

CEOメッセージ

CEOメッセージ 8

Chapter

1

Chapter 1 CEOメッセージ

“将来の夢”の実現に向けて
着実に歩みを進めます

“将来の夢”の周知と理解

創業者から受け継いだ理念や考え方を
継承していくことは、私の使命

「生きる歓びを分かち合える世界の実現に向けて、再生と循環の社会インフラと生活文化を創造する。」

これが、2022年5月、私たちがこれから向かうべき方向として発表した“将来の夢”(パーパス)です。

創業者の著書『わが社の行き方』*の冒頭には、「“将来の夢”が人や企業を成長させる」とあります。そこで私たちは、持続的な成長のためには“将来の夢”を描き続けることが大切であると考え、100周年を迎える2055年に向けた“将来の夢”をパーパスとして策定しました。

策定にあたっては、学生などの若い世代やさまざまなステークホルダーの想いも聞きながら、時代に合わせて変えていくべきもの、残すべきものについても議論を重ねました。その結果、“将来の夢”は、ステークホルダーの皆さまへの

感謝の気持ちを持ち続け、そして寄り添っていくという私たちの志。そして、ステークホルダーの皆さまから私たちに託された想い、その両方が込められたものになりました。“将来の夢”プロジェクトは次の時代に向かっていくための企業風土醸成と第7次中期経営計画(以下、7次中計)の加速にもつながると考えています。“将来の夢”実現に向けて経営の舵をきっていることに、従業員一人ひとりが共感し、自分ごととして取り組んでもらうためにも、引き続き、全国の事業所を訪問し、コミュニケーションを深めていきます。また2055年に会社を引っ張っているであろう若手従業員との対話も積極的に続けていきたいと考えています。

* 創業者の想いや企業精神が記載された創業者精神を継承するための書籍

代表取締役社長／CEO

芳井 敏一



第7次中期経営計画初年度の振り返り

資本効率向上を強く意識した1年

7次中計初年度は、計画策定時の想定を超える大きな環境変化がありました。中国のゼロコロナ政策、ウクライナ情勢、資材価格の高騰、大幅な円安の進行、急激な金利の上昇など計画の前提条件が覆されることとなりました。加えて2021年12月に22日間の営業停止という行政処分を受け、2022年度は受注残高が前年度の期首と比べて少ない状況からのスタートでもありました。しかし、創業者の「ピンチの 때가チャンス。厳しいときほど大和ハウスは成長する」という言葉の通り、不測の事態に直面した時こそ当社グループの「スピード」や「創意・誠意・熱意」を持った強さを改めて示せたと思います。

7次中計は「持続的成長モデルの進化」に取り組む5年間として積極的な不動産開発投資を行っていますが、今後の金利上昇を見据え、投資のハードルレートとしているIRR（内部収益率）の基準をいち早く引き上げました。当社は、従来から不動産開発、海外事業、M&A等の事業投資については、資本効率やリスクの検証はもちろんのこと、地球

環境や地域社会との調和を目指した「世の中の役に立つ」ための社会的価値（社会的インパクト）の創出という観点から意思決定を行っています。今回のハードルレートの引上げに際し、収益性だけではなくサステナビリティも強化するという観点から、ICP（インターナルカーボンプライシング）※を活用した投資判断基準も併せて導入しました。

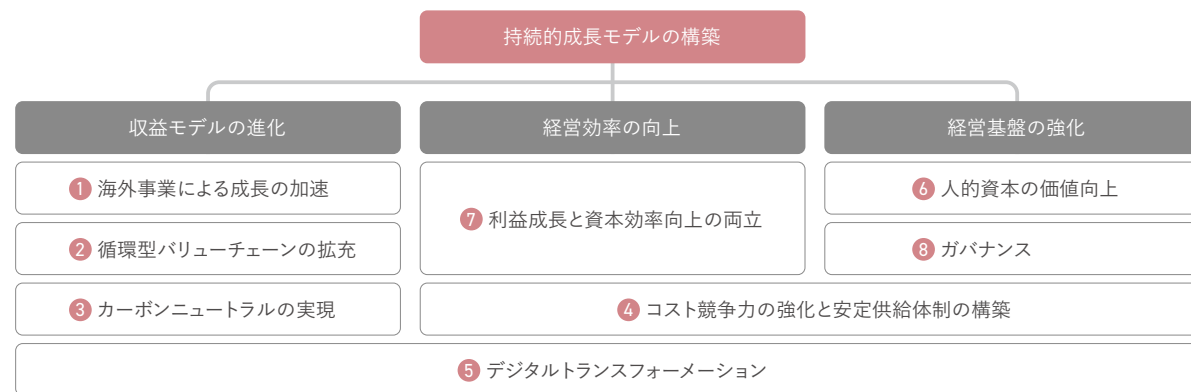
一方、利益成長と資本効率向上の両立に向けては、事業ポートフォリオの見直しを進めています。2022年12月にはリゾートホテル事業の事業譲渡を決定しました。施設の老朽化という経営上の課題があり、業績不振の状態が続いていましたが、判断するうえで重視したのは「当社がベス

トオーナーか」という点でした。さまざまな選択肢のなかから、この事業を本当に輝かせるためにできることは何かを考え、多くのリゾートホテルを運営し、さまざまな事業上のシナジーが期待できる相手先に譲渡することにしました。

業績については、売上高は過去最高を更新しました。営業利益については、退職給付会計における数理計算上の差異966億円を営業費用の減額として計上したこともあり、過去最高を更新しました。実質の営業利益ベースでも、公表計画を超える増益となりました。経営環境は回復傾向にあります。特に新型コロナウイルス感染症の影響が大きかったホテル・スポーツクラブ運営事業も、この1年でほぼ

※ 脱炭素の推進を目的に、企業独自で炭素価格を設定する制度

第7次中期経営計画の3つの経営方針と8つの重点テーマ





コロナ前の状況に回復しました。一方、資材やエネルギー価格高騰の影響を受け、売上総利益率については、想定より回復が遅れています。しかしながら、この1年で原材料価格や労務費高騰への対応として販売価格への転嫁を進めており、2023年度以降での回復が期待できます。ROEは14.3%となり、安定的な株主還元として13期連続の増配も実現することができました。しかし2023年3月末時点ではPBRが1倍を切っている状況につきましても、忸怩(じくじ)たる思いです。投資が将来の収益に貢献することが、資本市

場に十分に伝わっていないことも影響しているのではないかと分析しています。回収を進めるとともに、引き続き資本効率を意識した経営に取り組みながら、株主・投資家の皆さまと対話することで、評価につなげていきたいと考えています。

2023年度における課題と成長ドライバー

リスクや課題を認識しながら 時代に即した社会課題解決の 事業を継続する

2023年度については、まず海外事業は厳しい年になると見えています。急激かつ度重なる政策金利上昇の影響により米国住宅事業が2022年後半に減速したことや、中国マンションの引渡戸数の反動減による売上・利益の減少を見込んでいます。一方、当社グループの事業の中心である国内事業については、商業・建築系の請負事業は回復の兆しがあり、さらに物流施設を中心とした開発物件の売却を引き続き推進していきます。加えてデータセンターなどの新しいアセットタイプの建設請負や開発案件にも取り組みます。また、地域に密着した土地情報力を活かした分譲事業を近年強化しており、優良な物件の確保と売却は想定以上にスピーディーに実現できています。

金利の動向は、引き続き懸念事項として注視しています。そのほかウクライナ情勢、米中関係を含めた地政学的リスクについても注視が必要です。海外事業は今後も拡大させていく方針ですが、グローバルサプライチェーンの分断による資材不足、エネルギーコストの高騰などに備えたりリスク管理など、あらゆる方策をとりながらリスク低減を図っていきます。

時代に即した社会課題解決型の事業としては、世界の人口が増加しているなかで悪化する食糧事情を見据え、当社が手がける工業団地内で日本最大級のサーモンの陸上養殖施設を開発しました。さらに地震や気候変動にともなう気象災害などへの対応として、物流施設や商業施設を地域の防災拠点にするなどの地域協定なども締結しています。社会に選ばれる企業グループであり続けるために、時代の変化に対応し、お客さまにとっての付加価値創出に引き続き取り組んでいきます。

また建設労働者不足や、2024年度から建設業も適用を受けることになる改正労働基準法への対応、いわゆる建設業における2024年問題も対応すべき重要課題です。当社では、技術者不足への対応として、工業高校の学生を採用し、全額会社負担による専門学校での学習を通じて、建築現場の監督者に育成する取り組みを2018年度より進めています。

6つのマテリアリティの取り組み

1. サークュラーエコノミー&カーボンニュートラル

— 地球環境に対する想いを全従業員で共有し、 未来の社会を支えるまちづくりを推進

脱炭素への挑戦は、未来のこどもたちの「生きる」を支える取り組みの一つであり、当社グループは2050年までにカーボンニュートラルの実現を目指すという方針を公表しています。環境課題に対しては、創業者が「21世紀は『風と太陽と水』を事業化すべき」と語っていたこともあり、いち早く取り組んできたという自負がありますが、ZEHの普及に関してはやや後れをとっているという認識です。その後れを取り戻す意味でも、私たちは2030年度までに当社グループが新たに提供するすべての建物を原則ZEH・ZEB率100%、またすべての建物に太陽光発電設備を搭載するという目標を設定しました。

具体的な取り組み事例としては、2022年10月に標準仕様でZEH-M Orientedに対応した賃貸住宅商品「TORISIA（トリシア）」を発売。分譲マンションでは2024年度以降に着工するすべての「プレミスト」に原則ZEH-M仕様を採用することに決めました。そのほか新築する自社施設のZEB化を進めるとともに、お客さまへのZEB提案も強化し

ています。また、他の事業との大きなシナジーが期待できる環境エネルギー事業は、「つくる責任・つかう責任」の観点からも、重要な役割を果たすことができると考えています。建物屋根や遊休地の活用に加え、多くの建物を供給する当社だからこそできる再生可能エネルギー電力の普及や、再エネ100%のまちづくりに取り組んでいきます。

RE100(事業活動で使用する電力の100%を再生可能エネルギーでまかなう)に向けた取り組みとしては、2022年度に大和ハウス工業(個別、国内)での購入電力の再エネ100%を達成することができました。グループ全体でのRE100については、響灘火力発電所のグループ入りの影響もあり、2025年度の達成を目指しています。響灘火力発電所のバイオマス専焼化は大和ハウスグループにとって大きなチャレンジとなりますが、これを好機と捉え、再生可能エネルギー供給量のさらなる拡大を目指すとともに、これまで以上に「再生可能エネルギーの自給自足」に取り組む、再生可能エネルギーの普及とRE100達成の両立を進めていきます。

2022年度を振り返ると、地球環境の保全に資する事業を推進したいという想いで、ICPを活用した投資基準を導入しましたが、地球環境に対する想いは広く従業員に浸透してきていると感じています。さらに、まちをつくった責任と

して、作品となるまちに対して愛着を持ち、そこに住む方々をフォローして笑顔にしていこうという良い流れもできてきました。「生きる場所」も大和ハウス、使う電気も大和ハウスという環境を提供することで、当社グループにより親しみを感じていただけたと思います。今後は脱炭素だけでなく、サーキュラーエコノミーを実現するまちの設計にもチャレンジしていきたいと考えています。

2. 地域社会の再生

— 「創る・育む・再生する」

循環型バリューチェーンを各事業が全国で展開

循環型バリューチェーンの「創る・育む・再生する」については、各事業で取り組みを進めています。「創る」を起点として、CS(アフターサービス)、管理運営、リフォームと長期にわたり信頼関係を「育み」「再生する」ことで、お客さまとともに豊かな暮らしを作っていきます。そのような日々を積み重ね、やがて建物がその役目を終え、次の役割に向けて再びお客さまから当社へのご依頼につながるよう、お客さまと建物への責任を果たしていきたいと考えています。

再生事業のグループブランドとしては「リブネス(Livness)」を打ち出しております。リブネス事業は、仲介・リフォーム・買取再販と定義し、戸建住宅・賃貸住宅で進めていきましたが、



大型のビル、商業施設などでの取り組みも増加し始めており、業績は着実に拡大しています。また、まちの「再耕」であるリブネスタウンプロジェクトでは、各住宅団地のニーズに合わせた独自の取り組みが各所で進みました。2022年度からは2拠点居住制度を導入し、従業員が各団地に常駐して住民の方と同じ目線で日常生活の課題共有を始めています。

さらに地域社会の再生という点で、大きな成果が出始めているのが公設卸売市場の建て替え支援事業です。その第1号案件として手がけている富山市の公設卸売市場は

100億円規模の再開発事業となっており、地方に再び賑わいをもたらす新しい事業スキームとしての社会的価値を認識しています。全国の地方自治体からも見学のご用命を受けていますので、今後、積極的に展開していく予定です。

3. グローバリゼーション

— 海外においても現場主義で 各地域特性をふまえた事業展開

海外事業については、事業を展開する地域に沿って貢献できるビジネスモデルは何かをふまえたうえで、地域密着型の事業を展開しています。7次中計の海外重点地域の一つとして位置づけている米国については、2022年度前半は米国3社（Stanley Martin、Trumark、CastleRock）が好調に推移しましたが、住宅ローン金利3%が年度後半には7%台へと急激に上昇したことなどから、お客さまの買い控えやキャンセル等が発生し、住宅供給実績としては6,010戸となりました。しかし、米国の住宅需要は引き続き人口増加を背景に底堅いと見ています。リスクを見極めつつも現状をチャンスと捉え、将来に向けて優良な土地の確保を進めています。

2023年4月には、私はずっと考えていた米国3社のトップが一堂に会する、ニューヨークでの会合が実現しました。海

外事業での売上高1兆円、営業利益1,000億円の達成に向けて、米国住宅事業における経営課題や対策について議論し、「良質な住宅を安定的に供給する」という私たちの使命を共有しました。人手不足を見据えた「工業化」の手法導入は今後の米国事業の展開にとって重要な鍵になると考えています。品質へのこだわりと、安定的かつ短工期での住宅供給のために、オフサイト化に向けたパネル化比率の向上への取り組みも徐々にスタートしています。単発的なプロジェクトではなく地域に密着した事業だからこそ、積極的に取り組むことで大きな成果を上げたいと考えています。

一方、中国や東南アジアについては、地政学的リスクをふまえ、積極的に資金投下するというより、回収を優先事項として、リスクヘッジをしながら慎重に進めています。

さらに欧州では、2020年にグループ入りした Daiwa House Modular Europe を中心に工業化建築の一つであるモジュラー建築商品の販売やレンタル事業を手がけていますが、紛争や戦争、自然災害などにより仮設住宅が必要とされる事態になったときに、現地でユニットが生産できるという強みを発揮できるのではないかと考えています。陸続きであるということは、広い地域に陸上輸送が可能という特性を活かせます。そして、そこに子会社の大和リースを中心に当社グループが日本国内で培った復興支

援・まちづくりのノウハウも役立てることができるのではないかと考えています。大和ハウスグループは1955年の創業以来、「儲かるからではなく、世の中の役に立つからやる」という創業者・石橋信夫の想いととも歩んできました。世界でも当社の存在意義を示し、社会的価値を創出したと考えています。

またグループ集中購買については、2022年度に大和ハウス、フジタ、大和リースの購買組織を集約し、ノウハウの共有、購買単価の検証を実施しました。2023年度は購買組織を一体化して、グループ購買関与額の拡大をさらに加速させていきます。加えて、米国住宅3社においても、スケールメリットを活かしたグループ購買が実現できれば、さらに収益性を高めることができるものと考えています。

4. DE&I

— 長所軸を見て、個々が輝き活躍できる 仕組みを整備する

人的資本経営に向けては、従業員一人ひとりの可能性を広げ、成長を実感できる仕組みづくりに注力しています。社是に「事業を通じて人を育てる」とあるように、「人財」は企業価値の源泉です。当社の歴史を見ると、当社グループはこれまでも多様な経歴を持つ人財を採用し、活躍する機

会を提供し、そして従業員の個性やスキルを持ち寄ることによって、新しい価値を生み出し発展してきました。私が管理職に常々言っているのは、部下を長所軸で見ることの重要性です。その姿勢は今後も変わりません。“将来の夢”のステートメントにある通り、「おたがいが認め合い、活かしあい、輝きあう」ための制度を今後も整えていきます。DE&Iについては、2022年度に特定したKPIを指標に、進捗管理をしながら着実に取り組みを進めていきます。

5. デジタル変革

— デジタル活用により、 顧客基盤と技術・ものづくり基盤を強化する

デジタル変革としては、デジタルを活用した新しい価値提案を進めています。例えば、国内の戸建住宅事業では、売り方改革の一環として、過去にご契約いただいた膨大なデータプランを分析し、ビッグデータを活用した「3Dファストプラン」の運用を2023年1月より開始しました。この取り組みは、運営費用の負担の大きい住宅展示場から効率的な営業スタイルへ転換できるだけでなく、何よりお客さまのニーズに合ったプランを3Dで瞬時にご提示できることは、顧客満足度の向上ひいては顧客基盤の強化につながると考えています。

また建設労働者の高齢化、人財不足に対しては、デジタル技術を活用した現場作業の効率化や省人化・無人化について国土交通省とも協調しながら進めています。当社だけの問題ではなく、業界全体の問題として取り組み、技術・ものづくり基盤の強化につなげていきます。

6. ガバナンス

— 大和ハウスのDNAを引き継ぐ 後継者育成計画を推進

リスクマネジメントの観点からは、企業風土醸成は重要な経営課題の一つです。社会の期待に応える使命感と倫理観を持ち、自らを律することのできる従業員が増えることが、企業が抱えるさまざまなリスクの低減につながります。私はそのためのマネジメントのあり方を重要視しています。2020年7月に導入した「後継者育成計画(D-succeed)」は、経営人財への登竜門となる支店長を選抜育成する制度ですが、彼らの特性を活かし、それぞれの能力に合った適所に配置して、経験を通じて潜在的な能力を引き出すことで、人財の育成を促しています。当然、大和ハウスグループのDNAの継承もされなければなりません。

人的資本の価値向上の観点からは、さらなる業務効率化を目指すとともに、事業戦略をふまえた約7万人のグルー

従業員への適所適材を考慮した「人材戦略」を進めていく必要があります。そこで経営戦略と機能戦略を分けて経営課題に取り組めるよう、2023年4月より経営戦略を司る経営企画部門をCEO直轄に変更しました。一方で、事業所評価においては、評価項目における業績数字の割合を下げ、人材育成、法令遵守、顧客満足度等の割合を高め、未来に実績を残せる組織であるか否かを判断できるよう見直しました。これらの取り組みにより、当社グループのさらなる成長の土台を固めていきます。

ステークホルダーの皆さまへ

ステークホルダーの皆さまと “将来の夢”を共創し、 企業価値の向上を目指し続ける

私は毎年年初にその年を表す漢字一文字を選んでいきます。2023年は「筋道から外れない。守りながら成長を持続し続ける」との想いを込め「遵(じゅん)」という文字を選びました。当社グループ従業員の『遵法精神』は醸成されてきてはいますが、今一度従業員一丸となって「守り」を徹底し、王道をまい進していきます。

大和ハウスグループは、創業時から社会課題に向き合い、

世の中に多くの建物やサービスを供給することで、常に新しい景色を拓いてきました。困難な状況にあっても諦めることなく目標を達成する力は、まさに創業者が築いてきた、私たちが未来に残すべき強みの一つであると確信しています。私はCEOとして大和ハウスグループがどのような企業であるかを伝え、強みを適切に評価していただけるよう情報発信にも努めてまいります。

「愛される大和ハウスに」という創業者の言葉を胸に、ステークホルダーの皆さまと共に“将来の夢”の実現に向けた責任と役割を果たすことで企業価値の向上を目指し続けます。



社長の芳井が胸に刻む2023年の一文字

