

SEKISUI HOUSE

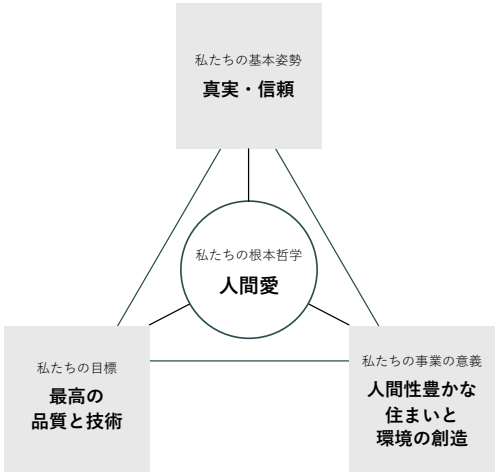
VALUE REPORT 2026

—OUR IMPACT

積水ハウス株式会社

理念体系

企業理念



SEKISUI HOUSE_SHIP

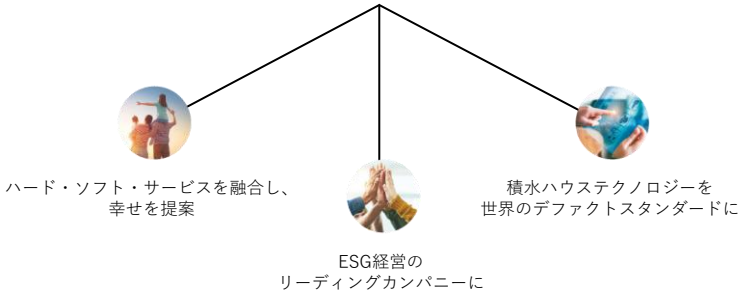
イノベーションで、新しい価値を生みだす。
コミュニケーションで、アイデアを育てる。
自律して、主体的に考え、動く。
感性を大切に、技術と美意識をともに磨く。
「世界一幸せな場所」のためのプロを目指す。

インテグリティ・コード



グローバルビジョン

積水ハウスのグローバルビジョン
「わが家」を世界一幸せな場所にする



積水ハウスグループの存在意義

創業から30年を前にした1989年、全従業員による討議を経て制定された企業理念。あらゆる事業活動の根底には、相手の幸せを願う根本哲学「人間愛」が息づいています。

積水ハウスグループのありたい姿と判断軸

2024年制定のSEKISUI HOUSE_SHIPは、私たちがどのような人の集団でありたいかを示し、2026年制定のインテグリティ・コードは、一人ひとりの判断軸を定めています。

積水ハウスグループの目指す姿

2020年に策定されたグローバルビジョンと3つのサブビジョンは、人生100年時代の幸せにつながる新たな価値を創造する、積水ハウスグループの目指す姿です。



イノベーション＆コミュニケーションで幸せをつくり、歩みつづける積水ハウスグループ

代表取締役兼CEO
社長執行役員
仲井 嘉浩

CEOメッセージ

積水ハウスグループが、描く未来

私たちが描く未来。それは、住まいが人の幸せをつくり出している未来です。

たとえば2050年。住まいが健康を見守り、離れて暮らす家族をつなぎ、新しい体験や学びへと人を送り出していく。住まいの役割は、安らぐ場所、帰る場所から、人の幸せや豊かな感性を育む、よりアクティブな存在へと進化しているかもしれません。私は、住まいにはそこまでの可能性があると信じています。



今は夢物語に聞こえるかもしれません。しかし振り返れば、戦後の日本において「安心して暮らせる家」もまた、当時の夢物語だったのではないでしょうか。

それでも先人たちは、その実現のため積水ハウスを創業し、住まいの可能性を信じて挑戦を続けてきました。1960年の創業から30年間は「安全・安心」を、その次の30年間は「快適性・環境配慮」を追求してきました。

そうした積み重ねがあったからこそ、私たちは今、「健康・つながり・学び」という人生100年時代の幸せにつながる新たな価値に挑戦することができます。

人々の命と財産を守る住まいがそうであったように、私たちが描く未来もまた、いつか当たり前の景色になっていく。その未来を、積水ハウスグループは実現していきます。

誰のために、存在するのか

では、積水ハウスグループは、誰のために存在するのか。長く続いている企業には共通点があります。それは、社会から必要とされる価値を生み出し続けてきたということです。

積水ハウスグループの歴史も、まさにその積み重ねでした。お客様に喜んでいただけること。従業員が幸せに働けること。パートナーやサプライヤーの皆さまとともに成長すること。地域社会や株主の皆さまの期待に応え続けること。そのすべてがあって初めて、企業は必要とされ、存在することができます。

近年では、こうした考え方をマルチステークホルダー資本主義と呼ぶようになりました。しかし私たちにとっては、ごく自然な経営のあり方です。

なぜなら私たちは、お客様と深く関わり続ける注文住宅を提供してきた会社だからです。そして住まいは、そこに暮らす方の資産であると同時に、社会資本でもあります。だからこそ、誰か一人のためではなく、さまざまな人々の幸せを願い、その期待に応え続けることを創業以来大切にしてきました。

果たし続ける、未来への約束

社会資本である住まいは、適切な維持管理ができるのは当然のこと、長く価値を保ち、美しくなければならないと考えています。耐震技術の進化も、住宅の長寿命化も、ユニバーサルデザインの開発も、経年美化の思想に基づくまちづくりも、その想いのもと、長い年月をかけて取り組んできました。

その歩みの中で、私たちは、美しく良質な住宅ストックを形成するクオリティ・ファースト、豊かな自然環境を守るグリーン・ファースト、そして子どもたちの幸せに貢献するキッズ・ファーストという3つの約束を育んできました。これらは、私たちが超長期にわたり果たし続ける未来への約束であり、住まいを通じてどのような価値を社会に届けていくのかという意志でもあります。

子どもたちの幸せについて、これまで考え続けてきたことがあります。それは、子どもは未来の宝だということです。そして、今を生きる一人ひとりの子どもたちに、自分の個性を大切にしながら、感性豊かに、幸せに育ってほしいと願っています。そうした想いから、私たちは、2022年に始めたキッズ絵画コンクールや、2025年に開館したJUNOPARKなどの小さな活動を続けています。

私たちが子どもたちを幸せにするなど、おこがましいことだと思っています。しかし、自分らしく幸せに育っていくための一つの小さなきっかけになれたのだとしたら、これほどうれしいことはありません。それこそが、キッズ・ファーストに込めた想いであり、私たちが未来に向けて果たし続ける約束です。

CEOメッセージ

変革を託された、2018年

私は、2018年に社長に就任しました。創業60年という大きな節目を前にしていた頃です。

その時、私の中には一つの問いがありました。積水ハウスグループは、次の時代にどのような価値を生み出していくのか。

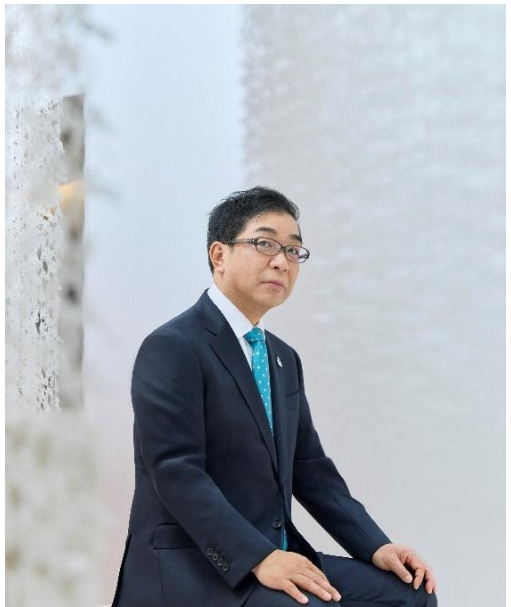
積水ハウスには、長らく一つの成功モデルを皆で追いかけることで成長してきた時代がありました。そのことを否定するつもりは全くありません。しかし、従来のやり方だけでは前進できないという危機感がありました。

私は、社長に就任した意味を、その変革を託されたのだと受け止めました。ただそれは、積水ハウスグループが積み重ねてきた価値を受け継ぎながら、次の30年も社会から必要とされる企業であり続けること、そして描く未来を実現できる組織へ進化し、次の時代へつないでいくこと。そのための変革です。

そこで私は、構造改革と組織風土改革に力を注いできました。構造改革では、ガバナンス改革や人事制度改革、組織再編や事業構造の見直しなど、最初の数年間で、時に大胆な決断を交えた変革を進めてきました。

そして、私が最も大切にしたのが組織風土改革でした。もっとも、それは新しい価値観を持ち込もうとしたわけではありません。むしろ、企業理念「人間愛」に込められた考え方を、もう一度組織の中に取り戻すことでした。長い歴史の中で、私たちはその原点を忘れていた時代もあったからです。

「人間は夫々かけがえのない貴重な存在であると云う認識の下に、相手の幸せを願い、その喜びを我が喜びとする奉仕の心を以って何事も誠実に実践する事である。」その想いを原点として、仲間と力を合わせながら価値を生み出していく。その原点こそが、積水ハウスグループの力になると信じています。



経営にとって変革とは、何かを変えることだけではありません。何を守り、何を変えるのかを見極めることでもあります。そして私は、その原点を組織の力にしていきたいと考えていました。

変革を生む、従業員の自律

組織風土改革を進める合言葉として掲げたのが、「イノベーション＆コミュニケーション」です。その背景には、お客様に最も近い場所で働く従業員こそが、誰よりもお客様の幸せを考え、新たな価値につながるアイデアを持っているという確信がありました。

私自身も、まだ経営に携わる前に、多くの仲間とともに新しい取り組みを生み出してきました。当時は寝る間も惜しんでアイデアを語り合い、チーフアーキテクト制度やシャーメゾン作品コンペなども生まれました。始まりは小さなアイデアに過ぎません。しかし、対話が制度となり、今日の美しい住まいづくりや高付加価値提案につながっています。

未来をつくるのは、現場で生まれるアイデアです。そして多くの従業員は、そのアイデアをすでに持っています。しかし会社として、長い間そのことに気づいていませんでした。

従業員が自らの感性や価値観を軸に、アイデアを考え、声に出す。そして、そのアイデアを仲間と磨き上げ、上司が経営へ届け、組織全体の戦略や戦術へとつなげていく。その出発点となるのが、自分のことは自分で決めて、その決断に最後まで責任を持つことを意味する「自律」だと考えていたのです。

実は、その考えは、社長就任よりはるか前から持ち続けていました。2003年に始めたキャリア自律研修も、その一つです。研修では仕事から離れ、自分自身と向き合います。誰かに与えられた正解ではなく、自分の中にある答えを見つけてほしい。そうした想いで、自律の土壌を育んできました。

振り返れば、15年以上をかけてその土壌が育まれていたからこそ、「イノベーション＆コミュニケーション」という合言葉も、自然に組織へ浸透していったのだと思います。

当時、賛否の声がある中でも、信じて支え続けてくれた上司には今でも感謝しています。そして今、ようやく当時思い描いていた組織へ近づいている手応えを感じています。

従業員には、これからもどんどん自律してもらいたい。会社もまた、自律しようとする従業員を惜しみなく支援していきます。

CEOメッセージ



変革のタイミング

変革には、変えるべきことだけでなく、変えるべきタイミングもあります。どれほど正しいことでも、組織が受け入れる準備ができていなければ根付きません。変化を急がせるのではなく、その変化が力になるタイミングを見極めることも、経営の重要な役割だと考えています。

その一例が、プロジェクト手当制度です。営業や設計、現場監督など、お客様に向き合うチーム全体の価値創造を評価する仕組みとして、2026年に導入しました。

私は2019年に、この考え方を社内ブログで発信しました。しかし、長らく個の力を重視してきた積水ハウスにおいて、その考えを自然に根付かせるには時間が必要でした。

もし2019年に同じ制度を導入していたら、十分な理解は得られなかったかもしれません。しかし今は、多くの従業員がチームでお客様に向き合うことの価値を理解しています。だからこそ、この考え方を制度として形にするタイミングが訪れたのだと思います。

私にとって、この考え方を発信してから制度化するまでの7年間は、決して遠回りではありませんでした。変化に向けて組織の土壌を育み続けてきた時間でもあったからです。

経営とは、制度をつくることだけではなく、その制度が自然に根付く環境を育むことでもあるのだと考えています。

問い続ける、組織のあり方

こうしたことを考える中で、ある本をきっかけに、歴史や哲学、アートなど、人間や社会を深く理解するためのリベラルアーツについて考えることが増えました。

私は歴史について語れるほど学んでいるわけではありません。ただ、その過程で感じたのは、歴史を学ぶことは、過去の出来事を知ることだけではないということです。その背景にある時代や人々の考え方に目を向けることで、自分が当たり前だと思っている価値観や常識も、時代や環境によって大きく変わり得ることに気づかされます。

専門性を磨くことはもちろん大切ですが、人や社会を多様な視点から理解する力も、これからますます重要になっていくのではないかと思います。

今私たちが目指しているのは、自律した従業員がそれぞれの専門性を磨き、その力をグループの総合力として発揮できる組織です。

ただ、それが未来永劫続く正解だとは思っていません。時代にはその時代にふさわしい組織のあり方があり、変化にはその変化に適したタイミングがあります。

歴史がそうであるように、その時代に何が必要なのかを問い続け、変わり続ける。その連続が、次の時代を切り拓いていくのだと思っています。

磨き続ける、コアコンピタンス

変わり続ける一方で、守りながら進化させてきたものもあります。それが、技術力、施工力、顧客基盤というコアコンピタンスです。

私は、戦略とは自らが持つ強みを起点に描くものだと考えています。先人たちが長い年月をかけて築き上げてきたコアコンピタンスは、積水ハウスグループの揺るぎない強みであり、これからの成長を支える重要な基盤でもあります。

そして、その強みは受け継ぐだけでなく、磨き続けてこそ真の強みとなります。先人たちから受け継いだコアコンピタンスを活かしながら、さらに進化させ、新たな価値へとつなげていく。それもまた、今の私たちに託された役割だと考えています。

だからこそ、これまでの3年間では、組織再編や分社化を進めながら、それぞれの事業や組織の専門性を高め、その力を十分に発揮できる体制づくりを進めてきました。そして今、それぞれの専門性を磨く段階から、それらを掛け合わせる段階へ入っています。そうした意味で、私は今年度を「グループ連携元年」と位置付けています。

お互いの専門性を理解し合い、できることを持ち寄りながら新たな価値を生み出す。その方向性を示したのが、2026年から開始した第7次中期経営計画です。

CEOメッセージ

未来を見据えた、新たな中期経営計画

2026年2月、第7次中期経営計画がスタートしました。第6次中期経営計画では、「国内の安定成長と海外の積極的成長」を基本方針に掲げ、国内では請負型・ストック型ビジネスを中心とした安定成長と、米国をはじめとする海外事業基盤の拡大を進めてきました。

私はかねてより、3年間のお約束は3年間の合計で必ず達成するという思いで経営に取り組んでいます。第6次中期経営計画の最終年度となる2025年度には、売上高・営業利益ともに過去最高を更新し、3年間累計の売上高・営業利益ともに計画を上回る結果となりました。

第7次中期経営計画においても、その約束を果たしていきます。その成長を支える基本方針が、国内の「グループ総合力による積水ハウス経済圏の深耕」と、海外の「ゲームチェンジに向けた成長基盤の構築」です。

グループ総合力と、積水ハウス経済圏

当社はこれまでに、274万戸を超える住宅を供給してきました。その一戸一戸には入居者様やご家族が暮らし、その先にはさらに多くのつながりがあります。私たちは、この広がりを「積水ハウス経済圏」と定義しました。

これまでもカスタマーズセンターや賃貸住宅管理事業に加え、近年はシャーメゾンアプリやPLATFORM HOUSE touchなど、デジタルでのお客様との接点強化も進めています。

こうしたお客様とのつながりに、より深く、より長く価値を提供していく。そのために、第6次中期経営計画では、積水ハウス不動産や積水ハウスシャーメゾンPMの分社化、積水ハウスサポートプラスの設立などを通じて、各社の専門性を高める基盤を整えてきました。第7次中期経営計画では、その専門性をグループの総合力へと進化させ、積水ハウス経済圏を深耕していきます。

私は、これからの成長は顧客基盤の「広がり」と「深さ」の掛け合わせによって生まれると考えています。「広がり」は、住宅の供給を通じて着実に実現していきます。しかし「深さ」は違います。お客様を知り、より長く寄り添い続けようとする意志がなければ生まれません。だからこそ、第7次中期経営計画では、その深さをより重視していきます。

お客様との関係が深まるほど、新たな価値を生み出す機会も増えていきます。今は住まい周辺のサービスが中心ですが、住宅の維持管理やリフォーム、賃貸管理、資産形成や相続、さらには健康、子育て、学びといった領域まで視野に入れながら、その可能性はまだ大きく広がり続けると考えています。

その鍵となるのが、グループ総合力です。各社が持つ知見や機能を掛け合わせ、お客様の暮らし全体に寄り添いながら高付加価値を提供していく。それこそが、「グループ総合力による積水ハウス経済圏の深耕」であり、私たちが描くこの3年間の成長の姿です。



ゲームチェンジへの道筋

海外事業においては、この3年間をゲームチェンジに向けた重要な期間だと位置付けています。私たちが目指しているのは、事業規模の拡大だけではありません。日本で培ってきた品質や技術である「積水ハウステクノロジー」によって、市場の常識を変える存在になることです。

その中核となるのが米国戸建住宅事業です。2026年1月には米国のビルダー4社を統合し、SEKISUI HOUSE U.S., Inc.として新たなスタートを切りました。

米国事業は、6つのリージョンに分けて展開しています。米国は広大で、気候や風土、暮らし方、慣習も地域によって大きく異なります。当然、求められる住まいの価値も一様ではありません。だからこそ、米国全体に一律の商品を展開するのではなく、それぞれの地域に根差した商品を開発し、シャーウッドとNew 2×4の2ブランドを展開していきます。

SEKISUI HOUSE U.S., Inc.の発足に合わせて開催した決起大会では、この3年間で2ブランド戦略の基盤を築き、その先の第8次中期経営計画で大きく飛躍していく。そのシナリオを全員で共有しました。

CEOメッセージ

私も決起大会に参加しましたが、そこで感じたのは、戸惑いではなく、2ブランドで全米をあっと驚かせようという強い意志でした。

その実現に向けて、まずは設計品質、施工品質、部材品質を米国で徹底していきます。なかでも施工品質は、ゲームチェンジャーとなるための一丁目一番地です。その品質を支える商品開発、価格戦略、用地取得、販売手法、人財育成まで一つひとつ磨き込んでいきます。

先行するシャーウッドのモデルホームに続き、2027年春にはNew 2×4として初めてとなるモデルホームをオープンする予定です。さらに2028年には、日本で培ってきた高耐久技術などを取り入れた次世代のモデルホームも計画しています。この2つのモデルホームの成功を足がかりに、積水ハウステクノロジーとその価値を米国市場へ広げていきます。

世界に届けたい、ここにしかない価値

私たちが事業を展開しているシドニーでも、その土地に合った商品が見えてきています。

シドニーには、強い日差しの中で光と影を使い分け、風を感じながら暮らす文化があります。南半球で日本と同じくらいの緯度にあるからか、その感性は、大きな樹の下にいるような心地よさを住まいに取り入れた木造戸建住宅シャーウッド「KOKAGE LOUNGE」の考え方とも通じるものがあります。

米国6つのリージョンそれぞれに最適な商品があるように、シドニーにもシドニーに合った価値があります。その土地に向き合い続けてきたからこそ生まれたこうした出会いもまた、私が海外事業において大切にしているplanned happenstance（計画された偶然）の一つなのかもしれません。

どの技術を、どの市場に、どのような形で届けるのか。私たちは今、本当の意味で積水ハウスらしい価値を提案していく段階に入っています。

描く未来へ、歩み続ける

未来はいつの時代も、誰かが信じることから始まります。積水ハウスグループもまた、住まいの可能性を信じ続けてきました。安心して暮らしていただきたい、快適に過ごしていただきたい。そんな想いから描いた未来を、一つひとつ形にしてきました。だから私は、積水ハウスグループには、今描いている未来の幸せも形にできると信じています。

では、そんな積水ハウスグループとは、どのような人の集団なのか。そう問われたら、私は、お客様の幸せを真剣に考え続ける人たちの集団だと答えます。

近年、私たちは、これから先も積水ハウスグループらしくあり続けるために、何を目指し、何を大切にするのかを改めて見つめ直してきました。そして、2024年にはありたい姿を示すSEKISUI HOUSE_SHIPを、2026年にはインテグリティ・コードを制定しました。私が考えるインテグリティとは、自分自身に誠実であろうとする高邁な倫理観です。

ありたい姿に高い倫理観が伴って初めて、真の積水ハウスらしさが生まれるのではないでしょうか。

未来は、ある日突然実現するものではありません。研究を続け、技を磨き、仲間と対話し、一歩ずつでも歩み続ける。そうした積み重ねが、夢物語と思われた未来を現実へと変えていくのです。

企業理念「人間愛」を守り続けながら、イノベーション＆コミュニケーションで描く未来へ。その歩みを続ける積水ハウスグループに、これからもどうぞご期待ください。



目次

Table of Contents

Introduction
01 理念体系
02 CEOメッセージ
08 目次
09 エグゼクティブサマリー
12 はじめに

01 Identity Value
14 創業ストーリー
15 企業理念
17 お客様ファーストのDNA
18 トピック｜理念の共有と浸透

02 Enduring Value
21 グローバルビジョン
23 住まいから創造する価値
27 未来への約束
28 価値創造のマテリアリティ
28 良質な住宅ストックの形成
30 持続可能な社会の実現
33 豊かな感性と幸せの創造
37 マテリアリティの再整理
39 ESG経営
43 対談｜価値をつくるESG経営

03 Core Competence
50 コアコンピタンス
53 技術力
55 施工力
58 顧客基盤
60 経営資本
61 トピック｜知的財産

04 Transformation
65 組織改革の歩み
69 積水ハウスらしさ
74 人財戦略
77 トピック｜幸せと価値創造

05 Next Stage
86 2026-2028 第7次中期経営計画
89 事業戦略
89 請負型ビジネス
92 ストック型ビジネス
95 開発型ビジネス
98 国際ビジネス
101 トピック｜SEKISUI HOUSE U.S.

06 Integrity as Foundation
106 財務資本戦略 副社長メッセージ
109 業績・財務分析
112 11ヵ年ハイライト（連結）
115 取締役会議長メッセージ
116 取締役会実効性評価
118 監査役会議長メッセージ
119 監査役会実効性評価
121 コーポレートガバナンス
131 リスクマネジメントの強化
132 コンプライアンスの推進
135 ステークホルダーエンゲージメント
138 取締役・社外取締役
139 監査役

Closing Notes
142 会社情報・株式情報
143 編集方針
144 編集後記

Storyline

描く未来へ、歩み続ける積水ハウスグループ

各章は独立してお読みいただけますが、6つの問いが一つのストーリーを紡いでいます。
各章末には、従業員一人ひとりが立ち止まり、考えるきっかけとなるメッセージも添えています。

積水ハウスはなぜ存在し、	01 Identity Value 守り続ける、積水ハウスの原点	守り続ける
どこへ向かうのか、	02 Enduring Value 果たし続ける、未来への約束	
そのために何を準備し、	03 Core Competence 進化し続ける、ここにしかない価値	変わり続ける
何を変えてきたのか、	04 Transformation 変わり続ける、積水ハウスグループ	
これからどんな戦略を描き、	05 Next Stage 新たな、中期経営計画	強くし続ける
どう実現していくのか。	06 Integrity as Foundation 揺るがない、積水ハウスの経営基盤	

表紙に込めた想い

一枚の水彩画に描いたのは、積水ハウスグループが約束する未来と、それを形にする人々の姿です。一人ひとりの想いが重なり、新たな価値が育まれていく願いを、この一枚に込めました。

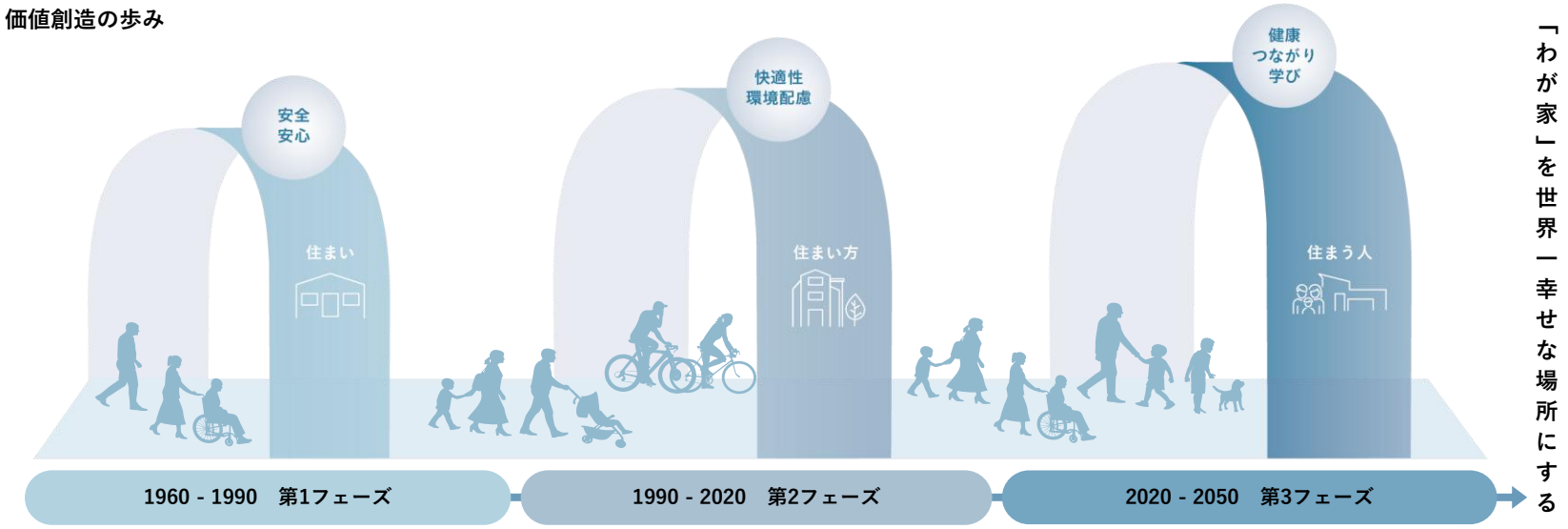
エグゼクティブサマリー

世界で最も多くの住まいを届けている積水ハウスグループ

274万戸を超える住まいを届けてきた積水ハウスグループの歩みは、3つのフェーズを経て発展してきました。1960年からの第1フェーズでは、住宅性能の向上により住まいの安全・安心を提供。1990年からの第2フェーズでは、先進的技術の開発により快適性や環境配慮を追求。2020年からの第3フェーズでは、“「わが家」を世界一幸せな場所にする”というグローバルビジョンのもと、健康・つながり・学びという人生100年時代の幸せにつながる価値の提供へと進化しています。

こうした取り組みの積み重ねにより、2025年度までの3ヵ年累計で売上高11兆3,637億円、営業利益9,437億円を達成し、2023-2025年度の第6次中期経営計画における当初の収益計画を大幅に上回りました。また、最終年度である2025年度には、過去最高の売上高・利益を達成しました。2026-2028年度の第7次中期経営計画では、さらに高い目標を掲げています。

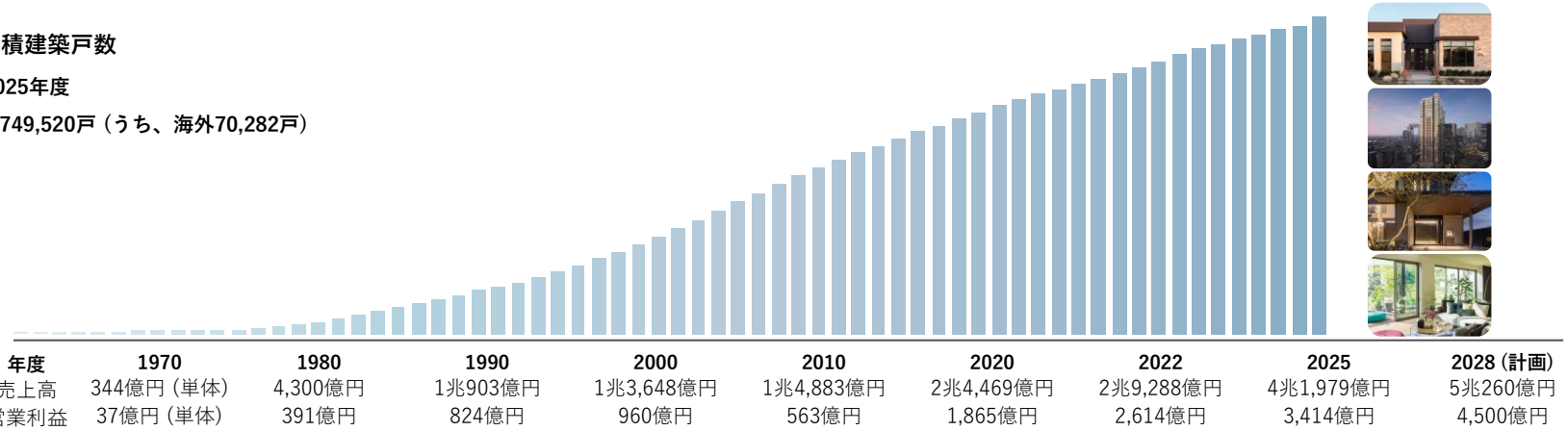
価値創造の歩み



累積建築戸数

2025年度

2,749,520戸（うち、海外70,282戸）



年度	1970	1980	1990	2000	2010	2020	2022	2025	2028（計画）
売上高	344億円（単体）	4,300億円	1兆903億円	1兆3,648億円	1兆4,883億円	2兆4,469億円	2兆9,288億円	4兆1,979億円	5兆260億円
営業利益	37億円（単体）	391億円	824億円	960億円	563億円	1,865億円	2,614億円	3,414億円	4,500億円

エグゼクティブサマリー

4つの事業ポートフォリオ

積水ハウスグループの事業は、4つの領域、9つのセグメントで構成されています。

請負型ビジネス　お客様が保有する土地に高付加価値な住宅や事業用建物を提供

ストック型ビジネス　質の高い賃貸住宅の管理や住宅リフォームを提供

開発型ビジネス　魅力的なエリアで住宅用地や高品質マンション・オフィスビルなどを提供

国際ビジネス　日本で培った品質と先端技術を活かし海外住宅市場を開拓し価値を提供

循環型ビジネスモデル

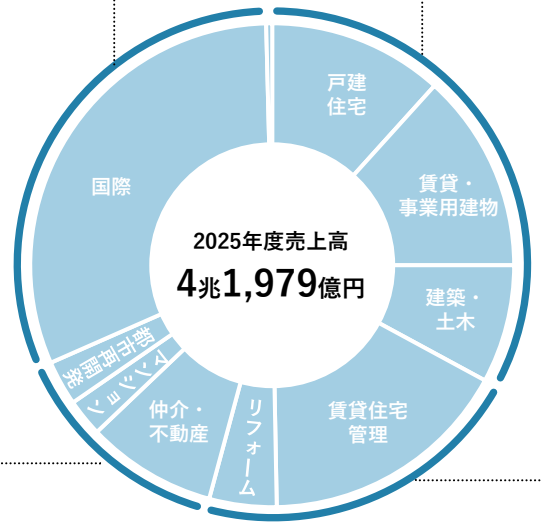
請負型ビジネスとストック型ビジネスは、投下資本を大きく必要としないアセットライトな収益基盤であり、双方が有機的に連動することで安定したキャッシュを創出しています。両ビジネスで創出したキャッシュを、投下資本を必要とする開発型ビジネスおよび国際ビジネスに厳選投資し、さらに大きなリターンを生み出す循環により、成長サイクルを確立しています。この循環型ビジネスモデルこそが、競争優位を支える強固な基盤であり、持続的な成長と長期的な企業価値創造を可能にしています。

国際ビジネス
- 売上高　1兆2,863億円
- 営業利益　391億円
- 売上高構成比　30.4%



開発型ビジネス
- 売上高　6,819億円
- 営業利益　949億円
- 売上高構成比　16.1%





＊売上高構成比の算定基礎に「消去または全社」は含まず

請負型ビジネス
- 売上高　1兆3,460億円
- 営業利益　1,579億円
- 売上高構成比　31.8%



ストック型ビジネス
- 売上高　9,005億円
- 営業利益　969億円
- 売上高構成比　21.3%





エグゼクティブサマリー

価値を紡ぎ、幸せをつくり、
未来を変えていく、積水ハウスグループ

積水ハウスグループが成長を重ねてきた背景には、変わることのない価値観と、社会の変化を見つめながら進化し続ける力があります。

そのすべての原点にあるのが、企業理念「人間愛」です。この理念を軸に、人と組織は幾度も挑戦を重ね、積水ハウスならではの強みやコアコンピタンスを育んできました。理念を体現する人と組織、事業を支える力、未来への約束。そのすべてが結びつくことで、価値を生み出し続ける原動力となっています。

“「わが家」を世界一幸せな場所にする”。このグローバルビジョンのもと、積水ハウスグループはこれからも、住まいと暮らしの未来に新たな価値を届けていきます。



はじめに

これまでの情報開示では、企業が社会に与えるネガティブインパクトをいかに抑えてきたか、その努力を伝えることに、どこか重きが置かれてきたように感じています。環境負荷の低減やリスク管理、社会からの要請への対応。どれも企業にとって欠かせない大切な責務であり、私たちも真摯に取り組んできました。

けれど、企業の価値は本当に、その時々の数値だけで語り尽くせるものでしょうか。積水ハウスグループは、長い年月をかけて、お客様や従業員、社会、そして未来の幸せにつながる価値を育んできました。すぐには見えないその価値も、日々の試行錯誤や決断の積み重ねから生まれています。

企業の存在意義とは、社会に価値を生み出し続けることだと、私たちは考えています。そして、企業として存在し続けているということは、それだけの時間をかけて多くの人々とともに価値を築いてきたということでもあるのだと思います。だからこそ、その歩みを紐解き、これまで育んできた価値と、これから生み出していく価値を、自分たちの言葉で伝えていきたい。私たちは、そう考えました。

「Value Report – Our Impact」には、そうした想いを込めています。本レポートを通じて、積水ハウスグループの歩みや考えに触れていただき、ともに未来の幸せを思い描くきっかけとなれば幸いです。

積水ハウス株式会社

レポート体系

2022年度より、統合報告書とサステナビリティレポートを融合した「Value Report」を発行しています。昨年度からは3つのレポートに再編し、歩み・取り組み・成果をより分かりやすくお伝えしています。本レポートとあわせてご覧いただければ幸いです。

Value Report – Our Impact

URL

価値創造の歩みやその全体像を、ストーリーとしてお伝えします。

ESG Fact Book

URL

ESGに関する取り組みの詳細と、その進捗をお伝えします。

ESG Data Book

URL 第三者保証取得

ESGに関するデータをまとめ、取り組みの進捗をお伝えします。



01 Identity Value

守り続ける、
積水ハウスの原点

About Sekisui House Group

もしも、積水ハウスがなかったら。
今では当たり前の住まいの風景も、
少し違っていたかもしれません。
1960年、人々の命と財産を守るために創業し、
住まいの役割を問い続けてきた積水ハウス。
私たちに何ができるのか。
どうすれば喜んでいただけるのか。
その問いの原点にあるのが、
企業理念「人間愛」です。

創業ストーリー

まだ、誰も見たことのない住まいを

1950年代後半、日本では深刻な住宅不足が続いていました。当時の家づくりは「木と紙と土」が中心で火災に弱く、安全な住まいが求められていました。海外誌で見たオールプラスチックハウスをきっかけに、燃えない住まいの可能性を探り始めます。議論と試作を重ね、4人の仲間が知恵を出し合いながら「鉄とアルミとプラスチック」の住まいを形にしていきました。

ここに、新しい暮らしをつくる

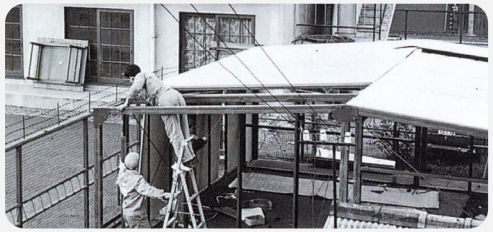
1960年8月1日。積水ハウスとして歩みをスタートしました。翌日、「ここに新しい暮らしをつくる」という決意を込めた新聞広告を掲載しました。翌1961年には「セキスイハウスB型」でゆとりある空間と自由設計を実現。品質確保のため自社生産に踏み出し、流通の最適化や直接販売へ転換。つくり方、運び方、届け方を見直しながら、住まいづくりそのものを進化させていきました。

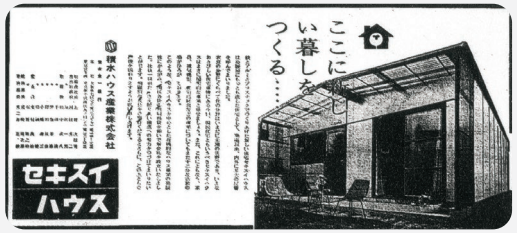
限りなき、チャレンジの日々

創業当初の従業員は34人。翌年には約60人が一つの事務所に集まり、声を掛け合いながら、住まいの開発に挑み続けました。見習う商品や追いつく相手もいない中、頼りになったのは、お互いの知恵と信頼でした。一人ひとりが考え、行動し、役割を越えて意見を出し合う。そうした積み重ねの中で、限界を決めずに挑み続ける姿勢が、積水ハウスの力となっていきました。

心を一つに、受け継がれる原点

その歩みを支えていたのは、技術だけではありませんでした。常識を覆す勇気、夢を追う情熱、お客様に誠実に向き合う姿勢。そして、相手を想い、社会の役に立ちたいという気持ちが、人と人とをつなぎ、会社、従業員、協力工事店が一つになって創業期を乗り越えてきたのです。「相手の幸せを願い、その喜びを我が喜びとする奉仕の心」。この想いは、今も私たちの原点として受け継がれています。

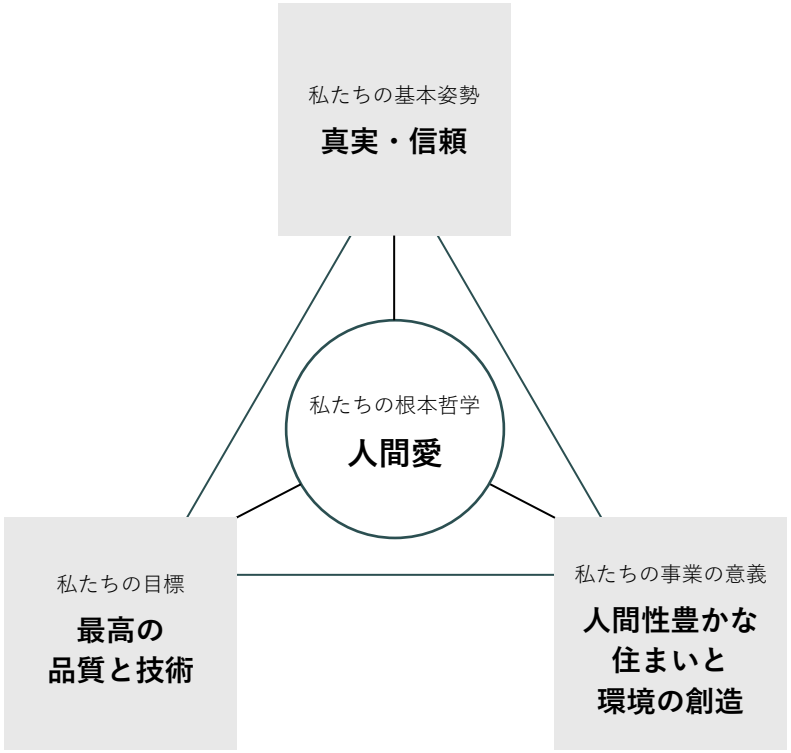








企業理念



人間愛
私たちの根本哲学

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

積水ハウスの原点には、企業理念の根本哲学である「人間愛」があります。人々の命と財産を守るために創業した戦後復興期の日本でも、グローバル企業として歩む現在においても、積水ハウスグループで働く従業員の共通言語として受け継がれ、実践されてきました。この企業理念は、時代が変わっても揺らぐことなく、経営や事業の方向性だけでなく、「何のために取り組むのか」「どの基準で判断するのか」という、あらゆる意思決定を導く「羅針盤」としての役割を果たしています。そして、この普遍的な価値観は、これからも見失うことなく、守り続けていきます。

企業理念

受け継がれる「人間愛」

「人間愛」は、私たちの日々の活動や判断の中に息づいています。たとえば、大きな自然災害の際、お客様から「この家に守られた」とのお声をいただくことがあります。それは技術の力だけではなく、一邸一邸に丁寧に向き合い続けてきた積み重ねがあってこそ生まれるものだと考えています。そして、災害が過ぎ去ったあとには、従業員や協力工事店組織である「積水ハウス会」の職人たちが、「あのお客様は大丈夫だろうか」「今できることは何か」と考え、自ら動き始めます。いち早く被災地へ駆けつけ、安否を確認し、必要な物資を届け、少しでも早く日常を取り戻せるよう行動します。その根底にあるのは、お客様の人生に寄り添い、幸せを願う想いです。こうした行動は特別なものではなく、日々の仕事の中で培われた価値観が、そのまま表れているものだと私たちは考えています。「人間愛」は言葉として存在するだけでなく、行動として受け継がれているのです。

企業理念の浸透

積水ハウスグループの特徴は、この理念が日常の中で共有されている点にあります。私たちには体系的な理念教育プログラムはありません。その代わり、経営層や職責者が率先して理念に基づく意思決定を行い、その背景や考えを語り続けています。現場では、「それは人間愛の実践だね」「少し人間愛が足りないかもしれない」といった言葉が自然に交わされます。「なぜ行うのか」という問いに対しても、「人間愛だから」という考え方から出発することも少なくありません。理念は日々の判断や対話の中で確かめられ、磨かれていくものです。その積み重ねが、一人ひとりの行動の基準となり、組織の文化を形づくっています。また、毎年匿名で実施しているガバナンス意識調査を通じて、理念の理解や実践状況を継続的に確認しています。長い年月をかけて受け継がれてきた理念は行動として表れ、積水ハウスグループならではの価値創造につながっています。

私にとっての、「人間愛」の実践



違いを感じたら
間違いではなく
気づきと考える



相手を思いやり
互いに
尊重し合うこと



早い連絡や報告を
積み重ね
信頼を築きます



愛着を育み
幸せを実現する
ものづくり



誠実な対話で
人とのつながりを
大切にする



お話に耳を傾けて
お客様に寄り添って
仕事をする



感性を大切に
心を込めて
幸せを届けること

「人間愛」への理解と行動



2024年 83.75% 2025年 85.79%

「人間愛」を理解し、
行動していると回答した従業員

ガバナンス意識調査：積水ハウス株式会社および国内グループ各社（鴻池組グループ除く）

お客様ファーストのDNA

徹底した、お客様ファーストのDNA

なぜ積水ハウスグループは、ここまでお客様ファーストを徹底するのか―そうした問いをいただくことがあります。その答えは、私たちの原点にあります。積水ハウスは、人々の命と財産を守るという使命のもとに生まれました。そして創業以来、一邸一邸の想いに応える住まいづくりを続け、戸建住宅の約98%が注文住宅です。お客様と向き合い、時間をかけて対話を重ね、暮らしや将来のあり方まで共有しながら、世界に一つだけの住まいをともに創り上げていく―このプロセスそのものが、お客様ファーストという価値観を育んできました。さらに、住まいづくりは建てて終わりではありません。入居後のメンテナンスや暮らしの変化にも寄り添い続けることで、お客様との関係は長く続いていきます。そうした積み重ねが信頼となり、私たちのお客様ファーストをより確かなものにしています。

文化として根付く、お客様ファースト

世界に一つだけの幸せな住まいづくり。その過程で多くの時間をお客様とともに過ごすからこそ、お引渡し後の暮らしにも自然と心が向きます。「思い描いていた日々を過ごされているだろうか」と気にかけ、住まいを訪ね、より良い技術やサービスにつなげていく。そうした積み重ねの中で、お客様との関係はさらに深まっていきます。こうした行動は、特別な指示から生まれるものではなく、お客様の人生に関わっているという実感が従業員一人ひとりの判断基準となっていることの表れです。だからこそ、お客様ファーストを大切にする人が自然と集まり、その姿勢が世代を超えて受け継がれていきます。お客様の幸せを起点に考えることで、新たな価値を創造してきた積水ハウスグループは、これからもその想いを変えることなく、お客様に寄り添い続けていきます。

私にとっての、お客様ファーストのDNA



わくわく♪を共有し
夢に寄り添う
家づくり



みどりや樹々で
美しさと愉しみを
住まいに添えたい



お客様の住まいを
預かる者としての
当事者意識



住まいの先にある
暮らしに
向き合うこと



「家具選びにも
ストーリーを」
がモットーです



「私と出会って
よかった」と思い
続けてもらえること



お客様の
暮らしや想いを
最優先に考える姿勢



相手の想いを
理解し
行動で示すこと



科学的エビデンス
から最高の
品質を追究する

トピック｜理念の共有と浸透

グループに広がる、理念の共有

2025年、積水ハウスの創業の精神が最もよく分かる「30年史」を再編集し、グループ会社を含む全従業員へ届けました。お客様の幸せを願い、仲間とともに試行錯誤や改革を重ねてきた先人たちの想いに少しでも触れてほしい―その想いから、グループ会社の仲間たちとの対話を通じて、理念や歩み、価値観の共有を広げています。





鴻池組の歴史に積水ハウスの価値観が重なることで、これまでにない新たなイノベーションが生まれるのではないかと期待しています。世代や職種を超え、互いの違いさえ楽しめるような対話の場をこれからも生み出していきたいと考えています。

―― 株式会社鴻池組



アイダと積水ハウスが、同じベクトルで取り組むことで、1+1が3にも4にもなる可能性を感じています。仲間と意見を交わし、学びを共有し合う中で、日々の業務がお客様の幸せや、世界一幸せな場所の実現につながるという意識がより深まっています。

―― 株式会社アイダ



マルホンでは、次世代を担うメンバーによる全社横断型の「イノベーション会議」を実施し、グループ討議を通じてお互いへの理解を深めています。また、そこから生まれたアクションを全社会議でも発表・議論し、実践へとつなげています。

―― 株式会社マルホン

グローバルに広がる、理念の理解と共感

積水ハウスグループでは、日々の実践や対話を通じて理念を共有することを大切にしています。海外グループ会社においても、理念を一方向に伝えるのではなく、日常の業務やお客様への向き合い方、従業員同士の対話を通じて、理念の理解と共感を深めています。2025年度は、経営層に加え、技術や組織文化を担う責任者層へと広がり、立場を超えた対話がより一層推進しました。こうした積み重ねが、国や地域を越えて、それぞれの歩みを尊重しながらも、積水ハウスグループらしさへとつながっています。

日々の実践と対話の中で、深まる共感

海外グループ会社との対話は、対面でも積極的に行っています。日本本社から社外取締役を含む経営幹部が現地を訪問する一方、海外グループ会社からも経営トップが毎年来日。支店長クラスの幹部を対象とした日本での研修も行い、2025年以降、複数回にわたり計80人を超える幹部が来日しました。

こうした機会を通じて、企業理念だけでなく当社のブランド・技術・品質に関する考え方を共有し、ディスカッションを重ね、相互理解の促進に努めています。また、来日した幹部を起点に、現場への理念や価値観の浸透も図っています。

当社グループの住宅展示場や施設では、現場環境から従業員一人ひとりの行動まで、お客様に心から満足いただくための、きめ細やかな配慮や工夫が行き届いています。こうした姿に、海外グループ会社の従業員からは、「人間愛」やお客様ファーストが行動に表れていることへの共感が広がっています。

これからも、グローバル対話を重ねていく

積水ハウスグループにとって理念は、特別な場だけで学ぶものではなく、日々の対話や業務を通じて自然に育まれるものです。そのあり方は、グローバルでも変わりません。

理念を一律にそろえるのではなく、その背景にある価値観や想いをともに理解し、それぞれの現場での実践につなげる。こうした対話と実践の積み重ねが、グループの一体感と持続的な価値創造を支えています。今後も、海外グループ会社との対話を重ね、理念への理解と共感を育んでいきます。

01 Identity Value

Summary | 守り続ける「人間愛」

住まいの役割を問い続けながら、
積水ハウスは、時代とともに
住まいの価値を広げてきました。
その歩みの原点にあるのが、
相手の幸せを願い、
その喜びを我が喜びとする
「人間愛」です。
時代が変わっても、この想いを胸に、
私たちは住まいの可能性を広げ続けていきます。

Reflection | 私たちの「人間愛」

誰かのために考えること。
相手の立場になってみること。
その小さな積み重ねが、
誰かの喜びにつながっていく。
幸せを願う気持ちを、行動に変える。
それが、私たちの「人間愛」です。



02 Enduring Value

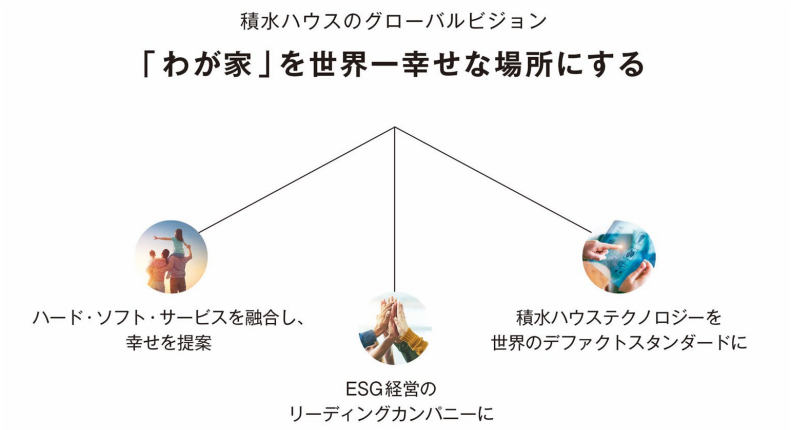
果たし続ける、
未来への約束

Our Commitment to the Future

2050年。
夢中になれることがある。
新しい体験に心が躍る。
自分らしく生きている。
ここに描いたのは、
住まいが、よりアクティブな存在として、
一人ひとりの幸せを育む未来です。
その幸せを社会へ、未来へとつないでいく。
「わが家」を世界一幸せな場所にする。
それが、私たちのグローバルビジョンです。



グローバルビジョン



グローバルビジョンへ込めた想い

誰もが願う幸せ、そのかたちは一人ひとり違っています。
時代の変化とともに、そのありかたも変わってゆきます。
積水ハウスは、感じる心と技術の力で、そのひとにとって
いちばんの「幸せな場所」となる「わが家」をつくります。
私たちがつくるのは、住まいの「空間」だけではありません。
そこにある「暮らし」の、やすらぎや、たのしさや、すこやかさ。
ひとの絆や、安心の守り、未来への希望など、すべての大切なこと。
どんなときも、どこにいても、帰ることがよろこびとなるような、
かけがえのない、世界に一つだけの「わが家」です。

「わが家」を世界一幸せな場所にする

一人ひとりの幸せを、かたちにする未来

私たちが描く未来は、誰もが幸せに暮らせている日常。愉しいと感じる瞬間、美しいと感じる時、幸せが訪れる時間は一人ひとり異なります。だからこそ、一人ひとりが描く幸せのありかたまでつくりたい。グローバルビジョンには、こうした積水ハウスグループの想いが込められています。

これからの時代、大切な価値は、目に見えるものから、日々の中で感じるものへと移っていきます。そうした中で、私たちはどのような幸せをつくり、広げていくのか。グローバルビジョンは、その方向性を示しています。

グローバルビジョンと
3つのサブビジョン

サブビジョンの着実な実現が、グローバルビジョンの達成へとつながっていきます。

ハード・ソフト・サービスを
融合し、幸せを提案



創業の使命である命と財産を守る住まい（ハード）、暮らし方の提案（ソフト）、暮らしを支えるサービスを融合し、新たな価値を創造します。

P.23 住まいから創造する価値

ESG経営の
リーディングカンパニーに



事業活動を通じて社会に貢献する新たな価値を創造し続けることで、社会の持続可能性と企業の持続的成長を実現します。

P.39 ESG経営

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



創業以来築き上げてきた高品質な積水ハウステクノロジーを世界へ移植することで、各地域に根差した新たな価値の提供を目指します。

P.98 国際ビジネス

グローバルビジョン

人生100年時代の幸せを、住まいから

人生100年時代を迎えるこれからの社会。金融資産や不動産といった有形資産だけでなく、心の豊かさや時間の過ごし方といった無形資産が、より大切になっていきます。100年という長い時間を幸せに暮らし続けるために、私たちが導き出したのは、「健康」「つながり」「学び」という3つの価値です。

住まいが人の健康をそっと支え、日々の変化に寄り添う。家族や友人たちとのあたたかなつながりを育み、心を通わせる時間を重ねていく。そして、経験や学びを広げながら、一人ひとりの世界を豊かにしていく。そのとき「わが家」は、帰るだけの場所ではなく、幸せをつくり出す場所へと変わっていくのです。

つくりたいのは、家だけではない

朝、目覚めると、住まいがさりげなく体の変化に気づき、その日の自分にやさしく寄り添ってくれる。遠く離れて暮らす家族とも自然につながり、空間を超えて互いの存在を感じられる距離感の中で、同じ時間を分かち合う。休日には、世界中の文化や芸術に触れる体験が、住まいの中からひらいていく。見たことのない景色との出会いが日常に溶け込み、新しい発見や感動が積み重なって、豊かな感性へとつながっていく。

一人ひとりの中にある幸せが、気づかぬうちに引き出され、広がっていく風景。住まいが幸せをつくり出す日常を、2050年の「当たり前」にしていくこと。それが私たちの描く未来です。

描く未来へ、歩み続ける積水ハウスグループ

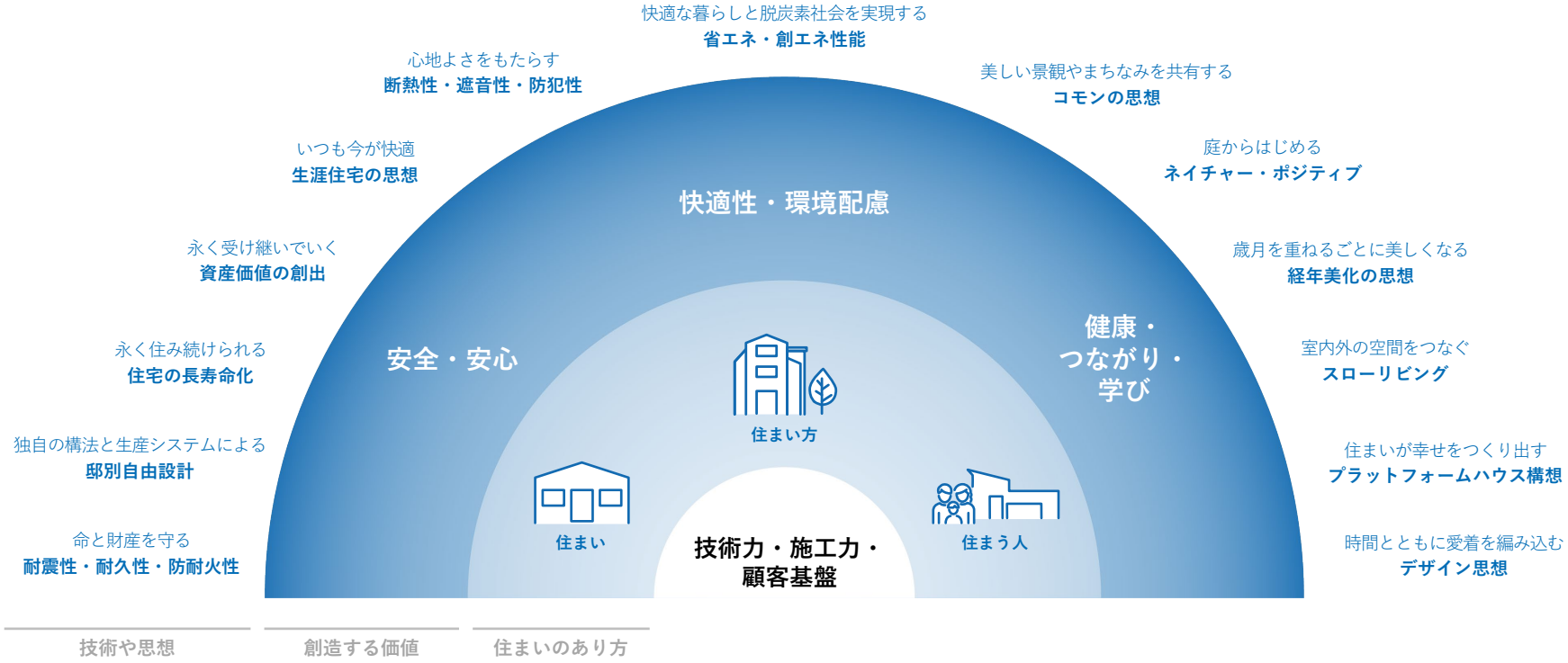
住まいづくりを通じて、新たな価値を創造する使命のもと誕生した積水ハウスは、技術革新や研究開発を積み重ね、創造と挑戦を繰り返しながら、常に新たな時代を切り拓いてきました。その歩みは、住まいという生活の拠点を超え、住まい方という文化や、住まう人の未来へと広がっています。

美しい住まいやまちなみを未来へ継承していく私たちは、そこに暮らす人々にも幸せであり続けてほしいと願っています。だからこそ、これからの社会に求められる価値を自ら描き、かたちにしていく。まだ誰も見たことのない未来の実現に向けて、私たち積水ハウスグループは、歩み続けていきます。



住まいから創造する価値

積水ハウスグループの価値創造は、住まいのあり方を創造することから始まります。創業以来、人々の命と財産を守ることを使命としてきた第1フェーズ。快適性や環境への配慮を追求してきた第2フェーズ。そして現在、2020年から始まった第3フェーズでは、これまでの価値を広げながら、健康・つながり・学びという新たな価値を加え、人生100年時代の幸せづくりに取り組んでいます。



安全
地震や火災に強く
命を守る住まい

安心
変化に寄り添い
資産を守る住まい

快適性
一年中心地よく
快適な住まい

環境配慮
人にも地球にも
やさしい住まい

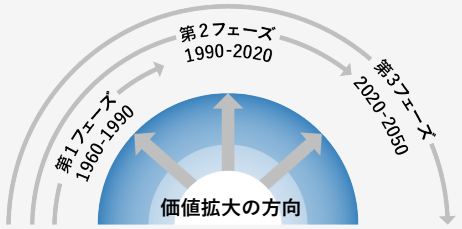
健康
心身を健やかに
保ち続ける住まい

つながり
あたたかな時間が
育まれる住まい

学び
感性を育み
経験が深まる住まい

イメージ図が表すもの

コアコンピタンスである技術力・施工力・顧客基盤を活かし、さまざまな技術や思想を生み出すことで、住まいのあり方を切り拓く積水ハウスグループの歩みと、価値拡大の方向性を表しています。



住まいから創造する価値

幸せをかたちにする、イノベーション

「わが家」を世界一幸せな場所にする。それは、誰もが容易に実現できるものではありません。グローバルビジョンを現実の未来として実現していくために、私たちはその具体化の一つとして、ハード・ソフト・サービスの融合を掲げています。

住宅品質（ハード）を追求してきた積水ハウスグループは、住まい方の提案（ソフト）を重ね、さらに暮らしを支えるサービスを組み合わせることで、新たな価値創造を実現していきます。



住宅性能の向上｜第1フェーズ



1961 生産拠点開設 滋賀工場



1962 邸別自由設計の思想確立



1964 直接販売・責任施工確立



1973 基礎工事専門会社設立



1987 カスタマーズセンター設立

先進的技術の開発｜第2フェーズ



1990 総合住宅研究所開設



1999 「環境未来計画」発表



2003 資源循環センター稼働



2009 グリーンファースト戦略



2018 住生活研究所*開設
* 現しあわせ住まい研究所

高付加価値の提供｜第3フェーズ



2019 プラットフォームハウス構想



2020 在宅時急性疾患早期対応ネットワーク実証実験開始

住まいから創造する価値

幸せを育む、住まいの進化

積水ハウスグループの住まいは、時代ごとに求められる役割に向き合いながら進化を重ねてきました。安全・安心を支えることから始まり、快適性や環境への配慮へと広がり、そして今、人生100年時代における幸せを育む住まいへ。その歩みの一つひとつが、次の時代の住まいの基準をつくってきました。そんな積水ハウスグループの住まいは、これからも社会の変化に寄り添いながら、進化し続けていきます。

2020-2050年 **第3フェーズ｜健康・つながり・学び**　住まいが健康を守り、つながりを深め、学びを支える、人生100年時代の幸せにつながる住まいづくりに取り組んでいます。



2020
勾配天井と軒下を活かした樹下のような豊かな空間をつくり、まちなみに調和する切妻屋根の木造住宅を実現





2021
外出先から家族と住まいを見守れる、間取り連動のスマートホームで、設備の遠隔操作や状態確認ができる暮らしを提案





2023
感性を映し出す設計提案と、心地よさやまちなみと調和するエクステリアで、時間とともに愛着が深まる住まいを提案





2024
米国初のシャーウッドコミュニティは独自構法の安全性・快適性・美しいデザインが評価され住宅業界で多数の賞を獲得

1990-2020年 **第2フェーズ｜快適性・環境配慮**　豊かさを再定義する時代を迎える中、自然と共生しながら、エネルギー効率の高い住まいや快適な居住空間を実現してきました。



1995
シャーウッド構法の新たな木造住宅シリーズを開発



1996
複層ガラス標準採用で断熱・遮熱性を向上した暮らしを提案



1997
強度と設計自由度の高い新構法で3階建て住宅を実現



1998
陶器瓦屋根とダインコンクリート外壁で住み継げる家を実現



2000
屋根一体型太陽光発電で景観・快適性・自然との共生を実現



2007
制震システムシーカス標準搭載の鉄骨住宅で耐震性を向上



2013
省エネ仕様と創エネ設備でエネルギー収支ゼロを実現



2018
高断熱・耐震性を備えた大空間リビングと軒下空間を実現

1960-1990年 **第1フェーズ｜安全・安心**　住宅は木造が常識の時代に、人々の命と財産を守る高品質な住まいを安定的に供給する体制を築き、多くの人々の暮らしを支えてきました。



1960
洋風キッチンやダイニングルームを備えた暮らしを拓く



1961
メーターモジュールとアルミサッシ窓で広い空間を叶える



1962
強度を保ち設計自由度の高い2階建て住宅を実現



1978
屋根勾配を活かし屋根裏部屋グルニエのある住宅を叶える



1981
棟飾り付き屋根で若年向け洋風モダンな住まいを実現



1984
強度と耐久性の高いダインコンクリート外壁を採用



1986
ルーフバルコニーと屋根上バルコニーで新たな空間を提案

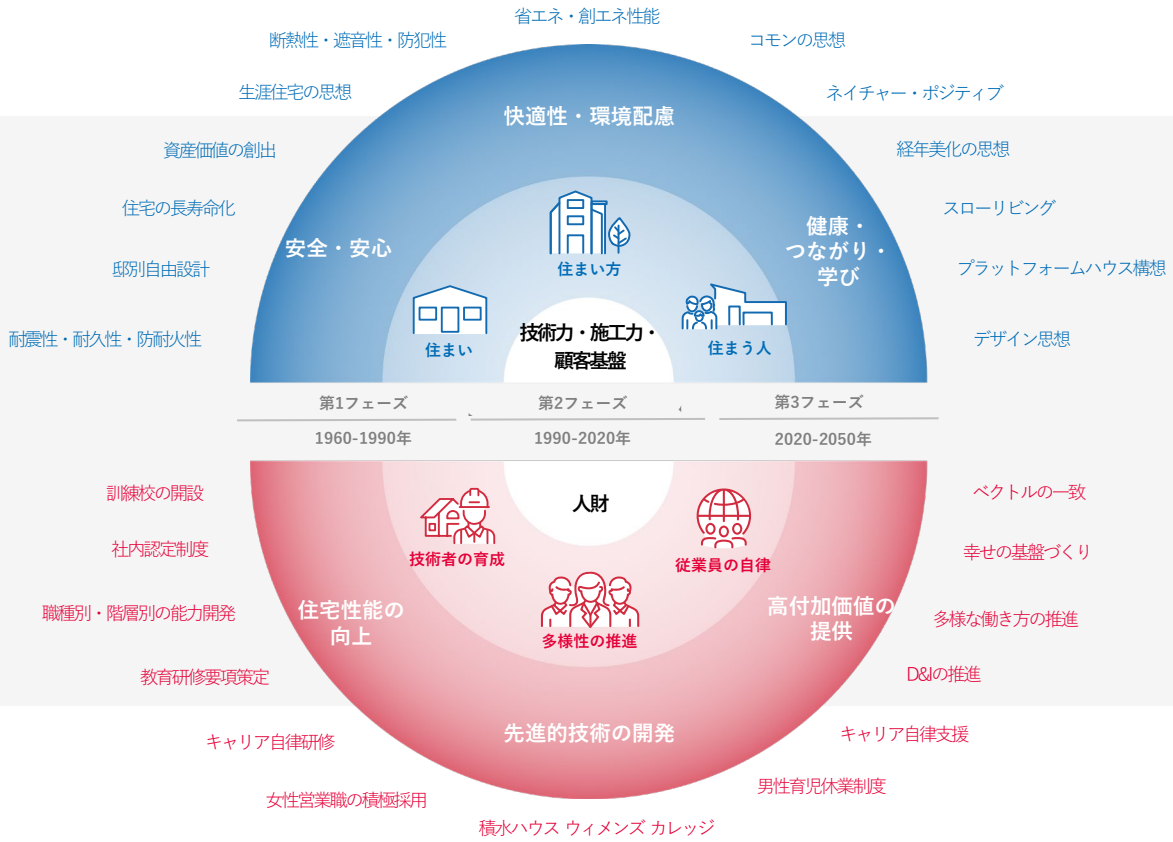


1987
ダインコンクリート最高級住宅がグッドデザイン賞を初受賞

住まいから創造する価値

未来へつながる価値創造の歩み

積水ハウスグループの価値創造は、事業の進化と、それを支える人と組織の変革が一体となって重なり合いながら育まれてきました。3つのフェーズを通じて積み重ねられてきた取り組みは、それぞれの時代における価値として結実するとともに、超長期にわたり果たすべき使命としてのマテリアリティと未来への約束へとつながっています。



第1フェーズ｜安全・安心
人の命と財産を守るため、住宅の基本性能を向上する革新的な技術開発と技術人財の育成に注力しました。



第2フェーズ｜快適性・環境配慮
気候変動が顕在化する中、先進的技術の開発につながる多様な人財の活躍推進に注力しました。



第3フェーズ｜健康・つながり・学び
幸せにつながる高付加価値の提供に向け、従業員の自律を起点としたイノベーション創出に注力しています。



未来への約束

超長期にわたり、果たす未来への約束

未来に何を残すことができるのか。企業の存在意義とは、この問いに向き合い、その答えを具体的なかたちとして実現し続けることにあると考えています。新たな価値を創造し続けてきた積水ハウスグループの歩みの中で育まれてきたもの。それは、美しく良質な住宅ストックを形成する「クオリティ・ファースト」、豊かな地球環境を守る「グリーン・ファースト」、そして子どもたちの豊かな感性を育む「キッズ・ファースト」です。これらは、私たちが果たし続けていく未来への約束です。

未来への約束をかたちにする、価値創造のマテリアリティ

こうした未来への約束を実現するため、私たちはマテリアリティを定めています。積水ハウスグループにとってのマテリアリティは、一過性の目標ではなく、価値創造の方向性を示すものです。創業以来培ってきた技術や知見、事業の歩みは、これらのマテリアリティを通じて具体化され、あらゆる事業活動が未来への約束と深く結びついています。すなわち、私たちの歩みそのものが、マテリアリティを起点に価値を創出し、未来への約束をかたちにしています。

積水ハウスグループの歩みが実現する、マテリアリティと未来への約束



価値創造のマテリアリティ｜良質な住宅ストックの形成



積水ハウスの歩み

高品質で長寿命な住宅提供を通じて住まいの価値を高め、業界の先駆けとしてストック型社会の基盤を築いてきました。現在は、リノベーション事業や共同建築事業を強化するとともに、スマートホーム技術や感性技術を取り入れ、より価値ある住まいづくりを推進しています。

マテリアリティ特定の背景

自然災害の多い日本では、耐震・断熱性能不足や老朽住宅が大きな課題です。海外でも住宅不足が進み、安全で価値を保つ住まいの確保が求められています。良質な住宅ストックの形成により、暮らしの質向上と資産価値の創出、地域と地球環境への貢献を目指しています。

重点方針

時代や地域の特性に対応した住宅の供給と維持管理を進化させ、住まいの長寿命化と資産価値向上を実現します。

積水ハウスの歩みと重点テーマ

安全・安心・快適性


1973 基礎工事専門会社設立


1967 地盤状況の事前調査


1979 実大振動実験


1992 1660基礎開発


2003 免震住宅


2007 制震構造シーカス


2021 PLATFORM HOUSE touch


2023 SI事業

資産価値の向上


1976 賃貸住宅経営サポート


1984 ダインコンクリート外壁材


2000 賃貸住宅シャーメゾン


2001 陶版外壁ベルバーン


2005 経年美化のまちづくり


2009 海外でのまちづくり


2024 米国での分譲地開発

住宅の長寿命化

1982 10年長期保証制度

1985 オーナー様訪問開始


1987 カスタマーズセンター

1999 永年保証制度「ユートラスシステム」

2000 20年長期保証制度

2002 リフォーム営業所

2004 積水ハウスリフォーム


2020 カスタマーズセンターオーナーデスク


2025 積水ハウスサポートプラス

価値を紡ぎ、

進化する安全・安心の住まい
- 技術革新・品質競争力強化
- 先進技術導入による新たな価値創出

価値が続く住まいの創出
- 設計力や技術力の強化
- 高品質住宅の供給による信頼の向上

長く選ばれる住まいづくり
- 性能向上で住宅価値の強化
- リフォーム・リノベーション事業拡大

幸せをつくり、

安心が支える豊かな暮らし
- 災害に強い住まいでの安心
- 環境に配慮した住環境による暮らしの質向上

住まいが支える豊かな人生
- 価値が続く住まいの安心
- 美しいデザインと品質で住まいへの愛着を育む

世代を超えて続く幸せ
- 思い出と価値の継承
- 永く住み続けられる住環境で安心を提供

未来を変えていく

災害に強い社会の実現
- 防災・減災に優れた住まい
- 安全性の高い住宅供給で社会のレジリエンス向上

価値が循環する住宅市場
- 住宅価値が地域の魅力拡大
- 価値の高い住宅ストックによる持続可能な社会の実現

循環する住まいの社会
- 資源消費の抑制
- 住み継がれる住宅ストックで循環型社会に貢献

価値創造のマテリアリティ｜良質な住宅ストックの形成

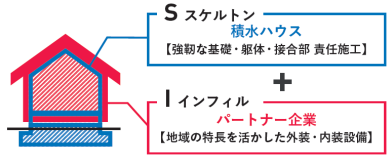
積水ハウスがつくる、地震に強い家

新耐震基準を満たさない日本の住宅約840万戸のうち、約500万戸は深刻な耐震性不足が懸念されています。積水ハウスは、これまでの大地震で全壊・半壊ゼロ*を維持しています。その要因の一つが、基礎と柱を直接緊結する独自技術「基礎ダイレクトジョイント」です。揺れの方向を問わず建物全体の強度を保ち、柱の抜けや外れを防ぎます。日本に良質な木造住宅を提供したいという想いのもと、この技術に基づく構造躯体をパートナー企業へ提供し、共同で推進する「SI事業」を2023年9月に開始しました。

＊地盤移動や津波によるものは除く

快適さと安心、どちらも叶える住まい

「SI事業」では、住宅の耐震性を支えるスケルトン部分を積水ハウスが設計し、積水ハウス建設が施工します。インフィル部分はパートナー企業が担い、積水ハウスの耐震技術・施工力と、地域に根差した提案力・販売力を融合した住まいづくりを実現します。それにより、パートナー企業とともに、快適な住み心地と安心を兼ね備えた住まいを届けていきます。



＊積水ハウスとパートナー企業の役割分担は、地域によって異なる場合があります。

地震に強い日本を、住まいから

2023年9月の「SI事業」開始以降、良質な住宅ストックの形成に向けて志をともにするパートナー企業は、2026年6月時点で9社となり、北海道から九州まで幅広い地域で、安全・安心な木造住宅を提供できる体制を整えています。今後も、全国のパートナー企業との連携を深め、良質な木造住宅の普及を通じて、地域社会の安心と未来の幸せに貢献していきます。



積水ハウス｜耐震性に優れた安全・安心を提供

パートナー企業｜より快適な住み心地を提供

良い技術は、もっと社会に広げたい



積水ハウス
戸建事業戦略部
SI戦略室長
上野 浩司

積水ハウスには、創業以来培ってきた耐震技術や施工技術があります。それらを自社だけにとどめるのではなく、社会全体の価値として広げ、日本全体の住宅品質向上につなげることも私たちの役割だと考えています。「SI事業」は、そうした想いから生まれました。現在は耐震性能に加え、大空間や大開口など、新たな価値の提供にも取り組んでいます。パートナー企業の皆様と技術や知見を共有しながら住まいの可能性を広げ、良質な住宅ストックの形成に貢献していきます。

SI-COLLABORATION　建築実例・お客様の声

共同建築事業「SI事業」が創造する価値

Drive Positive Impact｜価値を紡ぎ

1973
基礎工事専門会社「積和工事」を設立し責任施工体制を強化

1974
責任施工を果たすため均質で強固な一体打ち基礎工法を開発

1979
住宅業界初の実大振動実験により当社住宅の耐震性を実証

2004
地震力を基礎に直接伝える「基礎ダイレクトジョイント」を開発

2022
木造住宅「シャーウッド」で耐震性の高い住宅を普及

Create Happiness｜幸せをつくり

2023「SI事業」開始
- 独自耐震技術と高精度な施工による貢献
- パートナー企業との連携・共創強化
- 施工力不足の解消に寄与
- 許容応力度設計による構造計算提供

パートナー企業との連携
- 北海道から九州までの供給体制構築
- 戸建住宅の耐震性不足解消に貢献
- 快適な住み心地と地震への安心を実現する住まいの普及

Transform Society｜未来を変えていく

日本により多くの安全な木造住宅を
- 安全・安心な住まいの提供
- 住宅の耐震性能向上
- 資産価値の向上
- 良質な住宅ストックの形成

価値創造のマテリアリティ｜持続可能な社会の実現



積水ハウスの歩み

環境と共生する住宅・まちづくりを目指し、国の基準に先駆けて環境課題に取り組み、大規模開発プロジェクトにもまちづくりの思想を取り入れてきました。現在は、ZEHの普及促進や事業活動の脱炭素化など環境負荷低減を実現する、さらなる技術開発を進めています。

マテリアリティ特定の背景

気候変動の深刻化や資源循環の停滞の中、自然資本に依存する企業にとって生物多様性保全は事業継続に不可欠な使命です。住宅分野での省エネや循環型社会への移行を技術開発で推進し、環境価値の高い住まいを提供することで持続可能な未来の実現に貢献します。

重点方針

人・まち・地球の調和を目指し、サプライチェーンを含めた事業活動を通じて持続可能な社会の実現に取り組みます。

積水ハウスの歩みと重点テーマ

脱炭素化



1996
高性能遮熱断熱複層ガラス



1999
環境未来計画



2003
瓦一体型太陽光発電システム



2013
「グリーンファースト ゼロ (ZEH)」



2020
集合住宅シャーメゾンZEH



2021
「積水ハウスオーナーでんき」

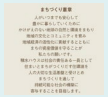
生物多様性保全



1977
コモン (Common) の思想



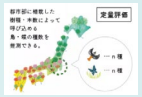
2001
「5本の樹」計画開始



2005
まちづくり憲章制定



2010
シャーメゾンガーデンズ



2021
「ネイチャー・ポジティブ方法論」



2024
生物多様性と健康に関する共同研究開始

資源循環



2002
工場ゼロエミッション開始



2003
資源循環センター



2004
廃棄物処理「広域認定制度」認定取得



2007
ICタグ活用廃棄物実測システム



2017
廃棄物回収電子処理システム



2024
循環する家 (House to House) PJ発表

	価値を紡ぎ、	幸せをつくり、	未来を変えていく
脱炭素化	**脱炭素を牽引する住まいの進化** • 技術開発で新たな価値創出 • 省エネ・高断熱住宅の普及で環境性能を強化	**環境と調和する快適な暮らし** • 環境負荷の少ない暮らし • 省エネ性能の向上で快適性と経済性を両立	**脱炭素社会の実現** • 家庭部門の脱炭素化加速 • 住宅の省エネ化を通じてCO_2排出削減に貢献
生物多様性保全	**自然と共生する住まいの価値** • 緑化・植栽で新たな価値創出 • 持続可能な木材調達で資源価値を向上	**自然とともに生きる暮らし** • 暮らしの質を高める • 緑豊かな環境で心の豊かさや安らぎを提供	**生物多様性が守られる社会** • 自然と共生する社会の実現 • 森林保全や都市緑化で生態系の回復に貢献
資源循環	**循環を生む住まいの進化** • 循環型ビジネスモデル構築 • 廃棄物削減とリサイクル高度化で資源効率を向上	**環境に良い持続可能な暮らし** • 資源を無駄にしない安心 • 環境配慮が日常に根付く豊かな暮らし	**循環型社会の実現** • 環境負荷低減への貢献 • 資源の効率的利用・廃棄物削減を推進

価値創造のマテリアリティ｜持続可能な社会の実現

グリーン・ファースト

積水ハウスの考えるグリーン・ファーストとは、自然との調和を大切にしながら、快適な暮らしと環境への配慮を両立する住まいづくりを目指す取り組みです。私たちは、事業活動を通じて、断熱性能の向上や省エネルギー化といった技術革新を重ねながら、お客様とともにその意義を共有し、豊かな地球環境に寄与する住環境の実現を進めてきました。

自然との共生と生物多様性保全

お客様のご協力のもと進めてきた取り組みの一つに、「5本の樹」計画があります。地域の気候や風土に適した在来樹種を用いた庭づくりを行うことで、これまでに多くの樹木が植えられ、生物多様性保全への貢献というかたちでその成果が広がっています。さらにこの取り組みは、海外の住宅開発にもその思想が共有され、自然と人が共生する持続可能なまちづくりへとつながっています。

積水ハウスグループの「5本の樹」計画が創造する価値

2001
「5本の樹」計画開始
地域の在来樹種を中心とした庭づくり「5本の樹」計画を開始。「3本は鳥のために、2本は蝶のために」という想いを込め、都市の生態系保全の推進を開始しました。
↗ 「5本の樹」計画

2021
都市に広がる生物多様性保全
累積植栽本数は1,700万本*を突破。生物多様性ビッグデータを用いた分析で、都市部の在来種数や飛来する鳥・蝶の種数増加を定量的に証明しました。
＊ 2025年度末時点 2,143万本
↗ 生物多様性の定量評価

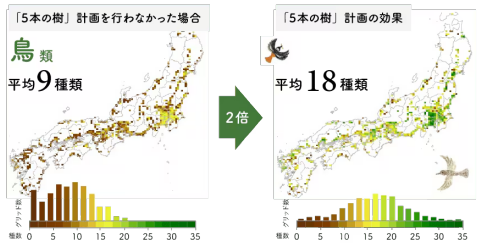
2021
社会と共有する方法論
都市の生物多様性を評価する「ネイチャー・ポジティブ方法論」を公開。活動成果を可視化し、財務価値化への道を拓くことで、社会全体での保全活動を促進しています。
↗ ネイチャー・ポジティブ方法論

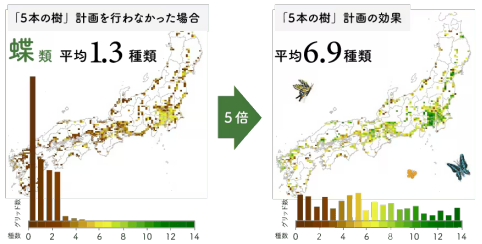
2024
ウェルビーイングへの広がり
東京大学との共同研究で、在来種の庭が住まい手の幸福感向上やうつリスク低減に寄与することを解明。生物多様性の保全がウェルビーイング向上につながることを科学的に示しました。
↗ ウェルビーイングの向上

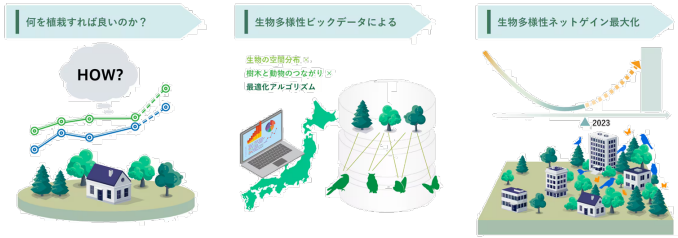
2024
生物多様性可視化提案ツール
建築地ごとに最適な植栽をシミュレーションする「生物多様性可視化提案ツール」を開発。設計段階で保全効果を見える化し、より「質」の高い緑化提案を実現しました。
↗ 生物多様性可視化ツール

2030
ネイチャー・ポジティブの実現
生物多様性の損失を食い止め、回復させる(ネイチャー・ポジティブ)未来の実現に向け、事業を通じた生態系ネットワークの最大化と、森林減少・土地転換ゼロ(DCF)の達成を目指します。
↗ 生物多様性保全









価値創造のマテリアリティ｜持続可能な社会の実現

従業員が語る　「5本の樹」計画



積水ハウス
環境推進部
八木 隆司

心地よい暮らしを願って始まった「5本の樹」計画

2001年に開始した「5本の樹」計画は、樹木や庭づくりを通じて、お客様に少しでも心地よさや喜びを感じていただきたいというシンプルな想いから始まりました。それから25年間。地球環境の悪化や生物多様性の危機が深刻化する中で、この取り組みは単なる庭づくりにとどまらず、自然と人をつなぎ、社会に新たな価値を生み出す活動へと広がってきました。

お客様の暮らしを見ていると、庭が“外の空間”ではなく、生活の一部になっていると感じることが多くあります。季節の移ろいを感じたり、生きものの存在に気づいたり。そうした小さな体験が、日々の暮らしの彩りにつながっているという声をいただく機会も増えています。そこで私たちは、「5本の樹」計画の庭が住まう人の健康や幸せにどのような影響を与えているのかを、より深く明らかにしたいと考えました。



積水ハウス
環境推進部
松田 弘一郎

見えてきた、幸せとのつながり

東京大学大学院との共同研究により、「5本の樹」計画の在来種を中心とした植栽に囲まれた家に住み、庭に訪れるさまざまな生きものとよくふれあう人は、そうしたふれあいのない人に比べ、うつ病の発症リスクが20ポイント低いことが分かりました。さらに、幸福感や生活の充実感が高く、環境配慮意識も高いことが確認されました。

本研究を通じて見えてきたのは、「どれだけ植えるか」だけでなく、「どんな緑なのか」が重要だということです。「5本の樹」計画は、生物多様性保全に貢献するだけでなく、住まう人のウェルビーイング向上にも寄与する取り組みといえます。小さな庭づくりから始まった取り組みが、お客様の暮らしや地域の緑化、さらには人々の健康や幸せへとつながり、社会の変化とともにその価値を広げてきたのだと感じています。



積水ハウス
環境推進部
園田 拓司

生物多様性を通じて描く、未来の姿

今年度、「5本の樹」計画の意義を生態学的な観点から体系化したホワイトペーパーを公開しました。生きものの増加や生態系のつながりといった視点から整理し、その価値をより客観的に発信しています。住まいづくりの中で自然とどう向き合うべきか、その指針としても広く共有していきたいと考えています。

2030年に向けて「ネイチャー・ポジティブ」、つまり自然の損失を止めるだけでなく、回復へと“反転”させる社会の実現に貢献していきたいと考えています。「5本の樹」計画は、生きものを呼び戻し、人と自然の関係を育む取り組みです。一本一本は小さな樹かもしれません。しかし、それらがつながることで、未来の風景を変えていく力になる。25年間この取り組みに関わる中で、私たちはその可能性を強く感じています。

人と生きものの心地よい未来を創る（ホワイトペーパー）

「5本の樹」計画、ロゴに込めた想い

“「わが家」を世界一幸せな場所にする”

私たちはこのグローバルビジョンを実現していく象徴として、新たに「5本の樹」計画のロゴを制作しました。このロゴには、木を植えるという行為が本来もつ“幸せを広げる力”を表現しています。木を植えることは、鳥や昆虫などの生きものにとって幸せな行為であり、地域社会にとっても、国にとっても、そして地球全体にとっても幸せをもたらします。その積み重ねは、やがてそこで暮らす人々の幸せへと巡り返っていきます。人、自然、地域がともに幸せになる未来へ。このロゴは、そんな願いと決意を込めた私たちのメッセージです。

生態系に配慮した造園緑化事業「5本の樹」計画25周年

Where Nature Meets Happiness
「5本の樹」計画

価値創造のマテリアリティ｜豊かな感性と幸せの創造



積水ハウスの歩み

人々が心豊かに暮らせる住まいを目指し、生涯住宅思想やユニバーサルデザイン、コミュニティ形成に取り組み、幸せ研究の成果も反映してきました。現在は、多様な価値観や感性に応える設計や体験機会を広げ、豊かな感性と幸せを支える住環境の創出を推進しています。

マテリアリティ特定の背景

超高齢化や価値観の多様化により、健康で豊かに暮らせる住環境の重要性が高まる一方、孤独や社会的つながりの希薄化が課題です。多様な人々がつながり、学び、未来を生きる子どもたちが感性を豊かに育み、自分らしく幸せに暮らせる社会の実現を目指しています。

重点方針

感性価値と科学的知見を融合し、多様な人々が心豊かに暮らし続けられる住環境や新たな体験の機会を提供します。

積水ハウスの歩みと重点テーマ

	価値を紡ぎ、	幸せをつくり、	未来を変えていく
健康・幸せ	**健やかさを支える住まいの進化** • 多様な商品・サービス拡充 • 健康を支える設計の高度化で新たな価値を創出	**自分らしく生きる暮らし** • 健やかな成長を支える安心 • 一人ひとりの個性に寄り添う暮らしを実現	**健やかに育つ社会** • 多様性を尊重する暮らし拡大 • 住まいが健康や健やかな成長を生み出す未来の実現
つながり・コミュニティ	**つながりを生む住まいの価値** • コミュニティ形成支援強化 • 子どもから高齢者まで交流を生む空間を創出	**つながりが育む安心の暮らし** • つながりが生む安心 • 世代を超えた交流が日々の喜びや幸せを育む	**人と地域がつながる社会** • 支え合う地域社会形成 • 人と地域のつながりを再生する共生社会に貢献
感性・体験	**感性価値を高める住まい創造** • 感性を育む価値の創出 • 体験価値を取り入れた住まい・サービスの展開	**感性がひらく豊かな暮らし** • 感性や創造力を育む環境 • 日常の体験が学びや成長の喜びにつながる	**感性や学びがひろがる社会** • 学び続けられる環境創出 • 豊かな感性や幸せを育む文化を社会へ広げる

健康・幸せ


1989 生涯住宅思想



2002 積水ハウスのユニバーサルデザイン


2007 子どものためのスマートUD


2011 エアキス



2020 SMART-ECS



2020 HED-Net実証実験


2021 PLATFORM HOUSE touch

つながり・コミュニティ


1989 住まいの参観日


2006 まちなみ参観日


2007 キッズでざいん


2012 コドモイドコロ



2018 住生活研究所*
＊現 しあわせ住まい研究所


2018 ファミリースイート


2025 子育て世代住まい提案

感性・体験


1990 納得工房


1992 すまい塾


1997 住まいの夢工場


2006 出張授業


2020 Trip Base 道の駅PJ


2021 TLM･SUMUFUMU TERRACE


2023 life knit design



2025 JUNO PARK

価値創造のマテリアリティ｜豊かな感性と幸せの創造

キッズ・ファースト

未来の宝である子どもたちの幸せ。それが、積水ハウスの考えるキッズ・ファーストです。私たちはこれまで、事業活動を通じて子どもたちの幸せに寄与する取り組みを重ねてきました。安心して過ごせる住まい、のびのびと成長できる住空間、感性や創造性を育む機会、そして家族や地域とのつながりづくり。こうした一つひとつの積み重ねが、子どもたちの暮らしを支え、豊かな感性を育む一助となり、やがて未来の幸せへと広がっていきます。私たちはこれからも、社会とともに子どもたちの幸せに向き合いながら、幸せづくりを広げていくキッズ・ファーストの取り組みを推進していきます。

豊かな感性と幸せの創造

私たちはこれまで、「幸せとは何か」を問い続けてきました。その中でたどり着いた答えの一つが、「豊かな感性を育む」という考え方です。人は誰もが感性を秘めており、それはさまざまな体験を通じて育まれ、日々の暮らしに彩りをもたらします。感性豊かに育った子どもたちは、自分にとっての幸せを見つけながら成長し、やがて社会の中で新たなイノベーションを生み出す存在へと広がっていきます。その想いのもと、私たちは、子どもたちの幸せのはじまりとなる住環境や体験の機会を大切にしながら、さまざまな人や地域とともに、その価値を未来へ広げていきます。

積水ハウスグループのキッズ・ファーストの歩み　＊1 キッズデザイン賞受賞　＊2 国際ユニヴァーサルデザイン協議会（IAUD）が主催するIAUD国際デザイン賞2025において大賞受賞

子どもたちを、安心して育てられる住環境

防犯・防災・ユニバーサルデザイン


ベビーカー・車いす使用に安全な通路設計の研究＊1


指はさみ防止引き戸＊1


SH-UDによる住空間＊1


スマートUDによる住空間＊1


積水ハウスのLEDくらし＊1


高遮音床システムSHAIDD55＊1


子どもにも安心な錠＊1

安全に暮らせる住まい・まちを社会全体に普及


子どもの生きる力を育む家＊1


可変子ども空間＊1


トモイエ＊1


分譲マンショングランドメゾン＊1

子どもたちの感性や創造性を、豊かに育む住空間

家族のつながり


上に広がるわくわく秘密基地＊1


コドモイドコロの実践＊1


1階生活＊1


おいしい365日＊1


キッズ＆ベビーデザイン賃貸住宅シャーメゾン＊1


子どもを育む分譲マンションGM＊1


子どもの成長に合わせた共用部での空間計画＊1

成長・学び


子どもの生きる力を育むまち＊1


子育てしやすいまちづくり＊1


「5本の樹」計画自然教育活動＊1


仮囲いデザイン＊1

子どもたちの幸せを、社会とともに育む

自分らしさの発見


コドモイドコロ＊1


子育て世帯の賃貸住宅住環境提案＊1


ファミリースイートおうちプレミアム＊1


KOKAGE LOUNGE＊1


ファミリースイート＊1


SMART-ECS＊1


HUE


JUNOPARK

地域・社会との未来共創


男性育児休業＊1


分譲マンションでの子育て支援サービス提案＊1



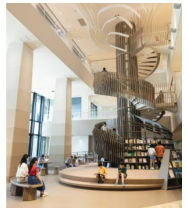
地域と共創する新しい居場所＊1 ＊2

価値創造のマテリアリティ｜豊かな感性と幸せの創造

心が動く瞬間を、子どもたちへ

未来を生きる子どもたちに、積水ハウスができること。その一つが、日々の暮らしを通じて、幸せを感じる心を育むことです。心が動く瞬間を一つでも多く届けたい。そんな想いを込めて、2025年8月、小学生向け体験型エデュテイメント施設「JUNOPARK」を京都府木津川市に開館しました。

2025年8月の開館以降、約7万人の方々にご来場いただいています。
(2026年7月末時点)
JUNOPARK



豊かな感性を育む、夢中体験

JUNOPARKでは、小学校高学年を主な対象に、積水ハウスが考える「暮らしの中で育まれる6つの感性」をテーマとしたプログラムや展示を展開しています。「楽しい」「やってみたい」という気持ちが自然に湧き上がる体験を通じて、自分らしい「好き」や「大切にしたいこと」を見つけていく場を提供しています。



キッズ・ファーストな、未来のために

AIが人類の知性を超えていく未来が近づいている中、自分の「好き」から始まる「感性」の重要度がさらに高まっています。日常生活において一人ひとりが「感性」を大切に育んでいけるように。キッズ・ファースト企業として、多くのパートナーとともに子どもたちへ「感性」の大切さを働きかけていきたいと考えています。



“好き”から生まれる感性が、いま芽吹いている



積水ハウス(株)
コミュニケーションデザイン部
JUNOPARK 館長
枚田 栄次

JUNOPARKは、子どもたち一人ひとりが自分の「好き」や「大切」に出会い、感性を育む場です。暮らしを起点とした多様な体験の場で、仲間と関わりながら、迷い、試し、前に進んでいく。その積み重ねが、“自分で感じ、自分で決めていいんだ”という確かな手応えとして、子どもたちの中に芽生え始めています。ここで生まれる小さな気づきや発見が、日常やその先の人生につながっていく――そうした感性が自然と育まれる場を、これからも磨き続けていきます。

JUNOPARKが創造する価値

Drive Positive Impact｜価値を紡ぎ

1990
総合住宅研究所に体験型研究施設「納得工房」併設

1992
住まいづくり講座「すまい塾」を納得工房にて開講

2000年代初期
全国の「住まいの夢工場」で体験プログラムを提供

2006
小中学生への住まい・環境に関する出張授業を開始

出張授業参加者数
28,520人
(2008-2025年度)
ESG Fact Book P.119

Create Happiness｜幸せをつくり

2025 JUNOPARK開館
- 「感性」をテーマにした体験型パーク開館
- 子どもたちへの体験機会の提供
- 好きや夢中に出会うきっかけづくり
- 感性を育む新しい体験の場の創出

子どもたちの体験機会の拡充
- 自分の好きや大切に気づく
- 感性や表現力が育まれる
- 仲間との違いを尊重し合う
- 幸せづくりへの共感の広がり

Transform Society｜未来を変えていく

子どもたちの幸せづくりへ貢献
- 感性豊かな子どもたちの成長
- 主体的に選択し行動できる人の増加
- 多様な価値観を受け入れる社会の醸成
- 新たな価値やイノベーションの創出

価値創造のマテリアリティ｜豊かな感性と幸せの創造

大切にしている、一人ひとりの想い

積水ハウスは、住まいやまちづくりで培ってきた技術や知見を活かし、地域課題の解決や多様な人々のつながりを支える事業を展開しています。これらの事業で大切にしているのは、施設利用者や、その地域で長く暮らしてきた方々の声に耳を傾け、その土地の歴史や記憶、価値への理解を深めることです。その土地に息づく想いを未来へつないでいくことも、私たちの大切な役割です。対話を重ねながら、その場所がこれから求められる価値を捉え、地域にとっての幸せな「わが家」となるコミュニティづくりを目指しています。

地域と共創する、新しい居場所

こうした考えから生まれた取り組みの一つが、和歌山県有田市の産院整備です。地域から分娩機能が失われる課題に対し、行政や医療機関との共創により新たな産院を実現し、約2年間で300人以上の新しい命が生まれました。さらに本施設は、子育て世代や地域の人々が自然につながる場としても機能しており、「新しい居場所」で生まれる幸せが、日常の中に育まれています。

産院では看護師・助産師など約30人の雇用創出にも貢献しています。



幸せを育む、人と人とのつながり

人と人のつながりが生まれ、誰もが安心して暮らせる環境が地域に広がっていく。積水ハウスの「価値創造」は、住まいや施設をつくるだけでなく、そこに集う人々の関係性や、その先に続く暮らしの豊かさまで見据えています。こうして生まれるつながりの積み重ねが、地域の中に幸せを育み、一人ひとりが自分らしく暮らし続けられる幸せな未来の実現につながります。





つながりを紡ぎ、未来へつないでいく



積水ハウス
建築事業戦略部
佐藤 哲

地方創生事業は、一度つくって終わるものではなく、使い続ける中で価値が育まれていくものだと感じています。だからこそ私たちは、建物だけでなく、その後に生まれるつながりまで見据えて設計しています。人が集い、自然に交流が生まれ、やがて地域の中で新しい価値として根づいていく。そうした“使われ続ける場”をつくることが、私たちの役割です。地域で大切に受け継がれてきたものを、未来へとつないでいくために、皆様とともに考え、かたちにしていきます。

地域ごとの特性や想いに寄り添って創る「新しい居場所」

歴史を受け継ぎ、つながりを育む居場所

住宅地に長年残されてきた屋敷林を活用し、障がいのある方のグループホームやカフェ、ギャラリーが共存する場として生まれた施設です。樹齢約300年の樹木や、そこに刻まれた家族の記憶を大切な地域の歴史的資源として捉え、多世代が穏やかに過ごせる地域の居場所を創出しています。



地域に開かれ、つながりが広がる拠点

開設後は、カフェやギャラリーを中心に多様な人々が集い、交流が生まれる場へと成長しました。地域住民や子どもたちも関わりながら、新たな活動やコミュニティが育まれ、世代や立場を超えて人と人をつなぐ地域の拠点となっています。



アプローチ手法の共有で「幸せな居場所」を全国に

積水ハウスは、これまでの取り組みから得た知見を体系化し、共有するためのコミュニケーションツールの開発を進めています。自治体などと連携し、類似の課題解決に活用することで、つながりから生まれる新たな「幸せな居場所」を全国へ広げていきます。



マテリアリティの再整理

マテリアリティの再整理

積水ハウスは2026年度から、新たに「豊かな感性と幸せの創造」をマテリアリティとして掲げました。私たちは超高齢化や価値観の多様化など社会の変化を見据え、住まいやまちづくりを通じて提供する価値について、社内外のステークホルダーと継続的に議論を重ねてきました。その結果、2022年に整理した「良質な住宅ストックの形成」「持続可能な社会の実現」は継承しながら、私たちが事業活動を通じて創造する価値をより明確に示すため、「豊かな感性と幸せの創造」を新たに位置付けました。また、これまでマテリアリティとして位置付けてきた「ダイバーシティ＆インクルージョン」は、価値創造を支える重要な経営基盤として整理しています。

価値創造の広がり

マテリアリティの再整理にあたっては、社会にとっての重要性と、積水ハウスグループにとっての重要性の双方の観点に加え、創出した価値がどのように広がっていくのかという視点を取り入れました。私たちは、マテリアリティを起点に、「価値を紡ぎ、幸せをつくり、未来を変えていく」という価値創造の広がりを描いています。一般的な「アウトプット、アウトカム、インパクト」の枠組みも、指標の区分としてではなく、創出した価値がお客様や社会の幸せにつながり、さらに未来へと広がるプロセスとして捉えています。こうした価値創造の積み重ねが、「未来への約束」の実現につながっていきます。

P.27 未来への約束

価値を紡ぎ、幸せをつくり、未来を変えていく、積水ハウスグループの価値創造｜ 2026-2028年度の第7次中期経営計画における価値創造の広がりを示しています。

メガトレンド	社会への重要性	積水ハウスへの重要性	マテリアリティ	価値を紡ぎ、	幸せをつくり、	未来を変えていく	未来への約束
• 暮らしの多様化進展 • 住宅の長寿命化需要の拡大 • 住宅技術進化への期待	• 良質な住環境の充実 • 住宅資産価値の維持 • 持続可能な地域形成	• 長期顧客価値の創出 • 高付加価値住宅の拡大 • 住宅技術革新の加速	良質な住宅ストックの形成	高品質で長寿命な住まいを提供し、安全・安心・快適な暮らしと資産価値を創出	住み続けるほどに価値が深まる住環境で、幸せを感じられる暮らしを実現	良質な住宅ストックを社会に蓄積し、持続可能で美しいまちづくりを実現	クオリティ・ファースト
• 気候変動対応の加速 • 脱炭素社会への移行 • 再エネ需要の拡大	• 温室効果ガス排出削減 • 生物多様性の保全強化 • 資源循環社会の確立	• 環境対応競争力の強化 • エネルギー利用の最適化 • 規制対応リスクの低減	持続可能な社会の実現	環境に配慮した住まいや建物により、快適な暮らしと環境価値を創出	環境負荷の少ない暮らしを実現し、人と自然が調和する豊かな生活を支える	脱炭素・循環型・自然共生社会を実現し、持続可能な社会基盤の形成をリード	グリーン・ファースト
• 超高齢化社会の進展 • 価値観の多様化 • 健康志向の高まり	• 健康寿命の延伸実現 • 幸せ度と満足度の向上 • 人と人のつながり再構築	• 顧客体験価値の向上 • 長寿命化ニーズへの対応 • 新たな価値領域の創出	豊かな感性と幸せの創造	多様な価値観や感性に応える住まいと体験により、新たな暮らしの価値を創出	人と人のつながりや学びを育み、心豊かで自分らしい暮らしを実現	子どもたちの感性と創造性を育み、多様な人が幸せに生きる社会を実現	キッズ・ファースト

マテリアリティの再整理

マテリアリティの策定と再整理

積水ハウスグループでは、関係部門や社外有識者を含むステークホルダーとの継続的な対話を通じて、当社グループが経済・環境・社会に与える影響や、価値創造に影響を及ぼす中長期的な課題やリスク・機会を分析しています。こうした検討を踏まえ、取締役会の諮問機関であるESG推進委員会での議論を経てマテリアリティを整理し、同委員会の承認のもと、グループ全体の経営および事業活動に反映しています。

コーポレートガバナンス基本方針

マテリアリティ特定・再整理プロセス

1. 重点テーマの整理：創業以来の普遍的なテーマと事業活動との関係を整理
2. コーポレートストーリー構築：長期的視点で価値創造ストーリーと重要項目を抽出
3. 優先要素の審議：経営層およびESG推進委員会にて重要テーマや優先要素を審議
4. マテリアリティの特定：取締役会の承認を経て2022年に3つのマテリアリティを特定
5. マテリアリティの再整理：ESG推進委員会の議論を踏まえ2025年に価値領域を再整理

積水ハウスグループのマテリアリティ

マテリアリティの実行と管理

各マテリアリティに重点テーマとKPIを設定し、具体的な取り組みを推進しています。その進捗状況はESG推進委員会のもとで管理・評価し、取締役会への報告や社外委員との議論を通じて継続的な改善につなげています。KPIは事業環境や社会課題の変化を踏まえて見直しを行い、その内容を当社ウェブサイトなどで適宜開示しています。また、一部の指標を社長表彰や役員報酬と連動させることで、取り組みの実効性向上を図っています。

有価証券報告書

マテリアリティ再整理への社外委員の評価

マテリアリティを価値創造の観点から再整理し、「豊かな感性と幸せの創造」という新たな領域を位置付けた点は、積水ハウスの価値創造の方向性を明確に示すものと評価しています。経営戦略との関係も整理され、同社の強みを活かした価値創造の軸として適切であると考えます。マテリアリティの考え方については、制度要請と企業の価値創造の視点をどのように整理し、両立させるかが、日本企業全体に共通する課題であると考えます。

マテリアリティと中期経営計画のつながり

1960-1990　第1フェーズ

超長期の視点で定めたマテリアリティを軸とし、3ヵ年ごとの中期経営計画において重点領域とKPIを設定しています。こうした取り組みと成果を積み重ねながら、未来への約束に向けた歩みを進めています。

1990-2020　第2フェーズ

2020-2050　第3フェーズ

2026-2028
第7次中期経営計画

国内｜グループ総合力による積水ハウス経済圏の深耕
海外｜ゲームチェンジに向けた成長基盤の構築

リスクと機会	事業・ESG戦略	KPI
有価証券報告書	P.85	マテリアリティ

超長期にわたり果たす使命と未来への約束



ESG経営

新たな価値を創造する、ESG経営

2020年、グローバルビジョンの実現に向け、「ESG経営のリーディングカンパニーに」をサブビジョンに掲げました。私たちが考えるESG経営のリーディングカンパニーとは、社会や暮らしの変化に向き合い、前例のないイノベーションを通じて、ポジティブなインパクトを創出し続ける存在です。その考えのもと、幸せを新たな価値として創造し、社会や未来へと広げていくESG経営を推進しています。

その具体化として、中期経営計画を通じ、マテリアリティに基づく重点テーマに沿った取り組みを推進しています。進捗は、価値創造の成果と経営基盤の強化を測る指標により可視化し、両者を一体で管理することで、持続的な価値創造を支えています。

ESG経営の推進体制のもと、これらの取り組みを従業員一人ひとりの実践につなげることで、経営戦略とグローバルビジョンを連動させ、新たな価値を創造するESG経営を推進しています。

ESG経営を支える、推進体制

ESG経営の確実な推進に向け、ESG経営推進担当執行役員が全体を統括し、ESG経営推進本部を中心に、中期経営計画の基本方針の策定や取り組みの実行管理を行っています。併せて、取締役会の諮問機関として、社外有識者2人を含むESG推進委員会を設置し、年4回以上開催しています。

本委員会では、取り組みの進捗や課題を多角的に議論し、継続的な対話と改善を通じて実効性の向上を図っています。議論内容は取締役会に報告・審議され、取締役や監査役、職責者などもオブザーバーとして参加しています。議事内容や議事録は全従業員に公開し、透明性を確保しています。

また、本委員会のもとに環境・社会・ガバナンスの3部会を設置し、各部会が旗振り役となって部門横断で連携しながら、取り組みやKPIの浸透を推進しています。これにより、全従業員の理解と主体的な参画を促進し、ESG経営をグループ横断で実践しています。



ESG経営

価値創造を続けてきた、ESG経営の歩みと進化

イノベーションで価値をつくる、ESGの原点

積水ハウスグループのESG経営の原点は、創業以来の事業活動にあります。1960年代、深刻な住宅不足に対し、安全で快適な住まいをいち早く届けるため、工業化住宅の開発や住宅性能の向上に挑みました。住まいの質を高める革新的な取り組みの積み重ねが、人々の暮らしに新たな文化をもたらしました。こうした住まいを起点とした価値創造の姿勢は、現在のESG経営へとつながっています。

全従業員参画型ESG経営

あらゆる価値創造の主役は、一人ひとりの従業員であるという考えのもと、私たちは2020年度より「全従業員参画型ESG経営」を推進してきました。お客様や社会、仲間の幸せを考え、企業理念「人間愛」を日々の業務で実践することが価値創造につながるという考えを共有し、従業員同士の対話や創発型表彰制度「SHIP」を通じて、主体的に価値創造に関わる風土を育んできました。

価値創造型ESG経営

こうした取り組みを踏まえ、私たちは2026年度より「価値創造型ESG経営」へと歩みを進めています。ESGをリスク対応や評価のための枠組みにとどめるのではなく、創造する価値とインパクトを起点に、事業活動そのものを進化させていく考え方です。その視点を示すものとして、「価値を紡ぎ、幸せをつくり、未来を変えていく」という考え方を Our ESG Compassとして位置付けています。

実質的なインパクトを生む、ESGの進化

ESG Compassを手がかりに、私たちは一つひとつの施策が実質的なインパクトを生み出しているかを問い、施策の見直しや経営資源の最適な配分を進めています。その目的は、施策の数を増やすことではなく、企業の成長や人と社会の幸せ、未来の変革につながる価値創造に集中することです。こうした考え方を全従業員と共有しながら、創業から受け継いできた価値創造を、さらに深めていきます。

ESG経営の進化の方向性



全従業員参画型ESG経営
全従業員がESGを自分ごと化し、
主体的に考え、行動する

価値創造型ESG経営
あらゆる事業活動から、
新たなESGの価値を創造する

Our ESG Compass | ESG経営のリーディングカンパニーとしての推進要素



価値を紡ぎ、Drive Positive Impact
ESGは、新たな価値の創造。イノベーション＆コミュニケーションを通じて、あらゆる事業活動からポジティブなインパクトを生み出します。

幸せをつくり、Create Happiness
ESG経営の目的は、お客様・社会・従業員の幸せの実現。全員が幸せづくりに関わる企業文化を育み、価値創造を広げていきます。

未来を変えていく。Transform Society
リーディングカンパニーとして、自社の枠を超え、業界と社会を先導。ステークホルダーとともに、より幸せな未来を共創します。

価値をはかる3つの視点 | ESGの必要性

企業の成長
事業成長と結びつき、企業価値を高めるか

幸せの創出
それが、誰かの幸せになっているか

社会の変革
その幸せが、社会に広がっているか

2020－2025年度 | 2026年度－

ESG経営

第7次中期経営計画における、ESG戦略

2026-2028年度の第7次中期経営計画では、「新たな価値を創造する、ESG経営のリーディングカンパニー」を基本方針に掲げています。この基本方針のもと、美しく良質な住宅ストックを形成するクオリティ・ファースト、持続可能な社会を実現するグリーン・ファースト、豊かな感性と幸せを創造するキッズ・ファーストに寄与する事業活動を推進しています。あわせて、人財価値の向上やガバナンス強化、ステークホルダーとの対話と連携を、事業活動と一体的かつ横断的に捉え、価値創造の最大化を図っています。

本ページでは、第7次中期経営計画における環境（E）・社会（S）・ガバナンス（G）の各戦略について、部会長が説明します。なお、人財戦略やコーポレートガバナンスについての詳細は、本レポートの別セクションでも紹介しています。

第7次中期経営計画
P.74 人財戦略
P.121 コーポレートガバナンス

E 環境戦略

ステークホルダーとの連携による
環境インパクト創出とグローバル展開



環境事業部会 部会長
業務役員
環境推進部長
井阪 由紀

環境の視点から、社会にポジティブなインパクトを生み出すこと。それが私たち環境事業部会の使命です。多様な部門が連携し、脱炭素社会の実現、生物多様性の保全、資源循環の取り組みを横断的・統合的に推進しています。新築戸建住宅・集合住宅・非住宅建築物のZEH/ZEB普及拡大や、25周年を迎えた「5本の樹」計画における研究データに基づく提案ツール開発、House to Houseプロジェクトでの業界内・バリューチェーン連携のスタートなど、具体的な施策が進捗しています。今後もお客様のウェルビーイングや幸せにつながる環境価値創出を先導し、グローバル展開も見据えながら、さまざまなステークホルダーとの連携・共創を実践していきます。

S 社会性向上戦略

幸せな未来を育む価値の創造と、
人財価値の向上による価値創造の最大化



社会性向上部会 部会長
業務役員
人事総務部長
山崎 賢一

社会性向上部会では、人財価値の向上と社会価値の創出を一体で推進しています。人財価値の向上においては、「従業員の自律」と「ベクトルの一致」を軸に、一人ひとりが主体的に価値を生み出す力を高めるとともに、多様な人財が能力を最大限に発揮できる環境づくりを実現していきます。また、社会価値の創出においては、住まいや暮らしに触れる機会の創出を通じた子どもたちの感性アップ支援や、地域との共創による新たな需要の創出など、住まいを起点とした中長期的な価値提供を推進していきます。今後は、これらの取り組みを事業と一体となった価値創造としてさらに深化させ、社会に対するポジティブなインパクトの創出を先導したいと考えています。

G ガバナンス戦略

トップマネジメント・事業マネジメント・
グローバルマネジメントのガバナンス強化を推進



ガバナンス部会 部会長
執行役員
コーポレート管理部長
河村 直樹

第7次中期経営計画においては、国際事業の拡大を踏まえ、トップマネジメント・事業マネジメントに加え、グローバルマネジメントを強化し、各レベルにおけるガバナンスの強化を推進します。具体的には、グループ各社に則したガバナンス体制のデザインと強化、海外グループ会社におけるコーポレート機能の高度化を通じて、国内外一体となったグループガバナンスのさらなる強化を図ります。また、グローバルレベルでのリスク・アセット管理体制の整備・強化を進め、情報セキュリティをはじめリスクマネジメントの高度化に取り組みます。さらに、2026年2月に制定した「積水ハウスグループ インテグリティ・コード」の浸透を軸にした企業文化の醸成と人権尊重をグローバルで推進していきます。

ESG経営

価値創造を担う、3部会の活動と取り組み

積水ハウスグループでは、環境・社会・ガバナンスの3つの部会が、各部門や国内外のグループ会社と連携しながら、ESG経営の推進を担っています。

各部会は、それぞれの専門性を活かし、重点テーマやKPIの推進を通じて実効性の高い取り組みを展開しています。また、取り組みやKPIの進捗をESG推進委員会に共有するとともに、課題や改善提案をフィードバックすることで、理解と浸透を図り、価値創造の取り組みをグループへと広げています。

本ページでは、各部会の活動内容と主な取り組みを紹介するとともに、関連する掲載ページを示しています。なお、取り組みの方針や具体的な施策、KPIおよび詳細データについては、ESG Fact Book、ESG Data Book、有価証券報告書をご参照ください。

- ESG Fact Book
- ESG Data Book
- 有価証券報告書

E 環境事業部会

グループ全体の脱炭素化、生物多様性保全、資源循環に向けた環境マネジメントを計画・実行するとともに、環境関連情報を年次で集計・開示しています。社内外のステークホルダーと連携しながら環境意識の向上と環境負荷低減を図り、環境負荷や事業リスクの低減と事業機会の創出に努めています。

主な取り組みと関連ページ

脱炭素化

- 戸建住宅によるZEHの推進 P.7
- 非住宅建築におけるZEBの推進 P.12
- 事業活動の脱炭素化 P.13
- サプライチェーンの脱炭素化 P.16
- TCFD*1提言に沿った情報開示 P.22

生物多様性保全

- 木材調達 P.33
- 生態系に配慮した「5本の樹」計画 P.30
- TNFD*2提言に沿った情報開示 P.40

資源循環

- 「積水ハウスゼロエミッションシステム」P.58
- サーキュラーエコノミーに向けた取り組み P.55

＊1 気候関連財務情報開示タスクフォース
＊2 自然関連財務情報開示タスクフォース

S 社会性向上部会

本社各部門およびグループ会社と連携し、人財価値および社会価値の向上に向けた施策の推進・進捗管理を行っています。部会の傘下に人財価値向上ミーティングや社会価値向上ミーティングなどを設置し、多様なステークホルダーに関する課題やリスク・機会を組織横断で共有し、施策の成果や改善に向けた議論を行っています。

主な取り組みと関連ページ

人財価値の向上

- キャリア自律支援 P.80
- D&Iの推進 P.87
- 多様な働き方の推進 P.98
- 幸せの基盤づくり P.103
- ベクトルの一致 P.109

社会価値の向上

- キッズ・ファースト P.116
- 人権の尊重 P.121
- 地方創生事業 P.127
- お客様への取り組み P.132
- 労働安全衛生 P.139
- サプライチェーン・マネジメント P.146

G ガバナンス部会

本社コーポレート部門と国内外のグループ会社各社が連携し、ガバナンス人財の育成・適正配置、コンプライアンス意識の現状把握、議論などを行っています。2026年度からは、人権尊重およびインテグリティ・コードの浸透をテーマに加え、グループガバナンスの一層の強化に取り組んでいます。

主な取り組みと関連ページ

トップマネジメントレベル

- コーポレートガバナンス P.123
- 役員報酬 P.128
- 取締役一覧 P.138
- 監査役一覧 P.139

事業マネジメントレベル

- リスクマネジメントの強化 P.131
- コンプライアンスの推進 P.132

対談｜価値をつくるESG経営



同志社大学大学院
ビジネス研究科教授
(Value Model 創出者)
須貝 フィリップ

神戸大学大学院
経営学研究科教授
(ESG推進委員会社外委員)
國部 克彦

積水ハウス株式会社
専務執行役員
ESG経営推進担当役員
豊田 治彦

対談｜新たな価値を創造する、ESG経営

積水ハウスは、企業理念「人間愛」のもと、相手の幸せを願い、社会に価値を届ける事業活動を積み重ねてきました。その姿勢は、ESGという言葉が広がる以前から、従業員一人ひとりの行動に息づき、価値創造を支えています。近年、ESGに関する取り組みや情報開示は大きく広がっています。一方で企業は何を価値とし、その価値を誰に、どのように届けているのか。私たちは、その問いにどこまで応えられているのでしょうか。本対談では、こうした問いを起点に、積水ハウスグループのESG経営を紐解きながら、新たな価値を創り続けるESG経営のあり方について、考えていきます。

積水ハウスのESG経営

■ 國部｜2020年から積水ハウスのESG推進委員会の社外委員として関わる中で強く感じているのは、会社全体としてESGに真剣に向き合っているという点です。特に印象的なのは、トップマネジメントの関与の深さです。ESG部門が熱心な企業は少なくありませんが、経営層自身が強い熱意をもって関わり続けている企業は多くありません。その姿勢が、創発型表彰制度「SHIP」やグループ会社を含めた取り組みにも、表れていると感じています。ESGをめぐる議論が企業活動の周縁ではなく、戦略の中心に深く組み込まれていることが、社外の立場からでも大変よく分かります。

■ 豊田｜社内では、ESGに対する認知や理解の段階を超え、価値創造を意識した取り組みへと、徐々にシフトが進んでいます。お客様に最も近い従業員からのアイデアが増え、地域や直接のお客様ではない層にも価値が広がり始めています。お客様の幸せを起点に事業を考えてきた企業理念「人間愛」の延長線上にESGがあり、その考え方が自然に浸透してきたことが、今の積水ハウスの特徴なのかもしれません。

■ 須貝｜私が評価しているのは、ESGを制度対応としてではなく、価値創造の文脈で捉えようとしている点です。社外からの評価やスコアは結果としてついてくるものですが、企業の存在意義はあくまで価値を生み出すことにあります。その姿勢が、積水ハウスの取り組みからは、一貫して感じられます。

■ 國部｜積水ハウスの従業員の皆さんは、日々、社会と直接向き合っています。より良い住まいをどう届けるかを考える中で、地域や社会のニーズにも自然と気づいていく。一人ひとりがそうした課題に触れ、「自分に何ができるか」「積水ハウスのリソースをどう活用するか」を考え始めるだけで、価値創造の質は大きく変わると思います。

■ 豊田｜「SHIP」にも、そうした現場起点のアイデアが多く寄せられています。日々の業務の中で感じる違和感や、お客様のお住まいの地域が抱える課題が出発点となり、新たな取り組みへと発展している事例もあります。「SHIP」での従業員のプレゼンテーションを聞いていると、お客様や社会の幸せの実現に向けて、自然と価値と幸せが結びついて語られており、その意識が広がっていることを実感します。多くの従業員が当たり前のようにそう考え、言葉にするようになったことは、ここ数年の大きな変化だと感じています。

対談｜価値をつくるESG経営

ESGと幸せの関係

■ 豊田｜ESGと幸せは、あまり結びつかないものだと思われがちです。けれど私たちは、ESGを「対応するもの」としてではなく、「自ら価値をつくりにいく」、アクティブな経営のあり方として捉えてきました。ESGを通じてポジティブな価値を生み出し、そのインパクトを社会に広げていく。この考え方は、國部教授が「ESGの中に企業がある」という言葉で示されたように、私たちがこれまで事業を通じて実践してきた、価値創造のあり方そのものだと受け止めています。



■ 須貝｜その捉え方は、本質を突いていると感じます。ESGは企業活動を多面的に捉えるための枠組みとして発展してきましたが、積水ハウスが語っているのは、社会やステークホルダー全体の幸せをどう実現するかという、より大きなビジョンです。ESGは制度の言葉であり、幸せは価値の言葉。この2つは、同じ座標軸で語られてきたものではありません。

■ 國部｜ESGの前提には、環境・社会・経済を一体で捉える考え方がありました。現在のESGは整理された一方で、サステナビリティ開示基準はリスク偏重の面があり、価値創造と切り離されやすい構造になっている面があります。だからこそ、「ESGをどう価値創造と結びつけるのか」という問いは、多くの企業が共有するテーマだと思います。事業の周辺にある社会のニーズと自社のリソースをどう組み合わせれば価値が生まれるのかを、改めて考える必要があります。

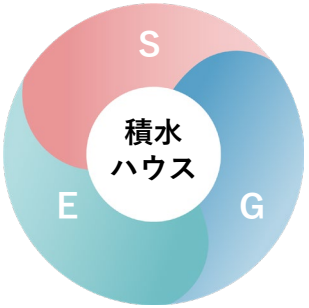
■ 豊田｜まさにそのとおりです。私たちはその違いを理解したうえで、ESGが生み出す価値やインパクトを、「幸せ」と定義し、経営の中心に据えてきました。一般的なESGの捉え方から見れば少し異質に映るかもしれません。

■ 須貝｜しかし、その異質さこそが重要だと思います。ESGを要請対応として扱うだけでは、未来につながる思想にはなりません。企業がESGを通じて社会の価値を高め、その結果として自らの価値も高まっていく。そうした循環を描けて初めて、ESGは意味を持つのだと思います。企業はあらゆるステークホルダーに価値を生み続けるために存在しているのですから。

■ 豊田｜積水ハウスは、ESGをそのように解釈してきた、ということだと思っています。そのうえで私たちは、価値を創る主役は一人ひとりの従業員という考えのもと、全従業員参画型ESG経営として積み重ねてきた実践を、今、価値創造型ESG経営として推進しようとしています。だからこそ次に問われるのは、その幸せを誰が、どう生み出しているのかという点です。ESGを経営の考え方として語るだけでなく、日々のどんな行動として表れているのかに目を向けていく必要があると考えています。



「ESGの中に企業がある」という考え方



私たちのESG経営は、企業理念の実践です。お客様の幸せを願い、協力し合う心。職場を「わが家」のように思い、仲間のために行動する心。こうした姿勢をESGの本質と捉え、「ESGの中に企業がある」という考え方を取り入れています。これは、2020年7月の第1回ESG推進委員会において、國部委員から示された視点です。ESGを企業活動の一部として捉えるのではなく、企業活動そのものがESGの中に位置付けられるという考え方であり、以来、私たちのESG経営の起点となっています。

ESGの価値が高まれば、企業価値も高まるという認識に立ち、事業活動を収益基準だけで評価するのではなく、お客様・社会・従業員の幸せからも継続的に評価し、ESGの観点から事業戦略や意思決定を行っています。

対談｜価値をつくるESG経営

価値は、具体でなければいけない

■ 國部｜新しい価値創造を進める時、必ず突き当たるのがこれまでの慣習の壁です。「それをやると評価が下がるかもしれない」と感じた瞬間、人は動けません。従来の収益率中心の評価軸では、ESG的な価値創造は推進しにくいのが現実です。社会価値は「率」ではなく「量」。どれだけの幸せを生み出したかという絶対値として捉え、経済的成果と社会的価値の2つの軸で見ていく必要があります。

■ 豊田｜そうした社会へ広がる価値の視点を、日々の活動や事業とどう結びつけ、次の行動につなげていくのかは、これからの大きなテーマだと感じています。



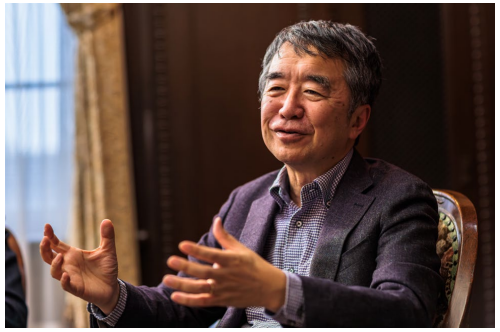
■ 國部｜その際に重要なのは「あなたが達成すべき目標は何か」ではなく、「あなたは何ができると思うか」という問いです。目標として掲げると、達成しなければならないという意識が先に立ち、平凡な目標を立ててしまいがちです。一方で、評価とは関係なく、自分はこれができると考え、やってみる。その結果を振り返り、さらに行動していく。その積み重ねが価値創造につながっていきます。本業では、目標達成型のマネジメントが必要です。しかし、ESGの価値創造においては、自分がコントロールできる資源から出発するという、エフェクチュエーションの考え方がより実践に合うはずです。

■ 須貝｜「何ができると思いますか」という問いを投げかけるなら、その答えは、具体的な価値として示される必要があります。「それはいい考えですね」で終わってしまうような議論では、行動にも変化にもつながらない。誰に、どのような価値を生み出すのか。そこまで具体に考えて初めて、価値創造は現実のものになります。

■ 國部｜「住」に特化してきた積水ハウスの事業の周辺には、まだまだ大きな可能性があります。たとえば不動産の管理や運営は、地域での雇用の創出や高齢者への働く場の提供、地域のお困りごとの解決など、住宅を建てることとは異なる社会価値にもつながっています。住宅に不動産管理を掛け合わせることで、価値創造の幅は広がる。従業員一人ひとりが「自分の事業の外側にはこんな価値の可能性がある」と具体的にイメージできることです。収益率だけでなく社会的価値も含めて捉えれば、事業の可能性は広がり、結果として住宅そのものの価値を高めていく。それが、第7次中期経営計画で示された「積水ハウス経済圏」をより立体的にしていくのだと思います。

■ 豊田｜当社の事業活動を振り返ると、価値は複数のステークホルダーに広がっていることが多くあります。目の前のお客様の幸せを起点に、その先にある地域や社会、未来へと価値をつないでいく。そうした広がりこそが、価値創造型ESG経営だと考えています。

■ 國部｜その実践において避けて通れないのが、ブランドとの向き合い方です。名称や事業の位置付けを工夫し、価値の届け方に幅を持たせることで、その価値に共感する人が、別のかたちで関われる余地が生まれます。そうした外側への広がりが、結果として既存のお客様にとっての価値も厚くしていきます。



そこではターゲティングの捉え方も変える必要があります。ESGの価値を必要としている人や地域は、積水ハウスが事業として想定してきた範囲よりもはるかに大きいはずです。従来の事業ターゲティングだけを見続けていては、見えてこない価値創造の可能性が存在しています。外側に向けて価値を生み出すことで、結果として社会にポジティブな価値が広がっていく。それが実践できてこそ、ESGは本業の価値創造を拡張する戦略になっていくのだと思います。その社会価値の蓄積が、時間をかけてビジネスの価値要素として効いてくる。そうした循環こそが、「ESGの中に企業がある」という考え方につながっていくのではないでしょうか。価値創造を担う従業員の皆さんには、事業のターゲティングを超えた視点でも価値を考えてほしいと思います。

対談｜価値をつくるESG経営



価値は、誰が決めるのか

■ 須貝｜企業の非財務情報開示は任意から必須へと移行しつつあります。一方、開示と実際の行動や価値創造との間にずれが生じている場面もあります。企業が「価値を創っている」と語ること自体は難しいことではありません。しかし、いかに高度な取り組みであっても、価値として受け取られていなければ意味を持ちません。仮に私が「自分は優れた教授だ」と主張しても、その評価は私一人では決められません。むしろ学生にも判断されるべきで、学生たちは異なる見方をするかもしれません。価値とは、つくる側と受け取る側との関係の中で成立するものだと思います。

■ 豊田｜その視点を取り入れた「バリューモデル*」をもとに、これまでの当社の開示情報を読み解くと、施策の方針や枠組みは一定程度整っていることが分かりました。一方で、誰に、どのような価値として伝わっているのかが十分に見えていない領域もあることが分かってきました。外部から求められる枠組みに沿って整理してきた情報が、必ずしもステークホルダーにとって意味のある価値として届いていなかった。その矛盾が、あらためて浮かび上がってきたと感じています。たとえば私たちは、環境や人的資本、人権といった重要課題に着実に取り組み、その進捗を「ESG Fact Book」などで開示してきました。こうした定量情報は現状を客観的に示すうえで重要です。しかし、開示はどうしても、ある時点の数字や実績を切り取って示すことが中心になります。その数字が生まれた背景や、なぜその取り組みを続けてきたのか、さらにはどのような価値につながり、未来にどのような意味を持つのかまでは、数字だけでは語り尽くせません。

■ 須貝｜スコアは、あくまで現在地を確かめるためのものです。重要なのは、時間とともにどの価値を積み上げ、どの価値を選ばなかったのかというプロセスです。すべてを良く見せるのではなく、何を優先し、何を選ばないのかまで含めて語ることが、企業としての戦略的な判断になります。

■ 豊田｜当社のESG推進委員会でも、進捗管理にとどまらず、施策が誰に、どのような価値を生み出しているのかという視点を踏まえ、価値の議論を深めていく方向へと舵を切っています。企業が語る価値と、ステークホルダーが受け取る価値を、丁寧に照らし合わせていくことが重要だと感じています。企業が長く存続しているということは、それだけ社会に必要とされ続けてきた理由があるということでもあります。当社にも住まいを通じて社会に価値を届け続けてきた歩みがあります。ESGを個別の取り組みや評価項目として捉えるのではなく、当社の歴史や強みを紐解きながら、これまで生み出してきた価値を起点に、これから目指す成長や価値創造の姿をグループ全体で考え、伝え続けていくことが大切だと感じています。

■ 國部｜ESGの枠組みだけで考えると複雑に見えますが、本業の価値や利益創出という視点に立てば、収益力や成長力は比較的整理しやすいはずです。企業として外部に対して示すべき価値は何か、本業の競争力をさらに高める価値は何か。そこに立ち返って考えればよいと思います。ESGの情報開示はプリンシプルベースであるという原則を踏まえたうえで、何を重視し、何を選ぶのかを自分たちで決める。しかし、その判断を外部基準に委ねてしまうならば、開示の主体性を失いESG経営の形骸化につながるのではないでしょうか。

■ 須貝｜過去の開示や実績を整理することは大切です。ただ、投資家や社会が本当に知りたいのは、積水ハウスがこれからどのような価値を創り、どのようなインパクトを生み出そうとしているのか、そしてその価値が、ステークホルダーにどう届いていくのかという点ではないでしょうか。自社の現在地を把握しないまま、「価値を創っている」と語り続けることの方が最大のリスクです。まずは、自分たちが生み出している価値を見える状態（value visibility）にする。それが、「価値を誰が、どう決めるのか」という問いから逃げずに向き合うための、価値創造の新たな出発点なのかもしれません。

＊ バリューモデルに基づくESG評価におけるアウトカム指標の分析

対談｜価値をつくるESG経営



価値を、自分たちの言葉で語るということ

■ 須貝｜世界を見てきて強く感じるのは、情報開示に携わっている企業の方々自身の多くが、幸せではないという現実です。制度対応や評価への要請に追われる中で、何のために価値を創っているのかが、見えにくくなってしまうことがある。一方、日本を俯瞰すると、人口は世界の1.5%にすぎないにもかかわらず、200年以上続くいわゆるヘリテージ・カンパニーの約半数が日本に存在しています。これは偶然ではありません。「三方よし」に代表されるように、企業の目的を目先の利益や評価にとどめず、社会全体の価値へと広げて考えてきた歴史があるからだと思います。価値創造を起点に事業を続けてきたこと自体が、結果として持続性につながってきた。これこそが、本当の意味でのサステナビリティではないでしょうか。実際、積水ハウスの「Value Report」を拝見して印象的だったのは、評価を前提に示すのではなく、どのような考え方で価値を創ろうとしているのかが、自分たちの言葉で誠実に語られていた点です。価値創造は、評価軸に合わせて語るものではありません。考え方そのものが明確で、その思想が経営や事業の中に息づいていることが感じられ、あたたかい気持ちになりました。

■ 國部｜積水ハウスは創業期に、「できることを試す」ことから燃えない家が生まれ、そこから価値が創出されていきました。最初に完璧な目標を置くのではなく、できることから始めることで価値が広がっていきました。



ただ、ビジネスモデルが固定化し、KPIや評価を強化するほど、そうした創業時の精神が発揮しにくくなる側面もあります。だからこそ、事業としてのターゲティングと、ESG経営における価値創造のターゲティングを同一にしないことが重要です。ビジネスは戦略的に対象を絞る必要がありますが、ESGの価値創造は、より広く社会に開かれているべきです。この2つをどう設計し、結びつけていくのか。それを実践として示していくことができれば、積水ハウスは、日本だけでなく、世界をリードするESG経営のモデルになる。まさにそこに、日本企業、とりわけ積水ハウスの強みと可能性があると信じています。

■ 須貝｜価値を生み出すことを目的と捉えれば、評価やランキングは結果として必ずついてきます。逆に、評価を目的にしてしまうと価値は絶対に生まれない。評価やレーティングは足りない点に光を当てがちですが、企業は、ネガティブな側面を語るために存在しているのではないはずです。どんな目的のもとで、どんな価値を創ろうとしているのか。それを自分たちの言葉で語れるかどうかが、これからますます問われていくのだと思います。価値が曖昧で、言葉だけがきれいな取り組みには、いずれ限界が来る。だからこそ、積水ハウスが続けてきた「価値を起点に考える」という姿勢には、これからの時代に向けた意味がある。私はそこに希望を感じています。



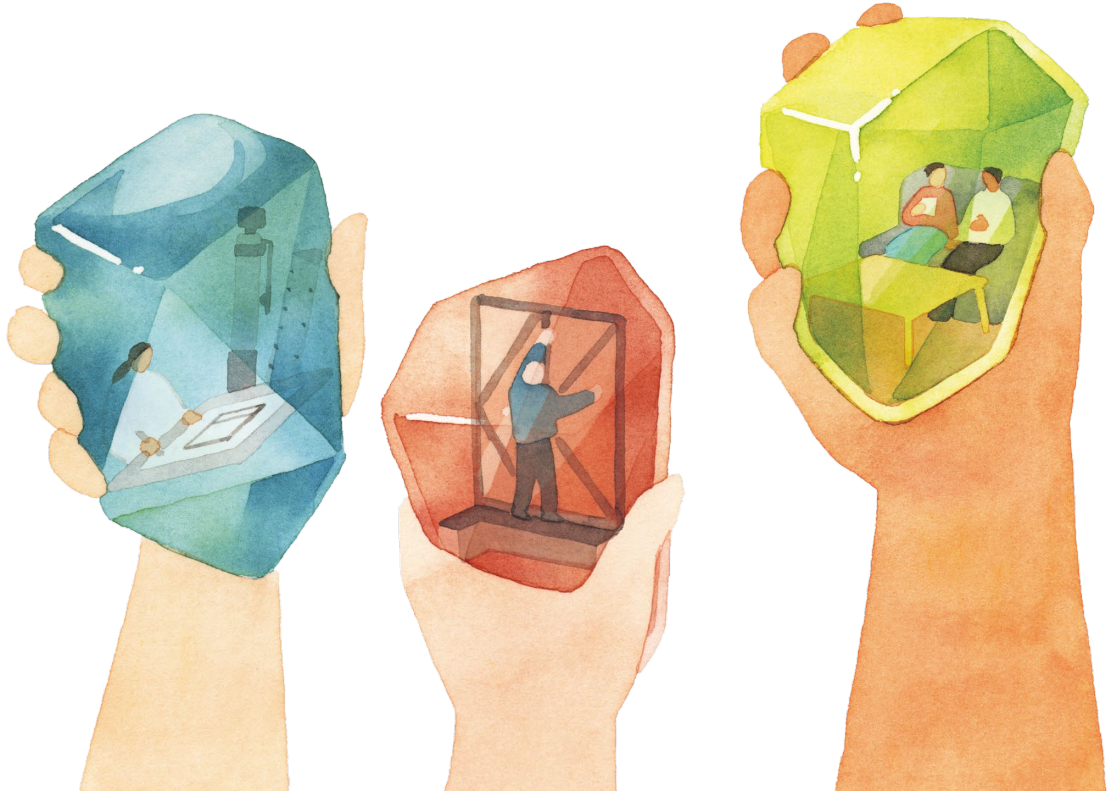
対談を終えて

私たちはこれまでも、積水ハウスグループが歩んできた価値創造の軌跡を紐解き、その先に広がる未来をお伝えしたいという想いで「Value Report」を発行してきました。本対談を通して、私たちが改めて感じるのは、数字だけでは見えてこない価値があるということです。その価値を生み出した人々の想いや挑戦にも光を当てながら、価値創造の物語を自分たちの言葉で伝えていきます。

02 Enduring Value

Summary｜幸せを、未来へつないでいく

美しく良質な住宅ストックを築くこと。
豊かな自然環境を守ること。
子どもたちの幸せに貢献すること。
クオリティ・ファースト、グリーン・ファースト、キッズ・ファーストに
込められているのは、長い時間をかけて果たしていく使命です。
私たちの事業活動の一つひとつが、未来への約束を果たす歩みなのです。



Reflection｜私たちの、未来への約束

目の前のお客様に向き合うこと、
暮らしの中の小さな声に耳を傾けること。
自然や、子どもたちの幸せを想うこと。
その一つひとつから、
まだない幸せを生み出していく。
遠い未来への約束も、
はじまりは、今日の仕事なのだと思います。

03 Core Competence

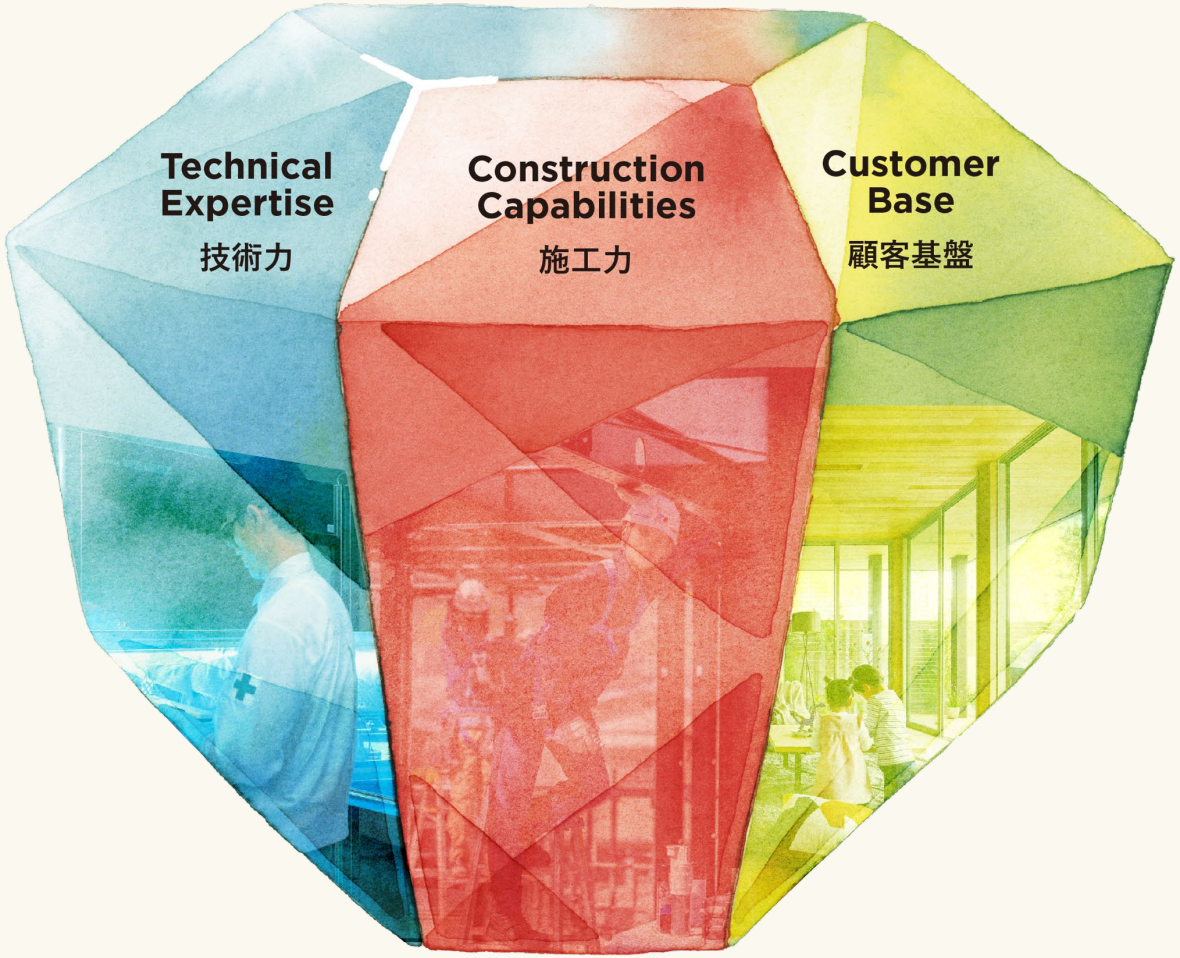
進化し続ける、
ここにしかない価値

Our Strengths

技術力、施工力、顧客基盤。
これらのコアコンピタンスは、
人の命と財産を守るという創業の使命のもと、
企業理念「人間愛」を実践し、
一人ひとりのご要望に応え続ける中で、
お客様ファーストのDNAとともに育まれてきた、
積水ハウスならではの強みです。
受け継いだ強みをさらに磨き、掛け合わせ、
新たな価値を生み出していく。
それが、私たちの価値創造の原動力です。

積水ハウスのグローバルビジョン

「わが家」を世界一幸せな場所にする



企業理念　根本哲学「人間愛」　お客様ファーストのDNA　邸別自由設計　注文住宅 98%

コアコンピタンス

築き上げてきた、ここにしかない価値

1960年の創業以来、積水ハウスは数々の挑戦や改革を積み重ねながら事業を発展させてきました。

工業化住宅という新たなビジネスモデルへの挑戦、自社工場の開設や責任施工体制の確立、オーナー様訪問やカスタマーズセンターの設立、研究施設の開設や技術を進化させ続けるための試行錯誤、そしてお客様ファーストを貫く姿勢。これらは、時代ごとの課題に向き合い、最適解を導き出そうとした先人たちの決断と行動の積み重ねによりかたちづくられてきました。

今日の私たちの事業は、その延長線上にあります。本ページでは、先人たちがどのように道を切り拓き、現在へとつながる基盤を築いてきたのかを振り返ります。

技術力

1961 セキスイハウスB型開発
住宅業界初メーターモジュールを採用し、尺モジュールより広い空間を実現。断熱性のある外壁や木材内装など、設計の自由度を高める独自の思想が萌芽。



1990 総合住宅研究所開設
広大な施設内に技術研究所と体験型研究施設「納得工房」*を併設。国内最大の研究・開発拠点として、住宅業界を牽引。
(＊2025年にJUNOPARKへリニューアル)

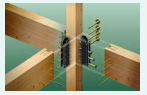


URL

1997 世界初「βシステム構法」開発
構想から10年を経て、重量鉄骨梁勝ちラーメン構法を開発し3階建住宅を実現。



1997 シャーウッドMJ構法開発
金物を構造部材として使い、接合強度を高める革新的な木造構法を開発。



2004 シャーウッドSMJ構法開発
地震力を基礎に直接逃す「基礎ダイレクトジョイント」と空間創造力を実現。



2018 住生活研究所開設*
日本初、幸せを科学的・理論的に明らかにし、その仕掛けづくりを具体的に提案。
(＊現 しあわせ住まい研究所)



URL

施工力

1961 滋賀工場操業開始*
高品質な住宅を実現する、自社工場での部材生産を決断し大規模工場を建設。住宅不足を自ら解消するという決意の象徴。
(＊2009年の生産体制再編により生産機能停止)



1964 直接販売・責任施工方針策定
住宅の販売や施工を他社に任せることは理念に合わないと判断し、販売からアフターサービスまで責任を負う一貫体制を整備。



1973 基礎工事専門会社「積和工事」設立
基礎工事専門会社「積和工事」*は、基礎工事を自社で管理し、高い施工品質でお客様満足と信頼向上を図るために設立。
(＊現 積水ハウス建設グループ)



1982 職業訓練校開校
(＊都道府県知事認定職業能力開発校)
セキスイハウス協力会設立
(＊各種制度運営を担う施工協力会社組織)



1983 セキスイハウス主任技能者検定策定
基礎・外装・内装社内検定制度



2008 リフォームマイスター制度創設
積水ハウスリフォーム事業に従事する技能者を対象とした社内認定制度。

顧客基盤

1975 戸建住宅オーナー様へ生活情報誌「きずな」配布



1985 オーナー様訪問開始
アフターサービスの一環



1987 カスタマーズセンター設立



「カスタマーズセンター」という名称には、私たちがお客様の住まいを責任を持って大切に守り続けるという想いが込められています。邸別データを管理する「いえろぐ」を活用し、点検・補修を迅速かつ的確に行う体制を整え、大切な資産を守り続けています。

1999 リフォームセンター設立
情報共有徹底



2004 カスタマーズセンター休日受付センター開設



2020 カスタマーズセンターオーナーデスク開設



コアコンピタンス

強みを進化させる、さらなる改革

先人たちから受け継いできたコアコンピタンスをさらに強化するため、近年、さまざまな改革を連続的に進めてきました。それぞれの領域で専門性を一層深化させ、価値創造力を最大限に発揮できるよう、組織体制の見直しや分社化などの取り組みも推進してきました。これらの改革は、これからの積水ハウスグループの事業拡大を見据えて設計された戦略的改革であり、2026年度から開始した第7次中期経営計画に向けた基盤は着実に整っています。

確かなコアコンピタンスがあるからこそ、次の戦略を描き、実行し、さらなる戦略へと結びつけることができます。本ページでは、こうした改革を通じて強みを進化させてきた主な取り組みをご紹介します。

技術力

2020 米国最大の住宅見本市 IBS（International Builders' Show） 2020にて米国初のシャーウッドコンセプトホームを建設。

2023 SI事業 オリジナル構造躯体の提供
スケルトン部分は積水ハウスが設計・積水ハウス建設が施工を行い、インフィル部分はパートナー企業が担当する共同建築事業。URL



2024 InnoCom Square（イノコム・スクエア）開設
オープンイノベーション施設 URL

コーポレート・ベンチャー・キャピタル・ファンド組成



2025 米国初のシャーウッドコミュニティ「Sommers Bend（サマーズベンド）」が北米最大のアワード「The Nationals 2025」にて最高賞を受賞。



豪州においてシャーウッド「SHINKA HOUSE II」が2025年にNSW州で、2026年には全豪で「HIA Housing Awards」を受賞。



施工力

2023 積水ハウス建設グループ組織再編
URL

2023 積水ハウス大工選手権大会 WAZA
積水ハウス会所属の大工さんへ、敬意と感謝を込め、その技術と情熱を次世代や世界へ発信。
（＊2024年以降継続開催）





2023 積水ハウス建設ホールディングス「クラフター」*採用・育成強化
＊基礎・建方などを担う多様な技能を持つ住宅技能工で、2033年に約3倍の1,000人体制を計画
URL



2025 積水ハウスの施工品質を米国へ移植
- 米国へ技術者を本格的に派遣
- 精度の高い施工力を基盤とした米国4社共通の施工検査基準を制定



顧客基盤

2020 積水ハウスGMパートナーズ株式会社の設立
分譲マンション管理専門 URL
- 積水ハウスグループ内の分譲マンション管理事業を統合し、快適な暮らしのサポートおよび高付加価値サービスを提供

2025 積水ハウスサポートプラス株式会社の分社化
アフターサービス事業専門 URL
- カスタマーズセンターのアフターサービス事業を独立・分社化し、高付加価値を提案

積水ハウスシャーメゾンPMの改編
賃貸管理事業専門 URL
- 積水ハウス不動産グループの賃貸事業部門を再編し、オーナー様・入居者様サービスを強化

積水ハウス不動産の改編
仲介・不動産事業専門 URL
- 6社を1社に集約し、販売用不動産強化や戸建分譲事業の推進を通じた価値提供力向上

GM BASEの開設
分譲マンション事業 URL
- マンションをお探しの方だけでなく、オーナー様・地域住民の方・パートナー企業をはじめ、訪れるすべての方が集い、つながる場所の開設

コアコンピタンス

進化した専門性を、グループの力へ

各領域で専門性を高めてきた私たちは、その力を結集し、より大きな価値へと転換するステージに立っています。2026年度から開始した第7次中期経営計画では、「グループ連携」を重要テーマの一つに掲げ、各社が持つ情報や機能、お客様との接点を横断的に結びつけていきます。

近年進めてきた分社化や組織再編は、1+1+1が10にも20にもなるような価値創造を目指した取り組みです。「住」を基軸とした事業領域に特化しているからこそ、異なる専門性を持つ会社や人財が有機的につながり、新たな価値を生み出せると考えています。

進化した専門性を束ね、互いの力を活かし合うことで、国内外に広がる価値創造を一層加速させていきます。

P.87 積水ハウス経済圏
P.86 2026-2028 第7次中期経営計画

技術力

2026-2028年度 第7次中期経営計画
幸せを紡ぐ、積水ハウステクノロジーの拡張

日本
- 感性・環境・ストック価値を高めるデザイン進化
- デジタルイノベーションによるプロセス改革

グローバル
- 事業展開エリア特性に応じたシャーウッドのデザインコンセプトを確立し、さらなる価値向上を目指す
- 積水ハウスの施工・部材・設計品質を備えたNew 2×4を展開開始。New 2×4への高耐久・環境技術導入に向けた検討を推進

施工力

2026-2028年度 第7次中期経営計画
積水ハウスブランドを支える、施工力の進化

日本
- クラフターの継続採用と育成・品質と安全強化
- 施工管理プラットフォーム活用による施工力最大化

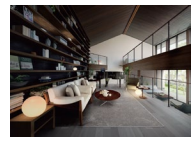



グローバル
- 海外への技術者派遣を通じ、現地現場監督へのトレーニング実施による施工品質の向上

顧客基盤

2026-2028年度 第7次中期経営計画
住まいのその先まで寄り添う、関係性の深化

日本
- 接点拡充による顧客基盤のさらなる強化
- 高付加価値なサービスの提供

グローバル
- CRM戦略の基盤構築および商品ブランド浸透に向けたプロモーション戦略の刷新

グループ連携

専門性が生み出す、確かな競争力

分社化や組織再編を通じて高めてきた各社の専門性は、意思決定の迅速化や現場力の向上につながり、それぞれの領域における競争力を支え、確かな成果を生み出しています。こうした専門性の深化が、積水ハウスグループの事業基盤を着実に強化してきました。

つながることで高まる、価値提供力

一方で、専門性を最大限に活かすためには、グループとしての横のつながりが不可欠です。設計・施工・アフターサービス・不動産などの各機能が情報を共有し連動することで、顧客接点を広げ、提案の質を高め、事業領域を横断した一体的な価値提供を実現しています。

連携から生まれる、唯一無二の総合力

新築紹介やリノベーション、スムストックの活用、リフォーム工事などにおいて、各社の情報や知見を活かし合うことで、新たな機会が生まれています。異なる強みを掛け合わせることこそが、価値創造の幅を広げる積水ハウスグループの総合力です。

技術力

限界を超え挑戦する
技術者たち

住まいのあり方は、時代とともに変化します。そうした機微を捉え、先進的な技術や研究開発、革新的な設計を取り入れることで、積水ハウスは常に新たな時代を牽引してきました。お客様へ幸せを届けたいという想いと確かなスキルを兼ね備えた技術者たちが、住まいの可能性を広げ、唯一無二の価値を創造し続けています。

技術者に共通しているのは、納得するまで自ら実験・実証を重ねる姿勢です。耐久性能については、実際のデータに基づいた厳格な基準を設定しています。地震動エネルギー吸収システム「シーカス」や空気環境配慮仕様「エアキス」の開発では、実物大住宅による検証を含め、10年以上にわたる研究開発を重ねてきました。

積水ハウステクノロジーを生み出すR&D部門

住まいの価値向上を目指し、住宅性能や新構法、先進技術の研究開発に加え、幸せを多角的に捉えたライフスタイル提案や暮らしのサービス開発も行い、その成果は優れたテクノロジー誕生の証として知的財産権につながっています。

総合住宅研究所	**1990年創設**
しあわせ住まい研究所	**2018年創設**
特許権保有件数(国内)	**1,283件**
意匠権保有件数(国内)	**468件**




最高の品質と技術を追求する研究開発

耐震性 耐久性 防耐火性 断熱性 遮音性 防犯性	省エネ 創エネ 環境配慮 ユニバーサル デザイン	空間提案 デザイン提案 ライフスタイル 提案 幸せ住まい

▶ オリジナル構造躯体の提供

想いをかたちにする設計のプロフェッショナル

厳格な社内認定制度のもと、法規制や敷地条件に対応できる設計士、インテリアコーディネーター、現場監督などがそれぞれの専門性を掛け合わせながら、世界に一つだけの理想の住まいを形にしています。

一級建築士	**3,590人***
インテリアコーディネーター	**189人***
チーフアーキテクト(社内認定)	**350人***
構造計画スペシャリスト(社内認定)	**165人***

＊2026年4月1日時点



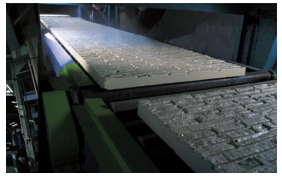

卓越した技術人財による設計提案

- 適正な業務を支える技術基盤と社内認定資格
- チーフアーキテクト自律型学習&交流環境
- 戸建カレッジ・シャーメゾンカレッジ・プラチナカレッジ・まちなみカレッジ
- 設計・現場監督・管理キャリアトライアル制度

高品質な生産体制を支える生産部門

厳しい社内基準を熟知した社内検査専門家による厳正な品質管理体制を徹底し、高性能・高品質な部材を製造しています。業界で初めてISO9001を取得した生産部門を通じ、変わらない高品質を一邸一邸にお届けしています。

社内検査員登録者数	**1,516人**
製造関連技能資格(公的)保有者	**3,115人**
生産拠点	**5ヵ所**
国内物流拠点	**45ヵ所**

邸別自由設計を実現する生産技術

- 顧客ニーズに応える完全邸別生産
- ロボット活用で高品質と効率化を両立
- 専任検査員による徹底した品質管理
- オリジナル外壁材の製造技術
- 製造設備やシステムの自社開発

技術力

限界を超え挑戦する
技術者たち

より良い住まいをつくるために何ができるのか。積水ハウスの技術者たちは、常にその問いと向き合っています。既存の技術や常識にとらわれず、「もう一歩先」を目指し続けるその挑戦は、研究所だけで完結するものではありません。営業の現場やカスタマーズセンターに寄せられるお客様の期待。

それらが新たな技術開発の出発点となり、技術者たちを限界の先へと導いてきました。目指すのは、住宅性能向上の先にある幸せな暮らしを形にすること。本ページでご紹介するシャーウッド「KOKAGE LOUNGE」も、こうした挑戦と、部門を超えて積み重ねてきた歩みの象徴です。



シャーウッド「KOKAGE LOUNGE」―国内15年の蓄積を礎に、グローバル展開の新たなステージへ

すべての始まりは、お客様の声

「木の家で、もっと開放的に暮らしたい」。こうしたお客様の声が、2005年に開始した開発の出発点でした。木造住宅では難しいとされてきた要望に対し、私たちは言葉で理解していただくのではなく、技術で応えることを選びました。耐震性や断熱性などの性能と、伸びやかな大空間を両立する。その決断が、約15年におよぶ構造技術への挑戦の始まりとなりました。



積水ハウス(株)
多摩支店
大塚 篤志

できない理由を超える、実験の日々

開発は地道な実験の積み重ねでした。接合に用いるビス1本に至るまで、太さや長さ、材質を変えながら検証を繰り返し、メタルジョイント接合システムの改良も重ねてきました。思うような成果が得られない時期も続きました。それでも私たちは、「どうすればできるのか」を問い続け、小さな検証を積み上げていきました。その蓄積が、シャーウッドの可能性を着実に広げていきました。



積水ハウス(株)
R&D本部　副本部長
廣瀬 輝

15年の実験が導いた、一つの答え

目指したのは、木造で鉄筋コンクリートや鉄骨造に匹敵する柱なしの大空間。「クリアビューデザイン」を採用し、床から天井まで一面を窓とすることで、屋外まで視線が抜ける開放感を創出。さらに、勾配天井の木質感を軒先まで連続させることで、内と外が一体となる空間を実現。構造と意匠を一体で磨き上げることで、広さだけではない、伸びやかな広がりと心地よさを両立しています。



暮らしの実感となり、次の進化へ

こうして生まれたシャーウッドの独自技術を活かした「KOKAGE LOUNGE」は、視覚的な開放感と、大樹に守られるような安心感、居心地の良さを備えた住まいです。

お客様の声を起点に進化を続け、現在では、豪州・米国への展開につながっています。

15年にわたる挑戦を礎に、より幸せな暮らしの実現をグローバルで追求していきます。



イメージ（CGI）

施工力

幸せをかたちにする
施工のスペシャリスト

世界でここにしかない価値。それは、「皆で力を合わせ、助け合って仕事をする」という想いが息づく「運命協同体」の精神です。住まいづくりは、多くの人の協力によって成り立つもの。その考えのもと、最高の品質を届けたいという想いを共有する積水ハウス建設グループや積水ハウス会の方々との強い絆と結束力が、長い年月をかけて育まれてきました。その積み重ねが、世界で類を見ない施工力を支えています。

世界最高水準の技と心を併せ持つ施工のスペシャリストが、一邸一邸に最高の技術を注ぎ、お客様の期待を超える施工を実現しています。細部にまで徹底してこだわる姿勢と誇りが、揺るぎない品質を生み出し、唯一無二の価値を創造し続けています。

高い施工品質を保証する、責任施工体制

建物は基礎が最も大切という考えのもと、1973年に基礎工事専門会社「積和工事」を設立。自社による責任施工体制を確立。施工品質を支える技術と体制を磨き続け、現在は積水ハウス建設グループとして責任施工を担っています。

積水ハウス建設グループ	**8社**
施工従事者	**4,786人**
うち、クラフター	**685人**
現場監督など	**1,295人**




幸せをともに願う、積水ハウス会

責任施工の実現には、協力工事店が欠かせない存在です。幸せを願う仲間として「積水ハウス会」および「セキスイハウス協力会」を設立し、施工技術の向上や労働環境の整備、補償・福利厚生制度など、さまざまな取り組みを進めています。

積水ハウス会	**2,609社**
本体工事店	**299社**
本体工事店施工従事者(大工)	**2,838人**
セキスイハウス協力会	**約12,000社**





技術をつなぐ、教育訓練センター・訓練校

施工品質の向上や技術の継承、人財育成を目的に、1982年に職業訓練校を開校。積水ハウス建設各社や協力工事店を対象とし、独自の検定・認定資格も設けています。修了生は施工技能者や管理者として、国内外で活躍しています。

教育訓練センター・訓練校	**3ヵ所**
積水ハウス建設修了生	**716人**
施工協力会社修了生	**346人**
累計修了生	**1,064人**

＊過去13年間（2013年-2025年）




量｜強固な施工ネットワーク

積水ハウス建設HD（積水ハウス建設）
基礎・外装

強固な信頼関係

積水ハウス会（本体工事店会）
内装

運命協同体・責任施工
（3工種の合計 約7,700人）

質｜施工品質を高める技能育成・評価の仕組み

クラフター人財育成
訓練校における基本技能習得



積水ハウス大工選手権大会「WAZA」
最高峰の技と心を未来へつなぐ



持続的に確保できる安定した施工力・業界最高レベルの品質精度基準

施工力

幸せをかたちにする
施工のスペシャリスト

理想の住まいをいかに最高の品質で実現するのか。積水ハウスの施工に携わる人財はその問いと向き合い続けています。設計に込められた想いや現場ごとに異なる条件、ミリ単位の自社基準のもと、「あと一歩」を追い求めるその姿は、住まいの完成の先にある、暮らしの安心と幸せを見据えています。

その根底にあるのは、創業以来積み重ねてきた施工体制と人財育成の取り組みです。技と心を継承する取り組みや、活躍のフィールドを国内外へと広げる挑戦を通じて、積水ハウスグループの施工力はさらに進化を続けています。本ページでは、その取り組みの一端をご紹介します。



進化し続ける、積水ハウスグループの施工力

多能な技能で幸せをつくる、クラフターの採用と育成

施工品質の維持と向上を図るため、創業以来、基礎工事専門会社の設立や訓練校の創設を通じて、強固な施工体制を築き、人財育成や技術の継承に努めてきました。2023年には、積水ハウス建設グループの施工技術者の名称を「クラフター」に改め、多能な技能を持つ多能工の採用や育成プログラムを強化するとともに、安心して働き続けられる環境づくりを促進しています。

クラフターの採用強化
112人　2026年4月入社
延べ423人（2026年4月時点）
2033年4月時点で
1,000人体制を計画

クラフターの育成
- 訓練校・現場指導体制強化
- 施工技能の可視化
- 待遇改善・新人事制度
- スキルマトリックス評価など

技と心を未来へつなぐ、積水ハウス大工選手権大会 WAZA

“格好良い大工さんの姿を家族や関係者に届け、次世代へつなぐ”という大会の原点を大切にし、「積水ハウス大工選手権大会WAZA」を開催しています。全国約5,000人から選ばれた26人が、施工精度や美しさなどを競い合い、家族や同僚とも称え合う場となっています。家族での大会出場や、親の姿に触れ大工を志すきっかけが生まれるなど、その想いは次世代へと広がっています。





日本の施工力を世界へ広げる、技術者の海外派遣

国際ビジネスの拡大に伴い、計40人を超える技術者を海外に派遣し、日本で培ってきた施工技術と高い品質を伝えています。

米国戸建住宅事業では、現地の施工現場において技術指導や品質管理を行い、独自の厳格な施工基準を浸透させることで、積水ハウス品質を定着させる基盤を構築しています。

また、積水ハウス大工選手権大会「WAZA」の視察などを通じて、海外グループ会社の技術責任者からは、高度な技術力だけでなく、入念な段取りや精緻な作業、細部へのこだわり、さらには情熱と誇りをもって取り組む日本の施工力の高さに対する深い共感が寄せられています。こうした技術と精神を自国へ持ち帰り、グループ全体で共有・発展させたいという期待が高まるなど、国や地域を越えた施工技術・技能の伝承が進んでいます。

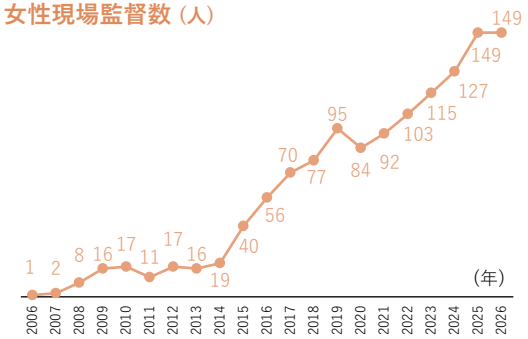
施工力

幸せをかたちにする
施工のスペシャリスト

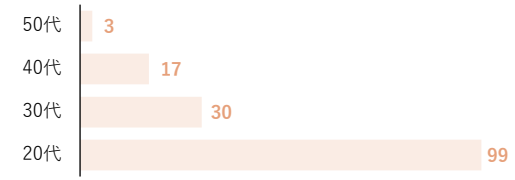
多様な視点が現場を変える
進化し続ける、施工力

施工の品質は、現場での判断の積み重ねによってつくられます。工程の調整や段取り、細部への目配りといった一つひとつの選択が、住まいの完成度を左右します。女性現場監督の活躍は、こうした施工の現場において、多様な視点によって状況判断の幅を広げ、チームでの対応力を高めてきました。安心して働き続けられる環境があることで、その力は現場に根付き、長く幸せに暮らし続けられる良質な住宅ストックへとつながっています。

女性現場監督数（人）



年代別女性現場監督数（人）　（2026年1月末時点）



施工力を進化させる、一人ひとりの力

私は、お客様の住まいづくりを支えたいという想いと、“「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に共感し入社しました。現場監督は、住宅建築の計画段階からお引渡しまで、工程や品質、安全に責任を持ち、営業や設計から受け取った想いを形にする役割です。完成を楽しみにしてくださるお客様やその家族の姿を見られることが、現場監督としてのやりがいです。

現場の魅力は、「みんなでつくり上げる」意識が自然に根付いていることです。職人さん、設計、営業が支え合い、判断に迷ったときも、相談すれば必ず誰かが力を貸してくれる関係性があるからこそ、最高の品質を守り抜けるのだと思います。

現場では、明るく声を掛け合うことを大切にしています。積水ハウス会の職人の方々と継続して仕事ができることも、積水ハウスの強みです。考え方や基準を共有しやすく、細かな判断もスムーズになり、施工の質も安定します。これからも、施工の質をさらに高める「もう一歩先」の工夫を重ね、関わるすべての人の幸せをつくることで、より良い住まいづくりにつなげていきたいと考えています。



2020年入社
戸建住宅事業
現場監督

20年をかけて育んできた、未来へ続く幸せのかたち

現場を動かした、一人ひとりの想い

- 2006年の先駆的配置から2014年以降は本格的な登用と定着を実現
- 全国女性現場交流会によるネットワーク形成
- 現場課題の共有と可視化
- 男性上司・育成担当者を巻き込んだ対話と意識変革

■ 全国17本部すべてで女性現場監督が活躍（2025年）

支え合う仕組みが、力になる

- 妊娠期の働き方ガイド整備・育成プログラムの段階的進化
- 女性用・マタニティユニフォーム導入
- 女性用トイレ、軽量安全帯・ヘルメットの整備
- ペア制・バディ方式による属人化排除と突発休対応

■ 育休後の高い復帰率と安心して働き続けられる環境（2025年）

幸せをひろげる、施工力の進化

- 2026年、女性現場監督149人（2014年比約8倍）
- 女性現場監督比率 2%（2014年）→ 10%以上（2026年）
- 主戦力化・登用・若手技術者の定着・チーム型施工を推進
- グローバルな施工品質・現場マネジメントの進化

■ 良質な住宅ストックの形成に寄与する施工力の進化（未来）

顧客基盤

育み続ける
お客様の幸せ

住まいは、幸せを育む大切な場所。だからこそ私たちが大切にしているのは、お客様の想いを共有し、心の結びつきを深めていくこと。生涯にわたり寄り添い続けること。そして、「お客様にとっての価値とは何か」を問い続け、幸せがいつまでも続く未来をつくることです。

対話を重ね、心を通わせながら築いてきたお客様との深いつながりは、私たちに息づくお客様ファーストのDNAをさらに深め、長期にわたる信頼関係へと発展していきます。こうして育まれた関係は、住まいを起点に多様な事業へと広がり、住まい・暮らし・サービスがつながる「積水ハウス経済圏」を形成しています。

P.87 積水ハウス経済圏

寄り添い続ける、カスタマーズセンター

カスタマーズセンターは、お客様との長期的な関係を築くための重要な拠点です。入居後のアフターサポートや住まいに関する相談窓口として、迅速かつ的確な対応を提供し、安心して暮らし続けられる住環境を支えています。

累積建築戸数	2,749,520戸
積水ハウスサポートプラス	12事業部
カスタマーズセンター	30ヵ所
アフターサービス従業員	1,496人



多様なニーズに応える、リフォームと不動産

リフォーム・不動産事業では、高品質なリフォーム提案や中古住宅の流通促進、土地の有効活用を通じて、お客様の多様なニーズにお応えしています。これにより、長期的な住環境の最適化と住まいの価値向上を実現しています。

積水ハウスリフォーム事業所	38ヵ所
積水ハウスリフォーム従業員	2,000人
積水ハウス不動産グループ	11社
積水ハウス不動産営業所	87ヵ所



理想に出会える、体験施設

積水ハウスの体験施設は、住まいの快適性や技術を実感できる場です。モデルハウスや展示場では、最新の住宅設備や設計思想を体験でき、五感を通じた多様な体験を通して、お客様の理想の住まいづくりをサポートしています。

Tomorrow's Life Museum	5ヵ所
SUMUFUMU TERRACE	7ヵ所
住宅展示場	253ヵ所
JUNOPARK	1ヵ所



お客様とつながり続ける｜全国99支店・営業所と301社のグループ会社が連携し、住まいに関するサービスを提供

戸建・マンション・都市開発・国際
積水ハウス、SEKISUI HOUSE U.S.

アフターサービス
積水ハウス サポートプラス

リフォーム
積水ハウス リフォーム

住宅管理
積水ハウス シャーメゾンPM

建築・土木事業
鴻池組

マンション管理
積水ハウスGM パートナーズ

累積建築戸数 2,749,520戸

借り上げ管理室数 自己保有・管理物件 723,808戸

分譲マンション管理戸数 31,362戸

賃貸マンション管理戸数 3,414戸

(2026年1月末時点)

施工・エクステリア事業
積水ハウス建設グループ

不動産の売買・仲介
積水ハウス不動産

不動産関連の資産運用
積水ハウス・アセットマネジメント

インテリア
マルホン、アイダ

ホテル管理・運営
積水ハウス ホテルマネジメント

保険・信託
積水ハウス信託、積水ハウスシャーメゾン少額短期保険

顧客基盤

育み続ける
お客様の幸せ

グループ連携の深化で描く、新たな価値

2025年、顧客基盤のさらなる強化に向けて、アフターサービス事業の分社化により積水ハウスサポートプラス株式会社を設立。積水ハウスリフォーム株式会社と両輪でお客様を支える体制を構築するとともに、積水ハウス不動産各社については、賃貸管理と売買・仲介事業を分社化し、住まいに関する多様なご相談にワンストップで対応できる体制を整えてきました。

2026-2028年度における第7次中期経営計画では、こうした専門性をさらに磨きながらグループ連携を強化し、より高度なサービスとソリューションの提供を目指します。本ページでは、これらの組織再編や新たな取り組みの進捗、新中期経営計画に込めた想いをご紹介します。

P.86 2026-2028 第7次中期経営計画
Value Report 2025 P.35

積水ハウスサポートプラス株式会社：「日本一の住まいのコンシェルジュ」へ

積水ハウスサポートプラスは、積水ハウスのコアコンピタンスである顧客基盤を大切にし、オーナー様の日々の暮らしに寄り添うパートナーとしての役割を担っています。

2026-2028年度における第7次中期経営計画では、接点拡充による顧客基盤のさらなる強化を目指します。アフターサービス専門組織として、お引渡し後の定期点検や維持管理にとどまらず、予防メンテナンスや設備交換の領域を拡充し、「住まいのコンシェルジュ」として高付加価値なサービスを提供することで、LTV（Life Time Value：顧客生涯価値）向上を図ります。また、グループ連携の強化にも注力し、顧客接点の中心的立場として「積水ハウス経済圏の深耕」を推進していきます。



積水ハウスサポートプラス(株)
代表取締役社長
見延 友章 URL

積水ハウスシャーメゾンPM：「日本一のプロパティマネジメント会社」へ

積水ハウスシャーメゾンPM各社の業績は、積水ハウスグループが長年培ってきた高品質な住まいづくりと、きめ細かな管理・運営体制を背景に、安定的かつ堅調に推移しています。これまでもオーナー様の資産価値最大化に向けたリノベーション工事の積極的な提案や、アプリの開発による入居者サービスの拡充など、長期安定経営を支える仕組みを構築してきました。今後は、管理業務のDX化をさらに加速し、業務効率の改善に取り組みます。積水ハウス不動産ホールディングスは、「住まい」と「暮らし」のプラットフォームとして進化を続け、オーナー様・入居者様双方にとって安心できる不動産サービスの提供を通じて、持続的な成長を実現していきます。



積水ハウス不動産HD(株)
取締役
黒田 博隆 URL

積水ハウス不動産株式会社：「住まい」に強い不動産会社へ

積水ハウス不動産は、仲介・不動産売買事業を担う専門会社として、住まいに関する多様なご相談にワンストップで対応できる体制を強化しました。販売用不動産の強化や戸建分譲事業の推進を通じ、住まいの取得・住み替え、資産形成に至るまで、お客様のライフステージに寄り添いながら、多様なニーズに対する最適な不動産ソリューションの提供をさらに進化させています。第7次中期経営計画では、グループ連携を活かし住宅用地の仕入れ・販売強化と戸建分譲事業「積水ハウス ノイエ」の強化を両輪に、重点戦略エリアへの投資、人財配置の最適化を推進します。「住まい」を軸とした幅広い不動産ソリューションの提供により、お客様への価値提供を一層高めていきます。



積水ハウス不動産(株)
代表取締役社長
大高 一朗 URL

経営資本

価値創造を可能とする
経営資本

積水ハウスグループは、人財・技術・お客様との信頼関係、グループネットワークなど、多様な経営資本を有しています。これらを基盤に、住まいづくりのすべてのプロセスを担うバリューチェーンを確立し、独自の強みを築くとともに、「住」を基軸とした事業領域を拡大してきました。

これらの資本は相互に結びつくことで価値を生み出します。従業員一人ひとりの専門性と挑戦が技術を進化させ、その技術が施工品質を支え、お客様との信頼関係へとつながります。さらに、その信頼がグループ全体の価値創造へと広がっていきます。

私たちは、あらゆる経営資本とバリューチェーンの強みを活かしながら、グループ連携をさらに強化し、持続的な価値創造へとつなげていきます。

P.106 財務資本戦略　副社長メッセージ

経営資本

人的資本

多様な専門性を持つ人財が、住まいづくりのすべてを支えています。従業員一人ひとりの挑戦と成長が、価値創造の原動力となっています。

人財育成投資額
22.07億円（＋2.13億円）

従業員数（連結）
32,186人（△79人）

技術・知的資本

研究開発や知的財産などの無形資産への投資が、住宅性能の進化という付加価値の創出を支え、当社ならではの住まいづくりを実現しています。

研究開発費
105億円（△0.6億円）

特許権保有件数（国内）
1,283件（＋224件）

製造・施工資本

独自の品質基準と高度な施工体制により、高品質な住まいづくりを実現しています。長年培ってきた施工力が、安心と信頼を支えています。

設備投資額
996億円（△1.9億円）

国内生産拠点
5ヵ所

顧客資本

長年築いてきたお客様との信頼関係が、事業の基盤となっています。住まいを起点としたつながりが、新たな価値創造へと広がっています。

国内累積建築戸数
267.9万戸（＋3万戸）

海外累積建築戸数
7.0万戸（＋1.3万戸）

グループ資本

多様な事業を展開するグループ間の連携が、事業の可能性を広げています。グループの力を束ねることで、新たな価値を創出しています。

グループ会社数
301社（△75社）

海外拠点数
257ヵ所（△69ヵ所）

バリューチェーン

研究開発	商品開発・設計・技術	営業	調達	生産	施工	アフターサービス
先進技術開発や暮らし提案などの研究開発	商品開発と高度な設計力で住まいを設計	理想の住まいを提案し未来へ続く信頼関係を構築	サプライヤーと共存・共栄し持続的な調達を追求	邸別管理の生産体制と高度な品質管理を実現	責任施工体制を通じて確かな施工品質を確保	幸せのパートナーとしていつまでも続く安心を提供
						

トピック | 知的財産

コアコンピタンスを支え その価値を未来へつなぐ

知的財産戦略

コアコンピタンスは、長年の取り組みにより培われてきた、積水ハウスグループの価値の源泉です。たとえば「建物は基礎が最も大切」という考えのもと、1976年に住宅メーカーとして初めて地盤状況の事前調査を確立し、1979年には地震対策技術の実証実験を開始しました。そして、「シャーウッドSMJ構法」などの独自構法や地震動エネルギー吸収システム「シーカス」などを生み出し、住宅の信頼性を格段に高めました。その後も、壁の内側など見えにくい構造部分や、それを支える一本の柱や小さな金物にまで妥協なき技術開発を継続する一方、時代を捉え、時代を超えて愛着を持ってお住まいいただける家の美観に関する開発も推進してきました。

しかし、これらは価値が高いほど模倣され収益につながりにくくなる側面もあります。このようなリスクを排除し、投資に見合ったリターンを、株主の皆様へ還元するために重要なのが特許権や意匠権です。そこで当社では知的財産を積極的に権利化し、コアコンピタンスを確固たるものにすることで、事業における競争優位を確立しています。

また、顧客基盤を活用した事業推進には、お客様に住宅の品質と当社の魅力を的確に伝えるネーミングの権利化も重要です。そのため、事業の中心となる名称「ShaMaison」「SHAWOOD」などに加え、お客様への寄り添いやつながりを示す「スイートコンシェル」「住まいの参観日」、さらに社会への貢献を示す「Green First」「5本の樹」などについても、商標権を取得しています。

このように知的財産権は、経営基盤であると同時に、住宅の安全に込めた技術者の情熱やデザイナーのこだわり、そして従業員の社会に対する誓いを象徴するものです。そして、当社が進むべき未来を社会と共有するための道標でもあります。

積水ハウスの賃貸住宅 シャーメゾン ShaMaison

SHAWOOD シャーウッド

積水ハウスグループの実例見学会 住まいの参観日

Green First グリーンファースト

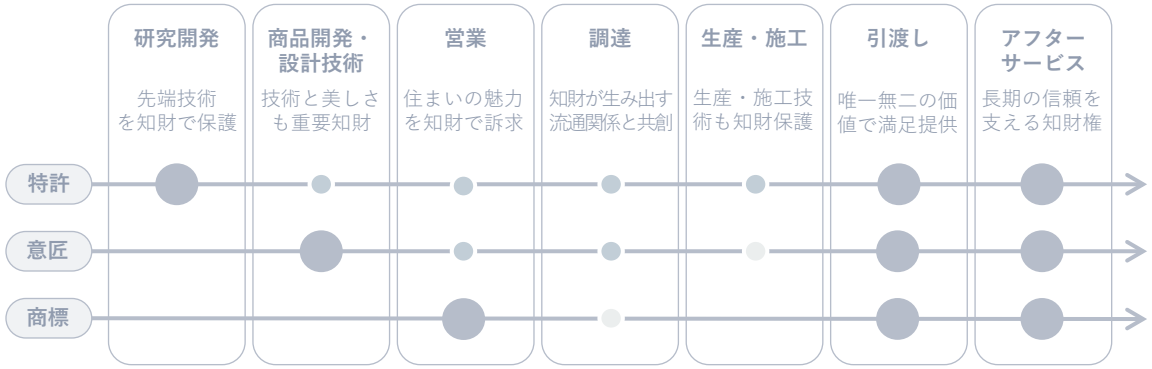
知的財産に関する社内体制

知的財産を経営に活かすには、社内のIPリテラシーの向上と「経営」「研究開発」「事業」「知的財産」の4つが一体となることが必要です。

そのため、毎年の知的財産活動の成果やデータを可視化した「IPレポート」を作成し、全従業員に公開しています。また、それを用い、経営会議では社外取締役を含む経営層にその要点を説明しています。技術部門の責任者に対しても、住宅業界全体の最新の知財状況を解説しています。これらにより、経営戦略や研究開発戦略を知財戦略が支えることができます。さらに各事業部門の知的財産主事として任命された従業員と知財部員が、年1回の社内連携会議でIPレポートをもとに意見交換を行い、知的財産で解決できる事業課題を抽出し、その課題解決のためのプロジェクトを推進しています。一例ですが、特許に関係しないと思われがちな営業部門の「商品の魅力をお客様に効果的に伝えたい」という要望を把握できれば、特許権の存在で技術の独自性をお客様に説明するツールを作成するなど、事業に密着した知財貢献をしています。

このようにIPレポートを徹底活用することで、知的財産が経営全般およびあらゆる事業ステージに浸透し、現在そして未来の積水ハウスを支えることができるのです。

■ 知的財産の事業ステージ関連度合



トピック｜知的財産

今後の事業を支える、知的財産

■ コアコンピタンスの拡充

住宅に求められるものの変化に伴い、現在、知的財産面でもコアコンピタンスの拡充に取り組んでいます。特に、第7次中期経営計画を見据え、知的財産部とR&D部門が連携し、他社の技術との共創から生まれる従来住宅になかった技術を含め、住まいの付加価値を高める「高付加価値特許」にKPIを設定することで、特許権の質の向上を推進しています。(1. コアコンピタンスの拡充)

■ 戦略的権利取得

特許権については、建築部位別、ブランド別、社会貢献技術別、商標権との関係など多面的にポートフォリオを分析し、事業に必要な権利を精査しています。また、出願ごとに権利化の意図を明確化し、その権利の価値も可視化しています。重要な知的資産は特許権と意匠権で重畳的に保護し、バランスよく、戦略的に権利取得を進めています。(2. 日本における保有件数) さらに、他社権利は業務の効率化のため、AIの活用を検討しながら分析しています。

■ 米国・豪州のゲームチェンジ

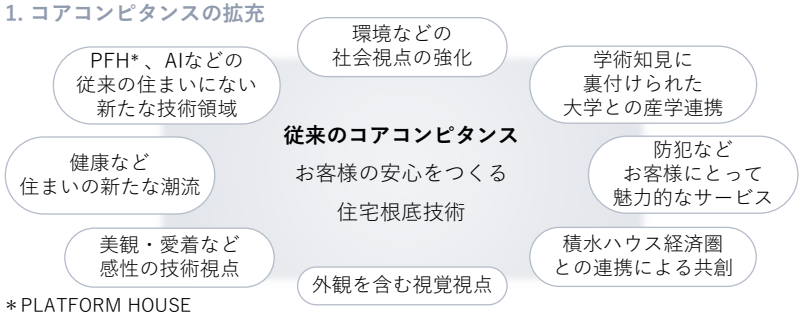
当社は日本技術を海外に移植するため、2023年度から米国・豪州の特許出願を増加させ、当該国での事業を支える基盤を整備しています。また、住宅業界では例の少ない外国意匠権の取得や、積水ハウスへの信頼を米国・豪州でも広げるための商標権の取得も推進しています。(3. 国際特許出願件数)

■ ガバナンスとリスク管理

積水ハウスグループの提供する住まいは独自技術の集大成であり、他社の知的財産権も尊重していることから、これまで重大な知的財産の紛争は発生していません。今後もグループ全体でガバナンスを徹底し、リスク低減を図ります。

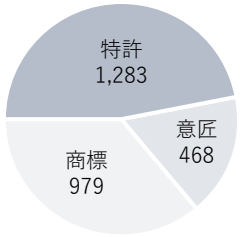
一方で、知的財産訴訟の多い米国などではリスクの完全排除は困難であるため、外部専門家との連携などを通じて適切なリスク管理を継続し、その状況は社内のリスク管理委員会などで共有しています。

1. コアコンピタンスの拡充



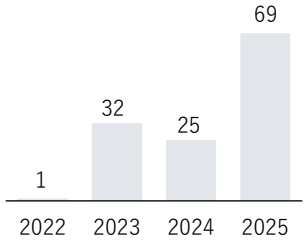
＊PLATFORM HOUSE

2. 日本における保有件数（件）



（2026年1月末時点）

3. 国際特許出願件数（件）



途上国の知的財産制度と積水ハウスの事業への貢献



積水ハウス(株)
業務役員
知的財産部長
青木 潤

私は、アフリカなどの途上国から日本に知的財産制度を学びに来る留学生（行政官など）を微力ながら支援しています。多くの国の方と話す中で、留学生たちは、資源はあっても技術力が不十分で産業基盤が未整備という共通の悩みを抱えています。そのため、戦後、技術力で経済発展したはるか遠い日本に知的財産制度を学びに来て、自国のゲームチェンジを目指しています。

しかし、制度があれば経済が必ず発展するわけではありません。たとえば当社は、知的財産を活用したライセンス収入という「知的財産でのリターン」を得ることを重視していません。知財のライセンス収入を目的とした活用に依拠することは、事業における競争力や収益のあり方として必ずしも望ましいものではないと考えているためです。それよりも、「自ら生み出した技術を、自らの事業で活用し事業でのリターンを得る」ことを目指しています。

留学生たちにも、それぞれの国に応じた知財制度を整え、それに頼るだけではなく、自国の強み、魅力を活かした知財立国と経済発展を目指してほしいと伝えています。将来、彼らが知財を活用し豊かになったというニュースが私に届き、豊かになったアフリカの方々に積水ハウスの住宅が広がっていく――と、少し遠い未来に思いを馳せています。

03 Core Competence

Summary｜強みを、未来の幸せへ

技術力、施工力、顧客基盤。
これらのコアコンピタンスがあるからこそ、
描ける戦略があります。
そして、次の戦略を描くために、
専門性をさらに磨いていく。
一朝一夕では築けない、
ここにしかない強みを進化させ、
私たちは、未来への選択肢を
広げ続けていきます。



Reflection｜私たちの、コアコンピタンス

コアコンピタンス。
その言葉の向こうに、
多くの人の顔が浮かんできます。
簡単には妥協しない誇り。
次の誰かのために、よりよくしようとする想い。
私たちが受け継いでいるのは、
強みだけではなく、
それを磨き続けてきた姿勢なのかもしれません。

04 Transformation

変わり続ける、
積水ハウスグループ

Innovation & Communication

描く未来の実現に向けて、
私たちは変わり続けることを選びました。
アンテナを張り、仲間と対話を重ね、
アイデアを生み出していく。
昨日とは少し違う一歩を踏み出し、
互いの挑戦を応援し、違いを力に変えていく。
そんな私たちの合言葉が、
「イノベーション＆コミュニケーション」です。










組織改革の歩み

01

積水ハウスが、変わる瞬間

2018年、積水ハウスは転換点にありました。創業から積み重ねてきた価値を受け継ぎながら、次の時代も社会から必要であり続ける。描く未来を実現できる組織へ進化するために向き合ったのが、「どのような組織でありたいか」という問いです。

イノベーションの種は、お客様に最も近い従業員が持っています。経営の役割は、その種が芽を出す環境を整えること。高度経済成長期には、会社の指示に従うことで、成長が実現できる時代もありました。しかし、正解が一つではない今、自律した従業員が、それぞれの感性や価値観を活かし、アイデアを持ち寄らなければ、経営は成り立ちません。

だからこそ、ガバナンス改革や人事制度改革、組織再編などの構造改革に加え、現場の声が自由に行き交う環境をつくるための組織風土改革に取り組みました。掲げた合言葉は、「イノベーション＆コミュニケーション」です。

その根底にあったのは、企業理念「人間愛」に込められた、一人ひとりを尊重し、相手の幸せを願いながら、仲間と力を合わせて価値を生み出すという原点を、もう一度組織の中に取り戻したいという想いでした。

対話を妨げる壁があれば取り除き、挑戦をためらわせる空気があれば変え、現場の声を埋もれさせない。経営の姿勢を転換することが、組織風土改革の出発点となりました。



02

つくりたいと、描いた会社

年次や組織を超えて意見が交わされ、仕事も人生も楽しみながら、日常の中で挑戦が生まれる。お客様との対話の中で生まれた小さなアイデアが、仲間や上司と共有され、まっすぐ経営へ届く。よいアイデアは磨かれ、失敗も学びとして共有される。つくりたいと描いたのは、そんなイノベーション＆コミュニケーションがあふれる会社でした。

お客様の幸せにつながることであれば、何でもできる会社。この大きな軸と、会社として目指すベクトルが共有されていれば、挑戦は一つの形に縛られる必要はありません。技術でも、営業でも、サービスでも、新たな事業でもよい。方向はそろえ、方法は多様でよい。この状態こそが、目指す積水ハウスグループの姿でした。

CEOメッセージ **積水ハウスの「イノベーション＆コミュニケーション」**

「イノベーション」と聞くと、大きな発明を思い浮かべるかもしれません。しかし、私たちが考えるイノベーションとは、これまでのやり方を変えてみること。たとえ小さな工夫であっても、誰かの幸せにつながるのであれば、そこには立派なイノベーションが起きているのです。そう考えると、すべての従業員がイノベーター、すなわち価値創造の主役になれるのではないでしょうか。

そして、私たちが考える「コミュニケーション」とは、お互いの想いや考えを伝え合うこと。思いついたことがあれば、仲間に相談し、対話を重ねてみる。イノベーションからコミュニケーションが生まれることもあるでしょう。私たちは、イノベーション＆コミュニケーションを通じて、新たな価値を創造していきます。



組織改革の歩み

03

まず、制度を変えた

イノベーション＆コミュニケーション。その合言葉だけでは、組織は変わりません。挑戦できる環境をつくるには、その妨げとなる仕組みを見直す必要がありました。そこで着手したのが人事制度の改革です。

まず、管理職登用を見直しました。従来の年功的な発想をあらため、入社から最短5年で登用できる道を開き、能力や実力に応じて挑戦できる仕組みへと転換しました。

キャリアの複線化と、評価の再構築

同時に、管理職の複線型キャリアを導入しました。組織を率いるマネージャー職と、高度な専門性を発揮するスペシャリスト職を設け、自ら選択できる制度へと転換しました。

評価制度も見直しました。能力・行動と業績の両面から評価し、評価者会議で多面的に確認する仕組みとしています。インテグリティやグリット、変革推進力といった行動評価は、昇格・昇給・退職金などに反映しています。業績評定では、成果に至るプロセスも可視化しています。また、イノベーションを評価項目として明文化し、創造性も業績賞与に反映しています。そして、働き方の選択肢も広げ、休暇取得や時短勤務も自律の一つとして制度に組み込みました。

大切にすることを、制度で示した

これらの改革は、意志ある人に機会を開き、専門性とリーダーシップの双方を尊重し、成果と行動・姿勢の両面を重視するためのものです。つまり、会社として何を大切にするかを、制度で示しました。

制度を変えることは、過去を否定することではなく、未来を選び直すこと。挑戦を求めながら制度がそれを支えなければ、組織には矛盾が生まれます。対話を重視すると言いながら、時間や場がなければ形骸化します。制度改革は、こうしたずれを一つずつ埋めていく取り組みでもありました。

進化する、制度改革の主な取り組み



キャリア自律支援

キャリア自律研修
キャリア自律休業制度
キャリアコーディネート
人財公募
キャリアアップ・チャレンジ制度

Value Report 2025 P.73



多様な視点の獲得・育成

女性営業積極採用
女性管理職候補者研修
組織リーダー育成研修
ビジネスリーダー候補育成研修
高度学習支援制度

Value Report 2025 P.58



人事制度改定

複線型人事制度改革
評価制度改定
フィードバック面談
My キャリアシート活用
65歳超定年再雇用

ESG Fact Book P.100

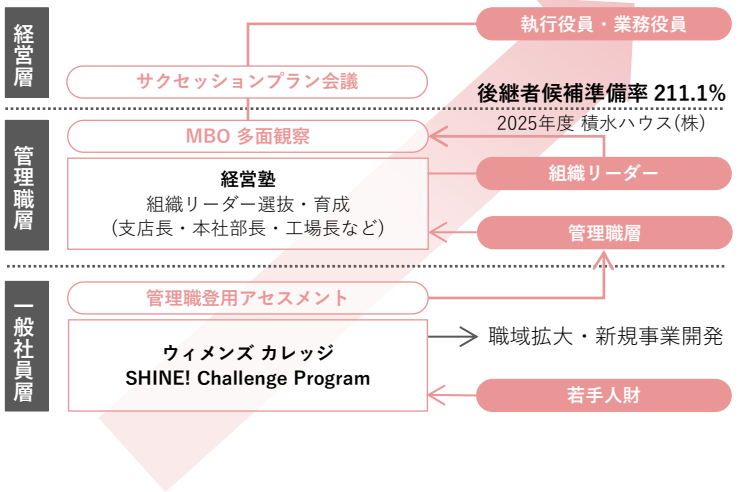


マネジメント改革

サクセッションプラン会議
職責5年ルール
多面観察
キャリア面談
キャリアコーチ資格プログラム

ESG Fact Book P.110

進化する、ビジネスリーダーパイプライン



組織改革の歩み

04

つぎに、マネジメントを変えた

制度を変えることは構造を変えること。しかし、それだけでは組織は変わりません。文化をつくるのは人であり、日々の空気を左右するのは上司の姿勢です。小さく未完成なイノベーションの芽の多くは、「前例がない」「様子を見よう」という慎重さや無関心のなかで失われていきます。こうした空気を変えるため、マネジメントそのものを問い直しました。答えを与える人から問いを立てる人へ。管理する人から支援する人へ。



職責者の、5年ルール

その象徴が、職責者を5年ごとに交代する仕組みです。部下は上司を選べません。だからこそ、上司の固定化を避け、偏りを生まない環境を整える必要がありました。関係性をリセットし、多様な学びと健全な緊張感を生む。「部下のために上司を変える」という発想からの取り組みでした。

上司の役割を変える、キャリア面談

年5回のキャリア面談も導入しました。上司と部下が横に並び、テーマは部下が決める。当初、戸惑ったのは上司でした。答えを出すのではなく、考えを引き出す。そのために求められたのは、聴くこと、待つこと、問いを重ねること。従来とは異なる姿勢への転換が求められました。

階層を超える、自由な対話

理解を深めるため、ESG対話も取り入れました。少人数で特定のテーマに向き合い、傾聴し、意見を交わし、違いを尊重する。このシンプルなルールのもとで対話を重ねていきました。業務の指示確認が中心だった組織にとって、容易ではありませんでしたが、お互いの背景や価値観への理解が進み、違いを受け入れる経験が積み重なり、組織の空気は少しずつ変わってきました。



コミュニケーションが、できない上司

経営はさらに踏み込みました。コミュニケーションができない上司には、変わってもらう。それが難しければ、役割を変える。イノベーションの芽に気づけないマネジメントには、妥協しない。そうした明確な意志のもと、その覚悟と姿勢が、組織の当たり前として共有されていきました。

制度とマネジメント、ふたつで動かす

制度改革が構造を変える取り組みであるなら、マネジメント改革は文化を変える取り組みです。文化は、人が変わることでしか変わりません。そして、その変化は一朝一夕には生まれません。制度とマネジメント。この両輪がそろったとき、組織は少しずつ姿を変え始めていきました。

キャリア面談の充実を支えるキャリアコーチ資格プログラム

研修・検定	7時間×4回の研修 講義・実践など	›	筆記試験・ 実技試験	›	資格 認定
面談の分析	部下との面談を録音	›	分析結果を解説		

キャリア面談　実施後アンケート（2025年7月-2026年1月 8,444人回答）



95% 上司が、自分の話を聴き取ってくれたと回答した従業員の割合



92% 上司が、自分のよいところを承認してくれたと回答した従業員の割合

組織改革の歩み

05

やがて、人が変わりはじめた

制度とマネジメントを変えたことで生まれた変化は、やがて人の行動に現れ始めました。ESG対話はグループ会社に広がり、階層を超えて語り合う場が生まれています。お互いの価値観を知り、違いを受け入れる。その積み重ねが、「違っていてもいい」という空気を育み、自分の意見を安心して語り、相手の意見を受け止める姿勢を広げていきました。こうした変化は、挑戦の場にも現れています。2014年に始まった「積水ハウス ウィメンズ カレッジ」では、参加者全員が自ら手を挙げて参加を希望します。機会をつくるのは会社ですが、一歩を踏み出すのは従業員。その行動が、新たな文化をかたちづくっていきました。



Value Report 2025 P.58-61 女性活躍推進
D&Iの推進

創発を生む仕組み、SHIPの誕生

2021年に開始した創発型表彰制度「SHIP」もその象徴です。従業員がアイデアを社内アプリに投稿し、共感した仲間が集まり、部署や年次を超えてチームが生まれる。対話を重ね、審査を通過すると、経営層や全グループ従業員の前でアイデアや成果を発表します。グランプリ・準グランプリには、事業化やプロジェクト化に向けて経営層が伴走します。

社内の野球大会がスポーツのトーナメントだとすれば、「SHIP」は知と構想のトーナメントです。一つのアイデアに共感した仲間が集まり、異なる経験や専門性、価値観を持ち寄り、個の力が結びつくことで、新たな価値が生まれます。



Value Report 2025 P.69-72 創発型表彰制度「SHIP」
キャリア自律支援

挑戦を、応援する空気

そして野球大会と同じように、その挑戦のまわりには応援する仲間がいます。最終審査会には、共に議論し支えてきた仲間や上司の姿があり、挑戦する姿も、応援する姿も、自然に称えられる空気が生まれています。

昨年度の「SHIP」授賞式で、受賞者の一人がこう語りました。「これまでと違う、どう進めるのか分からないと言われ、部内で反対され続けたアイデアでした。20年前のやり方を守ることが当然の環境では、改善の必要性すら理解されなかった。イノベーション＆コミュニケーションを掲げながら、こんな会社なら辞めてもいいと思っていました。」

けれど、続きがあります。



見えてきた、変革のかたち

「経営に伝える道を用意してくれる上司がいた。ドラスティックな変化を後押ししてくれる社長がいた。動きやすい環境を整えてくれる専務がいた。積水ハウスって、悪くないなと思います。」ここに、変革の本質があります。

制度が道をつくり、マネジメントが支え、人が挑戦し、その挑戦を組織が称える。人が変わるとき、組織は動き始め、組織が変わるとき、新たな挑戦が生まれます。合言葉として掲げた「イノベーション＆コミュニケーション」は、いま、確実に私たちの文化として根付きつつあります。変革は劇的な一瞬ではありません。小さな気づきと挑戦の積み重ねが、組織の未来をつくっていくのです。



積水ハウスらしさ

06

そして、挑戦はつづく

2018年以降の改革は、確かな手ごたえを生んでいます。制度が変わり、マネジメントが変わり、人が変わり、組織が動き始めました。

いま積水ハウスグループは事業領域を広げ、グローバル市場での存在感を高めています。その目的は、積水ハウステクノロジーを世界へ広げることにあります。技術や施工に一貫して宿る「人間愛」と、お客様ファーストのDNA。一本の柱にも、一枚の壁にも息づくその想いこそが、世界の暮らしをより幸せにする価値です。

再定義した、積水ハウスらしさ

こうした歩みの中で、改めて向き合ったのが「積水ハウスとは何か」という本質です。どの国でも、どの部門でも揺らがない軸を、言葉として共有する必要がありました。

2022年、私たちは企業価値観の構築に着手しました。「お客様や社会からどう見られたいか」「どのような企業でありたいか」という外側の問いに加え、「積水ハウスで働く私たちはどうありたいか」という内側の問いにも向き合いました。そして2024年に制定されたのが「SEKISUI HOUSE_SHIP」です。

これは、「私たちはこういう人の集団でありたい」という共通の軸であり、いわば積水ハウスという企業の性格を表したものです。

さらに2026年2月には、インテグリティ・コードを制定しました。これは「正しいかどうか」を問うルール集ではなく、「積水ハウス人としてどうあるか」を問い続けるための判断軸です。

ここにあるのは、経営から与えられたものではなく、従業員同士が議論を重ねてつくり上げた「積水ハウスらしさ」の再定義でした。

世界へひろがる、積水ハウスらしさ

積水ハウスに宿る「人間愛」を世界へ。文化や歴史が異なるからこそ、表層ではなく根底でつながる軸が求められます。技術や事業に先立って共有すべきものは、積水ハウスが大切にしてきた思想そのものです。同じ志を持つ仲間として、グローバルビジョンの実現を目指し、ともに歩んでいく。その軸は、どの国にあっても揺らぐことはありません。

変わったという事実に安住せず、常に問い続け、より高い水準を目指し続ける。私たちの歩みは、これからも続いていきます。

1960 創業
1989 企業理念制定
2020 グローバルビジョン策定
2022 企業価値観構築
2024 SEKISUI HOUSE_SHIP 制定
2026 インテグリティ・コード 制定
2050 「わが家」を世界一幸せな場所にする

成長の時こそ、原点回帰

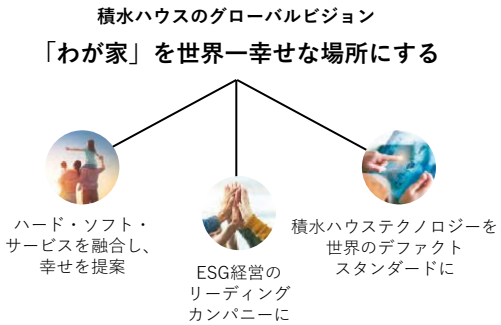
1960年に34人でスタートした積水ハウスは、1990年に従業員が1万人を超えました。順調に成長を続ける時こそ、創業の原点を見つめ直そうと、1989年に企業理念を、翌年に行動規範を制定。共通の考え方や姿勢を示しながら、成長を重ねてきました。

第3フェーズのはじまり

Next Sekisui House 30年ビジョンとして、“「わが家」を世界一幸せな場所にする”をグローバルビジョンに掲げました。

さらなる成長を、目指す今だからこそ

積水ハウスグループは、国内外約3万人の従業員とともに、さらなる成長への歩みを進めています。独自の価値観や文化を深く理解し、グループの発展へとつなげていきたい。その想いから、企業価値観、「SEKISUI HOUSE_SHIP」、インテグリティ・コードを制定しました。一人ひとりが考え行動することで、積水ハウスらしさを、確かなものにしていきます。



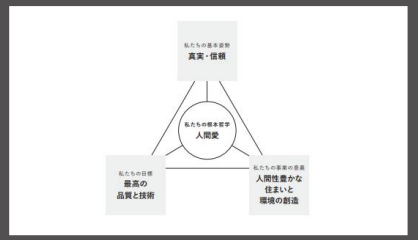
積水ハウスらしさ

グローバルビジョンの実現を支えるのは、企業理念、SEKISUI HOUSE_SHIPに込めたありたい姿、そして「私たち一人ひとりが積水ハウスです」の精神に基づくインテグリティ・コードです。

「人間愛」という変わらない原点を胸に、積水ハウスらしさを発揮し、高邁な倫理観のもとで誠実な行動を重ねながら、世界中の積水ハウスグループの仲間とともに、価値創造を紡ぎ続けていきます。

企業理念
Our Origin

「人間愛」を根本哲学とする
わたしたちの存在意義



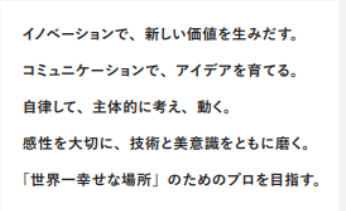
企業価値観
Our Distinction

積水ハウスらしさを表す
企業としてのありたい姿



SEKISUI HOUSE_SHIP
Our Aspiration

誇りと責任を持って行動
するための価値創造の道標



インテグリティ・コード
Our Integrity

企業理念を業務の中で実践
するために守るべきもの



グローバルビジョン
Our Future

わたしたちが事業を通じて
実現したいビジョン



SEKISUI HOUSE_SHIP 名称に込めた想い

英語での「ship」という接尾語は「名詞につけて抽象名詞をつくる」とされ、
partnership、leadership、friendship、sportsmanshipなど、
よい意味とイメージを持つ語例が数多くあります。
私たちはこれに倣い、企業名と組み合わせた「合言葉」としたいと考えました。
「SHIP」で積水ハウスグループの「らしさ」を表現するとともに、
同じ「船」に乗って、同じ目的地を目指すという
グループの「連帯感」をイメージしたことばでもあります。

SEKISUI HOUSE_SHIP の浸透



87.4% 22,137人
SEKISUI HOUSE_SHIPに共感し、プロフェッショナル意識を持って働いている



86.9% 21,997人
イノベーション＆コミュニケーションによる新たな価値創造の重要性を理解している

2025年度ガバナンス意識調査より
国内グループ従業員25,323人対象
非常にそう思う・ほぼそう思う回答率

Value Report 2025 P.68-78
「SEKISUI HOUSE_SHIP」

積水ハウスらしさ

SEKISUI HOUSE_SHIPの理解と浸透

2024年に制定したSEKISUI HOUSE_SHIP。その理解と浸透を深めるため、従業員同士の対話を軸に取り組んでいます。価値観は、伝えるだけでは根付きません。一人ひとりが自身の経験に引き寄せて考え、言葉にし、お互いの考えに触れる。その往復の中で、自分ごととして定着していくと考えています。私たちにとっての対話は、理解の先にある、共感と行動へとつなげる役割を担っています。

はじまりは、ESG対話

対話の原点。それは、2020年度に開始したESG対話です。私たちは、ESGを制度や方針としてではなく、企業理念「人間愛」と結びつけ、自身の仕事とどう関わるのかを、仲間との対話を通じて問い続けてきました。

2022年度には、全従業員を対象に累計42,870時間の対話を実施。理解の深化に加え、職場の変化を実感する声も多く聞かれ、対話は価値観共有のきっかけとなっています。

共感が、行動を変えていく

2024年度からは、SEKISUI HOUSE_SHIPをテーマに対話を実施しています。2025年度は14,163人が対話後アンケートに回答し、共感するフレーズや仲間の考えに触れることで、自身の考え方や行動の変化を感じています。

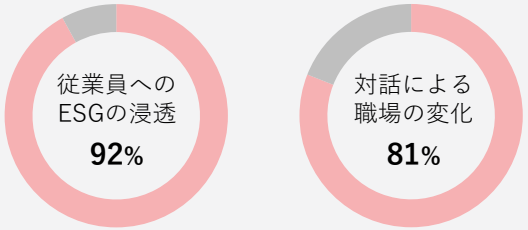
対話に求めるのは、劇的な変革ではなく、小さな気づきや納得。その積み重ねが、行動を変え、職場に前向きな変化を生み、やがて組織全体へと広がっていきます。

対話を通じて育む、積水ハウスらしさ

2026年2月に制定されたインテグリティ・コードも、国内外のグループ会社とともに対話を通じて理解と実践を深めていきます。

振り返ると、企業理念やESG、幸せ、SEKISUI HOUSE_SHIPなど、私たちは重要なテーマを対話により深めてきました。事業や組織が拡大しても、積水ハウスらしさが揺るがない。その背景には、価値観を継承してきた対話の積み重ねがあります。

2022年度｜ESG対話を通じた変化



そう思う・ややそう思う回答率
対話後アンケート 延べ580事業所回答

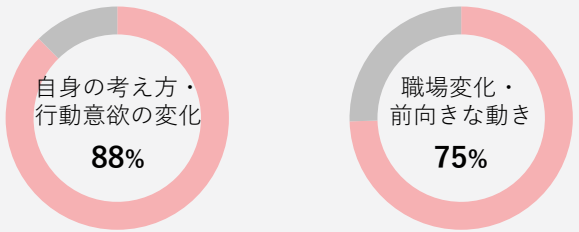
「前向きな発言が出てくるようになった」「相互理解、協調性、風通しのよい組織に向けて進めている」などの意見が寄せられています。

2025年度｜SEKISUI HOUSE_SHIP対話に対する従業員の声

- 職種は違っても、お客様の幸せにつながる仕事をしているのだと再認識しました。
- 目指すベクトルに共感ができて、より積水ハウスを愛する気持ちになれました。
- 実施案内をすると「今回は誰とどんな話になるだろう」という期待と不安の声が聞こえてきますが、対話の場では闊達に発言し前向きに取り組んでいる様子が見られます。どの人も会話やコミュニケーションが好きで、定期的に対話の機会を設けることが、イノベーションが起きる環境をつくるきっかけになると感じます。



2025年度｜SEKISUI HOUSE_SHIP対話を通じた変化



とても変化があった・多少は変化があった回答率
対話後アンケート 14,163人回答

「皆が変わろうという雰囲気があるため意見が闊達になった」「相手を思いやる一声や君の考えはどうかなという会話が増えてきた」などの意見が寄せられています。

積水ハウスらしさ

みんなでつくる、インテグリティ・コード

2026年2月に制定されたインテグリティ・コードは、企業理念の「人間愛」「真実・信頼」を日々の業務の中で実践するために、積水ハウスグループの一員として守るべきものです。私たちはこの考えのもと、インテグリティ・コードを策定してきました。2025年8月、あえて未完成の状態で社内に発信し、社内特設サイトや社内誌での継続的な発信、事業所でのディスカッション、海外グループでのワークショップなどを通じて、インテグリティを自分ごととして捉えるプロセスを大切にするとともに、従業員の声をもとに文字量の削減や場面事例の追加を重ね、多様な意見を反映しながら内容を磨き上げてきました。本ページでは、その策定プロセスとあわせて、従業員の意見の変化や、理解と浸透に向けた2026年度以降の取り組みをご紹介します。

積水ハウスグループ インテグリティ・コード

インテグリティ・コードの策定 → **インテグリティ・コードの浸透**

2025年8月 → 2026年2月完成

特設サイトの開設
メールマガジン配信

→ 従業員からの意見募集
海外を含む各事業所でのディスカッションの実施

→ 従業員の意見に対し社内HPのFAQで回答
意見の反映と版の改訂

→ 2026年度以降｜周知→理解→実践へ

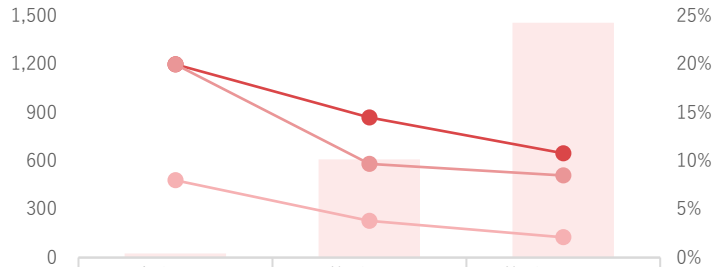

積水ハウス支店


積水ハウス建設


積水ハウスサポートプラス


NORTH AMERICA
SEKISUI HOUSE

インテグリティ・コード策定における従業員からの意見数とその内容



	初版 8月	第2版 9月	第3版 11-12月
従業員からの意見（数）	25	609	1,459
名称への否定的意見	8.0%	3.8%	2.1%
内容が難しい	20.0%	14.5%	10.8%
文字量が多い	20.0%	9.7%	8.5%

- 全従業員への解説動画の公開
- 全従業員へのアプリ配信
- 幹部を対象としたインテグリティ・コードや理念浸透に関する対話の実施
- インテグリティをテーマとした全従業員への人権・コンプライアンス研修の実施
- 全従業員を対象とした、インテグリティ対話の実施
- 既存の階層別研修体系へのインテグリティ・コードの組み入れ
- 全従業員への浸透度アンケート実施

積水ハウスらしさ

一人ひとりの声が、未来をつくる



積水ハウス(株)
業務役員
人権・コンプライアンス
推進部長
矢口 敬子

インテグリティ・コードの制定は、グローバルに拡大する積水ハウスグループにとって、難しい規程集ではなく、世界中の誰もが迷ったときに立ち返れる、わかりやすく身近なガイドがあるとよいという考えから始まりました。これからの積水ハウスグループに求められるのは、会社から与えられるルールではなく、私たち一人ひとりが「こんな会社で働きたい」と考え、共有する姿です。だからこそ、「つくる過程そのものに、みんなが参加できること」を大切にしました。

検討プロセスも含めてオープンにしたことで、想定以上に多くの従業員から意見が寄せられました。ポジティブな声だけでなく、率直な指摘も含めて受け止め、従業員の皆さんの意見を反映しながら、2回、3回と改訂を重ねました。その結果、初版に比べてわかりやすさとメッセージ性は大きく高まりました。自分の意見が反映されている、前の案より良くなっていると、リアルタイムで感じてもらうことで、このコードを「自分たちのもの」として受け止めてもらえたらうれしいです。

従業員による、インテグリティ・コードへの期待



誰かが一方的に決めるものではなく、一人ひとりが考え、つくり上げていくものだと知ったとき、積水ハウスの一員として「どうあるべきか」をさらに自分ごととして考えるきっかけになりました。お客様にも、仲間にも誠実に向き合い、従業員一丸となって、グローバルビジョンを実現していきます。



困難や迷いの時に勇気を持てる「私たちのインテグリティ」「職場の仲間への誓い」ということに強く共感しています。従業員から湧き上がってきたムーブメントでもあるインテグリティ・コードを、愛着ある身近なものにするために、一人ひとりが積水ハウスという気持ちで、職場づくりを進めていきます。



私は、企業理念の「人間愛」に共感して積水ハウスに入社しました。その理念を守りつつ、社会やグループの進化に合わせたインテグリティ・コードを次世代へつなぐ役割を、従業員全員で担えること、また制定に意見し参加できることに、大きな喜びと責任を感じます。

インテグリティ・コード制定の背景における、社外有識者の視点

積水ハウスグループの皆さんとともに「インテグリティ・コード」を議論し、作り上げてきました。その策定プロセスにおいて特に特徴的だったのは、積水ハウスグループならではの従業員参加型で進められた点です。社内で広く意見を募り、多くの従業員が自らの考えを持って関与されていました。また、創業から変わらず受け継がれてきた「人間愛」という企業理念を基盤に、それを現代にどう活かすかを議論してきた点も印象的です。

インテグリティという考え方は、企業理念の「人間愛」と高い親和性を持っています。さらに、「誰が正しいかではなく何が正しいか」「長期的な信頼関係を築く」「失敗から学ぶ」という3つの姿勢は、今後「積水ハウスらしさ」を体現するものになってほしいと考えています。

今後は、行動や変化を継続的に測定・検証しながら浸透を図ることで、組織の進化をさらに後押ししていくことを期待しています。



長島・大野・常松
法律事務所 弁護士
深水 大輔 氏

人財戦略

第7次中期経営計画 人財戦略

積水ハウスは、人が育ち、価値を生み出す組織として成長してきました。第7次中期経営計画では、その源泉である「従業員の自律×ベクトルの一致」をさらに進化させていきます。

従業員の自律においては、4つの領域を軸に学びの拡充やグローバルへの挑戦機会を広げるとともに、安心してイノベーション＆コミュニケーションを実践できる組織文化の醸成に取り組みます。ベクトルの一致においては、リーダーパイプラインの高度化や戦略的な人財配置・育成などを進めます。あわせてグローバルでは、理念や価値観の共有を通じて、組織力の最大化を図ります。

一人ひとりが主体的にキャリアを選び、力を発揮する。その中で生まれた視点やアイデアを組織で育み、価値創造へとつなげていく。こうした循環を、持続的成長のエンジンへと高めていきます。

ESG Fact Book P.78 人財価値の向上
ESG Fact Book P.161-162 指標と進捗

2026-2028年 第7次中期経営計画 人財戦略

人財価値の向上による、価値創造の最大化

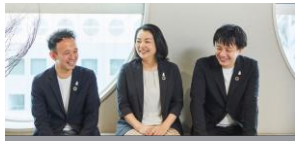
従業員の自律 × **ベクトルの一致** = **人財価値**

従業員の自律

キャリア自律支援
- キャリア自律支援の強化
- 学び・経験の機会創出
- グループ人財公募
- グローバル挑戦支援


キャリアを自ら選び、

幸せの基盤づくり
- ライフステージに応じた働き方と家族の幸せ支援
- 心身の幸せ・健康づくり支援
- 成果連動の評価・報酬制度


幸せや働き方も自分で決め、

多様な感性との接点づくり
- コミュニケーションを基盤とした多様な視点への理解
- 部門横断の対話・共創文化
- 意思決定における多様性確保


アンテナをはり、対話を重ね、

価値創造の場づくり
- 創発型表彰制度「SHIP」
- 社会貢献制度への参加促進
- イノコム社と連携した事業創造機会と支援の拡充


アイデアの芽を育む

ベクトルの一致

国内
- 戦略と変革を推進するリーダー育成
- 戦略に応じた人財獲得と適正配置
- リーダーパイプラインの高度化

グローバル
- 対話と共感による理念と価値観の共有
- 技術伝承と人財育成のグローバル融合

イノベーション＆コミュニケーションがあふれる、積水ハウスグループ

キャリア自律支援
自らキャリアを描き、学びと挑戦を重ねられる環境

幸せの基盤づくり
心身の健康を支え、安心して能力を発揮できる組織

多様な感性との接点づくり
対話により多様な視点や価値観が活かされる風土

価値創造の場づくり
気づきや想いを事業や活動へとつなげる仕組み

ベクトルの一致
志と戦略を共有し、組織の力を一つにする

人財戦略

取り組みの歩みと創造する価値　これまでの取り組みを踏まえ、第7次中期経営計画では「自律した従業員」が価値を生み続ける仕組みへと進化させていきます。関連する指標は、当社HPで適宜更新します。

	1960-1990｜技術者の育成	1990-2020｜多様性の推進	2020-2050｜従業員の自律 2026-2028	創造する価値	拡大するインパクト
従業員の自律	 1982 職業訓練校  1987 教育研修要項  1987 設計道場	 2003 キャリア自律研修 2004 人財公募 2006 キャリアアップ・チャレンジ 2006 インテリア道場 2006 技術職スペシャリスト認定制度	2021 複線型人事制度 2023 高度学習支援制度 2023 キャリア自律休業制度 2023 キャリアコーディネート 2024 Welcome Home制度	**キャリア自律支援** ・個人・	一人ひとりが自律的に学び 挑戦できる環境を整え、 多様で高度な専門性を育む	変化に向き合う人財基盤を築き、 持続的成長と 企業価値向上につなげる
	 1967 運命協同体  1967 水曜日週休日  1972 積水ハウス会	 2018 男性育児休業制度 2004 ボランティア休業制度 2014 介護支援制度拡充 2017 在宅勤務制度 2018 スライド勤務制度 2019 がん・不妊治療両立支援制度	2020 幸せ度調査 2021 幸せ健康プロジェクト 2020 65歳超定年再雇用 2022 子どもサポート休業制度 2023 単身赴任者・転勤者支援拡充	**幸せの基盤づくり** ・個人と家族・	働く幸せと健康を支える 制度と風土を整え、安心して 力を発揮できる職場を育む	幸せ度と生産性を高め、 地域社会へも広がる 持続的な雇用基盤を支える
	2025年度までの女性の活躍推進 **192人** ウィメンズ カレッジ修了 うち、**146人** 管理職登用	 2005 女性営業積極採用 2006 人材サステナビリティ宣言 2007 全国女性営業交流会 2014 ウィメンズ カレッジ 2015 女性現場監督サポートプログラム 2015 ダイバーシティ交流会	2020 ESG対話 2020 積水ハウス建設ウィメンズ カレッジ 2022 積水ハウスリフォームリーダーズカレッジ 2024 技術・生産女性交流会	**多様な感性との接点づくり** ・働く仲間・	個性や違いを尊重し、 対話を通じて多様な感性と 力が生きる組織を育む	多様な視点を意思決定に 活かし、新たな価値創造と 社会への貢献を広げる
	 1988 私のアイデア 私のアイデア 60,147件 1988-2025年 施工方法・品質向上 アイデア提案制度		2021 キャリア面談 2021 創発型表彰制度「SHIP」 2023 SHIPアカデミー 2023 社会貢献制度改革 2024 イノコム・スクエア	**価値創造の場づくり** ・社会への価値・	挑戦と共創を促す仕組みにより、 多様な人財の気づきや発想を 事業成果へとつなげる	イノベーションを通じて 事業の進化を加速し、 社会に新たな価値を届ける
ベクトルの一致	人財育成への投資 教育訓練費 2025年度 **22.1億円** 2024年度比 ＋2.13億円	 2018 経営塾 2019 SHINE! Challenge Program	2021 サクセッションプラン会議 2021 多面観察 2021 タレントマネジメントシステム導入	**ベクトルの一致** ・組織の方向・	戦略と志を共有するリーダーを育成し、多様な人財が 力を発揮できる基盤を強化	組織の実行力と変革力を 高め、長期的な競争優位と 持続的成長を確かなものにする

人財戦略

人財価値の向上を支える、人財戦略



積水ハウス(株)
執行役員
人事総務担当
人財開発部長
竹内 順二

私たちの人財戦略の根幹は、一人ひとりの自律と、組織の目指す方向を重ね合わせることにあります。自ら考え、選び、行動する。その積み重ねが人の成長を生み、組織を動かす力となります。個々の意志と行動を尊重し支えることで、自律した人財が互いに刺激し合い、新たな価値が生まれる状態をつくっていきます。

同時に、個人の力を引き出すだけでなく、組織のあり方そのものも見直してきました。人財配置、リーダー育成、組織運営を一つひとつ問い直しながら、人財価値の向上につなげていきます。それが価値創造の源泉となり、社会にポジティブなインパクトを生み出す力になると考えています。

成長を支える、多様な経験

人の成長は、仕事での経験だけから生まれるものではありません。日々の暮らしや社会との関わりの中でも育まれていきます。地域活動で培われる協働力、文化に触れる中で磨かれる感性、海外経験による柔軟性、子育てや介護、家族や友人とのつながりの中で得られる視点や共感力。こうした一つひとつの経験が、豊かな感性や多様な価値観を育み、新たな視点や発想につながります。

自ら描き、自ら動く人が集う組織へ

また、目先の成果だけを追う組織では、人の力は引き出せません。私たちは、個人の成長を支援するだけではなく、自律した人が活躍できる環境づくりも大切にしています。意見を述べるだけで終わらず、試行錯誤し、周囲を巻き込みながら価値をかたちにしていく。その行動が正当に評価される組織です。

未来に向けた、価値創造の土台を築く

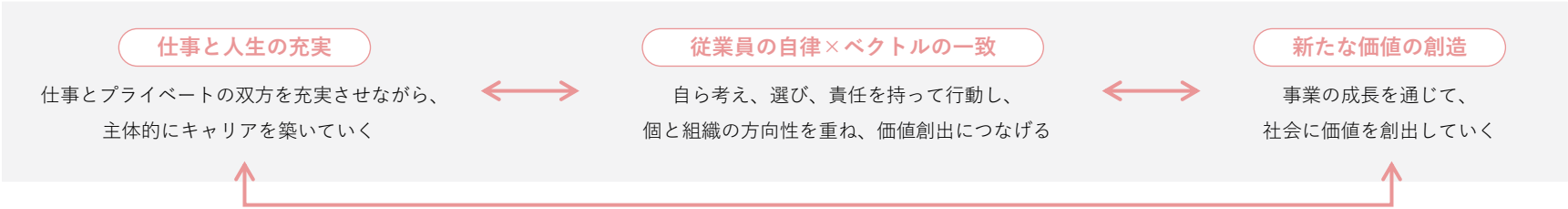
誰かの「やりたい」と、別の誰かの「できる」が出会い、新たな価値が生まれる。その連なりが未来をかたちづくります。これを支えるため、私たちは三つの基盤を強化しています。

一つ目は、採用です。グループ各社の採用の進め方を見直し、グループ全体で採用の質を高めています。各社の事業特性を踏まえながら、どのような人とともに未来をつくるのか、「自律×ベクトルの一致」という考えに基づいて検討を重ねています。採用は人数を揃えるためのものではありません。新たな価値づくりをともに担う仲間を迎え入れるものです。この考えのもと、グループ全体で採用基盤を整え、採用力の強化を進めています。

二つ目は、学びと強みの可視化です。誰がどのような強みを持ち、どのような経験を積み、どのような価値を生み出せるのか。それらを見える化することで、人と人、人と仕事のつながりを促し、新たな相乗効果を生み出します。学びについても、負担なく自らの力に変えられるよう、必要な知識を必要なときに習得できる環境整備を進めています。

三つ目は、デジタル技術に携わる人財の育成です。事業とデジタルをつなぐ人財と、AIをはじめとする高度な専門性を担うプロフェッショナル人財の双方を獲得・育成していきます。デジタルの力で仕事の進め方や判断を支えるとともに、その基盤となる専門性の強化も進めています。

私たちは、これらの取り組みを通じて、人と組織の力を高め、人財価値の向上を価値創造の最大化へとつなげていきます。



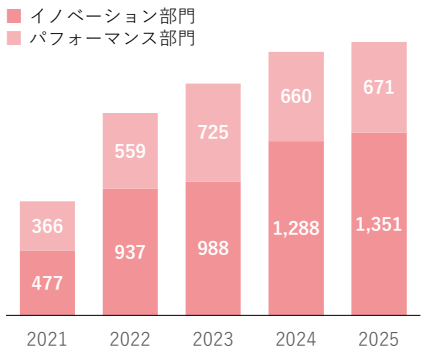
トピック｜幸せと価値創造

01

多様な感性が生む、新しい価値

2021年度より開催している創発型表彰制度「SHIP」では、部門や職種を超えたチームで新たな取り組みを創出し、事業化へとつなげています。その一つが、2023年6月に準グランプリを受賞したアイデア「100年残る、庭づくり」です。同年11月からは、受賞アイデアに関連する各部門のプロフェッショナルであるエクステリアデザイナーや設計部門、関係部署、経営層のコーディネーターが参加し、受賞チームと複数のワーキンググループで検討を重ね、事業化へと展開してきました。こうしたプロセスを通じて、多様な視点と専門性が重なり、新たな価値が生まれています。

SHIPアイデア応募件数推移



アイデアが事業へひろがるプロセス

新たな事業展開

積水ハウスの新サービスとして戸建住宅のお客様へのグリーンメンテナンス訪問*を開始し、お引渡し後の庭木メンテナンス事業も推進　（＊2025年8月-12月：1,804棟実施）

受賞後の活動

カスタマーズセンターにおけるメンテナンスサービスの検討、人財育成、庭木メンテナンスの支援、剪定品質基準や業者選定基準の検討などを推進



受賞アイデア｜100年残る、庭づくり

庭木の「植えっぱなし」をなくし、住まいとともに100年残る美しい庭を守り続けることで、幸せな暮らしに貢献する取り組み



外構造園への取り組みは「5本の樹」計画から発展してきましたが、メンテナンスまで含めて完結させることが、積水ハウスグループとして重要です。カスタマーズセンターへの植栽に関するお問い合わせは、年間約7,600件に上ります。2025年8月に開始したグリーンメンテナンス訪問では、すべてのお客様にご満足いただいているという結果が確認されています。「植えっぱなし、いいんですか」は、住宅業界共通の課題です。パートナーや協力会社の皆様と連携し、技術向上に取り組んでいきます。これからが新たなスタートであり、グループ一体で進めていきます。

積水ハウスサポートプラス(株)　常務取締役　**北村 浩幸**



数字データに基づく検証と現場での確認を積み重ね、一つひとつ課題を捉えてきたことが、今回の事業展開につながったと考えています。今後も関係各社・部門と連携し、お客様に喜んでいただける事業を推進していきます。

積水ハウス(株)　フェロー　R&D本部　**矢野 直子**



- 全国の従業員約1,000人を対象としたグリーンメンテナンス研修を実施（WEB・実地）
- グリーンメンテナンス訪問の業務フローを整理し、点検・報告・お客様資料など運用マニュアルを整備、サービス開始
- サービス名称の整理、リーフレット作成、HPやカタログで情報発信し、社内外の認知を向上
- グリーンメンテナンス訪問の結果を分析し、設計・施工の課題と改善策を検討
- 剪定業者の不足エリアを特定し、新規パートナーを開拓・認定

トピック｜幸せと価値創造

02

人と組織が集う、InnoCom Square

イノベーション＆コミュニケーションを合言葉に広がる多様な感性と、そこからつながる価値創造は、グループの枠を超え、社会へと広がっています。

2024年2月には、オープンイノベーションを推進する積水ハウス 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 イノコム）を設立しました。同年4月にはスタートアップへの投資を行うコーポレート・ベンチャー・キャピタル（CVC）ファンド「積水ハウス投資事業有限責任組合」を立ち上げ、9月にはオープンイノベーションの拠点として「InnoCom Square（イノコム・スクエア）」を開設しました。



新たな価値を、共創する拠点

イノコム・スクエアは、積水ハウス イノコムおよび積水ハウスグループの研究・開発担当者などが常駐し、企業・官公庁・大学など、多様なプレーヤーが集う価値創造の場です。「住まいと暮らし」を軸とした社会課題の解決に向け新たなシナジーを生み出すことを目指し、継続的な対話と協働により、分野や立場を超えた共創を通じて、新たな価値を創出しています。

実践を通じて広がる、共創の取り組み

イノコム・スクエアでは、積水ハウスグループの課題やテーマを提示し、スタートアップなどから提案を募るリバースピッチイベントをはじめ、実践的な共創を進めています。インクルーシブな暮らし、アートのある暮らし、健やかな睡眠、サーキュラーエコノミー、施工イノベーション、住宅設計DXなどをテーマに、新規事業創出に向けた連携が進んでいます。

CVCを通じた、価値創造の推進

2024年4月以降、積水ハウスグループはCVCファンドを通じて、これまでに9社へ出資しています（2026年7月末時点）。建設・不動産分野のDXや業務プロセス革新に加え、次世代モビリティ、エネルギー、AI、ESGマネジメント、危機管理、認証基盤、地域共創・人財育成など、多様な領域へ広げるとともに、積水ハウスグループ内外の連携を通じた新たな事業機会の創出にも寄与しています。

投資先は、既存事業の深化・拡大と新規事業創出の実現を見据え、「Business Areas for Synergy（新たなシナジーを生み出す事業領域）」のコンセプトに基づき選定しています。協業先とお互いの事業成長や人財価値の向上に寄与しながら社会実装を支援することで、事業シナジーの創出とソーシャルインパクトの実現を図り、「住まいと暮らし」を軸とした価値創造をさらに広げていきます。

積水ハウス イノコム



多彩な人財の「知と感性」がつくる文化

イノコム・スクエアは、社内外の人財や組織が交わり、構想を形にするオープンイノベーション拠点です。積水ハウスグループのコアコンピタンスに、異分野の発想やAIなどの技術を掛け合わせ、社会課題を事業機会へ転換しています。私たちは領域を越えた対話から仮説を生み、小さく試し、素早く磨き上げ、実装へつなげることで、新たな事業の芽を育てています。そして、このプロセスに参加する一人ひとりの「知と感性」を育む文化づくりを目指しています。



積水ハウス イノベーション＆コミュニケーション(株)
代表取締役
辰井 伸洋

トピック｜幸せと価値創造

03

価値がひろがる、仲間の力

創発型表彰制度「SHIP」に集まるアイデアに共通するのは、対話と共感の積み重ねの中で、価値がかたちづくられていく点です。多様な感性との出会い、仲間からの応援や称賛が、挑戦を後押ししています。私たちはこうした価値創造こそが、自律した人財が多様な価値観と出会い、挑戦できる組織から生まれるものだと考えています。「イノベーション＆コミュニケーション」を合言葉に進めてきた改革の成果は、2020年度から継続している「幸せ度調査」にも表れています。

幸せ度調査から、みえてきた傾向

- 積水ハウスグループの従業員の幸せ度は、6年間継続して一般平均を上回っている
- 自律して働いていると感じている人ほど、幸せ度や業績評価が高い傾向にある
- 「幸せだから業績が高い」傾向は、「業績が高いから幸せ」よりも強い傾向にある
- アイデア創出に関わる人ほど、成長実感や他者承認に加え、チャレンジを推奨する風土や職場推奨度も高い傾向にある

Value Report 2025 P.84-88 従業員の幸せ

職場全体で、挑戦を応援する風土　第5回「SHIP」の1次審査を通過したメンバーを、所属部署全体で表彰し、仲間の挑戦を応援しています。






誰かの幸せが、自分の幸せに変わる



誰かに喜んでもらいたいとの想いで取り組んだことが、結果として自分の幸せにもつながっていると感じます。SHIPでは、日々の小さな工夫や挑戦も見てもらえるため、次の一歩への意欲につながっています。関わる人たちがいきいきとしていることが何より象徴的です。

アイデアが、人をつなぐ



自分のアイデアを多くの人の前で発表できることは、とても幸せだと感じます。内容をより良くするためにチームで協力し、真剣に議論できる仲間がいることも幸せです。仲間がいるからアイデアが生まれるのか、議論が絆を深めるのか、その両方が重なっていると感じています。

幸せを生む、メッセージ

よいことを認め合い、働くことが楽しい職場にしたいとの想いから「いいな」と感じたことを投稿し、全体で共有する機会をつくっています。認められるうれしさが次の行動につながることで、前向きな循環が職場全体に広がっています。

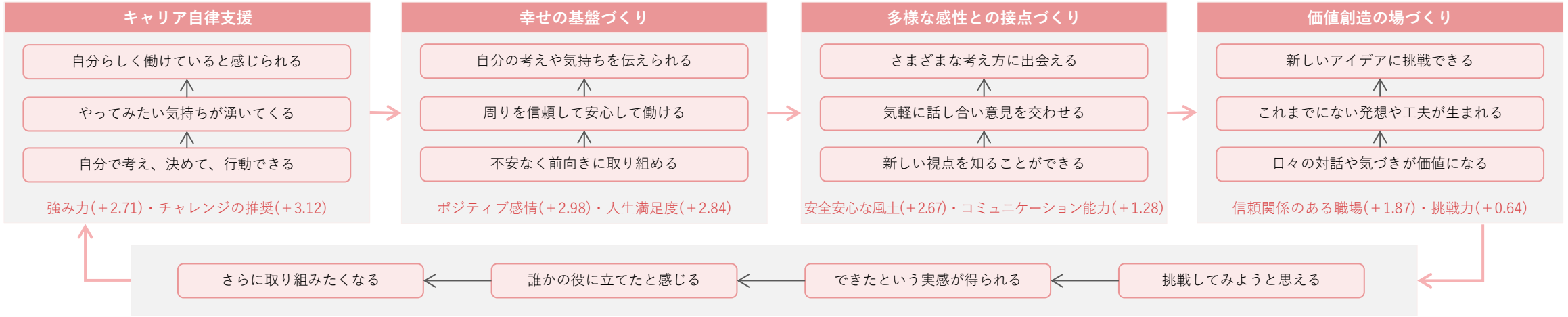
大切にしている、従業員の幸せ

積水ハウスが大切にしている従業員の幸せ。それは、お客様や社会に幸せを届けるための手段ではなく、一人ひとりに幸せでいてほしいという想いを原点としています。幸せを客観的・科学的に把握するため、2020年度より全従業員を対象に「幸せ度調査」を実施しています。本調査は帰属意識や仕事への熱意を測るエンゲージメント調査とは異なり、主観的な成長実感、心身の状態、職場との関係性まで幅広く把握するものです。

従業員が自身の状態や変化に気づき、キャリアや働き方を見つめる機会として位置付けています。率直な回答を最優先するため、結果の公表や活用は慎重に判断しつつ、共有可能な傾向について本セクションでお示しします。なお、本調査は、「幸福度診断 Well-Being Circle」(72問)と「職場の幸せ/不幸せ診断」(42問)で構成され、武蔵野大学ウェルビーイング学部長・慶應義塾大学名誉教授の前野隆司氏の監修のもと実施しています。

トピック｜幸せと価値創造

一人ひとりの感じる変化が、価値創造につながっていく



04

幸せ度調査から見る、イノベーション＆コミュニケーションが生む価値

一人ひとりの中に生まれた変化が、価値創造へどのようにつながっていくのか。本モデルは、そのプロセスを示したものです。積水ハウスグループの幸せ度調査では、「強み力」や「チャレンジの推奨」が6年間で大きく伸び、自分らしく働き、主体的に行動しようとする状態が高まっています。また、「ポジティブ感情」「人生満足度」も向上し、不安なく前向きに取り組める土台が広がっています。さらに、「安全安心な風土」「コミュニケーション能力」「信頼関係のある職場」も伸び、意見を交わしやすく、対話が生まれやすい環境が形成されてきました。こうした中で、「挑戦力」や価値創造につながる行動も少しずつ広がっています。これらの結果は、自律や幸せを支える取り組みが、対話やつながりを生み、その中から挑戦が生まれ、価値創造へとつながっていることを示しています。イノベーション＆コミュニケーションは具体的な変化として、組織の中に現れ始めています。

幸せ度調査の推移 ＊一般平均との差	2020*	2021*	2022*	2023*	2024*	2025*	2020-2025の変化
強み力	3.03	3.82	4.31	4.69	6.10	5.74	**＋2.71**
チャレンジの推奨	0.06	1.47	1.83	1.91	3.20	3.18	**＋3.12**
ポジティブ感情	0.71	1.89	2.67	3.43	3.98	3.69	**＋2.98**
人生満足度	4.38	5.01	5.46	6.00	6.82	7.22	**＋2.84**
安全安心な風土	0.29	1.15	1.53	1.84	2.77	2.96	**＋2.67**
コミュニケーション能力	1.86	2.45	2.89	2.80	3.32	3.14	**＋1.28**
信頼関係のある職場	2.34	2.75	2.88	3.15	4.01	4.21	**＋1.87**
挑戦力	1.48	1.42	1.48	1.45	2.10	2.12	**＋0.64**

トピック｜幸せと価値創造

05

自分のことは自分で決めて、責任を持つ

従業員による新たな価値創造。その背景には、積水ハウスが20年以上大切にしてきた「自律」があります。私たちの考える自律とは、「自分のことは自分で決めて、最後まで責任を持つ」ことです。自律は強制できません。会社にできるのは、自律したいと願う従業員を支え続けることです。2003年、まだ「キャリア自律」が一般的でなかった時代に、キャリア自律研修を立ち上げました。従業員が自らの人生と向き合い、キャリアを描くこの取り組みには、当初、懸念の声もありましたが、20年以上を経た現在も継続しています。

掛け算で、価値を生む

私たちの「人財価値」は、「従業員の自律×ベクトルの一致」です。ここでいうベクトルの一致とは、全員を一本の細い線にそろえることではありません。中期経営計画や年間方針などが示す大きな方向を共有し、その広がりの中で、各事業部門が戦略・戦術を考え、一人ひとりが自ら進む道を選ぶことです。方向が合っていれば、方法は一つでなくていい。

しかし、どれほど自律していても、その力が会社の目指す方向から外れていれば、十分に活かすことはできません。一方、方向を共有していても、自ら考え、行動しなければ、価値は生まれません。「従業員の自律×ベクトルの一致」は、掛け算である以上、どちらかがゼロであれば、結果もゼロなのです。

自分は何をしたいのか、共通の方向に照らして問い続けることが、自律を価値へと変え、描く未来をかたちにしていきます。

幸せ度調査にも、その変化が表れています。2024年度から2025年度にかけて、自律とベクトルを意識しながら働いていると感じている従業員は増え、主体的な働き方と組織の方向が重なる実感が広がっています。この傾向は新入社員やキャリア採用者にも見られ、組織全体への浸透が進んでいます。

自律が幸せとなり、価値を生み出す

幸せ度調査では、自律して働いていると感じている従業員ほど幸せ度が高く、その伸びも大きいことが確認されています。一方、自律の実感が低い状態では、幸せ度の向上も限定的です。この結果は、自律が働き方そのものを変えていることを示しています。自分で考え、選び、行動するプロセスに関わることで、仕事は与えられるものから、自ら意味を見いだすものへと変わります。そこに納得感や手ごたえが生まれ、対話や関係性が広がり、新たな挑戦につながる。そして幸せは、日々の行動の中で実感されていくのです。

従業員の声　**「自律」に、私が共感する理由**

幸せになるための働き方を自分で決めること。働き方とは勤務時間や休暇だけでなく、相手の望みを考え主体的に行動することで、相手も自分も幸せを感じることだと思います。

お客様の雰囲気や好みなど、言葉以外から感じられることを大切にし、理想に近いご提案を喜んでいただけたときにやりがいを感じます。

これまでの当たり前が通じない海外で勤務する中で、自分をしっかりもち、正しいと思う考えをもって「動く」ところまでやり切ることの大切さを改めて感じています。

上長との面談で、あなたがどう考え、どうしたいのかと、「私」を主語に質問してくださいました。会社の将来を自分ごととして考えてはいても、伝える機会が少なかったためよい機会となり、この面談をきっかけに、自分で取り組めることを日々考えるようになりました。






自律して働いている、積水ハウスグループの従業員


78.4%

自律を意識しながら働いていると回答した従業員


67.4%

自律とベクトルを意識しながら働いていると回答した従業員

2025年度幸せ度調査より｜23,985人回答

トピック｜幸せと価値創造

一人ひとりの、自律の仕方

積水ハウスグループでは、従業員の自律的なキャリア形成を基本的な考え方としています。これは、グループのあらゆる資源を最大限に活用し、自分のことを自ら選択していくことを意味します。たとえば、「親の介護体制を整えるために、週休3日にする」「子どもと過ごすため時短勤務をする」「学び直しのために長期休業を取る」。こうした選択もすべて立派な自律であると考えています。制度は、一人ひとりの自律を支援するために整備されています。

ESG Fact Book P.78-113 取り組みの詳細

プライベートの時間も大切にしたい

- **年休取得**：半休や時間単位の取得可能　2025年度 平均 16.9日
- **労働時間**：労働時間削減への取り組み　2025年度 167.7時間/月
- **スライド勤務**：勤務形態やライフステージに応じた調整
- **テレワーク制度**：育児・介護・妊娠・傷病以外でも可能
- **子どもサポート休業**：子どもに寄り添うための休業が可能
- **がん・不妊治療制度**：治療などに合わせた就業時間の調整
- **産休育休制度**：休業制度や保育費用の補助・保活支援
- **男性育休**：1ヵ月以上の育児休業完全取得　2025年度 取得率 100%



やりたいことを実現したい

- **女性活躍**：職種を問わず活躍し研修も毎年開催
- **創発型表彰制度「SHIP」**：新しいアイデアや取り組みを応募する表彰制度　2025年度投稿アイデア 2,318件
- **グループ内人財公募**：2025年度 異動者数 65人



いくつになっても学び成長したい

- **キャリア自律コース**：受講者数 延べ23,066人
- **キャリア面談**：年5回のキャリアを伝える機会
- **キャリア自律休業**：国内外教育機関での修学のため最長2年間の休業可能　2025年度 6人
- **資格祝金制度・資格取得支援制度**：対象資格 164資格
- **次世代リーダー育成**：経営塾・ウィメンズカレッジ・SHINE!*
- **階層別・職種別研修制度 高度学習支援制度**

安心して働きたい

- **人権・コンプライアンス研修**
- **幸せ度調査**：個人と職場の幸せを可視化
- **LGBTQの理解促進**：研修や人事・福利厚生制度適用可能



＊SHINE! : Sekisui House Innovators and Entrepreneurs Challenge Program

CEOメッセージ　社会人とは、社会に価値を提供する人

社会人の定義とは、何でしょうか。私はいつも積水ハウスグループの従業員に対して、「社会に価値を提供する立場になった人」だと伝えています。たとえば、プロ野球選手はプレーを通じて人々に感動を届け、ミュージシャンは音楽を通じて人々の心を動かします。社会人とは、それぞれが自らの力で社会に価値を届けている存在です。そう考えると、積水ハウスグループで働く私たちもまた、「住まい」を通じて人々の暮らしを支え、幸せという価値を社会に提供しています。

そして、積水ハウスグループを選んだということは、自らの意志でその役割を担うことを決めたということでもあります。積水ハウスグループには、社会に価値を届けるための多くの資本があります。ブランド力、設計力、提案力、技術力、そして何より、長年にわたる住まいづくりの中で築いてきたお客様とのつながりがあります。そうしたグループの資本を最大限に活用しながら、自ら選んだこの環境の中で、社会に価値を届ける人として、活躍していくことを期待しています。



トピック｜幸せと価値創造

06

幸せが生む、新たな価値のはじまり

かつて「Womenomics（ウーマノミクス）」は、女性活躍を日本経済の成長戦略として位置付けてきました。多様な人財が力を発揮することで、企業や社会の創造性と競争力が高まるという考え方です。

積水ハウスグループでも、20年以上にわたる女性活躍推進やキャリア自律支援を進めてきました。しかし私たちが目指してきたのは、特定の層の活躍の拡大ではありません。社会の縮図を社内に映し出し、一人ひとりの「こうありたい」という願いが自然に実現できる環境を整えることです。会社のためではなく、一人ひとりにただ幸せであってほしい。その想いのもと、私たちは、必要な支援を制度として積み重ねてきました。

こうした取り組みの中で実施してきた幸せ度調査から、一つの可能性が見えてきました。それは「幸せ」は結果ではなく、行動の中で生まれ、その行動をさらに変えていくものではないかという視点です。私たちはこれを「Wellnomics（ウェルノミクス）」と捉えています。従来は成果の先に幸せがあると考えられてきました。しかし、均一的な働き方だけでは価値を創造し続けることが難しい時代において求められるのは、一人ひとりが自律し、多様な価値観と交わることです。多様性とは、隣り合う人同士の考え方や想いが異なることでもあり、その違いが交わる中で生まれる幸せが、次の挑戦やつながりを生み、新たな価値へとつながっていきます。積水ハウスではこうした変化が、すでに現れています。

未来へつながる、幸せの価値

これまでの研究でも、幸せ度の高い人は、生産性や創造性が高い傾向が指摘されています。幸せだから挑戦でき、安心だからつながりが生まれ、自分らしくいられるから新しい発想が生まれる。そうした行動の連鎖が組織、さらには社会へ広がっていくとしたら。幸せだから挑戦したくなる、応援したくなる、違いを楽しめる。そうした人が増えた社会では、これまでにないアイデアや価値が、次々と生まれていく可能性があります。

私たちのグローバルビジョン“「わが家」を世界一幸せな場所にする”は、まだ誰も見たことのない幸せをかたちにする取り組みです。安心して過ごせる住まい、家族のつながり、子どもたちの笑顔、日常の中の小さな喜び。

もし、幸せが人の行動や創造性を変える力を持つのだとすれば、幸せな「わが家」から育まれる価値観が、新しい未来を描いていくかもしれません。安心できる暮らしが人の挑戦や夢を支え、人と人とのつながりが地域や社会を変えていく。一つの幸せな「わが家」が誰かの行動を変え、その積み重ねが社会に新たな価値を生み出していく。そんな未来さえ考えられるのではないでしょうか。

Womenomics が「女性の活躍が社会の成長につながる」という視点を示したように、Wellnomics は、「幸せを実感しながら自律する人が増えることが、社会の創造性と成長につながる」という可能性を示しています。そうした人が集まり、価値を生み出している組織。それが、積水ハウスグループです。

幸せを実感しながら自律した人が、多様な価値観を持つ仲間と出会い挑戦し続けることで、新たな価値を生み出していく。そんな、イノベーション＆コミュニケーションがあふれる組織を目指しています。









04 Transformation

Summary | 変わることを、選び続ける

描く未来を実現するため、
私たちは変わり続けます。
昨日までの成功にとどまらず、
一人ひとりが同じ未来を見据え、
自ら考え、新しい一歩を踏み出す。
その積み重ねが、
積水ハウスグループを進化させていきます。

Reflection | SEKISUI HOUSE_SHIP

イノベーションで、新しい価値を生みだす。
コミュニケーションで、アイデアを育てる。
自律して、主体的に考え、動く。
感性を大切に、技術と美意識をともに磨く。
「世界一幸せな場所」のためのプロを目指す。
この5つは、どのような人の集団でありたいかを示す道標です。
その意味は、一人ひとりの中で育まれていくのだと思います。



05 Next Stage

新たな、
中期経営計画

2026-2028 Strategy

2026年、積水ハウスグループは、
新たな3ヵ年へ踏み出しました。
中期経営計画は、目指す未来を共有し、
その実現への道筋を示すものです。
どこへ向かい、
何を大切に進むのか。
一人ひとりがその方向を見据え、
挑戦を積み重ねていく。
描いた未来を、
確かな成長によって実現するために。

第7次中期経営計画 基本方針

国内｜グループ総合力による積水ハウス経済圏の深耕

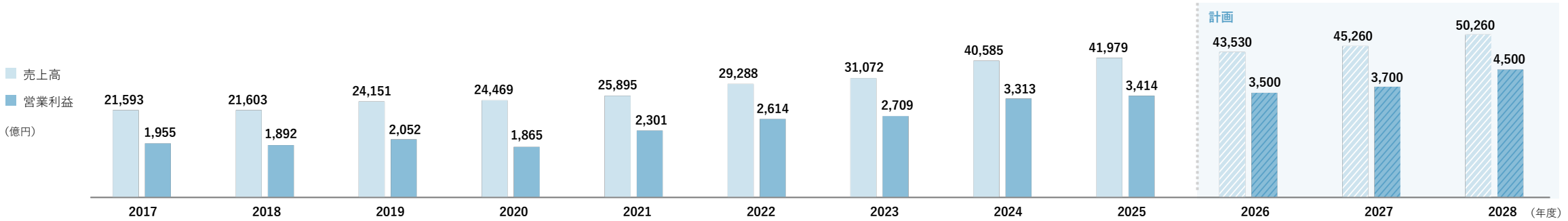
海外｜ゲームチェンジに向けた成長基盤の構築



2026-2028 第7次中期経営計画

中期経営計画の変遷

当社は、2010年度にスタートした第1次中期経営計画より、一貫して「住」を基軸に着実な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」を基軸に“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。2026年度より開始した第7次中期経営計画においては、国内では「グループ総合力による積水ハウス経済圏の深耕」、海外では「ゲームチェンジに向けた成長基盤の構築」を基本方針としました。具体的には、国内では第6次中期経営計画で成果を上げた各戦略を深掘りすることで成長を継続し、海外では米国戸建住宅事業における飛躍的成長に向けた基盤を築く3年間と位置付け、取り組みを着実に推進していきます。



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

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

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”

第7次中期経営計画 基本方針
国内｜**グループ総合力による積水ハウス経済圏の深耕**
海外｜**ゲームチェンジに向けた成長基盤の構築**

事業方針

第4次中期経営計画	第5次中期経営計画	第6次中期経営計画	第7次中期経営計画
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	**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	**請負型ビジネス** • 戸建住宅ブランドの強化 • シャーメゾンブランドの向上 • 持続的な価値創出の安定基盤を築く	**請負型ビジネス** • 戸建住宅ブランドの確立 • シャーメゾンブランドで都心部の受注拡大 • 環境技術×施工力でサステナブルな価値を提供
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	**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 • ブランド力向上による賃貸・仲介事業の強化	**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	**ストック型ビジネス** • シャーメゾンPMを日本一のプロパティマネジメント会社へ • 良質な住宅ストックのさらなる価値向上
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	**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	**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	**開発型ビジネス** • 住まいの強みを活かした幅広い不動産ソリューションの提供 • 都市と地方の未来につなぐ価値を創造
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	**国際ビジネス** 積水ハウステクノロジーのグローバル化に着手し、新たなステージへ	**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	**国際ビジネス** • 積水ハウステクノロジーの移植を加速 • 米国戸建住宅事業を中心とした筋肉質なポートフォリオの形成

2026-2028 第7次中期経営計画

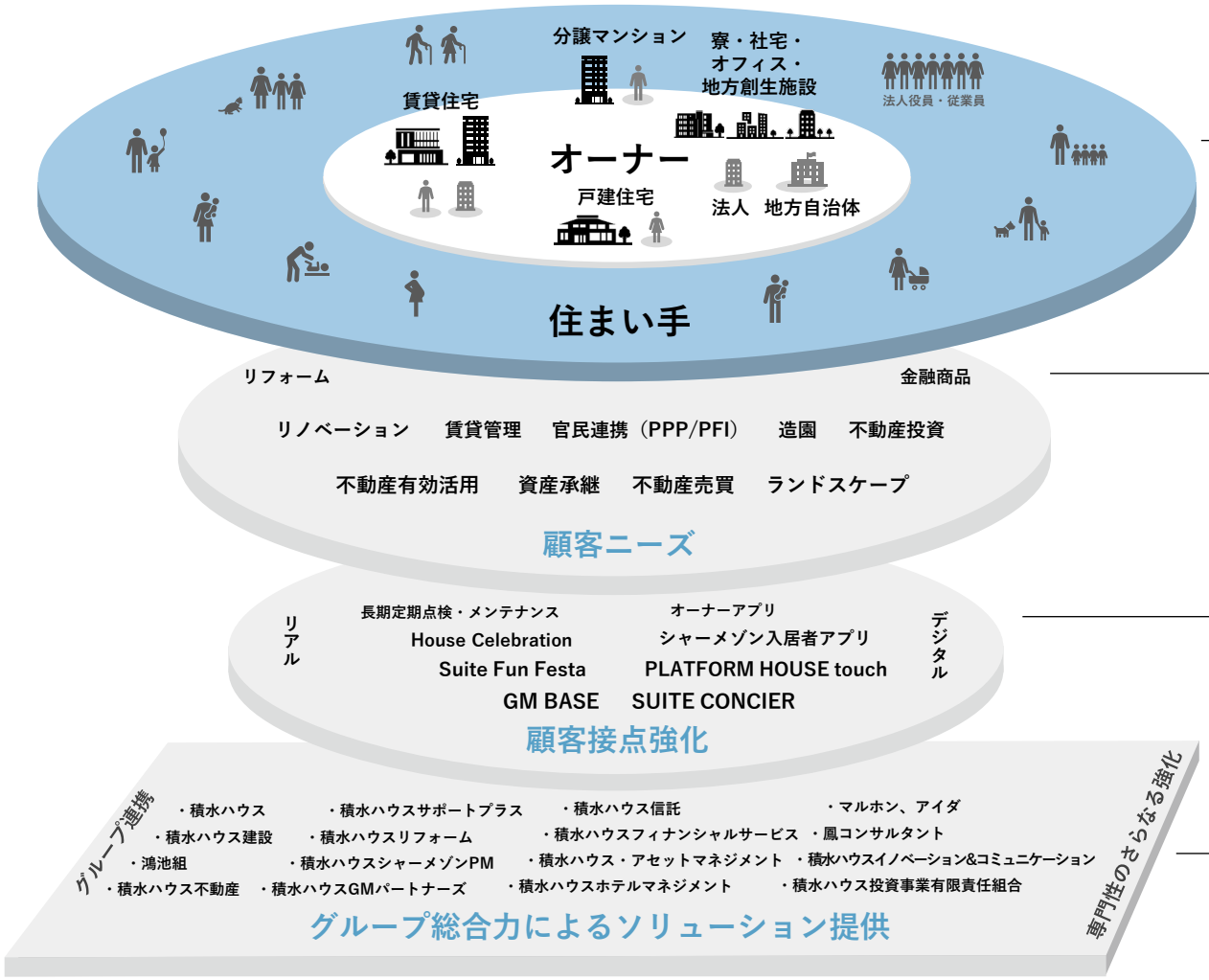
国内｜グループ総合力による積水ハウス経済圏の深耕

当社では、創業以来供給してきた274万戸の住宅のオーナー様、入居者様、またそのご家族の方々とのつながりを「**積水ハウス経済圏**」と定義しています。

オーナー様や住まい手のニーズは、住まいの建築・管理にとどまらず、暮らしの質の向上、さらには将来の安心につながる資産活用に至るまで、その幅が拡大しています。

たとえば、積水ハウスサポートプラス（カスタマーズセンター）や積水ハウスシャーメゾンPM各社を通じて、顧客と継続的にコミュニケーションを取れることが当社の強みであり、近年ではデジタルツールを活用したコミュニケーション基盤の整備を進め、顧客接点の強化を図っています。

リアルとデジタル双方の顧客接点を一層強化することで、多様なニーズを掘り起こし、シームレスなグループ連携によって、これまで専門性を磨いてきた各社が最適なソリューションを提供していきます。



当社は創業以来、274万戸の住宅を供給してきました。個人・法人のオーナー様を中心に入居者様やご家族を含めると、多数の住まい手の暮らしを支えています。

住まいに関わるニーズは、住宅建築や管理だけでなく、リフォーム、リノベーション、賃貸管理、不動産売買、資産承継等、ますます多様化しています。

従来より大切にしてきた直接的かつ継続的なコミュニケーションに加え、SNS、PLATFORM HOUSE touch、入居者様向けアプリなど、デジタルツールの活用も拡大しています。

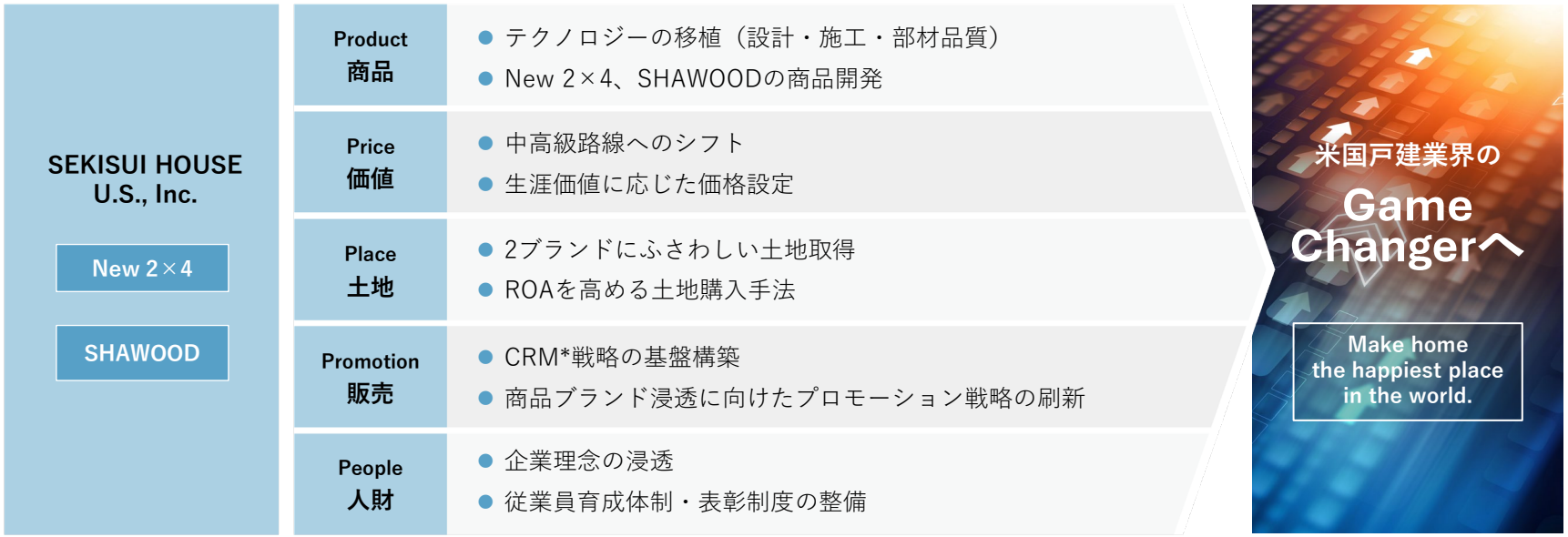
グループ内の組織再編を通じて、各事業の専門性を高め、住宅に関するあらゆる課題へワンストップで応える体制を構築しています。

2026-2028 第7次中期経営計画

海外｜ゲームチェンジに向けた成長基盤の構築

米国戸建住宅市場において当社は、Game Changerとなることを目指しています。その実現に向け、第7次中期経営計画の3年間は、今後の持続的な成長に向けた事業基盤の構築に注力していきます。

具体的には、「New 2×4」（仮称）と「SHAWOOD（シャーウッド）」の2ブランドを軸に、独自の価値創造戦略を展開し、米国市場におけるプレゼンスの向上と確立を図ります。そのための事業方針・戦略を、5つの観点から整理しました。「Product（商品）」では、New 2×4およびシャーウッドの商品開発を推進します。特に、日本で培ってきた高い施工品質や品質管理のノウハウを米国に移植することは、Game Changerとなるための最重要施策と位置付けています。「Price（価値）」では、価格戦略を見直し、日本と同様に中高級路線へのシフトを進めます。価格競争に依存しない、耐久性などの付加価値を価格に反映するビジネスモデルの確立を目指します。「Place（土地）」では、土地取得においても中高級路線にふさわしいエリアへ重点を置くこととします。「Promotion（販売）」では、新しいプロモーション手法や営業提案により商品ブランドの訴求力を強化します。「People（人財）」では、現地の営業、設計、施工・現場監督といった人財価値を高めるための育成体制や表彰制度等の構築に注力し、積水ハウスの企業理念の浸透を図ります。これら5つの戦略を一体的に推進することで、米国戸建住宅事業の競争優位性を確立していきます。

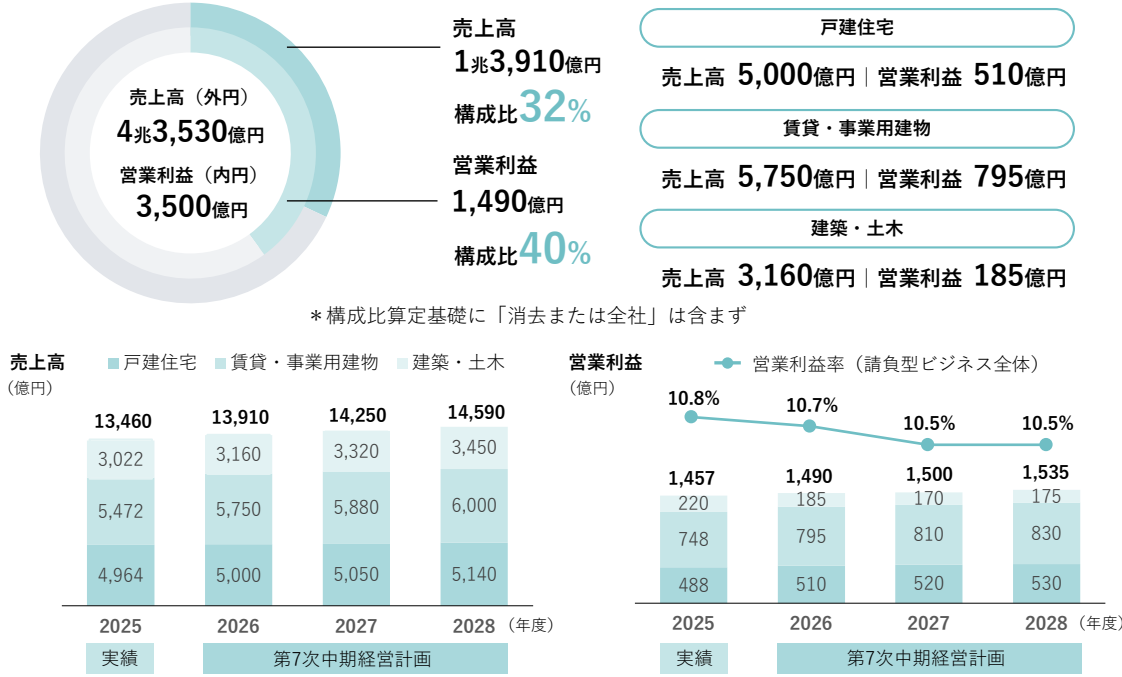


＊CRM（Customer Relationship Management）：顧客から得られた情報を一元的に管理し、適時適切に活用することによって、顧客との良好な関係を構築・維持し、価値創出と収益向上を目指すマネジメントの仕組み・手法

事業戦略｜請負型ビジネス



2026年度計画　請負型ビジネス



＊構成比算定基礎に「消去または全社」は含まず

＊2026年度よりセグメント構成を一部見直しており、2025年度の各数値は組替後の数値を記載

高付加価値提案と技術力の進化で、ブランド力と収益性を高めます

請負型ビジネスのうち、戸建住宅事業および賃貸・事業用建物事業は、高付加価値な建物の提供を通じ、強固な顧客基盤の構築を図る事業です。また、建築・土木事業は、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。

これらは、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、大規模な投下資本を必要としないアセットライトかつ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。

第6次中期経営計画では、高付加価値物件の供給に注力し、収益性を向上させてきました。積水ハウス建設グループを統括する中間持株会社を設置し、施工力の充実・拡大を図るとともに、国内の良質な住宅ストックの形成に寄与するSI事業を開始しました。

第7次中期経営計画では、戸建住宅事業は最高の技術と提案力の進化によりブランドを確立し、賃貸・事業用建物事業はエリア戦略の深化とシャーメゾンブランドにより都心部の受注を拡大していきます。建築・土木事業は環境技術と施工力をドライバーに、サステナブルな価値を提供します。

事業戦略｜請負型ビジネス

戸建住宅

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です。



【競争優位性】

- 「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

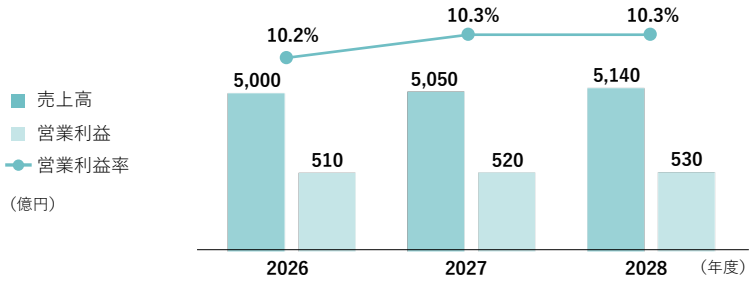
第7次中期経営計画の成長戦略

最高の技術と提案力の進化による戸建住宅ブランドの確立

住まいに対する価値観や暮らし方は多様化し、一方で良質な住宅ストックへの社会的ニーズは高まっています。当社は、価格レンジ別にブランド戦略を展開し、グループCRMで営業活動を最適化しながら、ハード（技術力）・ソフト（提案力）・多様なサービスを融合させ、お客様に寄り添う付加価値の高い住宅を提供していきます。

事業戦略と業績目標

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



賃貸・事業用建物

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の設計・施工を請け負う事業です。



【競争優位性】

- 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

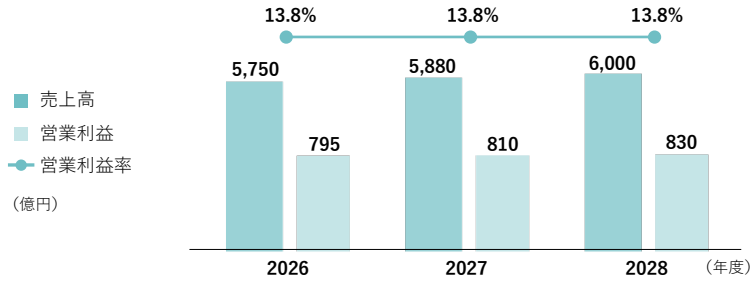
第7次中期経営計画の成長戦略

エリア戦略の深化と圧倒的なシャーメゾンブランドで都心部の受注拡大

在来工法の建築価格が高騰し、企業の資産有効活用ニーズが高まる中、工業化住宅による重点エリアでの受注拡大に向け、入居者売電方式を採用したシャーメゾンZEHの推進や法人（CRE）・地方自治体等の公共団体（PRE）への営業力を強化していきます。

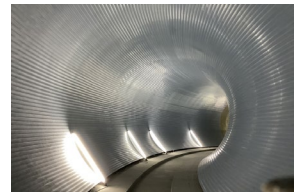
事業戦略と業績目標

- エリア戦略の深化
- 高付加価値シャーメゾン
- CRE・PRE事業の拡大



建築・土木

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です。



【競争優位性】

- 鴻池組が、創業以来150年超にわたり培ってきた技術力・施工力や取引先との信頼関係

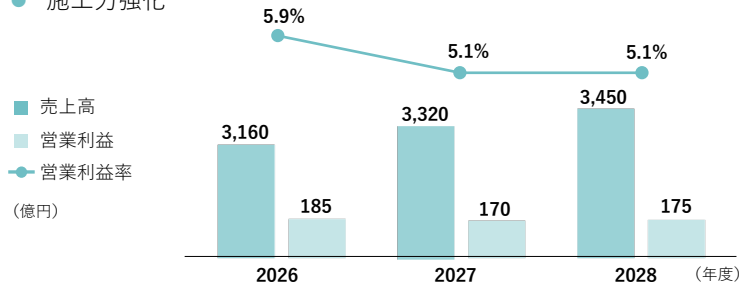
第7次中期経営計画の成長戦略

環境技術・施工力をドライバーに、顧客・社会にサステナブルな価値を提供

旺盛な民間建設投資を背景に、物流・データセンター等の伸長分野と分譲マンション・オフィスビル等の重点分野のバランスを取った受注獲得に注力するとともに、老朽化する社会インフラ課題に対しては、独自の環境ソリューションで差別化を図ります。

事業戦略と業績目標

- 建築事業：受注の安定的拡大
- 土木事業：環境ソリューションによる差異化
- 施工力強化



事業戦略｜請負型ビジネス

戸建住宅

ハード・ソフト・サービスの融合



当社は住まいを起点に、人生に寄り添う価値をハード・ソフト・サービスの融合により提供しています。まず、高性能・高耐久で安全・環境配慮に優れた住宅という「ハード」が価値創出の基盤にあります。そのうえで、デザイン提案システムlife knit designを軸に、お客様の感性を丁寧に汲み取り内装まで含め設計する提案力を「ソフト」として磨き上げてきました。今後はAIを活用し感性分析を深化させるとともに、さらにPLATFORM HOUSE touch など住まう人をアシストする「サービス」の普及を進めることで、新たな価値創出を図ります。

賃貸・事業用建物

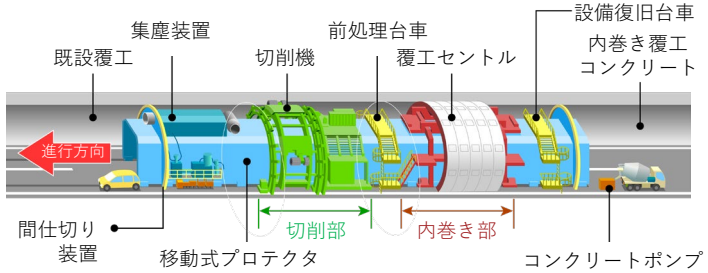
エリアマーケティングの徹底



当社が本事業でエリアマーケティングを徹底するのは、オーナー様の長期安定経営と、入居者様一人ひとりの幸せな暮らしを両立させるためです。地域の特性や人口動態等を詳細に分析し、想定される入居者像を明確化することで、そのエリアで真に求められる住まいを導き出します。マーケティング結果に基づき、間取りや設備、デザインを最適化した建物を一棟ごとに計画。入居者様に「選ばれ続ける」住まいを実現することで、高い入居率と地域からの支持を生み、同時にオーナー様の資産価値向上と地域に誇れる賃貸住宅経営をサポートしています。

建築・土木

鴻池組の技術力「Reライニング工法」



建設後50年以上が経過した老朽化トンネルが、日本各地で増え続けています。早期の対策が求められる一方、工事によって通行止めが発生すると社会的・経済的なダメージが大きいことから、補修工事が先延ばしになることもあります。鴻池組は、1898年から土木事業に携わり実績を重ね、2022年には老朽化した覆工コンクリートを、交通を止めずにリニューアルする新工法「Reライニング工法」を開発しました。この先も、レジリエントなインフラ整備に貢献する技術の提供を通じて、人々が安心して暮らせる社会の実現を支えます。

請負型ビジネスにおけるESG戦略

戸建住宅｜ZEHの普及や再生可能エネルギーの活用により脱炭素化を推進し、健康・つながり・学びに寄与する住まいやサービスの提供を通じて、暮らしの質向上と良質な住宅ストックの拡大を図ります。

賃貸・事業用建物｜シャーメゾンZEHの普及によりエネルギー消費の削減と脱炭素化を進めるとともに、積水ハウス信託を活用した資産承継や土地活用支援を通じて、資産価値の維持向上と持続可能な不動産活用を実現します。

建築・土木｜環境技術の開発により建設プロセス全体の環境負荷低減と脱炭素化を推進し、施工DXの推進による生産性向上や現場環境の改善を通じて、安全性向上と持続可能な建設体制の確立を支えます。

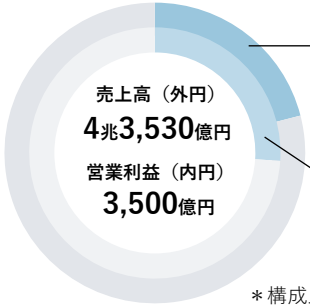
創造する価値

請負型ビジネス｜高品質な住宅ストックの創出を通じて、暮らしの質とまちなみの美しさを高め、安全・安心で快適な住環境の普及と技術継承を支えながら、次世代へ受け継がれる美しく良質な社会資本の形成に寄与します。

事業戦略｜ストック型ビジネス



2026年度計画　ストック型ビジネス



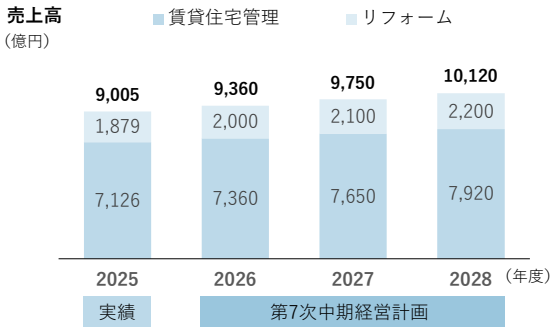
売上高
9,360億円
構成比21%

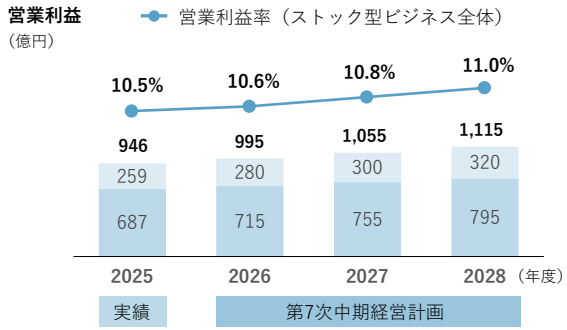
営業利益
995億円
構成比26%

賃貸住宅管理
売上高 7,360億円｜営業利益 715億円

リフォーム
売上高 2,000億円｜営業利益 280億円

＊構成比算定基礎に「消去または全社」は含まず





＊2026年度よりセグメント構成を一部見直しており、2025年度の各数値は組替後の数値を記載

管理物件の収益最大化・顧客接点の拡充を軸に、安定収益を拡大します

ストック型ビジネスのうち賃貸住宅管理事業は、賃貸住宅の管理を積水ハウスシャーメゾンPM各社が担う事業です。また、リフォーム事業は、戸建住宅や賃貸住宅の資産価値の維持・向上を目的としたリフォームやリノベーションを行う事業です。

ストック型ビジネスは、当社で建物の設計・施工を請け負った戸建住宅や賃貸住宅を主たる対象とするアセットライトかつ安定的なキャッシュフローを創出するビジネスであり、請負型ビジネスと合わせて連結売上高の過半を構成することで、当社の安定的な収益基盤を形成しています。

第6次中期経営計画では、顧客基盤の強みを活かし、賃貸住宅管理事業およびリフォーム事業の安定成長を実現しました。また、専門性強化を目的としたグループ内の組織再編を実施しました（積水ハウスシャーメゾンPM各社、積水ハウスサポートプラス（株）の設立）。

第7次中期経営計画では、賃貸住宅管理事業は“積水ハウスシャーメゾンPMを日本一のプロパティマネジメント会社へ”を掲げ、資産価値・入居者満足度・収益力の向上を図ります。リフォーム事業は、接点拡充により顧客基盤をさらに強化し、良質な住宅ストックの価値を向上していきます。

事業戦略｜ストック型ビジネス

賃貸住宅管理

主に賃貸・事業用建物事業において建築された賃貸住宅の管理を行う事業です。



【競争優位性】

- 新築される賃貸住宅の増加とともに、管理室数の拡大による安定成長を見込む
- 賃貸需要の旺盛なエリアでの展開を背景に入居率は高水準で推移

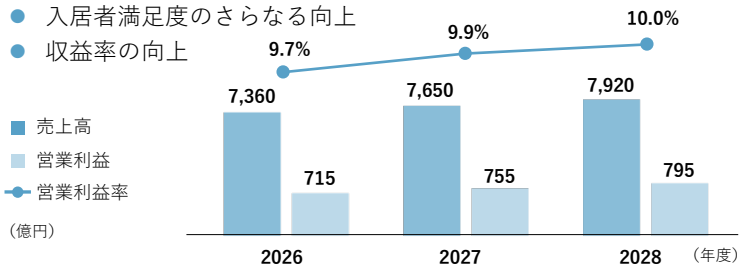
第7次中期経営計画の成長戦略

積水ハウスシャーメゾンPMを
日本一のプロパティマネジメント会社へ

建築コスト増加等を背景に賃貸住宅の家賃が上昇傾向にある中、高入居率の実現や適正な家賃設定により、オーナー様の資産価値を最大化していきます。また、入居者様へ各種手続きのオンライン化等、DX化の加速を背景に利便性を高めるサービスを強化し、さらなる満足度の向上と管理業務の効率化を図ります。

事業戦略と業績目標

- オーナーの資産価値最大化
- 入居者満足度のさらなる向上
- 収益率の向上



リフォーム

主に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です。



【競争優位性】

- オーナー様との強固な関係構築を背景に安定成長を見込む
- 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約1,500人を擁する積水ハウスサポートプラス

第7次中期経営計画の成長戦略

良質な住宅ストックのさらなる価値向上

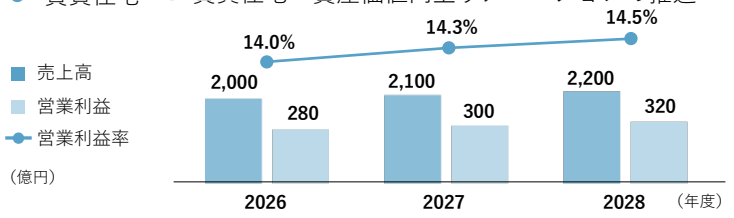
既存住宅の質向上を目指す政策が推進される中、住宅の長寿命化や資産価値向上のニーズに対応していきます。

戸建住宅では、日々のメンテナンスやライフスタイルに応じたリノベーションにより、ストック価値の向上を図ります。

賃貸住宅では、リノベーション提案により、入居者様の満足度向上とオーナー様の資産価値向上を実現していきます。

事業戦略と業績目標

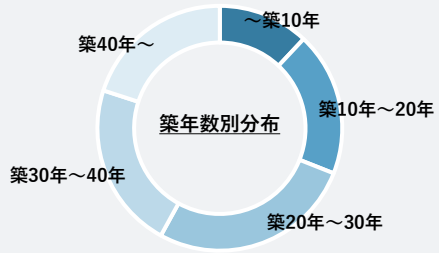
- 戸建住宅
  - 接点拡充による顧客基盤のさらなる強化
  - 提案型・環境型リフォームでストック価値を向上
- 賃貸住宅
  - 賃貸住宅　資産価値向上リノベーションの推進



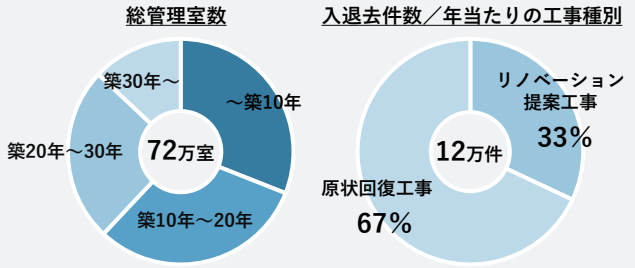
COLUMN

リフォームの事業機会

〈戸建住宅〉



〈賃貸住宅〉

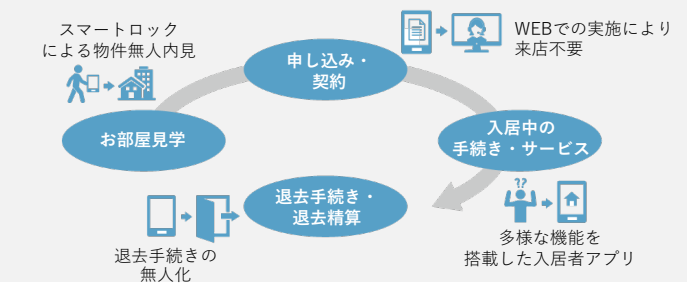


戸建住宅、賃貸住宅ともに築年数は幅広い築年数帯に分布しており、ライフスタイルの変化等に応じ適切なリノベーションを提案しています。また、賃貸住宅では年間約12万件の入退去があり、リノベーション工事や原状回復工事の機会となっています。物件特性に応じ、需要を的確に捉えた提案を行い、良質な居住環境の整備とオーナー様の資産価値最大化、入居者様の快適な暮らしを実現していきます。

事業戦略｜ストック型ビジネス

賃貸住宅管理

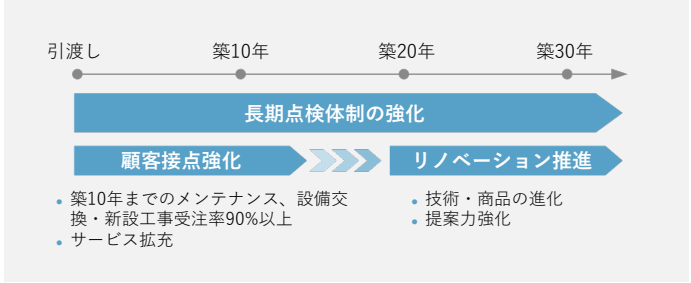
最先端の賃貸管理モデルによる効率経営



積水ハウスシャーメゾンPM各社は賃貸管理のDX化を進め、物件検索から契約、入居中のサービス、退去までのプロセスをオンラインで完結できるモデルを構築しました。これにより、省人化や紙削減など業務効率化が進むとともに、来店不要の無人内見や電子契約が可能となりました。個人契約の電子契約率は95%に達しており、入居者様から利便性を高く評価されています。入居後は専用アプリによる24時間対応とサービス利用データの蓄積を通じて、入居者様の利便性を確保し、安心・快適な住環境に向けた最適なサービスを推進しています。

リフォーム

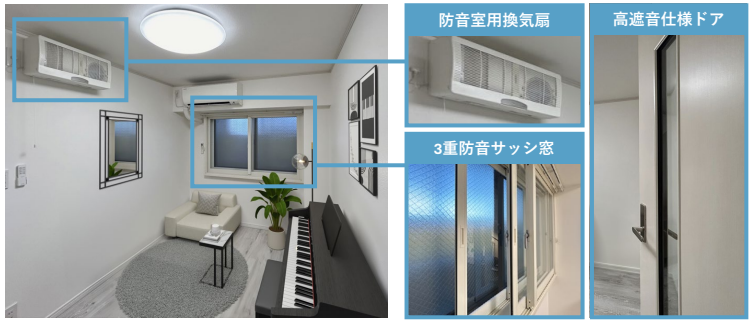
顧客接点の拡充とリノベーションの推進



戸建住宅のリフォームにおいては、積水ハウスサポートプラスがアフターサービス全般を担い、エアコン交換から網戸交換まで小規模工事を幅広く対応することで、お客様に寄り添い、長期にわたる信頼関係を構築しています。一方、積水ハウスリフォームは、提案力の向上や人財育成に経営資源を集中させ、幸せな暮らしを実現するリノベーションを中心に展開しています。積水ハウスサポートプラスが日々のメンテナンス対応を通じて顧客接点を強化し、積水ハウスリフォームへとつなぐことで、住宅ストック価値の向上を実現しています。

COLUMN

長期安定経営や賃料UPに寄与する賃貸住宅リノベーション提案の実例



防音室を完備した賃貸住宅が少ない中、多様なニーズに対応するため、本格的な防音室を導入することで、音楽活動を行う方々に、選ばれるお部屋に生まれ変わりました。

このリノベーションにより築30年の賃貸住宅の募集賃料を引き上げることができ、オーナー様、入居者様ともにご満足いただけるリノベーションとなりました。

ストック型ビジネスにおけるESG戦略

賃貸住宅管理

最適な管理業務により快適で安心な住環境の整備・維持を図るとともに、計画的かつ適切なメンテナンスの実施を通じて建物の健全性を保ち、資産価値の維持向上と長寿命化を支えます。

リフォーム

既存住宅の長寿命化によるストック型社会への転換を推進し、省エネルギー改修やライフステージに応じた提案により、環境負荷の低減と持続的な暮らしの質向上を実現します。

創造する価値

ストック型ビジネス

既存住宅の価値向上を通じて、長く幸せに住み続けられる暮らしを支え、長期的な資産価値の創出と環境配慮、地域コミュニティの活性化を通じて、循環型社会の実現に寄与します。

事業戦略｜開発型ビジネス

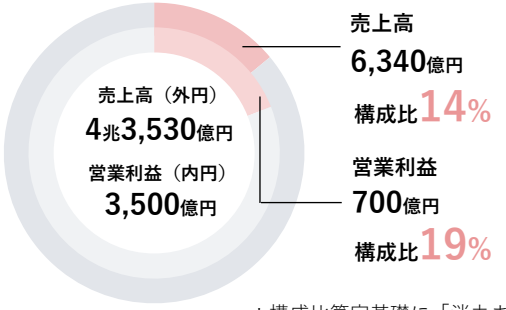


提供：グラングリーン大阪開発事業者（JV9社）

最適な不動産ソリューションを提供し、都市と地方の未来につなぐ価値を創造します

開発型ビジネスは、仲介・不動産事業、マンション事業、都市再開発事業で構成しており、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成長を目指す事業です。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。

2026年度計画　開発型ビジネス

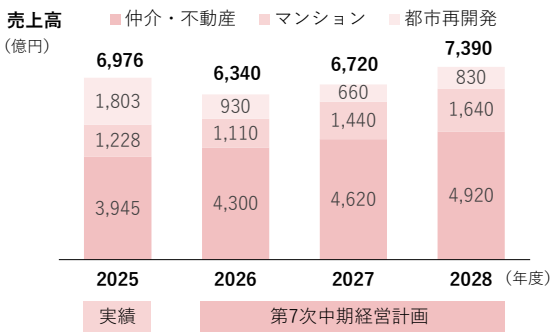


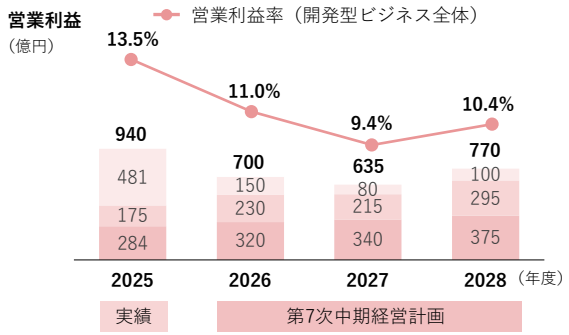
仲介・不動産
売上高 4,300億円｜営業利益 320億円

マンション
売上高 1,110億円｜営業利益 230億円

都市再開発
売上高 930億円 ｜営業利益 150億円

＊構成比算定基礎に「消去または全社」は含まず





＊2026年度よりセグメント構成を一部見直しており、2025年度の各数値は組替後の数値を記載

第6次中期経営計画では、積水ハウス不動産による良質な住宅用地を中心とした不動産販売事業が好調に推移しました。また、マンション販売および開発物件売却は当初計画以上に進捗しました。

第7次中期経営計画では、仲介・不動産事業においては、住まいの分野で培った強みを活かし、幅広い不動産ソリューションを提供していきます。マンション事業および都市再開発事業では、住環境創造企業として都市と地方の未来につながる価値を創出していきます。

事業戦略｜開発型ビジネス

仲介・不動産



戸建住宅用地や収益不動産等の仲介、仕入・販売および戸建住宅の分譲を行う事業です。

【競争優位性】

- 住まいに強い積水ハウスグループの総合力を活かした住宅用地仕入力
- 豊富な実績で培われた目利き力による、資産回転率（1回転以上）を意識した優良な住宅用地の仕入/販売

第7次中期経営計画の成長戦略

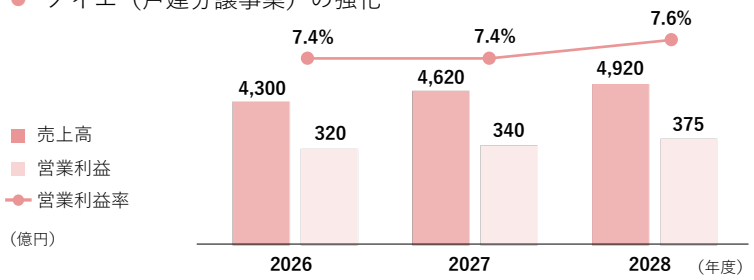
住まいの強みを活かした幅広い不動産ソリューションの提供

都市圏の土地への需要拡大や資産運用ニーズの多様化に対し、重点戦略エリアにおける優良不動産を見極めながら、住宅用地の仕入を強化し、販売を拡大していきます。

また、積水ハウス品質の分譲住宅を厳選した立地に供給することで、戸建分譲事業を強化していきます。

事業戦略と業績目標

- 住宅用地の仕入・販売の強化
- ノイエ（戸建分譲事業）の強化



マンション



分譲マンション「グランドメゾン」の開発および販売・管理を行う事業です。

【競争優位性】

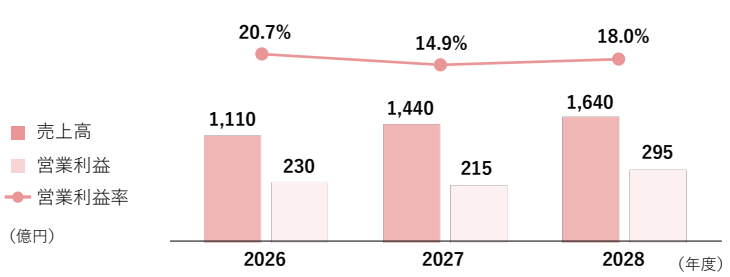
- 東京・名古屋・大阪・福岡（四大都市圏）の中心地を戦略エリアとした集中的な事業展開
- 2023年度販売物件よりすべてZEH仕様とするなど高付加価値分譲マンションを供給

第7次中期経営計画の成長戦略

住環境創造企業として、都市と地方の未来につなぐ価値を創造

事業戦略と業績目標

四大都市圏の厳選したエリアにおいて、唯一無二の高付加価値住宅「グランドメゾン」を供給するとともに、新拠点（GM BASE）の活用による積水ハウスファンの拡大などを通して、ブランド価値のさらなる向上を図ります。



都市再開発



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です。

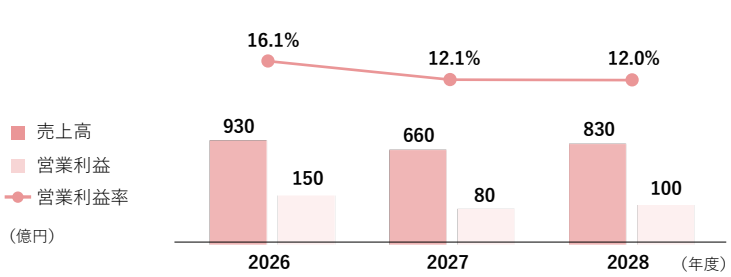
【競争優位性】

- 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
- 積水ハウス・リート投資法人や不動産投資家等を売却先とする出口戦略

第7次中期経営計画の成長戦略

四大都市圏における旺盛な都市開発需要が続く中、賃貸マンション（プライムメゾン）の拡充や、オフィス・ホテルの収益性アップによる資産価値向上を推進していきます。

また、Trip Base 道の駅プロジェクト（道の駅に隣接する宿泊施設開発）を中心とした地方創生型ホテル事業を推進していきます。



事業戦略｜開発型ビジネス

仲介・不動産

住まいに強い積水ハウス不動産のブランド構築



積水ハウス不動産

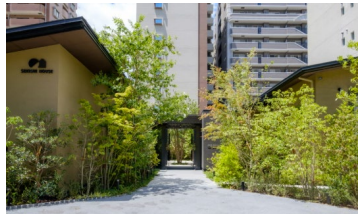


2025年2月1日に仲介・不動産売買事業を専門として新たに誕生した「積水ハウス不動産」は保有用地の約7割が住居系であり、“住まいに強い不動産会社”としての地位確立を目指しています。積水ハウスグループの総合力を活かした住宅用地の仕入力が強みであり、不動産の仕入および販売と仲介の両方に実績がある点が特色の一つです。さらなる仕入れ強化に向け、この新社名を多くのステークホルダーに認知いただくよう、俳優の神木隆之介さんを起用したCMを展開するなど、ブランド構築に努めています。

マンション

GM BASEを拠点として積水ハウスのファンを拡大





住まいや暮らしの情報を発信するグランドメゾンのオーナー様向けサロン、そして地域に新しい出会いをもたらすコミュニティ拠点として、GM BASEを立ち上げました。東京・名古屋・大阪・福岡の四大都市圏の中心地に展開しています。地域の伝統や季節を味わうワークショップ等を開催しており、今後はシャーメゾンや戸建住宅のオーナー様にご参加いただけるようなイベント等を通じて、積水ハウス経済圏の深耕に向けた顧客接点強化のコアとなることを目指しています。

都市再開発

うめきた2期地区開発事業「グラングリーン大阪」





©Akira Ito.aifoto

JV9社にて開発したグラングリーン大阪は、大阪駅に直結する約4.5haの面積を誇る都市公園「うめきた公園」を中心とし、オフィス、ホテル、商業施設、イノベーション施設、住宅などさまざまな機能や“みどり”の空間を有するまちとなっています。積水ハウスが住宅事業の幹事社を務める2棟のタワーマンション『グラングリーン大阪 THE NORTH RESIDENCE』および『グラングリーン大阪 THE SOUTH RESIDENCE』は、大規模複合開発の中核をなすレジデンスとして、都市の価値向上に寄与しています。

開発型ビジネスにおけるESG戦略

仲介・不動産

良質な土地と快適な住まいの提供により安心で幸せな暮らしの実現を図るとともに、住宅履歴情報の活用を通じて既存住宅の流通を促進し、資産価値の適正な評価・承継を支えます。

マンション・都市再開発

ZEH-Mや再生可能エネルギーの導入により脱炭素化を推進するとともに、防災レジリエンスの強化や地方創生事業の推進により、安全性と魅力を備えたまちづくりと地域経済の活性化に貢献します。

創造する価値

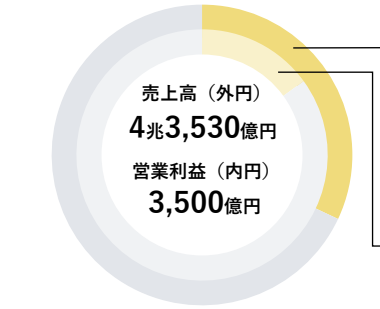
開発型ビジネス

多様な暮らしに応えるまちづくりを通じて、地域の魅力や景観・生活環境の質を高め、地域特性を活かした価値創出により、持続可能なまちの未来を形成します。

事業戦略｜国際ビジネス



2026年度計画　国際ビジネス



売上高
1兆4,280億円
構成比32%

営業利益
565億円
構成比15%

＊構成比算定基礎に「消去または全社」は含まず

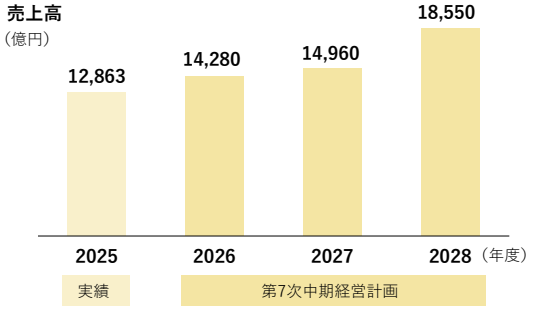
米国
売上高 1兆3,175億円｜営業利益 559億円

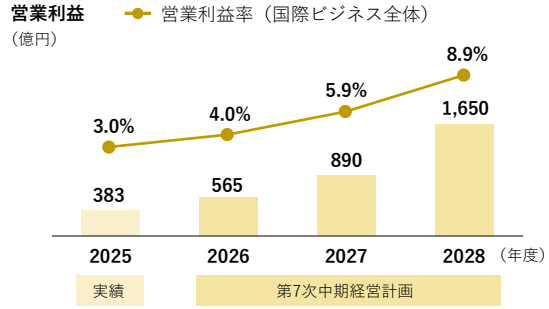
オーストラリア
売上高 1,109億円｜営業利益 40億円

シンガポール
経常利益＊1 20億円

＊1 持分法投資損益および持分売却損益等

＊上記のほか、売上高および営業利益には、別途その他・共通費を見込む





＊2026年度よりセグメント構成を一部見直しており、2025年度の各数値は組替後の数値を記載

米国戸建住宅事業に積水ハウステクノロジーの移植を加速していきます

2009年に開始した国際ビジネスは、現在、米国を中心に、オーストラリア、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、海外において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サブビジョンの一つである「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。

第6次中期経営計画期間において、海外における「積極的成長」という基本方針のもと、大型M&Aを実現するとともに、グループビルダー4社の統合を推進しました。その結果、2026年1月より、新たに「SEKISUI HOUSE U.S., Inc.」（SEKISUI HOUSE U.S.）としてOne Company体制がスタートしています。第7次中期経営計画では、このOne Company体制のもと、米国戸建住宅事業の飛躍的な成長に向け、国内事業で培ってきた積水ハウステクノロジーの移植やブランド構築などの取り組みを、さらに加速させていきます。

事業戦略｜国際ビジネス（米国）

戸建住宅



戸建住宅を建設、販売する事業。2026年1月からSEKISUI HOUSE U.S.として始動しました。

【競争優位性】

- オリジナル木造住宅ブランド「シャーウッド」や、販売を予定する積水ハウステクノロジーを搭載した「New 2×4」（仮称）により、オンリーワンの価値を創出し、積水ハウスクオリティの良質な住宅を供給

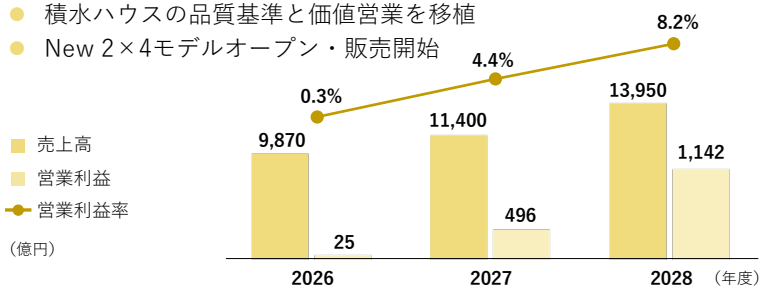
第7次中期経営計画の成長戦略

One Company “SEKISUI HOUSE U.S.” 始動

New 2×4およびシャーウッドの商品開発を推進し、2ブランド戦略を軸に成長を図ります。国内で培った積水ハウス独自の高い品質基準を米国戸建住宅事業へ展開するとともに、中高級路線へシフトします。併せてプロモーションの刷新により販売力を強化し、SEKISUI HOUSE U.S.として企業理念を浸透させながら、人財育成と制度整備を通じて持続的な成長を実現します。

事業戦略と業績目標

- New 2×4、シャーウッドの商品開発
- 積水ハウスの品質基準と価値営業を移植
- New 2×4モデルオープン・販売開始



コミュニティ開発



住宅用地を中心に、商業・公共施設を含む用地を造成開発する事業です。

【競争優位性】

- 戸建住宅事業とのシナジー効果
- 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

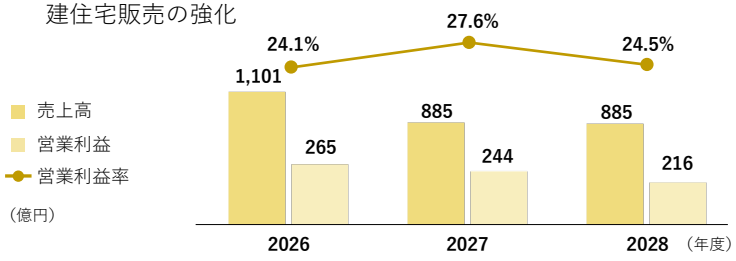
第7次中期経営計画の成長戦略

資産残高の維持とグループ連携強化で高収益を確保

資産残高の安定的な維持とグループ連携の強化により、高収益の確保を図ります。良質なプロジェクトへの投資を継続し、2,000億円規模の資産を維持するとともに、保有するコミュニティにおけるSEKISUI HOUSE U.S.を含む戸建住宅販売を強化し、収益基盤の拡充を図ります。

事業戦略と業績目標

- 良質なPJへの投資を拡大し2,000億円規模の資産残高を維持
- 保有しているコミュニティでのSEKISUI HOUSE U.S.による戸建住宅販売の強化



賃貸住宅開発



賃貸住宅を開発・リーシングすることで収益向上と資産価値向上を図り、売却する事業です。

【競争優位性】

- 市場環境を捉えながら資産を回転させ、良質なポートフォリオを構築

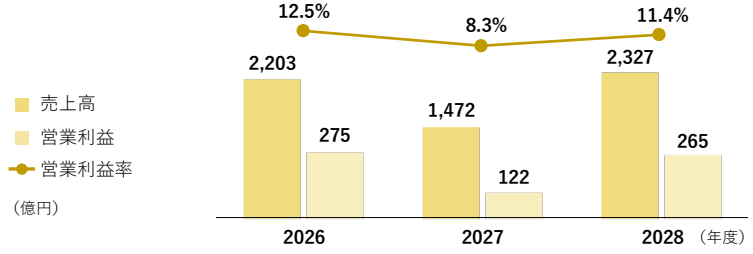
第7次中期経営計画の成長戦略

保有PJ売却と高回転物件への投資シフトで資産残高を圧縮

開発を終えた保有プロジェクトの売却と高回転型物件への投資シフトにより資産残高を圧縮します。出口戦略を強化しつつ、中低層物件を中心とした高回転型物件に注力し、資本効率の向上と収益性の確保を図ります。

事業戦略と業績目標

- 出口戦略の強化
- 中低層物件を中心とした高回転型物件へのシフト



事業戦略｜国際ビジネス（オーストラリア・シンガポール）

オーストラリア

戸建住宅

シャーウッドによる高付加価値な住宅の提供を通じ、高価格帯のシドニー沿岸部・北西部で事業を強化しています。



マンション開発

シドニーでの日本の環境技術と設計思想を活かしたマンションを主軸に複合開発を展開しています。



＊イメージ画像

【競争優位性】

- 日本国内の住宅技術と設計思想を活かした、高品質な戸建住宅および分譲マンションの開発
- 高い施工精度と環境配慮性能を強みとした、高付加価値な住まいの提供

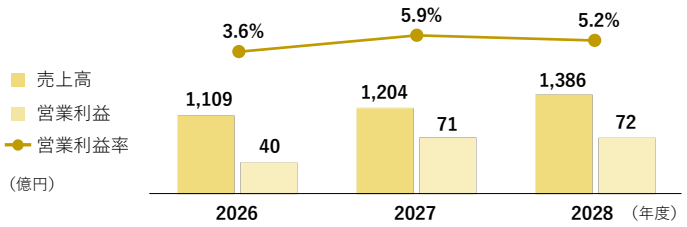
第7次中期経営計画の成長戦略

商品ブランド確立

戸建住宅事業ではシャーウッドの独自技術を活かした商品「KOKAGE LOUNGE」をオーストラリア市場に投入し、ブランド価値向上に向けたプロモーションを展開します。また、施工・部材・設計の高い品質を維持しつつ、ボリュームの確保も目指します。マンション開発事業では、「GRANDE MAISON」（GM）を冠するマンションPJを始動し、設計・施工ガイドラインの再策定、適切な土地取得、GMの価値を伝える販売拠点・体制の構築を進めます。

事業戦略と業績目標

- レンジ別戦略の確立
- GRANDE MAISON（GM）を冠するPJの始動



シンガポール

マンション開発

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、分譲マンションを中心とした開発を推進しています。



【競争優位性】

- パートナー企業とのより緊密な連携を通じて、高い技術力と知見を融合し、事業競争力を強化

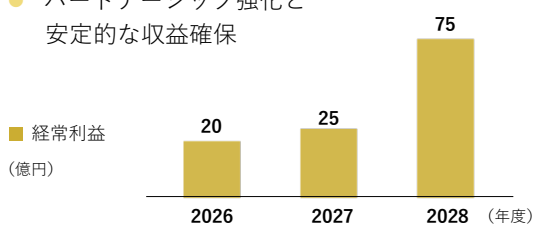
第7次中期経営計画の成長戦略

優良PJへの投資を継続

パートナーシップの強化を通じ、安定的な収益基盤の確立を図ります。有力なパートナー企業との緊密な連携を継続するとともに、当社の投資方針や価値観に理解のある新たなパートナーを探索し、新規案件の検討を進めることで、持続的な成長を実現します。

事業戦略と業績目標

- パートナーシップ強化と安定的な収益確保



国際ビジネスにおけるESG戦略

米国戸建住宅事業｜

- 高耐久・高性能住宅普及による住宅品質の向上
- 住宅不足解消と多様なライフスタイルへの対応
- 現地人財の雇用創出と育成を通じた技術移植

米国コミュニティ開発事業・賃貸住宅開発事業｜

- 高品質住宅供給による低環境負荷の都市生活推進
- 地域景観や文化と調和したコミュニティ形成

オーストラリア・シンガポール｜

- 高品質・高性能住宅の供給と都市開発
- 生態系保全・緑化による自然共生型まちづくり
- パートナーシップ強化による価値共創

創造する価値

国際ビジネス｜日本で培った技術と品質を世界に広げ、各国の気候や文化に調和した暮らしと地域価値の創出を通じて、グローバルに高品質住宅の提供と技術力の向上に寄与します。

トピック | SEKISUI HOUSE U.S.

米国戸建業界のGame Changer へ　— One Company “SEKISUI HOUSE U.S.”始動 —

01

積水ハウステクノロジーの移植による ゲームチェンジへのシナリオ

2017年の米国戸建住宅事業への参入以降、事業エリアの拡大とともに、3社のビルダーによる事業展開を進めてきましたが、2024年にはRichmond American Homesを展開するM.D.C. Holdings, Inc.（MDC社）を新たにグループに迎え入れました。これにより、事業エリアおよび規模の拡大を実現するとともに、積水ハウステクノロジーの本格展開に向けた強固なプラットフォームを獲得しました。

そして2026年1月には、MDC社を含むビルダー4社を統合し、SEKISUI HOUSE U.S.として新たなスタートを切りました。同社には、積水ハウスの技術に加え、中高級商品を展開するための経営戦略ノウハウも融合させていきます。その推進にあたり、日本からCSO*1とCTO*2を派遣・任命し、経営戦略や事業戦略、積水ハウステクノロジーの移植などを現地経営陣と連携しながらGame Changerに向け歩み始めています。

SEKISUI HOUSE U.S.では、14州にまたがる事業エリアを6つのリージョンに再編しました。エリア特性を踏まえ、統合前の4社それぞれからリージョン幹部を登用するなど、ビルダー各社が持つブランド力や地域密着力を活かしながら、質と量の両立を実現する成長モデルの構築を目指します。

全社員がお客様思考でベクトルを一つにし、各社が培ってきた良い文化を融合させながら、積水ハウステクノロジーを移植することで、米国戸建住宅業界におけるGame Changerを目指しています。

SEKISUI HOUSE U.S., Inc.

One Companyとして統合

RICHMOND AMERICAN HOMES　Woodside HOMES　HOLT HOMES　CHESMAR HOMES Setting a Higher Standard

＊1 CSO：Chief Strategy Officer
＊2 CTO：Chief Technology Officer

SEKISUI HOUSE U.S. 始動



SEKISUI HOUSE U.S., Inc.
CEO
David Viger

2026年1月、SEKISUI HOUSE U.S.はOne Companyとして始動し、私たちの歩みにおける重要な節目となりました。ローンチイベントでは、仲井社長が現地従業員に向けてビジョンと戦略を直接伝えられ、私も輝かしい未来について語る機会を得ました。それぞれ異なる歴史、文化、働き方を持つ4社の統合は大きな挑戦でした。この成果は、全米各地のチームメンバーによる献身的な取り組みと協力、粘り強さにより実現したものです。統合を成功に導いてくださったすべての皆様に、心より感謝申し上げます。

私たちは将来に向けた強固な基盤を築きました。現在は、一体感ある企業文化の醸成と組織全体のコミュニケーション強化を進めるとともに、住宅建設業界に変革をもたらすための共通戦略のもとで結束を深めています。また、最優先課題の一つである施工力の向上についても、現場視察やチームとの継続的な連携を通じて、施工精度や現場の美しさ、職人の意識において着実な成果が表れ始めていると実感しています。今回の統合は大きな成果ではありますが、出発点に過ぎません。CEOとして、私は積水ハウスの独自性を支えている専門知識、そして能力を最大限に引き出しながら、お客様やステークホルダーの皆様にさらなる価値を提供するとともに、米国戸建住宅市場における新たなスタンダードの確立を目指していきます。

ロサンゼルスにてイベントを開催

2026年1月20日にロサンゼルスでSEKISUI HOUSE U.S. ローンチイベントを開催し、全米各地から多くの従業員が集結しました。当日は、日本と米国の幹部陣が登壇し、新会社設立の意義や、中長期的な成長戦略を共有しました。





トピック | SEKISUI HOUSE U.S.

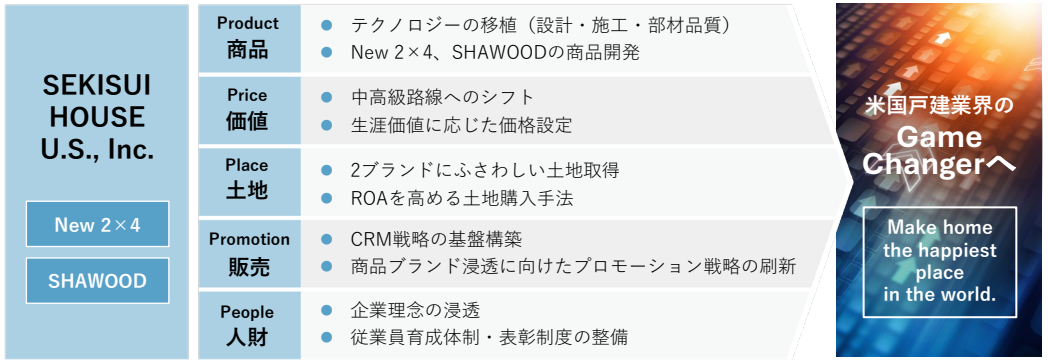
02

これからの成長戦略

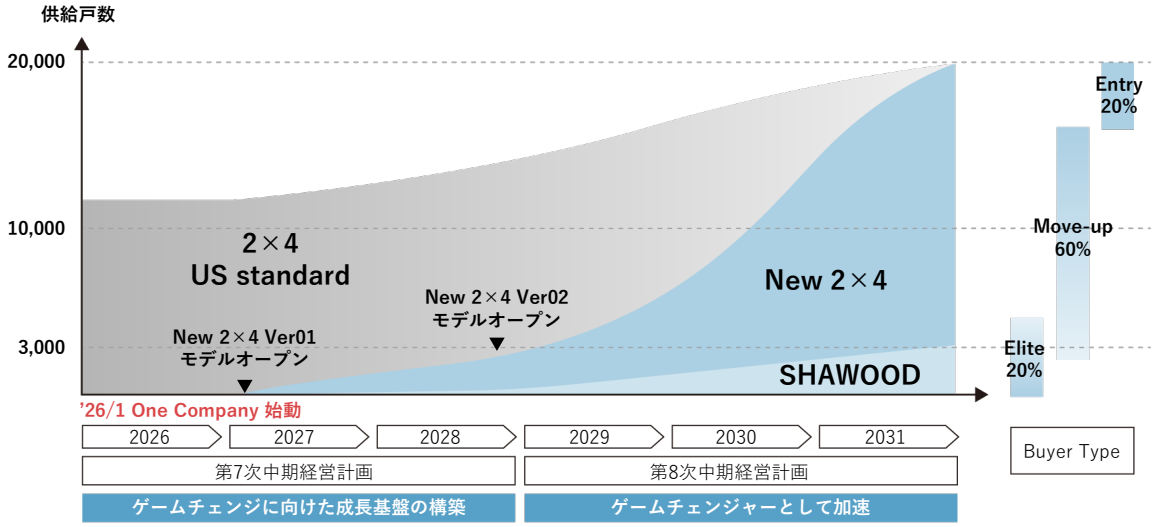
「New 2×4」と「シャーウッド」の2ブランドを軸に、ゲームチェンジに向けた成長基盤の構築を進めています。戦略は「Product・Price・Place・Promotion・People」の5つの柱で構成しています。Productは施工品質を核とした圧倒的な商品力の強化、Priceは中高級路線へのシフト、Placeは2ブランドにふさわしい土地の取得、Promotionは営業・プロモーションの高度化、Peopleは人財育成の強化を一体的に推進します。これら5つの柱の実行は米国の経営陣と共に、日本から赴任したCSOをはじめとするメンバーが推進していきます。テクノロジーの移植と5つのPの着実な推進により、単なる規模拡大を目的とした買収ではなく、品質と付加価値を軸に、米国戸建住宅市場における競争の軸を変える成長モデルの確立を目指しています。

右図は両ブランドの供給拡大の道筋を示しており、2027年春に予定している「New 2×4 Ver01」モデルハウス開設を起点に本格展開し、2031年には年間2万戸の供給体制を確立することを目指し、基盤構築から成長加速へとつなげていきます。

ゲームチェンジに向けた成長基盤の構築



ゲームチェンジへのシナリオ



積水ハウステクノロジーの海外展開と定着に向けて



SEKISUI HOUSE U.S., Inc.
CSO
神谷 佳之

私はこれまで経営戦略本部長として主に国内の成長戦略の策定・実行に携わってきました。現在はSEKISUI HOUSE U.S.のCSOとして、国内で培った戦略的強みを海外へ展開し、確実に定着させる役割を担っています。具体的には、左図に示す5つのPを軸に事業改革を推進しており、なかでも土地戦略および販売戦略は、競争力の根幹を成す重要な領域であり、米国戸建住宅市場においても単なる価格競争ではなく、価値訴求の確立が不可欠であると認識しています。また、評価指標や意思決定プロセスを含むカルチャーの浸透にも注力しています。積水ハウスらしさを大切にしながらも、日本の手法を一方的に適用するのではなく、意図や効果を丁寧に共有し、対話を通じて現地メンバーが主体的に考え、実践できる環境を整えていきます。

トピック | SEKISUI HOUSE U.S.

03

日本から技術を移植し、米国を舞台に戸建住宅事業をさらに拡大

日本では人口および世帯数の減少に伴い、長期的には新設住宅着工戸数の減少が見込まれています。一方、米国では人口増加を背景に住宅供給不足という構造的な課題が続いており、特にミレニアル世代やZ世代など住宅取得適齢期に当たる人口層が厚いことから、今後も安定した住宅需要が期待される市場環境にあります。しかしながら、一般的に米国の戸建住宅は、施工品質が物件ごとに異なり、品質が十分に担保されていません。これに対し、SEKISUI HOUSE U.S.で展開する住宅は、高い水準での施工検査を実施し、一定の品質基準をクリアした住宅のみを販売します。これらは、お客様の安全・安心につながるため、施工品質の高い住宅への潜在ニーズは高いと捉えています。但し、当社は施工品質のみで住宅が売れるとは考えておらず、設計品質・部材品質と組み合わせ独自の価値を提供していきます。米国の住宅事業に新たな変革をもたらす存在となるべく、第7次中期経営計画ではシャーウッドに加え、New 2×4の展開を開始する予定です。

当社のオリジナル商品シャーウッドは、既にその価値が全米に認められています。2025年には米国初のシャーウッドコミュニティ「Sommers Bend（サマーズベンド）」が、さらに2026年には「Folsom（フォルサム）」および「Arcadia（アーケーディア）」が、北米最大かつ最も権威あるアワード「The Nationals」において最高賞を受賞しました。今後も、米国戸建住宅業界におけるGame Changerを目指し、さらなる事業拡大を目指します。

SEKISUI HOUSE U.S., Inc.
CTO
兵頭 敦



私は入社後、本社の商品開発・設計部門を経て、戸建支店で実物件の設計業務に携わりました。その後、国際事業本部へ異動し、現在はSEKISUI HOUSE U.S.のCTOとして技術領域全体を統括しています。米国においても、積水ハウスのテクノロジーが十分に通用すると確信しており、米国初のシャーウッドコミュニティ「Sommers Bend」では購入者の多くが購入理由に品質の高さを挙げるなど、その有効性は実証されています。一方、New 2×4はこれからです。2027年春に初のモデルハウスオープンを目指し、現在準備を進めています。現地の住文化、顧客ニーズの把握には現地メンバーの知見が欠かせません。現地メンバーと赴任者の間での密接なコミュニケーションを意識しながら、積水ハウステクノロジーの移植を推進しています。New 2×4の展開においては、ローンチ後の学びが重要です。着実にPDCAを回し、New 2×4事業確立を目指します。

シャーウッド



「Folsom」と「Arcadia」が「The Nationals 2026」において4つの部門で最高賞受賞



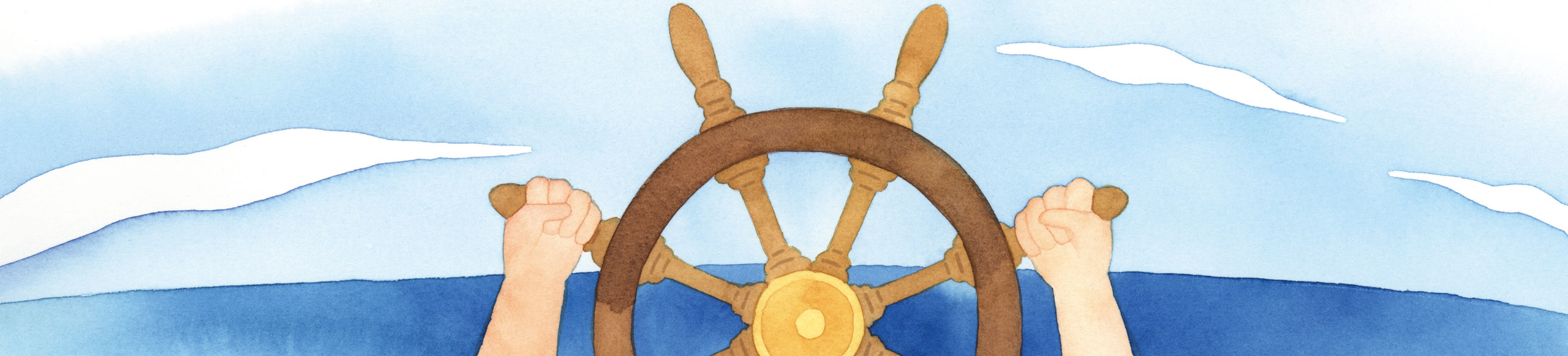
05 Next Stage

Summary｜約束を、成果に変えていく

積水ハウスグループにとって、中期経営計画は、
ステークホルダーの皆様との約束です。
計画を掲げるだけでなく、
一つひとつ、成果に変えていく。
変化を捉え、進み方を確かめながら、
私たちは、その約束を果たしていきます。

Reflection｜私たちの、未来への道筋

どんな幸せをつくりたいのか。
そのために、今、どう舵を切るのか。
中期経営計画が示す方向を見据え、
舵を取るのは、私たち一人ひとりです。
今日の選択もまた、
描く未来へと続いているのだと思います。



06 Integrity as Foundation

揺るがない、
積水ハウスの経営基盤

Financial Strategy and Corporate Governance

どれほど大きな理想を描いても、
揺るがない基盤がなければ
未来は実現できません。
私たちは、自らのあるべき姿を問いながら、
経営基盤を強化してきました。
守るべきものは守り、
変えるべきものは変えていく。
描く未来の実現に向けて、これからも。





代表取締役
副社長執行役員
財務部門・監査管掌、
人事部門・管理部門担当

田中 聡

財務資本戦略

第7次中期経営計画の財務戦略を策定。キャッシュ創出力と資本効率を高め、持続的な成長と株主価値向上を実現します。

第6次中期経営計画の成果と第7次中期経営計画における財務資本戦略

前中期経営計画である第6次中期経営計画では、「国内の“安定成長”と海外の“積極的成長”」という基本方針のもと、各事業の戦略を着実に推進し、売上高・利益ともに3ヵ年累計で当初計画を上回るとともに、最終年度では過去最高を更新しました。

加えて、成長に向けた投資も力強く実施し、海外では、MDC社の買収により、米国戸建住宅事業の飛躍的拡大に向けた事業基盤を獲得しました。2026年1月には、MDC社をはじめとするビルダー4社を統合し、One Company体制のもと米国戸建住宅業界におけるゲームチェンジに向けたさまざまな取り組みに着手しています。

一方で、MDC社の買収に伴い、財務健全性に負荷がかかっていることから、今後の持続的成長に向け、資産効率（ROA）の向上やキャッシュアロケーションの重要性が一層高まっていると認識しています。これらの状況を踏まえ、新たに策定した第7次中期経営計画では、「成長戦略の遂行」「財務健全性の回復」「適切な株主還元」のバランスを取りながら、企業価値のさらなる向上を目指していきます。

財務資本戦略

キャッシュアロケーションと財務健全性の回復

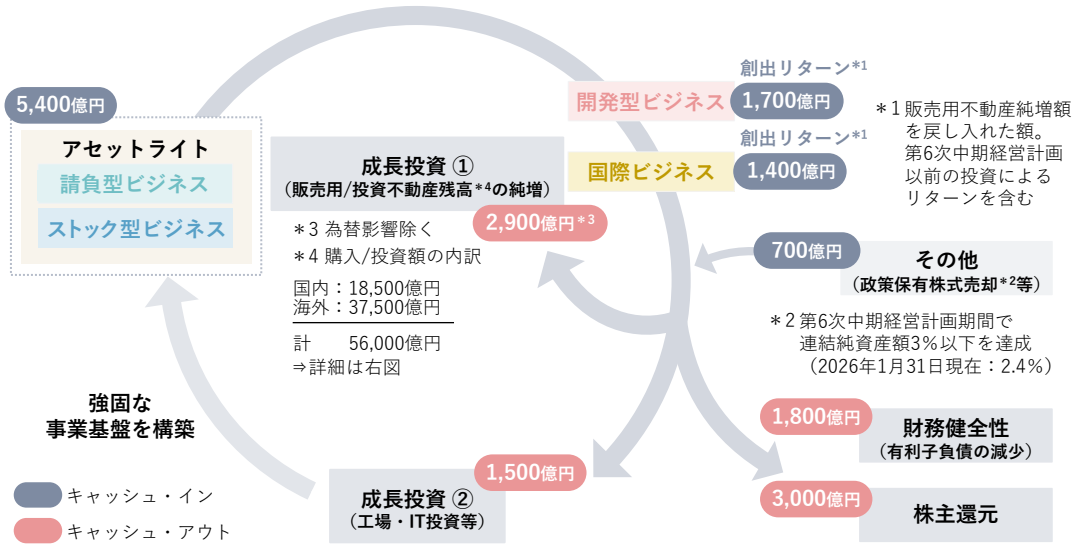
当社の成長戦略を支えているのは、請負型ならびにストック型ビジネスの安定的で強固なキャッシュ創出力です。請負型ビジネスで良質な建物を建築し、その後のリフォームや賃貸住宅管理を行うストック型ビジネスへつなげることで、強固な顧客基盤を背景とした安定成長を実現しています。これらはバランスシートを大きく使わないアセットライトなビジネスであり、ここで創出したキャッシュを不動産の取得や開発を伴う開発型ならびに国際ビジネスに投資することで、さらに大きなリターンを得て成長を実現し、株主還元の拡大や成長基盤への投資につなげています。第7次中期経営計画では、このビジネスモデルと連動する形でキャッシュアロケーションをお示ししました。創出したキャッシュの配分方針だけでなく、ビジネスごとのキャッシュ創出力を明確にすることで、資本政策はもちろん、強みとするビジネスモデルへの理解にもつなげたいと考えています。

第7次中期経営計画期間においては、持続的成長に向け、前中期経営計画中に実施した規模を超える不動産投資（5.6兆円）を予定していますが、それを上回る売却・回収（6.6兆円）により、成長戦略を実行するとともに財務健全性の回復を目指す計画としています。

財務健全性については、MDC社買収に伴う有利子負債の増加を受け、国内信用格付は従前どおりAA格が維持されている一方、海外信用格付は2段階の引き下げを受けています。MDC社買収以降、債務償還年数（Net Debt/EBITDA*倍率）が3年を超える水準へと上昇していることが課題であり、第7次中期経営計画では、国内事業の安定的なキャッシュ創出に加え、米国戸建住宅事業の収益回復の実現、米国賃貸住宅開発物件の売却加速化などを通じて有利子負債の削減を進め、最終年度となる2028年度には、債務償還年数を2年程度の水準とすることを目指します。これにより、第8次中期経営計画以降のさらなる成長に向けた財務基盤を整えていきます。

＊EBITDA：営業利益+減価償却費+のれん償却費+受取利息・配当金

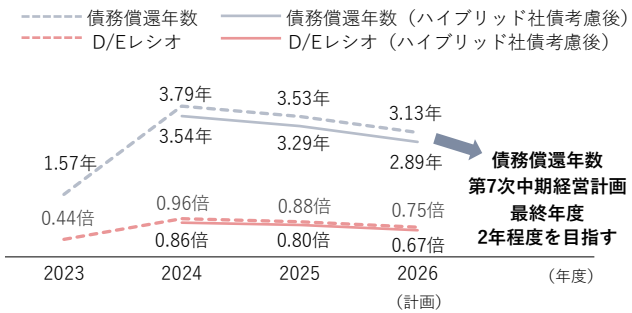
キャッシュアロケーション



不動産投資の実績と計画



債務償還年数とD/Eレシオ



長期信用格付の状況（2026年7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+

財務資本戦略

資本効率を意識したROEの向上

当社は、ROEを企業価値向上に向けた重要な経営指標と位置付けています。第7次中期経営計画では、最終年度の2028年度にROE12％台後半の水準を目指します。ROEを構成する各要素では、売上高当期純利益率は6％程度、総資産回転率は1回転以上、財務レバレッジは2倍程度をそれぞれ目標水準として掲げています。

利益率については、米国戸建住宅事業における中高級路線へのシフトや、国内各事業における高付加価値提案、DX等を活用した効率化を推進し改善を図ります。また、MDC社買収により資産・負債が拡大していることを踏まえ、米国賃貸住宅開発事業の資産圧縮を進めるほか、国内外の新規物件投資についても、案件を厳選しながら適切にコントロールすることで回転率の向上にも注力します。前述のように、財務健全性改善に向け債務償還を進めることで財務レバレッジは引き下げていきますが、それを上回る利益率・回転率の向上により、ROE目標の達成は十分可能だと考えています。

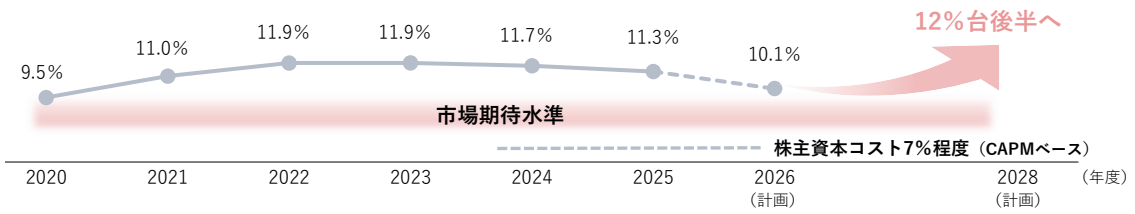
市場評価の向上には、ROEと株主資本コストの差であるエクイティスプレッドの拡大が必要です。現在、当社の株主資本コストは、CAPM*により7％程度と試算していますが、米国での挑戦も踏まえると、市場の期待はさらに高い水準にあると認識しています。今後もROEのさらなる向上を追求するとともに、ディスクロージャーの充実やステークホルダーの皆様との積極的な対話を通じて資本コスト低減を図り、エクイティスプレッドの拡大に努めていきます。

＊CAPM：資本資産価格モデル

ROEの推移

（　）は2025年度実績

第7次中期経営計画 最終2028年度	ROE 12％台後半	＝	利益率6％程度（5.5％）	×	回転率1回転以上（0.86回転）	×	レバレッジ2倍程度（2.39倍）



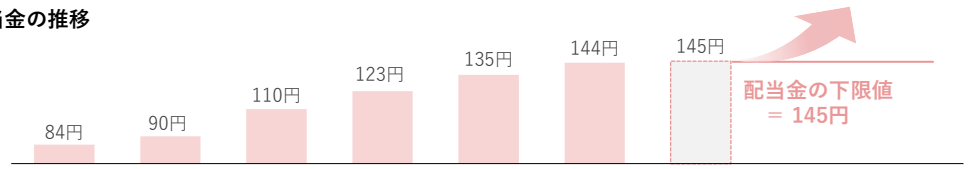
利益成長を通じた株主還元の充実と株主価値の向上

株主還元については、中期的な平均配当性向40％以上という方針を継続し、利益成長を通じた増配を目指します。2026年度の1株当たり年間配当金は、前年度実績を1円上回る145円を予定しており、15期連続の増配となる見込みです。また、第7次中期経営計画期間における1株当たり配当金の下限を145円に引き上げ、安定性も確保しました。自己株式取得については、財務健全性の状況等を踏まえ機動的に実施する方針です。

不確実性の高い事業環境下においても、このような株主還元を実施できるのは、国内事業の強固な収益基盤をもとに、各事業が着実に成長を果たすことが可能だからだと考えています。それを支える「技術力」「施工力」「顧客基盤」という当社独自のコアコンピタンスの優位性を、国内だけでなく海外へも確実に展開することで、より強固な収益基盤を構築し、株主還元のさらなる充実を実現できると確信しています。今後とも積水ハウスの成長にぜひご期待ください。



1株当たり配当金の推移



	第5次中期経営計画			第6次中期経営計画			第7次中期経営計画		
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028（年度）
EPS(円)	181.18	227.37	276.58	309.29	335.95	358.07	336.30	370.23	462.79
配当金(円)	84	90	110	123	135	144	145		
配当性向	46.4％	39.6％	39.8％	39.8％	40.2％	40.2％	43.1％		

＊2027年度および2028年度のEPSは2026年度の発行済株式総数をベースに計算。

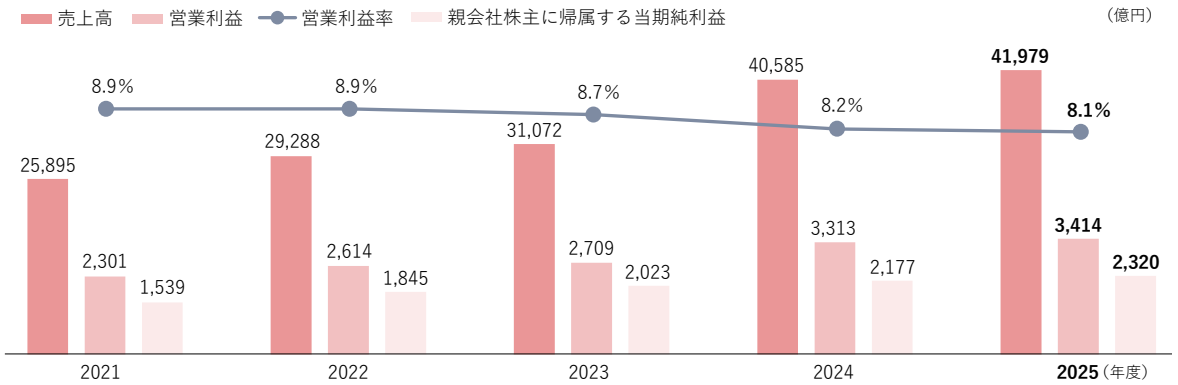
中期的な平均配当性向40％以上

業績・財務分析

経営成績

2025年度の業績は、米国では金利の高止まりや経済の先行き不透明感から厳しい事業環境が続いたものの、国内事業の安定成長に加え、都市再開発事業における開発物件売却が大きく寄与し、売上高は4兆1,979億円（前年度比＋3.4%）、営業利益は3,414億円（同＋3.0%）と増収増益となりました。

営業外収支では、当社出資の特定目的会社における物件売却もあり、持分法による投資利益が大幅に増加しました。その結果、親会社株主に帰属する当期純利益は2,320億円（同＋6.6%）となり、売上高および利益は過去最高を更新しました。



セグメント別業績

請負型ビジネス

戸建住宅事業および賃貸・事業用建物事業は、高付加価値提案が奏功し、引き続き1棟当たり単価が上昇するとともに、利益成長が継続しました。建築・土木事業は、前年度に計上した大型工事の反動減がありましたが、工事の順調な進捗や、物価上昇スライドの獲得等による採算性向上が寄与し、増益となりました。

ストック型ビジネス

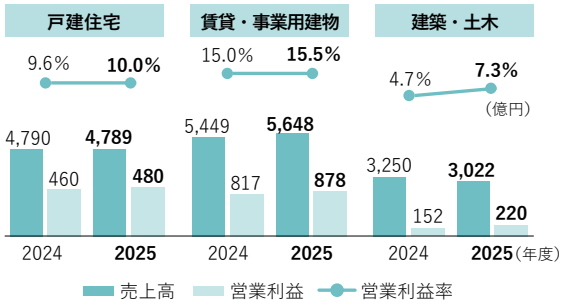
賃貸住宅管理事業は、好立地かつ質の高い建物供給による高い入居率の維持に加え、DXの活用等による効率化が奏功し、増収増益となりました。リフォーム事業は、戸建住宅での家族構成やライフスタイルに応じた提案型リフォームや、賃貸住宅での資産価値向上に向けたリノベーション提案を継続推進し、増収増益となりました。

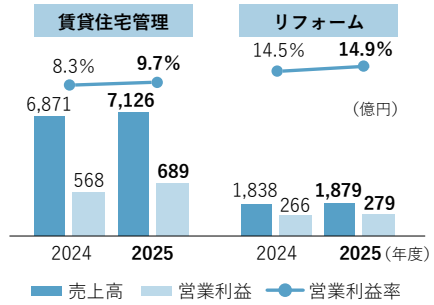
開発型ビジネス

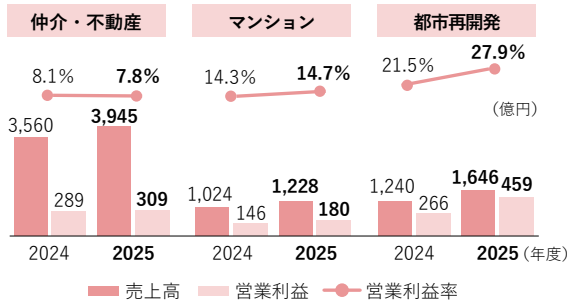
仲介・不動産事業は、期首に発足した仲介・不動産事業専門の積水ハウス不動産において、宅地を中心とした良質な販売用不動産の仕入れおよび販売の強化が進み、成長が継続しました。マンション事業および都市再開発事業は、戦略エリアを中心とした展開により計画を上回る販売が進捗し、増収増益となりました。

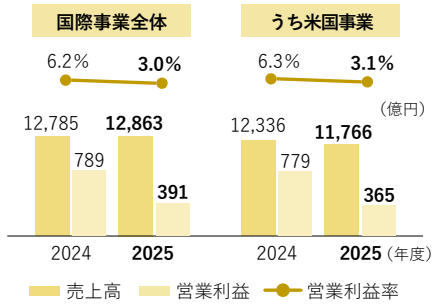
国際ビジネス

国際事業全体では増収減益となりました。うち米国事業において、戸建住宅事業は、顧客の様子見姿勢の継続を受けたインセンティブ付与の増加や、販売用不動産評価損の計上等により減益となりました。一方で、コミュニティ開発事業および賃貸住宅開発事業は物件売却が進捗し、それぞれ増益となりました。







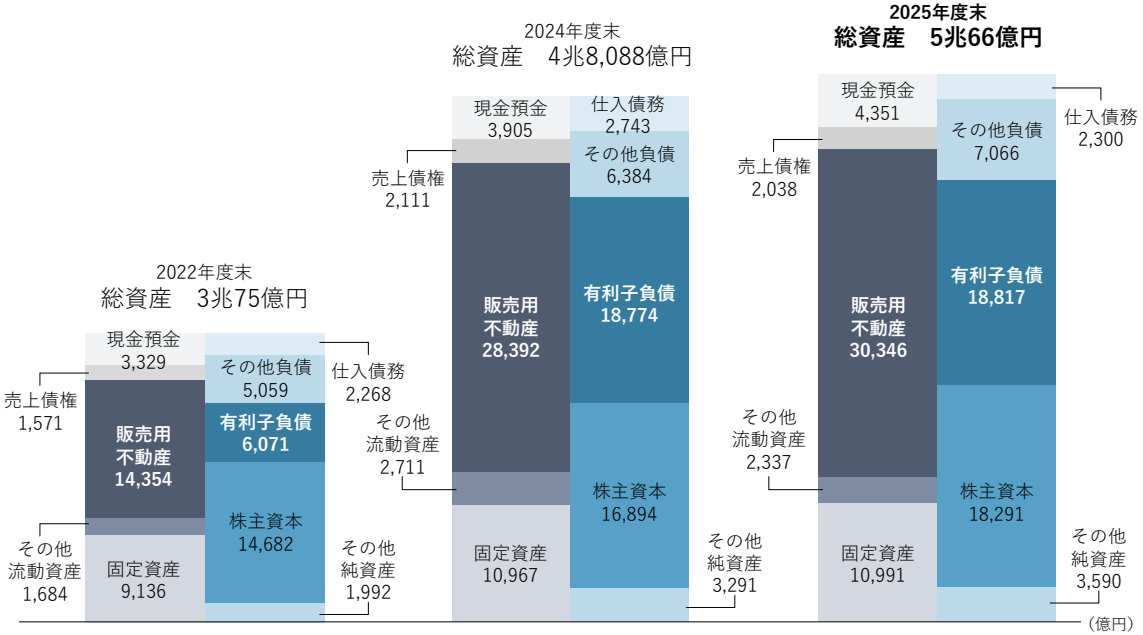


業績・財務分析

財政状態

2025年度末における総資産は、5兆66億円（前年度比＋4.1％）となりました。販売用不動産は、米国戸建住宅事業を中心とした国内外における積極的な投資により、3兆346億円（同＋6.9％）と増加しました。固定資産は、賃貸等不動産の売却を進めた一方で、継続的な設備投資および退職給付に係る資産の増加等により、1兆991億円（同＋0.2％）となりました。また、政策保有株式については縮減を継続しており、2025年度末の連結純資産額に対する割合は2.4％と第6次中期経営計画における目標値（3％以下）を達成しました。一方、負債合計は2兆8,184億円（同＋1.0％）となり、販売用不動産への投資に伴い、有利子負債は1兆8,817億円（同＋0.2％）と増加しました。純資産は当期純利益の計上等により2兆1,882億円（同＋8.4％）となりました。

第5次中期経営計画最終年度である2022年度末と比較すると、第6次中期経営計画期間においてバランスシートは拡大し、その構成も大きく変化しています。2024年のMDC社の買収をはじめとした米国事業の拡大に加え、国内の仲介・不動産事業の成長に伴う投資増加により、販売用不動産および有利子負債が大きく増加しました。その結果、総資産は2022年度末の3兆75億円から2025年度末には5兆66億円へと増加しました。



キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フロー

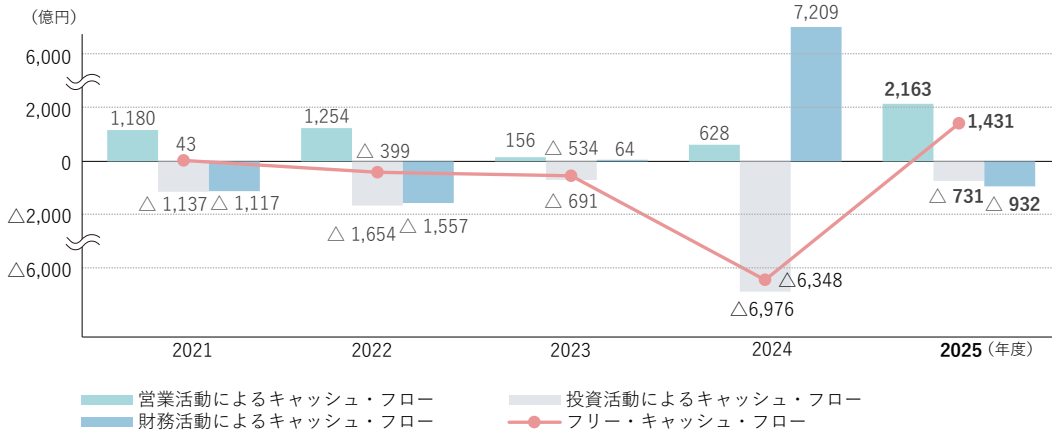
税金等調整前当期純利益の増加等により2,163億円の増加（前年度比1,534億円資金増）となりました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

前年度はMDC社の買収に伴う子会社株式の取得等がありましたが、今年度は設備投資の実施により731億円の減少（前年度比6,245億円資金増）となりました。

財務活動によるキャッシュ・フロー

前年度はMDC社の買収に伴う資金調達がありましたが、今年度は配当金の支払等により932億円の減少（前年度比8,142億円資金減）となりました。



業績・財務分析

目標とする経営指標について

当社は、ROEを企業価値向上に向けた重要な経営指標と位置付け、その向上のための取り組みとして、バランスシートの健全化を図るとともに、各事業の収益性および効率性の向上に努めています。

新たに策定した第7次中期経営計画では、最終年度の2028年度において、ROEを12%台後半の水準へ引き上げるとともに、財務健全性の目安として、債務償還年数を2年程度の水準へ引き下げることを目指しています。

2025年度のROEの実績は11.32%となりました。さらにこれを構成要素に分解すると、売上高当期純利益率は5.5%、総資産回転率は0.86回、財務レバレッジは2.39倍となります。

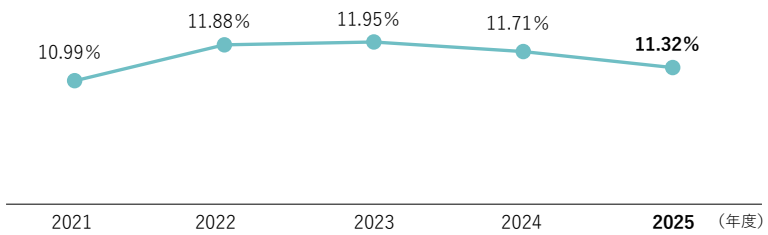
＊ROE＝売上高当期純利益率×総資産回転率×財務レバレッジ

売上高当期純利益率は、米国戸建住宅事業においてインセンティブ付与の増加や販売用不動産評価損の計上があった一方で、国内事業における高付加価値提案や物件売却が利益率の向上に寄与し、前年度比で改善しました。

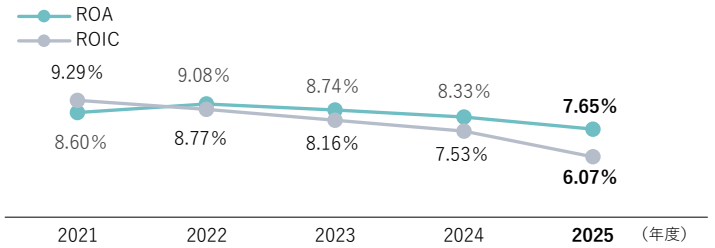
総資産回転率は、米国戸建住宅事業において棚卸資産が増加する一方で、売上高が減少したことにより、前年度比で低下しました。なお、ROAは7.65%となりました。

財務レバレッジは、2024年度に実施したMDC社の買収に伴う有利子負債の増加により前年度比で上昇しましたが、債務償還年数は各事業における利益獲得に加え、開発物件の売却による資金回収が進んだことにより、前年度比で低下し3.29年となりました。なお、D/Eレシオは0.80倍となりました。

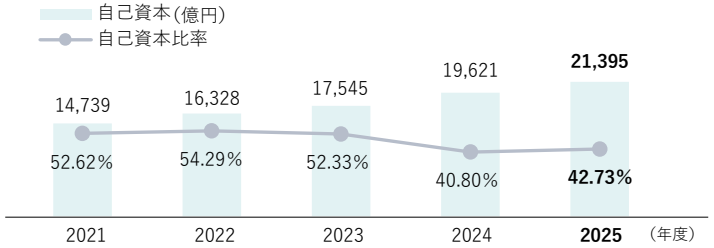
ROE（自己資本利益率）



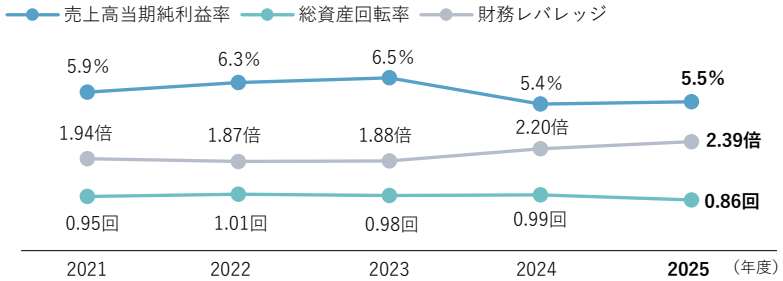
ROA（総資産事業利益率）・ROIC（投下資本利益率）



自己資本・自己資本比率

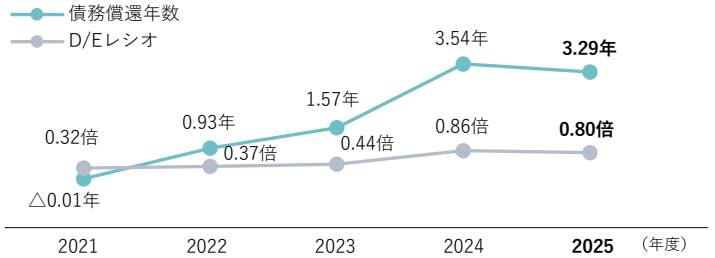


ROEの要素分解



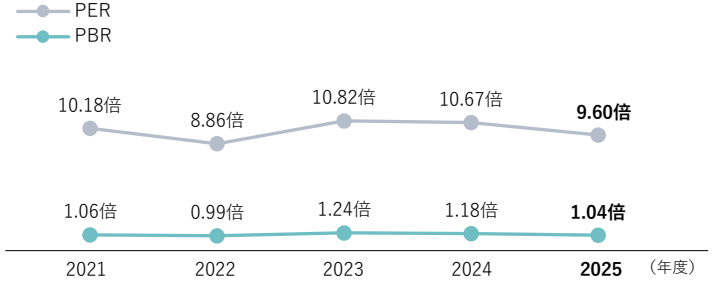
＊財務レバレッジは期首および期末の平均値から算出しています。

債務償還年数・D/Eレシオ



＊2021年度、2024年度および2025年度の債務償還年数およびD/Eレシオはハイブリッド社債の資本性を考慮した数値を記載しています。

PER（株価収益率）・PBR（株価純資産倍率）



11ヵ年ハイライト（連結）

財務データ

（単位：百万円）

（年度）	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
経営成績											
売上高	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	**4,197,922**
売上総利益	373,867	418,297	445,082	444,596	478,036	473,511	528,877	584,297	623,745	785,993	**839,819**
売上総利益率（%）	20.1	20.6	20.6	20.6	19.8	19.4	20.4	19.9	20.1	19.4	**20.0**
販売費及び一般管理費	224,222	234,132	249,541	255,373	272,780	286,992	298,716	322,808	352,789	454,626	**498,416**
営業利益	149,645	184,164	195,540	189,223	205,256	186,519	230,160	261,489	270,956	331,366	**341,402**
営業利益率（%）	8.1	9.1	9.1	8.8	8.5	7.6	8.9	8.9	8.7	8.2	**8.1**
経常利益	160,589	190,989	203,678	195,190	213,905	184,697	230,094	257,272	268,248	301,627	**327,800**
親会社株主に帰属する当期純利益	84,302	121,853	133,224	128,582	141,256	123,542	153,905	184,520	202,325	217,705	**232,095**
投資収益性											
ROE（%）	7.9	11.3	11.6	10.8	11.5	9.5	11.0	11.9	11.9	11.7	**11.3**
ROA（%）*1	8.3	9.4	9.0	8.3	8.8	7.3	8.6	9.1	8.7	8.3	**7.7**
資産・有利子負債の状況											
総資産	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	**5,006,637**
純資産	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	**2,188,237**
自己資本	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	**2,139,555**
自己資本比率（%）	52.11	50.50	49.40	49.02	48.06	50.52	52.62	54.29	52.33	40.80	**42.73**
有利子負債	426,013	491,017	622,084	639,510	586,891	562,966	549,862	607,198	774,965	1,877,410	**1,881,709**
D/E レシオ（倍）*2	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)	**0.88 (0.80)**
債務償還年数（年）*2	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)	**3.53 (3.29)**
総資産回転率（回）	0.94	0.96	0.94	0.89	0.96	0.93	0.95	1.01	0.98	0.99	**0.86**
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	45,884	115,820	165,355	125,088	363,766	191,972	118,034	125,464	15,683	62,885	**216,325**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 76,166	△ 107,397	△ 76,150	△ 70,184	△ 65,229	△ 95,504	△ 113,706	△ 165,409	△ 69,124	△ 697,687	**△ 73,172**
財務活動によるキャッシュ・フロー	32,084	5,511	30,154	△ 31,030	△ 148,160	△ 77,614	△ 111,701	△ 155,780	6,483	720,967	**△ 93,255**
現金及び現金同等物の期末残高	192,338	204,701	324,693	342,898	583,297	600,234	515,174	332,747	292,901	390,307	**434,925**
投資の状況											
設備投資額	81,258	98,277	68,799	58,680	73,255	96,609	89,512	95,330	86,709	99,891	**99,696**
減価償却費	24,438	23,125	21,983	22,155	21,518	21,726	24,069	26,711	27,745	35,235	**42,761**
研究開発費（R&D）	4,772	4,991	5,181	6,041	7,313	9,665	9,478	9,562	9,050	10,581	**10,520**
企業価値											
期末時価総額	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	**2,279,814**
期末株価（円）	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	**3,438.0**
1 株当たり情報											
1 株当たり当期純利益（EPS）（円）	120.16	175.48	193.06	186.53	205.79	181.18	227.37	276.58	309.29	335.95	**358.07**
1 株当たり純資産（BPS）（円）	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	**3,300.57**
配当金（円）	54.00	64.00	77.00	79.00	81.00	84.00	90.00	110.00	123.00	135.00	**144.00**
配当性向（%）	44.9	36.5	39.9	42.4	39.4	46.4	39.6	39.8	39.8	40.2	**40.2**
株価指標											
株価収益率（PER）（倍）	15.60	10.42	10.35	8.72	11.47	11.14	10.18	8.86	10.82	10.67	**9.60**
株価純資産倍率（PBR）（倍）	1.24	1.14	1.15	0.95	1.27	1.04	1.06	0.99	1.24	1.18	**1.04**

＊1（営業利益＋受取利息＋受取配当金＋持分法による投資損益）÷総資産
＊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）	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
新設住宅着工戸数（戸）*1											
持家	283,366	292,287	284,283	283,235	288,738	261,088	285,575	253,287	224,352	218,175	**201,285**
分譲住宅	241,201	250,532	255,191	255,263	267,696	240,268	243,944	255,487	246,299	225,315	**208,169**
マンション	115,652	114,570	114,830	110,510	117,803	107,884	101,292	108,198	107,879	102,427	**89,888**
戸建	123,624	133,739	138,189	142,393	147,522	130,753	141,094	145,992	137,286	121,191	**115,935**
貸家	378,718	418,543	419,397	396,404	342,289	306,753	321,376	345,080	343,894	342,092	**324,991**
給与住宅	6,014	5,875	5,770	7,468	6,400	7,231	5,589	5,675	5,078	6,613	**6,222**
合計	909,299	967,237	964,641	942,370	905,123	815,340	856,484	859,529	819,623	792,195	**740,667**
当社住宅建築戸数（国内）（戸）											
戸建住宅（請負）	11,248	11,105	10,617	9,822	10,663	8,411	8,349	7,842	8,967	8,273	**7,891**
分譲住宅*2	2,364	2,071	2,677	2,336	2,589	1,958	2,261	2,219	205	279	**268**
賃貸住宅	32,631	35,156	32,937	30,078	27,981	26,033	25,321	27,203	23,676	21,660	**20,299**
マンション（分譲）	2,002	1,231	1,184	1,499	2,081	1,510	2,320	1,865	1,311	1,403	**1,028**
合計	48,245	49,563	47,415	43,735	43,314	37,912	38,251	39,129	34,159	31,615	**29,486**
当社シェア（%）	5.3	5.1	4.9	4.6	4.8	4.6	4.5	4.6	4.2	4.0	**4.0**
累積建築戸数（国内）*3	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	**2,679,238**
累積建築戸数（海外）	5,345	8,251	12,731	16,137	22,301	27,953	33,166	38,767	44,046	57,085	**70,282**
当社住宅の傾向											
請負住宅											
1棟当たり売上金額（千円）	37,002	37,292	38,074	38,753	39,935	41,388	42,656	46,196	49,551	52,486	**56,429**
1棟当たり面積（m²）	140.43	138.63	137.94	138.03	137.68	135.91	135.04	137.41	136.23	135.75	**136.08**
賃貸住宅											
1棟当たり売上金額（千円）	76,771	83,612	93,959	100,194	102,415	117,962	126,566	141,619	165,437	193,159	**210,125**
1棟当たり面積（m²）	366.10	385.19	418.35	432.28	427.67	470.83	485.52	515.23	550.03	599.67	**600.13**
積水ハウスシャーメゾンPM各社 借上げ入居率・管理室数											
入居率*4（%）	96.5	96.5	96.7	97.8	97.7	97.7	97.9	97.8	97.7	97.9	**98.1**
管理室数（戸）	565,471	584,096	601,582	619,494	639,780	657,190	674,125	691,635	708,464	721,293	**723,808**

*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ヵ年ハイライト（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[*1]	（年度）	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
売上高	請負型ビジネス								
	戸建住宅	393,786	383,129	371,171	357,944	390,995	323,332	352,732	352,463
	賃貸住宅	400,601	440,312	442,845	416,062	360,026	358,745	384,022	426,116
	建築・土木	—	—	—	—	120,986	302,837	261,930	298,777
	小計	794,388	823,442	814,017	774,006	872,008	984,915	998,685	1,077,357
	ストック型ビジネス								
	不動産フィー	448,751	469,132	489,891	514,035	534,876	557,632	584,969	619,271
	リフォーム	134,458	133,498	136,843	141,416	152,729	141,090	156,167	165,910
	小計	583,210	602,631	626,735	655,452	687,606	698,722	741,136	785,182
	開発型ビジネス								
	分譲住宅	137,484	142,014	155,481	148,880	151,268	139,151	191,488	238,252
	マンション	81,470	66,125	77,497	89,581	103,984	77,091	90,612	90,883
	都市再開発	93,038	130,491	103,777	173,391	131,920	104,953	102,736	135,320
	小計	311,993	338,631	336,756	411,853	387,173	321,195	384,837	464,456
	国際ビジネス								
	国際事業	89,522	182,127	306,716	245,953	389,866	370,686	388,936	521,124
	その他	79,764	80,099	75,137	73,050	78,531	71,384	75,984	80,715
	合計	1,858,879	2,026,931	2,159,363	2,160,316	2,415,186	2,446,904	2,589,579	2,928,835
営業利益	請負型ビジネス								
	戸建住宅	47,208	49,514	48,043	42,255	45,942	32,231	42,475	38,309
	賃貸住宅	51,918	60,832	60,883	50,376	49,710	47,052	56,047	58,407
	建築・土木	—	—	—	—	3,730	16,051	15,146	13,214
	小計	99,127	110,347	108,926	92,632	99,383	95,335	113,668	109,931
	ストック型ビジネス								
	不動産フィー	26,819	31,278	33,133	39,407	41,054	43,869	50,480	50,659
	リフォーム	15,847	17,544	19,760	21,109	23,535	20,479	25,546	27,561
	小計	42,667	48,823	52,893	60,516	64,589	64,348	76,027	78,221
	開発型ビジネス								
	分譲住宅	11,919	8,822	13,460	11,088	12,259	7,586	14,548	20,777
	マンション	8,031	2,248	9,229	6,478	10,134	8,817	12,486	13,403
	都市再開発	24,747	23,414	16,994	40,403	17,045	16,565	11,276	15,051
	小計	44,698	34,485	39,684	57,970	39,439	32,969	38,311	49,233
	国際ビジネス								
	国際事業	△ 5,673	25,172	29,761	16,340	44,551	39,708	50,147	73,860
	その他	2,511	726	1,234	△ 44	△ 273	△ 2,480	△ 1,208	△ 439
	消去または全社	△ 33,686	△ 35,390	△ 36,960	△ 38,192	△ 42,434	△ 43,363	△ 46,786	△ 49,317
	合計	149,645	184,164	195,540	189,223	205,256	186,519	230,160	261,489

新セグメント[*2]		2022	2023	2024	2025
請負型ビジネス					
	戸建住宅	476,416	471,056	479,091	**478,952**
	賃貸・事業用建物	506,307	524,121	544,934	**564,813**
	建築・土木	267,317	274,653	325,024	**302,293**
	小計	1,250,040	1,269,832	1,349,050	**1,346,059**
ストック型ビジネス					
	賃貸住宅管理	617,245	646,588	687,119	**712,621**
	リフォーム	166,975	174,996	183,868	**187,958**
	小計	784,221	821,584	870,988	**900,580**
開発型ビジネス					
	仲介・不動産	221,040	288,456	356,060	**394,509**
	マンション	97,110	109,450	102,494	**122,844**
	都市再開発	86,130	135,131	124,021	**164,634**
	小計	404,281	533,039	582,576	**681,989**
国際ビジネス					
	国際事業	521,124	511,055	1,278,511	**1,286,358**
その他		9,454	11,171	14,066	**16,451**
消去または全社		△ 40,287	△ 39,440	△ 36,610	**△ 33,516**
合計		2,928,835	3,107,242	4,058,583	**4,197,922**
請負型ビジネス					
	戸建住宅	41,474	41,065	46,069	**48,035**
	賃貸・事業用建物	74,450	78,016	81,796	**87,826**
	建築・土木	11,826	12,904	15,218	**22,049**
	小計	127,751	131,986	143,084	**157,911**
ストック型ビジネス					
	賃貸住宅管理	47,585	50,180	56,804	**68,996**
	リフォーム	22,431	23,482	26,624	**27,966**
	小計	70,016	73,663	83,429	**96,962**
開発型ビジネス					
	仲介・不動産	17,531	25,857	28,971	**30,915**
	マンション	13,762	17,532	14,648	**18,062**
	都市再開発	5,130	22,454	26,665	**45,992**
	小計	36,424	65,845	70,285	**94,970**
国際ビジネス					
	国際事業	73,854	48,898	78,945	**39,102**
その他		1,890	1,630	2,466	**3,203**
消去または全社		△ 48,448	△ 51,067	△ 46,844	**△ 50,747**
合計		261,489	270,956	331,366	**341,402**

＊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連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。

取締役会議長メッセージ

目指す未来の姿への新たな挑戦



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。

描く未来への挑戦と、取締役会としての責務

描く未来へ、積水ハウスグループはどのように歩み続けるのか。その意味を私なりに考えてみました。この言葉には、過去の延長線上だけでは会社の成長はなく、自らが目指す未来の姿をはっきりと描き、その実現に向けて、果敢に挑戦していくという強い決意が込められています。取締役会もその実現に向けて、変えてはいけないものは守りつつも、変えるべきものを変え、強くすべきものを強くすることを常に意識しながら議論を重ねています。

積水ハウス経済圏の確立と収益構造の高度化

新たな挑戦の中核にあるのが、当社が第7次中期経営計画の基本方針に掲げている「積水ハウス経済圏」という考え方です。従来は、住宅をお引渡しした後は次第にお客様との関係が希薄になる傾向がありました。しかし住まいはお客様の人生をお守りする大切な器であり、積水ハウスはその器とともに末永くお客様に寄り添う存在でなければなりません。リフォーム、住み替え、さまざまな生活関連サービスをグループ一体でサポートし続ければ、「困ったときには、まず積水ハウスに相談しよう。そうすれば安心だ。」と思っていただける関係を築くことができます。私たちが目指す経済圏は、お客様の人生に寄り添い、お役に立ち続ける責任を果たす取り組みでもあります。そしてその結果として、長期的に安定的な事業成長、収益構造の高度化が実現します。

今この瞬間も、日本国内で約1,000万人ものお客様が積水ハウスのさまざまな住まいで生活されています。そうしたお客様一人ひとりから「最も身近で頼りになる存在」と思っていただければ、経済圏の可能性はさらに大きく広がり、また海外に展開することもできます。グループ一体でこの構想の実現に真剣に挑戦し続ければ、新たな価値創出につながり、事業領域の拡大が実現できると考えています。

経済圏構想を支える取締役会の実効性向上

積水ハウスの事業領域の拡大やビジネスモデルの進化に伴って、取締役会に求められる役割は年々高度化しています。当社では毎年、第三者機関による実効性評価を実施し、継続的な改善に取り組んでいます。直近の評価では高い水準での実効性が確保されているとの評価が出ていますが、一方で事業のグローバル化や資本配分の効率化など、新たな課題への迅速な対応も求められています。

このため取締役会では重要情報共有の早期化と討議機会の拡充を図り、取締役会機能の高度化を図っています。今後はグループ一体経営の核となる取り組みとしての経済圏構想が具体的に機能しているかを定量的にモニタリングし、顧客価値の向上に向けた議論を一層深めていきます。

グループ・グローバルガバナンスの進展と高度化

グループおよびグローバルレベルでの事業拡大に伴い、当社のガバナンスは個別事業単位での最適化から、グループ全体を俯瞰した統合的な最適化へと進化しています。第7次中期経営計画では、請負型・ストック型ビジネスによる安定的なキャッシュ創出を基盤に、開発型ビジネスや国際事業へ再投資する循環型ビジネスモデルの更なる強化により、資本配分と事業ポートフォリオの最適化を図ることが重要な経営テーマとなります。特に米国戸建住宅事業においては積水ハウステクノロジーを移植し、ブランド構築による競争優位の確立が進められています。MDC社買収後のPMIの進展も踏まえ、取締役会においては全体最適の視点での意思決定体制の確立を進めているところです。今後さらにグループ・グローバルでの一体的な価値創出が持続的に実現されるよう、モニタリングの高度化も図っていきます。

人と文化を起点とした持続的成長と今後の展望

これらの取り組みを支えるのが、「互いに思いやる心」という積水ハウスの企業文化と人財基盤です。当社では、従業員一人ひとりが「守るべきもの」として「インテグリティ・コード」を制定しています。これは従業員を縛る規則ではなく、互いをリスペクトしながらいきいきと働き成長するための指針です。

取締役会としても、積水ハウスのこうした企業文化が国内外で実際の従業員の行動として、一層根付いていくよう、人財や企業文化への投資の進捗をモニタリングしていきます。積水ハウスがグループ一体となって新たな挑戦を行い、お客様の幸せと企業価値の向上をともに実現していくよう取締役会としてしっかりと支えていきたいと考えています。



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人当たり約1時間）
- 取締役会資料および議事録の閲覧

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、2026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。

2026年1月期 取締役会実効性評価結果の概要

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、昨年度の取締役会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。

2026年1月期の課題	取締役会評価で確認された取り組み / 所見	進捗
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	• 米国におけるPMIを通して、グループ経営について企業価値向上の観点から実質的な討議を行う機会が増加した（米国での現地視察や討議、社外取締役による考察レポート作成を含め）。 • 財務の専門人財を核としたCFO機能も強化され、2025年12月には投資・財務に関して討議する経営投資審議会を開催し、討議の機会を拡充した。 • 取締役への適時かつ十分な情報共有については、特に課題として指摘する声は無かった。 • 他方、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観点から、運営について改善を求める声が依然として聞かれた。	改善途上
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	• ボードサクセッションに関しては、今年度に就任した新任取締役のオンボーディングが進行中であるが、当社ガバナンスの「リーダー役」のトランジションを見据えた候補者のサーチも含めて、引き続き重要課題。 • CEOサクセッションに関しては、人事・報酬諮問委員会にて、社内の後継候補者との接点を設けるなどの取り組みは進んでいるが、現時点では途上であり、引き続き取り組み余地が残っている。	改善途上

取締役会実効性評価

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	• 議長をはじめとする、「リーダー役」を果たす多くの取締役（新任も含めて）が、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・監査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 • 「百聞は一見に如かず」と、経営会議や現場に触れ、実態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. 更に充実した取締役会事務局の支援体制	• 取締役会事務局の能動的で素早い準備・対応と、更なる強化を図る姿勢

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、2027年1月期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。

2027年1月期の課題		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. モニタリング機能の更なる強化		• 当社の執行陣の強化が進み、カバーすべき経営の領域も国内外に広がる中、執行陣に対してより権限委譲を進めて、モニタリング機能の更なる強化を進める地合いにある。 • 取締役・監査役の間でも、「監督と執行の緩やかな分離」を更に推進し、モニタリング機能を強化していくべきとの声も増加している。	• 今後のあり方について、他社事例も参考にしつつ、方向性やオプションを検討
2. 戦略的に重要なテーマを重点的に討議するための、議案のメリハリづけ	**a. 重要なテーマの討議機会の確保**	• 企業価値向上の観点から重要なテーマ（例：海外事業のガバナンス、長期的に目指す姿）について、討議機会の拡充を求める声が聞かれた。 • また個別議案に関しても、戦略的な位置付けや執行としての経営上の意図についてより深く理解したいとの声も聞かれた。	• 重要なテーマの選定に関する討議・合意 • 年間の討議スケジュールへの反映 • 取締役会以外の場の設定
	b. 取締役会運営の更なる効率化による時間の捻出	• 取締役会の議案数が増加するなか、時間不足による議論の深さへの影響について懸念の声が聞かれた。 • 取締役会の議案設定および運営の効率化についてはこれまでも改善に取り組んできたが、更なる取り組み余地ありとの声が聞かれた。	• 書面決議の活用 • 付議基準の更なる見直し • 時間配分のメリハリづけ
3. サクセッションに関する取り組み強化	**a. 社外取締役のサクセッションおよびインテグレーション**	• 当社のガバナンスにおいて主導的な役割を果たしてきた社外取締役の交代に向けた動きが進行中である。 • 新任の社外取締役のインテグレーションも含め、サクセッションについては、当社ガバナンスの特徴である社外取締役の密度の高いコミットメントを継承しつつ、更なる進化を遂げられるように意を用いる必要がある。	• ガバナンスの継承・進化に向けた、社外取締役のオフサイト・ミーティング
	b. 執行陣のサクセッション	• 当社が国内外にわたり新たな挑戦を継続することが求められる中で、これまで執行・ガバナンスにまたがり改革をリードしてきた執行陣のサクセッションが重要である。	• 人事・報酬諮問委員会におけるサクセッションプランの再確認 • 取締役会への報告の充実

監査役会議長メッセージ

「インテグリティ・コード」の浸透を支援し、グループの持続的成長と企業価値向上に貢献



社外監査役（監査役会議長）
和田 頼知
公認会計士としての専門的知見や他社の社外監査役の経験をもとに、2020年に社外監査役に就任。2026年4月、監査役会議長に就任。

「強み」を活かし、更なる実効性の高みへ
—監査役会の現状と展望—

現在の監査役会メンバーは、業務経験が豊富な社内監査役2名と、海外経験や多様な専門性を持つ社外監査役3名による、バランスの取れた体制となっています。

2025年度は、米国子会社への現地往査を通じた経営幹部や監査部門との協議、情報セキュリティ統制の進捗確認、将来の監査役候補に期待されるスキルの整理などに取り組んでまいりました。当社は第三者による監査役会実効性評価を継続しており、本年度も活動の実効性が高い水準で確保され、強固なガバナンス体制が確立されていると評価を受けました。

当監査役会の「強み」である、現場理解に基づく経営幹部との率直な意見交換とそれを前向きに捉える風土、そして監査部や会計監査人との三様監査の緊密な連携といった良い部分は、今後も大切に引き継ぎます。

今年度はこうした対話の機会をさらに増やし、リスクの早期発見や会社を良くする提言を通じて、実効性を一層高めていきたいと考えています。

今年度の監査方針

2年前に監査役会で議論を重ねて策定した「コーポレートガバナンスを担う独立の機関として予防監査に重点を置くとともに、内部統制システムの整備と運用に関する監視・検証に努め、積水ハウスグループの健全で持続的な成長に貢献する。」という監査方針を今年度も踏襲して取り組みます。

【重点監査項目】グループガバナンス・海外事業

グループ連結の規模は単体の倍以上であり、兼務の非常勤監査役が配置されている子会社を含め、グループ全体の監査実効性を高める支援は私の重要な役割です。海外事業では、2026年初めに米国子会社4社を統合し、SEKISUI HOUSE U.S., Inc.が設立されました。組織の一本化に伴い指揮命令系統が変わる中、従来の内部統制をより強固な体制へと深化させています。こうした過渡期において、統制の仕組みは強固か、不適切な行為が潜んでいないか等を重点監査していきます。

【重点監査項目】サイバー対策・情報セキュリティ

海外事業と並んで重大なリスク領域と考えるのが、サイバー攻撃に対する備えです。昨今、他社で工場の操業停止や情報漏洩といった事例が散見されますが、ひとたび発生すれば会社のダメージは計り知れません。当該リスクに対する会社の対策は十分か、ITセキュリティに関する全社的な管理体制が有効に機能しているかを重点的に検証します。

【重点監査項目】インテグリティ・コードの浸透

今年度に入り、従来の企業倫理要項等を刷新した「インテグリティ・コード」が制定されました。監査役会はこの新しい“積水ハウスグループの一員として守るべきもの”を重視しています。本コードが全役職員に浸透すれば、不適切行為の芽が摘まれるだけでなく、会社の持続的成長と企業価値向上にもつながると信じています。執行部がどのようにこの精神を浸透させるかを監査役会として見守り、支え、必要な助言を行ってまいります。

監査役会議長の決意

我々の監査活動の目的は、取締役の善管注意義務の履行状況を確認するとともに、株主の皆様からの負託を受けた独立の機関として、客観的な立場から「言うべきことは言う」という強い覚悟をもって、経営の健全性と透明性を確保することにあります。

具体的には、取締役会等の重要会議に出席して意思決定の妥当性を吟味し、経営陣との対話を通じて説明責任を求め、監査部や会計監査人との三様監査連携を通じて効率的な監査活動に従事します。

こうした行動により、積水ハウスグループの価値毀損を防ぐだけでなく、健全で持続的な成長を担保し、取締役会と共にコーポレートガバナンスの確立と実効性のある運用の一翼を主体的に担ってまいります。



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、財務部門・人事部門・監査管掌、管理部門担当取締役、建築事業管掌、TKC事業担当取締役、コーポレート本部長、監査部長、海外監査室長およ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人当たり約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づきを得るため、2026年1月期はインタビュー対象者を一部変更し、建築事業管掌、TKC事業担当取締役およびコーポレート本部長を新たな対象者とした。

- 監査役会資料および議事録等の閲覧

アンケート項目

- 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、2026年1月および2月開催の監査役会にて審議を実施しました。

2026年1月期 監査役会実効性評価結果の概要

1. 結論

当社監査役会は、第三者機関のアンケートおよびインタビュー結果の分析・提言を踏まえ、監査役会およ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課題について、概ね改善し、または改善に向け進捗していることを確認しました。

2026年1月期の課題	監査役会評価で確認された取り組み／課題状況	進捗
1. 米国事業の拡大を踏まえた統制の十分性の確認	米国子会社の現地往査・視察において、監査役（社外監査役も含む）が米国戸建住宅事業の見通しやMDC社買収後のPMIの状況、One Company化の進捗等について現地経営幹部にヒアリングを実施し、また、米国子会社のAudit CommitteeおよびInternal Auditへのヒアリングを行い、現地の商慣習等を踏まえた統制水準について協議した。これも踏まえ、執行側（国際事業本部、経理部、監査部および海外監査室）および会計監査人（日本および米国）とも連携し、監査役および監査役会において、重点監査項目に関し、執行側の取り組みの進捗を確認した。	改善
2. システムおよび情報セキュリティに係る統制の十分性の確認	• 監査役会における情報セキュリティ委員会からの報告に対する質疑応答や、常任監査役による、情報セキュリティ委員会の事務局とのディスカッションを継続的に実施した。グループ全体の情報セキュリティに係る統制の十分性を確保するための執行側の取り組み（情報セキュリティ人材の育成含む）の進捗や、第三者機関による情報セキュリティアセスメントの実施などを確認することができ、監査役会が指摘した課題に関し、一定程度の改善がなされた。 • 一方、外部環境として情報セキュリティの脅威がますます高まっていることを踏まえ、監査役会として、情報セキュリティの十分性を継続して注視していくこととする。	改善途上
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	監査役会で審議を重ね、中長期的な当社グループの事業拡大等を考慮した監査役会に必要なスキル・経験の最適な組み合わせが整理され、将来の監査役候補者を検討する際に活用することを確認した。	改善

監査役会実効性評価

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（第三者機関による観察）
1. 経営幹部との意見交換・提言	• 経営幹部との意見交換では、執行側との適切な距離感を意識し、懸念事項に関する指摘を伝達するだけでなく、監査役自身が往査やヒアリングを通じて現場を十分に理解したうえで、指摘・提言を行っている。 • その結果、経営幹部と監査役との信頼関係が構築され、率直な意見交換・提言が行われるとともに、経営幹部が監査役からの指摘事項を前向きに捉えて対応する組織風土が定着している。
2. 内部監査部門・会計監査人との連携	• 監査役による執行側へのヒアリングに監査部長や会計監査人も同席することで、情報共有・連携の機会が増加し、三様監査の一層の充実につながっている。 • 2024年1月期から開始した三様監査連携会議では、監査役・監査部・会計監査人それぞれの視点を反映した議論や情報共有を行い、報告の場だけではなく、連携の意義を一段階高める機会としている。
3. 監査計画の適切性	• 経営幹部との意見交換、監査部・会計監査人との協議を通じて、内外の環境変化を考察しリスク因子の監査環境への影響を踏まえ、監査計画を策定している。 • 毎年の監査役会の実効性分析・評価で識別された課題をもとに重点監査項目を設定し、監査計画に反映している。 • 監査役から経営幹部に対して、毎年の監査方針（監査役会での議論内容を含む）の共有や、過年度の監査指摘事項に対する対応の進捗を確認している。 • 経営幹部側が監査役会の課題認識を再確認できることから、監査役との意見交換の場を有意義な機会であると捉えている。

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。

2027年1月期の課題	課題の詳細	検討すべき取り組み
1. 米国事業の組織再編を踏まえた統制の十分性の更なる確認	米国事業がOne Company化など組織再編の過渡期にあることから、各段階における統制の十分性については継続して確認	米国子会社のAudit CommitteeやInternal Auditによる監査および関係部署との連携を継続的に実施し、事業環境に応じた各段階のリスク認識と統制の十分性について、執行側の取り組みの進捗を引き続き確認していく。
2. システムおよび情報セキュリティに係る統制の十分性の確認	情報セキュリティ管理に関する組織再編（第2線・第3線の分離）を踏まえ、情報セキュリティに係る統制の十分性については継続して確認	情報セキュリティ委員会の活動のモニタリングや情報セキュリティ関連部署へのヒアリング（国内外子会社を含む）等を通じて、統制の十分性について、執行側の取り組みをより詳細に確認する。

コーポレートガバナンス｜ガバナンス改革

積水ハウスグループのガバナンス改革

なぜ、積水ハウスグループはここまで大胆な改革を、これほどのスピードで進めてきたのか。そして、なぜ今もなお、その強化を続けているのか。その原点には、「次の時代にふさわしい企業へと進化できているのか」という問いがあります。組織として異なる意見を受け止めることができていたのか。健全な牽制は機能していたのか。リーダーが正しい判断を最優先できる組織であったのか。

私たちはこれらの問いを自らに課し、組織や企業文化のあり方を根本から見つめ直しました。そして2018年から、多岐にわたる構造改革や組織風土改革に取り組みました。その結果、積水ハウスグループは持続的な成長と価値創造を支える経営基盤へと生まれ変わりました。その根底にあるのが、すべての意思決定と行動を貫く、インテグリティです。

Integrity as Foundation

01 改革の原点

かつて積水ハウスには、成果を重視する文化がありました。高度経済成長期や市場拡大の時代においては、その文化が当社の成長を力強く後押ししてきたことも事実です。

一方で、企業価値を持続的に高めていくためには、成果を追求することと同時に、多様な視点を取り入れ、健全な議論や適切な牽制が機能する経営が重要だと考えています。

先人たちがそれぞれの時代に応じて会社を進化させてきたように、私たちもまた、この時代に求められる変革に取り組んできました。

積水ハウスを、次の時代にふさわしい企業へと変革する。そのために私たちは、経営構造そのものを問い直しました。その重要な柱の一つがガバナンス改革です。

私たちが考えるガバナンス改革とは、経営の質を高めること、その一点にあります。外形的な基準や海外の仕組みを取り入れることが目的ではありません。大切なのは、自社の歴史や文化、事業特性を踏まえながら、積水ハウスにとって本当に必要なガバナンスのあり方を自ら考え、つくり上げることです。私たちはその姿勢を貫いてきました。

そして、より健全な議論と牽制が機能する体制を実現するため、まずは意思決定の進め方から変える必要があると考え、意思決定の頂点である取締役会、いわば「一丁目一番地」から、ガバナンス改革に着手しました。

02 監督と執行の緩やかな分離

「ボタンを掛け違えないように、襟元から正す」という考え方のもと、まず取締役会の役割そのものを根本から見直しました。重要なのは制度の形ではなく、企業価値を高めるために、取締役会がどのような役割を果たし、どこまで責任を担うかという点です。

中長期の経営戦略や重要な意思決定においては、取締役会がモニタリングにとどまらず、助言や方向性の提示を通じて経営に主体的に関与します。そして、中長期の経営に対して責任を担います。

一方で、日々の業務執行においては執行側へ権限を明確に委譲し、現場が責任を持って迅速に判断・実行できる体制を整えました。

こうした考えのもと導き出したのが「監督と執行の緩やかな分離」です。これは単なる分離ではありません。取締役会は中長期の経営に深く関与し、業務執行は執行側に委ね、両者が適切な緊張感と信頼関係のもとで機能することで、実効性と機動力の両立を実現します。

あえて「緩やか」という言葉を用いているのは、そのバランスを重視しているからです。当社にとって最も実効性の高いガバナンスを追求した結果、この考え方に至りました。

当社の強みを生かしながら、自らにふさわしい経営のあり方を追求し、磨き続ける。その姿勢はこれからも変わることはありません。

コーポレートガバナンス｜ガバナンス改革

Integrity as Foundation

03 リーダーに求める3つの要件

どれほど優れた制度を整えても、それを担うリーダーが正しい判断を下せなければ、ガバナンスは機能しません。そのため、取締役会改革に続き、執行側の責任者――執行役員や本部長、支店長といった「長」にあたる人財についても、共通の要件を明確にしました。それが、インテグリティ、グリット、人財育成の3つです。

私たちはインテグリティを「高邁な倫理観」と捉えています。誰が見ていなくても正しい行動を選ぶ、ということです。人間は弱いもので、「これくらいなら大丈夫だろう」と判断が揺らぐこともあります。だからこそ、リーダーには「何が正しいか」を常に問い続け、実践する姿勢が求められます。

次に「やり抜く力」を意味するグリットです。決めたことを最後までやり抜き、途中で投げ出さず、失敗してもやり方を変えて挑戦を続けることです。仕事には必ず逆境があります。そのときに逃げる上司は、組織にとって損失であり、部下にとっては最大の不幸です。困難から逃げずに向き合い続けられるか。そこでリーダーの真価が問われます。

最後が人財育成です。ここでいう人財育成とは、次世代リーダー育成を意味します。かつては「自分の背中を見て学ぶ」というリーダーシップが機能した時代もありました。しかし現在は、個の力だけでなく、組織全体の総合力によって価値を創造する時代です。だからこそ、本部長や支店長には、その役職に就いた瞬間から、自分より優れた後継者を育てることを求めています。自らのサクセッションを常に意識し、複数の候補を育成する。その過程では、意図的に厳しい経験や挑戦の機会、すなわちタフアサインメントを与えることも不可欠です。優れたリーダーが次々と育ち、その価値観や行動が組織全体へ広がることで、持続的な成長につながります。人財育成は、経営層を含め、全社で取り組むべき重要な経営テーマです。

04 変える覚悟と、守る覚悟

2018年からの構造改革を通じて、積水ハウスグループは大きく変革してきました。

一方で、どれだけ時代が変わっても、変えてはならないものがあります。それが企業理念「人間愛」です。そして、その理念を実践するうえで、私たちが守り続けるものがインテグリティです。

インテグリティとは、私たちが何を正しいと考え、どのように行動する企業であるかを示すものです。リーダーだけでなく、すべての従業員に求められる姿勢でもあります。

社会が複雑化し、価値観も多様化するなか、正解が一つであるとは限りません。だからこそ、目先の損得や都合ではなく、自らの良心に照らして判断し、行動することが重要です。

インテグリティとは、誰かに見られているから正しく振る舞うことではありません。誰が見ていなくても正しいことを選び、貫くことです。それは、企業理念「人間愛」を日々の仕事の中で体現することでもあります。

そして、完璧さを求めるものでもありません。お客様に喜んでいただける行動を選ぶこと。仲間と率直に対話し、誠実に向き合うこと。社会に必要とされる価値を追求し続けること。その一つひとつの行動の中に、インテグリティは表れます。そして、その積み重ねが、お客様や社会からの信頼につながり、企業としての品格を形づくります。

変わらない理念を守りながら、変えるべき仕組みは変え続ける。インテグリティを貫きながら、私たちはこれからも進化を続けていきます。



P.69 積水ハウスらしさ
P.132 コンプライアンスの推進

コーポレートガバナンス｜ガバナンス強化の推進

基本的な考え方

積水ハウスグループは、「人間愛」を根本哲学とし、「真実・信頼」「最高の品質と技術」「人間性豊かな住まいと環境の創造」を掲げる企業理念に則り、コーポレートガバナンスを経営上の重要課題と位置付けています。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。

コーポレートガバナンス基本方針

コーポレートガバナンス体制の強化

当社グループは2018年を「ガバナンス改革元年」と位置付け、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。

ガバナンス改革の歩み

2018年

- 代表取締役の70歳定年制度導入
- 女性社外役員の登用
- 取締役会運営の透明化・活性化
- 経営会議の設置
- 取締役の担当部門の明確化
- 取締役会の実効性評価の実施
- 稟議制度改革
- 営業本部総務部長・支店総務部長の独立性確保と牽制機能強化
- 支店長のインテグリティ向上



2019年

- 次世代経営者・リーダー人財育成
- 譲渡制限付株式報酬制度の導入
- 社外取締役の役員賞与制度の廃止
- 取締役の任期見直し
- 相談役・顧問制度の廃止



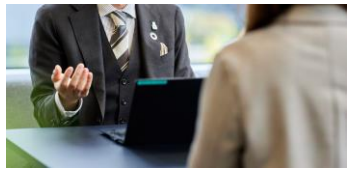
2020年

- 報酬構成比率の見直しおよび適切な報酬水準の設定
- 株式保有ガイドラインの導入
- 経営陣幹部の選解任基準・手続きの策定
- 取締役会の独立性向上
- 人事・報酬諮問委員会実効性強化
- 海外内部通報制度の整備
- 取締役室の設置



2021-2022年

- 執行役員制度改革
- 取締役会議長を社外取締役より選定
- 社内取締役の報酬額の個別開示



役員構成比率の変遷

	2018-19年	2020年	2021年	2022-25年	2026年（2026年4月23日現在）
社外取締役比率	27.3%	33.3%	40.0%	50.0%	50.0%（5／10名）うち女性3名
社外役員比率（取締役・監査役）	41.2%	44.4%	50.0%	53.3%	53.3%（8／15名）うち女性4名

コーポレートガバナンス｜ガバナンス強化の推進

トップマネジメント・事業マネジメント・グローバルマネジメントのガバナンス強化の推進

2023年度からの第6次中期経営計画においては、トップマネジメント・事業マネジメントの両輪での更なるガバナンス強化に取り組み、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、グループ全体のガバナンスネットワークの実効性向上を推進してきました。2026年度からの第7次中期経営計画においては、トップマネジメント・事業マネジメント・グローバルマネジメント各層におけるガバナンスの更なる深化を推進していきます。

2023-2025年度｜第6次中期経営計画

トップマネジメントレベル

コーポレートガバナンスのフレーム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
- 経営人財パイプラインの実効性強化

ステークホルダーエンゲージメントの高度化

── 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

2025年度ハイライト

第三者機関による取締役会実効性評価結果

- 米国におけるPMIを通して、グループ経営について企業価値向上の観点から実質的な討議を行う機会が増加

法定開示のレベルアップ

- 有価証券報告書の株主総会前提出および英文同時開示

事業マネジメントレベル

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の壁をなくし、相互信頼に基づくネットワークを創造

- 米国におけるグループガバナンスの確立
- ガバナンスネットワークの推進
- グローバル内部監査体制の強化

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・自律的組織運営力の強化

2025年度ハイライト

グループガバナンスの強化

- 主要子会社におけるガバナンス人財配置の実施

コンプライアンス意識向上のための環境整備

- リスク管理研修の受講対象者拡大、支店長等次期経営層へのインテグリティ向上研修の推進
- インテグリティ・コード制定に向けての検討、対話、意見募集実施

2026-2028年度｜第7次中期経営計画

トップマネジメント

取締役会機能の更なる深化

- 第三者機関による実効性評価の継続実施と改善プロセスの定着
- グループ・グローバル戦略のリスクテイクに関する議論の充実

経営人財パイプラインの充実

- サクセッションプランのグループ会社への更なる展開
- グループ会社経営陣の選任・報酬決定プロセスの明確化

サステナビリティ開示対応とガバナンスの連動

- 開示基準の変化に対応した体制の構築
- グループ横断的な開示対応によるガバナンスの一体的強化

事業マネジメント

グループガバナンスの更なる強化

- グループ各社に即したガバナンス体制のデザインと強化

リスクマネジメントの高度化

- 情報セキュリティ等の重要リスクの管理体制の高度化

グローバルマネジメント

グループガバナンスのグローバル展開

- 海外グループ会社におけるコーポレート機能の高度化

グローバルリスクマネジメントの強化

- グローバルレベルでのリスク・アセット管理体制の整備と強化

インテグリティを軸とした企業文化と人権尊重のグローバル推進

- 企業理念と連動したインテグリティ・コードの浸透
- 重要な人権課題の特定と取り組み・相談体制の整備

コーポレートガバナンス｜コーポレートガバナンス体制

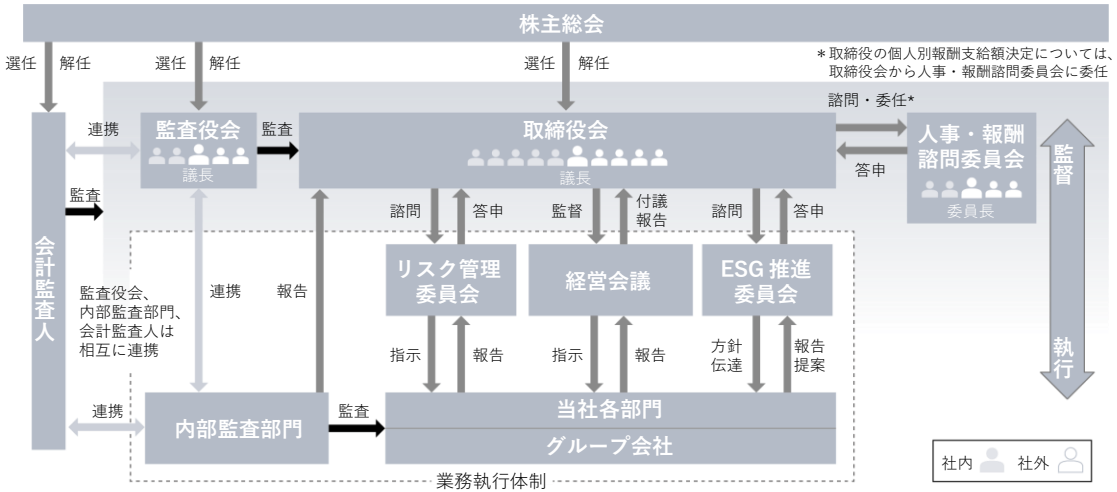
コーポレートガバナンス体制

当社は、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を構築するため、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・人財要件・選解任プロセスの明確化により、各部門の経営人財の育成強化と持続的なリーダーパイプラインの構築を進めています。

同じく2021年4月より、経営会議については、取締役会に上程する重要議題の事前審議に加え、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および情報共有の場として機能を拡張しています。また、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・経営計画の策定および中長期の重要な業務執行を担うとともに、短期およびセグメントごとの業務執行機能を経営会議等に委譲することで、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。

コーポレートガバナンス体制図（2026年4月23日現在）



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等、経営の健全性確保のための体制整備等をその責務とします。

建設的な意見交換を促進するため、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、招集権者は取締役社長執行役員の仲井 嘉浩が務めています。

取締役会の構成については、実質的な議論を行うために適正と考えられる人数とし、独立社外取締役比率が1/3以上となるよう独立社外取締役を置くものとします。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うえ、財務会計や法令・コンプライアンス等に知見・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等を考慮し、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。なお、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。

以下の会議体およびその役割については、有価証券報告書をご参照ください。

- 監査役会 P.94
- 人事・報酬諮問委員会 P.95, 125
- 経営会議 P.95
- ESG推進委員会 P.96
- リスク管理委員会 P.96
- 有価証券報告書

コーポレートガバナンス｜内部統制システム

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、法令や社内規則等に基づく内部統制・内部管理の適正性および実効性について内部監査を実施し、必要に応じて是正勧告を行っています。監査結果は、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、取締役会へ定期的に報告しています。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についても、当社から取締役等を派遣し、経営状況および重要な職務執行に関する報告を受けるほか、当社の内部監査部門による定期的なグループ会社の監査を実施しています。また、監査部に海外監査室を設置し、グローバルな監査体制の強化を図っています。

内部統制システム構築の基本方針および運用状況については、有価証券報告書をご参照ください。

有価証券報告書 P.97-99 内部統制システム構築の基本方針および内部統制システムの運用状況

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な報告を求めるほか、本社部署と連携して業務基準の整備等を進めています。また、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、業務執行に対する監督および監査を行っています。

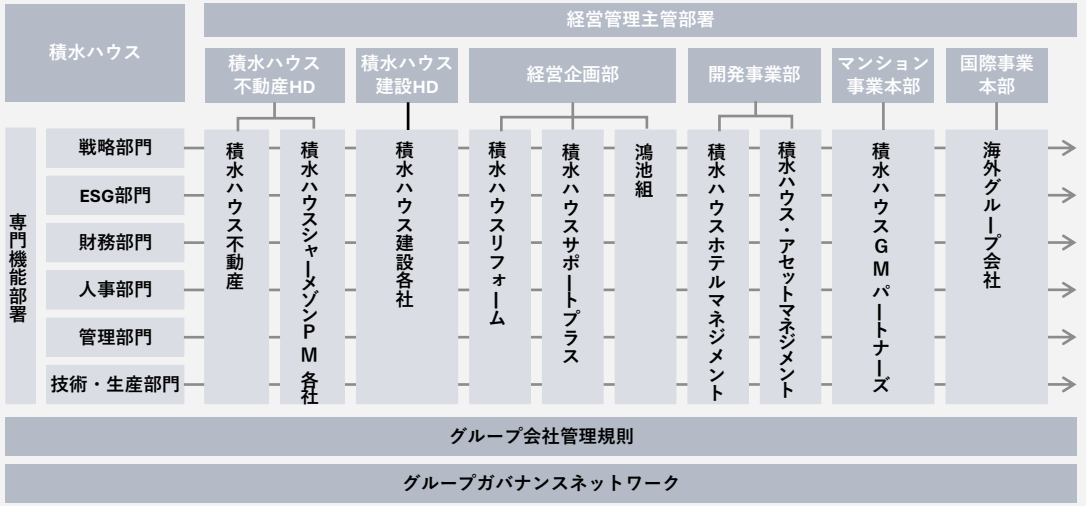
グループ会社再編によるガバナンスの強化

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」を設置しました。さらに、2025年2月には、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再編するとともに、アフターサービス事業を「積水ハウスサポートプラス」として分社化し、高付加価値化を推進する体制を構築しました。権限委譲と専門組織・人財の配置を進め、ガバナンスと事業運営の両立を図っています。

グループ会社管理に関する取り組み

グループ各社における規則整備を通じて内部統制の強化を図るべく、各社が導入すべき重要な規則および導入の責任部署を明確化する「グループ会社管理規則」（グループ会社に対する当社の責任と権限、管理体制等を定める規則）を取締役会決議により改正し、規則整備を推進しています。また、「積水ハウスグループ監査役連携会議」を定期的に開催し、監査役間の情報共有および課題認識の深化を図っています。

主なグループ会社の管理体制図（2026年2月1日現在）



コーポレートガバナンス｜CEOの評価と選定プロセス

社外委員によるCEO評価ミーティング

当社は、取締役会の諮問機関である人事・報酬諮問委員会（委員の過半数は独立社外取締役とし、委員長は独立社外取締役が務める）において、CEO評価ミーティングを毎年実施しています。

本ミーティングは、CEOの評価・選任プロセスの透明性向上を目的として、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が出席して開催しています。ミーティングでは、ステークホルダーに公表している「CEO評価の着眼点」に基づき、対象年度の業績評価、課題認識、自己評価、経営ビジョン等について意見交換を行い、CEOの評価を実施しています。その結果は、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。また、「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。

CEO人財要件・CEO後継者育成フレームワーク

第6次中期経営計画（2023-2025年度）に掲げた「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。これにより、次期CEO選定プロセスの客観性・透明性の向上を図るとともに、「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」という考えを全従業員に向けて発信しています。

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経営環境を踏まえた「あるべきCEO像」を継続的に議論し、必要に応じて見直しを行います。また、CEO後継者育成にあたっては、「CEOサクセッションプラン会議」を設置し、候補者リストの作成およびタフアサインメントや人事ローテーション等を通じた育成状況のモニタリングを行っています。

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
	グループの総合力を高める組織開発力	グループ全体の司令塔として、グローバルを含む組織体制の進化・発展を主導しているか
意欲・健康	中期的な経営の安定	自身の健康に気を配り、経営トップとして職責を果たす意欲があるか

次期CEO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 ■ 揺るぎない、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想を描き、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・執行役員の選任プロセス／役員報酬

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と経営能力を備え、企業理念を実践するにふさわしく、事業への関心と深い洞察力を有し、企業価値の創出および業績向上への高い貢献意識を有する者を選定します。取締役候補者の選定方針および具体的な選定案は、人事・報酬諮問委員会で審議し、その答申を踏まえて取締役会で決定します。

社内取締役候補者の選定については、資質要件および能力要件を定め、人事・報酬諮問委員会において人財要件および業績評価を踏まえた審議を行っています。

委任型執行役員の選任

委任型執行役員の選任にあたっては、経営人材アセスメントを実施しています。新任候補者については、業績評価および多面評価に加え、外部機関による経営人材アセスメントを行い、インタビューや心理テスト等を通じて、現状評価や成長可能性などを総合的に判断しています。

これらの評価結果を踏まえ、人事・報酬諮問委員会にて選任の審議を行うとともに、本人へのフィードバックを通じて、今後の育成プランを策定しています。

人事・報酬諮問委員会が選解任プロセスを監督

人財登用会議（社内取締役会などで構成）が選解任、人財配置、育成を審議

取締役 兼務委任型執行役員	委任型執行役員	雇用型執行役員	業務役員
監督と執行の緩やかな分離を実践し、中期経営計画達成に向けて担当部門を管掌するとともに、担当部門の執行責任を担う	取締役候補として、担当部門の主要な領域を担当し、中期経営計画達成に向けてその領域の執行責任を担う	委任型執行役員候補として担当部署を担当し、中期経営計画達成に向けてその部署の執行責任を担う	雇用型執行役員候補として担当部署を担当し、中期経営計画達成に向けてその部署の執行責任を担う

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。

役員報酬の基本方針　有価証券報告書

取締役(CEOを含み社外取締役を除く)の報酬等

■ 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または業績規模と整合的な水準に設定しています。

■ 報酬体系・インセンティブ報酬の仕組み

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）で構成しており、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）」「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、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ています。

CEO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1:1.4:1.8、その他の代表取締役については概ね1:1.2:1.4としています。

社外取締役の報酬等

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

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等を参考に、その職責等に応じて設定しています。報酬制度の基本方針や報酬体系、および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、監査役会における監査役の協議にて決定します。

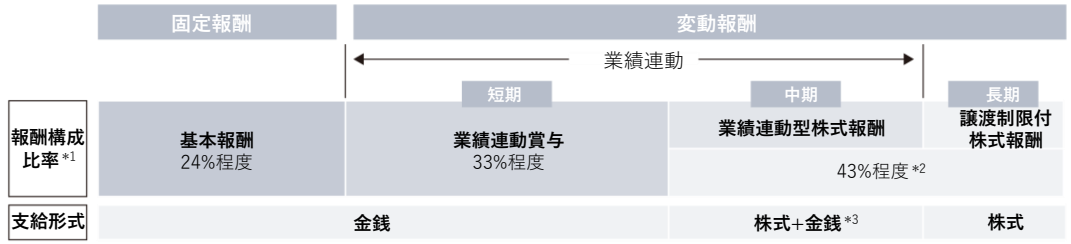
コーポレートガバナンス｜役員報酬

業務執行取締役（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		—	代表権や役位等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、業務執行取締役の役位別に予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1,600億円未満の場合は、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・ESG経営指標	中期の重要な財務指標であるROEおよび非財務指標であるESG経営指標を業績評価指標とします。業務執行取締役の役位別に予め定めた基準額に相当する数の基準株式ユニットを付与し、連続する3事業年度の評価期間におけるROEおよびESG経営指標の目標達成度に応じて、評価期間終了時において0%～150%の範囲内で支給ユニット数を決定し、当該支給ユニット数の50%を株式にて交付、残りを納税目的金銭として支給します。ROEとESG評価指標の各評価ウエイトはROE連動部分80%：ESG経営指標連動部分20%とし、ESG経営指標については、目標設定や評価に関するプロセスの客観性・透明性を高めるべく、人事・報酬諮問委員会における厳格なレビューを実施します。 有価証券報告書 P.130 ESG経営指標連動部分
	長期	譲渡制限付株式報酬（RS*2）	—	業務執行取締役の役位別に予め定めた基準額に相当する数の当社普通株式(譲渡制限付)を交付し、当社の取締役および執行役員のいずれの地位も喪失した場合に譲渡制限を解除します。

＊1 PSU：Performance Share Unit　＊2 RS：Restricted Stock

基準業績時におけるCEOの報酬構成比率イメージ値



＊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の達成状況に応じて変動します。
基準業績時における代表取締役の報酬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2.7:1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。

2023-2025年度の業績連動型株式報酬（PSU第4回支給）に係る目標および実績

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
ROE 3年平均	80%	0%～150%	最高	13.00%	11.65%	116%
			標準	11.00%		
			最低	9.00%		
ESG経営指標	20%	0%～150%	＊			131%

＊当該PSUのESG経営指標は、E(環境){①事業活動におけるCO_2排出削減率、②戸建ZEH比率、③シャーメゾンZEH比率}、S(社会){④女性管理職人数、⑤男性育児休業取得率、⑥年次有給休暇取得率}、G(ガバナンス){⑦情報セキュリティ体制の強化、⑧米国におけるグループガバナンスの確立}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ています。

コーポレートガバナンス｜役員報酬／政策保有株式

2025年度｜当社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別総額、対象となる役員数

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）				対象役員員数
		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（社外取締役除く）	745	268	282	89	105	7名
監査役（社外監査役除く）	88	88	—	—	—	3名
社外役員	197	197	—	—	—	10名

上記には、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、2025年4月23日開催の第74回定時株主総会終結の日をもって退任した取締役1名、社外取締役1名、監査役1名、社外監査役1名を含んでいます。

2025年度｜取締役（社外取締役を除く）の連結報酬等の総額等

氏名	報酬等の種類別の額等（百万円）				報酬等の総額（百万円）
	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	101	36	40	261
田中 聡	49	61	20	24	156
石井 徹	41	40	10	12	103
篠崎 浩士	41	40	12	12	105
大村 泰志	38	40	10	8	97

連結報酬等の総額が1億円以上である者および2026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）である者を記載しています。

株式保有ガイドラインの導入

当社は、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、業務執行取締役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)に達するまで当社株式の保有強化を促し、基準到達後は基準金額以上の継続保有を義務付けることとします。基準金額は以下のとおりです。

- **CEO：年間基本報酬の3倍**
- **その他の代表取締役：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）：年間基本報酬と同額**

株式報酬返還条項（マルス・クローバック条項）

当社は、業務執行取締役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、業務執行取締役の職務の執行・行為に起因または関連して、不正行為や法令違反等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の株式また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・没収また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。

政策保有に関する基本的な方針

取引先との安定的な関係維持・強化を通じた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。保有の妥当性については毎年取締役会において検証し、その概要はコーポレートガバナンスに関する報告書等にて開示します。

政策保有株式に関する検証の概要

2025年10月開催の取締役会にて、政策保有株式として保有する全上場株式(積水ハウス・リート投資法人および持分法適用会社を除く14銘柄)を対象に、保有状況、リスク・リターン(株価乖離率、配当利回り、ROE、信用格付等)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段階的縮減を進める方針のもと、第6次中期経営計画期間(2026年1月末まで)における連結純資産額に対する割合3%以下*を目標としています。

- **2025年度売却実績：検証対象14銘柄のうち、2銘柄の全株式および2銘柄の一部株式を売却**
- **連結純資産額に対する割合：2.4%（当年度末時点）**

＊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。

リスクマネジメントの強化

積水ハウスグループは、持続的な企業価値の向上と事業の安定的な成長に向け、多様化・高度化するリスクを短期および中長期の視点から全社的に管理し、事業の成長と価値創造につなげています。

リスク管理体制

当社グループは、事業活動における重要なリスクを的確に把握し、リスク顕在化時には事業への影響低減に向けて適正に対応する体制を構築しています。戦略リスクおよび財務・市場リスクについては取締役会や経営会議等で検討し、事業運営リスクおよびハザードリスクについては、取締役会の諮問機関であるリスク管理委員会がモニタリングを行っています。

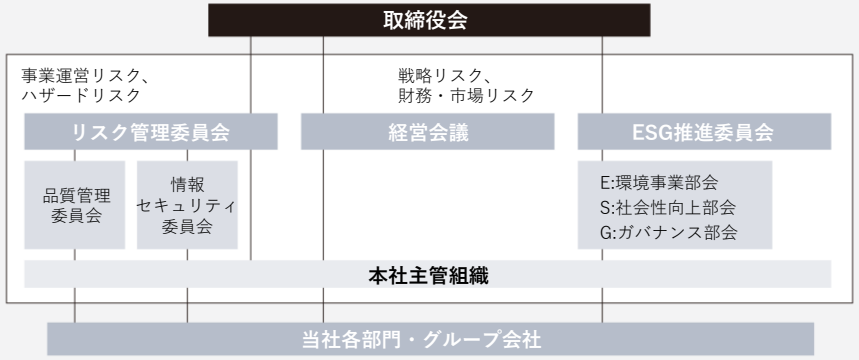
リスク管理委員会は、取締役会決議により選任された委員を中心に構成され、重要リスク項目について、本社専門部署等における管理状況を踏まえた検証・助言を行い、その内容を年2回取締役会に報告しています。内部監査部門も参画し、定期監査との連携を図っています。また、品質管理委員会および情報セキュリティ委員会を設置し、専門的視点からリスク認識や対応策について部署横断的に審議しており、両委員会の審議内容は、年3回リスク管理委員会へ報告されています。

リスク管理プロセス

各主管部門で識別された戦略リスクおよび財務・市場リスクは、取締役会や経営会議等における中期経営計画や個別案件の審議を通じて評価・対策を検討し、重要な影響事象をモニタリングしています。事業運営リスクおよびハザードリスクについては、リスク管理委員会において国内外の事業所・子会社のモニタリングや本社部署へのヒアリングをもとに発生可能性と影響度を評価し、リスクマップにより重要リスクを選定しています。

選定されたリスクは、主管部署が管理計画を策定し進捗を同委員会へ報告することでPDCAを推進しています。グループ会社については、経営管理主管部署と専門機能部署によるマトリックス管理を通じ、ガバナンスネットワークの強化に努めています。全社的影響が想定される事案発生時には、クライシス対応マニュアルに基づき同委員会へ報告し、クライシス対策本部を設置するなど体制を整備しており、また訓練を通じて体制の検証・改善を行っています。

リスク管理体制図



リスクマップ



リスク管理委員会にて重要度Aのリスク項目を優先的にモニタリング

個別のリスク

投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると認識している主なリスクについては、有価証券報告書に記載しています。有価証券報告書

戦略リスク、財務・市場リスク P.50-51
事業運営リスク、ハザードリスク P.52-54
サステナビリティに関するリスク P.18-47

コンプライアンスの推進

積水ハウスグループは、持続的な企業価値の向上と社会からの信頼の確立に向け、積水ハウスグループ インテグリティ・コードに基づき、法令遵守および企業倫理の徹底に加え、公正で誠実な意思決定と行動を組織全体に浸透させることが重要であると考えています。コンプライアンス推進体制のもと、意識の浸透やモニタリング機能の強化を通じて、実効性向上に取り組んでいます。

積水ハウスグループ インテグリティ・コード

積水ハウスグループは、企業理念「人間愛」と「真実・信頼」を基盤に、より高い倫理観に基づく行動を組織に浸透させるため、2026年2月に積水ハウスグループ インテグリティ・コードを制定しました。

本コードは、従来の企業行動指針・企業倫理要項に代わるものであり、単なる法令遵守にとどまらず、短期的な利益や情実に流されることなく、自ら正しい判断と行動を選択する姿勢を求めています。

私たちのインテグリティは、以下の3つの姿勢に集約されます。

1. **「誰が正しいか」ではなく「何が正しいか」を基準に自律的に判断・行動する**
2. **長期的な信頼関係を築くために、誠実に取り組む**
3. **人間の弱さを認め、失敗を非難するのではなく、失敗から学ぶ姿勢を持つ**

この考えのもと、役職員一人ひとりの誠実な行動の積み重ねが、職場の仲間、お客様・お取引先様・地域社会を含むすべてのステークホルダーとの信頼の基盤となり、持続的な企業価値の向上とグローバルビジョンの実現につながると考えています。


Top message

私たち一人ひとりが
積水ハウスです


Contents

はじめに 5

Chapter 1 職場の仲間と信頼を築く 9
Section
1. 仲間を尊重し合います
2. 真実に基づいて行動します
3. 安全で健康に働ける職場をつくります
4. 公正・透明・誠実に仕事をします
5. 会社資産を適正に管理します
6. 上長は率先してインテグリティある組織をつくります

Chapter 2 お客様・お取引先様と信頼を築く 17
Section
1. 商品・サービスの安全性を最優先します
2. 最高の品質と技術を追求します
3. お客様と公平公正な取引をします
4. 市場での公正・自由な競争を守ります

Chapter 3 社会との信頼を築く 23
Section
1. 人権を尊重します
2. 個人情報を適切に管理します
3. 法令・各種業法を遵守します
4. 反社会的勢力と関係しません
5. 真実を記録し開示します
6. 環境保全に取り組みます
7. 社会に貢献します

迷ったときは 32

004

積水ハウスグループ インテグリティ・コード

コンプライアンス意識向上に向けた取り組み

コンプライアンス意識の醸成と人権課題に関する知識の向上を図り、対話を通じた職場環境の改善を目的として、全従業員を対象に「人権・コンプライアンス研修」を実施しています。2024年度からは人権研修と統合した現行研修へと発展させてきました。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により、従業員が考え、自ら気づき、仲間の異なる意見にも耳を傾ける機会としています。2026年度からはインテグリティ・コード制定を機としてインテグリティにも焦点を当て、自律的な行動変容と組織風土の向上を推進していきます。

また、事業所におけるコンプライアンス推進を目的に、事業所幹部を対象とした「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。2025年度は、リスクマップ、各事業所における重要リスク、インテグリティなどをテーマに取り上げ、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討議内容を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。

コンプライアンスの推進

内部通報・相談制度の活性化

当社グループは、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」を設置し、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・企業倫理違反、各種ハラスメントや人権侵害またはそれらのおそれのある事案の通報・相談を受け付けています。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。

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月に制定し、同規則に基づいた運用を行っています。

2024年6月に通報・相談の受付対象を、当社グループの役職員から継続的な取引先にまで拡大しました。また、全国の安全衛生大会において制度改定の内容を周知する啓発活動を実施しました。

なお、同規則は、匿名でも通報・相談を受け付けること、通報・相談を理由とした不利益取扱いの禁止、窓口利用者特定の原則禁止、および窓口利用者に関する秘密の保持などについて規定しており、窓口利用者の保護を徹底しています。

また、社内での相談が困難な場合に備え、弁護士事務所による社外窓口も設置しています。引き続き周知活動を行い、安心して利用できる通報・相談窓口としての浸透を図るとともに、2026年2月に制定した「積水ハウスグループ インテグリティ・コード」のもと、制度の継続的な周知を図り、実効性を高めていきます。

受付・対応件数の推移

各窓口の受付件数は、通報・相談窓口の周知と信頼性向上のKPIとして設定しており、推移は右表のとおりです。受付件数が増加傾向にあることは、制度の認知度向上と、気兼ねなく通報・相談できる環境整備が着実に進んでいることの表れと受け止めています。

なお、解決是正に向け対応した件数以外の通報・相談についても、事案の内容に応じて必要な対処を行っています。

2025年度においても、当社の事業に関わる重大な人権侵害は確認されませんでした。

積水ハウスグループ 人権レポート

制度	窓口	相談方法	対象・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** 人権・コンプライアンス推進部 **社外** 弁護士事務所	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・企業倫理違反またはそのおそれのある事項など（贈賄などを含めた幅広い事例に対応）
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、ハラスメント（セクハラ・パワハラ・カスハラ、妊娠・出産・育児・介護休業・求職活動関連）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		電子メール （英語対応）	英語圏の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・企業倫理違反またはそのおそれのある事項、ならびにハラスメント・いじめ・人権侵害に関する事項など

	2023年度	2024年度	2025年度
積水ハウスグループコンプライアンス・ヘルプライン受付件数	63	81	100
うち、解決・是正に向けて対応した件数	—	67	56
セクハラ・パワハラホットライン受付件数	253	258	309
うち、ハラスメントに関する申し出の件数	131	150	196
うち、解決・是正に向けて対応した件数	76	83	130
積水ハウスグローバルヘルプライン受付件数	—	11	11
うち、解決・是正に向けて対応した件数	—	4	8

人権意識の把握

毎年全グループ従業員を対象に匿名で実施するガバナンス意識調査において、「セクハラ」「パワハラ」「人権を侵害する差別」を断じて許さない職場風土かを問う3つの設問を設置しています。個別の通報件数では捉えきれないグループ全体での意識や状況を把握するとともに、調査結果を各組織単位での意見交換に活用し職場風土の改善につなげています。

コンプライアンスの推進

法令遵守の取り組み

積水ハウスグループは、国内外の各種法令に則り事業活動を行っています。国内では、設計段階での法規制チェックシステムの導入や本社・事業所によるダブルチェック体制により法令適合性を確保するとともに、配置技術者の適正管理や有資格者の確保・育成に取り組んでいます。海外では、現地法令の動向を継続的にモニタリングし、現地法務部門や外部専門家と連携して迅速に対応しています。また、各専門部署が法令情報を収集・分析し、社内へ共有することで、グループ全体で法令遵守の徹底に努めています。

有価証券報告書 P.52 法令規制に関するリスク

腐敗防止に関する取り組み

当社は、「積水ハウスグループ インテグリティ・コード」において公務員との不適切な関係を明確に禁止し、「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」に基づき、役員・従業員による不適切な関係や取引を未然に防止するための具体的な規定を設けています。判断に迷う場合には上司・本社人権・コンプライアンス推進部への事前相談と記録管理を推奨しています。内部監査部門は、国内は2年ごと、海外グループ会社は1年ごとの定期監査において、腐敗防止体制の整備・周知状況および法令リスクへの対応状況を確認しています。

有価証券報告書 P.122 内部監査の状況
積水ハウス株式会社 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基づき、コーポレート本部長を統括責任者とする管理体制を整備し、適切な取り扱いに努めています。お客様情報保護方針や情報セキュリティポリシーを公開するとともに、各拠点で取り扱う個人情報について、教育研修やeラーニングにより従業員の理解を深化させています。専任部署を設置し相談窓口を整備するほか、開示・訂正等の請求にも対応し、事故時には速やかな説明と対応を行います。さらに海外においても各国法令に応じた体制整備と研修を推進しています。

積水ハウス株式会社お客様情報保護方針
積水ハウスグループ情報セキュリティポリシー

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 インテグリティ・コード」に定めるとおり、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。建設業法および宅地建物取引業法をはじめとする関連法令を遵守し、営業・広告活動を適切に行うため、規定・マニュアルの整備、不動産広告に関与する従業員への研修、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を実施しています。また、ウェブサイト上の広告・表示内容を継続的にチェックする体制を構築・運用しています。これらの取り組みを通じ、営業・広告活動における法令遵守の実効性を継続的に確認しています。

税の透明性

当社グループは事業活動を行うすべての国の税法を遵守し、公正な納税を果たすことをコミットしています。税の透明性に関する詳細な方針および2025年度における国別納税実績については、当社ウェブサイトに開示しています。

税の透明性

2025年度における法令遵守状況

- 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。
- 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、当社の認識する限りにおいて、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。
- 重要な環境関連法規制などの違反・処罰、工場における周辺環境に影響を与える漏出事故の発生、および環境を含むESG関連の引当金はありません。
- 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、調査のうえ、事実が認められれば速やかに事案内容および対応方針を公開します。
- 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。
- 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、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。

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、株主・投資家、取引先、従業員、地域社会など、多様なステークホルダーとの対話を重視しています。寄せられる課題や期待を真摯に受け止め、事業に反映するとともに、理解と適切な評価の促進を目的に積極的なエンゲージメントを推進しています。

社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング

2025年12月、北沢取締役会議長と吉丸人事・報酬諮問委員会委員長の2名の独立社外取締役が、機関投資家の皆様と多岐にわたるテーマについて、率直かつ真摯な意見交換を行いました。当日の対話の一部をご紹介します。

Q. 社外取締役として、執行に対するアクセルとブレーキの役割をどのように考えていますか。

■北沢｜私は取締役会議長として、取締役会機能の高度化を常に意識しています。当社では毎年、第三者機関を活用した取締役会の実効性評価を実施し、抽出された課題を重要な指標と位置付け、取締役会の運営改善に取り組んでいます。

MDC社買収や米国事業の“One Company化”を含め、当社グループの事業規模は飛躍的に拡大しています。事業を健全に成長させるためには取締役会がモニタリング機能を高めリスクを見極めながらも、一方で長期的に見て会社として挑戦すべき重要な案件に対しては執行サイドが安心して取り組めるように背中を押す姿勢が必要だと考えます。特に社外取締役は多様な知見や豊富な経験を有しています。そこで、取締役会としてさまざまなリスクを避けるためのブレーキ機能と、成長に必要な挑戦を後押しするアクセル機能を的確に発揮した運営を行うことが重要だと考えています。

アクセル機能の一例が、東京の一等地にある分譲マンション用地取得です。当該地は希少性の高い立地ですが、土地取得判断の大前提は収益性の確保にあります。執行側の当初案は収益性を重視するあまり落札が危ぶまれる内容でした。取締役会の議論の中で、社外取締役からは、収益性に加え、東京におけるグランドメゾンのフラッグシップ的価値も考慮して入札価格を再検討すべきではないか、との意見が出されました。これを受け、入札価格の見直しが行われ、再付議の結果、無事落札・取得に至りました。これは社外取締役が長期的なブランド価値構築の要素も重視すべきと考え、アクセル機能を発揮し、成長の機会につなげた事例と考えています。

Q. MDC社買収後の米国事業のガバナンスを、取締役会はどのようにモニタリングしていますか。

■北沢｜MDC社買収は、当社グループにとって極めて重要な意思決定でした。当社は国内の高い住宅技術を海外に展開し、より快適で安心できる住まいを世界各地で提供することを目指したグローバルビジョンを掲げて事業を行っています。MDC社は全米規模の事業基盤を持っており、その買収は大きな成長機会であると同時にグローバルビジョン実現のための絶好の機会でした。そのためには、MDC社買収が事業拡大の投資にとどまることなく、会社の目指す目的の実現につながるよう国内のさまざまな部門、つまり経営企画、人事、経理・財務、IT、法務、R&Dなどが国際部門と一体となって



米国事業支援に取り組むという経営の覚悟が不可欠です。取締役会ではこうした視点で議論され、買収が決議されました。さらに重要なのは、買収後の成長を支援することです。そこで社外取締役全員がMDC社本社のあるデンバー、そして各地の事業所を視察し、米国の経営陣と真剣に議論し、会社を挙げて米国事業の成長を支援するという意思を強く伝えました。現在も、社外取締役は毎年米国視察を行い、さらに安全・安心で快適な住宅の提供等を支援すべく米国経営陣との意見交換を続けています。また、米国事業の進捗状況については定期的に取締役会への報告を求め、ガバナンス強化と事業成長の両面からモニタリングを続けています。

ステークホルダーエンゲージメント

Q. 積水ハウスのガバナンスにおいて、優れている点と今後の課題をどのように認識していますか。

■北沢｜2018年の仲井社長の就任以降、当社はガバナンス改革に積極的に取り組んできました。その結果、ガバナンスを強化し会社を健全に成長させていく意識が経営陣全体に強く共有され、これがガバナンス改革を推進する重要な基盤となっています。また、当社は創業以来「人間愛」の精神を大切にして事業を行ってきました。「相手の幸せを願い、その喜びを我が喜びとする」という考え方が従業員一人ひとりに根付き、お客様に喜ばれる仕事をしようという企業文化が形成されています。こうした企業文化は、正しい方向に導かれることで、ガバナンスの向上を支える大きな力になっていると考えます。一方で、ガバナンスをさらに高度化するためには人財が重要です。特に、米国事業の拡大に伴いグローバルガバナンスの強化が重要なテーマとなっています。このため今後早急に財務、ガバナンスなどの専門人財をさらに育成していく必要があります。

■吉丸｜私は2018年、当社が「ガバナンス改革元年」と位置付けた年に就任しましたが、その頃から、当社の取締役会は年々大きく進化していると感じています。社外取締役が経営会議にオブザーバーとして参加し、また国内外のプロジェクト視察を通じ、事業の執行状況を把握したうえで意見を述べる体制も整っています。

社外取締役の意見を執行側が真摯に受け止め、有益と判断されたものは迅速に実行へ移す姿勢は、当社経営陣の優れている点です。また、MDC社買収に象徴されるように、思い切った決断をスピーディに行う力は、当社の圧倒的な強みです。さらに、決断して終わりではなく、実行フェーズにおいてもスピードと優先順位を高めていく力があることが、大きな特徴だとモニタリングを通じ把握しています。今後は、事業領域の拡大に伴うグループ全体のガバナンス強化に加え、生成AIなどの技術革新の取り込みや人財戦略の仕組みの整備など、事業環境が大きく変化する中で取り組むべき課題は多いと考えています。

Q. 次世代経営人財の育成とCEOサクセッションを、どのように実効性あるものにしていますか。

■北沢｜人財育成においても社外取締役の役割は大きいと思います。取締役会で地に足の着いた議論を行うためには、社外取締役が会社の事業や人財を正しく理解することが欠かせません。

当社では社外取締役が、社内のさまざまな会議や行事等に参加する機会が広く設けられています。こうした機会を通じて、各部門の事業内容への理解を深めるとともに、そこで活躍する従業員の考え方や姿勢、人柄を直接知ることができます。私自身、人事・報酬諮問委員会の委員も務めていますが、こうした積み重ねが「顔の見える」次世代経営人財評価の土台になっていると感じています。

■吉丸｜人事・報酬諮問委員会では、特に「CEOサクセッション」に注力し、CEOサクセッションを頂点とする次世代経営人財パイプラインの充実に取り組んでいます。約3年前にCEOサクセッションプランの仕組みを設け、求められる人財要件や選定プロセスを明確化しながら、候補者名を絞り込み議論を進めています。現在は、次の世代、その次の世代、さらに若手層という複数の層で候補者を捉え、半年ごとに見直しています。会社としても、執行役員候補者を見据えたサクセッションプラン会議や人財登用会議といった仕組みを整備する中で、人財育成に資する「タフアサインメント」という考え方が社内に浸透し始めています。

対話を終えて

■北沢｜この度の機関投資家の皆様との対話を通じて、多くの気づきを得ることができました。皆様から的確な質問をいただくことで、私たち自身も課題を整理し、取締役としての正しい行動を意識し続ける機会となります。当社グループが国内外で持続的に成長できるよう、取締役会としてもアクセルとブレーキを適切に踏み分け、健全な成長に向けて執行をしっかりと支援し監督していきます。

■吉丸｜機関投資家の皆様の関心や期待を直接伺うことができ、とても有意義な機会となりました。特に、グローバルガバナンスの強化やCEOサクセッションプランへの期待の高さを改めて実感しました。今回の対話で得た視点を、今後の活動に活かしていきます。

ステークホルダーエンゲージメント

個人株主の皆様とのエンゲージメント

個人株主の皆様に当社事業への理解をより深めていただくことを目的に、2025年8月にオープンした子どもたちの感性を育む住育エデュテイメント施設「JUNOPARK」と、住まいづくりのテーマパーク「Tomorrow's Life Museum 関西」での見学会を2025年11月に開催しました。今回は、見学会として初めて土曜日に開催し、お子様連れでの参加もしやすいイベントとしたことから、例年以上に多くの反響をいただきました。

「JUNOPARK」では、自身の好みに合わせた部屋づくりなどの体験を通じて、子どもから大人まで幅広い年齢層の方々に、多様なアクティビティを楽しんでいただきました。その中で、自分にとっての「心地よさ」や「好き」や「大切」に気づき、発見していただく場となりました。また、「Tomorrow's Life Museum 関西」では、最新のライフスタイル提案型モデルハウスや、通常では目にする機会の少ない住宅の構造やその強みを紹介し、当社の住まいづくりへのこだわりを体感していただきました。

見学後には当社事業に関するプレゼンテーションを行い、個人株主の皆様との積極的な対話の機会を設けました。アンケートでは満足との声が多く寄せられ、当社の取り組みへの理解促進につながりました。今後も見学会等を通じて、誠実で丁寧なコミュニケーションを重ねながら、良質なエンゲージメントの深化に努めていきます。

2025年度の主なエンゲージメント実績

■機関株主・投資家、アナリスト対象
- 決算説明会：**4回**
- 経営計画説明会：**2回**
- 事業、ESG経営説明会：**1回**
- IR個別面談：**335社**
- SR個別面談：**17社**
- 海外IR：**6回／76社**
- 社外取締役スモールミーティング：**1回／15社**
- 証券会社スモールミーティング：**2回／28社**
- 証券会社主催カンファレンス：**4回／40社**
- 当社施設案内：**6回／30社**

■個人株主・投資家対象
- 工場見学会：**1回**
- 証券会社主催会社説明会：**2回**






取締役・社外取締役（2026年8月1日現在）

仲井 嘉浩
代表取締役兼CEO
社長執行役員



在任年数10年

当社にて経営企画部長、経営企画・経理財務担当を歴任。2016年4月 取締役、2018年2月 代表取締役社長に就任。2021年4月 代表取締役 社長執行役員兼CEO 戦略部門・請負型ビジネス部門担当。2025年4月より現職。

田中 聡
代表取締役
副社長執行役員
財務部門・監査管掌、
人事部門・管理部門担当



在任年数6年

三井物産(株)にて代表取締役副社長執行役員 CAO、CIO、CPOなどを歴任。2020年4月 当社社外取締役、2021年4月 代表取締役 副社長執行役員に就任。管理・人事部門担当。2025年7月より現職。

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



在任年数6年

当社にて開発事業部長、国際事業部長を歴任。2016年4月常務執行役員、2020年4月 取締役専務執行役員に就任。 開発事業・マンション事業・国際事業担当。2021年2月 開発型ビジネス部門担当。2024年5月より現職。

大村 泰志
取締役
専務執行役員
経営戦略担当、
TKC事業管掌



在任年数1年

当社にて営業本部長、積水ハウス建設ホールディングス(株)代表取締役社長などを歴任。2023年4月 当社常務執行役員 積水ハウス建設事業本部長、2025年4月 取締役専務執行役員に就任。戸建事業管掌、リフォーム事業担当。2026年8月より現職。

野間 賢
取締役
専務執行役員
技術・生産部門管掌



2026年4月就任

当社にて総合住宅研究所長、R&D本部長を歴任。2022年4月 常務執行役員、2024年4月 専務執行役員 技術・生産部門担当、2026年2月 技術・生産部門管掌、2026年4月 取締役に就任。

吉丸 由紀子
社外取締役

社外 独立役員



在任年数8年

沖電気工業(株)米国法人取締役、日産自動車(株)ダイバーシティディベロップメントオフィス室長、(株)ニフコ執行役員などを歴任。2018年4月 当社社外取締役に就任。2020年5月より人事・報酬諮問委員会委員長。

北沢 利文
社外取締役

社外 独立役員



在任年数6年

東京海上日動火災保険(株)取締役社長、東京海上ホールディングス(株)取締役、東京海上日動火災保険(株)取締役副会長などを歴任。2020年4月 当社社外取締役に就任。2021年5月より取締役会議長。

中島 好美
社外取締役

社外 独立役員



在任年数5年

アメリカン・エキスプレス・インターナショナル, Inc.シンガポール カントリー・マネジャー（社長）、アメリカン・エキスプレス・ジャパン(株)代表取締役社長などを歴任。2021年4月 当社社外取締役に就任。

阿部 伸一
社外取締役

社外 独立役員



在任年数4年

日本オラクル(株)執行役員、グーグル・クラウド・ジャパン合同会社代表などを経て、(株)エムネス代表取締役社長（現任）。2022年4月 当社社外取締役に就任。

黒田 由貴子
社外取締役

社外 独立役員



在任年数1年

ソニー(株)、米系経営コンサルティングファームを経て、(株)ピープルフォーカス・コンサルティングを創業。2025年4月 当社社外取締役に就任。

監査役（2026年8月1日現在）

荻野 隆
常任監査役



在任年数4年

当社にて支店長、監査部長、業務役員を歴任。2022年4月 常任監査役に就任。

皆川 修
常任監査役



在任年数1年

当社にて支店長、営業本部長、常務執行役員　人事部門・監査担当などを歴任。2025年4月 常任監査役に就任。

和田 頼知
社外監査役

社外 独立役員



在任年数6年

監査法人トーマツ（現 有限責任監査法人トーマツ）パートナーを経て、2020年4月 当社社外監査役に就任。2026年4月より監査役会議長。

玉井 裕子
社外監査役

社外 独立役員



在任年数1年

長島・大野・常松法律事務所パートナー（現任）。2025年4月 当社社外監査役に就任。

花田 信夫
社外監査役

社外 独立役員



2026年4月就任

富士フイルムホールディングス(株)監査部長、グローバル監査部長、常勤監査役などを歴任。2026年4月 当社社外監査役に就任。

取締役	取締役会出席状況 2025年度	特に期待する知識・経験・能力					
		企業経営/経営戦略	国際事業/海外知見	財務戦略・会計	技術・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	13/13	●		●		●	●
田中 聡	13/13	●	●	●		●	●
石井 徹	13/13	●	●			●	
大村 泰志	9/9	●			●		●
野間 賢	—	●			●		●
吉丸 由紀子	13/13	●	●			●	●
北沢 利文	13/13	●	●	●			●
中島 好美	13/13	●	●	●		●	
阿部 伸一	13/13	●	●		●	●	
黒田 由貴子	9/9	●	●			●	●

監査役	出席状況 2025年度		特に期待する知識・経験・能力					
	監査役会	取締役会	企業経営	国際事業/海外知見	品質・技術/業務プロセス	財務・会計/ディスクロージャー	法務	ガバナンス/リスク管理/コンプライアンス
荻野 隆	18/18	13/13	●		●			●
皆川 修	10/10	9/9	●		●			●
和田 頼知	18/18	13/13		●		●		●
玉井 裕子	10/10	9/9		●		●	●	●
花田 信夫	—	—		●		●		●

重要な兼職の状況、スキルマトリックス各項目の選定理由は、有価証券報告書をご覧ください。

有価証券報告書

06 Integrity as Foundation

Summary｜自ら問い、変えてきた基盤

目指す未来のために、何を変えるべきか。
私たちは自ら問い、経営の仕組みを
絶えず進化させてきました。
制度を整えることを目的とするのではなく、
よりよい経営を目指し、変わり続ける。
それが、私たちの選び取ってきた答えです。

Reflection｜私たちの、インテグリティ

誠実に、良い仕事をすること。
お客様から、感謝されること。
仲間から、信頼される存在であること。
一緒に仕事をしたいと、思われること。
インテグリティとは、
そんな明るい力なのかもしれません。



Closing Notes

歩み続ける、
積水ハウスグループ

1960年の創業以来、
「住」を起点に、私たちの事業は
さまざまな場所へ広がってきました。
国や地域が違っても、
幸せを願う気持ちは変わりません。
私たちはこれからも、
住まいの先にある暮らしの中で、
幸せを育み、未来へつないでいきます。



関連会社

積水ハウス不動産ホールディングス株式会社
- 積水ハウス不動産株式会社
- 積水ハウスシャーメゾンPM各社 6社

積水ハウス信託株式会社
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

積水ハウスリフォーム株式会社
積水ハウスサポートプラス株式会社
積水ハウスフィナンシャルサービス株式会社
積水ハウス梅田オペレーション株式会社
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・株式会社マルホン
積水ハウスGMパートナーズ株式会社
積水ハウスホテルマネジメント株式会社
SEKISUI HOUSE US HOLDINGS, LLC
SEKISUI HOUSE U.S., Inc.
NORTH AMERICA SEKISUI HOUSE, LLC
SH RESIDENTIAL HOLDINGS, LLC
SEKISUI HOUSE AUSTRALIA HOLDINGS PTY LIMITED　ほか
連結子会社 301社（国内44社・海外257社）
持分法適用関連会社 36社（国内13社・海外23社）

会社情報・株式情報（2026年1月31日現在）

会社概要

社名	積水ハウス株式会社
本社	〒531-0076 大阪市北区大淀中一丁目1番88号 梅田スカイビル タワーイースト
設立年月日	1960年8月1日
従業員数	32,186名（連結）14,178名*（単体） ＊子会社等への出向含む。
資本金	2,033億円
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）
研究所	総合住宅研究所・しあわせ住まい研究所
営業拠点	支店・営業所 99ヵ所 カスタマーズセンター 30ヵ所 展示場 253ヵ所
関係会社	連結子会社 301社（国内44社・海外257社）
持分法適用関連会社	36社（国内13社・海外23社）

株式情報

発行済株式の総数	663,122,166株（うち自己株式14,712,490株）
単元株式数	100株
株主総数	328,965名

株主総利回り

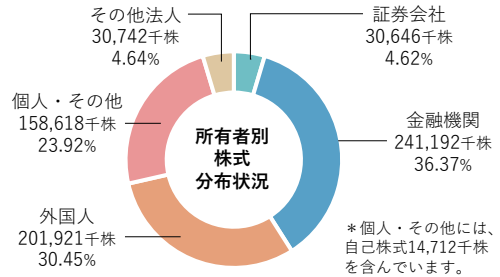
年度	2021	2022	2023	2024	2025
積水ハウス	119.1%	131.3%	181.8%	200.1%	200.1%
TOPIX（配当込み）	107.0%	114.6%	151.7%	169.7%	222.5%

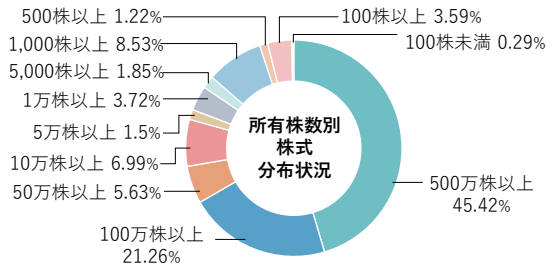
大株主（上位10名）

株主名	持株数（千株）	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）	108,393	16.72
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	48,906	7.54
積水ハウス育資会	22,146	3.42
積水化学工業株式会社	14,168	2.19
ＳＭＢＣ日興証券株式会社	10,246	1.58
JP MORGAN CHASE BANK 385781	8,903	1.37
ＪＰモルガン証券株式会社	8,313	1.28
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	7,909	1.22
日本証券金融株式会社	7,689	1.19
第一生命保険株式会社	7,508	1.16

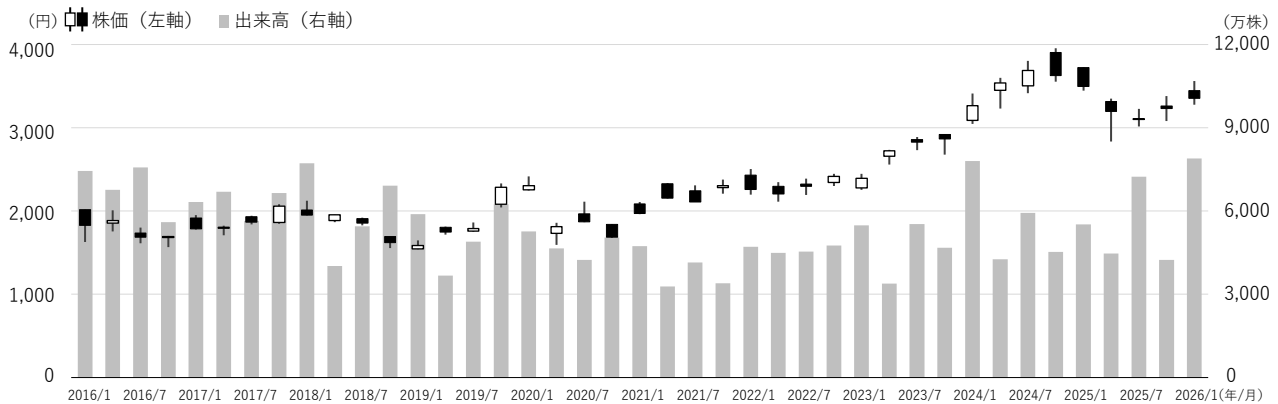
＊積水ハウス育資会は、当社の従業員持株会です。
＊当社は、自己株式14,712,490株を保有していますが、上記大株主から除いています。
また、持株比率については、持株数を、発行済株式の総数より自己株式を控除した数で除して算定しています。

株式の状況





株価の推移



＊四半期ごとに期末の月間データ（東京証券取引所）でチャートを作成しています。

編集方針

編集方針

Value Report – Our Impactは、積水ハウスグループの価値創造の全体像をお伝えし、ステークホルダーの皆様との対話を深めることを目的としています。

対象期間

2025年2月1日～2026年1月31日 (2025年度)
一部対象期間外の情報も含みます。

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301社
対象組織が異なる場合は個別に記載しています。

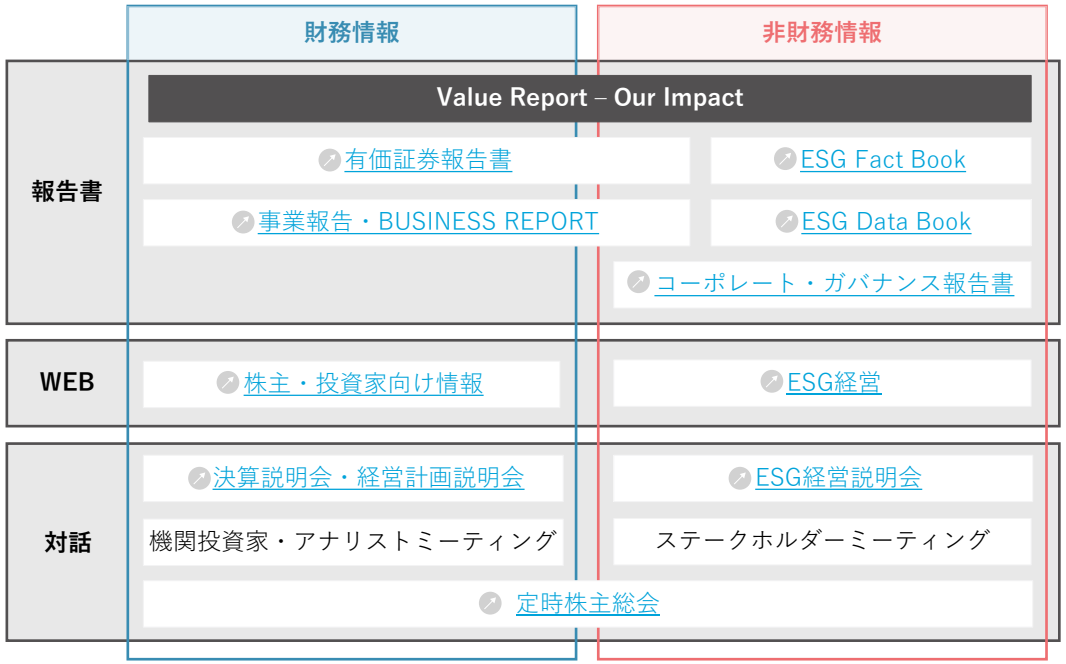
将来の見通しに関する注意事項

本レポートに記載された業績予測などの将来に関する情報は、作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、潜在的なリスクや不確実性を含んでいます。そのため、さまざまな要因の変化により、実際の業績が記載内容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」

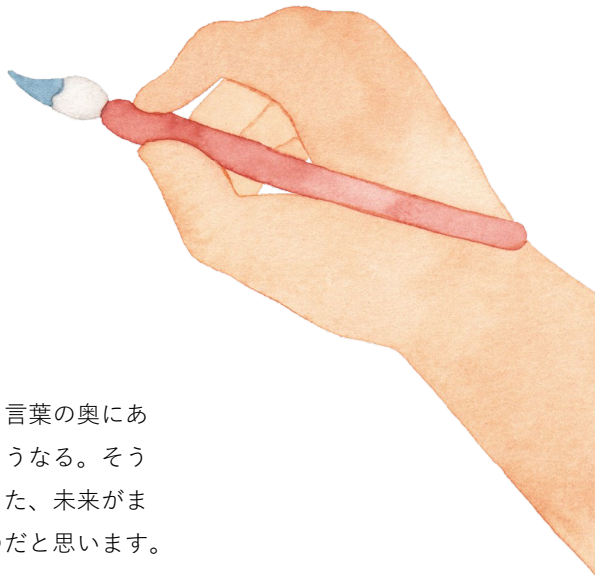
コミュニケーションの全体像における Value Report の位置付け



関連資料

Sekisui House ESG Fact Book 2026 (2026年4月発行)	URL：https://www.sekisuihouse.co.jp/company/sustainable/library/2026/ESG_factbook.pdf
Sekisui House ESG Data Book 2026 (2026年4月発行)	URL：https://www.sekisuihouse.co.jp/library/company/sustainable/download/2026/ESG_databook.pdf
Sekisui House Group Human Rights Report (2026年1月発行)	URL：https://www.sekisuihouse.co.jp/library/company/sustainable/download/2026/human_rights_report202601.pdf
2026年1月期(第75期) 有価証券報告書 (2026年4月発行)	URL：https://www.sekisuihouse.co.jp/company/financial/library/ir_document/_227230/2025_kessan/yuho_2025.pdf
2026年1月期(第75期) 内部統制報告書 (2026年4月発行)	URL：https://www.sekisuihouse.co.jp/company/financial/library/ir_document/_227230/2025_kessan/naiho_2025.pdf

イノベーション
&
コミュニケーション



編集後記

なぜ、これほどまでに真剣に、幸せを描くことができるのだろう。その答えを知りたくて、経営の頭の中に入り込むような思いで、言葉の奥にあるものをたどりました。誰かを思う気持ち。先人たちへの感謝。受け継ぐ覚悟。たどり着いたのは、過去もこうだったから、未来もこうなる。そう信じさせてくれる、その心でした。「あの時の未来が、いまここにある」。いつか誰かが、そう感じる日が訪れたなら。この一冊もまた、未来がまだ未来だった頃の記憶になっているのかもしれません。そしてその頃、積水ハウスグループはきっと、また新しい未来を描いているのだと思います。

積水ハウス株式会社 ESG経営推進本部・IR部

SEKISUI HOUSE

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

IR部｜investor.relations@sekisuihouse.co.jp
ESG経営推進本部｜esg@sekisuihouse.co.jp

発行

2026年8月

ウェブサイト	https://www.sekisuihouse.co.jp/
株主・投資家情報	https://www.sekisuihouse.co.jp/company/financial/
ESG経営	https://www.sekisuihouse.co.jp/company/sustainable/

ECO FIRST 環境大臣認定 エコ・ファースト企業
業界初の〈エコ・ファースト企業〉として環境大臣より認定を受けました。

デコ活 くらしの中のエコろがけ

ESG・IRに関する社外評価

これまでの取り組みにより、国内外のインデックスへの選定をはじめ、さまざまな外部機関から高い評価を受けています。また、世界最大の年金資産規模を有する年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が選定した6つのESG指数すべての構成銘柄として、各指数の選定開始当初から採用されています。

CDP A List 2025
2026 ESG FINANCE AWARDS JAPAN GOLD
第34回 地球環境大賞 Since1992
D&I AWARD SEMI-GRAND PRIZE 2025
D&I AWARD BEST WORKPLACE 2025
work with Pride Gold 2025
work with Pride Rainbow 2025
NIKKEI Integrated Report Award

FTSE4Good
FTSE JPX Blossom Japan Index
FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index
S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

THE USE BY SEKISUI HOUSE, LTD. OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES (“MSCI”) DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF SEKISUI HOUSE, LTD. BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED ‘AS-IS’ AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.

- ESG経営の外部評価 URL
- 国際的なイニシアチブへの参画や行政・業界団体などとの活動 URL
- 環境・社会パフォーマンスデータにおける第三者保証 URL