

# Integrated Report 2021

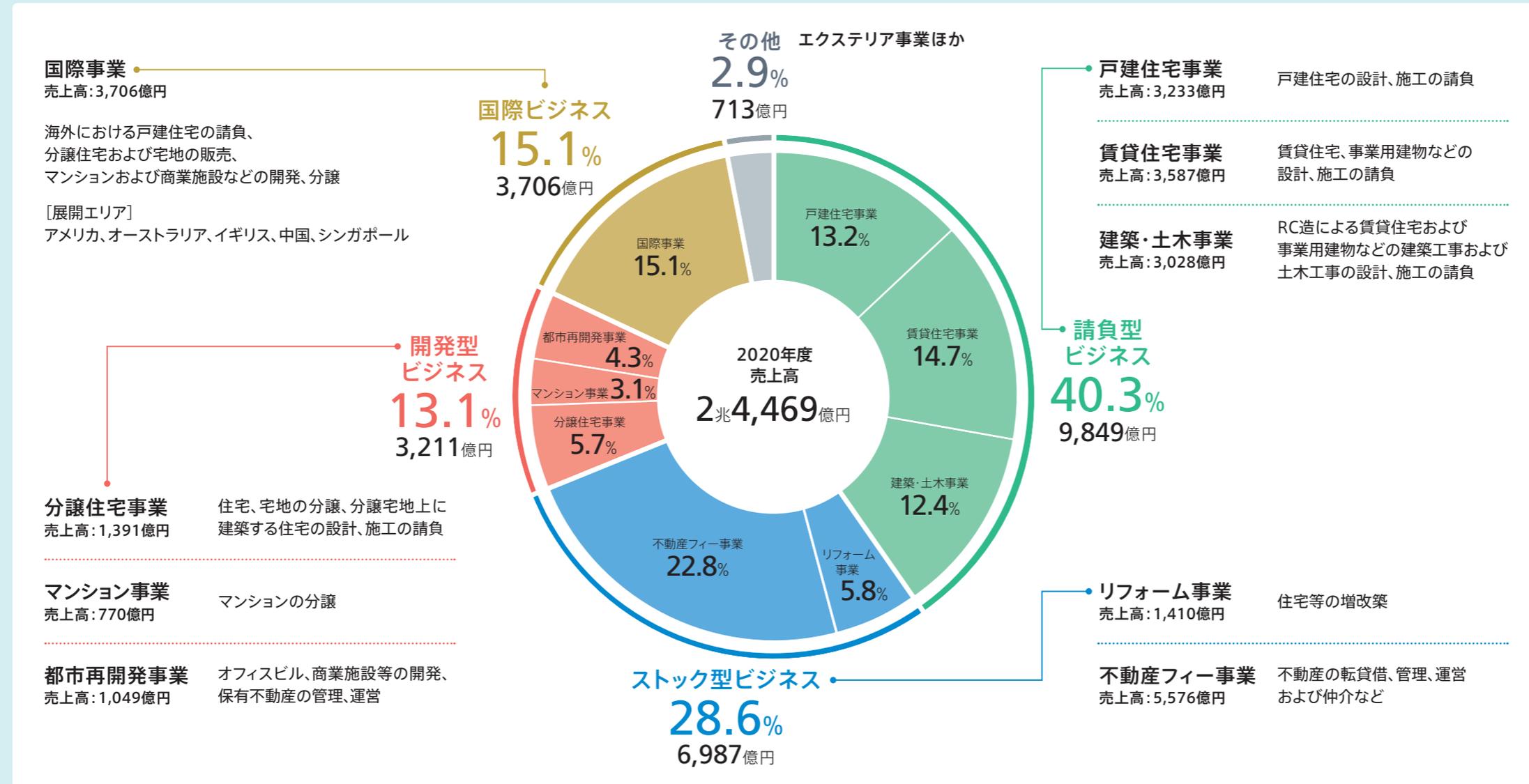
統合報告書 2021年1月期

積水ハウス株式会社

# 事業ポートフォリオ

積水ハウスグループは現在、ビジネス領域を請負型ビジネス・ストック型ビジネス・開発型ビジネス・国際ビジネスの4つに分類しています。請負型ビジネスでは、お客様の保有する土地に高付加価値な住宅を提供することで、良質なストックを形成し、ストック型ビジネスでは、ストックの資産価値の向上を図

るため、リフォームや不動産の転貸借による賃貸住宅経営をサポートしています。開発型ビジネスでは、土地の取得など投資からスタートし、良質なまちづくりを図っています。また、国際ビジネスでは、国内で培ってきた品質と当社の先進技術を海外の住宅市場に提供しています。



## 積水ハウスを紐解くキーワード

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

グループの全従業員  
約**27,000**人を  
対象にした**幸せ度調査**



ZEH比率 **91%**  
日本一の**累積棟数**

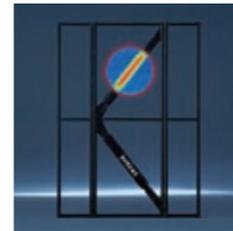
RE100\*に**国内建設業界**で  
初めて加盟 **RE100** | °C **CDP**

\*RE100: 事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーにすることを旨とする国際イニシアチブ

**250**  
万戸

世界一の  
累積建築  
戸数

(2021年1月31日現在)



積水ハウス  
テクノロジー

「健康」「つながり」「学び」から  
住まい手の幸せをアシストする

プラット  
フォーム  
ハウス**構想**



2018  
年  
ガバナンス改革元年

いめばいむほど  
幸せいまい

日本初となる  
**幸せを研究する**  
住生活研究所



# 目次

## 価値創造ストーリー

- 1 事業ポートフォリオ
- 2 積水ハウスを紐解くキーワード
- 4 企業理念
- 5 価値創造の歩み
- 7 社長メッセージ
- 11 目指す姿
- 12 価値創造プロセス
- 13 積水ハウスを取り巻く事業環境
- 14 マテリアリティ
- 15 マテリアリティへの取り組み
- 16 マテリアリティへの取り組みに向けたテーマ・KPI
- 17 経営資源
- 19 ビジネスモデル
- 20 コアコンピタンス
  - 21 コアコンピタンスを活かした技術の変遷
- 22 価値創造ストーリー特集
  - 23 ハード・ソフト・サービスの融合に対する積水ハウスの考え
  - 24 ハードとソフトの融合
  - 26 サービス
- 27 第5次中期経営計画
  - 29 新型コロナウイルスへの対応
  - 30 各事業の進捗
  - 31 財務戦略

## スナップショット

- 33 財務・非財務ハイライト (連結)
- 35 バリューチェーンから紐解く積水ハウスらしさ

## 事業解説

- 43 請負型ビジネス
- 47 ストック型ビジネス
- 51 開発型ビジネス
- 55 国際ビジネス
  - 57 アメリカ
  - 59 オーストラリア
  - 60 イギリス/中国/シンガポール

## 経営基盤解説

- 61 ESG経営のリーディングカンパニーへ
- 63 環境
  - 66 TCFD 気候変動に対する積水ハウスの考え方
- 77 人材
  - 81 デジタルトランスフォーメーション (DX)
- 83 コーポレートガバナンス
  - 83 経営体制について
  - 84 基本的な考え方/2018年度以降の主な取り組み
  - 85 コーポレートガバナンス ハイライト
  - 86 第5次中期経営計画におけるガバナンス改革の方向性
  - 87 ガバナンス改革の進捗について
  - 92 コーポレートガバナンス体制
  - 94 取締役会実効性評価
  - 95 役員報酬
  - 97 コンプライアンス推進とリスクマネジメント
  - 99 役員一覧
- 102 社外取締役対談

## データ

- 107 10ヵ年ハイライト (連結)
- 111 財務分析
- 115 連結財務諸表
  - 115 連結貸借対照表
  - 116 連結損益計算書/連結包括利益計算書
  - 117 連結株主資本等変動計算書
  - 118 連結キャッシュ・フロー計算書
- 119 会社情報
- 120 株式情報
- 121 社外からの主な評価と受賞実績
- 122 積水ハウス用語集

## コミュニケーションの全体像



### 報告対象範囲

積水ハウス株式会社および連結子会社

### 報告対象期間

2020年2月1日～2021年1月31日  
一部内容に当該期間以前・以後の情報も含まれます。

### 参照ガイドライン

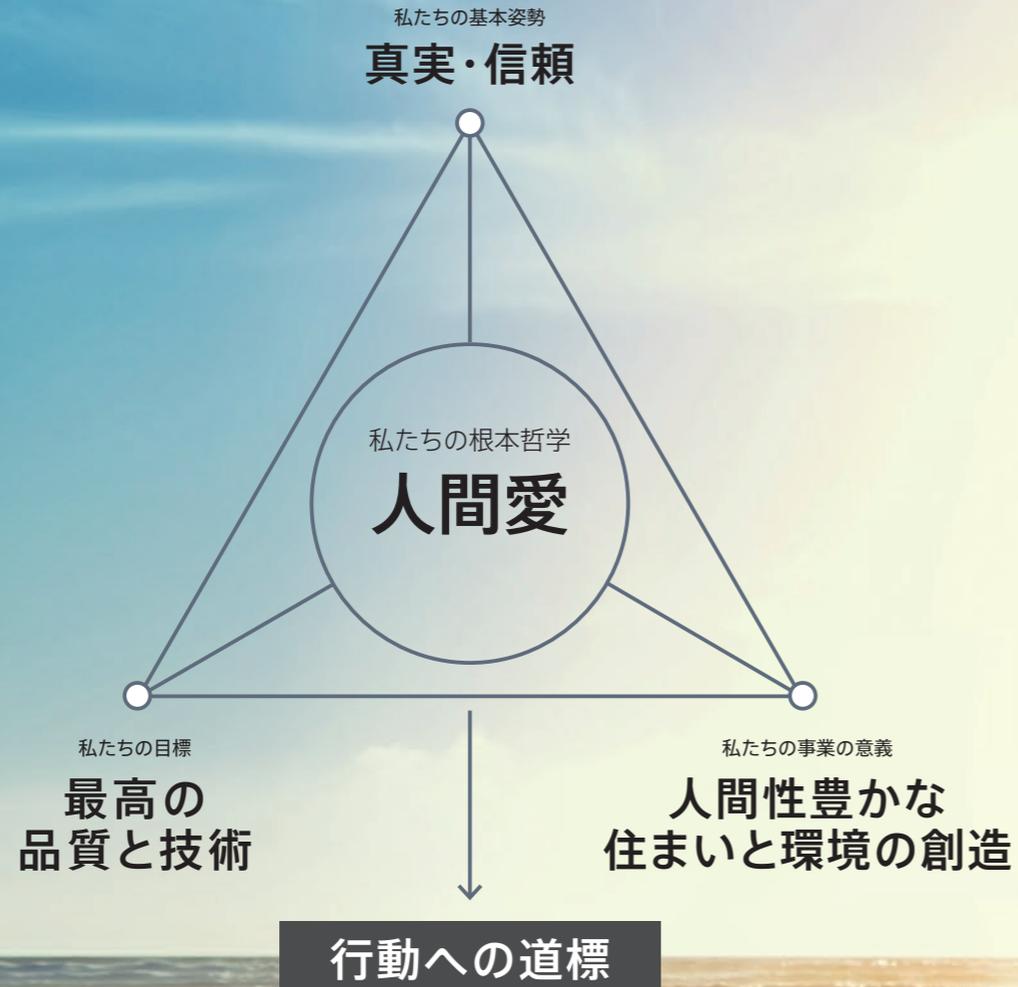
- 国際統合報告評議会 (IIRC) 「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイドランス」
- 環境省「環境報告ガイドライン2018年版」
- 国際標準化機構「ISO26000」(社会的責任に関する手引)
- 「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 最終報告書」

### 編集方針

本報告書は、価値創造プロセスを通じて企業価値向上を訴求し、積水ハウスグループの事業、取り組みをご理解いただくことを第一の目的に、機関投資家・株主の皆様を主な対象者であることを意識して編集しています。最大の特徴は、「TCFDレポート」を本報告書に組み入れている点であり、タブレット端末やPCからの閲覧を前提とするユーザー視点での編集を意識・改善しました。各事業や経営基盤をESGの統合思考によって、網羅的に解説しています。

### 〈将来見通しに関する注意事項〉

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



積水ハウスのグローバルビジョン

# 「わが家」を 世界一 幸せな場所にする



## 価値創造の歩み

積水ハウスは、社会課題の解決に貢献しながら発展を遂げてきました。30年を一区切りとして、これまで第1・第2フェーズで培ってきた価値提供のための技術と実績を活かし、新たな成長ステージとなる第3フェーズでの歩みを着実に進めています。

私たちはハウスメーカーとして、住まい手の「幸せ」につながる価値を提供する使命があります。激変する社会環境の中、これからも住まい手のニーズに寄り添っていくとともに、持続可能な社会の実現に向け、グローバル企業としての歩みを止めることなく挑んでいきます。



1961年に主力商品の原点「B型」を発売。  
屋根を切妻とし、外壁には工場生産の高性能アルミサンドイッチパネル「Aパネル」を使用

### フェーズと対応する社会課題

#### Phase 1

## 安全・安心

#### 社会課題

高度経済成長期の需要急増に伴う住宅難解消を創業の使命とし、短工期の工業化住宅を提案、戦後の復興の一端を担ってきました。また、災害の多い日本で人命と財産を守るシェルター機能としての家を提供し、安全・安心を確保。メーターモジュールの採用など業界初の試みにより住宅業界を牽引しました。

### 事業の歩み

- 1960 積水ハウス産業株式会社として発足
- 1961 滋賀工場操業開始（2009年 生産機能停止）  
メーターモジュール採用（業界初）
- 1964 直接販売体制を確立
- 1973 滋賀・関東の両工場が工業生産住宅等品質管理優良工場として通産大臣認定を受ける（業界初）  
積水ハウスの骨組工法が「発明奨励賞」を受賞（プレハブ住宅業界初）
- 1984 オリジナル外壁材「ダインコンクリート」開発
- 1987 カスタマーズセンター第1号として「東京カスタマーズセンター」設置
- 1990 総合住宅研究所（京都府）完成

### ESGの取り組み

- 1981 国内初の「障がい者配慮モデルハウス」を建設
- 1982 自然エネルギーを活用した「PSH-21（パッシブソーラーハウス）」発売
- 1989 「いつも今が快適」という「生涯住宅」を当社の住まいづくりの思想として確立



木造住宅が常識だった時代に、鉄・アルミ・プラスチックを建材として建てられた「セキスイハウスA型」は当時の最先端の住宅となった



「総合住宅研究所」（京都府木津川市）の完成は、積水ハウスの本格的な研究・開発の拠点となり、住宅業界に大きなインパクトを与えた

1960-1990



フェーズと対応する社会課題

Phase 2

## 快適性

社会課題

世界的に環境問題や気候変動が顕在化する中、快適な暮らしを求める住まい手のニーズに応えることに注力。他社に先駆け、耐震性・耐久性・断熱性などの優れた技術を磨き、快適性と省エネなどの環境性能を両立しました。また、まちづくりや再開発事業を通じ、まち全体の環境の快適性を追求しました。

Phase 3

## 人生100年時代の幸せ

## 事業の歩み

- 1995 木造住宅事業（シャーウッド住宅事業）開始
- 1999 保証制度「ユートラスシステム」創設
- 2002 住宅におけるユニバーサルデザインの本格展開を宣言
- 2003 業界最高レベルの「空気環境」を全戸で標準化
- 2007 積水ハウスオリジナル制震構造「シーカス」発売
- 2010 累積建築戸数200万戸達成
- 2011 空気環境配慮仕様「エアキス」の販売を開始
- 2013 ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス「グリーンファースト ゼロ」発売
- 2018 日本初「幸せ」を研究する「住生活研究所」発足  
地方創生事業「Trip Base 道の駅プロジェクト」始動
- 2019 「CES2019」単独出展  
「プラットフォームハウス構想」発表

## ESGの取り組み

- 1999 「環境未来計画」発表
- 2001 「5本の樹」計画発表
- 2005 女性営業職の採用拡大
- 2007 全国の女性営業交流会年次定例開催開始  
女性営業推進委員会設置
- 2008 住宅・建設業界初の「エコ・ファースト企業」として環境大臣から認定  
「エコ・ファーストの約束」「2050年ビジョン」発表
- 2014 「積水ハウスウィメンズカレッジ」開講
- 2016 在宅勤務制度開始
- 2018 ガバナンス改革元年  
コーポレートガバナンス体制強化に向けた6つの項目を策定  
特別育児休業（イクメン休業）制度開始
- 2019 異性事実婚・同性パートナー事実婚人事登録制度を新設

健康・つながり・学びを軸に  
住宅からさまざまな価値を提供

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、  
世界中の人々が積水ハウスの家で  
幸せに暮らす未来をつくる



当社最高級商品の「イス・ステージ」  
1991年にプレハブ住宅初のグッドデザイン賞を受賞



緑青風オリジナル陶器瓦と軒先の水平ラインが落ち着いた印象を与える木造住宅シャーウッドの最高峰「エム・グラヴィス」



快適に暮らしながらCO<sub>2</sub>オフを実現できるネット・ゼロ・エネルギー住宅「グリーンファースト ゼロ」



「CES 2019」（米：ラスベガス）に出展、社長の仲井が「プラットフォームハウス構想」を発表

## 社長メッセージ

人生100年時代へ  
住まい手価値の創出を目指し、  
「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への変革に  
邁進します。

代表取締役 社長執行役員 兼 CEO

仲井 嘉浩



## 社長メッセージ

新型コロナウイルス感染症により、お亡くなりになられた方々やご家族の皆様にご挨拶を兼ねてお悔み申し上げます。また、罹患された方々や、影響を受けられた皆様には、心よりお見舞いを申し上げます。そしてエッセンシャルワーカーとして支えてくださっているすべての皆様に感謝申し上げます。積水ハウスグループは、お客様、取引先、関係者の皆様、そして従業員の安全を最優先として、感染拡大の抑止のために必要な対応・対策を継続しながら、社会の発展に向けて全力で貢献する決意です。

## 揺らぐことのない根本哲学「人間愛」と新しい5つのマテリアリティ

今回の新型コロナウイルス感染症のようなパンデミックに限らず、激甚化する自然災害、世界的な住宅の需給ギャップ、先行き不透明な世界経済など、住宅を取り巻く環境は大きく変化しようとしています。しかし、積水ハウスグループは、常に時代に先駆け社会課題を解決する先進的な技術開発や生活提案などを行い、お客様に付加価値の高い住宅を供給してまいりました。昨年、積水ハウスグループは、創立60周年を迎え、企業理念である根本哲学「人間愛」を起点とした『『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た30年ビジョンを発表しました。

創業から30年間に当たる第1フェーズはシェルター機能を備えた安全・安心な住宅の供給、第2フェーズとなる次の30年は快適性や環境に配慮した住宅の追求と普及です。そして第3フェーズと位置づけた2020年からの30年では、人生100年時代の幸せを具現化し、住宅からさまざまな価値を供給していきたいと考えています。積水ハウスグループはこの実現に向け、創業以来培われてきた組織風土を、これからも未来に向かって脈々と受け継ぎ、「住」を基軸に、融合したハード・ソフト・サービスを提供するグローバル企業へ着実に歩を進めていきたいと思っております。

このグローバルビジョンの実現に向けて、積水ハウスはESG経営のリーディングカンパニーを目指すべく、ESG経営推進本部を立ち上げました。そして2021年、当社のESG経営におけるマテリア

リティ（重要課題）として新たに、「『住』の可能性を追求する」「地域社会と共生する」「多様なチカラを結集する」「脱炭素社会を先導する」「インテグリティを体現する」の5つを定めました。企業理念やDNA、大切にしている価値観、また、これからの世界における事業環境を踏まえ、あらためて最優先で取り組むべき重要課題として位置づけました。「ESG経営のリーディングカンパニー」としてこれらの課題に対して、積水ハウスグループが持つさまざまな資本や資産、知恵、人の力を結集して取り組んでまいります。

## 第5次中期経営計画を着実に進め、未来への布石に

現在進めている第5次中期経営計画は、この5つのマテリアリティに取り組み、新たな事業基盤を構築することで、コアビジネスのさらなる深化を進めると同時に、新規事業への挑戦を行っていくための布石となる3年間だと考えています。請負型をはじめとするコアビジネスでは、ハードとソフトをさらに融合させ、環境対応や新しい室内環境システムをはじめ、お客様のライフスタイルに合わせて「ファミリー スイート」や「みんなの暮らし 7stories」のコンセプトといった付加価値の高い提案を一層進めます。同時に、将来に向けては、「プラットフォームハウス構想」の研究・開発や、ブロックチェーン技術を用いた賃貸入居者様の手続きをワンストップ化したサービスの展開などに取り組むとともに、新規市場へのビジネス機会の創出を図ります。一方、国際ビジネスでは戸建住宅で1万戸の供給を目指し、さまざまなマーケティングや販売手法をはじめ、国内で培った先進技術を取り入れるなど、チャレンジし続けます。積水ハウステクノロジーのグローバル化は着実に進んでいます。

## 社長メッセージ

ハード×ソフト×サービスによって、  
社会へ新しい価値を提供

「プラットフォームハウス構想」について、少し詳しくお話しします。

住宅業界のこれからの30年に向けて、耐震性などの確保だけではなく、従来とは異なる新たな価値をどう提供していくか。まず、「人生100年時代」を迎えるにあたり、当社は幸せを「健康」「つながり」「学び」の3つに因数分解し、それぞれを結びつけお客様にいかにか付加価値の高い住宅を提供できるのかを研究・開発してまいります。これからますます健康への関心が高まり、自宅でのヘルスケアが必須になるでしょうし、ITを活用した多様な「つながり」が求められる時代になることは間違いありません。コロナ禍では、特に「つながり」の重要性が再認識されました。「家」（ハード）が健康・スキル・知識といった無形資産（ソフト）や今までになかったサービスを生み出す場となり、お客様の「幸せ」をアシストすることを目指しています。

企業のあるべき姿は、社会へ価値を提供し、そして事業を継続させていくことで、将来にわたり社会とつながりを持ち続け、さらなる価値を提供し続けることではないでしょうか。プラットフォームハウス構想は、非常にハードルの高い取り組みですが、日本の住宅業界のトップ企業としての使命感を持って進めたいと思います。第一弾として、多くのアライアンスパートナーと住宅内で急性疾患を早期に発見する技術開発を進めています。同時に、産学共同で先進技術開発を行うオープンイノベーションを推進しています。2020年12月からは、首都圏で戸建住宅を新築するお客様の中からこのパイロットプロジェクトへの参加を募り、賛同いただいたお客様の住宅に、「在宅時急性疾患早期対応ネットワーク HED-Net (in Home Early Detection Network)」の導入を開始しています。これは、お客様の実生活の中で非接触型の生体センサーを稼働させてデータの取得状況・判定プログラムの精度・システム稼働状況などを検証していくものです。今後さらに急性疾患早期対応の商品化・サービス化へ向け、センサーやアルゴリズムの精度と対応力を高めていきます。常に先進的な技術（ハード）を活かし、新たな価値を社会や人々に提供することは、積水ハウスのDNA。今回

の取り組みも、まさにDNAの具現化です。

また、2020年9月には、関東 住まいの夢工場にライフスタイル型モデルハウス7棟をオープンしました。ここでは「みんなの暮らし 7stories」として、それぞれ違った家族構成、年齢、職業、趣味、価値観、ライフスタイルまでを具体的に設定し、実際に人が住んでいるかのような感覚でご覧いただける、リアリティのある暮らしを体験いただけます。当社の住生活研究所が研究を続けている「幸せ住まい」を、当社の技術力、商品力に加え提案をワンストップでできる独自の新たな取り組みです。従来のLDK発想から脱した大空間リビングである「ファミリー スイート」も同研究所によるソフトをハードに融合した仕様で、多くのお客様に採用いただいています。

環境の取り組みについても業界を常に先導しています。積水ハウスグループは1999年に「環境未来計画」を宣言し、今では世界で最も多くのネット・ゼロ・エネルギー・ハウス（ZEH）を販売している企業です。今後はさらに、マンションのZEH化と、賃貸住宅「シャームゾン」での環境対応を積極的に進めます。賃貸住宅でZEHを普及させれば、そこにお住まいの多くのお客様に環境貢献の意義を実感いただけるからです。集合住宅での取り組みは、環境課題の解決のために非常に重要ですので、これからも果敢に挑戦したいと思います。

## 風土改革としての「イノベーション&amp;コミュニケーション」

世界的な感染拡大が続いているコロナ禍の中においても、従業員は誰一人立ち止まることなく、「お客様にどのような価値を提供していくべきなのか、そのために何が必要なのか」を自ら考え行動しました。例えば、請負型ビジネスやストック型ビジネスでは「おうちで住まいづくり」など、在宅でもオンラインでご相談いただける仕組みを構築。従業員が出演者となって3日間でCMを作成して放映するなど、営業部門と本社スタッフ部門が一丸となって受注回復に大いに貢献してくれました。技術部門もウイルスや花粉などに配慮した次世代室内環境システム「SMART-ECS（スマート イクス）」の実用化を急ピッチで進め、窓開け換気だけに頼らずに、温度変化を抑えながら換気、空気を短時間で清浄し、

## 社長メッセージ

健やかできれいな空気環境を実現できる、新しい生活様式にいち早く対応しました。従業員には、「イノベーション&コミュニケーション」を合言葉に、従業員間でアイデアを出し、活発にコミュニケーションをしてほしい。その中から新たなイノベーションが生まれるという話をしています。今回のコロナ禍でのスピード感ある従業員の行動には、底力を感じるとともに、風土改革の手応えを感じました。また、半年に1回の事業所社長表彰をESGの観点からの評価を組み込んだ制度として実施しています。ESGを経営トップから落とし込むのではなく、従業員自身がESGを意識せずとも行動できること自体がESGだと私は考えます。会社の中にESGがあるのではなくESGの中に会社がある姿を目指したいと思います。

## さらに強く、健全な成長を支えるガバナンスへ

積水ハウスグループは、2018年をガバナンス改革元年と位置づけ、矢継ぎ早に改革を進めてまいりました。代表取締役70歳定年制の導入、取締役会における独立社外取締役比率の向上、取締役任期の見直しなど、3年間で21項目の改革に取り組んでまいりました。中長期的に事業経営を推進するという考え方のもと、役員報酬についても抜本的な見直しを行いました。役員報酬は1対1対1の割合で基本報酬・短期・中・長期とし、短期と中・長期部分を業績連動型報酬としました。中期の達成評価指標の中には、日本ではまだ少数と言われているESGのKPIを20%組み込んでいます。3年ごとに中期経営計画を発表しますので、その期間内でステークホルダーとの約束を果たしていきたいと考えています。そして、2021年4月の株主総会では、当社のグローバルビジョンの実現に向けて構築したスキルマトリックスに基づく取締役会の構成を承認いただきました。新しい取締役会は、社外取締役比率が40%となり、経営の透明性・実効性を一層高めます。ダイバーシティの観点では、取締役10名のうち3名に女性取締役を登用し、監査役まで含めた女性比率は30%を超える水準となりました。さらに、公平性、透明性を高めるために、2020年に人事・報酬諮問委員会の委員長を社外取締役とし委員会の体制を見直しました。2021年の株主総会後には、取締役会議長についても社外取締役とすることを決定しました。

公平で公正な企業経営を行うガバナンス改革に終わりはありません。これからも時代に応じた改革を積極的に進めてまいります。

## 取締役会の機能、構成の目指すべき姿

積水ハウスは、取締役会の独立性向上による監督機能の強化と、経営会議・執行役員制度改革による権限委譲の促進を図り、経営監督機能と業務執行機能の緩やかな分離を進めます。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します。そして、執行役員制度は、取締役を兼務する「委任型執行役員（社長・副会長・副社長・専務）」、取締役候補の「委任型執行役員（常務）」に加え、執行の責任を担う「雇用型執行役員」およびその候補となる「業務役員」の4階層にする大改革を行いました。この改革の大きな目的は、経営人材の強化とリーダーパイプラインの構築です。「請負型ビジネス部門」「戦略部門」など、6つの部門と、4つの階層を掛け合わせ、計24のマトリックスで経営人材の育成や確保を組織的に行い、持続的なリーダーパイプラインを構築します。さらに、雇用型執行役員と業務役員は従業員の地位を維持したままでの登用ですので、若手人材の抜擢を可能にするるとともに、部門間の計画的な人事ローテーションにもつながります。

最後に、私の使命は、より多くの皆様に人生100年時代の幸せをお届けする企業グループとして、力強く持続的成長を成し遂げていくことであると考えています。

引き続きご支援を心よりお願い申し上げます。

# 目指す姿

2020年に発表した「『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、人生100年時代への住まい手価値の創出を目指し、「住」を基軸に、融合したハード・ソフト・サービスを提供するグローバル企業へと着実に変革を進めていきます。

## 積水ハウスのグローバルビジョン

「わが家」を  
世界一 幸せな場所にする



ハード・ソフト・サービスを  
融合し幸せを提案

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



ESG経営の  
リーディングカンパニーに

- ▶ ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス (ZEH) で世界を牽引 「RE100」で世界に貢献
- ▶ ダイバーシティを成長ドライバーにする
- ▶ イノベーション&コミュニケーション



積水ハウステクノロジーを  
世界のデファクトスタンダードに

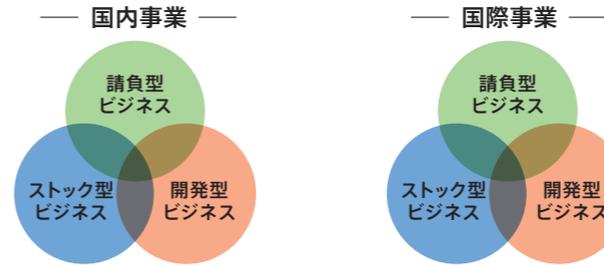
- 安全・安心・快適性能を併せ持つ高品質な住宅の供給が可能な積水ハウステクノロジーを世界に普及させていく
- ▶ 日本で培った強靱な耐震性能・耐火性能・耐衝撃性能など、安全・安心を実現するオリジナル技術
  - ▶ 断熱性能・ユニバーサルデザイン・空気環境配慮技術といった快適を実現するオリジナル技術

住を基軸に、融合したハード・ソフト・サービスを提供するグローバル企業へ

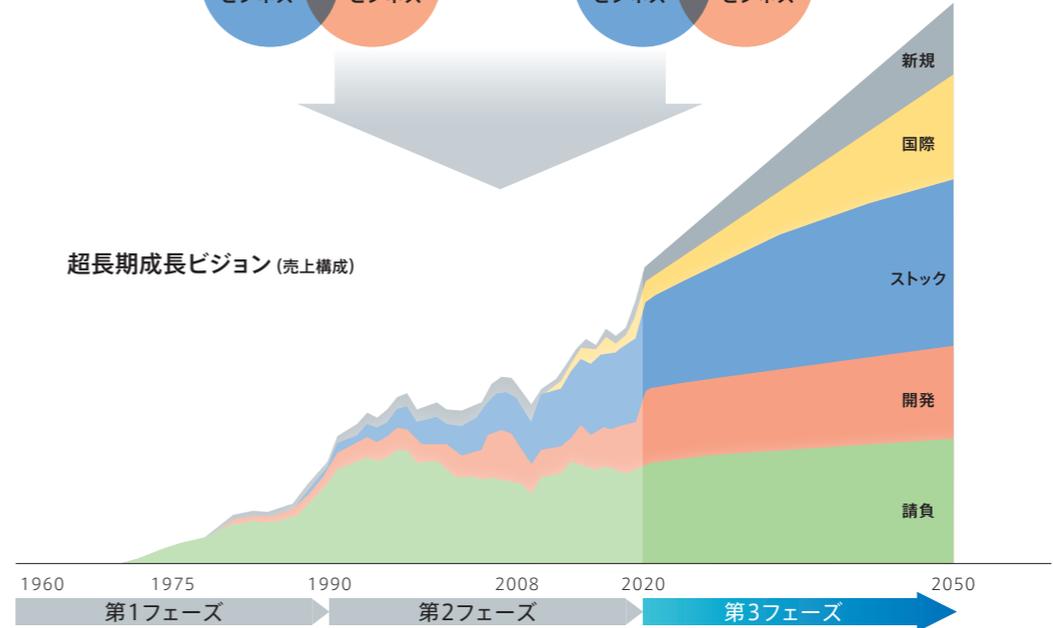
## 積水ハウスが目指す姿

ハード・ソフト・サービスによる、国内外の事業拡大

6つの柱の有機的成長で  
積水ハウスグループの持続的な成長を実現する



超長期成長ビジョン (売上構成)



# 価値創造プロセス

積水ハウスの価値創造プロセスは、企業理念の根本哲学「人間愛」というDNAと、変化を機会と捉えるマインドとしての「ESG経営」によって支えられています。「『わが家』を世界一幸せな場所にする」という目指す姿の実現に向け、積水ハウスグループが有する経営資源を効果的、効率的に活用することにより、ビジネスを深化させ、新たな価値を創造していきます。

目指す姿 → P.11

積水ハウスのグローバルビジョン

「わが家」を世界一幸せな場所にする



積水ハウスを取り巻く事業環境 → P.13

**メガトレンド**  
気候変動  
生態系保全  
資源循環  
経済・政策の変動  
グローバル化  
人口動態の変化  
技術革新

**リスク**  
激化する自然災害  
パンデミック  
人口減少

**機会**  
ZEHの普及促進  
再生可能エネルギーの導入拡大  
地方創生のニーズ増大

INPUT 経営資源 → P.17-18

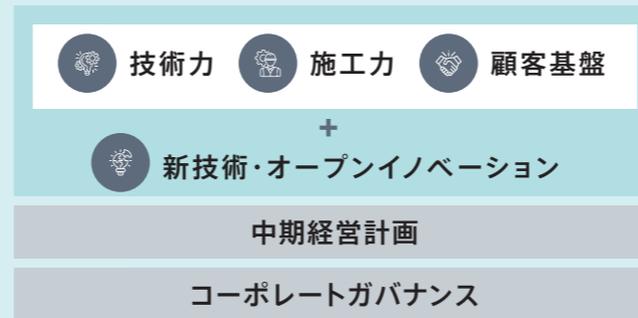


ビジネスの深化と、OUTPUT (生み出す成果) → P.19

人生100年時代の「プラットフォームハウス構想」



コアコンピタンス → P.20-21



OUTCOME (マテリアリティから創出する価値) → P.14-16

住	「住」の事業領域の拡大
環境	脱炭素社会の実現
コミュニティ	地域との共生と創生
人	多様なチカラからなる人材価値
組織	創発力を生む組織

根本哲学「人間愛」  
価値創造プロセスにおける基盤＝「ESG経営」

# 積水ハウスを取り巻く事業環境

## ESG経営の背景となる機会とリスク

### メガトレンド

#### 気候変動

- 温暖化の懸念から脱炭素の流れが加速

#### 生態系保全

- 温暖化による生態系変化への対応
- 水資源の効率的・循環利用の要請

#### 資源循環

- 資源の効率的・循環利用の要請
- 脱プラスチック社会への意識変化

#### 経済・政策の変動

- パンデミックへの対応
- 働き方改革の促進
- 外国人労働者の受け入れ
- ローン控除延長、すまい給付金拡大
- 消費税増税

#### グローバル化

- 事業のグローバル化の加速
- 訪日外国人の増加
- ホテル客室の絶対数不足

#### 人口動態の変化

- 超高齢社会の到来
- 総人口の減少
- 都市部への人口集中
- ミレニアル世代の社会参加
- 待機児童問題の拡大
- 長寿・多死社会の到来
- 健康意識の高まり

#### 技術革新

- IoT・AI時代の到来
- ロボット技術の進展

### 具体的なリスクシナリオ

猛暑起因の生活への影響
猛暑起因の事業(生産・施工現場等)への影響
激甚化する自然災害による影響
炭素税の導入
緑化植物の植生域、適応域の変化
節水型事業や設備の導入要請
より質の高いリサイクル実現の要請
化石燃料由来プラスチック廃棄物の処理コスト増
伝染病や感染症の世界的流行
改革が進まない場合のES(従業員満足)低下、離職 労働時間規制による労働力の低下
就労条件悪化による離職、生産性の低下
住宅取得支援策の打ち切り
駆け込み需要による反動減、持ち家離れ
競合の激化
対応機会損失、情勢変化による需要の変動
住宅内事故、ケア対応不足
新築着工戸数の減少、管理物件の入居率低下、 空き家問題の深刻化
地方の衰退
ミレニアル世代への対応不足による機会喪失
従業員の職場復帰遅れ
資産継承の複雑化、トラブル
健康に関する先進技術の先取り競争
ビジネス機会の喪失、セキュリティ対策の必要性増大
施工技術伝承の断絶

### 機会創出の具体例

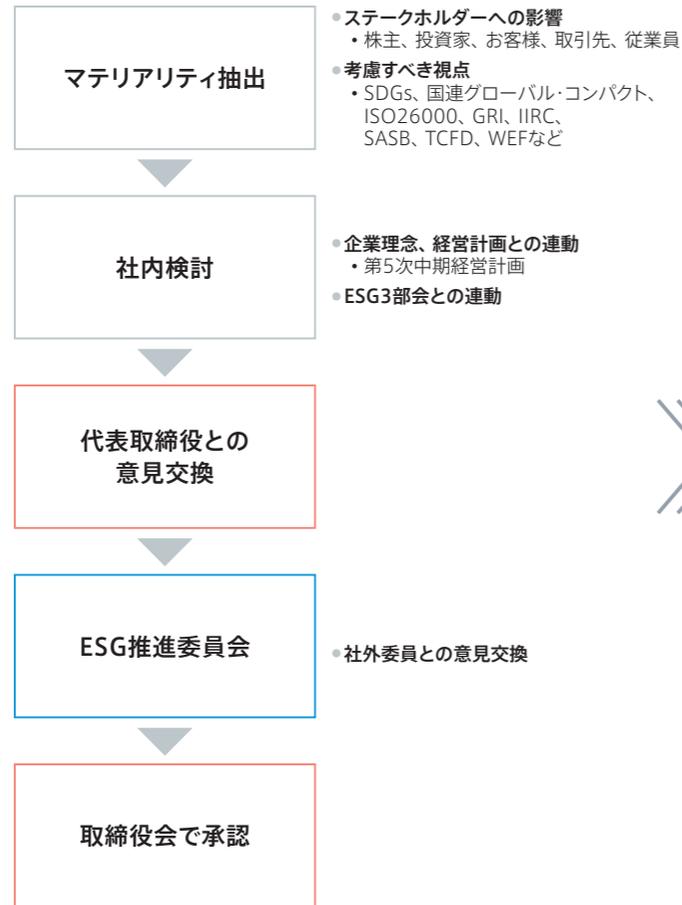
「ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス(ZEH)」の普及促進 「ネット・ゼロ・エネルギー・ビル(ZEB)」の普及促進
高耐久な住宅等の普及 再生可能エネルギーの導入拡大
樹木の効果的配植提案 節水型住宅設備の普及
高度分別徹底と「広域認定」活用による循環型事業推進
住宅における感染拡大防止の技術開発
ES向上による生産性向上、優秀な人材の採用
就労環境整備による良質な労働力の確保
適切な資金アドバイスによる受注拡大
政府による住宅購入に関する各種支援策
国際事業の進展
長期的な需要の獲得
プラチナ事業拡大、健康に配慮した住宅の提供
良質な住宅の提供
地方創生のニーズ増大
デジタルマーケティングの機会拡大
保育園受注機会の増大、育児サポート制度拡充
既存住宅流通、不動産管理信託ニーズの増加
健康に寄与する住宅の拡販
利便性の高い住宅の提供
施工効率の向上

# マテリアリティ

積水ハウスグループは、ステークホルダーにとって重要であること、当社グループが経済・環境・人々に与えるインパクトの著しい課題をマテリアリティとして抽出しました。そのマテリアリティに対してどのように行動していくかを示そうと5つのマテリアリティの取り組みを掲げました。

環境・社会への貢献という社会的責任に関する取り組みが当社の場合事業を通じた価値の創出に直接つながっていることに「強み」があると考えています。

## マテリアリティの特定プロセス



## マテリアリティ



# マテリアリティへの取り組み

誰もが人生で長い時間を過ごす「わが家」は、全ての人の幸せに大きく影響します。しかし、近年は気候変動を始めとするさまざまな社会課題により、幸せな生活が脅かされています。

世界で一番多くの「わが家」を提供してきた積水ハウスグループには、世界一幸せな場所を届ける責任も、チカラも、あると考えています。私たちの住宅や事業で、人々の幸せに貢献する、その使命を胸に、私たちは未来へ向けて、グローバルビジョンに

## 「わが家」を世界一幸せな場所にする

を掲げました。このグローバルビジョンの実現を目指して5つのマテリアリティを特定し、決意と誇りを持って取り組んでいくことで、世界中の人々の「幸せ」に貢献していきます。



# マテリアリティへの取り組みに向けたテーマ・KPI

マテリアリティへの 取り組み	取り組みテーマ	No.	KPI	単位	2020年度		2021年度	2022年度	備考
					目標	実績			
脱炭素社会を 先導する	居住段階の脱炭素化	1	戸建ZEH比率	%	88%	91%	89%	90%	
		2	賃貸ZEH戸数	戸	1,200戸	2,976戸	1,800戸	2,500戸	
		3	分譲マンションZEH戸数	戸	32戸	32戸	196戸	540戸	累積戸数
		4	いどころ暖熱戸数	戸	1,000戸	1,005戸	1,200戸	1,250戸	
	事業活動の脱炭素化	5	新築住宅からのCO <sub>2</sub> 排出削減率	%	42%	54.7%	2030年までに45%削減		2019年度41.6%
		6	事業活動からのCO <sub>2</sub> 排出削減率	%	29%	19.4%	2030年までに50%削減		
	サプライチェーンの脱炭素化	7	RE100進捗率	%	6%	16.4%	25%	35%	
		8	サプライヤーSBT目標設定率	%	—	18.6%	2030年までに80%		新指標
住の可能性を 追求する	お客様満足の追求	9	戸建お客様満足度	%	95%以上	96.1%	95%以上	95%以上	入居1年アンケート
		10	賃貸入居率	%	95%以上	97.7%	95%以上	95%以上	
	ハード・ソフト・サービスの提案*	11	ハード・ソフト・サービスの新たな提案	—	—	「おうちで住まいづくり」 「スマートイクス」の発売	—	—	新指標
		12	人生100年時代の幸せをアシストする、 プラットフォームハウス構想の推進	—	—	「HED-Net」実証実験の 開始	—	—	新指標
地域社会と 共生する	地方創生、社会貢献活動	13	地方創生事業「Trip Base 道の駅プロジェクト」 の推進	—	—	4府県8施設 596室	5府県14施設 1,053室	7道府県18施設 1,410室	開業累積数
		14	積水ハウスマッチングプログラム会員率	%	30%	27%	30%	40%	
	社会資産の形成	15	戸建レジデンス評価	%	—	—	50%以上	—	★4以上
		16	シャームゾンガーデンズ	%	—	—	50%以上	—	★4以上
多様なチカラを 結集する	ダイバーシティ&インクルージョン	17	女性取締役人数	人	1人以上	1人	3人	3人以上	単体
		18	女性管理職人数・比率	人	225	236	240	260	グループ
		19	障がい者雇用率	%	—	3.79%	—	—	
	働き方、健康経営、労働安全衛生	20	男性の育児休業取得率	%	2.61%	2.76%	2.61%	2.61%	単体
		21	1人当たり月平均総労働時間	時間	100%	100%	100%	100%	単体
		22	二次健康診断受診率	%	—	176.71	176	175.5	新基準
		23	施工部門の休業災害度数率	—	—	87%	89%	90%	
		24	CSR調達人権・労働スコア	ポイント	2.63	2.17	2.15	2.13	
インテグリティを 体現する	コーポレートガバナンス	25	独立社外取締役の比率	%	—	33.3%	40.0%	40%以上	
	事業マネジメント層のインテグリティ向上 とグループガバナンス体制の強化	26	事業マネジメント層のインテグリティ向上	—	本社職責者 1/2以上受講	97% (74人/76人中)	グループ役員・職責者 1/2以上受講	グループ役員・職責者 全員受講	
		27	ガバナンス戦略シートの取り組み	—	—	積水ハウス総務長運用 (総計121人)	グループ総務責任者運用 (総計223人)	ガバナンス戦略シート 取り組み率90%	
	従業員コミュニケーションの向上	28	ESG対話の実施	—	—	積水ハウス職責者	積水ハウス従業員 グループ職責者	グループ従業員	

\*ハード・ソフト・サービスの提案については、実績を開示し、詳細や今後の取り組みはサステナビリティレポートにて記載しています。

## 経営資源



### 財務健全性確保と投資 (財務資本)

持続的成長を支えるために不可欠である強固な財務基盤を確立し、市場環境を取り巻くさまざまなリスクに備えるとともに、機動的かつ柔軟な投資判断を下せる財務的余力を常に確保しておく必要があります。財務健全性の評価基準、適正な財務レバレッジの水準として、格付の維持を前提にD/Eレシオ0.45倍以下を目標としています。資本コスト・資産効率を意識してバランスシートの改善にも努め、成長投資の推進と資産効率の向上を図ります。

D/Eレシオ  
**0.42倍**

フリー・キャッシュ・フロー  
**964億円**

不動産投資額

**4,784億円** / **1兆6,500億円**  
(29%進捗) (第5次中期経営計画期間中)

有利子負債

**5,629億円**



### 生産・物流拠点 (製造資本)

国内事業においては、請負型ビジネスの邸別生産の要となる製造ラインを所有する生産拠点(工場)と、全国の施工現場へ部材を配送する物流拠点を有しています。工場間の部材輸送手段は鉄道モーダルシフトを実施しており、環境負荷の低減を図っています。また、戸建住宅事業、賃貸住宅事業、分譲住宅事業の生産効率向上のため、部材生産設備を中心とした設備投資を行っています。このほか、都市再開発事業における設備投資も実施しています。

設備投資額  
**966億円**

国内工場数  
**5カ所**  
(宮城、茨城、静岡、兵庫、山口)

物流拠点  
**40カ所**



### 研究開発拠点 (知的資本)

住宅に関連する最先端の技術開発や人間工学実験をもとにしたユニバーサルデザインの研究・開発活動の拠点となる「総合住宅研究所」をはじめ、日本初の幸せ研究所である「住生活研究所」、さまざまなステークホルダーと新たな住文化を共創するオープンイノベーション拠点「住ムフムラボ」などがあり、先進の研究施設でさまざまな開発を行っています。また、積水ハウスの商品技術、研究開発、デザインなどに関わる知的財産権である特許権や意匠権についても多数保有・管理しています。

研究開発費  
**96億円**

特許権保有件数  
**641件**

意匠権保有件数  
**308件**

- 総合住宅研究所
- 住生活研究所
- 住ムフムラボ



**多様な人材  
(人的資本)**

「人間愛」を根本哲学とする企業理念のもと、「積水ハウスグループ人権方針」を策定・公表するとともに、全従業員が「イノベーション&コミュニケーション」を実践できる職場づくりを目指しています。事業運営においては、法律上要求される国家資格をはじめとする各種資格や技能を有する人材の積極的採用や育成、さらには、社内資格制度による従業員のスキルアップを図り、グループ全体での情報連携のもと、これら有資格者の適正配置に努めています。

連結従業員  
**28,362名**

- 営業職：7,200名
- 技術職：8,188名

一級建築士  
**3,283名**

チーフコンストラクター\*  
**150名**

プラチナスペシャリスト\*  
**43名**

チーフアーキテクト\*  
**262名**

構造計画スペシャリスト\*  
**149名**

CSマイスター\*  
**84名**

女性管理職  
**236名**

障がい者雇用率  
**2.76%**

\* 社内資格(産休・育休、職種変更、退職などで対象外となる従業員を除く)



**顧客基盤・施工力  
(社会・関係資本)**

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は、積水ハウスグループと社会をつなぐ重要な要素であり、コアコンピタンスとして位置づけています。オーナー様との長期リレーションシップが築ける要因の一つに、お引渡し後のカスタマーズセンターによるアフターサービスの体制整備があります。また施工面においては、当社グループ内に施工会社を有する「責任施工体制」を構築しており、協力工事店を含め、創業以来「運命協同体」という精神が共有されています。

累積建築戸数  
**250万戸**

積水ハウスの本体工事に関わる  
協力工事店数  
**約2,600社**



**再生可能  
エネルギー・資源  
(自然資本)**

持続可能性を考慮したCSR調達に取り組んでいます。フェアウッド調達のほか、輸入材のデュアリティ、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ています。またエネルギー分野においては、オーナー様から太陽光発電の余剰電力を買い取り、自社グループの事業用電力として利用する「積水ハウスオーナーでんき」の取り組みによって、2040年までにRE100を100%達成する予定です。このほか、保有施設の一つに、施工現場から出る廃材の100%リサイクルを実現する「資源循環センター」があります。

持続可能な木材調達比率  
**97%**

CO<sub>2</sub>排出量  
**13.5万t**

- 積水ハウスオーナーでんき
- 資源循環センター

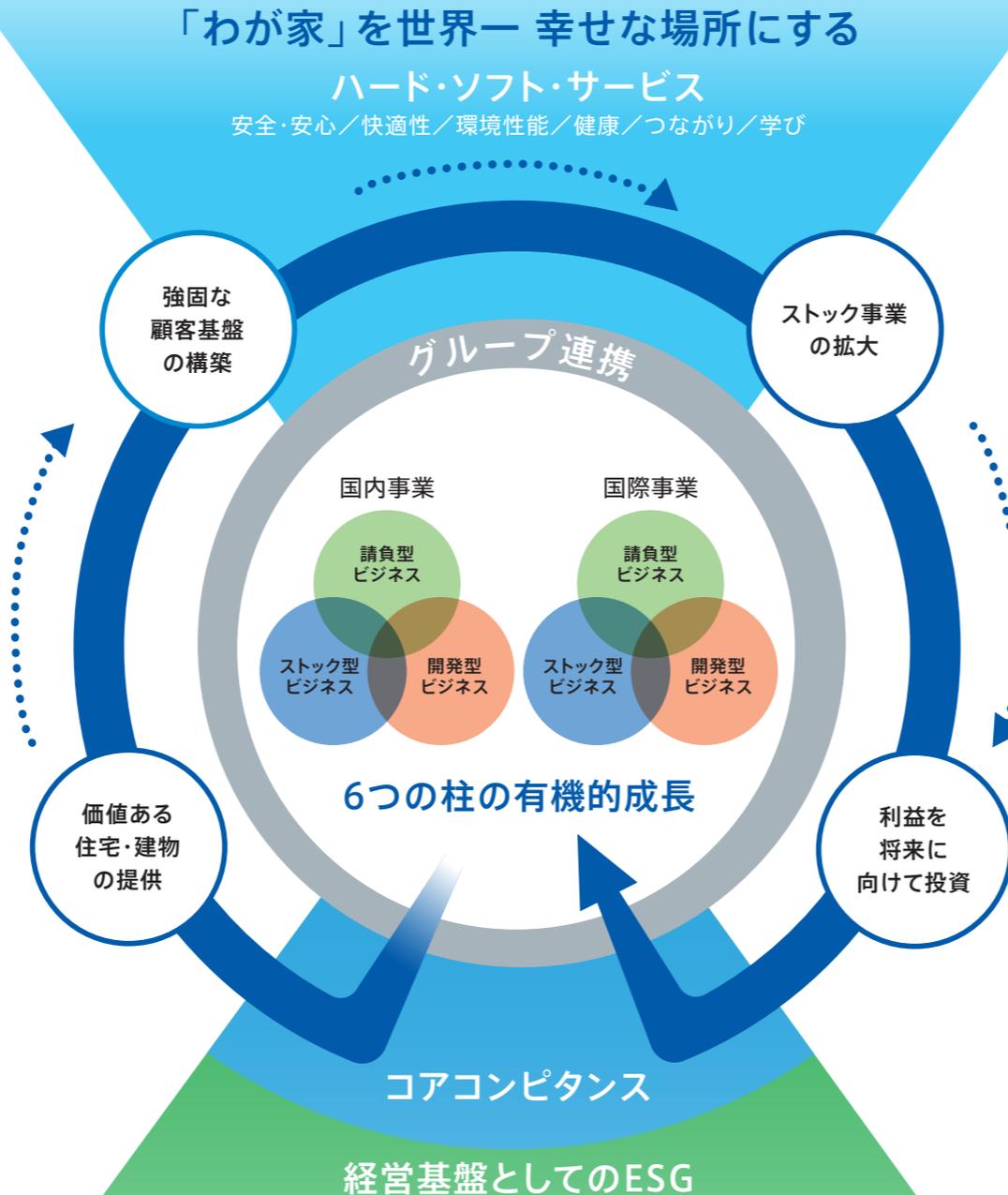
廃棄物排出量  
**110.7万t**

# ビジネスモデル

積水ハウスは、経営基盤であるESGの取り組みと、独自のバリューチェーンおよびコアコンピタンスを有しており、グループが連携することで、さまざまなステークホルダーに事業価値を創造するビジネスモデルを構築しています。

国内事業においては3つのビジネスモデルがあります。価値ある良質な住宅・建物の提供を行い、強固な顧客基盤を構築する「請負型ビジネス」。この顧客基盤を活かしてリフォームなどのビジネスを展開する「ストック型ビジネス」。これらのビジネスから得た利益は、良質な都市再開発やまちづくりを行う「開発型ビジネス」に投資する。そして、将来に向けた投資とあわせて、持続可能な価値創造プロセスを構築しています。今後は、国際事業においても、「請負型ビジネス」の拡充により国内同様のビジネスモデルを確立させます。

積水ハウスグループはグローバル企業への発展を目指し、持続的成長を着実に遂げていきます。



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

## 請負型ビジネス

価値ある良質な住宅・建物の提供を行い、強固な顧客基盤を構築

## ストック型ビジネス

請負型ビジネスの顧客基盤を活かして、リフォームなどのビジネスを展開

## 開発型ビジネス

請負型ビジネスとストック型ビジネスから得た利益を良質な都市再開発やまちづくりに投資

# コアコンピタンス

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



## 技術力

- 「いつも今が快適」をカタチにしたユニバーサルデザイン
- 「安全・安心」を実証するシーカス、エアキスなどのオリジナル技術
- 「グリーンファースト ゼロ」をはじめとする環境技術
- ダインコンクリート、ヘルパーンというオリジナル外壁製造技術
- 一級建築士、二級建築士をはじめとする多数のさまざまな資格保有者
- 社内認定制度(チーフアーキテクトなど)導入によるスキルアップと提案力向上



## 施工力

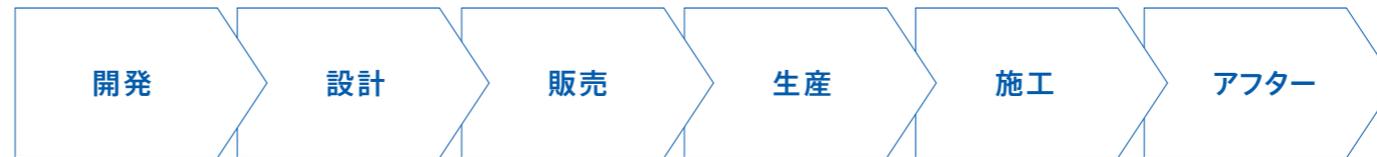
- 積和建设各社を100%子会社に持つ「責任施工体制」の導入
- 「積水ハウス会」によるロイヤリティの高い施工協力体制
- 「型式認定取得」による工期短縮の実現
- 社内認定制度(チーフコンストラクターなど)導入によるスキルアップと提案力向上



## 顧客基盤

- 業界一を誇る累積建築戸数250万戸のオーナー様
- お引渡し後も安心のカスタマーズセンターの設置によるアフターサービス体制
- 積水ハウス不動産各社による賃貸住宅オーナー様との長期リレーションシップ
- オーナー様からのご紹介やリピート比率の高さ

グループ連携による相乗効果で  
お客様への価値を最大化



コアコンピタンスの進化と拡張



## コアコンピタンス

## コアコンピタンスを活かした技術の変遷 ～積水ハウスの先進技術はどのように生まれてきたのか～

## 工業化住宅

高品質で安定した  
技術の普及

1960年創業の積水ハウスは、工業化住宅の黎明期から需要に応えてきました。工業製品ならではの特長を活かして、高品質の製品を安定的に早くつくり、建築現場で短工期かつ確実な施工を実現。60年以上にわたる歴史の中で、常に時代を先取りして技術を磨き、暮らしと財産を守る安全で快適な住宅を提供しています。

生涯住宅思想がもたらす  
安全・安心と快適の共存

日本の住宅設計では「尺」が基本単位に用いられるのに対し、積水ハウスは創業まもなく、メートルを単位とする「メーターモジュール」を採用。空間の広さや幅にゆとりが生まれ、大きな荷物を運ぶ時などにも動きやすくなります。また、バリアフリーリフォーム時には廊下や階段に手すりも設置可能に。安全で快適な住空間づくりの発想は「いつも今が快適」という、年齢や体格体力、身体機能の区別なく、誰もが暮らしやすい住宅を目指すユニバーサルデザインの考え方に結びついています。

1961

空気環境配慮仕様  
「エアキス」の誕生

水や食べ物を選ぶように、住まいの空気もしっかり選んでほしいという思いから「化学物質の抑制」と「換気・空気清浄」で空気環境を守る、独自の空気環境配慮仕様「エアキス」を開発。ホルムアルデヒド、トルエンなど品確法\*の住宅性能表示制度で定められた5つの化学物質の室内濃度について、一番影響を受けやすい子どもを基準に考え、国（厚生労働省）の指針値の1/2へ低減を目指します。

\* 住宅の品質確保の促進等に関する法律

2011

「幸せ研究」から生まれた  
ファミリー 스위트

「家族のつながり」や「生きがい」など、暮らしにおける「幸せ」を研究する住生活研究所を2018年に開設しました。「幸せ」をテーマに据えた研究所の設置は、日本企業では初の試みです。ハード・ソフト両分野の研究開発を推進してきた積水ハウスが、幸せ研究の成果を構造分野の新技術に活かすことで生まれたのが「ファミリー 스위트」です。従来のLDK発想から脱却し、家族が思い思いに過ごし、みんながわくわくできる「新しいリビング」を提案しました。

2018

## ハードとソフトを融合するための積水ハウスの技術へのこだわり

## ハード・ソフト・サービスの融合

2007

「シーカス」による  
耐震性と安心の同時実現

鉄骨構造の耐力壁とオリジナル制震壁「シーカスフレーム」を同位置に重ねる「ハイブリッドシーカス」の技術開発により、制震性能を維持しながら壁を減らし、設計自由度が大幅に向上。大開口や大きなピロティ（軒下）が屋外と室内を気持ちよくつなぎ、ダイナミックな外観も可能にしました。明るく開放的な空間で、自然を感じながら時間をお過ごしいただけます。地震の多い日本で最も必要とされる高い制震性能による安心感と、のびのびとした快適な暮らしを同時実現しました。

2017

「フレキシブルβシステム」による  
多様な建築ニーズへの対応

工業化住宅として世界初の重量鉄骨梁勝ちラーメン構造「βシステム構法」は、柱の位置を自由に移動でき、間取りや窓の位置などの自由度が高いのが特長。さらに、ラーメン柱の2.5倍の高強度柱「WHコラム」と高強度梁「WHビーム」により、大開口や最大スパン9mの無柱大空間を実現。設計自由度を大幅に高める「フレキシブルβシステム」により、戸建・賃貸住宅から店舗・事務所併用住宅、高齢者住宅、保育園、病院、ホテル、公共施設まで、多様な建築ニーズに対応しています。

2020

在宅時急性疾患早期対応ネットワーク  
HED-Net

日本の脳卒中の年間発症者数は約29万人、そのうち79%が家の中で発症し、発見の遅れから1.5万人が住宅内で死亡と推計されています。他の疾患や事故を加えると、家での死亡者数は年間約7万人。住宅内での発生を早期発見し、早期治療につなげる活動は、積水ハウスが取り組むべき社会的課題です。積水ハウスはパートナー企業・大学などとともこの問題に重点的に取り組み、「急性疾患」への早期対応サービス「在宅時急性疾患早期対応ネットワーク HED-Net」を世界初のサービスとして構築しました。

# 価値創造ストーリー 特集

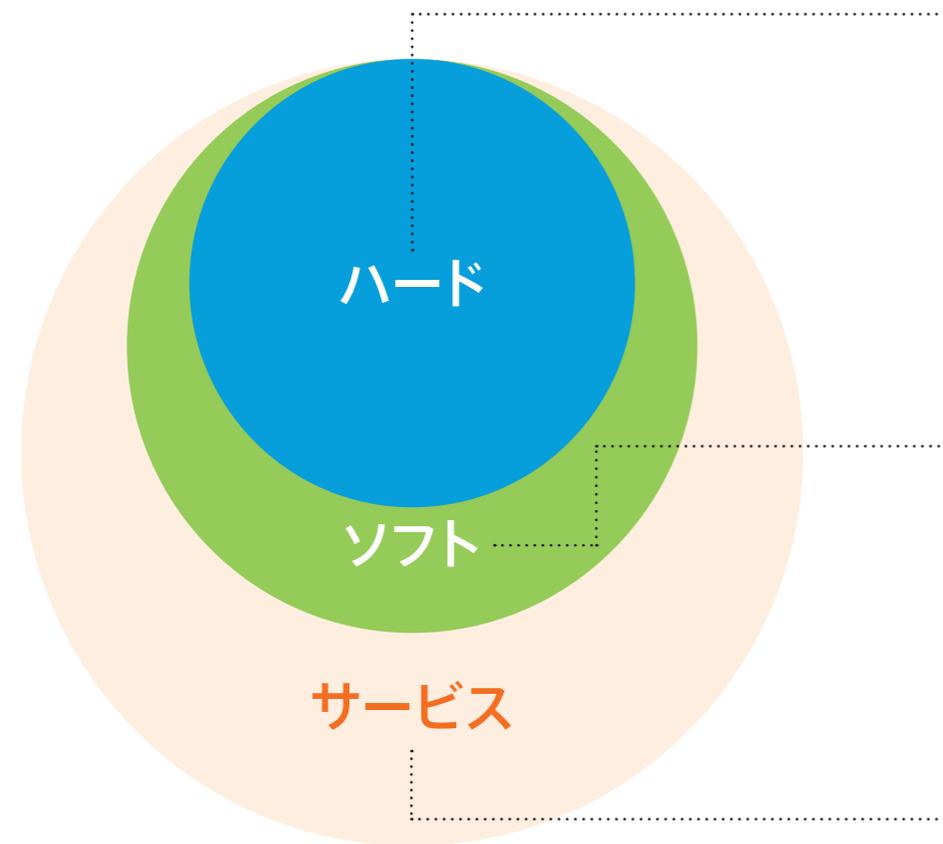
## ハード・ソフト・サービスの融合

ハード・ソフト・サービスの掛け合わせで  
新しい価値の提供を目指す  
積水ハウスの具体的な取り組みをご説明します。



# ハード・ソフト・サービスの融合に対する積水ハウスの考え

積水ハウスは、創業からの使命である、住まい手の命と財産を守るハードとしての住宅の提供だけでなく、ソフト(=住まい方提案)とサービスの深化×進化で、お客様に「幸せ」という新たな価値提供をお届けすることを目指しています。



## いつまでも快適・安心に暮らせる「幸せ」技術の探求

1990年に開設した世界最大規模の住まいの研究施設「総合住宅研究所」を中心に、探究を続けています。住宅の基本性能の検証や評価をはじめ、新しい構工法の研究開発、ユニバーサルデザインや新しい環境技術の研究など、いつまでも安全・安心・快適・健康に暮らせる「幸せ」技術の研究開発に取り組んでいます。



耐震・制震などの安全技術



ユニバーサルデザインなどの安心技術



温熱環境などの快適技術



空気環境などの健康技術

## 「幸福感」を追求する科学的・理論的アプローチ

ライフスタイルに着目したソフト面を研究開発に組み込むため、2018年に、企業では日本初となる住まい手の「幸せ」を研究する「住生活研究所」を開設。「住めば住むほど幸せ住まい」をテーマに、「幸せ住まい」のノウハウを科学的・理論的に明らかにし、具体的で新しい生活を提案します。家族のつながりや生きがい、楽しさが住まいに込められています。

### 住生活研究所

住めば住むほど幸せ 住まい

#### これまでの主な研究テーマ

幸せ家事デザイン/キッズ(子育て、子育て)  
収納/食空間/睡眠/ペット/在宅中の家での過ごし方

## 人生100年時代の「幸せ」をアシストし無形資産を生み出す家

「人生100年時代」を迎え、土地や建物などの有形資産だけでなく、家族の健康、スキル、知識などの無形資産の重要視化を予想。住宅を起点に「健康」「つながり」「学び」をテーマとし、事業領域を住まい手の生活サービスにまで拡大します。先端技術を用いて住まい手のデータを取得し、無形資産を生み出し続けられる家の提供「プラットフォームハウス構想」を進めていきます。



# ハードとソフトの融合 ~ファミリー 스위트~

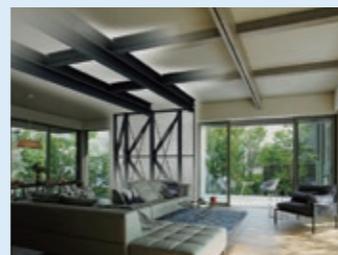
提案(ソフト)の前提  
となる技術(ハード)



ファミリー 스위트

業界唯一の高強度な躯体技術により魅力的な空間提案が可能に

従来のLDK発想から脱却した積水ハウスの大空間リビング「ファミリー 스위트」は、それぞれの家族の多様な暮らし方に柔軟に対応します。それを可能にしたのは、柱をなくし、最大スパン7mの大空間を梁だけで支える「ダイナミックビーム」。



ダイナミックビームK

当社標準梁の約10倍\*もの高強度の梁であり、業界唯一のもので。進化し続ける高強度な梁や断熱性などの先進技術(ハード)と、住まい手に応じた暮らし方の提案(ソフト)との掛け合わせが幸せな住まいをつくり出します。

\*標準梁との断面2次モーメント(梁の曲がりにくさ)の比較

ファミリー 스위트が  
実現するソフト提案



さまざまなくつろぎ方を  
つくり出すピットリビング

ピットリビングは広々としたワンルームの中にほどよいくつろぎをつくり出します。床に寝転んだり、段に腰掛けたり……思い思いに過ごせる、家族が自然に集まる仕掛けを提案します。



家族の気配を感じながら  
学習できる場づくり

家族が集う空間の近くに学習専用のスペースを設ければ、子どもたちは安心して勉強に集中できます。リビングに学習道具も散らかりません。子育ての研究視点からの提案です。



家でもしっかり仕事ができる  
在宅ワークルーム

在宅ワークの浸透とともに、住まいにもプラスαの役割が必要に。家族が集う空間の近くにながら、適度に独立、オン・オフを切り替えながら集中しやすい環境づくりを提案します。



一人でも家族全員でも使いやすい  
セパレートキッチン

シンクとコンロが背中合わせのセパレートタイプなら複数での調理もしやすく、家族の上手な役割分担も可能に。一緒に後片付けも習慣になります。家事をしながらもコミュニケーションが生まれる提案です。

# ハードとソフトの融合 ~さまざまな家族形態や価値観に合わせた ライフスタイル型モデルハウス「みんなの暮らし 7stories」~

詳細はこちらをご覧ください  
<https://www.sekisuihouse.co.jp/kodate/yumekojo/kanto/>



2020年9月、住まいづくりのテーマパーク「関東 住まいの夢工場」内にライフスタイル型モデルハウス7棟が完成。ミレニアル世代からアクティブシニア世代まで、多様な価値観を持った7つの詳細な家族像を設定。住まいを通じた暮らしの中での楽しみや工夫などをお伝えし、住生活研究所の「幸せ住まい」に関する提案を具体的に体験いただける施設となっています。

## 子育てファミリーの家

小林さんち。

子育て世代の共働き夫婦が、都心にほど近い東京都稲城市若葉台に建てた新居。子どもがのびのびと遊べる大空間リビングや、多様な働き方をサポートする在宅ワークスペースまで居心地よく楽しく暮らせる家。



## アクティブシニアの家

山本さんち。

定年を機に、東京都八王子市で夫婦2人のセカンドライフを始めた山本さん。趣味を楽しみながら、一人の時間も夫婦2人の時間も両方楽しめる平屋住宅。飼い猫が遊べる仕掛けも。



## 和の感性を大切にした家

ガブリエルさんち。

大学で日本文学を研究するイギリス出身のガブリエルさんと翻訳家である日本人の妻が子どもの独立を機に建てた家。日本文化を感じさせる和のテイストを活かしつつ、イギリス文化も同居。



## グリーンと暮らす家

森さんち。

都心の狭小地の3階建住宅。自然が好きでオーガニックやエコを大事にする夫婦が家族とともに暮らす空間に、自然や緑を感じる仕掛けをたくさん施している。



## 音楽を愉しむ家

内藤さんち。

音楽好きの夫婦が子育てのために建てた新居。週末には、Music Roomに家族が集い、音楽を奏でてホームコンサートを愉しんでいる。



## アウトドア好き 三世代家族の家

外山さんち。

アウトドアの趣味でつながる三世代の家族が暮らす二世帯住宅。週末はテラスで三世代揃ってバーベキューを楽しめる。



## アートと暮らす家

柴門さんち。

都内でアートギャラリーを営む夫妻が建てた、ギャラリーも兼ねた自宅兼ゲストハウス。お気に入りのアートを眺めるゆっくりとした時間が流れる。



# サービス ビジネスモデルの深化を象徴する「プラットフォームハウス構想」

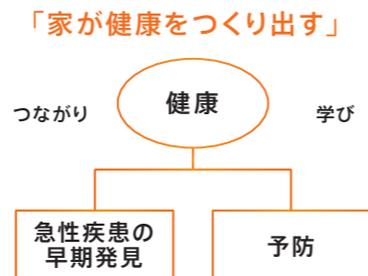
## 「人生100年時代の幸せをアシストする住まいづくり」

積水ハウスの「プラットフォームハウス構想」とは、『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、「家」を起点に積水ハウスの事業領域を住まい手の生活サービスにまで拡大することで、人生100年時代の幸せをアシストする役割を果たす新しい住まいづくりです。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、住まい手のデータを日々取得して活用することで住まい手に応じたサービスを提供していきます。



### 健康を因数分解してサービスを提供

健康状態を「急性疾患の早期発見」「予防」といった観点で区分け、それぞれに合わせたサービスを開発し、「家が健康をつくり出す」という住宅の新たな価値を提供します。「急性疾患」に対しては「在宅時急性疾患早期対応ネットワーク HED-Net」を構築しました。室内に設置した非接触型センサーが就寝中の寝返りや部屋からの移動などの日常生活を考慮のうえ、心拍・呼吸を検知・



解析し、異常時は緊急通報センターへ連絡して安否確認。必要に応じて救急隊に出動要請を行い、玄関ドアの遠隔開錠・施錠までを一貫して行う、世界初のプログラムです。

今後は、家だからこそ取得可能な住まい手のバイタルデータを蓄積し、そのデータを活用することにより、急性疾患を引き起こす可能性のある疾患の早期発見や予防サービス提供などについて開発を進めます。

### 活用する先端技術とオープンイノベーション

「HED-Net」は、センサー技術など工学的見地、医学的見地、パートナー企業や積水ハウスが持つそれぞれの専門の見地を持ち寄り、産学連携の体制を構築し推進。住まいが中心となり、多くの異業種企業および産学共同で先進技術開発を行うオープンイノベーションです。サービスの開発に向けて、今後もパートナー企業や専門人材とともに進めていきます。



### 世界初 在宅時急性疾患早期対応ネットワーク HED-Net



### 生活者参加型パイロットプロジェクトが始動

2020年12月より、当パイロットプロジェクトへの参加を希望されたお客様の新築戸建注文住宅に「HED-Net」導入の実証実験を開始。さまざまな実生活の中で生体センサーを稼働させ、データの取得・判定プログラムの精度・システム稼働状況などの検証を始めます。また、間取りや設備などの影響を大きく受けることなく、「HED-Net」が正常に稼働するかどうかを検証。実用化に向けてのマイルストーンであり、今後、各種精度や対応力を高めていきます。



# 第5次中期経営計画

## 中期経営計画の概要

2020年度～2022年度  
**第5次中期経営計画**

経営方針	事業ドメインを“住”に特化した成長戦略の展開
基本方針	コアビジネスのさらなる深化と新規事業への挑戦

主な経営数値 (単位：億円)

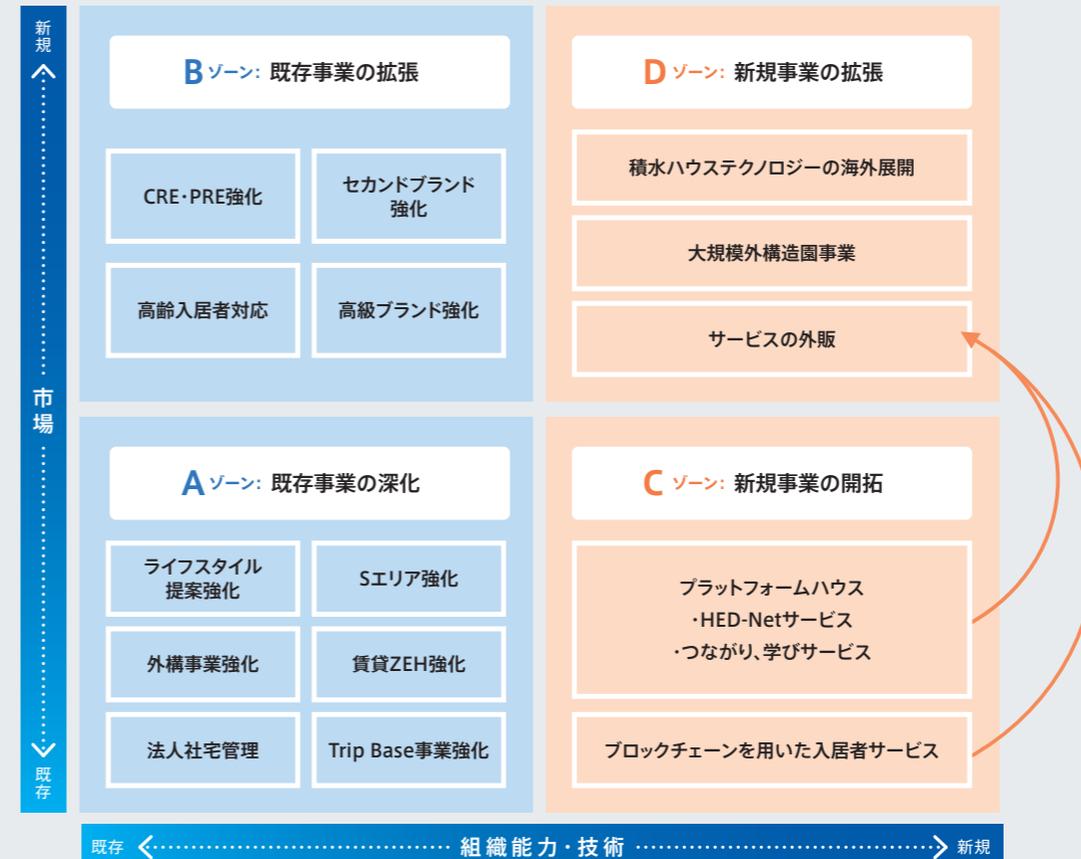
	2020 (計画)*	2020 (実績)	2021 (計画)*	2022 (計画)
売上高	24,150	24,469	25,520	27,000
営業利益	1,750	1,865	2,000	2,200
経常利益	1,725	1,846	2,000	2,190
親会社株主に帰属する当期純利益	1,140	1,235	1,350	1,470
EPS	167.22円	181.18円	200.62円	217.31円
ROE	8.9%	9.5%	10.0%	10.0%以上を安定的に創出

**2022年度 過去最高益を目指す**

\*中期経営計画発表以降に、事業環境や事業進捗などにより修正した最新の計画数値を表記しています。

「『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実現に向けて、当社は2020年度から2022年度までの3年間の第5次中期経営計画を策定しました。基本方針を「コアビジネスのさらなる深化と新規事業への挑戦」とし、成長戦略の実行に取り組んでいます。市場ニーズへの感度や適応力を研ぎ澄ませることで現在のコアビジネスをさらに深化させると同時に、新しいライフスタイルの基盤となる「健康」「つながり」「学び」を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

## コアビジネスのさらなる深化と新規事業への挑戦



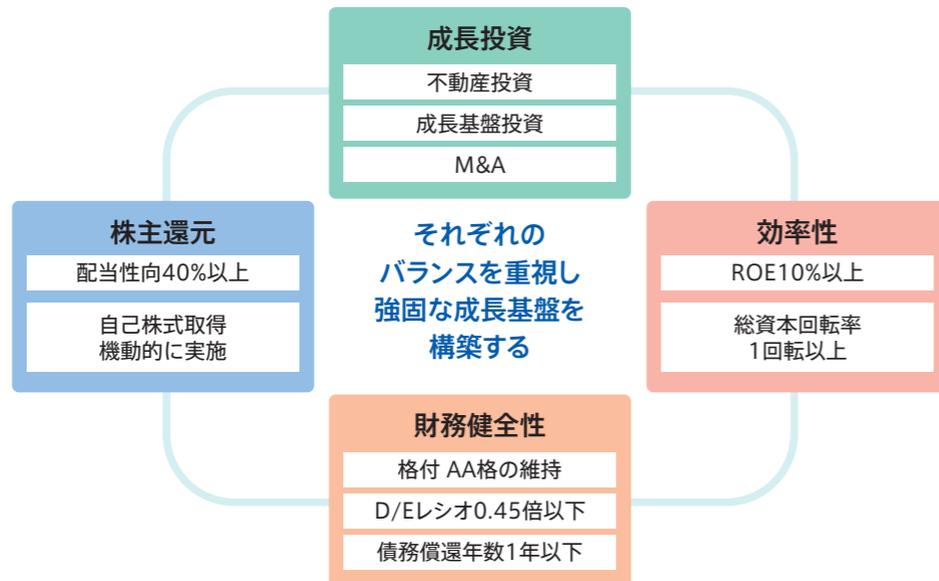
の活用など新規事業の開拓を推進していきます。

さらに、これまで培ってきた積水ハウステクノロジーを海外展開するなど、新規事業の拡張にも投資を行い、持続的な成長を見据えたオープンイノベーションをはじめとする基盤強化にも取り組み、持続的な成長を図ります。

## 財務戦略

第5次中期経営計画の3年間で「持続的成長のための財務基盤を形成する期間」と位置づけています。第4次中期経営計画の「成長投資」「財務健全性（格付）」「株主還元」のバランスを重視する姿勢を継続しながら、第5次中期計画は各内容をさらに充実させていくステージになると考えています。研究開発や人材育成などの事業基盤強化への投資、強固な財務基盤構築により、お客様、株主の皆様、そして社会への責任を果たしていきます。

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



## 脱炭素社会への貢献

脱炭素社会への貢献として、事業全体のCO<sub>2</sub>排出量で最も大きな割合を占める、住宅・建築物の居住・使用段階におけるCO<sub>2</sub>排出量を削減するため、ZEHおよびZEB\*の普及を推進します。あわせて、事業活動における省エネルギー・再生可能エネルギー活用などバリューチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出削減を進め、2050年の脱炭素社会の実現に向けて取り組み、ESGグローバルリーダー企業を目指します。

\*省エネ・創エネなどにより、快適な室内環境を実現しながら年間の一次エネルギー収支プラスマイナスゼロを目指す住宅（ZEH）および建物（ZEB）

- 1 ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス（ZEH）の深化と拡張
- 2 「積水ハウスオーナーでんき」によるRE100の推進
- 3 ESGグローバルリーダー企業へ

## 社会性の向上と人事戦略

人事戦略としては、従業員一人ひとりの主体的な関わりが活力ある組織を生み出すと考え、本質的な多様性が至るところに組み込まれた職場環境を整えます。そして、社会から求められるESGの課題にいち早く、かつバランスよく対応する組織集団にとどまらず、ESG経営やSDGsの施策を深く浸透させ、社会課題を成長機会として捉えることができる強い組織へとより一層進化させていきます。

- 1 次世代経営者・リーダーを戦略的に育成する人材パイプラインの構築
- 2 採用力強化と新たな事業領域に向けた多様な才能の獲得
- 3 ダイバーシティの推進 ～「多様なチカラ」を発揮する職場づくり
- 4 働き方改革 ～無形資産が生み出す成長の活力
- 5 社会課題へのアプローチ ～顧客価値最大の社会づくりとSDGsへの貢献

## デジタルトランスフォーメーション (DX) での営業戦略

積水ハウスでは、お客様および取引先、従業員の安全を最優先とし、新型コロナウイルス感染拡大の抑止のために必要な対応・対策を継続して進めています。

お客様のご自宅などへの訪問を控え、WEB会議システムなどを利用した新たなプロモーション手法を駆使し、お客様へのプラン提案や対応を充実させています。例えば、オンラインサービス「おうちで住まいづくり」「おうちでリフォーム」は、お客様が当社従業員と直接対面することなく、ご自宅で住まいづくりの相談ができます。当社の最新展示場やオンライン実例見学会でお客様の実例物件や販売中の分譲地をご案内するほか、VR<sup>1</sup>scope<sup>®2</sup>を用いることで、ご提案中のプランをおうちにいながら、360度視野の立体空間で体験していただくことができます。また、住まいづくりの基礎知識が織り込まれた「住まいづくりの教科書」などのキットをご自宅にお届けし、具体的なご検討に役立てていただいています。

これらは、お客様の利便性向上の観点から、コロナ禍以前より導入していたため、展開拡大もスムーズに進み、お客様からご好評いただいています。今後も、ニューノーマルに向けた取り組みとして、さらに活用の幅を広げていきます。

\*1 Virtual Reality (バーチャルリアリティ): 人工的につくられた仮想空間を現実かのように体感させる技術

\*2 VR scope<sup>®</sup>は凸版印刷株式会社の登録商標です。



## 変化を先読みした住機能の拡張

### ▶ 新たな生活様式に合った暮らしのご提案

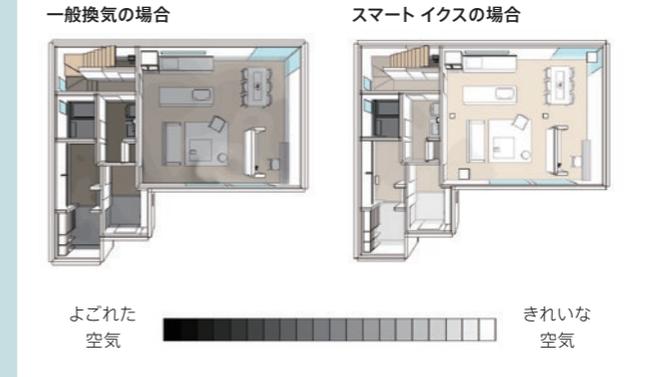
自宅で過ごす時間が増えたことで、「おうち時間」に注目が集まっています。Withコロナ時代の暮らしを豊かで快適なものにするため、仕切りのない大空間リビング「ファミリー スイート」に、住生活研究所のこれまでの研究成果を盛り込んだ「ファミリー スイート おうちプレミアム」を発売しました。「自分たちらしい暮らし」を望むミレニアル世代をはじめ、家族の形態や環境の変化に合わせたカスタマイズや可変性が特徴です。在宅ワークや「おうちでフィットネス」「うちdeバル」などこれまで外で楽しんでいたことを自宅にいながら楽しめる、プレミアムなライフスタイルをご提案しています。

### ▶ 次世代室内環境システム「スマート イクス」▶詳細はP.44

住宅における新しい生活様式への対応の重要性が高まる中、住まいから家族の健康をサポートすべく誕生した次世代室内環境システム「スマート イクス」。排出する空気の熱エネルギーを再利用した熱交換機能により、窓開け換気による熱損失を約80%抑制し、快適性や省エネを維持しながら換気します。臭いやホルムアルデヒド吸着脱臭フィルター付きの天井付空気清浄機の搭載により、24時間換気システムのみと比べて花粉や空気中の微細な物質を約2~5倍\*素早く除去します。換気・空気清浄、プランニングが一体となった独自のシステムで、きれいな空気が流れる快適な居住空間を実現します。



### スマート イクスの検証効果



\*実際の空気清浄を保証するものではありません。

## 重点施策

### 請負型ビジネス

- 3ブランド戦略の推進
- S・Aエリア集中戦略の推進

### ストック型ビジネス

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

### 開発型ビジネス

- ROA経営の推進
- 回転率の向上と優良土地の取得により安定収益を図る

### 国際ビジネス

- 積水ハウステクノロジーのグローバル化に着手し、新たなステージへ

## 各事業の進捗

### 請負型ビジネス

高付加価値提案などにより利益率の改善が進み、営業利益は計画を上回る実績となりました。戸建住宅事業は、コロナ禍でのニューノーマルに対応した営業活動や商品提案などにより、下期（8月～翌年1月）の受注高は前年同期比8.9%増と好調に推移。賃貸住宅事業は、賃貸住宅「シャーメゾン」の受注が改善傾向にあります。建築・土木事業は、2019年10月1日に連結子会社となった鴻池組が売上に寄与しました。

### ストック型ビジネス

リフォーム事業は減収となりましたが、引き続き、新しい生活様式にも対応する提案型リフォームの推進により利益率改善が継続。受注高は新型コロナウイルス感染症の拡大による訪問などの営業活動の自粛などにより減少しましたが、営業活動の制限が段階的に緩和されたことにより、下期の受注高は前年同期比8.2%増となりました。不動産フィー事業は、エリアマーケティング戦略により高入居率を維持し、堅調に推移しています。

### 開発型ビジネス

分譲住宅事業は下期以降、底堅い需要に支えられ回復し、受注高は前年度比1.4%増となりました。マンション事業は東京と大阪で大型案件の引渡し完了しました。都市再開発事業は、計画に沿った物件売却を実施しました。新型コロナウイルス感染症の影響による国内および海外からの旅行者減少のため、限定的ではあるもののホテル収益は影響を受けました。

### 国際ビジネス

米国マルチファミリー事業で3プロジェクトの物件売却を実施したほか、米国の住宅販売事業および宅地開発事業が好調で、修正計画を上回る着地となりました。中国におけるマンション販売も順調に推移し、投資残高は前年度末より半減しました。

### その他の事業

エクステリア事業では、住宅と外構との一体提案の強化に努めました。戸建住宅、賃貸住宅およびマンションにおいても、独自の庭づくり・外構の提案を積極的に行いました。また、造園会社との資本・業務提携を行うなど、エクステリア事業のさらなる強化を図りました。

## 財務健全性

### 持続的成長を支える強固な財務基盤を確立する

- リスクに備え、市場の変化に柔軟に対応できる財務基盤の構築
- 成長投資機会(チャンス)へ機動的に対応できる投資余力の確保

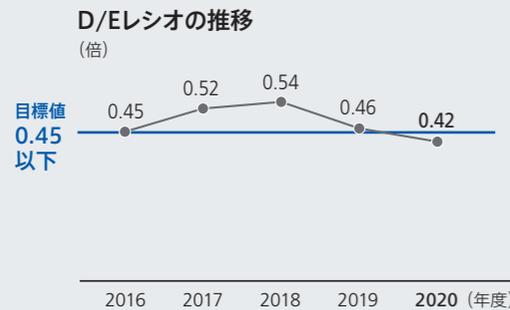
2020年度末のD/Eレシオ、および債務償還年数は、ともに目標とする水準になりました。財務健全性は着実に改善し、不動産やM&Aなどの大型成長投資に対応できる投資余力・資金調達余力を確保。コロナ禍においても国内格付機関2社によるAA格の信用格付をしっかりと維持しています。引き続き成長投資のキャッシュ・フローへの影響を注視しつつ、高い信用力などを背景に機動的に資金を調達していきます。

### 高い健全性の目安としてAA格の格付\*を維持

D/Eレシオ0.45倍以下

債務償還年数1年以下  
(Net Debt/EBITDA倍率)

\*当社格付  
(株)日本格付研究所(JCR) AA <https://www.jcr.co.jp/>  
(株)格付投資情報センター(R&I) AA- <https://www.r-i.co.jp/docs/company/profile.html>



## 成長投資

### 持続的成長に向けた成長投資の推進と効率性向上を図る

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

成長分野である不動産への投資については資産効率(回転率)を重視しつつ積極的に仕入れを推進し、順調に進捗。投資判断の基準として資本コストを踏まえたハードルレート(IRR)の設定・検証のほか、開発型・国際ビジネスにおいては、セグメントごとにROA目標値を設定して資産効率の向上を図っています。成長基盤投資は2,000億円程度を設定。うち1,000億円程度を見込む、生産設備、IT、研究開発、人材確保・育成などの分野においては、積極的に投資を行い順調に進捗。一方、新規事業・M&Aについては、初年度は大型投資の実行には至っていないものの、国内外のさまざまな可能性について検討を進めています。

### 不動産投資

(単位: 億円)

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

※下段( )内は第4次中期経営計画での実績

### 成長基盤投資



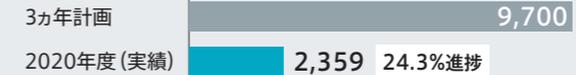
〈3カ年〉

2,000億円規模

### 国内



### 海外



生産・研究開発・人材等

新規事業・M&A

1,000億円

## 効率性

### 株主資本コストを上回るROEを安定的に創出する

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

2020年度は利益の減少に伴いROEは9.5%となりました。目標とする10%を下回る結果となりましたが、早期の回復を目指します。

政策保有株式に関しては、適切な保有状況を検証するとともに、段階的な縮減に取り組んでいます。2020年度は8銘柄について保有する全株式を、1銘柄について保有株式の一部を売却しました。引き続きバランスシートの改善に取り組んでいきます。

#### ROE算出方法と内訳

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

#### ROEの推移



## 株主還元

### EPS(1株当たり当期純利益)の持続的な成長による着実な配当成長の実現を目指す

- 中期的な平均配当性向40%以上、継続的な配当成長を目指す
- 機動的な自己株式取得で株主価値向上を図る

2020年度の株主還元として、1株当たり84円の配当と約50億円(約278万株)の自己株式取得を実施。当初計画を下回ったものの増配を継続し、2021年度の通期配当も1株当たり86円と増配を計画。また、自己株式取得については、上限150億円(上限800万株)の範囲内での取得を予定しています。今後も継続的な配当成長を目指すとともに、機動的な自己株式取得の実施により、株主価値向上を図ります。

#### EPSと配当金の推移

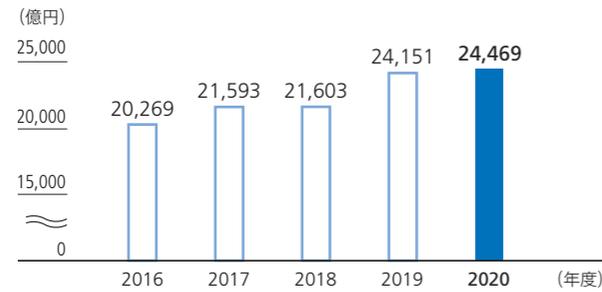


	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 実績	2021 計画
EPS (円)	69.17	118.63	130.91	120.16	175.48	193.06	186.53	205.79	181.18	200.62
配当金 (円)	28	43	50	54	64	77	79	81	84	86
配当性向 (%)	40.5	36.2	38.2	44.9	36.5	39.9	42.4	39.4	46.4	42.9

# 財務・非財務ハイライト(連結)

売上高

2兆4,469億円



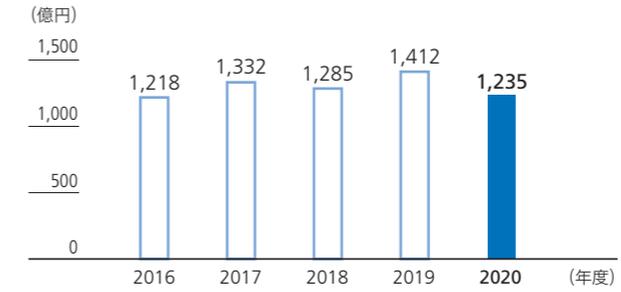
営業利益/営業利益率

1,865億円/7.6%



親会社株主に帰属する当期純利益

1,235億円



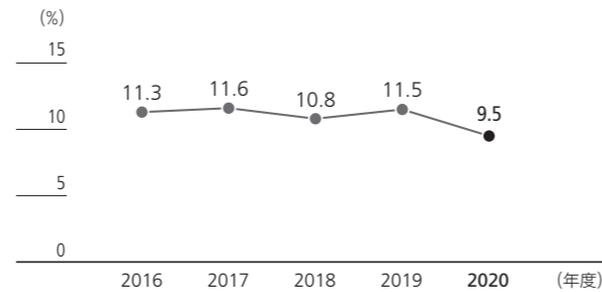
1株当たり配当金/配当性向

84円/46.4%



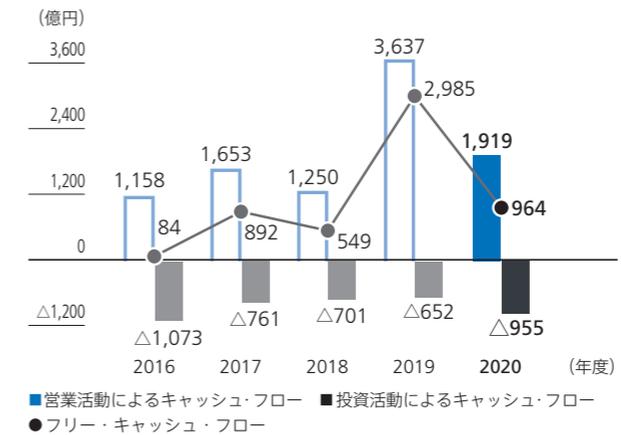
株主資本利益率 (ROE)

9.5%



フリー・キャッシュ・フロー

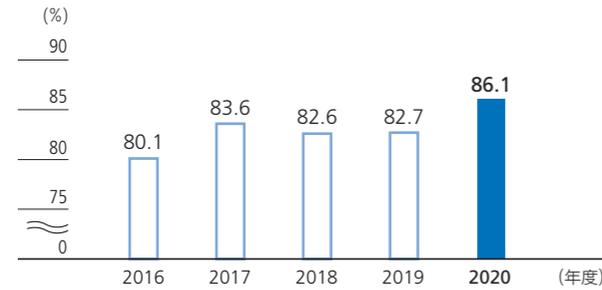
964億円



財務・非財務ハイライト(連結)

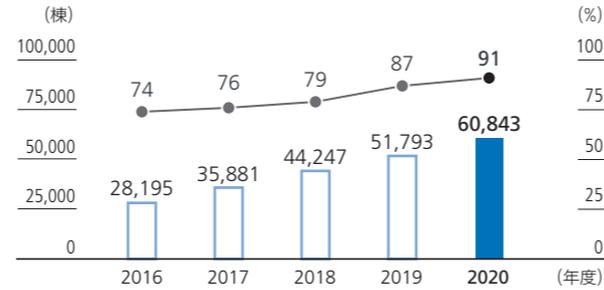
戸建住宅におけるCO<sub>2</sub>排出削減率(1990年度比)

86.1%



グリーンファーストゼロ(ZEH)の進捗

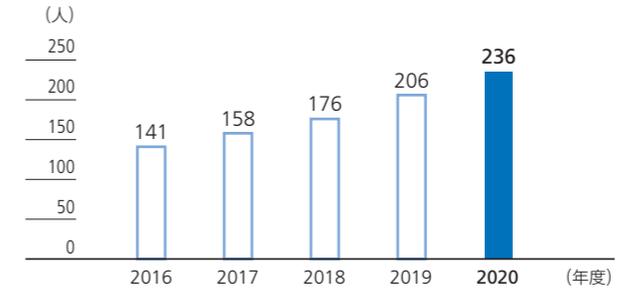
60,843棟 / 91% 目標: 90%



■グリーンファーストゼロ(ZEH)棟数(左軸) ●実績率(右軸)

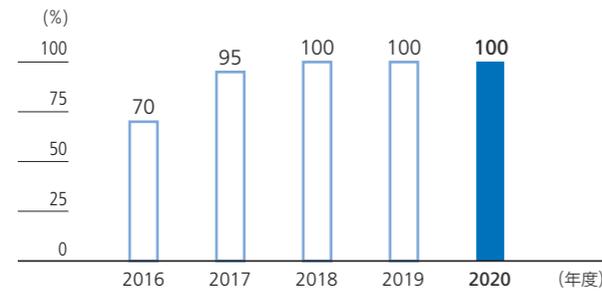
グループ女性管理職数

236人 2022年度目標: 260人



男性社員の育児休業取得率\*

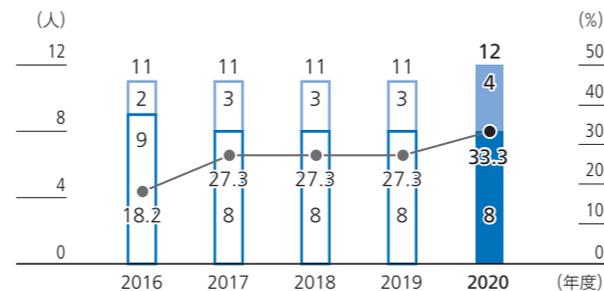
100%



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

社外取締役の構成比

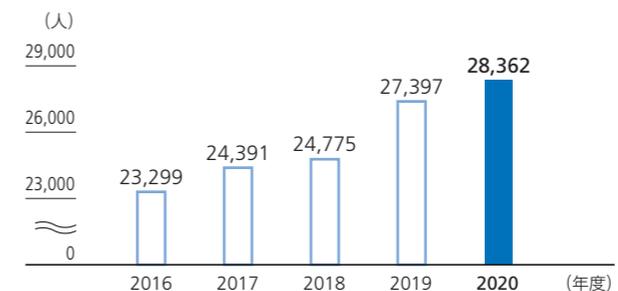
33.3%



■社内取締役 ■社外取締役(左軸) ●社外取締役比率(右軸)

連結従業員数

28,362人



# バリューチェーンから紐解く 積水ハウスらしさ

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

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

このような考えのもと、積水ハウスグループは「『わが家』を世界一幸せな場所にすむ」ために、ハードとソフトの両面から、お客様に提供できる価値の最大化に取り組んできました。言い換えれば、住まいにとって重要な基本性能や環境技術＝「モノ」を進化させながら、新しい暮らし方の研究・提案＝「コト」を組み合わせ、幸せな住まいの実現に取り組んでいるのです。

こうした当社ならではの「モノ」「コト」戦略を実践するための基盤が「研究開発」「商品開発・設計・技術」「営業」「調達」「生産」「施工」「カスタマーサービス」というバリューチェーンを担う各部門です。この中で活発なコミュニケーションを重ねながら、価値創造の源泉となる情報・知見を蓄積しています。そして、課題解決に向けた事業テーマが見つかった時や、お客様・パートナー企業から重要なご相談をいただく際には、組織の壁を越えて情報・知見を共有し、連携して行動できる組織構造を確立しています。つまり、積水ハウスグループに備わっている多様なチカラの結束力と情報の共有こそが、イノベーションを生む重要な土壌となっています。

部門を超えた相乗効果で“幸せな家づくり”を実践してきた、積水ハウスならではの強みをバリューチェーンから紐解きます。

## 積水ハウスのバリューチェーン

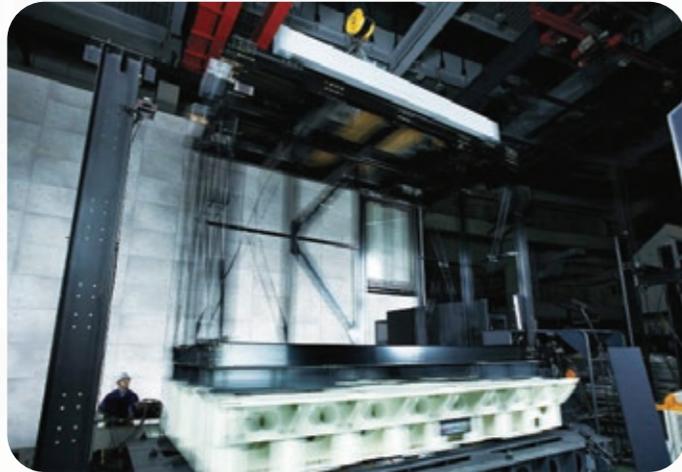
積水ハウスの特徴の一つはお客様の理想の住まいを実現する「邸別自由設計」。お客様の夢や理想にしっかり耳を傾け、長く幸せに暮らせる住まいをプランニングしています。

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確立。工業化による高度な品質管理体制のもと、一邸一邸、変わらぬ高品質を約束します。

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ご提供しています。



## 研究開発



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

### つくりたいのは **住まい手の「幸せ」** がいつまでも続く未来

長く住み続けられる家を届けたい——。積水ハウスにおける住宅研究開発は、こんな想いから始まりました。そして、自然災害の多い日本ならではの耐震性や耐風性、火災に対する防火性能といった住まいの安全・安心だけではなく、家族の誰もが、「いつも今が快適」という「生涯住宅」思想を根幹とした、ハード・ソフトの両面から研究を進めてきた歴史があります。いち早く人々のライフスタイルに着目したソフト面を研究開発に組み込んだ積水ハウスは、企業では日本初となる住まい手の「幸せ」をテーマ

に据えた「住生活研究所」を2018年に開設。「住めば住むほど幸せ住まい」をテーマに、家族のつながりや生きがい、楽しさといった幸福感を住宅にインストールすることを目指しています。このような一連の研究開発を可能にしているのは、累積建築戸数250万戸を超えるお客様とのお付き合いに基づく、業界随一といえる膨大なデータやノウハウ。これこそが積水ハウスならではの強みであり、未来のビジネスの推進力になると考えています。

### 納得するまで検証する **“粘り強さ”** が強み

積水ハウスの技術者に浸透しているのは、「納得するまで自分たちの手で実験・実証を行い、自分たちの目で確かめる」というマインドです。例えば、住宅の耐久性能では、試験装置の結果だけでなく、全国で計測している実際の外部環境での暴露データや建替え建物の調査結果をもとに、当社独自の厳しい基準を設けています。また、当社の制震システム「シーカス」や空気環境配慮仕様「エアキス」は実寸大の住宅を建てて

行った検証を含め、10年以上の研究を経て販売に至りました。さらに、総合住宅研究所での実験・検証だけでなく、当社が大切にしているのは「お客様や社会にとって価値があり、本当に必要とされているもの」が何かを常に問い、製品へと反映させていくことです。もちろん、このような研究開発プロセスは、全国の営業・生産・施工部門などとの共創があってこそです。

### 大切にしたいのは **お客様とのつながり**

どんなに優れた技術を導入しても、どんなにデザイン性に優れていても、住まい手の快適性や「住みたい」という想いから遠くかけ離れていては、意味がありません。積水ハウスでは、一般の生活者の生の声を大切にし、暮らしの中の気づきや発想を住宅に取り入れてきました。1990年の総合住宅研究所開設時から併設されている「納得工房」は、単に言葉の説明だけでなく、手で触れたり、体で感じ取るなどの体験を

通じて理想の住まいを発見する体験型施設です。また、2013年にはグランフロント大阪内に業界初のオープンイノベーション拠点「住ムフムラボ」を開設しました。未来を見据えた情報の受発信や、お客様と一緒に理想の住まいのカタチを共創する体験型施設で、ワークショップやアンケート調査を通じて、住まい手の声をさまざまな研究開発に反映させています。

## 商品開発・設計・技術



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

### 始まりは人の命を守ることから

高度経済成長期の日本における住宅難を解消する、短工期の工業化住宅の提供が積水ハウスの起源です。人々の生命と財産を守り、安全・安心を提供するシェルターとしての役割を果たす。そのため、常に時代を先取り、「最高の品質と技術」を追求しながら業界をリードしてきました。最高水準の耐久性・耐震性はもとより、大開口部による広々とした居住空間を実現する鉄骨・木造住宅のオリジナル構法、通し柱を必要とせず、各階で自由な間取りが可能な「フレキシブルβシステム」、外観の決め手となる意匠性だけでなく、耐久性やメンテナンスなどの機能性にも優

れた「ダインコンクリート」や「ベルバーン」などの外壁材、「シーカス」や「エアキス」など、他の追随を許さないさまざまなオリジナル技術を生み出してきました。

近年では、住まいそのものの強靱化に加え、積水ハウスグループの災害時サポート体制でレジリエンス性を高めた防災ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス (ZEH)「グリーンファースト ゼロ+R (レジリエンス)」や次世代空気環境システム「スマート イクス」を発表するなど、今後もお客様に一層の安全・安心を提供していきます。

### “万一の時にも安全で、今も将来も心地いい”が基本

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

可変性」が住まいづくりの重要なポイントとなります。例えば、家族構成の変化や、働き方改革による在宅勤務をスタートする局面で、大規模なリフォームを行うことなく、間取りを変更できる可変間仕切りや、構造技術の進化・開発により、大空間で幸せな暮らしを提案する「ファミリー 스위트」を商品化し、ライフスタイルの変化にも適応する多様な暮らし方の提案を可能としました。今後も技術部門や研究開発部門が主体となって、このような機能性を持つ部材を製品化していきます。

### 住宅も、人も、次世代へ

日本の気候風土に即した住宅建築の伝統と、250万戸を超える累積建築実績に基づく知見を活かし、お客様にとってかけがえのない、世界にただ一つの家を生み出すために、約2,900人\*に及ぶ優れた技能を持った一級建築士を全国に擁しています。中でも、突出したデザイン力に加え、技術面をも統括・指揮するのがトップクリエイター集団「チーフアーキテクト」。厳格な認定制度のもとに選ばれた約260人を超える「チーフアーキテクト」は、お客様に上質な住宅を提供するだけにとど

まらず、優れた社内建築家を輩出し続ける機能を担っています。見本となる良い設計をし建築士のロールモデルになる、研修指導や良い現場・新しい試みの物件を評価し学び合う見学会を実施するなど、次世代を担う人材の育成のためのトップアップの仕組みとして、積水ハウスの設計技術の向上を実現しています。

\*単体

## 営業



積水ハウスグループの代表として、お客様接点の最前線で活動する営業。企業理念の根本哲学「人間愛」を体現するために、多様化するお客様のご要望に真摯に耳を傾け、しっかりと寄り添い、進化を続ける商品・サービスをグループ一体となって提供しており信頼実績を積み重ねています。

### 人生で最大の買い物をされるお客様にしっかりと寄り添う

戸建住宅営業は、住宅展示場にご来場いただいた方やオーナー様からのご紹介などにより注文住宅や土地からお探しのお客様に、ご要望に沿った住宅を提案しています。住まいに対するご要望やライフスタイルを伺い、設計やインテリアコーディネーターと連携しながら、お客様の土地に合わせた完全オーダーメイドのプランを作成。さらに、資金・税制面のコンサルティングなど、住まいづくりを総合的にお手伝いします。また、お客様とのコミュニケーションを大切に、体験型施設「住まいの

夢工場」や「納得工房」などへのご案内を通じて、理想のライフスタイル、潜在的なご希望やニーズまでを汲み取り、将来にわたって幸せに暮らせる住まいをご提案します。お客様と真摯に向き合うことで、「住まい」という人生最大の買い物をされるお客様の不安や疑問を払拭し、厚い信頼の獲得につなげます。お引渡し後もこうしたご縁、絆を大切にすることで、リフォームや住み替えのご相談や、ご家族や知人をご紹介いただく新たな出会いへとつながります。

### 不動産の有効活用でお客様の未来にまで責任を持つ

賃貸住宅営業では、土地の有効活用をお考えの個人や法人のお客様に、賃貸住宅「シャームゾン」や、事業用建物の建築を通じた資産形成をご提案しています。各地域の優良地区をマーケティング調査し、建築地域周辺のエリア特性、法人需要ニーズ、社会的ニーズなどを綿密に分析したうえでご提案を行います。長期安定経営につながる環境配慮型のシャームゾンZEHや、入居者利便性を考慮したエレベーター搭載などの付加価値提案を強化し、3・4階建賃貸住宅を中心に受注しています。また、当社グループの積水ハウス不動産各社が保有する入居者様のニーズデータも、事業計画立案における重要な要素です。グループ一丸となって、入居者様に選ばれる建物管理で長期安定経営をサポートします。

公共向け事業では、当社独自の「フレキシブルβシステム」を用いた公営住宅、子育て支援・定住化促進住宅などの建築提案に注力しています。また、近年注目されているESG経営を推進する法人には当社の環境技術を活かしたネット・ゼロ・エネルギー・ビル（ZEB）での社屋を提案。経営環境の変化に対応する法人には事業ポートフォリオの組み替えを提案するなど、幅広く取り組んでいます。さまざまなプロジェクトへのコンサルティング力を高めるため「伝える力」「考える力」を研鑽し、お客様、入居者様、地域社会にとって価値ある資産づくりを目指しています。

## 調達



住宅業界が直面するさまざまな課題を考慮した資材調達を実践します。サプライヤーとの共存・共栄を図りながら、持続可能性を追求していきます。

### 主要サプライヤーと一緒に、考え、行動する

創業以来、積水ハウスは住関連ビジネスを中心に事業を展開し、住宅業界をリードしてきました。事業の将来を展望すると、サプライヤーとの連携を強化し、共存共栄を図っていくことが重要になります。現在、サプライヤーはさまざまな課題を抱えています。これまでも改善活動や品質向上などを目的に、サプライヤーの工場訪問を実施してきました。近年は、ともにそれらの課題を共有し解決方法を考え、相互の方針を連携する協働の取り組みを活発化しています。また、カーボン

ニュートラルの実現に向けた活動として2020年から、調達先へ「SBT認定\*の取得」や「RE100への参加」を促し、当社のノウハウを提供し「サプライヤーの脱炭素化」をサポートする取り組みを開始しました。大量かつ多様な資材を調達する企業として、企業理念の根本哲学である「人間愛」に基づき、サプライヤー各社とともに、サプライチェーンの強化を進めていきます。

\* SBT (Science based targets) : 科学的知見に基づく温室効果ガス削減計画の認定

### 持続可能な社会実現に向けてCSR調達の強化と深化

住宅は、長期にわたって住み継がれていきます。その間に発生するメンテナンスを含めた資材の調達も長期スパンで捉え、持続可能性を考慮しなければなりません。国連グローバル・コンパクト (UNGC) \*10原則や、ISO26000などを踏まえ、当社では環境・品質安全性・人権・労働などを定めた「CSR調達ガイドライン」を策定し、サプライヤーが取り組みを自ら評価するCSR評価を行っています。さらに、このCSR評価の信頼性を担保するため、注視すべきサプライヤーに個別にモニタリングを実施しています。

2018年8月のUNGCへの署名を機に、持続可能な社会の実現に向けた資材調達を進めています。具体的には、人権・労働や環境をはじめとする事例や課題をサプライヤーと共有し、KPIを定めて、CSR調達の強化と深化に取り組んでいます。当社とサプライヤーの双方にとって、長期的なメリットの創出を目指して連携を一層強化していきます。

\*各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって社会の一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組みづくりに参加する自発的な取り組み

### 木材への理解の深さが独自性を強める

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

輸入材については、積水ハウスの従業員が現地に出向いて木材の調達レベルの確認や調査を行う「デューデリジェンス」を含めた運用のもと、

必要に応じて改善を働きかけており、2019年からは採用検討部材の現地確認も開始しました。

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

## 生産



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

### お客様のため、会社のため **自社開発を積極的に推進**

生産部門では近年、製造ラインでAI（人工知能）やIoT・ビッグデータ（BD）解析といった最先端技術の活用による自社技術の向上に注力しています。例えば2018年には、より精緻な品質管理と省エネ・省人化を両立させるスマートラインシステムを導入しました。これは、溶接工程において、部材を流す最適なタイミングをAIが判断し、生産性・作業性と品質の向上につながるものです。このスマートライン化は、トライアル＆エラーを繰り返す中で改善を重ね、IoTやAIも含めてすべてを工場技術者

で自社開発したものです。今後も、こうした自社開発と先進技術を融合させながら、技術の向上に努めていきます。

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

### 人と人とのつながりこそが **新たなイノベーションを生む**

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

積水ハウスで特に顕著なのは、全国5カ所にある工場間の密な情報連携と、水平展開のスピードです。例えば、ある工場が新しい生産技術の開発やラインの立ち上げに成功した際には、その情報・手法を短期間で

すべての工場で共有します。工場間の活発な人材交流によって互いの技術・ノウハウを共有し、実証データなどを検証し課題を解決していくといった連携の枠組みが生産現場発のイノベーションを巻き起こす土壌にもなっています。また、工場間での異動や本社部門との人材交流も積極的に実施しています。2020年には、生産本部を「生産調達本部」として組織変更し、活動領域を資材調達まで広げながら技術革新をさらに促進していく環境を整えました。新しい生産技術の開発やラインの立ち上げで培った技術・手法を全工場で共有し、生産に従事する者のアイデアが取り入れやすい環境づくりに努めています。

### 「人」と最先端技術の協働で生産・物流改革に挑む

産業界共通の課題である労働力不足への対策として、産業ロボットを活用した省人化を図ることで、生産能力を高めており、近年では、IoTやAIなど情報技術を活用する場面が増えています。例えば、陶器と同じ自然の素材からつくる陶版外壁「ベルバーン」は温度や湿度などの外的要因が製品の仕上がりに大きく影響します。その特徴を想定した生産技術の開発に加え、AIによる外観検査システムを導入し、外観不具合の有無を自動判定しています。また、鉄骨部材の溶接箇所についても、溶接ビード\*の形状を計測する3D検査装置を導入しました。従来の目視検査に加え、機械による自動検査が加わることで、より強固な品

質管理体制を確立しました。また、出荷や積み込み作業においても、データを活用した場内物流可視化システムを構築し、積載効率の改善および作業時間短縮などの改革を推進しています。最新技術の導入によって、製品の品質・安全性は担保しながら、労働集約型工程業務の人員を2分の1にする合理化の推進を目標に掲げています。人と技術がそれぞれの強みを活かして、相互に補完し合えるような生産技術を検討し、工場発のイノベーションを起こしていきます。

\*溶接時に溶けた金属が盛り上がり固まった部分

## 施工



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

### 高い壁も「運命協同体」の精神で乗り越える

積水ハウスではグループ内に施工会社を有し、自社生産された高品質な部材を確実にカタチにするための「責任施工体制」を構築しています。この責任施工体制には、当社の建築系従業員と積和建设17社<sup>\*</sup>、協力工事店からなる「積水ハウス会」を合わせた、およそ11,000人の人材が集結。いわば、施工の専門家集団です。本体制の中では、積水ハウスの創業以来、「運命協同体」という精神が共有されてきました。住宅の施工現場は、職方ももちろん、現場監督、施工管理者や現場責任者（職長）を含めた全員でつくり上げていくもの。安定した施工力を継続的に確保しながら、品質向上とお客様満足度向上を図っていくには、この精神が

### 広い視野で、住宅を考える

住宅業界は今、新しい暮らし方の提案・具現化など、ソフト面を含む総合提案力の時代に入っています。この潮流を踏まえると、個々の従業員・担当部門が持つ専門能力の向上はもとより、専門性の垣根を越えたさまざまな知識を現場に応じて活用できる人材が不可欠になります。現在、多様な学部出身者を採用するとともに、ジョブローテーションによって複数部門の業務を経験することで、多角的な視野を備えた人材

### 積水ハウスが挑むのは“世界一 幸せな施工現場”

企業理念に「人間愛」という根本哲学を掲げる私たちは、施工工程においても“世界一 幸せな施工現場”を目指しています。お客様や当社だけでなく、現場で働く職方も、全員が幸せでなければなりません。そのためには、施工現場をより安全で働きやすい環境に改善していくことが大切です。現場の声を収集し、改善を図る「施工改善要望システム」などの活用により、部材プレカット・複合化の推進や、狭小地現場での4

不可欠です。また、全国3カ所において厚生労働省認定の教育訓練センターを運営するとともに、ベトナムにも技能訓練施設を開設し、次世代を担う若手の人材育成にも取り組んでいます。

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

また、在来建築や土木事業などに強みを持つ鴻池組が加わり、積水ハウスグループの施工力の強化を図っています。

\*2021年1月31日現在。2021年2月1日より15社

の育成に注力しています。また、優れた施工知識を持つ現場監督として「チーフコンストラクター」、優れた施工技術を持つ施工従事者として「施工マイスター」、優れたオーナーサポート技術を有する者として「CSマイスター」など、部門ごとに活躍する人材を表彰・認定する社内表彰・認定制度も数多く整備。彼らの活躍は、お客様の「幸せなわが家」と直結しており、品質や当社のブランド価値の向上にもつながっています。

階建施工を可能にした自走式ワークレーンの開発・導入などの施工現場の環境や作業効率などの改善に努めています。さらに、外国人技能実習生に対しても、受け入れ体制の積極的なサポートにより、安全で快適な魅力ある就労環境の整備を進めています。こうした改善の積み重ねは、幸せな施工現場実現への着実な道のりであると同時に、施工力の安定確保や生産性の向上にもつながっています。

## カスタマーサービス



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

### 困った時も、うれしい時もそばにいる。それが、私たちの誇りです

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

術部門と連携し、最大限にお客様をサポートしています。

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

### 「住み継がれる家」を守るのもカスタムズセンターの役割

当社では、カスタムズセンターとグループ各社が連携し、既存住宅の流通促進に努めています。スクラップ&ビルドを繰り返すことなく、良質な住宅を社会の資産として次世代に受け継ぐ仕組みにより、ストック型社会や持続可能な社会の形成に貢献しています。また、優良な住まいが住み継がれていくために、住まい手が変わった後でも新しいオーナー様との関係を築くことで、建物の価値を守っていくという取

り組みにも注力しています。これらの取り組みを可能にしているのが、積水ハウスが長い間蓄積してきたビッグデータです。図面や設備、メンテナンス、修理の履歴などを当社独自のシステムで一元管理しており、質の高いサービスを迅速に提供するのもカスタムズセンターの大切な役割です。

### レスポンスの速さと正確さが未来のビジネスの力になる

「『わが家』を世界一幸せな場所にする」という大きなビジョンを実現するためには、住まい手に寄り添うカスタムズセンターが常に最高のサービスを提供し続けなければなりません。あらゆるお客様にあらゆるサービスをご提供できるように、圧倒的なスピードとスケールをもって積水ハウスはサポート業務改革に取り組んでいます。2020年8月には「オーナーデスク」を新設し、24時間365日の電話受付を開始。さらに、チャットボットなどの自動コミュニケーションツールを活用し

た問い合わせシステムの運用を開始し、対応力の強化を図っています。今後も、SNSや対話アプリなど多様なチャネルによる問い合わせ対応の拡充を図るとともに、過去にいただいた膨大な問い合わせに対する回答例をデータベース化したナレッジシステムをAIで対応し、的確な回答を無人で行うシステムの開発を目指し、お客様が幸せに暮らせる住まいを見守り続けます。

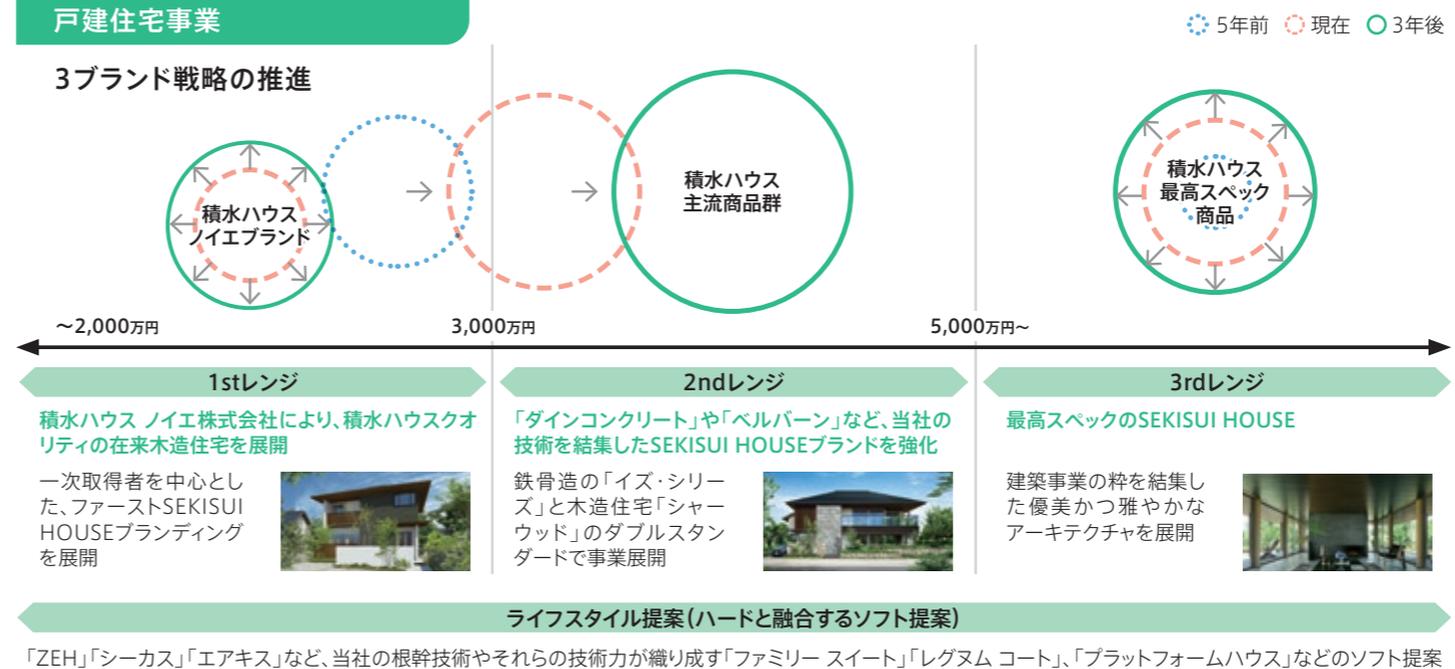


## 請負型ビジネス

- 戸建住宅事業
- 賃貸住宅事業
- 建築・土木事業

オーナー様の保有する土地に戸建や賃貸住宅の建築を請け負う事業です。戸建住宅事業は、価格レンジ別の3ブランド戦略を推進し、高品質・高性能な商品とともに新価値を提案。賃貸住宅事業、建築・土木事業は、都市部を重点戦略地域とし、高品質でホテルライクな賃貸住宅を提案しています。

## 第5次中期経営計画の方針



## 賃貸住宅事業、建築・土木事業

### S・Aエリア\*1集中戦略の推進

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

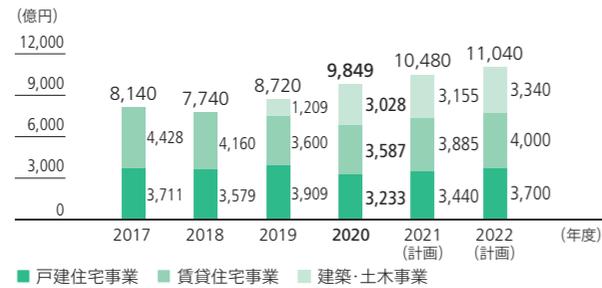


\*1 事業展開する各都市における重要戦略地として当社が独自に定めるエリアを示す

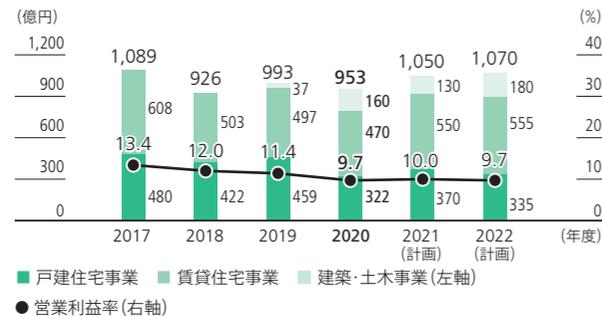
\*2 Corporate Real Estate(企業不動産)、Public Real Estate(公的不動産)を指し、法人・企業・公共団体・行政機関の保有する不動産の有効活用を提案する事業

## 請負型ビジネス

## 売上高



## 営業利益／営業利益率



## 2020年度の振り返りと今後の戦略

新型コロナウイルスが猛威を振り始めた2020年度は、第1四半期より厳しい船出となりましたが、各種施策により事業への影響を最小限に抑えました。

戸建住宅事業は、2020年4月に緊急事態宣言が発出され住宅展示場が閉鎖となる中、いち早くオンラインでお客様と折衝できる仕組み「おうちで住まいづくり」コンテンツを構築し、折衝を進めることができました。これはコロナ禍以前よりデジタルマーケティングを推進してきた土壌が功を奏しました。また、コロナ禍当初は設備・資材の供給遅延が全国的に発生しましたが、サプライヤーとの関係を構築できていたことから、引渡しや工期の遅れも最低限にとどまりました。価格別のブランド戦略では、1stレンジの「SEKISUI HOUSE noie」、主流商品群である2ndレンジの「イズ・シリーズ」や「シャーウッド」は付加価値提案が奏功し、1棟当たりの平均単価が上昇。3rdレンジの最高スペック商品も受注が伸びました。賃貸住宅事業は、ホテルや

医療・介護関係などの受注が伸び悩む一方、「シャーマゾン」のネット・ゼロ・エネルギー・ハウス (ZEH) 戸数が目標を大きく上回りました。建築・土木事業は、鴻池組との連携により、目標どおりに進捗しています。

第5次中期経営計画の達成を目指し、3事業ともに損益分岐点を見極め、また契約工期遵守による出荷平準化を進めます。戸建住宅事業は引き続きブランド戦略を強力に進め、お客様との信頼関係を築き最適なブランドを紹介できるよう、当社の根幹となる技術 (ハード) はもとより、「プラットフォームハウス構想」などに基づく高い付加価値 (ソフト) を有する商品の提案力向上を目指します。また、賃貸住宅事業はきめ細かくエリアを分析し、法人・行政の所有地有効活用や収益型投資、ビジネスマッチングといった提案力を高めます。建築・土木事業については鴻池組との連携を一層強化し、中高層建築や非住宅建築でのグループ内シナジーをさらに向上させます。

## Topics

## 次世代室内環境システム「スマート イクス」発売

新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり、新しい生活様式や健康に対する関心が高まっています。家で過ごす時間が長くなった今、家族の健康を考えた住まいの提案が好評をいただいています。そうした中、花粉や微小粒子状物質 (PM2.5) などのさまざまな汚染物質への対策ともなる、次世代室内環境システム「スマート イクス」を発売。換気、空気清浄、プランニングが一体となった独自のシステムで、きれいな空気が流れる快適な居住空間を実現します。最高の品質と技術とともに、四季を通して心地よく過ごせる住まいと環境をお届けします。

詳細はこちらをご覧ください

<https://www.sekisuihouse.co.jp/kodate/feature/technology/smart-ecs/>



## 請負型ビジネス

## 戸建住宅事業

快適性や住まい手に応じた暮らし方の提案(ソフト)と先進技術(ハード)が融合した新たな付加価値の提案によって、「幸せ」の実現に取り組んでいます。

## ソフト

### ニューノーマル時代のおうち時間を豊かにする 大きな樹の下にいるような暮らし「KOKAGE LOUNGE」発売

大きな樹の下にいるようなゆったりとした暮らしを提案する木造戸建住宅シャーウッド「KOKAGE LOUNGE」を発売しました。大きな屋根に守られたプライベートな安心感と、屋根がつくり出す外の世界と緩やかにつながる広大な空間が、大きな樹の下で木漏れ日を浴びるような暮らしを実現。大きな勾配天井と勾配軒下まで連続する「勾配クリアビューデザイン」により、室内にいながらも屋外の自然を感じることができます。



### みんなの暮らし 7stories

多様化するニーズに合わせた7棟のライフスタイル型モデルハウス。人が本当に住んでいるかのような演出で、7つの家族のリアルな暮らしを体感できる住宅検討の新しいカタチ。



→詳細はP.25

### ファミリー 스위트

柱や仕切のない大空間リビング。お互いの気配を感じながら心地よい距離感でつながっていただける幸せ。家族が思い思いに過ごし、みんながわくわくできる新しいリビングのご提案が可能に。

→詳細はP.24

### 家族の穏やかな毎日を支える、積水ハウスオリジナルアイテム

#### 家族の健康を想う空気環境に エアキス

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



#### 安全と使いやすさに、心地よさをプラス スマートユニバーサルデザイン

「安全・安心」「使いやすさ」に加えて、触れ心地や操作感など五感に訴求する心地よさ、意匠の美しさも追求したデザイン。



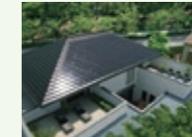
#### 季節に対応する快適断熱 断熱性能

“夏は遮熱、冬は断熱”という考えのもと、室内の温度ムラの少ない住まいを実現。品確法・住宅性能表示制度の断熱等性能等級「等級4」に標準仕様で対応。



#### 省エネ・創エネでエコライフを実現 グリーンファーストゼロ

快適な暮らしと消費エネルギー削減を両立。太陽光発電などで消費エネルギー相当のエネルギーをつくり出し、エネルギー収支「ゼロ」を目指した住まいです。



## ハード



### 軽量鉄骨造戸建住宅 「ダイナミックフレーム・システム」

優れた安全性と圧倒的な設計の自由度を高いレベルで両立。天井高2,700mm、柱なしで最大7,000mmのワイドスパンにより、広々とした伸びやかで心地よい「ファミリー 스위트」もご提案可能。制震システム「シーカス」は大地震はもちろん、繰り返し発生する余震の際にも継続して効果を発揮。鉄骨用最高級外壁材「ダイコンクリート」は石掘りを思わせる重厚感と優れた強度と耐久性を実現します。



シーカス



ダイナミックフレーム・システム



ダイコンクリート



### 木造戸建住宅 「シャーウッド構法」

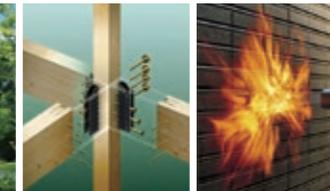
通常の木構造では難しい広い無柱空間、吹抜け、片持ちを実現するために開発された木造構法。木造住宅の最大の弱点とされる接合部を「MJ(メタルジョイント)接合システム」で徹底的に強化。陶版外壁「ベルバーン」は温かみのある柔らかな質感が特徴。独自の構法で優れた耐久性を実現し、取り付け時の仕上がりの美しさを保ちます。



シャーウッド構法



MJ接合システム



ベルバーン

賃貸住宅事業、建築・土木事業

都市部を中心としたS・Aエリアに特化したエリアマーケティングによる、高品質でホテルライクな賃貸住宅の提案によって、お客様の「幸せ」の実現に取り組んでいます。

ソフト

賃貸住宅

日本ハウスの賃貸住宅 シャーメゾン  
ShaMaison

暮らすと働くを「幸せ」にする空間  
「ShaMaison Work Life Mix」

コロナ禍の在宅勤務やオンライン授業などの新しい生活様式に対応するプランをご提案。企業土地の有効活用においても付加価値を高めます。



ホテルライクな仕様で他社賃貸住宅と差別化

ZEH賃貸住宅

今後増加するエシカル消費者のニーズに応える賃貸住宅。オーナー様にとっても長期的な安定経営が望めます。

→詳細はP.64



非住宅 高齢者施設や福祉施設など、地域のニーズに応えた多様な実績

佇まいにも空間にも、上質を知り尽くした人の心になうグレード感を演出しながら、安否確認や生活支援サービスなど高齢者が安心して暮らせる住環境の整備に加え、先進技術により自立した暮らしを送るための機能も充実。シニア世代の自分らしい暮らしを支えます。



ハード

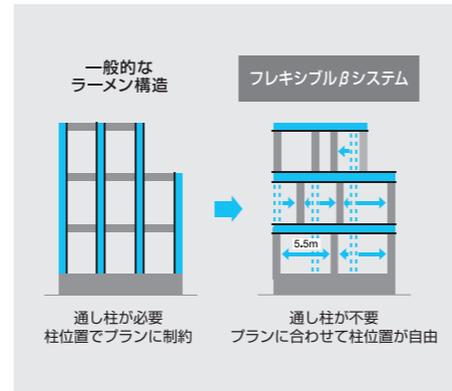


重量鉄骨3・4階建住宅「フレキシブルβシステム」

型式適合認定などの取得により、通常3～6か月を要する審査が4～7週間と短く、さらに工業化住宅の優位性を活かしたシステム化によって工期短縮を実現。設計の自由度も極めて高く、需要の高まる高齢者施設、保育園、医療施設、ホテル、公共施設などの多用途建築にも対応。通し柱を必要とせず、各階で柱を動かせる梁勝ちラーメン構造は多世帯住宅や店舗併設住居などにも思いのままの設計が可能。高遮音床システム「SHAIDD(シャイド)55」は一般的な鉄骨造に比べて上階からの床衝撃音を約1/2に低減。賃貸住宅の入居者様の満足度にもつながります。



フレキシブルβシステム



各階自由設計



シャイド55

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



\* RC造: Reinforced-Concrete  
鉄筋コンクリート構造



## ストック型ビジネス

- リフォーム事業
- 不動産フィー事業

オーナー様に建てていただいた住宅のリフォームや、不動産の転貸借により賃貸住宅経営をサポートする事業です。リフォーム事業は、提案型・環境型リフォームの積極的な展開を進めます。不動産フィー事業は、オーナー様とのリレーション強化や入居者様へのサービスの向上を図ります。

## 第5次中期経営計画の方針

### リフォーム事業

#### 提案型・環境型リフォームの積極的な展開

- 1 積水ハウス戸建物件〈積水ハウスリフォーム〉**
  - 提案型リフォーム：家族の暮らしに合わせたフレキシブルな空間リフォームの推進  
多様化する価値観・自分らしい暮らしを追求した新しい住まい方提案「ファミリースイートリノベーション」
  - 環境型リフォーム：断熱性能の進化に合わせた省エネルギー化リフォームの推進  
リビングなどの生活範囲の中心に断熱改修をすると同時に、快適な住まいを実現するグリーンファーストリノベーション「いどころ暖熱」
- 2 賃貸住宅「シャームゼン」〈積水ハウス不動産6社〉**
  - 資産価値向上・入居者様満足度向上により、賃貸市場における物件競争力向上を図り、オーナー様の賃貸住宅経営の安定化をコンサルティング  
外装リフレッシュなどの定期修繕・設備更新に加え、間取りリノベーション・人気設備の導入など、質料水準の維持・向上を図るリフォーム
- 3 積水ハウス以外の物件〈積和建設17社\*〉**
  - 耐震化・環境型を中心にリフォーム・リノベーションを実施  
社会的意義の高い耐震化と環境対応を中心として、戸建・賃貸・マンション・非住宅などあらゆる建築形態のリフォーム・リノベーション  
\*2021年1月31日現在。2021年2月1日より15社

### 不動産フィー事業

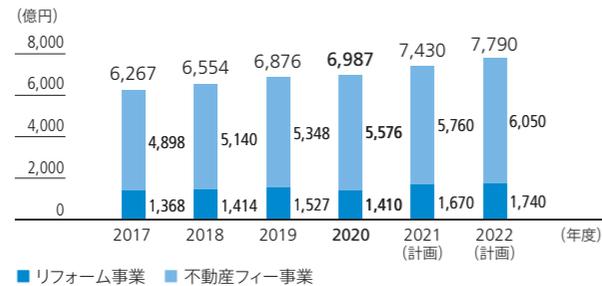
#### “積水ハウス不動産”への社名変更による賃貸・仲介事業の強化



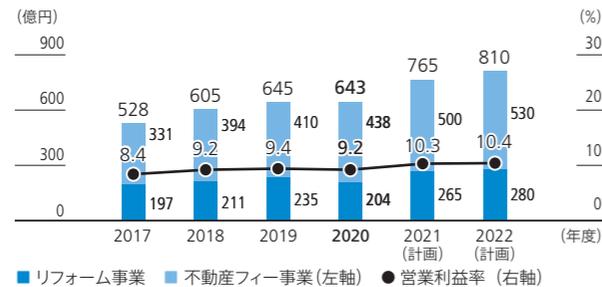
- 1 オーナー様とのリレーション強化**
  - 賃貸事業(新築)：「積水ハウス不動産＝シャームゼン」としてブランド一体化の浸透・相乗効果を図り、オーナー様の長期安定経営のパートナーシップを強化
  - 賃貸事業(既築)：物件管理の強化、リフォーム・リノベーションによる家賃下落の抑制・維持・向上による積水ハウス不動産各社・オーナー様・入居者様の相互メリットを創出
  - 仲介事業(売買)：住宅や建築用地の売買仲介・スムストックの流通促進・既存住宅の買取再販を強化し、住宅用地に強い積水ハウス不動産グループへの進化を図る
- 2 入居者様へのサービスレベルの向上**
  - 入居申し込みや賃貸契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

## ストック型ビジネス

## 売上高



## 営業利益／営業利益率



## 2020年度の振り返りと今後の戦略

2020年度第2四半期決算では、新型コロナウイルス感染拡大の影響により業績予想を下方修正しましたが、第3四半期以降、リフォーム事業の受注は回復傾向にあります。お客様宅へ訪問してのリフォーム提案や折衝を行うことが困難な中、戸建住宅事業同様「おうちでリフォーム」のコンテンツを使用したオンラインシステムでご相談を進めることにより活動を推進。2020年11月1日に積水ハウスリフォーム東日本・中日本・西日本の3社を合併し「積水ハウスリフォーム」としたことで、事業のノウハウが一つになり、また暮らしに合わせた新しい住まい方を提案していく提案型リフォーム、省エネルギー化と快適な暮らしを実現する環境型リフォームに集中することで、第3四半期以降は大型リフォームの受注に結実。3社合併後、500万円以上の提案型リフォームと大型案件の契約率は、合併前に比べて約5%上昇しました。不動産フィー事業では、2020年2月1日に積和不動産各社を「積

水ハウス不動産」各社へ社名を変更し、グループ一体となり賃貸事業・仲介事業を強化しています。

賃貸事業では、好立地に建築した高付加価値型賃貸住宅「シャーマゾン」に対し、質の高い建物管理と、生活を充実させるサービス提供、時代に合わせた適時なリノベーションを実施することにより、高水準の家賃を維持し、安定的な利益を確保しています。

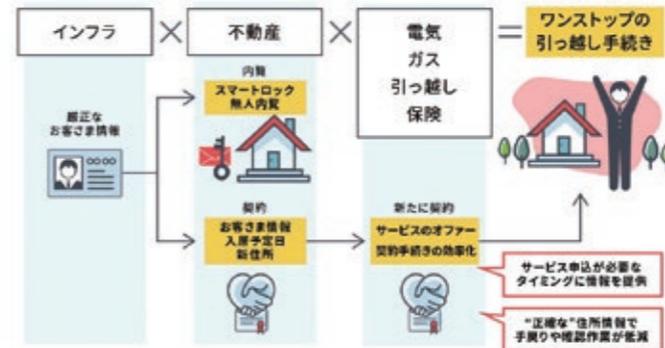
第5次中期経営計画の達成を目指し、リフォーム事業は住宅履歴などのオーナー様情報をきめ細かく分析することで営業を強化し提案力を高め、大型リフォームの受注拡大に向けてさらに注力していきます。不動産フィー事業は、賃貸事業のリノベーションのさらなる推進に伴う高水準の家賃と入居率を確保することで、利益をさらに拡大するとともに、回復傾向にある仲介事業の業績を上積みし、事業全体の成長を目指します。

## Topics

## 業界初ブロックチェーンを活用した新サービス開始

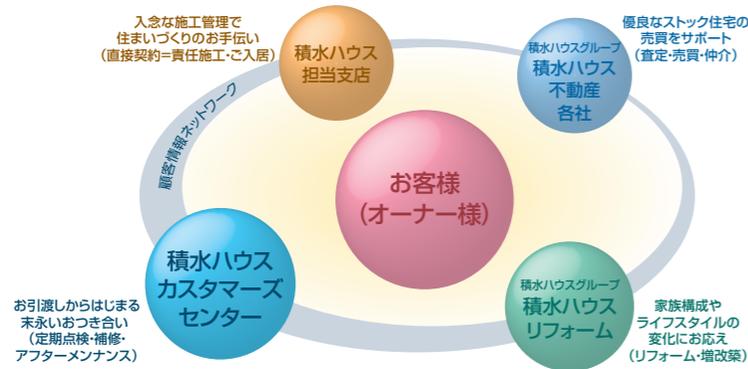
2021年1月、賃貸住宅「シャーマゾン」に入居を希望されるお客様に向けて、入居までに発生する一連の手続きをワンストップ化する業界初\*のサービスを開始しました。入居までには、物件の内見から入居申し込み、入居時に必要な各種サービスや生活インフラの契約など、煩雑な手続きが多数あります。手続きをワンストップ化することで入居者の負担が軽減され、サービス向上につながります。本サービスは、一般社団法人企業間情報連携推進コンソーシアム「NEXCHAIN (ネクスチェーン)」のブロックチェーン技術を用い、セキュリティを確保しつつお客様情報を異業種の企業間で連携することにより実現しました。

\*当社調べ



リフォーム事業

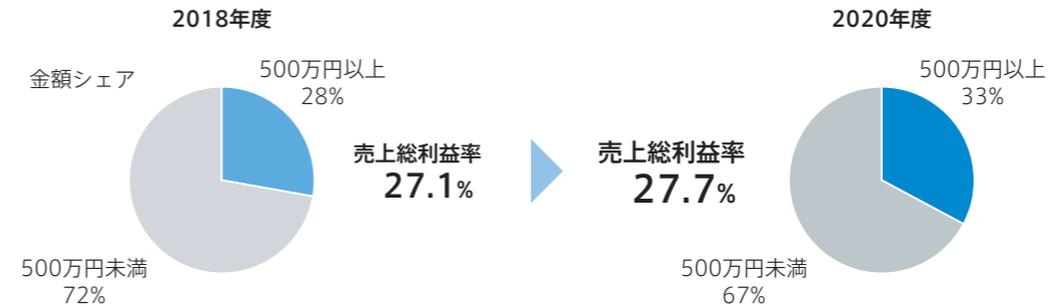
積水ハウスのリフォーム事業を支える顧客基盤



積水ハウスのリフォーム事業の大きな強みとなっているものが、顧客基盤です。積水ハウスは2021年1月末時点で累積建築戸数が2,506,598戸と業界トップの水準です。建築後も積水ハウスグループが一体となってサービスを行うことで、お客様との信頼関係がより強固になり、リフォームの受注拡大へとつながっていきます。

提案型・環境型リフォームから大型受注へ

住まいの中で多くの時間を過ごす「LDK」を中心とした「いどころ」に範囲を絞り、効率的な断熱性能の向上を図る「いどころ暖熱」などの環境型リフォームと、ライフステージの変化に合わせて間取りや水回りの大幅な変更などを行う提案型リフォームの受注拡大により、500万円以上の大型受注が2018年度の28%に比べ、2020年度は33%まで拡大しました。



1邸宅ごとのメンテナンス情報を保管する「いえろぐ」



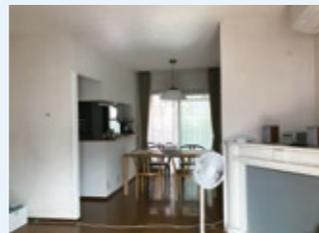
1邸宅ごとの住まいのデータを保管している「いえろぐ」は、適切なメンテナンスや部品交換を行うために非常に重要な役割を果たしています。これらの情報を使用して提案力を高めることで複合提案につなげるなど、営業力の強化を図っています。

積水ハウスリフォームによるリフォームの実例

積水ハウスリフォームで担当させていただくお客様は、積水ハウスで建築いただいたお客様です。定期点検や巡回訪問活動で信頼関係を築いていく中で、住まいについてどのような点にご興味があるのかを知ることができます。リフォームをご希望された際にはそのお話が役に立ちます。今回のご要望は、LDKの解放感・断熱効果・収納の改善ということでした。イメージパースを作成しご提案したところ、「心をわしづかみにされました」というお言葉を頂戴しました。オーナー様に寄り添いながらリフォームの楽しみを分かち合うことで、ご満足いただけると日々実感しています。



積水ハウスリフォーム株式会社  
神戸営業所 店長 米村 典子



〈BEFORE〉



〈イメージパース〉



〈AFTER〉

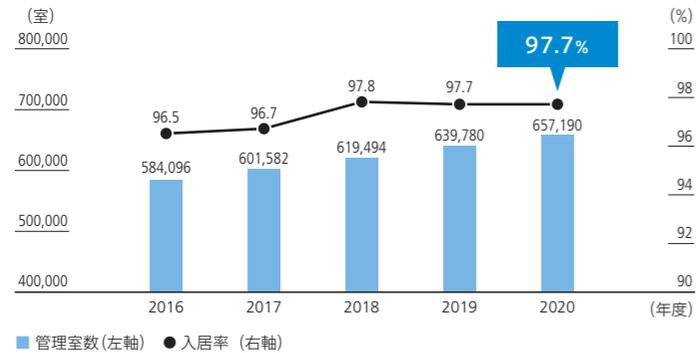
不動産フィー事業

■ 賃貸事業

物件競争力を向上させ、事業の安定的成長を実現

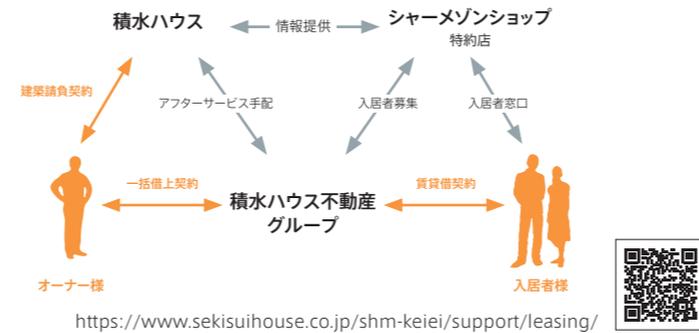
管理室数と入居率の推移

都市部を中心とする徹底したS・Aエリア集中戦略やホテルライク仕様といった、高品質・高性能な当社の賃貸住宅「シャームゾン」の供給と、過去に建築いただいたオーナー様からの管理の受託も増え、積水ハウス不動産各社が管理する賃貸住宅は順調に増加し、65万室を超えました。入居者様のニーズに応え、満足度を高める「シャームゾン」は地域のプライスリーダーとなっています。加えて、物件管理の強化により、築年が古い「シャームゾン」についても、入居者様ファーストの発想による設備更新や間取り変更など、リフォーム・リノベーションを随時行うことで、コロナ禍にもかかわらず高い水準の入居率を維持するだけでなく、賃料の維持・向上にもつながっています。



オーナー様の長期安定の賃貸経営を支える一括借上げシステム

不動産フィー事業を支える重要な要素の一つに「一括借上げシステム」があります。積水ハウス不動産各社が、オーナー様が積水ハウスで建築された「シャームゾン」を一括して借上げ、空室の有無にかかわらず、毎月一定の賃料をオーナー様にお支払いするシステムです。日々の清掃業務から建物のメンテナンス点検まで、建物の管理を徹底するのももちろん、入居者様への直接の貸主として物件の価値を維持・向上するよう積水ハウス不動産各社が努めています。オーナー様の手間を軽減できることから好評を得ており、多くのオーナー様にご利用いただいています。また、地域に根差した特約店（シャームゾンショップ）が、より多くのお客様のお部屋探しを支えます。この一括借上げシステムは、入居率の向上や建物の維持管理、オーナー様の安定経営の実現とともに、入居者様の満足度向上にもつながっています。



積水ハウス信託による賃貸住宅の管理・承継の新しい選択肢

賃貸住宅オーナー様には、「面倒・多忙・認知症・家族に不動産経営の知識がない・物件が遠隔地」といった経営不安や、相続トラブルを防止する方法にお悩みをお持ちの方が多くいらっしゃいます。これらのご不安やお悩みを解決するための有効な方法の一つとして「不動産管理承継信託」があります。積水ハウス信託株式会社は、不動産管理承継信託を専門に賃貸用不動産・ご自宅・空き家など、不動産の管理と次世代への安心の承継をお手伝いします。

\*詳細は「積水ハウス信託株式会社」公式ウェブサイトをご覧ください。  
<https://www.sekisuihouse-trust.co.jp/>

■ 仲介事業

良質な既存住宅の流通活性化により成長と社会課題解決を実現

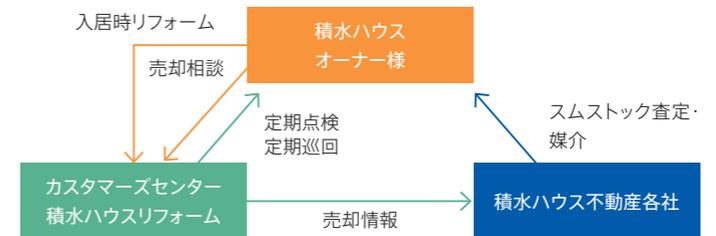
「スムストック」の促進による仲介事業の強化

積水ハウスグループは、「一般社団法人優良ストック住宅推進協議会」に参加し、優良な既存住宅の流通活性化と適切な市場形成を目指す「スムストック」事業を積極的に推進。積水ハウスの建物が持つ良質な住宅の資産価値を適正に評価し、維持できるよう、グループが連携して長寿命化と流通促進に取り組んでいます。



当社グループ連携による「スムストック」推進体制

当社カスタムズセンターと積水ハウスリフォーム、積水ハウス不動産の当社グループ各社が連携して、「スムストック」の推進に取り組んでいます。





ザ・リッツ・カールトン京都

## 開発型ビジネス

- 分譲住宅事業
- マンション事業
- 都市再開発事業

土地の取得などの投資からスタートし、分譲住宅やマンションをはじめオフィスビル・商業施設などを開発し、良質で豊かなまちづくりに貢献する事業です。ROAを重視した経営を進め、資産回転率の向上と優良土地の取得によって安定収益につながる物件の開発を進めています。

## 第5次中期経営計画の方針

### ROA経営の推進

回転率の向上と優良土地の取得により安定収益を図る

#### 分譲住宅事業

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

#### マンション事業

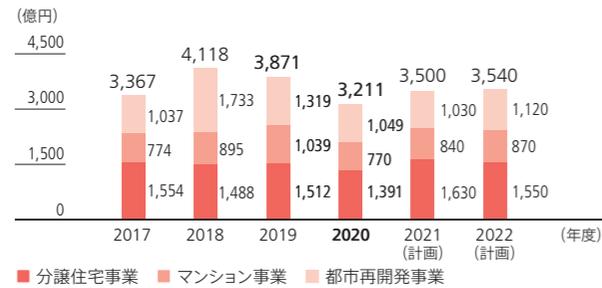
- |      |   |
|------|---|
| 方針   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 投資額のバランスコントロールを図りつつ、優良エリアに特化した開発を推進</li> </ul>   |
| 地域   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 東京・名古屋・大阪・福岡を中心とした開発を継続し、エリア中心部で土地仕入に注力</li> <li>• 札幌・仙台・広島・福岡・沖縄など、大都市圏における超一等地は個別検討</li> </ul> |
| 環境配慮 | <ul style="list-style-type: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

#### 都市再開発事業

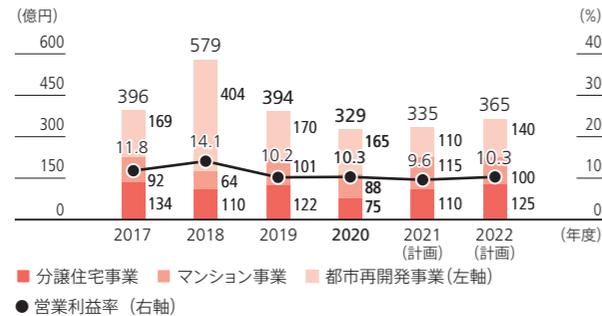
- |      |   |
|------|---|
| 方針   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 安定的なパイプラインの確保と出口戦略の強化</li> </ul>   |
| 地域   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 大都市圏では都市再開発事業に積極参画し、ホテル事業・商業施設を中心とした開発を実施</li> <li>• 首都圏を中心に「プライムメゾン」などの単身向け賃貸マンションを展開し、短期回転型事業に注力</li> <li>• 地方では自治体と連携し、道の駅プロジェクトによる地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

## 開発型ビジネス

## 売上高



## 営業利益／営業利益率



## 2020年度の振り返りと今後の戦略

分譲住宅事業では、2020年4月からの緊急事態宣言発出後、段階的に営業活動を再開しました。VRを活用しながら販売活動を行うとともに、コロナ禍による新しい生活様式を取り入れ、自宅時間を楽しむため、郊外で広い敷地を求めのお客様に対応した分譲地にも注目が集まっています。

マンション事業においても、部屋からの眺望や日当たりを重視されるお客様が増加しました。テレワーク対応のプラスひと部屋やコーナースペースなどをモデルルームでご提案しています。東京や大阪での大型案件の引渡しも完了しました。

都市再開発事業では、投資回収までの期間が比較的短い賃貸住宅への新規投資を行い、総資産回転率の向上に寄与する物件を中心に仕入れを進めています。2020年4月には「ザ・リッツ・カールトン京都」の持分の一部を積水ハウス・リートへ売却するなど資金回収しました。その結果、2020年度の物件売却額は724億円となりました。事業者

の1社として参画する「(仮称)うめきた2期地区開発事業」なども順調に進んでいます。

第5次中期経営計画の達成を目指し、3事業ともに引き続きROAを重視した経営を行います。分譲住宅事業においては、重点地域での土地仕入れに向け、積水ハウスと積水ハウス不動産各社を中心にグループ一体で土地仕入れの連携を強化します。また、美しさと機能性の両立を図りつつ、大型団地の空家再生などリフォームとの連携による買取再販を実施します。マンション事業では、環境やライフスタイル提案による付加価値の高い物件を開発し、物件の価値と投資とのバランスを意識した戦略を進めます。都市再開発事業では、不動産投資に関しては積水ハウス・リートへの物件売却など出口戦略の強化とパイプラインをさらに強化します。コロナ禍で保有ホテル物件の収益性は大きく落ち込んでいますが、回復期には需要を最大限獲得すべく、マリオット・インターナショナルと連携した対応を進めます。

## Topics

## 「Trip Base 道の駅プロジェクト」ホテル開業

積水ハウスとマリオット・インターナショナルは、「未知なるニッポンをクエストしよう」をコンセプトに、地方創生事業「Trip Base (トリップベース) 道の駅プロジェクト」として、25道府県の自治体および34社のパートナー企業と連携します。また、旅の拠点となるホテル「フェアフィールド・バイ・マリオット」を2020年10月より、4府県8施設で開業。今後、全国各地の地方創生の一助となることを目指し、1stステージとして2022年春までに6府県15施設を順次開業予定、2025年までに約3,000室規模への拡大を目指します。

※詳細は、「Trip Base 道の駅プロジェクト」公式ウェブサイトをご覧ください。  
<https://tripbasestyle.com/> (「TRIP BASE STYLE」)



分譲住宅事業

東日本大震災後、宮城県で初の大型分譲地として開発した「スマートコモンシティ明石台」。県内で市街化編入が抑制されている中、大型の住宅団地としての開発が認められました（2010年5月18日告示）。積水ハウスのまちづくりに関するノウハウを結集した、明石台の美しいまちなみをご紹介します。

▶スマートコモンシティ明石台

宮城県富谷市明石台 総区画数：763区画（うち当社分譲は730区画）



「5本の樹」計画の植栽や独自のまちなみガイドラインによって緑あふれる美しいまちなみ



通りごとに定めたシンボルツリーがまちなみを形成



地産地消を意識して外構には表情豊かな伊達冠石を使用

商業施設、教育機関、金融機関、医療施設が揃い、都心へのアクセスも良好な生活利便性が高い明石台エリア。良質な住宅はもちろんのこと、これまでのまちづくりやコミュニティ形成の考え方、東日本大震災の教訓を活かした「安全・安心」の強化に加え、「人生100年時代を見据えた、人と住まいの健康長寿」を提唱するまちづくりを目指しています。コロナ禍で、おうち時間が増えたこともあり、穏やかで緑豊かな美しいまちなみに注目が集まっています。

まちなみの紹介

安全・安心

セキュリティの充実や、歩行者への安全配慮を施しています。



警備会社・セコム株式会社が定期巡回パトロールを実施



団地境界線に沿って設けられた遊歩道

防災意識

団地内に3ヵ所ある防災コミュニティセンター（集会所）では、非常食・防災用品の備蓄や、防災セミナーの開催などにも利用されています。



マンション事業

マンション事業では、東京・名古屋・大阪・福岡を中心とした開発を行い、住宅事業で培った環境戦略をマンション事業にも適用し、ZEHマンションの展開を進めています。

▶グランドメゾン上町一丁目タワー

大阪府大阪市中央区  
2022年11月下旬竣工予定

快適な居住性能と高い断熱性能を両立した超高層タワーレジデンス。大きな窓はそのままにガラスの断熱性能を向上させ、全戸（188戸）でZEH-M Oriented（ゼッチ・マンション・オリエンテッド）を満たしました。経済産業省の「平成31年度 超高層ZEH-M 実証事業」に採択されています。



エントランス



エントランスホール



居住空間（リビング）

▶ **グランドメゾン品川シーサイドの杜**  
東京都品川区 2019年12月竣工

敷地面積13,000㎡超の広大な敷地の約3,700㎡を緑化。既存の樹木や景石を保存・再利用するとともに、新たに計画した15,000本の樹木により「杜」を創出。また、環境負荷の軽減を図りつつ、安心して長く住まい続けられることができるよう「長期優良住宅認定\*」を取得しています。



エントランス



カフェラウンジ



ライブラリー

\* 長期優良住宅認定制度:長期にわたり良好な状態で使用するための措置が講じられた優良な住宅の建築・維持保全に関する計画を「長期優良住宅の普及の促進に関する法律」に基づき認定するもの。

都市再開発事業

積水ハウスは、オフィスや賃貸住宅、商業ビル、ホテルをはじめとする大型物件の開発にもまた、魅力ある資産価値の高いものになるよう注力しています。積水ハウス・リート投資法人を設立し、資産運用会社である積水ハウス・アセットマネジメントとスポンサーである積水ハウスのパイプラインサポート契約により、出口戦略も確立しています。



▶ **広小路クロスタワー**

愛知県名古屋市中区  
2018年3月開業

広小路クロスタワーの新築と歴史的建築物である旧名古屋銀行本店ビルの保存・活用による連続的な賑わいの創出により、広小路通や栄・伏見エリアの活性化に寄与。第26回(2018年度)「愛知まちなみ建築賞」を受賞。

▶ **プライムメゾン下北沢**

東京都世田谷区  
2019年12月竣工

周囲の豊かな緑との調和を図り、2020年度「グッドデザイン賞」を受賞。



▶ **W OSAKA**

W  
OSAKA



大阪府大阪市中央区  
2021年3月開業

当社のパートナーであるマリオット・インターナショナルによる、個性あふれるデザインが特徴のWホテルが開業。





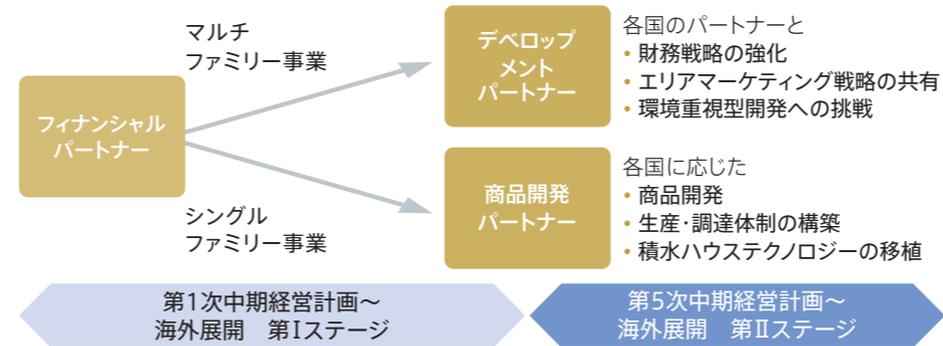
## 国際ビジネス

アメリカをはじめとする5カ国において、戸建住宅や宅地の販売、分譲マンションや賃貸マンションなどの開発などを行っています。安全・安心・快適を実現する技術などこれまで国内事業で培った積水ハウステクノロジーを用い、各国の社会課題の解決に貢献するとともに、住まいへの新しい価値提供と、お客様や社会の「幸せ」を最大化する取り組みを推進しています。

## 第5次中期経営計画の方針

### 国際事業

#### 積水ハウステクノロジーのグローバル化に着手



## 2020年度の振り返りと今後の戦略

2020年度は、新型コロナウイルス感染拡大の状況が異なるため、各国の施策に応じた対応の中で事業活動を行いました。

アメリカでは、賃貸住宅開発事業において一部物件の売却計画を2021年度以降に変更し、2020年度は3プロジェクトの物件売却を行いました。また、コミュニティ開発事業と住宅販売事業は、在宅勤務の広がりや過去最低水準の住宅ローン金利の追い風などもあり、好調に推移しました。中国では、マンション販売・引渡しが順調に進み、中期経営計画期間中の全プロジェクト完売に向けて順調に進捗しました。オーストラリアでは、マンション事業の収益計画の見直しを実施しましたが、宅地開発事業は順調に進捗しました。

これまで不動産開発を主体としていましたが、今後は請負型ビジネス（戸建住宅請負・賃貸住宅請負など）、ストック型ビジネス（プロパティマネジメント・賃貸管理など）の成長戦略についても強化し、

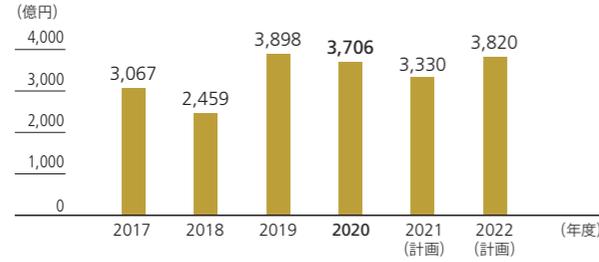
国別のエリア戦略と融合していくことで、国際ビジネスを進化させていきます。また、財務体質の強化を進め、営業利益率・ROAを重視して投資と回収のバランスを図ります。

そのほか、多様なビジネスをグローバルで拡大していくための不可欠な取り組みとして、引き続き優良な現地パートナーとの信頼関係を重視するとともに、企業理念やビジョンを理解した優秀な現地の人材育成に注力し、事業の現地化をさらに推進していきます。

第5次中計期間は「質の向上の期間」と位置づけ、土地の取得、戸建住宅3,000戸体制のデリバリー、サプライチェーン構築など、基盤構築の期間と考えています。多くの国で熟練工の不足や高齢化が課題となっている中で、工業化住宅の普及により、社会課題を解決することをあわせて目指していきます。

国際ビジネス

売上高



営業利益／営業利益率



国際ビジネスにおける展開エリアと主なプロジェクト



Topics

海外子会社におけるESG経営の推進

**E(環境): アメリカ版ZEHの普及**

アメリカではサステナブルな住環境への関心が高まっており、当社の強みである環境配慮型住宅の技術を活かした「アメリカ版ZEH」の開発と普及に注力しています。現在、ZEHに完全対応した住宅は3棟となっており、現地の基準に適合したZNE\* Readyと同等の住宅も多数供給を行っています。

\* ZNE: Zero Net Energy

**S(社会): 各国子会社における女性の活躍**

アメリカやオーストラリアでは、全従業員に占める女性従業員の割合が高く、管理職における女性割合も年々高まっています。アメリカのWoodside Homes社では2020年に初の女性支店長が、2021年4月には史上初の女性役員としてリサーチ・マーケティング責任者であるCIMO\*が誕生しました。オーストラリアでも、ブリスベンにある分譲マンション事業「West Village」で、マーケティングと営業の責任者が「2020 Women in Leadership Award for Excellence」(UDIA Queensland主催)を受賞しました。

\* Chief Insight and Marketing Officer

**G(ガバナンス): 英語化による企業理念の徹底**

各国での事業拡大にあたり、当社の根本哲学である「人間愛」を中心とした企業理念を全従業員が理解し、業務にあたるのが重要と考えています。そのため、日本語のみであった企業理念を関連部署と共同で英語化。今後、教育体制の構築も含めて、全世界へと浸透させていきます。



国際ビジネス  
**アメリカ**

付加価値の高い物件の開発、生活提案型、環境配慮型の住宅販売を強化

2020年度 売上高	営業利益
2,407億円	252億円



課題	対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人口増加により住宅需要は旺盛</li> <li>● 西海岸では大規模地震の発生リスクがある</li> <li>● ハリケーンの進路が変化するなど温暖化防止の機運が向上</li> <li>● 外装のメンテナンスが必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Woodside Homes社との連携を強化</li> <li>● 積水ハウステクノロジーの移植</li> <li>● 高い耐震性とZEH仕様の「シャーウッド」を建設</li> <li>● 陶版外壁「ベルバーン」の導入</li> </ul>

### 事業概要

#### ● 賃貸住宅開発事業 (マルチファミリー事業)

アメリカ事業の核として収益の安定化を行うほか、既存事業エリアを中心に事業を推進、安定した出口戦略を継続すると同時に、優良物件を一定期間保有し安定的な収益につなげることも今後検討します。

#### ● 住宅販売事業

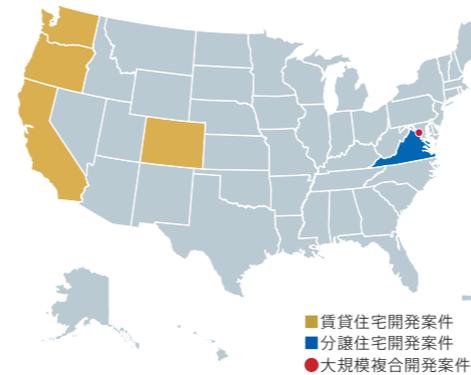
アメリカ従来の価格中心型の販売から、積水ハウスのノウハウを活かした生活提案型の住宅販売へと転換を進め、アメリカにおいて積水ハウスの木造住宅「シャーウッド」の導入に挑戦します。

#### ● コミュニティ開発事業

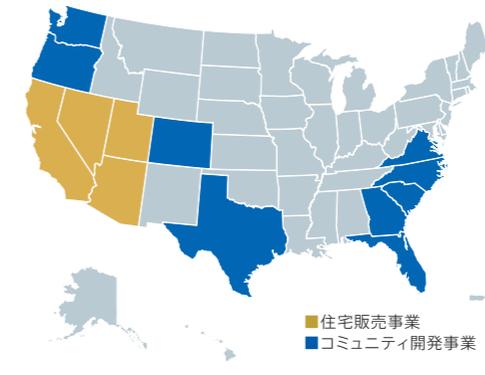
新規投資は厳選しながら行い、住宅販売事業との一体経営によるシナジー効果を狙います。

### 展開エリア

#### 賃貸住宅開発事業



#### 住宅販売・コミュニティ開発事業



### 事業環境

アメリカの賃貸住宅開発事業においては、コロナ禍における西海岸を中心とした在宅勤務徹底などで、一時的に人の流れが止まったものの、ワクチン普及に伴いテック企業の従業員はオフィスへ回帰し、投資家も徐々に市場に戻りつつあります。

また、戸建販売事業では2017年にWoodside Homes社を買収し、住宅販売事業に参入。アメリカで戸建販売事業を本格展開できる土台を整えました。コロナ禍においては、金利低下による需要増加に加え、在宅勤務の影響や「密」を避けるために都市から郊外への移住者が増加したこともあり、住宅販売事業の好調さは勢いを増しています。

## 国際ビジネス

## 国際ビジネス



## アメリカ

付加価値の高い物件の開発、生活提案型、環境配慮型の住宅販売を強化



The Ivey on Boren &amp; The Ayer



Skystone/Woodside Homes



Elyson

## 第5次中期経営計画 取り組み

## ● 賃貸住宅開発事業 (マルチファミリー事業)

AI、IoT企業が集積する西海岸地域の大都市は、雇用増加によりミレニアル世代を中心に都市型賃貸住宅の需要が旺盛であり、中長期的にみて安定的な賃料の上昇も見込めます。当社はこのエリアで優良パートナーとの提携により多数の賃貸住宅プロジェクトを手がけており、アメリカでのコア事業と位置づけています。

2020年に売却したシアトルの賃貸高層マンション「Kiara」は、コロナ禍で投資家マインドが低下した状況下でも高利益率を確保しました。今後も、徹底したリサーチと厳選した優良な進出都市において、トロフィー案件となる付加価値の高い物件の開発を進め、安定的な収益の確保に努めていきます。



Kiara



The Merian



Vespr

## ● 住宅販売事業

アメリカのWoodside Homes社との連携を強化し、価格中心の販売戦略から「幸せ」を提供する顧客中心戦略への転換を図り、生活提案型のオプション提案やアフターサービスの徹底によるお客様満足度の向上を目指します。さらに、国内事業で培ったGPP (Geographic Planned Production) を活用した品質の安定化と、工期短縮による収益性の向上にも取り組んでいます。

また、近年、西海岸を中心とした自然災害の発生や、ハリケーンの進路変化など気候変動に伴う問題も顕在化しています。そこで優れた耐久性やメンテナンス性、環境性能などに高評価を得たIBS\*コンセプトホーム「Chōwa HOUSE」に続き、2021年にはシャーウッド事業のパイロットプロジェクトを予定しています。さらに、持続可能な住環境への関心も高まっており、当社の強みである環境配慮型住宅の技術を活かした「アメリカ版ZEH」の開発や、日本でスタンダードとしてきたデザインを普及させることで、さらなる事業拡大を目指します。

\* International Builders' Show



Berkshire/Woodside Homes

## 生活提案型のオプション実装例



Elegance at Eastmark/Woodside Homes

## ● コミュニティ開発事業

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



Nexton

## 国際ビジネス



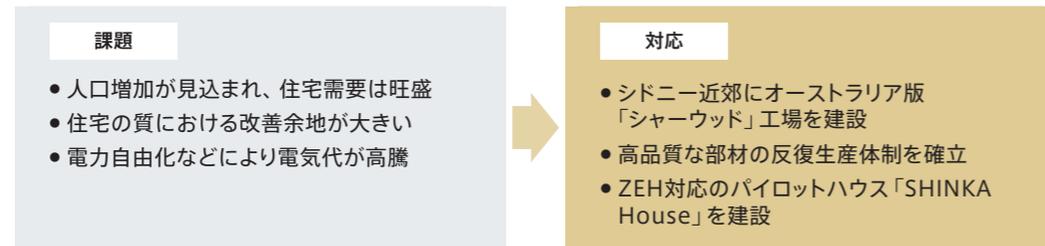
国際ビジネス  
**オーストラリア**

日本で培った基本性能や環境性能によって、生活者の課題を解決

2020年度 売上高	営業利益
<b>379億円</b>	<b>5億円</b>







## 事業概要

2008年から、シドニーおよびブリスベンにて、戸建住宅や宅地の販売、マンション、商業施設、複合施設などの開発事業を展開しています。投資残高をコントロールしながら、景気や市況などに影響されにくい安定した収益基盤を確立します。住宅事業においては、オーストラリア版シャーウッド事業を展開し、ブランド認知度を高めます。

## 事業環境

人口増加が見込まれ安定的な住宅需要の拡大が期待されるものの、2017年に導入された外国人投資家への印紙税や固定資産税などの投資規制の継続により海外からの不動産投資は大幅に抑制され、高額なマンションを中心に需要は減退しました。一方、住宅ローンの低金利や、住宅取得補助金制度などの導入により実需は増加しており、住宅マーケットは回復傾向にあります。

開発事業では、6,000戸を超えるマンション供給実績や、「Best Innovative Green Building-MIPIM」世界最高賞を受賞した「Central Park」(Fraser's Property社との共同事業)をはじめ数多くの賞を受賞しており、現地でもデベロッパーとしての高い認知度があります。

住宅事業においても、4,500戸を超える販売実績があり、品質やサービスが評価されています。今後は、人口増加が見込まれるシドニー全域へと事業展開エリアを拡大し、「シャーウッド」の拡販を目指します。

## 第5次中期経営計画 取り組み

日本で培った住宅の基本性能や環境性能、サービス品質などが評価され、当社ブランドの認知度は年々向上しています。2020年は政府の住宅購入支援策により、一次取得者層を中心とした実需による住宅需要が高まり、「Sanctuary」「Melrose Park」のマンション販売や、住宅販売は好調に推移しています。2010年に「シャーウッド」の工場をシドニー近郊に建設し、現地の気候・風土・ニーズに合わせた部材を安定的に生産できる体制を整備しています。今後は、当社ブランドのさらなる認知度向上を図り、「シャーウッド」の拡販と、パイロットハウス「SHINKA House」の知見を活用した環境配慮型住宅の販売にも今後注力していきます。

## Topics

## 現地の自社工場での生産と供給

オーストラリアでは労働力不足が社会課題となっています。建設業においては、欠員充足率は67%というデータもあり、高い労働コストの代替案として、積水ハウスが手がける工業化住宅は、オーストラリアの高い労働コストや熟練工の不足を補うことができると考えています。シドニー近郊のイングルバーンにある自社工場では、「シャーウッド」用部材の加工を行い、日本と同様に高く安定した品質の住宅供給を可能にしています。また、環境マネジメントシステムに関する国際規格ISO14001を取得し、環境対応に努めています。今後のシドニーエリア全体への展開で、供給量が増加することにより、資金効率の高い事業運営が可能となると考えています。



## 国際ビジネス



国際ビジネス  
**イギリス**

行政機関および現地総合不動産企業との協業で、工業化住宅を販売展開

2020年度  
経常利益  
△8億円  
(持分法適用)



Northstowe

課題	対応
<ul style="list-style-type: none"> <li>400万戸の住宅不足</li> <li>石造りやレンガ造りに代わる良質な住宅が必要</li> <li>2025年、ZEH（ゼロカーボン）義務化予定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政機関 Homes England、不動産会社 Urban Splash社と合併会社を設立</li> <li>高品質なモジュラー住宅の自社生産</li> <li>省エネ技術によるゼロカーボンを視野に入れた環境配慮型住宅を建設</li> </ul>

## 事業概要

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

## 事業環境

イギリスでは、安定的に人口が増加し住宅不足が社会問題となっており、累計400万戸ともいわれる大きな住宅需要が存在します。一方、供給される住宅の大半をブリック造などの工期が長い在来工法が占めていることから、工場出荷材を用いて建設することで、大量供給が可能なMMC\*ビルダーの参入が相次いでいます。政府も住宅供給に注力しており、多くの可能性を秘めた市場であり、日本で蓄積した工業化住宅の技術・ノウハウを活かしながら、イギリス市場や地域の活性化に貢献していきます。

\*MMC(Modern Methods of Construction)：工業化住宅

## 第5次中期経営計画 取り組み

2019年5月、英国の住宅供給を管轄する行政機関であるHomes England、および総合不動産会社Urban Splash社とパートナーシップを組み、同国の住宅市場に本格参入しました。Urban Splash社の商品および工場に当社の高品質な工業化住宅の技術・ノウハウを移植し、成長を加速させていく予定です。今後の事業展開によって、同国における深刻な住宅不足問題の解決、「より高品質で、より短い工期での住宅建設を実現する」というニーズへの対応、そしてマーケット活性化への貢献を果たしていきます。さらに、将来的には、労働力不足や住宅価格の高騰などを背景に、住宅不足が深刻化する欧州エリアでの社会課題の解決にも挑戦していく考えです。



国際ビジネス  
**中国**

環境に配慮した、健康で安全な住まいづくりを展開

2020年度  
売上高  
**918億円**  
営業利益  
**149億円**



無錫 裕沁湖畔庭

## 第5次中期経営計画 取り組み

瀋陽、蘇州、無錫、太倉を中心に、独自の「積水住宅・裕沁（ユーチン）」ブランドによる複合住宅プロジェクト、環境配慮型住宅の実績を活かしたタウンハウス事業、世界水準の住空間を創出するマンション事業などを展開しています。竣工済みの瀋陽和平、瀋陽渾南、無錫のプロジェクトでは、残住戸の2021年度中引渡し完了を目指して販売強化を図っています。太倉2プロジェクトでは、タウンハウス群はすでに全戸引渡し完了、マンション群は現在施工中ですが、今期中に竣工し、引渡しを開始する予定です。2019年度に引渡しを完了した蘇州プロジェクトでは、入居者へのアフターサービスに努め、当社への信頼をより強いものにしていきます。



国際ビジネス  
**シンガポール**

現地パートナーとともに、付加価値の高い開発事業に取り組む

2020年度  
経常利益  
**17億円**  
(持分法適用)



One Holland Village

## 第5次中期経営計画 取り組み

現地有力デベロッパーと共同で、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や、商業施設・オフィスを含む複合開発を展開しています。新型コロナウイルス感染拡大の抑制にも成功し活況な住宅マーケットの中で、今後も継続的な開発用地取得を行うとともに、付加価値の高い開発事業に取り組んでいきます。

競合の激しいマーケットにおいて、積水ハウスのソフト、生活提案をプロジェクトに落とし込んでいくことで、競合他社との差異化を図りつつ、現地でのプレゼンス向上を図っています。

# ESG経営の リーディングカンパニーへ

## ESG経営の長期目標 サステナビリティビジョン 2050

積水ハウスグループは、2016年にESG経営の長期目標となる「サステナビリティビジョン2050」を策定しました。さらに、2020年に「『わが家』を世界一 幸せな場所にする」をグローバルビジョンに掲げ、2021年には経営における重要課題として5つのマテリアリティを特定しました。各ビジネスを通じて当社グループ一丸となって、この5つのマテリアリティに取り組み、ESG経営のリーディングカンパニーを目指します。また、2020年に新設したESG経営推進本部を軸に、「積水ハウスグループに関わるすべての人が幸せであること」「事業を通じ、よりよい社会づくりに先進的に取り組み、貢献し続けていること」をテーマとし、全従業員の意識向上と理解浸透を図り、永続的な事業成長を目指し、ESG経営を推進していきます。

### ESG経営の推進テーマ

#### E 環境

- 脱炭素社会
- 人と自然の共生社会
- 資源循環型社会

「お客様の幸せな人生」の実現のために、住まいのZEH化を含めた事業活動全体の脱炭素化とともに、生物多様性保全や資源循環などにも積極的に取り組み、事業と一体的に推進します。

#### S 社会

- ダイバーシティの推進
- 働き方改革
- 健康経営
- 人材育成
- 人権の尊重
- 社会貢献活動

多様性を認め合い、活かしながら、自分らしく最大限の能力を発揮できる風土をつくり、従業員一人ひとりが幸せを実感でき、組織とともに成長しながら、社会への貢献を目指します。

#### G ガバナンス

- イノベーション&コミュニケーションを実現する組織風土の醸成
- グループガバナンス体制の強化

コーポレートガバナンスの強化に継続的に取り組むとともに、風通しのよい職場風土づくりが重要と考え、従業員一人ひとりが企業理念やESG経営の本質を理解し行動するよう尽力しています。

## ESG経営の枠組み

積水ハウスグループは、2020年6月にESG経営推進部門を新設し、当社グループのESG経営に関する基本方針の企画・立案および推進に関する事項を掌握する「ESG経営推進本部」を設置しました。この組織改編は、ESG経営に関連する全社的な取り組みの推進にとどまらず、その支援や調整、情報の収集と分析、ならびに社内外への情報発信の一本化を図ることで、名実ともに「ESG経営のリーディングカンパニー」として認知されるための決意表明です。

そして、取締役会のもとに、「ESG推進委員会」を設置しました。本委員会は、3カ月に1度開催し、ESG経営の推進に関する方針および計画についての評価・改善を行います。委員長はESG部門担当役員とし、社内委員、有識者2名（社外委員）も参加し、多様な視点で活発な議論を交わしています。

なお、ESG推進委員会における内容は取締役会に報告され、審議しています。

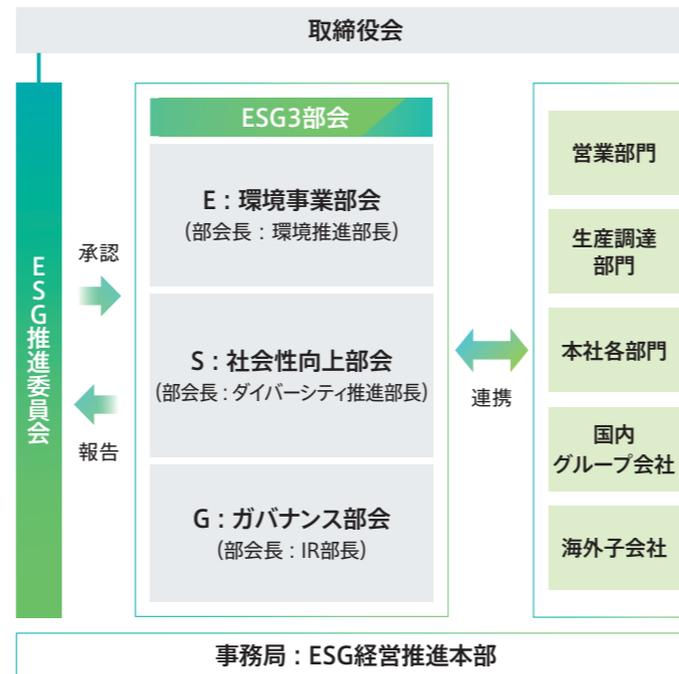
- 委員長：ESG部門担当役員
  - 社外委員：2名  
 國部克彦氏（神戸大学大学院 経営学研究科教授、神戸大学V.School長）  
 富田秀実氏（ロイドレジスタージャパン株式会社代表取締役）
  - 社内委員：ESG経営推進本部長  
 3部会長、副部会長（環境事業部会、社会性向上部会、ガバナンス部会）
- また、ESG経営の要素として、「全従業員の参画」「先進的な取り組み」「社外評価の向上」の3つをテーマに掲げました。ESGの中に当社があり、ESG経営が企業そのものの活動になるよう、一人ひとりが理解を深め、お客様・社会の幸せのために取り組んでいきます。

## 3部会の設置

ESG推進委員会の傘下に、その推進を担う3つの部会、「E：環境事業部会」「S：社会性向上部会」「G：ガバナンス部会」を設置しました。

ESG3部会長にはそれぞれ職責者を任命し、目標・KPIを設定しています。本3部会は、営業部門・生産調達部門・本社各部門・国内グループ会社・海外子会社と連携しながら、ESG経営の旗振り役として先導していくとともに、実効性ある取り組みを行います。そして、その取り組みについて、進捗報告と普及に向けた課題・改善提案のフィードバックを通じて、全従業員の理解・浸透を図ります。

### ESG経営の推進体制



## 社内浸透の取り組み

### ▶ ESG指標を組み入れた表彰制度

ESG経営の全社的な推進を目的として、事業所社長表彰にESG指標を組み込みました。

Eは脱炭素社会への先導・生態系保全、Sは健康経営・従業員の幸せ、Gは事業所マネジメント強化とし、ESG推進方針に沿った形で、客観性を持ったもの、事業に直結しているものなどシンプルに6つの指標としました。

### ▶ ESG対話の実施

当社グループのグローバルビジョン「『わが家』を世界一 幸せな場所にする」の「わが家」とは、お客様にとっての「住まい」だけではありません。従業員にとっての「わが家」とは、「会社」であり「職場」であると考えられます。つまり、従業員の幸せこそがESG経営の基盤といえます。

ESG経営を推進するうえで最も重要な要素である「全従業員の参画」にあたり「ESG対話」に取り組んでいます。

「事業を通じて、従業員・お客様・社会を幸せにするにはどうしたら良いか」をテーマに、階層別に対話を実施する、全従業員参画の取り組みです。対話を進めていく中で、お客様の幸せのために取り組むことが、社会への貢献にもつながり、従業員や取引先の幸せにもつながり、そしてまたお客様の幸せにつながっていくという、幸せの連鎖があることに気づいていきます。

また、この対話を通じて、従業員同士のコミュニケーションの活性化が図れ、風通しのよい職場風土をつくり、そこからイノベーションが創出され、さらなる企業価値の向上へと発展することも目的としています。相手の幸せを願い、わが喜びとするこの「ESG対話」の取り組みは、企業理念の根本哲学である「人間愛」の実践そのものといえます。

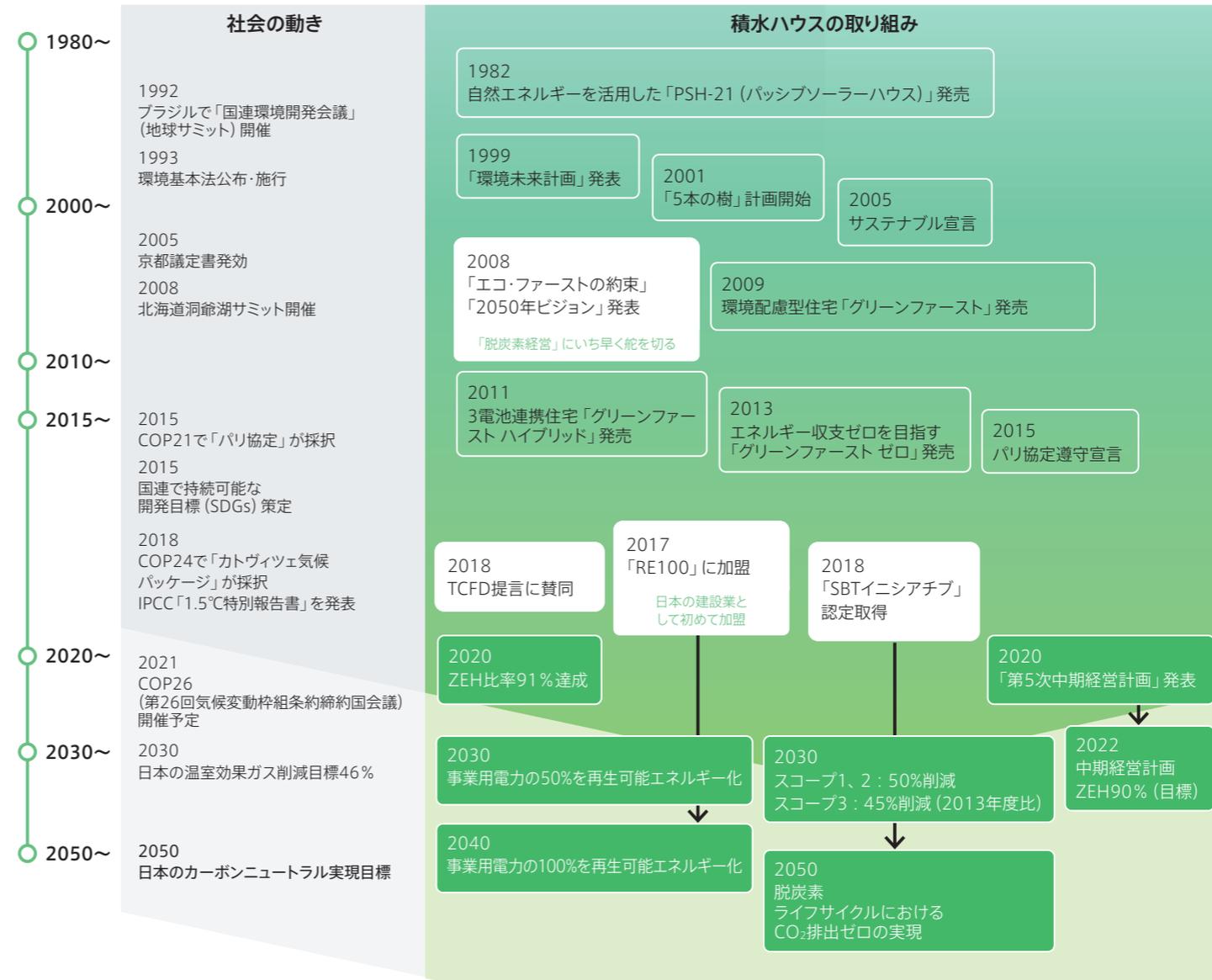
## 積水ハウスの使命である 「お客様の幸せな人生」の実現に向けて、 環境戦略と事業戦略を一体的に推進

積水ハウスは1999年、“環境は未来からの借り物なので、きれいにして返す”という考えのもと、「環境未来計画」を発表し、さまざまな取り組みを組織的に開始しました。これは、積水ハウスが20年以上前から“世代間の不公平さ”を認識し、解決すべき課題と考えていた証です。気候変動については、2008年に“2050年に住まいからの炭素排出をゼロにする”という、「脱炭素宣言」をいち早く行いました。

当社は単に住宅を販売しているのではなく“幸せな人生を提供している”と考えています。当社の販売するネット・ゼロ・エネルギー・ハウス (ZEH) 「グリーンファースト ゼロ」は、地球温暖化防止に貢献するだけでなく、高断熱による快適・健康、太陽光発電による光熱費削減・停電時のレジリエンス性など、お客様の幸せな人生につながるさまざまなメリットを有しています。また、当社は「5本の樹」という地域の自然に生えている樹種を庭に植える生態系保全の取り組みも行っています。これも環境配慮の面だけでなく、庭に鳥や蝶が集まることによって、お客様の豊かな生活につながることから好評を得ています。

以上のように、当社の環境への取り組みは事業と一体化しており、事業を推進すればするほど、環境への貢献も高まることになります。これが積水ハウスの環境戦略の基本的な取り組み方針です。

### これまでの歩み



## ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス (ZEH) の深化と拡張

積水ハウスが脱炭素社会を目指すにあたり、まず取り組むべきは、事業活動から排出されるCO<sub>2</sub>の約5割を占める住まいからの排出削減、すなわち「住宅の省エネルギー化」の推進です。当社は、政府の「2030年までに新築住宅の平均でZEHの実現を目指す」という方針のもと、2013年からZEH商品「グリーンファースト ゼロ」を販売。2020年度の当社が販売する新築戸建住宅に占めるZEHの割合は91%、日本全体の約13%を大きく超えており、累積販売棟数60,843棟は日本一の実績です。当社がZEHをこれだけ推進できている理由は、お客様にとっての価値創造に努めてきたためです。

例えば、仕切りのない大空間と豊かな庭を楽しむ大開口としながら、断熱性を高めることで、「暖かさ」という快適性を同時に実現するとともに、太陽光発電システムや高効率空調・給湯設備などによりエネルギー効率も格段に向上させています。また、当社は建物の美しさも追求しており、屋根材としての機能と美しいデザインを兼ね備えた積水ハウスオリジナルの瓦一体型太陽光パネルを開発し、多くの建物で採用しています。お客様はいつもどおりに暮らしているだけで快適性や光熱費削減のメリットを享受でき、さらに、まちなみ景観にも配慮できます。2020年には、この取り組みを賃貸住宅「シャームゾン」でも本格的に推進を開始し約3,000戸を受注、第5次中期経営計画の目標2,500戸を初年度から大きく超えました。社会全体が脱炭素化へ向かう中、ZEH賃貸住宅は今後増加するエシカル消費者のニーズに応える住まいとなり、オーナー様にとっても長期的な安定経営が望めます。ほかにも分譲マンション、非住宅建築物のゼロエネ化も推進しており、国際事業での展開も視野に入れています。

### ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス (ZEH) の目標\*1と進捗

<b>● 戸建住宅のZEH比率</b>	
目標	90%
進捗*2	91%
(ZEH累積販売棟数：60,843棟)	
<b>● 賃貸住宅のZEH戸数</b>	
目標	2,500戸/年
進捗*3	2,976戸/年
(ZEH累積戸数：3,806戸)	
<b>● 分譲マンション住宅のZEH累積戸数</b>	
目標	540戸
進捗	32戸

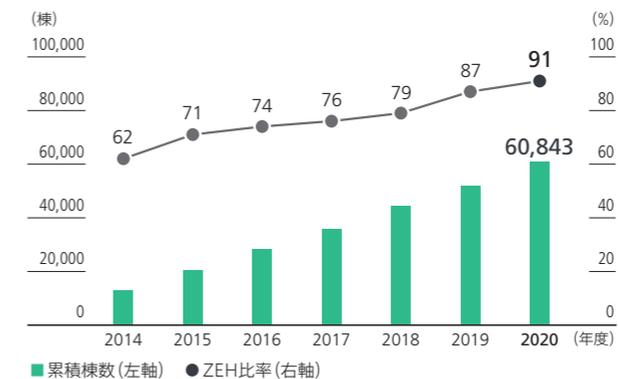
\*1 第5次中期経営計画最終年度の2022年度達成目標  
 \*2 2020年4月～2021年3月の実績  
 \*3 2020年2月～2021年1月の実績



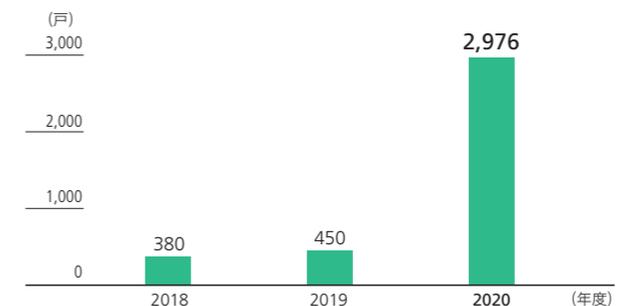
ZEH仕様の積水ハウスの賃貸住宅「シャームゾン」の実例 (埼玉県さいたま市)

外観とその屋根に搭載された太陽光パネル

### 戸建住宅ZEHの進捗状況



### 賃貸住宅ZEHの進捗状況



積水ハウスは、グループ一体となって取り組む賃貸住宅のZEH市場創出を目指した取り組みが評価され、環境省主催「令和2年度気候変動アクション環境大臣表彰」にて「気候変動アクション大賞」を受賞しました。(先進導入・積極実践部門/緩和分野)

## 「RE100」の推進

事業活動における消費電力を100%  
再生可能エネルギーに代替する

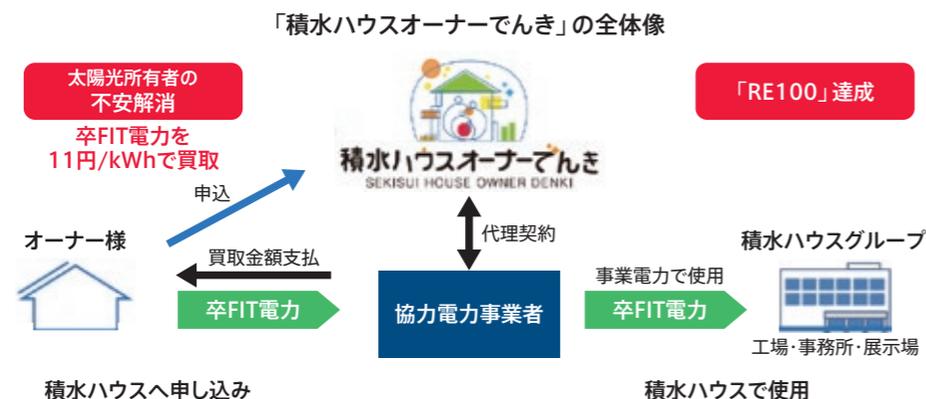


企業の事業活動自体からのCO<sub>2</sub>排出削減の主な取り組みとして、事業活動に使用する電力を100%再生可能エネルギー由来に転換する「RE100」の取り組みを推進しています。積水ハウスは2017年に日本企業で2番目、住宅業界では初めて「RE100」イニシアチブに加盟しました。「RE100」達成のため、一般的には非化石証書の購入や、太陽光発電システムの導入などの方法がとられますが、積水ハウスは追加コストをかけずに達成する方法を採用しています。

積水ハウスは、「RE100」イニシアチブに加盟した2017年時点で、お客様の住宅の屋根などに合計700MW以上の太陽光発電パネルを設置しており、年間700GWh以上の発電量を見込めます。一方で、当社の事業用電力消費量は年間120GWh程度であるため、お客様の住宅で発電した電力の2~3割の余剰電力を購入すれば、当社の事業用電力を賄えます。

また一方で、太陽光発電システムの所有者であるお客様は、固定価格買取制度（FIT）の売電期間が終了（卒FIT\*）することにより、売電収入がなくなる可能性による不安を感じられていました。そのため積水ハウスでは、お客様から卒FIT電力を少しでも高く買い取り、自社の事業用電力として利用する「積水ハウスオーナーでんき」を開始しました。これは積水ハウスの目指す「お客様とともに未来の環境をよくする」取り組みの一環です。申し込み数は、卒FITを迎えられたオーナー様の約半分に達しており、当初立てた2040年までの「RE100」達成目標を大幅に前倒して、2030年頃には達成の見込みです。

\* FIT（固定価格買取制度）において電力会社の買い取り期間10年（あるいは20年）の満了を指す



「積水ハウス オーナーでんき」の取り組みは、オーナーサービスとRE100の達成を両立する先進モデルが高く評価され、一般財団法人 新エネルギー財団主催「令和2年度 新エネ大賞」にて「資源エネルギー庁長官賞」を受賞しました。

## 「5本の樹」計画

積水ハウスは2001年より、「3本は鳥のために、2本は蝶のために、地域の在来樹種を」という想いを込めて、生態系に配慮した造園緑化事業「5本の樹」計画を推進しています。これにより、地域の自然と庭がつながり、生物多様性保全や豊かなまちなみ形成に貢献します。さらに、お客様に対しては、庭に植えた樹木の楽しみ方やお手入れ方法、そこにやって来る蝶や野鳥の情報に、庭木に吊り下げた二次元コード付き「樹木プレート」を介して、スマートフォンなどで簡単にアクセス・確認できる「5本の樹・野鳥ケータイ図鑑」を提供しています。この取り組みが好評なことから、2020年から「樹木プレート」を標準採用することとしました。こうした積み重ねから、2020年度までの累計は1,709万本にも上り、この生物多様性の保全活動は、日本一の造園会社でもある積水ハウスの一つの事業となっています。また、この取り組みは戸建住宅にとどまらず、賃貸住宅や分譲マンションにも波及しています。積水ハウスは、造園事業においてもお客様に幸せな生活を供給しながら、環境にも貢献しています。

### 「5本の樹」計画開始以降 年間植栽本数推移



# TCFD 気候変動に対する積水ハウスの考え方

## SECTION 1

### 気候変動対応戦略とガバナンス

積水ハウスグループは2008年から脱炭素社会を目指した経営を行っています。グローバルビジョン「『わが家』を世界一 幸せな場所にする」を実現するために、事業を通じて気候変動に真摯に取り組んでいきます。

#### 気候変動に対する積水ハウスグループの考え

積水ハウスグループは2008年に、住まいからのCO<sub>2</sub>排出ゼロを目指す「2050年ビジョン」を宣言し、「脱炭素」経営に舵を切りました。2050年までに、すべての住宅という製品に関して、材料購入から生産、販売、居住、解体までのライフサイクル全体において、再生可能エネルギーの利用も含めて、CO<sub>2</sub>排出収支ゼロを目指し、すでにさまざまな取り組みを開始しています。

この目標達成へのマイルストーンとして、2030年までに企業が自社で直接排出するスコープ1\*1（直接排出量：自社の工場・オフィス・車両など）とスコープ2（間接排出量：電力など自社で消費したエネルギー）、およびスコープ3（カテゴリ11：居住）におけるCO<sub>2</sub>排出量をそれぞれ2013年度比で50%、45%削減することを目指します。この目標はSBT（Science Based Targets）\*2により認定された、世界の気温上昇を産業革命前より2℃を十分に下回る水準（Well Below 2℃：WB2℃）の目標です。SBTにおける設定目標が1.5℃に至っていないのは、スコープ1に建設現場の重機の燃料消費などが含まれており、企業単独の取り組みでは当面は削減が困難と判断したためです。ここは課題として認識し、改善を継続して検討していきます。

また、RE100\*3加盟企業として、事業活動で消費する電力を2030年までに50%、2040年までに100%再生可能エネルギーに転換します。これらの目標達成のために具体的なさまざまな取り組みを開始しており（表1参照）、進捗状況は順調です。

\*1 Greenhouse Gas Protocolのカテゴリに基づくCO<sub>2</sub>排出量

\*2 <https://sciencebasedtargets.org/>

\*3 <https://www.there100.org/>

図1 積水ハウスグループのバリューチェーンのCO<sub>2</sub>排出削減計画と実績

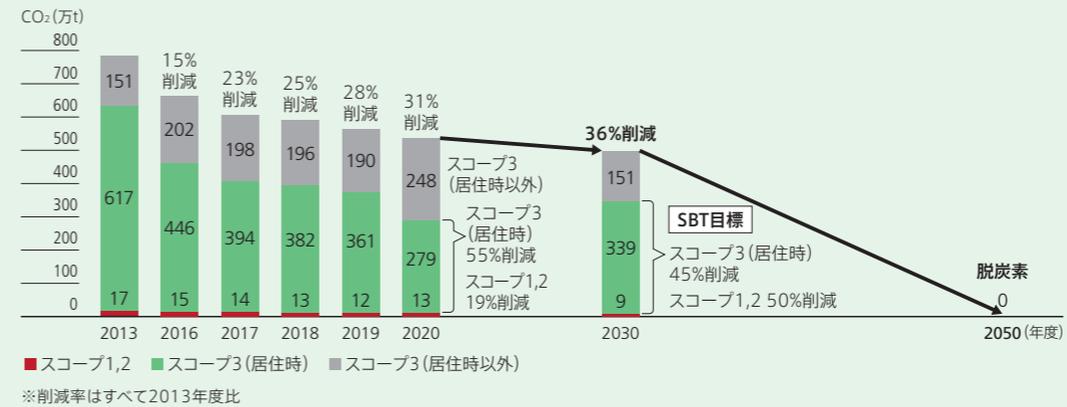


表1 積水ハウスグループの主な活動と脱炭素経営目標

実践してきた主な活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>「省エネ・防災住宅」の開発・発売 (2004年)</li> <li>「エコ・ファーストの約束」公表 (2008年)</li> <li>環境配慮型住宅「グリーンファースト」発売 (2009年)</li> <li>ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス「グリーンファースト ゼロ」発売 (2013年)</li> <li>パリ協定遵守宣言 (2015年)</li> <li>国際イニシアチブ「RE100」に加盟、コミットメントを公表 (2017年)</li> <li>TCFD提言に賛同、SBTイニシアチブ認定取得 (2018年)</li> </ul>
2030年の目標	<p><b>SBT目標の達成</b></p> <p>住宅のライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>排出量ゼロを目指す中、スコープ1、2およびスコープ3（カテゴリ11：居住）排出量をそれぞれ2013年度比で50%削減、45%削減することを目指します（SBT目標）。また、「RE100」加盟企業として事業活動で消費する電力の50%を再生可能エネルギーで賄います。</p>
2050年のチャレンジ目標	<p><b>住まいのライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>ゼロ</b></p> <p>リーディングカンパニーとして、住宅という製品について、材料購入から生産、販売、居住、解体までのライフサイクル全体において、再生可能エネルギーの利用も含めて、CO<sub>2</sub>排出量をゼロにします。</p>

## SECTION 1

## 気候変動対応戦略とガバナンス

これらの取り組みは、積水ハウスグループが脱炭素社会への移行に貢献するとともに、その中で企業価値の向上を行う前提で戦略を構築していることにほかなりません。積水ハウスはお客様の幸せな人生を願い安全・安心、快適、健康な住まいを提供してきました。しかし、気候変動に伴う自然災害が多発する世の中では幸せな人生を送ることはできません。積水ハウスのグローバルビジョン「『わが家』を世界一幸せな場所にする」の実現には、気候変動の緩和と適応への取り組みが不可欠です。世界一の住宅供給事業者である積水ハウスグループは、率先してこの取り組みを推進する責務があり、大きく貢献できると考えています。

## 積水ハウスグループの目指す姿とその実現に向けた挑戦

前述の「2050年ビジョン」にあるように、脱炭素社会へ先導することが積水ハウスグループの目指す姿であると信じています。積水ハウスグループの脱炭素戦略は事業戦略と一致していることが大きな特徴です。例えば、気候変動に関しては2009年から環境配慮型住宅の販売を開始し、CO<sub>2</sub>排出量を1990年比でマイナス86.1%と大幅に削減しました。また、販売前の2008年と比較して1棟単価が2020年までに約30%増加し、お客様満足度調査の「非常に満足」の割合も約10%増加しました（満足度調査は「非常に満足」「満足」「まあ満足」「どちらともいえない」「やや不満」「不満」「非常に不満」の7段階で調査。「非常に満足」「満足」「まあ満足」の合計は96%）。もちろん、これらの実績は脱炭素戦略だけの効果とは言えないものの、その貢献度は高いと考えています。

脱炭素達成のためには、このように脱炭素の具体的な取り組みの推進と事業の成長を一体化させることが重要だと考えています。省エネルギー性能が非常に高い住宅を開発しても、消費者ニーズに合わず販売につながらなければ脱炭素には貢献しません。積水ハウスグループは、多くの消費者に受け入れられることを重視した省エネルギー性能の高い住宅を開発し販売しています。このように脱炭素化とともに市場評価とシェアを高めることが、企業成長の源泉と位置づけています。これを原資として気候変動に対応するさらに高性能な住宅の開発を進めて、市場に提案し、同時に、それを支える事業プロセスで

も「RE100」加盟企業として再生可能エネルギーの割合を高めていきます。

この目指す姿に至るためには、適時適切な経営資源の配分、すなわち戦略が大切です。取るべき戦略の選択には、将来のビジネス環境をできるだけ正確に予測することが不可欠です。しかし、気候変動は長期にわたり続く不確実な事象であるため、この予測が困難です。そこで積水ハウスグループは、気候変動により起こり得るあらゆる社会を想定し、これに対応可能なビジネスへの転換を図りつつあります。

## 気候変動に関するガバナンス

積水ハウスグループでは、ESG経営に関わるあらゆる取り組みが社会の常識や期待と合致しているかをチェックしながら、その活動方針を定め推進する「ESG推進委員会」を取締役会傘下に設置し、3ヵ月に1回開催しています。気候変動対応は本委員会の重要議題の一つとして位置づけられており、活動方針の妥当性や進捗状況の評価がなされるとともに、重要事案については取締役会へ報告がなされます。

ESG推進委員会の傘下に、環境経営に関わる本社部門の職責部長および各事業部門の環境責任者を中心とした全社横断の「環境事業部会」が適時に開催されており、より具体的で詳細な検討がなされています。また、ESG推進委員会の決定事項は環境事業部会を通じて、関連会社を含む全グループに展開し浸透させています。

ESG推進委員会を通じた経営層の監視の実効性確保のために、取り組みの推進は、各業務の担当取締役や経営層への日常的な報告と指示を経て進められており、これによってタイムリーな監視・監督を確保しています。

なお、積水ハウスグループでは、グループ全体のリスクマネジメントプロセスの一環として、気候変動関連リスクおよび機会を判断するための評価を気候関連情報タスクフォース（TCFD）の提言に基づき実施しています。

▶ ESG経営の推進体制についての詳細はP.62

## SECTION 2

## シナリオ分析(機会とリスク)

1.5℃シナリオと4℃シナリオを用いて分析を行い、積水ハウスグループの事業に影響の大きいリスクと機会を特定しました。この結果、現時点では大きなリスクは見出せず、逆に、脱炭素製品への転換が進んでいるため、大きな機会が得られる可能性を見出す結果となりました。

## 積水ハウスグループの気候変動シナリオに関する考え方の特徴

気候変動を止めるためには、企業は1.5℃を目指し事業を脱炭素に移行させる必要があります。この際のリスクは主として移行リスクであり、物理的リスクは4℃の場合に比べ大きく減少します。しかし、企業が1.5℃を目指しても地球の気温は4℃上昇してしまう可能性を否定できません。したがって、積水ハウスグループは1.5℃シナリオの移行リスクと4℃シナリオの物理的リスクに同時に備える必要があると考えました。これが積水ハウスグループの気候変動シナリオの考え方です。

積水ハウスグループは全事業を対象に、一般的な気候変動の物理的リスクを評価しています。その際には、事業活動および資源の固有の状況や、想定される事業活動期間資産の耐用年数などを考慮し、1.5℃シナリオと4℃シナリオを用いて、既存の戦略の妥当性の検討を行いました。

## 積水ハウスグループの既存戦略の強靭性に関する確認結果

検討の結果、住宅の環境性能のみならず、防災性能や住宅本来の良さを追求する積水ハウスグループの戦略は、すでに製品の脱炭素化への対応や異常気象への対応を始めており、脱炭素社会への事業転換に対する移行リスクや地球温暖化による物理的なリスクのいずれにおいても、致命的な影響は現時点において見受けられないものと判断しました (P.69の表3参照)。

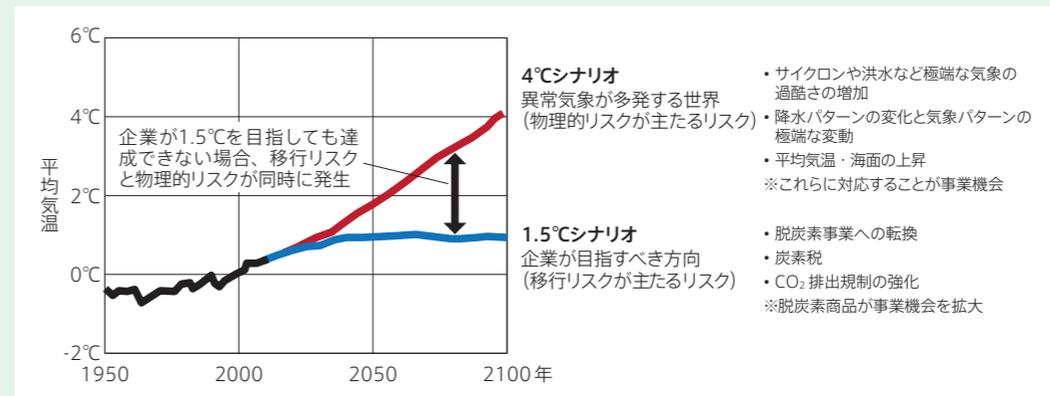
なお、当社は物理的リスクへの対応のための固有状況に応じた移行計画を既存の全事業において有しています。関連する目標には10年超の計画も含まれます。

表2 シナリオ分析の前提

項目	前提
シナリオ	1.5℃シナリオ (IPCC RCP2.6およびIEA WB2D) のレベルで脱炭素社会を指向するビジネス環境が到来し、かつ4℃シナリオ (IPCC RCP8.5) のレベルでの気温上昇が同時に発生。日本政府が発表している国別削減目標 (NDC) および関連する発表についてもシナリオに考慮。また、法制化、技術開発、市況にかかる潜在的なシナリオに基づく移行リスクの評価、および資産、事業活動の想定寿命・耐用年数と整合した評価を実施。
対象企業・事業	積水ハウスグループ*の既存全事業 (バリューチェーンの上流・下流の全体を含む)。
定量/定性	積水ハウスグループの既存全事業を対象に、主に定性的に分析。特に重要と考える機会とリスクについて財務的影響金額を定量的に試算。
日本の市場規模の影響	積水ハウスグループは、その売上の多くを日本の市場が占めている (2020年2月1日~2021年1月31日の販売実績で約85%)。一方で、日本の住宅市場は、人口減少、少子高齢化などの影響を少なからず受け、その市場規模は緩やかに縮小すると予測されている。そのため、この影響を考慮する意義は必ずしも低くないが、本分析では気候変動に焦点を当てるため、考慮しない。

\*積水ハウスと連結子会社281社です。(2021年1月31日現在)

図2 1.5℃・4℃シナリオとリスクの考え方



※IPCC (気候変動に関する政府間パネル) 第5次評価報告書を参考に当社作成

## SECTION 2

## シナリオ分析(機会とリスク)

表3 気候関連のリスク・機会と財務への潜在的な影響(大: 200億円以上、中: 100億円以上、小: 100億円未満)

■ リスク	気候関連のリスク	財務への潜在的な影響	
政策と法	GHG排出価格の上昇	グループ全体の事業活動における脱炭素に向けてのCO <sub>2</sub> 排出量削減の取り組みは道半ばであり、仮に1万円/t-CO <sub>2</sub> 程度の炭素税がかかると、その影響は大きい。すでにバリューチェーン全体においてさまざまな取り組みを開始しており、この影響を軽減していく予定。	大
	排出量の報告義務の強化	排出量の報告義務の強化に対応可能な体制を構築済み(報告ルールの変更によりコストが発生する場合は追加)。	小
	既存の製品およびサービスへのマニデート(命令) および規制	省エネルギー基準強化の可能性があるが、すでに現行基準よりハイレベルのZEH仕様を標準化するなど対応済みであり、当面は新たな対応は不要。	小
	訴訟にさらされること	事業全体のCO <sub>2</sub> 排出量が特に多くないのでリスクは極めて少ない。	小
移行リスク	既存の製品やサービスを排出量の少ないオプションに置き換える	すでにコアビジネスで対応済み。今後全ビジネス領域に拡大するが開発リスクはなく、体制も大きな変更は不要。	小
	新技術への投資の失敗	現時点で脱炭素に関わる新技術への大規模投資はない。	小
	低排出技術に移行するためのコスト	製品に関してはすでに対応済み。(オリジナル陶版外壁の製造ラインの電化が将来必要)	小
市場	顧客行動の変化	すでにZEHなどの脱炭素製品に移行しつつあるが、戸建住宅はすでに対応済み。賃貸住宅、マンションなども普及に取り組み中。	小
	市場シグナルの不確実性	省エネルギー、快適性、強靱性が高いZEHへの移行は確度が高い。	小
	原材料コストの上昇	温暖化に伴う木材調達コスト、電炉による鉄製品のコスト上昇などが考えられるが、現時点では試算が困難であり今回は非算出。	非算出
評判	消費者の嗜好の変化	積水ハウスグループの主力製品であるZEHの満足度は高い。	小
	産業セクターへの非難	住宅業界は「脱炭素」に向けて着実に推進中。非難される可能性は少ない。	小
	ステークホルダーの懸念の増大またはステークホルダーの否定的なフィードバック	積水ハウスグループが推進する脱炭素経営は、ステークホルダーの理解を得ている。	小

■ リスク	気候関連のリスク	財務への潜在的な影響		
物理的リスク	急性的	サイクロンや洪水などの極端な気象事象の過酷さの増加	洪水などによる施工現場の被災による引渡し遅延のリスクに対しては、非被災エリアの事業拠点によるサポートにより被害を最小限に抑える体制を構築済みであり、これまでの被害も限定的。	小
	慢性的	降水パターンの変化と気象パターンの極端な変動	河川の氾濫による工場の浸水リスクがある。シミュレーションによる分析の結果、関東工場の被害が最も大きい。ただし、被害損失については保険加入により対応済み。被災中の生産は他の工場で代替する。	大
上昇する平均気温		施工現場の気温上昇による作業効率低下、熱中症による健康被害により、引渡し遅延のリスクがある。ただし、十分な工期を確保するなど対策は行っている。	小	
海面上昇		積水ハウスグループの日本国内の5工場は海拔10m超、オーストラリアと中国の工場は内陸地であり、当社グループの生産工場の直接的な被害はほとんどない。しかし、サプライヤーが影響を受ける可能性はある。	非算出	

■ 機会	気候関連の機会	財務への潜在的な影響		
機会	資源効率	高効率ビルへの移転	ZEBの受注拡大(今回は非算出)	非算出
	エネルギー源	より低排出のエネルギー源の使用	当社の卒FITオーナー様から購入した再生電力を自社事業で使う「積水ハウスオーナーでんき」の運用により、非化石証書の購入などの追加コストなしでRE100を実現できる予定。	小
		支援的な政策インセンティブの使用	ZEH補助金利用など(今回は非算出)	非算出
製品とサービス	低排出商品およびサービスの開発および/または拡張	脱炭素へ移行する社会、温暖化が進む社会のいずれにおいても強みを発揮するZEHの需要は今後ますます高まると予想されるため、戸建・集合住宅のいずれにおいても先行している当社にとっては大きな売上げが見込まれる。	大	
		賃貸住宅ZEHの受注実績No.1の当社は一括借上げ対象のZEH住戸も増えるため、家賃増による不動産フィー収益増が見込まれる。	小	

※「最終報告書 気候関連財務情報開示タスクフォースの動向」(2017年6月公表)を参考に当社作成

## SECTION 2

## シナリオ分析(機会とリスク) ~1.5°Cシナリオ~

## 1.5°Cシナリオにおける機会およびリスク

## (1) 積水ハウスグループの機会

積水ハウスグループの全事業のうち、収益面で特に顕著な機会があると想定されるのが、製品の脱炭素化（ZEH化、ZEB化）に関連する以下のセグメントです。脱炭素に向かう社会では、どのセグメントも大きな戦略の方向転換の必要性はなく、積水ハウスグループのビジネスの大きな柱となり得ると考えます。引き続き、市場ニーズの変化、国際社会の議論の動向、および地球温暖化の影響顕在化の状況を注視しつつ、必要に応じて積水ハウスグループの戦略の調整や必要な施策を進めます。

## 1. 請負型ビジネス

## ▶ 戸建住宅事業(日本国内)

積水ハウスグループは、政府が住宅の省エネルギー政策の一環として強力に推進しているZEHの基準を満たす「グリーンファースト ゼロ」を2013年に発売しました。日本国内市場に供給する全新築戸建住宅におけるZEHの販売比率は2020年度実績で91%と日本全体の実績13.9%<sup>\*1</sup>を大きく上回ります。累積も60,843棟に達し、これは日本一の実績です。

環境配慮型住宅の販売を本格的に開始する前の2008年と比較して戸建住宅の一棟単価は約30%増加しましたが、今後、ZEHに求められる性能の変化（蓄電池の追加設置やさらなる省エネルギー性能基準の強化）に伴い、さらに上昇すると見込まれます。

なお、積水ハウスグループとしては一次取得者向けブランド「積水ハウス ノイエ」においてもZEHを推進しており、2020年度実績で18%を達成しています。ただし、当ブランドにおいては、ZEHによるコストアップの主要因である太陽光発電システムを第三者が保有するTPO事業<sup>\*2</sup>を活用することで、オーナー様のコストアップ負担が少ない形で推進する方法も採用しています。

このようにすべての価格帯において、今後のZEHニーズの高まりに対応した戸建住宅を提供していきます。

\*1 出所：「ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス支援事業 調査発表会 2020」資料（主催：経済産業省資源エネルギー庁、執行団体：一般社団法人環境共創イニシアチブ）

\*2 サード・パーティー・オーナーシップ事業の略。太陽光発電パネルを第3の事業者が保有し、家主にリースなどを行うことにより、家主が太陽光発電パネルの初期導入費用を負担することなく太陽光発電を利用できる事業モデル



積水ハウスグループのZEH「グリーンファースト ゼロ」

## SECTION 2

## シナリオ分析(機会とリスク) ~1.5℃シナリオ~

## ▶ 賃貸住宅事業(日本国内)

日本全体における住宅部門からのCO<sub>2</sub>排出量の約3割は、集合住宅から排出されています。住宅の脱炭素化を目指す積水ハウスグループは、集合住宅のZEH化も不可欠と考え推進を開始しています。

積水ハウスグループの賃貸住宅ブランド「シャームゾン」では、2018年1月に石川県金沢市で竣工した全住戸がZEH基準を満たす日本初の賃貸住宅を皮切りに日本各地で建設を開始。2020年度単年で2,976戸を受注し、第5次中期経営計画の最終年度の目標2,500戸を初年度で超え、累積でも3,500戸に達しました。積水ハウスが建設する「シャームゾンZEH」は、日本全体の賃貸住宅ZEH(以下、賃貸ZEH)建設棟数の約4割を占め、日本一の実績です\*<sup>3</sup>。

賃貸住宅のZEH化により建設費用は1戸当たり約60万円のコストアップとなりますが、社会全体で脱炭素化が進む中で、賃貸住宅の入居者様の多くを占める若年層にとって、賃貸ZEHに住むことがエネルギー消費につながることもあり、将来的な安定経営につながるとして、多くのオーナー様が賃貸ZEHを選ばれるようになってきました。

現時点では、日本国内に賃貸ZEHがほとんどないため、探しても見つからない状況です。このため、積水ハウスグループは多くの賃貸ZEHをいち早く供給することで賃貸ZEH市場づくりを牽引し、潜在顧客の掘り起こしと先行者利益の獲得を目指しています。



日本初の全住戸ZEHの賃貸住宅(石川県金沢市)

\*<sup>3</sup> 出所:「ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス支援事業 調査発表会 2020」資料(主催:経済産業省資源エネルギー庁、執行団体:一般社団法人環境共創イニシアチブ)

表4 賃貸住宅をZEH化するメリット

建築主(オーナー様)メリット	居住者(入居者様)メリット
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 賃貸ZEHの建設によって温暖化防止に貢献できる。</li> <li>● 高付加価値賃貸住宅として高い水準の家賃設定が可能になり、賃貸住宅経営効率の向上につながる。</li> <li>● 世の中が脱炭素社会に移行し、将来、賃貸ZEHが一般化しても、入居者様に選ばれる競争力の高い賃貸住宅として、資産価値を長期的に維持することが可能となる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 普通に暮らすだけで温暖化防止に貢献できる。</li> <li>● 高い断熱性能で夏の熱中症や冬のヒートショックが軽減できるなど、快適で健康的な暮らしを実現できる。</li> <li>● 太陽光発電の自家消費や売電収入により光熱費の大幅低減が見込める。</li> <li>● 太陽光発電の非常用コンセントで、停電時も晴れた日中であれば電気の使用が可能となる。</li> </ul>

## 2. ストック型ビジネス

## ▶ リフォーム事業(日本国内)

積水ハウスグループでは、断熱性能の低い数十年前の家を部分的に断熱強化して、新築同等の快適な室内環境に改修する「いどころ暖熱」や、最新の省エネルギー設備への交換、太陽光発電パネルの設置を推進しています。日本では約20年程度で税法上の建物価値がなくなるため、リフォームが行われにくい状況ですが、大手プレハブメーカーで協同運用する「スムストック」という建物の資産価値を適正評価する仕組みなども活用しながら、省エネルギーリフォームを推進しています。

日本には住宅ストックが5,000万戸以上あります。このため、日本全体のCO<sub>2</sub>排出量の15.5%\*を占める「家庭部門」の脱炭素化には、新築以上にストックの省エネ対策が重要です。このため、省エネルギーリフォームは今後の住宅の脱炭素関連政策の大きな柱として位置づけられると考えています。2020年度の売上高は141,090百万円と積水ハウスグループ全体の約5.8%ですが、今後、事業拡大の機会が大きいセグメントと捉えています。

\* 出所:国立研究開発法人 国立環境研究所「日本の温室効果ガス排出量データ 2019年度確報値」(エネルギー起源 電気・熱配分後の部門別CO<sub>2</sub>排出比率)

## SECTION 2

## シナリオ分析(機会とリスク) ~1.5℃シナリオ~

## ▶ 不動産フィー事業(日本国内)

積水ハウスグループでは、賃貸住宅の一括借上げによる不動産フィー事業を実施しており、家賃アップは将来の事業収益の向上につながります。省エネルギー性能、災害への強靱性、および住宅本来の良さを追求した積水ハウスグループの「シャームゾンZEH」は、脱炭素社会が進むほど市場ニーズに応えられる物件となるため、オーナー様の安定した賃貸住宅経営、当社のストック型ビジネスに貢献します。

財務上の潜在的な影響としては、賃貸ZEHの家賃アップによる収入増が見込めます。これまでの家賃アップの実績は月平均約5千円/戸ですが、事業開始した「シャームゾンZEH」は全室ほぼ満室であり入居者様の満足度も高い状況です。「シャームゾンZEH」の受注は前述のとおり、第5次中期経営計画の目標以上に増加しており、今後の大きな家賃収入増が見込めます。

## 3. 開発型ビジネス

マンション事業でもZEHを推進しています。2019年2月には日本初となる全住戸ZEHの分譲マンションを名古屋市に竣工しました。2020年度にも2棟のZEHマンションを竣工し、いずれも完売しています。その後も超高層マンションを含む複数のZEHマンションを全国に建設中です。現時点では戸建住宅のZEHほど注目されていませんが、国は超高層も含む分譲マンションのZEHにも補助制度を設けるなど推進していく考えです。マンションのオーナー様にとっても、戸建住宅のZEH同様、快適性、経済性、災害への強靱性といったメリットが得られるZEHマンションの需要は今後高まると考えています。



日本初の全住戸ZEHの分譲マンション(愛知県名古屋市)

## 4. 国際ビジネス(米国、オーストラリア、英国)

積水ハウスグループの国際ビジネスは年々成長を続けており、現在、米国、オーストラリア、英国、中国、シンガポールの5ヵ国で事業を展開しています。現時点で、戸建住宅事業を展開している米国、オーストラリアではまだZEHは販売できていませんが、米国カリフォルニア州における断熱強化や新築住宅への太陽光パネル設置の義務化に象徴されるように、各国・各地域では脱炭素住宅に向かっており、積水ハウスグループの得意とするZEHの潜在ニーズがあると考えます。

このため、積水ハウスグループの強みである環境配慮型住宅の技術を活かしながら、現地固有の条件に合ったZEHの開発や、現地に適した工業化住宅技術の導入を図るなど、海外市場でのさらなる事業拡大を目指した取り組みを開始しています。すでにオーストラリアや米国で複数のZEHのモデル棟を建設済みで、現在、販売ノウハウを収集中です。また、英国でもZEH販売の検討を開始しました。

国際事業において気候変動による影響の程度は高いと考えています。日本一のZEH実績で得られた設計・販売に関するノウハウを最大限に活かし、各国における顧客・社会の最新のニーズに配慮しながら推進します。

## SECTION 2

## シナリオ分析(機会とリスク) ~1.5°Cシナリオ~

## 5. RE100への対応

1.5°Cシナリオにおいては、事業活動における再生可能電力の利用が強く求められることが想定されます。積水ハウスは2017年にRE100イニシアチブに加盟するとともに、具体的な推進取り組みとして、積水ハウスグループ独自のビジネスモデル「積水ハウスオーナーでんき」を創設しました。

これは、太陽光発電の余剰電力を一定価格で一定期間買い取る「固定価格買取制度(FIT)」において買取期間が満了を迎える、いわゆる卒FITのオーナー様から余剰電力を買い取り、自社グループの事業用電力として利用することで、追加コストをかけずにRE100を達成できる革新的なビジネスモデルです。当初、卒FITのオーナー様の2~3割から余剰電力を買い取る想定で、RE100達成を2040年としていましたが、現在約5割のオーナー様に参加いただいております、10年ほど前倒して2030年頃にRE100を達成できる見込みです。

仮にこの取り組みを行わずにRE100を達成するためには非化石証書などを購入する必要がありますが、「積水ハウスオーナーでんき」により、この経費が不要となります。なお、RE100達成後も卒FIT電力の購入は続ける予定であり、得られた再生可能電力を、ゼロエネルギータウンや高層マンションなどのゼロエネルギー化に活用することで、新たな事業機会として活用することも検討しています。

▶「RE100」についての詳細はP.65

## (2) 積水ハウスグループのリスク

## ▶ 炭素排出のコストが大幅に上昇するリスク

1.5°Cシナリオにおける積水ハウスグループにとっての最大のリスクは、炭素税の導入によるエネルギーコストの大幅な増大と考えています。影響は積水ハウスグループのバリューチェーン全体に及びます。これに対し、積水ハウスグループではSBT目標を設定し、CO<sub>2</sub>排出量削減に向けたさまざまな取り組みを進めています。

積水ハウスグループのバリューチェーン全体で最もCO<sub>2</sub>排出量が多いのはスコープ3(カテゴリ11:居住)で全体の約52%を占めますが、これらは建設した住宅における居住段階で消費するエネルギーに起因するものであり、積水ハウスグループの直接的な税負担の対象外です。もちろん、積水ハウスグループの住宅は基本的に省エネルギー住宅であり、住戸単位のCO<sub>2</sub>排出量は少なく、オーナー様の税負担増も軽微です。

次に割合が多いのが調達資材の製造分で全体の約38%を占めます。これは建材メーカーなどの排出分で積水ハウスグループによる直接的な削減は困難ですが、2020年度からサプライヤーに対して具体的な気候変動対応を働きかける取り組みを開始しました。協力的なサプライヤーが多く、このカテゴリーの脱炭素化も推進していく予定です。

残りの約10%が、設計・開発、製造などの事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出量です。このうち電力は事務所照明のLED化を推進しており、合わせてRE100に基づく再生可能エネルギー化を推進しています。工場の設備の省エネルギー化も随時進めており、社用車も高効率自動車への転換を図っています。車両用ガソリンなども短期的には、わずかなコストアップでハイブリッドへの転換が可能で、長期的にはEVへ転換し、再生可能エネルギー電力を利用することで大きな財務負担はないと考えられます。今後も、炭素税の影響をより軽微なものとするため、CO<sub>2</sub>排出総量の削減を行ってまいります。

## ▶ その他のリスク

脱炭素社会への移行に伴い、温室効果ガス排出規制が強化され、構造材として利用している鋼材の価格が上昇する、あるいは入手が困難になる可能性が考えられます。鋼材の入手が困難な場合には、鉄鋼業界の「低炭素社会実行計画」への取り組みなどにも注視しつつ、メーカーと共同し高強度化による鋼材使用量の低減などに積極的に取り組みます。また、積水ハウスグループでは創業以来250万戸を超えるストックがあることから、既存住宅の解体時に構造材を回収し、再利用可能な状態に処理を行いリユースすることも考えられます。

## SECTION 2

## シナリオ分析(機会とリスク) ~4°Cシナリオ~

## 4°Cシナリオにおけるリスクおよび機会

4°Cシナリオでは、脱炭素社会に移行してもなお、異常気象による物理的なリスクを免れない状況を想定しています。ここでは自然災害の激甚化および慢性的な気温上昇に関するリスクを検討した結果、一部の工場での浸水被害、施工現場の被災、熱中症による健康被害などのリスクが想定されました。しかし、基本的には対策済み、あるいは現実的な対応が可能であり、大きなリスクは見受けられませんでした。逆に、自然災害や気温上昇に対応したZEHが、このような状況では強みを発揮し、事業機会を得ると考えています。

## (1) 積水ハウスグループのリスク

## ▶ 自然災害が激甚化するリスク

大型台風や洪水などの自然災害の激甚化により、事業拠点、施工現場の被災、サプライチェーンの断断など、事業の継続性に関してリスクがあると認識しています。

積水ハウスグループは沖縄を除く日本国内で事業展開しており、一部エリアで災害が起こった場合は、被害のないエリアがサポートすることで事業を継続できる体制をすでに構築済みです。各工場の立地は分散しており、同時に水害を受けるリスクは少ないと考えています。このため1工場が被災し稼働できない状況となっても、多くの部材は他工場が稼働していれば分散稼働により供給可能です。また、積水ハウスグループ以外の部材メーカー工場が被災した場合についても、原則、複数メーカーから購入、または複数拠点で生産することでリスク分散を図っています。事業継続性に関する管理手法は、リスク管理委員会によるBCP対応を行っています。

なお、積水ハウスの日本国内の5工場について河川氾濫ハザードマップまたは内水氾濫シミュレーションにより浸水深を想定して被害額を算定したところ、浸水被害を受ける可能性のあるのは兵庫工場を除く4工場でした。この中でも最も大きい被害が想定される関東工場については、2020年にIPCC-

RCP8.5シナリオに基づくさらに詳細な分析を行った結果、被害想定額は約256億円となり、当社がすでに加入済の保険の補償範囲内であることを確認しました。また、5工場の立地は海拔10mを超えており、現時点では海面上昇による水没の恐れはありません。なお、国外ではオーストラリアに工場がありますが、いずれも内陸地にあり海面上昇による水没の恐れはありません。

積水ハウスが供給する住宅において、想定される最大雨量や最大風速の増加などへ対応した基本的な設計変更は済みであり、大きな財務負担はありません。異常気象が増えると災害への強靭性が高い防災住宅の必要性が高まりますが、積水ハウスグループではすでに2004年に「省エネ・防災住宅」を住宅業界で先駆けて開発・発売し、現在の主力ブランドである「グリーンファースト ゼロ」においてこの思想を引き継いでいます。

販売する分譲地の購入については、土地購入前においてハザードマップに基づくリスクの検討を義務づけています。また、マンションなどのビル建築時においても、ハザードマップを参考に被害が最小限になるような計画を行っています。

ただし、気候変動の影響は年々大きくなり、さらに自然災害の規模や頻度が増加する可能性があるため、積水ハウスグループとしては主要なリスクと捉え、今後も対応の検討を継続していきます。

## ▶ 慢性的な異常気象(気温上昇、海面上昇)のリスク

慢性的に気温が上昇し続けると、施工現場における熱中症リスクが高まります。高温化は現場作業員の作業効率の低下につながり、熱中症などによる労働災害や、工期遅れによる遅延損害金の発生も想定されます。

これを回避するため、工事作業者に対し熱中症に関する教育を実施したうえで、十分な休憩をとること、適宜水分補給をすること、日よけの帽子・ファン付き作業着の着用を推奨するなど、基本的な熱中症防止策を徹底しています。また、夏季を含む工事では、十分な休憩時間を見込んだ工期を設定しています。今後は、バイタルセンサーによる体調管理や施工現場へのクーラーの設置などを検討することで施工従事者の安全を守ります。

## SECTION 2

## シナリオ分析(機会とリスク) ~4°Cシナリオ~

## ▶ 法規制や政策等が大幅に強化されるリスク

4°Cシナリオでは、当初は法規制や政策等があまり強化されず、この影響は限定的です。しかし、その後、地球温暖化が進み、人類がその甚大な被害を目の当たりにするならば、世論が大きく脱炭素に転換するため、1.5°Cシナリオに比べて非常に厳しい法規制や政策等の強化が想定されます。しかしながら、積水ハウスグループは、すでに省エネルギー性能や災害への強靭性に優れたZEH住宅の建設実績が日本一です。今後、気候変動の影響が大きくなり、厳しい規制強化が始まったとしても、積水ハウスグループは住宅業界の中ではいち早く対応可能と考えています。

同様に、4°Cシナリオでは炭素税も1.5°Cシナリオで想定される単価よりさらに高額になる可能性があります。これに対しては、RE100やSBT認定目標達成に向けたさまざまな取り組みによりCO<sub>2</sub>排出総量を早期に削減するよう努めます。

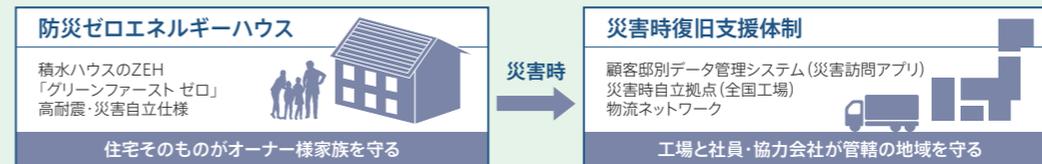
## (2) 積水ハウスグループの機会

## ▶ 住宅事業全般

4°Cシナリオでは、温暖化が進み大型台風や豪雨による洪水などにより、住宅被害が増える予想されます。これに対し、積水ハウスグループの住宅は、すでに災害に対する強靭性を高めており、被災建物の建替え時に選ばれる機会が増えると考えられます。実際に、積水ハウスグループの住宅は耐震性に優れているため、震災時の建物に倒壊などの大きな被害がなかったことから、震災後の建替えで多くのお客様に選ばれました。

積水ハウスグループは、災害発生時においても自宅で過ごせるように1週間分のエネルギー、水、食料を供給できる「省エネ・防災住宅\*」を、日本のハウスメーカーでは最も早く2004年に販売を開始しました。現在はさらに進化し、積水ハウスグループの災害時サポート体制でレジリエンス性を高めた防災ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス (ZEH)「グリーンファースト ゼロ+R (レジリエンス)」に受け継がれています。このため、将来強靭性が高いZEHが義務化されても、工場などへの追加的な設備投資が必要となる可能性は少なく、かつ多くの設計実績や営業ノウハウを持つ積水ハウスグループに優位性があります。

図3 「グリーンファースト ゼロ+R」の特徴



また、販売した住まいにおける熱中症も懸念されますが、当社の戸建住宅の多くはZEHであり、暑い時には太陽光発電により発電を行えるので、オーナー様は電気代やCO<sub>2</sub>排出を気にせずに冷房を利用して、熱中症リスクを軽減できます。これは賃貸ZEHでも同様です。一般的な賃貸住宅では入居者様は太陽光発電を利用できませんが、賃貸ZEHならば戸建住宅のZEHと同様に太陽光発電を利用して気兼ねなく冷房することができ、熱中症のリスクを軽減できます。

この様に、気候変動により激甚化する自然災害や慢性的な高温気候のもとでも安心して居住することができるZEHの市場ニーズは、戸建住宅・賃貸住宅ともに高まると予想されます。その際には、早くからZEHを推進し、すでにZEHブランドを構築している積水ハウスグループが、市場でますます強みを発揮できると考えられます。

なお、これによる売上増は1.5°Cシナリオにおける機会と同等と考えています。

\*「省エネ・防災住宅」は2005年度省エネ大賞(現一般財団法人省エネルギーセンター主催)を受賞

## SECTION 3

## 積水ハウスグループの今後の課題

これまでに示したように積水ハウスグループでは、気候変動により予測されるリスクに対しては、すでに対策を進めており、財務上の大きな負担はないと考えています。2050年までに脱炭素の実現に向けて、積水ハウスグループは確実に脱炭素に向けて取り組みを進めていきます。

## 特定した財務的影響の大きい主なリスク要因

検討の結果、今後の戦略立案の検討材料としてモニタリングすべきリスク要因のうち、主なものは以下のとおりです。

- 脱炭素を指向する省エネルギー関係の法規制の強化および脱炭素住宅に対する市場ニーズの高まり
- 国による炭素税の導入
- 日本国外におけるZEHの標準化
- 自然災害の激甚化、気温上昇による事業継続性への影響

積水ハウスグループがこれまでと同様に、今後も脱炭素経営を確実に遂行できるのかという視点で、今回の分析で特定した財務的影響の大きい主なリスク要因を継続的にモニタリングしていきます。また、そのためのガバナンス体制について、説明責任を果たしていきます。

気候変動は不確実な部分が多いことから、社外から広く英知を結集して対応する必要があります。積水ハウスグループが国際社会においてリーダーシップを発揮するため、積水ハウスは気候変動枠組み条約締約国会議、および日本の民間企業で唯一賛同しているGABC (Global Alliance for Buildings and Construction) に参加するなど、ステークホルダー・エンゲージメントにさらに注力していきます。

## 今後の主な課題

今後の課題として、積水ハウスグループのバリューチェーン全体におけるCO<sub>2</sub>排出削減計画の実現が挙げられます。施工現場におけるCO<sub>2</sub>排出削減については、社外施工従事者が利用する自動車のガソリン消費の削減に工事会社とともに中長期的に取り組む必要があること、建設現場の重機の電化は重機メーカーの開発を待たなければならないことなどが挙げられます。また、調達資材の製造過程におけるCO<sub>2</sub>排出削減については、建材メーカーの製造・輸送段階の取り組みが不可欠です。しかし、1棟の住宅は非常に多くの建材メーカーの製品を使用しており、また、建物ごとに使われる製品の種類が異なります。しかも、一つの建材をつくるためには中小零細企業を含む多くの企業が関与しています。一方で、建材メーカー側も自社の製品を複数の住宅会社に供給しています。このため、建材のCO<sub>2</sub>排出削減には、建材業界全体の脱炭素化が必要となります。

戦略立案や財務計画策定の際に、より有用な検討材料となるようなシナリオ分析を目指して、今後もリスクに関する最新情報の取り込みや、リスクのさらなる定量化や精度向上を進めます。持続可能な社会への移行に貢献することが積水ハウスグループに課せられた使命と考えています。今後ともSBTやRE100などの外部イニシアチブと協働し、脱炭素に向けた取り組みを確実に進めていきます。

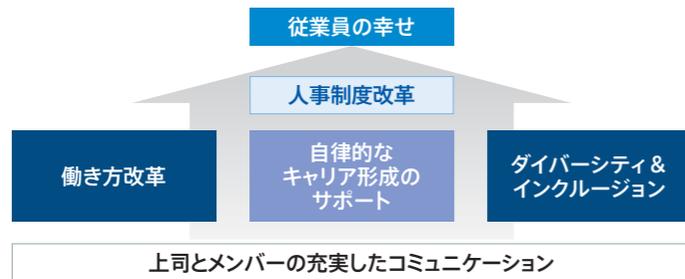
## TCFD提言の推奨開示

TCFD提言において推奨される開示項目はこちらをご参照ください。

## 「世界一 幸せな会社」を支える人材戦略

「幸せづくりのパートナー」としてお客様に、社会に、新たな価値を提供するには、従業員が幸せを感じ、いきいきと働くことができる環境づくりが大切です。積水ハウスを世界一幸せな会社にするために、3つの柱を掲げて人材戦略を実践しています。

1つ目は、「ダイバーシティ&インクルージョン」です。2006年に女性活躍推進グループ(現ダイバーシティ推進部)を組織し、経営戦略としてダイバーシティを進めてきました。2020年には、障がい者雇用推進室を新設し、雇用促進と活躍の場の拡大に取り組んでいます。2つ目は、「働き方改革」です。従業員が仕事と生活を両立しながら、いきいきと働き続けることができる職場環境や支援制度を整備し、それぞれの状況に応じて能力を最大限に発揮できる柔軟な働き方を実現しています。3つ目は、「自律的なキャリア形成」です。2021年を人事制度改革元年と位置づけ、上司とメンバー間の充実したコミュニケーションをベースに、透明性の高い評価制度とキャリア面談を導入し、従業員のキャリア自律をサポートしています。会社主導のキャリア形成ではなく、自らキャリアビジョンを描き、その実現に向けて意欲高く、自律的にチャレンジしていく企業風土を目指します。



### ダイバーシティ KPI

積水ハウスグループ(連結)*1	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2022年度目標		
女性管理職数と比率	人(%)	141(2.79%)	158(2.94%)	176(3.10%)	206(3.44%)	236(3.79%)	260*6		
女性正社員数と比率	人(%)	5,148(24.3%)	5,426(25.1%)	5,687(25.8%)	5,957(26.5%)	6,225(27.3%)	(28.0%)		
女性新卒採用数と比率	人(%)	237(41.6%)	266(40.3%)	250(37.7%)	281(42.0%)	305(41.6%)	(42.0%)		
女性役員	取締役	人数/総数	連結	—	—	—	1/150 (0.67%) うち社外1/3	1/119 (0.84%) うち社外1/4	3名以上
		単体	—	—	—	1/11 (9.09%) うち社外1/3	1/12 (8.33%) うち社外1/4	—	
	監査役	人数/総数	連結	—	—	—	1/8 (12.50%) うち社外1/6	1/8(12.50%) うち社外1/6	—
		単体	—	—	—	1/6 (16.67%) うち社外1/4	1/6(16.67%) うち社外1/4	—	
	執行役員	人数/総数	連結	—	—	—	3/26(11.54%)	4/28(14.29%)	—
		単体	—	—	—	—	1/18 (5.56%)	1/18 (5.56%)	—
男性の育児休業取得率*2	%	70.0	95.0	100.0	100.0	100.0	100.0		
年次有給休暇取得率と取得日数*3,4	%	35.0	39.7	42.2	56.1	46.46	60.0		
	日	6.2	7.1	7.4	9.8	8.44	—		
1人当たり月平均総労働時間*3,5	時間	170.02	168.32	170.26	168.17	176.71	175.5		
1人当たり月平均法定外労働時間*3	時間	28.15	25.91	24.63	23.33	22.04	22		
障がい者雇用率*2	%	2.20	2.38	2.53	2.61	2.76	2.61		

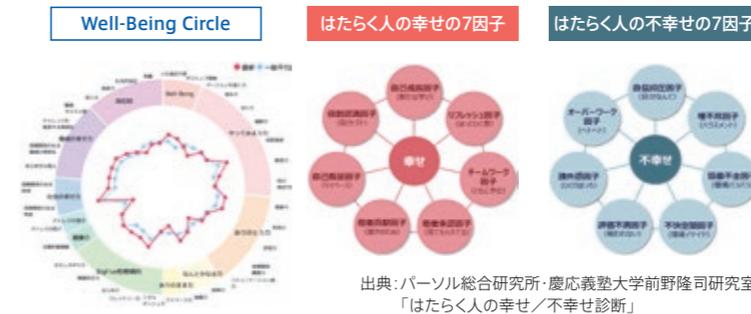
\*1 積水ハウス、不動産グループ、建設グループ、リフォームグループ、積水ハウスノイエ \*2 単体 \*3 積水ハウス、不動産グループ、リフォームグループ \*4 2020年度より集計方法を変更(管理職を含む)  
\*5 2020年度より集計方法を変更(管理職を含む・休業中従業員を除く) \*6 女性活躍推進法に基づく行動計画の目標値は2025年度までに310人以上の登用

### 従業員と職場の幸せの相関を分析する 「幸せ度調査」を日本企業で初めて実施

2020年11月、積水ハウスグループ全従業員約27,000人を対象に「幸せ度調査」を実施しました。幸福経営学の第一人者である慶應義塾大学大学院の前野隆司教授の監修により、従業員と職場の幸せを多面的に計測し、相関を分析。幸せを「見える化」することで、従業員一人ひとりの幸せを追求していくための具体策につなげます。従業員の幸せが会社全体の幸せに、そしてお客様、社会の幸せにつながっていくための取り組みを引き続き進めていきます。

### 個人の幸せ×組織の幸せを統合する調査・分析は日本初!

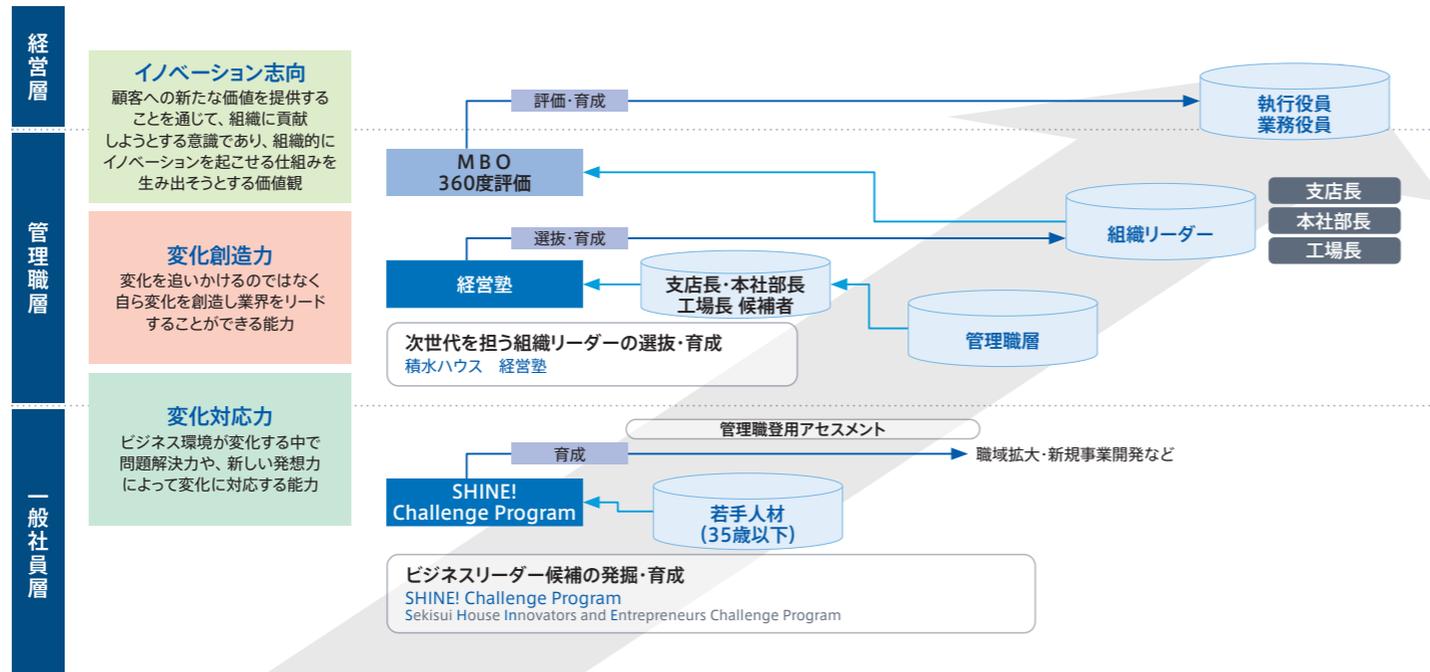
- 【個人】幸せ度診断  
従業員の多面的な幸せを診断
- 【組織】はたらく人の幸せ・不幸せ診断  
職場の幸せ・不幸せを診断 ※2020年7月開発



## 次世代経営者・リーダー人材の育成

積水ハウスが「サステナブルな企業」として社会に求められる存在であり続けるためには、経営者・リーダー層が常に自分よりも優れたリーダーを輩出することを使命と考え、自らの責任のもとで後継者を育成し、リーダーのバトンを連綿と受け継いでいくことが重要です。同時に、積水ハウスグループ全体の人材を見渡し、将来を見据えて次世代のビジネスリーダーを計画的に発掘・育成する選抜型研修や人事ローテーションによって成長機会を創出するなど、「人材パイプライン」の構築にも積極的に取り組んでいます。

### 次世代のビジネスリーダーを育成する人材パイプライン



### ▶ 「人材開発室」による人材パイプラインの構築

人材パイプライン構築の取り組みは、執行役員・業務役員候補、組織リーダー（支店長・本部長・工場長など）候補、若手リーダー候補の3階層で実施しています。

執行役員・業務役員候補には、MBO<sup>\*1</sup>による業績評価と360度評価を毎年実施し、担当役員が中心となって評価・育成を行います。

組織リーダー候補者には、選抜型研修「経営塾」において、一年にわたり、思考の幅・人間の幅を広げるための学びを提供しています。これまで77人が受講し、2021年4月現在、55人が組織リーダーに任命されています。

\*1 MBO (Management By Objective) : 目標管理制度

イノベーションやDXといった先端知識から財務会計、行動経済学、リベラルアーツに至るまでの広範な知識を積み重ね、最後はイノベーション発想による「将来の組織経営の在り方」を経営陣にプレゼンテーションします。

### ▶ ポテンシャルの高い人材の早期発掘・育成

若手リーダー候補には次世代リーダー発掘プログラム「SHINE! Challenge Program」を実施しています。若手人材（30～35歳）を早期に発掘・育成することで、イノベーターやビジネスリーダー候補を意図的に生み出す土壌をつくることを狙いとしています。本プログラムでは、15名の受講生が「新しい時代を牽引できるリーダーへの挑戦」をテーマに、9か月間学びを深めます。ベンチャー経営者やグローバルに活躍するデザイナーなど社内外のビジネスリーダーとのディスカッションを通じて、日常業務では得がたい刺激と発想に触れ、「積水ハウスの新たな価値創造」を構想・提案します。

## 採用力強化・新事業領域に向けた多様な才能の獲得

採用面接の一部WEB化やインターンシップの細分化などにより、コロナ禍においても採用力を強化。新規事業領域に向けた他業種のハイキャリア人材の採用を継続的に行い、採用者は各部署で活躍しています。STEM<sup>\*2</sup>人材、高度IT人材などの採用については、プロジェクトチームを足さず採用を開始。今後も、積水ハウスの次代を拓く優秀な人材の獲得に尽力していきます。

\*2 STEM: 「Science」(科学)、「Technology」(技術)、「Engineering」(工学)、「Mathematics」(数学)の頭文字を取った造語

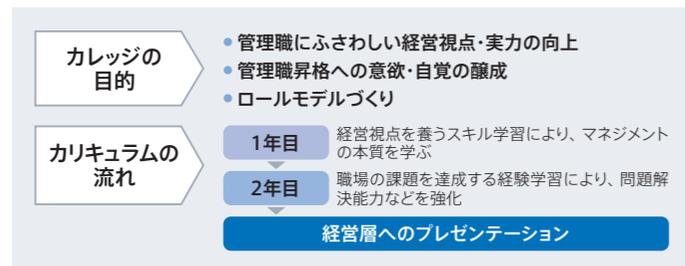
## ダイバーシティの推進

積水ハウスグループでは、事業を通じてよりよい社会づくりに貢献するとともに、ESG経営のリーディングカンパニーになるという目標を掲げており、社会性向上においてダイバーシティの推進は重要なテーマです。「女性活躍の推進」「多様な人材の活躍」「多様な働き方、ワーク・ライフ・バランスの推進」をダイバーシティ推進方針の3つの柱とし、社会の変化に柔軟に対応する働き方や住まい方、「幸せ」という新たな価値を提供していくため、長期的な視野に立ったダイバーシティ&インクルージョンの推進に注力しています。

### ▶ 女性活躍の推進

#### ①「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」による管理職候補者の育成

2014年から、実力のある女性従業員の適正な管理職登用に向けたパイプラインとして、管理職候補者研修「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」を実施しています。毎年、管理職候補の女性従業員20人を選抜し、2年間のカリキュラムで計画的かつ効果的な育成を継続した結果、「グループ全体で女性管理職を2020年度までに200人登用する」としていた目標を「2019年度206人」と前倒しで達成し、2020年度は236人となりました。今後は、女性活躍推進法に基づく新たな行動計画の目標の一つである「グループ全体で女性管理職を2025年度までに310人以上登用する」の達成に向け、引き続き取り組んでいきます。



#### ②職種別の活躍支援と職域の拡大

女性営業職では「若手の育成と定着」「店長への登用」を掲げ、定期的な研修や分科会を開催しています。2007年から続く「全国女性営業交流会」では、成功事例の共有やキャリア形成、ネットワーク構築のよい機会となっています。女性技術職では女性リーダーのほか、チーフアーキテクトなどスペシャリストの育成にも注力しています。

また、グループ会社との人材交流や、計画的な現場監督への登用促進と合わせ「女性現場監督サポートプログラム」「妊娠時の働き方ガイド」の運用、また女性や子どもにもやさしい「仮設トイレの整備」などにより、職域の拡大に努めています。



仮設トイレ「おりひめトイレ」 マタニティ工務服

<b>チーフアーキテクト13人</b> 高い設計能力や折衝能力を備え、お客様から高い満足と信頼を得た戸建住宅・共同住宅の設計者	<b>プラチナスペシャリスト5人</b> 高齢者住宅や福祉施設において高い専門スキルを有し、質の高い相当数の実績を有する設計者
<b>構造計画スペシャリスト3人</b> 設計基準・構造計画・地盤判定などの高い専門知識・スキル、安全性・合理性の高い構造設計能力を有する設計者	<b>チーフコンストラクター5人</b> 総合施工管理、工事監理などの高い業務推進能力を有し、お客様から高い満足と信頼を得た現場監督

#### ▶ 多様な人材が活躍する職場づくり

国籍や人種、性別、性的指向、性自認、年齢、障がいの有無、学歴などを問わず、自分らしくいきいきと活躍できる機会の拡大を推進しています。また「障がい者雇用推進室」を新設し、「The Valuable 500 (V500) \*1」に加盟。障がいのある従業員と上司が参加する「ダイバーシティ交流会」を通じて、職場環境改善も行っています。さらに、LGBTQへの理解として、研修の継続、「異性事実婚・同性パートナー

人事登録制度」や相談窓口の設置などを進めた結果、「PRIDE指標\*2」において「ゴールド」を3年連続で受賞。そのほか、国際事業を中心に多くの異なる国籍や文化的背景を持つ人材が活躍しており、2019年度にはベトナムに当社住宅建設工事向けの技能訓練施設を開設。外国人技能実習生が安心して働けるサポート体制を整えています。

\*1 障がい者の活躍推進に取り組む国際イニシアチブ  
 \*2 任意団体「work with Pride」が、2016年に日本初の職場におけるLGBTQなどのセクシュアル・マイノリティへの取り組みの評価指標として策定したもの

ダイバーシティ推進の取り組みの詳細は「ダイバーシティ&インクルージョン」公式ウェブサイトをご覧ください。  
[https://www.sekisuihouse.co.jp/diversity\\_inclusion/](https://www.sekisuihouse.co.jp/diversity_inclusion/)



#### 社外からの評価



#### ▶ 人権の尊重

1980年から全従業員を対象に、人権研修（ヒューマンリレーション研修）を毎年開催。また2020年4月には、グローバルなビジネス展開に合わせた国際規範に基づく「積水ハウスグループ人権方針」を公表し、人権デューデリジェンスを推進しています。

2020年度は国内グループ全体の人権リスクの認識を再点検し、リスクマップの作成、リスクの特定を行いました。

今後は、国内外の子会社やサプライチェーンへの取り組みを一層強化していきます。



## デジタルトランスフォーメーション (DX) に対する考え方

積水ハウスグループにおけるDXの主体は、あくまで事業であり、事業の変革を実現する手段として、デジタル技術を適用しています。デジタル技術を適用するための基盤の一つとして、創業以来60年以上にわたって蓄積してきた膨大な顧客情報や設計データを活用しています。蓄積されたデータを活用し、AIやIoT、ブロックチェーンを用いた先進的な取り組み(攻めのIT)を行う一方で、システムレベルの改革・改良による業務効率化の推進に加え、システム基盤の構築・安定運用(守りのIT)にも注力しています。また、各情報システムへの投資・効果・リスクを一定のルールに従って戦略的にコントロールするITガバナンスの確立による企業価値向上を図っています。

近年、労働力不足や働き方改革への対応が喫緊の課題となる中、2020年のコロナ禍においては、在宅勤務など場所を選ばない新しい働き方を実現する必要があり、スピードを最優先して取り組みました。この新しい働き方の社内導入が円滑に進んだ結果、現在、当社では在宅勤務が定着しています。紙資料や押印が前提となっていた業務を洗い出し、さらに効率的・効果的な新しい働き方を推進しています。また、在宅勤務においてオンラインでのコミュニケー



\*1 System of Engagementの略 \*2 System of Recordの略

ション方法の特性を有効に活用する活動も現れ、社内ばかりではなく、お客様や取引先との会議や打ち合わせに新たなツールを用いてコミュニケーションを図り高い成果を上げることに意欲的に取り組んでいます。

今後も、あらゆるステークホルダー(お客様、オーナー様、入居者様、株主の皆様、従業員、取引先、協力工事店など)にとっての価値の創出に向けて、「攻め」と「守り」の2つの観点からIT戦略を立案し推し進めていきます。

## 働き方の変革

### ▶ タブレット端末活用の広がり

当社では、営業部門社員をはじめアフターメンテナンス担当部門などへタブレット端末や携帯電話端末を支給しており、企画・営業・設計・生産・施工・保守など一連の業務情報を管理する基幹系システムのデータの閲覧や入力を可能とする環境の整備を進め、情報の伝達スピードと精度は格段に向上してきました。

2020年4月、政府による緊急事態宣言発出に際し、オフィスワークをする従業員にもタブレット端末を配付し、またオフィスの自席パソコンに遠隔接続できるリモートデスクトップサービスも新たに開



IT業務部が作成・配信する社内ツールアプリの一例

発。タブレット端末搭載の基幹系システムデータを閲覧しながら新サービスと組み合わせた在宅での業務推進が可能となり、入社率の7~8割削減に結びつけました。また、これを機に、デスクトップ型PCの存在を見直すきっかけにもなりました。

### ▶ オンラインを活用した営業活動の進化

コロナ禍においてお客様と直接対面できない一方、営業現場では多くのアイデアが出てきています。ITを活用してこれらのアイデアをスピード感を持って形にすることで、営業スタイルも変化してきました。従来はお客様のお宅を直接訪問するか、お客様に当社に来ていただいて打ち合わせを行っていましたが、オンラインコミュニケーションの普及によって新しい方法での関係づくりが行えるようになってきました。例えば、お客様が間取りを自由にシミュレーションできる「おうちで幸せプランニング」という体験型コンテンツを当社ウェブサイトに加え、その間取りデータから360度VR画像を制作して提供するサービスも開始しました。従前からのFace to Faceのコミュニケーションだけでなく、デジタルだからこそ実現できるお客様とのより密接な関係を構築しながら、営業活動を進めています。



“未来のわが家”をバーチャル体験できるVR scope®

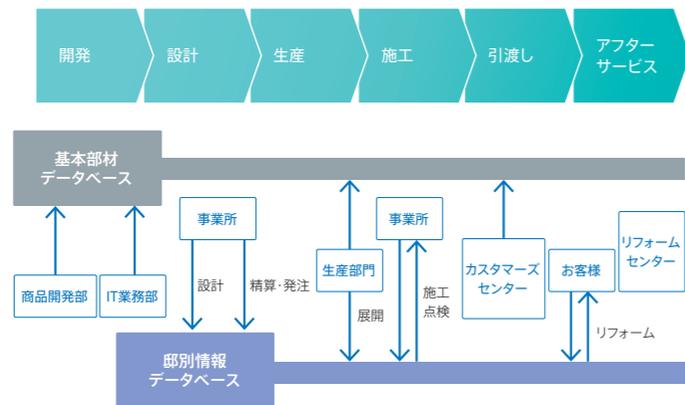
画像を左右に出力

## 事業戦略の進化

### ▶ 邸別情報データベースの活用

当社の顧客情報や膨大な設計データは、当社の競争優位を支える重要な情報資産として一元管理され、業務フローの効率化や全社業務の最適化、グループ連携の強化を実現しています。また、セキュア(安全)なIT基盤のもとで、これらの資産を新しい事業やサービスに活用し利益を創出する取り組みを開始しています。現在では「邸別情報データベース」として、情報精度と鮮度を担保し、一層活用できるデータベースへと発展させています。今後は「お客様」という軸でもデータを活用し、お客様との出会いからアフターサービスに至る長い付き合いを一元的に管理して営業活動につなげます。また、設計から生産・施工に至るモデリング情報も活用し、生産と施工の効率アップに結びつけていきます。

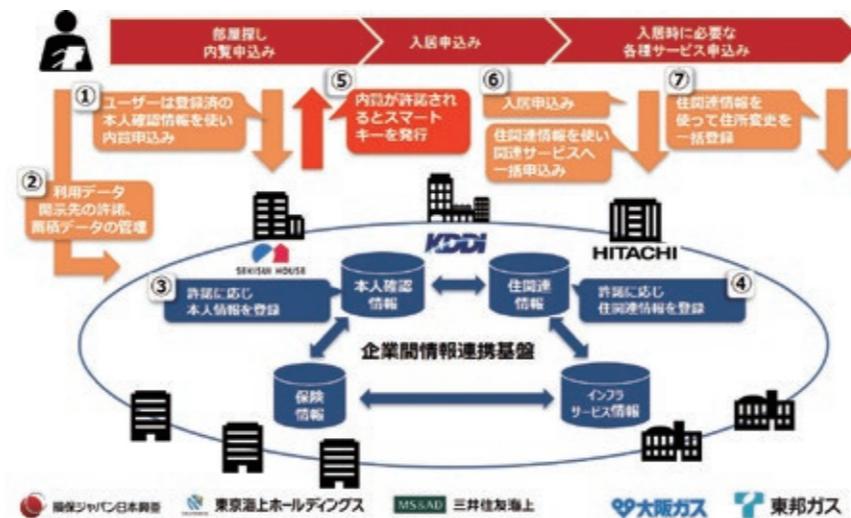
### 顧客情報や設計データの一元管理の構造



### ▶ ブロックチェーンを活用したコンソーシアムへの参加

当社は、一般社団法人日本経済団体連合会(経団連)がサポートするDX実装プロジェクトの一つとして、一般社団法人企業間情報連携推進コンソーシアム「NEXCHAIN(ネクスチェーン)」に参加しています。ブロックチェーン技術によって業種・業態の垣根を越えて情報を共有し、政府が提唱するSociety5.0を実現する不動産プラットフォームを構築し、セキュア(安全)な情報活用を促進するプラットフォームを利用したオープンイノベーションを加速させています。現在、物件の検索・内覧から賃貸契約に至る各種手続きは煩雑で、多くの書類作成が必要です。そこで、当社は賃貸住宅「シャームゾン」に入居希望のお客様に向け、一連の手続きをワンストップ化した業界初(当社調べ)のサービスの実装を開始しました。

### コンソーシアム形成による企業間情報連携基盤のイメージ



※2019年3月に積水ハウス、KDDI、日立製作所の3社は企業間情報連携基盤の実現に向け協創を開始

## セキュリティリスクへの対応

昨今、サイバー攻撃は高度化かつ複雑化しており、従来の防御手法では防ぎきれないセキュリティインシデントが増えています。その一方で、在宅勤務などといった場所を選ばない新しい働き方が求められてきた中で端末やネットワークをめぐる環境は多様化し、複数のクラウドを組み合わせた業務環境へと大きく変化しています。当社は従来の情報セキュリティ対策に加えて、場所を選ばない働き方とマルチクラウド時代に適合したより強固な対策を行い、重要データをクラウド基盤に集約し、社内へのリモート接続に特化したタブレット端末を希望する従業員に配付しました。端末の紛失時には遠隔から当該機器を使用不可能にする仕組みを導入するなど、お客様と会社の情報を守るため万全なシステムを構築しています。

## 経営体制について

市場環境に対応し中期経営計画の実現を主導する  
経営体制の構築と持続的な企業価値向上を図ります



代表取締役  
副社長執行役員

**西田 勲平**

### グループガバナンスの強化

グループガバナンスの強化のため、組織体制強化と人材育成の両面を進めてまいります。グループ各社に適正な責任と権限を委譲することにより、経営人材・ガバナンス人材の育成を進めるとともに、海外子会社を含むグループ全体の「ガバナンスネットワーク」を機能させることで、グループ各社のマネジメント機関が十分に機能するよう支援します。



代表取締役  
社長執行役員 兼 CEO

**仲井 嘉浩**

### ESG経営のリーディングカンパニーに

ESG経営のリーディングカンパニーを目指す積水ハウスグループは、2018年を「ガバナンス改革元年」と位置づけ、さまざまな制度・体制の見直しを図り、この3年間で実に21項目のガバナンス改革に取り組んでまいりました。新経営体制のもと、引き続き経営基盤の強化に向けたさまざまな施策に取り組み、「イノベーション&コミュニケーション」を合言葉に、企業価値向上に努めてまいります。



代表取締役  
副会長執行役員

**堀 内容介**

### ESG経営の推進を加速

2020年7月にESG推進委員会を設置し、ESG経営推進を加速させる体制が整いました。ESGの課題に真剣に取り組むことは企業の持続的成長に直結し、社会との信頼関係構築につながります。また、世界の資本市場の潮流はESG投資へ向かっており、財務情報に加えて非財務情報であるESG要素が、投資判断のうえで重要視されています。積水ハウスグループはESG経営を推進することで未来責任を果たしてまいります。



代表取締役  
副社長執行役員

**田中 聡**

### 従業員の幸せに向けて

積水ハウスグループ全従業員が幸せを感じ、いきいきと働くことができる職場環境づくりや、従業員一人ひとりが成長を実感することができる人材戦略を実践してまいります。「人材育成」「ダイバーシティの推進」「働き方改革」、この3点に注力して、従業員にとっての「わが家」である積水ハウスを「世界一 幸せな場所」にするために、従業員の後押しができる仕組みの構築に努めてまいります。

## 基本的な考え方

コーポレートガバナンスとは、株主・投資家の皆様をはじめとする、あらゆるステークホルダーの信頼を得ながら持続的に企業価値を向上させるために必要な企業統治の仕組みです。積水ハウスグループは、「人間愛」を根本哲学とする企業理念に則り、コーポレートガバナンス体制を構築し、迅速かつ誠実な経営に取り組んでおり、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方や枠組みを定めた「コーポレートガバナンス基本方針\*」をステークホルダーに公表しています。積水ハウスグループは、2018年度を「ガバナンス改革元年」と位置づけ、その具体的な施策として掲げた「コーポレートガバナンス体制の強化に向けた6つの項目」をはじめ、長期的かつ持続的な企業価値向上に向けてレジリエントな経営基盤を構築すべく、各々の施策を着実に実行しています。

本ガバナンス改革に取り組むための支柱と位置づけたのは、誠実で高邁な倫理観を意味する「Integrity (インテグリティ)」という概念です。この概念は、企業理念に掲げている私たちの根本哲学である「人間愛」、そして私たちの基本姿勢である「真実・信頼」と共鳴するものです。取締役会の運営や人

事評価、営業・生産・施工などの現場に至るまで、私たちは企業活動のすべてにおいてこの「Integrity」を最優先に、ESG経営のリーディングカンパニーとしての改革を力強く推し進めています。

\*「コーポレートガバナンス基本方針」は当社ウェブサイトで公開しています。  
[https://www.sekisuishouse.co.jp/library/pdf/governance/corporategovernance\\_1/governance\\_guideline.pdf](https://www.sekisuishouse.co.jp/library/pdf/governance/corporategovernance_1/governance_guideline.pdf)

### 積水ハウス企業年金基金が「日本版スチュワードシップ・コード\*」の受け入れを表明

従業員の老後の安定した生活を支えるため、当社グループから独立した「積水ハウス企業年金基金」および「積水ハウス関係会社企業年金基金」により、当社グループと従業員の代表者による組織体制のもと、基本方針に基づき年金資産の運用、規約に基づき制度の運営・管理や年金の支給などの業務を行っています。両基金では2021年4月に、日本版スチュワードシップ・コードの受け入れを表明しました。

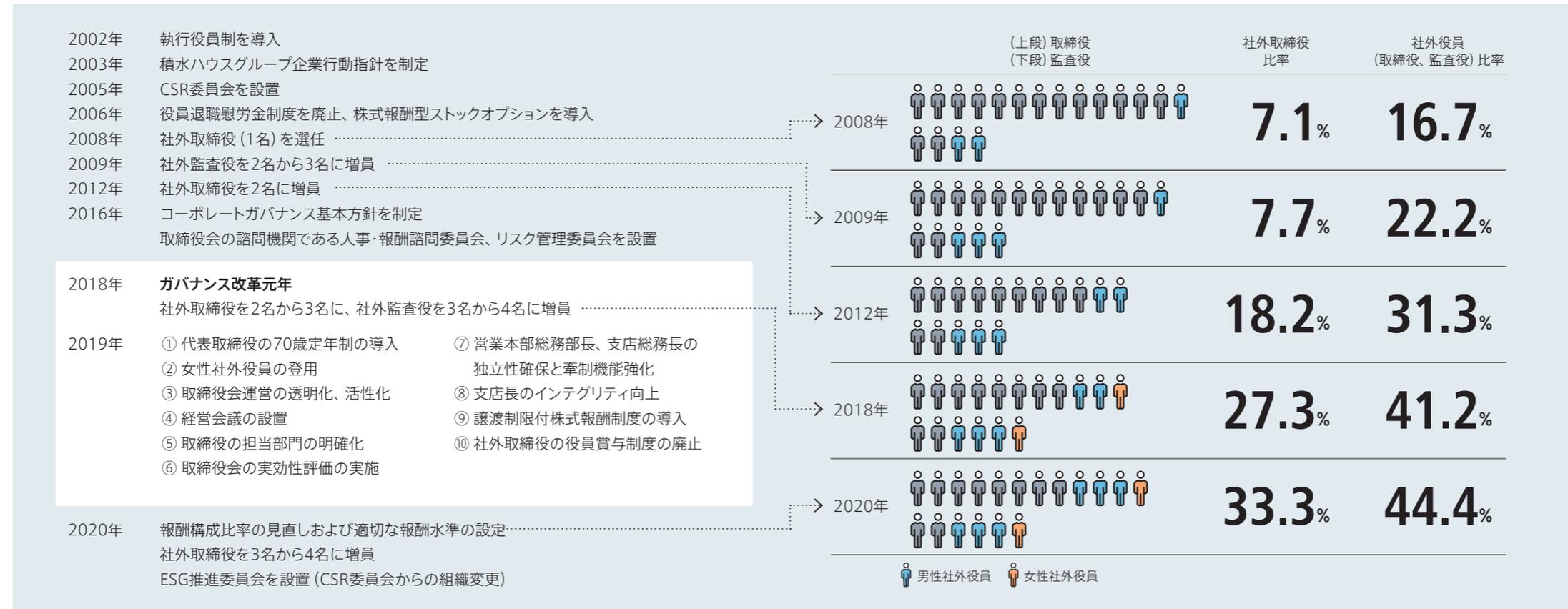
\*機関投資家が資産運用受託者としての責任を果たすために求められる行動原則です。

## 2018年以降の主な取り組み

取締役の任期見直し	取締役の経営責任をより明確にし、株主の皆様への信頼機会を増やすとともに、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制を構築するため、取締役の任期を2年から1年に短縮
相談役・顧問制度の廃止	コーポレートガバナンスの一層の強化に向けて、経営体制の透明化と説明責任の明確化を図ることを目的に、相談役・顧問制度を廃止
役員報酬制度の抜本的な見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>2019年4月開催の定時株主総会にて、譲渡制限付株式報酬の導入、社外取締役の役員賞与制度の廃止を実施</li> <li>2020年4月開催の定時株主総会にて、報酬の基本方針を明確にし、報酬構成比率の見直しおよび適切な報酬水準の設定</li> <li>業績連動賞与の導入、業績連動型株式報酬制度の導入および譲渡制限付株式報酬制度の報酬枠の改定、業績連動報酬の業績評価指標 (KPI) および算定方法の明確化を実施</li> </ul>
海外内部通報制度の整備	米国・オーストラリア・英国・シンガポールの現地法人において、第三者の法律事務所を窓口とした「積水ハウス グローバルヘルプライン」を開設・運用開始 (中国の子会社向けには別途窓口を設置)

株式保有ガイドラインの導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主の皆様との持続的な価値共有を図るため、対象取締役を対象とした株式保有ガイドラインを定め、原則として、取締役としての在任中、時価ベースで役位に応じた基準金額に相当する当社株式の継続保有を義務づけ</li> <li>基準金額は、代表取締役については年間基本報酬の2倍、その他の対象取締役については年間基本報酬と同額</li> </ul>
株式報酬返還 (いわゆるマルス・クローバック) 条項の設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>過度なリスクテイクを抑制し、経営の健全性を確保することを目的に、一定の事由が生じた場合に権利確定前の株式報酬の全額または一部を返還させる条項 (いわゆるマルス・クローバック条項) を設定</li> </ul>
経営陣幹部の選解任基準・手続き方法の策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事・報酬諮問委員会にて、社内取締役選任に関する基本方針および手続き、代表取締役等の後継者計画に関して、継続的な審議を実施</li> </ul>
取締役会の独立性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の経営監督機能およびコーポレートガバナンス体制の一層の強化を図るため、社外取締役を増員 (現在4名)</li> <li>取締役会における社外取締役比率を4割 (社外取締役4名、取締役総数10名) とした</li> </ul>

## 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 (2021年4月28日現在)



## 第5次中期経営計画におけるガバナンス改革の方向性

### ▶ 改革の方向性とここまでの評価

積水ハウスグループでは、ガバナンスの実効性強化と企業の持続的成長を両立させるガバナンス改革を進めてきました。その実現のためには、コミュニケーションの活性化と従業員一人ひとりの参画が不可欠で、「イノベーション&コミュニケーション」を合言葉に取り組みを推進しています。

ガバナンス改革元年と位置づけた2018年より「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」など、3年間で21項目に及ぶ具体的施策を着実に実行してきました。

今後もコーポレートガバナンスの実効性をさらに高めていくため、トップマネジメント・事業マネジメントの両輪でのガバナンス改革を推進し、「イノベーション&コミュニケーション」をさらに充実するための組織風土を醸成します。

### 1 トップマネジメントレベルの改革

第5次中期経営計画期間においては、社外役員との協働（共創）と公正で健全な緊張関係の構築による経営革新を目指し、マネジメント機関の機能強化を推進しています。

2020年度は、取締役・執行役員の選解任および報酬に関する諮問機関である人事・報酬諮問委員会の体制見直しによる実効性強化を図るとともに、経営監督機能と業務執行機能の緩やかな分離、取締役会の独立性向上による監督機能の強化、さらには経営会議・執行役員制度改革による権限委譲の促進に取り組みました。

特に人事・報酬諮問委員会は、委員長を社外取締役、委員の過半数を社外取締役としたことで、透明性が向上しました。また、取締役候補者選任に関連して、社外委員の方々にスキルマトリックス項目の選定段階から参画いただき、加えて代表取締役の選解任プロセスにも主体的に関与いただいたことで議論が活性化し、委員会の実効性が格段に高まりました。

#### (1) コーポレートガバナンスの体制改革と実効性強化

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

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

#### (2) 情報開示の充実とステークホルダーとの対話

真実に立脚した公正な情報開示により、ステークホルダーからの信頼を獲得する。

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

### 2 事業マネジメントレベルの改革

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

2020年度は、インテグリティマネジメント研修の対象を営業本部の幹部社員に加え、本社や工場の職責者へ広げるとともに、マネジメント診断（多面観察）や担当役員面談の実施により、実質的なインテグリティ向上を図りました。

また、当社営業部門および海外子会社を含むグループ会社にガバナンス人材を配置し、監査部・法務部などの管理部門を中心とした横串でのレポートライン「ガバナンスネットワーク」を構築するなどの取り組みを進めています。

#### (1) 事業マネジメント層のインテグリティ向上

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

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

#### (2) グループガバナンス体制の強化

企業理念に立脚したグループ企業間の相互信頼の醸成。

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

## ガバナンス改革の進捗について

当社は、第5次中期経営計画のESG戦略(ガバナンス)において、「ガバナンス体制のグランドデザインの見直し」を掲げ、人事・報酬諮問委員会の実効性強化、業務執行体制における経営会議の役割の見直し、執行役員制度改革と経営陣幹部人材の育成を進めています。

### ▶ 人事・報酬諮問委員会の実効性強化について

2020年4月定時株主総会終了後、人事・報酬諮問委員会の体制を見直し、委員長を吉丸由紀子氏(社外取締役)、5名の委員のうち、過半数の3名を社外取締役としました。委員長である吉丸氏の主導のもと、2020年5月～2021年4月の間に委員会を11回開催し、以下の重点課題を中心に活発な審議を実施しています。

### ▶ 人事・報酬諮問委員会の重点課題

2020年5月以降の人事・報酬諮問委員会における重点課題として、以下の取り組みを進めました。

①取締役会の機能、構成の明確化

②スキルマトリックスの再整理

③新任社外取締役候補者の選定方針・プロセス

④代表取締役社長の選任プロセス

⑤執行役員制度改革

⑥経営陣幹部人材の育成

#### ①取締役会の機能、構成の明確化

- 中長期の経営戦略・経営計画策定ならびに経営監督を取締役会が担うべき機能と捉え、短期およびセグメントごとの業務執行機能の権限委譲を進めることにより、「経営監督機能と業務執行機能の緩やかな分離」を目指します。
- 取締役会の経営監督機能をさらに強化するため、社外取締役比率を40%まで向上させ、独立性を高めました。
- 業務執行機能の権限委譲を進めるため、社内取締役による取締役会上程議題の事前審議機関であった経営会議について、委任型執行役員(常務執行役員以上)による業務執行に関する決議を行える機関に機能を拡張しました。【経営会議の役割の見直し】

#### ②スキルマトリックスの再整理

- グローバルビジョン「『わが家』を世界一 幸せな場所にする」から導き出された取締役候補者選定の3つの視点をもとに、経営戦略・経営計画を踏えたスキル項目を再整理し、各項目の選定理由を明確化しました。
- 取締役候補者選定の視点
  - (1) ESG経営のリーディングカンパニーを目指す  
→ ESG分野における知見・実績、取締役会のダイバーシティ推進
  - (2) ハード・ソフト・サービスを融合し幸せを提案  
→ 消費者サービス分野での知見・実績、経営経験
  - (3) 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  
→ グローバルな事業環境での知見・実績、イノベーションへの理解・推進経験

## スキルマトリックスの再整理

経営戦略・経営計画を踏まえ、スキルマトリックスを再検討し、各項目の選定理由を明確化

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250万戸を誇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およ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・事業環境などに豊富な知識・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・品質 環境	先進技術を取り入れた安全・安心・快適性能を合わ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、さまざまなイノベーションの推進実績や、技術・品質・環境分野での確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
人材開発 ダイバーシティ 社会性向上	お客様がより幸せを感じられる住まいを提供するためには、従業員一人ひとりがその能力を最大限に発揮できる人材戦略の策定が必要であり、ダイバーシティの推進を含む人材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。

### ③ 新任社外取締役候補者の選定方針・プロセス

- 取締役選任プロセスの透明化を目指し、4名の代表取締役それぞれがスキルマトリックスをもとに候補者の情報収集を行い、代表取締役全員の協議による候補者の絞り込みを実施しました。
- 絞り込まれた候補者リストをもとに、候補者への就任可能性の打診を行ったうえで、人事・報酬諮問委員会委員と候補者とのミーティングを実施しました。
- 当該ミーティングの場で候補者とさまざまなディスカッションを行うことにより、委員の候補者に対する理解を深めていただいたうえで、委員会での選定案の審議を実施し、候補者を選定しました。

### ④ 代表取締役社長の選任プロセス

- 代表取締役社長の選任（再任）案の人事・報酬諮問委員会における審議に先立って、委員会の社外委員のみによるミーティングを実施しました。
- 当該ミーティングの場で代表取締役社長の今期業績や経営課題等を踏まえて、選任（再任）案に関するディスカッションを行いました。
- その後、社外委員と代表取締役社長とのミーティングを設定し、ディスカッション結果に基づくフィードバックの機会を設けました。
- 以上のプロセスを経たのちに、取締役選任議案と代表取締役選任議案の委員会審議を実施しました。

### 取締役・監査役の選任理由

名前	選任理由
----	------

仲井 嘉浩

経営企画部門において、その卓越した構想力を発揮し、住宅分野・非住宅分野の別なく、全国の営業拠点を巻き込んだ革新的な営業戦略・経営政策を多数実現してきました。2016年に取締役に就任、2018年より代表取締役社長を務めており、当社グループの経営戦略・経営計画の策定・実行にあたり、中心的な役割を担っています。特に、第4次中期経営計画2年目での社長就任以降は、企業理念を羅針盤として当社グループのベクトルを合わせることに注力し、コーポレートガバナンス体制の強化ならびにESG経営を推進することにより、最終年度（2019年度）における過去最高の売上高、営業利益達成に貢献しました。その強力なリーダーシップを活かし、当社グループの持続的成長と企業価値向上を図るため、引き続き、取締役として選任しました。

堀内 容介

東日本エリアにおいて、賃貸住宅「シャームゾン」を中心とした事業を統括し、地域の入居者市場対応に徹底したエリアマーケット戦略を主導することにより、3・4階建賃貸住宅市場の開拓に貢献しました。2016年の取締役就任後は、CRE事業・PRE事業等の強化を通じて顧客基盤拡大を推進しました。2020年よりIRを含むESG経営推進部門・経理財務部門を統括し、多様なステークホルダーとの協働によって、当社グループの社会的価値の向上に取り組んでいます。当社グループの持続的成長と企業価値向上、特にESG経営の実現を強力に推進するため、引き続き、取締役として選任しました。

名前	選任理由
----	------

西田 勲平

西日本エリアにおいて、賃貸住宅「シャームゾン」を中心とした事業を統括し、若手の人材育成やプラン提案力の強化を推進し、3・4階建賃貸住宅市場の開拓に貢献しました。2014年の取締役就任後は、当社グループの総合力を高めるべく、グループ連携会議等を通じて、事業活動のベクトルを合わせることを強力に推進しました。2019年より仲介賃貸事業本部長として、傘下の積水ハウス不動産各社のガバナンス改革を統括し、請負型ビジネス部門等との積極的な協働を主導しています。当社グループの持続的成長と企業価値向上、特にストック型ビジネス部門と請負型ビジネス部門との連携ならびに積水ハウス不動産各社のガバナンスをさらに強化するため、引き続き、取締役として選任しました。

田中 聡

大手総合商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2019年の間、同社の代表取締役副社長執行役員を務め、CAO/CIO/CPOを含むコーポレートスタッフ部門担当役員として経験を有します。また、2020年より当社社外取締役に就任し、人事・報酬諮問委員会の委員を務めています。これまでの経営者としての幅広い知見を活かし、また、当社社外取締役としての活動内容・貢献を踏まえ、当社グループの持続的成長と企業価値向上、特にコーポレートガバナンスの実効性強化および管理・人事部門の充実に図るため、引き続き、取締役として選任しました。

名前	選任理由
----	------

三浦 敏治

入社時から約10年間、当社営業所における技術職を経験した後、本社の設計部門ならびに商品開発部門では、技術陣の中心メンバーとして、市場ニーズを捉えた新商品の開発や新技術の確立に尽力してきました。2016年より技術部門を統括し、部門全体の協働力を強化するとともに、2018年には取締役役に就任し、2020年より技術部門と生産調達部門を統括しています。当社グループの持続的成長と企業価値向上、特に技術・品質・環境分野およびサプライチェーンマネジメントの強化を図るため、引き続き、取締役として選任しました。

名前	選任理由
----	------

石井 徹

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等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、人材育成やグループにおける総合力を発揮することに注力しています。2019年より国際事業を統括するに際しては、投資と回収のバランスを重視しつつ、新たな市場開拓にも積極的に挑戦し、組織全体を強力に牽引しています。当社グループの持続的成長と企業価値向上、特に開発型ビジネスおよび国際事業の強化、ならびに海外子会社のダイバーシティの充実とガバナンス体制強化を図るため、引き続き、取締役として選任しました。

名前	選任理由
----	------

吉丸 由紀子

国内外企業役員としてのマネジメント経験、人材マネジメントおよびダイバーシティ分野における豊富な知識・経験を有し、2018年より当社社外取締役役に就任し、2020年より当社人事・報酬諮問委員会委員長として、取締役の選解任プロセスの明確化、後継者計画および報酬ガバナンスの強化に大いに貢献しています。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、引き続き、社外取締役として選任しました。

名前	選任理由
----	------

北沢 利文

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、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。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、引き続き、社外取締役として選任しました。

名前	選任理由
----	------

中島 好美

国内外の企業にて要職を歴任し、経営者としての豊富な実績と経験があり、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ています。また、経営幹部の多様性が当然とされる環境下において、企業経営の最前線での経験を積み、企業経営のダイバーシティを表現しています。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、新たに社外取締役として選任しました。

名前	選任理由
----	------

武川 恵子

内閣府にて要職を歴任し、男女共同参画に関する政策実現に邁進。ダイバーシティおよびコンプライアンス分野における豊富な知識・経験を有しています。また、国土交通省時代には、高齢者、障がい者などの安全・安心な生活基盤の整備に向けて、省庁の枠を超えて尽力し、生活者の視点から、当社の技術・品質管理などに関する有益な助言などが期待できます。当社グループの持続的成長と企業価値向上、特にダイバーシティ推進の観点からの成長戦略の策定、品質管理、コンプライアンスおよび人事・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、社外取締役として選任しました。

## スキルマトリックス

氏名	●男性 ●女性	取締役在任年数 (2021年4月27日開催の 株主総会終結時)	取締役が有する知識・経験・能力					
			企業経営 経営戦略	国際事業 海外知見	財務戦略 ・会計	技術・品質 環境	人材開発 ダイバーシティ 社会性向上	ガバナンス リスク管理 コンプライアンス
仲井 嘉浩	●	5年	●		●		●	●
堀内 容介	●	5年	●		●		●	
西田 勲平	●	7年	●					●
田中 聡	●	1年	●	●		●	●	●
三浦 敏治	●	3年	●			●		●
石井 徹	●	1年	●	●			●	
吉丸 由紀子	●	3年	●	●			●	●
北沢 利文	●	1年	●	●	●			●
中島 好美	●	—	●	●	●		●	
武川 恵子	●	—				●	●	●

※ 上記一覧表は取締役の有するすべての知見を表すものではありません。

## ⑤ 執行役員制度改革

## ⑥ 経営陣幹部人材の育成

- 「経営監督機能と業務執行機能の緩やかな分離」を進めるため、権限と責任の明確化を目指し、2021年4月に執行役員制度改革を実施しました。
- 執行役員制度改革により、経営陣の階層を、取締役を兼務する「委任型執行役員（社長・副会長・副社長・専務）」、将来の取締役候補となる「委任型執行役員（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となる「雇用型執行役員」および「業務役員」の4階層としました。
- 各階層の役割、人材要件、選解任プロセスを明確化することで、各部門の経営陣幹部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図ります。
- また、経営会議やESG推進委員会等において、雇用型執行役員や業務役員がプレゼンテーションや質疑応答に加わることで、オブザーブ参加が可能な社外役員が経営陣幹部人材のモニタリングを行う機会を確保します。

部門	人事・報酬諮問委員会が 選解任プロセスを監督		人材レビュー会議（社内取締役等で構成）が 選解任、人材配置、育成を審議	
	取締役兼務 委任型執行役員 （専務以上）	委任型 執行役員 （常務）	雇用型執行役員	業務役員
	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
請負型ビジネス部門 ストック型ビジネス部門	仲井 嘉浩 西田 勲平	篠崎 浩士	7名	11名
開発型ビジネス部門	石井 徹		2名	3名
戦略部門	仲井 嘉浩	廣田 耕平	2名	5名
財務・ESG部門	堀内 容介	豊田 治彦	3名	1名
管理・人事部門	田中 聡	皆川 修 吉本 継蔵	2名	2名
技術・生産部門	三浦 敏治	上木 宏平	6名	5名

## コーポレートガバナンス体制

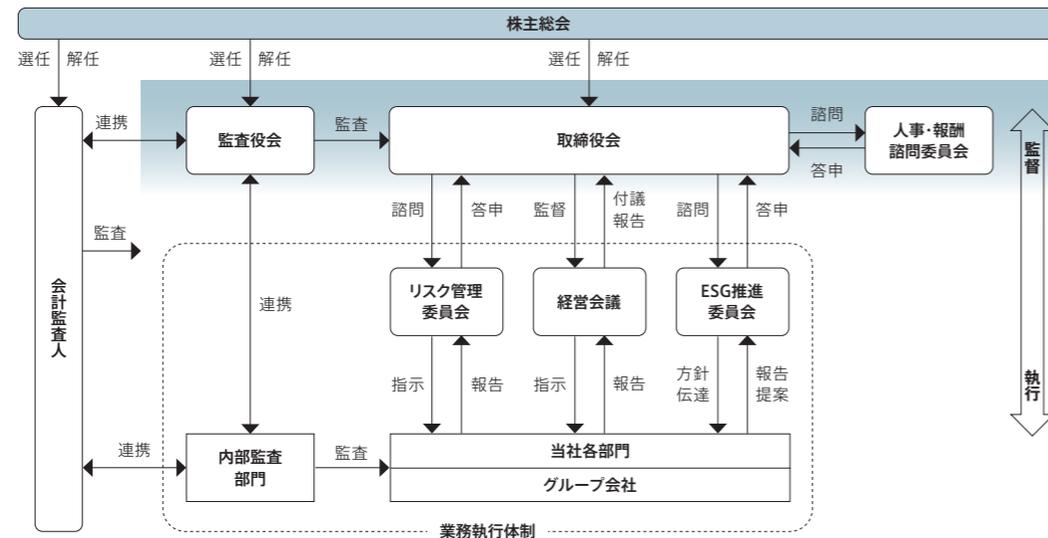
### ▶ 取締役会

取締役会は、社外取締役4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等経営の健全性確保のための体制整備等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、現在、取締役会議長は社外取締役（北沢 利文氏）が、招集権者は社長（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うえ、財務会計や法令・コンプライアンス等に知見・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等を考慮し、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。

コーポレートガバナンス体制図（2021年4月28日現在）



取締役会の構成（2021年4月28日現在）

取締役	うち社外取締役	年齢		
		50歳未満	50歳以上60歳未満	60歳以上
10名 (男性7名・女性3名)	4名 (男性1名・女性3名)	0名	2名	8名

機関	構成員
取締役会	【議長】北沢 利文（社外取締役） （社内取締役）仲井 嘉浩、堀内 容介、西田 勲平、田中 聡、三浦 敏治、石井 徹 （社外取締役）吉丸 由紀子、北沢 利文、中島 好美、武川 恵子 （計10名、うち社外取締役4名。男性7名 女性3名）
監査役会	【議長】岩田 晴幸（常任監査役） （常任監査役）岩田 晴幸、伊藤 みどり （社外監査役）小林 敬、楨村 久子、鶴田 龍一、和田 頼知 （計6名、うち社外監査役4名。男性4名 女性2名）
人事・報酬諮問委員会	【委員長】吉丸 由紀子（社外取締役） （社内取締役）仲井 嘉浩、田中 聡 （社外取締役）吉丸 由紀子、北沢 利文、武川 恵子 （計5名、うち社外取締役3名）
経営会議	【議長】仲井 嘉浩（代表取締役 社長執行役員） （委任型執行役員）仲井 嘉浩、堀内 容介、西田 勲平、田中 聡、三浦 敏治、石井 徹、 廣田 耕平、皆川 修、豊田 治彦、上木 宏平、吉本 継蔵、篠崎 浩士
ESG推進委員会	【委員長】堀内 容介（代表取締役 副会長執行役員） （社外委員）國部 克彦氏（神戸大学大学院 経営学研究科教授、神戸大学V.School長）、 富田 秀美氏（ロイドレジスタージャパン（株）代表取締役） （委員）堀内 容介、豊田 治彦、近田 智也、山田 実和、吉田 篤史、中山 一、 河村 直樹、岸本 健
リスク管理委員会	【委員長】田中 聡（代表取締役 副社長執行役員） 【副委員長】三浦 敏治 （委員）田中 聡、三浦 敏治、廣田 耕平、皆川 修、吉本 継蔵、小井 孝員、中山 一、 荻野 隆、河村 直樹、大川 延明

## ▶ 監査役会

監査役会は、社外監査役4名を含む監査役6名（男性4名・女性2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、主要な部場所長および子会社取締役等に対し、担当業務におけるリスク・課題についてのヒアリングを計画的に実施し、事業所の実査を必要に応じて実施しています。

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

その他、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およばないこととし、その人事上の処分については監査役の意見を尊重する等、独立性を確保しています。

監査役会の構成（2021年4月28日現在）

監査役	うち社外監査役	年齢		
		50歳未満	50～60歳	60歳以上
6名 (男性4名・女性2名)	4名 (男性3名・女性1名)	0名	0名	6名

## ▶ 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。

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。

## ▶ 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委任型執行役員間の情報共有を目的として設置しています。

委任型執行役員を出席者とし、社外取締役及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。

## ▶ ESG推進委員会

ESG推進委員会は、専門的な知見を有する2名以上の社外委員、社内取締役、執行役員及び職責者等で構成し、ESG経営の取り組みの進捗と課題等についての意見交換を通じて実効性を高めています。

また、ESG経営推進本部を設置し、ESG推進委員会での議論を踏まえ、当社内及び国内外のグループ会社と連携のうえ、ESG経営のさらなる推進を図っています。取り組み内容については、統合報告書およびサステナビリティレポート（持続可能性報告書）を毎年発行し、開示を行います。

## ▶ 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、その運用状況における実効性の確保を目的として、リスク管理体制の整備に関し、取締役会に意見を述べます。

主要テーマとして、「ガバナンス」「人権・労務管理」「コンプライアンス」「品質管理」「BCP」を掲げて、主管部署のモニタリング等を実施し、各部門における国内外を含めたグループ全体のリスク管理体制の整備状況を把握し、検証を行っています。

### 取締役室について

当社は、社外取締役の増員を踏まえ、社外取締役の職務を補助する体制として、2020年8月に取締役室を設置し、複数名の従業員を配置しています。取締役室では、取締役会議題の事前説明、事業視察や当社・業界動向をまとめた「積水ハウス レポート」の月次発行等、社外取締役への情報提供を充実させるとともに、社外取締役と代表取締役や監査役とのコミュニケーション機会の創出などに取り組んでいます。社外役員から、これらの取り組みは取締役会での活発な議論に貢献していると評価されており、社外役員のさらなる機能発揮に向け、取り組みを深化させていきます。

## 取締役会実効性評価

### ▶ 取締役会実効性向上への取り組み

当社は、毎年、取締役・監査役の支援体制の構築状況を含む取締役会全体の実効性に関する評価を行い、取締役会の強みと課題、前年度の評価において抽出された課題の改善状況、今後進めるべき方向性等について確認するとともに、評価結果を踏まえて取締役会の実効性向上を図る具体的施策を実施し、コーポレートガバナンスの強化に努めています。

#### 取締役会実効性向上のための2020年度の取り組み

- 取締役会の独立性の向上を図るべく、社外取締役比率を3分の1に向上
- 昨年度評価における課題事項であった人事・報酬諮問委員会の実効性強化について、委員長を社外取締役とし、過半数を社外取締役で構成する体制に変更
- 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、従業員を複数配置

### ▶ 評価の方法

2020年度の評価については、2019年度に引き続き、独立した第三者の評価会社がアンケート項目を作成し、取締役および監査役全員を対象にアンケート配布・回収を行いました。また、アンケート結果を踏まえ、2021年2月から3月にかけて取締役12名および監査役6名に対してインタビューを実施しました。

その結果は、第三者機関として評価・検討のうえレポートにまとめられ、2021年3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。

#### アンケートの主要項目

- 「取締役会の構成と体制」「取締役会の運営と実務」
- 「取締役会の審議事項」「取締役会の監督機能」
- 「前年度の課題に対する進捗状況」

#### 評価結果の概要

当社取締役会には以下の強みがあり、全般的に高い実効性が確保されていると評価しました。

#### 当社取締役会の強み

- **取締役会の構成と体制**  
社外取締役比率3分の1への引き上げなどによって、取締役会は、バランス良く構成されており、4名の代表取締役を中心に独立性と多様性が確保された体制となっている
- **活発な議論をはじめとするコミュニケーションを重視する文化**  
コミュニケーションを重視する文化が取締役会にも浸透しており、社内役員・社外役員を問わず、透明で活発な議論が行われている
- **4名の代表取締役を中心としたガバナンス改革の推進力**  
一連のガバナンス改革が4名の代表取締役の強いリーダーシップのもとで進められてきており、ガバナンス改革に向けた強い推進力を有している

#### 今後取り組むべき課題

当社取締役会は、さらなる実効性強化を図るため、以下の課題を含め、継続的にコーポレートガバナンスの強化に努めていきます。

- **取締役会における中長期の経営等に関する議論の拡充**
- **社外役員のさらなる機能発揮に向けた取り組み**
- **グループガバナンスの強化**

## 役員報酬

積水ハウスは、ガバナンス改革の重要テーマとして「役員報酬の抜本的な見直し」を掲げ、人事・報酬諮問委員会などにおいて継続的な審議を行ってきました。2020年4月23日開催の第69回定時株主総会において、取締役（社外取締役を除く）を対象に、役員報酬を長期的かつ持続的な企業価値向上に向けた健全なインセンティブとして機能させ、株主の皆様と一層の価値共有を進めることを目的に、以下の基本方針に沿った報酬制度改定を実施しました。また、報酬構成比率を見直し、基本報酬（固定）、業績連動賞与（短期）、業績連動型株式報酬（中期）、譲渡制限付株式報酬（長期）により構成します。

### 業務執行取締役の報酬体系およびインセンティブ報酬の仕組みの概要

報酬等の種類	業績評価指標	概要
固定	基本報酬	— 代表権や役位等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 2021年度の連結経常利益に対して、業務執行取締役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1,000億円未満の場合は、支給しないこととします。
	中期 業績連動型株式報酬 (PSU*1)	ROE および ESG 経営指標 業務執行取締役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、2021年度から2023年度までの連続する3事業年度の評価期間におけるROEおよび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ェイトは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*2)	— 業務執行取締役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の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 (パフォーマンス・シェア・ユニット)の略称

\*2 RS: Restricted Stock (リストラクテッド・ストック)の略称

### ▶ 報酬の基本方針

- (1) 「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。
- (2) ESG経営のリーディングカンパニーを目指すべく、社会的意義を重視し、かつイノベティブな成長戦略の着実な遂行についてのコミットメントを明確にし、長期的かつ持続的な企業価値向上に向けた健全なインセンティブとして機能する報酬制度とします。
- (3) 経営陣幹部の育成・評価との連携を重視し、次世代の経営人材の成長意欲を喚起し、当社グループ全体の組織活力の長期的な向上をもたらすものとします。

なお、2020年度から2022年度までの連続する3事業年度を評価期間とする業績連動型株式報酬のESG経営指標および目標値は以下のとおりです。

ESG経営指標		目標値 (2022年度末)	ウェイト
E (環境) 脱炭素社会への取り組み (温暖化防止)	戸建ZEH比率	90%	40%
	シャームゾンZEH戸数	2,500戸/年	
S (社会) ダイバーシティの推進、 働き方改革	女性管理職人数	260名	30%
	イクメン休業取得率	98%	
G (ガバナンス) 経営監督機能と業務執行 機能の明確化、 CGコード対応、 インテグリティ向上	年次有給休暇取得率	60%	30%
	ガバナンス体制 グランドデザイン見直し	人事・報酬諮問委員会の実効性強化、経営会議の役割の見直し、執行役員制度改革	
	CGコード対応の充実	第三者レビュー (TOPIX100企業比較) を通じた開示レベルの向上	
	事業マネジメント層の インテグリティ向上	インテグリティ研修の職責者全員受講体制の確立	

\*1 PSU: Performance Share Unit (パフォーマンス・シェア・ユニット)の略称

\*2 RS: Restricted Stock (リストラクテッド・ストック)の略称

## ▶ 報酬ガバナンス

取締役および執行役員の報酬制度、報酬の支給総額および個人別支給額に加え、業績連動報酬の業績評価指標 (KPI) の目標および達成状況の評価についても、客観性・透明性を確保するため、取締役会の諮問機関である人事・報酬諮問委員会にて審議のうえ、その意見を尊重し、取締役会で決議するものとしします。

## ▶ 改定の概要

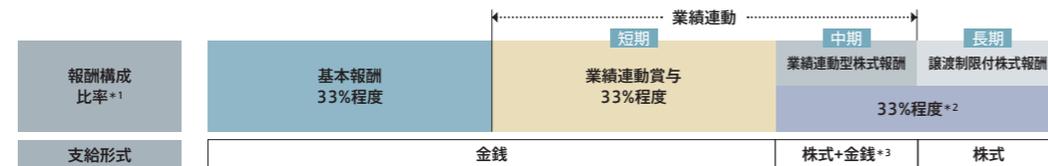
### 株式保有ガイドラインの導入

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

### 株式報酬返還 (いわゆるマルス・クローバック) 条項の設定

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

### 報酬構成比率 (イメージ)



\*1 報酬構成比率は、役員ならびに会社業績および業績評価指標 (KPI) の達成状況に応じて変動します。基準業績時における代表取締役の報酬構成比率を記載しています。

\*2 業績連動型株式報酬と譲渡制限付株式報酬の構成割合は、概ね1:1です (基準業績時)。

\*3 業績連動型株式報酬のうち50%については、納税資金に充当することを目的として金銭で支給します。

## 2020年度の報酬等

### 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)	983	402	320	111	150	9名
監査役 (社外監査役を除く)	66	66	—	—	—	2名
社外役員	169	169	—	—	—	10名

- \*1 基本報酬は、取締役の報酬等は1994年4月27日開催の第43回定時株主総会決議 (月額43百万円以内) に、監査役の報酬等は2018年4月26日開催の第67回定時株主総会決議 (月額15百万円以内) に、それぞれ基づくものです。
- \*2 業績連動賞与は、2020年4月23日開催の第69回定時株主総会決議 (連結経常利益の0.18%以内。ただし、親会社株式に帰属する当期純利益が1,000億円以上) に基づき、当事業年度に費用計上した金額を記載しています。
- \*3 業績連動型株式報酬は、2020年4月23日開催の第69回定時株主総会決議 (「確定基準株式ユニット数上限年270,000株×交付時簿価」以内、かつ年135,000株以内) に基づき、当事業年度に費用計上した金額を記載しています。
- \*4 譲渡制限付株式報酬は、2019年4月25日開催の第68回定時株主総会決議 (年額90百万円以内、かつ普通株式年90,000株以内) および、2020年4月23日開催の第69回定時株主総会決議 (年額180百万円以内、かつ普通株式年180,000株以内) に基づくものです。

### 役員ごとの連結報酬等の総額等

(百万円)

氏名	役員区分	会社区分	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	
阿部 俊則	取締役	提出会社	72	62	23	32	189
稲垣 士郎	取締役	提出会社	60	52	19	26	158
仲井 嘉浩	取締役	提出会社	64	57	21	28	171
内田 隆	取締役	提出会社	48	41	15	20	125
西田 勲平	取締役	提出会社	39	27	7	10	84
堀内 容介	取締役	提出会社	39	27	7	10	84
三浦 敏治	取締役	提出会社	39	27	7	10	84
石井 徹	取締役	提出会社	29	27	7	10	74

\* 連結報酬等の総額が1億円以上である者および連結決算日現在において提出会社の取締役 (社外取締役を除く) である者について、記載しています。

## コンプライアンス推進とリスクマネジメント

### ▶ コンプライアンス推進活動

積水ハウスグループは、「コンプライアンス」を重要な経営課題と認識し、取り組むべきテーマを抽出のうえ、PDCAサイクルを意識しながら改善を図っています。2003年10月には、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る「積水ハウスグループ企業倫理要項」を制定し運用しています。事業環境の変化に応じて、適宜、内容の改定を行っており、毎年10月を「企業倫理月間」と位置づけて、全グループ従業員への周知徹底を図っています。

また、毎年法令テーマを設定して、全グループ従業員を対象に「法令研修」を継続して実施し、コンプライアンス意識の醸成に努めるとともに、グループ従業員および取引先からのコンプライアンス上の相談を受け付ける内部通報制度として社内・社外に窓口を設けており、2020年6月からは、海外子会社を対象とした専用窓口も設置しました。

### グループ全従業員を対象としたガバナンス意識調査

#### 概要

積水ハウスグループの企業理念に基づき、グループ一丸となって事業に取り組む環境が整備されているかを実現するために、全グループ従業員に対する匿名のアンケート調査として、毎年「ガバナンス意識調査」を実施しています。企業倫理意識や職場環境等について定期的に調査することで、現状把握を行い、調査結果に基づいた組織単位での意見交換の機会を設けながら、より風通しのよい職場風土づくりに注力しています。

#### 主な調査結果

調査は、「企業理念」「ビジョン・戦略」「社員の自律」「職場風土」「コンプライアンス」の5つのテーマの各設問について、積水ハウスの営業・生産・本社部門およびグループ各社ごとに集計して、その内容を分析しています。全体傾向として「社員の自律」や「職場風土」などの項目に課題が残る結果が出ており、またグループ各社における平均スコアが積水ハウス本体と比べて低く、改善に向けた検討が進められています。

### ▶ リスク管理体制の強化

当社グループは、事業活動における重要なリスクを的確に把握し、それらのリスク発生の防止をするとともに、万一リスクが顕在化した際のグループへの影響の低減することを目的に、積水ハウス取締役会の諮問機関として、「リスク管理委員会」を設置しています。

当委員会は原則月1回開催され、国内事業所・国内子会社・海外子会社における重要リスクテーマを抽出し、各リスクの本社主管組織に対するモニタリングを踏まえ、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、その審議内容について定期的に取り締り会へ報告しています。

また、当委員会の下部組織として「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、より専門的視点におけるリスク事案の検証および対策の検討について審議しており、各委員会における審議内容については、定期的リスク管理委員会で報告を受ける体制となっています。

一定基準以上のリスク事案が発生した際には、当該リスク管理主管部署から事務局を通じてリスク管理委員会へ報告され、レピュテーションリスクなど重大な内容が認められる場合には、専門チーム「クライシス対策本部」が立ち上げられ、対応について検討する体制を整えています。

### ▶ BCP（事業継続計画）の整備

当社グループでは、大規模自然災害等の発生に対処するために「積水ハウスグループ災害対策基本方針」を策定し、BCP（事業継続計画）の更新を進めています。また、営業本部・事業本部版「災害マニュアル」に基づき、各事業拠点における災害対策および事業継続に向けた活動を進めています。

また、今後高い確率で発生するといわれている南海トラフ巨大地震については、積水ハウスが本社（梅田スカイビル）を構える大阪市も甚大な被害が発生することが予想されるため、本社での重要業務の継続が困難となった場合に備え、本社災害対策本部の設置などを規定した初動対応マニュアルの整備を行っており、本社被災時には、東京拠点（港区赤坂）と総合住宅研究所（京都府木津川市）を代替本社として、本社における重要業務を継続できる体制を整えています。

さらに、住まいづくりには多数の部材・部品が必要なことから、大規模災害時に部材供給が停止しないように部材ラインアップ複数化、複数社調達、複数生産拠点化、部材の汎用化などサプライチェーンの強化を進めています。

国際事業を展開するうえで、海外で現地従業員や出張者が自然災害やテロ・暴動などに巻き込まれるリスクもあります。そのような場合に備えて、対応マニュアルを整備して迅速な情報共有体制の構築を図るとともに、外部専門会社と連携して緊急事態発生時の現地従業員へのサポート体制も整えています。

## 分譲マンション用地の取引事故に関する総括検証報告書について

2020年12月7日公表

当社は、2017年に発生しました東京都品川区西五反田の分譲マンション用地の取引事故（以下、取引事故）について、2020年12月7日、当社取締役会からの委嘱に基づき取引事故の原因究明と再発防止等の総括的な検証を実施した総括検証委員会より「総括検証報告書」（以下、報告書）を受領し、同日、公表しました。

報告書においては、これまでに判明した事実関係の詳細に加え、取引事故の類似

事案の有無、原因分析（取引過程において直接的な原因となった要素、社内環境および内部統制システムにおける原因の分析）、実施された再発防止策とその周知・浸透、実効性の検証、2017年の調査委員会による調査や2018年の報告書の内容を含め、取引事故発覚後の当社の対応や情報開示姿勢について、詳細な検証および提言がなされました。

※「分譲マンション用地の取引事故に関する総括検証報告書」は当社ウェブサイトで公開しています。  
[https://www.sekisuihouse.co.jp/library/company/topics/detail/\\_icsFiles/afiedfile/2020/12/20201207.pdf](https://www.sekisuihouse.co.jp/library/company/topics/detail/_icsFiles/afiedfile/2020/12/20201207.pdf)



### 総括検証報告書の作成経緯

当社取締役会は、取引事故に関して起訴された犯人グループ全員に対して第一審有罪判決が2020年6月までに言い渡されたことを踏まえ、取引事故に関する詳細な事実経緯等を正確に公表し、株主、顧客、取引先および役職員を含むステークホルダーの皆様に対する説明責任を果たすことを目的として、2020年9月に取引事故等の総括検証を行うことを決定し、独立性を確保した外部の専門家に委嘱した総括検証委員会（委員長：外苑法律事務所 菊地伸弁護士）を設置しました。

委員会は、2020年9月から11月までの間、取引に関する資料、2017年の調査に関連する資料、取締役会議事録等の関係資料の精査、関係者へのヒアリング、関係者の電子メールを対象とするデジタル・フォレンジック調査等を実施し、専門家としての見解を加えた報告書の作成を行いました。

### 総括検証報告書における評価・提言

報告書においては、当社が実施した再発防止策について、原因分析との対応が認められ、一定の評価がされた一方で、網羅的な再発防止策が策定されたわけではないことから、指摘された問題点に対する対処がなされているかを真摯に再点検することが望まれること、類似の被害を防ぐためには制度を運用する個々人の意識の向上が極めて重要であり、取引事故を題材とした社内研修や教育の必要があること、企業風土の改善には、組織全体における人事ローテーション、インテグリティを重視した人事評価などを含めた総合的な改革を要するとの提言がなされました。

### 総括検証報告書を受けた取り組み

報告書の提言を受け、当社取締役会は、実施した再発防止策の実効性について、報告書で指摘された原因分析への対応性の観点からリスク管理委員会にて再点検すること、取引事故を教訓とするための教育研修の実施、企業風土の改善に資する人事ローテーションの実施を決議しました。

このうち、教育研修に関しては、本件を具体的な題材とすることで、社会常識や専門知識、経験等に基づいた直感も働かせつつ、業務にあたる姿勢を醸成し、リスク感覚を高めるためのプログラムに加えて、取引事故を誘発した社内環境上の原因とされているセクショナリズムの問題点や部門間の牽制（チェック）機能の重要性に焦点を当てたマネージャークラス向けのプログラムの実施を進めています。

また、人事ローテーションに関しては、2019年以降、マンション事業本部と開発事業部、国際事業部の間の異動、営業本部の再編等に関連した営業本部長や支店長の本部を超えた異動等を進めています。今後、次世代リーダーの計画的育成の視点で積極的に取り組むことにより、企業風土の改善やコミュニケーションの向上につなげていきます。

本件につきましては、株主、顧客、取引先等のステークホルダーの皆様にご心配をおかけしましたことについて、あらためてお詫び申し上げますとともに、報告書の提言を真摯に受け止め、ガバナンスの実効性の向上、内部統制の強化やリスク意識の向上を一層推進していきます。

## 役員一覧 (2021年4月28日現在)

社外 社外取締役

独立

(株) 東京証券取引所の定めに基づく独立役員

### 取締役

代表取締役  
社長執行役員 兼 CEO  
戦略部門・  
請負型ビジネス部門担当  
**仲井 嘉浩**



重要な兼職の状況  
なし  
取締役在任年数  
5年  
出席状況(2020年度)  
取締役会:13回/13回(100%)

1988年 4月 当社入社  
2014年 4月 当社執行役員就任、経営企画部長委嘱  
2016年 4月 当社常務執行役員就任、経営企画・経理財務担当  
2016年 4月 当社取締役就任  
2018年 2月 当社代表取締役社長就任  
2021年 4月 当社代表取締役就任、社長執行役員 兼 CEO就任、  
戦略部門・請負型ビジネス部門担当、現在に至る。

代表取締役  
副会長執行役員  
財務・ESG部門、TKC事業担当  
**堀内 容介**



重要な兼職の状況  
積水ハウスフィナンシャル  
サービス(株)  
代表取締役社長  
取締役在任年数  
5年  
出席状況(2020年度)  
取締役会:13回/13回(100%)

1980年 4月 当社入社  
2012年 4月 当社執行役員就任、東京シャーマンソン事業本部長委嘱  
2014年 4月 当社常務執行役員就任、シャーマンソン事業(東日本)担当  
2016年 4月 当社取締役就任  
2017年12月 東京シャーマンソン事業本部長 兼 マンション事業本部長委嘱  
2018年 4月 当社専務執行役員就任、業務推進部門担当、東日本建築事業本部長委嘱  
2018年 8月 業務推進部門・東日本建築事業担当  
2020年 2月 IR部門・業務推進部門担当  
2020年 6月 ESG経営推進部門・経理財務部門・業務推進部門担当  
2021年 2月 財務・ESG部門、TKC事業担当、現在に至る。  
2021年 4月 当社代表取締役就任、副会長執行役員就任、現在に至る。

代表取締役  
副社長執行役員  
ストック型ビジネス部門担当、  
仲介賃貸事業本部長  
**西田 勲平**



重要な兼職の状況  
なし  
取締役在任年数  
7年  
出席状況(2020年度)  
取締役会:13回/13回(100%)

1976年 4月 当社入社  
2012年 4月 当社執行役員就任、関西シャーマンソン事業本部長委嘱  
2012年 8月 西日本シャーマンソン事業本部長委嘱  
2014年 4月 当社常務執行役員就任、シャーマンソン事業(西日本)担当  
2014年 4月 当社取締役就任  
2018年 4月 当社専務執行役員就任、西日本建築事業本部長委嘱  
2019年 2月 西日本建築事業担当、仲介賃貸事業本部長委嘱  
2020年 2月 仲介賃貸事業本部長委嘱、現在に至る。  
2021年 2月 ストック型ビジネス部門担当、現在に至る。  
2021年 4月 当社代表取締役就任、副社長執行役員就任、現在に至る。

代表取締役  
副社長執行役員  
管理・人事部門担当  
**田中 聡**



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  
取締役在任年数  
1年  
出席状況(2020年度)  
取締役会:9回/9回(100%)

1981年 4月 三井物産(株)入社  
2004年 4月 同社IR部長就任  
2007年 4月 同社経営企画部長就任  
2010年 7月 同社コンシューマーサービス事業副本部長就任  
2011年 4月 同社執行役員、コンシューマーサービス事業本部長就任  
2013年 4月 同社常務執行役員就任  
2015年 4月 同社専務執行役員、アジア・大洋州本部長 兼 アジア・大洋州三井物産(株)社長就任  
2017年 4月 同社副社長執行役員、CAO、CIO、CPO就任  
2017年 6月 同社代表取締役副社長執行役員就任  
2019年 6月 同社顧問就任  
2020年 3月 (株)クラレ社外取締役就任、現在に至る。  
2020年 4月 当社社外取締役就任  
2021年 1月 IHH Healthcare Berhad社外取締役就任、現在に至る。  
2021年 4月 当社代表取締役就任、副社長執行役員就任、管理・人事部門担当、現在に至る。

取締役  
専務執行役員  
技術・生産部門担当  
**三浦 敏治**



重要な兼職の状況  
なし  
取締役在任年数  
3年  
出席状況(2020年度)  
取締役会:13回/13回(100%)

1979年 4月 当社入社  
2014年 4月 当社執行役員就任、開発部長委嘱  
2016年 4月 当社常務執行役員就任  
2016年 4月 技術本部長 兼 開発部長委嘱  
2018年 2月 技術本部長委嘱  
2018年 4月 技術部門担当  
2018年 4月 当社取締役就任、現在に至る。  
2020年 2月 技術部門・生産調達部門担当  
2020年 4月 当社専務執行役員就任、現在に至る。  
2021年 2月 技術・生産部門担当、現在に至る。

取締役  
専務執行役員  
開発型ビジネス部門担当  
**石井 徹**



重要な兼職の状況  
SEKISUI HOUSE AUSTRALIA  
HOLDINGS PTY LIMITED  
取締役社長  
SEKISUI HOUSE US HOLDINGS,  
LLC Chairman  
NORTH AMERICA SEKISUI  
HOUSE, LLC Chairman  
WOODSIDE HOMES COMPANY,  
LLC Director  
取締役在任年数  
1年  
出席状況(2020年度)  
取締役会:9回/9回(100%)

1990年 4月 当社入社  
2014年 4月 当社執行役員就任、開発事業部長委嘱  
2016年 4月 当社常務執行役員就任  
2019年 2月 開発事業担当、国際事業部長委嘱  
2020年 2月 開発事業・マンション事業担当、国際事業部長委嘱  
2020年 4月 当社専務執行役員就任、現在に至る。  
2020年 4月 開発事業・マンション事業・国際事業担当  
2020年 4月 当社取締役就任、現在に至る。  
2021年 2月 開発型ビジネス部門担当、現在に至る。

## 取締役

社外取締役

### 吉丸 由紀子



社外 独立

**重要な兼職の状況**  
三井化学(株) 社外取締役  
**取締役在任年数**  
3年  
**出席状況(2020年度)**  
取締役会:13回/13回(100%)

1982年 4月 沖電気工業(株)入社  
1998年 4月 Oki America Inc.取締役 兼 沖電気工業(株)ニューヨーク事務所長就任  
2004年10月 日産自動車(株)ダイバーシティディベロップメントオフィス室長就任  
2008年 4月 (株)ニフコ入社  
2011年 6月 同社執行役員就任  
2018年 4月 当社社外取締役就任、現在に至る。  
2019年 6月 三井化学(株)社外取締役就任、現在に至る。

社外取締役

### 中島 好美



社外 独立

**重要な兼職の状況**  
ヤマハ(株) 社外取締役  
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  
**取締役在任年数**  
新任  
**出席状況(2020年度)**  
—

1980年 4月 安田信託銀行(株)(現 みずほ信託銀行(株))入行  
1982年 2月 エイボン・プロダクツ(株)(現 エフエムジー&ミッション(株))入社  
1997年 5月 シティバンク,N.A.バイスプレジデント就任  
2000年 6月 ソシエテ ジェネラル証券会社シニアジェネラルマネジャー就任  
2002年 4月 アメリカン・エクスプレス・インターナショナル,Inc.(日本)副社長就任  
2011年 8月 アメリカン・エクスプレス・インターナショナル,Inc.シンガポールカンントリー・マネジャー(社長)就任  
2014年 2月 アメリカン・エクスプレス・インターナショナル,Inc.(日本)上席副社長就任  
2014年 4月 アメリカン・エクスプレス・ジャパン(株)代表取締役社長就任  
2017年 6月 ヤマハ(株)社外取締役就任、現在に至る。  
2017年 6月 イオンフィナンシャルサービス(株)社外取締役就任、現在に至る。  
2018年 6月 日本貨物鉄道(株)社外取締役就任、現在に至る。  
2018年 9月 (株)アルバック社外取締役就任、現在に至る。  
2021年 4月 事業構想大学院大学特任教授就任、現在に至る。  
2021年 4月 当社社外取締役就任、現在に至る。

社外取締役

### 北沢 利文



社外 独立

**重要な兼職の状況**  
東京海上日動火災保険(株) 取締役副会長  
(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  
**取締役在任年数**  
1年  
**出席状況(2020年度)**  
取締役会:9回/9回(100%)

1977年 4月 東京海上火災保険(株)入社  
2008年 6月 東京海上日動あんしん生命保険(株)常務取締役就任  
2009年 6月 同社専務取締役就任  
2010年 6月 同社取締役社長就任  
2010年 6月 東京海上ホールディングス(株)取締役就任  
2014年 4月 東京海上日動火災保険(株)取締役副社長就任  
2014年 6月 東京海上ホールディングス(株)副社長執行役員就任  
2016年 4月 東京海上日動火災保険(株)取締役社長就任  
2016年 6月 東京海上ホールディングス(株)取締役就任  
2019年 4月 東京海上日動火災保険(株)取締役副会長就任、現在に至る。  
2019年 6月 (株)三菱UFJ銀行社外取締役(監査等委員)就任、現在に至る。  
2019年 6月 三菱倉庫(株)社外取締役就任、現在に至る。  
2020年 4月 当社社外取締役就任、現在に至る。

社外取締役

### 武川 恵子



社外 独立

**重要な兼職の状況**  
日本電信電話(株) 社外取締役  
三井金属鉱業(株) 社外監査役  
昭和女子大学 特命教授  
グローバルビジネス学部長  
**取締役在任年数**  
新任  
**出席状況(2020年度)**  
—

1981年 4月 総理府(現 内閣府)入府  
2006年 7月 国土交通省総合政策局安心生活政策課長就任  
2008年 7月 内閣府大臣官房審議官(共生社会政策担当 兼 大臣官房担当)就任  
2009年 7月 内閣府大臣官房審議官(男女共同参画局担当)就任  
2012年12月 内閣府大臣官房政府広報室長就任  
2014年 7月 内閣府男女共同参画局長就任  
2019年 4月 昭和女子大学教授(現 特命教授)就任、現在に至る。  
2019年 6月 日本電信電話(株)社外取締役就任、現在に至る。  
2019年 6月 三井金属鉱業(株)社外監査役就任、現在に至る。  
2020年 4月 昭和女子大学グローバルビジネス学部長就任、現在に至る。  
2021年 4月 当社社外取締役就任、現在に至る。

## 監査役

常任監査役  
**岩田 晴幸**



**重要な兼職の状況**  
なし  
**監査役在任年数**  
3年  
**出席状況(2020年度)**  
取締役会: 13回/13回(100%)  
監査役会: 14回/14回(100%)

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

常任監査役  
**伊藤 みどり**



**重要な兼職の状況**  
なし  
**監査役在任年数**  
新任  
**出席状況(2020年度)**  
取締役会: —  
監査役会: —

1974年 4月 当社入社  
2018年 4月 当社執行役員就任、ダイバーシティ推進部長委嘱  
2020年 2月 ダイバーシティ推進担当  
2021年 4月 当社常任監査役就任、現在に至る。

社外監査役  
**小林 敬**



社外 独立

**重要な兼職の状況**  
大堅・小林法律事務所 弁護士  
山陽特殊製鋼(株) 社外取締役  
**監査役在任年数**  
4年  
**出席状況(2020年度)**  
取締役会: 13回/13回(100%)  
監査役会: 14回/14回(100%)

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

社外監査役  
**榎村 久子**



社外 独立

**重要な兼職の状況**  
京都女子大学 宗教・文化研究所  
客員研究員  
関西大学 社会安全学部 社会安全  
研究センター 客員研究員  
**監査役在任年数**  
3年  
**出席状況(2020年度)**  
取締役会: 13回/13回(100%)  
監査役会: 14回/14回(100%)

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

社外監査役  
**鶴田 龍一**



社外 独立

**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  
**監査役在任年数**  
3年  
**出席状況(2020年度)**  
取締役会: 12回/13回(92.3%)  
監査役会: 14回/14回(100%)

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

社外監査役  
**和田 頼知**



社外 独立

**重要な兼職の状況**  
和田公認会計士事務所 公認会計士  
(株)日本触媒社外監査役  
**監査役在任年数**  
1年  
**出席状況(2020年度)**  
取締役会: 9回/9回(100%)  
監査役会: 9回/9回(100%)

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

社外取締役対談



# Dialogue

代表取締役  
副社長執行役員  
**田中 聡**  
(対談当時：社外取締役)

三井物産株式会社代表取締役副社長執行役員などを歴任。2020年から2021年まで当社社外取締役を務め、2021年より代表取締役副社長執行役員に就任。

社外取締役  
**北沢 利文**

東京海上日動火災保険株式会社取締役社長、東京海上日動火災保険株式会社取締役副会長（現職）などを歴任。2020年4月に当社社外取締役に就任。

**Q. 外部から見ていた積水ハウスの印象と、社外取締役就任後に気づいた課題を教えてください。**

**田中：**積水ハウスとはこれまで仕事での付き合いはなく、テレビコマーシャルでのイメージしかありませんでした。社外取締役に引き受けてから初めて勉強した部分が多いのですが、しっかりした基軸と中核となる収益基盤があり、それを支える技術や力強い営業力などが揃っている会社だと思いました。

また、積水ハウスは社外取締役に情報もきちんと共有し、サポート体制も手厚く、会議での言い過ぎたかなと思うような発言で

も真摯に受け止めてくれるなど、極めてオープンな会社だと思いました。

**北沢：**積水ハウスとは長年にわたりお付き合いがあり、テレビコマーシャルに象徴されるような温かく居心地のよい住まいを提供することに努力されている会社、という印象を持っていました。社外取締役就任後、あらためて会社の説明を受け、さまざまな施設を見学し、取締役会などで議論する中で、積水ハウスはお客様のために価値あるものを提供しようと実に真面目に努力している会社であると感じています。特に、技術と顧客対応の両面で、お客様にしっかりと

寄り添い、さまざまなご要望に愚直なまでに応えようとする従業員のモチベーションの高さはすばらしいと感じています。

社会は急激に変化していますので、会社が対処すべき課題もこれまでよりさらに複雑になっていきます。こうした中、経営陣の方々はスピード感を持って積極的にガバナンス改革を進めています。私たち社外取締役に對しても取締役室という専門の部署を設けて細部にわたる経営情報などを積極的に提供していただいております。社内外で一体となりさらに良い会社にしていこうという強い意志を感じています。

解決すべき課題はさまざまありますが、まずは現在進めている

## 社外取締役対談



ガバナンス改革をさらに深化させるとともに、積水ハウスグループ全体にも広げていくことが重要であると思います。そのうえで、会社の持続的な成長に向けた、さまざまな成長戦略をさらに推進することが必要であると考えます。例えば、戸建やマンションをご購入のお客様だけでなく、「シャームゾン」に代表される賃貸住宅などをご利用されているお客様は全国各地にたくさんおられます。このような当社の顧客の方々に対してデジタル技術をさらに活用した接点強化などの推進も大事な成長戦略だと思えます。また、当社は太陽光発電などを活用した環境にやさしい高品質で快適な住

宅を工業的に生産する技術を持っていますので、国内はもとより、海外でも一層事業を広げていく力を持っています。今後は、こうした海外事業についてもしっかりと経営できる人材を育てていくことも大切になります。

**田中：**しっかりしたビジネスモデルと中核となる収益基盤があることの裏返しとして、日本と海外、親会社とグループ会社との間で、意識に温度差が生じないようにしなければならないですね。わかりやすい高邁なビジョンを掲げて、ESG経営のリーディングカンパニーになるという目標への経営側のコミットメントとスピード感は素晴らしいのですが、会社を変革することは一朝一夕にはいきません。理念や目標を実際に現場の末端まで浸透させていくというのは大変なことです。コーポレートガバナンスは日本語で企業統治と訳されますが、わかりやすく言うと、経営の品質管理をしましょうということです。国内外の現場の末端にまで会社の理念や目標が浸透していくためのいろいろなお手伝いをするのが、社外取締役の大きな役目だと思います。

**Q. 社外取締役として何が期待され、その期待に応えるためにどういったことに注力していますか？**

**田中：**経営陣との初めての面談時から強調されたのが、ESG経営のリーディングカンパニーを目指すことと、インテグリティ（高邁な倫理観）を大切にしていきたいということでした。もちろん、収益

を伴って株主をはじめとするステークホルダーに幸せと満足を届けなくてはならないですが、その軸にESG経営とインテグリティを一番大切なミッションとして明快に掲げており、とても印象的でした。「当たり前ですが、隠すようなことは何もないので、会社の中身をすべてお見せします」とも話されていました。

実際に、取締役会以外に経営会議にも社外役員が毎回自由に参加可能で、内容をすべて聞くことができ、発言もできます。私は人事・報酬諮問委員会の委員ですが、委員会の中でもフランクに意見交換をしています。最初に言われたことに嘘はありませんでした。



## 社外取締役対談

隠すことがないということは、社内の経営陣にとっては危機感の裏返しだと思います。その危機感に支えられ、スピード感と実行力を持って改革を突き進めようとしていると感じました。

したがって、そこでの社外取締役の役割は、ガバナンスすなわち「経営の品質管理」への貢献ですし、課題を真綿に包まずにあげすけに話し、どうやったら解決していけるのか、ともに考えるスタンスなのだと思います。また、実行ももちろん大切ですが、透明性と説明責任を担保することがとても大事です。ステークホルダーに向けて、どのようにコミュニケーションをとり理解していただくのか、いい波を一緒に支えてもらえるような仕組みづくりについて、社外取締役からもさまざまな問いかけ、提案を行い、ゆっくりですが着実に進化しています。

**北沢：**社外取締役就任を依頼された際に、「さらに良い会社になるため大きな変革に取り組んでいる。人間愛を軸に企業文化をもっと活性化したい。そのためには、社外のさまざまな経験を持つ方々からのアドバイスが必要である」と言われました。私は住宅についてはまったくの素人ですが、これまでの経営者としてのさまざまな経験などをもとに期待に応えていきたいと思い、社外取締役の仕事をしています。会社からは頻繁に詳細な経営情報や内部の資料を実にオープンに提供いただいています。会社の真剣な気持ちと期待をしっかりと受け止め、社外取締役として覚悟を持って応えていこうと思っています。



### Q. 今後の経営において、お二人はどのような役割を果たしていくかについてお聞かせください。

**田中：**積水ハウスは、「『わが家』を世界一幸せな場所にする」をグローバルビジョンとして掲げ、住宅（ハード）だけではなく、住まいに関わる環境や健康といったさまざまな要素（ソフト）やサービスを加えた良質な住宅ストックの提供を目指しています。このハード、ソフト、サービスの組み合わせの価値は、コロナ禍という未曾有の危機の中で、むしろ明快になりました。漠然と思っていただけで突き詰めて考えてみなかった良質な住宅ストックに対するお客様の要望が、非常に鮮明になりました。コロナ禍という逆境にあって、住環境に対する潜在的な需要が顕在化したのです。昨年の後半から業績も回復軌道に乗りましたが、それが確かに表れていると感じています。

**北沢：**積水ハウスにはお客様を大切にする姿勢が身についた優秀な従業員が揃っていますし、「人間愛」という会社の根本哲学が幅広く社内に浸透しています。積水ハウスが今後も持続的に成長を続けられる会社となるためには、将来の会社を背負う次世代をしっかりと育てることが大事だと思います。そのためには、性別を問わずに権限委譲を大胆に進めながら、より困難な課題に挑戦させることにより人材育成を図ることが必要です。今、そうした方向に向けて大きく舵が切られていますので、社外取締役として、そうした動きがこれからさらに加速するようしっかりサポートしていきたいと思っています。

**田中：**トップがすべて指示を出して現場が動くのではなく、現場から自発的にいろいろなアイデアが出てお客様の満足度を高め、そして会社の価値を高めていく会社が変わらなくてははいけません。そのためには、風通しのいい職場環境で人が育つ会社にしていくことがとても大切な要素だと思います。昨年、人事・報酬諮問委

## 社外取締役対談



員会や取締役会で議論していく中で執行役員制度の改革を実行していくことになりました。そのコンセプトの中核にあるのは、しっかりと経営体制を支えられるサクセッションプランが組めるような会社にするということ。このサクセッションプランは、現在の経営陣、その次を担う常務や執行役員というように、人材のプールが常にきっちりと満たされているような形にすることが大切です。今回の執行役員制度改革も、人が育つためのフレームワークをつくらうという極めて明快な意思があったと思います。

また、ESG経営に関してですが、企業に求められるものは時々

刻々と変化します。変化する環境、企業への期待に応え続け、持続的に結果を出せる会社にする。そのためには、社内人材の育成も大事ですが、社外からも柔軟に人材を採用し、多様性を確保できるような会社であることも重要な条件だと思います。女性の採用あるいは女性活躍の面で、具体的に目標を掲げて役員報酬にリンクさせるといった取り組みも進めていますが、会社をより強く持続的なものにするためには、人が育つ環境を整え、その中でダイバーシティを推進していけるように、社外取締役も含めた取締役会で方向づけをしていかなくてはいけないと考えています。

**北沢：**一般論ではありますが、変化する社会、多様化する顧客ニーズにしっかり応えるためにどの業界においても研究開発にさらに力を入れ、新たな事業分野への積極的な投資が必要となります。したがって、株主の立場だけでなくさまざまなステークホルダーの立場からも、会社が健全に持続的に成長を続け利益を拡大していくことは大変大事だと思っています。しかし、利益の拡大は持続的な成長のための一つの手段であり、それが経営の主たる目的となれば不祥事が生じ成長が阻害される懸念も生じます。積水ハウスが常に「人間愛」を基本にお客様の立場に立ってよりよいものを提供しようという姿勢を失うことなく、今後も30年後、50年後、100年と成長を続けていく会社にするのが当社の経営の一番重要な課題だと思います。そのためには、グループ会社を含めたあらゆる人たちがそれぞれの持つポテンシャルをお互いに活用し合って働けるよう、グループ全体の企業文化を変革することも必要となります。

現在、積水ハウスの経営陣はESG経営を通じて、会社の文化をよりダイナミックなものに変え、一層透明性が高い経営、よりフラット

な組織のもとで、自由闊達で顧客志向に満ちた会社にしようと積極的に取り組んでいます。環境にやさしい高品質な住まいを開発し提供することはもちろんですが、社会のさまざまな課題に対して従業員がしっかりと目を向けながら成長し、職場でのダイバーシティも一層高め、ガバナンス改革も積極的に進めていくこともすべてこのESG経営の目指すところ。今年にはESG経営という大きな取り組みが社内にはしっかりと根を下ろし、さらにグループ会社全体にも徹底できるかどうか問われる年だと思います。この点についても、社外取締役としてしっかりモニターしていきたいと思っています。



## 社外取締役対談

**田中**：私は、今年度、代表取締役 副社長執行役員となりますが、取締役としては積水ハウスのカルチャーや従来のやり方に対する良い意味での違和感を忘れないようにと思っています。何が本当にいいのだろうかということを常に問いかけていこうと思います。一方で、執行役員としては、問いかけを受けて実行する側にも回りますが、優先順位の1つ目は、人が育つ組織にすること。2つ目は、会社の明快な理念と哲学をグループ会社も含めた現場の末端までしっかりと浸透・定着させること。3つ目は、国内で持っている優れた事業モデルと収益基盤を海外にもきちんと展開していくこと。取締役会で方向を示してもらわなければなりません、それを日々のアクションの中で実現していくのは執行側の役割。スピーディーに取り組んでいこうと思っています。

**北沢**：今年は4名の社外取締役のうち2名が交代となりますが、新任のお二人の方々もそれぞれの分野で幅広い経験をお持ちです。まずは4名のコミュニケーションを高めながら、それぞれの知見をうまく組み合わせ、積水ハウスのガバナンス機能が一層高まるように努力していきたいと思っています。

日本の社会はこれからも人口が減っていくと予測されることから、住宅産業の将来は先細りで、成長は見込めないとい一般的には思われがちです。確かに、総論として住宅建築戸数の増加には限界があるかもしれません。しかし、私は逆に社会が成熟すればするほど本当に居心地のよい住まいに対するお客様のニーズは高まるに違いないと思っています。そして、今後も積水ハウスが高品質で快適な住まいの提供を積極的に行っていけば、こうしたお客様のニーズに応じて成長できるに違いないと思っています。また、住

まいというのは国や地域、文化により大きな影響を受けるものですが、一方で積水ハウスは居心地のよい高品質な住宅を工業的に生産する力を持っていることから、今後は日本だけでなく欧米においてもさらに高い評価を得られると思っています。そうなれば、より多くのお客様に住宅を提供することができ、会社の成長余地も飛躍的に大きくなります。

積水ハウスの従業員、グループで働く皆さん全員が未来へのさらなる成長に向けて一層自信を高めるとともに、さらに快適で心地よい住まいの提供に向けてぜひとも力を合わせて邁進してほしいと思います。株主の皆様も積水ハウスのそうした姿勢を理解し、応援していただけることができれば幸いです。



# 10年ハイライト(連結)

## 財務データ

(年度)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	(単位:百万円)
	2020									
<b>経営成績</b>										
売上高	1,530,577	1,613,816	1,805,102	1,912,721	1,858,879	2,026,931	2,159,363	2,160,316	2,415,186	<b>2,446,904</b>
売上総利益	275,324	299,503	358,499	368,446	373,867	418,297	445,082	444,596	478,036	<b>473,511</b>
売上総利益率(%)	18.0	18.6	19.9	19.3	20.1	20.6	20.6	20.6	19.8	<b>19.4</b>
販売費及び一般管理費	204,426	213,306	226,569	221,851	224,222	234,132	249,541	255,373	272,780	<b>286,992</b>
営業利益	70,897	86,196	131,930	146,595	149,645	184,164	195,540	189,223	205,256	<b>186,519</b>
営業利益率(%)	4.6	5.3	7.3	7.7	8.1	9.1	9.1	8.8	8.5	<b>7.6</b>
経常利益	70,075	91,767	137,794	156,426	160,589	190,989	203,678	195,190	213,905	<b>184,697</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	28,962	46,458	79,801	90,224	84,302	121,853	133,224	128,582	141,256	<b>123,542</b>
<b>投資収益性</b>										
株主資本利益率(ROE)(%)	3.9	6.0	9.2	9.0	7.9	11.3	11.6	10.8	11.5	<b>9.5</b>
総資産事業利益率(ROA)(%)	5.3	6.0	8.2	8.4	8.3	9.4	9.0	8.3	8.8	<b>7.3</b>
<b>資産・有利子負債の状況</b>										
総資産	1,445,828	1,539,272	1,769,005	1,929,409	2,029,794	2,184,895	2,419,012	2,413,035	2,634,748	<b>2,625,861</b>
純資産	750,374	814,063	941,415	1,079,064	1,068,428	1,118,264	1,208,121	1,196,923	1,306,850	<b>1,368,887</b>
自己資本	743,830	806,406	930,944	1,068,423	1,057,696	1,103,359	1,194,975	1,182,808	1,266,195	<b>1,326,535</b>
自己資本比率(%)	51.45	52.39	52.63	55.38	52.11	50.50	49.40	49.02	48.06	<b>50.52</b>
有利子負債	265,331	268,622	289,860	351,731	426,013	491,017	622,084	639,510	586,891	<b>562,966</b>
D/E レシオ(%) <sup>(注1)</sup>	35.7	33.3	31.1	32.9	40.3	44.5	52.1	54.1	46.4	<b>42.4</b>
総資産回転率(回)	1.10	1.08	1.09	1.03	0.94	0.96	0.94	0.89	0.96	<b>0.93</b>

(注1) ハイブリッド社債考慮前

10ヵ年ハイライト(連結)

(年度)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	(単位:百万円) 2020
	<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	26,306	82,582	78,073	117,358	45,884	115,820	165,355	125,088	363,766	<b>191,972</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 42,928	△ 58,124	△ 80,637	△ 128,529	△ 76,166	△ 107,397	△ 76,150	△ 70,184	△ 65,229	△ <b>95,504</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	38,002	△ 17,289	△ 782	19,611	32,084	5,511	30,154	△ 31,030	△ 148,160	△ <b>77,614</b>
現金及び現金同等物の期末残高	169,524	179,242	181,324	195,008	192,338	204,701	324,693	342,898	583,297	<b>600,234</b>
<b>投資の状況</b>										
設備投資額	43,312	60,915	130,243	121,550	81,258	98,277	68,799	58,680	73,255	<b>96,609</b>
減価償却費	18,034	19,015	22,581	25,692	24,438	23,125	21,983	22,155	21,518	<b>21,726</b>
研究開発費 (R&D)	4,366	4,318	4,507	4,726	4,772	4,991	5,181	6,041	7,313	<b>9,665</b>
<b>企業価値</b>										
期末時価総額	484,649	680,946	985,007	1,067,964	1,329,946	1,297,656	1,379,985	1,123,051	1,630,703	<b>1,382,375</b>
期末株価 (円)	716	1,006	1,434	1,526	1,874	1,828.5	1,998	1,626	2,361	<b>2,019</b>
<b>1株当たり情報</b>										
1株当たり当期純利益 (EPS) (円)	42.90	69.17	118.63	130.91	120.16	175.48	193.06	186.53	205.79	<b>181.18</b>
1株当たり純資産 (BPS) (円)	1,107.43	1,200.63	1,358.60	1,527.52	1,508.81	1,598.90	1,731.60	1,718.82	1,852.62	<b>1,948.12</b>
配当金 (円)	20.00	28.00	43.00	50.00	54.00	64.00	77.00	79.00	81.00	<b>84.00</b>
配当性向 (%)	46.6	40.5	36.2	38.2	44.9	36.5	39.9	42.4	39.4	<b>46.4</b>
<b>株価の割高・割安感</b>										
株価収益率 (PER) (倍)	16.69	14.54	12.09	11.66	15.60	10.42	10.35	8.72	11.47	<b>11.14</b>
株価純資産倍率 (PBR) (倍)	0.65	0.84	1.06	1.00	1.24	1.14	1.15	0.95	1.27	<b>1.04</b>

## 事業で注力する指標

(年度)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>新設住宅着工戸数(戸)</b> (注2)										
持家	305,626	311,589	354,772	285,270	283,366	292,287	284,283	283,235	288,738	<b>261,088</b>
分譲住宅	234,571	246,810	263,931	237,428	241,201	250,532	255,191	255,263	267,696	<b>240,268</b>
マンション	116,755	123,203	127,599	110,475	115,652	114,570	114,830	110,510	117,803	<b>107,884</b>
戸建	116,798	122,590	134,888	125,421	123,624	133,739	138,189	142,393	147,522	<b>130,753</b>
貸家	285,832	318,521	356,263	362,191	378,718	418,543	419,397	396,404	342,289	<b>306,753</b>
給与住宅	8,088	5,877	5,059	7,372	6,014	5,875	5,770	7,468	6,400	<b>7,231</b>
合計	834,117	882,797	980,025	892,261	909,299	967,237	964,641	942,370	905,123	<b>815,340</b>
<b>当社住宅建築戸数(戸)</b>										
戸建住宅(請負)	14,712	13,945	15,049	13,104	11,248	11,105	10,617	9,822	10,663	<b>8,411</b>
分譲住宅	2,479	2,246	2,368	2,162	2,364	2,071	2,677	2,336	2,589	<b>1,958</b>
賃貸住宅	27,177	27,869	30,414	34,709	32,631	35,156	32,937	30,078	27,981	<b>26,033</b>
マンション(分譲)	932	1,038	1,921	1,250	2,002	1,231	1,184	1,499	2,081	<b>1,510</b>
合計	45,300	45,098	49,752	51,225	48,245	49,563	47,415	43,735	43,314	<b>37,912</b>
当社シェア(%)	5.4	5.1	5.1	5.7	5.3	5.1	4.9	4.6	4.8	<b>4.6</b>
累積建築戸数	2,090,339	2,135,437	2,185,189	2,236,414	2,284,659	2,334,222	2,381,637	2,425,372	2,468,686	<b>2,506,598</b>
<b>当社住宅の傾向</b>										
請負住宅										
1棟当たり売上金額(千円)	33,113	33,442	34,503	35,659	37,002	37,292	38,074	38,753	39,935	<b>41,388</b>
1棟当たり面積(m <sup>2</sup> )	139.21	139.93	141.09	140.25	140.43	138.63	137.94	138.03	137.68	<b>135.91</b>
賃貸住宅										
1棟当たり売上金額(千円)	52,638	55,196	61,284	68,549	76,771	83,612	93,959	100,194	102,415	<b>117,962</b>
1棟当たり面積(m <sup>2</sup> )	292.29	301.67	324.95	346.64	366.10	385.19	418.35	432.28	427.67	<b>470.83</b>
<b>積水ハウス不動産借り上げ入居率・管理室数</b>										
入居率(注3)(%)	95.6	96.0	96.2	96.4	96.5	96.5	96.7	97.8	97.7	<b>97.7</b>
管理室数(戸)	489,967	506,353	526,276	545,757	565,471	584,096	601,582	619,494	639,780	<b>657,190</b>

(注2) 暦年ベース

(注3) 2018年度より月末時点から「月内」数値に変更

## 10ヵ年ハイライト(連結)

## 非財務データ

(年度)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>技術</b>										
お客様満足度 (%)	95.4	95.0	95.1	95.3	95.3	95.4	95.6	95.8	95.9	<b>96.1</b>
グリーンファーストゼロ <sup>(注4)</sup> (ZEH)契約率 (%)	—	—	49	62	71	74	76	79	87	<b>91</b>
戸建住宅におけるCO <sub>2</sub> <sup>(注4)</sup> 排出量削減率 (1990年度比) (%)	51.3	55.7	61.5	73.4	75.5	80.1	83.6	82.6	82.7	<b>86.1</b>
<b>人材・労働</b>										
従業員数 (人)	21,275	21,476	22,379	22,913	23,089	23,299	24,391	24,775	27,397	<b>28,362</b>
新卒採用人数 (人)	503	594	880	823	680	570	660	664	669	<b>734</b>
うち女性新卒採用人数 (人)	200	215	291	331	276	237	266	250	281	<b>305</b>
上記比率 (%)	39.8	36.2	33.1	40.2	40.6	41.6	40.3	37.7	42.0	<b>41.6</b>
平均年齢 (歳) <sup>(注5)</sup>	39.3	39.9	40.3	40.7	41.2	41.8	42.2	42.5	42.8	<b>43.0</b>
平均勤続年数 (年) <sup>(注5)</sup>	15.2	15.5	15.3	15.4	15.6	16.0	16.1	16.3	16.5	<b>16.5</b>
障がい者雇用率 (%) <sup>(注5)</sup>	1.75	1.89	1.97	2.08	2.21	2.20	2.38	2.53	2.61	<b>2.76</b>
年次有給休暇取得日数 <sup>(注6)(注7)</sup>	4.4	4.4	4.4	5.0	5.8	6.2	7.1	7.4	9.8	<b>8.4</b>
上記取得率 (%)	23.7	23.6	23.6	27.0	32.8	35.0	39.7	42.2	56.1	<b>46.5</b>
施工部門の休業災害度数率 (%) <sup>(注8)</sup>	—	—	—	—	2.42	2.57	1.89	2.42	2.92	<b>2.17</b>
1人当たり月平均総労働時間 <sup>(注9)</sup>	—	—	—	—	171.4	170.0	168.3	170.3	168.2	<b>176.7</b>
1人当たり月平均法定外労働時間 <sup>(注6)</sup>	33.2	28.3	28.2	26.9	28.0	28.2	25.9	24.6	23.3	<b>22.0</b>
研修投資額 (百万円) <sup>(注10)</sup>	397	583	649	692	734	704	873	848	887	<b>543</b>
<b>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</b>										
グループ女性管理職 (人)	44	53	65	101	114	141	158	176	206	<b>236</b>
上記比率 (%)	1.00	1.58	1.52	2.26	2.43	2.79	2.94	3.10	3.44	<b>3.79</b>
女性正社員数	4,265	4,333	4,547	4,767	4,954	5,148	5,426	5,687	5,957	<b>6,225</b>
上記比率 (%)	20.9	21.5	21.3	21.8	23.6	24.3	25.1	25.8	26.5	<b>27.3</b>
女性役員 (取締役・監査役・執行役員) の数 (人) <sup>(注5)</sup>	—	—	—	—	—	—	—	3	3	<b>3</b>
柔軟な勤務制度の活用人数 <sup>(注11)</sup> (短時間勤務・勤務時間繰上げ繰下げ制度など)	173	223	585	659	814	1,000	1,017	1,151	1,026	<b>1,318</b>
育児休業復帰率 (%) <sup>(注5)</sup> 男性	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	<b>100.0</b>
女性	93.3	94.1	93.0	93.3	93.5	95.8	100.0	95.3	97.5	<b>97.3</b>
男性の育児休業取得率 (%)	2.7	2.0	3.0	19.0	23.0	70.0	95.0	100.0	100.0	<b>100.0</b>

(注4) 2018年度以降の集計期間は当年4月1日から翌年3月31日まで

(注5) 単体

(注6) 2014年度まで単体

(注7) 2020年度より集計方法を変更(管理職を含む)

(注8) 2019年度まで単体

(注9) 2020年度より集計方法を変更(管理職を含む・休業中従業員を除く)

(注10) 2018年度まで単体

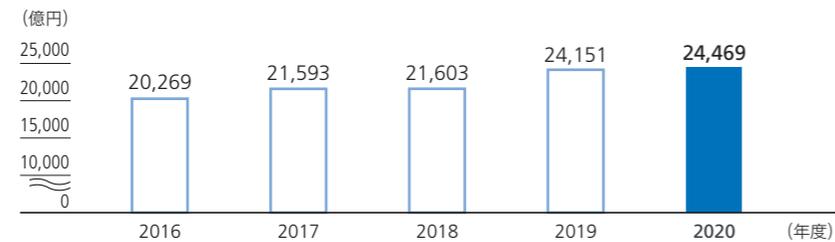
(注11) 2012年度まで単体

# 財務分析

## 経営成績

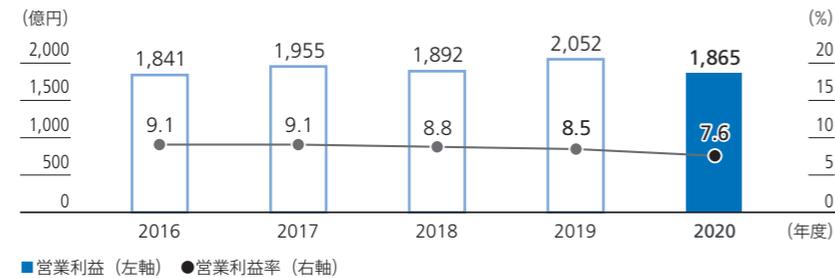
### 売上高

売上高は、請負型ビジネスの増収およびストック型ビジネスの安定的な事業拡大により、前年度比317億円増加の2兆4,469億円（前年度比+1.3%）となりました。



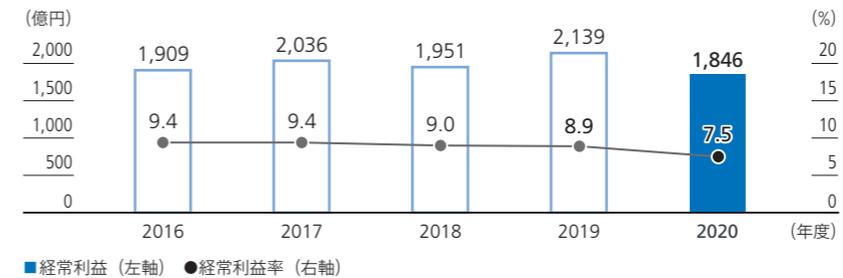
### 営業利益

営業利益は、新型コロナウイルス感染症の影響を受け受注が減少した戸建住宅事業や、物件売却計画を見直した米国事業の減益などにより、前年度比187億円減少の1,865億円（前年度比△9.1%）となりました。



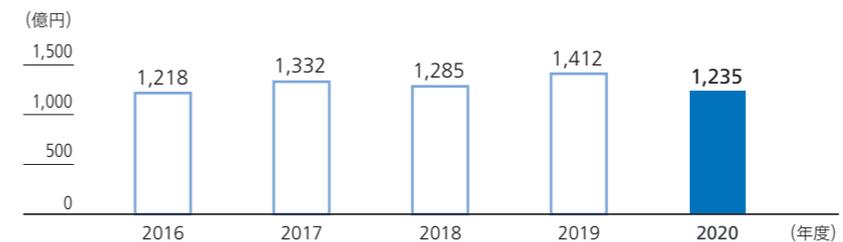
### 経常利益

経常利益は営業外収益の減益などにより、前年度に比べ292億円減少の1,846億円（前年度比△13.7%）となりました。



### 親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は、前年度に比べ177億円減少の1,235億円（前年度比△12.5%）となりました。



## 財政状態とキャッシュ・フロー

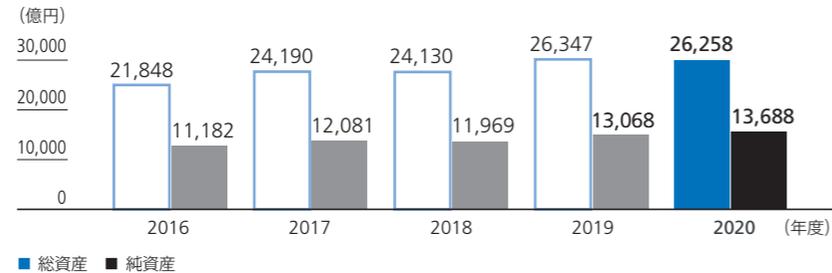
### 財政状態

2020年度末における資産総額は、前年度末と比較して0.3%減の2兆6,258億円となりました。流動資産は、主に販売用不動産の減少等により、1兆7,807億円と減少（前年度末比△1.9%）しました。固定資産は、有形固定資産の増加等により、8,451億円と増加（前年度末比+3.2%）しました。

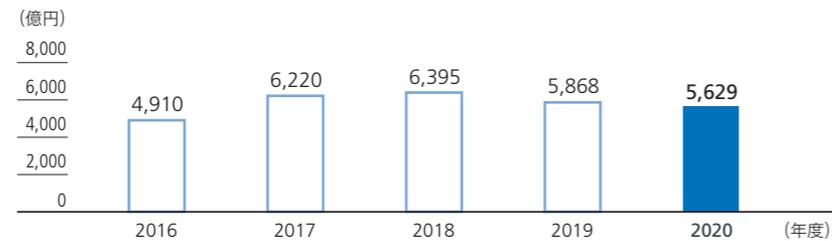
負債総額は、未完成工事受入金や仕入債務、有利子負債の減少等により、前年度末と比較して5.3%減の1兆2,569億円となりました。

純資産は、親会社株主に帰属する当期純利益を1,235億円計上したことによる利益剰余金の増加等により1兆3,688億円と増加（前年度末比+4.7%）しました。

#### 総資産・純資産



#### 有利子負債



### キャッシュ・フロー

#### ▶ 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、1,919億円（前年度比△1,717億円）となりました。税金等調整前当期純利益を1,854億円計上したこと等により、資金の増加となりました。

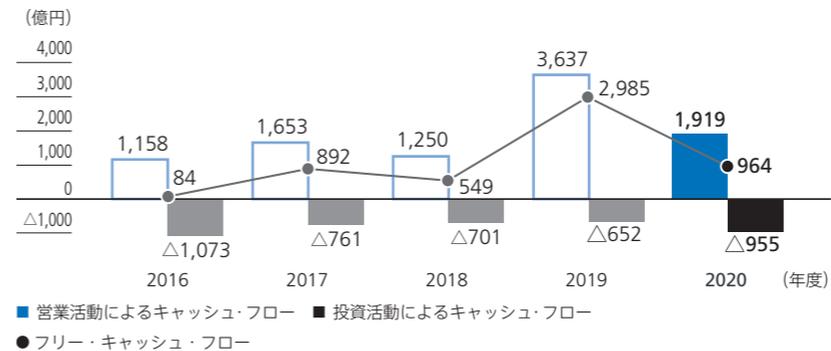
#### ▶ 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、△955億円（前年度比△302億円）となりました。賃貸用不動産等、有形固定資産の取得による支出が874億円（前年度比△208億円）あったこと等により、資金の減少となりました。

#### ▶ 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、△776億円（前年度比+705億円）となりました。配当金の支払額が587億円（前年度比△36億円）あったこと等により、資金の減少となりました。

#### キャッシュ・フローの状況



## 財務分析

## セグメント別業績

## 請負型ビジネス

請負型ビジネスは、増収減益となりました。戸建住宅事業は、採用率91%に達したネット・ゼロ・エネルギー・ハウス (ZEH) 「グリーンファースト ゼロ」とともに、「住めば住むほど幸せ住まい」研究から生まれ、採用率約6割と好評の「ファミリー スイート」に自宅時間の増加に伴う新たなライフスタイル提案を盛り込んだ「ファミリー スイート おうちプレミアム」を発売し、全商品で在宅ワーク等のアフターコロナにも対応した提案を展開しました。

賃貸住宅事業は、都市部中心のエリアマーケティングを徹底するとともに、長期安定経営につながるZEH化の推進やエレベーター搭載等の付加価値提案を強化し、3・4階建賃貸住宅を中心に受注拡大を図りました。

建築・土木事業では、2019年10月1日に連結子会社となった鴻池組の建築や土木工事の売上が計上されました。またRC造による商業建築・店舗・事務所・保育園等の非住宅の販売を推進しました。

請負型ビジネスの売上高は9,849億円 (前年度比+12.9%)、営業利益は953億円 (前年度比△4.1%) となりました。

## ストック型ビジネス

ストック型ビジネスは、増収減益となりました。リフォーム事業は、引き続き生活提案を行う提案型リフォームや省エネリノベーション等の環境型リフォームの強化を推進し、販売体制の強化を図りました。

不動産フィー事業は、積水ハウスブランドへの統一を図り、グループ一体となった事業推進を強化するため、積和不動産各社から積水ハウス不動産各社へ商号を変更するとともに、賃貸・仲介事業の強化を行いました。賃貸住宅「シャーマゾン」の一括借上げおよび管理受託戸数が堅調に推移するとともに、入居率も高水準を維持しました。

ストック型ビジネスの売上高は6,987億円 (前年度比+1.6%)、営業利益は643億円 (前年度比△0.4%) となりました。

## 開発型ビジネス

開発型ビジネスは、減収減益となりました。分譲住宅事業は、一次取得者層向けに引き続き積極的な優良土地の仕入れを行うとともに、資産回転率の向上を目指した販売促進に努めました。

マンション事業は、引き続きエリア戦略の徹底と戸建住宅で培った住まいづくりのノウハウを組み入れるブランド戦略を推進しました。

都市再開発事業は、当社が開発したオフィス・商業ビル、賃貸住宅「プライムメゾン」などの積水ハウズグループ保有賃貸物件の入居率が堅調に推移しました。新型コロナウイルス感染症の影響による国内および海外からの旅行者減少のため、ホテル収益は減少したものの、積水ハウス・リート投資法人等の物件売却については計画どおり実施しました。

開発型ビジネスの売上高は3,211億円 (前年度比△17.0%)、営業利益は329億円 (前年度比△16.4%) となりました。

## 国際ビジネス

国際ビジネスは、減収減益となりました。各国の新型コロナウイルス感染症の拡大の状況が異なるため、各国の施策に応じた対応の中で事業活動を行いました。米国では、賃貸住宅開発事業において、「Bear Creek」(デンバー)、「Kiara」(シアトル) など計3件の引渡しが完了しましたが、一部物件の売却計画を来期以降に変更しました。中国では、蘇州市のマンションの引渡しが順調に推移しました。オーストラリアでは、マンション事業の収益計画の見直しを行いました。Sanctuary」Melrose Park」(シドニー) の第1期引渡しを行い、宅地開発事業「The Hermitage」(シドニー) の引渡しが順調に進捗しました。

国際ビジネスの売上高は3,706億円 (前年度比△4.9%)、営業利益は397億円 (前年度比△10.9%) となりました。

## セグメント別売上高・営業利益

		(単位：百万円)									
(年度)		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
売上高	<b>請負型ビジネス</b>										
	戸建住宅事業	475,330	465,149	517,691	427,044	393,786	383,129	371,171	357,944	390,995	<b>323,332</b>
	賃貸住宅事業	289,027	303,712	356,202	398,483	400,601	440,312	442,845	416,062	360,026	<b>358,745</b>
	建築・土木事業	—	—	—	—	—	—	—	—	120,986	<b>302,837</b>
	小計	764,358	768,862	873,894	825,527	794,388	823,442	814,017	774,006	872,008	<b>984,915</b>
	<b>ストック型ビジネス</b>										
	リフォーム事業	102,180	111,548	125,046	134,166	134,458	133,498	136,843	141,416	152,729	<b>141,090</b>
	不動産フィア事業	378,247	393,978	408,403	428,227	448,751	469,132	489,891	514,035	534,876	<b>557,632</b>
	小計	480,427	505,527	533,450	562,393	583,210	602,631	626,735	655,452	687,606	<b>698,722</b>
	<b>開発型ビジネス</b>										
	分譲住宅事業	127,123	127,810	133,405	118,730	137,484	142,014	155,481	148,880	151,268	<b>139,151</b>
	マンション事業	39,681	52,538	63,083	56,699	81,470	66,125	77,497	89,581	103,984	<b>77,091</b>
	都市再開発事業	37,720	45,528	42,428	178,344	93,038	130,491	103,777	173,391	131,920	<b>104,953</b>
	小計	204,524	225,877	238,917	353,774	311,993	338,631	336,756	411,853	387,173	<b>321,195</b>
<b>国際ビジネス</b>											
国際事業	24,264	54,844	85,392	79,835	89,522	182,127	306,716	245,953	389,866	<b>370,686</b>	
その他	57,002	58,704	73,447	91,190	79,764	80,099	75,137	73,050	78,531	<b>71,384</b>	
合計	1,530,577	1,613,816	1,805,102	1,912,721	1,858,879	2,026,931	2,159,363	2,160,316	2,415,186	<b>2,446,904</b>	
営業利益	<b>請負型ビジネス</b>										
	戸建住宅事業	52,476	48,800	65,813	48,894	47,208	49,514	48,043	42,255	45,942	<b>32,231</b>
	賃貸住宅事業	26,595	27,547	36,492	45,825	51,918	60,832	60,883	50,376	49,710	<b>47,052</b>
	建築・土木事業	—	—	—	—	—	—	—	—	3,730	<b>16,051</b>
	小計	79,072	76,347	102,306	94,719	99,127	110,347	108,926	92,632	99,383	<b>95,335</b>
	<b>ストック型ビジネス</b>										
	リフォーム事業	9,624	11,542	14,037	14,997	15,847	17,544	19,760	21,109	23,535	<b>20,479</b>
	不動産フィア事業	14,260	17,039	20,064	23,405	26,819	31,278	33,133	39,407	41,054	<b>43,869</b>
	小計	23,885	28,582	34,101	38,402	42,667	48,823	52,893	60,516	64,589	<b>64,348</b>
	<b>開発型ビジネス</b>										
	分譲住宅事業	3,685	1,580	8,143	8,491	11,919	8,822	13,460	11,088	12,259	<b>7,586</b>
	マンション事業	△ 9,947	1,004	3,978	4,738	8,031	2,248	9,229	6,478	10,134	<b>8,817</b>
	都市再開発事業	9,974	9,787	8,561	25,802	24,747	23,414	16,994	40,403	17,045	<b>16,565</b>
	小計	3,712	12,372	20,683	39,032	44,698	34,485	39,684	57,970	39,439	<b>32,969</b>
<b>国際ビジネス</b>											
国際事業	△ 3,176	4,247	8,581	4,419	△ 5,673	25,172	29,761	16,340	44,551	<b>39,708</b>	
その他	△ 35	△ 445	1,690	3,123	2,511	726	1,234	△ 44	△ 273	<b>△ 2,480</b>	
消去または全社	△ 32,560	△ 34,907	△ 35,434	△ 33,102	△ 33,686	△ 35,390	△ 36,960	△ 38,192	△ 42,434	<b>△ 43,363</b>	
合計	70,897	86,196	131,930	146,595	149,645	184,164	195,540	189,223	205,256	<b>186,519</b>	

(注) 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。

# 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 (2020年1月31日)	当連結会計年度 (2021年1月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金預金	584,635	600,284
受取手形・完成工事未収入金	133,978	144,253
未成工事支出金	17,934	16,451
分譲建物	342,594	341,721
分譲土地	541,524	495,950
未成分譲土地	94,827	86,290
その他のたな卸資産	8,323	7,333
その他	93,374	89,500
貸倒引当金	△1,186	△1,073
流動資産合計	1,816,005	1,780,711
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物	355,787	363,229
機械装置及び運搬具	71,325	70,786
工具、器具及び備品	34,351	37,036
土地	284,769	287,307
リース資産	4,138	4,257
建設仮勘定	28,267	42,516
減価償却累計額	△268,083	△269,740
有形固定資産合計	510,556	535,393
<b>無形固定資産</b>		
のれん	3,097	1,575
工業所有権	194	105
借地権	4,183	4,172
ソフトウェア	10,599	13,327
施設利用権	197	168
電話加入権	321	320
その他	68	57
無形固定資産合計	18,661	19,727
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	157,715	180,570
長期貸付金	36,568	18,952
退職給付に係る資産	1,502	1,381
繰延税金資産	31,007	24,597
その他	63,218	65,026
貸倒引当金	△486	△498
投資その他の資産合計	289,525	290,029
固定資産合計	818,742	845,150
資産合計	2,634,748	2,625,861

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (2020年1月31日)	当連結会計年度 (2021年1月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形・工事未払金	125,955	104,972
電子記録債務	93,594	97,780
短期借入金	166,486	166,019
1年内償還予定の社債	15,000	30,000
1年内返済予定の長期借入金	18,693	56,520
未払法人税等	30,980	29,704
未成工事受入金	241,805	208,750
賞与引当金	27,939	26,105
役員賞与引当金	1,523	1,258
完成工事補償引当金	3,352	3,164
その他	96,535	111,485
流動負債合計	821,866	835,763
<b>固定負債</b>		
社債	200,000	170,000
長期借入金	178,928	132,665
長期預り敷金保証金	59,164	59,169
繰延税金負債	2,179	364
役員退職慰労引当金	1,107	857
退職給付に係る負債	49,414	43,011
その他	15,236	15,142
固定負債合計	506,030	421,211
負債合計	1,327,897	1,256,974
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	202,591	202,591
資本剰余金	258,994	258,989
利益剰余金	786,591	839,985
自己株式	△13,668	△6,883
株主資本合計	1,234,509	1,294,682
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	39,894	40,174
繰延ヘッジ損益	△60	△45
為替換算調整勘定	11,174	2,355
退職給付に係る調整累計額	△19,322	△10,631
その他の包括利益累計額合計	31,686	31,852
新株予約権	609	508
非支配株主持分	40,044	41,842
純資産合計	1,306,850	1,368,887
負債純資産合計	2,634,748	2,625,861

## 連結損益計算書

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2019年2月1日 至 2020年1月31日)	当連結会計年度 (自 2020年2月1日 至 2021年1月31日)
売上高	2,415,186	2,446,904
売上原価	1,937,150	1,973,393
売上総利益	478,036	473,511
<b>販売費及び一般管理費</b>		
販売費	55,082	54,576
一般管理費	217,697	232,416
販売費及び一般管理費合計	272,780	286,992
営業利益	205,256	186,519
<b>営業外収益</b>		
受取利息	3,694	2,970
受取配当金	2,093	1,969
為替差益	716	—
持分法による投資利益	10,483	619
その他	3,612	3,308
営業外収益合計	20,601	8,867
<b>営業外費用</b>		
支払利息	4,915	2,769
為替差損	—	3,575
その他	7,036	4,343
営業外費用合計	11,952	10,688
経常利益	213,905	184,697
<b>特別利益</b>		
投資有価証券売却益	718	3,594
段階取得に係る差益	8,598	—
関係会社株式売却益	3,640	—
特別利益合計	12,956	3,594
<b>特別損失</b>		
固定資産除売却損	1,492	1,319
新型コロナウイルス感染症による損失	—	615
投資有価証券評価損	—	490
減損損失	13,552	356
投資有価証券売却損	434	16
特別損失合計	15,479	2,798
税金等調整前当期純利益	211,383	185,494
法人税、住民税及び事業税	60,197	57,091
法人税等調整額	2,656	△1,021
法人税等合計	62,853	56,070
当期純利益	148,529	129,423
非支配株主に帰属する当期純利益	7,273	5,881
親会社株主に帰属する当期純利益	141,256	123,542

## 連結包括利益計算書

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自 2019年2月1日 至 2020年1月31日)	当連結会計年度 (自 2020年2月1日 至 2021年1月31日)
当期純利益	148,529	129,423
<b>その他の包括利益</b>		
その他有価証券評価差額金	7,382	△196
為替換算調整勘定	△10,152	△8,219
退職給付に係る調整額	3,278	8,724
持分法適用会社に対する持分相当額	△450	△602
その他の包括利益合計	58	△294
包括利益	148,588	129,129
<b>(内訳)</b>		
親会社株主に係る包括利益	141,023	123,707
非支配株主に係る包括利益	7,564	5,421

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2019年2月1日 至 2020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	251,563	700,949	△ 4,215	1,150,888	33,146	△ 56	21,269	△ 22,440	31,919	803	13,312	1,196,923
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	△ 304	—	△ 304	—	—	—	—	—	—	—	△ 304
会計方針の変更を反映した当期首残高	202,591	251,563	700,645	△ 4,215	1,150,584	33,146	△ 56	21,269	△ 22,440	31,919	803	13,312	1,196,619
当期変動額													
剰余金の配当	—	—	△ 55,077	—	△ 55,077	—	—	—	—	—	—	—	△ 55,077
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	141,256	—	141,256	—	—	—	—	—	—	—	141,256
自己株式の取得	—	—	—	△ 10,012	△ 10,012	—	—	—	—	—	—	—	△ 10,012
自己株式の処分	—	—	△ 232	559	327	—	—	—	—	—	—	—	327
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	—	308	—	—	308	—	—	—	—	—	—	—	308
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	—	7,122	—	—	7,122	—	—	—	—	—	—	—	7,122
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	6,747	△ 4	△ 10,095	3,118	△ 233	△ 193	26,732	26,306
当期変動額合計	—	7,430	85,946	△ 9,452	83,925	6,747	△ 4	△ 10,095	3,118	△ 233	△ 193	26,732	110,231
当期末残高	202,591	258,994	786,591	△ 13,668	1,234,509	39,894	△ 60	11,174	△ 19,322	31,686	609	40,044	1,306,850

当連結会計年度(自 2020年2月1日 至 2021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	258,994	786,591	△ 13,668	1,234,509	39,894	△ 60	11,174	△ 19,322	31,686	609	40,044	1,306,850
会計方針の変更による累積的影響額	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
会計方針の変更を反映した当期首残高	202,591	258,994	786,591	△ 13,668	1,234,509	39,894	△ 60	11,174	△ 19,322	31,686	609	40,044	1,306,850
当期変動額													
剰余金の配当	—	—	△ 58,726	—	△ 58,726	—	—	—	—	—	—	—	△ 58,726
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	123,542	—	123,542	—	—	—	—	—	—	—	123,542
自己株式の取得	—	—	—	△ 5,010	△ 5,010	—	—	—	—	—	—	—	△ 5,010
自己株式の処分	—	—	△ 99	472	373	—	—	—	—	—	—	—	373
自己株式の消却	—	—	△ 11,323	11,323	—	—	—	—	—	—	—	—	—
連結子会社株式の取得による持分の増減	—	△ 3	—	—	△ 3	—	—	—	—	—	—	—	△ 3
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	—	△ 1	—	—	△ 1	—	—	—	—	—	—	—	△ 1
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	279	14	△ 8,819	8,691	165	△ 100	1,797	1,863
当期変動額合計	—	△ 4	53,393	6,784	60,173	279	14	△ 8,819	8,691	165	△ 100	1,797	62,036
当期末残高	202,591	258,989	839,985	△ 6,883	1,294,682	40,174	△ 45	2,355	△ 10,631	31,852	508	41,842	1,368,887

## 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 2019年2月1日 至 2020年1月31日)	当連結会計年度 (自 2020年2月1日 至 2021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	211,383	185,494
減価償却費	21,518	21,726
減損損失	13,552	356
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	550	1,355
退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	△1,567	4,919
受取利息及び受取配当金	△5,788	△4,939
支払利息	4,915	2,769
持分法による投資損益 (△は益)	△10,483	△619
段階取得に係る差損益 (△は益)	△8,598	—
投資有価証券売却損益 (△は益)	△283	△3,578
投資有価証券評価損益 (△は益)	—	490
関係会社株式売却損益 (△は益)	△3,640	—
売上債権の増減額 (△は増加)	△18,176	△10,246
たな卸資産の増減額 (△は増加)	161,677	71,847
仕入債務の増減額 (△は減少)	△13,523	△14,672
未成工事受入金の増減額 (△は減少)	71,973	△32,906
その他	6,083	26,857
小計	429,592	248,853
利息及び配当金の受取額	8,794	5,192
利息の支払額	△6,440	△3,574
法人税等の支払額	△68,180	△58,499
営業活動によるキャッシュ・フロー	363,766	191,972
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		
有形固定資産の取得による支出	△66,622	△87,490
有形固定資産の売却による収入	413	1,183
投資有価証券の取得による支出	△10,644	△12,427
投資有価証券の売却及び償還による収入	8,627	6,927
貸付けによる支出	△955	△1,902
貸付金の回収による収入	6,927	2,776
その他	△2,974	△4,571
投資活動によるキャッシュ・フロー	△65,229	△95,504

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2019年2月1日 至 2020年1月31日)	当連結会計年度 (自 2020年2月1日 至 2021年1月31日)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		
短期借入金の純増減額 (△は減少)	△70,523	8,968
長期借入れによる収入	88,130	28,666
長期借入金の返済による支出	△62,354	△32,351
社債の償還による支出	△20,000	△15,000
配当金の支払額	△55,077	△58,726
自己株式の取得による支出	△10,012	△5,010
子会社の自己株式の取得による支出	△7,930	△2
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	△1,709	△773
その他	△8,683	△3,386
財務活動によるキャッシュ・フロー	△148,160	△77,614
現金及び現金同等物に係る換算差額	△3,959	△1,917
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	146,417	16,936
現金及び現金同等物の期首残高	342,898	583,297
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	93,981	—
現金及び現金同等物の期末残高	583,297	600,234

# 会社情報 (2021年1月31日現在)

## 会社概要

社名	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
設立年月日	1960年8月1日
資本金	2,025億9,120万円
工場	東北工場、関東工場、静岡工場、兵庫工場、山口工場
研究所	総合住宅研究所、住生活研究所
事業所	支店・営業所 119カ所 カスタマーズセンター 30カ所 展示場 333カ所
グループ会社	連結子会社 280社 (国内54社、海外226社) 積水ハウス不動産グループ 6社 積水ハウスリフォーム株式会社 積和建設各社 17社 ※2021年2月1日合併により15社 積水ハウスノイエ株式会社 株式会社鴻池組 (ほか)

※2020年2月1日付で、積和不動産各社は積水ハウス不動産各社に社名変更

## 国内拠点



積水ハウス株式会社 本社



兵庫工場



# 株式情報 (2021年1月31日現在)

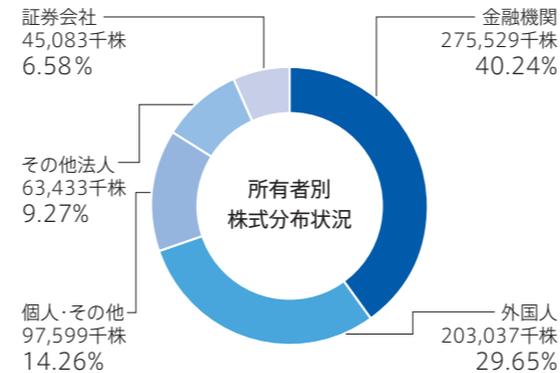
発行可能株式総数 1,978,281,000株  
 発行済株式の総数 684,683,466株  
 (うち自己株式3,581,075株)  
 単元株式数 100株  
 株主総数 90,474名

## 大株主 (上位10名)

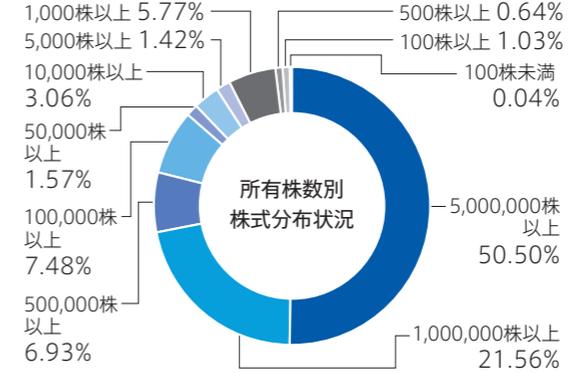
株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	66,713千株	9.79%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	39,302千株	5.77%
積水化学工業株式会社	37,168千株	5.46%
SMBC日興証券株式会社	23,050千株	3.38%
積水ハウス育資会	17,939千株	2.63%
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	14,833千株	2.18%
第一生命保険株式会社	12,158千株	1.79%
STATE STREET BANK WEST CLIENT — TREATY 505234	10,911千株	1.60%
株式会社三菱UFJ銀行	10,899千株	1.60%
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	10,794千株	1.58%

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

## 株式の状況



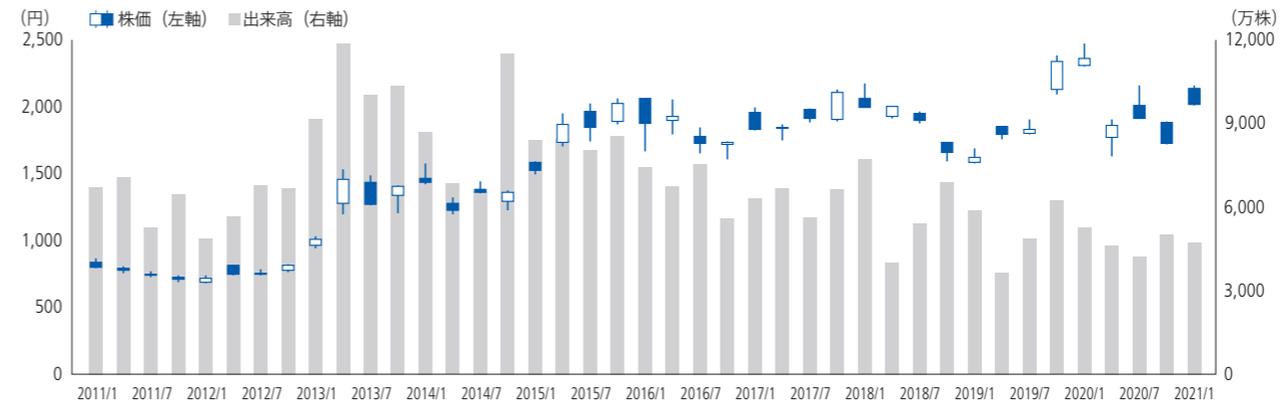
※ 個人・その他には、自己株式3,581千株を含んでいます。



## その他株式等に関する重要な事項

当社は、2020年3月5日開催の取締役会決議に基づき、自己株式6,000,000株を消却しました。また、同取締役会決議(2020年9月10日開催の取締役会決議で一部内容変更)に基づき、自己株式2,782,400株を取得しました。

## 株価の推移



# 社外からの主な評価と受賞実績 ※2021年度の受賞も一部含む

## サステナビリティ・ESG経営

### ● ESG評価機関からの評価

- 2020年2月

ロベコサム社による「SAM Sustainability Award 2020」住宅建設部門で「Silver Class」に選定  
[https://www.sekisuihouse.co.jp/library/company/topics/detail/\\_icsFiles/afeldfile/2020/02/06/20200206.pdf](https://www.sekisuihouse.co.jp/library/company/topics/detail/_icsFiles/afeldfile/2020/02/06/20200206.pdf)


- 2020年11月

ダウ・ジョーンズ サステナビリティ インデックスで「DJSI World (5年連続)」「DJSI Asia Pacific (4年連続)」「Industry Leader」に選定  
[https://www.sekisuihouse.co.jp/library/company/topics/2020/20201118\\_2.pdf](https://www.sekisuihouse.co.jp/library/company/topics/2020/20201118_2.pdf)


- 2021年2月

S&P Global社のサステナビリティアワードで「Gold Class」に選定  
<https://www.sekisuihouse.co.jp/library/company/topics/2021/20210212.pdf>



また、世界最大規模の年金資産規模を有する年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) が選定した4つのESG指数すべての構成銘柄として、各指数が選定された当初から採用されています。

	FTSE Blossom Japan Index	MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数	MSCI日本株 女性活躍指数「WIN」	S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数
GPIFが選定したESG指数				
指数カテゴリ	ESG (総合)	ESG (総合)	S (社会)	E (環境)
当社選定		2017年7月～		2018年9月～

## E：環境

### ● 令和2年度気候変動アクション環境大臣表彰「気候変動アクション大賞」(先進導入・積極実践部門/緩和分野)

- 2020年11月

主催：環境省  
<https://www.sekisuihouse.co.jp/library/company/topics/2020/20201102.pdf>



### ● 第2回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」(環境大臣賞) 銀賞

- 2021年2月

主催：環境省  
<https://www.sekisuihouse.co.jp/library/company/topics/2021/20210224.pdf>



## S：社会

### ● 「イクメン企業アワード2020」グランプリ

- 2020年10月

主催：厚生労働省  
<https://www.sekisuihouse.co.jp/library/company/topics/2020/20201028.pdf>



### ● 2021年ブルームバーク男女平等指数

- 2021年1月

主催：ブルームバーク社  
<https://www.sekisuihouse.co.jp/library/company/topics/2021/20210128.pdf>



### ● 令和2年度「なでしこ銘柄」

- 2021年3月

主催：経済産業省、東京証券取引所  
<https://www.sekisuihouse.co.jp/library/company/topics/2021/20210322.pdf>



# 積水ハウス用語集

か	<p><b>型式適合認定</b></p> <p>工業化住宅など標準的な仕様書により複数建築される住宅などの建築物について、構造、防火、設備などが建築基準法に適合しているかを専門の委員があらかじめ審査し、国土交通大臣、または国土交通大臣が指定する認定機関が認定するもの。</p>
	<p><b>経営塾</b></p> <p>積水ハウスグループの次代を担うにふさわしい組織リーダーの育成と選抜を目的に2018年に開校。思考の幅、人間の幅を広げるための学びが重視され、インテグリティマネジメントをはじめ、リベラルアーツ（教養）から、イノベーション、デジタルトランスフォーメーション（DX）といった先端知識、財務会計やコンセプトワークなど見識・人格・マネジメントカ・リーダーシップを習得する場。</p>
	<p><b>構造計画 スペシャリスト</b></p> <p>設計基準、構造計画、地盤判定などの高い専門知識を有し、安全性・合理性の高い構造設計を行えるスキルと同時にプランニングスキルを駆使することにより質の高い空間設計を行える設計社員だけが認定される社内資格。</p>
さ	<p><b>CSマスター</b></p> <p>お客様満足度をさらに高め、積水ハウスを支持して下さるお客様を増やしていくことを目指し、2017年に創設。お客様サポートに卓越し、高いスキルと正確な知識で主導的に業務を遂行するものが認定される社内制度。</p>
	<p><b>シャームゾン ガーデンズ</b></p> <p>建築計画に際し、環境創造と入居者ファーストの視点から、まちなみ景観の向上（美しさの追求）、経年美化への配慮（経年価値向上）安全・安心な住まい（ユニバーサルデザインへの配慮）、快適な住まい（生活価値向上）などの当社独自の厳しい評価基準をクリアした物件を「シャームゾンガーデンズ」として認定するもの。</p>
	<p><b>スムストック</b></p> <p>一般社団法人 優良ストック住宅推進協議会により認定される優良既存住宅のこと。「優良ストック住宅推進協議会」には当社を含む大手ハウスメーカー10社グループが参加し（2021年5月現在）、適正な評価による優良な既存住宅の流通の活性化を目指している。</p>
	<p><b>積水ハウス会</b></p> <p>施工に携わるグループ会社や協力工事店によって結成されている任意組織。積和建設各社と、全国の協力工事店約2,600社が加盟。それぞれの地域で積水ハウスの各事業所と連携し、施工品質の向上はもとより、お客様や近隣の皆様への対応、安全対策、現場美化、人材の育成、労働環境の整備など、さまざまな取り組みを進めている。</p>

	<p><b>施工マスター</b></p> <p>施工品質の向上と、協力工事店との「運命共同体」意識強化に資するため、施工現場における優れた技能者を顕彰する積水ハウス独自の社内制度。豊富な施工実績・経験、優れた技術・技能のほか、後進の指導育成に秀でているなどの認定基準が定められている。</p>
た	<p><b>チーフアーキテクト</b></p> <p>質・量ともに高い設計能力を有し、他の規範となる資質を有する設計社員を独自の多面的評価に基づいて審査し、合格したものが「チーフアーキテクト」として認定される社内制度。</p>
	<p><b>チーフコンストラクター</b></p> <p>特に優れた現場監督が「チーフコンストラクター」として認定される社内制度。「チーフコンストラクター」を目標として日常業務にあたることにより、優秀な現場監督を数多く育成し、ブランド力および生産性の向上につなげている。</p>
な	<p><b>ナレッジシステム</b></p> <p>アフターサービスにおいて、お客様からの問い合わせなどについての回答をデータ化しているもの。</p>
は	<p><b>プライスリーダー</b></p> <p>その業界で物品を販売する場合の価格は、トップの企業が決めた価格がその業界での標準的な価格となる傾向があり、それだけの影響力を持つトップの企業のこと。</p>
	<p><b>プラチナスペシャリスト</b></p> <p>プラチナ物件（高齢者向け住宅、高齢者・障がい者福祉施設全般、クリニックなど医療関連施設全般）の設計に必要な、高い専門知識、スキルを有しており、質の高い相当数の設計実績がある設計社員のみが認定される社内資格制度。</p>
ま	<p><b>メーターモジュール</b></p> <p>1mを基本寸尺とする設計基準のこと。メーターモジュールは「尺モジュール」より約9cm長いこと、廊下や階段、浴室・洗面所、トイレなどのスペースは、尺モジュールの設計より広がる。</p>
ら	<p><b>レジデンス評価</b></p> <p>当社が建築する戸建住宅において、次世代に残す良質な社会資産と当社戸建住宅のブランド価値向上を目指し、経年価値を考慮した自然素材の使用、豊かな植栽計画、まちの財産となる外構外観への工夫など、当社独自の評価項目と基準を設けたもの。</p>

積水ハウスの社会・環境への取り組みについての詳細は「サステナビリティレポート2021」をご覧ください。  
<https://www.sekisuihouse.co.jp/company/sustainable/>





**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： IR部

〒107-0052

東京都港区赤坂4丁目15番1号  
赤坂ガーデンシティ

Email : [investor.relations@sekisuihouse.co.jp](mailto:investor.relations@sekisuihouse.co.jp)

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



未来の  
ために、  
いま選ぼう。