

FINANCIAL STRATEGY AND CORPORATE GOVERNANCE

成長を支える、戦略と経営基盤

05

持続的成長に向けた戦略と経営基盤

持続的な成長に向けた財務資本戦略、事業戦略、そして、それらの根底となる強固なガバナンス体制を含めた経営基盤についてお伝えします。

STORYLINE

01
DRIVE POSITIVE
IMPACT

価値創造の歩みと
描く未来

02
CREATE
HAPPINESS

ここにしかない
価値と強みの進化

03
TRANSFORM
SOCIETY

長期にわたり果たす
使命と進捗

04
INNOVATION AND
COMMUNICATION

大切にしている
価値観と人財価値

05
FINANCIAL STRATEGY AND
CORPORATE GOVERNANCE

財務資本戦略と
コーポレートガバナンス

新たな価値創造を、確かな戦略と経営基盤で支え続ける

どれほど理想を語っても、それを実現するための礎がなければ、夢物語に終わってしまいます。

積水ハウスグループは、持続的な成長を可能にする強固な財務基盤と、それを支える経営体制を構築してきました。

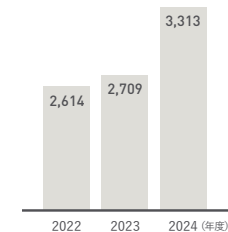
透明性の高いガバナンス体制、より効果的な業務執行および監督機能を実現する仕組み、そして市場と誠実に向き合う姿勢。私たちは、こうした「見えにくい価値」を丁寧に積み重ねることで、変化にも揺るがない経営基盤を築いてきました。

これからも、ステークホルダーの皆様の信頼に応えるために、確かな経営基盤をもとに価値創造への歩みを進めていきます。

ハイライト

営業利益

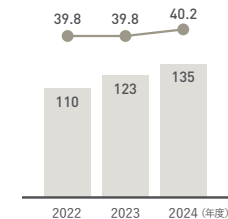
(億円)



2024年度の連結営業利益は、3,313億円と過去最高を更新しました。

株主還元

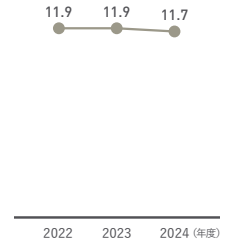
■ 1株当たり配当金(円)
● 配当性向(%)



2024年度の配当金は1株当たり135円と13期連続の増配となりました。

ROE

(%)



重要な経営指標の一つと位置付けるROEは、2024年度は11.7%となり、安定的に11%以上を創出しています。

財務資本戦略

事業拡大の機会を最大限に活かし、
成長戦略・財務健全性・株主還元の
バランスを取りつつ、
企業価値の更なる向上に努めます。

第6次中期経営計画の折り返しである2024年度を振り返って

私たちは、「住宅」というお客様の人生を永く支えていく商品と「住まう」ためのサービスを提供する企業であり、お客様をはじめステークホルダーの皆様の信頼に応じていくためには、持続的な成長投資とそれを可能にする強固な財務基盤の構築が重要です。また、グローバルビジョンである“「わが家」を世界一幸せな場所にする”の実現に向け、積水ハウステクノロジーを海外でも展開できるよう、M&Aや資本・業務提携なども進めながら成長投資を加速しています。

第6次中期経営計画の折り返しとなる2024年度は、新たな成長に向けて大きな一歩を踏み出す1年となりました。基本方針である「国内の“安定成長”と海外の“積極的成長”」を推進することで、売上高・利益ともに過去最高を更新し、売上高は4兆円を突破。また、不動産への戦略的な投資と回収も計画を上回るペースで進捗しました。

国内のセグメント別の動向を振り返ると、請負型ビジネスは引き続き堅調に推移し、ストック型ビジネスも強

固な顧客基盤を背景に継続的に成長しています。開発型ビジネスでは、販売用不動産の売却が順調に進みました。各ビジネスモデルの特性とつながりを活かし、人口・世帯数減少が予想される日本国内においても、引き続き安定成長を果たしていきます。

国際ビジネスにおいては、M.D.C. Holdings, Inc. (以下、「MDC社」)の買収を通じて、米国戸建住宅事業の飛躍的拡大に向けた基盤を獲得しました。業界の「Game Changer」となることを目指し、現在はM&Aの成果を最大化すべく、経営統合プロセス (PMI: Post Merger Integration) を精力的に進めています。一方で、この買収により当社の財務上一時的にストレスがかかる状況下、今後は、これまで以上に成長戦略の遂行、財務健全性の確保、適切な株主還元のバランスを意識することが重要です。その上で、事業成長を通じたキャッシュリターン創出力の強化と社会・市場における評価向上によって企業価値向上を目指します。

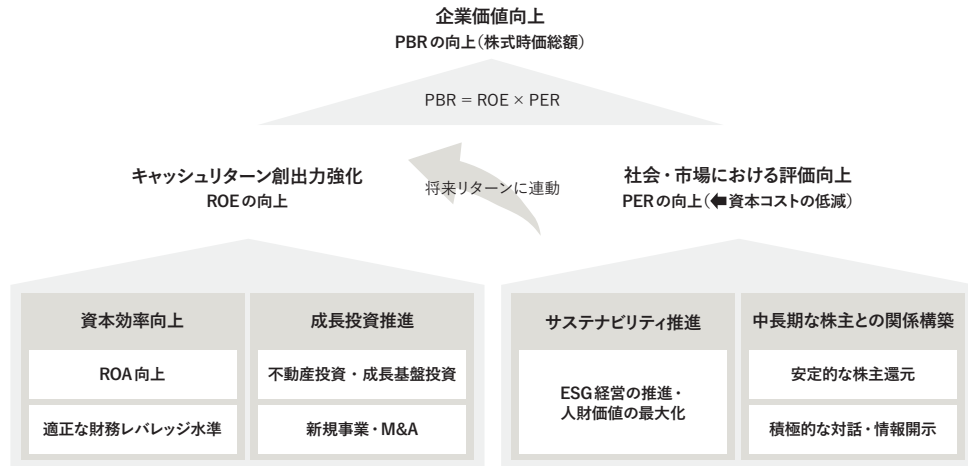
代表取締役 副社長執行役員
財務部門・人事部門・監査管掌、
管理部門担当

田中 聡



財務資本戦略

第6次中期経営計画における財務資本戦略



不動産投資計画(2023年度～2025年度)の進捗

	投資			回収		
	国内	海外	合計	国内	海外	合計
3ヵ年合計(計画)	1兆3,000億円	1兆7,000億円	合計 3兆円	1兆3,000億円	2兆円	合計 3兆3,000億円
	進捗: 75.5%	進捗: 112.1%		進捗: 76.8%	進捗: 90.9%	
2ヵ年合計(実績)	9,813億円	1兆9,054億円	合計 2兆8,868億円 (進捗: 96.2%)	9,982億円	1兆8,183億円	合計 2兆8,166億円 (進捗: 85.4%)

※「2ヵ年合計(実績)」にはMDC社による投資・回収を含みます。

ROEマネジメントと企業価値向上

当社は、持続的な企業価値向上を目指し、株主価値の最大化を経営における重要課題の一つに掲げており、ROEを重要な経営指標と位置付けています。第6次中期経営計画においては、ROEを安定的に11%以上、2025年度には12%程度とすることを目標としています。

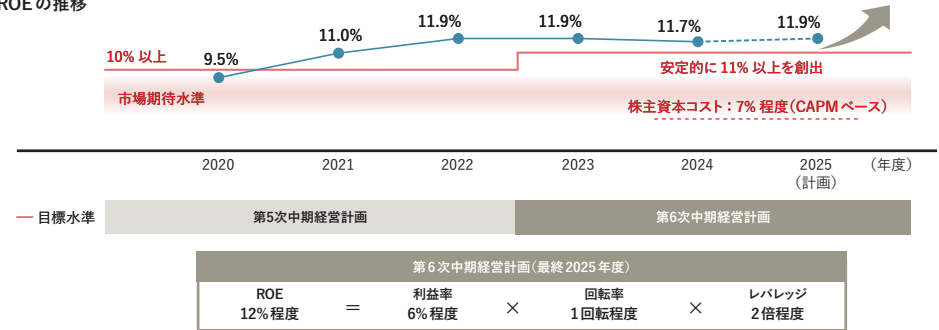
MDC社買収後のROEの中長期的な目標については、第7次中期経営計画において新たに提示する予定です。また、株主資本コストについては、CAPM(資本資産価格モデル)による算定で7%程度(2025年4月時点)と認識していますが、国内外の長期金利の動向や市場評価を踏まえると、それ以上の水準を意識する必要があると考えています。

また、当社のPBRは約1.1倍、PERは9倍台(2025年4月30日時点)となっています。市場からの評価向上にはROEを引き上げ、株主資本コストとの差、いわゆる

エクイティスプレッドを拡大することが必要です。売上・利益規模の更なる成長を追求するとともに、資本効率の向上に努めてまいります。

持続的な企業価値の向上には、ESG経営や人財価値の最大化をはじめとしたサステナビリティ推進も重要です。積水ハウスグループはグローバルビジョンの実現に向け、気候変動対策やサプライチェーンにおける人権尊重など、さまざまなESGに関する課題に取り組んでいます。また、多様な人財が活躍できる職場環境の整備や社会貢献活動への参加機会の提供などを通して従業員のエンゲージメントを高め、事業の長期的な成長につなげています。今後もこのような取り組みに加え、ステークホルダーとの積極的な対話を通じて資本コストの低減を目指します。

ROEの推移



財務資本戦略

資本効率を意識した経営の実践

安定的にROEの水準を維持・向上していくためには、セグメントごとに異なる収益構造を有する当社の事業ポートフォリオの特性を活かしつつ、資本効率を意識した経営を実践していくことが必要です。

請負型ビジネスは、当社のコアコンピタンスである技術力、施工力、顧客基盤を体現する領域であり、他社の追随を許さない高付加価値提案等による高い競争力により、安定的な成長と収益獲得を実現しています。また、請負型ビジネスにおいて建物を建築いただいたお客様に対し展開するストック型ビジネスは、顧客基盤の拡大に応じて今後も安定的な成長が見込まれます。これらはバランスシートを大きく使わないビジネスのため、利益率の維持・向上を通じてROEの向上を目指します。

そして、請負型ビジネス・ストック型ビジネスで創出するキャッシュフローを、不動産取得等の大きな投下資本を伴う開発型ビジネスと国際ビジネスに積極的に活用しています。これらはバランスシートの拡大を必要とするため、利益率に加え回転率を意識し、良質な案件

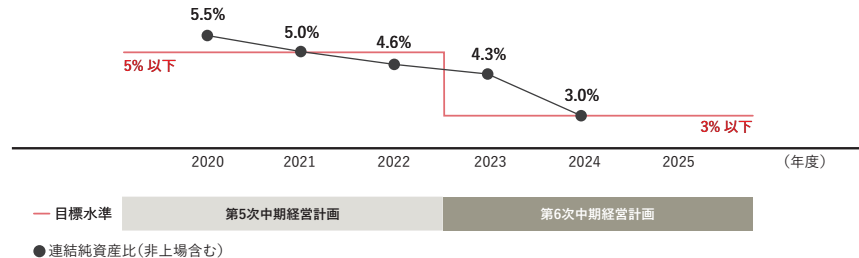
を厳選し、開発後適切なタイミングで売却することでターンの最大化を目指します。

こうした4つのビジネス間におけるキャッシュフローの有機的な連動によって、市場の変化にも柔軟に対応しつつ、長期的な競争優位性を確立することが可能となります。

MDC社の買収に伴い、バランスシートやキャッシュフローの管理を強化し、資本効率を意識した経営を実践していくことがこれまで以上に重要となっています。そのためには、各事業部門への落とし込みが肝要であり、従業員一人ひとりの意識の向上と、事業の特性に応じた適切な経営管理指標の導入を含む枠組みの整備の両面で体制を強化してまいります。

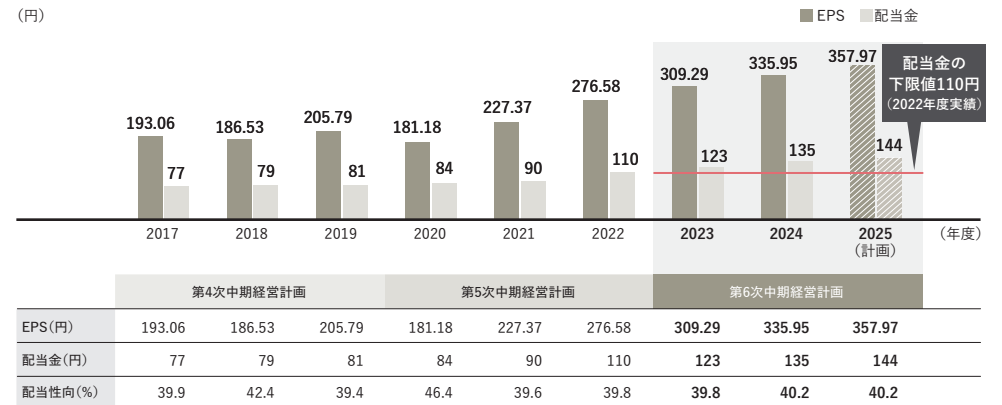
また、資本効率を高めるという観点から政策保有株式の縮減にも積極的に取り組んでいます。第6次中期経営計画での目標水準を連結純資産比3%以下としていますが、2025年1月末時点では連結純資産比3.0%と着実に縮減が進捗しています。

政策保有株式の縮減状況



適切な株主還元と持続的な株主価値の向上に向けて

当社経営の重要課題である株主価値の最大化に向けて、株主還元については、中期的な平均配当性向を40%以上とする従来方針に沿い、利益成長を通じた増配の継続を目指します。なお、2025年度の1株当たり年間配当金は、前年度比9円増配の144円を予定しており、14期連続の増配を計画しています。一方、MDC社買収による財務ストレスに鑑み、2025年度は自己株式取得の実施を見送る方針です。成長投資と財務健全性とのバランスを考慮しながら、適切な株主還元を実施することで、持続的な株主価値の向上に努めてまいります。

1株当たり当期純利益(EPS)・配当金・配当性向の推移
(円)

* 2025年度のEPSは2024年度末の発行済株式総数をベースに計算しています。

財務資本戦略

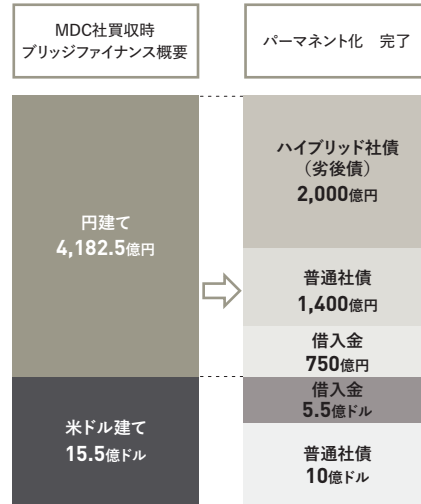
MDC社買収後の財務健全性の評価と今後の方針

2024年4月、MDC社の買収資金として円建て約4,182億円、米ドル建て15.5億ドルのブリッジローンを調達しましたが、2025年2月までにこれらのパーマネント化(長期安定資金へのリファイナンス)が完了しました。この過程においては、調達額の50%に対し格付機関より資本性の認定を受けられる公募ハイブリッド社債(公募劣後特約付社債)2,000億円を発行し財務の安定性向上に努め、その他のパーマネントファイナンスにおいても為替変動リスクを抑えながら調達コストの最適化を図りました。今後も資金調達にあたっては資産と負債の通貨・期間のマッチングやコスト等を意識し、調達手段の多様化・最適化に取り組んでいきたいと考えています。

さらに、中長期的な事業成長を支える財務の健全性を確保する観点から、MDC社を含めた国内外の事業や、米国賃貸住宅開発事業等の開発物件の売却等で創出されたキャッシュフローにより有利子負債の圧縮を進め、第7次中期経営計画の期間(2026～2028年度)において債務償還年数2.0年未満を目指します。

※ 一連のパーマネントファイナンスにおいて、「DEALWATCH AWARDS 2024」の社債部門「Bond Issuer of the Year」、「キャピタル・アイ Awards」の普通社債部門「BEST ISSUER OF 2024」を受賞。

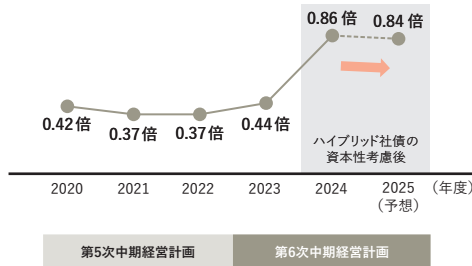
パーマネントファイナンスの概要



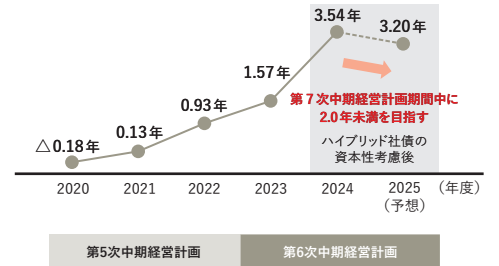
長期信用格付の状況(2025年5月現在)

日本格付研究所(JCR)	AA
格付投資情報センター(R&I)	AA-
S&P グローバル・レーティング(S&P)	BBB+

D/Eレシオの推移



債務償還年数*の推移



* 債務償還年数 = 純有利子負債 / EBITDA (営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費 + 受取利息・配当金)

第7次中期経営計画の議論を開始

冒頭に申し上げた通り、MDC社の買収により一時的な財務ストレスが生じましたが、今後はこれまで以上に成長戦略の遂行、財務健全性の確保、適切な株主還元とのバランスを重視しながら、より一層の企業価値向上を実現すべく、2026年度から始まる第7次中期経営計画に向けた議論を開始しています。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不可欠です。今後も積極的な対話を行い、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。



業績・財務分析

積水ハウスグループと連結範囲

積水ハウスグループは、2025年1月末日時点において積水ハウス株式会社と連結子会社376社および持分法適用関連会社36社で構成され、2024年度の連結財務諸表に経営成績および財政状態等が反映されています。

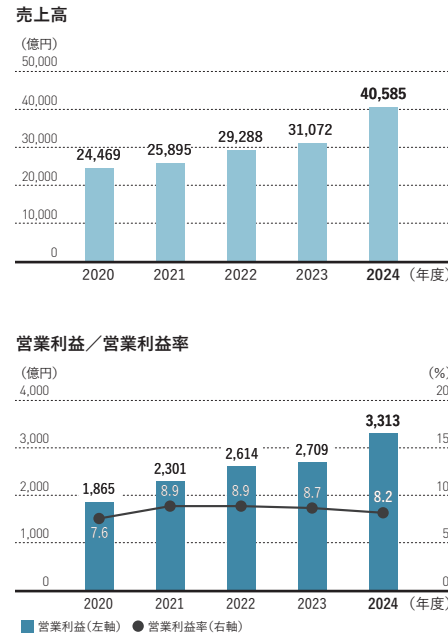
経営成績

2024年度の業績は、国内外の既存ビジネスの成長に加え、2024年4月に買収したMDC社の連結化が寄与した結果、連結売上高は前年度比9,513億円増加の4兆585億円（前年度比+30.6%）と4兆円を突破し、連結営業利益は前年度比604億円増加の3,313億円（前年度比+22.3%）と、4つのビジネスモデル全てにおいて増収増益を果たし過去最高を更新しました。

連結経常利益は、MDC社買収に伴い調達した有利子負債に係る支払利息が増加するも、受取利息の増加や為替差益等により、前年度比333億円増加の3,016億円（前年度比+12.4%）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153億円増加の2,177億円（前年度比+7.6%）となり、連結経常利益とともに過去最高を更新しました。

なお、海外売上高は、前述のMDC社の連結化の寄与もあり前年度比7,674億円増加の1兆2,785億円（前年度比+150.2%）、営業利益はMDC社をはじめビルダー買収に伴い生じた投資差額の配分による「棚卸資産の原価計上」や「のれん・商標権の償却」があったものの、前年度比300億円増加の789億円（前年度比+61.4%）となりました。

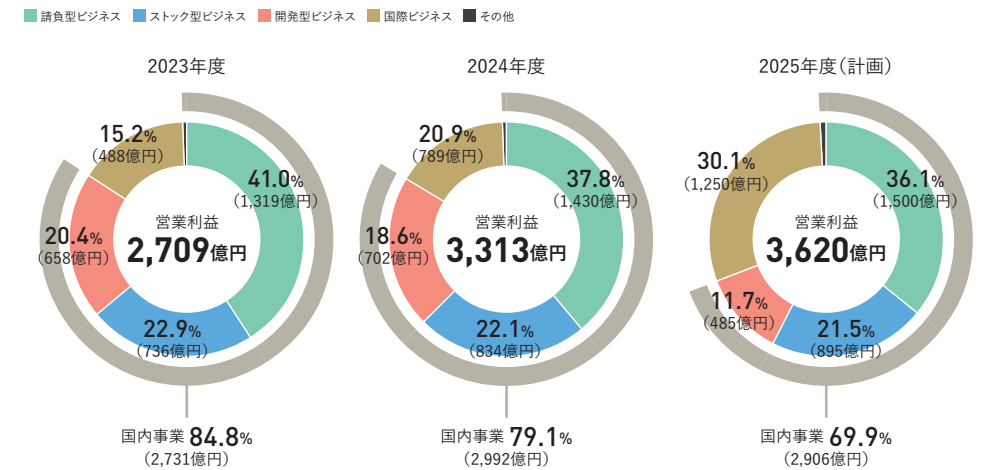


ビジネスモデル別利益の状況

MDC社の業績が通期寄与する2025年度(計画)における事業ポートフォリオの利益構成は、営業利益の約70%を安定成長が継続する国内事業が占める一方で、残りの約30%は米国を中心に成長が著しい海外事業となっています。

また、国内事業におけるビジネスモデル別では、財務的に大きな投下資本を必要としない、いわゆるアセットライトなビジネスモデルである「請負型ビジネス」と「ストック型ビジネス」がそれぞれ36.1%、21.5%と、両ビジネスモデル合計で過半となり、投資先行型のビジネスモデル「開発型ビジネス」は11.7%を占める構成となっています。

事業ポートフォリオの構成比の推移



* 上記算定基礎に「消去または全社」は含まず

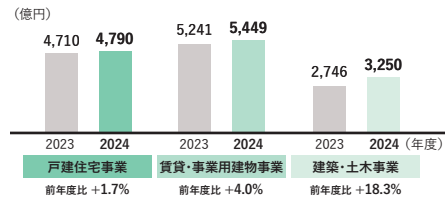
業績・財務分析

セグメント別業績

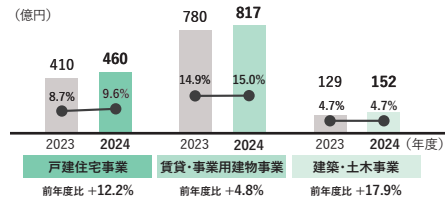
請負型ビジネス

戸建住宅事業は、注文住宅ならではの高付加価値提案の継続推進により年度を通じて受注は好調に推移し、また、賃貸・事業用建物事業においては、好調な受注に対応するための出荷体制の強化が進み、建築・土木事業においては、官庁・民間の旺盛な建設需要に対する提案力強化による受注チャネルの拡大が奏功するなど、請負型ビジネスのいずれの事業においても増収増益となりました。

セグメント別売上高



セグメント別営業利益

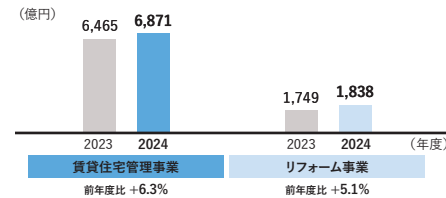


■ 営業利益 ● 営業利益率

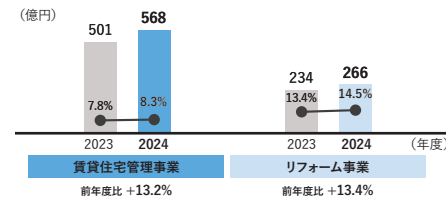
ストック型ビジネス

賃貸住宅管理事業は、好立地で高品質な建物の供給や入居者ファーストの付加価値提案による管理室数の増加と高入居率の維持により、また、リフォーム事業においては、戸建住宅を対象とした提案型・環境型リフォームおよび賃貸住宅を対象に資産価値の維持向上を図るリノベーション提案を継続推進した結果、ストック型ビジネスのいずれの事業においても増収増益となりました。

セグメント別売上高



セグメント別営業利益

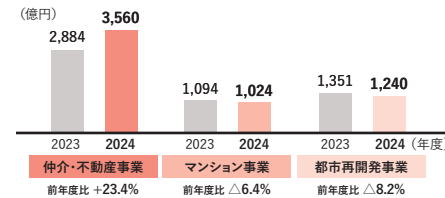


■ 営業利益 ● 営業利益率

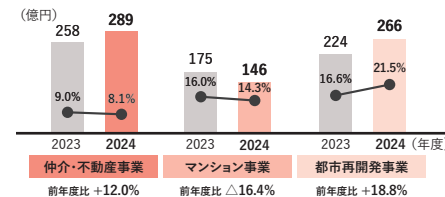
開発型ビジネス

仲介・不動産事業は、良質な土地の仕入れと販売ルートの拡大に注力した結果、住宅用地を中心に販売用不動産の売却が順調に進捗し増収増益となりました。マンション事業は、四大都市圏(東京・名古屋・大阪・福岡)の戦略エリアでの集中展開により販売は好調に推移するとともに引渡しも計画通り進捗し、また、都市再開発事業は、投資家の旺盛な投資意欲を背景に当初計画を上回り物件売却が進捗する等、順調な業績となりました。

セグメント別売上高



セグメント別営業利益



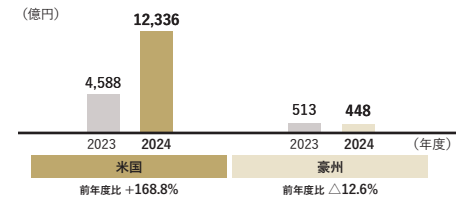
■ 営業利益 ● 営業利益率

国際ビジネス

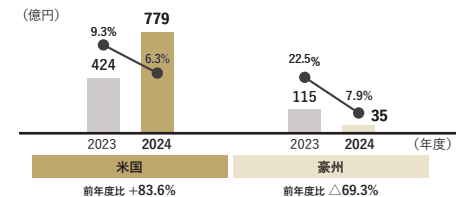
米国における戸建住宅事業は、買収により生じた「のれん・商標権」の償却等があるものの、MDC社の連結化に加え既存グループビルダーの内部成長が寄与し増収増益となりました。また、コミュニティ開発事業は造成した宅地の外部ビルダーへの売却が順調に進捗し、賃貸住宅開発事業は積水ハウス・リート投資法人へ2物件を売却するなど、ともに増収増益となりました。

豪州においては、戸建住宅事業の受注が改善傾向にあるものの、前年度に実施した大型開発物件の引渡しの反動減および分譲マンションの引渡しの期ずれにより減収減益となりました。

セグメント別売上高



セグメント別営業利益



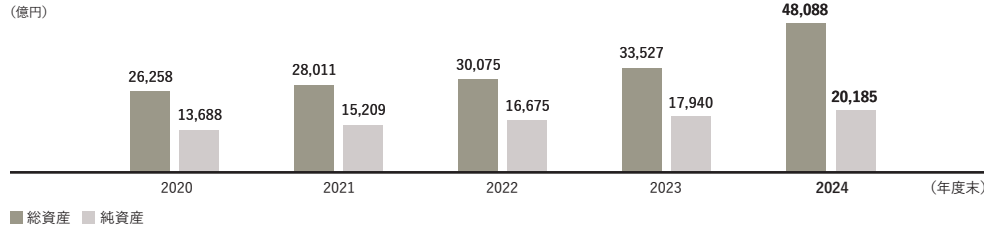
■ 営業利益 ● 営業利益率

業績・財務分析

財政状態

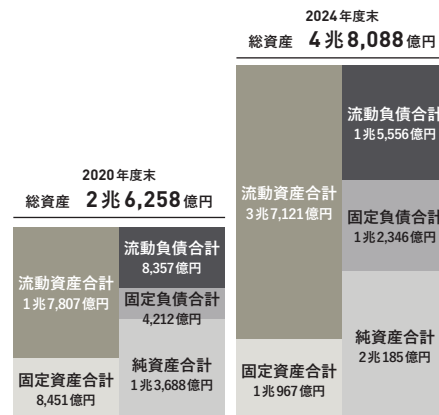
2024年度末における総資産は、前年度末比43.4%増加の4兆8,088億円となりました。流動資産は、主にMDC社連結化に伴う販売用不動産等の増加により、3兆7,121億円(前年度末比+48.7%)となりました。また、固定資産は、主にMDC社買収による「のれん・商標権」の増加等により、1兆967億円(前年度末比+28.1%)となりました。

一方、負債総額は、MDC社買収に伴う有利子負債の増加等により、2兆7,902億円(前年度末比+79.0%)、純資産は、親会社株主に帰属する当期純利益の計上等により、2兆185億円(前年度末比+12.5%)となりました。

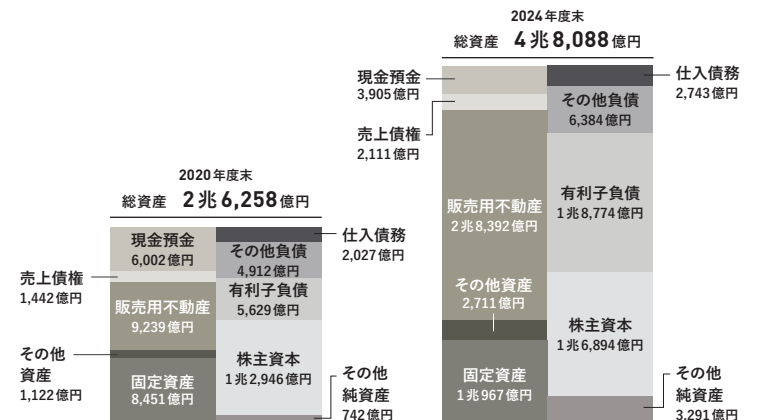


バランスシートの比較

当社グループのバランスシートを2020年度末と2024年度末で比較した場合、総資産は2024年度末に2兆1,829億円増加の4兆8,088億円となり、資産構成は流動資産が1兆9,313億円増加の3兆7,121億円、固定資産は2,515億円増加の1兆967億円と、流動資産の増加が顕著となりました。一方、負債および純資産においては、流動負債が7,198億円増加の1兆5,556億円、固定負債が8,133億円増加の1兆2,346億円、純資産が6,497億円増加の2兆185億円と、負債・純資産ともに大きく積み上がる結果となりました。



流動資産の内訳は、販売用不動産が多くを占めています。2024年度末の販売用不動産は1兆9,153億円増加の2兆8,392億円と、国内外で好調な不動産事業の積極化を受け、仲介・不動産事業における優良な戸建用地をはじめとした積極的な土地仕入れや、MDC社をはじめとした米国ビルダーのM&A等により大幅に増加しました。一方、有利子負債は4年間で1兆3,144億円増加と財務規律を維持しながら、2024年4月に実施したMDC社の買収をはじめとした積極的な投資に活用されています。また、純資産の内訳は、株主資本が2024年度末に3,947億円増加の1兆6,894億円と、資本の充実化を図ることができました。



キャッシュ・フロー

■ 営業活動によるキャッシュ・フロー

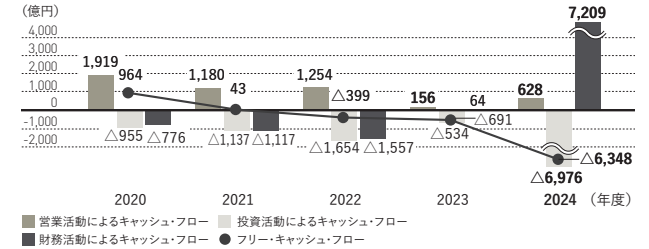
営業活動の結果、税金等調整前当期純利益の増加等により628億円の増加(前年度比472億円資金増)となりました。

■ 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果、MDC社等の買収に伴う子会社株式の取得等により6,976億円の減少(前年度比6,285億円資金減)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、長期借入金の増加や社債の発行等により7,209億円の増加(前年度比7,144億円資金増)となりました。

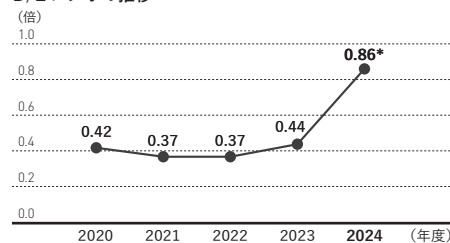


業績・財務分析

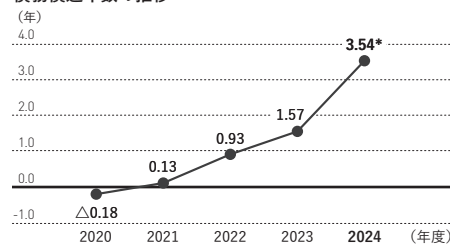
資本の財源および資金の流動性

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(棚卸資産を含む)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、信用格付けも意識した適切な財務運営を行うことで、MDC社買収により一時的にストレスがかかった財務健全性を適正な水準にコントロールしていきます。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



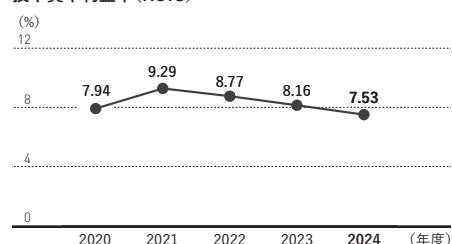
* 2024年7月に発行した公募ハイブリッド社債の調達額に対し、格付機関より資本性の認定を受けた1,000億円を考慮した数値を記載しています。

目標とする経営指標について

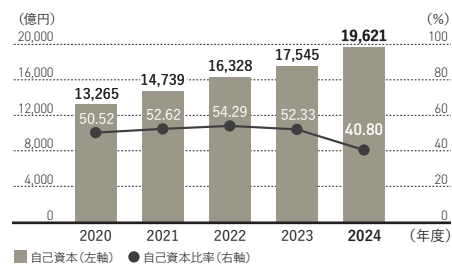
当社は、経営の効率化を促進するために、バランスシートの健全性を図るとともに、各事業の資産効率の向上に努めています。その中で、自己資本利益率(ROE)、総資産事業利益率(ROA)の更なる向上を目指しており、ROE11%以上(第6次中期経営計画最終年度(2025年度):12%程度)、ROA10%以上を安定的に創出することを目標としています。なお、2024年度の実績は、ROEは11.7%、ROAは8.3%となりました。

(その他の経営指標等)

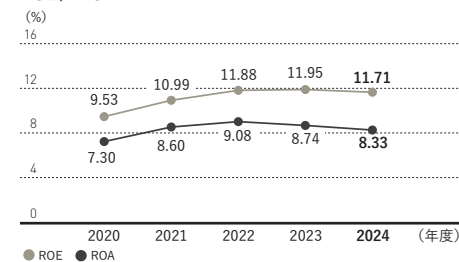
投下資本利益率(ROIC)



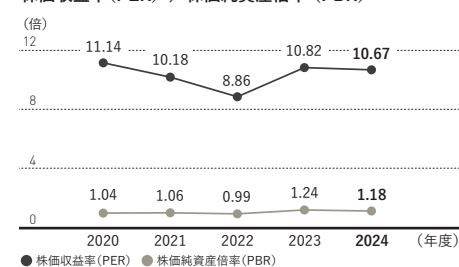
自己資本/自己資本比率



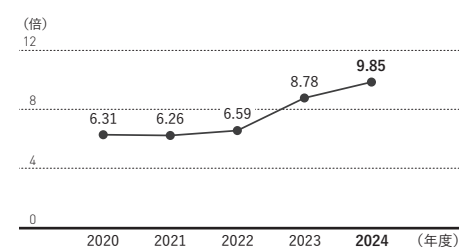
ROE/ROA



株価収益率(PER) / 株価純資産倍率(PBR)



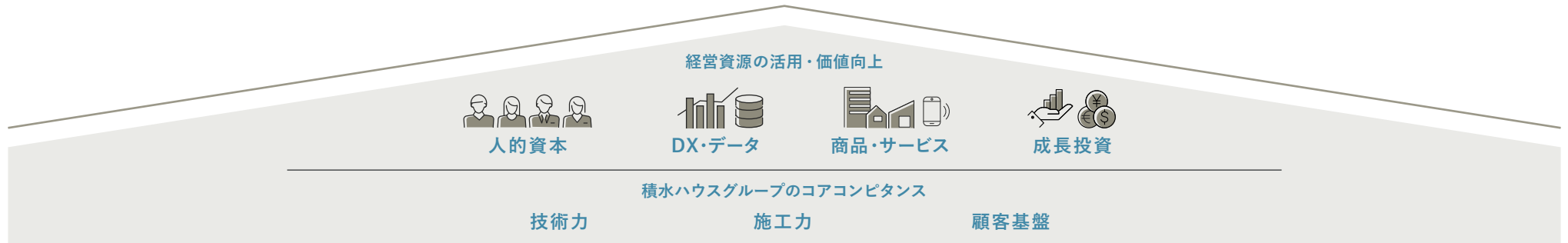
EV/EBITDA倍率



第6次中期経営計画 基本方針



国内の“安定成長”と海外の“積極的成長”

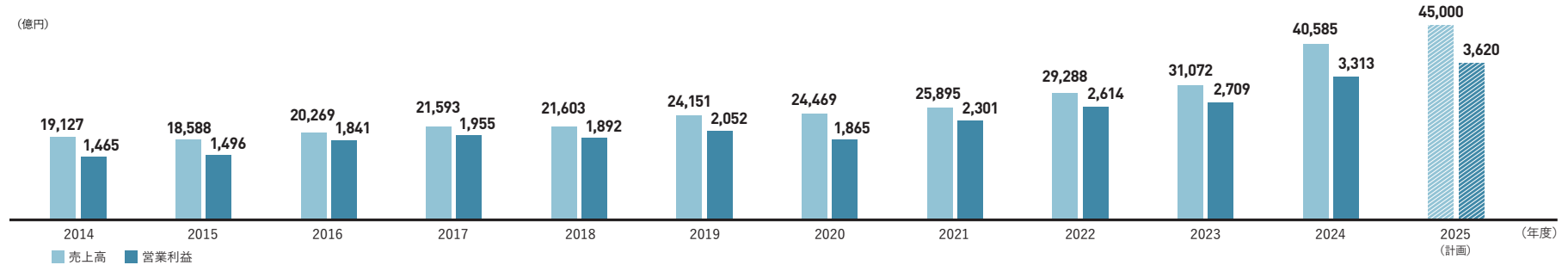


中期経営計画の変遷と第6次中期経営計画の収益計画

積水ハウスは、2010年度より第1次中期経営計画を開始し、一貫して「住」を軸に着実に成長を遂げてきました。2020年度から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掲げ、創業以来培ってきたコアコンピタンスをもとに、ハード・ソフト・サービスを融合し、「住」を軸に「幸せを提供するグローバル企業」へ成長することを目指し各事業を推進しています。2023年度より開始した第6次中期経営計画においては、「国内の“安定成長”と海外の“積極的成長”」

を基本方針とし、各事業の深化・拡張を図るべく事業方針および重点施策を打ち出し、2024年度は、MDC社の連結化に加え、国内外の既存事業がそれぞれ成長し、過去最高の売上高・営業利益を更新しました。第6次中期経営計画の最終年度である2025年度は、第7次中期経営計画を見据え、新たな飛躍への足固めの年にするとともに、更なる成長に向け邁進してまいります。

(億円)



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

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
将来にわたる資産価値の形成

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

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

第5次中期経営計画 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

請負型ビジネス

3ブランド戦略の推進
S・Aエリア集中戦略の推進

ストック型ビジネス

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

開発型ビジネス

ROA経営の推進
回転率向上と優良土地取得により
安定収益を図る

国際ビジネス

積水ハウステクノロジーのグロー
バルに着手し、新たなステージへ

第6次中期経営計画 基本方針

国内の“安定成長”と
海外の“積極的成長”

請負型ビジネス

戸建住宅ブランドの強化
「シャーマン」ブランドの向上
持続的な価値創出の安定基盤を築く

ストック型ビジネス

充実したサービスを提供するプロパティ・マ
ネジメントの実践
住宅ストックの資産価値向上と長寿命化の
提案

開発型ビジネス

エリアマーケティングと中長期視点の投資
判断による都市と地方の開発を実施

国際ビジネス

開発事業中心型から、開発事業と戸建住宅
事業の両輪とすべく、戸建住宅事業の積極
的な成長戦略の推進

重点施策

第6次中期経営計画における重点課題

コアコンピタンスと独自のバリューチェーンを活かし、『既存事業の深化と拡張(AおよびBゾーン)』を図る一方で、国内で培った積水ハウステクノロジー(技術力と施工力)の移植によって、海外での事業展開や社会・事業環境の変化への対応、デジタル技術の活用による『新規事業の開拓と拡張(CおよびDゾーン)』を推進しています。

国内においては、戸建住宅ブランドの強化を図るべく、3ブランド戦略を深化させ、「SI事業」にも新たに取り組み、販売価格帯における1stレンジの強化を図ります。また、徹底したエリア戦略に基づく高付加価値「シャーメゾン」ブランドの向上とともに、CRE(法人)やPRE(公共団体)事業を強化することで事業領域を拡張させ、国内事業の安定成長を図ります。さらに、第5次中期経営計画からサービスを開始した、新しいライフスタイルの基盤「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、新規事業の開拓を継続・推進するとともに、DXを活用したサービスやマネジメント業務を新たに取り入れ、次世代の積水ハウステクノロジーとして国際事業に活かすなど、新規事業の拡張を目指します。

このように第6次中期経営計画期間においては、「事業の探索と深化」の両利きの経営を実践しながら国内および海外双方の成長戦略を遂行し、さらなる企業価値の向上を図ります。

新規

市場

既存

B ゾーン：既存事業の拡張

1stレンジ強化	2nd・3rdレンジ強化
CRE・PRE強化 (ESGソリューション)	感性への訴求 (life knit designの展開)
高齢入居者対応	内製化率の向上 (垂直統合型M&A)

A ゾーン：既存事業の深化

ライフスタイル提案強化	Sエリア強化
外構事業強化	賃貸ZEH強化 長期優良化
法人社宅管理	Trip Base事業強化

D ゾーン：新規事業の拡張

積水ハウステクノロジーの 海外展開 (シャードウッド展開の本格化)	1stレンジ強化：SI事業 (一般木造住宅の耐震強化)
大規模外構造園事業	サービスの外販

C ゾーン：新規事業の開拓

プラットフォームハウス構想 ・HED-Net ・健康、つながり、学びサービス
賃貸住宅のDX ・ブロックチェーンを用いた入居者サービス
CRMの強化

A ゾーン：既存事業の深化

請負型事業をベースに、第5次中期経営計画で取り組んできた各事業戦略をさらに深めて強化、基盤とする。

B ゾーン：既存事業の拡張

既存事業における強みの部分をグループ間の水平展開や新規要素を追加しながら、事業を拡張させていくことを目指す。

C ゾーン：新規事業の開拓

当社の事業基盤に新たな要素を加えて新規事業の創出を目指す。事業や顧客を取り巻く環境に、データやDXを活用して、事業創出、価値の最大化を目指す。

D ゾーン：新規事業の拡張

新規事業の中長期的な成長・発展を目指す。新たに事業化できたものをさらに新しい分野へ応用させるなど、事業の可能性を追求し、価値創造と成長を目指す。

既存 ←

組織・技術

→ 新規

事業戦略

請負型ビジネス

戸建住宅事業

賃貸・事業用建物事業

建築・土木事業

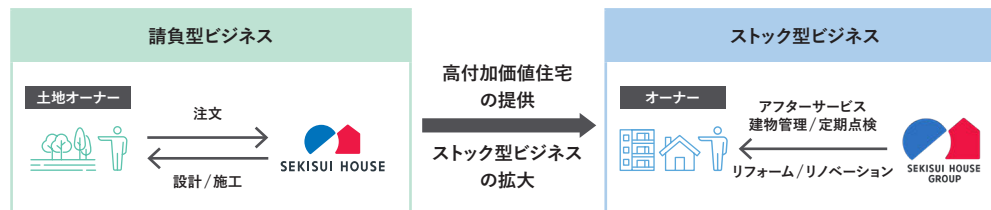


請負型ビジネスのうち「戸建住宅事業」「賃貸・事業用建物事業」は、高付加価値な建物の提供を通じ、強固な顧客基盤を構築する事業です。また、「建築・土木事業」は、グループ会社である鴻池組が官庁・民間から建築工事や土木工事を請け負う事業です。

これら事業は下図のとおり、お客様が保有する土地に建物等の建設を請け負う事業であることから、いずれも財務的に大きな投下資本を必要としないアセットライトなビジネスであり、在庫リスクが低く、安定的なキャッシュフローを創出するビジネスとなっています。

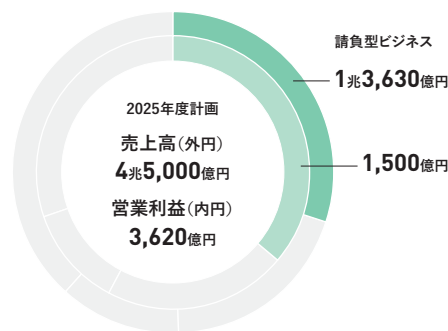
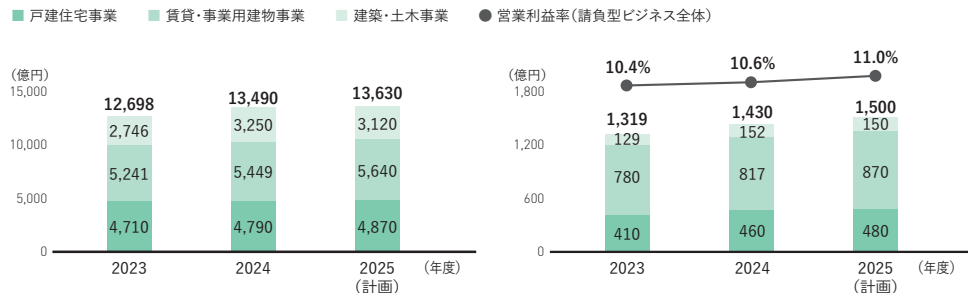
当社の事業ポートフォリオの約36%（営業利益ベース。売上高ベースでは約30%）をこのような特徴を有する請負型ビジネスが担っています。

* 各比率の算定基礎に「消去または全社」は含まず(以下同じ)



売上高・営業利益(率)の実績と計画

(左グラフ: 売上高/右グラフ: 営業利益)



2025年度計画	
戸建住宅事業	売上高 4,870億円 営業利益 480億円
賃貸・事業用建物事業	売上高 5,640億円 営業利益 870億円
建築・土木事業	売上高 3,120億円 営業利益 150億円

事業戦略

請負型ビジネス

戸建住宅事業



- ・ お客様が保有する土地に戸建住宅の設計・施工を請け負う事業
- ・ 「邸別自由設計」と当社独自構法により高付加価値な住宅を提供（注文住宅の割合：98%）
- ・ 積水ハウス建設と積水ハウス会による責任施工体制・安定的な工事力

概要・強み

重点施策

- ・ 3ブランド戦略の深化
- ・ CRM* 戦略の推進
- ・ ハード・ソフト・サービスの融合

環境認識

- ・ 人口/世帯数減少、少子高齢化
- ・ 原材料/労務費/物流/エネルギーコスト等の上昇、高止まり
- ・ 良質な住宅ストック形成への要求の高まり

成長戦略

- ・ 価格レンジ別戦略の深化による戸建住宅ブランドの更なる強化
- ・ 商品技術の進化、ライフスタイル等のソフト提案の拡充、住まいにおけるサービスの拡充
- ・ 新デザイン提案システム「life knit design」を軸とした感性に訴求する美しい建物の供給

賃貸・事業用建物事業



- ・ お客様が保有する土地に賃貸住宅や医療・介護施設等事業用施設的设计・施工を請け負う事業
- ・ 高付加価値かつ当社独自構法が可能とする設計自由度や敷地対応力により差別化された長期保有資産の提供
- ・ 積水ハウス建設グループと積水ハウス会による責任施工体制・安定的な工事力

- ・ エリアマーケティング強化
- ・ 高付加価値シャームゾンの供給
- ・ CRE(法人)/PRE(公共団体)事業強化

- ・ コンパクトシティの加速化
- ・ 原材料/労務費/物流/エネルギーコスト等の上昇、高止まり
- ・ 良質な住宅ストック形成への要求の高まり

- ・ 徹底したエリア戦略に基づく高付加価値物件の供給を通じたシャームゾンブランドの更なる向上
- ・ 入居者売電方式のシャームゾンZEHをはじめとした市場を牽引する物件供給によるプライスリーダー戦略
- ・ ESGソリューション提案の強化等によるCRE(法人)/PRE(公共団体)事業強化

建築・土木事業



- ・ 分譲マンション等の住宅や物流施設等の非住宅の建築、インフラ施設等の土木工事を請け負う事業
- ・ 2019年より連結子会社となった鴻池組が当該事業を牽引
- ・ 鴻池組が創業来150年超にわたり培ってきた技術力や取引先との信頼関係

- ・ 建築：受注チャネルの拡大・深化
- ・ 土木：環境対応・技術力による差異化

- ・ 工事原価の上昇に伴う採算性確保の難易度の高まり
- ・ 建設労働者不足等による工事力の制約
- ・ 旺盛な建設需要やインフラ老朽化等に対する要請の高まり

- ・ 環境対応/技術力をドライバーとした顧客/社会への持続的な価値創出の安定基盤の構築
- ・ 物流施設やデータセンター等の非住宅に係る伸長用途の拡大
- ・ インフラ施設の老朽化対策等の需要拡大が期待される分野での取り組みの強化

* CRM(Customer Relationship Management)：顧客から得られた情報を一元的に管理し、適時適切に活用することによって、顧客との良好な関係を構築・維持し、価値創出と収益向上を目指すマネジメントの仕組み・手法

事業戦略

ストック型ビジネス

賃貸住宅管理事業

リフォーム事業

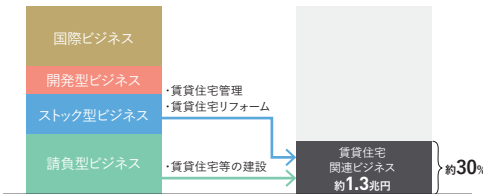


ストック型ビジネスに分類される賃貸住宅管理事業は、請負型ビジネスで建築された賃貸住宅の運営・管理を積水ハウスシャーマゾンPM各社が担う事業です。また、リフォーム事業は、主に請負型ビジネスで建築された戸建住宅や賃貸住宅のリフォームやリノベーションを行う事業です。

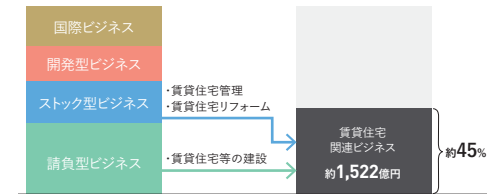
下図のとおり、請負型ビジネスとストック型ビジネスは密接な関係にあり、ストック型ビジネスはいずれも当社で戸建住宅や賃貸住宅の建物の設計・施工を請け負った建物を主たる対象としており、安定成長が見込まれます。

このような特徴を持つストック型ビジネスが当社の事業ポートフォリオの約22%（営業利益ベース。売上高ベースでは約20%）を占め、請負型ビジネスと合わせアセットライتنا両ビジネスが当社の事業ポートフォリオの過半を構成しており、安定的な収益基盤の構築に貢献しています。

2024年度 売上高：4兆585億円（連結）



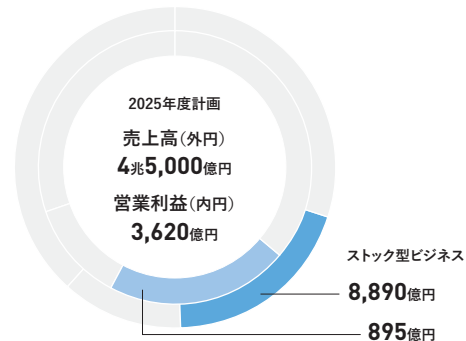
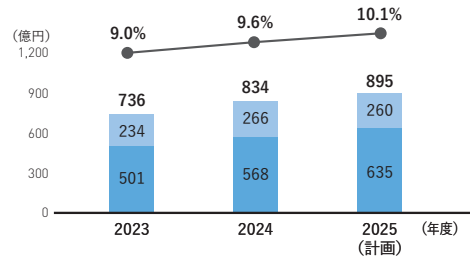
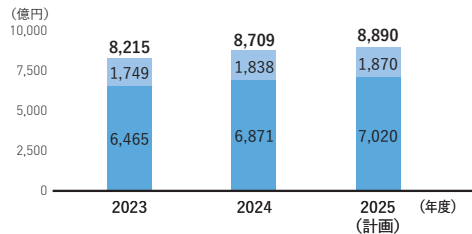
2024年度 営業利益：3,313億円（連結）



売上高・営業利益（率）の実績と計画

(左グラフ：売上高/右グラフ：営業利益)

■ 賃貸住宅管理事業 ■ リフォーム事業 ● 営業利益率(ストック型ビジネス全体)



2025年度計画

賃貸住宅管理事業

売上高 7,020億円 | 営業利益 635億円

リフォーム事業

売上高 1,870億円 | 営業利益 260億円

事業戦略

ストック型ビジネス

賃貸住宅管理事業



概要・強み

- ・ 請負型ビジネスである賃貸・事業用建物事業において建築された賃貸住宅の運営・管理を行う事業
- ・ 建築された賃貸住宅の増加とともに、管理室数も増加することから、安定成長が可能
- ・ 賃貸需要の底堅いエリアでの展開を背景に入居率は高水準で推移

重点施策

- ・ オーナー向け：資産価値の最大化(多様なソリューション提案・オーナーとのリレーション強化)
- ・ 入居者向け：サービスの強化(ブロックチェーン等を用いたサービスの構築・一元化)

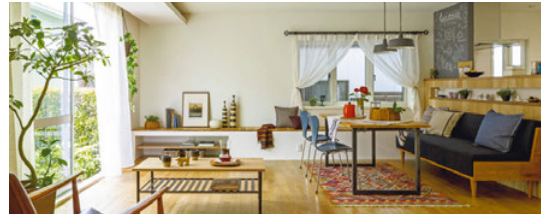
環境認識

- ・ コンパクトシティの加速化
- ・ 住まい方/働き方の多様化に伴う賃貸ニーズの変化
- ・ 人件費等の上昇

成長戦略

- ・ オーナー・入居者への充実したサービスを提供するプロパティ・マネジメントの実践
- ・ リノベーション提案で収益力と資産価値向上
- ・ 入居者の各手続きのオンライン化や非対面による内見の実現等、ブロックチェーンをはじめとしたDX推進による入居者向けサービスの強化

リフォーム事業



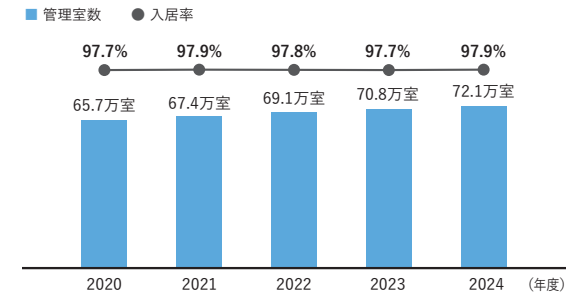
- ・ 請負型ビジネスである戸建住宅事業と賃貸・事業用建物事業において建築された建物のリフォームを行う事業
- ・ オーナーとの強固な関係構築を背景に安定成長が可能
- ・ 12事業部・30カスタマーズセンター、アフターサービス担当者1,000人超を有する積水ハウスサポートプラス

- ・ 戸建住宅：大型リフォームの強化
- ・ 賃貸住宅：資産価値向上リノベーションの推進

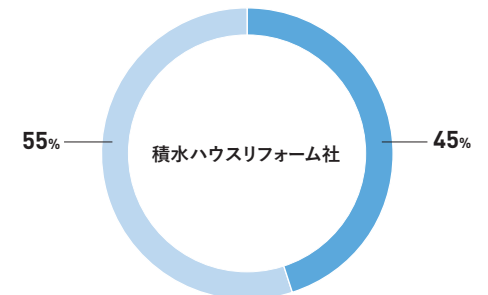
- ・ 良質な住宅ストック形成への要求の高まり
- ・ 資材価格・住宅設備機器等の様々なモノの価格の高止まり
- ・ 多様化する住まい方/賃貸ニーズへの対応力

- ・ 住宅ストックの資産価値向上と長寿命化を提案
- ・ 戸建住宅事業においては、ライフスタイルの変化に伴う提案型リフォームや断熱改修等の環境型リフォームを推進
- ・ 賃貸・事業用建物事業においては、オーナーとのコミュニケーション強化による入居者ニーズを捉えたリノベーション提案を推進

賃貸住宅管理事業：管理室数・入居率の推移



リフォーム事業：戸建リフォームの受注内訳



環境型リフォームの割合は受注全体の34%

■ 500万円以上(提案型リフォーム) ■ 500万円未満

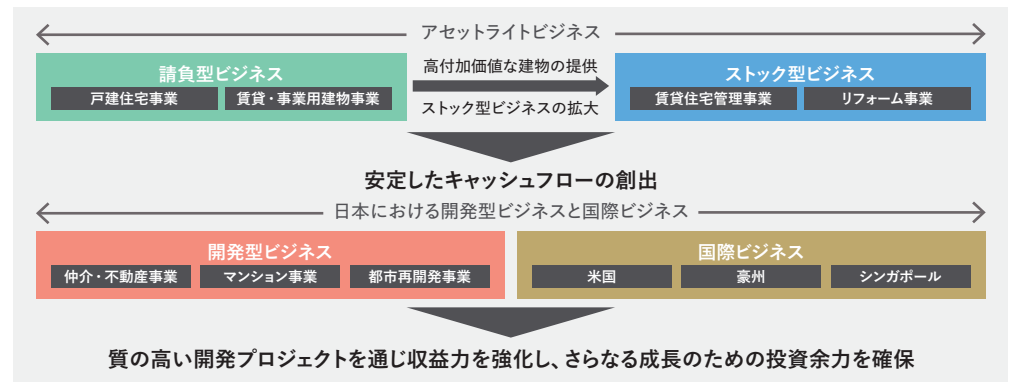
事業戦略

開発型ビジネス

- 仲介・不動産事業
- マンション事業
- 都市再開発事業

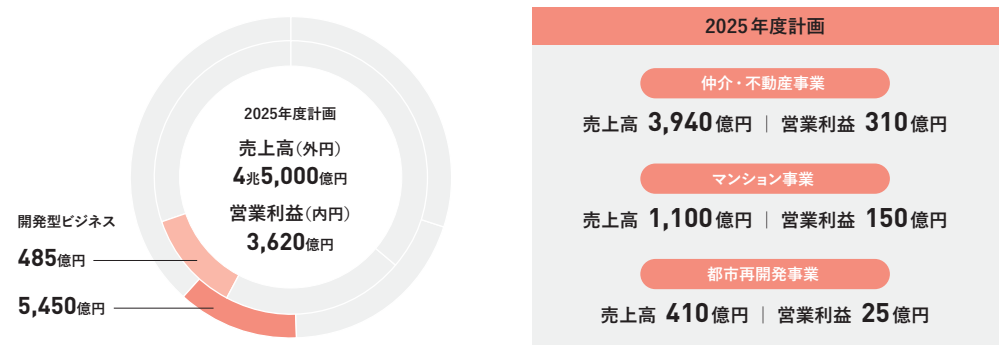
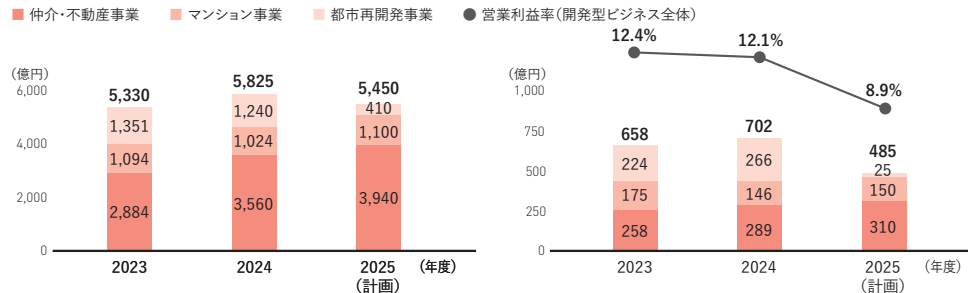


開発型ビジネスは、請負型ビジネスとストック型ビジネスより得た収益を活用し、良質な開発事業を通じてさらに大きなリターンを目指す事業です。開発用地の仕入れ等、投資が先行するため、資産回転率や総資産利益率（ROA）を意識した事業運営に努めています。開発型ビジネスは「仲介・不動産事業」「マンション事業」「都市再開発事業」から構成されており、当社の事業ポートフォリオの約12%（営業利益ベース。売上高ベースでも同様）を構成しています。



売上高・営業利益(率)の実績と計画

(左グラフ：売上高／右グラフ：営業利益)



事業戦略

開発型ビジネス

仲介・不動産事業



概要・強み

- ・ 戸建住宅用地や収益不動産等の仲介、仕入/販売を行う事業
- ・ 戸建住宅を検討するお客様と土地探しの段階から関与し、戸建住宅事業との相乗効果を発揮
- ・ 回転率(1回転)を意識した優良な住宅用地の仕入/販売が当該事業の成長を牽引

重点施策

- ・ 住宅用地に強い積水ハウス不動産グループの確立
- ・ 短期回転型アセットとして、全国各エリアで厳選の上、土地取得を強化
- ・ 既存住宅などの売買仲介等の強化

環境認識

- ・ 優良な土地の取得競争激化
- ・ 好調な不動産売買マーケット
- ・ 金利を含め注視が必要な金融資本市場

成長戦略

- ・ 回転率(1回転)を意識した厳選したエリアでの優良な住宅用地の仕入/販売
- ・ 積水ハウス不動産6社で展開していた仲介・不動産事業を1社に集約し、専門性を強化
- ・ 2025年度より一次取得者向けの戸建分譲事業を開始

マンション事業



- ・ 分譲マンションブランド「グランドメゾン」の販売を行う事業
- ・ 東京・名古屋・大阪・福岡(四大都市圏)の中心地を戦略エリアとした集中的な事業展開
- ・ 2023年度販売物件よりすべてZEH仕様にするなど高付加価値分譲マンションを供給

- ・ 四大都市圏におけるエリアを厳選した資産価値の高い物件供給に注力
- ・ 全住戸ZEH仕様を基本スペックとして分譲
- ・ グランドメゾンブランドの向上

- ・ 戦略エリアにおける分譲マンションの価格高騰
- ・ 資材価格・建設コストの高止まり
- ・ 戦略エリアでの土地の取得競争の激化

- ・ エリアを厳選した資産価値の高い物件供給に注力
- ・ 全住戸ZEH仕様をはじめとした高付加価値分譲マンションの供給
- ・ ブランド力を向上させる分譲マンションの供給を推進

都市再開発事業



- ・ 厳選したエリアにおいて賃貸マンションやオフィス・ホテル等を開発する事業
- ・ 開発から安定稼働を経た後、積水ハウス・リート投資法人や不動産投資家等へ売却することで投資回収
- ・ まちの象徴、まちの財産となる資産を創造

- ・ 徹底したエリアマーケティングと中長期視点の投資判断により、都市と地方の開発を実施
- ・ 賃貸マンション「プライムメゾン」の土地仕入れから出口戦略を加速化
- ・ Trip Base 道の駅プロジェクトによる地方創生型ホテル開発事業の展開

- ・ 堅調な不動産売買マーケットを背景とした優良なエリアでの土地取得競争の激化
- ・ 建築費の高騰、建設業界全体の人材不足等による着工遅延/工期延長といった事業遂行の障害
- ・ インバウンドの回復に伴う都市型ホテルの稼働改善

- ・ 短期回転型アセットである賃貸マンション「プライムメゾン」の継続的な仕入・開発
- ・ ホテル・オフィス物件のパイプライン拡充
- ・ 「Trip Base 道の駅プロジェクト」において、地域/アライアンスパートナーと連携を深め地方創生を推進

事業戦略
国際ビジネス

米国

豪州

シンガポール



2009年に開始した国際事業は、現在、米国を中心に、豪州、シンガポールの各国において、戸建住宅や分譲マンション、分譲宅地の販売に加え、賃貸マンションや商業施設を含む複合開発等を行っています。

60年超にわたり国内で培ってきた積水ハウステクノロジーを世界へ展開することで、海外でも良質な住宅を提供し、当社のグローバルビジョンを支える基本方針「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」の実現を目指します。

米国初のシャウッドコミュニティ「Somers Bend (サマーズベンド)」が北米最大の賞「The Nationals 2025」において4部門で最高賞 Gold Awardを受賞

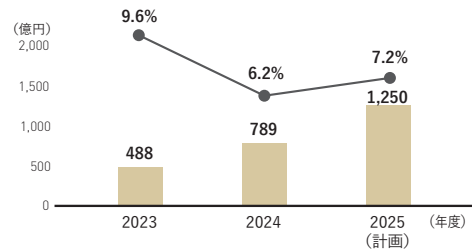
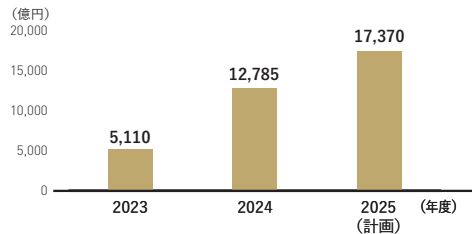
- 1 Yuriモデル棟の外観
- 2 Kiriモデル棟の内観
- 3 Sakuraモデル棟の庭



売上高・営業利益(率)の実績と計画

(各年度 | 左グラフ: 売上高/右グラフ: 営業利益)

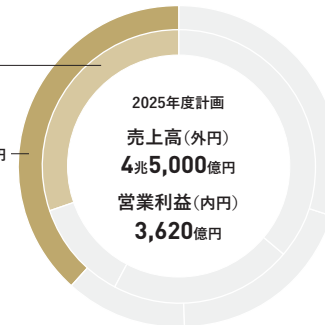
■ 売上高 ■ 営業利益 ● 営業利益率(国際事業全体)



国際事業

1,250億円

17,370億円



2025年度計画

米国

売上高 16,051億円 | 営業利益 1,204億円

豪州

売上高 1,319億円 | 営業利益 66億円

* 別途、営業利益にその他・共通費(△20億円)を見込んでいます。

事業戦略

国際ビジネス(米国)

戸建住宅事業・コミュニティ開発事業

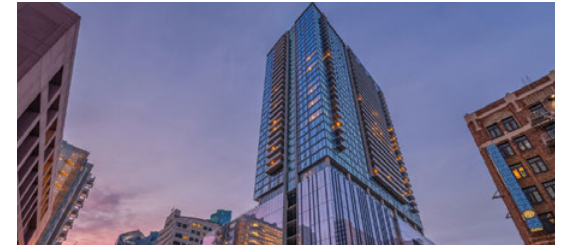


Kiriモデル棟(シャールウッドコミュニティ Sommers Bend)



Brighton Crossing (コミュニティ開発事業)

賃貸住宅開発事業



West (賃貸住宅開発事業)

概要・強み

2017年に西部へ展開するWoodside Homes社、2021年に北西部へ展開するHolt Homes社、2022年に南部へ展開するChesmar社、そして2024年に北西部から南東部にかけて展開するMDC社を積水ハウスグループの一員として迎え入れました。2026年からの戦略・意思決定や制度・システムなどオペレーション上の統合に向け、4社のビルダーと当社が一体となりPMI(Post Merger Integration)を推進しています。

事業戦略としては、米国で主流のツーバイフォー(2x4)住宅へ積水ハウステクノロジーを移植する「New 2x4」と当社オリジナルブランド「シャールウッド」の2商品を展開し、米国戸建業界のGame Changerを目指します。コミュニティ開発事業は、事業マネジメントのノウハウを蓄積し、利益率の高い事業を実現しています。

重点施策

- ・ グループビルダーのガバナンス強化
- ・ グループ内連携を積極的に推進
- ・ M&Aによる南東部地域への進出
- ・ 積水ハウステクノロジーの移植の実現
- ・ 当社オリジナルブランド「シャールウッド」の拡大

環境認識

- ・ 人口増加による住宅需要の高まりと住宅供給不足による住宅需給ギャップ
- ・ 戸建住宅の需要回復によるビルダーの土地取得ニーズの高まり

戸建住宅事業

- ・ 日本で60年超にわたり蓄積した積水ハウステクノロジーを米国にて展開・移植

シャールウッド：当社開発の建設システムであるシャールウッド構法を採用。Sommers Bendでは全棟に当社米国版ZEHと蓄電池を標準採用。大空間リビング「ファミリースイート」をはじめ、自然との一体感や室内から室外までシームレスな広がりを実現する「クリアビューデザイン」等、生活提案を通じた他社との差別化を実現

New 2x4：米国版標準設計指針、4ビルダー共通の検査基準、部材品質基準の策定を推進
設計・施工品質向上に向け、日本からの派遣駐在員を各エリアで増員

コミュニティ開発事業

- ・ 戸建事業とのシナジー効果
- ・ 遅延リスクの低い、開発分譲中のプロジェクトを取得

成長戦略

西海岸ゲートウェイ、サンベルト、東海岸ゲートウェイといった都心部における中高層の賃貸住宅に加え、都市近郊に中低層、および郊外に低層の賃貸住宅を開発・リーシングすることで賃貸収益を高め、資産価値を増大した後に売却する事業を行っています。市場環境を注視しながら資産を回転させ、良質なポートフォリオを構築していきます。

- ・ パートナーシップ：事業エリアとパートナーシップの多様化
- ・ ポートフォリオ：事業エリアに応じた分散投資と回収

- ・ 住宅価格の高騰に伴うアフォーダビリティの低下による賃貸住宅への流入期待
- ・ 米国賃貸住宅分野への投資意欲は国内外ともに増加中

- ・ 資産圧縮と回転率を高めながら、利益率を改善
- ・ Holland社、RangeWater社等とのパートナーシップを活用し、好立地・高品質な優良物件の開発を通じた収益を図る

事業戦略

国際ビジネス(米国)

経営統合プロセス(PMI)推進体制および進捗

当社のPMI(Post Merger Integration)は、MDC社と既存グループビルダー3社に加え、積水ハウス本体が一体となり進めています。2026年中には、戦略・意思決定やシステム等のオペレーション上の統合“One Company化”の実現を目指しています。

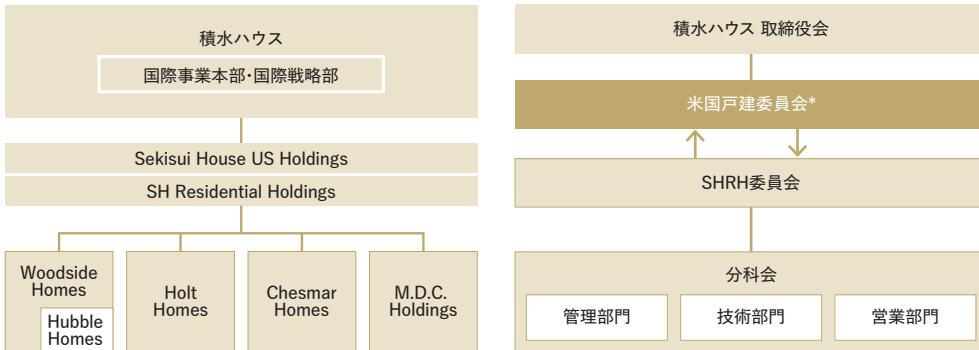
PMIの推進体制は、当社取締役会直轄の「米国戸建委員会」にて全体方針・戦略を策定し、現地の「SHRH委員会」にて各グループビルダーへ落とし込んでいます。

SHRH委員会の下には「管理部門」「技術部門」「営業部門」に応じた各分科会を設立し、米国グループビルダー4社からの参加者が主体的に議論を進めています。管理関連では、幹部人事の決定、会計、人事等のシステムの統合などに取り組んでいます。技術関連では、各社の調達コスト削減や設計・施工・部材基準の策定、施工チェック体制の構築、各社の強みを活かしつつ、One Companyとしての積水ハウステクノロジーの移植を行っています。営業関連では、営業部門の組織体制の構築の議論を始めています。



グループ会社をまたいだ協業の様子

One Company化に向けた推進体制



* 国際事業本部、国際戦略部、SH Residential Holdings、経営戦略本部、経営企画部、コミュニケーションデザイン部、ITデザイン部、経理部、財務部、ESG経営推進本部、IR部、人材開発部、国際・企画法務部、R&D本部、監査部

米国グループビルダー4社の戦略・意思決定やシステム等のオペレーション上の統合“One Company化”を推進



事業戦略

国際ビジネス(米国)

2024年にMDC社を買収し、積水ハウス史上もっともスケールの大きい統合作業をSH Residential HoldingsのCEOとして推進しています。統合の目的は、米国グループビルダー4社を統合するとともに、積水ハウス本体と統合組織のベクトルを合わせることで、組織づくりとベクトル合わせという二つの作業が同時並行しますので、統合のスピード感も大事ですが、まずは組織の土壌づくり、そしてノウハウの種まきという手順を意識しています。さらには事業の成長を維持することが根底として求められていると意識しています。

この複雑な状況下、現地社員のモチベーションを落とさないことはとても重要です。

日本とは異なり、米国では従業員の流動性は非常に高く、方針が見えなくなったり、意義を感じない業務が増えたりすると転職され、大切な従業員を失うリスクが顕在化してきます。従って、組織内のコミュニケーションのあり方は非常に重要で、直接対話する幹部職員だけでなく、PMIの進展を肌で感じ取っている現場のスタッフにも、統合されるOne Companyは自分が働く場として最もふさわしいものと期待してもら必要があります。これまでのところ、現地の皆さんと良好な関係構築ができているとともに、業績の面でも成果を出せていると感じています。

商品という視点では、事業の根幹を成す2×4工法の商品の進化と日本からのシャーウッドの投入という2つの側面があ

ります。シャーウッドについては、2025年2月にNAHB*主催の「The Nationals 2025」にて Sommers Bendのシャーウッドが4部門で1位「Gold Award」を受賞したことによって、2019年からの取り組みが実を結んできた実感することができました。今回の買収を機に2×4工法の商品へも積水ハウステクノロジーの移植を加速します。シャーウッドの展開において、米国スタッフとの協業作業も板についてきたことで、より効率的に移植は進められると思いますが、現地流を頭ごなしに否定するのではなく、モチベーションを維持しながらコミュニケーションを密に取り、進めていくのはこれまで同様重要であると考えています。

より良いコミュニケーションとその機会を増やすために、2025年3月からは日本の支店・本社等より約20人増員しました。積水ハウステクノロジーの移植と戦略・意思決定やシステム等のオペレーション上の統合“One Company化”を着実に進めていきます。

米国グループビルダー4社と積水ハウスがOne Teamでつくり上げる“One Company”とその商品ラインナップにご期待ください。

* National Association of Home Builders (全米住宅建設業者協会)



SH Residential Holdings
CEO
辻 徹

One Companyのもと、米国住宅業界のGame Changerを目指す

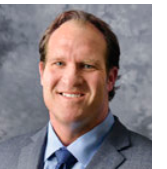
私は2024年にOne Companyのリーダーを拝命しました。リーダー就任はとても光栄なことで、非常にワクワクしています。現在はMDC社のCEOですが、3社をMDC社に取り込むのではなく、米国グループビルダー4社と積水ハウスの良いところを集約し、新たな事業運営体制の構築を目指しています。

2025年2月に日本を訪問し、積水ハウスの展示場・工場・研究所を視察しました。迎え入れてくれた積水ハウスの皆さんが企業理念「人間愛」やグローバルビジョン“「わが家」を世界一幸せな場所にする”を体現しており、積水ハウステクノロジーがどのようにお客様へ「価値」として伝えられているのかを理解しました。

積水ハウステクノロジーを活用したNew2×4とシャーウッドの2ブランド戦略は米国の住宅業界を変える大きなチャン

スだと捉えています。これまで米国ビルダーとして積み上げてきた戦略・技術に積水ハウステクノロジーを移植することは、それらを「Change」して「価値」につなげることです。米国グループビルダー4社が「Change」に恐怖心を抱くことなく、協力し理解し合えば、今までにないイノベーションを起こすことができると考えています。

我々が目指しているのは、「米国住宅業界のGame Changer」になること、そして「業界の皆が働きたくなる会社」になることです。既存の枠組みに留まるのではなく、しっかりとコミュニケーションを深め、必要な「Change」をすることで唯一無二のOne Companyをつくります。



M.D.C. Holdings
President & Chief
Executive Officer
David Viger

事業戦略

国際ビジネス(米国)

シャーウッドコミュニティ現地担当者の声

米国初のシャーウッドコミュニティ Sommers Bend の営業・マーケティング担当と設計・施工担当の声を紹介します。

米国で本格展開：

シャーウッドの分譲地開発「Sommers Bend」とは

積水ハウス米国市場展開の拠点の一つとして、南カリフォルニア・テムキュラに構えたのが、米国初のシャーウッドコミュニティの「Sommers Bend (サマーズベンド)」です。緻密に計画された全57区画からなる分譲地で、全棟に米国版ZEHと蓄電池を標準採用しています。2024年1月の販売開始以降、予定を上回るペースで販売が進捗し、2025年2月時点で全57区画のうち約6割が契約済みです。ご購入いただいたお客様からは、優れた快適性やエネルギー効率に加え、シャーウッド構法による高い施工精度・品質も支持いただいています。

Sommers Bend は米国住宅業界における評価も高く、複数の賞を受賞しています。2024年8月にはPacific Coast Builders Conference (PCBC) 主催の「PCBC Gold Nugget Awards 2024」において2部門でGrand Award (最優秀賞)、4部門でMerit Award (優秀賞)を受賞。2025年2月には全米住宅建設業者協会 (NAHB) 主催の「The Nationals 2025」において4部門で1位「Gold Award」を受賞しました。「The Nationals 2025」は、1982年に創設された北米最大かつ最も権威ある賞で、1,200件以上の応募の中からの受賞となりました。



受賞トロフィー



(上)Kiriモデル棟 (下)Yuriモデル棟

営業・マーケティング担当者の声

シャーウッドは米国の住まいを一変させると 생각합니다。日本に出張した際に、陶版外壁ベルバーンの耐久性、構法、ZEHなどに完全に圧倒され、非常に興奮したことを覚えています。「これらはまさに全世界が待ち望んでいるものだ」と感じたほどでした。

ただ、そのためには、お客様にシャーウッドの理解を深めてもらわないといけません。そこで分譲地のモデルハウスに設置されたのがエクスペリエンスセンターです。エクスペリエンスセンターでは、来場されたお客様が、日本から出荷されたシャーウッド構造物やベルバーンに触れることができます。

私がお客様に最も感じていただきたいのは、シャーウッドが単に「素敵な建物」「素晴らしい機能」というだけでなく、「安らかで健康的な暮らし」を提供できるということです。「こんな特徴、こんな機能がある」という視点だけではなく、お客様の日々の生活に寄り添い、どのようにお客様の人生をより豊かなものにするのかに思いを巡らせて頂きたいと思っています。



エクスペリエンスセンター

事業戦略

国際ビジネス(米国)

設計・施工担当者の声

Sommers Bendは、積水ハウスのテクノロジーとWoodside Homes社の生活提案を組み合わせた素晴らしい事例になりました。モデルハウスに取り入れた数多くの要素の中から、特筆すべきものをいくつかご紹介します。

まずは屋外空間とクリアビューデザイン。シャーウッドのモデルハウスでも見られる屋根のあるパティオや屋外空間は、「カリフォルニアルーム」とも呼ばれ、非常に人気です。屋外空間の生活提案としてシャーウッドの高い技術力を活かした大開口のクリアビューデザインを取り入れたことで、自然との一体感や内と外のつながりがより高まり、米国のお客様にもさらなる価値を感じていただけるものになりました。

もうひとつは中庭。中庭自体は米国でも真新しいものではないですが、モデルハウスの中庭のコンセプトは、積水ハウスのデザイン哲学により他とは一線を画すものになっています。家の中にある中庭という空間に植栽や水を取り入れたことで、落ち着いて安らげる、瞑想的な空気感を生み出しているのです。私はこのようなデザイン力も積水ハウステクノロジーの主要な部分で、他社との差別化につながる強みであると感じています。

米国でのシャーウッド事業における最大のチャレンジは、地方自治体やトレードパートナー、サプライヤー、従業員などのステークホルダーに、新しい家づくりの方法(シャーウッド構法)を受け入れていただくことでした。米国の一般的な住宅建設手法は、過去何十年にもわたりほとんど変わっておらず、長く慣れ親しまれた非常に強固なものでした。そのような環境の中、新たにシャーウッドの家づくりの方法を導入することは、簡単ではありませんでした。

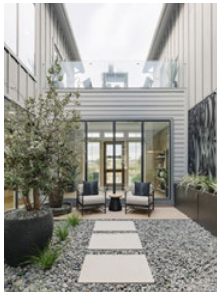
これを乗り越えるためには、計画的に導入のプロセスを進めていく必要がありました。初期の段階では、全てのステークホルダーに対しシャーウッドの家づくりについて丁寧に説明を行いました。早期に、高い頻度で、透明性のある情報提供を行ったことが、信頼関係構築につながりました。また、ステークホルダーを設計や計画のプロセスに巻き込んでいくことも、変化に適応するにあたり非常に重要なステップでした。導入のプロセスの中で、積水ハウスの長い歴史や、日本におけるシャーウッドの実績の高さは、ステークホルダーの懐疑的な気持ちの解消につながり、とても大きな役割を果たすと感じています。



クリアビューデザイン



(左)Yuriモデル棟 (右)Sakuraモデル棟



パティオ

米国シャーウッドの今後の成長

Sommers Bendに続き2025年2月15日には、ラスベガスのSummerlin(サマーリン)に計40区画のシャーウッドの開発分譲地「Arcadia(アーケイディア)」をオープンしました。オープンから約1ヵ月で1,000組を超えるお客様の来場を記録し、初回販売分については、2月中に全て申し込みが完了と、非常に好評です。

2024年末時点で西海岸を中心に400区画以上のシャーウッド用地を取得しており、今後更なるシャーウッド事業の成長を見込んでいます。

事業戦略

国際ビジネス(豪州／シンガポール)

マンション開発事業(豪州)



Melrose Park(CGI)(マンション開発事業)

戸建住宅事業(豪州)



North Turramurra(CGI)(戸建住宅事業)

シンガポール



Robertson Opus(CGI)(複合開発事業)

概要・強み

シドニーとブリスベンにおいて、日本で培った持続可能性に貢献する環境技術や設計思想を導入したマンションを主軸にした複合開発事業を展開しています。

当社独自の建設システムであるシャーウッド構法による高品質で快適な戸建住宅を提供。高価格帯の需要が見込まれるシドニー沿岸部および北西部での事業強化を推進しています。

アジアにおける有力デベロッパーであるパートナー企業と、より緊密なパートナーシップを構築。環境性能への配慮と上質さを併せ持つ付加価値の高い住空間の提供を目指して、分譲マンションを中心とした大規模複合開発を進めています。

重点施策

- ・ 短期と長期を組み合わせたバランスの取れた効率的なポートフォリオへの移行
- ・ 現地ニーズ調査・分析に基づくマンション商品企画によるブランドエクイティの確立

- ・ ハイエンド市場におけるシャーウッド事業用地の取得およびブランド認知向上
- ・ 引き合いから引き渡し後の保証サービスまでの一気通貫システム体制の構築

- ・ パートナー企業とのより深い関係性構築・連携強化
- ・ パートナー企業との連携を前提とした新たな事業機会の創出

環境認識

- ・ 人口増加による住宅需要の増加と住宅供給不足による住宅需給ギャップの拡大
- ・ 住宅ローンの変動金利の利下げによる購買期の期待

- ・ 販売価格は緩やかながら、引き続き上昇傾向
- ・ 継続して底堅い住宅需要

成長戦略

- ・ 「ULI Asia Pacific Awards for Excellence」で全アジア最高賞を受賞した「West Village」(3年間で50以上の賞を受賞)をはじめ数多くの賞を受賞
- ・ 現地で培った知識・経験を活用した共同事業の機会提供とブランド戦略に基づいた新規案件取得

- ・ シャーウッドの品質やサービスに対する好評価
- ・ 国内事業ノウハウと現地文化との掛け合わせによる高品質な住宅の生産と供給
- ・ 高価格帯市場であるシドニー沿岸部および北西部での商品販売開始

- ・ 積水ハウスのソフト、生活提案をプロジェクトへ落とし込むことによる競合他社との差異化
- ・ 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等の展開

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)」「入居者様」「お客様(潜在顧客)」「取引先/パートナー」「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	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)	常にお客様に寄り添い、お客様起点での価値提供を通じ、幸せの提供に取り組みます。	<ul style="list-style-type: none"> ☑️ 会員制サービス「My STAGE」(オーナー様向けサービスの提供) • お客様アンケート実施 	<ul style="list-style-type: none"> • コミュニケーションツールとして情報誌発行 • オーナーデスク • ハウスセレブレーション • 「きずな」(戸建住宅・年2回) • 「Maisonier」(賃貸住宅・年2回) • 「gm」(マンション・年3回) 	<ul style="list-style-type: none"> • お客様満足度の向上 • アフターサポートの充実 • オーナー様とのリレーション強化 • 良質な住宅ストックの形成
 入居者様	入居者ファーストの思想に基づき、賃貸生活をサポートするサービスを拡充し、入居者様満足度向上に努めます。	<ul style="list-style-type: none"> ☑️ シャーメゾン.com ☑️ シャーメゾンライフ CLUB – 電子申込・電子契約サービス – ブロックチェーンによるワンストップサービス 	<ul style="list-style-type: none"> ☑️ シャーメゾンライフ GUARD – 入居者様向け火災保険 • シャーメゾンライフ POINT – 入居者様専用ポイントサービス • ハウスセレブレーション • 入居者募集時におけるLGBTQフレンドリーの推進、高齢者向けサービスの推進 	<ul style="list-style-type: none"> • ワンストップ、ペーパーレスなサービス提供 • 入居者様対応の充実 • サービス提供による満足度向上と積水ハウスファン化の促進 • シャーメゾンブランドの強化
 お客様(潜在顧客)	お客様との出会いの機会の最大化と信頼関係の構築を目指し、積極的な情報発信を行います。	<ul style="list-style-type: none"> • 企業ブランドコミュニケーション • 商品ブランドコミュニケーション ☑️ My STAGE(家づくりをご検討の方向け) ☑️ 積水ハウスチャンネル 	<ul style="list-style-type: none"> ☑️ 「住まいの参観日」 ☑️ 「シャーメゾンフェスタ」 • 「Tomorrow's Life Museum」 • 「積水ハウス エコ・ファーストパーク」 • ハウスセレブレーション ☑️ JUNOPARK (2025年8月開業予定) 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • 積水ハウスファン化の促進
 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。	<ul style="list-style-type: none"> • 「積水ハウス会」「セキスイハウス協会」「積水ハウス本体工事店会」 • 施工改善提案制度「私のアイデア」 • 各種セミナー/研修 • 施工協会社向け福利厚生制度の運営 • 積水ハウス大工選手権大会 WAZA 	<ul style="list-style-type: none"> • 「積水ハウス」構築宣言 (2022年11月より参画) • 積水ハウス 教育訓練センター・訓練校 • 「年度活動方針説明会」 ☑️ 「CSR調達」(CSR調達ガイドライン) • 「調達先評価」実施 • ESG大会 ☑️ 「フェアウッド調達」(木材調達ガイドライン) • SBT勉強会 	<ul style="list-style-type: none"> • 安全で働きやすい施工現場環境の構築(施工合理化、施工平準化、施工体制強化) • 「運命共同体」としての信頼関係構築 • 持続可能で強靱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、各々の個性を尊重します。「積水ハウスグループで働くこと」を通じ、自らのチャレンジ精神を育み自律的なキャリア形成ができるよう、多様な働き方の推進・幸せの基盤づくりを行い、従業員一人ひとりの“幸せ”を追求します。	<ul style="list-style-type: none"> ☑️ 「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」 • WEB社内報「ひと」 • スライド勤務制度/テレワーク勤務制度 • ESG対話 • 人権・コンプライアンス研修 ☑️ 創発型表彰制度「SHIP」(チャレンジ・自律) • キャリア面談 • 積水ハウスグループ全国野球大会 	<ul style="list-style-type: none"> • 幸せ健康経営「チャレンジ6/総労働時間管理」 • ガバナンス意識調査 • 幸せ度調査 • 積水ハウスグループ内部通報・相談制度 • 多様な人財の活躍 • 従業員間のコミュニケーションの活性化 	<ul style="list-style-type: none"> • 多様な働き方の推進 • 心理的安心の高い職場風土 • イノベーションの創出 • 健康意識の向上 • 従業員の健康維持・健康意識の向上 • 従業員の幸せ度の維持・向上
 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。	<ul style="list-style-type: none"> • 決算説明会・経営計画説明会 • 国内外の機関投資家・アナリストとのミーティング・施設見学会 • 定時株主総会 • VALUE REPORT(統合報告書) • BUSINESS REPORT(事業報告書)(年2回) 	<ul style="list-style-type: none"> • IRニュースメール配信 • 個人株主施設見学会 • 個人投資家向け会社説明会 • 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 ☑️ 対話の実績はこちらをご覧ください。 	<ul style="list-style-type: none"> • 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。	<ul style="list-style-type: none"> ☑️ 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」 • 特定非営利活動法人キッズデザイン協議会などの非営利団体への協力 • 小中高生へのキャリア教育・出張授業 • 施設見学・体験学習 • 自治体包括連携協定 • 移住・定住促進住宅等の公共建物供給 • 医療・介護・子育て・福祉施設の供給 • 「Trip Base 道の駅プロジェクト」 • 小中学生への教育プログラム「Dr.フレッドからの手紙」「幸せ住まい学習」 	<ul style="list-style-type: none"> • 安全・安心な暮らし • 防災・防災につながるまちづくり • 多世代交流の場づくり • 次世代育成 • 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) 	<ul style="list-style-type: none"> • 安全・安心な暮らし • 防災・防災につながるまちづくり • 多世代交流の場づくり • 次世代育成 • 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)

社外取締役と機関株主様とのスモールミーティング

積水ハウスでは、定期的に社外取締役と機関株主様との対話の機会を設けています。2024年度は2回のスモールミーティングを開催し、5名の社外取締役と機関株主様との対話を行いました。当社取締役会の実効性についての評価や指名・報酬分野での取り組み、そして、MDC社買収によるグローバルガバナンス体制構築における社外取締役としての役割などについて活発な議論が交わされました。加えて、国内外機関投資家との個別面談も実施しており、こうした対話を通じて得られた意見は、社内取締役にもフィードバックされています。また、社外取締役が当社の事業をより深く理解することを目的に、社内取締役や執行役員等との緊密なコミュニケーションに加え、現場視察も積極的に行っており、株主様・機関投資家との対話の質向上につながっています。2024年度は米国戸建住宅事業の視察および現地ビルダー経営層との意見交換等を実施しました。

引き続き、企業価値向上に向けた課題や問題認識を共有するため、社外取締役と機関株主様との継続的なコミュニケーションを図っていきます。



機関株主様とのスモールミーティング

米国戸建住宅事業視察
現地ビルダー経営層とのミーティング

個人株主の皆様とのエンゲージメント

2024年度の株主見学会では個人株主の皆様にご覧いただき、最新のライフスタイル提案型モデルハウスの見学や、テクニカルエリアでは竣工後は見られない住宅の仕組みや特徴を体験いただきました。また、構造躯体の製造ラインや資源循環センターの見学では、重量鉄骨梁製造ラインの生産効率を高めるAI制御システムの工程や、分別・リサイクルによる廃棄物ゼロエミッションの取り組みを実際に目で見て体感いただきました。見学後は、当社事業についてプレゼンテーションを行い、株主の皆様との対話も実施し、アンケートでも満足のお声を多くいただきました。今後も当社事業をより一層ご理解いただき、コミュニケーションを深める機会として、見学会等を通じた個人株主の皆様との良質なエンゲージメントを実践していきます。



取締役会議長メッセージ

実効性評価をもとにPDCAの徹底化を図り、さらなる企業価値向上に尽力



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、2021年5月に当社取締役会議長に就任。

より実効性の高い取締役会を目指して

当社は、コーポレートガバナンスの強化を目的に、毎年、第三者機関による取締役会の実効性評価を実施しています。この評価結果で提示された課題については、年間を通じて取締役会の重要課題として取り組み、PDCAのもと監督機能や意思決定機能の高度化を図っています。

当社の取締役会は、各事業分野に精通した社内取締役5名と、女性3名を含む多様な経験を持つ社外取締役5名で構成されており、適切なバランスを持つ多様な取締役が、幅広い視点からの議論と実効性のある意思決定を支えています。

また、社内外の取締役間でのコミュニケーション強化を通じて一体感を高め、持続的な成長を通じた「グローバルビジョンの実現」に向けた議論と意思決定が行われる取締役会への進化を目指しています。

特に、経営陣は社外取締役にに対し積極的に経営実態を理解する機会を提供しており、こうした姿勢が社内外の取締役間の信頼と健全な連携を支えています。

2024年度の重点戦略テーマ

2024年度の実効性評価では、前年に特定された課題を念頭に、以下の2点を重点戦略と位置づけ取り組みました。

ひとつは、国内外におけるグループガバナンスの強化です。特にMDC社の買収は、従来の海外事業の買収とは規模および影響の面で大きく異なったことから、取締役会ではガバナンス強化を強く意識しながらPMIの進展を注視してきました。

さらに国内市場においては、快適で安心できる住宅へのニーズに応える体制の強化が重要です。そのためには、戸建・賃貸・マンションの各分野において、より効率的かつ効果的に、マーケットニーズに合わせた魅力ある商品の提供が必要です。取締役会では、顧客満足度の高い商品開発やサービスの強化について議論を重ね、グループ一体での経営体制の更なる強化を進めました。

グループガバナンス強化に向けた取り組み

この数年間で、ガバナンス改革は着実に進み、グループ全体にも波及してきたと感じています。取締役会は、早くからグループガバナンスの重要性を議論し、積水ハウス不動産や積水ハウス建設のホールディングス化を推進するなど、グループ一体での企業経営の高度化とガバナンス強化を進めてきました。さらに、タフアサインメントや人財交流を進めた結果、グループ経営の透明性と事

業推進力が高まり、より強固な組織体制が確立されつつあると感じています。

海外展開においては、特に米国市場におけるガバナンスの強化を重視しています。日本と米国では事業環境が異なるものの、住宅事業の本質は変わりません。私たちは、買収による規模拡大の実現に留まらず、米国市場での積水ハウスブランドの構築を目指しています。その実現にはより強固なガバナンス体制の確立が必要であり、取締役会は、国内の各部門が積極的に米国事業に関与し、米国事業の成長に向けた体制強化の必要性を議論してきました。この結果、「米国戸建委員会」が設立され、国内の多様な部門が米国事業に関与し、会社全体で米国事業の成長を支援する仕組みが整えられました。

また、米国事業の成功のためには、日米の経営者同士が緊密なコミュニケーションを維持し、企業文化を尊重しつつ、互いに「共感」を生む文化をつくるのが大切です。米国の経営陣も当社の持つ様々な技術力を活用することで、米国住宅市場でのGame Changerになることに共感を持って応えつつあります。今後も乗り越えねばならない課題はたくさんありますが、日本企業が米国事業で経



験した様々な課題も分析し、取締役会としては経営者同士の共感が高まり、積水ハウスの技術を活用して、安全で安心な住宅の提供を通じて米国事業が健全に成長するために貢献していきたいと考えています。

更なる企業価値向上をリードするために

2025年度においても、取締役会は実効性評価に基づく課題を認識しながら、企業の持続的な成長とグローバルビジョンの達成を目指します。私たちの最も重要な役割は、社員がいそいそと働き、お客様に喜ばれる住宅を提供する企業文化が国内外に広がっていくよう支援することだと考えています。これらは、安全で安心な社会や美しいまちなみの形成につながり、当社の長期的な成長の基盤となります。そのために、取締役会は激しく変化する事業環境を的確に理解し、適切な提言を行い、中長期的な成長に貢献することが求められます。

積水ハウスの目指すグローバルビジョンの実現には、法令順守やコーポレートガバナンスの強化が不可欠です。これを企業文化として根付かせることが、持続的な成長の鍵だと考えています。そのためにはグループ全体のあらゆる部門において、「互いに思いやる心」を持って仕事をする文化を更に育てることが大事です。国内外の全社員が仕事を通じて相手を思いやる心を常に意識することでコミュニケーションが豊かになり、共感が生まれ、仕事への意欲と充実感が高まると考えています。

引き続き、質の高い議論を行うことで取締役会の実効性を高めるとともに、グループガバナンス強化を図りながら、さらなる企業価値向上に向けて取り組みを継続してまいります。



取締役会実効性評価

評価の方法

- ・全取締役・監査役を対象としたアンケート調査(第三者機関が作成・配布・回収)
- ・全取締役・監査役を対象とした第三者機関によるインタビュー(1人あたり約1時間)
- ・取締役会資料及び議事録の閲覧

アンケート項目

- ・取締役会全体評価
- ・取締役会構成
- ・事前準備
- ・運営
- ・討議
- ・人事・報酬諮問委員会
- ・執行の監督
- ・議案の重要度と充足度

その結果は、第三者機関として評価、検討の上、レポートにまとめられ、2025年2月開催の取締役会において、当該評価会社よりその内容についての説明を受け、審議を実施しました。

2024年度における取締役会実効性評価に係る第三者機関の評価結果の概要

1. 結論

当社取締役会は、十分高い水準で実効性が確保されていると評価しました。また、昨年度の実効性評価で提示された課題について、概ね進捗していることを確認しました。

2024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 戦略的議論の更なる充実	<ul style="list-style-type: none"> ・海外における大型M&AおよびPMIを通して、グローバルレベルでのグループ経営や財務の観点から討議を行う機会が増加し、大きな進捗が確認された。DX/IT/セキュリティの議論も進捗した。 ・戦略的投資であるMDC買収においては、迅速な意思決定が求められるなか、独立社外取締役を中心に、取締役全員参加の臨時会議の開催を通して、議論を十分に尽くした意思決定を行うことができた。 ・財務に関して定期的にROICやバランスシートの観点から議論する機会が増加 ・DX/IT/セキュリティは、取締役会に定期的に報告がなされ、阿部取締役が執行サイドに助言 	改善 途上
2 事務局機能の更なる強化	<ul style="list-style-type: none"> ・事務局機能は全般的に充実しており、取締役メンバーからも高く評価されている。昨年度の課題指摘を踏まえた改善にも真摯に取り組み、進捗が確認された。 ・社外取締役への頻度の高い社内情報の共有により、当社の動きに関する理解を醸成している。 ・取締役会資料について、事前説明で質問されたポイントを反映 	改善 途上

2. 取締役会の実効性を支える強み

当社取締役会は、第三者機関の評価を踏まえ、以下1~3の複数の「強み」によって実効性が支えられていることを確認しました。

強み	強みの詳細(第三者機関による観察)
1 ガバナンスを有効に機能させる「リーダー役」の存在	・社長、副社長、議長を含む「リーダー役」を果たす多くの取締役が、自身の経営経験に基づき、監督と執行を高いレベルで両立させている
2 独立社外取締役の強いコミットメント	・「監督と執行の緩やかな分離」を前提とした、執行への積極的な助言 ・個別の議案のみならず、当社の文化や課題を深く理解して取り組む姿勢と、時間的コミットメント
3 取締役会事務局の主体的な関与	・事務局の能動的で素早い準備・対応 ・フィードバックに対する真摯な改善姿勢 ・上記対応を可能にしている担当役員のリーダーシップ

3. 更なる実効性向上のための課題

当社取締役会は、第三者機関からの提言を踏まえ、2025年度の課題と検討すべき取り組みを以下のとおり確認しました。

2025年度の課題	課題の詳細(第三者機関による観察)	検討すべき取り組み	
1 グループ/グローバルの観点でのガバナンスの更なる強化	<ul style="list-style-type: none"> a. グローバル戦略および財務戦略に関する議論の更なる充実 b. 戦略的なテーマに関する十分な討議・機会の確保 	<ul style="list-style-type: none"> ・MDC社の買収やPMIなど、全社戦略および企業価値向上の観点から重要なテーマについて、取締役会における一層の議論の拡充が求められる。 ・財務の専門人財を核としてCFO機能を強化することで、グループ/グローバル全体の財務戦略(B/S面を含む)の観点から、取締役会での討議を拡充し、執行を監督することが期待される。 ・MDC社買収に関する討議の際に、情報管理の観点から社外取締役を含む一部の取締役への十分な情報共有が遅れた面があり、今後改善の余地がある。 ・取締役会の議案数が増加するなか、戦略的なテーマに十分な時間を確保するために、取締役会の運営について幅広い観点から改善検討が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ・全社戦略に関する報告・討議の場の増加(例: 年間の議案スケジュール設定、戦略策定に関する合宿) ・CFO機能の拡充(例: チーム強化、討議における監督的関与) ・全取締役会メンバーへの早期情報共有(例: 資料の早期送付、経営投資審議会へのオブザーバー参加) ・付議基準見直し、書面決議の活用
2 取締役会の高い実効性を担保し続けるためのサクセッションに関する議論の充実	<ul style="list-style-type: none"> a. 候補者のより深い理解 b. リーダー役の円滑なトランジション 	<ul style="list-style-type: none"> ・適任者を選定するうえで、人事・報酬諮問委員会のメンバー(特に社外取締役)が、社内の人財に関する理解を深めることが有効性を左右する。 ・今後の社内及び社外取締役のサクセッションを通して、更にプロセスを醸成し、より効果的なサクセッションにつなげていくことが期待される。 ・新任取締役が、当社ガバナンスの特徴を深く理解しつつ、自身の知見・経験を十分に発揮できる環境を更に整えることが、「リーダー役」によって支えられている当社ガバナンスの実効性を継承・発展させるために重要 	<ul style="list-style-type: none"> ・社外取締役と候補者プール人財の直接的な接点の更なる増加 ・人事・報酬諮問委員会の新メンバーへの重点的なオンボーディング支援

監査役会議長メッセージ

予防監査に重点を置き、グループの健全で持続可能な成長に貢献



常任監査役・社外監査役
(監査役会議長)

鶴田 龍一

パナソニック株式会社のIR室長などや、上場会社の社外監査役を歴任した後、2022年4月、二期目として現職に就任。

2024年度を振り返って

当社監査役会は、株主をはじめとする多様なステークホルダーからの信頼に応え、企業価値向上と持続可能な成長に貢献するため、2018年に掲げられた「ガバナンス改革」を起点にして、経営の透明性や健全性を重視したガバナンス体制強化を促進すべく活動してまいりました。

2023年度には監査役会の監査品質や監査役会運営の向上を目的に、第三者機関による客観的な「監査役会の実効性評価」を実施しました。2024年度も更なる実効性の充実に目的に、管理部門を司る代表取締役や取締役会議長への第三者機関によるインタビューを追加するなど、執行側の意見や評価を幅広く吸い上げ、監査役会活動の指針設定の一助としました。

2024年度は前年度に課題として挙げた「グループ全

体の監査体制強化」と「社外取締役との連携強化」に精力的に取り組ましました。

前者では、当社の監査体制をベースとした三様監査を通じ、国内外の事業運営や内部統制の実態を的確に把握することによって、監査役会としての指摘や改善提案を執行部門に対し行いました。監査役、会計監査人、内部監査部門が緊密に連携しながら、グループ全体の内部統制の構築・運用を確認しました。特に、三者合同での監査実施は、監査対象部門の負担軽減と監査の質の向上を両立させる取り組みとして、他社にない先進的なアプローチと言えるのではないのでしょうか。

また、後者「社外取締役との連携強化」においては、定期的な勉強会や意見交換の場を設け、相互理解の深化に努めました。年4回の社外取締役との忌憚のないディスカッションに加えて、取締役会議長と監査役会議長による定期的な「1on1ミーティング」はコーポレートガバナンスの実効性を高めていると自負しています。

積極的に現場に臨み、実態把握に努める

当社は、社外監査役が常勤として監査役会議長を務めていることが特徴で、これにより現場との対話をもとに「手触り感」のある実態把握に努めています。独立した視点と中立性を確保しながらも、机上の理論ではなく、現実に根ざした監査を行うことが、現場にも経営層にも響く助言につながります。

また、監査役会は、監査役の数や報酬、定年等を自律的に規定しています。その一例として2022年以降は監査役の報酬水準を同規模会社の水準と整合させ

る施策を進めるなど、株主の目線を意識した取り組みを推進しています。

私たち監査役は、経営陣に対して直接的な指示を行う立場ではなく、「監視」と「助言」によってガバナンスを支える存在です。したがって、私たちの言葉には重みが伴い、発言には知性と品性、そして人間性が問われます。何を指摘するかは慎重に吟味し、時には「言うべきを言う」覚悟も必要です。そのような姿勢を監査役全員が共有し、組織としての一貫性を保っています。

グローバルな監査体制のさらなる強化へ

一方で、国際事業の拡大に伴う監査範囲の広がりが新たな課題として浮上しており、グローバルな監査体制の更なる強化が求められています。

2025年度、私たち監査役は、特に海外事業拡大を踏まえた統制の十分性確認を重点課題として取り組みます。海外子会社の監査基準の明確化を進めるとともに、米国や豪州の会計監査人との連携を深め、異なる価値観の中で相互に納得感のある事業展開を支援します。



国内子会社往査では、総資産や従業員数など定量的基準に基づき監査対象を厳選して効率化を図りながら、リスクの高い地域や業務を重点的に監査する計画です。また「リスク分析シート」の導入により、事業所単位で職場風土、コンプライアンス意識などを定量的に評価し、事実に基づいた指摘と改善を促しています。この仕組みは他の事業部門や子会社にも広がり、自発的な改善活動につながっています。

情報セキュリティについては、特にディフェンス・ラインの第1線と第2線、第3線を明確に分けた意識を執行側と共有し、併せてITシステム更新に伴う「仕掛け」導入を促進するなど、基本的な対策を確実に実施することを指摘し、システム導入後の運用最適化を促進しています。

これらの活動により、監査の焦点の絞り込みが一層進み、効率性を向上させ、監査役活動の最適化を図っています。他方、常任監査役は現場での耳障りが悪い社内外の情報を真正面から受け止める寛容さと覚悟が大切です。それらを伏せることなく、しっかりと社外監査役と共有し、社外取締役と連携しつつ、執行が建設的に対応するよう促しています。つまり、「葉根譚」にある“逆耳中心(耳の痛い話でもしっかりと聞く)”を着実に実践することに努力しています。

監査役会は、今後も予防監査を重視し、効率性を意識しつつ実効性の高い内部統制の整備や運用の確認を行い、丁寧かつ時間をかけた「手触り感」のある監査によって、ABC(A:当たり前のことを、B:馬鹿にせず、C:ちゃんとやる)を実践し、積水ハウスグループの企業価値向上に向けて貢献してまいります。

監査役会実効性評価

評価の方法

- 全監査役を対象としたアンケート調査(第三者機関が作成・配布・回収)
 - 全監査役、取締役会議長(社外取締役)、管理・人事部門担当取締役、監査部長、海外監査室長及び会計監査人を対象とした第三者機関によるインタビュー(1人あたり約1時間)
- ※連携相手や監査対象からの意見を踏まえた新たな気付きを得るため、2025年1月期は取締役会議長(社外取締役)及び管理・人事部門担当取締役をインタビュー対象者に追加
- 監査役会資料及び議事録等の閲覧

また、2024年1月期の評価結果を受け、監査役間において、中長期で監査役監査が目指す姿について議論すべき必要性を感じたことから、2025年1月期は第三者機関を活用し、方向性に関するアンケートや全監査役での協議の場を設定しました。

アンケートの主要項目

- 監査方針・計画
- 経営幹部への提言・業務執行の監査
- 内部監査体制
- 子会社監査体制
- 不正把握体制
- 会計監査体制
- 三様監査の連携
- 内部統制システムの構築・運用に関する監査
- 監査役会運営 等

その結果は、第三者機関として評価、検討の上、レポートにまとめられ、当該第三者機関よりその内容についての説明を受け、2025年2月開催の監査役会にて審議を実施しました。

2024年度における監査役会実効性評価に係る第三者機関の評価結果の概要

1. 結論

当社監査役会は、第三者機関のアンケート及びインタビュー結果の分析、提言を踏まえ、監査役会及び監査役の監査活動の実効性が高い水準で確保されていることを確認しました。また、従来の監査活動に加え、昨年度の監査役会実効性評価で提示された以下の課題について、概ね進捗していることを確認しました。

2024年度の課題	監査役会評価で確認された取組み / 課題状況	進捗
1 グループ全体の監査体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> 三様監査による監査部・会計監査人との連携により、監査の充実が図られていることを確認した。一方で、海外事業に係る監査体制の充足や、米国子会社との連携に向けて取組み中であることが確認された。 	改善 途上
2 社外取締役との連携強化	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会議議に関する議論に重点が置かれていたが、これに加えて、当社グループに係る横断的テーマに関する意見交換により、課題の共有が行われた。さらに、社外取締役及び監査役で勉強会を実施する等、より一層の連携強化が確認された。 	改善

2. 監査役会の実効性を支える強み

当社監査役会は、第三者機関による評価を踏まえ、以下の「強み」によって実効性が支えられていることを確認しました。

強み	強みの詳細(第三者機関による評価を踏まえ)
1 経営幹部との意見交換・提言	<ul style="list-style-type: none"> 経営幹部と監査役との信頼関係に基づく意見交換・提言が行われていること 監査役が現場とのコミュニケーションを図ることで、実態に基づいたアドバイスをを行っていること 監査役による適切な距離感を持った質問や意見により、経営幹部への気付きを与える機会が得られていることを確認
2 社外取締役との連携	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会議長と監査役会議長の面談、社外取締役と監査役との合同説明会・勉強会等の実施によりコミュニケーション機会を増やし、当社グループの課題共有を実施していること 企業価値向上に向けて社外取締役及び監査役それぞれの役割について議論していること 社外取締役及び監査役間で共有された課題について、執行側への対応の促進方法を協議していること 勉強会や意見交換の場以外にも、社外取締役及び監査役が社内行事における交流を通じて相互理解を進めることで、率直な意見交換が可能な関係が構築され、一層の連携強化に寄与していること
3 内部監査部門・会計監査人との連携	<ul style="list-style-type: none"> 定例の三様監査連携会議では、国内子会社に関する課題に留まらず、海外監査室や海外拠点の現地会計監査人からの情報を踏まえた海外子会社に関する課題共有が行われ、回を重ねる毎に、より深度の増した議論が行われている。 上記の連携に加え、三者が同行して海外子会社への往査を実施する等、査現場での意見交換も積極的に行われている。

3. 更なる実効性向上のための課題

当社監査役会は、第三者機関からの、更なる実効性向上に向けた検討課題に関する指摘を踏まえ、今後重点的に検討すべき課題を以下のとおり確認しました。

2025年度の課題	課題の詳細	検討すべき取組み
1 米国家事業の拡大を踏まえた統制の十分性の確認	<ul style="list-style-type: none"> 今後米国家事業が更に拡大することが想定される中、米国の戸建住宅事業の規模や米国における商慣習等を踏まえた統制水準の十分性の確認 	<ul style="list-style-type: none"> 執行側へのヒアリング、米国子会社との連携及び米国の戸建住宅事業を取り巻く情報収集により、事業環境等の理解を深め、十分な統制水準が整備されているかを確認する。
2 システムおよび情報セキュリティの統制に係る十分性の確認	<ul style="list-style-type: none"> システム構築に関する課題や情報セキュリティに対応できる人材(セキュリティ人材)育成について、執行側の取組みを確認 	<ul style="list-style-type: none"> 左記の課題に対する執行側の取組みを注視する。 セキュリティ人材の育成には一定の時間を要することから、統制水準を維持すべく外部の専門家の活用等について執行側の対応を確認する。
3 将来の「監査役会」メンバーに期待されるスキル・経験の整理	<ul style="list-style-type: none"> 将来に向けた、「監査役会」メンバーに必要且つ最適なスキル・経験の組み合わせの整理 	<ul style="list-style-type: none"> 中長期的な当社グループの事業拡大、組織構造の変化等を考慮し、監査役会に必要とされるスキル・経験の最適な組み合わせを整理し、将来の監査役候補者の育成に活用する。

コーポレートガバナンス

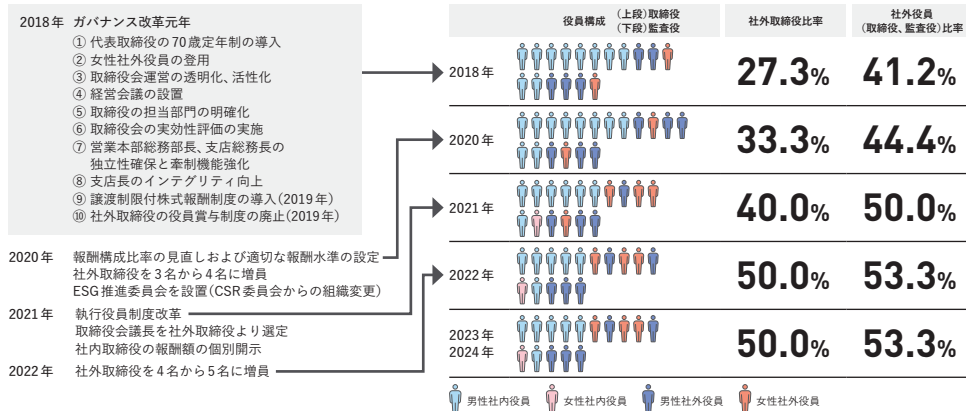
基本的な考え方

当社グループは、「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付けています。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みます。

当社グループは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、これまで「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」「役員報酬制度改革」「執行役員制度改革」などの施策を着実に実行してきました。これからも、コーポレートガバナンスに関する考え方や枠組みを、ステークホルダーに対して広く開示するとともに、継続的に充実を図っていきます。

☑ コーポレートガバナンス基本方針

ガバナンス強化の変遷



コーポレートガバナンス ハイライト (2025年4月23日現在)



*1 取締役5/10名、監査役3/5名の合計数値

*2 取締役3/10名、監査役1/5名の合計数値

トップマネジメント・事業マネジメントでのガバナンス強化

2023年度より開始した第6次中期経営計画では、当社グループの活発なイノベーション&コミュニケーションの原動力となるべく、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強化を推進しています。

トップマネジメントレベルにおいては、社外取締役比率5割、女性取締役比率3割という多様性が高まった取締役会が、第三者機関による客観的評価を積極的に活用して実効性を高めるとともに、グローバルビジョン

に基づく中長期の戦略議論の活性化や業務執行に対する監督機能の強化に取り組み、ガバナンスの進化を目指します。

事業マネジメントレベルでは、国内外のグループ各社において、ガバナンス人材の育成と適正配置や、内部監査機能の強化・整備などによりコーポレート機能の充実を図り、当社グループ一体としてのガバナンスネットワークの実効性を高めます。

ガバナンス体制確立に向けた取り組み

中期計画 トップマネジメント・事業マネジメントの両輪でのガバナンス強化を推進する
～イノベーション&コミュニケーションの原動力～

トップマネジメントレベル

1 コーポレートガバナンスのフレームワーク構築から機能発揮のステージへ

- 多様性の実現された取締役会がその機能を余すことなく発揮する —
- グローバルビジョンに基づく取締役会議論の活性化
- ・ 第三者機関による取締役会実効性評価を踏まえた機能向上
- ・ 取締役会から経営会議等への権限委譲
- 経営人材パイプラインの実効性強化
- ・ 執行役員・業務役員の選任プロセスの高度化によるパイプライン強化
- ・ 人事・報酬諮問委員会による実効性モニタリング

2 ステークホルダーエンゲージメントの高度化を進める

- 主体的な判断のもとに、一貫した情報開示を進める —
- 情報開示の更なるレベルアップ
- ・ マテリアリティとガバナンス強化の連動を示す開示の充実
- ・ 情報開示の一貫性確保とメッセージ性の強化

事業マネジメントレベル

1 グループガバナンスのグローバル展開

- 国内外グループ会社間の壁をなくし、相互信頼に基づくネットワークを創造する —
- 米国内におけるグループガバナンスの確立
- ・ 米国内の事業統括機能の明確化・定着
- ・ 米国内各社の機能分担に応じた人材配置
- ガバナンスネットワークの推進
- ・ ガバナンス人材の育成強化と国内外グループ会社における適正配置
- ・ 国内外グループ会社におけるコーポレート機能の強化
- グローバル内部監査体制の強化
- ・ 国内外グループ会社の事業規模・リスクに応じた内部監査機能の整備

2 コミュニケーションによる信頼を基礎とした組織風土の醸成

- 心理的安全性の高い活力のある職場環境の実現を目指す —
- コンプライアンス意識向上のための環境整備
- ・ 全社研修の推進と内部通報・相談制度の活性化
- 自律的組織運営力の強化
- ・ インテグリティの高いリーダー層の拡充

2024年度のトピックス

— 第三者機関による取締役会実効性評価結果
・ 海外における大型 M&A および PMI を通じて、グローバルレベルでのグループ経営や財務の観点から討議を行う機会が増加し、大きな進捗が確認された。DX・IT・セキュリティの議論も進捗した。

— 法定開示のレベルアップ
・ サステナビリティ情報の開示義務化に対応した73期有価証券報告書が、「人的資本・多様性」「人権」「監査の状況」において金融庁の好事例に選定された。

— グループガバナンスの強化
・ MDC社のPMIを、米国の既存グループビルダーを含めて本社各部門と連携の上で推進する体制を構築するなど、グループガバナンスのグローバル展開を進めている。

— コンプライアンス意識向上のための環境整備
・ 通報・相談制度における外部対応先の法律事務所を国内・海外ともに一本化し、海外・国内の新規グループ会社、および取引先への周知活動を実施した。

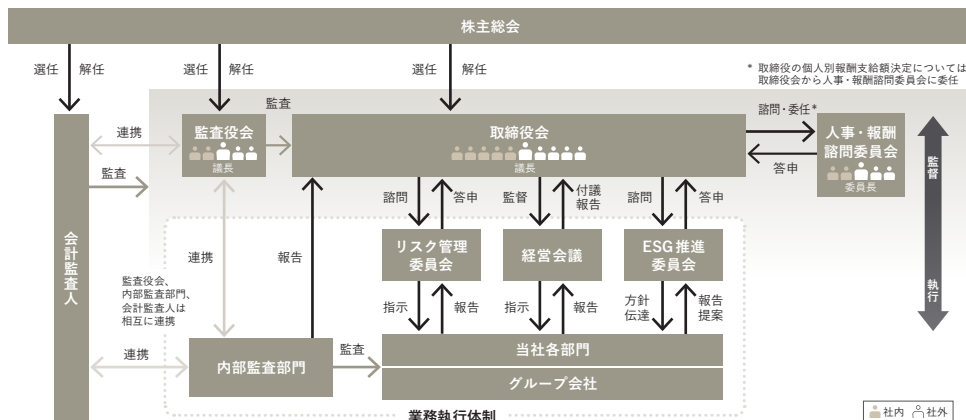
・ 全従業員を対象とするヒューマンリレーション研修とコンプライアンス研修を統合し、「人権・コンプライアンス研修」を実施した。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制

- 当社は、会社法が定める機関設計については、監査役・監査役会が強い独立性を有する監査役会設置会社を採用しています。また、経営の迅速化を図り、変化の激しい経済状況・市場環境に的確に対応できる経営体制構築のため、執行役員制度を導入しています。
- 2021年4月に実施した執行役員制度改革により、取締役を兼務する「委任型執行役員(社長・副社長・専務)」、取締役候補の「委任型執行役員(専務・常務)」に加え、従業員身分を維持することで柔軟な抜擢人事が可能な「雇用型執行役員」およびその候補となる「業務役員」の4階層としています。役割・人材要件・選解任プロセスの明確化により、各部門の経営人材の育成強化と持続的なリーダーパイプラインの構築を進めています。

コーポレートガバナンス体制図(2025年4月23日現在)



- 同じく2021年4月より、経営会議について、取締役に上程する重要議題の事前審議に加えて機能を拡張し、委任型執行役員(常務以上)による個別の業務執行に関する意思決定や情報共有を行っており、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ます。
- 社外取締役を含む多様な知識・経験・能力で構成するスキルマトリックスを具備した取締役会が、経営方針や経営戦略・経営計画の策定に加え、中長期の重要な業務執行を担うことを維持するとともに、短期およびセグメントごとの業務執行機能を経営会議などに委譲することで、経営監督機能と業務執行機能の緩やかな分離を目指す体制を採用しています。

組織・会議体制と役割

取締役会

取締役会は、社外取締役5名を含む取締役10名(男性7名・女性3名)で構成し、原則月1回開催しています。中長期的な企業価値向上のため、経営方針および経営戦略・経営計画の策定、重要な業務執行の意思決定を行うとともに、取締役・執行役員の業務執行の監督・評価、内部統制やリスク管理体制など、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、2021年5月より、取締役会議長は社外取締役の北沢利文氏が務め、招集権者は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・経営計画を踏まえたスキルマトリックスを策定の上、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。2024年度の議題数および主な内容は、有価証券報告書(P86)に詳しく記載しています。

監査役会

監査役会は、社外監査役3名を含む監査役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などに対し、担当業務におけるリスク・課題についての報告を受け、必要に応じて説明を求め、適宜意見を表明しています。さらに、監査役会は定期的に代表取締役や社外取締役と意見交換しています。

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。

人事・報酬諮問委員会

取締役会の諮問機関として、公正性および透明性を確保する目的のため、取締役・執行役員の人事や報酬に関し、取締役会に意見を述べます。また、取締役会からの委任に基づき、取締役および委任型執行役員の個人別報酬支給額については、本委員会決定します。

独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数は独立社外取締役としており、現在の構成は代表取締役2名、独立社外取締役3名であり、委員長は独立社外取締役(吉丸 由紀子氏)が務めています。

コーポレートガバナンス

経営会議

取締役会に上程する重要議題の事前審議、経営方針・経営戦略に基づいた個別の業務執行に関する意思決定、ならびに業務執行の方針および課題に関する情報共有を目的として、活発な意見交換を行う審議機関を設置しています。

委任型執行役員を出席者とし、社外取締役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推進委員会

取締役会の諮問機関として、専門的な知見、能力を有する少なくとも2名以上の社外委員、社内取締役、執行役員および職責者などで構成し、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。ESG推進委員会の体制や主な議題内容は、ESG Fact Book (P.89-90) に詳しく記載しています。

 ESG Fact Book P.89-90 ガバナンス

リスク管理委員会

取締役会の諮問機関として、リスク管理体制の適切な構築やその運用における実効性の確保を目指し、グループ全体のリスク管理状況を把握の上、必要に応じて取締役会に意見を述べます。リスク認識のプロセスとして、リスクの発生度およびグループへの影響を2軸としたリスクマップを作成して重要リスク項目を特定し、毎月の委員会でモニタリング検証を実施しています。

傘下には、品質管理委員会および情報セキュリティ委員会を設置して専門的視点による審議を行っており、その審議内容は定期的にリスク管理委員会に報告されます。

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内部監査を行い、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、当社から取締役などを派遣し、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、定期的にグループ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。

会計監査人の選定方針

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、監査報酬見積額などを総合的に評価し、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。

CEOの評価・選任プロセスおよび経営人財パイプラインの実効性強化 社外委員によるCEO評価ミーティング

CEOの評価・選任プロセスを、より透明性の高いものとするため、現CEOの評価を行う場として、「CEO評

価ミーティング」を毎年実施しています。「CEO評価ミーティング」では、ステークホルダーにも公表している「CEO評価の着眼点」に基づき、人事・報酬諮問委員会を構成する社外取締役3名およびCEOが出席し、対象年度の業績に対する評価、現状の課題認識、自己評価、経営ビジョンなどに関する意見交換などを行い、CEOの評価を実施し、取締役の次期選任案と併せて取締役会に答申しています。なお、「CEO評価の着眼点」については、毎年、更新の必要性を審議しています。

「次期CEO人財要件」および

「CEO後継者育成フレームワーク」の策定

第6次中期経営計画に掲げる「経営人財パイプラインの実効性強化」を実現するため、2023年度に人事・報酬諮問委員会の審議を経て取締役会へ上程し、「次期CEO人財要件」および「CEO後継者育成フレームワーク」を策定しました。この内容は、次期CEO選定プロセスの客観性・透明性を示すとともに、「一人でも多くのリーダーに、自身の役割を継ぐ人財を育成することがリーダーの責務であることを理解してほしい」という想いから、CEOが自らの言葉で直接、全従業員に向けた発信も行いました。「次期CEO人財要件」については、人事・報酬諮問委員会において、その時々の経営環境を見据えた「あるべきCEO像」について継続的に議論し、必要な見直しを行います。また、「CEO後継者育成フレームワーク」の一環として、人事・報酬諮問委員会と別枠会議体として、CEOサクセッションに特化した「CEOサクセッションプラン会議」を設置し、CEO後継者候補リストを作成して、タフアサインメントや人事ローテーションなどを通じた育成状況をモニタリングしています。

CEO評価の着眼点

資質要件	企業理念の体現、俯瞰的な視野	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な施策を広範囲に推進しているか
能力要件	社会的課題の解決に向けた構想力	社会課題を的確に把握し、ビジョンをもって、ビジネスモデルへ展開しているか
	新たな市場を創る革新性	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
	多様なステークホルダーとの協働	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
意欲・健康	中期的な経営の安定	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
		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

次期CEOの人財要件

資質	・積水ハウスグループの社会的使命を果たすべく、企業理念を自ら体現している	
	・ゆるぎない、確固たるインテグリティを有している	
能力	構想力	社会の変化から新たな課題を捉え、住まいを通じた「幸せ」の実現に向けた将来構成を描き、ビジネスモデルへ展開する
	革新性	対話によって多様なアイデアを引き出し、柔軟な発想のもと、時機を的確に捉え、迅速にイノベーションを推進する
	協働	人の多様性を受容し、さまざまなステークホルダーとの強固な信頼関係を築く
	組織開発力	グローバルで自律度の高い組織文化を醸成し、積水ハウスグループの人財価値を高める
マインド	・自らの責任のもとに、積水ハウスグループ全体を主導する気概を持っている ・グローバルビジョンの実現に対する強い想いと情熱を持ち続けている	

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（誠実で高い倫理観、真摯さ）と経営能力を兼ね備え、当社グループの企業理念を実践するにふさわしく、当社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、独立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上、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も、人事・報酬諮問委員会で審議の上、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、新たな市場を創る革新性、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材要件および業績評価を踏まえた審議を実施します。

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」の実施

- ・ 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や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、選任の審議を実施
- ・ アセスメント結果を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」の実施

- ・ 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および職責者全員で、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」の実施

- ・ 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
- ・ 社内取締役など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上で、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任プロセスを監督		← 人財登用会議（社内取締役などで構成）が選任、人財配置、育成を審議 →	
部門	取締役兼務委任型執行役員 5名	委任型執行役員 14名	雇用型執行役員 23名	業務役員 32名	
	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	
	仲井 嘉浩 (代表取締役兼 CEO 社長)				
請負型ビジネス部門	篠崎 浩士(専務) 大村 泰志(専務)	青木 慎治(常務) 近藤 隆裕(常務)	吉安 祐二 糠信 巧 生水 誠通 宮越 建 浅田 浩史	金澤 賢一 高島 哲也 佐々木 薫 村山 智之 塚田 泰之 鈴木 博久 吉川 基宏 伊丸 和宏 渋谷 重雄 大原 昭人 原本 秀和	
開発型ビジネス部門	石井 徹(専務)	柳 武久(常務) 辻 徹(常務)	高濱 浩章 田森 直紀	久米本 憲一 宮島 一仁	
戦略部門		廣田 耕平(常務) 吉田 裕明(常務) 足立 紀生(常務)	神谷 佳之 小松 洋一	川島 敏 北田 佳余*1 矢倉 嗣也	
ESG 部門		豊田 治彦(専務)	山田 実和*1 近田 智也	岸本 浩一 井阪 由紀*1	
財務部門		藤田 徹(常務)	菊地 正宏	川畑 弘幸	
人事部門	田中 聡 (代表取締役 副社長)		安信 秀昭	竹内 順二 山崎 賢一	
管理部門		吉本 継蔵(専務)	河村 直樹	矢口 敬子*1	
監査部			岸 隆裕		
技術・生産部門		野間 賢(専務) 松村 耕也(常務)	中山 英彦 松井 直哉*2 岡澤 健治 河野 秀明 中田 篤志	沢辺 泰代*1 矢野 直子*1 太田 正義 小谷 匡史 伊藤 浩一 上野 美幸	
関係会社		小西 賢二(常務) 伊藤 一徳(常務)	吉田 篤史 大高 一朗 岩田 慶隆	根本 遼 井原 雄一 松下 英一 見延 友章	

*1 女性 *2 戦略部門の部署を兼務

コーポレートガバナンス | 取締役一覧 (2025年4月23日時点)

仲井 嘉浩

代表取締役
兼CEO
社長執行役員

取締役在任年数 9年

経営企画部門において、その卓越した構想力を発揮し、当社グループの経営戦略・経営計画の策定・実行にあたり、常に中心的な役割を担いました。社長就任以降は、企業理念を羅針盤として当社グループの総合力を発揮することに注力し、コーポレートガバナンス体制の強化ならびにESG経営を力強く推進しています。

イノベーション&コミュニケーションを合言葉に、インテグリティと自律性を備えた人財の育成に努め、当社グループ全体のベクトルを一致させることに注力し、その強力なリーダーシップにより、第6次中期経営計画の基本方針である「国内の“安定成長”と海外の“積極的成長”」を推進しています。“「わが家」を世界一幸せな場所にする」というグローバルビジョンのもと、米国戸建事業などへの挑戦を加速し、「住」を軸に、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の変革を強力に進めることにより、当社グループの持続的成長と企業価値向上を図るため、取締役が就任しています。

【重要な兼職の状況】

一般社団法人 住宅生産団体連合会 副会長

田中 聡

代表取締役
副社長執行役員
財務部門・
人事部門・監査管掌、
管理部門担当

取締役在任年数 5年

大手総合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2年間、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。

2020年に当社社外取締役に就任。2021年の代表取締役副社長執行役員就任以降は、管理・人事部門を統括し、従業員の自律的なキャリア形成支援、社会人採用者などによる中核人財の多様性確保などの人財戦略を推進し、また、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強化に向けた様々な取り組みを行っています。

これまでの経営者としての幅広い知見を活かし、成長投資と資本効率の戦略的なコントロール、グローバル展開を見据えた人的資本経営の実践およびコーポレートガバナンス・リスク管理体制の実効性強化を推進することにより、当社グループの持続的成長と企業価値向上を図るため、取締役が就任しています。

【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

石井 徹

取締役
専務執行役員
開発型ビジネス
部門担当
国際事業本部長

取締役在任年数 5年

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、人財育成や当社グループの総合力を発揮することに注力しています。特に国際事業においては、投資と回収のバランスを重視しつつ、米国を中心としたM&Aを実現し、第5次中期経営計画の達成に大きく貢献するなど、新たな市場における事業基盤の強化と組織体制の整備を着実に推進しています。

新規市場のバイオニアとして発揮してきた創造力と胆力を活かし、「海外の“積極的成長”」を力強く牽引し、2024年4月には、米国戸建事業における有力なホームビルダー「M.D.C. Holdings, Inc.」の完全子会社化を実現しました。大きく進展した国際事業領域のダイバーシティの充実、統合プロセスの適切な実行によるガバナンス体制の一層の強化を進め、当社グループの持続的成長と企業価値向上を図るため、取締役が就任しています。

篠崎 浩士

取締役
専務執行役員
建築事業管掌、
TKC事業担当

取締役在任年数 2年

賃貸住宅「シャーマンズ」を中心とした建築事業分野で要職を歴任し、2021年からは、建築事業を統括する常務執行役員として、3・4階建て賃貸住宅受注の強化に加え、ゼロエネルギーの賃貸住宅「シャーマンズZEH」の受注強化を推進しました。また、積水ハウス不動産ホールディングス(株)の取締役として、当社と積水ハウス不動産グループとのより強固な連携関係を構築するなど、統率力・戦略思考力を活かし、同事業領域の成長を力強く牽引しています。

2024年4月の積水ハウス不動産ホールディングス(株)代表取締役社長就任後は、傘下の積水ハウス不動産グループ各社の地域密着性・事業特性を踏まえた専門性強化を図るため、大規模な積水ハウス不動産グループの組織再編を着実に推進しています。当社と積水ハウス不動産グループの一体的事業運営をさらに高度化することにより、「国内の“安定成長”」とガバナンス・リスク管理体制の実効性強化を推進し、当社グループの持続的成長と企業価値向上を図るため、取締役に就任しています。

【重要な兼職の状況】

積水ハウス不動産ホールディングス(株) 代表取締役社長

大村 泰志

取締役
専務執行役員
戸建事業管掌

2025年4月23日就任

請負型ビジネス分野において、支店長、営業本部長などの要職を歴任し、2021年4月には、執行役員として積水ハウス建設グループを統括する本部長に就任し、積水ハウス建設各社の収益基盤の再構築、ガバナンス体制の強化に向けた組織再編などを着実に実行しました。2023年4月の常務執行役員就任以降、積水ハウス建設グループを統括する中間持株会社(積水ハウス建設ホールディングス(株))設立に向けた取り組みを陣頭指揮し、2024年2月に同社代表取締役に就任しています。合意形成型の事業運営により、当社グループのコアコンピタンスの一つである「施工力」の中核を担う積水ハウス建設グループの事業領域拡大も見据え、積水ハウス建設各社の地域密着性を踏まえながら、高品質で安全な建設工事を実現し、機動的な人事制度改革などを進め、ガバナンスの強化を推進しています。

様々な課題を抱える国内建設市場での成長戦略において、「施工力」の充実・拡大は最重要テーマであり、当社と積水ハウス建設グループの一体的事業運営をさらに高度化することにより、「国内の“安定成長”」とガバナンス・リスク管理体制の実効性強化を推進し、当社グループの持続的成長と企業価値向上を図るため、新たに取締役に就任しています。

【重要な兼職の状況】

積水ハウス建設ホールディングス(株) 代表取締役社長

コーポレートガバナンス | 取締役一覧 (2025年4月23日時点)

吉丸 由紀子

社外取締役

社外 独立
役員

社外取締役在任年数 7年

国内外企業役員としての経営経験、大手日系企業米国法人などでのM&Aなどを含む幅広いグローバル経験を有し、特に人材マネジメント、ダイバーシティおよびコーポレートガバナンス分野における豊富な知識・経験に基づく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。また、2020年5月より、当社人事・報酬諮問委員会委員長として、第6次中期経営計画に連動した役員報酬改定を主導いただくとともに、取締役の選解任プロセスの明確化、報酬ガバナンスの強化ならびにCEOサクセッションプラン会議の運用を通じて、人事・報酬諮問委員会の実効性向上に貢献いただいております。また機関投資家などのステークホルダーとの対話にも取り組んでいます。

海外グループ会社の経営陣幹部との積極的な意見交換などによって、国際事業の把握を進めており、当社グループの持続的成長と企業価値向上、特にグローバル事業およびダイバーシティ推進の観点からの成長戦略の策定、人事・報酬分野をはじめとした経営監督機能の強化のため尽力いただくことを期待し、社外取締役に就任いただきました。

【重要な兼職の状況】

ダイワボウホールディングス(株) 社外取締役
(株)ニチレイ 社外取締役

北沢 利文

社外取締役

社外 独立
役員

社外取締役在任年数 5年

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、中長期的な経営課題の審議をさらに活性化すべく、議事を機動的に差配することで、取締役会の建設的な議論の充実および実効性の着実な強化を主導するとともに、機関投資家などのステークホルダーとの対話にも取り組んでいます。また、当社人事・報酬諮問委員会の委員として、審議の充実にご貢献いただいております。

海外グループ会社の経営陣幹部との積極的な意見交換などによって、国際事業の把握を進めており、当社グループの持続的成長と企業価値向上、特にグローバル事業の観点での成長戦略の策定、M&Aを含む財務戦略およびリスク管理・コンプライアンス分野をはじめとした経営監督機能の強化のため尽力いただくことを期待し、社外取締役に就任いただきました。

【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

中島 好美

社外取締役

社外 独立
役員

社外取締役在任年数 4年

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、適切なリスクテイクや経営改革を促す積極的な発言などにより、取締役会の建設的な議論および実効性強化に大いに貢献いただくとともに、当社経営陣幹部との意見交換などにより、ご自身の知見の共有にも積極的に取り組んでいます。

海外グループ会社の経営陣幹部との積極的な意見交換などによって、国際事業の把握を進めており、当社グループの持続的成長と企業価値向上、特にグローバル事業およびダイバーシティ推進の観点からの成長戦略の策定、M&Aを含む財務戦略分野をはじめとした経営監督機能の強化のため尽力いただくことを期待し、社外取締役に就任いただきました。

【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

阿部 伸一

社外取締役

社外 独立
役員

社外取締役在任年数 3年

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、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されています。

2022年4月より当社社外取締役に就任し、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積極的な発言やイノベーション推進のための情報発信などにより、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、当社経営陣幹部との直接対話などにおいて、イノベーションに関する示唆に富み見解を発信されています。

海外グループ会社の経営陣幹部との積極的な意見交換などによって、国際事業の把握を進めており、当社グループの持続的成長と企業価値向上、特に、国際事業を含むグループ全体の新規サービス事業分野でのアライアンスの構築や成長戦略の策定および人材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、社外取締役に就任いただきました。

【重要な兼職の状況】

(株)エムネス 代表取締役社長

黒田 由貴子

社外取締役

社外 独立
役員

2025年4月23日就任

企業における海外マーケティング業務に従事した後、米国系大手経営コンサルティング会社で勤務し、外資系企業の傘下となった日本企業の社員教育の事業化を目指して起業され、経営者として、組織開発、グローバル人材育成ならびにダイバーシティ推進などのコンサルティング事業を手掛けてこられました。同社の創業期においては、クライアントからの信頼獲得、クライアントの求めるサービスの開発・内容の充実などに徹底して取り組み、後進の人材育成にも注力されました。起業時からの経営トップとしての経験に加えて、経営層向けのエグゼクティブコーチングを数多く手掛けられるとともに、複数の上場企業の社外役員に就任されるなど、幅広い業種・業態の企業経営に関する知見を有しています。

当社グループの持続的成長と企業価値向上、特に、グローバルビジョンのもとで「海外の“積極的成長”」などを目指し、持続可能な社会の実現への貢献とダイバーシティ推進へ向けた取り組みにより、ESG経営のリーディングカンパニーを目指す当社において、人材開発・人的資本経営ならびにサステナビリティ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、新たに社外取締役に就任いただきました。

【重要な兼職の状況】

(株)ビーブルフォーカス・コンサルティング 顧問・
ファウンダー
(株)セブン銀行 社外取締役
(株)大林組 社外取締役
日本オラクル(株) 社外取締役

コーポレートガバナンス | 監査役一覧 (2025年4月23日時点)

荻野 隆

常任監査役



監査役在任年数 3年

入社時から約35年間、当社の営業現場において、住宅営業、営業所長、営業本部スタッフ、支店長などを歴任しました。2017年より監査部に異動し、2020年より監査部次長、2021年より業務役員監査部長として、内部監査部門の強化ならびにガバナンス人材のネットワーク構築を推進しました。

高いインテグリティと営業現場でのマネジメント実績ならびに内部監査部門で培われた情報収集能力などを当社の監査体制の強化に活かすため、2022年4月に監査役に就任しました。

皆川 修

常任監査役



2025年4月23日就任

入社以来、店長、支店長、営業本部長などを歴任し、その優れたマネジメント力を発揮してきました。2012年に執行役員、2018年に常務執行役員に就任し、2019年には監査部長に就任しました。2021年からは人事・不動産にも担当を拡大し、当社グループガバナンス強化に幅広く尽力してきました。

高いインテグリティとともに、営業部門と本社部門の双方でのマネジメント実績に加え、内部監査ならびに人材開発などで培った経験を当社の監査体制の強化に活かすため、新たに監査役に就任しました。

鶴田 龍一

常任監査役
社外監査役社外
独立
役員

社外監査役在任年数 7年

グローバルに事業を展開する大手総合電機メーカーにおける財務・会計、ディスクロージャー、監査、海外事業などの幅広い業務実績と他の会社の監査役としての経験を、当社の監査体制の強化に活かしていただくため、2018年に当社社外監査役に就任いただきました。就任後は、コーポレートガバナンス体制の在り方などに対する忌憚のない意見を述べるなど、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に大いに貢献いただきました。

その高い見識と実務に根差した独自の視点に基づき、適時的確な意見をいただくことで、当社の経営監督機能の強化とより良いガバナンス体制の構築に貢献いただくため、2022年4月に社外監査役(二期目)かつ常任監査役・監査役会議長に就任いただきました。

【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

和田 頼知

社外監査役

社外
独立
役員

社外監査役在任年数 5年

公認会計士としての財務・会計に関する専門的知見および他の会社の社外監査役としての知識・経験を当社の監査体制の強化に活かしていただくため、2020年に社外監査役に就任いただき、グループガバナンス体制の課題に対して、的確な指摘を行うなど、取締役会の監督機能の強化と透明性の確保に大いに貢献いただきました。

その高い見識と公認会計士としての豊富な実績に基づいた適時的確な意見をいただくことで、当社の経営監督機能の強化とより良いガバナンス体制の構築に貢献いただくため、2024年4月に社外監査役(二期目)に就任いただきました。

【重要な兼職の状況】

和田公認会計士事務所 公認会計士
トラスコ中山(株) 社外監査役

玉井 裕子

社外監査役

社外
独立
役員

2025年4月23日就任

長年にわたり、弁護士として上場企業を中心に国内外の経営統合やM&A案件に携わり、内部統制・ガバナンス関連の仕組みづくりや危機対応を含め、企業法務全般に精通されています。加えて、他社社外役員や政府の審議会メンバーなどを歴任されています。

その幅広い経験と知見に基づく積極的な助言により、当社の経営監督機能の強化とより良いガバナンス体制の構築に貢献いただくため、新たに社外監査役に就任いただきました。

【重要な兼職の状況】

長島・大野・常松法律事務所 パートナー
三井物産(株) 社外監査役

コーポレートガバナンス | スキルマトリックスと活動状況

2024年度 取締役の主な会議への出席状況

取締役	構成員・出席状況(2024年度)				
	取締役会	人事・報酬 諮問委員会*2	経営会議	ESG推進 委員会*3	リスク管理 委員会
仲井 嘉浩	13/13	10/10	◎ 13/13		
堀内 容介*1	13/13		13/13	◎ 4/4	
田中 聡	13/13	9/9	13/13		◎ 11/11
石井 徹	13/13		13/13		
篠崎 浩士	13/13		13/13		
吉丸 由紀子	13/13	◎ 10/10			
北沢 利文	◎ 12/13	10/10			
中島 好美	13/13				
武川 恵子*1	12/13	10/10			
阿部 伸一	13/13				

◎ 議長または委員長

※経営会議、ESG推進委員会、リスク管理委員会におけるオブザーバーとしての出席については反映していません。

*1 2025年4月23日退任

*2 人事・報酬諮問委員会の開催回数はCEO評価ミーティング(代表取締役兼CEO社長執行役員および社外取締役のみが出席)を含みます。

*3 2025年度よりESG推進委員会の委員長に専務執行役員 豊田 治彦が就任しています。

2024年度 監査役の主な会議への出席状況

氏名	取締役会	監査役会
伊藤 みどり	13/13	16/16
荻野 隆	13/13	16/16
鶴田 龍一	13/13	◎ 16/16
小林 敬	12/13	15/16
和田 頼知	13/13	16/16

◎ 議長

取締役・監査役のトレーニング

取締役・監査役に対して各界の有識者を講師として招くなど、経営に必要な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行っています。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を理解いただくため、十分な時間を設けて説明などを実施しています。

取締役の構成とスキルマトリックス(2025年4月23日以降)

取締役	特に期待する知識・経験・能力(※保有する全てのスキルを表すものではありません)					
	企業経営 経営戦略	国際事業 海外知見	財務戦略・ 会計	技術・環境 イノベーション	社会性向上 人財開発 ダイバーシティ	ガバナンス リスク管理 コンプライアンス
仲井 嘉浩	●		●		●	●
田中 聡	●	●	●		●	●
石井 徹	●	●			●	
篠崎 浩士	●			●		●
大村 泰志*4	●			●		●
吉丸 由紀子	●	●			●	●
北沢 利文	●	●	●			●
中島 好美	●	●	●		●	
阿部 伸一	●	●		●	●	
黒田 由貴子*4	●	●			●	●

*4 2025年4月23日就任

スキル選定理由

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世界で260万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、グローバルビジョン「ハード・ソフト・サービスを融合し、幸せを提案」の実現・推進のためには、異業種における経験、特に健康・つながり・学びといった消費者サービス分野でのマネジメント経験・経営実績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及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・事業環境等に豊富な知識・経験を持つ取締役が必要である。
財務戦略 ・会計	正確な財務報告はもちろん、強固な財務基盤を構築し、持続的な企業価値向上に向けた成長投資(M&A含む)の推進と株主還元強化を実現する財務戦略の策定には、財務・会計分野における確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
技術・環境 イノベーション	先進技術を取り入れた安全・安心・快適性能を併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、様々なイノベーション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組みを可能とする知識・経験を持つ取締役が必要である。
社会性向上 人財開発 ダイバーシティ	お客様がより幸せを感じられる住まいを提供するとともに、事業を通じて様々な社会課題に取り組むためには、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&インクルージョン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。

コーポレートガバナンス | 役員報酬

役員報酬の基本方針

- 「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。
- 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、かつインベティブな成長戦略の着実な遂行についてのコミットメントを明確にし、長期的かつ持続的な企業価値向上に向けた健全なインセンティブとして機能する報酬制度とします。

- 経営陣幹部の育成・評価との連携を重視し、次世代の経営人材の成長意欲を喚起し、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・独立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ています。

取締役(CEOを含み社外取締役を除く)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(CEOを含み社外取締役を除く)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1,200億円未満の場合は、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。 取締役(CEOを含み社外取締役を除く)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及び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(CEOを含み社外取締役を除く)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は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

取締役(CEOを含み社外取締役を除く)の報酬

(報酬水準)

外部専門機関の客観的な報酬市場調査データを活用し、報酬ベンチマーク企業群を選定の上、当社グループの企業規模もしくは業績規模と整合的な水準に設定しています。
(報酬体系およびインセンティブ報酬の仕組みの概要)

取締役(CEOを含み社外取締役を除く)の報酬体系は、基本報酬(固定報酬)およびインセンティブ報酬(変動報酬)で構成し、インセンティブ報酬(変動報酬)は「業績連動賞与(短期業績連動)」、「業績連動型株式報酬(中期業績連動)」および「譲渡制限付株式報酬(長期業績連動)」の3種類を組み合わせています。

報酬構成比率については、総報酬に占める業績連動賞与の比率を縮小し、株式報酬の比率を拡大することで、単年度の業績目標の達成のみならず、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よう、役位ごとの役割・責任に応じて適切な構成比を設定し、代表取締役については基準業績達成時の報酬構成比率(基本報酬:業績連動賞与:株式報酬)を概ね1:1:1としています。

社外取締役の報酬等

当社の社外取締役の報酬等は、客観的かつ独立した立場から当社の経営を監督するという役割に鑑みて、基本報酬(固定報酬)および取締役会議長、人事・報酬諮問委員会の委員長もしくは委員の職責に応じた各種手当から構成されます。基本報酬や各種手当の水準は、外部専門機関の客観的な報酬市場調査データを参考に設定しています。

監査役の報酬等

当社の監査役の報酬等は、客観的かつ独立した立場から当社の経営を監督するという役割に鑑みて、基本報

酬(固定報酬)のみとします。基本報酬の水準は外部専門機関の客観的な報酬市場調査データなどを参考に、その職責などに応じて設定しています。

当社の監査役の報酬制度の基本方針や報酬体系、監査役個人別の報酬支給額については、株主総会で決議された上限額の範囲内で、監査役の協議にて決定します。

株式保有ガイドラインの導入

当社は、「ESG経営のリーディングカンパニー」を目指す上で、業績連動型株式報酬の一部にESG経営指標に基づく評価を反映することに加え、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ことを重要と考えています。そのため、株式保有ガイドラインを設定し、取締役(社外取締役を除く)に対して当社取締役としての在任中、予め定めた基準金額(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付けることとします。

なお、基準金額は、代表取締役については年間基本報酬の2倍、その他の対象取締役(社外取締役を除く)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(マルス・クローバック条項)

当社は取締役(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、取締役(社外取締役を除く)の職務の執行または行為に起因し又は関連して、不正行為や法令違反などの重大な事由が生じた場合に、人事・報酬諮問委員会の審議を踏まえた取締役会決議により、株式報酬として割当済みの株式又は基準株式ユニットの全部または一部もしくは相当額の金銭について、無償取得・没収又は返還請求することができる条項(マルス・クローバック条項)を役員報酬規程に設定しています。

コーポレートガバナンス | 役員報酬

基準業績時における代表取締役(CEOを含む)の報酬構成比率イメージ値

報酬構成比率*1	固定報酬	変動報酬		
		業績連動	業績連動型株式報酬	譲渡制限付株式報酬
	基本報酬 33%程度	業績連動賞与 33%程度	業績連動型株式報酬	譲渡制限付株式報酬
支給形式	金銭	株式+金銭*3	株式	

*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(CEOを含む)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。

2023年度～2025年度の業績連動型株式報酬【PSU4】のESG経営指標および目標値

ESG経営指標		目標値(2025年度末)	ウエイト
E(環境)	事業活動におけるCO ₂ 排出削減率(スコープ1・2)*4	59%	40%
	戸建ZEH比率*5	92%	
	シャーマンズZEH比率*5	75%	
S(社会)	女性管理職人数*6	350名	30%
	男性育児休業取得率*6	98%	
	年次有給休暇取得率*7	70%	
G(ガバナンス)	情報セキュリティ体制の強化	セキュリティ要件・ルールに沿って当社グループ全体の業務が適正に運用されている	30%
	米国におけるグループガバナンスの確立	米国子会社における事業統括機能の定着	

2024年度～2026年度の業績連動型株式報酬【PSU5】のESG経営指標および目標値

ESG経営指標		目標値(2026年度末)	ウエイト
E(環境)	事業活動におけるCO ₂ 排出削減率(スコープ1・2)*4	62%	40%
	戸建ZEH比率*5	95%	
	シャーマンズZEH比率*5	77%	
S(社会)	女性管理職人数*6	410名	30%
	男性育児休業取得率*6	98%	
	年次有給休暇取得率*6	70%	
G(ガバナンス)	米国戸建事業におけるガバナンスおよびリスク管理体制の構築	米国戸建委員会の発信を受けて、各方針・方策を実施、運用を開始している	30%
	国際開発事業におけるガバナンスおよびリスク管理体制の構築	国際開発事業における各方針・方策を実施・運用できている	

*4 集計対象会社は、当社グループ。

*5 集計対象会社は、積水ハウス(株)。

*6 積水ハウス(株)、積水ハウス不動産グループ各社、積水ハウス建設グループ各社、積水ハウスノイエ(株)、積水ハウスリフォーム(株)。

*7 積水ハウス(株)、積水ハウス不動産グループ各社、積水ハウスリフォーム(株)。

*8 積水ハウス(株)および国内連結子会社。

2024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)	879	271	285	196	125	7名
監査役 (社外監査役を除く)	81	81	—	—	—	2名
社外役員	199	199	—	—	—	8名

※上記には、2022年4月26日開催の第71回定時株主総会終結の日をもって退任した取締役1名、2023年4月25日開催の第72回定時株主総会終結の日をもって退任した取締役1名を含んでいます。

2022年度～2024年度の業績連動型株式報酬【PSU3】の目標および実績

業績評価指標	評価ウエイト	支給率の変動幅	目標業績		実績	指標ごとの支給率
			最高	12.00%		
ROE (3年平均)	80%	0%～150%	標準	10.00%	11.84%	146%
			最低	8.00%		
			※	※		
ESG経営指標	20%	0%～150%	※			138%

※当該PSUのESG経営指標は、E(環境)〔①戸建ZEH比率、②シャーマンズZEH比率〕、S(社会)〔③女性管理職人数、④男性育児休業取得率、⑤月平均総労働時間〕、G(ガバナンス)〔⑥CGコード対応の充実、⑦グループガバナンス体制の強化〕の各項目における目標を定め、その達成度を人事・報酬諮問委員会において評価し、138%の支給率となりました。

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	82	93	65	43	285
堀内 容介	56	62	46	29	194
田中 聡	49	56	40	26	172
石井 徹	41	37	20	13	111
篠崎 浩士	41	37	17	13	108

※連結報酬等の総額が1億円以上の者および2025年1月31日現在において当社の取締役(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

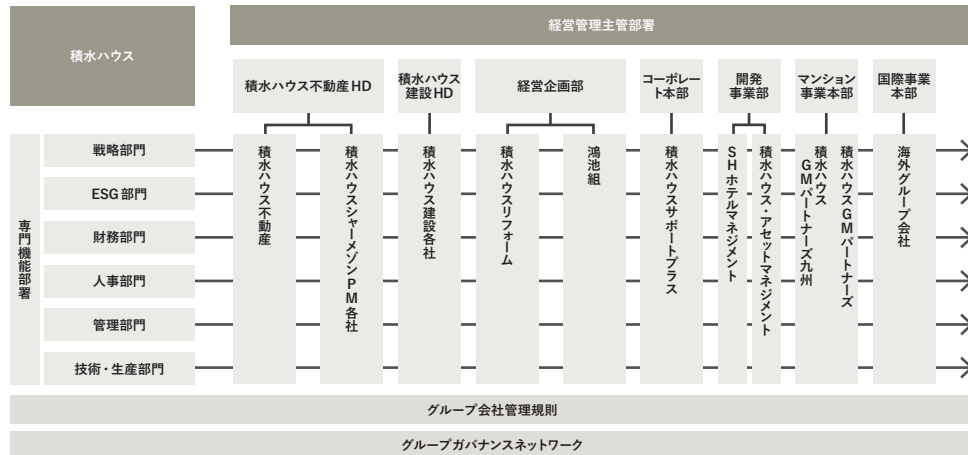
グループガバナンス体制の強化

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。

「経営管理主管部署」は、各子会社の業務執行状況について、随時または定期的に報告を求めるほか、当社本社部署と連携して業務基準の整備などを進めています。また、当社本社部署が各担当業務に応じて子会社の業務を指導・監督するほか、一部の子会社については、当社から取締役や監査役を派遣し、業務執行に関して監督および監査を行っています。

主なグループ会社の管理体制図(2025年2月1日現在)



グループ会社再編によるガバナンスの強化

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」、2024年2月に積水ハウス建設各社を傘下に持つ「積水ハウス建設ホールディングス」を設置し、中間持株会社体制による権限委譲と専門組織・人財の配置を実施し、ガバナンスの強化を推進しています。

また、2025年2月に積水ハウス不動産グループ各社を、各事業の専門性強化を目的として仲介・不動産事業専門の「積水ハウス不動産」と賃貸事業専門の「積水ハウスシャーマンPM各社」に再編するとともに、当社のアフターサービス事業を分社化し、当該事業を承継した「積水ハウスサポートプラス」にて、アフターサービスの高付加価値化を積極的に推進する体制を構築しました。

ガバナンスネットワークの推進

主要事業会社(積水ハウス不動産グループ各社、積水ハウス建設グループ各社、積水ハウスリフォーム、鴻池組)のガバナンス人財の配置状況・課題を把握して、適正な配置施策を推進しています。また、積水ハウスとグループ各社間のガバナンス強化に向けたディスカッションの場として、グローバルガバナンスミーティングやエリアガバナンスミーティングを定期的に開催しています。

グループ会社リスクマップの作成

主要事業会社(積水ハウス不動産グループ、積水ハウス建設グループ、積水ハウスリフォーム、鴻池組、米国・豪州の開発および戸建事業)においてリスクマップを作成し、リスク管理委員会で各社リスクマップの報告およびリスク認識に関するディスカッションを定期的に変更しています。

政策保有株式

政策保有に関する基本的な方針

- ① 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。
- ② 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とともに、定量的な目標を設けて段階的に縮減を図っています。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、市場環境等を考慮の上、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等を考慮の上、全部または一部を売却することがあります。

- ③ 政策保有株式に関する取締役会での検証の概要は、コーポレートガバナンスに関する報告書などで適切に開示を行います。
- ④ 当社の株式を政策保有株式として保有している会社からその株式の売却等の意向が示された場合は、取引の縮減を示唆する等の売却を妨げることは一切行いません。

政策保有株式に関する検証の概要

当社は、2024年10月開催の取締役会において、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14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。

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としており、第6次中期経営計画期間(2026年1月末まで)においては、連結純資産額に対する割合* 3%以下を目標としています。

(2024年度売却実績)

検証対象14銘柄のうち6銘柄の一部株式を売却しました。(2024年度末連結純資産額に対する割合)

当年度末における連結純資産額に対する割合は3.0%です。


* 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。

コンプライアンスの推進

積水ハウスグループ 企業倫理要項

当社グループは、2003年10月より、法令、定款その他企業倫理の遵守について具体的に規定した「積水ハウスグループ 企業倫理要項」を定め、当社グループの全役職員に徹底し、遵守していくことに努めています。

本要項は、会社および役員、従業員として遵守すべき企業倫理に関する基準であり、事業環境の変化に応じて定期的に内容の見直しを行い、必要に応じて改定を行っています。また、企業理念や企業倫理要項などを記載した小冊子（電磁的な方法を含む）を当社グループの全役職員に配布して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。

 積水ハウスグループ 企業倫理要項

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。

コンプライアンス意識向上に向けた研修の実施

当社グループ全体のコンプライアンス意識を醸成するため、全グループ従業員を対象に「人権・コンプライアンス研修」を実施しています。

2021年度までは、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、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きました。2022年度からは「コンプライアンス研修」、2024年度からは人権研修と統合した「人権・コンプライアンス研修」と名称変更し、企業倫理違反を含むコンプライアンス違反事案を題材としたグループ討議中心の研修を実施しています。同研修により、従業員がコンプライアンスに関し自発的に考え、気づく機会を設け、法令にとどまらない広い範囲でのコンプライアンスの意識の醸成に向けた取り組みを今後も行っていきます。

さらに、事業所におけるコンプライアンス推進に向けて、事業所の幹部を対象にした「リスク管理研修」を実施して、幹部としてのコンプライアンス意識の醸成を図っています。2024年度の主なテーマとして、個人情報保護の管理強化、事業などのリスク・リスクマップ、“Bad News First”文化の醸成などを取り上げ、お互いの気づきの場となるよう参加者同士の討議形式を中心に実施しました。また、研修実施後は参加者が各事業所に持ち帰り事業所幹部間でのディスカッションを行うことで、事業所全体のコンプライアンス推進の主導的役割としての意識を高めています。2023年度からはグループ会社の幹部にも対象を広げることで、グループ全体のコンプライアンス推進体制の強化を図りました。

ガバナンス意識調査の実施

毎年、当社グループの全従業員を対象に、企業倫理や行動規範、職場環境、コンプライアンスなどについての匿名でのアンケート「ガバナンス意識調査」を実施し、定期的な検証を行っています。取締役会は、調査結果について企業理念や行動規範などの浸透に重点を置いた評価を実施し、また、各組織単位においては、調査結果について現状把握を行うとともに意見交換の機会を設け、より風通しの良い職場風土づくりに活かしています。

法令遵守の取り組み

当社グループは、国内では宅地建物取引業法、建設業法、建築士法などの主要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条例に則り事業活動を行っています。また、海外においてもそれぞれの国における法令・規制を受けています。これら法令・規制において違反が生じた場合には、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などで、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、国内請負事業においては、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、型式認定不適合の発生を抑えるために、事業所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専門機能部署で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。その他、国内外の各種法令の動向について、各専門部署にて情報収集・分析を行い、必要に応じてグループ内の関係先へ情報発信の上、適切な対応に努めています。

腐敗防止に関する取り組み

当社は、健全な企業の在り方を追求する上で、公務員や政治家との不適切な関係を排除し、適正な事業活動を推進する必要があると考えています。公正な事業慣行の実現に向け、「積水ハウスグループ 企業行動指針」ならびに「積水ハウスグループ 企業倫理要項」で、公務員や政治家との不適切な関係を持つことを明確に禁止しています。さらに、「贈収賄・腐敗行為防止ポリシー」および「腐敗防止ガイドライン」を定め、役員（取締役、監査役、執行役員、業務役員）および従業員（契約社員、パート・アルバイトを含む）が不適切な関係や取引を行うことを未然に防止するため、「公務員など」と「原則実施を禁止する行為」を具体的に規定しています。

一度の行為が大きな問題となる危険性があることから、判断に迷った際は上司や総務責任者、本社法務部への事前相談、記録の管理を推奨しています。内部監査部門は、2年ごとの国内の定期監査において、監査対象先のガバナンス意識調査結果を確認の上、その内容を踏まえた監査を実施しています。

海外グループ会社の1年ごとの定期監査においては、以下の内容を含む監査を実施し、企業倫理や腐敗防止に関するモニタリング・評価を行っています。

- ・ 各国言語での企業理念、「積水ハウスグループ 企業行動指針」および「積水ハウスグループ 企業倫理要項」の整備状況や従業員への周知方法の確認
- ・ 各社における重要な法令上のリスク（贈収賄、人事労務、環境保全など）や適用法令に基づく規程やマニュアルなどの整備状況の確認
- ・ 腐敗防止に関する従業員への周知方法と定期的な報告書の確認

コンプライアンスの推進

内部通報制度・相談窓口制度の活性化

当社グループでは、内部通報・相談窓口として「積水ハウスグループコンプライアンス・ヘルプライン」*、「セクハラ・パワハラホットライン」、「積水ハウスグローバルヘルプライン」を設けており、公益通報者保護法に則り、人権・コンプライアンス推進部において、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の相談・通報を受け付けています。当社取締役会は、これらの制度の運用状況について定期的に報告を受け、適切に監督しています。

「積水ハウスグループコンプライアンス・ヘルプライン」は、当社グループの全従業員が利用でき、社外の弁護士事務所による外部受付窓口も設置しています。また、当社グループと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の、当社グループとの取引に関係した、法令や企業倫理に違反する、または、違反する懸念がある事案についての相談・通報も受け付けています。

「セクハラ・パワハラホットライン」は、当社グループ全従業員からの、さまざまなハラスメントをはじめ人権に関する相談を、人権・コンプライアンス推進部を窓口として受け付けています。

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、人権・コンプライアンス推進部および社外の弁護士事務所を窓口として対応しています。

2022年6月の改正公益通報者保護法の施行に伴い、同法に則った内部通報に関する社内規則「内部通報・

相談制度に関する規則」を2022年5月に制定（2024年6月改定）し、同規則に基づいた運用を行っています。同規則では、匿名での相談・通報も受け付けること、通報を理由とした不利益取り扱いの禁止、通報者の特定の禁止、および通報者の秘密保持義務などについて規定し、通報者の保護を図っています。

事案の発生時には、まずは職場内で話し合い、問題を解決することが理想ですが、これらのシステムの存在および内容を周知し、気兼ねなく相談・通報できるように体制を整備することも重要と考え、毎年、全従業員が参加する「人権・コンプライアンス研修」を含む各種研修において、内部通報・相談制度の継続的な周知を行っています。

* 贈賄などを含めた幅広い事例に対応しています。

個人情報の適切な取り扱いに努めています。また、お客様情報保護方針と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、個人情報保護社内ガイドラインの周知を含め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推進室内に専任部署「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を遵守する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、国際事業においても、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


積水ハウスグループ 内部通報・相談制度の概要

	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	(社内窓口) 人権・ コンプライアンス推進部	電話 書簡 電子メール	当社グループ役職員・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又は違反する懸念がある事項など
セクハラ・パワハラ ホットライン			当社グループ役職員・継続的取引先を対象に、セクシュアルハラスメント、パワーハラスメント、妊婦・出産・育児休業・介護休業に関するハラスメントおよび人権に関する事項など
積水ハウス グローバルヘルプライン	(社外窓口) 弁護士事務所	電子メール (英語対応)	海外子会社役職員を対象に、業務・事業活動に関係して、法令や企業倫理に違反する又は違反する懸念がある事項およびセクシュアルハラスメント、いじめ、人権侵害に関する事項など

内部通報・相談窓口の受付件数

	(年度)		
	2022	2023	2024
積水ハウスグループ コンプライアンス・ヘルプライン	32件	63件	81件
セクハラ・パワハラホットライン	213件	253件	258件

 積水ハウスグループ 企業倫理要項

 贈収賄・腐敗行為防止ポリシー

個人情報保護の取り組み

当社は、個人情報取扱規則により、コーポレート本部長を個人情報管理統括責任者とする管理体制を定め、

コンプライアンスの推進


<マーケティングや広告に関する方針>

当社グループは、「積水ハウスグループ企業行動指針」に定める通り、消費者・お客様に対して商品・サービスに関する適正な情報提供を行っています。建設業法や宅地建物取引業法などの事業活動を行う関連法令を遵守し、営業活動や広告宣伝活動を適切に行うため、規定やマニュアルなどの整備、不動産広告に関与する従業員に対する研修、内部監査部門による定期的な監査、および営業拠点を統括する本部による定期的な業務点検などを実施するとともに、ウェブサイトをチェックする体制の構築・運用を行っています。

積水ハウスグループ企業行動指針(抜粋)

(消費者・お客様との信頼関係)

5. 消費者・お客様に対して、商品・サービスに関する適切な情報提供、誠実なコミュニケーションを行い、満足と信頼を構築する。

 積水ハウスグループ企業行動指針

税の透明性

当社グループは事業活動を行う全ての国の税法を遵守し、事業活動を行う全ての国において税金の公正性に従うことへコミットメントしています。税の透明性に関しては、以下に開示しています。

 税の透明性

各国で支払った税の内訳

当社グループの国別納税実績(2024年度)は、以下の通りです。

(百万円)

国	金額
日本	67,056
米国	16,997
豪州	-28

内部監査

当社は、グループ会社を含む内部監査および業務の適正化を図る組織として、監査部を設置し、十分な知識、技能を有する内部監査担当者を配置し、国内外のグループ会社を含めたグローバルな監査体制構築を図っています。当社監査部は、54名(2025年1月末現在、海外監査室12名を含む)で構成し、当社および内部監査部署を設置していない国内グループ会社、ならびに海外グループ会社の内部監査を実施しています。積水ハウス不動産ホールディングス、積水ハウス建設ホールディングス、積水ハウスリフォーム、鴻池組、およびM.D.C. Holdings, Inc.に内部監査部署を設置し、各社内部監査部署が内部監査を実施の上、当社監査部と監査状況の共有などの連携を行っています。

なお、第6次中期経営計画ESG戦略「グローバル内部監査体制の強化」に向けて、当社監査部より米国に監査部員を派遣しています。当社グループ全体の内部監査部門の人員は、109名(2025年1月末現在)です。

当社監査部は、内部監査実施要領や年度監査計画に基づき、当社の営業拠点などおよび国内グループ会

社を対象とした内部監査を原則として2年に1回実施し、海外グループ会社を対象とした内部監査を原則として年に1回実施しています。

<事業活動に対する内部監査の概要>

当社監査部は、建設業法や宅地建物取引業法などの各種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監査を定期的実施し、顧客との契約内容や広告宣伝活動などをモニタリング・評価し、必要に応じて是正勧告などを行っています。加えて、法令や財務諸表に関わる重要な事項について、社内システムのデータをもとに確認するコンプライアンス点検を月次で実施しています。

監査結果については、監査報告書を作成し、取締役・監査役や関係部署に適時報告の上、取締役会に年2回、監査役会に年1回報告しています。特に重要事項や緊急事項は関係部署へのフィードバックなどをタイムリーに行い、改善対策の早期立案や水平展開による再発防止に努めています。加えて、チェックリストに基づいた、各営業拠点ごとの自主的・定期的(6ヶ月に1回以上)な業務点検および、営業拠点を統括する本部による定期的(1年毎)な業務点検を実施しています。

指標及び目標

2024年度、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。

2024年度における法令の遵守状況

腐敗防止方針の不遵守による罰則の有無

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、和解金の支払いはありません。

「環境」に関する違反・罰則の有無

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。大きな環境問題などを起こした場合、引当金などの必要性は確認していますが、当年度に関して環境をはじめとしたESGに関連した引当金はありません。

「製品およびサービス、安全衛生」に関する違反・罰則の有無

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規範の違反事例はありません。製品およびサービスに関する重大な事案が発覚した場合は、調査の上、事実が認められれば速やかに事案内容および対応方針について公開します。

「顧客プライバシー」に関する違反・罰則の有無

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し立てはありません。

反競争的行為等による法的措置の有無

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。

リスクマネジメントの強化

リスク管理体制

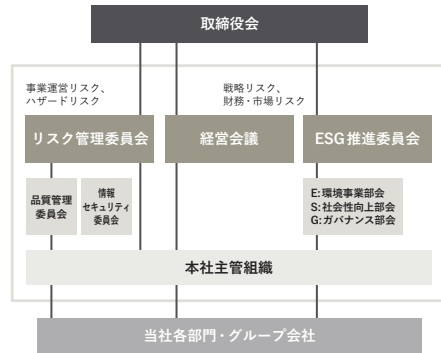
当社グループの事業活動における重要なリスクを的確に把握するとともに、万一リスクが顕在化した際には、グループ事業への影響の低減に向けて適正に対応する体制を構築しています。

「戦略リスク」や「財務・市場リスク」については、経営方針や経営戦略、重要な業務執行を審議する取締役会や経営会議などの会議体で検討しています。また、「事業運営リスク」や「ハザードリスク」に関しては、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)を設置して、リスク管理状況のモニタリングを進めています。

リスク管理委員会は、取締役会決議で選任された委員を中心に構成されており、原則月1回開催されています。委員会で選定した重要リスク項目については、本社専門部署や会議体など主管組織におけるリスク管理状況の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、その内容を年2回、取締役会へ報告しています。同委員会には内部監査部門からも委員として参加しており、定期監査の実施内容との連携も図っています。

また、「品質管理」および「情報セキュリティ」の重要性を鑑み、リスク管理委員会の傘下に「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、両委員会における運営方針や審議内容については、年3回、リスク管理委員会に報告されています。

リスク管理体制図



主要なリスク

<戦略リスク、財務・市場リスク>

住宅市場環境の変化に関するリスク、企業買収・事業再編に関するリスク、保有する資産に関するリスク、資金調達コストに関するリスク、退職給付債務に関するリスク

<事業運営リスク、ハザードリスク>

法令規制に関するリスク、品質管理に関するリスク、国内の建設技能者の減少に関するリスク、情報セキュリティに関するリスク、施工中の災害に関するリスク、労務管理に関するリスク、資材供給停止に関するリスク、大規模自然災害などに関するリスク

これらの内容は、有価証券報告書(P45-51)に詳しく記載しています。

 2025年1月期(第74期)有価証券報告書

リスク管理のプロセス

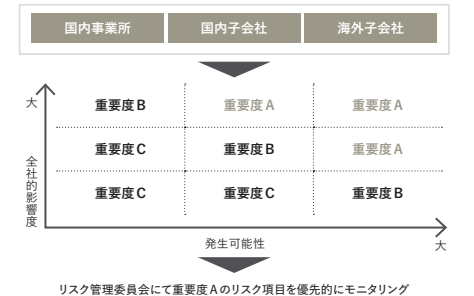
当社グループ会社の各主管部門で識別された「戦略リスク」や「財務・市場リスク」については、取締役会、経営会議などにおいて、中期経営計画をはじめとする事業戦略全体に関する議題および個別案件に関する議題の中で協議され、リスク評価およびその対策について検討するとともに、重要な影響を及ぼす事象が発生していないかをモニタリングしています。

リスク管理委員会では、主に「事業運営リスク」や「ハザードリスク」について、当社グループの国内事業所・国内子会社・海外子会社を対象に、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リスク課題を抽出しています。その中から、発生可能性および全社的影響度をリスク管理委員会が評価し、その評価に基づいて「リスクマップ」を作成し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、期初にリスク管理に関する計画を策定し、その進捗についてリスク管理委員会へ報告し、委員会が出た意見を踏まえ改善を進めるとい、リスク管理におけるPDCAサイクルを推進しています。

グループ会社に関して、グループ各社の経営全般を管理する「経営管理主管部署」と専門領域について横断的に管理する「専門機能部署」を当社内で明確化して、マトリックスでのリスク管理を推進しています。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本社専門機能部署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」の構築に努めています。

ます。主要な事業グループ会社に関しては、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、主要グループ会社のリスク認識を把握するため、当社と同様にリスクマップにより重要リスクの評価を行い、その内容についてはリスク管理委員会で共有・審議することとしています。

全社レベルで影響を及ぼすおそれのある事象が発生した際には、「クライシス対応マニュアル」に則り、本社主管部署よりリスク管理委員会へ報告されます。報告を受けたリスク管理委員会は、本マニュアルに規定された基準に基づいてクライシスレベルの判定を行い、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具体的な対応を検討する体制を整えています。また、定期的にクライシス対応トレーニングを実施し、本マニュアルが機能するかどうかの検証・改善を行っています。



11年ハイライト(連結)

財務データ

(単位:百万円)

(年度)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
経営成績											
売上高	1,912,721	1,858,879	2,026,931	2,159,363	2,160,316	2,415,186	2,446,904	2,589,579	2,928,835	3,107,242	4,058,583
売上総利益	368,446	373,867	418,297	445,082	444,596	478,036	473,511	528,877	584,297	623,745	785,993
売上総利益率(%)	19.3	20.1	20.6	20.6	20.6	19.8	19.4	20.4	19.9	20.1	19.4
販売費及び一般管理費	221,851	224,222	234,132	249,541	255,373	272,780	286,992	298,716	322,808	352,789	454,626
営業利益	146,595	149,645	184,164	195,540	189,223	205,256	186,519	230,160	261,489	270,956	331,366
営業利益率(%)	7.7	8.1	9.1	9.1	8.8	8.5	7.6	8.9	8.9	8.7	8.2
経常利益	156,426	160,589	190,989	203,678	195,190	213,905	184,697	230,094	257,272	268,248	301,627
親会社株主に帰属する当期純利益	90,224	84,302	121,853	133,224	128,582	141,256	123,542	153,905	184,520	202,325	217,705
投資収益性											
ROE(%)	9.0	7.9	11.3	11.6	10.8	11.5	9.5	11.0	11.9	11.9	11.7
ROA(%) ^{*1}	8.4	8.3	9.4	9.0	8.3	8.8	7.3	8.6	9.1	8.7	8.3
資産・有利子負債の状況											
総資産	1,929,409	2,029,794	2,184,895	2,419,012	2,413,035	2,634,748	2,625,861	2,801,189	3,007,537	3,352,798	4,808,848
純資産	1,079,064	1,068,428	1,118,264	1,208,121	1,196,923	1,306,850	1,368,887	1,520,959	1,667,546	1,794,052	2,018,599
自己資本	1,068,423	1,057,696	1,103,359	1,194,975	1,182,808	1,266,195	1,326,535	1,473,940	1,632,830	1,754,585	1,962,199
自己資本比率(%)	55.38	52.11	50.50	49.40	49.02	48.06	50.52	52.62	54.29	52.33	40.80
有利子負債	351,731	426,013	491,017	622,084	639,510	586,891	562,966	549,862	607,198	774,965	1,877,410
D/E レンオ(倍) ^{*2}	0.33	0.40	0.45	0.52 (0.45)	0.54 (0.47)	0.46 (0.40)	0.42 (0.36)	0.37 (0.32)	0.37	0.44	0.96 (0.86)
債務償還年数(年) ^{*2}	0.89	1.29	1.32	1.34 (1.07)	1.37 (1.10)	0.01 (△0.25)	△0.18 (△0.46)	0.13 (△0.01)	0.93	1.57	3.79 (3.54)
総資産回転率(回)	1.03	0.94	0.96	0.94	0.89	0.96	0.93	0.95	1.01	0.98	0.99
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	117,358	45,884	115,820	165,355	125,088	363,766	191,972	118,034	125,464	15,683	62,885
投資活動によるキャッシュ・フロー	△128,529	△76,166	△107,397	△76,150	△70,184	△65,229	△95,504	△113,706	△165,409	△69,124	△697,687
財務活動によるキャッシュ・フロー	19,611	32,084	5,511	30,154	△31,030	△148,160	△77,614	△111,701	△155,780	6,483	720,967
現金及び現金同等物の期末残高	195,008	192,338	204,701	324,693	342,898	583,297	600,234	515,174	332,747	292,901	390,307
投資の状況											
設備投資額	121,550	81,258	98,277	68,799	58,680	73,255	96,609	89,512	95,330	86,709	99,891
減価償却費	25,692	24,438	23,125	21,983	22,155	21,518	21,726	24,069	26,711	27,745	35,235
研究開発費(R&D)	4,726	4,772	4,991	5,181	6,041	7,313	9,665	9,478	9,562	9,050	10,581
企業価値											
期末時価総額	1,067,964	1,329,946	1,297,656	1,379,985	1,123,051	1,630,703	1,382,375	1,584,699	1,678,159	2,218,601	2,375,517
期末株価(円)	1,526.0	1,874.0	1,828.5	1,998.0	1,626.0	2,361.0	2,019.0	2,314.5	2,451.0	3,347.0	3,583.0
1株当たり情報											
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	130.91	120.16	175.48	193.06	186.53	205.79	181.18	227.37	276.58	309.29	335.95
1株当たり純資産(BPS)(円)	1,527.52	1,508.81	1,598.90	1,731.60	1,718.82	1,852.62	1,948.12	2,184.36	2,466.04	2,707.90	3,027.64
配当金(円)	50.00	54.00	64.00	77.00	79.00	81.00	84.00	90.00	110.00	123.00	135.00
配当性向(%)	38.2	44.9	36.5	39.9	42.4	39.4	46.4	39.6	39.8	39.8	40.2
株価指標											
株価収益率(PER)(倍)	11.66	15.60	10.42	10.35	8.72	11.47	11.14	10.18	8.86	10.82	10.67
株価純資産倍率(PBR)(倍)	1.00	1.24	1.14	1.15	0.95	1.27	1.04	1.06	0.99	1.24	1.18

*1 (営業利益+受取利息+受取配当金+持分による投資損益)÷総資産

*2 括弧内は、ハイブリッド社債考慮後

11ヵ年ハイライト(連結)

その他の主な参考データ

(年度)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
新設住宅着工戸数(戸)*1											
持家	285,270	283,366	292,287	284,283	283,235	288,738	261,088	285,575	253,287	224,352	218,132
分譲住宅	237,428	241,201	250,532	255,191	255,263	267,696	240,268	243,944	255,487	246,299	225,309
マンション	110,475	115,652	114,570	114,830	110,510	117,803	107,884	101,292	108,198	107,879	102,427
戸建	125,421	123,624	133,739	138,189	142,393	147,522	130,753	141,094	145,992	137,286	121,191
貸家	362,191	378,718	418,543	419,397	396,404	342,289	306,753	321,376	345,080	343,894	342,044
給与住宅	7,372	6,014	5,875	5,770	7,468	6,400	7,231	5,589	5,675	5,078	6,613
合計	892,261	909,299	967,237	964,641	942,370	905,123	815,340	856,484	859,529	819,623	792,098
当社住宅建築戸数(国内)(戸)											
戸建住宅(請負)	13,104	11,248	11,105	10,617	9,822	10,663	8,411	8,349	7,842	8,967	8,273
分譲住宅*2	2,162	2,364	2,071	2,677	2,336	2,589	1,958	2,261	2,219	205	279
賃貸住宅	34,709	32,631	35,156	32,937	30,078	27,981	26,033	25,321	27,203	23,676	21,660
マンション(分譲)	1,250	2,002	1,231	1,184	1,499	2,081	1,510	2,320	1,865	1,311	1,403
合計	51,225	48,245	49,563	47,415	43,735	43,314	37,912	38,251	39,129	34,159	31,615
当社シェア(%)	5.7	5.3	5.1	4.9	4.6	4.8	4.6	4.5	4.6	4.2	4.0
累積建築戸数(国内)*3	2,236,414	2,284,659	2,334,222	2,381,637	2,425,372	2,468,686	2,506,598	2,544,849	2,583,978	2,618,137	2,649,752
累積建築戸数(海外)	4,706	5,345	8,251	12,731	16,137	22,301	27,953	33,166	38,767	44,046	57,085
当社住宅の傾向											
請負住宅											
1棟当たり売上金額(千円)	35,659	37,002	37,292	38,074	38,753	39,935	41,388	42,656	46,196	49,551	52,486
1棟当たり面積(m ²)	140.25	140.43	138.63	137.94	138.03	137.68	135.91	135.04	137.41	136.23	135.75
賃貸住宅											
1棟当たり売上金額(千円)	68,549	76,771	83,612	93,959	100,194	102,415	117,962	126,566	141,619	165,437	193,159
1棟当たり面積(m ²)	346.64	366.10	385.19	418.35	432.28	427.67	470.83	485.52	515.23	550.03	599.67
積水ハウスシャーメゾンPM借上げ入居率・管理室数											
入居率*4(%)	96.4	96.5	96.5	96.7	97.8	97.7	97.7	97.9	97.8	97.7	97.9
管理室数(戸)	545,757	565,471	584,096	601,582	619,494	639,780	657,190	674,125	691,635	708,464	721,293

*1 暦年ベース

*2 2023年度より分譲住宅に含めていた売建住宅を戸建住宅(請負)に含めて表示

*3 2016年度よりグループ全体の数値を表示

*4 2018年度より月末時点から「月内」数値に変更

11 年ハイライト(連結)

セグメント別売上高・営業利益

(単位:百万円)

旧セグメント (年度)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	新セグメント ²⁾	2022	2023	2024
	売上高												
請負型ビジネス										請負型ビジネス			
戸建住宅事業	427,044	393,786	383,129	371,171	357,944	390,995	323,332	352,732	352,463	戸建住宅	476,416	471,056	479,091
賃貸住宅事業	398,483	400,601	440,312	442,845	416,062	360,026	358,745	384,022	426,116	賃貸・事業用建物	506,307	524,121	544,934
建築・土木事業	—	—	—	—	—	120,986	302,837	261,930	298,777	建築・土木	267,317	274,653	325,024
小計	825,527	794,388	823,442	814,017	774,006	872,008	984,915	998,685	1,077,357	小計	1,250,040	1,269,832	1,349,050
ストック型ビジネス										ストック型ビジネス			
不動産フィー事業	428,227	448,751	469,132	489,891	514,035	534,876	557,632	584,969	619,271	賃貸住宅管理	617,245	646,588	687,119
リフォーム事業	134,166	134,458	133,498	136,843	141,416	152,729	141,090	156,167	165,910	リフォーム	166,975	174,996	183,868
小計	562,393	583,210	602,631	626,735	655,452	687,606	698,722	741,136	785,182	小計	784,221	821,584	870,988
開発型ビジネス										開発型ビジネス			
分譲住宅事業	118,730	137,484	142,014	155,481	148,880	151,268	139,151	191,488	238,252	仲介・不動産	221,040	288,456	356,060
マンション事業	56,699	81,470	66,125	77,497	89,581	103,984	77,091	90,612	90,883	マンション	97,110	109,450	102,494
都市再開発事業	178,344	93,038	130,491	103,777	173,391	131,920	104,953	102,736	135,320	都市再開発	86,130	135,131	124,021
小計	353,774	311,993	338,631	336,756	411,853	387,173	321,195	384,837	464,456	小計	404,281	533,039	582,576
国際ビジネス										国際ビジネス			
国際事業	79,835	89,522	182,127	306,716	245,953	389,866	370,686	388,936	521,124	国際事業	521,124	511,055	1,278,511
その他	91,190	79,764	80,099	75,137	73,050	78,531	71,384	75,984	80,715	その他	9,454	11,171	14,066
合計	1,912,721	1,858,879	2,026,931	2,159,363	2,160,316	2,415,186	2,446,904	2,589,579	2,928,835	消去または全社	△40,287	△39,440	△36,610
										合計	2,928,835	3,107,242	4,058,583
営業利益										請負型ビジネス			
請負型ビジネス										請負型ビジネス			
戸建住宅事業	48,894	47,208	49,514	48,043	42,255	45,942	32,231	42,475	38,309	戸建住宅	41,474	41,065	46,069
賃貸住宅事業	45,825	51,918	60,832	60,883	50,376	49,710	47,052	56,047	58,407	賃貸・事業用建物	74,450	78,016	81,796
建築・土木事業	—	—	—	—	—	3,730	16,051	15,146	13,214	建築・土木	11,826	12,904	15,218
小計	94,719	99,127	110,347	108,926	92,632	99,383	95,335	113,668	109,931	小計	127,751	131,986	143,084
ストック型ビジネス										ストック型ビジネス			
不動産フィー事業	23,405	26,819	31,278	33,133	39,407	41,054	43,869	50,480	50,659	賃貸住宅管理	47,585	50,180	56,804
リフォーム事業	14,997	15,847	17,544	19,760	21,109	23,535	20,479	25,546	27,561	リフォーム	22,431	23,482	26,624
小計	38,402	42,667	48,823	52,893	60,516	64,589	64,348	76,027	78,221	小計	70,016	73,663	83,429
開発型ビジネス										開発型ビジネス			
分譲住宅事業	8,491	11,919	8,822	13,460	11,088	12,259	7,586	14,548	20,777	仲介・不動産	17,531	25,857	28,971
マンション事業	4,738	8,031	2,248	9,229	6,478	10,134	8,817	12,486	13,403	マンション	13,762	17,532	16,648
都市再開発事業	25,802	24,747	23,414	16,994	40,403	17,045	16,565	11,276	15,051	都市再開発	5,130	22,454	26,665
小計	39,032	44,698	34,485	39,684	57,970	39,439	32,969	38,311	49,233	小計	36,424	65,845	70,285
国際ビジネス										国際ビジネス			
国際事業	4,419	△5,673	25,172	29,761	16,340	44,551	39,708	50,147	73,860	国際事業	73,854	48,898	78,945
その他	3,123	2,511	726	1,234	△44	△273	△2,480	△1,208	△439	その他	1,890	1,630	2,466
消去または全社	△33,102	△33,686	△35,390	△36,960	△38,192	△42,434	△43,363	△46,786	△49,317	消去または全社	△48,448	△51,067	△46,844
合計	146,595	149,645	184,164	195,540	189,223	205,256	186,519	230,160	261,489	合計	261,489	270,956	331,366

*1 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。

*2 2023年度より事業戦略と組織の運動性をさらに高め資本効率の向上を図るため、事業単位別の管理方法を導入しセグメント構成を見直しています。そのため、2022年度の各数値は新セグメントへ組み替え後の数値を併記しています。

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 (2024年1月31日)	当連結会計年度 (2025年1月31日)
資産の部		
流動資産		
現金預金	293,152	390,559
受取手形・完成工事未収入金等	176,466	211,114
未成工事支出金	17,351	14,127
分譲建物	774,297	1,068,926
分譲土地	856,404	1,374,237
未成分譲土地	233,197	396,123
その他の棚卸資産	12,474	12,164
その他	134,627	245,867
貸倒引当金	△1,026	△1,013
流動資産合計	2,496,947	3,712,106
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	321,467	346,487
機械装置及び運搬具	73,927	76,430
工具、器具及び備品	40,740	47,408
土地	252,548	258,559
リース資産	23,313	27,826
建設仮勘定	52,173	45,976
その他	—	5,855
減価償却累計額	△267,916	△274,304
有形固定資産合計	496,253	534,240
無形固定資産		
のれん	17,808	134,217
工業所有権	3,032	57,903
借地権	2,057	2,986
ソフトウェア	15,779	25,198
施設利用権	145	130
電話加入権	238	238
その他	1,326	1,199
無形固定資産合計	40,388	221,873
投資その他の資産		
投資有価証券	198,437	205,632
長期貸付金	3,971	13,656
退職給付に係る資産	35,440	46,749
繰延税金資産	20,242	10,643
その他	62,989	64,994
貸倒引当金	△1,872	△1,047
投資その他の資産合計	319,208	340,628
固定資産合計	855,851	1,096,742
資産合計	3,352,798	4,808,848

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2024年1月31日)	当連結会計年度 (2025年1月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形・工事未払金	134,026	195,028
電子記録債務	103,266	79,360
短期社債	—	40,000
短期借入金	440,075	477,840
1年内償還予定の社債	16	8
1年内返済予定の長期借入金	21,611	252,793
未払法人税等	39,777	44,652
未成工事受入金	210,030	220,645
賞与引当金	36,699	39,706
役員賞与引当金	2,553	6,675
完成工事補償引当金	6,152	14,073
その他	143,827	184,863
流動負債合計	1,138,038	1,555,648
固定負債		
社債	50,008	620,121
長期借入金	239,089	456,321
長期預り敷金保証金	58,659	52,626
繰延税金負債	6,111	13,443
役員退職慰労引当金	707	862
退職給付に係る負債	30,716	31,632
その他	35,415	59,593
固定負債合計	420,707	1,234,601
負債合計	1,558,745	2,790,249
純資産の部		
株主資本		
資本金	202,854	203,094
資本剰余金	260,126	260,297
利益剰余金	1,132,275	1,266,985
自己株式	△40,979	△40,957
株主資本合計	1,554,276	1,689,420
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	44,597	35,610
繰延ヘッジ損益	—	△123
為替換算調整勘定	132,895	215,217
退職給付に係る調整累計額	22,816	22,075
その他の包括利益累計額合計	200,309	272,779
新株予約権	100	87
非支配株主持分	39,366	56,311
純資産合計	1,794,052	2,018,599
負債純資産合計	3,352,798	4,808,848

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 2023年2月1日 至 2024年1月31日)	当連結会計年度 (自 2024年2月1日 至 2025年1月31日)
売上高	3,107,242	4,058,583
売上原価	2,483,496	3,272,590
売上総利益	623,745	785,993
販売費及び一般管理費		
販売費	58,936	87,903
一般管理費	293,852	366,723
販売費及び一般管理費合計	352,789	454,626
営業利益	270,956	331,366
営業外収益		
受取利息	2,947	9,287
受取配当金	2,191	2,163
為替差益	4,293	3,578
持分法による投資利益	1,900	—
その他	4,284	2,839
営業外収益合計	15,618	17,869
営業外費用		
支払利息	12,371	33,634
持分法による投資損失	—	3,085
その他	5,954	10,887
営業外費用合計	18,325	47,607
経常利益	268,248	301,627
特別利益		
投資有価証券売却益	5,735	19,312
関係会社清算益	9,778	3,456
関係会社株式売却益	10,519	1,540
貸倒引当金戻入額	632	—
特別利益合計	26,666	24,309
特別損失		
買収関連費用	—	18,232
固定資産除売却損	1,398	1,584
関係会社株式売却損	41	386
減損損失	484	147
事業整理損失	4,023	—
投資有価証券評価損	8	—
特別損失合計	5,956	20,351
税金等調整前当期純利益	288,958	305,586
法人税、住民税及び事業税	79,648	84,687
法人税等調整額	1,784	△358
法人税等合計	81,433	84,328
当期純利益	207,525	221,257
非支配株主に帰属する当期純利益	5,199	3,552
親会社株主に帰属する当期純利益	202,325	217,705

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年2月1日 至 2024年1月31日)	当連結会計年度 (自 2024年2月1日 至 2025年1月31日)
当期純利益	207,525	221,257
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	4,408	△8,900
為替換算調整勘定	29,999	84,007
退職給付に係る調整額	△932	△723
持分法適用会社に対する持分相当額	2,595	△1,824
その他の包括利益合計	36,071	72,558
包括利益	243,596	293,815
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	238,079	290,175
非支配株主に係る包括利益	5,517	3,640

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 2023年2月1日 至 2024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	259,864	1,056,475	△50,656	1,468,274	40,449	623	99,689	23,793	164,556	134	34,581	1,667,546
当期変動額													
新株の発行	263	263	—	—	526	—	—	—	—	—	—	—	526
剰余金の配当	—	—	△76,864	—	△76,864	—	—	—	—	—	—	—	△76,864
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	202,325	—	202,325	—	—	—	—	—	—	—	202,325
自己株式の取得	—	—	—	△40,018	△40,018	—	—	—	—	—	—	—	△40,018
自己株式の処分	—	—	△41	75	34	—	—	—	—	—	—	—	34
自己株式の消却	—	—	△49,619	49,619	—	—	—	—	—	—	—	—	—
連結子会社株式の取得による持分の増減	—	△1	—	—	△1	—	—	—	—	—	—	—	△1
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	4,148	△623	33,205	△977	35,753	△33	4,784	40,504
当期変動額合計	263	261	75,799	9,676	86,002	4,148	△623	33,205	△977	35,753	△33	4,784	126,506
当期末残高	202,854	260,126	1,132,275	△40,979	1,554,276	44,597	—	132,895	22,816	200,309	100	39,366	1,794,052

当連結会計年度(自 2024年2月1日 至 2025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	202,854	260,126	1,132,275	△40,979	1,554,276	44,597	—	132,895	22,816	200,309	100	39,366	1,794,052
当期変動額													
新株の発行	239	239	—	—	479	—	—	—	—	—	—	—	479
剰余金の配当	—	—	△82,968	—	△82,968	—	—	—	—	—	—	—	△82,968
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	217,705	—	217,705	—	—	—	—	—	—	—	217,705
自己株式の取得	—	—	—	△18	△18	—	—	—	—	—	—	—	△18
自己株式の処分	—	—	△26	38	12	—	—	—	—	—	—	—	12
自己株式の消却	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
連結子会社株式の取得による持分の増減	—	△68	—	—	△68	—	—	—	—	—	—	—	△68
持分法適用会社に対する持分変動に伴う自己株式の増減	—	—	—	1	1	—	—	—	—	—	—	—	1
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	△8,987	△123	82,322	△740	72,470	△12	16,945	89,403
当期変動額合計	239	171	134,710	21	135,143	△8,987	△123	82,322	△740	72,470	△12	16,945	224,546
当期末残高	203,094	260,297	1,266,985	△40,957	1,689,420	35,610	△123	215,217	22,075	272,779	87	56,311	2,018,599

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 2023年2月1日 至 2024年1月31日)	当連結会計年度 (自 2024年2月1日 至 2025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	288,958	305,586
減価償却費	27,745	35,235
減損損失	484	147
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△2,143	588
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△702	△12,086
受取利息及び受取配当金	△5,139	△11,451
支払利息	12,371	33,634
持分法による投資損益(△は益)	△1,900	3,085
投資有価証券売却損益(△は益)	△5,735	△19,312
投資有価証券評価損益(△は益)	8	—
関係会社清算損益(△は益)	△9,778	△3,456
関係会社株式売却損益(△は益)	△10,478	△1,154
事業整理損失	4,023	—
貸倒引当金戻入額	△632	—
売上債権の増減額(△は増加)	△19,109	△32,741
棚卸資産の増減額(△は増加)	△217,996	△101,081
仕入債務の増減額(△は減少)	8,303	△11,562
未成工事受入金の増減額(△は減少)	17,056	5,048
その他	6,951	△21,494
小計	92,286	168,986
利息及び配当金の受取額	5,764	10,680
利息の支払額	△16,440	△32,756
法人税等の支払額	△77,255	△84,053
法人税等の還付額	11,327	28
営業活動によるキャッシュ・フロー	15,683	62,885

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自 2023年2月1日 至 2024年1月31日)	当連結会計年度 (自 2024年2月1日 至 2025年1月31日)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の取得による支出	—	△26,826
有価証券の償還による収入	—	39,374
有形固定資産の取得による支出	△76,937	△76,693
有形固定資産の売却による収入	437	798
投資有価証券の取得による支出	△6,820	△25,229
投資有価証券の売却及び償還による収入	26,317	38,492
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	△14,618	△557,022
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	74	122
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	3,718	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	△841	△854
貸付けによる支出	△749	△76,849
貸付金の回収による収入	3,343	2,191
その他	△3,050	△15,191
投資活動によるキャッシュ・フロー	△69,124	△697,687
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期社債の純増減額(△は減少)	—	40,000
短期借入金の純増減額(△は減少)	155,886	△12,783
長期借入れによる収入	55,536	464,564
長期借入金の返済による支出	△85,621	△38,875
社債の発行による収入	30,000	352,540
社債の償還による支出	△30,000	△16
配当金の支払額	△76,864	△82,968
自己株式の取得による支出	△40,018	△18
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	△21	△180
その他	△2,412	△1,295
財務活動によるキャッシュ・フロー	6,483	720,967
現金及び現金同等物に係る換算差額	7,112	11,240
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△39,846	97,405
現金及び現金同等物の期首残高	332,747	292,901
現金及び現金同等物の期末残高	292,901	390,307

会社情報 (2025年1月31日現在)

会社概要

<p>社名 積水ハウス株式会社</p> <p>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</p> <p>設立年月日 1960年8月1日</p> <p>従業員数 32,265名(連結) 16,916名*(単体)</p> <p>資本金 2,030億9,438万円</p>	<p>生産拠点 (工場) 国内5ヵ所(宮城県、茨城県、静岡県、兵庫県、山口県)</p> <p>研究所 総合住宅研究所 しあわせ住まい研究所</p> <p>営業拠点 支店・営業所 101ヵ所 カスタマーズセンター 28ヵ所 展示場 263ヵ所</p>	<p>関係会社 連結子会社 376社(国内50社、海外326社) 積水ハウス不動産ホールディングス株式会社 - 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 積水ハウス建設ホールディングス株式会社 - 積水ハウス建設各社 8社 積水ハウス イノベーション&コミュニケーション株式会社 積水ハウス・アセットマネジメント株式会社 株式会社鴻池組 ほか</p> <p>持分法適用関連会社 36社(国内11社、海外25社)</p>	<p>SEKISUI HOUSE AUSTRALIA HOLDINGS PTY LIMITED SEKISUI HOUSE US HOLDINGS, LLC NORTH AMERICA SEKISUI HOUSE, LLC SH RESIDENTIAL HOLDINGS, LLC WOODSIDE HOMES COMPANY, LLC HOLT GROUP HOLDINGS, LLC CHESMAR HOLDINGS, LLC M.D.C. HOLDINGS, INC.</p>
--	---	--	---

*子会社等へ出向している従業員を含む。

*1 2025年2月1日付で積水ハウス不動産グループにおいて、仲介・不動産事業の専業会社(積水ハウス不動産株式会社)および賃貸事業の専業会社(積水ハウスシャーマンPM6社)として組織再編・商号変更を行っています。
*2 2025年2月1日付で当社のアフターサービス事業を積水ハウスサポートプラス株式会社として分社化しています。

外部からの評価

- 環境・社会・情報開示**
-
- CDP「気候変動」「フォレスト」「水セキュリティ」
全分野最高評価「Aリスト」選定 (2024年2月)
-
- 第5回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」
環境サステナブル企業部門銅賞受賞 (2024年2月)
-
- プラチナくるみん初認定 (2024年2月)
-
- 「健康経営優良法人2024」大規模法人部門
(ホワイト500)に5年連続認定 (2024年3月)
-
- S&P Global社「The Sustainability Yearbook -2024
Rankings」にて「上位5%」企業に選定 (2024年2月)

Institutional Investor誌「2024 Japan Executive Team」
ランキング「Most Honored Company」にて
1位を獲得 (2024年5月)

- ESG 指数 (GPIF 選定)**
-
- MSCI日本株 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
-
- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
-
- S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数
-
- Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト
指数(除くREIT)

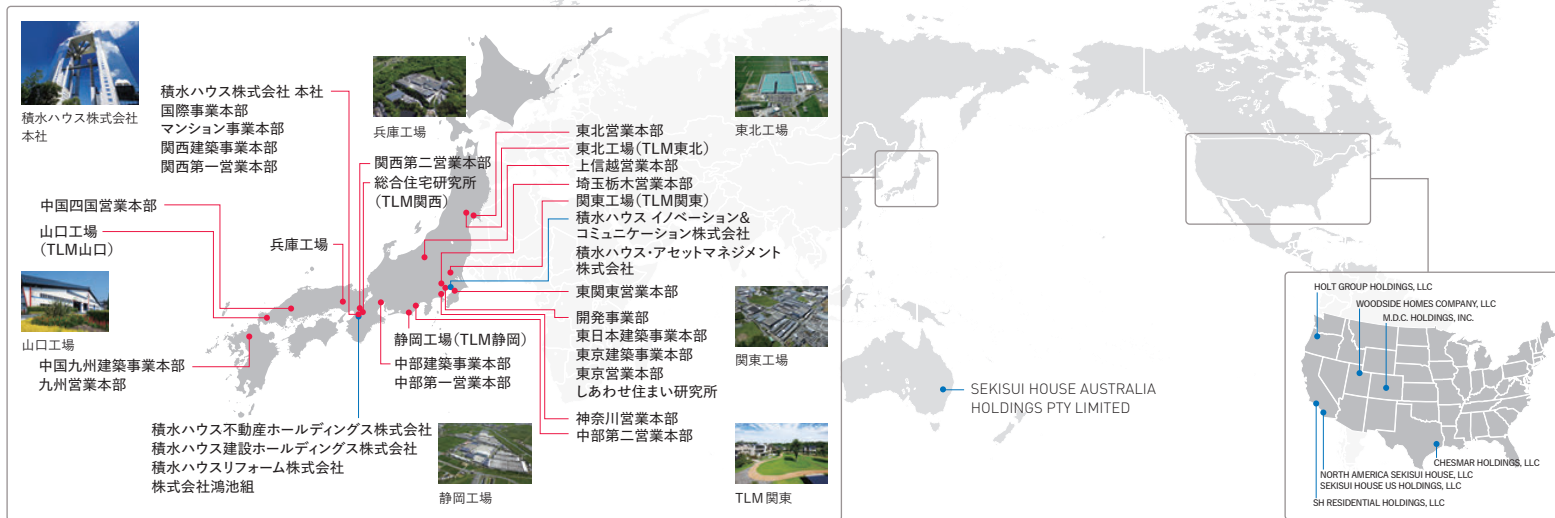
統合報告書

年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)の、国内株式運用機関が選ぶ、「優れた統合報告書」に選定 (2025年3月)

「第4回 日経統合報告書アワード」にて、グランプリS賞を受賞 (2025年3月)

拠点情報

● 本社、事業本部、営業本部、工場、研究所 ● グループ会社



※ TLM : Tomorrow's Life Museum

株式情報 (2025年1月31日現在)

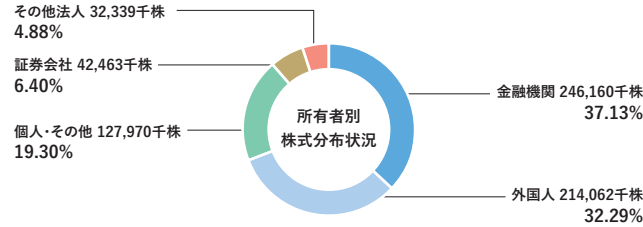
発行可能株式総数	1,978,281,000株
発行済株式の総数	662,996,866株 (うち自己株式14,729,962株)
単元株式数	100株
株主総数	208,318名

大株主(上位10名)

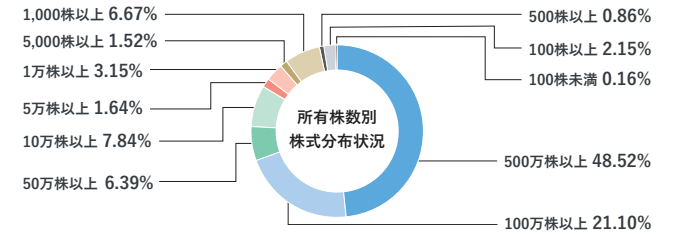
株主名	持株数	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	108,847千株	16.79%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	49,529千株	7.64%
積水ハウス育資会	21,378千株	3.30%
積水化学工業株式会社	14,168千株	2.19%
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	13,573千株	2.09%
SMBC日興証券株式会社	13,350千株	2.06%
JPモルガン証券株式会社	10,943千株	1.69%
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY RECEIPT HOLDERS	10,270千株	1.58%
日本証券金融株式会社	8,477千株	1.31%
THE NOMURA TRUST AND BANKING CO., LTD. AS THE TRUSTEE OF REPURCHASE AG FUND 2024 – 09(LIMITED OT FINANC IN RESALE RSTRCT)	8,403千株	1.30%

(注) 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14,729千株を保有していますが、上記大株主から除いています。また、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。
 3. THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY RECEIPT HOLDERSは、ADR(米国預託証券)発行のために預託された株式の名義人です。

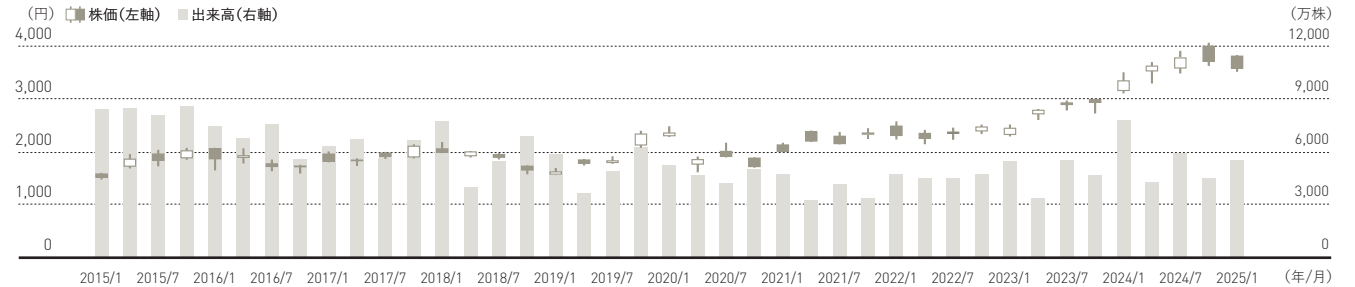
株式の状況



※個人・その他には、自己株式14,729千株を含んでいます。



株価の推移



株主総利回り

年度	2020	2021	2022	2023	2024
積水ハウス	89.1%	105.4%	115.8%	159.0%	174.7%
TOPIX(配当込み)	110.0%	117.7%	126.0%	166.9%	186.7%

編集方針

Value Report 2025 の発行について

「Value Report」には、積水ハウスグループが創り出す「価値」を、財務・非財務の両面からお伝えしたいという思いが込められています。本年度は、価値がどのように社会へ届き、幸せとして広がっているのかをお伝えするため、「Our Impact」というサブタイトルを添えました。私たちが考える価値とは、人の心や暮らしに寄り添うものであり、それが届いたときに生まれる「インパクト」こそが、未来への本当の貢献だと考えています。

本レポートには、活動の成果だけでなく、私たちが何を大切に、どう向き合い、どう行動してきたかという「人と組織の物語」も込めました。昨年発行した「Value Report 2024」をもとに、ステークホルダーの皆さまからいただいたご意見やご助言も反映し、内容を充実させています。私たちの思いにふれていただくきっかけとなり、未来を描く対話の扉となれば幸いです。

対象期間

2024年2月1日～2025年1月31日(2024年度) ※一部、対象期間外の情報も掲載しています。

対象組織

原則として、積水ハウス株式会社および連結子会社376社。対象組織が異なる場合は、個々に記載しています。




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。

参照ガイドライン

- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」
- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- IFRS財団SASB「業種別スタンダード」
- 「GRIスタンダード」

本レポートの使い方(WEB版)

-  [目次に戻る](#)
-  [外部サイトへ移動](#)
-  [本レポート内の関連ページへ移動](#)

コミュニケーションの全体像における Value Report の位置付け

	財務情報	非財務情報
対話	決算説明会・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 定時株主総会	ESG経営説明会 ステークホルダーミーティング
報告書	<input checked="" type="checkbox"/> 有価証券報告書 <input checked="" type="checkbox"/> BUSINESS REPORT(事業報告書) Value Report — Our Impact	コーポレート・ガバナンス報告書 <input checked="" type="checkbox"/> ESG Fact Book <input checked="" type="checkbox"/> ESG Data Book
WEB	<input checked="" type="checkbox"/> 株主・投資家向け情報	<input checked="" type="checkbox"/> ESG経営 <input checked="" type="checkbox"/> サステナビリティ

関連資料

- VALUE REPORT 2025 – OUR IMPACT(発行：2025年6月)

https://www.sekisuihouse.co.jp/company/financial/library/ir_document/_227230/ValueReport2025/ValueReport2025allj.pdf

- SEKISUI HOUSE ESG FACT BOOK 2025(発行：2025年6月)

http://www.sekisuihouse.co.jp/company/sustainable/library/2025/ESG_factbook.pdf

- SEKISUI HOUSE ESG DATA BOOK 2025(発行：2025年4月)

https://www.sekisuihouse.co.jp/library/company/sustainable/download/2025/esg_data/ESG_databook.pdf

- SEKISUI HOUSE GROUP HUMAN RIGHTS REPORT(人権レポート)

https://www.sekisuihouse.co.jp/company/sustainable/esg_attempt/human_rights/

- 2025年1月期(第74期)有価証券報告書

https://www.sekisuihouse.co.jp/company/financial/library/ir_document/_227230/2025_kessan/yuho_2024.pdf

- 2025年1月期(74期)内部統制報告書

https://www.sekisuihouse.co.jp/company/financial/library/ir_document/_227230/2025_kessan/naibu_2024.pdf

編集後記

誰かの役に立てたとき、仲間の思いにふれたとき、目には見えない「幸せのかけら」が、積水ハウスグループには確かに存在しています。華やかではなくても、ひたむきに積み重ねてきた日々。目立たなくても、あきらめず挑み続けてきた歩み。それらすべてが、私たちの「価値」であり、未来を動かす力なのです。

本レポートの作成にあたり、私たちは何度も立ち止まり、積水ハウスグループが歩んできた道の見つめ直しました。数字に表れる成果だけでなく、言葉では言い尽くせない「手触り」のような価値にも、改めて向き合いました。そして感じたのは、「幸せ」とは遠い理想ではなく、一つひとつの現場、一人ひとりの思い、一歩ずつの挑戦の積み重ねの中にあるのだということです。

「積水ハウスがつくる幸せって、なんだかいいな」。

そう感じていただけたなら、きっとこのレポートの意義は、十分に果たされたのだと思います。

積水ハウス株式会社 ESG経営推進本部・IR部



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

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

ウェブサイト

<https://www.sekisuihouse.co.jp/>

ESG 経営

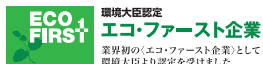
<https://www.sekisuihouse.co.jp/company/sustainable/>

サステナビリティ

<https://www.sekisuihouse.co.jp/company/activity/>

株主・投資家情報

<https://www.sekisuihouse.co.jp/company/financial/>



未来の
ために、
いま選ぼう。