

## Section

## 5

## 経営基盤

- 
- 68 取締役会議長メッセージ
  - 69 コーポレートガバナンス
  - 83 社外取締役対談
  - 87 分譲マンション用地の取引事故に関する  
総括検証報告書を受けた取り組み
  - 88 マテリアリティのベースとなる  
取り組みに向けたテーマ・KPI
  - 89 役員一覧
  - 92 社外からの主な評価と受賞実績
-

# 取締役会議長メッセージ

## 社会が求める新しい価値の提供に向けて、 さらなる企業ガバナンスの進化を目指します。

積水ハウスグループは“「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を掲げ、事業環境が大きく変化する中、グループ一丸となり、積極的に事業展開を続けてきました。その結果、お客様のご支持も一層高まり、前年度は過去最高の業績を上げることができました。

2021年度、社外取締役4名を含む10名からなる取締役会は、積水ハウスが安全・安心で快適な住まいの提供を通じて世界中に美しいまちなみを実現することを目指して、さまざまな経営課題を積極的に論議しました。

新型コロナウイルスが世界的に感染拡大を続ける中、「ステイホーム」が一般化し、快適な住まいに対するお客様のニーズもますます高まっています。事業が健全かつ持続的に成長するためには社会の変化に機敏に対応することが必要であり、その実現には事業を支える幅広い人財の育成と、革新的な技術開発への投資が重要です。

引き続き株主をはじめとするステークホルダーの皆様のご意見に真摯に耳を傾けつつ、今後も社会が求める新しい価値を届ける会社となるよう、取締役会はさらにガバナンスを強化し、透明性の高い健全な事業の実現を図るとともに、経営資源の有効な配分・活用にも一層注視していきます。



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就任。

# コーポレートガバナンス

## ● 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づけています。積水ハウスグループは、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んでおり、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方や枠組みを定めた「コーポレートガバナンス基本方針\*」をステークホルダーに公表しています。積水ハウスグループは、2018年を「ガバナンス改革元年」と位置づけ、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、各々の施策を着実に実行しています。

## ● 2019年以降の主な取り組み

取締役の任期見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役の経営責任をより明確にし、株主の皆様の信頼機会を増やすとともに、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制を構築するため、取締役の任期を2年から1年に短縮</li> </ul>
相談役・顧問制度の廃止	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コーポレートガバナンスの一層の強化に向けて、経営体制の透明化と説明責任の明確化を図ることを目的に、相談役・顧問制度を廃止</li> </ul>
役員報酬制度の抜本的な見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2019年4月開催の定時株主総会にて、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を実施</li> <li>●2020年4月開催の定時株主総会にて、報酬の基本方針を明確にし、報酬構成比率の見直しおよび適切な報酬水準の設定</li> <li>●業績連動賞与の導入、業績連動型株式報酬制度の導入および譲渡制限付株式報酬制度の報酬枠の改定、業績連動報酬の業績評価指標（KPI）および算定方法の明確化を実施</li> </ul>
株式保有ガイドラインの導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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ため、取締役（社外取締役を除く）に対して、当社取締役在任中、あらかじめ定めた金額（株式時価ベース）に相当するまで当社株式の保有強化を促すこととし、基準到達以降は最低限、基準金額以上の継続保有を義務づけ</li> <li>●基準金額は、代表取締役については年間基本報酬の2倍、そのほかの対象取締役については年間基本報酬と同額</li> </ul>
株式報酬返還条項（いわゆるマルス・クローバック条項）の設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役（社外取締役を除く）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、一定の事由が生じた場合に権利確定前の株式報酬の全額または一部を返還させる条項（いわゆるマルス・クローバック条項）を設定</li> </ul>

ガバナンス改革に取り組むための支柱と位置づけたのは、誠実で高邁な倫理観を意味する「Integrity（インテグリティ）」という概念です。この概念は、企業理念に掲げている私たちの根本哲学である「人間愛」、そして私たちの基本姿勢である「真実・信頼」と共鳴するものです。取締役会の運営や人事評価、営業・生産・施工などの現場に至るまで、私たちは企業活動のすべてにおいてこの「Integrity」を最優先に、ESG経営のリーディングカンパニーとしての改革を力強く推し進めています。

\*「コーポレートガバナンス基本方針」は当社ウェブサイトで公開しています。

 [コーポレートガバナンス基本方針](#)

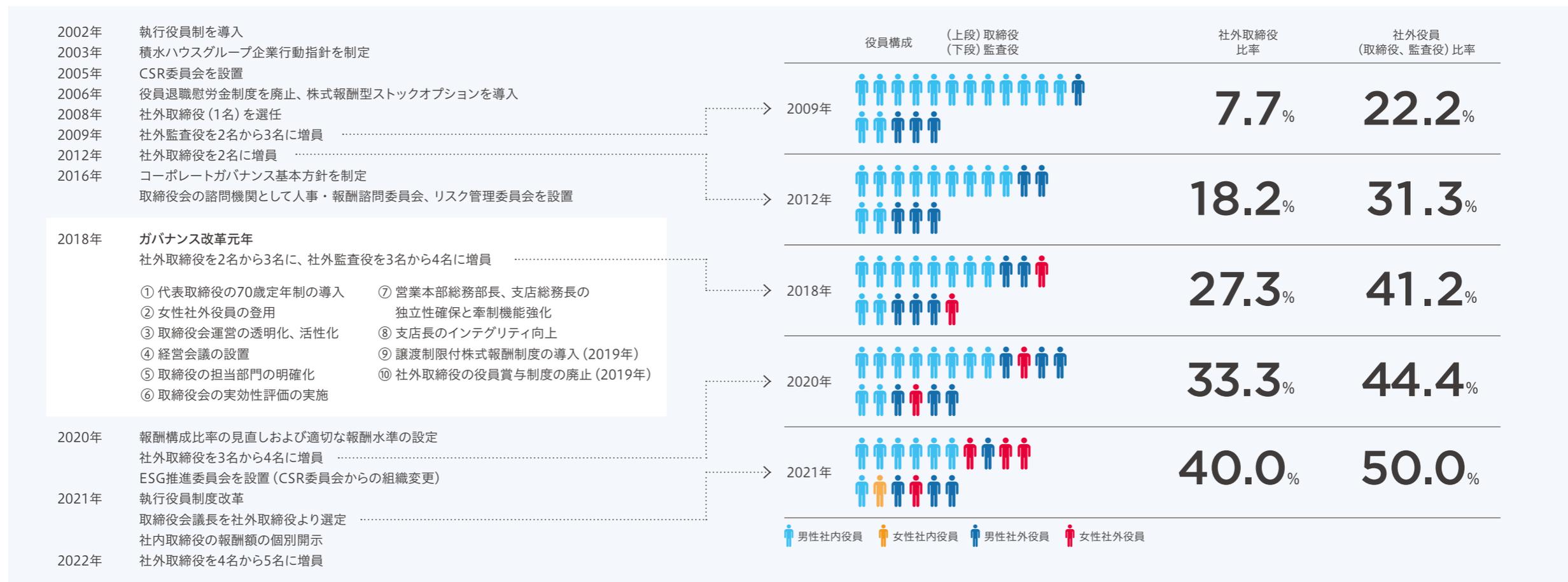
経営陣幹部の選解任基準・手続き方法の策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人事・報酬諮問委員会にて、社内取締役選任に関する基本方針および手続き、代表取締役等の後継者計画に関して、継続的な審議を実施</li> </ul>
取締役会の独立性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役会の経営監督機能およびコーポレートガバナンス体制の一層の強化を図るため、社外取締役を増員（現在5名）</li> </ul>

## ● 2021年の取り組み

社外取締役を取締役会議長に選定	<ul style="list-style-type: none"> <li>●取締役会の経営監督機能の実効性強化のため、取締役会議長を社外取締役より選定</li> </ul>
取締役会スキルマトリックスの明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●各取締役候補者に期待する知識・経験・能力とともに、経営戦略・経営計画を踏まえた各スキル項目の選定理由も明確化</li> </ul>
執行役員制度改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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推進</li> </ul>
役員報酬制度の開示強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>●業績連動型株式報酬（PSU）のKPIであるESG経営指標の項目・目標値を開示</li> <li>●全社内取締役報酬額の個別開示を実施</li> </ul>

## コーポレートガバナンス

## ● ガバナンス強化の変遷



## コーポレートガバナンス ハイライト (2022年4月27日現在)



## コーポレートガバナンス

### ● 第5次中期経営計画におけるガバナンス改革の方向性

#### 改革の方向性とこれまでの評価

積水ハウスグループでは、ガバナンスの実効性強化と企業の持続的成長を両立させるガバナンス改革を進めています。その実現のためには、コミュニケーションの活性化と従業員一人ひとりの参画が不可欠であり、「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。

ガバナンス改革元年と位置づけた2018年より「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」など、4年間で27項目に及ぶ具体的施策を着実に実行してきました。

今後もコーポレートガバナンスの実効性をさらに高めていくため、トップマネジメント・事業マネジメントの両輪でのさらなるガバナンス改革を推進していきます。

#### 1 トップマネジメントレベルの改革

##### (1) コーポレートガバナンスの体制改革と実効性強化

社外役員との協働（共創）と公正で健全な緊張関係の構築による経営革新を目指す。

###### ① ガバナンス体制のグランドデザインの見直し

- i 人事・報酬諮問委員会の体制（委員長・構成）見直しによる実効性強化
- ii 業務執行体制における経営会議の役割の見直し
- iii 執行役員制度改革と経営陣幹部候補者の育成

###### ② 第三者視点によるレビューと外部の知見を活かしたPDCAサイクルの実行

- i 第三者機関による定期的な取締役会実効性評価の実施
- ii 評価機関などのレビューを踏まえたコーポレートガバナンス・コード対応の充実

##### (2) 情報開示の充実とステークホルダーとの対話

真実に立脚した公正な情報開示により、ステークホルダーからの信頼を獲得する。

- i 「統合報告書」の作成、コーポレートストーリーの開示
- ii 機関投資家・個人株主との対話機会の一層の充実

第5次中期経営計画期間においては、社外役員との協働（共創）と公正で健全な緊張関係の構築による経営革新を目指し、マネジメント機関の機能強化を推進しています。

これまで、取締役・執行役員の人事や報酬に関する諮問機関である人事・報酬諮問委員会の体制見直しによる実効性強化を図るとともに、取締役会の独立性向上による監督機能の強化、経営会議・執行役員制度改革による権限委譲の促進などにより、経営監督機能と業務執行機能の緩やかな分離に取り組んできました。

特に、人事・報酬諮問委員会は、委員長を社外取締役、委員の過半数を社外取締役としたことで、透明性が向上しました。また、取締役候補者選任に関連して、社外委員の方々にスキルマトリックス項目の選定段階から参画いただき、加えてCEOの選任プロセスにも主体的に関与いただいたことで議論が活性化し、委員会の実効性が格段に高まりました。

#### 2 事業マネジメントレベルの改革

##### (1) 事業マネジメント層のインテグリティ向上

インテグリティの高いマネージャーによる、相互信頼に基づいたガバナンスの実現。

- ① 事業マネジメント層の人財要件の明確化と育成体制の整備・強化
- ② インテグリティマネジメント研修の対象拡大（本社職責者、グループ会社役員など）

##### (2) グループガバナンス体制の強化

企業理念に立脚したグループ企業間の相互信頼の醸成。

- ① グループ経営のシナジーの最大化を図るガバナンス体制の構築
  - i 親会社・子会社の権限と責任の明確化と組織設計への反映
  - ii 親会社・子会社管理部門間のネットワーク構築とレポートラインの確立
- ② ガバナンス人財の育成強化と適正配置
  - i ガバナンス人財の育成強化（社会人採用・グループ間人財交流）（インテグリティ + 経験・知識 + 実行力）
  - ii 海外子会社を含んだガバナンス人財の適正配置
- ③ 親会社監査役と子会社監査役との連携

積水ハウスグループの強みは、事業課題を最も顧客目線から認識している当社の営業本部、支店および工場、ならびに海外を含むグループ会社など、現場の力にあります。現場の力をより一層高めていくため、事業マネジメントレベルにおいてもガバナンス改革を推進しています。

これまでのインテグリティマネジメント研修の対象を営業本部の幹部社員に加え、本社や工場の職責者およびグループ会社役員へ広げるとともに、マネジメント診断（多面観察）や担当役員面談の充実により、実質的なインテグリティ向上を図りました。また、監査部・人事総務部・法務部などの管理部門を中心とした事業所の総務責任者とのレポートライン「ガバナンスネットワーク」を構築するなどの取り組みを進めるとともに、海外子会社を含むグループ全体のガバナンス人財の適正配置を推進しています。



## コーポレートガバナンス

### ● 主な組織・会議体制と役割

#### 取締役会

取締役会は、社外取締役5名を含む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など経営の健全性確保のための体制整備などをその責務とします。また、建設的な意見交換を促進するために、取締役会議長と招集権者を兼務しないことを原則とし、取締役会議長は社外取締役の北沢利文氏が、招集権者は代表取締役社長執行役員（仲井嘉浩）が務めています。

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、取締役会における独立社外取締役比率が1/3以上となるように独立社外取締役を置くものとします。また、経営戦略・経営計画を踏まえて、取締役会に求められるスキルを十分に意識したスキルマトリックスを策定します。取締役会は財務会計や法令・コンプライアンスなどに知見・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などを考慮し、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。そのほか、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。

#### 取締役会の構成（2022年4月27日現在）

取締役	うち社外取締役	議長	年齢		
			50歳未満	50歳以上60歳未満	60歳以上
10名 (男性7名・女性3名)	5名 (男性2名・女性3名)	北沢 利文 (社外取締役)	0名	3名	7名

#### 人事・報酬諮問委員会、経営会議、ESG推進委員会、リスク管理委員会

	人事・報酬諮問委員会	経営会議	ESG推進委員会	リスク管理委員会
役割	取締役会の諮問機関として、公正性および透明性を確保するため、取締役・委任型執行役員の選解任や報酬に関して取締役会に答申します。また、取締役会からの委任に基づき、取締役委任型執行役員の個人別報酬支給額については、本委員会で決定します。	取締役会に上程する重要議題の事前審議、経営方針・経営戦略に基づいた個別の業務執行に関する意思決定、ならびに業務執行の方針および課題に関する委任型執行役員間の情報共有を実施しています。委任型執行役員を出席者とし、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るほか、議題に応じて雇用型執行役員や業務役員の陪席を求め、活発な意見交換を行っています。	ESG経営の取り組みの進捗と課題などについての意見交換を通じて実効性を高めています。また、ESG経営推進本部を設置し、ESG推進委員会での議論を踏まえ、当社内および国内外のグループ会社と連携のうえ、ESG経営のさらなる推進を図っています。	取締役会の諮問機関として、リスク管理体制の適切な構築や、その運用における実効性の確保を目指し、重要テーマにおけるモニタリングなどを通じてグループ全体のリスク管理状況の把握を行い、必要に応じて取締役会に意見を述べます。
議長または委員長	吉丸 由紀子（社外取締役）	仲井 嘉浩（代表取締役 社長執行役員）	堀内 容介（代表取締役 副会長執行役員）	田中 聡（代表取締役 副社長執行役員）
構成員	（社内取締役）仲井 嘉浩、田中 聡 （社外取締役）吉丸 由紀子、北沢 利文、 武川 恵子	（委任型執行役員）仲井 嘉浩、堀内 容介、田中 聡、三浦 敏治、 石井 徹、廣田 耕平、皆川 修、豊田 治彦、上木 宏平、吉本 継蔵、 篠崎 浩士、野間 賢、柳 武久 ※ 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可能	（社外委員）國部 克彦氏（神戸大学大学院経営学研究科長・教授）、 富田 秀実氏（LRQAサステナビリティ株式会社代表取締役） （委員）堀内 容介、豊田 治彦、近田 智也、山田 実和、吉田 篤史、 中山 一、河村 直樹、岸本 健	（副委員長）三浦 敏治 （委員）田中 聡、三浦 敏治、廣田 耕平、皆川 修、吉本 継蔵、中山 一、 河村 直樹、北村 浩幸、岸 隆裕、大川 延明

※ 各会議の審議内容は、取締役会に報告しています。

#### 監査役会

監査役会は、社外監査役3名を含む5名（男性4名・女性1名）で構成しています。監査計画を策定し、当該監査計画に基づき、取締役、執行役員、主要な事業所長および子会社取締役等に対し、担当業務におけるリスク・課題についてのヒアリングを計画的に実施し、事業所の実査を必要に応じて実施しています。また、監査役は内部監査部門と意見交換を密にして十分に連携するとともに、会計監査人と定期的に会合を持ち、各監査業務が効率的かつ実効的に行われるよう相互に協力しています。

そのほか、監査役の職務を補助する専任組織として監査役室を設置し、専任者を含む複数名の従業員を配置しています。監査役室に兼任として配置された使用人には、監査役室での業務に関して所属部署の指揮命令が及ばないこととし、その人事上の処分については監査役の意見を尊重するなど、独立性を確保しています。

#### 監査役会の構成（2022年4月27日現在）

監査役	うち社外監査役	議長	年齢		
			50歳未満	50歳以上60歳未満	60歳以上
5名 (男性4名・女性1名)	3名 (男性3名)	鶴田 龍一 (常任監査役 社外監査役(常勤))	0名	0名	5名

## コーポレートガバナンス

### ● 人事・報酬諮問委員会の取り組み

#### 【指名関係】

##### CEOの選任プロセスの高度化

CEOの評価・選任プロセスをより透明性の高いものとするを旨とし、人事・報酬諮問委員会において、CEOの評価基準である「評価の着眼点」を明確にした「CEO評価ミーティング」を実施しました。

〈CEO評価ミーティング〉(2022年2月実施)

- 「評価の着眼点」に基づく社外委員3名とCEOとのミーティング
- あわせて、サクセッションプランに関する考え、2023年度の課題認識、自己評価、経営ビジョンなどの現状認識に関する意見交換などを実施

#### 「CEO評価ミーティング」における「評価の着眼点」

人財要件	評価の着眼点
資質要件	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	社会課題を的確に把握し、ビジョンを持って、ビジネスモデルへ展開しているか
	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
	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	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

#### 新任社外取締役候補者の選定プロセス

新任社外取締役候補者選定のさらなる客観性・透明性向上を目指し、人事・報酬諮問委員会において、以下のプロセスを経て、候補者を決定しました。

- ① グローバルビジョンに基づいて社外取締役に求められるスキルを再検討し、スキル項目(スキルマトリックス)の選定理由を再設定
- ② 新たなスキルマトリックスに基づき新任社外取締役候補者の選定方針を決定
- ③ 選定方針に基づく候補者のロングリストを委員会で共有し、精査のうえ、候補者の絞り込みを審議
- ④ 各委員と新任社外取締役候補者との面談を実施し、委員会で共有のうえ、候補者を決定

#### 【報酬関係】

##### 取締役会から「取締役および委任型執行役員の個人別の報酬支給額権限」を人事・報酬諮問委員会へ委任

会社法改正において報酬決定方針の開示が拡充・義務化される中、報酬決定プロセスの客観性・透明性のさらなる向上を図るため、取締役会の決議により、「取締役および委任型執行役員の個人別の報酬額の権限」を人事・報酬諮問委員会の決議に委ねることを決定しました。

##### 報酬体系のさらなる整理と方向性の議論

第6次中期経営計画に向けた報酬体系の高度化を目指し、現報酬体系の課題の抽出と基盤となる考え方(方針)を整理しました。

当該審議内容をもとに2022年度の人事・報酬諮問委員会で議論し、2023年度以降の報酬体系の再構築を目指します。

##### 業績連動型株式報酬(PSU)のESG経営指標(KPI)の評価・設定・運用に関する審議

2020年より導入されたPSUについては、毎年そのKPIの進捗を確認・評価し、次年度からスタートするPSUのKPIの決定審議に活かしています。同一のKPIが重複する場合には、その設定内容や評価幅等の適正性を慎重に審議しています。

## コーポレートガバナンス

### ● スキルマトリックスと各項目の選定理由

氏名	●男性 ●女性	取締役在任年数 (2022年4月26日開催の 株主総会終結時)	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・品質 環境	人財開発 ダイバーシティ 社会性向上	ガバナンス リスク管理 コンプライアンス
仲井 嘉浩	●	6年	●		●		●	●
堀内 容介	●	6年	●		●	●	●	
田中 聡	●	2年	●	●		●	●	●
三浦 敏治	●	4年	●			●		●
石井 徹	●	2年	●	●			●	
吉丸 由紀子	●	4年	●	●			●	●
北沢 利文	●	2年	●	●	●			●
中島 好美	●	1年	●	●	●		●	
武川 恵子	●	1年				●	●	●
阿部 伸一	●	—	●	●		●	●	

※上記一覧表は、各候補者に特に期待する知識・経験・能力であり、候補者の有するすべての知見を表すものではありません。

#### 取締役室について

当社は、社外取締役の増員を踏まえ、社外取締役の職務を補助する体制として、2020年8月に取締役室を設置し、複数名の従業員を配置しています。取締役室では、取締役会議題の事前説明、事業視察や当社・業界動向をまとめた「積水ハウス レポート」を社外取締役に月次発行するなど、社外取締役への情報提供を充実させるとともに、社外取締役と代表取締役や監査役とのコミュニケーション機会の創出などに取り組んでいます。社外役員から、これらの取り組みは取締役会での活発な議論に貢献していると評価されており、社外取締役のさらなる機能発揮に向け、取り組みを深化させていきます。

スキル項目	選定理由
企業経営 経営戦略	当社は累積建築戸数が250万戸を超える住宅業界のリーディングカンパニーであり、事業環境が大きく変化する中、持続的な成長戦略の策定には、住宅・建築・都市開発分野でのマネジメント経験・経営実績を持つ取締役が必要である。また、「ハード・ソフト・サービスを融合し、幸せを提案」の実現・推進のためには、異業種における経験、特に「健康」「つながり」「学び」といった消費者サービス分野でのマネジメント経験・経営実績や <b>デジタル技術の活用によるビジネスモデルの変革に資する知識・経験を持つ取締役が必要である。</b>
国際事業 海外知見	成長分野である国際事業の成長戦略の策定および経営監督のためには、海外での事業マネジメント経験や海外の生活文化・事業環境などに豊富な知識・経験を持つ取締役が必要である。
財務戦略・ 会計	正確な財務報告はもちろん、強固な財務基盤を構築し、持続的な企業価値向上に向けた成長投資（M&Aを含む）の推進と株主還元強化を実現する財務戦略の策定には、財務・会計分野における確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。
技術・品質 環境	先進的技術を取り入れた安全・安心・快適性能をあわせ持つ高品質の住宅供給を実現し、当社の高い環境技術や確かな施工力をさらに進歩・発展させるためには、さまざまなイノベーションの推進実績や <b>地球環境分野の課題に対して、経営視点での積極的な取り組みを可能とする知識・経験を持つ取締役が必要である。</b>
人財開発 ダイバーシティ 社会性向上	お客様がより幸せを感じられる住まいを提供するためには、従業員一人ひとりがその能力を最大限に発揮できる人財戦略の策定が必要であり、 <b>ダイバーシティの推進を含む人財開発分野での確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。</b>
ガバナンス リスク管理 コンプライアンス	適切なガバナンス体制の確立は、持続的な企業価値向上の基盤であり、取締役会における経営監督の実効性向上のためにも、コーポレートガバナンスやリスク管理・コンプライアンス分野で確かな知識・経験を持つ取締役が必要である。

※ 青の太字部分は、人事・報酬諮問委員会において、スキル項目の選定理由を再検討した際の変更点となります。

#### 取締役・監査役トレーニングについて

取締役・監査役に対して、コンプライアンスに関するテーマなど、経営に必要なまたは有用となる知識をより深めるための研修を定期的実施しています。また、新任の社外取締役・社外監査役に対しては、積水ハウスグループの事業内容、経営戦略、事業戦略および財務状況などについて十分な時間を設けて説明などを実施しています。

## コーポレートガバナンス

### ● 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（誠実で高邁な倫理観）と経営能力を兼ね備え、積水ハウスグループの企業理念を実践するにふさわしく、積水ハウスグループの事業について関心および深い洞察力などの資質を有し、企業価値の創出および業績向上への貢献意識の高い者を選定します。

取締役候補者の選定方針については、取締役会の諮問機関であり、社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外取締役とする人事・報酬諮問委員会で審議のうえ、その答申を踏まえ、取締役会で決定します。また、具体的な候補者の選定案については、人事・報酬諮問委員会で審議のうえ、その答申を踏まえ、取締役会で決定します。

なお、社内取締役候補者の選定については、資質要件（企業理念の体現、俯瞰的な視野）および能力要件（社会課題の解決に向けた構想力、新たな市場をつくる革新性、多様なステークホルダーとの協働、グループの総合力を高める組織開発力）を定めており、人事・報酬諮問委員会にて人財要件および業績評価を踏まえた審議を実施します。

### ● 取締役の選任理由

氏名	選任理由
仲井 嘉浩	経営企画部門において、その卓越した構想力を発揮し、住宅分野・非住宅分野の区別なく、全国の営業拠点を巻き込んだ革新的な営業戦略・経営政策を多数実現するとともに、積水ハウスグループの経営戦略・経営計画の策定・実行にあたり、中心的な役割を担っています。 特に、第4次中期経営計画2年目での社長就任以降は、企業理念を羅針盤として積水ハウスグループのベクトルを合わせることに注力し、コーポレートガバナンス体制の強化ならびにESG経営を推進しています。 その強力なリーダーシップを活かし、第5次中期経営計画の完遂と第6次中期経営計画の企画立案を進め、積水ハウスグループの持続的成長と企業価値向上を図るため、引き続き、取締役として選任しました。
堀内 容介	東日本エリアにおいて、賃貸住宅「シャーマゾン」を中心とした事業を統括し、地域の入居者市場対応に徹したエリアマーケット戦略を主導することにより、3・4階建賃貸住宅市場の開拓に貢献するとともに、法人顧客を中心としたCRE事業・PRE事業などの強化を通じて顧客基盤拡大を推進しました。 財務・ESG部門を統括し、社外委員を含むESG推進委員会の委員長として、積水ハウスグループの社会的価値の向上に取り組んでいます。 積水ハウスグループの持続的成長と企業価値向上、特にESG経営の実現を強力に推進するため、引き続き、取締役として選任しました。

氏名	選任理由
田中 聡	大手総合商社にて要職を歴任し、国内外でのマネジメント経験、エネルギーおよびコンシューマーサービス分野における知識・経験を有し、2017年より2019年の間、同社の代表取締役副社長執行役員として、CAO/CIO/CPOを含むコーポレートスタッフ部門担当役員を務めました。 また、2020年に当社社外取締役就任し、当社人事・報酬諮問委員会の委員を務め、2021年の代表取締役副社長執行役員就任以降は、リスク管理委員会の委員長として、リスク管理体制の実効性確保に向けた取り組みを推進しています。 これまでの経営者としての幅広い知見を活かし、積水ハウスグループの持続的成長と企業価値向上、特にコーポレートガバナンス・リスク管理体制の実効性強化および管理・人事部門の充実を図るため、引き続き、取締役として選任しました。
三浦 敏治	入社時から約10年間、当社営業所における技術職を経験した後、本社の設計部門ならびに商品開発部門では、技術陣の中心メンバーとして、市場ニーズを捉えた新商品の開発や新技術の確立に尽力してきました。2016年より技術部門を統括し、部門全体の協働力を強化するとともに、2018年には取締役就任し、2020年より技術部門と生産調達部門を統括し、技術領域のイノベーションを推進しています。 積水ハウスグループの持続的成長と企業価値向上、特に技術・品質・環境分野およびサプライチェーン・マネジメントの強化を図るため、引き続き、取締役として選任しました。

## コーポレートガバナンス

## ● 取締役の選任理由

氏名	選任理由	氏名	選任理由	氏名	選任理由
石井 徹	<p>入社時より、都市開発事業における営業企画業務を経験し、ホテル開発事業やオフィス開発事業などの新たな市場開拓に取り組みました。2012年より開発事業を統括し、人材育成やグループにおける総合力を発揮することに注力しています。2019年より国際事業を統括するに際しては、投資と回収のバランスを重視しつつ、新たな市場開拓を目指したM&amp;Aなどにも積極的に挑戦し、組織全体を強力に牽引しています。</p> <p>積水ハウスグループの持続的成長と企業価値向上、特に開発型ビジネスおよび国際事業の強化、ならびに海外子会社のダイバーシティの充実とガバナンス体制の強化を図るため、引き続き、取締役として選任しました。</p>	北沢 利文	<p>大手保険会社にて要職を歴任し、経営者としての豊富な実績と経験、グローバル事業、M&amp;Aおよびリスク管理・コンプライアンス分野を含む幅広い知識・経験を有しています。2021年5月より取締役会議長に就任し、適切に議事を差配し、取締役会の建設的な議論および実効性強化を主導するとともに、当社人事・報酬諮問委員会委員として、審議の充実に貢献いただいています。</p> <p>積水ハウスグループの持続的成長と企業価値向上、特にグローバル事業の観点での成長戦略の策定、M&amp;Aを含む財務戦略およびリスク管理・コンプライアンス分野をはじめとした経営監督機能の強化のため尽力いただくことを期待し、引き続き、社外取締役として選任しました。</p>	武川 恵子	<p>内閣府にて要職を歴任し、男女共同参画に関する政策実現に邁進。ダイバーシティおよびコンプライアンス分野における豊富な知識・経験を有し、国土交通省時代には、高齢者、障がい者などの安全・安心な生活基盤の整備に向けて、省庁の枠を超えて尽力。</p> <p>2021年4月より当社社外取締役に就任し、生活者の視点を交えた有益な助言などにより、取締役会の建設的な議論および実効性強化、ならびに2021年5月より当社人事・報酬諮問委員会委員として審議の充実に大いに貢献いただいています。</p> <p>積水ハウスグループの持続的成長と企業価値向上、特にダイバーシティ推進の観点からの成長戦略の策定、品質管理、コンプライアンスおよび人事・報酬分野をはじめとした経営監督機能の強化のため尽力いただくことを期待し、社外取締役として選任しました。</p>
吉丸 由紀子	<p>国内外企業役員としてのマネジメント経験、人材マネジメントおよびダイバーシティ分野における豊富な知識・経験に基づく発言などによって、取締役会の建設的な議論および実効性強化に大いに貢献いただくとともに、2020年5月より当社人事・報酬諮問委員会の委員長として、取締役の選解任プロセスの明確化、後継者計画および報酬ガバナンスの強化を主導いただいています。</p> <p>積水ハウスグループの持続的成長と企業価値向上、特にグローバル事業およびダイバーシティ推進の観点からの成長戦略の策定、人事・報酬分野をはじめとした経営監督機能の強化のため尽力いただくことを期待し、引き続き、社外取締役として選任しました。</p>	中島 好美	<p>国内外の企業にて要職を歴任し、特にグローバルな金融機関のアジア地区および日本法人の責任者として、財務戦略、M&amp;Aなどの分野での豊富な経験を有し、経営幹部の多様性が当然とされる環境下において、自身が企業経営の最前線での経験を積み、企業経営のダイバーシティを体現しています。</p> <p>2021年4月より、当社社外取締役に就任し、積極的な発言などによって、取締役会の建設的な議論および実効性強化に大いに貢献いただいています。</p> <p>積水ハウスグループの持続的成長と企業価値向上、特にグローバル事業およびダイバーシティ推進の観点からの成長戦略の策定、M&amp;Aを含む財務戦略分野をはじめとした経営監督機能の強化のため尽力いただくことを期待し、社外取締役として選任しました。</p>	阿部 伸一	<p>海外のコンサルティングファームやソフトウェアベンダーを経て、Googleのクラウド事業の立ち上げに携わり、当該事業におけるアジア太平洋地域の統括職を務めるなど、IT・デジタル分野のグローバルなビジネス環境で豊富な経験を有しています。特に日本企業向けクラウドサービス事業の開拓には、数多くのクライアント企業からの厚い信頼を得て、デジタル・イノベーションを共に推進し、自ら率いる組織においては、常にイノベーターとして、強力なリーダーシップを発揮し、現在は、創業期から交流のあった医療系遠隔画像診断サービスを展開するベンチャー企業の代表取締役社長に就任しています。</p> <p>積水ハウスグループの持続的成長と企業価値向上、特にグローバル事業およびデジタル技術によるビジネスモデル変革の観点からの成長戦略の策定、イノベーション推進および人材開発分野をはじめとした経営監督機能の強化のため尽力いただくことを期待し、新たに社外取締役として選任しました。</p>

## コーポレートガバナンス

### ● 執行役員選任プロセスの高度化

#### 委任型執行役員の選任：「経営人材アセスメント」の導入

##### 「経営人材アセスメント」

- 新任候補者について、業績評価、多面評価に加え、外部機関による「経営人材アセスメント」を実施
- 長時間インタビュー、複数の心理テストなど、さまざまな情報を活用し、現状評価・成長可能性などを総合的に判断
- 人事・報酬諮問委員会において、外部機関からアセスメント結果の報告を受けて、その報告をもとに選任の審議を実施
- アセスメント結果は、本人にフィードバックするとともに、今後の育成プランを策定

#### 雇用型執行役員の選任：「サクセッションプラン会議」「人財登用会議」の実施

##### 「サクセッションプラン会議」

- 2021年より雇用型執行役員・業務役員のサクセッサ（後継者）の見える化を目的として、部門ごとの業務役員以上全員でサクセッサの情報共有のための会議を実施
- サクセッサの情報共有・育成プランの議論を通じ、将来の経営者候補パイプラインの充実を図る

##### 「人財登用会議」

- 委任型執行役員（常務以上）が雇用型執行役員および業務役員の候補者を推薦
- 取締役兼務委任型執行役員（専務以上）による人財登用会議を実施し、各取締役の目線で候補者の選任を審議したうえで社長執行役員が選任案を決定し、取締役会に上程

部門	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（社内取締役等で構成）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 （専務以上）	委任型 執行役員 （常務）	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
請負型ビジネス部門	仲井 嘉浩	篠崎 浩士	8名	10名
開発型ビジネス部門	石井 徹	柳 武久	3名	1名
戦略部門	仲井 嘉浩	廣田 耕平	3名	3名
財務・ESG部門	堀内 容介	豊田 治彦	5名 (1名)	0名
管理・人事部門	田中 聡	皆川 修 吉本 継蔵	2名	1名
技術・生産部門	三浦 敏治	上木 宏平 野間 賢	4名 (1名)	5名

\* 2022年6月1日現在 ( )は女性役員数

## コーポレートガバナンス

### ● 役員報酬

#### 報酬の基本方針

- (1) 「人間愛」を根本哲学とする企業理念に従い、株主・投資家、顧客、従業員をはじめとするすべてのステークホルダーに対して公正であるべく、高度な報酬ガバナンスを通じて客観性・透明性を確保し、説明責任を十分に果たすものとします。
- (2) ESG経営のリーディングカンパニーを目指すべく、社会的意義を重視し、かつイノベティブな成長戦略の着実な遂行についてのコミットメントを明確にし、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報酬制度とします。
- (3) 経営陣幹部の育成・評価との連携を重視し、次世代の経営人財の成長意欲を喚起し、積水ハウスグループ全体の組織活力の長期的な向上をもたらすものとします。

#### 報酬ガバナンス

- 取締役会は、報酬決定プロセスの客観性・透明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ました。

#### 株式保有ガイドラインの導入

株主の皆様との持続的な価値共有を図るため、対象取締役を対象とした株式保有ガイドラインを定め、原則として、取締役としての在任中、時価ベースで役員に応じた基準金額に相当する当社株式の継続保有を義務づけています。なお、基準金額は、代表取締役については年間基本報酬の2倍、そのほかの対象取締役については年間基本報酬と同額とします。

#### 株式報酬返還条項（いわゆるマルス・クローバック条項）の設定

取締役（社外取締役を除く）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、一定の事由が生じた場合に権利確定前の株式報酬の全額または一部を返還させる条項（いわゆるマルス・クローバック条項）を定めています。

#### 取締役（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	—	代表権や役員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（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1,000億円未満の場合は、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。業務執行取締役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。
	長期 譲渡制限付株式報酬 (RS*2)	—	取締役（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。

\*1 PSU：Performance Share Unit    \*2 RS：Restricted Stock

#### 基準業績時における代表取締役の報酬構成比率イメージ

	固定報酬	変動報酬		
報酬構成比率*1	基本報酬 33%程度	業績連動 短期 業績連動賞与 33%程度	業績連動 中期 業績連動型株式報酬 33%程度*2	業績連動 長期 譲渡制限付株式報酬
支給形式	金銭	株式+金銭*3	株式	

\*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 (KPI) 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1：1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。

## コーポレートガバナンス

## 2020年度～2022年度の業績連動型株式報酬【PSU1】のESG経営指標・目標値

ESG経営指標		目標値 (2022年度末)	ウエイト
E(環境)	戸建ZEH比率	90%	40%
	シャーマゾンZEH戸数	2,500戸/年	
S(社会性向上)	女性管理職人数	260名	30%
	男性育児休業取得率	98%	
	年次有給休暇取得率	60%	
G(ガバナンス)	ガバナンス体制 グランドデザイン見直し	人事・報酬諮問委員会の実効性強化、経営会議の役割の見直し、執行役員制度改革	30%
	コーポレートガバナンス・コード 対応の充実	第三者レビュー(TOPIX100企業比較)を通じた開示レベルの向上	
	事業マネジメント層の インテグリティ向上	インテグリティ研修の職責者全員受講体制の確立	

## 2021年度～2023年度の業績連動型株式報酬【PSU2】のESG経営指標・目標値

ESG経営指標		目標値 (2023年度末)	ウエイト
E(環境)	戸建ZEH比率	90%	40%
	シャーマゾンZEH戸数	4,000戸/年	
S(社会性向上)	女性管理職人数	280名	30%
	男性育児休業取得率	98%	
	月平均総労働時間	175時間/月	
G(ガバナンス)	コーポレートガバナンス・コード 対応の充実	第三者レビュー(TOPIX100企業比較)を通じた開示レベルの向上	30%
	グループガバナンス強化	グループ会社管理規則の運用とガバナンス人財政策の実効性	

## 2021年度の報酬等

## 当社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

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)				対象となる 役員の員数
		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 (社外取締役を除く)	1,009	327	302	235	143	9名
監査役 (社外監査役を除く)	75	75	—	—	—	3名
社外役員	171	171	—	—	—	9名

※上記報酬等の額のほか、2006年4月27日開催の第55回定時株主総会において決議された役員退職慰労金制度廃止に伴う打ち切り支給に基づき、退任取締役3名に対し33百万円の役員退職慰労金を支給しています。

## 取締役(社外取締役を除く)の連結報酬等の総額等

(百万円)

氏名	報酬等の種類別の額等				報酬等の 総額
	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	66	70	52	33	222
堀内 容介	50	58	32	23	164
西田 勲平	45	51	30	21	148
田中 聡	41	51	22	18	132
三浦 敏治	39	34	18	11	104
石井 徹	39	34	18	11	104

※ 連結報酬等の総額が1億円以上の者および連結決算日現在において提出会社の取締役(社外取締役を除く)である者について、記載しています。

## コーポレートガバナンス

### ● 政策保有株式

#### 保有に関する方針

当社は、取引先との安定的な関係維持・強化を通じた当社の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。また、政策保有株主との間の取引に関しては、取引の経済的合理性を十分に検証して、継続するか否かを判断するものとします。政策保有株式については、資本・資産効率向上の観点から必要最小限の保有を基本とし、保有の妥当性について、毎年、取締役会において検証するものとします。

取締役会では、個別銘柄ごとに保有目的やリスクとリターンを踏まえた中長期的な経済合理性などを総合的に検証し、検証の結果、継続して保有する意義が薄れた銘柄については、市場環境などを考慮のうえ、売却を進めます。また、保有の妥当性が認められる銘柄についても、当社の資本政策や市場環境などを考慮のうえ、全部または一部を売却することがあります。

#### 政策保有株式に関する検証

当社は、2021年9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24銘柄）を対象として、保有状況、リスク・リターン（株価乖離率、配当利回り、ROE、信用格付など）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。

また、資本効率向上の観点から、政策保有株式について段階的に縮減を進める方針を決定し、具体的な目標として、第5次中期経営計画期間（2023年1月末まで）において、連結純資産額に対する割合\*を5%以下に縮減することとします。第6次中期経営計画期間以降においても、市場環境などを踏まえながら、さらなる縮減を図っていきます。

\* 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。

（2021年度 売却実績）

検証対象24銘柄のうち、3銘柄の全株式および2銘柄の一部株式を売却しました。

（2021年度 連結純資産額に対する割合）

2021年度末における連結純資産額に対する割合は5.0%となりました。

### ● グループガバナンス体制の強化

#### 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、運用しています。

#### 中間持株会社「積水ハウス不動産ホールディングス」の設立

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株式会社が業務を開始しました。

積水ハウス本社から中間持株会社である同社への権限委譲により、積水ハウス不動産グループの価値の最大化と各事業会社運営の高度化を図ります。

- ① 積水ハウスグループの「不動産事業」の成長戦略を策定
- ② 各事業会社のベクトルをコントロール
- ③ 「不動産事業」を俯瞰的に見た不動産投資・成長投資の見極め
- ④ 「シャーメゾン」入居者サービスの向上

#### 積和建設事業本部の新設

2021年2月に、積和建設各社の各種事業の総合企画、事業推進およびガバナンス強化を統括する専門組織として、「積和建設事業本部」を新設しました。

#### 国際事業におけるガバナンス強化

2021年9月より、各海外子会社ガバナンス責任者と本社各部署との連携の強化に向けて「グローバルガバナンスミーティング」を定期的開催しています。

## コーポレートガバナンス

### ● 取締役会実効性評価

#### 取締役会実効性向上への取り組み

当社は、毎年、取締役・監査役の支援体制の構築状況を含む取締役会全体の実効性に関する評価を行い、取締役会の強みと課題、前年度の評価において抽出された課題の改善状況、今後進めるべき方向性などについて確認するとともに、評価結果を踏まえて取締役会の実効性向上を図る具体的施策を実施し、コーポレートガバナンスの強化に努めています。

#### 2021年度の評価結果の概要

##### (1) 評価の方法

2021年度の評価については、2020年度に引き続き、独立した第三者の評価会社がアンケート項目を作成し、取締役および監査役全員を対象にアンケートの配布・回収を行いました。また、アンケート結果を踏まえ、取締役10名および監査役6名に対してインタビューを実施しました。

その結果は、第三者機関で評価・検討のうえレポートにまとめられ、2022年3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た後に、審議を実施しました。

##### アンケートの主要項目

「取締役会の構成と体制」「取締役会の運営と実務」  
「取締役会の審議事項」「取締役会の監督機能」  
「取締役の指名・報酬」  
「2021年度の課題に対する進捗状況」

##### (2) 評価結果の概要

当社取締役会は2021年度の課題に対して各種取り組みを実施し改善を図るなど、全般的に高い実効性が確保されていると評価しました。

	2021年度の課題	取締役会評価で確認された取り組み／課題状況	進捗
1	取締役会における 中長期の経営などに関する議論の拡充	確認された取り組み ●取締役会議長を社外取締役が務めることで従来よりも議論を重ねたうえでの議題設定がなされており、モニタリング機能が強化された ●複数の案件の一括審議、一括報告、一括採決を行うなど、議論の選択と集中も確認できつつある	改善 ➡
2	社外役員の さらなる機能発揮に向けた取り組み	確認された取り組み ●取締役室より社内取締役とのディスカッションの場が提供され、当社が目指す方向性、ビジネスに対する理解が促進されるきっかけとなっている ●社外取締役が能動的に機関株主との対話（SR活動）を実施し、機関投資家目線での強み・課題が取締役会に報告されている ●当社および業界動向などの定期的な情報提供の取り組みにより、自社への理解の促進がなされている	顕著な改善 ↑
3	グループ ガバナンスの強化	確認された取り組み ●積水ハウス不動産グループについて、積水ハウス不動産ホールディングスを中心とする中間持株会社体制とし、事業推進、ガバナンス強化に向けた組織再編を実施している ●米国の海外子会社も同様に、中間持株会社である「Sekisui House US Holdings, LLC」を中心とし、今後のM&A実施後のグループガバナンスにおいても透明性があり、かつリスク把握をしやすい体制づくりに着手している ●総務系人財（ガバナンス人財）を各社に配置したことが奏功し、加速度的に積水ハウス本体のガバナンス意識・企業理念が浸透している	改善 ➡

##### (3) 今後取り組むべき課題

2022年度の課題	検討すべき取り組み
1. 長期・中期目線での議論の拡充	・当社ビジネスモデルに即した長期・中期目線での議論の拡充 ・財務戦略の議論の充実
2. リスク管理・グループガバナンスの強化	・グループ会社における「ガバナンス人財」の業務執行部門からの独立性の確保 ・グループ会社における内部監査部門の独立性の確保 ・内部監査部門の取締役会への報告の定例化

# 社外取締役対談

社外取締役

## 中島 好美

イオンフィナンシャルサービス株式会社社外取締役、事業構想大学院大学特任教授などを歴任。2021年4月に当社社外取締役に就任。



社外取締役

## 武川 恵子

日本電信電話株式会社社外取締役、昭和女子大学グローバルビジネス学部特命教授などを歴任。2021年4月に当社社外取締役に就任。



### Q. 社外取締役から見た、 積水ハウスの取締役会や企業風土などの印象をお聞かせください。

**武川：**20年以上前になりますが、当時、積水ハウスに女性の設計担当者がいらっしゃることを知り、女性が活躍している会社という印象を受けました。2017年には、「女性が輝く先進企業表彰」で「内閣府特命担当大臣（男女共同参画）表彰」を受賞し、その時のさまざまなデータを見て取り組みが進んでいる企業だと思う一方で、当時は女性役員が1人もおらず、少し残念に感じていました。その後、ガバナンス改革とともに女性役員も増え、2021年に私が社外取締役に就任した際は女性の取締役が3名、監査役も2名いましたが、女性管理職が増えていたとはいえ、いまだ途上と考えています。

現在、スピード感を持って経営改革を進めており、コーポレートガバナンス向上のために社外役員比率も高めています。社外役員は経営会議やESG推進委員会などもすべてオブザーブできますので、社内での議論や意思決定プロセスなど、さまざまな反応も見たうえで取締役会に臨めます。実情をオープンにさせていただけることで、社外取締役にもさまざまな意思決定に加わってほしいという、会社の強い意志を感じます。

**中島：**当社の取締役会は事前準備がしっかりとされており、短い時間で非常に密度の濃い議論ができる場となっていると感じています。経営会議などへの参加により経緯を理解しているのに加え、詳しい事前説明もあるため、

論点を明確にして参加できます。経営会議では業務執行上の詳細な事項が主ですが、取締役会は長期にわたるガバナンス上の観点やほかの知見から、角度の異なる新しい議論を行います。取締役全員が社内外にかかわらず積極的に発言できるのは、取締役会議長の采配と事務局である取締役室の周到な準備の成果だと思います。取締役室では、役員はもとより、提案・報告を行う部門やグループ会社との連携がよく、当該部門の従業員も取締役会などの意義を十分に理解しているので、事前説明を受ける際にデータや資料を依頼すると、取締役会開催前までに準備していただけるので当日も効率よく進められます。コロナ禍にあって、東京と大阪といった遠隔会議の場合にも、WEB会議システムを使用するなど、距離を感じさせません。

**武川：**さまざまな建築や営業の現場を見せていただく中で、若手従業員にも会社の理念や方向性がきちんと共有されて浸透しているという印象があります。先日は、創発型表彰制度「SHIP」という、さまざまなイノベーションなどを提案するプレゼンテーションを拝見しました。上司から言われたことだけを進めるのではなく、お客様のために良い価値を届けたい、それが会社のためにも社会のためにもなり、従業員自身もうれしい、そうした姿が表れていて、とてもいきいきとしていました。

同時に、企業風土を変えようという強い意志も感じます。経営陣がしっかりと課題を認識し、若手従業員にノウハウを伝え、データに基づきながらグループやチーム全体で組織力を高めようとしているのだと思います。さまざまな課題があったからこそ、今、変革に向けて努力しているなど、率直な意見も聞いています。

## 社外取締役対談

**中島**：“「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は、従業員一人ひとりに自分事として浸透しています。これは他社にはない企業文化ですので、さらに力強く成長できる会社だと思います。数年前まではグループ会社ごとの縦割り思考が強かったようですが、現在では積水ハウスグループ全体でお客様に寄り添い、グループ全体として社会的責任を果たすという意識が醸成されつつあります。

また、現場の従業員は強い顧客志向を持っています。今後もさまざまな改革が進みますが、従業員は取り組む理由を理解し、動機づけも十分にできていますので、これからは実行段階だと思います。今後は国内外ともに、「幸せ」という価値提供の追求に加え、コミュニケーションを深めてガバナンスを効かせるという、多様な縦糸と横糸が織り合わさっていくことを期待しています。

### Q. 社外取締役として求められる期待と、その期待に応えるためにどういったことに注力していますか？

**中島**：社外取締役に求められるのは「外からの目」です。「社内の常識は社外の非常識」を指摘するのが一番の役割だと思います。社外の目を持つ私たちが納得できるまで「なぜ？」を問い続けることで、社内での理解が十



分でないことや説明の不備が顕在化されてきます。最近では「SUMUFUMU TERRACE (スムフム テラス)」を見学に行った際、その場でも営業部門の方々に疑問点を質問したり、意見を述べたりしました。取締役は、取締役会での発言だけにとどまらないことが大切です。

**武川**：私は、積水ハウスで建築した家に居住していますので、カスタマーセンターを利用していることもあり、顧客としての観点から、また国家公務員として女性活躍推進法やバリアフリー法を推進した点でも期待されていると思います。最も求められているのは、同質の人間が集まることによる集団的思考に陥らないために、社外の健全な常識を持つという点だと考えます。企業の大きなリスクは集団的思考から多発します。住宅メーカーは末永く持続して堅実に良い商品を社会に提供しなくてはなりませんので、集団的思考に陥るというリスクを抑止するというのが私の重要な役割と捉えています。

本年見直した積水ハウスグループのマテリアリティ（重要課題）の一つに、「ダイバーシティ&インクルージョン」が掲げられています。これは社会的価値への貢献であり、企業の持続的な発展にも重要です。企業発展の面では、多様なバックグラウンドを持つ人財がいることにより、イノベーションが進むといわれています。同質の人財だけで考えていると新しい発想が生まれませんので、従業員にも経営陣にも多様な人財が加わるのが肝要です。社会的な面では、積水ハウスはESGの先進企業として、すべての人がかけがえのない存在として大切にされる社会を目指さなくてはなりません。

## 社外取締役対談



**中島：**日本の高度経済成長期では1人の強いリーダーに従って進めばよかったのですが、不確実性の高い現代社会においては臨機応変に考えて迅速に動かなくはなりません。多くの日本企業は、今もなお強いリーダーの出現を待っています。しかし、積水ハウスでは、個性や考え、特徴も異なる多様な人財の中で議論し、さまざまな意義を発見してイノベーションを起こすサイクルを回さないと企業は生き残れないことに気づいています。当社のダイバーシティも女性活躍推進から始まったと聞いていますが、これからはさらに国籍や考え方、宗教の違いなどもインクルージョンしていかなくはなりません。あるがままの姿を受け入れ、性別も関係なく、各人がライフステージに合わせて生きていけることがダイバーシティ&インクルージョンです。

そうした意味で、積水ハウスは土台はできているものの、まだアンコンシャスバイアス（無意識の偏見）が残っています。例えば、私が2021年に社外取締役に就任した当時、女性従業員が制服を着用していることについて、一般職の女性従業員は制服を着用するというアンコンシャスバイアスがあるのではないかと思います。取締役会で指摘したことがきっかけとなり、制服は選択制になりました。

**武川：**制服の選択制導入により、社内の光景が変わり、従業員の意識も変わりました。着るもの一つにしても、自分の意思で決められるということがとても大切なのです。男女共同参画とは、どんな社会にするのかという意思決定に女性も加わり、社会を変えるという意味が込められています。世界中のさまざまな調査では、女性は高

いポジションを提示された時に遠慮がちといわれていますが、チャレンジはその女性自身のためだけではないのです。日本を生きやすい社会にしようと先達が少しずつ前に進めてきたもの、それを自分の後進のために一歩前に進める責任があるのだと思います。

### Q. これからの積水ハウスに望むことをお聞かせください。

**武川：**今後もまちなみの美しさに貢献しながら、世代を超えて住み続けられる戸建住宅の建築はもちろんのこと、賃貸住宅、マンション、オフィスビルにおいても永く愛される建物を供給し続けることが積水ハウスの使命です。日本社会では家庭生活よりもビジネスが偏重されてきましたので、そのことがまちなみにも表れています。オフィスビルは立派な半面、住宅が貧しい日本は、まだ本当に豊かな社会とは言えません。また、首都直下型地震やそれに伴う大災害に強いまちなみをつくるという、社会的に非常に意義のある事業にもぜひ注力していただきたい。さらに、道の駅と一体となったホテルを提供するという地域活性化につながる事業など、社会課題解決の役に立ち、会社の利益にもなる、着眼点の優れた事業に邁進してほしいと思います。

積水ハウスは今、ハードとソフト、サービスの融合を推進しており、人々の生活をもっとよく見てニーズをすくい上げ、暮らしやすくするサービスの提供ができるはずです。例えば、住宅内での容態急変を離れて暮らす家族に知



## 社外取締役対談



らせたり、介護士が個人宅を訪問する際、家族が外出先から玄関ドアを解錠することができれば、要介護の親族がいても無理なく働き続けられるでしょう。少しの工夫で実現できることを具現化して行ってほしいと思います。

**中島：**当社は、50年先、100年先にも、積水ハウスの家に永く住み続けるということを提供し続けていかなくてはなりません。壮大な話かもしれませんが、未来では外部環境も人々の住まい方やライフスタイル、寿命も変わってきます。積水ハウスではすでにさまざまな研究を進めて商品化し成果も出していますが、さらに遙かな将来も見据え、顕在化していない社会のニーズをいち早く捉えて事業やサービスに展開し、そしてそれを社会にわかりやすく発信してほしい。そうした活動を通じて、お客様から「積水ハウスは社会にとって唯一無二のメーカー」であると感じていただけるようなポジションを築いてほしいと思います。

また、住宅もホテルも現在とは異なる機能が求められるようになった時、従業員にはこれまでとは違うスキルの教育、すなわちリスキリングが必要になります。積水ハウスが単に生き残るだけでなく、社会の先陣を切っていくためには先行投資、特に人財投資が不可欠です。社内での育成や才能の発掘、そしてキャリア採用などの仕組みを整備していただきたい。現状は、海外展開に対応した人財やIT人財が不足していますので、外部人財の採用とともに、現在の従業員のリスキリングを積極的に進めなくてはなりません。ITといっても、ソフトウェア

を開発するスキルではなく、DX的な発想を持つ人財を育てるのが急務です。社外取締役として、会社の将来に向けた人財への投資や確保・育成については、実行に結びつくよう引き続き提言を続けていきます。

### Q. 最後に、株主・投資家の皆様へメッセージをお願いします。

**中島：**積水ハウスは今、グローバルに新しいチャレンジを進める、大きな変革期にあります。自社で考えられることにはほぼ着手しましたので、今後はさらに多様な外部からの声、社会の声、投資家の声を求め、対話することで、一層よりよい会社に成長していくと思います。株主・投資家の皆様には、大きく成長・発展を遂げていく当社にぜひご期待ください。

**武川：**積水ハウスは、例えば、住宅建築時などに排出される廃材のリサイクルといった環境課題においても、社内で徹底して努力し、真剣に社会的価値を追求しようとしています。短期的にも業績は向上していますが、さらにESGや社会的価値を評価いただき育成するという観点での投資にふさわしい企業です。ぜひ、長期的な視点を持って応援していただければ幸いです。



## 分譲マンション用地の取引事故に関する総括検証報告書を受けた取り組み

2020年12月7日公表

当社は、2017年に発生しました東京都品川区西五反田の分譲マンション用地の取引事故（以下、取引事故）について、2020年12月7日、当社取締役会からの委嘱に基づき取引事故の原因究明と再発防止等の総括的な検証を実施した総括検証委員会より「総括検証報告書」（以下、報告書）を受領し、同日、公表しました。

報告書においては、これまでに判明した事実関係の詳細に加え、取引事故の類似事案の有無、原因分析（取引過程において直接的な原因となった要素、社内環境および内部統制システムにお

ける原因の分析）、実施された再発防止策とその周知・浸透、実効性の検証、2017年の調査委員会による調査や2018年の報告書の内容を含め、取引事故発覚後の当社の対応や情報開示姿勢について、詳細な検証および提言がなされました。

報告書の内容を受けて、取締役会の決議のもと、ガバナンス強化に向けた各種取り組みを実施しています。

 [分譲マンション用地の取引事故に関する総括検証報告書](#)



### 総括検証報告書の作成経緯

当社取締役会は、取引事故に関して起訴された犯人グループ全員に対して第一審有罪判決が2020年6月までに言い渡されたことを踏まえ、取引事故に関する詳細な事実経緯等を正確に公表し、株主、顧客、取引先および役員を含むステークホルダーの皆様に対する説明責任を果たすことを目的として、2020年9月に取引事故等の総括検証を行うことを決定し、独立性を確保した外部の専門家に委嘱した総括検証委員会（委員長：外苑法律事務所 菊地伸弁護士）を設置しました。

委員会は、2020年9月から11月までの間、取引に関する資料、2017年の調査に関連する資料、取締役会議事録等の関係資料の精査、関係者へのヒアリング、関係者の電子メールを対象とするデジタル・フォレンジック調査等を実施し、専門家としての見解を加えた報告書の作成を行いました。

### 総括検証報告書における評価・提言

報告書においては、当社が実施した再発防止策について、原因分析との対応が認められ、一定の評価がされた一方で、網羅的な再発防止策が策定されたわけではないことから、指摘された問題点に対する対処がなされているかを真摯に再点検することが望まれること、類似の被害を防ぐためには制度を運用する個々人の意識の向上が極めて重要であり、取引事故を題材とした社内研修や教育の必要があること、企業風土の改善には、組織全体における人事ローテーション、インテグリティを重視した人事評価などを含めた総合的な改革を要するとの提言がなされました。

### 総括検証報告書を受けた取り組み

報告書の提言を受け、当社取締役会は、実施した再発防止策の実効性について、報告書で指摘された原因分析への対応性の観点からリスク管理委員会で再点検すること、企業風土の改善に資する人事ローテーションの実施、取引事故を教訓とするための教育研修の実施を決議しました。

人事ローテーションに関しては、2019年以降、マンション事業本部と開発事業部、国際事業部の間の異動、営業本部の再編等に関連した営業本部長や支店長の本部を超えた異動などを進めています。

本件取引事故を題材にした研修については、積水ハウス支店幹部社員の研修として、報告書にて指摘を受けた3点（「縦割り意識の強さ」「牽制機能の弱さ」「リスク意識の低さ」）に焦点を当て、今後の支店経営における取り組み課題を具体化し、グループ協議・検討などを行いました。また、積水ハウスグループ従業員に対しても本件を題材にした研修を実施して、従業員のリスク意識の向上を図りました。それぞれの研修の実施状況については、2022年3月の取締役会にて報告しています。

今後も、報告書の提言を真摯に受け止め、ガバナンスの実効性向上、内部統制の強化やリスク意識の向上について推進していきます。

# マテリアリティのベースとなる取り組みに向けたテーマ・KPI



マテリアリティ	カテゴリ	No.	指標	役員報酬指標		第5次 中期経営 計画	社長表彰 ESG指標	単位	2020年度		2021年度		2022年度		備考
				PSU 1	PSU 2				目標	実績	目標	実績	目標	実績	
人間愛 コーポレート ガバナンス	ガバナンス	42	独立社外取締役の比率					%	—	33%	40%	40%	40%以上		
		43	評価機関などのレビューを踏まえた コーポレートガバナンス・コード対応	○		○		ポイント →順位	4.1以上	4.04 (12位)	15位以上	7位	9位以上	2021年度より 新基準	
		44	経営監督機能と業務執行機能の明確化 (人事・報酬諮問委員会、経営会議、執行役員制度改革)	○	○	○		—	規則改正	○	運用 安定化	○	改善		
		45	グループガバナンス体制の強化(グループ会社管理規則、 ガバナンス人財育成・適正配置)		○			—	—	—	規則制定	○	規則運用		
		46	事業マネジメント層のインテグリティ向上 (インテグリティマネジメント研修受講率)					—	本社職責者 1/2以上	97.3%	グループ役員・ 職責者 1/2以上受講	79.8%	グループ役員・ 職責者 全員受講		
		47	ガバナンス戦略シートの取り組み	○		○		人数 →%		積水ハウス 総務長運用 134人	グループ総務 職責者運用 228人	グループ総務 職責者運用 228人	ガバナンス 戦略シート 取り組み率 90%		
		48	法令や自主的規範への重大な違反数					件	—	0	0	0	0		

# 役員一覧

(2022年4月27日現在)

社外 社外取締役・監査役 独立役員 (株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員

## 取締役

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  
**仲井 嘉浩**



### 重要な兼職の状況

なし  
取締役在任年数  
6年  
出席状況(2021年度)  
取締役会：12回/12回(100%)

1988年 4月 当社入社  
2014年 4月 当社執行役員就任、経営企画部長委嘱  
2016年 4月 当社常務執行役員就任、経営企画・経理財務担当  
2016年 4月 当社取締役就任  
2018年 2月 当社代表取締役社長就任  
2021年 4月 当社代表取締役就任、社長執行役員 兼 CEO就任、  
戦略部門・請負型ビジネス部門担当、現在に至る。

代表取締役  
副会長執行役員  
財務・ESG部門、TKC事業担当、  
ESG経営推進本部長  
**堀内 容介**



### 重要な兼職の状況

積水ハウスフィナンシャル  
サービス(株)  
代表取締役社長  
取締役在任年数  
6年  
出席状況(2021年度)  
取締役会：12回/12回(100%)

1980年 4月 当社入社  
2012年 4月 当社執行役員就任、東京シャーマンソン事業本部長委嘱  
2014年 4月 当社常務執行役員就任、シャーマンソン事業(東日本)担当  
2016年 4月 当社取締役就任  
2017年 12月 東京シャーマンソン事業本部長 兼 マンション事業本部長委嘱  
2018年 4月 当社専務執行役員就任、業務推進部門担当、東日本建築事業本部長委嘱  
2018年 8月 業務推進部門・東日本建築事業担当  
2020年 2月 IR部門・業務推進部門担当  
2020年 6月 ESG経営推進部門・経理財務部門・業務推進部門担当  
2021年 2月 財務・ESG部門、TKC事業担当、現在に至る。  
2021年 4月 当社代表取締役就任、副会長執行役員就任、現在に至る。  
2022年 2月 ESG経営推進本部長委嘱、現在に至る。

代表取締役  
副社長執行役員  
管理・人事部門担当  
**田中 聡**



### 重要な兼職の状況

(株)クラレ 社外取締役  
IHH Healthcare Berhad  
社外取締役  
取締役在任年数  
2年  
出席状況(2021年度)  
取締役会：12回/12回(100%)

1981年 4月 三井物産(株)入社  
2004年 4月 同社IR部長就任  
2007年 4月 同社経営企画部長就任  
2010年 7月 同社コンシューマーサービス事業副本部長就任  
2011年 4月 同社執行役員、コンシューマーサービス事業本部長就任  
2013年 4月 同社常務執行役員、コンシューマーサービス事業本部長就任  
2015年 4月 同社専務執行役員、アジア・大洋州本部長 兼 アジア・大洋州三井物産(株)社長就任  
2017年 4月 同社副社長執行役員、CAO、CIO、CPO就任  
2017年 6月 同社代表取締役副社長執行役員就任  
2019年 6月 同社顧問就任  
2020年 3月 (株)クラレ社外取締役就任、現在に至る。  
2020年 4月 当社社外取締役就任  
2021年 1月 IHH Healthcare Berhad社外取締役就任、現在に至る。  
2021年 4月 当社代表取締役就任、副社長執行役員就任、管理・人事部門担当、現在に至る。

取締役  
専務執行役員  
技術・生産部門担当  
**三浦 敏治**



### 重要な兼職の状況

なし  
取締役在任年数  
4年  
出席状況(2021年度)  
取締役会：12回/12回(100%)

1979年 4月 当社入社  
2014年 4月 当社執行役員就任、開発部長委嘱  
2016年 4月 当社常務執行役員就任  
2016年 4月 技術本部長 兼 開発部長委嘱  
2018年 2月 技術本部長委嘱  
2018年 4月 技術部門担当  
2018年 4月 当社取締役就任、現在に至る。  
2020年 2月 技術部門・生産調達部門担当  
2020年 4月 当社専務執行役員就任、現在に至る。  
2021年 2月 技術・生産部門担当、現在に至る。

取締役  
専務執行役員  
開発型ビジネス部門担当  
**石井 徹**



### 重要な兼職の状況

なし  
取締役在任年数  
2年  
出席状況(2021年度)  
取締役会：12回/12回(100%)

1990年 4月 当社入社  
2014年 4月 当社執行役員就任、開発事業部長委嘱  
2016年 4月 当社常務執行役員就任  
2019年 2月 開発事業担当、国際事業部長委嘱  
2020年 2月 開発事業・マンション事業担当、国際事業部長委嘱  
2020年 4月 当社専務執行役員就任、現在に至る。  
2020年 4月 開発事業・マンション事業・国際事業担当  
2020年 4月 当社取締役就任、現在に至る。  
2021年 2月 開発型ビジネス部門担当、現在に至る。

社外取締役  
**吉丸 由紀子**



### 重要な兼職の状況

三井化学(株) 社外取締役  
ダイワボウホールディングス(株)  
社外取締役  
取締役在任年数  
4年  
出席状況(2021年度)  
取締役会：12回/12回(100%)

1982年 4月 沖電気工業(株)入社  
1998年 4月 Oki America Inc.取締役 兼 沖電気工業(株)ニュー  
ヨーク事務所長就任  
2004年 10月 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  
室長就任  
2008年 4月 (株)ニフコ入社  
2011年 6月 同社執行役員就任  
2018年 4月 当社社外取締役就任、現在に至る。  
2019年 6月 三井化学(株)社外取締役就任、現在に至る。  
2021年 6月 ダイワボウホールディングス(株)社外取締役就任、現在  
に至る。

## 役員一覧

## 取締役

社外取締役

## 北沢 利文



社外 独立役員

## 重要な兼職の状況

東京海上日動火災保険(株) 相談役  
(株)三菱UFJ銀行  
社外取締役(監査等委員)  
三菱倉庫(株) 社外取締役

## 取締役在任年数

2年

## 出席状況(2021年度)

取締役会：12回/12回(100%)

1977年 4月 東京海上火災保険(株)入社  
2008年 6月 東京海上日動あんしん生命保険(株)常務取締役就任  
2009年 6月 同社専務取締役就任  
2010年 6月 同社取締役社長就任  
2010年 6月 東京海上ホールディングス(株)取締役就任  
2014年 4月 東京海上日動火災保険(株)取締役副社長就任  
2014年 6月 東京海上ホールディングス(株)副社長執行役員就任  
2016年 4月 東京海上日動火災保険(株)取締役社長就任  
2016年 6月 東京海上ホールディングス(株)取締役就任  
2019年 4月 東京海上日動火災保険(株)取締役副会長就任  
2019年 6月 (株)三菱UFJ銀行社外取締役(監査等委員)就任、現在に至る。  
2019年 6月 三菱倉庫(株)社外取締役就任、現在に至る。  
2020年 4月 当社社外取締役就任、現在に至る。  
2022年 4月 東京海上日動火災保険(株)相談役就任、現在に至る。

社外取締役

## 中島 好美



社外 独立役員

## 重要な兼職の状況

イオンフィナンシャルサービス(株)  
社外取締役  
日本貨物鉄道(株) 社外取締役  
(株)アルパック 社外取締役  
事業構想大学院大学 特任教授

## 取締役在任年数

1年

## 出席状況(2021年度)

取締役会：9回/9回(100%)

1980年 4月 安田信託銀行(株)(現 みずほ信託銀行(株))入行  
1982年 2月 エイボン・プロダクツ(株)(現 エフエムジー&ミッション(株))入社  
1997年 5月 シティバンク,N.A. バイスプレジデント就任  
2000年 6月 ソシエテ ジェネラル証券会社シニアジェネラルマネジャー就任  
2002年 4月 アメリカン・エクスプレス・インターナショナル,Inc.(日本)副社長就任  
2011年 8月 アメリカン・エクスプレス・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)就任  
2014年 2月 アメリカン・エクスプレス・インターナショナル,Inc.(日本)上席副社長就任  
2014年 4月 アメリカン・エクスプレス・ジャパン(株)代表取締役社長就任  
2017年 6月 ヤマハ(株)社外取締役就任  
2017年 6月 イオンフィナンシャルサービス(株)社外取締役就任、現在に至る。  
2018年 6月 日本貨物鉄道(株)社外取締役就任、現在に至る。  
2018年 9月 (株)アルパック社外取締役就任、現在に至る。  
2021年 4月 事業構想大学院大学特任教授就任、現在に至る。  
2021年 4月 当社社外取締役就任、現在に至る。

社外取締役

## 武川 恵子



社外 独立役員

## 重要な兼職の状況

日本電信電話(株) 社外取締役  
三井金属鉱業(株) 社外取締役  
昭和女子大学  
グローバルビジネス学部 特命教授

## 取締役在任年数

1年

## 出席状況(2021年度)

取締役会：9回/9回(100%)

1981年 4月 総理府(現 内閣府)入府  
2006年 7月 国土交通省総合政策局安心生活政策課長就任  
2008年 7月 内閣府大臣官房審議官(共生社会政策担当 兼 大臣官房担当)就任  
2009年 7月 内閣府大臣官房審議官(男女共同参画局担当)就任  
2012年 12月 内閣府大臣官房政府広報室長就任  
2014年 7月 内閣府男女共同参画局長就任  
2019年 4月 昭和女子大学教授就任  
2019年 6月 日本電信電話(株)社外取締役就任、現在に至る。  
2019年 6月 三井金属鉱業(株)社外監査役就任  
2020年 4月 昭和女子大学グローバルビジネス学部部長就任  
2021年 4月 昭和女子大学グローバルビジネス学部特命教授就任、現在に至る。  
2021年 4月 当社社外取締役就任、現在に至る。  
2021年 6月 三井金属鉱業(株)社外取締役就任、現在に至る。

社外取締役

## 阿部 伸一



社外 独立役員

## 重要な兼職の状況

(株)エムネス 代表取締役社長  
取締役在任年数  
新任

## 出席状況(2021年度)

取締役会：—

1993年 5月 Axiomatics Corporation入社  
1995年 11月 朝日監査法人入所  
1998年 1月 日本ジェイ・ディ・エドワーズ(株)入社  
2003年 11月 日本ビーブルソフト(株)入社  
2005年 4月 (株)アベイラス執行役員海外事業担当就任  
2005年 12月 日本オラクルインフォメーションシステムズ(株) アプリケーションビジネス事業ディレクター就任  
2006年 8月 日本オラクル(株)執行役員アプリケーション事業統括本部 グローバルストラテジックアカウント営業本部長就任  
2011年 2月 グーグル合同会社エンタープライズ部門マネージングディレクター就任  
2017年 1月 グーグル・クラウド・ジャパン合同会社代表就任  
2020年 4月 (株)エムネス代表取締役社長就任、現在に至る。  
2022年 4月 当社社外取締役就任、現在に至る。

## 役員一覧

## 監査役

常任監査役

伊藤 みどり



## 重要な兼職の状況

なし

## 監査役在任年数

1年

## 出席状況(2021年度)

取締役会：9回／9回(100%)

監査役会：10回／10回(100%)

1974年 4月 当社入社  
 2014年 2月 当社経営企画部ダイバーシティ推進室長就任  
 2018年 4月 当社執行役員就任、ダイバーシティ推進部長委嘱  
 2020年 2月 ダイバーシティ推進担当  
 2021年 4月 当社常任監査役就任、現在に至る。

常任監査役

荻野 隆



## 重要な兼職の状況

なし

## 監査役在任年数

新任

## 出席状況(2021年度)

取締役会：—

監査役会：—

1982年 4月 当社入社  
 2021年 2月 当社監査部長就任  
 2021年 4月 当社業務役員就任  
 2022年 4月 当社常任監査役就任、現在に至る。

常任監査役・社外監査役

鶴田 龍一



社外

独立役員

## 重要な兼職の状況

CGコンサルティング 代表

事業構想大学院大学 特命講師

## 監査役在任年数

4年

## 出席状況(2021年度)

取締役会：12回／12回(100%)

監査役会：15回／15回(100%)

1978年 4月 松下電器産業(株)(現 パナソニック(株))入社  
 2000年 10月 同社財務・IRグループ IR室長就任  
 2007年 4月 同社国際渉外グループ部長就任  
 2011年 1月 同社監査役室長就任  
 2014年 11月 同社顧問就任  
 2015年 5月 (株)瑞光社外監査役就任  
 2018年 4月 当社社外監査役就任、現在に至る。  
 2018年 4月 CGコンサルティング代表就任、現在に至る。  
 2019年 1月 事業構想大学院大学特命講師就任、現在に至る。  
 2022年 4月 当社常任監査役就任、現在に至る。

社外監査役

小林 敬



社外

独立役員

## 重要な兼職の状況

大堅・小林法律事務所 弁護士

山陽特殊製鋼(株) 社外取締役

## 監査役在任年数

5年

## 出席状況(2021年度)

取締役会：12回／12回(100%)

監査役会：15回／15回(100%)

1976年 4月 検事任官  
 2004年 1月 奈良地方検察庁検事正就任  
 2004年 12月 最高検察庁検事就任  
 2005年 9月 前橋地方検察庁検事正就任  
 2007年 6月 大阪高等検察庁次席検事就任  
 2008年 7月 最高検察庁公安部長就任  
 2010年 1月 大阪地方検察庁検事正就任  
 2011年 2月 弁護士登録、現在に至る。  
 2017年 4月 当社社外監査役就任、現在に至る。  
 2017年 6月 山陽特殊製鋼(株)社外取締役就任、現在に至る。

社外監査役

和田 頼知



社外

独立役員

## 重要な兼職の状況

和田公認会計士事務所 公認会計士

(株)日本触媒 社外監査役

## 監査役在任年数

2年

## 出席状況(2021年度)

取締役会：12回／12回(100%)

監査役会：15回／15回(100%)

1978年 4月 等松・青木監査法人(現 有限責任監査法人トーマツ) 入所  
 1996年 6月 監査法人トーマツ(現 有限責任監査法人トーマツ)パートナー就任  
 2019年 6月 (株)日本触媒社外監査役就任、現在に至る。  
 2020年 4月 当社社外監査役就任、現在に至る。

# 社外からの主な評価と受賞実績

※2022年度の受賞も一部含まれます。

## E：環境

### 「2021年度 省エネ大賞」省エネ事例部門 省エネルギーセンター会長賞を受賞

2021年12月 主催：一般財団法人省エネルギーセンター

 [ニュースリリース](#)



### CDP 気候変動の最高評価「Aリスト」に選定

2021年12月 主催：国際環境非営利団体CDP

 [ニュースリリース](#)



### 第3回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」(環境大臣賞) 金賞を受賞

2022年2月 主催：環境省

 [ニュースリリース](#)



### 第30回「地球環境大賞」を受賞

2022年3月 主催：フジサンケイグループ

 [ニュースリリース](#)



## S：社会

### 令和2年度「なでしこ銘柄」に選定

2021年3月 主催：経済産業省、東京証券取引所

 [ニュースリリース](#)



### 「PRIDE指標2021」でゴールドを受賞(4年連続)

2021年11月 主催：任意団体work with Pride

 [ニュースリリース](#)



### 「D&I Award 2021」大企業部門 D&I Award 大賞を受賞

2021年12月 主催：株式会社JobRainbow

 [ニュースリリース](#)



### 「2022年ブルームバーグ男女平等指数」に選定(2年連続)

2022年1月 主催：ブルームバーグ社

 [ニュースリリース](#)

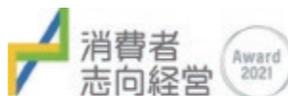


## 社外からの主な評価と受賞実績

### 令和3年度「消費者志向経営優良事例表彰」 消費者庁長官表彰を受賞

2022年1月 主催：消費者庁

 [ニュースリリース](#)



### 第3回「日経SDGs経営調査」で五つ星を獲得

2021年11月 主催：株式会社日本経済新聞社、株式会社日経リサーチ



### 「健康経営優良法人2022」大規模法人部門（ホワイト500）に認定 （3年連続）

2022年3月 主催：経済産業省

 [積水ハウスの幸せ健康経営](#)



### 「日経統合報告書アワード2021」優秀賞を受賞

2022年3月 主催：株式会社日本経済新聞社

 [ニュースリリース](#)

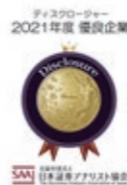


## ESG全般

### 2021年度「ディスクロージャー優良企業選定」 建設・住宅・不動産部門で第1位を獲得

2021年10月 主催：公益社団法人日本証券アナリスト協会

 [ニュースリリース](#)



### Institutional Investor 誌 「2022 All-Japan Executive Team」ランキングで第1位を獲得

2022年4月  [ニュースリリース](#)



また、世界最大の年金資産規模を有する年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が選定した5つのESG指数すべての構成銘柄として、各指数が選定された当初から採用されています。

	MSCIジャパン ESGセレクト・ リーダーズ指数	MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)	FTSE Blossom Japan Index	S&P/JPX カーボン・ エフィシエント 指数	FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
GPIFが 選定した ESG指数					
指数カテゴリ	ESG(総合)	S(社会)	ESG(総合)	E(環境)	ESG(総合)
当社選定	2017年7月～			2018年9月～	2022年3月～