

第Ⅱ部 石橋イズムの継承

第四章

石橋信夫の魂を引き継ぐ男たち

信夫と樋口の“同行二人”の日々

昭和、平成、令和と三つの時代を越え、70年の歴史を積み重ねてきた大和ハウス工業。改めてその長い歴史を振り返ったときに感じるのは、この会社がまったくブレることなく、突き進んできたということだ。もちろん事業規模や商品、組織構造や社員の働き方など時代にあわせて進化、変化、様変わりしているところもたくさんある。だが、会社としてどうあるべきで、なにを目指していくべきかという、真ん中に立つ“柱”のようなものは、まったく変わっていない。

その柱とは、この70年史にもたびたび登場する『わが社の行き方』ではないだろうか。石橋信夫の社員、社会、国、世界とどう向きあうかという確固たる経営哲学が記されたこの書を読むたび、信夫がいまなお大和ハウス工業のなかに生き続けていると思わざるをえない。

偉大すぎる創業者を喪ったあと、まるで船長がいなくなった船のように行き先を見失う企業も少なくない。だが、大和ハウス工業はそうならなかった。船長を喪って20年以上が過ぎてもなお、進むべき航路を、むしろ勢いを増しながら進み続けている。

大和ハウス工業が信夫の「魂」を正しく引き継ぎ、受け継ぐことができたのは、信夫の薫陶を受けた樋口武男という男の存在があったからだろう。樋口は著書『熱湯経営』のあとがきにこう記している。

「私は、創業者・石橋信夫という稀代の事業家を、経営の、いや人生の師と仰いできた。師によってあえて幾多の苦行を与えられ、試され、しごかれ、教えられてきた。この30年は師とともに歩む「同行二人」の日々であった」

みずからも名経営者と呼ばれることになる樋口だが、実は大和ハウス工業の社長を務めた期間は2001年4月から2004年4月の3年間と決して長くはない。樋口は2020年まで会長職として大和ハウス工業を牽引したが、社長だった3年間こそ大和ハウス工業が、石橋信夫時代からポスト石橋信夫時代へ移行するための重要な期間だったのではないだろうか。

信夫は2000年初頭から体調を崩し、能登の「石橋山荘」に逗留することが多くなっていった。樋口は毎月のように能登を訪ね、経営や人事についての相談を行っていた。朝早くに大阪を出発し、能登に到着するのは12時過ぎだった。

「昼食をともしたあと、私が用意していった報告をする。終わると『よし、これからわし、言うさかいな』と、あらかじめ便箋にびっしり書き込まれた質問事項と意見を、滝のように述べるのだった。私はそれを懸命にメモした。

間質性肺炎のせいで、車椅子で酸素吸入をしているときにも、私が行くと吸入器をふり払うようにして語られた。最後の2年ばかりは、聴覚障害が進んだため、私の報告は筆談だったが、それでも二人だけの役員会が開かれた。この筆談の記録もすべて残っている」（『熱湯経営』より）

二人が交わした対話のメモは、段ボール箱いっぱいになるほどの量になっていた。樋口は毎月能登で、創業者の魂を受け取り、会社へと持ち帰っていたのだ。

“大企業病”との闘い

8年ぶりに大和ハウス工業に復帰した樋口が気になったのは、成長し続けるこの会社も「大企業病」に冒されているのではないかということだった。合併初日、2001年4月1日は日曜日だったが、全役職員に出勤を命じ、本社600人の管理職を前にこう語った。

「すべてにおいてスピードを最重点としてことにあたってください。また、強烈なリーダーシップを発揮してほしい。オーナー社長の気持ちを持ってください。大和ハウス工業にとって目下最大

の急務は『受注の拡大』。『全員セールスマンたれ』の心構えで一にも二にも受注拡大、それがなければ大和ハウス工業の浮上はありえない」

「オーナー社長の気持ちを持って」という言葉は、創業者経営から新時代を迎えた決意表明であり、従来の大和ハウス工業のままでは未来がないという宣言だった。8年のあいだに大和ハウス工業はすっかり変わって、「寄らば大樹」の甘えが^{びまん}瀾漫しているように見えた。それは「大企業病」以外のなにものでもない。樋口は最初の役員会で、この「大企業病」を払拭し、かつてこの会社にあったハングリー精神を復活させることを説いた。この日の樋口のスピーチの速記録を信夫に送ると、信夫は「今後これを毎月、全国の事業所長とグループ会社の社長に送ってくれ」と言ったという。信夫が樋口流の経営に「判」を押した、なよりの証左だった。

合併後の大きな課題は、2社あわせて1340億円に上る「有利子負債」と「大企業病」だった。2社の社員が一体化し、本来の大和ハウス工業らしい積極性、ハングリー精神を取り戻すためには、個々人が責任を自覚し、闘争心を持って前進する体制づくりが喫緊の課題だった。役員は危機感を持って1年単位で勝負すべきであるとの考えから、樋口は信夫の了承を得て社長就任直後の4月、役員任期を2年から1年へと短縮を決める。成果を上げた者にだけ翌年も業務を託すとした。

スピードも上げる必要があった。重要案件を決める取締役会が月1回では変化の激しい時代に対応できない。長く顧問弁護士や監査役を務めた中坊公平氏の提案で、大阪の本社ビル15階に役員ミ-

ティングルームが設けられ、在阪の各役員は出勤すると顔を出し、各々の持つ情報や意見をざくばらんに交わしあう。ときには重要案件も事実上即決してしまうように仕かけた。中坊氏は、体調不良で役員会に出られなくなった信夫の名代を自任していた。役員会では信夫の命で樋口の隣席に座し、役員はもちろん樋口ですら、しばしば大声で叱責されることもあった。

さらに樋口は「社長への提案ボックス」を設置、社内のイントラネットを用い、社員が社長あてに直接提案する道を拓いた。実名を条件に提案者の秘密は厳守された。あるとき、ひとつの提案が、樋口の目にとまった。

「支店長が地区長や事業本部長など上ばかり見ているので、支店の社員は仕事がやりにくい。制度上の弊害を改善できないか」

住宅市場は縮小しつつあった。2001年度の新設住宅着工戸数は117万戸、持家では37万戸にまで減っていた。少子高齢化の波は引き続き加速、世帯数減で着工戸数はさらなる減少が明らかだった。顧客をめぐる大和ハウス工業が地方の工務店と争うことも多かった。地方工務店の強みは、きめ細かいアフターケアにあった。支店長が地域のオーナー社長となり、きめ細かい営業とアフターケアの充実に奮力すれば地方工務店に負けるはずはないと樋口は考えた。

事業本部制のあり方にも問題があった。住宅事業部が全国を九つにわけて統括、本社にはマンション、鋼管構造・建築、流通店舗、集合住宅と四つの事業本部があった。各地の支店には各事業本部

傘下の営業所があり、所長人事は支店長の頭越しに行われることも多かった。支店長は、人事権すらない。地域密着の最前線に立つべき支店長がこれでは、地域の工務店に太刀打ちできるはずはない。事業本部制を廃止して、全国80支店の支店長に社長の代理人として大幅に権限委譲するしかない。樋口は能登の信夫を訪ね、事業本部制廃止の必要性を説いた。だが信夫は、「17年間それでやってきたのだから変える必要はない」と現状の制度にこだわった。各地の支店長は事業本部長やら役員やら、みんな上ばかり見ている。これでは人は育たない。人財を育てなければ、会社の将来はない。樋口は粘りに粘って、ようやく信夫の「勝手にせい」のひと言を引き出し、事業本部制の廃止へと踏み切った。

翌月、報告のために能登の「石橋山荘」を訪れると、「支店制にしても人を替えなければならぬ変わらないのではないか」と信夫から指摘を受けた。「勝手にせい」と言いつつ、信夫は樋口の改革に目を光らせていた。樋口もこの意見に賛同し、1年半で21人の支店長を交替させた。また、支店長に責任を負わせる以上、判断基準が必要と考え、「顧客」「会社」「社員」「株主」「社会」「将来」にとってよいことか、と六つの基準を定め、支店長に伝達した。こうして、大幅に権限委譲を進めた結果、稟議書も大幅に減る効果が得られた。

だが、全国80にのぼる支店を預かるにふさわしい人財が潤沢にいるわけではない。教育が急務となってくる。2002年4月、抜本的制度改革への布石として人事評価の高い社員156人を選び、

特別研修を実施することにした。加えて、優秀社員研修、中核社員タスクフォース研修など、さまざまな社内教育制度を発足させた。

2002年2月の支店長会議で、樋口は今後の新規事業を考えるキーワードとして「福祉」「環境」「健康」「通信」をあげた。すなわち頭の1文字をとって、「フ・カ・ケ・ツ」である。信夫は常々、「事業はなにをすれば儲かるかではなく、なにが社会で必要とされているかを考えよ」と説いていた。そこから発想して、今後の大和ハウス工業が進むべき方向を示したものである。これらの分野で事業をおし進めるについては「安全・安心」に、かつ「スピード」をもって、ことにあたることを旨とした。さらに、「ストック」ビジネスにも積極的に進出することにした。のちに「農業」がこれに加わり、「ア・ス・フ・カ・ケ・ツ・ノ」が新規事業創出に向けてのキーワードとなった。

有利子負債1340億円を2年で返済

樋口は信夫から、2004年度までの4年間で有利子負債1340億円を完済するよう命じられていた。相当ハードルの高い指示だ。だが、信夫の指示は、その後「3年で」「2年で」と短縮されていった。この期間短縮は、身体の衰えを自覚した信夫の「俺の目の黒いうちに」という気持ちのあらわれではないかと樋口は考えた。

1990年の不動産融資の総量規制以来、土地価格は下落し続けて好転の兆しは見えなかった。ときが経つほど赤字が膨らむことを信夫は見抜いていた。各支店は、事業のためにあらかじめ土地を買収しておくが、時間経過により買収価格割れしていく。処分すれば支店は赤字になるため、新しい土地を買っては建物を建て、売って利益を出そうとする。結果、古い土地は底だまりになる。各事業所も売れば赤字が表に出るから不良資産の処理はなかなか進まない。業を煮やした財務・経理担当役員（当時）の小川哲司は全国の経理課長に、「土地を処分して返済にあてる以外ない。赤字は本社が引き受ける、支店の責任も問わない。一刻も早く処分せよ」と檄を飛ばした。簿価より低い価格で売却するものまで出てきたが、有利子負債処理は一気に進むことになった。結果、2年間で1340億円を返済し、有利子負債は信夫の指示通り2年で消えた。

2001年度の売上高は合併によって1兆810億7900万円に達したが、返済のために当期利益はわずかに10億2700万円にとどまった。そのため、2001年度は減配（17円から10円）、その責任をとって2001年10月から役員報酬をカット、賞与はゼロとした。2002年度には管理職の報酬もカットし、一般社員の賞与は1・7カ月に抑えざるを得なかった。

これだけで財務が健全化されたわけではない。販売用不動産や株式の評価損もあったし、なかでも「退職給付債務」が毎期の決算の重石となっていた。この債務に不足が生ずると、不足分を一定期間中に処理しなければならない。大和ハウス工業では、年金運用利回りの悪化などで不足額がなかった。

なりの額に達していたが、それを10年がかりで償却すべく毎期の利益から一定額を落としていた。しかも、長期金利の低下で不足額はさらに増加すると考えられ、経営の足を引っ張っていた。創業以来の膿が溜まっていた。きれいに償却して真の経営健全化を目指し、後顧の憂いを断たねばならなかった。

2002年11月ごろ、樋口は信夫から思いもかけない言葉をかけられた。

「大和ハウス工業は創業以来、一度も赤字になったことはない。毎年二百数十億円ずつ利益と相殺してきた。一回ぐらい赤字になっても構わないぞ」

唐突に飛び出してきた言葉だった。仮に一括償却すれば、史上はじめて赤字になるのは確実だった。信夫は確かに「赤字でも構わない」と言ったが、樋口としてはそう言われればなおさら、赤字にはしたくなかった。しかし、黒字を維持しつつ償却するとしたら、株主や社員に犠牲を強い続けることになる。樋口は悩んだ末、2003年3月期の決算で一括処理を決断した。2100億円の赤字となると信夫は驚くだろう。手持ちの土地を減損することはあらかじめ説明して了解を得ていたが、問題は年金がらみの話だった。説得のシナリオを考えながら高知支店で社員研修を行っていた樋口のもとに、本社から緊急の電話がかかってきたのは2003年2月21日の夜7時過ぎだった。

「たったいま、オーナーが亡くなりました」

「必ずV字回復を成し遂げます」

2月22日午前8時、信夫の棺を乗せた車は、能登・羽咋の「石橋山荘」を出発した。金沢支店、長浜ロイヤルホテル、総合技術研究所、奈良支店、奈良工場、大和ハウス工業の看板をはじめ掲げた大阪・日本橋、そして大阪・梅田の本社ビルに到着した。ときに午後3時30分、玄関前で迎え、見送ったのは、本社とグループ会社の役員およそ100名。車はそのまま、長いあいだ帰ることのなかった羽曳野の自宅に向かった。

2月22日は、信夫にとって特別に忘れられない日だった。1944年のこの日、雪深い満州の任地で瀕死の重傷を負い、生涯その後遺症に悩むことになった日。以来、信夫はこの日を、「鬼門の日」としていた。それから59年、まったくのゼロから大和ハウス工業を興し、一代で1兆円企業にまで育て上げ、「鬼門の日」の前日に逝ったのだった。自宅での仮通夜のあと、遺言で社葬は禁じられていたが、弔意を表したい関係者があとを絶たず24日、大阪・臨南寺で小規模な告別式が行われた。信夫らしい訣別だった。

大和ハウス大阪ビル15階の相談役室を永久保存とし、同時に「相談役」の肩書きは今後、なんびともに使わない、「永久欠番」とした。

告別式の翌日、樋口は相談役室に一人籠って、創業者・石橋信夫の遺影と向きあった。一括処理

について了承を得るため、生前そうしたように、遺影に向かって語りかけた。

「会社のため、社員のため、株主のため、一括でやらせてください。二度と赤字にはいたしません。必ずV字回復を成し遂げます」

こうして4月30日、特別損失約2100億円を処理して、最終的に990億円（単体ベース、連結では910億円）の赤字となることを公表し、5月20日に売上高1兆429億2000万円、純利益が996億円の赤字（単体ベース）になるとの2002年度決算を発表した。業績修正を公表した翌日、発表直前の株価は750円前後。730円、720円とジリジリ下がりはじめた。かと思うと一瞬のこと、すぐに反転してぐんぐん上昇を続ける。純資産の評価は1株あたり960円、営業利益は出ている。身軽になって攻勢に転ずることを市場は評価した。

社内改革は、特別損失2096億円の一括処理で終わったわけではなかった。「大企業病」との闘いはまだ、緒に就いたばかりである。2003年5月、公平・公正な評価システムをつくるための「目標管理制度」、6月には社の事業領域拡大に向けた「社内起業制度」などを次々とスタートさせた。

そのうえで樋口はさらなる飛翔に向けて「チャレンジトリプル30」を打ち出す。

- ・3年間で受注を30%のばす。
- ・3年間で原価を30%削減する。

・3年間で工期を30%短縮する。

そして、各部門が目標達成に邁進せよ、結果には「信賞必罰」で応えよう、と宣言したのである。こうして、次々に打ち出された組織・人事・財務・意識の改革によって、それまでのややマンネリ化した社内の雰囲気はがらりと変わった。

樋口―村上体制がスタート

樋口は社長として圧倒的なリーダーシップで危機にあった大和ハウス工業を引っ張り続けた。それと同時に彼は永遠に信夫の忠実な部下でもあった。信夫は生前、樋口にこう言いのこしていた。

「わしが死んだら、会長をやってくれ」

大和ハウス工業の社長にはしかるべき後継者を立て、樋口には会長としてグループ全体を俯瞰した立場から指揮を執ってもらいたい。もちろん樋口はその遺志に従うつもりだった。だが、すぐにというわけにはいかない。創業以来の赤字決算と創業者の逝去が重なった2003年にバトンをわたすことはできなかった。

樋口が会長の座についたのは、2004年4月。V字回復に見通しが立ち、信夫の一周忌を終えた段階で、樋口は村上健治専務を後任の社長に指名。56歳、樋口より9歳若い社長が誕生すること

になった。樋口は『熱湯経営』のなかで村上をこう紹介している。社長指名のユニークな理由も述べられているので、少々長くなるが紹介したい。

「村上専務にはリーダーとしての品性四カ条が、『公平公正』『無私』『ロマン』『使命感』とそろっている。また『先見力』『統率力』『判断力』『人間力』という、長たる者の四つの力も備わっている。村上くんは自動車事故にあって九死に一生を得た経験がある。また、学生時代に父親をなくしているのだが、母親を大切にし、がんばって郷里に家を買ひ、夏冬の休みには帰省して孝行をしているのである。」

会社経営と無関係な、奇妙なことを言い出すと思われるかもしれないが、これは『人間力』の重要な要素である。親孝行は「人の道」である。建物には土台が肝腎であるように、人間には「人の道」をはずさないことが肝要だ。「中略」「人の道」をはずさない行き方こそ、個人にも企業にも「運」をもたらすことになる」

長い引用になったが、ここには村上だけでなく、樋口の人柄、リーダーとしての考え方もよくあらわれている。新体制のスタートにあたって、樋口は改めてグループの全役職員に呼びかけた。

① 90店体制など拠点拡大を進めるが、本部は会議招集・報告書提出などで、事業所に徒らに時間を使わせないこと。

② 「できる人・事業所」に対する評価を明確に打ち出すこと。

- ③ 社会から見て安全、安心、信頼できる会社であり続けるため、「凡事徹底」をきっちり行うこと。
- ④ 「フ・カ・ケ・ツ（福祉、環境、健康、通信）」に基づく新事業創造のために、必ず現場を見て歩くこと。

樋口がはじめた組織改革は、そのまま村上に踏襲された。就任にあたって村上が社員に呼びかけたのは、戸建住宅事業の強化だった。戸建住宅事業は、大和ハウス工業の売上高の3割を占めていた。ここ数年、新設住宅着工戸数は若干の回復を見せたが、国土交通省の統計によれば、村上が就任する前年にあたる2003年度のプレハブ住宅のシェアはそのうち14%弱、大和ハウス工業のシェアは3%に届いていない。なによりブランドイメージが西強東弱、最大消費地の首都圏でそれを取っていた。関東の拠点を強化して売上の増加をはかることを、当面の目標としたのである。

そして、経営の基本方針として以下の4項目を掲げた。

- ① 顧客の視点に立った商品の提供とサービス体制を確立する。
- ② 自立した組織・人材を育てる。
- ③ 地域社会との信頼関係を強化し、地域シェアNo.1を目指す。
- ④ 生産性の向上にこだわり全事業収益率No.1を目指す。

そして「お客様中心主義（早く・良く・安く）」を掲げて各部門、支店長への課題を設定するとともに、2004年度のグループ売上高目標を1兆1670億円、創業50周年の2005年度には

1兆5000億円とした。ひと言でいえば、樋口社長時代のV字回復を受けて、より利益の出やすい「筋肉質」な会社を目指す、と宣言したのだった。

2005年4月、大和ハウス工業は創業50周年を迎えた。村上は4月1日の期初訓示でこう述べている。

「いよいよ創業50周年を迎える新しい期がスタートしました。「中略」ここに至るまで、この会社を愛し、これだけのグレートカンパニーになるまでに育てていただいた創業者をはじめ、諸先輩方の絶え間ない努力に、われわれは心から敬意を評し、そのことを決して忘れてはいけません。私たちには、その諸先輩方の功績を引き継ぎ、この会社をさらに発展させ、新しい歴史を創っていく義務と責任があると思っています」

「企業は永遠に成長し続けなければなりません。しかしながら、大企業になればなるほど小さなことに無関心になり、問題を見落としてしまう傾向が強まります。小さな問題の積み重ねは、アカとしてとどまり、衰退していった企業は多くあります。企業が成長し続けるひとつ目のキーワードとして、『着眼大局、着手小局』という言葉を常に頭においてください。わかりやすく言うと、大企業であるメリットを活かしながら、それに安住せず、大きなことに着眼し、大きなことに挑戦する。しかし同時に『現場第一主義』を忘れず、大企業病やマンネリになることなく、小さな事実を決して見逃さない姿勢が必要です」

創業50周年の記念日にあたる2005年4月5日、本社2階会議室では、本社と大阪地区5事業所、堺工場の協力会社や総和会（総務関係取引先）、トリリオン会（購買関係取引先）、設和会（設備関係取引先）のメンバー850名が集まって「創業50周年記念感謝の集い」が行われた。翌6日には東京支社でも、1050名が集まって「感謝の集い」が開かれた。「感謝の集い」はその後、4月から5月にかけて全国の事業所・工場でも同様に催された。

そして5月12日、2004年度決算が発表された。樋口―村上体制になって初の決算は、単体で売上高1兆923億8300万円。ホームセンター事業（591億6400万円）を分社化したにもかかわらず、1%ほど売上高はのびている。経常利益は570億7000万円。連結ベースでは売上高1兆3659億1300万円、前期比11・5%増、経常利益は742億900万円と目標を大きくクリアした。

そのうち戸建住宅、集合住宅、マンション、リフォーム各部門をあわせた住宅事業の連結売上高は8545億7400万円、売上高の62・3%を占めた。流通店舗部門と鋼管構造・建築部門をあわせた商業建築事業は3638億円、前期比31・4%の大幅なのびである。営業利益も住宅事業の半ばを超えた。観光事業は売上高557億4800万円、営業利益15億700万円となり、前期の赤字から回復している。建築部材の製造販売、物流事業部門あわせて売上高1041億2900万円、営業利益は35億3400万円に達した。

だが村上は、この数字に不満だった。通期では確かに利益を出しているが、第1四半期は赤字、後半のがんばりで利益を出しているにすぎない。住宅・建設業界に共通の傾向として、仕事も利益も期末に集中している。集中するぶん、期の後半は突貫工事も多くなり、労働時間も長くなる。結果的に事故の可能性も高まるし、失敗コストも増えることになる。大和ハウス工業もその例に漏れなかったが、村上は仕事量を均すことでムダを排して原価を下げ、四半期ごとの黒字化を目指した。信夫から託された夢である「100周年に売上高10兆円」の前に、さしあたりクリアしなければならぬのは、「50周年で1兆5000億円」という宿題である。そのためには、前年度の数字に1500億円ほど積み増ししなければならない。前年グループに入った大阪マルビルの売上が加わるにせよ、普通であれば500億円ほど届かないだろうとアナリストは分析していた。だが、懸案だった四半期ごとの黒字経営を達成できれば、必ずしも不可能な数字ではないと村上は考えた。

「全国88あった支店のうち、2005年度第1四半期決算で黒字だった支店はわずか2店舗だけ。それが第3四半期には17に増えた。集合住宅の営業所は全国に100カ所あるが、2005年度第1四半期が黒字だったのは13カ所、それが第3四半期には44カ所になった。これがほかの分野にも波及し、みんながスクラムを組むことで、連結ベースで1兆5000億円を達成できたんです」

2005年度の連結売上高は1兆5289億8300万円、連結ベースでも売上高業界首位の座を奪回することができたのである。

リーマンショックという荒波

2004年度決算と同時に発表されたのは、「Challenge 2005」と銘打ったグループの中期経営計画だった。2005～2007年度を期間とする3カ年計画である。それは同時に、「創業100周年でグループ売上高10兆円」を達成するべく「新しい事業の芽」をつくり出すためのチャレンジでもあった。

少子化時代を迎えて住宅需要が減っていくことは、早くから予想されていた。「建築の工業化」を旗印に、プレハブ住宅メーカーとしてのびてきた大和ハウス工業は、「総合生活産業」として事業を多角化することで1兆円企業にまで成長することができた。だが住宅需要のび悩む今後は、多角化した事業グループの連携を強化して売上規模の拡大をはかるほかない。「第1次中期経営計画-Challenge 2005」は、「新しい複合事業体」を目指す、という決意表明であった。2005年3月15日の支店長会議で、村上は中期経営計画の趣旨を踏まえてこう述べている。

「グループの継続的な成長のためには、『あらたな成長のシナリオ』が必要である。そのために分野別の『事業のポートフォリオ』を確認してみると、商業施設部門、賃貸住宅部門は、優位を保っている。戸建住宅部門、マンション部門、物流・医療介護等建築建設部門は再構築の必要がある。運営・管理やリフォームなどのストック事業、不動産仲介・リゾート・ビジネスホテルなどのソフ

ト事業など、これからの『成長の種』といえる事業と、コアである建築事業のシナジーをつくり出していくことが、グループ全体の成長のためにはもつとも必要である。そのために、グループ内のビジネスを有機的につなげる発想のひとつが『エンドレスマネジメントシステム』であり、その構想をしっかりとしつくり上げなければならない」

オーナー亡きあと、その遺志を継いだ樋口・村上体制は、さらに大和ハウス工業が大きな発展を遂げるための足がかりを順調に整えていった。村上社長就任時に1兆2246億円だった連結売上高は、2008年3月期に1兆7092億円までのびていた。次章で詳述するが、成長の種をまき、育てる作業も着実に進んでいた。その一方で、売上は拡大しているが利益が課題となっており、決算と同時に発表した「第2次中期経営計画-Challenge 2010」では、将来に向けた収益源の育成とあわせて「利益体質の強化」を重要テーマに掲げている。だが、2008年秋、避けようのない荒波に襲われることになる。村上の訓示にもその危機感があらわれている。

「いよいよ下期がスタートしますが、われわれを取り巻く環境は非常に厳しい状況です。リーマンブラザーズの破綻やAIGの公的救済に代表される世界的な金融不安、株式市場の低迷。原油高、穀物の高騰などによる物価高と、それともなう所得の圧迫。さらに、われわれの業界でも、地価の下落圧力や本格化する不動産市況の悪化など、非常に深刻な状況です。〔中略〕状況が悪いから仕方がないではないか」と思っている方がいるのではないのでしょうか。しかし、厳しいときにこそ、

当社はのびてきました。このような状況だからこそ、緊急課題、重要課題に真剣に向きあい、みずから行動し、具体的に工夫しながら挑戦していく必要があるのです」（2008年10月1日 第70下期 期初訓示）

「2008年を振り返ると、まさに『激変』した年でした。アメリカに端を発する金融危機の影響が全世界に波及し、世界的な不況に突入しました。日本の株式の時価総額も2007年11月末時点で約520兆円であったのが、2008年11月末時点で290兆円まで目減りし、証券市場が悪化しました。『中略』日本経済は予断を許さない環境にあるのです。

政府も、雇用対策や大型減税などさまざまな施策を打ち出していますが、この不景気は少なくとも2010年まで続くだろうというのが大方の見方です。これを機に、社員が一致団結して、目の前の課題に前向きに取り組んでいけるかどうかが勝負のわかれ目になります。チャンスはピンチの顔をしてやってきます。われわれはピンチをチャンスとして積極果敢に業務を行っていかなければならないと考えています」（2009年1月5日 年頭訓示）

2009年3月期の連結売上高は1兆6909億円、2010年1兆6098億円、2011年1兆6901億円。世界中が不況となり、多くの企業が苦しむなか、2009年から順に399億円、600億円、790億円という経常利益を上げた経営手腕は、高く評価されてもいいだろう。だが、それをよしとしなかったのが信夫の魂を継ぐ樋口だった。停滞は後退。いかなる状況であろ

うと成長を続ける。その強い意志のもと、村上を副会長とし、新しい社長として大野直竹副社長が昇格した。

「私と大野社長とは28年間の付き合いになる。大野社長がまだ静岡支店建築営業所長だった時からだ。月初の目標を一度も狂わせたことがないのが印象的だ。とにかく数字に強い。『中略』石橋オーナーから直接の薫陶を受けた、数少ない現役の一人でもある。

私たちには、創業100周年で売上高10兆円の企業グループという大目標がある。大野社長の就任時に、『3年で売上高2兆円頼むで』と言った。『最初からプレッシャーがきついすな』と言いつつも、『必ず達成してみせます』と力強い決意をみせてくれた」（樋口武男著『凡事を極める』より）

新しい船長として力強く出発するはずだった。だが社長就任直前の2011年3月11日、東日本大震災が発生する。大野率いる大和ハウス工業は、まさに波乱の船出となった。

東日本大震災を乗り越えて

4月1日、大野にとって社長としてはじめての期初訓示は、見舞いの言葉からはじまった。

「被害に遭われた方々、家を流された多くの方々に心よりお見舞い申し上げます。一日も早く復

興されることを心より深く願っています。「中略」みなさんをお願いしたいのは、東北・関東地区で被害に遭われたお客さまの対応をしている社員たちに思いを馳せてほしいのです。東北・関東地区の役職員のみなさんは、ひとりで闘っているではありません。大和ハウス工業の役職員全員がついています。いまこそ、大和ハウスグループの経営ビジョン『心を、つなごう』を実践するときです。励ましあいながら、一緒にがんばっていきましょう」

そしてこう続けた。

「私の最大の責務は、第3次中期経営計画において2013年度にグループ売上高2兆円、営業利益1200億円を達成することです。厳しい環境下ですが『再成長』『規模の拡大』を目指します」

大野が社長に就任して1年目の2011年は、第3次中期経営計画の初年度にあたる。スローガンとして掲げられたのは『“e3G” For New Growth』。「Group - 成長の継続 - (コア事業の競争力強化・収益機会の開拓)」「Great - 成長への基盤整備 - (マネジメントインフラ整備・人材育成強化)」「Global - 成長への布石 - (海外拠点整備・海外展開における業容拡大)」の「3G」を基本方針として、さらなる成長を目指したものだ。樋口は常々、「リーディングカンパニーとして生き残れるのは2プラスマイナス1社だけ」と語っていた。時代の変化に対応できない企業は淘汰されるというわけである。大野のモットーも、「どの分野であれ、お客さまにとって大和ハウス工業がいちばんでなければならぬ」であった。

2011年4月1日、支店制を補強するためにあらたにブロック制を敷き、売上高200億円以上の支店をあらたに支社に昇格させた。かつて樋口が社長に就任したときも、まず手つけたのは、本社から現場に大幅に権限委譲したことだった。だが組織というのは時間とともにどうしても硬直化、官僚化してしまう。事業本部制廃止から約10年を経て、事業本部制の時代よりは減っていたが、回議者はまた増えつつあった。またこのころ、支店と本社のあいだには別の問題も起こっていた。支店ではしばしば、人員体制など支店長レベルでは決断しかねる総合的な問題が起こる。当然、本社部門と相談して決定することになるが、営業本部長を兼ねる副社長の大野にまで相談が殺到していたのである。

そのうえ、本社から指示すべきことも多くあった。それは全国一律に共通するものもあれば、地域地域で異なるものもある。たとえば営業戦略など、北海道と九州が同じであるはずがない。そのひとつひとつに対応するためには、本社機能を拡大せざるを得ず、結果的に本社の肥大化、業務の非効率化につながることもなる。すべての支店の問題に本社が対応するシステムは、常に硬直化の危険があったのだ。それこそ、第一に避けなければならない点だった。

そこで全国を六つのブロックに分け、支店長と本社のあいだをつなぐ存在としてブロック長を置くことにした。それも単なるつなぎ役・仲介役ではなく、かなりの決定権を与えたのだ。ある土地を買うかどうか、といった営業の問題だけでなく、工事、設計、管理体制に至るまで、ほとんどの

問題の決定をブロック長に委ねることにしたのだった。

戦略・戦術は、現場に近いエリアごとに立てるほうがよい。そのために、すべての支店長が現場にしっかりと入り込み、発想し、ブロック長はそれを集約するとともに決断を下す、そういう組織を目指した。

大和ハウス工業の場合、さまざまな枠組みは創業者・石橋信夫が定めたものだが、50年を過ぎると改良が必要と思われる部分も出てきた。購買のシステムにせよ商品開発の流れにせよ、シェアトップを目指すなら改めねばならない点はいくつかあった。

商品開発でいえば、営業の現場と本社部門のあいだの意思疎通がうまくいかず、営業つまり顧客の要望が開発に反映されない例がしばしば出てきた。また、商品開発部では、自分たちの担当している住宅や賃貸住宅などの商品開発コストが適正なのかどうか、把握しづらかった。そこで、本社の商品開発部門などをそれぞれの事業推進部に振りわけ、開発部門の経費も事業部自身が把握できるようにした。

技術本部のうち商品開発部、設備部、設計施工推進部、デザイン事務所、企画開発部は各事業推進部に移管された。また生産購買本部のうちの仕切りセンター、各支店所属だった業務予算センター、設計技術センター、集合生産設計センター、中高層技術センターも各事業推進部に移管された。

「これは本社の肥大化を防ぐという意味です。本社というのは知らず知らずに肥大化します。本

社の該当部門を事業部に移すことによって、事業部自身が、本社も含めてその事業に携わっている本当の人数、経費を把握できることになる。自分のところの本社要員が適正な人員かどうか、チェックする機能が働くわけです」（大野）

これは大野流の「大企業病との闘い」だった。

連結売上高3兆円を突破

組織改革から購買、工場、人事システムまで、大野によって断行された“聖域なき”改革は、大きな成果へとつながった。第3次中期経営計画初年度の2011年度の連結売上高は、1兆8487億9700万円。社長就任前の大野に樋口が出した「第3次中計最終年度の2013年度には売上高2兆円」という宿題も、就任2年目の2012年度に達成された。売上高2兆79億円、営業利益1280億円、純利益662億円、いずれも過去最高の数字で、「再成長」という第3次中期経営計画の目標は果たされた。

そこで第3次中期経営計画は1年早く2012年度で終了し、2013年度から第4次中期経営計画に入ることになった。第4次中期経営計画のスローガンは、「GG&S, for the Next Step」60周年に向けての飛躍」。3次中計を引き継いだ「GG」(Group・Great・Global) 戦略に、その

戦略実行のベースとなる基本姿勢「3S」(Speed・Safety・Sustainability)をつけ加え、3次中計で成し遂げた成長をさらに加速させるものだった。

2014年4月からはじまる消費税増税、2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けたインフラ整備などで、国内の経済環境は変わる。人口面でも、2015年には団塊の世代が65歳以上になり、首都圏人口は増え続けてこの年にピークを迎える。総世帯数は2019年にピークに達するが、2030年まで単身世帯は増え続けると予想されていた。海外でも、ASEAN経済統合体をはじめとして新興国経済の連携が進展し、ボーダーレス化が進む。こうした見通しのもとに、事業領域ごとに消費行動や市場の変化に対応して、よりいっそう成長を加速させる戦略を定めたものだった。

コア事業のうち賃貸住宅・商業施設・事業施設の3事業領域において、重点的に3年間で4000億円(のち5000億円に上方修正)の不動産開発投資を行う。医療・介護事業については、医療・介護施設や高齢者住宅の建設、在宅介護サービスなどの拡大で最終2015年度の売上高1800億円を目指す。メガソーラー建設、売電、省エネ改修などエネルギー事業では、最終年度売上高600億円を目標とした。海外では新興国を中心に、グループ入りしたフジタの拠点や施工力を活かして最終年度売上高1000億円を目指す、等々の施策が立てられた。

2014年には、大きな慶びもあった。春の叙勲で樋口が旭日大綬章を受章したのだ。大和ハウ

ス工業の代表取締役会長CEOとして陣頭指揮を執る一方、住宅生産団体連合会会長などの公職を務め、東日本大震災の際には被災地の早期復旧・復興支援に尽力するなど、常に建設業界をはじめ社会への貢献に努めた結果、「多年にわたり住宅建設業に携わり、業界の発展に尽力するとともに、経済団体の要職にあつて産業経済の発展に貢献した」と長年の功績が高く評価されたのである。

樋口―大野体制のもと、大和ハウスグループは着実な成長を遂げていた。連結売上高は2014年度2兆8107億円、2015年度3兆1929億円、2016年度3兆5129億円。営業利益も1804億円、2431億円、3101億円。東日本大震災を乗り越え、大きな成長を遂げた樋口―大野体制だったが、2017年3月に大野が健康上の理由で社長を退くことになり、その席を芳井敬一に譲ることになる。

樋口は社長時代に創業者の死を迎えた。村上はりーマンショックの荒波にもまれ、大野は就任直前、東日本大震災に見舞われた。それでも大和ハウス工業は、その歩みを止めることはなかった。

三人の男たちが受け継いだ信夫の魂は、芳井へと引き継がれた。だが、まさか芳井が、このあと創業以来の危機と向きあうことになるとは、このときはまだ誰も知らなかった。

第五章

100周年に向け、再加速

永遠に受け継がれるもの——エンドレスハートの誕生

大和ハウス工業の名前を知らない人がいたとしても、ハート型と円型で象られた真っ赤なグループシンボル「エンドレスハート」を見たことがない人はいないのではないだろうか。2005年4月5日、創業50周年を記念して誕生したエンドレスハート。そこに込められた思いは、こう説明されている。

「顧客との絆、大和ハウスグループの連帯感と絆が包み込む優しいハート。メビウスの輪を想起させる造形は、絶えることのないグループの行動と、無限に続く成長・発展を表しています。中心の正円はグループの原点であり、和を表します」

永遠に受け継がれていく大和ハウス工業の魂——それは創業者・石橋信夫の思いにほかならない。

前章では、信夫の思いを引き継いだ樋口武男、村上健治、大野直竹という3人の経営者の奮闘について記した。しかし経営者だけが信夫の思いを受け継いだわけではない。「先見の明」があり、「諦めない心」を持ち、常に「顧客志向」であり、「社会全体の利益」を考える。そんな信夫の経営哲学は、多くの社員に受け継がれ、新しい商品、新しい取り組みが生まれ続けている。本章では、樋口・村上・大野が率いた時代に生まれた各事業部のあらたな商品や取り組み、そして挑戦について紹介していきたい。

地球環境を守る取り組み

2000年代以降の社会やビジネスのキーワードとしてあげられるのは、「環境」「エコロジー」「サステナビリティ」であろう。世界でも国内でも環境に対する意識が大きく変わり、「古くなったら建て替える」スクラップ&ビルドの時代は終焉を迎えつつあった。環境について考えるのは「顧客志向」や「社会貢献」を果たす、企業としての責務ともいえた。

最初の「省エネ基準」ができたのは1980年、第二次オイルショックの直後である。その後、1992年には「新省エネ基準」、1999年には「次世代省エネ基準」ができ、2013年には「改正省エネ基準」が制定された。また、2010年には「エネルギー基本計画」において、2020

年までに標準的な新築住宅で一次エネルギーの年間消費量がゼロ、または概ねゼロになる住宅「ZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）」を目指すことが、目標として掲げられるまでになった。

一方で地球温暖化防止、CO₂削減は全地球的テーマとなり、1997年の第3回気候変動枠組条約締約国会議で採択された京都議定書で、わが国は2012年までにCO₂排出量を1990年比6%削減する目標を定めた。大和ハウス工業ではそうした時代の流れに沿って、太陽光発電や風力発電など再生可能エネルギー分野に積極的に進出していた。エネルギーをみずからつくり出そうという「創エネ」である。「創エネ」は、太陽光発電システムを搭載した住宅「環境光房」(2000年4月)や「ソーラーマイネ」(2002年4月)、賃貸住宅「セジュールRG 環境聚房^{しゅうぼう}」(2000年4月)として商品にも活かされ、戸建や賃貸住宅のみならず自社工場にも採用された。2001年、三重工場に60kW太陽光発電システムが導入されている。

2005年には小型風力発電機「風流鯨(かぜながすくじら)」を発売した。さらに、本格的な風力発電事業を目指して2007年2月、愛媛県伊方町の佐田岬に風力発電機9基を建設した。1基あたりの発電容量は1000kW、年間の発電量は合計2万9000MWh、一般家庭6500世帯分の年間平均消費量に相当する。温室効果ガスは、CO₂換算で年間1万トン削減されることになった。

地球温暖化防止が世界の共通認識となり、低炭素社会の実現に向けた取り組みが急がれるなか、太陽光発電システムなどの「創エネ」、LEDや高効率照明などの「省エネ」、リチウムイオン電池などの「蓄エネ」に、大和ハウスグループの強みである建築技術を組み合わせたソリューション提案を推進する部門として、2009年4月に環境エネルギー事業部を立ち上げている。当時、総合技術研究所では、反射板の効率を上げることで1本の蛍光灯で2本分の明るさを確保できないかと考え、ペット樹脂系の高効率反射板の開発に成功した。それが「レフボ」だった。レフボはまったく独自の技術であり、他の追随を許さぬものだったから、商品化されることになった。工場ではそれが従来の水銀灯にかわり、「レフボファクトリー」として各社に採用された。

また、商業施設向け白色LED照明システム「グレースルミノ」も商品化。失敗を繰り返しながらナベシヨ・京セラと共同で開発し、中部工場内の移設型店舗の試作棟で実証実験を行った。その結果、コンビニエンスストアで使えるということになり、2009年4月から発売された。

2011年3月の東日本大震災による原発事故で電力不足に陥ると、政府は太陽光発電など再生可能エネルギーによる電力の固定価格買取制度（FIT）を発表。にわかには太陽光発電ブームが到来した。もともと大和ハウスグループでは、工場などの施設の屋根や公共用地に設置した大規模太陽光発電所（メガソーラー）で発電してそれを売る発電・売電事業が行われていたが、それらのノウハウの蓄積を活かしてこの分野に進出、メガソーラーの設計・施工自体をビジネスとして、外部

から請け負う（EPC）ことにしたのである。

一方で、2016年の電力小売の全面自由化をにらんで、水力発電事業にも進出することになった。2014年12月、東芝の子会社シグマパワーホールディングスと坂本土木（岐阜県飛騨市）と合併で、DTS飛騨水力発電を設立したのだ。同社は2015年4月より飛騨市宮川町に出力約2MWの水力発電所を建設し、2017年11月に「菅沼第一水力発電所（発電出力970kW）」、2018年10月には「菅沼第二水力発電所（発電出力999.5kW）」が営業運転を開始した。発電した電力は、大和ハウス工業がPPS（特定規模電気事業者）として全量買い取り、電力小売事業の電力として法人企業に販売。太陽光、水力も含めて再生可能エネルギーによる発電規模は、2018年度までにグループで合計200MWに達する。

ちなみに大和ハウスグループでは、第1次中期経営計画がスタートする2005年に、環境理念、環境活動重点テーマ・環境行動指針からなる「環境ビジョン」を制定。この「環境ビジョン」は長期的なビジョンだったため、同時に中期経営計画の対象期間3年にあわせて、より具体的な目標とアクションを落とし込んだ「環境行動計画2005」を公表した。

2008年度からはじまった第2次中期経営計画では、将来の収益源を育てるために次世代事業への取り組みを強化したが、その中心となったのは環境エネルギー事業の分野だった。なかでも地球温暖化防止のための省エネ機器の販売、商品開発に力を入れることになり、環境対応、地球温暖

化防止は大和ハウス工業の全事業を貫く大テーマとなったのである。同年から名を変えてはじまった環境行動計画「エンドレスグリーンプログラム2010」もその一環だった。

同プログラムでは、2010年度までに、大和ハウス工業が提供する建築物の省エネ対策で削減したCO2排出量の合計を、大和ハウスグループの事業活動プロセスにおけるCO2排出量合計の2倍以上とする、「CO2ダブルスコア」の達成を目標とした。たとえば、賃貸住宅におけるCO2削減の具体的な数値目標を設定し、太陽光発電システムを搭載できる賃貸住宅の開発・普及と、自然の風や光を取り込んだ環境対応型賃貸住宅「セジュールエコハ」の開発・販売に取り組むなどである。その点が評価され2009年、環境省の「平成21年度地球温暖化防止活動環境大臣表彰」を受けた。

「省エネ」「創エネ」からさらに発展させたのが「蓄エネ」、つまり電力を蓄えておき、必要に応じて使えるシステムである。2006年、エネサーブ、大日本印刷とともに、大型リチウムイオン電池の事業化を目標にエリーパワーの第三者割当増資を引き受け、31・25%の株主となった。「蓄エネ」のためには、エネルギーの「見える化」が欠かせない。2007年、電気設備の保守・点検代行サービス事業、電力小売り事業とともに、リチウムイオン電池を用いた蓄電システム、風力・太陽光発電などの分野に注力していたエネサーブそのものに着目し、グループ会社化をはかった。株式公開買い付けの同意を得て、翌年、完全子会社としたのである。

2010年には、太陽光発電システム(10kW)とリチウムイオン電池を備え、照明はすべてLEDにしたうえに、EMS(エネルギー・マネジメント・システム)を搭載した次世代型省CO2モデルのローソン松山東石井六丁目店(愛媛県)を企画・施工した。

このEMSはコンビニエンスストアなど施設のエネルギーを「見える化」して、一括して管理できるシステムである。「見える化」するために、各機器の電力データを収集・分析して省エネ、省CO2の改善をはかる。のちに大和ハウス工業も独自にEMSの開発をすすめ、「D-HEMS」として戸建住宅やマンションなど広範囲に使われることになった。「D-HEMS」の「D」は「ダイワ」、「HEMS」は「ホーム・エネルギー・マネジメント・システム」の略である。

太陽光発電システム、リチウムイオン電池、EMSの3点セットはさらに、工場、オフィス、店舗などの事業施設にもD'sスマートシリーズとして応用され、ついにはまち全体のCO2排出量をゼロに抑える構想にまで発展していった。

全社で取り組んだ「エンドレスグリーンプログラム2013」により、2013年度は、300・7万トンのCO2削減(2010年度比135%増)に成功、資源循環型建築商品も419棟(同78%増)と大幅に増えた。こうして地球環境への配慮、資源保護は、大和ハウスグループの全ビジネス分野を貫く精神となった。

コア事業を守り抜く

コア事業である住宅事業部門では、環境性能と「顧客志向」を両立させた新商品が次々と開発、発売された。2006年、25年ぶりに開発した新工法を採用した「xevo（ジーヴォ）」は、外張り断熱通気外壁により大幅な省エネ効果改善と耐久性・耐震性を強化した画期的な新ブランドだった。この「xevo」ブランドはときとともに、状況に応じて分化、進化を遂げていく。2013年には木造住宅において10年ぶりとなる新工法「グランウッド構法」の第1弾商品「xevo GranWood」を、2014年には大地震が繰り返し発生しても新築時の耐震性能を維持できる「xevo Ⅱ」を発表した。住宅産業はクチコミ産業である。顧客の情報取得ルートは、2014年度のデータによると、住宅展示場ではほぼ43%。オーナー（大和ハウス工業で建てたお客さま）や銀行、不動産業者などから紹介されたケースは10%程度にすぎない。ところが、紹介いただいた顧客が成約に至るのは約20%に達するのに対し、展示場来場者のうち成約まで至るのは約5%、約4分の1の確率である。展示場来場者の成約率を上げるための取り組みが「まちなかジーヴォ」という新しいシステムだった。展示場では目いっぱい豪華につくった仕様を見せるが、実際の顧客はそんな豪華なものを建てるわけではない。「まちなかジーヴォ」では、大和ハウス工業がまちなかに土地を買い、そのエリアにあった実物大の家を建てて、モデルハウスとしてお見せするのである。顧客にとっては、その

ほうが実際に住むイメージがはるかにわかりやすいはずだった。

まちなかでも場所によって条件はちがうから、それぞれのエリアに適した建物をつくる。また、展示場のモデルハウスを建て替えるのは基本的に4年に一度だが、実際の住宅はもっと細かい頻度で進化している。そこで「まちなかジーヴォ」は半年ほどモデルハウスとして展示したあと、エンドユーザーに販売することになる。

また、展示場やリビングサロンに来場した顧客に対しては、以前から、プロの建築士や施工技術者などさまざまな分野の専門社員がチームを組み、初期の商談時から建物が完成したあともサポートしていくという体制を敷いていた。2012年11月からは、その体制を「Team-xevo（チーム・ジーヴォ）」として顧客に明確に打ち出した。顧客志向の大和ハウス工業ならではの取り組みで住宅販売の新しい形をつくることになったのだ。

新時代のリフォームビジネス

リフォーム部門の躍進も時代のニーズに応えたことによるものだろう。大和ハウス工業のリフォーム事業部門は、そもそも建築後の顧客へのアフターサービスの一環として行っていたものだった。補修やリフォームなどを通じて住宅の新築顧客とのリレーションを深め、将来の建て替え

やブランド力アップにつなげよう、という発想である。2003年には、大和ハウス工業のリフォーム部門を補佐する会社として、「ダイワハウス・リニュー」を設立した。大和ハウス工業のみを派遣先とする、営業・設計・工事の人材派遣会社である。大和ハウス工業の増改築センターは2005年、増改築営業所と名称を変更。さらに2008年にはじまる第2次中期経営計画で再編された事業領域区分により、リフォーム部門は不動産の売買仲介部門とともに、ストック事業領域としてはじめて独立を果たした。

また、2004年の労働者派遣法改正を受け、2008年にはダイワハウス・リニューの営業部門は一旦、大和ハウス工業の増改築事業部に転籍させ、ダイワハウス・リニューは設計、工事、点検などの技術会社として再スタートすることになる。つまり、大和ハウス工業の増改築事業部門は営業、ダイワハウス・リニューは技術、と分業体制が確立したわけである。目標に掲げたのは、信夫が一人前の事業の条件として挙げた、売上高1000億円という数字だった。この数字を達成すれば業界1位になるという目論見もあった。

そのためには、戸建住宅だけではなく賃貸住宅にも注力する必要がある。そこで2009年4月、それまでの「増改築」に、住設機器・内装などのリニューアルのニュアンスを加えて、増改築事業推進部を「リフォーム事業推進部」、増改築営業所を「リフォーム営業所」にそれぞれ改称した。

リフォーム事業の売上高は、独立直後の2002年度が168億円、2008年度が258億円、

2014年度は751億円と、12年で5倍近くに達した。人手不足のため一時はのび悩んだが、分業制を確立した2008年度あたりから急成長するようになった。

そして2013年、事業拡大をさらに加速させるため、大和ハウス工業のリフォーム事業部門とダイワハウス・リニューを統合。商号を「大和ハウスリフォーム株式会社」として、あらたに始動したのである。きめ細かな営業店舗網を展開するため、郊外の大規模団地に設置する地域密着型のリフォーム専用ショールーム「リフォームサロン」の拡充がはかられた。2015年2月には、千葉県松戸市、兵庫県川西市にあらたに「リフォームサロン」を開設するとともに、すでに2003年11月に開設していた「リフォームサロン港南台」（神奈川県横浜市）をリニューアルオープンした。リフォーム事業の先に見えるのは、ストックとしての住宅市場つまり中古住宅流通市場である。

「フロー」から「ストック」へ、少しずつ中古住宅の流通量が増えているなか、ストックとしての住宅の文化が根つきはじめれば、建物の診断・リフォームと中古住宅の流通を組みあわせた新事業への展開も視野に入ってくる。大和ハウスグループにはすでに、中古住宅の流通を専門とする日本住宅流通（現・大和ハウスリアルエステート）があり、期待の大きい分野だったが、後述する「Livness（リブネス）」へと進化を遂げていくことになる。

環境に配慮したまちづくり

環境問題に取り組む時代の要請は住宅商品を変えただけではなかった。分譲住宅の宅地開発も、環境共生に配慮したものに変わっていった。その第1弾が、2008年3月に都市再生機構（UR都市機構）が主体となって埼玉県越谷市にまちびらきした「越谷レイクタウン」内の、戸建住宅と分譲マンションの一体開発である。戸建住宅「レイクタウン美環の杜」と分譲マンション「D'グラフォートレイクタウン」は、団地供給型の環境共生住宅として、大和ハウス工業初の認定を受けた。環境共生住宅とは、「地球環境を保全する観点から、エネルギー・資源・廃棄物などの面で充分な配慮がなされ、また周辺環境と親密に美しく調和し、住み手が主体的にかわりながら、健康で快適に生活できるように工夫された、環境と共生するライフスタイルを实践できる住宅、およびその地域環境」のことである。

「越谷レイクタウン」内の一体開発では、「自然との調和」を念頭に、自然を最大限に活かす工夫が施された。戸建住宅街区においては、越谷という地域の風や水の環境に注目し、CO₂排出量20%削減をはかった。たとえば、戸建住宅と分譲マンションのあいだに形成されている湖からは涼しい風が生まれるが、その風を居住街区内に引き込んだり、午前午後、あるいは季節によって変わる風向きや風力に応じて、心地よい風が入りやすい住宅プランを提案したり、風をコントロールす

るよう植栽レイアウトを工夫するなど、自然を活かすことで夏のエアコン使用量の削減を目指した。同年5月には、デベロッパー、地権者、自治体などの関係者が協調し、CO₂の大幅な削減対策をエリア全体で導入。この試みは、街区等のエリアをまるごと省CO₂化する事業に対して費用の一部を補助する「街区まるごとCO₂ 20%削減事業」（環境省主管）に、戸建住宅街区としてはじめて採択された。また、2009年4月には、まちづくりの観点から地域の自然を活かした省エネ対策への取り組みが高く評価され、フジサンケイグループ主催の「第18回地球環境大賞」の「大賞」を受賞した。同年7月には、建築環境・省エネルギー機構より、街区全体の環境性能を評価するシステム「CASBEE-まちづくり」のSランク評価を日本ではじめて受けている。

2010年には、宮城県仙台市のJ-T仙台工場跡地に戸建住宅142区画と商業施設の複合開発プロジェクト「せんだい宮の杜」を開発した。環境への配慮を統一テーマにし、全戸建住宅で「環境共生住宅」の認定を目指したものである。また、戸建住宅街区と店舗街区のあいだにまちの核となる公園を配置することで、自然と共生できる環境を創造した。

この時点ではまだ、一部に太陽光発電システムを搭載した住宅はあったが、家庭用リチウムイオン電池、HEMSは装備されていなかった。これら3点を装備したスマートハウスが実用化されたのは、2011年、「スマ・エコオリジナル」が発売されてからであり、以後、ZET（ネット・ゼロ・エネルギー・タウン）へと継承され住宅の主流となった。2013年3月から発売された「ス

マ・エコタウン晴美台」は、2011年6月に大阪府堺市が小学校跡地の住宅地開発において、事業者を公募した「晴美台エコモデルタウン創出事業」に採用されたものである。全65戸のスマートシティで、2012年4月に国土交通省が公募した「平成24年度（第1回）住宅・建築物省CO2先導事業」の住宅・建築物の新築事業（戸建住宅部門）にも採択された。

全戸に太陽光発電システムおよび家庭用リチウムイオン電池（6・2kWh）、DHMSIIを搭載するとともに、全住宅と集会所も含めたまち全体のエネルギーの「見える化」を行っている。特に集会所には太陽光発電システムと大型リチウムイオン電池（14・7kWh）を配備。共用部分のエネルギー自給自足をはかり、ZETを実現した。

またこの地域の、高台特有の風を分析して道路や建物の配置を行い、家のなかを風が通り抜けるよう計画することで、空調によるエネルギー消費の低減にも配慮している。そもそも、持続可能なまちをつくるためには、住民自身がまちの維持管理に積極的に参画する必要がある。そのために「スマ・エコタウン晴美台」では、住民全体で団地管理組合を結成。まちに対する愛着を育むために電線類を地中に埋め、電柱や電線がないすっきりした景観をつくりあげた。さらに、堺市初となる景観協定も結んで、将来にわたってこの景観が保たれる仕組みもつくられている。

共用部分の集会所には、非常時に備えて食料が備蓄され、いざとなれば煮炊きできるカマドに変身するベンチや簡易トイレもある。電気自動車は住民がシェアして使うことができ、共用部分の集

会所で発電した電力を電気自動車の充電に利用して、非常時には逆に電気自動車から集会所に電力が供給される、などさまざまな工夫も凝らされている。こうしたまち全体での取り組みが評価され、都市住宅学会が主催する「2013年都市住宅学会賞・業績賞」を受賞した。

この「スマ・エコタウン晴美台」をはじめ、神奈川県相模原市の住商一体型「スマ・エコシティ相模原光が丘エコタウン」や埼玉県吉川市の「スマ・エコシティ吉川美南」、茨城県つくば市の「スマ・エコシティつくば研究学園」、三重県桑名市の「スマ・エコタウン陽だまりの丘」など、まち全体でエネルギー自給自足を目指す取り組みを「SMA×ECO PROJECT（スマ・エコプロジェクト）」と名づけ、それぞれ工夫を凝らしたスマートシティが誕生した。

これまで、全国で開発された戸建分譲地には、統一した名称がなかった。そのため、さまざまな規模で開発された分譲地の名称は70以上にものぼり、ブランド戦略上も物足りなさは否めなかった。そこで2015年7月、創業60周年を期して統一ブランドを策定し、今後の拡販につなげることとなった。新ブランドは「SECURE（セキュア）」。コンセプトは「ふれあう。ほっとする。」である。「安全・安心」を意味する「SECURE（セキュア）」に「ふれあう」の「れあ」をつけることで、幸せと笑顔があふれるまちづくりを約束する、という意味が込められている。

「農業の工業化」も環境問題、社会貢献のひとつに数えられるだろう。食料自給率、後継者不足、耕作放棄地……日本の農業には課題が山積している。この社会的課題に技術で応えるため、大和ハ

ウス工業は2008年から「農業の工業化」を掲げて研究を開始した。2009年8月には、経済産業省の「先進的植物工場推進事業」に採択され、植物工場のプロトタイプを関西国際空港などで展示、その評価検証を行った。翌年には農業事業推進室を発足させ、商品化に向けて研究を重ねている。

その結果、2012年4月には大和リースと共同で植物栽培ユニット「agricube（アグリキューブ）」を開発、販売を開始した。照明やエアコンなども含めて水耕栽培に必要な設備をパッケージ化したもので、だれでも簡単に安全な葉物野菜が栽培できるすぐれものである。

UR都市機構の豊四季台団地（千葉県）における長寿社会に向けたまちづくりでは、アグリキューブが設置され、5名の高齢者が栽培に携わった。高齢者の就労機会を創出し、さらに使用者目線での改善提案を集めて商品改良に活かすことで、使用者にも地域にも大和ハウス工業にもメリットが生まれるモデルとなった。食は住宅とともに、生活に必要なものである。まだまだ手探りではあるが、将来の可能性は無限に広がっている。

進化するシルバービジネス

「先見の明」と「顧客志向」「社会貢献」から生まれたといえるのが、樋口武男が牽引したシルバー

事業だろう。1989年、樋口の提案で設立されたシルバライフ研究所（現・シルバーエイジ研究所）は、「研究所」と称してはいるが、特建事業部のシンクタンクかつ営業支援部隊、という位置づけだった。同年、来るべき高齢社会をにらんで、厚生省はゴールドプラン（高齢者保健福祉推進10か年戦略）を発表した。「寝たきり老人ゼロ」を実現するとともに、10年がかりで特別養護老人ホーム24万床、老人保健施設28万床、比較的自立している高齢者向けのケアハウス10万人分をつくろうという計画である。当時はバブル真っ盛り、業界は好況の真ただ中にあったが、樋口は「バブルがいつまでも続くはずがない。将来の超高齢社会に向けて、大和ハウスグループは、施設建築といったハード面は得意だが、運営・管理などのソフト面は、まるでノウハウがない。特建事業部の次の柱となる事業を育てるために、いまのうちに勉強しておいてほしい」として、研究所の設立を決断、提案したのだった。

2006年3月には、グループホームやデイサービスを手がけるニチイ学館と業務提携。土地情報を提供して建築を請け負うほか、ニチイ学館が得た施設の新築・新設案件の情報を提供してもらい、大和ハウス工業が受注に成功したら、ニチイ学館から介護・福祉用具や医療事務・介護サービスの人材を派遣してもらうことにしたのである。2010年、厚生労働省は、医療法人にも有料老人ホームや高齢者住宅の運営を認めることになった。そのひとつが、サービス付き高齢者向け住宅（サ高住）など的高齢者住宅事業である。さらに国土交通省も、「2010年から10年で60万戸」と

いう目標を掲げて「サ高住」に補助金を出すことになったことで、大和ハウス工業の流通店舗事業のノウハウが活かせることになる。

土地の所有者にしっかりと借り手（事業主）を紹介し、事業主の求める建物を建ててもらう。その間、資金面の相談にも乗り、建物の設計・施工も受注する。その後も土地建物の所有者と借り手の仲介をする。建築事業部だけでなく流通店舗事業部もシルバー事業に参入。「サ高住」はアパートの高齢者版のようなものだから、集合住宅事業部も参入した。

その結果、大和ハウス工業というブランドの強みもあり、2015年度末までに全国に300棟以上（2024年度末で699棟）を建設、シルバーエイジ研究所が開拓した分野の受注額は2014年度、創業者が「一人前の事業」の目安とした売上高1000億円を超えた。

実は大和ハウス工業は、シルバーエイジ研究所の活動とは別軸でも介護付き有料老人ホームに進出している。そのひとつは、静岡県熱海市で介護付き有料老人ホーム「ネオ・サミット湯河原」を運営する「寿恵会」である。もともとは1983年、大和団地が医療法人と共同で設立したものである。

2012年6月には、東日本大震災で経営不振に陥った東京電力から、「東電ライフサポート」の全株を譲り受け、商号も「大和ハウスライフサポート株式会社」と変えて完全子会社とした。東電ライフサポートは2000年に設立され、首都圏3カ所（都内2カ所、横浜市1カ所）の変電所

跡地で、介護付き有料老人ホーム「もみの樹」を経営していた企業である。

同じ2012年12月、寿恵会は住宅型有料老人ホーム「ネオ・サミット茅ヶ崎」、翌年の4月には介護付き有料老人ホーム「ネオ・サミット茅ヶ崎ケアレジデンス」をオープンした。自立型と介護型の居室あわせて110室、太陽光発電システムやLED照明、非常用自家発電装置なども備えている。屋上緑化など環境にも配慮しており、非常時の一時避難所にも指定された。寿恵会も大和ハウスライフサポートも、介護付き有料老人ホームを直接運営する会社だったため、2013年10月、両社は合併。あらたな大和ハウスライフサポートとして効率化を果たした。

シルバー事業の延長線にあったのが、「先見の明」が活かされたインテリジェンストイレやロボットの開発だった。インテリジェンストイレとは、洋式トイレに体重、尿糖値、血圧、体脂肪率などの測定装置を組み込み、データをさまざまに活用するものである。TOTOと共同開発し、2005年4月に発売、単体でも販売されたが、創業50周年記念商品として売り出された戸建住宅「センテナリアン 健康百彩」、木造住宅「MD50 WOOD（ウオード）」に標準装備された。2008年には改良型「インテリジェンストイレⅡ」を発売。体脂肪率のかわりにBMI値を表示すると同時に、尿温度（深部体温）も表示され、女性のホルモンバランスがわかるように改良された。

2007年には、ロボット事業推進室を設立。疾病などにより低下した身体機能の改善を支援す

る装着型ロボット「ロボットスーツHAL[®] 福祉用」を製造・販売するサイバーダイナ社と業務提携契約を結び、翌年から医療・介護機関へのリース販売を開始した。2009年には、ロボット事業推進室と医療・介護支援室を一体化し、ヒューマン・ケア事業推進部を設立。これはシルバーエイジ研究所に続いて、部門横断的な提案を一層強化するとともに、高齢者をはじめとする人々の暮らしをサポートする市場での事業強化をはかることが狙いであった。

なお、2021年、ヒューマン・ケア事業推進部は新設されたリブネスタウン事業推進部などに統合され、その時点でロボット各商材の販売を終了している。

フジタの知見を活かして海外進出

創業者の「諦めない心」の象徴ともいえるのが海外事業だろう。「100周年で10兆円」を目指すには、国内と並行して海外での事業を拡大していかなければならなかった。だが、海外ビジネスを急速にのばすのは容易なことではない。ひとつの国でビジネスの習慣を学び、周囲との信頼関係を構築するには、10年単位の時間を要する。そのため、海外に強く、技術もしっかりしているゼンコンとの提携が急務だった。

そこに舞い込んできたのが、フジタとのM&Aであった。フジタは、かつては年8000億円を

売り上げた準大手ゼンコンだった。1970年の大阪万博では、地上で組み上げたお祭り広場の大屋根を、30mの高さまでジャッキアップして話題になったほか、青函トンネルの本州側入口（浜名工区）を担当したこともあった。大阪・梅田のランドマークである大阪マルビルを建設したのもフジタだった。ちなみにこの大阪マルビルは、2004年11月、建設投資のコストが重荷となり経営不振に陥った際に大和ハウス工業が第三者割当増資を受け、グループ会社化している。これが大和ハウス工業にとってのはじめてのM&Aだったことは、奇縁というべきものなのかもしれない。フジタは、バブル崩壊のあおりを受けて2002年、会社分割ののち社名と建設事業部門を継承し、新生フジタとして再スタート。当時は経営再建に向けゴールドマン・サックスの管理下に入っていた。

もともと中国では日系ゼンコンのなかでトップクラスの実績があり、かつては大和ハウス工業の担当者が教えを乞うたこともある。その実績は大和ハウス工業の比ではなく、北・中米や東南アジアなどに築かれたフジタの海外プラットフォームは、大和ハウス工業の海外進出に大いに寄与すると期待された。国内が堅調で、国内だけでも人は足りなかったから、人手という点でも助かることは明らかだった。

2013年1月にM&Aによってグループ入りしたフジタの力が早速活かされたのが、ベトナムと中国である。大和ハウス工業は2012年から、双日と組んでベトナム・ドンナイ省に大規模な

工業団地「ロンドウック工業団地」の造成をはじめていたが、まったくはじめての国のプロジェクトであり、現地での知名度も低くなにかと戸惑うことが多かった。そこで、現地での経験が長いフジタの知見が役立った。

中国では、2013年にはじまった江蘇省常州市での高層分譲マンション・商業施設の複合開発事業「龍洲伊都（グレース・レジデンス）」の建築を、フジタの現地法人「藤田（中国）建設工程有限公司」が請け負い、プロジェクトのすべてを大和ハウスグループで担うことになった。インドネシアでも、現地資本のBEST社と組んだ「ダイワ・マungal（MM2100）工業団地」の造成で、フジタの持つ海外でのノウハウが活きた。

メキシコでは2014年2月、2011年に着工したグアナフアト州サラマンカ市のマツダの新工場が竣工。マツダの海外4番目の生産拠点となった。従来、フジタは米州大陸での自動車市場に着目し、2004年にはメキシコ支店を設立していた。このころのメキシコの日系ゼネコンでは50%以上のシェアを占めるまでになっていた。

そのほか、インド、ミャンマー、アラブ首長国連邦には、フジタが独自に進出していたので、グループの海外展開エリアは一気に広がることになった。2015年10月1日には、2008年にグループ入りし商号を変更した大和小田急建設とフジタが合併。業務・人事の重複を廃し、技術者不足を緩和するとともに海外展開をより充実させるという構想である。この時期、フジタとともに築

いた世界各国での“足場”は、芳井敬一社長の時代に大きな花を咲かせることになる。

中核事業に育った「流通店舗事業」「建築事業」

創業者の「先見の明」でスタートした流通店舗事業、祖業といえる建築事業は大和ハウス工業の屋台骨を支える中核事業のひとつに育っている。流通店舗事業は、事業部発足当初は外食チェーン店を中心に、衣料量販店、カーディーラーなどの受注が多かったが、2000年代に入るとコンビニエンスストア、ドラッグストアの需要が増えたほか、介護事業などものびてきた。また、日本の製造業が人件費の安い海外に拠点を求めて移転するのにともない、郊外には広い工場跡地が残された。大和ハウス工業はそこに「りんくうプレミアム・エッセンス」（大阪府・2007年）、「イーアスつくば」（茨城県・2008年）、「フォレオ大津一里山」（滋賀県・2008年）などの大型商業施設を、立て続けにつくることになった。いずれも、スーパーマーケットあり家電量販店あり、子ども用品の西松屋もありユニクロもという、多数のテナントが入った施設である。これらの施設では、建築後にリートなどへ売却するという出口戦略をとるだけでなく、大和ハウス工業が土地や建物を所有し、そのまま運営するケースもある。

建築事業は、創業当時のパイプハウスにはじまって移動教室、ダイワロッジなどの仮設建築、工

場や倉庫、体育館などの鋼管構造建築と、創業理念である「建築の工業化」を体现してきた。時代とともに建築の用途も変わり、商品も多様化、進化を遂げてきた。近年における建築事業のメインは物流施設である。もちろん企業などの事務所やショールーム、あるいは工場・研究所など、従来からの建築も引き続き行っており、2006年からは、工業団地を開発してそこに誘致した工場の建築も受注する、という大がかりなプロジェクトに進出した。

物流倉庫はもとと大和ハウス工業のルーツ事業であるが、2002年、「Dプロジェクト」のスタートとともに、さらに大きくのびることになった。物流施設には、大きくわけて特定企業専用の特化したBTS (Build to Suit) 型と、複数テナントの入居を想定したマルチテナント型の2種類があるが、大和ハウス工業はこれまで、BTS型の施設を多く手がけてきた。

2010年8月に竣工したBTS型の「Dプロジェクト高島平」(東京都)は、太陽光発電システム、免震装置、全館LED照明に屋上緑化まで備えた最新モデルとして、海外からも視察見学者が訪れる施設であった。その実力が注目されたのは翌年3月、東日本大震災のときだった。周辺のほかの倉庫が荷崩れや停電で使用不能になったときでも、平常通りの業務を続けることができたからだ。震災を機に、改めて大和ハウス工業の物流施設が見直されたことはいうまでもない。

マルチテナント型の物流施設は、建物にランプウェイやスロープを設けることで各階に大型トラックが接車できるため、入出庫が効率化されている。一般的には、床荷重は1㎡あたり1・5

トン以上、梁下有効高さは5・5m以上、柱間のスパンは10m以上、さらに災害時の荷崩れを防ぐための免震構造や非常用電源、従業員の福利厚生のためにコンビニエンスストアや託児所を備えた施設もある。2013年には、「Dプロジェクト」で開発する物流施設を「DPL(ディープロジェクト・ロジステイクス)」と名づけ、高機能な物流施設のシンボルとして、企業ブランドの向上をはかっている。

一方で、2008年にはじまった第2次中期経営計画では「事業連携による総合的不動産事業の強化」を掲げ、不動産開発への積極的な投資と保有・管理運営事業の拡大をはかるとともに、アセットマネジメント機能の強化を目指すことになった。同時に、不動産開発の出口戦略のひとつとして、Jリート市場の活用を考え、2006年に「大和ハウス・リート・マネジメント」を設立。さらに翌年、同社を資産運用会社として、物流施設や商業施設を対象に投資を行う「大和ハウスリート投資法人」を設立すると、大和ハウスリート投資法人は、2012年11月28日、Jリート市場に上場した。大和ハウスグループによってあらかじめ出口を見据えて開発された建物は、一定期間自社運用されたのち、建物用途に応じてそれぞれの投資法人が取得する。大和ハウスグループの企画開発力や入居者サポート・テナントリーシング力、また建物の維持・管理まで、一貫した総合力を活用し、各投資法人にとって良質で安定したキャッシュフローを生む物件に投資することができる。大和ハウス工業にとっても、スピーディな物件開発を進められるという大きなメリットが生まれる。

2019年「大和ハウスグローバルリート投資法人」、2020年「大和ハウスロジスティクスコアファンド」を設立。2021年「ダイワハウス・ロジスティクス・トラスト」を組成、シンガポール証券取引所に上場した。2025年8月時点で、大和ハウスリート投資法人とあわせた4社の保有資産規模は約1兆3853億500万円となっている。柴田英一取締役常務執行役員が語る。

「もともとシンガポールのリートの会社をM&Aできないかという話があったんですが、適当な買収対象が見つからなかった。だったら自分たちでつくればいいというのが発端です。大和ハウスが開発してリートで保有するというスキームは、好循環を生みました。私たちとしては、日本でうまくいったように東南アジアでも同じような循環をつくり、それぞれのアセットの特徴にあわせた出口を検討し、物件価値最大化をはかることを目指しています」

また、あらたな市場を求めて進出したのが工業団地の開発だった。2006年、静岡県 の22・3ヘクタールの土地に富士御殿場工業団地の開発を計画していた「東富士」の株式75%を引き受けてグループ会社化し、新分野に進出した。2009年に小牧テクノジャンクション工業団地（愛知県・20ヘクタール）、2014年に南大和テクノタウン（北宇智工業団地・奈良県・70ヘクタール）を竣工。さらに2015年には兵庫県三田市と連携してスタートした北摂三田第二テクノパーク（97ヘクタール）、続いて山口県の日本たばこ（JT）防府工場跡地を開発する防府テクノタウン（14ヘクタール）が竣工した。北摂三田第二テクノパークと同様に、官民連携して防府市と毎月情報交

換し、企業誘致を行っている。まさに地方創生と結びついた事業に成長しているといえる。

あらたなマンションビジネスの構築

マンション事業は「諦めない心」でさまざまな取り組みを行ってきた。マンションの売れ行きは、住宅以上に景気に左右される。マンション事業には、大別してふたつの分野がある。ひとつは、用地を取得して建物を建て販売する、いわばフロー・ビジネスの部分である。もうひとつは、マンションの管理や建て替え、大規模修繕・リノベーション（改築・改装）など完成した建物に関する部分、つまりストック・ビジネス部分である。

建てて売るフローの分野では、大和ハウス工業はかつて2005年には年間5000戸以上を販売し、2007年には4560戸で業界2位の地位を占めたこともある。この分野での大和ハウス工業の強みは、もともとハウスメーカーだけに居住性そのほか、細かいところにまで神経が行き届いている点だといわれる。もちろん、耐久性など住まいのハード面への気配りは申しぶんなく、その点は他社も認めるところだった。

もうひとつの強みは、他部門にも共通していえることだが、全国の事業所を通じて地方にまで事業を展開してきたことだった。「D'グラフィート」シリーズでいえば、「D'グラフィート千里中央」

（大阪府）、「D'グラフィートレイクタウン」（埼玉県）で500戸を超える大規模マンションを手がけてきたほか、札幌、熊本などでタワー型マンションを販売している。また、ひとつ上のグレードを目指した「D'グランセ」シリーズは、三大都市圏のほか地方圏でも展開している。特に金沢など、地方の中核都市への展開は早かった。

2009年には九州最高層のタワー型マンション「小倉D.C.TOWER」（福岡県）を発表、沖縄でも2011年、那覇市に高層ツインタワーマンション「RYU:X TOWER（リュークスタワー）」を着工、ツインタワーはそれぞれ2013年11月、2015年5月に竣工している。

一方で緑化、太陽熱利用などの環境配慮型マンションも展開し、2010年には大規模太陽熱パネルを設置した「ザ・レジデンス千歳船橋」（東京都）を発表。翌2011年には、日本初、太陽光発電・ガスコージェネレーション・エコジョーズを採用した「プレミスト稲毛海岸」（千葉県）の販売を開始した。その後も地域にあった環境配慮型マンションを供給している。

だが、競争の激しい三大都市圏では、いまひとつ存在感を示せずにいた。特に、大阪生まれの企業ということもあり、関西圏、中部圏に比べて、最大の消費地である首都圏の比重が低かった。マンション発売戸数でも2013年時は、大和ハウス工業全体のわずか3分の1に過ぎなかった。2005年あたりから、マンションの購買層に変化があらわれた。従来の一次取得者だけでなく、老後の住まいとして、いまの住まいから買い替える二次取得者が増えてきた。一方、道路網の発達

などによって都市の重心が変化し、特に地方都市では、放っておけば過疎化・空洞化が進む怖れが出てきて、再開発の必要に迫られる地域が続出した。地方都市の再開発については、2005年ごろからかなり積極的に展開していた。2008年の「プレミスト小樽ステーションタワー」も翌年の「小倉D.C.TOWER」も、再開発計画に乗ったものである。そのほかにも、横浜の超高層「ザ・スカイクルーズタワー」、金沢駅東の「プレミスト金沢」、静岡の「ザ・呉服町タワー」、横須賀の「ザ・タワー横須賀中央」など、すべて再開発の案件である。それまで行ってきた駅周辺の再開発では、駅直結のシンボリックなものが多かったから、結果的にその地域における大和ハウス工業の知名度を上げることになった。

2008年のリーマンショックをきっかけにマンション業界は発売戸数が激減し、大和ハウス工業の発売戸数は2000戸台に落ち込んだ。2012年には3000戸台まで回復したものの、発売戸数ランキングでは、5〜6位が定位置となってしまった。マンション事業は、用地購入から販売完了まで時間がかかるため、景気変動の影響などリスクがある。また、建てて分譲したらずべてが終わるわけではない。引き渡したあとの顧客満足度を上げることも大きな課題であった。

そのなかで、大きな役割を果たすがマンション管理業務である。大和ハウスグループにはダイワサービスという会社があり、さまざまな業務のひとつとして、全国に展開する大和ハウス工業のマンション管理を手がけていた。だが、ダイワサービスだけでは規模も小さく、経験もノウハウも

不足していた。

そこで2009年、「コスモスイニシア」からマンション管理会社「コスモスライフ」をM&Aすることになった。コスモスイニシアはリクルートグループの1社として設立され（のちに分離独立）、主として首都圏でマンションなど不動産開発を手がけていたが、前年のリーマンショックで債務超過に陥り、当時は「事業再生ADR手続き」による再建の途上だった。

コスモスライフはコスモスイニシアのグループ会社として、親会社の分譲したマンションを中心に、マンション管理を主業務としてきた会社である。大和ハウス工業はコスモスライフの全株式を買い取り、グループ会社化するとともに社名も「大和ライフネクスト」と改めた。首都圏に強い大和ライフネクストは早くもその強みを発揮し、高い利益率で業績に貢献することになった。また、大和ライフネクストは管理会社のなかでも顧客満足度の高い会社として知られ、その経験・ノウハウをダイワサービスが共有することで、サービス面でも大きな効果を発揮した。

2012年3月、ダイワサービスは独立系のマンション管理大手「グローバルコミュニティ」をグループ会社に持つ「グローバルホールディング」をM&Aした。グローバルコミュニティは、関西に強いことで知られる独立系の会社だった。マンション建設会社の系列ではない、管理のみに特化した会社である。マンション管理戸数は、2015年3月末時点で3社あわせて業界4位となった。さらに2015年4月1日、大和ライフネクストとダイワサービスは合併、法的な存続会社は

ダイワサービスだが、本店は東京・赤坂の旧・大和ライフネクストの本社に置かれ、商号も「大和ライフネクスト株式会社」となった。管理するマンションは約23万戸に達した。

業界大手の野村不動産元副社長・高井基次が、大和ハウス工業の上席執行役員マンション事業担当に就任したのは2012年10月だった。同業者として外から見ていた高井によれば、大和ハウス工業のマンションは構造もしっかりしていて耐久性もあり、住む人の満足感は相当高かったはずだという。

だが、そのよさは住んでみてはじめてわかることで、ひと目でわかるものではない。それが、質の高さの割に販売数が5〜6位に甘んじている最大の理由だろう、と高井は考えた。大和ハウス工業は質実剛健というか、これだけの強みを持ちながら、その強みを表に出す力が弱い。言いかえれば、消費者をひと目で惹きつける訴求力、ブランド力が弱い、というのである。

高井はまず、販売部門を外部の販売会社に委託する体制から、自社で販売する体制に切り替えた。マンションのよさを最大限に表現できるのは、高いロイヤルティを持っている自社の社員だから、というわけである。

ブランドについても、2007年6月に「Dシリーズ」から「プレミスト」に変えているが、マンションブランドとして認知度は低いままであった。外部から見ても、せっかく「大和ハウス」という強力なブランドがあるのになぜそれを表に出さないのか、と高井は不思議に感じていたという。

そこで改めて「大和ハウスのマンション」であることを表に出し、強調することにした。

一方で、コスモスライフをM&Aして大和ライフネクスと改称した2009年、親会社のコスモスイニシアとも、マンション事業における物件の共同開発などを旨とする業務提携契約を結び、2013年までに10のプロジェクトで共同開発を行った。その後、コスモスイニシアの再生手続きは順調に進み、4年後の2013年3月には1008億円の事業再生ADR債務を完済した。

そこで、首都圏におけるマンション事業のさらなる強化および住宅ストック事業におけるあらたな取り組みを推進するため、大和ハウス工業は同年6月、コスモスイニシアの第三者割当増資を引き受け、グループ会社とした。その結果、大和ハウスグループの2013年度マンション発売戸数は、コスモスイニシアぶんをあわせると4000戸弱となった。だが、やみくもに戸数を追うことはせず、マンションのブランドも統一しない。コスモスイニシア株の東京証券取引所JASDAQ上場も維持した。つまり、大和ハウス工業マンション事業部とコスモスイニシアのダブルトラックで進んだ、ということである。

大和ハウス工業にとって大きかったのは、コスモスイニシアが首都圏に強い基盤を持っていたことだった。首都圏での用地取得に強いうえ、販売実績もある。大和ハウス工業の首都圏での発売戸数が全体の3分の1にとどまっているのに対し、コスモスイニシアでは2012年で87%、2014年ではなんと100%が首都圏である。

大和ハウス工業とコスモスイニシアが2013年4月に締結した資本業務提携契約は2024年に終了。続いて共立メンテナンスを加えた3社での連携を強化するため、あらたな資本業務提携契約を締結し、コスモスイニシアの株式2142万8616株のうち848万株を共立メンテナンスに譲渡した。この本株式譲渡により、コスモスイニシアは大和ハウス工業の連結子会社から持分法適用関連会社となった。

オーナーとの絆に支えられて

集合住宅事業部の直接の顧客とは、土地のオーナーを意味する。この事業が時代の波を受けながらも順調な成長を遂げてきたのは、大和ハウス工業が「顧客志向」を貫いてきたからにほかならない。1985年に発売されロングセラーとなった賃貸住宅「セジュール」シリーズはその後、2階建ての「セジュールウィット」に、そして業界に先駆けて発売した3階建て商品「トリヴァンベール」は「セジュールオッツ」へと姿を変え、当時の主力商品となった。

また、業界No.1の性能をもつ高性能遮音床「サイレントハイブリッドスラブ50」を標準搭載した「セジュールオッツ a / aJT」など時代のニーズに応える商品もそろえた。さらに、不動産の流動化を目的とした中高層賃貸マンションを建設する「ロイヤルパークス」「ロイジェント」シリー

ズを展開。こうして集合住宅事業部門は、創業50周年以降の10年でもっとも業績をのばした部門のひとつとなった。

集合住宅事業部門の営業手法は、市街化区域の土地（＝適地）所有者への賃貸住宅の提案と、外部協力組織（JA・TKC・税理士・不動産会社・金融機関など）やオーナーとの人間関係を大切にし、そのつながりのなかから紹介などの情報を取得するスタイルが主流である。

土地所有者の最大の関心事は、将来その土地をどうするか、どのように有効活用すればよいか、各種税はどのくらいかかってくるか、といったことである。そこで、そうした土地所有者の不安や悩みの解決をサポートするため、直接訪問して土地活用の提案を行うほか、税務対策や入居対策、借地権問題やCRE（企業不動産）・PRE（公的不動産）の活用方法など、多種多様なセミナーを開催した。

賃貸住宅事業の根本は、オーナーとの人間関係の構築にある。大和ハウス工業は、オーナーや土地所有者などに大和ハウス工業の歴史や賃貸住宅の技術などを体験してもらう施設として、2012年に奈良の総合技術研究所内に「D-roomプラザ館」（2025年にリニューアル）、2013年には栃木二宮工場内に「D-roomプラザ館夢」（2023年にリニューアル）を開設した。これらの施設へ顧客を案内する過程は、人間関係構築の貴重なチャンスとなる。知識や経験の少ない新人営業担当者にとっても、これらの施設への案内が契約につながる第一歩となっており、若手

営業の教育の場のひとつにもなった。

商品開発にも力を入れた。同じ土地に建てるなら、2階建てより3階建てのほうが効率的であるし、1階に非住宅（コンビニエンスストア・調剤薬局・クリニック等）を入れる提案や、サ高住や保育所にする提案ができれば、土地所有者にも喜んでもらえると考えたからである。

また、商品開発に女性目線を活かした。賃貸住宅の入居者は、単身者か30歳前後のファミリー世帯が多い。この世代では、入居するかどうかの決定権は女性の側にあることが多い。女性はなにを基準に賃貸住宅を選ぶのか、女性誌などで研究してみると、ひとつは「美」、もうひとつはセキュリティであることに気づいた。それまではオーナー目線で商品を開発してきたが、実際に入居する方、特に女性はなにを基準に選ぶのかを意識するようになった。

その成果のひとつが、「総合警備保障」「セコム」の2社と連携して、ホームセキュリティシステムを標準搭載したS・SWシリーズで、SはSafety（安全）、Security（防犯）、WはWomen（女性）を指している。居室の窓や玄関に設置したセンサーが異常を感知すると、直ちに警備員が駆けつける。また、窓ガラスに「ALSOK」「SECOM」のシールが貼ってあるだけで、泥棒や侵入犯に対する抑止力になる。

さらにSWシリーズでは、洗面化粧台には大型の鏡を張り、ベッドルームの背面にはアクセントクロス、キッチンにはショッキングイエローやオレンジなど引き立つ色をワンポイントのアクセ

トとして設定できる仕様とした。賃貸住宅はそこに住む人の所有物ではないため、非日常なものが好まれることが、経験的にわかっていったからだ。

新しい分野にも挑戦している。自社購入土地、または借地に高層賃貸マンションを建てる「ロイヤルパークス」シリーズである。その第1弾が、2005年に竣工した「ロイヤルパークス荻窪」であり、以後、東京・大阪・名古屋などの大都市を中心に展開されることになった。「ロイヤルパークス」シリーズでは、大和ハウス工業が物件を建てて一定期間運営したあと、時期を見てリート物件として売却する。売却するまでは大和ハウス工業の資産として計上し、売却してはじめて売上・利益が計上される仕組みだ。

海外進出も進めた。2015年には6カ国7拠点（台北・ハノイ・ホーチミン・グアム・マニラ・バンコク・ジャカルタ）に営業所や駐在員事務所を開設し、サービスアパートメントを中心に開発を積極的に行った。

人事制度、待遇の改革

この章の最後は、大和ハウス工業の社員に対する取り組みについて記したい。企業としての「サステナビリティ」を考えたとき、社員がやりがいを持って働ける環境を整えるのも企業の責務とい

える。常に自分よりも社員のことを考えてきた信夫の魂は、ここにも息づいている。

時代の要請にあわせるように大和ハウス工業も変化、進化を遂げていく。社内の改革は人事制度、役職員の待遇その他にもおよぶことになった。まず2003年、管理職クラスに目標設定とその成果を公平に評価する「目標管理制度」を導入。2004年8月には、昇格にともなう研修制度が大幅に変わった。従来は昇格が決まってから研修を受けたのだが、この年からは「自主選択キャリアアップ研修制度」に変わり、希望者は誰でも自由に研修を受けることができるようになった。

制度変革は自推型の研修制度「支店長公募制」に発展する。企業の成長のためには、なにより「自主選択・自立型」人財がより必要となる。もともと「まず自分を主張せよ」という一面のある社風だったが、さらにそれを促進して活気に満ちた企業風土を醸成しようという目論見だった。社業の拡大で、上級管理職が不足しがちだったし、なかでも次世代経営者候補の育成が急がれていた。

さらに2008年5月からは、将来の幹部社員、経営者候補を育成するために、「大和ハウス塾」がスタート。それまでも研修はいくつか行われていたが、グループ会社も含めて、将来グループ全体の中核になってほしい人財を集め、8カ月にわたる研修を実施することにしたのである。

「大和ハウス塾」は、後述する大和ハウス版サクセッションプラン（後継者計画）「D-Succeed」に統合される前の2021年度・第13期まで開催され、参加者はグループ会社含め男女あわせてのべ407人。そのなかから2023年4月1日までに184名が役員（執行役員以上）に登用され

た。

「支店長公募制」とほぼ同時期にスタートしたのが、「職種選択（F A）制」だった。もともと大和ハウス工業の理念のひとつは「積極精神」であるが、上にいわれてやる仕事より、みずからの意思で能動的にやる仕事のほうが成果も上がるのではないか、という発想である。

プロ野球のF A制と同じで、49歳以下（2025年現在は59歳以下）、現職務の経験年数が5年以上、生涯2回までの定めはあるが、一定級職以上の社員なら職種、部門を問わず異動の希望を出すことができる。

同様の制度で、「社内公募制」というシステムもある。これは、1998年にすでに設けられていた制度で、あるタイプの人財を求めるセクションが、その人財について広く社内募集をアナウンスするものである。F A制と異なるのは、異動を希望する社員が上司を通じて名乗り出なければならない点である。この2制度は、単に複数の制度を設定すれば事足りるというものではない。あくまでも社員の人権を尊重し、意欲のある人財を育てていく、という方針を貫いている制度である。

2007年4月5日、総合技術研究所の敷地内に石橋信夫記念館が開館した。この施設の大きな目的は、信夫のDNAを社内外に伝え、広めるということ。人材ではなく「人財」という言葉にこだわった、信夫の思いに触れ、未来へと受け継ぐための場として活用されている。

誰もが働きやすい会社

大がかりな人事改革の準備は、大和団地と合併した2001年からはじまっていた。直接のきっかけは、合併した両社社員のあいだの気持ちのズレを解消することだった。両社とも信夫が創業した会社とはいえ、大和ハウス工業と大和団地では会社の規模もちがえば微妙な文化のちがいもあり、社員同士気持ちのすれちがいもある。それを解消するため2004年、まず社員アンケートを実施。アンケートの回収率は、1回目から83%と高かった。そこで一度だけで終わらせることなく、定期的にアンケートをとることにした。

アンケートで出てきたのはまず、有給休暇や育児休業についてのきめ細かな要望だった。これを引きかけに、最大100日まで積み立て可能な積立有給休暇や、半日単位での有給取得を可能とした。2010年度からはさらに、時間単位（最大40時間）での取得が可能となった。

同じ2005年4月には、「次世代育成一時金制度」も発足した。これは、社員に子どもが生まれると、1人あたり100万円の一時金を出す制度である。

これらの制度のほか、育児休業の延長（1～3年）、連続5日間と定休日をあわせた1週間程度の男性育児の取得が可能なハローパパ休暇、3カ月に1度は全社員が計画的に有給休暇を消化することを義務づけたホームホリデー休暇、家族の看護休暇などが、いずれも2007年4月から導入

された。また、職能資格制度が改定されたのも2006年だ。従来、大和ハウス工業の社員は男女を問わず、総合職は転勤できることが条件となっていたが、総合職であっても、親の介護や子育てなどの諸事情で、転勤が困難な社員が出てくるはずである。

同じ総合職でも全国どこでも転勤可能な社員をG職として、転居をともなう転勤ができない地域社員をL職としてわけることにした。そのうえで、転勤すればなにかとものいりだらうから、G職とL職のあいだで報酬にいくらか差を設けた。一方で、地域限定の事務職として入社した者も、制度改定を機に全員が総合職であるL職に位置づけられた。つまり、同じ地域社員であるL職のなかに、もともと総合職であった社員と事務職であった社員が混在することになったのである。

このことは、事務職として入社した社員にも総合職としてキャリアアップを目指す道を拓くきっかけとなった。その一方で、事務職のままサポート業務に専念することを希望する社員もあり、両者が同一の区分・処遇であることに不公平感があることが、2012年実施の3回目のアンケートで明らかになった。

そこで、2013年4月以降は、地域社員のなかに事務職・サポート職としてS職の区分を新設し、本人がどちらのキャリアを志向するのかを確認することにした。同時に、S職からL職に転じる道も拓かれた。しかし、依然としてL職とS職の業務内容の差は不明瞭であったため、2021年4月にS職を廃止してG職とL職の総合職のみとし、以降の新卒採用者はG職のみとした。

国際的グレートカンパニーを目指す

50周年を機に大きく変わったのは、女性社員の待遇である。これにはひとつのきっかけがあった。大和ハウス工業は早くから海外で社債を発行しており、そのためにアニアルレポートも発行している。2004年11月、樋口がニューヨークで投資家に対する説明を行ったとき、ある女性投資家から、「女性役員は何人いるか」「将来、役員に登用する予定はあるか」と鋭い質問を浴びせられたことがあった。将来、国際的なグレートカンパニーを目指すなら、売上高や株式の時価総額だけでなく、女性社員の活用、役員への登用は避けて通れない課題である。以来、女性社員の活性化が大きな課題となった。

まず、2005年1月に「Waveはあとプロジェクト」を立ち上げた。2005年度末で1618人いる女性社員のうち、管理職はわずか8人。主任職でも127人しかおらず、まずはそこから増やしていくことが課題であった。2007年には「Waveはあと推進室」を発足させ、さまざまな施策や制度を導入している。2011年には主任職を対象に、女性だけの管理職候補者育成研修を、さらに翌年には、女性の上級管理職候補者育成研修を行った。

2014年1月には、グループ会社の女性管理職・管理職候補者の意識啓発を目的としたフォーラム「D's Woman's Forum」(2017年より「D's Diversity Forum」に名称変更)の第1回が大

阪本社で開催され、165名の女性管理職・同候補者が参加した。

こうした試みが経済産業省と東京証券取引所によって評価され、2015年3月、「なでしこ銘柄」に選定された。「なでしこ銘柄」は、2012年スタート。一部上場企業のなかから女性活躍推進に優れた企業を選んで発表するもので、2015年は39社の企業が選ばれた。

このようなさまざまな改革によって、体育会系でイケイケドンドンだった大和ハウス工業の体質は、徐々に変化していった。この流れは、芳井時代になると一気に進むことになる。