



代表取締役会長

阿部 俊則

社会課題と真正面から向き合う 世界に目を向け未来を判断する

「多様なチカラ」を結集させて日本の住宅のあり方を変える

COP24で実感した 「世界はダイナミックに動いている」

日本は今、少子高齢化、気候変動、大規模自然災害、空き家問題など、多くの社会課題に直面しています。私たちには、事業を通してこれらの課題に向き合いながら、成長を続ける使命があります。また、課題解決につながる取り組みを、一步一步着実に進めていく責任があります。とりわけ近年、台風・豪雨などによる大規模自然災害が多発しています。異常気象が常態化し、被害は、いつ、だれの身に降りかかるかわからない状況です。これまで地球温暖化の問題は、地球の将来、次世代のために、という視点で語られてきました。しかし、もはや一刻の猶予も許されません。現代社会、すなわち私たち自身が抱えるリスクととらえ、対策を講じることが急務です。

2018年12月、国連気候変動枠組条約第24回締約国会議(COP24)が開催されたポーランドのカトヴィツェで当社のネット・ゼロ・エネルギー・ハウス(ZEH)の取り組み等についてプレゼンテーションを行いました。諸外国

の現状を知り、感じたのは「世界はダイナミックに動いている」ということです。国際NGOが毎年COPで発表している「気候変動パフォーマンス・インデックス」の温暖化対策成績評価・順位を見ると、日本は5段階の最下位グループです。上位に名を連ねるのはスウェーデン、イギリスなどのヨーロッパ諸国です。アジアではインドが高評価を得ています。

京都議定書を採択した1990年代までは、日本は温室効果ガス排出削減の取り組みで世界をリードしていました。積水ハウスも1999年、住宅メーカーとしては先駆的な「環境未来計画」を発表しています。それから20年、状況は大きく変わっています。住宅メーカーとしての使命を再認識し、危機感を持って取り組みをスピードアップさせる必要があると痛感しました。

積水ハウスグループは2008年に、住まいからのCO₂排出ゼロを目指す「2050年ビジョン」を発表し、「脱炭素」経営にいち早くかじを切りました。現在、新築戸建住宅に占めるZEH比率は79%、ZEH累積販売棟数約4万棟は、企業としては世界一です。2017年10月には、事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーにすることを

目指す「RE100」イニシアチブに、建設業界では国内で初めて加盟しています。さらに、国による再生可能エネルギーの固定価格買取(FIT)制度による買取期間が順次満了することに伴い、当社オーナー様から太陽光発電の余剰電力をオーナー様にメリットある形で買い取り、自社グループの事業用電力として有効活用する「積水ハウスオーナーでんき」を2019年11月からスタートさせます。再生可能エネルギーの利用に関しては、海外諸国・企業も高い数値目標・達成時期を明示し、ダイナミックに動き始めています。日本も負けてはいられません。世界の潮流の中で日本が役割を果たすためにも、住宅による気候変動対策への取り組みは重要だと考えています。今こそ、業界に先駆けて低炭素と快適な暮らしを両立する住まいを供給してきた積水ハウスグループが真価を発揮すべき時です。ビジネスチャンスを発掘し、スピード感を持って取り組みます。

グループの結束力を強め、 社会課題解決に取り組む

積水ハウスグループは、コア事業となる請負型ビジネスをベースに、ストック型、開発型、さらに国際ビジネスへと事業領域を広げ、確かな成長を続けてきました。持続可能な社会を構築するために、住宅メーカーにできることは、ZEH等の新築だけではなく、高品質な住宅を建て、適切なメンテナンスやリフォーム・リノベーションで住宅の性能を維持・向上させ、多世代にわたって継承していく。住宅の長寿命化を図り、お客様の暮らしを長期にわたりサポートし、住宅が良好な社会資産となる市場を形成するとともに、地球環境への負荷を抑えることで循環型社会の実現に貢献する。その過程を支えるのが積水ハウスのグループ力、すなわち積和建設、積水ハウスリフォーム、積和不動産などのグループ各社が持つ「多様なチカラ」です。「多様なチカラ」で互いに連携し、お客様の資産管理なども含めた新たな切り口でのビジネスの可能性が広がり、さらなる成長が期待できると確信しています。

また、国内において圧倒的に数の多い既存住宅に目を移すと、住宅メーカーの新たな役割、さまざまな可能性が見えてきます。積水ハウスグループは、お客様の大切な住まいを次世代のお客様へつないでいく「スムストック」を積極的に推進しています。当社をはじめ大手住宅メーカー10社が協力して設立した一般社団法人 優良ストック住宅推進協議会が展開する「スムストック」は、会員各社が住宅履歴データベースを保有し、これまで供給してきた優良な既存住宅を明確な査定基準に従って適正に評価・販売する仕組みです。スクラップ&ビルドを繰り返してきた日本の住宅市場をフロー型からストック型へ変換し、

良質な既存住宅流通の活性化を図るとともに、空き家問題解決の一助となる取り組みでもあります。

「スムストック」の推進にあたっては、ストック型ビジネスでも実績を重ねてきた積水ハウスグループが業界をリードし、取り組みを加速させています。

これから先、ますます多様化・複雑化する社会課題を解決へと導いていくには、一企業、一業界のみの活動では限界があります。社会全体を巻き込んで一気に流れをつくっていくために、大局的な見地、大胆な発想の転換が必要で、新しい答えはその先にあるのです。

着実に進むガバナンス改革へ

最後に、最重要課題とらえているガバナンス改革についてです。改革元年となった2018年に掲げた「コーポレートガバナンス体制強化への六つの項目」は、着実に進行し、顕著な成果をあげています。「経営会議の設置」「取締役会運営の透明化、活性化」では、経営会議で社外役員を交えて十分な議論を行った上で取締役会に臨むという流れが定着し、「取締役の担当部門の明確化」により責任の範囲が明確になることで「取締役会の実効性評価の実施」が進んでいます。これらの取り組みについてゴールはなく、さらなる深化に努めます。

また、新たな取り組みとして「営業本部総務部長、支店総務長の独立性確保と牽制機能強化」と「支店長のインテグリティ向上」などを加えました。研修の充実・強化、人事評価の厳格化を図り、また、次期支店長の育成も同時にすすめます。今後も事業活動同様、Plan(計画)・Do(実行)・Check(評価)・Action(改善)というPDCAのサイクルを確実に回していく考えです。さらに、2020年までに新たな改革指針を打ち出す予定です。

積水ハウスグループの企業理念に掲げられている「私たちの根本哲学」は「人間愛」です。そして「私たちの基本姿勢」は「真実・信頼」です。「真実」とは、ガバナンス改革の支柱と位置付けた誠実で高邁な倫理観「インテグリティ」そのものです。「信頼」とは、個の力をうそ偽りなく最大限に発揮し、相手に認められて初めて成立する関係です。「人間愛」と「真実・信頼」。謙虚に、愚直に、自らが為すべきことを誠心誠意行って信頼をいただく。相手の幸せを願い、その喜びを我が喜びとする。これもまた、ガバナンス改革の根本です。

世界に目を向け、新しいスタンダードを創造する。積水ハウスグループの改革、そして進化はまだ発展途上です。常に社会課題に目を据え、持続的成長に向けて一步一步進んでまいります。



代表取締役社長
仲井 嘉浩

「幸せ」をテーマに事業成長を図り、 時代を切り開く

社会的意義を重視した事業戦略で新たな価値を創造し、
ESG 経営のリーディングカンパニーへ

2020年以降を見据えて新機軸を打ち出し、
持続的成長をけん引

2019年は「BEYOND2020に向けた『住』関連ビジネスの基盤づくり」を基本方針とする第4次中期経営計画の最終年度となります。積水ハウスにとっては創業60周年という節目の年であり、日本全体にとっても大きな転換点となるであろう2020年を見据え、持続的成長をけん引する新機軸を打ち出し、着々と事業領域の拡大を進めています。

新機軸は、当社の強みである請負型ビジネスの非住宅分野の拡大や住宅に新たな発想を取り入れた価値創造です。

積水ハウスは創業以来、お客様の生命と財産を守るシェルターとしての役割を果たす高品質の安全・安心な住まいづくりに努めてきました。また、1999年に「環境未来計画」を発表してからは、快適性を追求しながら環境にも配慮した住宅を他に先駆けて提案してきました。これ

からは、さらに一歩進めて『わが家』を世界一幸せな場所にする」というビジョンを持って住まいづくりを提案していきたいと考えています。積水ハウスグループの根本哲学は「人間愛」です。この企業理念に基づき、人生100年時代といわれる中、お客様の「幸せ」のあり方を深く掘り下げ、住まいを通じた幸せづくりのパートナーとして、新しい価値を創造していくという発想です。その序章として2018年8月、「住生活研究所」を開所し、「住めば住むほど幸せ住まい」をキーワードに、企業では日本初の「幸せ」研究を開始しました。10月には、この研究により、従来のLDK発想を脱却し、新しいリビングのあり方を提案するコンセプトモデル「ファミリー スイート」を発売しました。そして、2019年1月には、米国のラスベガスで開催された世界最大級のコンシューマー・エレクトロニクス見本市「CES2019」において「家」を幸せのプラットフォームにする新プロジェクト「プラットフォームハウス構想」を発表しました。「プラットフォームハウス」は、住まい手のデータを基に、ハードとソフトを融合させた技術やサービスの開発・提案を通じて「健康」「つながり」「学び」

などの無形資産を生み出し続ける家です。2020年春の販売開始に向けて取り組んでいます。

第一弾の取り組みは「健康」です。「急性疾患対応」「経時変化」「予防」の三つのサービスにより「家が健康をつくりだす」という新たな価値を提供します。住環境のコントロールや各種センシング技術の活用を通じて毎日の身体変化をチェックし、家の中で発症する可能性が高い脳卒中や心筋梗塞などの急性疾患などを「家」が早期発見します。早期治療につながり、住まい手の健康増進のみならず、医療費などの社会コスト削減にも貢献する取り組みです。今後、社外のパートナーともアライアンスを組みながら科学的・論理的に研究し、「家」を基点とした新しいサービスを生み出すことで、事業領域を拡張し、持続的な事業成長につなげていきます。

住宅事業で培ったノウハウを生かし、 非住宅の分野でも地域・社会に貢献

非住宅の分野では、地域・社会に貢献する地域創生事業を開始しました。この事業は、優れた設計自由度・空間提案力を持ち、工場出荷材使用による短工期のオリジナル構法「フレキシブルβシステム」等を採用しています。高品質・短工期というハード面における積水ハウスの強みに加え、快適性や環境配慮など住まいづくりで培ったソフト面での提案力を最大限に発揮します。

その取り組みの一環として、2018年11月、積水ハウスと世界130の国・地域で高ホスピタリティの宿泊施設を運営するマリオット・インターナショナル(本社:米国メリーランド州ベセスダ)は、国内の各自治体と連携して「道の駅」をハブに「地域の魅力を渡り歩く旅」を提案する事業「Trip Base(トリップベース) 道の駅プロジェクト」を開始しました。2020年秋から5府県15カ所で開催し、順次、全国に展開していく予定です。食事や買い物などは道の駅をはじめとした地元店舗へ誘客し、当社は宿泊に特化したロードサイド型ホテルを請負い、質の高い宿泊施設を提供します。今後、インバウンド需要のさらなる拡大や、国内外の旅のスタイルの多様化が見込まれます。地域コミュニティと協働することで、人的にも経済的にも地域振興・活性化に大きく貢献できる事業です。

今後、宿泊施設のみならず、医療施設や教育施設、商業施設などにおいても、さらに実績を積み重ねていきたいと考えています。

国際ビジネスにおいても バランスの取れた安定成長を目指す

オーストラリアを皮切りに、国際事業に進出してから9年、ようやくさまざまなノウハウを培うまで成長してきました。オーストラリアでは、木造住宅「シャーウッド」のオーストラリア版を展開し、米国では、Woodside Homesを傘下に入れ、ビジネスも軌道に乗ってきました。今後、国際事業は新たなステージに進みます。これまでの「開発型ビジネス」に加え、中長期の視点で、国内で培った環境技術、生産・施工のシステムとノウハウ、不動産フィー事業の実績などを活用し、請負型・ストック型・開発型のバランスの取れた成長を図りたいと思います。

ESG経営のリーディングカンパニーを目指し 「イノベーション&コミュニケーション」を 実現する組織風土を醸成

企業の持続的な成長を加速させるためには、従業員一人ひとりの成長が不可欠です。「イノベーション&コミュニケーション」を合言葉に取り組みを推進しています。コミュニケーションを活性化させる職場づくり——日常のふれあい、自由な対話の中こそ、イノベーションを生み出す多くのアイデアがあふれていると信じています。風通しの良い組織風土を醸成することで、情報の共有化が進み、ガバナンスも強化されます。「『わが家』を世界一幸せな場所に作る」住宅を提供するためには、従業員がいきいきと健康に働ける制度と職場づくりが重要です。女性活躍をはじめとするダイバーシティや働き方改革、健康経営などの「社会性の向上」を進めています。2018年9月には、3歳未満の子を持つ男性従業員を対象として、1カ月以上の育児休業取得を促す特別育児休業(イクメン休業)制度の運用を開始しました。単に長期休暇を取るだけでなく、夫婦・家族間、地域コミュニティ、社内外でのコミュニケーションが深まってこそ、最大の価値と効果が生まれます。さらには、そうした時間の中での出会いや発見が、お客様への新たな提案につながるのです。長期的な視点に立った改革を進め、ESG経営のリーディングカンパニーを目指します。

これから先も成長を続けていくためには、事業を通じて社会に貢献できる企業であることが不可欠です。国際社会共通の目標であるSDGs(持続可能な開発目標)ともリンクさせた事業戦略により新たな価値を創造し、これまで積み重ねてきたものを大切にしながらも従来の発想にとらわれず、着実かつ革新的に取り組むを進める所存です。