>・新任取締役が、当社ガバナンスの特徴を深く理解しつつ、自身の知見・経験を十分に発揮できる環境を更に整えることが、「リーダー役」によって支えられている当社ガバナンスの実効性を継承・発展させるために重要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社外取締役と候補者プール人財の直接的な接点の更なる増加</li> <li>・人事・報酬諮問委員会の新メンバーへの重点的なオンボーディング支援</li> </ul>

# 監査役会議長メッセージ

## 予防監査に重点を置き、グループの健全で持続可能な成長に貢献



常任監査役・社外監査役  
(監査役会議長)

**鶴田 龍一**

パナソニック株式会社のIR室長などや、上場会社の社外監査役を歴任した後、2022年4月、二期目として現職に就任。

### 2024年度を振り返って

当社監査役会は、株主をはじめとする多様なステークホルダーからの信頼に応え、企業価値向上と持続可能な成長に貢献するため、2018年に掲げられた「ガバナンス改革」を起点にして、経営の透明性や健全性を重視したガバナンス体制強化を促進すべく活動してまいりました。

2023年度には監査役会の監査品質や監査役会運営の向上を目的に、第三者機関による客観的な「監査役会の実効性評価」を実施しました。2024年度も更なる実効性の充実に目的に、管理部門を司る代表取締役や取締役会議長への第三者機関によるインタビューを追加するなど、執行側の意見や評価を幅広く吸い上げ、監査役会活動の指針設定の一助としました。

2024年度は前年度に課題として挙げた「グループ全

体の監査体制強化」と「社外取締役との連携強化」に精力的に取り組ましました。

前者では、当社の監査体制をベースとした三様監査を通じ、国内外の事業運営や内部統制の実態を的確に把握することによって、監査役会としての指摘や改善提案を執行部門に対し行いました。監査役、会計監査人、内部監査部門が緊密に連携しながら、グループ全体の内部統制の構築・運用を確認しました。特に、三者合同での監査実施は、監査対象部門の負担軽減と監査の質の向上を両立させる取り組みとして、他社にない先進的なアプローチと言えるのではないのでしょうか。

また、後者「社外取締役との連携強化」においては、定期的な勉強会や意見交換の場を設け、相互理解の深化に努めました。年4回の社外取締役との忌憚のないディスカッションに加えて、取締役会議長と監査役会議長による定期的な「1on1ミーティング」はコーポレートガバナンスの実効性を高めていると自負しています。

### 積極的に現場に臨み、実態把握に努める

当社は、社外監査役が常勤として監査役会議長を務めていることが特徴で、これにより現場との対話をもとに「手触り感」のある実態把握に努めています。独立した視点と中立性を確保しながらも、机上の理論ではなく、現実に根ざした監査を行うことが、現場にも経営層にも響く助言につながります。

また、監査役会は、監査役員の員数や報酬、定年等を自律的に規定しています。その一例として2022年以降は監査役員の報酬水準を同規模会社の水準と整合させ

る施策を進めるなど、株主の目線を意識した取り組みを推進しています。

私たち監査役は、経営陣に対して直接的な指示を行う立場ではなく、「監視」と「助言」によってガバナンスを支える存在です。したがって、私たちの言葉には重みが伴い、発言には知性と品性、そして人間性が問われます。何を指摘するかは慎重に吟味し、時には「言うべきを言う」覚悟も必要です。そのような姿勢を監査役全員が共有し、組織としての一貫性を保っています。

### グローバルな監査体制のさらなる強化へ

一方で、国際事業の拡大に伴う監査範囲の広がりが新たな課題として浮上しており、グローバルな監査体制の更なる強化が求められています。

2025年度、私たち監査役は、特に海外事業拡大を踏まえた統制の十分性確認を重点課題として取り組みます。海外子会社の監査基準の明確化を進めるとともに、米国や豪州の会計監査人との連携を深め、異なる価値観の中で相互に納得感のある事業展開を支援します。



国内子会社往査では、総資産や従業員数など定量的基準に基づき監査対象を厳選して効率化を図りながら、リスクの高い地域や業務を重点的に監査する計画です。また「リスク分析シート」の導入により、事業所単位で職場風土、コンプライアンス意識などを定量的に評価し、事実に基づいた指摘と改善を促しています。この仕組みは他の事業部門や子会社にも広がり、自発的な改善活動につながっています。

情報セキュリティについては、特にディフェンス・ラインの第1線と第2線、第3線を明確に分けた意識を執行側と共有し、併せてITシステム更新に伴う「仕掛け」導入を促進するなど、基本的な対策を確実に実施することを指摘し、システム導入後の運用最適化を促進しています。

これらの活動により、監査の焦点の絞り込みが一層進み、効率性を向上させ、監査役活動の最適化を図っています。他方、常任監査役は現場での耳障りが悪い社内外の情報を真正面から受け止める寛容さと覚悟が大切です。それらを伏せることなく、しっかりと社外監査役と共有し、社外取締役と連携しつつ、執行が建設的に対応するよう促しています。つまり、「葉根譚」にある“逆耳払心(耳の痛い話でもしっかりと聞く)”を着実に実践することに努力しています。

監査役会は、今後も予防監査を重視し、効率性を意識しつつ実効性の高い内部統制の整備や運用の確認を行い、丁寧かつ時間をかけた「手触り感」のある監査によって、ABC(A:当たり前のことを、B:馬鹿にせず、C:ちゃんとやる)を実践し、積水ハウスグループの企業価値向上に向けて貢献してまいります。

## 監査役会実効性評価

### 評価の方法

- 全監査役を対象としたアンケート調査(第三者機関が作成・配布・回収)
  - 全監査役、取締役会議長(社外取締役)、管理・人事部門担当取締役、監査部長、海外監査室長及び会計監査人を対象とした第三者機関によるインタビュー(1人あたり約1時間)
- ※連携相手や監査対象からの意見を踏まえた新たな気付きを得るため、2025年1月期は取締役会議長(社外取締役)及び管理・人事部門担当取締役をインタビュー対象者に追加
- 監査役会資料及び議事録等の閲覧

また、2024年1月期の評価結果を受け、監査役間において、中長期で監査役監査が目指す姿について議論すべき必要性を感じたことから、2025年1月期は第三者機関を活用し、方向性に関するアンケートや全監査役での協議の場を設定しました。

#### アンケートの主要項目

- 監査方針・計画
- 経営幹部への提言・業務執行の監査
- 内部監査体制
- 子会社監査体制
- 不正把握体制
- 会計監査体制
- 三様監査の連携
- 内部統制システムの構築・運用に関する監査
- 監査役会運営 等

その結果は、第三者機関として評価、検討の上、レポートにまとめられ、当該第三者機関よりその内容についての説明を受け、2025年2月開催の監査役会にて審議を実施しました。

## 2024年度における監査役会実効性評価に係る第三者機関の評価結果の概要

### 1. 結論

当社監査役会は、第三者機関のアンケート及びインタビュー結果の分析、提言を踏まえ、監査役会及び監査役の監査活動の実効性が高い水準で確保されていることを確認しました。また、従来の監査活動に加え、昨年度の監査役会実効性評価で提示された以下の課題について、概ね進捗していることを確認しました。

2024年度の課題	監査役会評価で確認された取組み / 課題状況	進捗
1 グループ全体の監査体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 三様監査による監査部・会計監査人との連携により、監査の充実が図られていることを確認した。一方で、海外事業に係る監査体制の充足や、米国子会社との連携に向けて取組み中であることが確認された。</li> </ul>	改善 途上
2 社外取締役との連携強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 取締役会議議に関する議論に重点が置かれていたが、これに加えて、当社グループに係る横断的テーマに関する意見交換により、課題の共有が行われた。さらに、社外取締役及び監査役で勉強会を実施する等、より一層の連携強化が確認された。</li> </ul>	改善

### 2. 監査役会の実効性を支える強み

当社監査役会は、第三者機関による評価を踏まえ、以下の「強み」によって実効性が支えられていることを確認しました。

強み	強みの詳細(第三者機関による評価を踏まえ)
1 経営幹部との意見交換・提言	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 経営幹部と監査役との信頼関係に基づく意見交換・提言が行われていること</li> <li>• 監査役が現場とのコミュニケーションを図ることで、実態に基づいたアドバイスをを行っていること</li> <li>• 監査役による適切な距離感を持った質問や意見により、経営幹部への気付きを与える機会が得られていることを確認</li> </ul>
2 社外取締役との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 取締役会議議長と監査役会議長の面談、社外取締役と監査役との合同説明会・勉強会等の実施によりコミュニケーション機会を増やし、当社グループの課題共有を実施していること</li> <li>• 企業価値向上に向けて社外取締役及び監査役それぞれの役割について議論していること</li> <li>• 社外取締役及び監査役間で共有された課題について、執行側への対応の促進方法を協議していること</li> <li>• 勉強会や意見交換の場以外にも、社外取締役及び監査役が社内行事における交流を通じて相互理解を進めることで、率直な意見交換が可能な関係が構築され、一層の連携強化に寄与していること</li> </ul>
3 内部監査部門・会計監査人との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 定例の三様監査連携会議では、国内子会社に関する課題に留まらず、海外監査室や海外拠点の現地会計監査人からの情報を踏まえた海外子会社に関する課題共有が行われ、回を重ねる毎に、より深度の増した議論が行われている。</li> <li>• 上記の連携に加え、三者が同行して海外子会社への往査を実施する等、査現場での意見交換も積極的に行われている。</li> </ul>

### 3. 更なる実効性向上のための課題

当社監査役会は、第三者機関からの、更なる実効性向上に向けた検討課題に関する指摘を踏まえ、今後重点的に検討すべき課題を以下のとおり確認しました。

2025年度の課題	課題の詳細	検討すべき取組み
1 米国外事業の拡大を踏まえた統制の十分性の確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 今後米国外事業が更に拡大することが想定される中、米国の戸建住宅事業の規模や米国における商慣習等を踏まえた統制水準の十分性の確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 執行側へのヒアリング、米国子会社との連携及び米国の戸建住宅事業を取り巻く情報収集により、事業環境等の理解を深め、十分な統制水準が整備されているかを確認する。</li> </ul>
2 システムおよび情報セキュリティの統制に係る十分性の確認	<ul style="list-style-type: none"> <li>• システム構築に関する課題や情報セキュリティに対応できる人材(セキュリティ人材)育成について、執行側の取組みを確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 左記の課題に対する執行側の取組みを注視する。</li> <li>• セキュリティ人材の育成には一定の時間を要することから、統制水準を維持すべく外部の専門家の活用等について執行側の対応を確認する。</li> </ul>
3 将来の「監査役会」メンバーに期待されるスキル・経験の整理	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 将来に向けた、「監査役会」メンバーに必要且つ最適なスキル・経験の組み合わせの整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 中長期的な当社グループの事業拡大、組織構造の変化等を考慮し、監査役会に必要なスキル・経験の最適な組み合わせを整理し、将来の監査役候補者の育成に活用する。</li> </ul>

# コーポレートガバナンス

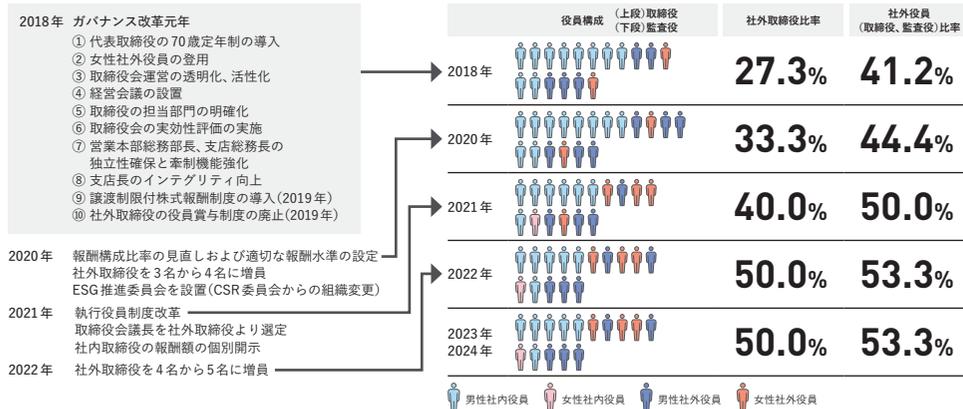
## 基本的な考え方

当社グループは、「人間愛」を根本哲学とし、「真実・信頼」、「最高の品質と技術」、「人間性豊かな住まいと環境の創造」を掲げる企業理念に則り、コーポレートガバナンスを経営上の重要課題と位置付けています。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、コーポレートガバナンスの実効性を高め、その体制を構築し、迅速かつ誠実な経営に取り組みます。

当社グループは2018年を「ガバナンス改革元年」と位置づけ、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、これまで「代表取締役の70歳定年制」「経営会議の設置」「取締役の担当部門の明確化」「役員報酬制度改革」「執行役員制度改革」などの施策を着実に実行してきました。これからも、コーポレートガバナンスに関する考え方や枠組みを、ステークホルダーに対して広く開示するとともに、継続的に充実を図っていきます。

☑ コーポレートガバナンス基本方針

## ガバナンス強化の変遷



## コーポレートガバナンス ハイライト (2025年4月23日現在)



\*1 取締役5/10名、監査役3/5名の合計数値

\*2 取締役3/10名、監査役1/5名の合計数値

## トップマネジメント・事業マネジメントでのガバナンス強化

2023年度より開始した第6次中期経営計画では、当社グループの活発なイノベーション&コミュニケーションの原動力となるべく、トップマネジメント・事業マネジメントの両輪でのさらなるガバナンス強化を推進しています。

トップマネジメントレベルにおいては、社外取締役比率5割、女性取締役比率3割という多様性が高まった取締役会が、第三者機関による客観的評価を積極的に活用して実効性を高めるとともに、グローバルビジョン

に基づく中長期の戦略議論の活性化や業務執行に対する監督機能の強化に取り組み、ガバナンスの進化を目指します。

事業マネジメントレベルでは、国内外のグループ各社において、ガバナンス人材の育成と適正配置や、内部監査機能の強化・整備などによりコーポレート機能の充実を図り、当社グループ一体としてのガバナンスネットワークの実効性を高めます。

## ガバナンス体制確立に向けた取り組み

中期計画 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強化を推進する  
～イノベーション&コミュニケーションの原動力～

### トップマネジメントレベル

#### 1 コーポレートガバナンスのフレームワーク構築から機能発揮のステージへ

- 多様性の実現された取締役会がその機能を余すことなく発揮する —
- グローバルビジョンに基づく取締役会議論の活性化
- 第三者機関による取締役会実効性評価を踏まえた機能向上
- 取締役会から経営会議等への権限委譲
- 経営人材パイプラインの実効性強化
- 執行役員・業務役員の選任プロセスの高度化によるパイプライン強化
- 人事・報酬諮問委員会による実効性モニタリング

#### 2 ステークホルダーエンゲージメントの高度化を進める

- 主体的な判断のもとに、一貫した情報開示を進める —
- 情報開示の更なるレベルアップ
- マテリアリティとガバナンス強化の連動を示す開示の充実
- 情報開示の一貫性確保とメッセージ性の強化

### 事業マネジメントレベル

#### 1 グループガバナンスのグローバル展開

- 国内外グループ会社間の壁をなくし、相互信頼に基づくネットワークを創造する —
- 米国内におけるグループガバナンスの確立
- 米国内の事業統括機能の明確化・定着
- 米国内各社の機能分担に応じた人材配置
- ガバナンスネットワークの推進
- ガバナンス人材の育成強化と国内外グループ会社における適正配置
- 国内外グループ会社におけるコーポレート機能の強化
- グローバル内部監査体制の強化
- 国内外グループ会社の事業規模・リスクに応じた内部監査機能の整備

#### 2 コミュニケーションによる信頼を基礎とした組織風土の醸成

- 心理的安全性の高い活力のある職場環境の実現を目指す —
- コンプライアンス意識向上のための環境整備
- 全社研修の推進と内部通報・相談制度の活性化
- 自律的組織運営力の強化
- インテグリティの高いリーダー層の拡充

## 2024年度のトピックス

— 第三者機関による取締役会実効性評価結果

- ・ 海外における大型 M&A および PMI を通じて、グローバルレベルでのグループ経営や財務の観点から討議を行う機会が増加し、大きな進捗が確認された。DX・IT・セキュリティの議論も進捗した。
- ・ 法定開示のレベルアップ
- ・ サステナビリティ情報の開示義務化に対応した73期有価証券報告書が、「人的資本・多様性」「人権」「監査の状況」において金融庁の好事例に選定された。

— グループガバナンスの強化

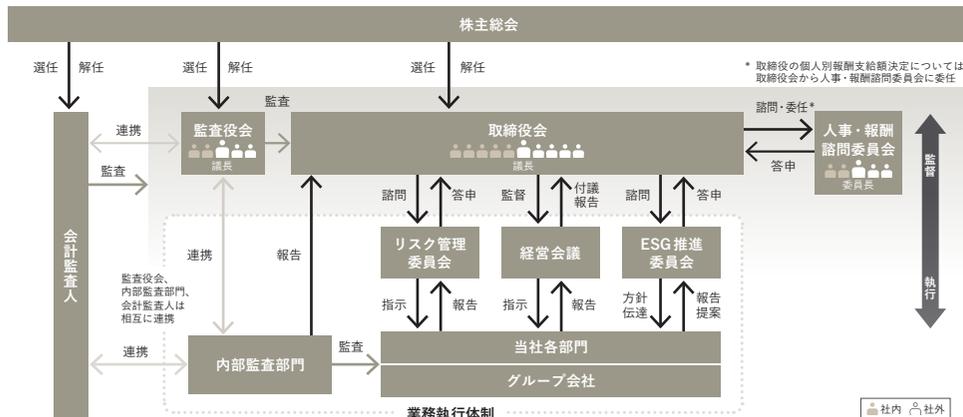
- ・ MDC社のPMIを、米国の既存グループビルダーを含めて本社各部門と連携の上で推進する体制を構築するなど、グループガバナンスのグローバル展開を進めている。
- コンプライアンス意識向上のための環境整備
- ・ 通報・相談制度における外部対応先の法律事務所を国内・海外ともに一本化し、海外・国内の新規グループ会社、および取引先への周知活動を実施した。
- ・ 全従業員を対象とするヒューマンリレーション研修とコンプライアンス研修を統合し、「人権・コンプライアンス研修」を実施した。

## コーポレートガバナンス

### コーポレートガバナンス体制

- ・ 当社は、会社法が定める機関設計については、監査役・監査役会が強い独立性を有する監査役会設置会社を採用しています。また、経営の迅速化を図り、変化の激しい経済状況・市場環境に的確に対応できる経営体制構築のため、執行役員制度を導入しています。
- ・ 2021年4月に実施した執行役員制度改革により、取締役を兼務する「委任型執行役員(社長・副社長・専務)」、取締役候補の「委任型執行役員(専務・常務)」に加え、従業員身分を維持することで柔軟な抜擢人事が可能な「雇用型執行役員」およびその候補となる「業務役員」の4階層としています。役割・人材要件・選解任プロセスの明確化により、各部門の経営人材の育成強化と持続的なリーダーパイプラインの構築を進めています。

コーポレートガバナンス体制図(2025年4月23日現在)



- ・ 同じく2021年4月より、経営会議について、取締役に上程する重要議題の事前審議に加えて機能を拡張し、委任型執行役員(常務以上)による個別の業務執行に関する意思決定や情報共有を行っており、社外取締役および監査役はオブザーバーとして任意で出席することができます。
- ・ 社外取締役を含む多様な知識・経験・能力で構成するスキルマトリックスを具備した取締役会が、経営方針や経営戦略・経営計画の策定に加え、中長期の重要な業務執行を担うことを維持するとともに、短期およびセグメントごとの業務執行機能を経営会議などに委譲することで、経営監督機能と業務執行機能の緩やかな分離を目指す体制を採用しています。

### 組織・会議体制と役割

#### 取締役会

取締役会は、社外取締役5名を含む取締役10名(男性7名・女性3名)で構成し、原則月1回開催しています。中長期的な企業価値向上のため、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。

また、建設的な意見交換を促進するために、取締役会議長と招集権者を兼務しないことを原則とし、2021年5月より、取締役会議長は社外取締役の北沢利文氏が務め、招集権者は取締役社長執行役員(仲井 嘉浩)が務めています。

構成については、実質的な議論を行うために適正と考えられる人数とし、取締役会における独立社外取締役比率が1/3以上となるように独立社外取締役を置くものとします。また、経営戦略・経営計画を踏まえたスキルマトリックスを策定の上、財務会計や法令・コンプライアンスなどに知見・専門性を有する者を含み、知識・経験・能力、在任年数およびジェンダーなどを考慮し、多様性と適正人数を両立する形で構成するものとします。

そのほか、社外取締役の職務を補助する体制として、取締役室を設置し、専任者を含む複数名の従業員を配置しています。2024年度の議題数および主な内容は、有価証券報告書(P86)に詳しく記載しています。

 2025年1月期(第74期)有価証券報告書

#### 監査役会

監査役会は、社外監査役3名を含む監査役5名(男性4名・女性1名)で構成しています。監査計画を策定し、当該監査計画に基づき、取締役・執行役員、主要な事業所長および子会社取締役などに対し、担当業務におけるリスク・課題についての報告を受け、必要に応じて説明を求め、適宜意見を表明しています。さらに、監査役会は定期的に代表取締役や社外取締役と意見交換しています。

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使用人には、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など、独立性を確保しています。

#### 人事・報酬諮問委員会

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。また、取締役会からの委任に基づき、取締役および委任型執行役員の個人別報酬支給額については、本委員会決定します。

独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数は独立社外取締役としており、現在の構成は代表取締役2名、独立社外取締役3名であり、委員長は独立社外取締役(吉丸 由紀子氏)が務めています。

## コーポレートガバナンス

### 経営会議

取締役会に上程する重要議題の事前審議、経営方針・経営戦略に基づいた個別の業務執行に関する意思決定、ならびに業務執行の方針および課題に関する情報共有を目的として、活発な意見交換を行う審議機関を設置しています。

委任型執行役員を出席者とし、社外取締役および監査役はオブザーバーとして任意で出席することができるほか、議題に応じて雇用型執行役員や業務役員の陪席を求め、活発な意見交換を行っています。

### ESG推進委員会

取締役会の諮問機関として、専門的な知見、能力を有する少なくとも2名以上の社外委員、社内取締役、執行役員および職責者などで構成し、ESG経営の取り組みの進捗と課題などについての意見交換を通じて実効性を高めています。ESG推進委員会の体制や主な議題内容は、ESG Fact Book (P.89-90) に詳しく記載しています。

 ESG Fact Book P.89 ガバナンス

### リスク管理委員会

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における実効性の確保を目指し、グループ全体のリスク管理状況を把握の上、必要に応じて取締役会に意見を述べます。リスク認識のプロセスとして、リスクの発生度およびグループへの影響を2軸としたリスクマップを作成して重要リスク項目を特定し、毎月の委員会でモニタリング検証を実施しています。

傘下には、品質管理委員会および情報セキュリティ委員会を設置して専門的視点による審議を行っており、その審議内容は定期的にリスク管理委員会に報告されます。

### 内部統制システム

当社は、会社法および会社法施行規則に基づき、内部統制システム構築の基本方針を取締役会にて決議し、その体制を整備・運用しています。

専門の内部監査部門である監査部が、法令や社内規則などに基づく内部統制・内部管理が適正に行われ、かつ実効的な運用が確保されているかについて内部監査を行い、必要に応じて是正勧告を行っています。監査の結果については、取締役および監査役ならびに関係部署に報告するとともに、取締役会にも定期的に報告を行っています。なお、監査部と会計監査人は相互に協力し、内部監査の実効的な実施に努めています。

海外グループ会社を含むグループ会社の内部統制については、当社から取締役などを派遣し、経営状況および重要な職務執行に関する報告を受けています。また、当社の内部監査部門は、定期的にグループ会社の監査を実施するとともに、監査部に海外監査室を設置し、海外グループ会社の監査体制を強化しています。

### 会計監査人の選定方針

当社は、監査役会が会計監査人の選定基準を定めており、会計監査人の品質管理体制、独立性、専門性、監査計画、監査体制、監査報酬見積額などを総合的に評価し、会計監査人の選任および再任を決定する方針としています。

### CEOの評価・選任プロセスおよび経営人財パイプラインの実効性強化 社外委員によるCEO評価ミーティング

CEOの評価・選任プロセスを、より透明性の高いものとするため、現CEOの評価を行う場として、「CEO評

価ミーティング」を毎年実施しています。「CEO評価ミーティング」では、ステークホルダーにも公表している「CEO評価の着眼点」に基づき、人事・報酬諮問委員会を構成する社外取締役3名およびCEOが出席し、対象年度の業績に対する評価、現状の課題認識、自己評価、経営ビジョンなどに関する意見交換などを行い、CEOの評価を実施し、取締役の次期選任案と併せて取締役会に答申しています。なお、「CEO評価の着眼点」については、毎年、更新の必要性を審議しています。

### 「次期CEO人財要件」および

### 「CEO後継者育成フレームワーク」の策定

第6次中期経営計画に掲げる「経営人財パイプラインの実効性強化」を実現するため、2023年度に人事・報酬諮問委員会の審議を経て取締役会へ上程し、「次期CEO人財要件」および「CEO後継者育成フレームワーク」を策定しました。この内容は、次期CEO選定プロセスの客観性・透明性を示すとともに、「一人でも多くのリーダーに、自身の役割を継ぐ人財を育成することがリーダーの責務であることを理解してほしい」という想いから、CEOが自らの言葉で直接、全従業員に向けた発信も行いました。「次期CEO人財要件」については、人事・報酬諮問委員会において、その時々の経営環境を見据えた「あるべきCEO像」について継続的に議論し、必要な見直しを行います。また、「CEO後継者育成フレームワーク」の一環として、人事・報酬諮問委員会と別枠会議体として、CEOサクセッションに特化した「CEOサクセッションプラン会議」を設置し、CEO後継者候補リストを作成して、タフアサインメントや人事ローテーションなどを通じた育成状況をモニタリングしています。

### CEO評価の着眼点

資質要件	企業理念の体現、俯瞰的な視野	企業理念に基づき、グローバルビジョンの実現に向けた具体的な施策を広範囲に推進しているか
能力要件	社会的課題の解決に向けた構想力	社会課題を的確に把握し、ビジョンをもって、ビジネスモデルへ展開しているか
	新たな市場を創る革新性	権限委譲を適切に実施し、新たな市場に対応し得る創造的な企業風土の醸成に取り組んでいるか
	多様なステークホルダーとの協働	顧客、従業員、取引先、投資家などのステークホルダーとの関係性の構築・強化を進めているか
意欲・健康	中期的な経営の安定	グループ全体の司令塔として、グローバルを含む組織体制の進化・発展を主導しているか
		自身の健康に気を配り、経営トップとしての職責を果たす意欲があるか

### 次期CEOの人財要件

資質	・積水ハウスグループの社会的使命を果たすべく、企業理念を自ら体現している	
	・ゆるぎない、確固たるインテグリティを有している	
能力	構想力	社会の変化から新たな課題を捉え、住まいを通じた「幸せ」の実現に向けた将来構成を描き、ビジネスモデルへ展開する
	革新性	対話によって多様なアイデアを引き出し、柔軟な発想のもと、時機を的確に捉え、迅速にイノベーションを推進する
	協働	人の多様性を受容し、さまざまなステークホルダーとの強固な信頼関係を築く
	組織開発力	グローバルで自律度の高い組織文化を醸成し、積水ハウスグループの人財価値を高める
マインド	・自らの責任のもとに、積水ハウスグループ全体を主導する気概を持っている ・グローバルビジョンの実現に対する強い想いと情熱を持ち続けている	

## コーポレートガバナンス

## 取締役候補者の選定方針と手続き

取締役候補者には、高いインテグリティ（誠実で高い倫理観、真摯さ）と経営能力を兼ね備え、当社グループの企業理念を実践するにふさわしく、当社グループの事業について関心および深い洞察力などの資質を有し、企業価値の創出および業績向上への貢献意識の高い者を選定します。

取締役候補者の選定方針については、取締役会の諮問機関であり、独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外取締役とする人事・報酬諮問委員会で審議の上、その答申を踏まえ、取締役会で決定します。

また、具体的な候補者の選定案についても、人事・報酬諮問委員会で審議の上、その答申を踏まえ、取締役会で決定します。なお、社内取締役候補者の選定については、資質要件（企業理念の体現、俯瞰的な視野）および能力要件（社会課題の解決に向けた構想力、新たな市場を創る革新性、多様なステークホルダーとの協働、グループの総合力を高める組織開発力）を定めており、人事・報酬諮問委員会にて人材要件および業績評価を踏まえた審議を実施します。

## 執行役員選任プロセスの高度化

## 委任型執行役員の選任：

## 「経営人材アセスメント」の実施

- ・ 新任候補者について、業績評価、多面評価に加え、外部機関による「経営人材アセスメント」を実施
- ・ 長時間インタビューや複数の心理テストなど、さまざまな情報を活用し、現状評価・成長可能性などを総合的に判断
- ・ 人事・報酬諮問委員会において、選任の審議を実施
- ・ アセスメント結果を本人にフィードバックするとともに、今後の育成プランを策定

## 雇用型執行役員の選任：

## 「サクセッションプラン会議」の実施

- ・ 雇用型執行役員・業務役員のサクセッサ（後継者）の見える化を目的として、部門ごとの業務役員以上および職責者全員で、サクセッサの情報共有のための会議を実施
- ・サクセッサの情報共有・育成プランの議論を通じ、将来の経営者候補パイプラインの充実を図る

## 「人財登用会議」の実施

- ・ 委任型執行役員（常務以上）が雇用型執行役員および業務役員の候補者を推薦
- ・ 社内取締役などによる人財登用会議を実施し、各取締役の目線で候補者の選任を審議した上で、社長執行役員が選任案を決定し、取締役会に上程

		← 人事・報酬諮問委員会が選任プロセスを監督		← 人財登用会議（社内取締役などで構成）が選任、人財配置、育成を審議 →	
部門	取締役兼務委任型執行役員 5名	委任型執行役員 14名	雇用型執行役員 23名	業務役員 32名	
	監督と執行の緩やかな分離を 実践し、中期経営計画達成に向け て担当部門を管掌するとともに、 担当部門の執行責任を担う	取締役候補として、担当部門の 主要な領域を担当し、中期経営 計画達成に向けてその領域の 執行責任を担う	委任型執行役員候補として、担当 部署を担当し、中期経営計画達 成に向けてその部署の執行責任 を担う	雇用型執行役員候補として、担当部 署を担当し、中期経営計画達成に 向けてその部署の執行責任を担う	
	仲井 嘉浩 (代表取締役兼 CEO 社長)				
請負型ビジネス部門	篠崎 浩士(専務) 大村 泰志(専務)	青木 慎治(常務) 近藤 隆裕(常務)	吉安 祐二 糠信 巧 生水 誠通 宮越 建 浅田 浩史	金澤 賢一 高島 哲也 佐々木 薫 村山 智之 塚田 泰之 鈴木 博久 吉川 基宏 伊丸 和宏 渋谷 重雄 大原 昭人 原本 秀和	
開発型ビジネス部門	石井 徹(専務)	柳 武久(常務) 辻 徹(常務)	高濱 浩章 田森 直紀	久米本 憲一 宮島 一仁	
戦略部門		廣田 耕平(常務) 吉田 裕明(常務) 足立 紀生(常務)	神谷 佳之 小松 洋一	川島 敏 北田 佳余*1 矢倉 嗣也	
ESG 部門		豊田 治彦(専務)	山田 実和*1 近田 智也	岸本 浩一 井阪 由紀*1	
財務部門		藤田 徹(常務)	菊地 正宏	川畑 弘幸	
人事部門	田中 聡 (代表取締役 副社長)		安信 秀昭	竹内 順二 山崎 賢一	
管理部門		吉本 継蔵(専務)	河村 直樹	矢口 敬子*1	
監査部			岸 隆裕		
技術・生産部門		野間 賢(専務) 松村 耕也(常務)	中山 英彦 松井 直哉*2 岡澤 健治 河野 秀明 中田 篤志	沢辺 泰代*1 矢野 直子*1 太田 正義 小谷 匡史 伊藤 浩一 上野 美幸	
関係会社		小西 賢二(常務) 伊藤 一徳(常務)	吉田 篤史 大高 一朗 岩田 慶隆	根本 遼 井原 雄一 松下 英一 見延 友章	

\*1 女性 \*2 戦略部門の部署を兼務

## コーポレートガバナンス | 取締役一覧 (2025年4月23日時点)

## 仲井 嘉浩

代表取締役  
兼CEO  
社長執行役員

取締役在任年数 9年

経営企画部門において、その卓越した構想力を発揮し、当社グループの経営戦略・経営計画の策定・実行にあたり、常に中心的な役割を担いました。社長就任以降は、企業理念を羅針盤として当社グループの総合力を発揮することに注力し、コーポレートガバナンス体制の強化ならびにESG経営を力強く推進しています。

イノベーション&コミュニケーションを合言葉に、インテグリティと自律性を備えた人財の育成に努め、当社グループ全体のベクトルを一致させることに注力し、その強力なリーダーシップにより、第6次中期経営計画の基本方針である「国内の“安定成長”と海外の“積極的成長”」を推進しています。“「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、米国戸建事業などへの挑戦を加速し、「住」を軸に、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変革を強力に進めることにより、当社グループの持続的成長と企業価値向上を図るため、取締役が就任しています。

## 【重要な兼職の状況】

一般社団法人 住宅生産団体連合会 副会長

## 田中 聡

代表取締役  
副社長執行役員  
財務部門・  
人事部門・監査管掌、  
管理部門担当

取締役在任年数 5年

大手総合社にて要職を歴任し、国内外でのマネジメント経験、エネルギーおよびコンシューマーサービス分野における知識・経験を有し、2017年より2年間、同社の代表取締役副社長執行役員として、CAO/CIO/CPOを含むコーポレートスタッフ部門担当役員を務めました。

2020年に当社社外取締役に就任。2021年の代表取締役副社長執行役員就任以降は、管理・人事部門を統括し、従業員の自律的なキャリア形成支援、社会人採用者などによる中核人財の多様性確保などの人財戦略を推進し、また、リスク管理委員会の委員長として、リスク管理体制の実効性強化に向けた様々な取り組みを行っています。

これまでの経営者としての幅広い知見を活かし、成長投資と資本効率の戦略的なコントロール、グローバル展開を見据えた人的資本経営の実践およびコーポレートガバナンス・リスク管理体制の実効性強化を推進することにより、当社グループの持続的成長と企業価値向上を図るため、取締役が就任しています。

## 【重要な兼職の状況】

(株)クラレ 社外取締役  
IHH Healthcare Berhad 社外取締役

## 石井 徹

取締役  
専務執行役員  
開発型ビジネス  
部門担当  
国際事業本部長

取締役在任年数 5年

入社時より、都市開発事業における営業企画業務を経験し、ホテル開発事業やオフィス開発事業などの新たな市場開拓に取り組みました。2012年より開発事業を統括し、人財育成や当社グループの総合力を発揮することに注力しています。特に国際事業においては、投資と回収のバランスを重視しつつ、米国を中心としたM&Aを実現し、第5次中期経営計画の達成に大きく貢献するなど、新たな市場における事業基盤の強化と組織体制の整備を着実に推進しています。

新規市場のバイオニアとして発揮してきた創造力と胆力を活かし、「海外の“積極的成長”」を力強く牽引し、2024年4月には、米国戸建事業における有力なホームビルダー「M.D.C. Holdings, Inc.」の完全子会社化を実現しました。大きく進展した国際事業領域のダイバーシティの充実、統合プロセスの適切な実行によるガバナンス体制の一層の強化を進め、当社グループの持続的成長と企業価値向上を図るため、取締役が就任しています。

## 篠崎 浩士

取締役  
専務執行役員  
建築事業管掌、  
TKC事業担当

取締役在任年数 2年

賃貸住宅「シャーマン」を中心とした建築事業分野で要職を歴任し、2021年からは、建築事業を統括する常務執行役員として、3・4階建て賃貸住宅受注の強化に加え、ゼロエネルギーの賃貸住宅「シャーマンZEH」の受注強化を推進しました。また、積水ハウス不動産ホールディングス(株)の取締役として、当社と積水ハウス不動産グループとのより強固な連携関係を構築するなど、統率力・戦略思考力を活かし、同事業領域の成長を力強く牽引しています。

2024年4月の積水ハウス不動産ホールディングス(株)代表取締役社長就任後は、傘下の積水ハウス不動産グループ各社の地域密着性・事業特性を踏まえた専門性強化を図るため、大規模な積水ハウス不動産グループの組織再編を着実に推進しています。当社と積水ハウス不動産グループの一体的事業運営をさらに高度化することにより、「国内の“安定成長”」とガバナンス・リスク管理体制の実効性強化を推進し、当社グループの持続的成長と企業価値向上を図るため、取締役に就任しています。

## 【重要な兼職の状況】

積水ハウス不動産ホールディングス(株) 代表取締役社長

## 大村 泰志

取締役  
専務執行役員  
戸建事業管掌

2025年4月23日就任

請負型ビジネス分野において、支店長、営業本部長などの要職を歴任し、2021年4月には、執行役員として積水ハウス建設グループを統括する本部長に就任し、積水ハウス建設各社の収益基盤の再構築、ガバナンス体制の強化に向けた組織再編などを着実に実行しました。2023年4月の常務執行役員就任以降、積水ハウス建設グループを統括する中間持株会社(積水ハウス建設ホールディングス(株))設立に向けた取り組みを陣頭指揮し、2024年2月に同社代表取締役に就任しています。合意形成型の事業運営により、当社グループのコアコンピタンスの一つである「施工力」の中核を担う積水ハウス建設グループの事業領域拡大も見据え、積水ハウス建設各社の地域密着性を踏まえながら、高品質で安全な建設工事を実現し、機動的な人事制度改革などを進め、ガバナンスの強化を推進しています。

様々な課題を抱える国内建設市場での成長戦略において、「施工力」の充実・拡大は最重要テーマであり、当社と積水ハウス建設グループの一体的事業運営をさらに高度化することにより、「国内の“安定成長”」とガバナンス・リスク管理体制の実効性強化を推進し、当社グループの持続的成長と企業価値向上を図るため、新たに取締役に就任しています。

## 【重要な兼職の状況】

積水ハウス建設ホールディングス(株) 代表取締役社長

## コーポレートガバナンス | 取締役一覧 (2025年4月23日時点)

## 吉丸 由紀子

社外取締役

社外 独立  
役員

社外取締役在任年数 7年

国内外企業役員としての経営経験、大手日系企業米国法人などでのM&Aなどを含む幅広いグローバル経験を有し、特に人材マネジメント、ダイバーシティおよびコーポレートガバナンス分野における豊富な知識・経験に基づく積極的な発言などによって、取締役会の建設的な議論および実効性強化に大いに貢献いただいています。また、2020年5月より、当社人事・報酬諮問委員会委員長として、第6次中期経営計画に連動した役員報酬改定を主導いただくとともに、取締役の選解任プロセスの明確化、報酬ガバナンスの強化ならびにCEOサクセッションプラン会議の運用を通じて、人事・報酬諮問委員会の実効性向上に貢献いただいております。また機関投資家などのステークホルダーとの対話にも取り組んでいます。

海外グループ会社の経営陣幹部との積極的な意見交換などによって、国際事業の把握を進めており、当社グループの持続的成長と企業価値向上、特にグローバル事業およびダイバーシティ推進の観点からの成長戦略の策定、人事・報酬分野をはじめとした経営監督機能の強化のため尽力いただくことを期待し、社外取締役に就任いただきました。

## 【重要な兼職の状況】

ダイワボウホールディングス(株) 社外取締役  
(株)ニチレイ 社外取締役

## 北沢 利文

社外取締役

社外 独立  
役員

社外取締役在任年数 5年

大手保険会社にて要職を歴任し、経営者としての豊富な実績と経験、グローバル事業、M&Aおよびリスク管理・コンプライアンス分野を含む幅広い知識・経験を有しています。2021年5月より取締役会議長に就任し、中長期的な経営課題の審議をさらに活性化すべく、議事を機動的に差配することで、取締役会の建設的な議論の充実および実効性の着実な強化を主導するとともに、機関投資家などのステークホルダーとの対話にも取り組んでいます。また、当社人事・報酬諮問委員会の委員として、審議の充実に貢献いただいています。

海外グループ会社の経営陣幹部との積極的な意見交換などによって、国際事業の把握を進めており、当社グループの持続的成長と企業価値向上、特にグローバル事業の観点での成長戦略の策定、M&Aを含む財務戦略およびリスク管理・コンプライアンス分野をはじめとした経営監督機能の強化のため尽力いただくことを期待し、社外取締役に就任いただきました。

## 【重要な兼職の状況】

東京海上日動火災保険(株) 相談役  
(株)三菱UFJ銀行 社外取締役(監査等委員)  
三菱倉庫(株) 社外取締役

## 中島 好美

社外取締役

社外 独立  
役員

社外取締役在任年数 4年

国内外の企業にて要職を歴任し、特にグローバルな金融機関のアジア地区および日本法人の責任者として、財務戦略、M&Aなどの分野での豊富な経験を有し、経営幹部の多様性が当然とされる環境下において、自身が企業経営のダイバーシティを体現しています。

2021年4月より、当社社外取締役に就任し、適切なリスクテイクや経営改革を促す積極的な発言などにより、取締役会の建設的な議論および実効性強化に大いに貢献いただくとともに、当社経営陣幹部との意見交換などにより、ご自身の知見の共有にも積極的に取り組んでいます。

海外グループ会社の経営陣幹部との積極的な意見交換などによって、国際事業の把握を進めており、当社グループの持続的成長と企業価値向上、特にグローバル事業およびダイバーシティ推進の観点からの成長戦略の策定、M&Aを含む財務戦略分野をはじめとした経営監督機能の強化のため尽力いただくことを期待し、社外取締役に就任いただきました。

## 【重要な兼職の状況】

イオンフィナンシャルサービス(株) 社外取締役  
日本貨物鉄道(株) 社外取締役  
(株)アルバック 社外取締役  
事業構想大学院大学 特任教授

## 阿部 伸一

社外取締役

社外 独立  
役員

社外取締役在任年数 3年

海外のコンサルティングファームやソフトウェアベンダーを経て、Googleのクラウド事業の立ち上げに携わり、当該事業におけるアジア太平洋地域の統括職を務めるなど、IT・デジタル分野のグローバルなビジネス環境で豊富な経験を有しています。特に日本企業向けクラウドサービス事業の開拓期には、数多くのクライアント企業からの厚い信頼を得て、デジタル・イノベーションを共に推進し、現在は、創業期から交流のあった医療系遠隔画像診断サービスを展開するベンチャー企業の代表取締役社長に就任されています。

2022年4月より当社社外取締役に就任し、グローバル事業およびデジタル技術によるビジネスモデル変革の観点からの積極的な発言やイノベーション推進のための情報発信などにより、取締役会の建設的な議論および実効性強化に大いに貢献いただくとともに、当社経営陣幹部との直接対話などにおいて、イノベーションに関する示唆に富み見解を発信されています。

海外グループ会社の経営陣幹部との積極的な意見交換などによって、国際事業の把握を進めており、当社グループの持続的成長と企業価値向上、特に、国際事業を含むグループ全体の新規サービス事業分野でのアライアンスの構築や成長戦略の策定および人材開発分野をはじめとした経営監督機能の強化のため尽力いただくことを期待し、社外取締役に就任いただきました。

## 【重要な兼職の状況】

(株)エムネス 代表取締役社長

## 黒田 由貴子

社外取締役

社外 独立  
役員

2025年4月23日就任

企業における海外マーケティング業務に従事した後、米国系大手経営コンサルティング会社で勤務し、外資系企業の傘下となった日本企業の社員教育の事業化を目指して起業され、経営者として、組織開発、グローバル人材育成ならびにダイバーシティ推進などのコンサルティング事業を手掛けてこられました。同社の創業期においては、クライアントからの信頼獲得、クライアントの求めるサービスの開発・内容の充実などに徹底して取り組み、後進の人材育成にも注力されました。起業時からの経営トップとしての経験に加えて、経営層向けのエグゼクティブコーチングを数多く手掛けられるとともに、複数の上場企業の社外役員に就任されるなど、幅広い業種・業態の企業経営に関する知見を有しています。

当社グループの持続的成長と企業価値向上、特に、「グローバルビジョンのもとで「海外の“積極的成長”」などを目指し、持続可能な社会の実現への貢献とダイバーシティ推進へ向けた取り組みにより、ESG経営のリーディングカンパニーを目指す当社において、人材開発・人的資本経営ならびにサステナビリティ分野をはじめとした経営監督機能の強化のため尽力いただくことを期待し、新たに社外取締役に就任いただきました。

## 【重要な兼職の状況】

(株)ビーブルフォーカス・コンサルティング 顧問・  
ファウンダー  
(株)セブン銀行 社外取締役  
(株)大林組 社外取締役  
日本オラクル(株) 社外取締役

## コーポレートガバナンス | 監査役一覧 (2025年4月23日時点)

## 荻野 隆

常任監査役



監査役在任年数 3年

入社時から約35年間、当社の営業現場において、住宅営業、営業所長、営業本部スタッフ、支店長などを歴任しました。2017年より監査部に異動し、2020年より監査部次長、2021年より業務役員監査部長として、内部監査部門の強化ならびにガバナンス人材のネットワーク構築を推進しました。

高いインテグリティと営業現場でのマネジメント実績ならびに内部監査部門で培われた情報収集能力などを当社の監査体制の強化に活かすため、2022年4月に監査役に就任しました。

## 皆川 修

常任監査役



2025年4月23日就任

入社以来、店長、支店長、営業本部長などを歴任し、その優れたマネジメント力を発揮してきました。2012年に執行役員、2018年に常務執行役員に就任し、2019年には監査部長に就任しました。2021年からは人事・不動産にも担当を拡大し、当社グループガバナンス強化に幅広く尽力してきました。

高いインテグリティとともに、営業部門と本社部門の双方でのマネジメント実績に加え、内部監査ならびに人材開発などで培った経験を当社の監査体制の強化に活かすため、新たに監査役に就任しました。

## 鶴田 龍一

常任監査役  
社外監査役社外  
独立  
役員

社外監査役在任年数 7年

グローバルに事業を展開する大手総合電機メーカーにおける財務・会計、ディスクロージャー、監査、海外事業などの幅広い業務実績と他の会社の監査役としての経験を、当社の監査体制の強化に活かしていただくため、2018年に当社社外監査役に就任いただきました。就任後は、コーポレートガバナンス体制の在り方などに対する忌憚のない意見を述べるなど、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に大いに貢献いただきました。

その高い見識と実務に根差した独自の視点に基づき、適時的確な意見をいただくことで、当社の経営監督機能の強化とより良いガバナンス体制の構築に貢献いただくため、2022年4月に社外監査役(二期目)かつ常任監査役・監査役会議長に就任いただきました。

## 【重要な兼職の状況】

CGコンサルティング 代表  
事業構想大学院大学 特命講師

## 和田 頼知

社外監査役

社外  
独立  
役員

社外監査役在任年数 5年

公認会計士としての財務・会計に関する専門的知見および他の会社の社外監査役としての知識・経験を当社の監査体制の強化に活かしていただくため、2020年に社外監査役に就任いただき、グループガバナンス体制の課題に対して、的確な指摘を行うなど、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に大いに貢献いただきました。

その高い見識と公認会計士としての豊富な実績に基づいた適時的確な意見をいただくことで、当社の経営監督機能の強化とより良いガバナンス体制の構築に貢献いただくため、2024年4月に社外監査役(二期目)に就任いただきました。

## 【重要な兼職の状況】

和田公認会計士事務所 公認会計士  
トラスコ中山(株) 社外監査役

## 玉井 裕子

社外監査役

社外  
独立  
役員

2025年4月23日就任

長年にわたり、弁護士として上場企業を中心に国内外の経営統合やM&A案件に携わり、内部統制・ガバナンス関連の仕組みづくりや危機対応を含め、企業法務全般に精通されています。加えて、他社社外役員や政府の審議会メンバーなどを歴任されています。

その幅広い経験と知見に基づく積極的な助言により、当社の経営監督機能の強化とより良いガバナンス体制の構築に貢献いただくため、新たに社外監査役に就任いただきました。

## 【重要な兼職の状況】

長島・大野・常松法律事務所 パートナー  
三井物産(株) 社外監査役

## コーポレートガバナンス | スキルマトリックスと活動状況

## 2024年度 取締役の主な会議への出席状況

取締役	構成員・出席状況(2024年度)				
	取締役会	人事・報酬 諮問委員会*2	経営会議	ESG推進 委員会*3	リスク管理 委員会
仲井 嘉浩	13/13	10/10	◎ 13/13		
堀内 容介*1	13/13		13/13	◎ 4/4	
田中 聡	13/13	9/9	13/13		◎ 11/11
石井 徹	13/13		13/13		
篠崎 浩士	13/13		13/13		
吉丸 由紀子	13/13	◎ 10/10			
北沢 利文	◎ 12/13	10/10			
中島 好美	13/13				
武川 恵子*1	12/13	10/10			
阿部 伸一	13/13				

◎ 議長または委員長

※経営会議、ESG推進委員会、リスク管理委員会におけるオブザーバーとしての出席については反映していません。

\*1 2025年4月23日退任

\*2 人事・報酬諮問委員会の開催回数はCEO評価ミーティング(代表取締役兼CEO社長執行役員および社外取締役のみが出席)を含みます。

\*3 2025年度よりESG推進委員会の委員長に専務執行役員 豊田 治彦が就任しています。

## 2024年度 監査役の主な会議への出席状況

氏名	取締役会	監査役会
伊藤 みどり	13/13	16/16
荻野 隆	13/13	16/16
鶴田 龍一	13/13	◎ 16/16
小林 敬	12/13	15/16
和田 頼知	13/13	16/16

◎ 議長

## 取締役・監査役のトレーニング

取締役・監査役に対して各界の有識者を講師として招くなど、経営に必要なまたは有用となる知識をより深めるための研修を定期的に行っています。また、新任の社外取締役・社外監査役に対しては、積水ハウスグループの事業内容、経営戦略、事業戦略および財務状況などを理解いただくため、十分な時間を設けて説明などを実施しています。

## 取締役の構成とスキルマトリックス(2025年4月23日以降)

取締役	特に期待する知識・経験・能力(※保有する全てのスキルを表すものではありません)					
	企業経営 経営戦略	国際事業 海外知見	財務戦略・ 会計	技術・環境 イノベーション	社会性向上 人財開発 ダイバーシティ	ガバナンス リスク管理 コンプライアンス
仲井 嘉浩	●		●		●	●
田中 聡	●	●	●		●	●
石井 徹	●	●			●	
篠崎 浩士	●			●		●
大村 泰志*4	●			●		●
吉丸 由紀子	●	●			●	●
北沢 利文	●	●	●			●
中島 好美	●	●	●		●	
阿部 伸一	●	●		●	●	
黒田 由貴子*4	●	●			●	●

\*4 2025年4月23日就任

## スキル選定理由

スキル項目	選定理由
企業経営 経営戦略	当社は累積建築戸数が世界で260万戸を超える住宅業界のリーディングカンパニーであり、事業環境が大きく変化する中、持続的な成長戦略の策定には、住宅・建築・都市開発分野でのマネジメント経験・経営実績を持つ取締役が必要である。また、グローバルビジョン「ハード・ソフト・サービスを融合し、幸せを提案」の実現・推進のためには、異業種における経験、特に健康・つながり・学びといった消費者サービス分野でのマネジメント経験・経営実績やデジタル技術の活用によるビジネスモデルの変革に資する知識・経験を持つ取締役が必要である。
国際事業 海外知見	成長分野である国際事業の成長戦略の策定及び経営監督のためには、海外での事業マネジメント経験や海外の生活文化・事業環境等に豊富な知識・経験を持つ取締役が必要である。
財務戦略 ・会計	正確な財務報告はもちろん、強固な財務基盤を構築し、持続的な企業価値向上に向けた成長投資(M&A含む)の推進と株主還元強化を実現する財務戦略の策定には、財務・会計分野における確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
技術・環境 イノベーション	先進技術を取り入れた安全・安心・快適性能を併せ持つ高品質の住宅供給を実現し、当社の高い環境技術や確かな施工力をさらに進歩・発展させるためには、様々なイノベーション推進実績や地球環境分野の課題に対して、経営視点での積極的な取組みを可能とする知識・経験を持つ取締役が必要である。
社会性向上 人財開発 ダイバーシティ	お客様がより幸せを感じられる住まいを提供するとともに、事業を通じて様々な社会課題に取り組むためには、従業員一人ひとりがその能力を最大限に発揮できる人財戦略の策定が必要であり、ダイバーシティ&インクルージョンの推進を含む人財開発分野での確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
ガバナンス リスク管理 コンプライアンス	適切なガバナンス体制の確立は、持続的な企業価値向上の基盤であり、取締役会における経営監督の実効性向上のためにも、コーポレートガバナンスやリスク管理・コンプライアンス分野で確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。

## コーポレートガバナンス | 役員報酬

## 役員報酬の基本方針

- 「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、かつイン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、積水ハウス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。

## 報酬ガバナンス

取締役会は、報酬決定プロセスの客観性・独立性の向上を図るため、取締役会決議により、取締役の個人別報酬支給額決定を人事・報酬諮問委員会へ委任しています。

## 取締役(CEOを含み社外取締役を除く)の報酬体系およびインセンティブ報酬の仕組み

報酬等の種類		業績評価指標	概要および業績連動報酬に係る指標の選定理由
固定	基本報酬	—	代表権や役位などに応じて決定した額を毎月支給します。
変動	短期 業績連動賞与	連結経常利益	各事業年度の重要な経営指標の一つである連結経常利益を業績評価指標とし、連結経常利益に対して、取締役(CEOを含み社外取締役を除く)の役位別にあらかじめ定めた賞与係数を乗じ、支給額を算定します。 なお、親会社株主に帰属する当期純利益が1,200億円未満の場合は、支給しないこととします。
	中期 業績連動型株式報酬 (PSU <sup>*1</sup> )	ROEおよびESG経営指標	中期の重要な財務指標であるROEおよび非財務指標であるESG経営指標を業績評価指標とします。 取締役(CEOを含み社外取締役を除く)の役位別にあらかじめ定めた基準額に相当する数の基準株式ユニットを付与し、連続する3事業年度の評価期間におけるROE及びESG経営指標の目標達成度に応じて、評価期間終了時において0%~150%の範囲内で支給ユニット数を決定し、当該支給ユニット数の50%を株式にて交付、残りを納税目的金銭として支給します。 ROEとESG評価指標の各評価ウエイトはROE連動部分80%、ESG経営指標連動部分20%とし、ESG経営指標については、目標設定や評価に関するプロセスの客観性・透明性を高めるべく、人事・報酬諮問委員会における厳格なレビューを実施します。
	長期 譲渡制限付株式報酬 (RS <sup>*2</sup> )	—	取締役(CEOを含み社外取締役を除く)の役位別にあらかじめ定めた基準額に相当する数の当社普通株式(譲渡制限付)を交付し、当社の取締役および執行役員はいずれの地位も喪失した場合に譲渡制限を解除します。

\*1 PSU: Performance Share Unit

\*2 RS: Restricted Stock

## 取締役(CEOを含み社外取締役を除く)の報酬

(報酬水準)

外部専門機関の客観的な報酬市場調査データを活用し、報酬ベンチマーク企業群を選定の上、当社グループの企業規模もしくは業績規模と整合的な水準に設定しています。  
(報酬体系およびインセンティブ報酬の仕組みの概要)

取締役(CEOを含み社外取締役を除く)の報酬体系は、基本報酬(固定報酬)およびインセンティブ報酬(変動報酬)で構成し、インセンティブ報酬(変動報酬)は「業績連動賞与(短期業績連動)」、「業績連動型株式報酬(中期業績連動)」および「譲渡制限付株式報酬(長期業績連動)」の3種類を組み合わせています。

報酬構成比率については、総報酬に占める業績連動賞与の比率を縮小し、株式報酬の比率を拡大することで、単年度の業績目標の達成のみならず、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よう、役位ごとの役割・責任に応じて適切な構成比を設定し、代表取締役については基準業績達成時の報酬構成比率(基本報酬:業績連動賞与:株式報酬)を概ね1:1:1としています。

## 社外取締役の報酬等

当社の社外取締役の報酬等は、客観的かつ独立した立場から当社の経営を監督するという役割に鑑みて、基本報酬(固定報酬)および取締役会議長、人事・報酬諮問委員会の委員長もしくは委員の職責に応じた各種手当から構成されます。基本報酬や各種手当の水準は、外部専門機関の客観的な報酬市場調査データを参考に設定しています。

## 監査役の報酬等

当社の監査役の報酬等は、客観的かつ独立した立場から当社の経営を監督するという役割に鑑みて、基本報

酬(固定報酬)のみとします。基本報酬の水準は外部専門機関の客観的な報酬市場調査データなどを参考に、その職責などに応じて設定しています。

当社の監査役の報酬制度の基本方針や報酬体系、監査役個人別の報酬支給額については、株主総会で決議された上限額の範囲内で、監査役の協議にて決定します。

## 株式保有ガイドラインの導入

当社は、「ESG経営のリーディングカンパニー」を目指す上で、業績連動型株式報酬の一部にESG経営指標に基づく評価を反映することに加え、株主の皆様との価値共有を長期的かつ持続的に担保していくことを重要と考えています。そのため、株式保有ガイドラインを設定し、取締役(社外取締役を除く)に対して当社取締役としての在任中、予め定めた基準金額(株式時価ベース)に相当するまで当社株式の保有強化を促すこととし、基準到達以降は最低限、基準金額以上の継続保有を義務付けることとします。

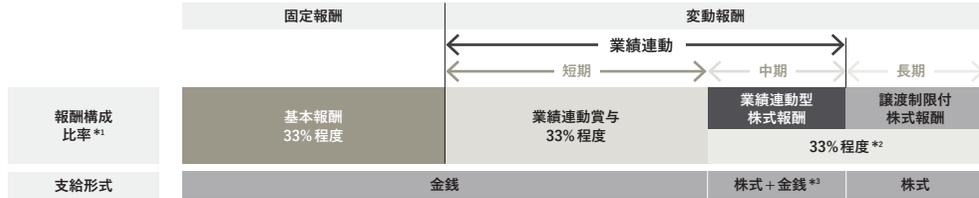
なお、基準金額は、代表取締役については年間基本報酬の2倍、その他の対象取締役(社外取締役を除く)については年間基本報酬と同額とします。

## 株式報酬返還条項(マルス・クローバック条項)

当社は取締役(社外取締役を除く)の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、取締役(社外取締役を除く)の職務の執行または行為に起因し又は関連して、不正行為や法令違反などの重大な事由が生じた場合に、人事・報酬諮問委員会の審議を踏まえた取締役会決議により、株式報酬として割当済みの株式又は基準株式ユニットの全部または一部もしくは相当額の金銭について、無償取得・没収又は返還請求することができる条項(マルス・クローバック条項)を役員報酬規程に設定しています。

## コーポレートガバナンス | 役員報酬

## 基準業績時における代表取締役(CEOを含む)の報酬構成比率イメージ値



\*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(CEOを含む)の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。

## 2023年度～2025年度の業績連動型株式報酬【PSU4】のESG経営指標および目標値

ESG経営指標		目標値(2025年度末)	ウエイト
E(環境)	事業活動におけるCO <sub>2</sub> 排出削減率(スコープ1・2)*4	59%	40%
	戸建ZEH比率*5	92%	
	シャーマンZEH比率*5	75%	
S(社会)	女性管理職人数*6	350名	30%
	男性育児休業取得率*6	98%	
	年次有給休暇取得率*7	70%	
G(ガバナンス)	情報セキュリティ体制の強化	セキュリティ要件・ルールに沿って当社グループ全体の業務が適正に運用されている	30%
	米国におけるグループガバナンスの確立	米国子会社における事業統括機能の定着	

## 2024年度～2026年度の業績連動型株式報酬【PSU5】のESG経営指標および目標値

ESG経営指標		目標値(2026年度末)	ウエイト
E(環境)	事業活動におけるCO <sub>2</sub> 排出削減率(スコープ1・2)*4	62%	40%
	戸建ZEH比率*5	95%	
	シャーマンZEH比率*5	77%	
S(社会)	女性管理職人数*6	410名	30%
	男性育児休業取得率*6	98%	
	年次有給休暇取得率*6	70%	
G(ガバナンス)	米国戸建事業におけるガバナンスおよびリスク管理体制の構築	米国戸建委員会の発信を受けて、各方針・方策を実施、運用を開始している	30%
	国際開発事業におけるガバナンスおよびリスク管理体制の構築	国際開発事業における各方針・方策を実施・運用できている	

\*4 集計対象会社は、当社グループ。

\*5 集計対象会社は、積水ハウス(株)。

\*6 積水ハウス(株)、積水ハウス不動産グループ各社、積水ハウス建設グループ各社、積水ハウスノイエ(株)、積水ハウスリフォーム(株)。

\*7 積水ハウス(株)、積水ハウス不動産グループ各社、積水ハウスリフォーム(株)。

\*8 積水ハウス(株)および国内連結子会社。

## 2024年度の報酬等

## 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

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数
		基本報酬	業績連動賞与	業績連動型 株式報酬	譲渡制限付 株式報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	879	271	285	196	125	7名
監査役 (社外監査役を除く)	81	81	—	—	—	2名
社外役員	199	199	—	—	—	8名

※上記には、2022年4月26日開催の第71回定時株主総会終結の日をもって退任した取締役1名、2023年4月25日開催の第72回定時株主総会終結の日をもって退任した取締役1名を含んでいます。

## 2022年度～2024年度の業績連動型株式報酬【PSU3】の目標および実績

業績評価指標	評価ウエイト	支給率の変動幅	目標業績		実績	指標ごとの支給率
			最高	12.00%		
ROE (3年平均)	80%	0%～150%	標準	10.00%	11.84%	146%
			最低	8.00%		
			※			
ESG経営指標	20%	0%～150%	※			138%

※当該PSUのESG経営指標は、E(環境)〔①戸建ZEH比率、②シャーマンZEH比率〕、S(社会)〔③女性管理職人数、④男性育児休業取得率、⑤月平均総労働時間〕、G(ガバナンス)〔⑥CGコード対応の充実、⑦グループガバナンス体制の強化〕の各項目における目標を定め、その達成度を人事・報酬諮問委員会において評価し、138%の支給率となりました。

## 取締役(社外取締役を除く)の連結報酬等の総額等

(百万円)

氏名	報酬等の種類別の額等				報酬等の総額
	基本報酬	業績連動賞与	業績連動型 株式報酬	譲渡制限付 株式報酬	
仲井 嘉浩	82	93	65	43	285
堀内 容介	56	62	46	29	194
田中 聡	49	56	40	26	172
石井 徹	41	37	20	13	111
篠崎 浩士	41	37	17	13	108

※連結報酬等の総額が1億円以上の者および2025年1月31日現在において当社の取締役(社外取締役を除く)である者について、記載しています。

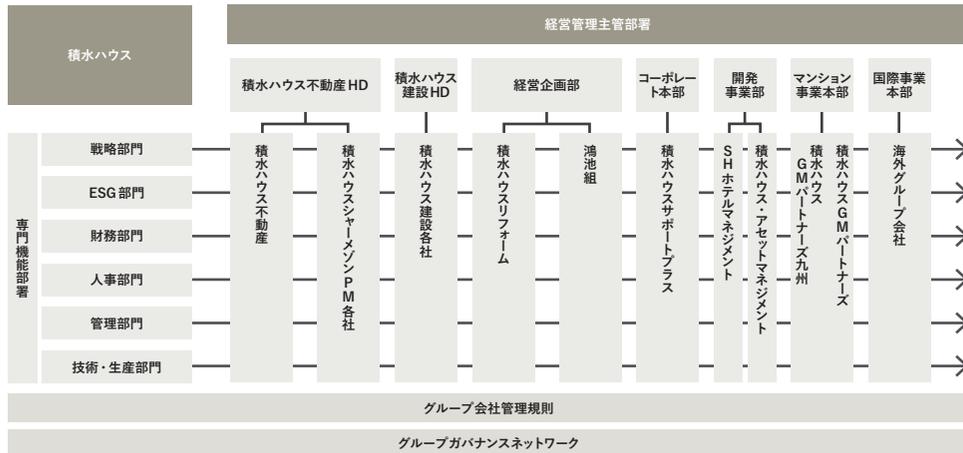
## コーポレートガバナンス

### グループガバナンス体制の強化

#### グループ会社管理体制の強化

事業セグメントに応じてグループ会社の事業活動を管理・監督する「経営管理主管部署」を定めるとともに、専門性を有する当社本社部署が「専門機能部署」として、その補佐に加え、特に専門性の高い業務を主導的に管理する二軸の管理体制を構築・運用しています。「経営管理主管部署」は、各子会社の業務執行状況について、随時または定期的に報告を求めるほか、当社本社部署と連携して業務基準の整備などを進めています。また、当社本社部署が各担当業務に応じて子会社の業務を指導・監督するほか、一部の子会社については、当社から取締役や監査役を派遣し、業務執行に関して監督および監査を行っています。

主なグループ会社の管理体制図(2025年2月1日現在)



### グループ会社再編によるガバナンスの強化

2022年2月に積水ハウス不動産各社を傘下に持つ「積水ハウス不動産ホールディングス」、2024年2月に積水ハウス建設各社を傘下に持つ「積水ハウス建設ホールディングス」を設置し、中間持株会社体制による権限委譲と専門組織・人財の配置を実施し、ガバナンスの強化を推進しています。

また、2025年2月に積水ハウス不動産グループ各社を、各事業の専門性強化を目的として仲介・不動産事業専門の「積水ハウス不動産」と賃貸事業専門の「積水ハウスシャーマンPM各社」に再編するとともに、当社のアフターサービス事業を分社化し、当該事業を承継した「積水ハウスサポートプラス」にて、アフターサービスの高付加価値化を積極的に推進する体制を構築しました。

### ガバナンスネットワークの推進

主要事業会社(積水ハウス不動産グループ各社、積水ハウス建設グループ各社、積水ハウスリフォーム、鴻池組)のガバナンス人財の配置状況・課題を把握して、適正な配置施策を推進しています。また、積水ハウスとグループ各社間のガバナンス強化に向けたディスカッションの場として、グローバルガバナンスミーティングやエリアガバナンスミーティングを定期的に開催しています。

### グループ会社リスクマップの作成

主要事業会社(積水ハウス不動産グループ、積水ハウス建設グループ、積水ハウスリフォーム、鴻池組、米国・豪州の開発および戸建事業)においてリスクマップを作成し、リスク管理委員会で各社リスクマップの報告およびリスク認識に関するディスカッションを定期的に変更しています。

### 政策保有株式

#### 政策保有に関する基本的な方針

- ① 当社は、取引先との安定的な関係維持・強化を通じた当社の中長期的な企業価値向上に資すると判断する場合を除き、政策保有株式を保有しないものとします。また、政策保有株主との間の取引に関しては、取引の経済的合理性を十分に検証して、継続するか否かを判断するものとします。
- ② 政策保有株式については、資本・資産効率向上の観点から必要最小限の保有を基本とし、保有の妥当性について、毎年、取締役会において検証するとともに、定量的な目標を設けて段階的に縮減を図っています。取締役会では、個別銘柄ごとに保有目的やリスクとリターンを踏まえた中長期的な経済合理

性を総合的に検証し、検証の結果、継続して保有する意義が薄れた銘柄については、市場環境等を考慮の上、売却を進めます。また、保有の妥当性が認められる銘柄についても、当社の資本政策や市場環境等を考慮の上、全部または一部を売却することがあります。

- ③ 政策保有株式に関する取締役会での検証の概要は、コーポレートガバナンスに関する報告書などで適切に開示を行います。
- ④ 当社の株式を政策保有株式として保有している会社からその株式の売却等の意向が示された場合は、取引の縮減を示唆する等の売却を妨げることは一切行いません。

### 政策保有株式に関する検証の概要

当社は、2024年10月開催の取締役会において、政策保有株式として保有する全上場株式(積水ハウス・リート投資法人および持分法適用会社を除く14銘柄)を対象として、保有状況、リスク・リターン(株価乖離率、配当利回り、ROE、信用格付など)および取引の重要性を踏まえ、総合的な保有意義の検証を行いました。資本効率向上の観点から、政策保有株式について段階的に縮減を進める方針としており、第6次中期経営計画期間(2026年1月末まで)においては、連結純資産額に対する割合\*3%以下を目標としています。

(2024年度売却実績)  
検証対象14銘柄のうち6銘柄の一部株式を売却しました。(2024年度末連結純資産額に対する割合)

当年度末における連結純資産額に対する割合は3.0%です。

\*有価証券報告書に記載する「保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の貸借対照表計上額」(非上場株式を含む)の連結純資産額に対する割合を指します。

# コンプライアンスの推進

## 積水ハウスグループ 企業倫理要項

当社グループは、2003年10月より、法令、定款その他企業倫理の遵守について具体的に規定した「積水ハウスグループ 企業倫理要項」を定め、当社グループの全役職員に徹底し、遵守していくことに努めています。

本要項は、会社および役員、従業員として遵守すべき企業倫理に関する基準であり、事業環境の変化に応じて定期的に内容の見直しを行い、必要に応じて改定を行っています。また、企業理念や企業倫理要項などを記載した小冊子（電磁的な方法を含む）を当社グループの全役職員に配布して周知徹底を図っており、「企業倫理要項等遵守に係る誓約書」を提出する取り組みも毎年実施しています。

 積水ハウスグループ 企業倫理要項

## グループ全体のコンプライアンス推進体制

グループ全体のコンプライアンスの遵守に向けて、各種関係法令の主管担当の専門機能部署および各事業部門を統括的に管理する経営管理主管部署を定めています。専門機能部署がそれぞれの職務分掌に応じて、経営管理主管部署と連携を図りながら、グループ全体の横断的な管理を推進しています。その管理状況については、取締役会の諮問機関として設置されたリスク管理委員会において報告・検証され、さらなる改善が図られています。

## コンプライアンス意識向上に向けた研修の実施

当社グループ全体のコンプライアンス意識を醸成するため、全グループ従業員を対象に「人権・コンプライアンス研修」を実施しています。

2021年度までは、全グループ従業員を対象に「法令研修」を実施してコンプライアンス意識の醸成に努め、毎年法令やリスクなどに関するテーマを設定し、継続して取り組んできました。2022年度からは「コンプライアンス研修」、2024年度からは人権研修と統合した「人権・コンプライアンス研修」と名称変更し、企業倫理違反を含むコンプライアンス違反事案を題材としたグループ討議中心の研修を実施しています。同研修により、従業員がコンプライアンスに関し自発的に考え、気づく機会を設け、法令にとどまらない広い範囲でのコンプライアンスの意識の醸成に向けた取り組みを今後も行っていく予定です。

さらに、事業所におけるコンプライアンス推進に向けて、事業所の幹部を対象にした「リスク管理研修」を実施して、幹部としてのコンプライアンス意識の醸成を図っています。2024年度の主なテーマとして、個人情報保護の管理強化、事業などのリスク・リスクマップ、“Bad News First”文化の醸成などを取り上げ、お互いの気づきの場となるよう参加者同士の討議形式を中心に実施しました。また、研修実施後は参加者が各事業所に持ち帰り事業所幹部間でのディスカッションを行うことで、事業所全体のコンプライアンス推進の主導的役割としての意識を高めています。2023年度からはグループ会社の幹部にも対象を広げることで、グループ全体のコンプライアンス推進体制の強化を図りました。

## ガバナンス意識調査の実施

毎年、当社グループの全従業員を対象に、企業倫理や行動規範、職場環境、コンプライアンスなどについての匿名でのアンケート「ガバナンス意識調査」を実施し、定期的な検証を行っています。取締役会は、調査結果について企業理念や行動規範などの浸透に重点を置いた評価を実施し、また、各組織単位においては、調査結果について現状把握を行うとともに意見交換の機会を設け、より風通しの良い職場風土づくりに活かしています。

## 法令遵守の取り組み

当社グループは、国内では宅地建物取引業法、建設業法、建築士法などの主要法令に基づく許認可を受けるとともに、建築、労働、環境、その他事業の遂行に関連する各種の法令および条例に則り事業活動を行っています。また、海外においてもそれぞれの国における法令・規制を受けています。これら法令・規制において違反が生じた場合には、改善に向けて多額の費用が発生すること、または業務停止などの行政処分を受けることなどで、当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

対策として、国内請負事業においては、設計における建築基準法上のチェックミス・手続き漏れを防ぐための法規制チェックシステムを導入し、型式認定不適合の発生を抑えるために、事業所および本社でのダブルチェック体制を構築しています。また、建設業法上の専任の配置技術者の適正運用に向けて、配置状況のチェックを専門機能部署で行うとともに有資格者の人財確保・能力向上に継続して取り組んでいます。その他、国内外の各種法令の動向について、各専門部署にて情報収集・分析を行い、必要に応じてグループ内の関係先へ情報発信の上、適切な対応に努めています。

## 腐敗防止に関する取り組み

当社は、健全な企業の在り方を追求する上で、公務員や政治家との不適切な関係を排除し、適正な事業活動を推進する必要があると考えています。公正な事業慣行の実現に向け、「積水ハウスグループ 企業行動指針」ならびに「積水ハウスグループ 企業倫理要項」で、公務員や政治家との不適切な関係を持つことを明確に禁止しています。さらに、「贈収賄・腐敗行為防止ポリシー」および「腐敗防止ガイドライン」を定め、役員（取締役、監査役、執行役員、業務役員）および従業員（契約社員、パート・アルバイトを含む）が不適切な関係や取引を行うことを未然に防止するため、「公務員など」と「原則実施を禁止する行為」を具体的に規定しています。

一度の行為が大きな問題となる危険性があることから、判断に迷った際は上司や総務責任者、本社法務部への事前相談、記録の管理を推奨しています。内部監査部門は、2年ごとの国内の定期監査において、監査対象先のガバナンス意識調査結果を確認の上、その内容を踏まえた監査を実施しています。

海外グループ会社の1年ごとの定期監査においては、以下の内容を含む監査を実施し、企業倫理や腐敗防止に関するモニタリング・評価を行っています。

- ・ 各国言語での企業理念、「積水ハウスグループ 企業行動指針」および「積水ハウスグループ 企業倫理要項」の整備状況や従業員への周知方法の確認
- ・ 各社における重要な法令上のリスク（贈収賄、人事労務、環境保全など）や適用法令に基づく規程やマニュアルなどの整備状況の確認
- ・ 腐敗防止に関する従業員への周知方法と定期的な報告書の確認

## コンプライアンスの推進

### 内部通報制度・相談窓口制度の活性化

当社グループでは、内部通報・相談窓口として「積水ハウスグループコンプライアンス・ヘルプライン」\*、「セクハラ・パワハラホットライン」、「積水ハウスグローバルヘルプライン」を設けており、公益通報者保護法に則り、人権・コンプライアンス推進部において、法令や企業倫理に違反する、または違反する懸念があると思われる事案の相談・通報を受け付けています。当社取締役会は、これらの制度の運用状況について定期的に報告を受け、適切に監督しています。

「積水ハウスグループコンプライアンス・ヘルプライン」は、当社グループの全従業員が利用でき、社外の弁護士事務所による外部受付窓口も設置しています。また、当社グループと継続的取引関係にある協力工事

店・取引先の役員や従業員の方々からの、当社グループとの取引に関係した、法令や企業倫理に違反する、または、違反する懸念がある事案についての相談・通報も受け付けています。

「セクハラ・パワハラホットライン」は、当社グループ全従業員からの、さまざまなハラスメントをはじめ人権に関する相談を、人権・コンプライアンス推進部を窓口として受け付けています。

さらに、2020年6月には英語圏の海外子会社の従業員を対象にした「積水ハウスグローバルヘルプライン」を設置し、人権・コンプライアンス推進部および社外の弁護士事務所を窓口として対応しています。

2022年6月の改正公益通報者保護法の施行に伴い、同法に則った内部通報に関する社内規則「内部通報・

相談制度に関する規則」を2022年5月に制定（2024年6月改定）し、同規則に基づいた運用を行っています。同規則では、匿名での相談・通報も受け付けること、通報を理由とした不利益取り扱いの禁止、通報者の特定の禁止、および通報者の秘密保持義務などについて規定し、通報者の保護を図っています。

事案の発生時には、まずは職場内で話し合い、問題を解決することが理想ですが、これらのシステムの存在および内容を周知し、気兼ねなく相談・通報できるように体制を整備することも重要と考え、毎年、全従業員が参加する「人権・コンプライアンス研修」を含む各種研修において、内部通報・相談制度の継続的な周知を行っています。

\* 贈賄などを含めた幅広い事例に対応しています。

個人情報の適切な取り扱いに努めています。また、お客様情報保護方針と情報セキュリティポリシーを定めて、ウェブサイトで公開しています。

当社グループは、住宅展示場や分譲地の販売事務所など、多くの事業拠点でお客様の個人情報をお預かりしています。個人情報保護法および個人情報取扱規則に則り、e-ラーニングなどにより継続的に従業員の教育研修を実施して、個人情報保護社内ガイドラインの周知を含め従業員の個人情報保護に関する知識の定着を推進しています。また、CS推進室内に専任部署「お客様情報相談室」を設置し、グループ全体で個人情報保護法を遵守する体制を整備しています。

一方で、お客様は「お客様情報相談室」の「お客様情報に関するお問い合わせ先」を通じて、ご本人に関する個人データについて、開示・訂正・利用停止・消去などのご請求が可能です。万一、お客様情報の紛失・盗難事故が発生した場合は、直ちにお客様に事情をご説明するとともに、発生内容と以後の対応について必要に応じて当社ウェブサイトでお知らせします。同時に、可能な限りの情報回収を行います。

また、世界各国で個人情報保護のための法整備が進められている状況を踏まえ、国際事業においても、各国の事業内容および現地の法規制に対応した体制の整備や研修の実施など、個人情報保護の取り組みを進めています。

 積水ハウス株式会社お客様情報保護方針

 積水ハウス株式会社情報セキュリティポリシー

### 積水ハウスグループ 内部通報・相談制度の概要

	窓口	相談方法	受付内容
積水ハウスグループ コンプライアンス・ヘルプライン	(社内窓口) 人権・ コンプライアンス推進部	電話 書簡 電子メール	当社グループ役職員・継続的取引先を対象に、業務・事業活動に関係して、法令や企業倫理に違反する又は違反する懸念がある事項など
セクハラ・パワハラ ホットライン			当社グループ役職員・継続的取引先を対象に、セクシュアルハラスメント、パワーハラスメント、妊婦・出産・育児休業・介護休業に関するハラスメントおよび人権に関する事項など
積水ハウス グローバルヘルプライン	(社外窓口) 弁護士事務所	電子メール (英語対応)	海外子会社役職員を対象に、業務・事業活動に関係して、法令や企業倫理に違反する又は違反する懸念がある事項およびセクシュアルハラスメント、いじめ、人権侵害に関する事項など

### 内部通報・相談窓口の受付件数

	(年度)		
	2022	2023	2024
積水ハウスグループ コンプライアンス・ヘルプライン	32件	63件	81件
セクハラ・パワハラホットライン	213件	253件	258件

 積水ハウスグループ 企業倫理要項

 贈収賄・腐敗行為防止ポリシー

### 個人情報保護の取り組み

当社は、個人情報取扱規則により、コーポレート本部長を個人情報管理統括責任者とする管理体制を定め、

## コンプライアンスの推進

### <マーケティングや広告に関する方針>

当社グループは、「積水ハウスグループ企業行動指針」に定める通り、消費者・お客様に対して商品・サービスに関する適正な情報提供を行っています。建設業法や宅地建物取引業法などの事業活動を行う関連法令を遵守し、営業活動や広告宣伝活動を適切に行うため、規定やマニュアルなどの整備、不動産広告に関与する従業員に対する研修、内部監査部門による定期的な監査、および営業拠点を統括する本部による定期的な業務点検などを実施するとともに、ウェブサイトをチェックする体制の構築・運用を行っています。

### 積水ハウスグループ企業行動指針(抜粋)

(消費者・お客様との信頼関係)

5. 消費者・お客様に対して、商品・サービスに関する適切な情報提供、誠実なコミュニケーションを行い、満足と信頼を構築する。

 積水ハウスグループ企業行動指針

### 税の透明性

当社グループは事業活動を行う全ての国の税法を遵守し、事業活動を行う全ての国において税金の公正性に従うことへコミットメントしています。税の透明性に関しては、以下に開示しています。

 税の透明性

### 各国で支払った税の内訳

当社グループの国別納税実績(2024年度)は、以下の通りです。

(百万円)

国	金額
日本	67,056
米国	16,997
豪州	-28

### 内部監査

当社は、グループ会社を含む内部監査および業務の適正化を図る組織として、監査部を設置し、十分な知識、技能を有する内部監査担当者を配置し、国内外のグループ会社を含めたグローバルな監査体制構築を図っています。当社監査部は、54名(2025年1月末現在、海外監査室12名を含む)で構成し、当社および内部監査部署を設置していない国内グループ会社、ならびに海外グループ会社の内部監査を実施しています。積水ハウス不動産ホールディングス、積水ハウス建設ホールディングス、積水ハウスリフォーム、鴻池組、およびM.D.C. Holdings, Inc.に内部監査部署を設置し、各社内部監査部署が内部監査を実施の上、当社監査部と監査状況の共有などの連携を行っています。

なお、第6次中期経営計画ESG戦略「グローバル内部監査体制の強化」に向けて、当社監査部より米国に監査部員を派遣しています。当社グループ全体の内部監査部門の人員は、109名(2025年1月末現在)です。

当社監査部は、内部監査実施要領や年度監査計画に基づき、当社の営業拠点などおよび国内グループ会

社を対象とした内部監査を原則として2年に1回実施し、海外グループ会社を対象とした内部監査を原則として年に1回実施しています。

### <事業活動に対する内部監査の概要>

当社監査部は、建設業法や宅地建物取引業法などの各種法令や社内規則などに基づく内部統制、内部管理が適正に行われ、かつ実効的な運用が確保されているかについて監査を定期的実施し、顧客との契約内容や広告宣伝活動などをモニタリング・評価し、必要に応じて是正勧告などを行っています。加えて、法令や財務諸表に関わる重要な事項について、社内システムのデータをもとに確認するコンプライアンス点検を月次で実施しています。

監査結果については、監査報告書を作成し、取締役・監査役や関係部署に適時報告の上、取締役会に年2回、監査役会に年1回報告しています。特に重要事項や緊急事項は関係部署へのフィードバックなどをタイムリーに行い、改善対策の早期立案や水平展開による再発防止に努めています。加えて、チェックリストに基づいた、各営業拠点ごとの自主的・定期的(6ヶ月に1回以上)な業務点検および、営業拠点を統括する本部による定期的(1年毎)な業務点検を実施しています。

### 指標及び目標

2024年度、贈収賄・汚職などに関する法令や、自主規範への重大な違反はありませんでした。

### 2024年度における法令の遵守状況

#### 腐敗防止方針の不遵守による罰則の有無

腐敗防止方針の不遵守により懲戒処分または解雇した従業員は0人であり、私たちの認識している限りにおいて、腐敗に関連した罰金、課徴金、和解金の支払いはありません。

#### 「環境」に関する違反・罰則の有無

重要な環境関連法規制などの違反・処罰はありません。また、工場においても周辺環境に影響を与える漏出事故は発生していません。大きな環境問題などを起こした場合、引当金などの必要性は確認していますが、当年度に関して環境をはじめとしたESGに関連した引当金はありません。

#### 「製品およびサービス、安全衛生」に関する違反・罰則の有無

製品およびサービスの提供、使用に関する法律や規制の違反に対する罰金の支払い、かつ安全衛生に関する規制および自主規範の違反事例はありません。製品およびサービスに関する重大な事案が発覚した場合は、調査の上、事実が認められれば速やかに事案内容および対応方針について公開します。

#### 「顧客プライバシー」に関する違反・罰則の有無

顧客プライバシーの侵害および顧客データの紛失に関して実証された不服申し立てはありません。

#### 反競争的行為等による法的措置の有無

反競争的行為、反トラスト、独占的慣行により、法的措置を受けた事例ならびに法規制への違反に対する相当額以上の罰金および罰金以外の制裁措置を受けた事例はありません。

# リスクマネジメントの強化

## リスク管理体制

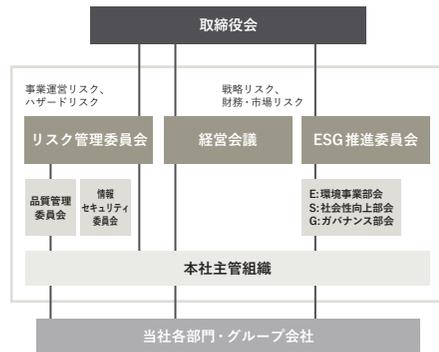
当社グループの事業活動における重要なリスクを的確に把握するとともに、万一リスクが顕在化した際には、グループ事業への影響の低減に向けて適正に対応する体制を構築しています。

「戦略リスク」や「財務・市場リスク」については、経営方針や経営戦略、重要な業務執行を審議する取締役会や経営会議などの会議体で検討しています。また、「事業運営リスク」や「ハザードリスク」に関しては、取締役会の諮問機関として「リスク管理委員会」(委員長:代表取締役副社長執行役員)を設置して、リスク管理状況のモニタリングを進めています。

リスク管理委員会は、取締役会決議で選任された委員を中心に構成されており、原則月1回開催されています。委員会で選定した重要リスク項目については、本社専門部署や会議体など主管組織におけるリスク管理状況のモニタリング内容を踏まえ、リスク管理体制の整備状況の集約・検証および必要な助言を行い、その内容を年2回、取締役会へ報告しています。同委員会には内部監査部門からも委員として参加しており、定期監査の実施内容との連携も図っています。

また、「品質管理」および「情報セキュリティ」の重要性を鑑み、リスク管理委員会の傘下に「品質管理委員会」および「情報セキュリティ委員会」を設置し、より専門的視点におけるリスク認識および対応策について部署横断的に審議しており、両委員会における運営方針や審議内容については、年3回、リスク管理委員会に報告されています。

## リスク管理体制図



## 主要なリスク

<戦略リスク、財務・市場リスク>

住宅市場環境の変化に関するリスク、企業買収・事業再編に関するリスク、保有する資産に関するリスク、資金調達コストに関するリスク、退職給付債務に関するリスク

<事業運営リスク、ハザードリスク>

法令規制に関するリスク、品質管理に関するリスク、国内の建設技能者の減少に関するリスク、情報セキュリティに関するリスク、施工中の災害に関するリスク、労務管理に関するリスク、資材供給停止に関するリスク、大規模自然災害などに関するリスク

これらの内容は、有価証券報告書(P45-51)に詳しく記載しています。

2025年1月期(第74期)有価証券報告書

## リスク管理のプロセス

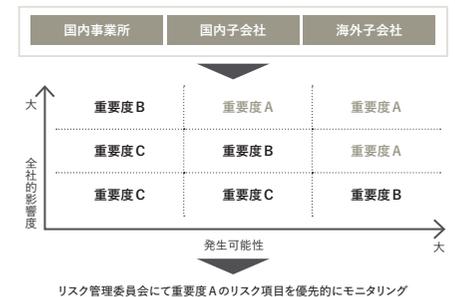
当社グループ会社の各主管部門で識別された「戦略リスク」や「財務・市場リスク」については、取締役会、経営会議などにおいて、中期経営計画をはじめとする事業戦略全体に関する議題および個別案件に関する議題の中で協議され、リスク評価およびその対策について検討するとともに、重要な影響を及ぼす事象が発生していないかをモニタリングしています。

リスク管理委員会では、主に「事業運営リスク」や「ハザードリスク」について、当社グループの国内事業所・国内子会社・海外子会社を対象に、前年度に実施したモニタリング内容および本社各部署からのヒアリング内容をもとにリスク課題を抽出しています。その中から、発生可能性および全社的影響度をリスク管理委員会が評価し、その評価に基づいて「リスクマップ」を作成して重要リスク項目を選定しています。各重要リスク項目を主管する部署または会議体は、期初にリスク管理に関する計画を策定し、その進捗についてリスク管理委員会へ報告し、委員会が出た意見を踏まえ改善を進めるとい、リスク管理におけるPDCAサイクルを推進しています。

グループ会社に関して、グループ各社の経営全般を管理する「経営管理主管部署」と専門領域について横断的に管理する「専門機能部署」を当社内で明確化して、マトリックスでのリスク管理を推進しています。グループ全体のリスク情報の把握に向けて、国内外のグループ各社における総務責任者による牽制機能の強化および本社専門機能部署との情報共有の活性化に向けて、「ガバナンスネットワーク」の構築に努めています。

ます。主要な事業グループ会社に関しては、一定以上の重要な業務執行について、当社の稟議決裁または取締役会決議を経ることとしています。また、主要グループ会社のリスク認識を把握するため、当社と同様にリスクマップにより重要リスクの評価を行い、その内容についてはリスク管理委員会でも共有・審議することとしています。

全社レベルで影響を及ぼすおそれのある事象が発生した際には、「クライシス対応マニュアル」に則り、本社主管部署よりリスク管理委員会へ報告されます。報告を受けたリスク管理委員会は、本マニュアルに規定された基準に基づいてクライシスレベルの判定を行い、クライシスレベルにおいて一定レベル以上の重大な内容が認められる場合には、リスク管理委員会委員長の判断のもと、専門チーム「クライシス対策本部」を立ち上げて、事態の拡大防止と早期収束に向けて具体的な対応を検討する体制を整えています。また、定期的にクライシス対応トレーニングを実施し、本マニュアルが機能するかどうかの検証・改善を行っています。



# 11ヵ年ハイライト(連結)

## 財務データ

(単位:百万円)

(年度)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>経営成績</b>											
売上高	1,912,721	1,858,879	2,026,931	2,159,363	2,160,316	2,415,186	2,446,904	2,589,579	2,928,835	3,107,242	<b>4,058,583</b>
売上総利益	368,446	373,867	418,297	445,082	444,596	478,036	473,511	528,877	584,297	623,745	<b>785,993</b>
売上総利益率(%)	19.3	20.1	20.6	20.6	20.6	19.8	19.4	20.4	19.9	20.1	<b>19.4</b>
販売費及び一般管理費	221,851	224,222	234,132	249,541	255,373	272,780	286,992	298,716	322,808	352,789	<b>454,626</b>
営業利益	146,595	149,645	184,164	195,540	189,223	205,256	186,519	230,160	261,489	270,956	<b>331,366</b>
営業利益率(%)	7.7	8.1	9.1	9.1	8.8	8.5	7.6	8.9	8.9	8.7	<b>8.2</b>
経常利益	156,426	160,589	190,989	203,678	195,190	213,905	184,697	230,094	257,272	268,248	<b>301,627</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	90,224	84,302	121,853	133,224	128,582	141,256	123,542	153,905	184,520	202,325	<b>217,705</b>
<b>投資収益性</b>											
ROE(%)	9.0	7.9	11.3	11.6	10.8	11.5	9.5	11.0	11.9	11.9	<b>11.7</b>
ROA(%) <sup>*1</sup>	8.4	8.3	9.4	9.0	8.3	8.8	7.3	8.6	9.1	8.7	<b>8.3</b>
<b>資産・有利子負債の状況</b>											
総資産	1,929,409	2,029,794	2,184,895	2,419,012	2,413,035	2,634,748	2,625,861	2,801,189	3,007,537	3,352,798	<b>4,808,848</b>
純資産	1,079,064	1,068,428	1,118,264	1,208,121	1,196,923	1,306,850	1,368,887	1,520,959	1,667,546	1,794,052	<b>2,018,599</b>
自己資本	1,068,423	1,057,696	1,103,359	1,194,975	1,182,808	1,266,195	1,326,535	1,473,940	1,632,830	1,754,585	<b>1,962,199</b>
自己資本比率(%)	55.38	52.11	50.50	49.40	49.02	48.06	50.52	52.62	54.29	52.33	<b>40.80</b>
有利子負債	351,731	426,013	491,017	622,084	639,510	586,891	562,966	549,862	607,198	774,965	<b>1,877,410</b>
D/E レンオ(倍) <sup>*2</sup>	0.33	0.40	0.45	0.52 (0.45)	0.54 (0.47)	0.46 (0.40)	0.42 (0.36)	0.37 (0.32)	0.37	0.44	<b>0.96 (0.86)</b>
債務償還年数(年) <sup>*2</sup>	0.89	1.29	1.32	1.34 (1.07)	1.37 (1.10)	0.01 (△0.25)	△0.18 (△0.46)	0.13 (△0.01)	0.93	1.57	<b>3.79 (3.54)</b>
総資産回転率(回)	1.03	0.94	0.96	0.94	0.89	0.96	0.93	0.95	1.01	0.98	<b>0.99</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	117,358	45,884	115,820	165,355	125,088	363,766	191,972	118,034	125,464	15,683	<b>62,885</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△128,529	△76,166	△107,397	△76,150	△70,184	△65,229	△95,504	△113,706	△165,409	△69,124	<b>△697,687</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	19,611	32,084	5,511	30,154	△31,030	△148,160	△77,614	△111,701	△155,780	6,483	<b>720,967</b>
現金及び現金同等物の期末残高	195,008	192,338	204,701	324,693	342,898	583,297	600,234	515,174	332,747	292,901	<b>390,307</b>
<b>投資の状況</b>											
設備投資額	121,550	81,258	98,277	68,799	58,680	73,255	96,609	89,512	95,330	86,709	<b>99,891</b>
減価償却費	25,692	24,438	23,125	21,983	22,155	21,518	21,726	24,069	26,711	27,745	<b>35,235</b>
研究開発費(R&D)	4,726	4,772	4,991	5,181	6,041	7,313	9,665	9,478	9,562	9,050	<b>10,581</b>
<b>企業価値</b>											
期末時価総額	1,067,964	1,329,946	1,297,656	1,379,985	1,123,051	1,630,703	1,382,375	1,584,699	1,678,159	2,218,601	<b>2,375,517</b>
期末株価(円)	1,526.0	1,874.0	1,828.5	1,998.0	1,626.0	2,361.0	2,019.0	2,314.5	2,451.0	3,347.0	<b>3,583.0</b>
<b>1株当たり情報</b>											
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	130.91	120.16	175.48	193.06	186.53	205.79	181.18	227.37	276.58	309.29	<b>335.95</b>
1株当たり純資産(BPS)(円)	1,527.52	1,508.81	1,598.90	1,731.60	1,718.82	1,852.62	1,948.12	2,184.36	2,466.04	2,707.90	<b>3,027.64</b>
配当金(円)	50.00	54.00	64.00	77.00	79.00	81.00	84.00	90.00	110.00	123.00	<b>135.00</b>
配当性向(%)	38.2	44.9	36.5	39.9	42.4	39.4	46.4	39.6	39.8	39.8	<b>40.2</b>
<b>株価指標</b>											
株価収益率(PER)(倍)	11.66	15.60	10.42	10.35	8.72	11.47	11.14	10.18	8.86	10.82	<b>10.67</b>
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.00	1.24	1.14	1.15	0.95	1.27	1.04	1.06	0.99	1.24	<b>1.18</b>

\*1 (営業利益+受取利息+受取配当金+持分による投資損益)÷総資産

\*2 括弧内は、ハイブリッド社債考慮後

## 11ヵ年ハイライト(連結)

## その他の主な参考データ

(年度)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>新設住宅着工戸数(戸)*1</b>											
持家	285,270	283,366	292,287	284,283	283,235	288,738	261,088	285,575	253,287	224,352	<b>218,132</b>
分譲住宅	237,428	241,201	250,532	255,191	255,263	267,696	240,268	243,944	255,487	246,299	<b>225,309</b>
マンション	110,475	115,652	114,570	114,830	110,510	117,803	107,884	101,292	108,198	107,879	<b>102,427</b>
戸建	125,421	123,624	133,739	138,189	142,393	147,522	130,753	141,094	145,992	137,286	<b>121,191</b>
貸家	362,191	378,718	418,543	419,397	396,404	342,289	306,753	321,376	345,080	343,894	<b>342,044</b>
給与住宅	7,372	6,014	5,875	5,770	7,468	6,400	7,231	5,589	5,675	5,078	<b>6,613</b>
合計	892,261	909,299	967,237	964,641	942,370	905,123	815,340	856,484	859,529	819,623	<b>792,098</b>
<b>当社住宅建築戸数(国内)(戸)</b>											
戸建住宅(請負)	13,104	11,248	11,105	10,617	9,822	10,663	8,411	8,349	7,842	8,967	<b>8,273</b>
分譲住宅*2	2,162	2,364	2,071	2,677	2,336	2,589	1,958	2,261	2,219	205	<b>279</b>
賃貸住宅	34,709	32,631	35,156	32,937	30,078	27,981	26,033	25,321	27,203	23,676	<b>21,660</b>
マンション(分譲)	1,250	2,002	1,231	1,184	1,499	2,081	1,510	2,320	1,865	1,311	<b>1,403</b>
合計	51,225	48,245	49,563	47,415	43,735	43,314	37,912	38,251	39,129	34,159	<b>31,615</b>
当社シェア(%)	5.7	5.3	5.1	4.9	4.6	4.8	4.6	4.5	4.6	4.2	<b>4.0</b>
累積建築戸数(国内)*3	2,236,414	2,284,659	2,334,222	2,381,637	2,425,372	2,468,686	2,506,598	2,544,849	2,583,978	2,618,137	<b>2,649,752</b>
累積建築戸数(海外)	4,706	5,345	8,251	12,731	16,137	22,301	27,953	33,166	38,767	44,046	<b>57,085</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)	35,659	37,002	37,292	38,074	38,753	39,935	41,388	42,656	46,196	49,551	<b>52,486</b>
1棟当たり面積(m <sup>2</sup> )	140.25	140.43	138.63	137.94	138.03	137.68	135.91	135.04	137.41	136.23	<b>135.75</b>
賃貸住宅											
1棟当たり売上金額(千円)	68,549	76,771	83,612	93,959	100,194	102,415	117,962	126,566	141,619	165,437	<b>193,159</b>
1棟当たり面積(m <sup>2</sup> )	346.64	366.10	385.19	418.35	432.28	427.67	470.83	485.52	515.23	550.03	<b>599.67</b>
<b>積水ハウスシャーメゾンPM借上げ入居率・管理室数</b>											
入居率*4(%)	96.4	96.5	96.5	96.7	97.8	97.7	97.7	97.9	97.8	97.7	<b>97.9</b>
管理室数(戸)	545,757	565,471	584,096	601,582	619,494	639,780	657,190	674,125	691,635	708,464	<b>721,293</b>

\*1 暦年ベース

\*2 2023年度より分譲住宅に含めていた売建住宅を戸建住宅(請負)に含めて表示

\*3 2016年度よりグループ全体の数値を表示

\*4 2018年度より月末時点から「月内」数値に変更

## 11 年ハイライト(連結)

## セグメント別売上高・営業利益

(単位:百万円)

	旧セグメント (年度)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	新セグメント <sup>2)</sup>				
											2022	2023	2024		
売上高	請負型ビジネス										請負型ビジネス				
	戸建住宅事業	427,044	393,786	383,129	371,171	357,944	390,995	323,332	352,732	352,463	戸建住宅	476,416	471,056	479,091	
	賃貸住宅事業	398,483	400,601	440,312	442,845	416,062	360,026	358,745	384,022	426,116	賃貸・事業用建物	506,307	524,121	544,934	
	建築・土木事業	—	—	—	—	—	120,986	302,837	261,930	298,777	建築・土木	267,317	274,653	325,024	
	小計	825,527	794,388	823,442	814,017	774,006	872,008	984,915	998,685	1,077,357	小計	1,250,040	1,269,832	1,349,050	
	ストック型ビジネス											ストック型ビジネス			
	不動産フィー事業	428,227	448,751	469,132	489,891	514,035	534,876	557,632	584,969	619,271	賃貸住宅管理	617,245	646,588	687,119	
	リフォーム事業	134,166	134,458	133,498	136,843	141,416	152,729	141,090	156,167	165,910	リフォーム	166,975	174,996	183,868	
	小計	562,393	583,210	602,631	626,735	655,452	687,606	698,722	741,136	785,182	小計	784,221	821,584	870,988	
	開発型ビジネス											開発型ビジネス			
分譲住宅事業	118,730	137,484	142,014	155,481	148,880	151,268	139,151	191,488	238,252	仲介・不動産	221,040	288,456	356,060		
マンション事業	56,699	81,470	66,125	77,497	89,581	103,984	77,091	90,612	90,883	マンション	97,110	109,450	102,494		
都市再開発事業	178,344	93,038	130,491	103,777	173,391	131,920	104,953	102,736	135,320	都市再開発	86,130	135,131	124,021		
小計	353,774	311,993	338,631	336,756	411,853	387,173	321,195	384,837	464,456	小計	404,281	533,039	582,576		
国際ビジネス											国際ビジネス				
国際事業	79,835	89,522	182,127	306,716	245,953	389,866	370,686	388,936	521,124	国際事業	521,124	511,055	1,278,511		
その他	91,190	79,764	80,099	75,137	73,050	78,531	71,384	75,984	80,715	その他	9,454	11,171	14,066		
消去または全社											消去または全社	△40,287	△39,440	△36,610	
合計	1,912,721	1,858,879	2,026,931	2,159,363	2,160,316	2,415,186	2,446,904	2,589,579	2,928,835	合計	2,928,835	3,107,242	4,058,583		
営業利益	請負型ビジネス										請負型ビジネス				
	戸建住宅事業	48,894	47,208	49,514	48,043	42,255	45,942	32,231	42,475	38,309	戸建住宅	41,474	41,065	46,069	
	賃貸住宅事業	45,825	51,918	60,832	60,883	50,376	49,710	47,052	56,047	58,407	賃貸・事業用建物	74,450	78,016	81,796	
	建築・土木事業	—	—	—	—	—	3,730	16,051	15,146	13,214	建築・土木	11,826	12,904	15,218	
	小計	94,719	99,127	110,347	108,926	92,632	99,383	95,335	113,668	109,931	小計	127,751	131,986	143,084	
	ストック型ビジネス											ストック型ビジネス			
	不動産フィー事業	23,405	26,819	31,278	33,133	39,407	41,054	43,869	50,480	50,659	賃貸住宅管理	47,585	50,180	56,804	
	リフォーム事業	14,997	15,847	17,544	19,760	21,109	23,535	20,479	25,546	27,561	リフォーム	22,431	23,482	26,624	
	小計	38,402	42,667	48,823	52,893	60,516	64,589	64,348	76,027	78,221	小計	70,016	73,663	83,429	
	開発型ビジネス											開発型ビジネス			
分譲住宅事業	8,491	11,919	8,822	13,460	11,088	12,259	7,586	14,548	20,777	仲介・不動産	17,531	25,857	28,971		
マンション事業	4,738	8,031	2,248	9,229	6,478	10,134	8,817	12,486	13,403	マンション	13,762	17,532	16,648		
都市再開発事業	25,802	24,747	23,414	16,994	40,403	17,045	16,565	11,276	15,051	都市再開発	5,130	22,454	26,665		
小計	39,032	44,698	34,485	39,684	57,970	39,439	32,969	38,311	49,233	小計	36,424	65,845	70,285		
国際ビジネス											国際ビジネス				
国際事業	4,419	△5,673	25,172	29,761	16,340	44,551	39,708	50,147	73,860	国際事業	73,854	48,898	78,945		
その他	3,123	2,511	726	1,234	△44	△273	△2,480	△1,208	△439	その他	1,890	1,630	2,466		
消去または全社	△33,102	△33,686	△35,390	△36,960	△38,192	△42,434	△43,363	△46,786	△49,317	消去または全社	△48,448	△51,067	△46,844		
合計	146,595	149,645	184,164	195,540	189,223	205,256	186,519	230,160	261,489	合計	261,489	270,956	331,366		

\*1 2020年度より「建築・土木事業」を報告セグメントとしており、2019年度については組み替え後の数値を表示しています。

\*2 2023年度より事業戦略と組織の運動性をさらに高め資本効率の向上を図るため、事業単位別の管理方法を導入しセグメント構成を見直しています。そのため、2022年度の各数値は新セグメントへ組み替え後の数値を併記しています。

# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2024年1月31日)	当連結会計年度 (2025年1月31日)
資産の部		
流動資産		
現金預金	293,152	<b>390,559</b>
受取手形・完成工事未収入金等	176,466	<b>211,114</b>
未成工事支出金	17,351	<b>14,127</b>
分譲建物	774,297	<b>1,068,926</b>
分譲土地	856,404	<b>1,374,237</b>
未成分譲土地	233,197	<b>396,123</b>
その他の棚卸資産	12,474	<b>12,164</b>
その他	134,627	<b>245,867</b>
貸倒引当金	△1,026	<b>△1,013</b>
流動資産合計	2,496,947	<b>3,712,106</b>
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	321,467	<b>346,487</b>
機械装置及び運搬具	73,927	<b>76,430</b>
工具、器具及び備品	40,740	<b>47,408</b>
土地	252,548	<b>258,559</b>
リース資産	23,313	<b>27,826</b>
建設仮勘定	52,173	<b>45,976</b>
その他	—	<b>5,855</b>
減価償却累計額	△267,916	<b>△274,304</b>
有形固定資産合計	496,253	<b>534,240</b>
無形固定資産		
のれん	17,808	<b>134,217</b>
工業所有権	3,032	<b>57,903</b>
借地権	2,057	<b>2,986</b>
ソフトウェア	15,779	<b>25,198</b>
施設利用権	145	<b>130</b>
電話加入権	238	<b>238</b>
その他	1,326	<b>1,199</b>
無形固定資産合計	40,388	<b>221,873</b>
投資その他の資産		
投資有価証券	198,437	<b>205,632</b>
長期貸付金	3,971	<b>13,656</b>
退職給付に係る資産	35,440	<b>46,749</b>
繰延税金資産	20,242	<b>10,643</b>
その他	62,989	<b>64,994</b>
貸倒引当金	△1,872	<b>△1,047</b>
投資その他の資産合計	319,208	<b>340,628</b>
固定資産合計	855,851	<b>1,096,742</b>
資産合計	3,352,798	<b>4,808,848</b>

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2024年1月31日)	当連結会計年度 (2025年1月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形・工事未払金	134,026	<b>195,028</b>
電子記録債務	103,266	<b>79,360</b>
短期社債	—	<b>40,000</b>
短期借入金	440,075	<b>477,840</b>
1年内償還予定の社債	16	<b>8</b>
1年内返済予定の長期借入金	21,611	<b>252,793</b>
未払法人税等	39,777	<b>44,652</b>
未成工事受入金	210,030	<b>220,645</b>
賞与引当金	36,699	<b>39,706</b>
役員賞与引当金	2,553	<b>6,675</b>
完成工事補償引当金	6,152	<b>14,073</b>
その他	143,827	<b>184,863</b>
流動負債合計	1,138,038	<b>1,555,648</b>
固定負債		
社債	50,008	<b>620,121</b>
長期借入金	239,089	<b>456,321</b>
長期預り敷金保証金	58,659	<b>52,626</b>
繰延税金負債	6,111	<b>13,443</b>
役員退職慰労引当金	707	<b>862</b>
退職給付に係る負債	30,716	<b>31,632</b>
その他	35,415	<b>59,593</b>
固定負債合計	420,707	<b>1,234,601</b>
負債合計	1,558,745	<b>2,790,249</b>
純資産の部		
株主資本		
資本金	202,854	<b>203,094</b>
資本剰余金	260,126	<b>260,297</b>
利益剰余金	1,132,275	<b>1,266,985</b>
自己株式	△40,979	<b>△40,957</b>
株主資本合計	1,554,276	<b>1,689,420</b>
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	44,597	<b>35,610</b>
繰延ヘッジ損益	—	<b>△123</b>
為替換算調整勘定	132,895	<b>215,217</b>
退職給付に係る調整累計額	22,816	<b>22,075</b>
その他の包括利益累計額合計	200,309	<b>272,779</b>
新株予約権	100	<b>87</b>
非支配株主持分	39,366	<b>56,311</b>
純資産合計	1,794,052	<b>2,018,599</b>
負債純資産合計	3,352,798	<b>4,808,848</b>

## 連結財務諸表

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年2月1日 至 2024年1月31日)	当連結会計年度 (自 2024年2月1日 至 2025年1月31日)
売上高	3,107,242	<b>4,058,583</b>
売上原価	2,483,496	<b>3,272,590</b>
売上総利益	623,745	<b>785,993</b>
販売費及び一般管理費		
販売費	58,936	<b>87,903</b>
一般管理費	293,852	<b>366,723</b>
販売費及び一般管理費合計	352,789	<b>454,626</b>
営業利益	270,956	<b>331,366</b>
営業外収益		
受取利息	2,947	<b>9,287</b>
受取配当金	2,191	<b>2,163</b>
為替差益	4,293	<b>3,578</b>
持分法による投資利益	1,900	—
その他	4,284	<b>2,839</b>
営業外収益合計	15,618	<b>17,869</b>
営業外費用		
支払利息	12,371	<b>33,634</b>
持分法による投資損失	—	<b>3,085</b>
その他	5,954	<b>10,887</b>
営業外費用合計	18,325	<b>47,607</b>
経常利益	268,248	<b>301,627</b>
特別利益		
投資有価証券売却益	5,735	<b>19,312</b>
関係会社清算益	9,778	<b>3,456</b>
関係会社株式売却益	10,519	<b>1,540</b>
貸倒引当金戻入額	632	—
特別利益合計	26,666	<b>24,309</b>
特別損失		
買収関連費用	—	<b>18,232</b>
固定資産除売却損	1,398	<b>1,584</b>
関係会社株式売却損	41	<b>386</b>
減損損失	484	<b>147</b>
事業整理損失	4,023	—
投資有価証券評価損	8	—
特別損失合計	5,956	<b>20,351</b>
税金等調整前当期純利益	288,958	<b>305,586</b>
法人税、住民税及び事業税	79,648	<b>84,687</b>
法人税等調整額	1,784	<b>△358</b>
法人税等合計	81,433	<b>84,328</b>
当期純利益	207,525	<b>221,257</b>
非支配株主に帰属する当期純利益	5,199	<b>3,552</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	202,325	<b>217,705</b>

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年2月1日 至 2024年1月31日)	当連結会計年度 (自 2024年2月1日 至 2025年1月31日)
当期純利益	207,525	<b>221,257</b>
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	4,408	<b>△8,900</b>
為替換算調整勘定	29,999	<b>84,007</b>
退職給付に係る調整額	△932	<b>△723</b>
持分法適用会社に対する持分相当額	2,595	<b>△1,824</b>
その他の包括利益合計	36,071	<b>72,558</b>
包括利益	243,596	<b>293,815</b>
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	238,079	<b>290,175</b>
非支配株主に係る包括利益	5,517	<b>3,640</b>

## 連結財務諸表

## 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2023年2月1日 至 2024年1月31日)

(単位:百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計			
当期首残高	202,591	259,864	1,056,475	△50,656	1,468,274	40,449	623	99,689	23,793	164,556	134	34,581	1,667,546
当期変動額													
新株の発行	263	263	—	—	526	—	—	—	—	—	—	—	526
剰余金の配当	—	—	△76,864	—	△76,864	—	—	—	—	—	—	—	△76,864
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	202,325	—	202,325	—	—	—	—	—	—	—	202,325
自己株式の取得	—	—	—	△40,018	△40,018	—	—	—	—	—	—	—	△40,018
自己株式の処分	—	—	△41	75	34	—	—	—	—	—	—	—	34
自己株式の消却	—	—	△49,619	49,619	—	—	—	—	—	—	—	—	—
連結子会社株式の取得による持分の増減	—	△1	—	—	△1	—	—	—	—	—	—	—	△1
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	4,148	△623	33,205	△977	35,753	△33	4,784	40,504
当期変動額合計	263	261	75,799	9,676	86,002	4,148	△623	33,205	△977	35,753	△33	4,784	126,506
当期末残高	202,854	260,126	1,132,275	△40,979	1,554,276	44,597	—	132,895	22,816	200,309	100	39,366	1,794,052

当連結会計年度(自 2024年2月1日 至 2025年1月31日)

(単位:百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額					新株予約権	非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括利益 累計額合計			
当期首残高	202,854	260,126	1,132,275	△40,979	1,554,276	44,597	—	132,895	22,816	200,309	100	39,366	1,794,052
当期変動額													
新株の発行	239	239	—	—	479	—	—	—	—	—	—	—	479
剰余金の配当	—	—	△82,968	—	△82,968	—	—	—	—	—	—	—	△82,968
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	217,705	—	217,705	—	—	—	—	—	—	—	217,705
自己株式の取得	—	—	—	△18	△18	—	—	—	—	—	—	—	△18
自己株式の処分	—	—	△26	38	12	—	—	—	—	—	—	—	12
自己株式の消却	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
連結子会社株式の取得による持分の増減	—	△68	—	—	△68	—	—	—	—	—	—	—	△68
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減	—	—	—	1	1	—	—	—	—	—	—	—	1
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	△8,987	△123	82,322	△740	72,470	△12	16,945	89,403
当期変動額合計	239	171	134,710	21	135,143	△8,987	△123	82,322	△740	72,470	△12	16,945	224,546
当期末残高	203,094	260,297	1,266,985	△40,957	1,689,420	35,610	△123	215,217	22,075	272,779	87	56,311	2,018,599

## 連結財務諸表

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年2月1日 至 2024年1月31日)	当連結会計年度 (自 2024年2月1日 至 2025年1月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	288,958	<b>305,586</b>
減価償却費	27,745	<b>35,235</b>
減損損失	484	<b>147</b>
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△2,143	<b>588</b>
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△702	<b>△12,086</b>
受取利息及び受取配当金	△5,139	<b>△11,451</b>
支払利息	12,371	<b>33,634</b>
持分法による投資損益(△は益)	△1,900	<b>3,085</b>
投資有価証券売却損益(△は益)	△5,735	<b>△19,312</b>
投資有価証券評価損益(△は益)	8	<b>—</b>
関係会社清算損益(△は益)	△9,778	<b>△3,456</b>
関係会社株式売却損益(△は益)	△10,478	<b>△1,154</b>
事業整理損失	4,023	<b>—</b>
貸倒引当金戻入額	△632	<b>—</b>
売上債権の増減額(△は増加)	△19,109	<b>△32,741</b>
棚卸資産の増減額(△は増加)	△217,996	<b>△101,081</b>
仕入債務の増減額(△は減少)	8,303	<b>△11,562</b>
未成工事受入金の増減額(△は減少)	17,056	<b>5,048</b>
その他	6,951	<b>△21,494</b>
小計	92,286	<b>168,986</b>
利息及び配当金の受取額	5,764	<b>10,680</b>
利息の支払額	△16,440	<b>△32,756</b>
法人税等の支払額	△77,255	<b>△84,053</b>
法人税等の還付額	11,327	<b>28</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,683	<b>62,885</b>

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年2月1日 至 2024年1月31日)	当連結会計年度 (自 2024年2月1日 至 2025年1月31日)
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有価証券の取得による支出	—	<b>△26,826</b>
有価証券の償還による収入	—	<b>39,374</b>
有形固定資産の取得による支出	△76,937	<b>△76,693</b>
有形固定資産の売却による収入	437	<b>798</b>
投資有価証券の取得による支出	△6,820	<b>△25,229</b>
投資有価証券の売却及び償還による収入	26,317	<b>38,492</b>
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△14,618	<b>△557,022</b>
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	74	<b>122</b>
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	3,718	<b>—</b>
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	△841	<b>△854</b>
貸付けによる支出	△749	<b>△76,849</b>
貸付金の回収による収入	3,343	<b>2,191</b>
その他	△3,050	<b>△15,191</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△69,124	<b>△697,687</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期社債の純増減額(△は減少)	—	<b>40,000</b>
短期借入金の純増減額(△は減少)	155,886	<b>△12,783</b>
長期借入れによる収入	55,536	<b>464,564</b>
長期借入金の返済による支出	△85,621	<b>△38,875</b>
社債の発行による収入	30,000	<b>352,540</b>
社債の償還による支出	△30,000	<b>△16</b>
配当金の支払額	△76,864	<b>△82,968</b>
自己株式の取得による支出	△40,018	<b>△18</b>
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△21	<b>△180</b>
その他	△2,412	<b>△1,295</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,483	<b>720,967</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	7,112	<b>11,240</b>
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△39,846	<b>97,405</b>
現金及び現金同等物の期首残高	332,747	<b>292,901</b>
現金及び現金同等物の期末残高	292,901	<b>390,307</b>

# 会社情報 (2025年1月31日現在)

## 会社概要

<p><b>社名</b> 積水ハウス株式会社</p> <p><b>本社</b> 〒531-0076 大阪市北区大淀中一丁目1番88号 梅田スカイビル タワーイースト</p> <p><b>設立年月日</b> 1960年8月1日</p> <p><b>従業員数</b> 32,265名(連結) 16,916名*(単体)</p> <p><b>資本金</b> 2,030億9,438万円</p>	<p><b>生産拠点 (工場)</b> 国内5ヵ所(宮城県、茨城県、静岡県、兵庫県、山口県)</p> <p><b>研究所</b> 総合住宅研究所 しあわせ住まい研究所</p> <p><b>営業拠点</b> 支店・営業所 101ヵ所 カスタマーズセンター 28ヵ所 展示場 263ヵ所</p>	<p><b>関係会社</b> 連結子会社 376社(国内50社、海外326社) 積水ハウス不動産ホールディングス株式会社 - 積水ハウス不動産各社 6社 積水ハウスリフォーム株式会社 積水ハウス建設ホールディングス株式会社 - 積水ハウス建設各社 8社 積水ハウス イノベーション&amp;コミュニケーション株式会社 積水ハウス・アセットマネジメント株式会社 株式会社鴻池組 ほか</p> <p>持分法適用関連会社 36社(国内11社、海外25社)</p>	<p>SEKISUI HOUSE AUSTRALIA HOLDINGS PTY LIMITED SEKISUI HOUSE US HOLDINGS, LLC NORTH AMERICA SEKISUI HOUSE, LLC SH RESIDENTIAL HOLDINGS, LLC WOODSIDE HOMES COMPANY, LLC HOLT GROUP HOLDINGS, LLC CHESMAR HOLDINGS, LLC M.D.C. HOLDINGS, INC.</p>
--	---	--	---

\*子会社等へ出向している従業員を含む。

\*1 2025年2月1日付で積水ハウス不動産グループにおいて、仲介・不動産事業の専業会社(積水ハウス不動産株式会社)および賃貸事業の専業会社(積水ハウスシャーマンPM6社)として組織再編・商号変更を行っています。  
\*2 2025年2月1日付で当社のアフターサービス事業を積水ハウスサポートプラス株式会社として分社化しています。

## 外部からの評価

- 環境・社会・情報開示**
- 
- CDP「気候変動」「フォレスト」「水セキュリティ」  
全分野最高評価「Aリスト」選定 (2024年2月)
- 
- 第5回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」  
環境サステナブル企業部門銅賞受賞 (2024年2月)
- 
- プラチナくるみん初認定 (2024年2月)
- 
- 「健康経営優良法人2024」大規模法人部門  
(ホワイト500)に5年連続認定 (2024年3月)
- 
- S&P Global社「The Sustainability Yearbook -2024  
Rankings」にて「上位5%」企業に選定 (2024年2月)

Institutional Investor誌「2024 Japan Executive Team」  
ランキング「Most Honored Company」にて  
1位を獲得 (2024年5月)

- ESG 指数 (GPIF 選定)**
- 
- MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数
- 
- MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)
- 
- FTSE Blossom Japan Index
- 
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- 
- S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数
- 
- Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト  
指数(除くREIT)

**統合報告書**

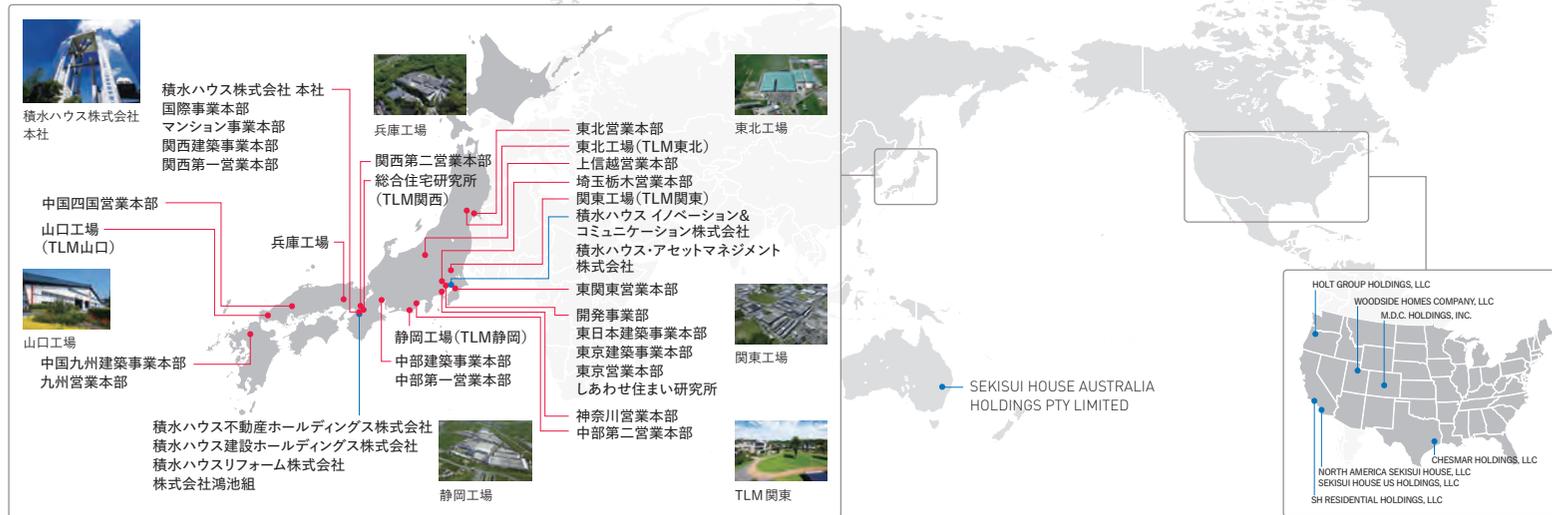
年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)の、国内株式運用機関が選ぶ、「優れた統合報告書」に選定 (2025年3月)

---

「第4回 日経統合報告書アワード」にて、グランプリS賞を受賞 (2025年3月)

## 拠点情報

● 本社、事業本部、営業本部、工場、研究所 ● グループ会社



# 株式情報 (2025年1月31日現在)

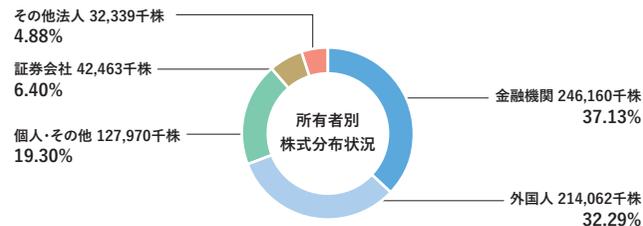
発行可能株式総数	1,978,281,000株
発行済株式の総数	662,996,866株 (うち自己株式14,729,962株)
単元株式数	100株
株主総数	208,318名

## 大株主(上位10名)

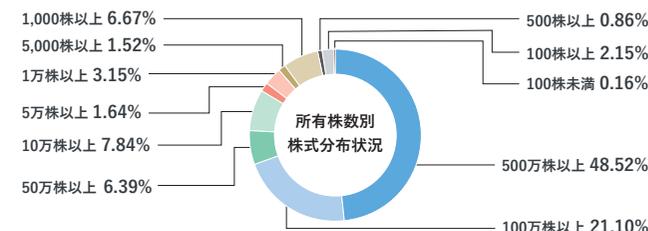
株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	108,847千株	16.79%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	49,529千株	7.64%
積水ハウス育資会	21,378千株	3.30%
積水化学工業株式会社	14,168千株	2.19%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	13,573千株	2.09%
SMBC日興証券株式会社	13,350千株	2.06%
JPモルガン証券株式会社	10,943千株	1.69%
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY RECEIPT HOLDERS	10,270千株	1.58%
日本証券金融株式会社	8,477千株	1.31%
THE NOMURA TRUST AND BANKING CO., LTD. AS THE TRUSTEE OF REPURCHASE AG FUND 2024 - 09(LIMITED OT FINANC IN RESALE RSTRCT)	8,403千株	1.30%

(注) 1. 積水ハウス育資会は、当社の従業員持株会です。  
 2. 当社は、自己株式14,729千株を保有していますが、上記大株主から除いています。また、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。  
 3. THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY RECEIPT HOLDERSは、ADR(米国預託証券)発行のために預託された株式の名義人です。

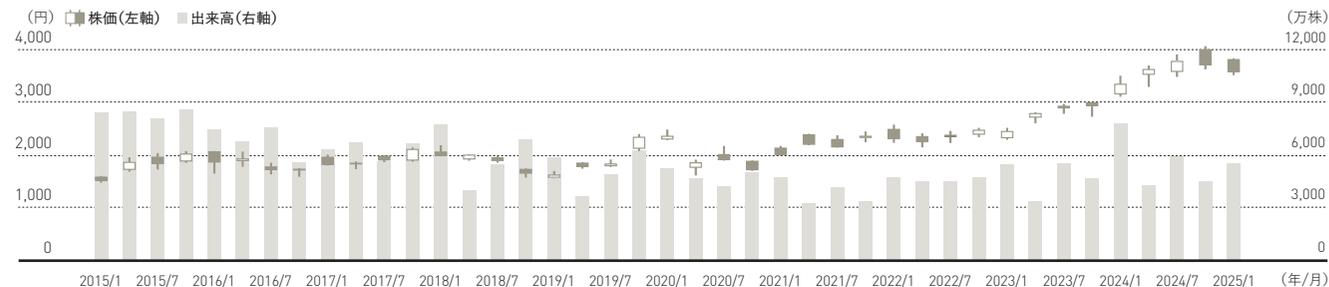
## 株式の状況



※個人・その他には、自己株式14,729千株を含んでいます。



## 株価の推移



## 株主総利回り

年度	2020	2021	2022	2023	2024
積水ハウス	89.1%	105.4%	115.8%	159.0%	174.7%
TOPIX(配当込み)	110.0%	117.7%	126.0%	166.9%	186.7%

# 編集方針

## Value Report 2025 の発行について

「Value Report」には、積水ハウスグループが創り出す「価値」を、財務・非財務の両面からお伝えしたいという思いが込められています。本年度は、価値がどのように社会へ届き、幸せとして広がっているのかをお伝えするため、「Our Impact」というサブタイトルを添えました。私たちが考える価値とは、人の心や暮らしに寄り添うものであり、それが届いたときに生まれる「インパクト」こそが、未来への本当の貢献だと考えています。

本レポートには、活動の成果だけでなく、私たちが何を大切に、どう向き合い、どう行動してきたかという「人と組織の物語」も込めました。昨年発行した「Value Report 2024」をもとに、ステークホルダーの皆さまからいただいたご意見やご助言も反映し、内容を充実させています。私たちの思いにふれていただくきっかけとなり、未来を描く対話の扉となれば幸いです。

### 対象期間

2024年2月1日～2025年1月31日(2024年度) ※一部、対象期間外の情報も掲載しています。

### 対象組織

原則として、積水ハウス株式会社および連結子会社376社。対象組織が異なる場合は、個々に記載しています。

### 将来の見通しに関する注意事項

本レポートにおける業績予測などの将来に関する記述は、制作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。

### 参照ガイドライン

- ・経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」
- ・IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- ・IFRS財団SASB「業種別スタンダード」
- ・「GRIスタンダード」

### 本レポートの使い方(WEB版)

 [目次に戻る](#)

 [外部サイトへ移動](#)

 [本レポート内の関連ページへ移動](#)

### コミュニケーションの全体像における Value Report の位置付け

	財務情報	非財務情報
対話	決算説明会・経営計画説明会 機関投資家・アナリストとのミーティング 定時株主総会	ESG経営説明会 ステークホルダーミーティング
報告書	<input checked="" type="checkbox"/> 有価証券報告書 <input checked="" type="checkbox"/> BUSINESS REPORT(事業報告書) <b>Value Report — Our Impact</b>	コーポレート・ガバナンス報告書 <input checked="" type="checkbox"/> ESG Fact Book <input checked="" type="checkbox"/> ESG Data Book
WEB	<input checked="" type="checkbox"/> 株主・投資家向け情報	<input checked="" type="checkbox"/> ESG経営 <input checked="" type="checkbox"/> サステナビリティ

## 関連資料

- ・VALUE REPORT 2025 – OUR IMPACT(発行:2025年6月)

<https://www.sekisuihouse.co.jp/company/sustainable/library/2025/ValueReport2025allj.pdf>

- ・SEKISUI HOUSE ESG FACT BOOK 2025(発行:2025年6月)

[http://www.sekisuihouse.co.jp/company/sustainable/library/2025/ESG\\_factbook.pdf](http://www.sekisuihouse.co.jp/company/sustainable/library/2025/ESG_factbook.pdf)

- ・SEKISUI HOUSE ESG DATA BOOK 2025(発行:2025年4月)

[https://www.sekisuihouse.co.jp/library/company/sustainable/download/2025/esg\\_data/ESG\\_databook.pdf](https://www.sekisuihouse.co.jp/library/company/sustainable/download/2025/esg_data/ESG_databook.pdf)

- ・SEKISUI HOUSE GROUP HUMAN RIGHTS REPORT(人権レポート)

[https://www.sekisuihouse.co.jp/company/sustainable/esg\\_attempt/human\\_rights/](https://www.sekisuihouse.co.jp/company/sustainable/esg_attempt/human_rights/)

- ・2025年1月期(第74期)有価証券報告書(発行:2025年4月)

[https://www.sekisuihouse.co.jp/company/financial/library/ir\\_document/\\_227230/2025\\_kessan/yuho\\_2024.pdf](https://www.sekisuihouse.co.jp/company/financial/library/ir_document/_227230/2025_kessan/yuho_2024.pdf)

- ・2025年1月期(74期)内部統制報告書(発行:2025年4月)

[https://www.sekisuihouse.co.jp/company/financial/library/ir\\_document/\\_227230/2025\\_kessan/naiibu\\_2024.pdf](https://www.sekisuihouse.co.jp/company/financial/library/ir_document/_227230/2025_kessan/naiibu_2024.pdf)

## 編集後記

誰かの役に立てたとき、仲間の思いにふれたとき、目には見えない「幸せのかけら」が、積水ハウスグループには確かに存在しています。華やかではなくても、ひたむきに積み重ねてきた日々。目立たなくても、あきらめず積み続けてきた歩み。それらすべてが、私たちの「価値」であり、未来を動かす力なのです。

本レポートの作成にあたり、私たちは何度も立ち止まり、積水ハウスグループが歩んできた道の見つめ直しました。数字に表れる成果だけでなく、言葉では言い尽くせない「手触り」のような価値にも、改めて向き合いました。そして感じたのは、「幸せ」とは遠い理想ではなく、一つひとつの現場、一人ひとりの思い、一歩ずつの挑戦の積み重ねの中にあるのだということです。

「積水ハウスがつくる幸せって、なんだかいいな」。

そう感じていただけたなら、きっとこのレポートの意義は、十分に果たされたのだと思います。

積水ハウス株式会社 ESG経営推進本部・IR部



# SEKISUI HOUSE

## 積水ハウス株式会社

本 社

〒531-0076 大阪市北区大淀中一丁目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

ESG 経営推進本部(本社)

TEL : 06-6440-3440

Email : [esg@sekisuihouse.co.jp](mailto:esg@sekisuihouse.co.jp)

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

TEL : 03-5575-1730

Email : [investor.relations@sekisuihouse.co.jp](mailto:investor.relations@sekisuihouse.co.jp)

ウェブサイト

<https://www.sekisuihouse.co.jp/>

ESG 経営

<https://www.sekisuihouse.co.jp/company/sustainable/>

サステナビリティ

<https://www.sekisuihouse.co.jp/company/activity/>

株主・投資家情報

<https://www.sekisuihouse.co.jp/company/financial/>



未来の  
ために、  
いま選ぼう。