



代表取締役会長 兼 CEO

和田 勇

「未来責任」を果たし続ける。それが企業としての使命 ～100年先を見つめ、今やるべきことに実直に取り組みます～

ますます重要になる住宅、住宅産業の役割

今、日本は、さまざまな社会課題を抱えています。その課題の解決策の中心に住宅がある。「住まいから、社会を変える」という私たちの主張が、説得力を持ち、世の中に受け入れられるようになってきました。少子高齢社会における人の生き方や家族、コミュニティのあり方と住宅との関係、エネルギー問題への対応、また近年、頻発する自然災害から家族を守る住宅の役割にも、注目と期待は集まる一方です。

私たち住宅メーカーはそうした状況の中、社会的責任をしっかりと果たしていかなければ存在価値を失ってしまいます。そのために、積水ハウスは「4つの価値」を経営の基軸に据えています。「いつもいまが快適」な住まいを実感していただく「住まい手価値」。地域との共存共栄や人の縁を大切にしまちづくりなどの「社会価値」。すべての企業活動を持続可能な社会づくりに結び付ける「環境価値」。事業で得た利益を適正に社会に還元する「経済価値」。私たちの使命は、この「4つの価値」をお客様はもちろん、すべてのステークホルダーの皆様にお届けすることです。それは、中長期の視点で企業活動そのものに社会的意義を持たせ、地域や社会との良好な関係性を基盤にしたCSV(Creating Shared Value: 共有価値の創造)にもつながります。

住環境、地球環境の未来に責任を持つ

「4つの価値」の中で、積水ハウスは「環境価値」の創造に、いち早く取り組みました。その起点となったのは、1999年に発表した「環境未来計画」です。それまでも、高断熱・省エネルギー住宅の開発、販売などは行っていましたが、それは個別の取り組みであり、私たちの決断は「すべてにおいて環境を優先させる」ということでした。「環境価値」に対する幅広い視野、多面的な新しい発想を持つことで、独自の取り組みを積み重ね、時代をリードするさまざまな技術、商品を生み出してきました。

そうした思いの根底にあったのが「未来責任」という言葉です。住宅は、売れば終わりという商品ではありません。住宅メーカーは、そこから始まるお客様の生涯に責任を持つ必要がある。さらにその考え方を突き詰めていくと、住環境だけでなく、大きくは50年、100年先の地球環境にも責任を持つ必要があるのではないかと。それが「環境」に対する「未来責任」です。今、振り返ってみると、この「環境」への取り組みは「住まいから、社会を変える」という現在の主張やCSV経営と重なり合い、その原点になっているようにも思えます。

商品開発においては、2009年に環境配慮型住宅「グリーンファースト」を経営戦略の軸として発売。「グリーンファースト戦略」は、2011年の世界初3電池連動制御の



スマートハウス「グリーンファーストハイブリッド」、さらには2013年のネット・ゼロ・エネルギー・ハウスを先取りした「グリーンファースト ゼロ」に発展していきます。

この「環境技術」を前面に押し出し、海外進出も果たしました。各国で訴えたのは「現地の人たちに歓迎され、喜ばれ、価値を残す仕事がしたい」ということでした。国際的なCSV経営の実践です。その結果、業績も順調に推移しています。「住まいから、世界を変える」——環境技術は、クールジャパンの一つとして、日本の成長を支える大きな可能性を秘めていると確信しています。

今求められる、新たな社会課題への対応

東日本大震災の発生以降、あらゆる角度からエネルギー問題への対応が求められています。日本の電力の約3分の1は家庭消費です。住宅の省エネ、創エネが与えるインパクトは多大なものがあります。今、IT技術を使って家庭内のエネルギー消費を最適化するスマートハウス、さらにその考え方を地域単位で実現するスマートタウン構想が具体化し、新しいまちが全国各地に誕生しています。積水ハウスは「スマートコモンシティ」を全国16カ所で展開しています。こうした先進のプロジェクトにおいては、ハード面のシステムやスペックに目が行きがちです。しかし本質はそこにあるわけではありません。持続可能性を軸に考えると、その中心にあるのは、やはり人々の暮らし。幸せな毎日がそこになれば何の意味もありません。「スマートコモンシティ」では、エネルギー問題だけでなく、これまでに蓄積したまちづくりのノウハウを生かし、住環境整備、防災・防犯にもつながる自立したコミュニティの形成に力を注いでいます。

一方、近年空き家問題が新たな社会課題として浮上し、各方面で議論が高まっています。特に高度成長期から80年代前後に建てられたニュータウンなどでは、利用されないままの「優良空き家」も多く、都市の過疎化として地域コミュニティにおいて課題となっています。すべてが大切な社会資本です。案件ごとに異なるさまざまな問題へ対応する仕組みづくりも不可欠です。

積水ハウスグループは、住宅所有者への総合的なコンサルティングを目的とした新たなサービスを開始しました。あらゆる状況にワンストップで対応できる相談窓口です。管理や解体、リフォーム後の賃貸、売却をはじめ、専門会社との連携によるセキュリティや見回りサービス

などの安全・安心面からのニーズにも対応していく考えです。

理念・考え方を発信する、思いを伝える

2008年、環境の分野において先進的で独自性があり、業界をリードする事業活動を行っている企業として、環境省から「エコ・ファースト企業」の認定を受けました。私は、このエコ・ファースト企業間の連携を強化することを目的に設立された「エコ・ファースト推進協議会」の議長を務めています。また、次世代を担う子どもたちの健やかな成長発達につながる社会環境の創出のために、企業・団体が業種を超えて集い合うNPO法人キッズデザイン協議会の会長の職にもあります。エコ・ファースト、キッズデザインの考え方は、これからの社会づくり、課題解決に重要な役割を果たします。産業界全体で連携し、こうした団体からのメッセージの発信にも尽力する考えです。

また、積水ハウスが宮城県色麻町と官民連携で進めている「共働による災害に強い“まち”を目指す取り組み」が評価され、2015年3月に開催された国連主催の「第3回国連防災世界会議」のスタディツアーの視察先に選ばれました。世界各国の代表をお迎えし、積水ハウスの最先端の「住宅防災技術」「スマートエネルギーシステム」の現状と、さらなる進化の必要性を世界に訴えることができました。

足元に目をやれば、社内では営業本部ごとに社員を集め、「希望塾」を開催しています。ここでは、業績に関する話は一切しません。環境、里山、「5本の樹」計画への思いや住宅産業が果たすべき役割の重要性などについて、私の人生経験を交えて話します。その中で「積水ハウスに住めば長生きできる」といわれる家をつくりたいと話しています。ユニバーサルデザインや空気環境配慮などの既存の技術に加えて、現在進んでいる介護ロボット技術などを総合的に組み合わせれば、それは必ず実現できると思っています。これは、満たされていない社会的ニーズを見いだし、それにイノベーションで応え、ビジネスにも貢献していくという発想であり、まさにこれからのCSV経営が目指す方向です。事業活動はもちろん、さまざまな機会、メディアを通して「住まいから、社会を変える」という信念を発信し続けます。こうした取り組みも積水ハウスグループの「未来責任」だと考えています。

根本哲学「人間愛」を再確認し、 社会に必要とされる企業へ

～時代の変化を先取りし、持続可能な成長を続けます～

成長することが企業の使命

地域や社会との共有価値を創造するCSVという観点から、私たちが最も意識していることは、まず何より「社会に必要とされる企業でなければいけない。社会に認めただけなければ存在価値はない」ということです。特に、お客様との生涯のお付き合いが続く住宅メーカーは、持続可能な成長を続けることが最大の社会的使命ともいえます。

2008年9月のリーマンショック以降、積水ハウスグループは構造改革に徹底して取り組み、筋肉質な体質づくりまい進してきました。それは現場力・販売力の強化、生産効率の向上などであり、その結果、業績は順調に推移しています。そして、2014年度からは、さらなる成長に向け、事業推進の基盤として社会性の高い三つのテーマを掲げました。「環境～エネルギー」「ストック」「高齢社会」です。

「環境～エネルギー」は、積水ハウスが、常に先駆者として取り組んできたテーマです。政府は2020年までに標準的な新築住宅を、ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス（ZEH）化するという具体的な目標を掲げています。2015年2月の施政方針でも「あらゆる施策を総動員して、徹底した省エネルギーと、再生可能エネルギーの最大限の導入を進める」という宣言が織り込まれました。こうした政治、社会の動きに迅速に対応し、結果を出すのが私たちの役割です。現在、積水ハウスの新築戸建住宅でZEHを先取りする「グリーンファースト ゼロ」をお選びいただくお客様は約6割となりました。私たちの商品は社会から必要とされていると認識しています。2015年度は65%、2016年度は70%を目指します。日本の電力の約3分の1は家庭消費であり、私たち住宅メーカーの責任は重大です。これまでの実績、優位性を前面に押し出し、さらに進んだ技術、商品開発に全力を注ぎます。

社会課題の解決にもつながる「ストック型ビジネス」

積水ハウスグループは「グループシナジーの強化による“住”関連ビジネスの新たな挑戦」を基本方針に掲げた「2014年度中期経営計画」をスタートしました。その中で、新たな住関連ビジネスへの挑戦を目指す「ストック型ビジネス」を成長戦略の柱と位置付けています。現在、積水ハウスは、75万棟の戸建住宅、21万棟の賃貸住宅にお住まいのお客様とのお付き合いがあります。こうしたお客様とのお付き合いは、私たちの財産であり、

SLOW & SMART

ゆっくり生きてゆく、住まいの先進技術。




一戸一戸の住まいは社会にとっても貴重な資産です。そして、家族のライフスタイルの変化や時代の要請に応え、住宅に新たな価値をプラスするのがリフォーム事業です。

リフォーム事業に関して、積水ハウスグループには三つのチャンネルがあります。自社戸建住宅は積水ハウスリフォーム。賃貸住宅は積和不動産。マンションを含め、あらゆるリフォームに対応可能な積和建設。今後、中期経営計画の基本方針にも掲げたグループシナジーの強化、グループ各社の強みを効率的に生かしながら、より大規模なリノベーションなど、従来発想を超えた事業展開も視野に入れた取り組みを進めます。リフォーム事業は「優良ストック住宅推進協議会」に参加し、優良な中古住宅（スムストック）市場の形成を目指す動きとも連動します。また、日本には耐震基準に満たない住宅が約1000万戸あるといわれています。防災力の強化という観点からも、私たち住宅メーカーは、多様な技術力、幅広い対応力を備え、その使命を果たしていく責任があると考えています。

社会のニーズに応える、時代の変化を先取りする

現在、積水ハウスグループでは、誇り高い高齢期の住まいにふさわしい住環境を提案するプラチナ事業を積極的に展開しています。請負型ビジネスの新たな成長分野であり、今後ますますニーズが高まると予測できます。その一つが、政府が普及を推進している「サービス付き高齢者向け住宅（サ高住）」です。積水ハウスは、工業化住宅の強みを生かした業界初のサ高住専用商品「セレブリオ」を軸に、お客様から信頼を得て全国で約5%、東京都内ではおよそ20%



代表取締役社長 兼 COO

阿部 俊則

ものシェアを獲得しています。さらに、これらの実績をもとに、2014年11月、土地オーナーと医療・介護事業者を結び、建築からリースまでを一貫してサポートする運営・管理の専門会社「積和グランドマスト株式会社」を設立しました。独自ブランド「グランドマスト」は、5年後に管理戸数5000戸の規模を目指します。

高齢者向け住宅は、ユニバーサルデザインなどの視点、技術力はもちろん、「いつもいまが快適」な住まいを目指す「生涯住宅思想」に基づく住まいづくりの中で蓄積してきた、さまざまなノウハウを最大限に生かすことができます。今後は、その延長線上にある医療・介護事業の成長も加速していく計画です。

また、2015年1月に施行された相続税の課税強化により、都市部では相続税対策という観点から多世帯同居、賃貸・店舗併用の3・4階建て住宅などへのニーズが高まっています。賃貸住宅の3階建ては、2013年度実績で建設棟数業界1位に躍進することができました。今後、都市での生活スタイル、家族のあり方の提案も含め、常に時代の変化を先取りしながら、積水ハウスグループならではの取り組みを進めます。

積水ハウスの原点を再確認し、社内にも目を配る

こうした新たな領域に事業が拡大しても、積水ハウスのお客様本位の考え方が変わることはありません。その根底には、常に企業理念の根本哲学「人間愛」の考えがあります。また「最高の品質と技術」という私たちの目標は現在、ブランドビジョンとして掲げている「SLOW & SMART」によって実践しています。「家に帰れば、積水ハウス。」という

コミュニケーションワードは、そのまま「人間性豊かな住まいと環境の創造」という事業の意義に重なります。お客様への感謝の言葉でもあります。

「人間愛」を、日々の業務に当てはめれば、働きやすい、やる気にさせる環境づくり、リーダーの責任にも関係します。ダイバーシティに関しても2014年の専任部署設置後、これまでの活動にその考え方を反映させながら、取り組みを進めています。

女性の管理職登用に関しては「積水ハウス ウィメンズカレッジ」を開講しました。ビジネススキルと職場の課題解決に重点を置いた2年間にわたるカリキュラムで育成し、管理職への登用につなげたいと考えています。数値目標も重要ですが、最も大切なのはその質であり、中身の充実です。このような取り組みが評価され、2013年に引き続き2015年にも女性活躍推進に優れた企業として「なでしこ銘柄」に住宅・建設業界で唯一2度目の選定を受けました。

業務精度を向上させ、コンプライアンス違反を根絶することも課題です。一方で、社員が生き生きと日々の仕事にまい進できる職場環境マネジメントの整備にも全社的に力を注いでいます。業績が好調な今こそ、社内にもしっかりと目を配り、メリハリある施策を打ち出します。

「企業は人で構成され、人は心で動く。社員の心、人格という点で他を上回りたい」。これは、私の変わることのない信念です。そのために「相手の幸せを願い、その喜びを我が喜びとする」「無償の情熱」「真実・信頼」という言葉もいつも心に置いています。すべては、根本哲学「人間愛」につながります。こうした思いを胸に、積水ハウスグループは社会に必要とされる企業として成長し続けます。