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

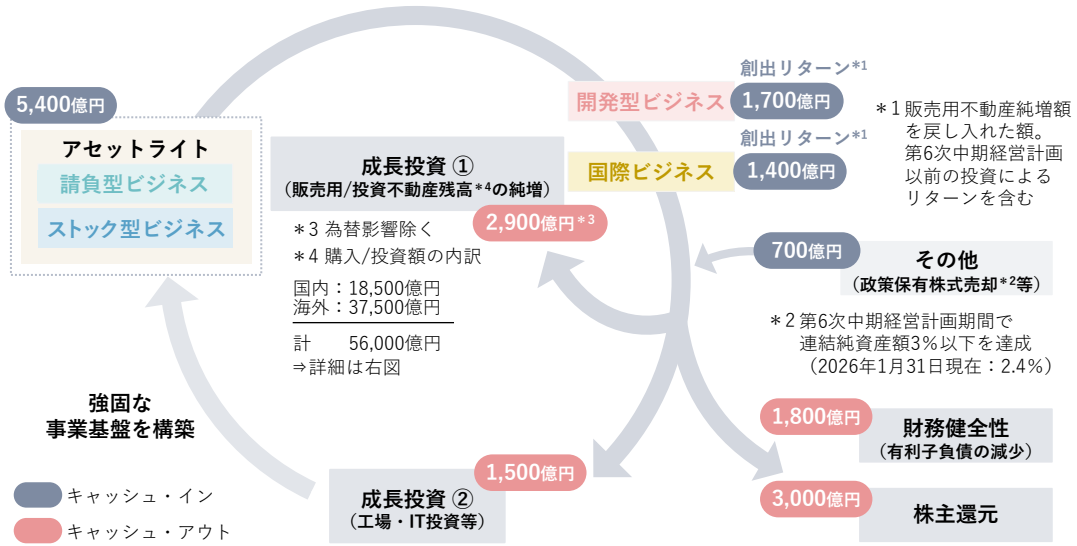
当社の成長戦略を支えているのは、請負型ならびにストック型ビジネスの安定的で強固なキャッシュ創出力です。請負型ビジネスで良質な建物を建築し、その後のリフォームや賃貸住宅管理を行うストック型ビジネスへつなげることで、強固な顧客基盤を背景とした安定成長を実現しています。これらはバランスシートを大きく使わないアセットライトなビジネスであり、ここで創出したキャッシュを不動産の取得や開発を伴う開発型ならびに国際ビジネスに投資することで、さらに大きなリターンを得て成長を実現し、株主還元の拡大や成長基盤への投資につなげています。第7次中期経営計画では、このビジネスモデルと連動する形でキャッシュアロケーションを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

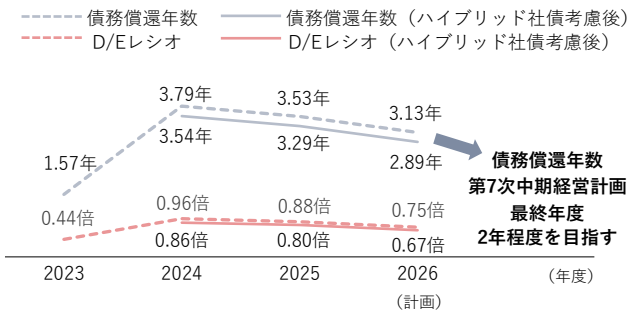
キャッシュアロケーション



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。

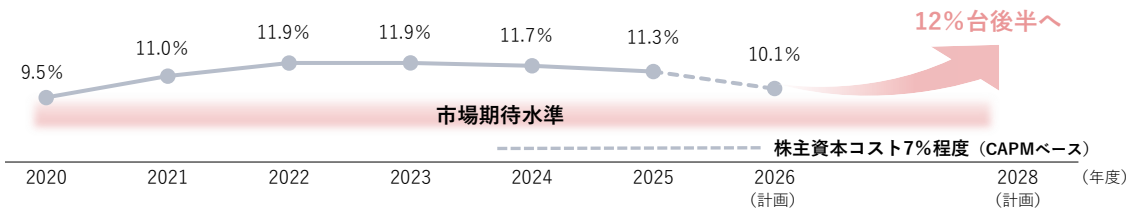
市場評価の向上には、ROEと株主資本コストの差であるエクイティスプレッドの拡大が必要です。現在、当社の株主資本コストは、CAPM*により7％程度と試算していますが、米国での挑戦も踏まえると、市場の期待はさらに高い水準にあると認識しています。今後もROEのさらなる向上を追求するとともに、ディスクロージャーの充実やステークホルダーの皆様との積極的な対話を通じて資本コスト低減を図り、エクイティスプレッドの拡大に努めていきます。

＊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）



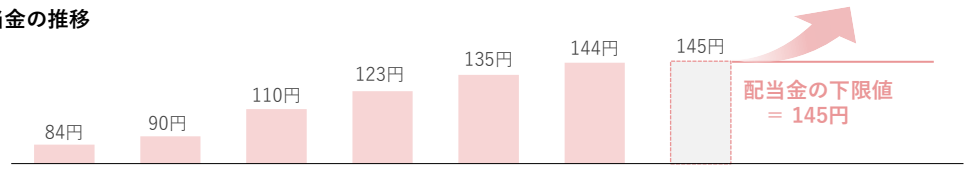
利益成長を通じた株主還元の充実と株主価値の向上

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。

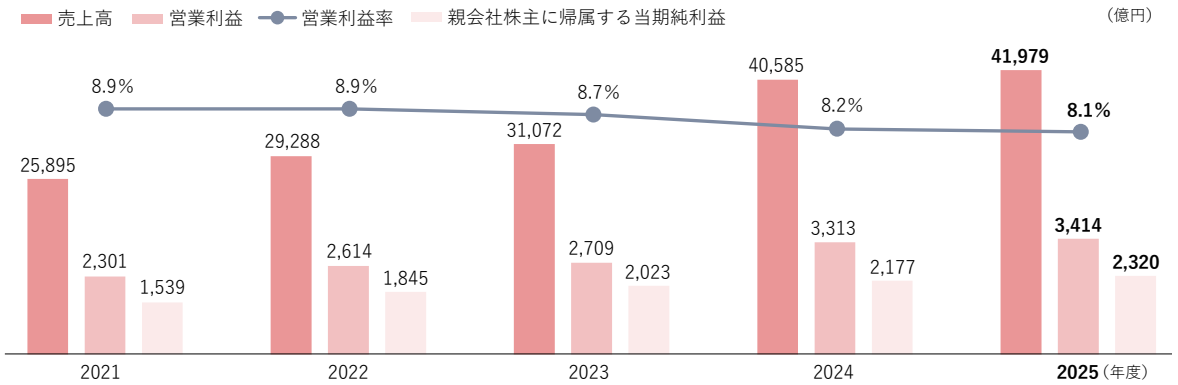
中期的な平均配当性向40％以上

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

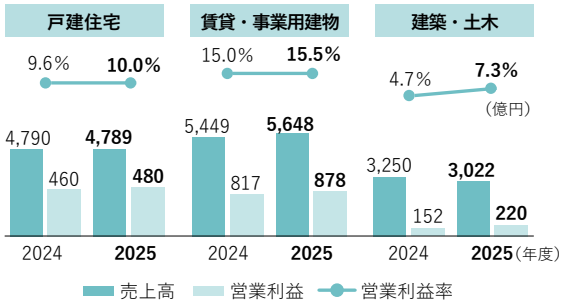
賃貸住宅管理事業は、好立地かつ質の高い建物供給による高い入居率の維持に加え、DXの活用等による効率化が奏功し、増収増益となりました。リフォーム事業は、戸建住宅での家族構成やライフスタイルに応じた提案型リフォームや、賃貸住宅での資産価値向上に向けたリノベーション提案を継続推進し、増収増益となりました。

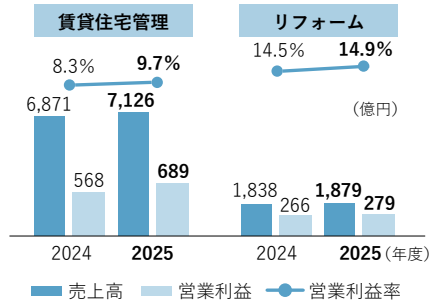
開発型ビジネス

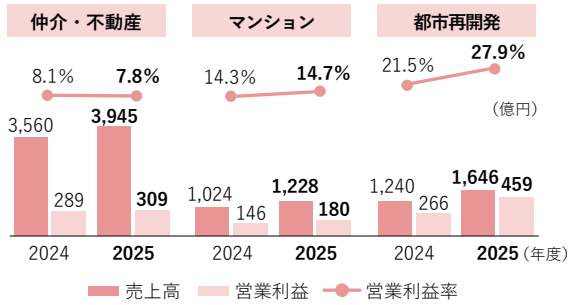
仲介・不動産事業は、期首に発足した仲介・不動産事業専門の積水ハウス不動産において、宅地を中心とした良質な販売用不動産の仕入れおよび販売の強化が進み、成長が継続しました。マンション事業および都市再開発事業は、戦略エリアを中心とした展開により計画を上回る販売が進捗し、増収増益となりました。

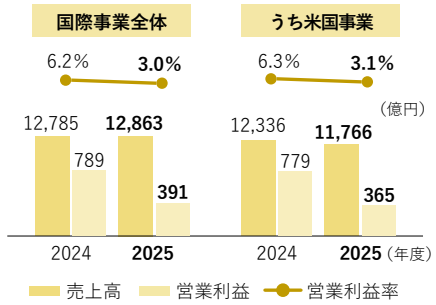
国際ビジネス

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。







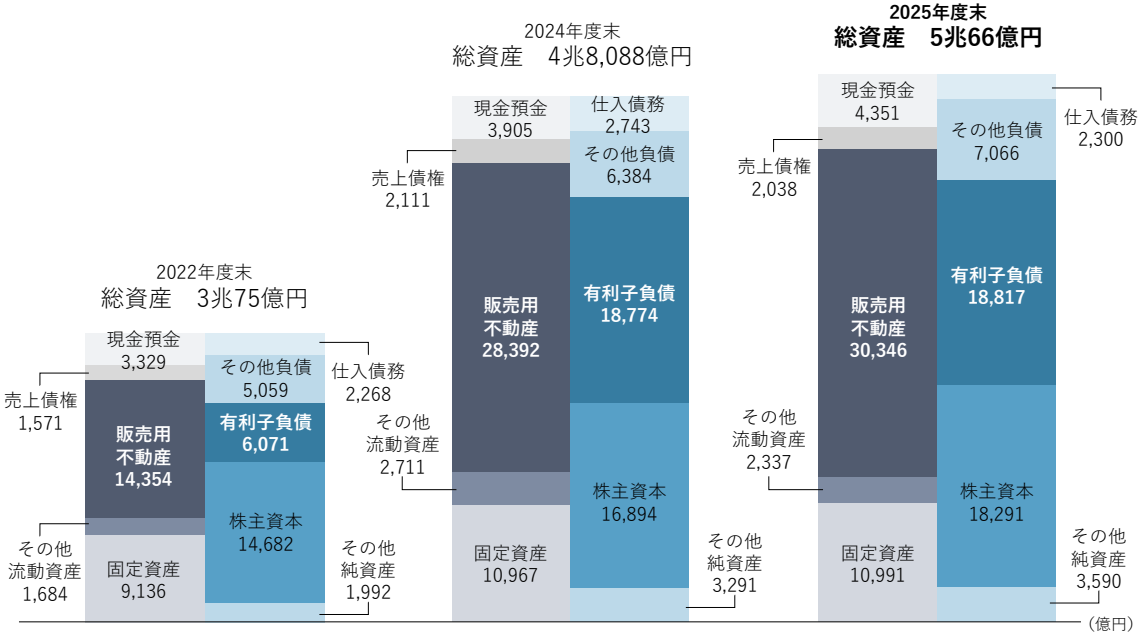


業績・財務分析

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

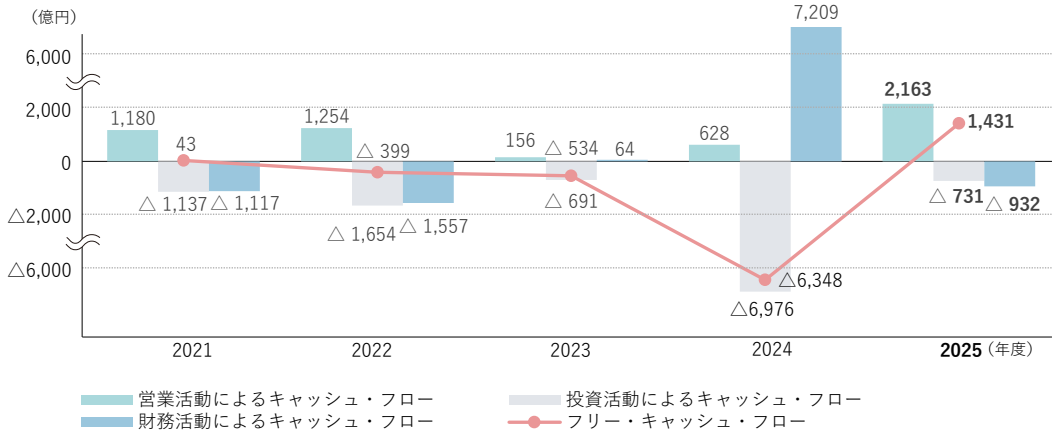
税金等調整前当期純利益の増加等により2,163億円の増加（前年度比1,534億円資金増）となりました。

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。

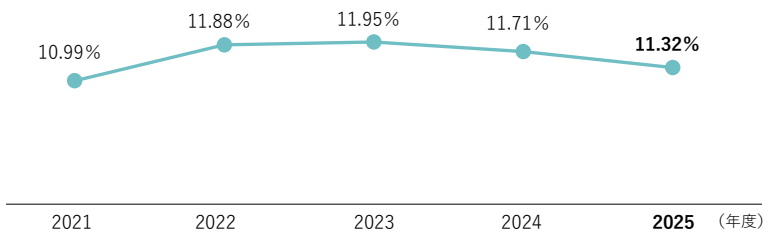
＊ROE＝売上高当期純利益率×総資産回転率×財務レバレッジ

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。

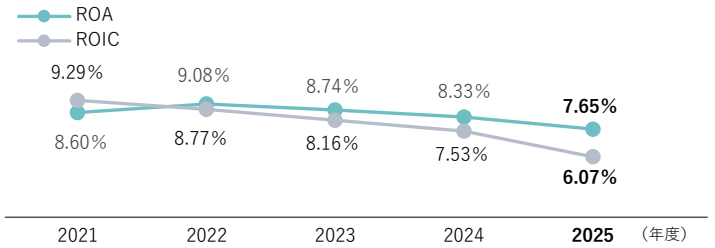
総資産回転率は、米国戸建住宅事業において棚卸資産が増加する一方で、売上高が減少したことにより、前年度比で低下しました。なお、ROAは7.65%となりました。

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。

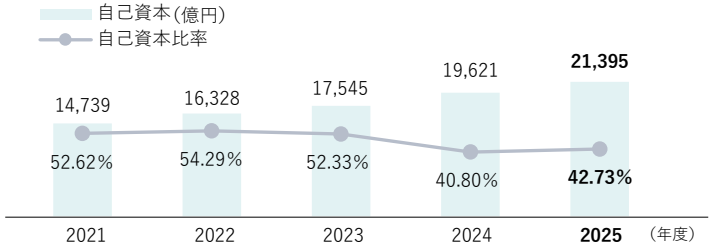
ROE（自己資本利益率）



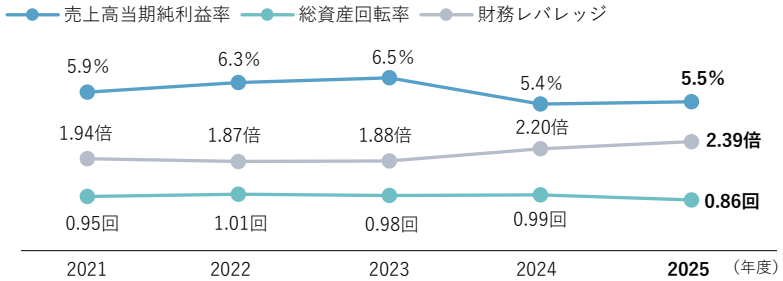
ROA（総資産事業利益率）・ROIC（投下資本利益率）



自己資本・自己資本比率

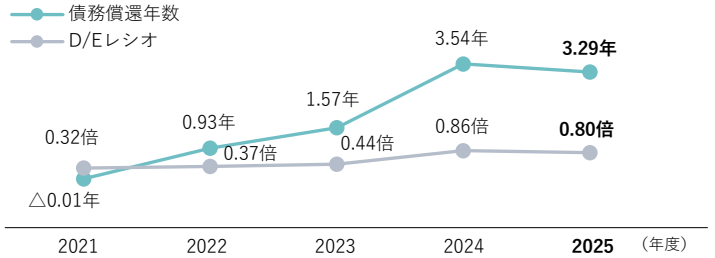


ROEの要素分解



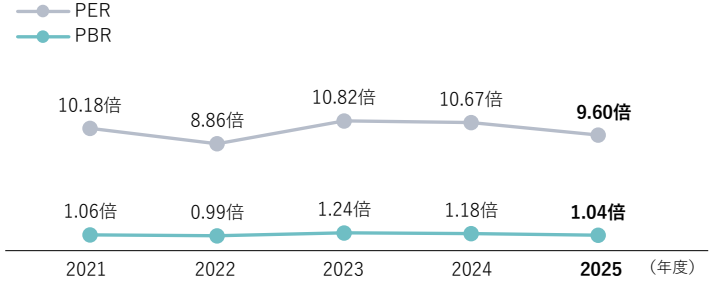
＊財務レバレッジは期首および期末の平均値から算出しています。

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



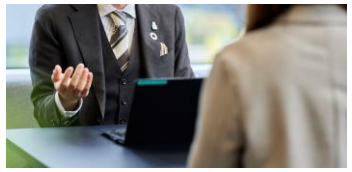
2020年

- 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

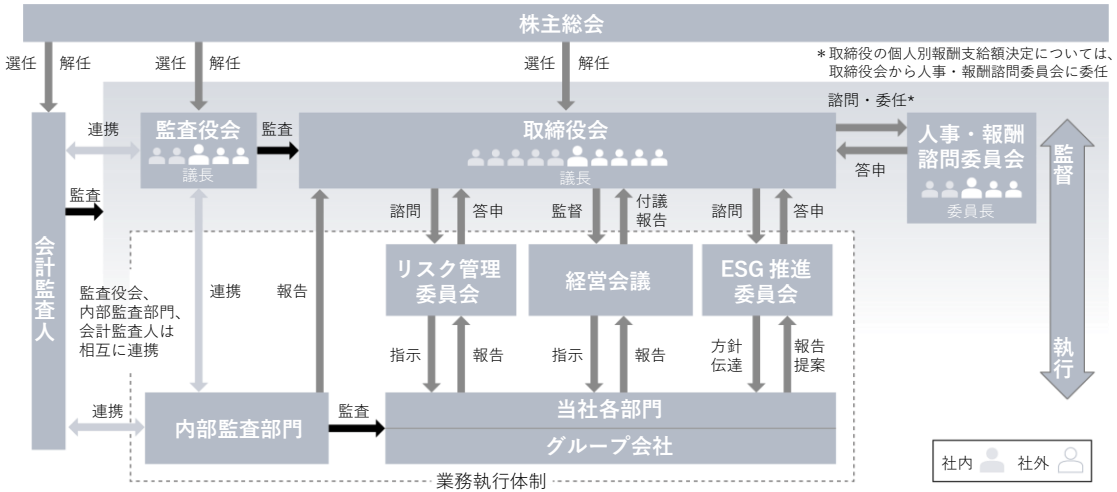
コーポレートガバナンス体制

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。

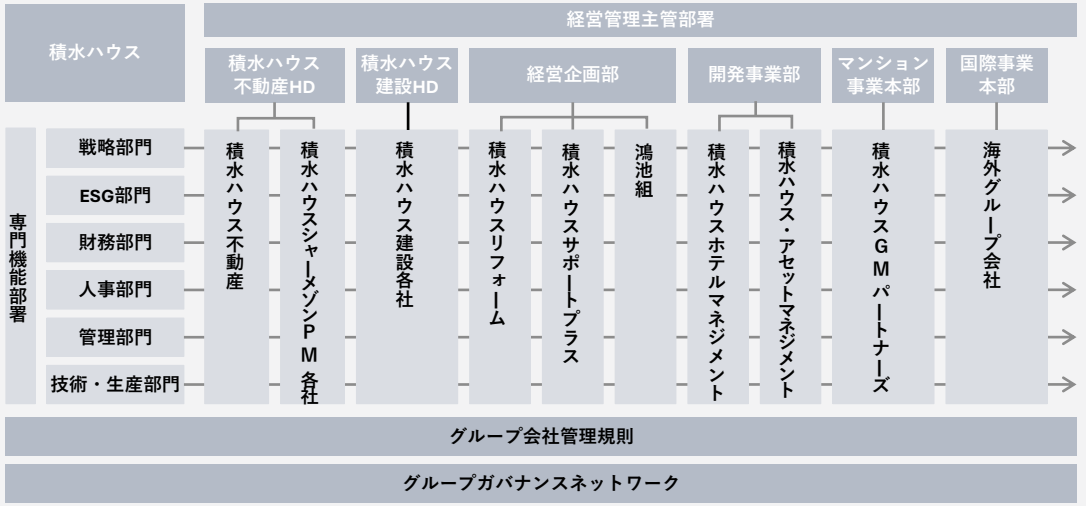
グループ会社再編によるガバナンスの強化

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。

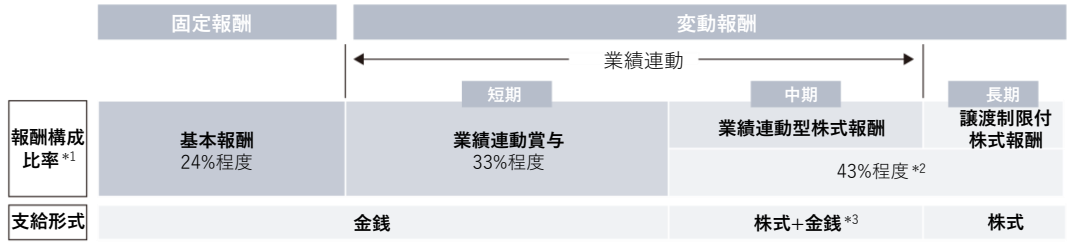
コーポレートガバナンス｜役員報酬

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。

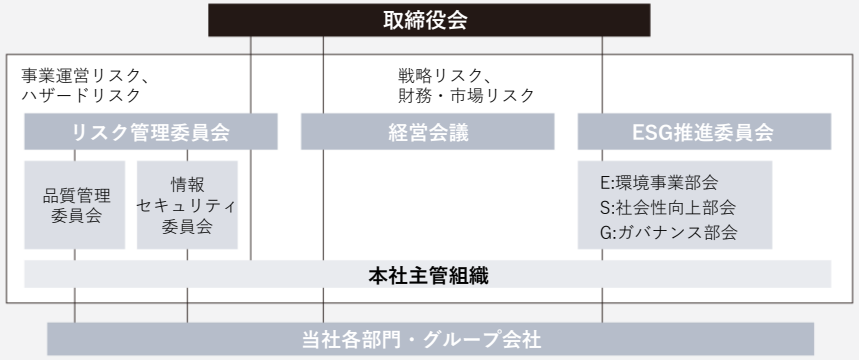
リスク管理委員会は、取締役会決議により選任された委員を中心に構成され、重要リスク項目について、本社専門部署等における管理状況を踏まえた検証・助言を行い、その内容を年2回取締役会に報告しています。内部監査部門も参画し、定期監査との連携を図っています。また、品質管理委員会および情報セキュリティ委員会を設置し、専門的視点からリスク認識や対応策について部署横断的に審議しており、両委員会の審議内容は、年3回リスク管理委員会へ報告されています。

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。

