



代表取締役会長
阿部 俊則

徹底した「ガバナンス改革」を 自らが先頭に立ち断行する

上に立つものから襟を正す。原点に立ち返り、生まれ変わった姿を示す時

「道徳的・倫理的な意味での完全な姿」 を徹底して追求

「道徳なき経済は罪悪であり、経済なき道徳は寝言である」。私は常日頃から社員に向けて、この二宮尊徳の教えを引用した話をしています。企業である以上、利益を追求することは当然です。しかし、大前提として道徳が伴わなければ、その会社に存在価値はありません。今、私たちに厳しく求められている「ガバナンス改革」の原点といえる考え方です。

「ガバナンス改革」を進める上で、より強く意識している言葉があります。誠実で高邁な倫理観として当社が用いている「Integrity(インテグリティ)」。「道徳的・倫理的な意味での完全な姿」と解釈できます。法令遵守(コンプライアンス)、企業統治(コーポレートガバナンス)、さらにその奥底にある考え方。これからの企業活動のすべてにおいて「Integrity(インテグリティ)」を最優先させる所存です。

積水ハウスでは創業以来、公正・公平を旨とし、情実を排した人事を推し進めてきました。しかし、それだけでは売上至上主義に陥り、個々の評価基準が営業的な数字、技術者の特定能力だけに偏る恐れがあります。その結果、道徳観・倫理観が欠如した管理職が生まれることにつながりかねません。「良い結果を出しているのだから、ある程度のことは大目に見よう」という誤った判断が蔓延してしまうのです。積水ハウスグループが持続的に成長し、社会から必要とされる存在であり続けるために、こうした誤った判断は、あってはならないことです。今後、管理職登用の要件にも「Integrity(インテグリティ)」を最重要視した真に公正・公平な評価を徹底します。部門の評価についても、お客様満足、業務精度など、数値化しにくい評価基準を取り入れます。それをリードする幹部教育、研修拡充に注力していくことはいまでもありません。また、女性はもちろん、外国人を含めた多様な人材が活躍できる環境づくりも重要な課題です。

「ガバナンス改革」は、社員に足かせをはめることではありません。自由闊達な企業風土も重要な要素です。

風通しの良い組織の中で、ガバナンス意識を共有・向上させるためには、職場で異なる意見を柔軟に受け入れる空気も大切です。現場の最前線で活躍している社員は、建設的な意見、業務改革に役立つアイデア・ヒントを持っているはず。それらに真摯に耳を傾け、吟味し、今後に生かすことも管理職の仕事です。全社的な風土・環境づくりが伴わなければ、網の目からこぼれ落ちる個人が生まれるものです。形式的なルールづくりで満足することがあってはなりません。「ガバナンス改革」にゴールはありません。

経営陣に課した、 ガバナンス体制強化への六つの項目

積水ハウスグループは、2018年を「ガバナンス改革元年」と位置付けた取り組みを断行します。新しい経営陣が襟を正し、率先垂範で臨む具体策として「コーポレートガバナンス体制強化への六つの項目」を掲げました。

①「代表取締役の70歳定年制の導入」。経営陣の世代交代の活性化、経営人材の育成強化を図ります。②「女性社外役員の登用」。役員構成の多様性を確保し、経営方針に反映できる体制をつくりまします。③「取締役会運営の透明化、活性化」。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に、透明で関連な議論により意思決定を行う取締役会に改革します。④「経営会議の設置」。重要投資案件や経営方針などに関して、役員間の情報共有、さまざまな角度からの意見を出し合える機会を確保します。⑤「取締役の担当部門の明確化」。複数の本社部署について取締役、執行役員の実効性を自主評価する活動を開始し、取締役会の機能強化と継続的な改革・改善を図ります。

取締役会をもっと開かれたものにする。経営陣が自らに課したテーマです。今後、「コーポレートガバナンス基本方針」に則り、制度の整備、仕組みづくりを進めます。新しい経営陣が会社をより良く変えていくという強い意志を常にわかりやすく示し続けながら、より健全な企業風土をつくり、「道徳的・倫理的な意味での完全な姿」を追求します。

「ガバナンス改革元年」という意識は、積水ハウスグループ全体、さらには積水ハウス会、協力工事店等の皆様とも共有していく必要があります。国際ビジネスにかかわる現地法人の従業員等に対しても同様です。10年後、20年後に「2018年を転機として、積水ハウス

グループは変わった」。社会からそのように評価していただけるよう、不退転の決意で実効性のある取り組みを深掘りしてまいります。

ESGを強く意識した経営を推進

一方で、世界に目を向ければ、政治面でも経済面でも国益と国益が激突し、過去の常識を一変させるようなニュースが日々世界を飛び交っています。そうした中、多様性と包摂性のあるサステナブル社会の実現に向けた取り組みに関しては、国境を超えた合意が形成されています。国連加盟193カ国は、2016年から2030年までの行動指針として「SDGs(Sustainable Development Goals)」(持続可能な開発目標)を掲げました。健康、教育問題、安全な水の確保、働きがいや経済成長、産業・技術革新の基盤づくり、喫緊の課題である気候変動、エネルギー対策など17に及ぶ広範で高い目標です。それらを俯瞰すると、2005年に「経済価値」「環境価値」「社会価値」「住まい手価値」の「4つの価値」を企業活動の基本に据えることを約束した積水ハウスグループの「サステナブル宣言」の考え方と、大部分で合致していることがわかります。今後も「サステナブル」を基軸に据えた、これまでの取り組みに自信と誇りを持ち「4つの価値」を基本にした住環境づくりという事業を通して、世界の共通言語であるSDGsの達成に寄与していく計画です。

投資対象の選択基準、企業価値を測る材料として、財務情報に加え、サステナブル社会の実現を後押しするESG(環境経営・社会性向上・ガバナンス)を重視する動きが加速してきました。このESG投資について、積水ハウスは、世界的なSRI(社会的責任投資)評価会社である「RobecoSAM(ロベコサム)社」から3年連続で最高位の「Gold Class」に選定されるなど、国内外から高い評価をいただいています。評価に応えるためにも、「サステナブル宣言」で約束した取り組みをより高いレベルに発展させ、ESGを強く意識した経営を推し進めます。

SDGsやESGの意味を突き詰めていくと、「相手の幸せを願い、その喜びを我が喜びとする」という積水ハウスグループの企業理念の根本哲学「人間愛」に行き着きます。今、この原点を私たち一人ひとりが改めて胸に刻む時です。グローバルに成長を遂げるために、自らを厳しく律し、足元を固めることが肝要です。積水ハウスグループの目標「最高の品質と技術」、ブランドビジョン「SLOW & SMART」を再認識し、「ガバナンス改革」を徹底して推進しながら、積水ハウスブランドの価値向上に引き続き全身全霊を傾ける覚悟です。



代表取締役社長

仲井 嘉浩

新たな経営体制で新事業を創出。 持続的成長を目指し続ける

中高級路線、非住宅分野、世界一の顧客基盤。海外のストックも将来の武器になる

総合力、新機軸。

積水ハウスグループは新たな飛躍の段階へ

現在、積水ハウスグループの第4次中期経営計画「BEYOND2020に向けた“住”関連ビジネスの基盤づくり」を基本方針とする事業が順調に推移しています。新たな経営陣でスタートした2018年度は、これまで徹底してきた「損益分岐点経営」をさらに推し進め、2019年度までの中期経営計画の達成にまい進します。加えて、2020年以降に備え、持続的成長をけん引する新機軸を打ち出すための基盤づくりも加速させます。2020年は、積水ハウス創立60周年という節目の年。時代を切り開く、新しい積水ハウスグループの姿を、目に見える具体的な形で社内外に示していきたいと考えます。

2020年以降の飛躍を考えると、「新しい住まいによる新たな価値の提供」という視点が大切です。当社グループでは、創業以来、住まいにとって最も重要な基本性能、すなわち家族の生命と財産を守るシェルターとしての

役割を果たすため、構造や外壁などの性能を向上させ、耐震性・耐火性を高めた「安全・安心」な高品質の住宅を提供してきました。これが第1フェーズです。続く第2フェーズでは「快適性」の追求と、環境に配慮した住まいづくりに取り組んできました。例えば、屋内外をゆるやかにつなぐ「スローリビング」、空気環境配慮仕様「エアキス」、緑に包まれた暮らしを実現する「5本の樹」計画、そして優れた温熱環境によりエネルギー問題に制約されない質の高い暮らしをかなえるネット・ゼロ・エネルギー・ハウス「グリーンファースト ゼロ」の提案などです。

「人生100年時代」といわれる超長寿社会を迎えた今、次は「幸せ」を追求していくフェーズに入ります。「健康」「幸福感」「家族のきずな」などをキーワードに、住まいとコミュニティの豊かさを高めます。ハード・ソフト両面からアプローチし、IoTやAIなどの最新技術を駆使して、性能・品質をさらに向上させるだけでなく、サービスにも踏み込んでいく必要があります。そのためには、視野を広げ、さまざまなパートナーと連携・協働関係を構築

していくことが重要になります。新たな開発手法やビジネスによる次なる展開が、住宅産業をけん引してきた当社グループのこれからの使命だと考えています。

昨今、住宅着工戸数の先行きについてネガティブな見方もありますが、当社グループの住宅ビジネスについては、まったく心配していません。国は量から質への転換を住宅施策に掲げていますが、耐震性の低い住宅等の建て替え需要などに対して、当社グループの技術力・設計力・施工力を生かし、一層のシェア拡大が可能です。良質なストックを増やしていくことで、国の施策にも貢献できる社会的意義のある事業だと考えています。先に述べた「新しい住まいによる新たな価値の提供」という視点からも、住宅は夢が広がる産業であるといえます。

中期経営計画の 目標達成に向けて全力を挙げる

現在の好調な業績の背景には、「請負型」「ストック型」「開発型」のビジネスモデルの収益が「4:3:3」という安定したバランスで成長し、「国際ビジネス」が4本目の柱として確実に成長しているという状況があります。さらに「住」に特化した成長戦略を発展させ、関連ビジネスでの事業創出を目指す中で、成長への新たな兆し、具体的な動きが見えてきました。

「請負型」についてのトピックは、3・4階建ての設計自由度・空間提案力を高めた新構法「フレキシブルβシステム」の発売です。工場出荷材使用による短工期、性能やデザイン面の優位性、加えて設計力が市場から強い支持を得て、従来の賃貸住宅だけでなく、保育園や医療施設、商業施設、インバウンド需要に対応するホテルなど「非住宅分野」で予測を上回る成果を上げています。今後ますます市場拡大が期待できる分野です。営業力強化に向けて組織も改革し、さらなる受注増加につなげる計画です。

施工力の維持・向上に関しては、協力工事店とは「運命協団体」という強い連帯感を前提に、労働条件の改善、担い手の確保・育成、事業継承などの課題に対してきめ細かく支援する体制を整えています。

「ストック型」については、238万戸という累積建築戸数、積水ハウスの財産ともいえる世界ナンバーワンの顧客基盤があります。不動産フィー事業、リフォーム・リノベーション事業など、オーナー様とのきずなを大切にしながら、積水ハウスリフォーム・積和建設・積和不動産などグループ各社との連携による総合力を武器に、一層の拡充を図ります。

成長投資と資産回転率のバランス重視を掲げる「開

発型」では、大阪・御堂筋において、マリオット・インターナショナルが展開する「W(ダブリュー)ホテル」の開発が2021年の開業に向けてスタートするなど、2020年以降を視野に入れたビッグプロジェクトが進行しています。

そして、オーストラリアでの「開発型」からスタートした「国際ビジネス」。2017年3月、米国において個人を顧客とした戸建住宅販売事業を行う Woodside Homes (ウッドサイド・ホームズ)を買収し、B to C事業に参入するなど、新たなステージに進んでいます。今後は、これまでの実績をベースに、国内同様の「ストック型」ビジネスの拡大を進めます。シンガポール、中国を加えた4カ国での事業展開を基本に、投資と回収のバランスを考えた財務戦略を強化しながら、さらなる成長に挑みます。国内における「4:3:3」という安定した収益にならない、「請負型」「ストック型」「開発型」をバランス良く成長させる計画です。

無形資産を大切に、 心の豊かさを仕事に生かす

「働き方改革」「ダイバーシティ推進」は、積水ハウスグループが目指す「持続的成長」を左右する極めて重要な経営課題です。これからのリーダーは、メンバーの意見に耳を傾けることが大切だと考えています。異なる意見を取り入れることが、まさに「ダイバーシティ推進」です。取締役会を皮切りに、本部長研修や支店長研修に取り入れていきます。「働き方改革」は、無形資産を大切にすることです。社員には、健康・家族とのだんらん・質の高い睡眠・スキルなど、見えないものを大事にしてほしいと考えています。仕事オンリーではなく、オンの時間もオフの時間も充実させる。心の豊かさという無形資産は、結果的にさまざまな形で仕事にも生かされるものです。

「わくわく、ドキドキ」して出社することが、良いコラボレーション、良いパフォーマンスを生みます。そうした社員の心や人格は「ガバナンス改革」にもつながります。最終的に、積水ハウスグループの成長を支えるのは「人」。私は、そのように確信しています。