

トップコミットメント

従来の発想を超えた取り組みで、 社会課題を解決する

「オールジャパン」の視点で「住まいから、社会を変える」展開を新たなステージへ

世界が変わる。一社だけの利益を
追求してはいけない

2015年12月、フランス・パリで開催されたCOP21(気候変動枠組条約第21回締約国会議)で、2020年以降の温暖化対策に関する「パリ協定」が採択されました。196の国と地域が温室効果ガス削減に参加する法的枠組みの誕生です。日本は2030年度までに2013年度比で26%削減することを公約しました。今後、目標達成への多角的な取り組みが加速することはいまでもありません。



国連気候変動枠組条約第21回締約国会議(COP21)の様子

また、環太平洋の国々における戦略的な経済連携協定、いわゆるTPP合意も、紆余曲折を経て、公式に調印されました。今、さまざまな意味で、日本も世界も、新しい時代へ進もうとしています。一方で、政治、経済共に国際情勢は非常に不安定な状況が続いています。ますます不透明化するとも予測されます。「激動」が日常になる時代。こうした中、私たちは、どのような判断基準を持ち、未来を見据えていけばいいのか。その一つのキーワードになるのが「オールジャパン」ではないかと私は考えています。

これは、内向きの横並び意識とは全く異なります。端的に言えば、世界を相手に成長するために「一企業、自社だけが利益を上げればいい」という発想を捨てる。例えば、私たち住宅産業に関連した事例では、HEMS(ホーム・エネルギー・マネジメント・システム)の標準規格、機器の互換性の問題があります。もちろん健全な競争、切磋琢磨は必要です。ただ、関係する各社がバラバラで目の利益を



代表取締役会長 兼 CEO

和田 勇

家庭が占める電力消費割合

日本の電力消費の約 **1/3**

出典：国際エネルギー機関 経済協力開発機構
IEA/OECD Electricity Statistics

住宅の資産価値が減少

住宅投資累計 893 兆円のうち
現在の住宅資産額 350 兆円

住宅資産価値の減少が
約 **540** 兆円

出典：国土交通省



高齢者人口の増加

2035年には日本の高齢化率 33.4%

3人に1人が **65** 歳以上

出典：内閣府

経済負担となる医療費

2014年度の医療費が

40 兆円

75歳以上が約 36%を占める

出典：厚生労働省

追いかければ、結果的に誰も得をしないという状況が生まれます。お客様も、戸惑うばかりです。これはあくまでも一例です。しかし、さまざまな分野でオールジャパンの視点から、国力すなわち国家の総合力を高めることが課題になっているのではないのでしょうか。

温室効果ガスの削減にも当てはまります。地球規模の問題であり、一企業で対応できるはずがありません。日本の場合、電力の約3分の1を消費する家庭部門、つまり全住宅の省エネ化が大きな影響力を持っています。住宅産業の責任は重大です。単なる省エネ推進という従来の発想を超えた新しい総合的な対応策が求められているのです。

新築だけでなく、 既存住宅の創エネ・省エネ化を推進

現在、国内の電力事情、エネルギー問題もあり、家庭部門のCO₂排出量は大幅に増加しています。政府は、生活時のエネルギー収支をゼロにするネット・ゼロ・エネルギー・ハウス (ZEH) の普及を進めるため、2020年までに住宅メーカー等の新築住宅の過半数をZEH化するという具体的な目標を掲げました。まさに、オールジャパンのプロジェクトです。しかし、その数は日本の住宅総数のわずか1%未満。私が加えて訴えたいのは、圧倒的なボリュームを持つ既存住宅への対応です。新築住宅の数を積み上げ



当社会長が出席した「未来投資に向けた官民対話」の様子(首相官邸HPから)

ても限界があります。既存住宅の創エネ・省エネ化による温室効果ガス削減効果は、けた違いです。

これまで、環境技術をはじめとする先進の住宅技術は、主に新築住宅の高性能化に注がれてきました。これからは、その実績、ノウハウを既存住宅にも投入する時代です。積水ハウスが現在、グループ全体で注力している分野でもあります。補修・増改築のイメージが強かったリフォームの概念を一新する意識改革も必要です。それは住宅産業の社会的使命だともいえます。さらに、良い家は壊さない。優良な住宅を社会資本としてスムーズに流通させる取り組みも、持続可能な社会づくりの視点から重要なテーマです。積水ハウスは「優良ストック住宅推進協議会(スラストック)」の主要メンバーとしての活動も進めています。

私は政府との「未来投資に向けた官民対話」の席で、こうした現状を訴えるとともに、具体的な政策要望をさせていただきます。政府からは、ZEH化の推進に加え、省エネリフォーム、リノベーションへの支援策も示されました。環境、エネルギー問題という社会課題解決に住宅が果たす役割、とりわけ既存住宅への対応や優良住宅の流通などの新しい視点が提示でき、理解、賛同を得られました。温暖化対策だけでなく、総合的な視点からの住環境の改善など、日本の将来にとって非常に意義があったと考えています。

もう一点、訴えたのが、マンションのバルコニーなどにも設置が容易な燃料電池の普及促進です。一般的な家庭用燃料電池のエネルギー効率は火力発電所の約2倍。夜間の発電も可能です。現在、エネルギー基本計画でも2030年に累計530万台の導入が目標とされています。そのハードルになっているのが価格です。メーカーの設備投資に対する減税措置など政策的なバックアップが不可欠だと主張しました。官民一体となって知恵を絞り、量産によって50万円までコストダウンできれば、既存住宅の創エネ化における強力な推進力になることは間違いありません。積水ハウスは住宅産業のリーディングカンパニーとして、こうしたオールジャパンの取り組みをけん引し、さらなる環境技術の開発と普及にまい進する覚悟です。

「高齢化先進国」に求められる、 「健康寿命」を延ばす家

環境、エネルギー問題を含め、日本は課題先進国だといわれています。超高齢社会もプラス思考で受け止めれば「高齢化先進国」という発想が生まれます。私はそうした観点から、近年、「健康寿命」という言葉を繰り返し使ってきました。ただ長く生きるだけでなく、生涯現役、みんなが生き生きと暮らせる長寿社会を目指す。そして「健康寿命」を延ばすために住宅にできることはたくさんある、ということです。

住宅の断熱性能向上が高齢者の血圧や睡眠の質、アレルギー症状の改善につながるという実験結果が示されています。一方で、冬の入浴中に突然死する高齢者が増えているという報告があります。原因は急激な温度変化、いわゆる「ヒートショック」です。その数は何と年間推定1万7000人。交通事故の死亡者の約4倍、その8割以上を65歳以上の高齢者が占めているというのです。「高齢化先進国」に必要なのは「健康寿命」を延ばす家です。高齢者の命を守ることはもちろん、結果的に医療費の抑制にもつながります。一般財団法人 建築環境・省エネルギー機構の村上周三先生の研究成果をもとに行った試算では、住宅の高断熱化リフォームにより削減できる医療費は、1世帯当たり年間4万7000円。現在、日本には高断熱化が必要な既存住宅が約4000万戸あるといわれています。単純計算すると、年間約2兆円の医療費削減が可能になります。真剣に議論すべきテーマではないでしょうか。

積水ハウスは現在、高齢者向けの「プラチナ事業」を積極的に展開しています。その根底にあるのは「いつもいまが快適」、私たちの住まいづくりの基本姿勢「生涯住宅」思想です。具体的には、生涯の「安全・安心」「使いやすさ」「心地よさ」を追求する積水ハウスの「スマートユニバーサルデザイン」や高断熱、空気環境配慮仕様などが挙げられます。多世代が交流するコミュニティの再生といった取り組みも「健康長寿」に良い影響を与えるはず。こうした事業をより進化させ「高齢化先進国」の課題解決につながる新しい答えを追求します。



超高齢社会を迎えた日本



予想を超えるインバウンド(外国人旅行者)の増加

よりグローバルになる住宅産業、 積水ハウスグループの「未来責任」

時代の新しいテーマになっている「IoT(インターネット・オブ・シングス)」。スマートハウス、スマートシティはその入り口です。この技術も社会全体で取り組むべきテーマです。社会課題の中心に位置する住宅産業は、その真価を問われるともいえます。私は、さまざまな革新的なノウハウを持ったベンチャー企業との連携も重要なポイントになると考えています。互いの力を掛け算し、新しい可能性を導き出す。社会全体でベンチャー企業を育てる意識、土壌づくりも必要です。大企業は「ガバナンス」という言葉に縛られ過ぎてはいけません。慣習にとらわれない新しい試み、コラボレーションは、周囲に刺激、活力を与え、オールジャパンの総合力アップにつながります。

私は現在、環境省から認定された「エコ・ファースト企業」をネットワークする「エコ・ファースト推進協議会」の議長の職にあります。会長を務める「NPO法人キッズデザイン協議会」では経済産業省と連携した事業を進め、高齢者福祉関係の活動では厚生労働省との接点も広がっています。住宅を起点にした取り組みは、まさに省庁横断、あらゆる政策と関連してくるのです。また、開発事業を通じたビジネスパートナーには世界を代表するホテルグループもあり、日本の成長戦略の柱の一つ、観光振興、インバウンドについても積極的に発言しています。訪日外国人旅行者は、予測をはるかに上回るペースで急増しています。「地方創生」とも連動するインバウンド需要に対応した観光産業の育成は、さまざまな側面から住宅産業の将来とも大きく関係してくるはず。です。

積水ハウスは、COP21において「建物および建設部門における共同宣言」に賛同・署名しました。参加者は20の国を含む、世界70の機関。日本の民間企業では唯一の参加です。「環境」を事業の基軸に据え、日本の住宅の環境性能向上をリードしてきた積水ハウスが、より重い国際的な使命と責任を背負ったといえます。

「住まいから、社会を変える」。その取り組みはオールジャパン、そして、グローバルなステージに進もうとしています。積水ハウスの国際事業も収益の芽を伸ばし始めています。住宅産業の「未来責任」を果たし続けるためにも、「住」に軸足を置きながら、関連領域に果敢に切り込む。それが、お客様のさらなる満足、将来社会が求める新たな価値の創造につながると確信しています。

トップコミットメント

人、社会との接点に目を配り、 安定感のある持続成長へ

社会に必要とされる会社、社員が長く勤めたいと思う会社であり続けるために

三つのビジネスモデルで、 利益成長をバランスよく支える

企業の社会的責任、あるべき姿、さらには事業展開の将来像を考える時、私が常に自らに言い聞かせ、社員にも繰り返し伝えていることは「社会に必要とされる会社でなければ、成長する資格がない」ということです。社会に必要とされる会社、それは社会、お客様が求めている商品、サービスを満足いただける形でお届けし、その信頼の上に成り立つ会社ということになります。今、私たちの会社は社会に必要とされているか。言葉は平易ですが、極めて重い問いかけです。

『住』関連ビジネスを重点課題に据えた積水ハウスの「2014年度中期経営計画」が、最終年度を迎えました。これまで業績、事業戦略共に順調に推移しています。これは、お客様からの支持、信頼の積み重ねの結果であり、私たちはその期待以上の成果を出し続けることで、新たな成長を目指す必要があります。積水ハウスは現在、「請負型ビジネス」「ストック型ビジネス」「開発型ビジネス」の三つのビジネスモデルで事業を展開しています。順調な業績の背景には、リーマンショック以降の構造改革、創立50周年を機に強化してきたグループ連携などにより、各事業の収益基盤が確立してきたこと。その結果、利益成長を三つのビジネスモデルでバランスよく支える体制が整ってきたことがあります。

収益的には「請負型ビジネス」が約5割。残りを「ストック型ビジネス」「開発型ビジネス」でおおよそ二分するという構造です。これまで戸建住宅を中心とした「請負型ビジネス」という1本の柱に支えられてきた積水ハウスが、3本の柱を持つようになったのです。これは大きな進化です。さらに「請負型ビジネス」に目を向ければ、賃貸住宅の収益が5割を超えてきました。個々のビジネスモデルの内容を見ても、安定感を増しながら着実に成長を続けていることがわかります。今後、この3本の柱をより太くすることはもちろん、時代の変化、社会の要請に応えながら、新たな柱、新たなビジネスモデルを立ち上げ、『住』関連ビジネスという成長余力の大きな領域で、積極果敢な挑戦を続けます。そして、その根底にあるのは、企業理念の根本哲学「人間愛」です。相手の幸せを願い、その喜びを我が喜びとする奉仕の心を以って何事も誠実に実践する。今後も



代表取締役社長 兼 COO

阿部 俊則

ブランドビジョン「SLOW & SMART」を基軸に、相手の幸せを願うさまざまな施策を打ち出し、社会に必要とされる会社であり続けることに全力を傾けます。

住宅産業のリーディングカンパニーとしての役割、責任

「請負型ビジネス」成長の推進力になっているのは、積水ハウスのCSRの根幹である環境技術に基づく「グリーンファースト戦略」です。2015年末に開催されたCOP21(気候変動枠組条約第21回締約国会議)における日本の温室効果ガス排出量削減公約の中で、家庭部門は2030年までに39.3%もの大きな削減が求められます。住宅産業のリーディングカンパニーであり、環境大臣と環境取り組みを約束する「エコ・ファースト企業」でもある積水ハウスの役割、責任は重大です。今後「グリーンファースト戦略」をさらに強化、徹底する覚悟です。

まず、新築住宅において、エネルギー消費量を正味でゼロにできるネット・ゼロ・エネルギー・ハウス(ZEH)普及の加速です。国家プロジェクトとして政策的な後押しもあります。積水ハウスはこれを先導する意味で、2020年までにZEHを新築住宅の80%にまで普及させるという目標を掲げました。また、新築住宅だけでなく、圧倒的多数



ZEH対応商品「グリーンファーストゼロ」



ストック型ビジネスにも貢献する賃貸住宅「シャームゾン」

を占める既存住宅に対しても快適でエコな暮らしを実現する省エネリフォーム、より大規模なリノベーションにも注力する計画です。その一つが、温熱環境の改善などにより、暮らす人の健康寿命を延ばす「グリーンファーストリフォーム」です。断熱性向上、省エネ設備導入や太陽光発電などを組み合わせることにより、大幅なCO₂削減が可能になります。

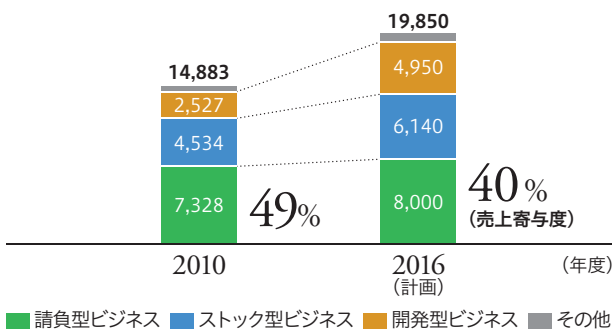
現在、リフォーム・リノベーション事業は、積水ハウスの戸建住宅向けには積水ハウスのリフォーム、賃貸住宅「シャームゾン」には積和不動産、さらに一般在来住宅やマンション等には積和建設などのグループ会社を中心となり、対応する体制を整えています。日本のあらゆる住宅に「グリーンファーストリフォーム」を。積水ハウスならではのグループ連携力、総合力を最大限に発揮し、その力を組み合わせながら、社会課題の解決に貢献します。今後、三つのビジネスモデルの中で「ストック型ビジネス」の占める割合を増やすことが、積水ハウスの安定成長にもつながると考えています。

時代が変化しても、揺らぐことのない「お客様本位」

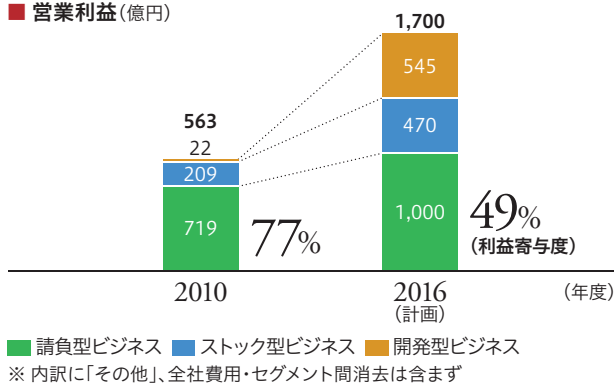
社会課題の解決、社会の要請に応えるという意味では「一億総活躍社会」の子育て支援策の一つ「三世帯同居」拡大の受け皿にもなる、3・4階建て住宅も重点テーマです。相続税対策の観点から需要が高まっている賃貸住宅でも採用事例が増加しています。こうしたニーズに応じて、積水ハウスはその居住性を高めるために、上階から

バランスのとれた収益構成へ変化

■ 売上高(億円)



■ 営業利益(億円)



の衝撃音を大幅に抑える高遮音床システム「シャイド50」を開発しました。業界最高水準の遮音性能により、音による暮らしのストレスを低減します。4階建ては、設計・建築確認申請業務の効率化につながる型式認定を取得しました。今後もシステムの強化や技術開発を進めるとともに価格競争力を高め、多様化する暮らし方、家族のあり方に対応しながら、お客様のより大きな満足を目指します。

木造住宅「シャーウッド」では、天井高の自由度を高めた20周年記念モデル「グラヴィス・ヴィラ」が高い評価を得ています。鉄骨戸建住宅の主力商品「イズ・シリーズ」では、オリジナル外壁「ダインコンクリート」の新柄「シェードボーダー」を開発しました。彫りの深い、重厚感をより強調するデザインは、色あせることのない価値を持つ「街の財産」として、その存在感を保ち続けます。これらの商品を高品質で提供するため、協力工事店を含め、施工力強化に向けた人材育成にも注力しています。これは、積水ハウスのDNAでもある「運命共同体」という意識に基づいた取り組みでもあります。協力工事店との強いきずな、緊密なグループ連携、そして何より「お客様本位」。どんなに時代が変化しても、商品力を支えるこの根幹が揺らぐことはありません。

多様な人材の価値を正しく理解し、公平に評価

社内においても、企業理念の根本哲学「人間愛」が意味するところを改めて徹底すると同時に、時代の変化に合わせた意識の改革にも、さまざまな角度からアプローチしています。すべての社員が持てる力を発揮し、互いに尊重し合う職場環境づくりを目指すサステナブル経営の旗振り役となる「ダイバーシティ推進室」設置の成果も随所に表れています。特に女性の活躍、成長は、目覚ましいものがあります。私自身、日々、女性社員が生き生きと活躍する姿に接し、非常にうれしく、そして心強く感じています。「積水ハウスの成長には、女性の活躍が欠かせない」。社員に向けた年頭あいさつの中で、私はそう断言しました。女性管理職も増えてきました。技術系では現場監督業務にも進出しています。リフォーム営業は約6割が女性です。しかし、大切なことは数の足し算ではありません。単純に数が増えればいいというものではない。チャンスを用意し、女性の能力を引き出す環境づくりが求められているのです。評価基準には、より公平感と透明性を持たせ、男性社員の奮起にもつながることが重要です。

また、こうした取り組みは制度だけで機能するものではありません。上に立つ者の意識、心掛けも大きく作用します。ここ数年、私は「夜遅くまで仕事をするのが美德とされる時代は終わった」と明言しています。良き伝統を受け継ぐ姿勢は大切です。しかし「昔はこうだった、と過去の話

を美談にするな」とも繰り返し言っています。

「相手の幸せを願い、その喜びを我が喜びとする」という「人間愛」の考え方は、上司と部下の関係にもそのまま当てはまります。社会に必要とされる会社は、社員が長く勤めたいと思う会社でなければいけません。何より私たちの仕事は、日々、さまざまなお客様の暮らし方、生き方に接し、寄り添う仕事です。女性だけでなく、障がい者、高齢者、外国人など多様な人材が活躍できる職場であることは、成長、イノベーションの前提となる必須条件です。

コンプライアンスに関しても、制度、マニュアルが用意されればいいという意識は禁物だと肝に銘じています。世間の事例を見ても、根本原因を探っていくと、組織のおごり、現場の怠慢、気の緩みなどといった「人の問題」に行き着きます。規則、法律の前に、まず道徳、倫理観。単なる精神論ではなく謙虚に、誠実に仕事と向き合っていれば、万が一、想定していなかったような事態、事故に遭遇しても、適切な対応ができるはずですよ。

進化論で知られるダーウィンは「この世に生き残るのは、強いもの、賢いものではなく、変化に対応できる生き物」との考えを示したといわれています。こうした言葉も胸に刻み、積水ハウスは、社会に必要とされる会社として、常に変化、進化しながら健全な成長への道を歩み続けます。



オリジナル外壁「ダインコンクリート」の新柄「シェードボーダー」



建築現場でも活躍する女性社員