SEKISUI HOUSE

Value Report 2022

— Our Engagement

2022年1月期

積水ハウス株式会社

Value Report 2022 発行にあたって

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

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

積水ハウスグループは創業以来、常に時代を見据え、先進的な技術の研究・開発、これを実現し会社を支える人財を育成し、お客様や社会のニーズに対応し続けてきました。

「わが家」を世界一幸せな場所にする ── 積水ハウスグループのグローバルビジョンは、すべてのステークホルダーの皆様に向けた、未来へ通ずる大きな約束です。このビジョンの具現化のために、積水ハウスグループ一丸となって、持続可能な企業として企業価値向上に努め、「人生100年時代の幸せ」を提供し続けてまいります。

本レポートを発行するにあたり、積水ハウスグループを事業・財務・非財務の視点から語り、ステークホルダーの皆様と対話したい ── そんな想いを込めて、本レポートを「Value Report 2022 ── Our Engagement」と名づけました。

私たちの想いがステークホルダーの皆様の心に届けば幸いです。

コミュニケーションの全体像

	財務情報	非財務情報
対話	●決算発表・経営計画説明会 ●機関投資家・アナリストとのミーティング ●株主総会	●ESG経営説明会 ●ステークホルダーミーティング
報告書	●有価証券報告書 ●BUSINESS REPORT（事業報告書） ●Value Report（統合報告書）  従来の「統合報告書」と「サステナビリティレポート」を融合させ、新たな方式で財務・非財務情報と豊富なデータの開示により企業価値について言及した情報開示ツール	●コーポレート・ガバナンス報告書
WEB	 株主・投資家向け情報	 サステナビリティ・ESG経営情報

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
2021年2月1日～2022年1月31日
一部内容に当該期間以前・以後の情報も含みます。

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

CONTENTS

Section 1
3 価値創造ストーリー
4 事業ポートフォリオ
5 積水ハウス At a Glance
6 企業理念
7 目指す姿
8 積水ハウスグループのビジョン
9 創業から積み上げてきた積水ハウスのコーポレートストーリー
13 積水ハウスのマテリアリティ
14 積水ハウスのコーポレートストーリーが創出する提供価値とマテリアリティ
23 社長メッセージ
27 特集 成長戦略事例
27 事例1 新たな成長を生み出す新規事業 —PLATFORM HOUSE touch—
28 事例2 積水ハウステクノロジーを世界に移植 —米国住宅販売事業—
29 事例3 イノベーティブな企業風土を醸成する —創発型表彰制度「SHIP」—

Section 2
30 価値創造の仕組みと原動力
31 価値創造プロセス
32 積水ハウスを取り巻く事業環境とリスク・機会
33 経営資源
35 コアコンピタンス
36 ビジネスモデル解説
37 バリューチェーン
39 ステークホルダーエンゲージメント

Section 3
41 持続的成長への戦略と取り組み
42 財務資本戦略
46 環境戦略
48 人財戦略
50 技術開発戦略
51 積水ハウスのデジタル技術とDXの取り組み

Section 4
56 中期経営計画の推進
57 戦略の変遷と第5次中期経営計画の位置づけ
58 第5次中期経営計画の進捗
59 事業解説
59 請負型ビジネス
61 ストック型ビジネス
63 開発型ビジネス
65 国際ビジネス

Section 5
67 経営基盤
68 取締役会議長メッセージ
69 コーポレートガバナンス
69 基本的な考え方／2019年以降の主な取り組み／2021年の取り組み
70 ガバナンス強化の変遷
71 第5次中期経営計画におけるガバナンス改革の方向性
72 コーポレートガバナンス体制／取締役会の機能、構成の明確化／内部統制システム／会計監査人
73 主な組織・会議体制と役割
74 人事・報酬諮問委員会の取り組み
75 スキルマトリックスと各項目の選定理由
76 取締役候補者の選定方針と手続き／取締役の選任理由
78 執行役員選任プロセスの高度化
79 役員報酬
81 政策保有株式／グループガバナンス体制の強化
82 取締役会実効性評価
83 社外取締役対談
87 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を受けた取り組み
88 マテリアリティのベースとなる取り組みに向けたテーマ・KPI
89 役員一覧
92 社外からの主な評価と受賞実績

Section 6
94 ESG経営の実践
—積水ハウスのサステナビリティの取り組み
95 ESG座談会
98 編集方針／ESG経営の推進体制
100 積水ハウスグループにおけるESG経営
101 国際的なイニシアチブへの参画や行政・業界団体等との活動
102 環境
108-111 TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に沿った情報開示
128 社会
163 ガバナンス

Section 7
172 ファクトデータ
173 環境データ
188 社会データ
191 ガバナンスデータ
192 独立保証報告書
193 10ヵ年ハイライト（連結）
197 財務分析
201 セグメント別売上高・営業利益
202 連結財務諸表
202 連結貸借対照表
203 連結損益計算書／連結包括利益計算書
204 連結株主資本等変動計算書
205 連結キャッシュ・フロー計算書
206 会社情報
207 株式情報

編集方針

本レポートは、積水ハウスのコーポレートストーリーを紐解き、マテリアリティ特定のプロセスから積水ハウスグループの企業価値、存在意義をご理解いただくとともに、価値創造プロセスを通じて、積水ハウスグループの目指す姿を明確に示し、事業や取り組みをご理解いただくことを第一の目的に編集しています。

機関投資家・株主をはじめとする、あらゆるステークホルダーの皆様に向けて、豊富なESG情報を網羅するために、従来発行していた「統合報告書」と「サステナビリティレポート」を融合させ、本レポート1つで当社の事業・財務・非財務の視点から企業価値を語るという新たな試みのもと、制作しています。

〈将来の見通しに関する注意事項〉

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

本レポートの使い方（WEB版）

ページ間を移動しやすいよう、
各ページにナビゲーションボタンを設けています。

CONTENTS ..... 目次に戻ります
< ..... 前のページに戻ります
> ..... 次のページに進みます
..... 外部サイトに移動します
» P.XX ... 本レポート内の関連するページに移動します

Section

1

価値創造ストーリー

4 事業ポートフォリオ
5 積水ハウス At a Glance
6 企業理念
7 目指す姿
8 積水ハウスグループのビジョン
9 創業から積み上げてきた
積水ハウスのコーポレートストーリー
13 積水ハウスのマテリアリティ
14 積水ハウスのコーポレートストーリーが
創出する提供価値とマテリアリティ
23 社長メッセージ
27 特集 成長戦略事例

事業ポートフォリオ

積水ハウスグループは、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、良質な住宅ストックを形成し、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的技術を海外の住宅市場に提供しています。



©2022 Steven J Magner Photography, LLC | ALL RIGHTS RESERVED

国際ビジネス
15.0%
3,889億円

国際事業
売上高：3,889億円

海外における戸建住宅の販売や宅地の造成開発・販売、
分譲マンションや賃貸マンション等の開発

［展開エリア］
アメリカ、オーストラリア、イギリス、中国、シンガポール



開発型ビジネス
14.9%
3,848億円

分譲住宅事業
売上高：1,914億円

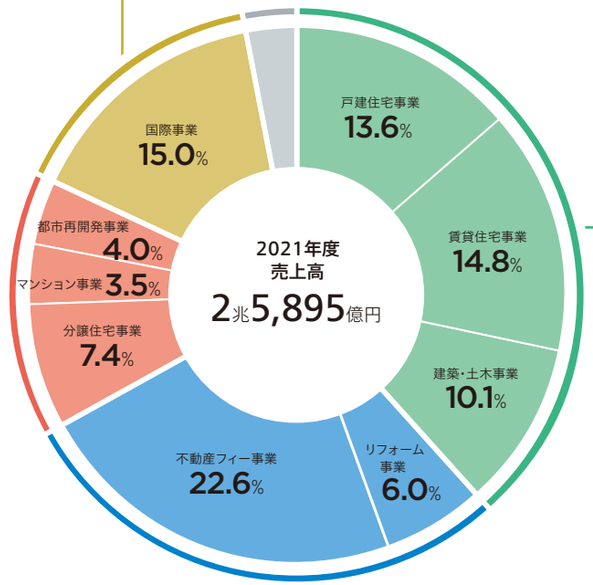
住宅、宅地の分譲、
分譲宅地上に建築する
住宅の設計、施工の請負

マンション事業
売上高：906億円

マンションの分譲

都市再開発事業
売上高：1,027億円

オフィスビル、
商業施設等の開発、
保有不動産の管理、運営



請負型ビジネス
38.6%
9,986億円



戸建住宅事業
売上高：3,527億円

戸建住宅の設計、
事業用建物等の施工の請負

賃貸住宅事業
売上高：3,840億円

賃貸住宅、事業用建物等の
設計、施工の請負

建築・土木事業
売上高：2,619億円

RC造による賃貸住宅および
事業用建物等の建築工事
および土木工事の設計、
施工の請負

ストック型ビジネス
28.6%
7,411億円



リフォーム事業
売上高：1,561億円

住宅等の増改築

不動産フィー事業
売上高：5,849億円

不動産の転貸借、管理、運営および仲介等

積水ハウス At a Glance



世界一の累積建築戸数
254万戸
（2022年1月31日現在）

圧倒的なZEH実績で
住宅業界をリード

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

2025年、国際ビジネスで
戸建住宅1万戸供給

イノベーション&コミュニケーション
からはじまる
ESG経営

「5本の樹」計画 20年の成果
生物多様性保全効果を
定量評価

住まいの新しい可能性を切り拓く
「ファミリー スイート」

他社の追随を許さない
積水ハウス
テクノロジー

ガバナンス改革の
さらなる深化

企業理念

人間愛 … 私たちの根本哲学

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



目指す姿








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








積水ハウスグループのビジョン

～グローバルビジョンとサステナビリティビジョン2050～

積水ハウスグループは、企業理念に基づいた積水ハウスならではの価値創出を目指し、さまざまな事業を展開しています。

そして、現在は、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ます。

さらに、加速度的に変化していく社会環境を見据え、ステークホルダーとともに積水ハウスグループが持続的に価値を創造していくために、中長期における目指す姿と課題・目標を設定した「サステナビリティビジョン2050」を定め、事業戦略に反映することで企業価値と社会価値向上の同時実現に取り組んでいます。

私たち積水ハウスグループは事業活動を進めることにより、従業員一人ひとりに根づいた企業理念根本哲学「人間愛」を実践しています。

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



ESG経営の
リーディングカンパニーに



積水ハウステクノロジーを
世界のデファクトスタンダードに

私たちの根本哲学
人間愛

脱炭素社会へ先導
住まいのライフサイクルにおけるCO_2ゼロ

ダイバーシティ社会へ先導
誰もが自分らしく能力を発揮できる社会の実現

サステナビリティビジョン2050

人と自然の共生社会へ先導
事業を通じた生態系ネットワークの最大化

資源循環型社会へ先導
住まいのライフサイクルにおけるゼロエミッションの深化

健康・長寿先進社会へ先導
住まいづくりを通じた健康・長寿の実現

サステナビリティビジョン2050

創業から積み上げてきた積水ハウスのコーポレートストーリー

～創意と挑戦のDNAを受け継ぎ「人生100年時代の幸せ」を担う～

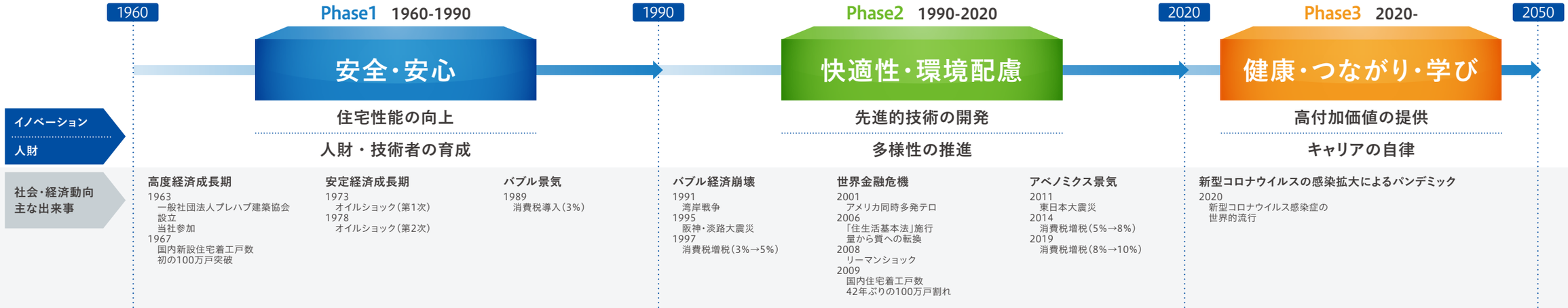
積水ハウスは、創業以来、社会課題の解決に貢献しながら発展を遂げてきました。その歩みは、積水ハウスが考える住まいの在り方・役割に基づき、それを追求してきた30年を一区切りとした第1フェーズ「住宅性能の向上」、第2フェーズ「先進的技術の開発」に区分することができます。

第1フェーズ「住宅性能の向上」では、「安全・安心」な住宅を、第2フェーズ「先進的技術の開発」では、「快適性・環境配慮」を追求し続けてきました。現在は、第1・第2フェーズにおける追求を継続するとともに、第3フェーズ「高付加価値の提供」として、住まい手の「幸せ」につながる「健康・つながり・学び」を追求し、新たなサービスを提供することで「人生100年時代の幸せ」を担う住まいづくりを目指しています。

積水ハウスは、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。



年度	1970	1980	1990	2000	2010	2020	2021年度
売上高(億円)	344(単体)	4,300	10,903	13,648	14,883	24,469	25,895億円
営業利益(億円)	37(単体)	391	824	960	563	1,865	2,301億円



創業から積み上げてきた積水ハウスのコーポレートストーリー

Phase 1　1960年～1990年

安全・安心

高品質・高性能かつ 安全・安心な住宅づくりを追求した30年

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の普及を推進し、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住宅を提供し、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。



積水ハウスのイノベーション

住宅難解消や、人々の安全・安心を確保するシェルター機能としての住宅を提供するために、さまざまな観点で取り組みを進めてきました。一つひとつの取り組みにおいて努力を重ね、住宅性能の向上につながりました。

「セキスイハウスB型」誕生

1961年、現在の主力商品の原点である「セキスイハウスB型」を発売。住宅業界初の「メーターモジュール（1,000mm）」を採用し、従来の尺モジュール（910mm）に比べ、ゆったりとした空間を実現。断熱性能も向上させ、窓にはアルミサッシを採用しました。また、当社独自の鉄骨軸組構法「ユニバーサルフレーム・システム」を開発したことにより、設計の自由度が向上しました。

生産拠点開設

1961年に滋賀工場が操業を開始。高品質な住宅の提供のためには、自社工場で責任を持って部材を生産すべきという考えのもと、急増する住宅需要に対して、品質を確保し安定的な供給を可能とする拠点を設置することで、住宅性能の向上につながりました。

直接販売・責任施工体制確立

1964年、代理店販売方式から直接販売方式へ転換。そして契約後は、完成まで全責任を持ち、アフターサービスも請け負う「責任施工体制」を確立しました。1973年には、基礎工事を自社で直接施工することで高い品質を保証することを目的に、積和工事（現 積和建設各社）を設立。「直接販売・責任施工」体制の強化によって、お客様に大きな安心を保証するものになりました。

住宅の耐震性実証

1979年、国立防災科学技術センター（現 国立研究開発法人防災科学技術研究所）でプレハブ住宅初の実大振動実験を実施。当時の最新式起震台装置で大地震を再現して検証を重ねた結果、当社の建物が大地震にも耐えうる耐震性があることを実証しました。現在も同様に耐震性評価実験を繰り返し行い、住宅の耐震性向上に努めています。

長期保証制度開始

1980年に新築住宅の瑕疵保証に対する「住宅性能保証制度」が開始。一方、当社は、「クレームには自らの企業責任において対応すべき」と考え、1982年、当社をはじめとする一般社団法人プレハブ建築協会は「プレハブ住宅自主管理基準」の改定を打ち出しました。構造躯体、防水の保証期間を2年から10年に延長するもので、業界として画期的な一歩を踏み出しました。

カスタマーズセンター全国展開

オーナー様の声を直接聞き、アフターサービスの提供や事業活動に活かすため、1987年にカスタマーズセンターを設立。2004年には休日受付センターも開設し、緊急の修理対応や相談をいつでも受けられる体制を確立しています。お引渡し後もオーナー様との絆を大切に、「いつも今が快適」に暮らしていただくためのサポートに努めています。

住宅性能の向上
- 「生涯住宅思想」確立
- 「直接販売・責任施工体制」確立
- 「総合住宅研究所」設立

積水ハウスを支える人財

革新的な技術やサービスを生み出す源泉となるのは従業員であり、ESG経営のリーディングカンパニーとして人財の育成は必要不可欠です。積水ハウスを支える人財を育て、そして技術を継承するための取り組みを推進しています。

人財・技術者の育成

- 職種別・階層別の能力開発
- 訓練校創設、独自の検定
- 社内認定制度制定、教育研修要項制定

創業から積み上げてきた積水ハウスのコーポレートストーリー

Phase 2　1990年～2020年

快適性・環境配慮

住宅の快適性と環境対策を推進した30年

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、住まい手の心地よさを重視した「快適性」の追求と、住宅の省エネルギー化などによる「環境配慮」の実現という大きな成果を挙げました。また、まちづくりや都市の再開発事業を通じ、まち全体の「快適性」と「環境配慮」も実践しました。



積水ハウスのイノベーション

「安全・安心」のシェルター機能としての住宅というニーズに加えて、快適な暮らしを求める住まい手のニーズに応えるために、多くの技術の研鑽を重ね、先進的技術の開発を推進しました。

ユニバーサルデザインの本格化

1980年代からの「生涯住宅思想」を原点に、暮らしやすさを実感できる「SH-UD」（積水ハウスユニバーサルデザイン）をすべての戸建住宅に適用。さらに、「心地よさ」まで追求した「スマートユニバーサルデザイン」を推進しました。障がいのある生活者に配慮した、きめ細かな提案ができる設計者の養成も開始し、さまざまな人のニーズに対応するための快適性をデザインの面から追求しています。

断熱性能向上

2003年、国が定めた断熱・気密・換気システムの3条件をクリアした「次世代省エネルギー仕様」を大手住宅メーカーで初めて新築戸建住宅の全商品に標準採用しました。これにより、従来に比べ、床の断熱性能などを約20%向上させ、環境負荷低減に貢献しました。

グリーンファースト戦略を実践

2009年、積水ハウスは住宅業界のトップランナー企業として、快適で経済性が高く、環境にやさしい暮らしを提供する環境配慮型住宅「グリーンファースト」の販売を開始しました。「グリーンファースト」とは、高い断熱性と省エネルギー技術で消費エネルギーを抑え、太陽光発電システムや家庭用燃料電池「エネファーム」による創エネルギーで消費エネルギーを相殺し、居住時のCO_2排出量を60～80%削減できる住宅です。現在ではさらに技術が進化し、ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス（ZEH）として推進しています。

スローリビング

2010年、設立50周年を機に、室内外の空間をつなぐ「スローリビング」を提案・発売しました。「居心地のよさ」について、科学的視点による徹底的な研究データに基づいて分析を行い、この結果、フルフラットサッシなどの開発により、屋内から軒下空間、屋外まで連続した空間を演出する大空間が実現しました。

住生活研究所開設

「住生活研究所」では、「住めば住むほど幸せ住まい」をテーマに、無形価値がもたらす幸福感の醸成を実現する住まいの在り方やライフスタイルの調査・研究を行っています。次代の住まいづくりを見据えた研究を推進することで、ハードとソフトが融合した先進的技術の開発により、「ファミリー スイート」が誕生しました。また、多様化するライフスタイルに「邸別自由設計」で対応し、快適な暮らしを提供しています。

先進的技術の開発

- オリジナル制震構造「シーカス」
- 空気環境配慮仕様「エアキス」
- グリーンファースト ゼロ（ZEH）
- フレキシブルβシステム

積水ハウスを支える人財

従業員の多様性の推進がグループ全体の「イノベーション＆コミュニケーション」を実践できる活力ある風土を醸成し、さらなる企業価値の向上につながると考え、さまざまな取り組みに注力しています。

多様性の推進

- 女性活躍
- 障がい者雇用
- 人権の尊重
- 働き方改革

創業から積み上げてきた積水ハウスのコーポレートストーリー

Phase 3　2020年～

健康・つながり・学び

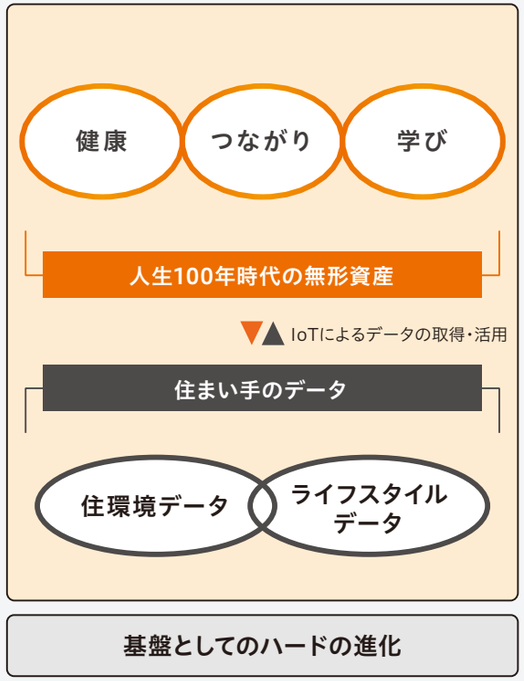
「健康」「つながり」「学び」を軸に、住宅からさまざまな価値を提供

2020年からの新型コロナウイルス感染症の世界的大流行の影響で、在宅時間の長時間化や生活様式の変化を背景に、住宅取得の関心、需要の高まりとともに、「住まい方」に対するニーズも多様化しました。「人生100年時代」を迎えるにあたり、これからの住宅事業には新たな価値の提供が不可欠であり、ハード・ソフト・サービスを融合した新たな価値の提供を加速していきます。



積水ハウスのイノベーション

「人生100年時代の幸せ」を提供することを目指し、第１フェーズ、第２フェーズで培った技術をさらに進化させ、それらを基盤としながら住まい手の人生に寄り添う取り組みを推進していきます。



基盤としてのハードの進化

IoT技術の活用

IoT技術の積極的活用により、生産性を向上しながら、高品質・高性能の住まいづくりを実現。多様化する住宅ニーズに対応するべく、事業の変革を実現する手段として、デジタル技術を活用しています。

プラットフォームハウス構想

「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を発案。プラットフォームハウスでは、「健康」「つながり」「学び」という3つのテーマでサービスをインストールすることができ、住まい手に応じたサービスを提供。

ー在宅時急性疾患早期対応ネットワーク「HED-Net」

室内の非接触型センサーで心拍・呼吸を探知し、異常時は緊急通報センターに連絡して安否確認などを行う世界初の仕組み「HED-Net」を開発。

ー PLATFORM HOUSE touch

プラットフォームハウス構想の第1弾として、「PLATFORM HOUSE touch」を開発。住まいのビッグデータを活用し、外出先や室内から住宅設備の遠隔操作を可能にする間取り連動スマートホームサービス。

高付加価値の提供

- ファミリー スイート
- SMART-ECS（スマート イクス）
- ハード・ソフト・サービスの融合

積水ハウスを支える人財

従業員の自律的なキャリア形成を支援し、イノベーティブな企業風土を醸成するために取り組みを推進しています。

キャリアの自律

- 次世代リーダーの創出
- 従業員エンゲージメント

積水ハウスのマテリアリティ

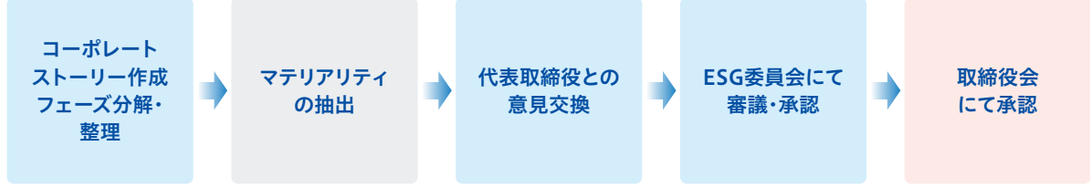
積水ハウスグループは、
企業理念である根本哲学「人間愛」のもと、
住宅に関する安全・安心や快適性・環境配慮など、
新たな付加価値を60年以上にわたり
事業を通じて提供し、
それぞれの時代に生じる
社会課題の解決を図ってきました。

これら私たちの取り組み自体が
マテリアリティそのものであると認識し、
かつ、その取り組みそのものが社会的使命であると捉え
今後も事業を推進していきます。



マテリアリティ特定のプロセス

当社は環境や社会課題と向き合い、事業を通じてその解決に大きく貢献しています。ステークホルダー（株主・投資家、お客様、取引先、従業員）にとって重要であること、また、当社が経済・環境・社会に与えるインパクトを整理し、2022年、当社のコーポレートストーリーをあらためて作成するとともに、マテリアリティの見直しを行いました。創業からの当社の事業活動の軌跡が企業価値の創出に直結していること、そしてこれが当社グループの「マテリアリティ」そのものであることに、当社グループの「独自性」と「強み」があると考えています。



積水ハウスのコーポレートストーリーが創出する提供価値とマテリアリティ

積水ハウスは創業以来、企業理念の根本哲学「人間愛」を根幹に、事業を通じて常に「お客様の幸せ」「社会の幸せ」「従業員の幸せ」を追求し、これらを実現させることでさまざまな価値を提供してきました。これまでの60年超の取り組みの積み重ねが、まさに積水ハウスの存在価値であり、同時にこれが「積水ハウスのマテリアリティ」につながるものであると確信しています。

積水ハウスはマテリアリティに「良質な住宅ストックの形成」「持続可能な社会の実現」「ダイバーシティ＆インクルージョン」を新たに特定しました。これらマテリアリティを基軸に、先進的な価値を提供し続け、グローバルビジョン“「わが家」を世界一幸せな場所にする”ために、人生100年時代の幸せの実現に向けて、積水ハウスはこれからも歩み続けていきます。

グローバルビジョン

「わが家」を世界一幸せな場所にする

創業から積み上げてきた積水ハウスのコーポレートストーリー

Phase3 健康・つながり・学び	高付加価値の提供
	キャリアの自律
Phase2 快適性・環境配慮	先進的技術の開発
	多様性の推進
Phase1 安全・安心	住宅性能の向上
	人財・技術者の育成

提供価値

人生100年時代の幸せを実現する価値の創出

お客様の幸せ	安全・安心	快適性
	資産価値の創出	
	住宅の長寿命化	
社会の幸せ	脱炭素化	生物多様性保全
	資源循環	地域社会との共生
	労働安全衛生・サプライチェーン	
従業員の幸せ	ダイバーシティ推進	従業員の幸せ・健康
	多様な働き方・働きがい	
	人財育成・キャリア自律	

マテリアリティ



- 良質な住宅ストックの形成
- 持続可能な社会の実現
- ダイバーシティ＆インクルージョン

企業理念 根本哲学「人間愛」・コーポレートガバナンス

良質な
住宅ストックの
形成

マテリアリティの背景にある積水ハウスの技術と思想

安全・安心・快適性などの住宅性能と美しさの追求によって、お客様の住まいを永く住み継いでいただける価値ある住宅を提供



住宅性能向上の技術が生む安全・安心・快適性

積水ハウスは、住宅の寿命・精度の要である地盤と基礎に強いこだわりを持っています。軟弱地盤の多い日本では、基礎を支える地盤の調査が不可欠ですが、高額な費用と大掛かりなボーリング調査を戸建住宅の建設で事前に実施することはほとんどありませんでした。そうした中、積水ハウスでは1976年から、現在では一般的になっている「スウェーデン式サウンディング試験」を導入して建築地の地盤状況について事前調査を開始しました。これは、当時の民間住宅メーカーとして初めての試みでした。

基礎については、1972年から基礎工法の研究を重ね、1974年には、メタルフォームを使用した基礎枠型に生コンクリートを一気に流し込むことで、均質で強固、作業効率にも優れた「1260基礎」を開発しました。その後、品質安定と省力化、耐久性向上の研究開発に着手し、1992年には、土台を介さず、躯体と基礎を直接ジョイントさせる当社独自の「1660基礎」を開発・導入しました。これにより、1995年の阪神・淡路大震災でも当社の建物は全壊・半壊ゼロ棟という大きな実績を出し、当社の基礎の完成型として現在も使われています。

また、積水ハウスは地震対策技術により、安全・安心の効果を実証しています。地震対策には耐震・制震・免震技術の3つがあり、建物の耐震性の実証実験は1979年から行っていました。阪神・淡路大震災で当社建物の全壊・半壊が1棟もなかったことでも、基礎の完成度の高さに加え、耐震性の高さも証明されました。2003年には免震住宅を発表、そして2007年、国土交通大臣認定のオリジナル地震動エネルギー吸収システム「シーカス」を発表しました。この革新的な技術の開発・普及により、住宅の長寿命化を促進するとともに、一人でも多くのお客様に安全・安心な住まいを提供すべく取り組みを進めています。

住まいの快適性の追求は、1996年、「セントレージΣ」で標準採用した高性能遮熱断熱複層ガラスによる断熱性能向上や、1999年、「グルニエ・ダイン」シリーズにいち早く標準採用した「次世代省エネルギー仕様」にさかのぼります。のちに、これらは全戸建住宅に標準採用となり、環境負荷低減に貢献しています。このほか、品確法（住宅の品質確保の促進等に関する法律）最高レベルの「空気環境」を実現する空気環境配慮仕様「エアキス」も全戸建住宅に標準採用するなど、住まう人の快適性に配慮した住宅の提供は、現在、ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス（ZEH）の推進へと継承しています。

「生涯住宅思想」で永く住み継がれる良質な住まいを提供

積水ハウスは、1989年に「いつも今が快適」という「生涯住宅思想」を確立しています。耐久性を持ち、家族のライフスタイルの変化にも対応可能な自由度があり、加齢や疾病などの心身機能の変化にも対応する、安全性・自立性・介助性を確保できる住まいの実現。これは、1975年から研究・開発を進めてきた「高齢者・身体障がい者配慮住宅」を通じて生まれた考えです。当社の企業理念 根本哲学「人間愛」を具体的に実現する設計思想と言えます。この研究と実績に基づき、2002年には「SH-UD」（積水ハウスユニバーサルデザイン）を確立しました。

現在、暮らしやすさを実感できる住宅のユニバーサルデザインをすべての戸建住宅に適用しています。

積水ハウスでは、人生100年時代の住宅を提供する中で、アフターメンテナンスやリフォーム事業などを通じて、住宅の長寿命化に取り組んでいます。1985年のオーナー様情報のシステム化とオーナー様訪問の開始がきっかけとなり、1987年には、東京に「カスタマーズセンター」第1号を開設しました。「カスタマーズセンター」という名称には、「会社の財産としてお客様を大切に守っていく」という想いが込められており、現在では全国で30ヵ所に設置しています。リフォーム事業の始まりは、1999年に神奈川と大阪に第1号を設置した「リフォームセンター」です。お客様へお引渡し後のきめ細かなサービスを通じて、家族構成やライフスタイルが変化した時でも、お客様の暮らしが20年、30年、50年後も「いつも今が快適」であり続けるために、最適な生活提案を行い、満足を提供し続けていくことを事業の目的に、2005年にはリフォーム事業を分社化して積水ハウスリフォームを設立しました。カスタマーズセンターとも連携して、提案力の強化に努めています。

カスタマーズセンターによる定期点検や補修・補強などのメンテナンス、リフォーム事業を通じた設備・生活空間のグレードアップや設計変更の提案などを行う中で、積水ハウスはオーナー様の資産価値の最大化を目指し、オーナー様に永く住み継がれる住まいを提供しています。

美しさの追求・ブランド化による絶対的存在へ

1971年以降、大量生産が可能なプレハブ住宅は、国の工業化推進策と旺盛な住宅需要などが後押しして急成長しました。1973年には、すべての都道府県で住宅数が世帯数を上回り、住宅は質の時代を迎えることとなり、多機能・高級化への要求が高まると同時に、お客様のニーズも多様化していきました。積水ハウスでは、創業当初からの、お客様一人ひとりに対応した「邸別自由設計」をベースに、1971年には従来に比べ、ワンランク上の設備・モダンなデザインを取り入れるなど、上質を求めるお客様のニーズに応えるプレハブ住宅の高級化を進めました。

1978年には、本格的なマーケティング手法で開発した「グルニエのある家」を発売。性能や構法などのハード面の強調とともに、デザインや「どのように住まうか」という提案をより強く打ち出し、美しいシルエットと「暮らし方」の提案で住宅のブランド化を目指していきました。

1984年、当社が独自に開発した最高級外壁材「ダインコンクリート」を初めて採用した「イズ・フラット」を発売。高い耐久性と強度とともに、防耐火性・断熱性・遮音性にも優れており、手づくりのような質感と洗練された優雅さを醸し出す「ダインコンクリート」の外観デザインとその表情に魅了されたお客様から支持を得ました。細長い敷地や変形敷地のような都市型住宅にも対応し、親から子へ、子から孫へと、何世代にもわたって住み継がれる「100年住宅」を積水ハウスはこの時代にすでに構想しており、社会資産としての住まいの豊かさや快適さ、価値の維持を追求していました。1987年には、断熱性・遮音性を高め、ゆとりある空間を実現した当社の最高級商品「イズ・ステージ」が誕生。その後も「イズ・シリーズ」は発展し続け、ブランド化にも成功し、現在もなお当社のフラッグシップ商品であり続けています。

2001年に発売した陶版外壁「ベルバーン」もまた、焼き物の風合いや土の質感、デザインにこだわりを持つお客様のニーズに応える、木造住宅「シャーウッド」のオリジナル外壁として、「シャーウッド」の高級商品「エム・グラヴィス」や最高級商品「エム・グラヴィス ベルサ」への採用により、上質な「シャーウッド」のブランド化を助長しています。

まちづくりに込められた積水ハウスの思想

積水ハウスが本格的なまちづくりに取り組んだ当初から大切にしてきたものは、年月を経るごとに資産価値が高まり、将来にわたってすべての人が快適に、永く住み継がれるサステナブルな「まち」をつくることです。これこそが、積水ハウスが目指す「経年美化」のまちづくりです。日々の暮らしの基礎となる住宅が集まった「まち」は、住む人の生活を支える舞台となり、住む人同士の交流によって、地域社会、地域文化を育む土壌となり、ひいては社会資産の形成、そして地方創生にもつながります。そこで、積水ハウスはまちづくりにあたって、配棟計画や道路設計などの基本計画に加え、植栽、公園・共用スペースの配置も重視し、住む人同士の交流を育みコミュニティを活性化させる仕組みを提案してきました。住宅性能の向上に創意工夫を重ねる一方、地域社会とのつながりや自然環境と強調しながら暮らす住まい方にも焦点を当て、積水ハウスはまちづくりに「コモン（Common）」（共有の）の思想を取り入れています。1989年からは自然環境と調和する「人にやさしいまちづくり」を、2002年には安心して暮らせる「タウンセキュリティ」を導入したまちづくり、2007年にはまちぐるみで環境配慮に取り組む「燃料電池タウン」、2009年にはコミュニティ形成をサポートする「隣人祭り」を企画・実施するなど、これらの取り組みはすべてまちの持続性の向上につながるものです。

まちづくりで培ったノウハウは、賃貸住宅「シャーメゾン」や分譲マンション「グランドメゾン」、複合開発やオフィスビル開発にも活かされています。そして、国際事業にも取り入れており、オーストラリアの「Camden Hills（カムデンヒルズ）」では、「コモン」の思想に基づくまちが設計されています。積水ハウスはまちづくりを通して、地域社会・環境への配慮を行った住空間・住環境を創出し、高い評価を得ています。



良質な住宅ストックの形成

マテリアリティの取り組みに向けたテーマ・KPI

マテリアリティカテゴリ

安全・安心
快適性
資産価値の創出
住宅の長寿命化

KPIカテゴリ

- お客様満足度
- ハード・ソフト・サービスの提案
- レジデンス評価
- 長期優良住宅認定取得率
- 賃貸入居率
- プラットフォームハウス構想
- シャーメゾン ガーデンズ
- スムストック比率

マテリアリティ	カテゴリ	No.	指標	役員報酬指標 PSU*1	役員報酬指標 PSU*2	第5次中期経営計画	社長表彰ESG指標	単位	2020年度 目標	2020年度 実績	2021年度 目標	2021年度 実績	2022年度 目標	備考
良質な住宅ストックの形成	安全・安心 快適性	1	戸建住宅お客様満足度					%	95%以上	96.1%	95%以上	96.0%	95%以上	
		2	賃貸住宅入居率					%	95%以上	97.7%	97%以上	97.9%	97%以上	
	資産価値の創出	3	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」「SMART-ECS」の発売	—	「ファミリースイート おうちプレミアムⅡ」発売	—	
		4	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	—	「PLATFORM HOUSE touch」販売開始	—	
		5	植栽を含む外観デザインの美しさを追求したまちの財産となりうる戸建住宅の社内基準評価（レジデンス評価）				○	%	—	—	50%以上	68%	全体70%以上 3rdレンジ85%以上	★4以上
		6	景観を意識し、入居者様の安全・安心・快適性を重視した魅力ある賃貸住宅の社内基準評価（シャーメゾン ガーデンズ）				○	%	—	—	50%以上	55%	55%以上	★4以上
	住宅の長寿命化	7	戸建住宅の長期優良住宅認定取得率					%	—	93%	—	93%	90%以上	
		8	グループ内の既存住宅流通におけるスムストック比率					%	—	59%	—	70%	75%以上	

＊ PSU（Performance Share Unit）：業績連動型株式報酬

持続可能な社会の実現

マテリアリティの背景にある積水ハウスの技術と思想

「人」「まち」「地球」を視点に住宅メーカーの社会的使命として事業を通じて持続可能な社会の実現に取り組みます



社会的使命として取り組む環境負荷低減

1999年、積水ハウスは「環境未来計画」を発表し、住宅メーカーとしての社会的使命を果たすために、全社を挙げて環境対策への取り組みを本格化させました。住宅建設から居住時・廃棄までに使用されるエネルギーは、当時の日本全体のエネルギー消費の約2割を占めており、住宅においても環境対策として、資源・エネルギーの有効活用が必要不可欠であるという考えのもと策定しました。まず、環境憲章を掲げ、その中で、「地球環境の保全」「住まいの環境の向上」「社会への貢献」の3つの柱からなる「環境基本方針」を定めました。そして、この基本方針をより具体的な行動目標によって示す「環境行動指針」を定めました。この指針に基づき、①断熱性向上などによるCO_2排出量の削減、②資源の有効活用と廃棄物削減、③建物の長寿命化による住宅ストック価値の向上、④地域にやさしいまちづくりを推進、これら4つを行動の具体策として提示しました。

「脱炭素」という言葉がまだ使用されていなかった当時、近年地球規模で直面している地球温暖化による気候変動問題を見据えた内容を行動指針、行動具体策に示している通り、住宅メーカーとしての社会的使命としてこれらの解決に真剣に向き合い、考え、行動する積水ハウスの企業姿勢を表しています。この「環境基本方針」「環境行動指針」は時を経て現在、ESG経営のリーディングカンパニーとして住宅業界を牽引すべく、ZEHをはじめとする環境への取り組みの推進・継続に活かされています。

事業を通じた生物多様性保全と資源循環

積水ハウスでは事業を通じた生物多様性保全に向け、2001年から生態系に配慮した造園緑化事業「5本の樹」計画を進めています。「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、庭木として利用可能な植物288樹種を「5本の樹」と定めたものです。小さな点である住宅の庭の集まりが住宅地・街として面となり、里山など地域の自然とつながることで、住宅の庭が生き物の生息や活動を支えて、生態系ネットワークを維持・復活させることを狙いの一つとしています。この取り組みから20年を経て、これまでの累積植栽本数は、1,800万本を超えました。さらに、この取り組みを通じて2021年には、生物多様性保全に関する定量的な実効性評価をマクロ的な視点で分析することに成功、社会に広く発信しました。

» P.112-114 生物多様性保全

生物多様性保全活動のもう一つの柱である持続的な木材調達においては、「フェアウッド」の利用促進があります。持続可能な再生可能資源の安定的確保のほか、「事業を通じて生態系ネットワークを最大化する」という目標を掲げ、サプライヤーに積極的に働きかけています。そのほか、2007年には、10の調達指針を定めた独自の「木材調達ガイドライン」を策定し、運用しています。

» P.122「フェアウッド」調達と木材調達ガイドライン

また、積水ハウスでは、すべての人の暮らしを支えるためには、資源の循環利用が必要と考えており、建設業界の中でもいち早くこの取り組みを進めてきました。廃棄物の発生抑制やリサイクルにとどまらず、社会ストックとなった住宅資材を使い続けられるよう、アフターサービス、リフォーム事業にも注力し、ライフサイクル全体を通じた資源の最適利用を目指しています。

持続可能な社会の実現

マテリアリティの取り組みに向けたテーマ・KPI

マテリアリティカテゴリ

- 脱炭素化
- 生物多様性保全
- 資源循環
- 地域社会との共生
- 労働安全衛生・サプライチェーン

KPIカテゴリ

- ZEH比率または戸数
- RE100進捗
- 木材調達比率
- 廃棄物比率
- 従業員と会社の共同寄付制度
- CSR調達
- CO_2排出量削減率
- SBT目標設定率
- 「5本の樹」計画
- 廃棄物リサイクル比率
- 施工部門の休業災害、疾病

マテリアリティ	カテゴリ	No.	指標	役員報酬指標 PSU1	役員報酬指標 PSU2	第5次中期経営計画	社長表彰ESG指標	単位	2020年度 目標	2020年度 実績	2021年度 目標	2021年度 実績	2022年度 目標	備考
持続可能な社会の実現	脱炭素化	9	戸建住宅ZEH比率	○	○	○	○	%	88%	91%	89%	92%	90%	
		10	賃貸住戸ZEH比率	○	○	○	○	%	—	—	—	—	50%	入居者売電に限る2022年度より比率に変更
								戸	1,200	2,976	1,800	8,501	—	
		11	分譲マンションZEH戸数・比率			○	○	戸	32	32	196	192	540	累積竣工戸数
								%	—	—	35%	39.4%	85%	販売比率を追加開示
		12	既存住宅の断熱改修工事数（いどころ暖熱戸数）			○	○	戸	1,000	1,005	1,200	1,338	1,250	
		13	新築住宅からのCO_2排出削減率					%	42%	54.7%	—	55.5%	—	
		14	事業活動におけるCO_2排出削減率					%	29%	39.2%	—	46.6%	—	
		15	RE100進捗率					%	6%	16.4%	25%	33.5%	35%	
		16	サプライヤー SBT目標設定率					%	—	18.6%	—	22.2%	—	
	生物多様性保全	17	持続可能な木材調達比率					%	95.5%	97.0%	97.2%	97.2%	97.4%	
		18	生物多様性に配慮した植栽（「5本の樹」計画）					万本	1,700	1,709	1,800	1,810	1,900	累積植栽本数
	資源循環	19	廃棄物比率（新築）					%	5.5%	5.8%	5.5%	5.4%	5.2%	
		20	廃棄物リサイクル率（新築）					%	100%	100%	100%	100%	100%	
		21	廃棄物リサイクル率（アフターサービス・リフォーム）					%	90%以上	92.8%	90%以上	95.6%	90%以上	
	地域社会との共生	22	従業員と会社の共同寄付制度加入率（積水ハウスマッチングプログラム会員率）					%	30%	27%	30%	31%	35%	
		23	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	5府県14施設 1,053室	9府県20施設 1,582室	
	労働安全衛生・サプライチェーン	24	施工部門の休業災害度数率					—	2.63	2.27	2.15	2.49	2.13	
		25	施工部門の業務上疾病度数率					—	0.39	0.37	0.33	0.20	0.31	
		26	CSR調達カバー率					%	85.0%	88.0%	89.0%	93.8%	90.0%	
		27	CSR調達スコア					ポイント	87.0	91.2	91.5	91.9	92.0	
		28	CSR調達人権・労働スコア					ポイント	—	90.1	90.4	90.9	91.0	

ダイバーシティ&インクルージョン

マテリアリティの背景にある積水ハウスの技術と思想

「わが家」を世界一幸せな場所にするためには、まず、従業員が「幸せ」であること。従業員にとっての「わが家」である職場の幸せをつくる人財の育成



時代の変化とともに深化し続ける人財育成

積水ハウスは1960年の創業以来、人財の育成に力を入れてきました。当初は、実際の業務を通じたOJT（On the Job Training）が中心でしたが、1980年代には、高度経済成長とともに多様化するライフスタイルを背景に住宅業界の競合が激化、営業力の強化が求められるようになり、当社では営業職の従業員を対象に研修を実施し、一気に加速させました。

このような流れを受け、当社は1987年に従業員の能力開発の基本方針を定めた「教育研修要項」を制定しました。その中で、研修の目的を「顧客に対して満足度の高い商品およびサービスを提供するために必要な人財の育成」「優れた社会人・企業人であるとともに、創造性・革新性に富んだ人財の育成」とし、教育研修の基本方針や実施体制などを明文化しました。これに基づき、従業員研修体制を飛躍的に整備し、内容も一層充実させました。技術系従業員のスキルアップを支援する社内認定制度も充実しており、チーフアーキテクト、プラチナスペシャリスト、構造計画スペシャリスト、チーフコンストラクターは、設計や施工部門における有能な社内有資格者です。

» P.143 社内認定制度

こうした専門知識の強化に加え、自律性の向上を図るために、今日では、従業員一人ひとりがスキルを磨くと同時に、モチベーションを高めています。また、個々の能力向上を図ることでお客様に満足していただける人財となるべく、自らビジョンを掲げて主体的に行動する自律型人財になるための「キャリア自律」を人財育成のテーマに掲げています。

積水ハウスの「技と心」を継承する技能者育成

積水ハウスには「運命協同体」という言葉があります。これは、1963年に積水ハウス産業から積水ハウスに商号変更した時に誕生し、のちにこれは「会社は人により成り立つもので、従業員一人ひとりの心の持ち方と関係の在り方こそが事業・経営の根幹を成すものであり、社会に貢献する根源である」として1989年に制定した「企業理念」の根本哲学「人間愛」に通ずるものとなります。

この「運命協同体」は社内に限ったものではありません。住宅産業は多くの方々の協力によって成り立つ事業であり、それゆえ協力工事店・協力事業者の方々との強い絆を結ぶことが大切です。積水ハウスでは、施工品質の向上に向けたグループ力強化、技術の伝承や人財を育成するために、1982年に技能者育成のための「職業訓練校」を神奈川に開校、1987年までに茨城・滋賀・山口が増え全国4ヵ所に拡充しました。住宅施工の実践的技術のほか、社会人としてのマナーや一般教養など、幅広い知識と積水ハウスの「心」を学ぶことができる点が一般的な学校とは大きく違うところです。お客様の幸せの実現には「心」が大切であり、技術と心の伝承が必要であると

当社は考えているからです。

施工力の強化に貢献するものの一つに、当社独自の検定・認定制度があります。1983年に始まった「セキスイハウス主任技能者検定」、リフォーム現場の施工品質の向上を目指して制定した「積水ハウスリフォームマイスター」など、積水ハウスと運命協同体である協力工事店の技能者への人財育成にも注力しています。

多様性の尊重とキャリア自律で従業員の幸せへ

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”を実現するためには、まず従業員が幸せでなければならないと考えています。従業員にとっての「わが家」は職場であり、職場が幸せな場所になるためには、従業員の多様性尊重やそれに伴う各種制度の充実、働き方改革、そして従業員自らのキャリア形成が大切です。

積水ハウスでは、2004年から多様な働き方を重視して、さまざまな制度を導入しています。代表的なものでは、2006年の育児支援制度と、2014年の介護支援制度の拡充があります。また、2018年には男性育児休業制度を開始、2021年には新たに男性産後8週休を導入し、男性育児休業の質の向上に努めています。

キャリアアップ・キャリア自律支援の代表例として、キャリアアップ・チャレンジ制度の開始があります。2014年から開始している「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」では、実力ある女性従業員の適正な管理職登用に向けて計画的かつ効果的な人財育成を実施しています。2021年からは、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したキャリア面談を導入しました。従業員の自律的なキャリア形成を推進し、会社主導ではなく自らキャリアビジョンを描き、その実現に向けてチャレンジする企業風土づくりに努めています。

多様性の尊重では、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。2019年の異性事実婚・同性パートナー人事登録制度新設、2020年の障がい者雇用推進室設置により、雇用促進と活躍の場の拡大に取り組んでいます。さらに、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財が活躍しており、2019年にベトナムに開設した技能訓練施設では、多くの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。



東日本教育訓練センター訓練校修了生が建築現場で活躍する姿


男性育児休業制度により子どもと過ごす時間もより充実


Sekisui House Australiaでも男性育児休業取得が活発化


当社の建築技術を学ぶベトナムからの技能実習生



ダイバーシティ&インクルージョン

マテリアリティの取り組みに向けたテーマ・KPI

マテリアリティカテゴリ

ダイバーシティ推進
従業員の幸せ・健康
多様な働き方・働きがい
人財育成・キャリア自律

KPIカテゴリ

- 女性取締役・管理職人数
- 女性新卒採用比率
- 健康診断2次健診受診率
- ESG対話
- 男性育児休業
- 資格取得
- 女性正社員比率
- 障がい者雇用
- ウォーキングチャレンジ
- 幸福度診断
- 1人当たり総労働時間・有給休暇取得

マテリアリティ	カテゴリ	No.	指標	役員報酬指標 PSU1	役員報酬指標 PSU2	第5次中期経営計画	社長表彰ESG指標	単位	2020年度 目標	2020年度 実績	2021年度 目標	2021年度 実績	2022年度 目標	備考
ダイバーシティ&インクルージョン	ダイバーシティ推進	29	女性取締役人数（単体）					人	1人以上	1人	3人	3人	3人以上	
		30	女性管理職人数（グループ）	○	○	○		人	225人	236人 3.79%	240人	273人 4.31%	260人	
		31	女性正社員比率（グループ）					%	27.0%	27.3% 6,225人	27.5%	28.1% 6,454人	28.0%	
		32	女性新卒採用比率（グループ）					%	—	41.6% 305人	41.1%	41.2% 278人	42.0%	
		33	障がい者雇用率（単体）					%	2.61%	2.76%	2.61%	2.90%	2.61%	
	従業員の幸せ・健康	34	定期健康診断2次健診受診率				○	%	—	87.0%	89.0%	97.8%	98.0%	
		35	ウォーキングチャレンジ参加者数と平均歩数				○	人	—	19,138	—	19,691	—	
								歩数	—	5,388	—	5,641	—	
		36	ESG対話の実施率（事業所ベース）*1					%	—	積水ハウス職責者	積水ハウス従業員グループ職責者	積水ハウス従業員グループ職責者	100%	
		37	「幸福度診断 Well-Being Circle」総合値*2					ポイント	—	65.51	—	65.75	—	
	多様な働き方 働きがい 人財育成 キャリア自律	38	男性の育児休業取得率（単体）	○	○	○		%	100%	100%	100%	100%	100%	
		39	1人当たり月平均総労働時間		○		○	時間	—	176.71	176	177.64	175.5	
		40	年次有給休暇取得率と取得日数	○				%	57%	46.5% 8.4日	58%	52.7% 9.5日	60%	
		41	業務上必要な主要資格の累積取得者数					人	22,300	22,534	22,700	22,940	22,900	延べ人数

*1 2020年度・2021年度は、実施対象者。2022年度から実施率に変更
*2「幸せ度調査」のうち、「幸福度診断Well-Being Circle」の11カテゴリ34項目の平均値

社長メッセージ



「わが家」を世界一幸せな場所にする グローバルビジョンの実現を目指し ハード・ソフト・サービスを提供する企業へ 着実に歩みを進める

代表取締役　社長執行役員 兼 CEO

仲井嘉浩

社長メッセージ

第5次中期経営計画2年目の振り返り

幸せを追求するハードとソフトを融合し、ベクトルを1つにして難局を乗り越える

世界中で新型コロナウイルス感染症の流行が続いています。罹患された方々や感染の拡大によって暮らしに大きな影響を受けられている皆様に、心からお見舞い申し上げます。

当社は、2020年に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、「住」を基軸に、ハード・ソフト・サービスを融合した幸せを提供するグローバル企業を目指し、現在、事業を推進しています。2021年度は、コロナ禍という厳しい経済局面においても、グローバルビジョンの実現に向け全社のベクトルを1つにすることで、成長スピードを加速させることができ、売上高は前期比1,426億円増加、5.8%増の2兆5,895億円、営業利益は436億円増加、23.4%増の2,301億円と、ともに過去最高を更新しました。

第5次中期経営計画の最終年度となる2022年度も、戸建住宅事業では引き続きハード・ソフトを融合した「ファミリー スイート」を中心に受注が堅調に進捗しています。家族が明日の暮らしを考え楽しめる体験型施設「Tomorrow's Life Museum（トゥモローズ ライフ ミュージアム）」や、ハードだけでなく、お客様の幸せに資するソフトの提案を充実させたライフスタイル型モデルハウス「みんなの暮らし 7Stories」など、住宅に新たな価値を訴求する取り組みを推進しています。賃貸住宅事業・不動産フィー事業では、エリアマーケティング戦略の徹底や、戸建住宅同様ZEHの普及促進、高品質なサービスの提供など、賃貸住宅オーナー様の大切な資産の建築・管理を行い、入居者様にも満足いただける取り組みを進めています。また、2022年2月には、中間持株会社「積水ハウス不動産ホールディングス」を設立するなど、積水ハウス不動産グループの管理・サービス向上を今まで以上に高め、グループガバナンスの強化も同時に進めることを目的にグループ再編を行いました。

リフォーム事業についても、提案型・環境型リフォームを軸に大きな成果を上げることができ、マンション事業、都市再開発事業はともに会社計画に沿った堅実な結果となりました。国際事業では、米国子会社であるWoodside Homes社に対して、日本で培ったマーケティングノウハウと技術の移植が順調に進んでいます。日本から技術者を派遣し、生活提案型の事業展開にシフトすることで、高い顧客満足を獲得し、Woodside Homes社はお客様中心のプレミアムブランドとして広く認知されるようになってきました。2021年12月には、米国で2社目となるHolt社の完全子会社化を実現。今後も、積水ハウステクノロジーの移植と普及をより一層加速させてまいります。

グローバルビジョンに対する想い・中長期の方針・課題認識

積水ハウスのハードとソフトの強みを活かし、グローバルビジョンの実現を目指す

当社は、グローバルビジョン“「わが家」を世界一幸せな場所にする”を目指すべく、幸せを「健康」「つながり」「学び」の3つに因数分解し、いかに付加価値の高い住宅を提供できるか日々探求しています。現在「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」を掲げ研究・開発を進めている中、第1弾として、業界初の間取り図面連動型スマートホームサービス「PLATFORM HOUSE touch」の提供を開始しました。エッジコンピューターの設置により住戸内のセキュリティ強化を図り、当社専用のアプリを利用することで、わが家の状態の確認や、遠隔操作によるエアコンなどの機器の操作、家族の帰宅・外出通知などを視覚的に操作できるシステムです。発売以降、お客様に好評をいただいており、今後もさまざまなサービスを順次インストールする計画です。第2弾として、「健康」「つながり」「学び」に関するサービスの提供、第3弾では、在宅時急性疾患早期対応ネットワーク「HED-Net」サービスの開始を目指しています。「プラットフォームハウス構想」や「HED-Net」はアメリカのラスベガスで開催された「CES*1」で詳細を発表しましたが、国内外ともに大変高い注目を受けることとなりました。これからも「家」（ハード）が健康・スキル・知識といった無形資産（ソフト）などを創出し、お客様の「幸せ」をアシストすることを目指します。

また、日本で培った住宅建築の技術やライフスタイル、さまざまな高付加価値提案を通じ、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していきたいと考えています。例えば、「安全・安心」はすべての基盤となる技術ですが、国や地域ごとに風水害や地震など、自然災害に対する危機感には温度差があります。例えば、アメリカでは、地震の発生における危機意識は西海岸に多く、ハリケーンの襲来については中・南部であり、気温の

社長メッセージ

寒暖も地域によって大きく異なります。このような課題に対応する多様なニーズに応えるべく、高い技術力を持つ「シャーウッド」をはじめ、当社のテクノロジーを移植し付加価値を提供していく予定です。

また、ソフト提案の「ファミリー スイート」の考え方は、海外でも受け入れられると考えています。海外の住宅はほとんどがツーバイフォー工法であり、これでは大きな空間はつくれませんが、当社のシャーウッド構法によって「ファミリー スイート」を実現すれば、個々人がそれぞれの思いのままに過ごしつつ、家族が集うことができる大空間ができ、そこに「わが家」の幸せな場所をつくることができます。当社は2025年に、国際事業における戸建住宅販売を日本と同様の年間10,000戸を目標に掲げています。そのためには、当社が思想とするハードとソフトの考え方に共感いただける海外企業との協業は必須であり、M&Aも視野に見据え、事業の拡大を図りたいと考えています。

*1 CES（Consumer Electronics Show）：世界最大級の最新テクノロジーの展示会

新マテリアリティの特定について

ステークホルダーと約束した、持続可能な未来に向けた3つの新しいマテリアリティ

積水ハウスが果たすべき使命を明確にするため、このたび、当社のマテリアリティ（重要課題）を見直しました。私はマテリアリティとは一過性のものではなく、会社の歴史や時代の潮流を包括して、未来への会社の方向性を指し示すべきであると考えます。1960年代、住宅難という社会課題を解決するべく創業した当社は、これまで変わることなく、住まいの「安全・安心」「快適性・環境配慮」を追求してきました。そして、これからは、住まいを通じた「人生100年時代の幸せ」を実現するうえで、「良質な住宅ストックの形成」「持続可能な社会の実現」「ダイバーシティ&インクルージョン」という3つをマテリアリティとして経営の重点課題に位置づけました。

1つ目の「良質な住宅ストックの形成」についてお話ししたいと思います。私は、住宅とは、道路や鉄道、ガス・電気・水道といったインフラと同様に重要な社会資本の一つだと考えています。社会資本であるからこそ、長期に住み継がれていく良質な住宅を残すことが当社の最大の使命だと認識しています。その前提として、住宅に住まう人々の命と財産を守るための「安全・安心」なシェルター機能の役割が求められます。当社はお客様の「安全・安心」を確保するため、創業以来、耐震性の高い強固な住宅の開発を行ってきました。1995年に発生した阪神・淡路大震災では、当社の建物は1棟の全壊・半壊もなく、その技術力はそれまで以上にお客様から信頼を得ることにつながりました。その後、軽量鉄骨住宅での実績により、木造住宅「シャーウッド」においても基礎と柱を直接接合する基礎ダイレクトジョイントを採用し、柱と梁の金物接合を含めてMJ（メタルジョイント）構法を開発。2004年にはさらなる耐震性を求め、免震住宅を世に送り出しました。2007年には建物の変形を1/2に抑えることができる地震動エネルギー吸収システム「シーカス」を開発し販売を開始、現在、軽量鉄骨戸建住宅ではほぼ標準搭載しています。これにより、地震に対応する「耐震」「制震」「免震」の構造ラインアップが完成しました。いつ発生するかわからない災害に備え、私たちの使命として、住宅の資産価値の維持・向上、約500万戸の戸建住宅の耐震強度不足の解消、良質な住宅ストック形成による循環型社会の構築を目指していきたいと思います。

一方、断熱性能も「良質な住宅ストックの形成」には欠かせません。当社はいち早く「居住性と断熱性」をあわせ持つ住宅の販売を開始しました。採用したアルミサッシは、それまでの木製窓に比べて飛躍的に気密性を向上させました。また、発泡ポリスチレンを組み合わせた外壁パネルを開発・導入し、断熱性能を格段に改善させました。「最高の品質と技術」を提供するという信念のもと、国の基準より常に先行して、住宅の居住性向上に努めてきました。オイルショック時には、それまで以上に省エネルギーに対する注目が高まる中、先進的な省エネ住宅を開発し、時代をリードしてきました。その後、1996年には、省エネルギーだけでなく、住まい手の快適性や楽しい暮らしを実現するために、大きな吹抜けやリビング階段を採用した戸建住宅を開発。熱的弱点部位となる開口部に当時はめずらしかった高性能遮熱断熱複層ガラスを標準採用しましたが、これは3年後の1999年に施行された「次世代省エネルギー基準」をすでにクリアすることとなりました。COP3が開催された1997年には、太陽光標準搭載住宅を発売、環境配慮と経済性を両立させ、意匠性を向上させた「屋根建材型太陽光パネル」を採用しました。これが後に、現在のZEH推進力につながることとなります。日本には、現行の省エネルギー基準を満たす住宅ストックがわずか13%しかありません。当社は、業界をリードし、断熱性能においても「良質な住宅ストックの形成」を目指していきます。

2つ目の「持続可能な社会の実現」に関するキーワードとして、「脱炭素」を掲げたいと思います。

世界共通の課題である気候変動は、地球の自然環境に大きな影響を与えていますが、環境は未来からの借り物

社長メッセージ

であり、未来の子どもたちのための住まいづくりをという思想のもと、1999年には環境を全社の取り組みとして位置づける「環境未来計画」を、2005年には「持続可能な社会」を企業ビジョンに据えた「サステナブル宣言」を発表しました。京都議定書*2発効を機に、日本の目標達成に貢献する「アクションプラン20」を策定し、高断熱化や高効率給湯器を標準採用するなど、居住時のCO_2排出を20%削減させて京都議定書目標達成に貢献する住宅の普及に取り組みました。そして、住まいからのCO_2排出ゼロを目指す「2050年ビジョン」を発表し、いち早く脱炭素経営に舵を切りました。まずは、居住時を対象とした「CO_2オフ住宅」を発売、これが現在のネット・ゼロ・エネルギー・ハウス（ZEH）の先駆けとなります。2009年には太陽光・エネファームを採用した「グリーンファースト」を発売し、グリーファースト戦略と銘打った本格的な環境戦略を開始しました。2013年にはZEH「グリーンファースト ゼロ」を発売、普及に努めてきました結果、2021年度の戸建住宅におけるお客様採用率は92%まで高まってきました。現在は戸建住宅だけでなく、賃貸住宅や分譲マンション、賃貸オフィスなどの非住宅の建物においてもZEH化に注力しており、他社に先駆け先進的な取り組みを推進し、今後も住宅業界を牽引する考えです。いずれも快適性・経済性・環境性能のバランスを高め、住まい手メリットを訴求し、お客様の共感を得ながら推進しています。これらの取り組みにより、2050年カーボンニュートラルの実現を目指します。

*2 地球温暖化防止のため、1997年に京都で開催された気候変動枠組条約第3回締約国会議（COP3）において採択された議定書

3つ目は「ダイバーシティ&インクルージョン」です。当社は「女性活躍の推進」「多様な人財の活躍」「多様な働き方の推進」をダイバーシティ推進方針の3つの柱とし、従業員と企業がともに持続可能な成長を実践できる環境や仕組みづくりに日々取り組んでいます。女性活躍の推進については、2006年に女性活躍推進グループを設置し、本格的な取り組みを開始しました。女性従業員のキャリア形成を支援する制度、研修の企画、営業職の積極的な採用活動や管理職の登用を目指しました。管理職登用のサポート体制としては「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」を開講し、2年間さまざまな分野における研修を実施、2022年1月現在、女性従業員比率が28%に達しました。建設業界では非常に高い数字であり、将来的には約30%達成を想定しています。

多様な働き方としては、2018年に、男性従業員に育児に1ヵ月以上の休業を促す「男性育児休業制度」を導入しました。開始して以降、取得率100%を維持しています。1ヵ月の休業制度を利用することにより、取得者に社内外におけるさまざまな気づきなどをもたらし、本業に良い影響が出ています。

人財育成の面では、2021年を人事制度改革元年と位置づけ、透明性の高い評価制度とキャリア面談制度を導入し、従業員のキャリア自律をサポートする制度を立ち上げました。会社主導の制度ではなく、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ています。

そして、当社がさらなる活力ある組織になるためには、「イノベーション&コミュニケーション」の実践が不可欠だと考えています。2021年からスタートしたグループ全従業員を対象とする創発型表彰制度「SHIP*3」では、「イノベーション&コミュニケーション」をキーワードに未来につながるさまざまなアイデアが提案され、確実に浸透していると実感しています。「イノベーション&コミュニケーション」の実践は活力ある風土を醸成し、さらなる企業価値の向上につながると確信しています。“「わが家」を世界一幸せな場所にする”には、まずは従業員が幸せになることが大切です。ダイバーシティ&インクルージョンの推進を通して、これからも誰もが自分らしく、幸せに、安心して働き続けられる職場環境を整備するとともに、多様性と自律性を伸ばし活かせる組織づくりに邁進してまいります。

*3 SHIP（Sekisui House Innovation & Performance Award）：積水ハウスグループ社内における創発型表彰制度

今後の展望と積水ハウスグループの企業価値向上について

最後に、繰り返しになりますが、住宅は社会資本として長期にわたり存続・継承されていくべきものであると考えています。同時に、住宅の美しさや、年を経るにつれ美しくなる経年美化の思想も追求しています。積水ハウスは住宅メーカーとして、お客様の幸せを願い、幸せを提供し、幸せを実現させる役割を果たしていくとともに、ESG経営のリーディングカンパニーを目指し、ステークホルダーの皆様に、その使命を形にし、しっかりとお示しする所存です。相手の幸せを願い、その喜びを我が喜びとする当社の根本哲学「人間愛」の精神は、いつの時代でも未来に向かって脈々と受け継がれていくものと確信しています。

次の50年、100年に向けて、さらなる飛躍を遂げるべく邁進する積水ハウスにぜひご期待ください。

特集　成長戦略事例

積水ハウスグループでは、新たな成長に向けて、さまざまな取り組みを始めています。
ここでは、積水ハウスグループの新たな成長につながる、3つの事例についてご紹介します。

事例 1

新たな成長を生み出す新規事業
—PLATFORM HOUSE touch—

「プラットフォームハウス構想」の第1弾となるサービスは、人生100年時代の住まい手の幸せと、積水ハウスにとっての新たな収益機会の獲得につなげます。

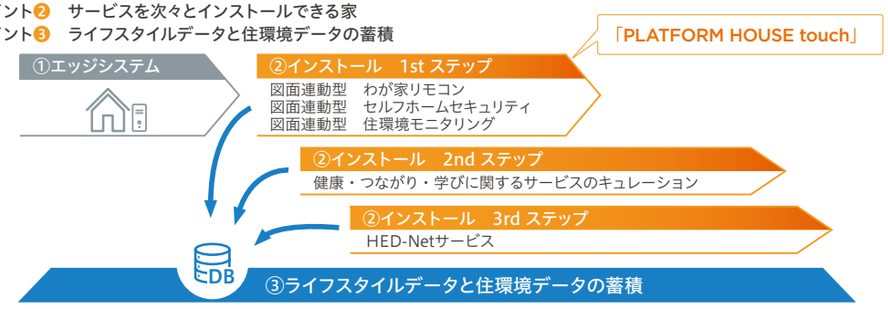
新規事業の開拓を担う「プラットフォームハウス構想」

第5次中期経営計画における成長戦略の一つが「プラットフォームハウス構想」です。2020年に発表したこの取り組みは、「家」を起点とした事業領域を住まい手の生活サービスにまで拡大させるもので、ハード・ソフト・サービスを融合し、新しいライフスタイルの基盤となる「健康」「つながり」「学び」という無形資産を生み出し続ける家を提供し、人生100年時代の住まい手の「幸せ」をアシストしていくことに挑戦します。

住まい手が無形資産を積み上げていくための支援として、具体的には「エッジコンピューター（エッジシステム）の設置による住戸内セキュリティの強化」「サービスを次々とインストールできる家の実現」「ライフスタイルデータと住環境データの蓄積」の3つに取り組みます。2021年8月に販売を開始した新サービス「PLATFORM HOUSE touch」は、「プラットフォームハウス構想」の第1弾として、スマートフォン1つで家の状態確認や機器の操作を行うことで、どこにいても住まいや家族とつながる、新しい暮らし方を実現します。今後は、「健康」「つながり」「学び」に関するキュレーションサービスの拡張、さらにHED-Netサービスの実装に向けて事業を発展させていきます。

プラットフォームハウスの展開

ポイント❶　エッジシステムの設置による住戸内セキュリティの強化
ポイント❷　サービスを次々とインストールできる家
ポイント❸　ライフスタイルデータと住環境データの蓄積



「プラットフォームハウス構想」の第1弾「PLATFORM HOUSE touch」



家と人の「つながり」で幸せをアシストする「PLATFORM HOUSE touch」は、業界初の間取り図と連動した視覚的に直感操作できるスマートフォンアプリで、わが家リモコン、セルフホームセキュリティ、住環境モニタリング、帰宅・外出の通知などのサービスが利用できます。

家電などをインターネットでつなぎ操作する「家電」が主役の「スマートホーム」は、すでに多くの家電メーカーなどが提供していますが、積水ハウスの「PLATFORM HOUSE touch」は「住まい手」が主役です。いつ、誰が、何をしたかがわかり、操作した人と機器の記録とともに、家が今、どのような状態になっているかを可視化できるなど、IoT機器にとどまらないサービスコンセプトが特徴です。当社のサービスは、私たちが重視する「安全・安心」の考え方がしっかりと根づいており、長い年月をかけて培ってきた住まいの技術を基盤とした、住まい手の人生に寄り添うサービスであると言えます。

本サービスは月額課金を行うサブスクリプション方式としており、今後、無形資産の価値を次々と提供し、その中からお客様自身に必要なサービスを選んでご利用いただく仕組みとなっています。今後、私たちが魅力的なサービスを次々と提供し、さまざまなサービスを住まい手にご利用いただくことで、住まい手やご家族の「幸せな時間」を生み出し、さらには私たちにとっての新たな収益機会の獲得にもつながることを企図しています。



提供価値 1　家族の幸せ時間（利用者の声）



遠隔操作でさまざまな“時短”が実現しました。例えば、キッチンから2階の部屋の電気をスマートフォンで確認し消灯、子どもの帰宅も会社から確認。忙しい共働き生活でも家族の“幸せ時間”をもたらす先進の機能を満喫しています。

提供価値 2　営業の武器化（当社営業部門の声）

わが家の間取り図と連携しているため、世界に一つだけのアプリであることの特別感、さらに「16の新しい暮らし」が家族や家とのつながりを感じられると、お客様には大変ご好評いただいており、受注につながっています。

PLATFORM HOUSE touch

特集 成長戦略事例

事例 2

積水ハウステクノロジーを世界に移植
―米国住宅販売事業―

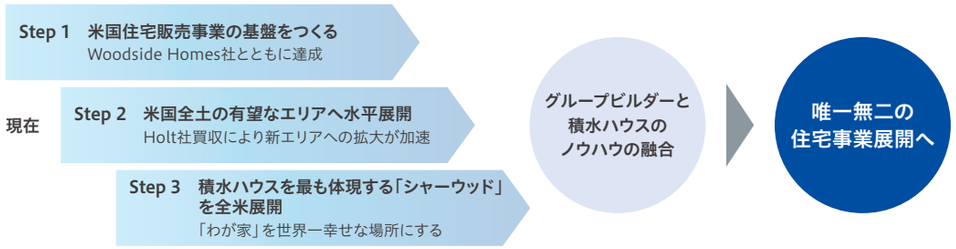
グローバルビジョン実現のため、国内だけでなく、進出する海外のエリアにおいて、積水ハウステクノロジーを移植し、ハード・ソフト・サービスの融合による「幸せ」価値の提供を目指しています。米国の住宅販売事業はその中核となる事業です。

米国住宅販売事業は展開エリアの拡大でさらなる成長へ

積水ハウスグループは、積水ハウステクノロジーを世界に移植し、日本で培った住宅技術と生活提案などのソフトとサービスの融合による「幸せ」価値の創出に注力しています。将来、積水ハウステクノロジーが世界のデファクトスタンダードとなることを目指し、2025年に海外で年間10,000戸の戸建住宅の供給を目標に住宅販売事業を推進しています。

米国住宅販売事業はその中核となる事業であり、現地のグループビルダーと積水ハウスのノウハウを融合させることで、唯一無二の住宅事業を展開します。2017年のWoodside Homes社の買収を機にスタートした住宅販売事業は、事業基盤の構築、アメリカ全土の有望エリアへの水平展開を進め、さらに当社を最も体現する「シャーウッド」の全米展開につなげるという3段階のステップで成長を目指しています。現在は有望エリアへの水平展開を進めるステージにあり、Holt社の完全子会社化を足がかりとして、事業展開エリアを西海岸北西部へと拡大させていきます。

米国住宅販売事業拡大における3つのステップ





SHAWOOD

コンセプトホーム（Chōwa）（2020年1月開催のInternational Builders' Showに出展した米国初の「シャーウッド」）

「シャーウッド」で世界のデファクトスタンダードを目指す

Woodside Homes社に対する積水ハウステクノロジーの移植は順調に進捗しています。ユタ州・カリフォルニア州・アリゾナ州・ネバダ州で戸建住宅販売事業を展開する同社の事業は、価値重視型・生活提案型の事業展開へと転換が進み、高い顧客満足を獲得。同社は、顧客中心のプレミアムブランドとして広く認知されるようになりました。

また、2021年12月のHolt社の完全子会社化により、展開エリアはオレゴン州・ワシントン州へと拡大し、積水ハウステクノロジーの移植はさらに加速。Holt社が展開する西部エリアは高価格帯住宅の市場規模も大きく、住宅販売事業の拡大を図るうえで極めて有望な地域であり、Woodside Homes社、Holt社との連携を推進し、より質の高い住まいの提供を目指します。さらに、住宅着工戸数で全米の約50%のシェアを持ち、高価格帯住宅の着工数でも西部エリアに次ぐ南部エリアでの事業展開も視野に、グループビルダーの獲得やシャーウッド事業の展開を検討しています。

Woodside Homes社をはじめとするグローバルビジョンを共有するグループビルダーとともに、シャーウッド事業の可能性も追求していきます。市場やニーズの変化に対応することで、「シャーウッド」を通じて提供する「今までの木造住宅の概念や常識にとらわれない、自由で新しい家づくりと暮らし」が米国のお客様にも受け入れていただけるものと考えています。今後は全米、さらには世界中のお客様に対して「シャーウッド」の持つ価値を提供し、積水ハウステクノロジーが世界のデファクトスタンダードとなるよう、住宅販売事業を加速させていきます。

米国市場で生き抜いていくための「シャーウッド」の技術力



特集 成長戦略事例

事例 3

イノベーティブな企業風土を醸成する
—創発型表彰制度「SHIP」—

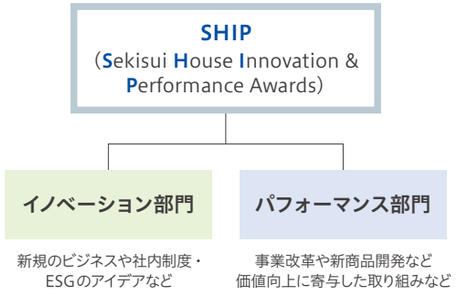
イノベーティブな企業風土を醸成することは、積水ハウスグループの持続的成長に欠かせない取り組みです。参加型の創発型表彰制度「SHIP」は自律的な人と組織をつくるうえで重要な役割を担っています。

イノベーティブな企業風土は「イノベーション&コミュニケーション」によって醸成される

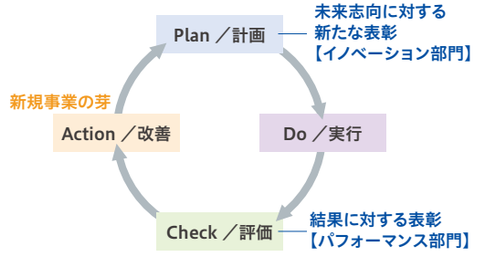
「SHIP」とは、積水ハウスが創立60周年を記念してグループ全従業員を対象に開催した「イノベーションコンペ」と、長い実績のある「技術功労賞」「業務功労賞」などを融合させた、全従業員参加型の創発型表彰制度です。「イノベーションコンペ」は、積水ハウスグループが今後30年の変化の激しい世の中を生き抜くために必要なイノベーティブな企業風土醸成に向けた取り組みであり、イノベーションの源泉となる現場でのコミュニケーションを重視する「イノベーション&コミュニケーション」という強い想いが込められています。

「SHIP」は新規のビジネスや社内制度などESGの観点からアイデアを募集する「イノベーション部門」、すでに実施した事業改革や新商品開発に加え、事業所での自由なアイデアの実践による業務改善や業績向上、社会貢献などに寄与した取り組みを募集する「パフォーマンス部門」の2部門から構成されています。これらを連携させ、従業員一人ひとりがアイデアを出し行動することで、イノベーションと企業価値向上の好循環サイクルを生み出します。

創発型表彰制度「SHIP」の体系



イノベーションと企業価値向上の好循環サイクルを生み出す



コミュニケーションがアイデアを生む、創発型企業へ

創発とは、自律的な要素が集結すると個を超える高度なシステムが生じる現象のことです。従業員同士、従業員と経営層、グループ会社間といった複層的なコミュニケーションにより普段話さない人と話し、物事を新しい視点から捉えることで質の高いアイデアを育み、そのアイデアを実現させていきます。横断的なコミュニケーションと職場風土の改善によって、イノベーションを創出し続ける自律的な人と組織を醸成することが「SHIP」制度の狙いです。各支店・グループ全社の事業所・工場・本社が日々の業務に対する気づきやアイデアをオープンにするのも「SHIP」の役割だと考えており、2021年のイノベーションコンペでは232件だった応募数も「SHIP」開設後はイノベーション部門・パフォーマンス部門合わせて843件まで増えました。

2022年3月には第1回「SHIP」最終審査会・表彰式をホテル「W Osaka」で実施、ファイナリスト20組が経営陣の前で、自分たちそれぞれのアイデアや取り組みについてプレゼンテーションを行いました。その様子を国内外の事業所・従業員に向けてライブ配信しました。

多様な視点で市場性や社内ニーズ、新規性や優位性を備えた事業や人事制度などのアイデアは当社グループの企業価値向上につながることはもとより、従業員自ら考えたアイデアを直接経営陣にプレゼンテーションし、経営陣から対面でコメントを得られるのも「SHIP」ならではです。

同じ積水ハウスグループの従業員が最終審査会でいきいきと発表している姿を視聴することは、他の従業員への刺激にもなります。「SHIP」が次回は自分が立ちたいという憧れの舞台になることで、従業員一人ひとりが自ら手を挙げ行動する創発型の企業へと成長していきます。



前列：最終審査員（2022年3月15日現在 当社取締役）
後列：ファイナリスト（受賞者）


ファイナリストによるプレゼンテーションの様子

Section

2

価値創造の仕組みと原動力

31 価値創造プロセス
32 積水ハウスを取り巻く事業環境とリスク・機会
33 経営資源
35 コアコンピタンス
36 ビジネスモデル解説
37 バリューチェーン
39 ステークホルダーエンゲージメント

価値創造プロセス

積水ハウスは、企業理念の根本哲学「人間愛」を根幹に、積水ハウスの思想・技術・人財によって多くのイノベーションを起こし、これを積み上げてきました。積水ハウスのあゆみは、創業から30年ずつを1つのフェーズと捉え、第1フェーズを「安全・安心」、第2フェーズを「快適性・環境配慮」、そして第3フェーズを「健康・つながり・学び」の時代であると位置づけることができます。

この積水ハウスのDNAとも言える「人間愛」と、3つのフェーズをベースに、積水ハウスを取り巻く事業環境を機会とリスクと捉え、経営資源を効果的・効率的に活用することにより、ビジネスの拡大・成長を加速しながら、企業価値を創出し、グローバルビジョンの実現を目指していきます。

積水ハウスのグローバルビジョン » P.8

「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


ESG経営の
リーディングカンパニーに


積水ハウステクノロジーを
世界のデファクトスタンダードに

» P.32

積水ハウスを取り巻く事業環境



- メガトレンド
- 機会
- リスク

» P.33-34

経営資源

ヒト
（人的資本・人的投資）
連結従業員、女性管理職、
一級建築士 など

モノ
（製造資本／自然資本）
国内外生産拠点、
資源循環センター など

資金
（財務資本）
財務健全性、キャッシュ・フローの創出
成長基盤投資の継続 など

知的・社会資産
（知的資本／社会・関係資本）
特許権・意匠権保有、総合住宅研究所、
累積建築戸数、協力工事店 など

» P.13／P15-22

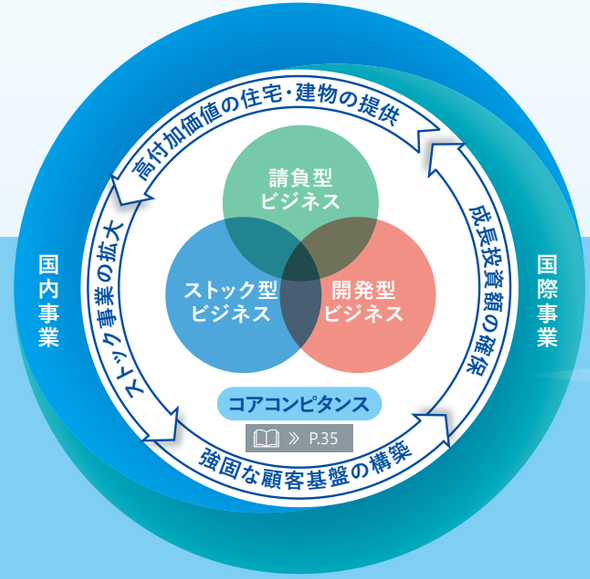
マテリアリティ



- 良質な住宅ストックの形成
- 持続可能な社会の実現
- ダイバーシティ&インクルージョン

» P.36

ビジネスモデル



事業拡大・
成長を加速

積水ハウスが考える「幸せ」

お客様の幸せ

良質な住宅ストックの形成を目指し、
安全・安心・快適性・美しさの追求により、
お客様に永く住み継いでいただける
価値ある住宅を提供

社会の幸せ

住宅メーカーの社会的使命として、
「人」「まち」「地球」を視点に
事業を通じて持続可能な社会を実現

従業員の幸せ

従業員にとっての「わが家」である
職場の幸せづくりの取り組みを通じて、
ダイバーシティ&インクルージョンの確立と
自律型キャリア人財を育成

創業から積み上げてきた積水ハウスのコーポレートストーリー

» P.9-12

Phase1　安全・安心 → Phase2　快適性・環境配慮 → Phase3　健康・つながり・学び

企業理念 根本哲学「人間愛」・コーポレートガバナンス

» P.6　» P.69-82

積水ハウスを取り巻く事業環境とリスク・機会

加速度的に社会状況が変化する中、事業を通じて価値を創出するためには、現状の予見可能性をベースとした計画・立案だけでは不十分と考えます。積水ハウスグループでは「持続可能性」を軸に、価値創造に影響をもたらす中長期の課題を分析し、リスク要因を洗い出すとともに、それらを将来の事業創出の機会でもあると位置づけ、中長期の事業戦略立案に反映しています。

メガトレンド		具体的なリスクシナリオ	機会創出の具体例
気候変動	● 温暖化の懸念から脱炭素の流れが加速	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 炭素税の導入によるコストの増加	「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
生物多様性保全	● 温暖化による生物多様性保全への対応 ● 水資源の効率的・循環利用の要請	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	樹木の効果的配植提案 節水型住宅設備の普及
資源循環	● 資源の効率的・循環利用の要請 ● 脱プラスチック社会への意識変化	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	高度分別徹底と「広域認定」活用による循環型事業推進
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	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、持家離れ	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、優秀な人財の採用 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
グローバリゼーション	● 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	競合の激化 対応機会損失、情勢変化による需要の変動	国際事業の進展 長期的な需要の獲得
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	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損失 従業員の職場復帰遅れ 資産継承の複雑化、トラブル 健康に関する先進的技術の先取り競争	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
技術革新	● IoT・AI時代の到来 ● ロボット技術の進展	ビジネス機会の損失、セキュリティ対策の必要性増大 施工技術伝承の断絶	利便性の高い住宅の提供 施工効率の向上

経営資源

ヒト
（人的資本・人的投資）

「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財の積極的採用や育成、さらには社内認定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
28,821名
- 営業職：7,153名
- 技術職：8,282名

一級建築士
3,311名

チーフアーキテクト*
266名

チーフコンストラクター*
156名

構造計画スペシャリスト*
172名

プラチナスペシャリスト*
41名

CSマイスター*
84名

女性管理職
273名

障がい者雇用率（単体）
2.90%

ダイバーシティ&インクルージョン

＊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）

» P.48-49 人財戦略
» P.143 社内認定制度
» P.145-149 ダイバーシティ&インクルージョン

モノ
（製造資本／自然資本）

● 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、全国の施工現場に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。

● 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、輸入材のデュー・ディリジェンス、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%達成するという当初の目標を大幅に前倒しし、2030年頃に達成する見込みです。このほか、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」を保有しています。

設備投資額
895億円

生産拠点
6カ所
国内**5**カ所
海外**1**カ所

物流拠点
40カ所

持続可能な木材調達比率
97.2%

CO_2排出量
8.8万t

廃棄物排出量
102.2万t

- 積水ハウスオーナーでんき
- 資源循環センター

» P.37-38 バリューチェーン
» P.182 環境データ⑩
» P.122 サプライチェーン・マネジメント
» P.106「積水ハウスオーナーでんき」によるRE100の推進
» P.115 資源循環

経営資源

資金
（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
0.37倍

フリー・キャッシュ・フロー
43億円

不動産投資額
1兆1,613億円（61.4%進捗）／ **1兆8,900億円**（第5次中期経営計画期間中）

有利子負債
5,498億円

» P.42-45 財務資本戦略 » P.197-200 財務分析 » P.4 事業ポートフォリオ

知的・社会資産
（知的資本／社会・関係資本）

● 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」、日本初の幸せ研究所である「住生活研究所」などを保有し、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。

● 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。

研究開発費
94億円

特許権保有件数
716件

意匠権保有件数
343件

累積建築戸数
254万戸

積水ハウスの本体工事に関わる協力工事店数
約2,650社

- **総合住宅研究所**
- **住生活研究所**

総合住宅研究所　住生活研究所

» P.37-38 バリューチェーン » P.50 技術開発戦略
» P.129-130 お客様への取り組み・技術開発・新事業創出
» P.160「積水ハウス会」との協同と、施工協力会社向け福利厚生制度の運営

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、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うことで、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、ベルバ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

- 積和建設各社を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254万戸のオーナー様
- 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

研究開発 → 設計 → 販売 → 生産 → 施工 → アフターサービス

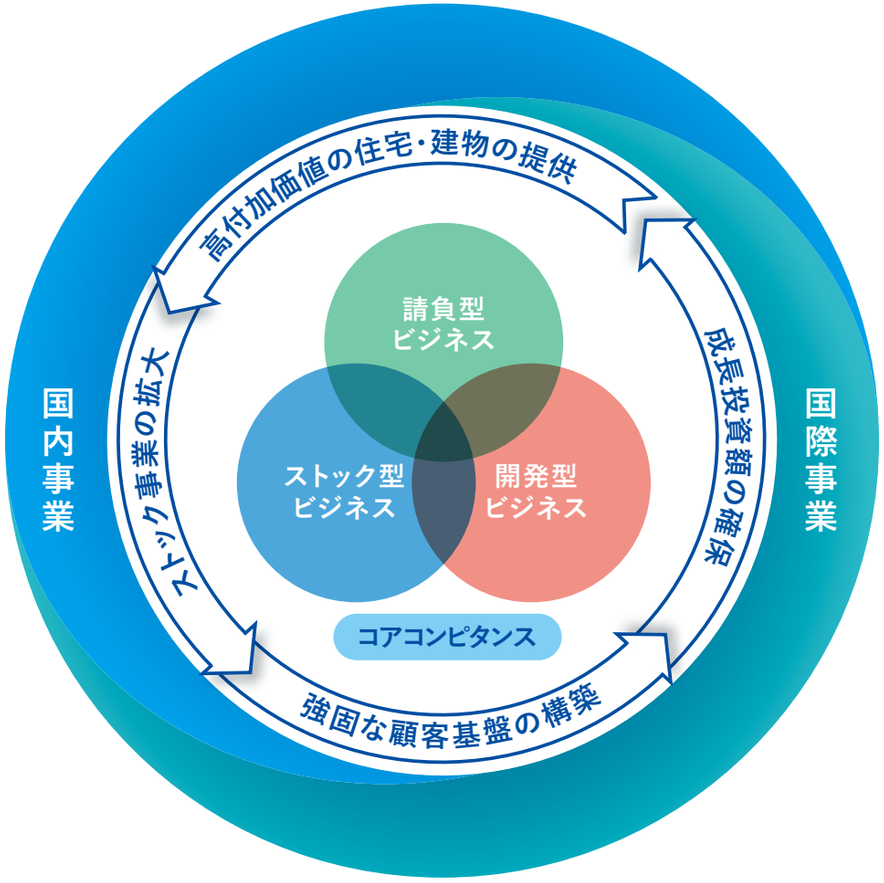
＋

新技術：IoT / AI / Robot / Blockchain

コアコンピタンスの進化と拡張

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

ビジネスモデル解説



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、積水ハウス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。高付加価値の住宅・建物を提供し、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や賃貸住宅管理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美しく住み心地の良いまちづくりを行う「開発型ビジネス」に投資する。そして、将来の成長投資とあわせて、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」のさらなる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。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。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。

〈国内事業・国際事業で展開するビジネス〉

請負型ビジネス	高付加価値の住宅・建物を提供し、 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、 リフォームや賃貸住宅管理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美しく住み心地の良いまちづくりに投資

バリューチェーン

積水ハウスグループは、住まい手にとって重要な基本性能や環境技術を絶えず進化させながら、新しい暮らし方の研究や提案を組み合わせていくことで、幸せな住まいの実現を目指しています。
その価値創造の源泉となるのが積水ハウスならではのバリューチェーンです。

▶詳細はSection6もあわせてご覧ください。
» P.102-127 環境
» P.128-162 社会



研究開発

人生100年時代へ住まい手価値の創出を目指し、安全・安心や快適、健康を追求する先進の技術開発から、幸せな暮らしやサービスの提案に向けた調査研究まで、「住」を基軸としたハード・ソフト・サービスについてのさまざまな研究開発を行っています。

強み・差別化ポイント	リスク・機会	強化施策
● 1990年、世界最大規模の「総合住宅研究所」を開設 ● 2018年、日本初“幸せ”を研究する「住生活研究所」を開設 ● 業界随一の膨大な「住」に関するデータやノウハウを活用した研究開発 ● 体験型研究施設「納得工房」での生活者視点研究	● 技術革新への対応不足によるビジネス機会の損失 ● 気候変動による自然災害の激甚化	● 住宅における災害対応に向けた研究開発 ● 住宅の長寿命化に向けた研究開発 ● 営業・技術・生産部門などとの共創に基づく研究開発 ● 企業や教育機関等との情報受発信や研究開発



商品開発・設計・技術

「最高の品質と技術」を追求し、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。その使命のもと生み出した商品は、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。

強み・差別化ポイント	リスク・機会	強化施策
● 時代を先取りし、他社の追随を許さないさまざまなオリジナル技術 ● 3,311名の一級建築士 ● トップクリエイター集団「チーフアーキテクト」制度による優れた社内建築家育成の仕組み	● ライフスタイルの変化や価値観の多様化 ● 住宅に求められる性能の多様化（環境対応、自然災害対応、感染症対応など）	● ハード・ソフト・サービスの融合によるライフスタイルの変化に対応する住まいづくり ● レジリエンス性の向上や可変性のある住まいづくり ● 機会を逃さないスピード感ある商品開発



営業

お客様接点の最前線である営業は、企業理念の根本哲学である「人間愛」をベースに、お客様にしっかりと寄り添い理想の住まいに向けた価値提案を行います。未来まで続く、お客様との固い信頼関係の構築を目指します。

強み・差別化ポイント	リスク・機会	強化施策
● 積み上げてきた信頼と実績 ● 「人間愛」に基づくお客様に寄り添う姿勢 ● 潜在的な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提案するコンサルティング力 ● 個人だけでなく、法人・公共向け事業にも対応できる提案力	● 競争環境の激化 ● 住宅政策の転換や、住宅取得支援策の変更・打ち切り	● 長期優良住宅の推進 ● お客様だけでなく、地域社会にも価値ある資産づくりのご提案 ● 積水ハウスグループの連携強化による事業機会の確実な獲得 ● 女性営業職の活躍推進

バリューチェーン









	概 要	強み・差別化ポイント	リスク・機会	強化施策
調達	1棟の住宅を建てるには数万点の部材が必要です。当社では、「CSR調達ガイドライン」に基づいて、多様なサプライヤーと協働し、持続可能な調達を推進しています。	● サプライヤーとの共存・共栄のもとに構築してきた強固なサプライチェーン ● 国連グローバル・コンパクト*への署名を踏まえたCSR調達 ● 「木材調達ガイドライン」に基づくフェアウッド調達 ＊ 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	● 原材料の価格高騰や供給制約 ● 自然災害や感染症拡大による影響 ● サプライチェーンにおける人権リスク ● 木材調達における生態系や森林への影響	● 調達先の多様化と、サプライヤーとの強固な信頼関係の構築 ● サプライヤーとの共存・共栄を目指すCSR調達の強化と推進 ● サプライヤーの脱炭素化推進と、フェアウッド調達の深化
生産	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。	● AI、IoT、ビッグデータ解析などの最先端情報技術とロボット技術の活用による、強固な生産・品質管理体制 ● 邸別生産を可能にする柔軟な生産ラインと物流体制 ● チャレンジ精神と向上心を持った技術者集団による、生産技術の自社開発	● 原材料の価格高騰や供給制約 ● 物流コストの上昇およびドライバー不足 ● 生産ライン現場作業従事者の労働力不足 ● 脱炭素化	● 先進的技術のさらなる活用による品質管理強化と、生産・物流改革の推進 ● 自動化推進による生産合理化と、働きやすい職場環境づくり ● 原材料リサイクル、省エネルギー、エネルギー転換などによる脱炭素化推進
施工	完全子会社の積和建設各社と、協力工事店からなる「積水ハウス会」による「責任施工体制」を構築し、優れた施工体制・施工品質・施工環境、施工技術の開発などを推進しています。	● 「運命協同体」の精神で結束する積和建設15社と施工協力会社約7,000社の施工力 ● 施工品質管理、継続的な改善、記録の管理・保存を目的とした「全社施工品質管理システム」 ● 全国3ヵ所の教育訓練センターと、ベトナムの技術訓練施設を通じた将来を担う優秀な人財育成	● 施工技能者の高齢化等による施工力低下 ● 現場労働環境改善の遅れに伴う施工技能者の入職減や離職増等による人財不足 ● 自然環境の悪化による生産性低下 ● 労働災害	● より安全で幸せな施工現場実現に向けた、作業効率や施工環境改善の推進 ● 多角的な視野を備えた人財採用と育成 ● 在来建築や土木事業に強みを持つ鴻池組との連携強化
カスタマーサービス	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。	● お客様に感動をもたらすカスタマーサービス精神 ● 約1,500人の専任者による充実のアフターサービス体制 ● 新築時からのメンテナンス情報を一元管理する情報システム	● 対応の遅れなどによる顧客満足度の低下 ● お客様情報などの情報漏洩リスク	● オーナー様との良好な信頼関係の構築 ● 24時間365日の電話受付や、AIチャットボットなどを活用した対応力強化 ● 積水ハウス ノイエなど、積水ハウスグループへの対応強化 ● 情報管理体制・対応強化

ステークホルダーエンゲージメント

積水ハウスグループは、「お客様（オーナー様）」「消費者（潜在顧客）」「取引先」「従業員」「株主・投資家」「地域社会」などのステークホルダーの皆様とのエンゲージメントを通じて、さまざまな課題や期待を認識し、それらに真摯に応えていくことで、積水ハウスならではの価値創出に取り組みます。

主なステークホルダー	果たすべき責任	主なエンゲージメント例		取り組みによる成果	
お客様（オーナー様）	大切な資産が永く愛着を持って活かされるように、お客様第一の姿勢を貫き、コミュニケーションを大切にします。	●お客様アンケート実施 ●コミュニケーションツールとして情報誌発行 ・「きずな」（戸建住宅・年2回） ・「Maisowner」（賃貸住宅・年2回） ・「gm」（マンション・年3回）	●「Netオーナーズクラブ」運営 ●オーナーデスク ●オーナー様向け生活サービス紹介サイト「スイート コンシェル」	●住宅の長寿命化 ●お客様満足度の向上 ●アフターサポートの充実 ●良質な住宅ストックの形成	
消費者（潜在顧客）	「人間性豊かな住まいと環境の創造」に向けて、信頼関係を築けるよう、積極的に情報開示を行います。	●総合住宅研究所「納得工房」 ●「Tomorrow's Life Museum」 ●「積水ハウス エコ・ファースト パーク」	●「SUMUFUMU TERRACE」 ●「すまい塾」 ●生活リテラシーブックなどを活用したダイアログの実施	●新商品・新技術開発強化 ●「住」関連情報のビッグデータの蓄積	
取引先パートナー	お客様満足の実現を通じて共に発展していくために、公正で対等な取引に努め、温かい共存関係を育てます。	●「積水ハウス会」「セキスイハウス協力会」組織化 ●「年度活動方針説明会」開催	●CSR調達（CSR調達ガイドライン） ●「調達先評価」実施	●働きやすい施工現場環境の構築（施工合理化、施工平準化）	●持続可能で強靭なサプライチェーンの構築
従業員	従業員が個々の能力を活かせるよう、一人ひとりの多様な個性を尊重します。価値ある仕事を通じて公正かつチャレンジ精神を育み、自律的にキャリアを重ねられるよう、健康で幸せな職場環境・制度を整備し、ES（従業員満足）の向上を図ります。	●ESG対話 ●ヒューマンリレーション研修（年1回） ●コンプライアンス研修 ●幸せ度調査	●「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」 ●キャリア面談 ●WEB社内報「ひと」 ●創発型表彰制度「SHIP」 ●幸せ健康経営「チャレンジ6」	●女性をはじめとする多様な人財の活躍 ●人財の育成・開発 ●労働安全衛生（パンデミック対応を含む） ●従業員幸せ度の維持・向上	●イノベーション創出
株主・投資家	健全な成長による企業価値の向上と株主・投資家の皆様への利益還元のために、社会的価値の高い企業であり続けることを目指し、公正で透明性の高い企業経営を行います。	●決算発表・経営計画説明会 ●機関投資家・アナリストとのミーティング ●株主総会 ●Value Report（統合報告書、サステナビリティレポート）※TCFDレポートパートを含む	●「ビジネスレポート」（年2回） ●IRニュースメール配信 ●株主様工場見学会	●株主様への利益還元 ●情報開示の充実 ●株主・投資家との積極的な対話を通じた信頼関係構築	
地域社会	地球環境を守りつつ、すべての人が人間らしい豊かな暮らしを実現できるよう、地域の文化と豊かさを育み、住宅企業らしさを活かして、社会還元、協力と参画に努めます。	●従業員と会社の共同寄付制度「積水ハウスマッチングプログラム」 ●NPO法人西山夘三記念すまい・まちづくり文庫、NPO法人キッズデザイン協議会などNPO法人への協力	●公益信託「神戸まちづくり六甲アイランド基金」 ●SDGs研修、事例発表 ●小学生へのプログラミング教育	●安全・安心な暮らし ●防犯・防災につながるまちづくり ●次世代育成（キッズ・ファースト） ●被災者や障がい者の自立支援 ●ダイバーシティ社会への貢献	●地方創生 ●地域社会との共生 ●社会貢献活動（災害初動対応・復旧復興支援を含む）

ステークホルダーエンゲージメント

従業員エンゲージメント ～幸せづくりのパートナーを目指して～

「幸せづくりのパートナー」として新たな価値を提供し続けるために、積水ハウスグループの従業員一人ひとりの幸せに寄り添い「幸せ度」を高めることで、お客様の幸せ、そして社会の幸せにつなげていきます。

「幸せづくりのパートナー」となるためには、まずは「従業員の幸せ」から

「幸せづくりのパートナー」として、お客様や社会に新たな価値を提供し続けるためには、まずは従業員が働きがいを感じ、いきいきと幸せに働くことができる環境づくりが大切です。“「わが家」を世界一幸せな場所にする”というグローバルビジョンを実現していくうえでも、事業活動を根幹で支える従業員が幸せであることが重要であり、それがお客様、そして社会の幸せにつながっていくものと考えています。そのため、積水ハウスグループでは、従業員の幸せの追求における「従業員エンゲージメント（企業に対する従業員の想い）の向上」を重要な責任として捉え、従業員が多様性を尊重し活かし合いながら、一人ひとりが能力を発揮し、仕事を通じて価値を創造し成長していけるよう、公正かつチャレンジ精神を育む職場環境・制度の整備や企業文化の醸成に力を注いでいます。

従業員の幸せを願うメッセージとしての「幸せ度調査」

一般に、従業員が幸せに働くことで高いパフォーマンスを発揮することができ、コミュニケーションが活性化してイノベーションが生まれやすくなるともいわれています。一方、当社が考える従業員の「幸せ度」とは、福利厚生や職場環境といった衛生要因を満たす、部分的な充足を測る指標としての「満足度」だけでなく、働きがいや自己成長など、主観的で仕事とプライベートを含む人生全体の指標です。

こうした点を踏まえ、積水ハウスグループでは2020年から全従業員を対象とした個人と職場の幸せの相関を分析する「幸せ度調査」を開始。調査結果は、積水ハウスグループ全体として、過去の調査における一般平均値と比べ幸せな職場であると言える結果が出ました。さらに、個人の幸せを測る「幸福度診断」では、感謝力や利他力などの項目が高く、また、職場の幸せでは、他者貢献、自己成長、チームワークなどの項目が高い結果となり、企業理念の根本哲学である「人間愛」が浸透していることが示されました。2021年には2回目の調査を実施し、前回の結果と比べ職場のチャレンジの推奨、ポジティブ感情や他者承認などの項目が特に大きく伸びる結果となりました。一方、ストレスやリフレッシュに関連する項目が相対的に低く、改善余地がある結果となりました。

当社では、個人と職場の幸せを「見える化」することで、従業員一人ひとりが自身の「幸せ」について向き合い、調査結果をもとに実施する対話やワークショップなどの取り組みにより、従業員の「幸せ度」が高まっていくものと考えています。こうした取り組みを継続し、心理的安全性が高く、コミュニケーションが活発でイノベーションが起きやすい職場風土を醸成し、一人ひとりが主体的に幸せになるための行動につなげていきます。

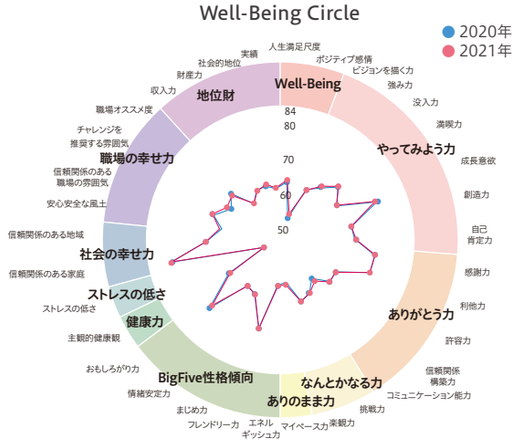
慶應義塾大学大学院 前野隆司教授が提唱する「幸せを構成する4つの因子」



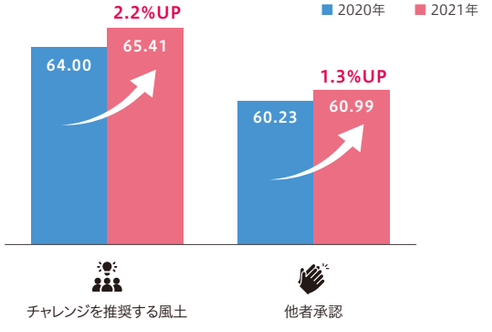
①「やってみよう！」因子（自己実現と成長）
②「ありがとう！」因子（つながりと感謝）
③「なんとかなる！」因子（前向きと楽観）
④「ありのままに！」因子（独立と自分らしさ）

積水ハウスグループは「ありがとう！」因子が高く、企業理念が浸透している結果と考えられる

従業員の多面的な幸せを診断する「幸せ度調査」



ESG対話、キャリア面談や創発型表彰制度「SHIP」などの取り組みにより、チャレンジを推奨する風土、周りから好ましい評価を受けていると実感していている項目などが伸長しています。



Section

3

持続的成長への戦略と取り組み

42 財務資本戦略
46 環境戦略
48 人財戦略
50 技術開発戦略
51 積水ハウスのデジタル技術とDXの取り組み

財務資本戦略



さらなる成長投資と財務健全性のバランスを追求し、時代と環境の変化に対応した新たな価値を創出していきます。

代表取締役
副会長執行役員
財務・ESG部門、TKC事業担当、
ESG経営推進本部長
堀内 容介

事業環境の変化と当社のアクション

当社を取り巻く事業環境は、気候変動、生物多様性保全、資源循環など環境問題に対する課題の拡大や、経済・政策の変動、人口動態の変化に代表されるメガトレンドによって、ここ10年で大きく変化しました。特に、世界的に喫緊の課題として取り上げられているカーボンニュートラルの実現に向けた取り組みなど、企業に求められるESG経営の重要性が年々高まっています。このような事業環境の中、新型コロナウイルスの感染拡大によって、テレワークや自宅学習など人々の生活はニューノーマル（新常態）へと変わり、世界的に住宅への関心が高まることとなりました。

当社は、創業以来、社会課題を解決することが持続的成長の柱になるとの考えのもと、お客様に住まいや価値を提供してまいりました。そのコーポレートストーリーを軸に価値創造プロセスを再検討し、マテリアリティの特定についてあらためて大きく見直した結果、これまで5つに分類していたカテゴリを「良質な住宅ストックの形成」「持続可能な社会の実現」「ダイバーシティ＆インクルージョン」の3つに変更しました。例えば、業界に先駆けて取り組んだ環境に配慮した住宅の開発・普及は、持続可能な社会の実現を目指した代表的な取り組みの1つです。今では、当社で戸建住宅を新築されるお客様の90%以上の方々に、ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス（ZEH）を

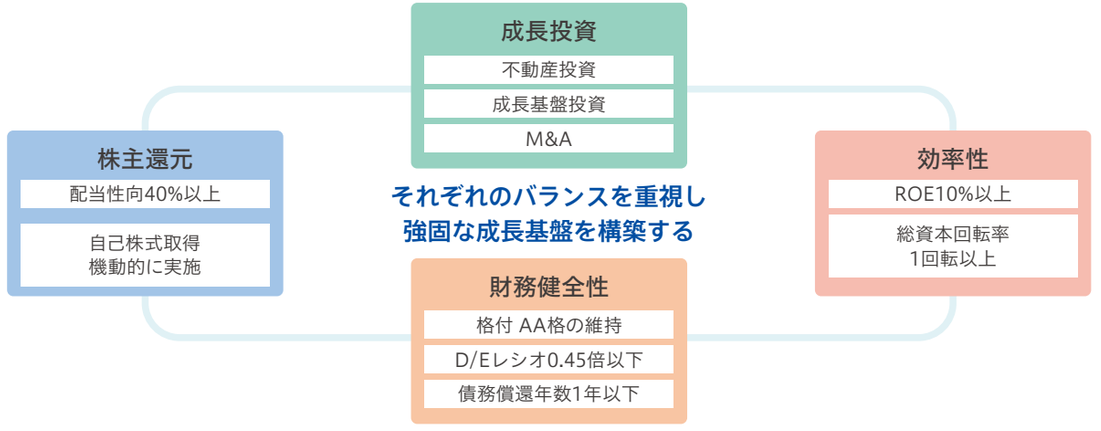
財務資本戦略

採用いただいています。また、現在注力しているのは、賃貸住宅における住戸ZEHの普及促進や分譲マンションの全戸ZEH化です。このような取り組みを進めることで、業界をリードしていきたいと思います。一方、「RE100」への取り組みについては、当初は2040年までに達成することを目標としていましたが、10年前倒しの2030年に100%の達成を見込むなど、脱炭素化に向けて着実に進捗しています。今後もマテリアリティへの取り組みを通じ、「人生100年時代の幸せ」を提供するための新たな価値の創出を目指していきます。

さらに、グローバルビジョン“「わが家」を世界一幸せな場所にする”の実現に向け、ハード・ソフト・サービスを融合した幸せの提案、積水ハウステクノロジーを世界のデファクトスタンダードにすることを目指し、新たな付加価値の提供と当社のテクノロジーを世界でも発揮できるよう、M&Aや資本提携、業務提携といった選択肢を検討しながら成長投資を加速させてまいります。

第5次中期経営計画の基本方針

1. 第3フェーズの経営ビジョン 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



財務健全性を高める取り組みが奏功し、次のフェーズへ

「住宅」というお客様の人生に永く寄り添う商品と「住まう」ためのサービスを提供する企業として、お客様をはじめステークホルダーの皆様からの信頼に応えていくためには、当社の事業成長に向けた投資の継続とそれを可能にする強固な財務基盤の構築が重要だと考えます。

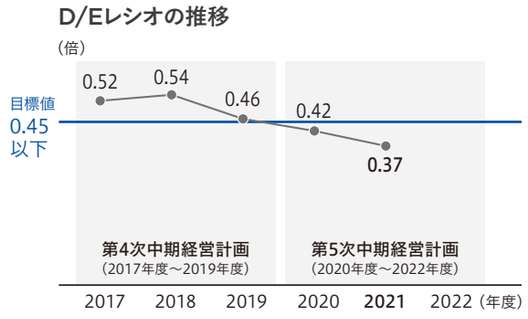
第５次中期経営計画では、第４次中期経営計画から引き続き財務健全性の改善に取り組んでまいりましたが、資本・資産効率の向上を意識した経営の推進が奏功し、本取り組みは一つの大きな節目を迎え、成長に向けてアクセルを踏み込む準備が整ったことを実感しています。すでに次の第6次中期経営計画における財務戦略の検討を開始しており、KPIの設定についても目標達成に向けて従業員がベクトルを合わせ邁進できるよう、積水ハウスらしいものに仕上げていきたいと考えています。また、コロナ禍にありながらも、国内格付機関2社によるAA格の信用格付を維持してまいりました。今後も高い健全性の目安としてAA格を維持しながら、成長投資のさらなる推進と財務健全性のバランスを追求してまいります。

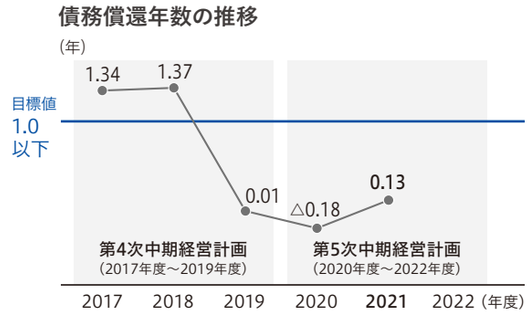
高い健全性の目安としてAA格の格付*を維持

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）

＊当社信用格付

株式会社日本格付研究所（JCR） AA　株式会社格付投資情報センター（R&I） AA-





財務資本戦略

成長戦略として、積極的な不動産投資と中長期的視点による成長基盤投資を推進

持続的な成長に向けた成長投資は、資産効率（回転率）を重視した積極的な不動産投資とともに、中長期的視点による成長基盤投資を実施しています。

不動産投資においては、投資判断の基準として資本コストを踏まえたハードルレート（IRR）を設定し、投資を実行しています。当社は、マテリアリティの1つに「良質な住宅ストックの形成」を掲げていますが、ZEHやZEHマンション、ZEBなどの先進的で良質なストックの提供に不動産投資は不可欠です。第5次中期経営計画における投資の進捗としては、特に国内において投資が進んでおり、戸建分譲用地から分譲マンション、開発事業用地まで積極的な仕入れを実施しています。総じて不動産投資はリスクを伴うため、投資に際しては資産回転を重視した投資判断を行っています。特に資産規模が大きい開発型ビジネスと国際ビジネスにおいては、ROAを重視し、モニタリングによる資産効率の向上を図っています。

また、成長基盤投資においては、第5次中期経営計画期間3ヵ年で2,000億円を設定しています。このうち、新規事業・M&Aについては、1,000億円の枠で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。具体的には、2021年12月に米国の住宅販売会社Holt社のM&Aを実施するなど、順調に進捗しています。また、当社は2020年に米国・ラスベガスで開催された「IBS*」において、日本の軸組工法を用いた「シャーウッド」のモデルハウスを展示し、大変高い評価を得ました。積水ハウステクノロジーの海外事業への移植を推進するにあたり、広大な米国においては地域ごとに求められる住宅の性能が異なります。地震が多い地域では耐震性に優れた住宅、ハリケーンが多い地域では風水害に強い住宅など、当社の「シャーウッド」全米展開を見据えながら、積水ハウステクノロジーの移植を進めていきたいと考えています。そのためには、米国内で軸組工法工場の取得も含め、工場を保有する企業とのM&Aや業務提携などが成長投資のポイントになると考えており、さまざまな分野での協業について積極的かつ、あらゆる可能性を適切に判断していきます。

加えて、持続的な企業価値の向上には、価値創造を支えるさまざまな無形資産やESGをはじめとする非財務資本への投資も重要であると認識しています。そこで、成長基盤投資の1,000億円の枠は、生産性向上のための設備やIT関連、研究開発、人財確保・育成などの分野に振り分けており、投資は順調に推移しています。人的資本分野に関しては、幸せを提供する会社として従業員が幸せでなければならないと当社は考えます。全従業員を対象とした「ESG対話」や「幸せ度調査」の実施もその取り組みの1つです。さらに、2021年は人事制度改革元年と位置づけ、さまざまな制度改革に着手し、2022年2月には人財開発の専門部署を創設するなど、組織体制の強化も図っています。従業員一人ひとりの自律的なキャリア形成は、強い組織づくりには欠かせないことから、今後も人事制度改革の推進や人的資本への投資を惜しむことなく積極的に行っていきたいと考えています。

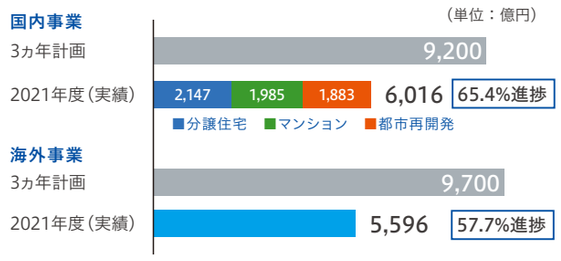
＊ IBS（International Builders' Show）：世界最大級の住宅展示会

不動産投資

（単位：億円）

	国内事業	海外事業	合計
投資	9,200 (6,319)	9,700 (8,749)	18,900 (15,068)
回収	8,250 (8,101)	11,750 (9,753)	20,000 (17,854)
ネット投資	950 (△1,782)	△2,050 (△1,004)	△1,100 (△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



事業基盤の強化を図るとともに、必要に応じてM&Aを検討・実施
〈3ヵ年〉2,000億円規模
・米国Holt社を取得
・そのほか、生産設備・研究開発投資を中心に進捗

財務資本戦略

安定的な株主還元と株主価値の向上に向けて

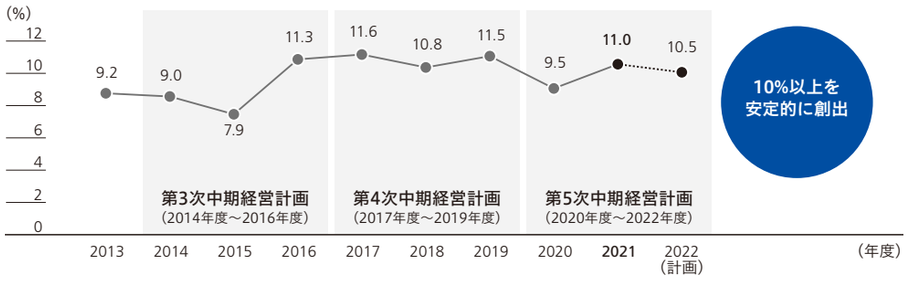
財務資本戦略においては、成長投資と財務健全性に加え、株主還元も経営の重要テーマとして認識しています。第5次中期経営計画では、株主資本コスト（6%程度と認識）を上回るROE10%以上をKPIとして資本効率の向上に努めているほか、中期的な平均配当性向40%以上を確保する方針です。2021年度の株主還元として、前年度実績より6円増配となる1株当たり90円の配当と約150億円（約660万株）の自己株式取得を実施しました。2022年度の通期配当については、1株当たり94円と11期連続の増配を計画しています。また、自己株式取得については、上限300億円（上限1,500万株）の範囲内での取得を予定しています。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を実施することで株主価値の向上を図ってまいります。

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

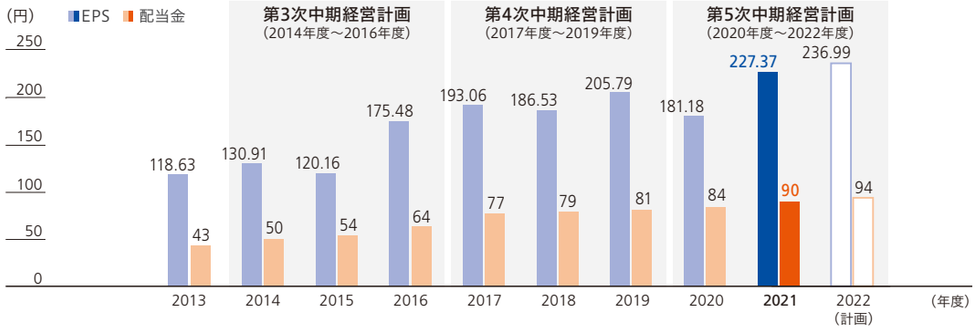
ROE算出方法と内訳

	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



EPSと配当金の推移



	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 実績	2022 計画
EPS（円）	118.63	130.91	120.16	175.48	193.06	186.53	205.79	181.18	227.37	236.99
配当金（円）	43	50	54	64	77	79	81	84	90	94
配当性向（%）	36.2	38.2	44.9	36.5	39.9	42.4	39.4	46.4	39.6	39.7

環境戦略

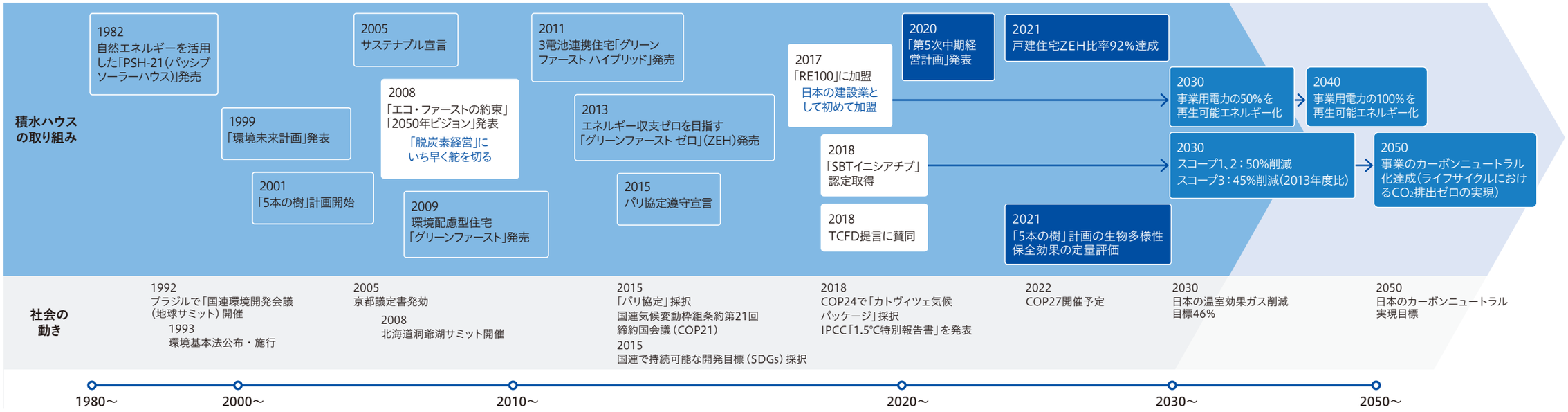
「お客様の幸せな人生」の実現に向け、環境戦略と事業戦略を一体的に推進

積水ハウスグループが推進する環境戦略の原点は、1999年に発表した「環境未来計画」にあります。本計画の発表にあたり、事業活動に伴う地球環境への負荷を定量的に把握し、これを低減すべく、実効性のあるさまざまな取り組みを推進してきました。特に、地球温暖化防止に関しては、省エネ住宅の普及を最重要施策と認識し、複層ガラスの標準化から始め、高断熱・高効率給湯器の標準採用、太陽電池・燃料電池搭載住宅の発売を経て、2013年からはネット・ゼロ・エネルギー・ハウス（ZEH）をいち早く発売するなど、常に環境戦略と事業戦略を一体的なものとして位置づけ、法規制への対応や外部要因への適応という考え方ではなく、ESG経営の実践という考え方のもと、業界を牽引する企業グループとして環境戦略の進化に取り組んでいます。

これらの取り組みを推進するうえで当社グループが大事にしていることは、「多くの方に受け入れられる」ことです。例えば、当社のZEHは、省エネルギー的には不利となる大きなリビングや窓を積極的に採用しながら、高断熱化などの技術力でカバーすることで、快適な居住空間と省エネルギーを両立させています。また、当社は、「5本の樹」計画という地域の自然に生育する樹種を庭に植える外構造園事業を通じて、お客様の庭に鳥や蝶が集まる生物多様性保全に20年以上取り組み、これまでの累積植栽本数は約1,810万本となっています。これらの取り組みは、地球環境にポジティブなインパクトを与えるだけでなく、多くのお客様に豊かな生活を提供する効果も生み出しています。

このように、当社グループの環境戦略は、グローバルビジョン“「わが家」を世界一幸せな場所にする”を目指す第3フェーズにおいても、原点である1999年以降変わることなく、さまざまな環境課題の解決を事業と一体的に推進していくという考え方に基づいています。

積水ハウスグループの主な環境戦略のあゆみ



環境戦略

ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス（ZEH）の推進

脱炭素社会の実現に向けて、積水ハウスがまず取り組むべきは、事業活動から排出されるCO_2の5割以上を占める住まいからの排出削減、すなわち省エネルギー住宅の推進です。当社は、2013年からZEH商品「グリーンファースト ゼロ」を販売。2021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92%、累積販売棟数69,163棟は日本一の実績です。

集合住宅においても、2018年には賃貸住宅「シャーメゾン」において、2019年には分譲マンション「グランドメゾン」において日本初の全住戸ZEHの集合住宅を竣工し、今では本格的な推進を開始しています。特に、当社が推進する入居者売電タイプの賃貸住宅ZEHは、社会全体が脱炭素化へ向かう中、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ることが期待されることから、オーナー様にとっては長期的な安定経営が、また積水ハウス不動産にとっては賃貸収益増が見込めます。

ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス（ZEH）の目標[*1]と進捗

● 戸建住宅のZEH比率

目標 90%

進捗[*2] 92%

（ZEH累積契約棟数：69,163棟）

● 賃貸住宅のZEH戸数

目標 ..... 2,500戸／年

進捗[*3] ..... 8,501戸／年

（ZEH累積契約戸数：12,307戸）

● 分譲マンション住宅のZEH累積戸数

目標 540戸

進捗[*4] 192戸

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

» P.103 脱炭素社会への貢献

「5本の樹」計画

積水ハウスは2001年より、「3本は鳥のために、2本は蝶のために、地域の在来樹種を」という想いを込めて「5本の樹」計画と名づけた、その地域の気候風土に合った在来種を庭に植える造園緑化事業を推進しています。これにより、街なかであっても、周囲の自然と生態系のネットワークが形成され、生物の多様性を回復できるのではないかという想いから生まれた活動です。

2021年は、琉球大学理学部久保田研究室と共同で都市の生物多様性の定量評価の仕組みを世界で初めて構築し、「5本の樹」計画の活動の効果を検証しました。その結果、事業開始から20年間の累積1,700万本以上（分析時点の2020年までの実績）の効果は、全国の都市部の住宅地に植栽した樹種を約10倍に増加させ、これによって住宅地に呼び込める可能性のある鳥の種類を約2倍に、蝶の種類を約5倍にできることが明らかになりました。このように積水ハウスの造園緑化事業は、生物多様性保全に貢献しながら、お客様には鳥や蝶を楽しめる庭により幸せな生活を提供し、さらには豊かなまちなみ形成にも貢献しています。

» P.112 生態系に配慮した造園緑化事業「5本の樹」計画
» P.113 生物多様性ビッグデータの活用による定量的な実効性評価

「5本の樹」計画開始以降 年間植栽本数の推移



環境戦略の遂行に向けたガバナンス

当社グループの環境に関する方針や戦略は、各事業を統括す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「環境事業部会」で立案します。また、重要な案件については社外の専門家を含む「ESG推進委員会」で検討し、必要に応じて取締役会の承認を受けて決定しています。より具体的で詳細な実行計画は「環境事業部会」の傘下に設置したワーキンググループにおいて検討し、全グループの事業展開に即した計画に反映しています。取り組みの進捗は、各業務の担当取締役や経営層への日常的な報告と指示によって管理しており、これによってタイムリーな監視・監督を実施しています。

今後、環境を取り巻く社会状況はますます厳しいものとなり、積水ハウスグループに対する社会やステークホルダーの皆様からの環境対応に対する期待はさらに高まっていきます。この期待に応えるためにも、中長期にわたるシナリオ分析に基づく環境戦略の見直しは、事業継続性の観点からも不可欠であるとの考えのもと、組織体制の見直しを含めて柔軟かつ適切に対応していきます。

人財戦略

▶詳細はSection6もあわせてご覧ください。
» P.140-144 人財の育成・開発

お客様、従業員、社会の「幸せ」を最大化するために、人財戦略を推進

積水ハウスグループは、グローバルビジョン“「わが家」を世界一幸せな場所にする”のもと、2050年のありたい姿である“お客様、従業員、社会の「幸せ」を最大化する”の実現に向けて、「従業員の成長こそが積水ハウスグループの成長であり、イノベーション&コミュニケーションの企業風土をさらにグループ全体に浸透させていく」という私たちの考え方に基づく人財戦略を実践しています。

2021年には、積水ハウスを「世界一幸せな会社」にすべく、これまで取り組んできた「ダイバーシティ&インクルージョン」と「働き方改革」に加え、「自律的なキャリア形成」をポイントとした新たな人事制度改革をスタートさせました。積水ハウスは、従業員と会社を対等な関係であると捉えており、従業員は自身のキャリア形成を会社に委ねるのではなく、自らがキャリアオーナーシップを持って、自律的にキャリアを築いていくことが重要だと考えています。積水ハウスグループならではの技術やブランド力、顧客基盤などの資源を積極的に活用して、お客様と社会に新たな価値を提供し、お客様一人ひとりの“幸せ”を大きくすることで、自らのキャリアをさらに充実させていきます。

新人事制度の検討は2020年度からスタートし、旧制度の問題点の明確化と将来の人員シミュレーションから予測される課題の洗い出しなどについて、初期段階から経営陣との議論を重ねました。人事・報酬諮問委員会および経営会議への報告、議論を経て、2021年2月に新たな評定制度を積水ハウスに先行導入し、続けて2022年4月に等級制度、報酬制度を導入しました（積水ハウス不動産グループは2022年2月に評定制度、等級制度、報酬制度を同時に開始）。

さらに2022年2月には、人事制度改革のグループ全社への浸透を図るべく、従来の人事部を再編して新たに人財開発部を創設し、タレントマネジメント体系の強化にも積極的に取り組んでいます。グループ全体の人財を見渡し、将来を見据えた次世代ビジネスリーダーを計画的に発掘・育成する選抜型研修の実施や、人事ローテーションによる成長機会の創出などに積極的に取り組んでいきます。



男性育児休業やワークライフバランスについての座談会にて、世代、役職の垣根を越えて語り合った従業員

人財戦略における4つの改革

1. キャリア形成の改革　「キャリア自律」
2. リーダー登用の改革　「リーダーパイプライン」
3. グループ人財交流の改革　「グループ人財データベース」
4. ガバナンスの改革　「グループガバナンス人財の適正配置」

1 キャリア形成の改革　「キャリア自律」

従業員の自律的なキャリア形成を推進し、自ら進んで社会やステークホルダーに価値を創出できる人財育成に取り組んでいます。「キャリア自律」を支援する重要な取り組みとして、「キャリア面談」を開始しました。これは、上司とメンバーの定期的な対話を通じて自身の価値観やキャリアに対する考え方を共有し、一人ひとりの強みと育成ポイントを適切にフィードバックすることで「実践」と「内省」による成長を支援するものです。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、自律的にチャレンジできる企業風土を醸成しています。

人財戦略

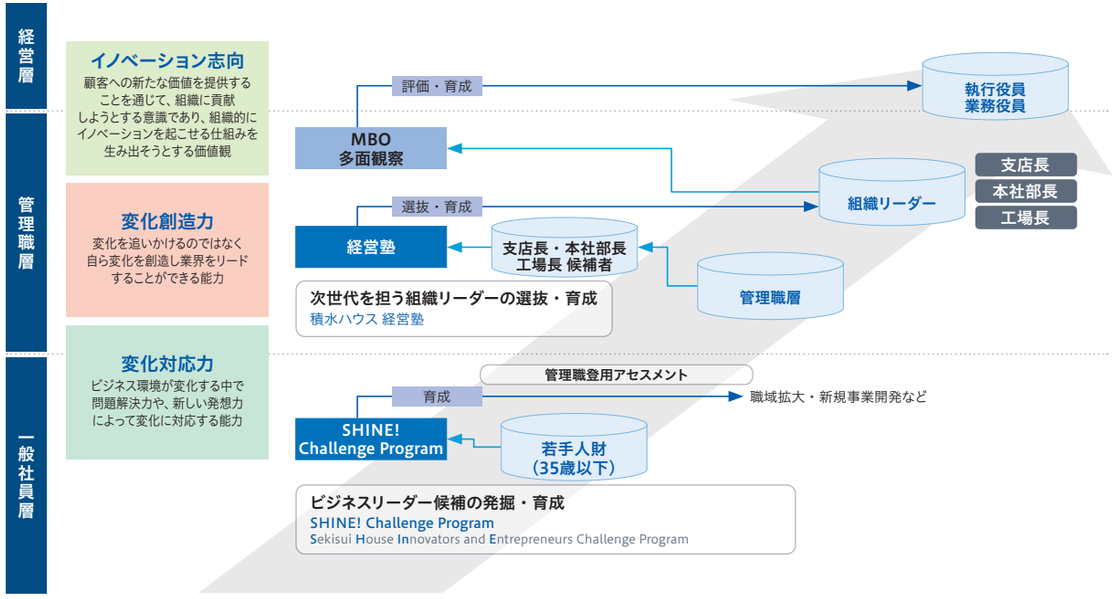
2 リーダー登用の改革 「リーダーパイプライン」

積水ハウスグループが「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捉えることが必要であり、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。

「リーダーパイプライン」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・本社部長・工場長など）候補、35歳以下の若手人財の3階層で実施しています。執行役員・業務役員候補には、MBO*による業績評価と多面観察を毎年実施するとともに、サクセッションプランに基づく個別の育成計画を作成しています。育成計画の進捗は、年2回開催するサクセッションプラン会議で取締役、執行役員、業務役員に共有し、部門間異動などのタフアサインメントにより全社規模で育成を図っています。また、任命にあたっては、取締役で構成する人財登用会議において、上記の社内評価に外部機関のアセスメント評価も加えて多面的に議論し決定します。

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

次世代のビジネスリーダーを育成するリーダーパイプライン



3 グループ人財交流の改革 「グループ人財データベース」

新人事制度が目指す「キャリア自律」のプラットフォームとして新たな人財情報データベースを導入し、従来の人事システムで管理していた属性情報と経歴情報に加えて、従業員のキャリアビジョンや具体的な異動・業務の希望、能力や知識といったアピールポイントなどの自己申告情報をデータ化しました。さらに、業績評定と能力・行動評定、多面観察、アセスメント評価などのさまざまな人財情報を一元管理し可視化しています。次のプロセスとしては、対象をグループ従業員に拡げるとともに「幸せ度調査」や「SHIP」と連携させ、人財情報のさらなる充実に取り組みます。

今後は、キャリア形成の改革「キャリア自律」と、リーダー登用の改革「リーダーパイプライン」それぞれの取り組みと「グループ人財データベース」を連動させていくことで、人財戦略の推進を図ります。

4 ガバナンスの改革 「グループガバナンス人財の適正配置」

グループガバナンス強化のために、総務責任者を「ガバナンス人財」として明確に位置づけ、適正な配置と育成を積水ハウスグループ全体で進めています。新たな取り組みとしてグループ横断のネットワークを構築し、ガバナンス上の重要テーマに取り組むための「エリアガバナンスミーティング」をスタートしました。

本ミーティングでは当社およびグループ会社のメンバーが、各エリアでのガバナンス人財の配置・育成状況を共有しながら、グループ全体でのガバナンス強化を推進しています。

» P.71 コーポレートガバナンス

技術開発戦略

研究開発　ファミリー スイート　SMART-ECS

お客様の「幸せ」を実現する、住まいの研究開発

グローバルビジョン“「わが家」を世界一幸せな場所にする”の実現に向け、研究開発・生産・施工部門および現場との連携を強化し、ハード・ソフト・サービスを融合させた住まいの研究開発が技術開発の使命です。創業以来積み上げてきた安全・安心・快適の技術を土台として、わが家が幸せな場所となるよう「健康」「つながり」「学び」をキーワードにした研究開発を推進しています。

住宅は個人資産であると同時に、社会資本でもあります。住まいがそのまま良質なストックとなり、次世代へと引き継がれるためにも持続可能性・環境への配慮、美しさの追求は必須であり、住まいづくりは社会への重要な責任と認識しています。そのため、ZEHやZEBの推進をはじめとする2050年カーボンニュートラルを見据えた研究、まちなみとの調和、住む人の感性や価値観に合わせたデザイン研究に今後も積極的に取り組み、研究開発成果を海外事業にも展開し、幸せなわが家づくりを通して積水ハウステクノロジーが世界のデファクトスタンダードとなるよう推進していきます。

ハード・ソフト・サービスを融合させた研究開発

研究開発における当社の強みは、「総合住宅研究所」の徹底した技術検証によるエビデンス構築とともに、「住生活研究所」の調査・分析に基づいた「幸せ住まい」の提案力です。「最高の技術と品質」を技術開発の根本に据え、業界のトップランナーとして、経営戦略にベクトルを合わせた研究開発を行っています。さらに、プラットフォームハウス推進部と連携し、ハード・ソフト・サービスを融合させる研究開発環境を整えています。

ハードとソフトの融合により、家族の「幸せ」を実現する「ファミリー スイート」は、当社の研究開発成果の一つです。柱をなくし、最大スパン7mの大空間リビングを支える、当社オリジナル構造「ダイナミックフレーム・システム」は、業界随一の技術です。「ファミリー スイート」をさらに深化させ、2020年に発売した「ファミリー スイート おうちプレミアム」は、コロナ禍で変化した生活様式やおうち時間を楽しむさまざまな提案を組み込んでおり、新築戸建住宅での採用率は60%を超えています。また、ウイルスや花粉などの汚染物質に配慮した、次世代室内環境システム「SMART-ECS（スマート イクス）」の採用率は85%を超えました。ハードとソフトの融合による当社の技術開発は、お客様に大変好評をいただいています。



このほか、住宅内の温湿度環境、玄関、窓の施錠状態がスマートフォンで確認できるサービス「PLATFORM HOUSE touch」を発売するなど、ハード・ソフト・サービスを融合した研究開発成果が続々と新たな生活提案として実現しています。

» P.27 特集 事例1 PLATFORM HOUSE touch

「住」を基軸に、技術開発による新たな事業領域の拡大

当社が培ってきた積水ハウスならではのハード・ソフトを基盤として、住まい手に「サービス」という新たな価値を提供する「プラットフォームハウス構想」を技術開発に取り入れ、事業領域の拡大を図り始めています。

住宅を主業にしてきた当社にとって、新たにチャレンジする「サービス」の領域については、当社のみで構築・提供することは困難であるため、当社と同じベクトルに合うアライアンスパートナーを探すことを目的に、2019年、2020年に、アメリカのラスベガスで開催された「CES」に出展し、「プラットフォームハウス構想」についての情報発信を行いました。この出展を通じて、MIT（マサチューセッツ工科大学）との共同研究を開始し、積水ハウスグループのグローバル化に向けた布石にもなりました。一方、社内ではスピード感ある組織運営に向け、事業をデザイン・推進するため、社内人財の確保、外部人財の投入、アライアンスパートナーとの連携により、事業、企画、技術の3領域のバランスを踏まえた体制構築を図り、専門部署を発足しました。

積水ハウスは、これまで蓄積してきた研究開発の成果を最大限に活用した商品開発を行っていますが、今後は2050年の世の中を見据え、R&D領域をさらに拡大し、「住」を基軸としたあらゆる分野の情報を収集・分析するとともに、1つの事象をより深掘りし多くのエビデンスを取得しながら研究開発を進める体制づくりが急務と考えます。そのため、社内だけでなく社外のリソースを有効的に活用することが必要であり、オープンイノベーションやM&Aなどによる同業種・異業種との交流・連携の強化を推進していきます。

技術開発に伴う知的財産戦略

技術開発から生まれる知的財産に関しては、知的財産担当部門と技術開発の初期段階から連携をとり、定期的にミーティングを開催することで、技術開発担当者自らが知的財産の重要性を認識する機会につなげるとともに、戦略的な知的財産の取得を行っています。このような早期連携により、技術開発担当部門へのフィードバックを通して当社技術の価値を拡大するという効果にもつながります。

そのアウトプットとして、特許申請目標を部門ごとに設定し、推進しています。2021年度末時点での特許権保有は716件、意匠権保有は343件でした。さらなる競争力強化に向けて、2022年度はこれを上回る数（特許権850件、意匠権400件）を目指して技術開発を進めるとともに、大学や他企業との共同研究、共同開発を積極的に進め、研究開発領域の拡大を図っていきます。

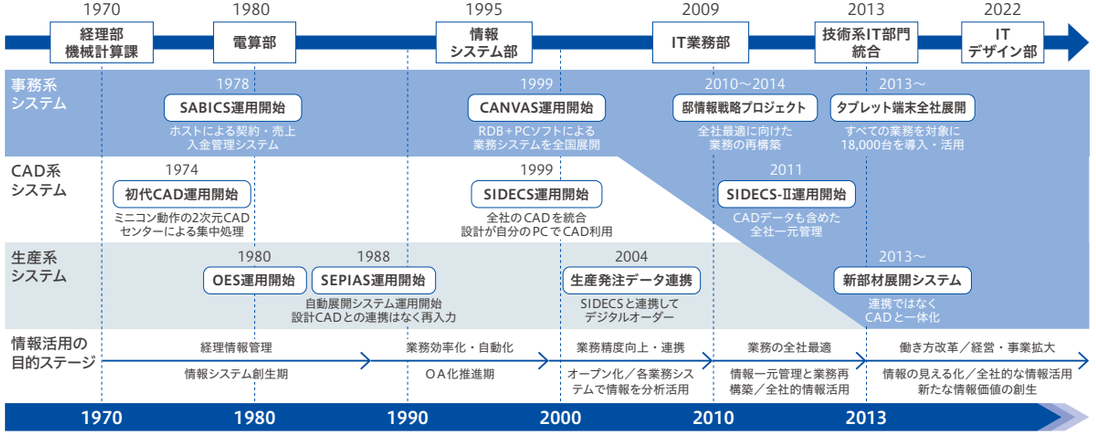
積水ハウスのデジタル技術とDXの取り組み

積水ハウスのデジタル技術の変遷

積水ハウスのデジタル技術は、事務系・CAD系・生産系と大きく3つの分野で発展してきました。事務系では、1978年に契約・売上・入金管理を行う「SABICS」の運用を開始したことをはじめ、1980年には積算・発注システムの「AES」、1999年には業務システム「CANVAS」の運用を開始するなどと発展してきました。CAD系においては、1974年、住宅専用に開発した初代CADを皮切りに、いくつかの段階を経て、1999年には「SIDECS」を運用開始。周辺システムとの連携も実現し、トータルプレゼンテーション時代への第一歩を踏み出しました。生産系においては、1980年に部材展開システム「OES」の運用を開始しました。CADで作成された図面データから、使用されている建築部材を展開することで、工場での効率的な生産と高度な品質管理を実現しました。これらは2010年から始まる邸情報戦略プロジェクトにより、出会いからアフターサービス・リフォームに至るまでのデータの一元管理を実現し、積水ハウスのDXを支える基盤となっています。

このように、積水ハウスは、業界での競争優位性を発揮し続けるために、事業環境の変化を踏まえながら、効率化を図り、徹底した品質の管理・向上にも寄与するデジタル技術導入の歴史があります。現在では、その役割をITデザイン部が担っています。「情報システム部」として管理部門に位置づけられていた組織が、2009年にCAD・AESセンターの統合を経て「IT業務部」となり、2013年には生産部門・開発部門などの技術系IT部門を統合、IT業務部は2018年から戦略部門に位置づけられました。2022年には「ITデザイン部」として、IT起点で新たな可能性を追求すべく、積水ハウスの事業を変革しています。

積水ハウスにおける情報活用の歴史



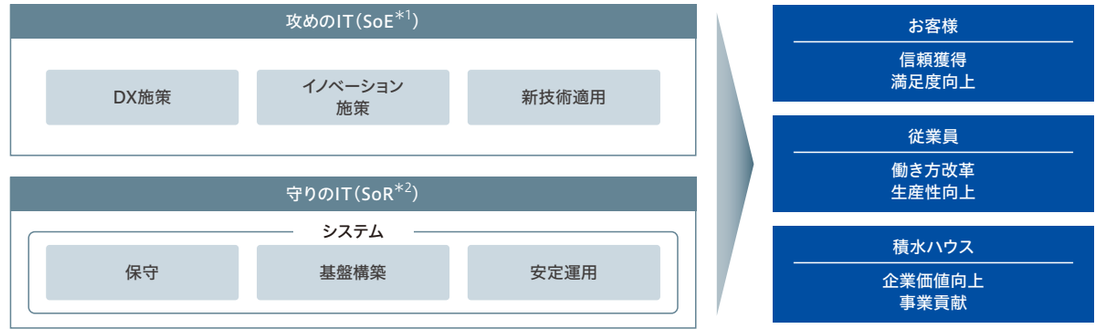
デジタルトランスフォーメーション（DX）に対する考え方

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、テレワーク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、当社ではテレワークが定着しています。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、テレワークにおいてオンラインでのコミュニケーション方法の特性を有効に活用する活動も見られ、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にとっての価値創出に向けて、「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。

DX戦略の全体像



*1 SoE：System of Engagement　*2 SoR：System of Record

積水ハウスのデジタル技術とDXの取り組み

DXの取り組みと技術

1 住まい手の日々のデータを活用し、住まい手に応じたサービスを提供

● 在宅時急性疾患早期対応ネットワーク「HED-Net」、スマートホームサービス「PLATFORM HOUSE touch」

当社は、グローバルビジョンの中核となる取り組みとして、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」を推進しています。その中でも、「健康」を軸にしたサービスが世界初の在宅時急性疾患早期対応ネットワーク「HED-Net」です。住宅内で住まい手のバイタルデータを非接触型センサーで検知・解析し、急性疾患発症の可能性がある異常を検知すると緊急通報センターに通知、オペレーターが安否確認、救急車の出動要請、救急隊の到着確認、玄関ドアの遠隔解錠・施錠までを一貫して行います。世界初のこの仕組みは、国内のシステム特許を取得、現在、国際特許を出願中です。2020年12月より一年にわたり実施した実証実験を踏まえ、商品化・サービス化に向けて、センサーやアルゴリズムの精度、対応力を高めていきます。さらに、蓄積されるバイタルデータを活用した経時変化・予防サービスを開発していきます。

また、「つながり」を軸にしたサービスとして、スマートホームサービス「PLATFORM HOUSE touch（プラットフォームハウスタッチ）」の販売を2021年8月に開始しました。間取り図と連動し、視覚的に直感操作できる業界初のスマートフォンアプリで、温湿度センサーや窓センサーなどのIoTのデータをパブリッククラウド上で蓄積し、外出先からエアコンなどの機器を確認・操作することができます。また、窓や玄関ドアの不正開放や、家族による玄関ドアの開閉操作、火災報知器の鳴動などの異常状態を外出先でも確認することができます。

今後も、「プラットフォームハウス構想」では、住まいのビッグデータ、IoTやAIを活用した「レコメンド（推奨）」「予測」「検知」「分類」などの機能により、住まいと家族をつなぐ利便性の高いサービスを提供していきます。

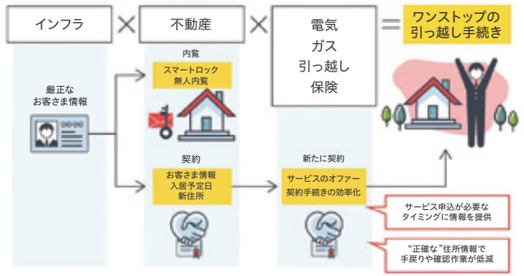
» P.27 特集 事例1 PLATFORM HOUSE touch

2 ブロックチェーン技術による他社とのセキュアな情報共有

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である、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）*」に参画しています。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できるプラットフォームを構築し、政府が提唱するSociety5.0を実現するだけでなく、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。

当コンソーシアムでは、社会実験でとどまらない企業の事業への実装を目的としています。情報連携のユースケースである賃貸住宅入居における企業間情報連携は、年間約5万件の入居者様を対象に、これを実現しています。

コンソーシアム形成による企業間情報連携基盤のイメージ



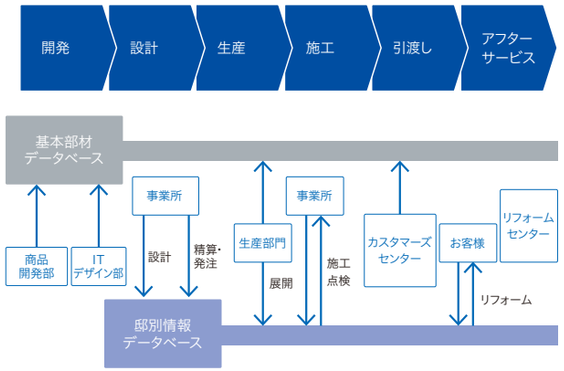
※ 2019年3月に当社、株式会社日立製作所の2社が運営主体となり、企業間情報連携基盤の実現に向け協創を開始

＊ 一般社団法人企業間情報連携推進コンソーシアム「NEXCHAIN」：さまざまな企業が持つ多様なデータをセキュアに連携させて利活用するための情報連携サービス

3 情報資産の一元管理

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推進しています。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お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



積水ハウスのデジタル技術とDXの取り組み

4 「お客様」軸のデータ活用（CRM戦略）*1

創業時より常にお客様に寄り添うことを基本として、よりご満足いただけるよう、お客様起点での価値提供に取り組んでいます。CRM戦略のもとデータ基盤を整備・活用しながら、住まいづくりからアフターサービスまで一貫した良質な体験や価値を提供し、DXを取り入れたサポートで顧客満足度の一層の向上に努めています。

*1 CRM（Customer Relationship Management）戦略：顧客との関係を維持・向上し、継続的かつ安定的に利益を確保するための経営戦略

● CRM戦略の推進

当社は創業以来、お客様に寄り添った住まいの価値提供を続けてきましたが、昨今は、お客様接点のデジタル化や関係性の複雑化が進む中、お客様との関係を総合的に把握・理解したうえでの一貫した価値提供やコミュニケーションが求められるようになってきています。そこで当社は、お客様を中心に考えるカスタマーセントリック思考のもと、住まいづくりから引渡し後の暮らしまでの全体験価値の向上をミッションとして、CRM戦略を立案・推進しています。

お客様からお預かりした大事な情報や営業活動の状況を、人ベースで安全に蓄積・活用できるデータ基盤を整備し、現場の営業活動やアフターサービス活動とも適時的確に連動させることによって、一貫性のある良質な体験（CX*2）や価値をお客様に提供することを目指しています。これにより、お客様のロイヤリティ向上のみならず、グループ全体での顧客接点や営業機会の創出が期待されます。また、データ基盤の整備によって、データ分析に基づいた経営・営業環境が構築されることで、従業員一人ひとりの価値創造力のさらなる向上につなげていきます。　*2 Customer Experience

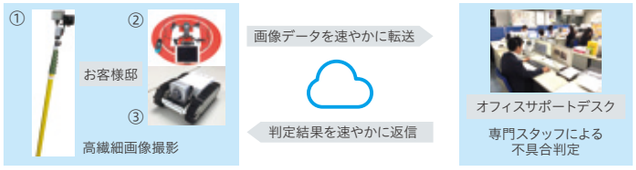
● オーナーデスクの受付件数増加に伴うシステム対応

オーナーデスクにおいては、24時間365日受付対応が可能なシステムを導入しています。受付チャネルとして電話のみならず、オーナーサイトからのWEB受付、LINEやWEBで依頼ができるAIチャットボット、有人チャットを準備し、いつでもどこからでもオーナー様のご都合に合わせて、気軽に問い合わせができる環境を整えています。また、問い合わせいただいた案件はデータとして蓄積し、分析・検証を行うなど、データを活用することによってオーナー様のサポートを行い、さらなるCS(顧客満足度)向上を目指していきます。

● お客様満足度、労働環境の向上を実現する点検システム「スマートインスペクション」

「スマートインスペクション」は、複数の先進機器を使用した戸建住宅の点検システムで、10年ごとの定期点検で実施しています。屋根上面など10項目の点検において、高精細な画像を撮影し、画像データをクラウド経由でオフィスサポートデスクに共有。専門スタッフが判定を行うことで、高品質で安定した点検を実現しています。また、点検時間が短縮されることで、お客様の負担軽減、検査作業の負荷軽減につながっています。

「スマートインスペクション」の仕組み



① 小屋裏点検ロボットカメラ　② 半自動操縦ドローン　③ 床下点検ロボット

5 デジタル技術やモバイル端末を活用したコミュニケーション

オンライン上での業務が浸透していく中、年々進化が加速するデジタル技術を取り入れ、業務効率化を促進するとともに、モバイル端末を活用することで、働き方改革や社内コミュニケーションの活発化を図っています。これらにより、営業活動や提案の質が高まるなど、お客様への提供価値のさらなる向上にもつながっています。

● 邸情報戦略の推進

当社は、提案から契約後、工程管理、アフターサービスに至る邸に関する情報を「邸別情報データベース」として一元化し利活用することで、「働き方改革」を推進しています。

2017年には、邸別自由設計のオリジナルプランのCADデータをサーバーに送ることで、VR画像に自動変換されるシステムを業界で初めて実用化しました。これにより、営業折衝、設計提案におけるコミュニケーションの質が上がり、提案力や競争力が大幅に向上。また、設計からプレゼンテーションに要する時間が短縮され、大幅な業務効率化を実現しています。

● モバイル端末活用の広がり

当社では、営業部門をはじめアフターメンテナンス担当部門などの従業員に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ました。

2020年4月、政府による初の緊急事態宣言発出に際し、オフィスワークを行う従業員にもタブレット端末を配付したほか、オフィスの自席PC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、出社率の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の在り方を見直すきっかけにもなりました。



ITデザイン部が作成・配信する社内ツールアプリの一例

このようにコロナ禍を機に、テレワークが浸透する中、オフィスのフリーアドレス化の推進や各種社内会議、研修などもオンラインでの実施が進みました。2022年には、タブレット端末の普及を経て、モバイルPCへの切り替えを順次進めており、場所を選ばずいつでもどこでもオンラインで「つながる」ことで、業務効率化とコミュニケーションの活性化の向上に努めていきます。

積水ハウスのデジタル技術とDXの取り組み

6 オンラインを活用した営業活動

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。従来はお客様のご自宅を訪問するか、お客様に当社にお越し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います。

● オンラインを活用した営業活動の進化

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追加し、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。

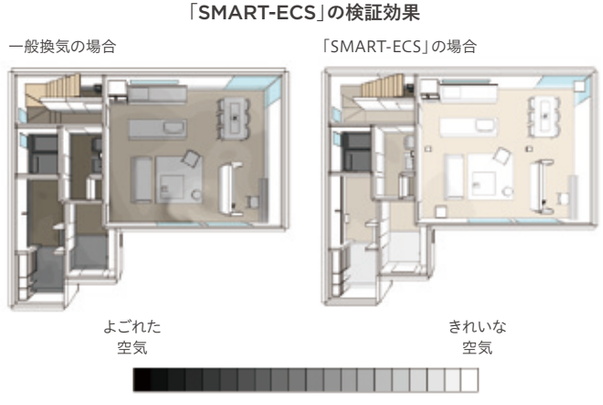


※ VRscope®は凸版印刷株式会社の登録商標です。

●「SMART-ECS」換気・空気清浄シミュレーションツールの提案

当社は、ウイルスや花粉といった住まいの汚染物質に配慮した次世代室内環境システム「SMART-ECS」を商品化しています。

住宅用設計CAD「SIDECS」と連携した邸別換気・空気清浄解析システムにより、見えない空気の流れや空気清浄の様子をシミュレーション動画で可視化し、お客様のプランに適した換気・空気清浄設備を提案しています。



7 情報セキュリティ対策の強化

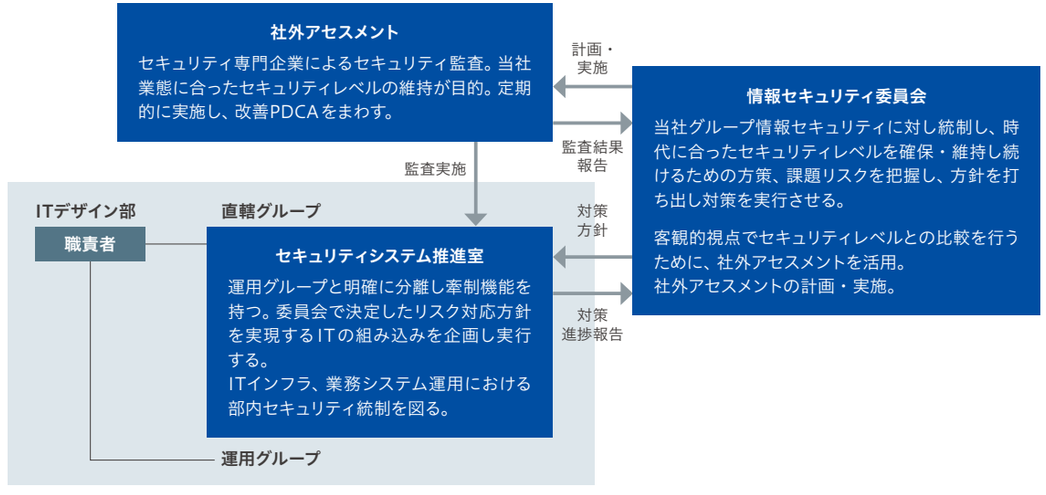
IoTの発展により、インターネットにつながるさまざまなモノが互いの状態を把握し、操作できる時代が到来しつつあります。セキュリティ問題の分析や技術開発など、IoTの安全・安心を確保すべく取り組みを推進するほか、近年増加しているサイバー攻撃に対し、全社で情報セキュリティ対策の強化に取り組んでいます。

● サイバーセキュリティ社外アセスメントの実施

積水ハウスでは、サイバーセキュリティに対して、取締役会の諮問機関傘下に設置する「リスク管理委員会」「情報セキュリティ委員会」、その下部組織としてITデザイン部内にセキュリティシステム推進室を設置し、その管理を行っています。加えて、2019年より毎年1回、情報セキュリティ監査を実施しています。

近年、サイバー攻撃が激増する中、新型コロナウイルス感染防止対策によるテレワークをはじめとする多様な働き方は、場所とネットワークの多様性を生み出し、従来のイントラネットとインターネットとの境界で防御する「境界型セキュリティ」の限界と一般的にいわれています。当社においても、イントラネットとインターネットとの境界で防御することを前提に、サイバーセキュリティ対策を実施してきましたが、多様な働き方を支える「新しいセキュリティ概念」が必要となり、「次世代ネットワークセキュリティ」の実装を加速化させています。

サイバーセキュリティ対策実施体制



積水ハウスのデジタル技術とDXの取り組み

一方で、ITの進化に伴い、第三者視点でのセキュリティ外部評価による当社セキュリティ対策の正当性を検証する必要が生じてきました。そこで、2021年に、当社のセキュリティ対策における現状把握と課題の明確化を図り、外的・内的な環境の変化を踏まえて当社が整えるべきサイバーセキュリティレベルの「あるべき姿」の実現に向けたロードマップを作成することを目的に、専門企業によるサイバーセキュリティ社外アセスメントを実施しました。

サイバーセキュリティ社外アセスメントの実施により、当社のセキュリティの現状と「あるべき姿」が可視化され、ロードマップが策定されたことで、時代に合ったセキュリティの実現が可能になりました。これにより、お客様をはじめ多くのステークホルダーの皆様に安全・安心を提供する企業として、今後さらなる持続的成長を遂げるためにも、より一層サイバーセキュリティ対策を講じていきます。

● コンピューターウイルスなどのマルウェア*1対策の強化

近年のサイバー攻撃の巧妙化・高度化を受けて、仕組みと教育訓練・啓蒙の両面により、マルウェア対策を強化しています。マルウェアの侵入経路となりやすいメール環境については、従来のマルウェア対策に加え、メールに添付されたファイルの動作・振る舞いを検査してマルウェアと判定するサンドボックス機能を追加し、マルウェアの侵入を防いでいます。マルウェアの通信経路となるWEB通信については、社内からの通信だけでなく、社外に端末を持ち出した場合にも検査を実施できるクラウド型WEBセキュリティを導入しました。また、利用者端末および各種サーバーにおいては、次世代型アンチウイルスおよび振る舞いにより不正なプロセスを発見・追跡するEDR*2を導入しました。このほか、すべての従業員を対象とした情報セキュリティ研修を定期的に実施し、従業員の情報セキュリティ意識の向上を図るとともに、実際の標的型メールを模した訓練メールを送ることにより、不審なファイルを開かない、また、万一開いても規定に従って即時通報することを訓練する標的型メール訓練も実施しています。さらに、社内に対しマルウェアに対する注意喚起を随時実施しており、マルウェア対策を強化しています。

*1 ウイルスやランサムウェアなど、悪意のある不正なソフトウェアやプログラムの総称
*2 Endpoint Detection and Response

8 国際事業におけるDX

● 米国Woodside Homes社がユーザー体験の向上に向けウェブサイトを刷新

当社のグループ会社で、米国にて住宅販売事業を行うWoodside Homes社は、2022年1月、企業ロゴとウェブサイトを刷新しました。ユーザー行動の検証、アンケート調査、住宅購入者への住宅検索ニーズに関するインタビューなど、多角的なアプローチによる調査を踏まえ、より優れたユーザー体験を提供し、お客様のニーズに応えるウェブサイトとなっています。引き続き、Woodside Homes社のブランド価値向上、ウェブサイトやSNSなどデジタルエクスペリエンスの進化に向けて、取り組んでいきます。

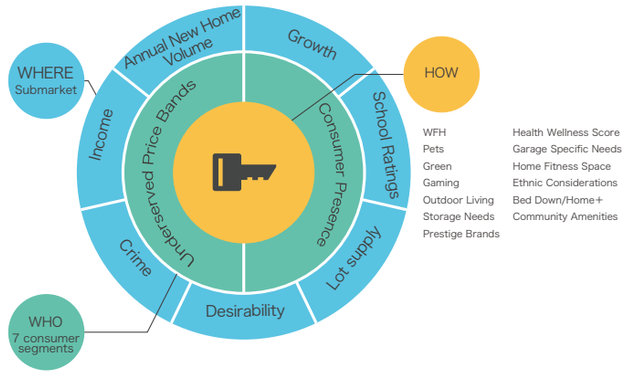
Woodside Homes社ウェブサイト



● 独自のデジタルツール・データ分析による差別化

Woodside Homes社は、競合の新築住宅ビルダーとの差別化に向けて、建設用地の獲得、地域特性に応じた住宅設計を取り入れ、顧客ニーズを満たす家づくりへのプロセスを高度化する、独自のデジタル分析ツールを構築しました。また、リアルタイムのモビリティデータにより人口動態を分解し、新規住宅需要が旺盛な地域の将来予測に役立てています。さらに、地域により異なるニーズを捉え、独自の収納や寝具、ホームフィットネスなどを通じた生活提案を行っています。これらの取り組みにより、価格競争力の強化、プレミアムブランドとしての認知拡大を図っていきます。

MODEL—モデル



Section

4

中期経営計画の推進

57 戦略の変遷と第5次中期経営計画の位置づけ
58 第5次中期経営計画の進捗
59 事業解説
59 請負型ビジネス
61 ストック型ビジネス
63 開発型ビジネス
65 国際ビジネス

戦略の変遷と第5次中期経営計画の位置づけ

“「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。

2014年度～2016年度 第3次中期経営計画

［基本方針］

グループシナジーの強化による“住”関連ビジネスの新たな挑戦

［重点施策］

請負型ビジネス
商品力 提案力 施工力の強化

ストック型ビジネス
グループ連携の強化

開発型ビジネス
良質なまちづくり
国際的なブランド構築
将来に亘る資産価値の形成

主な経営数値（2016年度実績）　（単位：億円）

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

2017年度～2019年度 第4次中期経営計画

［基本方針］

BEYOND2020に向けた“住”関連ビジネスの基盤づくり

［重点施策］

請負型ビジネス
トップブランドとして業界をリード&新たな請負事業へ挑戦

ストック型ビジネス
既存住宅を活かした新たな市場の創造で事業領域拡大

開発型ビジネス
成長投資と資産回転率のバランスを重視

国際ビジネス
付加価値の高い住宅・住環境を国際展開し、事業機会の拡大を図る

主な経営数値（2019年度実績）　（単位：億円）

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

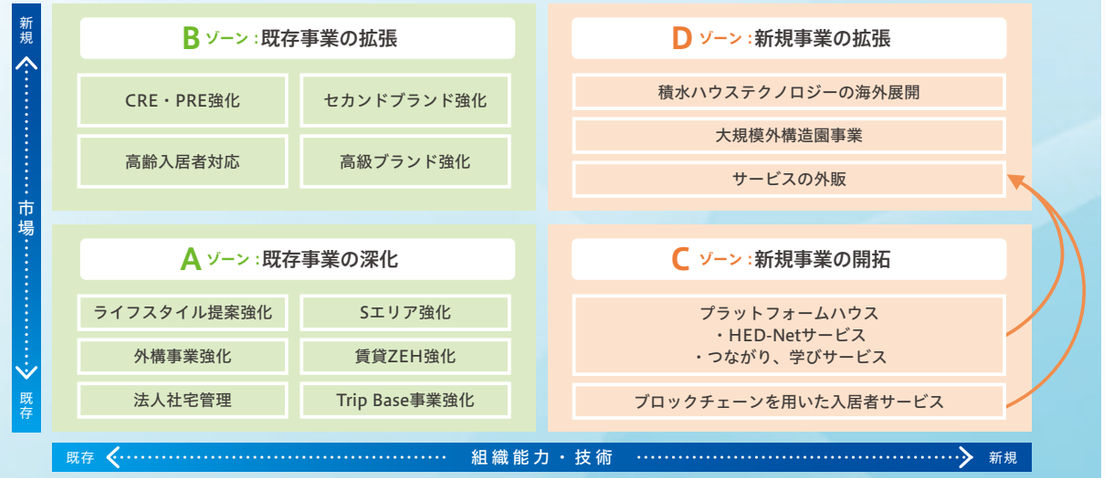
2020年度～2022年度 第5次中期経営計画

［経営方針］

事業ドメインを“住”に特化した成長戦略の展開

［基本方針］

コアビジネスのさらなる深化と新規事業への挑戦



主な経営数値　（単位：億円）

	2020年度実績	2021年度計画*	2021年度実績	2022年度計画*
売上高	24,469	25,530	25,895	27,870
営業利益	1,865	2,200	2,301	2,360
経常利益	1,846	2,180	2,300	2,340
親会社株主に帰属する当期純利益	1,235	1,480	1,539	1,580
EPS	181.18円	218.65円	227.37円	236.99円
ROE	9.5%	10.7%	11.0%	10.5%

＊ 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。

第5次中期経営計画の進捗

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

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

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

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2021年度の進捗

請負型ビジネス

戸建住宅事業・賃貸住宅事業ともに技術力を背景としたZEHや「ファミリー スイート」などの高付加価値提案により、受注は好調に推移しました。資材価格高騰の影響を受けましたが、利益率は改善し、増収増益を確保しています。建築・土木事業は厳しい事業環境の中、減収となりましたが、計画利益を達成しました。

ストック型ビジネス

リフォーム事業は、積極的な提案型・環境型リフォームの継続推進により、大規模リフォームの受注が増加し、利益率はさらに伸長しました。不動産フィー事業は、好立地・高品質の建物と、入居者ファーストでの建物管理やサービスの提供により、入居率と賃料の高水準を維持。安定的な成長が継続しています。

開発型ビジネス

分譲住宅事業は、優良土地の仕入れや営業体制の強化が奏功し、大幅な増収増益。マンション事業は、高価格帯も含め販売が好調。計画通り引渡しが進捗し、増収増益となりました。都市再開発事業の収益は、当初の計画通り着地しています。

国際ビジネス

アメリカの住宅販売事業とコミュニティ開発事業の好調継続で増収増益となりました。マルチファミリー事業では、計画通り3物件売却。2021年12月にHolt社を連結子会社化し、事業展開エリアを拡大しています。オーストラリアは不動産市場の回復の遅れなどにより減収減益。中国は事業完了に向け計画通り進捗しています。

その他の事業

エクステリア事業では、戸建住宅や賃貸住宅などにおいて、住宅と外構との一体提案の強化、在来種の植栽を提案する「5本の樹」計画の推進などを行いました。

事業解説

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住宅や賃貸住宅など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住宅の付加価値を提案。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、事業用建物などの提案をしています。



2021年度の振り返りと今後の戦略

2021年度は、新型コロナウイルス感染症の影響、資材価格高騰などの厳しい事業環境が続く中、売上・利益ともに伸長しました。

戸建住宅事業では、1stレンジの「SEKISUI HOUSE noie」はグループ各社との情報連携強化により受注は徐々に増加しています。コロナ禍の影響によりお客様の住宅に関するニーズが高まり、住空間に対するご要望も変化・多様化する中、2ndレンジ・3rdレンジにおいては生活様式の変化に対応した在宅時間をより快適に過ごす「ファミリー スイート おうちプレミアム」や「KOKAGE LOUNGE」といった新たな付加価値商品の空間提案により受注獲得につなげました。また、次世代室内環境システム「SMART-ECS」の採用率も85%と非常に好調です。これらの付加価値提案が奏功した結果、1棟当たりの単価は引き続き上昇し、利益率も改善しました。

今後も住宅への関心は持続するとみており、自宅にいる時間が最高の幸せだと感じていただけるよう、ハード・ソフト・サービスの観点で新たな魅力・価値訴求を図っていきます。

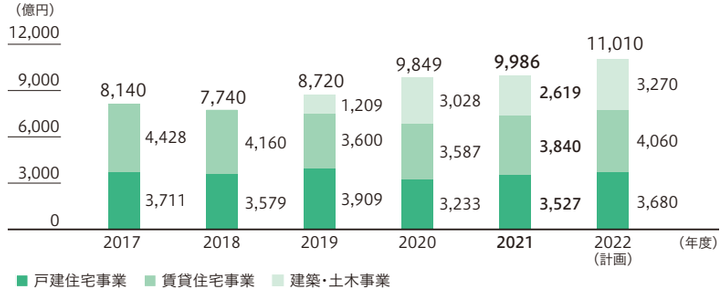
賃貸住宅事業では、ホテルや医療介護系建物などの非住宅の受注が伸び悩む反面、賃貸住宅においては飛躍的なネット・ゼロ・エネルギー・ハウス（ZEH）の比率向上のほか、高い入居率・賃料水準を実現する「シャーメゾン」ブランドの浸透により、受注は好調に推移しました。建築・土木事業は厳しい事業環境の中、減収となるも、計画利益を達成しました。

第5次中期経営計画の達成に向けては、戸建住宅事業では、3ブランド戦略の推進を継続するとともに、CRM戦略*によるお客様の新規引き合いの拡充と、折衝中のお客様との契約の確度を高めます。賃貸住宅事業では、CRE（法人）・PRE（公共）を対象とした営業のさらなる強化と付加価値提案による「シャーメゾン」の供給、プライスリーダー戦略の継続、βシステム構法による3・4階建賃貸住宅の販売強化を推進します。建築・土木事業では、鴻池組との連携強化と提案力向上によるCRE・PRE事業の強化を図ります。

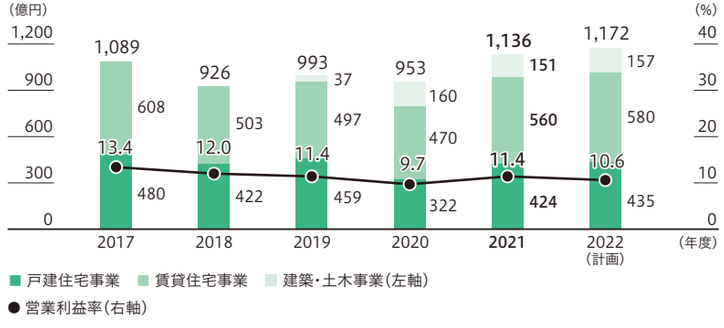
＊CRM（Customer Relationship Management）戦略：
顧客との関係を維持・向上し、継続的かつ安定的に利益を確保するための経営戦略

「ファミリー スイート おうちプレミアム」　「KOKAGE LOUNGE」

売上高



営業利益／営業利益率



請負型ビジネス

戸建住宅事業

先進的技術（ハード）と快適性や住まい手に応じた暮らし方の提案（ソフト）を融合し、新たにサービスを加えた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。

ハード

ダイナミック フレーム・システム
当社が開発した「ダイナミックビーム」は高強度の梁が30帖を超える大空間リビングを柱なしで実現、開放感あふれる空間づくりを可能に。



シャーウッド構法
木造住宅の弱点とされる接合部を「MJ接合システム」で強化することで、通常の木造住宅では難しい広い無柱空間、吹抜けを実現。





ソフト





ファミリー スイート おうちプレミアム
コロナ禍での在宅時間増加など、ライフスタイル変化にマッチ。

KOKAGE LOUNGE
大きな屋根が包み込む空間は、暮らす人に心地の良い時間をもたらす。



サービス

PLATFORM HOUSE touch
わが家の間取りが入ったスマートフォンアプリで家の状態を確認するセルフホームセキュリティ、住環境モニタリング、帰宅・外出通知などのサービスが利用可能。

» P.27 特集 事例1 PLATFORM HOUSE touch

スイート コンシェル
お客様の幸せ体験価値を高めていくことを目的に子育て、睡眠・癒し、暮らしのアシストなどのサービスを積水ハウスが厳選。



ハード・ソフト・サービスの融合により、

2017年 → 1棟当たり単価 458万円上昇 → 2021年

賃貸住宅事業、建築・土木事業

都市部に特化したエリアマーケティングと、高品質でホテルライクな賃貸住宅に入居者向けサービスを導入し、オーナー様と入居者様の「幸せ」の実現に取り組んでいます。

ハード





フレキシブルβシステム
高強度柱と高強度梁で大開口や最大スパン９ｍの無柱大空間を実現。



高遮音床システム SHAIDD55 シャイド55
特許技術により、一般的な賃貸住宅（鉄骨造）のL-65の床と比べて上階からの衝撃音の伝わりを約1/2に低減。

ソフト



シャーメゾンZEH
環境配慮と収益性向上を両立。
入居者売電が可能。

» P.104 賃貸住宅「シャーメゾン」におけるZEHの推進



シャーメゾン プレミア
住むことの質と価値を徹底して追求した積水ハウス史上最高ランクを誇る賃貸住宅。

「シャーメゾンのクオリティ」

サービス

シャーメゾン ライフ CLUB
生活情報や防災情報の発信、設備の故障などのトラブル時の連絡など、さまざまなサービスをご提供。提供サービスの拡充を検討。



アプリ累積登録者は25万人超

ブロックチェーン技術を用いた賃貸入居時手続きのワンストップ化
物件内覧、契約手続き、ライフライン契約など、入居時の煩雑なプロセスをワンストップ化するサービスで入居者様の負担を軽減。「NEXCHAIN* プラットフォーム」にブロックチェーンを組み込むことで、利用者が安心して情報を公開し、利便性の高いサービスを受けられる環境を整備。

＊一般社団法人企業間情報連携推進コンソーシアム「NEXCHAIN」：
さまざまな企業が持つ多様なデータをセキュアに連携させて利活用するための情報連携サービス

Topics

20年にわたる「5本の樹」計画による生物多様性保全効果を定量評価

積水ハウスでは、2001年より生態系に配慮した造園緑化事業「5本の樹」計画を推進し、2020年までの20年間で累計1,700万本以上の植樹を行いました。2019年からは、琉球大学理学部久保田研究室と株式会社シンクネイチャーとの共同検証によって、都市の生物多様性にどの程度貢献できているのかを定量評価しました。お客様のご理解とご協力のもと「5本の樹」計画に沿って植樹した1,709万本の効果は、園芸品種や外来種などの従来の庭木と比べて「生物多様性の基盤となる地域在来種の樹種数が10倍に」「住宅地に呼び込める可能性のある鳥の種類が2倍、蝶の種類が5倍に」なるなど、生物多様性保全や再生に対して大きな効果が確認できました。

積水ハウス ネイチャー・ポジティブ方法論



事業解説

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戸建住宅、賃貸住宅などのリフォームや、不動産の転貸借、管理、運営など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ています。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向上を図っています。



2021年度の振り返りと今後の戦略

2021年度は、リフォーム事業では、コロナ禍で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厳しい状況ではありましたが、「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相談や、「Tomorrow's Life Museum」で開催した少人数体験型イベントなどが好評により集客につながりました。また、より快適な住まいへの関心の高まりや生活様式の変化に対応した「ファミリースイート リノベーション」などの提案型リフォーム、生活空間に範囲を絞って断熱改修を行う「いどころ暖熱」、エネファームや蓄電池設置による創エネリフォームなどの環境型リフォームの推進を強化した結果、500万円以上の大規模リフォームの受注割合が増加し、利益率が改善、売上高も過去最高となりました。

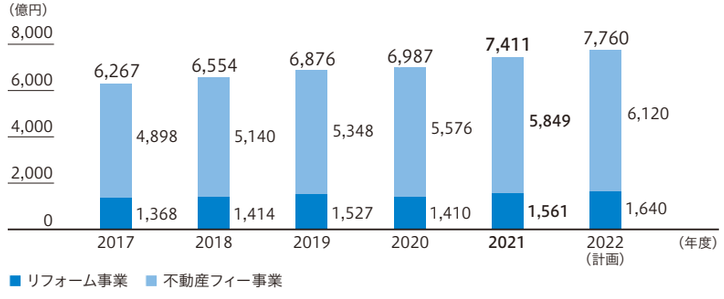
不動産フィー事業では、徹底的なエリアマーケティングに基づき好立地に建築した高付加価値賃貸住宅「シャーメゾン」の受注好調を背景に、管理受託戸数が堅調に増加しました。また、築年数が経過した建物の時代に合わせたリノベーション提案や入居者様への生活サービス提供など、積水ハウス不動産グループの質の高い物件管理により、高い入居率と高水準の賃料を維持し、安定的な事業成長を継続しています。

第5次中期経営計画の最終年度において、リフォーム事業は在宅時間増加に伴う生活ニーズに対応した提案型リフォームや、快適・経済性を訴求した環境型リフォームの積極展開を行うとともに、賃貸住宅のリフォームにも注力し、入居者様満足とオーナー様の保有資産価値向上につなげます。そのためには事業の基盤となる人財確保と育成が不可欠であり、採用活動の強化と育成計画の体系化を推進します。

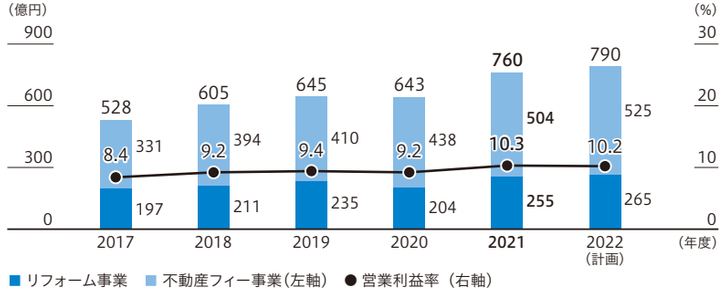
不動産フィー事業では、引き続き高い入居率を確保するとともに、リテナント時のリノベーションを推進し、賃料を引き上げる施策を徹底することで物件の資産価値向上を目指します。また、2022年2月に新たに設立した積水ハウス不動産グループを統括する中間持株会社、積水ハウス不動産ホールディングスを中心に、賃貸住宅のオーナーサービス・入居者サービスの向上により事業成長を図ります。

リフォーム事業　積水ハウス不動産ホールディングス

売上高



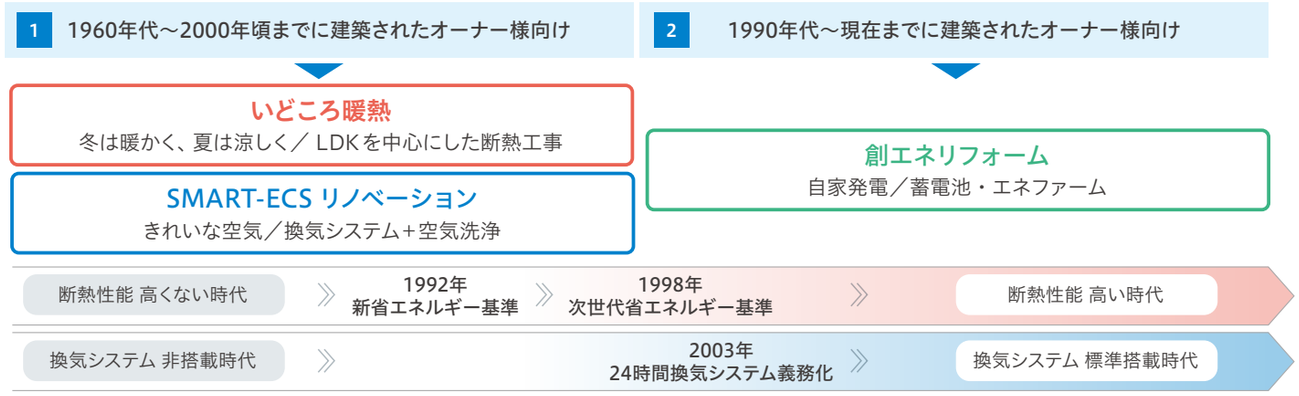
営業利益／営業利益率



ストック型ビジネス

リフォーム事業

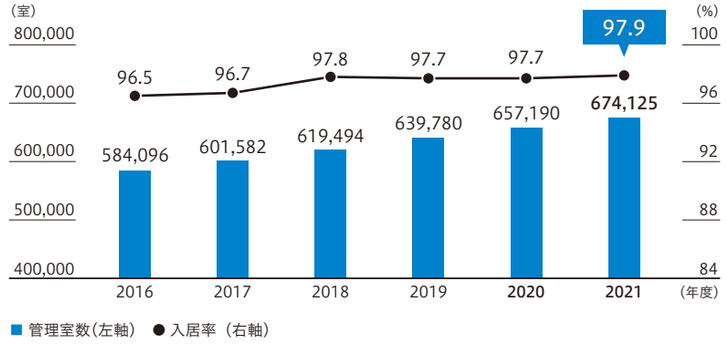
提案型リフォームや環境型リフォームが好調で、大規模リフォームの受注割合が増加しています。「リフォームサポートビームシステム」で既存の柱、壁を減らした仕切りのない大空間リビングを実現。より快適な住まいへの関心の高まりや生活様式の変化に対応した「ファミリースイート リノベーション」などの提案型リフォームが好評です。また、建築年数に応じた環境型リフォームメニューを展開し、2021年12月には新築戸建住宅で好評の次世代室内環境システムを導入する「SMART-ECSリノベーション」を販売開始しました。



不動産フィー事業

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「シャーメゾン」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、67万室を超えました。入居者様のニーズに応え、満足度を高める「シャーメゾン」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、築年数が古い「シャーメゾン」についても、入居者ファーストの発想による設備更新や間取り変更など、フルリノベーション工事を実施することで、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、賃料を平均約2万円アップさせることができ、オーナー様の保有資産価値向上につながっています。

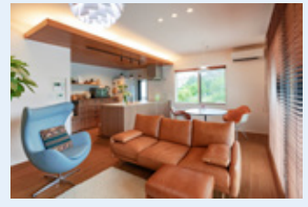
管理室数と入居率の推移

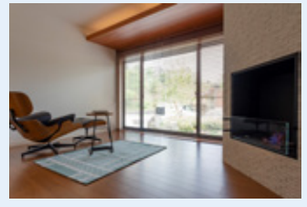


Topics

リフォーム事業における上質な住空間デザインへの取り組み

“「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る積水ハウスでは、多様化する価値観や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」をコンセプトとした、提案型リフォームを積極的に推進しています。これまでの量的充実とは一線を画し、将来も見据えた快適さや環境への配慮などの長期的な視点に立ったプランを立案。五感に働きかける風合い豊かなインテリアと、まちなみや自然環境とつながるエクステリアなど、楽しみながら心安らぐ毎日を実現する住空間デザインを提案しています。





山口県　H様邸　築24年
キッチン、風呂などの水廻りをはじめ、和室を洋室にするなど
1階フルリノベーションの事例

「ファミリースイート リノベーション」

事業解説

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賃貸マンション・オフィスビルなどを開発し、良質で緑豊かな資産価値ある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。



2021年度の振り返りと今後の戦略

2021年度は、分譲住宅事業では、優良土地の積極的な仕入れを継続するとともに、高い需要に対応するため、オンラインを活用した、「おうちで土地探し」などの現地ライブ中継見学を実施し、営業体制を強化しました。また、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る中、土地取得から検討中のお客様への拡販に注力し、受注は引き続き好調に推移しました。

マンション事業では、徹底したエリア戦略と戸建住宅事業で培った環境性能やライフスタイル提案によって付加価値の高い分譲マンション「グランドメゾン」の開発を行い、引渡しも計画通りに進捗し増収となりました。また、脱炭素社会の実現に向けて2023年度以降に販売する「グランドメゾン」の全住戸でZEH化を実施。エリア戦略においては東京・名古屋・大阪・福岡の4大都市圏の好立地なエリアで物件の取得を積極的に行いました。

都市再開発事業では「グランフロント大阪」および「W Osaka」の持分を一部売却し、積水ハウス・リート投資法人に自社開発賃貸マンション「プライムメゾン」3物件を含む賃貸住宅を売却しました。また、当社が開発したオフィスビルや「プライムメゾン」などの当社グループ保有物件の入居率は堅調に推移しました。しかしながら、ホテル収益は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響による旅行者減少などにより減少しました。

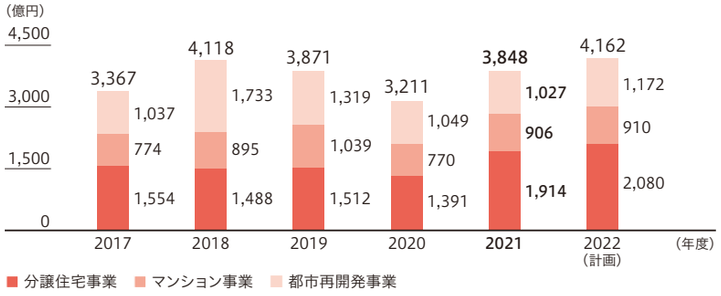
第5次中期経営計画の最終年度では、3事業ともに引き続きROAを重視した経営を行います。分譲住宅事業では、ターゲットエリアでの土地仕入れに向け、積水ハウスと積水ハウス不動産グループを中心に、グループ一体となった土地仕入れの連携を強化します。

マンション事業では、引き続き4大都市圏での開発を行い、脱炭素化・建物の長寿命化など社会課題に沿った商品戦略としてZEH-M（ゼッチ・マンション）の展開を進めるほか、長期優良住宅・空気環境仕様などの対応を加速させ、IoTの積極的導入により生活利便・サービスの向上に取り組みます。

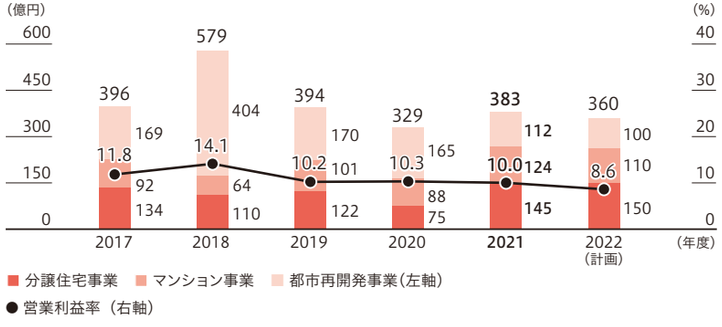
都市再開発事業では、今後の不動産売買市場や金融市場の動向に注視しつつ、引き続き安定したパイプラインを確保します。投資回収までの期間が比較的短い賃貸住宅などへの投資を継続するとともに、ポートフォリオ全体の総資産回転率を意識しながら、時機を見て新規大型案件の取得も検討していきます。また「Trip Base 道の駅プロジェクト」を引き続き推進し、地方創生につなげます。

「グランドメゾン」ブランド　「グランドメゾン」ギャラリー

売上高



営業利益／営業利益率



開発型ビジネス

分譲住宅事業

「安全・安心」「健康・快適」「エネルギー配慮」「見守り」の4つのキーワードを軸に、まち全体での「電力の自給自足」を目指す「スマートコモンシティ」や、永く愛着を持って暮らすためのコミュニティ育成支援「ひとえん」のサポートなど、技術力、そして人同士のつながりを活かした、真に暮らしやすいまちづくりに取り組んでいます。

積水ハウスのまちづくり


スマートコモンシティ明石台

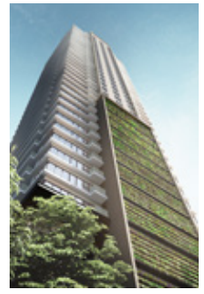
マンション事業

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-Mの展開を進めています。

分譲マンション「グランドメゾン」を2023年度にすべてZEH仕様に

2023年度以降に販売する分譲マンション「グランドメゾン」の全住戸をZEHに、また全棟をZEH-Mにするという目標達成に向けて着実に取り組みを進めています。すでに、2021年度の新規着工案件はすべてZEH、ZEH-M基準をクリアする仕様とし、今後販売する物件のZEHおよびZEH-M比率は、2022年度85%、そして2023年度には100%を達成する計画です。

ニュースリリース：分譲マンション「グランドメゾン」2023年度にすべてZEH仕様に


グランドメゾン上町一丁目タワー

都市再開発事業

積水ハウスは、オフィスや賃貸住宅、商業ビル、ホテルをはじめとする大型物件の開発でもまた、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。

外資系ラグジュアリーホテル「ウェスティンホテル横浜」を開業

2022年6月、横浜・みなとみらい21地区において、世界的ホテルチェーンであるマリオット・インターナショナルの「ウェスティンホテル横浜」が開業します。積水ハウスが事業主となりプロジェクトマネジメントを、マリオット・インターナショナル社がホテル運営を行い、外国人ビジネス客など多様化する宿泊需要に対応するハイグレードな施設を提供します。

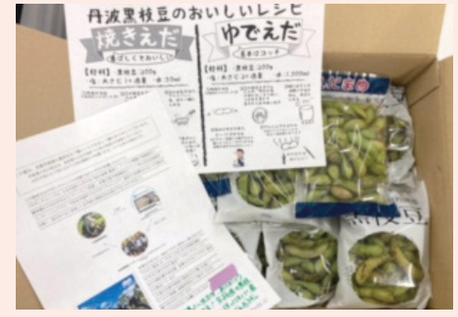
開発事業


ウェスティンホテル横浜

Topics

京丹波町でフードロス解決への取り組みを地方創生事業として推進

積水ハウスは、2018年に旗揚げした、観光を起点とする地方創生事業「Trip Base 道の駅プロジェクト」の地域活動の取り組みとして、京都府・京丹波町とパートナー企業である株式会社クラダシとの3者の協定締結を主導し、社会貢献型インターンシップ「クラダシチャレンジ」を実施しました。本取り組みでは、農業人口の高齢化・労働者人口の不足によって特産品である黒枝豆の未収穫残が発生し、出荷前に自然廃棄・フードロスになっているという課題を解決するため、参加大学生による収穫支援を行い、そこで収穫した作物は社会貢献型ショッピングサイト「KURADASHI」で販売し、3者で京丹波町の特産品のPRをはじめ、販路の拡大や地域活性化に貢献しました。



事業解説

国際ビジネス

アメリカをはじめとする5ヵ国において、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活かし、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。

国際ビジネスにおける展開エリアと主なプロジェクト



2021年度の振り返りと今後の戦略

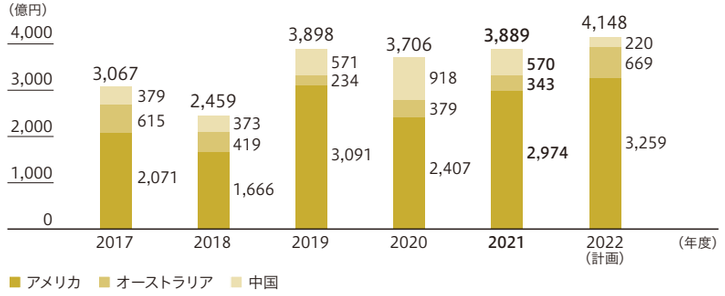
全世界で新型コロナウイルスが感染拡大した2021年度は、パンデミックによる労働力不足やサプライチェーンの混乱が発生し、その影響は現在も続く中、各国の状況に応じた事業活動を行いました。

このような状況下でも、アメリカにおいては、目標を大幅に上回る業績となり、国際ビジネス全体を大きく牽引しました。賃貸住宅開発事業では、都心部の賃貸市場が一部を除き大きく回復し、機関投資家の不動産投資も想定以上に活発化したことから、予定を超える売上額で3プロジェクトの売却を行いました。コミュニティ開発事業と住宅販売事業は、コロナ禍での郊外への移住需要の拡大と低金利を背景に旺盛な住宅需要が見られ、好調に推移しました。その一方で、オーストラリアでは、コロナ禍によるロックダウンの影響でマンション事業および戸建住宅事業での工事の遅れにより引渡しが遅延しました。イギリスでもロックダウンの影響により、モデルルームのオープンが大幅に遅延し、販売面で大きな影響を及ぼしました。しかし、中国においては、マンション販売・引渡しが順調に推移し、事業収益は計画を上回りました。シンガポールではテレワークが定常化し、良好な住環境を求めて郊外への住み替え需要は増加したものの、中心市街地の当社物件の販売に影響を及ぼしました。

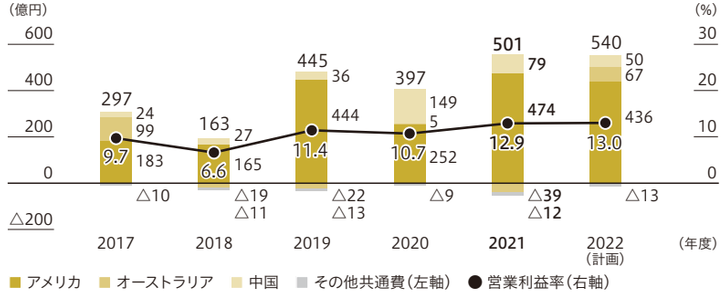
第5次中期経営計画において、国際ビジネスでは営業利益率・ROAなどの収益性の改善を通じた「質の向上」に取り組むとともに、土地の取得やサプライチェーンの構築など、今後の成長に向けた基盤構築に注力しています。また、優良な現地パートナーとの信頼関係を重視しており、企業理念やビジョンを理解した優秀な現地の人財育成に注力し、事業の現地化を推進しています。加えて、コロナ禍などの事業環境の変化に対応し戦略の見直しを図ることで、積水ハウステクノロジーの移植を通じ、技術力というハードの側面だけではなく、ソフトの側面から住まい方提案やアフターサービスの徹底などのサービスを深化させ、お客様に「幸せ」という新しい価値提供を目指していきます。

国際事業（グローバルサイト）

売上高



営業利益／営業利益率



(注) シンガポール、イギリス事業は持分法投資損益で計上しています。

国際ビジネス

アメリカ　付加価値の高い賃貸住宅の開発、生活提案型、環境配慮型の住宅販売を強化

住宅販売事業

Woodside Homes社は、サプライチェーンの混乱の影響が大きい中、効率的な施工管理の徹底や施工協力会社との良好な協業関係により、工期の大幅な遅れなどもなく業績は好調に推移し、利益率も改善しました。また、Holt社を連結子会社化したことで、展開エリアは西部4州から6州へ拡大し、積水ハウステクノロジーのさらなる拡充を目指しています。

» P.28 特集 事例2 米国住宅販売事業





賃貸住宅開発事業

徹底したリサーチと厳選した優良な進出都市において、付加価値の高い賃貸住宅の開発に注力しています。2021年度は、投資家の購買意欲も高く、ポートランド、デンバー、サンディエゴにおいて展開する3プロジェクトを売却しました。今後も、マーケットの状況に応じて最適な時期での物件売却を行い、収益最大化を図っていきます。

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

2008年から、シドニーとブリスベンにて、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。2021年度は、外国人投資規制の継続による不動産市況の回復の遅れや、コロナ禍によるロックダウンなどが業績に影響し、事業の見直しを図りました。戸建住宅事業は、高価格帯の需要が見込めるシドニーの沿岸部、北西部へと展開エリアを変更し、オーストラリアにおける「シャーウッド」の拡販を推進していきます。

開発事業は、これまで大型プロジェクトを中心に展開し、デベロッパーとして高い認知度を確立しています。現在保有している長期大型案件の販売に注力する一方、持分の一部売却なども検討し、今後は、中小型プロジェクトへと方針転換を図り、資産回転型の事業戦略の構築を目指します。



イギリス

日本で培ってきた工業化住宅の技術・ノウハウを活かしながら、市場から求められている良質な住宅の供給を目指すとともに、深刻な住宅不足、住宅の環境対応などの課題解決に取り組んでいます。



中国・シンガポール

中国では、瀋陽、蘇州、無錫、太倉を中心に、環境配慮型住宅の実績を活かしたタウンハウス事業や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きました。2022年度中に全プロジェクトでの住戸引渡しを完了する見込みで、事業完了に向け順調に進捗しています。

シンガポールでは、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。

Topics

米国の住宅販売事業における ESG対応

The SoCal MAME Awards 2021*において、Woodside Homes社が展開するコミュニティ「Sommers Bend」と、そこで展示しているモデル住宅が2021年度最優秀マスタープランコミュニティなど5部門で最優秀賞を受賞しました。「Sommers Bend」は同社がまちづくりから関わった生活提案型コミュニティです。当社の強みである生活提案を本格的に取り入れたほか、太陽光パネル設置など環境配慮面だけでなく、まちづくりのランドスケープやマーケティングが評価されました。

今後は、ラスベガスでのパイロットプロジェクトを経て、マスプロダクションとして初のシャーウッドコミュニティを「Sommers Bend」で展開予定です。シャーウッド構法による住まい手目線の快適性や品質向上、工期短縮、調達の安定化、材料廃棄削減の実現を目指すとともに、サステナブルなまち・住まいづくりを推進していきます。

＊The SoCal MAME (Major Achievements in Merchandising Excellence) Awards：Building Industry Association of Southern California およびThe Greater Sales & Marketing Council主催。1974年より開催された南カリフォルニア地区の歴史のあるアワード





Section

5

経営基盤

68 取締役会議長メッセージ
69 コーポレートガバナンス
83 社外取締役対談
87 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を受けた取り組み
88 マテリアリティのベースとなる取り組みに向けたテーマ・KPI
89 役員一覧
92 社外からの主な評価と受賞実績

取締役会議長メッセージ

社会が求める新しい価値の提供に向けて、さらなる企業ガバナンスの進化を目指します。

積水ハウスグループは“「わが家」を世界一幸せな場所にする”というグローバルビジョンを掲げ、事業環境が大きく変化する中、グループ一丸となり、積極的に事業展開を続けてきました。その結果、お客様のご支持も一層高まり、前年度は過去最高の業績を上げることができました。

2021年度、社外取締役４名を含む10名からなる取締役会は、積水ハウスが安全・安心で快適な住まいの提供を通じて世界中に美しいまちなみを実現することを目指して、さまざまな経営課題を積極的に論議しました。

新型コロナウイルスが世界的に感染拡大を続ける中、「ステイホーム」が一般化し、快適な住まいに対するお客様のニーズもますます高まっています。事業が健全かつ持続的に成長するためには社会の変化に機敏に対応することが必要であり、その実現には事業を支える幅広い人財の育成と、革新的な技術開発への投資が重要です。

引き続き株主をはじめとするステークホルダーの皆様のご意見に真摯に耳を傾けつつ、今後も社会が求める新しい価値を届ける会社となるよう、取締役会はさらにガバナンスを強化し、透明性の高い健全な事業の実現を図るとともに、経営資源の有効な配分・活用にも一層注視していきます。



社外取締役
（取締役会議長）
北沢 利文

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

コーポレートガバナンス

● 基本的な考え方

積水ハウスグループは、「人間愛」を根本哲学とし、「真実・信頼」「最高の品質と技術」「人間性豊かな住まいと環境の創造」を掲げる企業理念に則り、コーポレートガバナンスを経営上の重要課題と位置づけています。積水ハウスグループは、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、コーポレートガバナンスの実効性を高め、その体制を構築し、迅速かつ誠実な経営に取り組んでおり、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年を「ガバナンス改革元年」と位置づけ、長期的かつ持続的な企業価値向上に向けてレジリエントな経営基盤を構築すべく、各々の施策を着実に実行しています。

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。

コーポレートガバナンス基本方針

● 2019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、株主の皆様の信任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	●2019年4月開催の定時株主総会にて、譲渡制限付株式報酬制度の導入、社外取締役の役員賞与制度の廃止を実施 ●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 ●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
株式保有ガイドラインの導入	●株主の皆様との価値共有を長期的かつ持続的に担保していくため、取締役（社外取締役を除く）に対して、当社取締役在任中、あらかじめ定めた金額（株式時価ベース）に相当するまで当社株式の保有強化を促すこととし、基準到達以降は最低限、基準金額以上の継続保有を義務づけ ●基準金額は、代表取締役については年間基本報酬の2倍、そのほかの対象取締役については年間基本報酬と同額
株式報酬返還条項（いわゆるマルス・クローバック条項）の設定	●取締役（社外取締役を除く）の過度なリスクテイクを抑制し、経営の健全性を確保することを目的に、一定の事由が生じた場合に権利確定前の株式報酬の全額または一部を返還させる条項（いわゆるマルス・クローバック条項）を設定
経営陣幹部の選解任基準・手続き方法の策定	●人事・報酬諮問委員会にて、社内取締役選任に関する基本方針および手続き、代表取締役等の後継者計画に関して、継続的な審議を実施
取締役会の独立性向上	●取締役会の経営監督機能およびコーポレートガバナンス体制の一層の強化を図るため、社外取締役を増員（現在5名）

● 2021年の取り組み

社外取締役を取締役会議長に選定	●取締役会の経営監督機能の実効性強化のため、取締役会議長を社外取締役より選定
取締役会スキルマトリックスの明確化	●各取締役候補者に期待する知識・経験・能力とともに、経営戦略・経営計画を踏まえた各スキル項目の選定理由も明確化
執行役員制度改革	●役割・人財要件・選解任プロセスの明確化により、各部門の経営人財の育成強化と持続的なリーダーパイプラインの構築を推進
役員報酬制度の開示強化	●業績連動型株式報酬（PSU）のKPIであるESG経営指標の項目・目標値を開示 ●全社内取締役報酬額の個別開示を実施

コーポレートガバナンス

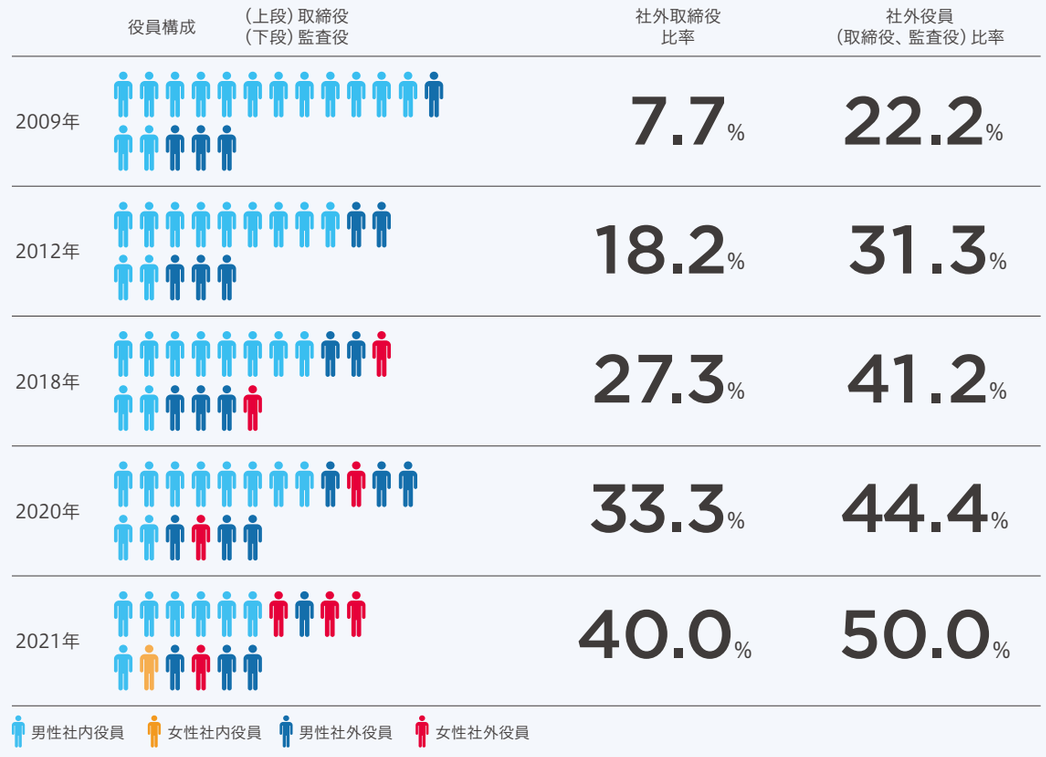
ガバナンス強化の変遷

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

2018年　**ガバナンス改革元年**
　　社外取締役を2名から3名に、社外監査役を3名から4名に増員

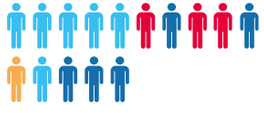
① 代表取締役の70歳定年制の導入
② 女性社外役員の登用
③ 取締役会運営の透明化、活性化
④ 経営会議の設置
⑤ 取締役の担当部門の明確化
⑥ 取締役会の実効性評価の実施
⑦ 営業本部総務部長、支店総務長の独立性確保と牽制機能強化
⑧ 支店長のインテグリティ向上
⑨ 譲渡制限付株式報酬制度の導入（2019年）
⑩ 社外取締役の役員賞与制度の廃止（2019年）

2020年　報酬構成比率の見直しおよび適切な報酬水準の設定
　　社外取締役を3名から4名に増員
　　ESG推進委員会を設置（CSR委員会からの組織変更）
2021年　執行役員制度改革
　　取締役会議長を社外取締役より選定
　　社内取締役の報酬額の個別開示
2022年　社外取締役を4名から5名に増員



コーポレートガバナンス ハイライト（2022年4月27日現在）

役員構成



社外取締役比率
50.0%（5／10名）

社外監査役比率
60.0%（3／5名）

社外役員比率
53.3%（8／15名）*
＊ 取締役5／10名、監査役3／5名の合計数値

女性役員比率
26.7%（4／15名）*
＊ 取締役3／10名、監査役1／5名の合計数値

コーポレートガバナンス

● 第5次中期経営計画におけるガバナンス改革の方向性

改革の方向性とこれまでの評価

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います。その実現のためには、コミュニケーションの活性化と従業員一人ひとりの参画が不可欠であり、「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、4年間で27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さらなるガバナンス改革を推進していきます。

1 トップマネジメントレベルの改革

(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コーポレートガバナンス・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

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。

これまで、取締役・執行役員の人事や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、取締役会の独立性向上による監督機能の強化、経営会議・執行役員制度改革による権限委譲の促進などにより、経営監督機能と業務執行機能の緩やかな分離に取り組んできました。

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CEOの選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。

2 事業マネジメントレベルの改革

(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財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、グループ会社役員など）

(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 ガバナンス人財の育成強化と適正配置
- i ガバナンス人財の育成強化（社会人採用・グループ間人財交流）（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財の適正配置

③ 親会社監査役と子会社監査役との連携

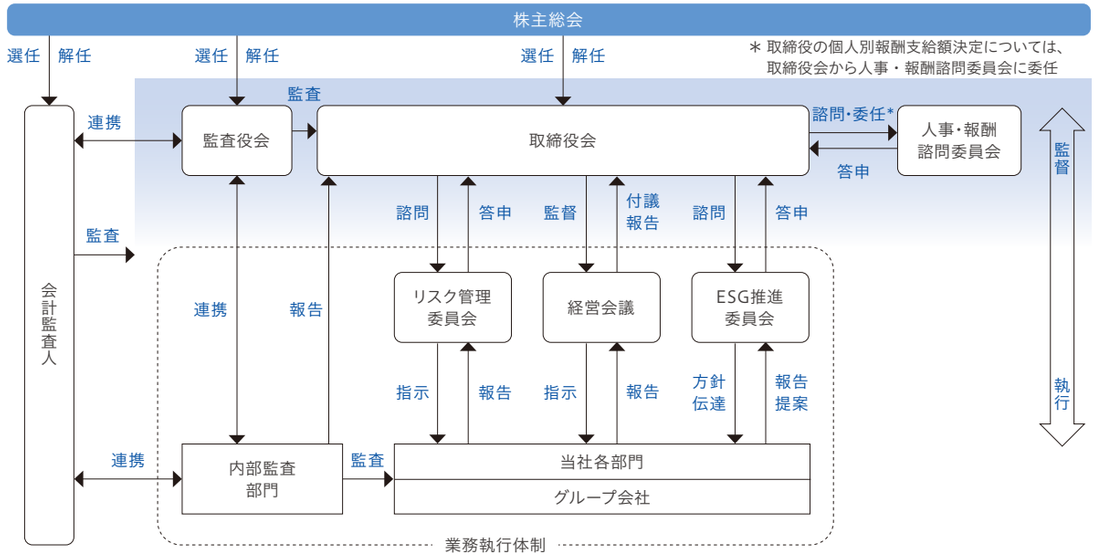
積水ハウスグループの強みは、事業課題を最も顧客目線から認識している当社の営業本部、支店および工場、ならびに海外を含むグループ会社など、現場の力にあります。現場の力をより一層高めていくため、事業マネジメントレベルにおいてもガバナンス改革を推進しています。

これまでの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およびグループ会社役員へ広げるとともに、マネジメント診断（多面観察）や担当役員面談の充実により、実質的なインテグリティ向上を図りました。また、監査部・人事総務部・法務部などの管理部門を中心とした事業所の総務責任者とのレポートライン「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人財の適正配置を推進しています。

コーポレートガバナンス

● コーポレートガバナンス体制

コーポレートガバナンス体制図（2022年4月27日現在）



● 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50%まで向上させ、透明性および独立性を高めました。
- 社内取締役と社外取締役の比率が1：1の関係となることにより、取締役間の公正で健全な緊張関係の構築による経営革新を目指します。
- 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機関としての機能を拡張しました。

● 内部統制システム

当社は、会社法および会社法施行規則に基づき、内部統制システム構築の基本方針を取締役会にて決議し、その体制を整備、運用しています。専門の内部監査部門である監査部が法令や社内規則などに基づく内部統制・内部管理が適正に行われ、かつ実効的な運用が確保されているかについて現地監査を行い、必要に応じて是正勧告を行っています。監査の結果については、取締役および監査役ならびに関係部署に報告するとともに、取締役会に対しても定期的に報告を行っています。なお、監査部と会計監査人は相互に協力し、内部監査の実効的な実施に努めています。

海外グループ会社を含むグループ会社の内部統制については、当社から取締役等を派遣し、経営状況および重要な職務執行に関する報告を受けています。また、当社の内部監査部門は、定期的に重要な子会社の監査を実施するとともに、監査部に海外監査室を設置し、海外グループ会社の監査体制を強化しています。

● 会計監査人

当社は、監査役会が会計監査人の選定基準を定めており、会計監査人の品質管理体制、独立性、専門性、監査計画、監査体制、監査報酬見積額等を総合的に評価して会計監査人の選任および再任を決定する方針としています。

コーポレートガバナンス

● 主な組織・会議体制と役割

取締役会

取締役会は、社外取締役5名を含む10名（男性7名・女性3名）で構成し、原則月1回開催しています。中長期的な企業価値向上のため、経営方針および経営戦略・経営計画の策定、重要な業務執行の意思決定を行うとともに、取締役・執行役員の業務執行の監督・評価、内部統制やリスク管理体制など経営の健全性確保のための体制整備などをその責務とします。また、建設的な意見交換を促進するために、取締役会議長と招集権者を兼務しないことを原則とし、取締役会議長は社外取締役の北沢利文氏が、招集権者は代表取締役社長執行役員（仲井嘉浩）が務めています。

構成については、実質的な議論を行うために適正と考えられる人数とし、取締役会における独立社外取締役比率が1/3以上となるように独立社外取締役を置くものとします。また、経営戦略・経営計画を踏まえて、取締役会に求められるスキルを十分に意識したスキルマトリックスを策定します。取締役会は財務会計や法令・コンプライアンスなどに知見・専門性を有する者を含み、知識・経験・能力、在任年数およびジェンダーなどを考慮し、多様性と適正人数を両立する形で構成するものとします。そのほか、社外取締役の職務を補助する体制として、取締役室を設置し、専任者を含む複数名の従業員を配置しています。

監査役会

監査役会は、社外監査役3名を含む5名（男性4名・女性1名）で構成しています。監査計画を策定し、当該監査計画に基づき、取締役、執行役員、主要な事業所長および子会社取締役等に対し、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。

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

取締役会の構成（2022年4月27日現在）

取締役	うち社外取締役	議長	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）	5名 （男性2名・女性3名）	北沢 利文 （社外取締役）	0名	3名	7名

監査役会の構成（2022年4月27日現在）

監査役	うち社外監査役	議長	年齢		
			50歳未満	50歳以上60歳未満	60歳以上
5名 （男性4名・女性1名）	3名 （男性3名）	鶴田 龍一 （常任監査役 社外監査役〈常勤〉）	0名	0名	5名

人事・報酬諮問委員会、経営会議、ESG推進委員会、リスク管理委員会

	人事・報酬諮問委員会	経営会議	ESG推進委員会	リスク管理委員会
役割	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ため、取締役・委任型執行役員の選解任や報酬に関して取締役会に答申します。また、取締役会からの委任に基づき、取締役委任型執行役員の個人別報酬支給額については、本委員会で決定します。	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実施しています。委任型執行役員を出席者とし、社外取締役および監査役はオブザーバーとして任意で出席することができるほか、議題に応じて雇用型執行役員や業務役員の陪席を求め、活発な意見交換を行っています。	ESG経営の取り組みの進捗と課題などについての意見交換を通じて実効性を高めています。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、当社内およ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。	取締役会の諮問機関として、リスク管理体制の適切な構築や、その運用における実効性の確保を目指し、重要テーマにおけるモニタリングなどを通じてグループ全体のリスク管理状況の把握を行い、必要に応じて取締役会に意見を述べます。
議長または委員長	吉丸 由紀子（社外取締役）	仲井 嘉浩（代表取締役 社長執行役員）	堀内 容介（代表取締役 副会長執行役員）	田中 聡（代表取締役 副社長執行役員）
構成員	**（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	**（委任型執行役員）**仲井 嘉浩、堀内 容介、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、野間 賢、柳 武久 ※ 社外取締役および監査役はオブザーバーとして任意で出席可能	**（社外委員）**國部 克彦氏（神戸大学大学院経営学研究科長・教授）、冨田 秀実氏（LRQAサステナビリティ株式会社代表取締役） **（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	**（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、中山 一、河村 直樹、北村 浩幸、岸 隆裕、大川 延明

※ 各会議の審議内容は、取締役会に報告しています。

コーポレートガバナンス

● 人事・報酬諮問委員会の取り組み

【指名関係】

CEOの選任プロセスの高度化

CEOの評価・選任プロセスをより透明性の高いものとすることを目指し、人事・報酬諮問委員会において、CEOの評価基準である「評価の着眼点」を明確にした「CEO評価ミーティング」を実施しました。

〈CEO評価ミーティング〉（2022年2月実施）

- 「評価の着眼点」に基づく社外委員3名とCEOとのミーティング
- あわせて、サクセッションプランに関する考え、2023年度の課題認識、自己評価、経営ビジョンなどの現状認識に関する意見交換などを実施

「CEO評価ミーティング」における「評価の着眼点」

人財要件	評価の着眼点
資質要件	企業理念に基づき、グローバルビジョンの実現に向けた具体的施策を広範囲に推進しているか
能力要件	社会課題を的確に把握し、ビジョンを持って、ビジネスモデルへ展開しているか
	権限委譲を適切に実施し、新たな市場に対応し得る創造的な企業風土の醸成に取り組んでいるか
	顧客、従業員、取引先、投資家などのステークホルダーとの関係性の構築・強化を進めているか
	グループ全体の司令塔として、グローバルを含む組織体制の進化・発展を主導しているか
意欲／健康	自身の健康に気を配り、経営トップとしての職責を果たす意欲があるか

新任社外取締役候補者の選定プロセス

新任社外取締役候補者選定のさらなる客観性・透明性向上を目指し、人事・報酬諮問委員会において、以下のプロセスを経て、候補者を決定しました。

① グローバルビジョンに基づいて社外取締役に求められるスキルを再検討し、スキル項目（スキルマトリックス）の選定理由を再設定
② 新たなスキルマトリックスに基づき新任社外取締役候補者の選定方針を決定
③ 選定方針に基づく候補者のロングリストを委員会で共有し、精査のうえ、候補者の絞り込みを審議
④ 各委員と新任社外取締役候補者との面談を実施し、委員会で共有のうえ、候補者を決定

【報酬関係】

取締役会から「取締役および委任型執行役員の個人別の報酬支給額権限」を人事・報酬諮問委員会へ委任

会社法改正において報酬決定方針の開示が拡充・義務化される中、報酬決定プロセスの客観性・透明性のさらなる向上を図るため、取締役会の決議により、「取締役および委任型執行役員の個人別の報酬額の権限」を人事・報酬諮問委員会の決議に委ねることを決定しました。

報酬体系のさらなる整理と方向性の議論

第6次中期経営計画に向けた報酬体系の高度化を目指し、現報酬体系の課題の抽出と基盤となる考え方（方針）を整理しました。

当該審議内容をもとに2022年度の人事・報酬諮問委員会で議論し、2023年度以降の報酬体系の再構築を目指します。

業績連動型株式報酬（PSU）のESG 経営指標（KPI）の評価・設定・運用に関する審議

2020年より導入されたPSUについては、毎年そのKPIの進捗を確認・評価し、次年度からスタートするPSUのKPIの決定審議に活かしています。同一のKPIが重複する場合には、その設定内容や評価幅等の適正性を慎重に審議しています。

コーポレートガバナンス

スキルマトリックスと各項目の選定理由

氏名	●男性 ●女性	取締役在任年数（2022年4月26日開催の株主総会終結時）	特に期待する知識・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	人財開発 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	●	6年	●		●		●	●
堀内 容介	●	6年	●		●	●	●	
田中 聡	●	2年	●	●		●	●	●
三浦 敏治	●	4年	●			●		●
石井 徹	●	2年	●	●			●	
吉丸 由紀子	●	4年	●	●			●	●
北沢 利文	●	2年	●	●	●			●
中島 好美	●	1年	●	●	●		●	
武川 恵子	●	1年				●	●	●
阿部 伸一	●	—	●	●		●	●	

※上記一覧表は、各候補者に特に期待する知識・経験・能力であり、候補者の有するすべての知見を表すものではありません。

スキル項目	選定理由
企業経営 経営戦略	当社は累積建築戸数が250万戸を超える住宅業界のリーディングカンパニーであり、事業環境が大きく変化する中、持続的な成長戦略の策定には、住宅・建築・都市開発分野でのマネジメント経験・経営実績を持つ取締役が必要である。また、**「ハード・ソフト・サービスを融合し、幸せを提案」の実現・推進のためには、異業種における経験、特に「健康」「つながり」「学び」といった消費者サービス分野でのマネジメント経験・経営実績や、デジタル技術の活用によるビジネスモデルの変革に資する知識・経験を持つ取締役が必要である。**
国際事業 海外知見	成長分野である国際事業の成長戦略の策定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を含む）の推進と株主還元の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	先進的技術を取り入れた安全・安心・快適性能をあ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地球環境分野の課題に対して、経営視点での積極的な取り組みを可能とする知識・経験を持つ取締役が必要**である。
人財開発 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**人財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財開発分野での確かな知識・経験を持つ取締役が必要**である。
ガバナンス リスク管理 コンプライアンス	適切なガバナンス体制の確立は、持続的な企業価値向上の基盤であり、取締役会における経営監督の実効性向上のためにも、**コーポレートガバナンスやリスク管理・コンプライアンス分野で確かな知識・経験を持つ取締役が必要**である。

※ 青の太字部分は、人事・報酬諮問委員会において、スキル項目の選定理由を再検討した際の変更点となります。

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」を社外取締役に月次発行するなど、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、社外取締役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・監査役のトレーニングについて

取締役・監査役に対して、コンプライアンスに関するテーマなど、経営に必要または有用となる知識をより深めるための研修を定期的に実施しています。また、新任の社外取締役・社外監査役に対しては、積水ハウスグループの事業内容、経営戦略、事業戦略および財務状況などについて十分な時間を設けて説明などを実施しています。

コーポレートガバナンス

● 取締役候補者の選定方針と手続き

取締役候補者には、高いインテグリティ（誠実で高邁な倫理観）と経営能力を兼ね備え、積水ハウスグループの企業理念を実践するにふさわしく、積水ハウスグループの事業について関心および深い洞察力などの資質を有し、企業価値の創出および業績向上への貢献意識の高い者を選定します。

取締役候補者の選定方針については、取締役会の諮問機関であり、社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外取締役とする人事・報酬諮問委員会で審議のうえ、その答申を踏まえ、取締役会で決定します。また、具体的な候補者の選定案については、人事・報酬諮問委員会で審議のうえ、その答申を踏まえ、取締役会で決定します。

なお、社内取締役候補者の選定については、資質要件（企業理念の体現、俯瞰的な視野）および能力要件（社会課題の解決に向けた構想力、新たな市場をつくる革新性、多様なステークホルダーとの協働、グループの総合力を高める組織開発力）を定めており、人事・報酬諮問委員会にて人財要件および業績評価を踏まえた審議を実施します。

● 取締役の選任理由

氏名	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・非住宅分野の区別なく、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するとともに、積水ハウス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積水ハウス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経営を推進しています。 その強力なリーダーシップを活かし、第5次中期経営計画の完遂と第6次中期経営計画の企画立案を進め、積水ハウス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「シャーメゾン」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するとともに、法人顧客を中心としたCRE事業・PRE事業などの強化を通じて顧客基盤拡大を推進しました。 財務・ESG部門を統括し、社外委員を含むESG推進委員会の委員長として、積水ハウスグループの社会的価値の向上に取り組んでいます。 積水ハウス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。

氏名	選任理由
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として、CAO／CIO／CPOを含むコーポレートスタッフ部門担当役員を務めました。 また、2020年に当社社外取締役に就任し、当社人事・報酬諮問委員会の委員を務め、2021年の代表取締役副社長執行役員就任以降は、リスク管理委員会の委員長として、リスク管理体制の実効性確保に向けた取り組みを推進しています。 これまでの経営者としての幅広い知見を活かし、積水ハウス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・リスク管理体制の実効性強化および管理・人事部門の充実を図るため、引き続き、取締役として選任しました。
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年には取締役に就任し、2020年より技術部門と生産調達部門を統括し、技術領域のイノベーションを推進しています。 積水ハウス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。

コーポレートガバナンス

● 取締役の選任理由

氏名	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などの新たな市場開拓に取り組みました。2012年より開発事業を統括し、人財育成や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、新たな市場開拓を目指したM&Aなどにも積極的に挑戦し、組織全体を強力に牽引しています。 積水ハウス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の強化を図るため、引き続き、取締役として選任しました。
吉丸 由紀子	国内外企業役員としてのマネジメント経験、人財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・経験に基づく発言などによって、取締役会の建設的な議論および実効性強化に大いに貢献いただくとともに、2020年5月より当社人事・報酬諮問委員会の委員長として、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を主導いただいています。 積水ハウス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。

氏名	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・経験を有しています。2021年5月より取締役会議長に就任し、適切に議事を差配し、取締役会の建設的な議論および実効性強化を主導するとともに、当社人事・報酬諮問委員会委員として、審議の充実に貢献いただいています。 積水ハウス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。
中島 好美	国内外の企業にて要職を歴任し、特にグローバルな金融機関のアジア地区および日本法人の責任者として、財務戦略、M&Aなどの分野での豊富な経験を有し、経営幹部の多様性が当然とされる環境下において、自身が企業経営の最前線での経験を積み、企業経営のダイバーシティを体現しています。 2021年4月より、当社社外取締役に就任し、積極的な発言などによって、取締役会の建設的な議論および実効性強化に大いに貢献いただいています。 積水ハウスグループの持続的成長と企業価値向上、特にグローバル事業およびダイバーシティ推進の観点からの成長戦略の策定、M&Aを含む財務戦略分野をはじめとした経営監督機能の強化のため尽力いただくことを期待し、社外取締役として選任しました。

氏名	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、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。 2021年4月より当社社外取締役に就任し、生活者の視点を交えた有益な助言などにより、取締役会の建設的な議論および実効性強化、ならびに2021年5月より当社人事・報酬諮問委員会委員として審議の充実に大いに貢献いただいています。 積水ハウス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。
阿部 伸一	海外のコンサルティングファームやソフトウェアベンダーを経て、Googleのクラウド事業の立ち上げに携わり、当該事業におけるアジア太平洋地域の統括職を務めるなど、IT・デジタル分野のグローバルなビジネス環境で豊富な経験を有しています。特に日本企業向けクラウドサービス事業の開拓期には、数多くのクライアント企業からの厚い信頼を得て、デジタル・イノベーションを共に推進し、自ら率いる組織においては、常にイノベーターとして、強力なリーダーシップを発揮し、現在は、創業期から交流のあった医療系遠隔画像診断サービスを展開するベンチャー企業の代表取締役社長に就任しています。 積水ハウス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デジタル技術によるビジネスモデル変革の観点からの成長戦略の策定、イノベーション推進および人財開発分野をはじめとした経営監督機能の強化のため尽力いただくことを期待し、新たに社外取締役として選任しました。

コーポレートガバナンス

● 執行役員選任プロセスの高度化

委任型執行役員の選任：「経営人材アセスメント」の導入

「経営人材アセスメント」

- 新任候補者について、業績評価、多面評価に加え、外部機関による「経営人材アセスメント」を実施
- 長時間インタビュー、複数の心理テストなど、さまざまな情報を活用し、現状評価・成長可能性などを総合的に判断
- 人事・報酬諮問委員会において、外部機関からアセスメント結果の報告を受けて、その報告をもとに選任の審議を実施
- アセスメント結果は、本人にフィードバックするとともに、今後の育成プランを策定

雇用型執行役員の選任：「サクセッションプラン会議」「人財登用会議」の実施

「サクセッションプラン会議」

- 2021年より雇用型執行役員・業務役員のサクセッサー（後継者）の見える化を目的として、部門ごとの業務役員以上全員でサクセッサーの情報共有のための会議を実施
- サクセッサーの情報共有・育成プランの議論を通じ、将来の経営者候補パイプラインの充実を図る

「人財登用会議」

- 委任型執行役員（常務以上）が雇用型執行役員および業務役員の候補者を推薦
- 取締役兼務委任型執行役員（専務以上）による人財登用会議を実施し、各取締役の目線で候補者の選任を審議したうえで社長執行役員が選任案を決定し、取締役会に上程

	人事・報酬諮問委員会が選解任プロセスを監督		人財登用会議（社内取締役等で構成）が選解任、人財配置、育成を審議	
部門	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	仲井 嘉浩	篠崎 浩士	8名	10名
開発型ビジネス部門	石井 徹	柳 武久	3名	1名
戦略部門	仲井 嘉浩	廣田 耕平	3名	3名
財務・ESG部門	堀内 容介	豊田 治彦	5名（1名）	0名
管理・人事部門	田中 聡	皆川 修 吉本 継蔵	2名	1名
技術・生産部門	三浦 敏治	上木 宏平 野間 賢	4名（1名）	5名

＊ 2022年6月1日現在　（）は女性役員数

コーポレートガバナンス

● 役員報酬

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、かつイノベー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、次世代の経営人財の成長意欲を喚起し、積水ハウスグループ全体の組織活力の長期的な向上をもたらすものとします。

報酬ガバナンス

●取締役会は、報酬決定プロセスの客観性・透明性の向上を図るため、取締役会決議により、取締役の個人別報酬支給額決定を人事・報酬諮問委員会へ委任しました。

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、そのほかの対象取締役については年間基本報酬と同額とします。

株式報酬返還条項（いわゆるマルス・クローバック条項）の設定

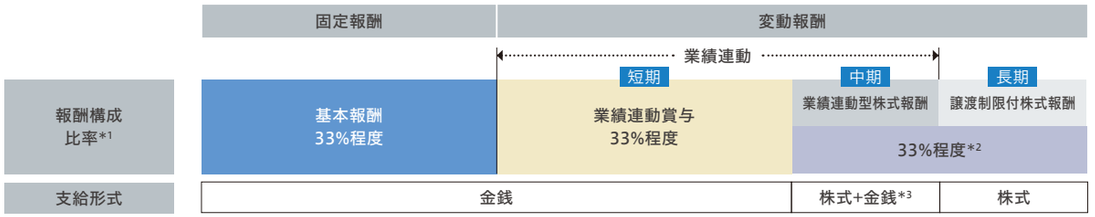
取締役（社外取締役を除く）の過度なリスクテイクを抑制し、経営の健全性を確保することを目的に、一定の事由が生じた場合に権利確定前の株式報酬の全額または一部を返還させる条項（いわゆるマルス・クローバック条項）を定めています。

取締役（社外取締役を除く）の報酬体系およびインセンティブ報酬の仕組み

報酬等の種類			業績評価指標	概要および業績連動報酬に係る指標の選定理由
固定	基本報酬		—	代表権や役位などに応じて決定した額を毎月支給します。
変動	短期	業績連動賞与	連結経常利益	各事業年度の重要な経営指標の一つである連結経常利益を業績評価指標とし、連結経常利益に対して、取締役（社外取締役を除く）の役位別にあらかじめ定めた賞与係数を乗じ、支給額を算定します。 なお、親会社株主に帰属する当期純利益が1,000億円未満の場合は、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	中期の重要な財務指標であるROEおよび非財務指標であるESG経営指標を業績評価指標とします。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、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エイトはROE連動部分80%：ESG経営指標連動部分20%とし、ESG経営指標については、目標設定や評価に関するプロセスの客観性・透明性を高めるべく、人事・報酬諮問委員会における厳格なレビューを実施します。
	長期	譲渡制限付株式報酬（RS*2）	—	取締役（社外取締役を除く）の役位別にあらかじめ定めた基準額に相当する数の当社普通株式（譲渡制限付）を交付し、当社の取締役および執行役員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　*2 RS：Restricted Stock

基準業績時における代表取締役の報酬構成比率イメージ



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

コーポレートガバナンス

2020年度～2022年度の業績連動型株式報酬【PSU1】のESG経営指標・目標値

ESG経営指標		目標値（2022年度末）	ウエイト
E（環境）	戸建ZEH比率	90%	40%
	シャーメゾンZEH戸数	2,500戸／年	
S（社会性向上）	女性管理職人数	260名	30%
	男性育児休業取得率	98%	
	年次有給休暇取得率	60%	
G（ガバナンス）	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	30%
	コーポレートガバナンス・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	

2021年度～2023年度の業績連動型株式報酬【PSU2】のESG経営指標・目標値

ESG経営指標		目標値（2023年度末）	ウエイト
E（環境）	戸建ZEH比率	90%	40%
	シャーメゾンZEH戸数	4,000戸／年	
S（社会性向上）	女性管理職人数	280名	30%
	男性育児休業取得率	98%	
	月平均総労働時間	175時間／月	
G（ガバナンス）	コーポレートガバナンス・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	30%
	グループガバナンス強化	グループ会社管理規則の運用とガバナンス人財政策の実効性	

2021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）	1,009	327	302	235	143	9名
監査役（社外監査役を除く）	75	75	—	—	—	3名
社外役員	171	171	—	—	—	9名

※上記報酬等の額のほか、2006年4月27日開催の第55回定時株主総会において決議された役員退職慰労金制度廃止に伴う打ち切り支給に基づき、退任取締役3名に対し33百万円の役員退職慰労金を支給しています。

取締役（社外取締役を除く）の連結報酬等の総額等

（百万円）

氏名	報酬等の種類別の額等				報酬等の総額
	基本報酬	業績連動賞与	業績連動型株式報酬	譲渡制限付株式報酬	
仲井 嘉浩	66	70	52	33	222
堀内 容介	50	58	32	23	164
西田 勲平	45	51	30	21	148
田中 聡	41	51	22	18	132
三浦 敏治	39	34	18	11	104
石井 徹	39	34	18	11	104

※ 連結報酬等の総額が1億円以上の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。

コーポレートガバナンス

● 政策保有株式

保有に関する方針

当社は、取引先との安定的な関係維持・強化を通じた当社の中長期的な企業価値向上に資すると判断する場合を除き、政策保有株式を保有しないものとします。また、政策保有株主との間の取引に関しては、取引の経済的合理性を十分に検証して、継続するか否かを判断するものとします。政策保有株式については、資本・資産効率向上の観点から必要最小限の保有を基本とし、保有の妥当性について、毎年、取締役会において検証するものとします。

取締役会では、個別銘柄ごとに保有目的やリスクとリターンを踏まえた中長期的な経済合理性などを総合的に検証し、検証の結果、継続して保有する意義が薄れた銘柄については、市場環境などを考慮のうえ、売却を進めます。また、保有の妥当性が認められる銘柄についても、当社の資本政策や市場環境などを考慮のうえ、全部または一部を売却することがあります。

政策保有株式に関する検証

当社は、2021年9月開催の取締役会にて、政策保有株式として保有する全上場株式（積水ハウス・リート投資法人および持分法適用会社を除く24銘柄）を対象として、保有状況、リスク・リターン（株価乖離率、配当利回り、ROE、信用格付など）および取引の重要性を踏まえ、総合的な保有意義の検証を行いました。

また、資本効率向上の観点から、政策保有株式について段階的に縮減を進める方針を決定し、具体的な目標として、第5次中期経営計画期間（2023年1月末まで）において、連結純資産額に対する割合*を5%以下に縮減することとします。第6次中期経営計画期間以降においても、市場環境などを踏まえながら、さらなる縮減を図っていきます。

＊ 有価証券報告書に記載する「保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式の貸借対照表計上額」（非上場株式を含む）の連結純資産額に対する割合を指します。

（2021年度 売却実績）

検証対象24銘柄のうち、3銘柄の全株式および2銘柄の一部株式を売却しました。

（2021年度 連結純資産額に対する割合）

2021年度末における連結純資産額に対する割合は5.0%となりました。

● グループガバナンス体制の強化

グループ会社管理体制の強化

事業セグメントに応じてグループ会社の事業活動を管理監督する経営管理主管部署を定めるとともに、専門性を有する当社本社部署が専門機能部署としてその補佐に加え、特に専門性の高い業務を主導的に管理する二軸の管理体制を構築、運用しています。

中間持株会社「積水ハウス不動産ホールディングス」の設立

2022年2月に、積水ハウス不動産各社を傘下に持つ積水ハウス不動産ホールディングス株式会社が業務を開始しました。

積水ハウス本社から中間持株会社である同社への権限委譲により、積水ハウス不動産グループの価値の最大化と各事業会社運営の高度化を図ります。

① 積水ハウスグループの「不動産事業」の成長戦略を策定
② 各事業会社のベクトルをコントロール
③「不動産事業」を俯瞰的に見た不動産投資・成長投資の見極め
④「シャーメゾン」入居者サービスの向上

積和建設事業本部の新設

2021年2月に、積和建設各社の各種事業の総合企画、事業推進およびガバナンス強化を統括する専門組織として、「積和建設事業本部」を新設しました。

国際事業におけるガバナンス強化

2021年9月より、各海外子会社ガバナンス責任者と本社各部署との連携の強化に向けて「グローバルガバナンスミーティング」を定期的に開催しています。

コーポレートガバナンス

● 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など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。

2021年度の評価結果の概要

(1) 評価の方法

2021年度の評価については、2020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の配布・回収を行いました。また、アンケート結果を踏まえ、取締役10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、第三者機関で評価・検討のうえレポートにまとめられ、2022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た後に、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」
「取締役の指名・報酬」
「2021年度の課題に対する進捗状況」

(2) 評価結果の概要

当社取締役会は2021年度の課題に対して各種取り組みを実施し改善を図るなど、全般的に高い実効性が確保されていると評価しました。

	2021年度の課題	取締役会評価で確認された取り組み／課題状況	進捗
1	**取締役会における中長期の経営などに関する議論の拡充**	確認された取り組み ●取締役会議長を社外取締役が務めることで従来よりも議論を重ねたうえでの議題設定がなされており、モニタリング機能が強化された ●複数の案件の一括審議、一括報告、一括採決を行うなど、議論の選択と集中も確認できつつある	改善
2	**社外役員のさらなる機能発揮に向けた取り組み**	確認された取り組み ●取締役室より社内取締役とのディスカッションの場が提供され、当社が目指す方向性、ビジネスに対する理解が促進されるきっかけとなっている ●社外取締役が能動的に機関株主との対話（SR活動）を実施し、機関投資家目線での強み・課題が取締役会に報告されている ●当社および業界動向などの定期的な情報提供の取り組みにより、自社への理解の促進がなされている	顕著な改善
3	**グループガバナンスの強化**	確認された取り組み ●積水ハウス不動産グループについて、積水ハウス不動産ホールディングスを中心とする中間持株会社体制とし、事業推進、ガバナンス強化に向けた組織再編を実施している ●米国の海外子会社も同様に、中間持株会社である「Sekisui House US Holdings, LLC」を中心とし、今後のM&A実施後のグループガバナンスにおいても透明性があり、かつリスク把握をしやすい体制づくりに着手している ●総務系人財（ガバナンス人財）を各社に配置したことが奏功し、加速度的に積水ハウス本体のガバナンス意識・企業理念が浸透している	改善

(3) 今後取り組むべき課題

2022年度の課題	検討すべき取り組み
1. 長期・中期目線での議論の拡充	・当社ビジネスモデルに即した長期・中期目線での議論の拡充 ・財務戦略の議論の充実
2. リスク管理・グループガバナンスの強化	・グループ会社における「ガバナンス人財」の業務執行部門からの独立性の確保 ・グループ会社における内部監査部門の独立性の確保 ・内部監査部門の取締役会への報告の定例化

社外取締役対談



社外取締役
中島 好美

イオンフィナンシャルサービス株式会社社外取締役、事業構想大学院大学特任教授などを歴任。2021年4月に当社社外取締役に就任。



社外取締役
武川 恵子

日本電信電話株式会社社外取締役、昭和女子大学グローバルビジネス学部特命教授などを歴任。2021年4月に当社社外取締役に就任。

Q. 社外取締役から見た、積水ハウスの取締役会や企業風土などの印象をお聞かせください。

武川：20年以上前になりますが、当時、積水ハウスに女性の設計担当者がいらっしゃることを知り、女性が活躍している会社という印象を受けました。2017年には、「女性が輝く先進企業表彰」で「内閣府特命担当大臣（男女共同参画）表彰」を受賞し、その時のさまざまなデータを見て取り組みが進んでいる企業だと思う一方で、当時は女性役員が1人もおらず、少し残念に感じていました。その後、ガバナンス改革とともに女性役員も増え、2021年に私が社外取締役に就任した際は女性の取締役が3名、監査役も2名いましたが、女性管理職が増えているとはいえ、いまだ途上と考えています。

現在、スピード感を持って経営改革を進めており、コーポレートガバナンス向上のために社外役員比率も高めています。社外役員は経営会議やESG推進委員会などもすべてオブザーブできますので、社内での議論や意思決定プロセスなど、さまざまな反応も見たうえで取締役会に臨めます。実情をオープンにしていただけることで、社外取締役にもさまざまな意思決定に加わってほしいという、会社の強い意志を感じます。

中島：当社の取締役会は事前準備がしっかりとされており、短い時間で非常に密度の濃い議論ができる場となっていると感じています。経営会議などへの参加により経緯を理解しているのに加え、詳しい事前説明もあるため、論点を明確にして参加できます。経営会議では業務執行上の詳細な事項が主ですが、取締役会は長期にわたるガバナンス上の観点やほかの知見から、角度の異なる新しい議論を行います。取締役全員が社内外にかかわらず積極的に発言できるのは、取締役会議長の采配と事務局である取締役室の周到な準備の成果だと思います。取締役室では、役員はもとより、提案・報告を行う部門やグループ会社との連携がよく、当該部門の従業員も取締役会などの意義を十分に理解しているので、事前説明を受ける際にデータや資料を依頼すると、取締役会開催前までに準備していただけるので当日も効率よく進められます。コロナ禍にあって、東京と大阪といった遠隔会議の場合にも、WEB会議システムを使用するなど、距離を感じさせません。

武川：さまざまな建築や営業の現場を見せていただく中で、若手従業員にも会社の理念や方向性がきちんと共有されて浸透しているという印象があります。先日は、創発型表彰制度「SHIP」という、さまざまなイノベーションなどを提案するプレゼンテーションを拝見しました。上司から言われたことだけを進めるのではなく、お客様のために良い価値を届けたい、それが会社のためにも社会のためにもなり、従業員自身もうれしい、そうした姿が表れていて、とてもいきいきとしていました。

同時に、企業風土を変えようという強い意志も感じます。経営陣がしっかりと課題を認識し、若手従業員にノウハウを伝え、データに基づきながらグループやチーム全体で組織力を高めようとしているのだと思います。さまざまな課題があったからこそ、今、変革に向けて努力しているなど、率直な意見も聞いています。

社外取締役対談

中島：“「わが家」を世界一幸せな場所にする”というグローバルビジョンは、従業員一人ひとりに自分事として浸透しています。これは他社にはない企業文化ですので、さらに力強く成長できる会社だと思います。数年前まではグループ会社ごとの縦割り思考が強かったようですが、現在では積水ハウスグループ全体でお客様に寄り添い、グループ全体として社会的責任を果たすという意識が醸成されつつあります。

また、現場の従業員は強い顧客志向を持っています。今後もさまざまな改革が進みますが、従業員は取り組む理由を理解し、動機づけも十分にできていますので、これからは実行段階だと思います。今後は国内外ともに、「幸せ」という価値提供の追求に加え、コミュニケーションを深めてガバナンスを効かせるという、多様な縦糸と横糸が織り合わさっていくことを期待しています。



Q. 社外取締役として求められる期待と、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？

中島：社外取締役に求められるのは「外からの目」です。「社内の常識は社外の非常識」を指摘するのが一番の役割だと思います。社外の目を持つ私たちが納得できるまで「なぜ？」を問い続けることで、社内での理解が十分でないことや説明の不備が顕在化されてきます。最近では「SUMUFUMU TERRACE（スムフム テラス）」を見学に行った際、その場でも営業部門の方々に疑問点を質問したり、意見を述べたりしました。取締役は、取締役会での発言だけにとどまらないことが大切です。



武川：私は、積水ハウスで建築した家に居住していますので、カスタマーズセンターを利用していることもあり、顧客としての観点から、また国家公務員として女性活躍推進法やバリアフリー法を推進した点でも期待されていると思います。最も求められているのは、同質の人間が集まることによる集団的思考に陥らないために、社外の健全な常識を持つという点だと考えます。企業の大きなリスクは集団的な思考から多発します。住宅メーカーは末永く持続して堅実に良い商品を社会に提供しなくてはなりませんので、集団的な思考に陥るというリスクを抑止するというのが私の重要な役割と捉えています。

本年見直した積水ハウスグループのマテリアリティ（重要課題）の一つに、「ダイバーシティ&インクルージョン」が掲げられています。これは社会的価値への貢献であり、企業の持続的な発展にも重要です。企業発展の面では、多様なバックグラウンドを持つ人財がいることにより、イノベーションが進むといわれています。同質の人財だけで考えていると新しい発想が生まれませんので、従業員にも経営陣にも多様な人財が加わることが肝要です。社会的な面では、積水ハウスはESGの先進企業として、すべての人がかけがえのない存在として大切にされる社会を目指さなくてはなりません。

社外取締役対談



中島：日本の高度経済成長期では1人の強いリーダーに従って進めばよかったのですが、不確実性の高い現代社会においては臨機応変に考えて迅速に動かなくてはなりません。多くの日本企業は、今もなお強いリーダーの出現を待っています。しかし、積水ハウスでは、個性や考え、特徴も異なる多様な人財の中で議論し、さまざまな意義を発見してイノベーションを起こすサイクルを回さないと企業は生き残れないことに気づいています。当社のダイバーシティも女性活躍推進から始まったと聞いていますが、これからはさらに国籍や考え方、宗教の違いなどもインクルージョンしていかなくてはなりません。あるがままの姿を受け入れ、性別も関係なく、各人がライフステージに合わせて生きていけることがダイバーシティ＆インクルージョンです。

そうした意味で、積水ハウスは土台はできているものの、まだアンコンシャスバイアス（無意識の偏見）が残っています。例えば、私が2021年に社外取締役に就任した当時、女性従業員が制服を着用していることについて、一般職の女性従業員は制服を着用するというアンコンシャスバイアスがあるのではないかと思い、取締役会で指摘したことがきっかけとなり、制服は選択制になりました。

武川：制服の選択制導入により、社内の光景が変わり、従業員の意識も変わりました。着るもの一つにしても、自分の意思で決められるということがとても大切なのです。男女共同参画とは、どんな社会にするのかという意思決定に女性も加わり、社会を変えるという意味が込められています。世界中のさまざまな調査では、女性は高いポジションを提示された時に遠慮がちといわれていますが、チャレンジはその女性自身のためだけではないのです。日本を生きやすい社会にしようと先達が少しずつ前に進めてきたもの、それを自分の後進のために一歩前に進める責任があるのだと思います。

Q. これからの積水ハウスに望むことをお聞かせください。

武川：今後もまちなみの美しさに貢献しながら、世代を超えて住み続けられる戸建住宅の建築はもちろんのこと、賃貸住宅、マンション、オフィスビルにおいても永く愛される建物を供給し続けることが積水ハウスの使命です。日本社会では家庭生活よりもビジネスが偏重されてきましたので、そのことがまちなみにも表れています。オフィスビルは立派な半面、住宅が貧しい日本は、まだ本当に豊かな社会とは言えません。また、首都直下型地震やそれに伴う大災害に強いまちなみをつくるという、社会的に非常に意義のある事業にもぜひ注力していただきたい。さらに、道の駅と一体となったホテルを提供するという地域活性化につながる事業など、社会課題解決の役に立ち、会社の利益にもなる、着眼点の優れた事業に邁進してほしいと思います。

積水ハウスは今、ハードとソフト、サービスの融合を推進しており、人々の生活をもっとよく見てニーズをすくい上げ、暮らしやすくするサービスの提供ができるはずです。例えば、住宅内での容態急変を離れて暮らす家族に知



社外取締役対談



らせたり、介護士が個人宅を訪問する際、家族が外出先から玄関ドアを解錠することができれば、要介護の親族がいても無理なく働き続けられるでしょう。少しの工夫で実現できることを具現化していってほしいと思います。

中島：当社は、50年先、100年先にも、積水ハウスの家に永く住み続けるということを提供し続けていかなくてはなりません。壮大な話かもしれませんが、未来では外部環境も人々の住まい方やライフスタイル、寿命も変わってきます。積水ハウスではすでにさまざまな研究を進めて商品化し成果も出していますが、さらに遥かな将来も見据え、顕在化していない社会のニーズをいち早く捉えて事業やサービスに展開し、そしてそれを社会にわかりやすく発信してほしい。そうした活動を通じて、お客様から「積水ハウスは社会にとって唯一無二のメーカー」であると感じていただけるようなポジションを築いてほしいと思います。

また、住宅もホテルも現在とは異なる機能が求められるようになった時、従業員にはこれまでとは違うスキルの教育、すなわちリスキリングが必要になります。積水ハウスが単に生き残るだけでなく、社会の先陣を切っていくためには先行投資、特に人財投資が不可欠です。社内での育成や才能の発掘、そしてキャリア採用などの仕組みを整備していただきたい。現状は、海外展開に対応した人財やIT人財が不足していますので、外部人財の採用とともに、現在の従業員のリスキリングを積極的に進めなくてはなりません。ITといっても、ソフトウェアを開発するスキルではなく、DX的な発想を持つ人財を育てるのが急務です。社外取締役として、会社の将来に向けた人財への投資や確保・育成については、実行に結びつくよう引き続き提言を続けていきます。

Q. 最後に、株主・投資家の皆様へメッセージをお願いします。

中島：積水ハウスは今、グローバルに新しいチャレンジを進める、大きな変革期にあります。自社で考えられることにはほぼ着手しましたので、今後はさらに多様な外部からの声、社会の声、投資家の声を求め、対話することで、一層よりよい会社に成長していくと思います。株主・投資家の皆様には、大きく成長・発展を遂げていく当社にぜひご期待ください。

武川：積水ハウスは、例えば、住宅建築時などに排出される廃材のリサイクルといった環境課題においても、社内で徹底して努力し、真剣に社会的価値を追求しようとしています。短期的にも業績は向上していますが、さらにESGや社会的価値を評価いただき育成するという観点での投資にふさわしい企業です。ぜひ、長期的な視点を持って応援していただければ幸いです。



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を受けた取り組み

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。

報告書の内容を受けて、取締役会の決議のもと、ガバナンス強化に向けた各種取り組みを実施しています。

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

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で再点検すること、企業風土の改善に資する人事ローテーションの実施、取引事故を教訓とするための教育研修の実施を決議しました。

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などを進めています。

本件取引事故を題材にした研修については、積水ハウス支店幹部社員の研修として、報告書にて指摘を受けた3点（「縦割り意識の強さ」「牽制機能の弱さ」「リスク意識の低さ」）に焦点を当て、今後の支店経営における取り組み課題を具体化し、グループ協議・検討などを行いました。また、積水ハウスグループ従業員に対しても本件を題材にした研修を実施して、従業員のリスク意識の向上を図りました。それぞれの研修の実施状況については、2022年3月の取締役会にて報告しています。

今後も、報告書の提言を真摯に受け止め、ガバナンスの実効性向上、内部統制の強化やリスク意識の向上について推進していきます。

マテリアリティのベースとなる取り組みに向けたテーマ・KPI

マテリアリティのベース：人間愛 コーポレートガバナンス

マテリアリティカテゴリ：ガバナンス

KPIカテゴリ
- 独立社外取締役比率
- コーポレートガバナンス
- グループガバナンス
- インテグリティ
- ガバナンス人財の育成強化
- コンプライアンス

マテリアリティ	カテゴリ	No.	指標	役員報酬指標 PSU 1	役員報酬指標 PSU 2	第5次中期経営計画	社長表彰ESG指標	単位	2020年度 目標	2020年度 実績	2021年度 目標	2021年度 実績	2022年度 目標	備考
人間愛 コーポレートガバナンス	ガバナンス	42	独立社外取締役の比率					%	—	33%	40%	40%	40%以上	
		43	評価機関などのレビューを踏まえたコーポレートガバナンス・コード対応	○	○	○		ポイント→順位	4.1以上	4.04（12位）	15位以上	7位	9位以上	2021年度より新基準
		44	経営監督機能と業務執行機能の明確化（人事・報酬諮問委員会、経営会議、執行役員制度改革）	○		○		—	規則改正	○	運用安定化	○	改善	
		45	グループガバナンス体制の強化（グループ会社管理規則、ガバナンス人財育成・適正配置）		○			—	—	—	規則制定	○	規則運用	
		46	事業マネジメント層のインテグリティ向上（インテグリティマネジメント研修受講率）	○		○		—	本社職責者1/2以上	97.3%	グループ役員・職責者1/2以上受講	79.8%	グループ役員・職責者全員受講	
		47	ガバナンス戦略シートの取り組み					人数→%		積水ハウス総務長運用134人	グループ総務職責者運用228人	グループ総務職責者運用228人	ガバナンス戦略シート取り組み率90%	
		48	法令や自主的規範への重大な違反数					件	—	0	0	0	0	

役員一覧（2022年4月27日現在）

社外 社外取締役・監査役　独立役員 （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
6年
出席状況（2021年度）
取締役会：12回／12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、
ESG経営推進本部長
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
6年
出席状況（2021年度）
取締役会：12回／12回（100%）

1980年 4月 当社入社
2012年 4月 当社執行役員就任、東京シャーメゾン事業本部長委嘱
2014年 4月 当社常務執行役員就任、シャーメゾン事業（東日本）担当
2016年 4月 当社取締役就任
2017年 12月 東京シャーメゾン事業本部長 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。
2022年 2月 ESG経営推進本部長委嘱、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
2年
出席状況（2021年度）
取締役会：12回／12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、コンシューマーサービス事業本部長就任
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
4年
出席状況（2021年度）
取締役会：12回／12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
なし
取締役在任年数
2年
出席状況（2021年度）
取締役会：12回／12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。
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。

社外取締役
吉丸 由紀子

社外　独立役員



重要な兼職の状況
三井化学（株） 社外取締役
ダイワボウホールディングス（株）
社外取締役
取締役在任年数
4年
出席状況（2021年度）
取締役会：12回／12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。
2021年 6月 ダイワボウホールディングス（株）社外取締役就任、現在に至る。

役員一覧

取締役

社外取締役
北沢 利文



社外 独立役員

重要な兼職の状況
東京海上日動火災保険(株) 相談役
(株)三菱UFJ銀行
社外取締役(監査等委員)
三菱倉庫(株) 社外取締役

取締役在任年数
2年

出席状況(2021年度)
取締役会：12回／12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
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。
2022年 4月 東京海上日動火災保険(株)相談役就任、現在に至る。

社外取締役
中島 好美



社外 独立役員

重要な兼職の状況
イオンフィナンシャルサービス(株)
社外取締役
日本貨物鉄道(株) 社外取締役
(株)アルバック 社外取締役
事業構想大学院大学 特任教授

取締役在任年数
1年

出席状況(2021年度)
取締役会：9回／9回(100%)

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・エキスプレス・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・エキスプレス・インターナショナル,Inc.
シンガポール カントリー・マネジャー(社長)就任
2014年 2月 アメリカン・エキスプレス・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・エキスプレス・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
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
武川 恵子



社外 独立役員

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) 社外取締役
昭和女子大学
グローバルビジネス学部 特命教授

取締役在任年数
1年

出席状況(2021年度)
取締役会：9回／9回(100%)

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 昭和女子大学教授就任
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
2020年 4月 昭和女子大学グローバルビジネス学部長就任
2021年 4月 昭和女子大学グローバルビジネス学部特命教授就任、現在に至る。
2021年 4月 当社社外取締役就任、現在に至る。
2021年 6月 三井金属鉱業(株)社外取締役就任、現在に至る。

社外取締役
阿部 伸一



社外 独立役員

重要な兼職の状況
(株)エムネス 代表取締役社長

取締役在任年数
新任

出席状況(2021年度)
取締役会：—

1993年 5月 Axiomatics Corporation入社
1995年 11月 朝日監査法人入所
1998年 1月 日本ジェイ・ディ・エドワーズ(株)入社
2003年 11月 日本ピープルソフト(株)入社
2005年 4月 (株)アベイラス執行役員海外事業担当就任
2005年 12月 日本オラクルインフォメーションシステムズ(株)
アプリケーションビジネス事業ディレクター就任
2006年 8月 日本オラクル(株)執行役員アプリケーション事業統括本部
グローバルストラテジックアカウント営業本部長就任
2011年 2月 グーグル合同会社エンタープライズ部門マネージングディレクター
就任
2017年 1月 グーグル・クラウド・ジャパン合同会社代表就任
2020年 4月 (株)エムネス代表取締役社長就任、現在に至る。
2022年 4月 当社社外取締役就任、現在に至る。

役員一覧

監査役

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
1年
出席状況(2021年度)
取締役会：9回／9回(100%)
監査役会：10回／10回(100%)

1974年 4月 当社入社
2014年 2月 当社経営企画部ダイバーシティ推進室長就任
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。

常任監査役
荻野 隆



重要な兼職の状況
なし
監査役在任年数
新任
出席状況(2021年度)
取締役会：—
監査役会：—

1982年 4月 当社入社
2021年 2月 当社監査部長就任
2021年 4月 当社業務役員就任
2022年 4月 当社常任監査役就任、現在に至る。

常任監査役・社外監査役
鶴田 龍一

社外 独立役員



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
4年
出席状況(2021年度)
取締役会：12回／12回(100%)
監査役会：15回／15回(100%)

1978年 4月 松下電器産業(株)(現 パナソニック(株))入社
2000年 10月 同社財務・IRグループ IR室長就任
2007年 4月 同社国際渉外グループ部長就任
2011年 1月 同社監査役室長就任
2014年 11月 同社顧問就任
2015年 5月 (株)瑞光社外監査役就任
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。
2022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 独立役員



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
5年
出席状況(2021年度)
取締役会：12回／12回(100%)
監査役会：15回／15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
和田 頼知

社外 独立役員



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
2年
出席状況(2021年度)
取締役会：12回／12回(100%)
監査役会：15回／15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。

社外からの主な評価と受賞実績

※2022年度の受賞も一部含みます。

E：環境

「2021年度 省エネ大賞」省エネ事例部門 省エネルギーセンター会長賞を受賞

2021年12月　主催：一般財団法人省エネルギーセンター

ニュースリリース

CDP 気候変動の最高評価「Aリスト」に選定

2021年12月　主催：国際環境非営利団体CDP

ニュースリリース

第3回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」（環境大臣賞）金賞を受賞

2022年2月　主催：環境省

ニュースリリース

第30回「地球環境大賞」を受賞

2022年3月　主催：フジサンケイグループ

ニュースリリース

S：社会

令和2年度「なでしこ銘柄」に選定

2021年3月　主催：経済産業省、東京証券取引所

ニュースリリース

「PRIDE指標2021」でゴールドを受賞（4年連続）

2021年11月　主催：任意団体work with Pride

ニュースリリース

「D&I Award 2021」大企業部門 D&I Award 大賞を受賞

2021年12月　主催：株式会社JobRainbow

ニュースリリース

「2022年ブルームバーグ男女平等指数」に選定（2年連続）

2022年1月　主催：ブルームバーグ社

ニュースリリース

社外からの主な評価と受賞実績

令和3年度「消費者志向経営優良事例表彰」消費者庁長官表彰を受賞

2022年1月 主催：消費者庁

ニュースリリース

「健康経営優良法人2022」大規模法人部門（ホワイト500）に認定（3年連続）

2022年3月 主催：経済産業省

積水ハウスの幸せ健康経営

ESG全般

2021年度「ディスクロージャー優良企業選定」建設・住宅・不動産部門で第1位を獲得

2021年10月 主催：公益社団法人日本証券アナリスト協会

ニュースリリース

Institutional Investor 誌「2022 All-Japan Executive Team」ランキングで第1位を獲得

2022年4月

ニュースリリース

第3回「日経SDGs経営調査」で五つ星を獲得

2021年11月 主催：株式会社日本経済新聞社、株式会社日経リサーチ

「日経統合報告書アワード2021」優秀賞を受賞

2022年3月 主催：株式会社日本経済新聞社

ニュースリリース

また、世界最大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5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。

	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）	FTSE Blossom Japan Index	S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数	FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
GPIFが選定したESG指数					
指数カテゴリ	ESG（総合）	S（社会）	ESG（総合）	E（環境）	ESG（総合）
当社選定	2017年7月～			2018年9月～	2022年3月～

Section
6
ESG経営の実践
―積水ハウスのサステナビリティの取り組み

95 ESG座談会
98 編集方針／ESG経営の推進体制
100 積水ハウスグループにおけるESG経営
101 国際的なイニシアチブへの参画や行政・業界団体等との活動
102 環境
128 社会
163 ガバナンス

ESG座談会

ESG経営のリーディングカンパニーとして、企業価値と事業価値の向上を目指していきます

積水ハウスグループは、2020年6月にESG経営推進本部を設置しました。当社グループにとってのESG経営とは、まさに企業理念の実践にほかなりません。グループ全社へESG経営を推進していくことで、「ESG経営のリーディングカンパニー」を目指し、社内外に向けてより明確に発信していきます。ESG経営の推進を担う3つ（環境事業部会、社会性向上部会、ガバナンス部会）の部会長による今回の座談会では、各部会の役割、これまでの取り組みと進捗、ESG経営の中長期的な課題について意見交換を行いました。



環境事業部会長
近田 智也
（執行役員 環境推進部長 兼 温暖化防止推進室長）

社会性向上部会長
山田 実和
（執行役員 ダイバーシティ推進部長）

ガバナンス部会長
吉田 篤史
（執行役員 IR部長）

Q. 積水ハウスが考えるESG経営とは何ですか。

――積水ハウスの中にESG経営があるのではなく、ESG経営の中に積水ハウスがある。

吉田：当社は2020年、グローバルビジョン“「わが家」を世界一幸せな場所にする”を掲げました。その実現に向けてESG経営の推進は最重要取り組みの一つであると考え、ESG経営推進本部を立ち上げました。あらためてESG経営の根本を見つめ直す中で、従業員レベルにまで浸透させることが重要であると認識し、トップマネジメントと事業所レベルのマネジメント、従業員レベルのマネジメントの3つのカテゴリに分け、E：環境事業部会、S：社会性向上部会、G：ガバナンス部会の取り組みを検討したうえで、ESG経営を推進しています。

山田：当社の企業理念の一文に「相手の幸せを願いその喜びを我が喜びとする」という言葉がありますが、ESG経営とはこの理念の実践そのものだと捉えています。つまり、今まで当たり前のように業務で行ってきたことがESG経営につながっていたのです。当社では従前より「従業員の幸せこそが経営の基盤」と言ってきましたが、従業員の幸せがまずベースにあり、それがお客様や社会の幸せにつながり、すべてのステークホルダーにとっての幸せのサイクルがつくられていくのではないでしょうか。

近田：グローバルビジョンの実現のために「ESG経営のリーディングカンパニーになる」という目標を掲げたわけですが、企業理念の実践が目標達成につながるというのは腑に落ちやすいですね。これとあわせて「ESG経営の中に積水ハウスがある」という捉え方を示したことも、全社のベクトル合わせに役立っていると思います。この構図はシンプルでわかりやすく、実際のさまざまな場面での判断軸として使える考え方であり、従業員のESG経営に対する理解を進めるのに役立つと思います。ESG経営の推進には、理念の発信だけでなく、ESG経営をわかりやすく伝えることもとても重要な取り組みだと思います。

Q. ESG経営推進本部の施策やその特色を教えてください。

――ESG経営推進本部の方針「全従業員の参画」「先進的な取り組み」「社外評価の向上」を三位一体のテーマとして取り組む。

吉田：全従業員の参画に向けてESG経営推進本部が最初に取り組んだことは、従業員間でESG対話を行うことです。当社グループでは、取り組むべき項目を定め、その目標に対し創意工夫を行い全従業員一丸となって事業を推進しています。さらにその推進力を高めるために、従業員自らが主体的となって行動することや、相互理解を行うことが大切です。それを実践するために、コミュニケーション機会の拡大、つまりESG対話へと展開したわけです。ESG対話では、「従業員・お客様・社会それぞれを幸せにするにはどうしたらよいか」をテーマに対話を実践しましたが、個々人が感じる幸せにはさまざまな想いがあり、議論するのではなく聞き入れることにより新たなコミュニケーションが生まれ、会社内に良い風が吹き始めていることを少なからず実感しています。

近田：ESG経営推進本部が新設され、ESG対話をはじめ、全従業員参加型のさまざまな新しい取り組みが始まったことで、間違いなくグループ全体にこれから変わっていくのだという感覚は生まれていると感じます。ESG対話のように、業務時間内に皆で幸せについて話し合うことはいまだかつてなかったことです。実際に「うちの会社、変わったよね」

ESG座談会



という声を聞くようになりました。ほかにも、社内報のWEB化により、日々、全社の取り組みが共有されたり、当社独自の創発型表彰制度「SHIP」で自由な発想が取り上げてもらえるようになるなどの浸透施策が奏功し、皆でESG経営に携わっているという感覚が生まれつつあるのではないでしょうか。

山田：先進的な取り組みについては、当社は常に、本質的に何をすべきなのかを考え、実効性のある取り組みを推進してきたことが、結果として成果につながってきました。社会性向上の面では、2005年から経営戦略として、女性営業職の積極的な採用をスタートしました。当時は、現場の第一線で、女性が働き続けられる環境が十分に整っていませんでしたが、「女性の活躍なくして会社の成長なし」という当時のトップの強いリーダーシップのもと、仕事と家庭の両立支援や職場環境の整備、職種別の課題にあった支援を続けてきました。結果として、多様性の尊重という企業風土が醸成され、その後も他社より先進的な取り組みを打ち出すことにつながっています。私は当社のダイバーシティの第１ステップが2005年、女性以外の多様な人財の活躍に広がった2014年が第２ステップ、男性の育児休業100%取得促進がスタートした2018年を第3ステップと捉えています。

近田：当社の環境経営の原点は、1999年に発表した「環境未来計画」です。ここで人・街・地球の未来を考えた本来あるべき姿を環境ビジョンとして持ち、事業活動を通じてそのビジョン実現に近づいていこうという発想が、先進的な取り組みにつながってきたのだと思います。現在も難しい環境問題がたくさんありますが、この発想を大事にしながら取り組んでいきたいと思います。

山田：社外評価の向上については、社外評価そのものが世の中からの要請であり、その指標は時代によって変わります。その変化に先行して対応していくことが先進的な取り組みにつながり、推進するために全従業員の参画が不可欠になる、このようなつながりからESG経営推進本部が掲げた3つのテーマは常に三位一体の関係性にあると言えます。私は、その中でも全従業員の参画が最も重要であり、ESG経営を皆が自分事として捉え、理解して自分の言葉で語ってほしいと願っています。全員がESG経営の中に自分の仕事があると実感することは簡単ではありませんが、だからこそ繰り返し対話を進めていくことが重要だと思います。

吉田：今私が思うことは、従業員自らESGに対しどう取り組んでいくのか、それがどう会社につながっていくのか、初めは気づきから、そして自らの発案による行動で今まで以上に理解浸透を深めていきたいということです。

近田：グローバルビジョンも、「ESG経営のリーディングカンパニーになる」という経営メッセージも、従業員にかなり浸透してきました。最近では、ESG経営に対する従業員の理解も、当初に比べると随分と深まっているように感じています。ESG経営はESG経営推進本部のみで進めているのではなく、組織全体で進めているとほとんどの人が感じているのではないでしょうか。

Q. ESG各部会で現在注力している施策とその特徴を教えてください。

――これまで積み重ねてきた取り組みをさらに加速させ、ESG3部会の注力テーマを明確に示し、新たなステップを踏み出す。

近田：環境事業部会では長期的には2050年カーボンニュートラル達成を目標とし、さまざまな取り組みを行っていますが、特にグループ全体のCO_2排出量の多くを占める商品の使用段階のCO_2削減、つまりZEHの推進に力を入れています。これは脱炭素だけでなく、住む人は快適に暮らせ、当社の事業にも大きく貢献する、ESG経営としてはとてもわかりやすい取り組みで、グループ全体で取り組んでいることもあり、多くの従業員がすでにESG経営に関わってきた代表的な例だと思います。そして、2021年から注力しているのが、サプライヤーの脱炭素です。部材の製造段階のCO_2排出量もかなりの割合を占めています。その事実をサプライヤーに伝え、勉強会を開催し、当社とサプライヤーが一体となって脱炭素を目指す機運を醸成してきました。その結果として、現在ではSBT認証を取得するサプライヤーが増えてきたのですが、サプライヤーは当社だけでなく、ほかの



ESG座談会



ビルダーとの取引もあることから、この取り組みは当社のみならず住宅業界全体の脱炭素化に貢献するなど、ポジティブインパクトにつながっています。ほかにも2001年から続けている「5本の樹」計画という庭に在来種を植える造園緑化事業は、2021年、都市の生物多様性保全に貢献することを定量的に検証することができましたが、これもお客様のご協力があってこその成果です。環境における取り組みは、当社だけでできることは限られています。ステークホルダーと一緒にやっていく、この考え方を非常に大事にしています。

山田：社会性向上部会の取り組みは広範で、部署を横断して全社で取り組むべき課題を主に推進しています。グローバルビジョンにある「幸せ」の因子である「健康」「つながり」「学び」を実現していくには、従業員の心身の健康づくり、社内外とのつながり、ネットワークの形成、多様な学習機会の創出ということを中心に取り組んでいきたいと考えています。当社は、「幸せ健康経営」に注力していますが、会社が決めた健康経営ではなく、従業員が主体的に参画して幸せを基盤に健康経営を推進する「幸せ健康プロジェクト」を立ち上げ、始動しました。これもまた、当社の特徴的な取り組みと言えます。また、人権デュー・ディリジェンスは、社内だけでなくサプライチェーンも含めた取り組みを継続していきます。やはり、ステークホルダーすべての人権に配慮した取り組みを推進することは企業の持続的成長にもつながり、社会に貢献することですから、当社としても重要なテーマだと考えています。ダイバーシティの観点では、2018年9月に開始した男性育児休業の1ヵ月以上100%取得促進やLGBTQ等性的マイノリティの理解促進などの取り組みに注力しています。さまざまな立場を理解し経験することで内面の多様性が生まれるなど、当社の多様な人財一人ひとりのアンコンシャスバイアス（無意識の偏見）の解放が進むと確信しています。

吉田：当社は2018年をガバナンス改革元年と位置づけ、トップマネジメントレベルと事業マネジメントレベル、従業員レベルの3軸でガバナンス改革を推進しています。トップマネジメントレベルにおいては、これまで取り組んできたさまざまな施策により、国内有数のレベルに到達したと考えます。現在、ガバナンス部会では、グループガバナンスを強化する取り組みを推進しています。積水ハウス不動産ホールディングスと積和建設事業本部の立ち上げなど、ガバナンスのベクトルを合わせる効果を発揮しています。今後は、世界的なガバナンスレベルを目指し、グループガバナンスを強化しつつ、SR活動でのヒアリングを参考に、あるべき取締役会の姿を模索していきたいと考えています。また、インテグリティを高める研修制度と次の時代の人財を育成するための人財プールを両輪で進めており、これらもコーポレートガバナンスを機能させるうえで非常に重要なことだと認識しています。

Q. 部会長として今後の課題は何だとお考えですか。

――全員参加型のESG経営を目指し、持続的な企業成長につながる取り組みを推進する。

近田：環境事業部会では、脱炭素、生物多様性保全、資源循環の3本柱で推進していますが、いずれも重要な課題であり、しかもグローバルな視点で取り組む必要があります。社会から求められる要求レベルもすごいスピードで高まっており、正直大変な時代だと感じていますが、“「わが家」を世界一幸せな場所にする”ために当社ができること、すべきことを皆で考え続けることが大事だと考えています。

山田：当社の課題であり、究極の目標は、従業員により一層幸せに働いてもらう会社にしていくことです。当社の従業員は、お客様や社会に幸せをお届けするために一生懸命に頑張っていますが、そこには従業員もお客様も社会もWIN-WINの関係がなければいけません。社会性向上部会では、制度や環境整備、企業文化の改革といった面からもサポートしていくことが重要だと考えています。また、皆に平等に機会を与えるのではなく、一人ひとりに合った機会を与え、誰もが活躍できるチャンスを会社がサポートしていくことが大切だと考えます。心理的安全性がある職場ではコミュニケーションが活性化し、イノベーションにつながり、自ずと会社も成長していくと思うからです。

吉田：ESG経営は、長期の投資家に対して、持続的な企業経営と事業成長を明示することです。これまでのガバナンス改革によって実効性の強化はかなり図ってこられたと自負していますが、時代に応じ要請されるガバナンスは日々変化しており、さらなる推進が必要だと思います。ガバナンス部会では、さらに改革を推進すべく、「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に邁進していきます。

編集方針

編集方針

Section6では、E（環境）・S（社会）・G（ガバナンス）に対する積水ハウスグループの考え方と取り組みについて、2021年11月に国際会計基準（IFRS）財団により設立された国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）が示したESG情報開示に関する考え方を念頭に、「ガバナンス」「戦略」「リスクマネジメント」「指標とターゲット」および「取り組みやその他関連情報」という5つの項目に区分し、報告しています。また、本セクションの報告にあたっては、網羅性を高めた情報を開示するため、「GRIスタンダード」の開示要求項目および米国サステナビリティ会計基準審議会（SASB）の持続可能な産業分類システム（SICS）で定義されている住宅建設業（Home Builders）の基準を参照しています。さらに、気候変動については「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に基づき、各種情報の開示を行っています。

報告事項の特定と編集にあたっては、以下を参考にしています。

- 環境報告：環境省の「環境報告ガイドライン（2018年版）」
- CSR報告：社会的責任に関する国際規格であるISO26000

また、GRIスタンダードの「中核」に準拠しており、一般開示事項（「中核」準拠のために開示が求められている項目）と、項目別のスタンダードのマテリアルな項目を開示しています。

GRIスタンダード対照表・SASB対照表・TCFD対照表

［報告書の内容および項目の該当範囲］

本レポートにおける事業所の対象範囲は、当社と連結子会社335社を原則としていますが、対象範囲が異なる場合は個々に記載しています。

- 対象期間：2021年度（2021年2月1日～ 2022年1月31日）　※ 2022年度の活動も一部含みます。
- 発行時期：年次報告として毎年発行（昨年発行は2021年6月）

第三者保証

本レポートの信頼性を高めるため、環境・社会パフォーマンス指標に対して、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による、国際監査・保証基準審査会の国際保証業務基準（ISAE）3000、ISAE3410に準拠した第三者保証を受けています。

ESG経営の推進体制

ESG推進委員会

積水ハウスグループは、2020年6月にESG経営推進部門（現 ESG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、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」として認知されるという決意表明です。

そして、取締役会の諮問機関として、専門的な知見を有する2名の社外委員を含むESG推進委員会を設置しました。本委員会は、3ヵ月に1回のペースで開催し、ESG経営の取り組みの進捗と課題などについての意見交換を通じて実行性を高めています。ESG推進委員会における内容は取締役会に報告し、審議しています。

さらに、ESG推進委員会での議論を踏まえ、当社内およ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。

- 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 経営学研究科長・教授）
  冨田秀実氏（LRQAサステナビリティ株式会社 代表取締役）
- 社内委員：ESG経営推進本部長、ESG3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）

ESG推進委員会における2021年度の主な議題

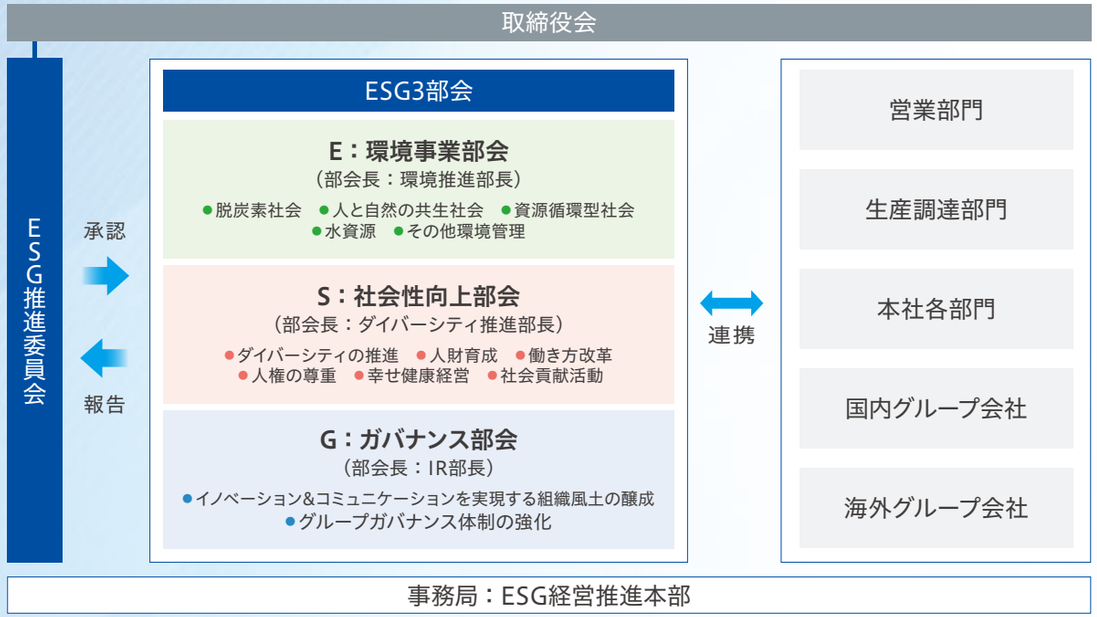
開催日程			主な議題	
第4回	2021年	5月26日	・統合報告書、サステナビリティレポート2021発行前報告 ・ガバナンス改革の取り組み	・社外評価向上への取り組み ・共同寄付制度「積水ハウスマッチングプログラム」制度改革 ・健康経営の取り組み
第5回		7月13日	・創発型組織のしかけづくり ・従業員の「幸せ度調査」実施報告	・サプライチェーンの脱炭素化への取り組み
第6回		10月5日	・全従業員参画に向けたプラットフォームづくり ・幸せ健康プロジェクト進捗報告	・情報開示レポート2022作成方針 ・経営戦略へのサステナビリティの組み込み方
第7回	2022年	1月12日	・全従業員の参画「対話等の体系化」について ・「5本の樹」生物多様性効果検証報告 ・幸せ健康プロジェクト進捗報告	・コーポレートガバナンス・コード改訂対応報告 ・人権デュー・ディリジェンスの取り組みとロードマップ

ESG経営の推進体制

ESG推進委員会に、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、各部門・国内外のグループ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。

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経営推進体制図



環境事業部会

グループ全体を対象とした事業活動全体の脱炭素化、生物多様性保全や資源循環に関する環境マネジメントシステムを計画・実行するとともに、環境関連情報を把握し、社内外のステークホルダーの環境意識向上・環境負荷低減に向けた認知向上を目的に年に一度のレポートにて開示しています。グローバルビジョン“「わが家」を世界一幸せな場所にする”ためには環境への取り組みが必要不可欠との考えのもと、これからも先進的な取り組みで環境負荷と事業リスクの低減、および事業機会の創出に努めていきます。

社会性向上部会

従業員の成長こそが会社の成長であり、多様性を認め合い、活かしながら、イノベーション&コミュニケーションの企業風土をグループ全体に浸透していくことで、お客様、従業員、社会の「幸せ」を最大化していきます。
ダイバーシティ&インクルージョンを実践し、従業員が働きがいを実感し、自律的にキャリアを形成できる制度や職場環境の整備、企業文化の醸成に取り組んでいます。

ガバナンス部会

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。グループガバナンスの強化に向けて、国内外の各組織の総務責任者を中心とした「ガバナンス人財」間のコミュニケーション活性化に向けた体制を整備するとともに、グループ全体の「ガバナンス人財」の育成強化・適正配置に取り組んでいます。

積水ハウスグループにおけるESG経営

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

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





ESG経営のリーディングカンパニーに

全従業員参画 | 先進的な取り組み | 社外評価向上

ESG経営推進の3要素

ESG経営のリーディングカンパニーとして社会に求められ続けるためには、「あらゆるステークホルダーにどのように対応し、どのように幸せになってもらうか」を考えて行動することが重要です。

そのために「全従業員参画」「先進的な取り組み」「社外評価向上」をESG経営を推進するための3要素として位置づけています。「先進的な取り組み」では「グリーンファースト ゼロ」や「幸せ度調査」「男性育児休業」といった、当社グループが常にチャレンジしている新しい取り組みを推進して社会課題の解決を図り、「全従業員参画」でESGを「自分事」として行動に移せる従業員を育成すれば、自ずとESG経営のリーディングカンパニーへの道が開けると考えています。

3つの要素の中でESG経営推進における最大のポイントが「全従業員参画」であると考え、全従業員がESGを認知・理解・共感して行動につなげるためのプラットフォームを構築しました。

認知から行動へとつなげるプラットフォーム

認知 関わりに気づく	理解 関わりを理解する	共感 意欲的に取り入れる	行動 自ら変革を起こす
ESGベーシック 対話・研修の体系化	e-ラーニング 講習・勉強会	オンラインセミナー 「つながりカフェ」 「ランチケーション」	創発型表彰制度「SHIP」 社長表彰ESG指標

ESG経営を実践する活動の原点「ESGベーシック」



全従業員が企業理念のもと、経営基盤としてのESG経営の基盤づくりを実践する基本的な活動を「ESGベーシック」として、従来の対話や従業員アンケート調査に基づく対話、研修などを3つのカテゴリ（ESG対話、ヒューマンリレーション研修、コンプライアンス研修）に分類し、体系化しました。

各カテゴリには今後重要なテーマを設定し、テーマに応じた「ESG対話」をはじめ、ESG活動の原点である「ESGベーシック」を実施していきます。

ESGを「自分事」にするために、全従業員参画の「ESG対話」を実施

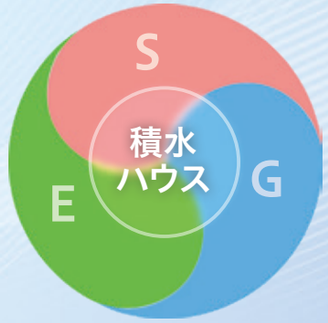
ESGベーシックの一つでもある「ESG対話」の実施は、全従業員が「ESGの中に企業がある」、その企業の一員としてESGを「自分事」として捉えるきっかけをつくるうえで、非常に重要な取り組みだと認識しています。2020年10月から開始した取り組みでは、「事業を通じて、従業員、お客様、社会を幸せにするには」をテーマに自発的な行動やイノベーションにつながることを目指して階層別に展開し、2021年度には海外を含めたグループ全社の全従業員約28,000人を対象に実施しました。

ESG対話の参加者は、「自分とは異なる価値観の幸せにも目を向けることが必要」など、各々が「自分事」としてESGについての理解を深めています。

2022年度の実施については、①イノベーション、②社会貢献活動、③個人・職場の幸せ、④ESGの自主設定テーマ、これらの中から対話のテーマを選択し、グループの中で従業員が務めるファシリテーターを中心に、1グループ4～5名の小グループで実際に対話を行い、対話を通じて「気づき」を促します。「ESG対話」の実施を継続していくことで、従業員一人ひとりにESG経営を「自分事」として捉え、その理解と浸透を推進します。

全従業員参画のESGを目指す姿

ESGの中に企業がある



国際的なイニシアチブへの参画や行政・業界団体等との活動

グローバル規模の社会課題の解決に貢献すべく、国際的なイニシアチブに積極的に参画しています。また、日本国内において、住宅・住環境の整備における当社グループの役割と責任は大きく、多くの業界団体の活動に参加しています。

参画中の主たるイニシアチブ

名称	ロゴ	活動内容
国連グローバル・コンパクト（UNGC）		企業に対し、人権・労働・環境・腐敗防止に関する10原則の遵守・実践を要請する、国連が提唱したイニシアチブ／2018年9月に署名／グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）の分科会にも参加
RE100イニシアチブ	RE100 CLIMATE GROUP CDP	事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーで発電されたものとすることを目標に掲げる、世界の主要企業が加盟する国際イニシアチブ／2017年10月に加盟（日本企業で2社目）
TCFDコンソーシアム	TCFD Consortium	企業の気候変動への取り組みや影響に関する財務情報を開示するための枠組みが気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）であり、賛同する企業による組織がTCFDコンソーシアム／2018年7月にTCFDへの賛同を表明し入会
SBTイニシアチブ	SCIENCE BASED TARGETS	企業に対し、科学的根拠に基づいたCO_2排出量の削減目標の設定を求めるイニシアチブ／2018年4月に認定取得
気候変動イニシアティブ（JCI）	JAPAN CLIMATE INITIATIVE	気候変動対策に積極的に取り組む企業・自治体・団体など非政府組織のネットワーク／2018年7月設立時点から参加
日本気候リーダーズ・パートナーシップ（JCLP）	JCLP	持続可能な脱炭素社会実現を目指す企業グループ／2016年8月に加盟
建築・建設部門におけるグローバルアライアンス（Global ABC）	Global Alliance for Buildings and Construction	建築、建設分野におけるゼロエミッション、高効率、レジリエントを目指す多くの企業、自治体、団体、NGOなどが参加する団体／2016年5月から参加
一般社団法人企業と生物多様性イニシアティブ（JBIB）	JBIB Japan Business Initiative for Biodiversity 企業と生物多様性イニシアティブ	生物多様性の保全および持続可能な利用に関する意欲の高い企業によるイニシアティブ／設立当初（2008年4月）から参加

新たに入会したイニシアチブ等

名称	活動内容
TNFDフォーラム	企業の自然生態系全体への取り組みや影響に関する財務情報を開示するための枠組みを策定中のTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）のビジョンと使命を共有し、枠組に関する情報の共有や策定に向けた技術的支援などを行う組織がTNFDフォーラム／2022年2月より参加

行政との活動

名称	参画している委員会など
国土交通省	社会資本整備審議会 建築分科会 建築環境部会住宅・建築物のエネルギー消費性能の実態等に関する研究会

業界団体等との活動

★は当社が会長（議長・代表理事）を務める

団体名	参画している委員会など
一般社団法人日本経済団体連合会	常任幹事会・幹事会、都市・住宅政策委員会、女性の活躍推進委員会
公益社団法人関西経済連合会	都市・観光・文化委員会、都市創造専門委員会、労働政策委員会、D&I専門委員会
大阪商工会議所	建設・建材部会、人材育成委員会
一般社団法人住宅生産団体連合会	理事会、運営委員会、住宅税制・金融委員会、住宅性能向上委員会★、建築規制合理化委員会、環境委員会、住宅ストック委員会、住情報委員会、工事・CS委員会、技能者問題検討委員会、国際交流委員会
一般社団法人プレハブ建築協会★	理事会★、企画運営委員会★、金融税制研究会★、広報委員会、教育委員会、教育実施委員会、瑕疵担保保険推進委員会、住宅部会 ほか
一般財団法人住宅生産振興財団	理事会、事業運営委員会
一般社団法人優良ストック住宅推進協議会★	理事会★、幹事会、企画＆総務委員会、広報HP委員会、技術委員会、査定教育委員会
特定非営利活動法人キッズデザイン協議会	理事会、運営会議、研究開発部会、標準化検討部会、顕彰部会 ほか
エコ・ファースト推進協議会	幹事会、運営委員会、情報交換会
一般社団法人ESG情報開示研究会	設立会員

E
環境

103 脱炭素社会への貢献
108 TCFD提言に沿った情報開示
112 生物多様性保全
115 資源循環
119 水
122 サプライチェーン・マネジメント
125 その他環境管理

E 脱炭素社会への貢献

積水ハウスグループはグローバルビジョン“「わが家」を世界一幸せな場所にする”の実現に向け、事業活動と一体となった環境戦略の推進によって社会課題を解決し、持続可能な社会の構築を実践していくESG経営のリーディングカンパニーを目指しています。特に、「地球温暖化防止」には1999年の「環境未来計画」発表時から重要課題として位置づけ、住宅業界を牽引する形で実効性のあるさまざまな取り組みを進めています。

取り組みの全体像

1 住まいなどの脱炭素化と災害レジリエンス性の強化 ～低炭素化製品の普及推進～

戸建住宅「グリーンファースト ゼロ」によるZEH*1の推進

積水ハウスグループのCO_2排出量のうち、53%と最も大きな比率を占めるのは、「供給した住まいの居住段階（スコープ3カテゴリ11）」です。これを減らすため、CO_2排出削減効果がより高いZEHの普及に取り組んでいます。ZEHは断熱性能が高いため、快適性に優れ、また、太陽光発電が標準搭載されているため停電時でも電気が使えるなど、気候変動に伴う自然災害が増加している中、安心して生活できる災害レジリエンス性の高い住宅でもあります。

積水ハウスの戸建住宅ZEHの2021年度実績は92%*2でした。これは、日本全体のZEH比率16.8%*3を大きく上回っています。また、発売開始した2013年度からの累積棟数は69,163棟となりました（2022年3月末時点）。日本政府は2021年に発表した第6次エネルギー基本計画において「2030年度以降に新築される住宅について、ZEH基準の水準の省エネルギー性能を確保する」「2030年には新築戸建住宅の6割に太陽光発電設備を設置する」という目標を掲げていますが、当社はこのいずれもすでに達成している状況です。

ZEHの普及には、多くの人に受け入れられる住まい手のメリットが重要です。例えば、リビングに吹抜けや大きな窓を採用すれば、明るく開放的で快適な空間にできる半面、省エネルギー性能では不利になります。当社は断熱性能の高い窓を採用することで、開放的な室内環境と省エネルギー性を両立させています。

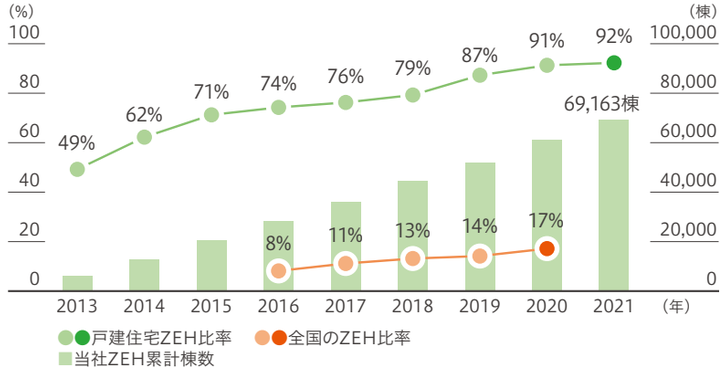
また、太陽光パネルについても、瓦型太陽光パネルを標準採用することで、複雑な屋根形状でも大容量のパネルを設置できます。瓦型太陽光パネルには外から見た時に目立たないという特長があるため、ZEHとお客様が望まれる美しい外観の両方を実現できます。

ZEHは、新型コロナウイルスの感染拡大による生活形態の変化にも対応できるものと考えています。テレワークで心配されるエネルギー消費量の増加は、ZEHの省・創エネルギー性能で抑えることができます。また、当社が推奨する明るく広々とした空間設計は、在宅時間が増えてもストレスを感じさせず、快適な暮らしを可能とします。今後も、時代に応じた新たなニーズにも対応し、ZEHのさらなる進化を目指します。

2021年度はこれまでのZEH普及促進の取り組みが評価され、「2021年度省エネ大賞」（主催：一般財団法人省エネルギーセンター、後援：経済産業省）省エネ事例部門 省エネルギーセンター会長賞を受賞しました。

*1 ZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）：省エネ・創エネにより、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ゼロを目指す住宅。「グリーンファースト ゼロ」は太陽光発電標準設置の当社戸建ZEHのブランド名称
*2 2021年4月～2022年3月までの『ZEH』、Nearly ZEH、ZEH Oriented（積雪量100cm 以上の多雪地など）の北海道以外のエリアにおける供給実績。北海道は65%
*3 出所：ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス実証事業調査結果（2021年版）（経済産業省資源エネルギー庁、一般社団法人環境共創イニシアチブ）における公開値

戸建住宅ZEHの進捗状況



※ ZEH比率は請負・建売を含む。全国実績は「ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス実証事業 調査発表会2021」（主催：経済産業省資源エネルギー庁）における公開情報の小数点以下を四捨五入しています。


「ファミリー スイート」の大空間
「5本の樹」計画の庭を望む大開口


積水ハウスオリジナル
瓦型太陽光発電システム

脱炭素社会への貢献

●「グリーンファースト ゼロ」の災害レジリエンス性

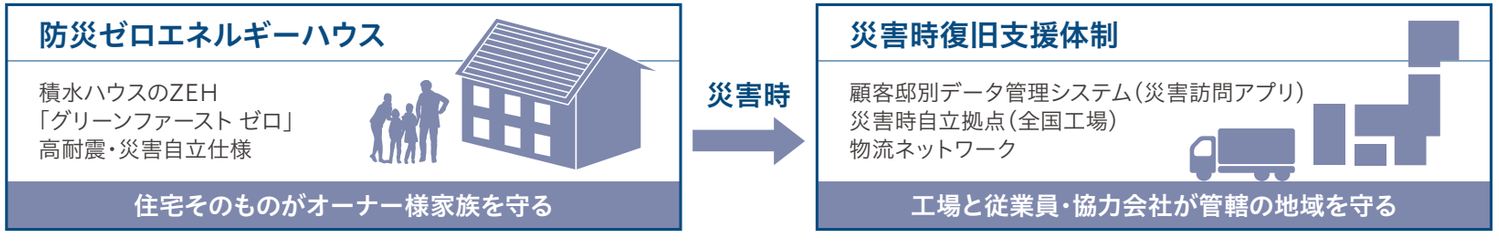
地震や台風をはじめとする自然災害への備えとして、建物自体の頑丈さと、被災後の生活空間、水・食料・エネルギー確保で暮らしを守る防災ゼロエネルギーハウスが求められています。晴れた日中に電力を供給できる「太陽電池」、ガスと水の供給があれば雨天時や夜間でも発電できる「燃料電池」、さらに、太陽電池や燃料電池で発電した余剰電力を蓄える「蓄電池」の3電池を組み合わせれば、災害時にお客様が求める生活レベルに合わせた防災ゼロエネルギーハウスを提案できます。加えて、当社では、会社を挙げた組織力によりオーナー様の安否や被災状況をいち早く把握するとともに、全国の工場を地域復旧支援の拠点とするなど、お客様が1日でも早く日常生活を取り戻せるよう、支援体制を整備しています。このように、建物自体のレジリエンス性と組織力を活かした支援体制でお客様の暮らしを守るのが、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）」です。

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。「グリーンファースト ゼロ+R」はこれを進化させ、気候変動対応として求められる「緩和」と「適応」の両方を一層強化したものです。

当社は今後も、「グリーンファースト ゼロ」を進化させ、住まい手と社会の幸せを実現するZEHの価値創造と普及に努め、住宅業界を先導していきます。

● グループ会社への展開

当社グループでは住まいづくりにおける事業領域を拡大するため、主力である工業化住宅に加えて在来木造住宅にも取り組んでいます。グループ会社の積水ハウス ノイエでは「ノイエ」ブランド、積和建設では「木の家」ブランドとして展開していますが、ゼロエネルギー住宅を通じた低炭素化に対する姿勢はグループ共通です。2021年度に「ノイエ」ブランドで販売した住宅490棟のうち124棟、「木の家」ブランドで販売した住宅118棟のうち16棟をZEHとしました。太陽光発電については第三者保有スキームを活用するなど、シンプルでちょうどいい住まいづくりを提案する各ブランドに合わせる工夫をしています。



賃貸住宅「シャーメゾン」におけるZEHの推進

日本の家庭部門におけるCO_2排出量の約3割は、集合住宅から排出されています。その中でも、賃貸住宅は23%と大きな割合を占めるため、脱炭素化には賃貸住宅のZEH化が不可欠です。当社では、賃貸住宅ブランド「シャーメゾン」におけるZEHを「シャーメゾンZEH」とし、2020年度から本格的に普及を進めています。2021年度は、前年度比2倍以上の8,501戸のZEH住戸を受注しました。

集合住宅のZEHには、共用部まで含めた住棟全体でゼロエネルギーを目指すZEH-Mと、住戸単位でゼロエネルギーを目指すZEHの2種類があります*1。ZEH-Mは建物全体がゼロエネルギーですが、住戸単位がZEHとは限りません。そのため、当社は入居者ファーストの視点から、まずはZEHの快適性や光熱費削減などのメリットを入居者様が享受できる住戸単位でZEHを推進。できるだけ多くの住戸をZEHとすることで、結果的にZEH-Mの基準も満たす賃貸住宅の普及に取り組んでいます。

賃貸住宅においてコストアップを伴うZEHを普及するためには、オーナー様にとっての事業メリットの創出も重要です。当社では、脱炭素社会に向かう中で、いずれは賃貸住宅においてもZEHのニーズが高まると考えています。入居者メリットのある住戸単位のZEHは入居率や家賃の低下を防ぎ、長期的な安定経営につながるはずです。2021年度に当社が行った、賃貸住宅の主要な利用世代である若年層に対するアンケートによれば、気候変動の影響を身近に感じており、これを止めるために環境に良い生活を選択するエシカル志向が読み取れました。近い将来、このような考え方は増加すると考えられることから、賃貸住宅のZEH化は優良な投資とも言えます。

脱炭素社会への貢献

「シャーメゾンZEH」の普及には、入居希望者様にZEHのメリットを正しく伝えることが必要であるため、仲介事業者の役割が重要になります。2021年度はグループ会社である積水ハウス不動産各社のメンバーで構成される「ZEH分科会」を設立、建設後も賃貸住宅ZEHとして適切に運用できるよう「シャーメゾンZEH」の入居募集や管理方法について議論を行いました。当社がオーナー様へ、積水ハウス不動産が入居希望者様にアピールするという、グループ力を活かした普及活動を進めています。

＊1 集合住宅では、省エネルギー効果の違いにより4種類のZEHが定義されており、一次エネルギーを収支で100%以上削減できる『ZEH』、75%以上削減のNearly ZEH、50%以上削減のZEH Ready、20%以上削減のZEH Orientedがあります。また、評価対象の違いにより「住棟単位」のZEH-Mと、「住戸単位」のZEHが定義されています。

ニュースリリース：20代、30代の地球温暖化防止に対する住生活意識調査を実施

分譲マンション「グランドメゾン」におけるZEHの推進

当社は、2019年2月に日本で初めて建設した全住戸ZEHの「グランドメゾン覚王山菊坂町」（愛知県名古屋市）を皮切りに、分譲マンションにおいてもZEHを推進しています。2021年度には4棟160戸のZEH分譲マンションを竣工し、累計が7棟192戸＊2となりました。2022年度は超高層マンションを含む4棟399戸のZEH分譲マンションが竣工予定であり、第5次中期経営計画で目標としている累積540戸を達成する見込みです。

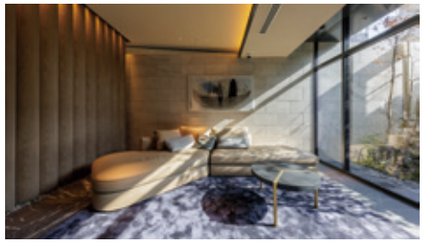
当社は分譲マンションにおいても入居者様のメリットである居住性を重視してZEHを設計しています。例えば、超高層マンションの魅力である大開口は一般的に省エネルギー的には不利になりますが、当社は断熱性能が非常に高い真空複層ガラスを採用するなどの工夫により、ZEHと快適性の両立を実現しています。

実際に販売した物件のZEH比率は、2021年度は39.4%でした。今後はこれを増やし、2022年度は85%、そして2023年度には100%を達成する計画です。

＊2 ZEH Oriented以上の住戸

ニュースリリース：分譲マンション「グランドメゾン」2023年度にすべてZEH仕様に





グランドメゾン百道一丁目（福岡県福岡市）

グランドメゾン清水谷オーナーズハウス（大阪府大阪市）

非住宅建築におけるZEBの推進

戸建住宅、共同住宅に続き非住宅分野においても、ゼロエネルギー建築ZEB＊3の推進を図っています。提案時にZEBによるメリットをわかりやすく具体的に訴求することで、受注・着工数は事務所用途を中心に増加基調で推移しています。また、環境配慮やSDGsへの取り組みに積極的な事業者を中心に、介護施設やクリニックなどの用途的な広がりも見せています。

2021年度は、事務所建築に対して「グリーンファースト オフィス」という提案スタイルをリリースしました。また、ZEB仕様に加えてBCP＊4への対応力強化や感染症対策を図った介護施設も竣工しました。事務所用途を中心に36棟を竣工し、累計実績は68棟となっています。

一方で、事業活動におけるCO_2排出を削減する取り組みとして、2021年度からは、当社グループの保有事務所を新築する場合は原則ZEBとする運用を開始。すでに、5棟がZEBとなっています。

2025年度には受注物件の過半がZEBとなることを目標に、推進を図っています。

＊3 ZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）：省エネ・創エネにより、快適な執務環境を実現しながら年間の一次エネルギー収支ゼロを目指した建築物

＊4 BCP（Business Continuity Plan：事業継続計画）：緊急時の企業存続計画、事業継続計画のことで、災害などのリスクが発生した際に、重要業務が中断しないよう戦略的に準備をする計画。2011年の東日本大震災以降、注目され始め、大地震や大型台風による被害が多発する近年では取り組みを強化する企業・自治体が増えています。



建築地：千葉県東金市
規模：304.05m² 1階建
施設用途：看護小規模多機能型居宅介護施設
ZEBランク：Nearly ZEB（76%削減）
太陽光：20.04kW
BCP対応：太陽光、蓄電池、V2H、ハイブリッド給湯器
感染症対策：全熱交換型換気　など

既存住宅の環境型リフォームの推進

積水ハウスリフォームでは、いつまでも快適に暮らしていただけるよう、現在の新築される物件と比較すると断熱性能が高くなかった20年以上前のお住まいで、一日の長時間を過ごすLDKを中心とした断熱リフォーム「いどころ暖熱」を提案しています。2021年度は1,338件に対し、既存住宅の快適性を向上させながら空調エネルギー負荷削減による脱炭素化を推進しました。設備に関しても、「エネファーム」など省エネルギー性能の高い機器への交換を提案。卒FIT（固定価格買取制度による買取期間の終了）を迎えた太陽光発電搭載住宅では蓄電池を増設することで、余剰電力の

脱炭素社会への貢献

自家消費率を高め光熱費メリットを創出するとともに、気候変動の影響で増えつつある自然災害に伴う停電時でも電気を使って生活ができるといった、レジリエンス性強化の訴求も図っています。

既存住宅の脱炭素リフォームを推進する取り組みとして「スムストック」という既存住宅の価値を適正評価し、流通を促進する取り組みにも力を入れています。既存住宅の価値が適正に評価されれば、リフォームという投資が行われる機会も増えると考えています。

政府が掲げる「家庭部門からの温室効果ガスを2030年までに2013年度比66%削減する」目標を達成するためには、既存住宅における脱炭素化の取り組みが必要不可欠であり、今後、さまざまな政策的サポートも見込めます。積水ハウスでは、これまで250万戸を超える住宅を供給しており、築10年以上を経過した戸建住宅約80万戸、賃貸住宅「シャーメゾン」約23万棟に対して、行政によるさまざまなサポートを活用しながら、リフォーム提案や住み継ぎを通じて、既存住宅の脱炭素化を推進していきます。

» P.130 優良ストック住宅「スムストック」推進

環境共生住宅への取り組み

環境共生住宅の思想を商品開発に活かすとともに、戸建住宅、分譲マンション、庭づくりなどの活動に反映し、まちなみ評価制度「コモンズ」と合わせ、良好な住まいとまちなみの提供に努めています。

「地球環境の保全（ロー・インパクト）」「周辺環境との親和性（ハイ・コンタクト）」「居住環境の健康快適性（ヘルス&アメニティ）」を兼ね備えた住宅は、一般財団法人住宅・建築SDGs推進センターにより、「環境共生住宅」として認定を受けることができます。環境共生住宅は、国土交通省が推進する建築環境総合性能評価システム「CASBEE -戸建（新築）」などに基づく認定基準への適合によって、よりよい住まいづくりの実現を目指す取り組みです。

「グリーンファースト ゼロ」をはじめ、積水ハウスの住宅は、地球環境に与える負荷を低減し、環境と共生しながら快適に過ごせる環境共生住宅の特長を有しています。当社は、これらの住宅を通じ、住まいづくり・まちづくりにおいて持続可能な社会づくりに寄与することを目指しています。

政令指定都市を中心に多くの都市で運用されている「建築物環境配慮制度」でもCASBEEが使用されており、当社CASBEE認定資格者が中心となり、積極的に対応しています。

省エネルギー住宅の割合

積水ハウスは2000年に「断熱アルミサッシ」「遮熱断熱複層ガラス」を、2003年に次世代省エネルギー基準を、2005年には高効率給湯器をすべての戸建住宅において標準採用し、2013年からはZEH商品の販売を開始するなど、住宅業界の省エネルギー化を先導してきました。今では、賃貸住宅においても同様の取り組みを行っています。この結果、国の定める低炭素建築物の認定基準（外皮基準および一次エネルギー消費量に関する基準）を満たす住宅の割合は、2021年度の時点において戸建住宅で98%、賃貸住宅で97%を占めています。また、これらの省エネルギー住宅の売上がグループ全体の戸建住宅事業・賃貸住宅事業の売上に占める割合は97%です。

2 事業活動の脱炭素化と気候変動対応

「積水ハウスオーナーでんき」によるRE100の推進

積水ハウスグループは事業活動における脱炭素化を目指すために、2017年に日本企業では2番目、住宅業界では初めて国際的イニシアチブである「RE100」に加盟し、事業用電力を再生可能エネルギー由来の電力（再生可能エネルギー電力、以下、再エネ電力）に置き換える取り組みを進めています。一般的に再エネ電力の調達はグリーン電力証書の購入や、太陽光発電システムの導入などの方法がとられますが、当社は排出クレジットの購入に加え、卒FITを迎えたお客様から太陽光発電の余剰電力を「積水ハウスオーナーでんき」により調達しています。

当社は早くから太陽光発電システム搭載住宅などの普及を進めてきたため、RE100の取り組み開始時点で当社が設置したすべての太陽光発電システムによる年間発電量は700GWh以上と、当時のグループ全体の年間消費電力量120GWhの5倍以上に相当する量と推計されました。これより、卒FIT対象の2〜3割のお客様から余剰電力を調達できれば2040年頃にRE100を

「積水ハウスオーナーでんき」の全体像



脱炭素社会への貢献

達成できると試算し目標設定していましたが、実際には約5割のお客様から調達できている状況であり、RE100は2030年頃には達成できる見込みです。なお、2021年度に「積水ハウスオーナーでんき」が購入した再エネ電力は約36.5GWhとなり、グループ全体の電力消費の約33.5%を占めています。

なお、「積水ハウスオーナーでんき」では、当社グループの事業用電力を大口契約とすることで、協力電力事業者にとってのメリットも創出しています。これにより、余剰電力購入単価を市場価格よりも高く設定することが可能となり、お客様の満足度向上につながっています。また、当社は再エネ電力の導入コストを抑えながらRE100を達成できる見込みです。

サプライヤーとの協業による生産段階の脱炭素化の取り組み

積水ハウスグループのCO_2排出量のうち、35%と2番目に大きな比率を占めるのが「サプライチェーンから排出される資材・原材料調達段階のCO_2排出量（スコープ3カテゴリ1）」です。これを削減する取り組みを2021年度よりサプライヤーと協働で開始しました。

» P.124 資材・原材料調達段階のCO_2排出削減

社用車電動化率100%を推進

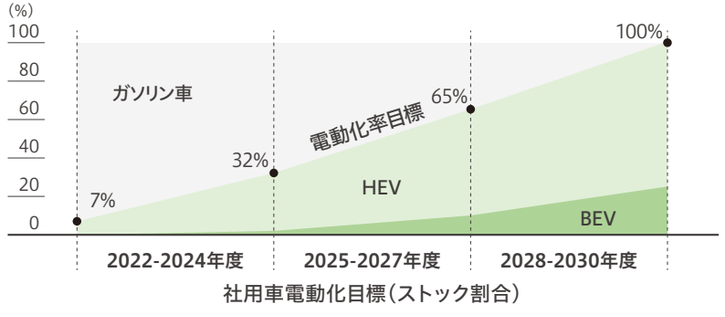
積水ハウスグループの排出するCO_2において社用車からの排出の占める割合は約3割。脱炭素社会の実現に向け、この削減を大きなテーマとしています。

2011年度から業務車両（約1万1,000台）に「テレマティクス*」を順次搭載し、従業員の安全運転教育やエコドライブの意識向上によりCO_2の排出削減に取り組み、車両入れ替えによる効果も加わり、2021年度の業務車両CO_2を前年度比で669トン、2.4%削減することができました。2011年度比では38.3%減であり、大幅な削減実績を上げることができました。

さらに、ハイブリッド車（HEV）・電気自動車（BEV）などの電動車への入れ替え・導入を促進し、現状約7%である社用車の電動化率を2030年までに100%とする目標を掲げ、取り組みを開始しています。手始めとして、2022年2月にはBEVのパイロット導入にも着手。導入が急速に進んできているHEVに加え、BEVの社内導入にも積極的に取り組み、「積水ハウスオーナーでんき」による再生可能エネルギー由来の電力の活用により、社用車から排出されるCO_2をさらに大幅削減し、脱炭素社会実現に寄与することを目指しています。

＊ テレマティクス：車両に搭載したデバイスと通信端末を利用し、稼働・燃費などの「運行情報」や「危険運転挙動データ」を提供するシステムの総称

社用車電動化ロードマップ



社用車電動化目標（ストック割合）

オフィスLED化の取り組み

積水ハウスグループでは、2018年度から事務所照明のLED化に取り組んでいます。2021年度には、少なくとも1,500本の蛍光灯をLEDに交換しました（累計約17,200本）。

これによる年間CO_2排出量の削減は約56トン、投資額は860万円、コスト削減額は350万円、2.5年での費用回収を見込んでいます。

3 その他の取り組み

気候変動に関する国内の公共政策協業

当社は住宅業界を取りまとめる一般社団法人住宅生産団体連合会、および一般社団法人プレハブ建築協会などを通じて、政府、特に国土交通省、経済産業省、環境省による、住宅を含む建築物全般において気候変動対応を推進するための税制優遇・各種補助制度の拡充などの現実的な政策を支持しており、積極的に協力、または提言を行っています。

国際公共機関との協業

当社は2008年に「2050年までに脱炭素化を目指す」と宣言、ゼロエネルギーハウスの普及などに注力してきました。国連気候変動枠組条約（UNFCCC）では、地球上の約3分の1のエネルギーを消費している建築・建設業界の脱炭素化について喫緊対応が必要だと議論されており、これを実現する建物と建設手法の構築が求められています。

このような状況の中、当社はパリで開催されたCOP21で発足したGlobal Alliance for Buildings and Construction（Global ABC：建築・建設業界におけるグローバルアライアンス）に加盟し、モロッコ・マラケシュで開催されたCOP22への参加や報告書の提出を行いました。さらに、ドイツ・ボンで開催されたCOP23では、サステナブルな都市の実現を理念に掲げるSDG11デーの閣僚級の会議において、ZEHの大量導入を実現できた理由や背景について発表しました。

COP26の開催に合わせ、UNFCCCが主催する脱炭素に向けた国際キャンペーン「Race to Zero」に、SBT（Science Based Targets）が主催する「Business Ambition for 1.5℃」への加盟を通じて参加しました。これからも、世界の有識者とともに、建築・建設業界の脱炭素化に向けて取り組んでいきます。

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に沿った情報開示

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」を取締役会諮問機関として設置し、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ており、活動方針の妥当性や進捗状況の評価を行うとともに、重要事案については取締役会に報告しています。

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」を設置し、適時に開催しており、より具体的で詳細な検討を行っています。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ており、これによってタイムリーな監視・監督機能を確保しています。

» P.98-99 ESG経営の推進体制
コーポレートガバナンス体制

戦略

積水ハウスグループは目指すべき事業全般の脱炭素化への歩みを着実に進めるために、今後起こり得るさまざまな事態を想定し、戦略の妥当性や課題を把握すべく、事業活動および資源の固有の状況や、物理的リスクについて想定される事業活動・期間・資産の耐用年数などを考慮したシナリオ分析を行っています。また、移行リスクについて法制化、技術開発、市況に係る潜在的なシナリオに基づき評価し、事業活動に与える気候関連のリスク（物理的リスクおよび移行リスク）と機会を抽出し、対応しています。

すでに、ほとんどの事業に対してリスク評価と適応計画を終えていますが、ここ数年でM&Aを含む新領域への事業拡大も進めたため、2025年頃をめどに物理的リスクへの適応のための固有状況に応じた移行計画を既存事業のすべてに対して対応する計画を有しています。また、今後の新規事業の100%に対しても早期にリスク評価・対応を行う体制を整え、必要な情報を開示していく考えです。

なお、参照しているシナリオは表1に示す1.5℃シナリオですが、仮に1.5℃を目指し規制が強化されたとしても、各国の足並みが揃わず、結果として気候変動の大きい4℃シナリオで想定される世界となる可能性も否定できないため、両方のシナリオに同時に備える必要があると考えています。

2021年度は、カーボンニュートラル達成に向けた日本の新たな温室効果ガス排出量削減目標として2030年までに2013年比46%削減が設定され、これに基づき住宅産業に関わる中長期にわたるさまざまな方向性も示されました。そのため、全事業を対象としてあらためて大規模なシナリオ分析を実施し、戦略の見直しを行っています。シナリオ分析により特定した、主要なリスク・機会の潜在的な財務への影響度と対応を次ページにて示します。

なお、ここで財務影響と想定期間については以下の通り定義します。

財務影響 大：200億円以上、中：100億円以上、小：100億円未満

想定期間 短期：現在より3年まで、中期：2030年まで、長期：2050年まで

表1　シナリオ分析の前提

項目	前提
参照したシナリオ	IPCC SSP*1 1-1.9（1.5℃以下を実現するため各国が野心的な気候政策を導入、2050年にCO_2排出正味ゼロを実現する）、IPCC SSP 3-7.0（CO_2排出が2050年でも減少に転じず、結果として高温、豪雨、暴風をはじめとする影響が大きい）、IEA SDS（エネルギー政策や投資の展開によりパリ協定などの目標が達成される。多くの国や企業が2050年ネットゼロを実現する）、NGFS（Delayed Transition）（新しい気候政策の導入が遅れ、また各国の行動のレベルが異なり、2030年までは減少に転じず、その後ネットゼロに向かう）の各国際機関が発表しているシナリオ、および「2030年日本の温室効果ガス排出量2013年比46%削減、2050年までに実質排出ゼロ」「2030年までに家庭部門の温室効果ガス排出量2013年比66%削減」「2030年度以降に新築される住宅について、ZEH基準の水準の省エネルギー性能を確保」「2050年カーボンニュートラルに資する住宅をストック全体に普及。」などとする日本政府および関連する審議会などの発表を考慮。 なお、IPCC SSP 1-1.9やIEA SDSで示される、2030年までに地球全体のCO_2排出量が約半減し2050年頃にはゼロとするシナリオの実現には、高額な炭素税の導入や脱炭素に向けた市場の移行といった政策導入などが必要と想定し、移行リスクの前提条件として活用しています。 また、NGFS（Delayed Transition）で示される、2030年までは現状の政策の延長として各国や企業が取り組むもののCO_2排出削減は1.5度シナリオに整合しない、さらにIPCC SSP 3-7.0で示される中期2041～2060年に気温上昇の最良推定値が2.1℃であるなどを想定し、物理的リスクの前提条件として活用しています。
対象企業・事業	積水ハウスグループ*2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（2021年2月1日～2022年1月31日の売上実績で約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。

＊1 IPCC（Intergovernmental Panel on Climate Change）：気候変動に関する政府間パネル
SSP（Shared Socioeconomic Pathways）：共通社会経済経路

＊2 積水ハウスと連結子会社335社です。（2022年1月31日現在）

表2　主なリスクと財務への潜在的な影響、および対応

【移行リスク】 カーボンプライシングの導入			
		財務影響	想定時期
影響	カーボンプライシングは世界で広く採用されている。日本においても政府による炭素税導入の検討がなされており、比較的早期に導入される可能性がある。	大	中期
対応	グループ全体やサプライヤー企業の事業活動における脱炭素に向けた取り組みは中期では道半ばであり、仮に炭素税や排出権取引単価が1万円/t-CO_2程度かかると、その影響は大きい。RE100の推進、事務所や生産設備などの省エネルギー化、サプライヤーとの協働による建材製造段階のCO_2排出削減など、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始めており、この影響をできるだけ早期に減らしていく考え。		

【移行リスク】 住宅の価格上昇・市場の縮小			
		財務影響	想定時期
影響	長期的には、カーボンニュートラルに求められる規制強化に対応するための住宅価格の高騰、また省エネルギー性能や耐震性能に劣る住宅が減り、良質な住宅ストックの住み継ぎが増えることにより、新築市場自体が縮小する可能性がある。	大	長期
対応	当社の取り組みは先行しているため、短中期の規制強化に対する影響は小さい見込みだが、長期のさらなる規制強化に対しては、コストを抑えた脱炭素住宅の開発に計画的に取り組む必要がある。また、あわせて新築市場縮小に備え、ストック型ビジネスを強化する考え。		

【移行リスク】 市場の変化による賃貸事業収益の低下			
		財務影響	想定時期
影響	管理物件の脱炭素化性能が十分でない物件は競争力を失い、入居率・家賃の低下につながる。	大	長期
対応	管理物件のZEH住戸比率を高めるとともに、非ZEH住戸の脱炭素化リフォームを推進し、借り手に訴求力のある賃貸住宅の価値の維持・向上に努める。		

【移行リスク】 被災リスクの高い管理物件の賃貸事業収益の低下			
		財務影響	想定時期
影響	大幅な気温上昇になってしまった場合、日本においては河川の氾濫・高潮の増加などが予想されている。賃貸管理物件の中で、低地や河川の近くなど特定のエリアにおいて入居率・家賃の低下につながる可能性がある。	中	長期
対応	行政のハザードマップを確認し建設予定地の危険について把握するなど、課題として認識し、継続して検討している。		

【移行リスク】 事業活動の脱炭素化に必要なコスト			
		財務影響	想定時期
影響	事業活動の脱炭素化を進めるために、事業拠点のZEB化、社用車の電動化、生産設備の省エネルギー化など、さまざまなコストが発生する。	小	中期
対応	事業活動全般において、計画的に脱炭素化を推進しており、現時点で事業に影響を及ぼす大きなコストが発生するリスクは小さい。		

【物理的リスク】 当社保有資産の気象災害による被害			
		財務影響	想定時期
影響	全国規模での気象災害により、当社グループで保有する資産（工場、オフィスビルなどの事業拠点、生産設備や車両など）が罹災し、事業が継続できなくなる、また、補修や交換のための大きなコストが発生する可能性がある。	大	中期
対応	積水ハウスグループは日本国内では沖縄県を除く全国で事業展開しており、本社機能を含み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。このような事業継続性に関するBCP対応は、リスク管理委員会により適切に管理され、必要に応じて更新している。 なお、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工場であり、最も大きい被害が想定される関東工場について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、すでに加入済みの保険の補償範囲内であることを確認済み。 ただし、今後、さらに自然災害の激甚化が増加し、大規模災害が全国で同時に発生した場合を想定すると、当社事業も甚大な被害が想定されることから、災害へのレジリエンス性強化の検討は継続する。		

【物理的リスク】 気候変動に伴う工期の延長			
		財務影響	想定時期
影響	気候変動に伴う災害の激甚化や猛暑日・豪雪の増加により、サプライチェーンが被災し、建築資材が入手困難となる頻度が高まる。また、同様の理由で工事現場が影響を受け、工期が延びることにより、管理費が増大する可能性がある。	非算出	中期
対応	すでに、サプライヤー企業の工場や輸送ルートの被災を想定したサプライチェーンの分散化や、工事現場における熱中症対策は行っているが、自然災害の規模・頻度の増加を想定し、継続的な検討が必要。		

その他のリスク

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、今後も対応の検討を継続していきます。

表3　主な機会と財務への潜在的な影響、および対応

【主な機会】 ZEH・ZEB受注の増加			
		財務影響	想定時期
影響	日本政府が家庭部門の温室効果ガス排出量を2030年までに2013年度比で66%削減することを目標に掲げるなど、ZEH・ZEBの普及は重要施策として位置づけられている。また、消費者のエシカル志向や、事業者の脱炭素指向が進み、今後ますますZEH・ZEBの需要が高まると考えられる。	大	中期
対応	当社の戸建ZEH比率は90%を超えており、すでに標準仕様の状況。現在は、賃貸住宅・分譲マンションでも積極的に推進を始めている。これまで培った日本一のZEH受注実績を活かし、グループ全体においてZEH・ZEB受注を拡大していく。		

【主な機会】 賃貸管理物件のZEH化による賃貸事業収益の増加			
		財務影響	想定時期
影響	日本政府は2030年以降に新築されるすべての建物でZEH水準の省エネルギー性能を求める考えであり、いずれは賃貸住宅のZEH化が一般化する中、消費者のエシカル志向の高まりとともに、ZEH賃貸住戸のニーズが飛躍的に高まる可能性がある。	大	中期
対応	当社は2018年に日本で初めて全住戸ZEH基準を満たす賃貸住宅を竣工して以来、入居者様に訴求できるZEH住戸の普及に取り組んでいる。すでに1万戸以上の受注実績があり、将来のエシカル消費者を中心とした賃貸ZEHの需要拡大に備えている。		

【主な機会】 脱炭素リフォーム受注の増加			
		財務影響	想定時期
影響	2030年までの政府目標「家庭部門の温室効果ガス排出量2013年比66%削減」の達成にはストックの省エネ改修も不可欠であり、さまざまな政策支援策も想定されるため、脱炭素リフォームの受注増加が見込まれる。	大	中期
対応	カスタマー対応、リフォーム提案などにより、断熱改修や燃料発電・蓄電池の受注は増加傾向にある。特に、居住エリア中心の部分的な断熱強化を行う「いどころ暖熱」は、工期やコストのお客様負担が少なく好評。これらのリフォームは災害レジリエンス性を高める点も訴求している。今後も現実的に普及可能なリフォーム提案を推進していく考え。		

【主な機会】 RE100推進コストの削減			
		財務影響	想定時期
影響	RE100の達成は、脱炭素社会の実現に必要不可欠。ただし、再生可能エネルギー電力の調達には通常大きなコストが必要となる。	小	中期
対応	「積水ハウスオーナーでんき」の取り組みにより、再生可能エネルギー電力をコストをほとんどかけずに調達している。社用車のEV化など将来的に事業用エネルギーの電化が進む可能性を考えると、一般的な調達方法では電力コストが増加する可能性がある。「積水ハウスオーナーでんき」により削減されるコストは、他の用途に活かすことができるため機会と考えられる。		

【主な機会】 生産段階の脱炭素化			
		財務影響	想定時期
影響	バリューチェーン全体の脱炭素化で、サプライヤーによる建設資材の製造段階における排出削減の取り組みは困難を伴う。	小	中期
対応	外壁、軸組など、建設資材に占める自社生産の割合が高いため、社外調達に依存する場合に比べて、計画的な技術開発や設備投資により、資材生産にかかる温室効果ガス排出量を削減しやすく、結果的に炭素税の影響を抑えられる。削減されるコストは、他の用途に活かすことができるため機会と考えられる。		

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、積水ハウスグループの戦略は、すでに事業活動全般において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気候変動による物理的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。

リスクマネジメント

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TCFDの提言に基づき実施しています。リスクと機会の抽出は、グループ全体を対象に各事業の主幹部署を中心に行い、その結果は環境事業部会で集約し、財務影響評価を行っています。このプロセスに基づき特定した主要なリスクと機会については、取締役会の諮問機関であるESG推進委員会において検討した後に、取締役会に報告し、必要に応じてリスクの緩和・移動・受容・コントロールについて検討します。さらに、この結果はリスク管理委員会にも共有し、グループ全体のリスク管理体制の中で検討・管理しています。

» P.169 リスク管理体制

指標とターゲット

積水ハウスグループでは、2008年に、2050年までに住まいからのCO_2排出ゼロを目指す「2050年ビジョン」を宣言し、事業活動全体において、再生可能エネルギーの利用も含めてCO_2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：供給した住宅の使用段階）におけるCO_2をそれぞれ2013年度比で50%、45%削減することを目指し、SBT*2より認定を受けています。さらに、スコープ1，2については、1.5℃目標に整合させるべく75%削減に上方修正する計画です。

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、進捗状況は順調で、目標達成は10年ほど前倒しできる見込みです。

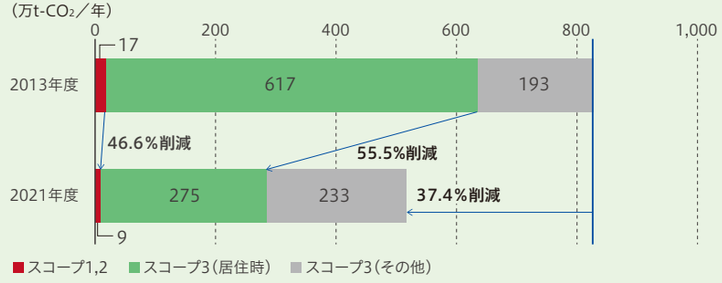
*1 Greenhouse Gas Protocolのカテゴリに基づくCO_2排出量
*2 SBT
*3 RE100

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が、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していくために、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について継続的にモニタリングするとともに、リスクのさらなる定量化や分析精度の向上を図りつつ、必要な取り組みを強化していきます。今後の課題として、新たに連結子会社となったグループ会社に関連する、リスクのさらなる定量化や精度向上、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。

また、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、国連気候変動枠組条約（UNFCCC）や、日本の民間企業で唯一加盟しているGlobal ABC（Global Alliance for Buildings and Construction：建築・建設部門におけるグローバルアライアンス）をはじめ、さまざまな国内外のイニシアチブに参加するなどにより、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。

図1　積水ハウスグループのバリューチェーンのCO_2排出削減実績



時系列での排出量を比較可能にするために、2019年度に連結子会社になった株式会社鴻池組の2013年度のCO_2排出量を、当社のバリューチェーンCO_2排出削減計画の基準年度である2013年度の排出量に加えています。

E 生物多様性保全

1 ガバナンス

イニシアティブへの参画

当社は、生物多様性保全の世界的な動きに早くから参画してきました。2008年には、生物多様性条約第9回締約国会議（COP9）で、「ビジネスと生物多様性イニシアティブ」の「リーダーシップ宣言」*1に先進的日本企業9社のうちの1社として署名しました。

この取り組みの創設メンバーとして当社は、生物多様性条約の3つの目的（「生物多様性の保全」「生物多様性の構成要素の持続可能な利用」「遺伝資源から生じる利益の公正・衡平な配分」）に同意し、この方針のもと、事業の中で生物多様性保全活動の推進*2を継続しています。

これらの取り組みは、環境事業部会が管轄し、ESG経営の推進体制に基づき、各部門・国内外のグループ会社と連携をとり、先導・推進しています。また、進捗報告や課題・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。

» P.98-99 ESG経営の推進体制

*1 ビジネスと生物多様性イニシアティブ「リーダーシップ宣言」

*2 サステナビリティビジョン2050

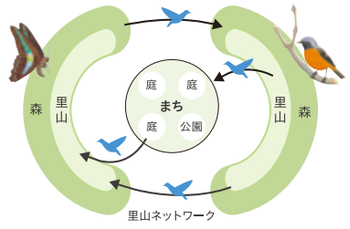
生物多様性のコミットメント

当社は、「サステナビリティビジョン2050」において、2050年のチャレンジ目標として、No Net Loss（生態系の価値を損なわない）だけでなく、ネイチャー・ポジティブ（事業によって生態系の価値を高める）も目的として「事業を通じた生態系ネットワークの最大化」を掲げ、地域の生態系に配慮した造園緑化事業「5本の樹」計画と持続可能な木材調達「フェアウッド」に注力しています。

» P.122「フェアウッド調達」と木材調達ガイドライン

生態系に配慮した造園緑化事業「5本の樹」計画

全国で年間100万本に及ぶ樹木を植栽している日本最大規模の造園業者でもある当社は、多くの住宅を供給するハウスメーカーの責任として、住宅を通じた生物多様性保全に向け、2001年から生態系に配慮した造園緑化事業「5本の樹」計画*3を進めています。



「5本の樹」計画とは、「3本は鳥のために、2本は蝶のために、地域の在来樹種を」との想いを込め、地域の在来種の中でも、特に鳥や蝶との関係が深く、庭木として利用可能な植物を「5本の樹」と定めて、庭木の提案を行うものです。生物多様性保全とともに、生き物が庭に訪れることの生活者に対するメリットや、庭木の効果なども含めた提案を行っており、「5本の樹」計画でつくる住宅の庭が都市に質の高い緑地を増やし、生き物の生息や活動を支えて、生態系ネットワークを維持・復活させること（ネイチャー・ポジティブ）を狙いの一つとしています。生態系ネットワークは地域の、そして各国の生物多様性を豊かにし、生き物のみならず、住まい手も同時に自然の豊かさを享受することができる場所をつくり出します。

「5本の樹」計画の理念に賛同いただいた多くのお客様のご協力のもと、2021年度の「5本の樹」をはじめとした年間の植栽本数は101万本で、2001年の事業開始からの累積植栽本数は1,810万本となりました。

*3 「5本の樹」計画

2 戦略

エコ・ファーストの約束

当社は、2008年6月に環境大臣と「温暖化防止」「生態系保全」「資源循環」に関する3つの約束（エコ・ファーストの約束）を交わして「エコ・ファースト企業」認定を受け、その約束を果たすべく、環境への取り組みを実践してきました。2012年度および2016年度には、社会情勢の変化や取り組みの進捗を反映し、3つの約束の大きな枠組みを保持しながら「エコ・ファーストの約束」を更新。2020年にさらに約束の内容を更新し、取り組みを深化させています。

エコ・ファーストの約束

まちづくり憲章

当社は、2005年に住宅メーカーとして未来への責任を果たすために、「まちづくり憲章」を制定しました。これは当社のまちづくりの中で培われてきたさまざまなノウハウを、持続可能性という考えに基づいてあらためてまとめたものです。当社が考える4つの価値（環境価値・経済価値・社会価値・住まい手価値）をベースにした「環境マネジメント」「経済マネジメント」「タウンマネジメント」「生活マネジメント」という4つの視点を持ち、「まちづくり基本方針」や具体的な24指針を考慮しながらまちづくりを進めています。

まちづくり憲章

生物多様性保全

3 リスクマネジメント

生物多様性のリスクにさらされる度合い（エクスポージャー）と生物多様性評価

当社は、木質建材メーカーを通じて年間約25万m^3の木材を利用しています。これを踏まえ、木材の伐採地における生物多様性への影響を事業継続における重要なリスク課題と位置づけており、リスク回避のために「ゼロ・デフォレステーション」を宣言しています。この宣言のもと、リスクの有無を確認するために、生物多様性を含む独自の「木材調達ガイドライン」に基づいて、毎年、主要なサプライヤーに対して供給木材の実態調査を実施しています。調査結果はレポートで開示し、KPIとして管理することでPDCAサイクルを回し、生物多様性に関わるリスクの最小化を進めています。

また、建売分譲事業など自社が保有する土地に建築物を供給する場合は、開発行為に対して責任を負う土地デベロッパーなどから、生物多様性を含む法令などの準拠について確認したうえで土地を取得しています。加えて、貴重な生物多様性が存在する近くのエリアでの開発行為は避けています。

「木材調達ガイドライン」の10の指針
» P.123 生物多様性コミットメント

4 指標とターゲット

▶詳しくはSection7をご覧ください。

» P.173 環境データ①

5 取り組みやその他関連情報

都市部緑化

生物多様性ビッグデータにより「5本の樹」計画の効果が明らかとなり、今後さらなるネイチャー・ポジティブに取り組むにあたり、都市部緑化の重要性が増しています。緑地にできる面積が少ない都市部においては、質の高い緑地をつくることが重要です。当社は、これまでも地域の在来樹種を中心とした「5本の樹」計画によって、生物多様性保全に大きな効果を発揮する質の高い緑地を提供してきました。

生物多様性ビッグデータを活用した生物多様性の定量評価を活用し、都市部におけるまとまった緑地の定量評価を行うことで、より質の高い緑地を提案していきます。

生物多様性ビッグデータの活用による定量的な実効性評価

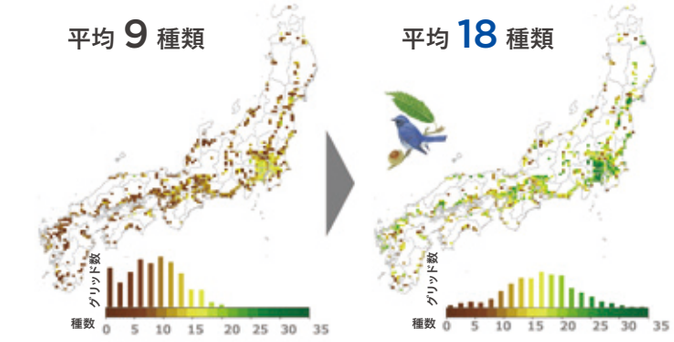
2019年に、それまで評価できなかった全国に点在している小さな緑地の総合評価を行うため、琉球大学理学部久保田研究室の協力のもと、生物多様性の保全に関する定量的な実効性評価をマクロな視点で分析する共同検証を開始しました。当社が植樹した樹木本数・樹種・位置情報の蓄積データに加えて琉球大学が保有する生物多様性ビッグデータを活用することで、2021年には「5本の樹」計画による生物多様性への効果を、住宅地に呼び込む鳥や蝶の種数として定量的に表すことが可能となりました。さらに、三大都市（関東・近畿・中京）における生物多様性の回復効果を多様度統合指数として定量的に実効性評価するとともに、「5本の樹」計画を継続した場合の2070年までのシミュレーションを行いました*1。これにより、「5本の樹」計画が生物多様性の回復に貢献できること、今後計画を拡大することでさらに効果を増幅させられることがわかりました。当社は、この検証結果だけでなく、20年間の活動を通じて蓄積したノウハウも広く開示し、多くの企業や個人の方々とともに、ネイチャー・ポジティブ*2に取り組んでいきます。

*1 ニュースリリース：お客様と共に20年、「5本の樹」計画で都市の生物多様性保全推進

*2 ネイチャー・ポジティブ方法論

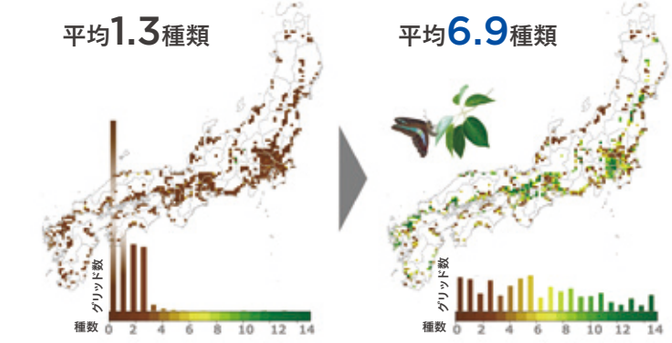
ビッグデータ分析結果 「鳥類にとっての効果」

「5本の樹」計画は、住宅地に約2倍の種類の鳥を呼び込む効果



ビッグデータ分析結果 「蝶類にとっての効果」

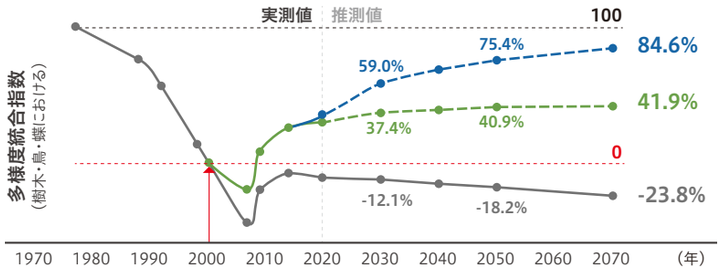
「5本の樹」計画は、住宅地に約5倍の種類の蝶を呼び込む効果



生物多様性保全

ネイチャー・ポジティブを定量評価

緑地の劣化が著しい三大都市圏（関東・近畿・中京）の2070年までの変動をシミュレーション



※ 国の土地利用データのある1977年を100とし、「5本の樹」計画前の2000年を基準

—当社＋他社も「5本の樹」計画と同様の取り組みを実施
—当社が「5本の樹」計画を実施
—「5本の樹」計画を未実施

都市の生物多様性～「5本の樹」で実現する豊かな暮らし（2021年11月26日開催のフォーラムの映像）

生物多様性に寄与できる企業緑地とOECMへの期待

当社が本社を構える梅田スカイビル（大阪市北区）の北側にある、2006年にリガーデンした「新・里山」（約8,000m²）では、「5本の樹」計画の考え方に基づいた500本を超える日本の在来樹種と、200種類以上の低木・草花を植栽し、雑木林をつくっています。空間形状の多彩さが生態系の豊かさを支えると考え、棚田や畑なども配し、失われつつある日本の原風景「里山」を都心部に再現しています。

多種多様な植物が成長したことで緑量も増え、40種以上の野鳥や20種以上の蝶などをはじめとする多くの生き物が飛来し、住み着き、育っています。都会ではあまり見られない猛禽類の飛来も確認されています。雑草や落葉をすぐに撤去する従来の消費型管理ではなく、里山で行われてきた自然に負荷の少ない循環型の管理を行うことで、土壌生物も豊富になり、食物連鎖の幅を広げることで、たくさんの生き物が生息する緑地をつくっています。


「新・里山」「希望の壁」を西側から望む

2013年には、「新・里山」の東側に建築家・安藤忠雄氏の発案で高さ9m、長さ78mの巨大な緑化モニュメント「希望の壁」が完成。都市で拡大しつつある垂直方向への空間緑化の手本とすべく、「5本の樹」計画選定樹種を中心に、約100種類2万本以上の多彩な植物で緑化壁を覆っています。開花時期や葉の色づく時期の異なる植物の計画的配置により、四季に応じて変化する表情を楽しむことができ、「新・里山」とともに生態系の価値を身近に感じることのできる場として、市民やオフィスワーカーに親しまれています。

「ポスト2020生物多様性枠組」の主要な目標として、検討されている国際約束である「30 by 30」実現へのカギとなる自然環境保全（OECM）。「5本の樹」計画に基づいた「新・里山」は、生物多様性保全効果の高い企業緑地として良いモデルとなり得ます。

まちづくり・分譲マンションにおける緑化の推進と環境保全

分譲マンション事業のエクステリアでも、「5本の樹」計画の手法を活かしています。マンションブランド「グランドメゾン」でも緑化を常に意識し、敷地面積に対する植栽面積の割合を示す緑被率を、概ね20%以上とすることを目標に事業を推進しています。2021年度に竣工した分譲マンション15棟の平均緑被率は24.9%、緑被面積は10,198.85m²でした。

分譲マンションなどの共同住宅における外構空間は、住民同士のふれあいの場としても機能します。豊かな緑は住民の心を癒すとともに、マンションの付加価値を高めます。

2019年に公益財団法人都市緑化機構主催の「緑の都市賞　緑の事業活動部門」で国土交通大臣賞を受賞したほか、数多くの賞を受賞したのが「江古田の杜プロジェクト」（東京都中野区）です。緑を用いた環境の改善、景観の向上、地域社会の活性化などの取り組みが評価されました。

» P135「江古田の杜」プロジェクト
緑の都市賞

経年美化のまちづくり

当社は、1977年から「コモンライフ」「コモンシティ」と名づけたまちづくりに取り組んできました。隣人同士のつながりやコミュニティを意識して設計し、緑豊かな共有広場や街路をシンボルとして設置するなど、より豊かな暮らしとまちの在り方への提案は、歳月を重ねるごとに美しくなる「経年美化」にもつながり、地域の皆様から高く評価されています。

2001年に「5本の樹」計画を開始し、生態系に配慮した在来種植栽を念頭に緑の質にこだわったまちづくりを進めています。2005年には、当社のまちづくりの中で培ってきた「5本の樹」計画をはじめとしたさまざまなノウハウを、持続可能性の考えに基づいて表現した「まちづくり憲章」を制定しました。

まちづくり憲章

スカイレールタウンみどり坂（広島市）



1997年撮影



2009年撮影

E 資源循環

1 ガバナンス

当社グループでは、ESG推進委員会のもと、ESG経営推進本部内に資源循環対策チームを設置し、グループ全体の資源循環に係る体制を構築し管轄しています。高度な資源循環体制を維持するため、広域認定制度に基づく「積水ハウスゼロエミッションシステム」を構築しました。自社施設「資源循環センター」を設置し、建設現場で生じた廃棄物を集約させることで確実なリサイクルを担保しています。この仕組みを支えるため、資源循環のための廃棄物分別ガイド・リサイクル事業者の選択基準を定めたガイドラインを作成、従業員および協力施工事業者への対策の周知、独自の廃棄物回収システム・廃棄物実測システムの開発運用などを通じ、廃棄物の発生からリサイクルまでの工程を一元管理しています。

加えて、リサイクルの手法だけにとどまらず、製品開発、製造部門などサーキュラーエコノミー（資源循環経済）への発展につなげるための関連する資源循環活動の調整役としても機能しています。

2 戦略

資源循環の基本指針

「積水ハウスゼロエミッションシステムに基づく高度な資源循環体制の持続」を基本指針としています。

ゼロエミッションに係る基本方針

1. 廃棄物の発生状況、内容を分析し、設計、生産、施工の各工程における無駄を削減できる情報提供を継続的に行い、工業化住宅の供給全般を通し廃棄物の発生抑制に向かうシステムであること。
2. 処理委託基準を確立し、その基準に則り適正な処理委託が担保されるにとどまらず、将来にわたり要求される社会的基準の向上にも耐えられるシステムであること。

【重要項目】

- 適正なリサイクル処理の確保
- トレーサビリティの確保
- 当社内の徹底した分別の実施

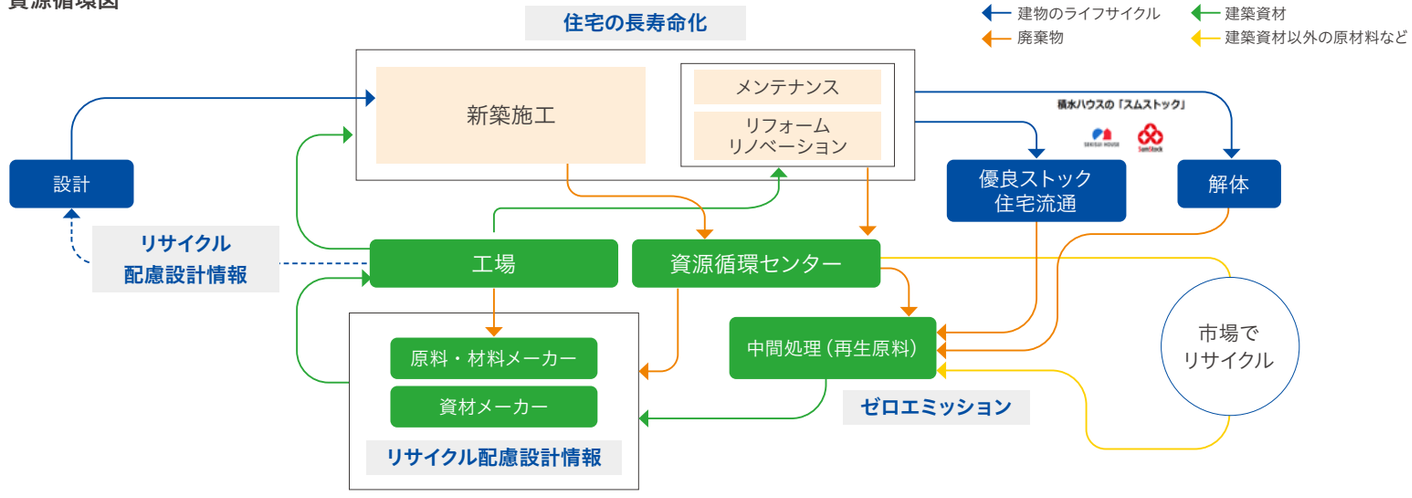
3. 上記の規範を果たす基礎として、広域認定に基づいた運用を原則とすること。

資源使用に対する対策またはコミットメント

当社グループでは、目的別に資源使用に対する対策を講じています。

1. 建設現場で生じる廃棄物のゼロエミッション
   マテリアルリサイクルを中心に、再生資源の有効化を図っています。
2. 住宅の長寿命化対策
   社会資産である住宅などの建築物が長期間にわたり使用されるよう、耐久性の向上・住宅のライフサイクルに応じたアフターサービス・リフォーム事業の展開など多角的な体制を構築し、既存建物の資源使用に寄与しています。
3. 再生資源の活用に向けたコミットメント
   再生原料による新たな建築資材の研究・開発を進め、サーキュラーエコノミーの実現を目指します。

資源循環図



資源循環

廃棄物に対する対策またはコミットメント

● 廃棄物の発生抑制

廃棄物の発生抑制に向け、システムを開発。製品供給において投入される資源量、製造、施工過程での廃棄物の発生状況、内容を分析し、設計、生産、施工の各工程における無駄を削減できる情報を提供するシステムの改善に継続して取り組みます。

● 廃棄物の活用

発生した廃棄物に対するリサイクル基準を確立し、これに則り、適正なリサイクルを担保します。さらに、経済性が高く、資源循環型社会の形成に一層寄与するリサイクル技術を素材メーカー、生産施工協力組織、中間処理事業者、解体事業者などのパートナー企業とともに追求し続けます。

3 リスクマネジメント

資源循環に関するリスクへの対応

当社グループでは、「積水ハウスゼロエミッションシステム」の構想に際し、リサイクル偽装や不法投棄など資源循環におけるリスクを踏まえた体制構築に注力してきました。リサイクル事業者の選択基準を定めたガイドラインに基づく事業者選定に加え、定期的な処理施設の視察の実施、処理委託契約書および産業廃棄物管理票（マニフェスト）の社内一元管理システムによる日常的な管理、業務監査などを通じ、潜在リスクの最小化（リスク回避）に取り組んでいます。万が一、法令違反の可能性が検知された場合は、本社専門部署で即時対応する体制を整えています。

4 指標とターゲット

事業部門のゼロエミッション

● 「広域認定制度」による取り組みの拡大

住宅の建設には大量の資源投入が必要です。当社は工場での部材生産から解体工事に至る住宅のライフサイクル全般に関わっており、そのうち4部門（部材生産、新築施工現場、アフターメンテナンス、自社物件リフォーム施工現場）のゼロエミッション*を、2002年から2007年にかけて達成しています。以降、リサイクルの質に配慮しながら運用を維持・継続しています。業界に先駆けてゼロエミッションを次々と達成できた背景には、廃棄物処理法の特例制度である「広域認定制度」の活用があります。2004年、当社は建設業界で初めて認定を受け、この制度をもとにゼロエミッションの取り組みを拡大してきました。

2019年には積和建設全17社（当時）との共同申請が認定され、さらに現在、積水ハウス ノイエとも共同申請の準備を進めています。これらにより、グループ全体の資源循環体制をさらに強化・拡大することを目指しています。

また、当社商品のライフサイクルを中心としたゼロエミッションの一環として、不動産賃貸事業においても、積水ハウス不動産ホールディングスが中心となってゼロエミッションに取り組んでいます。当社が施工した賃貸住宅「シャーメゾン」の賃貸管理を行う積水ハウス不動産各社の賃貸住宅の退去時補修工事で発生する廃棄物（主にクロスやクッションフロアなどの内装材）のゼロエミッション化が現在進行中です。

＊ 産業廃棄物の単純焼却と埋め立て処分ゼロを内容としています。

ゼロエミッション活動の歩み

2002年5月	工場生産ゼロエミッション達成
2004年9月	広域認定取得　＜業界初＞
2005年4月	「サステナブル宣言」
2005年7月	新築施工現場ゼロエミッション達成　＜業界初＞
2006年3月	アフターメンテナンス施工現場ゼロエミッション達成　＜業界初＞
2007年10月	リフォーム施工現場ゼロエミッション達成　＜業界初＞
2009年10月	4部門（工場・新築・アフターメンテナンス・リフォーム）ゼロエミッション達成にて「リデュース・リユース・リサイクル推進功労者等表彰 内閣総理大臣賞」受賞
2010年11月	新築施工現場で、「ICタグ」を活用した次世代型ゼロエミッションシステムの全国運用開始　＜国内初＞
2017年1月	広域認定収得と同時に開発した独自の「電子管理システム」をクラウドコンピューティングを中心としたシステムに刷新。「ICタグ」を廃止し「QRラベル」を利用したシステムの運用を開始
2017年5月	積水ハウス版ビッグデータである「邸情報データベース」と緊密に連携する新システムに切り替え
2019年2月	積和建設が行う新築住宅を含めた積水ハウスと積和建設全17社（当時）の広域認定共同申請が認定

資源循環

● 新築施工現場ゼロエミッションの核として機能する「資源循環センター」

「広域認定制度」を活用した「積水ハウスゼロエミッションシステム」における廃棄物回収システムの特徴は、自社施設である「資源循環センター」の活用にあります。当社が2003年から全国各地の生産工場などに開設した資源循環センターは、新築施工現場ゼロエミッションの取り組みの核となる施設です。同センターは廃棄物回収のための配車指示から、委託するリサイクル事業者の統括まで、一連の流れを管理しています。

新築施工で発生した廃棄物は、まず現場で27種類に分別し、全国21ヵ所の資源循環センターで60～80種類程度にまで再分別され、自社の管理のもとですべて再資源化しています。複合物の単一素材への分解や、素材ごとに圧縮、加熱などによる減容を行うことで、外部の委託業者を含めたリサイクルルートに乗せられる状態にしています。

特に、最近問題になっているプラスチックについては、2005年の新築施工現場ゼロエミッションの導入以降、すべて回収して100%リサイクル（うち約95%はマテリアルリサイクル）しています。分別についても、プラスチック種別ごとの分類に加え、汚れ具合などリサイクル施設のニーズに応じて細分化し、質の高いリサイクルを実現しています。

自社施設・資源循環センター実績

（年度）

2019	2020	2021
100% リサイクル	同左	同左

● 廃棄物実測システム

建設廃棄物適正処理に関わるトレーサビリティの確保は、廃棄物の適正処理やリサイクルの実施のみならず、施工合理化など循環型のビジネスモデルを進めるためにも重要です。当社は2007年のICタグを活用した廃棄物実測システムの試行を手始めに、ICTの積極的な導入を進めてきました。

2017年には、独自開発した廃棄物回収の「電子処理システム」をクラウド中心のシステムに刷新し、廃棄物管理の電子システム機能強化の要請に機動的に対応。現在の二次元バーコードを活用した廃棄物実測システムを運用しています。排出時の状況を正確に把握し、1棟ごとに集計・分析して、総排出量や廃棄物種類別排出量をリアルタイムで把握できるオリジナルのシステムです。

こうして分析された精細データを商品開発・部材設計・生産工程・施工工程などにフィードバックすることで、より有効な資源の利用を促進することが可能です。2019年以降、廃棄物実測システムの利用率は事業所ベースで100%になっています。

廃棄物実測システムの利用率

（年度）

2019	2020	2021
100%	同左	同左

5 活動・その他関連情報

廃棄物量抑制とリサイクルの質向上

当社は、生産や施工現場などにおける廃棄物の発生量を抑制（リデュース）する取り組みを継続して行っています。工場生産で発生した廃棄物について、2021年度は前年度比23.7%の削減となりました。

ゼロエミッションの推進により、新築住宅1棟当たりの廃棄物発生量は、1999年度に比べ6割近く減少したものの、近年は環境性能が高く投入資材が多い住宅の占める割合が高まり、微増傾向にあります。

しかしながら、サーキュラーエコノミー重視の世界的な潮流のもとでは、廃棄物発生量の削減にとどまらず、いかに事業全体をデザインして、リサイクルの質を高めるかが重要になってきています。こうした流れを踏まえ、当社ではグループ内での生産と、代理店方式によらない直接施工という強みを活かして、構法や施工方法の見直しまでフィードバックした工法の改善を進めてきました。

そのうえで、徹底した廃棄物の分別を行うことで、リサイクル事業者のニーズに合わせた分別・選別・処理を実施し、より質の高いリサイクルを牽引しています。

また、生産・施工・アフターメンテナンス時のゼロエミッション継続とともに、2021年度は81.6%だったマテリアルリサイクルについても、90%を目指して研究を進めています。

資源循環

工場生産に伴う廃棄物量の推移

（年度）

2019	2020	2021
11,841t	9,301t	7,897t

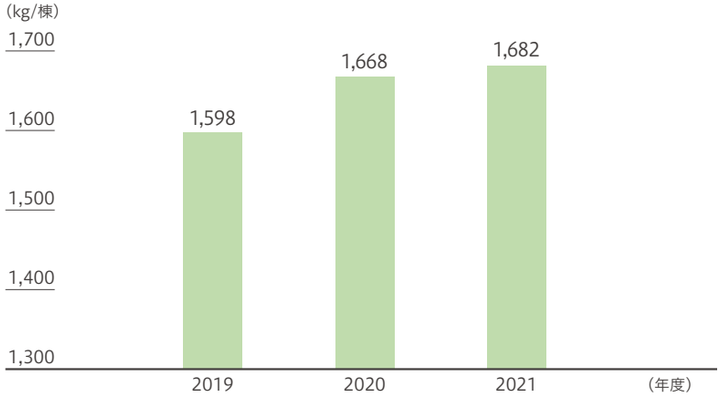
※ 2021年度より調査範囲を見直しました。これに伴い2019年度、2020年度の実績数値も修正しています。
なお、有価物の重量については含んでいません。

重量／製造金額（kg ／千円）

（年度）

2019	2020	2021
0.449kg	0.410kg	0.313kg

新築住宅1棟当たりの廃棄物発生量の推移



※ 床面積145m²換算

リサイクルの取り組み

自社で発生した廃棄物を原料として、自社建築物の建材に再利用する取り組みを進めています。例えば、梱包資材などから回収した樹脂を原料とした住宅部材の製造、破砕した瓦端材を材料とした床の衝撃音緩衝材の製造などです。また、資源循環センター（国内2ヵ所）に設置した製造加工施設では、新築住宅の建築現場から回収した石膏ボードの端材と、食品工場から排出される卵殻を配合・粉砕し、パウダー状にしたグラウンド用の白線材「プラタマパウダー」を2010年から製造・販売しています。これにより、従来食品廃棄物として廃棄されていた卵殻について有価で買い取ることで、新たな商流を構築し、リサイクルを恒常的に行う仕組みを実現しました。



人体にやさしいグラウンド用白線材
「プラタマパウダー」



エコマーク

E 水

1 ガバナンス

生産工場や事務所などを含む当社グループ全体の水使用量を把握し、水資源の有効利用、利用抑制・削減の基礎データとして活用。2021年度は上水道を含め、水の取水量が前年度に比べ0.6%減少しました。

特に、生産工場においてはISO14001（環境マネジメントシステム）のもとに管理体制を整え、その運用を通じて水に関する取り組みを進めています。

2 戦略

国内全5工場からの排水については、場内の排水処理設備で浄化後、水質汚濁防止法や条例よりも厳しい自主基準値によって管理したうえで、公共下水道や河川に放流しています。これにより、水質汚濁防止に努め、工場周辺地域の水質環境を保全しています。

3 リスクマネジメント

国内全5工場における排水の水質測定実績を共有し、万一自主基準値を超えた事例が生じた場合は、責任者会議で水質汚濁リスクの発生状況を共有することで、再発の防止につなげています。

4 指標とターゲット

水ストレス地域での水の消費／取水の削減に向けた目標

水使用量が比較的多い工場において、水使用量原単位の改善、流域における水リスクへの対応を図ります。生産工場について、水リスク評価ツールなどを用いて水リスクを評価し、地域のステークホルダーとの連携を図り、地域特性に応じた取水の削減に努めます。

水使用量削減に向けた目標と進捗状況

（年度）

目標	2019	2020	2021
工場排水の水質を法令や条例の規制値よりも厳しい自主基準値にて管理し、水質汚濁防止に努める。	法令、条例よりも厳しい排水自主基準値を満足	同左	同左

原材料（水）削減または防止に向けた目標と進捗状況

当社では、原材料としての水の利用はありません。

水源別取水量（百万m³）

（年度）

	2019	2020	2021
上水道	0.634	0.597	0.598
地下水	0.446	0.462	0.457
工業用水	0.032	0.024*	0.022
合計	1.112	1.083	1.076

＊ 精度向上のため、数値を修正しています。

売上高原単位（m³／百万円）

（年度）

	2019	2020	2021
売上高原単位	0.454	0.443	0.416

放流先別排水量（百万m³）

（年度）

	2019	2020	2021
下水道	0.455	0.443	0.472
河川	0.342	0.345	0.302
合計	0.797	0.788	0.774

水源別取水量（国内生産工場）（百万m³）

（年度）

	2019	2020	2021
上水道	0.140	0.130	0.134
地下水	0.446	0.462	0.457
工業用水	0.032	0.024*	0.022
合計	0.618	0.617	0.612

＊ 精度向上のため、数値を修正しています。

放流先別排水量（国内生産工場）（百万m³）

（年度）

	2019	2020	2021
下水道	0.009	0.008	0.008
河川	0.342	0.345	0.302
合計	0.351	0.353	0.310

水

生物化学的酸素要求量（BOD）（t）

（年度）

	2019	2020	2021
東北工場	0.071	0.053	0.061
関東工場	0.653	0.755	0.771
静岡工場	0.057	0.088	0.094
兵庫工場	0.170	0.043	0.056
山口工場	0.303	0.238	0.279
合計	1.255	1.178	1.261

化学的酸素要求量（COD）（t）

（年度）

	2019	2020	2021
関東工場	2.482	2.187	1.918
兵庫工場	0.174	0.061	0.085
山口工場	0.920	0.753	0.835
合計	3.577	3.001	2.839

水質・水量に関する許可・基準・規制違反の件数

（年度）

	2019	2020	2021
件数	水量に関する許可・基準・規則に対する違反はありません	同左	同左

3年間の排水データ

（年度）

	2019	2020	2021
排水量	79.7万m^3	78.8万m^3	77.4万m^3

国内生産工場における水質自主基準値と2021年度の実測値（主なもの）

拠出量	水質汚濁防止法規制値	東北工場			関東工場			静岡工場			兵庫工場			山口工場		
		条例・協定等	自主基準値	実測値	条例・協定等	自主基準値	実測値	条例・協定等	自主基準値	実測値	条例・協定等	自主基準値	実測値	条例・協定等	自主基準値	実測値
PH	5.8～8.6	5.8～8.6	5.9～8.5	7.3	5.8～8.6	6.0～8.4	8.1	5.8～8.6	6～8	7.8	—	6.2～8.2	7.5	5.8～8.6	6.0～8.0	7.0
全クロム（mg/l）	2	—	1	0.1未満	1	0.5	0.1	2	—	0.1未満	—	—	—	2	非検出	0.0
銅（mg/l）	3	—	1.5	0.1未満	3	1.5	0.1	1	—	0.05未満	—	—	—	3	0.1	0.0
フェノール（mg/l）	5	—	2.5	0.1未満	1	0.5	0.1	5	—	0.05未満	—	—	—	5	2.5	0.0
n－Hex（mg/l）	5	5	3	0.5未満	5	2.5	0.5	3	2	0.1未満	—	2	1以下	5	2.5	0.0
マンガン（mg/l）	10	—	5	0.1未満	1	1	0.1	10	—	0.1未満	—	—	—	10	5	1.3
鉄（mg/l）	10	—	5	0.1未満	10	5	0.1	10	3	0.1未満	—	—	—	10	5	0.0

※ 水質汚濁防止法規制値（ただし、兵庫工場は法規制対象外）

5 取り組みやその他関連情報

水資源保全の取り組み

当社グループは、多数の事務所、工場、施工現場などで水資源を利用しています。これらの拠点では節水をはじめとして、水資源の有効利用に努めています。2021年度の取水量は、107万6千m³（前年度比0.6%減）でした。また、排水量は、77万4千m³（前年度比1.8%減）でした。

国内生産工場における取り組み

当社国内生産工場（東北工場、関東工場、静岡工場、兵庫工場、山口工場の全5工場）では、鉄骨部材の塗装や住宅用外壁の製造・塗装工程などで、上水、工業用水のほか、地下水を使用しています。これらの工程における排水の水質管理と水資源の効率的な利用に、継続的に取り組んでいます。具体的には、輸送用のパレットを洗浄した排水の再利用や、処理水を洗浄用水への再利用などを行うことで、水使用量の削減に努めています。

2021年度の国内生産工場の製造工程で使用する工業用水・地下水・上水道の合計使用量（取水量）は、61万2千m³（前年度比0.7%減）、排水量は31万1千m³（前年度比12.1%減）となりました。

水使用量削減に向けた外部との取り組み

当社が建設する新築住宅においては、2020年より以前から住設機器メーカーが供給する節水性能の高い最新機器（蛇口、シャワー、水洗トイレなど）を標準品として大多数の住宅に実装することで、住宅における水使用量の削減に貢献しています。なお、当社が主に建設する日本において水道メーターは水道の引き込みに必ず必要な設備です。

水ストレス地域でのステークホルダーとの協働

大井川水系の上水道を利用している静岡工場では、地元事業団からの要請を踏まえ工業用水を積極使用することで、上水道使用量の削減につなげています。

また、当社にとって重要である住宅購入者（住まい手）に向けては、当社が標準設定している節水性能の高い住設機器（節水トイレ、節水型水栓、節水型シャワーなど）をお薦めしています。さらに既存住宅に対しても、リフォーム事業を通じ、節水型機器への更新や普及を図っています。

Waterway Point

美しい景観のプロムナードと大きなショッピングモールを擁する「Waterway Point」は、当社がシンガポールで共同事業パートナーとともに複合開発を行った、運河沿いに広がる商業施設です。ファサード照明、サニタリー内設備のアップグレードによる省エネルギーおよび省水を実施しています。また、ISO14001（環境マネジメントシステム）の取得に続き、2021年にはISO50001（エネルギーマネジメントシステム）も取得しました。これらの国際規格に準拠し、環境およびエネルギーマネジメントシステム構築を推進するとともに、継続的な改善に取り組んでいます。



Waterway Pointの商業施設とWater Townの分譲マンション「Green Mark*」で「Gold Plus（ゴールドプラス）」を取得

*建物の仕様やパフォーマンスを規定した環境性能評価

E サプライチェーン・マネジメント

1 ガバナンス

当社では、最高品質、強靭な供給体制、合理的な価格にESGを加えた基本的な調達方針のもと、社会的責任を果たすべく、CSR調達に取り組んでいます。

CSR調達ガイドライン

2 戦略

「フェアウッド調達」と木材調達ガイドライン

合法であることはもちろん、持続可能性や地域の発展に貢献する木材を「フェアウッド」と定義しています。当社は、木材調達ガイドラインにてフェアウッド調達を優先することを宣言しており、FoE Japanをはじめとした国際環境NGOや業界関係者とのエンゲージメントを図りながら、調達レベルの向上を図っています。例えば環境NGOとは、高リスク地域の最新情報を入手し、リスク評価方法のアップデートを行うなどの活動を常に行っています。

「フェアウッド」調達の目的は、当社にとっての持続可能な再生可能資源の安定的確保に加え、日本有数の木材消費者の立場からサプライチェーンに対する継続した働きかけを行うことで、違法伐採回避を超えた持続可能な林業経営によるポジティブ・インパクトを実現することです。これは、当社が掲げる「事業を通じて生態系ネットワークを最大化する」という生物多様性保全のチャレンジ目標にも沿うものです。

「木材調達ガイドライン」の10の指針

木材調達調査による評価

木材調達にあたっては、HCVF*1やIUCN*2レッドリストの絶滅危惧樹種などを考慮し、それらに対応する地域由来の材料の使用を回避し、生物多様性に配慮することに加え、ISO26000が要請する各国の社会的課題への配慮も行っています。

具体的には64社の主要木材サプライヤーから購入する調達木材のボリューム、樹種、産地をはじめとした原産地の詳細情報を「木材調達ガイドライン」に沿って数値評価し、S・A・B・Cの4段階にランク付けします。

これらの評価をもとに、サプライヤーに対してランクが低い木材の供給割合を減らし、ランクが高い木材を増やしてもらうよう働きかけています。

管理目標とするS・Aランク木材の割合は、ガイドライン運用前（2006年度）の47%から徐々に上昇を続けています。2021年度は97.2%となり、目標を達成しました。

また、森林認証制度に関しては有効な第三者認証として評価する一方、経済的な理由から認証取得に至らないコミュニティ林業に取り組む生産者や、小規模農家への配慮も必要との考えから、ランク付けに際して絶対視していません。認証材の使用率は参考値として管理しており、内装設備を含むすべての木質建材64%、構造材だけでは93%がFSC/PEFCなどの認証材（認証過程材を含む）となっています。

*1 HCVF（High Conservation Value Forests）：保護価値の高い森林
*2 IUCN（International Union for Conservation of Nature and Natural Resources）：国際自然保護連合

当社における国産材の取り組み

国内の林業に目を向けると、多くの森林が本格的な利用期を迎えている中、さまざまな理由から森林の次世代への更新が進んでおらず、十分な活用ができていない状態が続いています。

国内の林業活性化のためには、森林の次世代への更新を促進する需要の増加と付加価値を生むブランド化という、一見相反する目標を達成する必要があると考え、木造住宅「シャーウッド」に使用する構造材を中心に国産材化を展開しています。

当社では単に国産材を用いるのではなく、地域ブランドとして展開しています。お客様のお住まいの地域の材料を採用することで、地産地消、地域経済の活性化に貢献しています。

現在はスギ・ヒノキ・カラマツを全国17地域18ブランドで展開し、累積出荷棟数も6,500棟を超え、「シャーウッド」を語るうえでなくてはならない商品に成長しました。

2021年、世界を襲ったウッドショックにあたっては、今まで培ってきた国産材供給のネットワークを最大限に活用し、檜集成梁の量産を行いました。この取り組みの成果としては、重要部材に関して複数の調達ルートを構築して供給責任を果たし、当社事業の遂行に遅滞を起こさない体制を整えられたことに加え、ウッドショックを当社の供給問題と捉えるのではなく、国産材需要創出の機会と捉え、社会問題に一つの解答を出すという当社の姿勢を示せたことも挙げられます。



産地の焼印を刻印した「シャーウッド」の柱

サプライチェーン・マネジメント

森林破壊ゼロへのコミットメント

森林破壊ゼロに関しては、2014年の「森林に関するニューヨーク宣言」において採択後、2021年のCOP26にて世界の森林面積の86%の国と地域によってあらためて合意され、世界的な喫緊の課題と認識されました。

森林破壊ゼロの考えは、当社が掲げるフェアウッド調達に沿うものであり、当社の「サステナビリティビジョン2050」にてグループ全社を対象とする森林破壊ゼロの宣言を行っています。なお、当社グループではサプライヤー、2次サプライヤーも含め森林破壊ゼロとなる将来を目指しています。

現在、確実な実行およびサプライヤーへの明確な周知のため、「木材調達ガイドライン」や調達活動方針への反映、サプライヤーとのコミットメントを織り込むなどの改定作業を進めています。

生物多様性コミットメント

「木材調達ガイドライン」に以下のコミットメントを記載しており、サプライヤーならびに2次サプライヤーと共有しています。

2. 貴重な生態系が形成されている地域以外から産出された木材
3. 地域の生態系を大きく破壊する、天然林の大伐採が行われている地域以外から産出された木材
4. 絶滅が危惧されている樹種以外の木材
8. 計画的な森林経営に取り組み生態系保全に寄与する国産木材
9. 自然生態系の保全や創出につながるような方法により植林された木材

3 リスクマネジメント

調達におけるデュー・ディリジェンスの徹底

当社ではデュー・ディリジェンス（以下、DD）*を「事業の将来性を支える持続可能な木材を確保するプロセス」であると考え、厳格なDDの実施を通し、持続可能な木材調達を実施しています。

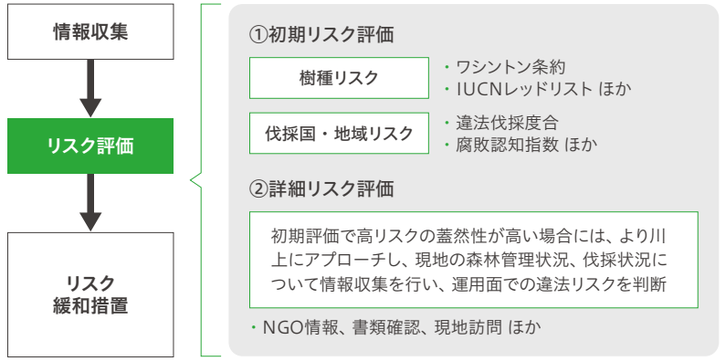
DDに関しては、1次サプライヤーの低リスク材のみを対象としている企業も少なくない中、当社は2次よりも上流のサプライヤーまでを対象とし、高リスクと判断された場合は伐採地を訪問し、確認、調査を行っています。

これは国際的に要請されている「ゼロ・デフォレステーション」を実現するために、サプライヤーと追跡プロセスを共有し改善に努めていくことが、メーカーが果たすべき重要な役割と捉えているからです。

従来のQCD（品質・価格・納期）の観点では、メーカーとサプライヤーは対立あるいは競争関係になりがちです。しかし、メーカーが持続可能な木材利用をサプライヤーに働きかけることで、両者が協力して社会課題を解決することが可能となり、競争ではなく「協創」の関係性を築けます。

このようなすべてのサプライチェーンを対象とするDDを今後、調達ガイドラインに明文化する予定です。

デュー・ディリジェンス（DD）の基本的な仕組み



＊デュー・ディリジェンスとは、企業などに要求される当然に実施すべき注意義務および努力のことで、欧米諸国における違法伐採木材の取り扱い規制強化に端を発し、日本でも、「合法伐採木材等の流通および利用の促進に関する法律」（通称：クリーンウッド法）において、DDに関し言及されています。現在、ESGリスクも含めた木材調達DDを実施する企業が増えており、違法リスクを確認するための①情報収集、②リスク評価、③リスク緩和というプロセスで表すことができます。

サプライヤーの環境に対するインパクトの管理

2021年より、重大なリスクへ迅速に対応することを目的とし、サプライヤーへCSR評価の自社評価において、各設問の回答に加え各種法令への違反内容の報告を求めています。2021年の報告件数は0件でした。

環境問題に関するリスク評価

既存サプライヤーのCSR評価において、評価結果から環境面でのリスクが発見された取引先に対しては、個別訪問にて評価基準や到達度に関して助言するモニタリングを行い、その実態を確認することによりDDを実施しています。

なお、重大なリスクが発見された場合は、関連部署と協議して適切に対応するとともに、調達先評価の結果点数により取引縮小などの措置を取ることを規定しています。

サプライチェーン・マネジメント

4 指標とターゲット

木材調達量

（年度）

	2019	2020	2021
木材調達量	288,662m³ うちSA材*1 95.3%	250,529m³ うちSA材97.0%	285,722m³ うちSA材97.2%

*1 調達ランク
各調達指針の合計点で評価対象の木材調達レベルを高いものから順にS・A・B・Cの4つに分類。
10の指針の中で特に重視している①と④に関しては、ボーダーラインを設定。なお、本指標をネットポジティブインパクト、ノーネットロスの実現に向けた指標と認識し集計・開示しています。

合計点（最大43点）	調達ランク
34点以上	S
26点以上、34点未満	A
17点以上、26点未満	B
17点未満	C

伐採地域別割合

（年度）

	2019	2020	2021
国産材	17.00%	18.80%	24.72%
東アジア*2	8.00%	7.20%	5.08%
欧州	36.90%	33.20%	37.48%
北洋*3	0.30%	0.90%	0.62%
南洋*4	11.00%	12.70%	11.78%
北米	15.70%	16.50%	10.41%
南米	0.20%	0.10%	0.12%
再生材	9.00%	7.90%	7.52%
その他*5	1.90%	2.70%	2.27%

*2 東アジア：日本除く
*3 北洋：ロシアなど
*4 南洋：インドネシア、マレーシアなど
*5 その他：アフリカなど

サプライヤーの環境認証取得状況

サプライヤーへ、SBTに関する勉強会に合わせ、ISO14001（環境マネジメントシステム）をはじめとする、外部認証の取得状況を確認しました。

（年度）

	2019	2020	2021
取得状況	—	—	70%

※年間CO_2排出量ベースで試算した際の割合

5 活動・その他関連情報

早生広葉樹の積極採用

東南アジアにおいては、深刻な森林破壊の問題を抱えている一方で、1990年代以降に植林された早生広葉樹（アカシア・ファルカタなど）の普及が広がっています。

当社においても、これらを積極的に採用することで、森林破壊の減少、および早生樹植林の持続可能な運営に貢献するとの考えから、広葉樹天然木からの切り替えを促進しており、2019年より下地用ラワン合板からファルカタ合板に、2021年にMDFの一部をMLHからアカシア由来のものに切り替えを行いました。

今後の普及に向けては、実際に加工・施工を行う製造現場、施工現場での理解が必要との考えから、持続可能な木材調達に関する啓発を全社的に行っていく予定です。

資材・原材料調達段階のCO_2排出削減

当社では、住まいのライフサイクルCO_2排出を削減するため、ZEH化をはじめとする省エネ住宅に取り組んできました。しかし、ハウスメーカーだけでは取り組みを完結できないことから、サプライチェーン全体での取り組みを促進しています。サプライチェーンから排出される資材・原材料調達段階のCO_2排出量は、当社グループ総排出量の35%（2021年度実績）を占めています。供給した住まいから排出される居住段階のCO_2排出量（53%）に次ぐ大きな割合です。そこで2020年10月、サプライヤーを対象にアンケートを行い、CO_2排出削減への取り組み状況を調査しました。アンケート結果を踏まえ、2021年2月にサプライヤー135社が参加する勉強会を開催しました。当社ではこれをもって、2021年をサプライチェーンのCO_2排出量削減のキックオフの年と位置づけました。

さらに、2021年4月には61社、10月には242社が参加する勉強会を行い、SBT認定*6取得への啓蒙を図っています。SBT運営機関による基調講演に加えて、大手サプライヤーや中小サプライヤーより、SBT認定取得事例を発表いただきました。小規模の企業でもSBT認定が取得できる好事例を提示するとともに、当社内に中小サプライヤーのための相談窓口を設置。個別質問への回答や具体的なアドバイスを行っています。

2020年時点での当社の主要サプライヤーにおけるSBT目標設定率は18.6%、2021年度は22%でした。これを2030年に80%まで引き上げる目標を定めています。サプライチェーンにおける実効性のあるCO_2排出削減への取り組みをサプライヤーと協力して進めることで、脱炭素社会の実現に寄与します。

*6 SBT認定：科科学的知見に基づく温室効果ガス削減計画の認定

E その他環境管理

1 ガバナンス

ISO14001認証取得

工業化住宅部材の製造および出荷を担う国内生産5工場（東北工場、関東工場、静岡工場、兵庫工場、山口工場）および海外工場（イングルバーン工場：オーストラリア）では、生産プロセスマネジメントの一環として環境マネジメントシステムの国際規格であるISO14001を取得し、この運用を継続しています。生産工場における認証取得割合は100%です。

有害廃棄物の適正な処理のための取り組み

取り扱う有害廃棄物（特別管理産業廃棄物）の約95%は既存構造物から排出される廃石綿（レベル1、レベル2）であり、これらは特別管理産業廃棄物として厳密な処理を行います。他は国内生産工場で扱う原料の化学物質を住宅の長期の耐久性を高いレベルで果たすために、使用した後の残渣物質が主な対象となります。

国内工場において排出される特別管理産業廃棄物については、廃棄物処理法、その関連法令（特定化学物質障害予防規則など）や業界のガイドラインの遵守にとどまらず、重大な環境影響につながる事故および緊急事態の可能性を特定し、有害な環境影響を防止する、または影響の拡大を最小限にするための緩和処置を行う手順を定め、事故および緊急事態への準備と対応の手順の年1回のテストや内部監査を通じ、対応手順の有効性を維持しています。

2 戦略

有害化学物質による汚染防止（化学物質ガイドライン）

当社は住宅のライフサイクルを通し、EVABAT（経済的に実行可能な最良利用可能技術）の適用による有害化学物質利用リスクの最小化を目指しています。化学物質の対応において、法規制を遵守するとともに、国や自治体、業界団体などで制定されたガイドラインに基づき適切な対応を進める中、リスク管理の観点を加えた独自の「化学物質ガイドライン」を2007年に策定しました。法規制や化学物質に関する新たな知見などに合わせて、対象物質の見直しやガイドラインの改訂を行っています。

化学物質ガイドライン

有害廃棄物に関する方針など

有害廃棄物について、関連法規制を遵守するとともに、国や自治体、業界団体などで制定されたガイドラインに基づき適切な対応を進めます。

また、有害廃棄物の自然環境への排出をゼロである現状を無期限に維持します。

環境負荷低減に関するコミットメント

当社は「環境事業部会」のもと、「脱炭素社会」や「人と自然の共生社会」、「資源循環型社会」をはじめとする目指すべき社会に向けた活動方針を検討し、事業活動に伴う環境負荷の低減のため持続的に取り組み、ESG推進委員会の承認を受けたうえで全グループの具体的な取り組みとして展開しています。なお、各活動方針の内容は、定期的に取締役会に報告しています。

さらに、新たな課題に対する環境負荷軽減についても目標を設定し、取り組みます。

3 リスクマネジメント

土壌・地下水汚染に関するリスクへの対応

自社保有地はもとより、土地取引のプロセスにおいても調査、対策などを通して管理することで、二次汚染の防止などリスクの最小化に取り組んでいます。

土地の購入・販売代理の契約に先立ち、独自の土壌汚染チェックシートを用いた事前審査制度（調査内容：土地の利用履歴変遷調査、地形・地質・地下水に関する調査、自治体による周辺の環境測定データ調査、現地視察調査、遵法性など）を運用することで、土壌・地下水汚染に関するリスク特定を実施しています。

工場跡地など土壌汚染の可能性がある土地については、売主が自主調査を実施するケースが増えています。当社では土地購入の際、その調査報告書の内容を専門部署で精査し、情報の網羅性に問題がある場合は売主に追加調査をお願いしています。

汚染のおそれがあると判断された物件は、指定調査機関を交えた分析を行い、取引の妥当性を評価しています。また、調査の結果、土壌汚染が判明し、その程度（濃度および分布）が軽微な土地（主に重金属などに汚染された完全浄化が担保できる土地）については土壌入れ替えによる浄化などを実施し、販売にあたっては対策を講じたことを重要事項として説明しています。

自社保有地のうち、措置を怠ると汚染リスクにつながる国内工場においては、調査、予防対策、日常管理、緊急時の対応（汚染の防止と緩和）手順などを定め、汚染のリスクマネジメントを実施しています。

その他環境管理

4 指標とターゲット

有害化学物質による汚染防止のための目標、プログラムおよび実績

[生産時]
PRTR法*1対象物質

(年度)

目標	2019	2020	2021
●適切な防護措置の継続 ●化学物質起因の事故ゼロ維持	工場生産における化学物質起因の災害事故は発生していません	同左	同左

揮発性有機化合物（VOC）*2大気排出量

(年度)

目標	2019	2020	2021*3
2010年度比60%減	76%減	71%減	78%減

過去3年間の揮発性有機化合物（VOC）*2の排出量

(年度)

	2019	2020	2021*3
PRTR対象VOC	35.5t／年	30.5t／年	24.4t／年
PRTR対象外VOC	118.4t／年	110.5t／年	82.2t／年

*1 PRTR（Pollutant Release and Transfer Register）法：特定化学物質の環境への排出量の把握等及び管理の改善の促進に関する法律。これに政令で指定された一定の条件に合致する事業者は、指定された化学物質の排出量と廃棄量について、年1回の報告が義務づけられています。
*2 揮発性有機化合物VOCについては、一般社団法人プレハブ建築協会「エコアクション2020」の管理調査におけるVOC大気排出量確認対象物質の80物質の排出量を確認・監視しています。
*3 行政年度報告のため、本レポート対象期間とは異なる2020年4月～2021年3月の集計数値となります。

[施工時]

(年度)

目標	2019	2020	2021
●適切な防護措置の継続 ●化学物質起因の事故ゼロ維持	化学物質起因の事故は発生していません	同左	同左

[自然環境（土壌）]

(年度)

目標	2019	2020	2021
土地購入時における重大リスクゼロ維持*4	法基準を超える汚染地もしくは未対策土地の購入（販売）はありません*4	同左	同左

*4 重大リスクにはブラウンフィールド（産業活動などに起因した汚染土地の存在、もしくは存在する可能性により遊休化した土地）の再開発を含みます。

[居住時]

(年度)

目標	2019	2020*6
エアキス*5搭載率80%以上	鉄骨戸建住宅におけるエアキス搭載率は90%	鉄骨戸建住宅におけるエアキス搭載率は85%

目標	2021年度実績
次世代室内環境システム「SMART-ECS（スマート イクス）*7」採用率70%以上	採用率79%

*5 エアキス
*6 2020年11月販促プログラムは完了しましたが、商品の販売は継続しています。
*7 SMART-ECS

[施工廃棄物]

当社は建設業界として初めてとなる「広域認定」を2004 年に取得。施工現場で27種類に分別した廃棄物を資源循環センターへ回収し、最大80種類に再分別したうえで100%の再資源化を行うゼロエミッションを達成し維持しています。

(年度)

目標	2019	2020	2021
●システム維持 ●新築工事における有害廃棄物の環境への曝露ゼロ維持	曝露事故は発生していません	同左	同左

[製品廃棄時]

(年度)

目標	2019	2020	2021
●システム維持 ●当社が請け負った解体工事における有害廃棄物の自然環境への排出ゼロ維持	環境への排出事故は発生していません	同左	同左

有害廃棄物削減への取り組み

当社では、経済的に実施可能な最高技術の適用を常に検討し続けています。過去の削減事例として鉄骨への防錆処理に用いられる電着用塗料にごく微量に鉛が含まれていましたが、2003年1月より鉛フリー塗料への切り替えを行ったことで、鉛使用塗料の残渣物質はゼロになっています。

有害廃棄物の排出

有害廃棄物の排出については、廃棄物処理法における「特別管理産業廃棄物」の排出量を把握しています。法定処分期限に向け順次処分を進めている廃PCB、PCB汚染物質を含む品などの「バーゼル条約」で規制している有害廃棄物に加え、その他の特別管理産業廃棄物（可燃性廃油、廃酸、飛散性アスベストなど）の取り扱いがあり、発生した廃棄物を適正に処理しています。

(年度)

目標	2019	2020	2021
有害廃棄物の自然環境への排出ゼロ維持	不適正な処理、飛散事故はありません	同左	同左

その他環境管理

環境関連法規制の遵守評価

土壌・地下水・大気汚染の可能性も含め環境関連法規制違反が発生した場合には、本社に報告が届く体制になっています。

（年度）

2018	2019	2020	2021
温室効果ガスに関する法規制などの重要な違反（刑罰、行政罰、行政指導を受けたもの）およびフロン類の重大な漏出の報告はありませんでした。	同左	同左	同左

グリーン認証ビルディング比率

当社が保有する不動産ポートフォリオにおいて、グリーン認証ビルディング比率はゼロです。

ただし、当社が保有する不動産ポートフォリオのうち、「赤坂ガーデンシティ」（当社保有部分：不動産信託受益権の準共有持分（敷地権割合：1,000,000分の662,768（約66.3%）の34.55%）について、CASBEE不動産評価認証（Sランク）を取得しています。

不動産ポートフォリオにおける環境データ総計

（年度）

	2019	2020	2021
電力使用量	—	—	53,859MWh
ガス使用量	—	—	4,292千m^3
水使用量	—	—	371千m^3

5 取り組みやその他関連情報

製品またはシステム設計でのライフサイクル分析の活用

当社では、過去来、生産から解体に至るまでの各段階におけるCO_2排出量を、ライフサイクルアセスメント（LCA）*の手法を用いて算出し、居住段階のCO_2排出量の占める割合が最も大きいことを把握・理解し、この削減につながる環境配慮型住宅の普及に努めてきました。脱炭素社会の実現への貢献として、居住段階での環境負荷低減が、最も重要な環境因子であるとの認識から、開発製品の進化に取り組み続けています。

また、既存製品のリフォームを専業とするグループ会社が既存住宅ストックから排出されるCO_2の削減に取り組み、2050年脱炭素社会の実現に向け、着実に歩みを進めています。

さらに、スコープ1、2、3のCO_2排出量算定を通じ、製品製造過程でのCO_2排出量に加え、上流（材料ほか）、下流（居住時他）それぞれの段階でのCO_2排出量を把握し、ライフサイクル全体でCO_2排出量を削減する施策検討に活かしています。

＊LCA（Life Cycle Assessment）：製品やサービスに必要な原料の採取から、製品が使用され、廃棄されるまでのすべての工程での環境負荷を定量的に表し、評価しようという考え方

グリーン購入

環境に配慮した商品を優先的に購入する「グリーン購入」を積極的に進めており、全国の事業所で使用する文房具類などのオフィス製品については、「グリーン購入指針」に基づき、購入を行っています。2021年度の「グリーン購入」率は91.2%、再生紙使用率は99.9%でした。

事務所における紙使用量を把握・集計し、可視化することで紙使用量の削減意識を高めています。積水ハウス梅田オペレーションと連携し、国内生産で古紙100%（グリーン購入法の基準は古紙配合率70%）で、白色度が高く上質な環境配慮用紙を、グループ会社を含めた全国の事業所へオリジナル再生紙として供給しています。

2021年度は、新型コロナウイルスの感染拡大防止の観点からテレワークが増えたこともあり、当社の紙用量は668t（前年度比3.5%減）となりました。また、従業員1人当たりの年間紙使用量も44.5kg（前年度比3.5%減）となり、ペーパーレス化が一層進みました。

従業員1人当たりの年間紙使用量

（年度）

	2019	2020	2021
紙総使用量	739t	692t	668t
従業員1人当たりの年間紙使用量	50.0kg	46.1kg	44.5kg

S
社会

129 お客様への取り組み・技術開発・新事業創出
131 サプライチェーン・マネジメント
133 地域社会との共生
140 人財の育成・開発
145 ダイバーシティ&インクルージョン
150 幸せ健康経営
152 人権の尊重
157 労働安全衛生

S お客様への取り組み・技術開発・新事業創出

1 ガバナンス

お客様に住宅を引き渡した後にも、「いつもお客様に寄り添い、生涯にわたって住まいを見守り続ける」というCSマインドに基づき、さらなるお客様満足度向上に取り組んでいます。また、全国に約100拠点（30事業所）のカスタマーズセンターを設置し、研究所や本社部門と連携しながらお客様のサポートを行っています。

2020年8月には「オーナーデスク」を開設し、24時間年中無休でお客様からのお問い合わせを受付できる体制を整えました。さらに、チャットボットなど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ます。

また、引渡し後の住居の定期点検やメンテナンスについては、カスタマーズセンターが中心となって担っています。

2 戦略

当社では、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お客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。

“「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実現するためには、お客様に寄り添うカスタマー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、当社はサポート業務改革に取り組んでいます。

●「安全・安心」「使いやすさ」「心地よさ」を備えた「スマート ユニバーサルデザイン」

当社は、1980年代から「ユニバーサルデザイン」と同じ考え方で住宅づくりに取り組み、すべての建物について「生涯住宅思想」に基づいた誰にでも使いやすい住まいづくりを一貫して追求してきました。

2002年には、「SH-UD（積水ハウスユニバーサルデザイン）」という独自の基準を確立し、2010年からは「心地よさ」まで追求した「スマート ユニバーサルデザイン」を推進しています。このスマート ユニバーサルデザインは社会的にも高く評価されており、「グッドデザイン賞」や、数多くの「キッズデザイン賞」を受賞しています。

3 リスクマネジメント

品質改善（不具合の予防・再発防止体制構築、苦情情報のデータベース化）

当社では、お客様にいつまでも安全・安心・健康・快適に暮らしていただける住まいを提供するために、不具合の予防・再発防止体制を構築し、品質改善・向上に努めています。

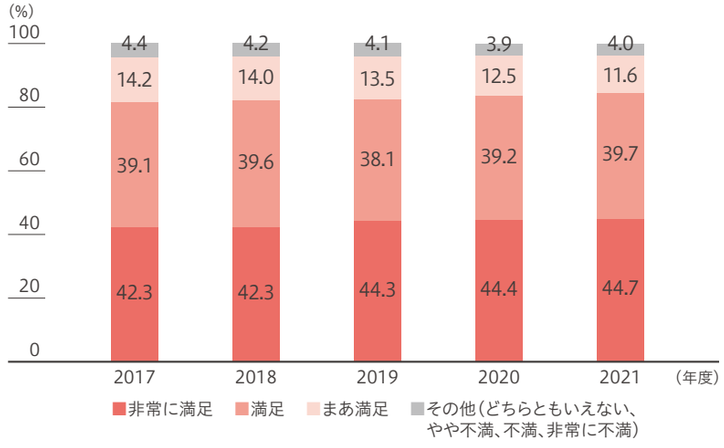
住まいの品質改善・向上のために大切にしているのがお客様満足度調査と、カスタマーズセンターやお客様相談窓口などに寄せられるお客様の声です。これらをもとに、サービスや商品について調査・分析を行い、関係各部署にフィードバック。具体的な設計改善や仕様改良に活かしています。これまでにもサニタリースペース・設備の見直しや、室内建具の改良などに、お客様の声を反映させてきました。

オーナーデスクの運用によるお客様対応の改善

従来のお客様対応では、担当者の個人対応による均一なサービス提供が不十分になっていた状況を、オーナーデスクの開設によりお客様からの連絡を一元的に受け付ける体制にしました。また、連絡内容をデータ化し会社として管理する仕組みを構築し、収集したデータを分析してサービス品質の向上・顧客満足度低下リスクの最小化を図りました。

4 指標とターゲット

戸建住宅「入居後1年アンケート」満足度調査（7段階評価）



※ グラフ横軸の（年度）は調査年度

「長期優良住宅」認定取得率の推移

（年度）

2019	2020	2021
93.0%	93.3%	93.4%

5 活動・その他関連情報

長期優良住宅の認定取得

日本の平均的な住宅寿命が30年といわれる中、住宅の長寿命化は資源有効利用や資産価値向上の観点からも大切です。

2009年6月施行の「長期優良住宅の普及の促進に関する法律」によって、長期にわたって使用可能な質の高い住宅ストックの形成を目指す「長期優良住宅認定制度」が創設されました。構造や設備などについて設けられた一定の基準を満たす住宅は、「長期優良住宅」として認定され、さまざまな税制優遇が適用されます。2021年度、当社の「長期優良住宅」認定取得率は93.4%となり、高い割合で推移しています。

お客様の情報や図面などの建物の基本情報をはじめ、点検結果や補修記録など一邸ごとの情報を記録・更新した住宅履歴情報をデータベース化し、「いえろぐ」として運用しています。この「いえろぐ」をお客様は住まいの維持管理に活用することができます。

また、当社では、構造躯体と雨水の浸入を防止する部分について品確法（住宅の品質確保の促進等に関する法律）で義務化された10年間の瑕疵担保責任期間に、20年間の保証を加えた「初期30年保証制度」（2018年4月1日契約分から）を適用。そのほか、各部位についても、それぞれ期間内の保証を行っています。保証終了後も独自の「ユートラスシステム」で、10年間の再保証が繰り返し受けられます。

今後も、住宅の長寿命化に注力し、安全・安心・快適な住まいの提供に努めていきます。

優良ストック住宅「スムストック」推進

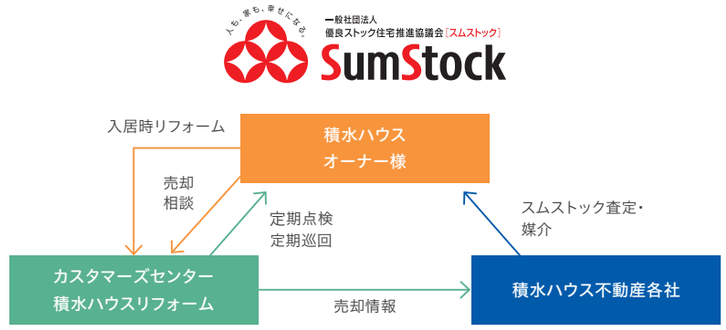
「スムストック」とは、当社を含む大手住宅メーカー10社で2008年に設立した、一般社団法人優良ストック住宅推進協議会（会長：代表取締役副会長執行役員 堀内容介）の会員が査定・認定・販売まで一貫して行う、既存住宅の流通システムです。優良な既存住宅の普及を促進し、豊かなストック社会の構築を目指そうと、業界を挙げて取り組んでいます。

建物の構造（スケルトン）と内装・設備機器（インフィル）の償却年数を区分して査定を行い、土地と建物の価格を分けて表示する独自の流通システムで、会員各社がこれまで供給してきた建物のうち、①住宅履歴のデータベースを保有、②50年以上のメンテナンスプログラム、③新耐震以上の耐震性、という3原則を満たす必要があります。

「いえろぐ」によるデータの蓄積により、お客様は優良な住まいとして、住宅流通を促進することができます。第5次中期経営計画（2020年度～2022年度）では「スムストック」ブランドを確固たるものとし、従来の量の拡大や認知度の向上といった目標に加え、「質の向上」などさらなるレベルアップを図り、カーボンニュートラルなどの実現に向けた良質な既存住宅流通促進によって社会貢献をしていきます。

当社グループ連携による「スムストック」推進体制

当社カスタマー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。



お客様満足度調査

当社では、提供した住宅商品・サービスについて、お客様に評価していただく「お客様アンケート」を実施しています。戸建住宅のお客様には、住まいづくりのプロセスに沿ってアンケートを実施します。「着工前お伺い書」は、お客様に十分ご理解いただいていない事柄を明らかにすることにより、不安を解消し、着工後の業務をよりスムーズに行うことが目的です。「入居時アンケート」では、打ち合わせから引渡しまでの各業務プロセスや各担当者に対する満足度などを確認しています。さらに、「入居後1年アンケート」では、設計提案内容や使い勝手の満足度、アフターサービスの評価などを確認しています。また、賃貸住宅「シャーメゾン」オーナー様には、「引渡し後2年アンケート」を実施しています。アンケートでは、総合満足度、建物の出来栄え、推薦意向、各部位の満足度、創エネ機器の満足度などをお伺いします。

2012年8月度調査分から、オーナー様専用会員制サイト「Netオーナーズクラブ」からも回答できるようにしました。サイトの利便性向上に伴い、インターネットを利用されるお客様も年々増えており、現在では戸建住宅のお客様の6割以上がインターネットで回答されている状況です。

集計・分析したアンケート調査結果を関係部署にフィードバックして、日常の業務改善はもちろん、サービス体制の充実や新たな部材や商品の開発、設計・施工の改善などに役立てています。

S サプライチェーン・マネジメント

1 ガバナンス

CSR調達のPDCAの実践

当社では、最高品質、強靭な供給体制、合理的な価格にESGを加えた調達方針を基本として、CSR調達に取り組んでいます。

当社は2018年の国連グローバル・コンパクトへの署名を機に「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン（GCNJ）」のサプライチェーン分科会に参加。サプライヤーに向けて、GCNJ版SAQ（自己問診票）に準拠した「CSR調達ガイドライン」を制定しました。以来、サプライヤーに、ガイドラインの趣旨と内容を理解して遵守すること、その取り組みに関して定期的な確認または監査に協力することについて「同意確認書」の提出を求めるとともに、毎年2月の「年度活動方針説明会」にて、サプライヤーにCSR調達の意義や重要性の説明を行っています。また、毎年末GCNJ版SAQに基づく自己診断チェックシートでの「CSR評価」を実施し、ガイドラインへの遵守状況を確認しています。CSR調達のPDCAを実践することにより、サプライヤーに対して社会的な責任に対する認識を高め、CSR調達を深化させています。

QDC+ESGの推進

お客様の信頼と満足を得るため、最高品質の資材調達に努める	最高品質 Q	強靭な供給 D	サプライチェーン強靭化を推進し、安定供給に努め供給制約リスクに備える
サプライヤーと連携し、価値向上と合理的価格の実現に努める	C 合理的価格	ESG	サプライチェーンにおける人権尊重や脱炭素など社会課題に、積極的に取り組む

「CSR評価」は、サプライヤー自身に5つの観点（①法律の認識、②方針、③体制・責任、④取り組み結果の確認、⑤是正）から自社の取り組みを評価していただき、結果を点数化・評価します。また、新規サプライヤーの採用においては、手順書に基づいた評価と工場監査を行って、ESGの観点から適性を確認します。加えて、「CSR調達ガイドライン」を確認のうえ「同意確認書」を提出いただいてから取引を開始しています。

ガイドラインをはじめ各種規定類は、当社調達部のメンバーが確認しやすいよう掲示しています。また、常に最新の法令や社会課題と合致させるべく、部内の勉強会やワーキンググループを通してブラッシュアップを図っています。

2 戦略

CSR調達ガイドライン

当社では、サプライチェーンを含めた持続可能な社会の実現を目指して、2018年、サプライヤーに向けて「GCNJ版SAQ」に準拠した「CSR調達ガイドライン」を制定しました。

「CSR調達ガイドライン」

社会課題に関するサプライチェーン方針

「人権・労働」は、サプライチェーンにおいて重要な社会課題の一つであると認識しています。

2020年4月に制定された「積水ハウスグループ人権方針」では、当社グループが同方針を遵守するのはもちろんのこと、協力工事店、サプライヤーを含むビジネスパートナーに対しても理解・支持いただきたい旨を表明しました。「積水ハウスグループ人権方針」は、オンライン上に設けたサプライヤーとの情報共有プラットフォームでも開示しており、サプライヤーに遵守いただくよう働きかけています。

「CSR調達ガイドライン」においては、「国籍や人種等による差別」「非人道的な扱い」「強制労働」「児童労働」などを禁止、従業員の安全衛生や健康について適切な管理などを求め、サプライヤーから同意確認書を取得しています。

サプライチェーンにおける人権尊重を進めるためには、サプライヤーからそのサプライヤーへと、働きかけの輪を広げていくことが欠かせません。そこで2022年2月、外部講師による勉強会を開催。サプライヤー約150社に参加いただき、意識の向上と基本的な知識の習得を図りました。

今後も当社は、サプライチェーンにおける人権尊重の促進に努めていきます。

積水ハウスグループ人権方針

3 リスクマネジメント

サプライヤーのモニタリング

既存サプライヤーへのCSR評価において、評価結果から環境や人権などでリスクが発見された場合は、注視すべきサプライヤーとして個別訪問し評価基準や到達度に関する助言を行うモニタリングを実施、実態を確認することによりデュー・ディリジェンスを行っています。

2021年末、150社に対してCSR評価を行った結果、注視すべきと判断したサプライヤーは、人権面で6社、労働面で4社、サプライチェーン面で5社で、合計6社（重複あり）でした。各社にモニタリングを行い、改善を促

サプライチェーン・マネジメント

しています。なお、重大なリスクが発見された場合は、関連部署と協議して適切に対応するとともに、調達先評価の結果点数により取引縮小などの措置を規定しています。

さらに、当社は建設業として大量の木材を消費することから、木材調達に関しては特に厳格な関与が必要と認識し、約60社の主要木質建材サプライヤーに対して、年1回実態調査を実施しています。2021年度は64社に対して調査を行いました。

必要に応じ、サプライチェーンの最上流である伐採地視察など、国内外を問わず現地確認を実施していますが、2021年度はコロナ禍により実施には至りませんでした。

社会的問題に関するリスク評価

2021年度よりサプライヤーに対して、CSR評価での各設問への回答に加え、各種法令への違反内容の報告を求めています。CSR評価結果を補完し、コンプライアンスに抵触しかねないリスクの高いサプライヤーを特定して、迅速な対処を図ります。

2021年度の報告件数は0件、リスクが高いと判定したサプライヤーはありませんでした。

持続可能な調達の強化

●サプライヤーに向けた「年度活動方針説明会」の実施

「最高品質」「強靭な供給」「合理的価格」を実現し「ESG」に配慮した調達を行うため、毎年、サプライヤーに対して「年度活動方針説明会」を開催しています。サプライヤーに当社の調達活動への理解を深めていただくことを目的としており、主要サプライヤー約150社が参加しています。具体的な調達の取り組みを説明するとともに、サプライヤーの改善事例を共有し、優良サプライヤーに対する顕彰を行っています。また、CSR評価のフィードバックや、外部講師によるESG課題に関する啓発のための講演会なども行っています。

●「方針連携強化活動」「関係強化活動」の展開

特に重要なサプライヤーと重点課題の認識の共通化を図り、活動のベクトルを合わせて、大きな改革・改善を推進するために「方針連携強化活動」「関係強化活動」を展開しています。

●BCP（事業継続計画）の推進

2021年は、自然災害や企業火災にとどまらず、世界的な半導体不足や原材料不足、感染症拡大と需要急回復による需給バランスの崩れなど、従来では想定し得なかった調達リスクが頻発しました。

当社は、従前からサプライヤーとともに、自然災害における災害初動連絡体制の構築や訓練を行ってきましたが、調達リスクに幅広く対処するため、2021年9月、サプライヤー約160社参加のもと、「サプライチェーン強靭化推進大会」をWEBにて開催しました。サプライチェーンの強靭化には、当社からサプライヤーへの働きかけに加えて、サプライヤーからそのサプライヤーへと働きかけの輪を広げていくことが必要です。大会ではBCP強化に向けた当社の活動状況を説明するとともに、サプライヤーの具体的事例を共有し、意識の向上を図りました。供給面・仕様面・情報面の3つを柱として、2次以降のサプライヤーを含めた、より強靭なサプライチェーンの構築を目指します。

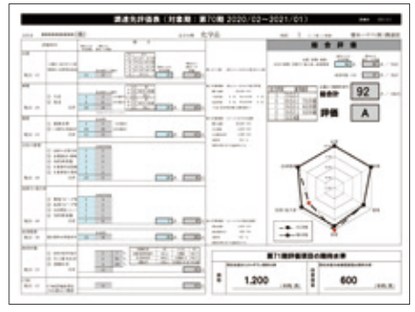
●「調達先評価」を通してプロセスの改善

公平・公正な取引を行うため、サプライヤーに対して「調達先評価」を実施し、QDC（Quality、Delivery、Cost）などの評価を行っています。評価結果は体質改善・強化に活用していただくため、対象のサプライヤーに開示しています。単なる評価にとどまらず、サプライヤーのPDCAをより実践的なものとし、具体的な改善行動につなげていくことを第一の目的としています。

2021年度に「調達先評価*」を行ったサプライヤーは109社で、調達額全体の74.3%を占めています。また、「調達先評価」と同時に、「CSR評価」を実施しています。

「調達先評価」に際しては、結果のみで一律に判断するのではなく、改善を促すプロセスマネジメントを重視しています。今後も、より透明性の高い「調達先評価」の実施とともに、サプライヤーの体質強化支援と公平・公正な取引を維持継続していきます。

調達先評価表
評価項目に基づき、A～Eの5段階で総合評価。
バランスチャートを用いて強みと課題を可視化。



＊ サプライヤー全体に対して、調達先評価を行った比率（調達金額ベース、商社は評価対象外）

4 指標とターゲット

▶詳細はSection7をご覧ください。
» P188 社会データ①

S 地域社会との共生

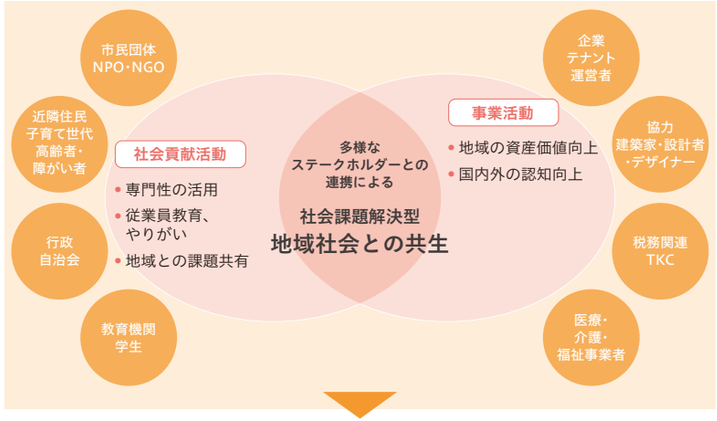
1 ガバナンス

当社グループでは、ESG経営のS（社会）分野の重要課題の一つに、地域の幸せを願う観点で、「地域社会との共生」を位置づけ、事業を通じた社会貢献と、事業ではカバーできない側面での社会貢献活動の2方向から取り組んでいます。事業ではカバーできない側面での活動においては、地域課題を「子ども」と「環境」にフォーカスし、ESG経営推進の社会性向上の取り組みとして、取締役会傘下のESG推進委員会（社外有識者2名を含む）で社外有識者との意見交換の中から取り組みを定め、活動しています。

2 戦略

少子高齢化の加速、防災・減災対策、カーボンニュートラルなどに加え、特にコロナ禍以降、地域の課題や住民ニーズ、企業のニーズが変化しており、個々の文化・風土に合わせた持続可能なライフスタイルを目指した地域づくりが求められています。そのような背景を受け、既存の医療・介護・福祉などのインフラサービスと不動産の活用を発展させながら社会課題解決型のまちづくりを進化させます。当社グループが培ってきたハード・ソフト・サービスにESGを融合させた総合的な提案力でオーナー様、NPO・NGO、行政、福祉系事業者などと連携し、拠点運営者・住民との関係を発展・継続することで、生涯を通して住み慣れたまちでいきいきと暮らす社会を提供していきます。また、事業以外の側面からは、「子ども」や「環境」の課題に取り組む地域のNPOに向けて、従業員と会社の共同寄付金制度「積水ハウスマッチングプログラム」など当社独自の制度を通じて応援し、従業員が自らの専門性を活かしたボランティアに取り組むことで、主体的に地域の幸せづくりに参加し、やりがいや誇り・幸せを実感できる体制を構築しています。

事業活動と社会貢献活動による地域の幸せづくり



3 リスクマネジメント

確かな専門性のネットワーク

地域社会との共生に資する事業を進めるためには、地域課題の把握、事業主との信頼関係、拠点運営者との適合性などが重要です。当社ではオーナー様とのリレーションや、専門部署（CRE戦略室、TKC事業部など）の知見・ネットワーク活用、社外有識者などとの連携により、地域にとって有意義な事業を推進しています。

● ボランティアWEB

社会貢献活動においては、従業員が適切かつ安全にボランティア活動を行うため、「ボランティアWEB」を設置・運営しています。本ウェブサイトでは、積水ハウスマッチングプログラム助成への推薦団体として各地域で活動するNPO団体など（非営利団体）を検索できるほか、従業員や事業所の活動としてボランティアに参加する場合の登録もできます。2021年7月末から導入、運用を開始しました。本ウェブサイトで検索できる団体は事前に一定の基準を設けて掲載しているため、このシステムを使うことで安全で適切な活動に参加することができます。



4 指標とターゲット

事業を通じた地域共生としての数値

地方創生事業「Trip Base 道の駅プロジェクト」による施設開業累積数

（年度）

2019	2020	2021
実績なし	4府県8施設 596室	5府県14施設 1,053室

当社のプラチナ事業＊　累積建築実績

（年度）

	2019	2020	2021
高齢者・介護系施設	1,345棟	1,379棟	1,407棟
医療系施設	3,471棟	3,603棟	3,700棟
障がい者系施設	342棟	400棟	468棟
保育系施設	278棟	330棟	402棟

＊ プラチナ事業とは、当社グループにおいてサービス付き高齢者向け住宅やグループホーム、医院などの医療系施設、障がい者施設、保育系施設などの建築に関わる事業を指します。

地域社会との共生

社会貢献活動による地域共生としての数値

積水ハウスマッチングプログラム助成金額実績

（年度）

2019	2020	2021
3,024万円	3,833万円	4,900万円

5 活動・その他関連情報

事業を通じた社会貢献活動

●地方創生を図る「Trip Base 道の駅プロジェクト」

当社がマリオット・インターナショナルとともに展開している、道の駅を拠点に「地域の知られざる魅力を渡り歩く旅」を提案する地方創生事業「Trip Base（トリップベース）道の駅プロジェクト」について、ファーストステージでは2022年3月、6府県15ヵ所1,152室のすべてが開業しました。新たに着手したセカンドステージでは、2022年5月より順次開業し、2023年までに8道県14ヵ所1,184室を整備する予定です。


フェアフィールド・バイ・マリオット・京都京丹波


よりみちマップ

地域の店舗などの利用促進を企図し、宿泊に特化したロードサイド型ホテル「フェアフィールド・バイ・マリオット」を運営する本事業では、地域およびアライアンスパートナーとの連携も深めており、岐阜県美濃市の「うだつの上がる町並み」をめぐる旅についてDXを活用して旅行者に情報提供する「よりみちマップ」や、京都府京丹波町で農作物の収穫支援によるフードロス削減を目指す「クラダシチャレンジ」への協力など、地域の課題解決を通じた地域活性化の取り組みを次々と実現しています。今後も、全国で3,000室程度までの拡大を目指しながら、SDGsの目標17「パートナーシップで目標を達成しよう」の達成に向け、観光の促進により、地方創生に寄与していきたいと考えています。

●「つながり」と「役割」で健康になるまちづくり

地縁の薄い移住先で安心できる居場所をつくろうと取り組んだのが、「Open Village ノキシタ」です（事業計画・施設運営：株式会社AiNest（国際航業株式会社100%出資子会社））。計画地は、東日本大震災の被災者が多く移り住んできた新興地域です。被災者は大規模な復興公営住宅などにより、住まいは確保できたものの、日常で気軽に立ち寄れる場も知り合いも少ないため自宅に引きこもりがちになり、これが地域の新たな懸念となっていました。


Open Village ノキシタ

このプロジェクトは被災者をはじめとする地域住民の徒歩圏内に、多様な人々が集まり風通しのよい交流が生まれる場をつくり、健康で持続可能な暮らしができる地域拠点とすることを志向しました。当社はこのプロジェクトにおいて、建築計画・設計・施工・運営事業マッチングなど包括的に協力しています。中庭を囲むように障がい者グループホームとショートステイ、サポートセンター、就労支援カフェやギャラリーを併設したコレクティブスペース、保育園が配され、テナント運営は社会福祉法人、NPO、企業が行っています。中心にある「エンガワ」は、子育て支援の家族が集まるイベントや、お料理、手仕事、体操、音楽、自習スペースとしてなどの活動に利用されたり、常駐スタッフに生活相談を持ちかけられるなどしており、地域に密着した活動を日々続けています。

●地域資源を未来に継承する交流拠点づくり

「台の森プロジェクト」は、代々受け継いできた屋敷林や井戸、貴重な地域資源でもある樹齢300年を超えるケヤキ、実のなる木などと一緒に暮らしの記憶も継承する、共生型コミュニティづくりのプロジェクトです。本プロジェクトでは陶芸教室、カフェ、ギャラリー、レストラン、障がい者グループホームが共存する地域に開かれた拠点づくりを提案。震災の教訓から、顔の見える多世代の関係構築が重要であると感じ、子どもの頃の想い出インタビュー「90歳ヒアリング」や周辺住民との意見交換を重ねたうえで計画を練り、訪れる人たちが愛着を持ち、関わりを増やしていけるような“人の居る場所”を目指しました。残されていた木倉を利用して建てた蔵ギャラリー（施工：木工房 瑞）や、カフェ、レストランの内装などイベント的に運営事業者のご家族や地域ボランティアの皆様、子どもたちにも参加してもらい、力を合わせてつくる体験もできました。“子どもたちのまちづくり参画のロールモデルになりうる”など計画プロセスへの高い評価もいただくことができ、2021年度「キッズデザイン協議会会長賞」を受賞しました。近隣住民の皆様に公園のように過ごせる場所になったと喜んでいただくなど、持続可能な拠点として日々成長を続けています。


「台の森プロジェクト」

地域社会との共生

●聴覚障がい者のためのシェアハウスづくり

当社の九州シャーメゾン支店で、全国初となる聴覚障がい者のためのシェアハウス「手話ハウス 結（ゆい）」の建設をサポートしました。

ろう者は手話が主なコミュニケーション手段です。また、手話と日本語は別物で、高齢ろう者の中には文字（日本語）を扱うのが難しい人もいます。そのため、健聴者の老人ホームなどに入居したろう者は手話が通じず、孤独になり、苦しい晩年を過ごす例が増加していました。そこで、長崎県ろうあ協会が研究会を立ち上げ、さまざまな調査や情報収集を行う中で、九州シャーメゾン支店の福祉事業所見学会に来場。その後、本社の医療・介護担当者と連携し、手話で会話しながら共同生活できる場づくりのための行政調査、土地の紹介、融資の取り付けなどのサポートを重ね、2022年3月、「手話ハウス 結」を完成させました。

●「江古田の杜」プロジェクト

再開発事業である「江古田の杜」プロジェクト（東京都中野区）では、江古田の森公園と連携し、豊かな自然環境との調和を目指しています。子育て向け賃貸・分譲住宅、サービス付き高齢者向け賃貸住宅、介護付き有料老人ホーム、学生向け賃貸住宅、看護師向け賃貸住宅にレストラン、コンビニエンスストアの生活利便施設とキッズルーム・保育園・学童クラブなどの子育て支援施設を併設した多世代交流・循環型まちづくりで、隣接の総合東京病院では地域医療により貢献できる体制を備えています。


「江古田の杜」プロジェクト

中でも力を入れているのは、子育て世帯の暮らしの充実や入居者同士と地域とのコミュニティづくりです。その活動拠点として「リブインラボ」を設置し、当社が設立した「リブインラボ協議会」が運営を行っています。見守り付きのキッズルーム、絵本ライブラリー、防音スタジオ、多目的ルームを設置した2階フロアは、子どもを中心とした多世代が交流する場として街区全体のリビングルームとするとともに、周辺地域の住民も利用できる「地域リビング」の役割も果たしています。

また、防災機能を強化するため、915世帯にマンション向け家庭用燃料電池「エネファーム」を導入しました。これにより、停電時でも継続して発電することができます。ほかにも、太陽光発電やEVのカーシェアリング導入により、電源の多重化を図り、CO_2排出削減と防災強化の両立を実現しています。

●大規模複合開発「ミラまち」

「ミラまち」は愛知県豊橋市の27haの工場跡地において、地域の課題解決とコンパクトシティを具現化する複合開発により誕生しました。コンセプトに「地域貢献」「環境配慮」「持続成長」「災害に強い」という4つの価値を定め、関係行政への提案・調整、近隣住民の皆様への説明と対話を通して具体化し、積水ハウスグループ連携による総合力によって実現しました。周辺地域住民とのコミュニティも担う自治会に加え、共有資産を管理し、まちなみを維持する管理組合を設立することで、まちに愛着を持ってもらうことを目指しています。

住民の皆様のまちづくりに関与する意識も高く、活発な意見が出ています。「まちなみ」価値の共有化により、緑の維持や防犯対策への理解が深まり、夜間の防犯対策ライトアップにも協力いただいています。公園、緑が多く、スーパーマーケットが近くにあり、密にならずに歩いて過ごすことができるため、コロナ禍のストレスを感じなかったという住民の皆様から評価も頂戴しました。電力スマートメーターの通信技術を活用した電気・ガス・水道共同での自動検針を全国で初めて実用導入しました。利用状況の「見える化」により、居住者の利便性向上と環境保全に資するものです。

また、子育て支援施設が人と人とのつながりに役に立っています。「ミラまち」と周辺地域にお住まいの皆様がお子様を通じてつながり、毎日多数の方が利用されています。「ミラまち」住民の大半の方が子育て世代であり、自治会の子ども会は自主管理型公園でのラジオ体操やハロウィンイベントなどを行っています。今後も当社は、次世代を担う子どもたちへ、豊かで活気に満ちた未来を贈るべく、価値あるまちづくりを推進していきます。

「ミラまち」が創造する4つの価値

地域貢献
豊橋市南部エリアの価値を高める複合開発によるコンパクトシティ化

環境配慮
約400戸のZEHを計画、エコ・ファースト企業として2030年の未来を先取りした環境配慮

持続成長
既存樹を活かした計画的緑化で憩いの場創出と環境保全

災害に強い
ラウンドアバウト（環状交差点）、無電柱化で安全性と強靭性を確保


自主管理型公園でのラジオ体操

地域社会との共生

地域に資する社会貢献活動

● 積水ハウスマッチングプログラム

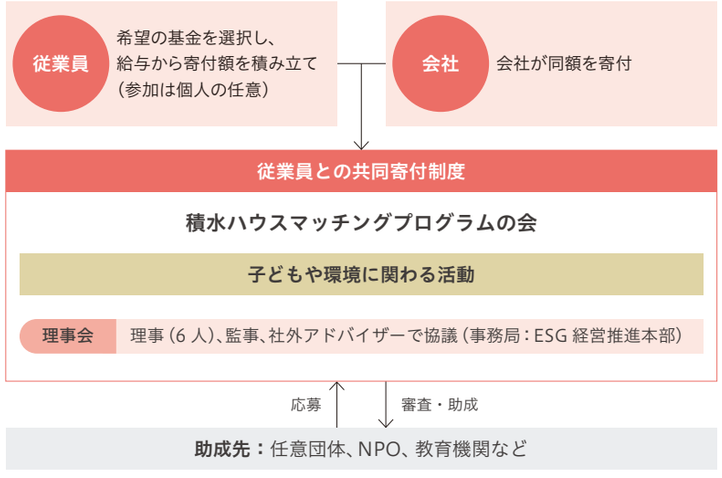
当社グループでは、従業員と会社の共同寄付制度「積水ハウスマッチングプログラム」を2006年度から実施しています。社会的活動を担うNPOなどの団体への支援を通じて社会課題を解決するもので、加入する従業員は約7,800人、これまで延べ496団体に5億円を超える助成を実施しています。

2021年8月より、“「わが家」を世界一幸せな場所にする”ビジョン達成のために、わが家だけでなく、地域の子どもや環境に関する社会課題を解決して地域の幸せづくりに貢献し、さらには地方創生に寄与する制度へと改革を行いました。そのために「つたえる、つながる、さんかする」の3つの切り口で施策を進めています。

2022年度は、全国の従業員から推薦された市民団体の中から、従業員との連携、協働性、SDGsにつながる活動を中心に、計94団体に4,580万円の助成を決定。次世代育成や環境配慮に関わる活動を応援しており、SDGsの目標17「パートナーシップで目標を達成しよう」に向け取り組んでいます。

積水ハウスマッチングプログラム　助成団体一覧

「積水ハウスマッチングプログラム」の仕組み



● つながりカフェ

「積水ハウスマッチングプログラム」に関する情報を入手できる機会づくりとして、時間や場所、人を選ばず、グループ従業員の誰もが自由に参加できる「つながりカフェ」と題した、オンラインセミナーの定期配信を開始しました。社内外から毎回異なるゲストを迎え、NPO団体に関する基礎知識編から、子どもの食物アレルギーやLGBTQに取り組むNPO団体、また実際にNPO団体との連携事例がある事業所の従業員にも参加してもらい、話題提供、NPO団体とともに取り組んだ活動の紹介や、ゲストとの対話、参加者同士の意見交換の時間を設け、双方向参加型としました。同カフェの開催時間は午後の約40分間。毎月2日間、1日2～3回のペースで実施しており、2021年6月開始以降の累計回数は23回、累計参加者数は約1,000人となっています。


「つながりカフェ」

社会貢献活動を通じた地域共生

● 助成団体と連携した取り組み事例

毎年、「積水ハウスマッチングプログラム」の助成団体に向けて贈呈式を実施しています。助成団体の近くにある当社事業所にて団体の活動内容を紹介するとともに、活動の認知を広げています。助成をきっかけに団体の活動拠点となる建物建築のサポートや、活動拠点の庭づくりを当社従業員が行うなど当社事業との連携事例も広がっています。今後も、助成団体と当社との協働した取り組みを積極的に促進し、互いにとって相乗効果のある企画を実施し、社会や地域に向けた活動をともに推進することで、「地域社会との共生」を推進していきます。

● 海外での取り組み

米国の完全子会社Woodside Homes社は、セントジュード小児研究病院*1が開催するチャリティイベント「Dream Home Giveaway*2」に2019年から参加をしました。ラスベガスで始まり2020年にはサクラメントを加え、2021年も引き続き参加しました。

イベントは、全米約40都市で実施されており、同社はラスベガスとサクラメントにて、住宅建設に伴う施工費と材料費をほぼ無償で提供。セントジュードの活動支援を通して、米国の小児医療環境の向上に寄与しています。

＊1 テネシー州メンフィスで1962年に設立された、世界的に有名な小児科治療研究施設で、無償で子どもの治療や家族をサポートしています。
＊2 個人からの寄付金を募り、その一部を抽選で当選した方へのプレゼント（土地付きの家）として還元するイベント

地域社会との共生

TOPIC

地域社会との共生が積水ハウスの成長へもつながる「積水ハウスマッチングプログラム」

地域の方々との関わりを経て、従業員にもうれしい変化

「積水ハウスマッチングプログラム」は、単なる寄付で終わるわけではありません。地域やNPO団体の皆様と各支店の従業員とでアイデアを出し合い、まちの活性化につながるイベントを開催するなど、事業を超えた連携が生まれています。愛知県豊橋市内の工場跡地を活用した404区画の大規模複合開発地「コモンステージ ミラまち」では、NPO法人コドモ・ワカモノまちingとともに、段ボールを使った簡易ベッドやパーテーションのつくり方を子どもたちと遊びながら学んだり、NPO法人日本レスキュー協会とともにセラピードッグと触れ合いながら地域住民の方々と一緒に大切なペットを守るためのレクチャーを受けたりと、防災のためのワークショップがこれまでに行われてきました。

このようなイベントへの参加を機に、従業員たちには明らかな変化がみられました。成果だけにとらわれることなく、いきいきとした表情で仕事を進めるようになり、コミュニケーションが活発になって、立場を気にせず良し悪しを遠慮なく議論するような光景がたびたび見られるようになったのです。

「社会の一員である自覚が芽生えました」「誰かの助けになることでこんなに満ち足りた気持ちになれるとは思ってもいませんでした」といった声が多くの従業員から出てきています。例えば、長野支店では「積水ハウスマッチングプログラム」への参加率が20%前半から1年半ほどで80%にまで伸びるという、うれしい結果も表れています。

「積水ハウスマッチングプログラム」の意義、それは“地域社会との共生”

豊橋支店での「ミラまち」プロジェクトは周辺の道路状況の脆弱さなどから、当初は事業性としては厳しいかもしれないと考えていました。しかし、私たち積水ハウスグループが持ち合わせる力は、企業の成長だけでなく地域社会にこそ活かされるべきと強く信じ、プロジェクトを推進した経緯がありました。子育て世代が集まれる施設を無償で建て、用地の一部を豊橋市に提供するなど、収益性だけにとらわれない視点での取り組みもありましたが、そのかいがあって、積水ハウスはまちづくりを担う存在であると、地域の皆様から大きな信頼を寄せていただけるようになりました。





「積水ハウスマッチングプログラム」の意義とは、“地域社会との共生”にほかなりません。そこに住まう人々に愛される企業であることを実感した従業員たちは人間的にも大きく成長し、やがて組織としても、世の中に長く求められる存在となっていきます。

このマッチングプログラムで助成対象となるNPO団体は、今後はすべて従業員が自ら推薦するという新ルールに変わりました。これは、従業員一人ひとりが地域とのつながりをつくり出すための、またとないチャンスだと感じています。それぞれの地域に対してどのような貢献を果たせるか、手を取り合って、ともに考えていきたいと思います。



執行役員 上信越営業本部長
岩田 慶隆

地域社会との共生

● 小・中学生のキャリア教育支援

当社では、「キッズ・ファースト」（教育機関と連携した教育支援活動）の一環として、全国にある当社の展示場を活用して、子どもたちが体験しながら住まいについて楽しく学べる場と機会を提供しています。子どもたちに働くことの意義や役割について考えるきっかけを促し、進路選択の一助にしてもらおうと、当社では現在、小学生を対象にしたキャリア教育プログラムを企画しています。キャリア教育の一環として、生徒の職場訪問を積水ハウスの住宅展示場でセッティングし、生徒はVR（仮想現実）空間の体験や展示場見学のほか、当社の営業担当者や設計担当者が住まいづくりの仕事についてレクチャーを行いました。また、2021年度はコロナ禍により、小・中学校での校外学習が制限されたことから、当社施設と学校とをWEBでつないだオンライン型授業にも取り組みました。このようなプログラムを通して、未来を担う子どもたちが視野を広げ、将来の夢につながるようなサポートを続けていきたいと考えています。当社の展示場は全国300ヵ所以上に広がっています。これら展示場を教育拠点として最大限に活用し、全国各地に本取り組みを展開していきます。





● プログラミング教育への支援

2019年、当社は、文部科学省・総務省・経済産業省の3省が連携で実施した「未来の学び プログラミング教育推進月間」に住宅・建設業界で唯一の協力企業として参加しました。これは、2020年度からの新学習指導要領で小学生へのプログラミング教育が必修化されたことに先駆けて取り組みました。

全国5ヵ所にある当社の住宅体験型施設「Tomorrow's Life Museum」などで、全国各地の小学校から子どもたちの訪問を受け入れ、住まいについての授業「みんなの家！未来の家！」を実施しています。子どもたちは当該施設で学んだ知識をヒントに、パソコン上の仮想空間などを使って、自分たちで考えた「未来の家」を制作します。2019年から3年間で、約550人の生徒が参加しました。

プログラミング教育への協力は、「教育を通した社会貢献」「幸せな家づくりの訴求」にもつながり、当社の目指すSDGsの目標4「質の高い教育をみんなに」の達成にも寄与する取り組みと捉えています。今後も参加協力企業として、「住まい」を教育に取り入れながら、小学校のプログラミング教育を支援していきます。



「積水ハウス エコ・ファースト パーク」（茨城県古河市）での従業員による授業

● 「Minecraftカップ2021全国大会」参画

当社は、プログラミング教育施策「Minecraftカップ2021全国大会」にゴールドパートナーとして協賛し、子どもたちのプログラミング思考の醸成を支援しています。「Minecraft（マインクラフト）」は2011年に登場したオープンワールドゲームで、日本では「マイクラ」と略され、小学生を中心に人気を得ています。その中でも「Minecraft: Education Edition（教育版マインクラフト）」は子どもたちのプログラミング思考を伸ばすために、世界各国の教育現場でも活用されています。自由にブロックを配置して建築などを楽しむことができるため、私たちの事業とのコラボレーションにもぴったりのゲームです。

2021全国大会では、「SDGs時代のみんなの家、未来のまち」をテーマとしたマインクラフト作品の募集に協力。全国142ヵ所の当社展示場と連携し、本物の住まいの見学と、SDGs学習プログラムを応募者に提供するなど、大会を盛り上げました。応募総数484作品の中から、20作品が最終審査に進み、「Tomorrow's Life Museum　関東」からWEB配信する形で最終審査会・表彰式が行われました。Minecraftカップとの連携を通して、当社のSDGsや住宅の仕組みなどを幅広く伝え、メタバース時代の次世代に向けて住教育の機会をつくっていきます。



「Minecraftカップ2021全国大会」最終審査会・表彰式レポート

地域社会との共生

● 教育機関と連携した出張授業の実施

子育て社会を応援する「キッズ・ファースト企業」を目指す当社では、教育機関と連携して、職場体験の受け入れや出張授業を実施しています。

キャプテンアースの「いえコロジー」セミナー

「体験」と「ゲーム性」を取り入れながら、地球温暖化と暮らしの関わりを学び、「住宅」を題材に「エコな暮らし方」の理解とアクションを促します。

「Dr. フォレストからの手紙」

緑の専門家「Dr. フォレスト」(従業員)が校庭などの身近な自然を使って、生態系や在来種・外来種問題についてともに考えます。


家の断熱性について学ぶ 出張授業


「Dr. フォレストからの手紙」

● クラダシと連携した子ども食堂支援

社会貢献型ショッピングサイト「KURADASHI」を運営する株式会社クラダシが慶應義塾大学SFC研究所と共同で、企業が保有している防災用の備蓄食品の情報のデータと、大阪府内の子ども食堂とのマッチングを行う実証実験に、積水ハウスとしても参画。子ども食堂への食品提供として、入れ替えのタイミングが近づいた防災備蓄品の有効利用として協力。地域活性や食育も目的の一つとして運営されている、子ども食堂の支援をともに行っています。

● 新・里山

積水ハウス本社の所在地である「梅田スカイビル」を擁する「新梅田シティ」には、2006年に当社が整備した「新・里山」が広がっています。「新梅田シティ」の北側8,000m²にわたるこの敷地に、日本の原風景である「里山」を手本とし、当社の「5本の樹」計画に基づいた地域の在来種を中心に植栽を行った空間が「新・里山」です。オープン以来、カルガモの親子や、絶滅危惧種のハイタカ、ミゾゴイなど、さまざまな野鳥や虫、カエルやトカゲの姿が確認され、豊かな生態系が育まれています。また、オープン翌年の2007年から、地域の子どもたちへの教育支援活動を実施しています。小学生は昔ながらの農機具を使った田植え、草取り、稲刈り、脱穀を行う一連の米づくり体験を、幼稚園児はサツマイモの植え付けからイモ掘りまでを体験。多様な生き物や緑と触れ合うことで、子どもたちが食べ物の大切さや生態系について理解を深められるよう努めています。「新・里山」の風景やそこに集う多数の生き物の鳴き声は、オフィスワーカーや地域住民の方々、訪れる人々に癒しと憩いを提供しています。今後も「新・里山」で得た知見を、未来を見据えたさらなる環境活動に活かしていきます。

●「積水ハウス エコ・ファーストパーク」

1999年、業界に先駆けて「環境未来計画」を発表して以来、積水ハウスは、人にも地球にもやさしい、長く住み継がれていく住環境の創造を、本業の「住まいづくり」を通して進めてきました。こうした取り組みが環境省から高い評価を受け、2008年、業界初の「エコ・ファースト企業」に認定されました。同年には、関東資源循環センターとあわせて「ゼロエミッションセンター」を開設。その後に、当社が積み重ねてきた環境活動の歴史の象徴となる施設を結集させ、2015年5月には、「積水ハウス エコ・ファースト パーク」をリニューアルオープンしました。「エコ・ファーストの約束」で示した環境テーマ「温暖化防止」「生態系保全」「資源循環」「環境教育」への取り組みが体験できる場を提供しています。ここでの取り組みを通して「循環型社会形成推進基本法」に基づいて策定されている循環型社会形成推進計画に沿った資源循環システムを構築しています。さらに国際社会で求められているサーキュラーエコノミーへの対応を視野に入れた新たな資源循環の在り方を検討し、具体的な取り組みに反映する活動も開始しました。

●「大阪中之島美術館」の開館記念展に実物大工業化住宅を出展

積水ハウスは、2022年2月2日に開館した大阪中之島美術館で開催されている開館記念展「みんなのまち 大阪の肖像」(会期：2022年4月9日～10月2日)に、1970年代の実物大工業化住宅(軽量鉄骨住宅)を出展しました。開館記念展「みんなのまち 大阪の肖像」は、第1期(「都市」への道標。明治・大正・昭和戦前：2022年4月9日～7月3日)、第2期(「祝祭」との共鳴。昭和戦後・平成・令和：2022年8月6日～10月2日)があり、当社は第2期に出展しています。本記念展は「大阪」をテーマに開催するもので、明治から現在へと時代をたどりながら、絵画・写真・ポスターなどの作品に加え、家電・工業化住宅など工業デザインに関する展示により、躍動する大阪を伝える展覧会です。今回の記念展では、当時の住空間を再現するため、現在の積水ハウスのベースとなる躯体システムや「nLDK」によるプラン展開のほか、住宅建材・設備メーカーと協力して、「新建材」と呼ばれた内装材によるインテリアを実空間で展示しています。

ニュースリリース：
積水ハウス、大阪中之島美術館 開館記念展に実物大工業化住宅を出展

S 人財の育成・開発

1 ガバナンス

人事制度・人財管理の体制

当社は、“「わが家」を世界一幸せな場所にする”というグローバルビジョンのもと、お客様、従業員、社会の「幸せ」を最大化するという将来像を2050年のありたい姿として描きました。そして、当社を世界一幸せな会社にすべく、これまで取り組んできた「ダイバーシティ &インクルージョン」「働き方改革」に加え、2021年、新たに人事制度改革をスタートさせ、2021年2月に評定制度を先行改定しました。

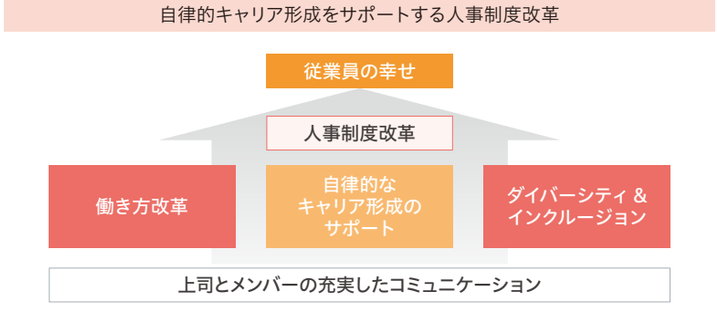
制度改革の最大の目的は、「自律的なキャリア形成」のサポートです。管理職にはマネジメントを通じて組織貢献を果たすマネージャー職と、高度な専門性によって組織貢献を果たすスペシャリスト職を設け、自分の強みや個性を考え、将来のキャリアコースを自らが選択し、それに向かって成長していくことをサポートします。

そのために重要なのが「上司とメンバーの充実したコミュニケーション」であり、定期的に上司とメンバーがキャリアについて話す機会「キャリア面談」を新たに設定し、従業員の価値観やキャリアに対する考え方を共有するとともに、個々の強みと育成ポイントを適切にフィードバックすることで成長を支援していきます。

また、2022年2月には人事部を再編して人財開発部を創設し、人事制度改革のグループ全社への浸透、およびタレントマネジメント体系の強化を図っています。具体的には、採用手法と採用基準の質の向上、サクセッションプランの実行、またこれを支える従業員の自律的なキャリア形成を推進し、自ら進んで社会やステークホルダーに価値を創出できる人財を育成しています。

2022年4月には等級制度や報酬制度を改定しました。

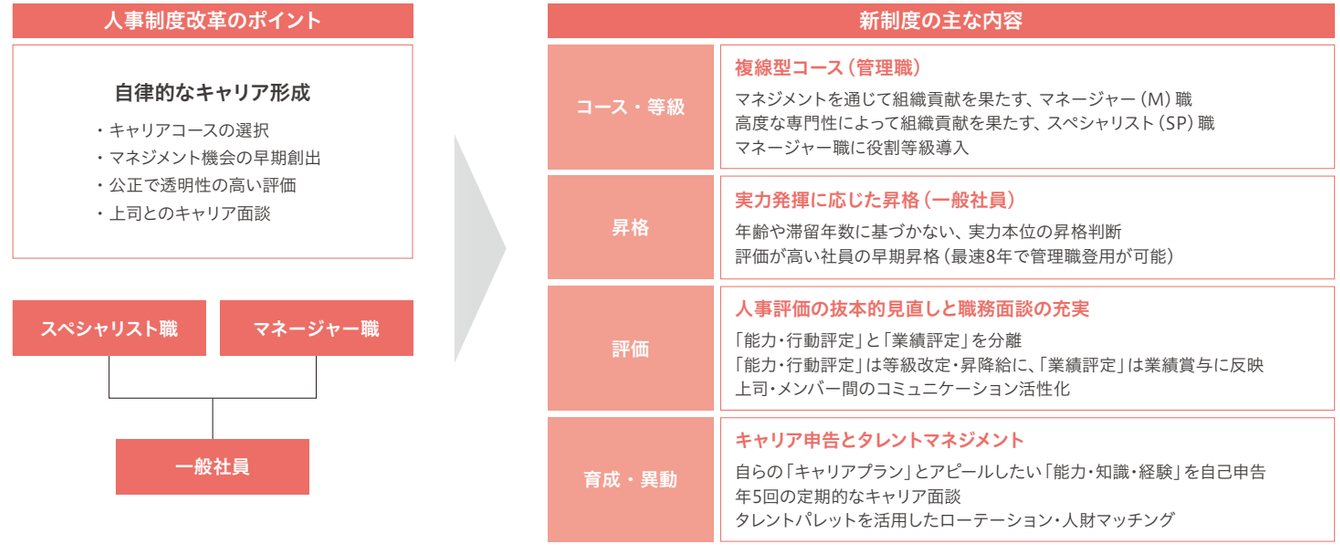
人事制度改革の目的



従業員能力開発プログラム

“「わが家」を世界一幸せな場所にする”ために、従業員が専門力を高め、お客様の多様なニーズにお応えできるためのプログラムを職種ごとに用意しています。能力開発プログラムには長期的なものもあり、戸建営業では「育成3ヵ年プログラム」を2018年度から導入しています。お客様の幸せを実現するために、お客様本位の営業姿勢を身につけ、住宅営業に求められる幅広い専門知識やスキルを修得できるプログラムで、2021年度は415人が受講しました。技術職については、入社後2年間は求められる共通の専門知識の習得を目的としたプログラムで、2021年度は273人が受講しました。3年目以降は各業務の専門性を高めるためのプログラムを受講していきます。

人事制度改革の概要



人財の育成・開発

個人業績の評価

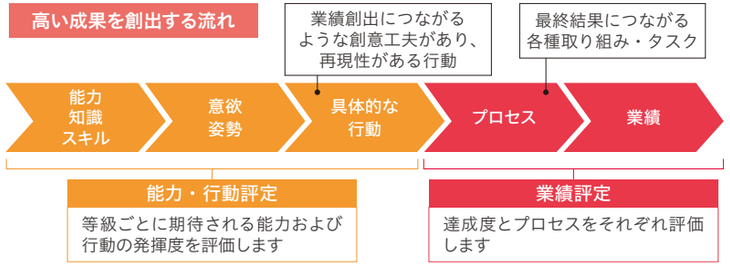
当社は2021年2月に新たな評定制度を導入し、「能力・行動評定」と「業績評定」の2つの観点で評価を行っています。「能力・行動評定」では、「能力・知識・スキル」「意欲・姿勢」とそれらを通じた「具体的な行動」を評価し、「業績評定」では、MBO*を用いて最終的な成果につなげるための「プロセス」とその結果である「業績」を評価します。なお、評定結果については、「能力・行動評定」は昇格、昇給、退職金に、「業績評定」は業績賞与に反映します。営業部門においては、上記に加えて、月次の業績手当でも個人ごとの業績に基づき支給しています。

2019年度から一部の職責者に実施してきた多面観察を、新たな人事制度においてマネージャー職になる全員を対象として2022年度から拡大実施します。多面観察は、対象者に対する部下や同僚の声を集めて本人にフィードバックすることで、自らの行動を客観的に振り返り、成長や改善につなげるもので、社外のコーチングを組み合わせることでそれを支援しています。

＊ MBO（Management By Objective）：目標管理制度

評定制度の全体像

人事評定は、「能力・行動評定」と「業績評定」の2種類で行います



2 戦略

事業戦略に合わせた人財の確保・育成・管理

今後のビジネスの見通しをもとに、退職率のデータなども踏まえて、戦略的な採用計画を立案・実行しています。

また、将来的なビジネス推進において必要となる人財（例：DX人財など）については、社内外のパイプライン情報を整理し、ビジネス側に提案できるような体制を目指しています。異動や育成に関しては、人事システム上で組織長が組織の状況をひと目で確認できるダッシュボードを構築し、異動や教育計画作成などの意思決定に役立つデータ環境を構築しました。

2021年度はグループ会社にも共通のタレントマネジメントシステムを導入し、グループ全体で28,362人の人事情報などを一元管理できる状況となりました。本システムを通じて、グループでの成果最大化を実現するために、今後はグループ全体で人財異動（成長しているビジネスへの人財投資）、人財の能力発揮を最大化させていく予定です。

新たな人事制度に基づく管理職登用体制

2022年4月の人事制度改定において、優秀な従業員を早期に管理職に登用できる体制としました。

具体的には、等級階層を従来の9階層から5階層に減らし、入社から最短8年間で管理職に昇格できる体制としました。

これまでは管理職登用まで最短でも16年間を要していましたが、新制度により、年齢や社歴にかかわらず、個人の持つ能力や行動発揮に基づき管理職に登用される体制を整えました。

ピープルアナリティクスの活用

タレントマネジメントシステムの導入により、これまでは複数のシステムや紙媒体で管理していた情報（多面観察、人事評価、キャリア希望、外部アセスメントの結果など）を一元管理できる体制が整いました。本システムをサクセッションプランや役員・職責者登用の人財会議においても活用するとともに、経営・管理層がデータに基づく意思決定を行える環境としました。

新卒採用においては、優績社員の人財要件を分析・抽出し、その要件に合致する人財を採用することで、ポテンシャルの高い優秀な人財の確保につなげています。また、入社後の選抜研修においても、適性検査などの多様な人財データを用いて人選を行っています。

3 リスクマネジメント

人財に関するリスクマネジメント

● エンゲージメントにおけるリスクマネジメント

企業理念・ビジョンおよび戦略・従業員の自律・職場風土・コンプライアンスの視点から当社現状を把握する「ガバナンス意識調査」を毎年実施し、調査結果をもとに部門長には部門での課題形成と解決を促し、全社的課題については全社施策・研修プログラムなどへの反映を行っています。2021年度の主な取り組みは以下の通りです。

（1）等級ごと能力行動基準の明確化と能力行動評定への反映により、当社の人財育成・個々人の成長の方向性を明確にしました。

（2）MBO手法の導入と業績評定制度の導入により、個人目標と組織目標のつながりを明確化し、個人・組織成果創出を促しています。

人財の育成・開発

（3）従業員の自律をサポートするキャリア面談（年5回実施）の導入および面談の質向上を目的とした管理職への研修を実施しました。

● 教育と浸透におけるリスクの把握と対応

各職場への研修転移を目指すべく、以下のPDCAサイクルを回し、数多くの研修を実施しています。

（1）全般：研修実施目的を明確にし、参加者レポートによる研修の質および理解度の把握を行い、次回実施研修の参考とし、外部の知見も取り入れながら常にプログラム・テキスト・講師の質改善を行っています。

（2）選抜研修など：受講者の知識習得・行動変容の支援のために、研修受講前後の課題によるフォローアップと外部講師によるコーチングを実施しています。

4 指標とターゲット

研修と能力開発への投入

（年度）

		2019	2020	2021
研修時間（時間／人）		6.69時間	5.45時間	6.30時間
主な研修内容	ヒューマンリレーション研修	3.0時間	3.0時間	3.0時間
	法令研修	1.0時間	1.0時間	1.0時間
その他研修		2.69時間	1.45時間	2.30時間
人財開発費（金額／人）		32,375円	19,145円	21,616円

※ その他研修：管理職層と各組織のセクハラ・パワハラ防止の推進委員が受講する研修、キャリア自律コース、新任リーダー研修などを含む。

人的資本ROI

（年度）

	2018	2019	2020	2021
人的資本ROI*1	191%	186%	174%	183%
従業員関連費用	214,529百万円	238,591百万円	251,470百万円	277,403百万円

*1 人的資本ROI算出方式：(a-(b-c))÷c
(a) 総収益 (b) 営業費用総額 (c) 従業員関連費用総額
a・bはP.193「10ヵ年ハイライト」をご参照ください。

» P.193 10ヵ年ハイライト

従業員離職率*2

（年度）

2018	2019	2020	2021
3.14%	3.21%	3.14%	3.44%

フルタイム従業員の自主的な離職率*2

（年度）

2018	2019	2020	2021
3.02%	3.08%	2.93%	3.24%

派遣社員の割合*2

（年度）

2018	2019	2020	2021
2.5%	2.5%	2.1%	2.3%

非正社員比率（契約社員または派遣社員）*2

（年度）

2018	2019	2020	2021
11.2%	10.8%	10.1%	10.2%

オープンポジションへの採用割合*2

（年度）

	2019	2020	2021
社内からの登用者数*3	149人	148人	159人
全職責者数	150人（99.37%）	149人（99.33%）	161人（98.76%）

*2 積水ハウス単体
*3 2021年度中の入社1年以内の中途採用者から職責者になったものを除いた数

5 活動・その他関連情報

次世代のビジネスリーダー育成

組織リーダー（支店長・本社部長・工場長など）の育成と選抜を目的に、2018年から「経営塾」を実施しています。2021年6月からの第3期には42人が参加しました。

2019年10月にスタートした若手（30～35歳）リーダー候補者を育成する「SHINE! Challenge Program」（「Sekisui House Innovators and Entrepreneurs Challenge Program」の略称）では、2021年度の第3期に15人が参加しました。若手人財を早期に発掘・育成することで、将来のビジネスリーダー候補を計画的に生み出す土壌づくりに取り組んでいます。



第3期「SHINE! Challenge Program」

人財の育成・開発

経営力強化に向けた取り組み

当社では、風通しのよい企業風土を実現するとともに、各支店・チームにおける経営力・人財育成力・組織活性化力などを強化するため、支店長をはじめとするマネジメント層を対象に「リスク管理研修」「新任支店長研修」「新任リーダー研修」など、さまざまな研修を実施し、531人が受講しました。

また、2021年度は新人事制度導入に伴い、人事評定の評価者を対象とした評価者研修を実施し、2,715人が参加しました。

従業員の自律的なキャリア構築支援

従業員一人ひとりが自分自身のキャリアビジョンを描き、その実現に向けて具体的に行動を起こすための研修を実施しています。中堅従業員を対象とするキャリア研修「キャリア自律コース」をはじめ、若手従業員やミドル層の従業員を対象とする研修など、年齢や階層に応じた研修も整備しています。これらの研修の延べ修了者数は15,436人に上ります。アンケートや追跡調査などによって研修内容などの改良を重ねながら、従業員の自律的なキャリア形成を継続的に支援しています。

2022年度からは、環境の変化に柔軟に対応して進化し続ける人財の強化に向けた新しい人事制度への移行に伴い、キャリア教育体系についても、より充実した内容へのアップデートを行います。

社内認定制度

※ 2021年度認定者数（2021年4月時点）

● 現場監督：チーフコンストラクター

特に優れた現場監督に「チーフコンストラクター」の役割資格を付与することにより、現場監督のトップアップを図ります。認定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、ブランド力と生産性の向上につなげています。2021年度は153人が「チーフコンストラクター」に認定されました。

● 設計：チーフアーキテクト

良質な住まいづくりを支える設計者を育成するために「チーフアーキテクト」制度を運用しています。「チーフアーキテクト」の役割資格を付与することにより、設計職のトップアップを図ります。認定期間は2年間とし、2021年度は認定を受けた282人の「チーフアーキテクト」が全国で活躍しています。

● 構造計画：構造計画スペシャリスト

構造計画に関して事業所内で指導的役割を担う設計者を育成する認定制度です。「構造計画スペシャリスト」の役割資格を付与することにより、構造計画の安全性と合理性を向上させることが目的です。認定期間は3年間で、2021年度の認定者は173人となりました。

● 設計（プラチナ事業）：プラチナスペシャリスト

プラチナ事業（高齢者住宅、子どもや障がい者を含む福祉系建物全般、医療施設など）を推進するため、プラチナ物件の設計に必要な高度な専門知識・スキルを有し、質の高い設計実績を持つ設計社員に役割資格を付与するものです。2021年度の認定者は42人です。

● アフターサービス：カスタマーサポート・マイスター（CSマイスター）

当社を支持してくださるお客様を増やすため、お客様サポートに卓越し、高いスキルと豊富な知識で主導的に業務を遂行する従業員を認定する制度です。2021年度は認定を受けた83人の「CSマイスター」が全国で活躍しています。

キャリア面談

「従業員の自律的なキャリア形成」の実現を目的として、上司・メンバー間で定期的に対話する「キャリア面談」を2021年度より開始しました。開始にあたり、面談者約2,500人に対してトレーニングを実施し、効果的な面談が実施できるよう環境を整えています。

2021年度末に実施したアンケート結果によると、75%の上司がキャリア面談は自律的なキャリア形成支援に役立つと回答しました。今後も、上司とメンバーの充実したコミュニケーションをベースに、人財育成の意識を高め、自律的なキャリア形成をサポートすることを目指します。

人財の育成・開発

サクセッションプラン

2021年より、サクセッションプラン会議をスタートしました。本会議は、取締役、雇用型執行役員、業務役員が参加し、自身のサクセッサーの情報共有、およびその育成プランの議論を行うことで、経営者候補のパイプラインを豊かにすることを目的としています。今後、この会議を年に2回開催することで、経営者候補パイプラインを豊かにし、当社グループのサステナブルな成長を実現します。

キャリアアップ・チャレンジ制度

人事基本方針「人材サステナビリティ」に基づく「多様な人材が活躍できる仕組みづくりの推進」の一環として、チャレンジ精神旺盛な人財に対し、さらなる飛躍の機会を提供する「キャリアアップ・チャレンジ制度」を設けています。

当社の人事制度では、職種や職務内容、将来担うべき（期待される）職務に基づき、従業員を「営業技術職群（総合職）」「生産技能職群」「一般事務職群」「地域勤務社員」にグループ分けしており、人財育成や基本的処遇の面などで職群の特性に応じた運用を行っています。キャリアアップ・チャレンジ制度は「生産技能職群」「一般事務職群」「地域勤務社員」を対象として、「営業技術職群」への職群転換を支援します。

応募者は2日間の研修を受講します。研修では、これまでの職務経験を振り返るとともに、今後のキャリアについて熟考する機会を提供します。研修受講後は、転換後のキャリアビジョンの広がりや明確さの評価、面談による評価などによる選考を経て転換します。2021年度は31人の応募がありました。

「キャリアアップ・チャレンジ制度」応募者数

（年度）

2019	2020	2021
応募者数43人 実際に職群転換した 人数　35人	未実施	応募者数31人 実際に職群転換した 人数　27人

従業員への環境取り組みの研修

環境に配慮された自社の住宅をお客様にご紹介する際に、十分な知識に基づいて説明することが重要となるため、従業員に向けてさまざまな教育・研修を行っています。

● グリーンファースト研修

地球温暖化対策の根幹であり、商品戦略の中心にも位置する環境配慮型住宅「グリーンファースト*」については、社会背景や国の方針、技術要素やシステムの内容、お客様への説明が必須になる経済的メリットや公的助成制度の詳細に至るまで、深い理解が欠かせません。そのため、「グリーンファースト研修」と名づけた集合研修を行っています。

「グリーンファースト」販売開始から13年が経過し、現在の内容は戸建住宅・集合住宅ともにZEHに進化。さらに、現在では、タブレット型端末の導入やオンラインによる学習環境の整備も進み、研修の質も向上しています。研修の対象は新築請負事業所の営業職や技術職だけでなく、アフターメンテナンスに携わるカスタマーズサービス従業員や、リフォーム部門の「積水ハウスリフォーム」従業員、ZEH賃貸住宅を扱う「積水ハウス不動産」従業員を含みます。2021年度までに延べ656回開催し、3万5,400人以上が受講しています。2021年度は22回、1,500人あまりの受講がありました。

＊ 2009年からスタートした当社の環境配慮型住宅のブランドネームで、高断熱・気密住宅をベースに太陽光発電システムや燃料電池を備えた住宅。2013年からZEH基準に準じた「グリーンファースト ゼロ」が主になっています。

オンライン型研修プログラム開発

新型コロナウイルスの感染拡大防止のため、2020年度よりオンライン型プログラムを開発。集合研修をオンライン型に置き換えて実施してきました。一般的にオンライン型では効果が得られにくいといわれるキャリア研修などについても、プログラムの見直しや改善を重ねた結果、参加者の内省がより深くなることで、効果の維持・向上が見られました。動画の事前学習プログラムや、研修転移のためのフォローアップなどとの組み合わせにより、空間や場所を問わず、費用対効果の高い人財育成手法を構築しています。

S ダイバーシティ&インクルージョン

1 ガバナンス

「人材サステナビリティ」宣言

当社グループでは2006年、「人材サステナビリティ」を宣言しました。そして、ダイバーシティ推進方針として「女性活躍の推進」「多様な人財の活躍」「多様な働き方の推進」を3つの柱とし、従業員と企業がともに持続可能な成長を実践できる環境や仕組みづくりに取り組んでいます。同年には、「女性活躍推進グループ」を設置し本格的に取り組みを開始しました。その後、2014年2月に「ダイバーシティ推進室」に、2018年4月には「ダイバーシティ推進部」に改組し、女性従業員の活躍推進のみならず、多様な人財の活躍を支援すべく取り組みを進めています。

「人材サステナビリティ宣言」

活動の成果、広がり

2017年12月、内閣府男女共同参画局の「女性が輝く先進企業表彰」において、当社は建設業界で初めて「内閣府特命担当大臣（男女共同参画）表彰」を受賞しました。女性活躍をはじめとした人財戦略、女性用仮設トイレの開発・商品化などを通じて現場環境を改善し、建設業界全体における女性の進出を牽引していること、グループ全体で女性役員・女性管理職の登用に取り組んでいること、両立支援としてITを活用した働き方改革を推進していることなどが評価されたものです。

また、2020年10月には、厚生労働省主催の「イクメン企業アワード2020」でグランプリを受賞しました。2018年9月から本格運用を開始した当社グループの「男性育児休業制度」への取り組みが評価されたもので、引き続き、「男性育児休業制度」の運用から得られた学びや知見を広く社会にも還元することで、社会全体の男性育休取得への機運醸成に貢献できればと考えています。

2021年3月には経済産業省・東京証券取引所の「なでしこ銘柄2021」に選定されました。住宅・建設業界では唯一6回目の選定となりました。

また、2020年10月に、障がい者の活躍推進に取り組む国際イニシアチブ「The Valuable 500」に加盟しました。「The Valuable 500」は、2019年に開催された世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）において、「インクルーシブなビジネスはインクルーシブな社会をつくる」という考えのもと立ち上げられた活動であり、障がい者がビジネス・社会・経済において自らの潜在的な価値を発揮できるような改革を、ビジネスリーダーが起こすことを目的とし、世界の主要企業500社が加盟しています。ESG経営のリーディングカンパニーを目指す当社グループは「The Valuable 500」の趣旨に賛同し、以下のコミットメントを定めています。

1. お客様の幸せ ～「生涯住宅思想」に基づく住まいづくり、まちづくりの推進
2. 従業員の幸せ ～多様な従業員が最大限の力を発揮できる機会の提供と環境の整備
3. 社会の幸せ ～障がい者の社会参加支援、ノーマライゼーション推進

積水ハウスグループのValuable 500コミットメント

2 戦略

「ダイバーシティ&インクルージョン」を成長のドライバーに

ダイバーシティを推進するうえで重要なのは、「ダイバーシティ＆インクルージョン」という考え方、いわゆる「D&I」です。組織や職場において、まずは年齢や性別、国籍、価値観、性的指向、障がいの有無などの違いを互いに尊重し、認め合うこと。そして、「目標や役割が明確で情報が共有されている」「お互いを尊重し信頼し合えている」「主体的に参画し貢献している」「組織の一員として活かされている」という状態や環境を構築し、心理的安全性のある職場をつくっていくことが、多様な力による価値の創造につながると私たちは考えています。当社グループでは、この「ダイバーシティ＆インクルージョン」を成長のドライバーに、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います。

業界で唯一、6回目の選定「なでしこ銘柄2021」

「イクメン企業アワード2020」グランプリ

ダイバーシティ&インクルージョン

女性活躍推進行動計画

2021年2月、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」に基づく「積水ハウスグループ 女性活躍推進行動計画」の目標を新たに策定しました。「積水ハウスグループ全体で、女性管理職を2025年度（2026年3月31日）までに310人以上登用する」「当社グループ全体で、男性の育児休業取得率を2025年度（同上）までに100%*1にする」という2大目標を掲げ、達成に向けて引き続き取り組みを進めています。

*1 100%とは育児休業取得期限である3歳（当社規定による）までに対象者全員が取得すること。

積水ハウスグループ 女性活躍推進行動計画

3 リスクマネジメント

お客様の多様なニーズにお応えするため、多様な従業員が活躍するインクルーシブな組織であることを目指しています。

しかし、男性中心の単一な組織では、特に経営における価値観や方針、戦略などが偏ってしまう危険性が高く、市場競争の激化や、事業のグローバル化などへの対応も難しくなることが予想されます。また、多様な考えや価値観、存在などを認め、尊重し合う風土が醸成されていなければ、アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）や、無知・無関心による偏見、差別、ハラスメントなどの発生により、職場の心理的安全性の損失、コミュニケーションの低下・悪化によるミスや事故などの増加も懸念されます。

働き方の多様化についても、テレワークなど場所を選ばない働き方を推進していかなければ、従業員だけでなく、お客様やお取引先の多様な価値観やライフスタイルなどへの満足のいく対応ができないばかりか、大規模災害や感染症への対策をはじめとするBCPの策定・実行も困難となります。さらに、仕事と育児・介護・傷病などとの両立も推進が難しくなり、従業員のモチベーション低下や優秀人財の流出などにもつながります。

4 指標とターゲット

従業員数内訳（人）

（年度）

		2019	2020	2021
性別（グループ）*2	男性	16,516	16,549	16,540
	女性	5,957	6,225	6,454
年代別従業員数（単体）	30歳未満	2,952（19.45%）	2,844（18.87%）	2,768（18.43%）
	30～50歳	8,288（54.59%）	8,111（53.82%）	7,941（52.88%）
	51歳以上	3,941（25.96%）	4,116（27.31%）	4,308（28.69%）

*2 積水ハウスグループ連結正社員数（積水ハウス、積水ハウス不動産、積和グランドマスト、積和建設、積水ハウス ノイエ、積水ハウスリフォーム）（2022年1月末時点）

ジェンダー賃金指標*3

（年度）

	2019	2020	2021
ジェンダー賃金ギャップの平均	62.4	68.7	64.5
ジェンダー賃金ギャップの中央値	66.4	67.9	67.4
特別賞与ギャップの平均	56.5	55.4	56.6
特別賞与ギャップの中央値	58.1	56.8	57.5

*3 集計対象範囲：以下の積水ハウスグループ連結正社員の全職群
積水ハウス、積水ハウス不動産、積和グランドマスト、積水ハウス ノイエ、積水ハウスリフォーム（2022年1月末時点）表中の各数値は男性の値を100としたときの女性の値を示しています。

5 活動・その他関連情報

女性管理職候補者研修の実施やロールモデルづくり

当社グループでは、女性管理職を2025年度（2026年3月31日）までに310人以上登用することを目標とし、女性管理職候補者研修やキャリア形成の手本となるロールモデルづくりを各職種で進めています。

毎年、女性管理職候補者研修「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」を開講しています。女性管理職候補の女性従業員20人を全国から選抜。約2年間のカリキュラムで計画的かつ効果的に管理職にふさわしい人財を育成することで、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取り組みを進めています。


管理職候補者研修「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」

女性営業職の活躍推進

2005年より女性営業職を積極的に採用し、2022年1月末時点で397人（積水ハウス単体）の女性営業職が全国各地で活躍しています。

住宅業界は、事業形態の特性から営業・技術職ともに女性は少数でしたが、当社では、その課題に正面から向き合い、女性営業職の育成と定着にフォーカスした取り組みを進めてきました。事業所の枠を超えたネットワーク構築の機会を提供するとともに、ダイバーシティ推進


2021年（第15回）全国女性営業交流会はリモート開催

ダイバーシティ&インクルージョン

部による若手勉強会や面談を行い、不安の解消、課題の解決に努めています。

1998年	女性営業職を初めて新卒で採用
2005年	営業職（新卒）に占める女性採用率20%を目標に積極採用開始
2006年	本社経営企画部内に「女性活躍推進グループ」設置
2007年	「全国女性営業交流会」開始（毎年開催） 全国の女性営業職が一堂に会する交流会で、成功事例発表、グループ討議などを通じてスキルアップ・モチベーションアップ・ネットワークの構築を図るもの。
	「女性営業推進委員会」による推進体制構築（継続実施） 女性営業職約20人を推進委員として選抜し、各エリアで研修を定期的・継続的に実施。また全国の推進委員が集う推進委員会を年2回開催し、成功事例や取り組みを共有。
2008年	住宅メーカーによる「女性営業交流会」開始
	個別対応による両立支援開始 ロールモデルとなる女性営業職を対象に、結婚や配偶者の転勤による勤務地の変更や、育児終了までの期間、個人の状況に合わせた多様な働き方を認めている。
	初の女性支店長誕生
2014年	「ダイバーシティ推進室」設置（「女性活躍推進グループ」から職制化）
2018年	「ダイバーシティ推進室」を「ダイバーシティ推進部」に改組
2019年	女性営業推進委員会で、人間関係やコミュニケーションなど日常の悩みをサポートする「メンター制度」を開始
2020年	営業職（新卒）に占める女性採用率30%を目標に積極採用
2021年	女性店長15人、次期店長候補（店次長）34人が就任 （2022年1月末時点。マンション事業部販売リーダー含む）

※ 既婚女性営業職：111人（28.0%）
小学生以下の子を持つ女性営業職：76人（19.2%）
（2022年1月末時点）

リフォーム営業における女性活躍の拡大

当社が建築した住宅の純正リフォームを担う積水ハウスリフォームでは、家庭を持ち、育児経験のある女性を「リフォームアドバイザー」（営業職）として積極的に採用しています。女性のお客様との打ち合わせが多いリフォーム事業では、安心感を持っていただける女性営業職がなじみやすく、全国各地で活躍しています。

週休2日制または3日制の選択肢を設け、育児休業や短時間勤務などの制度も活用しながら、多くの女性従業員が仕事と家庭生活の両立を実現しています。これらの施策により、女性の活躍が順調に進んでおり、積水ハウスリフォームでは女性役員が2人、女性営業職は600人（リフォーム営業職の59.5%）で、女性の営業所長1人、店長94人が誕生しています（2022年1月31日時点）。

女性技術職の活躍推進

高度な設計スキルを有する「チーフアーキテクト」、高齢者住宅・福祉施設において専門性の高い設計スキルを有する「プラチナスペシャリスト」、建築構造設計において高いスキルを有する「構造計画スペシャリスト」など、優れた資質と実績、信頼度を備えて初めて認定されるスペシャリストとしても女性従業員が活躍しています。さらに、現場監督のスペシャリスト「チーフコンストラクター」に認定される女性従業員も増え、活躍の舞台が広がっています。2022年1月末時点で、チーフコンストラクター6人、チーフアーキテクト18人、構造計画スペシャリスト4人、プラチナスペシャリスト5人が活躍しています。

エリア別の技術責任者を委員とする「女性技術者活躍推進委員会」を2014年から2018年まで開催し、女性活躍推進の施策を企画・立案してきました。施策の重要ポイントは、①トップランナーの人財育成、②職域の拡大、③両立支援による両立勤務者の活躍です。

①トップランナーの人財育成

当社では、男女雇用機会均等法の施行以前から女性技術職を採用しています。現在は、設計長・管理長などのマネージャーを輩出し、管理職の層も厚くなっています。さらに、主任への登用に向けて、エリアごとに若手従業員の育成計画を立て、管理職候補となる層の拡充を図っています。将来のキャリアプランとして目標になるようなロールモデルの登用にも取り組んでいます。

②職域の拡大（設計、現場監督、積算・管理など）

「女性現場監督サポートプログラム」により、研修・勉強会の開催、女性向け工具や軽量ヘルメットの紹介、労働環境の整備など、全国の営業本部と本社が連携し、女性現場監督を育成するシステムを運用しています。その一環として「全国女性現場監督交流会」を継続して開催。コロナ禍においても、オンラインを活用したWEB交流会を行い、現場監督に重要なコミュニケーションスキルを学びながら、お互いの目標や悩みなどを共有する機会としました。

同プログラムでは、神奈川営業本部で全支店に1人ずつ女性現場監督を配置することで、横のつながりを生み出した成功モデルを全国に展開するために、各営業本部において3年間のロードマップを描き女性現場監督の計画的な登用と、全国でのネットワークづくりを進めています。また、女性現場監督のアイデアによる現場仮設計画の立案や、意見交換会の開催な

ダイバーシティ&インクルージョン

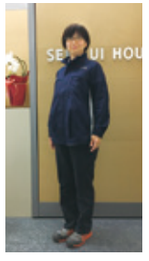
どで得られた新たな視点での気づきにより、現場環境の改善やお客様への新たなサービス・価値を生み出しています。

女性の積極的登用とともに、女性の意見を取り入れた、新しい工務系ユニフォームへのリニューアルを行い、マタニティ仕様も設定しました。

また、「おりひめトイレ*1」の開発や施工現場の仮設トイレの改善に取り組むなど、女性の意見を活かすことで、現場で働くすべての人が働きやすい環境の整備を進めています。

*1 仙台市（宮城県）と当社が東日本大震災の教訓を活かして共同開発した、女性や子どもにもやさしい移動式仮設トイレ（2015年「日本トイレ大賞」、2014年・2016年「キッズデザイン賞」を受賞）。これを契機に、男性用も含めた仮設トイレの快適化も促進


女性交流会にて工務系ユニフォームの意見交換を実施


マタニティ仕様


おりひめトイレ

③両立（育児・介護）支援による両立勤務者の活躍

新卒採用の技術職従業員における女性の割合は4割まで増加しており、育児や介護などと両立しながら活躍する従業員も増えました。当社では2012年から、女性技術職が長期的に活躍できることを目的とした「女性技術職勉強会・交流会」を全国で開催しています。身近なロールモデルを共有し、ネットワークを広げて、キャリアビジョン構築やモチベーションアップにつなげます。

男性の育児休業取得の促進*2

当社グループでは、3歳未満の子を持つ男性従業員を対象として、1ヵ月以上の育児休業取得を推進する男性育児休業制度の運用を2018年9月に開始しました。休業から最初の1ヵ月間を有給とし、家庭の事情などに合わせ、最大で4回に分割して取得することもできます。また、育児休業の取得の目的や取得時期、育児・家事の分担の在り方など、家族で十分なコミュニケーションが図れるよう「家族ミーティングシート」を独自に作成し、どなたでも利用できるよう、当社ウェブサイトにも掲載しています。



「家族ミーティングシート」は当社ウェブサイトからダウンロードできます。

本格運用を実施した2019年2月から、2022年2月末までに子が3歳の誕生日（取得期限）を迎えた男性従業員1,239人全員が1ヵ月以上の育児休業を取得しており、取得率100%を継続しています。

2021年4月からは「男性産後8週休」として、制度を拡充。母体にとって心身ともに負担が大きく、「産後うつ」発症のリスクも高い産後8週間に夫が寄り添うことの大切さを周知し、1日単位で休業を取得できるなど、選択肢を広げ、より柔軟な取得ができるようにしています。

男性が育児・家事を行うことで、女性の社会進出や少子化対策など、SDGsの課題達成にも貢献できると考えています。

*2 日本における育児休業制度では、原則として子が1歳に達するまでの1年間は休業が可能となっており、この間、育児休業給付金が支給されます。当社では、これに加え、3歳未満の子を持つ従業員（性別を問わず）が育児休業1ヵ月以上（最初の1ヵ月は有給）を取得することを可能としています。

日本でも男性の育児休業取得が当たり前になる社会へ（IKUKYU.PJT）

仕事との両立支援制度の拡充

仕事と育児や介護、治療の両立支援に向け、当社ではさまざまな制度の拡充を行っています。

● 育児のための勤務時間短縮・就業時間変更

小学校3年生までの子を養育する従業員は、所定勤務時間の短縮（曜日ごとの設定可、1日につき2時間を上限、15分単位）の適用を受けることができます。また、所定の就業時間の始業開始および終業を繰り上げ、または繰り下げる措置を可能としています。

● 保活コンシェルジュ

出産後1年以内に保育施設入所予定の従業員に対し、個々の事情（子の誕生日、居住地など）に応じた活動方法やノウハウ、保育所関連の情報を提供し、妊娠中から保育施設決定まで個別にサポートしています。

● スマートすくすくえいど

育児中の従業員が安心して働けるよう、一時保育にかかる施設利用料の一部を会社が負担し、日曜保育の利用やフルタイム勤務を支援する制度を設けています。所定条件を満たす場合は、施設利用料に応じて会社補助金が上乗せされる（最大70%）制度です。

ダイバーシティ&インクルージョン

● 介護支援制度

「子の看護休暇」「介護休暇」について、年5日間（対象者が2人以上の場合は10日間）の有給休暇を「時間単位」（法定は「半日単位」）で取得可能としました。団塊世代の高齢化に伴う介護の増加を想定し、仕事と介護の両立支援の観点から「介護休業規則」を改定、2014年より運用しています。

スマートワークの推進

当社グループが目指すスマートワークは、執務環境の変革やICT環境の整備、制度・規則の最適化により、コミュニケーションを活性化させるとともに、場所を選ばないワークスタイルを促進し、生産性の向上、新しいアイデアの創出、多様な働き方の実現を目的とする働き方です。

コロナ禍における働き方や生活様式などの変化に合わせ、テレワークやリモートワーク、「スライド勤務」（7時から11時の間で個人ごとに15分単位で勤務時間帯の繰上げ／繰下げができる制度）などを活用した柔軟な働き方が浸透してきました。今後も知恵や工夫を凝らして得られた新たな働き方のスタイルを継続・深化させ、仕事にやりがいと幸せをより一層感じられる世界一幸せな会社を目指していきます。

スマートワークの実現を目指して

LGBTQフレンドリーな企業風土づくり

当社グループでは、さまざまな個性の従業員が違いを認め合って能力を最大限に発揮できる組織づくりに努め、誰もが自分らしく安心して働ける社会の実現を目指しています。2019年11月からは、配偶者と同等の関係にある異性事実婚や同性パートナーにも異性婚の配偶者と同様に社内規則や福利厚生制度の適用を行う「異性事実婚・同性パートナー人事登録制度」を新設し、LGBTQ専門の相談窓口も設けています。

こうした取り組みが評価され、大手住宅メーカーで初めて4年連続で「PRIDE指標」ゴールドの認定を獲得しています。PRIDE指標は、LGBTQなどの性的マイノリティが誇りを持って働ける職場の実現を目指し、任意団体「work with Pride」が2016年に策定した日本初のLGBTQに関する企業などの取り組みの評価指標です。当社においては、2016年・2017年にシルバー、2018年より4年連続でゴールドの認定を獲得しています。

業界におけるLGBTQの取り組み先進企業へ

障がい者雇用の促進

当社の障がい者雇用率は、2022年1月末時点で2.9%*です。2021年3月に引き上げられた法定雇用率2.3%を上回る状況ですが、今後も「各部署1～2人以上の障がい者雇用と定着」を目標に、積極的に雇用を促進します。障がいのある従業員とその上司が参加し、所属部署を超えたネットワークを構築するとともに、相互に発信・相談できる関係をつくり、各々の職場環境改善を図ることを目的として、2015年から「ダイバーシティ交流会」を実施しています。2021年は、コロナ禍の影響でオンデマンド型ビデオ視聴での開催となりましたが、障がいの有無にかかわらず、全国で多くの従業員が視聴参加しました。同年末には、視覚障がいのある従業員と上司の参加によるWEB交流会を開催しました。

2022年3月には、「SHIP」において「ユニバーサルトークの実現」がパフォーマンス部門で準グランプリを受賞しました。聴覚に障がいのある従業員は、コロナ禍の影響でマスクの着用やWEB会議が急速に拡大した中、情報の取得に苦慮していました。本企画は、WEB会議システム「Zoom」と音声認識アプリ「UDトーク」を活用し、聴覚に障がいのある参加者が情報を的確に取得し、また自ら発信する手段をマニュアル化して社内展開したものです。複数の拠点で当事者と職場の仲間が試行錯誤した内容を一つのマニュアルに統合しました。今後も、障がいのある当事者自身の参画をもとに、交流会などを通じてさまざまな環境整備を図ります。

当社は、一般社団法人企業アクセシビリティ・コンソーシアム（ACE）に、2013年創設時から参画しています。ACEは「企業の成長に資する障がい者雇用モデルの確立と、企業の求める人財の社会に対する発信」を目的として設立され、2021年9月時点で、大手企業34社が加入しています。活躍モデルの表彰、企業間連携活動、学校関係者および障がいのある学生を招いたキャリアセミナーやインターンシップなど、多彩な活動を展開しています。

＊ 積水ハウス（単体）

» P.29 特集 事例3 創発型表彰制度「SHIP」

高齢者の雇用促進および活躍推進

当社では、従来、60歳定年制および65歳までの再雇用制度を採用していました。2015年4月、個々の従業員が意欲・能力をより高く、より長く発揮していきいきと活躍できるよう、グループ全体で65歳定年制を導入、加えて2020年4月より、65歳から70歳までの再雇用制度を導入し、高齢者の活躍を支援しています。

S 幸せ健康経営

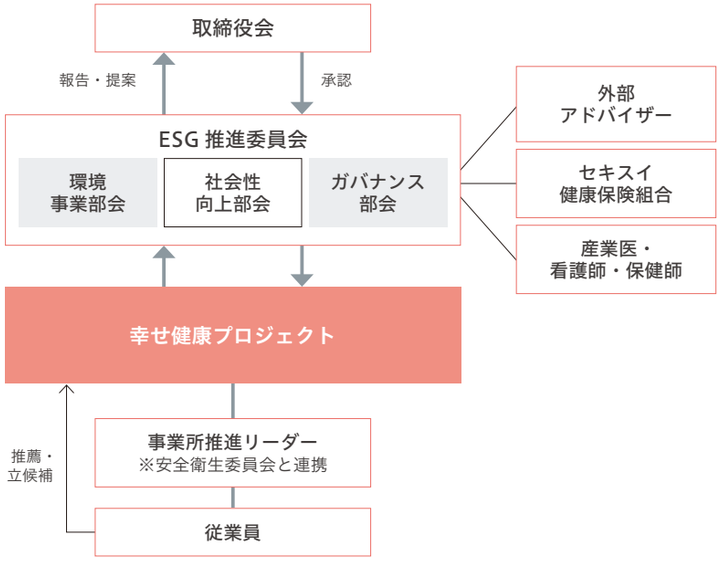
1 ガバナンス

幸せ健康経営を推進するための組織体制

当社グループでは、従業員の健康維持・増進をESG経営推進の重要課題の一つとして位置づけ、取締役会傘下のESG推進委員会（社外有識者2名を含む）で承認された年度目標や計画に基づいて取り組みを進めています。従業員の幸せの源泉は健康の維持・増進であると位置づけ、「幸せ健康経営」とネーミングしました。具体的には、社会性向上部会の幸せ健康プロジェクト（2021年6月発足）が中心となり、健康保険組合、外部アドバイザーなどと連携して、課題の抽出、全社方針の策定、具体的な施策の立案、全従業員への周知・浸透を図っています。そして、施策ごとに設定した指標に基づいて評価・改善を行い、従業員の健康維持・増進に向けて戦略的に取り組んでいます。

この方針に基づき「幸せ健康経営」に取り組んだ結果、「従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる法人」として、3年連続で経済産業省から健康経営優良法人（ホワイト500）に選定されました。

健康経営推進体制図



2 戦略

健康・幸せづくり推進に向けた課題および取り組み方針

当社従業員の健康診断の結果から、40歳以上の男性従業員について、肥満リスクが5割を超えていること、また、脂質リスク保有者は約7割、血糖リスク保有者も5割弱に達していることがわかりました。これは、所属している健康保険組合の他社と比較しても高い割合であることから、「生活習慣病（メタボリックシンドロームを含む）の予防」を喫緊の健康課題と認識しています。生活習慣病の予防については、20～30代のうちに生活習慣を整えることも重要です。そのため、生活習慣の改善として、運動、食事、睡眠、喫煙率などを指標とした取り組みを進めています。

また、心の健康を保ち幸福度を高めるために、メンタルヘルスの改善に向けた取り組みを指標として定めるとともに、従業員と組織の幸福度を測定し、幸せづくりの推進に活用しています。心身ともに健康で、幸せに、自分らしくいきいきと働く従業員を増やすことで、イノベーションの創出を促進し、お客様、地域、社会の健康と幸せに貢献し、持続的な事業成長につなげていきます。

幸せ健康経営の目標

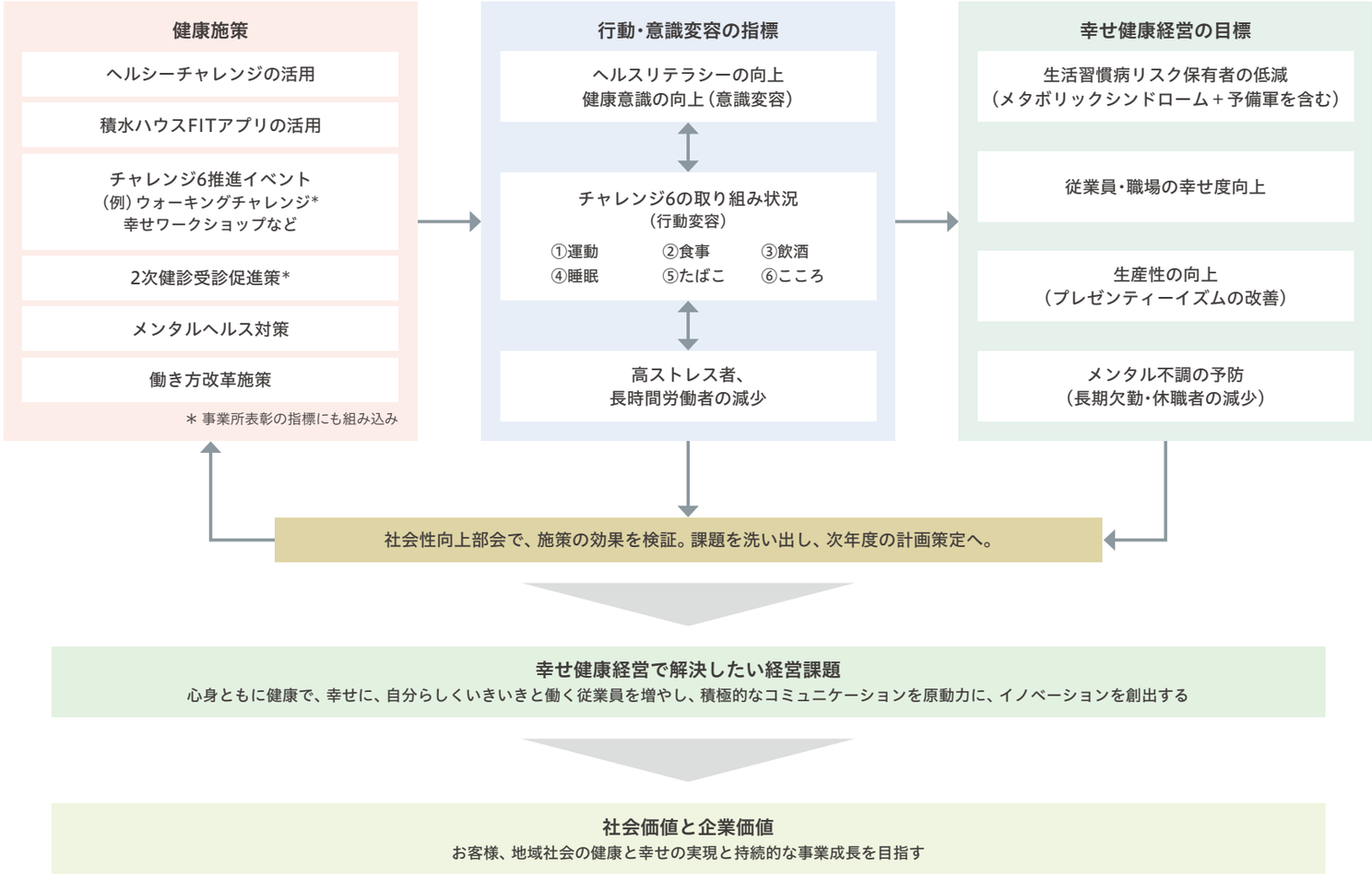
健康診断結果の分析などにより以下の4つの目標を設定し取り組んでいます。

1. 生活習慣病リスク保有者の低減
   （メタボリックシンドローム＋予備群を含む）
2. 従業員・職場の幸せ度向上
3. 生産性の向上（プレゼンティーイズムの改善）
4. メンタル不調の予防（長期欠勤・休職者の減少）

幸せ健康経営

3 リスクマネジメント

「幸せ健康経営」の目標達成に向けて、戦略マップに基づくPDCAのサイクルを回すことで活動を推進しています。



4 指標とターゲット

戦略マップに基づくKPIの実績、目標値などについて詳細は以下をご覧ください。

積水ハウスの幸せ健康経営

5 活動・その他関連情報

幸せ健康 チャレンジ6

当社グループでは、健康経営に関する活動を「幸せ健康 チャレンジ6」として、6つの分野に分けて推進しています。従業員はまず、AIによる健診結果活用サービスや自身や組織の幸福度を可視化できる幸せ度調査を活用し、自らの健康課題を抽出します。抽出した課題をもとにオリジナルの「MY幸せ健康宣言」を登録することで、6つの分野の活動に主体的に取り組めます。

2021年6月には、「幸せ健康 チャレンジ6」の推進に向け従業員代表による「幸せ健康プロジェクト」を立ち上げました。幸せ健康づくりに資する情報提供、システム開発のほか、セミナー・推進イベントなどを定期的に実施し、個々人が設定したチャレンジ達成に向けたサポートを行っています。

積水ハウス「幸せ健康 チャレンジ6」

～心身の健康づくりに向けた6つのチャレンジ～



S 人権の尊重

1 ガバナンス

人権尊重に関する監督・責任体制

当社グループの企業理念の根本哲学は「人間愛」であり、人を大切にする考え方は当社グループの企業経営の基盤にあります。

その考え方に基づき、人権デュー・ディリジェンス（以下、人権DD）体制を整えています。「積水ハウスグループ人権方針」に定める通り、当社の取締役会は、人権方針の遵守およびその取り組みについて、諮問機関である「リスク管理委員会」（委員長：代表取締役 副社長執行役員 田中聡）に定期的に点検させることにより、監督しています。

当社グループの人権課題については、ESG経営推進体制における社会性向上部会で、重点課題と方針を決定しています。社会性向上部会に「人権DDワーキング」を設置し、複数の関係部署間で情報共有と連携を進めています。

ヒューマンリレーション推進体制*

あらゆる人権侵害、差別やハラスメントを「しない・させない・ゆるさない」企業体質を強化する体制として、社長を委員長とする「ヒューマンリレーション推進委員会」を、部署・事業所・子会社などで設置している推進委員会により組織しています。

毎年、各推進委員会の代表者が出席する「ヒューマンリレーション全国推進会議」を開催し、人権課題の対策指針やグループ全体における重点課題、研修方針および研修計画の共有など行っています。

各推進委員会は、ヒューマンリレーション全国推進会議で決定した取り組みを、その責任において推進します。

人権の専任部署としては、法務部に「ヒューマンリレーション室」を設置し、法務担当常務執行役員の責任のもと、当社グループのハラスメントなどの相談窓口設置、人権啓発研修、ヒューマンリレーション推進委員会における人権に関する取り組みの企画・運営、現場での実践の支援、人権課題発生時の対処などを行い、人権DDの推進を担当しています。

＊当社グループにおける社内人権推進体制。従前より取り組んできた被差別部落などの人権問題に加え、職場の人間関係に大きく影響される従業員一人ひとりの人権にも向き合い、幅広い人権問題を組織や職場の問題として対応していくべく構築しました。2006年に、その推進を担う部署として、ヒューマンリレーション室を設置しました。

2 戦略

人権へのコミットメント

2020年4月に「積水ハウスグループ人権方針」（以下、人権方針）を策定し、公表しました。策定にあたり社外の専門家の助言を受け、当社取締役会にて承認しています。

本方針では、国際人権章典、労働における基本的原則および権利に関するILO（国際労働機関）宣言、ビジネスと人権に関する指導原則など国際規範を尊重し、国連グローバル・コンパクトの10原則を支持しています。人身売買に関与しないことはもちろん、取引を通じて、そうした関与が指摘される企業や産地との関わりを持たず、あらゆる強制労働、児童労働を認めません。

グローバルな事業活動における社会的責任を果たすため、当社はサプライチェーンを含む事業活動において影響を受ける可能性のある、すべてのステークホルダーの人権を尊重することを表明しています。

本方針は、当社グループのすべての役員および従業員（短時間労働者を含む）が遵守しなければならないものであり、周知を図るために全従業員に研修を行っています。また、ウェブサイトでも公開をしており、社内外すべてのステークホルダーに、当社グループの人権尊重の方針や取り組みへの理解を期待しています。

積水ハウスグループ人権方針

事業活動における人権尊重への取り組み

当社グループは人権方針の中で、施工協力会社、サプライヤーを含むビジネスパートナーに対しても人権方針の理解と支持を期待すると表明しています。サプライヤーに対しては、人権尊重についてCSR調達ガイドラインに盛り込み、ともに取り組みを進めています。

グループ全従業員に対しては、ヒューマンリレーション推進体制のもと、人権研修（ヒューマンリレーション研修）を毎年3時間行っています。推進委員（管理職層）にはさらに2時間の研修を行い、人権尊重の理解を深めています。

また、ヒューマンリレーション室ではあらゆるハラスメントを含む人権侵害行為を生まないよう、必要に応じて階層別・専門別の社内研修を実施しています。

積水ハウスグループ企業行動指針

積水ハウスグループ企業倫理要項



「ヒューマンリレーション研修テキスト　2021」

CSR調達ガイドラインの制定・発信

当社は2018年に国連グローバル・コンパクトの掲げる、人権、労働、環境、腐敗防止の4分野10原則を支持、署名したことを機に、日本のローカ

人権の尊重

ルネットワークである「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」のサプライチェーン分科会に参加しています。そして、サプライチェーンにおける調達の取り組みとして「CSR調達ガイドライン」を制定し、取引先に発信しました。

「CSR調達ガイドライン」は、GCNJが発行した、CSR調達のためのセルフ・アセスメント質問表（SAQ：Self-Assessment Questionnaire）に準拠しています。取引先には、当ガイドラインの趣旨と内容を理解し遵守すること、およびその取り組みに関して、当社による定期的な確認または監査に協力することに同意していただいたうえで、「同意確認書」の提出を要請しています。新規取引先の採用においては、「同意確認書」を提出いただいてから取引を開始しています。

取引先には、GCNJ発行のSAQに基づく自己診断による「CSR評価」を実施しており、この結果を「調達先評価」の一評価項目としています。公平・公正な取引を行うため、その評価結果は取引先にも開示しています。人権・労働に関する評価の項目は「CSR評価」の中に組み込まれています。評価結果から、注視すべき取引先に対しては、個別訪問してモニタリングを実施し、その実態を確認しています。

結社の自由および団体交渉権の尊重に関する従業員との対話

人権方針で表明している通り、当社グループは、結社の自由と団体交渉の権利を尊重します。労働関係法令や労使協定を遵守し、従業員（短時間労働者を含む）あるいは従業員の代表と誠実に対話・協議し、建設的な関係構築に取り組んでいきます。

3 リスクマネジメント

人権デュー・ディリジェンスの推進

人権方針に基づき、人権デュー・ディリジェンス（以下、人権DD）のプロセスを事業活動に組み込み、PDCAサイクルにより、取り組みを推進しています。人権課題の内容ごとに関係する部署、事業所、子会社など（以下、関係部署など）が人権DDを担当し、ステークホルダーとの対話、および専門家や人権団体からの情報提供・助言を通して収集した情報をもとに、リスクを洗い出し、啓発や対策を実施しています。人権DDに関する情報は、関係部署などから事業部門ごとに共有、集約すること、または人権DDワーキングなどで、内容の検証を行うことで、全社的な課題の抽出、啓発、改善の取り組みに統合・展開していきます。

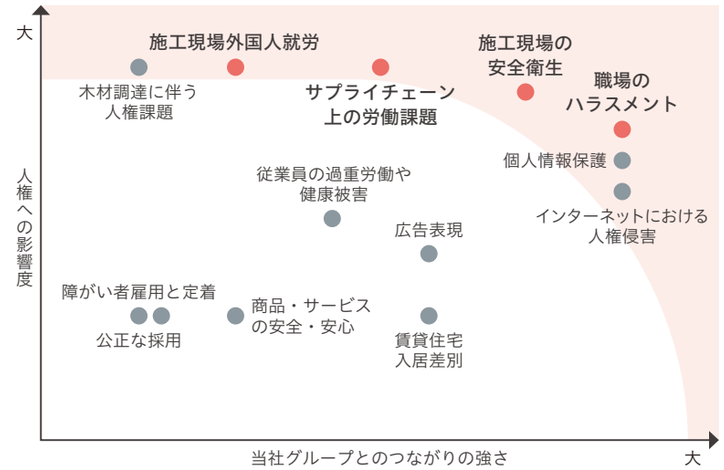
事業における重要な人権課題の特定

2020年度は、事業部門ごとにアンケート形式の意識調査と意見交換を実施し、グループ従業員の重点課題を5つ特定しました。

- ネット社会と人権（従業員のSNS利用による人権侵害行為の防止）
- パワハラ
- LGBTQ（職場のハラスメント、事業活動における差別の防止）
- 従業員の過重労働やストレス
- 外国人就労（取引先・施工現場）

2021年度は、これらの特定した課題について、「事業活動における人権に関する影響評価の実施と対策」の通り人権DDを進めました。並行して、人権DDワーキングでは、当社の事業に関わる人権リスクの評価の見直しを含め、整理をしました。主な課題のマッピングは次の通りです。

当社事業に関わる人権リスクマップ



2022年度継続する重点課題

1. 職場のハラスメント
2. 施工現場の安全衛生
3. サプライチェーン上の労働課題
4. 施工現場外国人就労

人権の尊重

事業活動における人権に関する影響評価の実施と対策

当社グループでは、ステークホルダーや各方面からの意見をもとに、人権に関わる問題が生じた時も、直接対話することを重視しています。

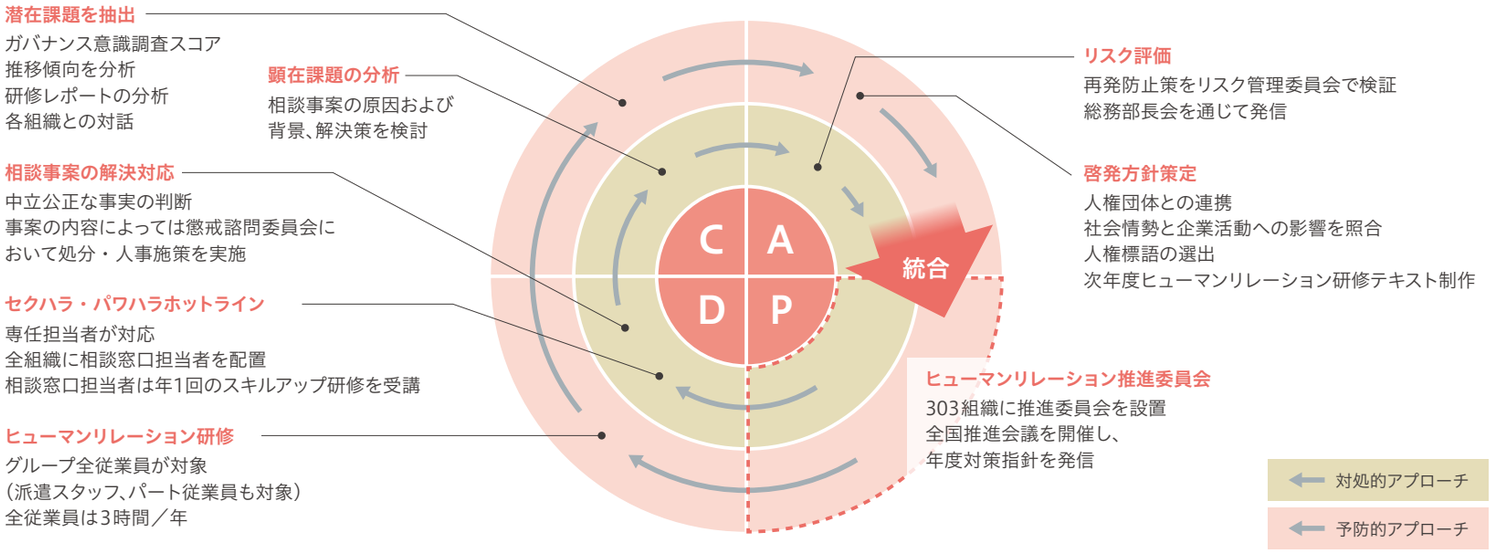
● 従業員

全従業員を対象に行うヒューマンリレーション研修のテーマを、グループ全社共通の5つの重点課題から取り上げ、全従業員の人権意識の浸透とアップデートを行いました。LGBTQについては、認定NPO法人虹色ダイバーシティ代表・村木真紀氏による講演をもとに、研修で従業員の理解向上を図りました。

パワハラについては、2021年度に「積水ハウスセクハラ・パワハラホットライン」で受けた相談の約4割がパワハラに関するものだったことから、顕在化している人権課題と認識しています。

過重労働やストレスについては、住宅営業部門、生産部門、積和建設グループにおいて予防策を講じました。新型コロナウイルス感染症の蔓延を受け大きく変化した環境の中で、SNSやWEBを利用したきめ細かいコミュニケーションを行いました。また、当社グループでは、従業員の総労働時間削減に向け、働き方改革を通じた総労働時間の削減にも注力しています。

従業員の人権デュー・ディリジェンス（PDCA）



外国人就労（技能実習生を含む）については、施工現場において国籍・性別に関係なくほかの施工技能者と一緒に働いていますが、異なる背景（文化・言語など）を持つ外国人就労者（技能実習生を含む）の就労環境に着目しました。

グループ会社とその施工協力会社の技能実習生に対してアンケート調査を行い、211人から母国語で回答をいただきました。「技能実習終了後も日本で働きたいか」との質問に対し、回答者の81%から「働きたい」との回答を得ましたが、その中には働かざるを得ないと考えている方がいる可能性を踏まえ、継続して技能実習生との対話の機会を多く設けています。

当社で雇用している5人の技能実習生とは、定例会や協議などを行い、「働きがいのある仕事ができている」という評価を得ています。

● お客様

お客様と対話を何度も重ねることが良質な住宅の提供につながると考えています。住まいの提供後も定期点検や、アンケートなどを通してサービス全般に関するご意見をいただき評価を受けています。

● サプライヤー

サプライヤーに当社の調達活動への理解を深めていただく方針説明会を毎年開催しており、2022年2月に開催された説明会には、約150社が参加しました。説明会では、「サプライチェーンにおけるビジネスと人権」を題目に、外部講師による講演を行いました。

» P.132 持続可能な調達の強化

人権の尊重

● 人権団体

当社は、2018年に国連グローバル・コンパクトの掲げる人権、労働、環境、腐敗防止の4分野10原則を支持、署名したことを機に、日本のローカルネットワークである「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」の分科会（HRDD分科会・人権教育分科会）に参加しています。

また、同和問題をはじめとするさまざまな人権問題に取り組む関係諸団体とも連携を図り、継続的に情報収集し、社内啓発・研修に活かしています。

人権問題に取り組む関係諸団体

- 一般社団法人部落解放・人権研究所
- 大阪同和・人権問題企業連絡会
- 一般社団法人公正採用人権啓発推進センター
- 大阪市企業人権推進協議会
- NPO法人多民族共生人権教育センター
- 社会福祉法人ノーマライゼーション協会

人権に関する通報システムの適切な運用

人権方針で表明している通り、当社グループは事業活動に伴う懸念事項や潜在的な人権への負の影響を把握するため、コンプライアンス・ヘルプラインをはじめとした複数の通報システムを設置し、適切に運用することで、相談窓口体制の充実を図っています。

さまざまなハラスメントをはじめ、障がいのある従業員の働きやすい環境を整えるための相談など、あらゆる人権に関する社内相談窓口として、ヒューマンリレーション室による「セクハラ・パワハラホットライン」を設置しています。また、グループ会社を含めた全組織には男女1人ずつの相談窓口担当者（788人：2022年2月時点）を配置しています。相談窓口担当者には毎年研修を実施し、スキルアップとヒューマンリレーション室との連携強化を図っています。これらの相談窓口については、社内イントラネットやヒューマンリレーション研修テキスト、ポスターなどで全従業員に周知しています。相談・通報に対して、迅速な対応を行い、必要に応じて調査、是正・救済措置を講じます。利用に際して秘密が厳守され、利用者は相談・通報自体によりいかなる不利益も受けません。

海外子会社は、国や事業会社ごとの相談体制を整備しています。

また、人権に関する問い合わせを公開ウェブサイトで受け付けています。

積水ハウスグループ コンプライアンス・ヘルプラインについて

4 指標とターゲット

● セクハラ・パワハラホットライン　取り扱い件数

（年度）

	2019	2020	2021
相談受付件数	161	167	169
受付件数のうち、ハラスメントに関する内容	90	92	97
受付件数のうち、解決是正に向けて対応した件数*	92	79	79

＊ 相談者への支援を含め受付をした全件に対応しています。そのうち事実確認を行い是正が必要と判断し対応を行った件数

2021年度セクハラ・パワハラホットライン受付数は169件で、利用しやすい窓口として浸透しています。ハラスメント以外の内容では、マネジメントに関する相談や、職場の人間関係に関わる相談があります。相談内容に応じて、解決是正に向けて対応するほか、助言などの支援を行っています。

● 公開ウェブサイト　人権に関する問い合わせ件数

（年度）

	2019	2020	2021
お問い合わせ件数	—	7	32

2020年４月の「積水ハウスグループ人権方針」策定時に設置しました。

● ヒューマンリレーション研修実施率

（年度）

	2019	2020	2021
実施率	100%	100%	100%

全組織（2021年度は303組織）で実施されたことをレポートで確認しています。

5 活動・その他関連情報

従業員への継続的な人権啓発

● ヒューマンリレーション研修

毎年、グループ全従業員*を対象に、人権課題の啓発や従業員が働きやすい職場環境の醸成を目的として実施し、各組織の職責者がファシリテーターを務めています。

＊ 有期雇用となる派遣社員、パート・アルバイト従業員などにも研修テキストを配付し、受講を推奨しています。

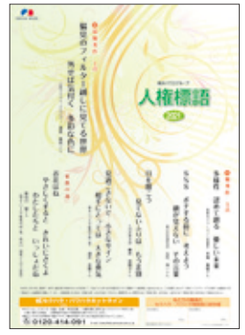
2021年度 推進委員研修（管理職層対象、2時間／年）
- パワハラを生まない職場のコミュニケーション
- ダイバーシティマネジメント

2021年度 全従業員研修（管理職層を含む、3時間／年）
- ネット社会と人権
- LGBTQ ～誰もが自分らしく働ける職場とは～

全従業員研修の2テーマと推進委員研修の1テーマ（パワハラ）は特定した重点課題から取り上げ、講演動画の視聴やグループ対話を行いました。2020年からは、リモート会議システムを活用して実施しています。

● 人権標語の募集

12月4日～10日の人権週間に向けて、毎年、全従業員とその家族を対象に、人権標語を募集しています。2021年で38回を数えますが、同年は25,058点の応募作品があり、その中から優秀作品1点と優秀作5点が選出されました。6作品を掲載したポスターを各組織、グループ会社に配付しています。



「積水ハウスグループ人権標語2021」

不動産事業におけるLGBTQへの取り組み

不動産賃貸事業において、LGBTQ当事者が不都合なく入居ができるための仕組みづくりに着手しました。手続き書類の改訂や協力不動産業者も含めた意識改革のための研修の実施などを進めています。

工場内請負業者が雇用する外国人就労者の人権保護の取り組み

生産工場内請負事業者が雇用する外国人就労者の職場環境を見直しました。工場内における安全確保のためのサインの見直しや、労働時間などの就業環境について、工場内請負事業者と連携し、確認しています。

S 労働安全衛生

1 ガバナンス

施工部門における労働安全衛生マネジメントシステム

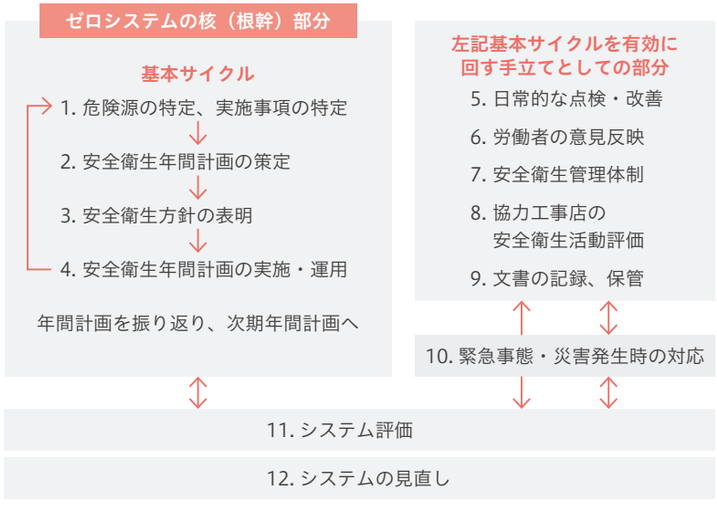
厚生労働省が推奨している「労働安全衛生マネジメントシステム」に、施工現場の特性を加味して独自に構築した「積水ハウス危険ゼロシステム」を組み入れ、安全衛生管理活動を展開しています。労働災害を低減に導くには、法的措置や過去の災害の対策だけではなく、リスクアセスメントにより危険源を特定、評価し、実施事項を年間計画に策定し実行することが肝要です。従前より蓄積してきたノウハウを尊重、継承しながら、管理ツールを構築、改善することにより全体の底上げを図り施工現場における安全衛生の確保に最大効果を上げることを意図としています。

全社の災害、事故の傾向分析を効率化するため、安全管理のシステム化に取り組んでおり、災害発生時の報告を電子化して、迅速な事故発生報告と情報共有および情報管理の効率化を可能にしました。これにより、情報がデジタルデータ化され、より正確で綿密な災害傾向の分析が行えるようになりました。

また、安全管理体制をより効率よく確実な仕組みとするため、スマートデバイスを用いた「安全推進書アプリ」を開発し運用しています。このアプリを運用することで、迅速な施工協力会社・施工従事者への指摘・是正の確認・報告ができるとともに、施工現場の安全巡回時の指摘事項やその記録をシステム内に残すことが可能となっています。

従業員の労働災害・事故が発生した場合、発生した事業所から速やかに人事総務部に連絡し、安全衛生委員会などを通じて全社で共有しています。施工現場で労働災害・事故が発生した場合も、その事業所から品質安全推進部に連絡し、全社で共有しています。

「積水ハウス」危険ゼロシステムの概要



全社施工品質管理システム

「施工品質」は住まいの最終的な出来栄えに大きく影響するため、一棟一棟の確実な施工品質管理、継続的な改善活動、施工品質記録の管理・保存を目的とした「全社施工品質管理システム」を運用しています。

● 高品質な建物を提供する施工品質管理体制を確立

積水ハウス各事業所の現場監督、積和建設各社の工事責任者、施工協力会社の施工技能者が連携して、施工品質の維持・向上のための改善活動を継続し、各々の責任に基づいた検査体制を確立しています。

主任検査員制度

主任検査員（「主任検査員研修」を修了し、検査員資格を取得した従業員）が「主任検査員検査」を通じて、事業所の施工品質状況・管理体制・検査能力の把握、現場監督・工事責任者の検査業務支援、重点管理項目の品質改善活動などを実施。

施工品質会議

各事業所の技術次長を中心として「施工品質検査結果」を分析・評価。

不具合部位を抽出して、品質改善が必要な事項を検討・共有し、改善計画の立案から具体的な改善活動の遂行まで組織的に実施。

認定訓練・検査訓練

検査技術の高水準化を図るため、現場監督と工事責任者に対し、それぞれ検査員認定訓練・検査訓練を実施。

施工品質レベルの「見える化」とアカウンタビリティの徹底

一棟一棟の施工品質管理と記録の管理・保存、内部統制を目的に、施工品質管理ツールとして「Q-COMS」「F-COMS」を導入しています。これは、施工現場の検査記録や施工管理報告などを事業所情報系システム「CANVAS」で一元管理するものです。

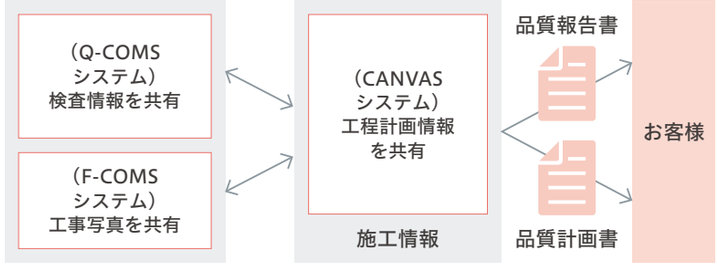
施工情報を写真と連動させて品質管理を「見える化」するとともに、現場監督、工事責任者（積和建設、本体工事業者）が現場管理専用アプリを搭載したスマートデバイスを活用することで、タイムリーな現場管理と一層の品質レベル向上に取り組んでいます。さらに、そのスマートデバイスを利用したリアルタイムで品質を確認する手法も検討中です。入力された検査データの集計・分析を行い、施工品質改善活動の指針となる資料として活用しています。

また、建築業務時のお客様への説明不十分から生じる不信感の防止を

労働安全衛生

目的とした「アカウンタビリティ（説明責任）実践支援システム」を策定しています。現場監督は、お客様に「CANVAS」で作成する「品質計画書」「品質報告書」などのツールを用いて、必要な段階で、必要な事項をご説明します。説明責任を確実に果たすことで、お客様は安心して竣工を迎え、入居までの準備も計画的に進められます。

「全社施工品質管理システム」の概要



2 戦略

施工現場災害年度重点テーマと計画骨子

当社グループは施工現場を含めた災害減少に向けた取り組みを推進しています。2022年度は、「墜転落災害の撲滅」「適正な作業環境の確保」「公衆災害の防止」を重点テーマとしました。特に前年度の墜転落災害の増加を受け、重篤危険度の高い墜転落災害の撲滅に注力します。2022年度も、安全活動の基本事項の徹底実践を継続し、実行性のある対策を定着させることにより安全・安心な施工現場を実現させます。



2022年度 スローガンポスター「安心・安全 環境づくり『声かけあって』ケガ・事故なし！」

● 2022年度 施工安全衛生年間計画の骨子

- 墜転落災害などの重大災害（人命に関わる災害）への対策に一層注力します。
- 施工現場の設備、作業場所を適正に整え、施工者が安全で安心して従事できる環境を提供します。
- 物の落下、重機接触など、人災につながるリスクのある事象に対し、再発防止の徹底と事故を未然に防ぐ体制を整えます。

3 リスクマネジメント

安全衛生教育研修の実施

法改正により、2022年1月2日から高所作業などを行う際に装着する墜落制止用器具（安全帯）が新規格品に完全移行されました。当社では、「フルハーネス型安全帯使用作業特別教育」の受講状況を確認するとともに、当社主催による「フルハーネス型安全帯使用作業特別教育」を全国で開催し、徹底を図りました。

内部階段の足場設置基準を再構築するうえで当社主催による「足場の組立等作業従事者特別教育」を実施し、今後の内部階段足場運用の展開に向けた事前準備を進めました。

研修の開催においては新型コロナウイルスの感染防止を徹底したうえで、WEB講義、少人数拠点設置による実技講習など、必要な資格取得への助成、支援を行いました。

今後も、施工現場の安全衛生教育実施に向けて、状況に応じた受講への助成・支援を継続していきます。

4 指標とターゲット

労働災害発生状況

2021年度の休業を伴う災害・疾病は以下の状況です。発生した労働災害・通勤災害については、労働安全衛生法などにより設置が義務づけられている安全衛生委員会で要因分析を徹底し、共有化を図ることにより、安全衛生意識の向上、不安全行動の防止、災害や疾病につながる長時間労働の抑止などに取り組んでいます。過去3年間の施工部門（積水ハウス）における労働災害による委託業者の死亡者数は2019年度0人、2020年度0人、2021年度1人です。

労働安全衛生

休業災害度数率（休業1日以上を集計）

（年度）

部門		休業災害度数率		
		2019	2020	2021
事務部門（従業員）		0.42	0.45	0.32
生産部門	従業員	0.45	0	1.30
	委託業者	0.27	1.59	0.61
施工部門（委託業者のみ）		2.92	2.27	2.49

業務上疾病度数率（休業1日以上を集計）

（年度）

部門		業務上疾病度数率		
		2019	2020	2021
事務部門（従業員）		0.07	0.32	0
生産部門	従業員	0	0	0
	委託業者	0	0	0
施工部門（委託業者のみ）		0.43	0.37	0.20

〈算定基準〉
休業災害度数率：100万延べ労働時間当たりの休業災害による死傷者数
業務上疾病度数率：100万延べ労働時間当たりの職業性疾病件数
集計対象範囲：(2019年度) 積水ハウスの従業員もしくは委託業者
(2020年度以降) 事務部門・生産部門は積水ハウス（単体）の従業員もしくは委託業者
施工部門は積水ハウス、積水ハウス ノイエ、鴻池組の委託業者（一人親方、事業主を含む）
延べ労働時間：事務部門および生産部門の積水ハウスの従業員、委託業者の延べ労働時間は、実労働時間に基づき算定しています。
施工部門の積水ハウス、積水ハウス ノイエの委託業者の延べ労働時間は1人工当たり8時間として算定しています。
施工部門の鴻池組の委託業者の延べ労働時間は1人工当たり9時間として算定しています。
※ 精度向上のため、2020年度の「施工部門（委託業者のみ）」の休業災害度数率と業務上疾病度数率を修正しています。

死亡者数

（年度）

2019	2020	2021
0人	0人	施工現場1人（事業主）

※ 集計対象範囲：積水ハウスの委託業者（一人親方、事業主を含む）

施工現場労働災害発生状況

- 施工現場の休業1日以上の労働災害発生件数は前年度比99%となり、ほぼ横ばいの状態です。
- 死亡災害は2018年以降0件を更新していましたが、2021年度1件（中小事業主特別加入者）発生しました。
- 重大災害につながる墜転落事故は前年度比158%（休業1日以上）と増加しました。
- 熱中症は前年度比53%（休業1日以上）と減少しました。重症化率の高い長期休業は0件でした。
- 人災はなかったものの、部材の落下などの事例が報告されているため、発生原因の追究、計画段階でのリスク管理の徹底、再発防止対策の確実な実行など未然防止対策を継続します。

（年度）

発生件数	2019	2020	2021
施工現場災害（熱中症を除く）	123	100	99
熱中症	18	15	8

※ 集計は休業1日以上の災害件数となります。
※ 集計対象範囲：積水ハウスの委託業者（一人親方、事業主を含む）

（参考）業界平均との比較

業界平均として、当社の「度数率」の算定基準とは異なりますが、厚生労働省の度数率を以下の通り掲載します。

（年度）

労働災害度数率		2018	2019	2020
製造業		1.20	1.20	1.21
総合工事業		1.09	1.69	1.30
請負金額	10億円以上	1.00	1.65	1.29
	5億円以上10億円未満	1.46	1.61	1.70
	5億円未満	1.13	2.06	0.97

出所：厚生労働省「労働災害動向調査の概況」
※ 2021年度の数値は本レポート制作時には公開前でしたので、2020年度までとしています。

5 活動・その他関連情報

施工現場での労働安全衛生活動

2021年度は「墜転落防止対策の徹底」「転倒防止」を重点テーマとして取り組みました。

- **重大災害（人命に関わる災害）につながる「墜転落防止対策の徹底」のため、施工環境の対策に注力しました。**

1. 建物外周手すりの工場出荷運用状況の確認と仮設手すり対応範囲の拡大の検討に着手しました。
2. 内部階段周りの足場の設置基準を明確化し、実用化に向けて現場検証中です。

- **転倒防止対策の一環として、現場美化の徹底を推進しました。**

1. 整理整頓、安全通路の確保、滑り防止に重点を置き、現場巡回時のチェック項目を強化しました。
2. 現場美化を促進するツールとして、「安全推進書」アプリに現場美化に関する11項目を新たに盛り込み活用しました。

- **公衆災害の防止については、重点テーマに「建設機械の転倒事故撲滅」を掲げ、再発防止の徹底に取り組みました。**

労働安全衛生

「積水ハウス会」との協同と、施工協力会社向け福利厚生制度の運営

当社グループの最大の強みが「積水ハウス会」の存在です。「積水ハウス会」は、施工に携わるグループ会社や施工協力会社によって構成されている組織です。2022年2月1日現在、グループ会社の積和建設15社と、全国の施工協力会社約7,000社（積和建設各社の施工協力会社で構成する「積和会」会員会社を含む）が加盟しています。

創業当初から「責任施工」を実践してきた当社にとって、施工協力会社の存在はかけがえのないものであり、「運命協同体」として長きにわたり信頼関係を育み、常にその絆を大切にしてきました。

「積水ハウス会」では、お客様満足を実現するために当社の各事業所と連携し、安全対策や品質向上はもとより、お客様や近隣の皆様への対応、ゼロエミッション活動、現場美化、人財の育成、労働環境の整備など、さまざまな取り組みを進めています。さらに、各施工現場や施工協力会社が抱えている課題を共有して解決策を検討する情報交換の場や、研修・勉強の場を設け、業務改善や施工改善に努めています。

また、地震や水害などの自然災害発生時には、初動対応から復旧・復興活動まで、「積水ハウス会」の存在が大きな推進力になっています。

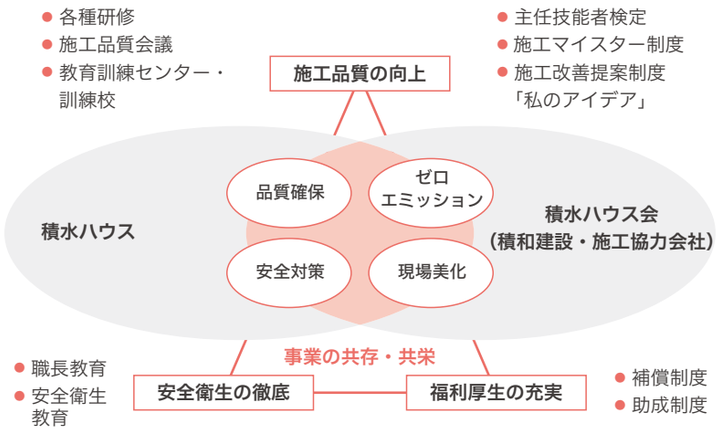
これからも「積水ハウス会」とともに、お客様の満足向上に全力を尽くし、積水ハウスブランドの価値向上に取り組み、「運命協同体」として共存共栄を目指します。

全国の施工現場で活躍する施工協力会社や施工技能者を支援するため、さまざまな福利厚生制度を運営しています。

「積水ハウス株式会社助成金制度」は、施工協力会社の雇用管理向上支援、施工従事者の福祉充実を目的としています。2021年度の助成金額は約9億3,000万円でした。

「セキスイハウス協力会」は、施工協力会社における雇用環境の改善と福祉増進を図ることを目的として1982年に設立され、当社は「建築現場補償制度」や「積立年金制度」など各種制度の運営を補佐しています。

お客様満足を実現する「運命協同体」としての取り組み



現場生産性向上の取り組み

施工従事者が減少傾向にある中、継続的に安定した施工力を確保するために、施工技術の深化を図るとともに施工力を最大限に活かすための取り組みを推進しています。ワーキンググループを立ち上げて「もの」による対応と「仕組み・人」による対応の両輪で生産性の向上を図り、人工数の削減に注力しています。各地エリアの代表技術次長、本社、工場のスタッフで構成する「技術部長会／施工委員会／現場生産性向上ワーキンググループ」を組織。施工負荷軽減につながる「シャーウッド大型FIXサッシ複合工法」など、生産性向上の実現に向けたテーマを抽出、検討しています。

2019年8月からは「ハウス会・積和建設／工場・施工委員会」を立ち上げ、「積水ハウス会」、積和建設から出された施工現場の改善要望について協議、検討、フィードバックを行っています。


シャーウッド大型FIXサッシ複合工法

労働安全衛生

セキスイハウス主任技能者検定

1983年に創設された「セキスイハウス主任技能者検定」は、「セキスイハウス協力会」が運営する自主検定制度です。1985年4月には、建設・住宅業界で初めて国の検定に準ずるものとして大臣認定を受け、当社はその検定の実施を支援しています。

検定は年1回行われ、2021年度は147人が合格しました。これで在籍する検定合格者は6,348人に上り、現場責任者（現場作業のリーダー）として、施工品質の維持・向上に寄与しています。

検定の目的は、施工に携わる技能者の技能を公正・的確に評価し、検定を通じて品質の維持・向上に寄与することです。受検資格は、当社の現場において検定職種の技能実務経験が3年以上あること、所定の講習を修了していることとなります。検定職種は「基礎施工」「外装施工」「内装施工」の3工種です。

検定合格後、経験を積み重ねることで「施工マイスター」への道が開きます。


青いヘルメットは「セキスイハウス主任技能者」資格保有者の証

施工マイスター制度

当社グループでは、全国で活躍する優秀な技能者を顕彰する制度として「施工マイスター制度」「積水ハウスリフォームマイスター制度」を設けています。

「施工マイスター制度」は施工現場における「匠」の技を讃えるために、施工従事者の「技能」を評価し、次世代に継承することを目的として、2010年に創設しました。マイスター認定者が模範となり、他の施工従事者の誇りと意欲を増進させ、マイスターを目標に研鑽努力する風土が育まれることで、品質向上およびお客様の満足向上に寄与しています。

2021年度「施工マイスター」には、基礎77人、外装102人、大工181人の計360人が認定されました。その中にはトップマイスター2人、ファーストマイスター80人が含まれます。認定者には認定証などが授与され、奨励金が支給されます。制度運用を開始した2010年度以降、累計3,227人が「施工マイスター」に認定されています。

さらに、2020年には世の中に「最高の品質と技術」の提供とリーディングカンパニーとしての社会的責任を果たすことを目的に、「品質優績者表彰制度」を創設しました。「施工マイスター」の中でも特に品質に秀でた技能者が、2020年度に66人、2021年度に67人表彰されています。

積水ハウスリフォームが設ける「積水ハウスリフォームマイスター制度」は、リフォーム工事に従事する協力工事店の優秀な技能者を登録・認定するもので、2008年に創設しました。仕事量や技能だけでなくオーナー様の満足度、施工現場におけるマナーや気配り、安全への配慮、管理能力、後進の指導育成力などを多面的に評価して認定しています。

教育訓練センター・訓練校

「教育訓練センター・訓練校」を設け、当社グループの技能者の養成に取り組んでいます。積和建設や施工協力会社に採用され施工現場に従事する若年層のスタッフに対して、技術・技能をはじめ、社会人として必要な教養やマナーを身につける訓練を行い、第一線で活躍できる人財を育てることを目指しています。当社の施工に必要な知識と技能だけでなく、お客様の満足を実現するために大切な当社の理念を学ぶところが他の学校とは大きく異なる点です。


躯体外装コース　修了試験風景


内装施工コース　修了試験風景

2021年度はコロナ禍による厳しい制約のもとでの開催となりましたが、「躯体外装コース」28人、「内装施工コース」53人の計81人が訓練校を修了しました。修了生の数は累計2,968人に上り、全国各地で施工技能者や工事責任者として活躍しています。訓練校修了後も各教育訓練センターでさまざまな研修を実施し、技術・技能の向上に継続的に取り組んでいます。

労働安全衛生

海外の技能訓練施設

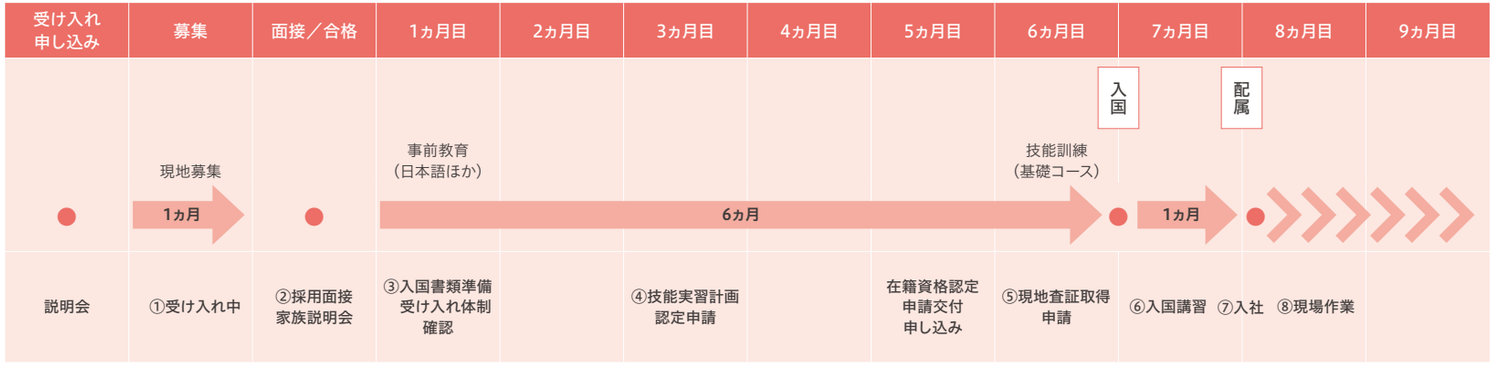
2019年11月、ベトナムのハノイに住宅メーカー初となる住宅建設工事向けの技能訓練施設を開設し、ベトナムからの技能実習生受け入れ体制を強化しました。

一般社団法人JIC協同組合支援協会と業務委託契約を締結し、現地送り出し機関とも連携して技能実習生を受け入れています。技能実習生は来日前に、住み慣れた環境で当社の施工技術や実践的な日本語を学ぶことができ、来日後はスムーズに業務を開始することが可能です。現地での家族説明会の開催や訓練費用の当社全額負担などに加え、受け入れ後も手厚い支援を行うことにより、技能実習生が安心して働ける環境を提供しています。

2020年1月に、ハノイで基礎コースを受講した6人の技能実習生が来日しましたが、以降は新型コロナウイルスの感染拡大の影響により、計画に沿った教育や訓練は実施できませんでした。2021年はWEBによる採用面接、技能訓練座学および日本語学習等のサポートを開始し、現地スタッフの補強も行い、技能実習生の入国再開に向けていつでも訓練が行えるように体制を整えています。

- 2021年度実績：来日17人、採用面接11人

採用・配属スケジュール（受け入れ申し込みから配属までは最短でも10ヵ月必要）




現地基礎訓練


現地外装訓練


WEB面接



WEB日本語学習

鴻池組（当社グループ会社）の労働安全衛生への取り組み

当社グループ会社の鴻池組では、労働安全衛生に向けた取り組みとして、全店で建設業労働安全衛生マネジメントシステム（COHSMS）を2014年から継続して認定取得しており、また、定期的な内部監査を行っています。

G
ガバナンス

164 サステナビリティガバナンス体制の強化
166 コンプライアンスの推進
169 リスクマネジメントの強化

G サステナビリティガバナンス体制の強化

1 体制（ガバナンス）

ESG推進委員会

取締役会の諮問機関として、専門的な知見を有する2名の社外委員を含むESG推進委員会を設置しています。本委員会は、3ヵ月に一度のペースで開催し、ESG経営の取り組みの進捗と課題などについての意見交換を通じて実効性を高めています。

さらに、ESG経営推進本部が主管部署となり、ESG推進委員会での議論を踏まえ、当社内およ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。

» P.98-99 ESG経営の推進体制

取締役会でのサステナビリティに関する議論

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して、ESG推進委員会で議論されており、その内容は取締役会に適宜、報告しています。また、人的資本への投資、知的財産に関する投資など、サステナビリティに関する基本方針については取締役会で議論を行っています。

2 戦略

サステナビリティの基本方針

グローバルビジョンの達成のために「ESG経営のリーディングカンパニー」を目指し、取締役会はESGの取り組みを当社グループの経営基盤を支える重点課題と定め、中期経営計画に織り込んで推進しています。

当社グループは、取締役会での決議を経て、ESG経営を進めるにあたってのマテリアリティ（重要課題）として、「良質な住宅ストックの形成」（お客様の幸せ）、「持続可能な社会の実現」（社会の幸せ）、「ダイバーシティ＆インクルージョン」（従業員の幸せ）の3つに特定し、解決に向けた取り組みを掲げています。

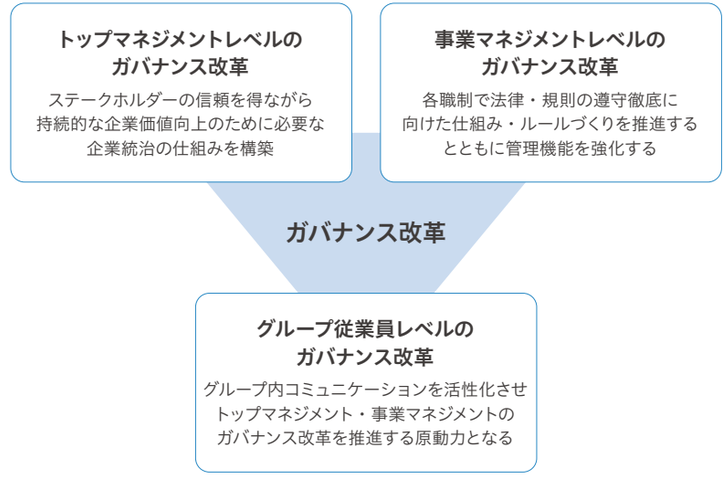
また、サステナビリティを軸に、当社の価値創造に影響をもたらす中長期の課題を分析し、リスク要因を洗い出すとともに、リスクを将来の事業創出の機会と位置づけ、中長期の事業戦略立案につなげています。

当社グループでは、「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ために、「ダイバーシティ＆インクルージョン」「働き方改革」「自律的なキャリア形成」を掲げて人財戦略を実践しています。また、グローバルビジョン実現のためには、従業員の幸せに直結する心身の健康能力を高めることが必要であると考え、健康経営の方針を定め、「幸せ健康経営」に取り組んでいます。

また、知的財産への投資とその成果の保護の両輪によって、当社のコアコンピタンスである「技術力」「施工力」「顧客基盤」を構築し、また、住まいづくりのすべてのプロセスを担う「独自のバリューチェーン」で競争優位性を発揮することで、お客様への価値提供とともに、継続的な企業成長を支える根幹を成しています。

ESG経営に向けたガバナンス強化

当社はガバナンス改革の推進に向けて、3つのレベルで取り組みを進めています。



- トップマネジメントレベルのガバナンス改革
- 事業マネジメントレベルのガバナンス改革

についてはこちらをご覧ください。

» P.71 コーポレートガバナンス

● グループ従業員レベルのガバナンス改革

第5次中期経営計画に基づき、トップマネジメントレベルと事業マネジメントレベルのガバナンス改革に取り組んでいますが、加えて従業員間・組織間などグループ内コミュニケーションを活性化させる取り組みを実施して従業員からの積極的なボトムアップを図り、トップマネジメントレベル・事業マネ

サステナビリティガバナンス体制の強化

ジメントレベルのガバナンス改革に連動する取り組みを行っています。

ESG経営を全従業員参画で推進するため、「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よいか」をテーマに、階層別に対話を実施する「ESG対話」を従業員間で開始しました。

「ESG対話」をグループ全社で進めることで、従業員エンゲージメントの向上を図り、コミュニケーションの活性化からイノベーションの創出、それが企業価値の向上につながっていくという好循環に向けた取り組みを推進しています。

また、一般社団法人日本経済団体連合会が定めた企業倫理月間（毎年10月）に、当社グループビジョンに基づいたテーマのもとで行う対話の機会や、毎年全従業員を対象に、企業倫理意識および職場環境などについての匿名でのアンケート調査「ガバナンス意識調査」を実施しています*。その結果に基づいた組織単位での意見交換の機会を設けスマートワークが定着しつつある中で不足しがちなコミュニケーションの活性化を図っています。

※ 2021年度は実施時期の全グループ統一化に伴い、一部の事業所にて実施しました。

3 具体的取り組み（リスクマネジメント）

人的資本への投資

2021年度を人事制度改革元年と位置付け、上司とメンバー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。さらに、組織リーダー（支店長・本社部長・工場長など）の育成と選抜を目的として、2018年から実施している「経営塾」や、2019年からスタートした「SHINE! Challenge Program」によって、次世代のビジネスリーダーを計画的に生み出す土壌をつくっています。加えて、各支店・チームにおける経営力・人財育成力・組織活性化力などを強化するため、支店長やチームリーダーを対象にした研修、従業員のキャリア構築の支援のための研修も実施しています。

また、幸せ健康経営の取り組みに関して、全従業員への「幸せ度調査」に加えて、自社開発のスマートフォンアプリ「積水ハウスFIT」で先進的メニューを提案し、運動、生活習慣病の予防などを促進しています。

知的財産への投資

こうした知的資本のうち、技術、デザインは、特許権や意匠権で保護を図り、また、お客様から得たお声に加え、長年の取り組みによるノウハウ、データなども、営業秘密として保護を図っています。さらに、投資結果の事業化段階においては、ネーミングにもこだわり、それを商標権で保護し、バリューチェーンを通じお客様にご満足、安心を提供するための象徴としています。なお、これらの活動を従来以上に重要視し、2021年8月には、知的財産を統括する専門組織として、知的財産室を新設し、社内での人財育成にとどまらず、他社で知財の統括責任者を務めた人物を含め、知財の専門家の登用を推進しています。

また、研究開発の重要性を認識し、「総合住宅研究所」「住生活研究所」を中心とする研究開発拠点への十分な研究開発費の投入や積極的な設備投資を行っています。そのほか、近年では、プラットフォームハウス事業などの新規事業領域を中心として、産学連携や、異業種の企業とのパートナーシップにより、将来的な事業の推進に資する分野にも積極的に投資しています。さらに、住環境に関するさまざまな体験機会を提供する「納得工房」など、直接的な技術開発以外にも積極的に投資し、これらによって得られるものを総合して、経営資源（知的資本）と位置づけています。

グループ全従業員を対象とした「ガバナンス意識調査」

積水ハウス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検証するために、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など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。

※ 2021年度は実施時期の全グループ統一化に伴い、一部の事業所にて実施しました。

ESG指標を組み入れた表彰制度

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

E（環境）は脱炭素社会への先導・生態系保全、S（社会）は健康経営・従業員の幸せ、G（ガバナンス）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、事業に直結した、客観性を有する8つの指標としました。2021年8月より、グループ会社の積水ハウス不動産、積水ハウスリフォーム、積水ハウス ノイエ各社の事業内容に合わせた指標を選定し、同様の表彰制度を導入しました。

G コンプライアンスの推進

1 体制（ガバナンス）

グループ全体のコンプライアンス推進体制

グループ全体のコンプライアンスの遵守に向けて、各種関係法令の主管担当の専門機能部署および各事業部門を統括的に管理する経営管理主管部署を定めています。専門機能部署がそれぞれの職務分掌に応じて、経営管理主管部署と連携を図りながら、グループ全体の横断的な管理を推進しています。その管理状況については、取締役会の諮問機関として設置されたリスク管理委員会において報告・検証され、さらなる改善が図られています。

» P.73 コーポレートガバナンス

2 戦略

積水ハウスグループ 企業倫理要項

2003年10月より、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」を制定し運用しており、事業環境の変化に応じて、適宜、内容の改訂を行っています。2005年から毎年10月を当社グループ全体で実施する「企業倫理月間」として、全グループ役職員への周知徹底を図っており、「企業倫理要項等遵守に係る誓約書」を提出する取り組みも毎年実施しています。

腐敗防止の観点から、本要項においてお客様・取引先・公務員等に関する「接待・贈答」についても定めており、さらに本要項に基づき「腐敗防止ガイドライン」を制定し、社内周知を図っています。

コンプライアンス研修の実施

全グループ従業員を対象に「法令研修」を実施してコンプライアンス意識の醸成に努めており、毎年法令やリスクなどに関するテーマを設定し継続して取り組んでいます。2021年度については、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を受けて、グループ従業員への周知を図る目的で全従業員向けに1時間の研修を実施し、その実施状況につきましては取締役会に報告しました。2022年度からは、「コンプライアンス研修」と名称変更し、法令にとどまらない広い範囲でのコンプライアンス意識の醸成に向けて取り組んでいきます。

積水ハウスグループ 企業倫理要項

内部通報システムと公益通報者の保護

当社グループでは、公益通報者保護法に則り、法令や企業倫理に違反する行為に直面した場合に、電子メールや電話などにより、法務部コンプライアンス事務局に通報できる、全グループ従業員対象の内部通報システムを設置しています。2016年10月からは、当社顧問弁護士事務所を受付窓口として設置しています。

2021年9月、「積水ハウスグループ コンプライアンス・ヘルプライン」と名称を変更し、匿名での通報の取り扱い、社外窓口で受けた通報案件の監査役会への情報共有など、制度変更を行いました。また、2022年6月の公益通報者保護法改正に合わせて、退任・退職後1年以内の役職員も通報対象に加えるとともに、通報を理由とした不利益な取り扱いの禁止などを役職員の責務とする社内規則を制定しました。

積水ハウスグループ コンプライアンスヘルプライン

	窓口	相談方法	受付内容
積水ハウスグループ コンプライアンス・ヘルプライン	コンプライアンス事務局（法務部内） （社外）当社顧問弁護士事務所	電話 書簡 電子メール	グループ従業員・継続的取引先を対象に、業務・事業活動に関係して、法令や企業倫理に違反するまたは違反する懸念があると思われる事案
積水ハウスグローバル ヘルプライン	（社外）弁護士事務所	電子メール（英語対応）	海外子会社において、業務・事業活動に関係して、法令や企業倫理に違反するまたは違反する懸念があると思われる事案
セクハラ・パワハラ ホットライン	法務部 ヒューマンリレーション室	電話 電子メール	セクハラ・パワハラをはじめ人権に関する相談、人間関係の悩みや質問、および障がいのある従業員にとって働きやすい環境を整えるための相談など
人事110番	人事総務部	社内イントラネット	勤務時間・休日勤務などをはじめとする労務管理全般

※ このほか、グループ従業員およびその家族が専門家からカウンセリングを受けられる外部（社外）相談窓口も開設しています。

コンプライアンスの推進

このほか、社内相談窓口として、「セクハラ・パワハラホットライン」や労務管理全般の相談を受け付ける「人事110番」を設置しています。

当社グループおよび継続的取引関係にある協力工事店・取引先の役員や従業員の方々から、当社グループの事業活動に関する法令・企業倫理違反または取引関係に係る懸念事項についての相談も、「積水ハウスグループ コンプライアンス・ヘルプライン」で受け付けています。さらに、2020年6月には英語圏の海外子会社の従業員を対象にした「積水ハウスグローバルヘルプライン」を設置し、社外の弁護士事務所を窓口として対応しています（中国の子会社向けには中国語対応の別途窓口を設置）。

まずは職場内で話し合い、問題を解決するのが理想ですが、本システムがあることを周知し、気兼ねなく相談できるように配慮することも重要と考え、毎年、全従業員が参加するヒューマンリレーション研修で啓発しています。

3 具体的取り組み（リスクマネジメント）

建築法令遵守の取り組み

当社グループは、宅地建物取引業法、建設業法、建築士法などの法令に基づく許認可を受けるとともに、建築、労働、環境その他事業の遂行に関連する各種の法令および行政の条例に則り事業活動を行っています。特に建築法令において違反が生じた場合に、改善に向けて多額の費用が発生すること、または業務停止などの行政処分を受けることで当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

対策として、設計における建築基準法上のチェックミス・手続き漏れを防ぐための法規制チェックシステムを導入し、また型式不適合の発生を抑えるために、支店および本社でのダブルチェック体制を構築しています。また、建設業法上の専任の配置技術者の適正運用に向けて、配置状況のチェックを行うとともに有資格者の人財確保・能力向上に継続して取り組んでいます。

個人情報保護の取り組み

当社は、2022年４月1日施行の改正個人情報保護法にあわせて個人情報取扱規則を改正し、法務担当執行役員を個人情報取り扱いの統括責任者と定めて、適切な管理体制のもと個人情報の取り扱いに努めています。また、お客様情報保護方針・情報セキュリティポリシーを定めて、ウェブサイトで公開しています。

当社グループは、住宅展示場や分譲地の販売事務所など、多くの事業拠点でお客様の個人情報をお預かりしています。個人情報保護法および個人情報取扱規則に則り、e-ラーニングなどにより継続的に従業員の教育研修を実施して、従業員の個人情報保護に関する知識の定着を推進しています。また、CS推進部内に専任部署「お客様情報相談室」を設置し、グループ全体で個人情報保護法遵守に対応した体制を整備しています。一方で、お客様は「お客様情報相談室」の「お客様情報に関するお問い合わせ先」を通じて、ご本人に関する個人データについて、開示・訂正・利用停止・消去などのご請求が可能です。万一、お客様情報の紛失・盗難事故が発生した場合は、直ちにお客様に事情をご説明するとともに、発生内容と以後の対応について必要に応じて当社ウェブサイトでお知らせします。同時に、可能な限りの情報回収を行います。

また、世界各国で個人情報保護のための法整備が進められている状況を踏まえ、当社の海外事業においても、各国の事業内容および現地の法規制に対応した体制の整備や研修の実施など、個人情報保護の取り組みを進めています。

積水ハウス株式会社 お客様情報保護方針
積水ハウス株式会社 情報セキュリティポリシー

税務に関する基本的な方針

当社グループは、事業を行う国内外すべての地域の税務法規を遵守し、税金の公平性に従って透明性のある適正な納税を行うことがステークホルダーからの信頼に応える重要な責務であると認識しています。当社グループの税務に関する基本的な方針は次の通り開示しています。

積水ハウス株式会社 コーポレートガバナンス基本方針

4 指標とターゲット

2021年度、当社グループにおいて、贈収賄・汚職などに関する法令や、自主規範への重大な違反はありませんでした。

● 各国で支払った税の内訳

当社グループの国別納税実績（2021年度）は以下の通りです。

国	金額（百万円）
日本	48,995
アメリカ	10,010
オーストラリア	83
中国	5,646

コンプライアンスの推進

法令の遵守状況

● 腐敗防止方針の不遵守による罰則の有無

2021年度において、腐敗防止方針の不遵守により懲戒処分または解雇した従業員は0人であり、私たちの認識している限りにおいて、腐敗に関連した罰金、課徴金、和解金のコストはありません。

●「環境」に関する違反・罰則の有無

2021年度において、重要な環境関連法規制などの違反・処罰はありません。また、工場においても周辺環境に影響を与える漏出事故は発生していません。当社グループにおける環境関連の罰金はありませんでした。

●「製品およびサービス、安全衛生」に関する違反・罰則の有無

2021年度において、製品およびサービスの提供、使用に関する法律や規制の違反に対する罰金の支払い、かつ安全衛生に関する規制および自主的規範の違反事例はありません。

●「顧客プライバシー」に関する違反・罰則の有無

2021年度において、顧客プライバシーの侵害および顧客データの紛失に関して実証された不服申立はありません。

● 反競争的行為などによる法的措置の有無

2021年度において、反競争的行為、反トラスト、独占的慣行により、法的措置を受けた事例ならびに法規制への違反に対する相当額以上の罰金および罰金以外の制裁措置を受けた事例はありません。

G リスクマネジメントの強化

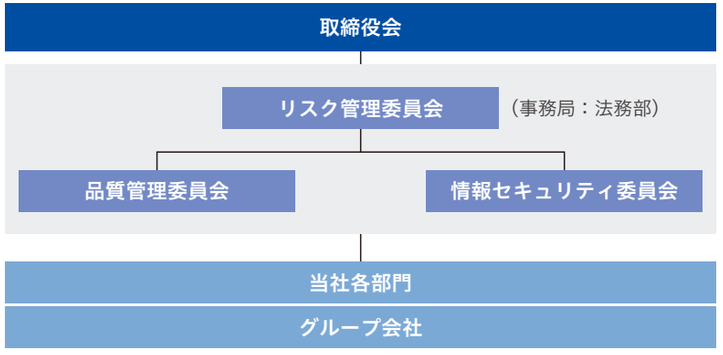
1 体制（ガバナンス）

リスク管理体制

当社グループの事業活動における重要なリスクを的確に把握し、当該リスクが適正に管理されているかをモニタリングするとともに、万一リスクが顕在化した際のグループ事業への影響を低減すべく、取締役会の諮問機関として、「リスク管理委員会」（委員長：代表取締役 副社長執行役員 田中聡）を設置しています。

当委員会は原則月1回開催され、対象リスク事案に関する本社専門部署や会議体に対するモニタリング内容を踏まえ、リスク管理体制の整備状況の集約・検証および必要な助言を行い、その内容について定期的に取締役会に報告しています。また、特に「品質管理」および「情報セキュリティ」の重要性に鑑み、傘下に「品質管理委員会」および「情報セキュリティ委員会」を設置し、より専門的視点におけるリスク認識および対応策について部署横断的に審議しており、両委員会における審議内容については、定期的にリスク管理委員会に報告しています。

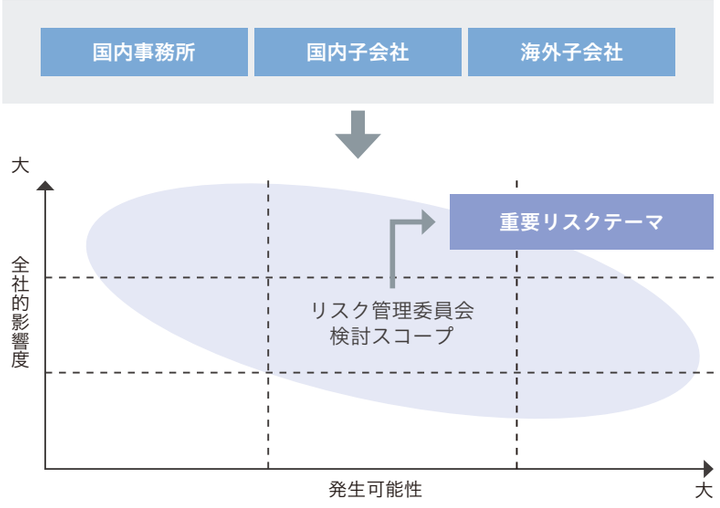
リスク管理体制図



2 戦略

リスク管理のプロセス

当社グループの国内事業所・国内子会社・海外子会社を対象として、前年度に実施したモニタリング内容および本社各部署からのヒアリング内容をもとに、「労働法制・労務管理」「人権」「コンプライアンス」「品質管理」「情報セキュリティ」「環境」「危機管理」などにおいてリスク課題を抽出します。その中から発生可能性およびグループに対する影響度をリスク管理委員会で評価し、その評価に基づいて重要リスク項目を選定しています。各重要リスク項目を主管する部署または会議体は、期初にリスク管理基本計画を策定し、その進捗についてリスク管理委員会に報告し、委員会で出た意見や助言を踏まえ改善を進めるという、リスク管理におけるPDCAサイクルを推進しています。



当社単体のみならず、グループ各社におけるリスク管理も進めており、主要な子会社に関しては、一定以上の重要な業務執行について、当社の稟議決裁または取締役会決議を経ることとしています。またグループ全体のリスク情報の把握に向けて、国内外のグループ各社における総務責任者による牽制機能の強化および監査部・人事総務部・法務部など当社管理部門との情報共有の活性化に向けて、「ガバナンスネットワーク」の構築を進めています。

全社レベルで影響を及ぼすおそれのある事案が発生した際には、「クライシス対応マニュアル」に則って本社主管部署よりリスク管理委員会に報告されます。本マニュアルに規定されたクライシスレベルにおいて一定レベル以上の重大な内容が認められる場合には、リスク管理委員会委員長の判断のもと、専門チーム「クライシス対策本部」を立ち上げて、事態の拡大防止と早期収束に向けて検討する体制を整えています。

3 具体的取り組み（リスクマネジメント）

品質管理体制の強化

当社グループは、設計・生産・施工上の品質において万全を期すとともに、主要な戸建住宅および共同住宅においては、長期保証制度および定期的な点検サービスを実施していますが、長期にわたるサポート期間の中で、予期せぬ人的ミスなどにより重大な品質問題が生じた場合には、多額の費用発生や当社グループの評価を大きく毀損することになり、当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

対策として、リスク管理委員会傘下の「品質管理委員会」により、製品・設計・生産・施工・CSの5つの検討会をまとめる組織として、品質に関する一元的な管理を進めています。特に施工品質不具合の発生を抑えるために、期初に策定する「施工品質管理年間計画」に基づく「品質管理重点項目」に対する改善に取り組んでおり、その管理状況については定期的にリスク管理委員会に報告しています。また、施工品質と密接な関わりのある「施工力の確保」に向けて、工事量の平準化、現場生産性の向上、外国人も含めた技能実習生の積極的な育成など多角的な取り組みを進めています。

情報セキュリティ強化に向けた取り組み

コンピューターウイルスの侵入や高度なサイバー攻撃などにより、個人情報・機密情報の漏洩や改ざん、システム停止などが生じることで、お客様などからの損害賠償請求やお客様および市場などからの信頼を失い、社会的信頼の低下、競争力や株価、株主価値など、業績だけに限らない広範囲に悪影響を及ぼす可能性があります。

当社グループでは、サイバー攻撃などによる情報漏洩や操業停止など、事業そのものの継続に支障をきたすリスクを最小化するため、情報セキュリティを重要な経営課題の一つと位置づけています。取締役会の諮問機関であるリスク管理委員会の傘下に「情報セキュリティ委員会」（委員長：常務執行役員 皆川修）を設置し、より専門的なリスクに対応しています。情報セキュリティに関するグループ内の基本方針「情報セキュリティポリシー」や機密情報管理規則に基づき、グループを含めた情報セキュリティガバナンス体制整備を重点課題としてセキュリティ強化に取り組んでいます。

ITシステム開発・運用・管理については、業務処理を有効に機能させる環境整備を継続し、規定書・基準書の見直しも定期的に行っています。また、各セキュリティインシデント発生時のプロセスの整備も進めており、その進捗状況については、「情報セキュリティ委員会」において確認しています。

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型端末を希望する従業員に配付、従来のPCをセキュアなモバイルPCに移行しています。テレワーク推進による働き方の多様化や新たなサイバー攻撃の脅威に対応するため、技術的対策を強化するとともに、組織的強化策も同時に実施しています。そして、ITシステムの障害やサイバー攻撃を防ぐための対応手順については、毎年および必要に応じて教育訓練を実施することで、従業員のリテラシー強化と手順の改善に継続して努めています。

また、お客様情報の管理について、個人情報取扱規則および「お客様情報保護方針」に基づき、各組織において個人情報取扱責任者を定めて、安全対策の実施、周知徹底を図る体制を整えるとともに、全従業員を対象に個人情報の取り扱いに関するe-ラーニングを継続的に推進し、個人情報保護に関する従業員一人ひとりの役割・責任の認識を高めています。

現状のセキュリティレベルのチェックとして、定期的に外部機関によるセキュリティアセスメントを実施しており、さらなるセキュリティガバナンス体制の強化に取り組んでいます。

積水ハウス株式会社 情報セキュリティポリシー

労務管理の推進

従業員の長時間労働は、精神疾患を含めた健康障害につながるおそれがあり、場合によっては長期休業につながるリスクがあります。また、事務所および施工現場における労働災害は抑制すべき課題であり、特に施工現場では作業手順・作業方法の誤りが負傷につながることも多く、死亡災害など重篤な事故が発生すると、損害賠償負担に加えて社会からの信用失墜を招く可能性もあります。

対策として、労務管理においては、長時間労働を抑制すべく働き方改革を推進し、本社、工場、事業所の組織ごとに勤務状況の確認を月次で行うとともに、必要に応じて人事総務部によるモニタリング、労務管理研修を実施して適正な労務管理を促しています。また、労働災害の抑制に向けて、各組織で安全衛生委員会を開催し、災害予防に向けた定期点検および災害発生事案に対する検証・再発防止策の推進などを行っています。特に施工現場では、「全社施工安全衛生年間計画」に基づき、安全・安心な施工環境の整備に努めているとともに、発生頻度の高い事故の削減に向けて、本社施工本部の指揮のもと作業手順書遵守・確認体制の整備など対策に取り組んでいます。

リスクマネジメントの強化

自然災害発生時の対応

当社グループは、大規模自然災害などで被災されたお客様の住まいをいち早く復旧させるとともに、応急仮設住宅を含めた新たな住まいを提供することを住宅メーカーの使命と認識し、全社的な方針・方策を規定した「自然災害対策アクションプログラム」を策定しています。

大規模自然災害発生時は、被災地域の従業員やその家族の安否・被災状況などを早急に把握することが復旧に向けたアクションの第一歩です。初動のスピードが事業所などのサポート体制の編成や全社的な支援要請を早めることにつながり、迅速なお客様サポートを可能にします。そのため、各事業所での定期的な避難訓練などの実施はもちろん、全従業員に災害発生時の対処法や安否確認システムによる安否報告などのルールを示した「サバイバルカード」を常時携行させています。

従業員とその家族の安否・被災状況を確認する一方で、災害状況に応じて本社に災害対策本部を設置し、各工場を主な基点とした支援物資の輸送、全国各地からの応援部隊の組織化など、現地対策本部と協力して迅速な復旧対応にあたります。

加えて、現在、オーナー様からのご相談や緊急の修理依頼に対して24時間365日受付する「カスタマーズセンターオーナーデスク」を大阪と福岡に設置しています。平時より一体・補完運営を行い、大規模災害発生時などで一方が稼働できない状況下では、他方が補完運営する体制を整え、被災地域のカスタマーズセンターおよび積水ハウスリフォームと連携し、「災害受付センター」としての役割を担い、オーナー様をサポートしています。

自然災害対策アクションプログラム

BCP（事業継続計画）の整備

大規模自然災害の発生時などに対する対応計画が不明確なことにより初動対応が遅れた場合、各拠点における事業継続が困難になり、当社グループの業績に影響を与える可能性があります。

対策として、当社グループでは、大規模自然災害など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」を策定するなど、BCPの整備を進めています。各組織の「災害マニュアル」を策定し、災害時の各事業拠点における事業継続に向けた準備を進めています。

また、大規模災害などにより本社での業務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（東京都港区赤坂）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。

海外事業を展開するうえにおいて、海外子会社の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、海外専用の危機対応支援会社と提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。

4 指標とターゲット

▶詳細はSection7をご覧ください。
» P.191 ガバナンスデータ

Section

7

ファクトデータ

173 環境データ
188 社会データ
191 ガバナンスデータ
192 独立保証報告書
193 10ヵ年ハイライト(連結)
197 財務分析
201 セグメント別売上高・営業利益
202 連結財務諸表
206 会社情報
207 株式情報

環境データ①

取り組みテーマ	KPI	単位	2017 実績	2018 実績	2019 実績	2020 実績	2021 目標	2021 実績	2022 目標
脱炭素社会への貢献	戸建住宅ZEH比率*1	%	76	79	87	91	89	92	90
	賃貸住戸ZEH比率*2	% 戸	— —	— 380	— 450	— 2,976	— 1,800	— 8,501	50 —
	分譲マンションZEH戸数・比率*3	戸 %	— —	12 —	— —	32 —	196 35.0	192 39.4	540 85.0
	いどころ暖熱戸数*4	戸	–	–	–	1,005	1,200	1,338	1,250
	RE100進捗率*5	%	–	–	1	16.4	25	33.5	35
	新築住宅からのCO_2排出削減率*6	%	36.1	38.1	41.6	54.7	2030年度までに45%削減	55.5	2030年度までに45%削減
	事業活動におけるCO_2排出削減率*7	%	19.1	22.0	28.2	39.2	2030年度までに75%削減*14	46.6	2030年度までに75%削減*14
生物多様性保全	生態系に配慮した植栽*8	万本	1,409	1,502	1,611	1,709	1,800	1,810	1,900
資源循環	廃棄物比率（新築）*9	%	5.5	5.5	5.8	5.8	5.5	5.4	5.2
	廃棄物リサイクル率（新築）*10	%	100	100	100	100	100	100	100
	廃棄物リサイクル率（アフター・リフォーム）*11	%	95.5	94.9	94.3	92.8	90%以上	95.6	90%以上
サプライチェーン・マネジメント	脱炭素化協力サプライヤー比率*12	%	–	–	–	18.6	2030年度までに80%	22.2	2030年度までに80%
	持続可能な木材調達比率*13	%	91.9	93.6	95.3	97.0	97.2	97.2	97.4

＊1　北海道以外のエリアにおける請負・分譲住宅のZEH比率
＊2　ZEH Ready以上の受注戸数の比率（入居者売電に限る、2021年までは戸数）
＊3　ZEH Oriented以上の累積竣工戸数。2022年度は販売比率目標も追加設定
＊4　部分断熱・暖房リフォーム「いどころ暖熱」を実施した戸数
＊5　事業活動で使用した電力量に対する、「積水ハウスオーナーでんき」が購入した卒FITを迎えた太陽光発電電力量などの比率
＊6　スコープ3・カテゴリ11排出量の2013年度比削減率。現SBT目標のバウンダリーでの算定（鴻池組を除く）
＊7　スコープ1,2排出量の2013年度比削減率。時系列での削減率を比較可能にするために、2019年度に連結子会社になった鴻池組の過去のCO_2排出量を削減率目標の基準年度である2013年度、および2017年度から2019年度に遡及して加算し、削減率を再計算しています。
また、本レポートより、施工における協力会社が使用したエネルギー（電力・軽油・ガソリン・灯油）はスコープ3に算入する方法に変更しました。過去のCO_2排出量を削減率目標の基準年度である2013年度、および2017年度から2020年度に遡及して加算し、削減率を再計算しています。
＊8　「5本の樹」計画に基づく植栽累積本数
＊9　新築工業化住宅製品の生産原材料および資源投入量に対する廃棄物比率
＊10　新築工業化住宅製品の廃棄物リサイクル率
＊11　アフターサポート・リフォーム工事における廃棄物リサイクル率
＊12　当社主要サプライヤーがSBT目標を設定した割合
＊13　「木材調達ガイドライン」SおよびAランク木材の比率
＊14　対象に鴻池組を含め、1.5℃に整合する削減目標への引き上げを検討中

環境データ②

マテリアルバランス（2021年度における事業活動の環境負荷の把握）

積水ハウスグループは、環境保全活動を効果あるものにするために、国内外における開発・設計、工場生産、施工、解体などのライフサイクルの各段階における環境負荷を把握し、報告しています。

INPUT

開発・設計		工場生産		施工*1		解体	
エネルギー	**176,401 MWh**	**エネルギー**	**138,269 MWh**	**エネルギー**	**40,247 MWh**	新築工事などの施工に先立ち実施する解体工事の投入エネルギー・廃棄物などを示します。	
電力	49,636 MWh	電力	43,027 MWh	電力	16,405 MWh	**エネルギー**	**— MWh**
ガソリン	11,433 kl	都市ガス	3,592 千m³	軽油	2,135 kl	データ集計の制約により、2021年度の「解体」エネルギー使用量とCO₂排出量などは開示の対象外としました（次年度以降の集計を予定）。	
軽油	316 kl	LPG	1,796 t	ガソリン	133 kl		
都市ガス	517 千m³	LNG	1,471 t	灯油	20 kl		
プロパンガス	46 千m³	灯油	182 kl				
灯油	25 kl	軽油	61 kl				
温水・冷水・蒸気	19,526 GJ	ガソリン	20 kl				
水	**248 千m³**	**水**	**612 千m³**	**水**	**216 千m³**	**水**	**— 千m³**
上水道	248 千m³	上水道	134 千m³	上水道	216 千m³	上水道	— 千m³
		工業用水	22 千m³				
		地下水	457 千m³				

事業活動

開発・設計 ／ 工場生産 ／ 施工*1 ／ 解体

OUTPUT

開発・設計		工場生産		施工*1		解体	
CO_2排出量	**45,887 t-CO_2**	**CO_2排出量**	**29,304 t-CO_2**	**CO_2排出量**	**12,997 t-CO_2**	**CO_2排出量**	**— t-CO_2**
廃棄物*2	**86 t（リサイクル率 76.7%）**	**廃棄物**	**13,228 t（リサイクル率 100%）**	**廃棄物**	**630,358 t（リサイクル率 97.1%）**	**廃棄物**	**377,765 t（リサイクル率 96.7%）**
紙	59 t	ガラス陶磁器くず	4,411 t	コンクリート	258,604 t	コンクリート	195,199 t
その他	27 t	金属くず	5,103 t	建設汚泥	172,300 t	木くず	78,618 t
		汚泥	1,836 t	がれき類その他	27,919 t	がれき類その他	37,100 t
		木くず	1,034 t	アスファルトコンクリート	42,407 t	混合（管理型含む）	20,749 t
		その他	843 t	その他	129,128 t	その他	46,098 t

*1 当社グループと資本関係のない協力会社が施工時に使用したエネルギーに係るCO_2排出量は、2021年度実績からスコープ3カテゴリ1に計上する方法に変更しました。
これに伴い、当該協力会社が施工時に使用したエネルギーを「エネルギー」に含んでいません。従来の算定方法によるエネルギー使用量は160,399MWh、CO_2排出量は44,689t-CO_2です。
*2 本社ビル分

※1 2021年度より、エネルギー使用量（合計）の単位をGJからMWhに変更しました。
※2 すべての事業活動の廃棄物に有価物が含まれます。
※3 集計対象範囲：積水ハウス（単体）、国内の主要な連結子会社（38社）、海外の主要な連結子会社（12社）
集計対象期間：原則として2021年度（2021年2月～2022年1月）。データ集計の制限から、一部データは推計値を含みます。

環境データ③

各データの算定基準

活動	環境指標	算定方法
開発・設計	エネルギー・CO_2	●積水ハウス（単体）、国内の主要な連結子会社（38社）、海外の主要な連結子会社（12社）のエネルギー使用量およびCO_2排出量。 ●2021年度実績より、エネルギー使用量（合計）の単位をGJからMWhに変更。エネルギー使用量については、電力購入量+Σ（各燃料使用量×各燃料の単位発熱量÷3.6（GJ/MWh））+Σ各熱使用量÷3.6（GJ/MWh）にて算定（米国事務所については一部推計による算定値を含む）。各燃料の単位発熱量は、「地球温暖化対策の推進に関する法律」の値を採用*。 ●CO_2排出量（t-CO_2）については、電力購入量×CO_2排出係数+Σ（各燃料使用量×各燃料のCO_2排出係数）+Σ（各熱使用量×各熱のCO_2排出係数）にて算定。国内のCO_2排出係数は、「地球温暖化対策の推進に関する法律」の値を採用*。海外電力のCO_2排出係数は、IEA「CO_2 Emissions from Fuel Combustion 2019」に基づき設定。
	廃棄物	●積水ハウス（単体）本社事務所（同居する連結子会社の事務所を含む）からの廃棄物排出量。
工場生産	エネルギー・CO_2	●積水ハウス（単体）の国内5工場、イングルバーン工場（オーストラリア）のエネルギー使用量およびCO_2排出量。 ●2021年度実績より、エネルギー使用量（合計）の単位をGJからMWhに変更。エネルギー使用量については、電力購入量+Σ（各燃料使用量×各燃料の単位発熱量÷3.6（GJ/MWh））にて算定。各燃料の単位発熱量は、「地球温暖化対策の推進に関する法律」の値を採用*。 ●CO_2排出量（t-CO_2）については、電力購入量×CO_2排出係数+Σ（各燃料使用量×各燃料のCO_2排出係数）にて算定。電力のCO_2排出係数、各燃料のCO_2排出係数は、「地球温暖化対策の推進に関する法律」の値を採用*。ただし、イングルバーン工場（オーストラリア）の電力のCO_2排出係数は、IEA「CO_2 Emissions from Fuel Combustion 2019」の値を採用。
	廃棄物	●積水ハウス（単体）国内5工場からの廃棄物排出量。
施工	エネルギー・CO_2	●積水ハウス（単体）、積和建設（15社）、鴻池組が、国内の建築・土木工事（鴻池組については、建築・土木工事に伴う解体工事と、解体のみの工事を含む）にて使用した電力、燃料などのエネルギー使用量およびCO_2排出量。 ●2021年度より、エネルギー使用量（合計）の単位をGJからMWhに変更。エネルギー使用量については、上記エネルギー使用量に、エネルギー種別ごとの単位発熱量を乗じ、3.6（GJ/MWh）で除して算定。 ●鴻池組の施工現場については、同社主幹事の国内建築・土木工事（解体のみの工事は除く）に伴うエネルギー使用量とCO_2排出量。建設機械の燃料使用量は、一般社団法人日本建設機械施工協会の建設機械など損料表により建設機械の稼働日数から算定。また、請負金額1億円未満の小規模工事については推計してエネルギー使用量およびCO_2排出量を算定。 ●CO_2排出量については、上記エネルギー使用量に、エネルギー種別ごとのCO_2排出係数を乗じて算定。 （当社グループと資本関係のない協力会社の施工従業員の通勤移動エネルギーに係るCO_2排出量は、2020年度実績からスコープ3カテゴリ7に計上）
	廃棄物	●積水ハウス（単体）、積和建設（15社）、積水ハウスリフォームの新築、アフターメンテナンス、リフォームの施工現場からの廃棄物排出量。 ●鴻池組の国内の建築・土木工事に伴う廃棄物排出量（建築・土木工事に伴う解体工事と、解体のみの工事を含む）。
解体	廃棄物	●積水ハウス（単体）、積和建設（15社）、積水ハウスリフォームによる住宅・ビルなどの解体現場からの廃棄物排出量。

＊「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づく単位発熱量とCO_2排出係数。電力排出係数については「電気事業者別排出係数（特定排出者の温室効果ガス排出量算定用）R2年度実績」（環境省・経済産業省 2022年1月7日公表、2月17日一部修正）の電気事業者別係数を使用

環境データ④

2021年度バリューチェーン温室効果ガス（GHG）排出状況

スコープ1,2温室効果ガス排出量

（t-CO_2e）

分類	内容	CO_2*1	HFC*2	その他*3	排出量合計	対象
スコープ1	主に使用した燃料からのCO_2排出量	52,844	73	0	52,917	積水ハウス（単体）、国内外の主要な連結子会社（50社）
スコープ2*4	購入した電力と熱に伴うCO_2排出量	35,270	—	0	35,270	積水ハウス（単体）、国内外の主要な連結子会社（50社）
合計		88,114	73	0	88,187	—

＊1 積水ハウスグループの開発・設計、生産、施工、解体におけるエネルギー起源CO_2排出量（当社グループと資本関係のない協力会社が施工時に使用したエネルギーに係るCO_2排出量は、2021年度実績からスコープ3カテゴリ1に計上する方法に変更しました。
従来の算定方法によるスコープ1排出量は79,782t-CO_2、スコープ2排出量は40,024t-CO_2、合計は119,806t-CO_2です）
＊2 ハイドロフルオロカーボン。積水ハウス（単体）が排出
＊3 CH_4（メタン）、N_2O（亜酸化二窒素）、PFC（パーフルオロカーボン）、SF_6（六フッ化硫黄）など
＊4 マーケット基準により算定

スコープ1,2温室効果ガス（GHG）地域別排出状況

（t-CO_2e）

日本	アメリカ	オーストラリア	イギリス	中国	合計
86,227	601	367	8	983	88,187

スコープ3温室効果ガス排出量

（t-CO_2）

分類		対象カテゴリ	排出量*	対象
（上流）	カテゴリ1	購入した物品・サービス【原材料】	1,833,964	積水ハウス（単体）、鴻池組
	カテゴリ2	資本財	135,148	積水ハウス（単体）
	カテゴリ3	スコープ1,2に含まれない燃料・エネルギー関連の活動	15,564	積水ハウス（単体）、主要な連結子会社（50社）
	カテゴリ4	上流の輸送・流通【輸送】	30,544	積水ハウス（単体）、鴻池組
	カテゴリ5	事業から発生する廃棄物【事業廃棄物】	128,392	積水ハウス（単体）、鴻池組
	カテゴリ6	出張	5,575	積水ハウス（単体）
	カテゴリ7	従業員の通勤	22,385	積水ハウス（単体）
	カテゴリ8	上流のリース資産	—	（リース車両（社用車）などから排出されるCO_2はスコープ1に計上）
（下流）	カテゴリ9	輸送、配送（下流）	—	（対象外）
	カテゴリ10	販売した製品の加工	—	（対象外）
	カテゴリ11	販売した製品の使用【居住】	2,748,656	積水ハウス（単体）
	カテゴリ12	販売した製品の廃棄後の処理【製品廃棄処理】	156,782	積水ハウス（単体）、鴻池組
	カテゴリ13	下流のリース資産	4,785	積水ハウス（単体）
	カテゴリ14	フランチャイズ	—	（対象外）
	カテゴリ15	投資	—	（対象外）
合計			5,081,794	

＊ 当社グループと資本関係のない協力会社が施工時に使用したエネルギーに係るCO_2排出量は、2021年度実績からスコープ3カテゴリ1に計上する方法に変更しました。従来の算定方法によるスコープ3カテゴリ1排出量は1,802,272t-CO_2、スコープ3カテゴリ3排出量は18,072t-CO_2です。

環境データ⑤

各カテゴリの算定基準

対象カテゴリ	環境指標	算定方法
カテゴリ1	購入した物品・サービス【原材料】	積水ハウス（単体）および鴻池組が購入した物品およびサービス（施工現場にて当社と資本関係のない協力会社が使用した電力、燃料などのエネルギー使用量）を対象として算定。積水ハウス（単体）の工場などの原材料および鴻池組の主要購入資材について原材料種類別購入額（百万円）もしくは主要購入資材について原材料種類別購入量（物量）×原材料種類別CO_2排出係数（t-CO_2／百万円）もしくは物量ベースの排出原単位を使用して算定。原材料種類別CO_2排出係数は、環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドラインVer.2.3（2017年12月）」および別紙「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベースVer.3.1（2021年3月）」の値を使用。鴻池組を除く新築施工現場の電力使用量は、当社実績から推計した施工現場仮設電力使用量（kWh／日）×戸建住宅1棟当たりの平均施工日数（日／棟）×年間施工棟数（出荷ベース）（棟）から、積水ハウス（単体）、積和建設（15社）が国内の建築・土木工事（解体のみの工事は除く）にて使用した電力使用量を差し引くことで算定。軽油使用量は、当社実績に基づく戸建住宅1棟当たりの重機軽油使用量（L／棟）×年間施工棟数（出荷ベース）（棟）にて算定。鴻池組施工現場分については、工事協力会社が使用した電力や燃料などのエネルギー使用量を対象として算定。CO_2排出量については、上記エネルギー使用量に、エネルギー種別ごとのCO_2排出係数を乗じて算定。ただし、エネルギー種別ごとの単位発熱量およびCO_2排出係数は、「地球温暖化対策の推進に関する法律」の値を採用*。
カテゴリ2	資本財	建物・建物付属設備・構築物・機械装置を対象として、「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベースVer.3.1（2021年3月）」の［6］資本財の価格当たりの排出原単位〈事務局〉に基づき、算定。
カテゴリ3	スコープ1,2に含まれない燃料・エネルギー関連の活動	スコープ2にて対象とした使用電力・蒸気について、「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベースVer3.1（2021年3月）」の［7］電気・熱使用量当たりの排出原単位〈事務局〉ならびに「カーボンフットプリントコミュニケーションプログラム 基本データベースVer.1.01（国内データ）」の排出原単位に基づき、算定。
カテゴリ4	上流の輸送・流通【輸送】	積水ハウス（単体）および鴻池組について、「エネルギーの使用の合理化等に関する法律」ならびに「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づいて算定。エネルギーの使用の合理化等に関する法律に基づく燃費法（実測燃費が不明な場合の燃費を採用）、ならびに「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づいて算定。なお、各燃料の単位発熱量およびCO_2排出係数は、「エネルギーの使用の合理化等に関する法律」および環境省・経済産業省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル Ver.4.8（2022年1月）」の値を採用。
カテゴリ5	事業から発生する廃棄物【事業廃棄物】	積水ハウス（単体）、積和建設（15社）、積水ハウスリフォームの新築、アフターメンテナンス、リフォームの施工ならびに鴻池組の国内の建築・土木工事から発生した廃棄物量（t）に廃棄物種類別CO_2排出係数（t-CO_2／t）を乗じて算定。廃棄物種類別CO_2排出係数（t-CO_2／t）は、環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン Ver.2.3（2017年12月）」別紙「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベースVer.3.1（2021年3月）」の値を採用。
カテゴリ6	出張	従業員の出張費（旅費交通費）に「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベースVer3.1（2021年3月）」の［11］交通費支給額当たりの排出原単位〈事務局〉を乗じて算定。
カテゴリ7	従業員の通勤	従業員の通勤費に「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベースVer3.1（2021年3月）」の［11］交通費支給額当たりの排出原単位〈事務局〉を乗じて算定。
カテゴリ8	上流のリース資産	上流のリース資産（車両、重機、設備など）の利用に伴うCO_2排出量は、スコープ1およびスコープ2に計上。
カテゴリ11	販売した製品の使用【居住】	積水ハウス（単体）が年間供給したすべての戸建住宅および低層賃貸住宅の居住段階のエネルギー消費に基づくCO_2排出量を算定。供用年数を戸建住宅60年、賃貸住宅45年と想定。「建築物のエネルギー消費性能の向上に関する法律」に準拠したエネルギー消費性能計算プログラムを用い、断熱・設備仕様の実績に応じた一次エネルギー消費量を求め、これをCO_2に換算し、算定。CO_2排出係数は、「地球温暖化対策の推進に関する法律」の値を採用*。
カテゴリ12	販売した製品の廃棄後の処理【製品廃棄処理】	積水ハウス（単体）の工場からの全出荷材（重量）と現場調達材（重量）、および鴻池組の国内の建築工事物件が解体時に廃棄物になった場合に想定される廃棄物種類に分類（廃棄物種類別分類（重量））し、廃棄物種類別分類（重量）×廃棄物種類別CO_2排出係数（t-CO_2／t）にて算定。廃棄物種類別CO_2排出係数（t-CO_2／t）は、環境省・経済産業省「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン Ver.2.3（2017年12月）」別紙「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース Ver.3.1（2021年3月）」の値を採用。
カテゴリ13	下流のリース資産	保有するビルに入居するテナントなどを対象に、「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベースVer.3.1（2021年3月）」の［16］建物用途別・単位面積当たりの排出原単位〈事務局〉を使用。保有するビルの用途別入居面積に、排出原単位を乗じて算定。

＊「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づく単位発熱量とCO_2排出係数。電力排出係数については「電気事業者別排出係数（特定排出者の温室効果ガス排出量算定用）R2年度実績」（環境省・経済産業省 2022年1月7日公表、2月17日一部修正）の電気事業者別係数を使用

環境データ⑥

PRTR法対象物質の排出量・移動量

(kg／年)

工場	PRTR政令番号	CAS NO.	物質名	排出量				移動量		取扱量
				大気への排出	水域への排出	土壌への排出	当該事業所における埋立処分	下水道への移動	当該事業所外への移動(廃棄物処理)	
東北工場	349	108-95-2	フェノール	0	0	0	0	0	0	4,708
	405	—	ほう素およびその化合物	0	7,245	0	0	0	8,715	17,758
	412	—	マンガンおよびその化合物	0	0	0	0	0	0	1,059
	—	—	(行政報告非該当合計)	13	0	0	0	0	130	1,136
			小計	21	560	0	0	0	36	617
関東工場	1	—	亜鉛の水溶性化合物	34	7,805	0	0	0	8,881	25,278
	80	1330-20-7	キシレン	0	0	0	0	0	148	848
	240	100-42-5	スチレン	1,154	0	0	0	0	0	1,154
	300	108-88-3	トルエン	0	0	0	0	0	0	1,774
	412	—	マンガンおよびその化合物	8,232	0	0	0	0	0	8,232
	412	—	(行政報告非該当合計)	108	0	0	0	0	668	3,449
			小計	2,634	0	0	0	0	0	2,634
静岡工場	1	—	亜鉛の水溶性化合物	12,129	0	0	0	0	816	18,092
	300	108-88-3	トルエン	0	0	0	0	0	70	2,025
	349	108-95-2	フェノール	6,029	0	0	0	0	103	6,145
	405	—	ほう素およびその化合物	0	0	0	0	0	0	6,138
	411	50-00-0	ホルムアルデヒド	0	1,524	0	0	0	4,204	19,340
	412	—	マンガンおよびその化合物	102	0	0	0	0	878	4,591
	—	—	(行政報告非該当合計)	385	94	0	0	0	218	1267
			小計	6,516	1,618	0	0	0	5,472	39,505
兵庫工場	—	—	(行政報告対象外物質合計)	812	0	0	0	0	0	763
			小計	812	0	0	0	0	0	763
山口工場	1	—	亜鉛の水溶性化合物	0	25	0	0	0	416	1,103
	53	100-41-4	エチルベンゼン	1,330	0	0	0	0	0	1,330
	80	1330-20-7	キシレン	3,929	0	0	0	0	0	3,929
	296	95-63-6	1,2,4-トリメチルベンゼン	2,328	0	0	0	0	0	2,328
	300	108-88-3	トルエン	2,072	0	0	0	0	0	2,072
	412	—	マンガンおよびその化合物	66	42	0	0	0	502	2,116
	—	—	(行政報告非該当合計)	24	0	0	0	0	0	1,107
			小計	9,749	67	0	0	0	918	13,985
			合計	29,240	9,490	0	0	0	16,087	97,622

※ 集計期間：2020年4月～2021年3月

環境データ⑦

グループ消費エネルギー量*1

(MWh)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
開発・設計	198,634	191,117	183,581	185,884	176,401
工場生産	160,546	152,163	147,498	128,198	138,269
施工	104,197	95,054	90,525	174,647	40,247*2
解体	6,088	5,709	5,647	3,949	—
合計	469,464	444,043	427,252	492,678	354,917

*1 2020年度から鴻池組を含みます。
*2 当社グループと資本関係のない協力会社が施工時に使用したエネルギーに係るCO_2排出量は、2021年度実績からスコープ3カテゴリ1に計上する方法に変更しました。これに伴い、当該協力会社が施工時に使用したエネルギーを「エネルギー」に含んでいません。従来の算定方法によるエネルギー使用量は160,399MWhです。

消費エネルギー原単位*1

(kWh／百万円)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
開発・設計	92	88	76	76	68
工場生産	74	70	61	52	53
施工	48	44	37	71	16*2
解体	3	3	2	2	—
合計	217	205	176	201	137

*1 2020年度から鴻池組を含みます。
*2 当社グループと資本関係のない協力会社が施工時に使用したエネルギーに係るCO_2排出量は、2021年度実績からスコープ3カテゴリ1に計上する方法に変更しました。これに伴い、当該協力会社が施工時に使用したエネルギーを「エネルギー」に含んでいません。従来の算定方法による消費エネルギー原単位66kWh／百万円です。

再生可能エネルギー（電力）の購入状況

(MWh)

		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
電力購入量（合計）*		117,493	112,547	106,720	115,039	109,068
	うち、再生可能エネルギー	1,440	1,440	2,368	6,609	29,946

* 2020年度から鴻池組を含みます。

工場消費エネルギー（種別内訳）

	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
電力	MWh	49,613	47,155	45,610	39,198	43,027
都市ガス	千m^3	2,576	4,067	3,920	3,337	3,592
LPG	t	3,835	2,055	1,982	1,729	1,796
LNG	t	1,523	1,439	1,437	1,333	1,471
灯油	kl	234	223	214	186	182
軽油	kl	76	73	64	55	61
ガソリン	kl	37	33	29	21	20
重油	kl	0	0	0	0	0
温水	GJ	0	0	0	0	0

生産投入資材量

(千t)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
金属類	300	276	271	239	264
コンクリート類	264	246	243	213	235
ガラス・陶磁器類	255	237	229	198	215
木類	153	145	139	124	135
その他	86	80	78	69	76
合計	1,058	984	960	843	924

グループ水使用量

(千m^3)

		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
上水道		666	645	634	597	598
	うち、生産工場分	146	149	140	130	134
地下水		478	529	446	462	457
	うち、生産工場分	478	529	446	462	457
工業用水（中水）		30	32	32	24*	22
	うち、生産工場分	30	32	32	24*	22
合計		1,174	1,206	1,112	1,083	1,076
	うち、生産工場分	654	710	618	616	612

* 精度向上のため、数値を見直しています。

グリーン購入率など

(%)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
グリーン購入率	93.0	92.7	91.7	89.5	91.2
再生コピー紙使用率	99.5	99.7	99.8	99.7	99.9

※ 積水ハウス（単体）を対象

環境データ⑧

スコープ1,2,3温室効果ガス（GHG）排出量の推移[*1]

（千t-CO_2）

		分類	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度[*2]
スコープ1,2	スコープ1	主に使用した燃料に伴うCO_2排出量	77	73	71	86	53
	スコープ2	購入した電力と熱に伴うCO_2排出量	63	58	51	49	35
		スコープ1,2合計	140	131	121	135	88
スコープ3	カテゴリ1	購入した物品サービス【原材料】	1,582	1,561	1,538	2,040	1,834
	カテゴリ2	資本財	26	99	51	75	135
	カテゴリ3	スコープ1,2に含まれない燃料・エネルギー関連の活動	17	17	15	18	16
	カテゴリ4	輸送、配送（上流）【輸送】	34	32	31	30	31
	カテゴリ5	事業から発生する廃棄物【事業廃棄物】	111	95	98	131	128
	カテゴリ6	出張	7	7	7	6	6
	カテゴリ7	従業員の通勤	2	2	2	19	22
	カテゴリ8	上流のリース資産[*3]	—	—	—	—	—
	カテゴリ9	輸送、配送（下流）	—	—	—	—	—
	カテゴリ10	販売した製品の加工	—	—	—	—	—
	カテゴリ11	販売した製品の使用【居住】	3,944	3,817	3,605	2,792	2,749
	カテゴリ12	販売した製品の廃棄後の処理【製品廃棄処理】	185	137	152	155	157
	カテゴリ13	下流のリース資産	13	11	6	6	5
	カテゴリ14	フランチャイズ	—	—	—	—	—
	カテゴリ15	投資	—	—	—	—	—
		スコープ3合計	5,921	5,778	5,505	5,272	5,082
		スコープ1,2,3合計	6,061	5,909	5626	5,407	5,170

＊1 2020年度から鴻池組を含みます。
＊2 当社グループと資本関係のない協力会社が施工時に使用したエネルギーに係るCO_2排出量は、2021年度実績からスコープ3カテゴリ1に計上する方法に変更しました。
従来の算定方法によるスコープ1排出量は80千t-CO_2、スコープ2排出量は40千t-CO_2、スコープ1,2合計は120千t-CO_2、スコープ3カテゴリ1排出量は1,802千t-CO_2、スコープ3カテゴリ3排出量は18千t-CO_2です。
＊3 リース車両（社用車）などから排出されるCO_2はスコープ1に計上

環境データ⑨

温室効果ガス排出量の推移（スコープ1,2）

（千t-CO_2）

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
開発・設計	63	60	54	51	46
工場生産	47	44	42	34	29
施工	29	26	25	49	13*
解体	2	1	1	1	—
合計	141	131	122	135	88

＊当社グループと資本関係のない協力会社が施工時に使用したエネルギーに係るCO_2排出量は、2021年度実績からスコープ3カテゴリ1に計上する方法に変更しました。従来の算定方法による施工のスコープ1,2排出量は45千t-CO_2、合計は120千t-CO_2です。

温室効果ガス排出原単位（スコープ1,2）

（kg -CO_2／百万円）

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
開発・設計	29.4	27.6	22.3	20.7	17.7
工場生産	21.7	20.4	17.2	14.0	11.3
施工	13.2	12.1	10.4	19.9	5.0*
解体	0.7	0.7	0.6	0.4	—
合計	65.0	60.8	50.5	55.0	34.0

＊当社グループと資本関係のない協力会社が施工時に使用したエネルギーに係るCO_2排出量は、2021年度実績からスコープ3カテゴリ1に計上する方法に変更しました。従来の算定方法による施工の温室効果ガス排出原単位は17.3kg-CO_2／百万円、合計は46.3kg-CO_2／百万円です。

工場生産（事業操業）における温室効果ガス排出原単位（スコープ1,2）

（kg -CO_2／m^2*）

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
工場生産	13.9	14.1	13.7	12.8	10.0

＊部材などを出荷した建物の延べ床面積

PRTR法対象物質の排出量・移動量

（t）

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
排出量・移動量	103.9	78.6	81.0	63.9	54.8

※ 行政に報告した年度（例：2021年度は2020年度実績）

廃棄物発生量

（千t）

		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
廃棄物発生量*		678.6	638.4	619.8	1,107.4	1,021.4
内訳	非リサイクル廃棄物	22.3	17.9	16.3	33.4	31.0
	リサイクル廃棄物	656.3	620.4	603.6	1,074.0	990.4
		96.7%	97.2%	97.4%	97.0%	97.0%

＊2020年度から鴻池組を含みます。

有害廃棄物の排出

（千t）

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
特別管理産業廃棄物排出量*	0.081	0.1037	0.1627	0.962	0.612

＊2020年度から鴻池組を含みます。

放流先別排水量

（千m^3）

		2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
下水道		485	459	455	443	472
	うち、生産工場分	13	9	9	8	8
河川		325	362	342	345	302
	うち、生産工場分	325	362	342	345	302
合計		810	821	797	788	774
	うち、生産工場分	338	371	351	353	310

生物化学的酸素要求量（BOD）

（t）

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
東北工場	0.070	0.069	0.071	0.053	0.061
関東工場	0.359	0.340	0.653	0.755	0.771
静岡工場	0.103	0.077	0.057	0.088	0.094
兵庫工場	0.511	0.380	0.170	0.043	0.056
山口工場	0.391	0.364	0.303	0.238	0.279
合計	1.435	1.230	1.255	1.178	1.261

化学的酸素要求量（COD）

（t）

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
関東工場	1.980	1.717	2.482	2.187	1.918
兵庫工場	0.383	0.311	0.174	0.061	0.085
山口工場	0.920	0.897	0.920	0.753	0.835
合計	3.284	2.925	3.577	3.001	2.839

※ 上記以外の工場については、海域放流がなく、規制対象外であるため未把握

SOx・NOx排出量（国内工場）

（t）

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
硫黄酸化物（SOx）	0.058	0.063	0.061	0.055	0.057
窒素酸化物（NOx）	5.57	5.36	4.65	3.44	5.67

環境データ⑩

積水ハウスグループの国内5工場（東北・関東・静岡・兵庫・山口）における2021年度の生産段階のエネルギー使用量、排出物発生量、水質管理状況などと環境活動を取りまとめ、報告しています。

東北・関東・静岡・山口の各生産工場で鉄骨部材やパネル部材の製造と木材加工を行っています。また、兵庫工場・関東工場で高性能コンクリート外壁材の「ダインコンクリート」、東北工場・静岡工場で「シャーウッド」専用オリジナル陶版外壁「ベルバーン」をそれぞれ製造しています。すべての工場で徹底した生産品質管理体制を整えるとともに、地域環境への影響に配慮し、大気や水域への排出物などについては法令よりも厳しい自主基準値を定めて、定期的に測定・管理しています。 なお、2021年度中に、化学物質、石油および燃料の重大な漏出はありません。

「サイトレポート」に掲載の数値データは、上記の国内5工場における生産段階でのデータをまとめたもので、施工現場からの排出物を取り扱う「資源循環センター」は、報告集計の対象から除外しています。



東北工場



関東工場



静岡工場



兵庫工場



山口工場

環境データ⑪（サイトレポート）

東北工場



所在地	宮城県加美郡色麻町大原8番地
設立年月	1997年8月
工場総面積	121,458m^2
主要建物面積	60,420m^2
最大生産能力	300棟／月

主なエネルギー・資材使用量

エネルギー・資源	単位	使用量
電気	MWh／年	5,263.7
灯油	kl／年	0.4
軽油	kl／年	3.2
LPG	t／年	1,037.9
上水	千m^3／年	17.2

廃棄物発生量とリサイクル率

東北工場	発生量(t)	リサイクル率	マテリアルリサイクル率
ガラス・陶磁器類	1,837.5	100%	100%
金属類	301.3	100%	100%
汚泥	87.8	100%	100%
木くず	8.9	100%	0%
その他	54.4	100%	49.4%
総量	2,289.9	100%	98.4%

排水の状況（放流先）

排出物	単位	河川	下水道	総量
排水	千m^3	17.6	—	17.6

大気分析結果

排出物	単位	実測値	法規制値	自主基準値
NOx	ppm	15未満	180	60
SOx	Nm^3／h	0.04未満	17.5	0.175
ばいじん	g／Nm^3	0.005	0.25	0.025

水質分析結果

排出物	単位	実測値	水濁法規制値	条例／協定等規制値	自主基準値
PH	—	7.3	5.8～8.6	5.8～8.6	5.9～8.5
全クロム	mg／l	0.1未満	2	—	1
銅	mg／l	0.1未満	3	—	1.5
フェノール	mg／l	0.1未満	5	—	2.5
n-Hex	mg／l	0.5未満	5	5	3
マンガン	mg／l	0.1未満	10	—	5
鉄	mg／l	0.1未満	10	—	5
フッ素	mg／l	0.2未満	8	—	4
リン	kg／日	—	—	—	—
窒素	kg／日	—	—	—	—
COD	kg／日	—	—	—	—
BOD	mg／l	3.5	120	20	20
SS	mg／l	6.1	150	150	60
大腸菌	個／cm^3	153	3,000	3,000	1,500
その他	—	—	—	—	—
亜鉛	mg／l	0.3	2	—	1

1. 生産時（工場生産+出荷輸送）のCO_2排出量削減への取り組み

生産時におけるCO_2排出量削減の取り組みとして、材料歩留まり向上施策を実施することにより生産効率を上げた省エネルギーや、エアコンなど機器更新による省エネルギーを行いました。また、陶版外壁「ベルバーン」の製造工程において焼成炉で生じた排熱を乾燥炉に取り込み利用することで、乾燥炉の熱源として使用するLPGの使用量を削減しました。さらに、幹線・地域配送ともに積載効率の向上に注力し、トラック台数とCO_2排出量を削減しました。特に、大型物件においては、出荷日を集約し、満載運行できるよう対応しています。



廃熱利用（乾燥炉）

2. 資源循環への取り組み

「ベルバーン」在庫品の一部を静岡工場に転送し、遮音床充填材としてリサイクル利用しています。製造各工程において、材料歩留まりを向上させ、生産効率を高める取り組みを継続しています。資源循環センターではトレーサビリティを徹底。新築施工現場からの廃棄物の現物調査を継続し、重点部材について調査や支店へのフィードバックを密接に行うことで、システムの改善、廃棄物の減量化に取り組んでいます。

3. 生態系ネットワークの復活・社会貢献活動

地域貢献活動として、従業員の健康増進も兼ねて「クリーンウォーキング」を行いました。2021年度は新型コロナウイルスの感染拡大防止の観点から、会場を宮城県3ヵ所（加美郡色麻町、大崎市古川穂波、富谷市明石台）に分けて実施しました。社会状況を踏まえた地域貢献活動を今後も継続します。



クリーンウォーキング（色麻町）



クリーンウォーキング（古川穂波）



クリーンウォーキング（明石台）

環境データ⑫（サイトレポート）

関東工場



所在地	茨城県古河市北利根2番地
設立年月	1970年8月
工場総面積	309,547m^2
主要建物面積	114,243m^2
最大生産能力	870棟／月

主なエネルギー・資材使用量

エネルギー・資源	単位	使用量
電気	MWh／年	14,247
灯油	kl／年	11.4
軽油	kl／年	29.5
LPG	t／年	114
都市ガス	千m^3／年	2,598
上水	千m^3／年	15.0
地下水	千m^3／年	439.7

廃棄物発生量とリサイクル率

関東工場	発生量(t)	リサイクル率	マテリアルリサイクル率
ガラス・陶磁器類	878.6	100%	100%
金属類	1,869.3	100%	100%
汚泥	858.6	100%	100%
木くず	391.8	100%	38.7%
その他	238.6	100%	76.1%
総量	4,236.9	100%	93.0%

排水の状況（放流先）

排出物	単位	河川	下水道	総量
排水	千m^3	190.0	—	190.0

大気分析結果

排出物	単位	実測値	法規制値	自主基準値
NOx	ppm	34未満	230	150
SOx	(K値)	0.11未満	14.5	7.0
ばいじん	g／Nm^3	0.004未満	0.20	0.10

水質分析結果

第一工場

排出物	単位	実測値	水濁法規制値	条例／協定等規制値	自主基準値
PH	—	8.1	5.8～8.6	5.8～8.6	6.0～8.4
全クロム	mg／l	0.1	2	1	0.5
銅	mg／l	0.1	3	3	1.5
フェノール	mg／l	0.1	5	1	0.5
n−Hex	mg／l	0.5	5	5	2.5
マンガン	mg／l	0.1	10	1	1
鉄	mg／l	0.1	10	10	5
フッ素	mg／l	1.1	8	8	6
リン	mg／l	0.3	16	16	8
窒素	mg／l	6.5	120	120	90
COD	mg／l	4.3	—	—	—
BOD	mg／l	1.7	160	25	15
SS	mg／l	1.2	200	40	20
大腸菌	個／cm^3	1.0	3,000	3,000	1,000
亜鉛	mg／l	0.1	2	2	1.5
ほう素およびその化合物含有量	mg／l	0.1	10	10	5
アンモニア、アンモニウム化合物、亜硝酸化合物および硝酸化合物含有量	mg／l	4.2	100	100	50.0
有機体炭素	mg／l	2.8	—	—	—
ATU-BOD	mg／l	1.5	—	—	—
1.4−ジオキサン	mg／l	0.005	0.5	0.05	—
塩化ビニルモノマー	mg／l	0.0002	—	—	—
1.2−ジクロロエチレン	mg／l	0.004	—	—	—

※ ダインパネル工場の水質分析結果はこちらをご覧ください。

ダインパネル工場の水質分析結果

1. 生産時（工場生産+出荷輸送）のCO_2排出量削減への取り組み

燃焼・蒸気発生方法の効率化を中心に、CO_2排出量削減活動を進めました。特に、外壁材の防錆塗装工程における乾燥炉熱源変更やボイラードレン回収・再利用の取り組みにより、多くの燃料使用量を削減することができました。



乾燥炉熱源の変更（ボイラー熱からバーナー化）



ボイラードレンの回収・再利用

2. 資源循環への取り組み

出荷輸送時のCO_2排出量削減に向け、輸送トラックへの積載方法を改善し、台数削減を図りました。一例として、鉄骨柱部材の荷台への積載方法を従来の2列積載から、3列に変更し、積載効率を向上させました。また、ベースの架台を転用し、1山の段数増や複数現場の同載台数の拡大などを実施して積載効率を向上させ、出荷輸送台数の削減を図りました。



2列から3列積載への改善

3. 生態系ネットワークの復活・社会貢献活動

毎年継続している、工場周辺道路の清掃、出勤時のマイカー乗り入れ台数削減によるCO_2排出削減、献血活動への参加、被災地復興支援商品購入のほかに、被災地食材を利用したご当地メニューの販売（昼食時）、ベルマークや使用済み切手・外貨、不要となった保存容器（食器）の社会福祉協議会への寄付活動を行いました。



工場周辺道路の清掃



被災地食材を利用したご当地メニュー



社会福祉協議会への寄付

環境データ⑬（サイトレポート）

静岡工場



所在地	静岡県掛川市中1100
設立年月	1980年8月
工場総面積	246,098m^2
主要建物面積	124,347m^2
最大生産能力	800棟／月

主なエネルギー・資材使用量

エネルギー・資源	単位	使用量
電気	MWh／年	13,913
灯油	kl／年	0.5
軽油	kl／年	0.3
LPG	t／年	120
LNG	千m^3／年	1,471
上水	千m^3／年	36.0
工業用水	千m^3／年	21.5

廃棄物発生量とリサイクル率

静岡工場	発生量(t)	リサイクル率	マテリアルリサイクル率
ガラス・陶磁器類	865.4	100%	100%
金属類	1,639.4	100%	100%
汚泥	619.1	100%	77.2%
木くず	304.7	100%	100%
その他	331.3	100%	57.1%
総量	3,759.9	100%	92.4%

排水の状況（放流先）

排出物	単位	河川	下水道	総量
排水	千m^3	47.2	2.5	49.7

大気分析結果

排出物	単位	実測値	法規制値	自主基準値
NOx	ppm	41	230	42
SOx	Nm^3／h	0.03	1.77	0.62
ばいじん	g／Nm^3	0.032未満	0.2	0.1

水質分析結果

排出物	単位	実測値	水濁法規制値	条例／協定等規制値	自主基準値
PH	—	7.8	5.8～8.6	5.8～8.6	6～8
全クロム	mg／l	0.1未満	2	2	—
銅	mg／l	0.05未満	3	1	—
フェノール	mg／l	0.05未満	5	5	—
n-Hex	mg／l	0.1未満	5	3	2
マンガン	mg／l	0.1未満	10	10	—
鉄	mg／l	0.1未満	10	10	3
フッ素	mg／l	0.2未満	8	0.8	—
リン	kg／日	—	—	—	—
窒素	kg／日	—	—	—	—
COD	kg／日	—	—	—	—
BOD	mg／l	2.0	160	20	10
SS	mg／l	1.9	160	30	10
大腸菌	個／cm^3	0	3,000	3,000	100
その他	—	—	—	—	—
アンモニア・アンモニウム化合物・亜硝酸化合物および硝酸化合物	mg／l	2.9	100	10	5
亜鉛含有量	mg／l	0.05	2	1	0.5

1. 生産時（工場生産+出荷輸送）のCO_2排出量削減への取り組み

2020年度末からの活動に加え、木工場コンプレッサーの更新、受水槽ポンプのインバータ制御、パネル工場照明のLED化などを実施しました。また、電着工程排気処理装置のポンプ停止、電着塗料の加温方法変更など、削減余地のある工程箇所を探して省エネルギー活動に反映しました。出荷輸送に関しては、最適拠点選択による輸送距離削減や積載効率向上における配送便数削減などを実施することで、CO_2排出量の削減に努めました。



パネル工場照明のLED化



木工場コンプレッサーの更新

2. 資源循環への取り組み

工場廃棄物を削減するために、木材柱の歩留まりの向上、廃水処理施設の改善による脱水汚泥の削減などに取り組みました。2020年12月から開始した、遮音床充填材に陶版外壁「ベルバーン」のラインアウト品をリサイクル利用する取り組みが2021年度も大きな成果を生みました。

3. 生態系ネットワークの復活・社会貢献活動

場内緑化計画に基づき場内緑化の維持・整備に注力するとともに、社会貢献活動として2021年5月、掛川市主催の「掛川潮騒の杜植樹祭」に参加しました。新型コロナウイルスの感染拡大防止の観点から人数制限がありましたが、津波被害の減少を目的とした海岸防災林の植樹活動に従業員4名が参加しました。また、同年11月、認定NPO法人「時ノ寿（ときのす）の森クラブ」と協働し、掛川市北部の「時ノ寿の森」にて育樹ボランティアに参加しました。従業員とその家族合わせて44名が参加。道路や沢沿いの崩土の除去作業などを行いました。



植樹風景（5月22日）



崩土の除去作業（11月27日）



参加者集合写真（11月27日）

環境データ⑭（サイトレポート）

兵庫工場



所在地	兵庫県加東市横谷字石谷786-36
設立年月	1985年7月
工場総面積	59,970m^2
主要建物面積	20,651m^2
最大生産能力	380棟／月

主なエネルギー・資材使用量

エネルギー・資源	単位	使用量
電気	MWh／年	2,376
軽油	kl／年	11.2
LPG	t／年	35
都市ガス	千m^3／年	993
上水	千m^3／年	28.0
地下水	千m^3／年	3.7

廃棄物発生量とリサイクル率

兵庫工場	発生量(t)	リサイクル率	マテリアルリサイクル率
ガラス・陶磁器類	775.7	100%	100%
金属類	63.4	100%	100%
汚泥	49.7	100%	100%
木くず	4.7	100%	100%
その他	87.7	100%	100%
総量	981.2	100%	100%

排水の状況（放流先）

排出物	単位	河川	下水道	総量
排水	千m^3	6.4	6.0	12.4

大気分析結果

排出物	単位	実測値	法規制値	自主基準値
NOx	ppm	37	150	75
SOx	Nm^3／h	0.0043	1.5	0.01
ばいじん	g／Nm^3	0.0012	0.1	0.01

水質分析結果

排出物	単位	実測値	水濁法規制値	条例／協定等規制値	自主基準値
PH	—	7.5	—	—	6.2～8.2
全クロム	mg／l	—	—	—	—
銅	mg／l	—	—	—	—
フェノール	mg／l	—	—	—	—
n-Hex	mg／l	1以下	—	—	2
マンガン	mg／l	—	—	—	—
鉄	mg／l	—	—	—	—
フッ素	mg／l	—	—	—	—
リン	kg／日	—	—	—	—
窒素	kg／日	—	—	—	—
COD	mg／l	13.38	—	—	70
BOD	mg／l	8.75	—	—	70
SS	mg／l	4.85	—	—	25
大腸菌	個／cm^3	17.25	—	—	1,500
その他	—	—	—	—	—
アンモニア・アンモニウム化合物	mg／l	—	—	—	—
亜鉛	mg／l	0.03	—	—	2

※ 本工場は、水質汚濁防止法の規則対象外

1. 生産時（工場生産+出荷輸送）のCO_2排出量削減への取り組み

工場内建屋の天井照明や外灯照明をLED化するとともに、製造ラインの動力源であるコンプレッサーを高効率仕様に更新し、工場生産時のCO_2排出量を削減しました。また、輸送時の取り組みとして、20tトレーラーの運行比率を向上させながら新たに25tトレーラーを導入することで、トラック台数を削減し、CO_2排出量を削減しました。



25tトレーラーの導入



高効率コンプレッサーへの更新

2. 資源循環への取り組み

軽量発泡（ダイン）コンクリートパネルの加工時に発生する切削粉を原材料化し、リサイクル利用することにより、コンクリート廃棄量を年間約50t削減しました。

3. 生態系ネットワークの復活・社会貢献活動

工場周辺の清掃活動を毎月実施しており、加東市東条地域周辺の清掃活動については3月、6月、9月、12月に延べ240名の従業員が参加し、近隣の美化に取り組みました。また、社会貢献活動として、加東市社会福祉協議会主催のフードドライブ活動を実施し、災害用備蓄食品アルファ化米550食分と従業員から提供された食料品33点の寄付を行いました。



アルファ化米550食分の寄付



従業員提供の食料品33点の寄付

環境データ⑮（サイトレポート）

山口工場



所在地	山口市鋳銭司5000
設立年月	1973年8月
工場総面積	228,667m^2
主要建物面積	88,148m^2
最大生産能力	450棟／月

主なエネルギー・資材使用量

エネルギー・資源	単位	使用量
電気	MWh／年	6,235
灯油	kl／年	167.8
軽油	kl／年	1.8
LPG	t／年	490
上水	千m^3／年	32.2
地下水	千m^3／年	13.3

廃棄物発生量とリサイクル率

山口工場	発生量(t)	リサイクル率	マテリアルリサイクル率
ガラス・陶磁器類	5.7	100%	100%
金属類	653.9	100%	100%
汚泥	149.5	100%	100%
木くず	320.7	100%	53.7%
その他	103.0	100%	38.3%
総量	1,232.8	100%	82.8%

排水の状況（放流先）

排出物	単位	河川	下水道	総量
排水	千m^3	41.0	—	41.0

大気分析結果

排出物	単位	実測値	法規制値	自主基準値
NOx	ppm	27	250	125
SOx	Nm^3／h	0.6	3.43	1.72
ばいじん	g／Nm^3	0.006	0.3	0.25

水質分析結果

排出物	単位	実測値	水濁法規制値	条例／協定等規制値	自主基準値
PH	—	7	5.8～8.6	5.8～8.6	6.0～8.0
全クロム	mg／l	0	2	2	＊
銅	mg／l	0	3	3	0.1
フェノール	mg／l	0	5	5	2.5
n-Hex	mg／l	0	5	5	2.5
マンガン	mg／l	1.3	10	10	5
鉄	mg／l	0	10	10	5
フッ素	mg／l	1.4	8	8	5
リン	kg／日	0.3	1.56	—	1.5
窒素	kg／日	1.6	11.88	—	6
COD	mg／l	3.5	10.4	—	10
BOD	mg／l	6.8	160	160	60
SS	mg／l	3.6	200	200	75
大腸菌	個／cm^3	1.5	3,000	3,000	1,500
アンモニア・アンモニウム化合物	mg／l	6.9	100	—	50
亜鉛	mg／l	0.70	2	—	1.8

＊ 検出されないこと

1. 生産時（工場生産+出荷輸送）のCO$_2$排出量削減への取り組み

エネルギーを効率的に利用するため、継続して高効率機器への更新や、生産性の向上の取り組みを進めています。2021年度は天井照明約220台をLED照明に更新し、年間約28千kWhを削減。天井照明の約65%をLED化しました。フォークリフトの更新時期に合わせて電動化を進めており、2021年度も1台電動フォークリフトに更新しました。



天井照明のLED化

2. 資源循環への取り組み

塗料・木材・鉄原材料の材料廃棄ロスを減らし、廃棄物を削減する活動を進めています。ウッドショックに伴い木材調達が難しくなる中、木原材料からの材料取りシステムの改善により、材料歩留まりを向上させました。場内で使用する木製パレットの材質をより強度が高いヒノキ材に変更して、パレットの修繕により発生する廃木材を年間で約2t削減しました。

3. 生態系ネットワークの復活・社会貢献活動

工場周辺道路の定期的な清掃活動を継続しており、2021年も延べ230名の従業員が活動に参加しました。地域自治体の各種活動にも協力し、従業員の家族や関連企業の従業員も含め、延べ153名が参加しました。



美濃ケ浜海浜広場での清掃活動

堪野川河口域・干潟自然再生協議会が主催する生態系保全活動が新型コロナウイルスの感染拡大防止の観点から中止となる中、2021年度は新たに「美濃ケ浜海浜広場」の清掃活動に参加しました。砂浜に打ち上げられたプラスチックの回収作業は、海洋プラスチックごみ問題をあらためて感じる機会となり、今後も引き続き参加を予定しています。また、食品ロス削減に取り組むNPO法人フードバンク山口の活動に協力するため、従業員の家庭から食すことなく廃棄されそうな食材を募り、寄付しました。提供した食材は「こども応援宅食便」として、応募された各家庭に届けられました。



従業員から募り寄付した食材

社会データ①

取り組みテーマ	KPI	単位	2017 実績	2018 実績	2019 実績	2020 実績	2021 目標	2021 実績	2022 目標
お客様への取り組み・技術開発・新事業創出	戸建住宅お客様満足度（入居後1年アンケート）	%	95.6	95.8	95.9	96.1	95.0以上	96.0	95.0以上
サプライチェーン・マネジメント	CSR調達 人権・労働スコア	ポイント	86.2	87.6	85.2	90.1	90.4	90.9	90.9
	CSR調達 人権・労働カバー率*1	%	—	—	—	—	—	93.8	90.0
地域社会との共生	従業員と会社の共同寄付制度加入率（積水ハウスマッチングプログラム会員率）	%	18	21	25	27	30	31	35
	地方創生事業「Trip Base 道の駅プロジェクト」の推進（開業累積数）	—	—	—	—	4府県8施設 596室	5府県14施設 1,053室	5府県14施設 1,053室	9道府県20施設 1,582室
人財の育成・開発	業務上必要な主要資格　累積取得人数	人	20,632	21,516	22,176	22,534	22,700	22,940	22,900
ダイバーシティ＆インクルージョン	女性取締役人数（単体）	人	—	1	1	1	3	3	3人以上
	女性管理職人数（グループ）*2	人	158（2.94%）	176（3.10%）	206（3.44%）	236（3.79%）	240（—）	273（4.31%）	260（—）
	女性正社員比率（グループ）*2	%	25.1（5,426人）	25.8（5,687人）	26.5（5,957人）	27.3（6,225人）	27.5（—）	28.1（6,454人）	28.0（—）
	女性新卒採用比率（グループ）*2	%	40.3（266人）	37.7（250人）	42.0（281人）	41.6（305人）	41.1（—）	41.2（278人）	42.0（—）
	障がい者雇用率（単体）*3	%	2.38	2.53	2.61	2.76	2.61	2.90	2.61*4
	男性の育児休業取得率（単体）	%	95.0	100	100	100	100	100	100
幸せ健康経営	健康診断2次健診受診率*5	%	89.9	91.2	85.5	87.0	89.0	97.8	98.0
人権の尊重	１人当たり月平均総労働時間*6	時間	168.32	170.26	168.17	176.71	176.00	177.64	175.50
労働安全衛生	施工部門の休業災害度数率*7	—	1.89	2.42	2.92	2.27	2.15	2.49	2.13
	施工部門の業務上疾病度数率*7	—	0.20	0.63	0.43	0.37	0.33	0.20	0.31

＊1 サプライヤー全体に対して、「人権・労働」に関するCSR評価を行った比率（調達金額ベース、主要な原材料メーカーを含む）
＊2 連結（積水ハウス、積水ハウス不動産、積和グランドマスト、積和建設、積水ハウス ノイエ、積水ハウスリフォーム）
＊3 除外率制度（建設業20%）に基づく算定
＊4 単体として目標を達成し、グループ会社全体として障がい者法定雇用数を達成します。
＊5 2020年度・2021年度実績、2021年度・2022年度目標は単体の営業部門のみ
＊6 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）
＊7 集計対象範囲：（2017～2019年度）積水ハウスの委託業者　（2020年度以降）積水ハウス、積水ハウス ノイエ、鴻池組の委託業者

社会データ②

指標		単位	2017 実績	2018 実績	2019 実績	2020 実績	2021 実績
女性取締役人数／総数	連結	人	—	—	1／150 (0.67%)	1／119 (0.84%)	4／90 (4.44%)
			—	—	うち社外 1／3	うち社外 1／4	うち社外 3／4
	単体	人	—	—	1／11 (9.09%)	1／12 (8.33%)	3／10 (30.00%)
			—	—	うち社外 1／3	うち社外 1／4	うち社外 3／4
女性監査役人数／総数	連結	人	—	—	1／8 (12.50%)	1／8 (12.50%)	2／8 (25.00%)
			—	—	うち社外 1／6	うち社外 1／6	うち社外 1／6
	単体	人	—	—	1／6 (16.67%)	1／6 (16.67%)	2／6 (33.33%)
			—	—	うち社外 1／4	うち社外 1／4	うち社外 1／4
女性執行役員人数／総数	連結	人	—	—	3／26 (11.54%)	4／28 (14.29%)	3／40 (7.50%)
	単体		—	—	1／18 (5.56%)	1／18 (5.56%)	2／28 (7.14%)
職種別の女性管理職人数	営業職	人	84 (4.26%)	88 (4.26%)	95 (5.09%)	105 (5.49%)	113 (5.86%)
	技術職		44 (1.74%)	50 (1.87%)	58 (2.31%)	64 (2.41%)	79 (3.00%)
	事務職		30 (3.47%)	38 (4.06%)	50 (4.73%)	65 (6.05%)	79 (7.10%)
女性職責者*1			—	—	3	2 (0.34%)	2 (0.36%)
育児休業復帰率*2	男性	%	100	100	100	100	99.9
	女性		100	95.3	97.5	97.3	97.1
育児休業復帰1年後の定着*2	男性	%	98.6	98.9	98.1	100	99.9
	女性		100	100	98.2	98.7	98.9
育児休業制度利用者数*3	男性	人	597	818	1,054	642	549
	女性		241	282	264	334	270

*1 2019年2月から職種区分を変更
*2 単体（積水ハウス）
*3 連結（積水ハウス、積水ハウス不動産、積和グランドマスト、積和建設、積水ハウス ノイエ、積水ハウスリフォーム）

※ ダイバーシティに関する取り組み・実績については、厚生労働省の「女性の活躍推進企業データベース」でも開示しています。

女性の活躍推進企業データベース

社会データ③

指標		単位	2017 実績	2018 実績	2019 実績	2020 実績	2021 実績
従業員数*1	男性	人	11,455	11,469	11,512	11,354	11,222
	女性		3,027	3,147	3,289	3,717	3,795
平均勤続年数*1	男性	年	17.29	17.53	17.76	17.97	18.12
	女性		11.62	11.88	12.16	11.96	12.36
平均年齢*1	男性	歳	44.04	44.35	44.70	45.00	45.28
	女性		35.33	35.79	36.14	36.80	37.28
新卒採用者数*2	男性	人	308	314	281	284	277
	女性		199	173	189	176	159
研修投資額*3		百万円	873	848	887	543	623
年次有給休暇取得率・取得日数*4		%	39.7	42.2	56.1	46.5	52.7
		日	7.1	7.4	9.8	8.4	9.5
平均年間給与*2		円	8,184,794	8,188,632	8,021,888	7,927,285	7,995,230

*1 積水ハウス(単体)、2020年度より契約従業員(パート・アルバイトを除く)を含みます。
*2 積水ハウス(単体)
*3 2018年度まで積水ハウス(単体)
*4 2020年より集計方法を変更(管理職を含む)

社会貢献(寄付の種類)

総額		1,411,488,303円
	現金寄付	1,365,695,662円
	【主要な寄付先の分類】 スポーツ関連	200,628,800円
	学校・教育関連	100,010,895円
	環境関連	16,047,825円
	時間寄付	0円*
	現物寄付	45,792,641円

* 新入社員による復興支援活動を時間寄付としてカウントしていましたが、2021年度もコロナ禍を考慮し中止しました。

ガバナンスデータ

取締役会の構成（2022年4月27日現在）

取締役会	うち独立社外取締役	独立社外取締役の比率	女性取締役の比率	年齢			平均年齢	人数制限	議長
				50歳未満	50歳以上60歳未満	60歳以上			
10人（男7・女3）	5人（男2・女3）	50.0%	30.0%	0人	3人	7人	61.8歳	12人以内	独立社外取締役　北沢 利文

監査役会の構成（2022年4月27日現在）

監査役会	うち独立社外監査役	独立社外監査役の比率	女性監査役の比率	年齢			平均年齢	人数制限
				50歳未満	50歳以上60歳未満	60歳以上		
5人（男4・女1）	3人（男3）	60.0%	20.0%	0人	0人	5人	66.4歳	7人以内

取締役会・監査役会の構成（2022年4月27日現在）

取締役会・監査役会	うち独立社外役員	独立社外役員の比率	女性役員の比率
15人（男11・女4）	8人（男5・女3）	53.3%	26.7%

取締役会の開催回数と平均出席率

	2017	2018	2019	2020	2021
取締役会の開催回数	13回	12回	12回	13回	12回
平均出席率	97.1%	98.0%	99.0%	99.5%	100%
うち社外取締役	81.8%	96.2%	96.9%	100%	100%
うち社外監査役	87.2%	93.3%	97.9%	98.6%	100%

取締役会の諮問機関の開催回数

	委員長（2022年4月27日現在）	委員	2021年度開催回数
人事・報酬諮問委員会	独立社外取締役 吉丸 由紀子	5人 （社内取締役2人・社外取締役3人）	11回
リスク管理委員会	代表取締役 副社長執行役員 田中 聡	10人 （社内取締役2人・常務執行役員3人・執行役員など5人）	10回

社内相談窓口への相談件数

	2017	2018	2019	2020	2021
セクハラ・パワハラホットライン （うちハラスメントに関する相談）	127件 （50）	190件 （81）	161件 （90）	167件 （92）	169件 （97）
人事110番 （労務管理全般に関する相談）	5件	16件	9件	9件	15件

独立保証報告書

「Value Report 2022」に開示しているエネルギー使用量、廃棄物および温室効果ガスの排出量、工場生産の水使用量ならびに社会性報告（休業災害度数率、業務上疾病度数率）について、情報の信頼性を高めるため、KPMGあずさサステナビリティ株式会社による保証を受けています。下記は保証報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は当社が別途保管しています。

独立した第三者保証報告書

2022年5月24日

KPMGあずさサステナビリティ株式会社
大阪市中央区瓦町三丁目6番5号
ディレクター　家弓　新之助　印

積水ハウス株式会社
代表取締役 社長執行役員 兼 CEO 仲井　嘉浩　殿

当社は、積水ハウス株式会社（以下、「会社」という。）からの委嘱に基づき、会社が日本語で作成した「Value Report 2022」（以下、「レポート」という。）に記載されている2021年2月1日から2022年1月31日までを対象とした以下の表にある環境・社会パフォーマンス指標（以下、「指標」という。）に対して限定的保証業務を実施した。

表：　独立保証の対象となる指標とレポートにおける該当頁

指標名	頁
「休業災害度数率」、「業務上疾病度数率」	159
「INPUT」のうち、「エネルギー」とその種類別内訳並びに「工場生産」の「水」とその種類別内訳	174
「OUTPUT」のうち、「CO_2排出量」及び「廃棄物」とその種類別内訳	174
「スコープ1,2温室効果ガス排出量」のうち、「スコープ1 CO_2、HFC」、「スコープ2 CO_2」、「スコープ1、スコープ2の合計 CO_2、HFC」、「スコープ3温室効果ガス排出量」の「カテゴリ1」、「カテゴリ4」、「カテゴリ5」、「カテゴリ11」及び「カテゴリ12」の排出量	176

会社の責任

会社が定めた指標の算定・報告規準（以下、「会社の定める規準」という。レポートに記載。）に従って指標を算定し、表示する責任は会社にある。

当社の責任

当社の責任は、限定的保証業務を実施し、実施した手続に基づいて結論を表明することにある。当社は、国際監査・保証基準審議会の国際保証業務基準（ISAE）3000「過去財務情報の監査又はレビュー以外の保証業務」及びISAE3410「温室効果ガス情報に対する保証業務」に準拠して限定的保証業務を実施した。

本保証業務は限定的保証業務であり、主としてレポート上の開示情報の作成に責任を有するもの等に対する質問、分析的手続等の保証手続を通じて実施され、合理的保証業務における手続と比べて、その種類は異なり、実施の程度は狭く、合理的保証業務ほどには高い水準の保証を与えるものではない。当社の実施した保証手続には以下の手続が含まれる。

- レポートの作成・開示方針についての質問及び会社の定める規準の検討
- 指標に関する算定方法並びに内部統制の整備状況に関する質問
- 集計データに対する分析的手続の実施
- 会社の定める規準に従って指標が把握、集計、開示されているかについて、試査により入手した証拠との照合並びに再計算の実施
- リスク分析に基づき選定した国内1工場及び国内子会社の1施工工事現場における現地往査の代替的な手続としての質問及び証憑等の文書の閲覧
- 指標の表示の妥当性に関する検討

結論

上述の保証手続の結果、レポートに記載されている指標が、すべての重要な点において、会社の定める規準に従って算定され、表示されていないと認められる事項は発見されなかった。

当社の独立性と品質管理

当社は、誠実性、客観性、職業的専門家としての能力と正当な注意、守秘義務及び職業的専門家としての行動に関する基本原則に基づく独立性及びその他の要件を含む、国際会計士倫理基準審議会の公表した「職業会計士の倫理規程」を遵守した。

当社は、国際品質管理基準第1号に準拠して、倫理要件、職業的専門家としての基準及び適用される法令及び規則の要件の遵守に関する文書化した方針と手続を含む、包括的な品質管理システムを維持している。

以　上

J-SUSシンボルは、本統合報告書に開示している指標のうち、保証対象となっている指標の信頼性に関して、一般社団法人サステナビリティ情報審査協会認定の審査機関による審査が行われたことを示しています。

10ヵ年ハイライト（連結）

財務データ

（単位：百万円）

（年度）	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
経営成績										
売上高	1,613,816	1,805,102	1,912,721	1,858,879	2,026,931	2,159,363	2,160,316	2,415,186	2,446,904	**2,589,579**
売上総利益	299,503	358,499	368,446	373,867	418,297	445,082	444,596	478,036	473,511	**528,877**
売上総利益率（%）	18.6	19.9	19.3	20.1	20.6	20.6	20.6	19.8	19.4	**20.4**
販売費及び一般管理費	213,306	226,569	221,851	224,222	234,132	249,541	255,373	272,780	286,992	**298,716**
営業利益	86,196	131,930	146,595	149,645	184,164	195,540	189,223	205,256	186,519	**230,160**
営業利益率（%）	5.3	7.3	7.7	8.1	9.1	9.1	8.8	8.5	7.6	**8.9**
経常利益	91,767	137,794	156,426	160,589	190,989	203,678	195,190	213,905	184,697	**230,094**
親会社株主に帰属する当期純利益	46,458	79,801	90,224	84,302	121,853	133,224	128,582	141,256	123,542	**153,905**
投資収益性										
ROE（%）*1	6.0	9.2	9.0	7.9	11.3	11.6	10.8	11.5	9.5	**11.0**
ROA（%）*2	6.0	8.2	8.4	8.3	9.4	9.0	8.3	8.8	7.3	**8.6**
資産・有利子負債の状況										
総資産	1,539,272	1,769,005	1,929,409	2,029,794	2,184,895	2,419,012	2,413,035	2,634,748	2,625,861	**2,801,189**
純資産	814,063	941,415	1,079,064	1,068,428	1,118,264	1,208,121	1,196,923	1,306,850	1,368,887	**1,520,959**
自己資本	806,406	930,944	1,068,423	1,057,696	1,103,359	1,194,975	1,182,808	1,266,195	1,326,535	**1,473,940**
自己資本比率（%）	52.39	52.63	55.38	52.11	50.50	49.40	49.02	48.06	50.52	**52.62**
有利子負債	268,622	289,860	351,731	426,013	491,017	622,084	639,510	586,891	562,966	**549,862**
D/E レシオ（%）*3	33.3	31.1	32.9	40.3	44.5	52.1	54.1	46.4	42.4	**37.3**
総資産回転率（回）	1.08	1.09	1.03	0.94	0.96	0.94	0.89	0.96	0.93	**0.95**

＊1 当期純利益÷自己資本×100
＊2（営業利益+受取利息+受取配当金+持分法による投資損益）÷総資産×100
＊3 ハイブリッド社債考慮前

10ヵ年ハイライト（連結）

（単位：百万円）

（年度）	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
キャッシュ・フロー										
営業活動によるキャッシュ・フロー	82,582	78,073	117,358	45,884	115,820	165,355	125,088	363,766	191,972	**118,034**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 58,124	△ 80,637	△ 128,529	△ 76,166	△ 107,397	△ 76,150	△ 70,184	△ 65,229	△ 95,504	**△113,706**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 17,289	△ 782	19,611	32,084	5,511	30,154	△ 31,030	△ 148,160	△ 77,614	**△111,701**
現金及び現金同等物の期末残高	179,242	181,324	195,008	192,338	204,701	324,693	342,898	583,297	600,234	**515,174**
投資の状況										
設備投資額	60,915	130,243	121,550	81,258	98,277	68,799	58,680	73,255	96,609	**89,512**
減価償却費	19,015	22,581	25,692	24,438	23,125	21,983	22,155	21,518	21,726	**24,069**
研究開発費（R&D）	4,318	4,507	4,726	4,772	4,991	5,181	6,041	7,313	9,665	**9,478**
企業価値										
期末時価総額	680,946	985,007	1,067,964	1,329,946	1,297,656	1,379,985	1,123,051	1,630,703	1,382,375	**1,584,699**
期末株価（円）	1,006.0	1,434.0	1,526.0	1,874.0	1,828.5	1,998.0	1,626.0	2,361.0	2,019.0	**2,314.5**
1株当たり情報										
1株当たり当期純利益（EPS）（円）	69.17	118.63	130.91	120.16	175.48	193.06	186.53	205.79	181.18	**227.37**
1株当たり純資産（BPS）（円）	1,200.63	1,358.60	1,527.52	1,508.81	1,598.90	1,731.60	1,718.82	1,852.62	1,948.12	**2,184.36**
配当金（円）	28.00	43.00	50.00	54.00	64.00	77.00	79.00	81.00	84.00	**90.00**
配当性向（%）	40.5	36.2	38.2	44.9	36.5	39.9	42.4	39.4	46.4	**39.6**
株価の割高・割安感										
株価収益率（PER）（倍）	14.54	12.09	11.66	15.60	10.42	10.35	8.72	11.47	11.14	**10.18**
株価純資産倍率（PBR）（倍）	0.84	1.06	1.00	1.24	1.14	1.15	0.95	1.27	1.04	**1.06**

10ヵ年ハイライト（連結）

事業で注力する指標

（年度）	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
新設住宅着工戸数（戸） *4										
持家	311,589	354,772	285,270	283,366	292,287	284,283	283,235	288,738	261,088	**285,575**
分譲住宅	246,810	263,931	237,428	241,201	250,532	255,191	255,263	267,696	240,268	**243,944**
マンション	123,203	127,599	110,475	115,652	114,570	114,830	110,510	117,803	107,884	**101,292**
戸建	122,590	134,888	125,421	123,624	133,739	138,189	142,393	147,522	130,753	**141,094**
貸家	318,521	356,263	362,191	378,718	418,543	419,397	396,404	342,289	306,753	**321,376**
給与住宅	5,877	5,059	7,372	6,014	5,875	5,770	7,468	6,400	7,231	**5,589**
合計	882,797	980,025	892,261	909,299	967,237	964,641	942,370	905,123	815,340	**856,484**
当社住宅建築戸数（戸）										
戸建住宅（請負）	13,945	15,049	13,104	11,248	11,105	10,617	9,822	10,663	8,411	**8,349**
分譲住宅	2,246	2,368	2,162	2,364	2,071	2,677	2,336	2,589	1,958	**2,261**
賃貸住宅	27,869	30,414	34,709	32,631	35,156	32,937	30,078	27,981	26,033	**25,321**
マンション（分譲）	1,038	1,921	1,250	2,002	1,231	1,184	1,499	2,081	1,510	**2,320**
合計	45,098	49,752	51,225	48,245	49,563	47,415	43,735	43,314	37,912	**38,251**
当社シェア（%）	5.1	5.1	5.7	5.3	5.1	4.9	4.6	4.8	4.6	**4.5**
累積建築戸数	2,135,437	2,185,189	2,236,414	2,284,659	2,334,222	2,381,637	2,425,372	2,468,686	2,506,598	**2,544,849**
当社住宅の傾向										
請負住宅										
1棟当たり売上金額（千円）	33,442	34,503	35,659	37,002	37,292	38,074	38,753	39,935	41,388	**42,656**
1棟当たり面積（㎡）	139.93	141.09	140.25	140.43	138.63	137.94	138.03	137.68	135.91	**135.04**
賃貸住宅										
1棟当たり売上金額（千円）	55,196	61,284	68,549	76,771	83,612	93,959	100,194	102,415	117,962	**126,566**
1棟当たり面積（㎡）	301.67	324.95	346.64	366.10	385.19	418.35	432.28	427.67	470.83	**485.52**
積水ハウス不動産借上げ入居率・管理室数										
入居率*5（%）	96.0	96.2	96.4	96.5	96.5	96.7	97.8	97.7	97.7	**97.9**
管理室数（戸）	506,353	526,276	545,757	565,471	584,096	601,582	619,494	639,780	657,190	**674,125**

*4 暦年ベース
*5 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）	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
技術										
お客様満足度（%）	95.0	95.1	95.3	95.3	95.4	95.6	95.8	95.9	96.1	**96.0**
グリーンファースト ゼロ*6（ZEH）契約率（%）	—	49	62	71	74	76	79	87	91	**92**
人財・労働										
従業員数（人）	21,476	22,379	22,913	23,089	23,299	24,391	24,775	27,397	28,362	**28,821**
新卒採用人数（人）	594	880	823	680	570	660	664	669	734	**675**
うち女性新卒採用人数（人）	215	291	331	276	237	266	250	281	305	**278**
上記比率（%）	36.2	33.1	40.2	40.6	41.6	40.3	37.7	42.0	41.6	**41.2**
平均年齢（歳）*7	39.9	40.3	40.7	41.2	41.8	42.2	42.5	42.8	43.0	**43.3**
平均勤続年数（年）*7	15.5	15.3	15.4	15.6	16.0	16.1	16.3	16.5	16.5	**16.7**
障がい者雇用率（%）*7	1.89	1.97	2.08	2.21	2.20	2.38	2.53	2.61	2.76	**2.90**
年次有給休暇取得日数 *8 *9	4.4	4.4	5.0	5.8	6.2	7.1	7.4	9.8	8.4	**9.5**
上記取得率（%）	23.6	23.6	27.0	32.8	35.0	39.7	42.2	56.1	46.5	**52.7**
施工部門の休業災害度数率（%）*10	—	—	—	2.42	2.57	1.89	2.42	2.92	2.27	**2.49**
1人当たり月平均総労働時間*11	—	—	—	171.4	170.0	168.3	170.3	168.2	176.7	**177.6**
1人当たり月平均法定外労働時間*8	28.3	28.2	26.9	28.0	28.2	25.9	24.6	23.3	22.0	**23.9**
研修投資額（百万円）*12	583	649	692	734	704	873	848	887	543	**623**
ダイバーシティ&インクルージョン										
グループ女性管理職（人）	53	65	101	114	141	158	176	206	236	**273**
上記比率（%）	1.58	1.52	2.26	2.43	2.79	2.94	3.10	3.44	3.79	**4.31**
女性正社員数	4,333	4,547	4,767	4,954	5,148	5,426	5,687	5,957	6,225	**6,454**
上記比率（%）	21.5	21.3	21.8	23.6	24.3	25.1	25.8	26.5	27.3	**28.1**
女性役員（取締役・監査役・執行役員）の数（人）*7	—	—	—	—	—	—	3	3	3	**7**
男性の育児休業取得率（%）	2.0	3.0	19.0	23.0	70.0	95.0	100	100	100	**100**
育児休業復帰率（%）*7　男性	100	100	100	100	100	100	100	100	100	**99.9**
女性	94.1	93.0	93.3	93.5	95.8	100	95.3	97.5	97.3	**97.1**

*6　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
*7　積水ハウス（単体）
*8　2014年度まで積水ハウス（単体）
*9　2020年度より集計方法を変更（管理職を含む）
*10 集計対象範囲：（2015～2019年度）積水ハウスの委託業者　（2020年度以降）積水ハウス、積水ハウス ノイエ、鴻池組の委託業者
*11 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）
*12 2018年度まで積水ハウス（単体）

財務分析

経営成績

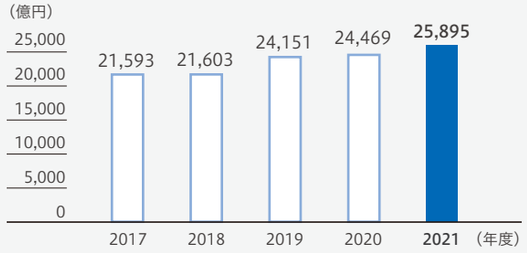
連結売上高は、すべてのビジネスモデルにおいて増収となり、前年度比1,426億円増加の2兆5,895億円（前年度比+5.8%）と、過去最高の売上高を更新しました。

連結営業利益は、アメリカでの住宅販売や物件売却が進捗した国際ビジネスの増益、請負型ビジネスおよびストック型ビジネスの増収効果が寄与し、前年度比436億円増加の2,301億円（前年度比+23.4%）と、過去最高を更新しました。

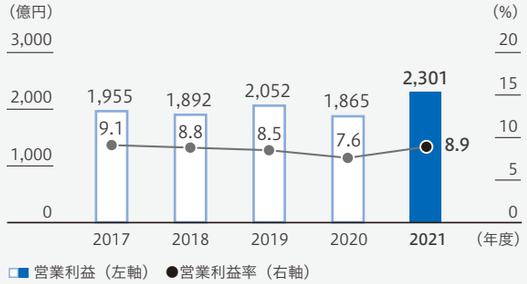
連結経常利益は、連結営業利益の増加等により、前年度比453億円増加の2,300億円（前年度比+24.6%）と、過去最高となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益は、前年度比303億円増加の1,539億円（前年度比+24.6%）と、過去最高の当期純利益を更新しました。

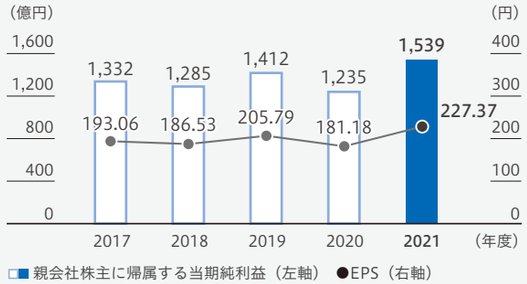
売上高



営業利益／営業利益率



親会社株主に帰属する当期純利益／EPS



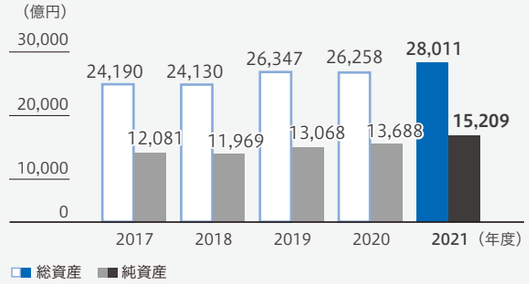
財政状態

2021年度末における資産総額は、前年度末と比較して、6.7%増加の2兆8,011億円となりました。流動資産は、主に販売用不動産の増加等により、1兆9,527億円と増加（前年度比+9.7%）しました。固定資産は、有形固定資産の増加等により、8,484億円と増加（前年度比+0.4%）しました。

負債総額は、社債の償還等により減少する一方、借入金や未払法人税等の増加等により、1兆2,802億円と増加（前年度末比+1.9%）しました。

純資産は、親会社株主に帰属する当期純利益を1,539億円計上したことによる利益剰余金の増加などにより、1兆5,209億円と増加（前年度比+11.1%）しました。

総資産／純資産



キャッシュ・フロー

▸ 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果、得られた資金は1,180億円（前年度比△739億円）となりました。税金等調整前当期純利益を2,343億円計上したことなどにより、資金の増加となりました。

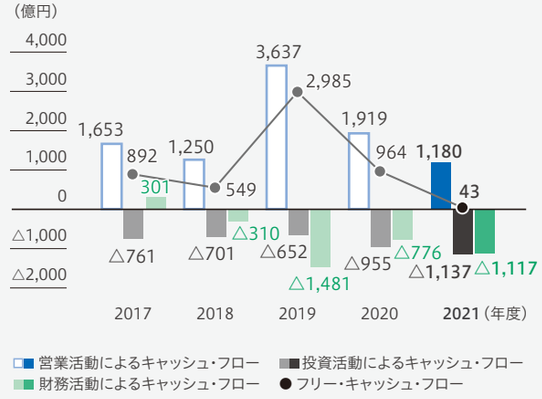
▸ 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果、減少した資金は1,137億円（前年度比△182億円）となりました。賃貸用不動産など、有形固定資産の取得による支出が829億円（前年度比+45億円）あったことなどにより、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

財務活動の結果、減少した資金は1,117億円（前年度比△340億円）となりました。配当金の支払額が556億円（前年度比+31億円）あったことなどにより、資金の減少となりました。

キャッシュ・フローの状況

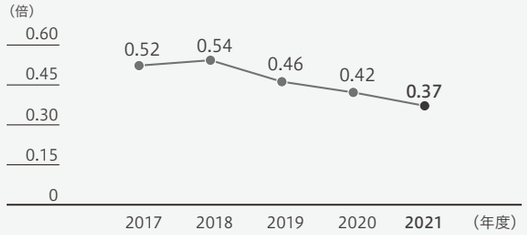


財務分析

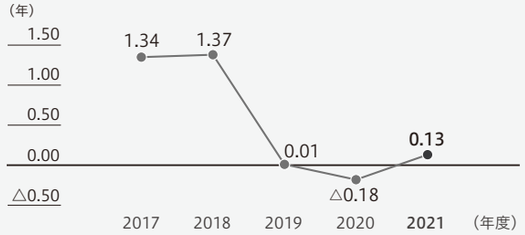
資本の財源および資金の流動性

当社グループの資金需要のうち主なものは、運転資金および不動産（たな卸資産を含む）の取得・開発をはじめとする投資資金等であり、運転資金については、自己資金の活用または借入金、短期社債（コマーシャルペーパー）により調達し、投資資金等については、主に社債、借入金により調達しています。資金調達に際しては、これら多様な調達手段から時機に応じて最適な手段を選択することで、安定的な財源の確保および調達コストの低減を図るほか、国内信用格付AA格の維持を前提に、D/Eレシオ0.45倍以下および債務償還年数（Net Debt/EBITDA倍率）1年以下を中期目標として財務健全性の維持に努めています。また、複数の金融機関とコミットメントライン契約および当座貸越契約を締結することで、十分な資金の流動性を確保しています。

D/Eレシオの推移



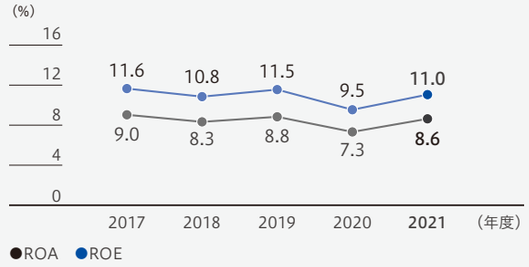
債務償還年数の推移



目標とする経営指標について

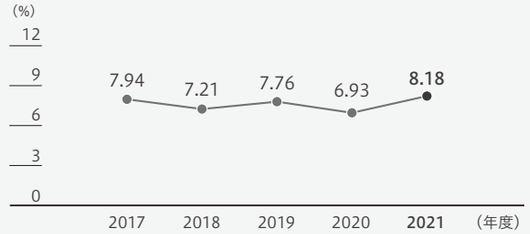
当社は、経営の効率化を促進するために、時機に応じてバランスシートの健全性を図るとともに、各事業の資産効率の向上に努めます。それらの結果として総資産利益率、株主資本利益率の改善を目指しており、ROA10%、ROE10%以上を安定的に確保することを目標としています。なお、2021年度の実績は、ROA8.6%、ROE11.0%となりました。

ROA／ROE

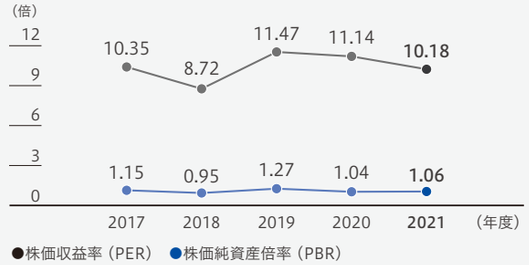


（その他の経営指標等）

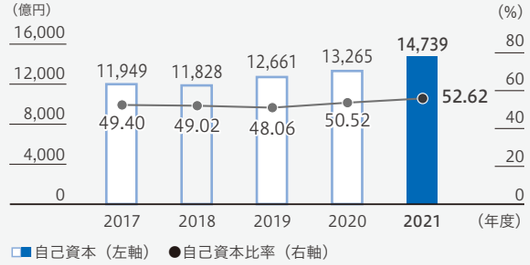
投下資本利益率（ROIC）



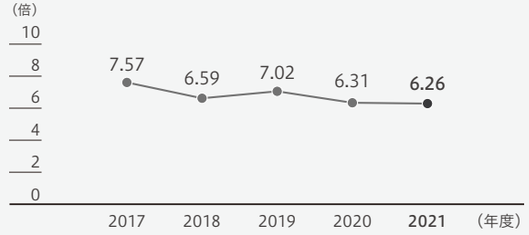
株価収益率（PER）／株価純資産倍率（PBR）



自己資本／自己資本比率



EV/EBITDA倍率



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増益となりました。

戸建住宅事業では、中高級商品・高価格商品の拡販に注力しました。住まい手のさまざまなニーズやコロナ禍における生活様式の変化に対応した最新の生活提案「ファミリー スイート おうちプレミアム」をはじめ、採用率が92%（2021年度）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」などの高付加価値提案が好評で、受注は引き続き好調に推移し、また工事も順調に進捗しました。

賃貸住宅事業では、徹底した都市部中心のエリアマーケティングとともに、3・4階建賃貸住宅の拡販に注力した結果、3・4階建比率は79%に達しました。また、ゼロエネルギーの賃貸住宅「シャーメゾンZEH」は脱炭素社会の実現、建築主および入居者メリットを両立する新しいエシカルな住まいの選択肢として好評で、年間受注戸数は約8,500戸と前年度実績を大きく上回りました。積水ハウス不動産各社の物件管理が奏功し、法人向け事業も含め賃貸住宅の受注は引き続き好調に推移しました。しかしながら、小規模ホテルなどの非住宅の受注は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響により伸び悩みました。

建築・土木事業では、連結子会社である鴻池組の、前年度における複数の大型物件売上の反動や新型コロナウイルスの感染拡大の影響などにより、減収となりました。また、当社建築事業におけるホテルや商業施設等の受注においても、同様に引き続き新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受けました。

請負型ビジネスの売上高は前年度比137億円増加の9,986億円（前年度比+1.4%）、営業利益は前年度比183億円増加の1,136億円（前年度比+19.2%）となりました。

ストック型ビジネス

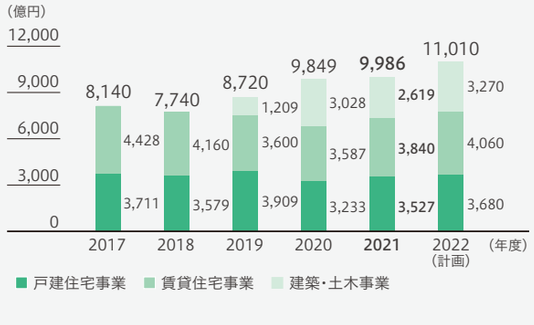
ストック型ビジネスは増収増益となりました。

リフォーム事業では、より快適な住まいへの関心の高まりや生活様式の変化に対応した「ファミリースイート リノベーション」などの提案型リフォーム、リビングを中心とした生活空間の範囲に絞って断熱改修などを行う「いどころ暖熱」や創エネリフォーム等の環境型リフォームが好評でした。大規模リフォームの受注割合が拡大するなど、受注は引き続き好調に推移しました。

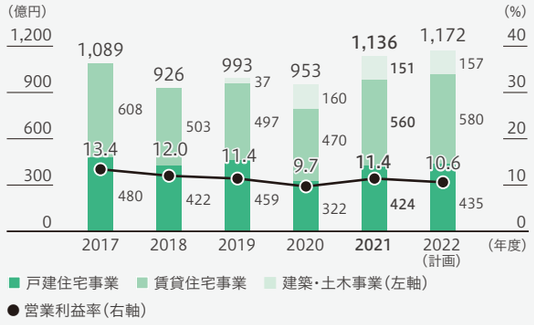
不動産フィー事業では、好立地に建築した高品質・高性能な賃貸住宅「シャーメゾン」の供給により管理受託戸数が堅調に増加するとともに、質の高い建物管理と入居者様の生活を充実させるサービス提供などにより、高水準の入居率と賃料を維持し、増収に寄与しました。また、事業領域拡大も視野に見据え、積水ハウス不動産グループを統括する中間持株会社、積水ハウス不動産ホールディングスを設立しました。

ストック型ビジネスの売上高は前年度比424億円増加の7,411億円（前年度比+6.1%）、営業利益は前年度比116億円増加の760億円（前年度比+18.1%）となりました。

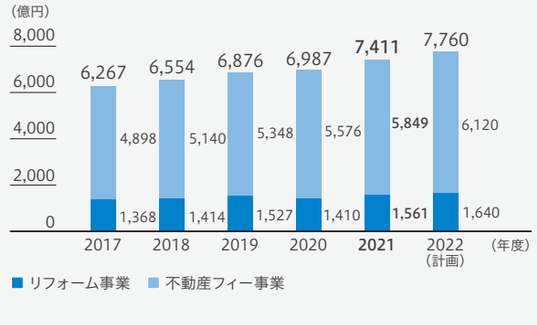
売上高



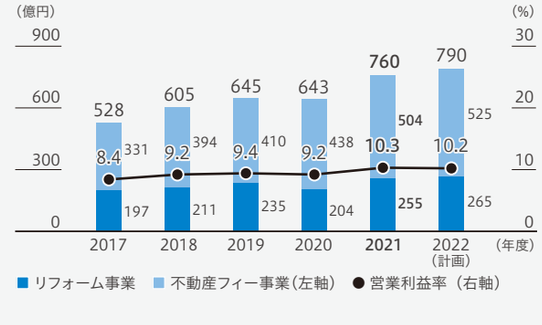
営業利益／営業利益率



売上高



営業利益／営業利益率



財務分析

開発型ビジネス

開発型ビジネスは増収増益となりました。

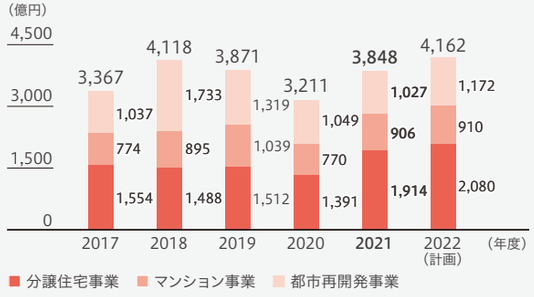
分譲住宅事業では、優良土地の積極仕入れを継続するとともに、高い需要に対応するため営業体制を強化することで、土地取得から検討中の顧客への拡販に注力し、受注は引き続き好調に推移しました。

マンション事業は、徹底したエリア戦略と戸建住宅事業で培った環境性能やライフスタイル提案によって付加価値の高い分譲マンションを開発しました。引渡しが計画通りに進捗し増収となり、販売も好調に推移しました。

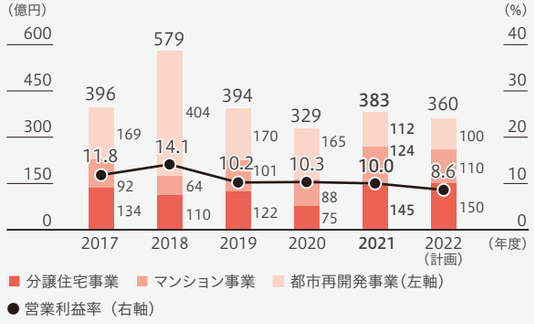
都市再開発事業では、当社が開発したオフィスビルや賃貸住宅「プライムメゾン」などの当社グループ保有物件の入居率は堅調に推移しました。また、積水ハウス・リート投資法人などへの物件売却については計画通りに実施しました。しかしながら、ホテル収益については、新型コロナウイルス感染症の影響による旅行者減少などにより減少しました。

開発型ビジネスの売上高は前年度比636億円増加の3,848億円（前年度比+19.8%）、営業利益は前年度比53億円増加の383億円（前年度比+16.2%）となりました。

売上高



営業利益／営業利益率



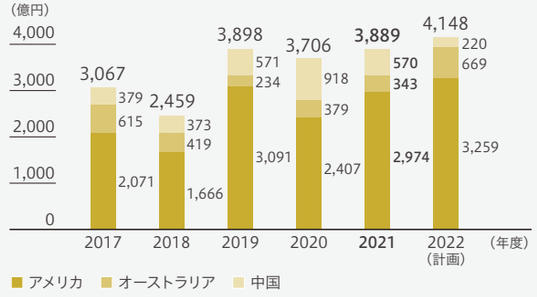
国際ビジネス

国際ビジネスは増収増益となりました。

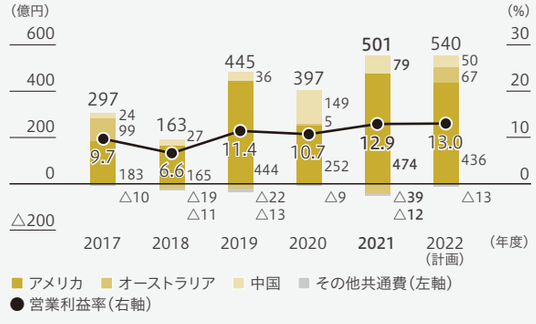
アメリカでは、過去最低水準の住宅ローン金利の追い風もあり、コミュニティ開発事業およびWoodside Homes社の住宅販売事業が引き続き好調に推移し、賃貸住宅開発事業においても計画通り引渡しが完了し、増収となりました。一方、オーストラリアでは、不動産市場の回復の遅れや新型コロナウイルス感染症の影響に伴い、減収となりました。また、中国では、計画通りに進捗しましたが、前年度に蘇州市のマンション引渡しが集中した反動により、減収となりました。

国際ビジネスの売上高は前年度比182億円増加の3,889億円（前年度比+4.9%）、営業利益は前年度比104億円増加の501億円（前年度比+26.3%）となりました。

売上高



営業利益／営業利益率



(注) イギリス、シンガポール事業は持分法投資損益で計上しています。

セグメント別売上高・営業利益

（単位：百万円）

	（年度）	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
売上高	**請負型ビジネス**										
	戸建住宅事業	465,149	517,691	427,044	393,786	383,129	371,171	357,944	390,995	323,332	352,732
	賃貸住宅事業	303,712	356,202	398,483	400,601	440,312	442,845	416,062	360,026	358,745	384,022
	建築・土木事業	—	—	—	—	—	—	—	120,986	302,837	261,930
	小計	768,862	873,894	825,527	794,388	823,442	814,017	774,006	872,008	984,915	998,685
	ストック型ビジネス										
	リフォーム事業	111,548	125,046	134,166	134,458	133,498	136,843	141,416	152,729	141,090	156,167
	不動産フィー事業	393,978	408,403	428,227	448,751	469,132	489,891	514,035	534,876	557,632	584,969
	小計	505,527	533,450	562,393	583,210	602,631	626,735	655,452	687,606	698,722	741,136
	開発型ビジネス										
	分譲住宅事業	127,810	133,405	118,730	137,484	142,014	155,481	148,880	151,268	139,151	191,488
	マンション事業	52,538	63,083	56,699	81,470	66,125	77,497	89,581	103,984	77,091	90,612
	都市再開発事業	45,528	42,428	178,344	93,038	130,491	103,777	173,391	131,920	104,953	102,736
	小計	225,877	238,917	353,774	311,993	338,631	336,756	411,853	387,173	321,195	384,837
	国際ビジネス										
	国際事業	54,844	85,392	79,835	89,522	182,127	306,716	245,953	389,866	370,686	388,936
	その他	58,704	73,447	91,190	79,764	80,099	75,137	73,050	78,531	71,384	75,984
	合計	**1,613,816**	**1,805,102**	**1,912,721**	**1,858,879**	**2,026,931**	**2,159,363**	**2,160,316**	**2,415,186**	**2,446,904**	**2,589,579**
営業利益	**請負型ビジネス**										
	戸建住宅事業	48,800	65,813	48,894	47,208	49,514	48,043	42,255	45,942	32,231	42,475
	賃貸住宅事業	27,547	36,492	45,825	51,918	60,832	60,883	50,376	49,710	47,052	56,047
	建築・土木事業	—	—	—	—	—	—	—	3,730	16,051	15,146
	小計	76,347	102,306	94,719	99,127	110,347	108,926	92,632	99,383	95,335	113,668
	ストック型ビジネス										
	リフォーム事業	11,542	14,037	14,997	15,847	17,544	19,760	21,109	23,535	20,479	25,546
	不動産フィー事業	17,039	20,064	23,405	26,819	31,278	33,133	39,407	41,054	43,869	50,480
	小計	28,582	34,101	38,402	42,667	48,823	52,893	60,516	64,589	64,348	76,027
	開発型ビジネス										
	分譲住宅事業	1,580	8,143	8,491	11,919	8,822	13,460	11,088	12,259	7,586	14,548
	マンション事業	1,004	3,978	4,738	8,031	2,248	9,229	6,478	10,134	8,817	12,486
	都市再開発事業	9,787	8,561	25,802	24,747	23,414	16,994	40,403	17,045	16,565	11,276
	小計	12,372	20,683	39,032	44,698	34,485	39,684	57,970	39,439	32,969	38,311
	国際ビジネス										
	国際事業	4,247	8,581	4,419	△ 5,673	25,172	29,761	16,340	44,551	39,708	50,147
	その他	△ 445	1,690	3,123	2,511	726	1,234	△ 44	△ 273	△ 2,480	△ 1,208
	消去または全社	△ 34,907	△ 35,434	△ 33,102	△ 33,686	△ 35,390	△ 36,960	△ 38,192	△ 42,434	△ 43,363	△ 46,786
	合計	**86,196**	**131,930**	**146,595**	**149,645**	**184,164**	**195,540**	**189,223**	**205,256**	**186,519**	**230,160**

（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（2021年1月31日）	当連結会計年度（2022年1月31日）
資産の部		
流動資産		
現金預金	600,284	515,283
受取手形・完成工事未収入金	144,253	132,471
未成工事支出金	16,451	18,299
分譲建物	341,721	436,973
分譲土地	495,950	589,879
未成分譲土地	86,290	149,828
その他のたな卸資産	7,333	9,501
その他	89,500	101,672
貸倒引当金	△1,073	△1,179
流動資産合計	1,780,711	1,952,729
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	363,229	365,224
機械装置及び運搬具	70,786	71,333
工具、器具及び備品	37,036	37,007
土地	287,307	284,788
リース資産	4,257	5,157
建設仮勘定	42,516	49,597
減価償却累計額	△269,740	△272,397
有形固定資産合計	535,393	540,711
無形固定資産		
のれん	1,575	250
工業所有権	105	31
借地権	4,172	2,575
ソフトウエア	13,327	14,586
施設利用権	168	201
電話加入権	320	308
その他	57	34
無形固定資産合計	19,727	17,988
投資その他の資産		
投資有価証券	180,570	190,334
長期貸付金	18,952	5,793
退職給付に係る資産	1,381	7,206
繰延税金資産	24,597	24,091
その他	65,026	62,626
貸倒引当金	△498	△294
投資その他の資産合計	290,029	289,759
固定資産合計	845,150	848,459
資産合計	2,625,861	2,801,189

（単位：百万円）

	前連結会計年度（2021年1月31日）	当連結会計年度（2022年1月31日）
負債の部		
流動負債		
支払手形・工事未払金	104,972	111,022
電子記録債務	97,780	96,635
短期借入金	166,019	219,218
1年内償還予定の社債	30,000	—
1年内返済予定の長期借入金	56,520	16,235
未払法人税等	29,704	43,021
未成工事受入金	208,750	207,798
賞与引当金	26,105	31,270
役員賞与引当金	1,258	1,385
完成工事補償引当金	3,164	3,897
その他	111,485	137,416
流動負債合計	835,763	867,903
固定負債		
社債	170,000	170,000
長期借入金	132,665	136,556
長期預り敷金保証金	59,169	59,079
繰延税金負債	364	464
役員退職慰労引当金	857	864
退職給付に係る負債	43,011	30,733
その他	15,142	14,626
固定負債合計	421,211	412,325
負債合計	1,256,974	1,280,229
純資産の部		
株主資本		
資本金	202,591	202,591
資本剰余金	258,989	258,989
利益剰余金	839,985	940,135
自己株式	△6,883	△20,975
株主資本合計	1,294,682	1,380,740
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	40,174	41,488
繰延ヘッジ損益	△45	141
為替換算調整勘定	2,355	47,245
退職給付に係る調整累計額	△10,631	4,323
その他の包括利益累計額合計	31,852	93,199
新株予約権	508	186
非支配株主持分	41,842	46,832
純資産合計	1,368,887	1,520,959
負債純資産合計	2,625,861	2,801,189

連結財務諸表

連結損益計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自 2020年2月1日 至 2021年1月31日）	当連結会計年度 （自 2021年2月1日 至 2022年1月31日）
売上高	2,446,904	2,589,579
売上原価	1,973,393	2,060,702
売上総利益	473,511	528,877
販売費及び一般管理費		
販売費	54,576	56,031
一般管理費	232,416	242,684
販売費及び一般管理費合計	286,992	298,716
営業利益	186,519	230,160
営業外収益		
受取利息	2,970	2,604
受取配当金	1,969	1,904
為替差益	—	1,134
持分法による投資利益	619	—
その他	3,308	3,446
営業外収益合計	8,867	9,088
営業外費用		
支払利息	2,769	3,836
持分法による投資損失	—	1,238
為替差損	3,575	—
その他	4,343	4,080
営業外費用合計	10,688	9,155
経常利益	184,697	230,094
特別利益		
関係会社清算益	—	3,088
関係会社株式売却益	—	2,246
投資有価証券売却益	3,594	1,166
特別利益合計	3,594	6,501
特別損失		
固定資産除売却損	1,319	1,629
減損損失	356	539
投資有価証券売却損	16	51
投資有価証券評価損	490	21
新型コロナウイルス感染症による損失	615	19
特別損失合計	2,798	2,261
税金等調整前当期純利益	185,494	234,334
法人税、住民税及び事業税	57,091	75,789
法人税等調整額	△1,021	△5,470
法人税等合計	56,070	70,319
当期純利益	129,423	164,015
非支配株主に帰属する当期純利益	5,881	10,109
親会社株主に帰属する当期純利益	123,542	153,905

連結包括利益計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自 2020年2月1日 至 2021年1月31日）	当連結会計年度 （自 2021年2月1日 至 2022年1月31日）
当期純利益	129,423	164,015
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△196	862
為替換算調整勘定	△8,219	40,766
退職給付に係る調整額	8,724	15,103
持分法適用会社に対する持分相当額	△602	4,315
その他の包括利益合計	△294	61,048
包括利益	129,129	225,063
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	123,707	215,253
非支配株主に係る包括利益	5,421	9,810

連結財務諸表

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度（自 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
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	—	—	—	—	—	—	—	—	—
連結範囲の変動	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
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

当連結会計年度（自 2021年2月1日 至 2022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	258,989	839,985	△6,883	1,294,682	40,174	△45	2,355	△10,631	31,852	508	41,842	1,368,887
当期変動額													
剰余金の配当	—	—	△55,608	—	△55,608	—	—	—	—	—	—	—	△55,608
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	153,905	—	153,905	—	—	—	—	—	—	—	153,905
自己株式の取得	—	—	—	△15,015	△15,015	—	—	—	—	—	—	—	△15,015
自己株式の処分	—	—	△361	923	562	—	—	—	—	—	—	—	562
自己株式の消却	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
連結範囲の変動	—	—	2,214	—	2,214	—	—	—	—	—	—	—	2,214
連結子会社株式の取得による持分の増減	—	△0	—	—	△0	—	—	—	—	—	—	—	△0
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	—	—	—	—	—	1,314	187	44,890	14,955	61,347	△322	4,989	66,014
当期変動額合計	—	△0	100,149	△14,091	86,057	1,314	187	44,890	14,955	61,347	△322	4,989	152,072
当期末残高	202,591	258,989	940,135	△20,975	1,380,740	41,488	141	47,245	4,323	93,199	186	46,832	1,520,959

連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自 2020年2月1日 至 2021年1月31日）	当連結会計年度 （自 2021年2月1日 至 2022年1月31日）
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	185,494	234,334
減価償却費	21,726	24,069
減損損失	356	539
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	1,355	3,382
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	4,919	158
受取利息及び受取配当金	△4,939	△4,508
支払利息	2,769	3,836
持分法による投資損益（△は益）	△619	1,238
投資有価証券売却損益（△は益）	△3,578	△1,114
投資有価証券評価損益（△は益）	490	21
関係会社株式売却損益（△は益）	—	△2,246
売上債権の増減額（△は増加）	△10,246	13,462
たな卸資産の増減額（△は増加）	71,847	△85,515
仕入債務の増減額（△は減少）	△14,672	17,640
未成工事受入金の増減額（△は減少）	△32,906	△7,059
その他	26,857	△19,089
小計	248,853	179,149
利息及び配当金の受取額	5,192	8,151
利息の支払額	△3,574	△4,530
法人税等の支払額	△58,499	△64,735
営業活動によるキャッシュ・フロー	191,972	118,034
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△87,490	△82,951
有形固定資産の売却による収入	1,183	727
投資有価証券の取得による支出	△12,427	△11,487
投資有価証券の売却及び償還による収入	6,927	3,670
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△35,701
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	87
貸付けによる支出	△1,902	△2,187
貸付金の回収による収入	2,776	11,669
その他	△4,571	2,467
投資活動によるキャッシュ・フロー	△95,504	△113,706

（単位：百万円）

	前連結会計年度 （自 2020年2月1日 至 2021年1月31日）	当連結会計年度 （自 2021年2月1日 至 2022年1月31日）
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	8,968	33,219
長期借入れによる収入	28,666	26,748
長期借入金の返済による支出	△32,351	△64,168
社債の償還による支出	△15,000	△30,000
配当金の支払額	△58,726	△55,608
自己株式の取得による支出	△5,010	△15,015
子会社の自己株式の取得による支出	△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	△773	△0
その他	△3,386	△6,876
財務活動によるキャッシュ・フロー	△77,614	△111,701
現金及び現金同等物に係る換算差額	△1,917	20,124
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	16,936	△87,248
現金及び現金同等物の期首残高	583,297	600,234
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）	—	2,188
現金及び現金同等物の期末残高	600,234	515,174

会社情報（2022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
従業員数	28,821名（連結） 15,017名（単体）
資本金	2,025億9,120万円
生産拠点	国内5ヵ所 （宮城県、茨城県、静岡県、兵庫県、山口県）
研究所	総合住宅研究所、住生活研究所
営業拠点	支店・営業所 116ヵ所 カスタマーズセンター 30ヵ所 展示場 315ヵ所
関係会社	連結子会社 335社（国内55社、海外280社） 積水ハウス不動産各社　6社* 積水ハウスリフォーム株式会社 積和建設各社　15社 積水ハウス ノイエ株式会社 株式会社鴻池組 積水ハウス・アセットマネジメント株式会社 ほか 持分法適用関連会社 34社（国内12社、海外22社）

＊ 2022年2月1日付で、積水ハウス不動産各社等で構成する積水ハウス不動産グループについて、当社100%出資の積水ハウス不動産ホールディングス株式会社による中間持株会社体制を中心とした組織再編を行いました。
また、仲介賃貸事業本部は、積水ハウス不動産ホールディングス株式会社への吸収分割により、同日付で廃止しました。

拠点情報

国内拠点


積水ハウス株式会社 本社


兵庫工場


山口工場


東北工場


関東工場


静岡工場


TLM関東

※ TLM：Tomorrow's Life Museum

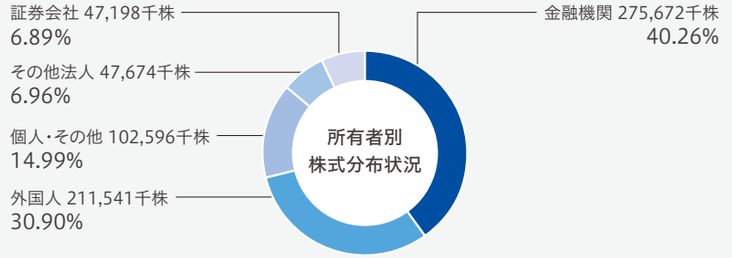
海外拠点

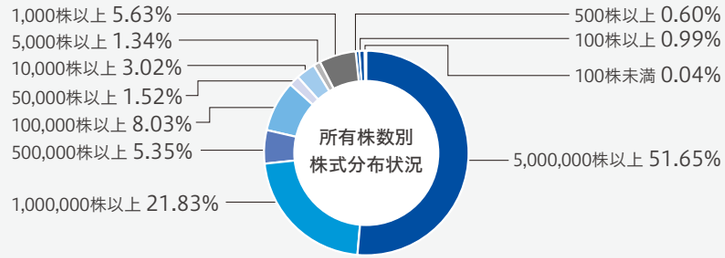
▶詳細はSection4をご覧ください。
» P.65 国際ビジネスにおける展開エリアと主なプロジェクト

株式情報（2022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9,740,876株）
単元株式数	100株
株主総数	90,711名

株式の状況





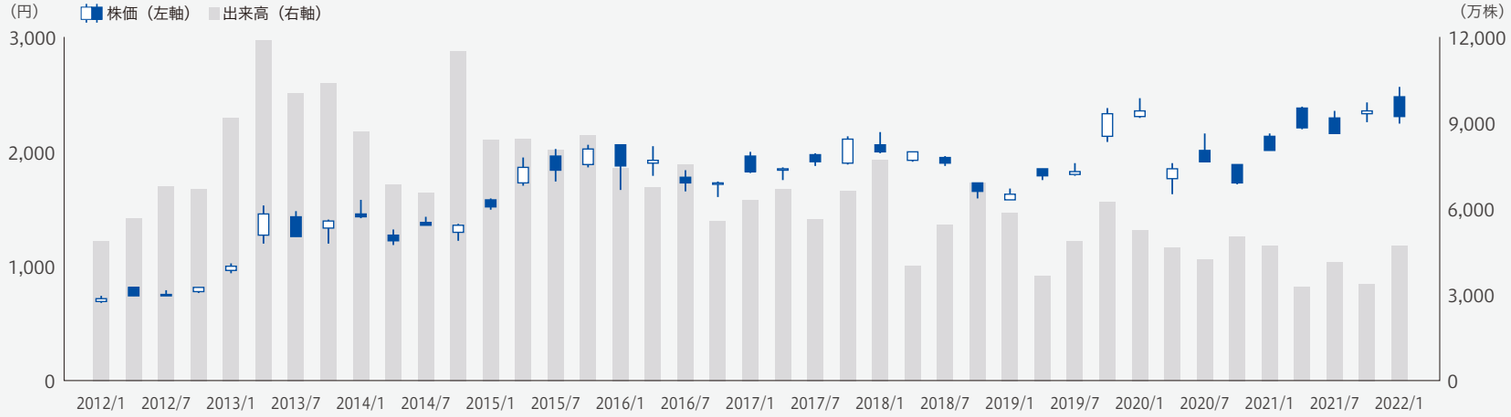
※ 個人・その他には、自己株式9,740千株を含んでいます。

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）	121,998千株	18.08%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	38,703千株	5.73%
SMBC日興証券株式会社	22,506千株	3.33%
積水化学工業株式会社	22,168千株	3.28%
積水ハウス育資会	18,961千株	2.81%
STATE STREET BANK WEST CLIENT — TREATY 505234	12,232千株	1.81%
株式会社三菱UFJ銀行	10,899千株	1.61%
第一生命保険株式会社	10,828千株	1.60%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	7,483千株	1.11%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	7,256千株	1.08%

※1 積水ハウス育資会は、当社の従業員持株会です。
※2 当社は、自己株式9,740千株を保有していますが、上記大株主から除いています。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。

株価の推移



株主総利回り

年度	2017	2018	2019	2020	2021
積水ハウス	113.5%	97.5%	142.1%	128.0%	149.1%
TOPIX（配当込み）	123.3%	107.5%	118.5%	130.3%	139.5%

SEKISUI HOUSE

積水ハウス株式会社

本 社　〒531-0076 大阪市北区大淀中一丁目1番88号
梅田スカイビル タワーイースト

お問い合わせ先： ESG経営推進本部（本社）
TEL：06-6440-3440
Email：esg@sekisuihouse.co.jp

ESG経営推進本部　IR部
〒107-0052
東京都港区赤坂4丁目15番1号
赤坂ガーデンシティ
TEL：03-5575-1730
Email：Investor.relations@sekisuihouse.co.jp

※ 本年から「統合報告書」と「サステナビリティレポート」を融合して「Value Report」になりました。

ウェブサイト： https://www.sekisuihouse.co.jp/
サステナビリティ・ESG経営情報： https://www.sekisuihouse.co.jp/company/sustainable/
株主・投資家情報： https://www.sekisuihouse.co.jp/company/financial/

COMMUNICATION ON PROGRESS
UN GLOBAL COMPACT

This is our **Communication on Progress** in implementing the Ten Principles of the **United Nations Global Compact** and supporting broader UN goals.

We welcome feedback on its contents.

当報告書は国連グローバル・コンパクト10原則の実施状況を報告するためUNGC本部に提出します。

ECO FIRST
環境大臣認定
エコ・ファースト企業
業界初の〈エコ・ファースト企業〉として環境大臣より認定を受けました。

COOL CHOICE
未来のために、いま選ぼう。

発行：2022年6月