



# Value Report 2022

— Our Engagement

**説明会** (2022.8.5)

---

1. Value Report 2022に込めた想い
2. 積水ハウスのビジョン
3. コーポレートストーリーと新たなマテリアリティ
4. 価値創造ストーリー
5. 経営基盤としてのコーポレートガバナンス
6. ESG経営の実践

財務・非財務情報を包括的に報告する「Value Report 2022」のポイント紹介

価値創造ストーリーとマテリアリティ、明確化したビジョンの解説

“ESG経営のリーディングカンパニー”を目指す推進体制と具体的取り組みの報告

企業価値向上に資するエンゲージメント機会の創出

## 3つのポイント

- ✓ 「**コーポレートストーリー**」を作成し、改めて**マテリアリティ**を選定
- ✓ 価値創造プロセスを見直し、**お客様・社会・従業員の「幸せ」**を提供する  
**過程を明文化**
- ✓ **ステークホルダーの皆様と対話**したいという想いを込め「Value Report –  
Our Engagement」と命名

ESG経営推進の3要素：「全従業員参画」「先進的な取り組み」「社外評価向上」

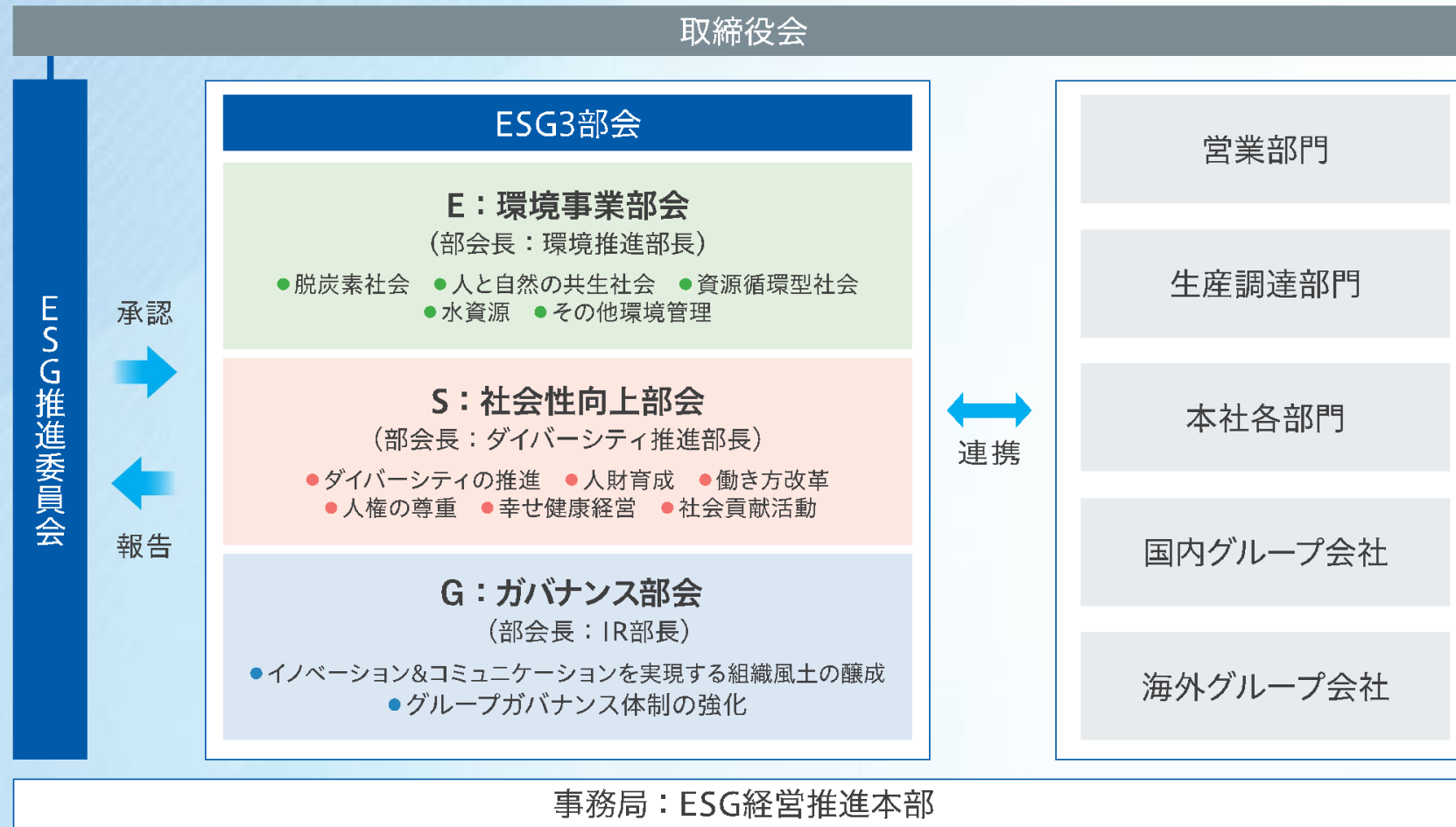


ESG経営を実践する活動の原点「ESGベーシック」



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経営推進体制図



## ESG経営推進本部

- 2020年6月設置
- ESG経営の基本方針の企画立案・推進

## ESG推進委員会

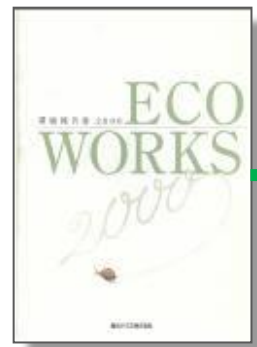
- 年4回開催  
取締役オブザーブ
- 専門家 社外委員2名
- 議論後、重要議題は取締役会へ上程

## ESG3部会

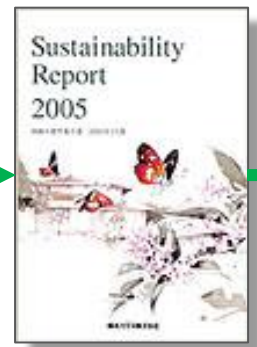
- 目標・KPIを設定
- 進捗確認・課題抽出
- 社内各部門と連携

# 背景：これまでのレポートの変遷

2000  
ECO WORKS



2005  
Sustainability Report



2014  
わたしたちがたいせつにしていること  
(サスレポ別冊として、2019まで発行)

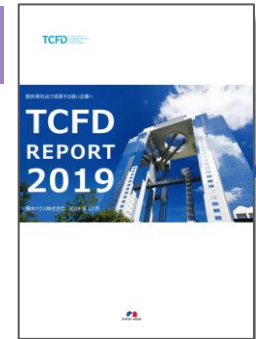


2021  
Sustainability Report  
(冊子版とweb版の統合)



2019  
TCFD REPORT

業界初



2020  
3月「NEXT SEKISUIHOUSE」発表  
6月 ESG経営推進本部 設置

1999 「環境未来計画」発表  
「環境憲章」「環境基本方針」「環境行動指針」  
環境推進部 設置

- ・サステナビリティレポートの歴史は古く、前身は2000年発行の「ECO WOERKS」
- ・2020年、第23回環境コミュニケーション大賞 環境報告部門「殿堂入り」企業に選定 (環境コミュニケーション大賞における優秀賞以上表彰は7年連続10回目に)

「ANNUAL REPORT」

2020  
統合報告書



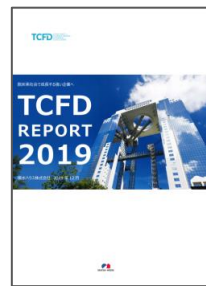
2021  
統合報告書  
(TCFD REPORT組み入れ)





## ESG経営のリーディングカンパニーに

- 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
- 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



TCFD REPORT



価値創造ストーリー

- ・ 事業戦略
- ・ 財務情報



統合報告書  
TCFD REPORT



サステナビリティレポート

持続可能な企業

- ・ ESG（非財務）情報
- ・ サステナブルな取り組み

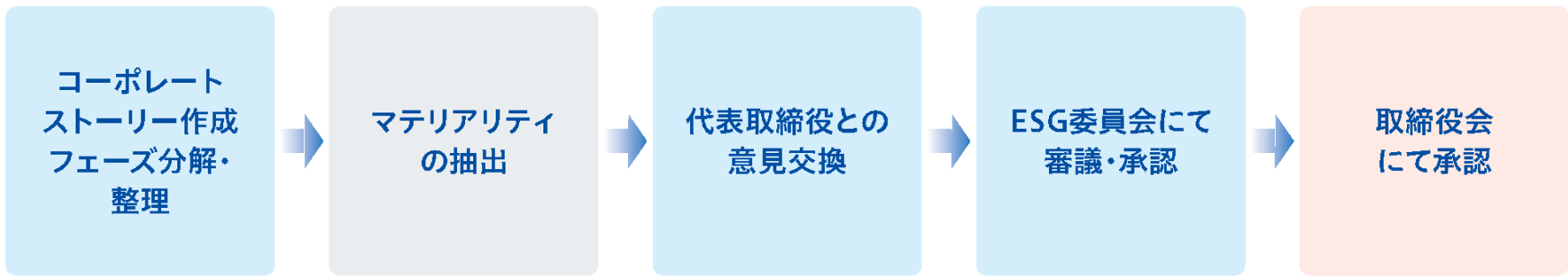




## 事業活動そのものが企業価値の創出に直結



### マテリアリティ 特定のプロセス



トップマネジメントを中心に議論・検討を重ね、新たなマテリアリティを選定

# 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

グローバルビジョン

## 「わが家」を 世界一幸せな場所にする

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

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<br>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<br>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<br>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     |           |
|            | 人材育成・キャリア自律     |           |

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

企業理念 根本哲学「人間愛」・コーポレートガバナンス

## 社外からの視点で当社の強み・課題等を評価

### 取締役会議長メッセージ

P.68

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。



### 社外取締役対談

P.83-86

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。



## 創業からの歩みを、30年毎のフェーズに分解 イノベーションと人財の2方向から、提供価値を明確化

### 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。

人生  
100年時代の  
幸せ



## 創意と挑戦のDNAを受け継ぎ「人生100年時代の幸せ」を担う

### Phase 1 1960 - 1990

#### 安全・安心

住宅性能の向上  
人財・技術者の育成

生涯住宅思想  
直接販売・責任施工体制  
総合住宅研究所  
職種・階層別能力開発  
訓練校創設

### Phase 2 1990 - 2020

#### 快適性・環境配慮

先進的技術の開発  
多様性の推進

シーカス・エアキス  
グリーンファーストゼロ  
フレキシブルβシステム  
女性活躍・障がい者雇用  
人権尊重・働き方改革

### Phase 3 2020 -

#### 健康・つながり・学び

高付加価値の提供  
キャリアの自律  
ファミリースイート  
SMART-ECS  
ハード・ソフト・サービスの融合  
次世代リーダーの創出  
従業員エンゲージメント

イノベーション  
人財

**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喚起に伴う住宅販売を前線の命とし、住宅の工業化の推進を推進し、戦後の復興の一翼を担った。また、従来の多い日本人会と対峙するシスター機能としての住宅を提供し、安全・安心を確保。メーターユニットの採用など、業界の試みにより住宅水準を押し上げた。

**積水ハウスのイノベーション**

住宅の性能向上、人々の安全・安心を確保するエリート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た。一つひとつの取り組みに思いを注ぎ、住宅性能の向上につながってきた。

**住宅性能の向上**

住宅の創成期は1964年、現在の主力商品の原型である「S1000」を開発し、住宅の標準規格の「S1000」に比べ、ゆとりと上質さを追求。新素材の採用により、S1000よりも耐久性を向上させた。また、浴室の排水パイプには「S1000」よりも耐久性を向上させた。また、浴室の排水パイプには「S1000」よりも耐久性を向上させた。また、浴室の排水パイプには「S1000」よりも耐久性を向上させた。

**住宅性能の向上**

- 生涯住宅思想の確立
- 直接販売・責任施工体制の確立
- 総合住宅研究所の創設
- 職種・階層別能力開発
- 訓練校創設

**Phase 2 1990年～2020年**

**快適性・環境配慮**

住宅の快適性と環境配慮を推進した30年

世界的に環境問題や気候変動が顕在化する中、安全な暮らしを追求する住まいのニーズが高まることになり、当社も自然と、健康性・耐久性・快適性などの優れた技術を開発し、住まいの心よきを追求した。快適性の追求と、住まいの心よきを追求した。快適性の追求と、住まいの心よきを追求した。快適性の追求と、住まいの心よきを追求した。

**先進的技術の開発**

- オリジナル創成技術「シーカス」
- 空気環境配慮技術「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

**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

**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拡大の影響で、住宅市場の停滞化や生活様式の変化を背景に、住宅の健康性、快適性の高まりと、「健康」「つながり」「学び」に関するニーズが多様化した。この住宅市場には新たな価値の提供が不可欠であり、ハード・ソフト・サービスの融合した新たな価値の提供が求められています。

**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

**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

## これまでの積み重ねが当社の存在価値であり、マテリアリティにつながる

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。



# マテリアリティの背景にある積水ハウスの技術と思想



## マテリアリティの背景にある積水ハウスの技術と思想

良質な住宅ストックの形成

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

積水ハウスは、住宅の寿命・適度の新である地盤と基礎では、基礎を支える地盤の調査が不可欠ですが、蓄積的に実施することはほとんどありませんでした。そうした中で「スウェーデン式サウンディング試験」を導入しては、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、コンクリートを一気に流し込むことで、地質や強固、作業品質安定と省力化、耐久性向上の研究開発に着手し、1975年高規格の「660基礎」を開発・導入しました。これは金曜・半額ゼロという大きな実績を出し、当社の基礎技術、積水ハウスは地盤対策技術により、安全・安心の建築物の3つがあり、建物の耐震性の表証実数は1979年全棟・半額が1棟もなかったことで、基礎の完成度はほぼ完璧な宅を築き、そして2007年、国土交通大臣認定の



## マテリアリティの背景にある積水ハウスの技術と思想

持続可能な社会の実現

「人」「まち」「地球」を視点を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見込め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、環境審査を受け、その中「安全」「住みやすさの向上」「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。この方針に基づき、①CO<sub>2</sub>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居の向上、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、近年地球規模で課題となっている気候変動対策を具現化した内容の行動指針、行動具体策に示している通り、住宅メーカーとしてのこれらの解決に真摯に向き合い、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し、社会と環境への取り組みの推進・発展に活かされています。



## マテリアリティの背景にある積水ハウスの技術と思想

ダイバーシティ&インクルージョン

「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、実際の業務を担った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争が激化、競争力の強化が求められるようになり、当社では管理職の従業員を対象に研修を実施し、一気に広げられました。

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「教育研修要綱」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、従業員研修体系を段階的に整え、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、チームアーキテクト、プランニングスペシャリスト、建築計画スペシャリスト、チーム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資格者です。

こうした専門知識の習得に加え、自主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材になるための「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「運命共同体」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経営変更した際に誕生し、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と腕の在り方こそが事業・経営の基盤を成すものであり、社会に貢献する源泉である」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「運命共同体」は社内にと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・協力事業者の方々の強い絆を絶ぶことが大切です。積水ハウスでは、施工品質の向上に向けたグループ化強化、技術の伝承や人材を育成するために、1982年に技能者育成のための「職業訓練校」を神奈川に開設、1987年までに茨城・富山・山口が順次全国4か所に拡充しました。住宅施工の実践的技術のほか、社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。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



**KPIはボトムアップ形式で検討・策定**  
**役員報酬、社内表彰とも連動し、グループ全体のベクトルを合わせる**

  
**良質な住宅ストックの形成**

  
**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

脱炭素化

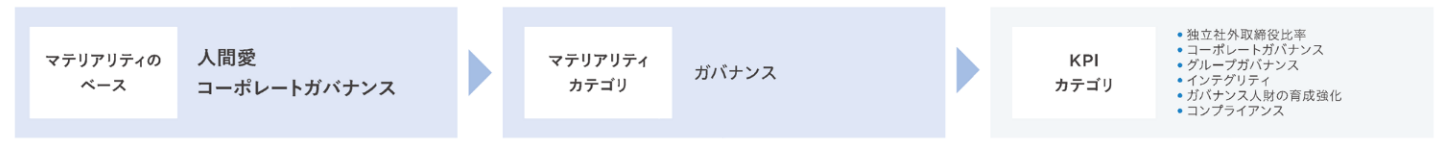
マテリアリティの取り組みに向けたテーマ・KPI

  
**ダイバーシティ&インクルージョン**

ダイバーシティ推進

• 女性取締役・管理職人数    • 女性正社員比率

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



- 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
- ガバナンス人材の育成強化
- コンプライアンス

| マテリアリティ      | カテゴリ         |
|--------------|--------------|
| 良質な住宅ストックの形成 | 安全・安心<br>快適性 |
|              | 資産価値の<br>創出  |
|              | 住宅の<br>長寿命化  |

| マテリアリティ    | カテゴリ                |
|------------|---------------------|
| 持続可能な社会の実現 | 脱炭素化                |
|            | 生物多様性<br>保全         |
|            | 資源循環                |
|            | 地域社会との<br>共生        |
|            | 労働安全衛生・<br>サプライチェーン |

| マテリアリティ          | カテゴリ      | No. | 属性 |
|------------------|-----------|-----|----|
| 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  |
|                  |           | 30  | 女  |
|                  |           | 31  | 女  |
|                  |           | 32  | 女  |
|                  |           | 33  | 障  |
|                  |           | 34  | 定  |
|                  |           | 35  | ウ  |
|                  |           | 36  | E  |
|                  |           | 37  | 「  |
|                  |           | 38  | 男  |
| 39               | 1         |     |    |
| 40               | 年         |     |    |
| 41               | 業         |     |    |

\*1 2020年度・2021年度は、実施対象者。2022年度から実施  
 \*2 「幸せ度調査」のうち、「幸せ度診断(Well-Being Circle)」

| マテリアリティ                | カテゴリ  | No. | 指標  | 役員報酬指標 |       | 第5次<br>中期経営<br>計画 | 社長表彰<br>ESG指標 | 単位          | 2020年度         |                        |                           | 2021年度                  |                                |                 | 2022年度 |  |  | 備考 |
|------------------------|-------|-----|---|--------|-------|-------------------|---------------|-------------|----------------|------------------------|---------------------------|-------------------------|--------------------------------|-----------------|--------|--|--|----|
|                        |       |     |   | PSU 1  | PSU 2 |                   |               |             | 目標             | 実績                     | 目標                        | 実績                      | 目標                             | 実績              | 目標     |  |  |    |
| 人間愛<br>コーポレート<br>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%                            | 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<br>→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<br>新基準 |        |  |  |    |
|                        |       | 44  | 経営監督機能と業務執行機能の明確化<br>(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<br>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、<br>ガバナンス人材育成・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<br>(インテグリティマネジメント研修受講率)     |        |       |                   |               | —           | 本社職費者<br>1/2以上 | 97.3%                  | グループ役員・<br>職費者<br>1/2以上受講 | 79.8%                   | グループ役員・<br>職費者<br>全員受講         |                 |        |  |  |    |
|                        |       | 47  | ガバナンス戦略シートの取り組み                                 | ○      |       | ○                 |               | 人数<br>→%    | —              | 積水ハウス<br>総務長運用<br>134人 | グループ総務<br>職費者運用<br>228人   | グループ総務<br>職費者運用<br>228人 | ガバナンス<br>戦略シート<br>取り組み率<br>90% |                 |        |  |  |    |
|                        |       | 48  | 法令や自主的規範への重大な違反数                                |        |       |                   |               | 件           | —              | 0                      | 0                         | 0                       | 0                              | 0               |        |  |  |    |



代表取締役 社長執行役員 兼 CEO  
**仲井 嘉浩**

## ●第5次中計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

## ●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

## ●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

## ●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

## 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。

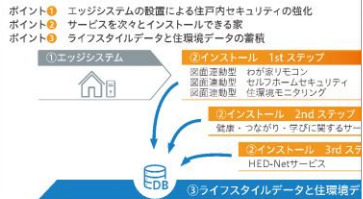
### 事例 1 新たな成長を生み出す新規事業 —PLATFORM HOUSE touch—

「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がります。

#### 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」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ポート・サービスを融合し、新しいライフスタイルの基盤となる「家」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、興味システム)の設置による住戸内セキュリティの強化「サービス」[ライフスタイルデータと住環境データの蓄積]の3つに取り組み新サービス「PLATFORM HOUSE touch」は、「プラットフォーム」で家の状態確認や機器の操作を行うことで、どこに暮らす方を実現します。今後は、「健康」「つながり」「学び」に関るに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



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

## 特集 成長戦略事例

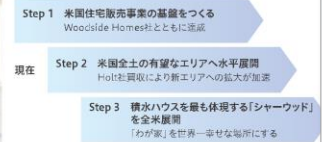
### 事例 2 積水ハウステクノロジーを世界に移植 —米国住宅販売事業—

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

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展開するためのソフトとサービスの融合による「幸せ」価値の提供が世界のデファクトスタンダードとなることを目指しています。米国住宅販売事業はその中核となる事業であり、現在、米国住宅販売事業は展開エリアの拡大を推進しています。米国住宅販売事業は、事業基盤の構築、さらには当社を最も体現する「シャーウッド」の全米展開を目指しています。現在は有望エリアへの水平展開を進め、ついでに、事業展開エリアを西海岸北西部へと拡大

#### 米国住宅販売事業拡大における3つのステップ



### 「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



コンセプトホーム (Chōwa)

## 特集 成長戦略事例

### 事例 3 イノベティブな企業風土を醸成する —創発型表彰制度「SHIP」—

イノベ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」という強い思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。これらを通じ、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」ならではの点です。

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

## 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・人材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「快速性・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ともよめる「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



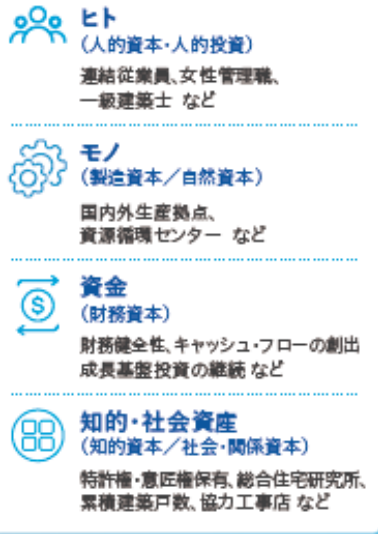
▶ P.32

### 積水ハウスを取り巻く事業環境



▶ P.33-34

### 経営資源



▶ P.13/P.15-22

### マテリアリティ



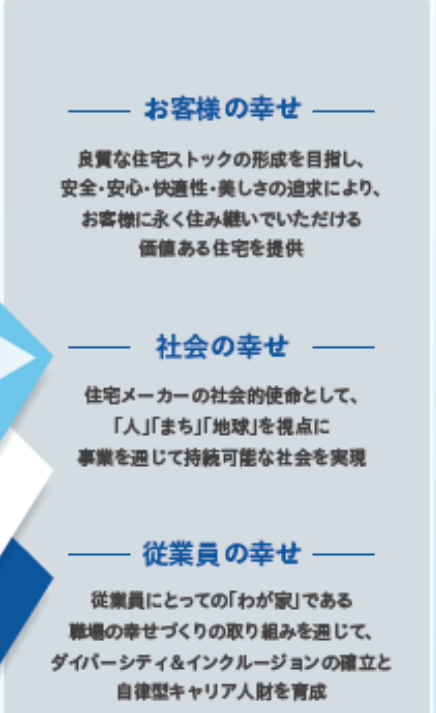
▶ P.36

### 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」



### 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 快速性・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

## 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

- チーフコンストラクター\*
- 156名

- プラチナスペシャリスト\*
- 41名

チーフアーキテクト\*

266名

- 構造計画スペシャリスト\*
- 172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&amp;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)



## 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

## ●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。フェアウツ



## 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 / 1兆8,900億円  
(61.4%進捗) (第5次中期経営計画期間中)

有利子負債

5,498億円



## 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

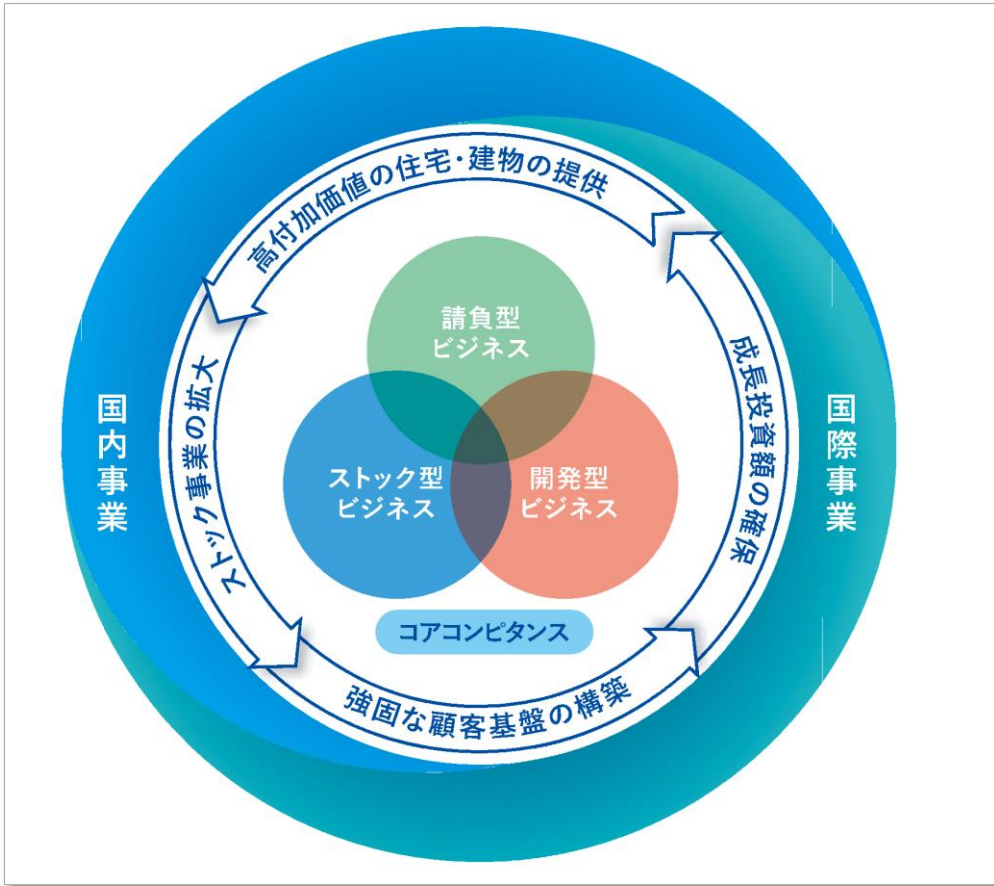
約2,650社

●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

## ビジネスモデル



## コアコンピタンス・バリューチェーン



### 技術力

- 「いつもが快適」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%子会社を持つ「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

#### 概要

#### 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。

#### 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。

#### 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。

#### 概要

#### 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。

#### 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。

#### 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。

#### カスタマーサービス

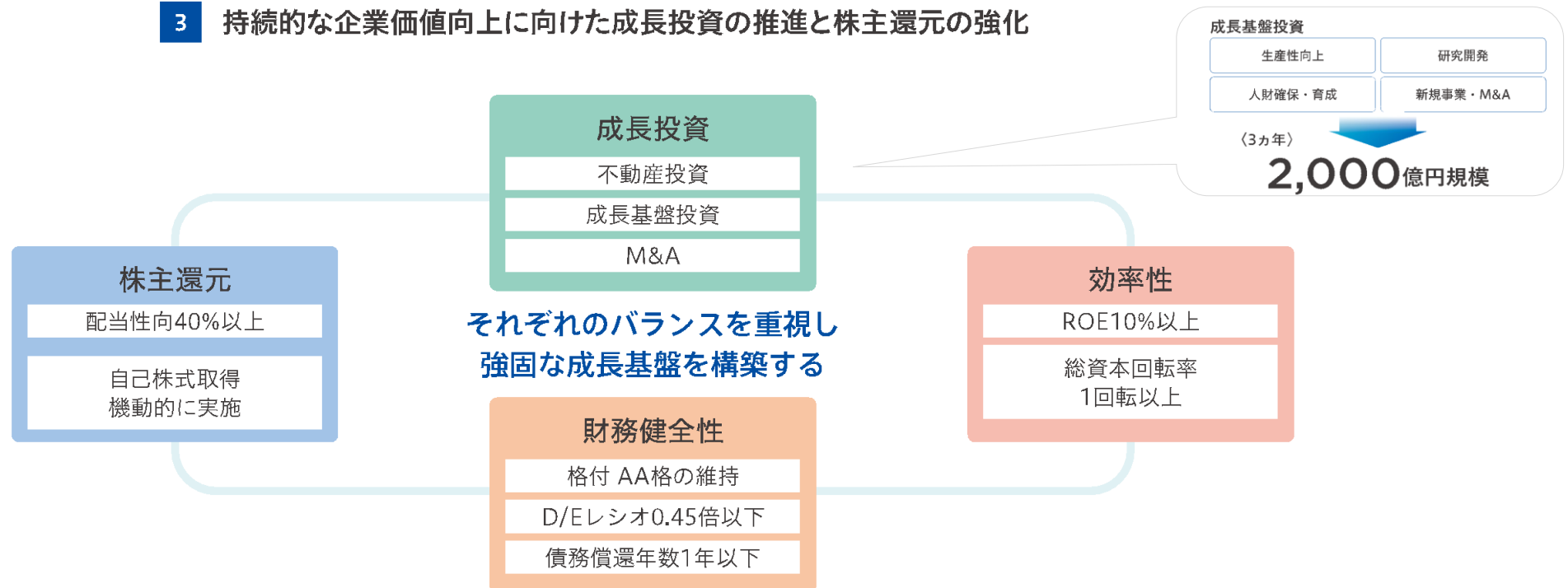
いつまでも快適に暮らしていただくための適切なアフターサービスも住宅本来の価値と位置づけ、「初期30年保証制度」や「ユートラスシステム」など、長期にわたるサポート体制でいつまでも続く安心をご提供しています。

## 財務資本戦略

### 財務健全性を高める取り組みが奏功 積極的な不動産投資と中長期視点による成長基盤投資を推進

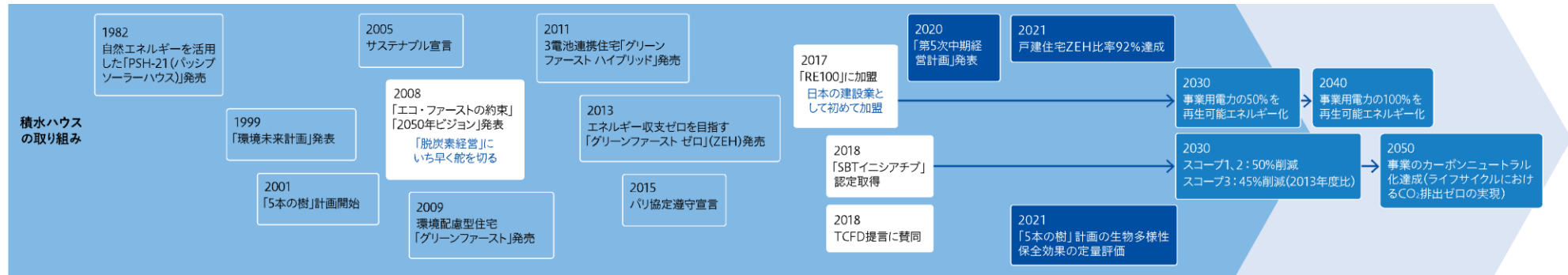
第5次中期経営計画の基本方針

- 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強化



## 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



### ■ ZEHの推進

#### ● 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)

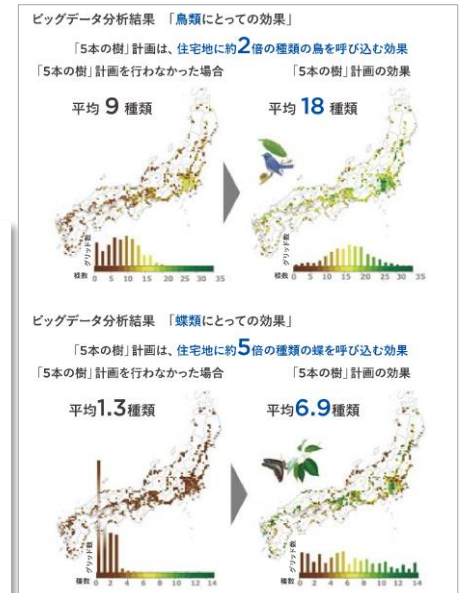
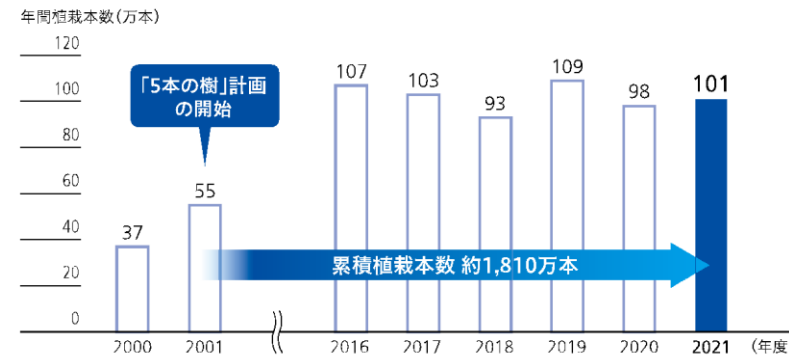
#### ● 賃貸住宅のZEH戸数

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**

### ■ 「5本の樹」計画





## 人財戦略

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グループ全体に浸透させていく

### ■ 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」

## 技術開発戦略

**お客様の「幸せ」を実現する、住まいの研究開発**

### ■ ハード・ソフト・サービスを融合させた技術開発

「ファミリースイート」「SMART-ECS」「PLATFORM HOUSE touch」等

### ■ 「住」を基軸に、技術開発による新たな事業領域の拡大

社内外人財確保、アライアンスパートナーとの連携強化、オープンイノベーションやM&A等による同業種・異業種との交流・連携強化を推進

### ■ 技術開発に伴う知的財産戦略

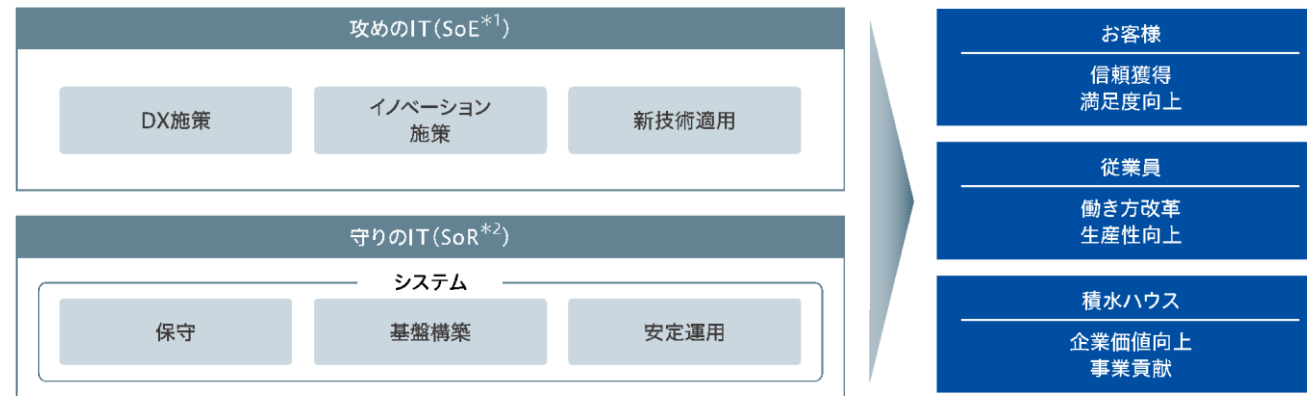
| 保有権数      | 特許権  | 意匠権  |
|-----------|------|------|
| 2021年度末時点 | 716件 | 343件 |
| 2022年度末目標 | 850件 | 400件 |



## デジタル技術とDXの取り組み

「攻め」と「守り」の観点から、あらゆるステークホルダーに価値創出を目指す

DX戦略の全体像



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

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

3 情報資産の一元管理

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

7 情報セキュリティ対策の強化

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

4 「お客様」軸のデータ活用 (CRM戦略)

6 オンラインを活用した営業活動

8 国際事業におけるDX

## ガバナンス改革は更に深化 社外取締役比率は50%、取締役会議長も社外取締役から選定

### ● 2021年の取り組み

|                   |   |
|-------------------|---|
| 社外取締役を取締役会議長に選定   | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>                               |
| 取締役会スキルマトリックスの明確化 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>              |
| 執行役員制度改革          | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>           |
| 役員報酬制度の開示強化       | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>全社内取締役報酬額の個別開示を実施</li> </ul> |

### コーポレートガバナンス ハイライト (2022年4月27日現在)



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)\*

女性役員比率  
**26.7%** (4/15名)\*

\* 取締役5/10名、監査役3/5名の合計数値

\* 取締役3/10名、監査役1/5名の合計数値

## 執行役員制度改革

### ● 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（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の情報共有のための会議を実施
- サクセッサの情報共有・育成プランの議論を通じ、将来の経営者候補パイプラインの充実を図る

##### 「人財登用会議」

- 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、たうで社長執行役員が選任案を決定し、取締役会に上程

| 部門        | 人事・報酬諮問委員会が<br>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<br>選解任、人財配置、育成を審議           |  |
|-----------|---|--|--|--|
|           | 取締役兼務<br>委任型執行役員<br>（専務以上）                              | 委任型<br>執行役員<br>（常務）                              | 雇用型<br>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<br>(1名)                                     | 0名   |
| 管理・人事部門   | 田中 聡  | 皆川 修<br>吉本 継蔵                                    | 2名   | 1名   |
| 技術・生産部門   | 三浦 敏治   | 上木 宏平<br>野間 賢                                    | 4名<br>(1名)                                     | 5名   |

\* 2022年6月1日現在 ( )は女性役員数

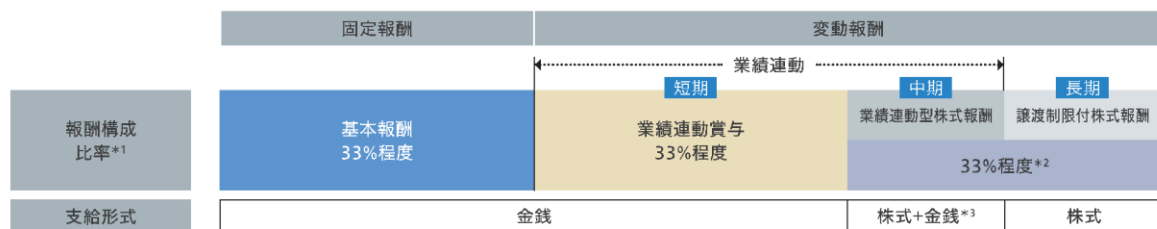
## 役員報酬

### 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<br>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。<br>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<br>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<br>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。

### 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<br>(2022年度末)                      | ウエイト |
|----------|--------------------------|---------------------------------------|------|
| E(環境)    | 戸建ZEH比率                  | 90%                                   | 40%  |
|          | シャーマゾン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<br>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<br>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<br>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<br>(2023年度末)                  | ウエイト |
|----------|--------------------------|-----------------------------------|------|
| E(環境)    | 戸建ZEH比率                  | 90%                               | 40%  |
|          | シャーマゾン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<br>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       |      |

## 4つのポイント

- ✓ ISSBのESG情報開示に関する考え方を念頭に、ESGの取り組みを5つの項目に区分して報告：
  - ガバナンス・戦略・リスクマネジメント・指標とターゲット・取り組み
- ✓ ESG座談会： **具体的施策・方針・今後の課題**を示す
- ✓ **TCFD**組み入れ
- ✓ 評価機関にも対応する **詳細かつ幅広いテーマ**

での情報開示

### 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。



近田 智也 (執行役員 環境事業部長 取締役 兼 副社長)  
山田 美和 (執行役員 グリーン・イノベーション部長)  
吉田 篤史 (執行役員 人事部)

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つのカテゴリーに分け、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言に「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思っています。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。当社では従来より「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回っていかなくてはならないでしょうか。

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、企業理念の実践が自然達成につながるというのは願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」という見方を示したことも、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、従業員のESG経営に対する理解を高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「全従業員の夢」「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：全従業員の夢に向けて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、その目標に対して前向きに行い従業員一人一人が夢を推進していきます。さらにその推進を進めるために、従業員自身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対話へ参加したわけです。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」をテーマに対話を進めましたが、個々人が感じる幸せにはさまざまな思いがあり、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経営推進本部が創設され、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がこれら関わっている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」

## E

環境

P. 102-127

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

## S

社会

P. 128-162

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

## G

ガバナンス

P. 163-171

- サステナビリティガバナンス体制の強化
- コンプライアンスの推進
- リスクマネジメントの強化

は新たに開示した項目や、開示内容を大幅更新した項目等



# 全事業を対象に大規模なシナリオ分析・戦略の見直しを実施 主要なリスク・機会の財務インパクトと対応を開示

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                                       |  |      |      |
|--|--|------|------|
| 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。                                       | 財務影響 | 想定時期 |
|  |  | 大    | 中期   |
| 【移行リスク】住宅の価格上昇・市場の縮小                                       |  |      |      |
| 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。 | 財務影響 | 想定時期 |
|  |  | 大    | 長期   |
| 【移行リスク】市場の変化による賃貸事業収益の低下                                   |  |      |      |
| 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。   | 財務影響 | 想定時期 |
|  |  | 大    | 長期   |
| 【移行リスク】自然リスクの高い管理物件の賃貸事業収益の低下                              |  |      |      |
| 影響   | 大規模な気候変動による河川の氾濫、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。                         | 財務影響 | 想定時期 |
|  |  | 中    | 長期   |
| 【移行リスク】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、課税と対応し、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 |  |      |      |
|-------------------------|--|------|------|
| 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。                                     | 財務影響 | 想定時期 |
|                         |  | 小    | 中期   |
| 【物理的リスク】当社保有資産の         |  |      |      |
| 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、生産設備や車両など）が被災し、事業が継続できなくなる。また、補修を要する可能性がある。                           | 財務影響 | 想定時期 |
|                         |  |      |      |
| 【物理的リスク】気候変動による         |  |      |      |
| 影響                      | 積水ハウスグループは日本国内では外環境を除く全国で事業展開しているが、自然災害の激化や猛暑日・豪雪の増加により、サプライチェーンの断絶や生産設備の故障などが発生し、事業が継続できなくなる可能性がある。 | 財務影響 | 想定時期 |
|                         |  |      |      |

**その他のリスク**  
販売する分譲地の購入については、土地購入前にハザードマップなどのビル建築時においても、ハザードマップを参考に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  |   |      |      |
|---|---|------|------|
| 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、ZEH・ZEBの普及は重要施策として位置づけられている。また、消費者の意識的シフトや、事業者の脱炭素志向が進み、今後ますますZEH・ZEBの需要が高まると考えられる。 | 財務影響 | 想定時期 |
|   |   | 大    | 中期   |
| 【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   |   |      |      |
| 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、消費者の意識的シフトの高まりとともに、ZEH賃貸住宅のニーズが顕著的に高まる可能性がある。                     | 財務影響 | 想定時期 |
|   |   | 大    | 中期   |
| 【主な機会】脱炭素リフォーム受注の増加   |   |      |      |
| 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。                                    | 財務影響 | 想定時期 |
|   |   | 大    | 中期   |
| 【主な機会】カスターマー対応、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「いどこ暖房」は、工期やコストのおおむね負担が少なく好評。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 |  |      |      |
|---------------------|--|------|------|
| 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適量なコストが必要となる。 | 財務影響 | 想定時期 |
|                     |  | 小    | 中期   |
| 【主な機会】生産段階の脱炭素化     |  |      |      |
| 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重要となる。    | 財務影響 | 想定時期 |
|                     |  | 小    | 中期   |

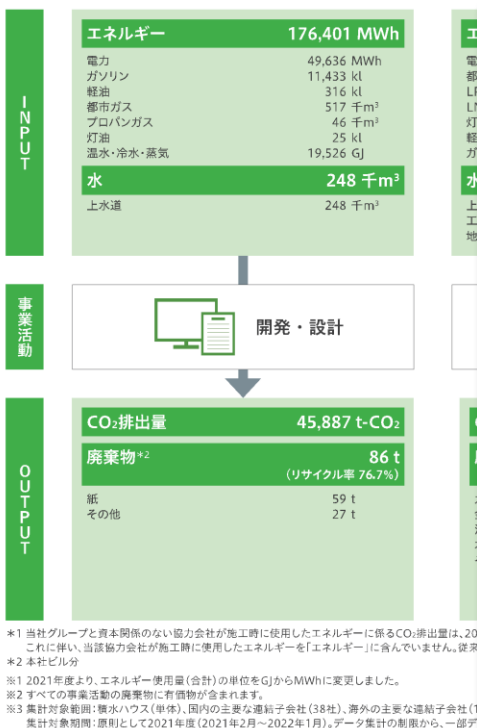
## 積水ハウスグループの既存戦略の強靭性に関する確認結果

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。

## ESG関連データを含む、財務・非財務データを詳細に開示

### 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。



### 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8番地  
 設立年月 1997年8月  
 工場総面積 121,458m<sup>2</sup>  
 主要建物面積 60,420m<sup>2</sup>  
 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                 |
|----------|--------------------|
| 電気       | MWh/年              |
| 灯油       | kl/年               |
| 軽油       | kl/年               |
| LPG      | t/年                |
| 上水       | 千m <sup>3</sup> /年 |

#### 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 |
|----------|---------|--------|
| ガラス・陶磁器類 | 1,837.5 | 100%   |
| 金属類      | 301.3   | 100%   |
| 汚泥       | 87.8    | 100%   |
| 木くず      | 8.9     | 100%   |
| その他      | 54.4    | 100%   |
| 総量       | 2,289.9 | 100%   |

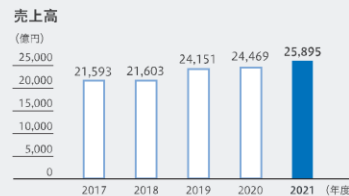
#### 排水の状況(放流先)

| 排出物 | 単位              | 河川   | 下水道 |
|-----|-----------------|------|-----|
| 排水  | 千m <sup>3</sup> | 17.6 | —   |

### 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。



#### 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。

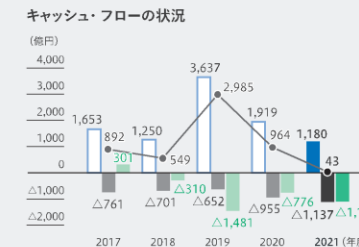


純資産は、親会社株主に帰属する当期純利益を1,539億円計上したことによる利益剰余金の増加などにより、1兆5,209億円と増加(前年度末比+11.1%)しました。

#### キャッシュ・フロー

##### ▶ 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果、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。買収用不動産など、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。