2025年度 ESG経営説明会

積水ハウス株式会社

©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved.

アジェンダ

1. はじめに
2. ESG経営
3. 人財価値・社会価値
4. 環境価値
5. ガバナンス
6. 質疑応答

©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved.

SEKISUI HOUSE

1. はじめに

業務役員
IR部長
川畑　弘幸

©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved. 3

本日は、ご多用のところ、積水ハウスのESG経営説明会にご参加いただき、誠に有難うございます。
IR部の川畑でございます。

私の方からは、本説明会の狙いや位置づけについて、ご説明差し上げます。

本日の説明会の狙い

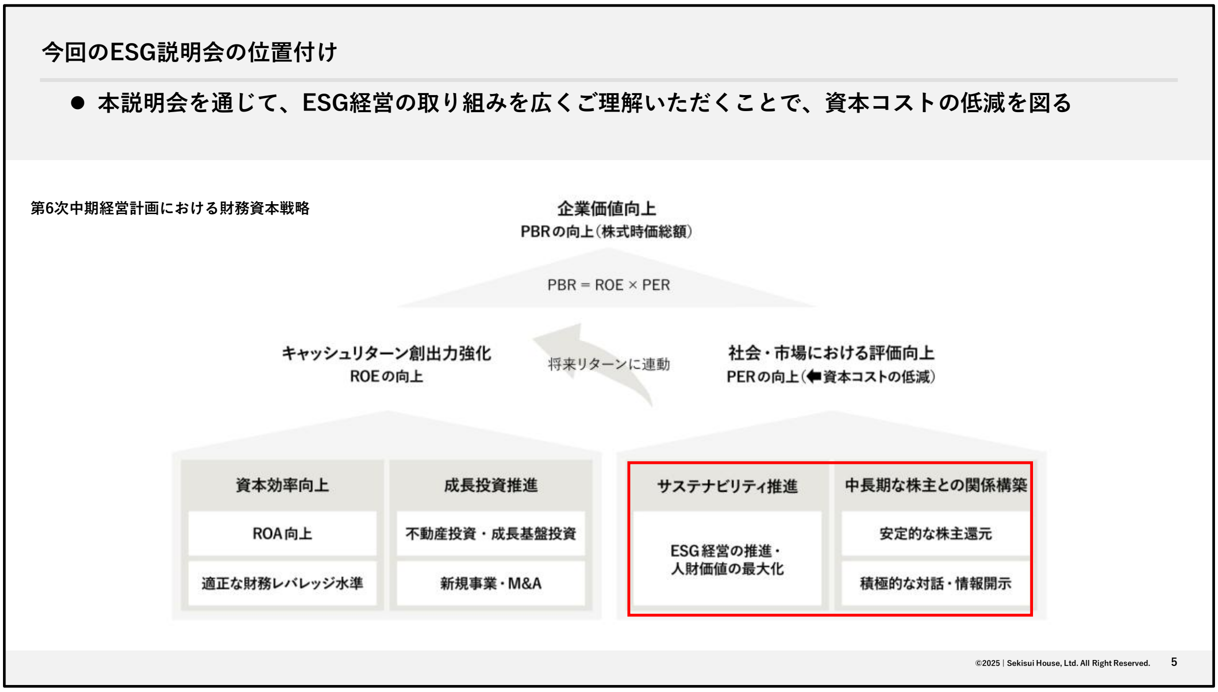
- **当社の経営戦略や課題への対応について、株主や投資家、アナリストの皆様との 「対話」を行い、当社経営へのご理解を一層深めていただくことで、「資本コストの低減」、 「企業価値向上」につなげること**
- **バリューレポートやファクトブック等のエンゲージメントツールでお伝えできなかった、当社のESG経営の取組みの背景と課題、そして、今後について、補足的にお伝えすること**
- **みなさまとのエンゲージメントから得た気づきを、今後のESG経営の高度化に活かすと共に、 来年以降のエンゲージメントのツールの企画・制作に反映させること**

©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved. 4

弊社では、株主や投資家の皆様、アナリストの皆様との対話を重視しております。その対話を通じて、当社経営へのご理解を一層深めていくことで、資本コストの低減、ひいては企業価値向上につなげていきたいと考えております。

また、7月に発表しましたバリューレポートをはじめとしたエンゲージメントツールをリリースしておりますが、紙面ではお伝えきれていない、取り組みの背景や、課題感なども、本説明会で現場の声としてお届けすることで、皆様のご理解を深めていただけるのではと考えております。

現在、第６次中期経営計画の最終年度となっており、次期中期経営計画を鋭意策定中ですので、このようなエンゲージメント、双方向のコミュニケーションを通じて得られた気づきを、今後の中長期のESG経営に活かしてまいりたいと考えております。
ぜひ忌憚のないご意見をいただければ幸いです。



こちらは第６次中計の財務戦略で掲げているモデルになります。

サステナビリティの取り組みが企業価値向上に資するという認識のもと、ステークホルダーの皆様との積極的な対話や情報開示を通じて資本コストの低減を図り、PERの向上、ひいてはPBR、企業価値の向上につなげてまいりたいと考えております。

機関投資家・株主・アナリストとのエンゲージメント

- 株主・投資家・アナリストとのエンゲージメントを、企業価値向上に向けた重要な経営活動として位置づけ
- 国内外のＩＲ活動を通じ、機関株主・投資家、アナリストを対象とする面談及び説明会を積極的に実施

2024 年度における機関株主・投資家との主なエンゲージメント実績

IRイベント	実績（回数／延べ社数）
決算説明会	4回
経営計画説明会	2回
ESG関連説明会	1回
事業説明会	1回
社外取締役による スモールミーティング	2回/16社
証券アナリストとの スモールミーティング	2回/ 53社

IRイベント	実績（回数／延べ社数）
海外IR	6回/ 55社
証券会社主催カンファレンス	4回/ 55社
当社施設案内	7回/ 43社
SR個別面談	16社
IR個別面談	405社
対話延べ社数合計 （内、国内機関投資家/アナリスト） （内、海外機関投資家）	643社 （403社） （240社）

2024 年度における個人株主・投資家との主なエンゲージメント実績

IRイベント	実績
工場見学会	1回
証券会社主催会社説明会	2回

©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved. 6

こちらは昨年度のエンゲージメントの実績でございます。

コロナ禍後の対面での面談機会の増加や、アメリカの大型買収により注目度が向上したこともあり、昨年度の対話の数は延べ面談社数で前年比22%ほど増え、643社となっております。

また、説明会や、海外IRに経営陣が積極的に参加しているほか、社外取締役によるスモールミーティングを実施するなど、ボードメンバーが積極的にIR活動に関与していることも当社の特徴です。

このようなエンゲージメントのフィードバックは、随時担当役員や社内関係者に共有するとともに、定期的に取締役会での報告を実施しております。

ESG関連ツールのご案内

- 弊社WEBサイトでは、用途に応じた多様なESG情報開示ツールも掲載

情報開示ツール			Value Report 	ESG Fact Book（取組み紹介） 	ESG Data Book（データ集） 	有価証券報告書 	ビジネスレポート
コンテンツ	財務	将来	●	ー	ー	●	●
		実績	●	ー	ー	●	●
	非財務	ESG	●	●	●	●	適宜
		その他全般	●	ー	ー	●	●
発行月			7月	7月・随時アップデート	4月	4月	9月
発行言語			日英	日英	日英	日英	日英

©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved. 7

最後に、ESG関連ツールのご案内です。

今年度については、バリューレポート本体と、ファクトブック、データ集と役割を分けることで、必要な情報にアクセスしやすい構成へと変更しています。役割を分けることで、バリューレポート本体は、大幅にスリム化しました。是非弊社webサイトにアクセスいただければと思います。

以上、私からの冒頭のご説明を終了いたします。

2. ESG経営

執行役員
ESG経営推進本部長
山田　実和

©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved.

ESG経営推進本部の山田です。

日頃から当社グループのESG経営につきまして、ご理解、ご支援を賜り、誠にありがとうございます。

本日の説明会が当社ESG経営へのご理解を一層深めて頂く機会になりましたら幸いです。

本日、お伝えしたいこと

- **積水ハウスのESG経営は、企業理念である「人間愛」の実践そのものです。**
  “「わが家」を世界一幸せな場所にする”というグローバルビジョンのもと、従業員の自律に基づく、「イノベーション＆コミュニケーション」をベースに、お客さま、従業員、社会、環境にとっての本質的な価値を見出し、それを事業・活動を通して実現していくことです。

- **グローバルで経済・社会の分断の懸念が進む不透明な時代においてこそ、弊社のESG経営が競争力の源泉となると考えています。**
  本日は、E・S・G、それぞれの方針・取り組み・課題をお伝えすることで、皆様にご理解頂けますと幸いです。

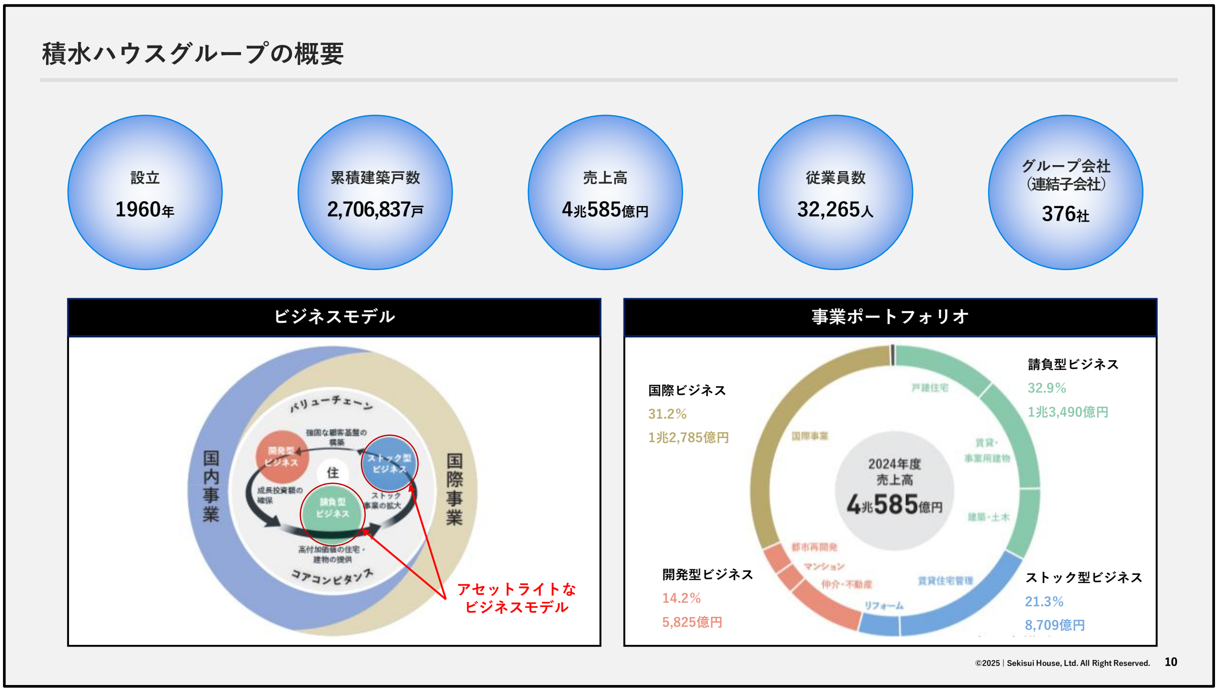
©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved. 9

積水ハウスのESG経営は、企業理念である「人間愛」の実践そのものです。

“「わが家」を世界一幸せな場所にする”というグローバルビジョンのもと、従業員の自律に基づく、「イノベーション＆コミュニケーション」をベースに、お客さま、従業員、社会、環境にとっての本質的な価値を見出し、それを事業・活動を通して実現していくことです。

グローバルで経済・社会の分断の懸念が進む不透明な時代においてこそ、弊社のESG経営が競争力の源泉となると考えています。

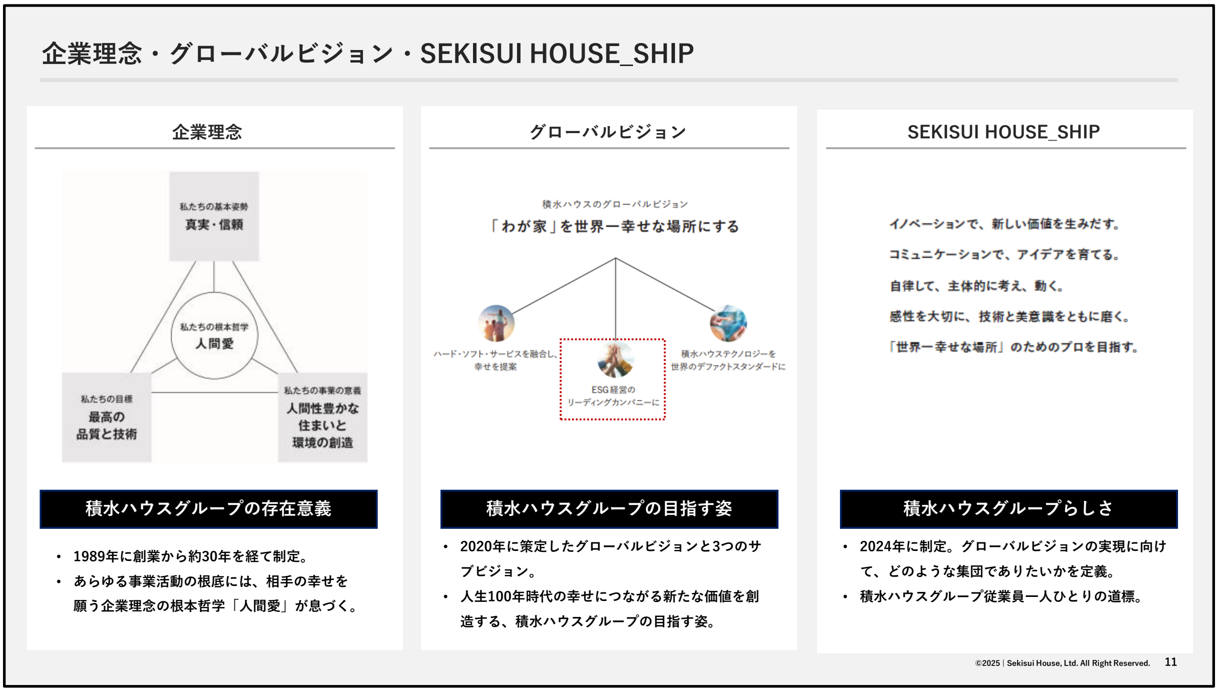
本日は、E・S・G、それぞれの方針・取り組み・課題をお伝えすることで、皆様にご理解頂けますと幸いです。



積水ハウスグループは1960年設立以来、「住」を基軸として事業を拡大してまいりました。従業員数32,265人、グループ376社。

請負型ビジネスとストック型ビジネスのアセットライトなビジネスで得た資金を、開発型ビジネスに投資し、良質な開発を通じて大きなリターンを得る、循環型のビジネスモデルを確立しています。
国際事業においても、同様のビジネスモデルの構築を目指しています。

事業ポートフォリオはご覧のようなバランスとなっております。



住まいを通じて社会に貢献するという使命で誕生した当社グループのあらゆる事業活動の根底には、企業理念の根本哲学「人間愛」があります。

これは時代を超えて受け継がれていくものであり、未来にわたり、守り続けていくものです。

そして、社会の変化に向き合い新たな価値を創造するため、2020年に“「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を掲げ、ESG経営のリーディングカンパニーになるというサブビジョンを策定しました。

ESG経営を通じて、あらゆる「わが家」を世界一幸せな場所にしていく。
そして、環境や社会課題に応えるだけでなく、前例のないイノベーションを起こし、未来の幸せをかたちにしていく。そうした新たな価値を創造し続けることこそが、真のリーディングカンパニーの姿だと考えています。

そして2024年、グローバルビジョン実現に向けて、積水ハウスグループらしさとして、従業員一人ひとりの道標である「SEKISUIHOUSE_SHIP」を制定しました。
イノベーション、コミュニケーション、自律、感性、プロフェッショナルという、大切にしたい価値観が盛り込まれています。

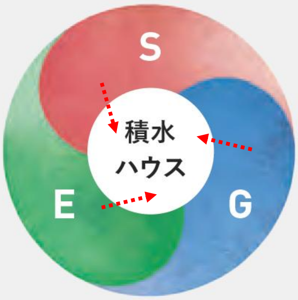
これらは、三位一体となって、従業員一人ひとりに浸透し、全従業員で進める当社のESG経営の基盤になっています。

価値創造の持続性を高めるESG経営

- 270万戸以上に及ぶ**お客様の人生にしっかりと寄り添う責任**
- 住宅業界のリーダーとして、常に**未来のスタンダードを構築する使命**
- 当社自体が**“サステナブル（持続可能）な存在”**となる為に「ESG経営（＝人間愛）」を実践

<u>ESGの中に企業がある</u>

ESG関連の機会・リスクを見極め内部化を図り、お客様・環境・社会の幸せに貢献する製品・サービスの新規開発や製造プロセスにおけるリスク低減活動を行う。



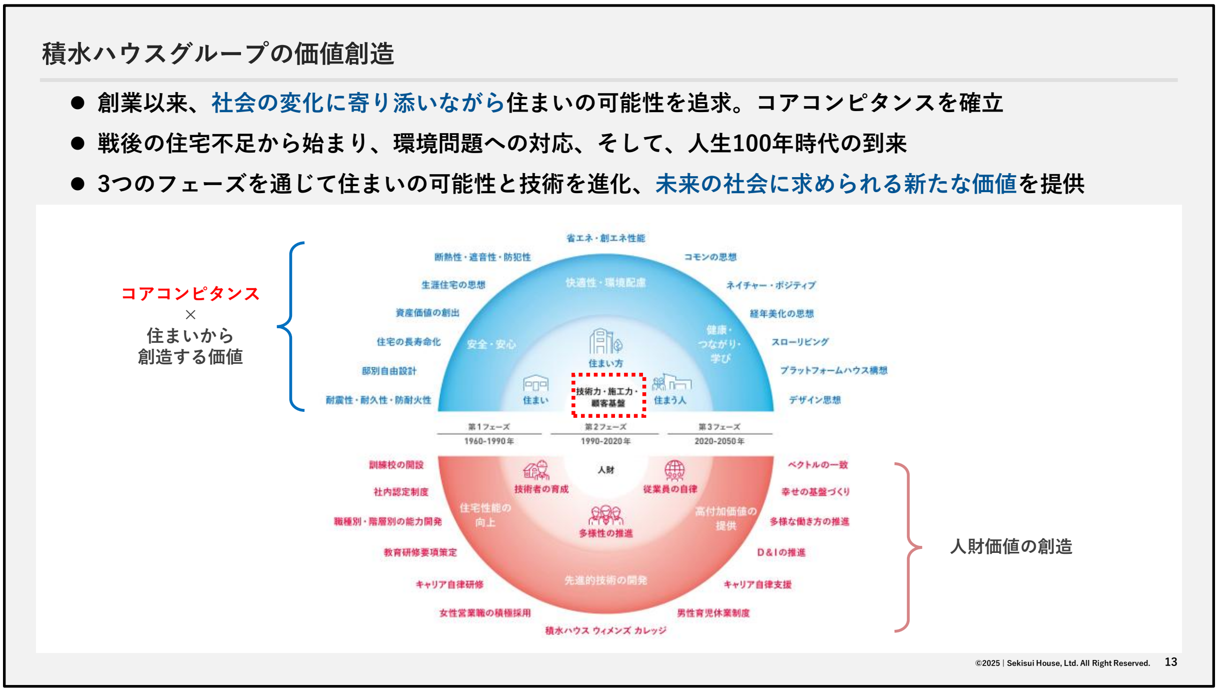
重点テーマ

- 安全・安心・快適性
- 資産価値の創出
- 住宅の長寿命化
- 脱炭素化
- 生物多様性
- 資源循環
- 地域社会との共生
- 労働安全衛生・サプライチェーン
- ダイバーシティ
- 従業員の幸せ・健康
- 多様な働き方・働きがい・人財育成・キャリア自律
- グループガバナンスのグローバル展開
- 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

©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved.

価値創造の持続性を高めるESG経営として、「ESGの中に企業がある」という考え方を取り入れ、企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・従業員に幸せをもたらすのか」という視点を大切にしています。

当社の考えるESG経営とは、相手の幸せを願う根本哲学「人間愛」の実践そのものだと言えます。

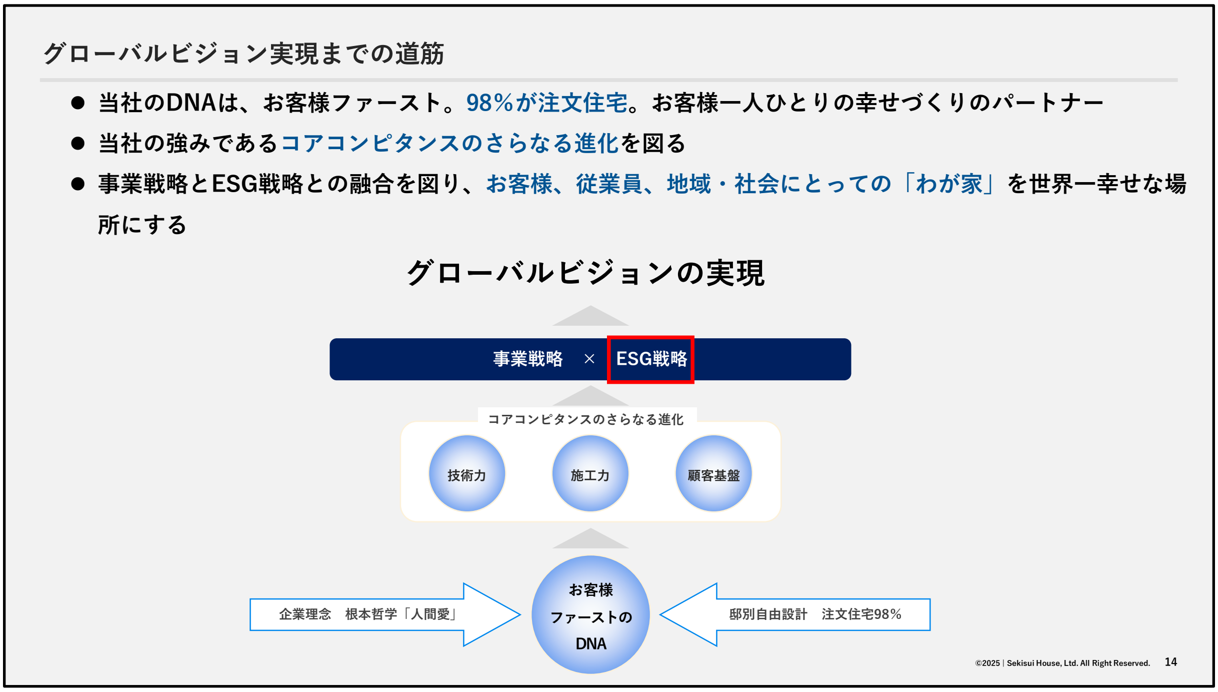


当社グループのESG経営は、決してここ数年で生まれたものではありません。
こちらは、当社グループの価値創造を示したものです。
上半分は住まいから創造する価値、下半分はそれを支える人財価値を表しています。

創業以来の30年間を第一フェーズと位置付け、住まいの「安全・安心」という価値を、1990年からの第２フェーズでは、「快適性・環境配慮」の追求に取り組み、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新たな価値創造に取り組んでいます。

創業以来、社会の変化に寄り添いながら住まいから価値を創造してこられた背景には、先人から受け継ぎ、築きあげてきた「技術力・施工力・顧客基盤」というコアコンピタンス、強みがあります。そして、時代に応じて新たな価値を創造する主役は、一人ひとりの従業員であり、「人財」という大切な基盤とともに成長してまいりました。

今後は、イノベーションをもたらす「従業員の自律」が大切だと考えています。

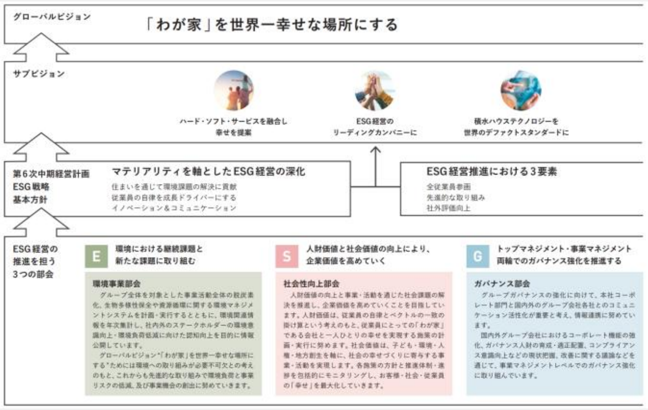


当社のDNAはお客様ファースト。注文住宅が98%であり、お客さま一人ひとりの幸せづくりのパートナーとして、企業理念の「人間愛」をもとに、当社の強みであるコアコンピタンス、「技術力、施工力、顧客基盤」のさらなる進化により、成長を続けてまいりました。

そして、事業戦略とESG戦略の融合を図り、お客様、従業員、地域・社会にとっての“「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を実現していきます。

現中計（FY2023-2025）におけるESG経営の取り組み

- 「マテリアリティを軸としたESG経営の深化」をテーマにESG経営の高度化



第６次中期経営計画　ESG戦略　基本方針

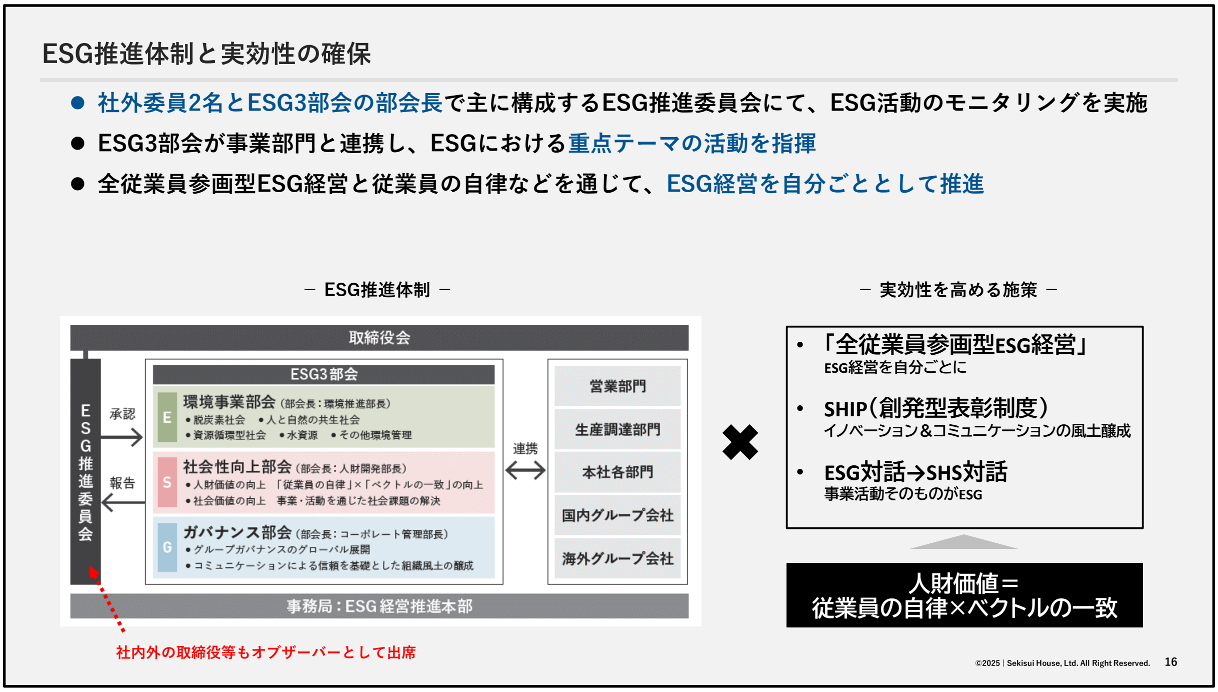
1. マテリアリティを軸としたESG経営の深化
   - 住まいを通じて環境課題の解決に貢献
   - 従業員の自律を成長ドライバーにする
   - イノベーション＆コミュニケーション

2. ESG経営における3要素
   - 全従業員参画
   - 先進的な取り組み
   - 社外評価向上

©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved. 15

現在の第6次中期計画では、「マテリアリティを軸としたESG経営の深化」をテーマに推進してまいりました。

ESG経営における3要素は、全従業員参画、先進的な取り組み、社外評価向上です。



ESG推進体制については、社外有識者を含む、ESGの3部会長、副部会長で構成されるESG推進委員会を年4回実施し、ESG活動のモニタリングを実施しています。

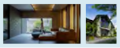
テーマは環境、社会、ガバナンスのトピックスやグループ会社のESGに関する報告、バリューレポートの内容やマテリアリティに関する議論など多岐にわたり、社外委員から忌憚のない意見や委員の議論が、当社のESGの考え方や施策に活かされています。社内外の取締役もオブザーブとして出席し、最後に社長、副社長からコメントもあります。

実効性を高める施策としては、定期的な「ESG対話」の実施により、当社の事業活動そのものが、まさにESG経営の実践であるという気づきも得られました。また、創発型表彰制度SHIPは今年で5年目を迎え、イノベーション＆コミュニケーションの風土がさらに醸成されてきています。

このような取り組みの結果、個人と組織が、ESG経営を自分ごととして取り組む「全従業員参画型ESG経営」の基盤が整ってきました。

KPIでベクトルを揃える

- 一部のKPIを事業所のESG指標として社長表彰に反映
- ESG経営指標として役員報酬の評価にも組み入れ、従業員と経営層の主体性を促進

KPI	2023年度 実績	2024年度 目標	2024年度 実績	集計範囲	連動	お客様の幸せ(Output)	社会の幸せ(Outcome)	未来の幸せ(Impact)	果たすべき使命
戸建住宅の社内基準評価(レジデンス評価)*1	*3	★3以上 70%以上	70%	◇1	ESG指標	快適な住環境で安全・安心な暮らし	地域の住宅品質向上と景観形成	資産価値が持続する住宅市場の実現 	良質な住宅ストックの形成
賃貸住宅の社内基準評価(シャーメゾン ガーデンズ)*2	65.1%	70%以上	64.4%	◇1	ESG指標	自然を感じる豊かな暮らし	街区の緑化と地域の風景となる価値を育む		
賃貸住宅リノベーション戸数	7,058戸	7,600戸	5,756戸	*3	PSU	快適な住まいでの幸せな暮らし	まちの資産を形づくる住宅品質の向上		

KPI	2023年度 実績	2024年度 目標	2024年度 実績	集計範囲	連動	お客様の幸せ(Output)	社会の幸せ(Outcome)	未来の幸せ(Impact)	果たすべき使命
戸建住宅ZEH比率	95%	90%	96%	◇1	ESG指標・PSU	光熱費を抑え快適な暮らしを実現	家庭部門からのCO_2排出削減に貢献	脱炭素社会の推進	持続可能な社会の実現
賃貸住戸ZEH比率	76%	73%	77%	◇1	ESG指標・PSU	環境性能の高い賃貸住宅の提供			
事業活動におけるCO_2排出削減率	56.3%	—	62.3%	◇5	PSU	効率化による働きやすさの向上	企業の脱炭素行動が社会全体に波及		
生物多様性に配慮した植栽(「5本の樹」計画)	1,985万本	2,100万本	2,069万本	◇1	ESG指標	自然とのつながりが感じられる生活空間	都市部における生態系保全	自然と調和した社会の形成	

KPI	2023年度 実績	2024年度 目標	2024年度 実績	集計範囲	連動	従業員の幸せ(Output)	社会の幸せ(Outcome)	未来の幸せ(Impact)	果たすべき使命
女性管理職人数	342人 (4.34%)	350人	415人 (5.01%)	*5	PSU	多様なキャリアの選択肢が実現する職場	多様な視点を活かした意思決定が進む社会	イノベーションを生む社会	ダイバーシティ&インクルージョン
男性の育児休業取得率	100%	100%	100%	*6	PSU	家族との時間を大切にできる働き方	家庭とキャリアの両立が自然な社会	多様な価値観が創造力を引き出す社会	
年次有給休暇取得率	80.3%	70%	79.9%	*7	PSU	心身のリフレッシュと生活の充実	働きやすさと創造性・生産性が両立する社会		
1人当たり月平均総労働時間	169.58時間	175時間	170.17時間	*6	ESG指標	自分の時間も大切にできる働き方	誰もが柔軟に働ける社会の実現		
ウォーキングチャレンジ参加者数と平均歩数	21,163人 6,652歩	—	21,289人 6,957歩	◇4	ESG指標	運動習慣の定着による健康と幸せ度の向上	地域全体の健康増進	心身の健やかさや幸せが挑戦を支える社会	
定期健康診断2次健診受診率	88.1%	97%	90.3%	◇1	ESG指標	健康への不安を減らせる安心の環境			

©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved. 17

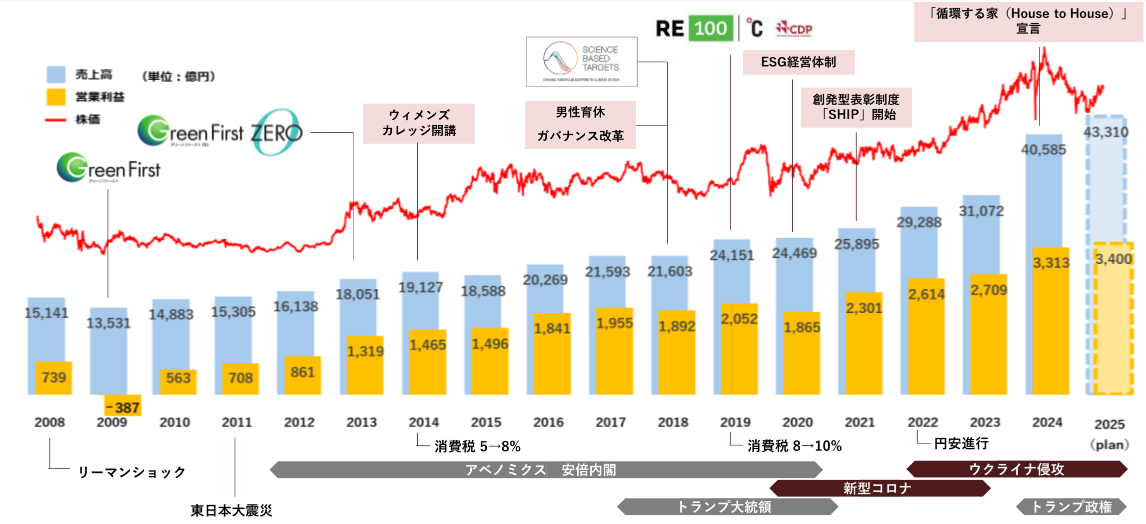
マテリアリティや事業と紐づけ、ESGにかかるKPIを適切に設定し、管理して参りました。また、一部のKPIを事業所のESG指標として、社長表彰に反映すること、ESG経営指標として役員報酬の評価にも組み入れることで、ベクトルを揃え、従業員と経営層の主体性を促進しています。KPIの結果は良好に進捗しております。

しかしながら、ESGに関するKPIが54と数が多いこと、また、短期的な進捗管理と長期的な社会的インパクトを測る指標との区分が不明確という課題もございます。

これらの課題については、現在の検討を進めており、次のステージでそれを解消していく予定です。

事業成長のヒストリー×価値創造

- ESG経営と事業との連動が持続的な成長を牽引してきた



©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved. 18

こちらは、2008年以降の当社の売上高、営業利益、株価のグラフです。

ご覧のように、ESG経営の推進が、事業の成長や企業価値の向上に着実につながっていることをご理解いただけるかと思います。

様々な取り組みの結果、多くの外部評価をいただくことができました。

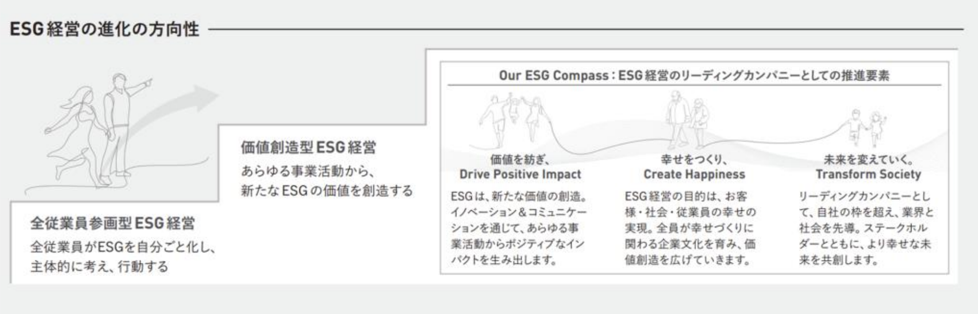
今後、世の中から開示要求も高まる中で、当社らしい強みをいかに社内外に伝えていくか、投資家の皆さまとの対話を通じて、更なるレベルアップに努め、企業価値向上に邁進してまいりたいと考えております。

ESG経営の課題とこれから

- **ESG経営を「全従業員参画型」から「価値創造型」へ、既存KPIを社会課題解決や事業創造につながるKPIへシフトする**

価値創造型ESG経営へ

これまでは、従業員全員がESGを自分事化し、アクションする土壌と基盤づくりに注力。
これからは、あらゆる事業活動から、新たなESGの価値を創造するような経営にシフト



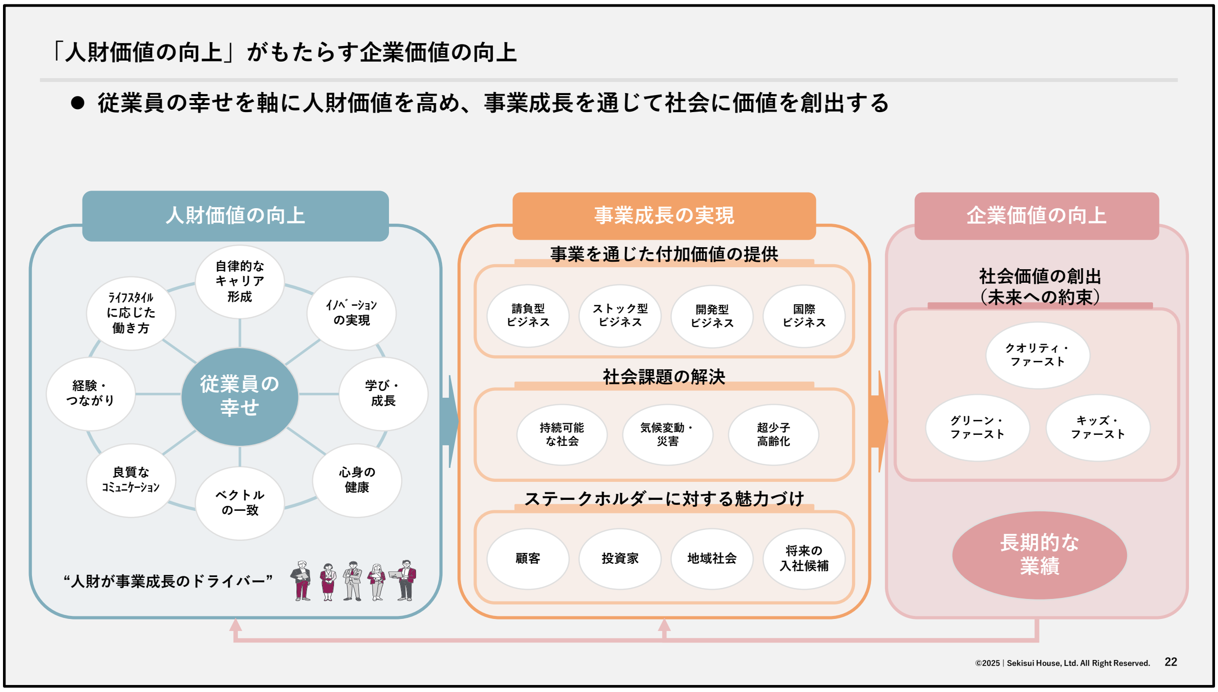
©2025｜Sekisui House, Ltd. All Right Reserved. 20

これまでは、従業員全員がESGを自分事化し、アクションする土壌と基盤づくりに注力してまいりました。

これからは、あらゆる事業活動から、新たなESGの価値を創造するような経営にチャレンジしてまいります。

以上で私からのご説明を終了いたします。

経営戦略本部の安信です。９月まで人財開発部長として、人財価値及び社会価値向上を担当しておりましたので、本パートは私からご説明させていただきます。



私たちが目指す社会性向上とは、人財価値を起点とした価値創造のプロセスです。

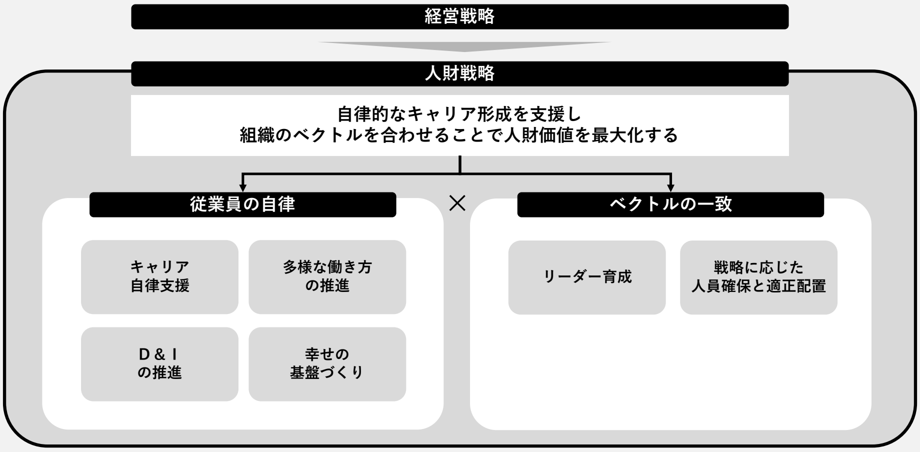
従業員の幸せを軸に人財価値を高めて、事業成長を実現し、社会に価値を創出していくことだと考えています。

住まいと暮らしに関わる様々な社会課題に向き合い、事業活動を通じてその解決に取り組むことで、幸せな未来に「３つの価値」を受け継いでいきます。

人財価値の向上においては、”人財が事業成長のドライバー”であるとの考えのもと、従業員の幸せを中心に据えて、「イノベーション＆コミュニケーション」を合言葉に従業員の自律を積極的に支援しています。

「人財価値の向上」：これまでの戦略

- 6次中計では、“従業員の自律×ベクトルの一致”の方針のもと、様々な施策を企画・展開してきた



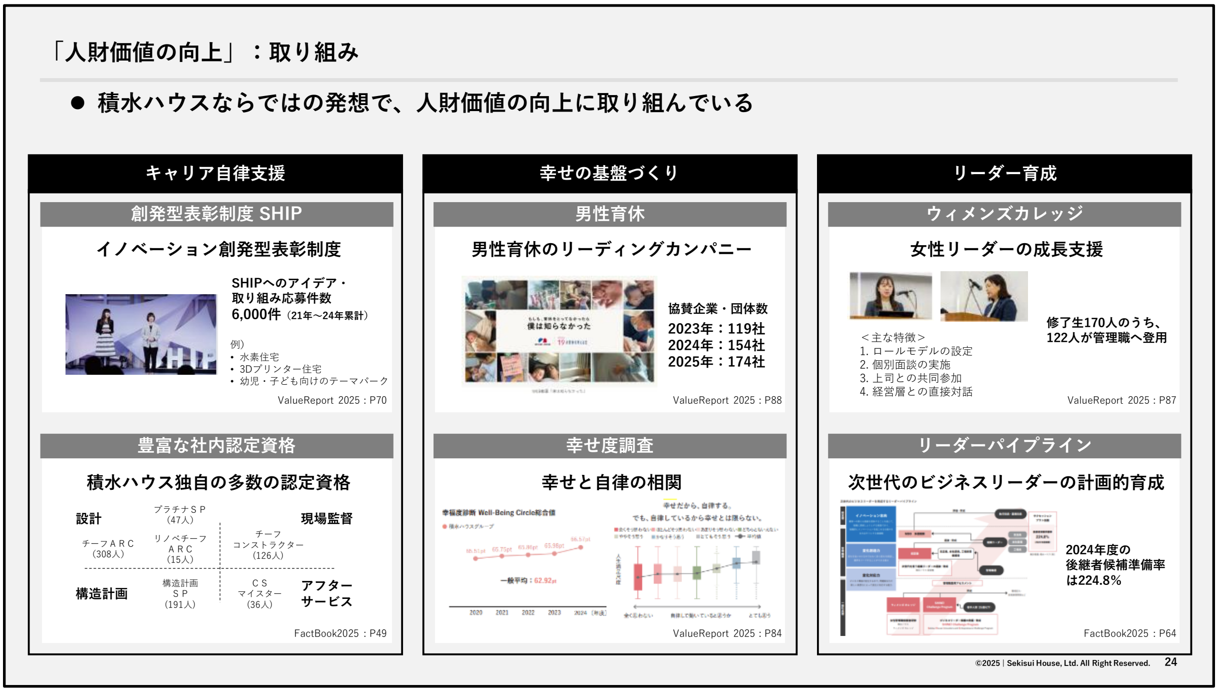
©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved. 23

第６次中計では、「人財価値の向上＝従業員の自律×ベクトルの一致」と定義しました。

自律とは、自らの価値観や意志に基づいて行動し、最後まで責任を持つことです。従業員一人ひとりが会社のあらゆる資源を活用しながら、自らのキャリアを自律的に形成する。さらに、自律した従業員がグローバルビジョンや経営戦略と同じベクトルに向かって考え、行動することができれば、人財価値は何倍にもなると考えています。

そこで、人財戦略の重要テーマとして、「キャリア自律支援」「多様な働き方の推進」「D&Iの推進」「幸せの基盤づくり」の４つを掲げ、人事制度改革や組織風土づくりを通じて、従業員の自律を支援・推進してきました。

また、ベクトルの一致を加速するために、理念と戦略を浸透させるリーダーの育成と事業戦略に応じた人財確保と適正配置も行って参りました。



これらの取り組みは、着実に従業員の自律行動と人財価値の向上に繋がっています。

創発型表彰制度SHIPでは、年々応募件数が増え、過去４回で約6,000件のアイデアが投稿されました。水素住宅や３Dプリンタ住宅といった革新的なアイデアも生まれています。一人ひとりのアイデアを仲間とのコミュニケーションを通じて育み、未来を幸せにするイノベーションを起こしていく、そんな当社ならではの仕組みが新しい価値創造に繋がっています。

また、当社独自の取り組みとして「幸せ度調査」があります。いわゆるエンゲージメントサーベイではなく、主観的な幸せや自己実現、安心感、仕事や職場との関係性などを包括的に調査しています。本調査の結果から、「自律して働いていると感じている人ほど、幸せである」「自律して働いていると感じている人ほど、業績が高い」という関係が明らかになりました。従業員の幸せと事業成長を実現していくために、キーファクターとなる「自律」をこれからも積極的に支援していきます。

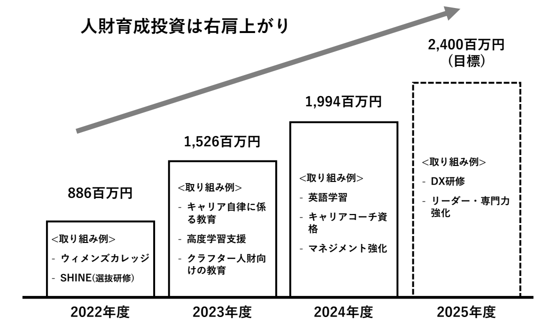
リーダー育成においては、リーダーパイプラインの拡充に取り組んでいます。
若手・中堅人財を対象とした選抜型研修「SHINE! Challenge Program」や女性管理職候補者研修「ウィメンズカレッジ」を実施し、意欲とポテンシャルの高い人財を抜擢・育成しています。また、組織リーダーを育成するためのプログラムとして、「経営塾」を開講し、約1年かけて、見識・人格、マネジメント力、リーダーシップ等を体系的に学んでもらっています。さらに、キーポジションの後継者候補を挙げて、全社的かつ多様な視点で議論する「サクセッションプラン会議」を階層ごとに年2回実施しています。

これらの取り組みは、グループ会社にも展開され、積水ハウスグループ全体のリーダーパイプライン拡充に寄与しています。

「人財価値の向上」：実績

- 積極的に人財育成投資を増やしており、KPIの達成状況も良好

人財育成投資（教育関連費）



ValueReport 2025：P81
ESG FactBook2025：P96

主要なＫＰＩ

重点テーマ	No.	指標	集計範囲	2023年度 実績	2024年度 目標	2024年度 実績		2025年度 目標
ダイバーシティ推進	31	女性取締役人数	◇1	3人	3人以上	3人	○	3人以上
	32	女性管理職人数	◇3（2023年度）◇4（2024年度、2025年度）	342人（4.34%）	350人	415人（5.01%）	○	380人以上
	33	女性正社員比率	◇2	29.4%（6,965人）	29.5%	29.8%	○	29.8%
	34	女性新卒採用比率	◇3	38.3%（351人）	40%	35.9%		40%
	35	障がい者雇用率	◇1	3.00%	2.97%	3.08%	○	2.72%*5
			*2	2.97%	2.86%	3.07%	○	2.66%*5
従業員の幸せ・健康	36	定期健康診断2次健診受診率	◇1	88.1%	97%	90.3%		100%
	37	ウォーキングチャレンジ参加者数と平均歩数	◇4	21,163人 6,652歩	—	21,289人 6,957歩		—
	38	ESG対話の実施率（事業所ベース）	◇2	100%	100%	100%	○	
	39	「幸福度診断 Well-Being Circle」総合値	*3	65.98pt	—	66.57pt		—
多様な働き方 働きがい 人財育成 キャリア自律	40	男性の育児休業取得率	◇2	100%	100%	100%	○	100%
	41	1人当たり月平均総労働時間	*4	169.58時間	175時間	170.17時間	○	175時間
	42	年次有給休暇取得率	*4	80.3%	70%	79.9%	○	70%
	43	人財育成投資	◇5	1,526百万円	1,478百万円	1,994百万円	○	2,400百万円*6
	44	業務上必要な主要資格の累積取得者数*1	◇1	24,566人	24,600人	25,068人	○	25,100人
	45	DX研修受講率	◇1	100%	100%	100%	○	100%
	46	「SHIP」登録参加率、投稿・応募件数	◇4	30.8% 2,329件	33% 2,700件	30.7% 2,573件		36% 3,000件
	47	キャリア自律関連研修の累積受講者数	◇1	18,962人	20,505人	21,110人	○	22,030人

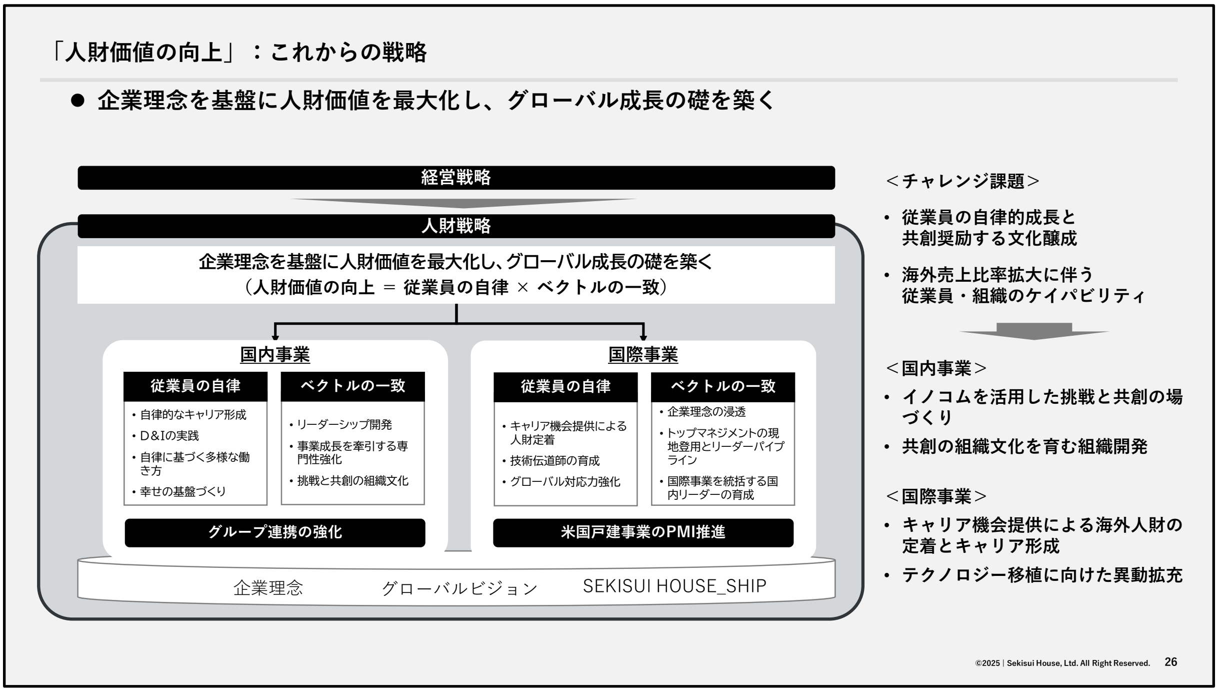
ESG FactBook2025：P96

©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved. 25

こちらは人財育成投資の実績です。

人財育成投資は2022年度の8億8600万円から2024年度には19億9400万円に倍増しました。2025年度は24億円を目標としています。

人財価値向上に向けた積極的な育成投資が着実に成果に結びついていることが、主要KPIの進捗からもお分かりいただけるかと思います。



人財価値向上に向けたこれからの人財戦略です。

次なるチャレンジ課題は、「従業員の自律的成長と共創を奨励する文化の醸成」と「海外売上比率拡大に伴う従業員・組織のケイパビリティ向上」の2つだと考えています。

第8次中計最終年度の2031年度には海外売上比率を45%にすることを見据え、これからの人財戦略は「企業理念を基盤に人財価値を最大化し、グローバル成長の礎を築く」　こちらを掲げたいと考えています。

企業理念を基盤に、“従業員の自律×ベクトルの一致”をさらに深化させ、国内事業と国際事業の双方で人財価値の最大化を目指します。

国際事業においては、海外グループ会社の従業員にキャリア機会を積極的に提供することでエンゲージメントを高めて、人財の定着を図り、積水ハウステクノロジーの伝道師となる技術人財も育成していきます。

一方、国内事業においては、グループ連携をさらに強めて安定成長を継続するとともに、国内人財のグローバル対応力強化、イノベーションハブとなるイノコムを活用した、挑戦と共創の組織文化の醸成、国際事業を統括するリーダーシップ開発にも注力してまいります。

「社会価値の向上」：これまでの戦略

- 6次中期経営計画では4つの重点テーマを掲げ、社会価値の向上に取り組んできた

キッズ・ファースト

- 子どもたちへの感性アップ支援
- 子どもたちへの住育
- 従業員と会社の共同寄付制度「積水ハウス マッチングプログラム」（こども基金）の継続

グリーン・ファースト

- ZEHの促進によるエシカル生活の訴求
- 「5本の樹」計画の社会的訴求
- 良質なストックの形成、管理、循環
- 従業員と会社の共同寄付制度「積水ハウス マッチングプログラム」（環境基金）の継続

人権の尊重

- サプライヤーの人権デュー・ディリジェンスの推進
- グローバル雇用の人権デュー・ディリジェンスの推進

地方創生事業

- 家づくり職人の育成と雇用の創出
- 「Trip Base 道の駅プロジェクト」の推進
- PRE（Public Real Estate）の有効活用提案

©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved. 27

次に社会価値の向上です。

第6次中計では、「キッズ・ファースト」「グリーン・ファースト」「人権の尊重」「地方創生事業」の4つの重点テーマを掲げて、社会価値の向上に取り組んできました。

具体的な取り組みの一例をご紹介します。

2023年のSHIPでグランプリを獲得しました「GMシーカス」は、当社の制震技術をマンションブランドであるグランドメゾンに適用することで、すべてのグランドメゾンを長期優良住宅にするというアイデアでした。
このアイデアは、まさに良質な住宅ストックを形成する「クオリティ・ファースト」の実践です。

また、当社のコアコンピタンスである「施工力」のさらなる強化に向けて、家づくり職人の採用・育成に取り組んでいます。
積水ハウス建設グループでは、高校卒業予定者を中心に住宅技能工「クラフター」を積極的に採用し、研修制度や報酬制度を充実させることで、2033年度には1,000名体制を目指しています。

2023年から始まった「積水ハウス大工選手権WAZA」では、全国から厳選された26人の大工職人が技術の精度と施工の美しさなどを競い合っています。
この大会は、大工職人のモチベーションアップとともに、夢のある職業として大工職の魅力を社内外に発信する絶好の機会となっています。

JUNOPARK　2025年8月5日OPEN

京都府木津川市に、子どもたちの感性を育む新たな大型体験型施設『JUNOPARK（ジュノパーク）』を開業

ジュノパーク
JUNOPARK
by SEKISUI HOUSE

©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved.

2025年8月には、「キッズ・ファースト」の思想を体現する施設として、「JUNOPARK」を京都府木津川市の総合住宅研究所内ににオープンしました。
暮らしの学び「エデュケーション」と、楽しさ「エンターテイメント」を融合させた、「住育エデュテイメント施設」として、様々な体験プログラムを通じて、遊びながら、楽しく、子どもの感性をはぐくむ場となっています。

各体験アクティビティは、当社が考える「暮らしの中で育まれる感性」をもとにしたオリジナルコンテンツです。
デザイン・構造・ユニバーサルデザイン・住環境・資源循環・自然環境に紐づく6つの感性をはぐくむ体験で、自分の「好き」や「大切」に気づくきっかけを提供しています。

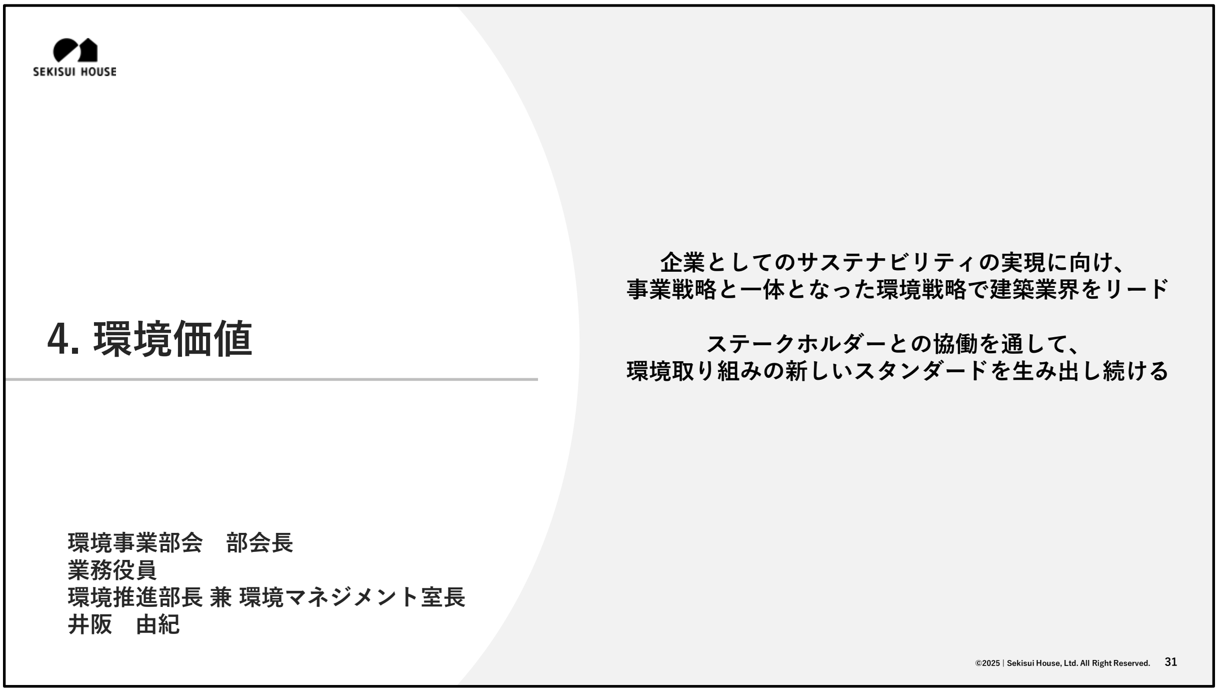
日本の子どもたちは他の国々と比べて幸福度が低いと言われています。
この「JUNOPARK」を通じて、子どもたちが感性と幸せを感じる心をはぐくみ、未来の可能性を広げることに貢献していきたいと考えています。

最後に、将来を見据えた取り組みについてもご紹介します。

2024年2月に設立した「イノベーション＆コミュニケーション株式会社」では、人財価値の向上と新たな事業創造に取り組んでいます。
人づくりにおいては、現在DX人財の育成プログラムが順調に進んでおり、ビジネストランスレーターとAIエキスパートがそれぞれの専門能力を磨き、様々なビジネス課題の解決にチャレンジしています。

また、事業創造の取り組みとしては、リバースピッチイベントを複数回開催しています。今年5月に募集したテーマは「睡眠」と「サーキュラーエコノミー」でした。多くの参加企業様から各社の技術やサービスをご紹介いただき、具体的な協業提案をいただいています。

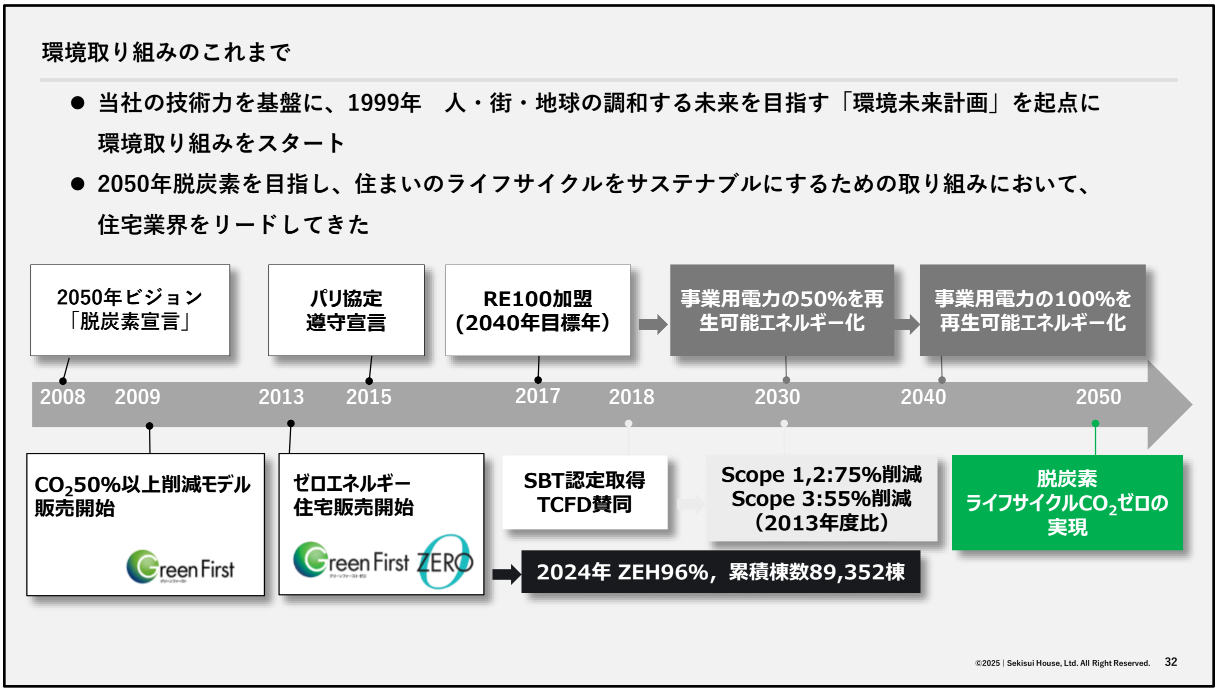
CVCも既に4社に出資するなど、イノコム社を中心に、積水ハウスグループのオープンイノベーションの仕組みが着実に動き始めています。



環境価値について、環境推進部の井阪よりご説明させていただきます。

当社の環境取り組みの特徴は、事業戦略と一体となった環境戦略で業界をリードし、ステークホルダとの協働を通して、環境取り組みの新しいスタンダードを生み出し続けていることです。

これまでの歴史、現在の取り組み、今後の課題という流れでお話いたします。



これまでの取り組みを時系列で表現したのがこちらの表になります。

1999年に発表した環境未来計画を起点に、当社の取り組みはスタートしました。地球は未来からの借り物であり、子どもたちのために、人・街・地球の調和する未来をめざしていこうという内容が宣言されています。

2008年には、住まいのライフサイクルでCO_2をオフにするというビジョンを発表、環境取り組みに舵を切るきっかけとなっています。当時はこれをうまく表現する言葉がありませんでしたが、今でいう脱炭素宣言といえるものでした。

その後もRE100への建設業界としての初参入や、SBT認定取得等、業界をリードして様々な施策を推進してきました。

環境取り組みのこれまで

- 環境未来計画当初から環境戦略の基礎となる3本柱を重点テーマに設定。
- 事業環境を取り巻くリスク・機会、外部環境の変化をとらえ、リーディングカンパニーとして環境価値を創出

外部環境の変化
・カーボンニュートラル推進
・ 生物多様性の保全
・ サーキュラーエコノミー推進
・ 多発する自然災害
・省エネ基準適合義務化

リスク
・ 気候災害の激甚化、頻発化
・ カーボンプライシング導入によるコスト増
・ 生物多様性の毀損、森林の減少
・ 大量廃棄による社会問題の増加
・ 自然災害の激甚化

機会
・ 省エネルギー性能の高い住宅等の需要増
・ 再生可能エネルギーの増加
・自然資本や生物多様性保全を踏まえた事業機会
・ 循環型社会を踏まえた事業機会
・ 高耐久な住宅等の需要増

1999年
環境未来計画

脱炭素化

生物多様性保全

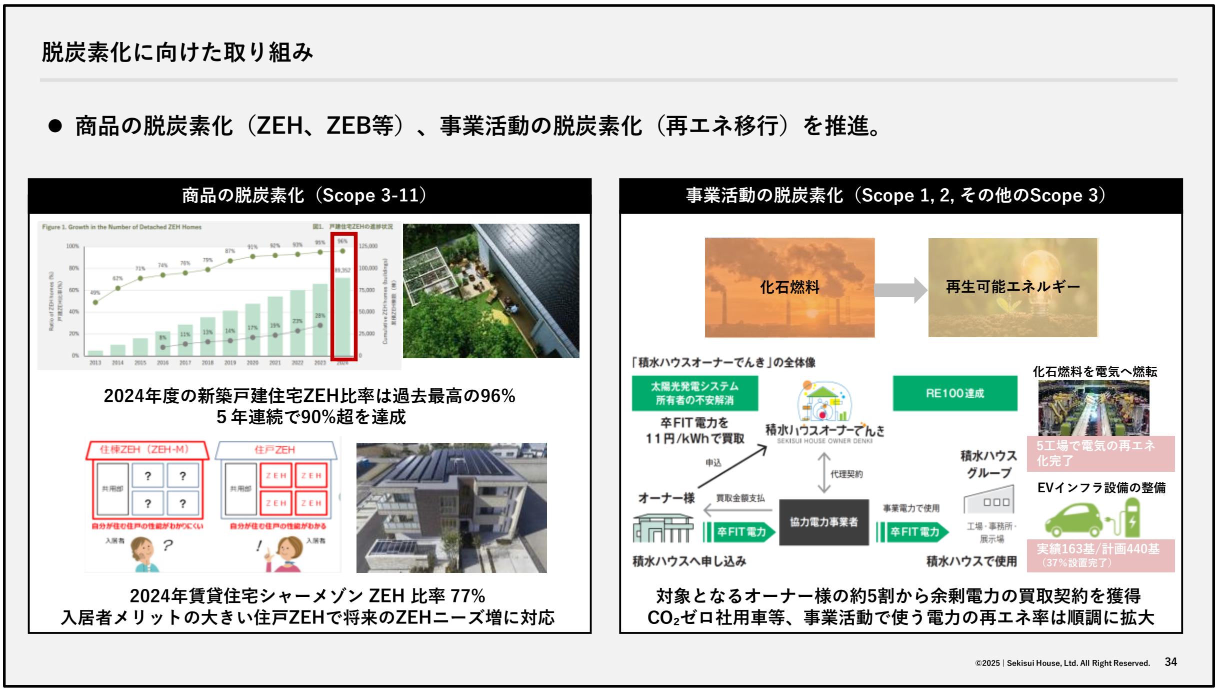
資源循環

©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved. 33

環境未来計画を発表した当時より、脱炭素化、生物多様性保全、資源循環を3本柱に設定してきました。

TCFD/TNFDなどのフレームワークも活用しながら、将来的に発生しうる外部環境の変化から、リスクと機会を見極め、環境戦略への落とし込みを行っています。

具体的には、ZEHをはじめとする環境配慮住宅の販売など、事業計画と一体化した環境戦略を展開することで、世の中にインパクトを与えてきています。



では最近の取り組みについて、最新の数値でお伝えしていきます。
まずは脱炭素です。

脱炭素化には、大きく2つあります。一つは私たちが作る「商品」が使用される、つまり居住時の脱炭素化と、もう一つは積水ハウスが事業を行っていく際に使うエネルギー等を減らす事業活動の脱炭素化です。
商品の脱炭素化では新築戸建ZEHは過去最高比率の96％となり、賃貸住宅シャーメゾンにおいても8割に近づいています。シャーメゾンZEHは、建物の住棟全体ではなく、入居者それぞれの住戸に紐づいた太陽光発電システムを搭載、「入居者売電」によりメリットを得られる住宅になっており、お客様に受け入れられております。

そして、2つ目の事業活動の脱炭素化については、主に、石炭や石油などのいわゆる化石燃料から、再生可能エネルギーへ移行していくことを中心とする活動です。そこで重要な役割を果たしているのが、当社が考案したオーナー様との再生可能エネルギー活用の仕組みです。太陽光発電システムを搭載し10年が経ったいわゆる卒FIT電力を我々が買い取り、自社グループ内で使うというもので、現在はその電力を使って5工場で再エネ化が完了、11,000台ある社用車でも、活用が始まっています。（RE100進捗率＝58.3％）

次に生物多様性保全の取り組みです。私たちは長年にわたりお客様や取引先と築いてきた基盤をもとに、価値向上に取り組んでいます。

まず「5本の樹」計画です。お客様の家の庭を一番身近な生態系と捉え、在来樹種を中心に提案を続け、来年で25周年を迎えます。実績は2000万本を越え、様々なステークホルダーと共に都市のネイチャーポジティブに貢献しています。21年には琉球大学の久保田研究室と共に定量評価を行い、同業他社である大和ハウスさん、旭化成ホームズさんとも在来樹種の庭について検証を実施しています。東京大学とは生物多様性とウェルビーイングの関係性の検証を通して、お客様にとって生物多様性のある庭がどのような効果をもたらすかを研究しています。

木材調達の領域においては、木材調達ガイドラインを設定、毎年のヒアリングを行うとともに、現地でのデューデリジェンスを実施、昨年はタイ、ベトナムへ現地調査を行いました。（森林減少ゼロ（ZD）から、森林減少・自然生態系の転換なし（DCF）へ）

TNFDをはじめとする情報開示においては、LEAPアプローチにより、当社事業のリスク機会を早期から開示、またそれらの情報から依存度が高いと考えられる原料調達について、まずは主要原材料である鉄・アルミニウム・砂（セメント）に関する情報収集を開始しています。サプライヤー様と共に、持続可能な企業成長と生物多様性保全を推進していきます。

資源循環・CEの取り組み

- 静脈基盤を活かし、新しい住まいの在り方をサプライヤー様と共に実現していく

資源循環（ゼロエミッションシステム）

新築施工廃棄物　年間約37,000tを100％リサイクル（2023年度実績）

循環する家「House to House」プロジェクト

「つくり方から、つくりなおそう。」
をスローガンに、3万点以上*1からなる家の部材を見直し、リサイクル部材（リユース、リニューアブル等を含む）*2だけで構成された家づくりと、その持続可能な資源利用を目指す活動を開始
サプライヤー様と共に、2050年の商品化を目指す。

*1　当社工場出荷部材明細における品名単位（副資材を含む）で数量を合計。軽量鉄骨戸建て住宅2階建て（延床面積162㎡）の場合。
*2　リサイクル部材：主要な構成材料にリサイクル原材料を含む部材。リサイクルの方法はクローズドループリサイクル、水平リサイクルに限定しない。リユース部材：リユースを前提とした部材。
リニューアブル部材：主要な構成材料にバイオマスなど再生可能資源由来の原材料を含む部材。

©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved. 36

3つ目は資源循環・サーキュラーエコノミーの取り組みです。

当社のゼロエミッションシステムは、現場で出た廃棄物を27分別し、各エリアの資源循環センターに回収してリサイクルを行っている施設であり、これまでの成果としては開始当初1棟当たりの廃棄物が約3トンから1.5トンまで半減することができました。その他4部門（部材生産、新築施工現場、アフターメンテナンス、自社物件リフォーム施工現場）について、100％のリサイクルを実現しております。

これらの静脈基盤を活かし、あらたに、循環する家「House to House」プロジェクトを昨年12月に立ち上げました。
これは、3万点を超える家の部材をみなおし、リサイクルできる部材だけで作る家を2050年に商品化しようというプロジェクトです。
つくり方から、つくりなおそう。をスローガンに、入口から再生素材を使った建材開発などを行っております。ここでは建材メーカー様などが資源循環センターで自社製品の回収状況を見ることで、それらを利活用することにつながっていて、多くのサプライヤー様と共に開発をすすめています。

KPI①主要な環境指標

ESG_factbook.pdf　P95より抜粋

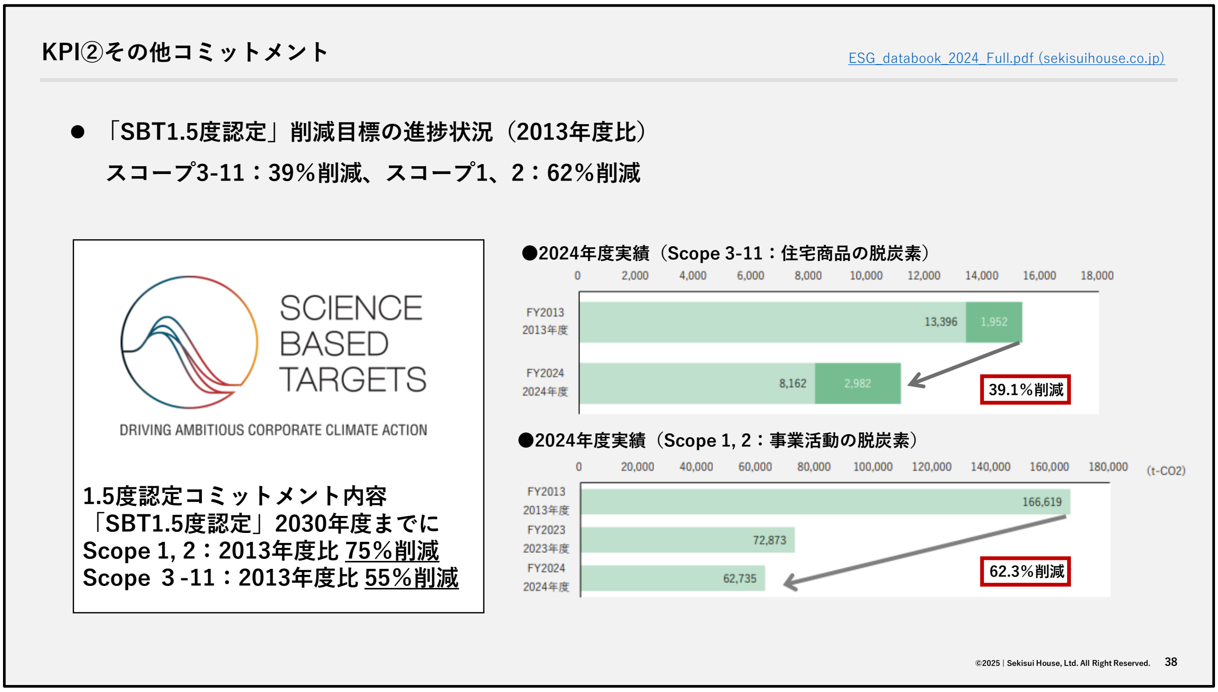
- マテリアリティにつながる主要な環境指標も順調に推移

重点テーマ	No.	指標	集計範囲	2023年度	2024年度	
				実績	目標	実績
脱炭素化	11	戸建住宅ZEH比率	◇1	95%	90%	96%
	12	賃貸住戸ZEH比率	◇1	76%	73%	77%
	13	分譲マンションZEH比率	◇1	100%	100%	100%
	14	既存住宅の断熱改修工事数(いどころ暖熱戸数)	積水ハウスリフォーム(株)	1,699戸	–	–
		既存住宅の断熱改修工事数【改定】		—	3,600戸	4,874戸
	15	新築住宅等からのCO_2排出削減率	*2	38.0%	–	39.1%
	16	事業活動におけるCO_2排出削減率	*3	56.3%	–	62.3%
	17	RE100進捗率	*3	52.3%	—	58.3%
	18	事業所電動車比率	*3	15.5%	32%	28.7%
	19	サプライヤーSBT目標設定率	◇1	39.5%	–	46.5%
生物多様性保全	20	持続可能な木材調達比率	—	97.2%	97.5%	97.1%
	21	ゼロ・デフォレステーション比率	—	89.8%	92%	92.5%
	22	生物多様性に配慮した植栽(「5本の樹」計画)	◇1	1,984万本	2,100万本	2,069万本
資源循環	23	廃棄物比率(新築)	◇1	5.9%	–	6.0%
	24	廃棄物リサイクル率(新築)	◇1	100%	100%	100%
	25	廃棄物リサイクル率(アフターサービス・リフォーム)	積水ハウス(株) 積水ハウスリフォーム(株)	94.8%	–	95.0%

©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved. 37

以上のような取り組みにより、それぞれに設定した主要な環境指標KPIは順調に推移しております。

詳細はESGファクトブックにて開示しておりますのでご確認ください。



KPIの中でも、代表的な脱炭素推進指標としてSBTが挙げられます。目標に対し着実に進捗しており、特に事業活動の脱炭素においては2013年度比62.3%を達成しております。

これはIPCCが2030年に世界のCO_2排出を半減する必要があると公表している通り、世界的な流れをリードする実績を積み上げてきているという点を共有させていただきたいと思います。早期達成に向け、引き続き努力してまいります。

環境事業が創造する事業成長と環境価値（社会価値）のつながりの例

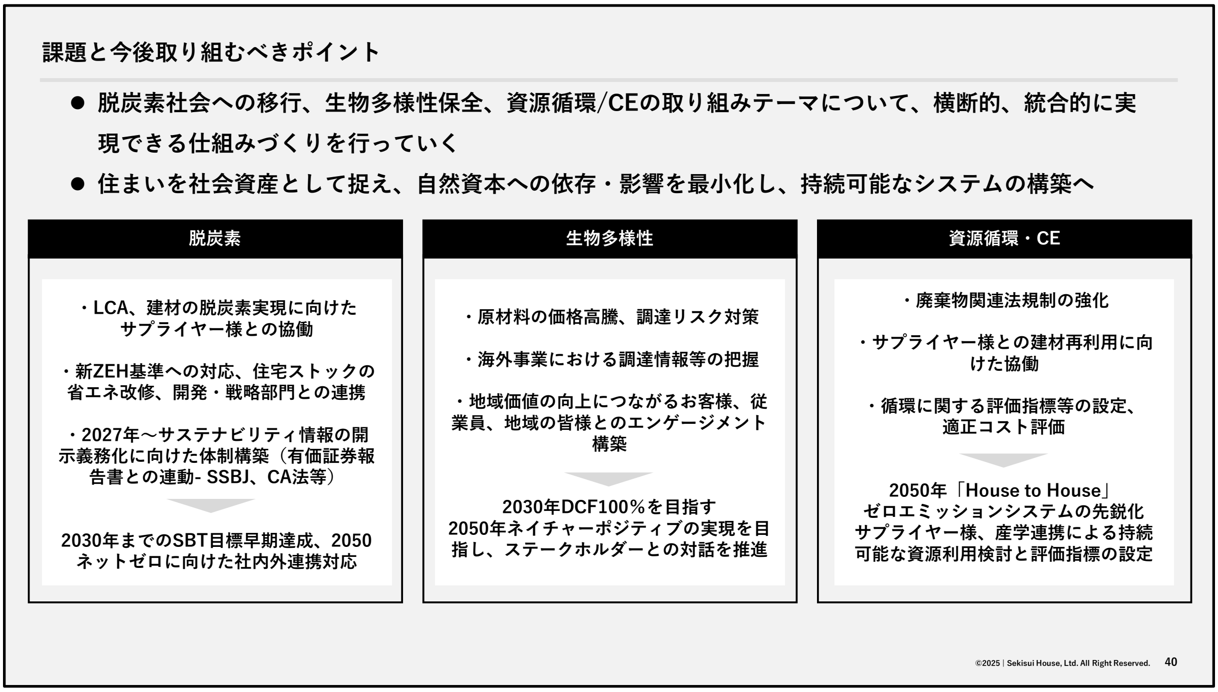
「シャーメゾンZEH」2021年度上半期受注が前年度の年間受注を半年で上回る｜ニュースリリース｜企業・IR・ESG・採用｜積水ハウス

- 賃貸ZEH「シャーメゾンZEH」は年間を通して住まい手の快適な暮らしを実現
- 一般的な賃貸住宅と比較し、居住時のCO_2排出量を93%、光熱費を30%削減
- 災害による大規模停電が発生した際のレジリエンス性
- 快適な日常を過ごし、光熱費を抑えながら地球温暖化にも貢献できるエシカルな住まいの選択肢を提供

賃貸ZEH　累積57,284戸
（2025年1月末まで）

©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved. 39

当社の実績を中心にここまでご説明してまいりましたが、ここではそれらの環境事業がどのように社会価値とつながっているのか、少し定性的な面について、国内のシャーメゾンZEHの事例でお話したいと思います。
シャーメゾンZEHは高い断熱性能により、夏の暑さ・冬の寒さをやわらげ、年間を通して住まい手の快適な暮らしを実現します。また、高効率エアコン、LEDなど高効率設備の採用による「省エネ」と太陽光パネルの「創エネ」により、一般的な賃貸住宅と比較し、CO_2排出量を93%、光熱費を30%削減します。さらに、災害による大規模停電が発生した際にも、晴れた日中であれば太陽光発電システムの電力を非常用電源として利用できます。
　快適な日常を過ごしながら、社会課題の解決に繋がる「シャーメゾンZEH」は、居住者にとって光熱費を抑制できることに加え、暮らすだけで地球温暖化防止に貢献できる新しいエシカルな住まいの選択肢となります。それらの賃貸ZEHを増やせば、ZEHメリットを体感する方が増え、世の中に住みたい人が増え、建てる人も増えるという流れです。
シャーメゾンZEHの普及には、オーナー様だけでなく入居希望者にも正しく伝える必要があるため、仲介業者の役割が重要になってきます。積水ハウスがオーナー様にシャーメゾンZEHの意義や競争力の高さを伝え、積水ハウスシャーメゾンPMが入居希望者に、快適性や経済性、温暖化防止効果などの価値をアピールするといったように、グループ連携でステークホルダーに対しての普及活動を行っています。
実際に入居された方の評価も高く、入居者アンケートで は光熱費の削減効果や快適性で高い満足度が示されました。当社の賃貸ZEHへの入居者様が、戸建てを建て移り住む際に、当社のZEHを選ぶという循環ができ、当社のお客様一人あたりのLTV（顧客生涯価値）が高まるという、環境と事業性を両立するビジネスモデルが出来てきております。これは、当社のみならず、ZEH住戸そのものの市場拡大につながり、ひいては地球温暖化防止につながると考えています。これからも、 住まい手、オーナー様、地球環境にとって価値ある賃貸住宅ZEHの普及に努めます。



最後のスライドですが、課題と今後取り組むべきポイントについて触れたいと思います。

まず、それぞれのテーマについて、より横断的、統合的に実現できるよう、部署やグループ企業と共に実践していきたいと考えており、環境事業部会の分科会などを通し、仕組みづくりにも取り組んでまいります。

脱炭素分野においては、居住時の脱炭素のみならず、上流の建材の脱炭素、新ZEH基準への対応に向けた部署連携、サステナビリティ基準の開示などがポイントになってきます。目標達成に向け、自部署のみならず、社内外と緊密に連携しながらSBT目標の早期達成と2050ネットゼロに向かって粛々と対応を進めていきます。

生物多様性分野においては、主に国内外の調達等に関する点が課題です。TNFDでの開示と分析を行いながら、ステークホルダーとの対話を行っていきます。

資源循環分野においては、廃棄物のガバナンス強化や循環に関する指標の設定、建材開発などがポイントになってきます。House to Houseについては前例のなく、非常に難易度の高い取り組みと認識しており、ゼロエミッションシステムの効率化を行いつつ、サプライヤー様や産学連携により2050年の目標に向かって持続可能な資源利用を追求してまいります。

住まいは耐久消費財であり、社会の資産です。私たちの企業活動の自然資本への依存・影響を最小化し、住まいのライフサイクル全体をサステナブルなものにすることで、お客様、社会の幸せに貢献していきたいと考えています。

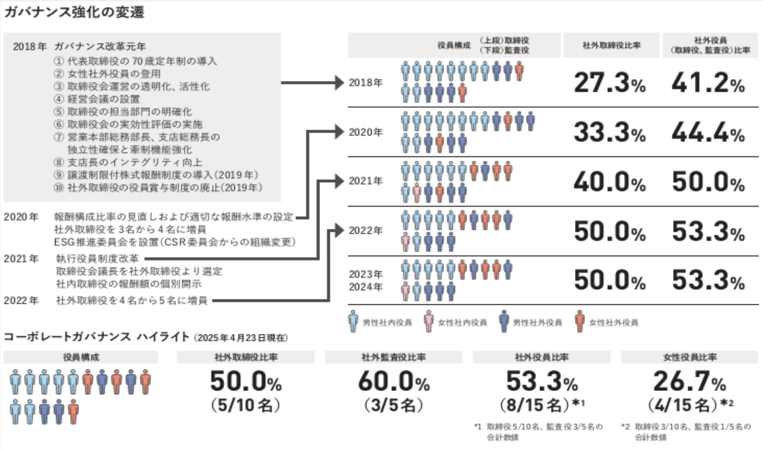
私からの発表は以上です。

ガバナンスパートについて、コーポレート管理部の河村より説明させていただきます。

コーポレート管理部長として、取締役会事務局などのコーポレートセクレタリーの一端を担うとともに、ガバナンス部会の部会長として、当社および主要グループ会社のコーポレート部門のメンバーとグループガバナンスの推進に努めております。

これまでのガバナンス強化

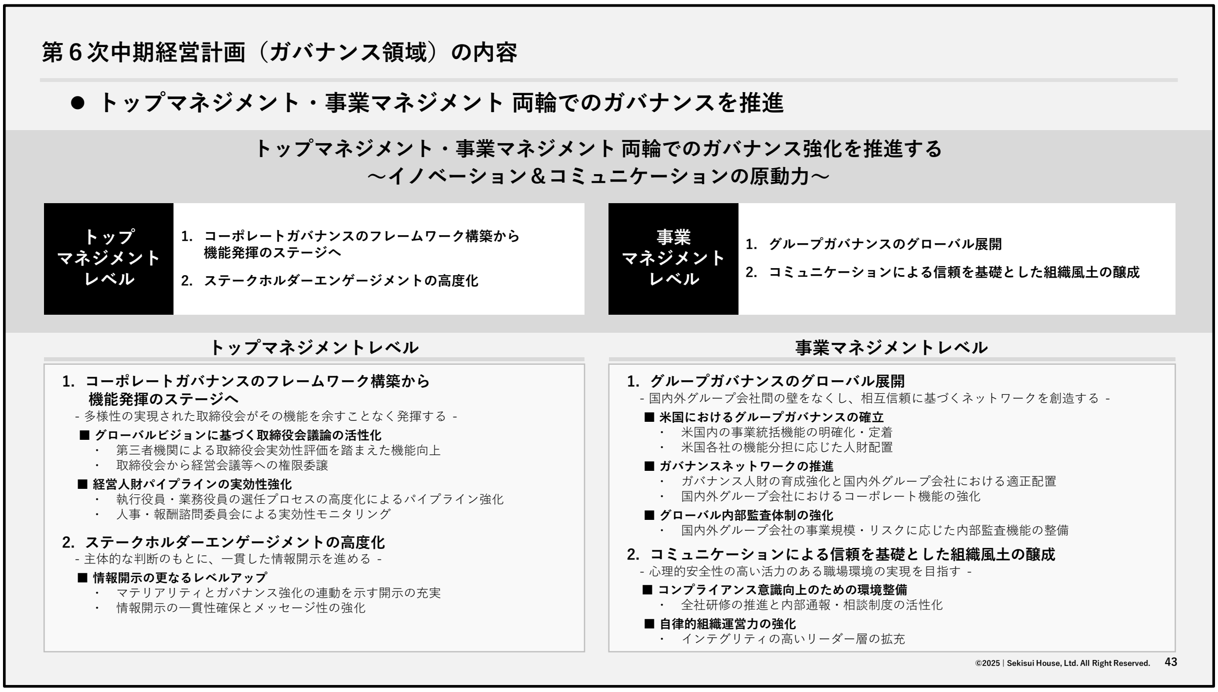
- 2018年以降、コーポレートガバナンスに関する時代の要請に応える様々なガバナンス改革を実施



©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved. 42

最初に、これまでのガバナンス強化の変遷について説明いたします。

現CEOの仲井が社長に就任した2018年以降、コーポレートガバナンス・コードなどの要請に応え、社外取締役・女性取締役の増員による取締役会の独立性・多様性の向上、ROEおよびESG経営指標に連動した株式報酬導入など、様々なガバナンス改革を実施してまいりました。



2023年からの第6次中期経営計画のガバナンス領域においては、トップマネジメントレベルとして、ガバナンス改革を経て多様性を備えた取締役会の機能発揮、ならびに、情報開示の充実を掲げ、事業マネジメントレベルとして、国内外におけるグループガバナンスの強化、ならびに、コミュニケーションのベースとなる組織風土の醸成を掲げ、取り組んでまいりました。

次にその進捗状況をお伝えいたします。

第６次中期経営計画（ガバナンス領域）の進捗

- **トップマネジメントレベル：戦略議論増加・経営人財パイプライン推進、有報開示の充実**
- **事業マネジメントレベル：米国戸建事業ＰＭＩ推進、内部通報・相談制度の活性化**

		評価	評価コメント
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ワーク構築から機能発揮のステージへ	○	・取締役会から経営会議への権限委譲（取締役会付議金額引き上げ）【2023年11月】 ・次期CEO人財要件の策定【2023年12月】 ・グローバルレベルでのグループ経営や財務の観点からの討議機会の増加【2024年度】
	ステークホルダーエンゲージメントの高度化	○	・有価証券報告書の非財務情報等が金融庁の開示好事例に選定（73期有報）【2024年4月提出】 ・有価証券報告書の株主総会前提出及び英文同時開示（74期有報）【2025年4月提出】
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	○	・米国戸建事業のPMI（One Company化）を推進（米国戸建委員会・SHRH委員会）【2024度】 ・監査・法務・経理人財の駐在派遣を実施【2023～24年度】 ・主要子会社におけるガバナンス人財配置の実施【2025年2月】
	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	○	・内部通報・相談制度の再編（社外窓口の統一、対象者の拡大）【2024年6月】 ⇒通報・相談件数増加 ・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

主な指標	2025年目標水準	2024下期末時点	評価	評価コメント
評価機関等のレビューを踏まえたＣＧコード対応	9位以上	1位（2024年度）	◎	前年までの4位（2年連続）よりランクアップ
内部通報・相談件数（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） ※従業員1,000人当たり件数	ー	10.9件（2024年度）	—	2023年度の10.5件より増加。目標は未設定で実績のみ開示
セキュリティ強化進捗率（年度計画進捗率）	100%	100%（2024年度）	◎	2024年度計画「情報セキュリティの要件やルールに沿って各業務の運用が開始されている」に対する達成率

©2025｜Sekisui House, Ltd. All Right Reserved. 44

トップマネジメントレベルでは、経営会議への権限委譲と米国戸建住宅事業の大型買収もあり、取締役会におけるグループ経営・財務に係る戦略議論が増加いたしました。また、人事・報酬諮問委員会を中心に、次期CEO人財要件の制定なども進捗いたしました。

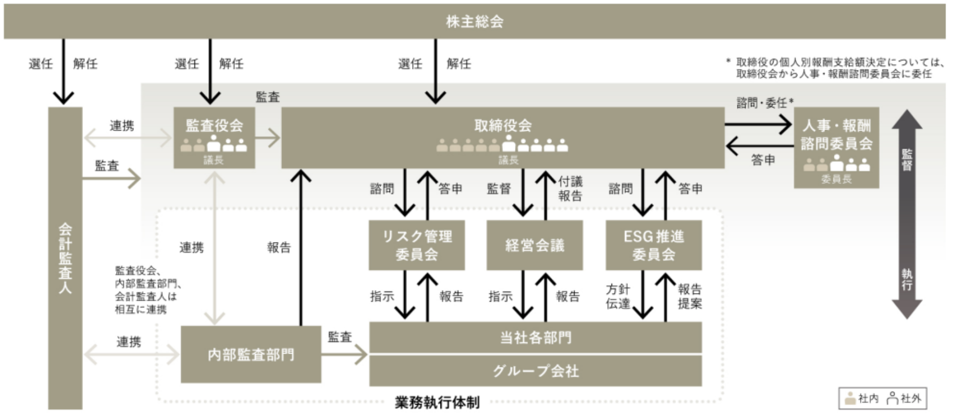
情報開示に関しては、非財務情報の充実に取り組みました有価証券報告書が当社として初めて金融庁の好事例に選定されました。

事業マネジメントレベルにおいては、米国戸建住宅事業のPMIが、当社管理部門・財務部門の執行役員を含む米国戸建委員会での議論を経て推進され、2026年1月のOne Company化を迎える見通しです。内部通報・相談制度の再編による活性化やリスク管理やインテグリティ向上に関する研修も着実に進捗いたしました。

監督と執行の緩やかな分離（コーポレートガバナンス体制）

- **取締役会・監査役会の両議長、人事・報酬諮問委員会の委員長はすべて社外役員が務め、社内/社外同数の取締役で構成**

コーポレートガバナンス体制図（2025年4月23日現在）



©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved. 45

ここで当社のコーポレートガバナンス体制について、あらためて説明させていただきます。
会社法上の機関設計は監査役会設置会社で、社内取締役・社外取締役同数で構成され多様なスキルを備えた取締役会が、監督機能に加え、重要な執行機能も担っています。
取締役会に付議される重要な投資案件は「経営会議」で事前に審議することとしており、社外取締役が高い割合で経営会議に陪席されることで、取締役会での意思決定の質が高まっています。

また、役員の人事・報酬に関しては、人事・報酬諮問委員会という任意の諮問機関を設置しています。

取締役会・監査役会の両議長、人事・報酬諮問委員会の委員長をすべて社外役員が務め、それぞれ監督機能の実効性向上などを図っています。

取締役会の実効性評価を第三者の評価会社を起用して継続実施しています。

ＣＥＯの評価・選任プロセス

- **人事・報酬諮問委員会（社外取締役が過半数）が現CEOの評価を毎年実施し、CEO後継者育成フレームワークの策定を推進**

CEO評価の着眼点

資質要件	企業理念の体現、俯瞰的な視野	企業理念に基づき、グローバルビジョンの実現に向けた具体的施策を広範囲に推進しているか
能力要件	社会課題の解決に向けた想像力	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、経営トップとしての職責を果たす意欲があるか

次期CEOの人財要件

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

©2025｜Sekisui House, Ltd. All Right Reserved. 46

人事・報酬諮問委員会は、委員長を含む過半数の委員を社外取締役で構成し、役員の人事・報酬の決定プロセスにおける公正性と透明性の確保を図っています。

人事・報酬諮問委員会は、CEO評価ミーティングによる評価も毎年実施しています。また、第６次中期経営計画期間において、次期CEO人財要件やCEO後継者育成フレームワークの策定を推進しました。

経営人財パイプラインの強化

- **委任型執行役員**
  外部機関による「経営人材アセスメント」を実施し、現状評価･成長可能性を総合的に評価
  人事・報酬諮問委員会で審議のうえ、アセスメント結果をフィードバックし、今後の育成プランを策定

2025年10月1日時点

部門	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
	仲井　嘉浩 （代表取締役兼CEO 社長）			
請負型ビジネス部門	篠崎　浩士（取締役 専務） 大村　泰志（取締役 専務）	近藤　隆裕（常務）	4名	13名
開発型ビジネス部門	石井　　徹（取締役 専務）	柳　　武久（常務） 辻　　　徹（常務）	3名	2名
戦略部門	ー	廣田　耕平（常務） 吉田　裕明（常務） 足立　紀生（常務）	3名	4名
ESG部門	ー	豊田　治彦（専務）	2名	1名
財務部門、管理部門	田中　　聡 （代表取締役 副社長）	吉本　継蔵（専務） 藤田　　徹（常務）	2名	2名
人事部門、監査部		ー	1名	2名
技術・生産部門	ー	野間　　賢（専務） 松村　耕也（常務）	5名	6名
関係会社	ー	伊藤　一徳（常務）	3名	5名

©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved. 47

次に当社の執行役員制度の特長について説明させていただきます。

2021年に、経営人財の育成およびリーダーパイプラインの構築を図り執行役員制度改革を実施いたしました。取締役を兼務する専務以上の委任型執行役員から、業務役員までの４つの階層で構成されます。

当社の各事業や本社機能、さらに関係会社を含めた部門を定め、各部門における経営人財の育成状況を明確化しています。

委任型執行役員を新たに選任する際は、外部機関のアセスメントによる総合的な評価を行い、人事・報酬諮問委員会では、その結果を踏まえて選任を審議し、育成プランの策定を行っています。

報酬ガバナンス

- 取締役・委任型執行役員の個人別報酬額決定を人事・報酬諮問委員会に委任
- 株式保有ガイドラインの導入（対象：社内取締役）
- 株式報酬返還条項（マルス･クローバック条項）

報酬等の種類			業績評価指標	概要および業績連動報酬に係る指標の選定理由
固定	基本報酬		–	代表権や役位などに応じて決定した額を毎月支給します。
変動	短期	業績連動賞与	連結経常利益	各事業年度の重要な経営指標の一つである連結経常利益を業績評価指標とし、連結経常利益に対して、取締役（CEOを含み社外取締役を除く）の役位別にあらかじめ定めた賞与係数を乗じ、支給額を算定します。 なお、親会社株主に帰属する当期純利益が1,200億円未満の場合は、支給しないこととします。
	中期	業績連動型株式報酬（PSU）	ROEおよびESG経営指標	中期の重要な財務指標であるROEおよび非財務指標であるESG経営指標を業績評価指標とします。 取締役（CEOを含み社外取締役を除く）の役位別にあらかじめ定めた基準額に相当する数の基準株式ユニットを付与し、連続する3事業年度の評価期間におけるROE及びESG経営指標の目標達成度に応じて、評価期間終了時において0%～150%の範囲内で支給ユニット数を決定し、当該支給ユニット数の50%を株式にて交付、残りを納税目的金銭として支給します。 ROEとESG評価指標の各評価ウエイトはROE連動部分80%：ESG経営指標連動部分20%とし、ESG経営指標については、目標設定や評価に関するプロセスの客観性・透明性を高めるべく、人事・報酬諮問委員会における厳格なレビューを実施します。
	長期	譲渡制限付株式報酬（RS）	–	取締役（CEOを含み社外取締役を除く）の役位別にあらかじめ定めた基準額に相当する数の当社普通株式（譲渡制限付）を交付し、当社の取締役および執行役員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。

©2025｜Sekisui House, Ltd. All Right Reserved.

続いて、役員報酬制度について説明させていただきます。

個人別報酬額の決定については、プロセスの客観性・透明性の観点から、取締役会より委任を受けた人事・報酬諮問委員会が決定しています。

株主の皆さまとの長期的かつ持続的な価値共有を担保するため、代表取締役は年間基本報酬の2倍、その他の社内取締役は年間基本報酬と同額に相当する当社株式の取得を促し、取得後は継続保有をガイドラインで義務付けています。

過度なリスクテイクを抑制し、経営の健全性を確保するため、職務の執行に関連する不正行為や法令違反などの重大な事由が生じた場合、株式報酬の没収や返還請求を可能とする返還条項も導入しています。

ESG経営指標（業績連動型株式報酬）

- 各指標の目標値の設定および評価の決定は人事・報酬諮問委員会に委任
- ガバナンス指標
  コーポレートガバナンス・コードに基づく開示・国内グループガバナンス
  ⇒　情報セキュリティ・海外グループガバナンス

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

ESG経営指標		目標値（2025年度末）	ウェイト
E（環境）	事業活動におけるCO_2排出削減率（スコープ1・2）	59%	40%
	戸建ZEH比率	92%	
	シャーメゾンZEH比率	75%	
S（社会）	女性管理職人数	350名	30%
	男性育児休業取得率	98%	
	年次有給休暇取得率	70%	
G（ガバナンス）	情報セキュリティ体制の強化	セキュリティ要件・ルールに沿って当社グループ全体の業績が適正に運用されている	30%
	米国におけるグループガバナンスの確立	米国子会社における事業統括機能の定着	

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

ESG経営指標		目標値（2026年度末）	ウェイト
E（環境）	事業活動におけるCO_2排出削減率（スコープ1・2）	62%	40%
	戸建ZEH比率	95%	
	シャーメゾンZEH比率	77%	
S（社会）	女性管理職人数	410名	30%
	男性育児休業取得率	98%	
	年次有給休暇取得率	70%	
G（ガバナンス）	米国戸建事業におけるガバナンスおよびリスク管理体制の構築	米国戸建委員会の発信を受けて、各方針・方策を実施、運用を開始している	30%
	国際開発事業におけるガバナンスおよびリスク管理体制の構築	国際開発事業における各方針・方策を実施・運用できている	

©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved.　49

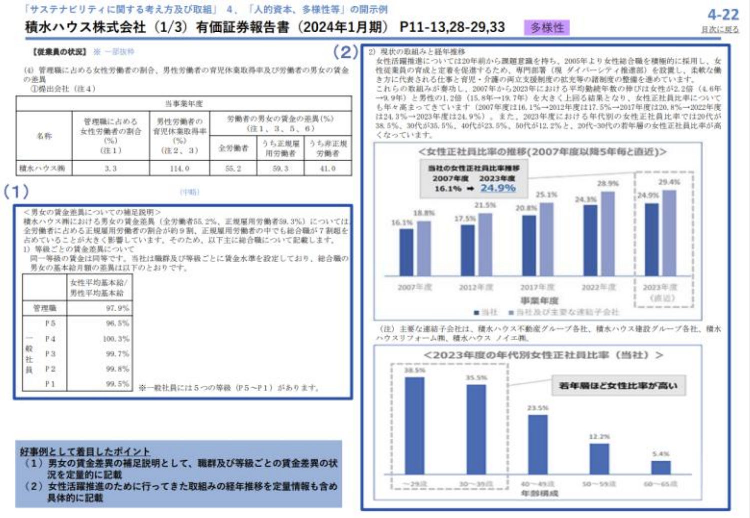
業績連動型株式報酬にはESG経営指標を一部導入しており、目標値の設定や評価の決定は人事・報酬諮問委員会が実施しています。

一昨年と昨年に設定された指標について紹介いたしますと、E（環境）は、2013年対比のCO_2排出削減率やネットゼロエネルギー住宅の販売比率、S（社会）は、女性管理職人数や男性育児休業・有給休暇の取得率が設定されました。

G（ガバナンス）の指標については、かつて「コーポレートガバナンス・コードに基づく開示のTOPIX100企業比較での第三者レビュー結果」や「国内グループ会社のガバナンス体制整備」が設定されていました。
その後の経営環境の変化を踏まえ、ご覧のとおり、「情報セキュリティ対策の取り組み状況」や「米国等海外グループ会社のガバナンス・リスク管理体制整備」に変更しています。

非財務情報の開示充実

- **2024年4月提出の有価証券報告書が金融庁の好事例集に初めて掲載**



「サステナビリティに関する考え方及び取組」 4、「人的資本、多様性等」の開示例

積水ハウス株式会社（1/3）有価証券報告書（2024年1月期） P11-13,28-29,33 多様性

4-22

目次に戻る

【従業員の状況】 ※ 一部抜粋

(4) 管理職に占める女性労働者の割合、男性労働者の育児休業取得率及び労働者の男女の賃金の差異

①提出会社（注４）

当事業年度					
名称	管理職に占める女性労働者の割合(%)（注１）	男性労働者の育児休業取得率(%)（注２、３）	労働者の男女の賃金の差異(%)（注１、３、５、６）		
			全労働者	うち正規雇用労働者	うち非正規労働者
積水ハウス㈱	3.3	114.0	55.2	59.3	41.0

(1)

（中略）

＜男女の賃金差異についての補足説明＞
積水ハウス㈱における男女の賃金差異（全労働者55.2%、正規雇用労働者59.3%）については、全労働者に占める正規雇用労働者の割合が約９割、正規雇用労働者の中でも総合職が７割超を占めていることが大きく影響しています。そのため、以下主に総合職について記載します。
1) 等級ごとの賃金差異について
同一等級の賃金は同等です。当社は職群及び等級ごとに賃金水準を設定しており、総合職の男女の基本給月額の差異は以下のとおりです。

		女性平均基本給/男性平均基本給
管理職		97.9%
一般社員	P5	96.5%
	P4	100.3%
	P3	99.7%
	P2	99.8%
	P1	99.5%

※一般社員には５つの等級（P5～P1）があります。

(2)

2) 現状の取組みと経年推移
女性活躍推進については20年前から課題意識を持ち、2005年より女性総合職を積極的に採用し、女性従業員の育成と定着を促進するため、専門部署（現 ダイバーシティ推進部）を設置し、柔軟な働き方に代表される仕事と育児・介護の両立支援制度の拡充等の諸制度の整備を進めています。
これらの取組みが奏功し、2007年から2023年における平均勤続年数の伸びは女性が2.2倍（4.6年→9.9年）と男性の1.2倍（15.8年→19.7年）を大きく上回る結果となり、女性正社員比率についても年々高まってきています（2007年度は16.1%→2012年度は17.5%→2017年度は20.8%→2022年度は24.3%→2023年度は24.9%）。また、2023年度における年代別の女性正社員比率では20代が38.5%、30代が35.5%、40代が23.5%、50代が12.2%と、20代-30代の若年層の女性正社員比率が高くなっています。

（注）主要な連結子会社は、積水ハウス不動産グループ各社、積水ハウス建設グループ各社、積水ハウスリフォーム㈱、積水ハウス ノイエ㈱。

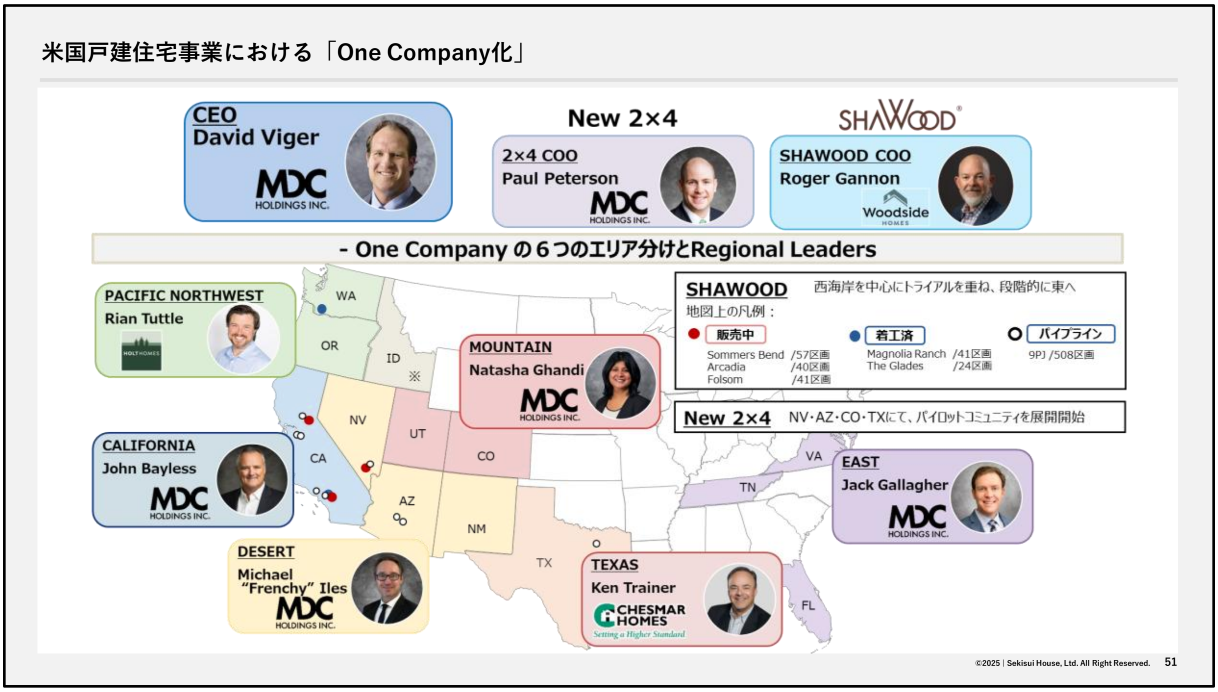
好事例として着目したポイント
（１）男女の賃金差異の補足説明として、職群及び等級ごとの賃金差異の状況を定量的に記載
（２）女性活躍推進のために行ってきた取組みの経年推移を定量情報も含め具体的に記載

出典：金融庁ウェブサイト（https://www.fsa.go.jp/news/r6/singi/20241227/03.pdf）

©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved. 50

有価証券報告書における非財務情報の開示充実について取締役会に適宜進捗を報告しながら進めてまいりました。

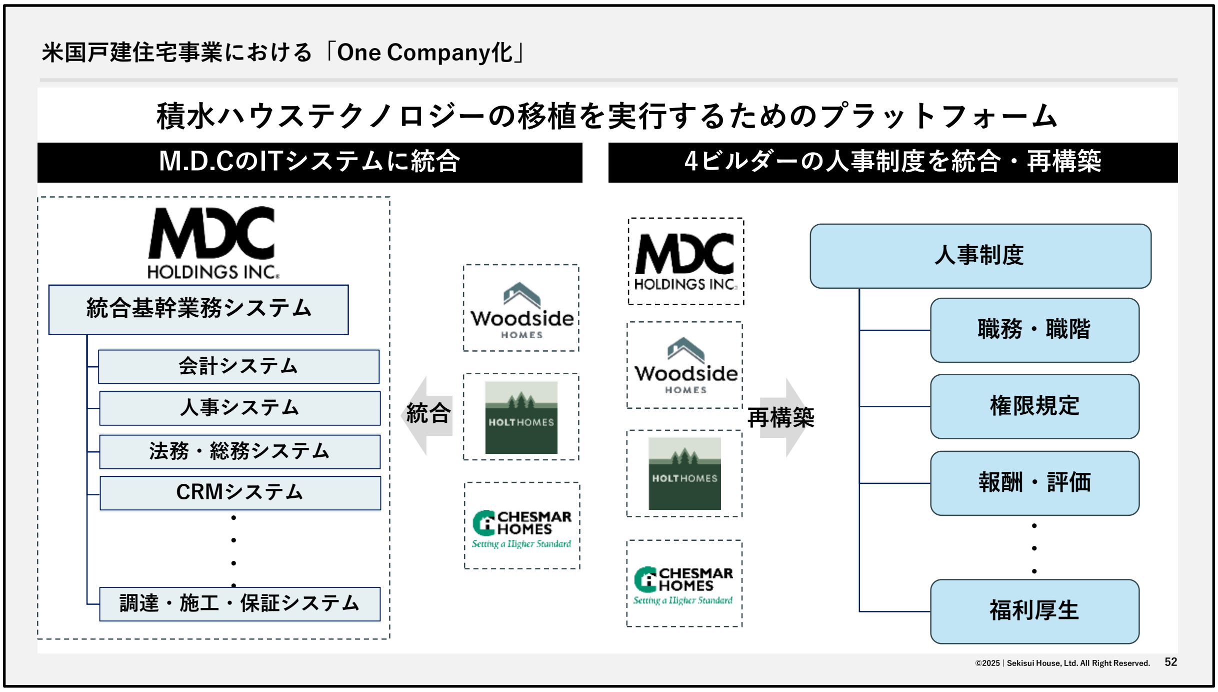
その結果、昨年、金融庁の好事例集に当社として初めて掲載されました。



先月、米国戸建住宅事業のOne Company化について発表いたしました。

2024年に買収しましたMDC社が実質的な統括会社となり、その商号は「SEKISUI HOUSE U.S., Inc.」となります。

こちらは、その新会社における主な幹部と現在の所属会社のロゴを示します。



米国で上場していたMDC社のITシステムに統合し、ビルダー各社の人事制度の統合・再構築を進めていきます。

積水ハウステクノロジーの移植を実行するためのプラットフォームと位置付けています。

国内グループ組織再編による専門性とガバナンスの強化

積水ハウス不動産グループ

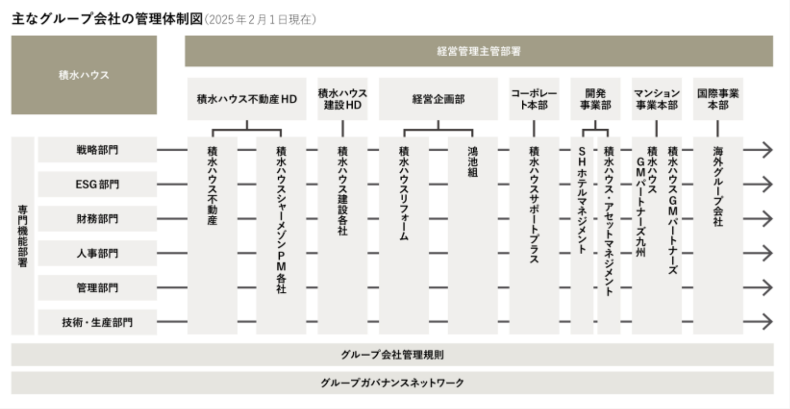
- 2022年2月
  中間持株会社体制導入
- 2025年2月
  仲介･不動産事業（積水ハウス不動産）と賃貸事業（積水ハウスシャーメゾンＰＭ各社）に再編

積水ハウス建設グループ

- 2024年2月
  中間持株会社体制導入

積水ハウスサポートプラス

- 2025年2月
  アフターサービス事業を分社化



©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved. 53

国内において、2025年2月までにグループ会社の組織再編を実施いたしました。各事業の専門性強化に加え、ガバナンス強化の推進を図っています。

グループ経営を推進する本社組織の設置

- 2025年2月、コーポレート管理部、国際・企画法務部
- 2025年4月、グループ経営管理部

部署名	役割
コーポレート管理部	国内グループ会社コーポレート部門との連携強化（＋機関運営、法定開示）
国際・企画法務部	海外グループ会社の課題抽出及び課題解決策の企画・提案の遂行・支援
グループ経営管理部	グループ経営におけるＦＰ＆Ａ（*）機能（計数計画策定・進捗管理、各種分析・検証と経営・事業部門への提言等）の強化 （*）Financial Planning & Analysis

©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved. 54

当社本社においても、私の所属するコーポレート管理部の他、グループ経営を推進する専門部署の設置を行いました。

国内外のグループ会社との更なる連携強化に努めてまいります。

コンプライアンスの推進

● **内部通報・相談制度の活性化**

積水ハウスグループの内部通報・相談制度の概要

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

内部通報・受付窓口の相談件数

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

©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved.

内部通報・相談制度については、社外窓口の統一などの再編に加え、継続的取引先などへの周知活動の結果、利用件数が増加しました。

2025年2月には「人権・コンプライアンス推進部」として専門部署に格上げされ、更なる活性化に取り組んでいます。

課題と今後取り組むべきポイント

● 経営環境の変化に即した国内外グループ全体のガバナンス強化が必要

トップマネジメントレベル

課題	今後取り組むべきポイント
◆ 米国事業をはじめグループ業績比率拡大への対応 ◆ グループ会社経営層の選任・評価に関する重要性増加 ◆ サステナビリティ開示への対応	◆ グローバル戦略に関する取締役会議論の更なる充実 ◆ 経営人財パイプラインの更なるグループ展開 ◆ 開示に対応した体制の構築と実働

事業マネジメントレベル

課題	今後取り組むべきポイント
◆ 海外・国内各グループ会社の状況に応じたガバナンス体制の整備 ◆ 情報セキュリティ、不動産管理など海外を含むリスクマネジメントの更なる向上 ◆ 企業理念や行動指針の浸透状況にばらつき	◆ グループガバナンスのグローバル展開 米国戸建事業 One Company化を含めたガバナンス体制確立 グループ会社に即したガバナンス体制のデザインと強化 ◆ グローバルリスクマネジメント強化 ◆ インテグリティを軸とした企業文化の醸成

©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved.

こちらは、ガバナンス領域における課題と今後取り組むべきポイントについて、整理したものです。

米国をはじめとする海外事業の成長、また、国内グループ会社の専門性強化により、今後、グループ会社の占めるウェイトが拡大していきます。

グローバル戦略に関する当社取締役会の更なる議論充実、グループ会社への経営人財パイプラインの展開や国内外でのリスクマネジメント強化などに加え、誠実な倫理観「インテグリティ」を軸として、国内外グループ全体のガバナンス強化に取り組んでまいります。

ESG経営の課題とこれから

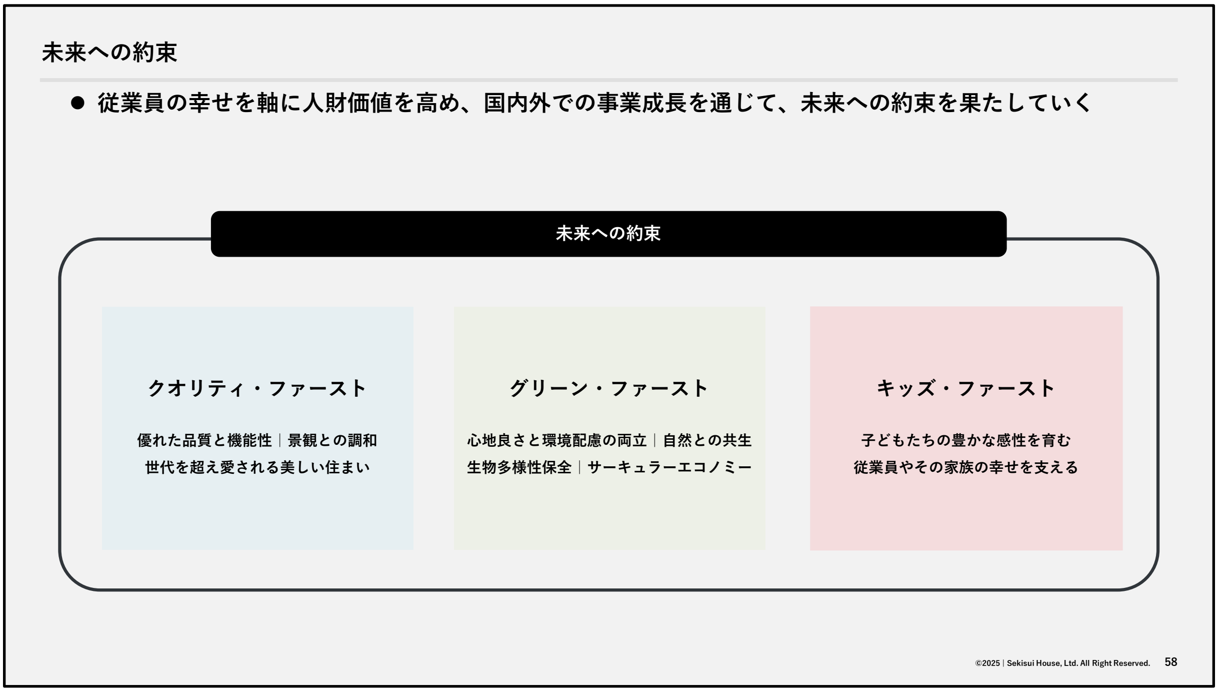
- **ESG経営を「全従業員参画型」から「価値創造型」へ、既存KPIを社会課題解決や事業創造につながるKPIへシフトする**

価値創造型ESG経営へ

これまでは、従業員全員がESGを自分事化し、アクションする土壌と基盤づくりに注力。
これからは、あらゆる事業活動から、新たなESGの価値を創造するような経営にシフト

©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved. 57

最後に、あらためまして、ESG経営のこれからは、
「価値創造型ESG経営」として、あらゆる事業活動から新たなESGの価値を創造し、
更なる成長に向けて、推進してまいりたいと考えております。



私たちは、これからも人財価値を高め、国内・海外での事業成長を通じて、
未来への3つの約束を果たしていきます。

・世代を超え愛される美しい住まいを育む　「クオリティ・ファースト」
・持続可能な地球環境と暮らしを育む　「グリーン・ファースト」
・子どもたちの豊かな感性を育む　「キッズ・ファースト」

これら３つの約束を果たしながら、未来に幸せを創造していきます。

ご清聴いただき、ありがとうございました。

本資料は、当社が信頼できると考える情報に基づいて作成されておりますが、その正確性および完全性に関しては保証できません。本資料に記載されている将来予測等に関する情報は、当社の判断であります。
また、当社は将来予想に関する情報を更新または修正して公表する義務を負うものではありません。実際の業績等は今後の様々な要因によって予想数値と異なる結果となる可能性があることをご了解下さい。

©2025 | Sekisui House, Ltd. All Right Reserved.